

贏在軟實力

華人企業領袖
的二十堂課

王力行
【主編】

馬英九 連戰 王建煊 陳長文 郝龍斌 胡志強 周功鑫

嚴長壽 劉育東 白崇亮 王俠軍 陳啟宗 呂學錦 劉宇環

林垂宙 吳重雨 李家維 姚仁祿 徐莉玲 高希均

【著】

贏在軟實力

華人企業領袖
的二十堂課

王力行 〔主編〕

馬英九 連戰 王建煊 陳長文 郝龍斌 胡志強 周功鑫

嚴長壽 劉育東 白崇亮 王俠軍 陳啟宗 呂學錦 劉宇環

林垂宙 吳重雨 李家維 姚仁祿 徐莉玲 高希均 —— 〔著〕

SOFT
POWER

國家圖書館出版品預行編目資料

贏在軟實力：華人企業領袖的二十堂課／馬英九等著。
；王力行主編。-- 第一版。-- 台北市：天下遠見，2009.03
面；公分。--（社會人文；282）

ISBN 978-986-216-300-9（精裝）

1. 企業領導 2. 企業經營

494.2

98003881

典藏天下文化叢書的5種方法

1. 網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇
天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2. 請至鄰近各大書局選購

3. 團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線(02)2662-0012 或 (02)2517-3688 分機904
單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4. 加入天下遠見讀書俱樂部

- 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」
- 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司
（請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址）

5. 親至天下遠見文化事業群專屬書店「93巷·人文空間」選購

地址：台北市松江路93巷2號1樓 電話：(02)2509-5085

【編者的話】集結智慧，再創高峰／王力行 005

前奏

導讀「軟實力」／高希均 009

首部曲

相信改變，轉變世界

【廉能政治】厚植軟實力，打造台灣新動力／馬英九 023

【兩岸宏觀】兩岸共生，要靠軟實力／連戰 034

【品德化育】以愛為主軸，培育人類新希望／王建煊 039

【法律平等】法治軟實力：民本出發的法治觀／陳長文 047

【市民服務】打造夢想之城／郝龍斌 054

【城市經營】用文創經營城市／胡志強 061

二部曲

與世界標準接軌

【藝術推廣】文化·創意·博物館：從「故宮文化創意產業育成中心」談起／周功鑫 075

【行銷觀光】文化，是偉大的軟實力／嚴長壽 088

【建築創作】建築軟實力：要衝力又要耐力／劉育東 100

【整合行銷】解密奧美人：讓世界不同的軟性特質／白崇亮 109

【藝術塑形】釋放我們的開創能力：從八方新氣談企業的軟實力／王俠軍 116

三部曲

與楷模經營接軌

- 【三地合作】台、港、大陸間，人才、資金、貿易的合作／陳啟宗 129
- 【電信科技】用網路匯流世界／呂學錦 140
- 【創業投資】浸透的力量／劉宇環 150
- 【科技經濟】軟實力是珠三角未來發展的關鍵／林垂宙 160

