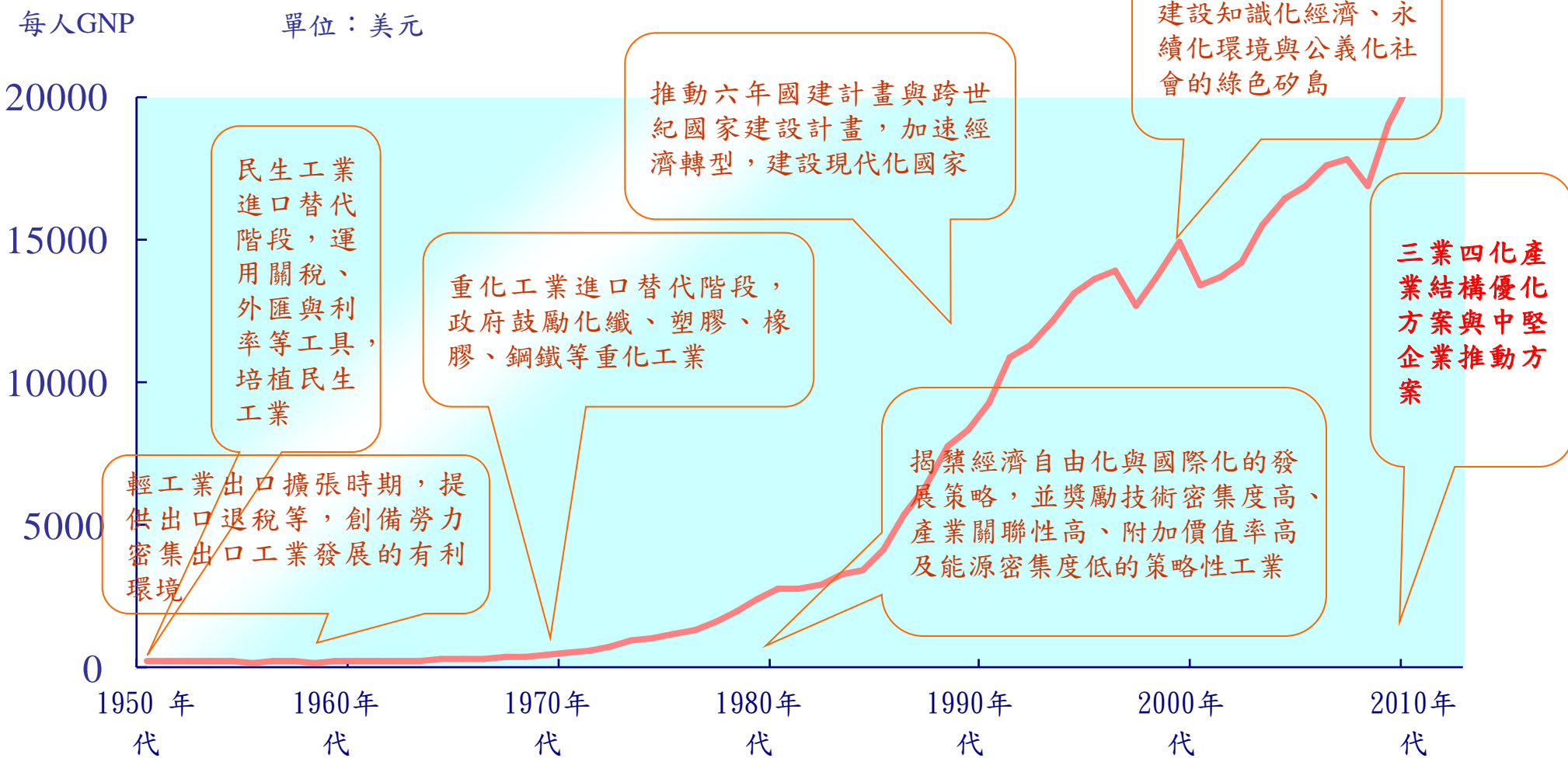


# 從四大產業到中堅企業

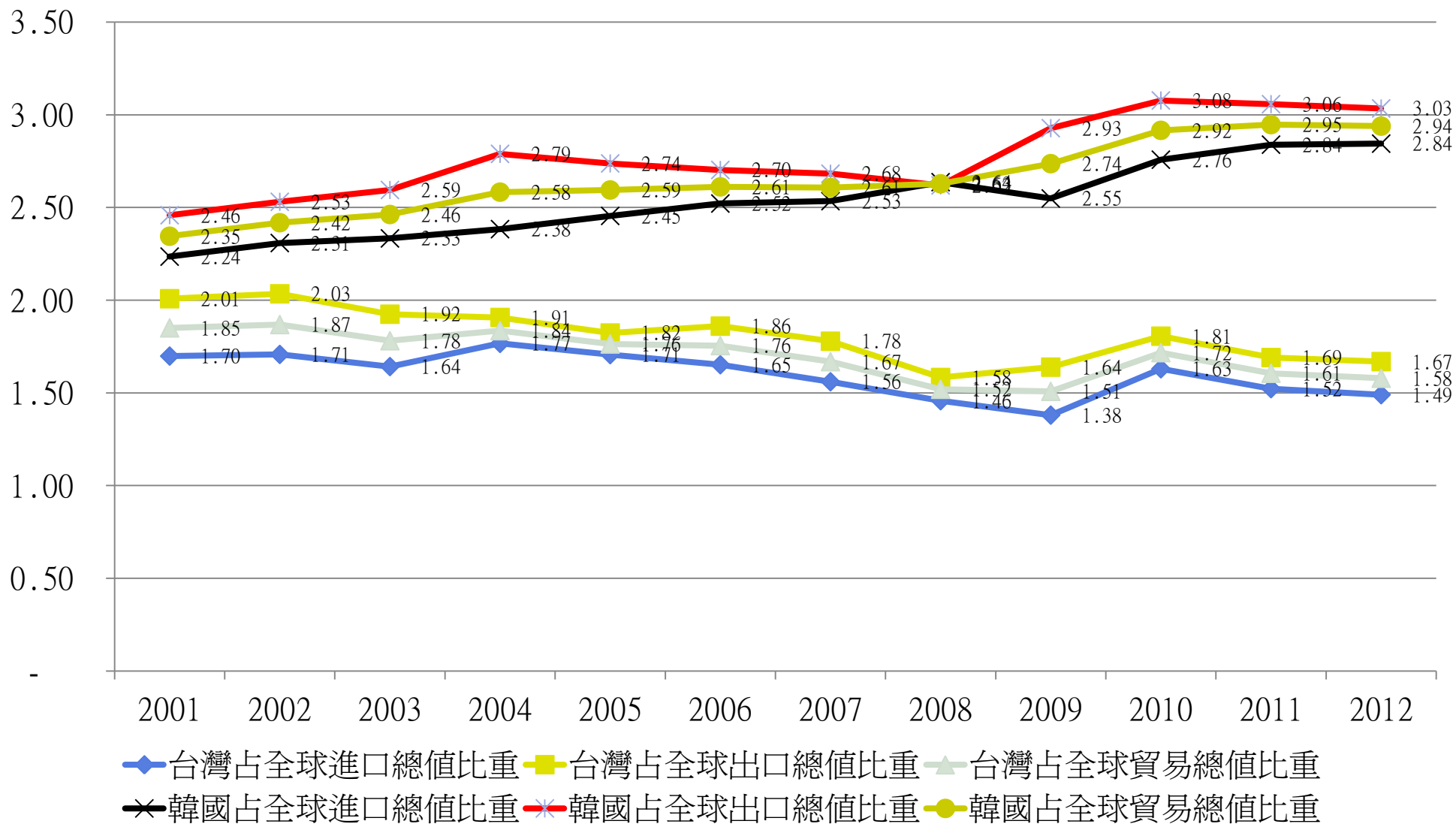
張建一 所長

# 台灣產業發展與政策演進

過去五十年來，台灣經濟快速成長，產業結構順利轉型升級，一般咸認，政府採行務實彈性的發展策略，因時因地制訂合宜的產業策略功不可沒：歷經1986、1996年後產業趨勢大轉折，2010年為是否再起飛之關鍵起始年。



# 台灣與韓國占全球貿易的比重



# DRAM產業主要廠商財報

主要廠商	2013年第1季		2012年									
	合併營收		合併 營收		合併 毛利率	營業淨利	營業淨利 年增率	稅前淨利		合併總損益		基本每股盈餘
	金額 (億元)	年增率 (%)	金額 (億元)	年增率 (%)	(%)	(億元)	(%)	(億元)	年增率(%)	(億元)	年增率(%)	(元)
2337旺宏	44.05	-14.36	242.29	-14.20	10.50	-53.24	-271.27	-55.79	-263.45	-55.18	-298.10	-1.55
	51.43		282.39			31.08		34.13		27.85		
5346力晶	85.84	31.18	317.69	-24.02	-32.38	-145.05	-29.51	-201.76	-7.40	-201.84	-8.76	-9.09
	65.43		418.10			-205.78		-217.88		-221.23		
5387茂德	0.57	-94.99	35.72	-64.95	-352.75	-138.10	-23.92	-259.63	32.88	-259.63	32.83	-10.21
	11.30		101.91			-181.53		-195.38		-195.45		
2408南科	92.46	3.34	338.82	-8.73	-65.80	-305.65	-7.57	-359.76	-9.70	-360.29	-9.65	-2.24
	89.47		371.25			-330.67		-398.42		-398.79		
3474華亞科	86.32	8.93	352.96	-5.59	-38.39	-143.39	-27.83	-155.39	-26.02	-155.39	-26.02	-2.95
	79.25		373.85			-198.70		-210.03		-210.03		
2344華邦電	76.75	2.52	329.65	-4.99	15.65	-12.67	631.02	-14.40	173.46	-16.15	137.88	-0.50
	74.86		346.97			-1.73		-5.27		-6.79		
4932瑞晶	--		141.68	-23.56	-4.45	-53.72	-490.08	-54.69	-330.77	-54.74	-330.97	-1.86
(不再公開發行， 資料為2012(1-6 月)	--		185.34			13.77		23.70		23.70		

# 面板產業主要廠商財報

主要廠商	2013年第1季		2012年									
	合併營收		合併 營收		合併 毛利率	營業淨利	營業淨利 年增率	稅前淨利		合併總損益		基本每股盈餘
	金額 (億元)	年增率 (%)	金額 (億元)	年增率 (%)	(%)	(億元)	(%)	(億元)	年增率(%)	(億元)	年增率(%)	(元)
2409友達	942.44	16.21	3,784.71	-0.33	-2.29	-378.65	-34.33	-552.71	-15.81	-559.07	-9.02	-6.19
	811.02		3,797.12			-576.59		-656.52		-614.47		
3481群創	1,168.48	3.27	4,836.10	-5.19	0.98	-193.45	-69.15	-300.71	-56.88	-294.73	-54.49	-3.95
	1,131.46		5,100.81			-627.00		-697.30		-647.61		
2475華映	125.90	10.49	482.65	-21.48	-9.43	-120.94	-14.47	-115.32	0.42	-113.16	-5.87	-1.75
