



分享、信任、堅持是合作基礎

產業聯盟8大成功心法

國際經貿環境日益嚴峻，競爭者眾，占國內企業總數九成以上的中小企業，掌握與同業或異業謀求產業聯盟的8大心法，將有助建立共識、促進合作、提升競爭力、進而擴充訂單規模。

◎撰文／孫慶龍、劉家瑜 圖片提供／達志影像

台灣中小企業占所有企業總數之比重超過9成，過去廠商多單獨拓銷市場或進行小規模結盟，訂單規模相對受限。同業或異業間進行結盟，已促使高科技與傳統產業相結合，協助業者產業轉型、取得市場資訊或商品升級之優勢，但在進行聯盟前，想謀求聯盟最佳效益，以下8大成功心法，您不能不知。

心法1 分享

利益共享，集體作戰

中小企業的同業結盟要成功，最重要的就是必

須要有利益分享的觀念。台旭環境科技中心董事長江誠榮強調，策略聯盟的成員是否能夠共享利益，將是策略聯盟能否成功的關鍵因素之一，例如透過策略聯盟共享訂單的方式，有助於中小企業在爭取國際訂單時能夠擁有更強大的競爭優勢。

他解釋，共享訂單的好處，是可以透過結盟夥伴來搶食與調節國際大廠的淡旺季需求。以國內中小企業的規模來說，國際大廠在旺季時的一筆訂單，通常都已遠遠超過企業現有的產能規模，就算要擴產來因應，中小企業也不見得隨時都有那麼龐大的資金準

備，可以說擴產就擴產，但如果是透過同業結盟的方式，集合大家的產能，如此一來，不僅可以在旺季時提供國際大廠所需的訂單量，淡季時還可以透過訂單共享，讓每一家業者都能夠順利存活。

心法2 信任

達成互惠，締結信任關係

中小企業要成功進行同業結盟，團隊成員之間的信任感也非常重要。以台明將為例，為了建立結盟業者的信任，台明將除了堅持不購買其它協力廠已有的玻璃加工設備外，甚至還在能力許可範圍內，無息提供資金、設備、廠房，來協助其他認同結盟關係，營運一時陷入困境的玻璃加工廠。

林肇睢強調，同業結盟彼此要先信任，才能夠互惠。他回憶，曾經有業者想向台明將訂貨，但是卻連支付預付款都有困難，當時他到對方工廠查看，覺得「這家公司可以交個朋友」，於是二話不說就先提供玻璃原料，讓他們可以順利出貨給下游客戶，這家業者後來也就成了台明將玻璃團隊的重要夥伴之一。

心法3 堅持

堅定信念，終會開花結果

「一定要經過『不合理』，才能壯大自己的規模，」林肇睢說，一開始他提出台明將要利益分享的概念時，就算是家人也不見得認同，但他卻認為，即使是必須忍受短期的虧損或是強烈反彈，但是對的事，就一定要堅持到底。

林肇睢說，中小企業有很多都是家族企業，在傳承上難免會有包袱，他舉例，當初他決定在彰濱工業區內投資建造台灣玻璃館時，家族成員其實持反對立場，認為興建玻璃館投入的資金龐大，效益卻有限，「我說服他們的方法，就是一肩扛起，做出成績給他們看。」就在台灣玻璃館成立之後，台明將在國內的訂單增加了30%，也讓林肇睢拿出亮麗的成績單，才讓原本極力反對的家族成員，半年後對於林肇



中小企業間進行產業聯盟，必須以信任為基礎，才能共存共榮。

睢設立台灣玻璃館的這份堅持，轉為正面評價。

正因林肇睢的堅持，才能成功讓一個以台灣玻璃館為中心點，半徑72公里的圓圈之內，國內最大、年產值超過新台幣200億的玻璃團隊，在台灣落地生根，並且躍向世界舞台。

心法4 資源

善用產業利基，打造軟實力優勢

ICT向來是台灣最引以為傲的產業之一，根據台灣經濟研究院資料，ICT技術對於國內製造業成長貢獻率由2003年的35%逐年增加，到了2009年時已經超過50%，因此對於國內工具機業者而言，當然要懂得善用這項寶貴的資源，打造台灣工具機的「軟實力」優勢，進一步提高產品的附加價值。

舉例來說，透過整條供應鏈B2B平台的建立，工具機業者不但可以加速採購速度、掌握準確的產品交期，同時又能提升對市場需求的應變能力，強化與協力廠之間的緊密度，最重要的是，採購成本也會因此減少。不僅如此，藉由與ICT資源的整合，還能創造業者過去所沒有的競爭優勢，例如上銀就成功將軟實力的優勢延伸到產品銷售之前，打開全球工具機業者產品售前服務的先例，蔡惠卿表示，「當客戶把需求告訴上銀的研發人員後，研發人員會根據客戶的需求，提供規模、系統模組的建議，同時記錄在我們的B2B平台裡，方便客戶隨時都能查詢。」

透過這種日、德業者缺乏的售前服務，上銀成功打造出獨特的品牌優勢，同時幫助客戶節省人力成本，提高了產品附加價值，客戶也更樂於和上銀做生意，而這樣的軟實力優勢，便成為近年來上銀不斷成長的關鍵之一。

心法5 政策

妥善運用ECFA創造的時間優勢

隨著主要競爭對手韓國業者的經濟腹地不斷擴大，台中精機總經理黃明和坦言，台灣工具機產業的國際競爭力大不如前，現在韓國在美國的中階、中低階工具機已經成功取代台灣，搶下NO.1的名號，儘管ECFA為台灣業者創造了攻占大陸市場的時間優勢，然而未來中日韓FTA談妥簽訂後，這個優勢也將不復存在，他估計，時間大約會落在2~3年後。

