

# 競爭

文／吳誠文

我在去年6月到加州Anaheim參加Design Automation Conference (DAC)，其間曾抽空到附近一家連鎖書店Borders看書。雖說是書店，但一進門映入眼簾的卻是高據一隅的西雅圖咖啡 (Seattle's Best Coffee—SBC) 的招牌；這樣一個體貼的設計，似乎把兩樣振奮人心的東西理所當然地結合在一起。我雖稱不上是咖啡迷，但是我跟許多喜歡喝咖啡的朋友一樣耳聞，從1970年代開始美國西雅圖地區兩家精於烘培咖啡豆的公司已如火如荼地展開一場世紀之爭，至今仍未落幕。西雅圖咖啡自號Seattle's Best (據稱此名源自於競賽奪魁)，而星巴克 (Starbucks) 也無時無刻在提醒顧客它的咖啡才是全球之最。當Seattle's Best以及Starbucks各自都認為自己是最好的咖啡提供者，絕不認輸時，他們的領導人必定各懷願景，自然而然地引領全公司員工認清目標，團結一致，藉由產品品質以及服務水準的提升維護那得來不易的名聲與顧客認同。這樣一個世紀之爭讓這兩家公司進入一個良性循環，同時把自己推向國際舞台，進而成為世界知名品牌。我思索著，如果當初他們其中一家輕易認輸，則競爭便不存在，那可能到今天這兩家公司我們均聞所未聞。一個組織 (領導人) 的願景若不是含有追求卓越之精神，則這個組織必定難以成為卓越的組織。一個組織若沒有積極用心且認清目標、方向一致的成員，那這個組織恐亦難以達成其追求卓越之願景。在Borders裡面我喝了一杯西雅圖咖啡的拿鐵，靜靜地想著我常造訪的星巴克。我想，營造如此一個良性競爭的環境對於人或組織的成長進步真是功不可沒。雖然Starbucks在2003年已買下SBC，然而至今兩個品牌與文化的良性競爭仍然存在。今天如果你走進西雅圖任何一家Starbucks的分店，問店員：「Are you Seattle's Best Coffee?」，恐怕你會得到「Yes and No」的矛盾答案，以及跟著而來的一長串對Yes (我們的確是最好的) 與No (但我們是Starbucks，不是SBC) 的堅定卻難免令人糊塗的解釋。

## 吳誠文小檔案

吳誠文，1971年巨人隊少棒國手，為國家捧回世界少棒冠軍盃。臺南一中畢業後，考進臺大電機系，1981年從臺大電機系畢業，1984年負笈美國深造，1987年取得美國加州大學聖塔芭芭拉校區電機與電腦工程學博士。學成返國任教於清華大學電機系，2000-2003兼任系主任，2004-2007擔任電機資訊學院院長。鑽研超大型積體電路設計與測試和半導體記憶體測試，卓然有成，2004當選IEEE Fellow。2007年借調至工研院主持系統晶片中心，以DSP (數位訊號處理器) 技術及其技轉為起點，要協助臺灣建立自有品牌，與國際大廠競逐天下。



· 自信而不努力，就是自大。

但是另一方面，自大而不努力卻也可能會成為笑話。同樣在去年6月於Anaheim參加DAC的期間，有天晚上清華大學的黃錫瑜教授、黃稚存教授及陳筑娟助理與我一同到附近臨海一個小城用餐，是為新港灘（Newport Beach）。進城後我們很訝異的發現這個小城的人真是個個都充滿自信，不只各式餐廳，連其他行業也有許多沿街掛上招牌宣稱是世界最好的。我們心動之餘，選了一家自稱是世界最好的海鮮餐廳，也點了店裡菜單上宣稱是世界最好的蛤蜊濃湯（Clam Chowder）。結果餐後我們4個人面面相覷，交換心得後共同的結論是，「最好的」顯然已經變成新港灘這個小城當地人的口頭禪，而非真的是驅動進步的願景。看來自信而不努力，不與外界競爭，久了便可能成為自大卻不自知。我想這些人如果來一趟臺灣嚐嚐臺灣的海鮮，也許他們這一輩子再也不會宣稱他們是世界最好的海鮮餐廳。他們的問題或許在於自限舞台（認為新港灘等於世界），沒有競爭，於是也就難以養成追求卓越之精神。

雖然新港灘的海鮮水準可能遠低於世界水準，但是美國確有許多執世界牛耳的項目，例如籃球、棒球、高爾夫球等各項職業運動。美國人稱他們的大聯盟棒球（Major League Baseball—MLB）年度總決賽為世界大賽（World Series）。儘管曾經有某些日本人及古巴人不服氣，宣稱它名不副實，但是當全世界（包含日本與古巴在內）最優秀的棒球明星紛紛投效美國大聯盟以後，現在已鮮有人再質疑美國大聯盟的水準與其世界最高競爭舞台之地位，並印證適當的競爭舞台與良性的競爭對提升成員水準的重要性。當然美國因國力強盛，在其國內形成以美國為中心的世界觀並不足為奇。靠著其棒球強權之

事實，每年在美國賓州威廉波特（Williamsport）市舉行的少棒聯盟（Little League Baseball）決賽亦被稱為世界少棒大賽（Little League World Series），且常年經營下已逐漸得到世界棒球總會（IBAF）的認可；世界少棒大賽因此成為全世界打棒球的小孩最高的競爭舞台，而小城威廉波特也成為他們夢想中的朝聖地。有別於新港灘的海鮮餐廳，威廉波特各參賽少棒隊的競爭者是來自全球已通過重重考驗的頂尖球隊。競爭舞台與競爭者形成一個互相依存、互相幫助的局面，促成良性發展。

當然競爭不是一切。大約一年前，日本一家知名半導體公司派人到工研院來，尋求雙方合作的可能性。談到工研院系統晶片科技中心的研發項目時發現與他們公司頗有競爭的味道，有點尷尬，於是他們的代表在黑板上寫下「競合」兩個字，聲明雖然有競爭，但是也可以合作，並不衝突。他說日本人講競合，不講競爭，儼然該觀念源於日本，但事實上美國人也早就有Coopetition這個字（況且毛澤東的統戰理論恐亦不遑多讓）。雖然提倡競合的日本人與闡述Coopetition的美國人講的內涵不見得完全一樣，也都洋洋灑灑各自有一套理論，但是一般人其實都清楚競爭不是成功或成長的唯一（充分）條件。有對手、有競爭誠然可以促成進步，但是與更多其他人合作也常常是必要的。此外，欲真正促進成長進步，競爭必須是良性的。

在我們身處的環境中競爭無所不在，不論是個人或組織都要面對各式各樣無窮無盡的競爭，甚至殘酷的生存競爭。創造並維持一個良性競爭的環境極其重要，但並不容易，既要避免轉為惡性競爭，又不可變成聯合壟斷，這需要參與競爭者相當的智慧與執行力，是需要用心去營造的，但可惜的是它卻常常被競爭者所忽略。 [圖]