青創會訊

中國青年創業協會總會
China Youth Career Development Association Headquarters
www.careernet.org.tw 2011.10 (冬季刊)

封面故事 /
主動服務 感動行銷
就是要讓年輕人更有fu

專題報導 /
青年築夢計畫-青創論壇

產經線上 /
美感、機能No.1 系統家具
躍居新主流

人物特寫 /
豆腐大王

專訪青輔會李允傑主任委員

哈佛18th年

BRANDING TAIWAN
品牌台灣發展計畫

2009年10月
獲得經濟部國貿局
「品牌台灣發展計畫」
營運品牌創投基金投資

2008年4月
獲得工業技術研究院
「企業員工健康促進與
管理服務技術平台」
技術授權，發展健康管理

年度健康檢查
當然挑選第一品牌

王欽堂 總會常務理事、第29屆楷模
哈佛健康事業股份有限公司 董事長兼執行長

楷模暨協會會員 健康專案實施中

即日起至 100 年 12 月 31 日止

*My*幸福 諮詢/預約專線：

台北 (02) 2715-5565　台中 (04) 2260-1211

facebook 哈佛健診

哈佛健診・健康管理
www.hvc.com.tw

2011 健康品牌 讀者票選
連續三年
榮獲天下雜誌集團
讀者票選健診中心第一品牌

TAF
Medical Laboratory
2210
全國認證基金會(TAF)
ISO15189醫學實驗室認證

中國青年創業協會總會

青創會是由行政院青年輔導委員會所輔導成立的社團法人，創立於1972年5月17日，是台灣以輔導創業為宗旨，成立最久、規模最大的社團法人，並以「創業良師」、「企業益友」為職志、「大家幫助大家開創事業」為理念，打造台灣成為一個優質的創業環境，對台灣經濟建設貢獻良多。

青創會擁有完整專業的顧問群、最領先的創業資訊，提供企業各階層人才專精、永續性的教育訓練課程，針對創業所面臨的各種疑難雜症，提供最佳的輔導及協助，結合全國25縣市分會所建構的豐沛商機人脈網絡，成為台灣最受肯定的創業交流平台。

榮譽總會長 江丙坤

榮譽副總會長 李紀珠 陳聰勝

首席顧問 郭台強

總會顧問 王銘波 江碩平 何鴻榮
林麗珍 陳 樹 陳允懋
莊耀山 郭志龍 黃大洲

輔導總會長 羅清屏

總 會 長 陳世銘

副總會長 許旭輝(常務)
李淵汀 吳宗寶 黃呈玉
黃其斌 鄭再興 鄭明智

監 事 長 謝嘉澍

副監事長 孫達汶 黃裕權

名譽副總會長 呂理展 林榮燦 陳昌福

創業楷模聯誼會會長
施振榮(榮譽)
歐敏輝(總會) 陳延祚(北區)
陳俊雄(中區) 張土火(南區)

地區委員會區會長
許登旺(北區) 施瓊珠(中區)
陳振山(南區)

地區委員會主任委員
林衍東(大陸) 郭修敏(海外)

秘 書 長 黃志鴻

副秘書長 陳麗華 林學瑞 楊坤鵬

青創會訊

發 行 人 陳世銘

編輯顧問 吳嘉璘

總 編 輯 黃志鴻

副總編輯 陳麗華

執行主編 李銘鈞

副 主 編 廖敏芝 廖韻奇

編輯委員 吳安蕎 陳蓉美 葉育瑞 蔡妤蓁

文字編輯 王佩于 王麒凱 李佩紋 卓意紋
洪琡晴 許惠淇 蔣 萱 蔡欣璇
蘇靜怡

美術編輯 陳孟愉 郭信豐

發行單位 中國青年創業協會總會

發行地址 臺北市和平西路一段150號12樓
Tel:02-2332-8558
Fax:02-2337-5152
www.careernet.org.tw

歡迎您加入青創總會團體會員
入會專線(02)23328558分機110/109
會員服務中心 文衛民組長/吳安蕎專員

總編輯的話

1+1等於「王」

青創會「大家幫助大家開創事業」的理念，我想會員們應該都耳熟能詳，因為這正是我們最重要的核心價值。然而，多數人對於「大家幫助大家開創事業」的認知，卻往往僅侷限於「商機往來」，而忽略了其背後更深層的意涵，也就是事業經營的經驗交流與傳承，甚至是彼此事業之間的合作。

用較為通俗的說法來譬喻：商機往來就像是「給魚吃」，事業經營的經驗交流與傳承就如同「教會如何釣魚」，而彼此事業間的合作則是「一起釣更大的魚」。所以，如何讓創業青年學會自己釣魚，進而相互合作、截長補短創造雙贏，才是青創會真正的理念精髓。

因此，促進創業青年事業經營經驗交流及資源整合，始終為青創會的重點工作，透過課程培訓、企業參訪、到廠輔導等方式，以及青創會訊、總會網站並結合外部媒體曝光等平台，我們所希望促成的不僅僅只是1+1大於2的目標，同時也期待大家要有1+1等於「王」的企圖心。

秘書長 黃志鴻

目錄 contents

02 總編輯的話

封面故事

04 主動服務 感動行銷 就是要讓年輕人更有fu – 專訪青輔會 李允傑主任委員

專題報導

08 青年築夢計畫 – 青創論壇

產經線上

14 美感、機能NO.1系統家具躍居新主流 – 專訪台灣歐德傢俱股份有限公司 陳國都董事長

18 創業家選對資金養分 讓企業茁壯

人物特寫

22 豆腐大王 羅清屏的豆腐世界

26 「鬮王」吳政學 創熱潮鬮出百億身價 – 專訪85度C集團 吳政學董事長

30 法律界的精銳部隊 – 專訪理慈國際科技法律事務所 蔡玉玲主持律師

創新創意

34 與客戶合作的協同式創新 開啓市場新藍海 – 專訪家登精密工業股份有限公司 邱銘乾董事長

38 專業玩家 「宜蘭囝仔」 – 專訪宜蘭囝仔活動企劃顧問有限公司 蘇宏明總經理

40 一對戀人的創業冒險 要用愛情酵母為故鄉烘培未來 – 九金店

42 塑化風波 藥草茶當道 – 健康葉子天然草本護身飲品

44 學習， 從廚房開始：為孩子的將來做更美好的準備 – 廚房小學堂

創業新知

48 「愛」他/她們或「失去」他/她們？ – 留才心法、離職與資遣管理實務解析

50 靠一行字賣翻天 – 如何寫出「嚇嚇叫」的廣告文案

52 企劃達人 – 如何做出一份完美的行銷企劃書

54 網站成功的第一步 – SEO入門關鍵技巧

56 搞懂Me世代 – 八零後的管理與領導

58 讓每通電話都是商機 – 電話行銷 GO GO GO

60 網路開店教戰手則 – 開啓你的網拍人生

活動花絮

62 向高手學習 鍛造企業的永續力 – 第7屆企業天蠶變-創業楷模高峰論壇

66 擁抱世界做朋友 – 2011青年國際行動all in one

70 下一站，夢想的起點！ – 100年度高中職學生創業體驗營活動

71 拒絕菸害 打造健康新城市 – 100年度縣市菸害防制實務交流訓練工作坊

72 送愛到部落 烏來關懷行 – 北區創業楷模聯誼會公益活動

73 軌跡走過 五贏榮光 – 團體會員企業參訪例會活動

74 雲上之南 一場如夢似幻的夢想啓程 – 100年創業創新養成學苑

社會關懷

76 利他推愛 讓幸福無所不在 – 專訪普仁青年關懷基金會 謝嘉澍董事長

JC觀點

78 企業的身．心．靈

健康專欄

79 健康祕方 讓您越活越年輕

主動服務 感動行銷 就是要讓年輕人更有fu

專訪青輔會 李允傑主任委員

今年2月初甫就任青輔會主任委員的李允傑，來自嘉義，學生時代就經常以青年領袖代表的身分參與國際會議或出訪，外界對他的印象是點子多、口才便給、行動力強。入閣前，李允傑在大學教書，是個多產的教授，不僅出版許多專業書籍和學術論文，也經常投稿媒體發表意見，而且關注的議題相當廣泛。

第一份工作 領青輔會薪水

「我與青輔會淵源很深厚。」李允傑與青輔會的第一次接觸，是來自於歸國學人短期研究獎學金。「我在美國北卡羅萊納大學攻讀公共政策博士學位，但沒想到博士論文口試比原先預期來得快，由於國內的教職工作需要提早半年申請，因此取得學位回台時，暫時沒找到教職。而青輔會的歸國學人短期研究獎學金，讓我度過那段青黃不接的時期。所以嚴格說來，我從國外回來的第一份工作（台灣經濟研究院副研究員），是領青輔會的薪水。那時候覺得青輔會挺為年輕人著想的！」

升等為教授後，李允傑經常在政府機關擔任評審委員；過去10年來，因為評審委員和研究案的執行，經常必須往來青輔會，所以對相關的業務並不陌生。這也是為何在被徵詢入閣意願後，毫不猶豫接受出任青輔會主委的主要因素之一。

想做事 關鍵時刻更不能推拒

接掌青輔會後，李允傑立即端出牛肉，推出3大政策主軸17項子計畫，希望藉由青輔會團隊的努力，大力落實公平正義的社會理念。除此之外，為了讓時下的年輕人更有「fu」，他積極率領團隊前往百所大專院校，與青年學子做更多的互動，還與他們一起尬籃球，是一個充滿活力又很有想法的政務官。

「我個性積極任事，入閣除了是對青輔會有一份特殊的感情外，特別要感謝馬總統和吳院長提攜一個出身清寒、沒有任何家世背景的年輕人。在這個時間點，我沒有理由推辭，更應該要挺身出來做好培育青年的工作，讓青年對政府施政有感；另一方面則是要努力讓政府的組織改造，可以順利過渡。所以，任期長短倒不是我首要的考量，能不能做出成績來造福青年，才是我關心的重點。」做什麼，像什麼，而且全力以赴！就是李允傑為人處世的信仰與哲學。

他表示自己是處女座，做起事來是「豫則立，不豫則廢」，所以還沒上任前就開始準備、周延規劃，因此在上任沒多久後，就提出「照顧弱勢」、「擴大參與」、「與青年有約」3大施政主軸，「最終的目的就是要讓年輕人對『政府施政有感』、『讓年輕人更有fu』。」

照顧弱勢 改善貧富差距

由於全球化及自由化浪潮，台灣跟其它國家一樣，很難避免貧富差距的擴大，即使美國和歐洲國家都有這個問題存在。因此，為了改善所得分配、縮小貧富差距，李允傑推出第一個施政主軸—「加強照顧經濟弱勢家庭青年」，協助提供優質的在學工讀或就業準備的機會。

以「經濟弱勢家庭在學青年工讀計畫」為例，至7月底已審核通過11067個具學習性、安全性的工讀機會，執行比例已達到217%，李允傑說，「原本是想就青輔會業務範圍裡，結合政府機關、民間企業、非營利組織的力量與資源，預計提供5000個工讀機會，沒想到民間企業非常踴躍，光是提出申請就超過10000個名額。」

李允傑也強調，政府照顧弱勢青年，不只在就學時期，也包括畢業後的職涯發展。像

是青輔會與大專校院合作，開辦就業準備系列課程（如職場倫理、履歷撰寫、面試技巧等），強化青年的職場競爭力；「青春酷可（Cook）夢 Go Go Go」，則以餐飲類創業為主軸，安排一系列餐飲技能訓練及創業知能課程，輔導青年習得專業技能，培養開創自己事業舞台的自主能力。「『青春酷可（Cook）夢』是青輔會首度推行的計畫，我們選擇門檻較低、且具有利基的微型事業，在北中南區三地開設餐飲業研習專班，目前開辦成效不錯，如果參加青年反應不錯，未來將規劃市場需求度較高的行業，持續擴大辦理。」

擴大參與　傾聽青年聲音

李允傑認為青輔會既然身為服務青年的政府機關，就不能沿襲過去的傳統思維，坐在店裡面等顧客上門，而是要主動到校園與青年學子、青年社團直接面對面，才能聽到青年最真實的需求和想法。

「在校園進行宣講時，我通常會問大家兩個問題：『知道青輔會在做什麼的請舉手?』全場大約只有四分之一同學舉手。再問『有參與過青輔會活動的請舉手?』那就更少了，只有個位數的人舉手。所以懂服務也要會行銷，與其絞盡腦汁思索如何協助更多青年，不如走出去看看青年們最需要什麼，也可以讓更多青年朋友知道青輔會到底在幫他們做什麼。」

李允傑說，擴大參與不只是走出去傾聽青年們的聲音，青輔會也整合公私部門的資源，提供多元且實用的資源平台，讓更多青年參與。例如「照顧青年，政府有配套」包含工讀、就業、創業當老闆、暑期旅遊、買房子安心成家等五大方案，可說每個年輕人在一生中都會遇到的人生階段，青輔會與相關部會都已經為他們做好完善的規劃。除了「照顧青年，政府有配套」外，同時因應網路社群媒體興起，青輔會也建置青年專屬入口網—「青春有go站」，以顧客（青年）導向為出發點，提供內容均為年輕學子最關心的工讀實習、獎助學金、運動休閒、進修考照、夜市小吃、租屋訊息、交通旅遊等實用生活資訊，以及政府各部會提供幫助青年等相關措施。「希望藉由網路無遠弗屆的傳達，讓青年知道政府照顧青年的措施，當接觸面和接觸率更廣更高時，對政府施政也會比較有感。」

另一個印證李允傑所提出的「擴大參與」政策主軸—今夏甫落幕、我國史上規模最大、最具特色的「萬人鬥牛　台灣一百」3對3籃球賽，共有2777隊參加，北中南東超過10000人次的參與，其中不乏許多外籍青年組隊參加，深獲各界好評與迴響。「過去參與青輔會活動的都是知識青年和文藝青年，是對公共事務較關心的一群，然而，大多數的青年是不太熱衷公共事務的，但是透過籃球這個最普及的全民運動，會發掘不一樣的青年族群，他們跟青輔會有了第一次接觸後，就能了解青輔會在做什麼，在協助他們什麼！」

與青年有約 建立雙向溝通平台

為了解青年的想法，以及提供暢所欲言的管道，李允傑以「主動服務、感動行銷」的精神，規劃「與青年有約-築夢講座」系列活動，以及6場次的「青年築夢計畫-青創論壇」。「築夢講座」分為三大層次，第一層為「總統、院長請聽我說」，北中南東各辦一場與青年面對面接觸，增進其了解及認同政府政策；第二層由李允傑及學者專家擔任

宣講大使，分別到各大專校院或青年社團宣講青年築夢計畫，目前已辦完45場，還有14場排定中，預計至年底可宣講100場以上；第三層則以青年影響青年、青年服務青年的理念，由青年大使及職場達人到各校分享志願服務、社區行動、政策研發、國際交流、壯遊台灣及職涯規劃的心路歷程，至今辦理170場，超過21000人次參與。

「青創論壇」則是展現政府對青年創業的重視與關注，而6場論壇設定的議題均與青年創業、企業經營息息相關。李允傑指出，舉辦論壇最主要的意義在於價值分享、經驗傳承與擴大參與。青年創業的失敗率較高，是因為在創業的過程中，往往會面臨包括資金缺乏，市場開拓、產品研發、人才招募等艱鉅的難題，如果無法克服難關，先前的一切努力都將付諸流水。因此，透過青創論壇的平台，讓創業青年學習複製創業楷模成功的DNA，在重要時刻能夠順利通過考驗，讓事業經營更上層樓。「其實青創論壇的分享也是擴大參與的一部分，參加者除了青創會體系成員外，也有來自青商、扶輪社、獅子會等其他體系的菁英，也唯有眾人共同參與，才能將價值分享的效果擴大。」

李允傑說，由於今年適逢建國百年，此時青創論壇更賦予時代上的意義，所以也應做到歷史總結，成果總檢討。「青創論壇作為政府和企業的雙向溝通平台，除了邀請創業楷模傳承成功心法外，也邀請馬總統、吳院長共同參與。我們不只聽到創業家的心聲，另一方面也能夠讓政府直接向企業說明當前的施政理念和具體作法，透過雙向溝通及經驗傳承，相信國內的創業環境會愈來愈好，青年創業的成功機率也會愈來愈高，嶄新的創業力量，將促使國家經濟的發展與成長更上層樓。」

照顧青年的心 永不打烊

很多人關心明年政府組織再造後，青輔會將整併至其他單位，接下來青年事務會不會有所影響？李允傑說，政府組織再造是經過縝密的思量和規劃，透過精簡與整併，可以提升組織之間的水平與垂直的效率，符合國人的期望，對國家整體發展也有幫助。「組織再造後，服務青年的工作絕不打烊，青年的權益依然受到保障，對青年的照顧也絕不打折扣。畢竟我國18~35歲的青年有586萬人，占人口比例相當高，以創業輔導業務來講，經濟部中小企業處原來就有輔導中小企業的體系和作法，若加上青輔會的資源與良好基礎，定可發揮『1+1>2』的效應，對青年將有更大的助益。」

對於身為青輔會最後一任主任委員，李允傑則表示，當前最主要的目標是完善照顧青年措施，確實落實三大政策主軸及17項計畫；再來則要藉由青輔會的一些努力，提升整體青年的競爭力，而這個競爭力不盡然是就業市場的競爭力，還包括公共參與的競爭力與國際舞台的競爭力；最後是順利完成組改的任務，能夠讓同仁的士氣不受影響、權益受到保障，並將照顧青年的措施和業務繼續運作下去，甚至發揮得更好。

「對我而言，做任何事都要全力以赴，要做就把它做好。所以我與青輔會的同仁都會秉持『主動服務、感動行銷』的精神，讓更多青年了解並參與公共事務，如此才能實現照顧青年的宗旨。明年政府組織改造之後，青輔會的機關型態也許會調整，但政府的青年政策只會愈做愈好，我會把這份使命一棒接一棒地延續下去。」

（文/陳蓉美）

青年築夢計畫-青創論壇之一

品牌點火 衝向國際

施振榮董事長

馬英九總統

陶君亮董事長

從代工製造到自創品牌，台灣業界以不同的步調陸陸續續進入產業升級的轉型期。台灣走出了自己的一條路，但卻走的十分辛苦！其實，台灣並不缺乏經營成功品牌所需的知識與技術資源，問題在於無法充分辨認與整合所需要的資源。產業要升級、企業價值要提升，關鍵就在，如何有一個經營品牌的戰略性思維。

「名字並不代表一個品牌」，一個品牌的成功，須由客戶端認定是否有價值，所以價值決定品牌的成功與否！青創論壇6月26日在台北國際會議中心盛大登場，邀請馬英九總統及智融集團施振榮董事長、巨星造船陶君亮董事長，針對「品牌點火、衝向國際」議題進行對談，分享台灣企業應如何以品牌價值建構行銷優勢，提升整體台灣產業在品牌世界的國際地位與競爭力。

品牌不只是品牌

你認知中的品牌是什麼?大多數的人都把「品牌」這個概念，與品牌的Logo劃上等號，但這樣的連結，只是單純的大腦記憶方式，就如同想到一個人就會想到他的名字一般。但一個人的名字並無法代表一個人的價值；相同的，一個Logo也無法代表一個品牌的真正價值。

所謂「品牌」指的是產品或服務的象徵，品牌所涵蓋的領域，則必須包括商譽、產品、企業文化以及整體營運的管理。因此「品牌」不是單薄的象徵，乃是一個企業總體競爭，或企業競爭力的總和。但一般人常將其窄化為在人的意識中圍繞在產品或服務的系列意識與預期，成為一種抽象的形象標誌，甚至將品牌與特定商標劃上等號。

一個品牌是由消費者在多年的使用中所體驗的感受積累而成，這些內在的感受就是那個品牌本身；換句話說，品牌的本質並不是名牌的名字，名字只是用來將無形的感受表示出來以利識別。如果拿掉了品牌中的感受，那麼就只剩下一個名字，頂多算是一個商標，亦或只是一個知名商標，並沒有消費者會只因為喜歡一個名字而購買產品。

品牌價值成就品牌

八、九〇年代，資訊與網路革命帶動了全球資訊電子產業的興起，台灣憑著創新的技術、優良的生產與管理，發展了晶圓、計算機、電子零組件等代工產業，在全球產業供應鏈中占有重要地位，「Made in Taiwan」因此成為國際間最響亮的品牌。然而全球化的來臨，劇烈重組了世界經濟的版圖，許多開發中國家的產業興起，逐漸以更低廉的生產成本取代台灣過去的優勢，代工生存競爭的條件越來越嚴苛。台灣要如何改變「製造業王國」的思維，擺脫代工的宿命，轉型發展更具潛力的產業，創造自有品牌，成為許多企業永續經營的一個可能。

1992年施振榮先生提出的「微笑曲線」理論，即明白指出要增加企業獲利，絕對不是著重在組裝與製造階段，而是要朝專利技術或品牌服務方向邁進，才能夠為企業創造更高的獲利條件。品牌的概念至此開始發展。

品牌絕非一個文字或符號就能代表，一個品牌的成功決定於背後的價值；陶君亮提到，品牌價值決定於企業付出的代價，代價愈高價值愈高。由此得知品牌價值成就品牌。品牌的「價值」，在於背後所支撐的經營理念、堅持、商品的研發概念、精神以及這個品牌的故事和文化，所以品牌的價值來自於非物質性的支撐。創造與其他品牌的差異性，讓消費者認可你的品牌，甚至是對品牌產生狂熱，也就成功創造了品牌價值！

馬總統表示，自創品牌是未來創業的主要方向，也唯有自創品牌才能讓台灣企業引領風騷，贏得利潤。以台灣品牌來說，台灣將作為和平的締造者、人道援助提供者、文化交流推動者、新科技與商機創造者，以及中華文化的領航者。目前提供台灣免簽國家已增加至116國，正是台灣品牌的具體呈現。

每個人都是品牌最佳代言人

成功創造品牌後，接下來更重要的是如何管理及維持一個品牌，使其得以永續經營。施振榮認為，企業應以「全面品牌管理」的概念發展自有品牌，因為品牌的承諾，可創造出品牌的價值，品牌是一種長期的承諾，承諾必須不斷地投資，而品牌的最終目的，則是要「超越你的承諾」。知識經濟時代的價值，很多都是無形的價值，包括專利創新、管理能力、品質能力的落實都是品牌價值。品牌對於一個企業而言是全員的責任，上至老闆下至基層員工，環環相扣，其中任何一個人不盡責任，就會影響品牌，甚至是傷害品牌。因此，品牌管理必須全體總動員，每一個人該做什麼，以及不該做什麼，都必須有明確的認知與意識，因為每個人都是品牌的最佳代言人。

品牌這一條路，對於每個企業而言都不是件輕鬆事，但卻是每個企業亟需思索的出路。只有發展品牌，才能讓台灣企業以有限資源，創造更高的附加價值，保障企業發展的永續力。（文/卓意紋）

本專案由青創會承辦

青年築夢計畫-青創論壇之二

創新研發 升級轉型

徐志宏董事長　李允傑主任委員　蔡朝陽董事長

溫水煮青蛙的故事言猶在耳，面對社會形態及經濟環境的變遷，企業經營每天都上演著「Change or Die」的劇碼，「兩岸經濟合作架構協議（ECFA）」實行後，台灣企業如何做好準備把握黃金十年龐大的商機，不僅成為企業經營新顯學，也是每一個經營者都相當關心的議題。

創新和突破，就能讓黑手企業搖身一變成為黃金企業！青創論壇7月23日移師台中中興大學社會科學暨管理學院，展開第二場精采的對談，由青輔會李允傑主任委員與上緯企業蔡朝陽董事長、干附實業徐志宏董事長，針對「創新研發，升級轉型」議題進行深入對談，探討在資訊電子與新興智慧型產業掛帥的時代裡，企業應如何藉著產業的轉型與升級，強化自己的競爭優勢。

多元創新 以滿意度創造忠誠度

根據世界經濟論壇（WEF）所發表的2011年「競爭力排名」，台灣的整體競爭力排名全球第13位，其中「創新能力」更是名列全球第7位，領先新加坡（第9位）及南韓（第12位）、更大幅超越中國大陸（第26位）以及香港（第29位）等國家，展現出台灣創新能力的卓越成績。

李允傑於論述中就指出，企業創新的核心價值在於創造顧客滿意度，建立更緊密的顧客忠誠度。國內企業雖然面對天然資源不足，但是所展現出來的經濟軟實力卻是有目共睹的，企業創新不只是朝向原料創新、技術創新，其中管理經營、行銷模式甚至是市場也能夠帶領企業邁向創新之路，在全球激烈競爭以及貿易自由化的當下，有創意就會有市場、就會受到歡迎。

有別於以往創新著眼於技術研發的普遍認知，本場論壇提出了企業經營及行銷模式的升級轉型的企業創新的新方向，李允傑也以歌手周杰倫為例，因為成功融合了東西方音樂的元素，為華人樂壇注入全新的音樂風潮，因此獲時代雜誌網路票選最具影響力人物第二名，再次印證了有創意、敢創新，就能夠被市場所接受。

深耕本業 延伸多元觸角

據經濟部統計資料顯示，100年度1至7月份新創事業家數來到了22276家，較去年同期小幅成長了752家，但是結束經營企業的家數於同期的統計約為成立家數的41%（9161家），雖較去年同期小幅減少了834家，但其中不乏許多中大型的企業也退出競爭激烈的市場，顯示出國內創業風氣持續提高的同時，卻也隱含了若干經營風險的事實。

因此，徐志宏強調，雖然社會不斷變遷、經營環境也不斷變化，企業要維持長久經營也要能跟隨著時代的脈動轉型及進行多角化的經營，來因應快速變化的社會需求。但是該怎麼選擇轉型的方向呢？徐志宏也提供了多年經驗累積的建議，企業轉型不能夠背離本業及專業，避免因為面對陌生產業環境提高新創事業經營的風險，而轉型所投入的資源也要考量到企業本身的能力，不能造成本業經營的負擔，如此才能夠提高創新轉型的成功機率。同時在企業的創新過程中，負責人本身要負起領導的角色，要提出企業現階段及下一階段所需要創意方向。而為了更有效的運用有限的資源，在實際推動的同時，除了企業內部自行推動之外，也可以借重企業外部的研發能量，例如與學校、工研院、中科院等單位合作，提高創新研發的成功機率。

