

中堅企業 教戰手冊

Guidebook on Mittelstand

在全球競爭裡，一個國家不只需要大企業，
更需要精強的中小企業，競逐全球。

——《隱形冠軍》德國管理大師 赫曼·西蒙



中堅企業緣起、概念與特性

中堅企業緣起

- (一) 國內部分產業以代工為主，有製造技術但缺乏核心（關鍵）技術，故無法創造市場需求，也難發展品牌。
- (二) 全球經濟均受金融風暴及歐債影響，但德國之百年品牌企業 - 隱形冠軍，支撐經濟屹立不搖。
- (三) 業界普遍認為德國企業極為重視技術專精，在個別領域占有具獨特性之地位。
- (四) 行政院指示研擬師法德國作法，發展並輔導具有技術、創新、品牌等國際競爭力的「中堅企業」。
- (五) 這種小而美之中堅企業在關鍵技術較易掌握與取得，在產品附加價值也較易提高。
 1. 也就是比較容易從技術、生產到通路作一整體規劃。
 2. 進而取得產銷主控權，比較不會受景氣之影響。
 3. 企盼藉此來創造台灣產業成長之新動能。

中堅企業概念

中堅企業：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。

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完全倚賴聯盟等 **7 大特質**，訂出 **10 大條件**，做為台灣發展中堅企業之標竿。

德國隱形冠軍之七大特質與10大條件

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. **深化價值鏈不完全倚賴聯盟**：依靠自己的競爭優勢，不完全倚賴聯盟，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

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

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，不完全倚賴合作聯盟
- 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

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

國外中堅企業經典案例介紹

德日中堅企業案例

德國

公司	主要產品	關鍵成功要素
BRITA	濾水壺	<ul style="list-style-type: none"> · 優越的濾水技術及高品質的檢驗保證，優異之性價比。 · 人性化的介面設計，直接飲用方便使用。
DORMA	自動門及建築用小型五金	<ul style="list-style-type: none"> · 專注門用五金利基市場，以材料研發為核心，連結周邊附加服務。 · 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。
HUGO BOSS	高級服飾，鞋類、皮具、手錶、香水等	<ul style="list-style-type: none"> · 透過新技術及新材料的使用，發掘潛在創意的可能性。 · 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。
ZEISS	光學系統，工業儀器及醫療用光學製品	<ul style="list-style-type: none"> · 品牌悠久，高品質形象深植消費者心中。 · 高超的光學設計及技術獨門能力，在工業天文及醫療領域負盛名。
Sieger Design	提供設計服務，並有自有品牌之產品	<ul style="list-style-type: none"> · 市場導向，設計風格多樣化，自有品牌產品全在德國及歐洲製造。 · 提供從產品概念到市場行銷策略的 full-service 的設計服務。

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"> · 專業玩家級之工業品牌定位，領先之技術引領整車發展。 · 掌握終端市場需求，並具高度系統整合能力，不易被模仿。
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"> · 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。 · 卓越的工匠技藝與自主設計的模具設備，相輔相成推升精密度。
JSR	以合成橡膠為主的石油化學領域之產品	<ul style="list-style-type: none"> · 透過內部之研發基地，持續精進核心能力與新領域技術的開發。 · 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。
FANUC	CNC 控制系統、機器人以及機械設備	<ul style="list-style-type: none"> · 擁有 CNC 控制核心軟體，並與硬體進行標準化整合，使系統更穩定。 · 整合軟硬體機電，客戶的任何問題只需找 FANUC（24 小時內服務）。
NRI	資訊系統整合及顧問服務	<ul style="list-style-type: none"> · 從企業策略、經營方式至資訊系統建構，建立全方位解決方案。 · 擁有金融、流通、食品、通信、公共事業等各領域專案諮詢專業。

德國BRITA濾水壺



 **BRITA®**

- 成立於 1966 年，總部位於德國，全球員工 1,697 人（德國約 887 人），全球暢銷 70 餘國
- 2010 年台灣濾水器類品牌銷售 NO.1
- 2016 年營收為 4.69 億歐元，較 2015 年成長 9.32 %；從 2001 年成長了 250 %

德國
品牌認證

- 德國技術及品質（安全安心）保證
- 德國最權威的 TUV 檢驗機構的食品級認證
- 製造基地於德國，英國及瑞士

使用方便
直接飲用

- 以濾水壺取代淨水器，搭配外觀設計，使用性上非常方便

成功
關鍵因素

國民平實
的價格

- 免安裝、免維修
- 價格低於淨水器，給予民眾平價方便的使用性

德國多瑪 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



德國 HUGO BOSS



BOSS
HUGO BOSS

- 來自德國的奢侈品牌
- 創立於 1923 年
- 世界排名：1,751 名
- 市值：49.7 億歐元
- 員工人數：11,004 人
- 年營收：26.9 億歐元
- 旗下品牌：Boss、Hugo Boss、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

多品牌
鎖定
不同市場

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

符合市場需求

德國蔡司鏡片



- 由 Carl Zeiss 於 1846 年成立，總部位於德國，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
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 24,192 人
- 2016 年營收為 53 億歐元
- 於全球享有光學之父的美稱



德國 Sieger Design



sieger design

- 由 Dieter Sieger 於 1974 年成立，從建築設計起家、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 年營收為 12 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

- 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銷售管道

full-
service
的設計
服務

嚴格品
質管理

- 自有品牌產品全數在德國及歐洲製造
- 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
- 2016 年營收為 1,416.77 億日圓
- 有自行車界的英特爾美稱



日本JUKEN



- 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



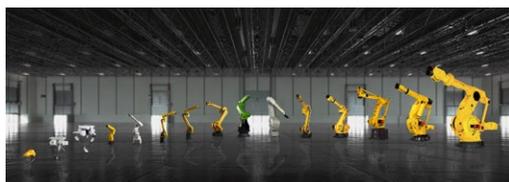
日本JSR



- 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
- 2016 年營收為 3,096 億日圓，研發經費 174 億日圓，R&D 比率 5.0%



日本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：6,234 億日圓 (2016 年)
- 營業毛利：2,965 億日圓 (2016 年) (毛利率 47%)



