

臺中市政府九十六年度自行研究發展報告

「藍海策略」為何對台灣企業界及公部門造成風潮

服務單位：行政室

報告人：楊瓊美

研究期間：96年3月1日至8月31日

中華民國九十六年八月三十一日

# 目 錄

前言(緣起) .....	1
一、公部門創造藍海～青出於藍勝於藍 .....	2
二、千山獨行～商機獨創、利益共享 .....	15
三、藍海雙贏～開創守成 .....	18
四、承先啟後～藍海典範生生不息 .....	23
參考文獻 .....	25

## 前言(緣起)

「你夠藍海策略」？「藍海策略」究竟是什麼？

近來包括商業界、企業界、文化界、政治界及機關團體等對「藍海策略」的話題有諸多的討論。究竟「藍海策略」和傳統「紅海策略」有何差異呢？「紅海策略」以“競爭”為中心，其代表公司為台灣企業鴻海等大型企業，透過不斷的上、下游整合兼併，來降低成本，擴大自己的版圖。「藍海策略」以“創新”為中心，強調不甩競爭者，才能超越現有的需求，擺脫競爭局面。因為市場一旦飽和，就不免產生紅海，這時就需要有「藍海策略」來協助走出困局。策略上應該是當你開拓後，就要小心估算著這個領域何時會開始「紅海」？並預先尋找下一個「藍海」。對於大多數的企業而言，「紅海」和「藍海」往往是同時存在的。台中市政府胡市長，在仔細評估過台中市本身條件之後，認為唯有開創無人競爭的「藍海」，才能讓台中市躍上國際舞台。事實證明「藍海策略」同樣適用於公部門 … 胡市長重新將台中市定位為文化、經濟、國際城，並以『創意』展開一波波的策略行動，帶領市府團隊航向藍色海洋，成功蛻變為一個生機蓬勃的城市。

有一則廣告說：「不要讓孩子輸在起跑點上」。這句話反映出“競爭”無處不在的社會現象。從小父母就要孩子學很多才藝：音樂、書法、心算、繪畫 … 等等；孩子進了學校就開始各種比較，誰家裡有錢，誰穿的漂亮，誰會的東西多…等。再加上面對各種升學考試，所以現在的小孩壓力很大；其實那是因為我們已將孩子放在「紅海」當中。大人們也是一樣在競爭環境下，什麼都要比，很多人得了憂鬱症，擔心失去競爭力 … 。

且讓我們重新思考一下，我們是不是把自己放在一個「紅海」當

中？生活中除了競爭比較之外，是不是也有其他部分的價值？若只是建立在擊敗他人所獲得的成就感上？是有其他的來源因素？換個角度，找出一個屬於我們自己的**藍海**；相信我們的生活意義，會有更不一樣的品質！

## 一、公部門創造藍海～青出於藍勝於藍

在「藍海策略～開創無人競爭的全新市場」一書中的提到政府們推動「藍海策略」的成功範例。

**範例一** 在1990年代的紐約市警局，是公部門推動的「藍海策略」的範例。比爾·布萊登在1994年2月任紐約市警局局長，面臨前所未有的艱困挑戰。（1990年代初期，紐約市幾乎瀕臨無政府狀態。謀殺案件創下新高，每天的頭條新聞都是攔路打劫，黑幫大拼、私刑、持械搶劫。紐約市人民人人自危。但是布萊登的警力預算卻遭凍劫。紐約市30年來犯罪案件節節升高，社會學家認定，警力執法無濟於事，紐約市民忍無可忍。

紐約郵報某天的頭版標題甚至高呼：「大衛，做點事！」要求當時紐約市長大衛·丁勤時，儘快遏止犯罪浪潮。然而警察的工作危險、工時長、待遇低，加上重視年資的制度，使得升遷困難，3萬6,000名紐約警察的士氣陷入谷底；此外預算削減，配備老舊和貪污風氣也帶來負面影響，紐約市警察局身陷財務困境，3萬6,000名員工膠著於現狀，欲振乏力，待遇太差，顧客（紐約市民）抱怨連天。犯罪、恐懼和混亂節節升高，此外，還有根深柢固的地盤鬥爭和政治角力。

總而言之，要領導紐約市警局改頭換面，貫徹策略，簡直是大部分主管難以想像的惡夢，警察的競爭對手（罪犯），則是愈來愈猖狂囂張。但是不到兩年，也沒有增加半毛預算，布萊登居然把紐約市變成

全美最安全的大都市，他突破「紅海」重圍，為執法作業引進「藍海策略」，在警界掀起革命。

在執行突破現狀的策略時，布萊登面對罕見的嚴峻組織障礙。不管組織處於任何狀態，像布萊登一樣扭轉乾坤的領導人都是少之又少。連傑克·威爾許都得花 10 年的時間和幾千萬美元進行改造和訓練，才能讓奇異公司轉變成強大的企業。

布萊登顛覆了傳統思維～利用有限的資源，在短短的時間內達到突破性的結果，並提升員工士氣，為各方創造出多贏局面。

布萊登總是得面對經理人所說的，阻擾藍海策略的四大障礙。

1. 員工的「認知障礙」～無法看出激進轉變的必要。
2. 企業普遍面臨「資源限制」問題。
3. 員工「欠缺動機」士氣低落；意興闌珊。
4. 以及企業內外抗拒變的「政治角力」…然而布萊登依就不辱使命。

