

【閱讀。舞道】



捌號

2007.01.08-2007.01.21

人們用兔子狀的大耳朵假裝傾聽，  
用肉色耳朵裝飾自己。



## 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

## 西灣學人

創辦人 MBA95陳俊宇

MBA96負責人 林伯峰

---



# 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。



西灣學人

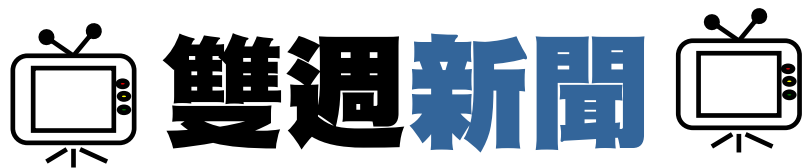
<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun>



# 目錄

## Contents

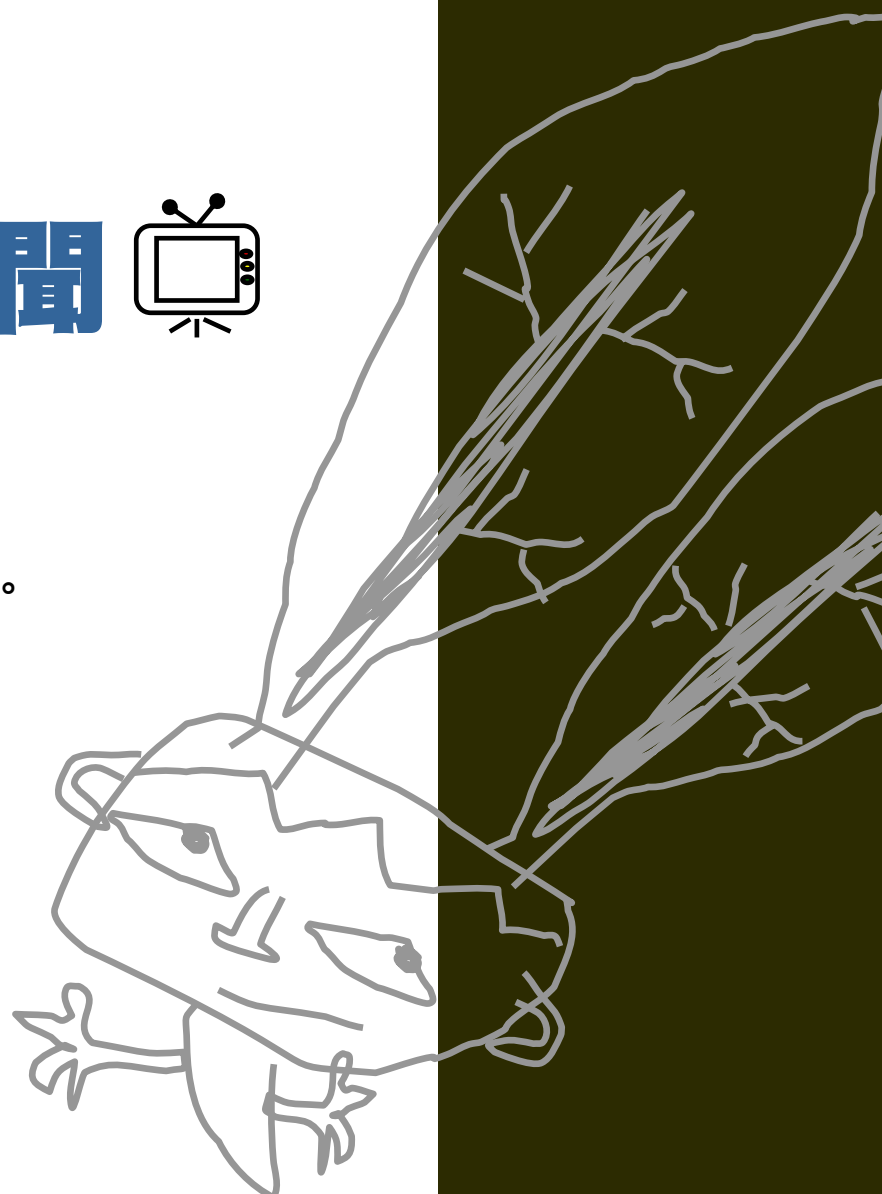
- 新知學人/ 雙週新聞
  - 書香學人/ 瞄準御宅族
  - 書香學人/ 邏輯思考的技術
  - 創作學人/ 志玲姊姊的最愛—ZARA
  - 旅外學人/ Donbry Den
  - 職場學人/ 走不同的路，需要勇氣與毅力
- 



# 雙週新聞

跟上脈動，  
讓我們與這個世界同步運轉。

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



## 香港趕超紐約 IPO 集資額全球第二

2006-12-25/華爾街日報中文網路版

世界交易所聯合會(World Federation of Exchanges)最新的1-11月份數據顯示，倫敦是全球IPO集資額最高的城市，籌資總額達489.2億美元；香港交易所次之；紐約證交所則以336.1億美元排名第三。

香港IPO發行量的迅猛增長幾乎完全是由急於涉足國際資本市場的中國內地企業所推動。

## 浮動油價奏功 中油虧損縮小為200億

2006-12-28/工商時報

中油自九月底施行浮動油價機制以來，營運狀況逐漸好轉，不但轉虧為盈，也彌補上半年的連連虧損，中油初步估計，今年全年虧損在兩百億元上下。

眼見浮動油價機制效應所帶來正面效應，中油明年有意推動每月「檢討」天然氣價格，向「市場機制」靠攏，讓今年虧損107億元的天然氣事業部明年有機會轉虧為盈。



## 歐盟收 MP3 稅 產業界反彈

2006-12-27/電子工程專輯

歐洲委員會（The European Commission）發言人 Pia Ahrenkilde Hansen 表示，由於時機尚未成熟，該委員會已決定延後對 MP3 播放器等能複製版權內容的電子產品的稅收改革。

目前歐盟大約有 20 國成員徵收這種賦稅，所得收入都用以做為當地藝術家和演員的個人作品版權補助。

## 管理私募基金 擬限制負債比

2006-12-29/工商時報、經濟日報、聯合報

為避免私募基金併購上市櫃公司之後，造成新公司資本弱化的問題，金管會正研議對私募基金投資的審查辦法。

經濟部 27 日宣布訂定「私募基金併購審查注意事項」，表示併購上市櫃公司或電信、銀行等特許行業將從嚴審查。金管會緊接著 28 日發布新聞稿，說明對私募基金的態度。

## 碳權交易 美企業新搖錢樹

2006-12-29/經濟日報

為控制溫室氣體、防止全球暖化，碳權交易市場可說是國際合作的一個重要機制。其宗旨是在總量管制的前提下，透過市場規則和約束力達成溫室氣體減量的目的。

目前，美國企業並未被硬性規定從事碳權交易，而且採取自願性質。225家承諾在2010年以前減少6%溫室氣體的公司，正在芝加哥氣候交易所（CCX）交易排碳權。

## 大陸整合面板業 三大廠可能合併

2006-12-29/工商時報、經濟日報

京東方、上海廣電與龍騰光電三家大陸面板廠擬合併，其經濟規模將直接衝擊二線面板廠，而零組件廠對其議價力降低，將面臨毛利下滑壓力。

外資指出，京東方十七吋品質相當好，價格亦具吸引力，整併後對NB以及監視器面板會產生更大的主導性。加上京東方與全球最大監視器廠冠捷有大股東關係，大陸廠商在PC面板上也會愈來愈有實力。

## Webstv 中興保全入主

2006-12-29/聯合報

中興保全斥巨資投資線上影音網站網絡數碼（Webs-tv），已完成增資，28日宣布中興保全董事長林孝信接掌網絡數碼董事長職務。

中興保全強調入主網絡數碼，除了看好線上影音及網路電視的發展潛力外，同時與中保的業務具有互補性質。由於網絡數碼持有ISP業務，又有數百萬的會員及網路電視的服務，可以進一步與保全業務結合產生更大的綜效。

## 境外公司來台上市 2007年解禁

2006-12-30/工商時報

證交所除擬將放寬台灣中型一○○指數成份股盤下放空及推動鉅額交易時間延長等新制外，申請上市作業也將出現重大變革。包括申請時間、上市股本門檻等，不僅境外公司、包括上市公司在海外設立的子公司都可申請上市。

證交所總經理許仁壽預估，放寬大股東集保年限，2007年第一季就可望上路。

## 八吋晶圓 0.18微米製程 開放登陸

2006-12-30/工商時報、經濟日報、聯合報  
英國《金融時報》

行政院29日放寬准許赴大陸投資的八吋晶圓廠製程技術，由0.25微米放寬至0.18微米。

而製程技術放寬登陸，只限於「在台灣的母公司及在大陸投資事業的內部技術移轉使用」，避免開放後反對國內半導體業造成競爭壓力。若台灣廠商與其他國家廠商技術合作，就不在放寬的範圍。

由於大陸業者與外資廠商取得半導體先進製程技術並不困難，目前已普遍使用0.18微米至0.13微米製程技術，並已進入90奈米世代。台灣限制在大陸投資廠商僅能運用0.25微米製程技術，已明顯影響台灣晶圓廠在大陸市場的競爭力。

經濟部長陳瑞隆坦承，「現在台商切入的時機，的確有點晚」。外資分析師也認為先機已失。

台積電兩年前即提出申請0.18微米製程技術登陸，獲准後可望拉大與中芯間的競爭距離。

# 中華電光世代 全面光纖化

2007-01-02/中時電子報

中華電信決定啟動「光世代」投資計畫，據指出，這項投資計畫已訂出五年投資近六百億元，該公司要把行動、固網（包括市話、國際電話、長途電話）、網際網路甚至於MOD等已興建長達四十年的八項網路設備，全部改成IP（網際網路協定）化的FTTX（FTTH光纖到府、FTTB光纖到大樓、或FTTC光纖到街頭巷道）網路。

