



伍號

2006.11.27 - 2006.12.10

【閱讀。舞道】



# 西灣學人

創辦人 MBA95陳俊宇

MBA96負責人 林伯峰

---

## 閱讀・舞道

總編輯 劉佳雯

副總編輯 鄭凱達・邱婕如

美術總監 周靜宜

審定 張庭榕

活動執行 謝佳雯・鄭志誠・王瑞琳・徐聖傑・陳燕琳・林培鈺

網站管理 黃祥華・李伯鴻

財務 張瓊文

---

發行所 國立中山大學企業管理學系碩士班

# 序

有些話，我們寫在前頭

## 【閱讀。舞道】

讓道理隨我們起舞

「舞雩歸詠春風香，道貫古今學理詳。」舞道這份刊物，不僅希望運用「眼到、口到、耳到、手到、心到」等五到來體會道理的博大精深；更企求作為一個分享知識和經驗的平台，透過醇美的內容使所有閱聽者都能耽溺於所欲分享的種種新知和學識之中，隨我們翩然起舞！

西灣學人

一個知識與經驗分享的平台

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>

# 推薦序



葉匡時 教授  
國立中山大學企業管理學系  
系主任

在Web2.0的時代，學習不再是單向傳播，知識的權威散落在各個角落。企管系碩士班在西灣學人上發行的【閱讀。舞道】充分反映Web2.0的精神。這是一份完全由同學們自主自發進行的電子刊物，通過這份刊物，中山企管碩士班的前後期同學被網路串連了，老師與學生共享學習樂趣，活動、新聞、知識在同一個平台上活動。我期待也相信中山企管系的力量會因為這份刊物而延伸到全世界。

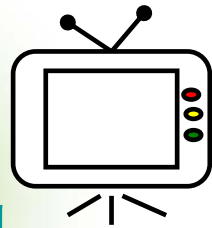


# 目錄

## Contents

- 新知學人/ 雙週新聞
- 書香學人/ 自願被吃的豬
- 創作學人/ 顧客相容性管理的十大角色
- 旅外學人/ Bonjour
- 職場學人/ 如何尋找第一份工作
- 職場學人/ DHL 2006 summer intern review
- 學人足跡/ 兩岸三地話創業

# 雙週 新聞



跟隨世界的脈動，地球因我而旋轉。

整理/鄭凱達  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96

## 企業研發投資可能是浪費

2006-11-13/英國《金融時報》

2006-11-22/電子工程專輯

最新研究結果顯示，在研發上投入巨額資金的公司，或許是在浪費資源，因為研發投資與財務表現之間，並無明顯地關聯。市場研究公司Booz Allen Hamilton副總裁Barry Jaruzelski表示，當具有致勝創新策略的高科技公司採用與眾不同的戰術來進行研發時，他們也採用了似乎放諸四海皆準的專業標準---即是對客戶需求的深入理解。

## 不要癡迷領導力

2006-11-13/英國《金融時報》

Henry Mintzberg 評論領導力正成為席捲全球的個人主義綜合症的一種體現，並且給組織機構乃至整個社區都帶來破壞。領導力不斷地被媒體重複放大：向媒體介紹一個成功的組織，媒體就把它寫成一位偉大的領導。這比潛心研究該組織成功的根本因要容易許多。

首先，讓我們承認將領導力和管理能力區分開來是有問題的。近來，我們聽到很多關於微觀管理的討論，即管

理人員介入到下屬的日常工作中。但現在更需要警惕的是宏觀管理，即管理人員高高在上，大談宏偉願景、偉大策略以及抽象的績效標準，而所有其他人都得跑前跑後地「執行」，稱之「臆想式管理」。這與領導力不相干。

領導力最重要的特性是認可度，真正的領導力是在單位、組織、園區，乃至國家內部贏得的。人們不僅願意接受具備這種領導力的人的領導，更會將其推至首要位置，且還會持續維持這種熱情。教室裏培養不出領導力，現在更需要「分散式領導力」，角色是流動的，隨著環境的改變，領導職責是由一個集體中的不同成員擔負的。

## 揮發性有機物空污費開徵 衝擊15產業

2006-11-16/工商時報

環保署增訂揮發性有機物（VOCs）空污費費率最後版本出爐，從明年元旦起，開徵 VOCs 空污費，在 96 年至 98 年的第一階段，預估有 15 項產業、2225 家業者須繳費，平均每公斤繳納 20 元，受到衝擊的產業以石化原料、石油煉製、合成樹脂及塑膠製造業最大，光是繳交 VOCs 空污費，一年成本預估增加 2 至 3 億元。

## 自由經濟泰斗 傅利曼辭世

2006-11-17/聯合晚報

1976 年諾貝爾經濟學獎得主、當代最有影響力的自由經濟泰斗傅利曼 (Milton Friedman)，已於 16 日上午因心臟衰竭在舊金山地區醫院辭世，享年 94 歲。

傅利曼的精神表現在：面對政府實施種種管制，鼓吹自由企業。他還提倡讓貨幣供應量穩定增加的金融政策。



## 百元電腦被批不切實際

2006-11-17/聯合報

2006-11-23/經濟日報

道瓊社MarketWatch網站專欄作家德佛拉克（John Dvorak）尖刻地批評由前麻省理工學院（MIT）教授尼葛洛龐帝（Nicholas Negroponte）提出的「百元電腦計畫」，認為這個想法不僅不切實際，而且根本對解決貧窮國家問題有害。

德佛拉克引述史丹佛大學新聞系講師兼非洲觀察家札夏里（Pascal

Zachary）的觀點說，把電腦帶進基本水電都缺的非洲村落，只是在浪費大家的精力與時間，排擠掉其他更重要的工作。

外界認為百元電腦幾乎無利可圖，不過廣達董事長林百里說，百元電腦走的是80%未開發的低收入市場，功能不會像一般電腦那麼強大，主要還是上網與文書處理，廣達接單仍有利可圖。

百元電腦的模型已底定，預計12月前將小量試產，明年5月前後大量投產。目前包括巴西、阿根廷、利比亞、奈及利亞、及泰國等五國已簽約，每國需求量至少100萬台。

# 數位音樂市場前景喜人

2006-11-17/電子工程專輯

根據 iSuppli 公司的預測，全球通過寬頻和行動電話網路傳輸的數位音樂市場，2005 年到 2010 年之間將增長近 6 倍。音樂 CD 等物理傳輸式音樂形式的市場將從 2005 年的 273 億美元縮減至 2010 年的 196 億美元。數位傳輸式音樂會給整個音樂產業構成重大威脅。數位音樂的主要趨勢包括：

