

---

# 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



# 序

## 深耕利基 厚實經濟

瞬息萬變的國際政經情勢往往衝擊著產業的發展，近年來隨著美國貿易保護主義的崛起，不僅打亂了區域間全球化與貿易自由化的腳步，更對向來以出口為導向的小型經濟體台灣，添增了幾許不穩定性及不確定性。此外，由德國等工業先進國家所帶來的「工業 4.0」浪潮，不但席捲全球製造體系，更為產業面貌及生態帶來巨大的改變！

面對全球經貿發展趨勢，政府正積極加快產業升級轉型腳步，推動「綠能科技」、「亞洲·矽谷」、「國防產業」、「智慧機械」、「生技醫藥」、「循環經濟」及「新農業」等 5+2 產業創新政策，引導產業由過去效率驅動思維，轉換為創新驅動思維，並以連結在地、連結國際、連結未來等策略，促進產業朝向智慧化、綠色化及數位化方向發展，同時培植更多在特定領域具有技術或服務獨特性及關鍵性之「中堅企業」，競逐國際市場領先地位，帶動上中下游關聯企業同步成長，以創造我國經濟成長新動能。

「中堅企業」為參考德國管理大師赫曼·西蒙 (Hermann Simon) 之「隱形冠軍 (Hidden Champions)」理論所提出，行政院並借鏡德國產業發展經驗，於 101 年 10 月核定「推動中堅企業躍升計畫」，以建基盤、助成長、選菁英等 3 個策略，扶植重視技術獨特性，強調公司治理與接班傳承，且在特定領域市場具國際競爭力之「中堅企業」，讓這些維持台灣產業競爭力的中堅力量，成為穩定經濟的重要基石，進而提供優質就業機會，並提升整體薪資水準。

為使國內業者瞭解中堅企業之特質及條件，本局於 101 年編撰及 103 年再版中堅企業教戰手冊，除了將「隱形冠軍」理論之重要觀念歸納為 7 大特質 10 大條件外，並輔以國內外代表性案例作為說明，完成後並發送給國內企業作為標竿學習的對象。

本次改版的手冊內容中，由第 1 至 4 屆 242 家中堅企業中，挑選 50 家中堅企業作為各項特質條件之輔助說明案例，除了印證台灣確實擁有許多根基紮實，在全球市場特定領域占有重要地位的「隱形冠軍」外，也期望手冊中的案例能發揮領頭羊的角色，啟發更多國內中小企業朝向中堅企業發展。俗諺說「樹頭若站乎在，不驚樹尾做風颳」，我們必須協助更多企業站穩腳根，來因應多變的國際時空環境，所以經濟部會持續運用政策工具，緊密連結在地經濟和對外貿易，引導產業創新來強化全球競爭力，促進台灣產業升級轉型與永續發展！

工業局 局長

謹誌

中華民國 107 年 12 月

呂正華

01	<b>導論</b> .....	04
	緣起：為何要發展中堅企業？	
	德國經驗：為何師法德國？	
	中堅企業概念	

04	<b>全球化</b> .....	24
	關鍵：擁有世界級特殊性 Know-How	
	關係：與客戶直接建立關係	
	觀察：於目標市場設立據點	
	關聯：運用合資來解決文化差異與國際管理	

07	<b>驅動力</b> .....	39
	聚焦：核心能力為寶貴資源	
	平衡：兼顧市場與技術	
	拓展：持續掌握外部機會 (政策改變或市場消長)	

10	<b>員工文化</b> .....	52
	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	

02	<b>企業目標</b> .....	08
	成功不墜：成為且保持市場 No.1	
	領先群倫：全球市場最優秀者	
	制定規則：我來決定市場競爭規則	

05	<b>客戶選擇</b> .....	30
	目標客層：鎖定頂級客戶為目標	
	非你莫屬：成為客戶不可替代之供應商	
	價值優勢：價值取勝而非價格	

08	<b>競爭策略</b> .....	43
	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	

11	<b>領導者</b> .....	57
	活力與意志力為主要特質	
	融合權威式與參與式領導	
	平均在位二十年以上	
	重視接班人的技能磨練	

03	<b>市場定位</b> .....	16
	專家：我是該領域的專家	
	專精：我只做專精的	
	專業：市場範疇小但占有率高	
	專攻：找到利基絕不分散投資	

06	<b>創新焦點</b> .....	35
	產品力：以產品及流程創新保持領先	
	創造力：以創新創造市場	
	專利力：平均員工擁有十至三十項專利數	

09	<b>外部關係</b> .....	48
	不外包：核心項目不外包	
	不依賴：依靠自己的競爭優勢 不完全依賴聯盟	
	不停滯：自行生產多數設備	

12	<b>結語</b> .....	62
	中堅企業融合多項重要產業政策思維	
	未來政府協助中堅企業發展的策略方向	

	<b>索引表</b> .....	64
--	------------------	----



# 導論

緣起：為何要發展中堅企業？  
德國經驗：為何師法德國？  
中堅企業概念

## I. 緣起：為何要發展中堅企業

面對全球化產業的高度競爭，選擇主體產業的發展模式，是影響國家產業發展政策的關鍵課題，也成為各國產業發展的主要差異之處。以臺灣、韓國為例，兩國在歐、美、中、日等主要國家的出口產業結構雖然高度相似，但是在產業組成的結構上卻有明顯的區別。韓國以集團型企業為主，透過垂直整合與多角化方式經營主力產業，發揮集團內部資源共享與交叉支援之優勢，而在研發、製造與行銷等價值鏈活動上，發揮規模經濟與範疇經濟的效果；臺灣則以中、小型企業為主，透過專業分工與彈性效率方式經營主力產業，發揮個別企業管理效率與技術紮根之優勢，而在價值鏈活動上，發揮彈性與速度的優勢。

近年來區域經濟整合帶來劇烈的經貿競爭，面對全球經貿發展趨勢，產業應加快升級轉型腳步，推動全體產業朝向智慧化及高質化方向發展，提升附加價值，同時培植更多在特定領域具有技術或服務獨特性及關鍵性之「中堅企業」，而如何培育產品與服務具有獨特性，專注本業且深耕技術的「中堅企業」，讓台灣經濟可以增加活力並較不受外界經濟景氣影響，係當前施政重要課題。在管理界與彼得杜拉克齊名的德國管理大師赫爾曼·西蒙（Hermann Simon）提出「隱形冠軍（Hidden Champion）」理論，為經濟穩定成長新模式。國際經濟風雲變色，但德國百年品牌企業卻能支撐經濟屹立不搖，業者普遍認為因德國企業極為重視技術專精，在個別領域占有獨特性之地位，且德國與臺灣皆是以中小型企業為主，值得我國效法。「中堅企業」在規模上指的是超越中小型企業，須具有國際競爭力，在產品與服務上具有獨特性，專注本業且深耕技術，而如何針對這一群企業重點輔導，發掘出具備創新、技術及全球競爭力的業者，是臺灣政府現正思索中小型企業未來發展前瞻性的關鍵。

## II. 德國經驗：為何師法德國？

從經濟學觀點來剖析中堅企業的特性，可以知道透過關鍵技術與經營管理的持續扎根，使其生產力與競爭力在市場上取得不可取代的核心或領先地位，是中堅企業的基本價值定位。從國際比較觀點，韓國、日本、德國、中國以及其他國家均曾對類似

中堅企業特性的族群做出定義，而其中日本與德國與臺灣的企業型態較相似，定義亦較為接近，僅在於市場「核心」與「領先」地位之間的微小概念差異，概念上均包含了在獨占性競爭市場中，可生產需求彈性較小產品的業者。



名稱	基本篩選定義
中堅企業	篩選在市場擴大之具技術發展、投資融通、負責人領導能力與經營創新等有潛力達到世界水準者。
Only One Company	默默無名，卻十分執著於工藝之專精，憑藉一項產品或一項技術而在該領域占有權威地位者。
隱形冠軍 (Hidden Champion)	社會知名度不高，產品卻能在國際市場占有 TOP1、2 者。
百佳朝陽企業	十項產業中擁有創新技術、產品或商業模式，具高成長性、較成熟管理體制與團隊者。

因此，在臺灣產業發展政策規劃的過程中觀察國際經驗，德國與日本發展中堅企業的模式較值得我國師法。而其中德國憑藉具獨特技術與具堅實國際競爭力的中小型出口企業，業界亦普遍認為德國企業極為重視技術專精，有相當數量之前述所稱中堅企業支撐其經濟，文獻上亦大多以德國非大型品牌的「隱形冠軍」企業，做為研究中堅企業特質的對象，在本《中堅企業教戰手冊》中參考德國發展隱形冠軍具備之獨特性技術、創新、品牌等國際競爭力之要素，分析我國遴選出第一屆至第四屆中堅企業模式以作為企業標竿學習之對象。

## III. 中堅企業概念

在參考不同國家之間對中堅企業之定義，並考量臺灣產業發展特性後，茲將中堅企業定義如下：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。

以德國為例，回顧該國產業歷史發展的過程中發現，後冷戰時代東西德合併後的重要任務，就是重新整合與發展整個德國中小型企業，其過程與成果有許多經驗值得我國師法。

- ④ 德國中小型企業（Mittelstand）約有三百五十萬家（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% 為中小型企業。
- ④ 七成中小型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」。
- ④ 擁有為數眾多且訓練有素、能立即進入生產單位與符合企業需求的技術人力。
- ④ 德國製造產業領域中，中小型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。



圖示：西蒙教授

這些選擇聚焦、深耕專業的民族特質，使得德國中小型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」。提出「隱形冠軍」理論的德國管理學者赫爾曼·西蒙認為：德國出口的真正引擎並不是西門子或賓士這樣的巨頭，而是一些名不見經傳、卻在某一特定行業裡面做到頂峰的一千多家規模不大之企業，故其稱之為「隱形冠軍」。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，有無可撼動的行業地位，幾乎完全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，還有豐厚的利潤回報。

依據西蒙教授之理論，隱形冠軍競爭優勢主要有兩項：一項是產品的品質，另一項是服務，然後整合所有因素並向全球擴張，其對隱形冠軍經驗的最後總結是：「這些公司都喜歡走自己的道路，意志堅定，而且很多事情的作法都和現在管理理論的教條格格不入，這可能是最重要的經驗。」

經相關資料分析後，歸納德國隱形冠軍具有的專注企業目標：「寧為雞首，不為牛後」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、直接與競爭對手短兵相接、深化價值鏈及不倚賴聯盟等七大特質，以及在企業目標、市場定位、全球化、客戶選擇、創新焦點、驅動力、競爭策略、外部關係、員工文化與領導者等方面訂出十大條件，值得作為臺灣發展中堅企業時的學習標竿。

本手冊後續章節，將針對成為中堅企業的十大條件，進行一系列的學理論述，並搭配相關國際案例，以利國內產官學研作為參考，及推動臺灣之中堅企業發展。

## NOTE





# 企業目標

成功不墜：成為且保持市場 No.1  
 領先群倫：全球市場最優秀者  
 制定規則：我來決定市場競爭規則

中堅企業的主要目標意在爭取市場領導地位，所謂市場領導地位不單只是過去所強調的市場占有率的大小，在制定策略、進行組織管理時，始終以各項目標為中心，期望包含在創新、技術、核心能力和全球化等各方面都高人一等，追求並力保市場領導的目標。市場領導地位對它們的意義遠勝於市場占有率，矢志成為市場領導的目標，是中堅企業目前能居領導地位的基礎。

## I. 成功不墜：成為且保持市場 No.1

中堅企業不僅在建立市場占有率時表現卓越，在保護市場領導地位時亦極為傑出。在市場占有率成功的背後，還有更深奧的心理領導地位等層面，可以自豪地訂定產業之標準，再界定規則，因此心理性市場領導地位經常領先市場占有率之領導地位；而在保持市場領先上，所擁有的另外一項特質是，相較居於市場領導的大型企業，不易產生惰性與自滿，中堅企業時時保持彈性，且夠警惕戒慎，能夠不斷創新，並且不斷重新界定業界規則。

由於市場占有率對企業獲利能力有正面的因果關係，市場領導一般都具備成本優勢（符合經濟規模和經驗曲線效應）和行銷優勢，但要成為市場領導，必須要確立目標、要擁有達到第一名的意願。絕大多數中堅企業立志成為市場領導（最理想的是世界市場領導）是一個開端，成功的第一個礎石，沒有清楚的目標、長期願景、強烈的決心以及數十年不懈追求的意志，便不可能獲得其市場地位。

### 案例基本資料



公司名稱	友輝光電股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	2004 年
董事長	吳東昇
資本額	7.73 億元
主要產品業務	背光模組用稜鏡片

### 教戰典範說明

**為世界級稜鏡片領導品牌：**為專業背光模組用稜鏡片製造商，全球 Notebook 稜鏡片市佔率 35%，為全球第一大。其所生產稜鏡片供友達、奇美、SAMSUNG、LGD、SONY 等大面板廠採用，產品銷售遍及歐洲、美洲、韓國及中國大陸等市場。

**持續投入研發並不斷自我創新：**發展出 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，不僅不受制於日本廠商，更使其成為世界第一名稜鏡片領導品牌廠商的關鍵。友輝光電不斷持續投入研發，除了核心技術內化，近年也陸續開發出多功能的複合薄膜，例如結合擴散膜與增亮膜的 L 型複合膜，便大受超大尺寸電視 LED 背光模組廠的青睞。

**堅持技術自有且客製化能力快又強：**將其核心技術完全內化，使得友輝光電的研發能力強，而且產品品質穩定，同時又能以最快的速度為在地客戶進行產品客製化，因此其產品市佔率已是節節攀高，不但已在 NB 市場有 35% 占有率，近年更打入大尺寸電視面板，讓電視面板用增亮模快速成長。

