

Dream Business Model for Hardwood Industry

Thursday, December 24, 2009

「大圖畫」與公司長期策略之訂定

法國頂尖管理學院INSEAD的兩位教授于2005年出了一本頗受企業界推崇的暢銷書「藍海策略」(Blue Ocean Strategy), 其宗旨在於譚明企業在市場上, 應如何才可能遠拋離競爭者。藍海策略重要原則之一是: 把焦點放在大圖畫上, 而非鎖碎數字上 (Focus on the Big Picture, Not the Numbers)。但「大圖畫」的定義究竟是什麼?

我認為大圖畫是指整個產業的大勢所趨及所有影響此趨勢的環境因子。譬如說, 美國家具工業自1990年開始大事增加由中國進口而自產萎縮, 且紛紛關閉自有工廠。到了2008年, 進口木製家具在美國市場上的佔有率, 已由1992年時的20%升到了65%。也就是在美國生產木製家具的成本遠高於出口國, 是一個毋庸置疑的大圖畫。那麼我們這些美國業者在思考長期成長方向、空間或策略時, 有無把這大圖畫納入考慮呢? 我看不是看不清楚, 就是難以擬出應對之道。

舉例來說, 美國這一次景氣期是由2002年到2006年。然後從2007年開始走下坡進入不景氣而到現在。這其中有一個值得注意的現象, 就是不但這兩年來關門的大廠特別多, 而且這些大廠中有許多待拍賣的貴重設備是在2006、2007, 甚至2008才添置的。這是否意味著這些公司的決策者, 不但沒有能抓住週期性的經濟走向, 甚或根本無法在乎產業發展的大圖畫。造成的後果是, 在生意日減的情況下, 因添置貴重設備造成更多的負債, 一旦經濟急轉直下, 必致於難於週轉而不得不關廠拍賣設備。就現實而言, 當美國家具公司經營者看到進口木製家具的市場售價, 竟然能低於自己的生產成本時, 就應知道僅投資於自動化生產設備是解決不了根本問題的。因為設備再自動化, 也難以將真正的生產成本降到10%以上。

那麼到底什麼是林產家具工業的產業走向及發展大圖畫呢? 它與我們擬定公司長期策略的關係何在? 這應由長、短期整體經濟環境面及產業的原料面、市場面、經營面等分項來看, 牽涉甚廣。為了避免做長篇大論的理論探討, 我選自己經驗中的一項, 人工問題, 來說明大圖畫與決策之間的互動關係。

我是以學者的理論及有工廠經驗為背景, 主動代表一群林產家具廠商到美國來找點、設廠以尋求商機。在默企上, 支持我計劃的業者並非需要一個海外辦事處甚或另一個貿易商來提供服務, 而是讓我去試找出一個能同時利用到亞洲製造能力及美國市場與原料的突破點或策略。為了能深入瞭解原料及市場環境, 我選擇了設立原料工廠由零開始做起。這當然也提供了我充分的機會來印證我在管理及用人上的理論。由看到美國林產家具大公司的產品被進口貨打得節節敗退, 再加上親身的體驗, 我認定了在美國發展不宜多用低水平勞工的大圖畫, 或說不宜強調製造, 並依此歸納出了一些在美國經營自己公司的策略及用人方面的相關原則如下:

- 一) 長期成長策略應以服務性質(如零售)為主, 製造為輔, 所以物色人才首重管理與行銷潛力。
- 二) 因我們以製造起家, 宜保持特有的製造能力與彈性, 使其成為與同行服務業競爭的優勢或特點, 所以仍需注重製造人才。
- 三) 長期成長策略的擬定, 必需以週全的理論為基礎, 而不宜以眼前生意的好壞來取決, 所以策劃幕僚人才亦屬必需。

Purpose of Blog

To share and exchange entrepreneurial experiences and to promote the forestry industry.

The emphasis of the blog is business or academic related issues, such as:

- (1) The industry and its market trend;
- (2) Competition;
- (3) Company vision and goals;
- (4) Principles and constraints of the business model;
- (5) Company culture;
- (6) Merchandising;
- (7) Sourcing;
- (8) Pricing;
- (9) Advertising;
- (10) Unique sales proposition;
- (11) Employee productivity;
- (12) Inventory turnover;
- (13) In-house manufacturing;
- (14) Custom-order service;
- (15) Internet sales.