1. 行動和寬頻音樂服務競爭日益加劇。

2. 行動式音樂出現新的收入形式，盜版的風險大大降低，新的音樂派生產品形式出現。
3. 寬頻音樂市場收入在北美強勢增長，並在歐洲和日本初見雛形。
4. 隨著越來越多的競爭者效仿蘋果成功的 iTunes/iPod，音樂播放設備、軟體和線上商店出現垂直綜合。
5. 行動音樂下載量增加，音樂手機銷量上漲，給寬頻音樂和獨立的 MP3 播放器構成了威脅。音樂手機在銷量上已經是 MP3 播放器的兩倍多。

## 台灣消費動能每年流失 逾1500億

2006-11-20/中國時報

我國民間消費成長率過去七年來，幾乎年年低於經濟成長率一個百分點以上，內需不振、經濟外熱內冷。專家提醒，白領出走，台灣消費動能每年流失逾一千五百億元。

今年民間消費成長率表現不如預期，主要受到三大因素影響，首先是雙卡風暴，其次是平均國民所得的增加有限，再加上今年有雙鬼月，對零售業的衝擊非常大。

## webs-tv花5億 併百視達

2006-11-22/中國時報、工商時報

網絡數碼(webs-tv)擬斥資新台幣近5億元購併百視達，藉此掌握更多跨國影音內容的授權，提高競爭優勢，期望在3年內躋身華人市場第一大影音入口網站。成立7年來，先後併購天空部落、Giga ADSL、蕃薯藤、創作線上、影音網、gigigaga等企業、網站，資本額成長8倍。網絡數碼國際與百視達所簽的合約，包括吃下台灣地區所有店面，還有品牌使用權及取得亞太地區經營權。同時，市場傳出網絡數碼也正展開併購台灣新浪網的相關程序。

## 日月光可能下市 金管會震驚

2006-11-25、26、27/經濟日報

國際私募股權業者凱雷投資集團（The Carlyle Group）24日宣布啟動併購日月光的計畫後，引起市場震驚。凱雷欲以每股39元價格吃下日月光全數股權，如果收購順利，整樁交易總額高達64億美元，創下台灣歷來併購規模的最高紀錄。金管會主委施俊吉25日表示，日月光可能從台灣股市下市，歸究原因還是與企業投資中國大陸不得超過淨值40%的限制有關。

## 拓璞：超低價PC是台灣 下一個明星

2006-11-23/工商時報

未來PC產業成長潛力將落在新興市場，其中二百美元以下的超低價PC將是最具有發展潛力的產品。拓璞產業研究所認為，超低價PC市場規模高達上千億美元，而台灣強大的PC產業鏈，將可望拿下七成以上的產值營收。未來甚至有可能取得規格主導能力，將是台灣下一個明星產業。拓璞研究所研究員曾筱軫表示，若台系廠商連處理器都能自製，則在此一市場佔的營收規模將提高到九成，幾乎囊括整個低價PC市場。



# 自願被吃的豬

100個讓人想破頭的哲學問題

整理/邱婕如

國立中山大學企業管理學系

碩士班二年級

MBA96

隨著葉主任「倫理、領導與決策」課程帶領碩二同學們探討企業倫理與社會責任，倫理議題已經成為同學們生活的一部份。本週推薦的新書，是一本關於生活哲學的書，書中充滿各式各樣讓人想破頭的哲學問題，當然其中有許多情境是面臨「道德的兩難」。

道德專家約瑟夫森 (Michael Josephson) 說：「所謂道德就是在兩難的處境中選擇做正確的事，即使這件事的代價比你願意付出的還高。」然而要做「正確」的選擇

並非易事，讓我們來看看這本書中的幾個情境：

### 你是小兵

上級命令你姦殺無辜的人犯，若不聽命，被處死的反而是你，且犯人一樣會受折磨而死，甚至會更加痛苦。此時該如何抉擇？聽命行事反而是一種慈悲嗎？ <被迫先姦後殺的二等兵>

### 你是官員

一部偉大的藝術作品誕生了，拍攝手法一流，內心刻畫深邃。可是，

劇情驚世駭俗，甚至歌詠種族屠殺與強暴婦女。該不該禁止這部電影上映？ <偉大藝術與道德恥辱>

### 你是消費者

滿街都是「便宜的好咖啡」，真是好康。不過，為什麼會這麼便宜？是因為店員薪資過低、咖啡農被嚴重剝削嗎？你是不是助紂為虐？ <便宜也有好咖啡>

### 你是三級貧戶

看過《佐賀的超級阿嬤》之後，你發誓絕不浪費任何食物。有一天，

你心愛的貓咪被車撞死了，但牠還是一塊完整的肉，該不該煮來吃？

<吃吧，不要浪費！>

## 你是國家元首

聲名狼藉的商人想要改變形象，願意捐款拯救卡奴，減少燒炭自殺的現象。條件是：頒授國家最高榮譽勳章給他！這是賄賂，還是行善？

<賄賂無罪，受饋有理>

我們可以從不同面向來思考這些問題。若要做出正確的選擇，究竟是個人道德操守重要，還是將傷害減

到最低重要？以小兵為例：若選擇以個人道德為重，拒絕服從命令，小兵將得以維持人格的正直。但是這樣的作法會比保住性命與減少痛苦更高貴嗎？

人生經常面臨需做抉擇的情境，有些時候最佳解顯而易見，有些時候卻是百思不得其解，此書就專挑這些令人想破頭的問題，來刺激我們的思考能力。本書作者巴吉尼將帶領讀者思索這些問題，提出各種可能的解答，也許未來我們在日常生活中遇到似曾相識的情境，心中也能浮現出其中的哲學意涵。



## 作者簡介

朱立安·巴吉尼 (Julian Baggini)

英國《哲學家》期刊編輯與共同創辦人，定期為《衛報》撰稿，並且固定在英國廣播公司第四電台上發聲。他出版許多哲學普及著作，是英國知名的暢銷哲普作家，

《衛報》說他：「擁有一顆清明的心智，使得他在哲學普及書籍的領域中格外傑出。」

資料來源：誠品網路書店網站



作者/朱立安·巴吉尼

編譯者/黃煜文

出版社/麥田出版社

出版日期/2006.10.31

商品語言/中文/繁體



● 奧客奧客不要來

# 顧客相容性管理的十大角色

文/謝佳雯・邱婕如・鄭凱達・王瑞琳  
國立中山大學企管系  
碩士班二年級  
MBA96

回想一下過去的經驗，在大賣場結帳時，你是否曾被插隊過？坐火車時，是否曾被同車的小朋友吵的不得安寧？在圖書館唸書的時候，你是否常聽到有人在後面竊竊私語、用氣音大笑著...

