



# 寧為太陽 不作北風 的互利共生智慧

## — 閱讀「贏在軟實力」有感



【佳作·王巧雲】

### 壹、前言：軟實力早見於先知智慧

伊索寓言中那個北風和太陽比賽誰能讓路人脫掉衣服的故事，相信大家都耳熟能詳。故事中，北風率以狂吹蠻力方式而未克其功，太陽則不急不徐地升高溫度，路人覺得熱，就趕緊自動把衣服脫掉跳河洗澡去了<sup>1</sup>。

姑且不論北風與太陽的比賽動機為何，這個經典寓言所呈現給後世吾人的啟發是：真正有智慧的人，是讓別人自動自發地去做自己希望別人去做的事，而不是命令他們去做。這與美國哈佛大學教授約瑟夫·奈伊（Joseph S. Nye, Jr.）（以下簡稱奈伊教授<sup>2</sup>）自 1990 以來極力倡議的軟實力 Soft Power（或譯稱柔性權力<sup>3</sup>）觀念不謀而合，

<sup>1</sup> 請參閱；劉怡君改寫，Aesop 原著，《伊索寓言的智慧》，臺北，好讀出版有限公司，2009 年 9 月 6 日，第 2 版，頁 194-195。

<sup>2</sup> 關於奈伊教授之生平簡介，在吳家恆、方祖芳所譯、奈伊教授原著之《柔性權力》乙書中，曾如此介紹：「約瑟夫·奈伊（Joseph S. Nye, Jr.）1958 年以特優成績從普林斯頓大學畢業……自 1995 年起擔任哈佛大學甘迺迪政府學院院長至今。……學而優則仕……官至助理國防部長，負責國際安全事務。……他在一般美國視聽大眾，乃至各國政要、學者、讀者心中，享有極為豐沛的『柔性權力』。」請詳閱，吳家恆、方祖芳譯，Joseph S. Nye, Jr. 原著，《柔性權力》，臺北：遠流，2006 年 8 月。

<sup>3</sup> 依筆者閱讀經驗，Soft Power 這名詞，譯以柔性權力、軟權力或軟實力，均有之。本文為尊重專書之名曰《贏在軟實力》，乃順從之。

就是<sup>4</sup>：讓他人欲己之所欲，意在懷柔，而非威逼；一種吸引力，讓別人順從。而其哲理也與華人固有文化所強調之王道相通。可以說，以德服人之軟實力實乃古今中外皆然之普世中道，亦即有力量影響他人，卻係於無形間不著痕跡地，為他人所親近接受而不感到桎梏。

至於那個被期待有真正智慧的個體，除當然可能係該寓言所意指之個人（太陽）外，如以現代人際交流間組織益趨複雜之今日角度觀之，也有可能是國家、團體組織或是企業。因而，軟實力的觀念，實則可以在國際關係或外交政策層面予以論述，也同樣可以在城市經營、產業行銷或企業經營，以及個人的行事舉止魅力等面向上，加以體現。尤其，在面對資訊時代暨全球化衝擊之詭譎多變情勢下，任何前揭個體不論在政治、經濟，甚至是環境永續等議題上，皆無法自外於全球化浪潮而獨善其身。是以，國家、城市、企業產業或個人應如何發展或應用軟實力，始能不敗求存，與世界接軌而有國際競爭力，甚至贏得自我實現或與所處環境（包括自然環境）互利共生共榮，得到踏實的幸福感，殊為重要課題。

基此洞見，《遠見》雜誌以「拓展軟實力 接軌全世界」為主題，於2008年11月12-13日在臺北邀集近400位不同領域之海內外華人領袖，舉辦「第六屆華人企業領袖高峰會」<sup>5</sup>，擬從不同角度即綠能、科技、人才、服務以及網路等專題之探討<sup>6</sup>，思考如何結合兩岸菁英

<sup>4</sup> 本文整理自：吳家恆、方祖芳譯，Joseph S. Nye, Jr. 原著，《柔性權力》，臺北：遠流，2006年8月，頁21-34。

<sup>5</sup> 依據筆者追蹤搜尋結果得知，「第七屆華人企業領袖高峰會」，係於臺北2009年11月5-6日舉行，相關議程可詳網頁資料 <http://www.gvm.com.tw/event/2009summit/index.html> (2010.4.12)；相關文集則為《華人領袖破解臺灣機會·中國想像》，請詳本文後附參考文獻。

<sup>6</sup> 此五專題議程請詳 <http://www.gvm.com.tw/event/2008summit/page01.html> (2010.4.11)。

的產經智慧，建築華人於新世紀的軟實力。並將精彩會議內容與會後補充邀集的文章，共計 20 篇，結合成為「贏在軟實力」這本專書（以下簡稱專書），應對吾人未來思考工作的重點，有所啟發。尤值引領社會資源配置之公部門服務者加以重視。

承上，本文即是閱讀專書之心得有感。除「陸、參考文獻」以外，本文結構安排如下：

- 一、「壹、前言」係經筆者心領神會專書內涵及價值後，精心採擷一家喻戶曉之伊索寓言作為本文之楔子，並簡介專書作成之背景，期待讀者有興趣進一步閱讀。
- 二、「貳、登高望遠之深入導覽」乃是循著筆者閱讀消化全書及相關文獻後之理解脈絡，將專書內容精要佐以補充文獻，全部統合作一整理耙梳，而以不同架構嘗試再現專書廬山真面目。
- 三、「參、專書特色與評析」則係依筆者廣泛閱讀奈伊教授對於軟實力原始闡述之瞭解，並參閱相關文獻資料後，就專書美編設計、內容、結構或章節安排，逐一評析。
- 四、在「肆、心得與啟示」乙節裡，筆者嘗試提出若干認應有助於提升公私各界服務質量之心得啟示。
- 五、「伍、結語」則為本專書閱讀心得報告之總結。