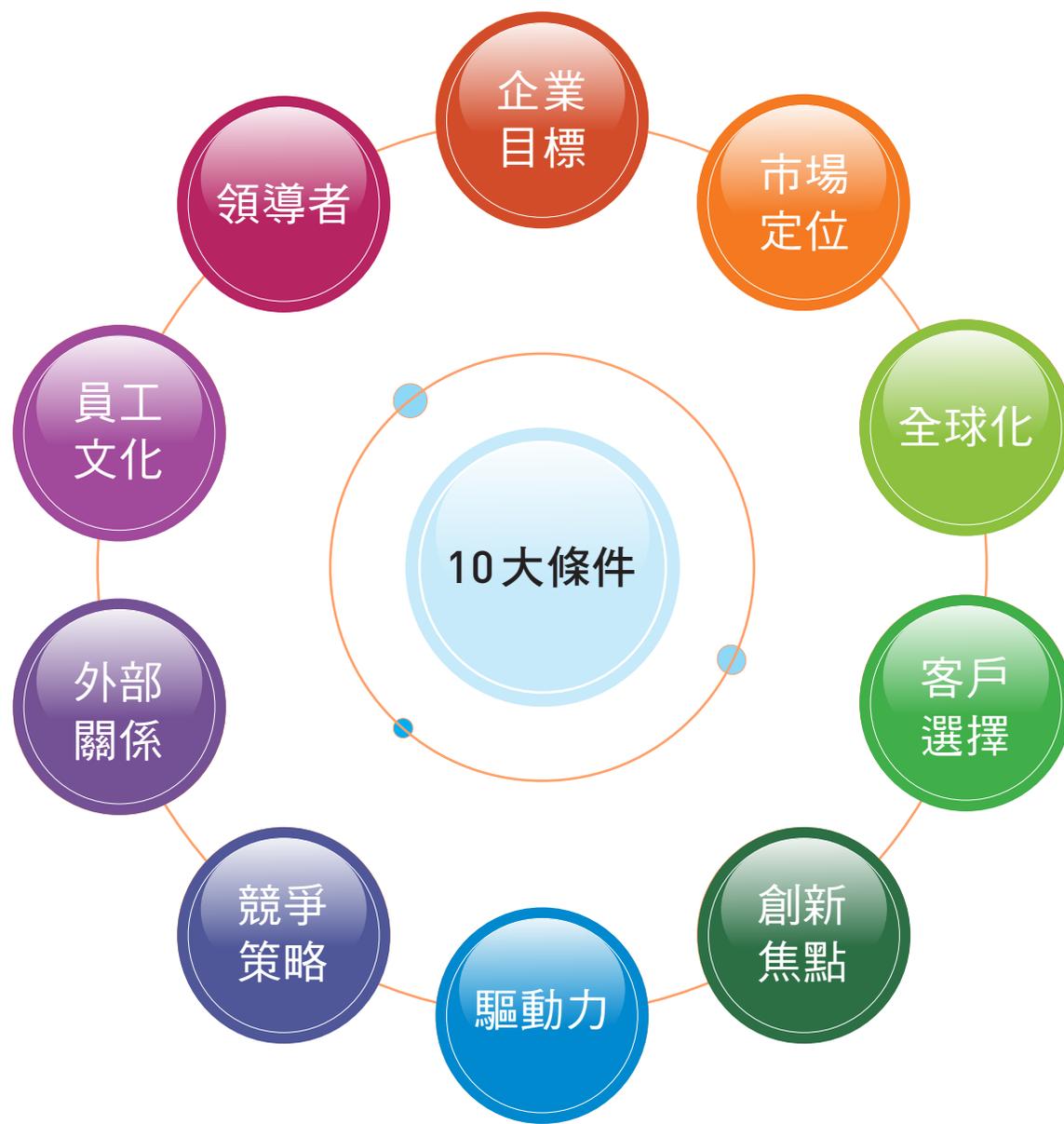
日本NRI



- 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 11,605 名員工、850 名專業諮詢顧問，實施專案總數達 20,000 件以上
- 2016 年營收約 4,371 億日圓
- 目前以亞洲為活動中心，共 7 個亞洲海外分支



中堅企業10大條件案例



企業目標 ● 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	友輝光電股份有限公司	以研發與客製化服務致力追求 Notebook 稜鏡片市占率全球 NO.1
		桂盟股份有限公司	專注於自行車鏈條製造和功性能設計為全球高階自行車鏈條市占率 NO.1
		亞獵士科技股份有限公司	為全球最大之專業自行車鋁合金輪圈製造廠
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	致茂電子股份有限公司	產品專精與差異化搶得全球 NO.1
		朋程科技股份有限公司	專注於全球新車市場第二階供應商，成為汽車發電機用二極體世界 NO.1
		精誠資訊股份有限公司	為臺灣最大的資訊服務廠商，致力於走出臺灣邁向國際
我來決定市場競爭規則	做市場主人，創造自己的市場	牧德科技股份有限公司	世界唯一機械視覺檢測及量測系統設備之專業廠商
		耕興股份有限公司	參加相關國際標準協會的運作，成為相關檢測標準的共同參與的制訂

市場定位 ● 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	璨揚企業股份有限公司	專注於卡車及拖車車燈之設計，且為臺灣唯一具有整合式 LED 車燈模組開發能力的廠商
		醫揚科技股份有限公司	運用 ICT 技術的精進及 IoT 的發展，醫療用電腦之研發生產與銷售專家
我只做專精的	執著於專精市場，在技術研發上日新又新	佰龍機械廠股份有限公司	為臺灣紡織機械業的龍頭與標竿企業
		薛長興工業股份有限公司	為全球第一大專業之潛水衣製造商
市場範疇小但占有率高	供應商與顧客之間互相依賴	台灣百和工業股份有限公司	專注於黏扣帶、射出勾、織帶、鞋帶等紡織副料技術，鎖定成衣及鞋類利基市場
		浩漢產品設計股份有限公司	為全球最大華人設計公司，提供整合性設計顧問服務，包括交通、電子、文創等產業
找到利基絕不分散投資	堅持市場，專致本業以表現突出	富田電機股份有限公司	累積豐厚的馬達開發技術，成功開發電動機、驅動器與差速器「三機一體」的電動車動力系統，為全球第 1 大專業電動車動力馬達製造商

全球化 ● 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	興采實業股份有限公司	榮獲世界三大發明獎殊榮之紗線品牌
		為升電裝工業股份有限公司	為全球第一家提出通用型胎壓偵測技術產品之廠商
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	長春人造樹脂廠股份有限公司	建構完善之 B2B CRM 系統與客戶直接接觸
		大江生醫股份有限公司	與國內外一線品牌客戶間為互助型夥伴關係而非競爭關係
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	喬山健康科技股份有限公司	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	美利達工業股份有限公司	與美國第二大自行車品牌 SPECIALIZED 合資，快速掌握市場

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	南六企業股份有限公司	為頂級客戶之供應商並與其技術合作，加速新產品開發與研發成果
		崧騰企業股份有限公司	客戶遍及全世界，為許多知名大廠之供應商戶遍及全世界，為許多知名大廠之供應商
成為客戶不可替代之供應商	雙方互相信賴且有長期導向	鎰鈦科技股份有限公司	為國際醫療大廠 Johnson&Johnson 亞洲唯一供應商
價值取勝而非價格	傳達價值的訊息，而非價格訊息	歐萊德國際股份有限公司	堅持環保價值，以產品品質與消費者安全為企業準則，以綠色理念讓髮妝業走出新方向

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	建大工業股份有限公司	持續新產品的研發創新和高性能產品的推出，更貼近顧客需求
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	中國砂輪企業股份有限公司	研發先進鑽石碟產品，成為國內外半導體廠製造晶片不可或缺之工具
每100員工擁有10~30項專利	提供鼓勵發明的環境	宏正自動科技股份有限公司	平均每年投入的創新產品研發經費，約佔總營收的 10%
		上銀科技股份有限公司	擁有超過 1,400 項專利，平均百位員工擁有專利數高達四十項

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	穩懋半導體股份有限公司	掌握全系列製程技術之砷化鎵晶圓製造服務廠商，以提升新技術開發時效性及品質掌握度，及確保公司的競爭優勢
兼顧市場與技術	偏好平衡技術及市場兩股驅策力量	法藍瓷股份有限公司	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	元太科技工業股份有限公司	掌握物聯網 (IoT) 與智慧城市趨勢，以智慧無紙化的終端應用，提供不同應用領域之客戶完整整合方案