### 案例基本資料



公司名稱	桂盟企業股份有限公司（第三屆卓越中堅企業）
設立時間	1977 年
董事長	吳盈進
資本額	12 億元
主要產品業務	自行車鏈條、機車鏈條、汽車鏈條、工業鏈條、車庫門開門機及部件等

### 教戰典範說明

**全球高階自行車鏈條市占率第一：**專注於自行車鏈條製造和功性能設計與提升，滿足全方位鏈條需求，不論騎什麼車（如公路車、城市車等）或為什麼騎車（如運動、休閒通勤等），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，為市場上與傳動配套相容性最佳的鏈條品牌。

**成為知名自行車品牌夥伴並拓展服務據點：**為臺灣捷安特、美利達、愛地雅等知名自行車品牌皆指定之專用鏈條，亦為世界知名自行車零件品牌 Shimano 唯一海外鏈條 OEM/ODM 廠和亞洲經銷夥伴。桂盟企業於重點國家（如歐洲、美國、大陸天津 / 上海 / 深圳 / 成都、印尼、越南等）設立服務據點，以十三種語言行銷全球市場。

**持續推動製程減碳、綠色技術工具應用與研發：**重視企業責任及環保價值，積極打造綠

色競爭力，於 2012 年獲全球第一個鏈條碳足跡認證，促使桂盟企業加快環保產品開發的腳步，並於 2013 年繳出第一張成績單：Eco ProTeQ 環保防鏽處理技術。提升鏈條防鏽係數且製程更環保，並於 2014 年持續取得產品碳足跡認證標章，且碳排量更低，除了研發碳足跡產品外，全球第一份鏈條廠碳足跡認證規範 PCR 由桂盟領先制定，延續該目標引領鏈傳動系統發展。

#### 案例基本資料

**ALEXRIMS**

公司名稱	亞獵士科技股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1991 年
董事長	陳威瑾
資本額	2.8 億元
主要產品業務	自行車鋁合金輪圈及高級輪組、汽卡車及機車輪圈

#### 教戰典範說明

**為全球最大之專業自行車鋁合金輪圈製造廠：**亞獵士是亞洲唯一通過德國 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，全球 TOP30 高級自行車品牌指定使用。其專注於高級鍛造汽卡車產品開發，與法拉利、BMW 等世界知名品牌技術合作。

**建立自有品牌並行銷全球：**建立 ALEXRIMS/A-CLASS 自有品牌，行銷全球，並已建立超過八十五個國家的服務據點。亞獵士亦於歐、美成立分公司，以就近市場提供快速服務，藉由網路及定期國際展會拓展業務及提升品牌知名度，並以研發創新硬實力支持品牌發展，創造價值。

**擁有各種最先進的機器與生產技術：**在製造技術及研發設計的專業知識上累積豐富的經驗，不僅擁有各種最先進的機器與生產技術，更開發出更多元豐富的高端產品種類，為國內自行車零件製造商少有具備鋁合金原材管、棒、擠型、軋延及鍛造等前段製程能力的企業，並且已完成上下游的垂直整合之生產模式，而且不斷透過創新轉型，提升其競爭力。

## II. 領先群倫：全球市場最優秀者

在市場上，市場占有率增加往往是在創新、技術、品質等因素都有優異表現後才出現，成功的中堅企業也不例外，其表現積極進取、樂觀、有衝勁的氛圍下營運，是

很明顯心理性的領導者，希望在核心市場上有更多的成長，力爭更高的市場占有率，以及更強大的市場領導地位。

彼得·杜拉克指出每個企業都需要簡單、明確和統一的目標，這個目標必須簡單易懂且夠大，才能為整間企業打造出一個共同願景。在中堅企業裡，其任務宗旨具體表現出的目標往往須是夠清晰、夠宏大、公開，且能一再獲得肯定，以建立企業共同願景。是故，典型中堅企業的目標、願景皆須明確清晰，大多數中堅企業的領導人與員工也都具有前瞻性看法，投注大量時間在未來的發展上。力爭全球領導地位，掌控全球專業市場地位。

中堅企業在追求目標時，堅忍不拔，其耐心與堅持不懈只有經由長期努力才得以開花結果，領導階層的耐心及堅毅使其能夠持之以恆，負責人往往歷時數十年仍是公司的掌舵者，此外，中堅企業為達成目標與願景需要有充分的溝通，目標單純化乃是有效溝通的先決條件。視產品而定，針對特定客戶群或一般大眾達成有效溝通，必能使產品受到相關顧客注意而產生效果，對員工的激勵效果也可能極大，使員工產生榮譽感，進而認同公司。

#### 案例基本資料

**Chroma**

公司名稱	致茂電子股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	1984 年
董事長	黃欽明
資本額	40.81 億元
主要產品業務	精密電子量測儀器、自動化檢測系統

#### 教戰典範說明

**開發差異化商品搶得全球市佔第一名：**產品線跨足光電、顯示器、電腦、半導體、電子、太陽能等不同科技產業所需之量測及檢測儀器設備，並不斷開發出與市場具差異化的商品，且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佔第一；被動元件、電器安規及電動車測試系統則為亞洲第一品牌。

**投入龐大資源進行研發：**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%。在龐大研發資源下，輔以「精準、可靠、獨特」的經營理念，不斷開發出新技術，例如 LED 燈泡自動組裝檢測技術、交換式電源供應器多

點測試技術、最高亮點 (9,999nits) 數位廣告看板顯示器檢測技術等全球首創或全球唯一的技術。

**深耕全方位測試與自動化解決方案：**以自有品牌「Chroma」成為全球電子量測儀器及系統之領導廠商，提供精密電子量測儀器設備、自動化測試系統與製造資訊系統 (MES) 等相關整合與客製化測試解決方案。

#### 案例基本資料



公司名稱	朋程科技股份有限公司 (第四屆卓越中堅企業)
設立時間	1998 年
董事長	盧明光
資本額	7.49 億元
主要產品業務	汽車用整流二極體、電壓調節器、電磁閥

#### 教戰典範說明

**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，所生產之汽車發電機用二極體世界第一，全球市佔 51%，領先第二大日本 Hitachi Diodes 及第三大德國 Bosch Diodes。在汽車發電機用二極體上，有獨到之設計，品質優異出眾 (保固期故障低於 0.8PPM)，全球前十大汽車發電機廠有九家採用朋程公司 (Actron) 產品。

**產品 Know-How 技術領先全球競爭對手：**朋程是唯一採用電漿蝕刻 (Plasma Etching) 的，成本高、技術難、品質好。此外，在銅殼設計部分，朋程也擁有重要專利，以多年心血培養出兩家出色的供應商 (臺灣、美國各一家)，使其技術領先競爭對手。

**持續創新並走上產業趨勢前端：**朋程在既有產品持續創新之外，亦參與頂級客戶未來新款油電混合車動力系統結構設計，積極投入未來高成長性的產品，持續研發產業創新產品作為產業趨勢的先驅者。

#### 案例基本資料

### SYSTEMEX

公司名稱	精誠資訊股份有限公司 (第四屆卓越中堅企業)
設立時間	1997 年
董事長	黃宗仁
資本額	26.94 億元
主要產品業務	金融領域商業應用軟體與解決方案、系統整合服務、資訊委外服務

#### 教戰典範說明

**為臺灣最大的資訊服務廠商：**金融報價資訊服務市場使用率 90% 以上；專業期貨商金融資訊系統，市佔率 95% 以上；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；全臺灣證期權電子商務系統及交易帳務系統，市佔率達到 40% 以上；全臺灣 OM 及 ABS (債票券交易管理系統)，在金融軟體市場市佔率超過七成以上。

**扮演 Big Data 生態推進者角色：**率先投入研發自有大數據產品，為國際知名 IT 大廠在臺灣之重要策略合作夥伴，包含：Microsoft、IBM、SAP、Oracle、HPI/HPE、DELL/EMC/VMware、CheckPoint，以及 Cloudera 等，扮演臺灣 IT 服務生態圈領導者角色，近三年累計合作通路約六百家，成為國際級 Big Data 領導廠商 Cloudera 的通路夥伴。

**走出臺灣邁向國際：**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，銷售市場包含杜拜、美國、日本、澳洲以及紐西蘭，不僅是精誠的創舉，也是臺灣資訊服務業的第一次。

### III. 制定規則：我來決定市場競爭規則

若公司是市場領導者，其意味著若要成為其他企業學習的標竿，必須提升顧客對公司的信賴度，全球市場領導者也該為產業設定標準，且能更善加運用銷售及服務組織，使具商譽成為優勢。作為市場領導者的優秀企業不應受縛於既有的市場框架及疆界，而應該要主導市場與制定競爭規則，依產業發展狀況重新界定市場競爭的新規則。故中堅企業應力求作為市場主人，創造自己的市場，成為沒有競爭者的獨一無二業者；亦能創造新的市場進入障礙與市場競爭規則。

在快速變化和競爭激烈的市場中，只有主動地駕馭市場、創造市場、引導消費，才能走在前頭贏得競爭。而創造市場的理念是要求企業不去全力擠占已有的市場份額，而靠著超前的科學預測和決策，推出最新成果，創造新的市場，引導消費趨向。

#### 案例基本資料



公司名稱	牧德科技股份有限公司 (第三屆卓越中堅企業)
設立時間	1998 年
董事長	汪光夏
資本額	4.26 億元
主要產品業務	PCB 鑽孔與成型製程量測與檢測設備、HDI 與 IC 載板檢查設備

### 教戰典範說明

**世界唯一機械視覺檢測及量測系統設備之專業廠商：**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，擁有整合光學取像系統、影像處理、精密機械及運動控制等核心技術，世界前十大 PCB 廠均為客戶，前百大印刷電路板廠，有 70% 使用採用該公司檢測系統。

**少數同時擁有 AOI 及 AVI 關鍵技術：**新產品的檢測技術上，牧德科技是在市場上少數同時擁有 AOI 及 AVI 關鍵技術的廠商，將 AOI 技術導入至 PCB 產業所需的各種外觀檢查機中，解決過去外觀檢查機無法大量取代人力的問題。

**檢測一條龍提升銷售競爭力：**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。

### 案例基本資料



公司名稱	耕興股份有限公司 (第四屆卓越中堅企業)
設立時間	1997 年
董事長	黃文亮
資本額	9.13 億元
主要產品業務	產品測試、驗證服務

### 教戰典範說明

**相關檢測標準的共同參與制訂者與建立自我品牌：**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，並建立「SPOROTON」實驗室之自有品牌，成為立足臺灣之世界級電磁相容、安規認證及無線和行動通訊檢測實驗室，全球手機、筆電、平板等消費性電子產品前十大品牌(三星、蘋果、華為等)，超過八成是耕興的客戶。

**持續深耕既有測試項目並成為不可取代之競爭優勢：**配合法令規範時程及無線通訊設備、手機和汽、機車及其相關電子、通訊產品對電磁相容 (EMC) 和無線電法規強制管制之市場發展趨勢，持續研發相關產品之法令規範及測試技術，並配合國際大廠與通信營運商之特殊要求，提供產品完整服務的驗證方案，在手機檢測市場上取得無可取代之競爭優勢。

**實驗室領先同業並獲得多國知名機構認證：**耕興領先國內其他實驗室，率先創建並擁有三座符合歐、美、日要求之標準十米室內電波隔離暗室，實驗室亦獲得多國知名機構認證，海內外提供檢測服務的基地共有十二個。

### NOTE



# 市場定位

專家：我是該領域的專家  
 專精：我只做專精的  
 專業：市場範疇小但占有率高  
 專攻：找到利基絕不分散投資

市場的選擇與界定是企業策略規劃的起點。市場的界定方式會影響市場範圍、市場規模與市佔率，往往界定中堅企業市場的疆界不只是由顧客和競爭者等外在力量來界定，多少還需取決於公司的行為，企業既定或重新定義或界定市場，在制定策略時扮演極為重要的角色。中堅企業往往不會採用傳統的市場定義，而是傾向用獨立、創新的方式來定義市場，而這種定義方式會影響整個價值鏈、市場區塊的選擇、產品種類等，使企業策略出現決定性的差異。因此，企業界定市場定位，不只是策略制定的起點，也是策略的核心部分。

中堅企業把自己專精在某個規模較小的市場裡，對市場情報的靈通程度相當高，並認為市場知識是僅次於顧客關係和形象，而與技術知識相當的第三重要力量。對於中堅企業而言，找到正確的市場界定及焦點是一項艱鉅的工作，是基於集中、專業、核心專長等關鍵要素，推進它們邁向成功之路。

## I. 專家：我是該領域的專家

中堅企業獨特的市場界定，若想在該領域成為全球市場領導者，也需要創造力，極力想讓產品與競爭者不一樣，跳脫競爭者對市場的界定，而重新界定自己的市場，其界定市場未必得依據既定的準則，因此市場界定本身就是策略的一部份。

占有市場的最佳方法就是創造市場，市場由產品決定，產品必須擁有獨特性，才能達到歷久不衰。中堅企業通常把市場範圍定得很小，市場規模相對較小，也就是所謂的「利基市場」，企業採取聚焦策略，只做老本行，拒絕產品多樣化發展的誘惑，堅守本業，對特定專長領域的堅持非常強烈。

部分中堅企業是少數實質主宰其領域的公司，做為市場主人的中堅企業，藉由堅強的優勢創造出自己的利基市場，設立進入市場的障礙與機會，方能夠守住壟斷的地位，展現出其市場和產品的獨特性，沒有這些中堅企業，市場根本就不存在。

### 案例基本資料



公司名稱	璨揚企業股份有限公司 ( 第三屆卓越中堅企業 )
設立時間	1981 年
董事長	黃文獻
資本額	6.88 億元
主要產品業務	LED 商用車燈 / LED 小客車車燈

