

國立頭城家商校友會 - 風華再現

嚴長壽演講全文

特選文章

發表人：網站管理員

張貼在：2008/1/15 19:01:08

嚴長壽演講全文

轉載自

小誠歷史網

2007/5/7

不瞞各位，我其實是一個非常平凡的人，連大學都沒讀上，實在沒什麼了不起。但是我在很早的時候就找到了人生的方向，有一個機緣認識自己的優點、了解自己的個性，在工作上證明自己的能力，對自己建立信心。

我這輩子從來沒想到自己會出書，《總裁獅子心》這本書是因為當時應對一群青年朋友演講，獲得很大的迴響，才決定要出的。這個書名也不是我自己取的，而是出版社編輯跟我接觸，覺得我相當符合獅子座的個性，才取了這個名字。我本來覺得這個標題有點太囂張了，編輯卻說：「給年輕人看的書就是要取這種名字！」我就讓他們決定了。認清自己的侷限我想跟各位談一談自己人生的「巧遇」。我不是很優秀的學生，未遑郊迭A對讀書總是沒什麼信心。不過我在學校還蠻活躍的，當過樂隊隊長、民謠社社長、童軍團團長，就是考試不太行，死記的能力很差。在台灣這個環境，讀書考試都是很重要的，當時考不好，倒也不算意料之外。畢業之後，我本來想當樂隊指揮，但是真正接觸了專業的指揮之後，才發現學生時代我被人家稱讚是很好的指揮，充其量只能算是「雙手隨著音樂起舞」罷了。真正的指揮要能對音樂全盤控制，無論在聽力、節奏感和對音樂的反應能力，都要從小打基礎。所以我認識到自己不是這塊料，覺得這輩子或野u適合欣賞音樂，而不是製造音樂。但是那個時候才決定要考大學，也已經來不及了。既然沒考上大學、家境又不是很好，我就決定先去當兵。在空軍防炮部隊當了三年兵，給我的人生帶來很大的衝擊。起初從學校到新兵訓練中心，接觸的差不多都是高中畢業的同學，沒有什麼調適的困難。但是當我被調到部隊裡去的時候，發現自己很難跟那些老兵溝通。三十年前，部隊裡很多老兵都是從大陸撤退到台灣來的，他們的生活習慣跟我非常不一樣，我們卻睡在同一個大通鋪，和他們就只隔著一層蚊帳。有的老兵生活習慣很粗糙，不洗澡的啦、滿嘴酒氣的啦，開口講的都是賭博、喝酒、找女人。當時我還是一個清純的學生，突然來到這樣的環境，真的會有無法調適的感覺。軍旅生涯的衝擊被這樣的環境包圍，我自然而然就有了「自我保護」的動作。當我該出操、當班的時候，還是規規矩矩做該做的事，但是當我有自己的空間的時候，就到花蓮海邊去聽音樂。那時候我們的部隊在花蓮的機場附近守備，我帶了一個裝乾電池的留聲機，有空就到海邊去，躺在沙灘上，望著藍天大海，聽自己的音樂。沒想到這樣的舉動讓那些老兵覺得我很高傲、孤僻、不合群，對我的印象非常壞，我卻完全不曉得。我覺得我已經把該做的事情做好了，剩下的時間當然可以做自己的事情。有一次，部隊緊急集合，我在海邊聽音樂，其實離部隊只不過兩三百公尺的距離，誰來叫一下就可以了，卻沒有一個人來叫我回去，大家都等著看我出糗，於是我就被罰關禁閉。各位

