

# 剛柔相摩<sup>1</sup>·攀登人生高峰

## —《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》賞鑑與沈思

【佳作·林祈助】

### 壹、前言：平實簡約易知易行的軟實力

一般人多以「克敵以硬力」的慣性思考，卻容易忽略「柔弱勝剛強」的妙用。奈伊教授提出「軟實力」的基本思維<sup>2</sup>，藉此提醒並填補「硬實力」不足之處。軟實力能運用在國家政策、城市發展、文化宣揚、人民素養及個人成就……等各方面，惟有智者方能體悟軟實力

<sup>1</sup> 「剛柔相摩」語出易經繫辭上傳，意指陽剛陰柔互相摩擦交感生成八卦，八卦又互相推移變動衍生六十四卦，事物變化的道理從中顯現出來。如乾道構成男性，坤道構成女性，乾的作為以平易為人所知、坤的作為以簡約見功能。平易就容易使人明瞭、簡約就容易使人順從；容易明瞭則有人親近處事就能長久、容易順從則可建功績立身就能宏大。本人以為軟實力是種平實簡約易知易行的力量，故本文以「剛柔相摩」一語，彰顯軟實力可令人處事長久、立身宏大「攀登人生高峰」的真意。

<sup>2</sup> 奈伊教授認為「軟實力」是一個國家以其制度上的、文化上的、政策上的優越性或道德性，展現其吸引力、擁有支配力，改變他人行為的能力；軟實力透過某些示範行為的吸引力，擁有吸納力，左右他人願望的能力。「軟實力」是一種能夠影響他人喜好的能力。

高希均認為「軟實力」是別人（或別國）願意來稱讚、學習、仿效（或者購買）所呈顯的一種行為（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）。王力行認為「軟實力」就是一種愛心、包容、尊重、認真的態度；是一種平等、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。

徐小波認為：臺灣人充滿熱情，其實也是一種軟實力。參見徐小波《臺灣軟實力》財信出版有限公司 2008 年 9 月初版 頁 52。

妙用，洞見弱水滲透鋼筋水泥的箇中三昧。贏在軟實力的真義，除能以軟實力突破硬實力的限制，尚需更上層樓整合二種力量，以「剛柔相摩」、「軟硬兼施」的整合力，用充滿智慧的方式達成目標。

我國文化中早存「軟實力」真知灼見。例如：老子思想的「正言若反」哲學，即從一般刻板思想中，反向思考，圓滿解決問題，成就一個全面而不偏頗的思維體系。又如：禪宗講求簡單、直接，從最實際的日常生活中，體悟最深奧的生命本質。猶如「雷鳴的沈默」，在安詳、靜寂的沈思裡，諦觀澎湃、耀動人生百態。易經所言：「剛柔相摩，八卦相盪」<sup>3</sup>，闡述「剛柔之間」相濟而不相克，互為成就而不對抗的道理，揉合軟硬二股力量，成就剛柔並濟的最高境界。從宏觀角度言，實力不分「軟」、「硬」；「實力」應為「實際有用的力量」，而不是「戰勝的力量」；換言之，實力就是以堅定（剛）的力量求知，以柔軟（柔）的力量執行，「以剛知，以柔作」剛柔並濟方式達成目標，成就人生攀登高峰。

本書集結二十位華人領袖及專家的前瞻思維，細述各專業領域之卓越見解，提出未來發展前景之期望與努力途徑。以軟實力因應挑戰，突破困局，是他們共同見解，「站在高峰上，看見軟實力」，是任何想出類拔萃、領袖群倫之人首要認知。領袖要有站在高峰般之看得遠，見得廣的高曠胸襟。真正的強者在自我要求上，是具有愛心、尊重別人、以奮發之心實現理念；在處事態度上，是以平等、博愛、守法的精神待人接物；在人生態度上，是開放、創新、積極進取精進奮發。當實現這些軟實力原則，自然會讓別人稱讚、學習和仿效。軟實力是一種務實而執著的精神；是一種選定目標就全力以赴的衝勁。這個原則是可「放諸四海而皆準」，如雕刻藝術家朱銘、麵包達人吳寶

<sup>3</sup> 參見黃壽祺、張善文《周易譯註》頂淵文化事業有限公司2000年5月初版頁528其語意請參見註釋1之註解。

春、網球名將盧彥勳。這股浸透人性的力量，已深植在臺灣人友善具人情味的底蘊上，像江蕙義助費爾、臺東愛心菜販陳樹菊阿嬤的義行，<sup>4</sup>這些都可概括的以「軟實力」詮釋。從國家到城市、從企業到個人、從勞務活動到文化推廣、從生活產品到行為表現，都存在著「軟實力」。軟實力不是天上星辰，亦非空中閣樓，軟實力是平實的生活態度、是認真踏實的生命體悟，用心做事即可成為令人仿效、稱讚、學習的對象。

「剛知柔作」是成為傑出人才必要條件，亦即選定方向、務實執著、全力以赴的精神。本文採「以剛知、以柔作」的思維，以熟悉硬實力為基礎，解讀本書二十篇專文中，體會「軟實力」的精髓；亦從「虛其心、實其腹、弱其志、強其骨」中，展現「虛心弱志」的無為智慧<sup>5</sup>。從書中各領袖們的觀點可知，實際有用的力量，需以堅定

<sup>4</sup> 臺東愛心菜販陳樹菊阿嬤，美國《時代》雜誌將其選入2010年最具影響力時代百大人物之「英雄」項目第八位。她也是早先《富比世》雜誌所選出的2010年48位亞洲慈善英雄人物之一與美國前總統柯林頓並列。陳樹菊自1993年來共捐出了近1000萬新臺幣來作為慈善用途，包括幫助兒童和孤兒，以及建立圖書館等。

「每次幫助人家，那天就會很好睡。」沒有什麼大道理，陳樹菊阿嬤簡單一句話，令人動容，讓站她身旁的政治人物們相形失色。靠著5塊10塊的賣菜收入，陳樹菊儉樸一生，散發的不只是臺灣之光，更是人性之光。李安導演在時代雜誌上撰文寫道：59歲的陳樹菊女士是臺東縣的菜販，儘管收入小康，但前前後後捐出近千萬新臺幣，包括幫助母校興建圖書館。陳樹菊最令人津津樂道的，不是卓越的成就，而是樸實簡單的樂善好施，他還引用陳女士的話說，「錢要給需要的人才有用」（新聞來源：2010.04.30及2010.05.31東森新聞）。

<sup>5</sup> 「虛其心」，是虛掉自己的心知，「弱其志」，是削弱自己的意志；因為心知一起執著，意志一定跟進，且志在必得會帶出人為造作，受誤導走向爭逐賢名，盜取貨利，與在可欲中心亂的不歸路。「實其腹」與「強其骨」，是因虛心、弱志的消解放下，而朗現生命的自然，展現「虛心弱志」的無為智慧。參見王邦雄《老子道德經的現代解讀》遠流出版社2010年2月初版頁26-28。

(剛)的力量求知，確立準則；擇定後再以柔軟(柔)的力量執行，是生命的完全投入，以「軟硬兼具」、「剛柔相摩」的方式，抵達成功彼岸。東方哲學內蘊講究「溫良恭儉」、「真實無妄」成就「圓融無礙」的生命意境，以「以柔克剛」的軟實力，能體悟剛強外表的虛幻表相，「滴水穿石」，堅硬的石頭終將被弱水穿透；「齒亡舌存」，人到老年存在的是柔軟舌頭。本書正是闡述這種成功領袖的智慧，讓我們可以重新認識這項「回歸真我」的能量，用心體認「軟實力」不等同於「軟弱」、「無用」、「沒有原則」；「軟實力」是現實世界「另一種形式」的實力、是老莊哲學「以柔克剛」的生活智慧、是禪宗勘破虛妄「心無罣礙」的精神毅力。

