

通識悅讀會

金錢與正義之間的攻防

(第一次讀書活動)

書名：錢買不到的東西

日期：101年11月20日 地點：通識中心辦公室

出席人：傅錫誠、鈕則誠、劉久清、孔令信、駱芬美、簡國榮、康才媛、林青蓉、王傳燾

主持人(傅錫誠)：本書《錢買不到的東西》作者哈佛學者桑德爾一開始就點明了我們現在所處的時代，幾乎每樣都可以拿來買賣。市場經濟與市場式思考帶來了前所未有的富足與繁榮。可是到了2008年金融海嘯爆發，人們開始質疑市場真的是萬能的嗎？市場超越一切甚至與道德脫了節。作者特別提醒我們：「過去三十年來發生最致命的變化，並不是貪婪的劇加，而是市場及市場價值已擴張到非它們所屬的生活領域中。」這樣跨過界的現象引發了一個很的反思：「有什麼東西是不應該用錢買的？」

當所有東西都被商品化時，受到最大衝擊的是貧困和中產階級家庭。因為金錢變得更加重要，如此一來就更加深了社會上的不平等。另外金錢也帶來更多的腐化。針對日益不公平與腐化傾向，作者提出他寫本書的主要用意，「若想判斷哪些東西是金錢應該或不應該買，我們必須先決定應該由哪些價值來規範社會及公民生活的各個領域。如何徹底思考這個問題，正是本書的主題。」主要的就是要做一個議題探討，那就是我們真正需要的是市場經濟？還是市場社會呢？這場討論也非常歡迎各位同好一起來貢獻每個人的想法與意見！

劉久清：作者第一章就談至排隊倫理與市場倫理。請大家思考一下：排隊買票是應該的，按先後順序買票也是應該的；可是當有人買了票合來賣給後面可能排不到位子的人，以高價轉賣給他／她。賣票的得到了更多的利潤，買黃牛票的則得到可以入場的位子或者更好視野的位子，雙方是互利的。以這個角度來看，賣黃牛票有什麼錯呢？

鈕則誠：按作者的說法，賣黃牛票並不是完全的對或完全的錯，要看市場價值如何來決定，也就是市場價值會對某些財貨造成腐化，但是對另外一些財貨卻不會。因此我們得先搞清楚，在排隊時根據市場是針對哪一種財貨進行「交易」，這一點若是能先衡量清楚的，就很容易來判別黃牛票是對還是錯。

簡國榮：補充說明，就像排隊買教宗本篤十六世首度訪美的彌撒座位，原本是一位難求。有人在網上以二百元美金求售，對沒票而想要出席的教友來說這是難能貴的機會，但是一旦花錢去買了，就是助長了黃牛的囂張，另一方面教宗彌撒是神聖而無價的，以二百元美金來「消費」，這還可以稱得上神聖嗎？

康才媛：從小我們就被教育或提醒排隊是公民的行為與應有的表現，先來後到形成的就是平等主義的體現，黃牛票打破了這種平等同時以高價來操縱票價，造成有錢或錢多的人就有可能不用等候、排隊就可以買到票。這不只是不平等更是不道德的行為。

駱芬美：康老師所談的還涉及到買黃牛票是一種用金錢去造就特權的現象，排隊等待是公平，市場與金錢就有可能造就特權，那些賣黃牛票的或者代客排隊的，無形之中已經把市場經濟與價值搬到排隊倫理之中，這個破壞力更大了！

林青蓉：當然還有在排隊中的例外，比方大學入學考試不是按著排隊先後來決定，而是依著你考試的成績而行排序。同樣賣房子也不是依著第一位出價的人就要賣給他／她，而是要經過比價的。換言之，有些價值的決定並不是靠排隊來分配，反而得依著市場機制來走。作者所要提醒我們的重點應該在近十多年來，一切都可以用金錢來解決問題，造成過度商品化，不但破壞了分配的公平性也成就了市場新機制，成就的很可能是金錢決定論。而這個決定論已經不只在市場機制上發揮作用，更在我們的生活中與社會文化裡引爆出新的影響力量。

王傳燾：我相補充的是，插隊就是特權啊！還是破壞平等，若是不罵他們，還有道理嗎？像台鐵的花東線火車票，可以說是一票難求，但是陸客團來到台灣卻可以馬上就有票可以來回觀光，原因就是旅行社早就以團購或利用人頭方式大量買下，一般民眾沒有門道，只有趕個大早等在電腦前，等台鐵開放電子購票，要是買不

