

## 第三屆「將帥班」 前三大模組全新啟示

# 新競爭時代下的領導思維與策略

台北市進出口商業同業公會第三屆「將帥班」課程於6月24日亮麗開訓，瞄準台灣領導人在新競爭時代之下的經營需求，從經營管理思維到全球布局策略，帶領企業一同掌握經貿成長新曲線。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台北市進出口商業同業公會

時序進入今年下半年，包括經濟合作暨發展組織（OECD）與經濟學人智庫（EIU）皆持續上修全球經濟成長率預測，顯示全球景氣持續復甦。不過，包括川普貿易政策、歐洲政經疑慮、中國大陸資產泡沫化等風險仍然存在，加上人工智慧、大數據等新科技所引爆的數位經濟，對產業帶來變革，彰顯出

未來全球經貿運轉依舊充滿不確定性。

台北市進出口商業同業公會第三屆「國貿經營策略管理將帥班」（ITBS CEO，簡稱「將帥班」）於今年6月24日正式開訓，7月1日及7月25日的前3個課程模組，集邀來自產官學界11位講師，包括逢甲大學人言講座教授許士軍、美國威斯康辛大學榮譽教授高



台北市進出口商業同業公會第三屆「將帥班」課程集邀產官學界講師，為學員從全球趨勢以至身心靈修練帶來全新啟發。

希均、行政院政務委員鄧振中、東吳大學講座教授陳冲、新光金控副董事長李紀珠、國票金控董事長魏啟林、政治大學校長周行一、統一集團前總裁林蒼生、臺灣大學財務金融學系特聘教授管中閔、法藍瓷董事長陳立恆、商周集團執行長王文靜等知識菁英，從各自領域的專業出發，帶領學員以宏觀的眼界透析「全球經貿新局」；昇華企業領導者的內在層次，進行一場「企業家心修練」；再具體從企業經營層面出發，找出台商「全球布局策略」的全新方向，協助台灣企

業領導人跳脫舊有框架，創造嶄新經營思維。

將帥班課程顧問呂鴻德指出，秉持著超越EMBA與MBA的精神，整合台灣最好的老師前來授課，希望從身心靈方面著手，引導前來上課的學員發展自己的理念，勇於追求夢想。至今舉辦三屆已經累計111名學員，盼台灣未來企業家或二代，都可以透過將帥班的洗禮，跨越種種企業困難、超越自己、邁向成長茁壯，成為台灣未來經濟動能的傑出企業領導者。



## 全球經貿新局》世界運轉變異的四大觀察

世界的改變又急又快，各產業的運轉模式也不盡相同，透過將帥班前3堂課程共11位講師的精闢之見，本文歸納出不容企業領導人忽略的四大改變趨勢。

### 觀察1》生活型態急速轉換

從「形而上」的各種哲學理論以及量子論科學的角度，林蒼生提到，人類農業社會經過了千年的歷史才進入至工業時代，以兩百年的時間又來到資訊社會；手機，則以短短幾年的時間，徹底扭轉人類生活型態。人們生活型態轉變的時間不斷縮短，

世界進入至急速時代，未來企業須面臨的挑戰將更不一樣。

### 觀察2》金融海嘯 導致經貿實力轉移

不同於林蒼生從「形而上」的角度觀察世界變化，李紀珠則從金融海嘯出發，談論全球經貿版圖的新格局。

李紀珠指出，2007年金融海嘯翻轉了世界經濟版圖，從掌握話語權的歐美等先進國家，移焦至中國大陸。「一帶一路」的新趨勢，加上其他新興國家的串聯力量，漸漸與美國不分軒輊。過去10年，世界各國