### 教戰典範說明

**專注投入 LED 車燈研發製造：**璨揚為臺灣最大的卡車拖車車燈製造廠，只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，透過不斷的創新研發，近年來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。

**發展 MIT 臺灣製造自有品牌行銷全球：**100%MIT 臺灣製造的國際化商用車燈品牌，至今已行銷超過五十幾個國家，其自有品牌 Lucidity 與 Optronics 銷售地區包括歐洲、非洲、大洋洲、亞洲與中南美洲，其中又以歐洲與澳洲地區銷售成績最為亮眼，每年都有超過兩位數的銷售成長。

**透過八二法則銷售分析及 CRM 系統即時與顧客互動：**每週定期進行銷售分析，分析各顧客的採購品項、金額與數量變化及趨勢，此外，利用八二法則將企業資源運用於重點顧客的關係經營上，並對於銷售減緩的顧客，主動連繫與了解，適時提供顧客產品訊息與需求滿足的解決方案。璨揚亦提供二十二個國外客戶利用 CRM 系統接收訂單相關資料，出貨前二週系統會主動提醒客戶預計出貨明細，供客戶進行訂單確認。

### 案例基本資料



公司名稱	醫揚科技股份有限公司 ( 第四屆卓越中堅企業 )
設立時間	2010 年
董事長	莊永順
資本額	2 億元
主要產品業務	生理監測系統 / 行動醫療輔具 / 護理照護 / 病患長照系統 / 醫療設備控制器

### 教戰典範說明

**專注於醫療用電腦之研發生產與銷售：**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，可滿足醫療業者及消費者對於遠距醫療、數位醫療及智慧醫療的需求，亦帶來醫療電腦市場的商機。

**自有品牌與客製化設計生產雙軌策略：**醫揚科技採自有品牌和代工雙軌並行策略，兩者營收占比為六比四，旗下「Onyx」自有品牌產品在國內和歐美市場已站穩腳步，特別在歐洲成為專業醫療通路之領導品牌，此外，由於具備客製化設計能力，美國一線醫療大廠包括 Philips(飛利浦)、GEHC(奇異)、Siemens(西門子)、Bayer(拜耳)、Alcon(愛爾康)等國際龍頭廠商皆為主要客戶，歷年訂單成長穩健。

**與全球各地區之經銷商與夥伴共建醫療產業聯盟：**醫揚為開發更多的客戶，在美國、荷蘭、上海設立分公司，雇用沒有語言隔閡的當地業務開發具有潛力之大型醫療通路商，並授權給當地合作夥伴負責當地產品銷售及自有品牌「Onyx」推廣，其組合海外垂直領域廠商與客戶，形成生態聯盟，積極尋找優良潛力合作夥伴，相互投資，共創雙贏。

## II. 專精：我只做專精的

中堅企業在市場界定及產品線策略強調深而不廣，價值鏈因此窄長，這導致某種程度的專精，他人難以企及，其強調核心專長紮根，以及多樣化卻失敗的殷鑑，由此可見集中策略的整體風險可比分散策略的風險小得多，產品少的公司面臨的複雜度低，簡單原則是成功的一項基石。

中堅企業執著於其專精的市場，最危險的狀況是技術方面發生變化，同樣的市場或需求會因不同的技術得到滿足，因為它只仰賴單一市場，逼得它們在保護措施上絲毫不能鬆懈，在技術研發上必須日新又新，以保持領先之市場地位。

中堅企業具備超級利基者的特質是對於產品線或整體業務的寬度及深度之權衡考量。產品線的寬度是指一家公司提供的產品種類多寡，而深度指的是單一產品多樣化的數量，或是在某界定狹窄的市場內針對某問題的全方位解決方案。因此，中堅企業一般喜歡窄而深的方式，超級利基者尤其如此，集中注意於其專業性是中堅企業最為典型之作法。

策略有一重要層面，即是深知自己不要做什麼，這與知道自己要做什麼，同樣重要。絕大多數中堅企業非常清楚它們所要及不要，這是對抗分心的防禦手段。中堅企業成功的基石是深度，而非廣度，採此一策略需要有清晰的願景，也得有意志堅決的策略焦點，最難抗拒的是投資附屬事業的誘惑。超級利基者往往能在互補領域的附

屬事業中獲致利潤，尤其是生意環境有利時更為如此，真正的中堅企業能抵擋住誘惑，堅守焦點，明白這是獲致世界級地位的唯一途徑。

### 案例基本資料



公司名稱	佰龍機械廠股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	1977 年
董事長	王堅倉
資本額	4.96 億元
主要產品業務	圓編針織機、橫編針織機

### 教戰典範說明

**專業針織機製造廠商：**為臺灣紡織機械業的龍頭與標竿企業，亦晉身為世界前三大針織機械製造廠。佰龍在產量為世界第一，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，在產品品質部分，其與日本、德國並列世界前三大，基於這些因素皆是為佰龍的競爭優勢。

**建置垂直整合生產體系以達快速反應出貨：**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。在資訊平台方面，有產品資料管理系統(PDM)、企業資源規劃系統(ERP)、客製化設計接單系統(CDOS)；在生產體系結構方面，有先進的「電腦控制彈性製造系統」(FMS)、自動倉儲、各式先進 CNC 工作母機，在掌控關鍵零組件垂直整合方面，擁有山角與針筒製造機，加上其他完整的供應鏈體系，因此其能達到快速反應出貨。

**遍佈全球之經銷網路為決勝關鍵：**從日本到德國，從俄羅斯到秘魯，90% 以上的產品外銷至全球七十餘國，皆仰賴近四十個銷售據點為客戶作紮實而緊密的服務。透過全球代理商所架起的資訊網，使各地的市場情況、流行資訊與當地客戶的需求得以確實掌握，並把訊息加以分析整合，找出佰龍的產品定位、銷售目標及研發方向。

### 案例基本資料



公司名稱	薛長興工業股份有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1968 年
董事長	薛丕拱
資本額	10 億元
主要產品業務	潛水衣膠片、彈性布料、潛水衣、救生用浮力背心、彈性纖維

### 教戰典範說明

**全球第一大專業之潛水衣製造商：**薛長興為水類運動服飾的專業製造商，主要營業項目為潛水鞋、手套、潛水衣等高級休閒運動產品，從設計研發到產品設計，上中下游都有一貫垂直整合的原物料供應與專業生產技術的優勢，市場占有率已居世界第一，客戶遍及全球各大洲，產品品質深受客戶肯定。

**全球知名大廠之策略夥伴：**為水類活動 Quiksilver、O'Neill、Rip Curl、Billabong、Scubapro 等知名大廠之全球最主要人身商品策略夥伴。

**擁有垂直整合之優勢：**透過研發、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。

## III. 專業：市場範疇小但占有率高

典型的中堅企業，只生產一種產品，用心耕耘一塊市場，它們要在小市場裡當老大，一旦市場變得太大，受限於規模和資源，如果只能當龍套，則不惜退出該市場，這就是所謂之利基市場。

往往中堅企業之供應商與顧客之間是互相依賴的關係，這種情況引發雙邊都有強烈承諾，中堅企業強烈執著於其狹窄市場，而其顧客在相當大部分上是別無選擇，因此，中堅企業在小小的利基市場卻有高投資報酬率，主要歸咎於其極端專業成就中堅企業在很小的市場裡建立很強大的地位，成為超級利基者。

超級利基者在市場領袖地位的競爭實力上，都是中堅企業的佼佼者。絕大多數的相對市場占有率比起最強的競爭對手，都有三倍之多，甚至是其客戶的唯一供應商。超級利基者能夠彰顯出一項所有中堅企業或多或少都能適用的原則，不須接受由競爭對手或外界力量所界定的市場，而把市場界定視為能控制的一項參數，必要時即重新界定及改變此一架構。

### 案例基本資料



公司名稱	臺灣百和工業股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1985 年
董事長	鄭森煤
資本額	29.8 億元
主要產品業務	鞋面面料、射出鉤、黏扣帶、鬆緊帶、織帶、鞋帶、反光材料

### 教戰典範說明

**成功鎖定成衣及鞋類紡織副料利基市場：**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，為國際頂級客戶 Nike、Adidas、Reebok、Timberland 等國際運動品牌，臺灣百和為紡織副料之主力供應商。

**與周邊協力廠商維持密切之合作關係：**臺灣百和與周邊一百多家協力廠商維持密切之合作關係，合作的項目主要是製程的中段部分，前後段的備料、打樣以及特殊處理部分仍在臺灣百和廠內進行。臺灣百和更透過品管部門的嚴格要求，提升協力廠的出貨品質，藉由適切的協力分工，使客戶能享有「一次購足」的服務。

**與世界級的競爭對手直接競爭：**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，讓其打敗 Velcro 公司，成為世界排名第一的黏扣帶生產商。

### 案例基本資料



公司名稱	浩漢產品設計股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1988 年
董事長	陳文龍
資本額	1.8 億元
主要產品業務	設計服務

### 教戰典範說明

**全球最大華人設計公司：**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 等國際四大設計獎五十七座獎項，在亞洲設計界為最知名的品牌，並為國際設計大獎獲獎率最高的設計公司之一。

**建立策略夥伴關是穩固新的設計競爭力：**隨著「設計競爭力」從個別產品設計，轉移到更龐雜的設計策略及流程創新問題時，其與具前瞻思考的公司與設計團隊建立長期夥伴關係。設計夥伴須考慮產品研發時程的管理需求，掌握研發及生產成本，並建立不同產品線間一致的產品識別。

**國際資源整合驅動競爭優勢：**浩漢以「設計出能在全球競爭中勝出的產品」為目標，串聯臺北總部與全球五大據點，操作其國際整合設計網路，透過國際視野、獨到專業及在地化作業流程的結合，提供企業主具競爭優勢且可行的「全球化設計」解決方案。

## IV. 專攻：找到利基絕不分散投資

企業若過分專精一門或專注一業的危機有三種可能成因：(1) 依賴一個市場（把所有雞蛋放在同一個籃子裡）；(2) 利基可能受到標準產品攻擊，造成額外價值或獨特地位之喪失；(3) 在經濟規模及經驗曲線效應未開發之下，小利基可能造成高製造成本。此外，若公司在市場上出現疲軟、發生困難，甚至喪失了市場，就算是具備標準中堅企業市場規模強度的公司，亦有隨之而垮的危險。因此，焦點太過侷限及過分專注一門的風險，必須與沒有焦點、過分多樣分散的風險做對比，然而，過分集中一業的風險，似乎不像分散資源及才智的風險來得嚴重，故專才經常擊敗通才。

中堅企業界定的市場很狹窄，而且高度集中方式加以維護，可以充分考量顧客需求及產品技術層面，儘管市場有不少相當分裂及混亂，但中堅企業對市場狀況頗有了解，因為它們十分專注及密切注意自己的市場。市場界定及疆域往往由策略及行動所掌控，許多中堅企業開闢出超級利基，若干市場主人則創造出獨特的產品，獨霸住自創的市場。

中堅企業把成功押注在單一產品的風險，這是市場界定狹窄及專注的必須承擔的結果，企業認為由於強烈堅持其狹窄的市場，必能使表現突出、競爭能力增強。由於別無選擇，企業更必須堅守陣地，依賴本業，使企業產生誓死保護市場的強烈意志。

### 案例基本資料

**FUKUTA®**

公司名稱	富田電機股份有限公司（第二屆潛力中堅企業）
設立時間	1988 年
董事長	張金鋒
資本額	3.35 億元
主要產品業務	電動車動力馬達及其零組件、感應伺服馬達、三相感應馬達

### 教戰典範說明

**專業電動車動力馬達製造商**：產品市佔率 8%，為全球第 1 大。安裝於電動車運行超過 13 年以上，累積出貨量超過百萬組動力馬達（及其零組件）。

**建立技術資料庫、優化標準開發流程**：累積豐厚的馬達開發技術透過馬達核心技術分析，建立各種技術領域資料庫，整合所有技術資源，依據客戶不同的特點、屬性、交期等，優化標準開發流程，創新產品或變更設計，能快速達到客戶需要，打造出新技術與新產品，取得市場之優勢。

**不僅是「馬達專業製造廠」，更是「綠能產業先趨者」**：高效率馬達主力產品 AEEJ 與 AEEH 系列產品，外銷日本與歐美等國，；電動載具馬達（EV motor）系列佔國外市場營收 16% 以上，並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）唯一供應商。

### NOTE



# 全球化

關鍵：擁有世界級特殊性 Know-How  
 關係：與客戶直接建立關係  
 觀察：於目標市場設立據點  
 關聯：運用合資來解決文化差異與國際管理

平均而言，中堅企業營業額有一半以上來自本國以外的市場，中堅企業要成為世界市場領袖，必須走向世界各地，只要顧客存在的地方，其產品及服務就得無遠弗屆。是故，中堅企業放眼全球目標市場，藉由目標市場裡自己的分支機構，與顧客建立直接接觸，充分國際化並熟悉目標市場的語言與文化，拉近與目標市場客戶的距離。

在全世界無所不在，乃是中堅企業市場領導地位中不可或缺的部分，其目標在全球市場不只限於銷售及行銷，目標亦可能是在獲取全球原料基地，因此，中堅企業須具備國際思考，它包括產品分銷全世界，生產設施居於策略要地，以及一流的外國供應商。成功的全球化可以由不同的動機引起，但它應該儘早開始，且迅速推動。

## I. 關鍵：擁有世界級特殊性 Know-How

中堅企業在其界定的市場內具備高度專業性，產品技術或服務是領先全球競爭對手，擁有世界級特殊性的 Know-How，使其做為市場領袖地位在創新、技術、核心能力、領導趨勢、影響市場和權力等各方面都高人一等。