因為服務業的產出具有不可分割性，顧客往往必須親自來到服務場景中，才能獲得所需的勞務；也正因如此，當消費者在時間或空間上必須與其他人共享服務場景（運輸業、餐飲業）、必須排隊等待（遊

樂園、銀行)、與其他顧客會有互動(旅行團、補習班)、或一個服務場景當中包含各種不同性質的活動時(圖書館、咖啡廳);其他顧客的所作所為(不論是惡劣的行為或是友善的行為)都深深影響消費者對該次服務的評價,顧客間的互動因此成為重要的管理課題。

隨著社會經濟環境的變遷,消費者的背景及需求也亦趨多元,面對廣大而異質的市場,企業要如何把每一個消費者都照顧的恰到好處而不顧此失彼? Pranter與Martin認為

與其消極地將顧客間的互動視為無法控制的臨場狀況,業者應該要更主動地去了解、掌控、從事顧客相容性管理。

在許多社會科學的研究中,劇場的概念被廣泛地作為各種人際關係的比喻。在各種社會場景中(當然也包括服務接觸),我們都依照一套劇本在扮演著自己的角色,由於你我之間的「舞台默契」,使得社會運轉更加順暢。根據這樣的比喻,Pranter與Martin在91年為服務業者在顧客相容性管理上提供了十個

角色，以下將一一為大家介紹。最後，也以英文補習班為例，為大家說明這十個角色。

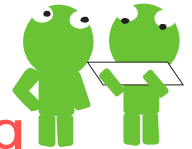
## Rifleman 獵人



近二十年來，行銷部門逐漸地了解到，不該將所有的行銷資源，任意地分配給所有的顧客；若亂槍打鳥、毫無目的將行銷資源分散至過多的區隔市場，只會造成資源運用上的浪費以及市場滲透的無效率。因此，獵人的角色即是依目標區隔中的顧客特性，調整行銷組合一

價格、推廣、產品、通路一以吸引特定的目標顧客群購買該服務產品。如服務業者便常藉用索取更高的價格來降低那些不友善顧客的購買意願。

## Environment Engineering 環境工程師



這個角色的任務乃是在顧客進入服務環境前，便利用環境的設計和氣氛的營造來促進顧客之間的人際互動。在此階段，環境工程師的任務，即是如何去佈景 (scenery)，使顧客或員工感到舒適，而產生與

其他顧客相容的行為表現。例如：高級餐廳的服務業者會利用暗黃的燈光、區隔的小房間，讓每一個剛進入服務環境中的顧客心情、情緒不會因為其他顧客而受到影響。此外，像是電影院業者利用燈光的調整，使得顧客即使坐在陌生人的旁邊，也能感覺舒服自在以及具有安全感。

## Legislator 立法者



立法者的角色乃是透過規則及政策的制定，來引導顧客產生與其他顧

客相容的行為。此外，服務業者也可透過規則，禁止顧客產生以下三種行為表現：

- 冒犯到其他顧客或使得他人感到不舒服的行為，例如：高級餐廳業者，禁止穿著邋邷的顧客進入
- 會對顧客之身體健康或安全產生危險的行為，例如：在飛機上吸煙、在公用游泳池旁嬉鬧。
- 侵犯到其他顧客權益的行為。例如：插隊。

服務業者不僅可利用規則，避免顧客產生我們不希望的行為表現，也可透過規則來提供誘因，鼓勵顧客產生某些我們希望的行為。例如：在運動競賽中，獲勝的隊伍被要求必須與落敗者握手致敬。

### Matchmaker 媒人



媒人的任務即是將顧客分組，讓各組內的顧客，彼此具有較高的共同性，而各組之間的差異性大，此目的係為了減少顧客與顧客之間的衝突；另外，有研究顯示，當顧客的需求越具有一致性，或他們心目中

的參考架構越相關時，則顧客彼此之間越能產生正面的互動。例如負責帶位的工作人員，在您剛進入餐廳時，便會詢問是否有吸煙；或者將有帶小朋友一起用餐的顧客，安排在同一區。

### Teacher 教師



正因為我們不能假設當顧客進到服務環境時，所有人都能自動了解該如何與其他顧客互動，因此需要有「教師」的角色來負責引導顧客。教師需傳達給顧客的資訊包含：

- 將相容性行為的期望及規範灌輸給顧客，例如在機場廣播吸煙的相關規定。
- 教育顧客應如何使用服務，例如當顧客在航站準備入關時，為顧客指示正確的路線。教師可能是以人員直接傳達這些知識，也可能是透過告示、廣播、或其他媒體設備等來間接傳達。

特別需要注意的是，使用溝通媒介來教育顧客，不僅僅是傳達「服務提供者對顧客行為的期望」，同時也會形成「顧客對服務提供者的期

望」，也就是不僅只有教師教育顧客該怎麼做，顧客也會反過來期望教師以相同的規則教育其他顧客。例如：

當機場沒有規劃禁煙區時，厭惡二手煙的顧客會向吸煙者抱怨；但當機場有規劃禁煙區，卻有顧客在禁煙區吸煙時，厭惡二手煙的人便會責怪管理者沒有做好教育顧客的工作。

**Santa Claus 聖誕老人**



聖誕老人的角色是負責辨識出在服

務環境中表現出相容性行為的顧客，並透過獎賞來強化顧客相容性行為的發生。聖誕老人角色的扮演，通常是較非正式的；管理者對顧客自發的相容性行為表達謝意，例如：顧客主動為其他顧客說明自助式設備的操作方式；當某項設施人潮擁擠時，主動讓出座位；或進入禁煙區時會主動將煙捻熄。有些服務業者會雇用受過訓練的「神秘顧客（由員工喬裝的顧客）」至服務環境中觀察顧客，適時獎勵顧客的相容性行為。