在企業改造和轉變的過程中，最艱苦的挑戰就是讓眾人體認到策略變革的必要，並認同變革的理由。

大多數企業執行長在倡導變革時，只會指出各種統計資料，堅持公司必須訂定並達到更好的績效目標。他們強調績效只有兩種：達到目標或是超越目標。

但是大家都知道，數字是可以操弄的，『目標』若是過於誇大，等於鼓勵員工在預算編製過程作手腳。造成組織各部門的猜忌和敵對。

即使不操弄數字、數字本身可能也會有誤導。例如：抽取佣金的業務員，就不太注意他們的銷售成本。

此外，一般人很難記住以數字溝通的訊息，數字讓營運第一線的經理人覺得太過抽象遙遠，而這些經理人正式執行常必須爭取的關鍵對象。

因此，領導人不靠數字破除組織『認知障礙』。爲了迅速破除『認知障礙』，像布萊登這樣的領導人，會立刻採取影響力具有高度槓桿的行動，也就是讓人們親眼看到，親身體認嚴酷的現實。

神經科學和認知科學的研究顯示：

「人類對親眼看到，親身體驗的事物，最能有效記憶和回應，正所謂「眼見為憑」。

在經驗領域～正面刺激能夠增強行為。

負面刺激則會改變行為和態度。

例如：小孩子的手指沾糖霜吃，味道愈甜美，他會愈不斷去吃。根本不須父母鼓勵這種行為。

相反的再碰過一次熱爐子後，他們絕對不會再去碰。也就是有了負面經驗後，孩子會自動改變行為，同樣不須父母嘮叨。另一方面研究結果顯示～經驗若非來自觸摸，看見或感受到實際結果。

例如：拿到抽象的數字報表，往往讓人覺得無關痛癢，也很容易就忘得一乾二淨。

要打破現狀，必須讓員工親眼看到最惡劣的營運問題。不要讓高級主管、中級主管或任何主管對現實狀況存有任何假想。

數字～是可以辯駁的，但是無法啟發人心。

可是直接面對差勁的績效～會讓人感到震撼，也無法推卸，並以行動加以改變。這種直接經驗對於員工的『認知障礙』，能夠迅速產生和扭轉乾坤的影響力。

例如：1990 年代，紐約地鐵系統瀰漫著恐懼氣氛，甚至有個「電動汙水管」的污名。民眾拒絕搭乘地鐵，地鐵的收入銳減，但是紐約地鐵警察卻不肯面對治安不良的現實。為什麼？

因為只有 3% 的重大刑案發生在地鐵，因此不論大眾如何批評，相

關單位都置若罔聞，不覺得有必要重新思考警力部署策略。

就在此時，布萊登奉令出掌紐約地鐵警局，幾個星期內，他就讓紐約地鐵警察的心態完全改變。他是怎麼辦到的？他沒有行使權威，沒有用數字做滔滔雄辯，只是以身作則，要求各級主管親自搭乘「電動水管」，布萊登之前，從來沒有人這樣做。

儘管統計資料可能讓警察覺得『地鐵』很安全，現在他們（各級主管）卻親眼看到紐約市民每天面對的景象，瀕臨無政府狀態的『地鐵』系統。年輕幫派份子在車廂橫行霸道，逃票猖獗，到處是塗鴉，惡丐橫行，座位上酒鬼橫陳，警察無法逃避醜陋的現實，辯稱他們不須改變部署。

要大幅改善現狀，而且要快。讓主管人員看到最惡劣的現實狀況，也能夠迅速改變他們的心態，並體認到領導者的要求。〔但是少有領導人懂得利用這種當頭喝棒的力量。〕他們經常反其道而行，試圖用無關痛癢也無法引發情緒的統計數字，或是祭出當年的傑出成就來爭取支持...。可是都比不上親身體會赤裸裸的現實，能夠迅速有效地破除主管的認知障礙。（註 01）

## 範例二〔面對惡劣現實〕

布萊登主持麻州灣區客運公司 MBTA 的警察部門時，MBTA 的董事會決定購買比較便宜的小型警車，這個決定與布萊登的策略相違背，但是他沒有正面對抗，也沒有要求增加預算。這需花好幾個月重新評估，最後仍然可能被駁回？

布萊登邀請 MBTA 的總經理跟他一起開車到管區視察。為了讓總經理看到惡劣狀況，布萊登用理事會訂購的同型小車去接總經理，並把座位向前推，讓他親自感受一個身高六呎的警察坐在前面，連伸腳

的空間都沒有的窘境。上路時，他還故意不避開路面的坑洞，讓車子更加顛簸，乘坐更加不舒服。布萊登也配戴警察的腰帶，手銬和警槍，讓總經理感覺到這種車子小得連警察裝備都放不下。過了兩個鐘頭，總經理就吃不消了，要求下車，他告訴布萊登，他實在無法想像布萊登怎麼能夠單獨在這麼小的車子裡忍受這麼久，要是後座有罪犯，狀況更是難以想像。結果，布萊登得到了它需要的大型警車。

〔要克服認知障礙，不僅必須讓經理人走出辦公室，實地視察糟糕的營運情況，也必須讓他們親自聆聽最不滿的顧客抱怨，而非仰賴市場調查。〕

你的高層管理團隊是否親自積極觀察市場，並會見最不滿意的顧客，聽取他們的投訴。

你是否曾經懷疑，為什麼你對產品充滿信心，銷售成績卻不理想？

一言以蔽之，沒有任何經驗能夠取代直接面對不滿的顧客，並聽取他們的意見。(註 02)

### 範例三〔傾聽顧客的不滿〕

1970 年代，波士頓第四區犯罪案件暴增，情況非常嚴重，波士頓交響樂廳、基督科學聖母堂，以及其他文化設施都在這個地區。可是犯罪猖獗卻讓民眾為之卻步。當地居民成群離去，布萊登的屬下卻自以為表現相當不錯；因為，依照傳統績效指標，第四區和其他轄區分局比較之下，表現可謂頂尖。報案電話的回應時間縮短，重罪案破案率提高。為了解決這種落差，布萊登排了一連串的『居民大會』，讓警察與居民會談。經過會談後，警民之間的「認知差距」很快就浮現。