到，只有等當天到火車站去等看看有沒有人退票，完全不是在公平的排隊秩序下進行，這樣不公平能不罵才怪。

孔令信：排隊的問題所凸顯的還是一個秩序，這個秩序對有人來說是可以接受的，但是當有特例，比如說有人有緊急的需要，例如在急診室中，如果還是得按著先來後到的話，生命緊急的狀況下的病人很可能就會因為排隊而無法得到即時的治療，很可能因此而死亡。同樣地賣房子不見得得賣給第一位排隊看的人士，這是可以有所選擇的。所以作者才會強調，「無論如何，市場排隊孰者為佳，其實是個經驗問題，無法藉由抽象的經濟推論，預先回答這樣的問題。」

主持人（傅錫誠）：談過排隊與市場的問題，作者接著提到「獎勵」的問題。請大家發表意見。

駱芬美：談到獎勵，作者舉出發現金鼓勵女人絕育，這明顯地就是買斷女人生育的權利與自由，現金換絕育，基本上就是賄賂，但是用此來引導有毒癮的婦女絕育不要禍貽子女，這個角度看起來卻是對的，不過，要注意的是她拿到錢之後再去買毒品，那麼這種行為就是在出自己的身體，用此換取毒品，結果是助長為惡，顧了前面而忽略了後續發展一樣是不道德啊！

康才媛：我發現作者所提到的倫理上的爭議都像是有兩難式的挑戰，就像是用錢來鼓勵學生考好成績，看起來這是可以有正面循環的。成績好有獎金，有獎金成績變更好。可是也有可能造成學生日後在追求任何成績或績效時，一定要有金錢的誘因在前面才有可能讓他／她動起來，否則的話他／她就是什麼也不會動起來。讀書原本就是要自己充實自己，家長或老師卻以此來做激勵手段，可以收到正面效果也可以收到顛覆原本我們獎勵對方的用意而衍生出更大的負面效應。

劉久清：最具代表性的獎勵，就是碳補償。排汙一直都是為人所詬病的事，可是這個汙染環境的行徑卻可以用付費的方式來解套。這是獎勵更多人以為付錢就可以大量消費排汙，結果呢？

王傳燾：的確作者所提到的新影響，出售汙染的權利。也就是大家所稱的可交易的汙染許可。環境汙染的新聞出不窮，可是汙染之後的賠償對於已受害的地區和民眾來說早就是緩不濟急，生命與財物的損失是無法衡量的，也不對等。但是如今發展的 碳補償，就是溫室氣體的責任變成了商品化及個別化。參與汙染者只要付費就可以依著自己所付的費用度進行消費，後面的汙染與善後問題就不歸他／她來思考或擔心。這樣的「獎勵」是以金錢做為基價，一切都用價格來衡量，屆時就是誰有錢誰就可以大量使用汙染權。

孔令信：獎勵在育上是有正面效益的，可是如今是破壞性的行為也被價格化，可以付費化解，甚至可以花更多錢來變成消費，使用者付費的概念雖顧及到公平性，可是相關的善後，還有造成更大的溫室效應，真的可以用這些消費金額來防止惡化或能進一步地改善？如果不行的話就有可能惡化的溫室效應由全體承擔。而那些消費者根本不用負擔太多，從這一點來看這是真公平嗎？

林青蓉：的確，這種碳補償基本上就是一種汙染的合理化與價格化，破壞了環境倫理的基本要求。溫室效應本身是全球性，所以共同防止這個效應的惡化應該是由國際合作來進行。我認為這種碳償的設計真的是很糟糕，的確是獎勵更多的大型工廠廠商大量排汙，因為使用者付費，這不是付罰款，罰款是懲罰那些排汙者，並禁止他們再度排汙，進一步地去改善工廠的排汙設備，以免造成更大的危害。但是碳補償的設計取消了這種懲罰，反而開放讓更多廠商可以自由地排汙並且不用去改善排汙設備，如此一來，受害的就不是附近的居民，因為這些付費不用去處理善後。最後溫室效應不再由個人或政府來負擔，完全由全球人一起來共同負擔。這是最不公平的設計。

簡國榮：環境汙染原本就是世界性的大問題，環保運動就是在對這些肆無忌憚的業者嚴重的抗議，而多少年下來環保人士被貼上標籤，成為反對勢力的代表，這些人貢獻良多但是卻備受誤解，如今一個碳補償的設計，不但讓排汙可以合理化，而且是花錢去買排汙權。這對這一群護衛地球的鬥士們來說是不公不義的。