另外聖誕老人也會獎勵為服務企業

傳達正面口碑的顧客（通常是傳達給相容性高的潛在顧客），如從事租屋服務的管理者會給予介紹新房客入住的現任房客一些房租折扣。

### Police Officer 警察

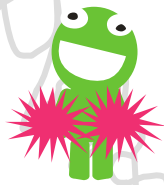


當教師的教育及聖誕老人的獎勵顯得沒有效果時，就是警察挺身而出的時候了。警察的功能在於迫使顧客的行為皆能合乎標準，例如要求吵鬧的顧客自制一點或要求吸煙者進入禁煙區之後必須將煙捻熄。若顧客不願配合，警察甚至會要求顧客離開提供服務的場所。



此外警察還需擔負維護環境的責任，使其中的顧客不需因為對某些顧客的行為不滿進而採取糾舉的行動。例如：當吸煙者在禁煙區點燃香菸時，一位厭惡二手煙的顧客不需要去拿滅火器來對付吸煙者，因為服務人員將會以警察的角色來處理顧客違規的行為。

### Cheerleader 啦啦隊長



啦啦隊長在服務環境中的角色是負責鼓舞顧客，藉傳達歸屬感及團結的氣氛將顧客集結起來，易言之，即是扮演顧客間的黏合劑。從介紹

顧客們互相認識到為顧客們舉辦聯誼派對都是啦啦隊長的工作，因此啦啦隊長的角色就在於創造「我們要在一起共度美好時光」的氣氛。

在美國，某家夜店的服務生經常會跳上舞台來場勁歌熱舞帶動氣氛，讓顧客們能夠很快的放鬆自己，迅速融入夜店輕鬆、愉快的氣氛中。當顧客們看到服務生都表現得興致高昂，他們就會想加入並且玩個痛快。美國一家航空公司的空服員，會在旅客起飛前以歌唱的方式將航空規則唱出來，優美的旋律配上詼



諧的歌詞，會幫助旅客們放鬆心情並且彼此交談。



## Detective 偵探

偵探主要的工作是蒐集資訊，以協助其他角色執行任務。例如提醒警察和聖誕老人哪位顧客的行為需要注意。名偵探夏洛克·福爾摩斯嘗言：「我的工作就是想辦法知道別人不知道的事」。在服務場景中，「別人不知道的事」通常與顧客相容性有關。舉例來說，已有研究顯示出，就所有顧客而言，只有一小部分不滿意的顧客會向公司提出抱

怨，然而通常因為顧客相信自己無法影響其他顧客的行為，因此更不會向管理者抱怨其他顧客。

「情境因素」是偵探必須克服的另一項困難。例如，在室內用餐的顧客可能會對煙味抱持強烈反對的態度，但是相同的一群顧客，若是在戶外打網球，可能對煙味的反感就不會如此強烈。「情境因素」其實是由顧客行為的「強度」和「持續時間」綜合而來。例如，一位不吸煙的顧客對身旁一、兩位只抽一根煙的顧客，可能還可以忍受；但若

是被一群老煙槍包圍很長一段的時間，相信那位不吸煙的顧客一定會很不舒服。由此可知，若對情境因素不夠瞭解，偵探可能難以系統性地區分哪些是「管理者希望顧客要有的行為」，哪些又是「管理者不希望顧客有的行為」。

## Director 導演



成功的「顧客相容性管理」不能只靠運氣，它必須是全面且有效執行的。高階的導演是個重要的角色，他的工作包括潤飾服務腳本、為其他角色「選角」、指導演員並鼓勵

他們好好表現（亦即導演還身兼「內部行銷人員」（internal marketer）的角色）、監督顧客與顧客之間的互動。

導演必須與偵探密切地合作以便確認顧客的腳本（典型的顧客在消費過程中的一連串行為），之後才能精準地指出相容性特別重要的那幾「幕」，並加以管理。導演必須能夠回答類似「衝突可能會發生在腳本中的哪些地方？」等等的相關問題。導演經由腳本可以知道其他角色出場的順序。必須注意的是，每

個角色不一定都由不同的員工來扮演，也有可能「一人分飾多角」，需視情況而定。

## 結語

隨著服務業的競爭愈趨激烈，行銷成本不斷攀升，使得維繫顧客成為一項關鍵的工作，因而突顯出「顧客相容性管理」的重要性。結合劇場理論與「顧客相容性管理」的概念，可幫助服務業者提供顧客更多更好的消費經驗。

## Reference

- C. A. Pranter, C. L. Martin (1989) Compatibility Management: Customer -to- Customer Relationships in Service Environments
- C. A. Pranter, C. L. Martin (1991) Compatibility Management : Roles in Service Performance

**導演：**甄選服務人員並派任角色，掌握班內各個服務接觸以及互動情境，協調每個角色與學生之間的互動，並對其他角色予以指導與鼓勵

**獵人：**吸引同質顧客，根據學生素質設計不同課程

**環境工程師：**設計出適合教學互動的環境

**立法者：**為補習班學生制定班級公約

後場準備

同學，你的成績只能到初級C班唷

同學，你們的成績可以到高級A班唷

**媒人：**將報名學生依照能力分班

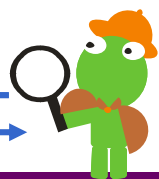
**聖誕老人：**當學生在課堂間表現出良好互動時給予鼓勵與讚美

**警察：**當學生在課堂間表現出不適當的行為時予以指正

**教師：**為學生說明課堂上的規則

**啦啦隊長：**製造遊戲般的歡樂氣氛讓學生勇於發言

前場接觸



**偵探：**蒐集各種資訊，以協助其他角色執行任務

# Bonjour

在法國 Bonjour 似乎像個通關密語  
就連買個簡單的東西  
都一定要先打招呼後才能開始交談

文/陳士葦  
MBA95  
法國。里昂大學

**B**onjour! Salut, Ça va ?

這是法國生活的第一課，就算你沒有認識的人需要打招呼，但除非不出門，不然就連買個簡單的東西都一定要先打招呼後才能開始交談。

記得有次急著買票沒說Bonjour，對方堅持連續說了三次Bonjour，直到我驚覺過來，馬上跟著回應Bonjour後，她才說vola，然後願意讓我買車票，「Bonjour」似乎像個通關密語。當然別記得要離開

或買完東西時，別忘了說Merci, au revoir, Bonne Journée。

就像見面一定要打招呼，用臉頰打招呼是朋友之間的表現，在浪漫的街頭上可以看見情侶相擁，忙碌地接吻到忘我的境界。這個「浪漫」的個性似乎也反應在平常做事原則上，或者應該說沒有「原則」這件事。因為有些本來行不通的事，可能是處理事情的人員沒有仔細去幫你查，或是不願意幫你辦理，如果你遇到對的人及對的時間，處理事情就會很順利，若還是行不通但你

