

用創新與價值 微笑全球

「從科技島到加值島—世界是平的藍海策略」

施振榮學長專題演講

文·賴奕如 圖·交大校友會

為了歡慶交通大學在台建校 50 週年，除了比往年盛大的校慶活動之外，校方特別舉辦了「交通大學全球校友商界領袖峰會」，邀請全球地區校友返校共襄盛舉。而身為「資深交大人」施振榮學長也為了此次特別具有紀念意義的峰會，以「從科技島到加值島—世界是平的藍海策略」為題，從台灣未來產業發展的角度出發，進行了一場精彩的專題演講。

1989 年，施政榮學長提出了科技島的概念，當時是希冀能作為台灣未來發展的願景，而台灣在經過了十幾二十年的發展之後，各產業之間早也已經不分你我，轉為以科技做為基礎，不斷地在各個產業、經濟層面提供加值的服務，也就是從科技島逐漸轉變為加值島的過程。施政榮學長在演講中不斷強調，要如何提昇自我價值以及品牌形象，將是台灣產業未來發展的重點，更是台灣未來能夠在國際間立足的關鍵。

而台灣要如何走向國際？首要條件即是需要新思維。施政榮學長指出，在世界是平的之趨勢下，許多傳統思維將不斷面對空洞化的憂慮，沒有一個國家、公司能具備價值鏈的所有競爭力，因此垂直整合價值鏈之所有活動已不符經濟原則，反而需要不斷的分工，分工之後更要進行整合，在此模式的運作之下，促進世界成為平的。

因此，在世界是平的這樣的大環境下，贏家需要一個新的思維，才能跟進世界潮流，不斷往前。施振榮學長將贏家分為兩個角色，一個稱作整合者，即是能有效整合全球最佳資源者；另外則有被整合者，即是各領域之領導者能成為全球最佳選擇者。實際上大部分的人、國家同時會兼具這兩種角色，根據領域以及情

況的不同，隨時要轉變自己的定位，以配合整個大環境的營運生態。就如同今日你是主管的身份，你必須要知道要如何讓別人做事，若今日你是部屬，要如何配合老闆做事便成爲了你最重要的目標。

整合者的思維即來自於此，不需要任何事情都自己動手，而是建立一個創新分工整合的生態，分工清楚、並且利益與共，其合作模式也必須是簡易可行的，以各自可以負責的方式作用，以達成多贏的生態。像現今的網際網路，即是全世界各地區分配好網路協定之後，眾人就能在此協定上利用網路這個平台發揮力量，整合者就是要動腦去規劃一個簡易可行合作的協定。

但是世界是平的不是一個革命，而是一個循序演進的過程。贏家的思維與策略的思考是非常重要的事情。施振榮學長以美國電腦公司 DELL 與宏碁爲例，當這些電腦公司開始思考不做電腦時，便踏出了成爲贏家的第一步；另外如台積電、聯電、聯發科等，在半導體界具有全球領先地位，他們都是轉型成功的例子，更是充分利用分工與資源整合的結果下誕生的贏家。

不論是作爲整合者或是被整合者，都必須要了解到自己的關鍵資源在哪裡，也就是所謂的價值：創造價值的整合者，或者是成爲有價值被整合者。而這也是此場演講中施振榮學長不斷強調的重點，世界是平的，全球的機會也是無窮多的，此時該思考自身的哪些領域是世界領先地位，進而成爲整合者或被整合者，而非一窩蜂跟進，或是盲目的投資，不懂得利用自身價值，就是失去了成爲贏家的機會。

施振榮學長指出，雖然台灣已有許多企業在全球市場佔有領先地位，然而若要以台灣作爲一個整合者，則還有許多成長空間與挑戰，更需要找出自身價值所在。目前國內市場太小，尚未有機會面對市場去扮演整合者；國際形象也不足，導致無法讓他國認同或配合；國際化的管理人才經驗不足；甚至出現了「me too」文化，到處跟別人一樣，在這樣的思維之下，是沒有辦法成爲贏家的；另外，技術層面雖然不斷地在創新進步當中，但是卻無法創新市場，提供的舞台相對不足，即便再好的技術也沒有發表空間。