Targeted Participants in US and China:

- (1) Entrepreneurs;
- (2) Corporate Executives & Managers;
- (3) Academics;
- (4) College Students

(Responses can be in either English or Chinese)

Blog Archive

- 2011 (3)
- 2010 (8)
- ▼ 2009 (7)
 - ▼ December (2)
 - [「大圖畫」與公司長期策略之訂定](#)
 - [企業永續經營之磐石---專業知識及管理知識](#)
 - November (2)
 - June (3)

About Dr Hardwood



[View my complete profile](#)

About Business Model

The Company:

Global Forest Corp, Scottsboro, Alabama, founded in 1990

四) 設計長期策略的生意模式, 必需傾向於「少人化」或「精兵制」的原則, 所以物色新人應注重其學習能力與教育水平。

五) 用人應寧缺毋濫, 並以能接受道德、知識與成本觀念訓練者優先錄用。

六) 一旦成長時機成熟, 應積極於快速佔有市場, 並以保持成長來徵才留才。

也就是, 一旦我自認看清了美國林產家具工業的人工問題後, 再經過對市場、原料及競爭者(包括進口貨)等大圖畫的分析, 即使我們是以製造起家, 但毅然決然的調整成長方向及策略, 轉入零售並企圖創立突破性的生意模式。那么, 比起傳統林產家具業者的做法, 這兩者之間的利弊何在? 傳統做法在於抓住機會在短時間內快速成長, 但顧不得組織功能與人才人事的平衡發展。若一旦時機不再, 必然會因固定開支過大且應變彈性不足而難以經營。相對的, 我在創業初期因機會與前景不明, 所以研發、準備、甚至驗證發展策略的工作很長, 成長必趨保守而無法立即圖謀景氣之利。然而, 在應對類似目前金融海嘯所造成的經濟壓力方面, 由於我們的生意模式係因應產業發展之大圖畫而設計的, 所以較易應付目前困境。這當然是屬於消極面的益處。

至於積極面的益處, 我們的生意模式及成長策略, 可以有邏輯的描述出如何能每年做到十億、二十億, 甚至五十億美元的營業額。就我所知, 華人所屬的林產家具公司中, 別說目前尚沒有公司的營業額能突破七億美元(2008三林環球\$5.65億、順誠\$4.67億、美克國際\$2.80億), 或即使由其現有生意模式去做理論推算, 要能達到十億美元的營業額也並非易事(與美國Ashley家具的\$30億、瑞典IKEA家具的\$300億相比)。如果有讀者持不同的看法或算法, 尚請不吝告之。

那么一般的林產家具業經營者, 要如何能在瞭解各方面大圖畫上去充實自己呢? 我認為除了需保有隨時以閱讀去吸收知識的心態外, 希望業者也能利用上我這個博客來做探討。說到此處, 讓我聯想到美國24小時新聞台CNN喜歡用的一句口號:「我們已幫你看過星期天的重大節目了, 所以你不必自己分別去看」“We have watched the Sunday's shows for you, so you don't have to watch”(美國星期天早上所有大電視台皆有重大政治經濟新聞分析, 譬如Meet The Press、Face The Nation等)。我意思是, 我已在幫業者注意一般大圖畫的問題, 會在此博客中討論。但若涉及不同公司策略的個案時, 只要讀者能提得出來問題點, 我們就可利用這博客來交流互惠。也許有些國內業者會想:「你在美國的做法, 如何能適用到中國來?」。我就是為了國內林產家具業者的未來, 才來美做研究的。尤其是, 美國林產家具業的現況, 很可能就是中國林產家具業未來的寫照。想要發展遠見的業者, 怎可不注意這些?

最後, 我很慶幸最近讀了「藍海策略」這本2005年出版暢銷書的內容, 並瞭解該書作者 Kim 及Mauborgne用了15年去研究分析了一些美國公、私機構創新的成功方式。而我也由1990年起投入商場去研究如何在林產家具工業中創新, 且有了實際結果。如果我對讀者說, 我已研發並執行了藍海策略將近二十年, 是否更傳神些?

Posted by [Spencer Lei](#) at 2:09 PM [No comments:](#)

Tuesday, December 1, 2009

企業永續經營之磐石---專業知識及管理知識

過去三十年中, 我觀察許多華人所經營林產家具或木器公司的起伏, 導至了一個結論。只要是天時地利大好, 絕大多數有膽識去創業而成為生意人者, 即使不具備什麼專業及管理知識, 都可以把生意做起來且賺得到錢。然而, 能把生意長久做好、做大的, 則屬極少數。那么能把生意規模做大的益處何在? 大企業才更容易匯集人才、善用社會資源以追求精益求精的進步。也更可能達到永續經營的境界。

有些老闆及幹部或許會困惑, 企業以永續經營為目標有那么重要嗎? 就這一點,

Goals of the Dream Hardwood Center Business Model:

(1) A nationwide big box retail chain where consumers can find all their hardwood materials and finished products needs

(2) A workplace ideal for wood technology graduates to develop lifelong careers and to own individual shares of the company

(3) A business that can stay innovative by guiding and funding academic wood product research projects and then utilizing the results

A prototype store, Hardwood Center®, was created in 1990, focusing primarily on research while waiting for the right opportunity to grow. The factors that have been researched include but are not limited to: (1) The industry and its market trend; (2) Competition; (3) Building and crafting a business model; (4) Establishing company goals; (5) Cultivating company culture; (6) Merchandising; (7) Sourcing; (8) Pricing; (9) Advertising; (10) Showroom innovation; (11) Employee productivity; (12) Inventory turnover; (13) In-house manufacturing; (14) Custom order service; (15) Internet sales.