## 貳、對軟實力的領悟

國家強弱、企業起落、城市興衰及個人成敗……等，是向上提昇或往下沈淪，皆存在一定真理。本人試從以下事例尋得借鏡典故，闡釋各面向的軟實力。

### 一、軟實力在國家發展上的展現：

#### (一) 退避三舍成就霸業的軟實力

春秋五霸之一的晉文公流亡 19 年而執政，即位以後整頓內政，發展生產，把晉國治理得漸漸強盛起來。文公流亡時曾受楚王之惠，並承諾日後若有二軍交戰之日，必當退避三舍以讓楚王。事隔六年，晉、楚二軍戰於城濮，晉軍果退避三舍以讓楚軍。文公守諾謙讓，展現晉軍以德服人軟實力，激發全軍鬥志，終於戰勝剛狠的楚將子玉。使晉國成爲齊桓公之後影響最大、實力最強、時間最長的春秋時代霸主。

軟實力包括了擁有較嚴密的法治、較透明的制度、較高的

反省應變能力。以此為準，奈伊教授認為美國在廿一世紀仍可靠軟實力領先世界。<sup>6</sup>同樣的晉國繼文公之後能持續維持霸主的地位，主因是晉國建立以「六卿」為基礎的政治制度，這批精英幹部組成的統治集團，一直穩定存在，且遵守文公建立的嚴密法治制度，維持國家制度上、政策上的優越性，才能在「武力取勝」的春秋時代，長期維持晉國霸權。<sup>7</sup>

## （二）善用巧實力開創幕府政權的德川家康：

日本史學家對戰國時三位爭奪天下的英雄：織田信長、豐臣秀吉、德川家康，有一個得體的比喻：如果一隻鸚鵡不叫，織田信長便殺了牠、豐臣秀吉則是逗牠叫、德川家康卻是閉起眼睛等牠叫。織田信長勇猛果取，是位完全信奉「以力服人」的霸主。從那「天下佈武」的原則可知，他堅信「硬實力」是槍桿子出政權的不二法門。織田的強硬策略，終於逼得部屬明智光秀兵變，殺了織田信長。而閉起眼睛等鸚鵡叫的德川家康，卻是個深知「軟不是弱」、「柔能克剛」，善用忍耐與等待的真正強者。

德川家康本是個地方小諸侯，最初的實力只能依附於大諸侯，被今川義元當成先鋒的炮灰，織田信長要他殺妻滅子，歷經磨難，在實力已可與豐臣秀吉抗衡時，卻仍向他俯首稱臣等待時機，最後當豐臣秀吉去世後，德川便輕易的完成統一日本的霸業，開啓德川幕府時代。不論從成敗論英雄或歷史定位來看，「態度柔軟」的德川家康成就與人生，都遠勝過「好勝剛強」的織田信長。

<sup>6</sup> 參見王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》高希均〈導讀軟實力〉頁16。

<sup>7</sup> 柏楊《中國人史綱》星光出版社民國81年5月初版頁137。

奈伊教授指出，一國政治領袖應當知道硬實力有它的限制，優秀領導者必須軟硬兼施，技巧性的善用「巧實力」<sup>8</sup>。德川家康的成功正是善用「巧實力」。

## 二、軟實力在企業經營上的展現：

### (一) 認真態度、創新積極的賣米哲學

「管理之難，難在管好小事；事業有成，成在正確的觀念與態度。」王永慶十六歲時開了一家米店。爲了米的純淨，不怕麻煩一遍一遍地將米中的雜物挑乾淨，然後才賣給顧客。並且一改顧客上門買米的習慣，主動爲顧客送米，不管多遠，他總按時送貨上門。如此認真、貼心的創新服務，爲他贏得顧客的信任，業績蒸蒸日上，成爲日後開創國際石化工業的基礎<sup>9</sup>。如今臺塑集團，在世界化工業中名列前茅，在臺灣或國際上均佔有重要的席之地。<sup>10</sup>

在王永慶的經營理念裡，唯有時時站在顧客角度，從最細微之處替顧客著想，在顧客尚未提出需求之前，就預先做好並提供給顧客，這種凡事認真、創新、積極的軟實力<sup>11</sup>，讓王永慶白手起家，贏得「臺灣經營之神」的美名。

### (二) 維持品牌形象，適時而退的經營理念

松下電器的創辦人松下幸之助，向有「日本經營之神」

<sup>8</sup> 參見王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》高希均〈導讀軟實力〉頁16。

<sup>9</sup> 臺灣人興旺的創業精神，也是一種軟實力。參見徐小波《臺灣軟實力》財信出版有限公司2008年9月初版頁54。

<sup>10</sup> 劉安華編著《三國商學院》世和印製股份有限公司2005年1月初版頁160。

<sup>11</sup> 參見王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》王又行〈集結智慧，再創高峰〉頁6。

美名，他認為，商家絕不能錯失商機，冒失躁進就是利潤的流失、客戶的減少，甚至在商場上會遭受滅頂之災。1964年，松下公司花了五年的時間，投入近十幾億資金進行研究開發大型電腦計畫，最後卻決定要放棄。原來松下發現，日本電腦市場已有富士通、日立等大公司積極投入市場，如果松下公司再加入，很有可能導致全軍覆沒，就像是拿整個公司下賭注一樣。面對這樣的市場形勢，松下先生毅然決定退出電腦市場爭奪，事後證明這是項明智而果斷的決策。<sup>12</sup>

在企業中，「市場佔有率、擴張規模是硬實力」，「企業內部文化，價值觀、管理制度、領導力、創新力、品牌形象…就是軟實力」<sup>13</sup>。松下要與富士通及日立競逐市場佔有率與規模，顯然太過冒險，市場經營不可盲目硬拼，一定要先「審時度勢」，冷靜做出最有利決策。企業的經營者，應時時審視自身企業的內部文化、價值觀，才能維持品牌形象於不墜，在此一軟實力思維下，松下放棄擴張規模的計畫，保全松下電器的市場地位。

### 三、軟實力在城市施政上的展現：

#### (一) 苗栗之光 - 客家文化與桐花之美

苗栗的「客家桐花祭」是近年來成功的城市經營典範，苗栗縣民以客家族群為主，縣府為了「活化客庄」，自2002年開始推動，以節慶活動型態來「帶動觀光」、「振興產業」，其核心

<sup>12</sup> 劉安華編著《三國商學院》世和印製股份有限公司2005年1月初版 頁28至29。

<sup>13</sup> 參見王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》王又行〈集結智慧，再創高峰〉頁7。

價值在復興客家文化。整個活動涵蓋文化面、社區面和產業經濟面等，其運作的邏輯就是文化加值產業，產業傳播文化，文化和產業帶動社區發展。

客家桐花祭已達到客家「文化生根」城市經營目的，客家文化已與桐花之美結合，一朵桐花、一塊客家花布、一條桐花步道、一場客家桐花樹下音樂會，令參與者親自體驗：「客家人的心，像桐花純淨、清白、美麗；苗栗的前程，像桐葉生意盎然，豐富繁茂」成功的將「客家文化、桐花之美、苗栗之光」結合，是完美的城市行銷，美麗文化饗宴。<sup>14</sup>

「文化是最偉大的軟實力」，桐花祭活動公私部門全力投入，細膩的專業分工，表現「用文化引導行政創意；用創意激盪文化美質」，可為城市文化經營的標竿。

## （二）以文化軟實力推動都市更新的巴塞隆納

巴塞隆納在1980年前，是殘敗破舊、吵雜不堪的工業港都，然而自1980年起，巴塞隆納市政府推動一項長達十年的都市更新計畫，令巴塞隆納徹底脫胎換骨，成為兼具古典及清新的現代藝術氣息的獨特城市。重建計畫包括新建或整建五十座以上的戶外雕塑、兩百座公園及廣場，整修古老的紀念性建築物。<sup>15</sup> 如今的巴塞隆納市區處處可見精心設計的公園及廣場，各式各樣的公共藝術品，就連街道傢俱也充滿了新穎的設計感。

