

面向世界，聚焦全球

核心競爭力與社會關懷的宏觀分析

面對區域經濟的發展與全球化的競爭，
未來改往哪裡去？KY分享深度的觀察、宏觀的分析。

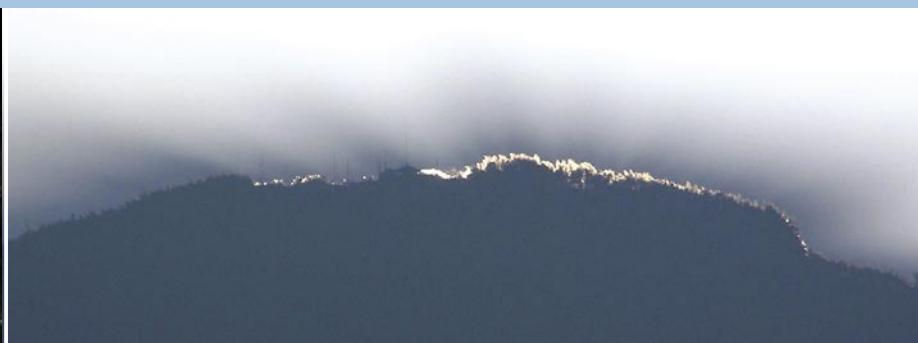
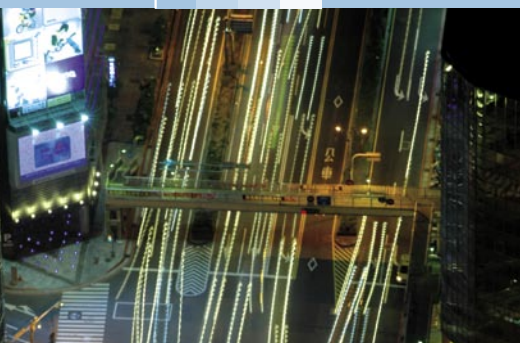


BenQ

To contact us with feedback or suggestions , please email " myBenQ@BenQ.com " !

面向世界，聚焦全球

核心競爭力與社會關懷的宏觀分析



台灣在享有優質生活型態的同時，卻也因島國心態侷限了國際化的發展。面對區域經濟的發展與全球化的競爭，未來改往哪裡去？以下是KY深度的觀察、宏觀的分析。

■ 台灣的美麗與哀愁

這是一個世界的體系、全球化的時代。探討這個主題，我從宏觀的歷史角度出發，在時間與空間的雙重架構下，觀察台灣，也觀察世界的變化，最後反思台灣的未來。

描述台灣的現況，我以川端康成的小說《美麗與哀愁》做註解。自然環境、公共建設與優秀的人力素質，為台灣造就了獨一無二的競爭力；然而，台灣社會的貧富差距也逐漸變大，社會邊緣人與落後階層面臨了很大的經濟壓力。

優質的生活型態

生活在這塊土地，一定要認識這塊土地的優點。台灣生活型態的優質化是亞洲國家少見的。地方雖然小，但是到處都是好山好水。要登山，這裡有許多公路可以通往海拔一千多公尺的高山山腳下，有的甚至可以直通山頂，帶我們呼吸芬多精，感受自然的生命力。去到新竹的司馬庫斯部落，一定會被眼前雄偉的神木群所震撼。每棵樹的樹齡動輒兩、三千年，有的甚至超過四千年，每一棵都超過十個人合抱，全世界沒有多少地方有這樣的自然景觀。

快速移動的兩小時生活圈也是全球罕見。兩個小時幾乎可以到達台灣任何一個角落，從台北到高雄，兩小時的飛機航程；從



海邊到山上，兩個小時的車程；從都市到鄉村，開車一個小時就可以抵達。

和亞洲其他地方比起來，台灣城市、鄉村兼備，城鄉間基礎建設的落差相對上也比較小。這一點在亞洲做得最好的是日本，但是相較於泰國、新加坡等國家，台灣的情況好很多。

此外，台灣的傳統產業和科技產業配套相當完善。德國確實有許多高科技產品，但是大多數都是化學、生化、機械加工這類傳統高科技。雖然有許多百年的機械加工廠，但是電子、電腦這類與未來生活結合度高的高科技產業並不多。