在專注於單一產品的狹窄市場裡，透過行銷全球，即使是小到不能再小的利基市場，只要拓展到全世界，也能變成極大的市場。因此，即使焦點狹窄卻拓展到全球的市場，未必就不會有經濟規模及經驗曲線效應。可能會產生市場專注一門而又符合成本效益的巧妙組合。

跨國或跨區域之同一行業的相似性，通常比同區域之不同行業間的相似性來得大，當中堅企業集中於狹窄的專業或產品領域，且具備世界級特殊性 Know-How，然後向區域性發展去增大市場，乃是明智之舉。

狹窄地聚焦於產品、技術及顧客需求，與具全球性行銷觀點相結合，是認知不同國家而相同產業的顧客，其相似性高於相同國家卻不同產業的顧客。中堅企業業務廣及全球，可使利基市場變得足可有充分的經濟規模和經驗曲線效應。

### 案例基本資料



公司名稱	興采實業股份有限公司 (第三屆卓越中堅企業)
設立時間	1989 年
董事長	陳國欽
資本額	3.15 億元
主要產品業務	機能性咖啡紗、防水透濕薄膜、防水透濕機能布、機能性成衣

### 教戰典範說明

**榮獲世界三大發明獎殊榮：**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，從 2009 年上市至今，以品牌行銷模式與優質客製化服務贏得全球超過一百一十個品牌的信任與採用。

**跨界合作激發更多創新產品：**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，例如：鞋業、化妝品業、塑膠產業等，將不同產業產品與技術相互結合，可藉此激發出新的火花。

**Co-Branding 360° 行銷策略：**興采實業採用 360° 行銷策略，結合品牌業者，從開發、品質、教育、銷售四大方面提供客戶全面性 Support。興采實業具有機能性布種開發的領導優勢及整合成衣設計生產之基礎，並於國內發展零售通路，達成整合機能性布種研發、製造、成衣設計生產，自有品牌通路之垂直整合目標，串連整個價值鏈的最佳化，以 Just in time 的協同設計模組以提昇讓客戶一次購足的貼身服務。

### 案例基本資料



公司名稱	為升電裝工業股份有限公司 (第四屆卓越中堅企業)
設立時間	1989 年
董事長	尤山泉
資本額	9.19 億元
主要產品業務	汽車胎壓偵測系統 (TPMS)、車用電子電裝開關類、汽車電子傳感器

### 教戰典範說明

**領先全球的產品技術：**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、中國與韓國等地區之「可編程通用胎壓感測器設置系統及方法」及「空

白胎壓偵測器及其設定方法」發明型專利。在 TPMS 傳感器，目前北美 OEM 廠與歐洲共計有 1,678 種以上車型使用為升所研發之兩款 TPMS 傳感器 (315MHz&433MHz)，車種涵蓋率 98% 為目前全球業界最高。

**累積眾多長尾產品開發：**以長尾理論的架構為基礎，為升公司經營近三十年，有別於其他同業一開始即投入冷門且平均單價不高的電子電裝產品發展，不與 Tier 1 大廠競爭，而是長期專注投入售服產品的開發上，不斷累積新產品，提供服務給汽車使用者在汽車保有年限上的增長。

**緊密的生產合作提升產能：**在研發單位設置工程部門，結合產品設計核心，自行研發具彈性調整的生產設備，再加當地廠商的充分整合，規劃出具彈性的生產模式，以少量多樣的生產，平均每月生產約 800 個不同的機種，一年準時供應約有 9,000~10,000 機種次。

## II. 關係：與客戶直接建立關係

中堅企業常表現出習慣直接接觸外國市場及顧客的偏向，不要第三者夾在他們及顧客之間。中堅企業通常透過自己的分支機構在外國建立市場，可能是銷售暨服務之分支機構，以及製造之分支機構。

透過直接面對市場客戶，直接建立關係了解需求，可迅速解決產品技術或服務上的問題，亦可獲取當地市場的特殊需求，並即時做出回應與承諾，提高企業的形象與商譽，有利於加速擴展外國市場。此外，與客戶直接建立關係，可避免文化差異訊息傳達的落差，忠實傳達企業的理念與服務，加速國際化的步伐。

### 案例基本資料

#### CCP 長春人造樹脂

公司名稱	長春人造樹脂廠股份有限公司 (第一屆卓越中堅企業)
設立時間	1957 年
董事長	廖龍星
資本額	43.75 億元
主要產品業務	丙二酚、石碳酸、丙酮、環氧樹脂 (液態)、絕緣紙 (IPA)、PBT 純樹脂、PBT Compound、環氧樹脂、甲醇、THF、環氧樹脂、酚醛樹脂銅箔積層板、環氧樹脂銅箔積層板、電木粉、環氧樹脂成型材料、福美林、酚醛樹脂、三聚甲醛等

### 教戰典範說明

**建構完善之 B2B CRM 系統與客戶直接接觸：**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。

**研究創新為永續經營的動力：**長春的研發費用占公司營業額的 3.6%，研究人員占集團人力資源的 10%，隨著臺灣石化業的發展，結合逐年累積的專業技術，從創業的電木粉、尿素膠，往上發展原料甲醛、甲醇，再往下開發下游產品，平行發展使用相同原料之產品。

**全球通路佈局更貼近顧客需求：**長春已行銷世界六十餘國，包括國際級大集團，透過其母公司銷售至該集團再世界之其他生產工廠，同時亦不斷開發開發中國家，以擴大客戶族群，分散市場風險。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。

### 案例基本資料



公司名稱	大江生醫股份有限公司 (第四屆卓越中堅企業)
設立時間	1980 年
董事長	林詠翔
資本額	8.7 億元
主要產品業務	保機能性食品、機能性食品、醫美保養

### 教戰典範說明

**與全球一線品牌客戶合作：**大江生醫為保健食品及美容保養品的專業代工者，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。

**生物整合設計經營理念：**領先業界提出「生物整合設計」理念，生物整合設計源自於消費者需求，致力於產品開發，隨時隨地掌握新素材及技術研發，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，與品牌客戶共同打造高效能產品。

**以 IBD 原料作為全球商標佈局：**商標佈局以 IBD 原料行銷全球一線品牌大廠，全球商標已有兩百九十個，佈局國家為臺灣、中國、美國、香港、新加坡、馬來西亞、日本等國。

## III. 觀察：於目標市場設立據點

企業應把市場分為利潤市場和學習市場，在利潤市場裡，公司極力拓展營業、賺取利潤。在學習市場裡，公司主要目的是搞懂競爭環境、創新發展等等，因而可以接受虧

損或利潤低的結果。許多中堅企業將國際業務暫時歸屬於學習市場，早早弄清楚外國競爭者的底細，預防它們坐大，這可能是在國際業務上防止競爭風險的最佳策略。

透過目標市場中自己擁有的分支機構，建立直接的顧客接觸較為理想；而理想的顧客關係不應委由第三者主持。在新興市場中，企業應了解搶第一進入市場的重要性，許多公司已優先考慮要在競爭出現前建立市場地位。

#### 案例基本資料



公司名稱	喬山健康科技股份有限公司（第三屆卓越中堅企業）
設立時間	1975 年
董事長	羅崑泉
資本額	30.4 億元
主要產品業務	健身器材設備製造業、批發業及零售業

#### 教戰典範說明

**轉型佈局國際品牌：**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，建立全球十九家銷售公司及遍及六十五國的經銷商及服務網，現為亞洲第一、世界第三大的國際專業健身器材集團，是臺灣製造業轉型為品牌經營的典範。

**落實目標管理：**設定目標，徹底執行，運用「開紅單」制度與「海豚理論」，藉由棍子與胡蘿蔔齊下，讓目標管理變得活潑又有效率，另並運用「蓋廟理論」，將在各地區設立的行銷公司充分授權給當地外籍專業經理人負責（喬山蓋廟，洋將念經），臺灣喬山則僅負責產品研發改善、目標管理與獎勵拔擢，成功將其品牌商品行銷全球市場。

**國際分工營運策略：**臺灣製造少量多樣的高級商用機種，中國大陸製造大量經濟型家用機種，並配合全球倉儲配銷系統，較全球前十大品牌的同級產品成本低 20% 或規格高出 30%。

## IV. 關聯：運用合資來解決文化差異與國際管理

語文能力、出差旅行、教育交換互訪和國際經驗，構成環球生意成功的智性及心理基礎。全球化後一家公司可行銷許多國家，能夠減低市場焦點太窄的風險，但是全球化也因為複雜性加劇而帶來新的風險。

全球化後的公司應密切注意競爭面，一則避免其強勁的當地競爭業者正面交鋒，一則也要使競爭者在其本地據點不要欺負新進企業。中堅企業將業務拓展到全球，不單只是超越狹窄業務範疇之認知及行為基礎上，還必須克服企業文化及社會因素的障礙。

顧客語言就是最好的語言，說明國際化的最重要工具就是語言。中堅企業在國際化的過程中，透過學習外國語言，同時也了解到外國文化，這也是與全球各地顧客關係密切的基礎。語言是國際業務不可或缺的先決條件。

切入外國市場除了企業本身的堅持、承諾、產品獨特等長處，還要注重對當地市場的彈性與承諾。全球化的潛在複雜性，以及管理上的困難，中堅企業的人力、資源較少，比較不容易處理這些困難，可以選擇與當地企業合資，降低風險，並解決文化差異與國際管理的問題。

#### 案例基本資料



公司名稱	美利達工業股份有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1972 年
董事長	曾崧柱
資本額	29.9 億元
主要產品業務	自行車成車、自行車車架及零件、鎂合金鑄件、電動自行車、人身部品配件

#### 教戰典範說明

**與美國第二大自行車品牌 SPECIALIZED 合資：**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。

**一條龍模式快速回應顧客需求：**專注於自行車產品創新研發與生產製造，並延伸至品牌通路與行銷服務之一條龍模式與在臺豐田式生產供應鏈，以快速回應顧客需求，掌握全球市場，矢志成為全球最高級自行車成車製造廠。

**鎖定高級自行車市場：**專注設計生產高級自行車的成車、車架、零件以及鎂合金鑄件產品，擁有全球第一家量產鎂合金自行車技術與第一家將機器人焊接技術導入鋁合金車架生產之公司。



# 客戶選擇

目標客層：鎖定頂級客戶為目標  
 非你莫屬：成為客戶不可替代之供應商  
 價值優勢：價值取勝而非價格

接近顧客是成為中堅企業策略的成功關鍵因素之一。企業以長期顧客導向的做法，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，此為中堅企業以實際行動，達到與顧客密切接觸的成功效應。

## I. 目標客層：鎖定頂級客戶為目標

與客戶關係接近包含「績效」與「互動」兩的面向：第一部分包括客戶從產品、服務及過程之品質，與客製化之彈性等；第二部分則有關企業與客戶代表的互動關係是開放、敏感與否等有關。

中堅企業不以專業的行銷手法經營，但卻是接近客戶的專家（特別是頂級客戶），尤其是在公開供應資訊、彈性、靈活開放、包容新觀念以及與非營業人員接觸等方面，都展現互動面向的力道。也由於中堅企業不細項分工，偏向多功能的人力配置，以致於員工多與客戶直接接觸，且經營階層與客戶直接接觸也相當頻繁。

直接與客戶接觸是整個中堅企業業界盛行的策略之一，最常利用的市場資訊來源就是客戶，所以對於市場熟悉度相當有自信，且直接接觸的效果勝過任何形式的市場研究報告，歸納中堅企業接近客戶的主要策略及作法如下：

- 理想的中堅企業應在衡量客戶關係的兩個面向，「績效」與「互動」，皆保持好的狀態。
- 透過直接配銷、服務客戶的組織扁平化、非銷售人員接觸，對於拉近與客戶關係，皆具有良好的效果。
- 客戶也是有價值的資訊情報來源。
- 高階經營管理階層與客戶定期直接接觸，極為重要。
- 「瓶頸策略」：集中資源，為一群定義明確的客戶解決最棘手的問題，成功解決便創造「成功螺旋」，提升客戶吸引力。

### 案例基本資料



公司名稱	南六企業股份有限公司 ( 第三屆卓越中堅企業 )
設立時間	1978 年
董事長	黃清山
資本額	7.26 億元
主要產品業務	濕巾、面膜、水針布、熱風熱壓布、手術衣布

### 教戰典範說明

**為頂級客戶之供應商並與其技術合作發揮綜效：**各大知名牌指定供應商，其中包括花王、Kimberly-Clark、森田藥妝、嬌聯、永豐餘 ( 五月花 )、F- 東凌、依必朗、麗嬰房、統一超商、好孩子國際、恒安國際等知名大廠。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。

**扁平化組織與有效資源整合：**透過扁平化組織有效整合資源，以創新改革思維領導團隊，結合多角化經營模式，落實企業高科技、高自動化和高品質化的願景，強化不織布全方位專業領域的生根茁壯。

**以「傳產業特色化」加值品牌發展：**品牌發展策略納入「傳產業特色化」的概念規劃，將透過科技、美學加值，提升傳統產業的新價值，如 ICT 應用、技術創新、特色產品開發及營運模式改善等，經由改善生產環境等軟實力，促進傳統產業在質與量全面升級，特別是將生物科技的研發與不織布產品結合用在美容、保健及醫療等高感性消費體驗的產品，將傳統產業透過美學設計、特色加值，帶動紡織業往微笑曲線兩端進行優質化的調整。

### 案例基本資料



公司名稱	崧騰企業股份有限公司 ( 第四屆卓越中堅企業 )
設立時間	1992 年
董事長	張俊雲
資本額	6.54 億元
主要產品業務	電源插座產品、電源開關產品、變頻控制器產品