雖然警方自豪與縮短接到報案的因應時間，以及重大罪案破案率提高。民眾對此卻毫不在意，也毫無所覺。因為，他們很少感受到重大刑案的危害。讓他們提心吊膽的反而是隨時隨地出現令人怵目驚心

的景象：醉鬼、乞丐，娼妓和塗鴉。這些居民大會促使警方徹底調整工作優先事項。把焦點放在對付「破窗效應」的藍海策略，結果罪案隨之減少，社區民眾也重新感受到安全。

※ 喚醒組織正式改變策略和突破現狀的必要性時，你是否想用數字說服大家？

※ 還是讓經理人、員工、高級主管（和你自己）面對罪惡劣的經營問題？

※ 你是否要求經理人親自視察市場，聆聽不滿顧客的咆哮？

※ 還是只管派發市場研究問卷，委託外人做你的耳目？（註 03）

#### 範例四〔領導人致力於加強現有資源的價值〕

在布萊登接任紐約市警局局長之前，紐約市警局緝毒組的組員就像普通上班族一樣，過著週一到週五朝九晚五、打卡上下班的生活。組員也只佔不到 5% 的警力。為了尋找資源熱點，布萊登手下主管犯罪策略的副總局長傑克·梅波，召集警局高級主管開會，要求眾人估計，毒品引發犯罪在所有罪案中所占的比率。大多數認為占了一半，也有人認為高達 7 成的罪案導因於毒品，最保守估計數字是 3 成。梅波指出根據這些估算，緝毒組組員卻只占全體警察不到 5%，人力顯然嚴重不足。此外，緝毒組幾乎都在周一至週五上班；可是大部分毒品交易都在週末進行，與毒品有關的犯罪活動也發生在這段期間，為什麼會有這樣的落差？因為他們的運作向來如此，從來沒有人質疑。

呈現這些事實並找出熱點之後，布萊登在警局內大舉調整人力和資源配置的主張也迅速獲得認同。他把人力和資源轉移到熱點，毒品犯罪也直線下降。

他從哪裡得到資源以進行改革？答案是，在進行上述程序的同

時，他也評估了組織裡的冷點。(註 04)

### 範例五〔交換資源〕

除了調整內部現有資源的配置重點，引爆領導人也會技巧地把不需要的資源，拿來交換需要的資源。

公家機關首長都知道，由於公共資源非常有限，因此他們所控制的預算和人力經常會引起激烈討論。所以即使手上擁有多餘資源，也習慣密而不宣，更不會交給其他部門使用，以免失去這些資源控制權。結果長期下來，一些組織充滿本身不需要的資源，卻缺乏所需要的其他資源。布萊登 1990 年接任紐約地鐵警局局長時，他的法律和政策顧問迪恩·艾瑟曼現為羅德島州·普羅維登斯警察局長，主導交換資源的工作。

艾瑟曼發現地鐵局十分缺乏辦公室空間，卻擁有多餘不需要的車輛，另一方面，紐約市巡警的車輛不足，卻擁有多餘的辦公室空間。艾瑟曼和布萊登主動提出這種明顯互惠的交換建議，巡警欣然同意。至於地鐵警察，他們很高興能夠進駐市區黃金地段的大樓一樓辦公室。這項交易奠定了布萊登在組織內的聲望，在他往後推動更根本的改革時，阻力大為減少。也因此在上級眼中，他是個有能耐解決問題的人。

※ 你是根據舊有想法分配資源？還是找出熱點、集中資源？

※ 你的熱點在哪裡？

※ 有哪些活動能創造最高的績效，卻缺乏資源？

※ 你的冷點在哪裡？

※ 有哪些績效低落的活動，卻投注過多資源？

※ 你是否有交換資源的人手？

※ 你有哪些資源可供交換？（註 05）

**範例六〔擒賊先擒王〕**〔新策略要化為行動，眾人不僅必須體認到需採取什麼行動，也必須持久而有意義的方式推動目標。〕

領導人不會一開始就發動全面改革，而是集中目標，找出能「**牽一髮動全身**」的三槓桿來提振**員工士氣**，我們分別稱之為「擒賊先擒王」，「**魚缸管理法**和**切割**」。策略變革要造成實際衝擊，各階層的員工必須一起有所行動，不能一開始就分散力量。相反的，你應該將心力集中在「**首腦人物**」，也就是**組織裡擁有影響力的關鍵人物**。他們是天生的領導人，備受同僚敬重，具有說服力，或者有能力取得或阻絕重要資源。就像打保齡球一樣，只要直接擊倒中央瓶，其他球瓶也會應聲而倒。運用這種方法，**組織不必去對付每個人，但是每個人最後都受到影響和改變**。

由於大多數組織的**意見領袖**畢竟只占少數，而他們通常有共同的問題和關切事項，因此執行長比較容易找出他們，並激勵他們。

(A) 在紐約市警局，布萊登就將 76 個分局長視為關鍵人物和意見領袖。為什麼？因為每個分局長直接控制 200 至 400 名警察，因此，只要能提升這 76 位分局長的士氣，自然能夠產生連鎖反應，影響並動員 3 萬 6,000 名警察，讓他們接受新的策略。

(B) 以持續有效的方式激勵首腦人物，關鍵在於讓他們的一舉一動都逃不過大眾的眼光。這就是我們所謂的『**魚缸管理法**』，要讓關鍵人物成為透明魚缸裡的魚一樣，不論他們所作所為或缺乏作為，別人都會看得一清二楚。如此一來，當這些人怠惰無能時，所須承擔的代價便提高了，因為**拖延誤事的人會成為眾矢之的**。**推動迅速改變的人，則能在公平的舞臺上綻現光芒**。