ITBS CEO

統一集團前總裁  
林蒼生

面對局勢不斷變化，  
企業更應以平靜之心  
思考經營策略。



ITBS CEO

新光金控副董事長  
李紀珠

2007年金融海嘯以  
後，中國經濟實力已  
與美國不分軒輊，加  
上新興市場串連，全  
球經貿關係與從前大  
不相同。



**ITBS CEO**

臺灣大學財務金融學系特聘教授  
**管中閔**

隨行動科技而生的金融科技，將逐步改變金融產業結構，顛覆傳統金融產業。



**ITBS CEO**

東吳大學講座教授  
**陳冲**

世界變化越來越不可測，金融等產業都必須以更博大的智慧因應新衝擊。

間的遊戲規則，都深受美國與中國大陸（G2）的對話所影響，中國大陸經濟實力的崛起，使其影響力已不容忽視。

### 觀察3》金融科技 將帶來破壞式創新

管中閔與陳冲透過科技對金融業所造成的破壞式創新，談論全球產業變異。「以行動科技為基礎的金融科技，將進一步對世界帶來莫大的改變。」管中閔說，包括晶片、網路、雲端與數位裝置等科技的加速進步，使世界快速演進，人們開始使用手持裝置處理生活中的大小事務，人類的互動模式與個人消費行為亦隨之改變，新的商業行為與生產模式應運而生。

隨著行動科技的普及，金融科技進一步顛覆人類的產業與工作模式。「2015年~2017年初，英國關掉近1,000家銀行分行；2015年美國關掉逾1,600家銀行分行。」管中閔認為，行動科技未來仍會持續且劇烈的影響人類行為模式，可以預見20年後人們可能不再需要進入實體銀行辦事。然而，由於金融產業規模龐大，短期內科技所分食的業務僅是金融總體的一小部分，倘若沒有危機意識將相當危險。金融科技正在利用這個弱點鯨吞蠶食金融業，逐步改變金融產業結構，未來勢必顛覆今日的金融產業。

陳冲則說道，2007年全球金融風暴，很多銀行出現擠兌風險。試想，若今日再次發生金融海嘯，民眾則可透過社群網站相約，隔天用行動上網把存款全數從銀行領出，相信屆時多數銀行並無即時反應的

能力。「世界的變化越來越不可預測，如何因應新衝擊，從金融產業以至其他產業都必須具備更大智慧。」陳冲語重心長地說。

### 觀察4》公司管理方式不斷改變

隨著時代的轉變，國家經貿競爭格局板塊不斷推移、科技影響產業，公司治理也有了新趨勢。許士軍指出，今日的企業經營已不再只是談「治理」，而是必須改以「統理」的觀念與手段，「公司統理」成為當前管理新顯學。所謂「統理」，代表管理隱藏著政治意涵，政治一向沒有道理，誰的權力大誰就有道理，便是今日企業經營的新方式。許士軍表示，在過去老闆就是權力者，然1930年代美國出現專業經理人的角色後，使其也成為權力者之一，爾後包括股東、社會團體、婦女團體都將可能成為權力者的一份子。

「公司法」的訂定，對於權力者的界定有所影響。「於是熟知投資國的『公司法』是統理企業的基礎，經營者一定要對其有深入了解。」許士軍強調。



**ITBS CEO**

逢甲大學  
人言講座教授  
**許士軍**

別於「治理」，「統理」成為現代企業經營觀念的新顯學。





## 《企業家心修練》企業思維大翻轉

全球經貿格局在許多層面都出現典範移轉的現象，對此，企業首先必須重新調整其策略思維。講師王文靜、林蒼生與陳立恆，透過自身體悟的分享，提供學員真知灼見。

### 新思維1》逆境中求生存

市場環境不會永遠處於好的狀態，所以企業經營要有逆境求生存的能力。對此，王文靜以其在厄瓜多拉巴哥群島看到象龜、軍艦鳥與鬣蜥如何對抗大自然而存為例，說明企業領導人也必須因應時局轉變，找到自我調適與生存的方向。

王文靜首先說，巨大的象龜最開始也不過是隻小海龜，但歷經颶風、大海與天災，最終得以存活下來的烏龜，便是禁得起考驗的巨龜；至於軍艦鳥雖然巨大，但由於捕魚技術不佳，只好發展出「天空海盜」的能力，從擅長捕魚的「藍腳鯉鳥」嘴中，掠奪食物，以獲得很好的生存。

