

# 目錄

【中堅企業概念與特性】	2
-------------	---

## 【中堅企業教戰手冊】

第一章 導論	44
第二章 企業目標	48
第三章 市場定位	52
第四章 全球化	58
第五章 客戶選擇	64
第六章 創新焦點	68
第七章 驅動力	72
第八章 競爭策略	76
第九章 外部關係	80
第十章 員工文化	84
第十一章 領導者	90
第十二章 結語	94

# 中堅企業概念與特性

德國隱形冠軍之7大特質與10大條件

# 中堅企業概念

**中堅企業**：具適當規模，屬基礎技術扎實，且在特定領域具有技術獨特性及關鍵性、具高度國際市場競爭力，並以國內為主要經營或生產基地之企業。

## 德國經驗值得師法



1. 德國中小企業 (Mittelstand) 約有350萬家 (99.7%)，雇用78.5%就業人口與吸納80%企業實習生，全國從事貿易出口企業有98%為中小企業。
2. 7成中小企業散落在地方鄉鎮，與當地經濟及就業緊密結合，被譽為「散落德國各地的珍珠」。
3. 擁有為數眾多訓練有素、能立即進入生產單位與符合企業需求的技術人力。
4. 德國製造領域中小企業聚焦於高品質與高價值的生產事業；服務業領域則聚焦於生產事業所需的周邊支援行業為主體。

## 案例研討主要文獻



1. 這些選擇聚焦、深耕專業的民族特質，使得德國中小企業容易孕育出在全球市場上具備獨特技術與競爭力的「**隱形冠軍(Hidden Champions)**」。
2. 「隱形冠軍」理論為德國管理學者**赫爾曼·西蒙(Hermann Simon)**提出。德國的「隱形冠軍」雖然規模與知名度不大，但為產品找到利基(niche)，並加入創新的概念，創造競爭優勢，具無可撼動的行業地位，主宰著各自所在的市場領域，並且在某一特定領域之市場專注耕耘。擁有穩定的員工團隊、高度的創新精神，具豐厚的利潤回報。
3. 歸納德國隱形冠軍具有專注的企業目標、寧為雞首之市場定位、貼近並全面掌握客戶、價值導向為主要訴求、強調全方位創新、與競爭對手短兵相接與深化價值鏈不參與聯盟等**7大特質，訂出10大條件**，做為台灣發展中堅企業之標竿。

## 隱形冠軍之七大特質

1. **專注的企業目標**：隱形冠軍企業一般都有非常明確的目標。
2. **寧為雞首之市場定位**：要成為小市場的主宰者(雞首)，而在小市場做出大成績；很多雄心勃勃的企業家一旦稍微做大就想多元化，但是他們絕不！
3. **貼近並全面掌握客戶**：他們每一步擴張都在建立自己的子公司，而不是通過經銷商，因為經銷商是隨時可能跑掉的，而自己的子公司能把客戶關係牢牢地掌握在自己手中。
4. **價值導向為主要訴求**：如果你想成為全球市場的領導者，你的客戶也必須是全球頂級的客戶，那麼企業經營理念必須是價值導向而非價格導向。
5. **強調全方位創新**：產品創新不是隱形冠軍公司唯一的創新點，另外一個很重要的因素是流程的創新，實際上是服務的創新。
6. **與競爭對手短兵相接**：隱形冠軍公司經常在同一個地區，同城的競爭實際上是世界級的競爭，最強的對手都在一起。
7. **深化價值鏈不參與聯盟**：依靠自己的競爭優勢，不參與合作聯盟，深化價值鏈，自己做所有能做的事。

# 隱形冠軍之十大條件

Hermann Simon

## 企業目標

- 成為且保持市場no.1
- 全球市場最優秀者
- 我來決定市場競爭規則

## 市場定位

- 我是該領域的專家
- 我只做專精的
- 市場範疇小但占有率高
- 找到利基絕不分散投資

## 全球化

- 擁有世界級特殊性  
**Know-How**
- 與客戶直接建立關係
- 於目標市場設立據點
- 運用合資來解決文化差異與國際管理

## 客戶選擇

- 頂級客戶為目標
- 成為客戶不可替代之供應商
- 價值取勝而非價格

## 創新焦點

- 以**產品及流程**創新保持領先
- 以**創新創造市場**
- 每100名員工擁有10~30項專利

## 驅動力

- 核心能力為寶貴資源
- 兼顧市場與技術
- 持續掌握外部機會  
(政策改變或市場消長)

## 競爭策略

- **品質與服務**創造優勢
- 與最強對手同場競爭
- 強勢捍衛市場地位

## 外部關係

- 核心項目不外包
- 依靠自己的競爭優勢，不參與合作聯盟
- 深化**價值鏈**，自行生產多數設備

## 員工文化

- 具強烈**使命感與認同感**
- **流動率極低**
- 高效率工作
- 多設於鄉鎮而與當地結合，同時創造主要就業機會

## 領導者

- 活力與意志力為主要特質
- 融合**權威式與參與式**領導
- 平均在位**20年以上**
- 重視接班人的技能磨練

國外中堅企業經典案例介紹

# 德日中堅企業案例

	公司	主要產品	關鍵成功要素
德國	Brita	濾水壺	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 優越的濾水技術及高品質的檢驗保證，<b>優異之性價比</b></li> <li>• <b>人性化的介面設計</b>，直接飲用方便使用。製造基地於德英及瑞士</li> </ul>
	Dorma	自動門及建築用小型五金	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 專注門用五金利基市場，<b>以材料研發為核心</b>，連結周邊附加服務</li> <li>• 在歐亞美非洲皆設有研發中心，快速解決在地問題及特殊需求</li> </ul>
	HUGO BOSS	高級服飾，鞋類、皮具、手錶、香水等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 透過<b>新技術及新材料的使用</b>，發掘潛在創意的可能性</li> <li>• 多品牌鎖定不同市場，針對不同市場需求打造符合需求之款式</li> </ul>
	ZEISS	光學系統，工業儀器及醫療用光學製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌悠久，高品質形象深植消費者心中</li> <li>• <b>高超的光學設計及技術獨門能力</b>，在工業天文及醫療領域負盛名</li> </ul>
	Sieger Design	提供設計服務，並有自有品牌之產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>市場導向，設計風格多樣化</b>，自有品牌產品全在德國及歐洲製造</li> <li>• 提供從產品概念到市場行銷策略的<b>full service</b>的設計服務</li> </ul>
日本	SHIMANO	自行車傳動系統、釣魚具、滑雪板與高爾夫用品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 專業玩家級之工業品牌定位，領先之技術引領整車發展</li> <li>• 掌握<b>終端市場需求</b>，並具<b>高度系統整合能力</b>，不易被模仿</li> </ul>
	JUKEN	精密塑模及高精度零配件及相關機器設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 擁有奈米級切割與加工精密技術，佔有全球超小齒輪<b>70%</b>市場</li> <li>• 卓越的<b>工匠技藝與自主設計的模具設備</b>，相輔相成推升精密度</li> </ul>
	JSR	以合成橡膠為主的石油化學領域之產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 透過內部之研發基地，<b>持續精進核心能力與新領域技術</b>的開發。</li> <li>• 將等級提高拓展至精密材料與加工、醫療用材料、環境能源領域</li> </ul>
	FANUC	CNC控制系統、機器人以及機械設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 擁有<b>CNC控制核心軟體</b>，<b>並與硬體進行標準化整合</b>使系統更穩定</li> <li>• 整合軟硬體機電，客戶的任何問題只需找<b>FANUC,24小時內服務</b></li> </ul>
	NRI	資訊系統整合及顧問服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 從企業策略、經營方式至資訊系統建構，建立<b>全方位解決方案</b></li> <li>• 擁有金融、流通、食品、通信、公共事業等<b>各領域專案諮詢專業</b></li> </ul>

## 德國BRITA濾水壺



- 成立於1966年，總部位於德國，全球員工1010人(德國約558人)，全球暢銷70餘國
- 2010年台灣濾水器類品牌銷售NO.1
- 2011年營收為3.20億歐元，較2010年成長5.9%；從2001年成長了140%

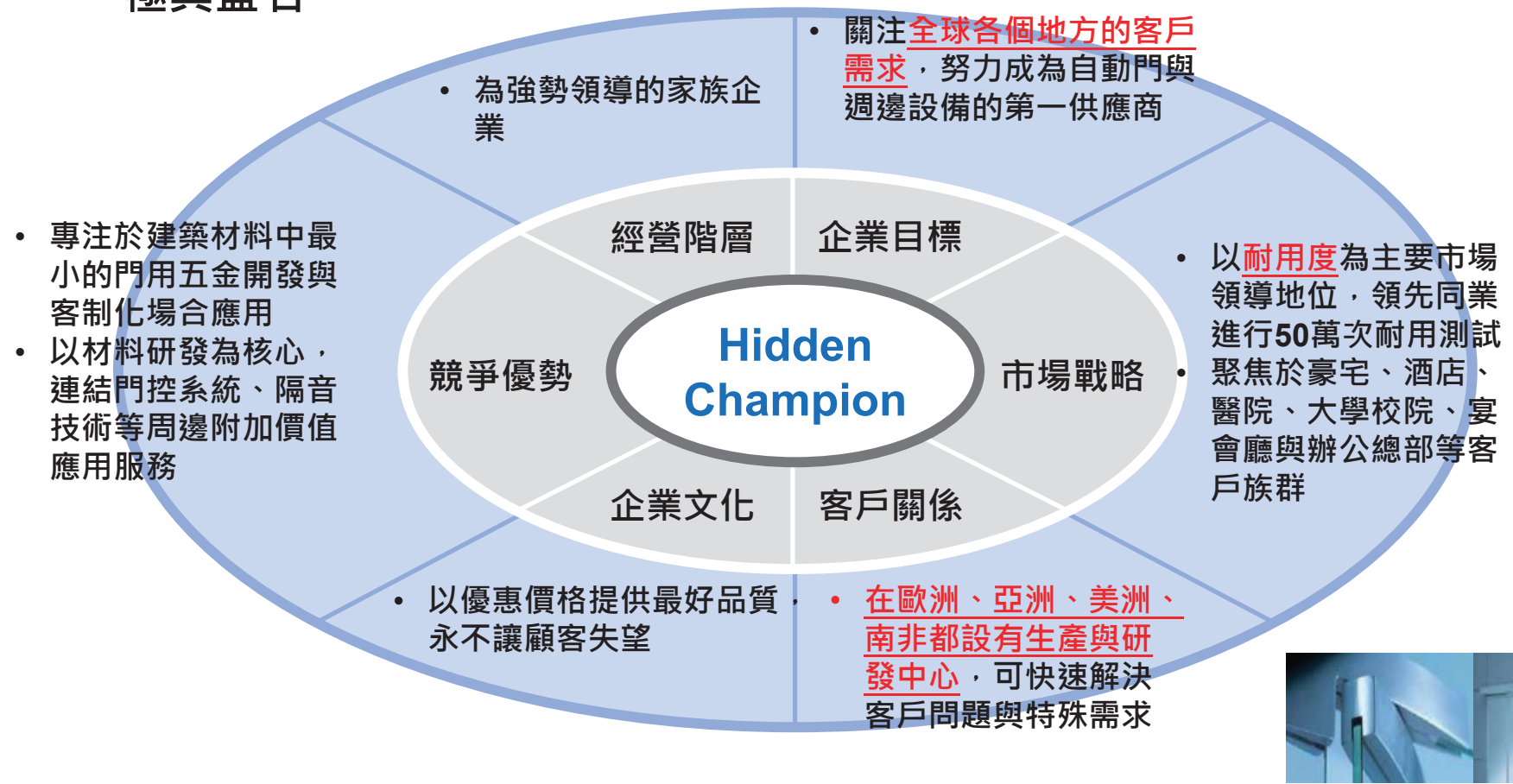


# 德國多瑪 ( Dorma )



## 多瑪 ( Dorma )

- ✓ 全球知名自動門或建築用小型五金供應商，特別在特殊場合/用途市場極具盛名



資料來源: 工研院IEK整理 · 2012/7

# 德國Hugo Boss



## Hugo Boss

- ✓ 來自德國的奢侈品牌

### 發展概況

- 創立於1923年
- 世界排名：1751名
- 市值：75億美元
- 員工人數：11,004 人
- 年營收：約29億美元
- 旗下品牌：BOSS、HUGO、BALDESSARINI
- 銷售產品：男女高級服飾，鞋類、皮具、手錶、眼鏡和香水等眾多產品

- 建立不同子品牌來加強其品牌價值
  - Boss 品牌的消費群定位是城市白領
  - Hugo Boss 是針對年輕人的服裝系列
  - Baldessarini 品牌是針對品味超凡的成功男士

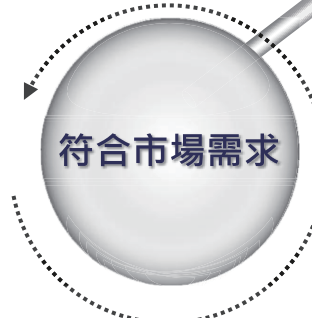


### 成功關鍵因素

### 創意、技術、高品質

- 透過現代技術及新材料的使用，發掘潛在創意的可能性
- 結合德國的優良技術，在整個供應鏈中都採用了尖端科技
- 對於製造及供應商，HUGO BOSS 都採取同樣苛刻的全球標準

- 迎合中國大陸消費者打造亞洲款式



## 德國蔡司鏡片



We make it visible.

- 由Carl Zeiss於1846年成立該公司，製造光學系統、工業測量儀器和醫療設備用光學製品為主的企業。總部位於德國。
- Carl Zeiss的生產基地設在歐洲，美洲和亞洲，遍布30餘國擁有30多座工廠。全球擁有50多個銷售和服務公司。員工遍佈世界各地約24192人。
- 2010-2011財年營收為42.37億歐元。
- 於全球享有光學之父的美稱。



- 品牌具160年悠久歷史。為高品質的象徵
- 從二戰時著名的奧馬哈海灘登陸到人類第一張太空照片，以及美國阿波羅太空船降落月球，奠定權威形象

品牌形象  
深植

積極擴張  
產品線

- 在工業、天文與醫療等領域積極發展。
- 不僅鏡頭於全球居重要地位，顯微鏡、放大鏡、醫用內窺鏡、眼鏡等均極具名氣。

成功關鍵因素

產品技  
術實力

嚴格品  
質管理

- 從消像散正光攝影鏡頭、色差糾正技術、到1:6.3的Tessar鏡頭、不斷創造獨門技術
- 高超的光學設計能力，二戰前的博士設計團隊達十個以上

- 很早就開始實施的品質管理體系，屈光度計算的精確度要求到小數點後12位

## 德國Sieger Design

sieger design

德國

Sieger Design

- 由Dieter Sieger於1974年成立該公司，由建築設計起家、而後業務拓展至遊艇內裝設計，80年代以產品與溝通設計為主，特別專長在陶瓷設計、產品設計及設計品牌。
- 總部位於德國Munster小鎮附近的古堡中。共有32位員工。
- 2010-2011財年營收為42.37億歐元。
- 自有品牌在德國及歐洲製造，瓷器系列產品由有250年歷史的FURSTENBERG大廠生產。

- 注重溝通、面對國際客戶，在產品中加入不同國家的設計特色
- 從生活瓷器、衛浴用品到壁爐等產品，設計有奢華有簡潔、也有古典有時尚

設計風格  
多樣化

以市場導  
向為首位

- 一旦進入合作，花1~2年研究市場，從技術、品牌、消費市場、通路思考，並幫客戶想未來5年內的消費者需求

成功關鍵因素

full-  
service的  
設計服務

嚴格品  
質管理

- 提供從產品概念到市場行銷策略的服務
- 認為成功的產品包含創新、品質、好的包裝、好的故事及正確的宣傳講述管道

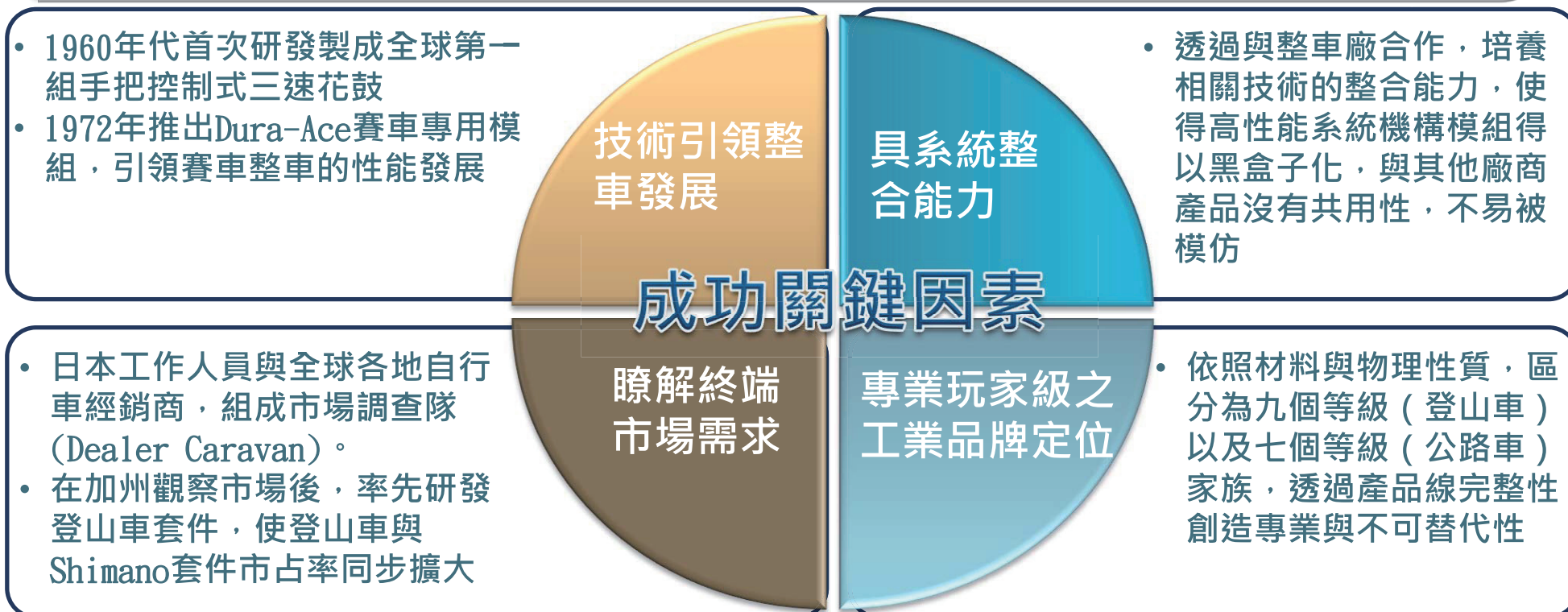
- 自有品牌產品全數在德果及歐洲製造
- 瓷器產品由有250年歷史的大廠生產，嚴格要求材料



# 日本島野變速器

## SHIMANO

- Shimano集團建立於1921年，總公司設立在日本大阪府，是一家以專業製造和銷售自行車傳動系統、釣魚具、滑雪板與高爾夫用品的跨國集團公司。
- 目前在全球17個國家設有子公司，是全世界自行車傳動系統市占率最高（超過70%）的品牌。
- 2010-2011財年營收為營收1674.89億日圓。
- 有自行車界的英特爾美稱。