鈕則誠：依作者的說法，這就是讓排汙也變成了商品，以市場機制來運作，結果只有談效益根本不用論及倫理。所以，他對獎勵與否的問題提出了一個重要的前提：「在我們決定是否要將某項財貨商品化時，要考量的不能只是效率及分配的正義。我們必須也要問：市場基準是否會排擠掉非市場基準？如果是的話，這是否代表

了值得我們關注的某種損失。」沒有這個前提，獎勵就有可能變質成為危害。

主持人（傅錫誠）：本書還有三章，第三章市場如何排擠掉道德、第四章生與死的市場及第五章命名權。但是時間有限，請大家擇要來發表看法，謝謝！

簡國榮：第三章我認為應該就是作者最重要的主題，什麼用錢買不到的東西，像友誼、諾貝爾獎；而腎臟、孩子這是可以花錢買的，但是顯然這是在倫理上不應該做的交易。

劉久清：一旦引入市場機制，腎臟與孩子甚至賣血或核電廢料都是可以用金錢來做衡量，換言之就是這些都可以變成商品，只要你願意買就有價錢，如此一來，市場價值便進入了我們生活各大領域，不但改變我們的生活觀也改變了我們的價值與道德觀。

鈕則誠：作者在第四章提到人壽保險包含了提供遺屬保障而分攤風險，也包括了非常無情而殘酷的博奕。作者提醒我們這兩種對立的組合若是沒有道德規範或者法律的約束，最後博奕這一方常可能壓過它對社會的正義用途。

孔令信：這種根本就是拿病人或老人來做賭博，同樣地就是把死亡當做商品來處理。而社會之所以會容忍一種會腐蝕道德的市場做法，最主要的還是考量它能提供給社會更大與更多利益。讓人想到公益彩券在某種程度上是在協助弱勢，但實際上它卻是立基在博奕之上，博奕的反道德性也因為彩金的捐輸給弱勢團體而被淡化，甚至可以被容忍，因為社會全體都蒙受其利。

康才媛：第五章談命名權，把企業商標烙印在事物上，如此一來就改 了這些事物的意義。現在既是愈來愈市場化，富人有可能與一般人隔離而生活，因為他／她有錢可以買賣名牌或者操縱市場。但是對於一般大眾來說，生活很可能處處受到限制。貧富之間不但金錢上多寡的差異之外，更重要的還是富人可以自外於社會另成立他／她自己的王國，如此一來對民主來說當然不會是好事，對社會本身也不見得有益。

主持人（傅錫誠）：感謝各位老師，時間很緊迫，很高興聽到大家不同的高見，這本書提供了我們對於市場化過度膨脹而造成的道德淪陷，金錢與正義之間的攻防，種種現象進行深入分析，也讓我們體會到即使過度的商品化，其實在我們內心深處還是有錢所買不到的東西，這一點才是最重要的地方。謝謝！

通識悅讀會

思考的邏輯與錯誤的避免

(第二次讀書活動)

書名：思考的藝術—52 個非受迫性思考錯誤

日期：101 年 12 月 04 日 地點：通識中心辦公室

出席人：簡國榮、王傳燾、傅錫誠、鈕則誠、劉久清、
孔令信、駱芬美、康才媛、林青蓉

【讀書心得 / 討論內容】

主持人 (簡國榮)：這次選這本《思考的藝術》對我們幾位上邏輯與批判思考課程的老師們非常有幫助，在上課時可以和學生一起來討論。也讓我們老師重新再檢視一些更常發生的誤謬。

作者魯爾夫·杜伯里 (Rolf Dobelli) 是經濟哲學博士，全球最大商業書摘網站 getAbstract 創辦人之一。他在 2011 年出版這本書，這書一發行就在《明鏡週刊》暢銷書上榮登排行榜冠軍，這也是他為德國《法蘭克福彙報》及瑞士《週日報》撰寫專欄的集結。

主要的就是在討論人們在認知偏誤，在生活上與經商理財等方面能夠更清晰與更正確地思考並做出明確的判斷與正確的決定。其實不只在經商、理財與生活上釐清，在思想理則的訓練與應用更是有特別的案例與提醒，這應該也是這本書一發行就能暢銷的原因之一吧！

