

邁向成功之路

——《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》讀後感

【佳作·黃政剛】

壹、前言

大家都知道楚漢相爭¹這個故事，宋代大文豪蘇東坡在評論楚漢之爭時說：漢高祖劉邦之所以勝，西楚霸王項羽之所以敗，關鍵就在於能忍與不能忍。項羽不能忍，白白浪費自己百戰百勝的勇猛；劉邦能忍，養精蓄銳，等待時機，屢敗屢戰，最後垓下一戰，將項羽澈底打垮。劉邦能成大業，就因為他懂得「忍小取大」，不僅能忍下人之言，忍個人之享樂，更能忍一時之失敗，忍個人之意氣；而項羽既不懂得「小不忍則亂大謀」的古訓²，更不明白「忍小取大」的道理，自然不能成大業³。爰此，項羽雖然一開始具備了優於劉邦的硬實力——軍事力量，然劉邦具備了忍人所不能忍的軟實力，最終成就了偉大的志業；如果項羽能具備如劉邦一樣的軟實力，或許能如同唐朝杜牧《題烏江亭》詩中所言：“勝敗兵家未可期，包羞忍辱是男兒。江東子

¹ 依維基百科，楚漢相爭，是秦末農民戰爭後，項羽和劉邦之間為爭奪統治權力而進行的戰爭。時間一般認定為西元前 206 年至西元前 202 年，秦朝滅亡之後開始，一直到項羽於烏江邊自刎結束。<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%A5%9A%E6%B1%89%E6%88%98%E4%BA%89>

² 出自論語·衛靈公篇，子曰：「巧言亂德，小不忍則亂大謀。」

³ 請參閱東野君編譯《劉羅鍋大智若愚糊塗之道》·上卷，臺北市，新潮社文化事業有限公司，2003 年 3 月初版。

弟多才俊，捲土重來未可知”。

「軟實力」(Soft Power)(或譯為軟權力或柔性權力)一詞，是由美國哈佛大學教授約瑟夫·奈(Joseph S.Nye Jr.)所提出的。他最先在1990年的著作《勢必領導》(Bound to Lead)中提出了這個說法；而後，在2001年的《美國霸權的矛盾與未來》(The Paradox of American Power)中進一步加以詮釋；最後到了2004年的《柔性權力》(Soft Power: The Means to Success in World Politics)，終於將其理論充分發揮。

何謂「軟實力」呢？根據約瑟夫·奈的定義：「它是一種懷柔招安、近悅遠服的能力，而不是強壓人低頭或用錢收買以達到自身所欲之目的。一國的文化、政治理想及政策為人所接受喜愛，柔性力量於焉而生。」⁴因此，高希均教授認為「軟實力」是相對於軍力強迫或經濟利誘等硬實力的一種力量，是指別人（或別國）願意來稱讚、學習、仿效（或者購買）所呈現的一種行為（如人的品質）、一種表現（如藝術）、一種力量（如市場經濟的運作）、一種組織（如獨立的人權機構）、一種制度（如無性別歧視），或一種產品及服務（如無污染的觀光事業及大學教育）。⁵例如，大家所熟悉的星巴克咖啡，當你走進星巴克店裡，你可以感受到藝術家的海報、濃濃的咖啡香、舒服的沙發椅、輕快的爵士樂等，這些提供你知覺上完整的滿足，難怪有人說，星巴克的咖啡外帶後只是在「喝」咖啡，而非「享受」咖啡，此時，星巴克的行銷創意⁶即創造了數倍於商品本身的價值。

⁴ 請參閱約瑟夫·奈(Joseph S.Nye Jr.)著《柔性權力》，吳家恆、方祖芳譯，臺北市，遠流出版社，2006年8月初版1刷。

⁵ 請參閱本專書第12頁。

⁶ 是一種「體驗行銷」，係以「體驗」的方式所衍生的新消費型態，正直接地衝擊傳統行銷策略，當消費者對商品的重視由功能轉變為樂趣的同時，需要一種新的行銷手法，讓消費者藉由「體驗」去購買商品。

“軟實力”概念近年來風靡了國際關係領域，成為最流行的關鍵詞之一，它在國際政治界是一個新的概念，但就其思想和內容來講其實並不新鮮。英國中世紀思想家培根（Francis Bacon，1561-1626）曾說：「知識就是力量」。印度國父聖雄甘地（Mohandas Karamchand Gandhi，1869-1948）說：「如果我們能發展意志力，我們就會發現我們不再需要武裝力量了。」⁷。孔子亦曾提出：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星拱之。」⁸。孟子講：「得道者多助，失道者寡助。寡助之至，親戚畔之；多助之至，天下順之。」⁹。老子也講：「天下之至柔，馳騁天下之至堅。」¹⁰，推行「以柔克剛」、「以弱制強」的柔道。我國歷代明君賢臣在處理國家間的矛盾上，主張「以和為貴」，反對「以強凌弱」；解決與他國的衝突，強調「以德服人」、「攻心為上」，反對「窮兵黷武」。即使是在硬實力直接對決的戰爭中，也強調戰爭的最高境界是「不戰而屈人之兵」¹¹。這些都是古代思想家對軟實力的探討、研究和貢獻。由此可見，「軟實力」概念雖是 20 世紀 90 年代提出來的，但是在中西文化中都有一定的萌發和積澱。

進入 21 世紀，隨著全球化時代的來臨，國家實力的性質、特徵、形態及作用方式等正發生歷史性的深刻變化。首先，國家間的利益關係日趨緊密而複雜，呈現依存與制約共生，合作與競爭併存的態勢。維護和發展國家利益不能簡單地依靠武力，還必須爭取合作，以合作化解矛盾，以合作制約衝突、謀取共贏。其次，國家間的安全關

⁷ 請參閱聖雄甘地 - 維基語錄，自由的名人名言錄。<http://zh.wikiquote.org/zh-hant/%E5%9C%A3%E9%9B%84%E7%94%98%E5%9C%B0>