	113.95		614.71			-141.41		-114.84		-120.21		
6116彩晶	75.70	-10.86	357.84	-20.72	8.90	-9.13	-86.07	-26.51	-70.21	-26.51	-70.34	-0.56
	84.92		451.38			-65.54		-88.98		-89.39		
8069元太	53.78	40.18	267.05	-30.51	10.70	-14.50	-120.69	-6.36	-109.23	-10.84	-117.12	-0.69
	38.36		384.28			70.05		68.91		63.31		
8105凌巨	23.14	-32.74	133.80	-7.14	4.39	-3.62	-40.77	-6.03	-2.03	-6.28	1.13	-1.42
	34.40		144.09			-6.10		-6.15		-6.21		

# LED產業主要廠商財報

主要廠商	2013年第1季		2012年									
	合併營收		合併 營收		合併 毛利率	營業淨利	營業淨利 年增率	稅前淨利		合併總損益		基本每股盈餘
	金額 (億元)	年增率 (%)	金額 (億元)	年增率 (%)	(%)	(億元)	(%)	(億元)	年增率(%)	(億元)	年增率(%)	(元)
2448晶電	43.25	1.80	199.31	-9.25	7.35	-12.03	-5384.99	-21.84	628.24	-23.30	714.09	-1.30
	42.48		219.64			0.23		-3.00		-2.86		
2426鼎元光電	7.71	-10.14	33.40	-16.18	-6.96	-6.85	464.26	-7.80	196.94	-8.24	175.63	-1.98
	8.57		39.85			-1.21		-2.63		-2.99		
3061燦圓	9.30	-13.32	48.51	15.42	-0.97	-7.65	124.56	-8.29	142.70	-8.14	182.49	-1.25
	10.73		42.03			-3.41		-3.42		-2.88		
3383新世紀	8.01	19.06	36.25	-23.42	2.80	-5.72	-271.50	-7.45	-339.01	-7.16	-341.31	-2.58
	6.72		47.34			3.33		3.12		2.97		
2340光磊	15.35	-3.48	68.44	-6.79	18.68	4.01	-35.00	4.17	-21.78	3.36	-25.90	0.62
	15.90		73.43			6.17		5.33		4.53		
2393億光	50.24	19.63	190.68	2.28	23.27	10.93	-26.26	7.45	-52.72	5.43	-58.44	1.30
	42.00		186.42			14.82		15.76		13.06		
6168宏齊	8.76	5.85	37.70	0.88	-2.95	-5.43	425.15	-5.74	-1372.19	-5.25	-1320.73	-2.62
	8.27		37.37			-1.03		0.45		0.43		
2499東貝	17.93	75.61	77.39	33.21	15.03	1.85	-157.09	1.27	-123.86	0.77	-114.38	0.25
	10.21		58.10			-3.24		-5.34		-5.39		
3031佰鴻	6.18	-26.31	33.28	-23.23	7.01	-3.65	-406.49	-3.70	-346.21	-4.16	-429.19	-1.81
	8.38		43.34			1.19		1.50		1.26		
6164華興	3.84	-3.76	16.71	3.93	27.10	1.02	43.09	0.53	-5.64	0.32	-25.58	0.26
	3.99		16.08			0.71		0.56		0.43		
3698隆達	28.88	31.68	100.56	10.47	13.12	4.05	-710.78	3.23	-412.78	2.91	-311.27	0.69
	21.94		91.03			-0.66		-1.03		-1.38		

