

《我所看见的未来》

作者：严长寿

2009年5月16日

整理：李菁

导读主席：黄若瑟

导读组员：洪泽深，陈培深，黄若瑟

导读主席 一黄若瑟

从这本书，可以看得出来，严老师用心良苦。这本书是写给“皇帝”看的。写什么？一写文化。更重要的是，写他的担忧。严老师写这本书，是希望每个人从中找到当下，并从当下找到有用的方法。

严长寿讲话摘录：

非常感谢总裁书香轩给我这个机会，能和新加坡这群爱读书的朋友们分享我的这本书。原本我并不期望这本书有台湾以外的朋友会关心，但“天下远见”把这本书介绍了出来，得到了很多读者的关心。包括在台湾所发动的“认捐”活动取得的成功，都说明了这本书得到了很多人的认同，我非常高兴。本书的几个基本观念是和目前的大趋势是有关系的；书出版后，我在报纸上写了半年的专栏，对此书作了更详细的补充和解析。陈云林访台之前，我曾经提到：这是一个千载难逢的机会，因为有一千多个来自世界各国的媒体来到台湾，我们可以抓住这个机会好好来宣传台湾。可惜反对党最终弄砸了这个机会。

从这个意义上说，政治人物是没什么感情的，甚至是不爱这个土地的。如果真的爱台湾，就会顾全大局。但政治人物向来是自私的，只顾及自己的利益。我们可以看到，哪一次的选举，政治人物是能把台湾的利益放在本党利益之前的？答案是否定的。这就是政治人物的本性。对于在澎湖建赌场的问题，我一直持反对态度，因为澎湖是一个离岛，如果建了赌场，就要大量带人进岛，不仅破坏自然，也直接面临着大批外来人口和当地人抢夺资源（包括土地）等种种问题。这类故事目前在世界的各个角落不停的发生、重复的发生。另一方面澎湖的季节性很明显，夏天旅游旺季人很多，而冬天却几乎无人前来；因此要开发澎湖必须考虑全面，不能单靠夏天4个月养活全年。我们可以另辟蹊径，比如澎湖的风大是出了名的，如果利用天然的风力，使澎湖成为不一样的观光大岛，把弱点转化成优点，却是可行的（具体设想可见书中“让澎湖驭风，金门秀军威”一章）。也许我所讲的这些，永远也追不上政治人物想法的变迁。而且把自己真实

想法讲出来，并不是一件容易的事。但作为一个政治分子，到了一定的时候，了解了自己有局部的影响力，就总是希望能给这个社会带来一点进步，尽一份绵力。

提问与分享：

建彬：严老师的书中一直强调文化的力量，那么可否请您从企业管理的角度来谈谈您在台北圆山饭店和上海丽经酒店的经历与经验？

答：我记得当年一到圆山饭店的时候，就接到一个烫手山芋——当时公司已经决定要解散空储部门，会涉及到解雇5—6百人，而这个决定要我去宣布、去面对。我选择了和员工坦诚公布，并告诉他们我会尽力帮忙解决他们的工作问题，竭尽全力把他们推荐给其他公司，并要求公司主管追踪每个被解雇员工的情况，一直确保他们的下落。我想面对那样的情况，最有用的态度就是最诚恳的态度。那一年我做了很多事情。但最后几个月，饭店一定要公司化，并且工会要求进董事会，而我反对这样的情况，因此被丑化；但我没有出声，静静做完了最后几个月——我始终记着弘一法师的话“指谤，莫若无辩”。临走的时候一句伤害的话我都不想说。因为说了，不只是暴露那些工会的自私、丑陋，而且也会牵扯伤害到那些勤恳干活的员工。证明一个人有没有爱心，就看在这样的的时候，他的行为。我不会象一个小孩子搭玩具那样，不高兴的时候就一把推翻所有搭好的房子。有几句话，我一直记在心里，分享给大家：“是非审之于己，毁誉听之于人，得失安之于数。”关于上海丽