要讓『**魚缸管理法**』發揮效用，有三個主要原則

(1) 透明

(2) 人人有分

(3) 公平程序。

- (C) 在紐約市警局，布萊登的『**魚缸**』是兩週一次的策略檢討會議。他召集警方高級主管一起開會，檢討 76 名分局長執行新策略的績效。所有分局長都必須出席，三星警官、副總局長，紐約市五個區的警察首長也得與會，布萊登本人也儘可能參加。會議中，每個分局長都必須在同儕和上司面前接受質詢。現場同時展示電腦製作和巨幅圖表投影片，各個分局長執行新策略的績效，在此無所遁形。分局長必須負責解說圖表呈現的情況，描述屬下如何處理有關問題，並說明打擊犯罪的績效何以提升或下降。在這種會議中，每個人的績效和責任都一清二楚、非常透明。

結果，不用花上幾個月或幾年，才不過幾星期，紐約警方就形成競爭激烈的績效文化。因為沒有哪個「首腦人物」願意在別人面前丟人現眼，每個人都希望在同儕和上司面前有好的表現。『**透明魚缸**』使的能力不足的分局長無法再掩飾自己的缺點，把管區治安不佳的問題推給鄰近管區，因為所有分局長都齊聚一堂，隨時可以反駁，事實上各分局長在掃蕩犯罪策略會議中接受質詢的照片，就印在會議資料封面，強調分局長必須為管區治安負責。

同理，『**魚缸管理法**』也能讓表現傑出的人，因為本身管區治安良好或協助其他管區，獲得應有的讚賞。

在布萊登上任之前，分局長很少全體一起開會，這種會議也讓他們有機會比較彼此的經驗。經過一段時間後，各分局長也開始仿效布萊登的做法，往下推行『**魚缸管理法**』，由於執行策略的績效受到公開

檢視，因此提高分局長的動機，嚴格敦促屬下確實執行新策略。

『**魚缸式管理**』要發揮效用，公平程序必須成為組織的慣例。所謂「公平程序」意指，讓所有相關人員參與決策，向他們說明組織做成這些決定的根據，以及日後升遷或調職的依據，並對員工績效訂定明確目標。在紐約市警局的掃蕩犯罪策略檢討會議中，沒有人能夠抗議程序不公平。

單位主管都接受『**魚缸**』檢驗，績效評估，評估結果與升遷或降級的處理都非常透明。每次會議都會明確設定績效目標。

公平程序顯示出，組織雖然必須進行改革，可是領導人還是很重視員工的想法和感受，並提供公平的衡量標準。

當企業試圖做重大策略改變時，員工心裡難免產生猜忌懷疑，而公平程序能夠大幅減緩這種負面情緒。公平程序的緩衝，加上『**魚缸管理法**』強調賞罰分明，兩者能共同敦促員工，在變革的旅途中支持他們，這也展現出管理者充分尊重員工的想法和感受。(註 06)

### 範例七〔化整為零〕

公部門在執行藍海策中一如何架構策略挑戰，也是領導人員最精緻而敏感的任務。除非人們相信領導人提出的策略挑戰確實能夠達成，否則改革不可能成功。

一開始，布萊登對改善紐約治安的萬丈雄心受到各方質疑。誰敢相信有人能把這麼龐大的一個城市，從全美國最危險的地方，變成最安全的地方？又誰願意投入時間精力，追求這不可能的夢想？

為了把『**艱巨挑戰**』轉化成可以『**達成的目標**』，布萊登把問題分解成許多小單位，讓不同階層的警察能夠與這些單位問題產生關聯。

紐約市警局面對的挑戰是：『一個街廓又一個街廓，一個管區又一

個管區，一個區又一個區』，逐步回復全紐約街道的安全。這種架構使警力面對的挑戰涵蓋整個城市，但又不會超出他們的能力範圍。

對「街頭巡警」而言，他們的挑戰就是維持巡邏範圍的安全。

對「各管區警長」而言，他們的挑戰就是維護本身轄區的安全。

對「各區警長」而言，他們的目標明確，也在能力範圍之內，維持區內安全。

除此之外沒有別的，誰都不可能抱怨上級的要求過份，也不可能宣稱眼前的目標超過能力所及。（布萊登就是用這種方式，把執行藍海策略的責任，分給紐約市警局 3 萬 6,000 名警察共同承擔。）

- (1) 你是否試圖動員組織裡的每個人，想要個別擊破？
- (2) 還是針對一些關鍵影響人物下功夫？
- (3) 你是否根據公平程序，把這些關鍵首腦放進魚缸裡加以操控管理？  
還是只顧著要求高績效，然後暗自祈禱下一季出現好成績？
- (4) 你是提出宏偉的策略願景？還是把任務化整為零，讓各階層都有能力達到自己的目標。（註 07）

公部門在藍海的策略中如何克服政治阻力，網羅智囊，運用天使、制伏惡魔，為管理團隊網羅智囊。

再聰明優秀的人才，都經常栽在政治、詭計和陰謀下。

組織政治是企業和公眾生活中不可避免的現實。即使組織已達到執行新策略的引爆點，仍會有勢力強大的既得利益份子抵制即將推動的變革。若是變革已經勢不可擋，這些內在和外在的反撲力量就愈強烈。為了克服這些政治勢力，領導人員會專注於三個因素：

一.運用「天使」二.制伏「惡魔」三.為管理團隊網羅「智囊」。

「天使」是指可以從策略變革中獲得最大利益的人。

「惡魔」是那些會損失最多利益的人。

「智囊」即是政治手腕高明，而又極受敬重的自己人。

他們能預知各種狀況。包括有哪些人會跟你作對，哪些人會給予支持。大多數領導人會專注於建立功能強大的高階管理團隊，找來行銷、作業和財務等領域的人才。

但是引爆點領導人還會網羅一種其他主管鮮少想到的人才：智囊。例如布萊登組成的高層團隊中，一定會有個極受敬重的資深成員。這個人知道新策略推動時，會碰到哪些地雷。在紐約市警局，布萊登指派約翰·提莫尼（現為邁阿密警察局總局長）擔任他的副手。提莫尼是警界菁英，對紐約市警局忠心耿耿，得過 60 多個獎章和戰鬥十字勳章，極受同僚敬畏。任職警界 20 多年的提莫尼，不僅對所有重要人物瞭如指掌，對他們的政治手段也一清二楚。