諒我用在學校考試來做譬喻。有些學生求學的目標只想考及格拿個文憑即可。有些學生則會考慮的比較長遠，為了有好成績甚至好學問以便於深造或謀職，即使不喜歡科目，也好好準備。當考試成績發表時，要有不及格的，當然是前種學生的可能性較大。意思是，一開始即致力於高目標的，結果當然會比較好。標準設得低的，當然應是最早會被振出局的。

那麼企業經營者在有了長期經營的想法後，要如何去準備那一波波的「考試」呢？我認為最重要的就是得看重並追求本行的專業知識及一般的管理知識。這說法並非全屬老生常談，也是我20年來應用專業及管理知識去做創業研究所獲致的結論。我體會得到，企業之間競爭的勝負，絕對在於專業知識上不斷較量長短的結果。只是企業的組織一旦變大了，就得依賴管理的知識去確保專業知識仍能極致發揮及精益求精罷了。

如果我所體認「知識即是力量」的說服力還不夠，請聽聽第一流企業家的心得罷！由製造塑膠花起家的香港首富李嘉誠在其談「做人、做事、做生意」一書中強調：「知識能決定商人的命運」。只有小學畢業但卻被封為「經營之神」的台塑集團創始人王永慶一再說，管理的三要件是吃苦耐勞、知識、經驗。

在商場中，我還沒有碰到隨時準備收場的生意人。生意好時，誰不想永遠做下去？生意差時，則拼命想扳回來，直到做不下去需收攤、倒閉甚至逃跑為止。這其中成敗關鍵即如香港首富李嘉誠所言：「在極盛時期應洞悉危機所在，然後迅速作出新的部署和嘗試」。也就是俗語所謂的「居安思危」、「未雨綢繆」的道理。在這方面，我對大多林產家具界經營者的認知是「其非不為也，係不能也」。意思是，許多創業成功的生意人，其與正統專業及管理知識的接觸並不多。除非是善於用人，否則的話，將不知從何處著手去做專業及管理的調整與改善工作。所以說是「不能也」。

那麼要如何克服這種「不能」呢？只有先從觀念著手。要業者們能瞭解，即使傳統產業如木器家具的生產與買賣，仍是有無限的「新舊知識」存在。否則的話，由中國而美、日、歐各大學中的林產家具科系再加上研究所，都是在教導或研究些什麼？可嘆的是，愈是傳統工業，實業界與學術界之間的互動愈是脫節。導至許多本行的業者，在不知如何利用「學術」的情況下，不但無法看清由原料而市場，發展走向的大圖畫。而且連必需用到的既存專業知識，也得全靠自已事倍功半的去摸索求答案。這正是林產家具公司既難壯大起來，更難以永續經營的主因之一。

相信大多數林產家具業界的經營者都會認同以上這些道理。但我們有可能突破嗎？我可斬釘截鐵的說，只是「光說不練」，再週全的理論也於事無補。在敢想敢做達30年後，我在此再提出一個突破性的行動方案。看是否能邀請「國際木業雜誌」或全國性的林產家具協會來配合執行。

在理念上，我是傾向於鼓勵林產家具業者將產品外銷，以先在國際市場上與人一較長短，再逐漸成為全球性公司。國內早已有成百上千的廠商，將其生產的木器、地板、膠合板、櫥櫃、家具等等外銷。然而，有多少外銷公司的經營者，真正瞭解國外市場如何運作的？如何有系統的進行內部改善以更高層樓？如何徵用林產家具科班出身的人才？如何利用學術機關及其研究成果？等等不一而足。二十年前在我尚無商場實務經驗時，我請國內、外的知名經營者以研討會方式來現身說法。這方式雖有助於正確觀念的形成，卻難有持續性效果。二十年後的今天我再來看，要如何突破這一點呢？

我認為可以策劃試辦一些針對生產廠商的講習研討會。擇區甄選出幾位合格講師(包括國外買主)，不但向業者講習外銷市場之渠道及運作方式，而且媒介國外買主，甚至指點工廠現場生產力的提升等等。這其中特點之一，將在於透過媒體把整個過程公開化，以讓更多的廠商有參考學習的機會。那麼我最終期盼什麼？看幾年後，是否可能產生幾家突破十億美元的華裔全球性林產家具公司。

Posted by [Spencer Lei](#) at [11:21 AM](#) [No comments:](#)

成功創業者應該追求的領導藝術

在我過去三十年的林業職場中，由於有機會經歷學、公、商三方面的職務，逐漸形成了振興森林產業的使命感。我的觀察是，要能走上振興林業這條大道，站在學、公、商不同崗位上的領導人，能夠領導的起來是必需有的前題。這其中又以企業界中領導人所扮演的角色最為舉足輕重。然而，我的研究結果顯示，多數企業或可以一時壯大，但卻難得永續經營。其中主要的障礙在於創業者在初期成功之後，未能為長期經營打下基礎。而形成這個障礙的關鍵之一，則在於創業者的領導藝術未臻理想。