以下，就讓我們登高望遠，開始欣賞專書豐富多元的面貌吧！

## 貳、登高望遠之深入導覽：領識專書廬山真面目

依專書原始目次架構，20 篇文章計分為五個部分，可以整理如下圖表一：

圖表一：專書原始目次架構

章節	主題	本文歸納後之重點要領	作者
前奏－導讀軟實力	同左	由高希均先生簡介該「軟實力」名詞之源起與內涵、其引介到臺灣之環境背景，以及延伸性觀念「巧實力」之概念；	高希均
首部曲－相信改變，轉變世界	廉能政治/ 兩岸宏觀/ 品德化育/ 法律平等/ 市民服務/ 城市經營	由6位國家級領導人或城市首長，以考量臺灣或兩岸華人社會等全民福祉較為寬廣之視野，依其不同觀點切入，剖析公部門得如何以軟實力及新創意（理念），「改變」過去思維，開拓社會未來或城市經營；	馬英九、 連戰、 王建煊、 陳長文、 郝龍斌、 胡志強
二部曲－與世界標準接軌	藝術推廣/ 行銷觀光/ 建築創作/ 整合行銷/ 藝術塑形	由5位「世界級」企業或機構領導人，以各該文化、藝術、創意等產業佼佼者之高度，或深或淺地，包括以管理學上常見之SWOT <sup>7</sup> 分析方法，具體地闡述各該產業或企業體之發展趨勢、所具優勢、所面臨困境與可能的機會，以及渠等應有之軟實力內涵或實際既有表現；	周功鑫、 嚴長壽、 劉育東、 白崇亮、 王俠軍
三部曲－與經營楷模接軌	三地合作/ 電信科技/ 創業投資/ 科技經濟	由4位致力華人經濟合作的企業領導人，主以企業層面，抽象或具體地闡述軟實力思維得如何應用在兩岸三地之或其事業之「經營」；	陳啓宗、 呂學錦、 劉宇環、 林垂宙
四部曲－與永續發展接軌	IC育才/ 生命科學/ 創意思考/ 時尚文創	由4位飛越學術象牙塔之學者或深具人文關懷的創意人，或以中華固有思想加以理解西洋軟實力之真義，或在培養未來領導人、物種保護、年輕人如何探索21世紀競爭中之新路徑等攸關人類未來及「永續發展」之議題上，抽象或具體詮釋軟實力的精髓或體現方式。	吳重雨、 李家維、 姚仁祿、 徐莉玲

然而，以下關於專書內容之重點歸納，本文不依上開目次既有章節架構，而擬依筆者於閱讀消化全書及相關文獻後之理解脈絡，將上開 20 篇文章內容精要佐以補充文獻，全部統合作一整理耙梳。由抽象到具象、理論發展到實際應用而重新架構出三個層次：一、「軟實力」的提出背景、定義、內涵以及運作機制；二、軟實力與硬實力之關係；三、臺灣的出路在軟實力。嘗試展現專書廬山真面目，茲分述

<sup>7</sup> SWOT 分析即強弱機危綜合分析法，此法係透過評價個體的優勢 Strengths、劣勢 Weaknesses、機會 Opportunities 和威脅 Threats，用以制定相關發展戰略。請詳維基百科：<http://zh.wikipedia.org> (99.4.12)

如下：

### 一、「軟實力」的提出背景、定義、內涵以及運作機制：它像愛情，體驗容易，卻不易具體描繪

奈伊教授初於 1990 年《勢必領導<sup>8</sup>》(Bound To Lead) 乙書中提出「軟實力」或柔性國力這個概念，改變了傳統上分析國際情勢之方式。他主張透過文化、理念及制度價值觀所營造的軟實力，相較於用軍事、經濟資源以強壓人低頭或用錢收買之硬實力，更具影響力<sup>9</sup>。嗣於 2001 年《美國霸權的矛盾與未來》(The Paradox of American Power) 乙書將其進一步發揮闡釋，並於 2004《柔性權力》(Soft Power: The Means to Success in World Politics) 乙書將其意涵、舉例、運用限制等項，更為完整的開展鋪陳。期間發生 911 事件後，美國發動反恐戰爭，該名詞與對偶概念「硬實力」hard power 遂迅速在國際論壇上竄紅<sup>10</sup>。此係軟實力概念之發展背景

至於軟實力之定義、內涵與運作機制，奈伊教授指出：力量 Power 意指影響他人行為得其所欲結果之能力。其面貌不限一端，可以施以威脅（棍棒）利誘（胡蘿蔔）之「硬實力」，或是訴諸共通價值觀或責任感，包括以身作則等方式吸引招納，塑造或影響他人喜好、得人好感，無形間使人順從而欲己所欲之「軟實力」<sup>10</sup>。

專書編輯者王力行女士則以生活實例更貼切地闡釋：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

<sup>8</sup> 本書作者另有將此書譯為《責無旁貸的領導》，請詳專書頁 150-151。

<sup>9</sup> 請詳閱：Nye, Joseph S. Bound to Lead: the Changing Nature of American Power. New York: Basic Books, 1990.

<sup>10</sup> 本文整理自：吳家恆、方祖芳譯，Joseph S. Nye, Jr. 原著，《柔性權力》，臺北：遠流，2006 年 8 月 1 日，出版 1 刷，頁 28-35。

文關懷的精神；一種開放、創新、積極、好學的動力<sup>11</sup>。連戰先生則認：舉凡文化內涵、教育普及、機會均等、文明創新、人權尊嚴，乃至節約能源、推廣網路等，均與軟實力理念一致，能夠得到他人的支持、欣賞、羨慕、讚賞，甚至於追隨<sup>12</sup>。

專書並以釋例說明軟實力可以反映在個人成就上（朱銘）、團體上（雲門舞集）、普遍性上（自由開放的社會風氣）；可以是有形的（誠品書店）、無形的（友善、守秩序）；可以是公共財（太魯閣的風景），也可以體現於私人財如古董；有時需要國家高層的大量投資（如教育與文化），有時則源自於民間（如新產品之研發、慈濟功德會等公益團體）；可以風行於短期如流行音樂，也可以亙古留長如中華文化。

因而本文發現，軟實力概念近來已由最初國際外交領域，外溢至更為廣泛的面向，並還在進一步地發展推演中，其意義與內涵也因而更難以精準地完整描述<sup>13</sup>。然而它就像愛情，平凡吾人於日常生活經驗中，均能體驗到它的存在與力量。

## 二、軟實力與硬實力之關係：時而相輔相成，時而相互扞格，其運用貴乎巧智整合

專書中許多作者不約而同地引述<sup>14</sup>：從戰馬上可取天下，但不能治天下；硬實力容易贏得戰爭（一時競爭），但需要軟實力才能獲得持久的和平（長久的崇敬）；歷史上以硬實力為主要力量所建立的大

<sup>11</sup> 請詳閱：專書頁 6。

<sup>12</sup> 請詳閱：專書頁 34-35。

<sup>13</sup> 本文發現，維基百科網站 [http://zh.wikipedia.org\(99.3.22\)](http://zh.wikipedia.org(99.3.22)) 對於軟實力之定義也僅是以國際外交領域作為解釋面向。可見軟實力內涵目前的確還在發展中，未有完整而精準的定義。

<sup>14</sup> 請詳閱：專書頁 11、35、39-40、154。

國都不長命。對於國家、城市區域或是企業及個人等，均是如此。

其中，以企業角度為例，購併經驗豐富的劉于環先生<sup>15</sup>強調：世界上能夠長青的公司都有一套長治久安的企業文化與應變機制；資本、經濟規模、市占率強大所呈現之企業硬實力優勢，一旦面臨景氣反轉，往往成為沈重負擔，因此僅憑藉硬實力並不能確保企業穩定發展<sup>16</sup>。