四部曲

與永續發展接軌

【IC育才】硬底子的教育軟實力／吳重雨 171

【生命科學】綠能軟實力：花小錢救物種／李家維 178

【創意思考】剛柔之間見實力／姚仁祿 184

【時尚文創】橄欖樹／徐莉玲 189



集結智慧，再創高峰

——遠見·天下文化·事業群發行人·CEO 王力行——

二〇〇八年十一月，籌備了近半年的「全球華人企業領袖高峰會」，終於在台北的圓山飯店開啟。

這是我們盼了六年的聚會，天時、地利、人和俱齊了，才得以實現。

當我們決定以「軟實力」為大會主題時，不由使我想起了兩個小故事。

一九九一年底，中國大陸知名天文物理學者，也被喻為「中國良心」的知識份子方勵之，在流亡美國後，第一次來訪台灣。

他和妻子李淑嫻一同到了花蓮慈濟精舍。當聽到證嚴法師說，慈濟人在安徽椒縣為水災民眾蓋了有浴廁的房子，淚水在眼中打轉，李淑嫻從皮包中取出一個封套交給上人：

「你們今天做的事，就是我一直想要做的事，非常謝謝你們。」信封裡裝了一千美金。

二〇〇七年，一個跨國高科技公司把全球高層主管會議拉到台灣來辦，不少中國大陸的微軟員工得以來到台北。當他們看到台北的建築，十分失望，因為和大陸的二級城市差不多。但是在街上走動，上了計程車，接觸到的人，卻使他們大為改觀。一位團員說：「這裡的人特別友善、禮貌；也不浮躁、吵鬧。」

會後二天自由活動，他們坐捷運到了淡水漁人碼頭，一路的觀察，有人說：「這在中國，上車肯定爭先恐後；景點一定亂丟垃圾。」可是他們發現這裡有秩序而乾淨。

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、具人文關懷的精神；一種開放、創新、積極、好學的動力。

近年來，高希均教授在華人世界不斷推廣「軟實力」的重要性，也在反映「軟實力」是台灣的競爭力所在。

在台北的「全球華人企業領袖高峰會」上，貴賓們都一一從不同角度，就這個主題作了完善精闢的詮釋。

在這本書冊中，我們集結了這次高峰會中相關的會議內容，也補充邀請了幾位對「軟

實力」有特別見解的專家，使得讀者有更深入、更真切的理解。

從國家，到企業，到城市，到個人，都有「軟實力」。

馬英九總統在會中特別提到：台灣的慈濟功德會，在全球「聞聲救苦」，救難、濟貧的行為，贏得許多國家的尊敬，「就是台灣『心的軟實力』」。

台中市長胡志強說，文化創意是台中的「軟實力」。文化和藝術是台中的傳統資產，「我要用文化『誘』出創意；創意也激盪出文化美質」。台中在他的努力下，引進國際藝術家、建築師，建造一流圖書館、劇院。再加上在地的多元創意餐飲、活動；這些軟實力把台中重新塑造成「文化、經濟、國際城」。

監察院長王建煊以《史記》記載漢高祖與陸賈的對話來作比喻。陸賈說：「從戰馬上可取得天下；但能從戰馬上治天下嗎？」從戰馬上取天下，是靠硬實力；但治天下是靠軟實力。

在企業中，「市場占有率、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」，對企業知之甚深的創投家劉宇環，以多年觀察企業成敗的因素，提出剴切的剖析。

這本《贏在軟實力——華人企業領袖的二十堂課》，是結合了大家智慧，為台灣軟實力找出路的精采文集。

(二〇〇九年三月三日於台北)

導讀「軟實力」

遠見·天下文化·事業群創辦人 高希均

一、推廣「軟實力」

二〇〇一年九月十一日美國紐約受到恐怖份子攻擊後，二個名詞突然走紅：那就是「硬實力」與「軟實力」。

當時的台灣正是陳水扁擔任第一任總統的第二年。他的兩岸政策以及與美國的關係已經開始質變惡化。隨著他執政時間的增加，兩岸關係逐步緊張。面對大陸使用硬實力的可能性，我千思萬慮之後，一面大聲提倡「和平雙贏」，一面指出台灣唯有靠「軟實力」立足世界。

二〇〇六年十一月在哈佛校園拜訪了提出這二個名詞的奈伊教授（Joseph S. Nye Jr.），同年四月首次在《遠見》刊出了〈台灣有展現軟性實力的實力〉。二〇〇八年十一月在圓

山飯店舉辦遠見主辦的「第六屆華人企業領袖高峰會」，即以「提升軟實力，接軌全世界」為主題。當四百餘位貴賓在大會中聽到馬總統的演說中指出：「台灣要放棄武力，朝軟實力方向努力」時，獲得了全場熱烈的掌聲，我內心充滿了共鳴。