目前已知包括阿爾卡特、北電、諾基亞等國際設備大廠，為了降低製造成本、加快供貨速度、及展現拿下訂單後進一步「回饋」台灣的善意，將積極委託台灣代工廠代工。

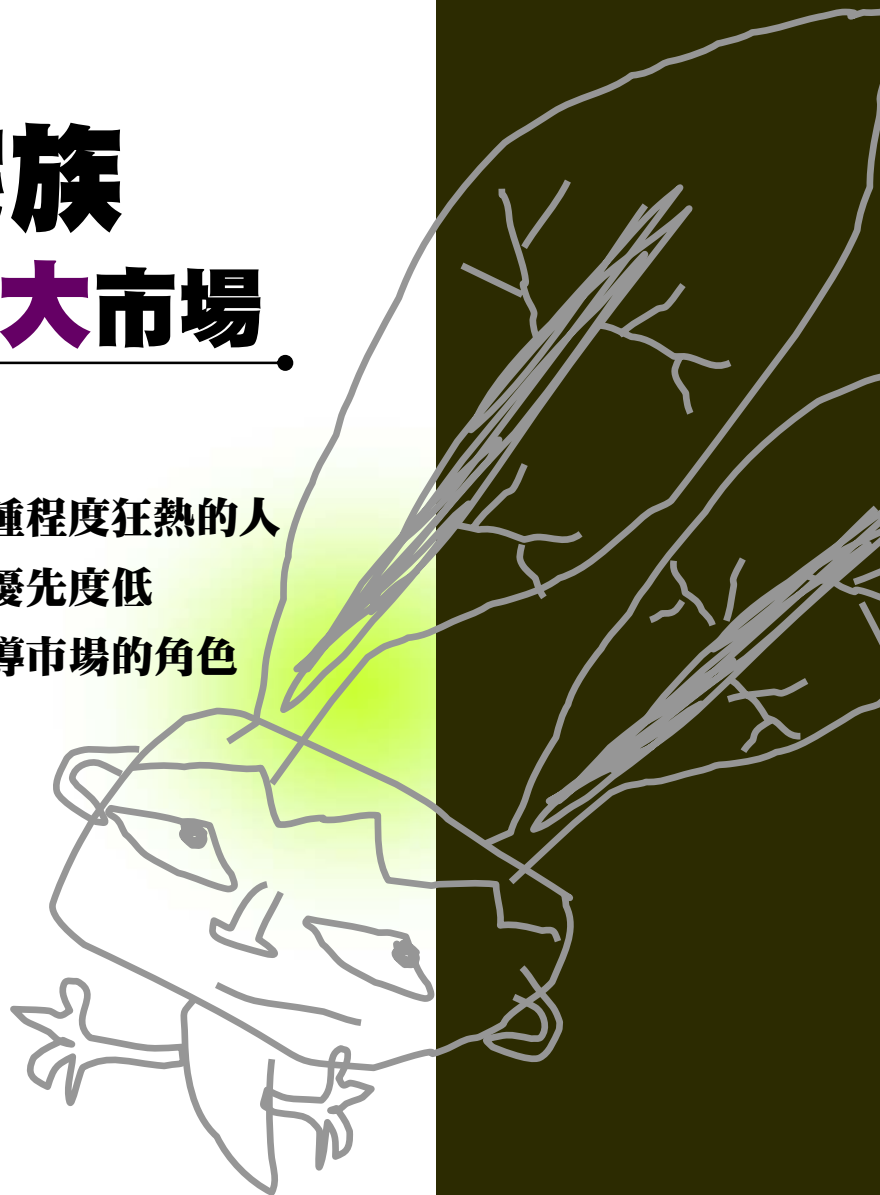
「光世代」主要是將傳統銅纜線路全部汰換為光纖網路，包括機房、交換網路、電信箱以及對外連接網路，目前提供2Mbps傳輸速率的ADSL將全面汰換為至少10Mbps到100Mbps的VDSL，不僅語音、影像傳輸速率大為提升，往後不排除在寬頻網路上提供多元服務內容，互動節目、視訊會議、甚至金融、娛樂等多項綜合服務。



# 瞄準御宅族 一個新興的小眾大市場

御宅族，對一種特定事物有某種程度狂熱的人  
過去他們對市場來說規模小且優先度低  
但現在卻轉變為影響力大、領導市場的角色

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



「宅男」、「宅女」、「阿宅」等名詞，是時下年輕人對於足不出戶的網路重度使用者的稱呼。而如今，日本的民間團體已經組成研究團隊，來研究這塊新興且成長極快的「御宅族市場」。

根據該團隊的研究，日本御宅族雖僅有170萬人，佔日本人口比例很低，但其市場規模卻已高達1,200億台幣，與金字塔頂端的菁英市場相較，毫不遜色！

御宅族開始受社會大眾矚目，是由

於資訊處理的成本/效益比急劇提升，而其中又以網路使用的普及為主因，再加上許多其他社會因素的影響，為日本市場帶來了「歷史性的轉變」。

從行銷的角度來看，御宅族已經從過去「利基的市場，規模小而優先度低」逐漸轉變為「市場領導者，影響力大而優先度高」的族群。本書結合了研究小組的研究成果，將先從漫畫、動畫、藝人，到旅行、攝影、鐵路等傳統且具代表性的發燒領域出發，針對御宅族市場的現

況與特質、既有發燒市場如何發展至今，以及未來會如何發展等事項進行概括性的探討。

研究小組希望針對這些項目所做的分析，可以描繪出不分領域都相通的御宅族機制，以及其內在動機。讓讀者不是據以迎向「個別利基市場」，而是迎向「既多元又有共通點的御宅族市場」，以期在未來能有積極的作為。

身處於Web2.0時代的企管專才，不可不了解御宅族的生態與市場狀況。本書提供詳細且精闢的市場分

析，閱讀此書，將得以一窺御宅族市場的面貌。

## 作者簡介

### 野村總合研究所

官方網站：<http://www.nri.co.jp>  
野村總合研究所（NRI）成立於一九六五年。為日本首家民間智庫公司，提供民間企業相關的人事、財務、行銷、技術開發、企業戰略等諮詢，及為政府相關部門等行政機關作土地開發、產業政策、行政改革等政策設定或執行支援的任務。



## 御宅族市場預測小組

以野村綜合研究所的媒體產業部為中心成立。從二〇〇四年起開始推算御宅族市場規模、分析消費的動向，同時開發御宅族經營法則，向各企業提案市場行銷、商品開發等應用策略，並加以支援服務。今後更以各自擅長的研究領域，進行海外御宅族市場調查。但本小組成員並非全為御宅族。

>>資料來源：誠品網路書店網站



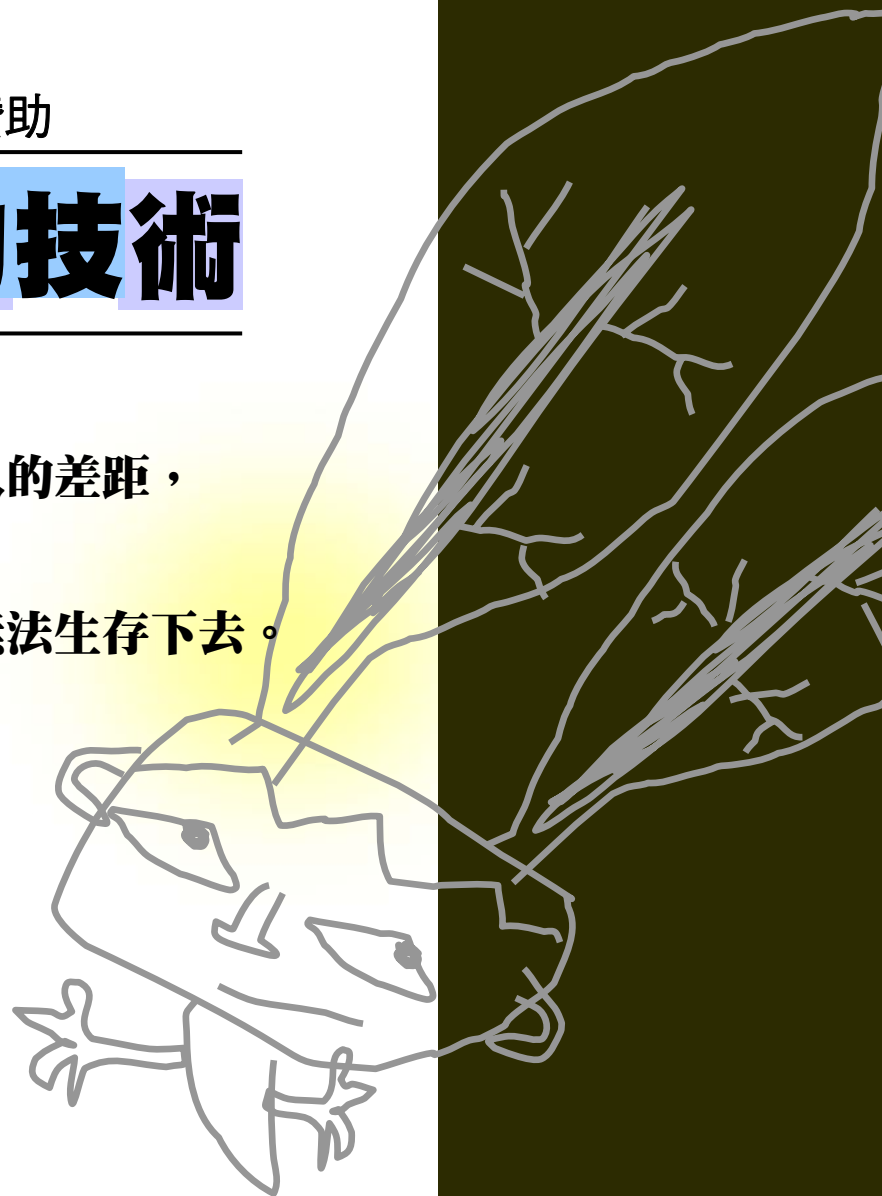
書名/瞄準御宅族：  
一個新興的小眾大市場  
作者/野村綜合研究所  
御宅族市場預測小組  
編譯者/江裕真  
出版社/商周文化事業  
股份有限公司  
出版日期/2006.12.05  
商品語言/ 中文/繁體

同學推薦 ♥ 友情贊助

# 邏輯思考的技術

思考力的差距，會造成收入的差距，  
若你是對知識怠惰的人，  
在未來將沒有競爭力，而無法生存下去。

文/常百豪  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96



**你**曾經有過蒐集了許多資料，卻難以整合成一份令人滿意的報告之經驗嗎？或是滿懷自信地認為簡報內容資料豐富、論點獨特，但是台下觀眾的眼神茫然，甚至被老師吐槽不知主軸在哪？還是認為所謂成功的簡報就是PPT製作精美、內容倒背如流，而不在乎簡報內容是否只是一連串意念的組合？或許也開始擔心未來求職時能否通過所謂的「電梯測試」？

