



眾志成城，迎戰全球白熱化競爭

策略聯盟 發揮群體戰力

在國際化與科技化之下，企業不能再像以往單打獨鬥闖天下，而必須以群體戰的策略，提升競爭力，攻占全球市場。在此趨勢下，台灣許多產業莫不積極透過整合、購併或策略聯盟的方式，集合多方能量提升戰鬥力，持續站穩國際市場。

◎撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

隨著國際經濟局勢全面走向國際化，企業面對的競爭愈來愈激烈，台商不僅要面對國際大廠所帶來的挑戰，也需迎戰新興國家市場新進競爭者帶來的殺價競爭壓力；除此之外，科技的不斷推陳出新，帶動各種產業衍生出不同以往的新型態競爭模式，也讓台商不得不積極尋求轉型。

有鑑於國際化與科技化所帶來的各種新競爭局面，台商不能再像以往般單槍匹馬開拓市場。現在，台灣諸多產業為強化自身的競爭力，無不積極尋求與

同業或異業之間的策略聯盟，整合多方資源，以發展出迥異於以往的產品或技術，來因應愈來愈激烈的全球化競爭。



企業打群體戰的 5種模式

企業打群體戰的方式很多，大致上可以歸納為下列5種模式：

群體戰模式1：

產業群聚，讓買家一次購足

產業群聚可說是群體戰最基本的樣貌，目前台灣許多產業都藉由群聚效應提升競爭力，例如，台灣高雄市岡山地區為數眾多的扣件業者群聚在一起，讓台灣扣件業更有機會取得國際客戶的訂單。

「台灣扣件業曾經因為大家都生產標準化產品，各廠產品缺乏特殊性或客製化，而走到同業殺價競爭的衰退局面。為改變情勢，扣件業者紛紛轉型發展出非標準化的產品與通路。」台灣區螺絲工業同業公會理事長暨合豐工廠董事長陳明昭指出，各廠商發展出差異化產品後，不僅消弭殺價的惡性競爭，更基於同業間的差異化產品，以及群聚效應，滿足國外買主來台一次採購的服務。陳明昭舉例說，客戶需要不同類別的扣件產品時，可以在一天內到各種工廠看樣品，當天就能下訂單，讓扣件業者擁有訂單優勢。

群體戰模式2：

併購策略，擴大經營規模

群體戰直接採取併購策略，可達成擴大企業規模或跨領域經營的目標。例如，台灣工具機業者和大型工業入主高鋒工業，兩者產品具有互補性，和大型生產汽車齒輪以及變速箱等產品為主，高鋒則是 CNC 加工機，向上整合完成上下游垂直整合效益。另外，程泰集團併購福裕機械，則屬於橫向擴張，藉此擴大經營規模，取得與同業競爭的成本優勢。

至於電腦設備業者神基科技，則是利用購併擴大營運範疇。首先，神基藉由合併漢達精密跨入金屬和塑膠零組件事業，之後，為求在金屬事業上發展具差異化的產品與技術，進一步併購從事高精金屬汽車零組件製造的華金科技，跨入航太扣件產業。

群體戰模式3：

以持股方式，設定共同目標

第3種跟併購類似，但是只買下同業或異業的部



由捷安特與美利達共同號召國內自行車業，策略聯盟所成立的「A-Team」，讓台灣自行車產業成功升級。

分股份，以取得與投資公司的同業或異業合作，舉例來說，日前鴻海集團斥資669.1億日圓（新台幣逾238億元）收購日本夏普（Sharp）大約9.871%的股權，達成鴻海集團與日本夏普在面板事業上的策略聯盟，鴻海集團董事長郭台銘日前接受《日經電子》專訪時曾說，鴻海與夏普的合作，不僅會達到1+1>2的效益，而是會產生1+1>5的效果。