⁸ 出自論語·為政篇。

⁹ 出自孟子·公孫丑篇。

¹⁰ 出自老子·道德經。

¹¹ 孫子曰：「百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。」

係超越時空界限而密切相連。安全的整體性、綜合性、互動性空前加強，各國在維護自身安全的同時，還必須考慮到其他國家乃至整個國際社會的安全，否則本身也無安全可言。再次，全球化深入發展所引發的一系列全球性危機和問題要求必須進行「全球治理」¹²（Global Governance）。在全球性問題面前，不僅任何一個國家都無法明哲保身，而且任何一個國家也都無法單獨應對。在全球化時代，僅憑藉硬實力來維護國家的利益與安全，正面臨越來越多的制約，而且結果很可能會是兩敗俱傷，例如北韓不顧國際社會反對，執意發展核武，即可能引發國際制裁，造成兩敗俱傷。在這種情況下，如何妥善運用國家實力以維護紛繁複雜的國家利益和安全，是當前非常重要的課題。

貳、本書重點歸納

本書是由天下文化出版社於 2009 年 3 月 23 日出版，遠見·天下文化事業群創辦人高希均先生與執行長王力行女士，邀請總統馬英九等 19 位有關政經學商各界華人領袖及專家，分享他們在各領域的經驗及智慧，並將其集結出版。

王力行女士認為，「軟實力」，就是一種愛心、包容、尊重、認真的態度；一種平等、博愛、守法、具人文關懷的精神；一種開放、創新、積極、好學的動力。從國家，到企業，到城市，到個人，都有「軟實力」。這本《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》，是結合了大家智慧，為臺灣軟實力找出路的精采文集。全書分為 4 部曲，謹依原書架構，歸納整理如下：

¹² 依維基百科定義，全球治理，是一個社會學或國際關係的術語，是指為了解決超出一國或一地區的某一問題，而由各國進行政治協商以共同解決的方式。<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%85%A8%E7%90%83%E6%B2%BB%E7%90%86>

首部曲—相信改變，轉變世界

【廉能政治】厚植軟實力，打造臺灣新動力／馬英九

臺灣有4個優勢，即相對健康的經濟體質、相當紮實的基礎建設、優質而不太昂貴的人才及日漸成熟的民主與法治，這些優勢價值，使我們未來的路途擁有相當紮實的基礎。臺灣未來並應朝腦（即研發、設計等能力）、心（即愛心、關心等）、眼（即視野）、身（即政府的效能及廉潔等）等4種軟實力發展。

【兩岸宏觀】兩岸共生，要靠軟實力／連戰

幾年前我國與中國大陸仍糾葛在意識型態的對抗當中，幾乎無法自拔，一天到晚內耗、浪費自我。兩岸正式三通之後，讓大家可以不再作繭自縛，不再堅持以往的路線，仔細思考合作雙贏的現狀，就臺灣而言，發展軟實力更是結合一切，與全世界同步邁進的大道。

【品德化育】以愛為主軸，培育人類新希望／王建煊

以《史記》記載漢高祖與陸賈的對話來作比喻。陸賈說：「從戰馬上可取得天下；但能從戰馬上治天下嗎？」從戰馬上取天下，是靠硬實力；但治天下是靠軟實力。愛是一切力量的源頭，愛是軟實力的主軸，只有發揮這種軟實力，全世界才有美夢相隨，過度強調硬實力，只會給人類帶來災難。

【法律平等】法治軟實力：民本出發的法治觀／陳長文

臺灣一直存在著法治軟實力，也就是法律人品質欠缺的問題，中國大陸所面對的挑戰更是千百倍於臺灣，兩岸法治軟實力應加以提升，即朝具有以民為本的法治觀及有品質的立法者、釋法者與執法者邁進。

【市民服務】打造夢想之城／郝龍斌

臺北面積雖小，但格局可以大，如何使臺北在國際城市力競爭中

脫穎而出，應朝展現城市魅力，接軌世界、以教育提升競爭力、提升公部門執行力等方面軟實力之提升著手，從而將臺北打造成一個小而美的夢想之城。

【城市經營】用文創經營城市 / 胡志強

文化創意是臺中的「軟實力」。文化和藝術是臺中的傳統資產，要用文化「誘」出創意，創意也激盪出文化美質。將引進國際藝術家、建築師，建造一流圖書館、劇院。再加上在地的多元創意餐飲、活動，把臺中重新塑造成「文化、經濟、國際城」。

二部曲一與世界標準接軌

【藝術推廣】文化？創意？博物館：從「故宮文化創意產業育成中心」談起 / 周功鑫

21 世紀的博物館必須多元化經營，故宮作為中華文化的典藏機構，除了繼續強化文物的保存、研究、展覽、數位化與推廣教育等基本任務，更應肩負起推動文化創意發展、落實知識經濟、培育文化人才、再造文化新生命與提升國家形象等新的使命。

【行銷觀光】文化，是偉大的軟實力 / 嚴長壽

文化是我們最重要、最偉大的軟實力，必須讓文化滲透而潛移默化整過社會。一個偉大的建築，只要有足夠的財力與願景，可以在最短的時間內完成，但是文化的建設，卻必須經過教育的淬煉、文化的積累。文化沒有近路、沒有速成，只有在每一個愛護自己土地的人，一土一石、一磚一瓦的堆砌下，方可成就。

【建築創作】建築軟實力：要衝力又要耐力 / 劉育東

臺灣是個小地方，追求世界之最，偶一為之即可，更應看重的是文化創意，如何在都市空間注入文化藝術的創意，已成為決策者的重要任務。其中，發自心靈並與環境共生的眾多設計理念，是即將起步

的下一代創意。

【整合行銷】解密奧美人：讓世界不同的軟性特質 / 白崇亮

將奧美人的軟性特質加以解密，包括：好奇、靈敏、熱情、勇敢、負責及合作等，這些就是奧美創意文化的主幹，奧美軟實力所在。

【藝術塑形】釋放我們的開創能力：從八方新氣談企業的軟實力 / 王俠軍

臺灣文創產業有品牌、形象、信譽及品質認同度遠遠落後歐、美、日等先進國家的困境，但我們有應變力和忍耐力、成本控制和服務概念、品味見識和商業操作、創意思維和人文素養、分析辯證和文化價值、勇於突破和探索膽識等有助於開創發展的軟實力，正是臺灣文化創意產業打造新時空經濟、文化奇蹟的絕佳工具。