反觀台灣，從內湖到新竹，一個小時的車程裡，什麼樣的高科技產業、高科技服務業和零組件都有。在這條帶狀高速公路的兩端，上萬家的公司和全球科技業都有「掛勾」，在這裡可以找到任何客戶、任何配套的上、下游廠商。雖然目前外

移大陸的廠商很多，但是要取得或管理這樣的資源還是很容易。

台灣是一個非常奇特的地方，農業、製造業、服務業、零售業一應俱全，有些國家雖然前面幾項做得非常好，但是並沒有很好的零售業，每逢假日或晚上下了班，很難找到地方買東西。相對上台灣的零售業有很高的普及率和便利性，24小時都可以買到食物，半夜一樣可以買到書。

我們應該好好珍惜這樣的環境。這裡的休閒、娛樂和醫療產業，遙遙領先其他地區。特別是台灣的醫療產業，優秀的醫學人才輩出，醫療環境安全、值得信任，醫療費用又低。雖然文化產業目前還是相對雜亂、沒有章法，但是遍地開花，文化活動多元豐富，每個人都可以從中選到自己喜歡的東西，這個最民主的華人社會，有最大的創意發揮空間。

儘管已經成為國際人，每天都要關注外面世界的變化，我們還是要回到自己每天居住的地方，善用台灣這樣的環境，擷取創意的來源。

高素質的人力資源

台灣是華人圈唯一歷經中、日、美文化洗禮的地方。這樣的歷史背景成就了台灣高素質的人力資源，綜合了日本的韌性與刻苦耐勞、美國的創新與速度，和華人的機動與靈活。幾百年來的戰亂，也讓台灣人才具有相當高的移動性(mobility)。

平均來看，台灣擁有華人社會最好的教育水準，以及相對優質的道德水平。在人才的發展上也相對比較平衡，例如香港理工和文學背景的人才相當少，台灣各個科系都不乏人才，在人力資源的儲備上比較寬廣。

島國心態

然而，台灣也有自己的侷限，例如島國心態。最顯而易見的就是台灣的店面很多，大家都喜歡做老闆，只是規模都很小。可能是因為社會太小，很容易看到別人、「撞到」別人，讓人對許多問題都比較計較，注重小節、精打細算，缺少大歷史觀。

台灣有太多的人在做相同的事，導致資源被稀釋、攤薄，難以在國際競爭上致勝。最近友達與廣輝合併面臨到的銀行融資額度問題，反映了台灣金融機構跟不上產業規模和國際化的



問題。根據銀行法規定，銀行對單一公司授信不得超過銀行淨值的15%。最大的台灣銀行淨值只有1,877億台幣，其他淨值超過1,000億的銀行也不過二、三家。

台灣銀行有百年歷史，規模卻沒有跟上其他產業的發展。在國際化的衝擊下，國內各產業界之間應進行適當的整併。韓國主要銀行只有兩家，台灣卻有四十九家；大陸前五大銀行市佔率達71%，台灣前五大銀行只佔37%。

台灣淨值超過千億的電子業至少有十家以上，台灣銀行這樣的規模，不僅不足以應付科技產業海外資金運作的需求，壓抑了企業跳躍國際的能力，更將商機拱手讓給外資銀行，在Universal Bank的趨勢下，難以抵擋國際化的衝擊，無法和海外銀行競爭。

媒體主導社會情緒

台灣媒體也是另一個令人困惑的現象。2005年台灣政府的稅收增收，顯示台灣經濟狀況已經開始好轉，然而，大多數的人並沒有因此變得比較快樂，其中一個原因就是媒體不斷傳佈許多負面消息。

