



人才・創新・打造品牌

—讀《台灣的兩面鏡子》感想



【佳作・吳振昆】

人才・創新・打造品牌
—讀《台灣的兩面鏡子》感想

壹、前言

知識的累積、運用及創新是提升組織競爭力不二法門¹，不斷的追求創新，才是組織取得競爭地位的重要途徑²，專書認為台灣缺乏脫胎換骨的能力，須找到具創造力人才，才能打造台灣品牌³。然如何培養創新人才呢？以「不落俗套，獨到見解」，需靠大量閱讀⁴體悟最深。

每年行政院人事行政總處對直轄市政府績效考核自訂項目，即需研提相關人事創新項目參加評比，自縣市合併擔任股長職務起，即受該論點啟發，大量閱讀與業務有關期刊如T&D飛訊、研習論壇及人事月刊，於102年首創師徒制、103年翻轉教室，均為該總處列為優點，前者並於103年人事行政研究發展徵文獲乙等獎項，是大量閱讀，培養創新人才最好驗證。

另品牌是一個又一個細膩技術的精緻型集合體⁵，且培育細膩技術需有耐性，即中國所稱滴水穿石功夫⁶，惟只知十年寒窗苦讀，

- 1 陳殷哲、曾麗瑩、何采芹（2015）。以自我導向學習與職能發展規劃訓練回流學習課程。T & D 飛訊，第204期。
- 2 Hitt, M. A., Hoskinson, R. A. J., & Moesel, D. D. (1997). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084-1119.
- 3 參專書第287頁。
- 4 李家同（無日期）。大量閱讀的重要性。2015年2月18日，取自地方行政研習e學中心（<http://elearning.rad.gov.tw/>）數位學習課程。
- 5 參專書第216頁。
- 6 參專書第217至218頁。

若無一舉成名天下聞的希望⁷，誰能吃得了苦，畢其一生傾注在研究呢？記得當年在參加公務人員基層特考丙等及高考三級考試時，即存著只要考上公職就能有安定工作、退休養老、陞任主管及光宗耀祖希望，故在準備考試期間常是從早讀到晚，例假日或國定假日好友相約出去玩，都毅然決然回絕，心中就是存著考上後的希望，才能將孤單、寂寞及一切付出化為力量，完成願望。所以在運用優秀人才時，應併予訂定施展抱負的願景，才能培養人才，蘊育細膩技術，打響台灣國際品牌。

為結合專書內容與個人所學及工作實務經驗，彙整「專書梗概」、「見解評述」、「心得啟發」重點，如圖1。



圖1 讀《臺灣的兩面鏡子》感想架構圖

資料來源：本文自行整理。

貳、專書梗概

本專書係由近藤大介撰寫，全書共7章，第1、3、5章是敘述中

7 洪蘭(2013)。不能人上人誰吃苦中苦？天下雜誌，第543期，第29頁。

國缺點，第2、4、6章是敘述日本缺點，第7章則敘述台灣優缺點，閱讀後將專書彙整概述如下：

一、中國缺什麼

(一) 優質的服務

所謂優質服務是一切從客人的角度出發，讓顧客得到滿足，彙整令作者不愉快的「服務」如圖2，計7個項目，讓人感覺好像不在地球上。

作者感覺中國缺服務項目分析圖



圖2 作者感覺中國缺服務項目分析圖
資料來源：自行整理自專書第27頁至45頁。

(二) 協調一致的團隊精神

常理是1加1等於2，但如有團隊精神，就會等於3或4。中國人為什麼會欠缺團隊精神？探究原因如圖3，計5項，均間接影響團隊發展。

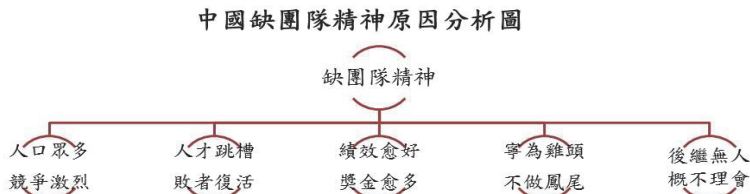


圖3 中國缺團隊精神原因分析圖

資料來源：自行整理自專書第109至152頁。

(三) 細膩的技術

品牌是一個又一個細膩技術的精緻型集合體，而世界為什麼少有中國品牌？主要原因是公司員工流動率高，年輕人普遍沒有耐性，想畢其一生傾注在研究上，獲得細膩技術，建立品牌較難達到。