資源整合 擴大創新果實

蔡朝陽則認為，將創意靈感轉換為創新計畫的具體作法，就是隨時將創意記錄下來，或許不是現階段能夠實現的，但是一旦時機配合或是技術夠成熟後，創意就能夠成功的轉換為創新。

同時蔡朝陽也指出，創新即是創意融合客戶需求，企業要升級就要不斷的投入創新，然而要有效擴大創新研發的成果，兩岸合作也可以扮演重要的關鍵因素，台灣擁有豐沛的研究發展資源，優異的技術研發人才，搭配大陸相對廉價的土地及人力，相輔相成下更能強化企業競爭力，快速的開拓國際市場。蔡朝陽以上緯發展風電產業為例，當2005~2006年國際油價飆破每桶60美元時，上緯就決定投入能源相關產業，以上緯長期於樹脂及複合材料的開發技術及經驗，結合大陸豐富的資源，發展成如今一年10億元的風電材料事業版圖。

面對快速變化的環境，台灣的產業結構、經貿條件、就業型態、金融體系以及能源消費，都將面臨全面性的轉型挑戰；而在後ECFA時代，鄰近各國的區域經濟整合也促使我國必須加速開放的範圍與腳步，為了因應複雜經營變局及詭譎的經濟情勢，企業在加緊投入創新經營行列的同時，也要加快升級的腳步，做好萬全的準備來迎接即將到來的黃金十年，再創企業經營新高峰。

（文/杜炳麟）

本專案由青創會承辦

青年築夢計畫-青創論壇之三

創新用心 幸福安心

羅清屏董事長　吳敦義院長　卓元裕總經理

「民以食為天，食以安為先」，今年5月爆發塑化劑汙染食品危機，使得食品安全頓時成為全民最關注的共同話題；塑化劑風暴不僅影響個人的健康，也與國家經濟發展息息相關，甚至衝擊民眾對政府的信心。因此，如何讓消費者買的安心、吃的放心，已成為食品業最重要的課題。

美食是全世界共同的語言，吃的安心則是消費者購買食品的首要條件。青創論壇8月27日前進南台灣，在高雄市漢來大飯店巨蛋會館舉行，邀請吳敦義院長及北京豆豆廚羅清屏董事長、超秦企業卓元裕總經理，以「創新用心，幸福安心」為題，分享台灣食品產業如何以產品的積極創新，創造出廣大的商機，在國際上闖出自己的一片天。

主動求變 創造新商機

近年來，國內外環境因經濟自由化趨勢及產業國際化的潮流下，開始進入前所未有的微利時代，尤其中國世界工廠的形成，以傳統產業為主體結構的中小企業更面臨重大考驗，因此傳產轉型，提升產業的附加價值乃勢在必行。青輔會李允傑主任委員表示，企業要永續經營就必須具備創新與創意兩個重要元素，因為創新，企業可以避開產業激烈競爭的紅海迎向創業藍海；同時透過創意的實踐，才能引領企業展現優異的表現。

羅清屏以「慈母心，豆腐情」奠定了中華豆腐在台灣的龍頭地位，並進一步擴展大陸市場，創立北京豆豆廚食品，目前為台灣及世界單廠產能最大的豆類製造商，也是北京冷藏豆漿第一品牌；羅清屏認為，經營食品產業和所有產業一樣，必須

秉持一步一腳印的精神，才能克服難關，逐步邁向成功，至於中華豆腐可以領先群雄、立於不敗之地的關鍵就在於能夠主動求變、積極創新、掌握創意。他說，當初看到豆腐的製作及保存不易，決定改變以往的製造模式，先是引進自動化的生產設備，再透過自動化監控流程和無菌密閉式的包裝程序，不但延長豆腐的保存期限，也可大量生產出兼具營養、衛生的盒裝豆腐，而盒裝豆腐的誕生也正代表一個產業的轉型和技術升級。此外，羅清屏也特別強調食品業的最重要經營秘訣，還是在於職業道德與對品質的嚴格管控，唯有如此，才能真正樹立優質品牌，提供讓消費者安心的產品。

用心堅持 開拓新版圖

秉持誠信務實、積極創新的經營理念，卓元裕從養雞業起家，進而創立麥味登等餐飲連鎖，並帶領超秦企業多次逆轉困境，是傳統產業成功轉型的最佳典範。卓元裕分享傳統食品產業成功變身的秘訣，首先就是要熱愛自己的專業，用心進行產業的創新，他表示，養雞就像照顧小孩一樣，要用心負責，因此每天都像全新的挑戰，時時刻刻都在承擔責任。卓元裕說，包括1500家麥味登連鎖店、麥當勞、摩斯漢堡、量販超市與學校等，每天約有50萬人次消費者享用超秦提供的新鮮雞肉，為了把關國人健康，卓元裕堅持以專業獸醫進行屠前、屠後檢查，就是希望超秦的產品從農場到餐桌，除了能夠提供消費者精緻、健康、美味的基本感受外，更要以天然、新鮮、自然、無毒的訴求，讓消費吃出活力與健康。

卓元裕認為，創新與用心是中小企業每天都要落實的功課，為了加速達成超秦多元化與國際化的經營腳步，今年除了正式發表「綠野農莊」品牌，將有機的概念導入行銷外，也積極引進日本知名醬油和醬料品牌，以多品牌的經營模式與飲食天然健康的概念，提升超秦各個品牌的市場競爭力。

政府嚴格把關 人民幸福安心

吳院長在對談中除了以「民國一百、大鵬展翅、黃金十年、台灣恆春」為願景與大家共勉外，亦特別指出，他與總統對高科技產業及傳統產業均公平對待，並透過產業創新條例的立法，讓全國企業均能享有同樣的優惠稅率，協助台灣食品產業進行創新研發及產業升級，積極落實馬總統「壯大台灣、連結亞太、布局全球」的經濟發展戰略。另外，吳院長也表示，保護人民的安全健康是政府施政的第一考量，政府相當重視食品安全與管理制度的推動，以今年爆發的塑化劑風暴為例，相關單位接獲通報後立即聯合檢調以抽絲剝繭、順藤摸瓜的方式，迅雷不及掩耳地查到製造供應的罪魁禍首，並全面清查四大超商與全國各大量販店，讓人民不再深陷塑化劑的恐懼當中，充分說明政府不僅要誠實面對危機，也要有果斷明快的危機處理能力。

吳院長表示，台灣青年的創意、創新能力舉世有目共睹，例如歷年來在7大國際發明展裡，屢奪大獎的優異表現，與旅美華裔設計師吳季剛以優雅細膩的設計風格，引領美國流行時尚風潮，讓許多好萊塢名人、甚至美國第一夫人對他所設計的服裝愛不釋手，這些都可看出台灣青年深具潛力與爆發力的創意，而創意與用心就是企業發展的原動力，也是啓動國家經濟發展與提升競爭力最重要的基礎。

（文/林柏儒）

本專案由青創會承辦

美感、機能 NO.1 系統家具躍居新主流

專訪台灣歐德傢俱股份有限公司 陳國都董事長

國內第31屆創業楷模

根據引領世界家具潮流的德國科隆國際家具展(imm cologne)預測，2011年家具市場將有5%成長率，成長將近743億歐元，且歷經經濟、環境以及一連串紛擾的世界動盪影響後，「家」不再只是一個休憩的場所，除了提供無形的保障和寄託外，「表現自我」與「獨特」也將成為未來意識主流。

從家具設計　反映文化軌跡與趨勢

回顧台灣家具史，1955年以前家具製造業多以傳統的斧、鋸、鑽、銼、尺等工具，生產閩粵傳統型態木製家具，技術甚拙且多為小型家庭手工業。隨著政府執行經建計畫使社會生活安定、國民所得提高，木製家具及辦公桌椅需求量劇增，1956年開始引進木工機器生產，使家具業從傳統逐漸跨越到現代化，並在外銷刺激的鼓勵及家具工業的穩定成熟下，1980年期間贏得「家具王國」之美譽。

然而，自動化的現成家具雖可大量生產及降低成本，但多強調單品設計，風格難以搭配整體空間；而木作家具裝潢雖能依照個人風格及需求設計，但往往又有施工期長且預算較高等問題。因此，介於兩者之間取其優點的系統家具異軍突起。系統家具為第二次世界大戰時德國人發明，運用系統化及大量自動化生產，使家具產品在模組化的概念下孕育而生，以發源地德國為中心，席捲所有先進國家，台灣在20~25年前，也將這股熱浪引進市場。

歐德傢俱董事長陳國都表示，歐德推出免費設計、到府丈量、五日完工等服務，特別在標準化中進行客製化，運用20%為消費者設計的商品加上80%標準化的商品，營造出量身訂作的感受，雖無法滿足所有消費者的需要，但在歐德努力不懈之下，讓系統家具設計更趨於線條簡單、色彩單純，空間運用配置容易，並隨著使用者的生活方式、空間機能、家庭成員等因素變化，可機動性調整家具的尺寸和材質，並輕鬆拆卸、重組、擴充和搬移。系統家具已成功成為消費者準備裝潢時的重要選擇。如今，系統家具變成一種主流，而「歐德」儼然成為系統家具的代名詞。

歐德 來自德國的高品質生活

原在家具公司擔任業務員的陳國都，因緣際會成為家具業的加盟族，意外踏上創業之路。經營加盟店的2到3年期間，不斷反覆思索連鎖業經營應該要有所堅持、要消費者導向、要對品質有所要求，但受限加盟身分較為被動，再加上止不住自己滿腔的熱血與憧憬，16年前毅然決定自創「Order」品牌，並明確以「品牌」與「通路」作為經營方針，將歐德定位為以行銷為導向的服務業。

主要進口的素材，舉凡板材、五金、配件等原料80%均取自於歐洲，其中又有80%以德國為主力產地國。因此，在創業夥伴的腦力激盪下，品牌即以「歐德」定名，取諧音英文就成了企業最需要的Order。陳國都表示：「社會對家具市場瀰漫的印象就是殺很大、騙很大、造假空間

很大，甚至今天80%的市場依舊如此，而這種無法令人信賴、信服的環境與氛圍，使歐德產生很好的機會點。」這是社會給系統家具業者一個革命的機會。

歐德目前全省60家直營連鎖規模，營業額估計6億，單店坪數約150坪，穩坐第一領導品牌地位，與位居第二的競爭同業仍有相當大的差距。而為持續提升產品品質與品牌價值，在板材的選擇則堅持採用歐盟EN312認證的德國Wodego低福馬林防潮塑合板，經由模具師加高溫、高壓，再加工處理表面的塑合板，密度高、不易變形，還有防潮、耐壓、耐撞、耐熱、耐刮磨、耐酸鹼等特性，是符合內政部頒發的健康環保綠建材。

此外，義大利設計的家具及廚具產品，堪稱是全球豪華級產品指標性的風向球，義大利的設計不僅是提供休息和放置物品的空間，還提升至「人」的考量，成為一個舒適放鬆有趣的場域。因此，歐德特別將採購及設計中心設置在義大利米蘭，以即時掌握世界家具設計的流行脈動，並要求團隊每年開發、設計新商品，領導台灣家具時尚的風潮。去年歐德先後獲頒德國「紅點產品設計大獎」及台灣「金點設計標章」，另榮獲「2010台灣室內設計大獎」的肯定，精湛的產品機能與設計工藝品質，有目共睹。

堅守品質　品牌自然有價值

歐德產品屬一條龍的服務工程，除了需要一群銷售力強大的業務戰將外，同時必須擁有火力堅強的後勤團隊支援，包括：工務團隊、運輸團隊、組裝團隊、工廠生產團隊等，每個服務流程都要仰賴「人」來完成，而這往往也是家具業成敗的重要關鍵。為確保整體的優質化及人員的優質化，陳國都以異於業界的經營哲學，每年都投資數百萬進行人員訓練。

歐德設計出模組化、系統化的歐式風家具，可為不同的空間及需求規劃出專屬個人的家具。

歐德80%的重要幹部都是從基層培訓起來的，總公司已連續辦理40屆新人培訓，連續7年舉行店長培訓，同時還籌辦行銷研究院、營運管理研究院，並推動EMBA讀書會運動，讓每位同仁都能持續找到新觀念及企業成長的養分。「企業成事的關鍵在於人，這是領導者一輩子都要學習的課題。人員訓練雖然昂貴，但倘若因此而放棄，不去投資員工，企業的損失將更大。」

在給予良善的培育環境下，陳國都也引用「獎、賞、揚」的原則帶領團隊成長。「從當店主的第一天，我直接將業務獎金調高1倍，不是1%或10%，而是成長100%。因為我是從基層業務做起，很清楚明白當員工領取1元獎金時，公司背後真正賺得是10元。我相信先肯定員工，他自然會努力幫你。」陳國都依照業績設計一百俱樂部、兩百俱樂部、一千俱樂部及特製限量版燙金名片來激勵同仁。內部均採行責任制，沒有加班費，但員工卻經常自發性加班到凌晨，每月透過公開表揚績優員工的儀式，頒贈獎狀、獎牌、績效獎金，並推動「歐德之星」讚美卡的運動，不斷的給予員工實質鼓勵和讚賞。

不僅針對業務人員，連內勤團隊都列入獎勵對象。陳國都解釋：「員工想爭取的是『個人榮譽』，雖然內勤人員較難設定量化目標，不敢說能做到完全公平，但我深怕喪失每一個可以讚美員工的機會！」他也提醒企業主，不要太執著拿放大鏡去看錯誤的地方，而要樂觀去欣賞那些被留下且正確的事情，領導者必須具備氣度及對未來的願景，才能將企業做得更大更好。也因陳國都這種將心比心與寬闊的胸襟，讓歐德內部有股異於一般企業的向心力與鬥志力。

在對於員工十分「敢給」的大器背後，面對每個得以累積歐德品牌價值的工作，他卻也有著極度的堅持與嚴格。當每件工程結束後一個月，總公司會以郵寄方式發送客戶問卷調查了解客戶的感受，只要客人對服務品質表示滿意，立即發放1000元員工獎金，不滿意則扣3000元工資，若累積超過3件客戶不滿意，隔月則將工期縮減，客戶再不滿意則立即解約。「人不能靠人來管理，唯有靠制度，才能兼顧人員管理及服務品質。」因此，在這種賞罰分明的領導風格下，歐德多位內部員工也獲頒經濟部商業司的「優服之星全國優良商業服務人員獎」及台灣連鎖暨加盟協會的「2010全國商店傑出店長獎」，無論是經營績效與服務熱忱都受到各界的讚譽。

不賣家具　只賣最美好的居家生活

歐德在台灣已成為系統家具市場的龍頭，所傳遞的「德國精神」就連德國駐台經貿大使都誤以為這是一間德國人所開立的公司。但陳國都認為這樣的努力還不夠，「以台灣每年超過500億元的廣義家具市場中，還有極大的成長空間。畢竟系統家具僅是櫥櫃專家，但卻無法製作茶几、床組、桌椅等，且屬工業化的產品。我覺得人還是要回歸到自然與原始，接觸實木。」因此，在創立歐德16年後，他再度整裝出發，傾心全力創立以頂級精品實木家具為出發的全新品牌:「優渥實木UWOOD」。

陳國都表示:「大家可以從優渥看見歐德的過去，它就是在複製另一個歐德。」優渥同樣會以品牌與通路為中心，並強調義大利設計、德國五金、台灣頂級工藝、世界大獎，提供的是一個能滿足消費者享受真正實木居家生活的態度和想像。同時集團目標設定是希望以歐德品牌在台灣深根，努力發展多品牌將市場極大化，並以優渥品牌開疆闢土，搶攻中國或日本市場，堅守「歐德守城、優渥開創」的市場策略。

陳國都所打造的歐德集團，賣的不僅是家具，而是真誠為消費者設計的居家生活美學，為了讓每一個家庭都能享有最美好的居家環境，我們從他的產品設計與服務中，感受到他處女座的堅持與眼光獨到。對人總是和氣謙遜的他說:「我很平凡，但凡事只要堅持，每個人都可以平凡的出生卻擁有不平凡的人生。簡單的事重複的做，就是不簡單。」如今，歐德可稱系統家具的專家，而優渥也正努力朝向實木家具專家之路邁進。也許有一天，當歐德傢俱集團做到更多家具種類的專家時，消費者就可以輕鬆又安心的將家中所需的物品一次購足了，期待all in Order。

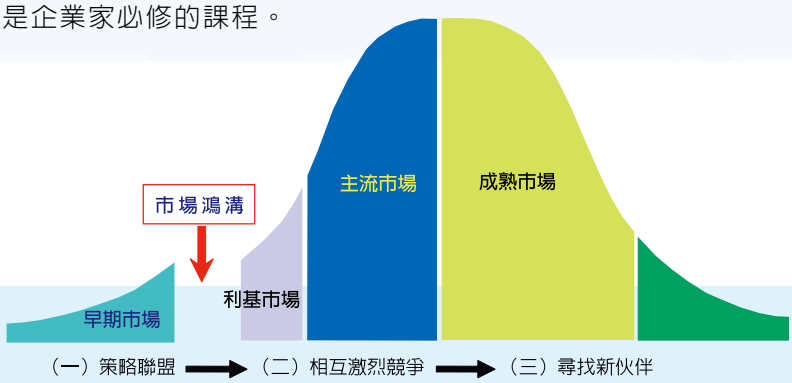
（文/廖敏芝）

創業家選對資金養分 讓企業茁壯

炎炎盛夏，雖氣溫屢屢飆高，但創業者的熱情卻不會昏頭；筆者有幸參與教育部主辦的創業團隊服務計畫，看到遴選優秀的大專畢業團隊邁向創新創業的挑戰，也看到了創業團隊在面臨創業經營過程中，針對各種問題所做的準備與推演…從財務的角度來看，創業經營的發展步驟中，合適的資金支援，是公司發展最重要的養分，本文將從不同創業經營階段所需不同的投資人屬性整理論述，公司應如何尋找最佳的養分…

合適的養分供給　讓事業跨越生命週期

企業經營往往會面臨幾個階段：(1)萌芽期(2)擴張期(3)成熟期(4)合併期；事業體在發展過程中，隨時有人加入、也有人退出，因此形成經濟上的景氣循環。所以在投資管理上才有TOP-DOWN以及BUTTON-UP並行的策略。因此，了解自己所處的階段，才能正確的尋找資金、運用資金，這也是企業家必修的課程。



從資金的用途來看，資金可分為：(1)初階段融資 (2)擴張發展性融資

◎初階段融資

種子資金通常不是用來創立新事業，只是用來研究事業構想的可行性。新創公司資金則是為了實際使公司成立與運作所需的資金，它將使產品發展基礎與初期的行銷投入各就其位。

◎擴張或發展性融資

第二階段融資是支應最初商業銷售所需的初期營運資金，它用來支應各項應收帳款、存貨、週轉現金、供應品，以及各項費用。第三階段融資是用來衝高銷售額以跨越損益兩平點，並產生正向現金流量。第四階段融資，是介於企業私有狀態與未來公開發行之間的橋樑。

從資金屬性來看 不同階段的投資人面貌

企業發展過程的資金來源，以股東股權方式規劃最為常見。股權的種類區分如下：

1.內部股權：

從創業家、高階經營團隊，以及他們的親戚朋友所募集到的股權資本，通稱為內部股權，因為這類股東會以他們身為公司「內部人」的利益為考量，進行有關企業發展的決策。

2.外部股權：

(1)私人投資者：私人投資者有時候被稱為「天使投資人」，是一群對於新創企業所提供的高風險、高報酬機會有興趣且財力豐厚的個人。

(2)風險投資：風險投資屬於外部股權，是一種委由專業經理人管理的投資資金。風險投資是以投資組合的方式，同一時間可能投資於許多不同類型的新事業，並雇用專業經理人來進行投資決策與管理。

(3)公開發行(股票上市)：是外部股權的最主要來源，也是新事業創造財富的最終管道。通常為了要從小康變成巨富，創業家都希望能讓他的企業股票上市。由於公開發行會以一種乘數關係(本益比)將盈餘資本化，這類融資會創造出巨大的財富。經由投資銀行的協助，再加上一個被稱為初次公開發行的投資工具，「公開上市」的目標就得以達成。

不想稀釋股權 負債融資最為常見

負債就是借來的資金。它代表著在特定利率下按照一定時程償付的契約。償付時程與利率兩者可能是固定或變動的，或是同時具有固定與變動的成分。在大多數的情形下，負債融資的成本要低於股權融資的成本。就過去的經驗顯示，負債的利率經常是低於股權的報酬率。但為何創業家總是喜歡尋求負債以外的融資管道呢?這是因為股份持有人沒有法律上的權利可要求分配公司財產，而且股權持有人是公司最終的所有者，如果公司被強迫破產或清算，權益股東只能在所有其他要求都處置完畢後，才能接收該公司的殘餘價值。所以銀行往來取得資金亦是重要的一環，然而，對貸款機構而言，最關心的可能還是你的還款能力。因此在評估貸款申請案時，銀行業者會通常會確定3件事：

1.品格操守：

對銀行業而言，是否能夠(願意)償付債務最佳的預測指標，就是你先前的信用紀錄與事業經驗。

2.還款能耐：

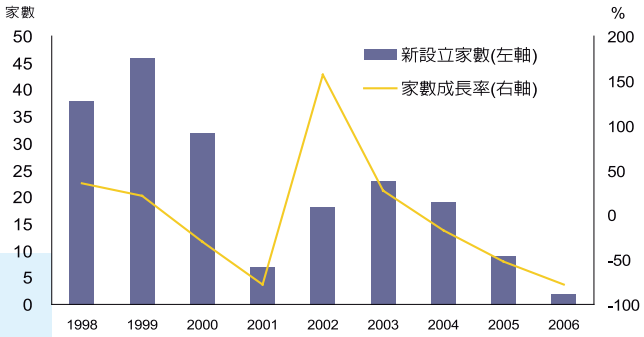
這是一個數字遊戲。銀行業希望能夠確定你的事業具有償付貸款、利息，以及本金的能力。

3.資本結構：

銀行當然不喜歡融資給完全以負債為長期資金來源的企業，這代表了該企業採用100%的財務槓桿操作。如果該企業倒閉，銀行就變成該企業的所有人，顯然銀行業者並不希望陷入這種情況。

所以，下表整理隨著企業經營發展進程中，資金來源較為可能的方案；從企業初創到蓬勃發展過程，初期企業家最可能的資金來源還是環繞在自我的人際網絡上；讓事業營收迅速發展，創造企業的財務報表，不但可以鞏固期初投資人的信心，隨著企業進入成長期後，外部較為大型的融資資金，才有可能順利引進。

台灣新設創投家數的變動



新創創業融資的來源

融資者	發　展	初創公司	初期的成長	快速的成長	結束
企業創辦人	■	▒			
朋友與家人	■	▒			
幕後出資人投資者	■	■	▒	▒	
策略性合作夥伴	■	■	■	■	
創業資本	▒	■	■	■	
有資產基礎的出借人		■	■	■	
設備出租人		■	■	■	
小型投資公司		▒	■	■	
交易信用			■	■	
最後的出借人				■	■
首次公開發行					■
購併、融資合併					■

深灰色部分=主要焦點，淺灰色部分=次要焦點或以某種類型的投資人為焦點
Source: Smith, Entrepreneurial Finance

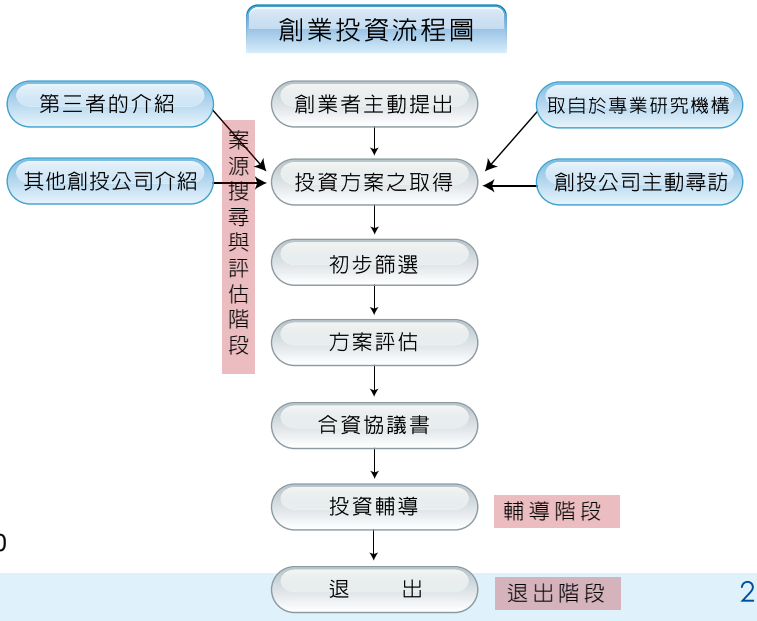
創投引進 企業財務、管理、資源能量大增

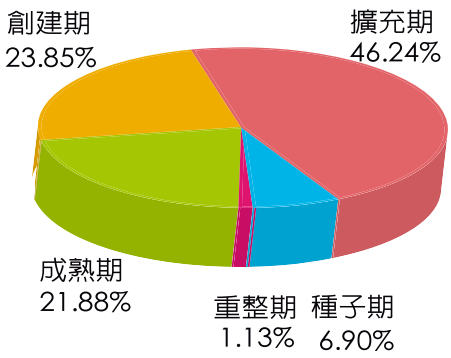
「創投」二字，全名是「創業投資」（Venture Capital）。創業投資具有以下兩大特點：(1)對於創業進行投資，代表它主要是針對草創時期的企業，提供資金挹注以及必要的協助；(2)這個行業的風險相對也較高。

台灣創投業從1996年極盛時期，步入2000年以後的衰退期。到了2006年，更陷入前所未有的困境，創下台灣創投業有史以來最大的資金流出缺口。因此，創投在案源評估的階段當中，近年來呈現謹慎的局面。

