

企業經營的架構與策略

「策略」是表現公司未來10年競爭定位的前瞻性看法，讓不同的個人、部門和事業體長期努力均能找到聚合點，不會浪費資源在彼此競爭的計劃上。因此公司策略其實蘊含了一種方向感、發現感和上下一體的命運感。

台灣自行車及零配件產業需要什麼策略，為未來在殘酷廝殺的經營叢林裏找出一條最有利基的經營核心與方向？

文◎王金安



▲榮宏貿易股份有限公司經理王金安認為，企業具有前瞻性策略，才能永續經營。

台灣產業在1990年代因台灣內部失去架構傳統產業優勢的廉價勞力與土地，開始西進外移，時至今日已過了15個年頭。歸屬傳統產業的台灣自行車及零配件產業，崛起於1970年代，以價格優勢在全球供應鏈的舞台上攻城掠地，打下一片大好江山，全盛時期年輸出量達於8~9百萬輛之間，年產值約略有350億台幣；但是，同樣也跳脫

不了傳統產業優勢要因的廉價勞力與土地，紛紛西進外移尋求產業的第二春。

苦幹實幹 時來運轉

傳統產業的舞台優勢會因經濟成長、變動，但跳脫不了依賴大量勞力的產業結構因素，當經濟成長規模GDP介於美金8仟~1萬之間時，依賴大量人力資源優勢的傳統產業就面臨生存的威脅。綜觀世界先進國家產業發展的軌跡均無法跳脫此一經營輪轉的宿命。

台灣自行車及零配件經營者大都「黑手」出身，因緣際會搭上傳統產業在全球商品供應鏈的列車，以苦幹實幹、校長兼撞鐘的拼命三郎精神，配合外在環境需求造就了本身的經營平台，步入了穿草鞋換皮鞋的經營情境時代。

但吃香喝辣的好景也不過維持了短短20年左右，就因外在經營環境的變動搖撼了原本安身立命的根基。經營情境捉襟見肘，因應外在經營環境的挪移及尋求產業生存，不得不挹注全部家當西進打拼。回顧過往，台灣自行車及零配件產業外移打拼，成者有之敗者有之！

台灣自行車及零配件產業雖然大都以OEM/ODM為經營主軸，除巨大工業成功的發展自我品牌外，其他的廠商幾乎都是生產鏈上的服務提供者，無法享有商品行銷終端的通路。但並不是OEM/ODM廠商不必要有經營策略。策略是什麼？簡單的說只要使企業達到經營成功的目的所採用的方法、手段、佈局都是策略。

成者絕非以台灣早期成長的劇本依樣畫葫蘆於彼岸演出。其成功之所在是洞悉變動環境下以優勢的架構、策略決戰彼岸，過程幕路藍縷，但成果是豐碩、是甜美的。

全球產業變動與核心趨勢動向又是如何呢？我們以下表來探討。

從表中所列舉的案例，我們可以很清楚的得知，產業約略10年會出現經營情境的變動，情境變動會挪移經營的主

全球產業動向與核心動向趨勢			
年代	主軸	核心	產業代表
1960	製造	技術	G.M
1970	綜效	通路架構	Sears
1980	行銷	市場行銷	IBM/Wal-mart
1990	創新	研發	Micro-soft
2000	專精	整合與執行	G.E

軸與核心，企業如無法洞悉經營情境變動的趨勢，則會面對未來不可預知的經營危機。實務上，不是有很多活生生的案例嗎？如台灣早期的肯尼士網球拍，經營上以1970年代的綜效為主軸，但擴充後無穩固的經營核心，最後落得樹倒猴孫散的淒涼結局。當初叱吒風雲的經營人物，如今落得棲身山中小廟以梵音為伴了卻殘生。

台灣傳統產業的變動軌跡

台灣傳統產業的變動軌跡又是如何呢？1960年代外資導入，加工代工雛形經濟開始起飛。1970年代台灣被納入全球傳統產業供應鏈中的一員，經濟持續成長，1980年代經營瓶頸出現，經濟核心主軸由傳統產業轉向電子高科技產業，1990年傳統產業開始外移，目的是依賴外在的低廉勞力及土地成本架構產業尋求生存的本錢。

台灣自行車及零配件產業在變動環境下的經營架構模式基本上也無法跳脫產業變動的軌跡。如1970年以OEM為主軸，價格優勢為核心大量獲取訂單經營一帆風順，1980年代中期是產業的全盛期，巨大工業開始發展自我品牌擴展行銷通路，由生產端切入產品最終的行銷通路端。1990年代以深圳做為外移的基地，利用香港自由港的地位輸銷供應自行車及零配件，台灣還是全球自行車及零配件供應的主要來源，雖然生產基地外移至深圳地區。

