

宏碁經驗系列

鮮活思維

人生以享受為目的

施振榮◎著



鮮活思維

——人生以享受爲目的——

施振榮／著

鮮活思維：人生以享受為目的

1998年4月初版

定價：新臺幣170元

2000年4月初版第十一刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著 者 施 振 榮
發 行 人 劉 國 瑞

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電 話：23620308・27627429
發行所：台北縣汐止市大同路一段367
發行電 　：2 6 4 1 8 6 6 1
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電 　：2 6 4 1 8 6 6 2
印刷者 世和印製企業有限公司

責任編輯 方 清 河

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-1796-8(平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

序：

我對台灣社會的人文關懷

兩年前拙著《再造宏碁》出版後，受到國內外各界的肯定與回響。對我最大的鼓勵，是大家認為可以從書中吸收很多經驗，拿宏碁失敗的教訓當借鏡，不必重新摸索或是重蹈覆轍，就可以學到一些重要的企業經營理念。最近哈佛大學管理學院，參考該書整理成宏碁管理教案，作為世界各大學管理課程之教材，用以探討企業組織的改造。我因而深深感到在忙碌的企業生涯中，能撥空寫些心得和經驗與大家分享，是件很愉快且很有意義的事。

這本《鮮活思維》是希望表達我個人對台灣社會的人文關懷，其內容遠超出科技與企業管理的範疇。在台灣社會近二十多年變得如此富裕後，傳統的價值觀念一再被顛覆。許多人忙於追求心中的物質渴望，更多人早已淹沒在

大量的媒體資訊浪海之中，每天等著別人告訴他們，什麼是生活的意義與目標。每個人如何在眾說紛云的世界，找到自我依歸的方向，全賴自己對於智慧的追尋。

什麼是鮮活思維？鮮是新鮮，活是活用、生生不息。鮮活思維簡單地說，就是不受傳統思考所困、符合現世社會所需、尋求突破且事半功倍思考模式。

經由這樣的思維，可以「不留一手」，放開心胸和別人分享自己的經驗；可以放心去實驗生活，創造前所未見的價值；可以憑著平凡的本質，走出一條不平凡的康莊大道。

鮮活思維的推展，在於落實人生的經營，在自我時空中享受人生。當人生遇到困境，無法擺脫時，鮮活思維可以幫助走出陰影，為之解套。

鮮活思維的實踐者能勇於嘗試、面對失敗。生活在這「十倍速」的時代中，人類每天都在向未知的未來挑戰，隨著知識與資訊生產量的暴增，全球企業的競爭已進入白熱化。唯有一再突破舊有的窠臼，才能有效思考、創造價值。

新里程的建立，常是不斷的錯誤與嘗試的累積。經由鮮活思維，可以找到攻堅的毅力與智慧；可以面對失敗、再接再勵、不斷翻新，終能成功。

鮮活思維的理念以實務為基礎，可行性極高。其可貴

之處在於擺脫理論的束縛，放棄人云亦云的習性，培育獨立思考的能力，增進個人生活體驗與實踐的效益。以鮮活思維為龍頭，引領而出的是實踐的人生，二者不可分割，如同一體的表裡兩面。

本書希望藉由一些和傳統不同的思考方向，與讀者一起探討時代變遷、人生意義、職涯規劃、社會風氣，以及如何開創自我人生、追求企業永續、更進而提升國家競爭力。

全書共有七章，分別從時代觀、人生觀、職涯觀、成功觀、企業觀、社會觀，及競爭觀來談鮮活思維。這些鮮活思維試著以簡單的內容呈現，提出一些突破瓶頸的思考模式。希望讀者能舉一反三，不要為之所限。

鮮活的時代觀強調未來是一個無形勝有形的資訊時代。以智慧為基礎的無形物質，如軟體、專利、藝術創作，將以位元移動的方式複製與傳遞，其創造的價值及速度，決不是以原子組合而成的有形物質所能相比。文中探討這些改變對未來大環境的影響，面對資訊時代的來臨，我們應用什麼思維面對，應以什麼態度看待。

鮮活的人生觀以享受人生為目的。人類的科技發展，無非就是提高生活的舒適與享受，如何能永續享受，一代比一代好過，就看我們如何以最少的資源，創造最大的價值。

鮮活的職涯觀提出模組化的生涯規劃。在分工整合的職場中，不再是爭奪個人英雄色彩的表現。每個團隊都需要各式專業的能力，才能發揮最大的綜效(synergy)。生涯規劃與選擇，不必盲從，只要發揮自己之長才，不斷專攻，終將有所成就。