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	台灣晶技股份有限公司	力行成本節約、良率改善、流程再造，推動「六項標準差」提升品質與顧客滿意
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	五鼎生物技術股份有限公司	利用技術創新優勢與世界級的競爭對手羅氏、嬌生、拜耳、亞培等四大廠直接競爭
		訊連科技股份有限公司	與世界級的競爭對手 Adobe、COREL、Pinnacle、Sony 等全球性品牌直接競爭
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	巨大機械工業股份有限公司	獨創捷安特生產管理系統，提供完善的 Total Solutions

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	哈伯精密工業有限公司	所有產品皆為廠內自製不外包，為全球工具機業自製產業最大廠
依靠自己競爭優勢，不完全倚賴合作聯盟	靠自己實力，建立在市場競爭所需具備的核心專長	華廣生技股份有限公司	具有核心技術研發、生產製造及品質檢驗等全面整合的獨利專利技術，不需外來的技術支援
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	希伯崙股份有限公司	擁有先進的 IT 技術，自行研發多數互動式多媒體語言學習產品

員工文化 ● 塑造潛在消費者心目中的地位

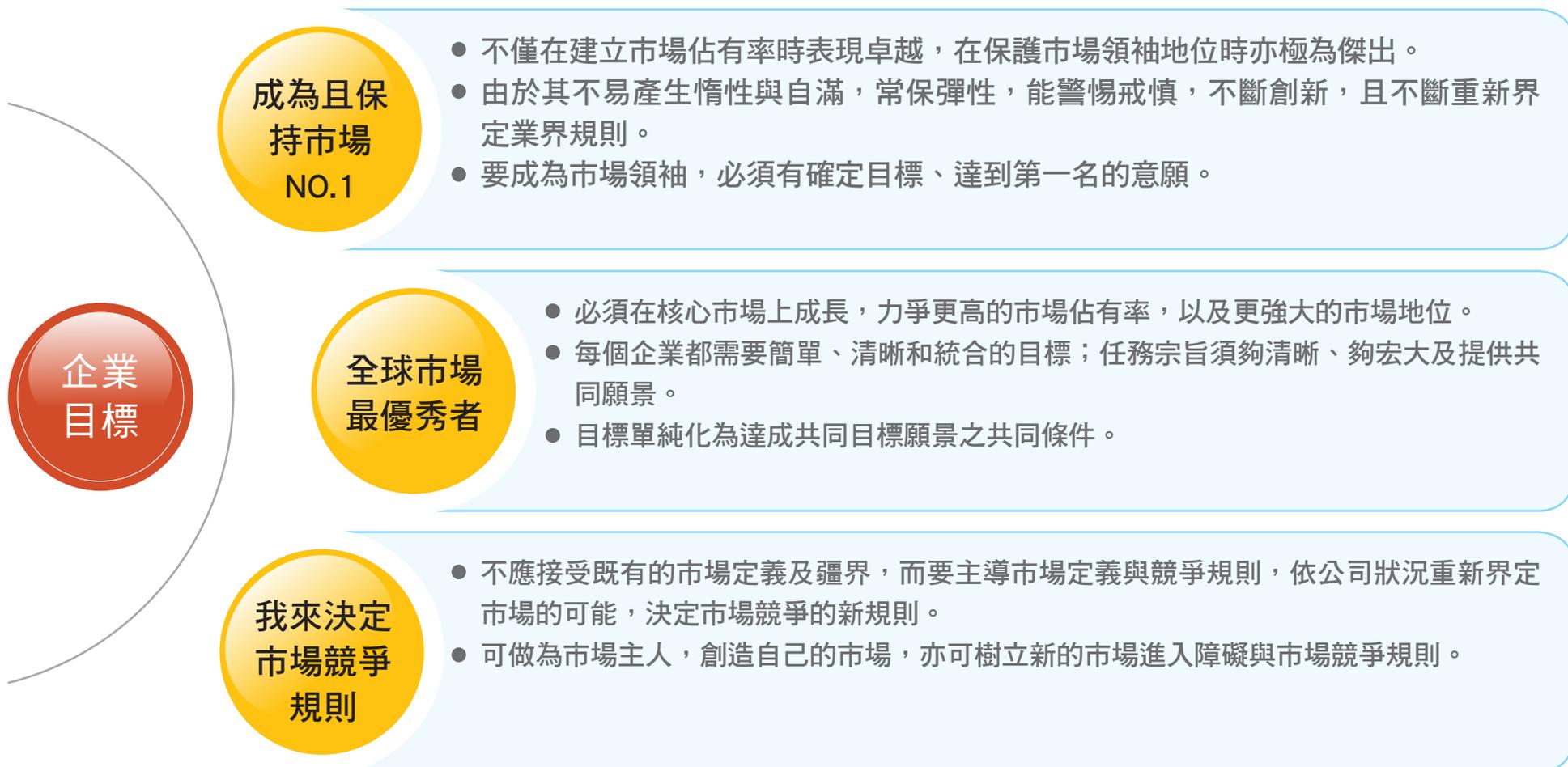
具強烈使命感及認同感	認同公司目標與價值，有效整合資源及降低內部摩擦	嘉聯益科技股份有限公司	自總經理充分授權、相信專業也關心員工，並提供員工安全健康的工作環境，建立良好的工作氣氛及合理的申訴管道
流動率極低	高度合格且有經驗的人終身任職，形成優質企業的基石	長興材料工業股份有限公司	長興為鼓勵員工投入並吸引及留任優秀員工，員工平均年離職率僅約 3.8%
		固緯電子實業股份有限公司	固緯有明確的願景和使命，同仁對其有高認同感，離職率歷年來低於 5%
高效率工作	優質員工文化是以表現為導向	明緯企業股份有限公司	專注標準電源市場，滿足中小型客戶少量多樣需求，採取高效率生產動能模式
多設於鄉鎮而與當地結合，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	宏佳騰動力科技股份有限公司	生產據點設於臺南市山上區，為鄉鎮帶來工作機會

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	原相科技股份有限公司	領導者對市場機會有堅定的意志力及明確的目標，面對經營上的挑戰無所畏懼，引領公司突破技術困境
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	義隆電子股份有限公司	融合參與式領導與權威式領導的模式，提升全體員工鬥志及參與感
		振鋒企業股份有限公司	重視充份授權的管理信念，員工擁有發揮自己長才的舞台
平均在位 20 年	優質企業負責人平均在職年數是 20.6 年	凌羣電腦股份有限公司	總經理任職已超過二十年，秉持著不變的活力，融合權威式與參與式領導風格
重視接班人的技能磨練	早日選擇與培養未來的經營團隊	慶鴻機電工業股份有限公司	為落實永續經營文化，規劃人才培訓教育訓練體系，編制專業行銷團隊，由企業第二代接班人擔任品牌長、拉高管理層級
		叡揚資訊股份有限公司	針對關鍵接班候選人，提供「儲備幹部培訓計劃」，養成管理人才

企業目標

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

友輝光電股份有限公司



將**核心技術內化**，發展 NB 用背光模組增強光源之稜鏡片特殊成形及降低干涉的關鍵技術，**不受制於日本廠商**，更使全球 Notebook 稜鏡片市占率高達 35%，為**全球第 1 名稜鏡片領導品牌廠商**。

桂盟股份有限公司



專注於**自行車鏈條製造和功性能設計**與，滿足全方位鏈條需求，其**整合市場不同品牌之傳動配套設計**，並研發製造適用度廣泛且高性能的鏈條，為**全球高階自行車鏈條市占率第一**。

亞獵士科技股份有限公司



亞洲**唯一通過德國 TÜV 認證企業**，全球市占率 55~60%，其自行車鋁合金輪圈產品市占率位居全球前三，**高級品市場全球第一**，為**全球最大之專業自行車鋁合金輪圈製造廠**。

