

大哉問 BIG QUESTIONS

杜書伍 總裁專訪實錄

垂直整合與垂直分工

臺灣製造業的競爭實力與創新之道

製造業是臺灣產業的重要資產，也曾經創造了臺灣的經濟榮景。如今，隨著時代的變化，不少製造業者必須要經營轉型或創新變革，才能再創下一波巔峰。臺灣的製造業下一步該怎麼走？有哪些迷思需要破除？且聽聽本期專訪人物：聯強國際杜書伍總裁對於臺灣製造業的競爭實力與創新之道，提出深刻的觀察，以及充滿前瞻的建議。

採訪、撰文／臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 陳文棠、高雅玲、蔡佩真



臺灣製造業相當有基礎，現在要做的，只是用垂直整合，把整個產業變得很強壯，再加上垂直分工，把各種利基放進其他的領域去應用。這麼一來，企業就不必依附在大廠之下，靠著大廠的訂單過活，另外，每家企業也可以彼此連結起來，變成一個更大的產業！

杜書伍 總裁

杜書伍出生於 1952 年，畢業於臺灣交通大學計算與控制系。1976 年加入神通集團，引進英特爾微處理器，推廣並促成臺灣電子科技產業的蓬勃發展，被喻為「臺灣資訊產業開拓史十大關鍵人物」之一。三十餘年來，一路帶領聯強國際集團發展成為亞太第一大、全球第三大 3C 專業通路商，通路布局涵蓋臺灣、香港、大陸、澳洲、紐西蘭、泰國、印尼、印度、中東與北非、以及美國、加拿大等 30 個國家與地區、300 個城市，全球經銷據點逾 35000 家；經營之產品線涵蓋全球 270 個領導品牌、8000 項產品。

杜書伍對通路經營的創新模式及經營績效，在 1998 年獲選為「交通大學傑出校友」，「未來五年最具投資價值的專業經理人」等佳評。杜書伍深信：「知識與經驗的分享，是回饋社會的最佳方式」，多年來無私地將個人體悟鑽研之管理經驗與社會大眾分享，普獲行業內外人士之佳評。

ThinkWave：行政院經建會在民國 100 年通過的「產業發展綱領」中，提到未來十年臺灣工業領域應該在提升附加價值與國際競爭力的前提下，努力朝向「全球資源整合者」、「產業技術領導者」、「軟性經濟創意者」三個願景路線來發展。而這樣的發展方向，似乎也說明了臺灣部分的製造業者需要開始在經營轉型或創新變革等新思維上有所應對，才能跟上時代的變化。今天很高興能有機會與深入觀察臺灣產業發展脈動的杜總裁來對談，請問您會如何來解讀這股趨動製造業轉型的力量呢？

杜總裁：雖然說人家講產業要創新、要突破，但總歸看來，不管是哪個產業，還是有它歷史發展的脈絡存在，也就是持續演化而來。現在我們看到產業的樣貌、產業發展的瓶頸，也都是演化了很久的結果，絕對不會是突然間冒出來。所以我們要去講製造業的創新、轉型，必須先去瞭解它在臺灣的發展歷史，了解為什麼會發展到今天這樣情況的來龍去脈，才能真正理解臺灣製造業的發展能量。在我

來看，臺灣的產業走到今天，其實是處在一個已經預備得非常好的狀態。

ThinkWave：能夠聽到總裁用正向的觀點來思考臺灣產業的未來真是令人振奮。能不能請您再進一步說明呢？

杜總裁：所有的產業都有一個相同的發展脈絡。就像人從出生、長大到老死的共通歷程一樣，臺灣的產業也多半是從零開始，透過土法煉鋼，先有了雛形，再透過長時間鑽研和累積，到達一個差強人意的水準。之後，漸漸地發展自己的內涵，也掌握到技術的要訣。臺灣的產業就是經過這樣的摸索，一步步走到現在的面貌，表面上看起來可能不怎麼樣，但實際上已經累積了相當的能量，準備要脫胎換骨，進入下一個全新階段。所以現在大家看到產業有待突破的一些瓶頸，這是必然的現象，任何一個後進國家、企業的後進者，都得經歷過這樣的過程，才能邁向成功。很多企業比較早開始累積醞釀，或是

