

## 從企業的觀點談廉能

內政部警政署九十三年第一次政風督導會議專題演講全文

嚴 長 壽

整理：林佳世 古運屹 林明志

拾、日新慧語

對於一個從來沒有想到過自己可能會變成號稱的「作者」，本來只想在人生中給自己找到一個可以發展、努力的方向就已經覺得很滿意的人，我的人生的確是非常豐富、充滿了感恩。一個從來沒有讀過大學的人、一個在社會上不小心就會找不到方向的人，居然在意外的中間，自己給自己在工作上找到機會，因為在發展的過程中獲得肯定，於是意外的出版了一本書——總裁獅子心，受到很多的迴響。當時，我將這本書的版稅全部捐出，並不是預測到這本書將來會賣的好，而是覺得我所得到的都是來自於社會，如果說這本書的經驗分享可以獲得一點點鼓勵的話，也應該回饋給社會。沒想到這本書一轉眼已經賣了五十萬本，內心愈來愈沉重，心想怎麼可能會受到這麼多人對我的肯定，所以幾乎抱著一種超越自己、期待自己的感激。在過去這幾年花了很多時間，關心台灣的觀光事業、關心台灣對外的形象以及台灣醫學教育問題，因為我知道現在台灣面臨不同的競爭環境，跟我那個時代完全不一樣的環境，雖然我沒有讀大學，當兵回來後找了幾個月的工作，意外的找到了美國運通的傳達工作，這是唯一不需要大學學歷的工作。由於我非常喜歡這份工作，於是就拼命的學英文、努力的瞭解工作環境，剛好那時候公司在成長、擴大，過了一段時間開始對外招募新人，總經理有一天說：「為什麼一定要從外面找？公司裡面就有



一位年輕人很努力，為什麼不給他機會？」因此我就被提拔當上了機場代表。我覺得受到鼓勵，所以就更加的努力，於是公司就給我第三個機會。在當時急劇成長的大環境下，台灣的經濟從無到有，我被給予了機會，使我得以向上提昇，一階一階的往上走，這看起來好像是一個年輕人的努力故事，其實不然，那是因為大環境在急劇的成長時我搭上了順風車。台灣有許許多多的人都是在那個背景下搭上了時代的順風車，運氣好的作投資、買土地、作出口，

賺大錢了，但我都沒有作投資，只在一個民營企業的國際公司裡，因為這個背景讓我有嘗試與歷練的機會。

現在的台灣已經不是這個樣子了，大環境完全在改變，當台灣的經濟已經到了成形的期間，向上提昇的機會不多，尤其是在講求電腦化與效率的社會，必須靠更有效率的思考、更前衛的競爭能力才能夠生存的時候，我最關心的是台灣年輕人只看到眼前的生活、新聞媒體只報導即時新聞，這樣我們會和世界脫節，因為這個世界跟台灣已經沒有競爭與保護的圍籬，原來以前在台灣埋頭苦幹、努力的年輕人只要有機會，就可以繼續的往上提昇；可是現在一不小心，你的職位就有可能被國外的人拿走。

美國舊金山在早期是電腦發展的基地與研發中心，史丹佛大學等這類名校，只要學生一畢業，人家馬上就搶著給他機會，可是現在不是了，現在畢業的學生突然發現找不到工作了，他們的軟體工業還在發展，可是他們的軟體工業中心已經搬到印度了，因為印度的年輕人數理觀念較強，而且有更多的大學基礎訓練課程，他們要的條件很低，所以像美國這樣進步的國家，他們的年輕人都面臨到，在遙遠的印度年輕人，他所看不到的人，可以把他們的工作拿走。以前美國的總機，他主要應付美國電話的信用卡服務中心，幾百個人在一個辦公室裡回答全美國打來的抱怨電話、顧客服務電話，各位知道現在全美國這種所謂的 Call Center 在哪裡呢？在菲律賓、印度、馬來西亞。為什麼呢？Nokia 現在的電話諮詢中心在馬來西亞，各位所撥打的服務電話接通後，答覆的人讓你感覺到是在美國或是日本，但實際上接電話的人根本是在離開境內的地方，也就是在境外作服務。我有一個朋友在菲律賓開 Call Center 總共一千名員工上班，應付不同公司所

委託的業務，他所僱用的員工只要美國人十分之一的薪水，各位想一想就知道，就算你有個籬笆和圍牆想要保護自己的產業，當我們的年輕人沒有競爭力時，當我們沒有辦法找到自己的優勢時，我們都可能面臨被淘汰的命運。

我常常告訴我們的同學，現在跟你搶工作的不一定是你鄰座的同學，很有可能是在北京大學讀書的同學或是在印度某個角落讀書的學生，將來是你看不到的競爭者。後來我寫了第二本書叫「御風而上」，希望能夠拓展年輕人的視野和與人溝通的能力，我希望年輕人能夠用更大的視野去看世界的問題，我也深刻的體會到如果要讓台灣走向下一個單元，要先認清每個人自己目前所面臨的狀況、競爭的條件及將來的發展。

