

## 【閱讀・舞道】



拾玖號

2007. 10. 15-2007. 11. 15



新知學人/ 當月新聞



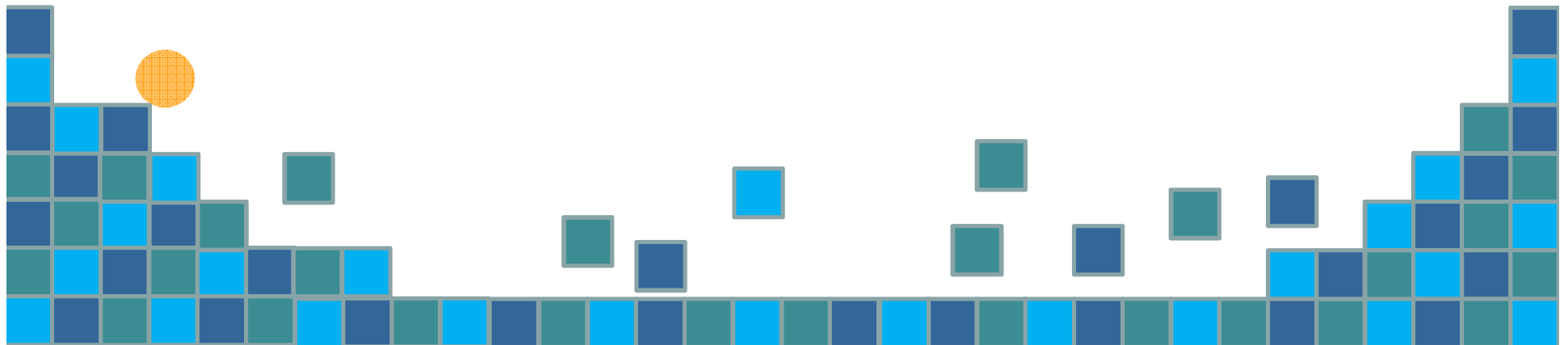
創作學人/ 從福特汽車看學習型組織的核心內涵



創作學人/ 若水全省巡迴說明會 高雄場 ~社會企業~

旅外學人/ 「第四屆諾華國際生技精英培訓營」參加心得

旅外學人/ 實習心得---肯夢AVEDA





西灣學人

一個知識與經驗分享的平台

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



# 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。



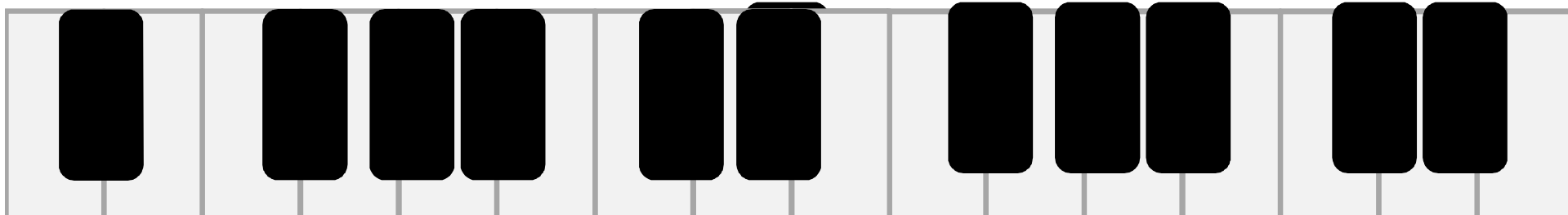
# 編輯的手

【知識分享無國界 西灣學人每月與你熱情相見歡】

啟動學生創造力 建構一個知識與經驗分享的平台

「西灣學人」創立於2006年的夏天，是一群對於知識分享懷抱著熱情的中山企研學生們所成立的組織，希望藉由不斷的知識分享以創造更有價值的知識。過去「西灣學人」以電子檔的刊物形式寄發，如今我們以電子及平面的方式，形成一個管理領域的知識平台，自本期開始，不論在經營理念及呈現方式上，均有突破性的改變。

社長吳聯稚表示，進入web2.0的時代，知識的傳遞不應只是單向輸入，希望透過多方的資訊交流，使每一個人成為知識的創造者，「西灣學人」正是由一群秉持該理念的研究生共同成立。



# 編輯的手

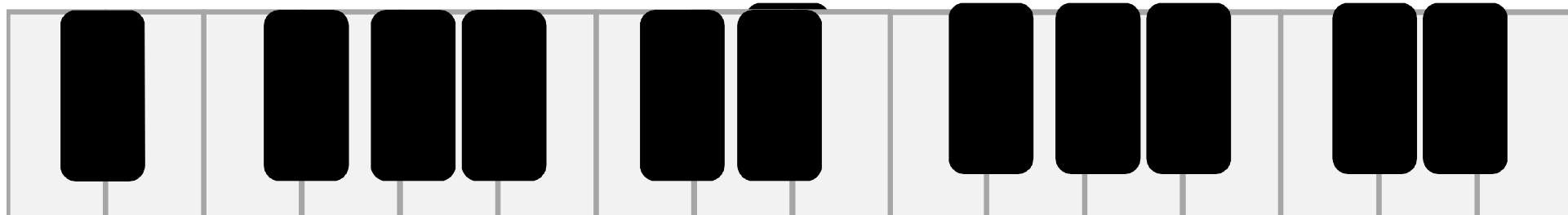


副社長宗培倫也指出，透過本期的改版，未來「西灣學人」將新增報紙的形式，提供讀者更多元的知識分享管道，期望「知識共享」的理念能得到更多讀者的認同。當然，也期待各界菁英至西灣學人論壇

(<http://seawan.bdcweb.org/phpBB/index.php>)

分享您的知識與經驗，提供更多元的觀點，豐富讀者視野。針對刊物內容如有任何建言，我們非常的歡迎各路英雄好漢給予寶貴的指教，您的意見，是我們進步的動力。讓我們一起為知識的創造與傳遞共同努力吧！

此時正逢畢業季節，本期起將針對已提出畢業論文的碩二同學們設立「論文學人」專區，將辛苦研究的論文發表於此與大家分享。





# 單月新聞



處處留心皆學問

好的舊聞勝於隨風而逝的炒作新聞

整理/ 陳旭薇、汪展鵬  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA97





## 日本愛情旅館

### 倫敦首次公開募股

【經濟日報／編譯莊雅婷】

日本的愛情旅館一向充滿神秘感，且常與犯罪、醜聞產生聯想，但其中一家業者將於本月首次在倫敦股票市場掛牌交易，大張旗鼓公開招徠歐洲人資。知名愛情旅館業者日本Leisure旅館將進行股票首次公開發行（IPO），不但承諾8%的股利收益率，還保證公司會快速成長，希望吸引投資人參與。日本約有2.5萬家愛情旅館，一直是情侶幽會的隱密地點，有些旅館設有卡拉OK與震動床。位在根西島的Leisure旅館提供最多小時

的休憩服務，但公司經理曼斯菲德認為，愛情旅館不只能吸引愛好刺激的顧客。曼斯菲德受訪時說：「現代人生活步調緊湊，不願受到必須在12點後訂房、或中午前退房這類限制。就像折扣機票一樣，有限定時效可壓低票價，因為較經濟實惠，可吸引更多客人。生意繁忙時段價格自然較高。」普遍認為該產業較少受景氣循環影響，而客房使用率高，投資報酬率也比較好。

曼斯菲德指出，Leisure旅館平均每天每一可用房間的收益為16,700日圓，股利收益率為8%。相較下，日本房地產投資信託公司Japan Hotel & Resort的股東收益率較低，約為5%。曼斯菲德希望藉由高股東報酬，爭取更多投資機會。Leisure旅館集團計劃發行總值達1億英鎊的股票，本月將在倫敦二板市場（Aim）掛牌交易。