創投遴選投資案的過程基本上可分為三大階段：(1)案源搜尋與評估階段、(2)介入輔導階段、(3)退出階段。特別提醒的是，一般股東較容易忽略退出階段的機制，若能先行了解創投的思維，將有助於提升與創投引資時的共識。

從創投資金風險承受度的角度來看，2006年後，創投投入種子期公司的資金比重僅為6.9%，但卻有68.12%的資金在企業進入擴充期以及成熟期才選擇介入；歷經了2000年網路泡沫化後，台灣創投業自身也面臨(1)優質案源難覓、(2)創投人才短缺、(3)資金來源較為困難、(4)股市本益比偏低等因素困擾，自然經營者想從創投取得資金的難度也就大增。





2006年台灣創投業投資比重：以投資階段區分

天使投資人 中小企業最具彈性的支持者

鑒於創投業自身演變的趨勢目前仍為謹慎評估的態度，對中小企業而言，獲得創投的資金挹注恐緩不濟急；再者，由於創投業必須考慮退場機制，最方便的退場機制即是企業公開發行，讓創投可以在市場上將股權賣出獲利，所以創投業者在遴選標的容易聚焦在新興產業上，以滿足創投業自身的經營流程。

反觀中小企業可能多以內需服務性產業為主，企業在擴張期亟需資金、資源階段時，欲獲得創投資金的難度較高，所以如＜新創事業融資來源＞表格所述，天使投資人反而是事業在進入成長期時，較為可行的資金來源。

何謂天使投資人?筆者認為不適合以企業發展階段引進的資金投資者來訂定，反而應以投資人的投資屬性分類較為適切。

舉例而言，企業在發展過程的第一階段，可能創業者的理想、市場性、營運策略、營收產生等現象較為具體，這個期間的成績較能得到創業者的親友、內部經營團隊、上下游廠商的關注，此時企業準備邁向第二階段成長期時所需投入的資金來源就可以朝富有的個人如律師、會計師、上下游供應商、策略夥伴、甚至是客戶等方面著墨；因為這個階段他們較容易明確感受到或看到新創事業的成長，企業也有比較足夠的時間、空間來說明經營理念，更重要的是，這類型的天使投資人對此行業較感興趣，創業家也較為容易爭取到資金挹注。而法人投資人由於選擇多，跨行業鴻溝能力較強，雖資金部位較大，但也因此會考慮市場整體的流動部位，反而不易達成注資共識。

上述天使投資人應是中小企業在發展中最重要的養分，且具有下列特色：

1.屬於早期投資、資金較小、決策較迅速。
2.由於貼近的關係，投資人亦會扮演積極顧問角色。
3.對企業家而言，取得資金較容易。
4.會在投資風險較大的階段投資。
5.仍屬於專業投資，讓企業期初就養成財務管理的習慣。
6.其評量創業家的三個重要指標：專業知識、經營管理能力、動機與企圖心；不若法人投資人以財報為重要評判依據。
7.未必有投資退場的明確時間表。

所以對較為廣泛行業別的中小企業而言，天使投資人不但可能在企業最需資金、資源的階段出現，企業也可藉其人脈、社經地位擴充企業的聚焦實力，其投入的深度也無形成為企業家的經營夥伴，經營者也較無後融資變現退場的壓力，對中小企業而言，是較為靈活的養分資源。

（文/精宏投顧 鄭琮寰）

羅清屏，1994年當選中華民國第17屆創業楷模、2001年當選美國共和黨亞裔總黨部副主席，並歷任高雄市青創會創會理事長、青創總會南部地區委員會主任委員、青創總會理事、常務理事及第19屆總會長等重要職務，現擔任青創總會名譽總會長。

豆腐大王

羅清屏的豆腐世界

現年59歲的北京豆豆廚食品有限公司總裁羅清屏，30年前白手起家，以經銷商的身分進入恆義食品實業股份有限公司；1993年擔任總經理，負責公司經營管理；1998年，恆義食品成為台灣首家、也是唯一一家股票上櫃的豆腐食品製造公司，並以「中華系列」商品行銷國內市場，市占率達80%，成為台灣豆腐業的第一品牌。2000年，羅清屏集資人民幣4000萬，成立北京豆豆廚食品有限公司，並擔任董事長至今。

慈母心 豆腐心

「民以食為天，食物直接進入人的身體裡，品質直接關係著民衆的健康，身為食品加工產業的廠商，必須本著良心對生產的每一項產品負責，為消費者提供健康和營養。」羅清屏說，自創業以來，他始終秉持著「以慈母疼惜兒女的心，來生產製造每一個產品」的信念來經營企業，「真材實料是生產的根本！」從台灣「中華豆腐」到北京的「豆豆廚」，羅清屏在豆製品行業裡航行了幾十年，能夠在市場上站穩腳步，憑藉的就是精細的生產工藝及精選的原料。

為了確保原物料的品質，羅清屏特別針對大陸幾個大豆原產地進行實地考查比較，最後擇定黑龍江地區為原料採集地，並經常親自前往當地挑選顆粒飽滿的大豆。現在「豆豆廚」和佳木斯、海倫、寶泉嶺等大豆生產基地進行戰略合作，由「豆豆廚」提出採購大豆的標準，再由這些生產基地為其提供符合生產要求的大豆，讓「豆豆廚」每顆大豆的品質都能獲得保障。此外，「豆豆廚」也會將每一個豆質產品註明營養成分，並領先同業取得相關機構認證，逐步拉開與同業競爭的差距。

羅清屏說，父母會關心自己子女的營養攝取及健康，所以「豆豆廚」也相當在意食品的營養配比，「如何調配出最適合中國消費者體質的『黃金比例』，是『豆豆廚』最關心的事情。」因此，「豆豆廚」也不斷進行產品的創新，使用大豆和五穀、青菜作為基礎原料，混合出營養更加豐富的產品。羅清屏說，「田地裡長出的東西讓身體獲取更加飽滿的天地精華，把中華民族對大豆的依戀詮釋出來，創造出來的價值就像宇宙一樣

豆豆廚以傳統的豆製品生產工藝結合高科技的生產技術，為黃豆食品注入革命性的創新，目前已是台灣及世界單廠產能最大的製造商。

的廣大。」目前「豆豆廚」一共生產20多種專利產品，例如，豆豆廚雙蛋白，含有50%的牛初乳、50%大豆肽，滿足了人體對蛋白質的平衡需求；此外，2006年申請專利的豆豆廚雞蛋豆腐，一塊豆腐用了兩個綠色的雞蛋全蛋，且不添加任何防腐劑，供給身體最自然、無負擔的健康營養，讓消費者買的放心、吃的安心。

創業 艱苦的運行

羅清屏出身於台灣屏東農家，但農民終年辛勤的在田地裡勞作，所創造出來的經濟價值卻很低，於是他開始思索如何提高農產品的附加價值。對於很多善於觀察生活的人來說，這可能只是偶爾浮現出來的一個「閃念」，但要將念想付諸行動，轉化成一個龐大的生產線，則要付出相當大的心力、挑戰與辛勞。

「創業是件艱苦的事情，要起得比雞早，做得比牛多，跑得比馬快，吃得比豬差！」羅清屏回憶在創業之初，每天都得騎著摩托車送貨，後面載的貨物經常摞得比人還高，即使颳風下雨，他也堅持一定要親自將貨品送到客戶手上。「一定要把吃苦當成習慣。」羅清屏每天都力行「711」作息制度，就是從早上7點工作到晚上11點，「如果連這種過程都不能忍受，要成功是很困難的。」

而在「豆豆廚」做大做強後，羅清屏也從一個農家子弟成為一名管理者、企業家，從最初簡單的付出勞動與體力，到不停地與腦子較勁、思考，在負擔著更多的員工的就業生活基本保證的同時，成本的控制、行銷管道的拓展、人力資源的管理等許多問題都會一起湧來，許多夜不成眠時，羅清屏思考絕對不是明天的享樂，而是一個又一個需要解決的棘手問題。

羅清屏在台灣雖已順利將「中華豆腐」運作上市，但他也明顯感受到台灣的消費市場，已經遠遠不能滿足一個企業更大規模的發展，於是開始將事業版圖瞄準擁有13億人口的中國大陸。2002年北京申請奧運成功後，羅清屏希望能在中國的首善之區，將營養高的黃豆製品－豆腐，以良好的品牌、衛生的包裝，介紹給所有的中國人民，於是帶著5個台灣幹部，來到北京的大興區開始再創業。

如今「豆豆廚」已經從當年的5人小公司發展成擁有300多名員工的食品廠。在「豆豆廚」創立之初，企業最缺乏的就是人才，「企業要在大陸本土化，就需要有當地的人才。」羅清屏說，要找到對公司忠誠度高的員工並不容易，很多人都會認為，「小小的豆子創造不出什麼財富，做豆腐、豆漿是很沒有前途的事情。」但豆製品在生產、銷售與管理上，都有它的特殊性，並不如一般人想像的那麼簡單；對於本土化專業人才的缺乏，羅清屏則制定了長期的培訓計畫，很多員工都是他從基層手把手的教導，逐步培養其專業技術與管理能力；羅清屏對於每位員工都傾注了大量的心血。

由於豆製品具有易變質的特殊性，為了讓消費者喝到最新鮮的產品，生產後就必須立即配送，「為了防止食品在運輸過程中變質，物流是最大的關鍵。」但是羅清屏找了很多家快遞公司，都無法保證「365天新鮮快遞」，於是最後他只能選

擇加大投資，與物流公司合作，自行購買配置冷藏車，組建一支專業的新鮮快遞隊伍。這樣的投入，對於一個創立初期的企業並不是一筆小數目，卻是羅清屏以實際行動來保證企業「良心」的積極作為。

一豆一世界 一廚一天堂

羅清屏在談到與豆腐的一世情緣時，引用英國著名詩人威廉・布萊克（William Blake）《天真的預兆》（《Auguries of Innocence》）中的詩句：「一沙一世界，一花一天堂；雙手握無限，剎那是永恆。」他說這首詩裡充滿了禪意和感悟，讓他看到了時間的凝結、人生的過往，對於一個長年在豆製品行業裡參悟人生的他來說，便是「一豆一世界，一廚一天堂」。羅清屏用一生的心曲去品嘗一粒豆子裡孕育出來的人生哲學，在他創辦的「豆豆廚」裡，有他的喜、怒、哀、樂，有他人生走過的春、夏、秋、冬，在豆製品廚房裡不斷的研製出新的豆製品，這裡便是他的天堂、他的世界、他一生精華的凝練。

羅清屏說，他只是來自一個貧苦農家的孩子，自小受的教育並不高，但是一生與豆製品結緣，他走過了年少輕狂的創業期，也感受過了為人夫、為人父的天倫之樂，也體會到了男兒功成名就的意氣風發，今後的路將會更加的長遠，一路走來，他在一粒粒渺小的豆子裡體會出很多道理，這些都是讀破萬卷書也無法領會的人生經驗。

「人的靈魂由『精、氣、神』構成，精字是一個米子一個青，氣的下面是個米子，神的右邊『申』則像是一束穀物從田中長出，這意寓著人的精、氣、神都是從田地中長出來的五穀孕育補充的。」羅清屏講起這一粒豆子中的學問時神采奕奕，「人除了吃稻米，還需要補充其他五穀中的蛋白質，比如豆子。」一粒豆子中含有大量植酸，會影響鐵、鋅等微量元素的吸收，而將豆子製成豆腐不僅植酸含量會大為降低，還可以大大提高鐵、鋅、鈣的利用率，使五臟得到更好的補益。

品質創造品牌，而品牌的發展需要的則是行銷管道的拓寬。羅清屏鑽研豆製品已經超過30年，不僅成為名副其實的大豆專家，也成為一名營養學家，更是行銷大豆的高手。他說，「豆豆廚」的產品一直走高端的行銷管道，高品質的產品應該在高端的櫃檯上展示，所以「豆豆廚」對超市的系統非常熟悉，更將華北地區的超市系統串聯成線，如今，在北京、石家莊、唐山、山東濟南、青島等地的超市都有「豆豆廚」的產品，羅清屏希望「豆豆廚」能在華北地區站穩腳步，再滲透到全中國的每個家庭，逐步實現「每個家庭的冰箱都有『豆豆廚』產品」的終極目標。

羅清屏相信中國大陸的經濟飆速成長，將大幅帶動家庭所得的提升，食品精細化的發展，也會是每個中國家庭對生活品質的一種訴求與趨勢，所以他將致力打造「豆豆廚」成為中國豆製品業界的領航者，讓消費者回歸自然，吃出健康，讓「豆豆廚」成為中國大豆滾滾洪流中的一股清流。（文/豆豆廚提供.李銘鈞整理）

「闖王」吳政學 創熱潮闖出百億身價

85度C

專訪85度C集團吳政學董事長

國內第33屆創業楷模

2004年，永和樂華夜市三角窗的位置，新開了一家裝潢以暗紅色與白色相間的咖啡蛋糕店，醒目的招牌，門口張貼著五星級名廚的照片，但價目表上，不論咖啡或蛋糕，通通只要35元起，且甫開幕即以1元與10元的咖啡特惠做強力促銷，在當時以舒適空間、高檔消費為主流的連鎖咖啡市場上，投下一枚震撼彈，迅速打敗星巴克，躍升咖啡連鎖店的龍頭老大。

這間店，是85度C的第一間店，也是一個成功傳奇的起點。開業至今短短7年，誰也想不到幾個銅板的咖啡與蛋糕，竟傳奇般的為創辦人吳政學堆出了百億身價，不僅在2010年11月以「KY美食達人」掛牌上市，市值超過200億元，門市也遍及美國、澳洲及中國大陸，成為跨國企業，MIT（Made in Taiwan）的驕傲！

怎麼辦到的？吳政學笑著說，他什麼都不會，只是找到對的人，一切就對了！

沒學問　更要靠「闖」出頭天

「我沒念什麼書，除了做工之外，還能幹嘛？要翻身，當然得靠創業！」就是這麼單純的想法與強烈的信念，讓只有國中補校畢業學歷的吳政學，在創立85度C前，近20年間，靠著不斷創業，讓自己脫離貧窮。

出身於雲林農家的他，童年時期隨父母四處遷徙，為了討生活，搬了5、6次家，父母為了家中經濟，更是每天吵個不停。這樣四處流浪，為錢煩惱的苦日子，讓吳政學在心裡築起了一個買房夢。他當兵時，正逢1987~1989年間，台灣經濟起飛，入伍前，住處台中潭子一幢三層透天厝約100萬，快退伍時已飆升到400多萬。他內心盤算，若去做收入不錯的粗工，一個月薪水了不起3萬元，1年36萬，10年也才360萬，不吃不喝做工10年，也買不起一棟房子，想來想去，「好像只有創業是唯一的路。」

但創業總要先有資本，於是他到網球工廠擔任作業員，每天工作16個小時，花3個月賺到10萬元創業金，就和髮型設計師朋友一起頂下一間髮廊。半年後，又開了第二家分店。

某天，一位洗頭客人問吳政學對加工業有沒有興趣，他聽說當時鞋業利潤不錯，便在客人牽線下開了間鞋材加工廠，短短2年時間越做越大，讓他27歲就賺到人生第一棟房子和車子。「我第一部買的車就是100萬的Camry，剛買的第一天晚上，高興到乾脆睡在車上，心裡覺得自己真的成功了！」吳政學笑著回憶當時苦盡甘來的心情。

然而，隨著台灣傳統產業式微，吳政學只好跟著上游廠商外移大陸，剛開始營運得不錯，擴廠至千名員工的規模，但後因整體市場供過於求，往來企業相繼倒閉，他毅然決然將鞋廠股份賣給股東，回台灣另謀出路。

回台後，他跟著父母進入一間大理石工廠，花了一個月了解經營模式後，就自己找了5、60個工人開始做起大理石生意。可惜好景不常，當時房地產景氣反轉直下，建商跳票，讓吳政學不得不結束營運，事業再次陷入低潮。

巧的是，有大陸朋友送了他一些天山雪蓮，他覺得是好東西，就拿去與軍中同袍郭文河分享。兩人聊天過程中，吳政學得知郭文河在東海大學開的「休閒小站」珍珠奶茶店，「一杯珍珠奶茶只賣20元，卻創造每月40萬以上的營收，真是太神奇了！」於是他觀察一陣子後，即與郭文河談加盟，複製相同模式，一口氣在逢甲大學周邊連開7家，帶動起「搖搖杯熱潮」，生意好得不得了，後續也吸引更多加盟主跟進。

但加入的人多，問題也跟著來。某位加盟主不滿總公司制度，鬧分家，想要自創品牌，郭文河於是請吳政學這位頭號加盟主，出面幫忙「喬」。怎麼喬?熟諳人性的他說，「我的方法很簡單，就是威脅加利誘，讓他知道，沒有這個品牌，他也開不下去。只要他一換品牌，我就要在他旁邊再開一間店，直到把他打倒為止！」吳政學雖是以半開玩笑的口氣描述著，但已讓人感受到，他在商場上與生俱來的手段與霸氣。最後這位加盟主，自然也只能乖乖就範。郭文河看出他的領導人特質，給了他10%股份進入核心團隊擔任副總，總管台灣區營運，自己則與另一位合夥人分別前往中國與香港，拓展海外版圖。

繼珍珠奶茶店後，有一天，吳政學和家人吃披薩，聽到家人抱怨披薩每次一訂就一大片，想吃還得湊人數，「那為什麼不做一個人就能吃完的小披薩呢?」說做就做的個性，讓吳政學退出休閒小站的經營團隊後，運用加盟模式，半年內開出逾80間50元披薩「熱到家」，掀起另一波熱潮。

只是這樣的榮景並未維持多久。由於小披薩模仿容易，「熱到家」的餅皮又是委由加工廠代工，技術掌控在別人手上，大型披薩連鎖店更在幾個月後推出「獨享披薩」應戰，雙重夾擊下，市場很快地在半年後陷入紅海，他則當機立斷，9個月即停損退場。

咖啡蛋糕熱潮達事業巔峰

有了小蝦米不敵大鯨魚的慘痛教訓，商機嗅覺敏銳的吳政學，看到高雄金礦咖啡很受歡迎，認為咖啡與蛋糕的複合店，應是值得發展的一塊寶地。只是這一次，野心勃勃的吳政學不當小蝦米了，他要做大鯨魚！

在創業前，他先仔細琢磨幾個主要關鍵。

首先，品質。結束50元披薩事業時，吳政學心灰意冷，與妻子至日本散心，發現日本有些飯店大廚會自行出來開個性小店，以外帶為主，價格平實。時逢2003年SARS疫情爆發，人們不喜歡在室內空間用餐，各家餐飲業績下滑，於是有五星級飯店推出外賣便當，一個150元，與一般便當店比起來，價格高貴，但消費者卻大排長龍，吳政學分析後認為，「這就是五星級飯店的魅力，只要品質夠好，就不用怕消費者不買單，」自此確

立了85度C「平價五星」的基調，價格也硬是比同業少了30~50%。

此外，既然要賣咖啡，咖啡豆當然也不能馬虎，他派人到南美洲瓜地馬拉考察，嚴選安堤瓜咖啡品種，並不斷研究，發現這種咖啡在攝氏85度時的口感最好，因此品牌也就以「85度C」命名。

再來，特色。SARS期間改變了人們的餐飲消費方式，外帶、開放式空間蔚為一時主流，因此85度C每家店所提供的座位採半開放式，且數量不多，傾向以外帶為主。而平價五星、前店後廠、24小時經營的模式，在當時也讓人耳目一新。

接著，品管。有了熱到家披薩的經驗，吳政學這次說什麼也不敢假手他人，咬牙從1500萬的創業金中，砸下800萬蓋一間80坪的中央工廠，自行掌握關鍵生產技術，營業後每月依據POS系統，淘汰3種銷售成績最差的蛋糕，然後試吃10種新口味，再決定新上市的品項，隨時依消費者喜好調整商品。

最後，人才。為了推出具有五星級實力的糕點，吳政學決定直接找五星級飯店大廚研發，以曾待過君悅、亞太會館、高雄霖園、西華及遠東香格里拉的點心主廚鄭吉隆為首，前後共延攬4位五星級飯店主廚，迅速打響蛋糕「頂級」的名號。

有了這四大要素，加上一年的準備、試賣，第一家直營門市終於在2004年7月於永和保平路開幕，首月就創下400萬元的銷售佳績，並於同年11月起開放加盟，85度C的咖啡蛋糕帝國，於焉成形。

廣邀賢能　留才不手軟

創業需有充足資金，也需掌握該行業的核心技術。吳政學白手起家，沒有一技之長，所創業種五花八門，問他怎麼敢「沒本事」就創業?他爽朗的大笑著說，「什麼事都要自己去學，那太慢了吧！?我不會，就找會的人就好了啊！」顯然吳政學的創業致勝邏輯是：看準商機、找合夥、分利共享，他的本事不在「技術」，而在於「管理」。管「人」之餘，更善於交「心」。

當初，為了說服五星級飯店主廚投入旗下，他七顧茅廬展現誠意，問主廚：「你要一輩子領死薪水，還是為你的人生搏一次，圓一個創業夢?」創業才能帶來無限可能，是吳政學永遠不變的信念，這樣的堅持與熱情，終於讓當時擔任教職的鄭吉隆點頭加入，並陸續延攬到其他五星主廚。

他分享他的留才守則，就是充分授權、業績分紅、配股與升遷暢通。當事業版圖擴展到大陸，他大量挖角大型連鎖速食店的一線服務人員，務求得到一流人才，就是運用這四個原則，讓整個事業體，從核心主廚到一線人員，都願意為85度C奉獻經驗與專業，整個團隊充滿向心力。

前進大陸　預計2016展店千家

在台灣的經營穩定後，一次偶然的機會，有製作泡麵的台商找吳政學談合作，告訴他當時中國大陸每年有100億包泡麵、50億罐飲料的龐大消費市場，他驚為天人，馬上派2人前往考察，並於2008年底順利在上海開出第一家85度C。第一天開幕，長長的人龍彷彿是個好的開始，不料，第二天竟收到政府發來的關店通知，吳政學因此體認到，「在中國大陸，瞭解法律後，人脈關係才有用。」於是他靜下心來，認真研究中國法律，才解除了危機。

吳政學進攻大陸市場，許多策略也都有所調整。在台灣，85度C打的是平價的招牌，在中國，吳政學卻挑選精華商圈開

店，裝潢講究，營造高檔消費質感，僅管在常熟這類四級的都市，定價也和台灣相同，因此對當地人來說，能去85度C消費，是享受，也是展現富有的象徵，反而使人趨之若鶩。

目前，85度C在全中國大陸有209家門市，但不同於台灣大量開放加盟的策略，大陸全採直營模式。吳政學表示，大陸幅員廣闊，加盟主的營運狀況難以即時掌握，隨時有可能影響85度C的公司聲譽，因此他堅持直營，中央工廠、物流運送系統，通通自己來，預計在每個設點城市的200公里內，都會開設一間中央工廠。現在除成都、天津、北京、深圳、廈門、武漢、江蘇、福州等大都市之外，未來陸續在其他三、四級城市積極布點。

吳政學說，他的目標是2016年在全中國展店達1000家。以目前大陸地區年營收成長率超過60%，已成為KY美食集團營收主要來源看來，這個目標實現指日可待。

跨足海外 躍升全球品牌

除持續深耕大陸市場外，85度C發展海外市場的腳步，也如火如荼展開。2006年進駐澳洲雪梨，2008年則進軍美國加州爾灣市（Irvine），今年8月在美第2間門市也於加州哈仙達岡揭幕。

85度C在美國，已有「台灣星巴克」的美名，但咖啡和麵包售價都只有星巴克的一半，價格極具競爭力，也難怪每天店裡湧入的人潮，讓店員都驚歎「太不可思議了！」美國時代雜誌和有線電視新聞網（CNN），也都曾慕名報導這家來自台灣的咖啡店。

85度C美國分店品項豐富，販售近70種麵包以及4、50種口味的蛋糕，也引進在台灣頗受好評的墨魚麵包，選用佛蒙特州的切達起司，加上大蒜醬和墨魚汁，獨特口味讓越來越勇於嘗鮮的老美也爭相搶購。

另外，台灣研發的海岩咖啡，用台灣人吃鳳梨加鹽巴為發想，獨創在奶泡上加鹽，讓咖啡的苦味混合淡淡的鹹與甜，獨特口感推出後，連時代雜誌（TIME Magazine）網路版也來採訪，之後隨即成為美國店內的人氣商品，大受歡迎。

根據報導，美國第一家分店，去年營收折合新台幣就超過2億元，成績相當亮眼。吳政學透露，下一步在加拿大、香港等地，也都有展店計畫，他要力拼85度C全球品牌的地位。

圓夢之後 穩健踏實

一路走來，吳政學最初的夢想早就實現了，現在的一切，包括百億身價、上市公司老闆、全球品牌經營者等頭銜，早就超過他原先的所求所想。他坦承，公司上市面對投資人的期許，確實為他帶來許多壓力，現在每月有三分之二的時間必須飛往大陸，偶爾也會感到倦怠。

但是，看見底下的員工一個比一個努力，又想到投資人殷殷企盼公司成長茁壯的心情，吳政學將壓力轉化成動力，告訴自己，人生走到這一步，就是他發揮責任感與盡全力衝刺的時候。

「創業真的需要勇氣！」吳政學說，雖然他有勇氣，但他更感謝身邊一路陪他走來的創業夥伴。他深知自己的優缺點，在沒深厚學識、沒專業技術的背景下，也許能更客觀的去瞭解公司的每一個面向，但能與他互補、相輔相成的團隊，更是他今天能成就傳奇，最重要的推手。

（文/廖韻奇）

台灣第一家國際科技法律事務所-理慈國際科技法律事務所由李宗德律師、蔡玉玲律師夫婦本於「理直、心慈」的理念創立於1998年。創立之初，即因李宗德與蔡玉玲有感於當時台灣沒有專攻科技法律的事務所，於是就把科技法律作為自己的出發點，希望將千變萬化的科技與滯後的法律進行接軌，為客戶創造有別於傳統律師事務所的價值。