接下來就請各位老師踴躍發表意見。

鈕則誠：全書共 52 篇，其實就是思考謬誤的檢查，我看了之後發現作者的用意就是要建立正確的推論，減少不必要的錯誤發生。

劉久清：我贊成鈕老師所點出來的重點。華梵大學的冀劍制老師在書前的導論就提到，他在多年教授「批判性思考」的經驗中發現：批判性思考訓練的一個主要目的就是要鍛鍊一個敏銳的偵錯神經，也就誰日常生活中發現錯誤推理的敏感度。的確，現在不單是學生在推理上常會犯錯，對於錯誤的推理更是不容易分辨不出來，同樣老師們也常會陷入同樣的謬誤而不自覺。以致於在和學生討論時反而容易掉進錯誤的判斷中。

康才媛：我自己也常會感覺到推理訓練的重要。大家都常說「只要努力就會成功」可是實際上真正的成功率比我們想像的還要低。作者第一篇提到「存活者偏誤」就指出我們很努力想做好一件事時，常會錯估可能的失敗率，一般人又只注意到成功的案例最常被媒體報導被歷史記載，如此一來就會以為成功本來就是很容易的，結果就會出現這種「高估推論」的錯覺。

孔令信：順著康老師所提出的「存活者偏誤」，作者提出人們總會系統性地高估了獲得成功的希望。就像買彩券與樂透一樣，主觀且樂觀地就會覺得自己一定會中獎，根本不會去計算中頭彩的機率有多高。這種就是典型的高估成功，忽略失敗的案例。值得注意的是這種觀與高估的心態，常常也是市場之所以繁榮的重要動力。

駱芬美：不過，作者使用成功／失敗來做為論證的重點，這就使用二分法，不是成功就是失敗，事實上有些東西不是用二分法就能說清楚的，有時還有可能有第三條路或者其他情況會出現。那時就不只是成功或失敗來界定時，對我們來說更有趣。

林青蓉：作者在第二個議題提到「泳將身材的錯覺」就舉了哈佛究竟是一所好大學，還是一所爛大學，我們其實並不清楚。作者既在好／壞中做了二分的對比，可是這種對比的内容與程度，我們自己可能都還沒有清楚，所以才會對哈佛究竟是好還是壞無法明確地知道，不少人依著以往的經驗或者大學排行榜來看哈佛，顯然這是一種錯覺而並不是真正的理性推論。

王傳燾：我想說明的是作者所提到的錯覺中，就像我們把哈佛視為世界一流大學，可是事實上哈佛所擁有的很可能是幾位特別優異的老師，這些老師是世界級大師，他／她們有號召力，吸引了全美與全球許多頂尖的

學生願意到哈佛就學，如此一來成就了更強烈的學習動機與成果，如此良性循環，讓哈佛在全球的名聲更加遠播，所謂的一流大學的頭銜就是這樣產生。當然哈佛不是什麼都是世界一流的，可是因著它的師生的優異，使得整個學校名聲完全不一樣。請想想台大在台灣，北大與清華在大陸不也是同樣的效應？

傅錫誠：我對作者談系統性高估自己的學識與能力而舉出俄國女皇凱瑟琳二世的情人有多少？作者在下一章提供答案是凱瑟琳有四十位情人，其中二十位是查有實據的。作者在問我們的出錯率是多少？我自己在一開始也猜了七十多人，不知道各位老師猜多少？我最贊成的是他在文末結論的提醒：最好對所有預測抱持質疑的態度，尤其是號稱專家的人所做的預測。這些高估事實上應該就是我們的主觀認定吧！過度自信與過樂觀一樣都忽略了事實真相，這才是為何我們應該對專家的預測保持質疑的重要態度。

主持人（簡國榮）：傅老師提到保持質疑，笛卡兒就是這方面的高手，他提出「我思故我在」這個命題，就是先在懷疑的立場，再找出不容懷疑的起點，一旦找到就可以做為知識的基礎，再進一步由此一基石去建構明與清晰的知識系統。作者提供我們的不只是避開錯誤與錯覺，還有他早已觸及到哲學的最根本問題了。不知各位老師對這本書還有什麼看法？請繼續發表！

鈕則誠：過度自信還有宣傳過度都是我們現在常看到的謬誤根源，就像打出某種產品是銷售冠軍，這種作法主要的目的就是在吸引消費者的青睞，廣告的邏輯就是在製造更大的消費誘因，而這些製造出來的誘因中冠軍就是一個很容易吸引的賣點。試想消費者都會想買到最好的產品，既然是冠軍就代表它有吸引人的地方，而且吸引很多人才會拿到冠軍，不去買這樣的品牌而去買第二或第三的產品，這不意味著：你是笨蛋嗎？消費者誰會想當笨蛋呢？可是有多人會問：這個冠軍是誰來評定的呢？是哪個單位給予的認證呢？再一步地問：這個人或這個單位真的是這方面的權威呢？還是這乾本就是廣告商做出來的過度宣傳呢？

