

案例五訪談紀錄

訪談主題：民間團體辦理兩岸文教交流現況														
訪談時間：2005/5/1/10:00(整理時間 2006/2/4)														
訪談地點：000000 會理事辦公室														
訪談對象：000000 會理事(兼該會大陸委員會主任委員)														
*為維護資料之安全與保護資料相關人士之匿名性，此資料之人名、地名、單位名等方式均以匿名方式呈現，故與原始資料有所出入。														
	原	始	資	料	重	點	摘	錄	編	碼	特	質	分	析
問題	請問貴單位辦理兩岸交流活動的動機有那些？													
回答	基本上是，爭取本身成員的認同感，才能夠考慮到如何擴大產業，再來一點，也要爭取在對岸的影響力，因為事實上，兩岸交流這麼多年，大陸對於我們這邊的各個團體的了解，也有了一些，當然，這當中有些看法對，有些看法不對，那怎麼去修正它，不是三天兩天會達成的，但是我們至少還在做，還有，我們也盡量要求資訊透明化。				交流目的									*非營利組織的目的在爭取商業利益
問題	您認為曾經辦理過的兩岸交流文教中最重要的活動(請列三項)?為什麼重要?您認為最成功的活動是?最失敗的活動是?未來將再規劃哪些活動?為什麼要規劃這些活動呢？													
回答	單純就出版方面來講的話，我講坦白話，辦得最失敗的，就是書展，另外一部份就是假學術之名，沒有實際助益的活動，這個從一個地方可以看出來，就是是不是能把活動的企劃傳遞到所有的組織成員當中，以 000 會為例，真正能夠傳遞到業界的訊息，能夠有多少?我舉前年四月份的例子，那時候剛好是 0000(活動名)，又是在國家圖書館辦一個研討會，結果整個研討會台灣的業界實際上去的不到二十個人，這樣子的活動，你內容有沒有我們不講，光看人數我們就可以判斷它成不成功，還有，準備的資料夠不夠充分，能不能夠講出東西來，那如果說以我們來講，以 0000 的研討活動，我們在師大的國際會議廳，海峽兩岸的人加起來，還包括學生，差不多是兩百個人，我們是盡量的讓大家知道這樣的訊息，早前 00 省的一個團我們本來想大概就是三十個人，我們只用了青年育樂中心的會議中心，結果來了六十個人，位置都不夠坐。 這個跟主辦單位的心態有很大的關係，有很多人喜歡把整個團綁在自己身上，認為這個團是我的團，其他的人不要接觸，另外一個例子是，0000 集團的總裁到台灣來，我們的 0000 會，可以把一團六個人，鎖在 00 的 00 會館，任何人不要接觸，只有跟他們周邊的幾個人見得到面，這樣大家關起門來搞，我們怎麼預期到未來交流的效果。 未來我們還是會以實質性的，對兩岸業者有幫助的活動，作為第一的出發點。				*組織之間競爭激烈，對於對手有強烈的批評									