法律界的精銳部隊

專訪理慈國際科技法律事務所 蔡玉玲主持律師

青創總會法律顧問

在創立兩年間，理慈台北事務所即快速地從僅有十餘位員工的規模，蛻變為全台十大法律事務所之一。理慈團隊的組織陣容，除了法律事務所外，亦包含智慧財產權與投資顧問公司，其整體規模持續成長，並於2001年7月成立上海辦公室，協助跨國公司及台灣企業於中國內地投資。而為了因應中國大陸與台灣間日漸緊密的經濟關係與回應客戶對於法律專業的熱切需求，理慈於2010年7月成立北京辦公室，協助跨國公司在大中華地區更趨整合的經濟下拓展其業務，並協助中國大陸企業於特定重點項目上赴台投資。

理慈的不斐成就

理慈提供的法律服務非常豐富，涵蓋企業併購、跨國投資、技術移轉、智慧財產權、基礎建設公共工程相關法律。隨著科技發展需要，目前更拓展至生物科技以及能源服務領域的法律服務。

創立迄今20餘年，理慈團隊為達成大中華地區之法律事務所的自我定位始終鍥而不捨持續努力，其卓越的專業知識服務，屢屢被國際企業及法律相關團體所肯定，並於2010年5月1日被國際法律界權威評價

機構Chamber's and Partners評選為台灣區年度最佳法律事務所，獲頒「Chamber's Asia Award for Excellence 2010」。總部位於倫敦的Chamber's and Partners首度舉辦「Chamber's Asia Award for Excellence 2010」，在眾多的律師事務所同業中，理慈能最先入選，即是對其專業能力的莫大肯定。

理慈創立時採行的公司化經營體制，徹底顛覆了傳統律師事務所的營運思維；傳統律師事務所多採取向律師收取管理費的經營模式，而實際上，律師事務所和律師並沒有實際上的雇傭關係，是一種比較鬆散的合作關係，當事務所發展到一定程度的時候，管理就會略顯困難。同時，事務所規模愈大，取得合夥律師的共識也愈困難，有礙事務所的良性發展。

創新的法律事務所經營管理模式
細緻的部門劃分與高效率後勤管理

理慈打破了這種簡單的管理方式，改採更嚴格制度的公司化經營模式，理慈的每一位律師都是受雇於事務所，必須接受事務所指派的工作，如此一來，律師雖然受到較大的約束，但經營階層卻有較集中的決策權力空間，解決大型事務所合夥律師眾多造成的共識困難。在這樣的基礎之下，經營階層的決策能以較宏觀的大方向與執行力，快速反應外在環境的變動。其次，在公司化的經營模式下，當事務所發展至一定程度之後，可以透過部門的劃分，讓事務所的律師在明確的分工之餘，還保有緊密的合作關係，並且可以更有效率的建置許多重要的後勤部門。

為了提升資訊管理與以知識服務為重的法律服務業所併發的加值效益，理慈也設置許多相對應的專責工作小組或部門，提供全方位的支援。例如理慈特別建置了專業的資料管理中心，透過條碼登錄，結合專人與設備的資料管理方式，讓每一筆資料都可以得到良善的保存與管理，相對地，每一筆資訊的進出也都受到嚴謹的規範。理慈的資料中心有如CPU，位於辦公室正中央，設計上以辦公室成員到達資料中心等距為概念，鼓勵律師們合理查找並儲存經驗體會，不斷更新資料庫。

此外，理慈對於工作劃分的細緻與對專業的堅持，在法律界亦相當罕見，不論是主要業務導向的智慧財產權律師、專利工程師等，還是後勤行政管理部門的資料管理中心或是資訊中心，均是由專業科系人才負責，例如資料管理中心及資訊中心，分別由圖書館系專人及軟體工程師負責。理慈近期更成立風險控管部門，為客戶也是為自己所掌握的智慧財進行把關。

理慈自成立以來，不斷地投入設備的擴充與更新，進行科技化的管理，在科技設備的投資占事務所支出相當高的比重；在創立後的3年建設中，理慈就已經成為台灣最先進的科技法律事務所。理慈的硬體建設有濃厚的外商公司印記，它是台灣最先引進ERP管理系統的事務所，蔡玉玲說，「希望業務流程的自動化，能讓同仁的工作效率得到更多的提升，但理慈現有的ERP系統已經跟不上形勢，正在進行改版。」理慈目前已導入phone manage（電話管理），近期更著手引進雲端科技，始終保持在引領趨勢中前進，也讓理慈成為事務所科技化和業務整合的典範。

有別於傳統律師事務所由一位助理協助一到數名律師，理慈擁有強大效率的後勤行政部門，結合細緻的部門劃分，在嚴謹的規範制度與先進的科技設備支援之下，理慈的律師可以得到的是整個理慈後勤部門的支持，讓理慈的律師在外可以沒有後顧之憂的處理工作。合理的體制和絕佳的環境建設，讓理慈成為同業中人員流動率最低的事務所。

專業與人文兼備的企業文化

相較一般企業組織，律師事務所顯得特別不同，蔡玉玲認為，律師屬於高密度的知識行業，個個都是專業人士，「律師的特質就是獨立、自主性高，要吸納最好的人才，除了金錢報酬之外，是否有讓他們發揮長才的空間才是最重要的。」蔡玉玲說，「有才華的人最怕的就是大材小用、甚至是無處可用。」以理慈而言，律師都很明確知道事務所主要集中在高科技、基礎建設及反傾銷案例，難度都很高，但也構成絕佳的挑戰，所以律師們總是摩拳擦掌期待新的案例。

此外，愈專業的人愈討厭辦公室政治，蔡玉玲認為，在他們眼中，把事情做好比一切都重要，因此，理慈透過360度的考評辦法，期能塑造出良性的工作環境，避免無謂的鬥爭，「除了工作績效，我們還要promote熱心的人，藉由同仁的評價，給予不同的獎賞。簡單說，就是重視上下從屬關係與平行的同儕關係。」

蔡玉玲舉例，每年理慈設有「理慈獎」和「最佳人氣獎」，前者鼓勵員工在工作之餘，多回饋社會；後者則是獎勵團隊合作精神，通常也是人際關係最佳的員工，「藉由肯定，讓其他人效法他們。」如此一來，員工就不會陷入「只在乎老闆，完全不顧他人」的錯誤工作態度。蔡玉玲說，對專業人士來說，雖然每個人的工作能力都很強，「但不同的專業若能結合，力量會更大。」因此，理慈除了藉由360度考評，讓員工體會人際關係的重要性外，還會固定利用午休時間，互相分享辦案經驗。「事務所取得成功的最關鍵因素是人才，人才決定了工作品質。」

品牌精神-理直、心慈

「『理慈』是『理直』和『心慈』的合成：理直，堅持專業，以專業知識為不同產業的客戶提供全方位的法律服務；心慈，積極服務社會、回饋社會，因為專業和了解科技是人性的衍生，深知法律的慈悲善意，服務社會和回饋社會是我們的承諾。」蔡玉玲說，「只有心中有善，才會有溫暖他人的行動；而且行善不能等，因為你永遠不會有空。」從1999年開始，蔡玉玲及李宗德就義務為「財團法人罕見疾病基金會」提供法律服務，李宗德並連續擔任兩屆理事長。罕見疾病是指罹患率萬分之一以下的疾病，大部分是基因異常的遺傳性疾病。在基金會成立之前，罕見疾病患者不易取得醫藥資源，甚至必須獨自面對無藥可醫的絕境。「那時候，最困難的是藥品短缺，因為病例罕有，藥品進口的經濟效應不高，醫藥公司不願進口那些藥品。」蔡玉玲說，基金會在爭取病患權益、推動政策法令改革等各方面積極奔走，協助立法機構在3個月內制訂完成《罕見疾病防治及藥物法》並獲得通過，2001年，罕見疾病納入「全民健保重大傷病」範圍，讓罕見病患者重新找到生命的價值與意義。

蔡玉玲還為大愛電視台、慈濟靜思文化、經典雜誌、CNEX、青創總會等機構和社會團體提供義務法律服務。有些創業

者會直接打電話到蔡玉玲的辦公室徵詢意見，而蔡玉玲也相當熱心協助對方修改創業計畫書，然而，最難能可貴的就是-完全免費，「我們鼓勵大家（員工）做這些事。」蔡玉玲說，「如果和我們的律師接觸，一定會體會到他對你的關心。」

品牌理念與傳承

「人就是品牌！」，理慈就是基於這個理念打造法律精銳部隊，因此對律師隊伍的篩選異常嚴格。理慈的律師多出自名校，通常都是擁有台灣和海外雙學位的高材生，「在員工的職業精神上，則多傾向於注重團隊合作的人。」

經過多年的努力，蔡玉玲已一手「調教」出數十位中堅幹部，因此，理慈的幹部缺少一般律師的咄咄逼人，反而多了一份溝通的誠意，專業水準和素質為人稱道，加上蔡玉玲律師和李宗盛這兩位招牌人物，讓理慈的聲譽越發卓著。在律師事務所這一行，業務完全來自累積的客戶信任與口碑相傳。蔡玉玲說，「找律師和找醫生一樣，沒有信任的關係，是不會輕易合作的。」找上理慈的企業老闆也確實體會到不一樣的服務，因為理慈不會在客戶氣頭上做任何安排，而是等到客戶冷靜下來，再進行解釋和分析，為客戶爭取最大利益。「如果理在客戶手中，我們就會爭取侵權者在承認自己錯誤的前提下，進行和解。如果不承認錯誤，就變成了是非問題。」

理慈的企業理念也在事務所的LOGO深刻顯現；在一個藍色菱形底面上，大寫的L與T疊加在一起。菱形對應正方形顯得多變活潑，也是鑽石的形狀，寓意對客戶的堅定承諾，以專業協助客戶進行國際拓展；兩個大寫字母分別代表李宗德與蔡玉

玲，同時L也代表法律，T則代表科技。理慈的商標，正充分表達蔡玉玲要經營長期事業的願景。

蔡玉玲說，在規模上，理慈定位為中型的律師事務所，在律師隊伍上，則要做一支精英部隊，「理慈要走專業品質高、服務效率高的路，並且還可以在某種程度上自己挑選客戶，而不會因為做大規模被迫吸納並不優良的客戶。」

「理慈給客戶的印象是正直、有溫暖的心。」由於蔡玉玲和李宗德的個人成就，理慈的品牌已牢牢建立在他們的個人形象之上，蔡玉玲認為，「如此一來，已違背了『理慈』品牌建立的初衷。」所以未來她將積極無私地把自己的品牌經驗傳承給新人，「要讓客戶將對我們的信任，轉化為對理慈律師的信任，這種積極正向的作用，才是理慈長遠發展的動力。」

（文/葉育瑞）

與客戶合作的協同式創新 開啓市場新藍海

專訪家登精密工業股份有限公司 邱銘乾董事長

國內第30屆創業楷模

IC半導體是一個技術發展快速、市場版圖變化多端的產業，也是各種電子產品必須使用的關鍵性零組件，由於半導體具有高風險與高成本的特性，也讓半導體產業逐漸走向高度細緻與專業的分工。家登精密以塑膠模具CNC加工專業技術起家跨足半導體產業，並以卓越的研發與客製化的策略，提供半導體廠晶圓及光罩等關鍵性貴重材料最佳的保護、傳送與儲存解決方案，並於今年以領導與經營理念、策略管理、研發與創新等八大構面均獲評為全台灣中小企業第一的傑出表現，勇奪國家級獎項的至高榮譽–第21屆國家品質獎中小企業組得獎者。

用參選獎項檢視企業體質
找出潛伏在細節裡的魔鬼

2006年，邱銘乾參加青創會舉辦的創業楷模選拔，這也是他首次參與角逐國內表揚企業卓越經營績效的獎項，但當年評審委員以「台積電占家登營收70%以上，單一客戶占營收比重過大」為由，讓家登成為第29屆創業楷模選拔中最閃亮的遺珠。

「參選最大的收穫，就是可以在撰寫參選資料的過程中，一併檢視企業體質與自我能力，藉此找到更多在企業經營上的盲點與改進成長的空間。」所以邱銘乾準備參選資料時絕不假手他人，也在撰寫資料的過程中以更高層次、更多面向的思考，逐步修正評審委員的建議，因此隔年便成功導入SAP系統並取得北美第一大半導體廠訂單，單一客戶占營收比重過大的問題也順利迎刃而解，同年更一舉囊括第30屆創業楷模、第16屆國家磐石獎等殊榮。

邱銘乾說，「參選所產生最直接的無形效益，就是能夠透過學者專家與企業先進嚴格的審核與把關，對自己經營的企業做一次全面性的總體檢，讓自己在缺失中找到突破的機會，重新設定公司經營管理的模式與目標。」

「參選國家品質獎也是沿用相同的概念。」邱銘乾說，「我希望能夠利用這次參選國家品質獎的機會，為公司進行組織變革。」近年來，家登在全球半導體產業表現持續勁揚下，每年業績均呈跳躍式成長，「但在創業的過程中，家登能找到的人才其實並不是最優秀的。」邱銘乾進一步表示，家登在創業初期由於公司知名度與規模遠不如台積電、聯電等大廠，所以在人才引進方面面臨一些困難，公司部分中高階主管對於由一個家庭手工作業式的小企業，要引進系統與流程等現代企業所必備的基礎能力是不夠的，因而在公司持續精進系統與成長變革方面的接受度，邱銘乾一直面臨著主管們的挑戰與質疑。因此在準備國家品質獎參選資料時，邱銘乾就堅持公司主管們一定要自己參與蒐集和撰寫資料的工作，就是希望藉由中高階主管成員們在自我檢視與反省過去的激盪下，找出公司的創新等各個構面；然而，「這些與我一起打江山的老臣多半只有高中職學歷，拿『工具』做模具的專業技術絕對是一流，但現在要導流程、系統、制度，甚至要他們拿起『筆』來寫報告、做簡報，『簡直要他們的命！』」邱銘乾說。

邱銘乾認為，由於現在的經營環境劇烈變動，過去的成功方程式並不一定代表適合現在的情況，所以組織持續進行變革與精進有其必要性與迫切性，「但老臣並不認為公司有大刀闊斧改變的必要，心裡難免產生抗拒與掙扎；因此，我就利用參選獎項的機會來誘導，並爭取他們對公司組織再造的認同。」

邱銘乾笑著說，「我總是告訴他們，『這不是我說的喔，是評審委員說的，是專業的學者、會計師、某大企業老闆指出我們有這些缺點，建議我們改善。』也許外來的和尚真的比較會念經吧！說也奇怪，員工總是懷疑老闆的話，對外部的意見雖然一開始也會有點掙扎，但最後竟然都會言聽計從。」

「原本計畫3年才得獎，沒想到兩年就拿到國家品質獎，我經常跟員工說，得獎與否不是我的首要考量，只是希望利用參選過程來檢視公司體質，取得外部的改善建議來進行內部的調整。」邱銘乾說，去年第一次參選國家品質獎時，評審委員一共列舉了90幾項缺失，例如評審委員質疑家登員工離職率過高、人資系統的建置也不完整；「的確，以前我只專注在研發、製造與行銷，完全忽略了人力資源構面的重要性；經過一年後，家登的人資系統包括職位架構、職位評等、職務說明書等都已經全部就定位了。所以整個評審的過程，其實就是促使家登前進的動力，這也是我參選國家品質獎最大的收穫。」

邱銘乾說，「國家品質獎最核心的精神是『品質從心開始』、以及持續不斷追求至盡善盡美的心。」所以國家品質獎重視的是企業內在與外在的一致性，「產品的好與壞，完全取決於企業的流程架構系統與企業主的經營策略、企圖心，然而，最重要的是在公司的企業文化中，有沒有一顆持續不斷追求改善的心。」國家品質獎認為只要企業主與主管、工作夥伴在自我追求卓越、追求成長的目標是一致的，再輔以系統流程的完善建構，「只要這一切都設定好了，就算遇到問題，系統也可以自動修正，產品品質自然而然一定是最優秀的，企業自然可以持續卓越與永續經營。」

以製造服務業自許
用創新能力為客戶創造價值

邱銘乾在創業之初就已經做好未來公司一定要走向系統化、制度化與流程化的長遠規劃，原因就在於，某天他與公司同仁陪同老闆去逛世貿機械展時，老闆竟因心臟病突發猝逝，這件事不僅帶給他莫大衝擊，也讓他領悟到：「真正的企業家，他的主要工作應該是用心去審視外部環境與檢視自己的核心能力，讓自己的核心能力能夠與環境相匹配，替公司找到一個最佳的戰略位置；而這個核心能力指的是，企業主應將自己定位為一個策略規劃與執行的推手，而不是凡事親力親為、鞠躬盡瘁，他的任務是致力於建構一個完善的系統流程及運作自如的內部控管機制，讓公司不致因為任何一個環節脫軌，導致惡化與失控的局面，這是我12年前創業時就訂下的目標。」

今年，邱銘乾在經濟部中小企業處的邀約下，擔任國家磐石獎的評審委員，但在評選的過程中他卻發現，很多國內的中小企業主都在不知不覺中，把自己限制在固有舊思維的框架裡，「我是做模具的，難道我就只能做模具嗎?」

邱銘乾說，模具製造是高技術、高精密也是一個高門檻的產業，要複製這項專業能力的學習期相當長，產業規模也有某種程度的極限，「創業後的第一年，我就看到國內模具產業開始停滯不前，甚至有逐漸衰退的趨勢，且不斷往大陸移動，當時我就已經預見模具產業未來的演變趨勢。」因此，邱銘乾開始思索，「我所擁有的核心技能、服務及產品，究竟可以符合哪些產業、哪些客戶的需求?」

邱銘乾決定從自己的核心專業能力出發，重新定位公司發展的目標與策略。他發現半導體產業也需要精密塑膠射出的模具，「但是，我能滿足他們什麼需求、提供他們什麼服務呢?」

邱銘乾說，近年來行政院積極提倡推廣2.5級產業，「2.5級產業指的是服務加值型的製造業，也就是將製造業與服務業進行連結。」而當年他就是以「製造業服務化」的精神，為台積電、聯電量身訂作半導體的專屬載具，發揮客製化的特色，創造出公司獨特價值與全球競爭優勢，因此成為半導體製程中關鍵材料保護零組件及設備的佼佼者與新製程標準的制定者，「成功的因素在於家登能夠精準定位自己的能力，找到新的市場，用服務的精神與客製化的手段，再融入創新的思維與製程，滿足客戶全面的需求。」邱銘乾驕傲地說，家登賣的不只是產品設備，而是創新的解決方案，核心就是家登將製造與服務進行跨領域整合，提供更多元化加值服務，並以專利權杜絕模仿，取得最具戰略價值的優勢地位，「家登精密在台灣完全沒有競爭者。」

光罩及晶圓載具不僅在材質上與盒子的結構設計上要穩固不能滑動，並且在接觸面積上都要有所限制，家登致力以完整的生產履歷，讓光罩及晶圓等關鍵材料在使用及運送的過程獲得全面的保護，因而成為全球半導

體廠商「關鍵材料創新技術」的首選夥伴。如今隨著半導體產業開始朝向18吋晶圓發展，因此全球主要半導體設備或材料供應商，已經展開18吋晶圓的國際標準制定工作。而在全球18吋半導體設備國際標準規格制定廠商中，家登是唯一參與晶圓傳載解決方案標準制訂的台灣廠商，「18吋晶圓載具的成功研發與量產，將開啓家登下一波高度成長的新動能。」

優勢研發 才是企業永續的保證

由於IC設計在功能、效能和速度上不斷提升，也為電腦、手機、網際網路等產品帶來一波波強勁的成長力道。但隨著全球IC產業結構的變革，未來半導體製程技術，將在單一晶片上整合上百甚至千萬個電晶體的模式中進化，整合為SoC（System-on-Chip）元件。邱銘乾認為，IC整合為SoC已是大勢所趨，且整合後系統成本將大幅降低，因此產品的售價也會逐漸滑落，「當價格低到連落後國家都買得起後，市場規模將非常可觀。」所以未來半導體產業將逐步走向整合，整合後產品會愈做愈小，功能卻愈來愈強，廠商之間競爭的狀態會是轉化成低成本領先的局面，規模會是決定勝負的關鍵，「未來的半導體產業將是大者恆大的局面，小的半導體製造商如力晶、茂德等的經營空間將受到一定程度的擠壓。」

邱銘乾說，未來半導體晶片的需求量與重要性會愈來愈高，但相對地，家登也將面臨來自價格的壓力與衝擊，由於家登是半導體產業製程關鍵零組件領域的供應商，所以未來家登也將再度面臨單一客戶占營收比過重的問題，「這是產業的特性與趨勢，因為家登已經是國內半導體大廠唯一或唯二的供應商，而半導體的產業也不致於會沒落，但未來半導體產業的隱憂則是隨著營業額提升，毛利將逐漸下滑。」

複製成功經驗 創造品牌價值

由於家登在半導體產業已經建立獨樹一幟的商業模式，所以邱銘乾對公司的前景與生存，始終抱持著相當樂觀的態度，「家登將結合服務的態度與製造的能力，不斷創造新客戶與新市場。」邱銘乾說，「家登不僅創新能力強，也具有跨產業複製的能力。」

「要用自己多年培養的模具專業技術，直接找到終端的客戶，用服務的精神，與客戶一起協同設計提供他們創新的解決方案，致力幫客戶解決問題提升客戶的附加價值。」邱銘乾已計畫在未來將自己塑膠射出的核心專業技能，延伸至生物醫療科技、太陽能及LED產業，「生物醫療也需要特殊的模具材料，例如一些塑膠醫療用品，對塑膠材料的潔淨度要求極為嚴苛，所以在製程與品質管控上，與半導體產業的精神是一致的。」

已於今年8月31日正式掛牌上櫃的家登，如今已是國內首屈一指的半導體光罩及晶圓傳載解決方案的廠商，「家登的半導體黃光製程是業界的No.1，但畢竟這只是一個小眾市場，所以我希望家登的下一步，能夠跨入大陸的消費性市場。」一直懷抱著在大陸半導體市場生根立足夢想的邱銘乾說，「大陸半導體產業成長速度始終不如預期，但是大陸市場規模不斷擴大，在全球經濟體系中所扮演的角色也愈來愈吃重，家登絕不能在這個成長的機會中缺席。」邱銘乾認為，家登的核心很清楚，因為它已具備特殊塑膠材料的生產控管與創新的製作能力，且可以運用這個核心能力去做產業的複製與布局，用同樣的商業模式服務其他客戶與消費者，「但是，半導體產業的重要性在現階段是無可取代的，所以在我會持續深耕家登在半導體產業既有的優勢與競爭力，再以新思維、新定位，迎接新挑戰與新機會，為布局整合其它產業領域做好最完善的規劃與準備。」

（文/李銘鈞）

專業玩家「宜蘭囝仔」

專訪宜蘭囝仔活動企劃顧問有限公司 蘇宏明總經理

青創總會團體會員

「囝仔」是閩南語孩童的意思，「宜蘭囝仔」就是一群宜蘭在地的孩子，他們熱愛這片土地與生命，喜歡看見笑臉、聽見笑聲，孩子王蘇宏明也因此一腳踏入了活動企劃的世界。

就是愛社團

蘇宏明是道地的宜蘭囝仔，國小五年級時因家中經濟出現危機，於是被父母送到礁溪與爺爺奶奶同住，因此他必須利用課餘時間工讀賺取零用錢。他生性活潑樂觀，在同年齡的孩子裡也常常扮演領導者的角色。在升學的過程中，蘇宏明捨棄升學高中而選擇就讀專科學校，因為他認為五專才是真正可以學習的環境，「人生不是只有念書而已，相較於念書，每一種生活的體驗與失敗、與人相處、參與各種社團活動對我來說才是學習。」

就讀專二時，蘇宏明加入童軍團及康輔社擔任幹部，專三時更加入全校性自治團體「學生活動中心」，參與全校學生公共事務，同時也創立急救社並擔任創社社長，在社團經歷一次次的體驗，也讓他不斷從中獲得成就感與自我肯定。「在社團中，我感受到一群人為共同目標努力時的快樂，領略出人與人之間的應對、進退及相處之道，尤其在擔任社團幹部之後，學到的經驗更是寶貴。」在求學期間，蘇宏明利用課後在旅行社擔任學生領隊，帶宜蘭縣各級學生到外縣市畢業旅行，同時也在國小擔任童軍社指導老師，教導國小學童童軍技能及團康活動。蘇宏明認為，將旅遊觀光以及社團活動結合頗具寓教於樂的意義，這個想法深植於他心中，並在後來成為「宜蘭囝仔」提供的核心服務。

一波三折的創業之路

蘇宏明專四時，發現當時宜蘭縣內康輔活動服務人才大量流失，活動品質每況愈下，於是號召一群志同道合的夥伴，在宜蘭縣跨校組織服務性社團，取名為「紅螞蟻工作

坊」，並積極舉辦校園聯誼活動、各式童軍露營、營火晚會社團幹訓、休閒旅遊活動企劃，並在每年寒暑假成立蘭陽青年假期服務隊，針對各級國中、小學童設計各式各樣有趣的營隊，提供完整的營隊訓練。當「紅螞蟻」的名氣愈來愈響亮時，蘇宏明開始思考成立專業工作室的可能性，「畢業之後大家都離鄉背井去大都市工作，這裡工作機會太少，如果能創造出更多就業機會，大家就可以留在故鄉了。」基於想把歡樂帶給更多人的信念，在2009年「紅螞蟻」正式轉型，登記立案為「宜蘭囝仔活動企劃工作室」。

「宜蘭囝仔」雖為宜蘭縣內唯一一個活動策劃公司，但設立初期只有一位員工，總是被許多單位嫌棄規模過小與年紀過輕、經驗不足，加上活動企劃公司在宜蘭是一種陌生的行業，「常常有人問我，我們可以為他做什麼？」蘇宏明的答案是：只要名稱叫「活動」，對活動有需求，不管大小、不論賺賠，什麼類型的活動都接，不只活動規劃，連客製化商品、舞台音響都包下來自己做。後來也因此面臨了人力嚴重不足、超時工作卻得不到相對應的報酬等窘境，創業初期營運十分困難。蘇宏明回憶當時申請青創貸款100萬，以為可以暫時撐一陣子，沒想到轉眼間就幾乎花個精光。

