
2018

資誠臺灣企業領袖調查 深度訪談專刊



吳國精 | 波若威科技股份有限公司董事長
李秉傑 | 晶元光電股份有限公司董事長
李啓賢 | 前臺灣證券交易所總經理
林廷芳 | 勤美股份有限公司董事長
陳立白 | 威剛科技股份有限公司董事長
陳廣中 | 光寶科技股份有限公司總執行長
游直翰 | 沛星互動科技股份有限公司執行長
程欽坤 | 大地幼教股份有限公司董事長
黃偉祥 | 大聯大控股股份有限公司董事長
葉哲良 | 行政院科技會報辦公室副執行秘書
鄭 平 | 台達電子工業股份有限公司執行長
簡立峰 | Google 臺灣區董事總經理
蘇一仲 | 和泰興業股份有限公司董事長

2018 資誠臺灣企業領袖調查深度訪談專刊

今年是資誠聯合會計師事務所連續第七年依據 PwC Global 規範與調查方法，進行資誠臺灣企業領袖調查，並於 2017 年 10 月至 2018 年 1 月進行資誠臺灣企業領袖調查深度訪談，訪談內容環繞在「企業數位轉型」、「風險管理」、以及「科技創新」三大主題。

除了發布《2018 資誠臺灣企業領袖調查報告》外，今年特別規劃製作《2018 資誠臺灣企業領袖調查深度訪談專刊》，

邀請資誠聯合會計師事務所合夥人分別就「數位創新變革」、「新世代企業人才策略」、以及「企業風險管理」提出精闢觀點，並收錄 13 位企業領袖深度受訪精華。上述企業領袖和專家學者的真知灼見，將提供政府、學界、企業領袖及社會大眾寶貴的建議與省思，期盼在這高度變動的時代，持續尋找台灣產業的新機會。





目錄

資誠專家觀點

企業數位創新變革的三方向	4
人工智慧浪潮下的企業人才策略	10
在高度變動時代，企業如何做好風險管理？	14

企業領袖深度受訪精華

吳國精：用願景領導公司走向 否則只能追著潮流走	16
李秉傑：不要只專注產品，要思考整個產業生態系統	20
李啓賢：台灣企業應該一起打群架	26
林廷芳：在數位時代，更要給人們「溫度」	32
陳立白：企業要與時俱進 先做的就會先贏	36
陳廣中：企業核心競爭力不是訂單 而是有沒有「根」	40
游直翰：AI時代是充滿各種機會的	44
程欽坤：信任 是商業上一筆很大的交易成本	50
黃偉祥：建立公司文化 是取得客戶信任的第一步	54
葉哲良：「變」是台灣唯一生存的模式	56
鄭 平：CEO對中長期的產業趨勢判斷 是競爭力的關鍵	60
簡立峰：下一個十年靠AI來驅動	62
蘇一仲：窮則變，變則通，通則久？	66

資誠臺灣企業領袖調查團隊

72



劉鏡清

資誠創新整合股份有限公司
董事長

企業數位創新變革的三方向

隨著成本優勢的消失，創新已成為臺灣企業未來發展的共識。審視過去臺灣經濟的發展史，臺灣產業從複製、先複製再優化，或從 OEM 到 ODM，這些成功過程中創新因子並不多，OEM 產業重視紀律勝於創新，甚至不會主動鼓勵創新，即使 ODM 廠商的研究創新也多半是對成熟產品做開發 (Development) 而非研發 (Research)。

經過長時間演進，技術及產品硬體設計創新成為臺灣創新主流能力，但不論是工業 4.0、零售轉型或 Fintech 的發展，均顯示世界正走向數位科技所帶來的商業模式及服務的創新潮流，軟體及數位商業能力正取代過去硬體及執行力為主的能力，這與臺灣過去引以為傲的成就不同，數位創新成為臺灣企業當前的創新障礙。

**1**

釐訂數位創新策略

2

建構數位創新執行力

3

培養忠誠且有能力的數位人才

經過 20、30 年的發展與組織過於重視執行力的文化定型，創新對創業家而言是件簡單的事，但對企業而言，卻是件難事，數位創新更是難中之難，尤其當第一代企業家面臨交棒傳承之際，如何培養組織創新及數位創新能力？如何透過數位創新發展未來，增加競爭力？是當前企業所面臨的主要課題，對技術及產品發展遇到強烈競爭的企業而言，更是重要。根據 MIT 調查，近 90% CEO 認為自家企業正遭受數位商業模式的破壞或改變，70% 認為自己沒有因應數位變局的能力。培養組織適當數位技能、數位領導力或數位營運架構與能力，已是當今企業的首要工作。

資誠認為，企業數位創新變革可以參考以下三大方向及重點：

- 一、釐訂數位創新策略：且戰且走的傳統創新做法只適合創業家，不適用於組織。
- 二、建構數位創新執行力。
- 三、培養忠誠且有能力的數位人才，並且做好留才。

掌握三大方向做好數位創新變革，將是臺灣企業未來蓬勃發展的重要契機。尤其企業應拋棄過去以人領導企業運行的模式，轉而更重視以組織、流程為主的運作模式，這樣才能永續經營，不再因人而異或因人改，外商能永續百年經營的企業多半是 Run by process, not run by people。



好的策略必須善用核心競爭力，才有效果，但在數位創新時代，跨業整合變得更加重要，如何建立跨業整合的競爭力，是重要課題。

一、釐訂數位創新策略

- 定出合理、明確的策略目標：口號或模糊的目標和市場定位，是臺灣企業面對數位化策略時最常見的通病。許多企業喊出數位化轉型的口號，例如，發展工業 4.0、發展智能工廠、電子商務、FinTech 等等，但是組織本身卻欠缺整體的策略規劃、明確的目標與績效制訂；也欠缺對自身競爭定位的清楚理解、對市場走向的深入觀察…等最基本的前提。在上述這些面向如果沒有仔細且務實地思考，並做出明確的策略方向，即便進行大筆投資發展數位化，結果又能如何？模糊的目標會讓員工模糊，將導致績效模糊，競爭力及投資報酬亦均模糊。因此數位目標必須是可實現的、合理的、明確的、具競爭力的及有時效性的。
 - 廣泛求取數位創新建議：員工、客戶、外部顧問、競爭對手及社群網路通常是創新點子或做法的來源，傳統依靠高管、行銷、研發人員的創新方式已難以滿足未來發展。
 - 善用自己核心競爭力並且跨產業發展或合作：好的策略必須善用核心競爭力，才有效果，但在數位創新時代，跨業整合變得更加重要，如何建立跨業整合的競爭力，是重要課題。
- 國內一家數位創新公司，非常鼓勵員工提出創新點子 (idea)，但同時也會要求計畫 (plan)，他們認為唯有整合兩者之後才是創新 (innovation)，且經過創新研發流程淬鍊後，做到 Design to know & truth。因為如此，這家公司避免了許多新創公司純靠點子作業與管理所生的缺失，讓資源發揮到極致，績效也受到投資人讚揚。

二、建構數位創新執行力

- 創新執行力就是解決「現在」與「未來目標」的能力差異：沒有釐清能力差異，使得很多企業浪費許多資源與時間，也是近幾年競爭力減退的原因之一。
- 行動方案與績效考核：「你重視什麼！就檢查什麼！你不檢查，就表示不重視！」這是前 IBM 總裁葛斯納的名言，卻也道盡臺灣企業創新變革的障礙，因為老闆及主管們都非常忙碌，在既有工作下要兼做創新工作，導致最後往往是犧牲變革，轉而守住原有工作績效，最後因短期績效犧牲長期競爭力。因此創新工作最怕老闆不盯，員工兼差。
- 組織、文化、人才、工具：此四項是執行力的重要基礎，缺一不可。因為明確目標而調整的組織，通常能維持現

狀並能開創未來。而人才與工具本是投資，卻常被視為費用，往往因為成本考量，犧牲了投資效益與競爭力。文化是變革與創新的基礎，卻也是常被遺忘的部分。

- 投資數位創新：必須謹記這是投資，投資效益才是重點，千萬別再視為費用，只顧殺價而忘記效益，最後得不償失。顧此失彼是投資失利的原因，也影響公司存活率。

臺灣一家明星級數位創新公司，發現數位創新需要廣大市場，臺灣不像美、中等國擁有廣大市場，於是訂出跨國經營增大市場的策略，建構跨國經營組織、人力、文化與管理工具，在 12 個國家開拓市場，業務蒸蒸日上，前途無量。



數位人才培養非常費時，人才的 Build & Buy 同等重要，建立制度而非人治，是留住數位人才的基礎。

三、培養忠誠且有能力的數位人才，並且做好留才

- 人才忠誠度影響臺灣中小企業培育人才的決心與結果。因害怕被培養的人才離職而減少培養，使得中小企業因人才成長有限，國際競爭力減退。
- 人才要的不僅是薪資，成長與成就同等重要。
- 數位人才通常更重視成長與成就，同時也重視工作環境的自由度。
- 培養主管的數位領導力與培養數位人才一樣重要。
- 數位人才培養非常費時，人才的 Build & Buy 同等重要，建立制度而非人治，是留住數位人才的基礎。

某國際著名數位經濟創新公司，發現該公司歷年來進行多項的併購，而其背後真正目的竟然只是要快速取得人才，因應數位創新需求。由此可見，人才在數位創新過程中的重要性是不容忽視的。

30、40 年前，臺灣企業被國際稱為變形蟲企業，因為市場無論怎麼轉變，臺灣企業永遠都能應變自如，數位創新的時代來臨，希望以上分享能協助企業重拾過去應變自如的反應力，再次掌握市場趨勢與脈動，做好數位轉型，再創新猷。





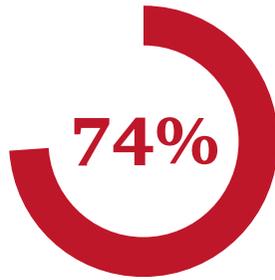
林瓊瀛

資誠人資管理顧問有限公司
董事長

人工智慧浪潮下的企業人才策略

人工智慧 (AI) 浪潮強勢來襲

2017 下半年聯合國總部一場大會中，素有「全球最美機器人」封號的索菲亞 (Sophia) 獲邀與聯合國官員展開對話，她高聲說道「我在這裡幫助人類創造未來。」當秘書長 Amina J. Mohammed 問到聯合國需採取何種作為來協助缺乏基礎建設的人們時？Sophia 則引用了科幻小說家 William Gibson 的名言回應：「未來已經到來，它就在這裡，只是分配不均。」隨後沙烏地阿拉伯政府亦證實已賜予 Sophia 公民身分… 當機器人亦能取得公民身分，對我們「真人」的省思為何？當前科技發展的速度已超乎我們想像，過往電影情節已真實上演在生活中…



根據 PwC 最新的全球未來人力調查，已有 74% 企業受訪者計畫學習新的技能或完全重新訓練。

顧問界提出的預警不容輕忽

根據 PwC 最新的全球未來人力調查，已有 74% 企業受訪者計畫學習新的技能或完全重新訓練。於此同時，麥肯錫 (McKinsey) 顧問公司亦發佈了 2017 全球 AI 報告，預測高科技、通信和金融服務將成為未來三年內採用 AI 的主導行業。特別是金融業將有三分之一的工作量，由於 AI 等新技術發展而消失。

企業應如何因應時代變局

當勞力性、重複性、計算性、甚至邏輯性的工作均廣泛得為機器所取代，開發右腦、鼓勵多元思考、培養「創新」能力就成為理所當然的價值主張。惟成熟且安穩的企業並不易感受到創新的價值或必要，印證了人類史上關鍵的生活型態或技術轉變，往往是面臨生存危機而發展出的。縱使每家企業對創新的定義不同，其關鍵在如何孕育創新的土壤，並做好變革的準備。人才是企業經營中重要的資產，建立創新的人才策略已成為企業主不得不面對的關鍵課題。





PwC 持續多年鼓勵員工參與志工活動，協助輔導非營利社團建構管理機制與提升經營績效，亦是「教學相長」、異業激盪學習、互惠互惠的可行方案。

建立創新平台、鼓勵容錯與異業學習

根據 PwC 研究，Apple、Google、Tesla 及 Amazon 皆為常年的創新領頭羊。他們提供的創新平台，除具備學習及溝通的功能外，還包括配套政策及鼓勵措施，以促使創新想法的孵化。部分矽谷公司為促進員工的交流，甚至將辦公室與設施動線重新調整，以期員工們能更頻繁、開放地與同事「不期而遇」，激盪創新火花。

