

專訪第六屆理事長
胡定華 建邦顧問公司董事長

如果連夢都不做， 怎麼會有希望？

◎楊麗心



國內電子業大老之一胡定華先生，是中華民國科管學會個人最高榮譽獎「科技管理獎」的首屆得主，這座相當於科技界的終生成就獎項，不只從此將其個人與科管會展開緊密連結，從該會前理事長、工研院前院長史欽泰手中，接棒擔綱理事長一職，積極向產業界募款，充實活動經費，希望藉由更多的學會活動與交流，促進將業界重視的創新元素，逐漸注入台灣的科技管理經營體系中。

「創新的最佳狀態，是民眾在日常生活中呈現出一種能欣賞、喜愛新事物的習慣，並願意主動改變、並改善自己周遭的生活和文化。」胡定華定義「創新」這件事指出，創新行為可大致分為片面與較大型態兩大部分；後者如產業界，像是每年推出更迭創新手機的蘋果電腦，技術與服務推陳出新的國內大廠台積電、廣達，以及專事 RF IC 測試開發的竹科全智科技等，由於涉及領域多屬全新和未知，並需長期投入至少十年以上研發人力耗時進行創新研發，都是屬於創新類型的產業。「這種事情台灣做得雖然少，但發展較大規模者如台積電、廣達等，卻都屬於成功的企業創新類型。」

胡定華進一步指出，任何組織企業營運要具有競爭力，除了重視創新因素外，還需包括：人力素質、經濟規模、資本投資和營運效率等核心元素。例如工研院的創立，是要協助台灣高科技產業走向「技術自主」目標，而非樣樣技術都需要靠自己來做的「技術自立」；換句話說，是要能擁有技術自主運作的自由度。胡定華認為，「這並非光指技術難度高、低和技術內涵的問題，而是能夠整合運用科技或是以科技為內涵，進行產業運作和服務管理工作，同時還

能不斷保持創新！」以此為前提歸納來說，他強調，「有競爭力的企業，可能不是樣樣都贏過別人，卻應保持樣樣不輸人，而重要的是，至少其中一、兩項關鍵核心價值凌越他人的狀況，才可能在未來的競爭中勝出。」

什麼是科技管理？胡定華舉服務業 7-11 販賣的香蕉產品為例做說明，為什麼 7-11 可以掌握店內每一根香蕉從消費設計、儲存、運輸、包裝、賣到消費者手中，都保持在最佳狀態？這個過程即是靠科技與管理才能辦到。「並非所有的生產過程都要出動動輒千萬美金規模的儀器設備做，才叫科技；只要能運用科技創新和內涵，持續把品質做好，消費者保持認可，就是一種科技。因此，我們看醫美是科技的一種，7-11 香蕉也是。」其背後的附加價值，就是由科技內涵來創造。

胡定華再舉例說，「個人偏見認為，麥當勞薯條品質超過 Burger king、肯德基，其間牽涉範圍包括原料、溫控、油炸方法等，都屬於科技層面範圍。」他進一步解釋，運用科技的目的是在於：增加核心價值、減少成本浪費，前者是指對外提高顧客、下游消費者的價值認同度，對內則希望透過提升附加價值、品質，增加企業獲利營運空間，「科技管理基本上，就是追求營運獲利的成長和附加價值的提升，我希望這個精神能融入大家的日常生活裡。」

科技管理精神的核心價值，可以多面向呈現。例如台灣製造業一向擅長的 OEM (Original Equipment Manufacturing)，講究成本、品質、效率及彈性，係以紀律做基礎。這些大家都很容易理解，不同的技術和製程，當然會反應出不同的成本；至於品質部分，則需建立一品質制度，足以持續不斷讓顧客保持滿意狀態；換句話說，要能保持一定的品質狀態長期不墜，但如果有人認為建立或通過 ISO 這類型品質認證，就是通過品質制度，代表有好品質，那是不對的。

「假設有廠商能持續不斷做出品質很爛的東西，但是仍有顧客感到滿意，他的品保制度就是沒問題的，這種例證不勝枚舉，像是媒體關注的許多有食安問題的 GMP 廠商，都是這類型廠商，不過讓人擔憂的則是，產品品質都是一致地爛、令人不齒！」因此，品保制度的管理方法所保證的，是其製程品質能獲得一致性與持續性，而非保證產品品質一定好或一定壞。

台灣產業發展一路至今，固然令人欣慰地，樹立許多製造業經典案例，但是面對未來國際化的最大盲點，卻是在過去六十年來發展 OEM 代工模式以來，

相對較缺乏國際化發展亟需的市場介面，包括設計、IP 盟和、系統整合、品牌行銷、解決方案等創新元素，以致於逐漸喪失國際發展先機與席次，以及企業競爭力。

胡定華指出，現今台灣產業的技術創新多半集中在技術面等科技本位上，但目前需聚焦的反倒是應該轉向為科技應用在營運管理、創新等解決方案結合上。「許多台廠早年從 1987-88 中國大陸改革開放後陸續登陸後，很多廠商都賺進了許多鈔票，但最近幾年仍有這番光景嗎？當然不會！原因是台廠的附加價值仍然死守生產區塊，但這塊已經被許多大陸廠商學會了。」相反地，大陸廠商接觸當地市場的機會和層面，相較於台灣更深入、清楚，「台廠較勁，相對失去競爭力。」在發展規模上，因此做 OEM 的台廠只能到處轉向，成為「游牧民族」，守住最後一塊營地；如果新創事業想要勝出，必須翻轉，向市場深耕，才有贏面，不然勝算很小。

「對一般企業來說，大陸市場機會已是過去，應該多看其他新興市場例如印度！」胡定華舉例包括手機品牌、或是電腦斷層掃描 (CT Scan)、MRI 等醫療設備，幾乎都以小米、華為、聯想等大陸廠商為優先，連非利浦、西門子等廠商目前也在醫療設備遭遇挑戰，逐漸喪失在中國大陸的市場競爭力；他認為，生產力與競爭力已達國際規模和競爭水準的大型科技和服務廠商，像是台積、統一等，值得投身在大陸市場發展國際化規模，「另外可以一搏的，還有身段靈活的中小企業，以創新做發展基礎、搶攻具核心價值的市場版圖。」

對於台灣科技產業的未來，胡定華強調，生醫領域、CPU、IC 設計等具全球發展利基的新創產業，仍然大有可為。「2300 萬人口並非市場發展大國，因此業界需要在政府協助下，共同建立有競爭力的外銷和優質的內需；」他以名聞遐邇的台灣小吃為例說明，因為附加價值低，產值並不高。「阿婆茶葉蛋一顆 10 元，同樣地一個聯合國認定的法國觀光小鎮，一瓶葡萄酒標價卻可以是好幾百歐元，甚至高達 1.25 萬歐元；台灣如果連夢都不敢做，怎麼會有希望？」

胡定華相信，台灣要發展未來，政府必須確立市場以開放政策並積極輔助，解開在人才、資本、經濟規模的弱勢，創新研發方面宜考慮更好的課題，例如生醫方面切入全球較少涉入、卻有區域特色、競爭潛力的利基型領域，建立以台灣為首的亞洲醫療生醫產業重鎮。