1999年「英國皇家建築協會」將象徵最高榮譽的「金質

<sup>14</sup> 參見俞龍通《點石成金—30個文化創意X檔案》師大書苑有限公司2009年10月初版頁157-163。

<sup>15</sup> 謝國鐘《嬉遊城市光影間—歐洲六國建建築之旅》木馬文化事業有限公司2005年6月初版頁146-168。

獎」，頒給巴塞隆納市，以表彰其在都市改造上的輝煌成就。臺灣的城市，總以進步的名義，恣意破壞具紀念性的歷史建築，都市景觀隨時在改變，就像一隻變形蟲，兒時的故鄉風景早已不復存在，前人種種生活經驗，成了無法感動後代的遙遠傳說，使我們共同的歷史圖像無法傳承，這果真是進步的代價嗎？看看西班牙的巴塞隆納，真是感慨萬千。巴塞隆納在改造城市風貌上獲得的重大成就，很值得臺灣推動都市更新之借鏡。

#### 四、軟實力在個人理念上的展現：

##### (一) 柔軟成就不凡麵包達人吳寶春

2010年，吳寶春代表臺灣，參加在法國巴黎舉行的首屆世界盃麵包大師賽 (LES MASTERS DE LA BOULANGERIE)，吳寶春打敗其它7國的選手，獲得歐式麵包組世界冠軍。他以「凡事正面思考，不屈不撓」的正面期待精神，面對所有人生困境。吳寶春先生成功的基本因素在「歸零」的學習態度，把自己隨時「歸零」才能讓自己像一塊乾海綿般，盡情的吸收所有的知識。

「沒有過人的天賦、沒有優越的背景，他有的只是，比挫折更柔軟低伏的身段，比困難更堅毅不變的努力。」<sup>16</sup> 這段強而有力、全力掙脫困境的文字令人感動，這種臺灣人奮鬥不懈精神的表現，令人願意稱讚、學習、仿效，正是軟實力的最佳寫照。每個人都應有「攀登人生高峰的夢想」，我們常聽到「有夢最美，希望相隨」這句話，就像吳寶春先生的人生態度一

<sup>16</sup> 吳寶春·劉邀毅《柔軟成就不凡——奧林匹克麵包師吳寶春》寶瓶文化事業有限公司2010年2月初版。

樣，「人生的目標重點不在金錢或榮譽，而在於要去挑戰更高的領域」、「只要肯努力，沒有事情做不到」他以一個出身窮苦鄉下、只認識五百個字的國中畢業生，憑著積極、好學的軟實力，攀上人生高峰。

## （二）溫網 8 強，亞洲網壇新亮點盧彥勳

盧彥勳在溫布爾登網球公開賽男單第四輪中，擊敗 5 號種子、三屆溫網亞軍得主羅迪克，進入本屆溫網 8 強，刷新了臺灣網球紀錄，並且追平了亞洲選手在大滿貫賽事中的最佳戰績，成為「臺灣之光」。<sup>17</sup>

盧彥勳的成就，教練陳南原功不可沒，而陳教練覺得「還是本土教練帶本土球員最見成效」。在對選手經費補助上，臺灣網球協會 2007 年與浪琴表聯合推出「臺灣網球希望工程」，除資助小選手參加國際網球賽事之外，也帶動臺灣的網球風潮，為臺灣網球培養「四童子軍」，企業的熱情捐獻軟實力，選手們的認真努力，這正是臺灣網球的崛起之道，是臺灣在體育日後傲人的軟實力。

## 五、愛心包容友善與尊重—發揚臺灣人最可貴的軟實力

在知識導向的社會中，軟實力不分類別都是從人心發揚光大的<sup>18</sup>，臺灣人充滿熱情，其實也是一種軟實力<sup>19</sup>。作家劉克襄所寫的一篇短文〈臺灣人的底蘊〉很能表達出「軟實力」的精髓。紐西蘭的費爾先生，千禧年時來臺尋找失蹤於阿里山森林的兒子魯本。阿里山鄉民得知費爾來意，很多人自願幫忙協尋，豐山民宿主人免費提供食

<sup>17</sup> 參考聯合報 20100107 新聞報導。

<sup>18</sup> 徐小波《臺灣軟實力》財信出版有限公司 2008 年 9 月初版頁 43。

<sup>19</sup> 徐小波《臺灣軟實力》財信出版有限公司 2008 年 9 月初版頁 52。

宿，鄒族長老祈禱山神保佑，祝山小販廣為宣傳尋子消息，連他來臺機票都是紐西蘭的臺僑贊助。在尋找的兩個月裡，完全不懂國臺語的費爾，在計程車中聽到江蕙「半醉半清醒」，溫婉、亮麗的歌聲，當下覺得「心被撫慰了」，成了江蕙歌迷，並上網寫了短文，表達對江蕙歌聲撫慰心靈的謝意。此事後來江蕙知道了，決定自掏腰包，邀請費爾來臺參加他的演唱會，一圓費爾心願。

當費爾知道是江蕙的邀請時，吃驚的說：「這是奇蹟嗎？」江蕙邀請費爾發自生活感觸的良善心意。那是臺灣人個性裡最珍貴的一部份，是臺灣人的真正底蘊。我們無法想像，席林狄翁會邀請一位不知名臺灣樂迷前往美國，聆聽她的現場演唱會，但這種溫馨感人的故事，卻會在臺灣發生。這是一種臺灣人特有的人情味，性格裡特有的包容與關懷特質，對遠來需要援助的陌生人，總不吝嗇且發自內心樂於伸出援手，不管是實質上或心裡上。<sup>20</sup>

歌星江蕙、民宿主人、鄒族長老、祝山小販、紐西蘭臺僑，這些可愛可敬的臺灣同胞們，都是平凡的小市民，卻以愛心、包容、尊重、認真的態度，讓臺灣人友善、關懷的底蘊發光發熱，表現人類高尚品質，成就不凡的生命價值。我相信所有的公務人員一樣具有這特質，一樣可以在公務職場上，發揮愛心包容友善與尊重，熱情發揮臺灣人最可貴的軟實力。

## 參、本書各章論述要點與個人感想

本人試從書中二十篇文章裡，歸納整合簡要重點，並自出機杼提出個人意見與看法，論證書中闡述軟實力的真諦。

<sup>20</sup> 參考聯合報 20100107 新聞報導。

## 一、首部曲—相信改變，轉變世界：

本節從解釋軟實力的由來、廉能政治、兩岸宏觀、品德化育、法律平等、市民服務與城市經營等角度，析論軟實力。

### (一) 培養軟實力，善用巧實力，轉現臺灣新世紀

在國家政策上，硬實力的軍事力量和軟實力的魅力，常二者交互使用，曾任美國國務卿的萊斯曾言：美國的價值不能僅靠劍（硬實力），還要靠橄欖枝（軟實力）。這種軟硬兼施的「巧實力」，是一個優秀領袖應具有之智慧。<sup>21</sup>

個人以為，歷史上以培養軟實力，善用巧實力，轉現國家新世紀的人，首推劉備。<sup>22</sup> 他的「誠懇待人」哲學，是公務員可資學習的對象，所有公務人員應本著誠懇之心（軟實力），以厚實的行政素養，認真負責的提供專業服務（硬實力），對待來機關洽公的民眾<sup>44</sup> 做好政府機關第一線為民服務工作（能讓來洽公民眾滿意，真的要有面面俱到應變巧實力）。

## 國家文官學院

<sup>21</sup> 參見王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》高希均〈導讀軟實力〉頁9至20。

<sup>22</sup> 歷史上以培養軟實力，善用巧實力，轉現國家新世紀的人，首推劉備。他義結關、張，三人誓同生死。曾二易其主的趙子龍，劉備一見便對他推心置腹，子龍感其誠，從此赤膽忠心追隨他。諸葛亮因感其三顧之隆情厚意，才離開隆中為之驅馳，做到「鞠躬盡瘁，死而後已」，他是最懂得「軟實力」妙用的人。