以宜蘭為出發點 創新經營找商機

「宜蘭囝仔」於2010年標下童玩節復辦後的三天兩夜露營活動（共13梯1400名學生）後，開始被宜蘭當地學校、單位認識，但同時也面臨了最大挑戰。大部分單位認為「工作室」主要為個人小額公司，專業度不足，於是直接產生不信任感。經過一段時間思考，蘇宏明決定再次轉型，向經濟部申請立案「宜蘭囝仔活動企劃顧問有限公司」，把公司服務項目專業化，並將活動產業化，提供深具感染力、創意性及感官上的體驗與互動，深化顧客對產品的親切感受，進而建立品牌忠誠度。以往「宜蘭囝仔」主要為學生性質的活動與營隊，現在蘇宏明也開始著手往政府商業活動、企業福利活動發展，如產品發表會、記者會、造勢活動、企業體驗旅遊、家庭日及企業教育訓練等，並積極到各單位做活動提升「宜蘭囝仔」品牌形象。「公司推出的活動，每一場都是專為客戶量身訂作的客製化活動，依照客戶的需求，提供合理的價格與超越等值的服務，未來更希望能讓每場活動『場場精采，人人滿足』」。

蘇宏明(左二)與宜蘭囝仔團隊以客製化的規劃、高效率的執行力，在宜蘭地區闖出自己的一片天。

「除了溫泉、牛舌餅、三星蔥外，宜蘭還有許多特殊的傳統產業與景觀，我希望讓更多人知道宜蘭的美麗與活力。」蘇宏明結合當地的養殖漁業、畜牧業、農業等產業，將產業活動化，規劃體驗之旅，讓在都市長大的孩子體驗童軍野外求生、撒網捕魚、拔三星蔥，在玩樂中學習。此外，「宜蘭囝仔」為了促進家庭間的情誼，也積極推動親子體驗營與家庭日的活動，不但增進家長與孩子之間的互動，更可以學習到書本上沒有的知識，「很多事情真的是學校不會教的。」

蘇宏明的創業理念來自於對宜蘭的熱愛與辦活動的熱情，目前他正極力將「宜蘭囝仔」這個品牌拉向全國舞台，「不論是宜蘭當地或是外地人，也不侷限在宜蘭地區辦活動，未來希望讓國人只要一想到『活動』，就會想到『宜蘭囝仔』！」

（文/吳安蕎）

一對戀人的創業冒險

要用愛情酵母為故鄉烘培未來

開設兩家烘培坊，成功研發蜂巢糕的陳韻筠及楊程超夫婦，曾因創業經營不善，面臨高達700萬元的巨大債務，導致夫妻感情失和，甚至瀕臨離婚。由於兩人在面對壓力時能夠信守「吵架一定要有主題，也一定要有結論」的婚前承諾，讓他們攜手度過難關，開創事業，也將家鄉-雲林古坑的有機水果，化身為最佳的烘培材料。

老公鼓勵 九份種下創業根

創業前，陳韻筠曾在一家公司從事推銷會員卡的工作，也介紹當時還是男友的楊程超一起進公司。楊程超雖患有中度視障，但對環境極為敏銳，很快就查覺不對勁，讓她們很快便離開那家如同「詐騙集團」的公司。

離開前東家的陳韻筠，從小就熱愛烘培，經常買食譜邊看邊學。在沒有工作、心慌意亂的時候，楊程超鼓勵她應追求所愛，化興趣為職志，陳韻筠也開始到職訓局受訓，並請求母親收回在九份租借的店面，讓他們兩人自營。2004年「九金店」成立，原應自營自銷，但當時陳韻筠在烘焙技術上尚未成熟，加上懷孕時嚴重孕吐，楊程超決定先以銷售耳朵餅及麻花等古早味的餅乾作為主力，以符合九份的氛圍。「他永遠都在鼓勵我。」陳韻筠微笑著回憶，雖然是一間小小的店面，夫妻倆一起打拼，卻也忙碌得令人滿足。

進軍台中 數月虧700萬

兩年後，陳韻筠想回古坑老家開店，但一直找不到合適的點，於是就近於台中開了一家餐廳。「開一家所有烘焙產品都自製自銷的餐廳，這樣客人就可以吃到好吃的餐前麵包及餐後點心，而不必受制於供

應商。」只是一向有老公在身旁打理的她，缺乏帳務、現金流掌控的經驗，而且一家餐廳同時做烘培及料理，要聘用兩組大師傅，組織過大，超乎她的管理能力。沒幾個月，南下台中開店的壯舉，就讓這對小夫妻背了超過700萬元的債務，而這還只是銀行債務，不包含向親友調借的部分。

龐大的債務壓力，也造成夫妻間衝突不斷，幸好，理性的楊程超每次爭吵，都盡量避免情緒上的爭執，希望以達成共識的方式，讓下次同樣問題發生時，可以不再有所爭執。楊程超打趣的說，「解決夫妻問題最有效率的方法就是吵架！」

不過，失敗為成功之母，在台中有烘焙師父製作西式口味的蜂巢蛋糕，夫妻倆都很喜歡。結束台中餐廳後，他們將重心移回九金店，試著利用自己培養的酵母，把西式的蜂巢糕改為中式的口感，以符合九份商圈的特色，包裝上也用盡巧思。由於蜂巢糕口感與外型相當獨特，因此廣受消費者青睞，在2008年被新北市（當時為台北縣）選為十大伴手禮，在此之後，九金店就停賣代售的耳朵餅等，專心研發自創的獨門商品。

將有機水果與烘培結合

在生意逐漸穩定、償清債務之後，陳韻筠在楊程超的鼓勵下，遠赴曼谷法國藍帶學院學習，並接受經濟部中小企業處創業諮詢輔導，進一步轉型為網路宅配商家，成功締造新一波銷售佳績。

此外，她也報名中小企業處的創業創新養成學苑課程。在學習的過程中，啓發她利用家鄉固有資源發展事業的念頭，加上父親也是栽種有機水果的農民，因此她和楊程超再一次南下，2011年5月在老家雲林古坑開啓第二份事業-「奶油巴士西式糕餅店」。楊程超說，「奶油是用途廣泛的食材，什麼都可以搭，而巴士可以帶人見識四方，希望這家店能帶領民眾進行口味的探險。」

因為九份是國際觀光客聚集的地方，古坑則是相對封閉的社區，產品無法互通，因此他們並沒有打算將蜂巢糕引進古坑；再說他們是抱持振興家鄉產業的心而來，自然要用當地最著名的名產以及各類有機水果作為食材。陳韻筠小時候家境不算太好，家裡沒有多餘的錢可買零食，母親經常把香蕉油炸後給她當點心吃，雖是應急之策，但口味卻令人回味。於是他們利用香蕉當食材，研發包著真實果粒的香蕉蛋糕，「希望可以喚起大家兒時的回憶。」

在不同屬性的商圈，也必須發展不同的營運方法，「我們要更大方一點。」在店內提供試吃、與街頭巷尾打好關係，成為推展商機的重要工作。在奶油巴士開張前兩個月，他們體會到在觀光區對付流動量大的觀光客，與買賣點心給天天見面的鄰居有很大的不同，陳韻筠說，「必須設法融入社區，否則沒法做生意。」

由於夫妻倆經常在國外遊歷，發現國外的農業區很少直接將農產品銷售給社區的消費者，而是加工成酒、油等產品，輸出至全球。相較於台灣，香蕉滯銷就叫阿兵哥吃，或是賤價賣到大陸，「這種作法太原始了，也許我們可以開發香蕉露等產品，讓古坑的有機農業可以登上高峰。」

陳韻筠及楊程超這對恩愛的夫妻正在古坑展開第三次創業冒險，他們能順利成功，且帶動故里發展?不管他們能不能譜出成功的商業故事，至少，他們已經攜手寫下一場從九份到古坑的愛情故事。 (文/廖韻奇)

本會承辦經濟部中小企業處
「婦女創業育成網絡計畫」輔導個案

塑化風波 藥草茶當道

健康葉子天然草本護身飲品

一場病 開啓人生的另一扇窗

2005年，身為幼稚園老師的黃郁茹（LULU），每天得從早上6點忙到凌晨才能休息，日復一日的長時間工作加上生活壓力，她的健康也因此亮起紅燈；在罹患甲狀腺亢進後，嬌小的黃郁茹體重一下子掉了10公斤，讓家人非常擔心，於是決定靜養一段時間。然而，這段期間黃郁茹除了深刻了解到健康的重要性外，片刻也沒有閒下來；由於從小就對中國文化有濃厚興趣，因此她開始參加許多中醫相關的課程，也翻閱了許多相關書籍；正因為這場病，開啓了黃郁茹人生的另一扇門。

黃郁茹在這段靜養的期間，不僅認識了博大精深的中國醫藥，也萌發了回到學校學習中醫的念頭。但在家人的強力反對下，她卻想到另闢一個學習的方式，於是從新竹北上，來到台北艋舺地區最饒富傳統古風的藥草巷道「青草街」，這條不起眼的小巷子，裡頭的每個店家門口都掛著各式各樣的草藥，因此過去這條街也被稱為「救命街」，可說是早期台北發展的重要街道之一，現在更成為植物教學的好地方！

前進夢想的路 絕對不只一條

第一次來到這裡的黃郁茹，一走進這條小巷子，就感受到空氣中瀰漫的青草自然香氣，她也知道映入眼廉的各式藥草，就是中醫藥學中最基本的要件，於是開始請教老師傅有關藥草的知識、種植與口味研發，甚至還跟著師傅遠赴台東，在當地學習種植有機

藥草長達一年的時間。有機藥草是指沒有使用化學肥料、除草劑和農藥的環境下生長，並且沒有經過基因改造或增強的藥草。黃郁茹在這一年當中，與師傅在台東的深山裡，每天就是與這些蔥綠的花草為伍，即使山上的生活與都市相較之下多了些許不便，但是對黃郁茹來說，能夠以最天然的土壤、最純淨的水，培育出有機無毒的藥草，「這些生活上的不方便與辛苦，根本不算什麼！」因為她知道現在有太多非天然的藥草，強制了人們的嗅覺及味覺，讓我們早就忘記了什麼是自然?什麼是原味?甚至，忘記了我們的身體最缺乏的就是這份自然原味，在尋找傳統最初的根本之中，「健康葉子」也因此孕育而生。

重新包裝 藥草也能很有趣

傳統的藥草茶不是苦澀的難以入嚥、就是味道讓人退避三舍，黃郁茹也察覺到這個問題，可是卻苦無解決之道。「即使自己在專業上已經有一定的水準，可是再好的商品沒有適合的行銷規劃，是無法讓更多人體驗這樣的好商品。」於是她參加青創總會「品牌通路經營」系列課程，學習品牌與通路布局的核心知識，黃郁茹雖然遠從新竹到台北上課，但她從不缺課，也不曾遲到、早退。

在顧問的建議下，黃郁茹開始以強化健康的機能性為訴求，針對不同的社群，進行商圈精耕，因此「健康葉子」打破品牌老化的僵局，鎖定女性市場並配合在地化的特色，針對不同的族群推出適合的飲品，搭上逗趣的分類名稱，例如以竹科工程師為目標族群的「最近比較累」、以及針對時尚OL的「我的好朋友」等，總能讓購買飲料的消費者會心一笑。此外，黃郁茹也為想保持體態以及傳統風味愛好者，量身規劃相關的系列飲品，在傳統中創造出嶄新的風味，以獨家的配方、用心熬煮5個小時後，立刻急速冷卻，除了讓藥草茶散發出不一樣的清涼風味外，更可達到保鮮的效果。

創造自然與純淨的幸福

「健康葉子」堅持完全天然，採用的材料都是取自於大自然，台灣純淨的水、在地的青草、天然的藥草，還原了藥草渾然天成特有的樸質清香與自然香甜的口感，讓享用飲料成為一種舒緩身心的活動，也讓身體重新找回純淨的感動。

不同於一般飲料店的作法，「健康葉子」從挑選適合當作飲品的藥草、洗滌青草、口味調整、熬煮、包裝到急速冷卻，每一杯飲料都是黃郁茹用最深的情感熬煮出來，藥草的天然養分以及青草的營養都被保留在每一杯飲料裡，這是機器永遠無法取代的原始情感與最初的感動。

黃郁茹說，「健康葉子」就是以Ture(真心)、Healthy(健康)、Happy（幸福)、Share(分享)為原點出發，以True、Healthy為杯底，熬出一杯杯讓人感動Happy的茶，透過Share分享愛與關懷給大家。「『健康葉子』以護身概念為出發點，嚴選最天然珍貴的植物，搭配植物的自然甘甜，絕無添加化學香精，讓身體沒有多餘的負擔，未來也希望『健康葉子』能夠成為真正讓人幸福、快樂與健康的飲品。」

(文/蔡欣璇)

本會承辦經濟部中小企業處
「創業創新養成學苑」輔導個案

學習，從廚房開始

為孩子的將來做更美好的準備

長年投入餐旅教育訓練工作的郭珍貝，從小就是在餐廳、咖啡廳中長大，耳濡目染讓她對餐旅有著一股強烈的興趣與著迷，念大學和博士班時還特別遠赴英國求師。從求學到工作，她始終鑽研在「餐旅」領域，希望能有更深廣的認識與學習。

直到女兒樂樂誕生，身為母親的郭珍貝為了給孩子最好的教育與陪伴，一頭鑽入兒童教育，考取了褓母證照，也深刻體悟到「教育應該是為美好生活做準備」的道理，其中又以「情境教育」最令她深感興趣。她解釋：「德國哲學家胡塞爾（Edmund Husserl）提到人的知覺建構在身體各個感官的彼此聯繫，它們同時連結深層的情感、體驗、記憶與認知。因此，當下的每一個知覺都開啓一個隱匿的感知空間，並回應著個人的存在經驗。這種說法，呼應了幼兒教育的本質，也就是人出生後透過視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺等五感體驗，以認識我們所處的世界。」藉由五感來培養孩子未來的創意力發想，也成為日後她發展「廚房小學堂」的核心基礎理念，並堅持設置一個家的情境教室，以廚房裡的器具與食材來建構3~12歲孩子們的美感力、學習力、生活力、語言力與社會力。

從親子時光找到人生志業

郭珍貝在一次將麵粉製作成安全黏土給女兒玩耍的過程中，忽然突發奇想：「為何不讓樂樂直接玩麵粉、捏麵糰、做麵食呢？」因此，她著手蒐集食譜、縮小版鍋、碗、瓢、盆等廚房器具，並以真實的食材帶領女兒玩「家家酒真實版」，一起做麵包、麵食點心、一起擺設餐桌。這樣的模式等同於她平日在大學中傳授給學生們的餐飲製備與餐桌禮儀，如今對象轉換成2歲的幼童，差別只在於這並不是在教導女兒，而是陪伴女兒一起生活的方式。

以這種方式維持半年後，樂樂相較同齡小朋友在自理能力、感覺統合能力、語言表達能力都有顯著的進步，周圍朋友得知後也開始帶著孩子一起參加，郭珍貝無意間將「家庭教育」昇華為「人際社會教育」。在種種機緣下，讓她接觸、認識到許多兒童料理相關的器具與知識，再結合自身的餐飲專業與人脈，兒童料理教室的創業計畫漸漸成形，並申請到政府的補助計畫，「廚房小學堂」就此誕生。

「學習，就從廚房的大小事開始。」她將這個生活方式與更多家庭分享，讓更多父母一同參與孩子的成長時光。對於一生都在追尋「餐旅人」理想的郭珍貝而言，人生最大的轉折是從最珍愛的寶貝樂樂誕生開始，她不僅晉升為「母親」角色，更讓她開啓了人生的志業，同時也是實現一個職業婦女想要兼顧事業與母親角色的夢想。

配合過去教職　相輔相成

郭珍貝笑說，「創業初期並未感受到絲毫膽怯與恐懼，也許是因為過去曾擔任顧問及系主任的經驗讓自己無懼吧！」再加上是熟悉的餐旅領域及一份濃烈企盼陪伴女兒成長的心意，她透過經營兒童料理教室來傳遞以飲食為中心的家庭教育。

郭珍貝從孩童的市場出發，但執行不久後馬上遇見挑戰。以兒童為目標的消費市場彈性空間小，學校占去兒童生活大半的時間，僅能專攻寒暑假期與週末假日，再加上腸病毒等問題令她十分苦惱。後來她嘗試改以新的經營模式：開放大人陪同參與、上學日透過外派教學的方式走入校園，並不定期搭配季節舉辦節慶體驗活動，吸引更多小朋友及父母親一同參與，讓廚房小學堂不僅僅受限於工作室的範圍，也開闢一條嶄新的道路。

郭珍貝提醒有志創業者：「創業路上的每一步在邁出前就必須預想未來的光景，每項決策都非常重要，應運用慎重來換取成功。」她也建議多利用政府資源，例如：經濟部中小企業處的創業諮詢、行政院文化建設委員會的文化創意計畫補助款等，都可以幫助創業者少走冤枉路。

不只是事業　更是生活

「廚房小學堂」是郭珍貝陪伴女兒成長重要的媒介與理想，讓孩子從備料、烹調、點菜到餐桌布置，幫助孩子與父母共同學習與體驗，發現自己、肯定自己，用心去經營彼此的關係以留下珍貴的回憶。「這份事業不單只為謀生而已，而是屬於生活的一部分。」她不願因為創業而讓自己落入汲汲營營的生活方式，面對事業理念的推廣與商品設計的每一個環節，她更堅信一切都要靠時間與用心去鋪陳，就如同肯花費時間與心力才可能煲出一鍋好湯的道理一番。這就是郭珍貝所堅守的餐旅人事業。

(文/洪琬晴)

本會承辦經濟部中小企業處
創業圓夢計畫輔導個案

中國青年創業協會總會
China Youth Career Development Association Headquarters

青創總會推出

企業內訓

黃金陣容

加值企業戰鬥力

了解您企業問題，進行課程需求分析後，透過產業高階老師，灌輸公司同仁產業經驗與專業歷練，將企業戰鬥力加值，開闢企業新戰場。

范顯達
曾任永臻電子股份有限公司協理

現在傳統製造業遇到的問題，我們在30年前就遇到過了！

苗衍慶
曾任法商阿爾卡特研發部經理

研發的問題，不在於個人技術，而在於整體戰力！

蕭世斌
知名部落格理財版主

用最簡單的財務模型，做好企業財務決策！

林政忠
曾任職於台灣民俗村事業集團、家樂福、全家便利商店

門市經營好不好，首要看商品結構，再來才是地點！

李正綱
曾任台塑關係企業總管理處總經理室專員

是不是人才，要聽其言，觀其行，連字跡都是一個參考的重點！

課程大綱

- 生產經營管理教室：創造企業整體戰力
- 研發管理教室：研發團隊領導藝術
- 財務教室：企業財務的預防醫學
- 門市行銷管理教室：門市經營升級進化
- 人資管理教室：人為企業資產落實

培訓對象

- 期望員工不斷學習成長，掌握各項核心優勢，提昇競爭力的企業

預期效益

- 有效減輕企業訓練成本、提升員工學習效果，將訓練資源效益最大化

若您有企業內訓的需求，歡迎來電洽詢：
(02)2332-8558-369 蔡小姐・332 何小姐

國際商情雙周刊 趨勢前瞻、商機商情、創意發掘

11/30前訂閱電子雜誌

每月抽 iPad 2

訂閱一年期
只要NT1000
限時搶購
(原價NT1,500)

規格：W5+3G 機型 64GB
(圖片僅供參考，贈品以實物為準)

馬上訂閱 享優惠價及參加iPad2抽獎機會

再加送商旅秘笈電子書 (歐洲美洲篇 或 亞太中東非洲篇 二選一)

活動對象

凡於100年11月30日前訂閱《國際商情雙周刊》電子雜誌之訂戶均可參加。

抽獎辦法

於100年10月3日、11月及12月每月1日抽出中獎者1名，未中獎者下月可繼續參加抽獎!!

中獎公布

每月中獎名單除以E-mail或電話通知外，當日公布於《國際商情網www.trademag.org.tw》
於確認中獎者身分及寄送地址，並完成中獎稅金繳納後，主辦單位即會將贈品寄出。

注意事項：

1. 依中華民國稅法規定，本活動將依獎品價值納入中獎人個人年度綜合所得計算，並於年底寄發扣繳憑單，獎項價值超過新台幣20,000元以上者，得獎人需填妥個人所得申報資料表、繳交身分證影本並繳納10%「機會中獎」稅金(非中華民國境內居住之個人，不論得獎人所得之金額，須就中獎所得扣繳20%機會中獎稅)，贈品不得要求折現或轉讓，中獎人需配合上列事項，否則視同放棄領獎資格。
2. 主辦單位保有更換等值獎品之權利。

傳真：(02)2757-6828、2757-6829
服務專線：0800-010-800 或 (02)2725-5200轉1825、1828
E-Mail：trade@taitra.org.tw
《國際商情網》http://www.trademag.org.tw
《國際商情雙周刊》粉絲團 http://www.facebook.com/it.biweekly
委辦單位：經濟部國際貿易局 執行單位：外貿協會

「愛」他/她們或「失去」他/她們？

留才心法、離職與資遣管理實務解析

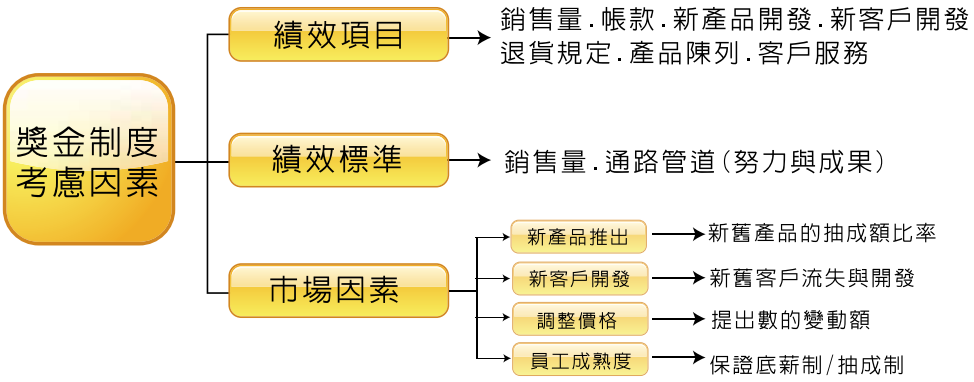
企業因人才而興，用不對的人、留不住人才的企業也將因人才而止。因此，如何留住好人才共創美好願景，並協助不適任員工另闢新天地，已成為各企業發展的關鍵課題。人資界權威專家丁志達先生特別分享留才激勵體制與離職管理的實務知識與方法技巧，以協助企業研擬相關策略。

留才 善用績效與獎金制度

激勵是針對員工需求與目標，採取措施以激發員工的工作意願，進而求得組織、員工個人目標的實現。企業設定獎酬的基本原則須使獎酬資源的獲得者感受到其價值，效價為零或低弱的獎酬皆難以發揮功效。因此，針對不同類型的人才可規劃不同的獎酬內容予以激勵。

「知識型員工」多屬追求自主性、個性化和創新精神，激勵多來自工作本身的內在報酬，重點非以金錢刺激為主，而是著重發展成就與成長。「管理人員」主要是針對權力的需求，高階管理人員對於低階管理人員要善於授權，並建立通暢的晉升系統與設計合理的經濟報酬結構。「一般員工」則可透過金錢、認可與讚賞，同時使其享有一定的自主權、自助式福利制度、員工持股、員工培訓等方式，來激發工作的積極性。

「獎勵制度」是企業內部一種變動的酬償制度，透過財物以更直接、快速的方式犒賞員工，同時也是設法將績效和報酬連結的誘因計畫。獎勵模式可區分：個人獎勵制(績效調薪、提案獎金、績效獎金、全勤獎金等)及集體獎勵制(團體目標獎金、股票選擇權、年終獎金、入股等)，以現金、實物、股票、某種特殊給付、榮譽稱號、獎狀、具挑戰性的工作專案和更佳的工作條件、決策參與權等形式，來提升員工的工作意願。



離職、解雇、資遣員工的處理

除了留才外，企業界對於員工辭去工作時的離職面談也愈趨重視，期能藉由了解離職的真相，來進行未來企業的改善工作，縱使留人不成，往後填補職缺時也可避免重蹈覆轍，降低人力資源成本的浪費。「離職面談」是一項重要且需重視的管理工具，透過面談，同時也讓離職者了解離職後對保守組織商業祕密的道義責任，避免做出損害公司利益之舉動。

「解雇」是所有懲戒中較嚴厲的方式之一，因此企業在解雇員工時須格外謹慎、公平且具充分理由。建議管理者先給予自己24小時的冷卻期，並廣納不同的意見與聲音後，再對解雇的決策給予明確合法、合理、合情的定義。過程間要避免釋放給員工暗示性的承諾與離職條件，並與人事、法律部門人員核對合法的適法性。解雇評鑑過程除誠實以對，不宜有任何個人主觀、偏見或挾怨報復情事，針對解雇理由相關的證據皆需妥善保存，以備訴訟時的佐證，而對於被解雇者可能採取的不理智行為也應有所準備。執行解雇時，建議採面對面與該名員工詳盡說明的方式，並讓整個過程迅速不拖泥帶水。

「資遣」相較解雇過程應更加慎重處理，即使企業執行人力精簡往往是萬不得以，仍須掌握合法與誠信原則，遵照勞動基準法、勞動基準法施行細則、就業服務法、大量解雇員工保護法等法律規定，依法支付員工資遣費作為補償。重要注意事項包括：法定事由、預告勞工、謀職假、資遣費的計算、資遣通報及非自願性離職證明書的開立。若遇勞資爭議時，處理方式大致如下：

1.勞資爭議當事人一方申請調解時，應向勞方當事人勞務提供地之直轄市或縣市主管機關提出調解申請書。

2.勞資爭議經調解成立者，視為爭議當事人間之契約；當事人一方為工會時，視為當事人間之團體協約。《勞資爭議處理法》第23條。

3.勞資爭議當事人對調解委員會之調解方案不同意者，為調解不成立。《勞資爭議處理法》第20條。

當調解不成立後，屬權利事項之勞動爭議，當事人可循仲裁、裁決程序或司法途徑解決；屬調整事項之勞資爭議，即可進入仲裁程序，但如直轄市或縣市主管機關認其調整事項有影響公眾生活及利益情節重大，或應目的事業主管機關之請求，得依職權交付仲裁，並通知雙方當事人。

一個組織不論其規模大小，「人才」將直接影響組織效能與效率，更是決定組織成敗興衰的關鍵。「用人不疑，疑人不用」是領導者必備的用人邏輯，但企業仍應透過管理制度的建立，以兼顧企業經營「監督與制衡」（check & balance）的原則。管理者平時應多給予員工適時的訓練，多關心員工的工作狀態與對工作的想法，用制度落實員工評鑑與考核，才能真正建造出上下一心、戰鬥力十足的最佳團隊。

（文/許惠淇）

本會自辦課程延伸報導

靠一行字賣翻天

如何寫出「嚇嚇叫」的廣告文案

如何做出合適且有效的廣告規劃?如何善用文字藝術去網羅目標族群?如何建立琅琅上口的廣告詞彙?細膩的視覺畫面往往也需要文案來觸動人心，讓創意說話，也幫商品說話，廣告文案的創意，讓文案大師一次SHOW給你！

曾任太一廣告、新五台創媒公司、文案達人創意事務所等執行創意總監-唐崇達，長期在動腦雜誌撰寫廣告評論，並分別受邀擔任「動腦講座」、「學學文創」、「電腦公會」等機構的廣告課座講師，業界稱為「文案大師」。他這次在青創會開辦的「廣告文案撰寫達人班」，分享他在業界多年的經驗與技巧，教你如何讓創意說話，也幫商品說話，創造出具備打動人心的文案創意思考。

三秒吸睛的標題超強撰寫攻略

有好的標題，才有好的秒殺力。讀者看標題與文案的比例是五比一，標題寫不好，廣告就會缺乏吸引力，無論是報紙、雜誌、網路、海報或是DM，當讀者看一眼就跳過去，產品當然也賣不出去，所以廣告要達到銷售效果，就要從寫出好的標題做起。

例如，中鋼股票上櫃的報告廣告標題：「明天不要把你的身分證借給別人！」(為什麼?往下看吧！)；又如TVBS在職棒開打前轉播的廣告標題：「TVBS明天賭兄弟象隊一定贏！」(為啥?看明天轉播吧！)。好奇之心，人皆有之，運用略帶懸疑，欲語還休，讓人想一窺究竟的標題當餌，通常能勾起消費者好奇心，而提高閱讀率。

標題的試煉是很嚴苛無情的，不只要面對版面上或一條街上花枝招展的對手，通常如果無法在3秒內吸引消費者注意，廣告文宣所花的錢，等於付諸流水。因此，為了找出引人入勝的好標題，在做廣告時至少都要寫30個以上的標題，再用消去法挑出來。這種作法聽起來很簡單，但前題是你要先能運用各種手法變出來。

讓標題更具撞擊力的九顆子彈

廣告要有效，必須將產品獨特的銷售賣點轉化為消費利益。無論是業主、經銷商或消費者，都是為了使用利益而採買產品或服務，所以一定要將新設計、新科技或新產品，轉化成為消費或採用利益，才能因此吸引業主及消費者注意，並根據此點在文章、介紹或廣告中，找出大家感興趣的表現切入點。

1.找出真正核心的消費點：找出能夠促使消費者購買商品，或產生行動的核心消費點是什麼?要從這個點去發展標題，如：染髮不是為了讓頭髮變黑，而是要讓自己找回年輕；相機不只是為了拍出美麗照片，而是留住時間及瞬間，抓住生命中最值得回味、留戀的片段。

2.找出競品缺點，發動攻擊：想想看，你的對手產品有沒有什麼缺點或弱點是可以用標題，展開蠶食市場的攻擊?