提莫尼最初的任務，就是向布萊登報告高級幕僚可能對新策略採取什麼態度，並點出可能抵制或暗中扯後腿的角色。這導致警方管理班子出現大搬風。

為了克服政治阻力，你必須探討下列問題：

- (A) 誰是我的「惡魔」？誰會是跟我作對？有誰會因為未來的藍海策略遭受最大損失？
- (B) 誰是我的「天使」？有誰必定會站在我這邊？誰會因為策略轉變獲得最大利益？

〔不要孤軍奮戰，應該是盡力爭取更高層和更廣泛的支持聲浪。認識敵友，不要理會中間份子，並試圖為兩者創造雙贏。〕但是，動作要快。〔戰鬥尚未展開前，就必須與你的「天使」建立更廣泛的聯盟〕，孤立你的敵人。這將使你〔一開始就掌握高昂氣勢〕，讓敵人銳氣大挫，難以應戰。

布萊登為警方擬定的新策略，面對來自紐約法院最嚴重的阻撓。

法院系統認為，布萊登致力於對付影響生活品質的罪行，會導致賣淫和公共酗酒等小型罪案大幅增加。使司法體系難以應付，因此強烈反對這項策略轉變。

為了克服這種阻力，布萊登向市長、地區檢察官、獄政主管等支持者強調，司法系統絕對有能力處理這些增加的案件。而且加強取締這些罪行，長期下來會減少犯罪，減輕法庭的負擔，市長因此決定出面干預。

布萊登的盟友在市長領導下，從媒體下手，傳達一項簡單明瞭的信息。如果法庭不克盡職守，紐約市的犯罪率就不可能下降。結果，布萊登、市長辦公室和紐約主要報紙共同聯手，成功孤立法院系統。布萊登的計劃不只能把紐約市變成吸引人居住環境，最後也將減少提交法院處理的犯罪案件，在這種情況下，法院絕對不敢公然反對這項計畫。市長在媒體嚴正陳詞，強調對付影響生活品質罪行的必要。紐約市最敬重的自由派報紙也支持新策略。這麼一來，要對抗布萊登的策略，勢必付出昂貴的代價。最後布萊登贏得這場治安戰役。犯罪率確實下降了。

要制伏你的敵人或「惡魔」—關鍵在於掌握他們所有可能的攻擊角度，並根據無可辯駁的事實和理由反擊...

你的高級管理團隊是否有位「智囊」，一位極受敬重的內部成員；還是只有財務和其他領域的人才...

- 你是否清楚有誰會反對新策略？（有誰會支持你？）
- 你是否與盟友聯合包圍反對者？
- 你是否讓「智囊」先消除主要地雷，讓你不必花太多心力對付那些不願也不會改變的人？（註 08）

## 二、千山獨行 ～ 商機獨創、利益共享

俗曰：「風聲、雨聲、讀書聲，聲聲入耳。家事、國事、天下事，事事關心。」日常生活中有閱報習慣，尤其喜歡看～或有關公益團體傳大愛之活動訊息；或有關報導溫馨感人教忠、教孝悌真人真事新聞，或閱讀並收集一些成功企業家如何挽狂瀾、振衰啟敝、獨特風格永續經營典範等相關資訊。

話說有一則令人讚歎的報導內容是：「倉頡輸入法」發明人也就是中文電腦先驅朱邦復先生，近年來隱居澳門，但屢出奇招的他又將有創舉。朱邦復在他42歲時發明倉頡輸入法，卻公開宣佈『放棄專利權』，當年朱邦復特立獨行的作風，跌破不少專家眼鏡。自認「在理想中過日子」的他，雖然已和台灣資訊產業逐漸疏遠，但致力於中文電腦的夢想卻從未放棄。他現在最大的目標就是催生圖文系統誕生，使電腦能了解中文，再將文字轉化為圖像。這套圖文系統獨特之處就是電腦聽得懂中文，只要文字輸入劇情，再經過電腦分析後，就能讓電腦利用資料庫以設定好的情節，完成一般動畫影片。朱邦復創自動圖文系統以中文指令製作動畫，把北宋蘇東坡一首「記承天寺夜遊」的詩詞一句句輸入電腦，電腦裡果真出現古裝人物坐在桌前讀書，沒多久『月夜入戶』於是『欣然起行』前往承天寺訪友，並與之並肩夜遊，此時畫面上月光映照中庭『空明如水』竹林月影彷彿『藻行搖曳』其中，北宋秋夜之景乍現眼前。現在以「文字」將想要的情節輸入電腦，就能輕鬆轉化成動畫影像，這不是天方夜譚。朱邦復向來深信中華文化優於西方文化，要用科學證明並實踐自己的理想，連他研發的圖文系統，他只看文言文，不懂白語文。他一談起現代白話文，就直呼「沒意思！」並指出這套圖文系統看不懂淡而無味的白話文。

字裡行間隱含生動意像的中國古典小說，才是最適合系統的語

言。朱邦復先生從 10 多年前就興起研發圖文並茂的構想，直到近年來才有時間做點自己的事，挑戰別人口中的「不可能任務」。儘管外界封他為「鬼子」，但談起研發的過程，他只淡淡地說：「是老天幫我做的！冥冥中有人拉著我的手去完成。」一生提出多項電腦改革計畫的朱邦復說：「很多人認為他個性好勝，但他卻自認是（聽天由命）的人。」  
『老天如果不讓我做，我就不做！』