台灣充斥許多平面媒體，電子媒體也相當氾濫，我們每天看到的不是速食、八卦、淺碟式的內容，就是轟炸式的煽情報導。而且每家媒體都有特定的政治立場，公信力不夠，政論節目也不像大陸的媒體有歷史觀點在裡頭。每天重複播放的都是方圓幾公里內發生的新聞，很少報導國際新聞，跟不上國際脈動。

在明基合併西門子手機部門時，英國BBC做了一個小時的專訪，討論歐洲科技產業的競爭力究竟該何去何從，同一個時候台灣的媒體卻不斷炒做腳尾飯的新聞。這種欠缺國際視野的報導，徒然加深島民意識，無法瞭解全球化對台灣的衝擊。

電子媒體跟著平面媒體炒新聞、媒體與政治人物共生……媒體主導了台灣社會的群體情緒，助長了社會亂象。希望明基可以成為社會的一股清流，提供一股正面向上的力量，支持那些想為社會做點事情的人，幫助社會朝正面的方向走。

產業資源內耗

社會欠缺國際視野也反應在另一個現象上。當全世界都在關注自己的競爭地位時，台灣社會卻只專注在錢賺多少，很少關心世界競爭地位和影響力。

快速致富的股市利益，助長了急功近利的經營模式，大家都以模仿第一，抄襲為快。結果是，高成長的產業，集中了過多的人、財在競逐，產業資源的內耗相當嚴重，無法因應全球化的衝擊。以面板產業為例，一個產業有七家公司在經營，相對於韓國兩倍於台灣的人口，只有兩家廠商，臺灣企業相較之下所分到的資源，少了许多耗。這種追求短期的現象，也讓創意不易得到合理的報酬，也因此造成挖角風，降低了企業長期培養人才的意願。

台灣的ODM和OEM已經面臨不對稱供需關係的挑戰，客戶日趨集中化，同質化過高的惡性競爭，讓價格成為競爭的唯一工具，整體ODM的經營環境漸漸趨近EMS，附加價值正急速下降。另一方面，台灣的生活費用已經接近已開發國家的水平，這樣的高成本能否支持逐低成本而居、低附加價值的ODM產業？這些都是台灣社會不能不深思的問題。



■ 地球的平坦與崎嶇

網路打破了國界，讓知識取得零時差、無邊界，這個點對點互動式的新媒介，具有強大的威力。科技抹平了這個世界。網路是數人頭的生意，網民的規模經濟決定商業模式的優勢，讓區域經濟凌駕在國體經濟之上。

企業立足台灣，但是不能雙腳都站在台灣，另一隻腳要站到海外，從區域經濟及全球競爭力的角度出發，才能創造更高的附加價值。因為未來的競爭不在台灣，在全球。

大量的追兵

很多人都在討論《世界是平的》這本書。台灣從三、四十年前開始外銷就參與全球經濟，隨著全球化的不斷發展，後進國家也開始參與全球競爭，帶來了大量的追兵。

後進國家的最大特點是大量低廉卻高素質的人力資源。以印度為例，印度人才擁有非常好的英文能力，這裡的印度包括了印度以及它周圍的巴基斯坦、孟加拉等國家。這些國家正積極地參與外包業務。我到印度看這些公司的辦公室，每人一台電腦、一支電話，一天三班。在這裡工作的人南腔北調的英文都有，從事整理訂單、技術文件、催收帳款等工作，連倫敦市政府停車場的催繳作業，都外包到印度。印度軟體開發人員估計已經超過100萬，從邦加洛這個城市開始，散落到其他城市，密集程度遠超過我們的想像。印度外包業務的起家 and 菲律賓一樣，英文能力都是無可取代的競爭力，台灣趨勢科技的call center就設在菲律賓。

馬來西亞檳城也是東南亞另一個外包中心，這裡有花旗銀行東南亞地區的客戶中心，雇用了4,000人處理亞洲的信用卡業務。檳城的優勢在於這裡的員工可以講英文和各種華人語言，服務大多數的東南亞國家。另外日本、韓國廠商的後台流程中心也已經搬到大陸東北的大連、瀋陽等城市。