案例五訪談紀錄

問題	<p>目前的民調常常在使用的一個分類方法，分成幾種：立即統一、立即獨立、永遠維持現狀、維持現狀後獨立、維持現狀後統一，請問貴單位的立場比較偏向哪一種呢？您認為這樣的立場與政府合作時有何影響？（可分別說明國、民政府下的狀況）</p> <p>另外，國內對於國家理想的定位有各方不同的觀點，大陸贊成一國兩制、國民黨提倡的未來一中、民進黨宣稱現在台灣是主權獨立的國家，名字是中華民國（是否正名，未來交由公投決定）、台聯主張中華民國應正名為台灣，請問貴單位的理念比較偏向哪一種呢？您認為這樣的立場與政府合作時有何影響？（可分別說明國、民政府下的狀況）</p>			
回答	<p>以 000 會來講的話，我認為應該介於永遠維持現狀與維持現狀之後統一中間，至於用什麼樣的方式或型式統一，講老實話，我們都不知道，包括中國大陸也不知道。說真的，老共要來統一台灣，統一之後，把這些民主自由的人搞進去，他不垮才怪，那如果你說，台灣獨吧，你哪一個喊獨的敢立刻成立台灣共和國。</p> <p>我是認為應該採取未來一中，但是不是一國兩制，而是一國多制，事實上，他們現在也已經是一國多制了，反而有點像李登輝講的七塊論，從我們出版業來看，有一個趨勢很明顯，什麼趨勢？台灣已經往簡體字在走，大陸也往繁體字在修，但是這個東西我本來在一次研討會，我本來要把這個東西當做一個 topic 來談，大陸接受，可是台灣沒有一個學者專家敢講，說這個東西茲事體大，反而是台灣的不敢講，我們目前所觀察到的，他不止七塊，幾乎每一個省都是一塊，所以未來的形式或者是邦聯，或者是聯邦。</p>	維持現狀後統一，但必須是務實的方式，務實的方式舉例為聯邦、邦聯，以及李登輝的七塊論		*組織的立場偏統一：維持現狀後統一，但必須是務實的方式
問題	<p>許多文教交流活動同時兼具文化與經濟層次的效用，也因此有些單位在辦理文教交流時，會有一些類似營利的行為（例如：收團費、表演收入、展覽收入）等，請問貴單位對於政府要求文教交流活動不得有任何商業行為的規定有何看法？是否合理？這樣的規定會產生什麼正負面效果？</p>			
回答	<p>因為實際上這個有一部分是兩岸人民關係條例的規定，是不是合理見仁見智，事實上應該要有一個比較彈性變通的處理原則，但這可能要修法。</p> <p>但是這個是屬於技術層次上的問題，以營利來講，在技術上其實有很多開後門的作法，這些做法以我到目前的了解，政府還是睜一隻眼閉一隻眼，或者說在兩岸人民關係條例之下，有一個彈性的變通的作法，這些變通的做法還是要有一個框架式的範圍，譬如說：我們在現場不能有現金的交易，而是在現場以外的地方，或許就可以這樣處理，甚至於講老實話，之前書展是不能夠賣書的，但是還是有一些彈性的作法。因為台灣目前的情況，表演跟展覽的費用，會比其他的費用支出會更高，這部份如果讓來訪者吸收，又不合理，而展覽單位又沒辦法 cover，所以營利這部份可以要求他專案處理，</p>	<p>*商業機制應該要能夠彈性處理</p> <p>*無法管理下還要硬性管理，目前業者有許多的技術可以規避</p> <p>*商業機制應採取</p>	<p>*組織的商業考量 vs 遵守法令規範的效用降低</p> <p>（採取合作模式造成業者隱瞞的狀況）</p>	

	然後要求附上一個評估報告，或者一個概算或者執行結果的一個報告，甚至於講白一點，這部份可以當作政府的稅收。既然沒有辦法完全的禁絕，為何不給他一個疏通的管導，以造成三贏？	疏通的方法，而非管制		
問題	請問貴單位的財源來源有哪些？比例如何？政府的財源對貴單位來說是否重要？這些財源對於您和政府互動時產生什麼作用？			
回答	<p>講坦白話，我們的資源極少，最主要的話還是來自於一個會費，另一個是捐款，另外還有一本 000(刊名)，這本 000 是季刊，是正式對外發行的刊物，甚至包括國內、國外的圖書館，以目前的財源來講，還是以捐款為主，佔到一半，會費的話大概能夠 cover 掉全年的四分之一到三分之一，還有一部分是廣告費的收入，廣告費的收入大概基本上可以支撐我們 000 這份刊物，這份刊物從民國 00 年創刊到現在，都還沒有停過。這個也還算不容易，畢竟結合了學術跟實務。</p> <p>我的規劃是下年度開始由一連串的活動來帶動，依據商業團體法，業必歸會，根據這一點，我們是可以開罰的，可是到目前為止，也沒有人敢罰，任何一個公會也都不敢罰，但是就變成說，你要有什麼樣的實質的東西，讓會員能夠有向心力，所以我們現在也辛苦了兩年多，終於有了一些成果，而且我們的會費不到 00 公會的三分之一，他們比較不需要外力去支持，並且他們更會要錢，因為他們是主流，他們的理事長是 000(人名)。</p> <p>政府的資源講老實話，不多。因為過去的會務人員，都沒有這些觀念，譬如說：我們要去大陸了，就只知道跟陸委會、海基會要點錢，有時候有錢，有時候沒錢，其他單位作異業結合，或者跨領域去處理這些事情，這些概念就變得很薄弱。因為我學公關的，那一套整個處理的模式會比較清楚，必須採取一種「以戰養戰」的觀念，他們知道，但不知道怎麼運用，這些老人是不管這一套的，每次當我們年輕人提出這一套想法，他們會百般的掣肘，這是最大的悲哀。</p> <p>而且政府創意產業裡頭，又把出版業當作十三項裡頭的一項，你更可以利用這一個部份，去做你該做的事情，那這一部分政府的資源幾乎完全沒有了，這就是未來該做的事。</p>	<p>*財源：1/3 會費，廣告費支持刊物，因此亟需要政府的補助(考慮以活動來爭取補助經費)</p> <p>*過去的主管人員不知道辦活動爭取經費「以戰養戰」(爭取政府的經費來達到組織的目標)</p>	*財源的不足 vs 爭取政府經費挹注的效用提高	<p>*組織的財源不足</p> <p>*選擇吸納模式</p>
問題	請問貴單位什麼時候開始進行兩岸交流活動？最初是由什麼人際網絡開始的？貴單位幹部(包括理監事)是由哪些重要的社會人士所組成？人力資源是否豐沛？您認為貴單位之所以業務欣欣向榮，是因為哪些資源所導致？專業性質扮演什麼角色？而這些資源使得貴單位和政府互動時產生什麼作用？			
回答	一開始的時候應該還是在民國 83 年、84 年，在第 0 屆 0000000 會的時候，那個是最早的一次，搭上線來講，最主要還是當時的理監事，那個時候都還是蠻資深的出版人，在開放之前就與大陸方面有接觸，大致上都是私人的關係，有從香港進去的，有的是從新加坡進去的，就是這樣一步一步的，由私人的關係，然後轉到以 000000 會為主的人際網絡。至於人力資源，還算充足，0 會的專職幹部人	<p>*由私人開始的網絡進而變成公共的交流網絡</p> <p>*臨時性的組成，</p>		<p>*人力資源充沛</p> <p>*本非營利組織的</p>