至於攸關人類永續發展之議題，生命科學家李家維先生意有所指地指出：與時間競賽的保存物種行動，最需要的其實並非龐大的資金（硬實力），而是智慧的選擇與熱情的投入（軟實力）<sup>17</sup>。

對於軟硬實力間之關係，奈伊教授認為<sup>18</sup>：既然軟實力也是一種力量型態，相對於硬實力，軟實力其實是一個批判硬實力但卻又與之互補的觀念；且兩者各自有其限制；但「軟」絕不代表弱。他並不否定硬實力有時有其存在的需要，並曾表示「除了達賴喇嘛及少數幾個人以外，很難想像誰能只靠軟實力來領導」<sup>19</sup>。但強調只有硬實力不足以成事，而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、軟硬兼施地加以整合，始能更有效率、更少摩擦地達成所欲之目的，產生明智的力量，那就是「巧實力」Smart Power<sup>20</sup>。

<sup>15</sup> 曾投資過美國第一電子商務〈Commerce One〉而獲利百倍的中經合集團董事長劉宇環，是目前布局中國大陸績效最顯著的創業者之一。

<sup>16</sup> 本文整理自專書頁 153-154。

<sup>17</sup> 本文整理自專書頁 178-183。

<sup>18</sup> 以下主係筆者經閱讀吳家恆、方祖芳所譯《柔性權力》後，對於奈伊教授就軟實力與硬實力間關係原始闡述之瞭解，請詳閱上揭書，頁 10-11、20、26、62、209、235。

<sup>19</sup> 請詳閱《哈佛商業評論》2008 年 11 月號繁體中文版所刊載對於奈伊教授的專訪文章「軟硬兼施的新實力」乙文。

<sup>20</sup> 高希均另有嘗試以類似經濟學分析之圖解方式，說明「巧實力」與軟硬兼施之內涵。請詳閱，專書頁 19-20。相同內容亦可見於高氏著，「臺灣有展現『軟性實力』的實力」乙文，遠見雜誌，2006 年 4 月 1 日，頁 21。

依據知名建築設計師姚仁祿先生之心得，奈伊教授上開所持軟硬實力間關係之看法，其實與《周易·繫辭》所言「剛柔相摩，八卦相盪」道理相通，就是剛（硬實力）柔（軟實力）兩者係相濟而不相克之共生思想。並認軟實力之精髓如由《淮南子·汜論訓》「聖人之道，寬而栗，嚴而溫，柔而直，猛而仁。太剛則折，太柔則卷，聖人正在剛柔之間，乃得道之本。」加以領會，雖不重亦不遠矣<sup>21</sup>。

### 三、臺灣的出路在軟實力；軟實力是臺灣關鍵的競爭力所在：

以下，本文分別以國家社會發展、城市經營、產業或企業經營及個人求存得樂等角度，重新歸納專書 20 篇文章所呈現出臺灣各方面之軟實力與競爭力：

#### （一）以國家社會發展之角度觀察：

依據馬英九先生的觀察，臺灣可以往腦（研發）、心（公益慈善及對外籍人士的接納寬厚）、眼（居高望遠之視野及前瞻性）、身（執行之效能與廉潔）等四種軟實力發展，贏得國際尊敬。並以之期許兩岸互視現實、降低敵意，為民興利<sup>22</sup>。

連戰先生亦表示兩岸應要從對抗（硬實力）走向和平（軟實力）、分享共生以合作雙贏，使每個人都可以享受和平紅利 Peace Dividend<sup>23</sup>。

香港知名人士陳啓宗先生發現，大陸的市場、臺灣的管理與香港的專業人士，加起來會是一個互補的三贏局面<sup>24</sup>。

王建煊先生則指出：在對岸做愛心工作，是促進兩岸和

<sup>21</sup> 本文整理自專書頁 184-188。

<sup>22</sup> 本文整理自專書頁 23-33。

<sup>23</sup> 本文整理自專書頁 34-38。

<sup>24</sup> 本文整理自專書頁 129-139。

平最划算的投資。他並以「希望小學」因幫助貧困兒童而獲得了對岸基層人民的好感，或是「撿回珍珠計劃」培養優秀體質的高中生，輔以品德及愛心教育，透過未來他們對於大陸的領導，將能造福全人類等事例，說明最重要的軟實力是「愛」，愛是一切力量的源頭。過度強調硬實力，只會給人類帶來災難<sup>25</sup>。

關於建構臺灣法治軟實力，陳長文先生認為有品質的法治國家，必須仰賴立法者（形塑法律條文）、法官／檢察官（影響司法裁判或起訴處分書等品質）、律師（訴訟代理人或諮詢顧問）、公務員（作行政處分）等牽涉法治、詮釋法律最主要的四類人，回到民本思考，探詢並理解法律在人民心中所想望的意義無非僅在公理正義而已。故認唯有「人」的品質提升，才是法治軟實力的最大基礎<sup>26</sup>。

曾任臺灣工業技術研究院院長之林垂宙先生引用《孟子·梁惠王》，並以珠江三角洲近年來經濟褪色之原因即在於當地政府忽略了軟實力（人才、技術創新、崇法風氣、清潔環境等）的影響與發展作為殷鑑，表示有軟實力為基礎，硬實力才有用武之地。強調政府應致力辦好教育、栽培人才、端正社會風氣等軟實力基礎建設，才会有未來競爭力<sup>27</sup>。

對國家教育具使命感之國立交通大學校長吳重雨先生亦明確指出：高等教育是形構國家軟實力的重要環節；目前大學之最大挑戰，是如何培育具有軟實力的未來領導人才<sup>28</sup>。

<sup>25</sup> 本文整理自專書頁 39-46。

<sup>26</sup> 本文整理自專書頁 47-53。

<sup>27</sup> 本文整理自專書頁 160-168。

<sup>28</sup> 本文整理自專書頁 171-172。

## （二）以城市經營之角度觀察：

臺北市市長郝龍斌認為：軟實力不是私部門的專利，公部門也有發揮軟實力的空間，只要把既有素材或思維加以創新改變，加以妥善設計執行，競爭力就會顯現。

他指出沒有花大錢的臺北市 1999 便民服務，就是因為引進民間客服觀念，將城市經營轉型為顧客市民導向，使官員直接面對市民，將市民積極維護公益的動力，化為監督的壓力，團隊執行力自然得以持續提升，這就是軟實力在奏效。並舉出其他包括捷運服務、資源回收及無線寬頻等市政，後兩者甚至沒有花費爭取，就獲邀到 2010 年上海世界博覽會「最佳程式實踐」區參展，作為軟實力顯現競爭力之良好例證<sup>29</sup>。