三部曲——與楷模經營接軌

【三地合作】臺、港、大陸間，人才、資金、貿易的合作 / 陳啟宗

香港有很多優勢，例如法制、資訊自由、經濟自由、貨幣自由、簡單稅制等，大陸市場是 21 世紀最大的經濟機遇，而臺灣的人才優勢則是兩岸三地合作之基。兩岸三地應該優缺互補，創造三贏大未來。

【電信科技】用網路匯流世界 / 呂學錦

在網路開放的世界，可供選擇的內容和應用眾多，誰能提供滿足用戶需求的服務，誰就可能成功。然而，雖然網路內容或應用發展屬軟實力的展現，其關鍵成功因素之一，仍需要實體建設作為基礎。是以，推展數位匯流有賴密切整合軟、硬實力。

【創業投資】浸透的力量 / 劉宇環

在企業中，市場占有率、擴張規模是硬實力，而企業內部文化、

價值觀、管理制度、領導力、創新力、品牌形象等則是軟實力。軟實力無法攻城掠地，企業要戰鬥、要消滅對手，還是必須以硬實力為前鋒，以軟實力為後盾才是上策。

【科技經濟】軟實力是珠三角未來發展的關鍵 / 林垂宙

珠三角是中國工業、經濟、外貿發展最早的地區，但最近 10 年來，昔日的光輝已慢慢褪色，原因是長期以來忽略軟實力所形成的，故重視軟實力才能振興新經濟。

四部曲一與永續發展接軌

【I C 育才】硬底子的教育軟實力 / 吳重雨

過去，大家著眼的是國家的經濟、軍事力對其他國家的影響，也就是所謂的硬實力，然而擁有雄厚的軟實力，才能掌握全球經濟危機後的發展契機，而高等教育正是形構國家軟實力的重要環節。如何在高等教育中，形成創新前瞻的研發機制與能量，解決人類面臨的重大困難、探索宇宙的新知識，正是大學面對的最大挑戰。

【生命科學】綠能軟實力：花小錢救物種 / 李家維

預估 2050 年人類會持續擴展到 90 億人口，耕地不可能再擴張，地球上的物種因為人類擴張棲地和農業利用，正快速滅絕。過去大家把資源投注在保育明星物種上，忽略了穩定整個生態系的眾多卑微成員，其實，牠們更重要，更需要關愛。

【創意思考】剛柔之間見實力 / 姚仁祿

水刀可以切石，其關鍵不在分辨剛（石）、柔（水刀）孰強，而是體會「剛柔之間」如何才能恰到好處。剛柔之間的關係是「高速水、不動石」，而不在水柔石剛，所以水刀切石「以柔克剛」，並非恰當比喻，剛柔之間「合適的關係」才是關鍵。

【時尚文創】橄欖樹 / 徐莉玲

如果現在的你長期被桎梏在單項學習的教育體制下，浸淫在急功近利的社會風氣中，束縛在等待下單的代工產業中，此刻正是你「改變」的時候。你可以從事文化創意產業，以擁有新世紀必備的軟實力。

參、專書評價

一、優點：集結眾人智慧，尋找臺灣關鍵軟實力

本書係總統馬英九等 20 位（含導讀者）政府領導人及學者、專家，共同分享他們在各個領域的經驗及智慧，對於軟實力的應用，做深入淺出的探討及說明。除了敘述軟實力的意義及重要性，並提出臺灣軟實力的優勢¹³及困境¹⁴外，更從各個面向提出了臺灣軟實力應如何發展¹⁵的寶貴意見。書中每位學者專家均有獨到而精闢的見解，除了能啟發讀者對於軟實力有更深刻的瞭解外，實值得一般社會大眾、企業經營者、政府官員，甚至是各級政府領導人作深刻的思索，對於臺灣軟實力的發展，實奠定了良好的基礎及方向。

二、不足之處

本書對於尋找臺灣關鍵軟實力確有其特殊貢獻，惟筆者認為本書仍有些許不足之處，例如：

¹³ 如相對健康的經濟體質、優質而不太昂貴的人才、日漸成熟的民主法治、具應變能力及堅忍耐力等，請參閱本專書第 23-25 頁。

¹⁴ 如政治亂象、公務員廉潔問題、品牌知名度不足等，請參閱本專書第 31、117、137 頁。

¹⁵ 如腦的軟實力（即研發等能力）、心的軟實力（即愛心、關心等）、眼的軟實力（即視野）及身的軟實力（即政府的效能、廉潔等）等，請參閱本專書第 25-35 頁。

(一) 本書所引用約瑟夫·奈對於軟實力的定義，似有斟酌之處

1. 約瑟夫·奈認為「硬實力」憑藉的是軍事和經濟手段，「軟實力」則源於一個國家的文化、政治制度和價值觀的魅力¹⁶。
本書部分學者、專家並直接將飛彈、飛機、潛水艇、戰機、航空母艦，以及臺北 101 大樓等，均歸類為「硬實力」¹⁷。
2. 茲以資源本身並不完全等同於實力（或軟實力），對資源運用的意志、方式和技巧等亦極為重要。例如，如果運用軍事資源去執行維和行動、去救災救援；運用經濟資源去救濟貧困、去援助和支持落後國家發展經濟等，這些都可能產生巨大的吸引力，可以大大提升國家的軟實力。而如果運用強制的方式去推廣本國的文化、理念及價值觀，不見得會產生吸引力，並可能引起反感和排斥情緒。可見，軟實力資源的多寡只能表明一個國家潛在軟實力的大小，對資源運用的方式及結果¹⁸才是衡量一個國家軟實力實際水平的基準。
3. 準此，國家軟實力似可定義為：一個國家以非強制方式運用全部資源以爭取他國自願理解、認同或合作的能力。這種能力通常表現為這個國家對其他國家的吸引力、同化力和感召力等¹⁸。

