



# 專題講座

## 創新型高管的內涵 與邏輯思維

### Innovative Executives' Instincts & Logical Thinking

國立交通大學高階經理人培訓班

*Jerry Chang, October 17<sup>th</sup>, 2019*



# 提綱：

## Part I:

- ☐ 前言
- ☐ 企業高管 Snapshot

## Part II:

- ☐ 企業創業【生命週期】
- ☐ 創業家與創新型高管的內涵

## Part III:

- ☐ 創新型高管的邏輯思維
- ☐ 結語



# Part I:

## 前言

- 前言
- 企業高管 Snapshot



# 演講者簡介

## 簡歷

- ❑ 1981年台灣國立交通大學控制工程學系學士；1983年美國賓夕法尼亞州州立大學電腦科學碩士；2001年榮獲交大傑出校友；
- ❑ 1990-2005，2010-2014年間，先後創辦了5家新創公司，其中一家于1999年在美國納斯達克掛牌上市，並於2001年完成合併收購；
- ❑ 2006-2009年期間，任職於數家矽谷風險創投公司，負責有關電信及軟體行業的項目投資；
- ❑ 2015年至今為商業技術顧問，協助軟體公司籌劃企業轉型、以及移動應用服務相關產品的開發和市場拓展。

## 高科技產業的經驗

- ❑ 自1985年起任職於數家矽谷高科技公司；于1990年至2001年間，經歷了4家新創公司，涉及的高科技領域包括文件影像處理、數據庫管理系統、在線虛擬聊天應用、以及IP網絡電話系統；
- ❑ 前後從風險投資公司（包括高盛、瑞士銀行、英特爾等）募集了三次資金，同時負責了所創辦公司，在納斯達克上市前的路演和後續事宜，並於公司上市3個月後，成功執行了公司上市後2次售股的融資；
- ❑ 2002-2015年間，專注於中國市場的業務開發，提供移動增值業務、移動支付、移動電子商務、以及O2O商務聯盟等系統解決方案。







# Part I:

## 企業高管 Snapshot

- 前言
- 企業高管 Snapshot



# 企業高管包括哪些“長官”

## 【起】首席執行長，首席執行官，Chief Executive Officer, CEO

- ❑ 執行策略：市場趨勢與商機潛能、產業生態鏈整合、創新產品服務、市場拓展定位；
- ❑ 市場策略：目標市場現況、階段性發展方向、企業市場佈局、市場拓展策略。

## 【承】首席技術長，首席技術官，Chief Technology Officer, CTO

- ❑ 產品服務：系統結構、功能特色、技術優勢、如何符合市場需求、如何對接產業鏈生態體系、如何整合產業相關資源、中長期研發策略。

## 【轉】首席營運長，首席營運官，Chief Operating Officer, COO

- ❑ 營銷機制：企業產業生態鏈定位、階段性目標市場佈局、階段性市場營銷機制；
- ❑ 銷售機制：市場佔有率指標、行銷渠道佈局、階段性銷售執行、盈虧策略機制。

## 【合】首席財務長，首席財務官，Chief Financial Officer, CFO

- ❑ 籌劃分析：財務規劃、風險管控、同業競爭分析、融資籌募策劃與執行；
- ❑ 企業結構：核心團隊建制、組織結構規劃、企業轉型策略、投資退出戰略。



# 企業高管包括哪些“智庫”

## 【台前】首席營銷長，首席營銷官，Chief Marketing Officer, CMO

- ❑ 市場策略：企業產業生態鏈階段性/整體定位、階段性目標市場的篩選和拓展策略；
- ❑ 營銷策略：階段性目標市場佈局、階段性產品銷售開拓、階段性目標市場營銷策略。