鴻海投資夏普，被認為是郭台銘要用群體戰對抗南韓科技大廠三星電子的重要舉措，集邦科技（TrendForce）旗下顯示器研究部門WitsView協理劉陳宏認為，透過與夏普合作，鴻海不僅能取得技術，也可以藉此拿下夏普液晶電視整機訂單，更重要的是，由於鴻海與夏普分別為蘋果電腦的智慧型手機組裝廠與面板供應商，因此雙方合作將緊密與蘋果電腦的關係，可望讓鴻海取得未來蘋果電腦的iTV訂單。

群體戰模式4：

產業聯盟，整合上下游能量

同一產業的上中下游共同組成產業聯盟，是許多企業都在進行的群體戰策略。產業聯盟可以緊密結合上、中、下游廠商的關係，讓彼此之間從設計、生產到銷售都可以做到更好的合作機制，以達到提升產品生產速度、降低採購與生產成本的效益。舉例來說，由國內兩大自行車廠巨大捷安特與美利達共同號召，結合上游多家零件廠，在2003年組成的台灣自

行車協進會——「A-Team」，就是最令人耳熟能詳的成功案例。

除了像A-Team國內業者結盟的模式，在國際化趨勢下，與國際廠商進行上下游的結盟，更是台商搶進國際市場的關鍵。工研院國際中心主任恒勇智認為，台商為求成功布局全球市場，必須在早期研發階段就引進國際夥伴，或是加入國際組織，才能加速技術商品化進程，以降低台灣產業進入國際市場障礙。

例如，在即將湧現商機的第四代行動通訊產業（4G），包括工研院、中華電信研究所、宏達電、聯發科、華碩、宏碁、資策會、恆通高科及可憶隆等機構與廠商，都已經加入制定行動通訊標準的3GPP（3rd Generation Partnership Project，3GPP）技術標準組織聯盟，以求掌握國際通訊標準先機，讓公司未來在佈局國際行動通訊產業時，能有很好的發展。

群體戰模式5：

異業結盟，促成升級轉型

第5種模式則是透過異業結盟，實現產業升級轉型的目標，尤其在科技化時代，各行各業都積極尋求與ICT廠商的合作，讓自己朝高值化產業邁進，舉例來說，傳統工具機業者上銀科技，在長期供應關鍵零組件給鴻海之後，近年來更成為鴻海打造智慧化策略王國的策略合作夥伴。又或者，在雲端趨勢下，華碩與統一超商結盟推出雲端列印服務，共同搶攻雲端服務商機。



為踏入全球新藥市場，國內藥廠共同成立「小分子藥物開發產業聯盟」，期讓新藥研發能量得以快速增長。

業聯盟的方式，以提升自己在技術研發上，朝產業升級之路邁進。

聯盟效益1：

整合資源，加速產業轉型

以我國發展50年以上的塑膠製品產業為例，傳統塑膠製品業者多達6,980家，以中小企業為主，經營模式也多採取單打獨鬥的策略，足以生存但是卻無法創造較高的營收。有鑑於此，塑膠製品業者急需轉型，發展具備高附加價值產品與技術，才能因應歐美日國際大廠，以及新興國家新競爭者的低價威脅。

然而，要在技術或產品上有所創新，絕非一家中小企業就能辦到的事情，必須凝聚產業上、中、下游的能量，發揮群聚效應，才能突破產業經營與發展困境。在此情況下，塑膠製品產業聚落因應而生，透過產業聚落聯盟共同開發關鍵技術與產品的策略手段，減少研發支出與提升創新能量，加速台灣成熟與傳統塑膠製品產業朝高值化發展。

聯盟效益2：

跨越技術門檻，接軌全球市場

另外，台灣生技業近年來也積極透過產業聯盟，尋求發展更高的技術與新藥。據了解，近年來國際藥廠為搶占新藥市場，早已設置專責機構，負責新藥臨床前研發工作，反觀國內藥廠對新藥臨床前研發工作，至今仍多抱持謹慎觀察態度，因此導致全球新