而臺中市市長胡志強則以文化創意刻劃出臺中市的美食、音樂、文化、國際城之獨特臉孔，主張只有「唯一才是永續的競爭力，只有創意能夠打造唯一」<sup>30</sup>。並認在國際城市競爭賽中，必須軟硬兼施，而以「文化」作為城市經營的利基、以「創意」為城市注入源源不斷的活水。所以市政方面，臺中持續推動涵蓋經貿、交通、居住環境、文化及體育等建設（硬實力）以外，並主辦許多國際級文化表演活動（軟實力），包括：義大利知名盲聲樂家安德烈·波伽利 2008 年 4 月 19 日唯一在臺演唱、打破金氏世界紀錄的千管薩克斯風齊鳴颯爵士等。（本文按：近日則有國際級的大型景觀歌劇「杜蘭朵公主」於 2010 年 3 月 27、28 日於臺中洲際棒球場演出，這也是張藝謀版「杜蘭朵公主」海外巡迴首場演出。）因而使臺中品牌躍上國際列車<sup>30</sup>。

<sup>29</sup> 本文整理自專書頁 54-60。

<sup>30</sup> 本文整理自專書頁 61-72。

### (三) 以產業或企業經營之角度觀察：

#### 1. 文化藝術創意產業：

故宮博物院院長周功鑫女士以該院「文化創意產業育成中心」為例說明了「文化是門好生意」的觀念，強調：其實不論任何產業，只要用心深入認識故宮收藏所隱含的文化母體，就能從中汲取創意的活水源頭；故宮可以將所發開智慧財產權商品化，推介給相關產業運用，創造產官學三贏局面<sup>31</sup>。

嚴長壽先生亦推崇故宮，認為：只有利用文化的軟實力，才能讓社會重新找到自己的驕傲以及自己的價值觀；文化才是我們最重要最偉大的軟實力；且文化必須滲透到每一位決策者、教育者、企業者、民意代表及國民的心中，才是真正的價值；而新價值觀必須奠基於以文化為基礎的建設<sup>32</sup>。本文認為，此與劉于環先生所言「軟實力需要長時間的堅持才能逐漸形成，它必須成為企業的靈魂，浸透到最細微的深處，觸及每一份子的心靈；在自己的（文化）土壤栽育出專屬品種，無法自外移植；因而成為所有成員共同的認知與信仰，發揮心悅誠服的感染力等語<sup>33</sup>，有著異曲同工之妙。

如具體對傳統工藝產業加以觀察，八方新氣公司創辦人同時也是琉璃創作藝術家王俠軍，以瓷器藝術產業為例，說明面對高門檻競爭現實環境下，應具備有勇於挑戰和長於

<sup>31</sup> 本文整理自專書頁 75-87。

<sup>32</sup> 本文整理自專書頁 88-99。

<sup>33</sup> 請詳閱：專書頁 156、158。

應變之軟實力，其中必須先經敏銳探索，做好 SWOT<sup>34</sup> 的現況分析，才得打造出「與其最好，不如唯一」的策略，航向「文創藍海<sup>35</sup>」。這正是該公司能夠於成立後迅速得與國際百年瓷器老店平起平坐的不二法門。

## 2. 建築、創投、科技、生命科學等其他產業：

哈佛大學建築設計博士劉育東先生認為：建構臺灣建築之軟實力（城市美學）關鍵在於國際化，宜請國際大師來臺灣設計傑作，擴展國內民眾包括設計師之國際視野，進而與世界接軌<sup>36</sup>。

中華電信公司董事長以其網路科技專業素養，引用諸多數據，說明資訊時代下之許多網路科技，對於品牌、文創、人才、資金、綠能等各種臺灣軟實力面向，均能有所助益。並疾呼臺灣政府與業者對此等相關軟實力（網路內容或應用發展）與硬實力（實體設備或跨國網路、連網技術等），宜加速投入建設與整合，期能在下一波全球產業競爭中占得優勢先機<sup>37</sup>。

### （四）以個人求生存得樂之角度觀察：

至於身處職場的個人，要如何才能在變動快速的工作領域受歡迎，繼而得以樂在工作？臺灣最大廣告公司即奧美集團之董事長白崇亮剖析「好奇、靈敏、熱情、勇敢、負責、合作」

<sup>34</sup> 同註 7。

<sup>35</sup> 「藍海」一詞乃割喉慘烈而血染成河之「紅海」之對偶名詞，意味者：「不靠競爭而取勝」（Winning by Not Competing）的全新策略思維。請詳閱：黃秀媛譯，金偉燦、莫伯尼 / 著，《藍海策略一開創無人競爭的全新市場》，臺北：天下文化，2006 年 3 月。

<sup>36</sup> 本文整理自專書頁 100-108。

<sup>37</sup> 本文整理自專書頁 140-149。

是奧美人應具備之軟性特質，也是該企業的獨特創意文化與軟實力之所在。並認為這樣的人，工作再辛苦，也會有一種幸福感<sup>38</sup>。

文化創意人徐莉玲女士勉勵年輕人表示，此刻宜探索的新路包括：建立對生命正確價值觀、認識自己文化根源、體驗全球創意、培養原創風格與整合特色之潛能、建立專業知識及技藝網路、對眾人有利他心、關懷心與同理心等，使興趣、生活與工作融為一體，才能擁有新世紀必備的軟實力<sup>39</sup>。

吳重雨先生亦體認如欲受企業肯定，員工應盡早培養包括國際觀、熱情與興趣、閱讀能力<sup>40</sup>、獨立思考與創新力、開闊胸襟與包容關懷、溝通能力以及誠信等軟實力。他特別指出交通大學博士畢業生劉鎮源發明盲人電話機並獲德國紐倫堡發明獎銅質獎之發明動機，係源自欲改善盲人使用者困境的人性關懷與熱情<sup>41</sup>，最令人動容<sup>42</sup>，亦讓他身為該校校長感到驕傲<sup>41</sup>。

## 參、專書特色與評析：層次錯落中不失啓發新意

以下本文擬依筆者廣泛閱讀奈伊教授就軟實力原始闡述之理解，

<sup>38</sup> 青年導師戴晨志亦曾言：「愛你所學、有信心、有熱情，就不過感到辛苦。」請詳閱：氏著，《力量來自於渴望》，臺北：時報出版，2009年9月，頁126。另商智文化電子報第299期亦曾以「忠於自己的熱情」為主題，宣揚：忠於自己，生活才會「累得好愉快」；請詳 <http://scrapbase.blogspot.com/2010/04/299.html> (99.4.6)。均同斯旨。

<sup>39</sup> 本文整理自專書頁189-199。

<sup>40</sup> 根據經濟合作發展組織(OECD)的調查，一國的競爭力 and 它的國民閱讀能力成正相關；閱讀帶來人的品質提升，正是近年來大家重視軟實力的根源。請詳閱：王力行，「要贏在軟實力」，遠見雜誌，2009年4月。

