

# 「將帥班」從「形而下」到「形而上」 引領企業由內而外 透析宏觀局勢

近年來，全球製造產業價值鏈轉移，貿易量不斷衰退，各國出口皆遭遇瓶頸，顯示出產業競爭正陷入難以捉摸的典範轉移中，因此台北市進出口公會辦理的「將帥班」，便是為了在這充滿變異的新時代中，助台商找到出路，特別以兼具「形而下」到「形而上」的身心靈課程，讓企業由內而外提升，進而發展出獨特的商業競爭力。

◎撰文／劉麗惠 照片提供／台北市進出口商業同業公會

全球經濟陷入詭譎多變的態勢，不僅各國經濟持續萎靡，全球製造業出口更陷入前所未見的困境當中，台灣出口雖然在「17衰」之後，在今年7月出現正成長，但是短期的回溫難保未來幾個月不會再下滑；無獨有偶，韓國、新加坡、中國大陸等鄰近國家的出口也都節節敗退，顯示全球經濟與產業發展已走到一個難以理解的轉捩點。值此關鍵時刻，台灣企業主的經營思維必須跟著蛻變，才能在迥異於以往的競爭中，走出一條新的道路。

有鑑於此，台北市進出口公會國貿學苑開辦的「國貿經營策略管理將帥班」(ITBS CEO)第三堂課先以「企業家心修練」為主題，邀請三三會顧問暨統一集團前總裁林蒼生、雲門舞集創辦人林懷民、台灣大學國際企業系所教授湯明哲、法藍盜總裁陳立恆等大師級講師，從企業家精神為主軸，為學員開啟迎向新競爭時代的智慧之眼；第四堂課接著以「跨國文化融合」為主軸，由東吳大學政治系教授劉必榮、趨勢科技董事長張明正、巨大集團總經理羅祥安、奧美數



三三會顧問暨統一集團前總裁林蒼生以過去在統一集團50年的經驗指出，不管是個人或企業經營，必須找到維持自己競爭力的法則。

位互動行銷暨奧美數位媒體行銷董事總經理張志浩等講師，從實際經營層面探討企業全球布局的新思維。迥異於其他EMBA課程，從內而外的教學內容，讓學員們在身心靈方面都獲得很大的助益，學員無不期待每次的上課。

## 放大自己 洞見宏觀局勢

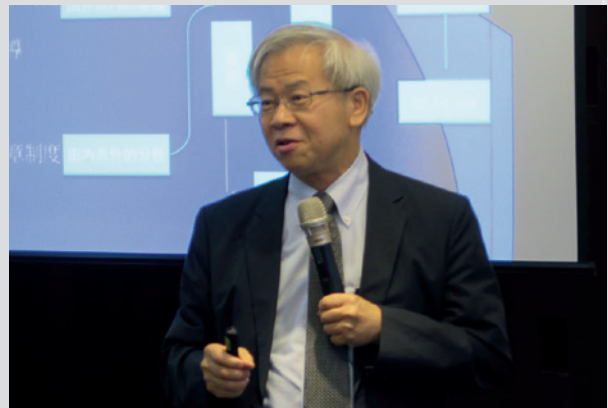
「每個人生命中的每一天，都要想著怎麼創造自己生命中的第二條曲線。」林蒼生表示，世界不斷變化，競爭模式也一直改變，所以不管是個人或企業經營，必須找到維持自己競爭力的法則，才能在每一階段的競爭中穩住腳步，甚至向上提升。

林蒼生進一步以過去在統一集團50年的經驗指出，為了維持統一集團的永續經營，當初從原本的製造業往外延伸出更多的事業單位，陸續跨入通路、餐飲業，因此讓企業能跟上時代脈動，維持競爭力，這就是企業不斷打造第二條曲線的具體作為。不過林蒼生也強調，擴展事業時，也要對自己的能力有所掌握，不一味的想要征服全世界，所以統一集團沒有進入太遠的歐美市場，而是以鄰近台灣且華人文化繁盛的亞洲市場為主。

