

將帥班系列報導

開啟宏觀視野 因應貿易典範轉移

面對全球化、科技化帶來的多重典範轉移，世界知名企業滑落的速度難以預測，但也有許多企業趁勢躍升。在這最壞也是最好的時代，台北市進出口公會辦理的「將帥班」，特別以兼具「企業內部管理」與「國際化布局」的全方位課程，為企業從內而外的變革找出新方向，期能協助台商找到轉型升級的新出路。


◎撰文／劉麗惠 照片提供／台北市進出口商業同業公會

日本野村總合研究所首席研究員辜朝明說，現在我們身處在非常奇怪的世界，儘管世界各國都在推行「量化寬鬆」，但大量資金注入之後，全球景氣卻依舊低迷，傳統經濟學理論已無法解釋現在的經濟情勢；國際貨幣基金（IMF）警告，各國政府決策者未能有效解決主要經濟體的問題，已使全球經濟表現達到近30年來最差，未來恐將面臨成長停滯危機。

從財經專家以及知名經濟機構的論述，可以發現世界經濟發展已跳脫常軌，以詭譎多變的情勢往前發展，全球經貿競爭變得激

烈且難以預測。於此之際，台灣企業主的經營思維必須大翻轉，才能在新的競爭型態中，找到新方向。

為協助台商跳脫舊有思維，掌握全球經貿競爭格局的新樣貌，台北市進出口公會國貿學苑開辦「國貿經營策略管理將帥班」第五堂課與第六堂課，先後以「全球經營智慧」與「全球貿易趨勢篇」為主題，邀請王品集團創辦人戴勝益、中原大學產業學院院長熊震寰、神通集團董事長苗豐強、中原大學企業管理研究所教授呂鴻德、台灣大學財務金融系特聘教授管中閔、富士康集團前總裁暨眾創空間志工程天縱、台灣科技大學資訊管理系特聘教授盧希鵬、信義房屋董事長周俊吉等8位具備前瞻經驗與視野的講師，從企業競爭格局的蛻變，網路科技帶來的變革，以及國際化策略與全球經營典範轉移等多重面向，為學員開啟更宏觀的全球經貿視野，期能協助台商從內到外，注入新的經營智慧。



中原大學產業學院院長熊震寰認為全球貿易格局已變，唯有拋開舊思維，才能開創新格局。

拋開固有成功 放眼未來變化

「在競爭無比激烈的今天，每一個人、每一家企

業都有可能成為Nokia，大家要抱持這樣的心態追求生存之道，才能跳脫舊思維，不斷尋找新的格局。」熊震寰說，自2008年發生金融風暴以來，企業都在等待經濟反轉，然而，大家始終看不到春燕的來臨。顯然，不管從哪一個角度來看，今日碰到的經濟問題很難迅速解決，導致企業要追求成長，變得非常困難，甚至隨時可能淘汰出局。

企業引以為傲的核心競爭能力，往往可能是企業僵化無法轉型的原因，「舊的腦袋在面對跨界創新時，常常無法轉彎，因此難以帶動企業或國家的創新。」盧希鵬強調，人們常常以為，累積數十年經驗的專業能力，可以成為未來職場的競爭力，然而事實卻不一定如此，因為科技帶來的新經濟趨勢，已經非傳統思維與經營模式所能因應，一如台灣過去賴以成功的經濟模式，已經不能滿足新的競爭時代，導致經濟與產業競爭力一直在衰退。

盧希鵬進一步提到，在達爾文「適者生存」理論中，強者會選擇跟大環境對抗，因此不一定能生存下來，反而一些看似弱者如人類，因為能夠融合環境做出改變，反而成為贏家。同理，原本競爭力非常強大的企業，在面對環境轉變時，也可能因為無法融入新競爭趨勢，而面臨衰敗的命運。

由此可見，懷抱不斷自我檢視、反省的思維，企業才能找出邁向新時代的新方向。熊震寰強調，這一次全球經貿格局的動盪，與過往截然不同，企業不要再以舊有思維尋找解決之道，這也正是Google不斷追求改變，並且不斷成長茁壯的原因。

以修身、齊家、治國、平天下為經營脈絡

由於全球經貿競爭格局變換不



中原大學企管所教授呂鴻德指出，台灣企業的品牌價值少有提升，是台灣企業的警訊。

斷，台灣企業的營運也處於艱困時刻，呂鴻德引述國內外各項調查報告資料指出，過去一年台灣不僅前一百大企業整體營收下降，前一百大台資企業營業額也在下降，另外，台灣企業品牌價值也不斷下跌。

對於台灣企業正面臨前所未見的挑戰，苗豐強提醒台商應該不斷問自己三件事。第一、如何存活；第二、如何建立核心競爭力；第三、如何追求永續成長。要達到上述三大目標，企業經營應以「修身、齊家、治國、平天下」為脈絡，做為企業追求永續成長的依循方針。