奪取西蜀尤能說明劉備的「巧實力」方略，首先收買蜀地士大夫之心，使之為己用，培養自己實力，趁張魯欲與兵取川時機，並得益州別駕張松之助領兵入川，一旦在蜀地站穩腳跟，時機成熟便向成都進軍，以武力奪取西蜀，因人心已歸劉備，荊州軍到處所向披靡，紛紛不戰而降，劉備終建立西蜀王朝，自立為漢中王，開創國家新局。

參見霍雨佳《三國謀略學》遠流出版事業股份有限公司199年11月二版頁44至48。

## （二）堅持廉能政治，效能政府，打造臺灣新動力。<sup>23</sup>

效能與廉潔是政府施政的兩大重點，當臺灣在政治上建立了廉能與高效能的政府，對內厚植軟實力，再善用臺灣<sup>24</sup>的四個優勢，打造臺灣新動力，必能再創臺灣政治與經濟的新高峰。

用人原則首在「才德兼備」，才能與品德並重，方是優秀的行政團隊。「廉正」、「效能」為文官的核心價值，公務人員均應有此基本認知。易經說「君子終日乾乾，夕惕若，厲無咎」，就要我們隨時保持原則，不可稍有懈怠。

## （三）推動寧靜的提升，促進兩岸共生

兩岸華人擁有強大的經濟網路，臺灣應與全世界同步邁進，以宏觀兩岸政治，打造臺灣新動力；結合兩岸人才、科技、綠能以及網路等主題，藉企業界領袖的智慧，從開放、交流、學習、整合之中，提升新的軟實力<sup>25</sup>。

真正國力來自於國人傳承的信念、理念，臺灣人「勤儉樸實」、「永不退卻」精神，讓臺灣以彈丸之地，在世界爭得一席之地。現在兩岸三地，擁有許多優秀人才，正是共同開創事業的好機會，若能善用必能創造另一個經濟奇蹟。

<sup>23</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》馬英九〈厚植軟實力，打造臺灣新動力〉頁 23 至 33。

<sup>24</sup> 馬總統所指臺灣的四個優勢為：善用臺灣高額外匯存底健康的經濟體質、善用臺灣十大建設、十二大建設所建立之紮實的基礎建設、善用臺灣高學歷的教育人口，優質而不昂貴的人才、善用臺灣日漸成熟的民主與法治。參見王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》馬英九〈厚植軟實力，打造臺灣新動力〉頁 23 至 25。

<sup>25</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》連戰〈兩岸共生，要靠軟實力〉頁 34 至 38。

#### (四)、重視品德教育，以愛心為臺灣造福

汶川大地震，臺灣人民捐款排名第一，深深感動大陸人民的心。王永慶先生在大陸捐了一萬所希望小學；王建瑄先生提供貧困學童免費就讀的「撿回珍珠計畫」，這些無私的大愛行為，都是在替臺灣造福。尤其是臺灣捐建的學校，教育重點是品德教育，建立以愛、品德為主軸的育才軟實力，未來的大陸精英是有品德的領袖，造福臺灣，讓世界的未來美夢相隨。<sup>26</sup>

看完王建瑄先生的觀點心有戚戚焉，品德教育的確是教育的重點，惜福感恩是人類崇高的美德。日本著名的教育家安倍能曾說：「無自己則無他人，無他人也無自己」，人是群居的動物，要尊重人與人彼此間的關係，方不墜入自私自利、不擇手段圖利自我的境地，也不會做出自命不凡、自以為是，令他人無法認同的事。這讓我想起一則「薔薇花和蘋果樹」的寓言故事：薔薇花與蘋果樹比鄰而生。花的香氣和美麗令人歡喜，人見人愛，於是薔薇花驕傲的認為：「誰能和我比？誰能比我重要？蘋果樹，雖比我大，但能給人帶來什麼快樂呢？」蘋果樹回答道：「即使你花形美，還有芳香的氣味，但你還是不能和我比好心腸。」薔薇花聽完後挑釁地說：「你有什麼可誇耀的優點？」蘋果樹回答：「你不把花奉獻給人們，還用你的刺扎他們。而我，即使人們朝我仍石頭，我仍然把我的果實奉獻給他們！」<sup>27</sup>

公務人員何嘗不是另一棵蘋果樹，如果每個同仁都能有這

<sup>26</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》王建瑄〈以愛為主軸，培育人類新希望〉頁 3946 至 33。

<sup>27</sup> 劉媛、何峻《智慧的故事》好讀有限公司出版 2002 年 6 月 30 日初版 頁 102-103。

種奉獻胸襟，必能獲得民眾的高度肯定。

### （五）建立以民為本的法治觀，提昇法治軟實力

法治的軟實力何在？第一、要建立以民為本的法治觀：法官、檢察官、律師及公務員等這些與法律詮釋息息相關的法律人，都需建立與民眾同一、以民為本的法治觀。第二、須有重品質的立法者、釋法者與執法者，願謙卑站在人民角度思考法律真義。<sup>28</sup>

事實上，臺灣仍有願謙卑站在人民角度思考法律真義的執法者，如 1998 年美國對臺灣施加強大壓力，一定要擴大動物內臟的進口事件，時任農委會副主委的林享能親上火線，引用法制，成功地化解了危機。<sup>29</sup>

臺灣在法治上存在，「立法從嚴，執法從寬」的問題。立法從嚴給人民對法令抱持負面印象，認為惡法令人不服，從心中產生厭惡之情，不會真的遵守法律。執法從寬使人民心存僥倖，故臺灣法治不彰。講法治的國度應是「人性立法、確實執法」，前者使人民認同法律，後者使人民遵從法律，如此必能同

<sup>28</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》陳長文〈法治軟實力，民本出發的法治觀〉頁 47 至 53。

<sup>29</sup> 1998 年，美國對臺灣施加強大壓力，一定要擴大動物內臟的進口，但此一要求同時又遭臺灣農民巨大的反對聲浪，時任農委會副主委的林享能親上火線，引用法制，成功地化解了危機。林享能說：「本人是中華民國政府的政務官，可以對這次的談判結果與政策負責，也十分樂於為雙方經貿與農業的互惠互惠，肩負起這次談判的責任，固然許多國際友人一再警告本人，美國在國際貿易談判上經常採取帝國主義的強勢策略。」他更進一步表示，美國政府在臺灣關係法中明確表示將保護臺灣的國防安全與促進人民福祉。臺灣人民現在的十大死因中因心血管病變導致的死亡位居第四，動物內臟含有的高蛋白質是造成心血管病變的主因。臺灣關係法所謂促進人民福祉包括身體的健康，雙方政府應共同尊重也履行這項莊嚴的法律承諾。參見黃丙喜、馮志能、劉遠忠《動態危機管理》商周出版：城邦文化發行 2009 年 6 月初版 頁 67-68。

時維護民主與法治。要提升臺灣的法治觀，應從「尊重人性」的基點出發，先取得人民的認同，再確實執法，必能建立「富而好禮」、「人人守法」的現代法治社會。

## （六）展現城市魅力，打造夢想臺北城

臺北市政府以「便民制機提升公部門執行力」，擴大實施1999年市民當家熱線，為公部門發揮軟實力的另一項例證。這是一種全新的管理機制，將公部門服轉型為「顧客導向」、「市長導向」，此一軟實力概念，讓臺北靠著豐富人文與獨立思考，努力打造夢想之城。<sup>30</sup>