<sup>41</sup> 本文整理自專書頁171-177。

並參閱相關文獻資料後，就專書美編設計、內容、結構或章節安排，逐一評析。

## 一、具創意的封面及文案說明令人印象深刻具吸引力

首須指出者，專書作者群是由 20 位政治家、文化創意工作者、建築師、企業家、教育家、從事兩岸或世界各國交流等菁英所組成，他們均已站在各領域的成就高峰上，則閱讀渠道等觀點，即如同站在巨人的肩膀上，而得習知見證可以吸引他人改變行為，浸透人心之華人新世紀的軟實力。是以，專書於封底、封皮直言「站在高峰上，看見軟實力」，並稱之為「華人企業領袖的二十堂課」。如此傳達的訊息實屬簡潔明確。加以此書所選外皮顏色為酒紅色，更給人一種源源不絕的活力、熱情、有使命之意象，令人印象深刻。

惟如能將封底「站在高峰上，看見軟實力」改置於封面，或則更為醒目而具提綱挈領之效。

## 二、鋪陳架構層次錯落宜重組歸納—文集本質使然非戰之罪

另就專書文章架構加以觀察，本文認為似存「橫看成嶺側成峰、遠近高低各不同」之迷失感。故經本文拆解再分類，已將該 20 篇文章重組歸納為幾個不同的層次：一、「軟實力」的提出背景、定義、內涵以及運作機制；二、軟實力與硬實力之關係；三、臺灣的軟實力。關於第三個層次，又可進一步分別以（一）國家社會發展、（二）城市經營、（三）產業或企業經營、（四）個人求生存得樂等角度觀察。以上也正是本文於前一章節所為重點歸納之結構。這樣的結構，係由抽象到具象、理論發展到實際應用。對照專書原始目次架構係將 20 篇文章計分為五個部分（各文章主題及所處章節位置請參前文圖表一）：一、「前奏—導讀軟實力」；二、「首部曲—相信改變，

轉變世界」；三、「二部曲－與世界標準接軌」；四、「三部曲－與經營楷模接軌」；五、「四部曲－與永續發展接軌」。上開經本文重組之結構，相信應可對於臺灣的軟實力出路有相對更為踏實、完整、確信的理解。

蓋經細究專書原來四部曲之架構安排，可以發現不同部曲間之經緯脈絡不甚明確，又即便係同一部曲內之文章，其內容間有時重複有時關聯度低，彼此間闡述高度復不盡相同，有些層次抽象，有些卻又過於枝節數據化，以致層次錯落，未能使全書之邏輯鋪陳井然有序，而各文章宜歸屬至何部曲，似亦有待商榷。然此或係因專書乃會議文集之本質使然，不同報告者投入的深度或寫作風格難歸同一所致，雖有些許缺憾<sup>42</sup>，仍不影響專書所欲傳達之意涵。

### 三、內容具多元化啟發新意且能精準點出軟實力之精髓其實正是巧實力

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

茲依上開經本文重組專書內容層次結構，就軟實力的定義與內涵暨應用範疇來看，本文認為雖然不同作者間的切入角度或釋例或許未盡一致，但仍都可以讓讀者明白軟實力的運作機制，而歸結出軟實力之所以有力量是因為訴諸心靈之共鳴，有共鳴就會利害與共，所為決策行事，自然能夠達成多贏局面而具吸引力使人順從或追隨。

再者，就「臺灣的軟實力」此一論述層次，經過作者群將「軟實力」的概念衍伸到人才培養、兩岸共生、企業管理、品德教育、城市（包括美學）營造、環境永續，以及文化產業等諸多不同應用範疇，

<sup>42</sup> 經筆者觀察，「第七屆華人企業領袖高峰會」之文集《華人領袖破解臺灣機會·中國想像》，則改變作法，而由同一人即王家英女士以採訪撰述的方式完整編輯該書，似亦得佐證本專書的確在文字呈現體例或是結構安排上仍有進步改善的空間。請詳閱：王力行主編、巫和懋等著，《華人領袖破解臺灣機會·中國想像》，臺北：天下遠見，2010年3月。

以宏觀或微觀的視野加以詮釋，亦使讀者有機會抱持「有為者亦若是」的態度，得進一步思考其自身所屬組織或環境甚至是個人自己，未來可以利用哪些資源而培養出受敬重之軟實力以增加競爭力，實具相當之啓發性。

換言之，這些不同領域菁英作者的心得見證，實乃開展臺灣軟實力相關論述之集大成，即便或許只是更進一步拓展之起點<sup>43</sup>。絕對是僅僅閱讀奈伊教授《柔性權力》乙書的讀者，最初所無法自行面面俱到想像出來的。本文以為，「多元化啓發新意」之特色正是專書內容最大的貢獻所在！

至於軟實力應用主體及其與硬實力之關係。本文發現，專書亦有諸多比奈伊教授更貼近華人固有文化及生活經驗的闡釋，而顯平易近人。

其中就應用主體而言，奈伊教授雖也聲稱：並非只有國家才擁有軟實力，非政府組織甚至是個人，不論其意圖是否良善，均能擁有軟實力<sup>44</sup>。惟其所舉事例仍不外係國際透明組織、蓋達組織、賓拉登、教宗、達賴喇嘛等具有政治外交戰略意義或國際領袖地位之組織或人物，且仍偏向以美國利益為中心之策略性、手段性思維加以闡釋軟實力之應用，而結論道<sup>45</sup>：美國現在及未來的成功，要依賴對軟實力更

<sup>43</sup> 之所以言「起點」，係因筆者發現近日坊間已有更進一步直接以「臺灣軟實力」為主題之專書，可作為對本書有興趣者之進階閱讀文獻。例如：高希均，《我們的V型選擇：另一個臺灣是可能的》，臺北：天下遠見，2007年7月；徐小波，《臺灣軟實力：開放、穩定、國際化、創新的經濟新藍圖》，臺北：財信，2008年9月；韋伯韜，《讓數字說實話：從臺灣到世界的社經觀察》之第四章「論臺灣的硬實力、軟實力及智實力」乙節，臺北：天下文化，2010年2月。

<sup>44</sup> 請詳閱：吳家恆、方祖芳譯，Joseph S. Nye, Jr. 原著，《柔性權力》，臺北：遠流，2006年8月，頁151-162。

<sup>45</sup> 上揭書，頁235。

深層的瞭解，外交政策要更擅於整合運用軟硬實力，才能產生明智的力量。反觀專書所舉事例則顯平易近人許多，例如：雕刻家朱銘、雲門舞集、誠品書店、慈濟功德會等。尤其現代職場員工個人宜具備何種軟實力或人格特質，也有作者如白崇亮先生、徐莉玲女士及吳重雨先生等大方與讀者分享。