(二) 本書名為「贏」在軟實力，易產生靠軟實力即可征服對手之誤解；軟硬兼施，才是成功之道

1. 軟實力發揮作用的效果取決於他方的特點及接受程度，不見得均能發揮影響力：

¹⁶ 請參閱本專書第 151 頁。

¹⁷ 請參閱本專書第 13、34、103 頁。

¹⁸ 請參閱孟亮著《大國策：通向大國之路的軟實力》，北京，人民日報出版社，2008 年 7 月第 1 版。

軟實力發揮作用是一個內外互動的過程，其影響力的大小係取決於施動者及受動者的狀況和特點。施動者與受動者的政治制度和主流價值觀相同或相近時，施動者的軟實力即較容易為受動者所接受，發揮作用的可能性就大，效果可能就會好些，例如，同為資本主義國家或伊斯蘭國家之間，軟實力較容易發揮，而資本主義國家的軟實力於伊斯蘭國家則不容易發揮；另受動者文化的包容性大時，施動者的軟實力發揮作用的空間就大些，例如，西方國家文化包容性較伊斯蘭國家大，相對的，較易於接受外來文化及事物；又受動者沒有意願接受施動者的軟實力時，施動者的軟實力就較難發揮作用。準此，軟實力既是表現於對他方之吸引力、同化力和感召力等，其得否發揮作用即需視對方的特點及接受程度而定，不見得均能發揮作用。

2. 有些問題須依靠強制或暴力手段解決，軟實力難以發揮作用：當一個國家受到他國侵略時，這時有兩個選擇，一個是妥協投降，另一個是武力反擊。此時，受侵略的一方除尋求其他國家的理解和支持外，其軟實力在當事國之間已難以發揮維護國家安全的作用。此外，兩個行為體之間在某些問題上如果存在著難以調和的尖銳矛盾或利益衝突，此時，一方的軟實力也難以對另一方產生影響和吸引，例如，以色列和巴勒斯坦之間長期形成的衝突，一方的軟實力即很難改變另一方的價值認同，進而對另一方發揮作用。所以，在國際社會中，並不是所有的問題都能通過柔性方式來解決，和平與正義有時亦需要以戰爭或暴力的手段來維護。
3. 除了軟實力外，亦應提升硬實力，軟硬兼施，才是成功之道：依《史記》所載，陸賈說：「從戰馬上可取得天下；但能從

戰馬上治天下嗎？」從戰馬上取天下，是靠硬實力；但治天下是靠軟實力¹⁹。歷史上以硬實力為主要力量所建立的帝國大都不長命，例如亞歷山大帝國（西元前 336-323 年）、秦帝國（西元前 221-207 年）、成吉思汗帝國（1206-1260 年），都只存續幾十年，故僅靠硬實力很難成就千古大業。但僅靠軟實力，是否就能成就大事呢？恐怕未必如此。春秋戰國時期群雄並起，周王雖為名義上的共主，但因硬實力不足，只能依附於群雄，一直到周赧王 59 年（西元前 256 年）即為秦所滅，此時，硬實力之大小即成為周王室生死存亡的關鍵。此外，冷戰時期²⁰真正把蘇聯等東歐集團年輕人的心思拉到西方民主這一邊的，其實是對美國等西方集團的經濟和文化的嚮往，硬實力創造了軍事圍堵的均勢，而軟實力則由內腐蝕了蘇聯的體系，硬實力和軟實力雙管兼施，才能打贏冷戰²¹。準此，軟實力是贏得和平不可或缺的關鍵，而硬實力則是取得勝利的重要基礎，善用各種力量的人不會僅取一端、有所偏廢，必定是「剛柔並濟」的。

（三）見樹不見林 -- 只有點的陳述，缺乏整體概念

在 21 世紀全球化時代的來臨，如何妥善運用國家實力以維護紛繁複雜的國家利益和安全，是當前非常重要的課題，從而軟實力的研究已成為風靡國際關係領域的顯學。在各個研究中，有學者將軟實力依其資源性質或作用範圍加以區分，如區

¹⁹ 請參閱本專書第 39 頁。

²⁰ 依維基百科定義，冷戰（1945 年至 1990 年）簡單來說就是以美國為首的西方集團（即北大西洋公約組織的成員國）和以蘇聯為首的東歐集團（即華沙條約組織的成員國）之間在政治和外交上的對抗。<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1405102104854>

²¹ 如附註 4。

分為「政治、文化、外交、經濟、科技、軍事」或「國家、區域、企業、個人」……等軟實力²²，亦有學者依其作用方式加以區分，如承受力、說服力、意志力、容忍力、學習力、執行力、親和力、創造力……等²³；此外，對於軟實力的來源、發揮作用的層次、方式、過程及軟實力的提升途徑等，亦均有詳盡的研究及系統的介紹²⁴。爰上述研究促使讀者對於軟實力之相關知識及世界各主要先進國家或城市有關軟實力提升之具體作法，得以產生完整的認知，進而對於國家軟實力之提升發揮了積極的引導作用。

本書雖集結了多位政府領導人及學者、專家在各個領域的經驗及智慧，然而對於如何提升我國政治、文化、外交、經濟、科技、軍事等各個層面的軟實力，並未作整體的規劃及系統的介紹，實有見樹不見林之感。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

²² 請參閱孟亮著《大國策：通向大國之路的軟實力》，北京，人民日報出版社，2008年7月第1版及王超逸主編《軟實力與文化力管理》，北京，中國經濟出版社，2009年1月第1版。

²³ 王超逸主編的《軟實力與文化力管理》一書，將軟實力分為承受力、說服力、意志力、奮搏力、競爭力、自信力、容忍力、展示力、學習力、執行力、親和力、誠信力、創造力、永恒力及激勵力；王啟榆所著《用軟實力贏向平的世界》一書，則將軟實力區分為速度力、觀察力、創意力、組織能力、學習力、積極力、交際力、溝通力、合作力及發問力。

²⁴ 請參閱約瑟夫·奈著《柔性權力》，吳家恆、方祖芳譯，臺北市，遠流出版社，2006年8月初版1刷及孟亮著《大國策：通向大國之路的軟實力》，北京，人民日報出版社，2008年7月第1版。