唯有靠觀念革新、技術創新與人文價值的展現，才能使臺灣的每一城市，在國際中脫穎而出，城市的競爭力來自城市的魅力，厚植與激發獨特的城市文化，才能開闢新局搶得先機。

## （七）用文創經營城市，珍珠奶茶發源地臺中市

每一座城市都有屬於自己的臉孔（特色），提到巴黎，腦海會浮現婀娜多姿，綻放浪漫風采的艾菲爾鐵塔；談到倫敦，會想到讓英國人驕傲的倫敦塔（鐵）橋；說到紐約，會聯想到爭取民主、自由的自由女神像；論到臺中，我們希望將臺中型塑為「文化創意」的城市，是一個「文化、經濟、國際城」。<sup>31</sup>

說起臺中市，首先讓我想起的是太陽餅和珍珠奶茶，以軟硬兼施的理念經營城市，就像珍珠奶茶中的粉圓一樣，又Q又有彈性，此一「軟硬適中」彈性真髓，正是我們臺灣生命力的最佳詮釋，亦可為執行公務的最高指導原則。

<sup>30</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》郝龍斌〈打造夢想之城〉頁54至60。

<sup>31</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》胡志強〈用文創經營城市〉頁61至71。

## （八）小結論：

軟實力是一種行爲，例如政府在施政上，堅持廉能政治，推動清廉政治；兩岸關係上，採取宏觀的視野，善用人才發展經濟；在品德教育上，養成心中充滿愛寬容與感恩，懂得回饋惜福，人人有此高貴情操，我們生活的世界將更美好，正是本書的首部曲 -- 相信改變轉變世界所描繪的理想世界。

## 二、二部曲一用文化將臺灣與世界標準接軌

本章以藝術推廣、行銷觀光、建築創作、整合行銷及藝術塑形等，文化創作事業的面向，探討臺灣如何與世界接軌。整體而論，臺灣文化經過我們多年的努力，在全球的能見度已大為增加，例如，去年的高雄世運會，已成功的將臺灣文化推展到全世界。

### （一）以故宮文物創意揮灑文化產業與世界標準接軌

故宮博物院的「全球思考，在地行動」<sup>32</sup>，將故宮文物所蘊含的數千年藝術文化知識，轉化為「文化創意產業」的活水源頭，開創出具體而富於文化特色和智慧財產的「創意產品」，並致力於提高「臺灣製造」商品的精緻度，彰顯和發揚自身文化特色。<sup>32</sup>

我喜歡書法，對幾年前歌手林強，將流行歌曲與黃庭堅的行書結合，這個廣告令我留下深刻印象，這是個很好的文創點子。所有的文化單位應善用收藏文物，將一流的作品，以庶民的方式傳達給民眾知悉，將創意與科技結合，宣揚我國文化之美，完成發揚傳統文化的目標，傳達文化所蘊藏的豐沛能量。

<sup>32</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》周功鑫〈文化、創意、博物館——從「故宮文化創意產業育成中心」談起〉頁75至87。

## (二) 以觀光行銷臺灣經驗與世界標準接軌<sup>33</sup>

我們的社會有一個非常重要的力量，就是以文化為基礎的軟實力。這種文化生命力可在各個角落展現，可將其設計成一套展現臺灣文化特色的觀光行程，不僅可體驗文化古蹟，亦可欣賞最精緻的臺灣文化。<sup>34</sup>

在日本料理中，不同的食材會搭配不同的葉子，而每種葉子都有故事和涵義，美食與盛器的搭配，體現料理廚師所追求的完美境界。給人藝術享受，令人心情舒暢，增加食欲，這正是日本飲食文化的精華。彩株式會社的老闆橫田知二，發掘了「妻物（葉子）」的商機，成立專門提供日本料理裝飾用的葉子，該公司靠著販賣樹葉大獲利市。但這個樹葉變事業，賣的不是樹葉，真正的精髓在於文化創意，賣的是「日本的料理文化」<sup>35</sup>公務人員也要學習「化腐朽為神奇」的精神，經常思考，如何將創意完美的與工作結合 *OF CIVIL SERVICE*

# 國家文官學院

<sup>33</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》嚴長壽〈文化是偉大的軟實力〉頁 88-99。

<sup>34</sup> 嚴長壽先生特別可將其設計成一套展現臺灣文化特色的觀光行程。例如參訪故宮博物院之後，可到旁邊的張大千紀念館看看，再造訪錢穆的故居。用餐時間則到故宮隔壁附設的晶華餐廳，邊觀賞漢唐樂府的演出，邊享受臺灣精緻茶飲所表現的飲食文化，欣賞整個奉茶侍茶的飲茶過程，及音樂、舞蹈的表現。到陽明山，除了看陽明書屋、林語堂紀念館，也希望他到食養山房品嚐一頓午餐，欣賞王心心用閩南語吟唱南管—臺灣目前最精緻的表演藝術。

參見王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》嚴長壽〈文化是偉大的軟實力〉頁 88 至 90。

<sup>35</sup> 這個垃圾變黃金的傳奇故事，使得日本德島縣上勝町這個貧窮小山村，成為媒體報導不絕，觀光客大量湧入旅遊和尋幽訪勝的勝地，村民皆以身為社區一份子為榮。參見俞龍通《點石成金—30 個文化創意 X 檔案》師大書苑有限公司 2009 年 10 月初版頁 117-122。

### （三）以國際級建築讓臺灣與世界標準接軌

臺灣的建築軟實力在於國際化，只是「在臺灣，學生沒有建築名作可看」，導致「臺灣城市建築很醜」、「人民建築美學品味不足」。臺灣的建築要進步，「國際視野」是關鍵要素，尤其應直接請國際建築大師來臺灣設計傑作，讓大家「臨摹」。藉由「臨摹」希能建立「文化創意」、「永續環境」、「建築對話」、「大眾品味」等四個要素，實現臺灣有衝力又有耐力的「建築軟實力」。<sup>36</sup>

臺灣都市景觀不佳，除了教育政策沒有重視民眾的審美觀外，「政府把建築當工程」、「建築師設計水準低落」亦為主要原因。以公共建設為例，由於政府單位缺乏長期與整體的都市發展、土地開發……等規劃，都會區馬路一日三挖破壞市容，偏僻區域馬路卻任其破損。個人以為，要提升全民的建築素養與城市美學，除了要落實基礎建設外，政府的公共建設，應多引進國際作品，讓臺灣大眾在日常生活中接觸具文化創意、藝術價值的高品味建築，從潛移默化中增進人民建築軟實力。

### （四）好奇靈敏熱情、勇敢負責合作的另類軟實力

奧美集團培育眾多臺灣優秀管理及傳播人才，成員大都為具創意一流行銷傳播人。他們有好奇、靈敏、熱情、勇敢、負責、合作的特質，一代又一代的奧美人，堅持此一獨特的創意文化，傳承為奧美軟實力的所在。<sup>37</sup>

公務人員也應學習奧美人好奇、靈敏、熱情、勇敢、負

<sup>36</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》劉育東〈建築軟實力——要衝力又要耐力〉頁 100 至 109。

<sup>37</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》白崇亮〈解密奧美人——讓世界不同的軟性特質〉頁 109 至 115。

責、合作的特質，才能提供給民眾一個更好的公務服務環境。英國文豪蕭伯納說：「進步在於提出不合理的需求。」當公務人員被要求要進步時，就要學習奧美人的精神。

### （五）釋放開創能力讓臺灣與世界標準接軌

琉璃工藝品藝術家王俠軍先生，以「與其最好，不如唯一」的結營理念，從點到線，從線到面，展現瓷器：古典、華麗、高雅和細緻這個普世雋永的價值。<sup>38</sup>

千年不變的瓷器形態有其難以克服的限制，因為在瓷化過程中，瓷是動的、軟的，所以絕對看不到平面、懸空等現代簡潔的造型，因為這些全都會扭曲變形。瓷器的創新不是沒有人想過，只因難做而不願做。常被民眾批評官僚、不知變通的公務人員，跟瓷器外形難以千變萬化一樣，有著難以克服的隱情。身為執行國家政策的公僕，凡事均應依法行政，早被法律規定匡住，但公務人員最可貴的特質是儘管每個民眾的需求都不相同，但只要在合法、合理範圍內，公務人員當以「顧客導向」理念，全力幫民眾解決問題。