在所屬的產業領域中，抓到幾個關鍵，因此內涵成熟得比同業快，所以能夠跑在前面一點。事實上，在任何一個產業領域中，都有一群蓄勢待發、但還差臨門一腳的企業，而政府很重要的任務，就是設法支持這些企業，讓他們發揮潛在實力，而不是一直想要去創造新的產業。因為，新的產業必定是要從零開始，又得重新再走一次剛剛所講的這條路，並且也不保證一定就能夠走得過去，反而過去幾十年臺灣已經累積出自有內涵的機械業、精密工業，甚至還有養殖農業等，都已經抓到一些發展關鍵，我認為這是臺灣未來經濟發展非常重要的主軸，是不能放棄的重要資產。

ThinkWave：所以您會認為臺灣過去擅長的傳統製造領域，雖然現在看起來好像遇到了發展上的瓶頸，獲利狀況不明，但站在既有基礎已累積的角度來考量，仍是不應該輕言放棄的？

杜總裁：臺灣的製造業還是非常厲害的。以 IT 產業

來講，大家都說它因為追求代工，所以現在獲利毛三到四，競爭力不足。但要知道整個產業鏈裡面細分成很多不同的價值活動，有一段臺灣廠商確實做得比較少，叫做品牌，這是我們該強化的地方沒錯，不過大家也不能將品牌視為一切，認為好像只有做品牌才是唯一的選項，其他偏向製造的價值活動都不值得一顧，只能慘澹經營。事實上，臺灣的製造業有本事走到今天，不只是生產效率、生產品質在製造這個單獨領域中已經登峰造極，也不是產品純粹只製造完成就放在工廠門口，讓顧客自己想辦法來拿；這些業者還會設計、還會自建一整套材料的供應系統去做運籌整合、去控管物料，然後讓生產效率再次進化。這些都不是那麼簡單的，IT 產業很多零件過時、機種過時、技術過時的頭痛問題，都會加深了庫存管理與調度的複雜度，企業需要透過精密的控管與整合，將各種活動前後貫穿起來，才可以給客戶非常好的獨門服務。所以大家不能夠只看臺灣企業多是以生產製造為主，就說製造沒有前途，要求廠商只能追求高毛利，低毛利就不對，這

大哉問 BIG QUESTIONS



在任何一個產業領域中，都有一群蓄勢待發、但還差臨門一腳的企業，而政府很重要的任務，就是設法支持這些企業，讓他們發揮潛在實力，而不是一直想要去創造新的產業。

大家不能夠只看臺灣企業多是以生產製造為主，就說製造沒有前途，要求廠商只能追求高毛利，低毛利就不對，這是外行人才講的話。要知道高毛利，代價就是高成本，賠錢的風險更高，低毛利可能是低成本，還有機會賺錢。

是外行人才講的話。要知道高毛利，代價就是高成本，賠錢的風險更高，低毛利可能是低成本，還有機會賺錢。很多民眾跟著媒體起舞，以為臺灣的製造業都只能做獲利微薄的生意，其實不然，很多企業的平均獲利的確是毛三到四，不過精密管控後運作成本只有1%多，所以廠商還有2%的 Value Gap，很多走品牌經營的業者，獲利還不見有這個水準。

ThinkWave：您剛剛也有提到臺灣製造業者的整合能力很強，那麼這是否也是聯強國際本身最重視的能力之一？

杜總裁：全世界每種產業發展至今，都已經不再是單一領域了，現在大家走的方向，都是跨領域的整合。為什麼是這種走向？那是因為單一領域的發展，都走到了極致，已經沒有更多進步的空間，所以就

走向整合，將不同的領域加乘起來，就會產生更大的優勢。

聯強最大的競爭力，就是整合。表面上看起來，我們是建立起一個通路，客戶要賣的商品，都放在裡頭，讓消費者有機會買到他們需要的商品。這樣的服務其實整合了很多東西，比方說，你一定要有非常精細的電腦系統，才能管理這麼多品項，才能去統計預測市場的需求，提供給上游。各種客戶需要的服務都不一樣，所以你不能一套去服務所有的客戶，也不能要求客戶接受你所有的服務。如果你有10種服務，客戶只需要3種，你就給他3種，而不是強迫他一定要接受10種。總之，你對客戶的服務，需要很有彈性，能夠完全貼近他的需求，我稱之為「無縫接軌」。要做到這種程度，你就必須非常善於統籌，將不同的流程，透過電腦化作業，組合出一個多元的服務。