肆、心得見解——提升臺灣軟實力，再創經濟奇蹟

一、他山之石可以攻錯

由於軟實力產生的價值往往難以估計，對於自然資源不足的國家，提高國家軟實力實為提升國際競爭力的最佳方式，故許多國家已積極投入發展。撇開地大物博的超級強國美國不提，許多資源並不豐富的國家或地區，因為積極提升軟實力，國家的影響力已獲得大幅提升，實值得我國借鏡。例如：

(一) 韓國：

亞洲金融風暴之後，為了尋求新的經濟發展，韓國制定了「文化立國」方針，將文化產業作為 21 世紀發展國家經濟的戰略性支柱產業，其最終目標是把韓國建設成為 21 世紀的文化大國和知識經濟強國²⁵。此外，韓國的執行力非常突出，一旦政策確定，從政府各級到民間各業均能快速執行，可以說「起而行」是韓國經驗的關鍵。例如，韓國曾兩度爭取於江原道辦理 2010、2014 年冬季奧運，均告失敗，今（2010）年第 3 度爭取 2018 年冬季奧運勢在必得；在此期間，韓國努力不懈積極培植優秀選手，舉辦大型賽事及各項「與世界有約」活動，邀請沒有下雪的國家，如沙烏地阿拉伯、印度等國青少年到江原道體會生平第一場雪。由於具有突出的執行力，無怪乎韓國能在 2000 年以後，由文創產業出發，帶動「韓流」盛行，其魅力所向披靡，方興未艾。

²⁵ 請參閱唐晉主編《大國策：通向大國之路的中國軟實力——文化產業發展戰略》，北京，人民日報出版社，2009 年 5 月第 1 版。

(二) 日本：

二次大戰以後，日本政府為振興本國經濟，曾提出「技術立國」等戰略，提升並鞏固了日本在全球經濟中的地位。但自20世紀90年代以來，在日本經濟長期低速徘徊的情況下，日本政府開始把文化和經濟結合起來，大力發展文化產業。1995年日本確立了「文化立國」方略，2001年日本開始全力打造「知識產權立國」戰略，明確提出10年內把日本建成世界第一知識產權國；2003年，又制定了「觀光立國」戰略，計劃到2010年讓到日本旅遊的外國客人達到1000萬人，比2001年提高1倍²⁶。所以，美國媒體人麥葛瑞（Douglas McGray）認為：「政治及經濟的災禍，非但沒有瓦解日本，日本的全球文化影響力反而與日俱增，事實上，從流行樂到消費性電子產品、從建築到時尚、從美食到藝術，日本的文化影響力比1980年代，其經濟勢力強盛時更為深遠。」²⁷

(三) 新加坡：

國土面積約618平方公里，人口不到300萬。近年來，新加坡政府以“旅遊之都”為定位，提出“旅遊超越無限”的理念，將世界引入新加坡，即通過旅遊目的地建設以及有效運作，使得新加坡成為世人矚目和嚮往的、必須到此一遊的旅遊目的地；此外，採取“新加坡無限資源”策略，即超越自身有限的自然資源，注重與鄰國的合作，建立和加強伙伴關係，善用區域和全球資源，以無界方式運作，充分發揮自己的經濟潛力，為區域經濟成長作出最大的貢獻，進而創造了與國際社會

²⁶ 如附註32。

²⁷ 如附註4。

密切交融合作的國家形象²⁸。

除前述國家外，很多小國家也努力發展軟實力，想要運用軟實力在國際事務上「以小搏大」，例如，挪威以「維護世界和平」為方針，曾參加中東地區、斯里蘭卡及哥倫比亞爭端之斡旋，編列大筆外援資金，經常參與維和行動等，其運用獨特的外交手法，達到提升自己的形象和角色²⁹。此外，數十年來，歐洲最令人信賴的國家就屬瑞士、北歐及荷蘭、比利時、盧森堡3小國；南非以和平方式克服種族隔離政策問題，也深受國際敬重，今年成功舉辦了世界杯足球賽，更大幅提升其國際吸引力。故對於小國或弱國而言，即使整體的權力資源無法與強國相提並論，還是可以展現超乎其軍事規模的影響力。

準此，我國宜參酌其他國家的作法，找出屬於自己的特色，並加強我們的企圖心及執行力，所謂“合抱之樹發於毫芒³⁰”、“滴水漣漪成效應³¹”，只要我們能即時身體力行，必能克服資源上的限制，提高國家影響力。

二、我國宜正視中國軟實力之迅速發展，積極提升臺灣軟實力

（一）我國政府領導人及學者、專家，甚至是一般民眾，多認為中國大陸雖具備優於我國的硬實力（如大幅領先我國的軍事力量，或近年來已逐漸超越我國的經濟表現），然其軟實力仍相當匱

²⁸ 請參閱王超逸主編《軟實力與文化力管理》，北京，中國經濟出版社，2009年1月第1版。

²⁹ 如附註4。

³⁰ 請參閱靜思語（2009.06.30）：「合抱之樹發於毫芒，一顆種子就是一個因，種子長成大樹需要時間，所以要好好把握時間。」<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!Sqg4v76BCRbEPj5GpBl2yQ--/article?mid=9746>

³¹ 請參閱慈濟月刊474期（2006.05.25出刊）第8頁。

乏（如黑心商品氾濫、武力鎮壓異議分子、政府貪瀆、過度官僚、限制學術自由等），只要我們繼續提升臺灣軟實力，即可與之相抗衡；故高希均教授於本專書導讀時即提到：「面對中國大陸的硬實力，臺灣的出路即在軟實力。」³²。由於臺灣的資源並不豐富，發展硬實力的基礎有限，故面對中國大陸的強力競爭下，臺灣的出路在軟實力，其方向應屬正確；然而如果認為中國大陸只有強大的硬實力，而輕忽其軟實力的潛力及發展，恐係昧於形勢，終將付出慘痛代價。

（二）中國軟實力之發展現況³³：

20 世紀末的最後 20 年間，中國的經濟成長率相當驚人，每年約在 7% 到 9% 之間，國民生產毛額躍升 3 倍之多，中國因此聲望大增，軟實力也隨之增加³⁴。例如，高技術產業增加值高達 9,649 億元，居世界第 3 位；全社會科研支出開發總額 2,943 億元⁴⁷，居世界第 5 位；發明專利申請量居世界第 4 位；科技人力資源總量約 3,500 萬人，居世界第 1 位；研究開發人員總量 136.5 萬人，居世界第 2 位；全球 10 大市值公司中，中國企業佔據 4 席……等。是以，中國具有相當豐富的資源及經濟實力，確實具有發展軟實力的高度潛力。