### （六）小結：

臺灣早期雖然創造了「經濟奇蹟」，但卻給人暴發戶、缺乏公共意識、沒有公德心、沒有文化等的負面印象。事實上臺灣擁有許多自豪的文化傳統，只要發揮這些屬於臺灣的獨有文化，必能將文化這一項「最偉大的軟實力」，為臺灣與世界接軌。但是，文化不是器具，無法在工廠強力打造，文化需要長久養成深植，推動臺灣文化人人有責，不論是人民或公務人員，都應有將自己當成施肥園丁的覺醒，投入照料和養分，讓

<sup>38</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》王俠軍〈釋放我們的開創能力—從八方新氣談企業的軟實力〉頁116至126。

文化事業園地百花齊開，形成一個屬於臺灣的文化花園。

### 三、三部曲—與楷模經營接軌

本章以三地合作、電信科技、創業投質及科技經濟四大方向，探討企業楷模經營的軟實力，期許能整合優秀企業的成功經營策略，綻放新的經濟方針。

#### (一) 建立兩岸三地人才資金貿易合作楷模

兩岸三地的優缺互補，可創造三贏大未來。譬如大陸的市場，臺灣的管理，香港的專業人士，加起來是一個三贏的局面。<sup>39</sup>

現代市場往往充滿兩難處境，第一難處是，不擴張無法進入市場，但擴張又要承擔投資風險；第二難處是，一方面市場競爭必須積極整裝出擊，但出擊後市場變化莫測，常致事前準備功虧一簣<sup>76</sup>。在這個競爭激烈<sup>35</sup>，產業生命週期縮短的時代中，企業應善用臺灣創業（興業）軟實力，迅速與堅實的行動力，掌握機先爭取人才，攻占市場開拓新局。

#### (二) 用網路匯流世界密切整合軟、硬實力

通訊傳播的重要在於隨時「保持聯繫」，它存在於我們每天的工作與生活、在家人間、朋友間、公司夥伴間、政府與國民間及數不盡的各種社會、經濟、政治、文化、體育、娛樂等活動之間。<sup>40</sup>

公務機關應善用網路開放世界的功能，在各機關的網頁

<sup>39</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》陳啟宗〈臺港大陸間，人才資金貿易的合作〉頁 129 至 139。

<sup>40</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》呂學錦〈用網路匯流世界〉頁 140 至 149。

上，提供民眾所需要的各種資訊，提供愈多滿足民眾需求的服務，就可以成功的建立機關優質服務的形象。公務機關未來的服務公眾理念，應加重網路服務的比例，推展數位匯流的業務，密切整合軟、硬實力，創造為民服務更美好的願景。

### （三）創投事業的浸透力，源自心靈的力量

軟實力是一種浸透心靈的力量，是企業以直接訴諸心靈的方式，對外占領利益相關的心靈，對內運用員工心智力量，以達到企業目的力量。<sup>41</sup>

軟實力來自組織內部的靈魂，我們公務人員的核心價值為「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」。此一文官的核心價值無法自外移植，需由公務人員內化到心靈認知上，浸透到組織的每一個層面，成為全體成員共同的認知與信仰，發揮心悅誠服的感染力。此一自我實現的認知，能發展軟實力，強化公務人力資源優勢。*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

### （四）科技經濟基礎肇建在軟實力

珠三角原是中國工業、經濟、外貿發展最早的地區，又有香港伙伴關係的協助，國際市場經驗豐富，可說是中國最重要的經濟區域。但是最近十年來，昔日的光輝，已經慢慢褪色。<sup>42</sup>

珠三角的困境是不重視高效落實的原則、不重視公義簡明的法規及專業知識、經驗……等，喪失這些可長期開發保留的經濟軟實力，讓珠三角的經濟褪色。臺灣應積極延攬好學開拓的人才、獨特創意的技術，避免重蹈珠三角沒落覆轍。

<sup>41</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》劉宇環〈浸透的力量〉頁150至159。

<sup>42</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》林垂宙〈軟實力是珠三角未來發展的關鍵〉頁160至168。

### （五）小結：

英代爾總裁安迪·格羅夫曾說：「商人是創辦企業並為企業捕捉機會的人」。一語道破經營的真諦，不但經營者要不斷圍繞創作文章，在創意中尋求機會，適時出擊，行政機關推動政策時，應效法企業經營理念，掌握時代脈動，靠頭腦處理民眾需求、靠創意解決行政難題，以認真的態度取得民眾信任。行政院訂有「公務人員品德修養及工作潛能辦法」，以激勵公務人員的工作意願及發揮工作潛能。

## 四、四部曲一與永續發展接軌

本章以 IC 育才、生命科學、創意思考及時尚文創四大主題，探討永續發展的軟實力。教育者應以傳遞人類聖火為己任、重視綠能發展以減少全球暖化、善用實際有用的力量、文創事業將現新榮景。以這四大目標為方向，為永續發展提供參考。

### （一）教育育才，硬底子的教育軟實力

無形的軟實力是各國最核心的價值，高等教育正是構成國家軟實力的重要環節。高等教育目標在培育具有軟實力的未來領導人才，同時形成創新前瞻的研發機制與能量。<sup>43</sup>

大學的教育在培養學生面對未來的能力，包括國際觀與國際競爭力、熱情與興趣、閱讀能力、獨立思考與創新力、開闊的胸襟與包容關懷、溝通能力以及誠信。但教育不只是由學校單方面完成，要達到這些目標，社會及家庭負有同樣的義務。教育部正推動「有品運動」，包括推動公務人員的閱讀活動，期望人人養成閱讀習慣，建立書香社會，提昇家長的水準，讓家

<sup>43</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》吳重雨〈硬底子的教育軟實力〉頁 171 至 177。

庭成員也投入學習行列，實現終身學習的教育理念。

## （二）生命科學，綠能軟實力

生命科學家李家維先生認為花小錢就能救物種，就能讓生命永續存在。在動物園裡，養一頭大象，一年需要十萬美金；但是拯救瀕臨滅絕的青蛙，一個物種十萬美金便綽綽有餘。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的成員，其實，他們更重要、更需要關愛。<sup>44</sup>

最近新聞報導，不論國內外，都有許多氣候異常事情發生，旱災、水災、地震及龍捲風等不一而足，「綠能軟實力」觀念之建立，已刻不容緩。據聯合國跨政府氣候變遷小組 2007 年 11 月，發表的綜合報告書中，明確警告全世界：全球暖化的趨勢已經不可逆轉，將對人類發展造成嚴重威脅，我們必須採取更積極的手段來改善生存環境，此刻只談「綠建築」已經緩不濟急，應該更積極地朝向「綠城市」的目標邁進。樂觀一點來看，既然城市有力量造成重大破壞，也就有修復環境的力量。<sup>45</sup>

## （三）創意思考，剛柔之間見實力

柔軟是「力量的一種有用形式」，從前人只知用「力」，忽略「實」，因此剛柔之間，總是力度用濫了、用猛了，成了武力、暴力。好比開瓶，力量錯用，瓶是開了，卻也破了，不但沒有達到目的，還損失慘重。越戰與伊拉克戰爭，讓我們理解，「戰勝的力量（蠻力）」，並不會產生實際的好處。<sup>46</sup>

<sup>44</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》李家維〈綠能軟實力，花小錢救物種〉頁 178 至 183。

