

我相信， 這個世界是公平的！

專訪城邦媒體集團 首席執行長 何飛鵬

丘美珍 專欄作家



本文圖片皆為城邦媒體集團提供

在您看來，「讀書」和「學習」中間的因果是什麼？

我從小不愛讀書，嚴格來說，從小到大沒有認真唸過書。我不記得自己在小學時，在家打開過課本，初中也沒有，高中更沒有。但我上課時一定非常專心聽課，聚精會神，然後只要一下課，我就拼命玩，書就跟我無關了。

我認為，「學習」不是與你讀書的時間成正

比，而是跟你「聚焦學習」的功力成正比。當你全力以赴去學習，你會得到非常巨大的成果。我後來意識到，我雖然不愛讀書，但卻是個非常擅長主動學習的人。

在上課聽講的時候，我不是被動接收訊息，而是會用自己的邏輯，同步檢查老師上課的內容和脈絡，從中組合出自己的道理。一旦我發現，經過推論，我也會得到同樣的結果，這個知識會



進入我的系統，從此不會忘記！

如果有覺得怪怪的地方，我就問老師。當然，也有一定要背誦的部分，那麼該背就背。我不記筆記，就是靠上課聽講、思考、記憶。

我在學校的科目，也沒有特別強或弱的。小學時因為強手不多，都是班上學期成績第一名；初中以後，也都被分在最好的班，只是永遠不會名列前茅。但我有一個強項，就是很會大考。我碰到大考，一點都不緊張，反而更興奮。以運動來說，我就是比賽型的選手。平常學期考試，排行二、三十名，但只要一到聯考這種大考，就會衝到前十名。

考大學那一年，我第一次模擬考就考出可以上臺大第一志願的成績，從此我對自己的實力很放心，就在操場踢球踢了二個月，沒碰過書，結果從臺大考到政大（大笑）。

您成長於單親家庭，童年時家裡遭遇變故，在這樣的成長過程中，您學到的人生功課是什麼？

我們家因為是單親家庭，母親平常忙於生

活，幾乎不盯我們的功課。小學第一次月考，我考第三名，拿回去給媽媽看，媽媽一看，就說：「知道了！」從此再也沒有過問我的成績。從此之後，所有需要蓋章的，都是我自己拿章去蓋。我從這裡體悟到，唸書是自己的事。

我上面有 5 個姐姐，下面有 2 個弟弟，我們家是非常自主的，從來沒有誰管誰。每個人做好自己的事就對了！

「做好自己的事，不要讓別人操心」，從此變成我這一生重要的處事信條。所謂的「別人」，不只包括長輩，也包括同事、部屬，所有跟我有利害關係的人。如果因為我的言行，讓別人費心或擔心，我都覺得是非常罪惡的事。

延伸來說，例如，我自己是不遲到的。所以如果出去旅遊，說好 2 點集合，我看到 2 點以後才出現的人，就會很火，覺得你怎麼可以浪費別人的時間。

我從媽媽身上學到幾件事：做人要本分，做你該做的事，不做不該做的事，不是你的東西不能拿。還有，做人要像人，不能偷搶拐騙，要謹守基本原則。

你在什麼情境下學會這些處世的道理？

在我挨打的時候（笑）。我從來沒有因為功課被打過，都是因為調皮犯錯被打。媽媽在管教我時，用細竹枝打手腳，或用手指粗的竹枝打屁股或大腿，邊打邊說道理。

從媽媽的日常處事中，我學到很多。我媽媽是一個超級樂觀主義者。我爸爸本來在經商，後來選擇結束他自己的生命。之後，我媽媽孤身帶著 8 個孩子，那時日子真的很難過。

但是，媽媽對我們說：「沒有餓死人的，船到橋頭自然直。」而且她非常大方，常跟我們說：「有肚量就有福氣」「錢再賺就有」（臺語）。

身在逆境的時候，你學到如何應對人生變局？

我爸爸早期做生意很賺錢，所以家裡留下一些珍奇的東西，比如罕見的舊鈔券、龍銀，或者珍貴藥材犀牛角。犀牛角是退燒良藥，孩子發燒時磨一點粉末泡水喝下，據說就能退燒。家裡有客人來時，大家玩賞這些珍稀之物，媽媽如果看到客人喜歡，就會讓他們帶回去，並不因為自己

窘困而失去慷慨之心。到最後，這些東西都送光了。

在我成長過程中，有個聲音總是令我難忘，那是媽媽為了養活全家，努力腳踩裁縫車，車踏板傳出的嗒嗒聲。她早上 2、3 點就起來工作，這聲音常常把我從睡夢中吵醒。

即便處境艱辛，但我媽媽對於自己的處境完全不哀怨，還常跟我們說，這世界是公平的。她說她 30 歲之前，過的是養尊處優的貴婦生活，現在，她好日子過完，輪到她過壞日子了。但是，我們比她好，現在先過壞日子，往後，就該過好日子了！