本書的兩位作者曾任職於麥肯錫顧問公司，於書中敘述在麥肯錫時所

學到解決問題的架構與方法，以幫助讀者在面對複雜的主題時能夠邏輯、系統地分析，並且條理分明的發表意見、說服聽眾。本書分為三個部分：第一篇著重於溝通之前須注意的要點；第二篇介紹利用邏輯整理思考的技術，可分為**MECE**（Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive）與**So What? / Why So?**；第三篇則是強調如何建構邏輯的技術，並且將商業簡報時常用的邏輯類型分為兩種——「並列型」和「解說型」。透過書中所介紹的四種方法，則能將

看似複雜、廣泛的問題整理成清晰的結構，並建立與人溝通的平台，避免「內容重複、遺漏、離題」和「內容前後不一致」這兩大簡報殺手。而且書中附有實例演練，可讓讀者明白過去是否犯同樣的錯誤與練習書中教導的方法。雖然某些例子與日本現況有關，但是邏輯形式普世皆然，掌握思考過程的重要性甚於答案是否完全正確。

當我們面對複雜又廣泛的情況時往往陷入難以下手的困境，這時就需要將一個大問題拆解成一個個的小

問題，以便蒐集資料、解決問題。另一方面，若能將複雜的「整體」區分成互不重複、全無遺漏的「部分」，則代表已能掌握事件整體的原貌，也利於將訊息傳達給觀眾。而一位優秀簡報者，應該擁有許多MECE的切入點，因為MECE切入點的數量代表思考的廣泛程度，而獨特的切入點更可以帶來全新的視野，激發創造力！相反的，若是無法做到MECE的觀點，則代表著思考的混亂與輕率，或是根本不了解整體現況，自然也難以說服聽眾自己的論點具有可信度。

另一方面，有時候我們會看到一些簡報討論的觀點面面俱到，但就是無法理解上一張投影片跟這一張投影片有什麼關係，或者在說明結論時用到「因此」「於是」等詞彙，然而卻發生前後不連貫、假設無法支持結論的情況，整場簡報就在莫名其妙的情況下結束了。

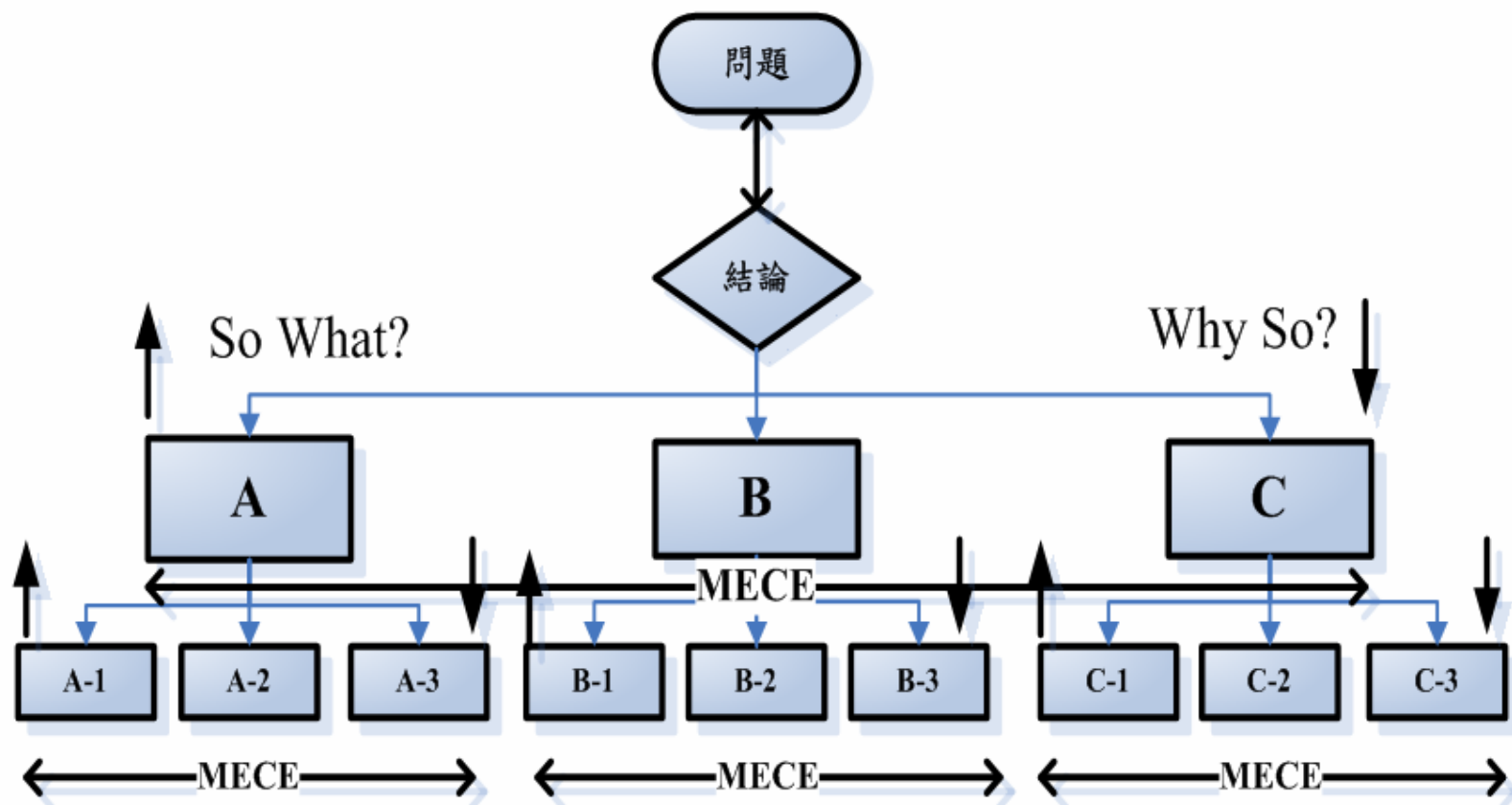
為了避免這種情況發生，就必須以「So What? / Why So?」來檢視簡報的流程。所謂的So What?就是要從手邊現有的資訊、假設中推論出「究竟是怎麼一回事？」，

也就是將資訊去蕪存菁，整理出與主題相關的要點。而Why So?則是將結論予以驗證，檢查「為什麼可以得到這個結論？」如果簡報的內容無法通過「So What? / Why So?」的檢驗，那麼可能整個簡報將會導向錯誤的結論，或是無法讓聽眾理解簡報的內容。

如果能夠確實的掌握到「MECE」與「So What? / Why So?」這兩項方法，則已經接近一個完備的簡報內容，所需要的是將結論與根據，或結論與方法的多個要素，以

結論為頂點，縱向以「So What? / Why So?」的關係形成階層，

橫向以MECE關係連接。其邏輯示意圖如下：



而了解邏輯的基本結構之後，則可進一步將邏輯類型分為兩種：一種是基本的「並列型」；而另一種則是具有建構順序的「解說型」。

「並列型」的型態跟基本的邏輯形態類似，其適用情況有：

- 希望簡潔的傳達自己論點的整體概念。
- 進行決定事項的聯絡或確認時，該結論沒有討論空間，只想傳達整體概念。
- 推廣想法時希望強調毫無重複、遺漏或離題，並且說服對方。

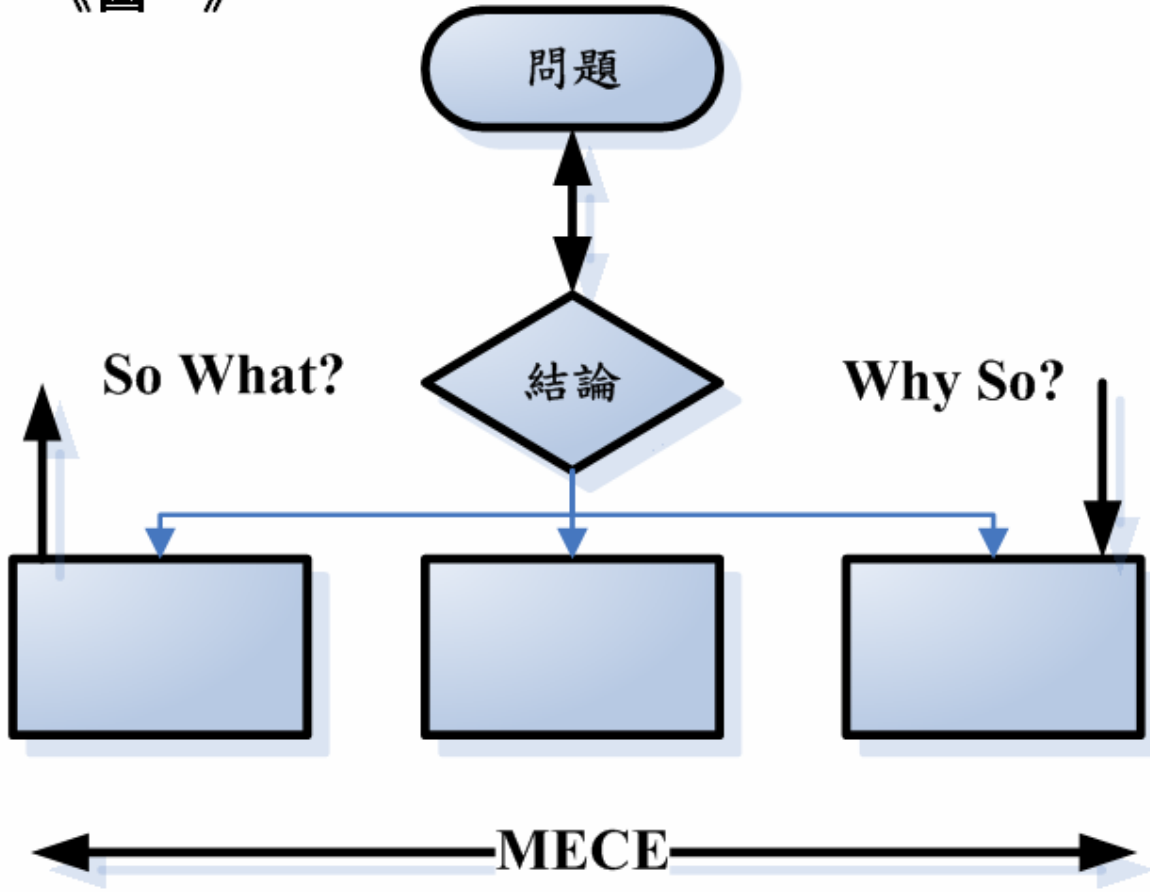
其架構請參考下頁圖一。

而「解說型」則適用於：

- 以客觀事實建立共識，並顯現思考過程，希望強調結論適切性的時候。
- 希望對方對於自己的想法提供意見或建議的時候。
- 想證明從多個選擇方案中選取的方案具有適切性。