3.准許誇張聳動，甚至瘋狂的標題：不要擔心想法太瘋狂，會被人當瘋子，有時最勁爆的點子及講法，就藏在誇張、看起來很扯的電燈泡裏。所以當你有這個靈光閃過時，千萬不要馬上劃掉或揉掉它，就像減肥藥廣告中，最有效的標題反而是我們看來很扯的：「豬肉一斤多少錢?」。不過遊戲則是，再生猛的講法，骨子都不能脫離商品的功效及屬性，才不會過於誇張，卻言不及商品。

4.用真話，寫標題：真話往往聽起來最真摯親切，也最可信，而且最不像廣告，當你的標題愈不像廣告，就愈容易突破消費者心防。

5.用非字盤的特別字體：如果只是用一般字體去呈現，那就好比穿著平凡的家居服，去參加頒獎典禮或晚宴，會讓你看起來毫不起眼。所以有很特別的講法，就要用特別的字體、級數、排列及顏色去凸顯它，才能發揮讓人眼睛為之一亮的聚睛匯神的效果。

6.當大家都往同個方向走，你就來個大逆轉：當大家都言之成理、順理成章的往同個方向走，你可以反過來想想看，如果不這樣做、不這樣演、不這樣講，來個大逆轉，會有怎樣的畫面與說法?

7.來個反向思考的標題：也就是跟一般稿子習以為常的講法反其道而行，往往會因為反常，而帶來意想不到的吸睛效果。

8.從不同人的立場，發想不同的標題：同一件商品，可以從購買者的立場，也可以從使用者或享受者的立場發想，當然也可以從周邊不同欣賞者的角度去想，看哪一個面向的講法最有趣，最好玩。

9.讓標題單純化：標題愈單純，效果愈強，也愈好記。所以不要恨不得把所有的訊息塞入標題中，而要把標題修到愈簡約俐落愈好。

讓人閱讀後即下單的寫作祕笈

在廣告文案撰寫時，先別急著提起筆來寫，要謀定而後動，且廣告內文想要吸引人往下讀，也必須掌握幾個重點：

1.寫得好像你在跟對面的人聊天
2.先寫得真，再寫得妙
3.一段盡量只寫一個重點
4.多用短句，更有力、更容易被記憶
5.長文案，一定要加小標題
6.沒人規定文案要像廣告
7.結尾要push消費者行動，或重申承諾
8.要想一句濃縮又啓印人心的slogan

成功是屬於勤學不懈的人，透過不斷的學習、演練及應用，一定可以寫出如行雲流水般的文案，靠一行字就能引人入勝，創造更大的關注與商機！

（文/王佩于）

本會自辦課程延伸報導

企劃達人
如何做出一份完美的行銷企劃書

做出一份拍案叫絕的企劃書是每位行銷企劃人員想破頭都想做到的。但是，甚麼叫做好的企劃書?該具備哪些內容，可以讓分析更明確、讓賣點更清晰?

了解關鍵概念 打好企劃基礎

首先，必須知道企劃書是什麼?簡單來說，企劃書就是一個表達溝通用的工具。表達什麼?跟誰溝通什麼?表達對一個主題的分析、想法與作法，並與企劃書相關的決策或配合執行的人溝通。

接著，必須了解企劃書不被採用的原因。沒有被採用的企劃書，等於沒有存在過，沒資格斷定好或不好。除了書面沒有說服力、嘴巴沒有說服力之外，老闆看不懂、公司不需要、執行力受質疑等因素也是常見的問題。

企劃書寫得好或不好，跟文字能力、文憑理論無關，好的企劃書必須以數據及案例輔助，增加說服力，撰寫時可以一邊想著，如何讓嘴巴表達出簡單清楚的力道。

奠定企劃架構與背後的邏輯

企劃書，應該被看待成是個還沒被顧客決定要買的「產品」，必須讓這個產品具有被顧客想買的誘因與衝動才行。把企劃書當成一個產品，在寫企劃書時心態就會轉成積極的、想說服的，所完成企劃書裡頭的文字組織結構，就自然而然會有說服的力量。

然而，企劃書並沒有統一的標準格式，只要讓人了解想藉企劃書傳遞的想法即可。企劃書架構其實就像一條魚，魚頭是背景/目標，先釐清撰寫企劃書的背景原因，此時可以點出企劃書是要解決公司最急迫的問題，至於行銷企劃書要達成的預設目標，則儘量要以數字量化呈現。

其次，魚身則是分析、想法、執行三階段，第一、分析與產品行銷想法有關的資

料，像是市場分析、競爭者分析及消費者分析，深入了解商機環境與潛在威脅、消費者需求與決策因素；第二、發想產品行銷想法及決定策略，如果是新產品上市，必須考量顧客、產品　品牌、通路、定價、促銷及廣告七項策略。第三、如何將策略落實的過程，可由人、事、時、地、物切入，像是抓前置作業與正式上線時間、選擇地區或通路，同時搭配廣告媒體計畫表、工作進度分工表則可事半功倍。

至於魚尾則是效益評估，透過目標效益分析表及預算經費預估表，可以計算要花多少錢?可以賺多少錢?同時引用過往的成功經驗，加強說服力。因為老闆主管只會相信證據資料，還有已經發生且具有成功經驗值的案例。

不斷調整與修正才是成功祕訣

想讓企劃書不虛胖、處處是精實的肉，「How」與「Why」就是去油的二條緊縮繩。因此建議直接告訴對方「產品定價是…，定價的理由是因為…。」其它多餘的內容，只會讓人頭昏眼花、疲累，對企劃書的採用會有反效果。

此外，企劃書到底要理論點或白話點?專有名詞多一點或少一點?英文要不要出現?這些文字上運用的問題，端視要向誰簡報企劃書。老闆不是學行銷的，企劃書就多用點白話，不要動不動就搬「行銷4P」、「SWOT」、「波特五力分析」等理論到企劃書裡。但若老闆是學商業或行銷，專有名詞的運用反而有助於溝通的快速。

企劃書完成後，馬上遞交或準備簡報了嗎?等一下，再「修」一下會更好。把初次完成的企劃書放在眼前，進行三次修正調整。第一、思考一下初次寫的策略想法手段部分，有沒有更好的替代方案?第二、把企劃書從頭到尾很快順著看下來，有沒有邏輯不清不通的地方?第三、把標題文字內容，儘量減少字數、刪掉贅詞。

簡報技巧留一點
讓自己發揮口才的機會

如何讓企劃書與口說搭配的好，成為一場精采又有說服力的簡報?除了必須考量時間外，表達方法也是關鍵。報告時間要多長?不管幾頁的企劃書，必須練習在30分鐘內講得清清楚楚。一般人聽簡報的注意力通常只能持續個半小時，更希望只想聽重點，因此必須直接說出「決定這樣做」、「為什麼」，其中「為什麼」就是「數據資料說服力」與「案例說服力」，案例可當作在簡報時巧妙配合講出的舉證，通常也是非常適合發揮口才的機會。

另一方面，企劃書的簡報現場，也必須針對容易被挑出質問或攻擊的點，加強攻防推演。企劃書完成後，仔細盤算再看一回做暗記，哪些部分是決策權者會提問的?哪些部分是相關部門會在意而且一定會提問的?至於對付不懂的人提問，以數據資料及案例去堵住他的嘴，切記不要去爭辯而衍生出更多沒水準的提問。

做出一份完美的行銷企劃書除了多看多學以外，多練習更是企劃案成功的不二法門，透過反覆演練才能找出企劃書的盲點，調整撰寫與簡報技巧，同時記得企劃者必須具備執行60%以上內容的能力，才不至於造成後續執行的困難與阻礙。

（文/蔡妤蓁）

本會自辦課程延伸報導

網站成功的第一步 SEO入門關鍵技巧

SEO的全名為Search Engine Optimization，中文為「搜尋引擎最佳化」；經統計發現，85%的網友是透過搜尋點擊到訪各個網站，因此SEO的目的即是將網站調整到符合搜尋引擎的要求，提升網站在搜尋引擎中的排名，以便讓消費者更快速的找到您的網站，為網站帶來流量和客戶。

SEO自然排序優化 提升網站排名

讚點子數位行銷權自強總監認為，一般網路用戶者多半透過產品關鍵字，而非以公司名稱來做搜尋，因此往往搜尋出的第一筆資料就會是最常被點閱的，為了讓企業經由搜尋後的排序較佳，除了透過搜尋引擎或入口網站付費購買「關鍵字廣告」外，企業應如何自己下功夫做搜尋引擎最佳化，而不用花大錢購買關鍵字，也能讓網站自然而然取得較優的排序？

1.網頁Head出現關鍵字：企業都希望自己的網站能輕易被搜尋引擎搜尋到，因此就必須在網頁中埋入一些標籤，而網頁的原始碼中最前面的一段就是Head，其中<title>、<description>、<keywords>在這三項原始碼中，一定要出現您想要SEO的關鍵字，標題中最多別超過3個關鍵字，並且不使用和自己網站不相關的關鍵字，另外擁有不同的產品和服務的情況下，對每個產品進行單網頁優化，而不是羅列在一個首頁上。

2.網址的重要：網址是SEO的關鍵，在網域名權重中可分為：獨立網域＞子網域＞目錄＞不知名內容，因此若設置在免費網域中，對搜尋引擎來說只是該網站項下的小目錄，因此建議避免使用免費網址，應購買自己的網址，並直接把關鍵字埋在網址上，例如：www.books.com.tw博客來書店網址。

3.網站的PR等級：Google獨創了PageRank網頁排名，是一種由搜索引擎根據網頁之間相互的超連結數量來計算的技術，來作為網頁排名的要素之一；每個網站Google會給予評分，網頁的PR值愈高，搜索排序就會愈前面，除了網站之間的連結數目多

寡，Google也會依據連結網頁的重要性和內容進行分析，因此在建立自己網站的外部鏈結時，應盡可能找PR值高且外部鏈結數又少的網站，外部鏈結之網站內容也應與自己網站內容有相關性，才能提升網站PR值。

4.好朋友-反向連結的重要：除了找尋與你的主題相關並具知名度高、影響力大的友好網站外部鏈結之外，可以在網頁中提供免費又有用的線上服務或檔案下載，藉由網網相連的作用提升優化排名，搜尋引擎智慧判斷假使透過某個名詞或文字，鏈結至其它重要的網站或優質的文章，或者在參與論壇及部落格中留下簽名檔或網址，對於自然排序也有加分效果。除此之外，尋找競爭對手網站的反向連結，主動與這些網站進行連結交換，但必須注意的是增加速度不要太快，須以穩定的速度增加反向連結。

求別人掛外部鏈結，不如建立企業BLOG，以豐富的內容，在BLOG中合理的加上自己的網站超連結，都是能夠提升網站排名的小撇步。

5.用對正確的關鍵字：網站內容要和關鍵字高度相關，對於企業來說，所挑選的關鍵字必然是與自己的產品或服務密切相關。如果採用與網站內容不相關的關鍵字，消費者即使透過關鍵字搜尋進入網站，也很容易對產品不感興趣而離開，因此在網站建立前一定要認真分析Yahoo的關鍵字策略，對網站進行詳細的關鍵字篩選，列出與服務項目相關的各種關鍵字後，再採用多組關鍵字進行交叉運用，在進行搜索引擎優化時，為了找出更精確的潛在客戶，瞄準「長尾關鍵字」能更有利於提高網站流量。

6.好內容才是王道：內容是網站優化的靈魂，具有好的內容才會吸引搜索引擎的到來，最好的方法則是定時更新網站，且內容最好是原創的，若是轉貼文章，也建議標題要做修改，可以在文章前加上自己的話，讓搜尋引擎誤以為是一篇新的文章。SEO固然重要，但經常維護更新網站資訊、強化網站功能等，讓使用者願意多停留一段時間觀看內容，才能讓網站大大加分，成為一個有價值、高品質的網站。

視為作弊的SEO行為

網站若採取了不正確的優化策略，不但未能有效提升網站的排名，反而被搜索引擎視為作弊而使網站遭到刪除，視為作弊的SEO行為如下：

1.故意製造大量連結指向同一網址的行為。
2.在網頁原始碼任意位置，故意加入與網頁內容不相關的關鍵字。
3.在網頁原始碼的任意位置，故意重複某些關鍵字，即使與網頁內容相關的關鍵字，故意重複也會被認為是作弊。
4.在網頁中加入搜索引擎可識別但用戶看不到的隱藏文字。無論是使用同背景色文字，超小字號文字，文字隱藏層還是濫用圖片alt，都屬於作弊行為。
5.作弊行為是針對網站而不是針對網頁的。一個網站中即使只有一個網頁作弊，該網站也會被認為有作弊行為。
6.有鏈結指向作弊網站的網站，負連帶責任，也會被認為是作弊。

權自強提醒企業主，若只把網站的首頁進行SEO是遠遠不夠的，網站優化最好是全站同時進行，每個內容頁都必須有您想優化的關鍵字，最後，SEO是需要花時間、花心血，要做一個人和搜尋引擎機器人都喜歡的網站，是很不容易的事，SEO沒有完成的一天，是不斷努力的過程，但是能做好SEO，不僅幫自己省下廣告費，讓客戶可以透過搜尋引擎，在第一時間找到您的網站，並讓您的網站永遠處於最佳位置。

（文/李佩紋）

本會自辦課程延伸報導

搞懂Me世代
八零後的管理與領導

有人說1980年代後出生的族群，因資訊科技的流通，知識普及化，大學之門不再窄而難行，使得這一個族群已成為台灣有史以來教育程度最高的一群；Me世代正是在這個數位世界長大的第一代，他們充分理解網路世界的優勢，並廣泛、深入地擷取可用的資源，來彌補與上一代之間的經驗差距，甚至因此超越上一代，而且這個差距已愈來愈明顯。

只要我想要，有什麼不可以?

誰可以有效領導80後的員工！誰就擁有企業競爭力！這可不是空話。如今，80後世代已經逐漸成為台灣、不，是全世界職場上最主要的勞動力，五、六年級的主管究竟要如何才能讓七、八年級下屬服服貼貼，已是刻不容緩的課題。

近來，人類生態發展出太多的「世代」形容詞，所謂的「世代」，就是指在某一段時期內出生的一批人群，他們具有代表性的特色與影響力。美國知名的社會心理學家、社會評論家的珍・塔吉博士（Jean M. Twenge）分析累計60年、超過130萬人次的問卷資料，發現目前20~30歲的年輕人，是一個「極端自我本位」的族群，為Generation Me，簡稱GenMe，中文叫做Me世代。但這並不代表「不好」，只是表現出不同年齡層族群之間價值觀的差異。

台灣的Me世代相較於五、六年級生而言，他們的成長環境相對富裕、自由，其源來自1986到1991年間，台灣從解除戒嚴到民選總統、經濟與社會、教育的全面翻盤變革、股市與房市狂飆，這一連串的影響使得七、八年級生的生活體驗與價值觀與五、六年級生有極大差異。

新世代的價值觀與生活方式

Me世代較上一代受到更多照顧，且被教育成相信自己一定會成為一代巨星，但卻生活在大學學費難以負擔、求職不易、

即使是雙薪家庭也買不起房子的現實環境下。他們喜歡單打獨鬥更甚於團隊合作，加入公司並非為了生活，而是出於自願，並希望工作是有意義的。對Me世代而言，工作與生活必須兼顧，工作的樂趣遠比薪水來得重要。

總體來說，Me世代正向的一面，普遍重視個人自尊、價值及自由、極具創新想像力、追求興趣與生活、講究公平公義、喜歡分享自我觀點、易接受外來文化、追求自我理想實現。然而，Me世代給人的負面觀感則是眼高手低、依賴感重、強調個人自由但自我控制不足、缺乏責任感、太過自我導致人際互動不佳、容易陷入悲觀情緒、喜歡衝撞體制、缺乏挫折忍受力、工作穩定性差，更甚至缺乏實現夢想的行動力。

Me世代自尊提高了，有較多的自我關注，強調自己的想法和感受，但卻生活得更焦慮、更失落。如何協助、領導Me世代，值得主管們深思。

管理Me世代：傾聽、同理心為首要訣竅

究竟應如何帶領Me世代員工呢？首先，主管們須以同理心從他們的缺點做正面思考：「他們真的懶散嗎？」我們經常看到電視媒體報導，年輕人為了演唱會門票瘋狂徹夜排隊；扮演追星族時，一點都嗅不出他們懶散的氣味，因此，領導Me世代的第一步，就是要先讓他們產生動機與熱情。

然而，真的怎麼講都不聽嗎？與排斥威權的Me世代溝通，一定要先從做朋友開始，因此，傾聽也是與Me世代最重要的溝通起點。

管理七、八年級生的訣竅就在於應將他們視為共同合作的平輩，以「大家都在同一條船上」的態度領導他們。而在公司制度上，則採用人性化管理，不要用權威或年資來壓制；例如中國知名網路集團－盛大網路，就採用新穎的「遊戲式管理」，利用遊戲中玩家的體驗，透過真實環境還原，將企業願景及策略，建立成一個經驗值管理系統，採用實時紀錄，讓所有員工藉由完成遊戲任務的方式進行自己的工作，並且透過任務系統，讓員工賺取工作績效之餘，也能達到跨部門合作的效益，不僅有效提高工作樂趣外，也促使員工積極提升個人價值。

由上述實例發現，對於七、八年級生來說，隨時關心、即時公開獎勵也極為重要。有效運用激勵機制，在新世代員工達成目標時，更要以他們喜歡的「慶祝活動」來鼓舞士氣，再適度給予超越能力的挑戰，並事先建立雙方同意的目標、指標及賦予他們一定的自由度，如此才能讓他們為目標積極努力。而當他們提出一個新作法時，切記，千萬別急著打槍！提醒您，Me世代最大的優點就在於其不同凡響的創新創意力，尊重他們的不同作法，這些「突破」就有可能是組織內未來最重要的創新原動力。

所以，用心理解Me世代所追求的價值，了解他們的工作方式，利用他們的優勢，扭轉他們的缺點，才能一起協助企業，同心帶領公司走向成功。

（文/洪瑯晴）

本會自辦課程延伸報導

讓每通電話都是商機

電話行銷 GO GO GO

近年來，電銷工作愈來愈夯。我們除了三不五時接到這類的電話外，翻閱各類報刊雜誌，也會看到許多企業以「高薪」為訴求徵求電話行銷員，「電話行銷」儼然成為愈來愈多公司搶攻業績的另一支戰鬥部隊。但是電話行銷到底有何魅力，能讓那麼多的企業對它趨之若鶩？

致勝3關鍵：產品、名單、電銷人員

「成本低」、「成交快」、「創造高額業績」就是電話行銷的最大魅力。

電銷人員只要善用話術和排除異議的技巧，透過電話，在短短幾分鐘內締結交易做到業績，絕非難事，也比以往B2C的銷售方式更有效益，更可大幅省下人力及營運成本。雖然電話行銷好處多多，但是如果沒有掌握關鍵要素，依然有可能賠到灰頭土臉、血本無歸。

影響電銷經營成功的關鍵，取決於「產品」、「名單」和「電銷人員」。透過電話銷售通常是符合消費者的實際需求及偏其所好的產品，金額最好在10000元以下，或月繳3000~5000元以下，而且介紹的產品內容必須簡單明瞭，才容易讓客戶短時間做決策。其次，就是要保有名單的數量和新鮮度。名單可說是電話行銷的命脈，從事電銷工作的務必要做到三項基本工作：蒐集名單（天天蒐集並保持充足的數量）、分析名單（找出屬性相似的客戶族群）、整理名單（彙整成可以追蹤活動持續進行開發的優質名單），唯有在名單上勤下功夫，才能提高接觸率和行銷績效，達到事半功倍的效果。

電銷過程中，電銷業務員或客服則扮演極重要的角色。因為在「見不到對方」的談話溝通中，必須藉聲音和語調的感染力，才可以提高對方的接受度和好感度。一個優質的電銷人員普遍具有兩項特質，

首先是天生「愛講電話」，其次則要有過人的「耐挫能力」。除此之外，要有強烈的自信心與企圖心(願意向高薪挑戰)、速度快活動量高(每天進行上百通電話)、面對連續拒絕能夠迅速恢復精神，並且繼續打電話(理解電話行銷特性，將時間與心思專注在業務上)。

成交6要訣

撥出電話後會遇到什麼樣的回應是無法預知的，因此拿起話筒前，除了心懷熱忱，營造誠懇、愉悅的氛圍，讓對方卸下戒心，願意敞開心胸對話外，也必須需掌握以下要訣，才能知己知彼，百戰不殆。

1.**了解產品**：銷售任何產品，都要先對自家產品瞭若指掌，電銷人員也不例外。先了解公司產品的優缺點，才能語氣堅定，擁有說服力，懂得如何引導客戶深入知悉產品內容；回答客戶所提出問題時，方可適時處理反對意見，清楚解答客戶的疑慮，提高成交率。

2.**構想好話術和說話語氣**：撥電話前，需設計好一份完整的銷售話術。好話術，就如同是敲門磚一般，決定客戶是否願意繼續聽下去。如果沒有準備好，那麼說起話來有可能言不及義，白白浪費客戶跟你的時間。當然，好話術還需要語氣的速度、態度、用詞的配合，才能相輔相成，切入關鍵。

3.**正面且積極的態度**：電話行銷的名言：拒絕是成交的開始。電銷人員每天都得撥打上百通電話，相對的，被拒絕的比例也相當高。因此，電銷人員一定要有「每天被大量拒絕」的心態，所以在撥通每次電話前，一定要激勵自己成為一個勝利者，千萬不要在一開始就畏縮怕懼而落居下風。

4.**掌握適合的時機和通話時間**：時間的掌握非常重要，恰好的時間點，會讓客戶有心情接受你，帶來好的契機，通常星期二到星期四是最適合電銷的時間。每通電話的長度以不超過10分鐘為原則，除非對方真的有興趣者，可禮貌性的詢問對方在時間上是否方便長談。

5.**突破討厭的擋關者**：有些電話必須需要找到公司的決策者才算溝通的開始，所以對公司的總機、職員或秘書等接線人，一定要有尊敬的態度及語氣，並且非常謝謝他們願意幫忙處理或轉達。此外，留言時記得重點式、簡短的表達相關的資料，而且傳遞這通電話對公司能產生何種好處的訊息。最後，做好心理準備，往往要很多次才會和決策者通上電話。

6.**要取得掌控權**：一位優秀的電銷人員，往往在30秒內就能讓客戶感受到難以抗拒的親和力，優先取得掌控權，營造出一個良好的溝通情境，進而找出客戶的需求點，引發出客戶對產品的好奇心和興趣，再就客戶所提的問題引導至銷售層面。此外，也可以分享自己使用後的心得，或是用口碑強力保證，才能讓準客戶安心做出購買的承諾。

成本低，能接觸廣大的潛在客戶，有效縮短銷售流程的電話行銷，是目前受到眾多企業青睞的業務開發工具，尤其手機的便利性，更助長電話行銷的開發率。電話行銷屬於感性銷售，怎樣透過聲音表情，將話說到客戶心坎，是一門學問！以當大家的產品和銷售操作技巧都差不多時，專業的客戶服務及電銷人員，贏得客戶的信任，才是獨霸市場，稱霸業績的致勝點。

(文/陳蓉美)

本會自辦課程延伸報導

網路開店教戰手則

開啓你的網拍人生

網路普及和電子交易愈趨熱絡，帶動宅經濟興起。低成本、低門檻、快速便利的網路拍賣，成為很多人創業或經營副業的首選。但是網拍市場競爭激烈，如果以為只要備足資金，選擇一個拍賣平台進駐，就可以創造日進斗金的收入，那就太小看網拍世界！如何不在茫茫網海裡載浮載沉，一躍成為「人氣賣家」？前置作業的規劃是重要關鍵。

可以解決顧客的需求 就是好商品

加入網拍行列後，到底要賣什麼?雖然網路上，什麼都有，什麼都賣，但是如何挑選主力商品網拍，就讓許多賣家傷足腦筋。知名網拍不織布達人Emma表示，網拍開店的商品最好是市場需求度高、競爭者少，可以滿足或解決顧客的需求；Emma建議先找出利基市場，做好市場調查，以目標客戶可接受的價格，再來設計商品或採購商品。而「設想」的商品，需注意是否能在網路上搜尋或無法搜尋得到?網路搜尋商品時，則需注意以下幾個參考方向：

1.商品搜尋得到，競爭者少，利潤很高，買氣足：很有可能有專利或是已經被贏家全拿，若無前述情形是很好切入點 。

2.商品搜尋得到，競爭者少，利潤很高，買氣低：很有可能是冷門商品或是封閉族群，但不見得沒有可開發性。

3.商品搜尋得到，競爭者少，利潤很低，買氣高：但跟大賣家製造價格差距能力有限，容易陷入做白工或瞎忙。

4.商品搜尋得到，競爭者很多，利潤很高，買氣足：商品正處於熱賣時期，要考量到進入後，網拍市場會不會曇花一現?