	<p>數有 4 人，已經比起很多其他單位的人力要好，再加上 0 會有 9 個委員會，主委都積極任事，因此人力資源還算充足。至於人脈，出版業基本上等於分成主流非主流兩塊，為什麼會這樣講，以主流來講，政治立場跟顏色比較偏綠，就包括 00(廠商名)、包括 00(廠商名)、包括 00(廠商名)的 000(人名)，而且以他們來講的話，規模比較大，出的書種比較多，而且因為它的政治色彩比較偏綠，因此對於政府資源取得的話，也比較容易，這是所謂的主流。另外的所謂的非主流，是被這些主流歸類出來的，尤其是 000 會，由於過去出版協會的理事長都是 00 書局的總經理，所以他們認定他百分之百是國民黨系統，等於是國民黨的傳聲筒，這個系統包括以前的 000(人名)，跟 000(人名)，都等於是國民黨系統，至於 000 會呢，我們維持不藍不綠，但是由於 0 會的上頭是 000 商會，這個商會過去多多少少也還是藍的色彩比較重一點，而且這些都是在國民黨的手上成立起來的，因此在主流的眼中，還是把我們歸做非主流，以目前的 0 會來講，最主要的還是重慶南路的這些老的出版社，包括 00、00(書局名)、還有 00 書局，甚至於包括 00(書局名)，這些老的還有一定規模，歷史相當悠久的，另外一部份就是中小型，甚至於微型的出版社，就包括我們公司都是這樣，那以年齡的結構來講，像我們這種四十幾歲的，大概是屬於最年輕的，要算「幼苗(台語)」的，那我們現在的理事長，00(書局名)的 000(人名)，他已經快要 00 歲了，但是目前以他來講的話，是 00000 會創會的時候還唯一碩果僅存的一位，那 00(書店名)的老老闆都已經移轉給下一代了，所以對於一個團體來講，多多少少還是要有老中輕三代融合比較好，但是以目前來講，還是老的偏多。但是我們今年 0 月份要改選，要分兩階段改選，我們也希望能夠藉著這一次改選，讓他新陳代謝能夠快一點，至少把這些中青代的比例能夠拉到三分之二以上，這樣對整個會務推展會比較有幫助。</p>	<p>人力資源充足</p> <p>*出版業的政治認同立場影響到資源的多寡</p>	<p>*組織網絡 vs 爭取政府經費挹注的機率提高</p>	<p>經濟(商業)目的明顯</p> <p>*本非營利組織網絡關係偏國民黨</p>
問題	<p>政府有四種不同的政策工具，包括建立委託的模式(例如兩岸條例當中的複委託)、包括邀請民間團體就兩岸文教交流開會討論(或保持聯繫以為諮詢)、也包括透過公開招標，以契約方式辦理兩岸文教交流活動，另外，政府對民間團體辦理的某些交流活動(或交流的某些行為)會採取睜一隻眼、閉一隻眼的態度。您認為為什麼政府會採取不同的模式來辦理活動呢?您覺得政府採取不同模式對辦理兩岸交流活動有何好處?有何壞處?為什麼?有何感受?請舉例說明。</p> <p>又，若請您排序，前面四種模式您會做怎麼樣的偏好排序呢?</p>			
回答	<p>委託的模式實際上有一部分是可以做的，純粹就出版來講的話，版權的認證機制，可以透過複委託來解決，但是有一個問題是，一旦發生爭議，仲裁的單位要如何去建置，在執行上的公權力跟效力有多大，畢竟兩岸都不承認對方的法律管轄權，未來是否能夠透過半官方的機制來使用，這個部份應該是優先順序蠻前面的。又例如：我授權大陸出版簡體字版的圖書，ok，那到底它有多少是被盜版的，</p>	<p>*舉版權機制作為複委託可解決的事項，並認為政府有目標性的工作</p>		