同時，鼓勵員工走出去，接觸看似無關的事物與業別，都能從中互相交流，創造更多可能性。如舉辦學生個案研討會或競賽，一來提供實務學習機會，實踐企業社會責任；二來可向新世代傳達公司理念、招募新血；三則可跳脫既有思維，從新世代年輕人中發掘創新作法。而資誠持續多年鼓勵員工參與志工活動，協助輔導非營利社團建構管理機制與提升經營績效，亦是「教學相長」、異業激盪學習、互惠互惠的可行方案。

化危機為轉機，阻力為助力

阿里巴巴總裁馬雲提到在互聯網時代下必須關注的三個 30：第一，未來 30 年的發展趨勢；第二，30 人以下企業；第三，30 歲以下的年輕人。唯有如此，才能掌握趨勢、懷抱希望。科技對人類生活的衝擊已是無可避免，若企業仍舊被動地在科技變革的浪潮中隨波逐流，或許有一天，終將會被機器所取代甚至控制。

19 世紀名著雙城記開場白：「這是最好的時代，也是最壞的時代。」過往也許有相當比例的「真人」被當「機器人」使用；如今，相信是最好的時機，重新拾回人的獨特價值，善用科技，積極塑造鼓勵員工培養與發揮創意的工作環境，翻轉「勞」工成為「智」工，方為人工智慧浪潮下的制勝之道。



劉國佑

資誠聯合會計師事務所
風控暨品質管理負責人

在高度變動時代，企業如何做好風險管理？

企業的領導人肩負著引領組織向目標前進的重大任務。然而，隨著商業與科技創新持續加速發展，企業所面臨的風險也亦發多元化且難以預測，故妥善的風險管理不能僅寄望於事件反應，更需要一套整合事前規劃與預測、事件反應與持續監控及改善的全面性治理架構。

而妥善的企業風險治理架構需考量以下幾點：

- 一、應建立適當的企業文化，宣導其倫理價值觀與對風險管理之重視、提升組織成員對風險的意識以及鼓勵對的行為，並以此為治理監督架構、政策與流程的設置基礎。



- 二、 企業的風險治理及策略與目標規劃需相輔相成，所訂定的策略及目標應符合其風險容忍度，同時亦應成為其風險辨識、評估與事件反應規劃的出發點。
- 三、 企業需定期識別和評估可能影響其策略與目標的風險，並將相關風險依其潛在影響程度排序，然後依其風險容忍度為基準規劃相關偵防與反應措施，以利其有限資源被有效的分配。
- 四、 企業需定期視實際事件檢驗其風險管理架構運作的有效性，並做適當的調整與改善。
- 五、 有效的企業風險管理架構需包含一套可促進與鼓勵由上至下、由下至上、跨職能與部門，以及內部與外部間資訊蒐集、交換與傳遞的報告架構與機制。

除了上述的基本面考量，現今科技的快速發展以及高度的網路與資訊串連，不只讓企業的技術、品牌與聲譽等競爭優勢遭侵蝕的可能性大為提高，也使得執行與隱匿舞弊的手法與工具更加多樣化，連帶增加更多科技 / 網路犯罪等新態樣。因此，企業應更加重視舞弊相關的風險對於其永續經營之影響。

除了在相關預防與偵測措施善用新技術外，企業的報告架構亦應包含有效的吹哨 / 舉報機制，以利舞弊與其他不當行為被及時揭發。而企業亦需對當前日益繁重的治理與合規 / 法遵責任有所意識，除了不吝尋求外部專業的諮詢與協助外，也應嘗試建立適當的內部相關資源（如：合規與法遵相關職能、董事會秘書等）以利組織掌控及因應相關風險。

用願景領導公司走向 否則只能追著潮流走

吳國精 | 波若威科技股份有限公司董事長

留著一頭長髮、蓄著花白鬍鬚，波若威科技董事長吳國精外表總讓人以為他是名藝術家。過去曾擔任工研院財務室主任的他，在臺灣科技界人脈甚廣，其在 1998 年創辦的波若威科技，已是臺灣極具歷史的光通訊元件公司；2017 年 6 月，吳國精入主臺灣光罩擔任董事長，並通過董事會決議收購晶圓代工服務廠美祿科技。觀察多年產業起落的吳國精，日前接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，分享其對臺灣企業轉型的獨特看法。



Q：就您對產業的多年觀察，能否分享貴公司重要變革與關鍵成功要素？

A：很多事情取決於主事者的格局、以及對大環境的敏銳度。「格局就是結局」，早年在工研院時代，我必須向張忠謀報告，從中不斷修正及提升自己的格局。這樣的訓練，讓我成立波若威之後，也固定舉行「戰情室會議」，藉此訓練經理人，先設計好會議報告格式，再針對特定事項去追，像從報廢率等數字去看到工廠現場有無改善。從財務數字，讓我可看到很多細節的東西。

至於市場敏銳度的訓練，我認為就像打球一樣，平時必須規律地練習，上場時就是靠實力。如聯電在 2000 年，完成五合一合併計畫，並計畫擴產，外界看兩者（聯電、台積電）好像旗鼓相當。但就像當時張忠謀說，台積電與聯電的競爭不是在擂台上打拳，要爭個你輸我贏；而是在跑道上跟自己跑步，比的是耐力，這顯示出張忠謀企業經營的核心思想。企業本身或題目都會跟著產業連動，有起有落，但主事者的核心思想是可以跨越這些變化的。

在不確定混亂的時代要靠什麼最好？靠自己、也靠物理定律，將宇宙法則與指導方針遵循下來，應機而發，才能成就今天世界級的運作格局。光罩乃半導體製程中一環，仿效其成長速度，訂定 18 個月必須成長一倍的目標。從目前一億開始，希望明年年底到三億，再 18 個月要做到六億，以此類推。先規劃好未來願景與商業模式，剩下的就是把方法列出來，按照這樣的計畫願景走，（臺灣光罩）平均每個月要成長 4%。

我也規劃臺灣光罩結合美祿科技，決定走「虛實整合」的創新模式。在「虛」的這一塊，臺灣光罩本身有智慧財產 (IP)、有設計工具 (design tool)，可以分享出來給下游的 IC 設計公司 (design house)，並找來晶圓代工 (Wafer foundry) 業者一起合作，甚至再往下連結通路做銷售。這麼一來，可有效提高既有價值鏈的價值，把現存的半導體廠商從競爭者變成合作夥伴。做生意一定要讓利，自己也有利潤才值得去做。

Q：您從財務操作到走到虛實整合商業模式，請教您的經營心法？

A：當年台積電草擬計畫時，規劃要做八吋晶圓廠，但八吋晶圓的賣價是多少？設備在哪？都還不存在，只能從自己的假設出發，做了接近 500 套的計畫模擬。今天我對未來 20 年光罩與半導體也必須先有假設，因應大陸十三五計畫會有將近 40 座晶圓廠要蓋，紅色供應鏈啟動，將來晶圓製造會是供過於求的局面，而光罩會是供不應求。那麼我在努力的虛實整合的商業模式，就會在這種時空的演化中得到機會與發展。

很多企業主會覺得看不到市場空間，老是在找題目、老是在找新的團隊，但現在打仗不能再用過去的思維。半導體產業是需要時間去醞釀的，大陸晶圓廠有地方勢力在背後支撐，再加上稅很重，短時間這一塊（晶圓代工）我們還不用去做；但在光罩產業，目前只有美商豐創、大日本印刷、日本凸板印刷三分天下，臺灣跟大陸可以來設一個大中華聯盟，大陸出錢、臺灣出人，這是以後可做的事。為了廣納人才，在我接下臺灣光罩之後，就趁低價買進兩萬張庫藏股，之後可做為吸引人才的配股誘因，發揮財務的優勢。

Q：臺灣半導體產業以 TSMC 為主，資金也比不過大陸，您建議臺灣企業可如何轉型？

A：或許沒人像我如此樂觀，但光罩是一個決定的點，所有半導體晶圓製造都一定要經過這個點，如果我再往下整合 IC 設計、晶圓代工、封裝、甚至銷售，那對客戶就很方便，所增加的成本也不高，甚至還可先從「做相送」開始，虛實整合是半導體生意上很重要的轉變。

現在很多大陸 IC 設計公司都在竹北台元科技園區設點，美祿也在那裏，我們可將整個資源整合起來。政治是分配的東西，必須區分你的、我的，但產業要創造價值，一定要合作，先把臺灣和大陸的資源全部圈在一起去思考，才能判斷這產業會如何發展。

就像過去臺灣半導體剛開始時，大家都在練兵，但台積電慢慢跨出去，做出德儀、英特爾所要的東西，練就台積電晶圓代工的龍頭地位。台積電就是想得很清楚，以摩爾定律為模式，之後不斷複製跟練兵，用願景來主導公司走向，當大趨勢如何變化都可以去掌握。



Q：您在投資或購併公司時，考量的因素為何？

A：對於大環境的趨勢一定要有深刻了解。一家企業要成功，必須要有願景、有故事、有人脈、還要有錢。臺灣現在 1,500 多家上市公司中，股票票面價低於淨值的一大堆，很多公司手上握有豐厚現金，卻苦於找不到題目；但我有題目、有願景，逐步藉光罩的平台，整合 IC 設計公司、整合人才，帶入有錢、有資源但缺乏願景與題目的團隊。

Q：臺灣企業多苦於找不到下一個題目，您怎麼看？

A：臺灣的企業主必須有更多想像空間，而且要勇敢。我認為，腳下都是路，只是聰明的人知道哪條路比較好走，但前提在於一定要跨出去。任何公司的重大決策，最後一刻都是一個人下的判斷。「謀成於聚，斷在於獨」，判斷了之後就有目標、有信念，任何事情來的時候，都可以根據信念來下決定。

這也是我做人才培育很重要的一塊，現在我找人進來，就告訴他就是要有當老闆的想法，如果是職員，當遇到事情都是找藉口，但我都直接問目標是什麼？需要多少時間？人才的培養是需要很長時間的訓練，重點在訓練其格局與判斷能力。



不要只專注產品， 要思考整個產業生態系統

李秉傑 | 晶元光電股份有限公司董事長

受到紅色供應鏈持續進逼，LED 磊晶大廠晶元光電近年營運遭遇逆風，晶電董事長李秉傑直言，過去專注產品的思維必須改變，領導人必須即時擘劃願景、帶領公司在逆風中前行。以下為李董事長接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，所分享的企業轉型經驗與寶貴看法。



要做到客戶導向，必須把整個開發和製造流程做不同的思考，要從客戶應用的需要出發，回推如何精準且快速地生產。

Q：總體環境總是不斷在變化，在劇烈變動下，您如何思考企業轉型？

A：企業轉型主要從內部競爭力及外部產業鏈兩方面切入思考。在企業內部，若發現自己技術優勢、生產優勢不再，就必須思考轉型。舉例來說，LED 產業在 2012 年左右，出現競爭者大量快速增加產能，當時我們透過併購快速擴大產能，讓晶電維持市場第一的優勢。然而，中國的資本力量太大，「拼產能」的轉型終究不是一個好的選項，於是，2015 年前後，晶電開始進行「組織重整」(re-structuring) 的轉型修正，合併子公司、淘汰無效率機台、關閉部份廠區、產能集中化，企圖讓晶電的競爭體質改變。

若從外部因素切入思考，則看產業鏈中利潤所在的位置是否發生變化，以及產品應用生命週期的更迭。1996-2010 年，晶片是 LED 產業鏈裡頭獲利最佳的一環，但隨著晶片產能逐漸開出、技術趨於成熟，讓晶片業者的獲利不如以往，有些晶片業者開始往下游或上游移動，這也是轉型的一種思考。

Q：科技崛起改寫產業競爭型態，請教貴公司工業 4.0 的方向與做法？

A：晶電自 1996 年成立至今，公司的定位從最早的「產品導向」、到「應用導向」、再到目前的「客戶導向」。要做到客戶導向，必須把整個開發和製造流程做不同的思考，要從客戶應用的需要出發，回推如何精準且快速地生產，也就是從原本的工程最佳化，轉變成為解決客戶問題來做開發。