剛好這幾天看到一篇剛下任不久Wal-Mart(沃爾馬)總裁Lee Scott有關領導藝術的講稿內容，產生了一些感想。特在此提出與有心者腦力激盪一番。Wal-Mart是全球最大的公司，去年營業額為三仟七佰五十億美元，員工兩百萬。所以Lee Scott的經驗談，當然應有其份量。

Lee Scott認為以下十條是成功領導人應該俱備的素養：

- 一) 僱用比自己「好」的人，才更容易成功
- 二) 抑制住自以為了不起的心態，因為那不利於領導
- 三) 指示清楚你要的是什麼，你才更可能得到它
- 四) 給人誠實而有建設性的回饋
- 五) 要記住，很少人在做事之前即胸有成竹（即應予人有學習的時間及犯錯的空間）
- 六) 別人聽進去的是什麼及聽時的感受，比你講的是什麼更重要
- 七) 你雖然對事情有強烈的己見，但你仍可能是錯的
- 八) 逆耳甚至嚴厲的批評，很可能是正中要害正確的意見
- 九) 不要去尋求分享讚美，把它全贈送給別人
- 十) 人格最重要

以上十條中，對一般由零起步而致成功的創業者而言，我相信最難做到的是第一條。該條中「好」的人，應是指有接班潛力的人。最難做到這一點的原因，一是創業者經歷過摸索求生存而至於成功的過程，在自己的公司中當然已是最佳的領導人。做老闆的想擁有能幹的員工，自然不在話下。但在成功的當頭，老闆壓根不會想到需要去僱比自己還「好」的人。二是創業者絕對都有過留不住人才的經驗。自然會形成一種心態，認為不如自己的人都留不住，更何況去僱比自己水平還高的人才。所以也就不做此想了。如此造成的結果是，一般林產家具公司很難離開家族式經營的型態。或最多可能傳承兩、三代，談不上永續經營。

不可否認的，一般創業者在公司成長過程中徵才的條件，絕對不能與Lee Scott在Wal-Mart做領導人的經驗與心得相提並論。因為不但Wal-Mart有成百上千的職位與升遷機會，而且各級層的管理者幾乎全為內升。像在大學中主修商的Lee Scott，即是在Wal-Mart做了近20年後，升為總經理。我相信他在Wal-Mart竄升的過程中，每做一個部門主管，都會用比他「好」的人。因只有如此，他所屬部門的業績才更容易突出。再加上他能應用以上其它九條的領導藝術，絕對是除了自己會節節高升外，原部門還有比他「好」的人可以接棒。有比這更理想兼顧到公私的自我提升路徑嗎？

或有人會覺得，以Wal-Mart的條件為背景，Lee Scott的領導藝術在僱用比自己「好」的人這一項上，並不全然適用於一般小公司的老闆。我則認為不論大、小公司的領導者要僱用到比自己「好」的人，都不難。小公司難的是要留得住人。其中關鍵則在於領導人的經營理念。但如能善用到Lee Scott所提到的領導藝術，絕對會非常有幫助。

舉個例子。有些不講究文憑的成功創業者，在參加過些經營階層的訓練班後，會感覺到專業知識或有用處，而開始僱用些俱有較高文憑的人員進入公司。但由

於這些老闆對大學專業訓練的內涵未求甚解，認為有了專業文憑就應像有專家能耐一樣，可以馬上解決問題。當一旦覺得結果與自己的期盼不符時，有些老闆會很快的對這些有潛力比自己「好」的人，失去了耐心及信心。此即違反了上述Lee Scott的第五條---要記住，很少人在做事之前即胸有成竹（即應予人有學習的時間及犯錯的空間）。

我認為，成功創業者想保持成長，領導藝術固然重要，釐清自己的經營理念更需優先。經營理念是一個牽涉很廣的題材。但在這裏，我把它與「格局」劃上等號。一個成功創業者的格局若離不開是為做生意賺錢，用起人來則很難離開

「我給你工作，你幫我賺錢」的格局。在這種環境下，有潛力比老闆「好」的員工，一有機會一定會另謀高薪或自行創業。反之，若一個成功的創業者能把格局放大，視求才的目的是為了匯集志同道合的人一起來追求「有意義的大目標」，這位老闆將會發現，要招才、用才、留才，相對會容易得多。只有在人才多的情況下，應用Lee Scott的領導藝術才更能發揮效果。

那么，什麼是「有意義的大目標」呢？這與「創新」有關。或說對一個行業有深入的瞭解後，能「精益求精」、「推陳出新」、「出奇致勝」有關。能有「創新」的本事，才是成功的創業與永續經營之間最大的突破。容後再談這個主題罷！

Posted by [Spencer Lei](#) at 4:13 PM [No comments:](#)