就此以觀，專書亦足以作為軟實力概念的確已由最初國際外交領域，外溢至現今更為廣泛應用範疇（包括人生和工作）之明證，此應為專書內容之另一特色，容易獲得共鳴。

另就軟硬實力間關係之論述觀察，本文以為作者姚仁祿先生所持見解甚佳！他以《周易·繫辭》觀點指出：剛（硬）柔（軟）之間不分勝負，二者關係實為「互為成就不對抗」；剛柔之間合適的關係，才是關鍵。他並援引《淮南子·汜論訓》領會軟實力之精髓。是本文認為專書實已融合華人文化思想，故能更精準、周延地將軟實力之奧妙真實義詮釋理解為其進階概念——軟硬互濟共生之巧實力，相較於奈伊教授原始闡述之侷限性，此亦屬對讀者之第三個特色與貢獻。

#### 四、小結：層次錯落中不失啟發新意

綜結上述，本文認為此書對於軟實力的論述安排雖有層次與編輯結構之小瑕疵，惟觀其整體內容，仍有諸多能夠啟發吾人深省之處。不但有開中西交流之功，亦有承先啟後、衍生推廣之用。吾人如能從中吸取相關善知識與智慧觀念，行之於公務活動，相信對於引領整體國家社會資源之未來走向與配置，必能有所助益而得促進全民福祉之再提升。

#### 肆、心得與啟示：力量之正向啟動在於互利共生之初衷

從一開始初次閱讀專書以及奈伊教授原著的軟實力乙書（遠流出版社編譯為《柔性權力》），筆者對於軟實力之理解，仍侷限在「競爭力」等較策略性（包括欲影響別人偏好之意圖）、手段性等以自我為中心之思維面向。

後來用心多閱讀消化專書幾遍後，才發現軟實力的層次其實是多維面向的，包括了應用主體、應用領域、分析自身軟實力資源為何、如何運用資源培養出軟實力、運用上之限制與前提，以及運作機制等。相關要義已見於前文，故不再贅述。

又直到真實領會到姚仁祿先生、徐莉玲女士、吳重雨先生、陳長文先生等人提及並濟、共生、利他心、關懷心、同理心與民本思維乃軟實力發揮力量之關鍵要素（屬於運作機制面向之論述）後，方使筆者頓悟明白：軟實力之所以能夠使人為己之所欲，實係因所持理念或價值觀受到認同，故其吸引力之產生，將如水往低處流般自然，並不是主事者一時意圖主導，或欲在紅海競爭中得勝就能使其發生的。

茲進一步將相關心得有感，分述如下：

## 一、軟實力之正當目的並非零和競爭而是利他共生

不論是國家、企業或是個人，受他人崇敬信賴之目的，如僅為一己之私，看待人我為零和關係（割喉競爭的紅海），未能以同理心，站在別人立場著想，使利害共同，創造共同利益價值（謀求各方皆贏的藍海），自然難以產生風行草偃的魅力。因為，沒有一個個體喜歡受人擺佈的感覺，即便是受軟實力的擺佈亦然。因而，如果抱持相互尊重、與人為善、互相期勉、說好話、做好事，真誠傾聽瞭解他人感受，樂於幫助他人，以德為先，輔以術業，自然行事能夠隨順圓滿，受人崇敬，引人追隨。

## 二、對於組織首長或決策領導人之啟示：政策制度之實施須名正言順

舉例而言，國家如能以長遠而具前瞻性之視野，誠信、言行一致地為民興利，而非為領導人一己之私或一時選舉考量，且推行政策時願意面對不同意見或聲音，切實地以民之所苦為苦、所樂為樂，忠誠地說明政策利弊得失，以昭公評，使人民理解政府是和他們利益共同的，則不論最終政策選擇結果內容為何，由於決策過程相對透明、理性、非黑箱作業而具程序正當性，應都能夠獲得大多數人之尊重，執行起來也能名正言順。這在目前政府處理社會內部對於兩岸經濟合作架構協議<sup>46</sup>（ECFA; Economic Cooperation Framework Agreement）存有截然不同意見，或是對岸人民亦存有相當質疑<sup>47</sup>之此時，應具特別的啟發價值：以利己為唯一考量者為紅海策略；把餅做大，使人我間變成更大的利益共同體<sup>48</sup>才是全贏的藍海策略。*SERVICE*

## 三、對於公私部門管理者之啟示：塑造良好的組織或企業文化並以身作則

一樣的道理，本文認為亦可應用在公私部門之管理，須知：光靠命令難以推動龐大的組織，還得讓別人認同你的價值觀而心甘情願才行。因此主管必須塑造良好的組織文化，並以身作則，不營私舞弊，

<sup>46</sup> 對於兩岸經濟合作架構協議之簡介及內容或相關意見，可詳 <http://www.ecfa.org.tw/intro.aspx>（99.4.29）之介紹。

<sup>47</sup> 對岸也怕簽署 ECFA 是贏了政治面子，輸了經濟裡子。請詳閱：陳泳翰，「簽 ECFA 兩岸都怕對方是狼」，商業周刊第 1169 期。

<sup>48</sup> 企業家施振榮先生曾言宏碁公司兩次變革之所以能夠成功，就是憑藉利益共同體之思維。請詳閱：李郁怡整理，「組織變革快好還是慢好？」（湯明哲專訪施振榮），商業周刊第 1165 期。

把人依其才幹特質放在對的位置，優秀人才自然捨不得離開你。因為，在你領導的部門工作，他可以學以致用或自我實現，產生源源不斷的工作熱情、快樂與成就感<sup>49</sup>。如此，不管是在銷售業績或是創新研發各方面，組織績效就會呈現出來。

至於何謂良好的組織文化？本文以為，仍以人的價值感受為其核心加以評斷。基此，以互相尊重之同理心可知，身為主管之要務乃在能夠塑造一個互信、人員間彼此有好感的氣氛環境，這樣工作團隊的合作關係才會長久，因為員工間互相有吸引力就會事半功倍。長期的友誼會勝過工作一時的意見相左。

舉例來說，如果部門裡舊人願意幫助新人，使新人能夠自在地儘速融入業務環境，新舊人員就會產生正面良善的互動。沒有內部鬥爭，對於組織績效及有利文化環境之形成，自有極大助益。就此而言，建議行政機關各單位宜建立對於新進同仁友善的學習環境，包括電作系統等執行作業手冊之編撰制作、業務相關法令依據之彙整成冊，皆是具體可行的作法。至於考核制度之能否妥善制訂與執行，乃影響組織文化是否正面良善之關鍵要素，更自不在話下。是以，值此考績法改革之時，修法者如有上開認知，相信所為改革自會更加周延妥適，有利公部門軟實力之提升。