经的经历，我只举一个笑话：有人说，管理合作的三种方法：第一种，是我开车，你当老板坐后面，放心我开着走；第二种，是你开车，我坐你旁边当教练，指出路边的情况，协助你一起走；第三种，是我们俩一起开车，一起抓方向盘，一起刹车……不幸的是，后来我发现在上海丽经我从头到尾都没抓到过方向盘。遇到这样的情况，只有一个答案：想清楚了，就决定继续下去，还是赶紧撤离。因为有时候就是跟时间在赛跑，不是谁对谁错的问题。当然，选择合作伙伴的时候，也很重要。

陈培深：目前旅游市场上真正属于您书中所提到的“第二、第三类的旅客”人数并不多。新加坡要怎么做才能吸引到“无期无为”的第三类旅客？

答：30年前台湾人到欧洲也是走马看花。因为那时候出国一次很难得，所以一定要每个地方都到此一游。但现在却有很多第三类的旅客。新加坡有没有找到自己的魅力？要找到针对哪种不同的人，有什么样的吸引力——这才是最重要的。对于新加坡现在兴建的综合度假村，我借用书中提到的一句“是美女，何必入风尘？”。澳门开始赚钱的时候，大陆当局发现钱都流向澳门，于是出台了政策来阻止。因此赌场虽然可以赚到钱，但也会面临其他因素的影响。

来宾提问：您是怎样来平衡事业和家庭的？

答：我和我太太都非常独立。在孩子比较小的时候，我太太付出比较多。但孩子20

岁以后，我太太就管的很少，学会放手了。这点上我太太做的很好。我们现在已经到了完全自在的境界，彼此都完全信任、理解，和支持。生命有两种—有形的生命和分享的生命。一个人可以分享的生命是短暂的，所以如果有时间，我愿意在这方面花费更多的时间与精力。

黄若瑟：新加坡一直宣扬的是多元种族和多元文化，但每个多元似乎都没那么深入。那么怎么才能把新加坡现有的特色推广出去呢？

答：新加坡需要文化的深度。但可惜在这方面新加坡很少有人走的很深。这里原始的先民多是苦力阶级，文化程度不高；后来政府推行的英文教育，虽然是西化的，但许多人只学到西化的技术和表面，也没有学到深入。如果有一天，新加坡出了可以影响社会的作家或者艺术家，那就有了可以为自己加分的部分了。新加坡要做的工作：例如多出几个象林怀民那样的人……新加坡应该要检讨教育工作。

宇超：两天来严总裁行程匆匆，接受了很多访问，但还是在百忙之中留给我们书香轩这么宝贵的时间，给我们带来这么多丰硕的精神粮食，真的是非常感谢！

导读：洪泽深

我们的优势在那里—文化资源

分享经验，打造愿景，找到正确的方向和世界做朋友，给旅者留下深刻印象

旅游观光—不同阶段，不同期（走马看花—体验，吃，看，玩，买）。

深度旅游—感动，选定主题：无期无为（无求，追求心灵沉淀）。

台湾—我们的优势在哪里？

行销台湾：文化是最大的加值

美食料理：台湾美食的优雅创新

节庆活动：以在地特色创造全球商机

文化创意：创造感动，赢得尊重

信仰禅修：深度体验，深层影响

休闲农业：台湾味大收成

青年旅游：将年轻人带上国际舞台

会议展览：抓住金字塔最顶端的人

美容医疗：无可取代的华人医疗观光中心

行销台湾—对台湾的认知：对台湾感兴趣；到台湾来旅游；对台湾的体验；对台湾的感动。

文化观光—蕴藏着从另一个地方找到精神养份的需求：找出给人感动的元素；必须独具特色；无法被取代；包装；诠释—说故事

文化体验的感动—感受城市的生命力：产品（服务）需要有感动，基础就在自己的文化和历史；丧失文化特色 澳门前车之鉴；肉身菩萨、茶文化 陆客很新鲜；流行音乐 禅修体验 都是重要资源。

