

十年磨一劍 深耕核心專業

中堅企業 台灣永續發展引擎

中、小企業向來為台灣經濟的根基，因此，將為數眾多的中、小企業，打造成為中堅企業，將是台灣在全球市場維持競爭力的重要關鍵，尤其在主要競爭對手南韓極度缺乏中、小企業動力的現狀下，台灣更可藉由打造中堅企業，與南韓在國際市場一較高下。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、達志影像

總統馬英九在2013年元旦致詞時引用德國「隱形冠軍」(Hidden Champion)概念，稱精密機械關鍵零組件專業製造廠「東培工業」、針織機械製造廠「佰龍機械」與微型馬達含油軸承製造商「保來得」，是台灣成功的中堅企業，讓產、官、學、研各界開始競相討論，中堅企業對台灣產業發展的重要性，並尋覓各產業的隱形冠軍！

台力抗韓 中堅企業是關鍵

德國SIMON-KUCHER & PARTNERS策略與行銷顧問公司董事長暨執行長赫曼·西蒙(Hermann Simon)指出，許多國家只注重大型企業發展，忽略中堅企業的重要性，但台灣與德國擁有相同的產業結構，皆以中、小企業為主，而且台灣中、小企業的穩定發展，較韓國大財閥穩健許多，因此台灣中、小企業若能專注於企業目標、貼近市場與客戶、發展全球化，茁壯為中堅企業，將對台灣未來產業與經濟發展帶來莫大幫助。

觀察南韓產業經濟脈絡，可以發現南韓自二次大戰以來，積極扶植大財團以提升該國產業競爭力，因此打造出三星(SAMSUNG)、現代(HYUNDAI)、樂金(LG)等大財閥。南韓大財團

掌握該國經濟命脈之最，可謂全球經濟發展史的奇蹟，根據南韓財團網報告顯示，包括三星、現代、樂金在內的10大財團，就占南韓國民生產總額(GDP)的四分之三，而三星一家公司更高占南韓五分之一的GDP總額。

儘管南韓10大財團在全球市場攻城略地，帶動出口成長、經濟起飛，但是這種以大財閥為主要產業結構的模式，已使南韓在社會與經濟發展上，出現諸多問題，例如貧富差距問題嚴重、中、小企業生存與創新能力不足、青年失業率高等。為改變現況，南韓政府開始尋求培植更多中、小企業的可能性，而這也正是新任總統朴槿惠宣示要進行財閥改革的原因。

「台灣如果能夠致力於發展中堅產業，對台灣產業在全球市場的競爭力，將會有很大的幫助。」台灣經濟研究院副院長龔明鑫也指出，儘管近年來台灣經濟發展似乎不如韓國，但是台灣仍有優勢，其中一項就是以中、小企業為產業主體的經濟型態，是未來在全球化競爭中勝出南韓的關鍵利基點。

3年計畫 培育台灣150家中堅企業

有鑑於中堅企業對一國經濟發展之重要，近來我國政府積極協助中、小企業發展成為中堅企業。



1. 南韓自二次大戰以來，扶植大財團以提升國家產業競爭力，打造出LG、三星及現代等國際品牌。
2. 台灣有許多規模不大但技術精良的中、小型企業，政府如能扶植成為中堅企業，將有助強化產業的全球競爭力。

「台灣存在許多規模不大，但十分勤奮且勇於突破的中型企業，如果能夠將為數眾多的中、小企業扶植成為中堅企業，將強化台灣產業在全球的競爭力。」行政院院長江宜樺指出，行政院於2012年10月核定「推動中堅企業躍升計畫」重點工作，藉由找出在台灣特定領域經營績效極為卓越的企業，再以這些企業為楷模，扶植更多中、小企業成為中堅企業。

