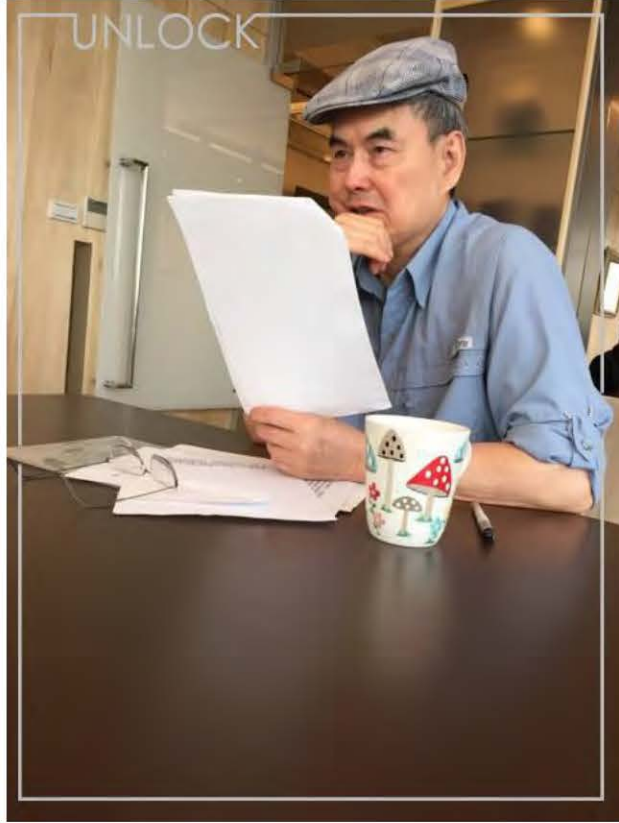


成功的大金王國 不是魔術！——

蘇一仲專訪

採訪 | 王海咪、柯友恩 撰文 | 王海咪、柯友恩



要最好

非变不可

110140416
 外交方面
 蘇仲五題

和泰興業董事長，身懷藝術之氣，浸淫於政治大學與堪薩斯大學的國際關係後，跨足商界，以滾石之精神，笑看人間滄桑與磨難。

戴著一頂呢絨貝雷帽，堅挺的身姿佇立在案，一雙深邃的眼眸流入窗外在內湖區隨地拔天的科技高樓間、那條蜿蜒靜魄的基隆河，你絕對想不到任何更像董事長的形容詞去套用在這個人身上。他一手掌管了台灣人民家戶運轉的冷氣，他一襲和服卻是個旅美歸來的泱泱遊子——他是蘇一仲。

懷著忐忑走進了位於內湖的和泰興業一大金空調代理總公司，專員領了我們到最高樓的會議室，門外是一幅幅美麗的畫作，很難想像這些都是出自一個工作繁忙的董事長之手；不同塑形、質料與尺寸的大金寶寶陳列架上，活力朝氣的樣子像在一齊吶喊精神口號似，令人駐足；會議室直接俯覽大塊河景，連接遠方車流頻繁的雙橋。懾服於這樣典麗的工作環境，同時期待著能直面它們的主人，誰知招待的熱茶才剛啜下第一口，蘇董事長和藹的微笑就這麼像魔術一樣現身了。

一場精采的談話就此展開。

與外交系的相遇

面對學長身分的蘇一仲董事長，我們最強烈好奇的就是他如何選擇了政大外交，以及從這裡帶走了什麼。董事長說他一開始最有興趣的領域其實是歷史與美術，在術科與學科的選擇關頭，一度想朝向自己更有興趣的方向發展。但在當時的社會環境下，不免擔心缺乏一技之長所帶來的不確定性未來，因此默默地將藝術系這樣的興趣放進了嗜好清單。

正好家裡經商，就順其自然地想以商科為繼承衣鉢的首要選擇。前兩個志願都填了台大管理學院，之後的志願序父親讓他自由選擇。該說是陰錯陽差、或是上天安排也好，就這樣，蘇一仲放榜後上了他排為第三志願的系所——政大外交系。