美食料理—台湾美食的优雅创新：食养山房；中华八大菜系；鼎泰丰；街头美食；地方特色。

节庆活动—以在地特色创造全球商机：藉由大型活动吸引媒体报导；博览会—好主题引起全球兴趣。

文化创意—创造感动，赢得尊重：云门舞集；朱铭美术馆；汉唐乐府。

文化要有创意—但切记保有原文化特色：例如：香港的极爱与极恨；英人统治—去除所有华人文化。

回归中国—去除原有英国历史记忆：台湾的移民文化；荷兰统治、日本殖民+原住民+移

民, 经历红毛、日本时期, 将原有的原住民文化、闽南文化、客家文化、眷村文化、中华文化一重新融合。

信仰禅修—深度体验, 深层影响: 宗教之旅、禅修营。

休闲农业—台湾味大收成: 茶庄之旅、农场住宿、原生环境度假中心。

青年旅游—将年轻人带上国际舞台: 修学旅行、学生交流计划、义工旅游。

在《我所看见的未来》中, 严长寿说: “每一块土地都有自己的语言, 自己的美丽……展现她”。让我们藉着严长寿先生的双眼和智慧, 看到台湾的美丽与内涵……“用心”去体会她。

藉着这体会的牵引, 让我们回过头来看新加坡: 行销新加坡—文化是最大的增值?

多元化文化特色:

多元种族: 新加坡是由多元化民族所组成, 而最难能可贵的是各民族和平共处, 新加坡成功走上繁荣、安定, 这点是相当重要的。

多元文化: 早期离乡背井到新加坡再创家园的移民者将各自的传统文化带入新加坡, 留下了丰富的多元化文化特色。各种族之间的交流与融合, 不仅创造了新加坡今日多民族的和谐社会, 也留下了丰富的多元化文化特色。

新加坡色彩的华人民间文化: 华民间文化的社会性, 华民间文化的包容性, 移民社会, 殖民色彩, 血缘, 地缘, 业缘, 社团, 会馆, 庙宇, 坟山。

新加坡多元饮食文化: 新亚洲料理, 挑选不同菜系优势菜色整合推出, 以优雅用餐氛围来搭配, 世界各地的佳肴, 小贩中心。

新加坡大型活动与节庆: 妆艺大游行 / 春到河畔 / 大宝森节 / 开斋节 / 国庆庆典 / 圣诞节 / 文化节 / 时装节 / 电影节。

世界华商大会: 第一届世界华商大会在1991年在新加坡举办, 第十一届世界华商大会将在2011年在新加坡举行。

文化创意: 创造感动, 赢得尊重。文化节、艺术节、国际美展、国家博物馆、亚洲文明展览馆。

信仰禅修: 新加坡之深度体验。多元文化 / 宗教和谐、宽容 / 禅修营 / 西方人对东方哲理的探索。

新加坡式的休闲文化: 岛国风情、生态环境探索、热带雨林自然资源、奎笼小住、自行车环岛。

青年旅游: 将年轻人带上国际舞台。双语文化优势、亚洲青年旅游的中介、学生交流计划、国际学校、语言教育、青年文化船。

新加坡的空气: 空间+气息

行销新办加坡: 文化是最大的加值。寻找自己和对方在文化的差异与优点, 从对方的眼光来挖掘就能找到最好的行销题材。我们要用文化感动人, 要提升的是文化素质, 内涵, 而非急促达成目的。深度体验—文化感动—心灵悸动: 从感受到感动, 让本土文化往下扎根。

旅者对新加坡期待什么? 我们能善用整合的资源是什么? 我们会塑造出什么?

让我们勾画出全民愿景, 培养国民热爱自己成长的这块土地, 每个人都是旅游的亲

善大使，为我们的 15,000,000 观光人次而努力！

未来之所以值得期待，是因为它充满无限的可能。人生如果只敢做百分之百成功的事，又有什么好期待？让我们保持：坚定的信念、无畏的勇气、持续的激情！

导读：陈培深

台湾的国家级规划—天然与社会资源

第二部：台湾的国际级规划。从愿景到执行：观光规划的公式。顾客是谁？他需要什么？我有什么资源？和别人相比，哪一项是我的优势？如何包装出顾客需要的产品？要用什么方法行销？