這是「軟實力」引介到台灣的簡短背景，也是王力行主編這本書的心意。

二、「軟」不是「弱」

英國在中世紀出現了一位偉大的哲人培根（Francis Bacon, 1561-1626）。在今天盛行的知識經濟討論中，大家都記得他的一句名言：「Knowledge is power」，常譯「知識是權力」或「知識即力量」。

在二十世紀中葉，資訊時代的來臨，出現了二個新名詞：「hardware」與「software」，譯「硬體」與「軟體」。

或許是受了這個背景的影響，哈佛大學奈伊教授在一九八〇年代末提出「hard power」與「soft power」的概念。前者是指一國以軍事上的強勢來壓制對方，完成國家政

策目標；後者是指一國以其制度上的、文化上的、政策上的優越性或道德性，展現其吸引力。

奈伊教授指出：硬實力容易贏得戰爭；但需要軟實力才能獲得持久的和平。「軟實力」當然不是「軟弱」，它是實力的形式之一，這種觀點與我國「以柔克剛」的說法相互呼應。

「軟實力」是種能夠影響他人喜好的能力。獨裁國家的領導人習慣使用威脅或直接命令的方式；民主國家的領導人，則常借助說服力。因此，軟實力的使用是民主政治的主要手段。如果這種領導人具有人格魅力、文化素養、政治主流價值，以及推動具有合法性及道德標準的政策，那就容易得心應手，創造政績。

硬實力透過軍力強迫或經濟利誘，可以擁有支配力——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。在現實世界中，二者常相互使用。曾任美國國務卿的萊斯（C. Rice）就說過：美國的價值不能僅靠劍（硬實力），還需要靠橄欖枝（軟實力）。

三、什麼是「軟實力」

二〇〇七年我去香港與香港科技大學朱經武校長一起討論如何「打造台灣大未來」。他以科技觀點，我以「軟實力」，相互激盪。我指出：面對中國大陸的硬實力，台灣的出路即在軟實力。

廣泛地說：「軟實力」是指別人（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）。

軟實力可以反映在個人的成就上（朱銘的雕刻）、團體上（林懷民的雲門舞集）、普遍性上（台灣社會的自由與開放）；它可以是有形的（誠品書店）、無形的（台灣人民的友善）；它可以是公共財（太魯閣的風景），也可以是昂貴的私人財（收藏的稀罕古董）；它可以購買（三義的木雕），也可以是非賣品（故宮的收藏）。它有時需要國家的大量投資（如教育與文化），有時需要民間研發與開發（如新產品），它可以是短期的

（如流行音樂），也可以是長期的（如中華文化）。

在人類歷史上，最受人尊敬的是那些擁有「軟實力」的偉大人物：莎士比亞、牛頓、貝多芬、莫札特、愛因斯坦；近代中國則出現了孫中山、胡適。他們散發了歷久彌新的智慧光芒，他們對後代子孫永遠充滿了吸引力，他們留下了最珍貴的遺產：文學、音樂、科學、民主思想、開放社會。

擴大解釋「硬」與「軟」實力的十個例子

硬實力	軟實力
1. 一國擁有飛彈、潛艦、戰機	一國擁有自由、民主、法治
2. 兵工廠製造武器	學校培育學生
3. 幾百億買武器	幾百億投入教育研發
4. 國會中掌握的人頭	政策辯論中掌握的民意

四、拜訪奈伊教授

二〇〇七年的一月中，在哈佛大學甘迺迪政府學院的研究室中，見到了心儀已久的奈伊教授。這位曾經擔任助理國防部長及十年院長的學者，對兩岸情勢如數家珍對來客分

5. 大學中的大樓	大學中的大師
6. 父母對子女的體罰	父母對子女的身教
7. 老闆解雇員工	老闆以身作則
8. 富人擁有的豪宅與保鏢	一般家庭擁有的親情與和諧
9. 豪華的私人遊艇	社區平民化演出
10. 滿街警察在值勤	遵守交通規則的行人