今天警政署政風督導會議邀請我來演講的題目是「從企業的觀點談廉能」，其實我有一點猶豫，覺得自己真的能夠給大家任何的參考嗎？就我個人來講，警政署的首長每天所處理及面對的事情比我還要複雜千百倍，但基本上的理念及觀念是差不多的，容我在這裡班門弄斧，稍微跟各位淺談，請大家多多指教。

記得我的書中曾經提到，在美國運通工作一路從「傳達」到「機場代表」，後來開始接觸辦公室的業務時，剛好遇到辦公室遷移並且需要裝修，我就被派去做現場監工，當時我的外國主管因為搬到陽明山，需要買一隻德國品種的大型狗作伴，於是我就帶他到信義路附近去買狗，結果他看中意一隻小狗，但是還在猶豫，我就去跟老闆交涉，這時老闆就對我說，如果你促成這筆交易，我給你一千塊佣金，後來我跟他說我不需要佣金，我希望你能回饋真正的消費者，於是我的外國主管就用便宜一千塊的價格將小狗買回來。過了一星期左右，這隻小狗就死了，我的外國主管很生氣，堅持要把它退回，於是我就將這隻小狗退回，幸好那時候





我沒有拿人家的佣金。後來回想起來感覺非常危險，心中捏了一把冷汗，原來這中間是有危機、有陷阱的，這件事情大概是我這一生當中第一次碰到與廉潔有關的事情。

過了沒多久，我就負責公司的採購業務，因為我對於公司產品不是很瞭解，所以只負責驗收，把它做成書面資料，在這過程中公司陸續向別家公司採購事務機器、文具等，所以這家文具公司的老闆經常會到我們公司來，有一天機器從訂購一直到交貨需要三個月的時間，所以等交貨的這段期間，漸漸的就和文具公司老闆熟識了，當時正好是中秋節前，他來找我，手上拿著一個信封，臨走前就對我說：「這個拿去，給你過節用。」然後匆忙離去，當時我也不知道信封內裝的是什麼，打開一看才知道裡面裝著八仟塊錢，當時我一個月的薪水才二仟塊，那時我就趕緊將錢拿給我的外國主管，我的主管對我說：「他為什麼要這要做？我看這個錢就先留在這裏，請會計將這些錢入公司的帳。」幾星期過後，機器陸續交貨，我的朋友特別提醒我，從香港來的打字機很多都是水貨，甚至於舊的機器重新包裝後出售，所以在驗收的時候我就特別注意到，其中有兩、三部打字機好像有被拆過的痕跡，於是我就要求換貨，老闆不肯，但我非常堅持一定要照合約規定換新品。隔了幾天，就有消息傳到我們總經理這邊「聽說你們小嚴向廠商收取回扣，而且還找廠商的麻煩」，後來我的外國主管意外的聽到這個消息說：「收回扣？沒這回事，錢在我這裡！」，從那次經驗後，我的老闆告訴我說：「為什麼到後來我非常信任你，就是因為自從那兩件事情以後，讓我看到你是一個忠厚實在的年輕人。」，如果現在我再去敘述這樣的一個過程，我告訴我自己「好危險」！假設那時候我一不小心，我的一生可能在開始的時候就已經完全改變了。其實當我再回想這一段過程時，

覺得自己非常幸運，因為在我的人生剛開始的時候就已經受到警惕，幫助我瞭解一件事情就是「我下半輩子想都不要想這些問題，因為這些事情充滿陷阱而且毫無價值。」

後來到美國運通公司，我帶團體到世界各地去旅遊，成為美國運通的領隊，那時候對於沒有讀過大學的我，是一個難得的機會，心中感到非常滿足，後來公司擴大，我就成為公司的副主管，那時候公司已經連續四年虧損，我就提出幾項建議，讓公司轉虧為盈，於是公司就決定讓我擔任台灣地區的總經理，當時全亞洲都是外國人當總經理，我那時候才二十八歲，一個沒有讀過大學的年輕人，突然間說你可以做總經理，簡直不敢接受，所以當我接下工作時，內心非常矛盾，也非常不確定，可是那提拔我的人是一位區域副總裁，他對我也不夠放心，總覺得我的經驗不夠，在那段時間，他會經常打電話來提醒我，不論是在東京、馬尼拉或是在美國，電話一講就是三、四十分鐘，他會問我辦公室裡芝麻綠豆大的小事情，有一天我終於忍受不住了，直接跟他說：「如果你對台灣的市場與環境比我還要瞭解，可以做的比我更好的話，I think you should come here do yourself，你應該自己來管，否則你不應該只做一個後座的駕駛，於是我就把電話掛斷了。」後來，我想這份工作已經沒有，準備不幹了。過了十五分鐘，這個外國老闆居然打電話回來，他說：「Stanley, I think you are right」那時，我的心整個都放下來了。於是我就在想，我的人生在成長過程中是受到多少的貴人，用這樣的氣度來包容我、給我機會。