其架構請參考再次頁圖二。

《圖一》

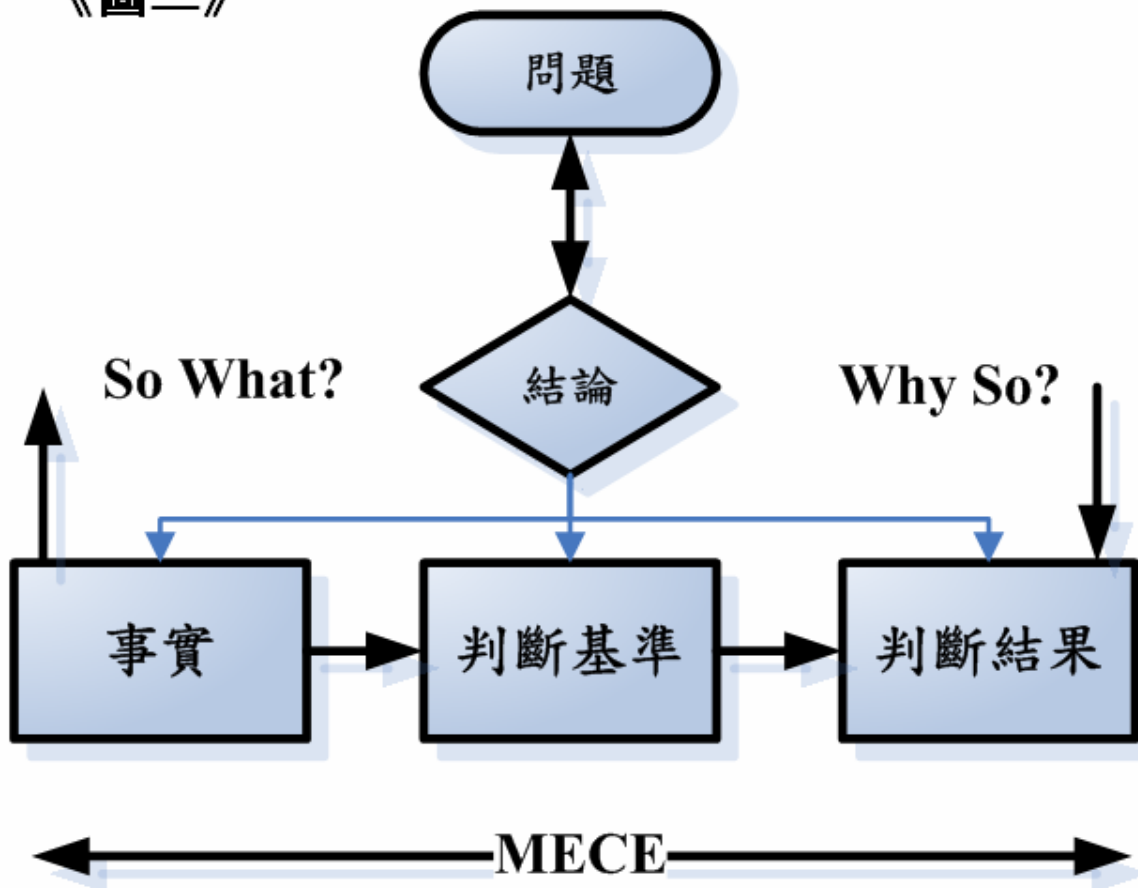


縱向原則：  
上位要素是下位要素So What?問題的答案，下位要素是上位要素Why So?的答案

橫向原則：  
同一層內的多個要素相對於上位要素呈MECE關係



《圖二》



縱向原則：  
 上位要素是下位要素So What?問題的答案，下位要素是上位要素Why So?的答案

橫向原則：  
 將客觀的事實和主觀的判斷這兩種MECE要素，以事實、判斷基準、判斷結果的順序建構而成

實例演練：下面是一份事業報告書，你覺得是否需要修改呢？

**結論：本公司的健康食品事業部的處境相當不好。**

具體而言有以下三個重點：

**1. 從市場環境的觀點來看：**

近幾年消費成長率堪憂，而且健康食品市場的規模也不如預期，目前已經陷入價格戰。

**2. 從商品觀點來看：**

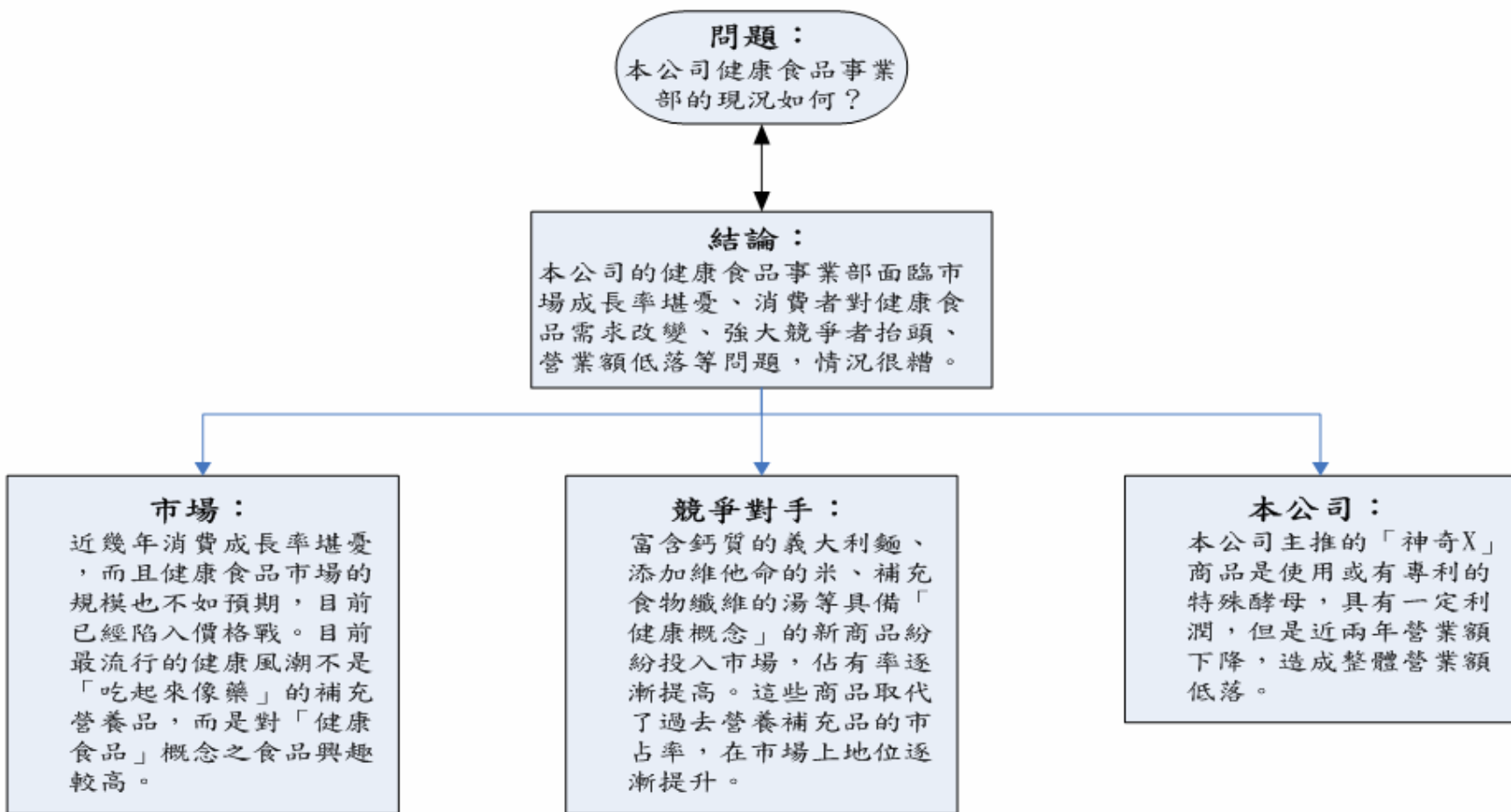
富含鈣質的義大利麵、添加維他命的米、補充食物纖維的湯等具備「健康概念」的新商品紛紛投入市場，佔有率逐漸提高。相對地，本公司主推的「神奇X」商品「吃起來像藥」，近兩年的營業額降低。其實消費者最近對於「吃起來像藥」的補充營養品較不感興趣，對於強調在食品中添加各種營養成分的「健康食品」概念之商品興趣較高。這是在所有年齡層目前最流行的健康風潮。

**3. 從本公司的觀點來看：**

本公司主推的「神奇X」商品是使用或有專利的特殊酵母，具有一定利潤，但是近兩年營業額下降，造成整體營業額低落。

上頁報告書乍看之十分中規中矩，但是會否覺得怪怪的，例如商品觀點和本公司觀點某些地方有重複的

現象？而且這真的可清楚地看出整體現況嗎？如果改成這樣的話你覺得如何呢：



誠然，邏輯結構只是形式，真實深刻的商業洞見需要不斷學習與磨練方可獲得，但是若徒具實力而無法讓他人了解，反而更讓人惋惜。而在忙碌的商業社會中，恐怕也越來越少人能耐心傾聽每場簡報內容，因此能在短時間讓觀眾了解簡報的結構與重點也成為非具備不可的關鍵能力。只是能夠順利應用這項技能就像運動一般，唯有時時練習才能內化成思考的習慣，所以在面對日常生活事物之時，不妨就試試自己能否將其分析成MECE、So What? / Why So? 的結構吧！另外值得一提的，雖然邏輯是普遍

性的架構，但是溝通時的表達方式也要注意文化的影響。例如開門見山的提出建議是西方文化的習慣，但碰到不同公司文化時可適度修正表達的順序與方法。



書名/邏輯思考的技術

作者/照屋華子

岡田惠子

編譯者/郭菀琪

出版社/經濟新潮社

出版日期/2006.10.25

商品語言/ 中文/繁體

## 志玲姊姊的最愛

# ZARA

究竟是哪個服飾品牌成功擄獲志玲姊姊芳心？  
讓她每次出國都不忘要血拼一番？  
答案就是來自西班牙服飾品牌ZARA。

文/方至民教授指導學生

林伯峰 · 黃秀儒 · 張哲彰 · 鄭志誠 · 李伯鴻

國立中山大學企業管理學系

碩士班二年級

MBA96





究竟是哪一個服飾品牌成功地擄獲志玲姊姊的芳心？讓她每次出國都不忘要血拼一番？不是

Burberry、不是Louis Vuitton、也不是Gucci。答案是來自西班牙服飾品牌ZARA。

## ZARA的由來及發展

### ZARA發跡

ZARA這個西班牙的服飾品牌，發源於西班牙西北角的偏遠小市鎮，迦立西亞自治區（Galicia）的拉克魯妮雅市（La Coruña）。

創辦人阿曼西奧·歐特嘉

（Amancio Ortega Gaona）在1963年從事織品原料，是歐洲許多成衣廠的原料供應商，但在1975年時卻因為德國的批發商無預警的取消訂單，而阿曼西奧一時之間又找不到其他買主，一度陷入瀕臨破產的危機。但他並沒有因此被打敗，阿曼西奧改以ZARA為名製造成衣產品，並且在西班牙開店銷售。