### 教戰典範說明

**為世界級知名大廠之供應商：**客戶遍及全世界，其中不乏世界級的知名廠商，IT/消費性主要客戶有台達 APPLE、微軟、LG、日本 SONY 等；電動手工具機方面以開關、控制器模組為主，主要客戶有 Makita、BOSCH、創科 (TTI)、Stanley、Black&Decker(B&D) 等；家電產品客戶包括 GE、惠而浦、瑞典 Electrolux、土耳其 Arcelik(beko)、BSH 等，車用產品方面已成為光陽及福特之供應商。

**核心技術多元領域應用策略：**崧騰採取強化核心技術，將核心技術應用到多元領域的策略，透過不斷跨足手工具機、醫療、白色家電、與車用電子等高門檻產業，提升其核心技術之應用。

**以各產業五大龍頭企業為核心客戶群：**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，在不影響客戶前提下，同時發展自有品牌，即元件品牌使用 SOLTEAM，而整機沉水馬達品牌為 SUNPOLE。

## II. 非你莫屬：成為客戶不可替代之供應商

通常創造一名新客戶的成本是維護老顧客的五倍，而建立企業與客戶間長期互相依賴關係，一定得以雙贏為基礎出發。中堅企業採取專業化經營戰略，以及對本身經營品質的追求，使客戶有相當程度的依賴，而專精一門、著重在單一市場的型態也導致中堅企業在生存與發展上強烈依賴其客戶。75% 的中堅企業認為，它們的客戶很難從其他公司購買到所需產品，發現其所需的是其他企業難以替代的獨一無二之產品。

當企業希望與客戶建立持續穩定的業務關係時，就必須努力為客戶提供中堅的產品與服務，且須使產品本身與服務具獨特性與難以替代性。但是，隨著客戶需求不斷變化、市場競爭激烈，中堅企業在採取最大努力，增強本身市場地位的同時，也可能創造了對客戶有利的條件。所以，中堅企業與客戶的供需關係是建立在經濟理性的基礎上，透過互相信賴與尊重的態度，減少法務工作、節省時間與資源方面，盡而產生相當可觀的實際利益。

- 依經濟理性基礎建立良好的長期顧客關係。
- 雙方互相信賴且有長期導向，便能大幅降低交易成本與交易風險。

### 案例基本資料



公司名稱	鏡鈦科技股份有限公司 (第三屆卓越中堅企業)
設立時間	2004 年
董事長	蔡永芳
資本額	4.04 億元
主要產品業務	醫療器材設計研發及生產製造 (精密醫療產品如醫療用內視鏡手術器械零組件)、工業精密扣件產品之生產、無線通訊系統零組件製造

### 教戰典範說明

**為國際醫療大廠亞洲唯一供應商：**鏡鈦為國際醫療大廠 Johnson&Johnson 亞洲唯一供應商，主要供應醫療器材零組件、腹腔手術、微創手術器械，鞏固與 Johnson&Johnson 等頂級醫療大廠之亞洲區合作策略夥伴關係，持續擴大與國際大廠合作機會拓展國際市場佔有率。

**長年投入自主性關鍵技術研發：**持續投入研發經費餘關鍵技術上，研發經費佔年營收 10% 以上，透過研發投入逐步由金屬加工業轉型成專業醫療器材製造商。

**垂直資源整合提供跨業客製化服務：**鏡鈦本身即具有優異的專業金屬加工技術、模治具開發、自動化生產設備設計能力，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。

## III. 價值優勢：價值取勝而非價格

中堅企業強調高價值，而不是價格，認為保衛市場地位及市場占有率，比起利用短期價格空間還重要。在中堅企業的策略架構中主要有下列幾點：

- 銷售不以價格為基礎考量。
- 傳達價值的訊息，而非價格訊息，因價格容易遺忘，但保證品質亦深植於客戶的心。
- 以價值導向為企業策略。
- 客戶忠誠度比短期利益重要。

而高品質且迅速的服務，是許多中堅企業重要的策略，也是其所提供價值的重要項目。由於複製產品特點比提供高品質服務來的容易許多，高品質服務通常是具高度專業性的員工所產生的結果，此部分是難以複製抄襲的，所以中堅企業透過周全的服

務來拉近與客戶間的距離，創造不可取代的價值。另外，訓練也是服務極為重要的一個環節，為提供持續一致、迅速的全球服務，中堅企業在全世界設置眾多的訓練中心，並建立全球化銷售與服務網，以快速也非常有彈性的方式服務客戶。

- 中堅企業以高品質的價值與服務來建立策略，注重客戶忠誠度，不隨意濫用短期的獨占地位或暫時的價格空間。
- 卓越的服務是接近客戶不可缺少的環節，特別在國際層面上，服務必須全世界無遠弗屆，且迅速快捷。

#### 案例基本資料



公司名稱	歐萊德國際股份有限公司（第四屆潛力中堅企業）
設立時間	2001 年
董事長	葛望平
資本額	2.04 億元
主要產品業務	美容美髮化粧品之研發、製造及銷售

#### 教戰典範說明

**以綠色理念讓髮妝業走出新方向：**專注於綠色美容品、美髮品、化粧品利基產品製造，重視企業責任及環保價值，投入二氧化碳臨界萃取技術，符合環保 3R 標準，為台灣少數研究二氧化碳超臨界萃取技術之化粧品製造商。

**以產品品質與消費者安全為企業準則：**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 化粧品工廠。

**堅持環保，體現品牌：**全面落實綠色理念，價值比價格更為重要，與全球的美容髮廊合作，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。



# 創新焦點

產品力：以產品及流程創新保持領先  
 創造力：以創新創造市場  
 專利力：平均員工擁有十至三十項專利數

創新是中堅企業建立市場領先地位的一大支柱。許多中堅的中堅企業是新產品的先鋒，或是創造出新市場，並將先鋒角色化為特有的領先優勢。很多創新雖然只是非常小的改變，卻會給客戶帶來巨大利益。

## I. 產品力：以產品及流程創新保持領先

中堅企業認為創新不應僅限於改進產品，而是要投注極大心力在內部過程與外部過程上，對客戶的業務及問題加強深入且周全的了解。類似「改善」的方法，持續不斷精益求精，使創新活動是一種日常活動，藉由創新活動，產品的每項變數多少會有所改進，並超越目前或前一代產品。

漸進的改善通常是把現有產品略做修正，找出最佳對策，整合新技術，避免重複過去的錯誤，再利用到新用途時而產生的靈感，造就產品或每套系統都有獨特的創新特徵。而且許多創新是針對客戶流程加以改善，俾便協助客戶節省成本、加快速度並改進品質。所以創新不僅只展現在產品上，亦應展現在技術流程上。

- 創新不應當只侷限在產品上，生產的每一流程都有發明創新的機會，尤其針對客戶要求時，更應積極回應。
- 創新不只是耀眼炫目的突破，每一個追求不斷進步的企業，都應把握住一切機會，持續不斷、漸進地創新。
- 企業綱領清楚訂明創新目的，並積極溝通，使整體皆明白日新又新的重要。

#### 案例基本資料



公司名稱	建大工業股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	1962 年
董事長	楊銀明
資本額	87.44 億元
主要產品業務	自行車內外胎，機車、速克達、沙灘車內外胎，工業用車內外胎，農耕機、割草機內外胎，輕型卡汽車、拖車內外胎，防水膠布等

### 教戰典範說明

**產品持續研發創新：**建大輪胎在自行車胎、機車胎、AV 車胎、轎車胎皆有持續新產品的研發創新和高性能產品的推出，因在組車廠及修補市場皆能迎合客戶所需，產品貼近客戶的訴求。

**運動行銷模式拓展自有品牌：**建大輪胎擁有 KENDA 自有品牌行銷全球，其市占率高達 91%，其亦以 KENDA 為品牌長期投入運動行銷，藉著贊助運動球員與名人讓品牌有更多曝光機會，建立品牌形象、建立品牌價值。建大認為品牌絕對是未來面對中國大陸價格成本的決勝關鍵，因此對產品持續做出差異化，保持領先地位。

**著重生產製造之附加價值提升：**建大除了創新研發與品牌行銷外，亦著重提升生產製造的附加價值，將三者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，透過 KENDA 自有品牌的行銷，快速地提供給客戶品質滿意、成本合理的產品與服務是為此策略具體實踐之目標。

## II. 創造力：以創新創造市場

許多中堅企業經由創新而創造出新市場。但並不是一招創新吃遍天下，應是持續不斷地改進，所以對中堅企業來說，創新不單純是一時重大的突破，而是長期不懈的探索。

創新的動力可能為節省勞力成本，有時也可能為針對客戶需求而做改變，亦即客戶本身就可以提出大量的創新理論。換句話說，中堅企業創新的範疇非常寬廣，以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，進而改變或創造自己的市場。

- 創造市場是一種最有效也相當艱鉅的創新之路。

### 案例基本資料



公司名稱	中國砂輪企業股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1964 年
董事長	林陳滿麗
資本額	14.1 億元
主要產品業務	砂輪、鑽石碟等研磨工具及再生晶圓

### 教戰典範說明

**研發先進鑽石碟產品：**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，為國內外半導體廠製造晶片不可或缺之工具。

**藉由代理及策略聯盟拓銷展外銷市場：**以 KINIK 品牌，長期與國內、外客戶（如台積電、中鋼及 GF、Mircon、Elpida 等國際知名廠商）建立良好互動模式，透過代理及策略聯盟積極拓展外銷市場，並於 2011 年榮獲經濟部「臺灣百大品牌獎」殊榮，其亦與美國 Rodel 公司（全球最大半導體 CMP PAD 供應商約占 90%）建立策略聯盟，推廣 KINIK DiaGrid 鑽石碟於全球半導體市場。

**整合性技術支援與售後服務：**於專業分工下，中國砂輪所能提供予下游業者的價值不再侷限於產品及價格，而延伸至後勤支援，進而成為下游客戶整體價值鍊的一部份，隨時協助下游廠商提供應用技術支援，有效提升服務效率及降低整體成本，以增加最終市場之滿意度。

## III. 專助力：平均員工擁有十至三十項專利數

技術是支撐中堅企業競爭優勢及全球市場領先地位，最重要的因素。將近 75% 的中堅企業認為成功的競爭優勢與市占率是基於技術 Know-how 與創新，而要達成技術創新則須強烈依賴於有助研究發展、實行變革的環境。

創新活動最常見的指標是研發費用與專利權。西門子是全球所有大公司中人均擁有專利權最高的公司，大約每百位員工擁有十項專利，但中堅的中堅企業每百位員工擁有平均三十至三十五項專利數，是知名大企業水平的三至五倍。

專利權統計只呈現技術實力的部分狀況，並不完全等同市場創新或成功，也就是說專利權數字並沒有完全呈現中堅企業的創造力，實際上仍有政策及成本考量因素，例如成本過高、專利申請過程太長、寧可保守秘密、不依賴專利權的保障力，或沒有能力執行專利權等，皆造成某些企業非常創新，但只有少許專利權。總合來說，中堅企業能夠成功，大致是建立在高超的技術能力與創新上，不單只是運氣或有利環境而產生。

- 技術是創新最重要的成分，但仍需視是否為鼓勵發明的環境，若不具備此環境，應更加倍努力用其他方法彌補（如教育及與供應商、客戶合作等）。
- 技術創新應以國際為導向，以發揮全部潛能。

### 案例基本資料



公司名稱	宏正自動科技股份有限公司（第三屆卓越中堅企業）
設立時間	1979 年
董事長	陳尚仲
資本額	11.95 億元
主要產品業務	視訊產品、KVM(多電腦切換器)、工業控制產品…等

### 教戰典範說明

**科研經費占營收比重高達 10%：**宏正自動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，其亦實為一家非常重視創新研發的公司，針對各種所需的先進技術，皆不遺餘力投入資源進行開發。

**全球第二大多電腦切換器 (KVM) 製造商：**以 ATEN 單一品牌行銷全世界，包含產品線 ATEN、ALTUSEN、VanCryst，以品牌商標註冊國家超過四十八國，其為專業之多電腦切換器 (KVM) 製造商，全球產品市占率 13%，為全球第二大之供應商，為亞洲第一大供應商。

**客服電子化系統平台提供客戶完善服務：**宏正自動產品行銷全球，於各區域所佈建之營運據點除發揮業務推廣之功能外，更重要的是希望能提供更即時、更在地化之客戶服務，因此其藉由客服電子化系統平台 (e-Support&e-Service) 及各地區合作夥伴因地制宜之密切配合，服務水準超越其他同業業者。

### 案例基本資料

**HIWIN**

公司名稱	上銀科技股份有限公司 (第一屆卓越中堅企業)
設立時間	1989 年
董事長	卓永財
資本額	28.02 億元
主要產品業務	高速化、高精度、複合化之傳動控制系統，如滾珠螺桿、線性滑軌、單軸機器人等

### 教戰典範說明

**擁有眾多專利數：**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%。上銀科技提供研發人才持續研發的舞台，深化臺灣的研發技術，同時擴展公司產品及業務範圍，往高附加值、高品質及高競爭力方向發展，將可提高公司之營業額獲利率及品牌形象，同時在培育人才及吸收人才方面，更是形成良性循環。

**專精關鍵零組件之開發：**專注於擅長的傳動系統及機器人關鍵零組件之開發，以提供滾珠螺桿、線性滑軌等傳動控制系統為利基市場，是全球第二大滾珠導螺桿及線性滑軌製造商。

**以 HIWIN 自有品牌行銷全球：**以 HIWIN 自有品牌行銷全球，商標全球註冊國家超過五十五國。上銀在德國、日本、瑞士、以色列等目標市場設有八家子公司及全球共一百個以上銷售據點。



# 驅動力

聚焦：核心能力為寶貴資源

平衡：兼顧市場與技術

拓展：持續掌握外部機會 (政策改變或市場消長)