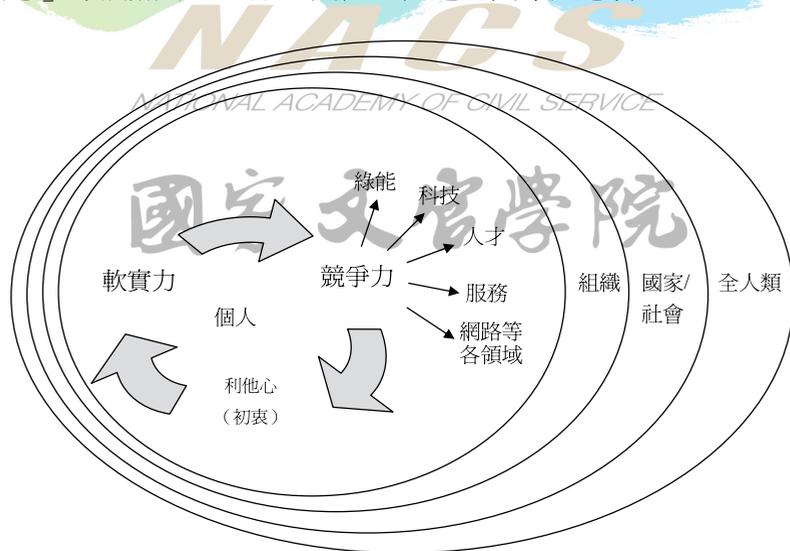
#### 四、對於個人之啟示：內化利他心就能外顯軟實力暨提升競爭力

同理，個人軟實力不論係體現在工作或人生、謙卑好學之人格特質或是傑出之專業技能哪一面向，本文認為，其力量來源關鍵仍是在

<sup>49</sup> 請詳閱：李郁怡、萬年生整理，「激勵要用熱情還是金錢？鄭崇華 VS. 湯明哲」，商業周刊 1169 期。另 Douglas A. Ready, Linda A. Hill, and Jay A. Conger, "Winning the Race for Talent in Emerging Markets", Harvard Business Review, Nov. 2008 亦同斯旨；請詳閱：<http://hbr.org/2008/11/winning-the-race-for-talent-in-emerging-markets/ar/1> (99.5.12)。

於能夠以利益他人、與他人共存共榮之思維做為行事舉止之初衷。難怪交通大學校長吳重雨於專書特別舉該校畢業生劉鎮源先生發明盲人電話機之例，說明因為其發明動機係源自欲改善盲人使用者困境的人性關懷與熱情，故而最令他感動與驕傲。

而且一旦存有利他心，就會希望能對國家社會及所屬組織有所貢獻，自當盡力培養德智與術業而於各行各業發光發熱。則專書所提各種國際觀、閱讀能力、創新力、包容力、溝通能力等軟實力，也就不成問題，其競爭力亦可自然俱足。又本文認為，一旦競爭力提升之後，如將其能力復以利他心持續服務人群利益眾生，復可進一步深化並擴大軟實力之影響層面與力量，如此一來，人人若此，即可形成一個源源不絕的正向循環－互利共生，前文「壹、前言」所述「踏實的幸福」即油然而生。茲以圖表二表達上開本文心得：



圖表二 以利他心出發之軟實力與競爭力正向循環圖→踏實的幸福感

以公務員來說，如能以感恩社會人群給我們機會服務、感恩家人、師長、同事朋友給我們支持與指導，凡事能多為別人想一點。在工作上就會有熱情，就會投入且認真學習，而希望能提供人民最佳的

服務質量來感恩回饋。就會在面對民眾時，能以不卑不亢之態度用心溝通，以平衡公益以及當事人之私益，而不易被金錢迷惑。就會以謙卑的態度面對他人，包容並尊重不同意見。而能將軟實力所闡述各種正向能量內化、浸透到全部細胞，使舉手投足行事坐臥間充滿智慧能量。或許能夠做到這個境界的人不多，但該境界的確可以作為吾等之模範標竿。

尤值人民對於政府所為服務質量要求日益高漲之今日，建議政府宜加強宣導或教育上開觀念予地方或基層等第一線公務員，甚至建立適當之獎懲制度，使之更有內化利他心與感恩心之動機，必當有助提升公務服務質量。

## 五、品德及愛心教育乃孕育永續互利共生文化之土壤

前已論及，軟實力之核心乃在人（人的價值觀與聰明才智）和制度。然而制度也是人所制定的，不論是國家、團體組織或是企業，所為行事亦均是透過人對於作為或不作為之選擇，來體現其有機體之意志。故而本文贊同專書許多作者所指唯有人的人品質提升，才是軟實力最大基礎之看法。

基此，本文認為政府宜加強引導社會資源走向建構良善設計與運作之教育體系，包括學校教育、社會教育及家庭教育。尤應長期持續推動品德及愛心教育，專書作者王建煊所推廣之類似「撿回珍珠計畫」觀念，筆者認為實在可行。愛是一切力量的源頭，能夠孕育出有人性關懷的人才，才是成功的教育。建議政府仍應適時檢討現行若干填鴨式或升學主義式教育方法，並活化既有部分一言堂式之教育人員思維與發展多元化教材，以期培養學習者五種未來的能力<sup>50</sup>——整合

<sup>50</sup> 或稱為職場五力。請詳閱：霍華德·嘉納（Howard Gardner）著，《邁向未來的五種能力》（Five Minds For The Future），臺北：聯經，2007年9月。

力、創意力、尊重力、學習力、道德力。則未來不論面對綠能、環境永續<sup>51</sup>等何種可預測與不可知的挑戰，相信都能找到出路。

## 伍、結語：近悅遠來的軟實力貴乎巧智善用，還要源自利他共生心

在後金融海嘯與 ECFA 巨變的時代，臺灣唯一的選項是提升本身的軟實力。然而什麼才是臺灣未來永續發展的核心軟實力？這是專書欲探討之課題，也是 20 篇文集之作成背景與問題意識。

何謂軟實力？從行為學的角度講，軟實力就是吸引力，使他人行其所欲之能力。關於軟實力的定義、解釋和內涵，經由本文廣泛閱讀專書及其他資料後發現，迄今尚在發展中，並無一完整具體之定見。至於最早提出軟實力概念的美國知名學者奈伊教授係認為：軟實力是吸引他人、讓他人順從的能力；軟實力發揮作用，靠的是自身的吸引力，而不是強迫別人做不想做的事情<sup>52</sup>。他嗣復於此基礎上，提出巧實力概念，說明軟硬實力必須善加整合。

而專書作者群對於軟實力之闡釋，有強調文化面向者，認為文化為軟實力的核心；有從政治價值、思想觀念、制度設計（包括教育制度及法治等）、兩岸政策等方向來加以說明者，進而以綠能、科技、人才、服務、網路及永續發展等議題，討論到軟實力的內涵、如何提升、如何建構、如何發展、如何運用，以及與軟硬實力間關係等領域。並具體於人才培養、兩岸共生、企業管理、品德教育、城市（包括美學）營造、環境永續，以及文化產業等諸多不同應用範疇，以國家社會發展、城市經營、產業行銷或企業經營，以及個人的行事舉止魅力等角度，加以觀察論述。

