



台灣產業
創生平台創辦人
暨董事長
黃日燦

為臺灣產業找尋「後天」機會

黃日燦：打一場脫胎換骨的賽局

世界市場瞬息萬變，站在全球供應鏈重組的十字路口，臺灣產業該何去何從？工研院邀在紐約、香港及臺北律師事務所執業多年，曾參與眾多企業併購案，並於2年前發起成立「台灣產業創生平台」的創辦人暨董事長黃日燦，分享企業該如何找到下一波成長動能，為臺灣產業締造脫胎換骨的重生機會。

口述／台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦 整理／唐祖湘

綜觀臺灣整體產業發展，二戰之後，臺灣產業以較低的價格及較快的速度，生產出品質較佳的產品，銷售到世界各地；半個世紀以來，成為代工出口製造業最強的地方，成就經濟奇蹟，動見觀瞻影響全球市場。發展到千禧年左右，臺灣產業發展速度逐漸趨緩，雖然到現在還是很賺錢，氣勢

卻不如先前好，原因就在於「一招走天下」的代工製造經濟型態運作太久了。

跳脫代工模式 翻轉企業新思維

1980年代起，中國大陸和東南亞等新興國家逐步開放外資進入，臺灣傳統製造業在成本考量下



臺灣企業要靠轉型創生，善用「自我成長」及「外部併購」，投資與併購合適的對象，藉此催發企業成長動能。

往海外探路，讓產業有機會享受低成本製造，在全球分工方面上繼續獲利；但也因為戰場拉到海外，企業與臺灣本地經濟發展、就業成長脫鉤，開始出現仇富、反商等副作用。1980、90年代臺灣企業仍多是發股票股利，將現金轉為增資，後來開始發現金股利，企業成長變得遲緩；加上經營團隊世代交替問題浮現，早年經理人以企業為家，但50歲以下經理人的公司持股相較從前降低很多，影響人才對公司的向心力……以上種種皆不利於產業發展。

另一個產業卡關的關鍵在於抱持著舊思維。過去我們認為「生產管理、成本降低、價格取勝，擁有製造硬實力」，就可以高枕無憂；如今顧好生產還不夠，還要懂策略管理，也就是懂得挑選做什麼產品。而策略是看成效，不是看成本，著重的是價值，不是價格。成本與價格減到零就沒了，成效跟價值則可以無限成長。因此追求轉型升級，強調

「策略管理、成效掛帥、價值取勝，加強服務軟實力」，是產業需要翻轉的新思維。

從「轉進」求活進階到「轉型」創生

國際市場風雲變色，企業經營也遭逢衝擊與挑戰。特別是近年中國大陸「騰籠換鳥」，紅色供應鏈崛起，世界政經局勢變化多端，美中兩強對抗，臺灣產業夾在中間；加上2020年突然冒出來的新冠疫情，更讓全球供應鏈說斷就斷，疫情影響還會延續多久尚未可知。

臺灣產業過往成功秘訣，是將低成本的亞洲製造產品，銷售到全世界，賺取中間價差。現在競爭生態不變，世界市場局勢由全球化轉為地域化，國際分工鏈現況早已產生位移，從國際分工轉為在地製造，企業需翻轉投資布局的思維與策略，如今已不是夠便宜就可以，技術方面一定要不斷地提升，尤其要習慣「不確定的未來」將是新常態。

過去20年，臺灣企業靠「轉進」求活，成本不好就轉進東南亞和中國大陸；未來20年，臺灣企業要靠「轉型」創生，像足球員一樣雙腳並用，善用「自我成長」的右腳及「外部併購」的左腳，投資與併購合適的對象，藉此催發企業成長動能。

何為併購？簡而言之就是「你丟我撿，各取所需」的交易，基本上可分為兩種：一是「互補長短、共創雙贏」，包括合併、換股或參股，本質上就是「我來你不走，大家一起努力」。另一種是「去蕪存菁、汰舊換新」，包含分割、出售或管理層收購，屬於「我來你走」的概念。

原本隔行如隔山，對特定產業陌生的企業透過併購，或垂直整合、或水平擴充，或取得新科技，或跨足新領域，或進軍新市場……就能馬上擁有該領域的多年根基，達成調整體質目的，甚至脫胎換骨。企業可善用併購策略，積極改變競爭賽局。