# 太陽能產業主要廠商財報

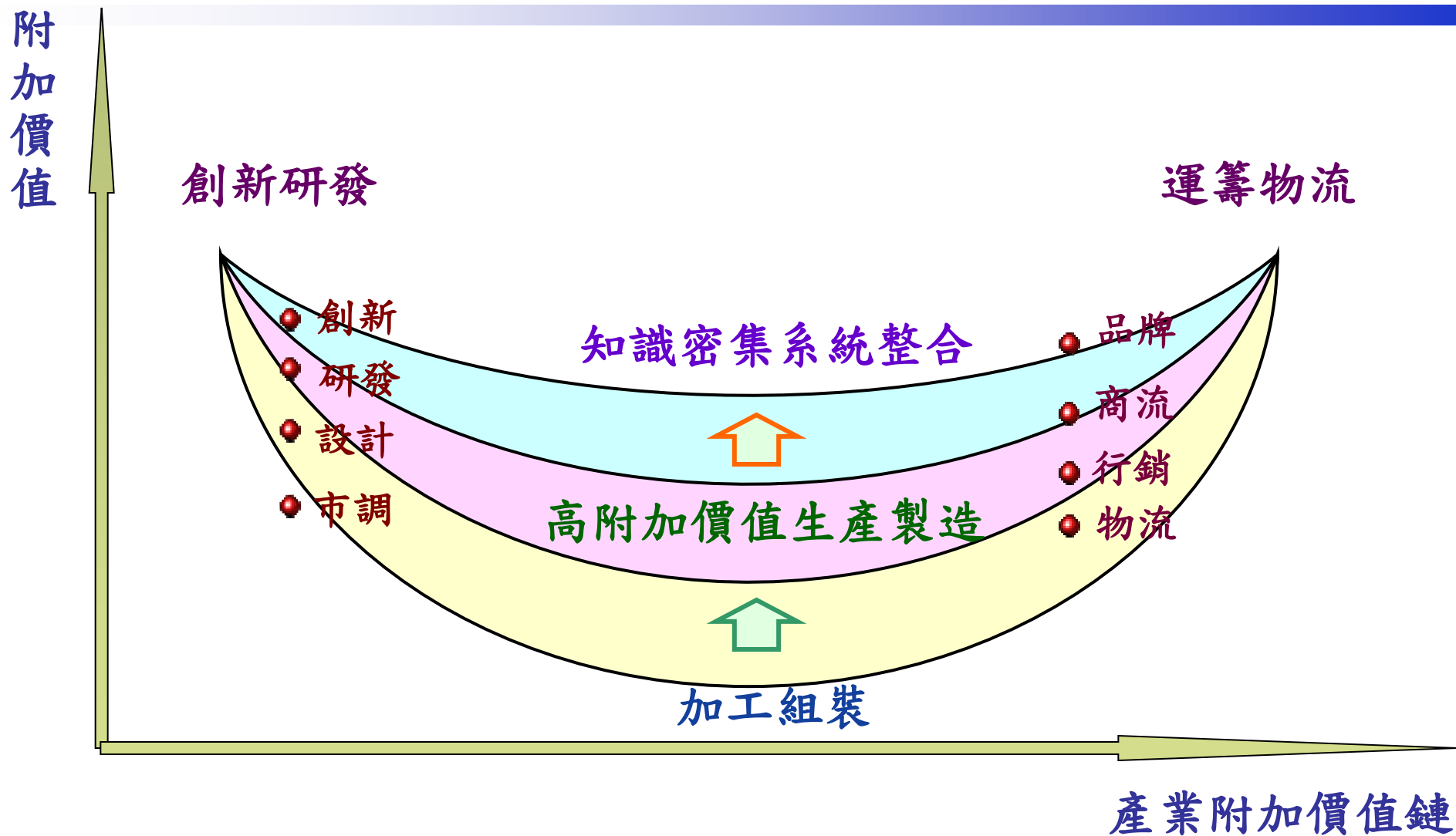
主要廠商	2013年第1季		2012年									
	合併營收		合併 營收		合併 毛利率	營業淨利	營業淨利 年增率	稅前淨利		合併總損益		基本每股盈餘
	金額 (億元)	年增率 (%)	金額 (億元)	年增率 (%)	(%)	(億元)	(%)	(億元)	年增率(%)	(億元)	年增率(%)	(元)
太陽能矽晶圓												
5483中美晶	49.12	147.96	190.89	8.78	4.72	-12.13	-260.68	-26.82	-576.94	-23.60	-650.60	-4.90
	19.81		175.49			7.55		5.62		4.29		
3519綠能	26.79	-4.71	98.87	-45.39	-29.04	-35.85	103.04	-36.08	55.57	-35.80	53.95	-11.65
	28.11		181.07			-17.66		-23.19		-23.26		
太陽能電池												
6244茂迪	36.67	-5.74	149.13	-47.10	-19.08	-45.97	77.23	-56.52	86.00	-50.72	103.88	-11.52
	38.90		281.91			-25.94		-30.39		-24.88		
3452益通	4.69	-5.20	22.18	-69.80	-52.59	-15.73	-51.02	-18.58	-58.75	-18.59	-141.26	-3.75
	4.95		73.44			-32.12		-45.04		45.04		
3514昱晶	28.40	-24.95	139.66	-25.75	-4.71	-16.50	-19.29	-19.61	-3.73	-19.24	21.08	-5.68
	37.84		188.10			-20.45		-20.37		-15.89		
3576新日光	25.92	-16.55	122.41	-40.54	-26.40	-40.51	47.03	-42.34	47.95	-41.93	43.92	-9.69
	31.06		205.88			-27.55		-28.61		-29.13		

## 四大產業的問題

1. 研發經費投入低，沒有自主關鍵技術。
2. 缺乏優質專利，須支付權利金，增加成本。
3. 下游應用產品缺乏品牌，找不到出海口。
4. 上游缺乏核心及創新專利，下游缺少整合性策略佈局專利。
5. 缺乏健全的產業供應鏈。



