

做足「未來商業」準備 迎接商戰4.0

（商業發展研究院商業發展與政策研究所所長）

黃兆仁



日前，財信傳媒董事長謝金河曾在臉書以「二代鞋王的殞落！」發文表示，達芙妮近期公告指出，去年第四季關閉在中國大陸三二八家店面，其中三一七家是直營店。近幾年臺商在中國大陸市場處境艱困，除了知名臺商品牌達芙妮之外，其它臺商也陸續出現類似的問題。上述訊息似乎在告知傳統型臺灣企業，在中國大陸市場正處於被汰淘或市場交叉口，危機四伏。

我們不禁要問，為何曾經在中國大陸市場風光的臺企，會在商戰中敗陣？原因可能很複雜，但追究根本，仍有很多臺企相信過去商戰的勝利方程式，殊不知市場商戰已進入4.0世代，新型破壞式創新與新服務對市場產生翻轉效應，全球消費群已習於穿戴裝置或新媒體所提供的消費資訊，進行個人化消費旅程。

另一原因則是臺企忽略了對「未來生產」與「未來服務」作足準備，即企業在新經濟價值鏈的演化過程中，應該導入新科技的應用，如電商平台、大數據、共享循環等商業應用，進行轉型與升級。今天，臺商在中國大陸市場出現衰敗現象，更是透露中國大陸競爭對手已運用新型態商業工具，包括線上線下新通路、共享平台新服務及多元支付應用等，抓住市場需求。

上述提到的現況發展傳遞出一個重要訊息，陸企近年已藉由互聯網技術及平台服務發展出新零售，建構出商戰4.0的新商業模式，發展更精密且複雜的商業工序，抓住消費者口味，攻擊市場痛點。

在國際典範方面，德國從二〇一四年開始推動「數位國家」政策，以公私部門協力的方式建立

產業社群與生態系，相關利害關係人共同參與未來國家願景規劃，並為德國找未來方向。做法之一則是德國 Fraunhofer IAO 研究機構成立「未來工作實驗室」，預見未來工作型態與科技導入，為未來的人力進行培育，促使德國科技與產業即時及動態的轉型升級，使得德國全球商戰中維持領先。

在面對「未來生產」與「未來服務」的商戰4.0挑戰，臺企勢必要在公司治理與創新營運，徹底改頭換面，找出並建立新價鏈，建置跨域跨界平台，提出激勵誘因吸引人力，建立企業競爭力新典範。為迎接未來商戰，企業必須協力提出生產與服務的「新工序」，以堆疊方式，產生精密及高附加價值的商業模式，取得商戰4.0領先位置。