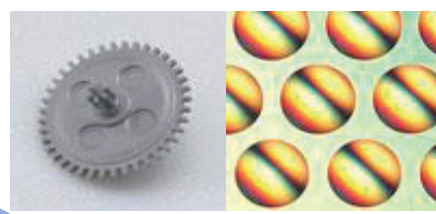
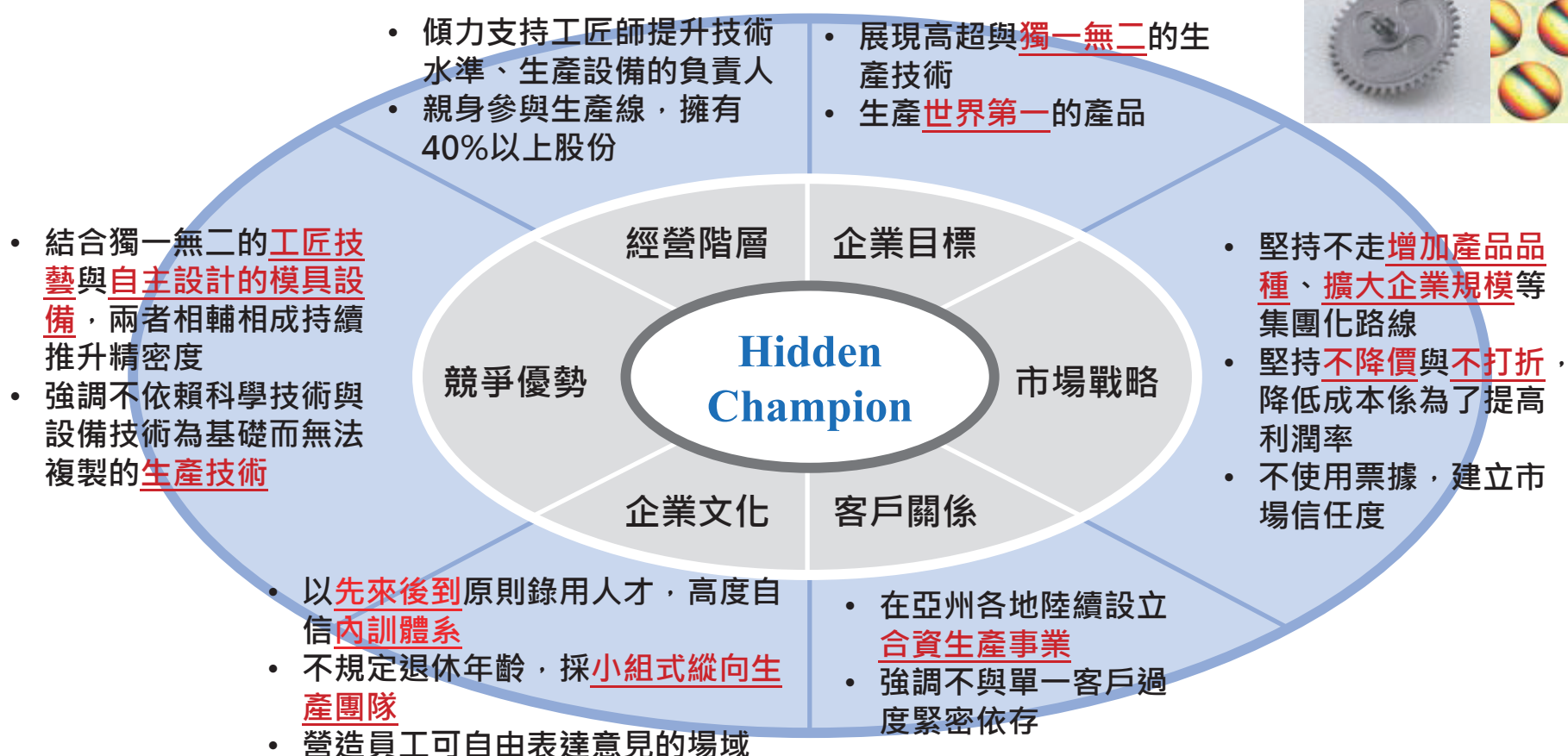
# 日本JUKEN

## JUKEN

JUKEN GROUP GENERAL INFORMATION

樹研工業株式會社

- ✓ 擁有奈米級切割與加工頂尖精密技術，所生產百萬分之一大小的粉末級齒輪揚名世界，佔有全球超小齒輪70%市場





# 日本JSR



## JSR株式會社

- JSR株式會社於1957年（昭和32年）12月成立（原公司名稱：日本合成橡膠株式會社）。成立以來，確立了公司在合成橡膠與乳膠等石化產品的國際上的競爭地位
- 積極朝向海外布局，在中國大陸、泰國、韓國、台灣、歐洲、美國等地區都有生產工廠。
- 2011年營收為3,500億日圓，研發經費174億日圓，R&D比率5.0%。

- 高分子合成技術為JSR核心能力，發展出各種合成橡膠。
- 2010年獲得國際合成橡膠學會（IISRP）頒發技術獎章
- 在C 5橡膠產品、電子封裝材料具上下游整合能力

掌握核心能力

擴充技術能量

成功關鍵因素

- JSR的研發基地由四日市研究中心、精密加工研究所、筑波研究所和JSR功能材料研究中心等4大基地組成
- 除了高分子技術之外，發展光化學、無機化學、精密加工、生物技術等其他技術，積極發展新的技術領域

- JSR以合成橡膠為主幹的石油化學領域研發和產品
- 應用到資訊電子材料領域，在封裝材料具有主導能力
- 將原有產品等級提高拓展至精密材料與加工、醫療用材料、環境與能源領域

整合技術能力，發展衍生產品

研發至上

- 歷年研發比例4.5-5%
- JSR秉持「唯有研發成果，方能開拓JSR的未來」，持續精進核心能力與新領域技術的開發。

# 日本FANUC

## FANUC

- 創立時間：1972年自富士通公司獨立出來，成為富士通FANUC，1982年7月改名為FANUC株式會社。集團員工數約5,000餘人。
- 主要產品：CNC控制系統（控制器+驅動器+伺服馬達）、機器人以及機械設備（小型高速加工機、全電式射出機、線切割機、五軸奈米加工機）。
- 營業額：5385億日圓(2011年)。
- 營業毛利：2381億日圓(2011年)(毛利率44%)

- 擁有並發展自己的CNC控制核心軟體
- 將CNC控制器之軟體與硬體進行標準化整合，使系統更穩定

深化核心技術

垂直整合發展

成功關鍵因素

- 以CNC控制器技術為核心，切入具市場利基且量大之標準化設備（小型高速加工機、全電式射出機、機器手臂），朝自動化整合提供者發展

- 布局全球售服、能在24小時內服務世界各地客戶
- 整合軟硬體機電，客戶的任何問題只需找FANUC，使客戶依賴FANUC

布局全球售服

以集團使用者為試煉基地

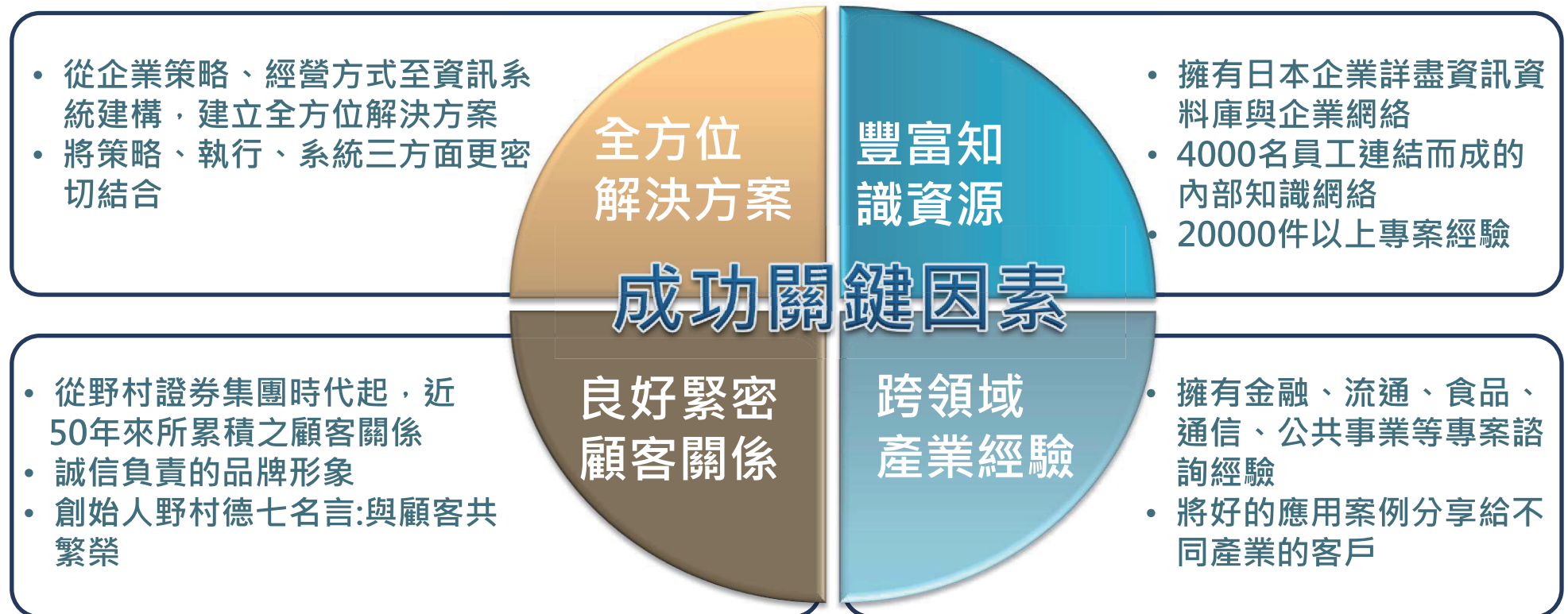
- 結合富士通集團使用FANUC之控制系統及相關產品，回饋使用資訊強化產品性能以外，並藉此取得經濟規模之基礎，擴大公司營運及對外發展

## 日本NRI



### 日本NRI

- NRI於1988年由野村證券獨立出來之野村綜合研究所與野村電子計算中心合併而成，目前為日本最大規模諮詢公司，最早的顧問諮詢服務則緣起1965年野村調查部之調查事業
- NRI總部設於日本東京，全球約有4000名員工、600名專業諮詢顧問，實施專案總數達20,000件以上
- 2010-2011財年營收約3200億日圓
- 目前以亞洲為活動中心，共7個亞洲海外分支



## 國內具備中堅企業10大條件案例

國內具備十大條件案例、並未依據申請資格挑選，而是為了讓大家瞭解各條件內容，故舉出可能符合各單一項目的國內廠商案例，使大家便於瞭解。

但未來中堅企業之“重點輔導企業”和“卓越中堅企業”的遴選、需符合申請資格，並將以所有十大條件為面向、邀請專家進行評審最符中堅企業整體特質的企業，也不會僅看單一項目。



## 國內十大條件之企業案例

<b>企業目標</b>	追求包含創新、技術、核心能力、領導趨勢、影響市場和權利等各方面高人一等。		
成為且保持市場NO.1	在建立市場佔有率時表現卓越，在保護市場領袖地位時亦極為傑出	趨勢科技	在台灣的市佔率第1，並與Symantec並列全球兩大資訊安全領導廠商
全球市場最優秀者	在核心市場上成長，力爭更高的市場佔有率	寶熊漁具	全世界手動漁具捲線器第一品牌
我來決定市場競爭規則	做市場主人，創造自己的市場	松騰實業	在單一領域深耕自有清潔機器人專利技術
<b>市場定位</b>	塑造潛在消費者心目中的地位		
我是該領域的專家	創造市場，主導市場	巨大機械	新材料、新技術的開發與運用成為業界領頭羊
我只做專精的	執著於專精市場，在技術研發上日新又新	聚合國際	獨創「乳化聚合」技術成功製造「N次貼產品
市場範疇小但占有率高	供應商與顧客之間互相依賴	豐達科技	以客製化需求為主，專注於高規格特殊航空發動機關鍵性扣件利基產品
找到利基絕不分散投資	堅持市場，專致本業以表現突出	台灣玻璃	專門從事部份玻璃之研發、設計與生產，而不跨入其他領域
<b>全球化</b>	在全世界中無所不在		
擁有世界級特殊性Know-how	在其界定的市場內具備高度專業性	上銀科技	專注於擅長的傳動系統及機器人關鍵零組件之開發
與客戶直接建立關係	直接面對市場客戶，直接建立關係了解需求	美利達工業	經由頂尖職業車手完成最終測試
於目標市場設立據點	透過目標市場中的分支機構，建立直接顧客接觸	喬山健康科技	建立全球19家銷售公司及遍及65國的經銷商及服務網
運用合資解決文化差異與國際管理	注重對當地市場的彈性與承諾	和井田友嘉精機	日本公司派員來台，增加共事與討論時間，解決文化差異

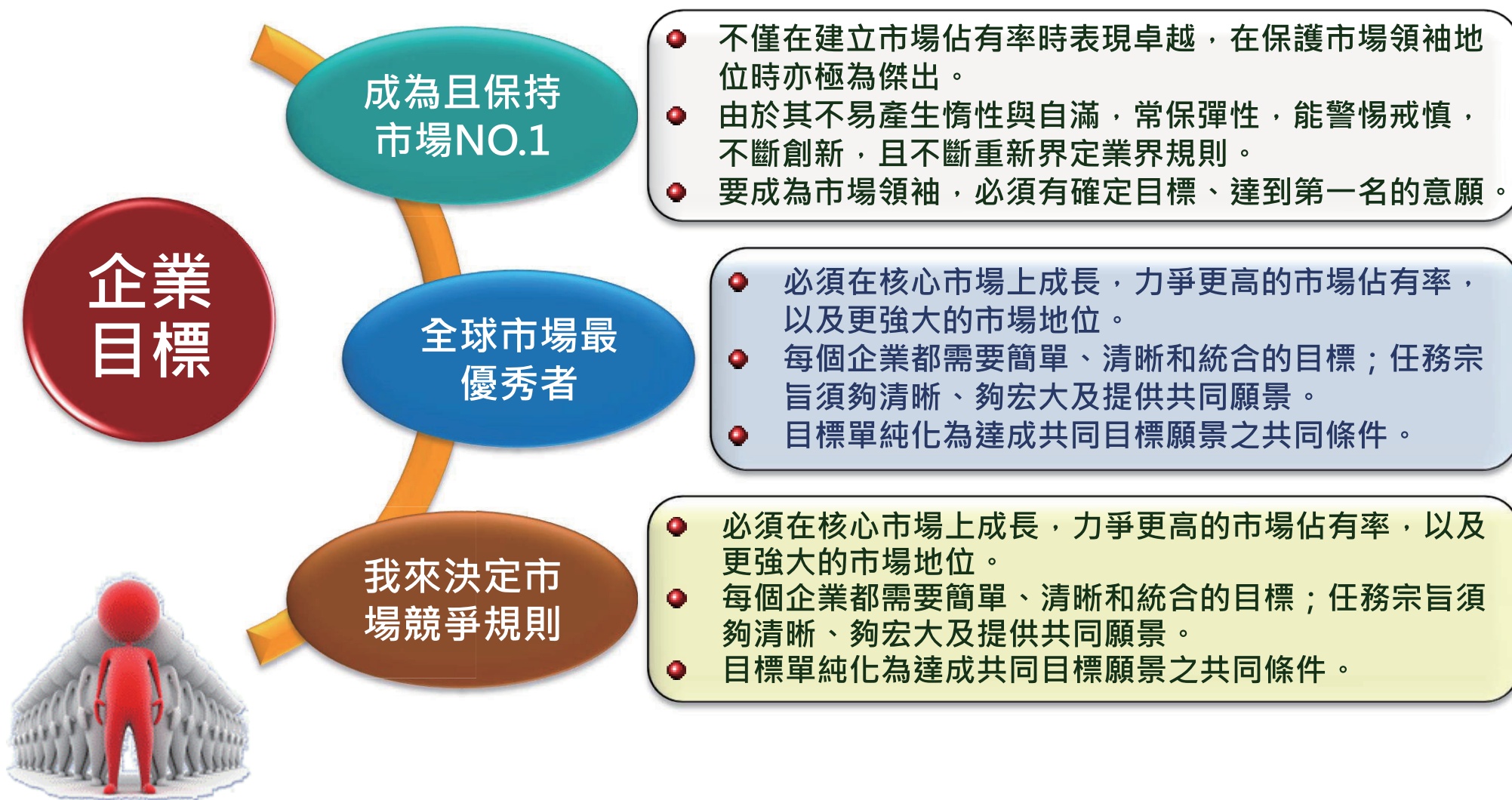
# 國內十大條件之企業案例

客戶選擇				
建立企業與顧客間信賴且尊重的互相依賴關係				
頂級客戶為目標	成為接近頂級客戶的專家	嘉鴻遊艇	生產製造私人豪華遊艇	
成為客戶不可替代之供應商	雙方互相信賴且有長期導向	元太科技	掌握電子紙、FFS面板等關鍵技術	
價值取勝而非價格	傳達價值的訊息，而非價格訊息	琉璃工房	所有產品採限量發行，激勵不斷的設計創作動力	
創新焦點				
成為新產品的先鋒，或是創造出新市場				
以產品及流程創新保持領先	持續不斷精益求精	創意電子	技術最先進，經驗最豐富，效率最高	
以創新創造市場	豐富的創造力與多元化的創新，符合其產品與服務的多樣性	上緯企業	從關鍵材料切入，成為風電葉片的主要結構	
每100員工擁有10~30項專利	提供鼓勵發明的環境	訊連科技	每100員工擁有10~30項專利	
驅動力				
不偏執市場或技術任何一端				
核心能力為寶貴資源	努力並慎選具備有力競爭條件的市場	光陽工業	核心項目(引擎等)之重要零組件研發能力為公司成長重要資源	
兼顧市場與技術	偏好平衡技術及市場兩股驅策力量	法藍瓷	將文化創意產業植基於科技，進行技術上的創新	
持續掌握外部機會	將資源基礎及競爭力兩策略互相調和	寶元數控	透過客戶需求的掌握與政策改變，將產品朝自動化生產轉型	
競爭策略				
在產品品質與服務上創造自身的競爭優勢				
品質與服務創造優勢	良好的客戶關係、優質的服務創造競爭優勢	誠品集團	獨特的設計感和閱讀氛圍打造出另類經營趨勢	
與最強對手同場競爭	積極爭取與世界最好的公司進行競爭	萬國通路	自創品牌Eminent，也替許多一線品牌進行ODM	
強勢捍衛市場地位	強化服務或建立堅強品牌以爭取消費者認同	薛長興工業	擁有垂直整合的優勢，並持續精進以滿足多元化產品的趨勢	

# 國內十大條件之企業案例

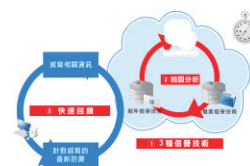
外部關係				
主要的企業文化之一，公司員工熱切地認同公司的目標和價值，反映在低流動率上				
核心項目不外包	極力把工作留在自己公司內，盡可能避免委外加工或外包	研華	具垂直市場開發與跨業整合研發能力	
依靠自己競爭優勢，不參與合作聯盟	靠自己實力，建立在市場競爭所需具備的核心專長	東台精機	從垂直到水平整合，提升產業鏈技術能量建立差異化的產品特色	
深化價值鏈，自行生產多數設備	有能力研發、自製獨特且符合公司要求，並保護公司獨特技術	三星科技	成立三星創新研發中心，以研發中心之能量做延伸性之創新前瞻發展	
員工文化				
塑造潛在消費者心目中的地位				
具強烈使命感及認同感	認同公司目標與價值，有效整合資源及降低內部摩擦	新鼎系統	將資深員工視為寶貴資產，傳承長年累積的專業技術經驗與智慧	
流動率極低	高度合格且有經驗的人終身任職形成優質企業的基石	長春人造樹脂廠	長春人造樹脂平均員工流動率低於2%	
高效率工作	優質員工文化是以表現為導向	豐泰企業	完善的制度、適切的分工、合理的授權、及時的獎勵並持續的歷練與磨練	
多設於鄉鎮而與當地結合，同時創造主要就業機會	企業設於鄉鎮，公司必須仰賴員工的口耳相傳，吸引新人投身企業	宏全國際	12個生產據點(包括6個駐外廠)，生產據點多設於鄉鎮，創造當地就業機會	
領導者				
高度投注在事業上，對事業充滿力量及熱情推動公司發展				
活力與意志力為主要特質	人與目標的結合、某種程度的專心致志、無畏無懼、精力充沛、及啟發別人的能力	納智捷	汽車產業投入新活力使企業轉虧為盈	
融合權威式與參與式領導	如「胡蘿蔔與棍子」激勵理論；寬嚴並濟，抓緊原則、彈性細節	捷寶光電	經營方式結合參與領導與家族成員模式	
平均在位20年	優質企業負責人平均在職年數是20.6年	台中精機廠	從學徒到師傅再到創業，歷經半世紀的賣力耕耘，將台中精機經營成為華人精密機械第一品牌	
重視接班人的技能磨練	早日選擇與培養未來的經營團隊	台達電子工業	安排其子鄭平早年也進入集團磨練；採用逐步接班、無縫接軌方式，成為企業接班典範	