以海藻為食的鬣蜥，受到海藻數量的逐漸減少，生存變得越趨不易，鬣蜥從而演化成為食物不足時，身體可以自動縮小20%，食物充足時，身體又能夠變回原來樣子的能力。其中無法演化出此種能力的鬣蜥，最後只得走向死亡。王文靜說，如同市場需求不

足時，懂得降低成本的企業可以度過危機，反之，則遭市場淘汰，逆境求生存力是企業在變幻莫測局勢中生存的唯一之法。

### 新思維2》身心靈的修持

「地球的能量越來越強大，變革的速度也越來越快，是以人們不可故步自封於舊有思維，必須注入新想法，進行身心靈調整，才能夠因應持續且劇烈的改變。」林蒼生強調，人有身心靈3個部分，由於多數人每天汲汲營營於柴米油鹽醬醋茶，因此生活都停留在「身」的部分，無法進入「心」的層次。然而，企業經營必須不斷回到「心」的原點，進入「靈」的最高層次，凡事回到事物的本身，了解生命怎麼來，遇到事情該怎麼做，以平靜之心思考策略。

「心靈的安靜可帶來所有智慧，若一個人心靈不夠安靜，永遠做不好事業。」林蒼生說，企業經營也必須不斷回到原點進行平靜思考，了解策略布局的本因。例如，統一集團投資每一個新事業，都有其章法，必須對前個投資有幫助，讓所有投資目標都方向一致。反之，若是財大氣粗的亂投資，一旦經濟不好，企業的經營就會跟著遇到困境。



ITBS CEO

商周集團執行長  
王文靜

時局變幻莫測，找到自我調適與生存方向的逆境力，是企業的必備能力。

### 新思維3》有願景、清楚下達指令

從林蒼生的「形而上」的身心靈進入「形而下」的實際企業管理層次，陳立恆談到經營管理的思維時，拋磚引玉對學員發問：「如何檢視一個公司有沒有前途？」學員們踴躍發言，包括專利數量與創新、品牌知名度、產品力、市場佔有率、員工的笑容等，不同學員心底皆有不同答案。

對於學員的回答，陳立恆並沒有表示對錯，然依照他自己的生命經驗，領導人應具備願景，以一致的領導風格，才能有效帶動企業運轉。「當大家很想要一個事物時，就會拋頭顱灑熱血。」陳立恆說，作為領導人首先要有願景，才能讓有能力的人願意跟隨，然後勾勒達到願景的方法與途徑，方能帶領大家整合資源、創造價值。

此外，領導者要懂得下定義，清楚明瞭的交代事情。若沒有具備把事情說透、說活的能力，可能會導致公司運作陷入重工的困境。如同老師般能夠傳道

授業解惑者，佐以建構脈絡的設計師角色，此種領導人特質便能為公司建立穩固根基。



ITBS CEO

法藍瓷董事長  
陳立恆

有願景的領導者才能有效帶動企業運轉。



## 《全球布局策略》台灣企業迎向改變的三大策略

建立符合新時局的經營管理思維後，才能具體落實策略變革。我國政府於去年5月上任以來，陸續推動5+2創新產業、長照2.0計畫、前瞻基礎建設計畫等新國家經貿政策，於此之際，台灣的企業除了仰賴政府政策的資源挹注，也必須迎合新時代，採取符合時局的全球布局策略。

### 策略1》找到核心定位

「台灣雖小但不能弱，雖無法與大國比拚硬實力，但可以透過軟實力，找到自己在世界的定位。」高希均說，所謂「軟實力」就是柔軟的力量，即氣質、態度與風度。

高希均引用嚴長壽新書《在世界地圖上找到自己》呼籲學員，領導者必須找到自己與企業的定位，並以《世界又熱、又平、又擠》作者湯馬斯·佛里曼（Thomas L. Friedman）的經驗為例，分享其每個早晨不乏聽聞到大公司被併購的消息，在在警惕自己世界上沒有任何東西能夠永垂不朽，於是企業經營管理者更應該不斷學習。