## 朱邦復 ～ 相信成就來自『自我控制』的能力

### 培育人才，首重『道德、品性』

### 以『洗碗』、『掃地』來考驗弟子

今年 70 高齡，朱邦復自豪是全工作室身體最好的人，由於工作壓力，年輕員工每星期都要找人按摩，只有他從不說累。30 年來過著規律生活的朱邦復，近年來更是作風低調如同「隱士」，每天清晨 5、6 點起床，除了中午飯後休息，到晚上 9 點上床睡覺前都一直處於工作狀態中。堅持「持續累積」的信念。是他前進的原動力。

朱邦復相信成就來自『自我控制』的能力。並以此作為挑選工作室幹部的門檻。70 高齡的他，最近還推動「自我控制亭」活動。日前在網站上號召網友參與「自制亭」活動，凡參加者必須先上網站設定目標，控制自己的飲食、作息。設定目標→每天飯前先秤好食物重量，並自我登記；隔天的食物必須比前一天來得輕。朱邦復表示，「自制亭」就是以“節食”鍛鍊自制力。

以他自己為例：從今年 96 年 5 月 1 日體重 91 公斤起，每天中、晚餐都比前一日略微減少，至昨日剩 87.7 公斤，而他的目標是 80 公斤。  
(註 09)

在培育人才方面頗有一套獨特看法，他說：「“能力”我教就好了，“品德”才是首要標準！」工作室伙伴未必能力要最強，但生活

作息絕不馬虎。因此早期要成朱邦復門下弟子，第一項任務就是要每天洗碗、掃地、通過考驗後，才能拜師學藝。朱邦復堅持，如果連洗碗都隨便的人，工作一定不會認真。(註 09)

曾經工作室為了研發人物肌肉牽動的程式，工程師花了半年都寫不出來，他火大之下自己動手做，2 天就寫完程式，工程師嚇得目瞪口呆。朱邦復只是喜歡用「**最簡單**」的方式做事情，因為很多事情越想就會越難，越難就越做不出來。

身在澳門放眼兩岸四地，朱邦復認為，中國大陸發展快速，但缺乏特色，沒有出類拔萃的創作成就，正處於發展階段的中國，還只是個「世界工廠」。對於台灣，他認為過去最大的缺點就是“暴發戶”心態，以為身為幫美國代工的高級工人就沾沾自喜，因此產業外移對台灣也未必不好。不過他也警告，台灣必須思考社會真正缺乏的是什麼？否則持續的社會內耗和鎖國政策只會導引台灣逐漸走下坡。(註 09)

以發明「倉頡輸入法」，發展中文電腦，推動開放文學，寫小說、研發圖文系統，朱邦復用**不斷地挑戰**來寫**人生日記**。他最廣為人知的就是 1976 年發明「中文輸入法」，解決當時電腦處理漢字的問題，卻分文不取！讓電腦中文化有很大的進步，被蔣緯國命名為「倉頡輸入法」。更積極投入電腦中文化，在宏碁施振榮的協助下，發展世上首部具有「中文操作系統、中文程式語言、中文套裝軟體」的中文電腦。1999 年，朱邦復定居澳門後，開始開發中文電子書，推動開放文學。邀請網友一起來改寫多部小說，將書中錯誤，不合理的情節刪除修改；如果不滿意其他人的修改方式，網友也可以提出自己的版本，供大家比較選擇。朱邦復不只有電腦、資訊方面的專長，事實上他還寫過不少書。例如科幻小說「宇宙浪子」，以預言、寓意的方式，用科幻、仙俠的情節，來探討人生各種問題。還有「巴西狂歡節」、「東尼東尼」

以自傳體形式敘述嬉皮們追求精神生活的活動。也寫過與易經、老子相關的書籍。(註 09)

另一則報導是有關成功的企業家和田行銷公司執行長陳日新  
陳日新箴言 ~ 『成功』在連續被拒絕後產生。

和田行銷公司執行長陳日新，在他 25 歲時，只是一位沿街叫賣推銷的工讀生，但因勇於挑戰，自願放棄高薪的業務工作，轉到企劃行銷；在 32 歲時擔任上櫃唱片公司金革的董事，如今他又以「熱情行銷俠」自居，自行創立和田行銷公司，開創職場的第二春。

陳日新在他大二時打工的第一份工作，就是擔任金革唱片的業務員，喜歡音樂的他，當時並不曉得可以把推廣音樂當成工作，將唱片介紹給別人，與人分享快樂。早期，個性木訥的他，要銷售唱片是一項挑戰。他在金革上班的前三天，公司規定：首先要單槍匹馬去賣唱片，若兩人同行，將會被公司開除。其次金革要求他，每家店面都須去拜訪。不准將唱片賣給親戚朋友。也不能降價求售。一定要去拜訪陌生客戶、試圖建立朋友關係。〔因為若是向舊識與朋友兜售，對方可能會捧場，買下唱片；這樣整個暑假下來，他還是不會賣唱片。〕

原來不懂銷售的他，在置於此絕境之下，只好全力衝刺，加上運氣，他上班的第 3 天，就賣出兩套唱片，讓他發覺銷售唱片，並沒有那麼困難，後來他半工半讀期間，曾是金革全國最年輕的業務課長。

(註 10)

### 三、藍海雙贏 ~ 開創守成

「天下雜誌」有一篇訪問報導，題目是「李光耀舵手的願景」中提到 ~ 贏得選舉的確重要，但大家更應在乎的是自己的生命、財產、子孫的教育，以及未來 5 到 10 年新加坡在全球的位置。