爭取市場領袖地位。追求包含創新、技術、核心能力、領導趨勢、影響市場和權利等各方面高人一等。市場領袖地位遠高於市場占有率。



## ● 成為且保持市場NO.1

公司名稱 趨勢科技



- 在台灣的市佔率第1，並與Symantec並列全球兩大資訊安全領導廠商，依最新IDC研究報告指出，趨勢科技以高達 23.7% 市場佔有率，在企業端點伺服器安全市場再度稱霸，為「全球虛擬化安全管理市場」以及「全球企業端點伺服器安全」**領導者**。



## ● 全球市場最優秀者

公司名稱 寶熊漁具

- 專注釣魚捲線器產品，研發歷時二十年的自創品牌過程中，每年投入研發金額超過年度營業額2%以上，為全世界手動漁具捲線器**第一品牌**。

## ● 我來決定市場競爭規則

公司名稱 松騰實業



- 制定機器人吸塵器產品類別之碳足跡規則，訂定產品從原料取得、製造、配送與銷售、消費者使用至廢棄處理回收之**驗證規範**，以**取得市場競爭優勢**。

# 市場定位

市場定位

條件二

塑造潛在消費者心目中的地位，使顧客明顯感受及認同，從而在顧客心中占特殊地位。



## 我是該領域的專家

公司名稱 巨大機械

GIANT



- 運用新材料、新技術的開發與運用促使巨大機械成為業界領頭羊，結合協力廠商，為全球客戶與消費者提供「最佳總合價值」的GIANT系列商品。



## 我只做專精的

公司名稱 聚和國際

- 掌握關鍵原料及系列衍生物合成技術優勢，獨創「乳化聚合」技術成功製造「N次貼」產品，全球市場中唯一有能力與3M公司競爭，產品皆為自行研發生產，擁有專利與商標。

## 市場範疇小但占有率高

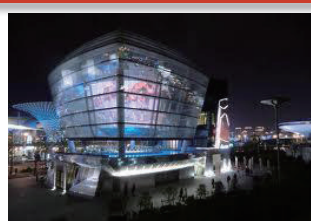
公司名稱 豐達科技



- 專注於市場範疇小之高規格特殊航空發動機關鍵性扣件利基產品，以客製化需求為主，全球僅四家扣件廠商符合標準，全球市場每年約20億新台幣，該公司全球市占率達50%。

## 找到利基絕不分散投資

公司名稱 台灣玻璃工業



TAIWANGLASS 台玻集團

- 對專業技術的專注與對本業的執著，專門從事平板玻璃、玻璃容器、節能玻璃、觸控面板玻璃、玻纖布等研發、設計與生產，而不跨入其他領域。

# 全球化

全球化

條件三

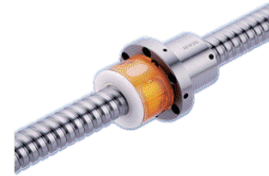
在全世界中無所不在。不僅限於銷售及行銷，而是在獲取全球原料基地。



## 擁有世界級特殊性Know-how

公司名稱 上銀科技

HIWIN<sup>®</sup>  
Motion Control and System Technology



- 滾珠導螺桿擁有獨到的迴流單元專利技術，Dm-N值(滾珠之公轉速度)可達220,000以上，可大幅降低噪音值(下降5-7dB)，並可使受運動鋼珠衝擊值下降，故可承受超高Dm-N值及瞬間高加減速度的操作環境，讓HIWIN在國際激烈競爭中足以吸引知名大廠訂單。



MERIDA

## 與客戶直接建立關係

公司名稱 美利達

- 早期以歐美自行車品牌代工為主，為直接面對消費市場，後開始以自創品牌(MERIDA)開始代工和品牌雙軌並行營運模式，憑藉堅持高品質要求的優勢及贊助車隊以提升品牌價值，逐步打開全球高級自行車市場，突破代工廠窘境。

## 於目標市場設立據點

公司名稱 喬山健康科技

JOHNSON



- 自有「Vision」、「Horizon」、「Matrix」、「Johnson」及「Livestrong」等五大健身器材品牌，產品涵蓋「商用」、「高階家用」及「中階家用」三個不同通路，建立全球19家銷售公司及遍及65國的經銷商及服務網。

## 運用合資解決文化差異與國際管理

WAIDA 株式会社 和井田製作所  
WAIDA MFG.CO.,LTD.

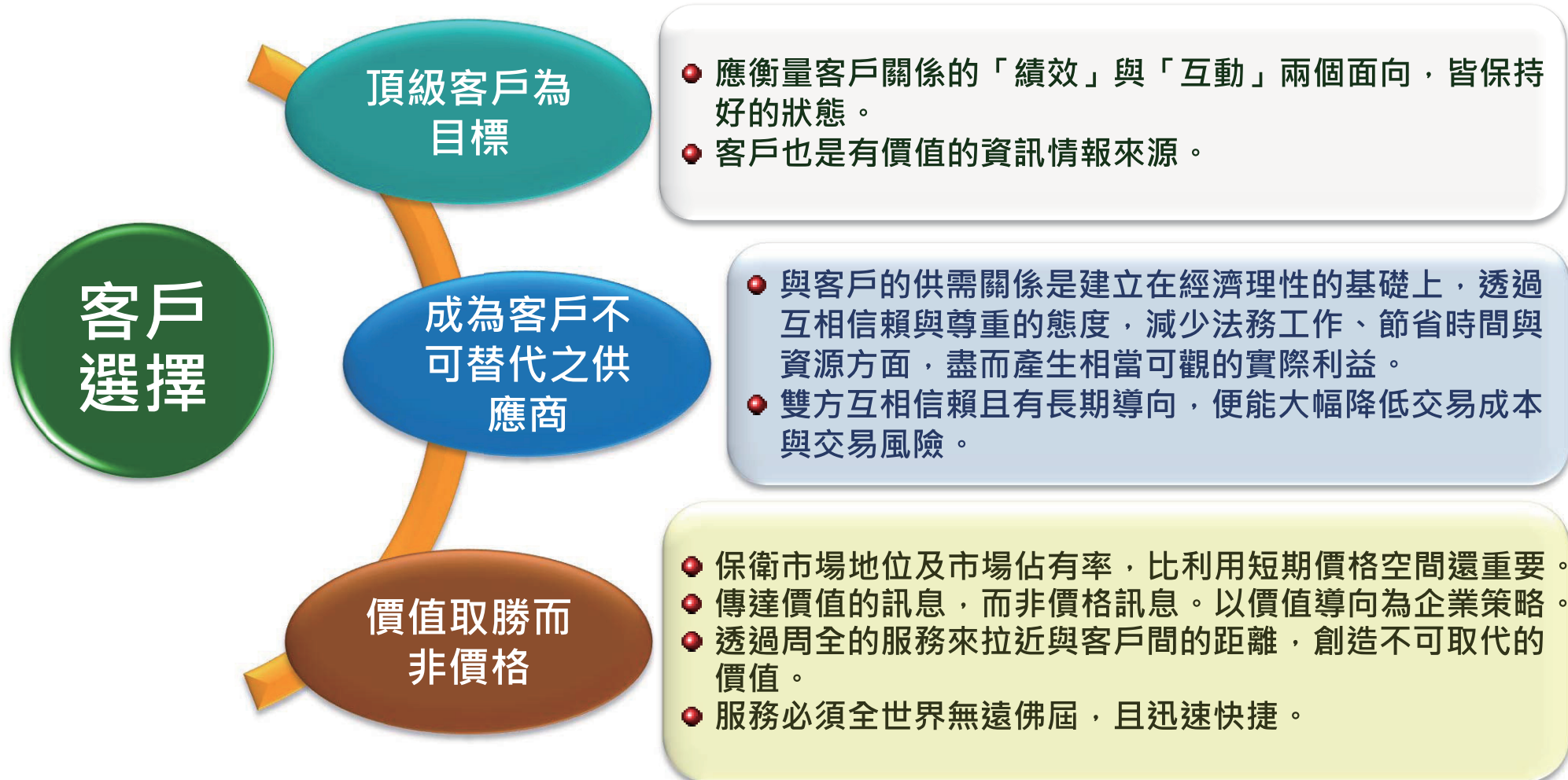


FEG 友嘉精密集團  
FENG YU PRECISION INDUSTRY GROUP

公司名稱 和井田友嘉精機

- 友嘉與日本超精密磨床製造廠和井田製作所合資，形成互補，並發揮一加一大於二之效果，透過台日合資，日本員工與台灣員工在同一處上班，增加共事與討論時間，解決文化差異。

建立企業與顧客間信賴且尊重的互相依賴關係。而除員工與顧客緊密聯繫，經營階層亦與顧客直接、定期接觸，以實際行動，達到與顧客密切接觸的成功效應。



## ● 頂級客戶為目標

公司名稱 嘉鴻遊艇



- 主要生產製造14-45公尺的私人豪華遊艇，每艘遊艇平均單價約1-3億新台幣。以HORIZON「赫涑森」遊艇品牌行銷全球，並於各地設立服務據點，以提供最佳且全方位的服務給頂級客戶。如前美國總統雷根之子Michael Reagan、F16引擎製造商Chenevert、施華洛世奇繼承人、F1賽車冠軍小舒馬赫Ralf Schumacher等世界頂級名人。

## Eink ● 成為客戶不可替代之供應商

公司名稱 元太科技工業

- 電子紙主要客戶包括亞馬遜、邦諾、Sony、漢王等電子書閱讀器品牌大廠，其中亞馬遜電子書閱讀器2011年全球市佔率達74%，而元太科技於2011年供貨給亞馬遜達其出貨量之83%。

## ● 價值取勝而非價格

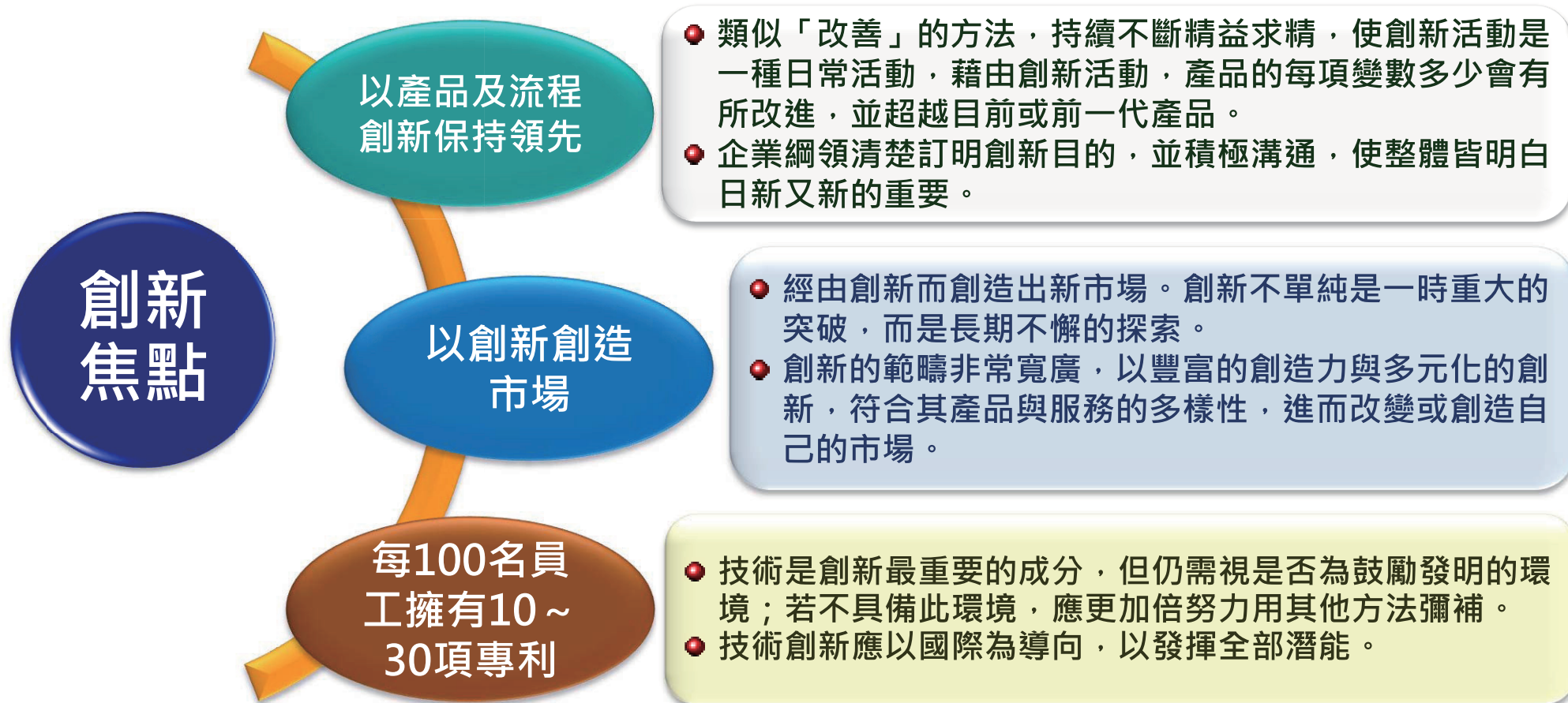
公司名稱 琉璃工房



- 為表現符合中國藝術的寫實繁複造型特色，自行摸索出曾在漢朝時期使用的「玻璃粉脫蠟製造法」，並持續投入技術研發，提升產品價值。



新產品的先鋒，或是創造出新市場，並將先鋒角色化為特有的領先優勢。



## 以產品及流程創新保持領先

公司名稱 創意電子

GUC



- 提供“技術最先進，經驗最豐富，效率最高”的完整彈性客製化IC服務，並專注於高附加價值產品，深耕核心技術，成為世界級IC設計服務領導廠商。



SWANCOR  
Energy Saving & Environmental Protection

## 以創新創造市場

公司名稱 上緯企業

- 從關鍵材料切入，生產風力葉片輕量化複材樹脂，相較於玻璃纖維，重量更輕、強度更強，未來可取代玻璃纖維，成為風電葉片的主要結構，積極配合政策投入台灣離岸風場開發，規劃於苗栗外海設立離岸風力場，邁向成為大陸第一的風電葉片材料供應商，甚至世界第一。

## 每100名員工擁有10~30項專利

公司名稱 訊連科技

CyberLink



- 基於公司361位技術與研發人員，及超過100項專利堅固的技術基礎上，平均百人研發員工擁有專利數高達27項以上，訊連科技不斷進行多媒體革命性創新，產品屢獲國內外肯定，其「PowerDVD」，八度榮獲台灣精品獎，並連續獲得專業IT媒體肯定，在國際獲獎無數，為公司帶來營運之穩定成長，為全球PC與NB佔有率第1(近65%)。

企業的策略應是不偏執市場或技術任何一端，兩者並重才是明智之舉。



## 核心能力為寶貴資源

公司名稱 光陽工業



- 國內自製率最高的機車廠，核心項目之重要零組件研發能力為公司成長重要資源，**產品自製率高達 95%**。**成功掌握 250CC 以下小排氣量機車引擎的關鍵技術**，並持續開發高排氣量引擎技術。



## 兼顧市場與技術

公司名稱 法藍瓷

- 法藍瓷長期與**市場接觸**，**成功掌握終端消費者想法**，將精緻瓷器藝術生活化、商品化，而且以技術創新，將文化創意產業植基於科技之上。包括取得世界專利的**倒角脫模工法**、軟模技術、電腦控制瓷器的厚度等，開發出高難度創意設計的作品，**成為對手無法模仿的競爭優勢**。

## 持續掌握外部機會

公司名稱 寶元數控



- 藉掌握**工具機業者對控制器自主化需求之外部機會**，積極投入產業用工具機之**控制器技術**，目前已獲得該產業業者普遍之**肯定**。產品領域將發展涵蓋各種高階切削工具機控制器、沖床控制器、塑膠機控制器、機械手控制器、自動化控制系統、節能控制系統、主軸馬達和針車馬達控制器等。

會根據客戶的需求來調整表現，在產品品質與服務上創造自身的競爭優勢，策略目標是差別化，形成與眾不同的特色。



## 品質與服務創造優勢

公司名稱 誠品集團



- ▶ 堅持高品質的「人文氣質」，成就誠品集團差異化特色。屢獲國內外品質相關獎項。複合式通路的創新經營服務，及運用價值網中其他互補項目結合（如結合藝文活動）、跳脫價格競爭戰，以品質和服務創造獨特競爭力。



## 與最強對手同場競爭

公司名稱 萬國通路

- ▶ 以日、德2國為主要市場，並深信「沒有品牌就沒有根」，自創品牌Eminent，在德國打敗美國知名品牌Samsonite與德國百年品牌Rimowa，在第一大百貨通路市佔率超過40%為第一名，並已持續布局通路至全球五大洲、80餘國。

## 強勢捍衛市場地位

公司名稱 薛長興工業

Sheiflex



- ▶ 為捍衛市場地位、避免原料布遭日本掌控，自行成功開創原物料及下游產品製程的整合，並發揮此垂直整合的優勢，透過研發、技術、品質及設計能力的持續精進以滿足多元化產品的趨勢，躍升為全球潛水衣市場最大供應商。

優質的外部關係，除了客戶和競爭對手外，其他類型的合作關係包括了委外加工與合作聯盟。



## 核心項目不外包

公司名稱 研華



擁有核心工業電腦技術基礎，向外整合發展醫療、車用等應用領域。以**核心工業電腦**及系統垂直整合研發能力，持續投入自主研發而非技術授權，掌握核心競爭力。



## 依靠自己競爭優勢，不參與合作聯盟

東台精機股份有限公司  
Tongtai Machine & Tool Co., Ltd.

