

競爭力—在於機會、傳承及典範

加速轉型 打造產業競爭新優勢 - 以飛利浦為例

作者 / 臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 李修瑩 (KEC)

圖 1. 飛利浦轉型過程之關鍵演變

| | As-Is | To-Be |
|--------|--|---|
| 發展願景 | High volume electronics 產業技術領導者 | Leading in health and well-being 生活型態先驅者 |
| 事業組合策略 | 電子一條龍 (低毛利) | 健康舒適、優質生活 (高毛利) |
| 創新機制 | The lab is our world 封閉式創新 | The world is our lab 開放式創新 |
| 品牌承諾 | Let's make things better ▶ Sense & Simplicity | innovation & you 創新為你 |
| 執行作法 | 監事會及管理委員會之雙層決策流程：由外部跨國籍監事會成員及內部管理委員會成員，透過召開定期監事會、策略會議、百大經理人會議等，建立縝密之決策流程 嚴謹之財會系統：全球採取統一的會計準則，擁有完善的內控系統，強調財務運作透明度及提供管理層有助業務發展之決策參考訊息 | |

資料來源：工研院 KEC，2013 年 11 月

轉型及成長是目前臺灣產業及企業面臨的共同課題，轉型若要成功，必須擁有具體的願景、策略及澈底的執行能力，其中最關鍵的挑戰在於如何改變既有的事業組合，同時掌握轉型速度的快慢。過去 20 年來，飛利浦透過持續演化精進的轉型策略，由易受景氣循環影響的低毛利事業組合，轉換為掌握全球產業趨勢變遷的高毛利事業組合；由強調自主研發的封閉式創新，轉變為利用全球資源的開放式創新；由產業技術領導者轉型為生活型態先

驅者，並且善用內部拔擢乃至外聘的專業經理人，引進外部專家顧問團隊推動組織重整，以解決既有沉疴，其轉型策略與作法，相當值得臺灣致力於國際化及品牌經營的廠商參考借鏡。

一、飛利浦給臺灣企業的五堂轉型課

飛利浦維持百年不墜的原因，主要憑藉其在燈泡、CRT、電子零組件、半導體、TV、卡帶、CD、DVD

之技術創新及專利布局，近 20 年來的轉型，則是得力於產品組合的改變與聚焦，而推動飛利浦轉型的動力包括百年財務危機、全球生活趨勢演進及電子產業的變遷等內外因素。飛利浦在產品組合、財務布局、人才培育、研發創新、公司治理等五個層面的交互作用下，奠定其穩健轉型的基礎，這五大面向或許可視為臺灣企業轉型的必修課程。

靈活的事業組合

為了避開消費性市場商品生命週期循環的壓力，飛利浦改變以消費性電子產品為主的經營方式，運用靈活的剝離、投資及併購策略，聚焦具成長潛力及高獲利的照明、醫療保健、優質生活等三大核心領域，專注於解決方案的研發、設計、品牌和銷售，使得飛利浦由大量生產的消費性電子製造商，轉型為以市場及客戶需求為導向，透過有意義的整合及創新以提升人類生活品質的解決方案提供者，其品牌承諾也由強調技術的「Let's Make Things Better」，轉換為強調市場及客戶導向的「Sense and Simplicity」，乃至創新導向的「Innovation and You」。

產品組合、財務布局、人才培育、研發創新、公司治理等五個層面交互作用下產生的能量，或許可視為臺灣企業轉型的必修課程。

穩健的財務布局

飛利浦善用外部的危機與壓力，以國際化、創新技術及優秀人才當作三大成長支柱，並由強大的品牌及財會系統支援其拓展全球市場。嚴謹的財會原則，使

表 1. 飛利浦轉型的五堂課

| 項目 | 說明 |
|----------------|--|
| 靈活的事業組合 | 透過靈活的剝離及併購策略，聚焦於高獲利及具未來發展潛力事業，兼具軟實力與硬實力由大量生產的消費電子製造商（低毛利），轉型為改善人類生活品質之解決方案提供者（高毛利）強調提升人類生活品質之品牌承諾、重視附加價值，而非產值 |
| 穩健的財務布局 | 以股東權益為優先考量，剝離易影響股價的事業，維持穩定股利，取得利害關係人的支持擁有嚴謹的財務運作規則和查核系統，財務管理與稽核人員均由總公司直接派任和指揮，並維持財務的透明度 |
| 跨領域的多元人才 | 以完整人才選拔、培訓及績效評估系統，建立具有一致性標準的人才庫，積極培育國際化經營團隊、策略管理及研發人才 透過 2x2x2（跨國、跨職能、跨產品線）的職務輪調機制，促成人才交流與多元融合 |
| 市場導向的技術 / 設計創新 | 將技術、設計與客戶需求結合，並與績效評估機制連結 建立由外向內 (Outside In) 及由內向外 (Inside Out) 的雙向開放式創新網絡，推動跨領域技術整合 以人為本的設計創新，善用科學工具引導及管理創意 |
| 嚴謹的公司治理與價值觀 | 公司治理制度化，董事長與 CEO 不由一人兼任，CEO 以內部培育專業經理人為主要 善用董事會與管理委員會之雙層運作架構，以嚴謹的決策流程，促成策略具體落實 |