## 【幕後】首席策略長，首席策略官，Chief Strategy Officer, CSO

- ❑ 前景展望：市場趨勢走向、產業生態變遷、創新營銷籌劃、策略彈性機制。
- ❑ 企業策略：營銷策略監督、商務模式調配、成長擴容途徑、整體計劃執行。

## 【執行單位】Operational and Supporting Casts

- ❑ 生產製造、人事資源、法務部門、信息系統、會計出納、一般行政、審計稽核、媒體公關、售前支援、售後服務、項目管理。

## 【社交媒體營銷】Social Media Marketing

- ❑ Paradigm Shift: Consumer Behavior Change, Corporate Decision Making.
- ❑ Market Dynamics: It pays to be No. 1. There is no glory in being No. 2.  
There is no profit in being No. 3. There is no point in being No.4



# 企業高管其它的暱稱和分類

- Chief Executive Officer
- Chief Entertaining Officer
- Chief Excuse Officer
- Chief Exiting Officer

CEO



- Chief Technology Officer
- Chief Trash Officer
- Chief Talking Officer
- Chief Terrible Officer

CTO



- Chief Operational Officer
- Chief Orange Officer
- Chief OMG Officer
- Chief Obsolete Officer

COO



- Chief Financial Officer
- Chief Food Officer
- Chief Fierce Officer
- Chief Failure Officer

CFO



- Chief Marketing Officer
- Chief Meat Officer
- Chief Misleading Officer
- Chief Meaningless Officer

CMO



- Chief Strategy Officer
- Chief Steak Officer
- Chief Surfing Officer
- Chief Stupidity Officer