二、日本缺什麼

(一) 責任感

所謂逃避責任的日本病，係指企業的員工人生最大目標是讓自己出人頭地，所以在公司裡最重要的事為逃避可能對自己前途產生阻礙風險和責任。

(二) 年輕人的力量

日本年輕的能量從城市街頭消失原因，彙整如圖4，計4項，故年輕人選擇棲息，以活下去為目標。



圖4 日本缺年輕力量原因

資料來源：自行整理自專書第155至191頁。

(三) 廣闊的世界觀

因日本主要四面環海，不易外敵入侵，彙集專書案例說明如圖5，計3項，因此不具有廣闊的視野。

日本缺廣闊世界觀分析圖



圖5 日本缺廣闊世界觀分析圖

資料來源：自行整理自專書第230至236頁。

三、台灣不缺什麼？缺什麼？

從歷史角度得知，台灣曾為日本殖民地，又為鄭成功統治，足見台灣文化是中國與日本文化的融合，同時具有中國與日本優缺點：

(一) 不缺什麼

1. 隨機應變、馬上行動：作者為見社論記者，報社竟只花30分鐘，即完成會面，不由佩服台灣人馬上行動的精神。
2. 女性在社會上活躍的程度與男性相同：在廣告公司及相關大型媒體公司裡，有許多女性擔任重要職務，想必台灣女性在社會上一定很活躍。
3. 令人感到「就算被騙也甘願」的優質服務：到台北貓空買茶葉，該店泡6種茶葉，而且都是足量茶葉，請人

喝，展現台灣令人感到「完全被俘虜」的服務精神。

（二）缺什麼

1. 宣傳能力不足，不利國際品牌：貓空是台北自然美景與馥郁好茶的聖地，但在海外完全沒有知名度，實在可惜。
2. 複製外來事物，缺乏脫胎換骨的能力：在台灣日本料理店只是將日文菜單換成中文，完全看不到創新痕跡。
3. 缺乏危機意識的島國和平癡呆症：人民長期處於無戰爭狀態，以致欠缺危機感，以2014年太陽花為例，希望台灣年輕人明白，台灣真正的敵人在外部，全民應團結一心，否則台灣不會有未來。

參、見解評述

專書以親身感受列舉生活案例，論證所述評析，並對照優缺作法案例，易於讀者學習遷移⁸，惟論述觀點時，較欠缺理論基礎，對某些議題僅點出缺點，尚未提供改進之道，故結合相關文獻及專書內容評述如下：

一、情境案例，條條入扣

為使讀者獲得學習遷移能力，在傳遞知識時需情境化，且愈多樣情境愈好⁹，專書以7-11及黑貓宅急便說明滿足顧客作法¹⁰，又以日本天皇與首相形成互相卸責治國體系闡述規避責

8 學習遷移（learning transfer），依Byrnes定義係將所學從一個情境延伸到另一個情境的能力；國內學者張春興定義為學習結果擴展或類化的現象。

9 吳斯茜（2014）。國家考試多元評量之實踐：以警察特考情境測驗為例。文官制度季刊，6（1），81-97。

10 參專書第52至58頁。

任日本病¹¹，而以中國員工開會時爭功諉過鬥不停，感覺難達到團隊精神境界¹²，其他如日本得到11位諾貝爾獎科學家對比中國0位，道出欠缺細膩技術觀點¹³，出席夏季達沃斯論壇發現日本出席者不擅與人打交道欠缺寬廣世界觀¹⁴等深植人心的例子，均易於讀者獲得學以致用的能力。