想想看：一個從來沒犯過錯、剛從學校畢業的年輕人，忽然被抓去「關起來」，那個感覺真的很難受。當我被押到禁閉室，褲帶鞋帶被拿掉，人被推進去之後，鐵門在我身後砰一聲關起來，直到現在，我都還記得那個好殘酷的聲音。忽然間，你變成一個「犯人」，跟外界阻絕了，我坐到地上，望著那堵牆壁，不禁問自己：「我怎麼會變成這樣？像我這樣一個從來不想冒犯任何人的人，這樣一個循規蹈矩的人，居然會被別人誤會到這種地步？」在禁閉室裡，我望著牆上以前關禁閉的人寫的塗鴉，告訴自己：「我不能再這樣，我不能再把自已關在自以為是的、自我保護的封閉空間裡，我一定要走出來。」眼光放遠，克服逆境我相信每個年輕人碰到這樣的情況，很可能就消沈下去了，我很高興當時選擇了另一條路。我從禁閉室出來之後，剩下兩年八個月的役期，和那些老兵都還是要天天見面，於是我開始去認識他們、瞭解他們。從這樣的過程，我發現：假如把眼光放遠一點再去看，你會覺得這些人蠻可憐的：他們在台灣沒有家庭，人生所有的成就感都是在軍中。他的階級比你高，是唯一能贏過你的地方，其他什麼都沒有。他知道他的學識沒有你高、見識沒有你廣，只有權力比你大一點點。這種對權勢、權力的展現，在每個環境都會發生，事實上那只是另外一種從自卑所產生的自我保護，他必須從這裡來肯定自己，因為他全部的世界，就是這個軍中生活。甚至在過年休假的時候，他們都不知道該去誰的家，因為他們都沒有親戚。所以仔細去瞭解，你會發現這些本來看起來很討厭的人，都有一段值得同情的過去。於是我開始跟那些老兵聊天，談他們的過去、他們的家鄉，有的人談著談著就流下眼淚。我發現自己很容易就能幫助他們：比方他們不識字，我可以幫他們寫信，休假回來也常常帶一些家鄉口味的小吃，稍微安慰他們的鄉愁，我還跟他們學家鄉話。漸漸地，他們對我不再有任何敵意，反而打從心底把我看成很重要的、可以溝通的一個 partner。透過這樣的經驗，我重新恢復了信心。後來在軍中看到數不盡數的混日子的新兵，有木匠、有泥水工，他們的生活經驗比較膚淺，當兵純粹是過一天算一天，我也慢慢開始去瞭解他們，帶他們聽古典音樂，一起欣賞舒曼的夢幻曲，和他們談樂理、談樂器，漸漸得到了一群知音，而且他們還把我當成生活上的老師。後來我變成了老兵與新兵之間溝通的橋樑，也和他們都變成了很好的朋友。還記得有一個兵是做泥水匠的，退伍之後我去工地看他，一下子就找到他了，因為工人做工的時候習慣把音樂開得很大聲，我遠遠就聽到貝多芬第三號交響曲，馬上知道我的朋友在那裡，這件事讓我印象非常深刻。所以我在軍中，從一個被大家誤會成孤僻、不合群的男孩，轉變成大家的好朋友。