<p>甚至於說，我印五千本，但實際上我印一萬本，這樣子稽查執行的方式，是可以透過複委託來進行的，在國內單位的委託上，肯定又是三隻小狗咬在一起，但是這樣的問題，如果說我們今天不解決，明天不解決，早晚有一天要解決，所以是不是在問題還沒有很嚴重的時候，我們就先與大陸溝通建立起處理的機制。</p> <p>開會討論的部份，百分之一萬需要，但是現在的問題是大家都不講真話，我們 00 圖書那個老闆 000(人名)，他去年就講：台灣的圖書到處都可以賣，然後呢我們 000(機關名)竟然認為這種說法似乎是成立的，然後這樣的說法影響很多台灣的出版業，因為他們搞不清楚真實的狀況，因為這一點我被罵的很慘，我到目前為止，我說到目前為止，台灣的圖書還不能夠全面的在大陸販賣，只有那幾家有進口圖書權的公司能夠進口台灣的圖書，販賣的地點也還是一樣，就是在外文書店，到目前為止還沒有任何改變，但是就變成有人在那裡到處放假消息，所以真實的聲音就不見了。在去年 00(地名)辦裡的研討會，他又在講台灣的圖書到處可以賣，包括色情的怎麼樣都可以，我每次開會，我一定等他講完話之後才會發言，那次我就非常不客氣，你到底是要害台灣的出版業，還是你自己要做生意，如果沒有 00 書店，台灣不會搞到今天這種地步。回歸到這個問題，我們的交流研討會，他是聽到真實的聲音，還是為了自己的利益編出來的好話。你說你把這樣低價的書賣進大陸，請問，大陸對於你台灣的出版業，會是怎麼樣的看法？戰術上這樣是你個人的利益，但請問一下我們的戰略思考在哪裡？這樣是不是會把政府的很多政策誤導。所以講真話是很重要的。</p> <p>另外一部份，我主張研討會要把學者加進來，對出版業了解的學者，把他們加進來。因為他們沒有實質的利害關係，比較有可能客觀的分析事實狀況。</p> <p>公開招標部份，是不是可以就是說，我們政府訂定一些目標，大的 item 然後再根據這些項目，我們政府最希望得到的資訊或效果，他是什麼的目標，我們再來公開招標，招標之後，我們就要實際的考核，甚至於就是派員全程參加，這樣子比較辛苦，但是可以避免官樣文章，也不要只看書面，有這樣的機制可能可以使公開招標的方式運作更好，得到實質的效果。</p> <p>這些 item 我認為是未來的趨勢，再來就是目前的狀況，再來就是兩岸之間，台灣的優勢不斷在遞減，但是我們還是要掌握重點來影響大陸，這些東西定出來，才能夠發揮效果。能夠主動出擊的，甚至可以專案委託，這個委託就是利用台灣的資源，講難聽一點，大陸有八千家的書店，這些公家的補貼要在最近這幾年全部結束，估計會有一半的出版社活不下去，面臨的就是「關、停、併、轉」，我們是不是能夠利用這樣的時機，你講滲透也好，講顛覆也好，我們先談合作嘛，然後政府在背後產生經濟的支援，利用民間的力量，不以政治為前提，去洗腦。因為這些雜誌社，我們可以考察還有知</p>	<p>就應該委託來做</p> <p>*舉自己扮演良心角色還被責罵的經驗來說明政府與民間團體的溝通會議常常沒有達到實益</p> <p>*學者比較公正客觀，沒有利益瓜葛，可以邀請放進研討會</p> <p>*合作模式應先由政府制定大方</p> <p>向，然後再進行招標，並且嚴格考核，並以併購出版社為例，說明政府可以採合作模式的方向</p>	<p>*如果非營利組織與政府目標相同 vs 選擇互補模式</p> <p>*非營利組織與政府目標相同 and 政府管理能力充足 vs 選擇合作(若目標不同，則不應勉強採合作模式，畢竟民間有很多賺錢的事情要做)</p>	
--	---	---	--