CSO



請問哪一個企業高管最重要？







## Part II:

### 企業創業【生命週期】 Entrepreneurship Lifecycle

- ☐ 企業創業【生命週期】
- ☐ 創業家與創新型高管的內涵

# 矽谷典型企業創業的生命週期

□ 矽谷典型企業創業的生命週期，可經由5個“P”來體現：

## (5) 問題 (Problems):

絕大部分此類的創新公司都陸續遭遇到了種種的問題，最後沒有其它選擇，只能關門大吉。

## (4) 潛能 (Potential):

他們所共同創辦的這個創新公司就能成為產業界中的泰斗，隨即掌握目標市場所有的潛在商機，並獲取大量的利益；

## (1) 團隊 (People/Founders):

一群智慧聰穎的科技從業人員聚集在一起，根據大家的創意，創辦了一家創新公司；

## (2) 定位 (Position):

這群創業團隊認為他們的創意，在目標市場中的營銷定位是完美無缺的；

## (3) 產品 (Product):

他們只需將產品開發完畢，然後在目標市場中推出這項創新的產品或服務後；



# 矽谷成功企業創業的生命週期

□ 矽谷成功企業創業的生命週期，亦可用同樣的5個“P”來體現（將順序顛倒）：

**(1) 問題 (Problems):**  
有哪些是目標市場急需解決的問題？

**(2) 潛能 (Potential):**  
如果能夠及時提供適當的產品或解決方案，替目標市場解決這些問題，提供這個解決方案的創新公司能夠獲取多大的商機和利益？

**(5) 團隊 (People/Founders):**

這群科技從業人員，是否適合組成一個創業團隊，共同創辦這個創新公司？

**(4) 定位 (Position):**

在目標市場的產業鏈環節中，這個創新公司要如何制定其在市場中的定位？

**(3) 產品 (Product):**

這個創新公司是否能開發出適當的產品，且能在產業鏈中立足，並獲取市場最大的商機和利益？





## Part II:

### 創業家與創新型高管的內涵

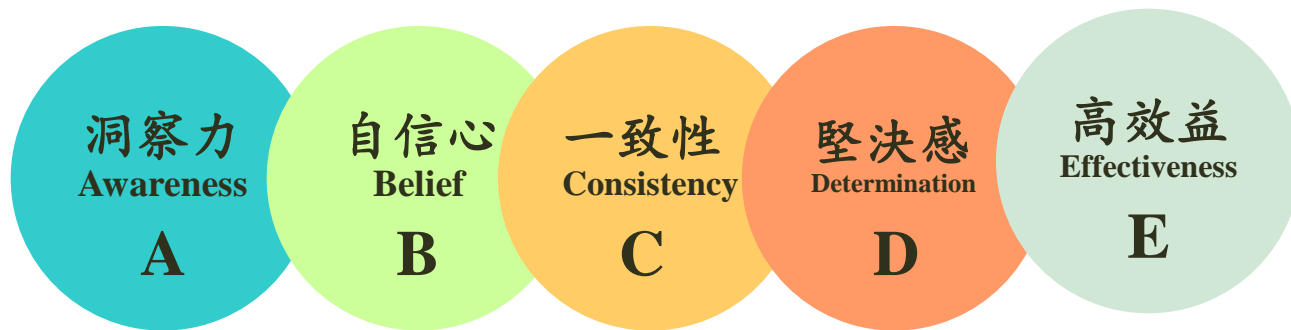
- ☐ 企業創業【生命週期】
- ☐ 創業家與創新型高管的內涵





# 創業家的魅力 (Charisma)

- ❑ 從風險投資的角度來看，選擇一個精英的創業團隊是最重要的關鍵；這也是為何有創業成功經歷的創業家，經常能再次獲得風險投資公司的投資；
- ❑ 對於首次或是沒有創業成功記錄的創業團隊而言，風險投資公司在評估創業團隊成員時，會從下述創業家與生俱來獨有的幾個內涵特質 (A,B,C,D,E) 著手：



- ❑ 上述創業家獨有的“A,B,C,D,E”，常被稱為創業家的魅力。

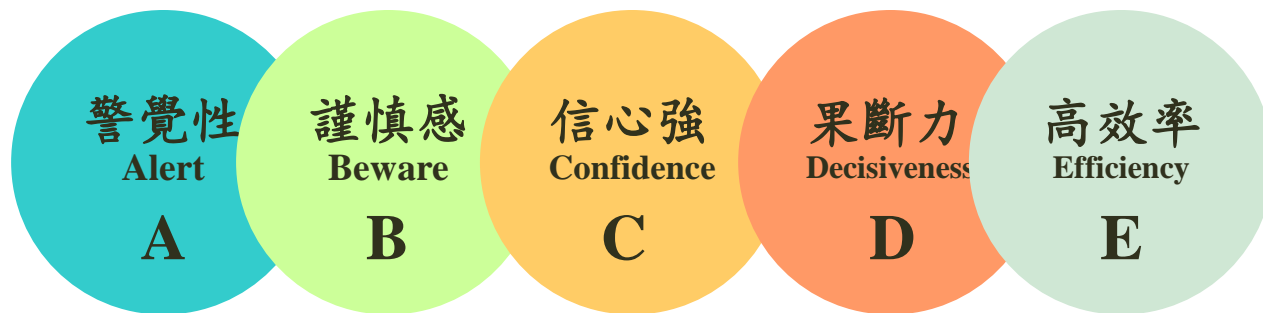






# 創新型高管的特質 (Characteristics)

- ❑ 企業能否能聚集一個高管精英團隊 (Elite Business Management), 是企業成功的一個關鍵;
- ❑ 然而, 優秀的創業家卻常常不是一個企業管理精英, 企業若是能有卓越的創業家搭配出色的企業管理精英, 會大幅增加企業成功的機率;
- ❑ 與創業家的魅力相比, 企業管理精英亦有其與生俱來 (A,B,C,D,E) 的內涵特質:



- ❑ 上述企業管理精英獨有的 “A,B,C,D,E”, 常被稱為創新型高管的本能。





## Part III:

# 創新型高管的邏輯思維 【狐狸矩陣】 Fox Metrix

- ☐ 創新型高管的邏輯思維【狐狸矩陣】
- ☐ 結語



# 創新型高管：【狐狸矩陣】邏輯思維



**Fox  
Matrix**



**Reverse  
Thinking**



**Forward  
Thinking**



# 創新型高管：【狐狸群效應】



首席策略長  
Foxes Effects

CSO

F

Future Outlook

O

Operation Alternatives

X

eXtracting Company Values

E

Ensuring Market Shares

S

Sustaining Profitability



其他高管  
Foxes Effects

CEO/CFO/CTO/COO/CMO

F

Facilitating Value Chain

O

Operational Focus

X

eXecuting Strategies

E

Evaluating Key Results

S

Supporting Infrastructures





# 【狐狸群效應】邏輯思維衍生

- 無論是創新公司商業計劃書、企業內部項目企劃書、高管年度企劃書，均可總結於其將如何達成【狐狸群效應】。

## 【狐狸群效應】

創新型高管/創新公司創辦人

**F** Facilitate Value Chain

**O** Operation Focus

**X** eXecution Strategies

**E** Evaluating Key Results

**S** Supporting Infrastructures

## 【狐狸群效應】

商業計劃書，項目/年度企劃書

**F** Ecosystem & Money Flow  
產業生態體系及資金流

**O** Target Market Planning  
目標市場的制定及規劃

**X** Business Model 商務模式  
Go To Market Strategies

**E** KPI Verification & Reaction  
階段性指標執行及評估

**S** Financial Planning  
相關財務規劃和執行





# 創新型高管：【狐狸群效應】總結





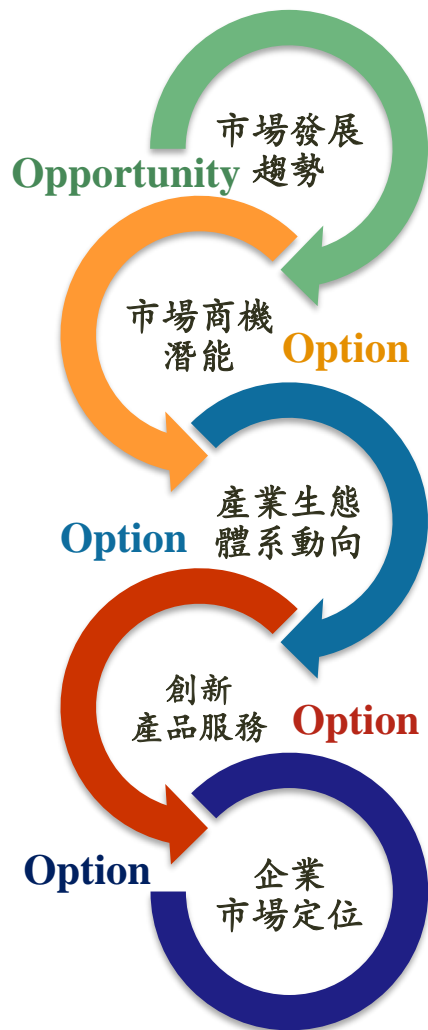
## Part III:

### 結語

- ☐ 創新型高管的邏輯思維【狐狸矩陣】
- ☒ 結語



# 【企業創業生命週期】與【狐狸矩陣】



趨勢走向原因

趨勢走向前瞻

趨勢走向轉捩點

**Problem:**

**Future 【CEO, CMO/CTO】**

現今市場規模

市場演進速度

主流市場徵兆

**Potential: Forward-Looking 【CMO, CEO/CFO/COO】**

核心成員結構

市場環境變遷

業務模式轉型

**People/Position: Financial 【CFO, CMO/COO/CEO】**

商業運作價值

產業生態鏈價值

整體市場價值

**Product:**

**Future 【CTO, CMO/COO/CFO】**

利益化商業定位

階段性拓展定位

產業鏈市場定位

**Position/People: Forward-Looking 【CMO, CEO/CFO】**



# 創新型高管邏輯思維舉例

智慧物聯網應用 (AIoT): CEO, CMO, CTO, COO, CFO

智慧醫療: CMO, CTO, CEO, CFO, COO

碳化矽 (SiC) 長晶: CTO, COO, CFO, CMO, CEO

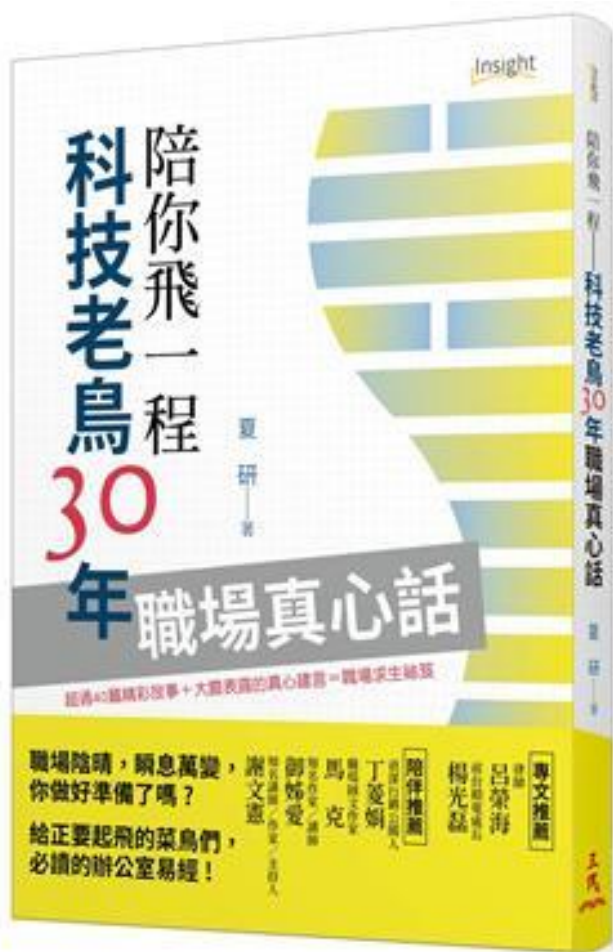
智慧家居: COO, CFO, CMO, CTO, CEO

AI 芯片設計: CTO, CFO, COO, CEO, CMO



# 職場真心話

## □ 新書介紹



## □ 新創公司 ICU (致命傷)

- ❖ Incompetence
- ❖ Cautious/Conservative
- ❖ Unwillingness

## □ 新創公司 ICU (特效藥)

- ❖ Invert
- ❖ Confine
- ❖ Un-plug

## □ 新創公司 ICU (殺手鐮)

- ❖ Intervene
- ❖ Comprehend
- ❖ Unify







# 創新型企業高管的內涵

關東有義士，興兵討群凶。  
初期會盟津，乃心在咸陽。  
軍合立不齊，躊躇而雁行。  
勢利使人爭，嗣還自相戕。  
淮南弟稱號，刻璽于北方。  
鎧甲生虻虱，萬姓以死亡。  
白骨露于野，千里無雞鳴。  
生民百遺一，念之斷人腸。

觀滄海

東臨碣石，以觀滄海。  
水何澹澹，山島竦峙。  
樹木叢生，百草豐茂。  
秋風蕭瑟，洪波湧起。  
日月之行，若出其中。  
星漢燦爛，若出其裡。  
幸甚至哉，歌以詠志。

曹操詩集

蒿裡行

龜雖壽

神龜雖壽，猶有竟時。  
騰蛇乘霧，終為土灰。  
老驥伏櫪，志在千里。  
烈士暮年，壯心不已。  
盈縮之期，不但在天。  
養怡之服，可得永年。  
幸甚至哉，歌以詠志。



# 創新型高管的邏輯思維 其實很簡單

善用【狐狸矩陣】

配合【狐狸群效應】

說不定會有意想不到的收穫