此外，近年來中國大陸對外積極展開「睦鄰政策」，實施“以鄰為伴、與鄰為善”的周邊外交政策，廣泛參與國際事務，並強化中華文化的對外開展等相關措施。例如，主動加強與世界各主要大國和地區強國合作，與 20 多個國家建立了富有長遠性、建設性的戰略伙伴關係；積極推動和參與多邊外交，企圖

³² 請參閱本專書第 12 頁。

³³ 如附註 18。

³⁴ 如附註 4。

在國際上塑造一個愛和平、負責任的大國形象；加入世界貿易組織，與世界各先進國家建立日益緊密、相互依存的經貿合作關係；積極開展對外文化和教育合作，大大提升了中華文化的國際影響；積極參與聯合國國際維和任務、實施緊急人道主義救援；主辦 2008 年奧運會及 2010 年世界博覽會……等。最近新加坡「聯合早報」對於中國軟實力問題曾做大篇幅報導，將中文熱、中國文字大量外譯、傳統中藥的輸出、中國電影及遊客輸出等，都視為中國軟實力的擴大³⁵。凡此種種作為，使中國的國際地位和形象大大提升，吸引力和影響力明顯增強，軟實力也隨之大幅增加。

（三）準此，中國大陸於政府官僚體系、國內政策、價值觀……等雖仍存有一些制度上或人為上的瑕疵，造成其軟實力提升上的限制。然而中國大陸除具有強大的硬實力外，並具有軟實力發展的高度潛力，目前其於軟實力的提升上亦展開積極作為，更重要的是，中國大陸上下瀰漫著一股向世界一流取經、進而超越的企圖心³⁶。我國雖然在高科技人才、經營管理、服務品質等方面，目前仍存有若干優勢，但中國大陸目前正急起直追，隨時可能超越。是以，為維持我國與大陸的競爭力，政府領導人宜正視中國軟實力之迅速發展，積極提升我國軟實力。

三、如何提升我國軟實力，再創臺灣經濟奇蹟

根據瑞士洛桑國際管理學院（IMD）最新的調查報告顯示，臺灣的競爭力總排名從去年的第 23 名大幅躍升到今年的第 8 名，進步 15

³⁵ 如附註 4。

³⁶ 請參閱天下雜誌特刊 36 號《臺商巧實力：臺式商戰傳奇》第 15 頁。

名，主要的原因是企業競爭力和政府效能雙雙顯著提升³⁷。然而上述排名確能反映出真實情況嗎？過去 15 年來，一個為臺灣築夢的「亞太營運中心」計畫³⁸，由於執行不夠澈底，反而造就了香港成為亞洲的金融中心；一個「知識經濟」³⁹的政策導向，並沒有促進高附加價值經濟的蓬勃發展；一個推行「高附加價值服務業」的規劃，亦未見到令人滿意的成效。凡此種種，均使我國的國際競爭力無法有效提升。摩根士丹利（Morgan Stanley）全球總裁史考特（Robert Scott）等重量級企業負責人於 2003 年 10 月 21 日指出，臺灣若要創造第 2 次經濟奇蹟，應儘速完成產業轉型，並積極發展知識經濟及高附加價值服務業，而值得推動的服務業領域很廣，包括人力資源、醫療照護、資訊科技及文化創意等⁴⁰。凡此種種，均涉及整體軟實力之範疇。

由於軟實力是一方以非強制方式運用全部資源以爭取另一方自願理解、認同或合作的能力，其範圍涉及各個不同領域，如應用於國家、區域、企業或個人等不同的主體，即有不同的表現，但它們在內涵、意義上實有共通之處。故如由各個領域逐一研提方法，極易造成顧此失彼、掛一漏萬的情形，因此，筆者試著從宏觀的角度，提出幾個提升我國軟實力的途徑：

³⁷ 請參閱 yam 天空新聞 2010.5.18 <http://n.yam.com/view/mkvideopage.php/20100518739887>

³⁸ 依維基百科，「亞太營運中心」概念最早是由日本經濟學者大前研一在 1993 年間提出，當時的經濟部長蕭萬長採納了這個想法，並將「推動臺灣成為亞太營運中心」作為接下來幾年國民黨的經濟政策主軸。但由於 2000 年的政黨輪替和國際情勢的變化，亞太營運中心計畫在 2000 年以後就不再是政府經濟政策的主軸。<http://zh.wikipedia.org/zh/%E4%BA%9E%E5%A4%AA%E7%87%9F%E9%81%8B%E4%B8%AD%E5%BF%83>

³⁹ 行政院 89 年 8 月 30 日第 2696 次院會核定通過「知識經濟發展方案」，並於 90 年 1 月 17 日經行政院第 2718 次院會核定實施，預計 5 年內推動完成。

⁴⁰ 請參閱非常道學報 2003 年 11 月號專家評論《六大 CEO 建言 再創臺灣經濟奇蹟》http://www.superlogos.com.tw/paper_document/2003111756.htm

(一) 提升包括價值觀、文化精神在內的文化實力

約瑟夫·奈認為：「當一個國家的文化涵括普世價值觀，其政策亦推行他國認同的價值觀和利益，那麼由於建立了吸引力和責任感相連的關係，該國如願以償的可能性就得以增強。狹隘的價值觀和民粹文化就沒有那麼容易產生軟實力。」⁴¹ 具體來看，這需要從提升國民文化素質、塑造國家文化形象及加快文化產業發展等方面進行提升：

1. 提升國民文化素質方面：

文化軟實力，歸根究底，即一個國家國民的文化素質，這裡的“文化素質”是一個廣義的概念，它既包括思想道德素質，也包括科學文化素質。一些發達國家的崛起，儘管原因眾多，但其中都不可避免地包含著教育、科學、文化等發展，包含著國民文化素質的提升，故瑞士洛桑國際管理學院(IMD)的有關研究認為，國民素質與國家競爭力的相關系數在 0.9 以上。因此，提升國家文化軟實力，首先應定位於國民文化素質的普遍提升。故我國可從健全文化法規體系、建構完善文化環境、維護文化資產、扶植文化藝術事業、輔導藝文活動、保障文化藝術工作者、促進國家文化建設、發展多元文化……等各方面著手。