從現在最新的趨勢看來，繼製造外包之後，後台流程(BPO, business process outsourcing)和知識工作也開始外包。以前，印度公司為美國人壽保險公司所提供的外包服務，只是將美國掃描後傳來的保險表單鍵入電腦，敲進表單上，再由美國員工做後續處理。現在這些公司已經開始聘請醫生，審核醫療保險理賠業務所涉及的診斷證明、病歷、藥單、藥劑量、手續費用等

事宜，搶走美國保險公司醫生的工作。此外，印度軟體外包三大大公司也開始在大陸成立據點，過去這些公司幫Cisco等公司做外包，現在，這些公司自己也為客戶提供完整解決方案(total solution)。

價值鏈一直在調整，核心競爭力也不斷在轉變。台灣基本上還停留在為外國公司做製造外包，當更多東西開始外包出去後，我們的核心競爭力在哪裡？還能掌握什麼樣的價值？

地球能源耗盡

全球化所造成的另一個衝擊是全球礦物能源的枯竭。積極的經濟發展讓印度、大陸等新興地區成為能源消耗大國，這些國家對石油的需求帶動全球油價全面上漲。過去20年來，世界上的戰爭為的不是種族問題，就是能源問題，未來，能源的爭奪很可能引發新的衝突。

很明顯的，礦物能源的養成速度絕對跟不上消耗的速度；然而，目前再生能源與儲能的成本還是太高，效能也不是很大，就拿太陽能來說，它在實驗室裡的再生效力只有30%，在商業應用上就更低了，節能技術的發展還有很大的空間。生物能源或許是替代能源的唯一機會，例如巴西從甘蔗中提煉酒精。日本一項研究則建議採用香蕉提煉酒精，因為芭蕉整棵樹從頭到尾都可以被利用，生長速度也快。

只是，生物能源和環境保育還是有矛盾的地方。一百棵甘蔗只能提煉出幾公升的酒精，想要以甘蔗作為能源來源，必須有很大的栽種面積，如果為此砍罰森林，開發新的耕地，對環境還是會造成負面影響。

近幾年全球天災頻仍，天象變異，日本名古屋四十年來第一次下雪、德國易北河氾濫、慕尼黑也出現水災、沙漠化增加、綠地不斷減少……日益惡劣的環境，越來越不適合人類生存。與此同時，貧窮國家和落後地區在改善生活的壓力下，環境保護的重要性排在生活溫飽之後。是不是環境開發才能帶來生活的改善？生活改善後才有提昇環保的能力？地球環境品質能夠承受改善多少人生活的開發程度？《大崩壞》這本書告訴我們，許多文明的毀滅都跟環境的破壞有關，人類與大自然不平衡的關係，不能不重視。

■ 我們的機會與希望

談了這麼多台灣和全球化的趨勢，最重要的還是在這些可預見的趨勢中，找出我們的未來座標。

台灣的未來座標

產業附加價值的發展可以分為製造、創造、創新、自主創新、制定產業標準、無形資產管理運營等階段。每個階段有自己的核心競爭力，也有一些表現傑出的國家地區。

擁有世界性的品牌，透過品牌的力量主宰消費者，是韓國這十年來最大的突破。現在韓國開始朝制定產業標準的階段邁進，行動電視的新標準DMB，韓國版的WiMax “Wi-Bro”等，都是可觀的成果。先在韓國境內全面鋪設，再派人到國外參加研討會推廣；由國內廠商鍛鍊好體質後，再全面進軍全球，韓國就是透過這樣的方式制定產業標準。

目前台灣產業大多數都還處於創造的階段，走出自己的knowledge、自己的know how，找出台灣的位置是當務之急。

附加價值鏈的發展進程

附加價值階段	核心競爭力	Role Models
製造	低成本勞動力	大陸、越南
創造	快速、彈性的管理	大陸、台灣
創新	研發實力	以色列、台灣
自主創新	品牌、行銷	韓國
制定產業標準	IP、母市場規模	美國、日本
無形資產管理運營	人才、智財、法務、金融	瑞士、美國、香港