<sup>51</sup> 依據若干研究指出，臺灣將是全球第一批氣候難民。請詳  $\pm 2^{\circ}\text{C}$  行動聯盟官方網站：<http://正負2度.c.tw/index.php> (99.5.9)。

其中，關於軟實力之精髓要義及其與硬實力間之關係，本文以為作者姚仁祿先生之心得，最值參考。他認為奈伊教授所持上開「軟硬兼施」整合成「巧實力」之說明，其實與《周易·繫辭》所言「剛柔相摩，八卦相盪」道理相通，就是剛（硬實力）柔（軟實力）兩者係相濟而不相克之共生思想。並認軟實力之精髓如由《淮南子·汜論訓》「聖人之道，寬而栗，嚴而溫，柔而直，猛而仁。太剛則折，太柔則卷，聖人正在剛柔之間，乃得道之本。」加以領會，雖不重亦不遠矣。

對於專書之特色與價值分析，本文係依筆者廣泛閱讀奈伊教授對於軟實力原始闡述之瞭解，並參閱相關文獻資料後，就專書美編設計、內容、結構或章節安排，加以逐一評析，認為：其或有層次與編輯結構之小缺憾，但其他不論在外觀設計、內容多元而富啟發新意而言，均有瑕不掩瑜之重大貢獻。吾等公務員如能從中吸取相關善知識與智慧觀念，行之於公務活動，相信對於引領整體國家社會資源之未來走向與配置，必能有所助益而得促進全民福祉之再提升。

雖然專書原意在探詢臺灣之競爭力。然經筆者深入閱讀後頓悟明白：軟實力之正當目的應在於互利共生而非零合競爭，如他人感受到你的謙卑、尊重、同理心、關愛、誠意，就會容易激起認同感，願意傾聽你的論理。此與儒家孔孟思想之王道或是老莊無為不爭之智慧，皆有相合之處。可知以德服人之軟實力實乃古今中外皆然之普世中道。基此，本文有進一步就組織首長或決策領導人、公私部門管理者以及個人之立場，分別提出若干啟示及建議。

申言之，本文認為個人如能以互利共生之利他心為初衷，軟實力及競爭力往往就能隨順外顯，推己及人，而將相關力量由個人擴及組織、國家社會，甚至是全人類社會，形成一正向循環，並體現於各行各業而可面對未來可預測及不可知之各種挑戰，相關心得見解業經本

文整理如圖表二。

又本文亦疾呼品德及愛心教育實乃孕育永續互利共生文化（利他心）之土壤，各界尤其是公部門應對現行教育體系隨時關注並檢討導正。

總結來說，本文認為，運用軟實力之妙，存乎一心，只要能訴諸共同的價值，所為行事便能名正言順；一旦引起共鳴，相關各方人士自然樂於追隨，欲己之所欲。就如同本文前言中所述伊索寓言中的那個太陽，站在路人的立場思考，於是便能善用力量，使路人自動自發地脫去外套。

昨日種種譬如昨日死，今日種種譬如今日生。何妨就從今天起，學習伊索寓言中那個有智慧的太陽，為吾人生命價值注入源源不絕的能量。以互利共生的智慧、隨順圓滿地成就工作與人生，果若人人如此，國家社會甚至是人類未來當亦能永續發展。與君共勉之！

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

## 陸、參考文獻：

### 一、英文部分

1. Nye, Joseph S. Bound to Lead: the Changing Nature of American Power. New York: Basic Books, 1990.
2. Douglas A. Ready, Linda A. Hill, and Jay A. Conger, "Winning the Race for Talent in Emerging Markets", Harvard Business Review, Nov. 2008

### 二、中文部分

#### （一）書籍

1. 王力行主編，《贏在軟實力：華人企業領袖的二十堂課》，臺北：天下遠見，2009年3月。
2. 王力行主編，《華人領袖破解臺灣機會·中國想像》，臺北：天

下遠見，2010年3月。

3. 吳家恆、方祖芳譯，Joseph S. Nye, Jr. 原著，《柔性權力》(Soft Power)，臺北：遠流，2006年8月。
4. 李誠主編，《險渡金融海嘯：臺灣經濟未來該怎麼走？》，臺北：天下遠見，2010年3月。
5. 高希均，《我們的V型選擇：另一個臺灣是可能的》，臺北：天下遠見，2007年7月。
6. 徐小波，《臺灣軟實力：開放、穩定、國際化、創新的經濟新藍圖》，臺北：財信，2008年9月。
7. 韋伯韜，《讓數字說實話：從臺灣到世界的社經觀察》，臺北：天下文化，2010年2月。
8. 劉怡君改寫，Aesop 原著，《伊索寓言的智慧》，臺北：好讀，2009年9月6日，第2版。
9. 黃秀媛譯，金偉燦、莫伯尼 / 著，《藍海策略—開創無人競爭的全新市場》，臺北：天下文化，2006年3月。
10. 霍華德·嘉納 (Howard Gardner) 著，《邁向未來的五種能力》(Five Minds For The Future)，臺北：聯經，2007年9月。
11. 戴晨志，《力量來自於渴望》，臺北：時報出版，2009年9月。

## (二) 期刊

1. 王力行，「要贏在軟實力」，遠見雜誌，2009年4月。
2. 李郁怡整理，「組織變革快好還是慢好？」(湯明哲專訪施振榮)，商業周刊第1165期，2010年3月22日。
3. 李郁怡、萬年生整理，(「激勵要用熱情還是金錢？鄭崇華 VS. 湯明哲」)，商業周刊1169期，2010年4月19日。
4. 約瑟夫·奈伊，「軟硬兼施的新實力」，《哈佛商業評論》繁體

中文版，2008年11月號。

5. 高希均，「臺灣有展現『軟性實力』的實力」，遠見雜誌，2006年4月。
6. 陳泳翰，「簽 ECFA 兩岸都怕對方是狼」，商業周刊第 1169 期，2010年4月19日。

### (三) 網路資源

1. t2°C 行動聯盟官方網站：[http:// 正負 2 度 c.tw/index.php](http://正負2度c.tw/index.php)
2. 兩岸經濟合作架構協議官方網站：<http://www.ecfa.org.tw/intro.aspx>。
3. 「忠於自己，生活才會『累得好愉快』」，商智文化電子報第 299 期（2010年4月6日出刊）：<http://scrapbase.blogspot.com/2010/04/299.html>
4. 商業周刊知識庫：<http://www.businessweekly.com.tw/search/>
5. 遠見雜誌第六屆華人企業領袖高峰會網站：<http://www.gvm.com.tw/event/2008summit/index.html>
6. 遠見雜誌第七屆華人企業領袖高峰會網站：<http://www.gvm.com.tw/event/2009summit/index.html>
7. 維基百科：<http://zh.wikipedia.org>
8. 維基文庫：<http://zh.wikisource.org>