不僅僅是自動化，晶電在智慧製造上，要具有自動數據分析和回饋控制能力，並必須在客戶需求進來後，做到及時和精準交貨。在智慧製造的進程上，目前晶電僅完成第一階段的數據自動收集和分析，未來幾年，將持續發展回饋控制和精準交貨。

Q：隨著晶元光電定位轉移，內部人力需求如何跟著轉變？

A：在數位轉型過程中，須持續投入不同知識領域 (Knowledge Domain) 的人力，像我們原本是做光電產品，現在則需要大量自動控制的專業。

自動化控制需要 IT 人才，把需求轉化成電腦語言，同時也需要懂技術、對光電產品生產有所了解的人才，在這中間，需要有人來做整合，把整個邏輯建立起來，並能連結 IT 跟生產兩端的人。現在所需要的人才，不僅要有跨領域合作能力，還要了解生態體系或供應鏈，適時找外部夥伴（如材料、設備）協助，這是創新研發要能化為經濟收益很重要的過程。





Q：近期不同產業都有企業併購的案例，可否分享您併購的策略？

A：晶電併購過不少公司，早期多以「擴產」的觀點來思考，併產能對我們而言，可加快擴產速度、並提升市場上的競爭優勢；另種思考點是為了「市場」，例如我們過去在某個市場較少著墨，併購一個在當地市場的競爭者就可快速進入該市場了。除此之外，在高科技產業併購也可能是「技術」考量、或尋求「產業鏈垂直整合 / 水平擴張」的機會。

回顧晶電過去的幾次併購，有為了產能、市場、與技術等考量，但業界也曾有為了在產業鏈移動位置的作法，但這種做法必須較為小心，要考慮到是否跟既有客戶衝突。因此，如何透過併購來轉型，是晶電過去和未來發展策略重點。

Q：能否分享過去三年貴公司重要的變革或創新，其中關鍵成功要素為何？

A：關鍵在於不斷「創新」。創新有分 0-1、1-100 兩階段。0-1 的研發是每天要找新的點子；1-100 講求的是穩定生產，不要亂想，規矩地把東西做出來，順利量產。要從 0-1 跨到 1-100，這中間的介面被稱為死亡之谷，很多創新研發的東西最終進不了量產，就是這中間介面的鴻溝造成。

晶電的做法是，將專案研發人員直接送進生產線，與生產端的人互動、了解產品化過程會面臨的限制與挑戰，讓他們去扛責任，將自己研發的概念實際化成產品。當產品完成量產後，這群研發人員可以選擇回到研發部門，或繼續留在生產部門。這樣做的好處是，研發部門持續會有人員流動，可不斷找新的人、跨進新的知識領域。

Q：新世代人才所需能力複雜度增加，公司該如何留才？

A：從最具體的薪資看，有分固定與變動薪資，變動薪資又與公司獲利、所處產業狀況有關。CEO 很重要的任務，在於提前看到產業未來發展，並提早移動，若持續在低毛利裡轉，只會越做越苦。

當整個競爭體系發生巨大變化（如 LED 產業遇上中國大陸競爭，產品價格與毛利急速下降），CEO 對產業是否有非常清楚的認知，對人才留任影響非常大。但就算無法做到先知先覺，CEO 還是必須儘快將公司未來願景說清楚，只要有希望，員工是可以等待的。以晶電為例，未來將積極往汽車應用並努力推動、mini / micro LED 的應用，讓公司保持轉型彈性，且有穩定的現金流支撐，持續尋找新的成長曲線。除了持續獲利可以提供給人才有競爭力的薪酬以外，公司成長，員工可以有良好的學習成長環境，職涯發展及內部創業的機會，也是留才的重要條件。

Q：最後，能否給臺灣科技產業發展一些建議？

A：從現在起，不要只專注在產品，要思考整個供應鏈、生態系統。我出身研究單位，過去也曾認為專心聚焦在某專業領域、成為該領域無可取代的專家即可，然而，產業鏈不時在變化，利潤池 (profit pool) 的分布也持續移動中，企業必須隨著利潤池的移動做出對策。

另外，也要看產業生命週期的狀態。舉例來說，顯示屏幕現在已發展至 LCD 及 OLED，若是再堅持做 CRT 或電漿顯示，無論企業內部有再好的管理，也很難有好的成果。CEO 必須及早看到產業生命週期結束的跡象，並勇於跨進新領域。這樣的轉換與移動，都會面臨人才需求的改變，人員的替換，在管理上、情感上都不容易，但最糟糕的是不願移動，企業一定要接受改變，並勇敢改變。



Q：法規過度監管一直是企業經營上的威脅之一，您對政府的建議？

A：臺灣的併購法規應該更為開放，目前法規規定，被合併的公司必須具備上市審查準則所規定的獲利能力、換股比例不稀釋合併公司之股東權益，或者取得目的事業主管機關核准函才能取得交易所的核准，但新創公司往往還沒

開始獲利，很多案子因此無法透過換股來進行合併。像當年 Facebook 以 190 億美元高價併購 WhatsApp，當時 WhatsApp 也還沒進入穩定獲利。這個案件若發生在臺灣，很可能會以破局收場。類似這樣的法令限制，將讓臺灣企業失去掌握創新技術的機會，缺乏彈性與速度的結果，讓臺灣企業沒有辦法打贏下一場仗，危及臺灣產業未來發展。

臺灣企業應該一起打群架

李啓賢 | 前臺灣證券交易所總經理

為了健全臺灣企業營運環境、保障投資大眾權益，臺灣證券交易所近年來角色愈趨多元，前證交所李啓賢總經理接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，從不同於企業主的角度，提出他對於企業面對貿易與全球化、信任與競爭力、科技與人才三大面向議題的看法。

Q：全球資金、人才與產品持續流動，您認為未來成長的機會來自哪些地區？為企業帶來哪些挑戰？

A：我對於臺灣的總體經濟持正面看法，從臺灣進出口的統計資料來看也是如此。臺灣的資金相當充沛，臺灣的優勢是現金股利的殖利率高，2016年有將近4%，比起一年期定存利率1%要好很多，其他如資金、上市公司的營收和獲利等總體經濟的各項指標，看來也都是正面的。

未來是數位經濟的時代，臺灣的優勢還是在半導體相關的產業。科技事業占我們市場的市值超過一半，為數位經濟的發展帶來好的基礎。

對外投資方面，除了大陸外，在東南亞幾個國家中，發展潛力較大的國家還是越南和泰國，馬來西亞最近貿易成長比較快，菲律賓和印尼多少也有機會。

至於美國製造的政策影響，要依各別行業來看，如果美國在政策上有所優惠，除了勞工的成本較高，其他的部分不見得比別的市場差。舉例來說，鴻海去美國就有某種程度的需要，因為美國市場大，接近市場是 make sense 的。此外，美國許多技術都已經自動化，有些工廠甚至已經是無人工廠，這對大企業赴美投資比較有優勢，因為可用自動化減少人力成本，小規模企業到美國就比較沒有明顯優勢。

談到未來臺灣重點發展產業，臺灣的主力還是在科技業，當然傳產或金融也有些發展；生技產業在前幾年有些出來，但形成產業聚落的速度仍較慢；在清潔能源，例如風力發電、太陽能等，市場仍較小，可以持續鼓勵發展，但不太容易成為發電的主力。





Q：對您而言，企業營運建立與維繫信任最有效的策略是什麼？

A：這五年來，社會越來越重視企業的誠信，證交所一路推動公司治理，「誠信經營」也是其中一個很重要的指標。隨著公司治理逐步收到成效，台股外資投資比重也從以前的約三成，成長到超過四成。這提供給臺灣企業主一個很大的誘因：做好公司治理，可以提高公司的價值，並帶領公司邁向永續經營。

若從企業內部來看，要做好公司治理，內稽內控必須持續加強，並強化董事會結構（如請獨立董事）；從企業外部來看，則需要法規和監督機制的強化，包括財報查核機制等。

Q：您怎麼看臺灣企業的接班議題？

A：由於臺灣科技業很早就面臨到上下游國際大廠的公司治理及 CSR 要求，讓科技業早有準備，接班大多都交給專業經理人；傳統產業因有許多是家族企業，的確有許多經營者都面臨了接班傳承的困境。

觀察目前臺灣企業的狀況，證交所現在也積極鼓勵併購，企業可以找合適的人來接手，以前單打獨鬥的時代已經過去了，企業必須要策略聯盟、要整合、打群架，發揮各自的優勢，企業力量要夠大，別人才會看得到。

Q：機器人、智慧製造、區塊鏈等領域的應用發展日益成熟，您認為數位化趨勢對企業產生了哪些影響？產生哪些機會？

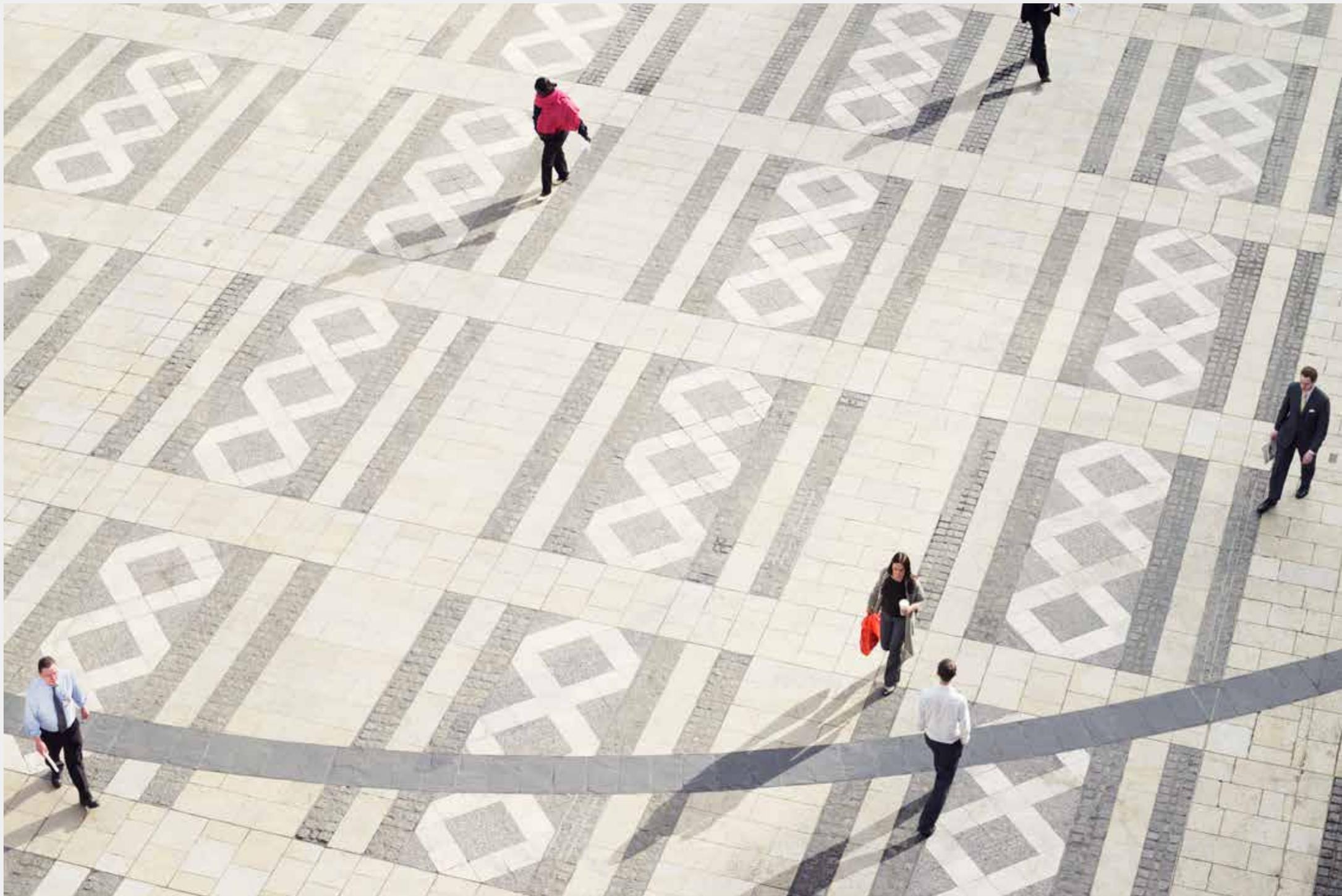
A：區塊鏈的交易不見得安全，可能會有違約交割、洗錢等風險，交易所的任務在於維持交易的安全性，雖對數位科技有所研究，但在實際應用上沒有很高的急迫性。畢竟金融業是以「信任」為基礎，會有 credit 和安全的問題，不只單純要使用方便而已，重點是要提供投資人一個安全且可靠的平台，這是一個很重要的基礎。要做到公平、公正、公開、安全，投資人才會願意來。