【2007/11/05 經濟日報】

# 中國人

## 海外旅遊 形象差

【世界日報／北京十四日電】

**廣**州「南方窗」雜誌報導，去年中國出境人數達3452萬人次，為亞洲第一大旅客輸出國。但歐洲酒店業今年6月舉行的全球遊客評選中，中國遊客形象排名全球倒數第三。中國遊客時間觀念淡漠、嗓門大、隨地吐痰、亂扔垃圾、坐公交車搶座、排隊插隊，大庭廣眾之下脫鞋脫襪珥。「中國人，便後請沖水」，「請安靜」，「請不要隨地吐痰」，以簡體中文標出的警示牌，正在中國人出境遊主要國家—法、德、日、泰、新加坡等地出現。

報導指出，當大批遊客成為中國最新出口品時，「中國人」卻成了不文明、粗魯的代名詞。報導說，近年來中國出境旅遊團因有偷渡嫌疑成員而被整團退回的事件已發生多起。今年的「黃金周」，中國的一個赴歐洲五日遊的旅遊團就被德國警方阻止入境。

更為惡劣的是少數違法亂紀及素質低下的官員在海外對國家及官員形象造成的惡劣影響。早在2001年5月，東北有個市長在法航飛機上霸占了五、六個行李架，大罵機組人員而最終被警察趕下飛機。社科院旅遊研究中心主任張廣瑞說，中國近些年真正因私出境的人次數僅占出境總人次數的50%，另一半是打著訪問、考察等旗號的公費出國。

【2007/11/14 世界日報】

## 油國收入激增

### 推升美債大漲

【劉聖芬／綜合外電報導】

**彭**博社報導，因油價持續飆漲而收入大增的石油輸出國組織(OPEC)成員國，右手收油元，左手買美國公債，因而帶動美債大漲。美國財政部數據顯示，OPEC成員持有的美債從今年初到七月，增加一二%至一千二百三十八億美元。市場人士根據美國能源部的預估，研判產油國持有的美債金額將繼續增加。美國能源部根據自去年十二月以來油價上漲三一%的走勢預估，OPEC今年的石油收入將增加四%至六千三百億美元，明年的石油收入將增加九%至六千八百八十億美元。

美國財政部數據並顯示，產油國持有美債的增加金額是其他外國投資人增購美債的三倍。康乃迪克州RBS Greenwich Capital的美債策略主管阿德爾說，產油國的石油收入增加，但這些油元都是美元，必須再投資去增加收益，這對美債有利。來自產油國的需求，有助帶動美債價格上漲，造成與價格呈反向走勢的殖利率下跌。

巴克萊資本公司的債券策略師龐德指出，就算美元兌歐元匯率跌到歷史新低，美債仍有來自OPEC成員的強勁買盤進場。麥肯錫顧問公司發現，產油國於去年取代亞洲國家成為全球資本的最大來源，這是自一九七〇年代以來的頭一遭。麥肯錫指出，每桶油價若為七〇美元，一年就有六千二百八十億美元的新增油元湧進全球金融市場。

【工商時報2007.10.11】

# 幻覺？陰謀論？


## 幽浮謎團60年未解

【黃文正／綜合報導】

**1947**年6月14日，肯尼斯·阿諾駕駛私人小飛機於美國西北部華盛頓州雷尼爾山附近，「發現」排成一系列上下盤旋飛行的奇特碟狀飛行物，不僅改變了他的人生，也讓後世人類在仰望蒼穹時，多了一份奇妙的想像。阿諾撞見「幽浮」（UFO，不明飛行物體）被視為人類史上第一宗幽浮直擊紀錄。不過，當年位於新墨西哥州羅斯威爾鎮的陸軍機場卻解釋說，那僅是用來偵測氣象的氣球，並非飛碟。軍方的平淡說法，反而引來各種陰謀論的發酵，只是，60年過去了，究竟有無

飛碟或外星人？依舊是難解的謎團。管幽浮迷常被譏笑是瘋漢，但相信有外星人的英國人，比例似乎不少。「英國廣播公司」（BBC）指出，根據1998年英國一家全國性報紙所做民調，有33%的男性和24%的女性，相信外星人曾造訪地球。此外，去年英國國防部公布的文件顯示，60年來，世界各地有超過1萬人宣稱目擊過外星人或飛碟。

過去數十年，有關外星人的各種科學爭論、宗教狂熱或媒體報導，幾乎從不間斷，而好萊塢科幻電影，如史蒂芬·史匹柏執導的《外星人》、威爾史密斯主演的《MIB星際戰警》等商業大片，更對幽浮文化現象推波助瀾。人類對外星人的好奇與恐懼，至今仍是好萊塢票房的最佳保障。專研幽浮30年的大衛·克拉克表示，他不相信有外星人，但他認為主流科學界應正視有此議題，只要有合理解釋的，都值得科學家投入研究，而非不屑一顧。「正



因他們都不想觸碰此議題，反而讓更多人相信，真的有長著大大蟲眼、全身發出綠光的外星人。」

多年來，科學界曾提出各種解釋，像是日光折射所造成的幻日、燃燒的人造衛星或火箭斷片所造成的外太空碎片、或是流星、碟狀的雲、飛機，甚至是人在壓力下產生的幻覺或歇斯底里症狀，都可能造成「飛碟」的假象。然而，科學解釋並不足令幽浮迷信服。幽浮文化現象底下藏有各式陰謀論，有人認為，這個理性世界不斷膨脹，舉世也瀰漫對威權的不信任感，幽浮陰謀論遂提供給人們一種情感上的遁逃或紓解。英國《Fortean Times》今年7月刊出發現幽浮60周年紀念專題，便宣稱：「人類的精神有賴驚奇的想像而耀然生輝，幽浮現象補足了這個空隙。」儘管一再被科學家潑冷水，但幽浮迷仍不改其志，堅信背後有陰謀論。

「不論政府提供多少資料文件，認為政府故意隱瞞外星人存在的幽浮迷，永遠也不會滿足。」克拉克說：「那是情感的問題，他們相信有外星人，而且可能正走在我們身邊。」另一名幽浮專家保羅·杜佛里表示，1990年代是幽浮文化現象的第二個黃金年代，這都要拜美國電視影集《X檔案》風靡全球之賜。

今年4月，雷·鮑伊爾駕駛一架英國客機途經海峽群島上空時，看見兩個疑似飛碟的明亮黃色物體，是英國最新的幽浮直擊報告。雖然也有不少旅客目睹，雷達上也有顯示，但科學家解釋說，那可能是多佛地區數日前恰好發生地震，所產生的地球反照電磁場現象。鮑伊爾則說，他可以接受這種講法，「我並不預設任何立場，不過，如果說我們是全宇宙唯一的居民，那就未免太狂妄了。」

中國時報 2007.11.14



## 哈利波特施魔法

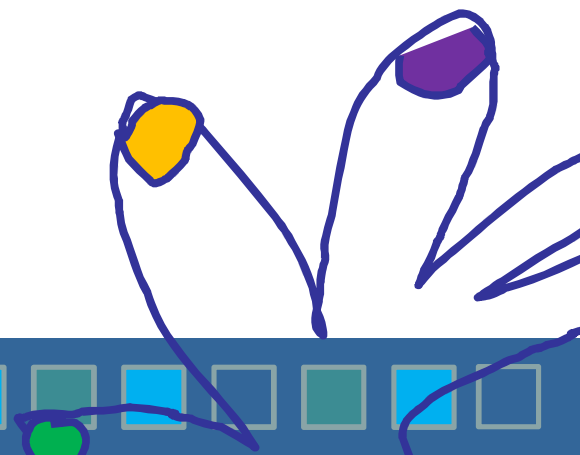
### 英後段學校成績精進

【中廣新聞網】

**英**國一所後段班學校，利用哈利波特教學法，學生成績大有進步。英格蘭〔諾丁罕〕的〔梅洛〕小學的學生以前學業、操行成績都普遍不好。校長唐娜女士三年前開始引進哈利波特教學。學生可以選自己喜歡的哈利波特角色的衣服穿。學校的校舍分成四棟，分別是葛林分多、賀夫帕夫、雷文克勞和史萊哲林。上英文課，老師會選一章哈利波特給學生當課文看，然後要學生改編成劇本。

