

企业变革三箭齐发 掌握策略、关键因素与核心能力

文 | 刘朝清

产业正在巨变，不管您想不想变，外部环境都将推着您的企业到一个从未经历之境。要如何成功变革，需从应对策略、所需成功关键因素及对应的核心能力三者搭配来讨论。

过去一年多来，因中美贸易战及新冠疫情影响，几乎所有的企业都经历了一场史无前例的变化。虽有如旅游、纺织等产业因人流管控或民生消费力减弱等因素影响，业绩严重下滑者；但也有部分厂商，因受中美贸易战的转单效应、疫情受惠及国内疫情控制良好等因素，业绩呈现前所未有的荣景。

笔者日前有机会分别与两家在个别产业都位处全球三大企业的董事长会谈，这两家企业都处于疫情受惠产业，过去一年的业绩成长了数倍以上，2021年一整年的接单量早已接满爆棚，虽外在情势推著者两家公司快速成长，也让业者不禁焦虑，如此荣景可以持续多久？未来的情况会是如何？应该如何来因应呢？笔者整理两次会谈的过程，分析两家企业成长的经验，给予这两位老板的建议是，回归原始“包容整合”的核心能力，执行国际化协调管理策略，掌握多元人才的成功关键因素。

这两家企业的成长历程，如同近三十几年大多数中国台湾企业发展一般，都是在因缘际会之下，有了一门技术或是遇到了一个市场机会而踏入了该产业。因创业初期生产与营销能力都尚未成熟，无法与当时市场既有厂商竞争，只能在被主力厂商忽略的客户中寻找商机。找到的客户需求小、品项杂、客制化需求高。

此时厂商也处于草创阶段，规模小、弹性大、配合度高、包容多，两者一拍即合，让这些新公司开始发展。此时客户区隔化成为经营策略，客制化是成功关键因素，配合度高、包容多则是厂商得以生存的核心能力。

因为经营众多小客户成功，让这些公司逐渐茁壮到可以进入主流市场（Mass Market）去争取客户。刚好那时国内经济开放，低廉的工资与制造成本吸引厂商去设厂，以“相同的质量，80%的价格”为口号，创造高性价比的





产品，掠夺既有竞争者的订单，公司成长为市场的要角。这个阶段，经营策略转变为低成本，高性价比是成功关键因素，低廉人力与制造成本的工厂则是核心能力。

低成本策略是条不归路，虽两家厂商都因此策略，分别成长至该产业产量前三大，但永远都有更低廉人力与制造成本的厂商进入市场。在两家企业业绩成长之时，毛利却不断下滑。为求突破改善，又当时产官学界纷纷鼓励代工厂商转为经营品牌，这两家企业也投入品牌经营之林，但成果却更加不理想。

痛定思痛，深切反省，两位董事长都悟出了原来品牌营销不是重点，要让售价提高、价值提升，是要在塑造产品甚至公司整体的形象、品味、特性，让客户清楚明了我们公司的 Style、定位，而且这些 Style、定位是客户接受且喜欢的，他才会愿意付出更高的价格。

为达此目标，两位董事长分别聘请世界顶尖的意大利设计师、美国营销团队或举家移民至美国常驻，以接近市场，体悟客户偏好，借此定义企业品味，形塑公司及产品的风格。辛苦耗费数年时间，终于让企业再次转型成功，毛利与

业绩同步成长。

分析定义之，此时策略应是差异化，成功关键因素是形塑迎合客户且明显的品味，公司的核心的竞争力会是贴近客户、了解偏好、定位执行。常有业者质疑这样的策略只适合消费性产品，工业性产品只讲求性价比。这次为例的两家企业中，一家确属消费性产品，但另外一家则是一般零组件生产供货商，验证形塑定位品味这件事，在企业决定执行差异化策略时，都是必须的，不论产品是不是终端产品。

当公司走上差异化策略后，要形塑

表 1 一般台湾企业发展历程

阶段	草创	成长	转型	壮大
经营策略	客户区隔化	低成本	差异化	国际化整合协调
成功关键因素	客制化	高性价比	迎合客户且明显的品味	国际化且在地管理人才
核心竞争力	配合度高，包容多	低廉人力与制造成本的工厂	贴近客户、了解偏好、定位执行	经营者的多元包容

品味的不只限产品、原公司，还包含了整体供应链的所有厂商，这样客户才会对该企业的定位与品味有完整清楚的认知。因此驱使这两家企业不得不踏上国际化之路，分别到海外整合各国经销商或自设子公司，也开始面临到整合、协调的管理问题。

因同事来自各不同文化背景，分布世界各地，经营问题涵盖由设计、生产、配销、营销、销售等全价值链，管理幅度与深度迅速加大。相对此时的竞争同业，多为欧美日等先进国家百年企业，历史悠久、制度健全，早已国际化布局数十年，让这两家企业国际化竞争又饱受挫折，再度面临到转型不易的问题。

两位董事长都在苦思转型突破，却发生了贸易大战与疫情来袭，中国台湾国际棋子的角色及疫情控制良好等因素，让订单蜂拥转至，在丰收之际也更加深这两位董事长的管理压力，因而促发了与笔者的会谈。详谈后，笔者认为此时两家企业的应执行的是国际化整合

协调策略，运用此次业绩爆发累积的资金，至全球主要市场，以并购迅速建立子公司，让其公司总部由最早的客制化工厂、生产基地、营销中心，转型为全球管理总部。

成功关键因素在于要有国际化营运且能在地深耕的管理人才，因此次疫情及十年前金融风暴，中国台湾或全球各地有许多原在大型企业担任国际化管理的专业经理人，因原公司产业兴衰，不得不暂离职场，如去寻找发掘相关人才供应是可得的。

要使这些来自不同产业的高阶主管发挥效能，企业应有的核心能力则是经营者的多元包容，经营者架构清楚的经营策略后，要能倾听不同背景经理人的意见，并配合他们每个人不同的能力与特性，进行弹性化的领导，以达成集团整体目标。

这样的核心竞争力，和两家企业创始之初，对客户弹性、包容的核心能力类同，只是当时是对客户执行产品客制

化，现在是对专业经理人的领导客制化，所以对于这两位董事长或台湾大多数的经营者应该都不困难。

因为疫情限制了两位董事长的国际移动，笔者得有机会与他们进行了深度的会谈，从他们过去发展，发现都是因着其发展策略、成功关键因素与公司核心能力完整的搭配，让他们在三十年间，由一家五、六人的小公司，发展至今都已是年营业额数十亿规模了。

希望借由这两次的讨论，笔者的归纳与建议，也能给两位董事长一些的帮助。另整理成稿如上，再制表如下，希望给面临类似问题的其他经营者一些参考。不管您的企业目前是在哪些阶段，要执行哪种策略，若您能找到策略所需的成功关键因素，并养成相对的核心能力，您的企业变革就成功可期。MFC

本专栏作者为国立暨南国际大学新兴产业博士候选人，企业与大学讲师，美国南加州大学管理硕士，具二十多年跨产业经营管理实务。