

一位創業家的學習之路

—專訪冠德建設董事長馬玉山先生

口述／馬玉山 整理／林秀美

不遠離書本 以終生學習自勵

1950年隨著國民政府逃難，從山東輾轉來到台灣，或許是成長於戰亂時期，高中畢業後報考第一志願「陸軍官校」，那時我一心以「上將」作為生涯規畫的目標。但是人算不如天算，在軍中工作十年後，得長官愛護及提携，轉任公務員，自此，上將夢就消失了。

從小我就知道唸書很重要，加上對語文有興趣，在軍中時花了很多時間唸英文，也考取國防部軍費赴美進修。任公務職期間，我進入淡江大學英文系就讀，不過一年後我即轉至工商管理系，主要是這時我對學習的想法有了些轉變。美國人不論年齡、階層都會說英語，而我們耗費那麼多心力學英文的價值何在？我意識到似乎不能只會溝通的語言，還要有其他學問才行。

大學畢業後，本來想出國繼續深造，卻被嘉新水泥老董張敏鈺先生延攬至該公司服務。在民間企業工作十年後，即民國68年，我自行創業，成立冠德建設，迄今也有將近四分之一世紀了。

回溯我這一生，無論是唸書、工作還是創業，我都沒有疏遠書本，因為我相信唯有知識才能引導我跟上時代。很多人常將「跟著時代走」掛在嘴邊，尤其是企業主，會要求部屬唸書，自己卻不唸書，不能帶動企業成長，這是很危險的事！而要獲取系統性的知識，還是得進學校，所以我去報考EMBA班。

兩年不缺課 與老師教學相長

我們那一屆商學所的錄取率只有5%，換言之非常難考，這對我是一個惕勵，我告訴自己一定要好好唸書，所以在修課的兩年當中，我沒有缺席過。還記得有一次陳水扁總統當選後不久請吃飯，因為當晚有課，我請人向總統以上課為由告假。我覺得和總統吃飯還有機會，但保持研究所不缺課的紀錄，是我接受教育最大的誠意；在我這個年齡的想法是：文憑及考試都不如上課來得重要，試想缺課三小時要讀六小時書才補得回來，當然是用三小時比較划算。

我們比較年長，和老師的相處自然和年輕學生不一樣，大學部學生可能只想考試過關就好，研究所學生則不同。我們有很多良性互動，學習效果更切實際，如巫和懋老師教管理經濟，湯明哲老師教策略，劉順仁老師教管理會計，他們常借簡單的例子、風趣的故事講課，而我的論文指導教授張重昭先生，在論文寫作一年間對我的指導達十次之多；這些老師不僅研究專精，教學嚴謹，對人處事認真的態度也給了我很大的影響。

在台大三年的學習對我而言真是收獲良多，舉例來說，過去經營事業往往知其然而不知其所以然，特別是在策略運用方面，而經過學校教育的訓練，讓我們有能力做系統性分析，例如我們都知道 open door system，強調企業文化要溝通；我學到真正的溝通是傾聽同仁的聲音、對方直言時如何能樂意接受……。對照最近看的一本書“Execution”（執行

力)，書中提到一個名詞 'emotional fortitude'，中文意為「情緒韌性」，即談到主管如何理性傾聽部屬意見、企業如何因應時代變遷重組，以及如何採取正確的策略以突破困境等等。這些學習對我在管理企業時助益很大。

學習動機強 同儕間互相加持

我們班共有四十位同學，分屬五個研究所，有十門核心課程（core-course）要一起上課。其中商研所有十五位。他們多具有博士或碩士學位，素質都很不錯，學習態度也很好。因為我們真正是想學習而進學校，這種強烈的學習動機，讓同學間形成一種相互正向激勵的力量。在考前，我們也挑燈夜戰，常在考前一週聚會溫習，分工閱讀，分享心得。地點都在我辦公室，有時討論熱烈到忘我，記得最晚曾經到深夜十二點多；這種同學之間的互動，驅使我們更加努力唸書。

我年紀比較大，從A班、商研所到畢業後成立「88-99俱樂部」（88學年度入學），我都是班長或會長。為了保持同學間情誼，也是基於打高爾夫是我最大的樂趣，我成立了高爾夫球隊，每三個月與政大聯誼賽，後來交大、台科大陸續加入。台大學生每個人都很優秀，但缺乏整合，剛開始與政大比賽經常輸球，我覺得很沒面子，極力整合後，團隊力量展現，即連贏兩回。即使畢業了，同學各忙各的，我們還是互相看重，經常聚會。

企業人角度 教育以引導為主

近年來，台灣的教育從基礎教育、高等教育到終身學習都在急遽的興革當中。我想未來的重點應是如何找到好的軌跡，循序漸進。以外語學習為例，我認為語言學習要越早越好，有研究指出，外語學習以十四歲為重要分野，十四歲之前學任何語言都可以成為母語，若超過十四歲再學習就很難了。此外，還有些基本價值觀必須透過教育讓學生明瞭，那就是有實力才有機會，而在全球化時代要更具競爭力。過去我們面對的只是台灣的兩千萬人，但是



