



〈高績效企業〉

■顏長川

福特汽車的股價於2006年曾經跌到只剩個位數，債券被投資銀行評為垃圾債券，所有的分析師都一致認為將會是美國三大汽車公司（克萊斯勒、通用和福特）中，第一家宣布破產的公司。

這時一個從天而降的CEO將四分五裂的各地角頭重新整合成單一的全球化事業體，再度活絡已經僵化幾十年的企業文化，甚至抵押所有資產（包括藍色橢圓Logo）以取得銀行融資，進行所謂的「穆拉利式改革」。

穆拉利於2006年接下爛攤子（負127億美元），又碰上2008年金融危機所造成的虧損（負147億美元）後，竟奇蹟式地在2009年轉虧為盈，直到2014年交棒後功成身退；穆拉利在福特汽車過去的115年歷史中，利用九年（2006至2014）的時間寫下一頁不可抹滅的傳奇，並當選美國《Time》2011年百大人物及英國《

Financial Time》2011年風雲人物。布萊斯·霍夫曼（Bryce G.Hoffman）2005年開始為《底特律新聞報》（Detroit News）採訪福特汽車；也因此獲得許多這家車廠的第一手資料，豐富了《勇者不懼》的內容，贏得很多媒體單位所頒發的獎項，堪稱是最了解汽車業的權威人士。

他在書中描述穆拉利如何大膽地用鐵血式管理和激勵式領導，將瀕臨破產的福特汽車起死回生的故事，可說是美國史上最偉大的企業拯救計畫，可當作一本精彩生動的商戰小說或商管好書，也可當作一堂主管寶貴的管理領導課程。

書中的重點可以下列三點進行分享：

一、「外行vs.內行」：當比爾·福特被日產的救星戈恩逼宮時，總算放下自尊說：「Find me solution, but bankruptcy is not an option!」；福特汽車的董事會已經敏感到需要一個新的CEO，他必須是懂得經營全球性公

司，有能力讓福特轉危為安的圈外人。

二、「波音vs.福特」：穆拉利讚歎飛機讓世界變成地球村的能力，聽從教授建議進入波音公司從年輕主管磨練管理能力做起，且主動要求參與波音707~767計畫；有機會吸收到福特Taurus小組的經驗並應用在波音777上而一戰成名；2001年的911事件重挫波音，穆拉利再用波音787使其從谷底翻身，這時比爾·福特的一通電話，讓他變成福特汽車的CEO。

三、「管理 + 領導」：穆特利知道福特汽車的問題在抗拒改變和組織內鬥的企業文化；而比爾·福特知道穆特利將用鐵血式管理和激勵式領導來改變它，他對眼前這位「微笑帶領波音公司走出最黑暗時期的人」充滿期待。

《勇者不懼》，於2014年2月出版。穆拉利自波音公司被延攔進福特公司時並不被看好，不但士氣低迷，高層主管與基層員工一有風吹草動就忙

著更新履歷表，準備走人。穆拉利在不靠政府紓困的情況下，竟帶領福特於2011年交出年獲利200億美元，年銷售高達1,820億美元的成績單，他是如何做到的？試著以下列三點分析：

首先，堅持「一個福特」政策。穆拉利創造「一個福特」（One Ford）以處理過多的品牌、除掉派系林立的惡名、並妥善運用福特汽車全球的資產；讓所有福特人都能發揮團隊精神，有效率地合作共事。

其次，運用「12個D」管理。有人以12個D形容穆拉利在福特的的工作：Discipline（紀律）、Data（數據）、Daring（膽識）、Determination（決心）、Design（設計）、Direction（方向）、Decisiveness（當機立斷）、Delivery（溝通）、Doubt Free（毫無疑慮）、Debt Free（還清債務）、Downsize（裁員）以及Dearborn（迪爾伯恩）；看到穆拉利執行計畫的過程才真正見識到何謂紀律。

第三，每周舉行「BPR會議」。每周四上午8點，穆拉利會在福特總部的「雷鳥會議室」與高層主管進行「商業計畫評估」（Business Plan Review，簡稱BPR）會議，竭盡全力地監督並以嚴厲的話語警示福特所面臨的困境；習慣以「我是亞倫·穆拉利，福特汽車公司執行長」作為會議的開場白，以強化每個人對於自己角色的認知，使得經理人更加有志一同地相互合作。

