

第六章 結論與建議

第一節 結論

儘管以現代先進的管理理念來看兆領集團的經營之道，來研究兆領的管理方式，其許多地方還是相當傳統甚至是相當陳舊的，但是兆領依靠此種獨特的管理而獲致成功。兆領的成功就在於它始終以整體大環境和企業自身能力來篩選發展的道路，可以說是在具有其本身特色的管理環境和管理模式之下的成功模式，因此兆領集團的成功經驗比許多國際大企業集團更具示範作用。

總結兆領的成功商業模式，本研究可以得出下列結論：

一、企業的外部環境是企業的生存條件。它是企業行為的主要決定因素之一，兆領成功的基本因素，就在於它能夠彈性地適應外部的大環境因素，其中包括局部環境和一般認為不可能改變的整體大環境，甚至使某些整體環境因素適應了自己的需求。企業的內部環境決定了企業的生存能力，它決定了企業行為的結果和效果，企業只有根據自身的實際情況，建構行之有效的管理機制，才能激發內部潛能，使各種資源得以最大化的組合和利用，從而促進企業的成長和發展。

因此對企業來說，必須分析與研究企業內外部主客觀構面的各種影響因素，既要具備創新精神又要有理性的態度，切忌想當然爾，一面

要重視外部環境中，在動態變化的各種不可控制因素的影響，另一面也要整體佈局與確實評估企業現有的資源力和潛力，善於運用各種可控制因素，在此種前提下所相應採取的發展對策，才有可能在激烈的市場競爭中生存和發展。

二、面對形形色色各種派別的管理理論和管理方式，企業不能盲目地加以引進和利用。在許多外在和內在條件都不成熟的時候，最重要的是練好管理的基本功夫，同時以整體大環境和企業自身的實際能力來尋找現實差距與當代管理理論的介面，以創新管理的方式為出發點，來提昇員工的能力，可行而恰當的流程為基礎，來善加篩選，採取既不因循守舊又不急於求成，而最適合本個案公司的管理方式，使企業管理更上一層樓，逐步地縮小與先進國家之間的差距。

企業在制定它的策略時，除了要考量企業策略的一般特性之外，還必須注意自己的策略環境，以制定出具有企業特色的企業策略，此種策略應具有下列特徵：

(一)策略要能適應實際情況並做動態性的調整

我國目前正處在國際化與自由化的全球化潮流中，各種政策法規還在不斷地進行調整，其不確定性相當高，因此企業的策略目標應該有效擬定長期目標與短期目標，企業應依實際的具體情況，動態與彈性地加以隨機應變並做有效的調整。

(二)企業只有生存才談得上要善盡社會責任

所謂生存性是指當前很多企業經營困難，當務之急是要詳加考量生存的問題，考量到如何讓企業度過難關，千萬別破產倒閉，只有生存才能談得上發展，而保守性則是指企業的社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)觀念目前還尚未普遍，因此在策略上也應該實事求是(Pragmatic)與量力而行，別好高騖遠超過自己的能力範圍。

(三)策略的動態調整與再造

目前個案企業的產品、人力資源組織架構、財務運作、市場行銷與供應等要素的架構，都可能存在著很大的缺陷，企業甚至嚴重缺乏危機感，根本無法適應全球化急遽變化的激烈競爭市場，因此必須要做一個較大程度的動態調整與再造，而此種調整與再造的流程和時程，必須配合公司的發展，定期地加以修正。

第二節 建議

進入21世紀全球化時代，國際浪潮將對立了半世紀的台灣以及大陸，同時納入世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)的體系之下，台灣與大陸的經貿往來，進入一個全新的互動模式，所帶來的影響與衝擊，成為近年來最重要的議題，不論政府或企業都在努力思考，如何妥善利用大陸資源與市場，來強化企業競爭力，完成兩岸

