

## 逐鹿全球：新世代台商戰略 4.0

【2016/3/30/工商時報/A6/政經八百/陳厚銘】

過去台灣創造了世界經濟奇蹟，走過最風光的年代。然而此刻台灣正面臨「紅色供應鏈」和新興經濟體崛起，以及「結構性調整」與「循環性衰退」的挑戰，導致台灣出口嚴重衰退，已連續十幾個月負成長，創下金融海嘯以來最長衰退紀錄。政府主管當局雖然提出多項強化措施，但仍無法突破困境。針對全球需求不振與台灣產業競爭力衰落的結構性問題，我們需要有新思維和新經貿戰略，才能尋求全方位的解決策略。

台灣屬小型開放之經濟體，本國市場不足以養活 2,300 萬人，出口成長乃為經濟發展的主要動力，自 1990 年代以來，在全球化的浪潮衝擊下，台灣廠商的國際市場經營能量，逐漸成為影響國家競爭力盛衰的主要元素。在全球化的階段中，台商不斷因應國際環境變化的挑戰，提昇自我實力，有成功、有挫折、有汗水、也有淚水，但也逐步建立了全球性的生產分工體系，因此，國際企業管理域如何提供廠商國際經營策略的論證，實為時代所需。

台商目前正面臨兩大挑戰，一是轉型升級的壓力，二是缺乏對新世代典範轉移的認知。台商如果不能與時俱進，不斷更新自我的能力，就無法在市場上生存。有鑑於此，筆者試圖從「結構追隨策略」的系統思維，以《逐鹿全球：新世代台商戰略 4.0》觀點提出建言，作為台商邁向下一階段發展的參考。

台灣企業在全球化下的定位，可分成四個階段：貿易、技術引進、對外投資、全球資源整合；所謂「4.0」指的是第四階段的全球資源整合。

在貿易的階段，廠商只要按照「比較利益」的原理站穩國際分工的地位，控制生產成本，務實的執行國際分工的任務，即可生存獲益。在技術引進的階段，廠商的任務稍微艱鉅一些，除了執行生產工作外，必須引進先進的技術，加以吸收學習，不斷自我提升，才能鞏固在國際分工的地位。到了對外投資的階段，廠商已經擁有自身獨特的能力，而且可以進一步把自身的能力移轉到海外運用，在人生地不熟的地方發揮生產的優勢。到了第四個階段，廠商的能力必須進一步昇華，除了發揮自身的優勢外，而且能利用別人的優勢，整合全球的資源，創造價值並分配價值。台商在全球化的階梯中，從 1.0 到 3.0 都進展相當順暢，但到 4.0 時就遭遇前所未見的瓶頸。

換言之，台商雖然已擁有自身獨特的能力，但迄未建立整合全球資源以創造和分配價值的能力。國際貿易學者研究的重點，正是探討「為什麼會有這個瓶頸」，並提示克服瓶頸的可能途徑。實際而言，彰顯這個瓶頸的諸多現象，是國人十分熟悉的情境：台商無法建構全球性的品牌，缺乏創新的能力；即使有所創新，其取得的價值也十分有限，最終的結果，是企業無法提供更好的工作機會，產業空轉，薪資停滯。

在論述《逐鹿全球：新世代台商戰略 4.0》過程，國際貿易學者如魏啟林、陳添枝針對新世代台灣廠商的國際經營策略，進行深度剖析，同時把當前台灣出口競爭力與國際市場經營面臨嚴重考驗的課題，逐一呈現，諸如經營中國內銷市場、掌握新東協市場等，學者群進而提出了「資源-市場矩陣」企業成長的模型，並以具體廠商個案，詮釋公司的成長歷程，說明「資源-產品矩陣」是企業成長的新工具等，近日將集結出版成書，作為我國廠商邁向未來世代的參考。

### 家族企業的傳承 接班計畫四關鍵

【2016/3/30/工商時報/A6/政經八百/陳筱婷】

台灣大型家族企業，最近幾週因接班領導權之爭，成了新聞頭條。

這是一個直接關係到台灣經濟命脈的重要問題，家族企業占全台上市公司總市值約 60%，可以說台灣的經濟很大程度上就是由這些胼手胝足的家族企業奠下基礎的。

家族企業的主導權交棒至下一代是一個重大的變化，有時甚至可能引發不少風波。隨著接班過程的展開，企業組織的各個層面都會發生變化，包括：經營團隊、職責分工、組織架構、決策過程等。

公司啟動接班計畫如同執行其他重大專案，必須做好事前規畫，擘畫接班藍圖，並審慎實施。

針對正在思考接班問題的家族企業掌門人，我們建議，接班計畫應包含四個關鍵要素：

**1、時間架構：**設定退休年齡。例如，我們合作過的一位優秀企業領袖，規定自己必須在 70 歲退休，屆時將企業經營權交給兒女們，自己則擔任家族諮詢會議的主席，和事業經營無涉。他在 60 歲時展開這計畫，以 70 歲為底線反向規畫，讓所有的公司治理機制逐步就位。這個時間架構讓他的兒女有機會適度接觸企業各項業務，得到相關培訓，為成為企業集團的領導者做好準備。他本人也有充裕的時間，計畫夢想已久的退休生活。