## ZARA的發展歷程

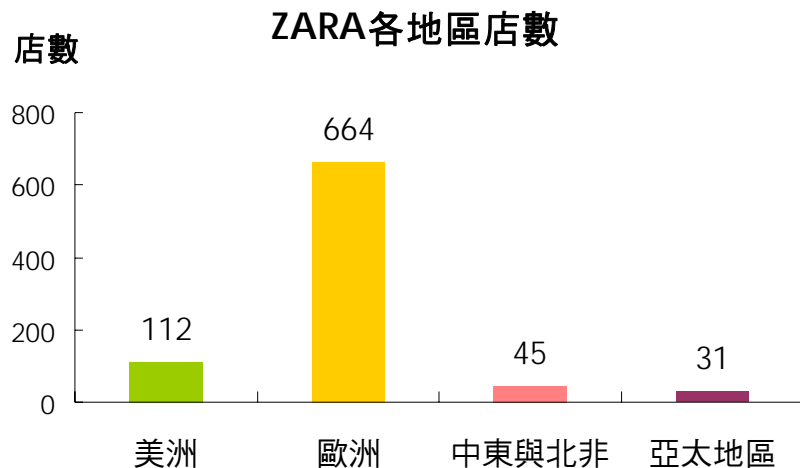
年份	事件
1975	創辦人阿曼西奧·歐特嘉選擇在拉克魯妮雅市最熱鬧的商業街，成立第一家ZARA門市。
1985	阿曼西奧以ZARA為核心建立INDITEX集團，目前INDITEX旗下包含ZARA共有八個品牌。
1988	ZARA開始國際化，在葡萄牙北部開了一家門市。
1989	大膽地在全球競爭最激烈的地方、消費者時尚需求最高的市場—紐約曼哈頓區的第五大道展店，誓言要讓ZARA站上世界舞台。
1990	ZARA進駐巴黎香榭麗舍大街，直接挑戰歐洲的時尚服飾品牌。
1995	在歐洲九個國家，設立500多家的門市。
2000	ZARA已經拓展到北美、拉丁美洲、中東等地區，門市店面數已經佈及33個國家。

本研究整理

在展店過程中，ZARA 總是選擇在最好的地段開店，與頂級時尚品牌為鄰。在紐約，它選擇第五大道；在巴黎，它選擇香榭麗舍大街；在上海，它選擇上海恆隆廣場。這樣的展店策略，讓消費者在心目中將ZARA與頂級品牌形象劃上等號，而ZARA卻僅以中價位提供消費者最流行的時尚服裝。

過去十年來，ZARA每年的營業額幾乎都以20%~30%的驚人速度成長，在美國《商業週刊》(Business Week)2005年的評選中，ZARA首度進入全球品牌一百大之內，就以37億3千萬美元的品牌價值，排名

77。第一次入榜，不僅高於老牌牛仔褲公司Levi's（排名96），勝過像是Hermes（排名82）、Prada（排名93）、Armani（排名95）等高級時尚品牌。直到2006年1月，ZARA在美洲、歐洲、中東與北非、亞太地區等地區總計共有852家店鋪。



資料來源：Economic & Financial Performance ANNUAL REPORT 2005, INDITEX

由上圖中不難發現，ZARA目前主要經營地區仍以歐洲為主，在其他地區的展店數目遠遠不及歐洲。而根據遠見雜誌專訪報導，面對亞洲的消費潛力，ZARA未來將積極佈局亞洲地區。在亞洲的佈局計畫中，ZARA的後勤物流是否能夠快速地反應亞洲消費者的需求，也將成為重要的考驗。

謎樣的創辦人—阿曼西奧·歐特嘉  
(Amancio Ortega Gaona)

阿曼西奧是西班牙的首富，身價約150億美金，在2006年美國富比士



雜誌（Forbes）的世界富豪評比排名第23名。但行事作風低調的阿曼西奧一直以來被媒體認為是一位像謎一般的企業家。

阿曼西奧出生於1936年，父親是西班牙國鐵公司的員工，母親是一位家庭主婦，排行老么，上有一個哥哥，兩個姊姊，後來都在INDITEX集團中扮演著重要角色。

成長在平凡的鐵路工人之家，讓阿曼西奧從小養成苦幹實幹的精神。阿曼西奧在14歲停止就學，進入職場工作，他當時在知名服飾店



「Gala」裡當學徒與送貨員，17歲時跳槽到另一家服飾店「La Maja」，從此展開在服飾業中的傳奇故事。在「La Maja」時的工作經驗正是日後他創立與經營ZARA的理念來源。

阿曼西奧的經營哲學是「一手掌控工廠，另一手要接觸顧客」（You need to have five fingers touching the factory and five fingers touching the customer）。他總是不斷地思考消費者真正想要的到底是什麼？另外，他認為「時尚就是在最短的時間內滿足消費者對流行的需要」。因此，ZARA隨時掌握顧客的動態，快速回應顧客對於時尚的需求。一反傳統服裝業設計導向的生產理念，而重視在店面與顧客溝通，觀察顧客的流行偏好，以最

快的速度設計並生產出顧客想要的服飾。強調快速正是ZARA整體價值活動設計的核心所在。

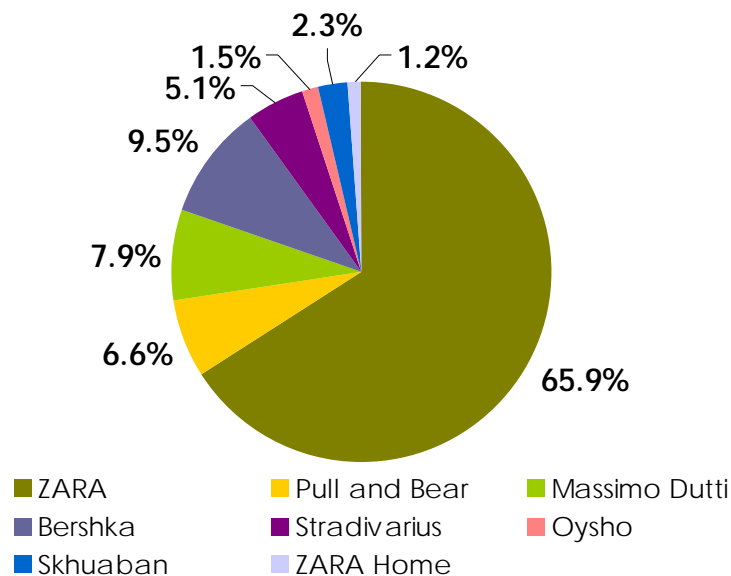
由於阿曼西奧對時尚獨特的定義，所思考的問題往往不在於成本有多貴，而是利潤有多高。因此ZARA的價值活動設計，出現很多與其他業者相異的作法，例如：高度垂直整合，從設計、製造、物流、店面都自己做，因為他深信唯有自己來才能確實做到快速回應。

### 母集團INDITEX

阿曼西奧在1985年以ZARA為核心

成立了INDITEX集團，在經過數十年的經營之下，目前旗下共有八個品牌。各個品牌代表著不同的風格，並針對不同的目標市場提供不同的產品。

INDITEX旗下各品牌版圖



>>資料來源：遠見雜誌2006年12月號

品牌	風格、目標市場
ZARA	時尚、品質、合理價格
Pull and Bear	年輕人市場，運動休閒風
Massimo Dutti	高級質料、設計充滿都會風格
Bershka	鎖定年輕女性、前衛街頭風
Stradivarius	青少女服飾
Oysho	女性內衣、睡衣系列
Skhuaban	0到16歲嬰兒、孩童市場
ZARA Home	居家生活飾品、織品布料

>>資料來源：遠見雜誌2006年12月號

## ZARA關鍵成功因素

市場調查、供應鏈整合、知識管理與資訊科技的整合，其中知識管理和資訊科技密不可分。競爭者要個別模仿單項關鍵因素的困難度不高

，但是要像ZARA擁有整合應用的能力不是一蹴可幾之事。整合資訊科技和知識管理所帶來的綜效是ZARA營運能力與獲利能力較定位類似的競爭者好的主要因素。

## 市場調查

### 展店

ZARA新開店的地點都是經過嚴密的市場調查後決定的，以確保開店的地區有足夠的目標顧客群。通常開店的地區都是在交通流量大、便利到達，以及精品聚集的商店街。

店面的設計通常明亮寬敞，雖然店租很貴，但是ZARA堅持提供消費者美好的購物環境。

## 掌握消費者的喜愛與需求

由設計部門、生產部門經理與市場專家組成的團隊(產品發展團隊)，負責在季前參加各種服裝秀與展覽，以求掌握最新流行趨勢，並將流行注入ZARA的產品中。除此之外，產品發展團隊還要在當季不斷地走訪世界各地的校園、俱樂部等等，為的就是觀察並回報總部有關顧客喜好的改變。再者產品發展

團隊成員都符合ZARA目標顧客群的定義：年輕(不超過40歲)、追求流行與改變。產品發展團隊成員的意見事實上就是目標顧客群的意見，讓這群懂得如何解釋消費者喜好的團隊來進行市場調查是再適合也不過了。

ZARA不打廣告。比起同業的3.5%，ZARA廣告預算只有營業收入的0.3%，實在是很少。行銷部門經理說時尚服飾零售業的廣告要靠口碑跟店面，不用預期網路或廣告會帶來多大的買氣，因為衣服要穿上了才知道好不好看，所以店面和口碑

就很重要了。銷售人員在店面與顧客的互動也是一種市場調查。藉由店經理將顧客意見整理回傳至總部，ZARA無時無刻都在進行市場調查。

**供應鏈：設計→生產→配送→零售**

產品從設計到運送至ZARA分佈在59個國家的852家店，只要15天。

## 設計

總部裡有一個300多個人組成的團隊，他們分別是設計師、市場專家、採購與生產的經理們。ZARA

設計師不是關在象牙塔裡，設計出大眾無法輕易接受的大膽創作，而是參考店面回饋的資訊，並和市場專家、採購與生產的經理們一起討論，創造出可以快速製作並為大眾喜愛的產品。等到設計決定後，樣板馬上就在總部裡的工作室製作出來。這個團隊不只要設計出下一季的產品，更要同時設計當季的款式。比例大約為下一季占60%，當季占40%。當季設計的產品更能準確抓住消費者變化多端的喜好。