臺灣的新創企業能否發展得起來，要看臺灣的新創環境是否適合，我們有資金、也有人才，但要看社會能否接受嘗試錯誤。這就像家族企業考量是否要有突破性的發展，經營者會想萬一失敗，會賠光我們家全部的錢，當然就會保守；如果是股權分散，就會比較敢衝。公司上市就有這種優點，資金、人才招聘都比較容易，經營者就比較可能會前瞻性地去闖。

Q：臺灣過去以代工為多，您對臺灣企業轉型做品牌的看法？

A：臺灣很多上市櫃公司承接國際性大廠的代工訂單，技術能力無庸置疑，但若掛自己的品牌出去，是否可以打敗品牌大廠？自有品牌很辛苦，市場新進者要打敗已經在產業中取得主導權的企業，必須付出更高的代價。

台中的精密機械工業衛星工廠多，很靈活，很短時間內可以叫到所有需要的零組件，這就是小企業的好處。臺灣企業應該一起打群架，如不同產業之間的整合、同業之間的策略聯盟、一條龍的產業鏈等。



證交所推動臺灣企業公司治理各項指標

在所有上市公司中

100%

907家

設置獨立董事

較前年同期增加12個百分點

87%

787家

股東常會採逐案票決

較前年度增加26%

九成以上公司於股東會當天於公開資訊觀測站公布決議情形

81%

900家

採行電子投票

較前年度增加53%

金管會已宣布自2018年起，上市櫃公司全面採行電子投票

65%

583家

董監事選舉採候選人提名制

較前年度增加38%

37%

336家

編製2016年度CSR報告書

共有336家上市公司於公開資訊觀測站申報2016年度CSR報告書

資料來源：臺灣證券交易所。除設立獨立董事比率、2016年度CSR報告書資料截至2017年底，並以當時上市公司總數907家計算外；其餘資料皆為2017年6月更新，並以當時上市公司總數900家計算比率。

在數位時代， 更要給人們「溫度」

林廷芳 | 勤美股份有限公司董事長

明亮的天花板、五顏六色的新鮮蔬果，一走進位於台中金典綠園道商場內的第六市場，相信每個人都會忍不住從心中發出讚嘆，這裡不僅是全台文青的打卡勝地，更因為滿滿人情味，讓第六市場成了附近婆婆媽媽的心頭好。

一手打造這個絕美菜市場的勤美集團，成立於 1972 年，以鑄鐵業起家，現已成為跨足金屬成型、住宅、生活休閒的企業集團，並進入全台市值前 400 大企業之列。董事長林廷芳接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，分享企業在業務擘畫、數位投資等看法，以下為訪談重點整理。



Q：總體環境總是不斷在變化，請教您對於「創新」的看法？

A：勤美以鑄鐵業起家，過去曾是臺灣最大的鑄鐵（生鐵）的進口商，從採礦、煉鐵、成型、銷售，用完之後丟棄，這是一條線性的路。過去人們習慣這樣的線性經濟，但後來我到歐洲觀摩，發現歐洲開始用回收的廢鋼、廢鐵，利用技術冶金，一樣可變成汽車零組件。於是，我們也開始使用循環原料，據統計，建材可回收率只占 23%，木材大概只占 13-14%，鋼鐵金屬（特別是鐵）的可回收利用率高達 94%。

若進一步比較長流程（從採原礦到做成產品）與短流程（到市場回收廢鐵），兩者的碳足跡大概是 10:1。舉例來說，一台車平均重量約 1,200 公斤，裡頭可回收的部分可占 700 公斤。以目前大陸每年淘汰 2,000 多萬輛車計算，若能充分回收，一年可有一億多噸的廢鐵可回收使用，非常驚人，且這個數字還會持續增長。

Q：您對臺灣未來經濟的看法？貴公司如何持續維持競爭優勢？

A：影響臺灣經濟的因素除了政治之外，重點還是要看各企業的技術內涵。2016 年是勤美成立 45 周年，對公司未來發展我提出 EPS，分別是 Engineering（重視技術 / 工藝）、Process（流程更合理化、無紙化、自動化）、以及 Sustainability（永續）。

以 Engineering 來說，集團在 2017 年 5 月於日月潭舉辦公司內部活動，讓每個廠來分享自己的技術做法，辦完之後收穫很多；其次，就是要改善流程，每個廠的 SOP、生產流程不一樣，溝通起來就容易曠日廢時。以最具體的合併報表為例，先努力把每個月的帳從每月 10 號提早到 8 號、到 6 號完成，若遇到困難再逐一解決。

限公司
CORP.

TNERS

證
史

開誠建
KYOWA
SLOPE INDICAT

Q：因應數位時代，貴公司做了哪些投資？有何具體做法？

A：勤美可分幾個不同的事業體來談。最早，1991 年勤美到大陸設廠，2002 年有相當規模出來，於是，決定在香港掛牌 (2014/12/31)。於此同時，2002 年在臺灣成立璞真建設，成立不久就上市，資本額從 5,000 萬，至今一路增長到 28.4 億元，這中間併購全國飯店、金典飯店的一部分，然後開台中勤美綠園道、與誠品合作書局等，最近還在金典綠園道開了一個「第六市場」。

我要說的是，在所謂的數位時代、AI 時代，B2C 的部分要強調「體驗」、給人們「溫度」，以第六市場為例，我們不是要開超級市場，而是要有溫度的市場。坦白說，電商的確會傷害到實體賣場生意，所以我們反向操作，做不同嘗試，效果還不錯。另外，之前勤美買下了苗栗香格里拉，改成勤美學，目前訂房已經排到後年，這些嘗試都是去跟人類拔河，努力找回人類生存的溫度。

回到對於數位投資的做法，在集團內的製造部分，的確會走科技化、合理化、自動化。如近期正在規劃未來五年集團在大陸的發展，在大陸，最大的變數來自習近平的「打瞞」，像規定工業垃圾不能進到大陸，全運會、十九大、川普拜訪期間，為了能看到藍天，工廠必須停工，這讓我們在大陸（如天津、蘇州、福建）的工廠受到影響。

為此，我們開始做綠色會計，把未來五年要用在環保改革的費用一次編足，當成資本支出；另外，也計畫在工廠內導入新科技，如人臉辨識，使用機台操作員要先讓機器刷臉，讓機器去學習，某台機器只能允許特定層級、特定人來操作，並可同步紀錄操作時間、生產數量等，資料全都到雲端儲存，藉此讓生產流程改善。

目前，勤美大陸工廠人數已縮減至 3,600 人，為了克服大陸工資持續上漲的問題，預計到 2022 年（勤美 50 周年）前還需要再投資約 15 億新台幣，必須提早說服董事會做這樣的綠色投資或說 advanced accounting，當挑戰來臨時，便可站穩腳步，勝過其它沒有預做準備公司。



在所謂的數位時代、AI時代，B2C的部分要強調「體驗」、給人們「溫度」，以第六市場為例，我們不是要開超級市場，而是要有溫度的市場。



企業要與時俱進 先做的就會先贏

陳立白 | 威剛科技股份有限公司董事長

臺灣第一大記憶體模組廠的威剛科技，成立於 2001 年，並於 2008 年進行品牌改造，現已成為行銷全球超過 120 個國家的國際品牌，威剛彩色蜂鳥也成了全球家喻戶曉的企業識別標誌。在走過 DRAM 產業大起大落、勇於跨足 SSD、家庭用機器人等新領域，威剛董事長特別接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，分享對於企業轉型、創新的經驗與看法。



Q：請教您對於企業轉型、創新的看法？

A：臺灣企業必須與時俱進，不能只靠以前的方法賺錢。以記憶體產業為例，國際間的競爭越來越激烈，尤其，近年可明顯感受到大陸的崛起，對手藉著市場優勢、政府支持逐漸強大；手機產業更是如此，除了華為、小米，不到幾年時間，OPPO、VIVO 以及一家專做非洲市場的TECNO(傳音控股)，也都做起來了，可說讓臺灣一些企業主跌破眼鏡。

反觀臺灣企業這幾年，進步的腳步稍微慢了點，尤其(臺灣的)電子相關產業，有一種強者恆強的趨勢。若看臺灣的上市櫃公司的獲利、股價，可以看到高價股越來越多、低價股也變多，但中間這段不見了，形成兩極化，倘若企業沒有與時俱進的話，很容易被淘汰。

臺灣的特點是，有很多大型企業，但也有很多中小企業，這些中小企業多是單打獨鬥出來的。我常勉勵年輕後進，不要倚靠別人力量(包括政府)，要能自己單打獨鬥還做出一片天；別在景氣好的時候出來創業，景氣好的時候能賺錢，不代表在景氣差的時候也能賺錢。

除了新創企業外，可以看到臺灣有些企業主已經創業20、30年，可能是感受到未來難有大幅成長的機會，加上二代也不願接班，於是就收山引退，這相當可惜。這裡面也存在一個潛在問題，臺灣正面臨產業世代交替的危機，但到目前為止，似乎沒看到政府對此有一些中長期的規劃，沒有認真思考臺灣長期競爭力何去何從？

臺灣是個外銷導向的國家，要靠外銷來累積 GDP，臺灣的電子五哥，有著很強的代工技術與服務水準，也有很深的口袋，現在要擔心的就是接班、以及如何找尋下一個藍海的問題。這裡面，有些問題企業自己要去解決，有些則需要政府給予協助（如基礎建設），政府不應讓有心留在臺灣的企業，還面臨缺水、缺電、缺土地等問題。

同時，也希望政府監管上可以放鬆力道，如盈餘分配，站在企業的立場來看，企業可自行判斷盈餘何時分配，不須強迫；以及爭吵許久的勞基法修法，政府的監管不應該變成企業成長的絆腳石，而是要去解決企業頭痛的問題。

所幸，臺灣還有台積電這幾家航空母艦級的企業撐著，並帶動衛星企業水漲船高；同時，蘋果目前也還滿倚重臺灣供應鏈的，但這也存在危機，一旦蘋果不再仰賴臺灣生產，或蘋果新機銷售不佳，臺灣這些廠商勢必會受傷。

這也是為什麼，威剛從一開始就打算走「自有品牌」，不倚賴代工或別人給訂單，而是靠自己去開發訂單；第二，不側重某些市場、某些客戶，目前威剛在全球經常往來銷售的已有 120 個國家左右，藉多元化客戶及銷售市場分散風險。

Q：過去臺灣講究代工、研發、產品品質，但在 AI、大數據等新科技時代，臺灣企業有哪些競爭優勢或機會？

A：現在時常談論的 AI、物聯網、大數據、AR、VR 等新科技，這些加起來就是未來趨勢。AI 可以擺在家庭、銀行、ATM、店鋪、工廠等不同平台，會製造不同的服務，利用 AI 深化技術，將帶給所有人類更方便的生活。

對臺灣來講，這是個很好的挑戰與機會，因為臺灣企業相對靈活，可以預見，未來同行之間的競爭，誰能夠先搭上 AI、準確大數據的列車，誰就能取得致勝先機，不至於被淘汰。

威剛大概是所有記憶體跳進 AI 最快的一家公司，其他如無人機、電動車馬達也都有著墨，未來能否在這些新領域開花結果？還要邊走邊看。但回顧威剛這一路走來，會慶幸每個轉型轉得夠快。