放眼全世界，在這個時代，如果你只會做做單一的

產品或服務，會越來越沒有價值，但是要做到整合，談何容易，我很佩服現在有些製造商，他們非常厲害，可以做到多樣而少量的生產線，這在十五年前是無法想像的事。所以，臺灣的製造業，要懂得去整合上下游的需求。為了做到垂直整合，很重要的一點，就是要能夠垂直分工。

ThinkWave：通常我們聽到的是垂直整合居多，您講的「垂直分工」這件事情好像比較少人會提到。這是什麼樣的一個概念，又要怎麼發揮出來呢？

杜總裁：所謂垂直分工，舉例來說，某個零件，本來是屬於某個特定的產業，如果換個角度來思考，這個零件可不可以用在其他的產業中，或者是說，你稍微改變一下這個零件，就可以應用在別的地方，變化出不一樣的產品了。

我常提出一個理論，就是說，我們思考事情，有兩

種角度，一種是 Physical Thinking，一種是 Logical Thinking。什麼是 Physical Thinking？就是根據事物的原貌來進行思考，比方說，你看到一個杯子，那就是個杯子，看到一個錄音機，那就是一個錄音機。至於 Logical Thinking，則是你要跳開 Physical Thinking，把這個東西放進一個更大的結構來思考。舉例來說，有個自行車的零件，他會有個名字，比方說，變速器好了，如果你用 Physical Thinking，它就是個變速器，但是，若是你換成 Logical Thinking，就會去思考，還有其他什麼樣的產品，可以應用這個零件呢？如果你這麼思考，你就可以讓這個零件進入另一個領域，產生更大的價值。像威爾鋼，最早是心臟病用藥，結果用在另一個方向，生意反而變得更好。可惜的是，一個人在產業太久了，他就會陷入 Physical Thinking，而無法啟動 Logical Thinking。臺灣的製造業相當有基礎，現在要做的，只是用垂

大哉問 BIG QUESTIONS



直整合，把整個產業變得很強壯，再加上垂直分工，把各種利基放進其他的領域去應用。這麼一來，企業就不必依附在大廠之下，靠著大廠的訂單過活，另外，每家企業也可以彼此連結起來，變成一個更大的產業，規模就可以放得很大。不然，你就算再厲害，也只是單一產業裡的螺絲釘，但是，如果你能跟透過垂直分工去發展，你就會有經濟規模，才有足夠的本錢去研發，壯大自己，回過頭來做更多的事情。

ThinkWave：不過整合與創新應用這些事情也不是最近才出現的，其實有很多是幾年前大家就已經在講的概念，為什麼發揮的成效好像不是那麼明顯？

杜總裁：我剛剛說了，很多產業中的人的通病，就是見樹不見林，只有 Physical Thinking，缺乏 Logical Thinking，看不見一樣東西所具備的發展潛力，這時候，政府和學界的角色就很重要，它們就像火車頭一樣，把整個產業帶著往前走，或者至少提供一些研究的方向，帶領大家去找出新的應用。舉例來說，我知道交大在推動一個研究，是把生醫跟半導體進行結合。生醫，就是醫學，一直是臺灣很強的競爭力，你看臺灣頂尖的人才，都跑去當醫

生了。另一方面，臺灣的半導體也是很強，如果兩者可以結合在一起，不知道會發展出多少不得了的东西。我把交大的研究，看成是一種「老幹新枝」，半導體就是「老幹」，透過生醫，可以長出「新枝」。而不是想到半導體，就想到電腦，就只有筆記、平板電腦這些產品而已。

還有一點很重要，就是政府應該盤點臺灣有什麼的產業，整個產業鏈缺了哪一塊，然後想辦法去補足。當你進行盤點後，才會對整個產業環境，有一個全面的瞭解，掌握每個產業鏈中的價值。做過生意的人知道，如果你賣 10 樣產品，你不可能 10 樣都賺錢，或是 10 樣都有很高的利潤。你一定是有賺有賠，或是有的賺得多，有的賺得少，重點是一直要有客人上門。國家的總體經濟發展，也是同樣的道理，很多產業，即使賠錢也要做，利潤不高也要做，只有這樣，你才會有一個完整而多元的產業結構，才能產生整合的效應，整體的產業發展才會活絡起來。

ThinkWave：不能一味只看那些高獲利的企業或產業，而是應該追求自由競爭、自由經濟下的產業多樣化，這樣無論是不是傳統製造領域，才都會有相互交融下的創造機會。這樣看來，社會大眾對臺灣經濟的發展好像還存在有一些迷思需要去突破？