從那時起，公司給我一輛進口的 TOYOTA 轎車，並且租房子給我，但是我已深刻體驗到，就算是我只有一輛一千三百CC 福特的汽車和一間分期付款的房子，我絕對不要賣掉它。後來經過了八年多（我在美國運通公司前後總共八

年半)，亞都麗緻飯店請我擔任總裁，主要是因為亞都飯店老闆是我美國運通公司大樓的房東，現在台泥大樓正對面的中央大樓，就是亞都飯店董事長的房子，他看著我從傳達一直做到總經理，當初我做美國運通總務時，跟他談房租、契約，我帶旅行團到世界各地時，他也跟著我跑，對我非常瞭解，那時候他有一塊土地在民權東路準備要蓋旅館，他對我說：「嚴先生，我只有靠你來替我發展」於是我就這樣被挖過去了。美國運通公司的老闆不願意讓我走，他對我說：「你是我們第一個培養出來的亞洲人，我們會培養你成為將來的領袖，希望你能留下來。」當時我的內心充滿矛盾，自己的能力、優點到底在哪裡？我想我是台灣人，我瞭解台灣的市場，我可以比外國人更直接的與我的顧客交談，我不認為離開台灣後，我還能夠擁有這些條件，於是我就決定幫周先生籌備這個飯店。

籌備飯店之初，周先生百分之百的授權，當然還有其他的股東不見得信任你，在公司辯論政策時，我也感受到壓力，所以我告訴自己要有心理準備，就是當明天不幹時，仍然開著一千三百CC福特的車子和住三十幾坪大的房子時，我心裡還能覺得非常高興。「當一個平凡的年輕人」是對自己的期許，我常常告訴太太，我在五星級飯店當總裁，經常與名人富豪交際，看起來令人羨慕，但我們要永遠記得，當我們回到家後，要過最簡單的生活。當你脫掉舞台上華麗的衣裳時，你還可以很安心的、很怡然的面對自己很平凡的生活，我想這一點我是做到了，但是也有它的缺點，就是自己賺錢發財的企圖心很差，不善於理財，沒有興趣理財，總覺得做事情給我的鼓勵遠大於賺錢所得到的成就。

最近我在國立成功大學醫學院對老師講授「如何正確的找到醫學院學生」。為什們我會關

切這個問題？因為台灣的醫學院絕大多數都是靠考試來錄取學生，主要是看他們的成績。但我們都忽略掉了，做為一個好的醫生，除了看他的成績之外，重要的是有沒有愛心。所以在這幾年來，台灣醫學教育基金會做了許多的推廣後，醫學院慢慢的開始重視，醫生如果只是成績好，到最後你會發現，在關鍵時刻他不會達到你的需求。在這樣的一個過程中，我開始學習如何去改變人，這個過程其實在每個行業都是一樣。

前一段時間我在找廚師，發現台灣的廚師到了一定的程度後就沒有辦法進步，因此我就鼓勵他們說：「台灣的廚師一定要有新的改變。」後來我發現，原來我們找廚師都是找「切的快、炒的好」等等的手上功夫，但是都忽略，一個好的廚師關鍵在於是否具備創意的能力，而創意的基本條件就是你要具備敏銳的品嚐能力，就好像音樂家你只教他手的功夫，而不管他的聽覺好不好。同樣的，醫生必須具備說服人的能力，如果病人對你沒有信心，你是不可能把他的病醫好的。譬如說，傳統的醫生看病時大多是在開藥單，直接問你是什麼病，你告訴他：「喉嚨痛」，於是他就看一看你的喉嚨，隨後低頭開藥，告訴你：「三天以後再來。」病人回去後開始吃藥，第一天無效，之後對你就沒有信心了。同樣的三分鐘看病時間，如果醫生看病前瀏覽一下病人的病歷，然後說：「張先生你好，上一次你的胃不舒服，吃了我開的胃潰瘍的藥之後，有沒有比較舒服？」當你問他的名字、提到他的病歷時，你給病人的感覺是「怎麼會有醫生主動關心我過去的問題、在乎我是誰。」其實這兩句話表示你在說服他，表示說「我瞭解你，我知道你的問題。」