佈局;另外還要讓資金回流，提升產業研發創新能力，保持與大陸的技術差距。

而在全球化與兩岸競合的發展趨勢下，如何迅速找出自身的利基與國際分工定位，會是目前台灣廠商最大的挑戰。加之全球化的快速進展，世界經濟共同體相互依賴程度日趨加深，沒有任何國家能置身事外。面對大陸經濟的快速興起，區域經濟體加速整合，以及跨國企業全球佈局趨勢，未來兩岸的經貿關係將更密切，台商更應把握自身的策略優勢，才能在既競爭又合作的形勢下，有效發揮兩岸經貿互補的特性。

而企業為創造經濟發展的新境界，台商的問題又在何處?台商們必須認真思考一套發展策略，才能實現企業的持續運轉，以下是經由研究所得對台商企業的幾項建議。

一、如何能在全球化市場中保持競爭力

台商企業如何能在全球化市場中保持競爭力?

答案是:善用全球運籌，因為這才是最新的趨勢。

由於不得不面對「自製或外購」的問題，同時又在世界各地廣設工廠的經驗，今天的跨國企業對供貨商的倚賴相當深，這些供貨商的服務範圍並不只侷限於原料(Raw Material)、零組件(Parts)，還包括後勤運籌(Logistics)、配銷通路(Distribution Channel)等，並

且整個合成為一條「供應鏈」(Supply Chain)，其所涵蓋的項目涉及所有資訊交換和物資交流，從初級原料往返以至最終產品交到客戶手中均屬之，從這個意義而言，供貨商、服務提供者、客戶等，都是供應鏈上的重要一環。

企業光靠本身的力量是不夠的，必須倚靠整條完整的供應鏈才會具有競爭力，供應鏈的主要參與者必須善於「管理」和「監督」供應鏈，才有辦法維持競爭力不墜。

所以說跨國企業處在競爭日益激烈的環境裡，面對愈加挑剔的客戶，實在不能不做好“供應鏈管理”(Supply Chain Management)的工作，一個有效率的供應鏈結構必須具備下列兩個要件，一是有條不紊的配銷通路，一是採用最新科技以加快客戶、承包人、管理者、供貨商、和物流業者之間的資訊溝通，要是企業無法快速而有效地讓物資順利流通，則供應鏈勢必發生故障，這時延誤交貨的情形就會發生。

二、構成有效率的供應鏈

供應鏈管理理論是在全球競爭日益激烈的背景下產生的，並且在全球經濟全球化的浪潮中越來越被重視，尤其是跨國公司在進行全球性運作時，全球供應鏈管理是相當關鍵的部分，跨國公司在其良好的管理基礎和長期跨國管理的經驗基礎上，正在逐步採用現代供應鏈管理技術和管理方式整合原有供應鏈，而構成有效率的供應鏈的要素如

下；

(一)同時運用多個通關口岸和倉儲地點進行交叉運作和運送合併，此種服務只有真正的全球或全歐洲服務提供者才可能做得到。

(二)將公司本身的資訊科技(Information Technology, IT)系統與服務供應商(Service Provider)系統加以聯線而形成網路系統，如此方可增加彼此之間的互動效率。

(三)妥善運用本身的全球採購能力。

(四)捨棄那些只能提供少數幾項服務的供應商，選擇能提供完整服務的供應商，如此將能降低運輸成本。

三、思考地域選擇競爭要素的效能

在全球化的世界，許多資源和企業都可以在國際之間自由流通，只有公共建設及一些所謂在地財產不能在國際間移動，於是這些在地財產，就成了企業競爭力，不得不考慮的根本要素，例如；地區性的公共建設、法令制度、行政效率、生活環境、交通、治安、經濟金融的穩定性等等，這些都是必須由在地政府來提供或規劃的，因此企業在篩選工廠或行銷通路的效能上，亦須思考地域選擇的競爭要素。

四、尋求異業的策略聯盟

台商在大陸，必須從區域分工的角度，來思考台灣與大陸產業分工的問題。而在分工專精的系統下，大公司要分解成數家不同的子公

司會更有競爭力。例如，台灣的大型公司，可能會邀請歐、美國家的某公司來設計產品，然後由大陸工廠生產，製造公司同時提供全球運籌，把產品送到歐美銷售，也就是說，從產品企劃到最後的銷售，所有的流程步驟都由不同的地區處理，此種分工系統，就會產生各種策略聯盟的方式出現，因而異業結盟將是必然的趨勢。