體育課，學生要學會平衡，好騎掃把。教學生減法，用的是巫婆帽和魔術棒等教具。電腦課，學生可以在電腦上到〔霍格華茲〕遊覽一番。課程推出以來，學生成績大幅提昇，現在是全英國前百分之二十五的學校了。唐娜女士說，現在學生寫作、數學成績都進步了，也比較守規矩了。

【2007/11/14 17:30】



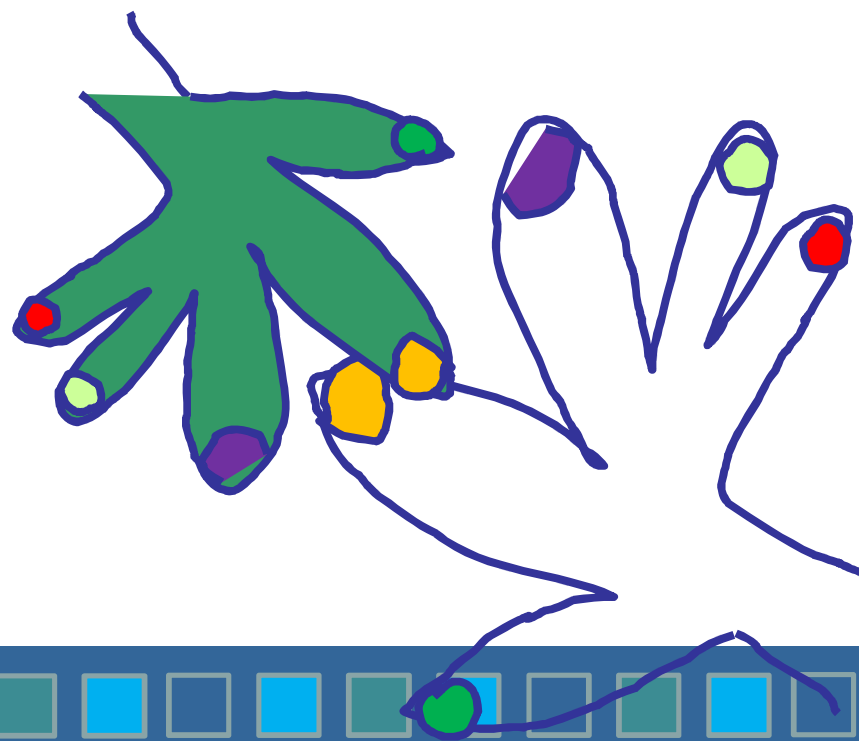
英研究：

## 女性比男性善於合作

【中廣新聞2007/11/14】

**英**國「皇家學會」一份研究報告指出，女性比男性更善於合作。研究認為，女性似乎比男性更善於合作、調解跟達成協議，而男性則擅長蒙蔽、欺騙和出賣。因此在一個成功、穩定的社會，女性作用比男性更大更重要。主持這項研究的科學家讓男女研究對象玩科學遊戲，遊戲模擬現實生活中存在的種種矛盾，一方面每個人都有自私的慾望，追求「贏者通吃全拿」的價值觀，另一方面必須妥協，因為

他們同樣需要建造一個相互合作的社會。模擬遊戲結果顯示，女性選擇合作的機率比男性高，顯示女性更具有合作精神。



研究發現：

## 替代性燃料 可能加重 溫室效應

【法新社華盛頓十三日電】

**科**學家在一份新出版的美國研究報告中指出，部分車輛替代性燃料如液態煤，可能排出比汽油或柴油更多危害地球的溫室效應氣體。非營利性環保團體「科學工作者關懷聯盟」在一份介紹這篇文章的聲明中表示：「例如液態煤就比汽油多產生百分之八十的全球暖化效應污染物。」液態煤被視為在許多過度仰賴使用汽車燃料的國家中，被用來代替石油的燃料。報告中指出：「玉米生質燃料乙醇可能比石油更具污染性，也可能更乾淨，這端視栽種玉米的方式



，和乙醇的生產過程而定。」這篇報告以在2003年以前，替代性燃料取代全美五分之一消費性石油用量為基礎。文章指出：「假如大部分的替代性燃料含有液態煤，可能會使大氣中的污染量增加，大約如同多了三千四百萬輛汽車行駛在馬路上。」反之，較乾淨且有益的「先進生化燃料」，可減少相同數量車輛所產生的有害氣體。目前最乾淨的替代性燃料，是利用草或木屑製造的纖維生質乙醇，可減少百分之八十五的氣體排放量。 2007/11/14 記者:盧瑞珠





## 治痘藥 “羅可坦”

### 可能引發憂鬱症

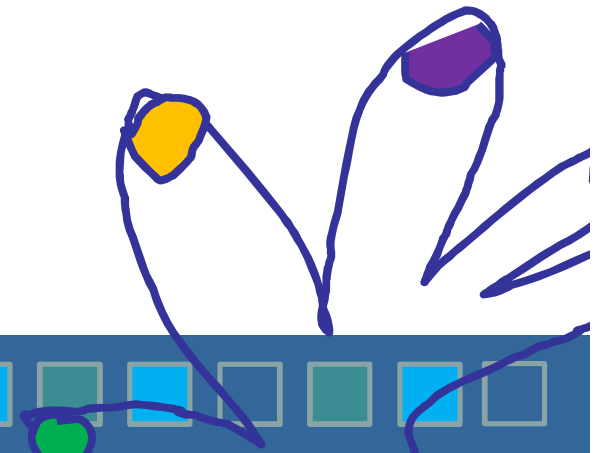
【原住民族電視台】

**你**有服用這種痘痘藥嗎？治療青春痘的A酸羅可坦，經過英國研究證實，它可能引發嚴重的憂鬱症，甚至有26名患者，因為服用了這種藥物，自殺身亡。醫師也特別提醒，孕婦吃了還可能導致胎兒畸形。口服A酸藥物羅可坦，向來是治療囊腫型青春痘的最強用藥，不過，最近，英國卻傳出有26名患者，吃了這種藥後，引發嚴重的憂鬱症，自殺身亡，另外還有31人情緒沮喪，出現自殺

的念頭。

醫師強調，羅可坦，在國內，是自費的處方用藥，一次療程長達半年，門診病患，只有5%的人，用它來治療反覆發作的青春痘，效果高達八成，但是，它的副作用也很多，容易造成胎兒畸形，膽固醇過高，和腸子發炎。所以，醫師通常要求患者簽下同意書。國內，雖然沒有服用羅可坦自殺的通報案例，但，這種痘痘藥，確實存在風險，衛生署表示繼續監測，必要時，要求藥廠加註警語，提醒民眾注意。

【更新日期:2007/11/14】



# 從福特汽車看學習 型組織的核心內涵

聖吉（Peter Senge）提出五項修練來協助組織邁向學習型組織，然而多數組織只接觸了表面工具，而沒有觸及核心內涵。我們以實例來談談，真正走在「學習型組織」這條路上的群體及個人，會呈現怎樣的樣貌。

撰稿/楊碩英／羅郁棠（國立中山大學系統  
思考與組織學習研究室）  
國立中山大學企業管理學系  
MBA博士班



## 福特汽車林肯計畫


90年代初期，美國福特汽車公司以超過10億美元的預算，啟動林肯大陸車型（Lincoln Continental）車款開發計畫。這項計畫為期5年，約有1,000名全職工程師參與，分成10幾個工程專門小組，各小組分別負責產品的不同層面。

該計畫要求在預定期限內推出的新車型。工程師們都懷著戒慎恐懼的心情，擔心工作上的延誤，會影響後置作業的人，拖累研發進度。因此，成員間的對話常顯露出「愈

快把事情做完愈好」的急迫感。車款開發在經過一段時間後，問題開始浮現，包括規格不符、零件號碼錯誤，以及零件不合用等等。這些症狀的可能原因被指向「時間緊迫，難以好好協調」。