大部分的人會認為既然技術創新如此重要，中堅企業的驅動力就是技術，但這與目前中堅的中堅企業策略有所不同，應是不偏執市場或技術任何一端，兩者並重才是明智之舉。

## I. 聚焦：核心能力為寶貴資源

卓越的核心產品與服務品質，往往是企業獲取競爭優勢的重要基礎。以企業內部資源與能力作為管理策略的起點，努力並慎選具備有利競爭條件的市場，互相配合以創造及維持競爭優勢。因為核心產品與服務品質，對客戶的價值觀念和行為準則有很大的影響程度。

- 創新的成功，與承諾、人員素質、企業文化及執行力有較大的關係。

### 案例基本資料

**win** 穩懋半導體

公司名稱	穩懋半導體股份有限公司 (第二屆卓越中堅企業)
設立時間	1999 年
董事長	陳進財
資本額	40.27 億元
主要產品業務	砷化鎵微波積體電路 (GaAs MMIC) 晶圓製造服務之業務

### 教戰典範說明

**掌握核心能力確保競爭優勢：**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。此外，穩懋也建立上游材料磊晶片及特殊與利基型產品下游封測能力，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。

**提高附加價值取代削價競爭：**穩懋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。穩懋亦持續深化於全球砷化鎵專業晶圓製造服務市場所創造之競爭優勢，以擴大領先差距，成為規格制定者及市場領導廠商。

**以全球大廠為主要客戶，創造高品牌價值：**穩懋以「Win」自有品牌行銷全球行銷全球為市場，客戶遍布歐、美、日、中等國，外銷佔營收比例為 84.65%。客戶群包括 Avago、

Skyworks、RFMD、RDA 等全球知名的通訊 IC 設計公司與 IDM( 整合元件製造 ) 大廠，其中主要客戶 Avago 為蘋果 iPhone、iPad 產品之主要功率放大器供應商，代工服務成功打入蘋果供應鏈。

## II. 平衡：兼顧市場與技術

57% 的中堅企業認為市場與技術同等重要。表示中堅企業在創造、研發時，不單為技術或市場所驅策，偏好平衡地整合兩股驅策力量。一般最理想的模式為在科學技術與市場兩方面皆考量，而中堅企業的成功就證明了，既不片面強調技術，也不單純依賴市場。也就是說創新未必來自艱深卓絕的高科技，但一定是對客戶有價值的創新。

若從文化面向來討論，企業可分為功能（專業）文化與公司（顧客）文化之企業，前者的價值來自功能或專業；後者的價值卻只要來自提供給客戶的利益。而中堅企業由於持續與不同專業或功能的人士互動，從客戶端得到更多的回饋，也比較能整合技術與市場。

- 技術與市場並非對立，而是互補，應做同等的驅策力予以整合。

### 案例基本資料



公司名稱	法藍瓷股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	2001 年
董事長	陳立恆
資本額	5 億元
主要產品業務	陶瓷

### 教戰典範說明

**技術創新驚艷市場：**法藍瓷除了進行許多技術上的創新，包括取得世界專利的軟模技術（傳統石膏硬模在脫模時容易損壞作品，所以都無法做出複雜的作品）、用電腦控制瓷器的厚度，造就法藍瓷做出高難度創意設計的作品，成為對手無法模仿的競爭優勢。

**極致工藝全球品牌 No1：**以「FRANZ」為法藍瓷品牌，創造冰火淬煉的極致藝術產品，於美國、歐洲、日本等五十六國之六千多個銷售據點熱銷，打破歐洲百年瓷藝品牌如 Wedgwood、Meissen 等獨領世界風騷的歷史，成為功能性藝術陶瓷之全球品牌第一名。

**銷售據點遍布全球：**法藍瓷的母公司為海暢集團，其全球研發設計及行銷部門設在臺北，約有兩百人，生產製造基地在臺北內湖、中國的廈門、深圳、景德鎮，約有兩千人，在歐洲、美國、上海、深圳等地設有分公司，在全球擁有超過六千個銷售據點，並陸續於日本東京、德國紐倫堡、美國紐約等地成立海外旗艦店。

## III. 拓展：持續掌握外部機會（政策改變或市場消長）

整合外界因素與內在因素，是創新的策略範本。主要經營策略是將技術創新與全球化市場開拓互相結合。企業內部資源只是外部競爭優勢的必要條件，並非充分條件；堅強的內部資源若不能證明對市場有價值，也無法轉化為外部競爭。

中堅企業透過清晰的聚焦、內部專才與客戶關係密切、重企業文化而非專業文化，有效整合內部能力與外部機會。

- 企業應將以資源為基礎的策略（由內而外）與競爭力策略（由外而內）兩者互相調和，唯有內部專才與外部機會互相吻合，企業才能盡情發揮。
- 客戶是創新點子的寶貴來源。

### 案例基本資料



公司名稱	元太科技工業股份有限公司（第一屆潛力中堅企業）
設立時間	1992 年
董事長	114 億元
資本額	柯富仁
主要產品業務	電泳式電子紙顯示器及 TFT LCD

### 教戰典範說明

**掌握物聯網（IoT）與智慧城市趨勢：**以智慧無紙化的終端應用，發揮技術研發優勢，與產業生態圈夥伴共同創新，積極開發新零售、交通、教育、醫療等多元化應用。

**深耕電子紙技術，持續擴大產品應用領域：**與 SONY 半導體解決方案公司共同合作成立合資公司，共同規劃、設計、研發、製造、銷售、經銷與授權電子紙顯示器相關產品及應用，並提供完整整合方案服務給不同應用領域的客戶。

**提供店鋪自動化與消費者互動的解決方案：**運用電子紙顯示器雙穩態與反射式的特性，搭配無線傳輸技術，讓零售業者在後端系統根據商品銷量、線上與線下的消費者行為，即時調整電子紙顯示器上之商品售價與促銷資訊，並快速反應在店鋪前端，讓零售店有新的消費體驗。



# 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

## NOTE

中堅企業往往根據客戶的需要來調整表現，在產品品質與服務上創造出自己的競爭優勢，它們的策略目標是差異化，也就是具有與眾不同的特色，而不是成本優勢，並非中堅企業不重視成本，而是在可接受的價格範圍內，提供良好的品質。

中堅企業在產品品質與服務上具競爭優勢，這正是其他企業難以模仿的優勢，因此在成為中堅企業的競爭策略方面，需達到以下指標，一是以品質與服務創造競爭優勢；二是與最強對手同場競爭；三是強勢捍衛市場地位。以下分別針對個別指標加以說明。

## I. 品質與服務創造優勢

產品品質、接近顧客和服務是中堅企業維持領先地位的競爭優勢。創造競爭優勢不僅可以透過核心產品，如品質、技術、耐用性和價格等來實現，同時也可以透過許多像是服務、送貨、銷售、流通、信息、廣告、客戶關係和客戶培訓等軟性因素來實現。

以經驗豐富的技術人員為基礎的優質服務、對顧客有求必應，以及樂於助人的態度皆是從人與人互動中產生的優勢，在供應商與客戶之間建立信賴和信心，以及藉由員工及企業文化等因素而建立的優勢，是欲迎頭趕上的競爭者難以跨越的門檻。

### 案例基本資料

**TXC** 台灣晶技股份有限公司  
TXC CORPORATION

公司名稱	台灣晶技股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	1983 年
董事長	林進寶
資本額	30.98 億元
主要產品業務	石英晶體諧振器、振盪器、時脈輸出模組

### 教戰典範說明

**創新、品質提升與及時服務來提升產品附加價值：**台灣晶技生產以中或高級產品為主，以持續創新、品質提升與及時服務來提升產品附加價值，並獲得許多一線品牌 ODM 的機

會（例如：美國 Tumi、美國 Samsonite、DELSEY、英國 TRIPP、日本 DUNLOP、法國鐵塔等），所產製之旅行箱產量現居全球市場第三位，以成為全球第一的目標。

**顧客導向瞄準頂級客戶：**為全球少數擁有石英晶體完整生產製程技術之廠商，可配合顧客晶片頻率需求差異提供客製化服務，全球七億支智慧手機，每五支就有一支使用台灣晶技之石英元件，其客戶囊括蘋果、三星、宏達電、華為等廝殺激烈之全球之名品牌。

**提升品質創造優勢：**台灣晶技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」，所有執行之專案，皆由專案人員落實產品或流程優化之具體行動，此外，其也推動「品質不良成本檢討及改善方案」，建置資訊系統以顯現五項主要品質不良成本，進而掌握各項流程品質，提供客戶高良率、高穩定的產品與服務。

## II. 與最強對手同場競爭

直接競爭才是市場法則，在大多數的情況下，同類型的競爭者無時無刻不在爭奪少得可憐的市場份額。

此外，競爭實際上是全球性的，在全球居領先地位的國家，通常在當地都有許多強而有利的競爭對手。激烈的國內競爭是促使領先者適應國際市場的一個根本因素。Hermann Simon 認為國內勁敵是適應全球競爭的因素之一。就好像在體育競賽中永遠有個強敵虎視眈眈，逼得你絲毫不能掉以輕心，時時小心謹慎。中堅企業對競爭十分在意不敢掉以輕心，如果自認為未來市場領袖地位已穩若磐石，將是一件非常危險的事。因此中堅企業一向警覺，市場領袖地位必須用力去爭取，且必須天天捍衛。

優質中堅企業並不認為競爭會受到地理範圍的限制。不過強勁的競爭對手近在咫尺，衝擊力更大。激烈的國內競爭將促使中堅企業走向國際市場，因為大多數中堅企業在本國都面臨著強而有力的競爭對手，同時把目標瞄準世界市場，因此競爭對手是來自世界各地的大公司。

結論很明顯：任何公司如果想要在世界市場佔居主導地位，都必須積極地爭取與世界上最好的公司進行競爭，而不管這些公司來自哪些國家，唯有藉由與強勁競爭對手競爭，而不是同弱敵抗衡，才能達到世界水準。

競爭就是敵人，然而競爭者同時也是訓練我們適應的夥伴。驅策自己百尺竿頭更進一步。競爭者彼此之間並不親善，而是競爭，甚至處於敵對關係。

### 案例基本資料

五鼎生技  
ApexBio

公司名稱	五鼎生物技術股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	1997 年
董事長	沈燕士
資本額	9.97 億元
主要產品業務	生技技術醫療器材設備研發與製造（血糖、尿酸、乳酸與膽固醇之自我監測儀）

### 教戰典範說明

**與世界級的競爭對手直接競爭：**血糖測試系統目前主要競爭對手有羅氏、嬌生、拜耳、亞培等四大廠，此四家有全球 80% 市佔率，另還有日系、韓系與臺廠等競爭者，與同業幾家雖有競爭但亦有合作關係。五鼎知名度與業績目前仍持續成長，目前全球市佔率約 3%。

**先進技術擠身產業領先梯隊：**自行研發先進生物感測技術 (Biosensor) 成功開發出掌上型血糖測試系統、自我檢測尿酸測試系統和多功能生化小型自我檢測系統，為目前全球第四家有能以電化學法自行研發血糖檢測技術之公司。

**掌握、貼近、滿足客戶：**運用網路行銷並做好資料庫管理，找到客戶的屬性，公司每個客戶的交易行為皆詳盡記錄，透過深度分析客群的應用需求，擬出一套作戰方案，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。

### 案例基本資料

CyberLink

公司名稱	訊連科技股份有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1990 年
董事長	黃肇雄
資本額	8.69 億元
主要產品業務	影音多媒體應用解決方案

### 教戰典範說明

**與世界級的競爭對手直接競爭：**訊連科技與世界級的競爭對手，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，除獲國際專業媒體的高度評價，更席捲全球硬體搭售業務，也因此與國際 PC 大廠建立獨特暢通的技術交流管道，並得以領先競爭者，率先了解客戶需求及產業最新發展趨勢。

**導入與國際大廠合作之「B2B2C」商業模式：**獨創的 B2B2C 雙軌商業模式，也為訊連的全球品牌之路奠定優異的基礎，B2B 的模式是透過國際 PC 大廠強大的銷售量，將訊連的軟體散佈全球，而因 PC 廠商多採用載有訊連商標的標準軟體產品，此銷售模式也成為訊連最強而有力的品牌推展管道之一。

**深耕多媒體影音軟體研發，取得領先地位：**致力於多媒體影音軟體研發，為臺灣少數世界級影音軟體的領導品牌，主力產品應用面橫跨數位家庭娛樂各方面，從影音播放、編輯、製作、燒錄、備份的多媒體影音全功能應用。國際 PC 大廠有 85% 以上搭載訊連科技 PowerDVD。

## III. 強勢捍衛市場地位

沒有一家公司可以認定他鐵定可以把今天的競爭優勢維繫到未來。競爭優勢必須持續不斷地捍衛與爭取。優質中堅企業一旦受到攻擊，往往會不遺餘力地去保護其市場。

方法有二，且非此即彼。方法一，就是公司在創新和降低成本方面，必須比它的競爭對手學得更快，並更快地提高產品質量，如果他成功做到這一點，那麼他就能保住他的領先地位。

方法二，創造另一個新的優勢來改變競爭優勢的參數。如果進一步改善產品品質已不可能或是不符成本，那麼業者可能強化服務或建立堅強品牌，來爭取消費者認同。許多公司不遺餘力地加強服務，甚至一些小小的變化都可能加強公司在服務方面的競爭優勢。然而這種服務成為一種競爭優勢希望越大，實施起來的難度也就會越大。

### 案例基本資料



公司名稱	巨大機械工業股份有限公司（第一屆卓越中堅企業）
設立時間	1972 年
董事長	杜綉珍
資本額	37.5 億元
主要產品業務	自行車、電動自行車、折疊車及相關周邊商品及衍生服務