當你有這個體認後，接下來第二個病人你對他說：「今天我看你這個咳嗽，不是咳嗽造成的，最重要的是你的喉嚨發炎，所以咳嗽可能





拾、日新慧語



三天都不會好，你要耐心的等三天，我先為你調配消炎藥，等到喉嚨發炎治好之後，你才不會一直咳嗽。」就這麼簡單的幾句話，這病人會乖乖的等三天，他知道第一個步驟要等消腫；反過來看，那個很傲慢的醫生，只告訴病人要他三天回診，卻不跟他解釋，第一天吃藥無效，就覺得這個醫生不好，於是就跑去第二個醫生，第二天吃了藥無效，又跑去第三個醫生，結果吃了一天的藥病就好了，於是就覺得第三個醫生最好。其實不然，這三個醫生開的全都是同樣的藥，只因為他們缺乏愛心與耐心對病人說明，就把原來努力的成績都給抹煞掉了。更重要的是，如果可以培養病人對於醫生的信任，那麼這樣的病歷是完整的，你可以很明確的瞭解病人，進一步去追蹤他的病歷，但當我們的病人以跳躍的方式看病，你永遠無法整理出完整的病歷。這個觀念就是告訴我們，原來當醫生第一個要學習的不是如何治療病人的病，而是贏得他對你的信心。

接下來我所要談的就是做為一個領導者、主管人員、警察人員等，和我們飯店從業人員相同，如何贏得顧客對我們的信心，就像醫生要贏得病人的信心一樣。我時常對年輕人說，每一個人真的要先從認識自己開始，做為一個領袖要先從認識部屬開始，也就是說每個人的個性是不一樣的。我們現在很流行談星座，不同的星座隱藏著不同的個性，有時候我們從負面來看它，有時候我們得從正面來看它。做領袖的喜歡從正面來思考，無論做什麼事你都能夠配合；另一種人喜歡從負面來思考，但實際上對於台灣社會來說，其實這些負面思考的人相當重要，尤其是在警界。有一種人我們稱他為「龜毛個性」，聽起來就是一個負面思考，「龜毛個性」對於警察來說是很重要的個性，因為他要有挑剔的能力，就好比生產線的品質管制人員一樣。可是他告訴我們一個重點就是「你

有沒有用對人，將人才擺在適當的位置。」如果叫龜毛個性的人去當公關，可能是一個災難，所以作為一個領袖必須瞭解部屬的個性，也包括自己本身的個性。前幾天我跟台大法律系的學生聊天提到，法律系畢業的同學可以去當律師、檢察官或法官，但是不要忘了，每一種職務都必須考慮與你的個性有關，如果個性不合不僅造成自己的災難也會造成工作上的災難。所以不論是領袖或個人，認識自己的個性相當重要，它可以讓你發揮個性的特質，也會對你造成災害。

除了瞭解個人外，還要瞭解環境。前一陣子對醫學院學生演講時發現，用再多的演講其實也解決不了問題，如果他的心中沒有感動的話，他是不會改變的。最近，我看到台中的中國醫藥學院學生，他們到不同的醫療體系去做實務的義工，分別到老人醫院、臨終病房、安寧病房等，他們的工作只是最簡單的陪伴病人。另外有一些人到埔里的基督教醫院，跟著醫師到山上去工作，結果我看到這些同學寫回來的作業，其中有一位同學說，他跟著一位李醫師到原住民部落看病，每看一位病人需花費幾小時的路程，然而這些病人一見到李醫師就好像看到救星一樣，這位同學就問李醫師說：「你是台大醫學院畢業，又曾經到美國哈佛大學做研究，為何要跑到這偏遠的原住民部落為人看病？」當時李醫師回答說：「我在台灣是學習醫生的技術，到了美國以後才真正學習到做為一個醫生的態度。」

當同學們到埔里基督教醫院時才發現，有一對老夫婦滿頭白髮，也在那邊當醫生，他們來自挪威。於是他們知道不只是現在的李醫師，五十年前從老遠的國外就已經有人在做同樣的事情，當地的居民稱他們「阿公、阿媽」。記得徐賓諾夫婦，當時因為拿不到台灣的居留證，埔里鎮民還到街上遊行，要求政府發給他

們居留證。這對老夫婦五十幾年前來到台灣，不是停留在台北，而是選擇最偏僻的角落，他們發現埔里的原住民社區非常辛苦，於是他們走回台北，回到挪威、加拿大去募款。他們對當地的居民說：「在那個遙遠的台灣，你看不到、永遠也去不到的地方，有非常嚴重的病人需要人家救助；有非常辛苦的人需要人家關懷，請你們用愛心捐錢給我，讓我到那邊設立醫院。」這些人都是五十幾年前用這樣的心情，為台灣的基礎醫學奠定基礎。同學們在那邊實習，回來後寫了一個報告，其中一段話：「親愛的長輩們，很抱歉，你們過去的努力我無法參與，但是我盼望在你們未來的路上，能夠有我的足跡。」我看到這段話時，感動落淚，因為我覺得用再多的話去告訴年輕人，遠不如讓年輕人自己去體驗而獲得感動。所以當我們在說教的時候，其實最好的方法就是讓部屬、學生及年輕的一代，有設身處地的經驗，讓他們從經驗中得到感動。