5.商品搜尋得到，而且很多，利潤很低，買氣足：通常熱門商品意謂著各路人馬紛紛搶攻，加上跟大賣家製造價格差距能力有限，絕對要避免投入。

6.商品連搜尋都搜不到：須要注意商品是否過於冷門，或是touch不到消費者的需求，如無前述情形，則是非常好的網拍商品。

不少賣家興沖沖選定主力商品，卻往往忽略前製成本及售後成本。以服裝為例，前製成本包括攝影師幫模特兒拍照、照片修圖美編、廣告刊登費用；售後成本則有電話費、郵資、商品退換貨運費，更不用說還有新品三不五時上市及庫存的壓力。因此Emma建議剛入行者，對商品的成本一定要嚴加控管，以一件商品100元為例，原物料支出最好壓在3成以內，才是比較保險的作法。此外，商品的挑選也應考量到體積大小，因為倉庫的成本也很驚人！。

先了解平台經營模式
再決定店要開在哪裡

目前時下的網路拍賣平台經營模式多元，各有各的優勢，賣家可以多多認識與慎選比較，再來決定店要開在哪裡。不管是加入哪一個平台，都必須站在顧客的需求端著想，因為不是每位顧客都是網路高手，所以使用介面最好是操作方便、金流和物流的選擇多樣，顧客下訂後可以快速拿到貨品。

以Yahoo!奇摩拍賣和露天拍賣為例，Emma認為比較適合新進品牌進駐，前者需收刊登費（3元，以商品數量計價），商品售出後，還要外加3%的成交手續費；後者則不收平台費和刊登費，只收成交手續費1.5%。如果賣家有心投入市場認真經營，Emma認為最好還是選擇Yahoo!奇摩拍賣，因為在台灣，Yahoo!奇摩擁有1700多萬的會員數，每個會員都是潛在的買家，而且有70%網友將Yahoo!奇摩設為首頁，因此Yahoo!奇摩的流量會相對地大；露天拍賣則比較適合清倉品或是試試市場的水溫。

如果對網路非常陌生，則可以考慮PChome Online商店街和Yahoo!奇摩超級商城，它們都有功能強大的購物車、訂單管理系統、促銷模組、多樣的付費方式以及銷售統計分析等統計報表。PChome Online商店街不收月租與上架費，上架商品不限數量，還有發送EDM及電子報的功能；Yahoo!奇摩超級商城則可以影音連結，或大量呈現商品大圖圖片，讓買家一次看個夠、看個仔細。所謂一分錢一分貨，進駐這兩個平台的店家不但需要有統一編號，而且要支出4~5萬不等的平台開辦及系統維護或月租費用。此外，後起之秀的ihergo愛合購，也吸引不少商家的青睞，除了免抽成、免月費、免開通費，ihergo愛合購把購物平台、部落格、社群結合在一起，適合多角化的社群經營。

每家平台的功能不同，主打強項也不一樣。像是博客來的最具銷售力的商品是書籍、玩具與手工藝品之類；PChome購物中心是3C資訊類及居家生活用品；Yahoo!奇摩購物中心是女裝和流行性商品；ihergo愛合購則以團購商品為主流。當然，也可以選擇不進駐任何網拍平台，自己架站或申請部落格、facebook等社群媒體，並與金流/物流公司做好配套。不過創業維艱，每分錢都要錙銖計較，這時可以選擇和宅急便簽約，因為宅急便有貨到刷卡的機制，而通常刷卡付費選項，可以增加消費者的衝動。

網路開店遇到的問題琳瑯滿目，店家彼此競爭也非常激烈，Emma以過來人的經驗，建議想投入網拍市場，需抱持著創業前半年至前一年都是不能領薪水的心理準備。而且創業後的2~3年有可能只領上班族1個月的薪水，卻需要做10人份的工作。萬事起頭難，多聽、多聞、多看、多想，步步為營，才能擁有亮麗的網拍人生。

（文/陳蓉美）

本會自辦課程延伸報導

施振榮董事長　王文燦副董事長　詹宏志董事長

向高手學習 鍛造企業的永續力

第7屆企業天蠶變–創業楷模高峰論壇

品牌是企業的第一生命，而網路科技崛起，無形中也強化了品牌滲透力與感染力的力道。全球企業主都認同品牌的重要性，也知道這是企業的必修課程與成長的必經之路，但要如何建構定位、定價、通路以及行銷等面向，甚至將品牌行銷與網路科技全面接合，讓虛實通路之間產生無縫的交互應用，創造出一個具有生命力的品牌，則是每個企業當前刻不容緩的任務。

活化品牌管理 構築企業長遠價值

「代工是企業的硬實力，品牌則是企業的軟實力。」擁有acer與BenQ兩大知名國際品牌管理經驗的台灣精品品牌協會理事長，同時也是明基電通副董事長王文璨，原負責acer全球品牌管理重任，接掌明基不到3年，就將紫色BenQ推向國際，成為全球知名品牌，因此「第7屆企業天蠶變」特別邀請他以「品牌行銷，企業成長的原動力」為題演講。王文璨認為，品牌是企業最重要的核心競爭力，管理得當便能為企業創造無限的價值與利潤。「代工靠的是價格競爭，品牌靠的是定位；代工重視的是品質，品牌重視的則是價值與品味；代工管的是技術研發，品牌管的是市場，二者定位清楚且整合不易，但未來企業競爭的決勝點是市場，也就是品牌。」王文璨認為，台灣企業長期深耕生產代工與設計代工市場，已經累積了一定程度的產品製造與研發技術能力，「這是台灣企業發展自有品牌最厚實的基礎。」

王文璨說，品牌價值是來自於消費者的認同，而價值則必須從消費者的角度出發，滿足甚至超越客戶的實際需求，「價值不是由企業自行認定，要消費者買單才算數。」而不論是B2B或B2C的企業，其品牌管理的概念是一致的，因為消費者或客戶從行銷溝通、店頭、產品、購買、使

用、售後服務到口碑，都會跟企業品牌做接觸，「但只要在接觸點有一、兩個期待與使用經驗上產生落差，就不容易成為你的客戶。」王文璨認為，「品牌管理的最終目的是增加品牌的正資產，以創新進入市場，才有機會將品牌做起來，所以老字號也要利用創新來提升企業知名度。」王文璨指出，建立知名度甚至進階為一個品牌或許很容易，但要將品牌擦亮並成功打響知名度，讓自己的企業與產品成為市場上的「名牌」，則需要極長的時間來經營。「品牌是全體事業的產出。」所以企業發展品牌，一定要清楚定位自己的品牌精神與品牌願景，並要求全體員工目標一致，才能創造出有個性、有文化、有競爭力的品牌。

強棒接班 維持企業續航力

為增進楷模彼此的經驗分享與傳承，「第7屆企業天蠶變」特別安排了兩場座談，「接班布局，永續經營」邀請曼都國際賴孝義、明昌國際張秋龍、佳龍科技吳界欣與訊聯生物科技蔡政憲暢談企業永續與接班計畫的連動性；「征服客戶的心」，則由杏一醫療陳麗如、歐德傢俱陳國都、歐都納公司程鯤與台灣航空貨運承攬許旭輝共同探討，企業應如何打造優質的服務力來滿足顧客需求、贏得顧客忠誠度及創造利潤，實現雙贏的企業使命。

「沒有人希望看到家族企業終結在自己手上。」接班，在企業永續的概念下，已不再只是單純地將經營棒子交給下一代或專業經理人，而是每個企業追求價值與人生另一個階段的規劃。然而，兩代之間的衝突往往源於時代背景不同，加上來自外部環境變遷的衝擊，因而產生「一代極力守成，二代亟欲創新」的衝突，也造成第一代經營者「放手，卻不離手」的普遍現象。

誠所謂：「千金易得，一將難求。」所以，經營者在找到對的人之前，自己一定要具備看對人的能力，然而，不論是交棒給第二代或專業經理人，企業接班都應提早布局，拉長接班人導入的時程，並以「外強內實、先貶後褒、柔中帶剛」的思維，培養接班人的熱情與責任感，讓他能夠徹底融入企業的體制與文化，逐步建立自己的思辨能力與威信。日本的百年企業超過700家，而且所有的百年企業都是家族企業，所以第二代接班一定要考量如何延續創辦人的精神，並將理念貫穿整個家族成員，讓接班人從態度深耕，才能傳承企業最原始的價值觀。此外，全球企業已掀起一股專業經理人與二代分工共治的風潮，一來可避免出現分家裂痕或彌補二代經營能力不如專業經理人的遺憾，二來亦可透過經營權與所有權分離的設計，避免家族利益與企業利益之間的衝突，進而延伸企業百年大計的續航力。

抱怨 是最棒的回饋

今年5月爆發塑化劑風暴，杏一醫療以對消費者的承諾與服務為優先考量，在第一時間主動通知消費者退、換貨；2003年，SARS肆虐台灣期間，全國口罩大缺貨，歐都納主動拉出一條生產線，日以繼夜生產口罩，免費分送給會員、以及上下游的供應商與通路門市。

企業競爭力來自於服務力，服務力是企業最重要的無形資產，雖然無形的服務可能無法在短期內轉化成有形的買賣行為，但信賴度提升，未來就會反映在業績上，所以非商業化的感動式服務，必能拉近與消費者的距離，得到最實質的回饋。然而，無形的服務要如何量化？「量化沒有標準答案。」由於消費意識抬頭，消費者愈來愈挑剔，忠誠度也愈來愈差，所以企業應積極從統計數字中發現經營的盲點，找到因應的對策與經營的方向。

「客戶的聲音，是天使的聲音。」抱怨代表消費者認同企業與產品，所以每個公司都要積極擁抱顧客的抱怨，並勇於傾聽客戶的抱怨，回應並超越消費者的期待，將其轉化

蔡政憲董事長

吳界欣總經理

張秋龍董事長

詹宏志董事長

為支持企業成長的動力。此外，「找到問題就是一個創新的機會。」因此企業更應積極收集消費者的抱怨，並透過情境的演練，提高服務的標準，在解決問題的過程中改進商品及服務，創造下一個差異化與商機。

「先創造消費者的價值，再訂產品的價格。」服務業是與消費者高接觸性的產業，所以企業必須以「一定要讓消費者贏」的準則及「吃虧就是佔便宜」的思維，用心「巴結」消費者，用最到位服務，主動創造消費者的期待、滿足消費者的需求，才能感動消費者的心，進而與消費者的情感產生連結。

網路世界的無限可能

PChome網路家庭國際資訊股份有限公司成立於1998年，目前已經是全台首屈一指的網路服務集團，並以電子商務、電信通訊與入口網站等三大核心業務，為使用者提供最在地、最優質的網路服務。創辦人詹宏志不僅深耕台灣電子商務，其創意和對文化及網路趨勢與社會經濟問題的精闢見解也備受國人尊重。因此「第7屆企業天蠶變」特別邀請他以「有效運用網路科技，強化企業競爭力」為題，分享如何運用電子商務在全球新世代產業中開創新商機。

「電子商務已成為全球最蓬勃的中小企業。」根據經濟部中小企業處統計，目前我國有123萬家中小企業，有從事電子商務活動的企業約25000家，B2C、C2C的快速成長，讓網路成為一個最活躍的賣場，至今在網路上C2C商家已超過20000家，拍賣平台的有效賣家超過70萬人，也正式進入24小時服務的時代；「忽略電子商務的重要性，企業將面臨與大眾品牌在網路市場通路興起的挑戰，也將失去與新一代消費者溝通的機會，在零售市場將逐漸失去市場競爭優勢。」詹宏志說，網路連結實體通路，加上快捷的物流與低廉的成本，提供台商中小企業一個跨境貿易的機會，「更成為一個新興、快速的創業空間。」

詹宏志認為，只要實體商品受到侷限而無法陳列的問題，在網路上就有無限發展的可能，例如以擁有100萬種圖書為號召、「地球上最大的書店」為夢想起點的amazon，以及日本最著名的平價服飾品牌UNIQLO，都以「想像消費者的欲望，轉化為無所不在的網路服務」的思維，選擇差異化的經營模式，因而得以占得電子商務一席之地。

「未來電子商務在總體零售業將有50%以上的市占率，且新的模式還在發展中，而每一項新的模式都是一個歷史性的機會。」詹宏志也建議，所有製造商及產品的擁有者，都要有一個網路上的示範店，「藉由網路強大的傳播力與廣大的接觸力，可以直接了解消費者的行為及抱怨，

由王建堂、呂景璇、黃筱軒組成的三重奏，為今年天蠶變譜出如痴如醉、輕柔浪漫的絕美樂章。

在嘗試每一種銷售建議後，再提供給實體通路應用，所以任何企業都可以將網路當作一種真實的市場調查工具。」

當代大師風範
一場無與倫比的管理藝術饗宴

施振榮榮譽會長退休後，持續獻身知識經濟領域，無私傳承經營企業與人生的精髓，因此，「第7屆企業天蠶變」特別安排一場「與大師有約」，邀請施振榮與企業領袖進行零距離的交流及對談，當場為青創後進「傳道、授業、解惑」，以「大師」為名，著實當之無愧。

「挑戰困難、突破瓶頸、創造價值」是施振榮一生追求的目標，「人生的目的在創造價值，而為了創造價值，就要不斷尋找瓶頸，並加以突破。」他認為，當高科技不再高感性，科技的價值就會受到限制，而人的價值是理性思考，不論現在或未來，不用「王道」精神將無法永續，施振榮說，如果經營思維是只在乎自己的利益，完全不照顧其他人的個人主義，終將會讓自己失去永續經營的競爭力。「王道（社會主義）是目標、霸道（資本主義）是手段。」西方國家在金融海嘯後沒有徹底反思，缺乏以道德倫理來切入思考，僅狹隘地以利益為考量，也得到相對的教訓，「國際上的競爭，並非你死我活的軍事競賽，而是對世界的貢獻程度，王道思考，未來對人類的貢獻會比較大。」所以施振榮認為台灣企業除了將科技當作工具外，更須承載人文的元素，在科技基礎提升時也讓文化素養提升，才能夠抗拒其他國家文化影響力的進入。

甫於今年1月接任國家文化藝術基金會董事長的施振榮認為，「基金會絕不能以營利來衡量其價值，應以『社會企業』的思維，結合更大的資源，放大更多的資源，只要社會利益存在，基金會就有存在的價值。」為了帶動企業界藝文消費與為藝文界創造市場，施振榮則鼓勵企業一起來贊助藝文消費、推動藝文社會，藉此提高員工的精神生活，落實幸福企業、幸福社會的企業社會責任。

「接班的目的，就是要讓企業永續經營。」施振榮認為，「經營權與所有權分開已是大勢所趨。」許多企業都把培養接班人列為重要工作，台灣科技業也許可以做到把所有權傳給第二代，但要傳續經營權並不容易，因為科技業需要尖端的know-how，加上電子產業周期變化比其他產業快速，使得經營者很難把經營權傳給第二代，「所以企業接班應及早規劃，讓經營者融入自己企業文化。」施振榮表示，如果第二代真的不適合或不願意接班，則應以專業經理人的模式，來突破家族企業經營概念的框架，「所有權是資產管理的機制，經營權則是人的機制，企業接班一定要在觀念、思維上能有所突破，才能創造更高的價值。」所以中小企業應勇於接受全新的公司治理文化，釐清監督與傳承的構面，讓接班人有一個完善的經營環境，才能夠讓企業生生不息、永續發展。

（文/李銘鈞）

擁抱世界做朋友
2011青年國際行動all in one

記憶中的暑假，你都在做些什麼呢?是整天與好朋友出門玩樂，還是忙著打工賺錢呢?但是有一群青年朋友，他們卻利用整個暑假時間，到國外進行參訪、職場體驗，甚至是志工服務，發揮自己的所學所長，提供給在國外需要的人；另一方面，也將國外經驗引進台灣作為借鏡，促成國內青年與國際接軌的機會，增加國際視野！這樣的經驗並非遙不可及，只要你想這麼做並決定這麼做，你的人生絕對能夠與眾不同！

青年力量 擦亮台灣品牌

青年是時代改革的領航者，也是國家發展的重要人力資源；青年的態度、思維和能力無形中決定國家未來的走向。長期以來，行政院青年輔導委員會關注青年，規劃多項政策，鼓勵青年積極參與國際公共事務，從中培養青年的核心能力，並為台灣帶來正向力量。

青輔會自去年開始推動「青年國際行動all in one」專案，即是結合國際參與行動、國際志工、僑校志工、海外實習、與NPO合作海外實習等各項青年國際參與計畫。國際參與行動計畫著重於國際組織參訪學習，並將國際交流所見所得於國內具體落實與發展，強化與國際後續合作。志工服務內容包括：教育、社區、環境、文化、健康與科技等六大面向，或與國際非營利組織共同合作之志工服務，並可分為一次性與持續性服務。實習部分可依專長或興趣自行申請國際機構實習機會，或由國內NPO提出海外據點、分會、網絡組織的明確化實習需求，經青輔會審核後開放青年申請。

繼去年「2010青年國際行動all in one」專案廣受各界好評後，青輔會再次推動「2011青年國際行動all in one」方案，並尋求更多管道，擴大參與名額，除讓更多青年學子有機會伸展志向培訓職能，走出台灣探索世界，與國際非政府組織接軌，也希冀能激發青年對國際和社會應有的使命感與責任感，扮演微笑外交大使，增進台灣與其他國家人民交流，真正發揚台灣之光，提高台灣的能見度。

帶著夢想起飛 翱翔全世界

為活絡青年國際參與，青輔會特別在今年3月3日舉辦「2011青年國際行動all in one」記者會，宣傳今年國際參與行動、國際志工、僑校志工、海外實習、與NPO合作海外實習等各項青年國際參與計畫，期望青年朋友在青輔會的補助下，積極參與國際事務，培養青年國際參與的能力，與世界做朋友。

青輔會李允傑主任委員在記者會中除了鼓勵青年朋友踴躍報名參加之外，更是扮演起機長和現場青年朋友一同啓動「2011青年國際行動all in one專機」，象徵計畫起飛並帶領著無數青年朋友的夢想飛向全世界！會中也邀請曾參加青輔會各項國際參與計畫的青年績優代表，分享他們的國際參與經驗及故事，包括台灣青年創新智庫協會文化創意與島嶼新生瀨戶內國際藝術參與計畫（國際參與行動）、清華大學

青輔會李允傑主任委員表示，身處地球村，人道關懷是無國界的，所以青年應走出世界，參與國際事務，擴展國際視野，將台灣的軟實力散播到全世界。

尼泊爾暑期援助計畫（國際志工）、台中教育大學愛・IV・飛颺計畫（僑校志工）、師範大學圖書資訊學研究所謝易耿同學赴美國威斯康辛州立大學分校圖書館實習（海外實習）、清華大學資訊工程學系碩士班逯仲倫同學赴泰國ECPAT international實習（與NPO合作海外實習）等國際參與故事。透過青年的分享與精采的紀錄片播放，將這些難得的國際經驗加以傳播，鼓勵更多青年積極參與國際活動。

其中清華大學王筱芳參與青年國際志工計畫，到尼泊爾當地村落服務村民及兒童，開設一系列衛教課程、協助義診、培訓當地衛教種子志工，並期待將衛教觀念傳播到更偏僻的山區，提升尼泊爾整體的基礎衛生知識，雖然服務的過程中遇到缺水缺電、語言隔閡等限制，但透過與當地居民在文化、情感上的互動機會，體會如何在儉樸的生活中體驗生命、勇敢接受未知的挑戰，志工服務需要的不僅是專業，更需要一顆想服務的心。另來自台灣的創新智庫王若璇參加青年國際參與行動計畫，秉持著文化創意及島嶼新生的理念前往日本瀨戶內海群島參加國際藝術祭，借鏡國外活化島嶼發展的成功經驗來協助澎湖成為台灣的文化之島，回國後並於澎湖駐點散播理念，希望能提升地方的經濟產值及生活水準，讓澎湖變得不一樣！

記者會現場聚集相當多媒體與青年朋友，場面熱鬧非凡，透過這場記者會，正式為今年度的「2011青年國際行動all in one」專案正式揭開序幕，也希冀能夠捲動更多青年朋友參與計畫。

反應熱烈 廣受青年迴響

經過3月初記者會揭開計畫序幕，之後並將消息大力宣傳至各大專院、非營利組織，至報名截止日前，共收到將近300個團隊報名參加，經過書面及會議審查兩階段，最後國際志工、僑校志工、海外實習、國際參與行動等四項計畫，確定補助1847位青年朋友在今年夏天跨出台灣擁抱世界，開啓更多的國際連結，並透過創意、熱情與活力的展現，向世界show出台灣青年的巧實力和軟實力。

今年度青年與國際接軌的內容相當多元；其中高雄醫學大學索羅門志願服務隊，已是第五年前往索國進行海外醫療服務及衛教宣導，除延續既有的計畫外，也新辦定點式的孩童教育營，期盼環保觀念和衛生習慣能在當地從小扎根，進而改善周遭環境，減少寄生蟲、瘧疾等流行疾病；已推行服務學習多年的元智大學，今年分別前往馬來西亞、越南和泰國等地僑校推廣華文教學服務，希望能運用創意、輕鬆活潑的教學方式，建立孩童自主學習的興趣和能力，並加深對中華文化的認同感；來自吳鳳科技大學的馮天志選擇至日本九州大山夢工坊實習，體驗當地生活文化，學習舉世稱道的日人工作態度和服務精神；中央大學的陳昱良則到法國科學工業城博物館實習，她認為博物館是社會的微縮影，將學習如何打造無障礙空間，重視各族群的社會資源共享；參加國際參與行動計畫的台灣紅絲帶基金會，將實際走訪港、澳，與相關民間組織交換愛滋防治意見，期待能建立台灣青年推動愛滋防治工作使命感與國際觀，以及三地愛滋防治與性工作者之服務網絡中樞。

厚植實力 為出發全力做足準備

為了讓青年朋友在出國前，強化青年及團隊國際參與能力，青輔會特別舉辦2011青年國際行動all in one行前培力大會師，邀集近400位青年朋友共同參與培訓，期望透過專業培訓課程，向青年傳承在海外可能遇到的困難及相對應的解決方案，協助他們做好出國前的準備。

為期一天的培訓活動，上午安排了共同課程，包括：如何用影像紀錄海外活動故事、海外活動安全與各注意事項。下午則針對不同的計畫屬性，安排了不同的課程，包括：如何做個有價值的志工、認識僑校、國際網絡建立及發展、國際職場工作態度及溝通等課程。

每一段美好的故事，都值得被保留下來！每一位青年朋友在國外執行計畫的過程，更需要被完整保留。此次培訓活動，邀請到拍攝紀錄片的薛常慧導演講授拍攝影片的重點及訣竅，希望能夠幫助青年朋友順利拍攝影片，甚至是回國後的影片剪接，將那段最美好的時光永久保存！

出了國門，很多事情都會顯得相當不便，尤其是身體健康出了狀況！為了幫助青年朋友在國外時，避免發生身體不適的狀況，縱使發生狀況也能緊急應變，課堂上也邀請到張燕娣醫師，提醒所有的青年朋友海外活動安全以及注意事項，譬如出國前狀況評估、初級急救訓練以及藥品準備，當地食衣住行的了解、乃至於到回國後的注意事項等。

為期一天的培訓活動，許多青年均表示得到不少收穫和省思，其中以「小組交流討論」的課程最讓人印象深刻，讓青年學子們得以在討論互動的過程中，檢視自己或團隊執行計畫的心態、想法及需要改進的地方；面對老師所提出的問題，大家也以集思廣益的方式激發出更多的國際視野和思維，藉此更加體認各地文化差異和溝通模式，同時，也期許能持續厚植自己的所學所長，以台灣為圓心，跨領域、跨國界地展現世界關懷，為家園及世界帶來更多貢獻與改變。