## 透過工具了解系統運作

當時正在就讀麻省理工史隆管理學院博士班的金姆（Daniel Kim）博士受邀參與該計畫，將系統思考、改善心智模式、團隊學習等工具引進，目的在改善開發團隊在新車研發時的成本與時間績效，並解決團隊中難以有效合作、協調困難的困境。



金姆要求工作小組描繪過去處理這些問題時的對策，試圖找出工程小組間無法有效合作的原因。當工作小組成員分析自己面對問題如何處理時，逐漸看出一種固定模式。當小組碰到某個困難的設計問題，通常有兩種選擇：一是自行解決，二是與不同小組一起著手處理問題根源。由於每個人都承受了沉重的時間壓力，因此多半採取自行解決的應急做法。不幸的是，這種方式往往會為別的小組帶來意料之外的副作用。因為在相互影響的系統中，一個小組採取的行動幾乎總是會影響組織中其他的小組。

譬如：負責汽車噪音、震動與平順的小組（NVH小組）為了解決車體震動的問題，採用了增強結構的方式。然而增強結構反倒給負責底盤的小組（掌控汽車的整體重量）帶來新問題。底盤小組對NVH專家造成的重量問題感到憤怒，便自己想辦法解決重量問題；他們藉由減輕其他部分的重量，並增加輪胎的胎壓設定以維持行車穩定。NVH專家發現此事後怒火中燒，因為胎壓增加會影響汽車的平順度。雙方陷入了惡性循環，工作小組之間失去信任，藩籬愈來愈高。「我們對抗他們」的心態變成了一股難以自拔的力量。







## 看見自己 促成集體轉變

成員們開始看見，自己應急的辦法，為其他人帶來意外的副作用與新問題，結果又造成更多的應急辦法與副作用。大家清楚看見，絕大多數的時間壓力來自於彼此間互相製造的問題。「房間裡一度出現明顯的轉變，」金姆說。「彷彿他們突然看到自己早就知道但卻未察覺他們其實知道的道理。……他們真正看到了導致一切的系統模式，也因此領悟到，他們不該怪罪任何人。這個模式是大家共同造成的。每個小組各行其是，沒有人看到個別反應形成了更大的系統——這個系統不斷產出劣質的技術解

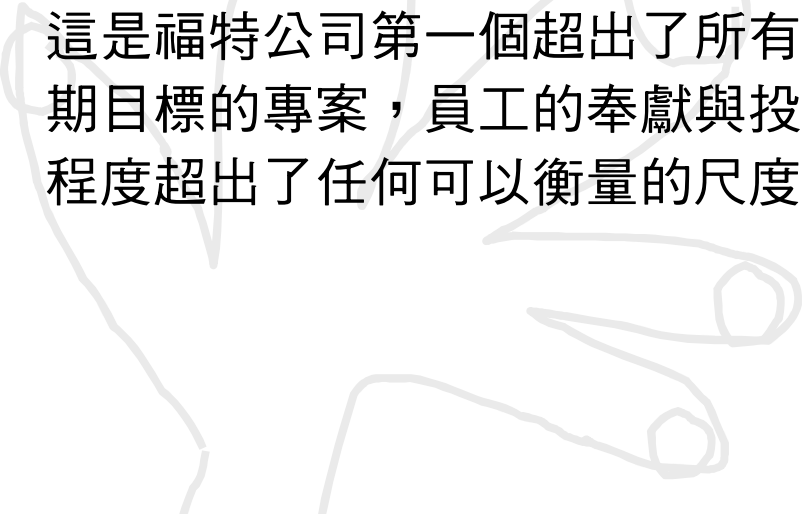
決方案，帶來壓力，延遲交車。當大家充分認知到系統的意涵，一名成員說：『老天，看我們把自己搞成什麼樣子！』」

這句話的關鍵是「我們」。在此之前，每個問題都能找到替罪羔羊：「他們」那組、「他們」上司、時間不夠等。當所有的「他們」煙消雲散，「我們」逐步浮現，人們的覺知與變革能力隨之增加。經過數次類似的覺醒時刻，團體成員逐漸培養出新態度。這種態度帶來重要改變，讓成員以更好的方式協力合作。成員們開始能夠彼此分享意義，反省哪些東西有用、哪些沒有






用，而且沒有人會受到懲罰。這個作法讓不同小組之間的競爭壓力完全消失，學習速度加快，找到快速發掘錯誤、減少錯誤的方式。最後，他們在研究新車的過程中打破了很多紀錄，交車時間比預定期限早了快一年、擁有充足的試車時間，把省下來的6千3百萬美元歸還公司。這是福特公司第一個超出了所有預期目標的專案，員工的奉獻與投入程度超出了任何可以衡量的尺度。



## 學習型組織的核心精神 內涵

共同創造系統的成員若領悟到，自己才是問題的根源，才能找出創造自己渴望成果的全新能力。福特的上司不斷追問：「你們怎麼解決這些問題的？」成員們這麼回答：「大家開始改變運作方式，很多問題就不見了。」這種說法對未涉入其中的主管而言，很難理解、很難體會。但當幾百個人開始用不同的觀點看事情，考量到整體而採取行動，這種集體的轉向，才是促成變革的有效力量。






當人們無法看出問題是自己造成的，就很難產生根本變革。這種轉向真正的內在修為，很難言傳，但力量強大，這也才是「學習型組織」真正核心的內涵。所以聖吉在《第五項修練》第一章就以「metanoic organization」來形容學習型組織的精神，意味著心靈意念的根本轉變，帶有「repent」（悔悟）的意義在其中。但，這幾乎迥異於大多數管理者的想法；因此，在學習型組織這條路上，現代組織的管理者還有很長遠的路要走。

## 補充

更多關於福特汽車林肯計畫中，學習型組織方法、工具的落實，以及態度的轉變，並打破許多製造紀錄的過程，請參閱：《第五項修練II實踐篇》（上）第277頁至第283頁、《第五項修練II實踐篇》（下）第912頁到第923頁、《深度匯談》第389到395頁、及《修練的軌跡》第73至75頁。

本文同步刊登於：台灣大紀元時報2007年11月1日A8版專題報導於<http://news.epochtimes.com.tw/7/11/1/69332.htm> 可見全文電子版

