



典範移轉下，CEO尋求轉型的挑戰之一

第一要務 專注核心事業

撰文／林宏文

九月初，大同公司獨立董事呂東英向公司辭任，他的理由是，由於大同董事長林蔚山與總經理林郭文艷兼職太多、缺乏對公司的專注經營，而且光是大同事業體加上子公司、轉投資公司等，總共高達四〇幾家，而且大同集團用人同質性太高，經理人無法貫徹責任制，使董事會喪失失責能力，改善又遙遙無期，因此決定辭任獨立董事。

在國內，獨立董事因為理念不合而辭任的案例，雖然已不是第一次，但此次呂東英因為不滿企業領導人兼職太多，又無法專注經營，卻是第一次由獨立董事明確提出，並將衝突直接搬上檯面的案例，大同公司後續如何因應與改善，相當值得台灣二產業注意。

大家都很清楚，台灣二產業近幾年面臨嚴峻考驗，很多公司變成雞蛋水餃股，這其中當然也包括大同旗下的華映、福華等公司。呂東英辭任的新聞，其實讓我有很深的感觸，因為，在我跑了二十年的新聞，領教過許多企業的董事會後，讓我對台灣企業的董事會功能，已不再抱持多少希望，甚至可以说，國內大部分企業的董事會，基本上是無法發揮功能的，甚至有些更已淪為只是用來護航經營團隊的橡皮圖章。

長久以來，台灣二產業一直存在一個怪現象，很多CEO長年經營績效不佳，但董事會卻永遠不作為，不僅沒有為企業找到更適合的經營人選，或是為企業長遠利益著想，積極尋求被合併或收購的機會，卻只是讓不適任的CEO一直做下去，直到把公司拖垮為止。

會產生這種現象，就是因為董事會不是站在全體股東的立場，為企業尋求利益的極大化。任何企業的發展都不會一帆風順，都可能面臨挑戰，順境時，董事會的功能不彰也許影響不大，但當競爭環境不變時，董事會則應該積極檢討CEO的實力，以及未來可能面臨的危機，要不就是換CEO，要不就是換腦袋，但絕非不作為，任憑企業競爭力一點一滴流失。

董事會功能沒有發揮，深究其原因，一般都是因為CEO大權一把抓，牢牢掌控董事會，即使找來獨立董事，也都是與CEO立場一致、關係深厚的朋友。類似呂東英這樣，願意從股東立場出發，真正在董事會中行使職權的人，實在是少之又少。



林宏文

部落格為 <http://owenlin.pixnet.net/blog> 歡迎來信交流。

“在公司經營管理上，卻要不斷改善，把不需要做的事情去掉，
聚焦在最重要的核心事業上，看的是減法。”

大同公司歷史悠久，是台灣少數百年老店，上一輩的創業家林挺生胼手胝足、克勤克儉，打下大相同的基業，但家族企業最怕就是事業繼承人能力不足、後繼乏力，無法持續成長精進。

大同集團近幾年轉投資複雜、經營績效不佳、股價大跌，董事長林蔚山又官司纏身，早就引發眾多股東不滿，只是，如今行使獨立董事職權的呂東英，最後也只能辭職下台，大同企業的公司治理，恐怕難以樂觀。

在這個事件中，有一件事需要特別強調，那就是CEO的「專注力」。在「產業競爭環境已變得更加嚴酷的今天，CEO不夠專注，絕對是企業能否成功的關鍵。

仔細觀察台灣「產業中成功的CEO，一定都是兢兢業業專注本業的專業經理人，不論是台積電、華碩、聯發科、台達電、研華等公司，CEO都有這種特質。至於許多經營不好的企業，也往往擁有複雜且無效益的轉投資，不僅拖累核心事業，更讓CEO疲於奔命，分身乏術。

以近來重新在大陸中低階智慧型手機崛起的聯發科為例，董事長蔡明介就一直秉持聚焦本業的思惟，早期他兼任聯電轉投資多家IC設計公司董事長，但後來都一一辭任，全心投入聯發科的經營，不僅成功從IC跨入手機產品線，更發動多次收購案，擴大在產業的影響力。即使面對兩年前競爭者蠶食鯨吞聯發科的市占，以及主管離職等重大挫折，他仍能帶領公司不斷創造高峰，打破企業一代拳王的宿命，二度登上股王寶座。

蔡明介先生說過，他人生中最重要的一句格言，就是大學時代在《道德經》裡讀到的「為學日益、為道日損」。這句話的意思是，學習要不斷地精益求精，每天都有進步；但做事做人，卻要時刻反省自己，去除沒有效率的、不正確的習慣與方法。

對CEO來說，管理企業的道理也一樣，在投入核心事業的研發時，要做到既深又廣，如同做學問時不斷增加知識、厚植實力，看重的是加法；但在公司經營管理上，卻要不斷改善，把不需要做的事情去掉，聚焦在最重要的核心事業上，看的是減法。

與高成長的黃金九〇年代相比，如今「產業盛況不再，甚至已步入成熟及殺戮的階段，企業經營者即使全心全意投入到本業上，都很難做到每個領域的前幾名，更何況是一個只會加法、不會減法，讓一大堆事情占據分心的CEO，又如何能夠帶領企業，安然度過這個重重難關的死亡幽谷呢？

林宏文

目前擔任《今周刊》顧問、環宇電台FM96.7《財經熱點》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。