過去台灣在全球的競爭力一直能保持領先地位，是因爲台灣擅長將成本降低，再加上將製造外移到大陸去，借重大陸的資源，導致部份產業能夠有所成就。但是近年來因爲全球市場的需求，當這些產業需要擴大爲全球性的規模時，中間卻發生了阻礙，因爲他們尚未找到自身價值，無法在全球市場有所定位。

對此，施振榮學長認爲台灣的價值其實是彈性與速度的營運模式。他幽默地

舉例，當他今天早上在博愛校區照相（編按：施學長與 57 級校友畢業四十周年合影），中午回光復校區吃中飯後，馬上就能拿到照片，像這樣子的服務速度，就是台灣的價值所在，也是台灣精神。透過台灣特有的彈性且具有速度的營運模式，有效掌握全球市場，並且不斷降低成本，保持台灣的競爭力。施振榮學長對於台灣未來發展具備強烈的信心，他表示，因為從前對此著墨太少，所以現在能夠發展的空間更是無限，只要找到機會，就能一躍到世界舞台。



施振榮學長又說，整合其實是一個很大的挑戰。過去這麼多年來，台灣不斷強調品質的重要性，最近這十年則是大談創新，實際上這兩種想法都是對的，而下一階段則是品質與創新兼具之後，更要加上整合的能力。整合全球資源已經成為台灣要提昇競爭力所需要具備的新核心能力。

而除了要面對整合與被整合的挑戰之外，品牌與形象也是台灣所需要挑戰的面向。不斷創造好的品牌價值以及良善的品牌形象，能夠為台灣贏取更多機會。但僅以降低成本不足維持永續競爭力，還是要透過管理與有效的分工整合，在創造價值、降低成本雙管齊下之新的創新取向，才能夠永續具競爭力。

施振榮學長在前年參加經濟永續發展會時，對於 2015 年台灣經濟發展願景提出了 3B 概念：全球連結（Global Bridge）、全球人才（Global Brain）、全球品牌（Global Brand），強調透過 3B 建立全球加值服務中心，也就是經由開放、創新與價值這三面向，讓台灣從科技島轉型成為加值島—全球加值的服務中心，未來台灣不論是在金融、或是在交通運輸等方面產業，都要朝這樣的目標努力。

施振榮學長自退休之後不斷再推動知識經濟的概念，他表示，知識經濟到最後其實就是品牌經濟。若將知識經濟從微笑曲線的角度來看，即是代表研究發展的結果—智慧財產權、以及品牌行銷的結果—商標，這些結果的知識含量非常高，且都具有經濟價值，所以可以說智慧財產權與商標無疑是知識經濟很重要的體現。從品牌行銷方面來看知識經濟，其運用是最廣、且時間最常、效益最高，因為品

牌者就是整合者，整合者不是只會懂得整合，而是應該要對於價值鏈各個資源的知識都要有所了解，才能進一步有效的整合。這也說明了品牌為什麼是價值最高的智慧財產權，也就是因為其知識含量最高，更符合了知識經濟的定義。

出過六本書的施振榮學長更打趣地舉例，現在找一個沒有名氣的學者寫一篇文章，跟他寫的一篇文章做比較，看誰會賣得比較好？「沒有品牌，你的知識就不值錢！」施振榮學長堅定地說。而要如何讓知識變得有價值？行銷是很重要的策略，更是讓提昇自我能見度的重要手段。「為什麼很多美國的知識看起來比較值錢？因為他們行銷的手法，因為他們的形象比較高，讓他講的話好像比較有學問。為什麼中國崛起？因為中國大陸的點點滴滴所表現出來對世界的貢獻是越來越顯著了，不僅是所謂的世界工廠，未來還會有更多的貢獻。」施振榮學長認為，其關鍵就在於我們對於世界所創造的價值有多少，而這個價值也決定了我們的形象與定位。