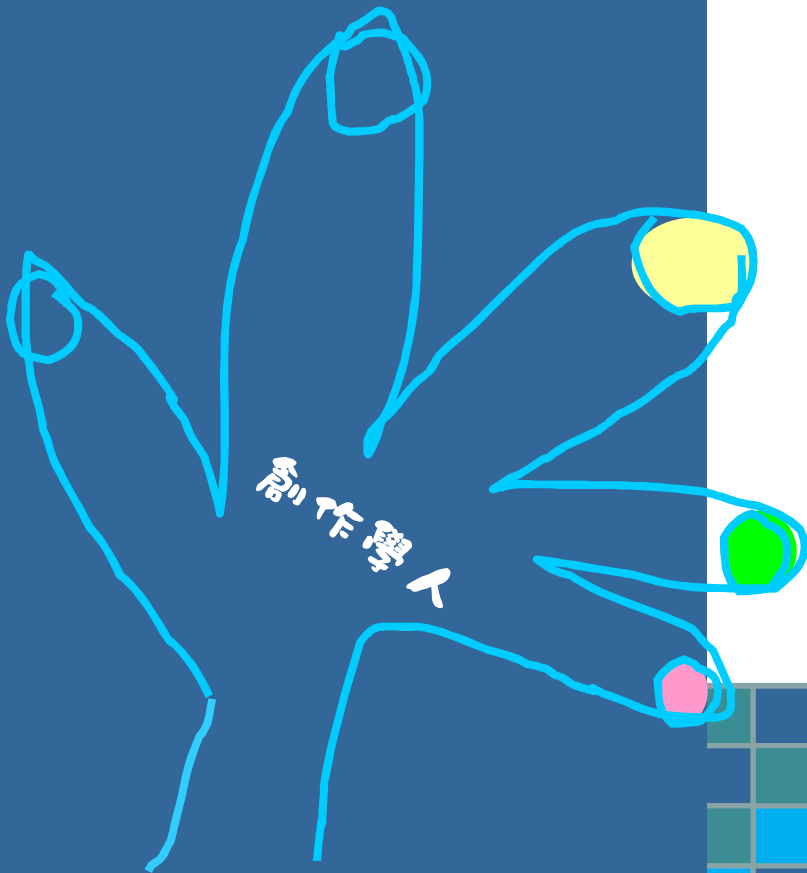


# 若水 高雄場一


## ～社會企業～

若水國際股份有限公司，期望以永續經營的概念，幫助社會企業自助自立，朝向持續解決社會問題前進……

整理/陳恆嶽  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA97









**聆**聽演講前，便曾在網站或e-mail的轉寄過程中，對若水國際股份有限公司略知一二，當時筆者即認為，用企業經營的方式，來做社會公益，是一個很特別、也很有創見的想法，從那時起，若水在我的記憶已然存在。所幸，十月一號，該公司以高雄中山大學為起點，由若水創辦人張明正與王文華先生舉行關於社會企業的演講，並開始宣傳社會企業創業大賽，在此千載難逢的機會下，我毫不猶豫地去聽這個令人期待的演講。

演講過程中，王文華先生的思緒敏捷、談笑風生與張明正先生獨樹一格的張式幽默，不但帶動現場的活力，更以輕鬆詼諧的方式，讓與會者清楚了解若水國際股份有限公司是什麼？何謂社會企業？而社會企業創業大賽的內容是什麼？

### 一、若水國際股份有限公司是什麼？

故事要從擎天崗說起，當時的趨勢科技創辦人張明正先生與作家王文華先生相識於一宣傳「樂活」概念的公益活動，由於要討論下一個公益活動，因此，熱愛爬山的兩人，不在高科技的會議室討論，總






約在擎天崗談社會問題。為解決「將公益付諸實現」的這個問題，他們數月來訪問了眾多公益團體，在秉持著「給他魚吃，倒不如教他釣魚」的永續觀念之下，便決定投入社會企業，共同創立了若水國際股份有限公司，期望以永續經營的概念，幫助社會企業自助自立，朝向持續解決社會問題前進。

## 二、何謂社會企業？

社會企業，簡單的說，就是用企業營利與永續經營的方式，作為解決社會問題與促進公益的一個組

織，與一般的社福機構不同的是：社會企業能透過經營上的獲利，來維持組織運作及日常所需，而非只是靠民間的捐贈或是政府的補貼。而社會企業與一般企業兩者雖然都是以經營獲利為主，但在獲利下的利潤歸屬，則有很大的差別，社會企業經營的最大利潤的歸屬不在回饋給股東，而是回饋給社會公益，這跟一般企業以創造股東利益最大化的觀念，有南轅北轍的感覺。在揉合企業與社福機構的特色之後，就成了現在的社會企業。





### 三、社會企業創業大賽的內容？

為推動社會企業的成立，將以創業比賽的方式，鼓勵社會大眾來共襄盛舉，獲勝的隊伍，若水國際股份有限公司將會提供五百萬的資金，並提供創業所需的經驗、技術、企業模式等，讓優勝的點子得以落實。

聽完兩位創辦人的演講後，無庸置疑的，社會企業這個新穎的觀念確實能讓社會更為進步，但筆者心中突然有種想法：目前社會福利機構很多，也在解決不同的社會問

題或是促進社會公益，不知有沒有可能對於民間的社會福利機構進行徵選，選取適合或急需幫助的社會福利機構，作為導入企業化經營的輔導機構，讓這些的社福機構能夠永續經營下去，如此，一來可以減少資源的重複投資，二來可直接幫助到最需要幫助的人，三來也可讓原來獲利能力薄弱的社福機構，轉為能夠自給自足。

基於上述的理由，若能將社會企業的概念直接導入現存的社福機構，毫無疑問，將可以達到原本社會企業創立的目的。可惜筆者認為






目前如果將社會企業概念導入現存社福機構，不免遇到會下列問題：


1. 對原本社福機構內部的組織架構，產生衝擊：對於組織內人員與資源的重新分配，勢必讓機構部分人員產生程度不一的排斥，而社福機構督導與負責人的支持與否，將可能是影響社會企業導入成敗的關鍵因素之一。

2. 可能會產生非專業凌駕於專業之上的疑慮：很多社福機構的人員可能是相關科系出身，也在這個領域工作了一段時間，對現有的工作

內容與流程很清楚也很習慣，但導入社會企業的概念之後，可能會有非社福相關科系的人，來決定原本工作的內容的調整與機構做事方式的改變，對身處第一線的工作人員，有時會有不能理解為何要這麼做的想法產生，或是感覺產生外行指導內行的疑慮。

3. 有些社福機構所服務或幫助的對象可能是受到禁治產宣告或是無行為能力的人，在社會企業以營利為維持組織運作的前提之下，面對幫助的對象無法有產出時，將造成






社會企業概念在某些社福機構可能沒辦法順利推行的困境。

4. 社福機構在法律上法人的定義中，可能會有以社團法人（協會、學會）或財團法人（基金會）名義成立的組織，相較於社團法人的社會企業，兩者在成立基礎上就會有所差異，如果是將社團法人的社會企業導入財團法人的社福機構，那在體制上就會有混亂的情形產生。

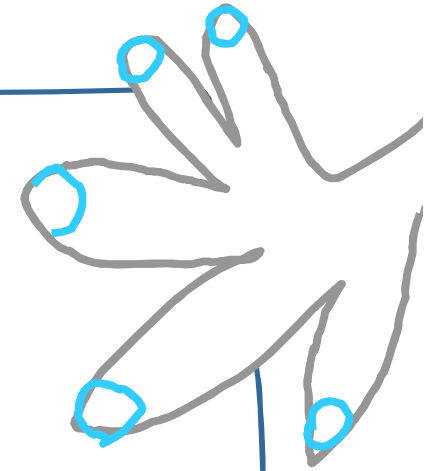
綜上所述，目前若要將社會企業的概念直接導入現存社福機構，仍會遇到一些結構或文化上的問題

，但若以社會企業當成創業家的第一志向，這樣不僅能兼顧生意與公益，同時也能為社會環境的改善與進步盡一份心力，何樂而不為呢？希望有更多人投入這個社會企業的創辦，幫助社會上的弱勢族群與團體，讓他們可以在資源分配不均、呈現M型化的現今社會中，獲得被釋放的機會，獲得追求與掌控自己生活的能力，行而有能，進一步對其他人伸出援手，形成一個正向循環，也為整個社會來注入活水，讓社會企業真正達到老子說的「上善若水，水善利萬物而不爭。」