2. 塑造國家文化形象方面：

提升國家文化軟實力的重要路徑之一，就是塑造良好的國家文化形象。美國 30 多個民間組織成立“公民外交聯盟”，向出國的美國公民發放《世界公民指南》，強調“每個公民在每次與人握手時”的權利和責任；英國文化協會和英

⁴¹ 如附註 4。

國駐華使館在大陸多座城市舉辦“創意英國”宣傳活動；德國政府直接主導“德國—創意之國”大型宣傳活動，努力向世人展示其熱情好客、寬懷大度、時髦現代、創意迭出等形象，這些都是塑造與傳播國家文化形象的努力。

臺灣是保有中華文化最完善的地方，臺灣人充滿熱情、富人情味及公德心，並充滿深厚的文化底蘊。故我們應不斷增強中華文化形象的現代元素，並借助於現代文化藝術形式和現代文化傳播方式，創造出更多富於時代氣息、體現我國特色的文化標誌、文化符號、文化品牌，俾行銷至世界各地，期能在不斷的創新和超越中塑造我國的文化形象。

3. 加快文化產業發展方面：

發展文化產業為提升文化軟實力的基本途徑，甚至從國際經驗來看，經濟發達國家都重視把文化產業作為增強文化軟實力的最重要途徑。通俗文化看起來不起眼，但它對樹立良好的國家形象幫助巨大。例如，美國在文化產業的各領域都具有全球領先地位，其電影、圖書、音樂、動畫、遊戲、體育和其他衍生性產品的開發與銷售，成為美國力量的象徵，其影響力無遠弗屆，不僅帶來巨大的經濟效益，更展示了滲透力極強的軟實力。我國為促進文化創意產業的發展，於今年2月3日業制定公布「文化創意產業發展法」，文建會並積極推動「文化創意產業發展方案」，將文創產業區分為電視、電影、流行音樂、數位、設計及工藝等六大旗艦計畫，上開計畫如能具體執行，對於我國軟實力應能獲致良好的成效。

（二）透過良好的事件和活動來提升精神和形象

對於國家、區域、企業和個人等不同層次的羣體，都可以

透過一定的事件或活動來提升軟實力。例如，南非於今年成功舉辦了世界杯足球賽，不但有助於該國觀光產業的發展，對其國家整體形象及國際吸引力，更是獲得大幅提升；甚至連部分參加比賽的國家，其國家形象都因此獲得提升，例如，北韓雖以 1:2 負於巴西，但北韓於比賽中拚鬥的精神，及其主將鄭大世當北韓國歌響起時激動落淚的畫面，均令人印象深刻，無怪乎次日報紙多以「巴西贏 1 球，北韓贏全球」或「巴西贏得比賽，北韓贏得全世界尊重」來形容該場比賽⁴²。

我國主辦之國際性活動並不多，2009 年高雄舉辦的世界運動會、臺北舉辦的聽障奧運會、今年上海舉辦的世界博覽會（設有臺灣館）、臺北舉辦的花卉博覽會及 2011 年我國即將舉辦的建國 100 年活動等，都可以為我國提供一個向世界全面展現我國，樹立我國國家形象的絕好機會，希望政府當局能抓住這些機會，努力規劃辦理，並充分鼓勵全民參與上開活動，讓我國進一步走向世界，並讓世界進一步瞭解我國，以提升我國形象及軟實力。

（三）積極營建學習機制和習慣

彼得·聖吉（Peter M. Senge）曾說：「企業唯一持久的競爭優勢，較於比自己的對手學得更快更好。」⁴³ 殷允芃也認為：「視野決定你的廣度，知識決定你的深度，態度決定你的高度，價值決定量度，也就是程度……而取得這些事物最容易的方式，就是閱讀。」⁴⁴ 根據經濟合作發展組織（OECD）調查，一個

⁴² 請參酌蘋果日報 體育版（2010 年 6 月 17 日）。

⁴³ 請參閱彼得·聖吉（Peter M. Senge）著《第五項修煉》，郭進隆譯，臺北市，天下文化公司，92 年 10 月初版。

⁴⁴ 請參閱殷允芃主講，達爾林記錄《年輕人的知識、視野、態度》，聯合藝文，<http://udn.com>（2008.01.02）

國家的競爭力和它的國民閱讀能力成正相關，這個組織在 2006 年學生評量計畫（PISA）報告中指出，芬蘭的閱讀力居世界之冠，而同時期在世界經濟論壇（WEF）的各國競爭力評比中，芬蘭也連續 3 年得到第一。是以，學習力本身就是軟實力的重要基礎，而它又是那種不斷產生其他軟實力的源泉和工具。

（四）激勵民族創新精神

創新能力是一種多樣性的思維能力，一種網絡能力、系統能力，一種可以生成或激發新價值、新效用的思維能力，它是人類社會進步以及不斷發展的永恆的生命力，世界上一切文明都是人類用智慧和雙手創造出來的。蔡元培先生曾說過：“人才為國之元氣”，如果人才沒有創造力，必然元氣大傷⁴⁵。微軟亞洲研究院為招聘人才所出的幾道經典試題，或許可以給我們一些啟發，“北京市有多少加油站”、“井蓋為什麼是圓形的”，這幾道問題當然有既定的答案，但出題者看重的並不是得出完美的答案，而是得出答案的過程和思路，他們需要的是別出心裁卻又可以自圓其說的科學思維及創新能力。

至於創新能力如何培養呢？第一、積極發揮想像力。想像力是創新的資源，正確發揮想像力的創造價值，應該有目的、有重點地發揮想像，而不是漫無目的地胡思亂想。第二、要有嚐試的勇氣和行動，敢於標新立異。創新就是要有所開拓，別出新裁，一個好的創意，要想方設法、千方百計地進行嚐試，真正付諸行動才會有真實的收穫和價值。第三、從實際工作出發做改進性思考。反覆思考，換角度看待事物，總會有新主意、新辦法，但需具備探索精神和預見性。第四、運用聯想培

