



製造業》面臨產業升級

專業研發人才需求最高

近幾年中國經濟高速發展，歷經從「世界工廠」過渡為「世界市場」的階段，人力職場上的供需狀況，出現結構性的大轉變。從經營管理人才到專業研發人才，具國際舞台之姿的中國，正是優秀研發人才下一個發光發熱的目標職場。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／陳郁文 圖片提供／達志影像

30年快速的經濟成長，Made in China的生產優勢，伴隨中國自1980年開始實施一胎化的政策而逐漸流失。2010年以來，沿海地區嚴重的缺工問題，以及遍地開花的加薪浪潮，正好反映中國面臨「世界工廠」過渡為「世界市場」的陣痛期現象。

然而，近20年來，台灣廠商因為生產成本的考量，前仆後繼地西進中國，雖然一開始享受廉價中國的競爭優勢，但隨著中國經濟成長，如今卻也開始承受到中國調整經濟結構下的劇變，其中又以人力占成本比重高的產業，飽受缺工與大幅調薪之苦。整體而言，中國製造業目前已經面臨到不得不進行產業升級的嚴酷挑戰。

中國人資趨勢 企業在地化管理

中華汽車人才培訓中心總監

廖孟彥表示，幾年前到中國協助台商企業進行人才訓練，授課的對象多是以台籍幹部為主，但從去年開始，聽課的學生幾乎清一色都是中國的員工。

台灣企業在中國市場在地化的經營管理，不但已經成為一股趨勢，更成為企業得以在中國市場持續成長的重要關鍵。

成立於2001年的弘凱光電，產品主攻高階的LED發光二極體，是台商在中國成功登陸的企業案例之一，不但是中國第一家被Sony認證的LED廠，2004年時弘凱導入了QS9000（現為TS16949）認證，「在中國，弘凱是第一家拿到這個認證的LED廠，」董事長黃建中表示。

分析弘凱在中國能夠快速成長的原因，黃建中認為在地化的管理是重要的關鍵。弘凱光電在管理上採取不分台幹與陸幹，只看工作能力的評核標準。「這樣的制度才會讓中國當地員工對

公司產生向心力。」黃建中說，特別是早期前往中國的台商，總會將當地員工的最高職級定位為副理，經理以上的職級一定是台灣籍幹部擔任，「這種讓當地員工看不到未來的管理方式，自然不可能讓他們對公司產生向心力」。

一視同仁的管理風格也反應在員工的績效獎金制度上，在弘凱工作的中國員工同樣有績效獎金可拿，「很少台商會願意做這個東西，但弘凱每個月都會提撥稅後獲利的8%分紅給員工，不管你是台幹還是陸幹都一樣。」黃建中說。

謀求產業升級 兩岸企業急尋專業研發人才

企業在地化管理的趨勢，雖然壓縮了台灣人才赴中國發展的機會，但台灣人才在「軟實力」上的優勢，卻是目前對岸遠遠無法企及的。「管理能力與技術創

新」，也是廖孟彥歸納出兩點台灣人才所擁有的最大競爭優勢。

從弘凱光電近幾年積極回台投資研發與營運中心，也可以印證台灣人才的競爭優勢。「台灣在光電研發的優秀人才，提供企業技術再升級的條件，從產品開發的工程師到專案管理的工程師，甚至品保、設備、製程工程師等等，我們現在對這方面專業人才的需求量，是非常大的，」黃建中說。

台灣專業的研發人才西進中國，已經成為不可擋的趨勢，目前在中國上海、江蘇等地建立起生技研發中心的東洋製藥副董事長曾天賜也表示相同的看法。

以製藥業為例，台灣製藥業由於接觸西方醫學的時間較中國早，且醫學系又是台灣聯考錄取分數門檻最高者，因此生技研發專業人才整體水平確實比中國高，然而僅僅2,300萬人口的台灣，卻受限於市場小的先天劣勢，讓這些人才難以一展長才。

他進一步解釋，由於新藥上市前，需要經過一定數量的臨床病例實驗，才能核可上市，台灣在人口少的情況下，病例也相對較少，因此在臨床病例累積上可能就得花上7到8年的時間，反觀中國人口多，病例也多，正好可以補足台灣這方面的劣勢，大幅縮短新藥在臨床實驗的時間。

因此隨著馬英九政府上任，



中國人口眾多，病例相對龐大，可縮短新藥臨床實驗時間，吸引生技產業研發人才西進中國。

兩岸交流日益頻繁的情況下，國內生技產業的研發專業人才，普遍都有高度意願西進中國尋求發展機會。

MIT人才強敵 中國海歸派大軍

然而，台灣專業的研發人

才，在中國的市場上，仍然必須得面臨前有強敵，後有追兵的競爭壓力，而這一股來自中國本土勢力崛起的來源，就是大批從海外學成歸國的留學生，也稱之為「海歸派」。

2001年由中國年輕留學生成立的展訊，由於成立僅兩年就研



「想站上世界舞台，一輩子可能只有這麼一次機會！」東洋製藥副董事長曾天賜說，中國製造業升級已成趨勢，台灣的研發專業人才，應好好把握產業轉型的契機。

發出中國首顆自製的手機晶片令市場為之驚豔，被視為聯發科在中國的最大競爭對手，創辦人兼執行長武平，正是中國海外人才回流的代表性人物。

武平在2001年離開待了10年的矽谷，帶領包含37位成員，也是中國歷年來最大的海歸創業團隊，返回上海創業，憑藉著在矽谷累積的技術實力，以及導入台灣IC設計成功的管理經驗，如今的展訊，已經成為聯發科在中國不可輕忽的對手。

