

創新加值與競爭力

我想今天我要用「創新加值與競爭力」—新世紀、新思維、新台灣作為期勉。大家關心台灣的經濟，在上個世紀的最後 15 年，1986 年到 2000 年，台灣的經濟成長率平均 7 點 3，也因為這樣才能在安定的成長中有穩定的訂單，以及栽培人材，但是在 2001 年我們遭遇到從來沒有過的經濟不景氣，大家都知道 IT 產業的過度投資、訂單的減少、過度的庫存，再加上 2000 年的泡沫經濟，全世界面臨經濟的衰退，因此台灣在這一年出現了從來沒有的負 2 點 17 成長，之後我們在 2003 年遭遇 SARS，但仍維持 3 點 5，2004 年是我們 10 年來最高的成長率，6 點 15，之後就一直維持在 4 到 5 點 7 之間，台灣也由開發中的國家進步成為已開發國家，但是我們前有強者，也就是美國、法國、英國、日本等，這些國家經濟成長率 2 到 4，而我們屬於已開發的二線，跟亞洲的南韓、新加坡等國家經濟成長率保持在 4 到 6，是維持在這樣的狀況。

我們擺脫了 2001 年負成長的經濟不景氣之後，經濟成長就穩定地恢復了，但是我們又遭遇了 SARS，但 SARS 之後，在 2004 年第一季我們甚至高達 9 點 23。我們也看到過去 6 年來，出口持續成長，進口也是，貿易出超 180 億，這些都創歷史新高，但後來因為油價上升有點降低，但最近又回升到 300 多億的貿易順差，我們的失業率雖由 2000 年的 2 點 99 爬升到 4 點 57、5 點 17，然後在政府努力下，現在降低到 3 點 91，整個失業率的原因很多，最大原因是結構性的失業，從 1986 年來看，我們的工業占整體產業的百分之 47，農業百分之 6，但是現在服務業已經達到百分之 72，工業只有百分之 27，其中製造業剩下百分之 20，因為生產力提升了百分之 23，所以僱用人數下降百分之 7，這是合理的。中小企業的產值，家數占全部企業數量的百分之 99.4，但是產值占 37.5，卻提供了百分之 63.4 的就業機會。

台灣前有強者後有追兵，開發中國家在後面追趕，我們過去的產業，不管從設計、生產、品質、服務都比他們好百分之 10，但是世界開放之後，增加了 20 億、30 億低價的勞工，在這種情況下，台灣的失業情況才逐漸加深，我們現在與其他追在我們後面的國家相比，

我們的產品價值仍然比他們好百分 5 到 10，但他們的價格則比我們便宜百分之 30，所以台灣許多產業一夜之間失去了不少訂單，因此產生了關廠、外移情事。

至於產業結構的轉型，製造業每年產生 12 萬的失業勞工，而服務業則要吸收這些人員，當然製造業及服務業是不一樣的，加強訓練需要時間。因此，就價值鏈而言，經過研發、製造之後，要走的是物流、商流及管理。大家也知道，創新研發的境界最高，但製造也是台灣的擅長，因此，如果沒有製造的基礎，如何進一步創新與研發？所以，我們要提升我們的製造及附加品質，東西一定要自己做好，然後去外包，核心的技術留在手裡，把設計留在手裡，把市場的品牌留在手裡，我們把高附加價值的東西留在手裡。所以是根據這樣子的想法來做。我國曾經在 1995 年規劃成為亞太營運中心，但是各位回憶一下到現在沒有一個中心成立。我們覺得當時台灣就已經是製造中心，所以我們要作研發，我們不能讓這些關鍵的材料、原組件被掐在國外手裡，我們產業要加值、高質化，不能跟開發中國家做一樣的東西，所以我們也要營運總部，也要自由貿易港區。金融的改革就要務實，那時候的不良債券占百分之 11.74，一個銀行借出去 100 億就倒了將近 12 億，當然謹慎，中小企業的籌組會發生很多困難。2 年半的時間，我們吸引了 25 個研發中心在台灣設置，因為研發在台灣，用台灣的人才，研發出來的訂單留在台灣，IBM 設了 3 個，Sony 就設了 2 個，美國的微軟、英代爾通通在台灣設立了研發中心，政府也給他們很多補助。

現在的環境有了大變化。過去的產品少種類、多量、生命週期很長、研發成本普通、品質要求還好、價格也還不錯、交貨期比較長、人力充分、設備也還好、利潤也還可以；現在的環境完全和以前不同，多種、少量、生命週期非常短、研發成本提高、品質要求提高、價格很低、交期 2 天就要交貨、設備又要增加、利潤減少。看到環境變了，悲觀的人就說我們沒有機會，其實我們應該要正面思考。