### 教戰典範說明

**專注本業，穩居世界前三大：**巨大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，因為專注而專精，而成為自行車領域最專業的企業，也獲得社會的肯定。

**獨創捷安特管理系統，提供客戶完善服務：**獨創捷安特生產管理系統「GPS」(GIANT Production System)，與引入領先業界的先進技術。此外，其亦建立及時的服務(Just in time)系統，提供完善的 Total Solutions 包含售後服務、選車資訊及建議等。

**行銷連結在地，深化客戶經營：**在重要市場如美、加、荷、英、德、法、波、日、韓、澳、中、臺等地，設立了行銷公司，掌握經銷通路及客戶關係，布局全球。為了解決文化差異與國際管理，更運用當地人才為總經理，只要價值觀和公司相符又有能力，公司除了做重點策略指導、財務管控與績效考核外，皆尊重當地市場的獨特性。





# 外部關係

不外包：核心項目不外包  
 不依賴：依靠自己的競爭優勢 不完全依賴聯盟  
 不停滯：自行生產多數設備

優質中堅企業在外部關係上，除了客戶和競爭對手以外，其他類型的合作關係也攸關中堅企業的卓越表現，包括了委外加工以及合作聯盟。然而，中堅企業對於核心活動如研發、製造生產的委外加工持負面態度。因此中堅企業在外部關係上，符合以下三項特性

## I. 不外包：核心項目不外包

優質的中堅企業認為，無論供應商或是客戶，影響都不及競爭所產生的威脅來得大。而且只要條件允許，都盡量避免委外加工或外包，以最大限度地爭取在價值鏈上的份額，如此一來，將可降低對供應商的依賴程度。

優質中堅企業極力把工作留在自己的公司內，自給自足的現象在製造及研發方面特別明顯。在製造上追求自給自足，反映出它們深信要專業及專注。產品品質攸關卓越的競爭優勢，在優質的中堅企業眼中，不能允許把關鍵零組件委外代工生產。為了保護競爭優勢和核心專長，寧可保留在企業內部產製，不管生產成本可能會使其居於劣勢，但在自製與外包之間抉擇時，依然自製為優先考慮的條件。

優質中堅企業對於委外代工持負面態度。儘管把完整的次系統委外代工是一種現代趨勢，公司不再購買單一零組件，再組裝成一個系統或次系統，而改為要求供應商提供整個次系統，這種作法雖然可以把整個責任轉嫁給該供應商，而且符合成本效益，然而，身為優質的中堅企業，對於委外代工仍持著負面態度，因為若把基本 know-how 給了供應商，有些供應商便可藉此取得的知識，等於把自己的次系統的資訊直接轉賣給其他廠商，就等於為自己培養了競爭者，掉過頭來替企業製造嚴重問題。

### 案例基本資料



公司名稱	哈伯精密工業有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1981 年
董事長	許文憲
資本額	7,800 萬元
主要產品業務	工業用冷卻機、油溫控冷卻機、電控箱用空調冷卻機

### 教戰典範說明

**所有產品自製皆不外包：**哈伯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。

**具有獨特性之 Know-How：**為全球第一個自主研發整合 DC 變頻驅動控制技術、向量控制技術與無感測技術等關鍵核心技術，創新開發工業用完全直流變頻冷卻機，軟硬體核心設計技術領先國際同業。

**加強行銷創造品牌價值：**每年營業額中撥 5~8% 做為行銷經費，以「高價值」的品牌，鎖定世界工具機大廠為目標客戶，走向中高階客戶的服務，用專業技術取得客戶信賴；因應全球工具機不同市場環境的需求，協助客戶規劃滿足市場需求的基本方案。目前日本前十大工具機廠，有七家採用哈伯公司產品。

## II. 不依賴：依靠自己的競爭優勢 不完全依賴聯盟

優質中堅企業對於核心事務委外代工的負面態度也延伸到合作聯盟上。採取策略管理大師——麥克·波特 (Michael Porter) 的見解，波特認為「以聯盟做為擴大基礎的策略，只會使公司平庸，不能使其躍升為國際領導人」。優質中堅企業教我們要提防，別存有妄想，以為合作聯盟可以解決公司無力解決的問題。每一家公司都應該責無旁貸，靠自己實力，擔負起在一個市場進行競爭和興旺發達所必需發展的核心專長責任。因此，優質中堅企業教導我們的是自己不努力內省、改善，卻想向其他公司尋求解決問題的方法，是不明智的想法。

### 案例基本資料

BIONINE

公司名稱	華廣生技股份有限公司（第一屆潛力中堅企業）
設立時間	2003 年
董事長	黃椿木
資本額	5.95 億元
主要產品業務	生化感測試片、血液感測測試儀、血糖監測系統、血糖測試片、採血筆、精密儀器研發製造、生物與化學技術服務

### 教戰典範說明

**依賴自己的競爭優勢發展：**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，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，另多參與國際展覽與期刊發表，以區域性及專業性之行銷方式建立品牌形象知名度及提升產品公信力。

**建立完整行銷通路網絡：**華廣業務團隊乃依各地理區域區隔銷售市場，於各地與客戶簽訂經銷合約，透過當地經銷商採間接銷售方式進行銷售。迄今全球已簽訂七十個經銷商，經銷區多達六十個國家，逐步建構全球行銷種車。產品在開發階段即與客戶係持密切聯繫，隨時瞭解市場規格變化及客戶需求，並隨時掌握產品開發時程，在開發過程中針對產品問題及製程瓶頸及時檢討，提出解決方案以達品質完善及新產品上市時程之及時。

**獨特的「優質、平價」市場定位行銷：**華廣有鑑於市場 90% 的主流血糖儀是屬於高品質與高單價的產品，剩餘 10% 的血糖儀則是低品質與低單價的產品，華廣 BIONIME 會透過製程創新，產出具有高競爭力的成本，同時藉由產品創新，提升帶給顧客的價值，願意付出較多的金錢來購買 BIONIME 瑞特高品質、高準確性與可信賴的醫療監測系統。

### III. 不停滯：自行生產多數設備

反對委外加工的態度不限於產品的零組件，也包括早期階段的價值創造。許多優質中堅企業寧願自己製造其產品所需的機械設備，雖然這麼做可能完全不符合成本效益，但可以確定在自己內部保留附加價值，最主要原因還是因為這是保護公司獨特製造技術的考量。主要認為這是保護公司生產專門知識的有效方法，因為有獨特的機器製造生產獨特的產品。

在公司自行研發和生產機械設備的另一個目的，是留住及激勵優秀的工程師與技術人員。由於公司最優秀的員工通常都在這些部門服務，而不是做涉及成品製造的例行工作，因此優質中堅企業的競爭優勢並不是經由人人可以買到的、由第三者製造的機具來生產優良產品，而是因為它有能力研發、自製、符合公司要求，且競爭者得不到的獨特機具設備。

從這個角度來看，探討深度問題具有截然不同的意義，是一種旨在形成差別的競爭戰略的一個重要基石。競爭優勢的核心在於有能力自製機具設備，別人無法仿製，所以創造價值的過程始於一個更優先的獨立階段，而不限於生產最終產品。

這個做法也可以直接移轉到研究發展上，在研究與發展方面，優質中堅企業的自力更生甚至比在製造方面更加明顯。它們努力自行研發的主要原因有二：第一，專業化要求進行自己的研究，別人根本不夠專精，對價值不能有所貢獻。第二，這些公司對於保護自己的獨門知識極為敏感。

#### 案例基本資料

LiveABC

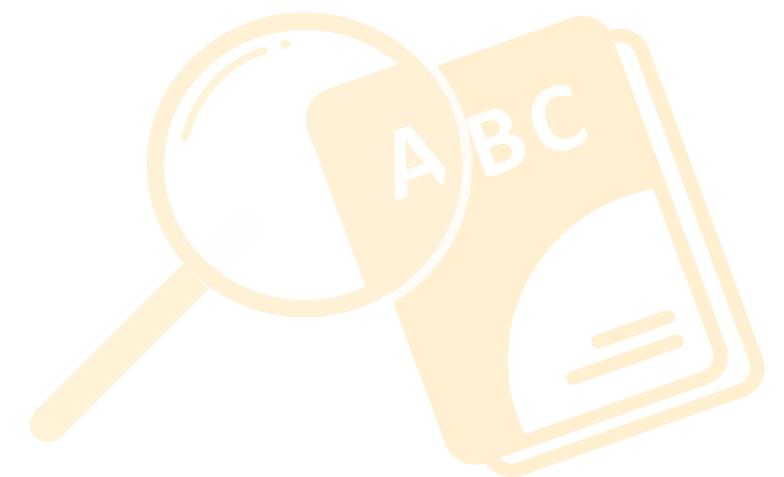
公司名稱	希伯崙股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1997 年
董事長	鄭俊琪
資本額	8,000 萬元
主要產品業務	英語多媒體學習雜誌、英語 / 華語 / 日語 / 韓語等多國語系之多媒體學習叢書、教材與 e-learning 系統、兒童美語加盟連鎖補習班

#### 教戰典範說明

**自行研發多數互動式多媒體語言學習產品：**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。

**跨域整合核心技術提升競爭優勢：**積極整合「教育業」、「資訊業」、「出版業」及「影視娛樂業」四大核心技術，因此 LiveABC 的產品有明顯的競爭優勢。希伯崙以臺灣為研發基地，不僅在臺灣為數位學習產業建立自有品牌與通路，更放眼國際市場。

**引進數位科技帶來新商機：**由於「行動學習」和「雲端服務」的成熟，帶給「英語數位學習產業」許多新的商機。希伯崙以此趨勢積極開發將現有「英語數位學習資料庫」轉化成「英語智慧學習元件資料庫（Smart Objects Database）」，建構「LiveABC 英語教育雲」，使這「智慧學習元件」具備高度可重組與再利用的條件，如此將可提升客製接單的能力與時效，並建立創新的國際商業合作模式。





# 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

企業員工熱切認同公司的目標和價值，低請假率與低離職率的「員工文化」是中堅企業很重要的企業文化之一。

「員工文化」雖然無形，也容易被大眾所忽視，但對於中堅企業在員工認同上是重要特徵，團隊型的文化對公司競爭力有很大的影響。

## I. 具強烈使命感與認同感

所謂的員工文化是指全體員工都認同且接納公司的目標與價值，有效整合資源及降低內部摩擦，便是員工文化的精髓所在。員工文化並非形諸於書面文字，也不是建築、儀式等表象特徵。

員工文化的強弱，不在於有系統且確切的說明與否，而是所有員工接納這些價值的熱切程度，當員工具有強烈使命感與認同感，便會提升生產力，亦可有效降低內部產生的摩擦。「員工文化」是獲得員工一致認同及激勵的基礎，而激勵可以產生正面的經濟效益，並降低病假率與員工流動率。

### 案例基本資料



公司名稱	嘉聯益科技股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1992 年
董事長	蔡長穎
資本額	32.32 億元
主要產品業務	軟性電路板 (FPC) 之設計、研究、開發、製造、加工及買賣之業務

### 教戰典範說明

**充份授權，建立員工使命感與認同感：**來自總經理充分授權、相信專業也關心員工，中高階經理人離職率低。嘉聯益亦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。

**推動企業社會責任：**產品符合 RoHS、WEEE、無鉛、無鹵素等規範標準。建構電子業行為準則 (EICC) 或 SA8000 社會責任規範，確保工作環境安全，並領先同業建置雙面 Roll to Roll 500mm 自動化專線，帶動業界整體產值提升，提升臺灣軟板產業在全球的競爭力。

**領導產業發揮綜效：**嘉聯益居於臺灣軟板產業領導地位，在整個產業鏈群聚的效應下，不論銅箔基板、保護膜及電子零件等均有完善的供應鏈，使得我國印刷電路板業在交貨時效、產品品質、價格競爭上極具優勢，在世界上已佔有一席之地，甚至在未來可挑戰日本成為全球第一。

## II. 流動率極低

對員工文化帶來負面經濟效益的其中一個因素就是員工流動率，一般而言，對公司表現忠誠的員工，其服務年資通常為二十至三十年，但員工忠誠度並非是公司目標，主要目的還是在於能留住對公司認同度高且有經驗的人終身任職，形成中堅企業的價值基石。

### 案例基本資料



公司名稱	長興材料工業股份有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1964 年
董事長	高國倫
資本額	115.9 億元
主要產品業務	通用樹脂 / 聚酯樹脂 / 塗料樹脂、特殊化學品等

### 教戰典範說明

**員工平均離職率低：**長興為鼓勵員工投入並吸引及留任優秀員工，在研發、營業、工程等功能類別多設有相對應之獎金制度，並從新產品、新市場階段即鼓勵員工積極投入。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%，顯示員工對於公司有很強的向心力。

**領導人專注提升本業高值化：**長興領導人對外專注於本業高值化之提升，秉持商業道德就是要製造最優質的產品服務客戶，對內著重員工價值之提高，期許員工積極學習與發展。因為公司生命力來自員工，先有好的員工，才能形成好的公司，因此公司和員工的關係像是生命共同體般息息相關。

**為世界級領導企業：**於大陸、美國、日本等目標市場設有二十二家子公司及四十四家營運據點，營收 70% 來自國外，落實根留臺灣、放眼全球之經營策略，且顧客回流率高，並持續發展客製化產品，滿足不同市場需求。

### 案例基本資料



公司名稱	固緯電子實業股份有限公司（第四屆卓越中堅企業）
設立時間	1975 年
董事長	林錦章
資本額	14.5 億元
主要產品業務	示波器、頻譜分析儀、信號產生器、電源供應器、基礎量測儀器