Q：無論對內（與員工）或對外（客戶、社會大眾），企業如何建立信賴關係？

A：威剛的企業文化是八字箴言：正·公·誠·拚·能·合·愛·新。必須要軟硬兼施、恩威並濟地將企業文化內化到員工每天習以為常的工作中，同時鼓勵高階主管跟同仁要勇於任事、合理犯錯。此外，主管機關一直在推行公司治理、獨董、監察人、企業社會責任等制度，這都是很好的方向，讓企業可以與時俱進。

面對消費者及客戶，威剛非常重視售後服務，威剛之所以能做全球生意，就是既有客戶做的還不錯。有句話說「照顧老客人，比開發新客人更重要」，同樣地，我認為「售後服務，比銷售還要重要」。

Q：給臺灣企業主的一些建議？

A：我們看到大陸有很多新的商業模式興起，如訂一戶房子就送一台家庭用機器人，廠商可藉此蒐集家庭數據，透過住戶不斷消費蒐集準確數據，有了這些技術與準確數據，與同業間的差距就會慢慢拉出來。就像馬雲所講的「新零售」，強調線上與線下通路相結合，裡頭其實沒有什麼新的 Know How，但先做的人就會先贏，這是我給臺灣所有企業主的建議，掌握先機利用 AI、IoT、以及準確大數據的，絕對會在未來競爭中勝出。

企業核心競爭力不是訂單 而是有沒有「根」

陳廣中 | 光寶科技股份有限公司總執行長

成立於 1975 年的光寶科技，是臺灣第一家上市的電子公司，從 LED 產品起家，其後逐步將觸角伸及電腦電源供應器、半導體、電腦機殼、影像產品、主機板、DVD 及光碟設備、以及其他電子零組件，近年則積極切入汽車電子、智慧城市等新領域。以下為光寶科技副董事長 / 總執行長陳廣中接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談之重點整理。



Q：臺灣電子業一直在找出路，您認為臺灣有哪些優勢，可給產業界一些提醒？

A：中國喊出「製造 2025」，希望變成製造強國，這目標是集國家力量加上民營企業、以及很多創業家的共同努力，這對臺灣的威脅相當大。

目前中國檯面上公司領導人才四、五十歲，創業家精神 (entrepreneurship) 還是扮演很重要的角色；另外，在還沒富起來的人口裡，有許多受過良好教育，加上有很多好的創業榜樣在前面，讓這些中國年輕人創業的企圖心非常強，看到 (創業) 機會可能只有 30-40% 的成功機率就去做了，把本來沒機會的東西變成有機會。

此外，中國積極招聘海歸人才。據統計，中國歷年海歸人數有 260 萬人，但光是 2016 年就有 46 萬人，這裡頭有很多世界級的人力，無論是做量子計算、海量資料、AI 都有。這麼多一流人才回到中國，跟大陸的學術單位結合，再加上中央政府的資助，便成為很強的產業研究中心，放到中國的工業發展上，可看到其配套能力越來越強。

另個威脅是，中國資本市場的本益比高，且好像還看不到泡沫消失的痕跡，中國有著大量機會、充足動機、又有人才，這些對臺灣是很大的威脅。

中國是品牌與製造連成一條龍，市場直接吃乾淨，沒有代工的機會。然而，美國 (企業) 還是需要代工，這給了臺灣強項 (生產製造) 一個機會。經過這些年，蘋果可說為所有美國公司設立了代工的典範，包括 Google、Amazon、Facebook 都積極挖蘋果的人，要把蘋果代工外包的概念帶過去；若看蘋果負責代工外包的人，可發現多是從 HP、Dell、IBM 挖過去的，這些人跟臺灣的關係一直都在，對臺灣能力以及誠信也是信任的，這讓臺灣持續在代工握有機會，但這或許也是臺灣一直無法轉型的原因。

中國的手機業起來了，韓國手機也甚少外包，臺灣手機組裝就只能佔全球生產市場很小一部分。此外，中國手機業還有個優勢，一般來說，PC 生命週期約 12-18 個月，Time to market 時間約 9-18 個月；但中國手機 Time to market 時間一開始就以 3 個月、6 個月做標準，這些年慢慢把體質做出來，快魚吃慢魚。人說「天下武功，唯快不破」如何贏過中國的速度，也是臺灣的挑戰。



領導人因為有短期績效壓力，常會把注意力放在比較主要的生意上面，對於任何有一定規模的公司，要發展新的事業都是有挑戰的事情。

無論如何，臺灣在「研發」這塊是需要加重。在一家公司，往往代工比重最大、ODM 次之、自有品牌再次之，領導人因為有短期績效壓力，常會把注意力放在比較主要的生意上面，對於任何有一定規模的公司，要發展新的事業都是有挑戰的事情，變成只能在現有 ICT 領域裡轉型。在光寶，近年對於發展汽車電子非常積極，同時也積極攻入資料中心的零組件市場，這些都是在塑造公司未來十年、二十年的格局。

臺灣產業的問題在於，還沒意識到處在什麼樣的環境中、看不到方向。近來不少臺灣公司減資、把股本變小、現金退給股東，儲蓄創新高，可以看到臺灣不欠錢，但要在大企業內部做創新、轉型是比較困難。

但這樣的衝擊不見得是臺灣企業特有的，可以看到近期美國 GE 公司也研究出售旗下飛機租賃業務，這是全球競爭、中國競爭所帶來的結果，企業必須不斷思考轉型因應。

臺灣只有 2,300 萬人口，只有這麼大的地方，不該再有大國思想，應該專心把某些產業做好。中國搶技術、搶速度、搶人，在不同產業後發先至的例子已經看過太多次了。在過去 30-40 年，臺灣也曾有幾次後發先至的案例，取代日本既有產業位置，使得日本產業轉往上游材料、關鍵零組件發展，但目前臺灣還看不到未來要轉往哪裡，而且在該產業中扮演一個舉足輕重的地位。

臺灣企業一向習慣沒有太多政府的支持，自己找路走，但由於臺灣企業同質性太高，無法打群架，政府也沒力量組國家隊，臺灣未來的利基在哪裡？要往哪裡走？這是臺灣很大的隱憂。



Q：聚焦是臺灣產業的難題，您有何建議在重新聚焦？

A：放眼世界，臺灣與大陸產業綁得很深，但政府又要推南向，等於把臺灣有限資源往全世界投放，這讓臺灣面臨資源分散 (defocus) 的困境。美國政府一向不管產業，再加上美國的產業發展，多是從軍用技術、轉到商用、再轉消費電子，日本、德國也差不多是同樣的發展軌跡，任何產業要穩健發展，都要回到「根」的問題，如果臺灣不長出自己的根，就要跟著 (產品) 出海口走，臺灣的危險在於跟著潮流走，但是在潮流裡面找不到附加價值比較高的定位。

在臺灣，可以看到台積電、聯發科、以及台中機械業，還是具有相當競爭優勢 (握有特定產業的根)。因此，我建議臺灣企業還是要儘量往根本的事情作，就像同樣的蘋果訂單，對鴻海、和碩、緯創、仁寶的毛利貢獻，就是不一樣，可見核心競爭力不是訂單，而是有沒有「根」，把別人看不到的利潤可以做得好。

從這角度看，或許，臺灣就老老實實把製造代工做好，可能不是拿到最高利潤，但就策略來講，只要找到定位，紮實地把事情做好，任何產品供應鏈一定要經過臺灣這個點，就可賺取適當的利潤。

AI 時代是充滿各種機會的

游直翰 | 沛星互動科技股份有限公司執行長

2002 年成立的沛星互動科技，這些年經過 A、B、C 輪募資，共獲得超過 8,200 萬美元（約新台幣 24.8 億元）資金挹注，可說是近年獲得最多國際創投資金青睞的臺灣新創公司。做為沛星創辦人兼執行長的游直翰，更成為世界經濟論壇（WEF）2016 年全球青年領袖的唯一臺灣人。以下為游直翰接受「資誠臺灣企業領袖調查」的訪談重點整理。



Q：您如何定義企業的核心關鍵能力與競爭力？

A：企業的核心競爭力就像個人能力一樣，都是需要不斷精進的。以沛星為例，初期必須專注在核心的部分，維持自己的產品與創新能力的競爭力；其次、基於（沛星）所處的產業特性（網路產業），且處於小島國家，須講求「國際營運」的能力，在這新的網路時代中，唯有把所有國家都變成你的市場才能成功。這兩塊（核心競爭力、國際營運能力）是目前我們公司比較專注的地方。

Q：在沛星不斷創新的過程中，是有好點子就去作？還是有縝密計畫？

A：點子與計畫都是需要的。沛星很多時候是用小團隊或用 a group an engineer 的方式，但團隊大小或團隊是誰主導並不重要，idea quality 才是重要的。我們所處的產業特性是比較變動的，計畫永遠趕不上變化，十年前、二十年前在這產業的領導企業可能都是不一樣的公司，因此，計劃固然重要，但過度計劃卻可能是個危機。

Q：「idea quality」如何辨識？如何定義？

A：我們的做法，是讓大家都有發揮想法的平台，然後用客觀的流程來檢視。只要聚集很多主觀意識，並以客觀的流程來檢視，就可能把主觀的東西化成客觀的衡量標準。我們盡量是以流程來衡量，而不用個人主觀來衡量。

Q：產業變動甚快，新創企業如何持續緊跟外界脈動不斷改變？

A：沛星初期幾個合夥人，創業動機都不是渴望賺錢或功成名就，而是渴望求知、渴望知道真相。當我們希望知道市場的真實面，就會一直做改變，從我們開始，逐漸影響我們的團隊，現在很多同事都有這樣的能力。

變動確實永遠都在，唯一能做的事就是「化被動為主動」。我們會主動去看機會在哪裡，每天都有新挑戰，今日定義成功的方式跟未來一定是不一樣的，這讓我們必須持續創新，要站穩腳步不能只是改變 (changing)，而是要持續改變 (Keep changing)。

Q：臺灣的新創公司多侷限在島內，但沛星從一開始就走國際營運，如何有這想法及如何實踐？

A：心態 (mindset) 很重要，要接近市場最好的方式就是成為這市場的一部分。我們的心態是，要做哪個地區的生意，我們就是那個地區的公司，現在我們在東南亞、東北亞共有 12 個營運市場。

選擇市場可從幾個面向來看，第一要先看手上資源有多少，資源有限，可以先從特定的、比較小的市場開始；第二，親和力 (affinity)，若想要成為不同國家的在地公司，必須去了解這地區的文化、做生意的模式，並讓公司的心態是可以很接近當地的；第三，人才 (right talent)，在不同市場是否找到對的人。在新創公司初期資源少的時候，第一個面向很重要，如果過度擴張，將會使公司處在較大的風險中。



Q：如何在不同國家尋找 right talent ？

A：這一定是困難的，當你還沒有資源、沒有很厲害的客戶或高知名度，要找人相當不容易。我只能說，相信自己在做的事，就可以吸引到更多的人才。

Q：您認為，臺灣在科技創新中有哪些核心關鍵能力與競爭力？

A：從我的角度來看，臺灣的機會其實非常好，臺灣一直是生產領域的資優生，從晶圓製造、晶片設計、或是整個電子產業都是。未來，所有東西都會 AI 化，就像之前我們所有東西都被網路化是一樣的，AI 時代一定會需要更多計算，無論在大型運算設備 (centralized device) 或在個人裝置，所有地方都需要更多計算量，就會需要更多晶片、更多運算單元，這絕對是另個爆炸性的成長。

如果臺灣傳統的晶圓、晶片製造業能快速往 AI 領域走，在 (AI) 基礎建設層次應該可以有不錯的競爭優勢，讓 AI 的資料跑得更快、更好；在 (AI) 應用 / 服務層次，就要靠新創公司，具有越強的創新能力，就可以想到更多的 AI 應用。

Q：一般多認為臺灣強項在硬體，軟體與服務較弱，請教您的看法？

A：在應用與服務上，臺灣確實少有國際競爭力的公司，這是因為我們的使用者數量有限，就算某項應用或服務在臺灣做起來，在全球的影響力也還是小的，這使得臺灣公司的「國際運營」能力變得很重要。

但就像 PC 時代有宏碁、華碩起來，手機時代有聯發科崛起，AI 時代也一定會造就硬體的主力公司，我覺得這 (硬體) 是我們的基礎，還是要去維持住。此外，隨著未來運算需求量急速增加，臺灣需要更多新創公司在服務及應用面去做國際的生意。