Wednesday, November 18, 2009

振興森林產業的突破點---產業、學術交流互惠

振興森林產業的突破點---產業、學術交流互惠

以林木資源豐富民間房屋多為木造的美國而言，近50年來森林產業的發展走勢可以說是乏善可陳。尤其是最近這幾年，在工業界方面，大的林產公司難得賺錢。像第一大的國際紙業(IP)2008年營業額約為250億美元，但賠了13億。第二大的惠好(Weyerhaeuser)做了約120億美元的生意則賠了12億。在學術界方面，有森林科系的大專院校現仍達65所以上。但因林產系普遍的招收不到大學部的學生而逐漸被併入林業科組。現仍有獨立林產系的美國大學，不過10所左右。要想突破這每況愈下的走勢，我認為僅有一途，即必需建立起便於產業界與學術界交流之管道，以善加合併利用雙方各屬之資源。以下茲由我本身的經驗來探討我對於產、學交流的見解。

以職業的經歷來說，士、農、工、商的路我都已走過了。選擇去經歷這些路線的動機很單純，因為我是研究人員，為了追求答案到底罷了。譬如說，我拿到博士學位後，先下刨花板工廠做了一年的工頭。是想在教書前，能經歷一下實務世界。教書時，認為林產系畢業生的事業前途應在工業界。但發現業者在規模及觀念上，皆難俱有僱用大學畢業生的潛力，所以我在教書一年後，轉戰到有推廣業務的研究單位，企圖去協助業者成長。從旁協助業者的九年中，雖能由理論面及教育面做些貢獻，但在實務問題上，例如如何買原料、添置設備、開發市場、及擬定發展策略上等等，我最多只能充當一個旁觀者的角色。為了能有更完整的觀點，我才投筆從商，刻意去鑑定理論與實務上的差距，一晃十九年。

我在博客#1「森林產業的重要性」一文中曾指出，森林產業在社會上絕對有應被重視的地位。但事實上卻非如此。造成森林產業不被重視甚至被誤解的原因是多重的，更是長久以來累積的結果。我不可能在此做長篇大論的分析。僅希望用我三十年來的研究心得，來提供出一個大處著眼小處著手，振興森林產業的行動策略。

森林產業是一個傳統產業。它在任何有森林資源的已開發國家中，最少皆有上百年歷史。問題是，文明社會中大部份的人雖對林產品如木材、用紙的依賴性大，但卻視其為理所當然像空氣與水一般。所以森林產業難得成為人們所注意甚至看重的行業。但近年來，工、農業發展及車輛大增而釋放出大量二氧化碳

所造成的地球暖化問題日益嚴重。由於森林吸取二氧化碳，且取用林木為材料遠比生產及使用塑膠、水泥或鋼材的釋碳量為低(見博客#1)，給予了森林產業一個重振的機會。至於能不能把握住這個機會，就要看我們這些產業中人願不願去努力，把準備工作做好了。

振興森林產業是一個沒有止境精益求精的過程。它應追求的境界是行業中有許多俱規模的公司存在。這些公司不但能任用高水平的林產技術、管理及研發人才，而且有成為國際性企業的潛力。想要達到這個水平，先決條件是學術界在教學內涵及研究題材上，需與企業界配合得上才行。這個看來理所當然的邏輯，在現實上卻亟待改進。問題出在雙方缺乏互動的誘因及壓力。造成的結果是學界與業界脫節而導至資源浪費。遺憾的是，這種現象多年來几乎已成為了學術界能夠接受的現實狀況。

要如何才能改變這種產、學脫節的狀況呢？從我自身經驗可下的結論是，產、學雙方只要各踏出一步去做交流，必能收到突破性的互惠效果。像過去的二十年，我所以可在美國以創業的方式繼續作研究，主要也是因為在此之前的身為學者期間，我一直以業界所需來做為思考及行事的準則並提供服務，因而受到各界之尊重。所以在我想要做更進一步的試探性研究時，慶幸的受到美、台政府及多家林產家具公司的資助及鼓勵。問題是，僅極少數人願多跨出一步來促成產、學交流，影響面究竟太小。我個人更深信產、學之間的交流，學界實應採取主動地位。為什麼？因為研究並解決大層面的問題，應是學界的本位及本能。也就是，當產、學之間有了交流上的障礙時，學界應主動去研究並解決問題，責無旁貸。尤有甚者，如果以經營企業的哲理來看學界的運作。學界的產品是其教出來的畢業生及做研究的成果，而其市場是產業界。那麼學界若欲推銷自己的產品，怎么可以不去積極的瞭解市場呢？

我由土而商倡導並推動產、學交流達三十餘年後，是否有足以利用的成果呢？最少可有兩方面。一方面是由理論而實務、由上游伐採原料到下游零售成品、由工廠管理到公司經營、由教學到研發，我皆可透過此博客網站與學界及業界交換意見。另一方面是，我們在美國阿拉巴馬州的工廠設施、業務內容及研發導向的作業，是配合大學林產科系師生教學、實習及研究的絕無僅有最佳場所。目前我正與鄰州密西西比州立大學林產家具系的張教授相商，由中國的林業大學中招收碩士班學生赴密州大留學。然後我們一起來設計課程性質、實習內容及研究題材等。如真能做到這一點，這批畢業生絕對會俱備了成為國際性林產家具人才的基礎。這也會是最具體且俱突破性的產、學交流方案。