王傳燾：我也認為許多廣告是誇張的，像我為了孩子買了一組音響，可是這組標榜高品質的音響市面售第一的音響，孩子聽了不到兩個月就出現了問題，送去維修，才發現根本就是拼裝的水貨不是原廠的，當初就是因為這個牌子是老品牌並且知名度頗高，沒有細想細查就買了，相信一般人也常會這樣做，等到事後才發現真正「上當」了，買錯了。

劉久清：廣告就是利用消費者，另外廣告也利用了人們對社會認同上的吊詭。作者就舉出當你走在十字路口時，發現大家都在引頸看著天空時，你也不自覺地往上看，這就是「社會認同」。妙得是為何我們會如此不自覺？為何不選擇走開或其他方式來面對這個情況呢？我是認為其實還有好奇心，讓我們不自覺也想看看為何大家都在看天空？是不是發生什麼事？這事會不會影響我？為了我自己的利益我還是要看一下，所以，我想作者強調「社會認同」是沒有錯，可是人的行為有時並不是只某一種動機或某一個目的而已。

駱芬美：我剛才就提到還有可能有第三條路或其他方式可以處理問題，所以思想不能只停在二分法上，當然第三種方式或其他方式不見得是人們常用的，可是不能因為不常用就認為它就是錯的，有時它也許才是最正確的答案。作者的說法與推理有些地方我可以接受，但有些地方可能也太簡化，這也是要分辨清楚的地方啊！

康才媛：剛才孔老師提到買樂透的問題，還有彩券、股票都是一樣有過度高估情況出現，還有作者也加了「沉沒成本謬誤」，當你在某檔股票被套牢而無法脫身時，你就會把這檔股票抱得愈緊。不少股民真的就是陷入這種光景，想放手又捨不得，不放手就得繼續抱下去，變成只有兩種選擇。就像協和號的建造是英法兩國共同投資，然而這兩國明知協和號營運無期，但是卻又無法放手，因為顧及到顏面不想放手讓其他國家在背後指指點點，這種「協和號效應」讓兩國持續加碼，為錯誤決策繼續背書。這真的是很糟，可是更糟的是讓錯誤持續擴大下去而不踩煞車做停損。股民不放手的心態是同樣的表現，真正應該回歸的就是理性地檢查，當下決定。

孔令信：不少老師都提到過度自信、過度宣傳或者過度地衡量而不敢放手，明知錯誤的可能性非常高卻不敢煞車，這些明都是習慣性思考，是從小到大的學習過程中學到的，習以為常或該說是積非成是就認為如此推論是對的，所以不論是學生或老師，很多人就是在這樣的情況下做出誤謬的推論而不自覺。我們在上批判思考時，和學生討論時就常會發生類似的情況。要糾正起來就得從頭開始，特別是得從思考推理與邏輯演練下手。

這本書在對於批判思考時有很大的幫忙，可是在基礎學時還是要先回歸到基本的邏輯訓練，一旦學生熟悉之後再來拋出問題讓學生訓練習批判思考。

林青蓉：我覺得作者最喜歡強調的就是提醒讀者 為何要錯上加錯呢？「為何你寧可聊勝於無地使用一張錯誤的地圖？」這個問題問得真好，對於一個觀光客用錯的地圖，很容易走入錯誤地點，或許他／她可以說因緣際會找到別人沒有玩過的風景。但是也可能因為這樣而錯過了原本想要去參觀的美景，得失之間也許非常主觀或者該說「周瑜打黃蓋」。最麻煩的是明知道這張地圖是錯的，卻還要斷續使用下去，既不去更正或修改也不另外再去買一張新的或正確的地圖，如此一錯再錯那才是真正的偏執。作者就用「現成偏誤」來形容這樣的偏執。想一想，其實我們自己都容易犯同樣的錯，想要正確思考，真得隨時提醒自己才行啊！

主持人（簡國榮）：謝謝大家，到目前為止我們整理出一些小小的心得，就是偏見常常是錯上加錯，更重要的是把這樣錯上加錯的推理變成了習慣，造成更大的偏差。

我自己在看這本書時，除了做為教學的補充教材之外，這本書和一般邏輯書不一樣的地方是每一則論之前都有一幅插畫，讓本來很理性的說理變得更豐富與多元起來，這也是這本書能吸引人的地方吧！不知道還看到什麼呢？