未來政府將透過「推動中堅企業躍升計畫」，在3年內表揚約30家卓越中堅企業、重點輔導約150家以上具潛力的中小型企业群，協助國內更多企業持續深耕技術、開拓利基市場，成為全球市場的隱形冠軍。經濟部工業局局長沈榮津表示，台灣超過98%的企業為中、小企業，過去一直扮演著支持我國安度金融海嘯及經濟危機的穩定力量。面對未來，世界的競爭愈形激烈，台灣中、小企業應該進一步往上發展成為小而美的中堅企業，才能持續勝出市場。而政府將從技術、生產到通路作整體規畫，協助中、小企業在全球市場取得產銷主控權。

計畫第1年，經濟部已從258家參選企業遴選10家中堅企業，分別為上銀科技、五鼎生物科技、友輝光電、台灣晶技、巨大機械、佰龍機械、法藍瓷、長

春人造樹脂廠、建大工業與致茂電子等。未來，經濟部將進一步成立「客製化輔導團」，從人才、技術、智財、品牌等4大構面，協助輔導74家中小型企業，加速其朝向卓越中堅企業目標邁進。

台灣中堅企業 推動經濟發展

在赫曼·西蒙所著作的《隱形冠軍》一書中為隱形冠軍歸列出10大條件（見表），可以發現台灣許多企業都有成為中堅企業的條件，除了經濟部遴選的首屆台灣中堅企業之外，另外包括萬國通路、豐泰

成為「隱形冠軍」10大條件

1. 成為市場第一的企業目標。
2. 市場範疇小但市占率高，而且找到利基市場絕不分散投資的市場定位。
3. 全球化布局。
4. 成為客戶不可替代的選擇。
5. 以產品及流程創新保持領先。
6. 兼顧市場與技術的驅動力。
7. 與最強對手同場競爭的策略。
8. 依靠自己的競爭優勢不參與合作聯盟。
9. 具強烈使命感與認同感的員工文化。
10. 領導者的領導風格融合權威式與參與式。



企業、三星科技、寶熊漁具、捷寶光電、元太科技等企業，也都在某些條件上符合中堅企業的樣貌。

專利布局、技術領先 上銀科技攀上第2

在全球滾珠螺桿及線性滑軌產量位居世界第2的上銀科技，不僅被政府遴選為首屆中堅企業代表，更是獲得赫曼·西蒙親口點名的台灣中堅企業。「全球約90%的國際頂級半導體設備商，都使用上銀的產品。不久前，上銀進一步取得台積電的青睞，為其提供產品。」上銀科技董事長卓永財回憶，從成立上銀科技的第一天起，他就跟自己說要做全球領導廠商。

要成為世界領導廠商，技術與專利布局是上銀最重要的手段，20年來，該公司專注於擅長的傳動系統及機器人關鍵零組件開發領域，在其自我界定的市場中，研發出具備高度競爭力的技術，如專注於奈米級精密定位技術。目前，上銀科技在全球共設置4個研發中心，研發經費占其年營收7%，全球專利數已多達1,411件。

做該領域專家 巨大機械全球產值最大

巨大機械專精於高級自行車產品，馳名全球的

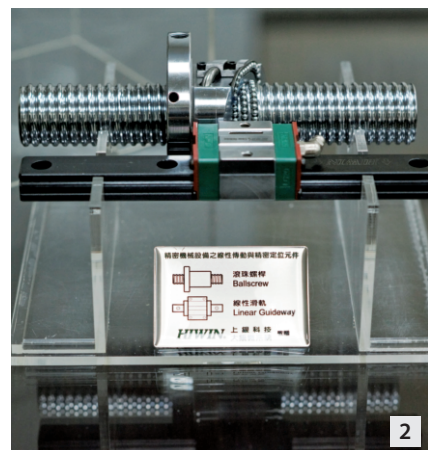
自行車品牌「GIANT捷安特」，如今已經是歐美3大品牌之一，同時，該公司也是全球產值最大的自行車集團。巨大機械的成功，與其將自己塑造為自行車領域專家的市場定位息息相關。「公司從成立以來就持續專注於本業，並不斷向上提升將自己打造為自行車專家，進而創造市場、主導市場。」巨大機械工業董事長劉金標指出，41年前，巨大創立時從代工模式起步，期間經歷中國大陸經濟崛起、國內產業空洞化危機，至今逐漸發展出品牌行銷為主的經營模式。