在這樣的耳濡目染下，我很健康地成長，不怨天不尤人，完全看不出曾經有過那麼艱苦的年少歲月。

您大學時就開始創業，對於創業的風險，你是怎麼看待的？過去您曾經創立過很多本不同類型的紙本雜誌，如今這些雜誌如何蛻變為適合網路時代的媒體？

我 30 歲以前不計較風險，想到什麼就會去



嘗試。30 歲以後，會開始估量。如果我看到一個商機，算算有超過一半的成功機會，就可能去試試。

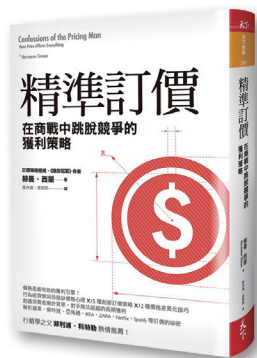
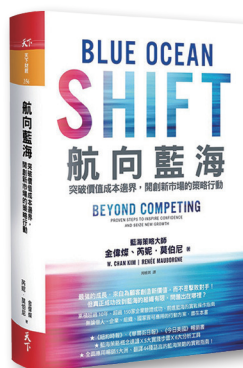
辦雜誌，最重要的是要分析受眾（TA），量身打造他們的需求，不論哪一種主題的雜誌，道理都一樣。只要能準確、完全滿足讀者的需求，就能存活。

不論時代如何變遷，解讀讀者的需求，滿足他們，這是不變的工作法則。但現在，讀者的閱聽行為轉變了，所以要跟著轉變，不然活不下去。

現在讀者不太看紙本，不太看過去你提供的那些形式的內容。雜誌過去靠賣雜誌、賣廣告維生，現在越來越難。所以，雜誌必須在線上經營社群，讓流量極大化，從中銷售內容和廣告。某些專業內容，例如經理人月刊、商業週刊，因為內容獨特，在線上世界仍然可以採付費形式經營。

去年電子書的銷售額比前年成長了三倍多，你如何看待這樣的趨勢？

這是不可逆的趨勢。紙本書和電子書的確各自有優缺點，當然，對習慣讀紙書的人來說，紙



書很方便跳著讀，或是可以一翻到位。但有些情境下，電子書會方便很多，例如出國旅遊想帶幾本書看時，一定是選擇電子書。一個閱讀器可以下載 300 本書，想看什麼都可以。另外，電子書很容易保存、分享，這也是優點。

我看到的是，原來習慣讀紙書的人，會在一種特殊情境下讀到電子書，往後這種雙軌閱讀就會成為常態，這種讀者我稱為數位移民。

但另有一種數位原住民，在出生後就直接與網路世界面對面，他們可能對紙書沒有留戀，他可以完全由電子書取用所需的內容。這種人數會逐漸增加。

城邦集團現在出紙書也出電子書，我們會繼續觀察讀者，跟著市場走。我們現在儘量紙電同步出版，目前轉換率大概可以到六、七成。

就暢銷書的邏輯來說，紙書跟電子書是同步的。紙書暢銷，電子書也會暢銷。如果作者很擅長線上動員，也有紙書不太賣，但電子書很不錯的案例。

回顧您過去的生涯，經歷過記者、創業

家、作者（自慢系列），每一階段的您，各有什麼體悟及收穫？

記者是我跟社會對話的方式，你會關心社會的動態，會希望因為你的工作發揮影響力，讓社會有所改變，往你期待的、正面的方向走。我覺得自己一輩子都仍然擁有記者魂。

創業家是透過一個工作的歷程，完成目標，一旦成功，就名利雙收，讓自己跟家人生活改善。

作者是透過著書立說，讓自己的想法傳達給讀者，協助他們更篤定地改變。記者、創業家、作者，這三個角色我都非常喜歡。

《自慢》這一系列已經出到第十冊，這本書引起廣大迴響，成為暢銷書，你如何解讀這樣的現象？

剛開始的確沒料到。因為，我覺得自己所寫的內容並不特別，我只是把我所想的、我所做的，用文字表達出來，我覺得這些道理是「為人的 basics」，是最基本的信仰和價值觀，最普世的工作邏輯，應該大家都懂，應該人人如此。