市場專家各自負責某些地區，他們在昇遷到總部前，都擔任過負責地

區的店經理。這些專家和各自負責地區的店經理保持著緊密的關係。隨時都用電話討論銷售情形，以隨時掌握市場的脈動。每位店經理利用手持行動電腦(handheld computer)，隨時將顧客意見直接傳回公司總部。

## 生產

50%的產品是由位於西班牙的工廠所生產的。剩下的工廠有35%位於歐洲，15%位於亞洲。在西班牙的生產多是為了回應市場需求。在亞洲生產的多為流動相對較低的基本

款。這樣的產線安排讓ZARA可以彈性地快速回應市場，並利用亞洲的低生產成本。ZARA百分之四十的布料是由INDITEX下的一家子公司Comditel 所提供。有一半的布料通常還沒染色，這樣才能快速回應當季的需求變化。剩下的布料是跟其他260家的供應商買的，每家供應商提供的布料不超過ZARA總生產的百分之4，以免過於依賴某一家供應商，而因此降低ZARA在原物料購買的議價力。ZARA有百分之20的染料是向INDITEX 集團下的Fibracolor公司購買，而裁縫的

部份就外包給小包商；在總部所在地的周圍有500家的成衣工廠，因此ZARA可就近控制產品的品質。

## 配送

位在La Coruña的物流中心有丹麥技術團隊提供的最新自動化科技。在接到店面訂單的八個小時後，貨品的數量、種類就已分配好，準備出發到下訂單的店家。雖然在2001年時，這個位在La Coruña的物流中心只運用了50%的產能。Inditex集團還是宣布要在Zaragoza建造一個新的物流中心。Zara在巴西、



ZARA的物流車隊

阿根廷和墨西哥有倉庫來因應南美的需求。

## 銷售

注重銷售人員的訓練與內部升遷。  
敘薪的方式是底薪加上依照店營業

評估是店長預測需求的準確度，以及每年每日銷售量的進步程度，如將2006年的10月10日與去年同日銷售額相比。分店每個禮拜向總部下單兩次。總部對下單的時間有嚴格的規定，分店必須準時下單，以免有生產過多或不足的問題。大部份產品待在各分店的時間不超過兩個禮拜，因為每款的數量很少，創造產品的稀少感，因此大部份商品可銷售一空。就是藉著這樣的方式ZARA避開了零售業天敵一存貨，尤其是產品價格跌幅比其它傳統產業大的服飾業。



ZARA會將超過三個禮拜都還沒銷售完的產品在分店之間流通或送回西班牙總部，讓這些可能不合某地區消費者口味的產品永遠不再出現在這些分店裡。並讓這些產品流通到此產品早已銷售一空的分店。正是因為貨品更新的速度快，因此ZARA創造出消費者每年到店次數高達17次的傲人成績，足足是競爭者的三到四倍。

### 結合知識管理與資訊科技

知識管理是管理企業智慧資本能力。企業的智慧資本包括 know

how、企業名譽、企業文化、技術、以及企業對消費者的了解程度等等。

企業的智慧資本包括了企業文化，ZARA的企業文化就是高度參與。全公司都將自己定義為時尚產業中的一員，每一個員工都認同ZARA販賣的是快速流行。這樣的企業文化鼓勵員工持續自我挑戰產生新的創意，並讓基層員工參與決策及新款式的決定。得到的效果不只有效能上的改善，更可提昇員工支持變革意願，降低供應鏈導入問題。

除此之外，ZARA在資訊科技與溝通設備上的投資從不手軟。投資的眼光也很準確。購買的軟硬體皆是最關鍵、邊際效用最大的設備。不過單單仰賴資訊科技未必能夠為企業表現帶來最大的正面效果，企業若有能力整合應用知識管理與資訊科技，才會對企業表現有正面的影響。透過結合資訊科技與知識管理，ZARA得以：

一、快速回應消費者需求：分店經理透過網路傳送訂單與銷售資料或各種有關布料、顏色等等的意見給

總部。

二、統整產品資訊，使出貨更快速且完全掌握產品的動向：每個產品都有其獨特的身份證，讓倉儲及運貨過程更有效率。

三、使存貨管理更清楚有效：資訊科技使存貨流通的動向更明確以及原物料的再應用更有效率。

四、物流中心貨物處理主要仰賴自動系統，不只更快速精確，也省下不少人力。

## 以競爭優勢資源本位觀點看ZARA

**一、稀少性：**指該資源僅有單一或稀少的競爭者擁有，越稀少者具有競爭價值。

### 快速時尚的企業文化

重新定義「時尚」，在最短的時間內滿足消費者對流行的需求，這樣的經營理念與文化是創辦人

Amancio Ortega Gaona所提倡的，與其他傳統流行服飾同業對於時尚的定義大相逕庭，相同的企業文化在現今服飾業中只有少數後進

者採用，所以在企業文化及整體員工意識方面，「快速時尚」可算是ZARA具有稀少性的競爭資源。

但是在設計師團隊方面，雖然現在ZARA的設計師團隊人數相對於服飾業其他競爭者是較多的，但都是一些沒沒無名的設計師。故一旦其他競爭者選擇採取同樣的經營模式，ZARA便會很快地失去現有的設計師的競爭優勢。

**二、相關性：**指所選擇的資源必須在所選擇的產品-市場中，與企業經營模式能相結合，才具有競爭價值。

## 店舖選址

ZARA的市場策略相當獨特：「廉價時尚，卻與奢侈為鄰」。在店舖的選址方面，ZARA非常挑剔，只選周圍全是頂級品牌店、最好的地段開店，因為ZARA認為，自己的店面就是最好的廣告。這正是ZARA所追求的，要給消費者等同於LV、GUCCI一樣的尊貴感，但價格卻是一般大眾可接受的，恰好符合了消費者想要買名牌卻未必買得起的心理，成功地吸引到其鎖定的中等消費水準的客群。

## 快速回應的垂直供應鏈整合

在公司總部，由設計部門、生產部門經理與市場專家組成的產品發展團隊可以快速且有效地在總部交換彼此對於新品的意見，並配合全球各地店經理回報的銷售狀況和原料存貨的狀況報告，使ZARA新品的設計圖快速進入生產流程。從總部的設計團隊設計款式，到集中於西班牙以及歐洲的生產網絡進行生產，生產完的服飾統一送到位於La Coruña的物流中心，利用卡車或飛機分送到全球各地的門市，整個

過程只須15天，相對於其他服飾同業業者，更可以快速地反應消費者的需求並加以滿足。

**三、可替代性：**係指某項資源的功能作用能否被其他資源所替代。

在可替代性方面，ZARA所擁有的獨特的供應鏈以及其知識管理和資訊科技的結合所帶來的優勢，是很難被其他資源所取代的，因為這些資源的結合都確實地達到綜效。

**四、耐久性：**係指資源可以為企業持續擁有的時間長短。

ZARA成功的關鍵在於對時尚重新賦予新的意義，並利用獨特的供應鏈模式，成功地用快速時尚滿足顧客需求，吸引購買。但是上述資源都並非完全無法複製，像現在便有一批被稱為「New ZARAs」的服飾業者想要仿效ZARA的做法，所以其獨特的供應鏈模式並不能帶來持久性的優勢，而店面選擇及IT運用的能力更是容易仿效。儘管如此，其他競爭者如果要加以模仿，仍是需要一段時間的整合，因為ZARA的模式並非是一朝一夕就達到今日的成果。

**五、可移動性：**指某一企業形成競爭優勢的資源可否移到另一企業。

ZARA現有的經營模式所形成的競爭優勢是可以被移植的，然而，「時機」(timing)卻是很難加以複製的。ZARA的成功在於其對於時尚獨特的見解，其成功是建立在前無古人的時機上，而時機也就成為ZARA成功的重要因素之一。

**六、可模仿性：**指當企業因擁有某項資源而具有競爭優勢時，其他企業也想藉由模仿擁有該項資源，而發揮類似的優勢。

**供應鏈整合：**

**設計→生產→配送→零售**

ZARA的一件衣服樣式，從設計到出現在店面只需不超過兩個禮拜的時間，這其中高度整合的環節並不易模仿。西班牙發展的紡織業與低於西歐其它國家的勞工工資水準，有助於ZARA掌握它的生產能力。

此外ZARA位處歐洲有利於它向法國、義大利的知名品牌「取經」，這種以歐洲為出發點的服裝風格，不是來自中國、印度擁有更低廉勞力的服裝廠商，可以模仿的元素。

## 知識管理&資訊科技

ZARA使用的IT並不是特別先進，可模仿性相當高，但在它的經營模式中我們可以發現「IT does matter if it is used right」，將IT順暢應用於供應鏈、市場調查的流程中是相當困難而不容易模仿的。

### 組織專用準則(appropriability)：

指的是一項資源能被特定企業專用的程度，探討公司的know-how與員工結合的程度。

一般知名時尚品牌都會有知名設計

師作為招牌，例如Marc Jacobs之於LV，但對於ZARA這個從其它品牌「找靈感」的企業來說，個別設計師的服裝設計know-how並不是它最重要的資源，上述三項關鍵資源整合在「流程」裡，並不是由個別員工所擁有。

### 結論

從以上這些判斷資源的準則來看，ZARA的關鍵成功因素個別來看並非具有絕對優勢，但一言以蔽之，其成功主要是在於整合了「天時、地利、人和」的關鍵成功因素：

## 天時

如同大前研一在「M型社會」一書中所提到的概念，未來社會的發展會逐漸走向「所得兩極化」，而ZARA高貴不貴的產品恰好滿足了買不起高級名牌，但仍然追求質感的中階消費族群。

## 地利

ZARA運用La Coruña本身以及鄰近國家的紡織生產能力，且由於鄰近時尚名國法、義，可迅速地吸收高級品牌的創意。

## 人和

除ZARA在供應鏈上「人力」的整合外，ZARA的主要市場—歐洲的消費者對時尚有足夠敏感度、且有能力到ZARA進行消費，是它可以成長茁壯的原因。

ZARA的竄起並非幸運也不是忽然發生的事情，它已經發展了20年，未來還會不會繼續茁壯，是我們可以密切注意的。但我們的確從它身上看到，用很普通的元素創造出成功經營模式的可能性。



## >>Reference

楊瑪利、林夢儀（2006），平價奢華風，  
《遠見雜誌》，2006年12月號。

龐文真（2005），吸引全球年輕時尚女性  
目光－Zara在對的時間推出對的商品，  
《數位時代雙週》。

Cheng Jen Huang, Overseas Chinese  
Institution of Technology, Taichung City,  
Taiwan, ROC, and Chun Ju Liu, Tunghai  
University, Taichung, Taiwan, ROC,  
“Exploration for the relationship  
between innovation, IT and  
performance”.