產業聯盟3大效益

依照上述多種模式，資金較充足的大型企業，通常採取購併或持股方式，取得合作的機會，但是，由於購併或轉投資需要龐大的資金，因此中小企業較難為之，一般來說，中小企業可以尋求籌組或加入產



汽車零組件業者透過策略聯盟的聯合採購，在既有技術優勢之外，提升成本優勢，進而爭取國際買家的大型訂單。

藥市場長期為國際大型藥廠壟斷。

「台灣生醫產業要成功挺進國際新藥市場的供應鏈體系，絕對有必要透過整合供應鏈資源，才能發展更具競爭力的產品。」工研院生醫所所長邵耀華指出，台灣生技業上下游產業鏈廠商各有專精，分別在疫苗、藥物上游原料、蛋白質新藥等領域擁有各自的技术優勢，如果能將這些技術能量整合在一起，勢必可以大幅提升台灣生技產業在全球市場的競爭力。

基於此，工研院攜手台灣微脂體、台耀化學、安成生物科技、基亞、中裕新藥、台灣東洋、藥華醫藥、永信藥品、中化合成生技、台灣健亞、信東、中天生技及杏輝製藥等國內多家重量級藥廠，共同成立「小分子藥物開發產業聯盟」。邵耀華說，小分子藥物開發產業聯盟成立後，有助台灣製藥產業邁入國際新藥市場，全面與國際製藥產業接軌，讓我國生技產業殷切需求的新藥臨床前研發能量，得以成長茁壯。

另外，對於需要新技術的新興產業如生技產業而言，除了藉由產業聯盟提升研發量能，更有必要透過與國際廠商合作的機會，取得切入國際市場的門票。恒勇智以生醫產業為例指出，醫材產業的研發資源耗費龐大，台灣為新進入市場者，因此，為縮短從技術產品研發到國際認證的繁複時程，亟需發展跨國合作機制，作為未來布局全球市場的利基點。

現階段，台灣生醫產業正積極透過與國際合

作，提高布局全球市場的契機，例如，在荷蘭成立子公司的台灣柏登生醫，已經透過與荷蘭廠商的合作，成功研發出高階眼科材料，現在更與荷方進行高階人工眼角膜產品開發，這對柏登生醫未來以自有品牌行銷全球，會有很大的助益。另外，台灣全歲生技也與瑞士新創育成中心（CTI）合作，研發與製造細胞治療用於重度燒傷病人的高階醫材。

聯盟效益3：

降低採購成本，擴大訂單規模

中小企業除藉由產業聯盟提升研發量能，以加速產業轉型外，同業之間的連橫合作，則可以實現降低採購成本，及取得更大訂單的機會。以工具機產業為例，儘管台灣為工具機生產與出口大國，產業鏈完整並且擁有技術競爭優勢，但因多數屬於中小企業，在國內上千家工具機業者中，年營收額超過10億元的大廠屈指可數，因此，在國際競爭中，經常面臨有大單卻無法承接的窘境，因此，同業之間組成產業聯盟進行合作，成為取得更大商機的必要手段。

例如，由和大工業、高鋒、主新德、高明、遠東機械5家機械業者，共同籌組的汽車零件生產聯盟（AMA），利用各家業者主力產品線不同，但是又有同樣零組件需求的特性，彼此合作擴大各家公司在採購、市場、通路、研發與產品等層面的競爭力。AMA聯盟成立幾年來，群體戰策略讓效益成功顯現，舉例來說，AMA聯盟成員透過聯合採購，成功讓上游機械控制器供應商發納科，同意降低採購價格，使得AMA聯盟企業具備更佳的成本競爭優勢。而在市場拓展，AMA聯盟的營收也逐年成長，主導AMA汽車零件生產聯盟成立的沈國榮指出，AMA預計在2012年內達成100億元營收目標。

企業單打獨鬥的時代已逝，藉由與同業結盟或異業合作的方式，打群體戰的征戰時代正式來臨。台商必須跟上潮流，積極尋求與各方合作的機會，取得更大勝算，以追求企業永續成長的終極目標。■