	<p>名度的，也還有生產力的，但是因為過去的包袱太龐大，所以他沒有辦法再繼續營運下去，這種雜誌非常多，利用這種換刊名、換刊號再出版，也就是我們的內容，但是他們的 ISBN，目前只要一百萬人民幣，我們都可以買一個中型的雜誌社下來，然後所有人員離退的問題，他們自行解決，其他可用的人，等雜誌社整併之後重新回聘，不能用的就請他回家了。因為原來雜誌有一定規模，行銷通路都還在，因此要滲透很快，要達到績效也很快。</p> <p>第四個模式，我是覺得第四點在所難免，但是以我們的立場，能不碰絕對不碰，實際上以 000 會來講，曾經碰到一個例子，在去年 0000(活動名)的時候，之前我們的副理事長是 00(公司)的總經理，利用私人的名義，找了大陸的二渠道出版社，然後成立 0 會的北京辦事處，他們把整個組織架構都 pass 回來，但是以我對大陸的了解，那個東西百分之百不可行，為什麼？你是民間的出版公司，沒有任何的官方背景，你說要代表 000 的官方性質的單位，又沒有達到老共那邊的認同或默許，你要搞這個東西，會成功才有鬼。簡報新聞什麼都有，結果回來被 000(機關名)發現，說你沒有報備，結果搞這個東西，結果 000(機關名)認為茲事體大，最後硬逼著 0000 會出了一個函撤銷。</p> <p>這四種模式，我比較傾向於由政府訂一些目標，然後不同的組織可以選擇他們的專長領域去做。政府這一塊要更主動，畢竟民間有很多賺錢的事情要做。第一種我想我們還要努力，畢竟架構什麼的工程浩大。第二種應該是例行性的詢問，第四種，以我的態度，是絕對不會去碰的，如果要碰，是要在雙方都有默契的情況下，才能夠去碰觸這樣的事情。</p>	<p>*舉某個出版社因經濟利益與大陸擅自訂定契約，之後政府撤銷契約（本段隱含若政府無法有效管制，則訂定契約有可能成功）</p> <p>*四個模式政府應該要策略性的運用</p>		<p>*本非營利組織選擇吸納模式</p>
問題	前述合作的模式，是否在政府替換後有所影響？			
回答	<p>新舊政府下，我們辦交流心理壓力會有，因為我會變成說，我會多為對方(公務員)的立場考量一點，我們幾乎是變成用朋友的態度在交往，所以我們會變成站在朋友的立場，政府應該切開兩塊，事務官這部份長期在交流，比較有經驗，但是有背後的政治壓力，因為我自己學公關的，會比較站在對方的角度來思考問題，這是對 000(機關名)來講，但是反而是對 000(機關名)來講，我覺得非常頭痛，他們因為改朝換代的影響，整個下面也都受到政治的影響，非常的嚴重。而且還有一點，000(機關名)未來的存廢，何去何從，他們自己本身都不是很有把握的狀況下，有時候讓人家感覺「要做不做(台語)」的，尤其他們又是出版業的主管單位，那你讓我們這些出版業怎麼辦，然後，好，跟你關係比較好，比較綠的，就萬事 ok，反而讓我們感覺，跟 000(機關名)之間，到目前為止，都還好。</p> <p>000(機關名)前後兩個 0 長，私底下這樣 tauch 都很好，溝通沒有問題，我感覺 000(機關名)就很大，從他們主管的科長，以前陳，是以不變應萬變的，000(人名)呢，態度就是冥頑不靈、食古不化，做事沒有準則，沒有原則，那給人家的感覺是，蠻會鬥的，實際上，今天 000(機關名)有很多問題，</p>	<p>*政府輪替後會造成心理的壓力</p> <p>*並且認知到公務員的壓力</p> <p>*政務官與事務官之間的互動也會影響到政府與非</p>		