創造品牌價值的確是很重要的事情，尤其在高呼知識經濟的現今，其份量會越來越受到重視，因此品牌觀念將會是任何一個人、或是企業、乃至於國家所要有的思維。然而創造品牌價值並非只是一味的花錢，施振榮學長曾在其書中提出「窮人行銷法」，他以母校為例，交大在五十年前成立了電子研究所，當時如此具有前瞻性、未來性的投資與眼光，在經過四、五十年的時間後，以優秀的人才與研究發展塑造出交大的品牌。雖然這是以時間代替耗資的方式，卻也是最有效建立品牌形象的方式。

施振榮學長更大膽表示，政府要花五年五百億建立卓越大學的政策其實是不可行的，花錢並不會變成世界的卓越大學，反而是建立起學校的品牌、讓學校卓越之後，錢與資源自然會湧入。此外，施振榮學長也建議，交大自身的卓越計畫，在考慮扮演整合者還是被整合者之時，有許多面向可以思考：適合扮演整合者的可以是哪些領域？對於這些領域是否又專心且專注？在那個領域是否有足夠的教授、資金資源？該領域是否是世界名列前茅？你要整合哪些領域？要如何取找尋可以整合別人的領域？

如同前面所提到，建立品牌價值與形象其實是需要時間累積的，因此，施振榮學長希冀觀念與政策可以從今天開始累積，品牌的形象、定位落實要一致化，第一天就要思考可行的定位，然後一點一滴不斷的創新，棄而不捨，並且落在所專精的領域。

此外，施振榮學長也提出品牌台灣的願景。他表示，台灣與韓國的狀況不太

一樣，韓國能夠靠知名品牌如三星、LG、現代打天下，但是卻只有這些品牌支撐著經濟，當其中一家有任何狀況時，都會影響到整個營運生態；但是反觀台灣，中小企業繁盛，具有多元品牌，百花齊放，各個不同企業支撐著經濟，支撐點多了，各家企業所受壓力也會分散，而這就是台灣的特色，也是未來能夠打進全球市場的發展。



施振榮學長建議，台灣未來可以透過知名多元品牌去塑造台灣形象。除了已經具備之創新製造的優勢之外，更要懂得利用這個技術去塑造國際知名品牌，但是不能以台灣為出發點，因為台灣這個名字本身已經有包袱，「made in Taiwan」這樣的名稱總是比不上「made in USA」、「made in Japan」。創造知名度要靠實質的東西，例如體育選手、特有當地文化、建築等這些台灣的人、事、物揚名國際。

「台灣的重要性一向只有商界領袖知道，老百姓是不知道的。」施振榮學長感慨地表示。因此要試著讓一般大眾了解台灣在世界的重要性，團結台灣人民的力量，需要時間與眾人的貢獻，點點滴滴才能開花結果，才能成功的品牌台灣、塑造台灣形象。現在台灣要追求的世界第一，是要追求幕前的世界第一，而不是幕後的世界第一，也就是讓台灣品牌能夠讓人看見。

施振榮學長也提出品牌台灣的策略：破除追隨文化，塑造追求世界第一的企圖心；並且要大規模的培養國際品牌行銷人才；品牌必須要當地化，也就是要整合當地人才與企業人才；以及提供有利品牌發展之環境。此外，品牌台灣可考量之四大策略領域則是：數位科技、美食、花卉，果、休閒生活用品、文化關懷（藝術、慈善、醫療）。例如慈濟、雲門舞集等團體，還需擴大其國際能見度，藉此提昇台灣形象。

最後，對於台灣未來的新格局，施振榮學長則建議：傳統產業的科技化與品牌化，傳統產業要能借重科技，在國際間打出品牌、數位產品的品牌化、服務業的科技化與國際化，才能夠控制品質，複製與降低成本、以市場為導向，結合科技與服務、以整合及創新提昇核心競爭力。而最終的目標，施振榮學長以微笑曲線作為結尾，希冀台灣能以曲線的兩端，也就是以創新與價值，微笑全球。友聲