過程中，巨大機械不斷進行新材料、新技術的開發與運用，並結合協力廠商為全球客戶與消費者提供「最佳綜合價值」的GIANT系列商品，使其成為業界領頭羊。劉金標強調，如今巨大機械在品牌經營上，進一步以時尚自行車生活為理念，成立自行車旅行社，期許將台灣打造成為自行車島。

開發差異化商品 致茂電子全球市占第1

致茂電子擁有全球唯一最高亮度數位廣告看板顯示器檢測技術，主要產品電力電子測試系統、電源供應器檢測系統在全球市占率都是第1名。

致茂電子董事長黃欽明表示，儀器是工業發展



1. 巨大機械成功將自己塑造為自行車領域的專家，是全球產值最大的自行車集團。
2. 上銀科技重視專利與技術，其滾珠螺桿及線性滑軌兩大產品的市占率居全球第二。



之母，一直以來，致茂電子投入相當大的資源進行研發，該公司研發人員463人，占全體員工37%，2012年投入研發經費6.37億元，占當年度營收比15%，在龐大的研發資源下，輔以「精準、可靠、獨特」的經營理念，致茂電子不斷開發出與市場具備差異化的商品，讓公司毛利率高達54%。



法藍瓷鑽研獨立體瓷藝術，並以頂級陶瓷禮品市場為目標，已成為歐美知名品牌。

兼顧市場與技術

法藍瓷躍升全球NO.1

法藍瓷公司擁有獨家的軟模技術，以頂級陶瓷禮品市場為目標，已經連續6年獲得聯合國傑出工藝獎章，並以「FRANZ」成為功能性藝術陶瓷的全球品牌第1名。法藍瓷總裁陳立恆表示，法藍瓷是以文化為主軸，從人文藝術訴求出發，以科技為後盾持續追求創意，開發出獨家的軟模技術。

具備獨家技術的法藍瓷，同時也兼顧了市場經營，陳立恆說，法藍瓷突破傳統銷售陶瓷模式，發展出獨特的陶瓷產品創新經營模式，使其擺脫台灣工藝能力不如歐美國家的宿命，成為歐美知名陶瓷品牌。

與強敵競爭 萬國通路朝世界級水準邁進

最近積極回台投資的萬國通路，以日、德兩國為主要市場。該公司以「沒有品牌就沒有根」的經營理念，自創「Eminent」品牌，在德國打敗美國知名行李箱品牌「Samsonite」與德國百年品牌「Rimowa」，以市占率超過40%，坐上德國第一百貨通路銷售冠軍的寶座。萬國通路能夠成為中堅企

業，與其將世界最強對手列為競爭目標有關，因為，提高競爭目標使該公司的經營可以達到世界水準，進而成功拓銷全球市場。

價值導向經營 友輝光電穩定航向世界

友輝光電為世界級稜鏡片領導品牌，產品銷售遍及歐洲、美洲、韓國及中國大陸等市場。友輝光電董事長吳東昇表示，友輝光電深耕筆記型電腦專用背光模組領域，向來以價值導向做為企業的經營理念，促使該公司員工穩定、流動率低，另外，友輝光電持續投入研發，將核心技術內化，發展出增強光源的稜鏡片特殊成形及降低干擾的關鍵技術，更是使其成為世界第1名稜鏡片領導品牌廠商的關鍵。

總之，近年來全球經濟競爭態勢快速轉變，台灣同時面對全球化經貿競爭加劇、區域經濟整合強化等新競爭局面，因此，企業必須發展具獨特性的產品與服務，才能提升在國際上的競爭力，而專注於本業且深耕技術的「中堅企業」，則是讓台灣在全球化競爭中，可以持續維持活力的關鍵角色。■