鮮活的成功觀鼓勵大家成為自己生命的主宰，如同一個企業的老闆，看清自我的才能與抉擇，勇於擔當責任與後果，樂於與周遭人們溝通，為自己的理想奮鬥，終能美夢成真。

鮮活的企業觀試圖描繪出看不見的企業生命之本質，也是主導企業長期成敗的要素。企業價值、企業文化、企業願景，決定一個企業能否永續經營、能否禁得起一波接一波新興科技的挑戰。能度過驚濤駭浪的航行者，不在於是否有寬廣大船，而在於有沒有足夠的鬥志與毅力去迎接及克服困難。

鮮活的社會觀指明這是一個有史以來物資最充裕的社會，也是一個價值最多元的社會。過去的行為準則與思考模式，和現代動態社會不吻合，心境在環境轉換中發生落差，因而產生「亂」的感覺。如何重建心靈，以正確的觀念面對社會亂象，從事學術研究與科技的創造，才能真正造福人群。

鮮活的競爭觀一文，是我擔任總統府國策顧問競爭力

策進小組成員後的一些建言。我將個人多年來在企業崗位上所思所學提出來，與大家共同激盪，讓提升國家競爭力的具體方向與做法，在政府與民間形成共識，也算是略盡貢獻附加價值的責任。

台灣在未來快速轉動的時代巨輪中，將繼續追求經濟與科技領域的「迎頭趕上」，政治與文化體系的「主權在我」。將來在這塊土地上的人們，是否能生活得更加快樂，是否能為人類社會創造更高的價值，端看能否厭棄惡習，以鮮活思維迎接新世紀的來臨，面對新時代的挑戰！

本書的版稅收入，將全數捐給財團法人宏碁基金會。該基金會以宏碁經驗的分享為起點，以科技傳承與人文關懷為宗旨，深信人類經驗的無私共享，將是幸福社會的源頭。由於宏碁基金會的林文玲小姐與黃裕欽先生的先後執筆與編輯，本書才得以付梓，在此一併致謝。

最後，我要將此書的功德歸予我的母親及內人。她們為我創造了一個毫無後顧之憂的世界，陪我一起度過人生的波浪起伏，沒有她們，就沒有今日的施振榮，也不會有這本書的問世。

施振榮

目次

- i 序：我對台灣社會的人文關懷
- 1 鮮活的時代觀——無形重於有形的時代
- 3 什麼是資訊社會
- 5 什麼是位元時代
- 7 資訊社會的第一新思維——曲高和「眾」
- 9 資訊社會的第二新思維——先「才富」後「財富」
- 11 資訊社會的第三新思維——整合「單元」的「多元」社會
- 13 鮮活的人生觀——以享受為目的的人生
- 15 「新好逸惡勞」論
- 17 人生以享受為目的
- 20 自主、平衡、心安——享受人生三部曲

- 22 年輕不「作怪」、中老不「古板」
- 24 永續享受——發展「愈休閒、生產力愈高」模式
- 27 鮮活的職涯觀——零組件似的生涯規劃
- 29 「全能」與「專業」
- 31 最佳男主角
- 33 取人之長、補己之短
- 36 創造「創意空間」
- 38 化整為零
- 41 鮮活的成功觀——開創自我人生的成功法門
- 43 快樂人生CEO
- 44 人人都是CEO
- 46 快樂CEO第一招——看清事實
- 48 快樂CEO第二招——勇於擔當
- 50 快樂CEO第三招——樂在溝通
- 53 快樂CEO第四招——無形勝有形
- 55 快樂CEO第五招——美夢成真
- 57 鮮活的企業觀——追求永續經營的企業理念
- 59 創業一二三
- 69 企業的價值——看不見的品牌競爭

- 76 企業的文化——有點黏，但不要太黏
- 88 企業的關鍵——速度與彈性
- 93 企業的願景——人生因夢而偉大
- 103 企業間的共同利益——競合時代的到來
- 108 企業的海外第二春
- 117 鮮活的社會觀——心靈重於物質的文明社會
- 119 再談「心靈改革」
- 121 「變」與「不變」
- 124 「從心」做起
- 127 不留一手
- 129 文明與野蠻
- 131 獨到與頂尖——談學術
- 135 新工業革命——談軟體
- 141 鮮活的競爭觀——以行銷觀念經營的國家競爭力
- 143 國家競爭力的真貌
- 149 競爭力的策略——弱勢出發
- 154 競爭力的關鍵——人盡其才
- 161 貫徹施政的原則——性善理念
- 165 經濟轉型的瓶頸——前瞻法令
- 168 行政效率的提升——權力下放