二、章節主題分明，優缺對比闡明

全書各章以中國與日本或日本與台灣（第7章）舉例對照說明，彙整如表1、2及3，方便讀者閱讀及論點之理解。

表1 第1章及第2章案例優缺點對照彙整表

章節	案例概述	日本或中國優點	中國或日本缺點	備註
第1章 中國缺優質的服務	機場入境檢查處工作人員態度	敏捷身手、笑迎賓客	動作緩慢、眼光歧視	參專書第28頁至29頁
	計程車司機服務態度	儀容整齊、懂得虛寒問暖	不理不採、招不到車及胡亂加錢	參專書第32頁
	書店購書後之包裝方式	有包書紙+手提袋	用繩子捆+自費的袋子	參專書第40頁
	麵館的服務	賓至如歸	推諉責任	參專書第42頁
	7-11的服務	讓顧客得到滿足、服務流程標準化	不理會顧客、環境聯無服務概念	參專書第46頁至53頁
第2章 日本缺責任感	在商場追求的目標	最快、最大的收益	如何逃避責任	參專書第87頁
	開會議決責任	可以明確看出誰可以負責任	無法看出誰可以負責任	參專書第88頁
	國名可否判斷國家形態	中華人民共和國，形態為共和國	日本國，無法判斷	參專書第95頁至96頁

11 參專書第96至101頁。

12 參專書第115至118頁。

13 參專書第196至198頁。

14 參專書第233至237頁。

表2 第3章及第5章案例優缺點對照彙整表

章節	案例概述	日本優點	中國缺點	備註
第3章 中國缺協調一致的團隊精神	舉辦新進員工迎新會目的	營造團隊精神重要儀式	無此慣例，難培養團隊精神	參專書第112頁
	召開會議目的	調節與其他人的關係	爭功諉過，擴大自己的私人利益	參專書第116頁至117頁
	對公司忠誠度	終生雇用制，留住人才	敗者復活制，人才容易跳槽	參專書第119頁至120頁
	年輕人毫無時間概念	強烈時間觀念，建構團隊精神	無時間觀念，難有團隊精神	參專書第132頁
	足球隊的團隊精神	強，成為足球強隊	弱，難成為足球強隊	參專書第150頁
第5章 中國缺細膩技術	以獲得諾貝爾獎，點出科學家需耐心研究問題	產出11位得獎者	0位得獎者	參專書第196頁至197頁
	雜誌社內容是否引進日本內容	有，帶來龐大的廣告收益	沒有，較平庸收入少	參專書第202頁至203頁
	從建築技術細膩判斷差別	研發耐震構造、免震構造對抗橫向及縱向搖動地震	無此技術	參專書第204頁至206頁
	房屋裝修工程	貴1-2成，惟裝修完成後與預期分毫不差	便宜，惟完工後品質不良，叫修時又惡語相向	參專書第207頁至208頁
	為何牙籤內的小紙袋有2支牙籤	1支，品質硬不會斷	2支，另外1支為備用品（暗喻品質不好）	參專書第210頁至212頁

表3 第6章及第7章案例優缺點對照彙整表

章節	案例概述	優點	缺點	備註
第6章 日本缺廣闊的世界觀	地理特徵營造民族視野	中國，大陸地形造就視野宏大	日本，四面環海型塑封閉性意志	參專書第246頁
第7章 台灣不缺什麼、缺什麼	約見社論作者	30分鐘見到（台灣）	不予理會（日本）	參專書第271頁
	購買茶葉時試喝誠意	全部試喝，發自內心的服務（台灣）	至多2種，計算過的服務（日本）	參專書第277頁至278頁
	貓空宣傳不力	製作吉祥物、周邊產品（日本）	國際默默無聞（台灣）	參專書第280頁
	缺乏創新力的案例	咖理飯、義大利麵及漢堡的改造創新（日本）	日本料理店的菜單，僅是日文換成中文（台灣）	參專書第284頁至285頁

三、案例對比雖豐富，論證自身缺視野

由表1、表2及表3得知，論中國缺點時對比案例較為豐富，論日本缺點時案例較少，建議可列舉其他國家如新加坡、美國、德國作法，可得較寬廣的世界觀。

四、觀點論證引案例，猶加理論立基礎

專書認為服務，就是讓顧客得到滿足¹⁵，雖以7-11及黑貓宅急便舉證，筆者認為美國學者Parasuraman、Zeithaml、Berry所提PZB服務品質模式，亦可作為該論點的理論依據，換言之服務品質取決於消費者期望服務與認知服務之間的差距，認知如高於期望則是正面的品質，反之則為負面¹⁶，並以顧客知識、品質規格、服務傳遞及外部溝通等觀點作為提高品質改進方法。