公司名稱 東台精機

利用高度客製與生產彈性化優勢，提供客戶規畫加工機台、數量與加工程式等軟硬體整廠輸出能耐，逐步補足自身關鍵技術缺口，累積成為企業競爭優勢。該公司已**同時建立自主之垂直與水平能力，建構自主之產業鏈的技術能量及系統匹配整合技術**，建立差異化的產品特色，並結合美學設計及服務能力，使**產品擁有強大競爭力**。

## 深化價值鏈，自行生產多數設備

公司名稱 三星科技



以扣件本業為基礎，**自行開發螺帽成型機、螺帽攻牙機、光學分檢機**與生產螺帽所需之**成型模、沖棒、沖模、熱鍛用模**等各式模具。

公司員工熱切地認同公司的目標和價值，並反映在低流動率上。員工之間發揮團隊合作精神，同心協力。這類團隊型的文化，對公司持續的競爭力有很大的貢獻。



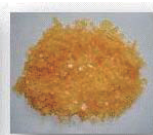
## 具強烈使命感及認同感

公司名稱 東培工業

TPI



- 國內第一大軸承專業製造廠，從廠區環境、工程師的服裝等著眼，建立嶄新形象，**塑造員工強烈使命感和對企業認同感**，並藉由在台生產線聘用台灣勞工，**自動離職率幾乎為零**，且已有**三代同堂**的勞工。曾獲榮獲內政部勞資關係優良事業單位獎。



## 流動率極低

公司名稱 長春人造樹脂

- 長春人造樹脂員工人數共1,732人(截至100年)，**員工流動率低於2%**(我國平均為10.56%)，不到平均值的1/5，員工平均服務年資亦高於平均，顯示員工對該企業非常滿意，且該公司為重視員工幸福的企業，照顧員工不遺餘力。

## 高效率工作

公司名稱 豐泰企業

豐泰企業  
Feng Tay Group



- 因應少量多樣的鞋型訂單，**以專案開發小組研析新產品開發最佳化流程**，並透過完善的制度、適切的分工、合理的授權，**強化生產線各階段的轉換性與可替代性**，以**提高效率工作**、創造更多商機。

## 多設於鄉鎮而與當地結合 同時創造主要就業機會



公司名稱 宏全國際

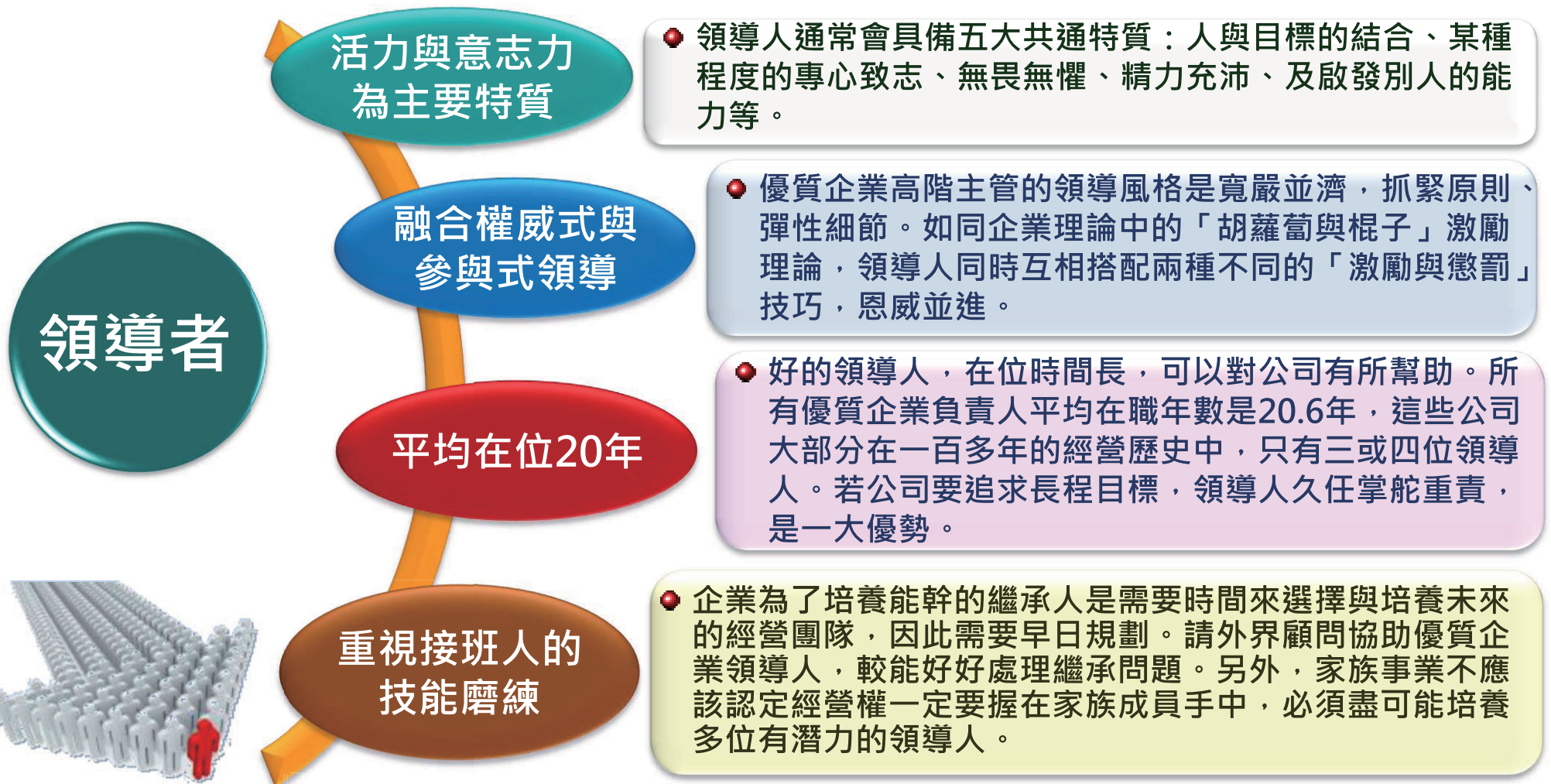
- 台灣第一大飲料業材料供應商，與國際大廠策略聯盟與In-house專業代工策略，成為客戶不可替代供應商。共**12個國內生產據點**，如**楊梅、嘉義、瑞芳、龍泉、台南山上**等地，**創造1,100個就業機會**。

# 領導者

領導者

條件十

大多數優質企業的領導人是高度投注在事業上，對事業充滿力量及熱情，具備孜孜不倦的驅力及精力以推動公司發展。持久領導特質十分明顯，領導人在位時間大多超過20年以上。在基本目標及核心價值方面，領導人具備威權的領導風格，而在執行過程及細節方面，參與及授權兩者並重。



## 活力與意志力為主要特質

公司名稱 納智捷汽車



該公司**領導者**嚴凱泰一直以來對汽車產業投入新活力，接手裕隆後，讓裕隆汽車起死回生加上他堅持到底的**意志力**並開始轉虧為盈，獲得「少主中興」的美譽。憑著**危機入市**的信念，並在2009年正式發表蘊釀5年的自創汽車品牌「Luxgen納智捷」



## 融合權威式與參與式領導

公司名稱 捷寶光電

為國內知名小家電生產製造業者，原屬於傳統家族，公司主要幹部均以家族成員為主；該公司經營為求永續發展，總經理職務目前已導入專業經理人，**結合專業經理人與家族成員模式共同經營企業**。

## 平均在位20年

公司名稱 台中精機



**賣力耕耘半世紀**，**創辦人**黃奇煌從學徒到師傅再到創業，最為人樂道的是直到年歲已高，還經常穿著白色汗衫在工廠第一線「摸機器」。被員工稱為「老董仔」的他在廠區碰到員工時，就會叮嚀對方要「認真打拼、吃乎飽、穿乎燒」。



## 重視接班人的技能磨練

公司名稱 台達電子

經過多年經營團隊成員間的磨合，2012年鄭董事長宣布退休，由海英俊(**專業經理人**)接任董事長，鄭平(**接班人**)接任執行長。採用**逐步接班**、無縫接軌方式，**成為企業接班典範**。

# 第一章 導論

## 第一節

### 緣起：為何要發展中堅企業

在全球化產業高度競爭的今天，各國在產業發展主體上的模式選擇，成為影響國家產業發展政策的關鍵課題，也成為各國選擇產業發展策略主要差異之處。

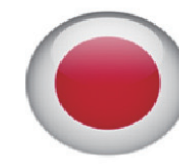
以台韓兩國為例，兩國在歐美中日等主要國家市場的出口產業結構雖然高度相似，但是產業組成結構上卻有明顯的區別。韓國係以集團型企業，透過垂直整合與多角化方式經營主力產業，發揮集團內部資源共享與交叉支援之優勢，而在研發、製造與行銷等價值鏈活動上，發揮規模經濟與範疇經濟的效果。而台灣則以中小企業為主，透過專業分工與彈性效率方式經營主力產業，發揮個別企業管理效率與技術紮根之優勢，而在價值鏈活動上，發揮彈性與速度的優勢。

近來全球經濟景氣均受金融風暴及歐債影響，台灣出口動能不足，如何重點輔導具國際競爭力，在產品與服務上具有獨特性，專注本業且深耕技術的「中堅企業」，讓台灣經濟可以增加活力並較不受外界經濟景氣影響，係當前施政重要課題。職是之故，行政院陳冲院長近期也指出，「中堅企業」在規模上指的是超越中小企業，仍未達上市上櫃標準的企業，而如何針對這一群企業中，發覺出具備創新、技術及全球競爭力的業者，是政府現正思索中小企業未來發展的下一步及前瞻性的關鍵字。

## 第二節

### 德國經驗：為何師法德國

從國際比較觀點，韓國、日本、德國、中國以及其他國家均曾對類似中堅企業特性的族群做出定義。從經濟學觀點來剖析中堅企業的特性，可以知道透過關鍵技術與經營管理的持續紮根，使其生產力與競爭力在市場上取得不可取代的核心或領先地位，是中堅企業的基本價值定位。其中日本與德國的定義差別，僅在於市場「核心」與「領先」地位之間的微小概念差異，故兩國的定義較接近，均隱含在獨占性競爭市場中，可生產需求彈性較小產品的業者。



名稱	中堅企業 중소기업	Only One Company	隱形冠軍 (Hidden Champion)	百佳朝陽企業
基本篩選定義	篩選在市場擴大、技術發展、投資融通、負責人領導能力與經營創新等有潛力達到世界水準者。	默默無名、執著於匠氣與匠藝，憑藉一項產品或一項技術而在該領域占有權威地位者。	鮮為人知、社會知名度不高，產品在國際市場占有TOP 1、2者。	10項產業中擁有創新技術、產品或商業模式，具高成長性、較成熟管理體制與團隊者。

因此，在政策規劃過程中，吾人認為德日經驗與中堅企業發展型態，較值得我國師法。從國際經驗觀察，德國憑藉具獨特技術與堅實國際競爭力的中小型出口企業，支撐經濟屹立不搖，業界亦普遍認為德國企業極為重視技術專精，有相當數量之前述所稱中堅企業支撐其經濟。文獻上亦大多以德國非大型品牌的「隱形冠軍」企業，作為研究中堅企業特質的對象，因此在此次政策規劃中，主要係以德國發展具有獨特性技術、創新、品牌等國際競爭力的隱形冠軍做為標竿學習模式，再搭配日本與其他國家案例作為分析對象。

## 第三節

### 中堅企業概念：

在參考不同國家之間對中堅企業之定義，並考量台灣產業發展特性後，茲將中堅企業定義如下：具適當規模，屬基礎技術紮實，且在特定領域具有技術獨特性及關鍵性、具高度國際市場競爭力，並以國內為主要經營或生產基地之企業。

以德國為例，回顧該國產業歷史發展發現，後冷戰時代東西德合併後的重要任務，就是重新整合與發展整個德國中小企業，其過程與成果有許多值得我國師法之處。



- ◆ 德國中小企業（Mittelstand）約有 350 萬家（99.7%），雇用 78.5% 就業人口與吸納 80% 企業實習生，全國從事貿易出口企業有 98% 為中小企業。
- ◆ 7 成中小企業散落在地方鄉鎮，與當地經濟及就業緊密結合，被譽為「散落德國各地的珍珠」。
- ◆ 擁有為數眾多訓練有素、能立即進入生產單位與符合企業需求的技術人力。
- ◆ 德國製造領域中小企業聚焦於高品質與高價值的生產事業；服務業領域則聚焦於生產事業所需的周邊支援行業為主體。



圖示：西蒙教授

這些選擇聚焦、深耕專業的民族特質，使得德國中小企業容易孕育出在全球市場上具備獨特技術與競爭力的「隱形冠軍」。在管理文獻上，「隱形冠軍」理論為德國管理學者赫爾曼·西蒙所提出。他認為德國出口的真正引擎並不是西門子或賓士這樣的巨頭，而是一些名不見經傳、卻在某一特定行業裡面做到頂峰的一千多家規模不大之企業，其稱之為「隱形冠軍」。德國的「隱形冠軍」雖然規模與知名度不大，但為產品找到利基（niche），並加入創新的概念，創造競爭優勢，有無可撼動的行業地位，幾乎完全主宰著各自所在的市場領域，並且在某一特定領域之市場專注耕耘。他們擁有穩定的員工團隊、高度的創新精神，還有豐厚的利潤回報。

依據西蒙教授之理論，隱形冠軍競爭優勢主要有兩項：一項是產品的品質，另外一項是服務。然後把所有的因素都整合起來，向全球擴張。其對隱形冠軍經驗的最後總結是：這些公司都喜歡走自己的道路。他們意志堅定，而且在很多事情上他們的作法都和現在管理理論的教條格格不入，這可能是最重要的經驗。

經相關資料分析後，歸納德國隱形冠軍具有專注的企業目標、寧為雞首之市場定位、貼近並全面掌握客戶、價值導向為主要訴求、強調全方位創新、與競爭對手短兵相接與深化價值鏈不參與聯盟等 7 大特質，以及在企業目標、市場定位、全球化、客戶選擇、創新焦點、驅動力、競爭策略、外部關係、員工文化與領導者等方面訂出 10 大條件，值得台灣發展中堅企業時，作為標竿。

本手冊後續章節，將針對成為中堅企業的 10 大條件，進行一系列的學理論述，並搭配相關國際案例，以利國內產官學研作為參考，以謀共同推動中堅企業發展之企業運動。



## 第二章 企業目標

中堅企業的主要目標就是爭取市場領袖地位。所謂市場領袖地位不單只是過去所強調的市場占有率的大小，在中堅企業中，所謂的市場領袖包含在創新、技術、核心能力、領導趨勢、影響市場和權利等各方面都高人一等，這就是心理性市場領袖地位的觀念，即心占率。中堅企業追求並力保市場領袖的目標，市場領袖地位對他們的意義遠勝於市場占有率。矢志成為市場領袖的目標，是中堅企業目前能居領袖地位的基礎。

### 第一節 成為且保持市場 no.1

中堅企業不僅在建立市場占有率時表現卓越，在保護市場領袖地位時亦極為傑出。中堅企業在市場占有率成功的背後，還有更深奧的心理領導地位，可以自豪訂定產業之標準，及再界定規則，因此心理性市場領袖地位經常領先市場占有率領袖地位。而中堅企業在保持市場領先上所擁有的另外一項特質是，相較於居市場領袖的大型企業，不易產生惰性与自滿，他們時時保持彈性，且夠警惕戒慎，能夠不斷創新，並且不斷重新界定業界規則。

由於市場占有率對企業獲利能力有正面的因果關係，市場領袖一般都具備成本優勢（符合經濟規模和經驗曲線效應）和行銷優勢。但要成為市場領袖，必須要確立目標、要成達到第一名的意願。絕大多數中堅企業立志成為市場領袖（最理想的是世界市場領袖）是一個開端，成功的第一個礎石。沒有清楚的目標、長期願景、強烈的決心以及數十年不懈追求的意志，便不可能獲致其市場地位。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	趨勢科技股份有限公司
設立時間	1988 年 (24 年歷史)
創辦人	張明正
資本額	新台幣 2.125 億元 (台灣)
主要產品業務	防毒軟體、資訊安全防護、雲端安全服務
經營績效	營業額 12 億美元 (2011 年)，「2012 台灣國際品牌價值調查」第 3 名，品牌價值達 13.55 億美元，並為全球雲端安全防護服務推動之先驅者。



#### ◆ 教戰典範說明

台灣市占率第 1，並與 Symantec 並列全球兩大資訊安全領導廠商：依最新 IDC 研究報告指出，趨勢科技以高達 23.7% 市場占有率，在企業端點伺服器安全市場再度稱霸，為「全球虛擬化安全管理市場」以及「全球企業端點伺服器安全」領導者。

專注防毒與資訊安全領域並不斷自我創新：包括創新技術及管理服務，持續強化原有產品，提供全面性的安全內容管理解決方案，於 1997 年獲得在 Gateway 空中抓毒專利，全球首提網路型防毒及主動式雲端安全防護技術，成為業界典範。

全方位資訊安全技術：1991 推出 PC-cillin 個人電腦防毒，歷年來陸續提出 PC、Server、gateway 至 cloud computing 等全方位資訊安全技術，全球設立 7 個研發中心，提供 7x24 全球防毒及資安防護線上服務。

### 第二節 全球市場最優秀者概念



建立市場地位的成本可能比保衛市場地位成本來得低。市場占有率增加是在創新、技術、品質等因素都有優異表現後才出現。

成功的中堅企業幾乎全都是在積極進取、樂觀、有衝勁的氛圍下營運，是很明顯的心理性領袖。中堅企業必須在核心市場上成長，力爭更高的市場占有率，以及更強大的市場領袖地位。

每個企業都需要簡單、清晰和統合的目標；它的任務宗旨必須夠清晰、夠宏大以提供共同願景。具體表現出任務宗旨的目標必須清晰、公開，且一再獲得肯定。典型中堅企業的目標、願景都很清晰，但卻很少闡述，重質而不重量。許多中堅企業的主持人和員工都有前瞻性看法，投注極大時間於未來。中堅企業設立明確目標，力爭全球領袖地位，掌控全球專業市場地位。

中堅企業領導人的目標和願景或許經常乍看似幻象，但是經過時間歷練，這些思想、願景、言詞和心理景象，由於行動落實，卻成為真實。中堅企業在追求目標時，非常非常堅忍不拔。耐心與堅持不懈只有經由長期努力才得以開花結果。領導階層的耐心及堅毅使其能夠持之以恆，中堅企業的負責人往往歷時數十年仍是公司的掌舵人。

中堅企業要達成目標與願景需要充分的溝通，目標單純化乃是有效溝通的先決條件。溝通是針對特定客戶群或一般大眾，視產品而定，必定會受到相關顧客的注意，也會產生效果，對員工的激勵效果也可能極大，使員工產生榮譽感，進而認同公司。

◆ 案例基本資料

公司名稱	寶熊漁具股份有限公司
設立時間	1986 年（26 年歷史）
創辦人	張良任
資本額	新台幣 3.5 億元
主要產品業務	休閒釣魚用品、釣竿、釣線、捲線器
經營績效	營收新台幣 12 億元（2011 年）、淨利率 30%

◆ 教戰典範說明

**全球手動漁具捲線器第一品牌：**專注釣魚捲線器產品，研發歷時二十年的自創品牌路，每年投入研發金額超過年度營業額 2% 以上，為全世界手動漁具捲線器第一品牌。

**擁有專門技術：**在製造捲線器精密齒輪方面擁有許多專門技術，所開發採用非圓形齒輪的複合式傳動系統的捲線器，配合使用者手臂的人體工學產品，讓公司首度打進日本和美國高級漁具市場，晉身成為全球漁具品牌之列。

**深耕捲線器技術：**經營自有品牌 Okuma 深耕通路，在國際激烈競爭中以優良的品質與國際品牌競爭。為了滿足世界各地不同市場的產品需求，在世界各地皆設有當地分公司及辦事處，並針對當地市場需求開發產品。

**自創品牌：**早期以委託代工起家，為直接面對消費市場，開始自創品牌 (OKUMA) 進軍美國市場，憑著高品質要求及售價便宜 15% 至 20% 的優勢，終於逐步打開美國市場，突破代工廠窘境。

### 第三節 我來決定市場競爭規則概念



公司是市場領袖，等於向顧客發出本公司值得信賴的訊號。市場領袖有能力制定或影響業界標準，能更善加運用銷售及服務組織，並且具有商譽優勢。

做為市場領袖的優秀企業不應接受既有的市場定義及疆界，而要主導市場定義與競爭規則，依公司狀況重新界定市場的可能，決定市場競爭的新規則。中堅企業可做為市場主人，創造自己的市場，可說沒有競爭者，是獨一無二業者，亦可樹立新的市場進入障礙與市場競爭規則。

在快速變化和競爭激烈的市場中，只有主動地駕馭市場，創造市場，引導消費，才能走在前頭，先於競爭對手，創造市場的理念要求企業不是去全力擠占已有的市場份額，而是靠超前的科學預測和決策，推出最新成果，創造新的市場，引導消費趨向。

◆ 案例基本資料

公司名稱	松騰實業有限公司
設立時間	1990 年（22 年歷史）
創辦人	燕成祥、陳炳伸、李金安、謝建雄
資本額	新台幣 0.5 億元
主要產品業務	清潔機器人、空氣清淨機
經營績效	營收新台幣 5 億元（2011 年）、淨利率 20%

◆ 教戰典範說明

**主要清潔機器人製造生產廠商：**松騰實業有限公司為國內主要的清潔機器人製造生產廠商，不僅在全球僅次 iRobot 位居世界第 2，在國內也有相當高的市場占有率，未來 5 年內有望成為世界第 1 大清潔機器人製造廠。

**深耕自有清潔機器人專利技術：**在單一領域深耕自有清潔機器人專利技術，有效避開全球智慧型自動吸塵器相關專利外，打造松騰公司所開發的智慧型自動吸塵器在國際上的產品形象，並且接受國際大廠之 OEM 訂單，外銷韓日、美國等地。

**制定產品別碳足跡規則：**松騰實業有限公司制定機器人吸塵器產品別之碳足跡規則，訂定產品從原料取得、製造、配送與銷售、消費者使用至廢棄處理回收之驗證規範，以取得市場競爭優勢。

## 第三章 市場定位

市場及市場占有率的定義，攸關策略、競爭及市場領袖地位的評估。界定生意與市場乃是策略規劃的起點。市場的疆界不只是由顧客和競爭者等外在力量來界定，多少還取決於公司的行為。接受既定的定義或重新界定市場，在制定策略時可以扮演極為重要的角色。