記得退伍的時候，部隊裡的老兵和士官長，總共五十幾個人一起請我吃飯，他們說：「阿兵哥退伍，能讓五十幾個老傢伙合起來請客的人，你嚴老大是第一！大家都說我出社會之後一定前途無量，我也就抱著這樣的期待，走到了社會上。第一份工作：送貨小弟原本我也以為自己應該還可以吧，沒想到出社會之後，整整六個月找不到工作，果然是前途無「亮」，覺得未來黯淡極了。剛退伍的時候，我分析自己的狀況，覺得不大可能繼續讀大學，就算考上大學，家裡的環境也讓我必須半工半讀，所以我決定還是應該直接去做事。沒想到一直找不到工作，最後還是靠朋友幫忙，才找到一個工作。那位朋友是我的鄰居，在學校裡高我一班。我當兵的這段時間，她在念大學，我退伍的時候，她也畢業了，在美國運通做電腦終端機操作員二十幾年前，電腦在台灣還是非常罕見的東西，這在當時是不得了的工作。她跟我說：「我們公司規模還很小，現在就缺一位送貨的傳達，偶爾也要打掃打掃辦公室，不知道你要不要？」簡單地說，就是要找個「小弟」。我想了想，既然找不到事，什麼都可以，總得有個開始吧，於是我就去了。沒想到這個工作真難做！難的倒不是送貨、打掃這些基層的工作，真正難的是：每天你都要在你以前的同學面前，替她清理字紙簍、收拾桌子上的茶杯、還得替她洗杯子。當時我不禁問自己：怎麼讀過大學跟沒讀過大學，會有這麼大的差距？我在學校的時候也不覺得自己比人家差呀！為什麼現在我得伺候她？現在回想起來，她真的是我人生中一個非常重要的貴人。因為她讓我體會到：真的已經沒有退路了。這樣的刺激跟對比，讓我必須努力突破現在的狀況，而當時唯一能做的，就是「把工作當成學習」。別讓自己看不起自己我決定不要連自己都看不起自己。一般的小弟都是穿T恤牛仔褲加球鞋到處跑，我卻決定穿西裝褲、皮鞋、打領帶，最起碼讓自己看起來是一個端莊的年輕人。白天工作沒有時間唸書，我就利用晚上勤學英文，重新去讀以前沒有讀好的書。但即使有這樣的學習熱忱，讀書還是不簡單，於是我就跑去找那位同事，請她教我。她說她沒空，我很失望：你是我的同學，為什麼不肯教我？我又去找另外一位同事，問他說：「這個終端機很不錯，你可不可以教我打？」他卻回我：「這個東西很貴的，你弄壞了怎麼辦？」於是我才發現，即使在職場，要學習專業的技能也不是那麼簡單。有一天，我終於覺悟了。下午五點鐘，我照例要去收拾同事的字紙簍，就在收垃圾的時候，我想到：「假如必須要從人家喜歡的、正在做的事情去學習，我大概沒有機會。也章駕癩柚的學習，就是從人家不喜歡做的事情學起。」也卸痾N是做一個收垃圾的，也能從這些垃圾學到一些東西。所以我