2000年代初期自行車及零配件產業在深圳建立穩固的經營灘頭之後，靜極思動將經營版塊由華南的深圳地區移向華中的大上海地區。但華中地區是中國的產業精華所在，自行車與零配件經營情境及模式雖不及台灣業者，但擁有中國消費市場做後盾，經營的架構與策略

異於台灣，彼此競爭廝殺漸漸取代台灣成為全球自行車及零配件供應鏈上的主角。面對角色的星移互換，令台灣業者有不勝唏噓之感！

兩岸分工 串連經營網絡

台灣自行車及零配件輸銷全球市場雖不及以往風光，但只要精準行動架構符合外在環境的需求主流，努力提升及了解企業內部所需的管理架構，並能掌握外在環境的需求，整合企業內的架構與外在的環境結合成一致的整體運作架構，突顯自己經營異於別人的特殊風格，並兼顧別人存在的特殊文化特性，在此架構下累積能量力求符合及接近主流市場，當能量累積到一定程度時就能成功掌握市場。

這種內部架構提升配合外在環境主流需求所架構的成功案例，我們可由巨大工業、正新輪胎、建大輪胎、KMC等公司在外在環境變動下能因應並配合調整企業的組織架構，雖然產業須外移，但因有堅實的經營架構做後盾，縱然有多處海外據點，也能掌控經營脈動的動向。

最重要的是大量起用年輕的第二代或雇用專職專業的經理人各司其守，將公司指令或各項有關的經營網路串連，是其立足彼岸成功的一重要因素。反觀大部分台灣自行車及零配件廠商均未嗅出此一變革而沿用舊有的思維及架構，當然經營的情境也就不如人意了！

前瞻性的四大經營策略

台灣自行車及零配件產業雖然大都以

OEM/ODM 為經營主軸，除巨大工業成功的發展自我品牌外，其他的廠商幾乎都是生產鏈上的服務提供者，無法掌有商品行銷終端的通路。但並不是 OEM/ODM 廠商不必要有經營策略。策略是什麼？簡單的說只要使企業達到經營成功的目的所採用的方法、手段、佈局都是策略。

著名美國管理策略學者 Hamel & Prahalad 也認為「策略」是表現公司未來 10 年競爭定位的前瞻性看法，讓不同的個人、部門和事業體長期努力均能找到聚合點，不會浪費資源在彼此競爭的計劃上。因此公司策略其實蘊含了一種方向感、發現感和上下一體的命運感。

台灣自行車及零配件產業需要什麼策略，為未來在殘酷廝殺的經營叢林裏找出一條最有利基的經營核心與方向？個人願意野人獻曝提出下列的看法就教於各產業各位先進。

1. 事事求是

企業是時時要追求與別人不同風格的差異經營平台吸引外在的眼光，但未有事事求是的穩健經營核心，一味曲高和寡提出華而不實的策略不但腐蝕公司的有限資源，讓公司所有人抓不到願和公司共同打拼的「願景」。產業要能在殘酷的競爭中勝出而成為菁英，當然要能和競爭者在經營上有所區隔，但也不必因此信念而時時變動或更改公司的經營策略，因策略的浮現到公司全體產生共識並成為共同追求願景打拼的信念，是需要一段時間咀嚼消化，囫圇吞棗的策略而忽視了企業經營最重要的基本面——事事求是，在經營廝殺慘烈的戰場上，是無法在競爭優勢上拔得頭籌。其實不

不同的公司要能體察自我的企業能量，找出最有優勢的經營策略，訓練員工自我思考導入企業的優勢，當企業面臨逆境時，全體員工可經由冷靜有系統思考整理及採取可行的解決對策。遇到難題深思熟慮並能清楚的表達出自己的看法，突破自我教育學習的障礙，如日本企業重視員工「做中學」的教育方針，改善自我學習心智模式，創造企業真善美的經營與工作環境。

管產業競爭多激烈，客戶最需要、最重視的絕對不是強調「獨特性」，客戶強調的是一事事求是，提供滿足其需求而已。

2. 速度

自從中國自行車及零配件產業崛起，短短數年後已成為產業供應鏈中的霸主，挾其擁有傳統產業競爭的利基－廉價土地與勞力，鯨吞蠶食以低價、量大為策略，在全球市場披荊斬棘、大有斬獲。此舉不但威脅全球自行車產業紛紛祭出反傾銷關稅的手段，以扼止大陸大量輸銷的威脅，也讓台灣的業界拱手讓出低價大量的 Mass 市場。