品牌是永遠的資產

面向未來，品牌才是永遠的資產。歷史是最好的借鑑。三十年前紡織業已經有過一波產業外移，當時台灣的紡織廠有的遷往薩爾瓦多、瓜地馬拉，有的搬到東南亞。面對同樣的困境，香港紡織業和台灣有不同的思維和做法，台灣紡織業往外遷移到成本更低的地方，香港紡織業則轉而經營品牌。現在，我們身上穿的衣服，很少有台灣自己的品牌，倒是香港的品牌還不少，像是Esprit、Giordano、G2000等。

現在台灣高科技產業所面臨的挑戰，二十年前腳踏車產業也面臨過。就在腳踏車廠商紛紛外移的時候，Giant的董事長劉金標毅然決定回到台灣，專心在品牌的發展上。那些外移的腳踏車廠商一個個關閉，現在Giant已經是全球第一的自行車品牌。

殷鑒不遠，歷史告訴我們，打工的事業最後自然就會消失掉，因為它永遠都要往成本更低的地方遷徙。唯有品牌事業才能累積無形資產，更何況數位世界打開新興品牌的機會之門，科技產品日益生活化，品牌價值也隨之不斷提高。

特別是亞洲和新興國家，這些地區擁有全球最大的消費人口和高速成長的中產階級，對數位新技術有很高的接受度，是新興品牌絕佳的練兵場和面向市場之窗。我們要掌握這一波機會，延伸我們對Home Market的定義，將這些地區納入母市場。

掌握產業鏈的關鍵地位

附加價值的高低，取決於投入成本的低高；台灣的成本已經很高，必須以相對的資源優勢取勝。掌握關鍵技術或核心競爭力，依附集團，形成策略結盟夥伴，進而運用區域資源，結合區域經濟的優勢，擴大價值空間。

這裡頭可以有許多不同的做法，例如進口替代、選擇進入障礙高的領域、取得內需的先期支持、接近客戶、創造獨特的客戶關係、爭取寡占的機會。

達方就是一個成功的例子。達方現在是明基友達集團股價最高的公司，前四年，因為MLCC投入很大，折舊成本高，經營得非常辛苦。在寒冬期間，達方一方面有明基友達集團的內需作為支持，一方面也開始經營進入障礙相當高的液晶背光模組轉換器(LCD Inverter)，這個產品為達方創造了規模經濟效益，撐住整個公司，現在達方已經是全世界LCD Inverter最大的供應商，走出了自己獨特的特質。

與此同時，達方也靠其他產品線創造利潤。以鍵盤來說，從經營開始，這個產品線就持續獲利，蘋果電腦一直是長期客戶。透過與客戶維持長久、獨特的關係，讓達方不論是在液晶背光模組轉換器還是鍵盤，都有寡占機會。

進入高未來性的產業

很多人常問，未來有什麼產業是可以投入的？在回答這個問題之前，我們應該丟掉「找明牌」的心態，先想想自己有什麼不足的地方，補足自己的能力。

未來「能源」和「高齡化」會是兩個重要的大議題。地球能源在可見的未來將會耗盡，人類壽命會不斷延長，在這樣的大趨勢下，再生能源產品、高密度儲能技術、新能源製造與能源轉換技術、高齡人口商品等都具有相當大的發展性。

如何設計節能或低耗能的技術與商品，關係到我們能不能降低能源消耗，讓地球有更長遠的生命。手機和LCD都有節能的概念在裡頭，汽車產業也有很先進的發展。Toyota已經推出油電混合車，歐洲有柴油車，酒精、汽油混合車也在巴西推廣多年。

隨著全球已開發國家的高齡化發展，可以提高人類壽命與生活品質的相關產業，也是值得投入的領域。有機會去日本，可以到Toyota在東京台場的展示中心Mega Web參觀。這裡有一個豐田通用設計館(Toyota Universal Design Showcase)，裡頭展示了Toyota對通用設計的各種巧思。其中有許多是和高齡人口有關的設計，例如儀表板的遠近、字體的大小、輪椅上下車的方式等。