儘管眾所皆知，蘇一仲後來並沒有依循著大學科系走上了外交領域的職涯，但他說確實是當初讀了那四年外交系，才知道外交牽涉一國政治經濟，而且對當時的國家情勢有多麼重要。董事長認為他後來從事的國際貿易，其實也是一種意義上的國民外交，無論在形式上或是內容中，從商對於他而言都多了份使命感，或許這就是政大外交系帶給他的影響。

事業有成如今日，蘇一仲經常出席國際扶輪社等活動。董事長驕傲地說，雖然這些組織不過是NGOs，但透過每一次的各國人士與會交流中，能看見台灣的國旗與各國一齊飄揚的畫面，實在非常感動。

走出台灣 闖蕩出自己的人生

「來來來，來台大；去去去，去留學；拿拿拿，拿綠卡。」當時人們常常掛在嘴邊的一句話，直白地表露出當時莘莘學子在大學畢業後的想望與追求。蘇董事長說，留學的打算其實是時代的產物，當時台灣的政治經濟狀況不如今日繁盛，因此往外跑就變成了一種年輕人的潮流。

在國外留學的夢想藍圖上，蘇一仲起初就讀的領域其實與本科系息息相關。申請到了堪薩斯大學(The University of Kansas)的國際關係學院後，他打算先在本科系的舒適圈中打好一切基礎，再視情況來轉換跑道。

談到出國留學時，蘇一仲董事長興致勃勃地談起了一段有趣的往事。當時他初踏上美國國土，人生地不熟，國際通訊風氣不如今日盛行，他們這些到國外求學的遊子常常一出去，在沒有成就足以光宗耀祖前不敢回家鄉。少了些家裡的聯繫，朋友就成了很重要的求助資源。

當時宋楚瑜先生正是蘇一仲先生的同窗好友之一，正早了幾年到了加州大學柏克萊分校（UC Berkeley）旅外打拚。既然他有經驗，便約定好先由他來接待安頓蘇一仲先生。沒想到當時的蘇一仲懵懵懂懂下了飛機時，卻怎麼也等不到人來接送。後來釐清原委，才知道因為當時通訊不發達，當蘇董事長寄給宋楚瑜先生的信抵達他的居所時，他正好出外旅遊了，兩者錯開，產生了誤會。

後來就讀國際關係學院的計畫就在宋楚瑜先生的幫忙下開始了。董事長談到，不像理工學生有明顯一技之長能夠謀職，當時的文法商學生到了當地都得另外尋找打工機會，以累積生活費和學費。好巧不巧，當時美國的電腦技術與機器語言（Machine language）正開始崛起，當地機關逐漸願意提供電腦考證相關的工作機會，蘇一仲便趁著這股時機，一邊實習又取得了工作證，開始在美國安頓下來。

關於如何達成目標。董事長說，留學其實很辛苦，而作為當時的年輕人，董事長唯一記得的便是意識到自己在當時的環境下，需要成為一顆「滾石」，經常「滾」、經常磨，才能有所成就。剛到異國之時的確處處碰壁，但幾年累積下來，再如何一個年少輕狂的台灣青年，也慢慢變成了適應生活的達人。

從外交領域走進商學的世界

說到轉換跑道的契機，對於蘇一仲先生而言又是一段緣分奇妙的故事。

某日求學時期的蘇一仲先生接到一通改變他一生的電話。電話那頭是他軍中的一位同袍，正好當時也在美國打拚。這位曹姓同學從電話裡一得知蘇一仲先生當時仍在汲汲營營地為了生活打工攢錢、無法全心投入學業的情況後，當下把蘇一仲先生罵了一頓，他以「當頭棒喝」形容接到那通電話的心情。話畢，曹同學便主動提供了蘇一仲先生以外國學生身分去就讀一間商學院的機會，幫他在新的學習環境安排引薦了許多資源，這才使得蘇一仲先生毅然決然轉向商學之路鑽研發展。