所謂的「垃圾桶哲學」，就是寧願像一個收垃圾的人一樣，去做一些別人不願意做的事情。我知道只要「有機會去做」，就是一種學習。不放過每次學習機會思考轉了個彎之後，真是豁然開朗。我能夠完全接受那些原來不想做的事情，別人叫我做事，我都非常高興，因為又有了一次學習的機會。到了五點半，有的人趕著下班，手上的事情做不完，我就說：「你教我，我幫你做，你可以早點下班。」我曾經替同事撥過一支兩三個小時都打不通的電話、也曾經替一大疊五百張傳票輒飽A不久便漸漸發現我很受歡迎，因為同事都覺得我「很好欺負」，什麼事情丟過來，我都願意做。但是我把它當成一個學習的環境，而且當你真的去做的時候，會發現其實沒有想像中那麼困難。從這樣的哲學出發，我的學習領域變得非常開闊。我每天都要在辦公室待到晚上十點、十點半左右，但是我很樂意，因為它給我一個真正學習的環境。也因為這樣，我在毫無準備的情況下，無意間被我的老闆發現公司裡有這樣一個認真的員工，也無意間被隔壁辦公室的老闆發現我在用央C當時辦公室的隔壁是環球航空，他們的總經理經常也留到很晚，我常常會在盥洗室遇到他。有一天他就問我是做什麼的，我說我是傳達。他又問：「每天看你留到很晚，你都在學什麼？」我說：「我在學航空公司票務。」他馬上說：「我們現在需要一個junior ticketing clerk，要到夏威夷或倫敦的票務中心去受訓，你有沒有興趣？」他說受訓回來可以有六千塊的月薪，而我當時的月薪只有兩千塊。在那個出國還很困難的年代，對一個年輕人來講，可以出國受訓、又有這麼高的薪水，鈺h人大概都會被吸引，決定要去吧。我跟他說：「你給我一點時間，讓我想一想。」那天回家，整夜睡不著，覺得忽然要面臨一個好好的抉擇。但是我很仔細地檢討自己，發現那位總經理雖然認為我的英文還可以，我卻覺得自己沒有那麼好，還有很大的成長空間。此外，我也覺得現在這份工作還有很多可以學習的地方。最後我還是跟他說：「我並不覺得自己可以勝任這樣的工作。」，婉轉拒絕了。懂得判斷每次「機會」重複這段故事，主要是想跟各位說：在生命過程中，你會被給予很多機會，但是有的時候，「機會」會變成一條不歸路。當你做到超越自己能力所及的事情，要再回頭，往往已經回不來、下不來了，反而創造出更多的失望。所以我必須要讓自己的每一步都踏得更扎實，而回絕了那個機會，回到原來的工作。很幸運地，半年後我的老闆就派我去當機場代表，接待國外來的團體，讓我有機會接觸到更多外界的事物。當時我看到鈺h領隊帶團到世界各地旅遊，非常嚮往，於是我又有了新的目標，就是做一個tourescort（導遊）。在這樣的過程裡，我始終都有一個努力的目標，這是我非常幸運的地方。在人生的際遇中，你隨時會碰到各種機會，有很好的工作等你去做，但是最重要的還是：你必須先真正地認識自己。我是在無意間發掘了自己的缺點與優點，也瞭解到我很喜歡「服務」這個行業，很喜歡跟人接觸，所以我選擇留在這個行業繼續成長、繼續發展。接下來，我在美國運通歷練了鈺h職務，從機場代表做到總務。在做總務的時候，有一次公司要採購一批非常昂貴的計算機，當時講好要全新品，因為有鈺h公司會拿整理過的二手機來湊數。機器還沒來的時候，廠商塞給我一個信封，說：「你辛苦了，去買杯咖啡喝！」然後人就跑了，我打開一看，裡面是八千塊！要再去追，廠商已經不見了，我不知道該怎麼辦，只好把信封交給總經理，跟他說了這件事。過了幾天機器送來，發現裡面還是有二手貨，我堅持要廠商換新貨，他很不高興，後來透過別的管道跟總經理說：「你們公司有個姓嚴的，不但主動跟廠商要佣金，還找廠商的麻煩！」各位想想，我要是拿了那筆錢，豈不是就踏入了陷阱？現在的我恐怕也不會是這個樣子了。提防生命中的陷阱這些及時給我的警惕，更加讓我相信：人生中的鈺h「機會」都不足以影響你的意願，因為它們隨時可能變成「不歸路」。人不可能不受到誘惑，我比較幸運的是，在還很年輕清純的時候，就接受了這麼一個考驗。要是再過幾年，接觸的人事更複雜、更世故，事情或陷N會有變化了。正因為很早就碰到了這樣的事情，讓我對這類的陷阱與危機更加提防，也讓我在接下來的工作表現得更認真。我在美國運通待了八年半，在前面的四五年，幾乎每半年就被升遷到新的工作。但是我必須特別強調：當時的背景跟現在不一樣，那個不必讀大學也可以突飛猛進的機會，在今天這個環境已經不太可能出現了，現在的環境競爭遠比當時激烈。二十幾年前，台灣還是一個急速成長的環境，美國運通這麼大的組織，在我加入的時候只有七個人，在我升到總經理的時候是二十幾個人，到我離開的時候也才四十幾個人，而現在美國運通已經是五百人的公司了。假如過去的那個我踏入現在這個公司，我不覺得會出現同樣的結果。在一個五百人的組織裡，無論你的表現有多麼突出，都不可能像在七個人的組織那樣很快被肯定。尤其當公司迅速成長的時候，也會創造出鈺h機會。假如公司對你有信心，與其找外面的人，當然不如優先用自己人。所以總歸一句話，當時真的是「時勢造英雄」。「英雄造時勢」的時代現在不一樣了，現在是一個「英雄造時勢」的時代。在這樣高度競爭的環境，所有的企業都在縮減、裁員、效率化，而企業吸收資訊的學習方式又是那麼寬廣、多樣，一個年輕人要靠自己摸索學習，已經不容易成奶F。現在必須要靠很多有經驗的人，無論是學校老師或者社會人