市場定位是企業根據競爭者現有產品在市場上所處的位置，針對顧客對該類產品某些特徵或屬性的重視程度，為本企業產品塑造與眾不同的，給人印象鮮明的形象，並將這種形象生動地傳遞給顧客，從而使該產品在市場上確定適當的位置。市場定位並不是你對一件產品本身做些什麼，而是你在潛在消費者的心目中做些什麼。市場定位的實質是使本企業與其他企業嚴格區分開來，使顧客明顯感覺和認識到這種差別，從而在顧客心目中占有特殊的位置。

中堅企業把他們的市場界定在狹窄範圍裡，因此，市場規模相當小；而中堅企業對市場情報的靈通程度相當高，並認為市場知識是僅次於顧客關係和形象，而與技術知識相當的第三重要力量。

找到正確的市場界定及焦點是一項艱鉅的工作，中堅企業的成功，顯示基於集中、專業、核心專長的路是正確的。

### 第一節 我是該領域的專家



中堅企業極力想讓產品與競爭者不一樣，經常不接受競爭者對市場的界定，而要重新界定自己的市場。市場未必需要以既定的準據去界定，市場界定本身就是策略的一部份。

占有市場的最佳方法就是創造市場，市場尤其產品決定，獨特性必須充分，必要時亦能歷久不衰。中堅企業明確支持市場界定狹窄，公司卻高度專業的說法，對產品的高專業性乃是他們力量的支柱。絕大多數的中堅企業堅拒多樣化的誘惑，而堅守本業，對特定專長領域的堅持通常非常強，由於歷經數十年或束帶的發展，不但在情感上，就是理性上亦已堅定認同。

部分中堅企業是少數實質主宰其領域的公司，做為市場主人，創造出自己的利基市場。所以做為市場主人的中堅企業，藉由堅強的優勢、加入市場的壁壘不易克服，以及運氣，他們能夠守住壟斷的地位。他們的市場和產品獨特，沒有他們，市場根本就不存在。

一家力爭頂尖領袖地位的公司，不應接受既有的市場定義及疆界。重新界定市場的可能性視一個公司狀況而異，但是要主導市場定義，則是作為領袖當仁不讓的條件。

### ◆ 案例基本資料

公司名稱	巨大機械工業股份有限公司
設立時間	1972年（40年歷史）
創辦人	劉金標
資本額	新台幣40億元
主要產品業務	自行車及其零件製造、銷售與服務
經營績效	營收新台幣192億元（2011年）、淨利率17%

### ◆ 教戰典範說明

**眾多研發設計人才：**全球約150位專業研發設計人員，以台灣為研發中心。

**業界領頭羊：**運用新材料、新技術的開發與運用促使巨大機械成為業界領頭羊，結合協力廠商，為全球客戶與消費者提供「最佳總合價值」的GIANT系列商品。

**獨創捷安特生產管理系統：**獨創捷安特生產管理系統「GPS」(GIANT Production System)，與引入領先業界的先進技術。

**建立JIT服務系統：**建立及時的服務(Just in time)系統，提供完善的Total Solutions(包含售後服務、選車資訊及建議等)。

**全球大品牌：**GIANT在台灣/中國是第一品牌，在美國、歐洲為三大品牌之一，在日本、澳洲、加拿大、荷蘭為最大進口品牌。



### 第二節 我只做專精的

市場界定及產品線要深而不廣；價值鏈因而窄而長。這導致某種程度的專精，他人難以企及。強調核心專長的角色，以及多樣化卻失敗的殷鑑，顯示出集中策略的整體風險可比分散策略的風險小得多。產品少的公司面臨的複雜度低，簡單原則是成功的一項礎石。

中堅企業執著於其專精的市場，最危險的狀況是技術方面發生變化，同樣的市場或需求會因不同的技術得到滿足，因為他們只仰賴單一市場，逼得他們在保護措施上毫不鬆懈，在技術研發上必須日新又新，因為他們別無選擇。

中堅企業具備超級利基者的特質是對於產品線或整體業務的寬度及深度之權衡考

量。產品線的寬度是指一家公司提供的產品種類多寡；深度指的是單一產品多樣化的數量，或是在某界定狹窄的市場內針對某問題的全套解決方案。中堅企業一般喜歡窄而深的方式，超級利基者尤其如此。集中注意於其專業性是中堅企業典型的作法。

策略有一重要層面，即是深知自己不要做甚麼；這與知道自己要做甚麼，同樣重要。絕大多數中堅企業非常清楚他們所要及不要，這是他們對抗分心的防禦手段。

中堅企業成功的礎石是深度，而非廣度，採此一策略需要有清晰的願景，也得有意志堅決的策略焦點，最難抗拒的是投資附屬事業的誘惑。

超級利基者往往能在互補領域的附屬事業中獲致利潤，尤其是生意環境有利時為然。真正的中堅企業能抵擋住誘惑，堅守焦點，明白這是獲致世界級地位的唯一途徑。

◆ 案例基本資料

公司名稱	聚和國際股份有限公司
設立時間	1975 年（37 年歷史）
創辦人	郭聰田 先生
資本額	新台幣 15 億元
主要產品業務	特用化學品、精密化學品及自黏性可再貼便條紙之製造與銷售
經營績效	營收新台幣 26.1 億元（2011 年）、淨利率 14%

◆ 教戰典範說明

**獨創「乳化聚合」技術：**成功製造「N 次貼」產品。在全世界取得十多項發明專利，是全球市場中唯一有能力與 3M 公司競爭的廠商，在全球國家的市占率第二。辦公文具用品系列產品已成功行銷至全球超過 80 個國家，並有超過 40 個國家以 Stick' N 品牌銷售。

**掌握關鍵技術優勢：**掌握關鍵之烷基磺酸化劑原料及系列衍生物合成技術優勢，產品皆為自行研發生產，擁有專利或商標。

**國內生物緩衝劑的最大供應商：**客戶皆為世界主要製藥與生物科技領導廠商。生物緩衝劑系列產品已完成全球行銷佈局，將成為全球第一大的生物緩衝劑供應商。

第三節 市場範疇小但占有率高



中堅企業要在小市場裡當老大，一旦市場變得太大，受限於規模和資源，如果只能當龍套，則不惜退出該市場。

供應商與顧客之間是互相依賴的關係，這種情況引發雙邊都有強烈承諾，中堅企業強烈執著於其狹窄市場，而其顧客在相當大部分上是別無選擇。小小利基市場卻有高投資報酬率。極端專業成就中堅企業在很小的市場裡建立很強大的地位，成為超級利基者。

超級利基者在市場領袖地位的競爭實力上，都是中堅企業的佼佼者。絕大多數的相對市場占有率比起最強的競爭對手，都有三倍之多，甚至是唯一供應商。

超級利基者彰顯出一項所有中堅企業或多或少都能適用的原則，即他們不接受由競爭對手或外界力量所界定的市場，而把市場的界定視為他們能控制的一項參數，必要時即重新界定及改變此一架構。

◆ 案例基本資料

公司名稱	豐達科技股份有限公司
設立時間	1997 年（15 年歷史）
創辦人	蔡豐賜（現任董事長）
資本額	新台幣 4.12 億元
主要產品業務	航空發動機關鍵扣件
經營績效	營收新台幣 9.6 億元（2011 年）、淨利率 34.72%

◆ 教戰典範說明

**客製化需求：**專注於市場範疇小之高規格特殊航空發動機關鍵性扣件利基產品，主要以客製化需求為主，全球僅四家扣件廠商符合標準，全球市場每年約 20 億新台幣，該公司全球市占率達 50%。

**全球指定關鍵扣件供應商：**在航空發動機扣件領域建立符合法規及專精製程，成為全球知名航空發動機廠指定之關鍵扣件供應商。

**挑戰尖端科技品項：**發展策略選擇挑戰尖端科技品項，作為企業競爭力提升之重點發展項目，在專業領域上配合及協助建立最佳化製程及提供完全之整合服務。

第四節 找到利基絕不分散投資



過分專精一門或專注一業的危機有三種可能成因：依賴一個市場（把所有雞蛋放在同一個籃子裡）；利基可能受到標準產品攻擊，造成額外價值或獨特地位之喪失；在經

濟規模及經驗曲線效應未開發之下，小利基可能造成高製造成本。如果市場疲軟、發生困難，甚至喪失了，一家具備標準中堅企業市場規模強度的公司，有隨之而垮的危險。但焦點太過侷限及過分專注一門的風險，必須與沒有焦點、過分多樣分散的風險做對比。過分集中一業的風險，似乎不若分散資源及才智的風險來得嚴重，專才經常擊敗通才。

中堅企業界定的市場很狹窄，而且高度集中方式加以維護，可以充分考量顧客需求及產品技術層面。儘管市場有不少相當分裂及混亂，但是中堅企業對市場狀況頗有了解，因為他們十分專注及密切注意自己的市場。

市場界定及疆域不是受人視為當然而接受，而是由策略及行動所掌控，許多中堅企業開闢出超級利基，若干市場主人則創造出獨特的產品，獨霸住自創的市場。

中堅企業接受把成功押注在單一產品的風險，這是市場界定狹窄及專注的結果，他們認為由於競爭能力增強，值得冒此市場風險。中堅企業強烈堅持其狹窄的市場，專致本業使他們表現突出，依賴本業使他們產生誓死保護市場的強烈意志，他們別無選擇，必須堅守陣地。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	台灣玻璃工業股份有限公司
設立時間	1964 年（48 年歷史）
創辦人	林玉嘉
資本額	新台幣 206.88 億元
主要產品業務	平板玻璃、玻璃容器、玻纖布生產與銷售
經營績效	營收新台幣 366.54 億元（2011 年）、淨利率 3.55%

#### ◆ 教戰典範說明

**數一數二的市場地位：**玻璃產能為世界第六大，台灣第一大。

**專精生產：**專門從事平板玻璃、玻璃容器、節能玻璃、觸控面板玻璃、玻纖布等研發、設計與生產，而不跨入其他領域。

**順應趨勢：**順應環保節能與智慧手持裝置熱潮趨勢，以平板玻璃再跨入環保節能玻璃與觸控面板玻璃生產，2010 年上海世博台灣館採用台玻生產之高性能 Low-E 玻璃及膠合玻璃製成。對我國其他中型企業而言，其對專業技術的專注與對本業的執著，為值得學習之典範。

## 筆記欄

## 第四章 全球化

平均而言，中堅企業營業額有一半以上來自本國以外的市場，中堅企業要成為世界市場領袖，必須走向世界各地，只要顧客存在的地方，其產品及服務就得無遠弗屆。中堅企業放眼全球目標市場，藉由目標市場裡自己的分支機構，與顧客建立直接接觸，充分國際化並熟悉目標市場的語言與文化，拉近與目標市場客戶的距離。

在全世界無所不在，乃是中堅企業市場領導地位不可或缺的部分。目標全球不只限於銷售及行銷，目標可能是在獲取全球原料基地。中堅企業須具備國際思考，它包括產品分銷全世界；生產設施局於策略要地；以及一流的外國供應商。成功的全球化可以由不同的動機引起，但他應該儘早開始，且迅速推動。

### 第一節

#### 擁有世界級特殊性 Know-How

**HIWIN**  
Motion Control and System Technology



中堅企業在其界定的市場內具備高度專業性，產品技術或服務是領先全球競爭對手，擁有世界級特殊性的 Know-How，使其做為市場領袖地位在創新、技術、核心能力、領導趨勢、影響市場和權力等各方面都高人一等。

在專注於單一產品的狹窄市場裡，透過行銷全球，即使是小到不能再小的利基市場，只要拓展到全世界，也能變成極大的市場。因此，即使焦點狹窄卻拓展到全球的市場，未必就不會有經濟規模及經驗曲線效應。可能會產生市場專注一門而又符合成本效益的巧妙組合。

跨國或跨區域之同一行業的相似性，通常比同區域之不同行業間的相似性來得大，當中堅企業集中於狹窄的專業或產品領域，且具備世界級特殊性 Know-How，然後向區域性發展去增大市場，乃是明智之舉。

狹窄地聚焦於產品、技術及顧客需求，與具全球性行銷觀點相結合，是認知不同國家而相同產業的顧客，其相似性高於相同國家卻不同產業的顧客。

業務廣及全球，可使利基市場變得足可有充分的經濟規模和經驗曲線效應。

### ◆ 案例基本資料

公司名稱	上銀科技股份有限公司
設立時間	1989 年 10 月
創辦人	卓永財
資本額	新台幣 22 億元
主要產品業務	高速化、高精度、複合化之傳動控制與系統，如滾珠螺桿、線性滑軌、單軸機器人等
經營績效	營收新台幣 141.34 億元（2011 年）、淨利率 26.95%

### ◆ 教戰典範說明

**專精關鍵零組件之開發：**專注於擅長的傳動系統及機器人關鍵零組件之開發，是全球第 2 大滾珠導螺桿及線性滑軌製造商。

**獨特技術：**上銀科技的滾珠導螺桿擁有獨到的迴流單元專利技術，Dm-N 值（滾珠之公轉速度）可達 220,000 以上，可大幅降低噪音值（下降 5-7dB），並可使受運動鋼珠衝擊值下降，故可承受超高 Dm-N 值及瞬間高加減速度的操作環境，讓 HIWIN 在國際激烈競爭中足以吸引知名大廠訂單。

**世界知名品牌：**上銀科技在中國、美國、日本及歐盟等具有工業基礎的 34 個國家，完成商標註冊登記，並且持續推廣運用，如今已是世界知名品牌之一。

### 第二節 與客戶直接建立關係



中堅企業表現出強烈喜歡直接接觸外國市場及顧客的偏向，他們不要第三者梗在他們及顧客之間。中堅企業通常透過自己的分支機構在外國建立市場，可能是銷售暨服務之分支機構，以及製造之分支機構。

透過直接面對市場客戶，直接建立關係了解需求，可迅速解決產品技術或服務上的問題，亦可獲取當地市場的特殊需求，並即時做出回應與承諾，提高企業的形象與商譽，有利於加速擴展外國市場。

與客戶直接建立關係，可避免文化差異訊息傳達的落差，忠實傳達企業的理念與服務，加速國際化的步伐。

◆ 案例基本資料

公司名稱	美利達工業股份有限公司
設立時間	1972 年（40 年歷史）
創辦人	曾鼎煌
資本額	新台幣 30 億元
主要產品業務	自行車成車、自行車車架及零件、鎂合金鑄件、電動自行車、衍生商品
經營績效	集團營收新台幣 201.55 億元（2011 年）、淨利率 8.9%

◆ 教戰典範說明

**鎖定高級產品：**專注設計生產高級自行車的成車、車架、零件以及鎂合金鑄件產品，擁有全球第一家量產鎂合金自行車技術與第一家將機器人焊接技術導入鋁合金車架生產之公司。

**經由頂尖職業車手完成最終測試：**其研發中心設在德國汽車工業重鎮附近，擁有頂尖的設計工程團隊，其產品運用最佳之流體力學造型設計，具高強度輕量化特性，使用「液壓成型系統」(HFS) 製程，實現了獨特、美觀的車架設計創意，再經由頂尖職業車手完成最終測試。運用「德國設計，台灣製造，選手背書」的經營策略，持續維持高單價、高級自行車的營運主軸。

**高品質要求以提升品牌價值：**早期以歐美自行車品牌代工為主，為直接面對消費市場，後開始以自創品牌 (MERIDA) 開始代工和品牌雙軌並行營運模式，憑藉堅持高品質要求的優勢及贊助車隊以提升品牌價值，逐步打開全球高級自行車市場，突破代工廠窘境。

### 第三節 於目標市場設立據點

企業應把市場分為利潤市場和學習市場，在利潤市場裡，公司極力拓展營業、賺取利潤。在學習市場裡，公司主要目的是搞懂競爭環境、創新發展等等，因而可以接受虧損或利潤低的結果。許多中堅企業將國際業務暫時歸屬於學習市場，早早弄清楚外國競爭者的底細，預防他們坐大，這可能是在國際業務上防止競爭風險的最佳策略。

透過目標市場中自己擁有的分支機構，建立直接的顧客接觸比較好，理想上，顧客關係不應委由第三者主持。在新興市場中，企業應了解搶第一進入市場的重要性，許多公司已優先考慮要在競爭出現前建立市場地位。



◆ 案例基本資料

公司名稱	喬山健康科技股份有限公司
設立時間	1975 年（37 年歷史）
創辦人	羅崑泉
資本額	新台幣 15.5 億元
主要產品業務	心肺復甦健身器材系列產品
經營績效	營收新台幣 90 億元（2011 年）、淨利率 8.56%

◆ 教戰典範說明

**轉型佈局國際品牌：**自有「Vision」、「Horizon」、「Matrix」、「Johnson」及「Livestrong」等五大健身器材品牌，產品涵蓋「商用」、「高階家用」及「中階家用」三個不同通路，建立全球 19 家銷售公司及遍及 65 國的經銷商及服務網，現為亞洲第一、世界第三大的國際專業健身器材集團，是台灣製造業轉型為品牌經營的典範。

**品質與創新優勢：**擁有優秀的國際研發團隊和精湛的製造技術，並通過 ISO 9001、ISO 9002 及 ISO14001 等認證，以及達到日本 SG、美國 UL/ETL、加拿大 CSA、德國 GS 和歐盟 CE 等國際產品安全標準，在美國 FDA 認證，且連續多年獲台灣精品獎及日本 G-Mark 設計大賞等殊榮。

**深化核心技術：**自行研發製造關鍵零組件（例如：上下控制板、馬達等），使產品品質提升、成本降低、技術紮根。

**落實目標管理：**設定目標，徹底執行，運用「開紅單」制度與「海豚理論」，藉由棒子與胡蘿蔔齊下，讓目標管理變得活潑又有效率；另並運用「蓋廟理論」，將在各地區設立的行銷公司充分授權給當地外籍專業經理人負責（喬山蓋廟，洋將念經），台灣喬山則僅負責產品研發改善、目標管理與獎勵拔擢，成功將其品牌商品行銷全球市場。

**國際分工營運策略：**台灣製造少量多樣的高級商用機種，中國大陸製造大量經濟型家用機種，並配合全球倉儲配銷系統，較全球前十大品牌的同級產品成本低 20% 或規格高出 30%。

## 第四節 運用合資來解決文化差異與國際管理



語文能力、出差旅行、教育交換互訪和國際經驗，構成環球生意成功的智性及心理基礎。全球化後一家公司可行銷許多國家，能夠減低市場焦點太窄的風險，但是全球化也因為複雜性加劇而帶來新的風險。

全球化後的公司應密切注意競爭面，一則避免其強勁的當地競爭業者當面對衝，一則也要使競爭者在其本地據點不要欺負新人。中堅企業將業務拓展到全球，不單只是超越狹窄業務範疇之認知及行為基礎上，還必須克服企業文化及社會因素的障礙。

顧客語言就是最好的語言，說明國際化的最重要工具就是語言。中堅企業在國際化的過程中，透過學習外國語言，同時也了解到外國文化，這也是與全球各地顧客關係密切的基礎。語言是國際業務不可或缺的先決條件。

切入外國市場除了企業本身的堅持、承諾、產品獨特等長處，還要注重對當地市場的彈性與承諾。全球化的潛在複雜性，以及管理上的困難，中堅企業的人力、資源較少，比較不容易處理這些困難，可以選擇與當地企業合資，降低風險，並解決文化差異與國際管理的問題。

### ◆ 案例基本資料

公司名稱	和井田友嘉精機股份有限公司
設立時間	101 年 03 月 27 日 (1 年歷史)
創辦人	久保朝義、李進成
資本額	新台幣 0.4 億元
主要產品業務	工具機
經營績效	營收新台幣 32 億元 (2011 年) (註)

### ◆ 教戰典範說明

**友嘉集團生產基地遍布全球：**友嘉集團創立於 1979 年，全球員工達 4000 人 (台灣員工 700 人)，2011 年營業額新台幣 348 億元，預計今 (2012) 年可達新台幣 450 億元。集團計有工具機、堆高機、氣動工具等共 12 個事業部。在全球共計 16 家合資公司，並擁有 30 個工具機生產基地與 18 個工具機品牌。