台灣的產業要在全球自行車與零配件舞台爭得一席之地雄振往日威風，速度是一重要的策略。速度策略有兩個主軸，一是硬體商品供應的速度，一是思考對應的速度。一般而言產業的硬體商品供應速度還算可以，但綜觀全球市場因應大陸廉價大量的策略威脅，業者只有採取獨特性、個人化快速對應的商品對抗大陸產品。此一平台中的商品具有多樣化、品質安定、交期迅速之特性，也唯有台灣歷經多年與全球供應平台結合的經驗，才能對應滿足全球精品市場

的需求，台灣的業界不是在推動「想到自行車就想到台灣」？但要想到台灣的核心是什麼？這個核心的主軸必須要更清楚的勾勒出來。這也是文中所提思考對應速度的一個重點。台灣自行車及零配件產業較欠缺這一區塊的琢磨，希望業界主其事者能多深思熟慮，探討此一策略可否給全體產業帶來更多的優勢與利基。

3. 推動學習成長，永保競爭優勢

人一生辛勤工作最終追求的目的是什麼？簡單的說應是追求內心的歡愉。更積極的是使生活的內涵更豐富，提升生活的水平，在生活水平獲得改善後，耕耘心中那片歡愉的田地而達到「讀一流書、做一流事、建一流社會」的最終目標。30 個年頭以來，台灣自行車與零配件產業在成長發展的軌跡歷程，除了充份利用上天賜予的天然資源和廉價的勞力與土地架構產業起飛的動能，更重要的是外在環境願意給我們學習成長的機會。30 年後面對產業因應外在環境變動所採取的種種策略，目的都是為了要讓企業持續保有競爭優勢。保有競爭優勢的核心應該是「學習」，經由「學習」，獲得知識轉換的能量是「知識經濟的動

能」，台灣自行車及零配件產業才能跳脫「勞力提供者」的魔咒，繼而提升扮演「知識提供者」的角色。

我們要能經由學習而懂得反省，懂得與同事對談、溝通和互相勉勵，同時要有接受批判的雅量，學習解決問題的能力。美國 Segway 高科技兩輪自行車，應用高科技陀螺儀技術，經過多年苦心測試，解決了實務上多方面的問題，成為兩輪車市場精品中的精品，在全球販售實績達到 40 萬台，台灣已有人代理售價高達每輛 24 萬台幣。在產業輪轉偏向高科技產業平台環境下，台灣自行車及零配件產業是不易覓得高教育背景人才投入此一行業。但業者本身是可透過推動學習，提升經營及技術水平。

4. 最終策略

以實際務實的行動共識推動企業內部未來的「經營願景」。「經營願景」不是「空想夢想」而已，它不該淪為一句名詞口號，它是應該化為動詞，應該有行動，唯有在行動運作的輪轉中讓企業內部全體產生共識與認知，才能經由共識與認知內爆發能量。簡單的說是讓一家公司看起來或感覺有朝氣、有欣欣向榮的經營氣氛。

不同的公司要能體察自我的企業能量，找出最有優勢的經營策略，訓練員工自我思考導入企業的優勢，當企業面臨逆境時，全體員工可經由冷靜有系統思考整理及採取可行的解決對策。遇到難題深思熟慮並能清楚的表達出自己的看法，突破自我教育學習的障礙，如日本企業重視員工「做中學」的教育方針，改善自我學習心智模式，創造企業真善

美的經營與工作環境。

日本市場經驗

筆者與日本金屬商事（株）從事導入台灣自行車零配件進入日本市場，從零開始到高峰時有些零件銷往日本達到 600 萬台之譜。時間飛逝如梭，回顧過往已易寒暑二十有三，其間此一通路的開拓功臣高柳克己先生因操勞成疾於 53 之齡逝於職中，令人痛心與扼腕。爾後，因應外在環境變遷，市場競爭激烈，日本市場變成價格廝殺的叢林戰場。日本金屬商事（株）面對殘酷的競爭不得不放棄與榮宏攜手共拓二十幾個年頭的日本市場，回到本身不鏽鋼為主體的核心產業。

企業可以「永續經營」，但個人對企業的服務與貢獻是有限的。筆者希望在有限的服務期間內，能看到台灣自行車及零配件產業有雙贏的「世代交替」及企業經營優勢策略。 ■

作者介紹：王金安

現職：榮宏貿易（股）公司經理

日本BRIDGESTONE CYCLE採購代表

日本NATIONAL TIRE採購代表

日本金屬（株）行銷採購代表

學經歷：國立中山大學管研所碩士

加拿大維多利亞大學MBA課程研修

奧地利林茲大學MBA課程研修

聯合機械（股）公司經理

虹記企業（股）公司總經理

快通企業（股）公司經理

台灣英語演講勵進會高雄分會理事、監事、會長