士，幫你整理出所有學習的內容，才有可能創造出學習的捷徑。在這個環境下，「讀書」絕對是最快的學習捷徑。後來，我已經在美國運通主管釵h業務，當時美國運通在台灣的業績已經有四五年都沒有突破，主要是因為他們沿用美國的那一套做法，比台灣市場所能接受的程度早了太多。我在公司接受了四五年的訓練，又是本土出身，所以瞭解問題所在，於是向公司提出建議，認為應該做一些大幅度的改變。那時候我的老外主管還很猶豫，我就威脅他說：「你不讓我這樣做，我就要辭職了！」他深怕我離開，就答應了我的提議。沒想到那些做法真的讓公司轉虧為盈，美國總公司就把我的老外主管調走，讓我接他的位置，成為美國運通有史以來第一個亞洲本地出身的總經理，那時候我才二十八歲。預測十三個月當時整個公司只有二十幾個人，我這麼年輕就當上總經理，最大的意義既不是升遷到哪個位子、也不是待遇有多好，而是我有機會到世界各地去開會、必須對總公司提出釵h計畫，美國運通對主管的要求是「遠見」，他不要你去操心下一個月的營運，他要你思考的是十三個月到五年以內會發生什麼事、你又有哪一些因應計畫。當時有一個「預測十三個月」的要求：假使現在是五月，你必須預測明年六月的業務。這樣的訓練使主管在面對變化的時候，不會手足無措，這才是我真正獲得的機會和歷練。我後來在面對事情的時候，不會只看眼前，而會看得更寬、更廣，就是在這段時間學到的。在美國運通的八年半，是我學習的過程；到了亞都飯店之後，則讓我有實現理想的機會。亞都飯店當年是美國運通的房東，那時候台灣還沒有很多旅館，亞都的董事長想建旅館，就來請教我。我看了他建飯店的計畫，覺得不大好，就建議他找國際的管理人才。沒想到當時政府鼓勵興建旅館，有十幾家飯店同時都在興建，釵h國際管理人才看了亞都的地點和環境，都覺得比不上別人，就回絕了他的邀請。發生這種狀況，我也很過意不去，因為當初是我建議他找人的。於是幾乎在他半強迫的情況下，答應過去幫忙管理這個旅館。沒想到我這麼一個從來沒管過旅館的人，也把亞都管得還不錯，不僅替台灣旅館業創造出新的方向，也讓亞都在後來的十幾年，都是台灣旅館業的領導者。這要感謝我在美國運通受的訓練，讓我能夠從顧客的期待中，找到他們需要的服務。爭取明天的客戶我到了亞都飯店之後，發現它和十幾家競爭對手比起來，地點和環境都不好。我該怎麼讓這家條件並不理想的旅館，變成左燂Y~？當時台灣大部分產品的規劃和包裝，都是模仿以前成左漕猜I，我卻用了一個從美國運通領悟到的新觀念：「不要只看今天的客戶，要看明天的客戶。」那時候到台灣住旅館的客戶大概有八 %是觀光，只有二 %是商務。但是我研判台灣經濟會持續成長，商務客戶二 %的比例一定還有成長的空間。換句話說，未來會有更多做生意的人到台灣來，然而當時卻沒有專為生意人準備的旅館。有了這樣的觀察，我決定把亞都包裝成「專為商務人士服務」的飯店。當時釵h人看到做旅館很好，就誘@間想要爭取所有顧客的旅館；我卻剛好相反，只專心經營一種特定的客人，並且仔細研究他們期待的是什麼。我發現來觀光的客人和做生意的客人，對旅館的期待是不一樣的：觀光的客人往往是一整個團一起，心情很高興，他們多半會期待一個又大又熱鬧的地方，最好有得吃也有得玩。可是商務的客人卻不是這樣：他可能已經來過台灣三十次，每次都是來驗貨，即使不想也還是得來，他的表情可能是愁眉苦臉的。加上遠離家鄉，他的心情往往也很寂寞。讓旅館不像旅館所以我分析出商務客戶需要兩項東西：首先是一個「離開家的家」，因為他們離家很寂寞，我必須創造一個像「家」的環境；其次是一個「離開辦公室的辦公室」，比方說他在公司有幫忙打字、接電話的秘書，到了旅館卻必須一切自己動手，我必須創造一個像辦公室的環境。我相信，假如能滿足這兩項需求，就可以推出一項成左燂Y~。當時我做的第一個包裝，就是找一位從來沒設計過旅館的人，把亞都全部做成「非旅館」的設計。比方我認為旅館的櫃檯是個非常「冷」的東西，會讓飯店員工覺得「你需要服務就得過來找我，我被鎖在這堵矮牆後面，沒法過去。」這是一項負面的服務訊息。要創造像「家」一樣的環境，就得要有「主動去關懷」的心情。於是我把櫃檯拿掉，改成兩副桌椅，客人來的時候，你可以先迎上前去握手，再請他坐下來辦報到手續。我認為要讓客人感到「被重視」，最重要的就是記住他的名字。於是我設計了一套流程，當飯店代表去機場接了客人、送他們上車之後，馬上打電話回飯店通報：「現在二號車要回飯店，坐左邊的是Mr. Smith、坐右邊的是Mr. Johnson。」我們的守門人就會把名字背下來，車子來的時候，他就會說：「歡迎光臨，Mr. Johnson！歡迎回來，Mr. Smith！」雖然只是短短的幾步路，客人在門口就被叫出自己的名字，和進了旅館才被員工「發現」自己的名字，感覺是非常不一樣的。我也把這一套方法運用在接電話的工作。總機把每個房間的客人名字都寫在白板上，電話轉接過去的時候，只要看一眼，就叫得出每一位客人的名字。如此一來，他們都覺得很親切，這就跨越了一個服務上的心理障礙。你不要以為叫一聲短短的名字沒什麼了不起，這樣一個小小的動作，會讓客人覺得「我在乎你」，這個訊息是非常重要的。提前滿足顧客的期待所以「人性化」的服務是非常重要的。各位一定要記住：無論你有多大的本事，都還是得透過別人來完成。在