# 台灣產業結構調整方向



## 推動中堅企業發展

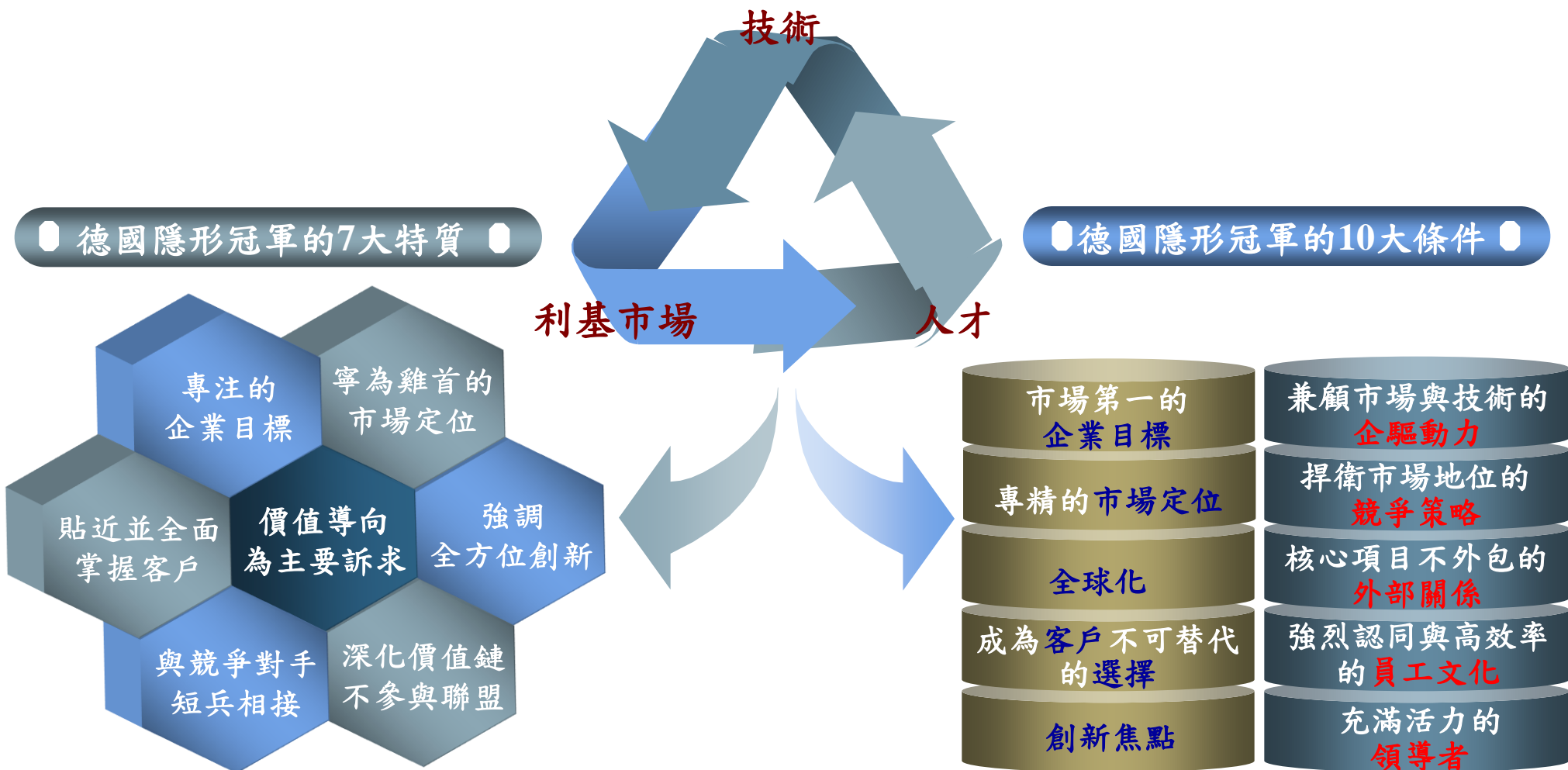
- 壹 中堅企業概念
- 貳 主要國家孕育中堅企業的基盤環境
- 參 台灣發展中堅企業之挑戰
- 肆 發展中堅企業所需基盤環境之建議

# 壹、中堅企業概念



# 壹、中堅企業概念 -特質與條件-

**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。



備註：7大特質、10大條件詳細說明如附件2、3

# 台德日之中堅企業案例

	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，<u>優異之性價比</u></li> <li>• <u>人性化的介面設計</u>，直接飲用方便使用。製造基地於德英及瑞士</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>• <u>高超的光學設計及技術獨門能力</u>，在工業天文及醫療領域負盛名</li> </ul>
	福士集團 Würth Group	五金維修用品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 極致客戶服務，並以<u>師傅帶徒弟，複製強大的直銷部隊</u></li> <li>• <u>全球運籌效率</u>，98%產品可在24小時內送達</li> <li>• 國際化布局，以突破營收天花板，維持10%年成長</li> </ul>
	凱馳 Karcher	專業清潔用品與設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在總部<u>設立產品研發中心</u>，每年向市場不斷推出具有全新產品功能及超前市場理念的前衛產品</li> <li>• 擁有完善全球生產經銷體系，每天將數萬件清潔產品運輸至世界各地</li> </ul>
	路德 RUD	鏈條製造商	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持續與客戶進行合作，<u>採用動態創新模式</u></li> <li>• 入選德國柏大創新企業之一</li> <li>• 設立鏈條學院強化培訓教育</li> <li>• <u>講究開放與信任的員工關係</u></li> <li>• <u>強調客戶滿意度形成的長期合作與重複購買 ( Repeat-Buy ) 關係</u></li> </ul>
日 本	島野 SHIMANO	自行車傳動系統、釣魚具、滑雪板、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<u>終端市場需求</u>，並具<u>高度系統整合能力</u>，不易被模仿</li> </ul>
	樹研工業株式會社 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70%市場</li> <li>• 卓越的<u>工匠技藝</u>與<u>自主設計的模具設備</u>，相輔相成推升精密度</li> </ul>

## 台德日之中堅企業案例(續)

### 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**。

### 我是該領域的專家

公司名稱 巨大機械

The logo for GIANT, featuring a stylized blue wave icon to the left of the word "GIANT" in a bold, blue, sans-serif font.



- ▶ 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「最佳綜合價值」的GIANT系列商品。

資料來源：「中堅企業概念與特性」簡報資料，龔明鑫，2012

# 壹、中堅企業概念 -各國定義-

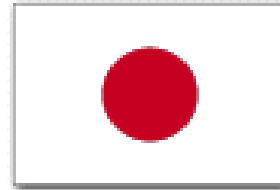


(推動中堅企業躍升計畫  
評選標準)

- 規模：具備適當規模，營業額200億以下或2,000人以下
- 長期耕耘：企業年資10年以上
- 技術：關鍵技術在特定領域具獨特性及關鍵性
- 研發創新：持續投入研發創新
- 品牌：以自有品牌行銷國際市場
- 市場通路：以國內為主要經營或生產基地，但掌握國際市場及通路