~活動照片~

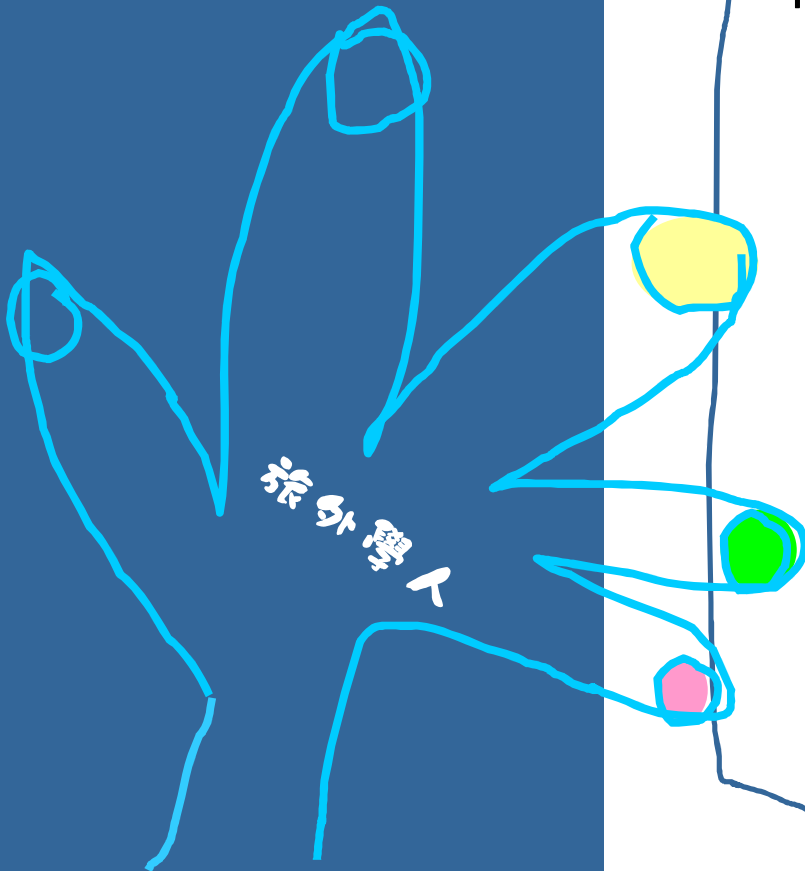





# 「第四屆諾華國際生技 精英培訓營」參加心得

---

撰文/林師歡  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA97





**暑**假的時候，在班板上看到一個叫做 Biocamp 2007的活動宣傳，這是一個由**瑞士商諾華大藥廠**舉辦的生技精英培訓營，主旨是希望能藉此活動讓對生技產業感興趣的青年學子有更多的接觸這個領域。

### 領先嬌生、羅氏藥廠，2007全球最受稱許公司

提到諾華（Novartis）這間公司，應該很多人不認識。諾華是在一九九六年由瑞士施巴嘉基（Ciba-Geigy）和山德士（Sandoz）兩大集團合併而成，在短短十年間，諾華就成為目前全球排名前三大的製藥廠。根據今年《財星雜誌（Fortune）》的報導，諾華在「2007

全球最受稱許公司」中製藥產業排名第一。財星雜誌這項排名，是針對全球藥界1,500名資深管理階層及財務專家進行調查的結果。諾華領先排名第二的嬌生（Johnson & Johnson）及第三的羅氏藥廠（Roche）；禮來藥廠（Eli Lilly）和葛蘭素史克藥廠（GSK）分居四、五名；而製造威而剛的知名藥廠輝瑞（Pfizer）則均掉出十名之外，排名第十一，這對一個剛合併十年的公司來說，無疑是一個了不起的成就。

在台灣，諾華的分公司榮獲《天下雜誌》所評選的「2007天下企業公民 Top 50」及行政院勞委會頒發「2007人力創新獎」，對諾華在致力人力資源創新與重視人力資本投資有所表揚








## 藥廠黑幕－利潤與道德之爭

剛讀完《企業的性格與命運》，對於這類大公司當然應該保持合理懷疑，所以我也找了一些關於諾華的相關新聞。首先，今年三月，美國市場暫停銷售諾華生產治療便秘的藥品Zelnorm，被要求停售的主因是該藥物可能造成服藥者心臟與血管的病變。生技產品的複雜性極高，製藥產業確實存在相當高的風險，很可能一不小心就對使用者造成意料外的傷害，但在許多情況下，公司是有能力避免這些問題卻沒有去解決。在《藥廠黑幕》一書中，作者瑪西亞·安卓（權威期刊《新英格蘭醫學雜誌》編輯）對目前製藥產業從製造新藥的最初使命，變成掌握巨富權勢的大型行銷機器

有諸多批評。他也在書中提出了許多的案例，各知名藥廠為了產品能提早上市，不惜用不正常的手段操縱臨床試驗結果，或不當增加藥品的適應症，最後再讓旗下律師團想盡辦法延長政府核可的專賣權期限。

諾華的Zelnorm是否有一樣的情況發生我們不得而知，但另一則有關諾華的負面新聞卻歷歷在目：今年一月，諾華藥廠被非政府組織「自然保護中心」和「伯恩宣言組織」選為「最不負責任企業」，美國愛滋病保健基金會更在今年八月對諾華提出嚴重批評。這兩件事情的起因在於，諾華藥廠在二〇〇六年，為限制治療癌症、愛滋病的較便宜非專利藥品進入印度和其他開發中國家，對印度專利法採取法律行動。






雖說諾華的目的不外乎鞏固產品市場，但此舉也凸顯了醫藥業對發展中國家的公共保健需求是多麼視若無睹。當發展中國家有希望能夠跟愛滋病等疾病對抗時，醫藥產業卻為了獲得利潤而選擇與全世界人民對抗。


這又讓筆者想到前陣子讀的一本書－《Critical Condition》，作者是美國普立茲獎的得主，書中描繪了美國醫療產業的大問題，尤其是藥廠如何跟醫院、保險公司、甚至是政府勾結，試圖提高自己的利潤。

作者提出了一個非常明顯的例子：礙於法令的限制，許多藥廠在加拿

大的藥品定價比美國市場來的便宜許多，當然這不是加拿大的藥物便宜，而是美國市場的藥價太過不合理，也因此許多年老貧困的美國人乾脆直接組團前往加拿大買藥，或是跟加拿大的藥局訂藥。那些大藥廠們當然不會允許這種事情發生，所以他們找了許多說客讓聯邦政府立法禁止這種行為。

禁止的原因更是讓人匪夷所思，藥廠表示加拿大的藥物不安全，但是兩地賣的其實是完全相同的藥物，何況加拿大也有自己的FDA，很明顯藥廠為了自己的利益而枉顧





病患的經濟能力與生命保障。這跟諾華在印度採取行動簡直是沒有兩樣。


## 與全球生技精英有約一


### 「諾華國際生技精英培訓營」

前面批評了這麼多，還是先拉回正題。「諾華國際生技精英培訓營」是由台灣諾華在2004年創辦，以展現對台灣生技發展的支持，這個活動今年已經邁入第四年。昨我參加這個活動的感覺，可以發現諾華對這個活動的重視。參加前，需先繳交一份英文個人資料，經書面篩選後，必須要參加一個英文的團體面試。這是一個很有趣的經驗，跟五個完全不認識的人，在全英文的環境下，一起回答面試者的問題，更

是一個不錯的考驗。

通過面試後，諾華先幫所有的參與者安排一個Pre-Workshop，讓三十位參與者互相認識，並且組成團隊；入選成員各個臥虎藏龍，有來自台灣各大名校的學生，更不乏醫學院學生，有些人則得過知名商業競賽的冠軍，另外還有擁有豐富的生技知識的中科院研究員。最有趣的是，這個Pre-Workshop的重點不是要教你任何的生技知識，而是上一些關於商業的課程與活動，讓大家先培養一些Business的Sense，並要求各團隊準備一份簡報，設想在未來的十年之後，推出一個新的生技產品，同時擬定公司的營運與行銷等計畫。







到了Biocamp的當天，各組必須就自己的提案作出完整簡報，除了優勝隊伍會得到獎品外，台灣諾華也會選出兩位表現優秀者參與今年在日本東京舉辦的International Biocamp。