北部：华人文化的观光重镇。台湾的地理位置优越，可发展成为东南亚到欧美的门户城市，大陆旅游开放，是台湾的大市场，台湾市是（华人文化的观光重镇），大有可为。

中部：以魅力都市整合艺术山村，1992年失去兴建华纳影城的机会，台湾政府对外的态度，始终停留在旧时代，是被动的官僚心态，中部乡镇的规划，必须提升层次。

南部：以阿里山之名。阿里山是外人眼中台湾第一观光景点，应努力连结山上和山下的规划。南部还需要一个国际级的领航计划。

东部：做台湾的纳帕谷地。从台东到花莲，有许多天然的旅行资源，如花东纵谷和瑞穗温泉，又有人为的农产品和原住民音乐。可以引进师资培训特色美食和旅馆从业员，提升旅游素质。

小离岛：全球环保的梦幻示范区。绿岛的局限，开发离岛必须和大自然合作——以环保作为离岛的观光新号召，一方面作游客总量管制，一方面提升旅游产品的内涵和价值。

大离岛：让澎湖驭风，金门秀军威。谈到离岛，很多人就想到赌场，别无选择？开了赌场就会赢？澎湖的历史资源丰富，金门、马祖可利用战地色彩和军事设施开发独特利基。

新加坡如何借鉴其观光规划的公式，新加坡的未来是什么？

顾客是谁？ 印尼、中国、澳洲、印度、马来西亚、日本、英国、南韩、菲律宾、美国。

顾客需要什么？

印尼：购买、投资、拜神、医疗、求学

中国：旅游、求学、好奇(慕名)

澳洲：旅游、中转站

印度：旅游、购物倒卖

马来西亚：旅游、探亲、求学

日本：商务旅客、买名牌

英国：怀旧、度假

南韩：地缘、投资、旅游

菲律宾：？

美国：？

...

我们有什么资源？和别人相比，哪一项是我的优势？

新加坡的局限：地小；无大山大水；人口少；内需市场小；无自身的传统文化；无名胜古迹

新加坡的优势：政治稳定；治安良好；多元种族与文化语言；社会和谐；美食天堂；购物天堂；国际品牌；良好的外交关系，国际友人多；地理位置优越；海空基础设施完善、新航。

如何包装出顾客需要的产品？

客源	顾客的需要	提升与满足的重点
中国	情感的纽带	文化联系、政治与社会奇迹
印尼	外出之首选	金融、医疗中心、经商与置产、方便、购物天堂
印度	购物倒卖	廉价航空、旅社、购物天堂
欧美澳	旅游、中转	走马看花、深度旅游
国际		会展中心、经济与社会奇迹，青年学习与交流热点

非常新加坡—吃喝玩乐尽在新加坡；种族、文化与宗教包容的典范；会议展览—争取成为国际会展中心；美容医疗—新加坡式医疗观光中心。（对象：欧美人士、印尼(亚细安)富裕人士、印度富裕人士、中国富裕人士。优势：国际医疗水平 / 治安 / 金融中心、基础设施）。建立可持续发展世界级绿化城市；圣淘沙岛、度假的乐土；新加坡综合娱乐城。

要用什么方法行销？

优势：外交与国际关系；语文能力与海外联系；政府全力支持；地理位置优越，交通发达；行销方法（关键人物、利益相关人士、旅行社、航空公司）

第一阶段：开发期—寻找关键影响人

第二阶段：强力宣传期—培养人才、全力行销

第三阶段：成熟期—随时提醒

总结体会

综合新加坡的局限与优势，优先开发第一阶段的旅客，走马看花型，建立一个超前、动感的国际大都会，提升并包装多元文化，提升人民的服务素质和热情，进一步吸引第二阶段的旅客，深度旅行，第三阶段：无期无为，尚需努力。

导读：黄若瑟

未来 还需要什么？—总结

解读作者写本书的心态：希望可以给未来的规划者，给所有关怀台湾这片土地的人一点参考他写了：文化、土地、担忧。他希望读者：……让每个人从中去找到当下对他们有用的做法。体会严总的内涵，如何打造硬件，如何应用软件，如何发挥心件（满足不同层次的需求）如何献出灵件（让旅客从文化和心灵的接触中有所感动）