確定方向是對的話就要堅持，即使法文不太通也可以解決的。

「浪漫」的個性也可以在工作時間上看得出來，休假的時候，沒有人會上班，所以要特別注意店家營業時間以及車班表時間。另外，「浪漫」似乎也可以解釋他們不拘小節的個性，雖然美的地方很多，但地上的狗大便真是讓人不敢恭為呀！走路時也要注意看路上，不然不小心踩到狗大便可就讓人覺得一點都不浪漫了。

這是在vieux lyon一個迷你博物館中的作品



也許普遍印象中，法國人不太說英文，以自己語言為傲的情形從這裡可以看出。不過似乎完全不是這麼一回事，我們以為不太友善的法國人，在路上大多的時候是會禮讓行人，也熱心助人，就算他們聽不懂

英文，也會努力去理解，不過機率也許是50%。若你可以試著用法文去開口，也許他們也會很開心，只是可能講到第三句就接不下去了，不過當自己用法文可以完成一件事情時，那種成就感真是無法形容！

小城市的樸實有時更甚大城市的喧嘩，法國很多城市有許多美景，有時能享受一下悠閒的氣氛實在很不錯。像是南法的海邊、普羅旺斯的房子、勃根地的葡萄酒等。



## 南法的海邊、普羅旺斯的房子、勃根地的葡萄園



學校的生活其實也很「充實」，尤其是到了快期末的時候，事情還真多，但是報告、考試再多，還是要安排旅行的行程。這裡的國際交換生幾乎都能講很流利的英、法兩種語言，當然歐洲的交換生可以說更多種語言，所以也許法國並不是一個選擇練習英文的好地方，但至少

可以練習接受不同口音的英文，聽力會有所進步！學校內外的資源其實很多，因為校友是來自於各大企業，所以不管是工作機會、演講，或甚至連學校的活動都辦得很「貴族」，可惜的只是以法語為主，不過想參加當然沒問題。在宿舍廚房裡，可以看到不同國籍的學生做著



不同的料理；歐洲學生真的很愛開 Party，不過有時還真有點吵。

每堂課的老師都會希望分組是多國籍的，所以就有機會看看其他學生是怎麼做報告的，不過事後發現，台灣學生真的挺優秀的呢！而且態度是認真的。印度學生的發言也很踴躍，而且很有內容；德國學生似乎不像想像中這麼一板一眼，不那麼嚴謹，不過也許是遇到不同的德國學生吧！法國學生比較起來懶散一點，不過當然也是有例外的。瑞典學生，似乎都是俊男美女呢！

還有加拿大學生的好人緣。

已經開始倒數在法國的日子了，經歷了很多事，不管好壞都會成為生命中的一段回憶。

Merci, au revoir, Bonne Journée !

走入企業之路 ↗

# 如何尋找 第一份工作？

文/張家瑜  
鈦思科技  
Marketing Specialist  
MBA95

**我**目前任職於鈦思科技，一家中小型的軟體科技公司，擔任的職務是Marketing Specialist，以下將跟大家分享一些找工作的經驗以及工作的心得。

我大概花了三個月的時間找工作，但是並沒有找得很順利，期間我投了約150份履歷，面試了十幾家公司。若學弟妹期望一畢業就可以直接工作，我建議三、四月開始製作履歷，並可至人力銀行放置履歷。

製作履歷表時，應該不斷思考你的履歷表是不是跟別人不一樣？是不是讓人有一探究竟的慾望？在學期間的經歷，除了採用條列式的表達之外，還可以加上一些心得，描述這些經歷讓你學到了什麼。

自傳的部分，絕對要避免流水帳的陳述方式，多花點時間去想能如何利用簡短的文字展現出你自己的特色。除此之外，若能透過自傳表達一些雇主所重視的個人特質，則更具有加分效果，例如，責任感，可以在自傳中表達自己對家庭的責任

感、對學業的責任感等等。

一份好的履歷，必定會為你爭取到面試機會，但在面試之前有幾點是應該要先思考的：

### 生涯規劃

這是我認為最困難的部分，畢竟工作都還沒有著落，要規劃自己的目標真的不是那麼容易。但是兩三年內的目標，還是要盡量想清楚，這對面試會有一定的幫助。

## 本職學能

如果你大學和研究所學的是不一樣的領域，那你應該要設法將這樣的背景轉化成加分效果。舉例而言，我大學念的是中文系，欲應徵的是行銷工作，因此我就可以強調行銷促銷需要透過詞藻與文字包裝，而大學所學讓我在這個部分擁有足夠的敏銳度。

## 職務專業

企研所的學生畢業最常應徵的職務是行銷與業務，若你應徵的是行銷

工作，首先應該思考究竟行銷是什麼？如何用一句話形容行銷？4P是什麼？在學期間有何行銷經驗？既然欲找行銷工作，更應該要想想你要如何行銷自己？

若應徵的是業務工作，則應先思考業務所需具備的特質，而你是否是這樣的人？符合了哪些特質？如果不足的，你要怎麼補強？你為什麼對業務工作有興趣？

當公司青睞你的履歷並且通知你去面試，應該要重視每一次面試，並為其作充分的準備。最基本的是，

應知道公司的成立背景、產品、經營團隊，最好可以收集公司的相關新聞，對公司有更深一層的瞭解。

另外，可以準備一些經典的面試問題，如果你找的是行銷，可以先設想你要怎麼行銷公司的產品，跟你過去經驗有什麼不一樣的？（ex. 消費品行銷跟工業用品行銷有何不同）。如果你找的是業務，則可先想想為什麼你會對當業務有興趣？跟你在學校學的領域是否會有很大的不同？

以上的問題需要利用時間不停地思

考，並盡量將所有的心得以備忘錄的形式記錄下來，並不斷地進行修改。撰寫履歷表，是一個需要不停精煉修正的過程，當找到工作的時候，你會發現最後的履歷表絕對比第一版的好很多。

其實我相信在接受過紮實的訓練之後，各位西灣學人們的能力都足以解決工作上的任何問題。但是如果諸位想要找的是外商公司的工作，那麼加強英文口語能力絕對是刻不容緩的。外語在現今這個社會已是必備的能力，如果以前外語能力是