對於人才，應該持一種擁抱的態度，我們看臨近的新加坡、香港，都非常歡迎國際人才，但若想增加國際競爭力，應該讓各國的人才更容易進來。

Q：臺灣在科技創新上，哪些領域是具有機會？

A：每個大時代都會有不同 vertical 的應用，像在行動裝置時代，各種 vertical 應用會有個主導的 APP。在 AI 時代，如醫療 (healthcare)、工廠自動化、消費行為、Fintech 等，都還有很多問題還沒完全解決，從這角度看，AI 時代是充滿各種機會的，如何根據自己的競爭優勢，從中選擇對的機會才是比較重要的。

Q：許多企業主常抱怨找不到人，請教您對人才的想法？

A：對於人才，應該持一種擁抱的態度，我們看臨近的新加坡、香港，都非常歡迎國際人才。一直以來，臺灣似乎比較專注在避免人才外流，但若想增加國際競爭力，應該讓各國的人才更容易進來。同時，應該積極延攬該領域的指標性人才回到臺灣，人才具有「群聚效應」，舉例來說，若能邀請美國 AI 領域的專家來臺灣任教一年、兩年，這樣 AI 人才就會開始群聚。





信任 是商業上 一筆很大的交易成本

程欽坤 | 大地幼教股份有限公司董事長

1985年，大地幼教董事長程欽坤在臺灣創立第一家「大地幼稚園」，時至今日，大地幼教已成為全中國最大的幼教管理與諮詢顧問公司，並從大陸紅回臺灣，2015年5月成功在台掛牌上櫃。程欽坤認為「選對市場、站對位置」是大地取得成功的關鍵，日前程欽坤接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，分享其對大陸市場的觀察與企業經營心法。

Q：科技快速進步，請教科技對大地幼教的發展及影響？

A：我們屬於服務業，不做科技創新，但積極採用網路及教學的科技。如最近大陸發展「企業微信」，目前大地幼教品牌幼兒園約有八千名教職人員，透過企業微信群，讓彼此間的訊息流通更為迅速方便。透過科技互通訊息，可讓大地對三百多家幼兒園客戶的服務更快、更有效率。

Q：過去三年貴公司重要的變革或創新，其中關鍵成功要素為何？

A：成功來自點點滴滴的改善，在科技的應用上，可分兩層面來談：

一、 聯絡與培訓：大地在大陸有三百多家幼兒園客戶，我們持續採用各種科技工具來做訊息溝通，像網站、QQ、騰訊、企業微信、YY 會議等。我現在每周都有 30 場左右的 YY 會議，即時跟不同人溝通、培訓，遠距最怕的就是彼此想法有距離，科技的進步可大幅提升服務品質。

二、教學層面：除了採用 ABCmouse(美國 Age of Learning 公司開發的全球性英語學習網站)、電子白板等數位教學工具外，大地也設計「明日教室」、「雙師課堂」等制度，利用科技讓師資培育更省力，有效提高教學效果、降低成本。

Q：您長期在大陸市場發展，怎麼看臺灣的科技創新發展？

A：大陸目前約有 25 萬家幼兒園，每家幼兒園學生平均約有 200 名；臺灣只有 7,000 家幼兒園，每家學生在 60 位左右，大陸因為市場規模夠大，讓科技公司願意針對大陸市場研發新的科技產品。

目前在大陸幼教界，較有名的科技性產品就是「家園通」，取代過去學校用連絡簿與家長溝通；另外，像 2013 年大地幼教開始採用的線上課程平台 ABCmouse，也因大地幼教有大量學生，可與 ABCmouse 做 B2B2C 的客製化功能研發。

Q：大地品牌在大陸持續擴張勢力，併購策略是否適用？

A：併購要看每個行業的性質，據我了解，美國最大的幼兒園 KLC 也是靠併購成長，從 1998 年開始展開併購，至 2005 年併了近兩千家同行，讓 KLC 成了美國最大的幼兒園品牌。

然而，大陸幼兒園用地有租期限制，租期可能是 15 或 20 年，這讓經營良好的幼兒園承擔因租約到期、漲價、以及被其他財力雄厚投資者取代之風險；再加上，各小區入住率難以掌握，各小區的房屋均價有所差異，以及幼兒園的密度及租金各有不同，讓大陸幼兒園經營良莠不齊。

因此，校園間 100% 股權併購，我認為不是一個很好的策略，因在併購策略下，新任的幼兒園經營者與舊房東並未發展出長期合作關係，導致時常發生合約到期後，地租大幅調動之風險；同時，大陸經營環境較為複雜，教育局、衛生局等政府單位對幼兒園的檢查項目甚多，若貿然跨出去（併購）常會遭到問題。



Q：若併購不適用於幼教產業，請教您公司未來的發展策略？

A：大地會繼續投入更多資源、開發更好的師資培訓，讓大地成為更強的品牌；其次，我們有線上教學系統 ABCmouse，藉由這套系統可在半年內輔導校園轉型為全美語幼兒園。在過去，全美語幼兒園都要聘請外籍教師，容易產生管理以及師資中斷等問題，ABCMouse 可以幫既有校園達到較高營業額的成長。同時，大地也計劃將 ABCmouse 打造成類似現有的線上英語教學軟體，讓 3-12 歲不在大地幼教系統就讀的學生也可使用。

Q：大地本身如何招募人才，或有哪些新的人才策略？

A：所有公司都會認為人才不夠。對於幼教業而言，可以看到美國幼教老師每年流動率約 40%，而大陸年師資流動率大概在 25%，但大家並不覺得美國幼教的教學素質差，這是因為美國幼教老師的角色不是「教」，而是「執行」總部的教學設計。以區角遊戲為例，專家學者可針對不同年齡層，設計可有哪些區角、有多少同伴，所謂的學習不是由老師教，而是學生透過與教具互動、或與同儕互動學習，老師主要是擔任保育員的角色。

但在臺灣或大陸不是，老師必須要會彈鋼琴、會畫美術、會教專業科目。大地的做法是，積極改善教學流程，只要符合科學規律，不用對師資有太過嚴格的標準，藉此廣納人才。以餐廳為例，有麥當勞式的工讀生餐廳，也有靠一級廚師的餐廳，有了 SOP，就不一定凡事要仰賴廚師。

我們過去多著重在幼兒園師資培訓，但隨著科技發展、商業模式改變，大地幼教的研發人員角色將更為吃重，更著重在教學流程的設計。

Q：人工智慧風起雲湧，您思考將如何因應及採用？

A：在教育界，目前 AI 用得較多還是在升學考試的層面，可以很精準用大數據知道學生在哪個考試範圍有欠缺，應該多出哪類題型加強。但在幼教領域，我認為隨著社會發展，人們應該找到自己專長與優勢，在各領域有所發揮，我們利用 ABCmouse 等工具來紀錄學生在哪些單元特別專注、花較多時間等，輔以教師的觀察，希望分析小孩在哪些領域具有優勢，這方面的發展我們正在研究，不久的未來將有正式的服務產品。

建立公司文化 是取得客戶信任的第一步

黃偉祥 | 大聯大控股股份有限公司董事長

在競爭激烈，快速變動的電子零組件通路產業，透過水平整合所成立大聯大控股公司，不僅開了國內 IC 通路整併的第一槍，當年度，大聯大重新在臺灣股票市場掛牌上市，更是臺灣從來沒有過的創舉。

大聯大集團跳脫一般傳統的成長模式，在產業內以控股模式進行整合，董事長黃偉祥在集團裡導入營運資金報酬率（Return on Working Capital）的概念，追求資金運轉的效益，而不是毛利率，也是業界少見的做法。以下為黃偉祥接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，分享對於企業轉型、企業人才招聘等洞見。



Q：企業人才需具備的特質？

A：應具備新世代的人才需要具備的特質，首先要能夠融入公司文化；此外，公司要鼓勵多元文化，並認真實行，而非紙上談兵，例如可透過聘僱年輕或是來自不同國家的人才，讓公司不斷地改變。

公司有改變，才会有進步，一旦發生內部同質化的現象，公司恐會停滯不前。管理階層的員工可以透過團體學習，發現同儕的優秀之處，相互砥礪，公司整體才會進步。針對人才需具備哪些重要的技能，由於每個人都是獨一無二的個體，有些人適合管理，有些人適合衝鋒陷陣，有些人適合進行變革，透過科學模型對每個人進行特質分析，配合組織階段性的發展，依材適任。

Q：如何取得客戶信任？

A：為了取得客戶的信任，公司必須建立企業文化。因為客戶會透過員工觀察公司的變化、行為是否一致，去了解公司的企業文化，如果公司的價值理念不斷地變動，很難會贏得客戶信任。員工信任也是相同道理，必須建立並維持公司的核心價值，才能讓員工相信公司，認同公司的理念。

Q：關於如何留住人才，讓員工認為這是一個值得長期任職的環境？

A：主管要能帶心，員工去留的因素通常不是因為薪資，而是在於主管或公司有沒有用心投入。公司所建立的各種制度其實代表著公司的文化，例如，從績效制度可以得知主管是否有做好工作，有细心的主管，才能做好工作並建立團隊，進而創造差異性 (make the difference)。

Q：在未來的五到十年間，公司或臺灣的企業面臨的最大挑戰是什麼？

A：最大的挑戰在於轉型升級，所有臺灣企業都會面臨轉型升級，到達某個天花板後，如果想繼續耕耘同一個行業，可能就要走向國際化，或是進入別的行業，才能夠上一層樓。促進轉型升級的可能方式，包括併購、產品研發等方式，公司要預期未來可能需要突破的地方，提早尋覓人才、進行投資，投入學習，為未來做準備，蓄積能量後才能在必要時刻立即啟動，當一個明日企業。



「變」是臺灣 唯一生存的模式

葉哲良 | 行政院科技會報辦公室副執行秘書

一腳跨在學術界、一腳跨在產業界，現任行政院科技會報辦公室副執行秘書的葉哲良，曾在美國矽谷創業，並先後擔任清華大學奈米工程與微系統研究所所長、國家實驗研究院儀器科技研究中心主任等重要研究位置，不願被關在象牙塔的他，總是全臺跑透透，用銳利且抽離的角度觀察產業變化。他接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談，分析臺灣產業如何從「變」中開創新的出路。

Q：臺灣科技發展具有哪些核心競爭力、未來目標為何？

A：個人觀察全球經濟景氣大抵有三類循環：一是供給與需求，約 40 年循環一次（汽車業）；第二是軟、硬體之間的循環，周期約 10 年左右；第三是總體經濟，約 8 年一個循環。從總經、軟硬、與供需循環的觀點來看，目前以製造業稱雄的臺灣剛好遇到最脆弱的循環時期（軟體 + 服務），預估大概還要五年才有機會再回到硬體製造的時代。是以，如果問（臺灣）硬體思維的企業要不要轉以軟體為核心？但可能五年後又要回頭，我認為推動需求導向的新創事業才有機會打破悶局面。

Q：以您來看，臺灣競爭力還是在硬體製造？

A：以臺灣這樣國家的人口、資源規模，大概僅能拱出兩個具國際領導力的產業聚落。當總體資源不足時，最應該做的就是聚焦，政府主軸產業政策面向或許也需要。就企業

經營來說，臺灣或許該走 M 型化，不是精緻到小而美、就是做規模大到具破壞力，不要站在中間（人多好取暖），讓國際供應鏈擠壓毛利；另外，也應逐步減少自己人對自己人進行削價競爭（自相殘殺）。

Q：如此說來，「整合」似乎是臺灣的弱項？

A：世界上很多東西都由「時間」來決定，時間 = 距離 / 速度。過去我們透過專業分工製造來創造在國際供應鏈的臺灣價值，將生產流程切成一段一段，每一段的生產技術都做到完美，然後再串在一起。但這（專業分工）時代光環褪色了，當供應鏈轉向智慧製造模式，資訊力大幅提升整合製造的附加價值，鏈結了需求與供給兩端，對於人工經驗、工時成本的依賴大幅下降。