全球市場最優秀者

致茂電子股份有限公司



產品線跨足不同產業所需之設備，並開發**差異化商品**，為當地客戶提供**快捷服務及即時技術支援**。其主要產品電力電子測試系統、電源供應器檢測系統**全球市占第 1**。

朋程科技股份有限公司



為汽車發電機用**二極體世界第一**，專注於全球新車市場**第二階 (Tier 2) 供應商**，全球市佔 51%，**領先第二大日本 Hitachi Diodes 及第三大德國 Bosch Diodes**。

精誠資訊股份有限公司



全臺灣銀行**分行建置系統及財務金融交易系統市佔率**，**業界第一**，並以自行開發的**大數據平台**，創產業之先，**與美國矽谷的科技新創公司技術合作**，將自主研发的大數據平台產品整合商業智慧、資訊安全等相關運用，以**全球市場為目標**。

我來決定市場競爭規則

牧德科技股份有限公司



牧德科技為全世界唯一一家可以**自行開發與生產 PCB 整廠所需自動光學檢測系統**的廠商，以「**檢測一條龍**」的整廠設備銷售模式，可**減少出貨成本及維護成本**，並反饋給客戶作為折讓銷價的利器，更增加本公司產品銷售的競爭力。

耕興股份有限公司



不做一般實驗室遵循標準的追隨者，耕興參加相關**國際標準協會的運作**，成為相關**檢測標準的共同參與的制訂者**，並配合法令規範，持續研發相關產品之**法令規範及測試技術**。

市場定位

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

璨揚企業股份有限公司



專注於卡車及拖車車燈之設計，透過不斷的創新研發將車燈朝向多元化發展的技術策略，將 LED 導入於大型商用車車燈，開發高亮度工作燈、警示燈，提高續航力及附加價值。

醫揚科技股份有限公司



醫揚運用 ICT 技術的精進及 IoT 的發展，整合通訊、網路、軟體及光電技術的各項醫療電子產品推陳出新，滿足智慧醫療與數位醫療需求，帶來醫療電腦市場的商機。

我只做專精的

佰龍機械廠股份有限公司



為臺灣紡織機械業的龍頭與標竿企業，擁有完整生產體系的結構，利用垂直整合生產體系，達到快速反應出貨。針織機以超過十九萬兩千多種的組合產品，為顧客量身訂作獨特需求產品，佰龍在產量為世界第一。

薛長興工業股份有限公司



藉由研發、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。

市場範疇小但佔有率高

台灣百和工業股份有限公司



專注於黏扣帶、射出勾、織帶、鞋帶等紡織副料技術，鎖定成衣及鞋類利基市場，直接與黏扣帶的發明者 Velcro 公司競爭，藉由擴大生產規模、創新產品與技術，促使臺灣百和在市場競爭力與擴展營運規模上成為主要之成功關鍵。

浩漢產品設計股份有限公司



為全球最大華人設計公司，提供整合性設計顧問服務，包括交通、電子、文創等產業，累計獲得德國 IF、Red dot、美國 Idea、日本 G-Mark 等國際四大設計獎項，為亞洲設計界最知名的品牌。

找到利基絕不分散投資

富田電機股份有限公司



累積豐厚的馬達開發技術，依據客戶不同的特點、屬性、交期等，優化標準開發流程，打造出新技術與新產品，為美國電動汽車大廠 TESLA MOTORS 之電動車 (Roadster、Model S/X) 動力馬達 (及其零組件) 唯一供應廠商。

全球化

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

興采實業股份有限公司

SINGTEX®

興采實業 S.Café® 咖啡紗為全球少數同時榮獲世界三大發明獎殊榮之紗線品牌，透過不斷與紡織產業合作開發新產品之外，藉由與異業合作，將不同產業產品與技術相互結合，可藉此激發出新的火花。

為升電裝工業股份有限公司

CUB
Genuine Parts

為全球第一家提出通用型胎壓偵測技術產品之廠商，擁有臺灣、日本、美國、歐洲、中國與韓國等地區發明型專利。在 TPMS 傳感器車種涵蓋率 98% 為目前全球業界最高。

與客戶直接建立關係

長春人造樹脂廠股份有限公司

CCP 長春人造樹脂

長春人造的主要客戶可直接透過網路下單，即時查詢訂單情形，並且透過 CRM 系統直接與客戶溝通聯繫，建立完整客戶關係與管理，掌握客戶需求。除了臺灣之外，深耕中國大陸市場，已設立十五個銷售據點與三個生產工廠，直接服務客戶、就近供應產品並深入了解客戶、市場之需求。

大江生醫股份有限公司

TJ
IBD
Integrated Bioscience Design
TCI Co., Ltd.

大江生醫與國內外一線品牌客戶間為互助型夥伴關係而非競爭關係，因此能攜手共創市場商機，目前產品銷售全球三十九國。領先業界將研發、智財佈局、生產、產品美術設計、行銷整合成一個跨國界服務平台，提供客戶產品功能驗證，並縮短從產品開發到生產上市所需時程。