從每個青年臉上自信滿滿的表情看來，這個夏天，他們已經準備好出發到國外，帶著滿腔熱情，以及一顆實現夢想的決心，擁抱整個世界做朋友！

甜美果實 傳承與分享

各項計畫執行至今，陸續已有團隊回國，相信在國外的這一段時光，一定在每個人的心中烙下深深的印記，過程中的酸甜苦辣，都將成為生命中最難忘懷也最為甜美的果實。「2010青年國際行動all in one」專案後續將會有「訪視」及「成果發表會」等活動，將青年朋友在國外執行的成果帶回台灣，分享並傳承給更多的青年朋友。青輔會期望透過「青年國際行動all in one專案」，協助青年朋友將夢想化為行動，知行合一走出學校，跨越種族、地域、語言及文化的藩籬，學習如何關心世界，並善用台灣青年的創意與熱情進行國民外交，擔任台灣的最佳形象代言人！

（文/卓意紋）

本專案由青創會承辦

下一站，夢想的起點！

100年度高中職學生創業體驗營活動

暑假，就要不一樣！今年來自全國190所高中職學校、253位不同學習背景的青年學子，懷抱著創業夢想，參加由青輔會主辦，青創總會承辦之「100年度高中職學生創業體驗營活動」。透過兩天一夜的活動，讓他們從中體會創業情境，展現創業精神，進而培養勇於嘗試以及落實夢想的能力。

創業體驗營的活動是以模擬營運競賽遊戲「現金為王」作為主軸，透過遊戲的互動過程，體認到良好的現金流，才能確保未來的生存與發展及提升市場競爭力。青輔會希望透過「玩中學」、「做中學」及「築夢踏實工作坊」的引導式教學，啓發學生的創業知能，了解自我特質、學以致用，提早熟悉市場產業型態。在競賽遊戲中，由8~9位青年學子所組成的虛擬創業團隊，不但要突破自我學習領域的限制，一同飆創意，也要積極展現團隊精神和默契，配合不同的任務，搶賺營運資金。

此外，整體課程設計規劃是朝向實際操作方式，除邀請不同專業領域專業師資及業師協助小隊將創業構想具體化、系統資源整合外，更激發青年學子的協調性和榮譽感，讓學子有計畫、有步驟地展現學習成果，逐步拉近與夢想的距離，讓未來夢想，變得可能，變為實現。

有鑒於青年創業已蔚為全球新興趨勢，青輔會推動青年創業教育向下扎根最主要的目的和價值，就是希望培育更多具有創意、創新、創業能力的創業人才，尤其是青少年時期，更易激發出創業的優勢與潛力。

短短兩天一夜的活動，讓這群盡情揮灑創意的青年學子，擁有共同切磋的舞台，並更願意認真學習，補齊不足之處，進而力求精進，將自我潛能充分發揮。同時，也期待他們透過這個體驗營，對市場產業更加了解，及早明瞭自己興趣與適性的工作方向，為社會、國家創造有價值、有意義的行動力與夢想力。

（文/王麒凱）

本專案由青創會承辦

拒絕菸害 打造健康城市

100年度縣市菸害防制實務交流訓練工作坊

世界衛生組織指出，全球每年因菸害而死亡的人數高達540萬人，科學實證也指出，「菸」不只對吸菸者本身健康造成危害，對於吸到二手菸者的健康傷害更大。基於保障多數人民的健康權，衛生署國民健康局長期致力菸害防制工作不遺餘力，為增進與縣市衛生局執行菸害防制業務的共識，提供縣市間實務交流討論學習的平台，提升國內菸害防制推動成效，特規劃辦理「100年縣市菸害防制實務交流訓練工作坊」。

本次工作坊由國民健康局孔憲蘭副局長進行開訓及頒獎，針對99年菸害防制考核成果績優的縣市進行表揚，得獎縣市單位皆獲得精緻的水晶獎牌及獎金。本年度工作坊著重於提升菸害防制實務工作之推行，配合國內外最新戒菸調查報告說明解析，內容以實務運作交流為主，專業知能訓練包括「菸害防制媒體行銷策略」以及「國際戒菸服務趨勢與現況」，加強介紹及分析國內外戒菸環境與策略規劃方向；實務交流內容則是由各縣市衛生局進行實務面的分享，包括「創意菸害防制計畫執行狀況分享」、「99年醫事人員戒菸訓練」、「99年戒菸服務」、「99年社區戒菸諮詢站」及「菸害防制稽查取締」等；此外並安排「100年戒菸共同照護計畫-菸害防制重點業務」進行政策說明與宣導，過程中輔以實務經驗討論交流，及業務主管聯繫，強化即時之問題反應及溝通交流之平台。

在實務交流部分，各業務執行單位分享了許多頗具創意的宣傳方式，例如趣味的卡通影片或是宣導海報，藉此倡導民眾重視無菸的健康生活環境，同時他們也透露第一線執行業務的辛苦與困難，並彼此交流尋求更良好的解決模式。

各縣市衛生局參與活動人數近百人，除了增進專業戒菸趨勢新知與理解年度重點業務之外，也建立了一個良好橫向交流的平台。在我國近年吸菸人口年齡趨勢大幅下降的現況下，實有賴政府積極推廣無菸的健康概念及有效的菸害防制政策，才能保障全國人民的健康。

（文/蔣　萱）

本專案由青創會承辦

送愛到部落 烏來關懷行

北區創業楷模聯誼會公益活動

喜憨兒社會福利基金會成立於1995年，為我國心智障礙者終身教育與妥善照顧的庇護所，並以釣魚勝於只給魚吃的信念，訓練輕中度智能障礙的憨兒擁有一技之長。2009年初，喜憨兒基金會發起「送愛到部落」愛心餐盒募集活動，3年來，一共募集了188822盒憨兒自製的愛心餐盒，並由憨兒童軍團親自贈送給部落學童，至今足跡已踏遍屏東、高雄、花蓮、台東、新竹等部落。

由北區創業楷模聯誼會陳延祚會長所發起的「送愛到部落，烏來關懷行」公益活動，8月20日在陳世銘總會長以及總會創業楷模聯誼會歐敏輝會長的陪同下，走訪了新北市烏來區信賢、下盆、福山部落等3個教會，將每月百份、連續認養5個月的愛心餐盒親自送進部落，也將憨兒們頑強、樂觀對抗先天身心障礙，用心、努力生活的精神與態度，昇華為關懷另一個弱勢族群的力量；此次，北區創業楷模誼會發揮「一筆消費、兩份感動」的精神，讓憨兒有工作、學童有麵包吃，一份禮同時讓兩個弱勢團體得到幫助，也讓愛心雙倍、無限的轉動。

位於烏來山區的信賢、福山部落，由於地處偏遠，公車無法行駛，不僅物資相當缺乏，就業機會更是寥寥無幾，不少父母都必須離鄉背井謀生，所以在部落裡單親、隔代教養的情況相當普遍，部分學童因課後乏人照料，學業與健康都出現警訊。所幸在教會的支持下，提供部落學童課輔活動、電腦教學，也為他們的身心靈注入一股新生的力量；如今，教會已成為推動偏遠部落發展最重要的組織，它不僅是部落居民生活的重心，更是部落孩童玩樂、學習的天堂，然而，他們最需要的還是社會大眾更多的支持與關懷。而長期信奉上帝、篤信基督的巨星造船陶君亮楷模，當天也稱職地擔任了一整天的「隨團牧師」，為造訪的每個部落祈福、禱告，獻上青創會的滿滿祝福。

或許下次這群天真的孩童們大口吃著愛心餐盒時，「青創會」三個字在他們心中已不復記憶，但仍希望上帝與青創的愛，能夠永遠留在山上的每一個角落，為他們帶來一些溫暖與希望，陪伴這群山中的精靈們，無憂無慮、平安健康的長大--禱告奉主耶穌的名，阿門！

（文/李銘鈞）

軌跡走過 五贏榮光

團體會員企業參訪例會活動

為加強創業青年與團體會員及楷模的交流，進一步幫助更多有志創業青年，青創總會每個月都會舉辦創業青年交流會，除邀請創業楷模專題演講外，也規劃參訪楷模及會員企業，實地考察，從中學習，藉由分享互動之間了解更多產業知識、拓展人脈、擴大視野。

9月份團體會員企業參訪活動，由黃志鴻秘書長帶領邁向新北市樹林區，接近目的地時，「振躍精密滑軌」幾個大字映入眼簾，在高速公路收費站旁的小巷子裡，這棟建築物更顯得氣派宏偉。會員們一面讚嘆一面魚貫進入公司，陳萬來董事長與夫人施惠珠總經理的盛情接待與解說，其親切與細膩貼心行程規劃，讓我們有一種備受重視的感覺。

振躍精密滑軌創立於1996年，從事鋼珠滑軌生產設備，主要產品包括各式規格專業鋼珠滑軌，秉持「正直、五贏、創新、永續、品質、全球」的經營理念，專為全球大型辦公家具、廚具、汽車與創新產業大廠，提供物超所值的精密滑軌；自創立以來，陳萬來一直都是企業評比中的常勝將軍，除2010年獲得小巨人獎之外，更在同年榮獲中華民國第33屆創業楷模獎等。陳萬來表示，他最重視團隊合作，「大雁在空中飛行時，負責帶頭的雁鳥絕不只一隻，當前導的鳥兒累了，馬上會有其他同伴來接替牠的位置；有的負責注意四周情況，有的負責留意天候；只要有一隻鳥兒狀況不好，就有另外兩隻專門負責照顧。」這是一個優良的團隊運作，也是陳萬來奉為圭臬的管理方式。

陳萬來溫和睿智的態度與幽默的表達方式讓會員們印象深刻，透過參訪及解說，除了讓大家認識滑軌的製作工藝、流程外，更汲取了豐富的產業知識，陳萬來經營理念與獨特企業文化亦深深啓發會員們。在公司一角的「故事館」裡，每一座獎盃與每一張照片都訴說著振躍成長的故事，「有一天我們要打造名為『振躍』的城堡！」也讓此次企業參訪在熱情與夢想中，落下感動的句點。（文/吳安蕎）

雲上之南一場如夢似幻的夢想啓程

擺地攤、賣夢想、文化與創意的不期而遇

「能夠到雲南擺攤，真謝謝養成學苑的個性化商品服務班」、「其實我從沒想過會來雲南，而且還能參加這樣擺攤的活動」、「這真是一場如夢如幻的體驗」、「在昆明擺攤，是我首次覺得擺攤是這樣溫暖的一件事情」。

擺地攤 賣夢想的城市舞台

「100年創業創新養成學苑」的個性化商品服務班很不一樣，五週的課程中，主題包括了創業拼圖、創意發想、產品規劃、經營模式、營運績效、通路銷售等課程，課程中採以「最終成果呈現」的逆推方式，藉由討論的方式進行課程，最特別的是在課程結後，北、中、南三個班級中，經過營運計畫書評選後的第一名學員，就能夠到雲南擺攤參展，讓學員能有機會體驗不同國家的擺攤經驗，更是讓他們將課堂中學習到的內容做最有效的發揮，文創商品透過最基本的擺攤，將台灣文創的精神傳遞至國際舞台。

這次的雲南擺攤活動是與希嘉文化合作，以及當地藝術團隊「943小組」一同參與，從2007年創辦至今已正式邁入第六屆，而今年也是「943小組」首次邀請台灣參與創意市集的活動。創意市集雖身處創意文化的邊緣城市，但以純粹而獨立的姿態在今年中國創意市集年會上得到各方鼓勵與關注，市集裡有許多「天賦奇葩」和全民參與的娛樂精神，與同樣很「HIGH」的台灣創意文化一拍即合，形成本次創意市集的城市舞台。

跨界 才能看見新創意

7月23日及24日，昆明的創庫-諾地卡分外熱鬧—第六屆創庫創意市集因為我們的到來，變得豐富且多樣化，來自台灣、成都、杭州各地的攤主們都集合於此，用創意在雲南展示不同城市個性的聲音。

來自台北的「巧合創意工坊」透過代表中華、台灣文化的元素結合，天燈造型的皮件為現場增添了濃濃的台灣味，攤位上特別擺放宣紙及筆墨，不論是大人、小孩還是國外的朋友，紛紛大筆揮毫留下自己的大名。潘巧玎說，「這次來創意市集，覺得昆明的創意市集和台灣有很大的差別，期待能在昆明的創意市集上看到更多創意產品。」

創意市集不僅販賣創意與夢想，更是一個藝術的展示舞台與文化交流的新場域。

來自台中「梵希手創藝術坊」的陳慧娟，帶來不織布的手創商品，藉由簡單的手作，在商品中傳遞出暖暖的幸福感與祝福，她說，「生活即是創意，禮物不再只是禮物，而是一種帶有溫度的溫馨與幸福。」她的攤位總是圍繞著許多小女生，開心的詢問每一個作品背後的故事，「在昆明擺攤讓我首次覺得擺攤是這樣溫暖的一件事情，每個路過的客人都會和你熱情地聊天，不為價錢只為你的創意，我兜售的好像不止是創意，更像是一個夢想。」

來自高雄「CREEP-LATHER」手工皮件的廖淑雅，帶來純手工製作的皮件，「在什麼都講求快速、量產的時代，商品複製來修改去，少了那麼一點溫度、一點獨特。」因此廖淑雅所帶來的商品除了用皮革玩不一樣的變化之外，還可以依客人的需求做調整，創造出專屬感，廖淑雅說，「這次參與雲南擺攤非常的不一樣，跟以往在台灣的感覺相差很大，這邊有許多學生會主動詢問創作者背後的動機，雖然價格對他們來說負擔不小，可是他們的態度都很有禮貌，親切的與你交談。」

除了台灣的攤主之外，來自杭州的攤主張慧，這次帶來的是極具江南特色的絲巾；一條絲巾就代表著一張地圖，喜歡旅行的張慧說，「它可以是飾物，也是心中的一份牽掛。」來自成都的「小野家木工房」則帶來手工製作的首飾盒、木作的工具箱，在這一件件商品背後，都是父子兩人合力完成的故事。

文化與創意的集散地

「昆明人愛泡吧」，這樣的情形在昆明攤主的眼裡或許早已司空見慣，但對台灣來的攤主們而言卻很新奇。很多人就如泡吧一般泡在市集裡，似乎來這裡不只是為了買東西，而是為了跟朋友聊天或與志同道合的朋友一起討論未來的夢想。

陳慧娟說，「在其他城市擺攤，顧客多半是買了就走，若和你聊天聊那麼久，通常都是為了殺價！」而當有人在她的攤前，誇獎她的貓咪錢包有多麼漂亮時，她實在有些不適應，「我不知道該怎麼回答，但之後發現他們其實不只是想買我的東西，更想知道的是我創作背後的故事。」於是她開始侃侃而談，「貓咪錢包的主角其實是她家的兩隻貓咪…」她的攤位也因為這個「共鳴」的話題，成為這兩天愛貓一族的聚會點。

「從未遇過如此熱情及尊重創作者的顧客。」這是大家對昆明創意市集最直接的印象，「雖然我們的攤位與其他攤相較之下貴了不少，但是他們非常尊重創作者的商品。」廖淑雅說。除了顧客的熱情讓人難忘之外，在擺攤現場的攤主也讓來自台灣的我們倍感親切，不僅與顧客交流，在諾地卡裡的每一位攤主也交流了彼此的創作的理念及夢想，而這樣的親切感，讓我們在這兩天的擺攤中，對昆明有了不一樣的認識。

（文/蔡欣璇）

本專案由青創會承辦

利他推愛 讓幸福無所不在

專訪普仁青年關懷基金會 謝嘉澍董事長

國內第17屆創業楷模

1976年，謝嘉澍就讀中原理工學院時，結交了一群熱衷社會公益的夥伴，共同組成「中原慈暉社」社區服務隊，並擔任「晨曦隊」小隊長；大三暑假時，謝嘉澍與40餘位夥伴至雲林縣褒忠鄉進行長達12天的社區服務工作，也自此與「公益」結下一世的不解情緣。

源起 緣起

1982年，謝嘉澍與夥伴們有感於社會仍有許多弱勢族群，亟需關懷與資助，於是共同成立非政府立案組織「中原大學慈暉社社友會」，後因體認到衆人的力量及捐助金額增加，受濟助的對象也越來越多，為發揮更大的服務能量，遂於1994年向內政部申請為社團法人，但原打算採用的「慈暉社」已被登記使用，便以中原大學地理位置－中壢市普仁里，加上「普仁」同時隱含公益濟世的理念，因此正式名為「社團法人中華民國普仁之友會」，以「普及仁愛」為宗旨推行各項公益服務事業。

2000年普仁之友會向行政院青輔會立案成立「財團法人普仁青年關懷基金會」，推動「揚牧青少年全人發展專案」及「少年當家專案」。起初，謝嘉澍對於組織的參與度並不高，2002年兒子生病的一個轉折事件後，他接任了理事長一職。茫然上任後，才發現大家熱情有餘，但共識不足，隨即明訂三大志業：「銀髮、原住民、青年關懷」，更於2006年理事長職即將卸任期間，有感於「普仁之友會」及「普仁青年關懷基金會」的會務幹部重疊性高，為減輕重複且繁重的工作，擴大服務範疇，遂將兩機構重整合併為「財團法人普仁青年關懷基金會」，以「推動社會關懷青年，帶動青年關懷社會」為宗旨，推展各類服務方案，全方位關懷青少年，發展青少年全人教育。

財團法人普仁青年關懷基金會　董事長：謝嘉澍
地址：台北市內湖區瑞光路441號8樓
電話：02-2657-8250　傳真：02-2657-8224
http://www.you-care.org.tw

讓太陽微笑 讓生命發光

謝嘉澍自2005年起即積極推動「小太陽的菁英育成專案」，「小太陽」的篩選是採三審制度：一審為書面審查，二審進行訪視小組的家庭拜訪，最後則是邀請進入決選的學生與家長來普仁做最後的面談。俟三階段的審查工作完成後，由全體訪視小組成員和理監事會的關鍵人士評分投票決定受扶助學生名單。接著，邀請入選的學生及家長參加盛大的小太陽當選歡迎會，讓學生倍感榮耀。

「不是因為您家裡貧寒，我們給您清寒獎學金，而是因為你清寒的家境，讓您比其他小孩更懂得珍惜資源，願意在別人的提拔下努力奮鬥。因此，我們把您視為未來的社會菁英分子，並且實質的支持您！」普仁不僅對小太陽提供金錢上的扶助，對心靈感受更是十分重視，謝嘉澍說，這種選拔辦法及鼓勵方式，讓當選的小太陽，不論是否於受助期間，都仍願意自動自發的回到普仁擔任義工，「他（她）們正是普仁所期待的社會菁英份子，榮耀社會的小太陽。」

愛無限 無限愛

普仁另一業務重點「大手牽小手」，包含兩種不同程度的計畫。第一是「助學計畫」，這是類似小太陽的菁英育成專案，以助學金方式扶助經濟弱勢的國高中學子，透過計畫性的輔助方式，建立他們的自信心，進而培養其多元化能力的儲備及發展，早日走出現有的經濟困境。此外，助學計畫中也定期規劃辦理相見歡、關懷訪視活動，鼓勵同學參與，學習互助合作、人際互動，並遴選積極樂觀、表現良好的學生，出國參訪或參加國際夏令營活動，希望能夠藉此達到潛移默化、拓展視野的目的，塑造其宏觀的人生信念；謝嘉澍說，「助學計畫最終的目標，就是讓愛與希望持續不斷的擴張與循環，形成一股『善的循環』動力，回饋社會。」

「引導計畫」則是謝嘉澍目前大力推動的關懷工作，希望能讓青年學子們在艱困的生活環境中得到額外的支持與關懷，協助他們找尋生命中的一扇出口，因此結合學校一起推動，由最了解學生問題與心理需求的校長及老師們，提出適切且具體可行之企劃案，引導學生適性發展，築起對人生與未來的希望。引導計畫召集專業人員組成計畫小組，審核企劃案之價值及正確性，同時實地拜訪學校面談執行團隊，指導及確認企劃案的可行性。經引導計畫小組審查通過後確認合作學校，並遴選年度最佳方案，評估企劃案複製推廣至他校的可行性，擴大服務學校與青少年。執行至今最讓謝嘉澍感動難忘且驕傲的，就是「彰化芳苑國中競技龍隊」於2009年代表台灣到中國杭州參加國際龍獅邀請賽榮獲銀質獎。

接下基金會董事長後，謝嘉澍也期許普仁成員們都能在這種精神的具體實現下，從服務的過程中體會到付出與成長的快樂，「我們或許沒有廣大的知名度，但是確滿懷無限的愛心、服務熱忱、犧牲奉獻與永續服務的精神。這種精神應該是人人俱足，而且是不分貧富、年齡、階級的。」

（文/蘇靜怡）

謝嘉澍

企業的身・心・靈

經營企業和經營自己的身體，道理是相通的；每個人都想要擁有健康的身體，同樣地，經營者也想要擁有健康的企業。

所謂健康的身體是指全方位健康的身體、心理、靈體。三者間是誰創造了誰？又是如何彼此牽動？我的理解是：不朽的「靈」在經過「沈思」之後，選擇進入一個受孕的胚胎，帶著記錄它過往記憶的「魂」，開始掌控此胚胎的DNA。DNA依照靈與魂的指示逐漸發育成胎兒，經過出生、成長到經營他所期望的人生。

「靈」是純淨的愛，天性富好奇心。純淨的愛讓人得以包容一切，而好奇心則是向外探索未知的驅動力；「魂」是生命之書，它記錄著「靈」在過往投胎轉世所經歷的一切美好與不美好的回憶。魂是形成人格我的藍圖，屬「心」的範疇；「身體」是靈魂在今生修煉未盡事宜的工具。事實上，靈魂唯有存在於肉身之中，藉著六根（眼、耳、鼻、舌、身、意）和六識（色、聲、香、味、觸、法）來修補過往的遺憾和創造想成就的偉業。因此，知道自己「靈」的天命，了解「魂」的情緒來源和維護身體的知識，就能擁有全方位健康的身體。

「企業的靈」是企業帶給世界的價值，受人愛戴且符合社會期待的企業就能永存，部分企業家將企業存在的價值描繪於企業願景與使命之中，作為前進時的指引；「企業的魂」亦同企業的心，是形成企業格或企業文化的本源，深謀遠慮的創業家將企業人應有的行為標準規範於企業經營理念之中，使企業經營與員工行為擁有共同的準則；「企業的身」亦同企業的組織與人，是實踐「企業靈」的工具。若比喻為電腦，組織與人屬硬體設備，經營理念則屬軟體程式，運作的目的都是為了達成企業的願景與使命。

所有經營者努力經營的人生，必有修身、齊家、治國（經營企業）三大領域，我認為唯有全方位的健康才有可能達成「快樂自在」的經營目的，而個人與企業的身、心、靈三者間的關係是極重要的關鍵，也就是「靈」創造了開始，「魂」決定了行為，身體只是受靈與魂擺布而已。因此，由企業的靈、魂的本源下手，才能確保它們的不變性和完整性。簡而言：「成功只是一念之間！」。以上所談著重於心法，至於手法的部分，下次再與大家分享！

健康祕方 讓您越活越年輕

對事業有成的青壯族群來說，健康是支撐成長的主要動力。每天繁忙的工作，面對各種壓力，加上外在環境的汙染、塑化劑等飲食安全疑慮影響，使國人健康飽受各種威脅。每天忙碌於工作，是否感覺體力愈來愈差？疲勞感愈來愈重？小心，健康狀況已悄悄亮起紅燈！

「年齡」不是體力衰退的主因，健康活力的來源，其實就藏在飲食、運動與生活習慣裡，三管齊下，只要做對了，並持之以恆，擁有健康、體力、活力與年輕，絕非夢事。

飲食－延緩衰老　吃出好青春

延緩衰老的飲食並非取決攝取特殊配方，前陣子塑化劑風暴，造成人心惶惶，「汙染物」與「高熱量」飲食正是現在主要隱憂；應多吃蔬果、三餐均衡、不偏食，少吃動物性脂肪及高膽固醇食物，控制熱量攝取，是吃出青春的唯一方法，同時也就能降低各種慢性病的發生率。

生活－培養好習慣　要活就要動

想要持續擁有活力，更重要的是預防疾病。預防醫學界發現，有良好的生活習慣，可以遠離大部分的疾病。研究顯示，運動可說是最佳的青春處方，具有強化肌力，有助生長激素、DHEA分泌，紓解壓力，改善睡眠品質等多重效果。

預防－紓壓健檢　把關健康更青春

擁有健康，就能擁有青春活力；所謂預防勝於治療，保持快樂心情、定期健康檢查，更是為健康把關的重要一環。

此外，美國耶魯大學一項大型研究指出，保持樂觀生活態度的人，平均壽命可增加7.5歲；擁有18年預防保健經驗的哈佛健診也發現，青壯族必須兼顧工作、家庭，蠟燭兩頭燒，可說是壓力最大的一群，而運動時大腦會釋放腦內啡，讓人較容易變得快樂，但必要時仍需求助專業醫師。

青壯族　健診把關項目要完整

壓力大的青壯族，特別容易出現胸悶、腸胃障礙、頭痛、過敏、睡眠問題，加上年紀漸長，遺傳性糖尿病等體質性慢性病開始會陸續出現，這時一般篩檢性檢查，如：抽血驗尿、心血管、超音波腸胃鏡、過敏、睡眠檢測、乳房、抹片等皆不可少，以達到全面把關效果。

健康沒有捷徑，更無法唾手可得，唯有改變現狀、矯正生活習慣，減緩老化、重返青春，人人都做得到！

（文/哈佛健診）

看到 創意 簡單 明瞭 !?

多看廣告多媒體科技
Lookmore Multimedia Technology CO.,LTD.
www.lookmore.com.tw
TEL:02-25015556 FAX:0225015559
地址:台北市建國北路3段79號7樓

Since 1975