<sup>45</sup> 廖桂賢《好城市，怎樣都要住下來》野人文化股份有限公司 2009 年 6 月初版頁 19。

<sup>46</sup> 王力行主編《贏在軟實力—華人企業領袖的二十堂課》姚仁祿〈剛柔之間見實力〉頁 184 至 188。

力量的有用形式是什麼？其實是一種「四兩撥千斤」的「智與巧」。企業界行銷個案的成敗，端視業主是否善用此技巧。<sup>47</sup> 在公部門的「專案敘獎即時獎勵制度」，在現行各種獎勵範圍內，視績效管理達成情形，給予獎金、公假、公開表揚、記功、嘉獎或列為陞遷之重要參據，即能以多元獎勵措施，達到激勵公務人員勇於任事，增強責任感與使命感。

#### （四）時尚文創，敏銳觀察力

應隨時自問有沒有能力作出「令人感動、使人認同、創造歡樂、製造驚豔、撫慰人心、賦予意義」的事？如果不能，可以去體驗文化創意產業的活動，或許它將改善生活，放寬視野、提高眼光、觸動靈感、培養品味，培養新世紀必備的軟實力。<sup>48</sup>

正如愛因斯坦所言：「我們不能用製造問題的那一套思維來解決問題。」所以，公務人員職場上的進修是十分必要的，若要豐富自己的生命內涵，就要多花時間，多看多聽智者的想法、做法，讀他們的著作，傾聽他們的演講，以及所有有關他們的報導文章和資料以激發自己的工作潛力。

#### （五）小結：

生命的永續發展真諦，是人與自然的和諧相處，將自己融入自然，天人合一逍遙於天地間，與萬物共享生命的美好。「嚴

<sup>47</sup> 例如 7-11 於 2003 年推出「童年福利社」懷舊行銷活動，鎖定五年級生市場，執行成本只花三十萬，但卻賣出二十萬包王子麵，比可樂還多的吉利果汽水，連帶讓 7-11 的「原味覺醒系列」袋裝零食，銷售數字成長一倍，百吉棒棒冰、小美冰淇淋等懷舊商品，也演出大復活，而這個專案的業績比其他專案高出一倍。參見林金郎《東方不敗 -64 個易經告訴你的經營管理智慧》華文網路股份有限公司 2006 年 4 月出版頁 83。

<sup>48</sup> 王力行主編《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》徐莉玲〈橄欖樹〉頁 190 至 199。

冬已逝，雨季已停。地上百花盛開，百鳥鳴叫的時候已來臨。田野間可以聽見斑鳩的聲音；無花果樹的果子漸漸成熟，葡萄樹開花香。」當尊重自然的教育成功，重視生態理念深化人心，人類謙遜的向自然學習，我們就不必保育因人類而快滅絕的物種。此時嚴冬已逝，我們的心境隨著春天到來恬淡適意，與自然合一，我們看到盛開的花朵、靈動的鳥兒、斑鳩咕叫聲、聞到葡萄花香，到了秋天葡萄成熟，釀一瓶葡萄酒吧，為生命乾杯，慶祝美好事物永續存在。

## 肆、結論與建議：

身為國家公務員的我們，在個人成就上可能無法比美朱銘、吳寶春及盧彥勳……等人的表現？但我們不要忘了大風起於青萍之末，「天下大事，必作於細；天下難事，必作於易。」如學理上之「蝴蝶效應」：一隻亞馬遜河流域熱帶雨林中的蝴蝶，偶爾煽動幾下翅膀，兩周後可能在美國德州引起一場龍捲風<sup>49</sup>。小事情會引發大結果，一切事情都由小事累積而成，「圖難於其易，為大於其細」，小公務員作

---

<sup>49</sup>「蝴蝶效應」一詞是麻省理工學院氣象學家洛倫茲，於1972年12月29日在華盛頓的美國科學發展學會發表演說時所提出，他說：「一隻亞馬遜河流域熱帶雨林中的蝴蝶，偶爾煽動幾下翅膀，兩周後可能在美國德州引起一場龍捲風」。「蝴蝶翅膀的運動，導致其身邊的空氣系統發生變化，並產生微弱的氣流，而微弱氣流的產生，又會使其四周的空氣或其他系統產生相對應的變化，由此引發連鎖反應，最終導致天氣系統的極大變化。」簡言之，蝴蝶效應隱含著微小事情會對於最終結果產生重大影響。一個極為微小的起因，經過一段時間及其他因素的交互作用，可以發展成為極為巨大和複雜的影響力，初始條件十分微小的變化，經過不斷的放大，對後來狀態造成巨大影響。所以小事情會引發大結果，一切事情都由小事累積而成，不可忽略身邊的小事，魔鬼常藏在細節裡。

參見俞龍通《點石成金—30個文化創意X檔案》師大書苑有限公司2009年10月版頁41-42。

為仍有其不可代替的重要性，當然也要積極展現自己的軟實力，前人事務局陳局長清秀曾言：「公務人員是國家的菁英，如果公務人員好，整個國家就會好。」<sup>50</sup>。公務人員負責國家政策的執行，關係著執政成效，怎可妄自菲薄。從反面言之，我們雖只是國家機器的小小螺絲釘，若不戰戰兢兢的執行公務，誰敢保證不會有嚴重的後果？秘魯航空六〇三班機墜機事件，竟因1片小小的膠帶所造成。<sup>51</sup> 公務人員真的需小心謹慎的執行職務。

考試院為再造國家新文官，建立一流政府，積極提昇政府行政效能，特頒布文官核心價值為「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」<sup>52</sup>。核心價值是一種事物對於人生的意義或功能的程度，是一種基本假設、潛藏信念及心智模式，他會一層一層的向外擴散、影響行為，進而引導公務人員以公共利益為依歸，提昇國民對政府的信任與支持。

實踐公務人員核心價值即展現愛心、包容、尊重、認真的態度；發揚平等、博愛、守法、具人文關懷的精神；汲取開放、創新、

<sup>50</sup> 人事月刊 2009 年 2 月 16 日 第 282 期 前人事務局陳局長（清秀），對於公務人員在社會中的存在價值，曾有正面肯定：「公務人員是國家的菁英，如果公務人員好，整個國家就會好。」

<sup>51</sup> 無法想像1片小小的膠帶，竟然可以造成七十條人命與七千五百萬美元的財產損失，甚至讓航空公司宣布破產。十年前一個漆黑的深夜，秘魯航空六〇三班機起飛後不久，就發生電腦系統異常狀況，當時，飛機的正確高度距離海平面已不到三百公尺，還不到臺北一〇一的高度。「快拉高，我們要墜機了！」等到正副駕駛發現飛機真實狀況已來不及挽回。追究六〇三班機的失事原因後，發現飛機上用來偵測艙外大氣壓力，以判斷飛行速度與高度的靜壓口，居然被一片膠帶給封住了。那是清潔工在清洗時所貼上去的，起飛前卻沒有任何人發現這個異常。因此，起飛後電腦無法根據流入靜壓口的氣壓大小，提供正確的高度與速度，使得駕駛員只能在夜空中盲目飛行，最終無法挽回墜機的悲劇。

黃丙喜、馮志能、劉遠忠《動態危機管理》商周出版：城邦文化發行 2009 年 6 月初版 頁 42。

<sup>52</sup> 參見考試院 98 年 11 月 3 日考授銓法一字第 0983119276 號函。

積極、好學的動力，完成公務人員負責認真、行事守法、積極進取的公僕角色。當公務人員在職場上，努力實現文官核心價值，自會取得民認同，讓民眾稱讚、學習與仿效。公務人員對軟實力的體現，個人以為可從以下方式知行合一的實行：

## 一、具備「清廉自持」基本理念

政府政策的執行與推動，實有賴於一個「廉正」、「忠誠」的文官團隊。公務人員本應忠於憲法及法律，以廉正的態度執行公務。行政機關可利用各種會議或集會，宣導「公務與廉政」倫理規範，建立公務人員應「廉潔自持，絕不受賄」、「各盡本分，注重倫理」及「依法行政，通情達理」等觀念，以期深化為行為準則，並落實於公務處理過程。此外，亦可聘請專家學者講演有關「法治」及「人權」課程，內化民主、法治觀念，徹底建立守法負責的公務人員形象。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