除了節能和高齡人口商品，與客戶高度互動的知識性服務商品，如醫療服務、類似IBM所提供的IT諮詢服務與解決方案等，也具有一定的市場潛力。當然，網際網路也潛在很大的商機，創造網路收費的商業模式一直是許多人的夢想。

過去台灣從製造開始發展，運用低成本的勞動力取勝，進而邁向創造和創新之路，未來除了努力朝自主創新、制訂產業標準與累積無形資產邁進，更要把區域經濟納入考量，以品牌行銷和技術實力創造新的附加價值。🌈

KY推薦好書：《世界是平的》

作者：Thomas L. Friedman
雅言文化 / 23/11/2005

小時候我常聽爸媽說：「兒子啊，乖乖把飯吃完，因為中國跟印度的小孩沒飯吃。」現在我則說：「女兒啊，乖乖把書唸完，因為中國跟印度的小孩正等著搶你的飯碗。」
數位科技抹平了世界，全球化帶來了許多追兵。換個角度想，競爭的立足點也變平等了，不管身在何處，只要有寬頻、有雄心，就不必擔心會被邊緣化。



KY推薦好書：《大崩壞》

作者：Jared Diamond
時報出版 / 26/1/2006

「玻里尼西亞人在復活節島上拚命雕刻石頭巨人，忽略了大自然，最後只是為自己帶來滅亡。同樣的傻事在人類文明史上一再重演。」
為什麼一些曾經繁榮的文明會走上毀滅之路？生態環境的破壞、氣候變化、強鄰威脅、友邦的支持……更重要的關鍵是：社會面對環境問題的應變能力。找到解決方法的文明存活了下來，沒找到的，隨著環境變化而沒落。



更多KY好書推薦，都在「線上讀書會」，發現好書、閱讀好書，一定要密切注意myBenQ電子報！

KY推薦好電影：《純真的十一歲》(Innocent Voices)

導演：Luis Mandoki
2005柏林影展水晶熊獎最佳影片
奧斯卡最佳影片等十項大獎提名

「在這裡，我們不想12歲……」
1980年代，薩爾瓦多政府軍和游擊隊發生內戰。戰火蔓延中，11歲的恰瓦，在父親離家逃到美國後，和母親一肩扛起家裡的重擔。然而，當地政府軍為了補充短缺的兵源，規定男孩子到十二歲就要去當兵。面對即將到來的12歲生日，不加入政府軍，只能參加游擊隊的恰瓦，要如何面對未來的命運？



KY推薦景點：Mega Web豐田通用設計館

地點：東京台場江東區東海1丁目(約24,000千平方公尺)
營業時間：11:00 ~ 21:00
網址：<http://www.megaweb.gr.jp>

Mega Web是Toyota的大型展示中心，裡頭有City Showcase、Universal Design Showcase、History Garage等主題館。這裡展出了Toyota的經典與最新車款，可以享受試駕服務，也可以搭乘無人駕駛的全自動化E-com RIDE欣賞館內的展出。





CL71 滑出你的大視界

無懈可擊的2.0吋超寬廣螢幕



BenQ-Siemens CL71
以鏤切邊框及高質感金屬鍵盤打造細緻外型，並以完整的多媒體功能搭配IPS顯示科技，
採用半自動滑蓋設計的BenQ-Siemens CL71，是優雅外型與實用內在完美的結合。



CL71

- 2.0 吋 170 度超廣視角 TFT 全彩螢幕
- 130 萬像素相機與動態攝影
- 支援 MP3 播放與 FM Radio 功能
- 支援外插卡 (Micro SD) 與藍芽無線傳輸
- 榮獲 2006 德國 IF 設計大獎



Keep exploring.

BENQ-SIEMENS

BenQ Corp. is a trademark licensee of Siemens AG.