當然我們還要訓練具備「自省的能力」，所以每一個人是在發現問題的時候，一定要從經驗中得到反省。有一個企業界組織叫「青年總裁協會」(Young President Organization)，他是從美國傳來的一個組織，他教我們一套方法，就是你給自己選出來自於不同企業界的十個朋友，一個半月見面一次，關起門來，從五點鐘一直談到晚上十點半，第一個階段開始講自己的個性、未來等等；第二階段開始講自己的家庭、公司及環境，慢慢的營造了彼此間的信賴後，進入第三階段談問題。其中有一個默契就是，我們十個人所談的問題不可對任何人講，你可以放心的將你所遭遇到，來自於長官、董事會、家庭、小孩及女朋友等都可以談出來，當你到達第三階段的境界時，等於你就有九個顧問，但前提是，對方要用自己的人生歷程來與你分享，不能用指責的方式，而是依照自己

過去的經驗提供他人意見。這個訓練的目的就是，當你遇到不確定或是不認同的事情，而有一些人跟你分享的時候，你會獲得鼓勵。這是作為領袖帶動團隊所必備的方法，也就是隨時要營造一個沒有壓力而且大家可以討論的空間。更重要的一點，在台灣的社會每個人都必須具備「自療的能力」，當你碰到問題時有沒有能力讓自己療傷止痛，從新的改變自己。我常常告訴自己，無論再忙也要空出一點時間給自己思考，每個星期至少半天或是一天的時間，在家聽音樂也好或是什麼事都不做，利用短暫、冷靜的思考，所產生的智慧，可以讓你找到正確的方向。

其次要談的就是，當我們在作管理人的時候永遠都要記得，「管理人」的概念本身就是錯的，管理只能管理貨品、支票、財物。「人」是不能用來管理的，「人」是要帶頭示範與領導的。記得有一天，我的座車來到了亞都飯店門口，前面剛好停了一位客人的車子，我看到門房正在幫那個客人開門，但他開到一半看到我的車子來了，趕緊放手跑過來開我的車門，剛開始我覺得「你怎麼不去開客人的車門，跑過來開我的車門」，但後來我的反應是「他沒錯啊！在他的觀念裏，我比客人大，客人每天成千上百，少開一個門不會怎樣嘛！總裁是我老闆的老闆，當然要巴結他才對。」當時我就警覺到，我這樣的一個舉動，已經影響了他們的生態。後來我告訴司機，只要前門有客人，咱們就從後門進去。不僅如此，我還走到大門親自為顧客開門，我告訴他們說：「就連我做總裁的，只要我在這飯店的時候，我和你們一樣都是在為顧客服務。」所以讓員工知道，就連我自己都要身體力行的時候，漸漸的就會發現公司的文化在改變。

領導人的態度和管理是不一樣的，領導必須用心傾聽，在傾聽的過程中，往往就已經解





拾、日新慧語



決了許多的問題。記的有一本書中曾經提到「請自己想想看，在你的一生中，有哪個人是你願意為他赴湯蹈火、生死不計？哪個人是你感動最深，而願意為他做這件事情？」，有的人都會想到自己的母親。大部分你願意為他赴湯蹈火，都是因為他曾經對你鼓勵、對你認同。沒有一天到晚否定你的人，你會願意為他赴湯蹈火。從這個理念可以知道，原來要說服別人、影響別人，讓人家為你做事的時候，關鍵在於你是否能夠影響他、感動他。

其次，我要告訴大家，如何讓我們的下屬找到自己的工作價值。我在美國運通的時候經常帶團體出國，當時發現我的團員年紀都很大，二、三十年前有能力去歐洲的都是很有錢的人，大部分都是老闆，一趟就是三十天，美國運通標榜高品質的旅遊，價錢比一般旅行團還貴，可是每當要找中國餐廳的時候，每個旅行團都會在同一家餐廳吃飯，當時有一位蔡老闆，他自己帶團，每當碰到我的團時，他都會拼命的加菜，他知道我只是個員工，不可能自己掏錢加菜，團員之間互相比較，結果他的團費比我低，可是吃的菜比我好，這時我覺得很生氣，眼睜睜的看他對你示威，但你卻一點辦法也沒有。另外一位領隊叫小李，對團員則是九十度鞠躬，幫客人提東西、陪客人買東西，所有領隊可以做的殷勤服務他都做到了。於是我就在想，今天我所面臨的競爭對手，有這樣的人，也有那樣的人，但都不是我的專長。那麼我要怎麼凸顯出我與別人不同，那時候我就在想「為什麼我的團員對於歐洲的藝術沒有興趣？每一次到美術館、到教堂總是進去一下就出來了。」有一次到巴黎鐵塔，團員第一件事就是照相，趕緊跑到鐵塔正中央照相，證明本人到此一遊，然後再換下一個景點照相，那時候我就在想，他們抱著這麼緊張的心情，怎麼可能會享受旅遊的樂趣。於是我就跟他們講故