案例五訪談紀錄

	000(人名)沒辦法解決，我們覺得是天經地義的，至於 000(人名)，年齡、能力各方面來講，他應該是可以處理的，可是不用心，第二個，他比較能夠 PLP，比較會體察上意，再過來，不只是我們有這樣的感覺，他跟下頭也可以鬥，這是從 000(單位名)內部傳出來的，這樣就很難玩了，我們常常說中華民國有科長文化，只要你碰到一個搞不清楚狀況的科長，你就別玩了。這樣比起來，我還比較欣賞以前 00 處處長 000，他就是非常直，當然我們總是覺得它的想法跟我們有差距，可是不會判斷錯誤。	營利組織的合作關係		
問題	<p>政府有四種不同的溝通模式，第一種是由民間團體配合我方政府的要求，刻意對大陸方面隱瞞部分資訊，以順利完成政府所要求的目標，第二種是，因為認同政府的目標(或愛國心)，主動提供對政府有利的資訊，第三種，非營利組織在某些地方隱藏所知道的資訊(例如：為希望組織能保有某些市場區隔性，以爭取未來的委託案，不願將所擁有的人脈或者資訊公開)。第四種，政府刻意與貴單位保持距離，而這些單位也會拒絕與政府溝通。您認為，為什麼會產生這些不同的關係呢?這些模式對辦理兩岸交流活動有何好處?有何壞處?</p> <p>並且，上述四種政府的溝通方式，貴單位比較偏好哪一種，為什麼?在國民黨與民進黨執政時偏好的方式有沒有不同?</p>			
回答	實際上我們目前來講，能夠主動就盡量主動，倒不是因為認同政府目標，只是單純的一點，讓真實的資訊讓政府知道，還有一點，讓台灣人不要在大陸被騙，反而是這一點會比較扎實，你政府不管如何總是會改朝換代，但是企業的發展還是要永續經營，因此和政府的關係不見得影響這麼大，但是政府如果能夠清楚的告訴我們的目標，我們能配合當然盡量配合，除非差異性太大。	*愛國心導致願意提供資訊，而不是政黨的認同		*和兩黨政府的立場都有差距，但都願意盡量配合，採取吸納模式。
問題	大陸在交流活動之時，常會有一些突發性而刻意的政治性要求(例如：強調我們參加的活動是全國性的活動、要求將中央、中國等字樣修正、移置國旗等)，請問您認為非營利組織當下應如何處置?而對政府的監督以及要求，非營利組織又應如何應對?			
回答	實際上這個方面，我過去的經驗，如果是大陸來，我們會先把這些政治的東西避開，另一方面，我們要去那裡，他們要對我們做文章的部份，我們的要求是：我們會提前到，實際上我碰過一次，在長春，他們的橫幅就是寫了「祖國台灣」，是一個 00(活動名)，我跟承辦人講，把祖國這兩個字拿掉，要不然我整個撤，因為通常我們在進行一項活動之前，我們會白紙黑字寫的很清楚，與政治無關，所有跟政治相關的東西通通排除，這是白紙黑字上，我們在活動之前就會要求，那臨時碰到那樣的狀況，我就很簡單，我就整個撤，因為他們在之前就做了宣傳，到時候台灣的東西沒有，真正難下台的不是我們，在我的經驗裡頭，這裡頭有一個重點，交涉處理的人，要懂得對方的痛腳在哪裡，而且始終要保持一個不卑不亢的態度，這是認同國家應該有的態度，這麼多年下來，我始終不認為老共會把台灣	<p>*避免政治問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提前到場觀察 2. 事先溝通 3. 白紙黑字 4. 威脅方式(要了解對方的最後籌碼) <p>*以長春的活動為</p>	*交流目標相同(認同感)vs 配合政府的政策	

	<p>吃掉，我的觀念一直是，我們如果能夠透過各種不同的民間管道，讓大陸了解台灣真實的情況，那反過來我們會把大陸吃掉，這個吃掉不見得是換國歌、換國號、換國旗，但是你可以把台灣的整個制度跟生活型態、思想整個掀掉，你把這整個改變掉。我覺得這個東西是作得到的，我不曉得的是，現在這些人為什麼要說，老共會把台灣吃掉。所以在碰到這樣的問題的時候，第一個我們不能情緒化，第二個是我們必須要掌握住重點，今天老共畢竟還把台灣當作是一個宣傳的工具，我們又跟實際接觸的人建立起不錯的私交，我們反而能夠透過這樣的方式達成目的，那次最後就很簡單，就是祖國那兩個字整個拆掉，總共只花了三十分鐘。</p> <p>在這裡頭我覺得應該有很多彈性處理的空間，如果政府的立場左右搖擺，讓這些真正做事的人無所適從，如果你真的強硬到那樣，那好，就拜託你貫徹到底，一視同仁通通貫徹到底，你就不要再搖擺，這樣的狀態下，我們有多少個彈性處理的原則，這些規則也讓民間清楚，這個彈性的空間在哪裡，因為我覺得這部份是政府在處理這些事情上最不能夠(被)認同的地方。因為碰到民間交流，政府第一句話就是，這個是民間事務，我們政府盡量不干涉，你越不干涉，民間單位越不知道要怎麼玩，整個遊戲規則就一團混亂。今天這個可以明天變成不可以，也很清楚明白的說，那些名稱是可以的，那些是絕對不可以的，因為中國人最會玩文字遊戲，那些腦筋傷的一點都不值得。</p>	<p>案例，說明不願意被大陸矮化</p> <p>*透過文化交流，策略性地影響大陸</p>		
問題	<p>您認為目前兩岸文教交流的速度以及策略，是否有受到兩岸政治關係的影響?以您的立場，是否認同文教交流活動也應是政府的政治策略的一環?或您認為文化交流應該有他自己的原則，超越於政治之外?您認為應該如何解決政治與文化相互影響的問題?</p>			
回答	<p>以目前的狀態來講，跟前面一樣，我們要先知道經貿與文化哪個優先，由於目前台灣是在賺大陸的錢，這個是事實，而且全世界也把台灣這一塊看得眼睛也蠻紅的，大陸也就抓住台灣的這一個弱點，因為我吃定你台灣要賺大陸的錢，可是文教沒有吃定不吃定的問題，以文教來講，台灣還佔很大的優勢，中華文化的根源在大陸沒錯，可是畢竟他們有十年文革，把中華文化相關的東西毀得非常徹底，因為在我們過去的交流經驗裡頭，尤其是跟大陸的出版界，他們常跟我講一句話，台灣真的把中華文化的傳統完完整整的保留下來，這個就是我們影響大陸最大的武器，為什麼我們不把這個部份好好抓來利用，當然，這個牽涉到我們本身內部，也有很多需要檢討的地方，因為第一個中國人，絕對一盤散沙，第二個，絕對是文人相傾，第三個，我們今天政府機構裡頭，步調不一致，彼此之間就削弱了很多戰力，這是無謂的消耗。</p>	<p>*文化交流作為工具來改變大陸</p> <p>*政治問題的來源：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不團結 2. 文人鄉親 3. 本位主義 		
問題	<p>有一些團體在辦理接待的時候，並無法完全符合政府的要求(例如：無法全程陪同、大陸人士發表不適當言論、從事與許可目的不相符的活動、併團)，您認為這些情況是否可以理解?為什麼?政府</p>			