「中國海歸派歸國後，兩岸之間人才的差距已經明顯縮小」

曾天賜說，這些海歸派大軍投身中國製造業後，也造就了例如展訊、華為、聯想等全球知名的中國企業。

而就曾天賜觀察，這些海歸派大軍，不僅在專業知識上絲毫不比台灣研發專業人才遜色，管理上也給中國帶回了更接近資本市場的管理模式，且價值觀更是較中國本土人才更為國際化，因此也成為台灣研發專業人才前往中國發展的最大競爭對手。

曾天賜再以製藥業為例，中國在1980年代有5萬多家藥廠，但絕大多數的藥廠並不符合國際

規格，因此難以與歐美大型藥廠競爭，然而在海歸派大軍回國與中國政府積極整合後，目前的藥廠已經剩下5千家左右。

2011年初，在中國國務院通過新版CGMP規範後，曾天賜大膽預估，未來3至5年內中國製藥業家數將進一步減少至3,500家，他強調：雖然家數愈減愈少，但在優秀人才集中與海歸派持續回流下，未來的中國製藥業，實力不容忽視。

提升基本功

西進中國唯一法門

面對中國本土人才的競爭，台灣製造業的研發專業人才，究竟該如何突顯自己的競爭優勢？

王建民之所以成名，是因為他站在美國職棒大聯盟這個世界級的舞台，與全球最傑出的職業棒球球員一同競爭的原因。然而，大家也總是忽略王建民風光背後，所付出的一切努力。中國的人才競爭也是如此，台灣製造業的研發專業人才想要在中國這個世界級的一流舞台中生存，就要比在台灣更加努力10倍。

「不管任何行業的專業人才，在中國都必須要不斷提升自己的基本功」曾天賜也說，而他口中的基本功，則是語文、表達能力、歸納能力、負責、謙虛待人等人格特質，以及對產業趨勢理解，迎合潮流的敏銳度與創新

想在中國長久發展，必須持續提升基本功，如語文、表達、歸納的能力，負責、謙虛待人的特質、瞭解產業趨勢，以及迎合潮流的敏銳度與創新力。

力。他解釋，在中國，永遠都會有你預測不到的事情發生，因此想要長久在中國發展，唯一的辦法，就是隨時都要做好準備。

拿掉高帽子 創造無可取代的價值

除此之外，曾天賜強調，台灣的研發專業人才想要西進中國，就必須要有「忘記在台灣時的風光，把帽子拿掉的勇氣」。他解釋，一旦選擇西進中國，無論原本你在台灣有多強、多風光，如果不能替企業創造價值，給企業他們缺少的東西，就很難長久生存下去。

在中國，曾天賜已經看過太



在中國政府積極整合本土藥廠，人民生活持續改善，內需市場龐大的情況下，中國製藥業的前景不容小覷。

多台灣專業人才帶著驕傲前去，卻身陷於被當地人才追趕上的危機感中，最後卻失落而歸的例子。因此他也時常勸告想西進中

國的台灣專業人才，到了中國後要「維持狂熱、寂寞練功」，盡快了解當地的環境，理解別人在做什麼，如此一來，才能贏得當地人的尊敬，而當面臨嚴苛挑戰時，更要回想當初決定投身中國的熱情與決心，並且默默的持續增進自己的能力，否則，最後將只是徒增一個失落而歸的例子。

「想要站上世界舞台，一輩子可能只有這麼一次機會！」曾天賜說，中國製造業的升級，已經形成一股難以抵擋的趨勢，台灣的研發專業人才，更應好好把握中國製造業轉型的契機，在這個世界的大舞台上，盡情的發光發熱。■

MIT人才看中國

發展前景吸引人才西進

以台灣IC設計產業為例，2010年就發生過某家IC設計公司流失上百名工程師的狀況，主要的原因就是中國的業者大舉地向台灣研發人才招手。

「薪水比較高是一個考量，但發展前景比較明朗，才是真正決定到中國發展的原因。」一位不願具名的工程師表示，「在台灣，發展其實是受限的，上面卡著這麼多學長，想要晉升其實不容易，但反觀到中國，除了頭銜馬上升了一級（從副理到經理），公司也願意授權放手讓我去主導一個Project（專案），自己就是想要這種從無到有，開闢江山的成就感。」

他進一步指出：「台灣有很多優秀的人才，只可惜市場太小，西進到中國，其實是給自己一個機會，一個在這個未來世界市場的舞台上發光發熱的機會。」「況且練了這麼多年功，總是想要有一個更大的舞台，去測試看看自己的本事。」