- ◆ 在全球市場的市佔率為前三名或是在母國所在區域市場佔有率第一名
- ◆ 營業額未超過30億歐元
- ◆ 通常不具高知名度，但在各自利基市場中具有強大影響力



- ◆ 資本額在3億日圓以上，未滿10億日圓之企業



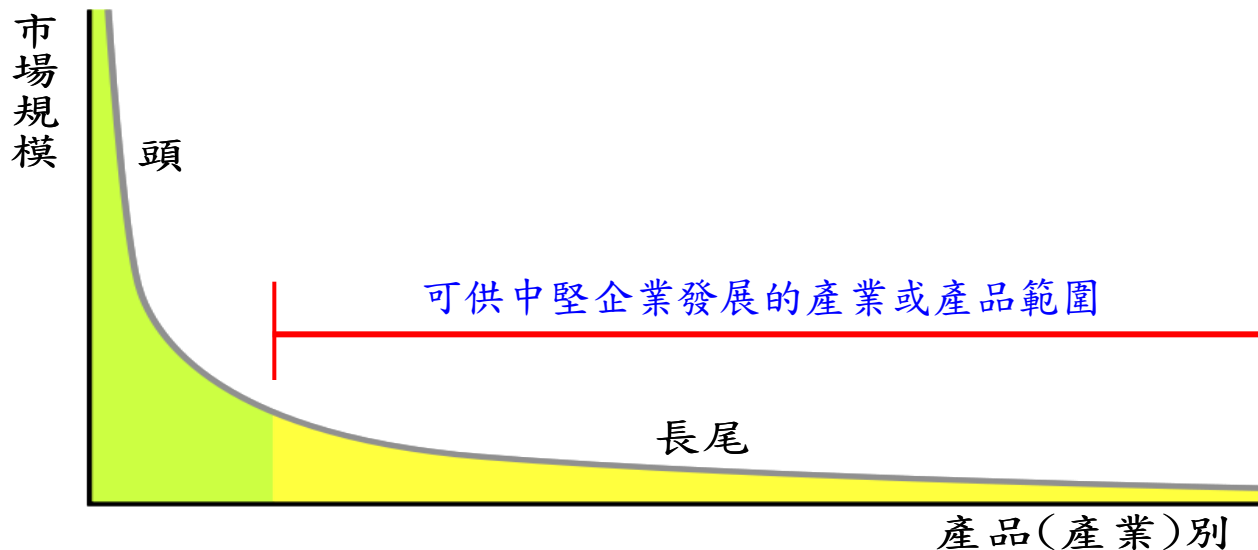
- ◆ 非中小企業或財團交叉持股公司
- ◆ 營業額400億~1兆韓元(約台幣11億-270億)，正式員工人數300~999名之企業
- ◆ 於技術、市場、投資、經營創新等方向具有國際競爭潛力者



# 壹、中堅企業概念

## - 中堅企業對於台灣經濟的重要性 -

- ◆ 台灣內需市場小，較難支撐大型企業的發展，因而相當依賴國際市場。同時大型企業所處的產業規模通常屬於大市場型態，一定會有許多競爭者，尤其在先進國家有尖端科技優勢、開發中國家有低工資及政府介入優勢的雙重夾擊之下，台灣大型企業的發展相形困難。
- ◆ 中堅企業所處市場規模較小，先進國家或開發中國家不太注意這些市場，反而容易有發展契機。同時，在全球化之後，各種產品即可突破國境藩籬，以全球為市場，所以，在產品製程的供應鏈體系中或是最終消費財均會出現許多利基市場(niche market)。
- ◆ 如同長尾理論的右端，雖市場規模小，但有很多發展空間，只要全球市佔高(如前3名)一樣有所成。加上台灣中小企業的創意性夠，適合生產多元化的利基產品，再配合台灣具有寧為雞頭的個性，在小市場領域取得領先地位的機會會比在大市場領域多，因此，中堅企業很符合台灣中小企業特色，也適合中小企業發展。





# 壹、中堅企業概念

## -台德日各國中堅企業的發展特性-

### 台灣

- 在台灣經濟發展之下，企業規模逐漸加大，並發揮組織力量，負責人不斷累積舊技術，學得新技術，成為企業在國內外競爭的新利器
- 台灣多種工業已建立完整產業體系，匯成一股強勁的產業發展優勢，企業只要在一項產品的製程過程中掌握其中一項或幾項技術，精煉煎熬成核心競爭力，即可維持高成長率及高獲利率
- 中堅企業的規模伸縮自如，可為大企業做衛星廠，隨大廠成長而成長，也可自己成為中心廠，培養衛星廠，自己掌握某些優勢

### 德國

- 有70%是屬於家族企業、有90%屬於私有未上市的企業、出口佔營收60%以上
- 有70%位於鄉鎮，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
- 低調，除客戶與同業外，不為人所知
- 製造業聚焦於高品質與高價值的生產事業；服務業聚焦於生產事業所需的周邊支援行業為主體
- 非正式統計全球2,500家隱形冠軍中有1,200家位於德國

### 日本

- 以「鬼之藝，匠之氣」為精神，成為日本製造金字塔的底層支撐力量，家家擁有獨門產品而被稱「Only-One Company」
- 多數企業以維持小而美樣貌為主，鮮少朝向規模化發展
- 直接出口比重極低，大多扮演大型集團企業在國際市場競爭的後勤支援角色
- 以追求在精密與小型生產領域的獨門技藝為發展目標
- 社會高度推崇在特定領域擁有權威地位的「達人」或傳統技藝「國寶級」人士
- 家族企業為主體，世世代代承襲精益求精的工匠技藝

## 貳、主要國家孕育中堅企業的基盤環境



## 貳、主要國家孕育中堅企業的基盤環境

-僅韓國針對中堅企業有擬定發展政策，其餘國家則無-

	德國	日本	瑞士	韓國
人才培育	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.德國雙軌制職業訓練在歐盟地區應受更高之肯定</li> <li>2.持續及擴大辦理國家職訓與專業人才培訓計畫</li> <li>3.為職訓結業生設計具學士水準之進修課程</li> <li>4.加強儲備專業人力，尤其是數學、資訊、自然科學及科技領域人才</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.由中小企業基盤整備機構培育與確保中小企業人材，運用高工與專科學校之設備與技術訣竅培育年輕技術員，並辦理地方企業與高工建教合作、派遣師生赴企業實習</li> <li>2.輔導開發通用軟體，將企業內部員工擁有之技術(生產管理、品質管理、出貨管理等)予以數位建檔，利經驗傳承</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.瑞士教育發達，制度完善，尤重職業及專業訓練教育</li> <li>2.開放歐盟15個創始會員國自由入境工作及居留，有利瑞士企業引進人才，拓廣國際市場</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.提供活用專業人才之費用支援</li> <li>2.先經由政府研究機關聘用研究人力後，再派遣至有需求的中堅企業工作3年以上</li> <li>3.擴增產學合作系統</li> <li>4.設置中堅專業人才綜合僱用支援中心，及支援自海外聘用專業人才與日本等先進國家退休技術人員之政策</li> </ol>
提昇研發能力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.聯邦總理主持創新及成長委員會，提升中小企業創新能力</li> <li>2.提高中小企業導向之科技補助經費</li> <li>3.輔導中小企業相互合作及與研究機構研發合作</li> <li>4.推動相關計畫，如中小企業創新計畫、經濟連結科技計畫等</li> <li>5.推動研發獎金制度，鼓勵大學及研究機構承接中小企業委託案，開發新產品</li> <li>6.整合德國聯邦政府、地方政府及歐盟有關研發暨科技之諮詢服務平台，建立單一窗口，藉以加強輔導中小企業</li> </ol>	<p>由各地區大學或研究機構提供軟硬體研究設施供中小企業派員進駐利用。藉由企業人員與研究學術機構之密切互動，增進研究效率與加速商品化速度，達成雙贏</p>	<p>獎勵研發及創新產品，以專案獎金補助各方申請研發實用之產銷技術，並獎助有意配合學界成功開發之尖端新技術人士成立公司量產上市</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.支援產業原創技術開發事業之比重自2009年17.9%，2012年提高至25%。至2020年發掘300項有前景之因應技術，每項技術3~5年間年平均最大支援規模將增加至100億韓元</li> <li>2.為提高智財權附加價值與推動產業化，設置民間與政府合作之創意資本株式會社</li> <li>3.仿效德國設置銜接地方大學的地方技術核心中心，建構與技術革新中心的網絡</li> <li>4.設置企業難題解決中心，協助減少政府技術革新政策與企業實際所需技術之差異</li> </ol>