173 開創發展空間——精簡組織

178 生生不息的競爭力

鮮活的時代觀

——無形重於有形的時代

☞ 世界正以前所未見的高速在汰舊換新，推動變革的力量，既不是貨幣，也不是機器，而是一些看不見的東西……

☞ 數位革命之後，人類已進入位元時代；在資訊社會裡，傳統的思考模式也將完全被顛覆，無形的價值將勝於有形的價值……

☞ 無形資產是未來人類主要的生財工具，它無法像有形資產一樣囤積居奇；使用得愈多，價值愈高；創作也不再曲高和寡……

☞ 也許有一天，當你以為你的小孩坐在一邊胡思亂想時，他可能正在創造人類更高的價值……

正向思考：精心製造，價位極高的物品，只有少數人買得起，不需要大量製造

反向思考：價值愈高，愈要大量促銷降價，買的人愈多，總價值愈高

正向思考：一個擁有愈多財富的人，賺錢愈輕鬆

反向思考：一個有才氣、學問的人，可以發表專利、軟體、暢銷書、好電影，在家坐等財源滾滾而來

正向思考：企業競爭全球化的結果是資本愈大、競爭力高，小公司不易生存

反向思考：由於市場全球化，小公司只要有少數產品成功，即可產銷世界、異軍突起

什麼是資訊社會

無論心情疑慮或欣喜，準備周全或草率，我們都要邁入二十一世紀了。在即將揮別二十世紀的今天，許多人都在汲汲探詢，未來的世界將是什麼樣的圖像？有人著眼於電腦科技的無孔不入，預言人類將走進「資訊時代」；也有人因為世界正以前所未見的高速在汰舊換新，因而產生「十倍速時代」的說法。

電腦科技為什麼無孔不入？世界變動為何一日千里？如果進一步剖析這些問題的本質，我們會發現，推動變革的力量和過往人類的經歷大不相同，既不是貨幣，也不是機器或工具，而是一些看不見的東西，更明白地說，二十一世紀將是「無形價值勝於有形價值」的時代。

道理何在？就讓我們從「資訊時代」這個概念談起。毫無疑問，大家都感受到人類已經漸漸從工商社會邁入資訊社會。

什麼是資訊社會？它真正的意涵並不僅僅局限於辦公室有多少電腦，或是工廠自動化程度有多高，從字面來看，資訊社會和過去農業社會、工商社會最大的差異，便是人們生活的重心，已經從農事、工商活動轉而投注在資訊上。

廣義的資訊可以分成三個層面：資料(Data)、資訊(Information)和知識(Knowledge)。經過整理的資料才能成為

資訊，而消化過產生意義的資訊，才能成為有用的知識。反過來說，如果我們不去整理資料，不去消化資訊，到頭來，這些東西就只是一堆垃圾罷了。

未來的社會，人們的生活將是以知識為基礎的社會，建構在學習、創新、娛樂、人際關係、資訊流動等等面向之上，而凡此種種，都是屬於無形的東西。

因此，資訊時代的特質，就是無形的東西將支持社會更加高度發展。事實上，人類的體能是有其極限的，我們還是和過往一樣，每天工作八個小時便需要補充八個小時睡眠，但由於腦袋的活動量比過去大很多，於是，世界便產生了「十倍速」的高度成長。

何以無形知識較有形物質更能帶動世界高速成長？

我們可以想見，由於科技進步造成產能突飛猛進，未來任何一項物質，可能只需要一個國家、幾家公司來從事生產，便已足敷世界所需。也許大家都仍記憶猶新，1996年，由於幾家半導體廠翻新技術與擴廠，DRAM價格在短短幾個月當中暴跌至原來的八分之一，這就是科技推動量產威力展現的結果。

但反觀英特爾這家全球最大的半導體公司，它所賣的不只是看得見的那一方小小的微處理器，真正值錢的是矽晶片上頭那些看不見的設計。那些龐大附加價值的軟體，讓英特爾主宰全球電腦產業。

從這個角度來看，一個國家若一味依靠發展有形物質來支

持經濟持續成長，這樣的策略能夠借重多久？顯然是值得思考的問題。

在無形價值當道的二十一世紀裡，也許有一天，當你以為你的小孩坐在一邊胡思亂想，且慢出言斥責，因為他可能正在創造人類更高的價值。

什麼是位元時代

美國麻省理工學院教授尼葛洛龐蒂在《數位革命》一書中剖析，位元時代已取代了原子時代。

在電腦發明之前，人類的經濟活動幾乎都是原子世界，不管汽車或電腦，即便是文化或思想，也必須透過紙張或者建築物等原子物品留存。但到了位元時代，訊息或是圖像都可以轉化成0與1的位元，現在只要一開機，就可以很輕易地在電腦螢幕上瀏覽到四書五經。甚至，真實的世界都可以變成虛擬實境(virtual reality)，人們即使足不出戶也能穿越時空、四處遊歷。

在原子世界裡，要製造一個東西，必須消耗很多能源，但在位元世界裡，創造依靠的是大量的腦力；要運輸一個原子產品，必須花費時間與成本，而移動位元產品卻只在轉瞬間，成本極低。

數位革命也將改寫通訊的歷史。過去，電話線只提供交談