工作的過程中，你一定會與人接觸，所以「溝通」是非常要緊的事。我在要求員工叫顧客的名字之後，獲得出乎意料的迴響，於是再進一步鼓勵他們去發掘客戶的需求。員工到每個樓層去記錄顧客有哪些特殊需求，下一次他再來的時候，桌子喜歡擺張軌m、衣架的種類，這些細節我們都可以幫他做到。於是顧客就會覺得，除了每個人都有的服務之外，他還享受了額外的、專門為了他而做的服務，他覺得你不僅「知道我是誰」，也知道「我要什麼」。所以我們這個行業最重要的服務理念，簡單地說，就是「如何更體貼地把顧客的期待表現出來」。在這個行業，我找到了自己的發展方向，也獲得一些成就。在這個過程裡，我體會到：自己或酗斯M是一個不大會讀書、考試的人，但是我卻因為無意間發現了可以發揮的長處，而掌握了人生的方向。所以我還是要強調，「認識自己」比什麼都重要。只有在認識自己之後，做分析、跟別人交談，最後所下的判斷才會正確。「認識自己」最重要在這麼多年的工作經驗中，我有一件事情可以確定：人的個性是很難被改變的。有的人天生適合做服務業，有的人個性就是不適合。經過努力，他或野i以做得比現在好一點，但是個性終究還是不合。如果這個社會的每個人都只懂單向思考，那會是很大的危機，因為這個社會需要各種正反個性的人來平衡，隨時從不同的角度去看事情、找出問題。一個國家假如只有執政黨、沒有反對黨，這個政府一定會有危險。所以在面對事情的時候，每個人也都應該認識自己所扮演的角色。一個服務性的人，要能懂得體貼、關懷別人，甚至遷就別人。而慣於反向思考的人，可能會是一個很好的挑剔者、批評者，卻不見得是一個適合的服務者。比方說一個傾向於服務性的人，要是做了財務稽查，他可能會覺得每個人都很好，對所有人都絕對相信，最後不見得會把工作做好。而一個慣於負面思考的人，看到每個人都先預設有問題，或酗油荏拈A合這份工作。每個工作都有可以發揮的空間，但是在投入這項工作之前，你一定要先認識自己的能力，並且了解自己的瓶頸，才能充分開發自己的潛能。服務業和生產事業有一個非常明顯的不同。拿裕隆汽車來講，一個裝配線上的工人，它在裝配的時候心情好不好，對這輛車的品質影響不大。可是在旅館裡，好幾百個員工，每一個人都是你的「產品」。如果有哪一個員工用晚娘面孔對你，就會害你今天吃不下飯。所以服務這個行業，每一個 process都非常重要，每一個人都代表著非常重要的力量。要是一個組織裡面「負面成份」的人居多，就會無法突破，所以服務業找人的時候，一定要在性格和個性上選對對象。各位若能瞭解自己的個性、也瞭解不同行業的需求，在安排未來工作的時候，自然會有比較正確的體認。在我的同學之中，有很多人念大學是「選校不選系」，結果在自己不喜歡的科系浪費了很長的時間，充滿挫折。我在協助籌備高雄嶽 ぐ棋妨寤A發現有釵h念完了大學的人又來讀嶽 ぐ掾A我認為這不僅是教育資源的浪費，也是個人的浪費。花了這麼多年，才發現你念的不是自己真正要的東西，這是多大的遺憾！所以如何及早認識自己、找到自己的方向，實在非常重要。當導遊的體認我這輩子做過很多事情，其中成就感最大的，都跟賺錢沒什麼關係。我曾經當過旅行團的領隊，帶一群群的歐吉桑和歐巴桑去歐洲玩。在去之前，我都先研讀當地的歷史、地理和人文資料，然後在遊覽車上跟他們講故事。像到薩爾茲堡我就講莫扎特的音樂，到羅馬我就講凱撒大帝遇刺的傳奇。在西班牙的戈雅美術館，我一幅幅畫講解，原本逛五分鐘就想走的歐吉桑，竟然跟著我看了一個半鐘頭。此外我也教他們幾句簡單的英文，那些歐巴桑後來都敢自己開口向旅館的服務員拿鑰匙，這些都讓我有莫大的成就感。當時很多當領隊的人都會帶團去買鑽戒、手錶，拿回扣賺錢；我卻教我的團員買東西記得貨比三家，結果在回國的時候，我的同事都口袋鼓鼓，只有我什麼也沒賺到，可是我的團員都叫我「嚴老師」。我變成一個沒上過大學的老師，其他的領隊卻永遠被叫「眼鏡仔」，整天幫大家拎箱子，沒有人尊敬他。靠「內涵」受到尊敬在美國運通工作的時候，我去參加他們的世界經理會議，是全場唯一的黃種人。當時我的壓力很大，深怕被別人看不起。在那個場合我有很強的自卑感，因為所有人個頭都比我高、英文都比我好。後來大家坐下來聊天的時候，我沒有什麼話題可講，因為我的英文只能談工作的事情，他們講的藝術、戲劇，我都不懂。這時候我才發現：要讓人家看得起你，關鍵不在膚色、體型、或者你口袋裡有多少錢，而是「內涵」。於是我去瞭解藝術領域的種種，慢慢發現我也蠻受歡迎的，大家對中國的文化、藝術、美食都很有興趣。只要有內涵，別人自然就會尊敬你。當亞都的業務漸漸穩定下來，我就很急切地開始進行海外推廣的工作。我一直覺得，做旅館不應該只是等客人來、然後賺他們的錢而已；做旅館有個更大的使命，就是接待國際上的客人、並且讓他們認識台灣、肯定在台灣的中國人。我配合觀光局的活動，帶著廚師、藝術家、還有故宮的工作人員，參加世界各地的旅展，從柏林、倫敦到澳洲，有時候甚至把本職都擱在一旁，這也讓我非常有成就感。設法提升台灣的國際地位當然我也瞭解，假如只會在國際上宣傳、自己卻做不好，還是沒有用的，所以我後來也開始在國內進行類似的工作，鼓吹台灣辦國際會議，邀請更多國家的朋友到台灣來開會。十幾年前，台北剛剛成立國際會議中心的時候，既沒有推廣的預算