## 貳、主要國家孕育中堅企業的基盤環境

-僅韓國針對中堅企業有擬定發展政策，其餘國家則無(續)-

	德國	日本	瑞士	韓國
金融協助	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.提供中小企業界有關德國復興建設銀行之融資計畫</li> <li>2.由公部門銀行提供擔保，提高私部門銀行提供貸款之意願</li> <li>3.透過創投基金法建構有利創投基金活絡運作之環境</li> <li>4.與工商界共同合作，提高創投基金額度，擴大投資新創業之高科技中小企業(高科技創投基金、ERP創投基金)</li> <li>5.設立地區性諮詢專家協助新興高科技公司申請創投基金</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.為促進中小企業持續透過研發活動，創造新的事業領域或商品，創設中小企業技術革新制度，針對凡經地方政府認可之中小企業創新事業活動計畫，將由各主管機關給予補助及融資等必要支援</li> <li>2.降低中小企業專利申請費用、特別創業融資優惠及信用保證措施</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.推動中小企業商業擔保制度，以減輕中小企業融資貸款之手續，並循此設立區域性商業擔保合作社</li> <li>2.(風險資金創投公司法)透過減免聯邦印花稅或提高其參與股份之上限等方式，鼓勵創投公司多購新創中小企業股份</li> <li>3.提供擔保、分擔利息、減稅等方式，鼓勵中小企業提出特定的專案計畫</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.中小企業升級為中堅企業後5年內將依階段調升最低限稅率與降低研發部分之優惠減免稅率</li> <li>2.升級成中堅企業後，與銀行關係不變，5年內不縮減原有保證規模，並分階段提升保證金額</li> <li>3.由政策金融公社、進出口銀行等執行長期設備投資、研發投資資金支援、配套型金融支援等專案，減輕保證已到期與貿易金融之負擔，以支援有成長潛力之中堅企業</li> </ol>
開拓海外市場	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.協助廠商開拓全球市場，並在世界貿易會談中與各國繼續協商世界貿易規則</li> <li>2.實施出口擔保及投資保證辦法，使業者在開拓較艱難市場時獲得協助</li> <li>3.持續推動有利德國工業界可確保原物料供應之融資擔保工具</li> <li>4.加強德國工商總會海外辦事處與德國企業界合作並提供企業媒合商機</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.透過簽署雙邊合作協定(EPA等)或APEC、OECD等國際會議，爭取對日資企業更有利經營環境，以利海外發展</li> <li>2.由中小企業基盤整備機構、日本商工會議所、日本貿易振興機構等提供資訊、研討會、提供諮詢、輔導等服務</li> <li>3.由日本貿易振興機構協助企業參加國際商展與媒合商機，協助打開行銷通路並依需要核發產地證明來輔導出口</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.透過瑞士對外貿易推廣協會設置瑞士歐洲資訊中心，鼓勵業者多利用該中心資訊網站，蒐集商情及相關之歐盟貿易法規</li> <li>2.瑞士外交部駐外使領館亦於駐在地區協助中小企業廠商拓展海外市場據點</li> <li>3.透過瑞士投資促進組織、共同基金會，協助中小企業開發海外場</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.設置全球行銷支援體制，協助解決有意拓展全球市場之中堅企業所面臨專業人才、資訊與海外網絡不足障礙</li> <li>2.設置中堅企業拓展海外市場所需資訊之「導航系統」</li> </ol>

## 參、台灣發展中堅企業之挑戰



# 參、台灣發展中堅企業之挑戰

## -現階段挑戰-

### 人才培養方面：

1. 中堅企業若有生產特殊產品，便有特殊技術的人才需求，且需求量通常不大，依照目前體制難以培養
2. 技職教育普遍不受重視，且未能有效符合市場需求
3. 從海外延攬相關技術人才，礙於國內現行相關聘僱外籍專業人士來台規定之約束，難以有效執行(如附件5)