有鑑於第三屆將帥班學員中不乏企業家第二代，領導企業時必須懂得除弊或興利，於是高希均特別建議，世界變化非常快速，經營者應將70%~80%的時間與資源，用在創造新機會與新價值，將20%的力量用於除弊。

### 策略2》掌握全球商機

確立台灣與企業本身在全球的定位，不斷學習、創新建立競爭力外，台灣領導人也必須對全球主要區域經濟體的發展現況深入了解，才能採取正



ITBS CEO

美國威斯康辛大學  
榮譽教授  
高希均

經營者應將70%~80%的時間與資源用於創造新的機會與價值，其餘將20%力量用在除弊。



ITBS CEO

行政院政務委員  
**鄧振中**

美國優先的政策方向，將對台灣產業發展帶來衝擊，台商應密切掌握美國貿易局勢動態。

確的策略方程式。鄧振中說，台灣以貿易立國，企業領導人必須密切關注全球發展。

鄧振中談到美國時指出，美國是台灣重要出口國，因此川普強調「美國優先」的政策方向勢必對台灣產業發展帶來衝擊。根據美國甫提出的貿易逆差國調查報告指出，台美貿易逆差達133億美元，位居第十三名，顯示台灣可能成為美國進行貿易再平衡的重點國家之一。在此局勢下，企業領導人要穩住陣腳，持續觀察局勢變化方能掌握全局。

對於美國可能帶來的變化，周行一則認為，美國新任總統川普不同於過去的美國總統，以其主觀來推動各項政策，因此掌握美國經濟未來發展與其政策對全球經濟的影響，必須先瞭解川普，從中觀察其政策方向。

至於中國大陸，鄧振中表示，過去大家多將重心放在兩岸關係，然而，現階段國內業者應該密切注意中國大陸內部的金融風險與生產過剩問題，倘若中國大陸發生嚴重金融危機，不僅世界都會受到

衝擊，對台灣的影響更是不容小覷。

至於東南亞整個地區正開始走向民主開放的世代，而市場與經濟也處於欣欣向榮的狀態，鄧振中鼓勵台商密切注意南向商機。而同樣一直是台灣重要出口區域的歐洲，目前雖有歐盟解散疑慮與難民問題等，但是短期內歐洲整體應該不會走向孤立，台商仍然可以思考布局發展的可能性。

### 策略3》恢復產業動能

對外掌握市場商機所在，對內台灣則要積極恢復產業的動能。魏啟林強調，台灣屬於小型海島國家，沒有市場也沒有資源，因此必須發展成為活潑的經濟體。過去政府透過獎勵投資各項措施，讓台灣有很好的發展，然自2000年開始，我國政府法規與制度分工變得太細，彼此之間相互制衡，把產業的發展與創新力綁死，導致外人投資不足、產業發展不具動能。「過去十幾年，台灣開始出現勞工薪資不足、貧富差距太大的現象。」魏啟林說道，致使人民開始追求公平正義，又進一步衍生出效率不足的問題，這樣的惡性循環，是台灣現階段非常嚴重的問題。台灣一定要找出國際化的新步伐，竭力走在中國大陸前面，否則缺乏規模經濟與天然資源的台灣，將會被取代。

綜觀來看，世界經濟格局不斷轉移，台灣不管經濟發展或產業前景，確實陷入困境中，企業領導人必須跳脫舊有框架，建立新思維，才能促發企業新動能，推動企業往前邁進，開啟企業第二成長曲線。■



ITBS CEO

政治大學校長  
**周行一**

欲掌握美國未來經濟發展與其政策對全球之影響，必須先從瞭解川普開始。



ITBS CEO

國票金控董事長  
**魏啟林**

缺乏規模經濟與天然資源的台灣，應該積極發展成為活潑的經濟體，增加產業發展動能。