事，講埃及豔后的故事、凱撒大帝的故事、聖彼得的故事，我到希臘就講希臘神話給他們聽，到下一個古蹟、景點之前，我的團員就已經聽過我講的故事了，於是我發現不一樣了，他們看到古蹟時就知道「這裡是凱撒被刺時，滿身鮮血的走出來，就是這個地方」這個時候他就有一種感動，因為他已經來到了見證歷史的地方。

以前台灣的觀光客到歐洲的博物館、古蹟參觀，給人的感覺就是照照相、上個廁所就出來了，我覺得這不是團員的問題，而是領隊有問題。於是我努力的去研究每一個美術館、努力的對西洋歷史有深刻的瞭解，我從第一幅畫開始講他的背景、顏色的運用、光線的採納等等。我發現當我越深入的介紹，團員也會跟著你一幅一幅的欣賞，別的團員可能走十分鐘後就出來了，而我的團員竟然可以跟著我走兩、三個小時，那時候我就找到自己可以著力的地方。為了讓我的團員可以跟外國人互動，我教他們英文，讓他們可以自己到飯店櫃檯拿鑰匙，團員們那種成就感與滿足感，讓我瞭解到原來我啟發了他們的潛能與激發了他們對觀光的興趣。過了沒多久，我的團員開始叫我「嚴老師」。我要告訴大家的是，當你在做同樣的一件事情，你可以把目標變成那個「蔡老闆」，也可以把自己變成領隊「小李」，你也可以讓人把你當成「老師」。當你在做同樣一件工作，關鍵在於你是否可以從工作中得到樂趣，因為我可以藉由學習美國的歷史、歐洲的藝術等獲得感動，因為自己懂了以後，還可以講給別人聽，去影響別人，這時候讓我瞭解到我在工作中找到的樂趣，遠大於我的待遇。我帶團時有一個原則，就是從不帶客人去購物，如果客人要買東西，我會建議他貨比三家。我知道，如果讓客人感覺我是在利用機會賺取佣金，想佔團員便宜，那麼我永遠得不到顧客對我的尊敬。如

果要讓人家看的起，我堅持只做一個角色，我無法扮演兩個角色。我對於生命的價值以及工作意義的堅持，這麼多人信賴我，包括亞都飯店的董事長（很多人都以為我是亞都飯店的老闆，其實不是）以及董事會對我這樣的信賴，一個最重要的原則就是，你讓他們放心。

我個人覺得這些小小的經驗，激起了我內心的感動。在偏遠的台東，有一個名叫張中元的校長，他的學校只有八十幾個學生，三分之二的學生是原住民，他感覺原住民的小孩對於音樂、舞蹈等有興趣，於是開始教他們唱歌、跳舞，給他們表演的舞台。張校長不僅教他們音樂，還說服了台北的音樂家到台東來演奏。我記得是在學校操場，現場不只是八十幾個學生，他把台東縣周圍的人都邀請來，我去幫他做過幾次義工，我去的時候真的是一種感動，已經擺了三、四百張板凳，但坐在草地上的遠比坐板凳的還要多，他可以凝聚這麼多的人，只是為聽一場露天的音樂會。表演者在台上講話：「下面我所要演奏的一首曲子，大家如果聽到鋼琴的聲音就想像湖水在蕩漾的感覺；當聽到大提琴的聲音就想像天鵝在湖水遊走的聲音，這時候我所要演奏的就是聖桑（Saint-Saens）的『天鵝』。」於是你發現這麼簡單的幾句話，他們除了聽以外，腦海中已經有了一個圖案，好像看到湖水在那邊飄動的感覺，當大提琴在演奏的時候就彷彿是天鵝在湖面上遊走，運用簡單的方法可以感動那麼多人，享受心靈上另一種立體美。因為我受到感動，自然的我就成為他們的義工，上個星期我再去的時候，他們已經辦過二十幾場音樂會。在上個星期，我對偏遠地區中小學老師演講，演講結束之後，晚上我就參加他們的音樂會，到了現場，草地都坐滿了人。音樂會的第一個小時，請小朋友上台演奏，雖然都是粗淺的表演，我的感覺跟台北音樂會完全不一樣，因為