### 技術面：

維護關鍵性技術不被超越便是最主要的問題所在

### 技術面：

最常遇到企業內部資源不足、能力不足等問題

### 品牌與行銷方面：

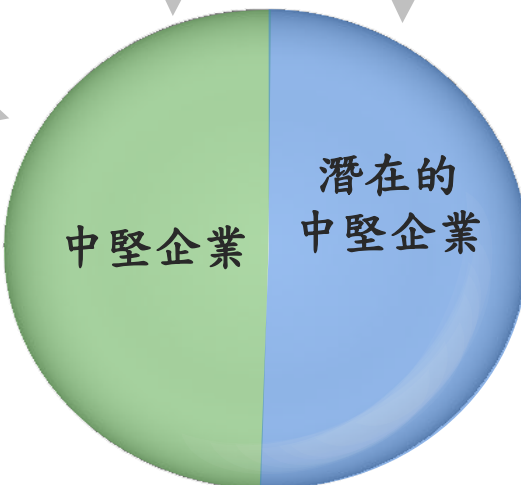
若已是中堅企業，在品牌與行銷方面應該是有所發展

### 品牌與行銷方面：

相對缺乏品牌與行銷能量，如品牌建立困難、認知不足等

### 專利與智財權佈局方面：

從產業鏈而言，和其他廠商有銜接上問題，可能會產生侵權或支付權利金等問題。同時，中堅企業受限於規模，完整不易，容易導致國際專利訴訟案件

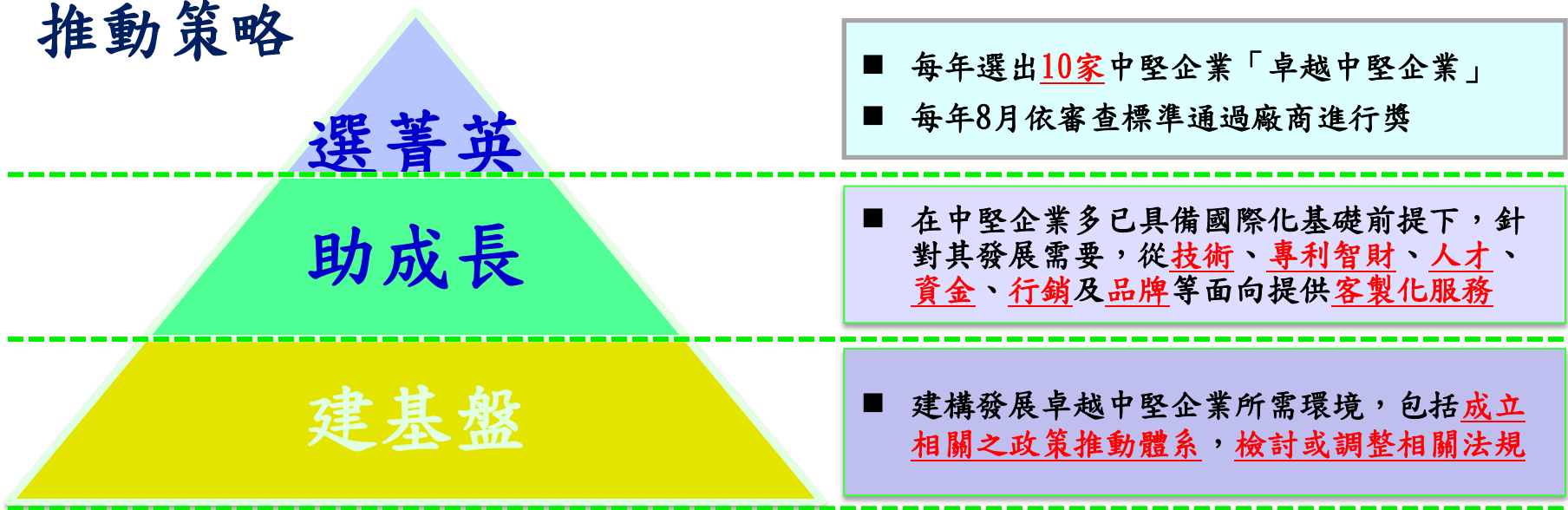


# 參、台灣發展中堅企業之挑戰

## -推動中堅企業躍升計畫之內容概要-

推動中堅企業躍升計畫	計畫目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>引領企業提升技術專精</b>：強化中堅企業之<u>技術</u>、<u>研發創新</u>及<u>品牌</u>，創造於<u>國際市場之獨特性</u></li> <li>■ <b>創造台灣產業成長新動能</b>：透過中堅企業競逐國際市場，<u>帶動上中下游關聯企業</u>同步成長</li> <li>■ <b>提供國內優質工作機會</b>：藉由中堅企業培育專業人才，引導中堅企業多<u>雇用本國人才</u>，並創造優質工作機會</li> </ul>
	計畫目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 重點輔導約150家以上具潛力之中小型企業群</li> <li>■ 表彰約30家卓越中堅企業</li> <li>■ 帶動相關投資1,000億元</li> <li>■ 創造就業10,000人</li> </ul>

### 推動策略



## 肆、發展中堅企業所需基盤環境之建議





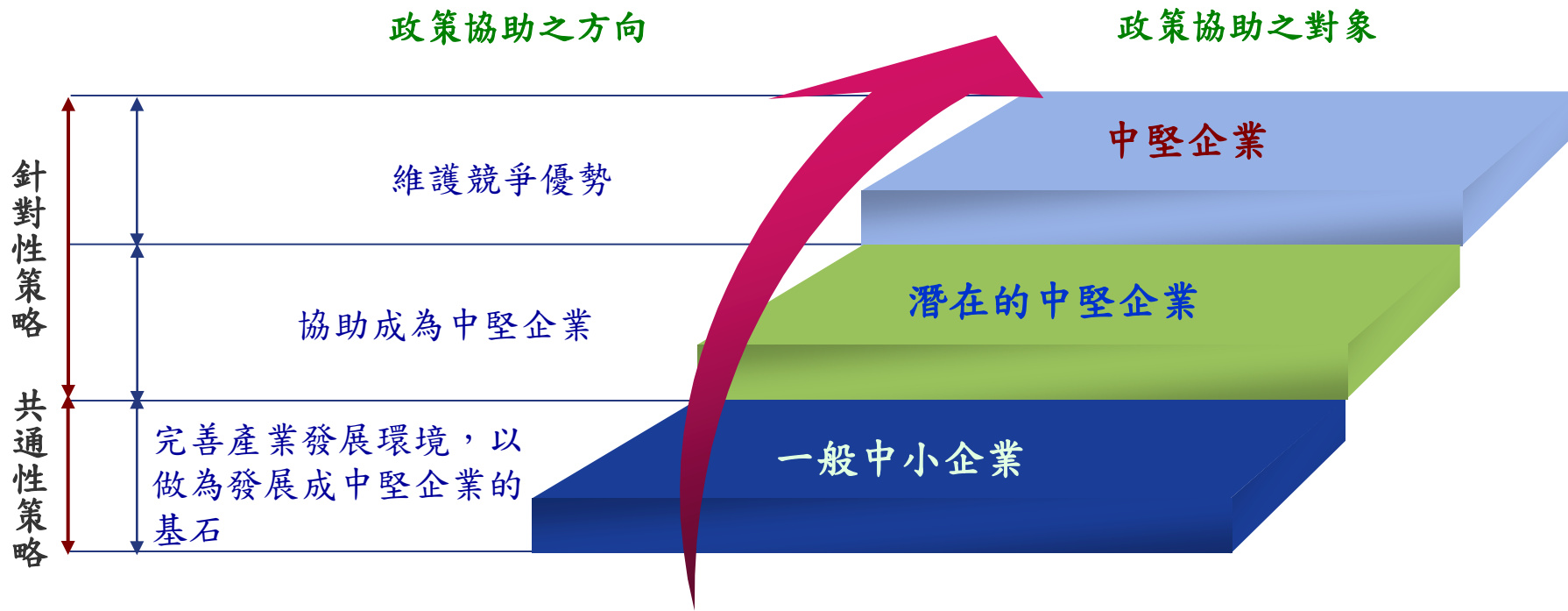
# 肆、發展中堅企業所需基盤環境之建議

## -政策規劃方向-

◆ 針對3個族群、2種不同策略方向來思考：

- ▶ 透過共通性策略，完備國內產業發展環境的基礎，期以協助一般中小企業逐步提升競爭力，達到潛在中堅企業或成為中堅企業的實力
- ▶ 針對已經是中堅企業的企业給予維護競爭優勢的協助
- ▶ 針對潛在的中堅企業提供發展成為中堅企業的協助