## 二、提供「忠誠友善」的公共服務：

現代公務人員給民眾的印象是負責任，有實踐智慧的公共政策「忠誠」執行者。公務人員執行政策時，必須本著忠於法律，誠懇友善為民服務，以開廣的胸懷行使職權，徹底除去個人私心及機關本位主義，樂於與民眾溝通，樂與民眾建立相互信任的良好關係，體認公職一種「忠誠友善的公共服務關係」，並將之付諸實現，型塑公務人員忠誠友善吸納力。

## 三、展現「專業知能」熟悉法令與政策：

隨時掌握本身業務的法令修訂趨勢、相關政策，實踐終身學習，保持專業水準，與時俱進，展現嫻熟的法律素養。當民眾的要求是麻煩、複雜時，不可有省麻煩的心態，直接搪塞的說：「我也很想幫你

解決問題，但礙於法令，我只能依法辦事，敬請見諒」，這樣做會損害機關形象。仍應設身處地為他人著想的行事風格，儘量設法提供解決問題方案，或許最後仍無法解決問題，但至少民眾會感受到我們的專業與誠意，表現公務人員的愛心、尊重民眾權益的認真態度。

#### 四、力求「行政效能」的提升

心存成本效益概念，以對的方式，做對的事；運用有效方法，簡化行政程序，行政程序愈簡化，公務人員處理公務會愈簡潔。研修不合時宜的法令、措施，減少法令的不合理，提升服務品質；明快、主動、積極發揮執行力，提高行政效率與工作績效，完成機關行政目標。公務人員如有開放、創新、積極、好學的軟實力概念，必能主動研修不合宜法令、積極快速的辦好本身業務，提升行政效能。

#### 五、秉持「人文關懷」親切提供服務

我們相信只要公務人員在心理上，具備「同理心」之新思維，必能時時以民眾福祉為念，正如《靜思語》所言：「能為人服務，比被人服務有福」、「以親切的愛心去關懷別人，這份愛心便是造福的種子」<sup>53</sup>，世上最快樂的事莫過於把本分事做好，真心歡喜的接受肯定。民眾給予公務人員的肯定，就能提升政府形象，增強民眾對政府的認同、對公務人員的滿意度。

#### 六、建立「包容尊重」的公僕形象

在實現文官五大核心價值是，應先建構公務人員「包容尊重」的素養。現代社會生活步調快，洽公時常希望以最快速辦妥事情，這對

<sup>53</sup> 釋證嚴《靜思小語》慈濟文化出版社 2003 年 5 月初版 頁 54-62。

承辦人員是一種壓力，情緒緊繃的情形下，一不留神言語衝突便會產生。為免民眾情緒上的反感，對公部門留下不好印象，公務人員在執行公務上，要先建立「寬諒和樂」的心，以「包容尊重」的理念，提供溫文有禮的服務品質，凸顯「顧客導向」的服務價值，讓民眾真切感受到被尊重的光榮感。

讀完本書，深覺「思想導引行動」，唯有建立正確的思想，才能指引我們一步步邁向成功之路。要實現核心價值軟實力，首先建立「剛知柔作」的人生準則。確立目標、堅持理念，平凡的人也可創造不平凡的人生。當人生遇到挫折、困頓時，想想木村阿公的奇蹟蘋果，他憑著傻勁，用十多年的生命，孕育出「保存兩年不會爛，只會枯萎般愈縮愈小，最後變成散發水果乾般甜蜜香味的乾果」<sup>54</sup>。大部份的公務人員跟木村阿公一樣，沒有後盾，只能靠自己不懈的努力，才可找到生命的出路。

軟實力是易知易行的平實理念，只需具備一點衝力和耐力，就可實踐夢想。不論是本書中的華人領袖或其他人，在人生的旅程，在事業的開創中，都會遇到無數的困難，能堅持者自能成功。朱銘用了十二年時間創立美術館<sup>55</sup>；吳寶春用二十四年歲月換來冠軍獎盃；江蕙動人歌聲來自10歲起就在餐廳唱歌的磨練；成功人士的信念是什麼？支持他們渡過難關的力量是什麼？這首泰戈爾的詩或許能給我們答案：「我不祈禱在險惡中獲得庇護，讓我祈禱可以勇敢的面對它們；

<sup>54</sup> 日本的木村秋則以「自然農法」理念，憑著「相信生命會自己找出路」的傻勁及意志力，用十多年的生命，成功的孕育出有機蘋果，他家出產的蘋果「保存了兩年居然不會爛，只會像枯萎般愈縮愈小，最後變成散發水果乾般甜蜜香味的乾果」，被稱為奇蹟。本村先生的堅持、挫折、困頓、成功，是一種平淡但真實的感動，百折不撓實踐夢想，正是這位被日本譽為「生命的勇者」的人生準則。參見石川拓治著、王蘊潔譯《這一生，至少當一次傻瓜—木村阿公的奇蹟蘋果》圓神出版社有限公司2009年10月初版。

<sup>55</sup> 潘瑄《朱銘秘密花園》天下遠見2001年初版頁127-128。

我不要祈求痛苦停止，讓我祈求我的心可以戰勝它們；在人生戰場上我不盼望盟友，而是發現自己的力量。我不要在不安和恐懼中渴望救助，讓我祈禱我的堅韌可以贏得自由，我雖是一個弱者，只在成功中感覺到你的仁慈，但請讓我在失意中發現你緊握我的手。」堅定的意志讓人成就事業、柔軟的處事原則使人得道多助。泰戈爾的詩說出了成功人士在險惡中的勇敢；恐懼中的堅韌，但他們仍自覺是弱者；暴虎憑河的子路之勇不是他們的信念。他們謙卑的學習生命中堅強而柔韌的永恒價值，堅定志向，柔軟的全力執行，以平實簡約、易知易行的「軟實力」，佐以處事長久、立身宏大的「剛柔相摩」理念，達到「攀登人生高峰」的成就。

## 伍、參考書目

1. 王邦雄《老子道德經的現代解讀》遠流出版社 2010 年 2 月初版  
*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*
2. 柏楊《中國人史綱》星光出版社 民國 81 年 5 月初版
3. 劉安華編著《三國商學院》世和印製股份有限公司 2005 年 1 月初版
4. 俞龍通《點石成金—30 個文化創意 X 檔案》師大書苑有限公司 2009 年 10 月初版
5. 謝國鐘《嬉遊城市光影間—歐洲六國建毬築之旅》木馬文化事業有限公司 2005 年 6 月初版
6. 吳寶春·劉邀毅《柔軟成就不凡—奧林匹克麵包師吳寶春》寶瓶文化事業有限公司 2010 年 2 月初版
7. 霍雨佳《三國謀略學》遠流出版事業股份有限公司 199 年 11 月二版劉媛、何峻《智慧的故事》好讀有限公司出版 2002 年 6 月 30 日初版

8. 黃丙喜、馮志能、劉遠忠《動態危機管理》商周出版：城邦文化發行 2009 年 6 月初版
9. 廖桂賢《好城市，怎樣都要住下來》野人文化股份有限公司 2009 年 6 月初版
10. 林金郎《東方不敗 -64 個易經告訴你的經營管理智慧》華文網路股份有限公司
11. 石川拓治著、王蘊潔譯《這一生，至少當一次傻瓜—木村阿公的奇蹟蘋果》圓神出版社有限公司 2009 年 10 月初版
12. 釋證嚴《靜思小語》慈濟文化出版社 2003 年 5 月初版
13. 徐小波《臺灣軟實力》財信出版有限公司 2008 年 9 月初版
14. 黃壽祺、張善文《周易譯註》頂淵文化事業有限公司 2000 年 5 月初版
15. 潘瑄《朱銘秘密花園》天下遠見 2001 年初版
16. 人事月刊 2009 年 2 月 16 日 第 282 期

國家文官學院