穆拉利從接到比爾·福特的求救電話起，心中就湧起這樣的念頭：「曾拯救過波音，如果也能讓福特起死回生，一定會在歷史留名；如果失敗，人們記得的將是讓福特失敗的穆拉利，而不是拯救過波音的穆拉利」；但穆拉利聽進甘迺迪總統曾呼籲過的一句話：「勇於挑戰，做點不一樣的事！」終於成為拯救過波音公司和福特公司的傳奇、夢幻CEO。

（作者是中華電信資深顧問，本專欄隔周五刊登）



〈智慧經營〉

蔡豐清

勞動基金運用局長

# 操盤高手 奉行穩字訣



勞動基金運用局負責操作與勞工相關的六大基金。  
（本報系資料庫）



勞動基金運用局局長蔡豐清有一套「投資紀律哲學」。  
勞動基金運用局／提供

■陳素玲

美中貿易大戰牽動今年全球投資環境，不但美國股市暴漲暴跌，全球股市也大洗三溫暖，台股更數度跌破萬點，身負4兆元勞動基金操盤責任的勞動基金運用局局長蔡豐清談起如何應戰，一如以往的淡定，「心靜下來，才能維護投資紀律，否則投資哲學與投資目的就會受影響，別忘了，我們是退休基金，是做長期投資，千萬別把自己做成散戶。」

投資績效 備受肯定

勞動基金運用局的操作績效，備受國人肯定，今年第四度參加國際知名的亞洲投資人雜誌（AsianInvestor）舉辦「2018年亞太地區機構卓越投資人」評選，上月公布評選結果，勞金局再度獲得「台灣最佳投資機構獎」，是台灣唯一獲獎的投資機構。

四年來勞金局年年得到好成績，2015年「最佳公共退休基金管理機構」；2016年「最佳創新獎」、「最佳退休基金管理機構」、「機構投資個人貢獻獎」；2017年「台灣最佳投資機構獎」、「最佳退休基金管理機構

獎」。

雖然是政府投資機構，勞金局屢屢打敗國內民間投資管理機構，甚至成為各國退休基金管理機構前來取經的對象。

對於今年再創佳績，無論怎麼問，接任勞金局長二年多的蔡豐清，都是一樣的答案「這是團隊合作結果」。

蔡豐清引用美國蘋果創辦人賈伯斯故事，指賈伯斯曾對外表示，他從父親處學到很重要觀念。

賈伯斯小時候協助父親在庭園清除雜草時，父親會指著柵欄對他說，很多人油漆柵欄時，只在意柵欄外面，認為內部只有家人看到，但他覺得柵欄內外都要油漆，即使別人看不到地方，一樣要很細心做好；賈伯斯說這個故事是影響他成功很重要的地方。

蔡豐清也用這個故事來說明「團隊合作」重要性。

安全第一 謹慎布局

他說，外界對勞動基金印象，只在投資績效好不好，很多人只看到交易面，實際上，要有投資績效之前，前端要下單買資產，後面更要風險控管、財務分析，不恥是選對產品就好，

每一個環節都不能出錯，整筆交易才算完成，「這就是我所說的團隊合作。」

勞動基金運用局負責與勞工相關的六大基金，包括勞退新舊制基金、勞保、就保、職災專款及積欠工資墊償基金，其中勞退新舊制基金就達3兆，總計勞金局負責操作資金更達4兆元以上。

面對瞬息萬變的國際投資環境，蔡豐清如何帶領投資團隊往前衝，穩住勞動基金投資績效？

他說，安全與穩健更重要，先求安全，其次才能考量收益。不過基金收益攸關勞工分配效益，因此也要積極提升收益，不能過於保守，「就是要不斷注意新的金融市場產品，連新的商業模式、新的科技都要注意，再從其中找到投資機會。」

蔡豐清表示，全球科技進步快速，各種思潮不斷改變，投資也不能侷限傳統投資想法，例如只投資上市櫃公司知名大公司，這些已經不夠；這幾年看到很多大型公司股價往下降，包括歐美都有，可見有些公司未抓到正確的商業模式。

蔡豐清認為，以前大家認為投資這

些股票就沒問題，沒想到最後跌到剩下十幾塊，例如有些歷史悠久的百貨公司，面對新的網路及零售模式衝擊，無法跟上，所以也不能只投資大的知名的傳統指數。

鼓勵同仁 發掘機會

蔡豐清一再鼓勵同仁要發掘新的機會，例如另類投資及私募基金，他說，像生物基因工程、3D列印、無人駕駛、物聯網等，都是迅速竄起的商機，做投資的人也要保持警覺性，隨時觀察產業脈動及世界變化。