◆ 由於中堅企業要發展成大型企業的過程，通常是風險性最大、失敗率最高的過程，必須謹慎為之。然礙於研究時程的限制，因此，本研究暫時不予以討論。



# 肆、發展中堅企業所需基盤環境之建議

## - 共通性策略 -

政策主軸	建議方向
發掘國內中堅企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 協調財政部提供貿易磁帶資料及廠商名錄。先從主要出口市場中，篩選出占該產品整體出口比重前3大(可視為中堅企業)或前10大(可視為潛在的中堅企業)的企業名單，再據此名單前去拜訪是否需要政府提供協助之處</li> <li>◆ 藉由貿易磁帶資料持續監控中堅企業或潛在中堅企業的市場佔有率的變化，若有發生激烈變動或持續下滑現象，政府需主動瞭解問題癥結，並予以適當協助。</li> </ul>
技術研發與提昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 以美國中央單位對促進技術轉移之鼓勵和規範，以及美國大專院校對於技術移轉之管理，檢視我國科學技術基本法、專利法並予以強化，活絡國內學術和業界技術移轉之研發環境</li> <li>◆ 擴大政府創投研發資金挹注，並參考香港「投資研發現金回饋計劃」，鼓勵企業增加研發投入</li> <li>◆ 企業購買專利或技術，並在台灣當地應用者，相關成本支出享稅務扣除</li> <li>◆ 參考美國技術創新計畫和韓國產業技術防止外流及保護法，建構研發國際化涉及敏感技術外流規範</li> </ul>
專利與智財權的佈局	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 協助企業提昇專業的智權管理能力，審慎規劃技術或設計方面的專利保護</li> <li>◆ 宣導、協助企業進行「專利檢索」的重要性與實際操作</li> </ul>
提昇品牌價值與行銷，提升企業競爭力	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 建立跨部會品牌輔導資源與工具之協商平台，將各部會經費與資源予以整合、檢討，並集中經費在效果較佳的措施上，以落實協助我中堅企業發展國際品牌</li> <li>◆ 透過信保基金協助業者取得資金，並增加政府相關輔導計畫經費以作為推動品牌國際化之用</li> <li>◆ 建議政府資源可針對業者較需要協助國際化的「前置作業期」，如消費者行為研究、市調、參展、觀摩、學習標竿等，列為輔導重點，並加強廣宣，讓業者得以充分應用政府相關資源</li> </ul>
人才培育	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 加強技職體系，以養成高級技術人才</li> <li>◆ 邀請在國外工作之優秀研發或專業技術人才，返國就職或進入學校授課</li> </ul>
開拓海外市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供符合一定條件之業者(如中堅企業)進行與業務拓展相關之海外市場研究調查所需經費的優惠貸款</li> <li>◆ 政府建立訊息傳遞機制，如設立海外據點或辦事處，掌握海外市場脈動及商機，並建置政府與業者之間的溝通管道，實際協助業者拓展海外市場</li> </ul>

# 肆、發展中堅企業所需基盤環境之建議

## -針對性策略-

政策主軸	針對潛在的中堅企業 (發展成為中堅企業的協助)	針對中堅企業 (維護競爭優勢的協助)
<p><b>技術研發與提昇</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 大學的研究能量與技術服務必須要能與潛在的中堅企業相配合</li> <li>◆ 透過產學合作方式，由業者主導技術開發議題與方向，而大學院校提供研究能量、研究設備以及相關解決之道，以彌補潛在的中堅企業內部研發資源不足的問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 同樣透過產學合作方式</li> <li>◆ 國科會或工研院應就中堅企業的請求之下，協助中堅企業執行相關的技術研究與開發。如國科會針對中堅企業需求，委託相關大學科系執行專案計畫或基礎科學的技術研究</li> </ul>
<p><b>專利與智財權的佈局</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一旦發生侵權而導致國際專利訴訟時，政府可建立管道來提供相關協助，例如提供法律諮詢服務、協助委請訴訟律師等等</li> <li>■ 由於國際專利訴訟案經常會涉及的相互毀滅的狀況，故工研院可盤點既有技術，並授權給國內中堅企業或潛在的中堅企業，以充足該企業在談判桌上的籌碼或與對方進行交互授權之用。同時，工研院也必須經常研發一些防護型的專利，隨時技術授權給中堅企業</li> <li>■ 可委託商研院或工研院針對在既有專利與智財權的佈局之下，如何避免或減少專利侵權的商業模式進行專案研究，並將研究成果提供給中堅企業或潛在的中堅企業做為參考</li> </ul>	
<p><b>提昇品牌價值與行銷，提升企業競爭力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 品牌有暈輪效果(Halo Effect)，可建立品牌共用或品牌合作模式，透過國際品牌來協助潛在的中堅企業建立品牌，類似NB的Intel Inside一般。然此種合作模式機制設計、利益分配則有待進一步研究與分析(或許可委請商研院協助專案研究)</li> <li>◆ 加強國家形象與企業品牌形象相結合，以提升企業品牌的效益</li> <li>◆ 建議政府協助潛在的中堅企業建立全球行銷管道，如在主要國際機場、各大國際都市設立台灣精品的據點或台系百貨公司等等。</li> </ul>	<p>(中堅企業對於品牌與行銷應該是已經有所發展，反而是潛在的中堅企業相對缺乏品牌與行銷能量，也才是政策重點)</p>

# 肆、發展中堅企業所需基盤環境之建議

## -針對性策略(續)-

政策主軸	針對潛在的中堅企業 (發展成為中堅企業的協助)	針對中堅企業 (維護競爭優勢的協助)
<p>人才培育</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 轉換產學合作的思維。以往多以「產業」為對象進行產學合作及人才養成，但難以應付企業需求。因此，建議以「企業」為對象執行產學合作，以培育所需之技術人才</li> <li>◆ 由於中堅企業或潛在中堅企業所需要的特殊技術人才比較少見，無法從一般教育學程中養成，因此，國內大專院校可以針對其對於特殊技術人才的需求，採定期或不定期的方式開設企業專班，來訓練、培育企業所需人才</li> <li>◆ 檢討與鬆綁目前聘僱外籍專業人士來台工作規定：               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 取消或放寬外籍員工須具兩年相關工作經驗的規定，以利雇主引進適當人才，也較他國更具吸引誘因</li> <li>2. 開放外國人從事專門性技術性工作薪資數額限制由勞資雙方及市場供需決定，以增加企業用人彈性</li> <li>3. 放寬相關雇主營業額之門檻標準及轉換雇主相關規定</li> </ol> </li> </ul>	
<p>開拓海外市場</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 由於中堅企業大多屬於小市場的產品，如遇到貿易障礙，政府不見得會知道，因此，政府必須更主動去瞭解及協助解決中堅企業所面臨的貿易障礙問題，例如政府可以透過雙邊或多邊的貿易談判，來協助業者排除障礙、開拓海外市場</li> <li>◆ 中堅企業多處於小市場，相較於大市場的產品談判之下，其談判成功機率相對較高</li> </ul>	

簡報結束  
敬請指教

## 附件1、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。

## 附件2、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