要做到可大可小，與企業主的修為有關，這就牽涉到心靈的涵養。林蒼生強調，在思考的層次，人要放大到可以了解宇宙運行的法則，進而掌握環境真正的樣貌；同時也能把自己縮小到一個點，清楚喜怒哀樂的情緒來源為何，如此廣闊又微觀的思考模式，便能宏觀全局又洞察細微之處。

湯哲明也呼應林蒼生放大自己、宏觀看局勢的看法，提到企業要開創成功的未來，宏觀局勢是關鍵。湯哲明以《孫子兵法》的「道天地將法」思想，談到企業如果可以宏觀整個時勢，順勢投入正確的經營管理與策略，就有機會開啟一片天。

湯哲明分析，「道天地將法」的「天地」，指的是競爭生態，即環境的變化，企業順著生態變化推動相關策略，便能有大成就。就像當年台積電董事長張



台灣大學國際企業系所教授湯哲明以《孫子兵法》的「道天地將法」思想，談到企業的經營管理策略。

忠謀看到晶圓代工的需求，因此在半導體產業創新晶圓代工商業模式，成就其獨霸一方的事業；又或者，Apple創辦人賈伯斯順著第三代行動通訊（3G）技術的成熟趨勢推出iPhone，進而造就Apple的大盛世，這些都可以看出「時勢造英雄」的契機，企業應培養夠高的思維層次，才能掌握每一個局勢脈動。

## 縮小自己 回到生命原點

另外，林懷民在授課時，也以自己在印度的所見所聞，談到縮小自我的心靈啟發。「因為台灣的歷史因素，早期我一直在思考，什麼是我們自己，我們所擁有的文化到底是什麼？」林懷民指出，在探索自己的路上，雲門早期從京劇、文學、歷史著手，卻始終沒有答案，直到一次的印度旅行，才獲得很大的啟發，進而深刻體悟到，世界上的人類都沒有分別，所有人都同樣是一個身體。

「在印度，火車可以誤點長達14小時，飛機如果慢了4個小時，算是小意思。」林懷民說，在等待火車或飛機的過程中，他原本急得像熱鍋上的螞蟻，天天跟人家吵架，直到一個星期之後，心裡突然有一個新的啟發：「嘿！不管多慢，火車和飛機一定會出現的。」就在一念之差，外在的一切都不一樣了。之後等車時，林懷民就慢條斯理的在月台上看書、細觀月台的一切、小孩的長相、老人家的皺紋，彷彿全世界

都安靜下來了，那一刻才發現自己第一次真正看清外在的事物。

另外，林懷民在印度遇到眾多乞討的手伸向自己時，長年篤信佛教的他才第一次理解：佛陀是什麼意思。「佛祖說要布施，但是苦難這麼多要如何布施，一個人可以給多少人。」林懷民說，人們一直以為自己是慈悲的人，但是當這麼多手伸來時，你要怎麼給，你還是自己原本想像中的那個人嗎？這些都讓林懷民更深入的回到內在、審視自己的本心。

正如林蒼生所言，每一個人在生命中的時時刻刻，都要靜下心回到自己內心的原點，找回那個初衷，才不會忘了本心，生命的養分也才能源源不絕。陳立恆則引述日本動畫大師宮崎駿電影「神隱少女」中的一句話，「當我們的名字被人奪走了，就找不到回家的路了。」闡述每個人都要找回自己最初的思維。

## 從代工到品牌的經營思維

而法藍瓷總裁陳立恆回憶，法藍瓷早年從事代工，很快地便打開全球市場，員工數達8,000人，為全球最大的瓷器設計代工公司，但大約40歲時，陳立恆莫名的被德國一個婦人用德語罵「豬」，這一罵雖然很不舒服，卻對陳立恆的人生帶來很大的轉折。

「當時我想，雖然我錢賺很多，可以每天吃香喝

辣、穿西裝打領帶，但是在一些人眼中，我還是豬，而且還是隱形的豬。」陳立恆說，這個衝擊讓他開始思考自己是誰，因此決定從代工、代設計，轉向品牌經營之路，找回自己的名字，找到回家的路。