未来，还需要什么？从两岸到国际，友谊才是最大的获益，激励公务体系，要万丈雄心要独立灵活，妥善利用土地，不断收回才能生生不息，创新商圈规划，如果商店街像百货公司，导正技职教育，以中餐为主的亚洲瑞士，旅馆国际化，假设你可以在世界各地移动，提升料理境界，美食王国的幕后工程，从历史找未来，文化是城市的关键竞争力。

结语 但愿世界因友谊而光亮，从两岸到国际，友谊才是最大的获益。相看两相厌，了解他，认同他，引导他。以真诚展现自己的内涵，因交流，彼此提升，符合了两岸口味，就赶上了世界水平，给一种友善如家的感动

商机：两岸三地 2008

香港特别行政区	278, 108
中华人民共和国	1, 078, 637
台湾	175, 920
共计	1, 532, 665

激励公务体系：要万丈雄心，要独立灵活（从中央，一力承担，我们的使命感在哪里？文化、观光有交集，也有不同领域，当地人最了解当地人，派一个国际兵团到世界）。

妥善利用土地：不断收回，才能生生不息（足够的旅馆，是发展的基础，如果能有一个观光特区，全民福利不敌百户豪宅？以小制价，不能以价求小）

创新商圈规划：如果商店街像百货公司（失去特色，是没落的开始，逛过一家商

店，等于看完整个商圈，成功的背后，需要细腻的决策，从百货公司到高速公路休息站，创造差异性，就是创造优势—上海新天地以上海独特的石库门建筑旧区为基础改造成的集餐饮、商业、娱乐、文化的休闲步行街）。

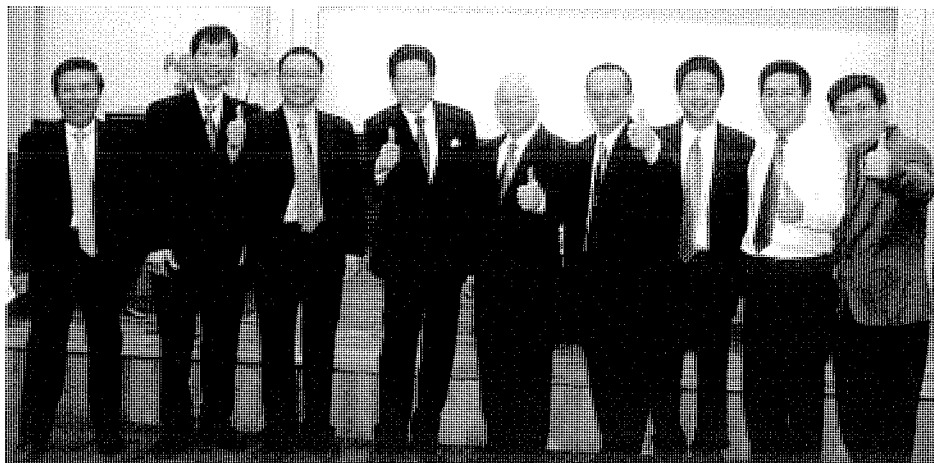
导正技职教育：以中餐为主的亚洲瑞士：教室从厨房搬到学校，博士教技术，厨师写论文？如果一瓶醋能卖好几万，以国际格局培养学生，做中餐的国际重镇。

旅馆国际化：假设你可以在世界各地移动。国际品牌带来指标性的影响，台湾停滞，世界还在前进，绕道大陆，正面接触，创作第四波大成长。（警惕：服务素质）

提升料理境界：美食王国的幕后工程（中式口味，西式技术，地方美食大竞赛，提升形象就提升了价值，饮食文明三阶段）

从历史找未来：文化是城市的关键竞争力（点点滴滴，世代相传，古木依旧，感动何处寻，情境，从寺外开始，风俗人情不能贩卖）。

但愿世界因友谊而光亮！



《我所看见的未来》



— 李津梅

5月15日和16日读与听后感

台湾饭店教父严长寿老师在新加坡主讲了3场公开讲座和一场导读会，让我感受良多，同时对下来的经营产生了更广阔的思维与想法。

在（台商）晚上讲座分享里，看到了严老师对城市设计的发展策略，他把平时所储存的文化修养、人文素养和生活方式整理并转化成的种种创意，务实的以创意创造财富，达至“商人赚钱不必伤人”的悠然自得境界。严老师谈文化讲生意，讲商业也讲赚钱。每一个创意都有不同层面的人文价值与商业价值。