除此之外，在ECFA早期清單中所給予台灣工具機業者的9項工具機免稅優惠中，除了2項低階工具機由於不具電腦控制功能，因此沒有特別限制外，另外7項屬於具有電腦控制功能的中、高階工具機，都有附帶在一定期限之後，非100%台灣製造的工具機，就無法再享有輸陸免關稅的優惠。

這其中，鋸床、沖床、磨床類產品有3年調適期，一旦3年過後產品非100%台灣製，就無法享有免關稅優惠，而技術最難的CNC車床，則是在5年過後，非100%台灣製就無法享有免關稅優惠，這對於



台灣工具機業者必須運用ECFA所創造的時間優勢，快速搶占中國大陸市場，並加速技術升級，以鞏固國際競爭力。

目前控制器仍以採納日商發科那（FANUC Corp.）或德商西門子（Siemens AG），且還沒有人有能力生產出足以與日、德業者並駕其驅的數位控制器的台灣工具機業者來說，加速技術升級絕對刻不容緩。

還有必須注意的是，中國大陸工具機產業同樣受惠於本土市場需求的快速成長，技術能力進步速度也愈來愈快，因此台灣業者如果不妥善運用ECFA帶來的時間優勢，未來的營運將會更加艱辛。

心法6 併購

強化產品與智財權優勢

併購，通常是產業進行群體戰最直接的方法。在後PC時代，IC設計市場成長動能從過去以PC為主的時代，轉而走向以智慧型手機裝置、智慧電視等新興應用為主流，有鑑於此，近年來台灣IC設計產業也加緊腳步，啟動群體戰策略，2011年3月聯發科以換股方式合併另一家IC設計公司雷凌，就是採取整併的方式，來強化聯發科在Wi-Fi和DSL晶片的關鍵技術專利與智慧財產權。

雷凌與聯發科在整併之後，雷凌的網路通訊專長將與聯發科在手機基頻、射頻、多媒體應用等關鍵技術領域的優勢，將發揮綜效，讓聯發科在未來手機與數位家庭市場，擁有更強大的競爭力。「雷凌不僅在Wi-Fi和DSL晶片技術與市場上佔有領先的優勢，同時也積極投入包含802.11 ac/ad與VDSL等次世代網通技術的研發。」聯發科技董事長蔡明介表示，透過整併，將可補足雙方在人才、技術、產品與客戶組合的缺口，創造未來更大的成長空間。

心法7 深化

與下游緊密合作，掌握市場需求

在IC產業中，不少廠商的服務主要是根據客戶的需求，來設計客戶所需的積體電路，因此，如果可以緊密與下游客戶的夥伴關係，有助於IC設計廠商設計出符合客戶需求的產品或解決方案，藉以實現讓客戶



為因應瞬息萬變的家用電子產品市場需求，IC設計產業加入協同設計聯盟，可提高企業因應市場快速變化與產品功能多元化的新競爭局面。

加速產品上市時程的目標。

有鑑於此，進行與下游客戶或電信營運商的緊密合作，也是IC設計產業重要的群體戰思維。例如，創意科技深化與企業級固態硬碟（Solid State Drive，SSD）開發商BiTMICRO Networks合作，讓BiTMICRO Networks可以免除設計工作的繁雜，更能無後顧之憂的發展更多新技術與產品。另外，聯發科技則與日本NTT DOCOMO、中國聯通等電信營運商進行密切合作，共同掌握未來行動通訊世代的變化與新技術。

心法8 協同 獲得技術支援，加入各式協同聯盟

有鑑於IC晶片功能愈來愈複雜，而且市場需求變化愈來愈快，因此IC晶片設計可說愈來愈困難，在此情況下，IC設計業者必須加強與IC製造廠、後段封測業者或是電子設計自動化（Electronic design automation）軟體廠商的結盟，達到協同設計或協同封裝的機制，以提高公司因應市場快速變化與產品功能多元化的新競爭局面。

目前IC設計廠無不積極加入各種可以進行協同設計的聯盟，例如，台積電的開放式創新服務平台（OIP）或是新思科技（Synopsys）與益華（Cadence）等EDA廠商的協同設計聯盟，都是IC設計廠商積極參與的整合平台。

例如，創意電子就是新思科技IP OEM合作夥伴計畫（IP OEM Partner Program）的重要成員，創意電子指出，藉由參與該計畫，創意電子可運用新思科技豐富的DesignWare IP產品組合，獲得專業技術支援。創意電子總經理賴俊豪表示：「市場上有愈來愈多公司透過客製化IC，開發出各式差異化產品，創意電子為了能成功提供客戶具備客製化的系統單晶片（System-on-a-chip），必須擁有足夠的靈活度以及快速的反應能力，而新思科技在創意電子這項策略上，扮演著關鍵的角色。」

過去4年，創意電子彈性客製化IC設計服務結合新思科技的DesignWare IP，已完成30個客戶裝置（Customer devices）的設計定案（Tapeout），涵蓋網路、無線通訊、消費性電子及電腦等領域。此外，這些定案都已經通過130奈米、90奈米、65奈米、40奈米等製程驗證，成功地應用在數位相機、PDA、監視系統、數位電視，以及硬碟機等多種產品。

全球經貿環境日益嚴峻，國內企業單靠一己之力，難以繼續競爭優勢。加入或促成產業群體戰，是提升產業競爭力、進入新興市場的最佳途徑之一。但企業主在洞悉經貿情勢、掌握產業動態之餘，必須以共享、信任的態度並堅持信念，放下本位主義與聯盟夥伴併肩作戰，才能走出單打獨鬥的經營困境，再創春天。■