求學環境丕變，沒有商學基底的他，許多商學學科都要重新來過。他比別人晚一步去學習會計、企管的知識，卻比誰都要認真下功夫。他坦言，不是每個人都能夠馬上對自己決定走向的道路產生很強烈的興趣，但因為願意去學，慢慢地在其中就能夠愈讀愈有興趣。有了決心橫擺在前，持之以恆和以往相比就不再是一件難事。

憶大學

提到了作為政大學生的求學趣事，蘇董事長眉宇間立刻溢滿了興奮與機靈的神情。尤其提到印象深刻的老師，董事長滔滔不絕地像是恨不得神往到過去做為求知者的青春歲月、笑著緬懷記憶那些有趣的、特別的教授們。

講義與授課內容幾十年如一日的民法老師是學生課間津津樂道的笑話；教經濟的外省老教授不斷在課堂上對政治高談闊

論，風趣時而憤慨的樣子令學生發笑；成天批評台灣政治現狀的中國通史老師每一次的抒發，都是學生眼裡一次相互傳誦的話題。講完了他腦海裡這些風趣的教授軼事，蘇一仲先生話鋒一轉，娓娓道出在他眼裡這些身懷絕技的教授們，都常常顯露出他們在政治角力中抱負無法施展、選擇退而講學授課的孤獨背影。當時看來是一種無奈、更是想把心中的熊熊熱焰傳承給膝下桃李的急迫心情。

成功秘訣——行銷手法

問完蘇一仲董事長一路走來的求知經歷，我們更想了解的是以一個成功企業領導人的眼光，是如何對內下一盤好棋、對外觀這撲朔迷離的產業棋局。

提到大金空調讓人最津津樂道的廣告。蘇董事長先以一卷《孫子兵法》定義它：「廣告就是銷售人員『不戰而屈人之兵』。」、「好的行銷手法，不是自己講自己，而是對外製造話題，讓大家都在談論你。」講到這裡，董事長立刻把一本自己寫的書送給了我們，一看封皮，是《魔術董事長》。封皮上的董事長顯得足智多謀，與我們面前的他如出一轍。他的更多行銷與經營的智慧，都希望用這本書來告訴我們。

蘇董事長另外引用行銷學中 AIDA 的概念去詮釋廣告的核心價值。先喚起消費者的注意 (Attention)，使其對於廣告與產品的連結產生興趣 (Interest)，再進而讓消費者對於產品產生需求與渴望 (Desire)，最後做出購買的行為 (Action)，實踐廣告的最終目的。至於大金空調的系列廣告，他堅持的原則就只有「簡單」二字，而他決定讓廣告公司與公司內部的行銷部門共同發想廣告的產

出之原因，在於他認為「有時候，我們自己更懂自己的產品。」自己知道如何利用自己的優勢去創造話題，才能一舉抓住消費者的目光。

成功秘訣——「微笑曲線」

蘇一仲董事長提到，其實台灣有很多產業都已經成功地行銷全世界了，只是大多數都是民間默默經營，沒有讓大多數民眾知道這樣的消息。細心地用一張台灣產業圖表來為我們講解的董事長，以法拉利的輪圈與螺絲零件等台灣頂尖產業作為例子來說明。

提及施振榮先生所提出的微笑曲線，蘇一仲先生首先關注的部分是兩端其一的研發，他認為研發無論地域，都是最耗費時間金錢的地方，因此在各國的研發都相對注重的局勢下，強調另一端的行銷部分，就是很關鍵的因素了。行銷的 B2C (企業對顧客) 模式不易運行，需要建立品牌與投入大量資金，需要像韓國那樣財團為重的大企業生態才容易做得成功。而台灣呢？台灣不是沒有行銷，而是都走比較容易的 B2B (企業對企業) 模式，如之前提到的零組件產業即為一例。