、也沒有規劃的團隊，變成僅僅是一個設施的提供者，每年只有二三十個國際會議在這裡舉行，即使到現在，每年也只有四十幾個。新加坡的國際會議中心成立時間比台北還晚一年，但是他們成立了「國際會議推廣局」，極力爭取各式各樣的會議到新加坡召開，提供機票優惠、甚至免費場地，讓世界上各領域最頂尖的人才都到新加坡來，這對新加坡的國際地位提升有非常大的幫助。現在，每年平均有六百多場國際會議在新加坡舉行，還成立了第二個國際會議中心，而台灣還停滯在每年不到一百場的規模。各位想想看，先不要講加入聯合國，要是每年能舉辦這麼多場非政治性的國際會議，就可以讓更多人認識我們的國家、瞭解我們的環境。所以我始終覺得，要突破現狀，一定可以透過別的管道達到相同的效果。我一直在想的，就是怎樣可以在自己的工作崗位上，做更多的發揮，尋求更多人的肯定。從根本改變對工作的看法我常常要從「心靈」的層面，去改變員工對自己工作的看法。曙U裡最不起眼的通常有兩種工作：端盤子的服務生和廚房裡的廚師。他們始終都不覺得自己的工作有多高尚，所以廚師往往穿得很邋遢、態度很兇，他不覺得自己需要包裝、需要禮貌。端菜的同儕則是覺得自己做這份工作很委屈，總是沒有笑臉。我跟端菜的同儕說：「如果你只是把自己看成一個端菜員、一個點菜員，你不會看得起自己；可是如果你把自己看成顧客的『懦敷U問』，對廚房菜色的特點、顧客的習性與品味都能有充分的掌握，替每桌客人都能設計一份獨一無二的菜單，不僅你會覺得自己很了不起，顧客也會對你刮目相看，並且很依賴你的決定，因為你比他更瞭解這個曙U的特色。」假如一個薪水微薄的服務生能用這樣的心情面對自己，他會有很大的成就感。廚師也是一樣。廚師最常見的觀念就是：「師父怎麼教，我就怎麼做。」所以他們通常不接受客人的挑剔，比方有人抱怨太鹹、或者魚不新鮮，他就會說：「這個人懂不懂啊，我吃都好得很！哪裡不好？」他們的直接反應就是自衛，因為在他們的觀念裡，所謂「專業」就是「標準化」，是不能被改變的。但事實上，各地吃東西習慣的濃淡輕重，本來就有很大的差異，所以「吃的習慣」是因應顧客的需求而不斷在改變的。一個好廚師要學的第一件事，就是要知道「每個人的味覺都是不一樣的」。我們的工作不是要給他一個標準模式，而是設法迎合每位顧客個人的飲食習慣。從這個角度看，就豁然開朗了。我很鼓勵廚師去和客人打招呼，這在傳統的廚師是做不到的，萬一被客人嫌，他會覺得面子掛不住。然而一旦能跨出這一步，接受客人的意見，就是學習與成長的開始。逆境更能獲得成長所以無論在什麼樣的就業環境裡，當身邊一切都一帆風順的時候，你也沒什麼了不起，不過就是釵h工作者其中的一個罷了，沒什麼特色。反之如果你面對的是一個充滿挑戰的環境，反而能學習更多。所以不一定要堅持「最好的環境，才是最能發揮的環境」 克服挑戰、同時考慮釵h正面與負面的因素，往往能讓自己進步更快、學到更多。我相信年輕的朋友都知道自己的優點在哪裡，但更重要的是，你也要知道自己的缺點何在。當你面對挑戰、碰到困難，問問自己值不值得付出這些代價？假如值得，那就設法讓自己通過這道挑戰。我相信天下沒有哪一個服務業的員工，從面對第一個客人直到最後一個客人，情緒都能保持一致。克服這樣的情緒起伏，就是對自己的挑戰，我相信在其他行業，也是如此。服務業四大準則我在亞都的時候，曾經列舉四項服務業最重要的準則，是每位員工都要打從心底去體認的基本理念：一、每個員工都是主人：也就是說，要讓客人在接觸第一線員工的時候，就像受到主人親自接待一樣。服務業的組織就像一座倒金字塔，最先接觸到顧客的往往不是真正的老闆，而是陶多多的一般員工，一定要讓他們能以「做主人」的心情，去接觸、服務顧客。當然，要做到這一點，也要同時充分授權給第一線。二、尊重每個顧客的獨特性：以剛剛我舉廚師的例子而言，顧客的要求不一定是「對」的，但是他一定會有自己的偏好（preference）。你要去迎合他的偏好，才是成左潔A務。假如你堅持自己才是對的，去跟客人爭輸贏，即使你爭贏了，最後輸的還是自己。三、「好」的服務是「有求必應」的服務，但「卓越」的服務，是能夠「想在顧客前面」的服務。真正體貼的服務，是在顧客還沒有提出要求之前，就預先替他設想周到。四、絕不輕易說「不」：在這個行業裡，無論遇到任何事情，都不能斷然拒絕，而要婉轉地讓客人設法體認。有時候客人提出的要求實在難以實現，你千萬不能說：「公司規定不可以」或者「我做不到」，而要讓對方感受到你願意幫忙的誠意，顧客才能比較容易地接受這個事實。其中需要釵h技巧和耐性，都要自己慢慢體會。接受挫折，邁向成熟我的一生非常幸運，有釵h機會接受挑戰。直到現在，我仍然願意接受人生中的挑戰，儘管我知道並不是每件事都做得好，仍然願意去嘗試。因為每一次嘗試的過程，都是最好的學習。各位一定要讓自己有「不斷接受挫折」的勇氣，它往往就是讓你邁向成熟的關鍵。當然在「事不可為」的時候要知道急流勇退，免得無法招架；但是面對問題的時候，一定要有「沒有任何事情會一帆風順」的心理準備。我一直都以「服務」作為我的人生觀，儘管聽起來像一句口號，我卻相信這個社會需要更多的「發光體」，不需要太多的「反光體」。台灣在短短數十年就從貧窮走向富裕，回顧歷史，近百年來，兩岸的中國人一直沒有過什