值得強調的是，今天我所以對產、學兩面皆能有深度見解，並可提供一個在林產工業界中絕無僅有做教學、實習及研究的綜合場所，是採取了近三十年行動後的結果。我常慶幸的是，自己一直保持著追求振興林業的理想。偶而回顧從前，雖然成果不彰，並無光陰虛渡之感。這是一種很好的感覺。所以我願以此感受來鼓勵年青人一起做夢追夢。由現在起，我認為自己最值得做的事，就是提供經驗與借鏡，拋磚引玉激發更多有心人來參與振興森林產業的行動。最後我願提出的呼籲是，不要以一己力量有限為藉口而不採取行動。利用這個博客網站來提出心中疑問或發表己見，正是採取行動的起點。所謂「天下無難事，只怕有心人」，願以此共勉之！

Posted by [Spencer Lei](#) at [3:21 PM](#) [No comments:](#)

Wednesday, June 17, 2009

「投筆從商」做研究？

身為森林產業的學者，我在1980年回台灣任客座教職時，正值亞洲四小龍起飛之際，我觀察到兩個現象。一是台灣的林產業中，以勞力密集的木製家具製造最俱外銷成長潛力。另一是絕大多數的家具製造公司規模小、管理及專業知識欠缺，所以難以創造出有特點且能保持長期成長的生意模式。儘管如此，各個新舊

公司因外銷訂單供不應求，一時之間皆能快速成長。為了林產業界長遠發展計，我與台灣林業試驗所同仁，投入於組織工廠輔導團、舉辦九次經營研討會、出版「現代家具工業」雜誌等等之服務活動，幾達十年之久。

學者專家在一個旁觀者清的立場，當然不難看出業界在公司經營、工廠管理及生產技術上未臻理想之處。就像我經常呼籲業者應在強化經營管理的能耐後，設法去建立競爭力上的特點。但在現實上，我也知道這談何容易。所以經過近十年的呼籲倡導後，眼見台灣靠勞力密集工業外銷的條件每況愈下，難免自問，下一步是什麼？學者真的只能說不能練嗎？為追求這個答案，成就了我「投筆從商」的動機。

我說自己創業動機是做研究而非做典型生意，也是基於兩個現實上的限制。一是我深切的瞭解，要短期之內把生意做好做大，「時機」佔了最大的因素，像亞洲四小龍崛起時的80年代及中國初開放的90年代等等。而我選擇了美國做實驗地，全是以長遠計。因為美國是市場及原料俱全之地，但並無「時機」可言。也就是，我不是因為有生意機會而來美國創業的。

二，我是為了實地瞭解理論執行上的障礙而進入商場的。照理論而言，企業的成敗繫於吸引、培育、並延留人才的能耐。由於我們公司在美國以製造起家時，別說招才留才了，連找合理水平勞工的條件都欠缺。所以我把公司有限的資源，皆用在測試各種理論上。譬如，添置廠房設備來試製新產品、增加商品、加蓋展示館來測試市場反應等等。而儘量不投資於招訓流動性高的勞工並因此而減少人事問題。也就是，只要是用最少人手能生存下來去繼續進行研究工作，公司成長與否則屬次要。

我另有一個「投筆從商」的心理及心態，是值得提出來的。我們做學者所扮演的角色，經常是在鼓勵學子或業者去追求突破。倘若學者自身從不在思考及行為上要求或嚐試突破，又如何能感受到「突破」為何，而去啟發及教導別人突破呢？基於這個心態，在過去的這些年當中，我的營運焦點全放在尋求生意模式的突破點上，其它皆屬其次。幸運的是，我終能創造了「硬木中心®」這個在美國市場上前所未有的生意模式，並在市場中証明了它的功效。

值得追問的是，難道我出來創業完全不去設想賺錢發財的問題嗎？當然有設想，但不必是為自己發財而設想。我所看到的願景是，有朝一日硬木中心® 會一家家的在全美各地設立起來。如有200家就是50億美元的營業額。然而，積極成長所涉及層出不窮的人事及財務問題多偏於例行性，與我「研究、創新」的志趣脫節。在已近退休之齡，我認為能繼續「傳道、授業、解惑」的工作，更能保持我做學者有始有終的一致性。傳道在我，利用在人了。不過，就是因為自身有創業的經驗，我特別願意提醒社會大眾，應對勇於創業並追求成長的商人致敬意。他們為了生存及成長所需付出的代價，絕不是一般人所能想像的。

最後想說的是，我看到許多有心的富翁，會絞盡腦汁的去設想，如何把個人累積的財富去做最有效的善事。同樣的道理，有心的學人也會絞盡腦汁的去設想，如何把個人累積的知識及經驗有效的傳播出去。這正是我設此博客網站的動機---一邊學，一邊教。活到老，學到老。