案例五訪談紀錄

	若嚴格管制對兩岸交流活動產生什麼影響?			
回答	<p>專業人士以我們目前到現在的要求，都是維持在專業交流的領域，但是他們在台灣一定有很多的朋友，甚至於有一部分是真的有親人在台灣，<u>在人情上</u>，讓這些專業人士，你請他留在台灣，或者跳機，他是不會幹的。所以在人情上的，我覺得可以適度的開放。我們過去沒有碰過晚上十一點，還要晚點名的，這種事情也沒有，所以在人情上的事情，我們更可以通權達變，至於說，非專業以外的這種業務性的東西，我們認為該禁要禁，至於言論上的事情，我們絕對會在事前盡告知的義務，在入境的時候，我們也會有一個資料袋，這裡包括他該注意的事項，甚至於包括他的日常起居，甚至於還有我們過去辦過比較大型的團來講，包括台灣的未來一週的天氣預報，我們都會附給他，如果這樣你還要去違反這些政治的事情，那你要自己去負責，至於招商引資這些事情，我們絕對無時無刻的碰到時候會制止，因為我們必須要維持一個專業的形象，這個部分，不是政府要規定我們做些什麼，而是你對自我的期許到哪裡，如果你能夠維持這樣的一個立場的話，才能夠達到對方的尊重。</p>	<p>*探親基於人情因素可以允許</p> <p>*不當言論的部分會透過事先告知予以解決</p> <p>*招商引資不可，要維持專業的形象，以及尊嚴</p>	<p>*人情因素 vs 遵守法令規範的效用降低</p> <p>*認同政府的交流目標 vs 維持政府目前的交流目標</p>	
問題	此外，國安人員針對非營利組織是否違反上述行為，會對非營利組織進行追蹤，您認為這樣的追蹤調查行為是否有其必要?您都如何面對這樣的措施?對於這樣的措施感受如何?應如何改進?			
回答	<p>我的感覺，這麼多年下來，還是 ok，在我個人的感覺裡頭，對我沒有造成困擾，甚至於調查局電話來了，他們知道是我親自在陪，而且因為我們絕對照著行程走，他們也不太會擔心，我反而會主動報告說，我們現在在哪裡，要不要過來聊聊，或者大家見見面交交朋友，也 ok，因為我們如果能夠化被動為主動的話，反而能夠取得相互的信任。</p> <p>倒是有一點，反而是什麼，我們地方的警察單位，常常搞不清楚狀況，甚至於就包括有一些參觀的場所，我實際碰到的例子是什麼，在南投埔里的飯店，因為我們照規定就照規定填完了，可是他還要求我要準備所有的團員的證件的影本，然後跟我講，這個是他們警察局的要求。既然我已經把名單跟行程都提供給境管局了，你還要我提供這些資料給你，這會造成民間單位的困擾，再來還有一個是什麼，我們在三義的木雕博物館，我買門票參觀，他要我的團員名單，我說，第一點，我今天是買門票進來，跟一般遊客沒有差別，你憑什麼要我名單，他又說這是苗栗縣政府的規定，我就請他把縣政府規定的白紙黑字拿出來給我，如果有，那我絕對遵照你的規定，你沒有這樣的規定，就不要製造我跟團員之間的困擾，所以我們的這些地方單位，會搞不清楚狀況。</p> <p>000 蠻辛苦的，尤其是換了政府以後，如果說承辦人不熟，可能就很多狀況就不能諒解，更不能理解，所以政府與民間單位必須將心比心，會比較好做，不必要的誤會可以處理掉蠻多的。</p>	<p>*認同政策，情治單位的要求願意配合</p> <p>*政府橫向聯繫不足，造成承辦單位的負擔</p>	<p>*互補模式</p> <p>*管理能力不足 (橫向溝通不良)vs 政府執行法令規範的機率降低</p>	
問題	請問貴單位邀請人員的重點為何?是否曾經有邀請來的大陸人士不符政府專業標準的情況?政府			