相較之下，臺灣製造鏈的分工節點非常多，這些節點間的資料交換，因欠缺資訊化而形成效能障礙，這些過去的隱性缺點，在資訊時代被掀開了，如果說時間也是一種成本，這讓臺灣製造的成本無形中被墊高。

Q：臺灣企業主的企圖心似乎沒以前那麼強烈？

A：我鼓勵，政府應該對第二代接班施以更大的助力。傳統企業 / 中小企業要改變有三種方式：併購、加速接班、引進專業經理人。臺灣企業文化或可區分為新竹以南（中南部）、及以北（北部），中南部的企業主多數認為企業是家族資產，而不願引進專業經理人；加上臺灣企業化至今大多只經歷做一、兩個世代，在領導力上做世代轉移的文化、歷程尚未建立，號稱退而不退的（例子）太多了，或是新生代被老臣綁架，企業或能持穩，但欠缺面對新環境挑戰的企圖。對於產品差異化不大的企業來說，二代接班引進新文化、新觀念是一條不錯的轉型道路，不然另一出路就是「併購」。

Q：IoT 趨勢中，臺灣能做什麼？除了組裝外，還有什麼機會？

A：我說過，諾基亞 (Nokia) 的手機部門不倒，芬蘭的其他產業型態不容易起來，人口有限的臺灣也很類似，只要低毛利率、轉型慢、同質性高的大型企業依然雄踞人力版圖，臺灣轉型難度高，除非吸引高階外籍人士。

任何產業要健康發展，應該走向或維持較高毛利率，或者靠著自動化、智能化，讓這個產業需要的從業人口減少，然後把菁英人才釋放給未來產業。但臺灣前進的步伐不夠快，人才被侷限住，無法創造新的格局，要在原來架構下找解方，幾乎沒有機會的。

Q：但像是 AI、智慧家庭等，可能大廠都主導了大部分技術發展，導致臺灣企業轉型困難、走不出去。

A：會遇到這樣問題的，有部分是具有一定規模的公司，風險評估變慢，內部創新不足以帶動公司的新契機。我建議，與其要內部創新，不如直接投資外部新創公司。

臺灣應該去推動外部創新，當既有公司要轉型時，只要把外部創新買進去就好；同時，臺灣也很缺乏 VC 產業，好的 VC 產業會創造自己的價值鏈，大型企業在併購時會靠 VC 來拉，臺灣政府或許可以把更多資源投在外部創新這件事。整體來看，臺灣科技若要轉變加速，有三件事要做改變：政府管制鬆綁；法人聚焦專業；企業世代交替。



Q：臺灣的技職體系消滅，大學又開始走向技術面，請教您對教育的看法？

A：讓時間來調整。大學教育是個一、二十年週期的產業，過去有陣子變動太快，需要時間緩緩消化。但時代不斷變遷，衡量（如教授升等）的指標也要改變，高速變動的時代就該鬆綁規定，讓大學自己走出自我生命的道路，走不下去就讓市場自然淘汰。

臺灣太沉迷於過去的成功，較不願意改變，但「變」是唯一生存的模式。例如，過去臺灣會成功，是因為人們共體時艱，但年輕的世代不再認同這理念，經濟行為、教育型態都應該要逐漸建立「成本」觀念。

CEO 對中長期的產業趨勢 判斷 是競爭力的關鍵

鄭平 | 台達電子工業股份有限公司執行長

創立於 1971 年的台達電，是臺灣成立最久的上市電子集團，現為全球電源管理與散熱解決方案的領導廠商，在全球有六萬多名員工，營業據點遍及全世界，並積極進行多角化布局，深耕「電源及零組件」、「自動化」與「基礎設施」三大業務範疇，並從關鍵零組件製造商邁入整體節能解決方案提供者。

台達電創辦人鄭崇華的長子鄭平，在 2012 年接下執行長的棒子，接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談時，分享企業面對全球化競爭、企業永續經營等洞見。



Q: 台達電營運觸角廣，如何面對全球化競爭？

A: 談到競爭，我想大部分臺灣企業最直接面臨的是中國大陸企業的競爭。中國大陸比我們有優勢的地方，除了有市場力量做後盾外，我覺得是他們的人才技術和冒險精神，再加上政府補貼。臺灣無法有相同的環境，所以必須靠尋找策略夥伴合作，來擴充視野、融合多元文化，才有機會長期發展。

臺灣企業長期以來偏重研發，比較沒有全面性的長期經營思考。但近年來科技發展一日千里，技術領先的優勢往往

不容易長久，因此必須從全球化的觀點布局，思考全球據點、服務，還包括無形的價值觀形塑，也就是企業文化必須有一套世界觀的價值體系。資本市場是很短視的，如果企業只在乎股價，很難有心力從全球化觀點思考長期經營策略。

Q：如何看臺商在南向國家的機會與威脅？

A：臺灣現在一直在談南向，在我看來南向的複雜度是高的。當然世界各地都有當地的問題，比如歐洲有移民問題、恐怖份子問題，以及脫歐的議題；美國在川普時代勢必也將有所變化。因應全球化的變局，我的看法是企業必須隨時將轉型升級放在規劃之中，儘早看到產業趨勢，重視及早準備，才能持續保持領先地位。

台達集團對於吸納異質多元文化是很重視的，我們併購各國企業的時候，不是只看業績表現或技術策略綜效，也非常重視文化的融合。除了外部併購外，企業內部也從第一代的大家長式管理，漸漸走向專業經理人制，讓不同意見能夠在集團中出現。這些都是我們為了企業永續經營的努力。

Q：在科技轉型時代，對臺灣企業有何建議？

A：企業經營者不能只是追求短期營收或股價上揚，中長期的產業趨勢判斷，才是確保競爭力的關鍵。比方說 mobility 的趨勢，當初只要有跟上的廠商，在業務上都有不錯的表現。台灣企業現在正面臨前所未有之挑戰，過去的 OEM/ODM 硬體商業模式已不能在今日急速變動的市場提供即時而有前瞻性的產品及解決方案。因此台達過去以提供「產品」為主，為提供更多價值給客戶，已經朝向升級到提供「系統整合」及「解決方案」，為客戶提供一站式服務。

現在 IoT 的趨勢，就是我們必須抓住的新機會。台灣廠商應以過去硬體製造的基礎朝著智能製造前進。所謂智能製造即是以由 IoT 所取得之大量製造數據，以人工智慧分析後再回饋到產線上讓產品優化，並達到高品質少量多樣的結果，以符合客戶之需要。圍繞著這個產業趨勢，技術的布建以及人才的尋覓，都應該是企業經營者必須關注的議題。單打獨鬥已經不足以應付這個多變的市場環境，必須透過合作、併購，以擴充視野，建立異質多元文化，讓企業更有彈性及能力適應快速變化。

下一個十年靠 AI 來驅動

簡立峰 | Google 臺灣區董事總經理

一早起床，先點開 Youtube 聽個音樂、再打開 Gmail 收信；為了找尋好吃的新餐廳，馬上請出 Google 大神；準備要出發到沒吃過的新餐廳，再用 Google Map 查詢路線。這是每個人再也熟悉不過的日常場景，Google 的各式服務早已滲入你我生活。

身為 Google 來臺灣的第一批員工、現任 Google 臺灣區董事總經理的簡立峰，一路從中研院資訊科學研究所、微軟亞洲研究院技術顧問，再到 Google 的臺灣董事總經理，要談到數位科技大概沒有人可以比簡立峰更有資格，以下為簡立峰接受「資誠臺灣企業領袖調查」的訪談重點整理。



Q：請教您對全球及臺灣經濟的看法？有哪些新經濟的機會？

A：觀察過去兩、三年，看到一些新的機會出現，包括穿戴式裝置、物聯網、VR、汽車電子、AI 晶片、以及高效運算技術 (high performance computing)，還有個對臺灣有影響的意外經濟，那就是 Bitcoin 挖礦。

如果說新經濟是「平台經濟」，臺灣大抵擁有 2.5 個平台，分別是台積電、鴻海，再加一個聯發科。台積電目前佔臺灣股票市值的 20%、GDP 的 5%、臺灣出口 GDP 的 13%，台積電的晶圓製造決定了全球 IC 設計未來幾年內的所有需求、方向和產值；第二個平台是鴻海的 EMS 生產製造平台，這是個絕對大的代工平台，每個零組件 (如 OLED) 的需求、價格、未來供給，鴻海都知道；另個 0.5 的平台則是聯發科，SOC 的 CPU 手機在中國市場曾經成功過，接下來新的機會將會在智慧汽車和 AI 晶片，如果聯發科在這兩個新方向調整夠快，也會有一波機會。

Q：臺灣數位化以及新創有哪些弱點與威脅，您有何建議？

A：臺灣的新創力量薄弱，原因之一是上述這幾家公司 (台積電、鴻海、聯發科) 太成功了，把臺灣在資通訊的人才全吸進去；其次，除了鴻海比較敢做業外投資，其他企業多屬保守，使得創新的動能有限。

臺灣未來的機會還是在「晶片」。現在全世界的軟體出現垂直整合的大平台趨勢，小的會不斷被大的併入，軟體業將會是大者恆大。而且，軟體不是靠產品本身賺錢，而是「服務」在賺錢，使用者越多的軟體公司價值就最高，規模小的市場 (如臺灣)，製造出來的使用者就不夠大。相較之下，硬體仍有些生產成本的差異，還保有點區域化和成本優勢。

臺灣的新機會在於，終端手機會成為更聰明的智慧裝置 (smart device)，這些智慧裝置的主導權將會落在 Google、Microsoft、Facebook、Amazon、阿里巴巴和騰訊這些廠商，手機設計看重的不再是外觀、效能，而是所能提供的服務。

所以，現在所有硬體的品牌大概都會消失，未來需要被代工的公司 (服務提供者) 會在，代工業者也還在，可是硬體品牌業者將會越來越少，這是一個很大的改變。在未來，手機會走向高度個人化，臺灣做晶片、高階晶圓 (如台積電) 的還能發展下去，隨著手機組裝代工的難度更高，臺灣部分代工業者也還可以生存。

至於汽車電子業，隨著 (汽車) 走向電腦化，臺灣的電腦業和電子業有機會可以跨進去，但機械業就會比較辛苦。汽車電子業將面臨兩個挑戰，一個是少量多樣，汽車需求一年不到兩億台，且有上百個品牌，雖然高毛利，但量不大是虧錢的；另一個是認證時間長，預估臺灣汽車電子業在短時間內不足以替代手機產業。

Q: 如何看數位科技以及 AI 對於企業的影響？

A: 回顧科技一路發展，從雲端運算 (cloud computing)、行動網路 (mobile internet)、大數據 (big data) 到人工智慧 (AI)。在未來，只要有大量數據的地方，服務都會越來越聰明。

AI 的市場大餅不會只是網路服務業者的天下，如醫學影像應用，或無人機拍攝地形地貌的改變，加上機器學習，可做國土安全、消防等的應用，對於未來生活型態的影響很大。

可以說，下一個十年是靠 AI 來驅動，早期的晶片是為數字運算設計的，接下來將會看到許多是為 AI 所設計的晶片，還有為安全所設計的晶片，具有 AI 概念的晶片設計公司 (如 NVIDIA) 現在就已變得很熱門。



Q：您怎麼看「科技創新」對企業轉型的影響？

A：臺灣市場的規模太小，臺灣中小企業大多是 B2B 代工，都是走傳統展場方式去接觸客戶，但新的客戶不會參加展場，使得（臺灣）這些公司難被看見，如此一來，新一代的科技代工也就不會在臺灣發生。

臺灣的傳統產業規模太小，應該做些整合 (consolidation)，如工業電腦就很適合做 consolidation，臺灣工業電腦有一定優勢，智慧製造更是臺灣目前最有潛力、最有價值的產業。另外，我認為臺灣還不用談「工業 4.0」，先好好把傳統產業的數位化和網路化改善即可。像寶成製鞋已經可用機器人參與生產，鞋子跟衣服是一般認為最手工業的、最需要人力的，如果自動製造已在這些倚賴大量人工的產業發酵，那對於汽車業、電子業的影響一定更大。