五、點出缺失示明鏡，獨缺行動好妙方

專書指出台灣缺宣傳力及脫胎換骨能力，分別舉例論證如鼎泰豐宣傳成功例子¹⁷、陳其寬動物畫¹⁸分享，惟實際可供改進之道似敘述較少，蒐集相關資料建議如下：

(一) 宣傳力

按學者Morrison提出5P行銷策略（Marketing Strategic），計有產品（Product，包含實體物品、服務、人、地方、組織或觀念）、價格（Price，訂定符合客群價格）、通路（Place，提供合宜地點與時間）、推廣（Promotionzxab，所有的銷售活動）及合作關係

15 參專書第47頁。

16 曾光華（2010）。服務業行銷與管理。台北市：前程文化事有限公司。第136至137頁。

17 參專書第280至281頁。

18 參專書第286至287頁。

(Partnership，不同組織間進行合作)¹⁹ 等作法，可作為宣傳參考。

(二) 創新力

組織學習與創新有密切關連²⁰，故組織成員得透過分享見解、知識和心智模式，使組織得以過去經驗維持或改進績效，並將此經驗有制度的內化於整個組織之中，達到整體組織的學習²¹，提高員工創新能力。

六、學習效果借刺激，圖文並列現反應

Bloom將人類學習目標分認知領域 (The cognitive domain)、情意領域 (The affective domain) 及心理動作領域 (The psychomotor domain)，情境領域主要為學習過程的情緒反應²²。專書內容均以文字呈現，如可加些圖片 (在表1、表2及表3各案例處)、統計圖表 (夏普與索尼為何在市場節節敗退案例處²³) 或對照表 (如表1、表2及表3)，應可加深讀者刺激反應，有助其興趣及學習能力提昇。

肆、心得啓發

台灣是中國與日本文化融合體，各具優缺點，故以所學SWOT分析法，分析其優勢 (Strength)、弱勢 (Weakness)、機會

19 Morrison A. M.(1996),Hospitality and travel marketion(2nded.).New York: delmar Publishers.

20 Hurley,Robert F., and G. Thomas M. Hult.(1998).Innovation Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Investigation.Journal Of Marketion,62(4),42-54.

21 廖述賢、陳海鳴、樂蕙嵐 (2008)。組織文化、知識取得、組織學習與組織創新之關聯性研究。2008第12屆科際整合管理研討會，第466至487頁。

22 王智弘 (2013)。培訓設計與促進學習。T & D 飛訊，第173期，1-15頁。

23 參專書第70頁。

表4 台灣環境之SWOT分析表

內部環境	優勢 (S)	弱勢 (W)
	1、具隨機應變能力 2、優質服務 3、多元豐富人力資源 4、中華文化與日本文化融合體	1、缺創新力 2、缺宣傳力 3、缺危機意識
外部環境	機會 (O)	威脅 (T)
	1、國際品牌 2、細膩技術 3、同文同種中國市場 4、寬廣世界觀	1、面對中國13億人口競爭 2、對日本品牌刻板印象

表5 台灣環境之SWOT之各對應策略表

	機會 (O)	威脅 (T)
優勢 (s)	S01：營造優質服務環境，型塑台灣觀光服務。 S02：建構隨機應變行動政府，作為品牌發展後盾。 S03：運用中日文化融合體型塑國際品牌，前進世界各國。	ST1：訂定人口政策，提昇年輕力量，再造團塊世代 ST2：重拾拜師學藝魂，精湛技術永留傳。
弱勢 (W)	W01：打造隨機應變知識，增進企業創新能力。 W02：運用5P策略，提昇宣傳力。	WT：誘之以利動之以情，留住績效良好人才。

(Opportunity)及威脅 (Threat)²⁴，如表4，並研擬其對應策略如表5，供參考。

一、營造優質服務環境，型塑台灣觀光服務

從專書得知，評定是否具優質服務環境，可從國際機場、行李車、計程車、公車、地鐵站、書店及麵館等環境設備及服務人員態度判斷²⁵，而按交通部觀光局103年觀光統計年報²⁶，