五、整合文化創意與高科技，再造傳統產業

人永遠離不開傳統產業，若傳統產業能與現代科技相整合，一定可以大幅提高其附加價值，並可以吸收大量的勞動力，與文化或創意互相整合，以使產品多樣化，與現代科技再整合，藉由自動化、高科技化、提升傳統產業的品質，開發新產品、新服務。

六、提升企業服務品質與企業品牌綠化形象

在一個國家所得提高之後，相對國民的消費市場也會明顯的增加。服務品質在經濟中的比重必會提高。而在全球化地球村與知識經濟時代的此刻，企業主要獲利來源更轉換為微笑曲線兩端的研發設計端(R & D, and Design)和品牌行銷端(Brand Marketing)，於是微笑曲線中間代工製造端(Manufacturing)的附加價值(Value Added)較低。各種產業在全球競爭中，更需要資金、技術、法律等服務來支援。高的生活品質，也需要創新的產品品質，無可否認這會是消費者進步的需求，所以企業亦須重視塑造自己公司的良好品牌形象，這也是為

何有些國際大公司極力塑造自己的企業綠色形象(Entrepreneur Green Image)，使得消費者與大眾認為公司熱心公益、關愛環境。

由於企業為提供價值性的產品而生產，卻使企業變成環境資源的消耗者，雖然企業活動為人類帶來文明與更高水準的物質享受，但是環境破壞的警訊也歷歷在目，資源逐漸的枯竭，人類社會若要永續生存，企業必須將社會與自然環境視為經營活動的內容，力行綠色管理，讓企業與環境共存共榮。

尤其是有實力的消費者越來越重視環保，如果企業忽視這一發展趨勢，不在品牌的綠化上下大力建設，將很有可能失去高階的消費者。隨著永續發展觀念的日益深入人心，企業必將接受一種觀點：重視環境保護，這不僅是企業的一份社會責任，也是企業提升自身形象的必然選擇。如此才能提升更高附加價值的競爭能力。

七、整合轉移出來的台商策略優勢與經營之道

成功的企業經營者，要能最有效的運用資源，來提升企業競爭力，企業國際化、多角化為潮流所趨，不能永遠只站在台灣思考未來企業的經營，必須以全球定位來思維企業和培養國際化的眼光，並妥善於運用全球分工、藉用大陸人才，市場，生產力，資源……等的整合式策略思考，才足以規劃因應未來大環境的變化及企業未來的走向。

總之，本個案企業應儘快從低階產品中努力向上提昇，爭取改變自己的策略環境，從而制定出真正實用、可行與具有競爭力的企業競爭策略，而有效地參與全球經濟的角逐，時至今日，兆領集團已有所進步，但它與國際上眾多的跨國企業相比，在很多方面仍有相當大的差距，因為整體上來說，我國企業的競爭還只是一種低附加價值的競爭，而且隨著規模的日益擴大和走向國際化，兆領所面臨的將是全方位而更激烈的競爭，因此兆領在其經營中應當不斷地吸收更多先進的管理經驗，使其經營趨於現代化，決策更加系統化，以持久地保持其能夠永續發展的競爭優勢。

八、台商面對大陸勞動合同法應對之道

1、緊縮與裁撤不必要之間接部門（例如廚房、保安隊等外包）

全面緊縮成本。

2、聚焦於利基市場（Niche Market）及產品，重新

定位利基策略。

3、將公司的總管理處、研發設計、業務、財務儘量維持駐在地在台灣，特別是三通以後，此種建構的條件將更為成熟。

我國古代著名的企業家白圭，在史記之貨殖列傳被描述為「趨時，若猛獸摯鳥之發。」，其意為贊揚他能隨時掌握良好商機，創造財

富，而台商現正恭逢此全球化的盛會，更需把握此稍縱即逝的商機
才是。