「good to have」，那麼現在就是「must to have」。很幸運的是各位在中山的機會和資源都相當豐富，不論是和國外交換生一起上課，或參加語言中心開設的課程，都是可以利用在學期間好好加強自己英文能力的方式。

剛開始工作的期間，難免會覺得自己什麼都不懂，花費大半的時間學習公司產品的專業資訊。我主要負責的工作是部分產品線的 Marketing、MarCom(Public Relationship)及公司書籍的部分

，也是有很多工作內容還在學習當中。既然知道會遭遇這樣的問題，那就不需要害怕，努力多學多問就是了。

最後要特別提醒，找工作不需要心急，應該要好好地考慮。就我本身的例子而言，儘管薪水沒有非常地高，可是卻有很好的教育訓練及福利制度，這讓我一直很滿意我目前的公司。希望這些心得對各位學弟妹將來找工作能有所有幫助，也祝各位未來能夠找到理想的工作。

● 走入企業之路 ↗

# DHL 2006 Summer Intern Review

文/ 徐慧中

國立中山大學企業管理學系

碩士班二年級

MBA96

From July 4th to August 25<sup>th</sup>, 2006, during my summer vacation, I had the opportunity to work as an intern in DHL, one of the top three express and logistics companies in the world. In addition to receiving different kinds of training programs, I had given the company feedbacks during the final presentation as well. I think it is the most memorable and rewarding summer vacation, and would like to share this valuable experience with all of you.

## What Motivated Me to Apply for DHL

Although not required in credits, internship has been more and more popular among college graduates lately. As for me, the ideal condition for an intern company is that it must be an international firm in large scale, which provides practical and meaningful intern contents. Salary is always beyond my concern, for I do not want to engage in some useless paperwork, which is more like a part-time job instead, to

earn only two-month pittance. (Nevertheless, it will be a plus if I can learn and get paid at the same time.)

In the first place I intended to enter a food company with international operations, such as Nestle, Kellogg's, Quaker, Abbott, Kraft, etc. After asking each of them and knowing that no intern job is available, I had turned to leading companies in various industries. Finally, DHL appeared to be preferable (or to say more precisely, it was the only one



interested in me) not only due to its transnational leadership in the industry, but also due to its well-organized internship plan.

### What I Had Done in DHL

On the day when on board, I was impressed by DHL's solid internship plan. The human resource manager gave each of us a calendar which illustrated on what day we had to attend certain training or on-site learning class. Fortunately, I was dispatched to sales department, the most

important and active one among the eight divisions of DHL.

In sales department, I had intensive training classes with new salesmen. In selling skill class, for example, senior manager taught new comers how to sell their service by developing mutual trust with their customers. There did exist the so called "SOP" in selling their service, from the four questions they had to ask before beginning their formal discussion of major topics, to an even more subtle detail, citing examples such as salesmen shall

never sit opposite to their customers to avoid the occurrence of hostile atmosphere.

Aside from sales department's classes, the company as a whole provided interns in every division a package of induction courses. The most impressive part was visiting the four service centers in Taipei City and the operation center in CKS Airport. From these visiting classes I learned that logistics industry was not just about transferring cargoes from one place to another; it was far more

complicated than I had pictured. At least ten processes, most of them required expertise, were to be done between receiving goods and sending them out.

When the program came to an end, all the interns had to present our feedback based on our different departments. I was assigned the topic about DHL's segmentation management, i.e., the principle according to which DHL efficiently divides their customers into different channels. The purpose of segmentation is to

put salesmen into their specific channels so that they could simply concentrate on their own target customers. Four out of the eight department directors were present on that day, and my intern life just ended up in such an “imposing” final presentation.

### What I Have Learned from DHL -from the company

I had rarely had access to knowledge about logistics industry until joining this internship program. Quite different from my former

cognition, regular business users, instead of ad hoc customers, account for about 90% of its customer base. Customer relationship management therefore plays a crucial role in maintaining these customers, who usually prefer their business to be handles by a reliable company under long-term contracts. Working on a proper solution to business customer’s problem is not an easy job, which takes adequate experience and in-depth expertise not only in logistics

industry, but also in the markets where customers are involved, and only those capable managers are qualified to handle insufferable complaints and requests, reasonable or not, from their customers.

One more noteworthy thing is that DHL, the first entrant of Taiwan's international express industry, has put much emphasis on local market. Its cultivation here for decades of years has resulted in a great autonomy delegated from headquarter to make decisions,

resulting in more flexible policies that can best suit Taiwan market.

### -from the staff

I used to believe that people looked forward to the coming of typhoon, just as much as I always did, that they could probably have a day off, but this is not the case in DHL. As for DHL staff, a typhoon means there must be some flight delays or cancellations, which will bring about yelling calls from their customers, questioning why their packages have not yet arrived at

the destination. This phenomenon demonstrated one of the unique characteristics of express industry—time is money. Customers do not care much about the money they pay for the flight as long as they can receive their cargoes on time.

During these eight weeks in sales department, my mentor James Huang, the sales planning and developing manager, was always patient in answering my questions and discussing with me the final presentation, although had been drowned in his own welter of

details. Besides, the human resource manager Delphis emailed me very often to make sure that I was not mistreated, such as being asked to do unrelated office assignment. In brief, all the people I had encountered in DHL were really nice to me, to the extent that I was worried if I had bothered them or not. Actually they should not have treated me so friendly since I had nothing to do with their job performance; it was their kindness that changed my old belief that after going to work,

people would inevitably become selfish and snobbish.

### -from the intern fellows

Not surprisingly, all students came from top universities in North Taiwan except me, who is from the south. There were twelve interns sharing the background of management in common, in the field of information system, business administration, technology, etc. Although scattered in four different departments, we sometimes

arranged trips to gather around in KTV, Liu-Foo Village and mountains.

Frequently speaking out, they never seemed to wonder if they had asked too many questions. I admired their curiosity and ambition and found out more things I have to learn from them.

### What was Good for My Future

I don't want to say this intern experience was something like "the integration of academy and practice", for I have to admit that,

due to my limited management knowledge, I hardly felt that I had done well in applying theories from school to my job in DHL. What is really worth mentioning is the broadening effect of my vision and gut, which allows me to be more “shameless” henceforth when asking questions and requesting things I need.