**2、願景：**勾勒企業未來的願景，作為世代傳承的方向，董事會和經營團隊也有明確的經營方針可遵循。如果您帶領著下一代一同雕塑這個願景，他們就會有共同的使命和目標，更願意齊心協力為這個企業的未來打拚。

**3、價值觀：**明確傳達推動您成功的基本價值觀和動力，讓下一代能夠繼續在這條道路上前進。常見的家族價值觀可能是企業家精神、長遠的眼光、尊重個人、回饋社會等。透過講述一些實際發生的故事，例如您事業生涯中的決定性事件，可將您的價值觀更生動地體現出來。

4、為能將接班計畫付諸實踐，需要一位接班計畫負責人，由家族指派一名可靠的專業經理人來負責這項計畫。人隨著年齡增長，通常心態會日趨保守。身為家族的大家長，「保持現狀」的傾向可能較為明顯，儘管仍受家族和員工的敬仰和愛戴，但「在位過久」可能讓下一代產生緊張和挫敗的情緒。諷刺的是，只有家族的大家長自己願意改變，否則其他人幾乎是幫不上忙。

因此，最佳做法是由企業創辦人或目前家族的掌門人推動接班計畫，再另派他人負責落實相關計畫。有些家族會組成任務小組，負責監督接班所需的制度建設等各方面工作。

一般來說，這些人往往是受信任的策士或董事會成員，在老臣的支持下，負責管理、推動、監督工作進度，召集適當人員，並就工作內容設計相關議題。

簡而言之，把自己一手創辦的企業放手交給他人管理，就像把自己的孩子交給別人照顧一樣，不是件容易的事。在這過程中，最重要的是為自己找到新的目標、每天早上起床的理由，以及值得興奮期待的事情。

所以，矛盾就在此，為了企業的長治久安，創辦人能夠為企業所作出最關鍵的決定，就是放手的決定。

### 留才…給錢不如給信心

【2016/3/28/經濟日報/A8/國際/廖玉玲】

人力資源顧問業者怡安翰威特（Aon Hewitt）主管歐勒說，員工離開公司一般有两个原因：不是受了委屈，就是有了更好的選擇。

處於上述第一種狀況的專業人士社群網站 LinkedIn，日前發布令人大失所望的財報，評級遭下調，股票也暴跌，市值蒸發一半。這種風雨飄搖的時候，也是人員流動率最容易飆高的時候。人才流失的代價十分高昂，尤其對一個身處困境的公司來說，人才才是翻盤最後的籌碼。

為避免情況惡化，近兩個月前 LinkedIn 執行長韋納（Jeff Weiner）舉辦了一場全體員工會議，以穩定軍心。他對在場 9,200 個緊張兮兮的員工說：「公司還是發布財報前的那家公司。」為維持營運，韋納做了更大的努力：他拿出自己 1,400 萬美元的股票紅利，分配給員工。

執行長透過這種策略帶領公司走出低潮的情況愈來愈常見，多爾西（Jack Dorsey）當上推特（Twitter）執行長兩周後，配發給員工價值約 2 億美元的股票。

另一個例子是，美國青少年休閒服裝品牌 Aeropostale 執行長傑格（Julian R. Geiger），宣布放棄 100 萬股的股票選擇權，「只為了激勵員工，留住公司裡重要成員。」不過該公司過去五年市值幾乎全數蒸發了。

## 【圖書資訊服務室知識快遞】

這些執行長顯然希望透過如此低姿態、或實實在在的金錢攻勢，亦或雙管齊下，把人留下來。但真的有用嗎？

CEB 人資部門主管克拉普倒是認為，這麼做「一點用也沒有。」人們當然喜歡錢，但是這種甜頭效果十分短暫，「在這方面有一系列的討論和實踐，結論是真的不持久。」即使高達 1,400 萬美元的股份，分給 1 萬個人之後也沒有多少，反而會引起員工對隔年獎金預期的恐慌，「由主管親手寫一張感謝卡都比獎金有用得多。」

怡安翰威特和 CEB 的研究都表明，人們之所以會不管薪資高低選擇留下來，主要還是追求職涯發展的機會。歐勒引用自家公司的研究結果指出，「一個令人信服的價值主張，才是留住員工的最關鍵要素，薪資和福利確實有一定的影響，但絕對不是全部。」

員工希望從老闆身上看到未來，如果老闆連對自身的未來都不夠清晰，員工就很難有多大信心。留住員工的方式有很多，可以給他們有意義的規劃和挑戰，改善他們工作與家庭之間的平衡、打造充滿溫情和友善的工作環境等等。

當然，這不是說執行長把自己的獎金分給下屬的作法毫無價值。人力軟體業者 Mattersight 行銷長韋斯貝雀說，這種做法傳遞了一種同理心，但「我並不認為獎金對一般員工的影響，跟這些高層主管試圖傳遞的痛苦一樣大。有時候，一個束手無策的老闆在混亂的時局下能給的也只剩人道關懷了。」

（取材自彭博資訊）

前期回顧※點選以下連結可閱覽原出處全文

◎ [全球 22 億人玩程式 擁抱跨界力](#)【2016/3/30/工商時報/D4/經營知識/陳芳毓】

◎ [共享經濟 掀產業浪潮](#)【2016/3/31/經濟日報/A18/國際/吳仁麟】

◎ [成功者都這樣浪費時間](#)【2016/3/28/經濟日報/A14/文創產業/國貞文隆】