麼好日子，台灣在這麼短的時間就創造出這麼富裕的環境，是很明顯的成就。但是物質上的成就是不是就代表一切呢？相信不是。在經濟起飛的過程中，大家因為窮怕了，一開始累積的一定是物質的成就，有機會就要存錢、買房子，這都是可以理解的。然而當物質累積到一定程度時候，這種慾望就變成了「貪婪」，最後大家都要靠滿天星、鑽戒之類的有形物質來證明自己的成就，這和政治人物一定要靠扯斷麥克風來表示自己的權力一樣，都是另一種形式的擴張，是「暴發戶」式的行為。我們在政治、經濟、甚至宗教的層面上，都看到釵h這樣的現象。自雪u發光體」不管我們有多少成就，擁有多少鑽戒、汽車、保鏢、聚光燈 & hellip，都只能算是「反光體」，必須靠外在的光源來證明自己。我認為這個社會應該鼓勵更多的「發光體」，也就是能讓自己照亮別人的人。他可以是一個獻身山地教育的小學老師，也可以是一個熱心公益的社會工作者，或者一個數十年來默默收容棄嬰的外國傳教士。我認識一群廚師，他們每星期輪流到桃園少年看守所去教年輕人燒菜，把自己最珍貴的絕活貢獻給這群孩子，讓他們以後有謀生的技能。其中一位廚師的鄰居剛好是計程車司機，知道了這樣的事情，非常感動，主動答應每星期免費載他到桃園。各位想想看：這樣的心意不僅影響了釵h接受幫助的少年，也影響了他身邊的人，讓愈來愈多的人願意投身這樣的服務，他們都是「發光體」。我們需要的，就是更多這樣的人，願意在自己的能力範圍內，付出、貢獻給這個社會。撿海星的小女孩最後，我想講個自己一直很喜歡的故事。一天黃昏，在澳洲的海灘，有位老先生拄著拐杖散步，遇到一位小女孩。他看到這位小女孩不斷撿起沙灘上的東西往海裡扔，不禁好奇地問道：「小妹妹，妳在打水漂嗎？」小女孩說：「不是，我看到沙灘上有好多海星，明天一早太陽出來，它們都會被晒死，我覺得那樣太可憐，所以把它們送回海裡去。」這位老人已經看盡人生百態，不禁莞爾。他說：「小妹妹妳別傻了，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、丟進海裡的時候，我已經改變了『牠』的命運。」各位朋友，讓我們都來做這個社會的「發光體」吧！