■ 紀錄足跡 · 發想創意 ↑

## 兩岸三地話創業

北崙盃第三屆兩岸大學生  
創業計畫邀請賽  
活動實記

文/ 楊亞霖  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班一年級  
MBA97

很幸運地在剛加入中山企研的第一個學期，便能跟一群優秀的同學們參加如此有意義的一個競賽。在過程的回憶裡，心中充滿了許多美好的晴天，但不可諱言，期間也不乏陰雨綿綿般令人發霉的冬日。而每每在此艱困之時，耳邊總會輕輕響起詩人雪萊於「西風頌」一詩中的名句「如果冬天近了，春天還會遠嗎？」於是，我們就同時在與心裡壓力及時間搏鬥的過程中，航向這未知的旅程。而歷經冒險歸返

後的以下這些航海日誌，希望能做為些許粗淺的參賽經驗分享，也期許在未來我們中山企研參加各類競賽終能每戰接捷，得獎不斷！

### ★與時間賽跑，挑戰極限

得知此競賽的相關情報之日，距離開賽時間已剩不到一個多月，更糟的是，這段時間剛好也是系上舉辦招生說明會最如火如荼的時點，而我在身兼招說會總召與開學後日益繁重的課業壓力之狀況考量中，深怕陷入裡外不是人或顧此失彼之窘境。這些諸多的不確定因素，著實

令我在決定參賽前猶移許久。但回想起自己當初選擇進入企研所的原因，其中一點不正是為了參加各類商業競賽以砥礪心志嗎？一想到有此難得機會可同時與兩岸三地眾家好手進行比劃，以及實地瞭解金磚四國之首真正的經貿實力與發展狀況，就覺得機不可失！在與家人懇談過此行的利弊得失後，便毅然扛下了這個組成魔戒遠征軍的任務。

### ★多元性的兩面刃

由於中山企研真正落實了多元入學的這個特點，因此在成軍初期完全

不需愁困於是否有人才匱乏之虞。而「先找對人，再做對事。」這句「從A到A+」的作者柯林斯所說過的話瞬間接著在我腦海浮現。什麼樣的人才是對的人，參加創業競賽需要怎麼樣的人選呢？在幾經思索與多方的意願調查後，最後加入遠征軍的成員有：過去來自理工背景的喆昊、工業設計背景的俊男、商管背景的詔婕與湘婷、財務背景的培倫等共計五位的碩一新生。來自於如此多樣化背景的團隊，討論時很容易激盪出不同層面的火花與意見，但在初期多樣化背景相對地也

造成了某些困擾：剛成軍時彼此尚不夠熟識，僅有某些之前在招說會的合作共事經驗，所以大家的溝通邏輯和過去所學的專業等概念在一開始尚未相容時，討論起來多少產生了溝通上的失調，所幸我們很快的克服了這個問題而漸入佳境。

### ★無私地提攜後進的優良傳統

在團隊成軍初期，藉由黃北豪老師的指導與聯繫，讓我們跟上一屆兩岸三地創業競賽冠軍的領隊學長蘇建華與這屆TIC100創業競賽科技組

冠軍團隊的學長蘇修賢有初步的交流與經驗傳承。即使到了後期接近開賽之前，學長姐們仍持續熱情地幫我們練習presentation跟給予建議，特別是蘇建華學長跟羅偉特學長雖已在今年九月入伍，但仍願意把寶貴的放假時間花在我們這群初出茅廬的碩一小毛頭身上，讓我們很是感動，除了實質上的幫助外，他們的精神喊話也對我們有很大的鼓舞與激勵作用。

### ★萬事起頭難—選定參賽技術

經過與學長姐的面談後，已大致勾

勒出此一競賽的形貌。考慮到此競賽在初賽時除繳交書面資料外也兼須上台簡報，蘇建華學長直言我們所選擇的商品或服務除了能滿足某個市場需求與充滿良好的前瞻性之外，還要具有能適合現場展示給評審體驗或感覺的特性。在聽完學長的分享後，我自己做了以下的註解：如果對手的商品或服務無法現場展示而我們能，代表對手仍停留在概念階段，而我們卻已進行到實體商品化之階段，這樣戰爭打起來我們才有競爭優勢；如果對手的商品也能實體化，而我們的產品或服

務的效果更加且更具戲劇化效果，仍能立於不敗之地，此一做法真正落實了商戰名言「人無我有，人有我優。」的精神。

在時間所剩不多的情況下，為求妥善有效的將時間做安排運用，我們首先排定了在所剩的時間中，該做什麼事及其先後次序和每件事的完成期限等等，而首要的當務之急則是先確定參賽的技術。

接下來短短一星期內，我們找到了四種不同類型的技術，包含1.生物醫療防治技術、2.RFID無線射頻辯

識技術、3.奈米材料塗裝技術、4.太陽能源發電利用技術等，在經過組內激烈的討論後，最終選出了我們本次的參賽主題—奈米材料塗裝技術，此乃由程一麟老師所提供，藉由此技術能讓被塗裝物體的表面在不改變原來特性的情形下，新增一層防水防污的保護膜。

#### 防污 + 易潔

經過防污精處理過之衣服及鞋子，受到油漬污物沾染滲入時，僅需以清水直接淨洗，即可回復潔白亮麗的外觀。



## ★發展市場定位與撰寫營運計劃書

選定技術後，再決定該以此切入何塊市場區隔，該用B2B或B2C的方式，以及該採取提供服務或是販賣商品的銷售模式上，也令我們傷透腦筋。小組內部討論激戰許久後好不容易提出一個可行的市場，但接著卻又因不妥而再度駁回，這種挨悶棍的感覺著實不好，然而，這個一來一往的程序卻持續了好幾天。因為我們知道，光技術好或吸引人仍嫌不足，若不能有效的佔有某塊市場並取得利基，再優秀的技術也

終將招致失敗。在選定打算切入的市場區隔後，我們先討論出公司整體經營的大方向，接著採取分組分工的方式，分為產品、技術、市場分析、營運模式、行銷方案、財務規劃等等的大項目，開始著手撰寫稿子。

## ★心臟X打擊X重生

就在草稿大致完成後，我們首次拿去與指導老師吳基逞老師討論，並另外與周泰華老師和蘇建華學長面談。期間發生了數次慘事，每經過一次討論，我們的營運計劃書便得



重新大翻修，前前後後總共歷經四次大幅修改，我們的心情就像坐雲霄飛車般隨之起伏，在不斷被擊倒與重生的過程當中，終於將營運計劃書定稿，此時距離出發日已剩不到一星期。

隨之我們開始趕製投影片與形象短片，期間必須感謝MBA97級的婉芝與得棟同學在此兩大項目對我們的大力協助與貢獻，在趕製的過程當中，我們一邊加緊演練，期間也透過數位老師與學長姐跟同學的協助，讓我們不斷探索並澄清盲點。