資料來源：工研院 KEC，2014 年 8 月

直擊趨勢 FOCUS

得飛利浦在轉型過程中，嚴格要求公司必須把資金運用於本業，而總公司對於分支單位不僅絕對掌握財務的一切條件，並擁有一套嚴謹的運作規則和查核系統，且財務管理與稽核人員均由總公司直接派任和指揮。飛利浦透過維持財務的透明度，一方面提供利害關係人即時及正確的資訊，另一方面也提供監事會及管理委員會有助於業務發展的決策參考情報，使其在轉型過程中，得以取得利害關係人的支持，順利渡過轉型陣痛期。

跨領域的多元人才

飛利浦基於市場洞察力、提供創意策略、激發致力致勝承諾、有效運用周遭資源及能力、帶領人員成長、驅策效果達成目標等六項領導者特質及能力來選拔高階管理人才，並實施2(地區)×2(產品線)×2(職能)的跨領域培訓，以孕育出能力超群且積極進取的跨國多元人才，且透過系統化地掃描人才，建立具有一致性標準的人才庫，落實其人才永續發展的理念。

市場導向的技術及設計創新

飛利浦在產品開發之際，便納入消費者的全方面經驗做為設計考量，並透過設計、研發及產品部門的共同合作，篩選出現有核心事業、可擴展之新興事業，以及為創造未來可進入之領域，且善用由外而內(向全球尋求技術來源及合作機會)，以及由內而外(將自有技術授權給非競爭者開發新產品)的雙向開放式創新，使得公司內外的所有創新構想增加更多連結，創造出非連續性變革之綜效。

嚴謹的公司治理與價值觀

飛利浦的董事長與CEO不由一人兼任，CEO以內部培育專業經理人為主，透過監事會與管理委員會的雙層運作架構，由具備專業素養的外部跨國籍監

事會成員，以及具備經營實務經驗的內部管理委員會成員，透過召開定期監事會及策略會議，建立嚴謹的決策流程，促使公司發展願景及策略更具前瞻性及可行性，也使策略落實至細部規劃後，得以具體貫徹執行。尤其在1990年代開始轉型以來，飛利浦更嚴格要求必須將資金運用於本業，不可以拿來買房地產，即便是公司自己的辦公室，也都是採取租賃方式。

二、結語

飛利浦在轉型過程中，透過掌握全球產業發展趨勢，果敢捨棄低毛利事業，並善用併購與剝離策略，選擇發展重點所在，聚焦核心優勢領域，以提升事業組合之附加價值，並創造出公司的新價值，此點相當值得臺灣產業及企業借鏡。臺灣企業應該選擇自己比較能夠發揮的部分來聚焦，進而改變既有思維以進行轉型，方能發揮大破大立之效，這是臺灣產業及企業在思考轉型方向時，務必要深思熟慮的重點所在。

臺灣產業及企業應善用本身的發展優勢和條件，著重高科技產業鏈之強項，與非競爭者進行異業結盟，創造新產品應用情境和商業機會，並運用諸如飛利浦等國際大廠或研究機構提供之開放式創新平臺，連結全球資源，掌握國際最新技術走向及發展趨勢，且加強與國際重量級廠商展開新戰略夥伴關係，推動國際化布局，包括匯集國際化人才、國際化研發、國際經營乃至國際化金融，以塑造創新環境，促成產業全面國際化，藉此重建及提升臺灣產業及企業之國際競爭力。

參考文獻

1. 李吉仁、吳相勳、游尹筑、蘇曉茜(民101年5月)，飛利浦的轉型成長，臺灣大學管理學院未出版之個案
2. Pankaj Ghemawat, Pedro Nueno (2004). Revitalizing Philips (A) and Revitalizing Philips (B), Harvard Business School Case#9-703-501, Case#9-703-502
3. 飛利浦(1990~2012)，公司年報，取自 <http://www.philips.com/about/investor/financialresults/annualreports/index.page>