**和井田製作所為日本超精密磨床製造廠：**該公司生產之刀具及模具超精密磨床在業界享有盛名，兩公司合資將產生以下效益：

- 擁有世界級特殊性 Know-How：  
將日本具世界級獨特產品之 know how (精密光學磨床製造技術) 與具備兩岸通路市場之台灣企業合資，形成互補，並發揮一加一大於二之效果。
- 於目標市場設立據點：  
來台合資設立公司，以台灣為據點攻佔兩岸市場。
- 運用合資來解決文化差異與國際管理：  
透過台日合資，並日本公司派員來台與台灣員工在同一處上班，增加共事與討論時間，解決文化差異。



## 第五章 客戶選擇

接近顧客是成為中堅企業策略的成功關鍵因素之一。企業以長期顧客導向的做法，建立企業與顧客間信賴且尊重的互相依賴關係。而除員工與顧客緊密聯繫，經營階層亦與顧客直接、定期接觸，此為中堅企業以實際行動，達到與顧客密切接觸的成功效應。

### 第一節 頂級客戶為目標



與客戶關係接近包含「績效」與「互動」兩的面向；第一部分包括客戶從產品、服務及過程之品質，與客製化之彈性等；第二部分則有關企業與客戶代表的互動關係是開放、敏感與否等有關。

中堅企業不以專業的行銷手法經營，但卻是接近客戶的專家（特別是頂級客戶），尤其是在公開供應資訊、彈性、靈活開放、包容新觀念以及與非營業人員接觸等方面，都展現互動面向的力道。也由於中堅企業不細項分工，偏向多功能的人力配置，以致於員工多與客戶直接接觸，且經營階層與客戶直接接觸也相當頻繁。

直接與客戶接觸是整個中堅企業盛行的策略之一，最常利用的市場資訊來源就是客戶，所以對於市場熟悉度相當有自信；且直接接觸的效果勝過任何形式的市場研究報告。

- ◆ 理想的中堅企業應在衡量客戶關係的兩個面向，「績效」與「互動」，皆保持好的狀態
- ◆ 透過直接配銷、服務客戶的組織扁平化、非銷售人員接觸，對於拉近與客戶關係，皆具有良好的效果
- ◆ 客戶也是有價值的資訊情報來源
- ◆ 高階經營管理階層與客戶定期直接接觸，極為重要
- ◆ 「瓶頸策略」：集中資源，為一群定義明確的客戶解決最棘手的問題，成功解決便創造「成功螺旋」，提升客戶吸引力。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	嘉鴻遊艇 / 嘉鴻集團
設立時間	1987 年 (25 年歷史)
創辦人	呂佳揚
資本額	新台幣 8 億元
主要產品業務	遊艇船舶及其零件製造
經營績效	營收新台幣 20 億元 (2011 年)

#### ◆ 教戰典範說明

**鎖定頂級客戶市場：**主要生產製造 14-45 公尺的私人豪華遊艇每艘遊艇平均單價約 1-3 億新台幣。至今已建造超過 630 艘遊艇，其中每一艘赫涑森遊艇都是為船東量身定製的，擁有專屬的風格與氣質，並展現客戶獨一無二的個性與品味。

**以 HORIZON 品牌行銷全球：**透過 HORIZON「赫涑森」遊艇品牌行銷全球，並於各地設立服務據點，以提供最佳且全方位的服務給頂級客戶，如前美國總統雷根之子 Michael Reagan、F16 引擎製造商 Chenevert、施華洛世奇繼承人、F1 賽車冠軍小舒馬赫 Ralf Schumacher 等世界頂級名人。

**頂尖並專精的技術：**專精以先進的製造技術及工程科技、頂尖的工藝與設計以及高彈性的客製化能力，提供全球頂級客戶安全且具個人獨特風格與品味的私人豪華遊艇。公司的定位不僅是技術精湛的遊艇製造業者，更是滿足客戶享受海洋生活的遊艇服務業者。

**排名全球前十大豪華遊艇製造廠：**是 SYBAss「超級遊艇製造商協會」唯一的亞洲會員代表，共同參與制訂世界超級遊艇法規條例規範以創造更好的遊艇發展及使用環境。自 2006-2012 年的亞洲船舶大賽中，連續七年奪得「亞洲最佳動力遊艇製造廠」獎的殊榮，同時也是排名全球第九大的豪華遊艇製造廠。

### 第二節 成為客戶不可替代之供應商



通常創造一名新客戶的成本是維護老顧客的五倍，而建立企業與客戶間長期互相依賴關係，一定得以雙贏為基礎出發。中堅企業採取專業化經營戰略，以及對本身經營品質的追求，使客戶有相當程度的依賴；而專精一門、著重在單一市場的型態也導致中堅企業在生存與發展上強烈依賴其客戶。75% 的中堅企業認為，他們的客戶很難從其他公司購買到所需產品，發現其所需產品是其他企業難以替代的獨一無二之產品。

當企業希望與客戶建立持續穩定的業務關係時，就必須努力為客戶提供中堅的產品與服務，且須使本身產品與服務成為獨特且具難以替代性。但是，隨著客戶需求不斷變化、市場競爭激烈，中堅企業在採取最大努力，增強本身市場地位的同時，也可能創造了對客戶有利的條件。所以，中堅企業與客戶的供需關係是建立在經濟理性的基礎上，透過互相信賴與尊重的態度，減少法務工作、節省時間與資源方面，盡而產生相當可觀的實際利益。

- ◆ 依經濟理性基礎建立良好的長期顧客關係
- ◆ 雙方互相信賴且有長期導向，便能大幅降低交易成本與交易風險

◆ 案例基本資料

公司名稱	元太科技工業股份有限公司
設立時間	1992 年（20 年歷史）
創辦人	何壽川
資本額	新台幣 108 億元
主要產品業務	研究、開發、製造與銷售薄膜電晶體製程相關聯的顯示器，例如電子紙顯示器（E-paper display, EPD），以及薄膜電晶體液晶顯示器（TFT-LCD）。
經營績效	營收新台幣 263 億元（2011 年）、淨利 65 億台幣、淨利率 24.7%

◆ 教戰典範說明

**專注於電子紙顯示技術：**電子紙技術可分為膠囊型電泳技術、Mirasol 技術、微杯型電泳技術、膽固醇液晶技術及電子流粉體技術，領導廠商分別為元太科技、高通光電 (QMT)、達意科技 (SiPix)、Fujitsu 及台達電 (Bridgestone)，但除元太科技外，其它廠商大都決定淡出電子紙顯示技術，使得元太在電子紙市占率將接近百分之百。

**全球主要電子書閱讀器品牌大廠：**元太科技電子紙主要客戶包括亞馬遜、邦諾、Sony、漢王等電子書閱讀器品牌大廠，其中亞馬遜佔 2011 年全球市占率達 74%，而元太科技於 2011 年供貨給亞馬遜達其出貨量之 83%。

**擁有關鍵地位：**因掌握電子紙、FFS 面板等關鍵技術，使元太在高度競爭的電子閱讀器與平板裝置產業中，仍能掌握關鍵地位。對其他企業而言，元太在關鍵技術的選擇與投入，以致成為客戶難以取代的供應商，為最值得觀摩者。

第三節 價值取勝而非價格



中堅企業強調高價值，而不是價格；認為保衛市場地位及市場占有率，比起利用短期價格空間還重要。在中堅企業的策略架構中主要有下列幾點：

- ◆ 銷售不以價格為基礎考量
- ◆ 傳達價值的訊息，而非價格訊息；因價格容易遺忘，但保證品質亦深植於客戶的心
- ◆ 以價值導向為企業策略
- ◆ 客戶忠誠度比短期利益重要

而高品質且迅速的服務，是許多中堅企業重要的策略，也是其所提供價值的重要項目。由於複製產品特點比提供高品質服務來的容易許多，高品質服務通常是具高度專業

性的員工所產生的結果，此部分是難以複製抄襲的，所以中堅企業透過周全的服務來拉近與客戶間的距離，創造不可取代的價值。另外，訓練也是服務極為重要的一個環節，為提供持續一致、迅速的全球服務，中堅企業在全世界設置眾多的訓練中心，並建立全球化銷售與服務網，以快速也非常有彈性的方式服務客戶。

- ◆ 中堅企業以高品質的價值與服務來建立策略，注重客戶忠誠度，不隨意濫用短期的獨占地位或暫時的價格空間
- ◆ 卓越的服務是接近客戶不可缺少的環節；特別在國際層面上，服務必須全世界無遠弗屆，且迅速快捷。

◆ 案例基本資料

公司名稱	琉璃工房
設立時間	1987 年（25 年歷史）
創辦人	張毅、楊惠姍
資本額	新台幣 3 億元
主要產品業務	琉璃創作
經營績效	營收新台幣 10 億元（2011 年）

◆ 教戰典範說明

**以誠意為核心：**琉璃工房定義自己是文化傳播業，以誠意為核心，透過琉璃作品傳揚生命的價值。

**持續投入研發，提升產品價值：**為表現符合中國藝術的寫實繁複造型特色，自行摸索出曾在漢朝出現的「玻璃粉脫蠟製造法」，並持續投入技術研發，提升產品價值。

**國際專家肯定：**作品獲多位國際琉璃專家好評，如美國康寧博物館館長蒂娜·歐德諾 (Tina Oldknow) 曾表示其不論是技術或創意，都為琉璃藝術界跨越了新的高度。

**產品採限量發行：**除激勵不斷的設計創作的動力，而不是只安於生產所謂的暢銷款式作品外，因作品採限量發行，亦具保值意義。

**超過 20 件作品獲全世界最知名的博物館永久收藏：**全世界至少有 32 位國家元首，接受過作為贈禮的琉璃工房作品。

## 第六章 創新焦點

創新是中堅企業建立市場領先地位的一大支柱。許多中堅的中堅企業是新產品的先鋒，或是創造出新市場，並將先鋒角色化為持有的領先優勢。很多創新雖然只是非常小的改變，卻會給客戶帶來巨大利益。

### 第一節 以產品及流程創新保持領先



中堅企業認為創新不應僅限於改進產品，而是要投注極大心力在內部過程與外部過程上，對客戶的業務及問題加強深入且周全的了解。類似「改善」的方法，持續不斷精益求精，使創新活動是一種日常活動，藉由創新活動，產品的每項變數多少會有所改進，並超越目前或前一代產品。

漸進的改善通常是把現有產品略做修正，找出最佳對策，整合新技術，避免重複過去的錯誤，再利用到新用途時而產生的靈感，造就產品或每套系統都有獨特的創新特徵。而且許多創新是針對客戶流程加以改善，俾便協助客戶節省成本、加快速度並改進品質。所以創新不僅只展現在產品上，亦應展現在技術流程上。

- ◆ 創新不應當只侷限在產品上；生產的每一流程都有發明創新的機會，尤其針對客戶要求時，更應需積極回應
- ◆ 創新不只是耀眼炫目的突破；每一個追求不斷進步的企業，都應把握住一切機會，持續不斷、漸進地創新
- ◆ 企業綱領清楚訂明創新目的，並積極溝通，使整體皆明白日新又新的重要

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	創意電子股份有限公司
設立時間	1998 年（14 年歷史）
創辦人	石克強
資本額	新台幣 15 億元
主要產品業務	1. ASIC 及晶圓產品：提供客戶從設計到晶圓製造、封裝、測試的完整服務。 2. 委託設計（NRE, Non-Recurring Engineering） 3. 多客戶晶圓驗證設計（MPW, Multiple-Project Wafer） 4. 矽智財（IP, Intellectual Property）
經營績效	營收新台幣 91.47 億元（2011 年）、淨利率 6.2%

#### ◆ 教戰典範說明

**深耕核心技術：**提供“技術最先進，經驗最豐富，效率最高”的完整彈性客製化 IC 服務，並專注於高附加價值產品，深耕核心技術，成為世界級 IC 設計服務領導廠商。

**擁有豐富的矽智財開發與整合經驗：**具有自行開發設計平台能力，並發展出一次購足的創新商業模式，協助客戶降低 IC 設計風險，在最短時間內完成全方位 SoC 解決方案。

**單一窗口處理客戶問題：**與國內外多家矽智財公司合作交流，成為策略聯盟夥伴，滿足客戶在單一窗口即可取得多樣 IP 相關驗證資訊和品質保證服務。

**持續進行流程與服務創新：**建立全球服務據點，提升市場知名度，積極擴大全球市占率。

### 第二節 以創新創造市場



許多中堅企業經由創新而創造出新市場。但並不是一招創新吃遍天下，應是持續不斷地改進；所以對中堅企業來說，創新不單純是一時重大的突破，而是長期不懈的探索。

創新的動力可能為節省勞力成本，有時也可能為針對客戶需求而做改變，即客戶本身就可以提出大量的創新理論。換句話說，中堅企業創新的範疇非常寬廣，以豐富的創造力與多元化的創新，符合其產品與服務的多樣性，進而改變或創造自己的市場。

- ◆ 創造市場是一種最有效也相當艱鉅的創新之路。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	上緯企業
設立時間	1992 年（20 年歷史）
創辦人	蔡朝陽
資本額	新台幣 7.2 億元
主要產品業務	環保耐蝕樹脂、輕量化複材樹脂、LED 封裝樹脂、風力發電機葉片樹脂
經營績效	營收新台幣 35.96 億元（2011 年）、淨利率 11.34%

#### ◆ 教戰典範說明

**從關鍵材料切入：**生產風力葉片輕量化複材樹脂，相較於玻璃纖維，重量更輕、強度更強，未來可取代玻璃纖維，成為風電葉片的主要結構，積極配合政策投入台灣離岸風場開發，規劃於苗栗外海設立離岸風力場，邁向成為大陸第一的風電葉片材料供應商，甚至世界第一。

**全球知名品牌：**與產業龍頭 Ashland 為全球唯兩家能提供樹脂產品保存壽命超過半年的廠商，自有品牌（SWANCOR）行銷全球五大洲 30 多國，已成為全球知名品牌。

**國際地位：**全球第二大及亞洲第一大之乙烷基酯樹脂廠商，國內唯一全系列 LED 封裝樹脂廠商。

### 第三節 平均員工擁有專利數在 10~30



技術是支撐中堅企業競爭優勢及全球市場領先地位，最重要的因素。將近 75% 的中堅企業認為成功的競爭優勢與市占率是基於技術 Know-how 與創新；而要達成技術創新則須強烈依賴於有助研究發展、實行變革的環境。

創新活動最常見的指標是研發費用與專利權。西門子是全球所有大公司中人均擁有專利權最高的公司，大約每百位員工擁有 10 項專利，但中堅的中堅企業每百位員工擁有平均 30 ~ 35 專利數，是知名大企業水平的 3 ~ 5 倍。

但專利權統計只呈現技術實力的部分狀況，並不完全等同市場創新或成功，也就是說專利權數字並沒有完全呈現中堅企業的創造力；實際上仍有政策及成本考量因素，例如成本過高、專利申請過程太長、寧可保守秘密、不依賴專利權的保障力，或沒有能力執行專利權等，皆造成某些企業非常創新，但只有少許專利權。總合來說，中堅企業能夠成功，大致是建立在高超的技術能力與創新上，不單只是運氣或有利環境而產生。

- ◆ 技術是創新最重要的成分，但仍需視是否為鼓勵發明的環境；若不具備此環境，應更加倍努力用其他方法彌補（如教育及與供應商、客戶合作等）。
- ◆ 技術創新應以國際為導向，以發揮全部潛能。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	訊連科技股份有限公司
設立時間	1996 年（16 年歷史）
創辦人	黃肇雄
資本額	新台幣 9.44 億元
主要產品業務	個人電腦與平板電腦、行動裝置之影音多媒體播放、多媒體內容設計軟體
經營績效	全球合併營收新台幣 38.7 億元（2011 年），產品與 HP/ Dell/ Acer/ Lenovo/Toshiba/ ASUS 等品牌業者搭售，年出貨量達兩億套

#### ◆ 教戰典範說明

**擁有眾多專利數：**基於公司 361 位技術與研發人員，及超過 100 項專利堅固的技術基礎上，平均百人研發員工擁有專利數高達 27 項以上，訊連科技不斷進行多媒體革命性創新，產品屢獲國內外肯定，其「PowerDVD」八度榮獲台灣精品獎，並連續獲得專業 IT 媒體肯定，在國際獲獎無數，為公司帶來營運之穩定成長，為全球 PC 與 NB 佔有率第 1(近 65%)。

**持續推出創新產品：**歷年推出超過 30 套產品，集中在影音多媒體播放及設計，並從個人電腦發展至平板電腦、行動裝置領域，提供包括藍光、3D 及 HD 之播放與內容設計技術。

**將本身之專利及研發技術進行全球合作並創造商機：**於 2011 年和 Hitachi、Panasonic、Philips、Samsung、Sony 共組藍光專利授權公司 One-Blue, LLC，除了為產業提供重要的藍光專利授權服務，確認訊連堅強的研發能力及在全球影音領域的領先地位。

## 第七章 驅動力

大部分的人會認為既然技術創新如此重要，中堅企業的驅動力就是技術，但這與目前中堅的中堅企業策略有所不同，應是不偏執市場或技術任何一端，兩者並重才是明智之舉。

### 第一節 核心能力為寶貴資源



卓越的核心產品與服務品質，往往是企業獲取競爭優勢的重要基礎，以企業內部資源與能力作為管理策略的起點，努力並慎選具備有力競爭條件的市場，互相配合以創造及維持競爭優勢。因為核心產品與服務品質，對客戶的價值觀念和行為準則有很大的影響程度。

- ◆ 創新的成功，與承諾、人員素質、企業文化及執行力有較大的關係。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	光陽工業股份有限公司
設立時間	1963 年 (49 年歷史)
創辦人	柯光述
資本額	新台幣 58 億元
主要產品業務	機車、沙灘車
經營績效	營收新台幣 250 億元 (2011 年)

#### ◆ 教戰典範說明

**重要零組件研發：**該公司生產機器腳踏車、速克達、檔車、電動代步車、高爾夫球車、沙灘車、油品、其他零組件。核心項目 (引擎等) 之重要零組件研發能力為公司成長重要資源。

**掌握小排氣量引擎關鍵技術：**國內自製率最高的機車廠，已成功掌握 250CC 以下小排氣量引擎的關鍵技術，並具有技術輸出能力。

**產品自製率高達 95%：**成功開發最核心關鍵的引擎電噴系統及電控系統。

**持續開發：**如高排氣量引擎技術、電動車技術，並針對不同市場需求高附加價格之相關產品。

## 第二節 兼顧市場與技術



57% 的中堅企業認為市場與技術同等重要。表示中堅企業在創造、研發時，不單為技術或市場所驅策，偏好平衡地整合兩股驅策力量。一般最理想的模式為在科學技術與市場兩方面皆考量，而中堅企業的成功就證明了，既不片面強調技術，也不單純依賴市場。也就是說創新未必來自艱深卓絕的高科技，但一定是對客戶有價值的創新。

若從文化面向來討論，分為功能 (專業) 文化與公司 (顧客) 文化之企業；前者的價值來自功能或專業，後者的價值卻只要來自提供給客戶的利益。而中堅企業由於持續與不同專業或功能的人士互動，由客戶端得到更多的回饋，也比較能整合技術與市場。

- ◆ 技術與市場並非對立，而是互補，應做同等的驅策力予以整合。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	法藍瓷
設立時間	2001 年 (11 年歷史)
創辦人	陳立恆
資本額	新台幣 2.5 億元
主要產品業務	陶瓷家飾用品
經營績效	全球營收新台幣 30 億元 (2011 年)

#### ◆ 教戰典範說明

**將文化創意產業植基於科技之上：**法藍瓷除了進行許多技術上的創新，包括取得世界專利的軟模技術 (傳統石膏硬模在脫模時容易損壞作品，所以都無法做出複雜的作品)、用電腦控制瓷器的厚度，造就法藍瓷做出高難度創意設計的作品，成為對手無法模仿的競爭優勢。

**銷售據點遍布全球：**法藍瓷的母公司為海暢集團，其全球研發設計及行銷部門設在臺北，約有 200 人，生產製造基地在台北內湖、中國的廈門、深圳、景德鎮，約有 2000 人，在歐洲、美國、上海、深圳等地設有分公司，在全球擁有超過 6000 個銷售據點，並陸續於日本東京、德國紐倫堡、美國紐約等地成立海外旗艦店。