① 畢業時，馬玉山（後排右二）及同學們與張重昭教授（中坐者）合影。2002年攝。

今天面對的卻是對岸的十三億人；我們的競爭對手不再是台灣自己，而是這十三億人口，如何在其中佔有一席之地？是不是現在是要更用功？我的兒子在美國哥倫比亞大學唸書，他的同學有來自台灣及大陸，都非常優秀，但據他說，台灣的學生因家裏供應所需，不虞匱乏，所以放了假就想玩，但大陸的學生則是去打工。從求學及做事態度來觀察，我們的新生代的表現令人憂心！

如何挽救？我認為應該要告訴學生：唸書不是只為參加聯考，聯考不過是其中一步，進入職場之後要面臨來自北大、清大更強烈的競爭，含混不得的，仍要以考八、九十分的精神對待工作才行。日前我到台北師院校長培訓班講「經營管理」，我說知識固然很重要，但更重要的是要讓學生理解他們未來將面臨的競爭，讓他們懂得如何走更適當的路。這不是給他們壓力，這只是引導他們一個方向，試問吃飯、玩樂是壓力嗎？如果調適得宜就不會是壓力、而是方向。多數學生都想考試考好，這就是競爭！老師就可藉此進一步引導學生，特別是告訴他們大陸的孩子接受教育所付出的努力百倍於台灣的學生，而今天我們有這麼好的環境，何不多花一些時間好好學習？我要強調這是一種引導，人都有求勝的心，相信學生會理解；而這是教改很重要的一件事。

我們對美國的教育有很多誤解，以為一進校門就一定能畢業，其實，美國大學生也是很拼命的，進

了研究所更拼，我的兒子有很多時候就睡在圖書館。台灣的父母對子女愛護有加，儘可能供其唸書；但美國不是，他們的小孩進大學要貸款、打工，完全靠家裏反而是很奇怪的事。在台灣，只有窮孩子才打工，而他們進職場的表現的確比較好。我在 interview 時會問幾個問題：一是大學期間有沒有打工，打工的錢如何運用。二是問他們和父母的關係，因為許多年輕人長大像斷線的風箏。再問拿到第一份薪資時如何處理，如果是窮孩子，會說媽媽太辛苦了，要寄多少錢給她；這種人才知道回饋。現在學生與以前相比差異很大，最明顯的莫過於吃苦耐勞的精神大不如前，這也是教改要讓他們了解：肯吃苦耐勞，做一些有意義的事，才表示你更有價值。

企業是利潤導向，沒有產生價值，公司就得關門，所以用人要求較嚴苛。我不是教育學者，而是以一個企業人的角度來看教改，我認為引導最重要。

以多角化經營 再創事業新里程

我在民國 68 年創業，由於之前十年在工廠當廠長，對建築、土木、機電較為熟悉，而當時建築業正向上攀升，所以就選擇自己嫻熟的建築領域創業。

在台灣，建築業的榮景維持了頗長一段時間，不過在民國 89 ~ 90 年間跌至谷底，我想那是我事業

過程中所面臨的最大的挑戰。市場完全沒有買氣，很多建設公司倒閉，銀行又緊縮銀根。尤其 921 地震是很大的 shock，有兩、三年房市出現只租不買的現象。

我的因應策略是儘量出清產品，收回現金，銀行才不會縮銀根；也因此從民國 89 年 10 月起，公司的總經理及同仁週六、日都要到現場賣房子，一直持續到現在。這個作法效果不錯，所以冠德建設才能夠順利渡過這波寒流。

今年景氣稍有好轉，特別是政府提供低利貸款，銀行有指數型房貸的優惠，消費大眾在盤算後發現租不如買，於是又回到 921 之前的消費行為，不過也不會再有過去的榮景了。理由是建築界所推出的案子 95% 為住宅，但現在台灣人 84.5% 都有房子，只剩年輕家庭或換屋族才有需求，與過去沒有房子而買房子的消費行為已不同。未來購買群趨向慢性而且理性，即貨比三家不吃虧，所以我們要塑造更好的產品，並提供差異化的服務，如推動“客制化服務”（customized customer service）、縮短施工期等。以冠德於今年元旦在台北市四平街的推案為例，價格有 199、299、399 萬，共六十多個單位在兩個多月就賣完，都是上班族買的。其次，台灣六百多萬戶房子中有四百萬戶超過 25 年以上，都沒有車位，房子既老舊又不方便，這類換屋族的需求呈現兩極化：一是低總價，所以選擇在台北市郊區如新店，二是生活品質及便利性考量，如台北市內湖區等。未來冠德將根據消費市場的脈動推案。

另一方面，公司已開始轉型，將二分之一的資金用於新事業的產生，如成立創投、轉投資科技產品以及 shopping mall 等。至於產業界趨之若鶩的中國大陸，目前則尚未有規畫。原因除了上市公司要向政府申請之外，還需要做市場調查。由於房地產是很有區域性的產業，單是在台灣，你在台北做得好，到高雄發展不一定成功，反之亦

● 與「大陸財經研習課程」同學在上海會計學院合影。身後尖塔以不鏽鋼打造。2001 年攝。