案例五訪談紀錄

	要求來台專業人士必須有專業造詣的規定，您認為是否太過嚴格?在兩岸政府無法溝通的情況下，您認為是否能有效管理?另外，有些專業不符，但是重要經濟力或政治力的大陸人士，您認為是否應該邀請?			
回答	我們過去從來沒有被打過回票，但是實際上有專業上的規範，就應該照專業人士的規範來走，否則第二類、第三類人員開放就沒有意義了，倒是有一點，不要讓旅行社打著專業交流的名號來搞旅行社的業務，另外，也有大陸的旅行社，透過香港向台灣這些民間團體搞這些有的沒的東西，會把台灣搞亂掉，像是跳機這些都是這些人搞出來的，所以這一點把關可能要更嚴，我反而覺得這些第二類、第三類的管制應該要更嚴格，因為目前出問題的好像都是這些。至於政治背景的部份，如果能夠有其他的身份，這樣也ok，因為我們一直在想，怎麼樣讓大陸的高層到台灣來，了解台灣更清楚，甚至台灣比較高層的能夠到大陸去，對決策會產生影響，如果就出版來講，雙方高層，尤其是涉台或者大陸的部門，都對彼此了解不夠。其實，現在政府也無法有效掌握大陸的所有情況，我想大家在這當中都會有一些可操作的空間。	*讓政治人物來台 灣，反而可以有其 效果，應該管制的 是其他類人士	*沒有透過交流營 利的目的 vs 遵守 法令規範的效用 提高 *人情的目的(建 立網絡的目的)vs 遵守法令規範的 效用降低	
問題	依照貴單位的立場，交流活動所邀請的對象應該採取定點深入(長時間發展同一地區)，或者廣博分布?為什麼?(這種策略是否有利於貴會發展?這種策略是否有利於交流效果?)您認為政府的立場為何?			
回答	如果說邀訪的話，我的感覺是盡量廣博，如果是我們去參訪，盡量定點深入，這也是跟兩岸幅員有關。			
問題	依照貴單位的立場，交流活動所邀請的對象應該重視年輕朋友的邀請，還是擁有決策權力的重要人物的邀請呢?為什麼?(這種策略是否有利於貴會發展?這種策略是否有利於交流效果?)您認為政府的立場為何?			
回答	以目前出版界來講，有決策權的可能就是新聞出版總署和中宣部，這部份可能需要邀請來，這部份政府可能需要多花點心思，另外我覺得年輕人到台灣來，感觸不會特別的深，因為不論是上網各方面，他們接觸的訊息多了，所以這一點，年輕人我們絕對不能忽視，而是怎麼樣對他們大腦神經中樞產生變化。	*重要人士邀訪來 才能有利於現在 政策		
問題	依照貴單位的立場，交流活動所邀請的對象應該重視沿海城市人員的邀請，還是廣及內陸地區呢?為什麼(這種策略是否有利於貴會發展?這種策略是否有利於交流效果?)?您認為政府的立場為何?			
回答	邀請的話，以比例上來講，因為畢竟沿海的人口比較多，我會希望人數能夠平衡，我會傾向於1:1，從共產黨的鬥爭還講，他們還是靠農民起家的，所以我們要攻擊性，我們必須要從偏遠地區下手，他			

案例五訪談紀錄

	們感受會更強烈。			
問題	您對於目前台灣政治對於出版交流的影響有何看法？			
回答	我覺得還是多體諒現在的狀況，因為現在 000(刊名)我在當總編，我這段時間我也曾經訪問過 000(民進黨立委名)，甚至於新聞局的 000(主管名)，000(同前一立委名)的講法是，他們現在盡量去壓制中國文化，因為過去本土文化被忽視了幾十年，他們只是想要取得一個 balance，然後下一步再看怎麼做。他們的態度基本上還是務實的，但是為了選票還是另一個講法，甚至於很多的活動，實際上民進黨政府不會刻意的去忽視它，反而是這些某一部份自以為體察上意的這些人，會扭曲一些作法。所以我不認為有很大的差異性，我們很清楚知道政府的口號在哪裡，但實際的立場又在哪裡，大家對於彼此的立場都很了解，這樣就好，只是說大家應該避免這種言語上的衝突，造成一些不必要的群眾的對立，不要讓大家覺得說，漫無目標，這樣的話可能就會在運作上處理的比較圓滿。	*政治人物為了私利去操縱政治，但是實際上還是理性的，可以找到相互之間的折衷方案		

符號說明：

1. 加上底線者表示為行文順暢，所予刪除之字句。
2. 加上括弧者表示為行為順暢，所予加入之字句。
3. 星號表示該段文章之重點，或者經筆者編碼或賦予組織特徵之文字。