### 第三節 持續掌握外部機會（政策改變或市場消長）

整合外界因素與內在因素，是創新的策略範本。主要經營策略是將技術創新與全球化市場開拓互相結合。企業內部資源只是外部競爭優勢的必要條件，並非充分條件；堅強的內部資源若不能證明對市場有價值，也無法轉化為外部競爭。

中堅企業透過清晰的聚焦、內部專才與客戶關係密切、重企業文化而非專業文化，有效整合內部能力與外部機會。

- ◆ 企業應將以資源為基礎的策略（由內而外）與競爭力策略（由外而內）兩者互相調和；唯有內部專才與外部機會互相吻合，企業才能盡情發揮。
- ◆ 客戶是創新點子的寶貴來源。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	寶元數控股份有限公司
設立時間	2000 年（12 年歷史）
創辦人	郭倫毓
資本額	新台幣 6 億元
主要產品業務	CNC 控制器、射出機控制器、機器人控制器
經營績效	營收新台幣 10 億元（2011 年）

#### ◆ 教戰典範說明

**華人區控制器的第一品牌：**該公司員工人數為 300-400 人之規模，經過多年的耕耘，已經成為華人區控制器的第一品牌 (LNC)，產品領域涵蓋各種高階切削工具機控制器、沖床控制器、塑膠機控制器、機械手控制器、自動化控制系統、節能控制系統、主軸馬達和針車馬達控制器等。

**順應市場及政策之改變：**公司除了以強大的產品實力，聚焦深耕大陸市場，並透過客戶需求的掌握（如：智慧型手機產品所產生對新製程之需求）與政策改變（如：大陸勞工條件改變），轉型提供包括機器手臂、自動化設備等產品，並隨母公司寶成集團朝自動化生產之轉型需求，掌握成長機會。

## 第八章 競爭策略

中堅企業往往根據客戶的需要來調整表現，在產品品質與服務上創造出自己的競爭優勢。他們的策略目標是差別化，也就是形成與眾不同的自身特色，而不是成本優勢。但並非中堅企業不重視成本，而是在可承受的價格範圍內，提供良好的價值。由於中堅企業在產品品質與服務上具競爭優勢，而這正是別人難以模仿的內部專長，因此當這些公司一旦受到攻擊，將會全力以赴地去捍衛他們的市場地位。

因此在成為中堅企業的競爭策略方面，需達到以下指標，一是以品質與服務創造競爭優勢；二是與最強對手同場競爭；三是強勢捍衛市場地位。以下分別針對個別指標加以說明。

### 第一節 品質與服務創造優勢



優質中堅企業普遍維持一貫的競爭地位，他們的競爭優勢係基於產品品質、接近顧客和服務。

由於每個競爭因素都是創造競爭優勢的一個機會，創造競爭優勢不僅可以透過核心產品，如品質、技術、耐用性和價格等來實現，同時也可以透過許多像是服務、送貨、銷售 / 流通、信息、廣告、客戶關係和客戶培訓等軟件因素來實現。

最難以抄襲的競爭優勢即是最能維持的優勢，也就是在人和程序上產生的優勢。顧客關係、以經驗豐富的技術人員為基礎的優質服務、對顧客的要求有求必應，以及樂於助人的態度都屬於這類型範圍。在供應商與顧客之間建立信賴和信心，以及藉由員工及企業文化等因素而建立的維持能力，這些將使得競爭者若想追上，需要耗費多時且困難度高。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	誠品集團
設立時間	1989 年 (25 年歷史)
創辦人	吳清友
資本額	新台幣 11 億 2700 萬元
主要產品業務	書店通路
經營績效	營收新台幣 110 億元 (2011 年)

#### ◆ 教戰典範說明

**有別於過去書店氛圍：**獨特的設計感和閱讀氛圍打造出小型獨立書店和連鎖書店外的第三種經營趨勢。

**創立以書店為核心的百貨商場新型態：**採「複合式通路」的創新經營方式，將生活百貨、商場元素導入誠品。與其他書局做出差異化，吸引人潮進入誠品，再由商場獲利，如今誠品集團商場的營收占了總營收的六成，是最主要的收入來源。

**優良的服務品質：**以服務品質坐穩服務業寶座，屢次獲得服務業相關獎項。誠品提供的環境讓人「不消費也可以很愉快」。而複合式通路的創新經營方式，加入了商場、餐飲等也豐富了服務內容。

**貼近消費者服務：**誠品書店在書籍內容、擺放上提供貼近消費者服務，更針對工作人員的服務儀態等進行訓練。誠品服務人員對於詢問特殊書籍在何方都有概念。

### 第二節 與最強對手同場競爭



直接競爭才是市場法則，在大多數的情況下，同類型的競爭者無時無刻不在爭奪少得可憐的市場份額。

此外，競爭實際上是全球性的，在全球居領先地位的國家，通常在當地都有許多強而有利的競爭對手。激烈的國內競爭是促使領先者適應國際市場的一個根本因素。Hermann Simon 認為國內勁敵是適應全球競爭的因素之一。就好像在體育競賽中永遠有個強敵虎視眈眈，逼得你絲毫不能掉以輕心，時時小心謹慎。中堅企業對競爭十分在意不敢掉以輕心，如果自認為未來市場領袖地位已穩若磐石，將是一件非常危險的事。因此中堅企業一向警覺，市場領袖地位必須用力去爭取，且必須天天捍衛。

優質中堅企業並不認為競爭會受到地理範圍的限制。不過強勁的競爭對手近在咫尺，衝擊力更大。激烈的國內競爭將促使中堅企業走向國際市場，因為大多數中堅企業在本國都面臨著強而有力的競爭對手，同時把目標瞄準世界市場，因此競爭對手是來自世界各地的大公司。

結論很明顯，那就是任何公司如果想要在世界市場佔居主導地位，都必須積極地爭取與世界上最好的公司進行競爭，而不管這些公司來自哪些國家，唯有藉由與強勁競爭對手競爭，而不是同弱敵抗衡，才能達到世界水準。

競爭就是敵人，然而競爭者同時也是訓練我們適應的夥伴。驅策自己百尺竿頭更進一步。競爭者彼此之間並不親善，而是競爭，甚至處於敵對關係。

◆ 案例基本資料

公司名稱	萬國通路股份有限公司
設立時間	1979 年（33 年歷史）
創辦人	謝明振
資本額	新台幣 4.5 億元
主要產品業務	各式軟硬材質旅行箱、手提箱
經營績效	營收新台幣 26.5 億元（2011 年）、淨利率 2.21%

◆ 教戰典範說明

**挑戰國際一線品牌：**深信「沒有品牌就沒有根」，1985 年自創品牌 Eminent，通路佈局全球五大洲、80 餘國，以日、德 2 國為主要市場（尤其是在德國，其知名度甚且超過歐美一線知名品牌），另亦運用相互品牌代理的策略聯盟方式逐步打開全球行銷通路。

**注重研發創新：**擁有獨特的塑膠射出混色技術，可產製出色彩繽紛的硬殼旅行箱產品；另零組件開發亦採標準化及可拆解式方式設計，可降低原物料成本與庫存，方便售後維修服務或資源回收再生。

**加值導向：**生產以中或高級產品為主，以持續創新、品質提升與及時服務來提升產品附加價值，並獲得許多一線品牌 ODM 的機會（例如：美國 Tumi、美國 Samsonite、DELSEY、英國 TRIPP、日本 DUNLOP、法國鐵塔等），所產製之旅行箱產量現居全球市場第三位，為早日達成全球第一的目標，已在台南擴建 6.4 公頃的新廠區。

**善用兩岸分工：**中國大陸生產容量大的中級旅行箱為主，在台灣則生產少量多樣的高價精品級旅行箱。

第三節  
強勢捍衛市場地位



沒有一家公司可以認定他鐵定可以  
續不斷地捍衛與爭取。優質中堅企業一旦受到攻擊，往往會不遺餘力地去保護其市場。

方法有二，且非此即彼。方法一，就是公司在創新和降低成本方面，必須比它的競爭對手學得更快，並更快地提高產品質量，如果他能成功做到這一點，那麼他就能保住他的領先地位。

方法二，創造另一個新的優勢來改變競爭優勢的參數。如果進一步改善產品品質已不可能或是不符成本，那麼業者可能強化服務或建立堅強品牌，來爭取消費者認同。許多公司不遺餘力地加強服務，甚至一些小小的變化都可能加強公司在服務方面的競爭優勢。然而這種服務成為一種競爭優勢希望越大，實施起來的難度也就會越大。

◆ 案例基本資料

公司名稱	薛長興工業股份有限公司
設立時間	1966 年（46 年歷史）
創辦人	黃啟模
資本額	新台幣 8 億元
主要產品業務	救生衣、浮力背心、彈性纖維、機能布料及運動休閒服飾的生產製造及其他紡織製品製造業
經營績效	營收新台幣 21.5 億元（2011 年）

◆ 教戰典範說明

**創新自主技術：**以創新技術自主研發潛水衣膠片（Neoprene rubber），跨足救生衣、浮力背心、彈性纖維、機能布料及運動休閒服飾的生產製造。

**享譽全球且為全球最大的潛水服裝製造廠：**主要營業項目為潛水鞋、手套、潛水衣等高級休閒運動產品，市場占有率已居世界第一，客戶遍及全球各大洲，產品品質深受客戶肯定。

**擁有垂直整合的優勢：**透過研發、技術、品質及設計能力的持續精進以滿足多元化產品的趨勢，提供國際品牌客戶完整的供應服務，成功開創原物料及下游產品製程的整合而躍升為全球潛水衣市場最大供應商。



## 第九章 外部關係

優質中堅企業在外部關係上，除了客戶和競爭對手以外，其他類型的合作關係也攸關中堅企業的卓越表現。包括了委外加工以及合作聯盟。然而，中堅企業對於核心活動如研發、製造生產的委外加工持負面態度。因此中堅企業在外部關係上，符合以下三項特性。

### 第一節 核心項目不外包



優質中堅企業認為，無論供應商或是客戶，他們的作用都不及競爭所帶來的威脅。而且只要條件允許，都盡量避免委外加工或外包，以最大限度地爭取他們在價值鏈上的份額，如此一來，將可降低對供應商的依賴程度。

優質中堅企業極力把工作留在自己的公司內。自給自足在製造及研發方面特別明顯。在製造上強烈自給自足，反映出他們深信要專業及專注。產品品質攸關卓越的競爭優勢，在優質中堅企業眼中，並不允許把關鍵零組件委外代工生產。為了保護競爭優勢和核心專長，他們寧可保留在自己內部產製，不管生產成本可能會居於劣勢。在自製與外包之間作抉擇時，通常都會決定要自製。

優質中堅企業對於委外代工的負面態度。把完整的次系統委外代工是一種現代趨勢。公司不再購買單一零組件，把他們組裝成一個系統或次系統，而要求供應商提供整個次及系統。這種作法雖然可以把整個責任轉嫁給該供應商，而且符合成本效益。然而把基本 know-how 給了供應商，有些供應商便可藉他們取得的知識，開始把自己的次系統直接轉賣給其他廠商。但這就等於這家優質中堅企業自己教導、培養競爭者，掉過頭來替自己製造嚴重問題。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	研華股份有限公司
設立時間	1983 年 (29 年歷史)
創辦人	劉克振
資本額	1.5 億美元
主要產品業務	嵌入式平台、工業自動化、醫療照護平台、數位電子看板、智能系統
經營績效	營收 861 百萬美元 (2011 年)，全球工業電腦市占率排名第三、亞太市場排名第一

#### ◆ 教戰典範說明

**國內唯一具垂直市場開發與跨業整合研發能力業者：**以工業電腦技術為基礎，整合醫療、工業、車用等領域，研發醫療照護平台、數位電子看板、車載資通訊系統等產品。

**提供跨產業的系統整合及設計服務：**除硬體之外，亦與系統整合商緊密合作，提供跨產業的系統整合及設計服務，是國內唯一以顧客需求為導向進行產品開發的業者，提供客製化的設計研發服務。

**持續投入研發，掌握企業核心能力：**自身擁有硬體及系統垂直整合研發能力，且持續投入自主技術的研發而非採用技術授權，掌握企業核心能力。

**發展 IoT 智能應用：**透過既有產品的優勢及跨產業服務平台的支援體系，充分運用進階的網路軟體技術，發展以 IoT 為中心的智能應用。

### 第二節 依靠自己的競爭優勢 不參與合作聯盟



優質中堅企業對於核心事務委外代工的負面態度，也延伸到合作聯盟上。優質中堅企業採取策略管理大師 - 麥克·波特 (Michael Porter) 的見解，波特說以聯盟做為擴大基礎的策略，只會使公司平庸，不能使其躍升為國際領導人。優質中堅企業教我們要提防，別存有妄想，以為合作聯盟可以解決公司自己無力解決的問題。每一家公司都應該責無旁貸，靠自己實力，擔負起發展在一個市場進行競爭和興旺發達所必需的核心專長的責任。因此優質中堅企業教導我們的是自己不努力內省、改善，卻想向其他公司尋求解決問題的方法，是不明智的。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	東台精機股份有限公司
設立時間	1969 年 (43 年歷史)
創辦人	嚴瑞雄
資本額	新台幣 25 億元
主要產品業務	綜合加工機、車銑複合機、PCB 鑽孔機及專用機
經營績效	集團營收新台幣 87 億元 (2011 年)

◆ 教戰典範說明

**針對客戶需求開發產品：**該公司是台灣最早投入工具機客製化及專用機開發的業者，早期以單機專用機方式，針對客戶需求開發之特定單一功能專用機，並因應客戶產品生命週期的快速轉換，必須縮短設備使用前置時間，因此提供售前設備使用規劃、量產測試，售後提供設備監控、故障預知等完整服務。

**從垂直到水平整合：**主要提升產業鏈的技術能量及系統匹配整合技術，建立差異化的產品特色，並結合美學設計及服務能力，提高產品吸引力。且依客戶要求，整合各種生產時所需具備的週邊產品、耗材，再加上即時的技術支援、維修服務，提升企業形象。

第三節  
自行生產多數設備



反對委外加工的態度不限於產品的零組件，也包括早期階段的價值創造。許多優質中堅企業寧願自己製造其產品所需的機械設備，雖然這麼做可能完全不符合成本效益，這麼做的一部分原因是要在自己內部保留附加價值，但主要原因還是因為這是保護公司製造技術獨特的思考。主要認為這是保護公司生產專門知識的一個有效的方法。因為有獨特的機器製造生產獨特的產品。

在公司自行研發和生產機械設備的另一個目的，是留住、激勵優秀的工程師與技術人員。由於公司最能幹、最優秀的員工同常都在這些部門服務，而不是做涉及成品製造的例行工作。因此優質中堅企業的競爭優勢並不是經由人人可以買到、第三者製造的機具去生產優良產品，而是因為它有能力研發、自製獨特的、符合公司要求且競爭者得不到的獨特機具設備。

從這個角度來看，製造深度問題具有截然不同的意義，是一種旨在形成差別的競爭戰略的一個重要基石。競爭優勢的核心在於有能力自製機具設備，別人無法仿製，所以創造價值的過程始於一個更早的獨特階段，而不限於生產最終產品。

這個做法也可以直接移轉到研究發展上，在研究與發展方面，優質中堅企業的自力更生甚至比在製造方面更加明顯。他們努力自行研發的主要原因有二，第一，他們的專業化要求他們進行自己的研究。別人根本不夠專精，對價值不能有所貢獻。第二，這些公司對於保護他們的獨門知識極為敏感。

◆ 案例基本資料

公司名稱	三星科技股份有限公司
設立時間	1965 年（46 年歷史）
創辦人	李淵河
資本額	新台幣 22 億元
主要產品業務	螺帽、線材、模具、機械
經營績效	營收新台幣 62 億元（2011 年）、淨利率 12%

◆ 教戰典範說明

**全球最大的鋼鐵螺帽製造廠：**年產量近 7.5 萬公噸，約佔全球總使用量的 1/10。

**垂直並水平整合各項製程：**以扣件本業為基礎，自行開發螺帽成型機、螺帽攻牙機、光學分檢機與生產螺帽所需之成型模、沖棒、沖模、熱鍛用模等各式模具，擁有熱處理廠和電鍍加工廠之衛星廠，垂直、水平整合各項製程，全線製程在廠區內完成，具備開發高技術、高品質及高附加價值的產品的能力。

**擁有多項專利：**累積 30 餘年的創新、改良，各項技術在全球超過 20 國家，擁有將近 30 項 150 張專利證書。

**成立三星創新研發中心：**以研發中心之能量做延伸性之創新前瞻發展，同時搭配市場分析找出機會點，作為未來產品的切入，帶領公司由技術導向提升為知識導向。

## 第十章 員工文化

中堅企業偏愛一種強烈的企業文化—「員工文化」，公司員工更熱切認同公司的目標和價值，反映在低請假率與低辭職率上。員工之間發揮團隊合作精神，同心協力，並不浪費時間在公司內鬥上。「員工文化」雖然無形，也容易被大眾所忽視低估，但對於中堅企業在認同上是重要特徵，團隊型的文化，對公司持續的競爭力有很大的貢獻。

### 第一節 具強烈使命感與認同感



所謂的員工文化是指全體員工都認同一家公司的一組目標與價值，且獲得全體同仁上下接納，是有效整合資源及降低內部摩擦的方法，這才是員工文化的精髓所在。員工文化並不是正式形諸於書面文字，也不是建築、儀式、和家事等表象特徵。員工文化的強弱，不在於有系統而確切的說明與否，而是所有員工接納這些價值的熱切程度。當員工具有強烈使命感與認同感，這是一種會增進生產力的手段，另外可有效降低內部鬥爭摩擦的機率。「員工文化」是獲得員工一致認同及激勵的基礎。而激勵可以產生正面的經濟效益，並降低病假率與員工流動率。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	新鼎系統
設立時間	1987 年（25 年歷史）
創辦人	中鼎工程股份有限公司
資本額	新台幣 2.2 億元
主要產品業務	電腦系統整合服務
經營績效	營收新台幣 16.8 億元（2011 年）

#### ◆ 教戰典範說明

**將資深員工視為寶貴資產：**不惜藉其承傳長年累積的專業技術經驗與智慧，亦藉其延續公司的精神及文化，故公司年資 8 年以上資深人員之離職率僅為 1%，2010 年及 2011 年連續獲得北市勞工局幸福企業獎。

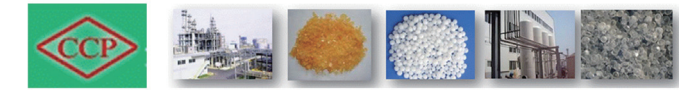
**用才、留才，並激勵員工：**公司為吸引及留任優秀人才、激勵員工長期服務意願並提高員工向心力，特於公司章程保留 3,000,000 股，以新股分次發行員工認股權憑證。

**重視對海外派駐員工的照顧：**公司為有效拓展海外市場商機，極為重視對海外派駐員工

的照顧，提供每年 4 次的海外探親交通費，並以高於海外當地最低工資之標準，雇用當地員工，有效提升海外員工對公司的認同感。

**關心員工子女教育問題：**為凝聚員工向心，公司亦極為關心員工子女的教育問題，為鼓勵員工子女在學習課業成績上能有優異表現，福委會提供獎助學金，並特別加設托兒津貼補助及在職員工助學貸款。

### 第二節 流動率極低



對員工文化會有負面經濟效益的其中一個因素，就是員工流動率。只要員工被引導注入企業文化，則流動率低就是不爭的事實。一般而言，對公司表現忠誠的員工，其服務年資通常為二十至三十年；但員工忠誠度並非是公司目標，主要目的還是在於能甄選、留住高度合格且有經驗的人終身任職，形成中堅企業的基石。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	長春人造樹脂廠股份有限公司
設立時間	1957 年（55 年歷史）
創辦人	林書鴻
資本額	新台幣 34 億元
主要產品業務	丙二酚、石碳酸、丙酮、環氧樹脂（液態）、絕緣紙（IPA）、PBT 純樹脂、PBT Compound、環氧樹脂、甲醇、THF、環氧樹脂、酚醛樹脂銅箔積層板、環氧樹脂銅箔積層板、電木粉、環氧樹脂成型材料、福美林、酚醛樹脂、三聚甲醛等
經營績效	營收新台幣 579 億元（2011 年）、淨利率 12%