## ★千里長征



出發前於高雄小港機場合影留念

10/22當天早上我們搭飛機轉往香港，接著前往浙江寧波機場。晚間我們抵達了浙江北侖區的一家飯店



，當晚為了保持隊伍充足的體力，進行完最後演練後大家就早早就寢，為隔天的初賽養精蓄銳。

初賽採取的是12隊分組進行的秘密答辯方式，換言之，每一隊都看不到其它隊伍的陳述狀況。另外，每一隊有8分鐘的自由陳述時間加上7分鐘的評審提問，共計15分鐘。我們的順位是A組的第三隊，評審則是B組另外六隊的帶隊老師。

為求在時限內能清楚闡述並所言之物，我們決定把商品服務效能的展示留待評審提問時發揮，如此一來

，我們在自由陳述之時將有更多時間完善說明營運計劃的其他項目。

在評審聽完我們的簡報與體驗到我們服務的效果之後，紛紛讚嘆地面面相覷，讓我們心裡如同吃了定心丸。接著評審所提出的問題也在我們預料之中。當天下午我們便得知晉級決賽的消息。晉級決賽的共計7隊隊伍，每一隊有10分鐘的自由陳述時間加上10分鐘的公開提問，共計20分鐘，在總時間上比初賽多了5分鐘。另外比較特別的是，決賽時現場的所有觀眾在公開提問時

間也能提出問題。為了因應決賽時總簡報時間的增加，當晚我們開始重新修正投影片，增添新的內容，為隔天的決賽進行最後衝刺！而吳基逞老師當晚與我們的談話也適時地舒緩了我們緊張的情緒。

### ★最終聖戰

決賽在10/24下午於北侖區政府的演講廳進行，當天早上主辦單位先帶我們到會場熟悉一下實際的狀況，並預先把相關的檔案裝到大會單位指定的電腦中。



決賽時演講廳內座無虛席，約有四到五百人，且有大批記者在會場穿梭。依抽籤結果，我們是第二順位，而浙江大學是第一順位，在看完他們的創業技術—全方位監控系統的精湛簡報後，老實說我們團隊

的心理壓力很大，但當一上場抓到感覺之後，我們非常順利地簡報完成且搏得臺下滿堂采。接著就是看完其它組的簡報與等待比賽結果。等待總是特別難熬，在最後宣佈名次，得知我們獲得金獎的那一刻，真有一種如釋重負之感，長久以來的壓力終於一掃而空。

整體觀之，大陸的學生普遍在自由陳述時間能表達完整，且富有邏輯性，但在提問時間中，回答問題卻表現不佳，或考慮時間過久，或講述不暢，表示對岸學生在臨場反應

上仍有進步空間。而在簡報表現風格上，對岸的學生多半能展現其專業與資料搜集的嚴謹度，但若論及創意、表達方式與跟評審的互動性，則略嫌不足。



## ★創業沙龍

10/25主辦單位另外請來了幾位在北侖區創業成功的創業家跟地區的行政首長等長官來與我們分享經驗，其中從整體環境、組織發展、市場切入、人員選擇等議題無所不包，成功的創業家們也談及創業成功的關鍵因素，而「熱情」、「決心」、「對的人與團隊」則為其主要觀點。

接著臺下參賽的創業團隊也開始跟創業家交流起創業時可能發生的問

問題與解決方案等等。在對談的過程當中，不難發現大陸的多數省份都很鼓勵學生創業，且這股趨勢慢慢地轉變成一種全國性的風潮。從政策面或是國家的總體環境面來說，或許很多省份的地方基礎建設或政策法令的配套不夠完善，但對岸確實頗費心思在經營這塊領域，而從跟對岸學生的互動過程中也能瞭解，大多數人的心中都有一個創業的夢。他們這一代跟我們同年的孩子有些也苦過，而在經歷過對岸近廿年來由衰而盛的階段，一切都是如此的欣欣向榮，所以他們開始



懷抱著對未來的希望與憧憬。

活動結束後，我隨口問了一位對岸同學對於自行創業的想法，以及是否害怕失敗等問題，他的回答很簡單明快「怕什麼失敗，年輕就是本錢，失敗了頂多回歸原點，大不了再重頭開始就好了。」而這種心態、氣度與衝勁我想應是現階段的台灣學生所無法感受與擁有的。或許我們也可以說對岸目前的環境有利於創業，因此他們的回答能振振有詞，而台灣的總體環境目前處於內憂外患的狀況，學生難免會比較

消極。但這未免是太外控式的回答，如果我們國家的總體環境始終沒有起色，身為MBA的的我們仍該好好花時間思索如何走出未來的一片出路。



## ★恐懼與壓力是最好的良師，而快樂是勝利最重要的方程式

回想起這一個多月來的過程，可以確實感受到為何參加競賽是最快能累積自己實力的一種方式。藉由競賽的團隊合作與撰寫各類稿件及簡報，泰半會發現許多自己能力不足之處。而為了不拖累整個團隊行進的速度，為了不想輸給任何其它團隊的那份堅持，大家總會邁力地花許多時間、用盡各種方式在不同的層面上不斷的提昇自己的實力，這一切的一切，都是為了團隊的成功

與榮耀。「因為弱，所以強！」

值得一提的是，雖然準備競賽的過程中很苦，甚至倒數前連續熬夜的那兩個星期，不知怎地，零晨大家最累的時候總是會越來越High，彼此還會互逗對方互開玩笑為彼此加油打氣。我想，應該是因為我們都瞭解「是否取勝，不是看能不能打敗對手，而是自己能不能保持笑容。」此即享受競爭，贏的快樂的最佳詮釋！

## 問題與建議

---

▼ 若對於西灣學人有任何問題或建議，都歡迎您來函不吝指教。

▼ seawoun@gmail.com

## 徵稿

---

西灣學人【閱讀。舞道】需要眾人的智慧來灌溉以發展茁壯，目前除了每期邀請所上一定領域的老師與學生來大展身手之外，對於腦中總是充滿想法與熱情的朋友們，不論你身處在哪個領域與環境，對哪個議題有所評論與見解，都歡迎你投稿。