今年因為美國總統川普發動中美貿易大戰，全球股市難以捉摸，勞動基金投資策略會不會跟著大亂？

蔡豐清自有一套「投資紀律與哲學」。他說，去年全球景氣走強，勞動

基金投資亦創高峰，但他年初仍看好今年，原因是經濟復甦的基本面並沒有改變，第二是企業獲利動能未下降。

他說，全球經濟成長往上、失業率往下，投資最重要是企業獲利動能，目前依舊強勁，加上工業4.0與以往科技不一樣，可以讓企業產生力更快、生產成本降低，科技動能會讓企業獲利能力往上。

會不會擔心川普打亂全球秩序？他說，川普是生意人，與傳統政治人物不一樣，在意的是如何讓美國勞工賺錢、美國人獲利，「我確信他不會把桌上的杯子全部打掉」，一定會思考立基點，不可能會搞砸經濟，所以會隨時改變政策。

（作者是資深媒體工作者）

〈市場觀察〉

■郭人杰

范冰冰的事件落幕一個月了；是可以好好來談談這個現象的時候。

10月3日大陸新華社報導，有關范冰冰「陰陽合同」涉及逃漏稅的問題調查結果顯示：范冰冰和她擔任法定代表人的企業少繳稅款人民幣2.48億元，其中偷逃稅款高達人民幣1.34億元。范冰冰總共必須補繳的稅款、滯納金以及罰款超過人民幣8億元。

當天下午，范冰冰立即在個人的微博發表致歉信，表示為自己的所作所為誠懇道歉。聲明相關稅務機關調查後的最終處罰，將會盡全力克服一切困難，籌措資金、補繳稅款、繳納罰款。

這個事件從5月28日、29日，知名主持人崔永元連發兩個微博貼文，把影視界「陰陽合同」的現象公諸於世。29日中午，范冰冰工作室就立即發表強硬的聲明表示從未簽過陰陽合同。如今隨著事件的調查結果出爐，陰陽合同現象也引起大陸相關部門的嚴重關切。

早在6月底，大陸廣播電視總局、電影局等部門就聯合要求，將對影視行業天價片酬、「陰陽合同」、偷逃稅等問題加強，並控制不合理片酬的現象。

11月9日大陸更進一步檢討在節目中，出現了影視明星過多、追星炒星、高價片酬、收視率（點擊率）造假的問題，不僅僅推高了製作成本和節

目的發行成本，更破壞了行業的生態。

相較於近幾年大陸大型綜藝節目，特別是真人秀節目，動輒一集製作費高達人民幣千萬元的猛爆現象，台灣這些年還真的可以說是相對捉襟見肘。雖說電視頻道還是知道一定要自製節目，但台灣的整體市場完全無法支撐已經過多的頻道。

無線電視台即使願意用一集新台幣200萬元來製作節目，但是收視率率不捧場？廣告、發行收入又能有多少？電視台在慘澹經營下，能堅持多久？台灣整體節目製作還是陷入了結構式的困窘。

以綜藝節目來說，觀眾們津津樂道的兩大主持人北張菲南豬哥；觀眾就

是愛看，他們就是收視的保障，當然會有一定的行情。已經辭世的豬哥亮，主持一集兩小時的節目，主持費約在七、八十萬，菲哥的行情當然也不低。但是兩個大哥大為了節目的品質，長期堅持手上同時只主持一到兩個節目。而胡瓜的綜藝大集和吳宗憲的綜藝玩很大，都是外景節目，兩個資深主持人和製作團隊的辛苦自然不在話下；如果以台灣低水平的製作費來衡量，主持人費用占整體節目製作費超過45%的比率，似乎也是必然的現象。

所以我們可以說台灣影視產業沒有范冰冰現象。台灣藝人主持費比例超高是一種假象；是台灣的節目製作費用真的太低了。是台灣的整體經濟、

廣告市場、廣告商主導的遊戲規則、廣告主的忽視和消費者的習以為常造就了現在的台灣影視環境。

影視產業的價值來自於自由創作的環境，成熟的社會不會有過多的管理和干預，創作者也不可能接受限制。但是影視業者需要方向、需要支持。台灣的主管單位不從產業結構下手梳理，建立公平、公開的下場機制，解決頻道過多、眾家俱虧的怪象，台灣的影視產業如何健康的發展。

台灣的影視圈沒有陰陽合同，更慘的是連圈內的大哥大、大姊大都沒節目可做了，遑論影視產業和業內從業人員？既然現在的慘狀是政府當年造成的，政府是不是也該做點什麼了？

（作者是資深媒體工作者）