從一九六五獨立建國，李光耀站在不過 692 平方公里的土地上，卻能有略有謀地與歐、美、亞強權周旋，將約台北縣三分之一大小的原物料港口島脫胎換骨，建設成為全球第四大外匯交易中心，跨國企業外派經理人最喜愛的城市之一。

雖然新加坡有黨派、種族議題……，選舉最重要的是看「執政成績」。這也是新加坡 人民行動黨最具說服力的地方。人民行動黨雖然遭遇挑戰，但是每一次選舉都讓選民看見它信守廉能政府的承諾，這才是它贏得選舉、連續執政近 50 年的關鍵。

在人民行動黨執政下，新加坡就業機會創新高，政府推出協助低收入工作者，職業婦女的新政策，解決新的社會問題。新加坡 93%的人都住在自己擁有的房子裡，美麗的公園、綠地、便捷的交通、優良的學校，都為大眾共享。新加坡的選民要確信候選人能夠公平、負責的行使執政權力，才會將選票托付給它。這對反對黨、執政黨，都是同樣的挑戰。

所以執政的人民行動黨非常重視引進新血，這也是李光耀一向重視人才的觀念。

在訪客談起新加坡的進步，李光耀只笑笑的說：「要恭喜新的年輕團隊。」「用新血來保持政黨的創新、廉潔、在這一次與上一屆的選舉中，人民行動黨的國會人選都有四分之一的新面孔加入。」

李光耀說：「世界決定了我們的命運，我們毫無選擇餘地。新加坡人學會的第一件事，就是如果新加坡不改善，就將遭受殘酷的衝擊。」

台灣也必須改變，如果台灣不改變不面對中國競爭的現實，台灣將會輸掉這場競爭。

## 台灣跟新加坡一樣～命運不只由一己決定

在未來的 5 年、10 年或是 50 年，不論台灣是「台灣」，還是「中

華民國」，並無法由台灣一己決定，而是取決於中國的情況與美國的情況。

新加坡是有自己國防武力沒錯，但是新加坡是否可以和平的生存在東南亞，不是由新加坡自己決定。而是取決於國際權力的平衡，讓國際規則能發揮作用。新加坡的生存取決於聯合國安理會、美國、日本及其他強權。而現在，又多了中國有興趣參與東南亞地區，新加坡的命運由國際局勢來決定。

台灣的生存也一樣決定於國際局勢，台灣應該專心致力讓台灣人的生活變得更好，端看當今執政者、領導人的想法、見解是什麼？（是否為社稷、為人民謀福利？）所謂天視自我民視，天聽自我民聽。機會是在新市場出現，台灣可以把晶圓、電腦、電子、產品銷售到新市場，或是去新市場投資。

挑戰在於新市場用低廉工資來競爭，同時也競爭其他國家去投資，本來到台灣的投資可能就轉到那些新市場了。這是一個全球性的問題，不是只有發生在台灣。

我們要如何調整呢？每一個國家都要決定下一步要往哪裡走？

**在機會與失敗之間，我們必須嘗試、創造更多的機會，否則只有失敗一途，沒有第三條路。**

李光耀說：「做為選民，你們可以鼓勵新政黨或新領袖挺身而出。更重要的是媒體，像《天下雜誌》一樣的主流媒體，應該鼓勵優秀人才參與主要政黨。」

台灣要成立新政黨不容易。國民黨與民進黨仍然是主要選擇，老面孔應該讓給新血，給社會帶來改變。

新加坡前總理李光耀說：「假如我 1990 年沒有選擇退休，繼續留在人民行動黨，那人民行動黨的問題就大了。我已經主政 30 年了，新

加坡愈來愈年輕，但是我卻沒有愈來愈年輕，我的想法與年輕一輩差距愈來愈大。所以我 67 歲把棒子交給我的副總理吳作棟，他當時 50 歲。2004 年吳作棟 64 歲時，他又把棒子交給下一代，也就是我兒子李顯龍，他當時 52 歲」。

新總理上任，就帶進一批新的團隊，而不是用原班老團隊，不過當然會留下幾位資深官員傳承經驗，確保不會留失珍貴意見。而**執政黨團隊真正的動力是來自於新團隊，這就是為什麼大家看得到新加坡不斷的進步！**

領導人如果具有國際視野，有加分效果。領導人通常由本土培養出來，不是每一個人都有機會到世界各國看看。李光耀每一年都去中國一趟，因為中國變化的速度非常快，北京、上海、廣州、深圳、青島、大連這些大城市變化快，中國整個國家都在快速地改變。

瀋陽整個城市都不一樣，空氣不再污染，馬路寬廣雙向四線道，你可以感覺到那個國家在進步。

遼寧有位非常有活力的領導人李克強（遼寧省委書記），他非常聰明、又有決心。

現在的中國每天都在改變，而且對這個世界，對她的鄰近國家都帶來巨大的挑戰。維持海峽兩岸的和平與穩定，不要有衝突。我國人可以去中國投資，日本與韓國在中國有很大的投資，但他們同時也投資東協國家，澳洲、紐西蘭、歐洲與美國。台灣也可以這樣做，才符合台灣的利益。

中國已經是台灣的第一大貿易伙伴，也是新加坡的第二大貿易伙伴，但很快就會變成第一位。

但是我們並沒有把錢全部都放在中國。（因為中國經濟有任何波動），我們應該用其他國家的貿易與投資來平衡，包括東協、印度、紐

澳、還有日本、美國與歐盟。

台灣必須接受中國崛起的事實，中國是青出於藍，也學得快。吾國要知己知彼，才能進步！

中國不論大學、中學、工廠、醫院、花園、道路，都進步非常快。

30年前，中國人到新加坡學習我們是如何在路邊栽花種樹。但是今天到上海、深圳或北京，你會看到綿延好幾公里長的花海。

新加坡沒有花農來種花，我們只有印度與孟加拉勞工，他們都不擅長園藝，我們只能栽種會開花的灌木。

中國最近重新強調價值觀的重要，孔子思想重新受到歡迎。

人類生活中有些道理，是不會隨著科技進步或生活方式改變而改變的，像是對家庭、朋友、社會的需求。我們仍然渴望母愛、溫暖、慰藉與伴侶，仍然重視家庭，親友間的誠信，就是五倫。這是我們社會最基本的原則，一旦改變就可能改變我們的本質。