Posted by [Spencer Lei](#) at 9:22 AM [No comments:](#)

「投筆從商」做研究？

博客#2：「投筆從商」做研究？ 6/17/2009

身為森林產業的學者，我在1980年回台灣任客座教職時，正值亞洲四小龍起飛之際，我觀察到兩個現象。一是台灣的林產業中，以勞力密集的木製家具製造最俱外銷成長潛力。另一是絕大多數的家具製造公司規模小、管理及專業知識欠缺，所以難以創造出有特點且能保持長期成長的生意模式。儘管如此，各個新舊公司因外銷訂單供不應求，一時之間皆能快速成長。為了林產業界長遠發展計，

我與台灣林業試驗所的同仁，投入於組織工廠輔導團、舉辦九次經營研討會、出版「現代家具工業」雜誌等等之服務活動，几達十年之久。

學者專家在一個旁觀者清的立場，當然不難看出業界在公司經營、工廠管理及生產技術上未臻理想之處。就像我經常呼籲業者應在強化經營管理的能耐後，設法去建立競爭力上的特點。但在現實上，我也知道這談何容易。所以經過近十年的呼籲倡導後，眼見台灣靠勞力密集工業外銷的條件每況愈下，難免自問，下一步是什麼？學者真的只能說不能練嗎？為追求這個答案，成就了我「投筆從商」的動機。

我說自己創業動機是做研究而非做典型生意，也是基於兩個現實上的限制。一是我深切的瞭解，要短期之內把生意做好做大，「時機」佔了最大的因素，像亞洲四小龍崛起時的80年代及中國初開放的90年代等等。而我選擇了美國做實驗地，全是以長遠計。因為美國是市場及原料俱全之地，但並無「時機」可言。也就是，我不是因為有生意機會而來美國創業的。

二，我是為了實地瞭解理論執行上的障礙而進入商場的。照理論而言，企業的成敗繫於吸引、培育、並延留人才的能耐。由於我們公司在美國以製造起家時，別說招才留才了，連找合理水平勞工的條件都欠缺。所以我把公司有限的資源，皆用在測試各種理論上。譬如，添置廠房設備來試製新產品、增加商品、加蓋展示館來測試市場反應等等。而儘量不投資於招訓流動性高的勞工並因此而減少人事問題。也就是，只要是用最少人手能生存下來去繼續進行研究工作，公司成長與否則屬次要。

我另有一個「投筆從商」的心理及心態，是值得提出來的。我們做學者所扮演的角色，經常是在鼓勵學子或業者去追求突破。倘若學者自身從不在思考及行為上要求或嚐試突破，又如何能感受到「突破」為何，而去啟發及教導別人突破呢？基於這個心態，在過去的這些年當中，我的營運焦點全放在尋求生意模式的突破點上，其它皆屬其次。幸運的是，我終能創造了「硬木中心®」這個在美國市場上前所未有的生意模式，並在市場中証明了它的功效。

值得追問的是，難道我出來創業完全不去設想賺錢發財的問題嗎？當然有設想，但不必是為自己發財而設想。我所看到的願景是，有朝一日硬木中心® 會一家家的在全美各地設立起來。如有200家就是50億美元的營業額。然而，積極成長所涉及層出不窮的人事及財務問題多偏於例行性，與我「研究、創新」的志趣脫節。在已近退休之齡，我認為能繼續「傳道、授業、解惑」的工作，更能保持我做學者有始有終的一致性。傳道在我，利用在人了。不過，就是因為自身有創業的經驗，我特別願意提醒社會大眾，應對勇於創業並追求成長的商人致敬意。他們為了生存及成長所需付出的代價，絕不是一般人所能想像的。

最後想說的是，我看到許多有心的富翁，會絞盡腦汁的去設想，如何把個人累積的財富去做最有效的善事。同樣的道理，有心的學人也會絞盡腦汁的去設想，如何把個人累積的知識及經驗有效的傳播出去。這正是我設此博客網站的動機---一邊學，一邊教。活到老，學到老。

Posted by [Spencer Lei](#) at [9:17 AM](#) [No comments:](#)

Tuesday, June 9, 2009

森林產業的重要性--現在與未來

雷永康博士成立博客網站的開場白

在森林產業範疇內，學者專家與工業界之間的交流是極有限的。這在台灣、中國及美國的情況皆一致。不易交流的最大阻力在於學者受工作環境限制不易或不願涉入產業實務。相對的，業界行動需講求時效，所以不易遵循學者傾於抽象的理論去行事。

為了想實際瞭解如何能減小學界與業界間不易交流互惠的間距, 我在1990年投身於現實世界中去尋求答案. 近20年後的今天, 我準備提出一個全面性的成果報告. 為了避免流於抽象, 我認為以設立博客網站的方式, 並以介紹我在美國市場中實際操作而創造出的一個生意模式來做為討論中心, 應較切實際.

