

典範移轉下，台灣企業的轉型挑戰之一

# 先做大 再做強

撰文／林宏文

很高興受邀為交大友聲雜誌撰寫專欄，對我來說，這是交大畢業生最大的榮耀之一。從一九九〇年自交大電信系畢業後，我一直在媒體服務，主跑科技產業，也很感謝在採訪生涯中，遇到許多交大學長，從他們身上學習很多。

二十年來，我見證了台灣電子業的黃金年代，但近幾年，產業出現激烈的典範移轉，台灣企業也由興盛走向衰敗，讓人看了非常心急，有些話也不吐不快。因此，未來透過這個專欄，我將以產業轉型為主題，探討台灣必需面對的一連串挑戰，從整併、接班、品牌，到跨國經營、專利訴訟等，都將是我關心的議題，也希望藉此拋磚引玉，讓更多人關心討論，一起思考台灣的未來。

談到台灣電子業面臨的最大挑戰，我認為是企業規模普遍太小，無法面對國際大廠的競爭，也因此，合併收購的重要性更加突顯，先做大，接下來才能做強，這是當今刻不容緩的抉擇。過去，台灣企業一向以中小企業為主，優點是靈活彈性，但缺點是資源過於分散，無法集中力量。如今，這個問題愈來愈迫切，因為產業典範移轉，國際大廠從蘋果、Google、亞馬遜到三星，不是掌握軟硬體資源，就是進行價值全面整合的超級大廠，台灣在這種競賽中，已被迫要做出改變。

例如最近聯發科與晨星宣布合併，合併後員工可達

近一萬人，但從市值、營業額、專利等條件來看，都還輸高通或博通一大截，未來還要很努力才能追上。但是，台灣還有很多IC設計公司研發人數規模僅有百人或幾十人，頂多只能在很小規模的產品市場上競爭，不容易打造出具備平台競爭力的拳頭企業。

合併的效益與重要性，如今更為重要，因為當外在環境競爭加劇時，只有減少重覆投資與浪費，才能讓台灣建構足夠強的企業，另一方面，台灣目前還有更多重要的事等著大家去做，若能把人才資源釋放出來，也可讓更多人去做創新的事。

同樣的，我們也可以思考，為什麼國內的筆電代工廠一定要五家？能不能併為三家，讓規模更大、競爭力更強，也不至於讓那些外國買主到台灣亂殺價。另外，經營日益艱困的面板、LED、太陽能產業，能不能推動更多的合併案，建立幾家能夠立足於國際市場的大企業？

有人說，台灣的優勢就在中小企業，應該好好發揮，這一點我同意，但當企業已打到國際舞台時，就不能再以中小企業的心態來經營。很多人都有「寧為雞首，不為牛後」的想法，沒有人不想自己創業當老板，但當企業規模擴大，變成上市櫃公司後，就不再只有個人喜好而已。

合併，其實嚴格考驗企業主的智慧，為了公司長遠

目前擔任《今周刊》顧問，也是環宇電台FM96.7財經熱點V節目主持人。曾任《今周刊》副總編輯，《經濟日報》記者，畢業於交大電信工程系，天津南開大學經濟學碩士，主跑科技產業，著有《競爭力的探求》、《管理的樂章》、《惠普人才學》、《商業大鱷 SAMSUNG：21堂課三星從賣米小舖到賣全世界》等書。

的發展，忍痛做出決定，放手將公司交給經營能力更出色的團隊，恐怕也是必要的選擇。因此，我很佩服晨星董事長梁公偉先生，他願意把公司併入聯發科，這是需要很大的勇氣的。

我常常覺得，台灣科技業過去有一段很輝煌的歷史，但順風牌很容易打，大家過慣好日子後，現在面對逆境時，卻有很多人拿不出辦法，CEO無法做重要轉型決策，董事會也無法為企業找到好的CEO，任憑競爭力一日一日流失消褪，實在是很可惜的事。

在聯發科宣布與晨星合併後，我也注意到了勝華科技的消息。勝華宣布將跨足LED照明的品牌市場，以及智慧電視的品牌市場，看了這則報導，不由得讓人產生很大的疑問，在全世界產業都在進行整合之際，勝華沒有盡全力鞏固仍有相當大發展機會的觸控面板產業，卻宣布進軍兩個完全不同的產業，而且還是障礙更高的品牌市場，這樣的布局，對企業是好的選擇嗎？

產業的典範移轉仍在持續進行，企業的轉型難度確實也很高，在資源及人才都很珍貴的今天，抉擇已經不多，希望每個CEO都能有清晰的思考，走出自己獨特的一條路。