⁴⁵ 如附註 28。

養創新意識。由於客觀事物總是存在著千絲萬縷的聯繫，培養散發性思維，得藉由一事物聯想到另一事物而催生出創新力。人的創造力是沒有極限的，在所有領域、所有工作和日常生活中，創造力總是發揮著巨大的作用。

（五）充分發揮「第三部門」（The Third Sector）⁴⁶對軟實力建設的積極作用

我國第三部門的力量無遠弗屆，無論是 2004 年的南亞大海嘯、2008 年的中國汶川大地震，或是 2010 年的海地大地震，世界上任何角落發生天災人禍，都可見到我國非政府組織（Non-governmental organization, NGO）如慈濟功德會，與非營利組織（Non-profit organization, NPO）如臺灣世界展望會等，走向全球各個角落，積極參與國際人道救援工作，深受國際讚譽，並使我國的國際形象大為提升。由於我國於國際外交活動上時常受到中國大陸的掣肘，致我國於國際事務上的影響力往往難以發揮，故充分發揮第三部門的力量，對於我國形象及影響力的提升，無非是一個很好的選擇。

伍、結語

前面已充分說明了軟實力對於國家、區域、企業，甚至是個人的重要性，而且也提出了一些提升我國軟實力的途徑，但如同證嚴法師所說的：「願有多大，力就有多大。」⁴⁷，當我們看到鄰近的中國大陸、日本、韓國、新加坡，甚至是泰國、印度等，對於提高軟實力所

⁴⁶ 學者顧忠華指出，「第三部門」係涵蓋「非政府組織」（Non-governmental organization）及「非營利組織」（Non-profit organization）

⁴⁷ 請參閱丘秀芷著《大愛：證嚴法師與慈濟世界》，臺北市，天下文化出版股份有限公司，1996 年 4 月第 1 版。

作的努力；看到中國大陸上下瀰漫著一股向世界一流取經、進而超越的企圖心；看到韓國為達目的努力不懈、勢在必得、永不放棄的自信與決心。世界各國均已邁步向前，我國豈能原地踏步？故政府領導人宜儘速立下宏願、訂定方向，積極發展我國軟實力，以提高我國的國際競爭力。

惟如同前面所述，過去 15 年來，我國執行「亞太營運中心」計畫、「知識經濟」政策及推行「高附加價值服務業」規劃等重大措施，由於執行力不夠，均無法達到令人滿意的成效。但同為亞洲四小龍的韓國，為了達成申辦冬季奧運所作的努力，甚至不惜動用司法手段單獨特赦了原擔任國際奧林匹克委員會（IOC）委員的三星集團前會長李健熙，只為了爭取該國冬季奧運的申辦，其政策推展的執行力以及毅力，實值我國借鏡。目前我國政府刻正推動「文化創意產業發展方案」，規劃的內容及方向均符合國家當前產業發展需要，惟政府需能改善執行力不足的毛病，始能發揮最大成效。

陸、參考文獻

一、書籍

1. 高政一編，『四書讀本』，永和市，久久出版社，民 70 年 11 月再版。
2. 東野君編譯，『劉羅鍋大智若愚糊塗之道』·上卷，臺北市，新潮社文化事業有限公司，2003 年 3 月初版。
3. 約瑟夫·奈（Joseph S.Nye Jr.）著，『柔性權力』，吳家恆、方祖芳譯，臺北市，遠流出版社，2006 年 8 月初版 1 刷。
4. 孟亮著，『大國策：通向大國之路的軟實力』，北京，人民日報出版社，2008 年 7 月第 1 版。

5. 王超逸主編，『軟實力與文化力管理』，北京，中國經濟出版社，2009年1月第1版。
6. 王啓榆著，『用軟實力贏向平的世界』，臺北市，捷徑文化出版事業有限公司，2010年5月初版。
7. 唐晉主編，『大國策：通向大國之路的中國軟實力 -- 文化產業發展戰略』，北京，人民日報出版社，2009年5月第1版。
8. 彼得·聖吉（Peter M. Senge）著，『第五項修煉』，郭進隆譯，臺北市，天下文化公司，92年10月初版。
9. 丘秀芷著，『大愛：證嚴法師與慈濟世界』，臺北市，天下文化出版股份有限公司，1996年4月第1版。
10. 徐小波著，『臺灣軟實力：開放、穩定、國際化、創新的經濟新藍圖』，臺北市，財信出版有限公司，2008年9月初版。
11. 韓勃、江慶勇著，『軟實力：中國視角』，北京，人民出版社，2009年3月第1版。

二、報紙、期刊、雜誌

1. 天下雜誌特刊36號『臺商巧實力：臺式商戰傳奇』，99年4月23日出版。
2. 慈濟月刊474期，2006年5月25日出刊。
3. 蘋果日報 體育版（2010年6月17日）。

三、網路資源

1. 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%A5%9A%E6%B1%89%E6%88%98%E4%BA%89>
2. 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/zh/%E4%BA%9E%E5%A4%AA%E7%87%9F%E9%81%8B%E4%B8%AD%E5%BF%83>
3. 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%85%A8%E7%90%83%E6%B2%BB%E7%90%86>

4. 維基百科 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1405102104854>
5. 靜思語 (2009.06.30) <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!Ssqg4v76BCRbEPj5GpBl2yQ--/article?mid=9746>
6. yam 天空新聞 2010.5.18 <http://n.yam.com/view/mkvideopagephp/20100518739887>
7. 聖雄甘地 - 維基語錄，自由的名人名言錄。 <http://zh.wikiquote.org/zh-hant/%E5%9C%A3%E9%9B%84%E7%94%98%E5%9C%B0>
8. 非常道學報 2003 年 11 月號專家評論『六大 CEO 建言 再創臺灣經濟奇蹟』 http://www.superlogos.com.tw/paper_document/2003111756.htm
9. 殷允芃主講，達爾林記錄『年輕人的知識、視野、態度』，聯合藝文，<http://udn.com> (2008.01.02)

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院