傅錫誠：這本書精采的當然是作者的推，當然插畫畫得不錯，很能把推論的焦點給圖像化，現在有不少學生根本不喜歡推理或說理，可以說他們常常用圖像來思考，所以要訓練學生推理時，用插畫或許也是一個非常有趣的點子。

康才媛：我把插圖拿給孩子們看，他們也覺得很有趣。這也是另一種收穫，因此我也推介給學生看。

劉久清：繪本是會吸引人去尋思故事的，可是這是故事並不是推理，推理不能等於故事。而故事有不少地方是想像的，與推理關係不大。作者在「錯誤的因果關係」就提到關聯性並非因果關係。

鈕則誠：劉老師提到因果關係，的確，在嚴格的科學論證上是需要確切的證據而不是靠故事或聯想的，作者在談到歸納法時就說到「一個反例就足以推翻一個經過上千次證明的理論」，這就是卡爾·波柏的理論，問題是歸納法雖有這樣的致命結果，但是我們卻無法不用歸納法，可是需要注意，拿「現在我們還存活」這個事實，用此引用歸法來推演「未來我們還能繼續存活」，顯然這是嚴重的錯誤。可是這樣的錯誤有多少人在使用歸納法時能夠很謹慎地提醒自己呢？

孔令信：鈕老師提到對於歸納法時的提醒的確很重要，我以前在寫論文時也觸及到「直觀」這個問題，作者也在「聯結謬誤」文中提到，我們會直觀地對故事做和諧化或合理化的理解。換言之，我們都需要對每一件有個合理的交代或理由，可是我們更有可能在考慮到交代的內容或理由時，早已經聯結我們認為是理所當然的情節，結果就認定自己這樣的說法是沒有錯的。可是這樣的冒險推論常會帶給我們錯誤的判斷。作者希望我們忘記有關左腦、右腦等論調，更希望我們真正去辨別直觀的思考與有意識的思考之間有何不同？的確，這前者它無法抗拒合情合理的故事，後者卻是對呈現的細節進行檢證，確定的部分才相信，對不能確定的部分保留、持疑，一直到有正確的證據才相信。前者不是推理，後者才是推理。

主持人（簡國榮）：時間真的不太夠用，我不得不到此打斷。這本書共有 52 篇，每篇都不是長篇大論，可是篇篇都點出我們在推理與思考時所會犯的錯誤，如果能夠避開錯誤，養成敏感的偵錯神經，相信就有可能減少不必要的錯誤與判斷。這也是我們很想訓練學生真正懂得思考的地方。今天謝謝各位老師的參與，大家一起來整理這本思考的藝術，相信大家的收穫一定不少，下次有空再來深談！

通識悅讀會

科技與文化的整合與對話

(第三次讀書活動)

書名：Amazon.com 的祕密

日期：101 年 12 月 18 日 地點：通識中心辦公室

出席人：駱芬美、康才媛、林青蓉、簡國榮、王傳燾、
傅錫誠、鈕則誠、劉久清、孔令信

【讀書心得 / 討論內容】

主持人 (駱芬美)：一般人對於賈伯斯可以說是耳熟能詳，就是因為蘋果造就了行動時代著名的領導品牌，不過，著賈伯斯的過世，蘋果的神祕性顯然愈來愈不神祕了。可是還有一位特殊的科技人物，他開創著名的世界書店—amazon 亞馬遜，貝佐斯是這個書店的 CEO，他從西雅圖的車庫開始發展到全球最大的網路商城，它改變了出版、零售和影音娛樂的改變規則。

貝佐斯與賈伯斯最不同的地方就是他有一套方法，他用「交易流程圖」去分析各種商品的商機，讓他找到了「書」是最適合的產品。他是在網路紅透時代的產物，然而也經歷網路泡沫的大衝擊，可是亞馬遜不但沒有被擊垮反而站穩腳步，更在虛擬商務中成為佼佼者，到如今更是最有創意的公司之一。

貝佐斯所領導的 amazon 強調以客戶至上，公司的一切作為都是考慮到客戶的方便與滿意為依歸。就像創設了「一鍵下單」、靈活與貼心的付款機制，率先用線上評論，還有連公司開會都會擺張空椅代表客戶……這些在在顯示貝佐斯的用心，當然這也就是 amazon 之所以能躋成功的重要因素之一。