究竟有沒有能夠讓台灣借鏡的好楷模？蘇董事長提到了紐西蘭的奇異果。紐西蘭本身市場小、注重外銷、亦非奇異果的最大產地、國土本身也沒有頂尖的奇異果生長氣候。卻透過政府組建行銷團隊，從命名開始，將奇異果改名成眾所皆知的 Kiwi (紐西蘭的國鳥名稱)，一直到產銷的配合。以精緻品牌行銷的方式向外打開知名度，並建立起強悍的全球銷售通路。

蘇董事長認為，台灣政府目前缺乏具效率的產銷通路扶植國內一些有決心要行銷全球的優勢產業，從政府面向而言，執行相關任務的窗口不單一化，造成行政效率低落，是值得改進的問題所在。

不只是董事長，更是魔術師

當我們問到董事長學魔術的原因，蘇一仲學長表示他曾經對禪坐感到很好奇，想要學會離地三尺的功力，便去專研神學，只是禪修了好幾年，卻都沒辦法達成他離地三尺的夢想，只好退而求其次，開始學魔術。魔術就像神學，能輕易吸引眾人目光，讓大家充滿好奇，既然神功不成，卻也能藉著變魔術讓大家感受到為魔術把戲驚艷的喜悅和新奇。

另外，接觸魔術其實也和他的工作有關，在「變」頻冷氣的廣告中，親自入境的董事長一再強調「要最好，非『變』不可」，並採用「變」魔術的諧音，在提到變頻冷氣的時候，也不忘變魔術給親朋好友看，讓大家印象深刻。

要最好，非變不可

提到工作，董事長說：「我們若是為了生活而工作，很容易就感到厭倦，但若是為了願景而工作，便能身心愉快、甘之如飴。」以顏回「一簞食，一瓢飲，在陋巷，人不堪其憂，回也不改其樂」的精神，就算身處不理想的大環境，只要能轉變自己的心態，就算在逆境之中仍能怡然自得。

我們不願意改變，往往因為害怕——怕失敗、怕挫折，怕走在這條改變的路上，會太過孤單，但是蘇一仲董事長認為，唯一值得我們畏懼的，只有生命的流逝，所以在我們還活著的每一刻，都不必去害怕改

變，"If you never try, you never know." 活在當下，樂於嘗試，才是我們該有的心態。

另外藉著改變，我們才能得到經驗，在換工作的過程中，我們能從過去的工作反省自己，踏著這些經驗，讓我們走得更高。經驗的可貴在於，它是用學習的汗水所耕耘的，是靠著自己的雙腳走過的一步步，才辛苦得到的經驗，但我們若因害怕改變而卻步，就會錯過獲得這些寶貴經驗的機會了。

創業的投入因素與挑戰

董事長提醒年輕人在創業之前，必須先清楚自己的人生價值與目的，要知道除了金錢之外，對自己真正重要的是什麼，因為並不是當了老闆，就能得到滿足和快樂。當老闆也並不容易，必須負起很多責任和團隊上、管理上的難題。然而他卻笑說自己每天都在度假，因為他認為來公司上班，就是度假的一種，工作能使他快樂，和度假又有何異呢？所以回到最基礎的問題，要找到自己的熱忱，把熱忱融入工作，才是最重要的。

而想創業，不能只有勇氣和衝勁，更攸關緊要的是承擔失敗的能力，以及應具備的實力，創業的風險很大，有可能讓自己傾家蕩產，最後也可能一無所有，但在這時候，仍要維持冷靜和理性，做下一步分析，這種危機應對能力和挫折容忍力是創業中很重要的要素；另外，要有資金和人才，並由小而大、由淺入深地投入，以這種循序漸進的方式，能降低風險，也更踏實。

還有，我們必須當一顆滾石，不斷改變和嘗試。窮則變，變則通，在創業的過程中

也是如此，要不斷創新、研發，把創意轉化成實力，從改變的碰撞中，激發出更好的想法。

搭上回到大學時期的時光機

提到外交系，不免讓人聯想起台灣目前所面對的艱難處境，然而，董事長駁斥弱國無外交的說法，並強調事在人為，認為身為外交人才應具備的溝通能力和修養學問，都會是以後外交系學生成為領導人、發言人時所擁有的個人魅力和能力。