杜總裁：臺灣現在很大的盲點，就是思考很表象，比方說，不論是政府或民間，都想要去找一個又是兆元的產業，這其實是錯的。你應該去找那個所謂的 500 億的、300 億的，很 Niche 的一個領域，雖然全球只有 300 億、500 億，但是它很 Niche，但是你可以找到 5 個、10 個一起來發展，而不是一天到晚都要找一個超大型的產業來推動。

另外，現在談經濟發展，輿論或民間關注的是能不能帶來就業機會，並且使得薪水提高，經濟該如何發展，反而不是重點。我覺得，這樣的思考，優先順序錯了。你只要成立一家公司，就會聘雇員工，員工有了錢，就會消費，進而活化整個社會的經濟。因此，為了要鼓勵國外的企業來臺灣設分公司，提供一些優惠的條件，有何不可以？重點是，公司成立後，要對活絡臺灣整體社會經濟有所貢獻。所以



說，第一步是先讓臺灣整體經濟活絡起來，就業狀況、薪資水準，自然都會跟著好轉。

還有一個迷思就是，以前臺商出走，都會被形容是債留臺灣，錢前進大陸。但是，如果臺灣的資金若不拿去外面做活用，放在銀行裡，利息只有 1%，對臺灣的經濟沒有任何好處。我們應該這麼思考：正因為臺灣有這些可用的資金，所以要拿到國外去賺錢。要用宏觀、開放的態度去迎戰環境趨勢，而非去迴避問題，這樣才不會像祖孫騎驢，做什麼都不對。

ThinkWave：這是不是也鼓勵大家要用正向的思維去迎接國際化，不管是臺商走出去，還是外資走進來，都不要先用負面的眼光去設限？

杜總裁：沒錯，要國際化，首先我們要先有一個概念，就是「循序漸進」，不要一講到國際化，就是說要跑遍全世界。國際化，就像是舉重，一定是從最容易的等級，一直進階到最難的等級，所以，企業的市場版圖，應該是先只做本土，到只做大陸，到只做亞洲，最後再拓展到「多洲」，我不講全世界，而是說多洲，因為你不必急於走到全世界，好像少了一洲就不叫國際化！

日本有一些品牌，臺灣沒賣，也沒在臺灣做廣告，但是臺灣的消費者卻很熟悉，那是因為觀光客去日本玩時，聽說這個很流行，就買回來，靠著口耳相傳，品牌知名度就打開了。現在很多大陸觀光客來臺灣，都有助於把臺灣本地的產品帶到大陸，對於拓展市場的版圖會有很大的加分。

臺灣太小了，很多東西沒有辦法在內需市場建立經濟規模，這麼一來，就無法踏出國門。現在因為有很多觀光客來臺，所以臺灣有很多根本原來是走不出去的中小企業，現在也有機會走得出去了，這種可以走出去的企業會越來越多，加起來也是很可觀的。所以，政府不要一直想培養一個兆元的產業，也不要動不動拿「國際化」當作口號，臺灣在地化的企業發展的過程需要有更細膩的步驟，才會把本來不行的變成可行。

ThinkWave：謝謝總裁宏觀的分享，讓我們知道根基深厚的臺灣傳統製造領域只要不放棄，用正向的觀點來迎接挑戰與競爭，未來的發展藍圖還是潛力可期的。再次感謝您！

採訪側記

「小偷都知道要專偷聯強貨」、「指名聯強貨，維修有把握」... 這些經典語句，每每在看到「聯強國際 SYNnex」標誌時就會忍不住浮現。一家沒有對最終消費者直接進行販售的企業，為何能讓消費者如此印象深刻？

為顧客與顧客的顧客貼心設想、客製化服務、系統化管理與資料分析、彈性效率運籌、全球布局、維修技術投資..... 這些答案一個接著一個，都在專訪那天躍然而出。

其中，最令人印象深刻的，莫過於杜總裁言談間對製造業競爭力的精闢見解，逆轉了當前一片看壞製造業發展的觀點，激發採訪團隊心中對於臺灣產業永續經營未來的熱情與希望。

看著站在中控台仔細介紹國際據點的杜總裁，不難想像要成為一個伴隨臺灣 ICT 產業同步成長的通路巨人，需要蘊含多麼宏觀的國際視野與氣度，心中油然而生起無限敬佩。