Amazon 最驚人的還是它的延伸發展能力與開拓市場能力，無疑地這都是貝佐斯的設計與領導。明顯地他的領導風格與賈伯斯迥異，他最著名的「兩塊披薩」名言，充分表達用人的效率與解決問題的培養。這本書就是在揭開 amazon 之所以成功的祕密，是披露貝佐斯操盤的方式與創意的模式。相信各位老師看完這本書後都會有很多感觸與想法，請發言說說您的感想。

康才媛：我對貝佐斯所提出來的「不創新，就滅亡」的名言非常佩服。貝佐斯從網路書店起家時就打破書店的行規，開放讓素人寫書評，讓讀者可以任意發言，就像是網上論壇一樣，誰都可以自由發揮。這個和現在網路時代所強調的即時性與互動性不但吻合而且還站在時代的尖端，這也顯示出貝佐斯的眼光獨特。

林青蓉：amazon 的創舉中 kindle 確實是令人驚艷，這個網路閱讀器，讓不少人成為電子書的愛好者，也讓 amazon 的網路直銷書籍可以藉著 kindle 連結更多的客戶。

Kindle 也是貝佐斯最豪賭，他強調：「你不能一直對紙本書下工夫，你應該提供紙本書做不到的功能，例如內建字典、變換字型、六十秒完成的無線傳輸等。我們必須出比實體書籍更好的產品。」這裡提供我們的最重要的概念就是貝佐斯敢於捨棄，只要是抓住重點，往昔讓他起家的書店，靠得就是販賣書而成就聲譽，網際網路的傳輸模式是他經常思考的模式，電子書更是這個邏輯系統最自然不過的產品之一，更何況電子書的成本遠低於紙本書。他敢於開拓虛擬世界的閱讀器，事實證明他的確非常有眼光。

孔令信：我有一個 kindle，的確很方便閱讀電子書，而且無線上網，內建有字典，平版閱讀的效果真的不錯，很舒服不會覺得和一般電腦一樣刺眼，看久也不會覺得眼睛很吃力。這個雖然沒有像賈伯斯所發展出來的 iPad 功能那麼強與多元，可是在 kindle 的背後有一個雲端可以強而有力地支持它和客戶蒐尋與儲存相關的書或資料。貝佐斯很認真地經營這一塊雲端，這也是蘋果後來引以為傲的 iCloud 所想要做的工作，但是貝佐斯眼光比較遠，他顯然非常能掌握住網際網路的精神，所以儘管 kindle 並不是整合多功能的硬體，但是 kindle 卻是在 2008 年 7 月起帶領著圖書出版業走向新紀元。

傅錫誠：無疑地貝佐斯是一個電子商務的高手，kindle 所帶動的電子書熱潮，事實上也顛覆了出版業，從一開始的問題：「人們真的想閱讀電子書嗎？」已經轉換成為「人們還會繼續閱讀實體書嗎？」蘋果還有谷歌也

都陸續發展 eBook 在誰顯示電子書已經是未來閱讀的主流與趨勢。這是個好問題，新媒體帶動新熱潮，可是不要忘了網路也曾泡沫化過，amazon 自己也曾在網路泡沫化時度過悲慘歲月。電子書也許是趨勢，可是還是有很多人喜歡閱讀紙本實體書，所以在新舊交替之際，如何把握虛擬／實體的兩邊商機，看得見的是貝佐斯非常懂得經營商機，這裡面還包括運用市場的價格策略與機制，顯然，貝佐斯的确是此中經營高手。

鈕則誠：我很喜歡買書，這是常年養成的習慣，一旦買下看完這本書之後，我就會蓋上自己的名章，一旦書籍累積過多，我就分送親朋好友或者圖書館。不過，近年來就是因為網際網路的發達，愈來愈多的電子書出現，根本不需要有放置的空間，只要存在電腦內即可省下很多空間出來。真的是很方便。問題是讀書沒有書在手中的感覺顯然非常怪異，無法讓人覺得真正在念書似的，這種失落感的確很難受，說起來這應該是閱讀習慣吧！

簡國榮：亞馬遜的成功無疑的還是顧客導向掛帥，它以工具來吸引客戶，建立起忠實的客群，也鞏固它的生存根基。另一方面就是用低價策略來逼迫實體書店棄械投降。我記得有部電影談到電子情書，女主角是承繼母親而開童書店，可是被大型連鎖書店搶走生意，不得不關門，而開這家大型連鎖書店的大老板，正是與她在電子情書中魚雁往返的對象，實體書店近年來真的遭到重大的衝擊，重慶南路的書店街快速萎縮就是拜網際路與新興電子書所賜，這部電影也呼應了同樣的潮流下，實體書店的困境。