台灣常常以產品來分高科技產業或是傳統產業，只要是被界定為傳統產業，就算每股賺 EPS（本益比）5 元、6 元，股價還是 1/2，3、40 元，但是若以高科技這種產品來講，大家想想，我們的衣服、紡織，大家一定認為它是傳統產業，但是它可以透氣、排汗、防水、防臭，是新科技，這個訂單要接過來；過去大家一定認為說我們傳統的

機械產業是黑手的產業，但是你會發現他們不斷地轉型、不斷地升級，他們現在每股的獲利都在提昇，都在 6 元、7 元；三年前各位會告訴我，PC、個人電腦是高科技，但是現在可能會跟我說，那只是傳統產業，因為那幾乎沒有利潤了。所以我認為，不應該以產品來分，而是，它只要應用創新的思維，不斷地投入知識，升級、改進，就是高科技。那麼，什麼是傳統產業？想要用傳統的思維、不求進步，用傳統的經營手法、傳統的技術繼續經營，有一天一定會被淘汰的，這就是傳統產業，跟產品沒關係。

顧客購買產品是購買價值，只要他認為有價值，他就願意付出高的代價去買這個產品。所以如果產品沒有什麼差異的話，我想大家會選擇便宜的東西，其 input 很容易估算，他付了多少代價去購買，但是 output 是靠感覺的，我付出 100 元，但是我覺得我得到的是 1000 元，我的得到是 10 倍，我就覺得有價值。所以，怎麼樣讓客戶覺得有價值，讓客戶歡喜買、甘願被你賺錢？就是要加值。所以台灣的產業一定要有加值。

加值其實可以用幾個例子來說。星巴克一杯要 90 元，我想那咖啡豆應該才 15 元，那麼他賣咖啡嗎？我想他可能是在賣美國空間跟美國市場，他在賣那個氣氛。我們的羊肉 30 元，加了當歸變當歸羊肉就賣 50 元，可以多賣個幾元，排骨湯 20 元加了藥燉之後變成 30 元，多賣了 10 元，搞不好中藥只要 3 元。也就是加值跟增加的成本不一定成正比，所以產品必須要加值，讓顧客覺得它有價值，他們願意排隊去買。

台灣事實上有 18 項產品是世界第一的佔有率，主機板的市場佔有率是 98%，筆記型電腦去年的市場佔有率是 92%，全世界一億台的筆記型電腦，台灣生產的有九千萬台，當然我們在國內接單、國外生產的比率，是要找附加價值高的地方來做，我們的晶圓代工、LCD 顯示器、電動代步車、腳踏車有 26%，值得一提的是我們的平面顯示器，我們已經超越韓國，成為第一，我們先超越了日本，從大尺吋的中科的開發、友達的擴廠，到大尺吋地超越韓國，現在我們的總量也超越韓國。科技的確是我們的強項，但是我們也有隱憂，附加價值在降低當中，我們的電子零組件在 1999 年時是 32% 的附加價值，現在剩下 17%；我們的電腦通信從 20%，現在降到 11.4%；我們的紡織業去年賺了很多，表示紡織業不斷創新，新的產品一直在出現。

主要國家的整個製造業附加價值，台灣從 27.7% 降到 2004 年的 20.8%，韓國沒有什麼降，美國沒有什麼降，而附加價值必須扣掉材料成本、人工成本，剩下的是你可以努力的部分—附加價值，這一部分你可以努力的空間只有 30%，我們把材料成本加上去就已經七成以上，所以成本的降低是很重要的，但是它不是唯一的因素，成本的降低有限，但價值的創造卻是無限；此外，工資也是很重要的一部分，不是全部，若產業的產品、服務或人才沒有特色，你搬到哪裡都一樣，這就是你有我沒有、你辦得到我做不到的，所以台灣的產業必須要建立自己的特色，況且我們有我們的特色，所以雖然我們占了很大幅度的成長，扣除中間的成本後，產品附加價值並不高，關鍵的技術與通路掌握在他人的手裡，這就是我們要努力的方向。

我們接下來要走品牌、要走全球的系統，所以在新產品的服務與品牌方面來努力。台灣在工具機械的產值在世界排名第六，但是我們出口排名第十，2000 年以來政府投入很大的人力與財力在促進機械業升級方面，目前台灣的機械業的實力已經很堅強。

大家都很瞭解基隆河一直淹水，過去潮汐可以有治洪的效果，但經過上下游的截彎取直後，現在潮汐直接就沖到汐止，此外，基隆河上游的火燒寮跟三貂角全年雨量很大，在雨勢大時每秒鐘沖下來的水更是造成基隆河水位升高的主要原因，所以我們致力於員山子分洪的案子，如今在 96 年 8 月 17 日啟用，會因應基隆河水位到達 63 公尺則自動啟動，將洪水排入東海。