陳立恆說，在打算經營品牌之後，自己先花費長年時間累積法藍瓷的「錢脈、人脈、創意脈與價值鏈」四個環節，其中價值鏈指的是，法藍瓷要從市場調查、研發、產品設計、製造、銷售與服務的一條龍價值體系，藉以保障企業產品與服務品質的絕對穩定。

談到絕對品質保證對於品牌經營的重要性，湯明哲也以鼎泰豐在全球拓展的經驗為例指出，一開始鼎泰豐採取連鎖加盟的方式開拓全球市場，但卻面臨各據點商品、品質混亂的狀況，因此最後鼎泰豐決定走向直營店模式，進行全球布局。

羅祥安也以自己在自行車產業長達40年的經驗，暢談巨大機械在1982年投入品牌經營的心路歷程。「捷安特（GIANT）品牌可以說是以歡笑曲線概念，經營出來的品牌。」羅祥安解釋，不同於施振榮提出的微笑曲線，著重在品牌與設計來提高產品附加價值，歡笑曲線也重視製造，只是原本微笑曲線的底層這個點，屬於低階製造；而歡笑曲線加上去的嘴巴，代表高階製造，將研發重點放在台灣，以維持國內的技術優勢。



法藍瓷總裁陳立恆花費長時間累積「錢脈、人脈、創意脈與價值鏈」四個環節，打造產品與服務的絕佳品質。



巨大集團總經理羅祥安以歡笑曲線的概念經營捷安特品牌。



東吳大學政治系教授劉必榮提醒台灣企業要趕緊提升國際化思維，在全球商業環境中，創造屬於自己的競爭力。



奧美數位互動行銷暨奧美數位媒體行銷董事總經理張志浩要學員嘗試著去玩玩看《精靈寶可夢GO》，瞭解年輕世代在想什麼。

羅祥安進一步強調，以歡笑曲線為概念的品牌經營，讓捷安特儘管在全球自行車出貨量的市占率只有5%，但是營收佔比卻高達15%，顯示捷安特的產品附加價值率相當高，是非常正確的品牌之路。

### 跨國融合與跨文化溝通的秘訣

談到跨國融合與談判，劉必榮表示，台灣國際化程度不足，不僅被中國大陸拋在後頭，就連東協如緬甸等新興國家的人，也比台灣具備宏遠的國際觀。由於不管是開拓海外市場或企業談判，都需要對他國的文化有深入的了解與掌握，因此台灣如不趕緊提升國際化思維，在全球商業競爭的能力將趨於低弱。



趨勢科技董事長張明正指出，透過企業文化確實由上而下的宣導，便可以達到文化融合的第一步。

張明正以趨勢科技的國際化為例指出，儘管是來自全球不同文化背景與價值觀的人才，只要企業文化確實由上而下的宣導、從總部到各地分部都一致，便可以達到文化融合的第一步，之後再透過容許犯錯、容許些微差異等胸襟，以開闊的心接納對方的不同，就能慢慢讓整個企業體實現。當老闆不在的時候，所有企業員工所做的決策，要像老闆在的時候一樣。另外，張明正也提到轉型接班需要的文化傳承，以及人工智慧、大數據等新科技趨勢之下，從各方面論述企業文化必須依據世界的轉變，而有所調適。

奧美數位互動行銷暨奧美數位媒體行銷董事總經理張志浩提到跨文化溝通時，先是要學員嘗試著去玩玩看《精靈寶可夢GO》（Pokémon GO），了解年輕世代在想什麼，然後藉此瞭解什麼是虛實整合（O2O），方能在數位時代中，找到企業文化宣傳與品牌經營的關鍵策略。

綜觀第三、四堂課的內容，不僅讓學員們回到本心，思考自己內心深處的原點與自我追求，更從實質面的品牌經營、跨國融合、跨領域文化溝通等，論述企業運作的實際層次。兼具身心靈的課程，讓學員們收穫良多，思考更多事業與人生的未來，引領學員用更前瞻、新穎且符合時代的方法，帶領企業往前推進。■