劉久清：不曉得最近各位有沒有逛書店買新書，台灣的書店真的面臨大的衝擊而不得不改變，誠品的複合式概念下的書店經營，在台北東區成為非常不一樣的特色，連大陸客都指名要到誠品，這也讓重慶南路書店街只剩下二十家左右的低潮現象找到新的出口，不過，並不是每一家都能做成誠品一樣，新式的經營方式可能還要結合網路與通路。貝佐斯厲害的地方就是他能結合這些相關企業與物流，並且選擇了在西雅圖美國西部做為總部，後來還展大倉儲的設置，所以他不用像沃瑪爾等百貨公司需要有實體店面與倉儲，省下的就是他的用人成本，最後他的亞馬遜能夠以一抵四，持續下去他的公司用人精簡，但是卻能更有效率，難怪各大百貨公司備受壓力。這種虛擬商店能夠成功的關鍵，還是靠整合。

王傳燾：我想補充的是，亞馬遜的整合，還是因著顧客的需求來設計流程，一個按鍵就能訂貨，接著馬上就能從亞馬遜的倉儲或書商調到書，24 小時內送到客戶手中。這裡面需要的就是書籍國際碼的編排與儲存建檔，需要有強大的雲端系統才有可能到這一步。亞馬遜致力發展雲端系統，就是很重要的布局，前面孔老師就提起過。這個布局決定了亞馬遜的成功。

主持人（駱芬美）：感謝大家分享亞馬遜經驗，接下來是一個很有趣的問題：電子書若愈來愈興盛，那麼實質書真的會被淘汰嗎？未來是否教科書也要變成電子化？請大家發表看法。

劉久清：上課時我們常採取的是口授的方式。如今不少老師已經始大量使用 PPT，所以電子化顯然是趨勢。年輕教師與學生都很自然會用這種方式。理所當然未來教科書電子化是必然的。

康才媛：我也覺得電子化是必然的，重要的是誰來編輯這些電子教科書？他們的內容又是誰來審？試想學生既然有電子書可以運用，只要上網就可以上課進修，那時候還需要老師來講授嗎？

鈕則誠：老師講授有地方會提到個人經驗，或者對某一個問題的深入分析，這些在電子書上網路上不見得能夠享受得到。還有上課時師生討論的過程與結果都有可能產生新的東西，我相信電子書會取代現在的實體書，因為太方便攜帶也隨時在有網路的地方就可以看到，但是教師的講授與地位仍然有其重要性。

王傳燾：我喜歡與學生一起看電影討論，電子書也是一樣可以做為未來書籍的新形式，但是討論的感覺與氣氛還是無法用電子化可以取代的。

林青蓉：師生討論還是可以在網上進行，學生現在大量使用 FB 這些社交網站，不只是交友，也是討論功課或作品的重要平台，所以網路的交談與對話方式也許會成為未來上課的新模式。我相信這是好的一個方向，老師在網上的地位並不會受到貶低，反而會在社群中建立信譽或影響力。

簡國榮：我還是覺得面對面的溝通感覺親切，也比較能夠感受到對方的想法或感受。電腦後面的學生與我

們還是有遠的距離，學生也會覺得我們很陌生。

傅錫誠：可以在電腦與網路上和學生做密切的往返，其實還是靠著此的師生關係與信任，所以未來在網際網路上的變化下，教學方式與討論方式需要調整，相信這也會是一個很重要的挑戰。

孔令信：我喜歡直接提問與直接對話，其實在網上與現場我們的角色都是在學生一起來思考與一起來檢查我們所並到的問題，像貝佐斯或賈伯斯等人做的是科技整合，方便世人，但是內容與教育現場的師生交流都得靠我們當老師的來給予。這一點是任何硬體，無論是多麼不能強大的硬體所無法取代的。所以，對於教科書電子化，沒有必要害怕，我們自己的授課內容遲早也都要電子化，重要的還是我們的識見與對問題的敏感度、分析能力等等，還有我們待人處事的態度，這些都是無法被取代的，這一點我對我們當老師的人還有很大的信心，相信各位也會和我一樣有這樣的自信。

主持人(駱芬美)：貝佐斯也有他的人格特質，他成功之後還發展了「藍源」計畫，這是他的私人太空計畫，也是受到他的祖父影響。他確實是一位傑出的新時代創意人物，拜讀他這本傳記，看到了亞馬遜成功的模式與祕密，收穫不少。今天時間有限，無法讓各位再繼續暢談，實在很抱歉。最後，謝謝大家的分享！