當你給小朋友有表演的機會時，同時你也是在鼓勵他，使他們瞭解音樂將是他們的終身伴侶。

在我們的社會中，就是有些人願意在偏遠的地方默默貢獻。不論你是慈濟功德會，需要身體力行的服務，去見證你對人類的感恩；或是來自於遠方的傳教士，將一生奉獻給台灣這塊土地；或是張校長對於原住民小朋友的關愛。當你在付出的同時，其實真正最大的收穫者，是自己而不是別人，只有自己在設身處地的當下，你才會得到感動。所以當我在作這些事情的時候，不會想到自己是在幫助別人，而是讓自己心情愉快。就拿上星期六來說，我到張校長那邊去演講，其實我學到更多，因為看到那些小朋友的演奏會，我就已經非常感動了。第二天我到原住民社區，幫助布農部落的朋友整頓社區時，我告訴他們：「每一次我看你們的時候，你們的眼睛會跑掉，表示你們對自己沒有信心，表示你們因為自己是原住民而感到自卑。」後來我告訴他們：「你們非但不能自卑，反而要對自己的文化、種族感到驕傲。你要是沒有辦法跳脫這樣的感覺，什麼事情都作不好。台北人不太會享受自然，而大自然就在你們的身邊，你們應當感到驕傲，夏威夷人是很驕傲的，白人到那邊都想讓自己曬黑一點，希望自己是夏威夷人。」當我跟他們講的時候，我看到他們眼神的改變，我讓他們到亞都飯店來實習，教他們怎麼燒菜、做服務。最重要的是，我教他們用自信的眼睛與人溝通。

在自我評估成績的時候，如果我們賺錢只是為了自己，那麼你不會有成就感，我覺得在人生當中，能夠做一點工作以外的事情，為社會奉獻，你的人生會充滿感激。我在台灣的餐飲界有那麼一點影響力，我經常跟他們演講，有一群廚師們組織一個團體，定期到桃園少年輔育院，教他們燒菜，這些廚師說，他們雖然沒有錢，但是他們有技術，所以就輪流的來做







拾、日新慧語



這項工作。其中有一位廚師住基隆，每個星期四輪到他，但他不會開車，於是就包了一輛計程車，從基隆坐到桃園少年輔育院。經過二次以後，他的鄰居，也就是載他的計程車司機就問他說：「你怎麼每個星期都跑監獄，究竟是什麼事？」（人家還以為他們家誰被關起來了）。這個廚師就回答說：「我去做義工，教他們燒菜。」結果這計程車司機就說：「好！從今以後，每個星期四下午我載你去，不用錢。」這時候你會發現，這就叫做發光體。當你想要改變人的時候，你不需要有多大的力量才能夠影響別人，你可以是一個普通的廚師，當你願意付出的時候，你不但感動了那些少年犯們，而且還影響了你的鄰居，讓鄰居感動而一起參與這樣的工作。

我時常勸我們的年輕人要學會作發光體，不要當反光體。反光體就是要靠著滿天星手錶、一大堆保鏢或電視鏡頭來反應自己的成就，當這些東西拿走以後，他只不過是一個平凡的人。那個發光體可以是張中元校長；可以是來自挪威的徐賓諾醫師；也可以是在我們周圍的每一個朋友。

我個人對於觀光事業的認知，可能跟社會大眾的認知有所不同。三十幾年前我在美國運通的時候，對於我們退出聯合國、失去邦交國等，非常不能接受。因為台灣人民那麼努力，找到一個讓人肯定的方向，但是我們卻得不到這樣的舞台。剛開始的那種恨與不平衡，經由參與台灣的觀光事業後，讓我感覺到我可以做的，就像是海星的工作。我可以讓每一個從外國來的朋友，會喜歡上台灣，這就是一件最有意義的事情。當台灣在政治上走不出去的時候，為什麼不讓更多的國際人士，包括大陸地區的人，讓他們喜歡上台灣。我前幾天發表一個演講，我們不要完全看數字，假設來台灣的人很多，固然很好，但是你要在意的是滿意程

度高不高。今天我們開放大陸人民來台灣，著眼於是否能提升台灣的經濟，這樣的思考不夠正確、目標不夠高遠。沒錯，他可以幫助我們的經濟，但有沒有想過當大陸人民來到台灣，我們是不是能夠讓他對台灣感到滿意，看得起台灣、瞭解台灣。這個時候要用不同的胸襟、不同的心態去面對這樣的問題。我希望看到的，是我們從正面的角度思考，然後把他做好。

前一段時間，我碰到總統府青年團，他們說：「在接待北京大學的學生時，他們好驕傲喔！講話聲音好大聲。」我跟他們說：「那就表示你們根本沒有心理準備。我要是你們的話，我會覺得北大的學生本來就應該驕傲，他是從全國七百萬個考生，所挑選出來精英中的精英。所以你就要有心理準備，他們是驕傲的。大陸現在的經濟突飛猛進，十幾年前，台灣人民到大陸也不是一樣的態度嗎？」台灣這幾十年的經濟發展，當然是有目共睹，但這時候你就要有那個胸襟，不適用炫耀的方式來介紹台灣。如果我要跟他們溝通，首先我會說：「你們北大真是了不起啊！都是各省狀元精英，才有辦法考上北大。」他們聽了之後就已經很爽了，他就覺得你非常瞭解他，這時候你們才有辦法跟他們溝通，因為這時候你們所說的話，他才會聽的進去。所以我在乎的是能夠看得起台灣、瞭解台灣並願意跟台灣交朋友的觀光客。