#### ◆ 教戰典範說明

**研究創新為永續經營的動力：**長春的研發費用占公司營業額的 3.6%，研究人員占集團人力資源的 10%，隨著台灣石化業的發展，結合逐年累積的專業技術，從創業的電木粉、尿素膠，往上發展原料甲醛、甲醇，再往下開發下游產品，平行發展使用相同原料之產品。

**員工平均流動率低：**長春公司員工人數共 1,732 人（截至 100 年），員工平均服務年資為 14.63 年，員工平均年歲為 39.97 歲，根據 1111 人力銀行調查顯示，我國平均員工流動率為 10.56%，而長春人造樹脂低於 2%，不到平均值的 1/5，顯示員工對該企業非常滿意，且是重視員工幸福的企業，照顧員工不遺餘力。

### 第三節 高效率工作



中堅員工文化是以表現為導向，主要是由於團隊團結一致之功。適當的工作超量 (certain surplus) 是減少內部鬥爭與增加工作效率的辦法，讓員工知道他們為何做事，了解最終結果的貢獻是甚麼。由此激勵條件，員工才願意投資時間與努力在工作上。因而，中堅企業獲得持續成長的動力，一旦企業規模增大，就難以保有中小型企業文化的彈性與挑戰，就必須將大型公司打散成為小型中堅企業，使其維持小型公司年輕的活力。另外，彈性的工作時間，隨時可以加班，也是表現高效率工作面向之一。此外，在工作時間之外加班工作，公司也提供相對應的超額報酬給員工補償。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	豐泰企業股份有限公司
設立時間	1971 年 (41 年歷史)
創辦人	王秋雄
資本額	新台幣 51.97 億元
主要產品業務	運動鞋、休閒鞋、涼拖鞋、直排鞋、冰刀鞋、雪靴、腳踏鞋等及高爾夫球、冰上曲棍球用頭盔與器材、空氣袋、足球等
經營績效	營收入新台幣 140 億元 (2011 年)、淨利率 10.2%

#### ◆ 教戰典範說明

**以客戶 (Nike) 之企業文化為典範：**恪守在環保、不超時加班及不責備員工等規章制度，例如禁用有毒化學物質以善盡企業社會責任、率先業界實施周休二日並落實不超時加班之原則、公司禁用手機以提高員工效率。

**成立幼兒園：**提供員工完善的托兒機制，解決員工子女托育問題，讓職業婦女無後顧之憂專注於工作。

**積極培訓：**透過完善的制度、適切的分工、合理的授權、及時的獎勵並持續的歷練與磨練，積極培訓「多能工」，強化每一位作業員在生產線各階段的轉換性與可替代性，以因應少 多樣的鞋型訂單，創造 多商機。

### 第四節 多設於鄉鎮而與當地結合 同時創造主要就業機會



在德國，絕大多數中堅企業總部選擇位於小城鎮或村莊，只有少數企業總部設於都市區。選擇的理由主要有幾點，第一，中堅企業往往是地方上的大地主，故就近直接在當地成立企業總部。第二，由於企業多設於鄉鎮，故當地人力有限，公司必須仰賴員工的口耳相傳，去吸引新人來投身企業。這樣的氛圍下，製造出勞資雙方相互依賴的情勢，雇主要求員工，員工需要工作機會。

公司的負責人或經理人與員工皆在同一鄉鎮出生，具有同鄉情懷，關係更顯密切，在此一互相依賴之關係，並非外地大都市企業所能複製的。以員工的角度來看，員工一家數代服務於同一公司十分常見，與經理人的關係十分親善。另以經理人的角度來看，經理人幾乎認識全部員工，對員工十分熟悉。由於是在地企業，經理人也會贊助地方上的體育隊伍，參與地方活動，提高公司聲望，亦為小鎮之光。

第三，中堅企業位於農村地區，員工不會為其他事物分心。位於大都會員工可以多少沉迷城市的多彩多姿生活，在農村安靜的環境中，可以使員工專注於工作內容上，或者提出好的靈感有助於工作表現。全世界的中堅企業大都具有相似信念，如：腎臟照護產品世界市場領袖瑞典的甘布羅公司 (Gambro)，總部設在瑞典小城隆德 (Lund)、世界最大的兩家泡沫酒製造商 -- 菲瑞西奈和柯多紐，位於西班牙小鎮聖沙多尼·達諾雅 (Sant Sadurni d. Anoya)。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	宏全國際
設立時間	1969 年 (43 年歷史)
創辦人	戴清溪
資本額	新台幣 25.9 億元
主要產品業務	各類塑蓋、鋁蓋、爪蓋、標籤、PET 瓶、無菌 PET 與冷藏 TR 飲料代工、熱充 PET 飲料代工、抗靜電包材等
經營績效	國內營收新台幣 64 億元，國內外營收 136.5 億台幣 (2011 年)、淨利率 10%

◆ 教戰典範說明

**生產據點多設於鄉鎮：**在台灣共有 12 個生產據點 ( 包括 6 個駐外廠 ) ，生產據點多設於楊梅、嘉義、瑞芳、龍泉、台南山上等地，創造 1,100 個就業機會，特別是台中營運總部，將設置包裝博物館，不僅創造當地就業機會，更可為當地帶來觀光人潮。

**滿足客戶一次購足的服務：**整合全方位產品，配合國際大廠策略聯盟與專業代工的 In-house 戰略模式，成為客戶不可替代之供應商，大客戶包含可口可樂、百事可樂、統一等，每個保特瓶約可省下 15% 的成本，符合行政院推動三業四化之製造業服務化。

**名列我國 1,000 大製造業：**按天下雜誌統計，該公司營收排名第 249 名；在台灣為第一大食品飲料包材供應與飲料代工廠商，在大陸為前三大食品飲料包材供應與飲料代工廠商，2012 年 ( 今年 ) 榮獲可口可樂大中華區供應商社會責任優秀實踐獎。

筆記欄

## 第十一章 領導者

對一個中堅的中堅企業而言，「領導人」的特質力量是十分重要的。大多數的領導人是高度投注在事業上，他們對事業充滿力量及熱情，具備孜孜不倦的驅力及精力以推動公司發展。再者，持久領導特質十分明顯，領導人在位時間大多超過二十年以上。另外，在基本目標及核心價值方面，領導人具備威權的領導風格，而在執行過程及細節方面，則是參與及授權兩者並重。

### 第一節 活力與意志力為主要特質



一般而言，領導人各具特色，有外放的外向型人物，也有內斂的內向型人物。但身為一中堅領導人，通常會具備五大共通特質：人與目標的結合、某種程度的專心致志、無畏無懼、精力充沛、及啟發別人的能力等。

- ◆ 人與目標之合一：把個人生活與工作整合在一起，把嗜好發展成事業的工作態度，金錢不是主要驅動力，對工作的認同及滿意度才是。
- ◆ 專心致志：要有所成就，必須要有從一而終，全力以赴的精神。
- ◆ 無懼無畏：領導人善用其潛力，不會畫地自限，且不懼怕風險之原則下，勇於嘗試尋找有價值的新市場資訊。
- ◆ 活力充沛、堅持不懈：領導人具備用不完的精力且堅持不懈，在具有清晰目標及專心致志的搭配下，成功地達成新的目標。
- ◆ 啟發別人：領導人除了本身具有雄心壯志外，需要點燃別人的烈焰雄心，並使其認同領導人本身的目標。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	納智捷汽車股份有限公司
設立時間	2008 年（4 年歷史）
創辦人	嚴凱泰
資本額	新台幣 8.01 億元
主要產品業務	汽車整車、零件銷售
經營績效	營收新台幣 10.5 億元（2011 年）

#### ◆ 教戰典範說明

**挹注產業新活力：**該公司領導者嚴凱泰一直以來對汽車產業投入新活力，接手裕隆後，讓裕隆汽車起死回生加上他不懈的意志力並開始轉虧為盈，獲得「少主中興」的美譽。憑著危機入市的信念，並在 2009 年正式發表蘊釀 5 年的自創汽車品牌「Luxgen 納智捷」。

**堅持發展台灣自主品牌：**嚴凱泰認為創立自主品牌不僅是自我的許諾，更認為這是企業的社會責任，目前由台灣所代工的產品遍佈全球，秉持發展台灣自主品牌之強烈意志力，除持續投入產品研發與生產外，透過合作模式進入中國大陸市場與藉由全球佈點方式行銷全球將目標放在外銷市場，積極執行佈點計畫，繼成功前進俄羅斯及中東市場後，東南亞市場也陸續傳出捷報，希望藉此擴展全球市場版圖，拉進與領先群之銷量差距，並展現事業發展雄心與活力。

### 第二節 融合權威式與參與式領導



中堅企業高階主管的領導風格是寬嚴並濟，抓緊原則、彈性細節。如同企業理論中的「胡蘿蔔與棍子」激勵理論，領導人同時互相搭配兩種不同的「激勵與懲罰」技巧，恩威並進。為了落實鬆緊並濟的領導風格，領導人可以在公司原則及基本價值上，採取威權的、集權的、獨裁的領導作風；如在任務使命、策略目標、市場焦點、品質和服務這些核心層面上採用這樣的原則，另一方面，在執行這些原則之下，個人及團體參與的彈性就相當大，通常比較少有規則限制。總而言之，典型的中堅企業，其領導風格就是抓緊原則、彈性細節。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	捷寶光電股份有限公司
設立時間	民國 80 年成立（21 年歷史）
負責人	林秋月
資本額	新台幣 1.4 億元
主要產品業務	電風扇、烤箱、烘被機及烘碗機等生活小家電
經營績效	營收新台幣 17 億元（2011 年）、員工人數 210 人、淨利率 18%

#### ◆ 教戰典範說明

**結合參與領導與家族成員：**捷寶光電為國內知名小家電生產製造業者，原屬於傳統家族，公司主要幹部均為家族成員為主；該公司經營為求永續發展，總經理職務目前已導入專業經理人，經營方式結合參與領導與家族成員模式共同經營企業。

**落實鬆緊並濟的領導風格：**公司高階主管落實鬆緊並濟的領導風格，抓緊全球家電產業發展趨勢，全力在台灣設計開發生產製造高品質小家電產品，產品包括烘碗機、節能電扇、渦流扇、節能熱水瓶、節能開飲機等 15 款新產品。

### 第三節 平均在位 20 年以上



持久在位是領導的一個重要層面，一般而言，領導人在位時間長短之好壞判定，並無定論。好的領導人，在位時間長，可以對公司有所幫助，但若不適任的領導人在位時間長，可能無法對公司帶來好處。所有中堅企業負責人平均在職年數是 20.6 年，這些公司大部分在一百多年的經營歷史中，只有三或四位領導人。若公司要追求長程目標，領導人久任掌舵重責，是一大優勢。如：在開發新市場方面，在經銷和服務網絡需要時間去建立信賴關係，並發展經營團隊與人力資源。在此情況下，持久在位是成功的關鍵前提。反之言之，若領導人在職過於迅速輪調，則不利於長期計畫的成功推動。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	台中精機廠股份有限公司
設立時間	1954 年（58 年歷史）
創辦人	黃明和
資本額	新台幣 11 億元
主要產品業務	CNC 車床，綜合加工機（鏤銑加工中心）、塑膠射出成型機
經營績效	營收新台幣 68 億元（2011 年）

#### ◆ 教戰典範說明

**歷經半世紀的耕耘：**該公司由總經理黃明和與其黑手起家的父親黃奇煌，合力推動台灣工業自動化之路，歷經半世紀的賣力耕耘，將台中精機經營成為華人精密機械第一品牌，營收有機會達百億元大關，率先成為政府推動的精密機械百億元旗艦企業廠商。

**從學徒到師傅再到創業：**黃奇煌最為人樂道的是直到年歲已高，還經常穿著白色汗衫在工廠第一線「摸機器」。被員工稱為「老董仔」的他在廠區碰到員工時，就會叮嚀對方要「認真打拼、吃乎飽、穿乎燒」。

**數十年經驗的老師傅是公司最大的資產：**現任總經理黃明和，從 1990 年接下公司執行副總開始，走過公司財務危機，成功帶領中精機廠邁向高峰，他認為台灣精密機械會成功，靠的是一步一腳印，每個在工廠的師傅，光是從鏤花到摺合，至少都有十幾年的老工夫，這些數十年經驗的老師傅就是公司最大的資產。

### 第四節 重視接班人的技能磨練



經營權繼承問題在中堅企業的家族事業中是不容避諱的重大問題，企業對於接班人的繼承，並沒有一定的規則。培養新領導人是最艱鉅的工作之一，為了培養能幹的繼承人需要時間來選擇與培養未來的經營團隊，因此需要早日規劃。請外界顧問協助中堅企業領導人，比光憑自己判斷的領導人，較能好好處理繼承問題。另外，家族事業不應該認定經營權一定要握在家族成員手中，必須盡可能培養多位有潛力的領導人。

#### ◆ 案例基本資料

公司名稱	台達電子工業股份有限公司
設立時間	1970 年（42 年歷史）
創辦人	鄭崇華
資本額	新台幣 270 億元
主要產品業務	電源供應器、太陽能、LED 照明、電動車控制系統及整車動力系統、工業自動化、視訊顯像系統
經營績效	高階伺服器與工作站電源世界排名第 1，市佔占率超過全球 50%，效率高達 92% 以上

#### ◆ 教戰典範說明

**極早進行接班計畫：**鄭崇華董事長為技術起家之創業者，被譽稱為台灣第一位企業環保長，極早即進行縝密之接班計畫，除在公司內磨練柯子興、李忠傑等多位超過 20 年資歷的老夥伴外，並於 1999 年從外商金融界力邀海英俊加入台達電，並於 2003 年升任執行長，在階段性的安排並充分授權下，海英俊帶領台達電市值成長至 2,300 億元。

**安排其子進入公司磨練：**鄭董事長二十多年前即安排其子鄭平，從集團大陸工廠內基層磨練起，經過多年經營團隊成員間的磨合，2012 年鄭董事長順利宣布退休，由海英俊接任董事長，柯子興擔任副董事長，鄭平接任執行長，建立起業界稱謂之台達電鐵三角團隊。

**以逐步成長、逐步接班：**台達電以逐步成長、逐步接班的模式，培養出多位高階經營人材，滿足企業擴展與接班之管理人才需求，實為台灣企業世代交替接班典範。

## 第十二章 結語

### 第一節

#### 中堅企業融合多項重要產業政策思維

過去有關台灣產業發展型態選擇的許多產業政策討論中，都曾經觸及產業政策究竟是要鼓勵企業朝向發展全球主流產品的大型國際企業為主，或者是以發展眾多利基性產品的中小企業為主。

近年來，雖然受到中國與韓國等國家在全球經濟上的競爭與超趕，使得國內若干中大型企業有朝大型跨國企業發展的成長壓力，然而衡量台灣當前的技術、人才與資源稟賦，以及出口產業過度集中在少數產業的結構性問題上，往利基型產業發展，並形塑一批精強的國際型「中堅企業」，不但在 B2C 產品上能持續朝「小產業、大品牌」的百花齊放願景前進，並且能夠在 B2B 產品上繼續追求在全球市場價值鏈分工的不可被替代定位。因此，目前擬推出發展國內中堅企業的政策，與品牌及關鍵產品發展的產業政策思維，本具有高度的相關性與契合性，並將成為目前與品牌、研發創新、無形資產管理、人培等重點「功能別」產業政策，相互搭配的「受眾別」政策。

### 第二節

#### 未來政府協助中堅企業發展的策略方向

從上述觀點，未來政府將以協助中堅企業發展，作為重要的「受眾別」政策。在台灣 125 萬家中小企業中，如能在眾多特定的領域培養出技術專精、專注本業等具有國際競爭力之中堅企業，累積厚實的出口實力，則台灣的產業競爭力將更不容易受到國際景氣之影響，必能紮根台灣經濟、創造更多穩定且中堅之就業。

為了讓中堅企業能如萬馬奔騰般在台灣各地不斷創造嶄新活力，強化台灣產業之國際競爭力，本計畫將規劃「建基盤」、「助成長」與「選菁英」3 面向策略推動，分別說明如下：

##### 一、建基盤：

建置發展中堅企業所需之相關推動體系，並檢討或調整相關法規，以利廣大的中小企業可以在良好的發展環境下發展中堅企業，讓企業可如萬馬奔騰般活絡台灣經濟，同時向國際市場邁進。

##### 二、助成長：

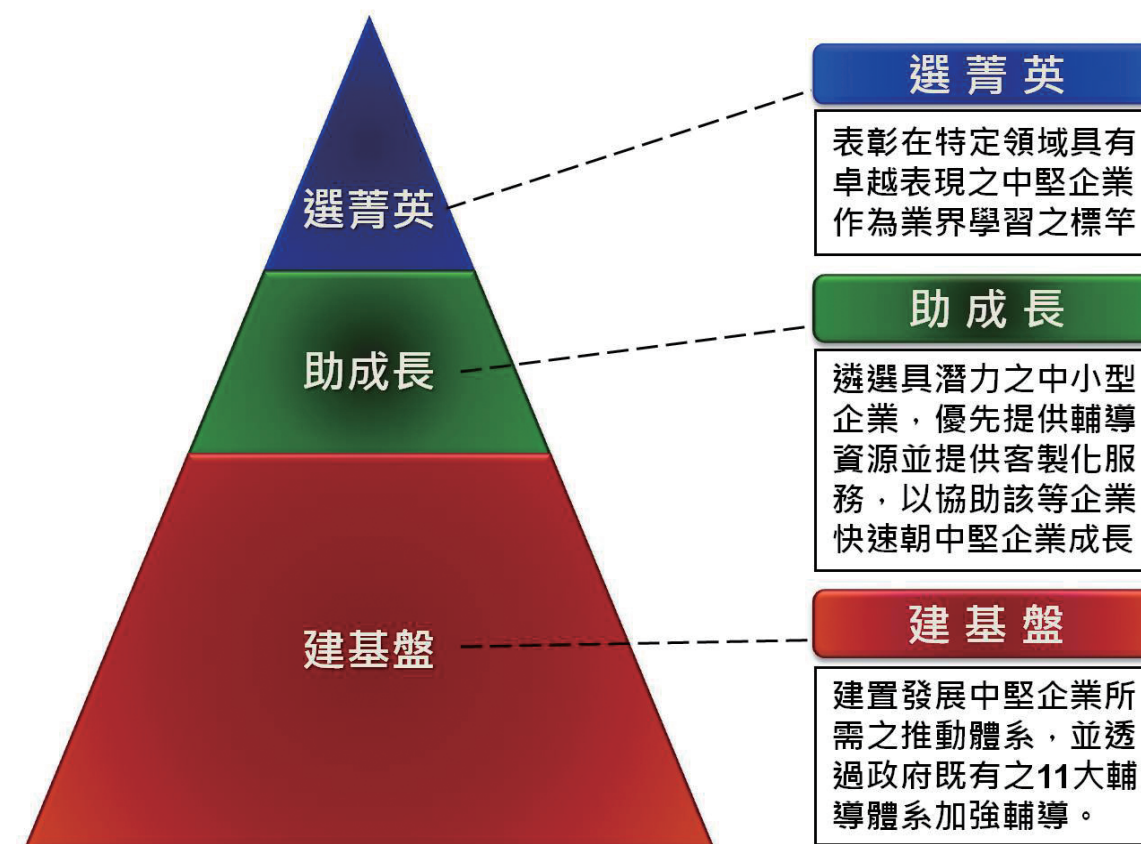
由於企業各自所面對經營課題不一，需要政府進一步協助的面向亦不同，而在政府

資源有限之前提下，本計畫將遴選具潛力之企業，針對其在技術紮根及邁入國際市場可能遭遇之「人才」、「技術」、「專利與智財權」及「行銷品牌」等課題，加強重點輔導並提供客製化服務，以協助該等具潛力之企業快速朝中堅企業成長與茁壯。

##### 三、選菁英：

為表彰在特定領域具有卓越表現之中堅企業，作為業界學習之標竿，本計畫將每年頒發「卓越中堅企業獎」，以發揮帶動引領之效果。

## 推動中堅企業躍升計畫





筆記欄