於目標市場設立據點

喬山健康科技股份有限公司

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

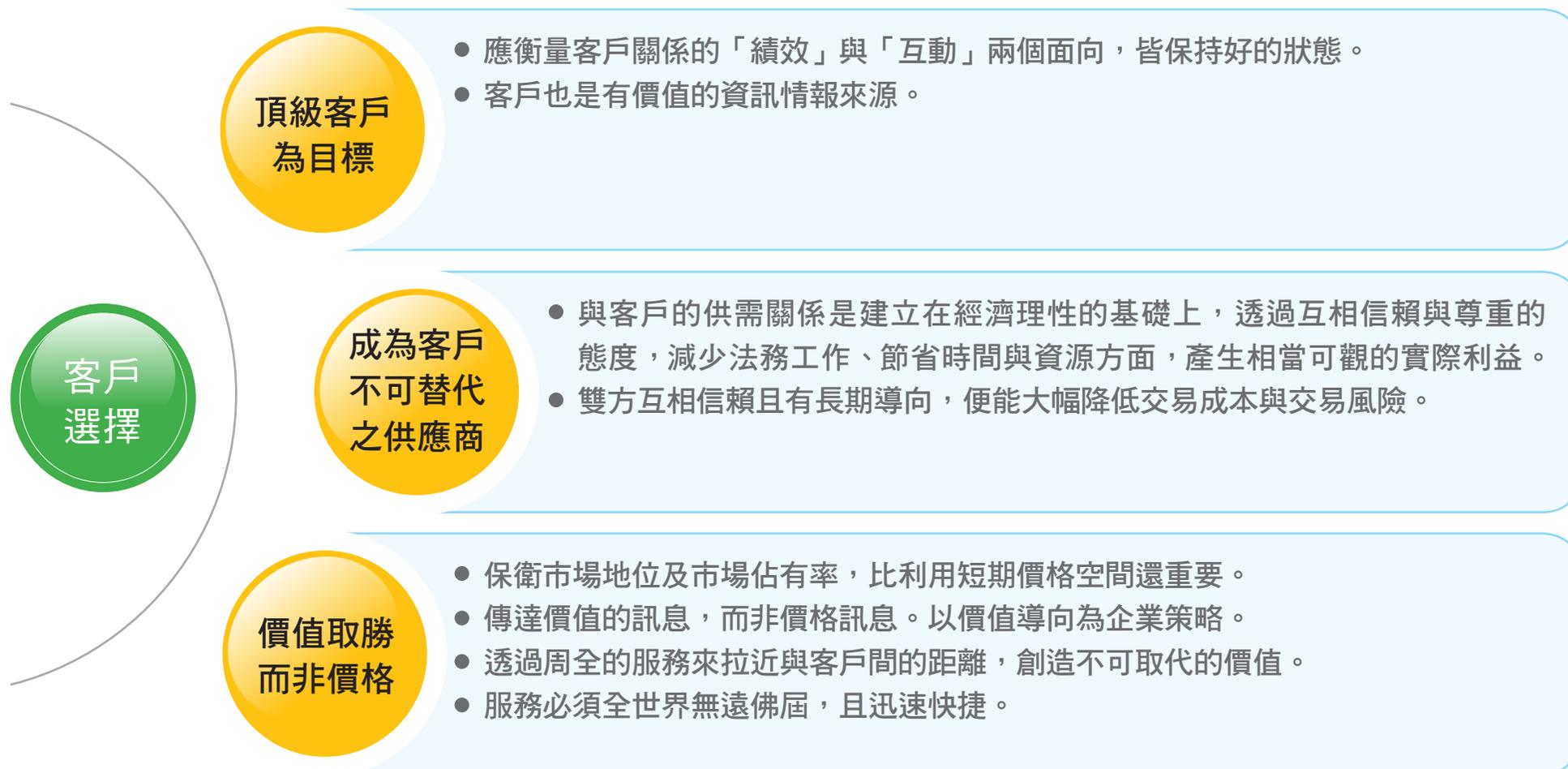
美利達工業股份有限公司

MERIDA

美利達以自有品牌「MERIDA」合資美國品牌「SPECIALIZED」及歐洲品牌「CENTURION」行銷，主要生產銷售中高階自行車。美利達自行車行銷全球八十八個國家地區，名列 Interbrand 評價的臺灣十大國際品牌，為國際知名的高級自行車領導品牌之一。

客戶選擇

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。



以創新創造市場

南六企業股份有限公司



各大知名牌指定之供應商，包括花王、Kimberly-Clark、森田藥妝、永豐餘(五月花)、等知名大廠。在研發方面，南六與國內研發單位(工研院、紡織所)及知名品牌供應商技術合作，加速新產品開發與研發成果。

崧騰企業股份有限公司



客戶遍及全世界，包含多家世界級的知名廠商，例如：有台達、APPLE、微軟、LG、日本 SONY，其品牌行銷策略以各產業五大龍頭企業為核心客戶群，並採雙品牌策略區隔市場。

成為客戶不可替代之供應商

鎰鈦科技股份有限公司



為國際醫療大廠 Johnson&Johnson 亞洲唯一供應商，持續擴大與國際大廠合作機會拓展國際市場佔有率。透過垂直資源整合提供優異的客製化跨業技術服務，為多家國際醫療大廠的合作夥伴。

價值取勝而非價格

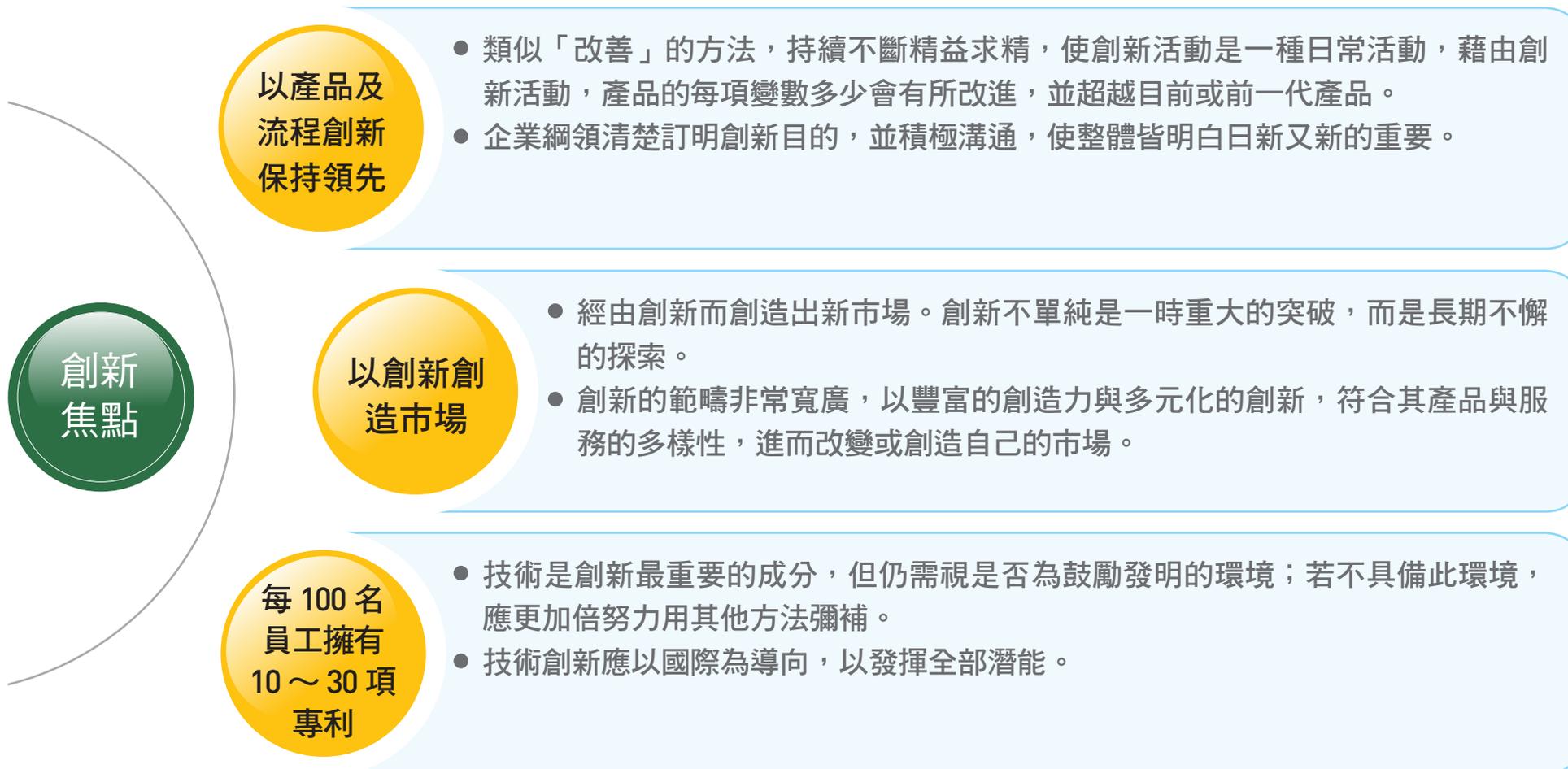
歐萊德國際股份有限公司



積極推廣綠色概念，將綠色永續變成是公司及合作夥伴的 DNA，並建立產銷履歷 Barcode 之服務模式，以辨別產品來源與真偽，確保品質與消費者安全，為全亞洲第一座綠建築 GMP 化妝品工廠。

創新焦點

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

建大工業股份有限公司



建大輪胎持續新產品的研發創新和高性能產品的推出，亦著重提升生產製造的附加價值，將創新研發、品牌行銷與生產製造創造出加乘效果的附加價值，使建大自行研發創新的產品，經由完全自主且持續改善的優質生產流程。