關於圓山飯店，其實我那個時候還在亞都當總裁，只是辜振甫先生一直希望我去，我當時只答應做一年半，但我不能告訴員工我只做一年半，沒有準備在圓山待一輩子。圓山飯店自從火災以後，大家都對圓山非常沒有信心，我的工作就是讓圓山恢復昔日風貌。以前的圓山飯店，客人從大門到櫃檯要走五十公尺，想想看客人走進來怎麼會感受到尊重。我就規定櫃檯的人要走到第一線去，後來你們看到的圓山一打開門，就有人在門口說：「歡迎光臨。」

也就是你們要在眼睛看得到的地方表達歡迎。起初，員工們很不自在。可是當他們做了以後，你會發現客人的對圓山的感受變的不一樣了，於是大家就會去讚美圓山，當員工們受到讚美與鼓勵之後，自然的就會想要做的更好。

圓山最大的問題來自於工會，圓山不是公家機關，營運還在虧損中，但是他要轉換成民營，他現在叫「敦睦基金會」。但基金會不可以經營事業，他基本上是違法的。若把它改成公司的型態來經營，工會就要求入主董事會，但是我不接受工會的要求。因為事關政府百億的資金，若將來由工會主導聘請總經理的話，想想看這樣的總經理能做事嗎？所以這是原則問題，工會的一些動作對我來說，沒有什麼心境上的影響。可以用我書上的三句話，來反映當時我進入圓山的心境「是非審之於己、毀譽聽之於人、得失安之於數」，所以圓山的過程，現在回想起來，假使沒有那個經驗，我會覺得非常可惜，可以說是我人生中相當珍貴的學習經驗，到目前為止，我跟圓山同仁還是保持非常好的關係。圓山目前所面臨的就是，假如它不去投資的話，它只能保持現狀；另外一種處理的方式就是，將員工資遣，重新來過。我當時向政府建議，現在找個工作都很難，同仁的能力只能做到這樣的水準。就像乙組球隊，你硬是要他打甲組球隊，那只好把人全都換掉。政府真的要讓這一千多名員工都失業嗎？其實乙組球隊就打乙組嘛！過一陣子，慢慢的汰換嘛！總比激進的馬上讓一千多名員工失業要來的好。任期到了我就下來，由以前的觀光局副局長來接任，後來就保障現有員工讓他們有就業的機會。大刀闊斧的改革只是為了自己的風光，在當時的環境下，沒有那個先決條件。幫助他們，讓他們恢復信心，教他們一些方法，這是我自己覺得對圓山飯店最大的貢獻。

在結束以前，我想將「御風而上」這本書

後面的小故事敘述一遍。

黃昏的海灘，老先生看到一位小女孩不斷撿起沙灘上的東西往海裡扔，不禁好奇的問道：「小妹妹，你在打水漂嗎？」小女孩說：「不是，沙灘上有好多海星擱淺，明天一早太陽出來，牠們都會被曬死，我覺得好可憐，所以把牠們送回海裡去。」這位老人看盡人生百態，不禁莞爾。他說：「小妹妹，你別傻了，這條海岸有多長、海星有多少，憑妳一個人，怎麼可能救活所有的海星呢？」小女孩又默默的撿起一隻海星，丟向海中，然後說：「老公公，我知道我不可能救活所有的海星，但是我知道當我撿起這一隻海星、丟向海裡的時候，我已經改變了『牠』的命運。」

各位朋友，你我都沒有這個能力去改變岸上所有海星的命運，但是只要我們都願意低下頭來，撿起我們面前的海星，把牠丟向海洋，我相信那個時候的台灣會變的更加美麗。謝謝大家！♠

#### 本文作者嚴長壽先生簡介：

現任：亞都麗緻大飯店總裁

麗緻管理顧問股份有限公司董事長  
台灣觀光協會名譽會長

曾任：美國運通國際股份有限公司總經理  
圓山大飯店總經理  
台灣觀光協會會長

榮譽：中華民國觀光獎章

國際觀光金舵獎－柏林

十大傑出企業領袖獎－溫哥華

亞太旅行協會傑出貢獻獎

一九九八年第五屆菁鑽大章獎

一九九八年傑出公關獎

一九九九年金書獎

「總裁獅子心」及「御風而上」入選金石堂年度最具影響力的書