苗豐強解釋，企業會有研發策略，來避免產品還沒研發出來就結束營運；進入生產過程後必須掌握供應鏈、成本控制等問題，產品製造出來後要



台灣科技大學資訊管理系特聘教授盧希鵬以達爾文的「適者生存」理論，提醒企業應順應潮流，勇於改變。



台灣大學財務金融系特聘教授管中閔指出，金融科技不只帶來破壞式的創新，也改變了消費者的消費行為。

避免賣不出去，這又牽涉到商業模式的建立，這些階段都屬於企業的修身、齊家與治國概念，當年台積電以創新晶圓製造的商業模式，成功開拓全球半導體代工製造市場，就是成功的典範。之後企業進一步朝向國際化布局，將「併購」列為重要策略，這種類似平天下的概念，才能讓企業在國際化發展過程中，走得更順遂，像是鴻海集團不停採取併購策略進行全球布局即為一例。

運用科技 為生活帶來改變與創新

過去幾年，除了因為全球經濟景氣不佳以及與經貿競爭格局轉變，對企業營運帶來挑戰，網路科技的推陳出新，同樣對企業經營帶來前所未見衝擊。

管中閔指出，金融科技

神通集團董事長苗豐強以「修身、齊家、治國、平天下」為企業經營與成長的方針。

(Fintech) 所帶來的變革，至今已經開始延伸到各種領域，可見Fintech不只是一時的風潮，而是一個正為世界帶來改變的破壞式創新，會改變消費者行為、商業模式以及整個產業的長期發展趨勢，同時將對人們的生活型態持續帶來創新與改變。

「一如台積電當年創新商業模式對半導體產業與世界帶來的改變，今日科技所帶來的顛覆性創新，持續出現，不管是Uber或金融科技新創商業模式如P2P (peer-to-peer)，都深刻改變人類與社會行為。」管中閔強調，當年台積電創新發展的晶圓代工商業模式，讓許多沒有自設工廠的半導體公司 (Fabless) 如高通、聯發科，得以成長壯大，而半導體產業也因為上下游垂直整合模式，帶來前所未見的發展，進而對人們生活型態的改變，帶來深

王品集團創辦人戴勝益提出以「深入耕耘」與「心法傳承」做為經營挑戰的解決之道。

刻的影響。

程天縱也以台積電為例提到，科技的創新讓很多原本歸屬於企業內部的單一部門，可以單獨拉出來成為一家企業，使得企業自有研發、製造、行銷、服務等環節的「大而全」企業型態崩解，如早期德州儀器（TI）全部業務都自己一手包辦，之後隨著台積電晶圓製造模式出現，培養出眾多的Fabless公司，舊有半導體價值鏈崩解，進而創造很多新的商機。

程天縱強調，過去的貿易型態很簡單，但隨著科技化使貿易往來加速，舊有管理思維已無法應付新的轉變，企業唯有善用科技進行升級，才不會因科技衝擊而遭受淘汰的命運。

心法傳承 重振企業家精神

誠然，全球競爭局勢的挑戰層出不窮，企業必須有新的戰略與思維，才能存活下來甚至向上攀升。程天縱以其40年的企業經營經驗提出建議，呼籲企業必須在轉變中制訂正確的策略，首先要確立目標，然後就企業自身所處的位置，到目標的路途中，找到正確的路，具體而言，包括選擇可行的產業領域，建立價值鏈與生態系統等，都是今日企業經營者必須重視的關鍵策略。

針對各項經營挑戰，戴勝益以王品集團開創大格局的經驗，提出兩大意見，即「深入耕耘」與「心法傳承」。「一天走一萬步不難，但連續24年每天走一萬步，卻不容易。」論及對任何產品都要深入耕耘的策略，戴勝益從自身堅持每天一萬步的精神談起，他強調，一天走一萬步大家都辦得到，這樣的產品只能在紅海市場競爭，但如果每天走一萬步連續走24年，非一般人所能達成，企業如果堅持這樣執行每項產品，就可從紅海走向藍海，所以企業經營的核心原則在於，把事情做到艱深，讓別人進不來，即可怯敵，成功建立自己的藍海。

至於心法傳承上，王品集團特別開設「王品之

師」，每周邀請各行各業頂尖人才，到王品集團總部上課，包括台積電董事長張忠謀在內，至今已經有500多位王品之師。「一句話可以改變一個人的一生。」這是戴勝益開辦王品之師的原因，他說自己當年就是聽到詩人洛夫的詩句：「如果迷戀家中厚實的屋頂，就會錯失天空浩瀚的繁星。」因此決定離開原本優渥的生活，投入創業，也才有機會造就今日的王品集團。

當然，不管世界競爭格局如何轉變，企業經營思維與策略如何轉型，企業家精神與心法仍是最重要的關鍵。周俊吉最後提到，企業邁向永續根植於企業家精神，因為有價值的企業家精神，才可以提高土地、勞動力、資本等生產元素的利用價值，同時創造社會福祉保護自然資源，所以企業經營者在每一次升級轉型的時刻，不能只尋找便宜的土地、壓低勞動力成本，而應從內在的企業家精神著手，思考如何讓企業為社會、人類與地球創造更高的價值。

綜觀將帥班課程，講師們從企業「內部經營思維」到「國際化布局」的全方位探索，不僅讓學員們回歸企業經營本質，思考面對新競爭時代應該有的新思維，也讓企業從國際布局的大戰略角度，找到迎向全球化、科技化的各種策略方針。兼具企業內、外部發展的課程，讓學員們都收穫良多，相信可以引領學員們用更寬廣的格局與視野，帶領企業持續往前推進。■

信義房屋董事長周俊吉希望企業在轉型時，能以創造人類更高價值為考量。