以創新創造市場

中國砂輪企業股份有限公司



中國砂輪生產具先進鑽石植佈技術之「鑽石碟」產品，其特殊鑽石矩陣排列方式 (DiaGrid)，可有效節省研磨墊、研磨液等成本，提高移除率及良率，此創新技術成為國內外半導體廠製造晶片不可或缺之工具。

每 100 名員工擁有 10 ~ 30 項專利

宏正自動科技股份有限公司



宏正自動非常重視技術，對於先進技術，投入不遺餘力，全球共設置三個研發中心，平均每年投入的創新產品研發經費，約佔總營收的 10%，科研經費占營收比重較同業高。

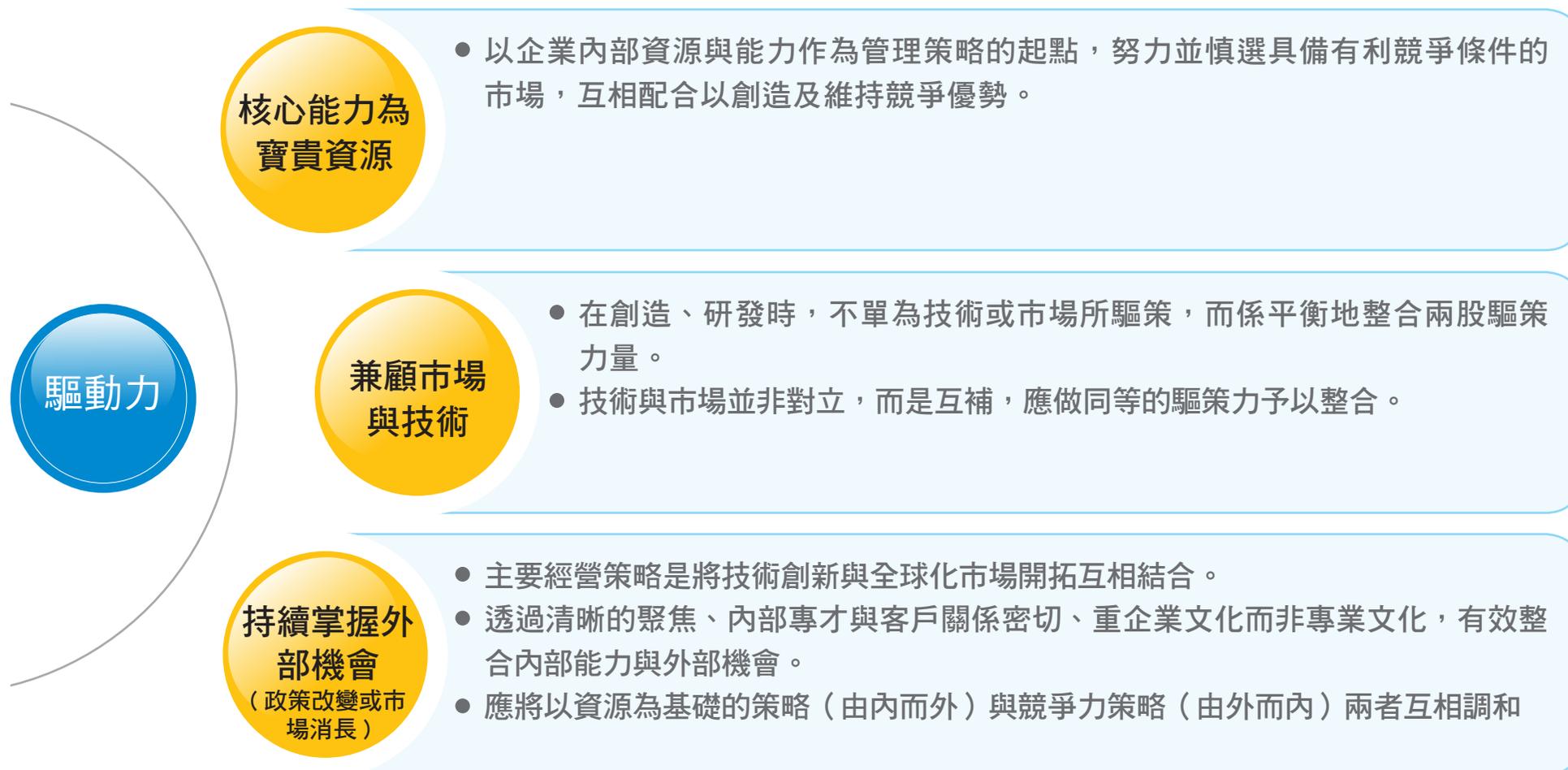
上銀科技股份有限公司



上銀科技全體員工約有 3,500 人，擁有超過 1,400 項專利，平均百位員工擁有專利數高達四十項，全球共設置四個研發中心，研發經費占年營收 7%。

驅動力

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

穩懋半導體股份有限公司



穩懋為全球少數掌握磊晶、製造、封測等全系列製程技術之砷化鎵晶圓製造服務廠商，全球前十大砷化鎵元件廠大多為穩懋之客戶，並透過多元自主創新技術創造高進入障礙，成為客戶無可取代之合作夥伴，以提高附加價值取代削價競爭。

兼顧市場與技術

法藍瓷股份有限公司



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

元太科技工業股份有限公司



深耕電子紙技術，掌握物聯網（IoT）與智慧城市趨勢，積極開發電子紙顯示器在新零售、交通、教育、醫療等領域之多元化應用。

競爭策略

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

台灣晶技股份有限公司



為確保產品品質符合客戶需求，以**成本節約**、**良率改善**、**流程再造**為主要目的，推動「**六項標準差活動**」，至今執行 43 個相關專案，由專案人員落實產品或流程優化之具體行動，其客戶包含蘋果、三星、宏達電、華為等廝殺激烈的大品牌全都在列。

與最強對手同場競爭

五鼎生物技術股份有限公司



與**世界級**的競爭對手**直接競爭**，包含羅氏、嬌生、拜耳、亞培等四大廠，此四家有全球 80% 市佔率。運用**網路行銷**並做好**資料庫管理**，找到客戶的屬性，**主動挖掘**想要的客戶，其主要經營的重點在**貼近客戶**，以及**實際了解**客戶端的需求。

訊連科技股份有限公司



與**世界級**的競爭對手**直接競爭**，如 Adobe、COREL、Pinnacle、Sony 等全球性品牌直接競爭，運用**產品品質**與**服務優勢**，**強勢捍衛**其獨特的**市場地位**，並與國際 PC 大廠建立**獨特暢通**的**技術交流管道**，率先了解**客戶需求**及**產業最新發展趨勢**。