若能回到大學時期，他認為要多學外國語言——增強硬實力，並懂得人際關係——增加軟實力。除此之外，穿著打扮、談吐修養也都應該在這個時候培養，找到自己的個人特色和風格，例如中國領導人毛澤東的毛筆字，他寫的書法筆力遒勁，令人印象深刻，除了專業知識外，一個外交人才必須飽讀詩書，才能在談吐之間悠然自在，也言之有物。

除此之外，身為大學生的我們應活在當下，不用擔心未來並不能使現在更好，因此不用想太多，只要專注於現在，用心體驗當下的環境和事件，真正地去生活和多方嘗試，自然會找到方向與出路。

熱忱，生活的必需

整個訪談過程中，我們可以從很多小細節裡感受到，董事長對每一件事都充滿熱忱。他在訪問前，就針對每個問題先做好筆記，看著他字跡滿滿的訪問大綱，就不禁佩服起他對每件事的用心；從他訪談時的自信表情、炯炯眼神，也能清楚看見他對生活的期待和滿足；另外，他擁有廣泛多元的興趣，從文學經典、魔術到瑜珈，樣樣難不倒他。他對事物的熱情像一幅潑漆畫，

繽紛的色彩狂放地在畫布上舞蹈，熱烈地、毫無拘束地，以各方面的興趣充實生活，蘇一仲學長的畫布是多麼精彩。

最後，我們走出接待室，在外面等著董事長的是來自他女兒的視訊電話，聽著目前人在美國的女兒的活潑聲音，他露出慈祥而開心的笑容，而這樣滿足的笑容也讓我發自內心地愉悅起來。只要不讓對生活的熱忱流失，快樂其實是一件再容易不過的事，我想起剛剛學長所說的話：活在當下，不要擔心太多，就是快樂的秘密。

〈人生大紀事〉

20歲的蘇一仲先生，仍處於隨波逐流的階段，像現在許多還沒有確立志向的我們一樣，對未來還充滿許多迷惑和不確定，只能盡量做好當下該做的事——完成在外交系的學業。而大學畢業之後，便前往美國攻讀研究所，接到了朋友「當頭棒喝」的那通電話，決定轉換跑道，往商學院發展，沒有基礎的他，比別人更加努力，把企管、會計等知識都重新修習。

30歲，出社會之時，看著朋友一個個開始上班，他卻毅然地決定自行創業，然而，這時的他尚未準備好，在競爭激烈的商業界，還沒有足以應付的實力，業界也沒有親朋好友可以幫忙，年輕的他缺乏經驗，導致了很大的虧損，是人生中最艱難的時刻，他笑稱自己當時是「歷經滄桑的男人」。黯淡之時，剛剛提到的面對失敗的忍受度便成了湍急河流中的救生圈，他不曾絕望，抱著生命總會找到出路的信念，他重新歸零，從頭開始。

40歲，一切歸零，他進入美國的大同分公司上班，從基礎開始學起，包括製造、企

管、營業、倉儲和物流，都重新接觸，在倉庫的工作讓他多了很多實作方面的經驗，他熟知如何操作起重工具，也從實際的應用中把商學知識化為真實力，這些經歷都成了他未來的墊腳石。

到了 50 歲，蘇一仲先生回到台灣，任職於我們熟知的和泰興業，然而，在這幾年的工作中，也並非一帆風順，曾遭遇虧損、不景氣，甚至一度面臨倒閉。他以非變不可的態度，從這些困境中不斷調整營運方向和經營模式，從失敗中記取教訓並改變，度過重重難關，他相信，無論遭遇什麼困難，都還是會有希望，以這樣的樂觀態度，帶領大金冷氣從 no one 走向 number one。