24 郭信霖、許忠治、吳怡萍 (2014)。應用SWOT分析雞籠文化節慶活動之服務行銷。管理資訊計算，第3卷第2期，第121-134頁。

25 參專書第27至45頁。

26 中華民國交通部觀光局。觀光統計報表。2015年2月18日，取自：<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/year.aspx?no=134>。

103年來台旅客人數計9,910,204人，103年來台旅客居住日本旅客計1,634,790人，佔來台人數16.5%，排名來台人數第3名（第1名大陸地區、第2名香港澳門），雖非來台人數最多，但比起第1名及第2名旅客水準，日本的服務是具世界第一²⁷，故為提昇台灣觀光品牌，政府應先從前揭項目著手，營造「完全被俘虜」²⁸ 優質服務環境，打造國際觀光品牌。

二、建構隨機應變行動政府，作為品牌發展後盾

作者曾於2004年及2013年來台採訪，一時興起想與社論撰寫者會面，結果不僅如願見到，對於報社安排的效率，令作者佩服其隨機應變能力²⁹。惟對照近年食安風暴如2013年食用油添加低成本葵花油及棉籽油混充，2014年飼料用油混充食用豬油等，不僅許多台灣品牌受到波及，整個政治、經濟及社會都受到嚴重影響³⁰，故在發展品牌之際，政府亦應建構應變能力，作為發展品牌重要後盾。

三、運用中日文化融合體，型塑國際品牌，前進世界各國

中國與日本在2010年GDP比是10：1，且有13億人口市場³¹，既然台灣是中國與日本文化的融合體，且在隨機應變、優質服務及多元人才資源具有獨特優勢³²，故應善用與中國為同文同種關係，進軍13億人口中國市場，先建立華人世界的品牌，再進軍世界。以經濟部主辦「2013年台灣國際品牌價值調查」發現，華碩就是利用創造及隨機應變能力，將原在PC衰退

27 參專書第274頁。

28 參專書第279頁。

29 參專書第269至271頁。

30 朱愛群（2015）。論黑心食油危機政府的危機管理作為。研習論壇，第169期，第15至25頁。

31 參專書第118至119頁。

32 參專書第268至278頁。

市場劣勢，改以研發符合市場需求Nexus 7及變形小筆電T100等產品，以創新帶來高毛利³³，再進軍世界各國成功案例，可為借鏡。

四、打造隨機應變知識，增進企業創新能力

專書以台灣日本料理店只是將日文菜單換成中文³⁴，道出毫無脫胎換骨的創新能力缺點，也點出模仿品永遠不可能勝過原創商品的道理³⁵，而學者Allan Afuah認為創新是維持及獲得企業競爭優勢的媒介，且需知識處理資訊，將其轉換成新產品或服務³⁶。足見創新係為從事知識之累積、轉換與創造的管理工作，只有不斷透過員工學習、部門間互動、公司規章及世界變遷環境交互作用，激盪出知識³⁷，企業才能獲得源源不斷創新產品，達到永續發展境界。

五、運用5P策略，提昇宣傳力

貓空是台北自然美景與馥郁好茶的聖地，但在海外完全沒有知名度³⁸，除運用有效宣傳能力如簡單易懂，過目不忘的名字等手法宣傳³⁹，可輔以學者Morrison所提5P行銷策略加強，作法如下，因貓空茶葉多樣，且服務人員分別用茶壺放入足量茶葉，請人試喝，是令人感覺「由衷、純粹無瑕的奉獻」優質服務（產品），而在買茶葉時所訂價格僅為北京茶店「馬連

33 經濟部工業局2013年台灣二十大國際品牌揭曉（2013年11月19日）。2015年2月15日，取自http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/market/macro/2013/macro_13_003.htm。

34 參專書第285頁。

35 參專書第286頁。

36 徐作聖、邱奕嘉（譯）（2003）。Allan Afuah著。創新管理（Innovation Management）。台北市：華泰文化事業公司。原著者序，第1至2頁。

37 林燦螢，（2014）。組織學習與創新。T & D 飛訊，第184期。

38 參專書第279頁。

39 參專書第281頁。

道」的三分之一（價格），應以此產品及價格透過國際機場廣告、計程車司機推介或知名旅遊網站廣為宣傳（通路），並雇用滔滔不絕擅長流利日文女店員，向日本觀光客推薦建立口碑（推廣），最後再適時結合日本觀光協會辦理產品促銷活動（合作關係），建立貓空茶葉國際品牌。