強勢捍衛市場地位

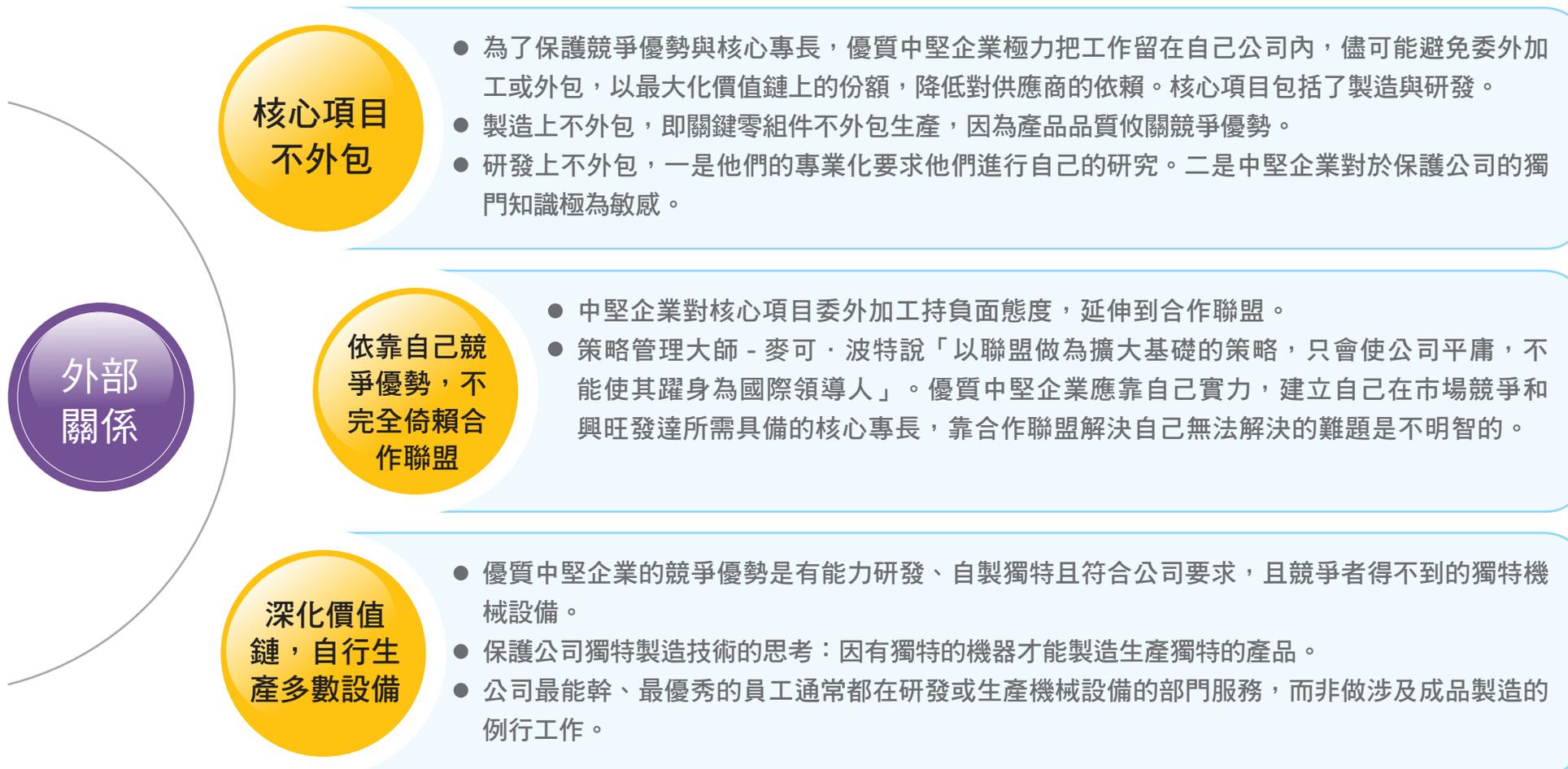
巨大機械工業股份有限公司



始終**專注**自行車**本業**，位列自行車產業世界三大品牌，即使獲利狀況不錯，卻**不做非自行車領域之投資**，**長期深耕**於自行車領域，而成為自行車領域最專業的企業，也獲得社會的肯定。

外部關係

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

哈伯精密工業有限公司



所有產品皆為廠內自製不外包，營業額突破十億元，為全球工具機業自製產業最大廠。目前日本前十大工具機廠，有七家採用哈伯公司產品。

依靠自己競爭優勢，不完全倚賴合作聯盟

華廣生技股份有限公司

BIONIME

具有核心技術研發、生產製造及品質檢驗等全面整合的獨家專利技術，不需外來的技術支援，且積極尋求及訓練上下游供應商，以求在較低成本下，生產出更優於國際大廠品質之產品。