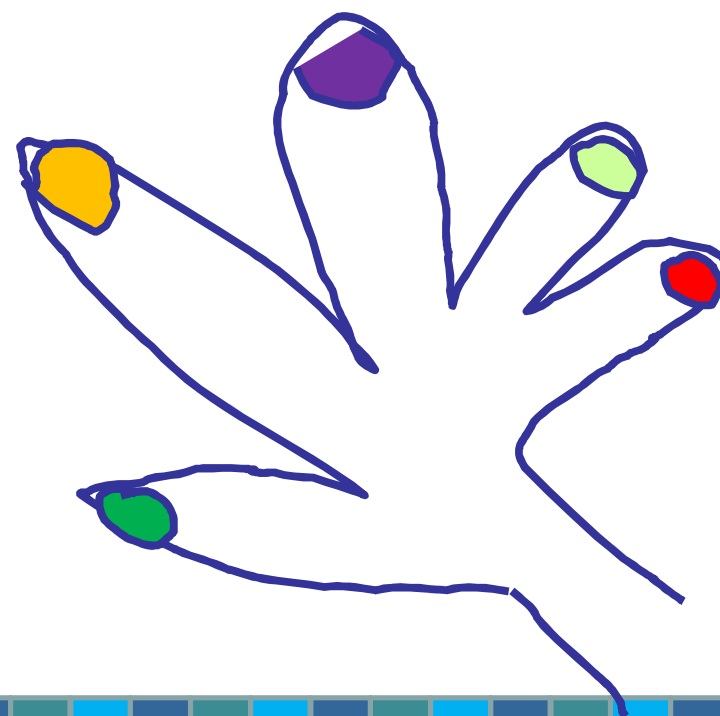
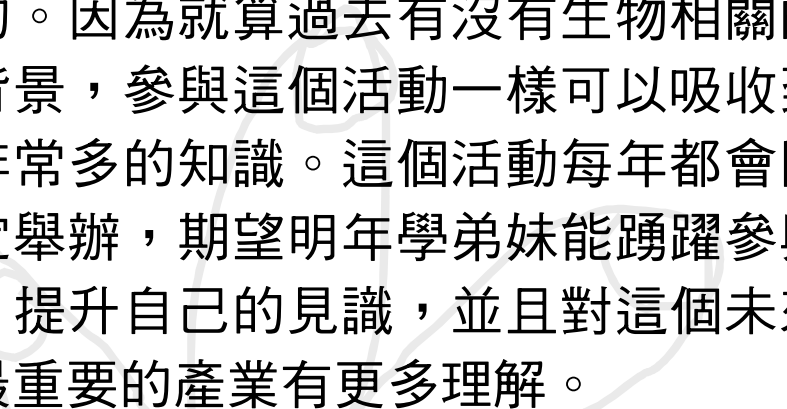
據官方說法，「為期一天的Biocamp聚焦全球與台灣的最新生物技術，透過來自政府、產業及學術單位的頂尖生技專家，提供三十位來自台灣一流學府學子未來生技發展的願景，深入探討全球生技產業脈動、亞太區生技產業發展前景與生技菁英生涯養成相關議題」，當然，這個活動也確實非常的高規格，當天正式的Biocamp是在台大會議中心舉辦。

與會人包含了諾華著名抗血癌藥物基利克(Glivec)發明人、現任諾華新加坡熱帶疾病研究中心(NITD)執行長Alex Matter博士特別應邀來台專題報告「藥物創新及醫藥可近性」，我國中研院特聘研究員張子文博士及台灣諾華總裁張振武先生則將與會分別報告「創新成功藥物- Xolair」與「全球化世代下的領導力」。在一個上午的演講之後，之前分組的每個團隊經過主題構思與Brainstorming的成果就要正式展現了。我們這一組運氣非常好的拿到了團隊的第一名，可惜的是兩位台灣區代表並沒有從我們這對中出現。





我認為此活動非常有意義，且能夠認識非常多了不起的生技專家，也可跟許多優秀學生交流，根據諾華人資部的說法，今年參加的MBA與商科學生非常少，我認為這是相當可惜的。因為就算過去有沒有生物相關的背景，參與這個活動一樣可以吸收到非常多的知識。這個活動每年都會固定舉辦，期望明年學弟妹能踴躍參與，提升自己的見識，並且對這個未來最重要的產業有更多理解。



AVEDA

# 肯夢 AVEDA

## — 暑期實習心得

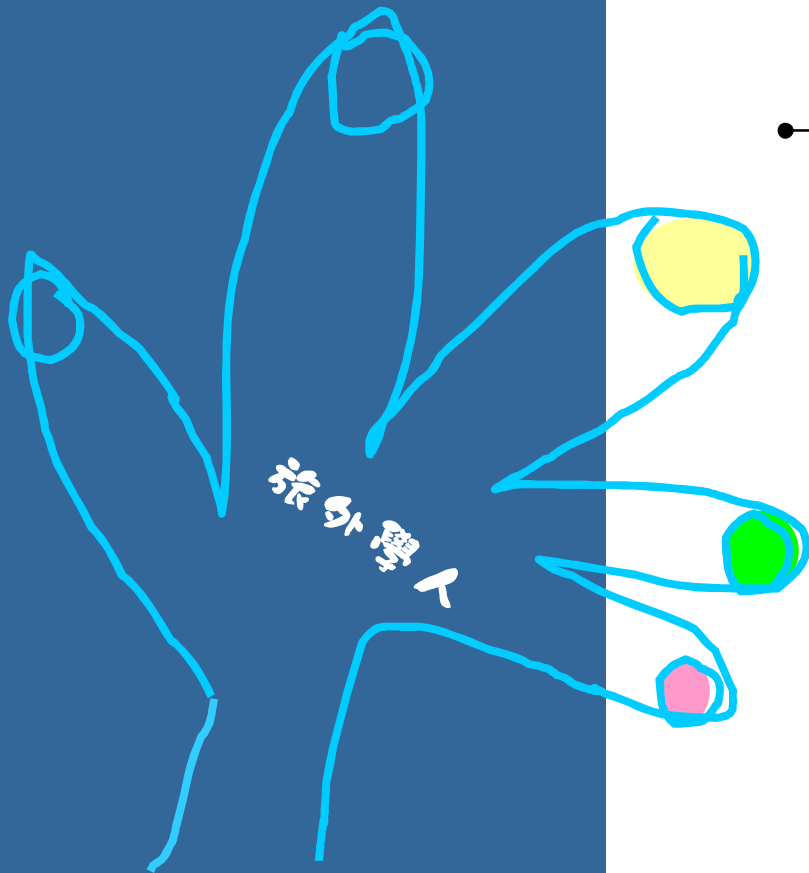
---

撰文/黃湘婷

國立中山大學企業管理學系

碩士班二年級

MBA97



**多方嘗試，多元內涵**一直都是中山企研的精神之一。透過兩個月的企業實習，雖然無法完整體驗一份工作的內涵，但仍可大略了解產業概況，並實際體驗企業運作，同時印證在學校所學與實務間的差距及應用。一直以來，對消費性產業有著濃厚興趣，並希望能更加了解現今行銷領域在實務上的趨勢。今年暑假，非常幸運透過葉匡時老師的引薦，至肯夢AVEDA實習，他們獨特的企業文化、細膩的品牌風格及行銷方式讓我得到很多啟發和學習。

下面就從企業介紹和實習生活來分享我這次的觀察和體驗。

## 肯夢AVEDA

AVEDA是一個來自美國的品牌，產品類別主要為植物性的髮類、肌膚保養產品和彩妝品，同時還有最能代表品牌精神的「植物純香」香精油系列。AVEDA倡導尊重環境，不用化學製成的化妝保養品「汙染」自己的身體，而回歸到天然、以植物為本的社會。

而肯夢是台灣代理商的公司名稱，公司創辦人朱平先生堅持以公司名稱肯夢與AVEDA結合，做為品牌的名字。「肯夢」從字面上解釋就是肯做夢，代表著與AVEDA品牌精神一樣，執著於某些不同於一般大眾的想法與信念。

肯夢AVEDA有三個特色是我覺得非常有趣而值得分享的：

### 1. 創辦人朱平先生的管理風格

第一次見到朱平是在他有著美麗綠櫻桃裝置藝術的辦公室，輕鬆自在的打扮，一見面就伸出手與我握手致意，堅定而誠懇；

說起話來，則是既親切又熱情，滔滔不絕的與我分享對肯夢AVEDA的夢想和願景及如何為顧客和員工創造價值與意義，但卻對一般企業所在乎的利潤與成長規模隻字未提。

朱平很少出現在辦公室裡，但辦公室裡有一張白板寫著他每天的行事曆，所有的人都可以根據職務上的需要安排他的行程。他賦與員工非常大的自由與權利，所以他也沒有手機，因為他信賴每位員工的判斷與努力，不需要事事請示他應該怎麼做。他相信最好的員工，就是「老闆」加