但後來讀者的回應，讓我發現，有些道理也



林黛嫻 的文學教室

寫作的美學與技藝

林黛嫻 著

幼獅 / 10709 / 229 面 / 21 公分 / 280 元 / 平裝
ISBN 9789864491230/811

作者累積三十多年文學創作與寫作教學的能量，以及擔任學測、指考與國家考試的閱卷經驗，在本書揭櫫寫好作文是一項技藝，優美的寫作更展現了文學的力與美！本書首先釐清寫作常見的疑問和困惑；接著探討寫好文章的關鍵，包括寫作前的準備、寫作的注意事項與技巧，並以名家作品深入賞析；最後則選取時下最盛行的主題類型，形式優美、結構完整的範文，讓寫作原理全面展示。不論你期望從寫作上得到什麼，都可以在本書找到屬於你自己的答案！（幼獅）

許讀者想過，但沒想透，所以他們從我的書裡得到收穫。我相信，這個社會上，也許有 70% 的人，跟我想得一樣，他們會買我的書，以此驗證、支持自己所想的。也有些人想得跟我不一樣，畢竟這世界上有各種不同的價值觀，這些人就不會買我的書。

在我書裡，會以一些具體的情境，來闡述工作價值觀。例如，老闆加工作給你時，你該怎麼回應？有人覺得老闆非常重視自己，而想要全力以赴好好表現；或者，有人可能覺得，怎麼這麼衰，又被老闆壓榨了，因此覺得抗拒。

我的看法會是，你做越多，你的學習越多，價值越大，未來可以發揮的空間越多，可以賺的錢更多，成就可能越高。所以，就我而言，我不會拒絕學習，這是我相信的事。

但是，我也不覺得自己就可以因此成為工作者的導師，我只是一個人生體驗的分享者。

您自己近日「為工作而閱讀」，以及「為興趣而閱讀」的書單有哪些？

為興趣而讀的，國學、小說（歷史或武俠）、



愛的傳奇

世界文學名作選

張子樟 編譯

幼獅 / 10708 / 264 面 / 21 公分 / 250 元 / 平裝
ISBN 9789864491186/815

本書跨越國界與文化，從廣角的視野，精選兼具文學內涵與閱讀趣味的世界文學選集。包含數十篇精彩的短篇故事、散文，呈現各種樣貌的親情、友情、師生情，以及萍水相逢的陌生人間傳遞的溫情，書中的作者並非我們熟識的文學大師，但人世間永遠不缺振筆如飛的高手。讀者細讀本書之後，都會覺得十分受用，因為這些作者筆下傳達的是現實人生永遠存在的真愛。相信讀者在欣賞好文後，也得以滋養個人的性靈、感受世間的美好，進而散播愛的力量。（幼獅）

歷史這三類我都喜歡。城邦出的書一年超過一千本，我就從中挑選我要的。我也會上電子書平台搜尋。

最近為工作而閱讀的有《藍海策略》《航向藍海》《第二曲線》《精準定價》。為興趣而閱讀的有《再造失去的王國：俄羅斯的帝國雄心500年史》，這本是從蒙古帝國統治之後的俄羅斯開始說起。

近日有很多臺灣史的書，有些帶著意識型態，有些經過誇張扭曲，我都不愛。但最近讀到這本《有溫度的台灣史》，作者楊渡展現專業和研究根基，寫得非常有趣。

在這些年的生涯中，您曾經堅持過什麼價值？抗拒過什麼誘惑？期待為這個世界留下什麼樣的影響或典範？

我堅持的第一個價值是：這世界是公平的。凡事都有因果，現在做什麼事，未來就會得到什麼結果，沒有人逃得過。

第二個價值是：做人要正派。如果你可以坦然說：我無不可告人之事，這就是正派，表裡如一。我也不能說，我已經做到這個境界，但我在

努力堅守這個原則。

在做生意或當記者的生涯中，誘惑很多，大部分都跟錢有關。如果當下接受，就可以獲得明顯的利益，所以，要做還是不做？

其實，常有這種事。例如，有一次我們因為不配合某些事，一千萬廣告就飛了。或者，當記者時，有人給我一張空白支票，跟我說：「你需要多少，自己填」。我只好開玩笑跟他說：「對不起，我的胃口比較大，我擔心你給不起，所以就算了。」

能夠抗拒誘惑，是因為我瞭解，有些事情是無法回頭的。一張白紙，一旦染黑就變成黑的，那就回不來了。有時，忍一下就過去了。

但我也開玩笑說，每個人的堅持，都有規模。今天你面對一百萬、一千萬你守得住，但面對一億、十億呢？所以，真正的誘惑來時，才會知道自己的底線在哪裡。至少，我到目前守得還不錯。

至於，要為這個世界留下什麼樣的影響或典範？老實說，我沒想過。我就是個凡人，凡人能做的有限，我只希望我蓋棺論定的時候，俯仰無愧。