深化價值鏈，自行生產多數設備

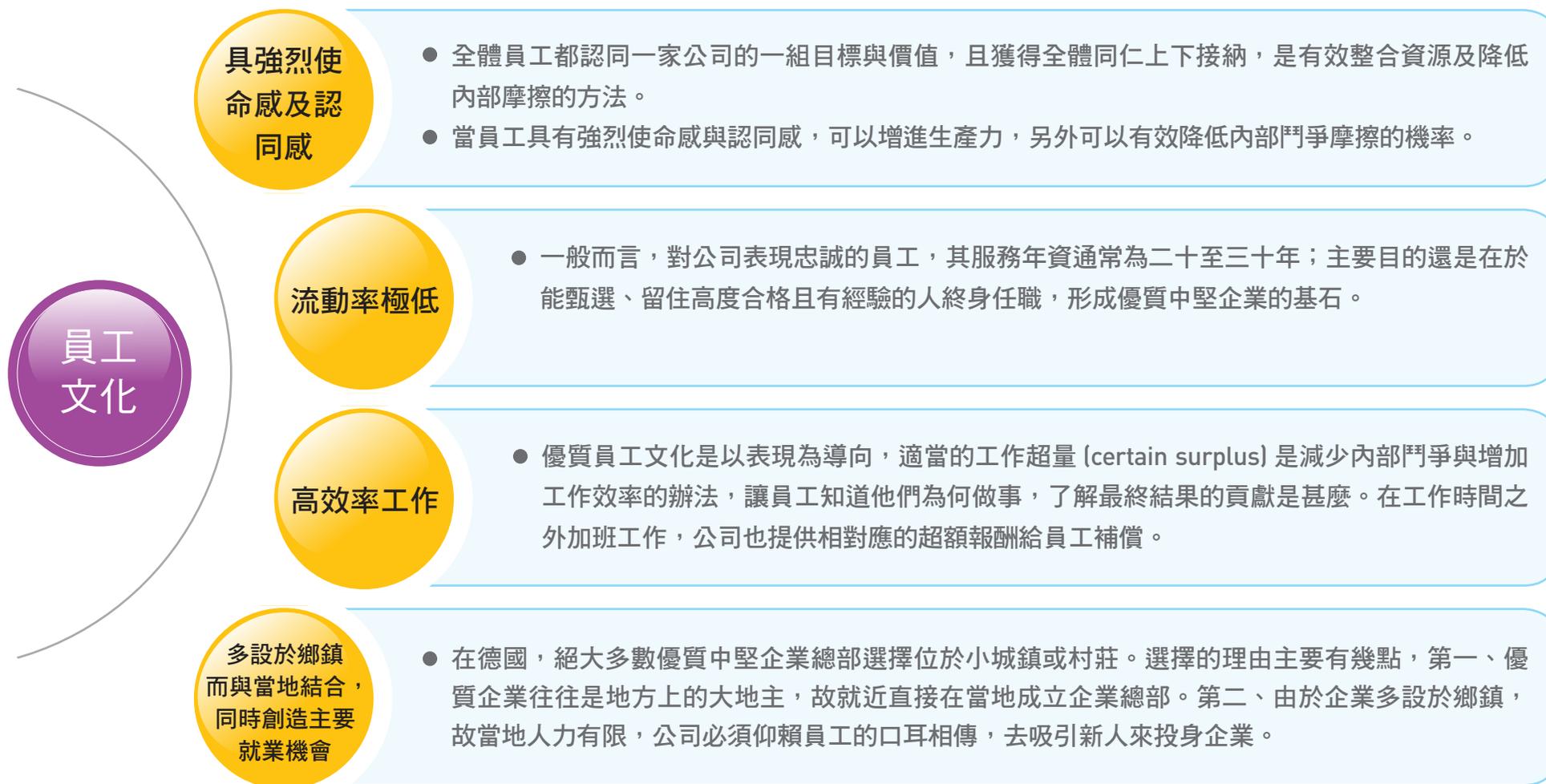
希伯崙股份有限公司



擁有先進的 IT 技術與多媒體製作團隊，搭配專業的國內外教材編輯團隊，精心研發互動式多媒體語言學習產品，為數位學習的領導廠商。

員工文化

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

嘉聯益科技股份有限公司

充份授權，相信專業也關心員工，提供員工安全健康的工作環境，建立良好的工作氣氛及合理的申訴管道，建立員工使命感與認同感。

流動率極低

長興材料工業股份有限公司



全公司員工平均服務年資為十二年、員工平均年齡為四十歲，而員工平均年離職率僅約 3.8%，展現員工對於公司有很強的向心力。

固緯電子實業股份有限公司



明確的願景和使命，提供員工學習成長的機會，同仁對其有高認同感，在平均年資為十一年，高於同業，離職率歷年來低於 5%，較同業來得低。

高效率工作

明緯企業股份有限公司

專注標準電源市場，滿足中小型客戶少量多樣需求，採取庫存式銷售模式，95% 以上之樣品需求可於 48 小時內交貨，展現其高效率生產動能。

多設於鄉鎮而與當地結合同時創造主要就業機會

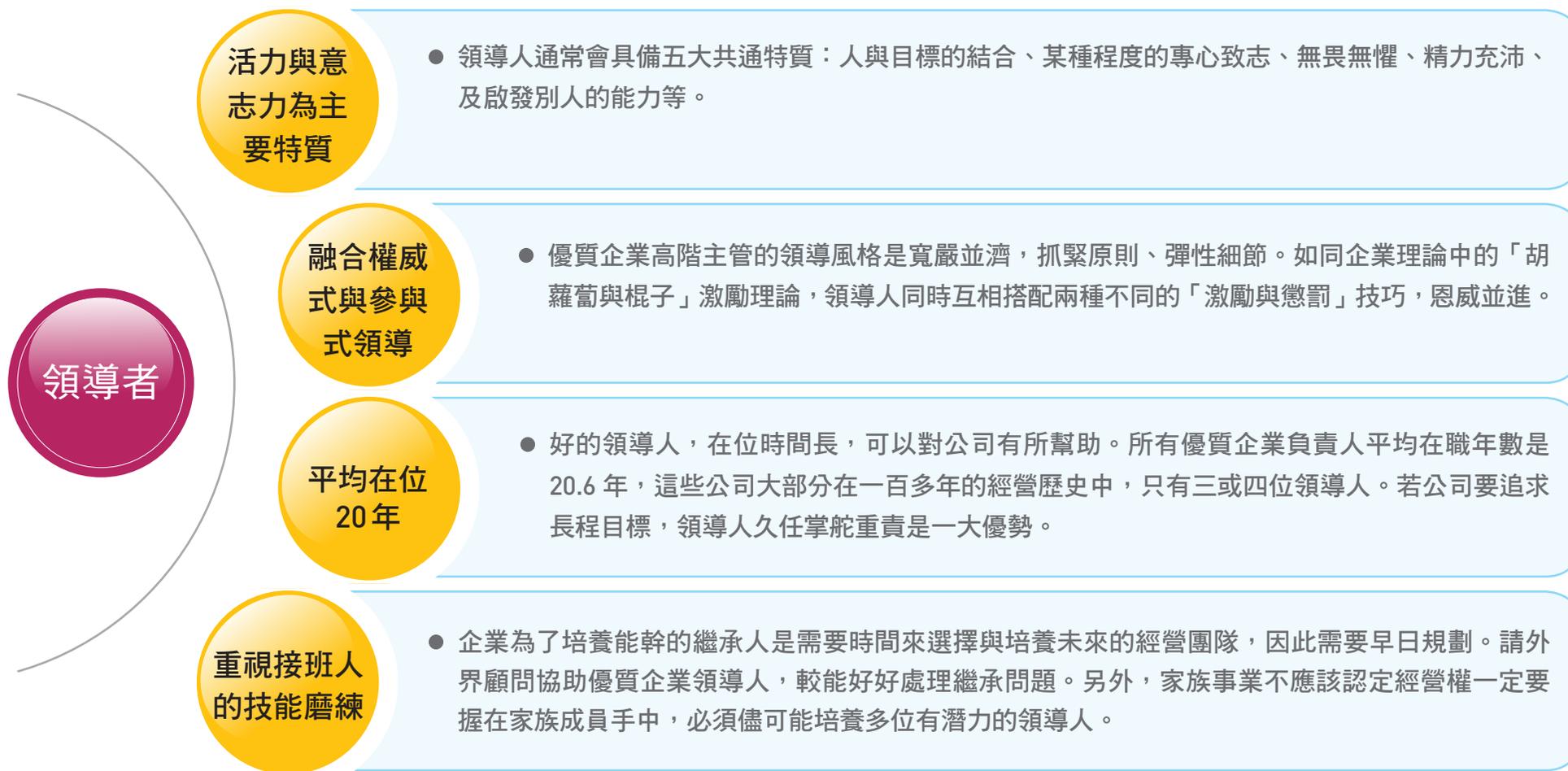


宏佳騰動力科技股份有限公司

生產據點設於臺南市山上區，為鄉鎮帶來工作機會，專注開發三輪 / 四輪機車的引擎技術與車身傾斜系統技術，為全世界第二家擁有製造具傾斜機構之高安全性三輪機車能力之廠商。

領導者

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

原相科技股份有限公司



領導者對市場機會有**堅定的意志力**及**明確的目標**，面對經營上的挑戰**無所畏懼**，具耐性且**充滿活力**，公司**組織扁平化**，**領導者直接參與技術開發、生產製造、市場業務、財務及人力資源**等職責功能之決策，可快速反應市場變化。

與客戶直接建立關係

義隆電子股份有限公司



融合**參與式領導**與**權威式領導**的模式，並由資深專業領導者帶領產品開發設計的專業技術能力或是**組織管理與領導能力**，提升全體員工**鬥志及參與感**。

義隆電子股份有限公司



重視充份**授權**的管理信念，在一個充份授權的工作環境下，員工才有發揮自己長才的舞台，某方面這樣的環境也同時在培訓公司下個成長階段具有潛力的接班人。

於目標市場設立據點

凌羣電腦股份有限公司



秉持著不變的活力，融合**權威式**與**參與式**領導風格，經常運用各式**管理學理論**與**目標管理**的方式，積極帶領凌羣電腦走過每一次的轉型與考驗，**在位時間超過二十年以上**。

擁有世界級特殊性 Know-how

慶鴻機電工業股份有限公司



為落實永續經營文化，**規劃**人才**培訓教育訓練體系**，編制專業行銷團隊，由企業**第二代接班人**擔任**品牌長**，網羅優秀行銷人才，建構精實的品牌與行銷團隊。

觀揚資訊股份有限公司



針對關鍵接班人選從**管理能力、專業能力、個人成長力、人格特質及應變能力**等等來進行評估、回饋和培訓及工作輪調，並以平衡計分卡的五個構面為**策略規劃**及**執行方向**，以確保執行「**儲備幹部培訓計劃**」，**養成管理人才**。