透過併購調整企業體質、脫胎換骨

至於臺灣企業需要什麼樣的併購，端看該企業需要補強哪些弱項。以臺灣產業生態來說，首要補強就是規模，與國際同業相比，臺灣企業規模相對較小，若透過國內整并可變得更強大，就更有機會與國際競爭。例如電子零件通路龍頭大聯大即是由國內第一大電子通路商世平興業與第三大品佳，透過股權轉換方式所設的控股公司，後來陸續合併多家電子通路商，逐步擴大公司規模，目前已經躍升為全球第一、亞太區最大的IC通路商。

企業若想轉型升級，也應該考慮進行海外併購，收編比自己更好的國際企業，升級成為跨國企業。早期因為代工需要產能，所以臺灣企業習慣整併較落後的企業；現在要這些企業去併購較好的公司就容易卻步，認為自己管理得了嗎？可以指導嗎？但我們就是要靠這些好公司擁有的技術與利基，才能補足自身企業的弱項，進而拓展版圖。最知名的案例之一就是友嘉集團，30多年來併購上百家國外公司，現在已經是全球前三大工具機集團。

第三種併購是「管理層收購」。即公司管理者、經理人購買公司股權，以實現對公司的所有權、控制權，改善資產結構。先前提到新一代經理人跟企業關係漸生斷層，為落實世代交替和轉型升級，活化僵固資產，建議進行管理層收購。這種模式臺灣成功案例還不多，囿於歷史因素不易推動，卻是未來很重要的併購模式，尤其是中小企業。

第四種是「分割改組」。當企業嘗試多角化經營，大到一定程度就很容易開始亂了套，例如：緯創公司的伺服器一開始做很好，發展到一定程度之後，把客製化伺服器的業務切割出去成立緯穎，受惠雲端運算是趨勢，現在緯穎的市值比緯創還要高。



漢微科由全球最大晶片微影設備荷商艾司摩爾（ASML）收購，股東與團隊繼續成長與獲利，回頭又去投資艾司摩爾，由此可知出售脫現絕非認輸。

第五種是「投資新創」。當企業自身技術不足以轉型升級，可以收購對的生意、對的科技。典型案例是晟德認購入股專精高階醫材研發設計的益安生醫，共同實現把餅做大、打國際盃的產業目標。

最後一招是「出售脫現」。例如檢查晶圓缺陷的電子束檢測機台的漢微科，在衡量自身規模與國際競爭態勢後，2016年當機立斷，由全球最大晶片微影設備荷商艾司摩爾（ASML）收購，股東與團隊繼續成長與獲利，回頭又去投資艾司摩爾，由此可知出售脫現絕非認輸，而是種識時務的體現。

老創+新創 產業脫胎換骨契機

未來臺灣產業特別值得注意的策略方向：一是投資新創，二是聯合艦隊。所謂的投資新創光



所謂的投資新創光靠創投還不夠，一定要成熟企業的「老創」加上「新創」才有搞頭。

靠創投還不夠，一定要成熟企業的「老創」加上「新創」才有搞頭，全臺主要的經濟力和就業人口都在成熟企業，不翻新不會好，可讓內部研發與外部創新對接，「軟硬兼施」，結合硬體製造與軟體服務，調整營運組織與商業模式。

單打獨鬥時代已經過去了，現在要學會糾眾打群架，從前策略聯盟都是靠默契，用契約協作，但口袋不是同一個，到某階段就會走不下去，必須要股權結合，不管水平串連或垂直整合，同業整併或跨業競合，集合眾人力量擴大規模，組成聯合艦隊，臺灣企業很有機會轉型為世界級企業。

經營企業的眼光也要放遠，跳脫今天的產品、明天的訂單，要看到後天產業轉型的機會。我認為工研院能在這場競爭賽局扮演重要的角

色，每一個研究所都在做前瞻研究，將來可以再加強或聚焦，臺灣企業若能與工研院好好合作，至少可以看到明天、甚至後天。

此外，工研院各所不同專業，與不同企業合作經驗多年，最容易組織打群架。臺灣企業過去是低成本作風，也許懂得做生意，但研發不一定很到位，這點與工研院剛好互補，可以成為「老創+新創」脫胎換骨的最佳範例。

臺灣曾締造過許多經濟奇蹟，有人會認為我們是不是熟過頭了？我看也未必如此。每家企業如果能將眼光放遠一點，打開胸襟，積極進取，同時大家要多管閒事，每個人多管一點閒事就會成功。產業不止轉進，更要轉型，不要只隨著成本變動、只想當老二、老三，而是要想辦法如何當第一，早點掌握趨勢、超前部署，未來仍大有可為。■