高雄位處台灣南部，時常面臨缺水問題，所以南部的的水必須互相調度。台南有曾文水庫、烏山頭水庫等，高雄卻是有水無庫，高雄一年從高屏溪、荖農溪流出去的每秒有 81 億噸，所以怎麼樣把水做有效調度成為重要的課題。我們從南化這個地方拉一條水管到高雄，解決高雄用水的問題。此外，為了水質潔淨，必須還要透過薄膜技術使水質淨化，才能成為可飲用的民生用水。

中科在 2003 年年初協調的時候，土地的整理要兩年，大家可能不太瞭解，竹科土地整理了 5 年半，廠商才可以進駐現場，南科土地整理了 3 年廠商才建廠，但是中科呢？兩年算是快了，但是我們要想想看，我們的競爭對手韓國，六代廠是 2005 年第一季開工，我們不能在韓國開工時才開始建廠，我們必須要與他們同步開工，所以到符合一年半的建廠、裝機及試俾，廠商的開工只剩下半年，所以那時候

所有的同仁沒有信心，我說，7月一定要開辦，否則我們就輸給韓國，有人說那是 Mission Impossible 不可能，我鼓勵同仁說，Impossible 的英文也可以叫做 I am possible—我們來努力，因為你們都是各單位派在中部的，你們的子女、你們的親戚、你們的孫子都不必到外地去工作，在家中可以工作，這是非常重要的任務，我想各單位非常努力配合，終於在7月28日開工了。土地的整理與廠商的開工可以同步，為什麼要等到土地整理好才可以開工呢？這是不同的想法，今天的中科帶來這麼多的就業機會，地價也漲了兩倍多。

國營事業在2000年有5家民營化，其他企業全部虧損，中船與唐榮虧了101億，過去的10年虧了300億，每年虧30億。後來經過再生計畫，中船有47%的員工退休，並有配套措施。退休員工可以自組公司，回來包工作，50%的員工薪水降35%，中船終於站起來了，現在訂單也接到2012年，中船的同仁說他們的收入沒有減少，但是工作多了5倍，這是一個國營事業績效的提昇，是絕對可以預期的，它的效益絕對可以2倍、3倍，中船今年已經賺了24億，兩年之內就轉虧為盈，唐榮也是，過去101億是納稅人所繳的稅，現在是兩家賺40億回來，這是一個很大的變化，這就是改革。改革是非常寂寞的，改革的成果沒有出現以前，等到成效出來了，看到了結果才會認同，這段時間是要有非常大的決心與能耐。

過去有一段時間，我們的金融呆帳是17.74%，現在已經是1.84%，回想當時候，金融股是6元、7元的水餃股，現在已經差不多是3倍，18元到20餘元，銀行的股東非常不簡單。

大家都知道，亞洲金融風暴台灣好像都沒有受傷，其實我們埋下太多的地雷，還是有20幾家的廠商遭遇到許多本土型的金融風暴、甚至倒閉，他們只因為經營上的週轉不靈、跳票，然後經過協商、降息、分期付款，還有6個月繳不出來，才列入銀行的逾罰，而這個發生的爆發點，剛好在2000年與2001年間，2001年各位可以看到銀行賺了2828億，抵消呆帳2300億，一年增加了5430億的呆帳，這樣惡性循環，銀行當然無法經營。但銀行界經過努力之後，2003年的數字，賺了2938億抵消呆帳，這是銀行界與政府各單位的努力。

政府編預算，科學園區是租的，加工區也是租的，但工業區是沒有編預算的，由中華開發、榮工去開發，經濟部去背書、去附議。各位想想看，買下這土地之後、廠房建好、設備安裝已經負債70%，

而大陸可以租，為什麼我們不能租呢？所以當時還在研究「006688」，兩年免租金、兩年打 6 折、兩年打 8 折，150 億現在應該做到 1500 億，這個對於廠商的成本減少許多，而且 21 年之後，繳的租金可以抵，這塊土地就是你的，我想大家都知道，租房子不敢裝潢，但是房子是我的，我就敢裝潢。經過 5 年多的努力，870 家的廠商租用 224 公頃的土地，創造了許多的就業機會，許多台商都回流了，我想這個制度值得繼續做下去。

最後，我覺得有兩個結論，第一個就是，很多人都說，我也想過啊、我也講過啊！但是你沒有做。所以你如果只是講 (Just talking)、只是想 (Just thinking)，假如沒有行動 (If no Action)，將會是 Nothing，光說不練；第二則是要知道問題在哪裡，對於問題只要對症下藥，找到病因，該服藥的就服藥、該打針的就打針、該開刀的就開刀，找出問題點。所以我覺得還是要做對的事情、做正確的事情。