加上「義工」。

他認為老闆通常工作最認真，因為公司是他實現夢想的場所；義工則會為了推廣自己的理念而出錢出力、無怨無悔。所以，他的理想是要讓員工感覺自己是公司的老闆，利潤共享、有權決定，能看到公司的未來；也要使員工變成公司的義工，讓工作不只是賺錢的方式，還有挑戰、創新，更能改變別人、改善社會。

## 2. 以人為本的公司文化

公司創辦人的理念通常會深深影響公司文化，而朱平的目標就是建立一個健康、樂觀、正向的

環境，期許每個肯夢員工都是悅日人(Daymaker)，也就是在工作或生活中，有意識、有方法的讓每天所接觸到的陌生人、顧客和工作夥伴都能很快樂。因此肯夢的公司文化是非常互相關懷、彼此協助的，每個人都覺得自己的工作有意義，同時能保持愉悅，所以工作效率高，工作氛圍卻非常輕鬆、隨性。

## 3. 不斷為顧客創造驚喜的服務體驗

肯夢AVEDA的專賣店名稱是「純淨生活體驗屋」，希望讓每位顧客都能親身體驗AVEDA倡導的純淨生活，不但所有的商品都

能試用，每位顧客一走進AVEDA，悅日人(Daymaker)會馬上遞上一杯熱騰騰的康福茶，為每位顧客驅散在冷氣房裡的涼意。若有機會的話會使用精油和護手霜替顧客做肩頸和手部按摩，使他們能帶著舒適與溫暖離去，這就是AVEDA一貫的服務儀式，透過簡單的服務讓顧客得到感動與用心。

除此之外，AVEDA非常注重為顧客創造驚喜。除了一進門馬上奉上無咖啡因的康福茶外，每次購買一定附上該月的試用品，讓顧客有額外的驚喜。同時初次購買的顧客，會送上AVEDA精心準備的驚喜包，有一張充滿智慧的

漣漪卡，和AVEDA最經典的純香精油，他們認為在每次消費創造顧客的驚喜，將能一次次的提高顧客的滿意度和忠誠度。

## 實習生活分享

我所身處在肯夢AVEDA的支援部門中的行銷單位，此部門負責AVEDA所有的行銷活動，以及直營門市、沙龍美髮和SPA等第一線單位的後勤支援及管理都包含在內。

而我所負責的工作主要有三個部分，略述如下：

## 1. 天母純淨生活體驗屋活動 (EVENT) 支援

這是一個小型簡單的EVENT，主要是與新光三越天母店餐廳合作，顧客可憑餐廳消費的發票來兌換護手霜，目的是增加來客率、增加品牌曝光度，同時留下顧客的資料並鍵入資料庫中，做為未來行銷活動的對象及參考。這個支援活動，讓我有機會到第一線去了解肯夢AVEDA實際的服務流程和觀察每一位Daymaker的服務態度和精神。肯夢AVEDA是一間員工數一百六十人左右的企業，但即使在第一線也能深深感受到

AVEDA的精神確實的被傳承下來，每個Daymaker都以自己的工作為榮，且態度非常的主動積極。

透過現場活動的運作，我也實際體認了行銷企劃人員和執行人員在訊息及認知上的差距，因此兩者間的溝通協調就變得非常重要。透過現場人員的反應，可以讓行銷人員隨時了解企劃的進度和成效，以及需要改善的地方，同時也能在成本控制最低的狀況下，達到最理想的預期行銷效果。這次的學習對我來說獲益良多。

## 2. Nonzero 餐廳文宣及店面產品行銷包裝的小型計畫

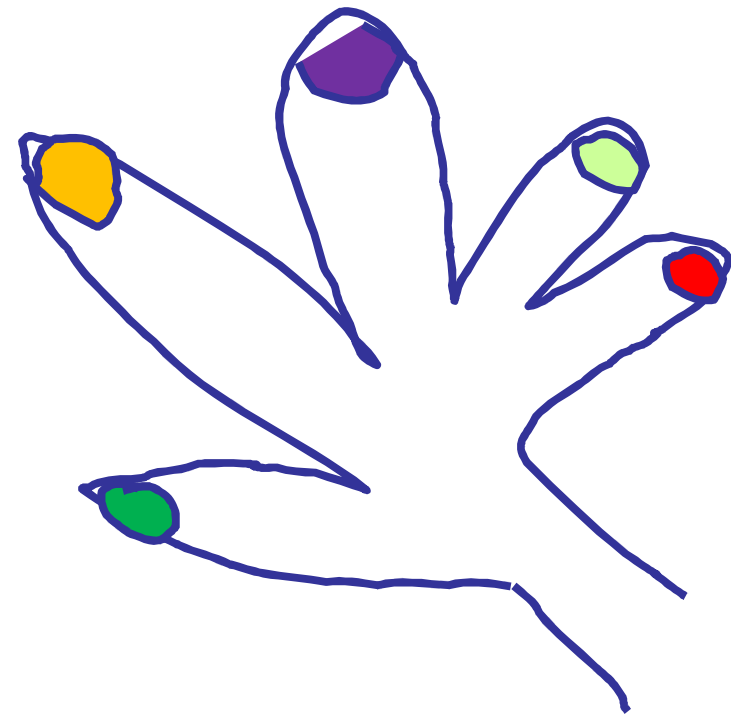
非零餐廳〔restaurant Nonzero〕是朱平先生所開設的一家提倡天然、有機，並推廣簡單、有意識的飲食及消費習慣的概念餐廳。同時在餐廳裡設立非零市集〔Nonzero Market〕，所有餐廳裡所使用的進口食材都可以在這裡買的到，並可帶回家自行料理，同時代理經過嚴格挑選、可經過時代考驗的經典設計品牌〔Timeless Design〕。我所負責的工作是為餐廳的概念設計文宣和宣傳品，同時設計展場的產品

說明，讓顧客了解每個產品的故事與來歷。這個工作對我最大的挑戰是我必須直接與朱平先生報告、討論開會。縱然因此讓我感到壓力甚大，但同時也讓我見識到他身為一個企業負責人的敬業與理想。

## 3. 日常例行事務的支援

這部分都是一些較為瑣碎的日常工作，如企業銷售產品包裝、翻譯文件、整理資料等。因為實習生到企業的時間相當短暫，企業許多任務都需要長時間經營與執行，所以給予實習生的工作通常都較為零碎，一開始需要心理

上的調適。但這中間還是有非常大的學習空間，例如觀察也是非常重要的工作和學習，觀察企業文化和組織運作，慢慢就能從中發現問題和有所體會。同時不論大小事，主動積極，自然就能得到發揮和學習的機會囉！





## 徵稿啟事

對於時事補給的新聞新知、見解獨到的知識創造、雋永不朽的書籍分享、俯拾即是的生活經驗，您有著滿腹經綸無法宣洩的困擾嗎？西灣學人歡迎您的投稿，文長約1000-1500字，並附上姓名（筆名）、學校、系級。

請在本月月底前寄至

[seawoun@gmail.com](mailto:seawoun@gmail.com)。

知識的時代需要您來撰寫歷史！

西灣論壇：

想分享更多的感想嗎？想了解更多的知識嗎？

想對月刊內容加以回應嗎？

進入<http://www.seawan.bdcweb.org/phpBB/index.php>就對了。



我們努力舞動雙手，  
直到手掌佈滿繭而無法彎曲為止。

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



# 西灣學人

社 長 吳聯稚

副社長 宗培倫

---

## 閱讀・舞道

總編輯 郭柏志

文編組 陳旭薇 廖若穎 黃建維 李佩芬 郭美瑛 汪展鵬

活動執行 蔡幸穎 林琬玲 曾暉鈞 陳冠勳 麥人文 張恩齊  
張銘志 郭俊宏 劉浩瑋 王孝倫 林宏宇 林師歡  
趙得棟 黃湘婷

網站管理 陳力瑋 楊亞霖

---

發行所 國立中山大學企業管理學系碩士班