Q：您認為臺灣科技創新有哪些弱點與威脅？

A：臺灣的問題除了企業主年紀大，主要還是規模的問題。另外，企業都說找不到人才，嚴格來說應該是人口太少。在這麼少的人力，臺灣要找尋適合這個土地做的產業，建議可做「信賴型產業」，例如臺灣的食品業，生產過程安全有保障，在中國市場的口碑就很好；另外如醫療、生技藥品、心理諮商和宗教等，這些產業都是可和中國市場連動的產業，臺灣市場太小，如果沒有和中國併在一起的話，較難取得優勢。

就創新的挑戰來看，最主要的問題仍是人才不足，且具創業動機的人太少。另個問題是，沒有方向感，不同的產業的看法各異，臺灣必須去好好規畫，聚焦在一兩個重點產業，臺灣企業不能 run by experience，要 run by methodology。



窮則變，變則通，通則久？

蘇一仲 | 和泰興業股份有限公司董事長

成立於 1963 年的和泰興業，最早從生產刀叉、代理瓦斯爐及熱水器等廚具起家，1992 年接下日本大金工業臺灣總代理至今，光是賣空調一年就能創造超過新台幣百億元的營業額，更連續多年拿下臺灣市場空調銷售第一寶位。

多次披掛上陣擔任自家廣告代言人的和泰興業董事長蘇一仲，儘管已年過七旬，卻總是活力十足，其名言「要最好，非變不可」可說為臺灣企業在這高度變動時代下了最佳註解，以下為蘇一仲董事長接受「資誠臺灣企業領袖調查」深度訪談的重點整理。

Q：您曾提出「未窮先變」的概念，能否請您說明未窮先變的精神與意涵？以及如何體現到企業經營。

A：《易經》：「窮則變、變則通、通則久」的概念，世事無常，不能等到窮才要變，故要「未窮先變」。

《易經》中「易」有三種：不易、簡易、變易。「不易」就是企業的核心價值，這是恆久不變的東西，對大金來說，恆溫舒適、靜音省電，就是我們的不易；「簡易」是產品要人性化，因為科技始終來自於人性；「變易」意指多變的外在環境，空間的設計與規劃不能只有冷氣，需同時具備冷氣、暖氣、換氣、淨氣、除濕等功能，同時要考量使用者的生活習慣與住宅特性，才可對應多元的需求。

Q：能否談談過去幾年和泰興業面臨到的重大的變革？

A：總共有兩次。第一次是從製造銷售到品牌代理。最早是不銹鋼刀叉外銷起家，幫臺灣賺外匯。其後，因為大陸、韓國競爭者的進入，陷入紅海，再加上有鑑於市場消費能力的提升，舶來品受到青睞，而從生產轉成「代理」，代理美國 GE 家電，三年內就躍升為 GE 全球最大的代理商。之後又陸續代理美國 Zenith 錄放影機、美國最大 DIY 工具品牌 B&D(Black&Decker)、Lennox 系統空調、日本 FUKUSHIMA 冷凍櫃、德國 WMF 快鍋等十項品牌。

第二次是由多品牌代理轉為單一品牌代理，隨著 GE 把原本電器的三大線（冰箱、冷氣、洗衣機）之中的冷氣部門轉售，我們開始去接觸其他的冷氣品牌。看中大金空調日系商品的屬性，適合同樣地狹人廣的臺灣，再加上大金空調是日本市場第一品牌，在臺灣雖有其他公司代理，卻默默無名，於是，積極爭取大金空調的臺灣代理權。

拿下代理權的初期，（和泰興業）還有汽車零配件跟其他品牌的銷售，但當時以未來發展來看，人可以不吃不喝，但不能不呼吸新鮮的空氣，不同於其他的綜合家電廠，大金是一個只專注於空調相關事業的好品牌，毅然決然終止其他事業。

合作的 26 個年頭，和泰也從 Daikin fan（忠於大金經營）、Daikin Family（融入大金體系），進一步朝 Daikin forever（大金永續發展）邁進。自前年起，大金開始入股，和泰正式成為（大金）全球的一員。

Q：您怎麼看和泰興業的未來？

A：成為提供一站式服務 (One stop service) 的 Total Solution Provider。產業內的競爭模糊，走向跨產業的競合，Sony 沒有料到 Apple 的 iPod 成功，會取代他們 mp3 的音樂王國，多年後的現在，Sony Mobile 又取代 Apple，成為印度市場第二大的智慧型手機品牌，且原本是科技業的 Google 與 Apple，紛紛朝向自主車輛邁進。

大金雖以空調領域為主，HVAC&R(heating, ventilation, air conditioning and refrigeration)，從小型的家用機種，到中大型的工商業用機種，溫度與濕度控制的專業技術，可擴及到海陸運輸、民生必需食材、醫療用品的冷凍冷藏設備、甚至於高精密度無塵室的應用範疇，發展空間無限。

有鑑於此，2017 年和泰興業斥資一億元，於大園設立佔地五千坪的 AP(Applied system 綜合應用系統) 營運中心，是目前大金亞洲最大的海外 AP 據點，將來服務版圖擴及中國、東南亞與美國。會與臺灣的軟體研發專長，跨產業擦出什麼樣的火花，敬請期待。



Q：生意需要不斷擴張，人才一定要跟上，您如何看人才的培養？

A：培養人才，「選、用、育、留」缺一不可。選才，非大海撈針，而是與相關科系長期建教合作，從中觀察人品、了解個性。用才，講求適才適所，透過輪調或師徒制的帶領，同時考量企業的願景與員工的意願，幫員工找到對的舞台。進而進行更深入的教育訓練、進修補助與考核晉升制度。然而，最困難的是留才，除了要確保員工的基本需求與自我實現的達成之外，採取「四分法」的獲利共享政策，25% 為員工報酬、25% 回饋股東、25% 用於再投資發展與人才培育、25% 強化財務結構。留財，也留才。

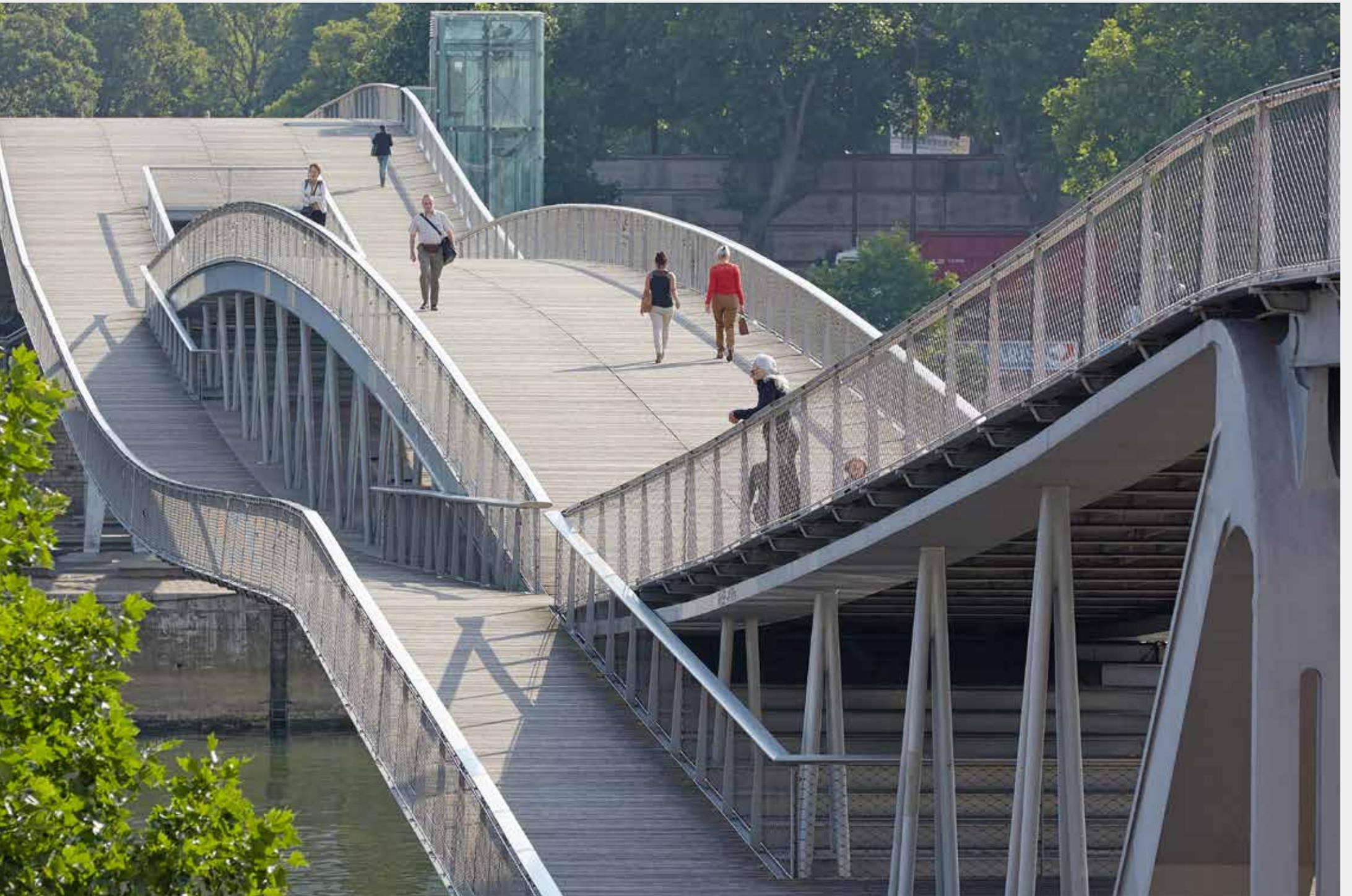
Q：除了關注本身發展，和泰也努力增強經銷商能量，有想過直接併購嗎？

A：不是併不併的問題，而是要思考，如何一起把市場做大。目前，和泰在全台大概有一千家的經銷商，如何提升顧客感受到的價值，透過五力（銷售力、設計力、安裝力、服務力與感動力）與五化（客製化、專業化、分眾化、高質化、與行動化）。《韓非子，八經》：「上君盡人之智；中君盡人之力；下君盡己之能。」善用群體智慧，透過經驗累積而成的「一番兵法」，對於經銷商，我們該做的是真心交陪，築夢踏實，互惠共生，朝著「投入冷凍空調，產業發展；提升生活品質，環境永續；創造美好人生，祥和社會」的共同願景邁進。

和泰興業MP3+PC7一番兵法

	M	P	3
	市場分眾化 Market segmentation	定位差異化 Positioning Differentiation	三生萬物世事多變化 Multiple
	P	C	Keyword
1	產品組合 Product	客戶需要 Customers needs	一次到位 Total Solution
2	價格策略 Price	預算考量 Customers willing to pay	物超所值 Cost & Value
3	通路支援 Place	方便購買 Convenient to buy	無孔不入 Total Coverage
4	促銷推廣 Promotion	有效溝通 Communication	要好叫座 AIDA
5	公共關係 Public relations	品牌信賴 Customers confidence	有口皆碑 Words of Mouth
6	三贏確保 Profit assurance	品牌忠誠 Customers loyalty	真心交陪 Care
7	人員組織 People organization	客戶滿意 Customers satisfaction	心動行動 Execution





資誠臺灣企業領袖調查團隊

調查計畫主持人

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

產業議題與深度訪談團隊 (以姓名筆劃排序)

吳郁隆 資誠聯合會計師事務所首席營運長

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長

李典易 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李運鞭 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李潤之 資誠企業管理顧問公司執行董事

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所策略長

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

林瓊瀛 資誠人資管理顧問有限公司董事長

徐聖忠 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐麗珍 資誠聯合會計師事務所執業會計師

黃世鈞 資誠聯合會計師事務所執業會計師

溫芳郁 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉國佑 資誠聯合會計師事務所風控暨品質管理負責人

劉鏡清 資誠創新整合股份有限公司董事長

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

鄭雅慧 資誠聯合會計師事務所執業會計師

鍾元珧 普華商務法律事務所合夥律師

企劃與編輯執行

程芝萱 副總經理

Damian Gilhawley 副總經理

顏雅娟 經理

蔡大任 經理

郭幸宜 副理

媒體與社群溝通

楊証凱 經理

李遠華 副理

林恩羽 副理

平面設計

王千蕙 資深專員

影像製作

陳柏宏 副理

網頁設計

張嘉珣 協理

蔡秉蓉 專員