新加坡前總理李光耀對台灣與新加坡的年輕人的建議，他說：「我給兩地年輕人的建議，就和我給孫兒、孫女的一樣。

第一，在快速變遷的世界，一生之中可能會換不只一次的工作或職業。年輕人很重要的是培養自己持續學習的能力，而且要不斷學習新發展的領域。」

不論出現什麼新領域，資訊、通訊、生物、或生命科學，都要有廣泛的學習興趣；不能只懂科學或人文藝術。

今天，新發展都是跨領域的，所以要具備廣泛多元的智識基礎，包括藝術、音樂、科學、生命科學。

第二，你必須要認清一個事實，現在所學的東西，在5到10年內就或過時，所以必須不斷學習。而且每進入一個新領域，就必須培養那個領域所需的技能。

而科技可能驟變，你可能就要跟著轉方向，然後就要再重新學習。

當今的年輕人，至少必須會兩種語言，對新加坡人，我建議他們學英文與學中文。對台灣人，我建議學中文與學英文。我還建議新加坡人停止學方言，否則會把自己搞糊塗。人腦是單一語言設計，很少社會是說兩種語言。使用超過一種語言，就無法都精通。

※ 年輕人要終身學習 + 學兩種語言

李光耀建議是，你必須要精通一種語言，並且必須努力擅長第二種語言，這樣就可以和全世界溝通。

除此之外，如果不能明辨是非，沒有榮譽感，就不值得信賴。不論有多優秀，必須要先得人信賴，大家才會與你合作。

誠然如李光耀說的：「談到台灣黨的問題，他一句（只有一張新面孔是不夠的，要有一整個年輕的新團隊）。」所謂：「長江後浪推前浪，江山代有人才出。」（註11）

#### 四、承先啟後 ～ 藍海典範

有一則電影「英雄」中，李連杰飾演一位武功高強的俠客無名，要刺殺秦王，他戰勝了秦王要擒拿的三位殺手，前來秦國領賞。秦王本來很激賞他；不過，無名在自述戰勝策略時，不禁外洩了內心對秦王的怒怨，讓秦王有了戒心。秦王看著眼前燭台上的燭火，因為對方的陣陣怒熅氣息，而不停地顫動，立即辨識出無名為殺手的身分。這部電影所給我們的警惕，是吾人在日常生活中的最細微處，最易讓人疏忽的**辨識力**，他在人際互動上的重要性。也啟發人的內心世界，內在心情，不只在眼神中透露、連我們說話的口氣與血脈跳動，都會欲蓋彌彰，露出破綻。

誠如在職場上，很多人討論做事與做人哪個重要？可能要先辨識

人？你所處的環境？那個偏重？若執著自己只做事，不做人，不觀察辨識 … 有時會換來提早被淘汰的窘境。

蘋果電腦創辦人暨執行長賈伯斯，他創新的 ipod 音樂。播放機已讓各國消費者著迷了好幾年，今年 7 月美國人又領先全球，蜂擁搶購 iphone（諧音愛瘋）音樂手機。從創新研發，行銷造勢，到改消費行為，所有的發展都切中賈伯斯的錦囊妙計。

過去數 10 年，在科技產業大放異彩的企業家都是極度執著的人。英特爾創辦人葛洛夫一再強調「偏執」與「自律」是成功的必要條件。被稱做「狂人」的賈伯斯也具備「愛瘋」與「愛拼」的必勝特質。葛、賈二人都曾飽受癌症威脅，卻能在戰勝病魔後再創事業高峰。

賈伯斯自述的人生經歷更是曲折，簡直是勵志故事的組合。生母在當研究生時，未婚生子，將他送給藍領夫婦撫養。他長大後不忍心花光養父母積蓄而自大學輟學，與好友在車庫創業；等到蘋果上軌道後，卻被自己引進的專業經理人趕出門；悲憤之餘再創業，11 年後鳳還巢，締造「蘋果中興」，回頭過來，賈伯斯就像『胯下受辱』韓信一樣，感謝當年那些逐走他的人，並勉勵年輕人不管上不上大學，都要「**求知若渴、虛心若愚**」。 賈伯斯為科技投入致富的傳奇，無疑更具啟發性。

有曰：「將相本無種，英雄不問出身低。」

顏淵曰：「舜何人也？禹何人也？有為者亦若是。」。

「將相本無種，有為者亦若是。」

在藍海浪濤中 ～ **時勢造英雄，英雄造時勢**。

**江山代有人才出，青出於藍勝於藍**。

## 參考文獻：

- 註 01：藍海策略（黃秀媛譯 P218～P225）  
註 02：藍海策略（黃秀媛譯 P226）  
註 03：藍海策略（黃秀媛譯 P227～P228）  
註 04：藍海策略（黃秀媛譯 P231～P232）  
註 05：藍海策略（黃秀媛譯 P233～P236）  
註 06：藍海策略（黃秀媛譯 P236～P240）  
註 07：藍海策略（黃秀媛譯 P240～P242）  
註 08：藍海策略（黃秀媛譯 P242～P246）  
註 09：人間福報 96 年 05 月 20 日  
註 09：聯合報 96 年 05 月 20 日  
註 09：自由時報 96 年 05 月 21 日  
註 10：工商時報 96 年 07 月 04 日  
註 11：天下雜誌（第 349 期 P122～P138）