INDITEX，Economic and Financial  
Performance ANNUAL REPORT, 2005 .

Michael A. Lewis and Jose  
A.D.Machuca, “Zara's Secret for Fast  
Fashion” Kasra Ferdows.

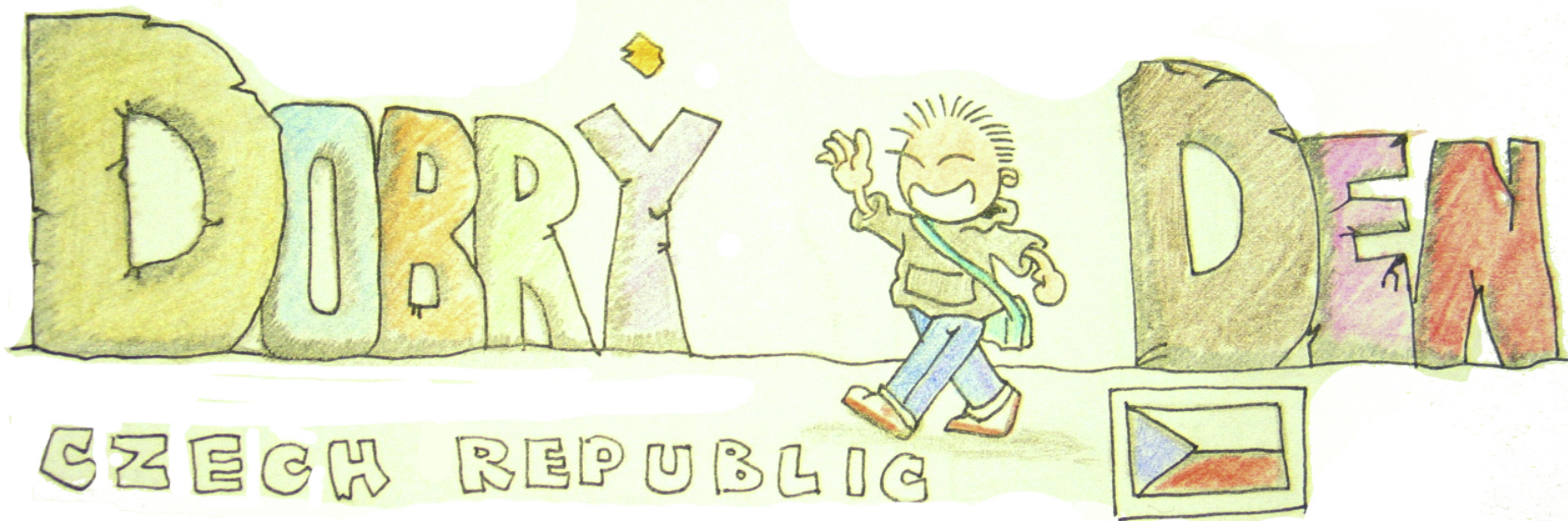
The case study of Zara by:  
Columbia Business School at 2002  
Kasra Ferdows, Georgetown University,  
USA, [ferdowsk@georgetown.edu](mailto:ferdowsk@georgetown.edu)

Michael Lewis, University of Warwick, UK,  
[michael.lewis@warwick.ac.uk](mailto:michael.lewis@warwick.ac.uk)

Jose A.D. Machuca, University of Sevilla,  
Spain. [jmachuca@cica.es](mailto:jmachuca@cica.es)

ZARA官網：[www.zara.com](http://www.zara.com)

品牌中國，<http://ppcn.com.cn/>，Zara  
選址成功秘籍，2006。



文/ 潘鴻銘

MBA95

捷克 · Hradec Králové

University of Hradec Králové

**學**行銷不可不知BOBO族，這由波西米亞和布爾喬亞前兩個BO所組起來的新生活態度。然而波希米亞(Bohemia)在哪裡？沒有實事求是的精神的人如我，在捷克找到答案啦！

是的，波希米亞就是捷克的前身。你想到什麼呢？混搭的休閒風格？如吉普賽的穗邊？色彩狂放的夢幻世界？那你就被台灣商人洗腦的太嚴重囉！

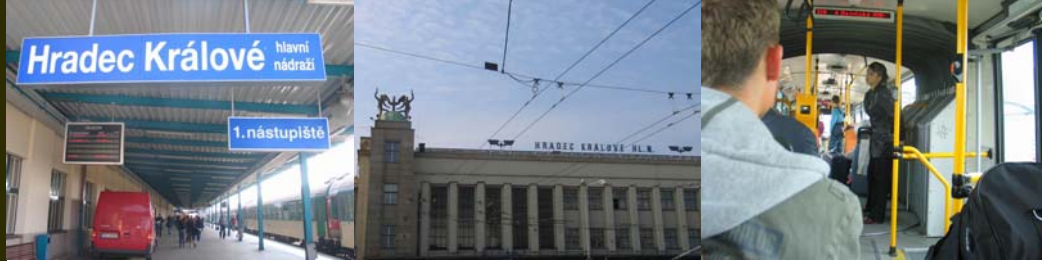
老實說，捷克沒有人這樣穿啦！但是維持中古世紀所留下的建築仍然

讓捷克充滿了騎士，公主與惡龍的美妙想像喔！

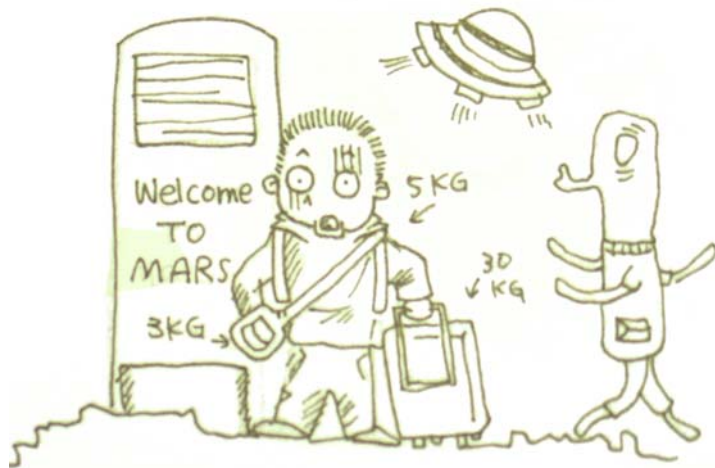
因為捷克在第二次世界大戰後，一直到1990年代才脫離共產主義的控制，所以我們對於捷克也不像其他熱門觀光景點那樣了解。

儘管如此，在此我也不需要多做說明，到Google查或是用維基就看得到的資料豈是MBA要寫的東西？身為一個交換學生，說很多辛酸史也是很合理滴！

請看倌且聽我娓娓道來：



先苦後甘是我對交換到捷克最好的形容詞。因為捷克台北文化辦事處少一根筋，所以害得我晚到了一個月。而且開學在即，捷克大學事務繁忙，公務車無法接送。所以我必須要「自行前往」！（各位學人們記得要早點辦簽證阿！）



這不是火星任務！這不是火星任務（打滾）！當我用英文詢問如何到火車站卻遇到搖手或是指錯還有繞遠路的時候，我真懷疑自己能不能平安到學校！

所以，捷克文是很重要滴！在當地甚至連布拉格的路標都沒有英文！在捷克，恐怕德文和俄文都比英文來的通行無阻；英文不是萬能的。恐懼了嗎？別怕，只要到了學校一切都會好轉的。注：觀光景點英文還是萬能的

因為捷克學校的Buddy Team蠻完善的，可說是有求必應，是交換學



生居家旅行，外出打獵不可或缺的良伴，而且假日他們還會安排旅行行程帶大家去小鎮散心！

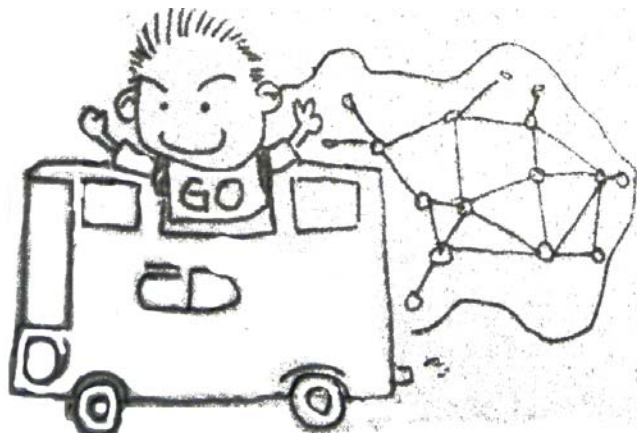
既然Buddy Team這麼強悍，那麼之後要做些什麼呢？那要看大家到捷克有什麼目的。**如果是要認真讀書，學校的課程都可以選**，不過進度跟台灣不一樣。雖然老師的英文會有捷克口音，但比之學校系上開設的課程應該還是要好一點。上完課後發現一學期的課，大約是台灣一個月的進度。或許這是因為沒有選到研究所的課，但我打算好好旅行所以也沒有問。

如果要增廣見聞，**捷克可是背包客的天堂！**尤其是明年進申根的話，恭喜學弟賀喜學妹！捷克地處中歐北邊是波蘭，西邊是德國南邊是奧地利還有瑞士東邊是斯洛伐克，想到就流口水了吧！而且還未進入歐元區，捷克的幣值換算台幣大約是1比1.5。當到荷蘭與德國等歐元國家的同學縮衣節食，省喫儉用體現偉大客家人精神時，你可以繼續過著在台灣的大餐生活啊！

我還是沒說到為什麼捷克是背包客的天堂，只要到了週末，你一定會發現學校宿舍都沒人了？



因為大家都背起背包出去旅行了~



**捷克的交通費用跟台灣差不多。**而且到各小鎮一定會有巴士或車站。想去哪裡只要查好時間，背起背包就可以成行囉！

說到這趕緊提供書上沒說的八卦：

**捷克的火車票價可以說是歧視宅男到了極致。**舉個例子來說，一人成行從Praha到Hradec Králové 票價是140 kC。但是2個人只要175kC而且越多人越便宜！莫非這就是所謂的固定成本極高，而變動成本很低的宅男必殺定價策略？

身為宅男只好極力推薦巴士了，當然捷克沒有像台灣一樣的總統座椅加上個人娛樂設備，但是票價合理(如上，到Praha 就是80kC左右)，而且到那都有車是台灣比不上的！



生活體驗中，吃飯皇帝大，宿舍裡有廚房和電爐。這是吃不習慣捷克菜的我唯一安慰的地方，因為歐洲人似乎習慣冷食和硬麵包，剛好這是我的大忌。

Bread or Rock??