15日5月（义安理工大学）我的三个孩子里两个有幸出席了严老师的两场访新讲座，看着严老师语重心长、用心良苦的与年轻人分享他并非凭文凭拼上今日的成就而给予了一些“不专于考试业绩”学生的一线希望。

是的今日人们过分的重视文凭价值，不只对许多年轻生命造成困扰与迷茫，也让今天的大部分的父母不知何去何从，大家都似乎陷入了对整个未来的茫然与无助的局面，生命无助的像落花随风飘流。

做为今天的年轻人，表面看起来他们在物质上是有吃有住，但面对各种资讯爆炸的侵入，整天三头六臂的泡在各种资讯里以防错失任何资讯，天天患得患失，父母都很‘爱孩子’但又‘不懂的爱孩子’。

大儿子会场提问严老师：如果老师重视的教育与他的看法不同，该如何处理？严老师回应如果：如果你很肯定个人的想法而本身的答案的与老师不同，与老师说说看法未尝不可，但如果自己也不清楚就不要尝试过分挑战，每一个年龄都不有不同的价值观（大约）。回家后我们谈了很多；他更希望有机会请老师来新一趟，我告诉他，我们企管、书香轩是因为宇超大哥做了不少协调安排，当然如果他有愿力成不成功就看他的愿力与造化了，年轻的小朋友识英雄、重英雄，似乎被严老师的风采深深吸引了，很欣慰。

一颗会感动的心

16日5月（总裁书香轩）的专题演讲；谈到有关他反对台湾澎湖建赌场与资源看法的问题，澎湖如果建了赌场，预见人群将大量涌入进澎湖岛不仅会大量的破坏自然，也直接面临着大批外来人口和当地人抢夺资源、土地等种种问题，开观光赌场可能带来的黑道介入，或者色情泛滥，真正的游客是否会避而远之？观光发展规划时我们为后代子孙留下什么？到底是赢了还是输了？创意讲究的是用心，不单是用钱等令人深思的看法。听着、读着、不禁的对这位充满理想与感性的企业创意工程师肃然起敬。更感动的是他除了热爱艺术、富有使命感和责任感，态度谦卑，气度恢宏，都让人感动。

如何让客人离开后再回头？

他以一个产品的包装表格为例，在创意方面规划前必须注入与认识自己与企业文化优点、理念诉求，也注意整个流程与设计；其实每一个管理工具都要一个框架没法让我们的产品畅销，而唯有改变我们固有的思维模式，并深入内心拷问自己——客人想要什么？包括了解客人，客人最近的心情，（也是最挑战的一块），如何设计及赋予企业、社区与人类一个什么样的生命？若能通过一连串包装和创意，再努力让将概念和想法具体落实，对事物进行重新整合和思考不单带来商机，从而制造员工“归属感”。也将是企业之幸，员工之福。

一双会发现的眼睛

此外，今天搞企业经营更重要的是要有一双“会发现的眼睛”，能够“时常发现”，才有能力将各种资源并整合成利基点，这个利基核心将大大加强企业的竞争能力。企业能够长期发展与否，也来自经营者的动机，透过智慧和宽广的视野，就更有条件巩固的市场和竞争地位，也是企业成功与否的一个测量尺度，方可达至企业永续经营。

最后，销售需要服务，服务需要感动，感动带动互动；企业赚钱只是企业经营者的其中一个目标，事实上，企业经营者所需要思索的内涵，远远超过这些。

严老师说随时時用新鲜的眼光，观看市场需求及自己的优势，将源源不絕的文化包装，文化将变成企业大大的加值，我们新加坡呢？從文化创意的角度来看，如何将各民族多元化的传统色彩注入现代化的生活的包装，以另一代世界公民的特色带上国际舞台？能够跳出另类思维模式，可能是创造企业生命的挑战？

（感动于 QSS 团队，口福团队，庞琳，鸿杰、宇超、卓绵、振才、孙策、树帆以及钟仕达还有许多不尽详记的名字精心尽力的安排工作，让许多听众收益良多，我们从中学习你们的精神，感恩！