六、訂定人口政策，提昇年輕力量，再造團塊世代⁴⁰

在「高齡化」與「少子女化」雙重因素影響下，企業將面臨年輕人力供給減少困境與壓力，適時透過跨國性投資、要求政府開放外來人力或自動化生產等方式因應⁴¹，另外亦可效法日本善用團塊世代派遣人力的經驗與成績及低工資策略⁴²，再造優秀人力資源，提昇國際競爭力。

七、重拾拜師學藝魂，精湛技術永留傳

為打造品牌，從專書得知，需有細膩技術做基礎，而產品的技術則是靠人才耐心研究所得⁴³，可見員工知識或技術，對於企業品牌是重要的關建因素，雖留住員工知識方法很多，但傳統師徒制係由較高階或資深人員，傳授知識、智慧，訓練洞察力，分享任何對徒弟與專業領域有用的觀點⁴⁴，具職涯發展、社會心理及角色楷模的功能⁴⁵，是有效將精湛技術留傳後

40 日本人通常在六十歲退休，從六十五歲開始可以拿到養老金，被稱為團塊世代。

41 成之約（2014）。因應人口結構改變，我國人力資源政策的規劃。行政院，2015年2月16日，取自http://www.ey.gov.tw/News_Content15.aspx?n=22DE2FC89D3EE7DA&s=CD6BA2067BD255CC。

42 參專書第182至183頁。

43 參專書第216至217頁。

44 Service, N. Y.S. S.o. C.(2002).Report of Mentoring Workgroup Retrieved 02/17/2011,from <http://www.cs.state.ny.us/successinoplanning/workgroups/Mentoring/mentoring.cfm>.

45 Scandura, T. A., Graen, George B. & Novak, Michael A. (1992). Mentorship

代好方法，亦是提昇技術的好門道。

八、誘之以利動之以情，留住績效良好人才

日本企業盛行「終生雇用制」⁴⁶，員工通常都是在同一家公司做到退休，所以企業可以培育細膩技術，打造國際品牌，然在台灣通常領完年終獎金後，若有不錯工作待遇，可能選擇跳槽。為留住人才除加入「盡量滿足員工的薪水要求」作法⁴⁷外，適時運用其他措施如發放簽約金、股票分三年提領；股票選擇權、買回庫藏股，轉讓給員工⁴⁸；或運用適才適任、實施認同、提昇員工成就感等機制⁴⁹，如此不僅能達激勵效果，更可留住人才。

伍、結語

人才是組織打造品牌關鍵因素，而留住人才或萃取其關鍵知識，是提昇企業競爭力人力資源管理刻不容緩的事，曾於實務見證一則知識移轉案例，小張任職於某人事處即將外派國小擔任人事主管，心中高興要熬出頭了，但另一件煩惱的事，正天天困擾著小張，因為學校人事業務是全面性的，不像在人事處僅負責某項業務，又有股長、視察及科長把關，出大批漏的機會幾乎沒有，但是在學校可不同，什麼事都要自己負責，任何一個閃失，將會影響公教員工的權益。

此時該處正好在推行師徒傳承制度，透過資深人員及多元評核

and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior* 13(2): 169-174.

46 參專書第120頁。

47 參專書第149頁。

48 曹正芬（2004年12月27日）。銀彈、溫情，攻勢齊發。經濟日報，A2版。

49 林孟彥・林均妍（譯）（2011）。Stephen P.Robbins・Mary Coulter著。管理學（Management）。台北市：華泰文化事業股份有限公司。第445至446頁。

機制，傳承所需的知識與職涯發展，該員不但獲選為優良徒弟，更在新任工作崗位勝任愉快，獲得該校同仁及校長極高的評價。

其他知識移轉措施，尚有以最佳實務辦理標竿學習、知識分享論壇、個案模擬等方式⁵⁰，得作為培育更多人才參考，才能像專書所述創造出各種「台灣品牌」⁵¹，揚名國際。

50 Eucker, T. R.(2007b),Maintaining levels of expertise at INTEL.Knowledge Management Review,10(3),28-33.

51 參專書第287頁。