不過捷克人相當自豪捷克啤酒，現在美國市佔第一的百威啤酒，當年就是從捷克發源的喔，愛喝啤酒的快來喔！





前面寫了很多不正經的東西，現在來談一下Cultural Shock!除了一開始真的很Shock很害怕一個人會失落在Praha街頭之外，還有食物不習慣導致夢都會夢到滷肉飯，其實我覺得捷克還蠻像台灣的。

當然捷克人對於建築是很講究的，只要在舊城區的房子不管是翻新或是新建，都會延續中古世紀的工法保持巴洛克或哥德式建築的外觀。這點真的讓市容很漂亮，而一整片的紅瓦在登上高塔時只有數大便是美可以形容。

說到很像台灣的部份就是，很多人抽菸，而且都亂丟菸蒂。年輕人精力旺盛，所以到處塗鴉，不管作品好壞都會亂塗！所以，看起來髒髒的，我想這也算是對歐洲公民水準的SHOCK吧~

此外服務業人員的素質參差不齊，對客戶不是都很有禮貌。在購票的時候我曾經因為購票人員不想收2個五分，而被她使白眼。以及在小攤子上因為想要看商品還不確定是否要買被呼叱放下東西不要亂摸，這對我來說還蠻生氣的。





當然不是天天都遇到不好的服務員啦，大部分還是熱心助人的。

另外歐洲人是非常愛護寵物的(跟其他同學討論之後)，在這邊看不到流浪狗，當然不是因為全都被殺了，是因為大家都養狗。而且我感佩的是他們不像台灣有非名犬不養的情結或只要腳上有白毛就丟掉的迷信，他們都會好好照顧。所以任何時間都可以看到他們在溜狗，歐洲的狗真是幸福阿！

當初因為差異化過度而到了捷克的我，現在可覺得很值得呢！這可不

包括捷克美女多喔(笑)。

多不理鄧(Donbry Den) 很像鄧布里多吧？這是捷克文的Good day，如果來到捷克，記得打招呼喔！

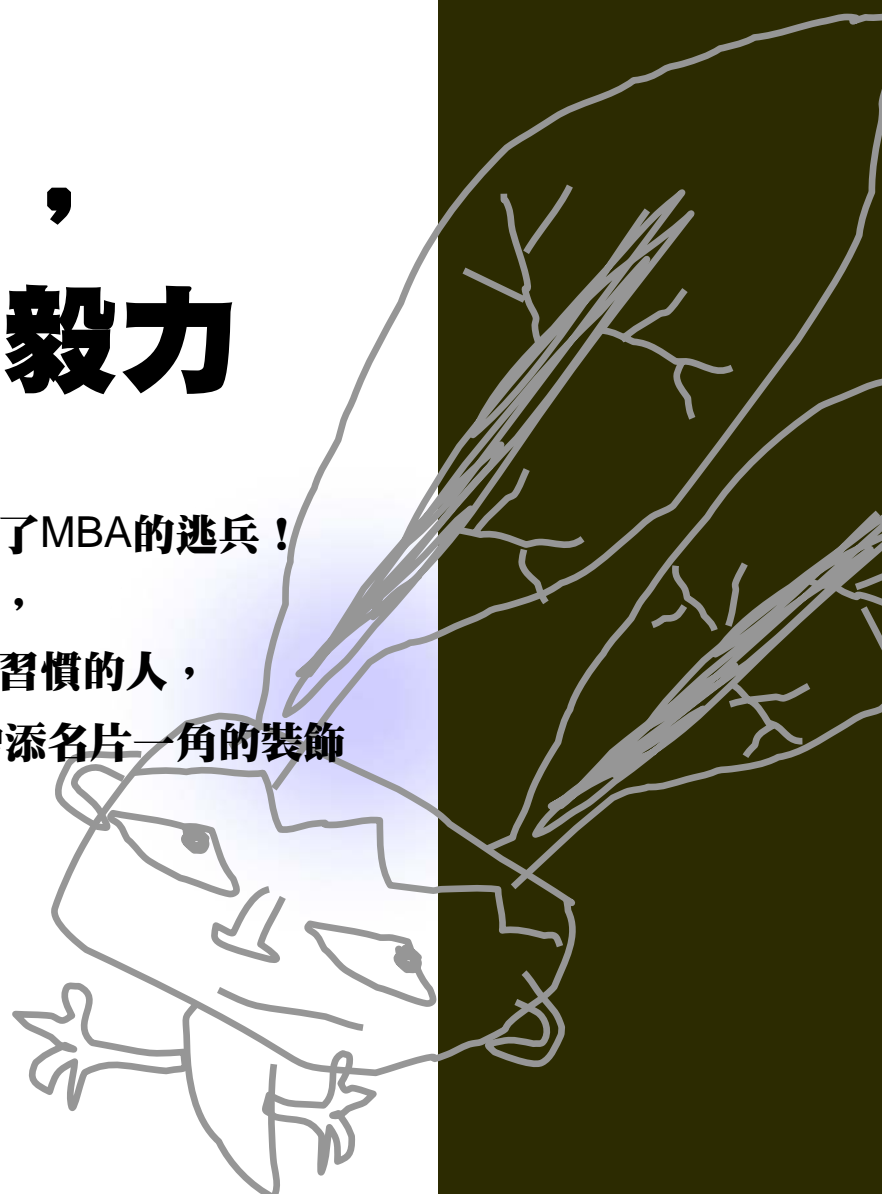


◆ 踏入職場，看見自己 ↗

# 走不同的路， 需要勇氣與毅力

我選擇放棄絢爛的主流路程，成了MBA的逃兵！  
但也因此發現在保險這個圈子裡，  
勝利總是屬於勤勞與有良好工作習慣的人，  
我MBA的學歷充其量只能成為增添名片一角的裝飾

文/ 黃育章  
南山人壽  
業務專員  
MBA95



正如我MSN這幾個月來不變的暱稱一樣：走不同的路，需要勇氣與毅力。我如是告訴自己，也把它猶如碑文一樣刻在MSN上，要自己永遠不忘記這份信念。

身為中山企研大家庭的一份子，我身上本應存著一股屬於我們MBA特有的傲骨精神，體內本應流著有志身為專業經理人的熱情血液。還記得，我聽著許多優秀學長姐在電子科技業、在家用品行銷事業等領域的傑出表現，他們光榮了母校，也成就了自己。但曾幾何時，我卻選擇放棄了這條絢爛的主流路程，

套句小說用語：我成了MBA的逃兵。也從此，開啟了我的「南山保險生涯」。

當初要走保險這條路，其實是某種人生的意外，因為從事保險這份工作從來就也沒有在我的人生規劃裡出現過。但若要說明緣由，可能又是一個大故事，姑且不在此論。初入這行時，我一如大多數人對於保險工作的普世觀念一樣，覺得做保險跟從事直銷沒啥兩樣，甚至用來形容保險工作總是用「拉」這個動詞。有幾個不錯的好朋友也曾向我規勸，要我不要浪費了MBA的大好

前途去做這份被認為較不高尚的工作。我猶記得，一開始時，我總向身旁的朋友說：「我只是去南山上上課，學學如何做好風險管理和財富的投資」。但其實，我只是一直藉此掩飾自己的不安，因為我是個很重朋友的人，我害怕工作的性質讓我失去了以往的友情。我就在每天內心天人交戰的情況中，在這樣一個背負「保險原罪」的狀態下，戰戰兢兢地慢慢學習它，並說服自己接受它。

進入南山，屈指算算也將近半年，而南山也不愧是國內第二大的保險

保險公司，她擁有相當紮實的教育訓練，也是個可以讓有心成就夢想的人築夢的好地方。唯保險工作特性使然，它真的算是扎扎實實的一門行銷課程。我常在想：在MBA的學涯裡，我學行銷、研究行銷，也寫行銷論文，到頭來，當我面對最真實的行銷時，竟然顯得如此的窘迫與不堪。我曾面對初出社會的年輕人、菜籃族的媽媽、學校的老師、一般的上班族，也曾面對可以一出手就可以拿五百萬投資的大老闆。在面對不同的顧客時，要如何把同樣的一個東西（保險）做不同

的闡釋和切入也成了很大的挑戰。這也讓我深刻體會到，其實最真實的學問就在日常的實務當中。

也誠如我上述所言一般，保險有其獨特的工作特性，它是一份不用打卡、可以不用天天到公司、甚至沒有任何底薪的一份特別工作。假如你一點也不在意自己荷包是否能滿滿，它也可以說是沒有任何業績壓力，可以每天打混在家睡覺的工作。因為，你就是你自己的老闆，你的夢想有多少，要達成它，你就必須付出多少。但反之，在這份工作中努力踏實，你可得到則是一年

年內薪水破百萬，三年內便可以升上經理的酬賞。而這幾個月裡，我以一介菜鳥的身份，在公司裡默默觀察諸位前輩，發現在這個圈子裡，勝利者總是屬於勤勞的人，也是屬於擁有良好工作習慣的人，我MBA的學歷充其量只能成為增添名片經歷一角的裝飾，但做越久，我越能體會，努力真的可以改變原本先天的不足，而怠惰也將使原本的競爭優勢都化為烏有。這是個公平的遊戲規則，只是，我們有沒有參透它而已！

在這短短的這一千多字的分享裡，我總共提到了六次(含這次) MBA的字眼。這表示，其實我對於我們這個族群還是有很大的實力認同，但我其實更想說的是：我們既然被認定是來自較趨近菁英的階層，我們更應該表現出菁英般的工作態度，否則就有辱菁英之名。俗諺道：「所有的資產，在不被諒解時，都成了負債。」我們是否也該考慮要拋棄往日光輝的傳統，用更虛心更包容的心態面對種種挑戰，莫讓學歷成了我們人生中意外的負債。最後，我引思想大哲尼采的一句話來

跟大家分享，他說：「一棵樹要長得更高，接受更多的光明，那麼它的根就必須更深入黑暗。」願大家有朝一日都可以成為枝葉繁茂的大樹，大家共勉之，加油！





## 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](mailto: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特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。