我所創研並現仍在營運中的生意模式, 是一個名為「硬木中心」的零售模式. 我把博客的主題列為「硬木產業中最理想之生意模式」是有其道理的. 因為我當時的理想是去創研一個前所未有的生意模式, 其需能兼顧及三項目標: 一)能以此生意模式為架構, 使公司長期成長之營業額在理論上可達數十億美元; 二)這公司的員工將以任用林產科系畢業生為主; 三) 這公司能引導及資助學術研究計劃, 並利用所獲研究成果. 以上這些目標當然是非常理想化的. 在我年歲上, 也不太可能去完成這個可有無窮發展空間的理想. 不過無論如何我已以學者身份去「起而行」了. 不但已把學理及實務的基礎建立了起來, 而且願把心得與經驗與中、美學者及業者交流分享.

由於設立此博客網站的宗旨, 在於倡導森林產業及交流創業經驗, 我認為應在森林產業的定義及前景上, 先做一個我個人看法上的交代.

什么是森林產業? 任何利用到森林、林木、及林地的工商業, 都可歸為森林產業或工業. 較為一般人所熟悉的, 是木業、紙業及森林遊樂. 其它則尚有與藥物、食品及能源等相關的森林產業.

以美國來說, 其森林工業的重要性如何? 美國有33%的國土被列為林地. 在美國東部有許多州, 其森林地可達全州地面的80%甚至90%以上. 傳統の木、紙業, 經常是許多州中名列前茅的產業. 以我所在的阿拉巴馬州而言, 林產工業在2005年時仍是排名第一的產業, 年產值達159億美元.

美國人伐木用林來蓋房子、做家具的歷史, 何止兩百年以上. 但美國現有森林的蓄積量卻年年增加. 也就是林木生長量超過伐採量, 比起60年前甚至累積多了25%的蓄積量. 這其中最主要的原因不但在於林木被伐採後, 會自然再發苗成長回來, 而且現今林業及林產從業人員, 更善於應用森林經營及林木利用的學識與經驗, 促使森林蓄積量有增無減. 在現實生活上, 美國人是決計離不開需用木材及紙類用品的. 所以森林工業如何能不重要?

近年來, 地球暖化與二氧化碳釋放量的關連, 成為全球矚目的焦點問題. 我最近參與一個研討會, 恰巧看到下表中一些意義深遠的數據.

**要搜集、處理、製造、運輸一噸重的下列原料,
其過程中的總釋碳量如下表:**

原料(1噸重)	總釋碳量(公斤)
磚頭	88
玻璃	154
水泥	265
銅	649
塑膠	2,502
鋁	4,532
木柱	33
木柱	-457 (計入林木吸二氧化碳之效果)
中密度木纖板	60
中密度木纖板	-382 (計入林木吸二氧化碳之效果)

另外, 我在Business Week(6/8/2009)上, 看到所謂碳銀行將在未來幾年內對經濟上所產生的衝擊. 碳銀行(Carbon Bank) 的意思是, 政府法規在制定出各種工業的允許釋碳量後, 超出許可量的公司可向減碳行業(如風力發電、林業)或未達限量的公司或單位收買釋碳權利. 這在西、北歐已施行有年的法規, 美國在歐巴馬總統之新政下, 正急起直追. 這將會是一個年達上兆美元的總交易. 試想那一個行業是最利於減少二氧化碳的行業? 當然是我們這以「植樹造林為本」的森林產業. 也就是森林產業的地位, 絕對應該是愈來愈重要!

既然森林產業重要, 那麼我們目前在社會上的形象又如何呢? 可以說不是不為一般社會大眾所注重, 就是形象不好. 為什麼? 因為社會上有些環保團體, 為了其本身活動的宗旨, 會在一知半解的情況下, 誤導了社會大眾對森林工業的認知與認同. 譬如說, 把用了木材及紙張與破壞森林劃上了等號等等. 所以, 我們森林從業人員及公、私團體, 非常需要看重自己的產業, 並同心協力的對外做好宣導工作.

那麼我能提供出什麼具體的解決方案嗎? 我認為自己以森林產業為職志及興趣長達35年後, 應有許多可與同僚、同業及新進交流互惠的識見與經驗. 希望先由內部起, 把森林產業振奮起來. 再視效果行事. 也就是大處著眼, 小處著手.

請提出您的見解、心得或問題, 讓我們就事論事的利用這個博客天地來交流吧! 我的博客分中、英兩網站. 將於6/24/2009起正式啟動.

中文為 <http://www.drhardwoodinchinese/.blogspot.com>

英文為<http://www.drhardwood.blogspot.com/>

Posted by [Spencer Lei](#) at [11:23 AM](#) [No comments:](#)

Labels: [人才培育](#), [公司文化](#), [創新突破](#), [成長策略](#), [教育訓練](#), [木材工業](#), [木業博客](#), [森林產業](#), [理論與實務](#), [生意模式](#), [研究發展](#), [硬木中心](#), [硬木博士](#), [願景](#)

[Newer Posts](#)

[Home](#)

Subscribe to: [Posts \(Atom\)](#)