### 教戰典範說明

**低於同業之離職率：**固緯有明確的願景和使命，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，由此可見，員工願意和公司一同打拼。

**創造學習之工作環境：**固緯提供員工學習成長的機會，和員工分享經營的成果，從人力資源、環境、培訓等面向，建構員工滿意的環境。每年提撥 7% 營業利益獎勵優秀員工，制訂各種獎勵辦法鼓勵積極創新、追求卓越的員工，舉辦年度績優人員遴選表彰優秀員工。

**集權與分權共治的領導模式：**固緯從成立以來皆以超高標準來衡量經營策略與執行成效，董事長深知，固緯的獨特性與競爭優勢只能在企業內創造，成功之道就是要以果決領導從上而下訂定明確企業願景和經營目標，再授權各級主管執行推動並激勵員工團結合作。

## III. 高效率工作

中堅企業的員工文化是以表現為導向，主要是由於團隊團結一致之功。因此，中堅企業採取適當的工作超量 (certain surplus) 來減少內部鬥爭與增加工作效率的辦法，讓員工知道他們為何做事，了解最終結果的貢獻是什麼，由此激勵條件，員工才願意投資時間與努力在工作上，中堅企業藉此獲得持續成長的動力。一旦企業規模增大，就難以保有中小型企業文化的彈性與挑戰，就必須將大型公司打散成為小型中堅企業，使其維持小型公司年輕的活力。另外，彈性的工作時間，隨時可以加班，也是表現高效率工作面向之一。當然，在工作時間之外加班工作，公司也提供相對應的超額報酬給員工補償。

### 案例基本資料



公司名稱	明緯企業股份有限公司（第三屆潛力中堅企業）
設立時間	1982 年
董事長	林國棟
資本額	20 億元
主要產品業務	交換式電源供應器、LED 驅動電源、電池充電器、DC/AC 逆變器、DC/DC 轉換器

### 教戰典範說明

**高效率生產動能：**明緯專注標準電源市場，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四十八小時內交貨，此外，明緯少量多樣訂單，高效率及彈性化生產線，年產量達 3,400 萬台。在新產品方面，每年達 10%~15% 成長，超過 5,000 多種標準機型。

**以自有品牌 MEAN WELL 行銷全球：**別於同業多以 ODM/OEM 模式為主的服務，明緯 98.5% 營收來自自有品牌，透過全球兩百家備庫存之經銷商提供即時當地化，並行銷全球七十多個國家。經營自有品牌將近三十年，70% 營收來自經銷商，2/3 營收來自配合十年以上的客戶。

**直接與客戶接觸：**30% 營收來自直接客戶，成為各產業知名系統設備大廠指定電源品牌，例如：ABB、西門子、日立、施耐德、歐司朗、飛利浦、安捷倫、思科等公司。

## IV. 多設於鄉鎮而與當地結合 同時創造主要就業機會

在德國，絕大多數中堅企業總部選擇位於小城鎮或村莊，只有少數企業總部設於都市區。選擇的理由主要有幾點：第一，中堅企業往往是地方上的大地主，故就近直接在當地成立企業總部。第二，由於企業多設於鄉鎮，故當地人力有限，公司必須仰賴員工的口耳相傳，去吸引新人來投身企業。雇主需要員工，員工需要工作機會，這樣的氛圍下，製造出勞資雙方相互依賴的情勢。

公司的負責人或經理人與員工皆在同一鄉鎮出生，具有同鄉情懷，關係更顯密切，在此一互相依賴之關係，並非外地大都市企業所能複製的。以員工的角度來看，員工一家數代服務於同一公司十分常見，與經理人的關係十分親善。另以經理人的角度來看，經理人幾乎認識全部員工，對員工十分熟悉。由於是在地企業，經理人也會贊助地方上的體育隊伍，參與地方活動，提高公司聲望，亦為小鎮之光。

第三，中堅企業位於農村地區，在相對單純的農村環境中，可以使員工專注於工作內容上，或者提出好的靈感有助於工作表現。全世界的中堅企業大都具有相似信念，如：腎臟照護產品世界市場領袖瑞典的甘布羅公司 (Gambro)，總部設在瑞典小城隆德 (Lund)、世界最大的兩家泡沫酒製造商——菲瑞西奈和柯多紐，位於西班牙小鎮聖沙多尼·達諾雅 (Sant Sadurni d. Anoia)。

#### 案例基本資料



公司名稱	宏佳騰動力科技股份有限公司 (第四屆卓越中堅企業)
設立時間	2003 年
董事長	鍾杰霖
資本額	5.17 億元
主要產品業務	機車、多功能運動車製造及銷售

#### 教戰典範說明

**生產據點設於鄉鎮：**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

活力與意志力為主要特質  
融合權威式與參與式領導  
平均在位二十年以上  
重視接班人的技能磨練

對一個中堅企業而言，「領導者」的特質是十分重要的。大多數的領導者是高度投注在事業上，他們對事業充滿力量及熱情，領導者在位時間大多超過二十年以上，其特質更為明顯，具備孜孜不倦的驅動力及精神力以推動公司發展。另外，在基本目標及核心價值方面，領導者具備威權的領導風格，而在執行過程及細節方面，則是參與及授權兩者並重。

## I. 活力與意志力為主要特質

一般而言，領導者各具特色，有外放的外向型人物，也有內斂的內向型人物。但身為一中堅領導人，通常會具備五大共通特質：人與目標的結合、某種程度的專心致志、無畏無懼、精力充沛、及啟發別人的能力等。

- 生活與工作整合在一起：把嗜好發展成事業的工作態度，金錢不是主要驅動力，對工作的認同及滿意度才是。
- 專心致志：要有所成就，必須要有從一而終，全力以赴的精神。
- 無懼無畏：領導者善用其潛力，不會畫地自限，且不懼怕風險之原則下，勇於嘗試尋找有價值的新市場資訊。
- 活力充沛、堅持不懈：領導者具備用不完的精力且堅持不懈，在具有清晰目標及專心致志的搭配下，成功地達成新的目標。
- 啟發別人：領導者除了本身具有雄心壯志外，需要點燃別人的烈焰雄心，並使其認同領導人本身的目標。

#### 案例基本資料



公司名稱	原相科技股份有限公司 (第三屆卓越中堅企業)
設立時間	1998 年
董事長	黃森煌
資本額	13.29 億元
主要產品業務	互補金氧半導體影像感測積體電路之研究、開發、設計、生產及銷售

### 教戰典範說明

**引領公司突破技術困境：**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，其卓越經營成就不下少數，如成功帶領公司將技術應用領域由 PC cam 跨入遊戲機遙控技術，或是成功擊退光學滑鼠感測晶片的勁敵 Avago Technologies(美國上市公司)，結束雙方近十年的專利糾紛等，展現領導人十足的活力及突破挑戰的意志力。

**組織扁平化參與各職責領導：**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，提供客戶最佳服務及品質，並掌握最佳人力資源，確保企業核心價值。

**培養優秀年輕本土研發團隊：**原相是由勇於迎向挑戰、富有創意、及致力於打造影像世界極致化夢想的一群平均年齡約三十三歲的年輕工程師組成，組織擁有產業界最優秀的人才，重視本土研發團隊之養成，是唯一可自主開發完整 CMOS Sensor Chip 及相關 Application SoC 單晶片的公司。

## II. 融合權威式與參與式領導

中堅企業高階主管的領導風格是寬嚴並濟，抓緊原則、彈性細節。如同企業理論中的「胡蘿蔔與棍子」激勵理論，領導者同時搭配兩種不同的「激勵與懲罰」技巧，恩威並進。為了落實寬嚴並濟的領導風格，領導者可以在公司原則及基本價值上，採取威權的、集權的、獨裁的領導作風，如在任務使命、策略目標、市場焦點、品質和服務這些核心層面上採用這樣的原則，另一方面，在執行這些原則下，個人及團體參與的彈性就相當大，通常比較少有規則限制。總而言之，典型的中堅企業，其領導風格就是抓緊原則、彈性細節。

### 案例基本資料



公司名稱	義隆電子股份有限公司(第二屆卓越中堅企業)
設立時間	1994年
董事長	葉儀皓
資本額	43.41億元
主要產品業務	智慧人機介面技術(電容式觸控、影像感應、圖形辨識)，穩居全球相關技術領先群地位

### 教戰典範說明

**提升全體員工鬥志及參與感：**義隆融合了參與式領導與權威式領導的模式，自總經理、副總經理至各個功能部門主管，都是資深的專業領導者，每年由各級主管召集所屬同仁共同參與研議下年度的部門工作目標，然後在總經理主持之年度預算會議中，由各部門主管共同討論，協調後訂出全公司的年度營運目標。

**保持獲利從卓越的領導開始：**義隆電子的處級以上管理團隊，不論是產品開發設計的專業技術能力或是組織管理與領導能力，各個都是身懷絕技，經驗老道，而且績效卓越。透過各種經常性的例行性與非例行性的營運管理會議或產品技術會議、電子化學習系統以及知識管理系統的運作，相互學習與經驗傳承。

**大方分享公司利益予員工：**鼓勵員工主動提出創新構想並協助申請專利，義隆「智慧財產權實施辦法」提供優渥的獎金制度，即鼓勵研發人員提出創意構想。

### 案例基本資料



公司名稱	振鋒企業股份有限公司(第三屆卓越中堅企業)
設立時間	1985年
董事長	洪榮德
資本額	9.08億元
主要產品業務	合金鋼 80 級吊重鍊條與配件、高張力鋼索配件、個人工作安全帶配件、金屬掛勾、鏈條、及其手拉器、安全網繫器，是全球專業製造工業起重用安全吊鉤廠

### 教戰典範說明

**權威式與參與式領導風格：**一個好的領導者必然要具備引導不同意見的人朝向同一個目標前進，而一個好的管理者必須要懂得團隊運作，並整合團隊來完成目標，因此若一切都自己來那便不叫管理；所以振鋒特別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。

**沒有最好的領導，只有最適合的領導：**每家企業都有自己的文化，因此，領導者需要據此調整，並找出合適的領導方式。振鋒企業董事長創立多年以來，一直強調以嚴明的紀律及柔性的管理政策來帶領部屬，重視充份授權的管理信念，在這樣的工作環境下，員工才有發揮自己長才的舞台，並運用 KPI 控管各部門策略執行實績，在充分授權之餘，站在更高的角度及視野來控管公司整體的成長策略及方向。

### III. 平均在位二十年以上

長期在位是領導的一個重要層面，一般而言，領導者在位時間長短之好壞判定，並無定論。好的領導者，在位時間長，可以對公司有所幫助，但若不適任的領導者在位時間長，可能無法對公司帶來好處。所有中堅企業負責人平均在職年數是 20.6 年，這些公司大部分在一百多年的經營歷史中，只有三或四位領導者。若公司要追求長程目標，領導者久任掌舵重責，是一大優勢。如：在開發新市場方面，在經銷和服務網絡需要時間去建立信賴關係，並發展經營團隊與人力資源。在此情況下，長期在位是成功的關鍵前提。反而言之，若領導人在職過於迅速輪調，則不利於長期計畫的成功推動。

#### 案例基本資料



公司名稱	凌羣電腦股份有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1975 年
董事長	劉瑞復
資本額	10 億元
主要產品業務	金融、電信網路、醫療、政府等各類應用領域解決方案及顧問服務

#### 教戰典範說明

**總經理在位時間超過二十年以上：**劉瑞隆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，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。

### IV. 重視接班人的技能磨練

經營權繼承問題在中堅企業的家族事業中是不容避諱的，企業對於接班人的繼承並沒有一定的規則。培養新領導者是最艱鉅的工作之一，為了培養能幹的繼承者，是需要時間來選擇與培養未來的經營團隊，因此需要早日規劃。請外界顧問協助中堅企業領導者處理繼承問題，比中堅企業領導者憑自己本身判斷來處理較為周延。另外，家族事業不應該認定經營權一定要握在家族成員手中，必須盡可能培養多位有潛力的領導者。

#### 案例基本資料



公司名稱	慶鴻機電工業股份有限公司（第二屆卓越中堅企業）
設立時間	1975 年
董事長	王武雄
資本額	5.4 億元
主要產品業務	線切割機、放電加工機、CNC 深孔機、高速電極加工機、高速雕銑機

#### 教戰典範說明

**接班人擔任行銷團隊要職：**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，並於行銷管理處下網羅行銷企劃、視覺設計、業務銷售等專業人才，建構精實的品牌推廣團隊。

#### 案例基本資料



公司名稱	勸揚資訊股份有限公司（第三屆卓越中堅企業）
設立時間	1987 年
董事長	張培鏞
資本額	4 億元
主要產品業務	金融、人力資源、知識管理、顧客關係管理、工作管理等各類應用領域解決方案及顧問服務

#### 教戰典範說明

**接班人計畫培養管理人才：**勸揚針對一些關鍵接班候選人（對企業營運起關鍵性影響的職位），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，其中學習與成長構面即包含了接班人計劃的項目，以確保確實執行「儲備幹部培訓計劃」，養成管理人才。

**「專注」與「專精」領導者特質：**創辦人 1980 年草創期時，即體認到軟體和服務才是對客戶最有價值的投資，將勸揚定位為 100% 專業軟體公司，在資金、技術等條件不如人家的時候，仍堅持開發自有產品，一路走來，歷經多次市場變革，始終如一，至今勸揚還是堅持 100% 純軟體公司，專注於專案開發、產品研發及雲端軟體服務，並獲得市場肯定與認同。



# 結語

中堅企業融合多項重要產業政策思維  
未來政府協助中堅企業發展的策略方向

## I. 中堅企業融合多項重要產業政策思維

過去有許多探討臺灣產業發展型態的政策都曾討論：產業政策是要鼓勵企業朝向發展全球主流產品的大型企業為主，還是以發展利基展品的中小型企業為主？

近年來中、韓等國家經濟快速發展，讓國內企業有朝向大型跨國企業發展的壓力，但以當前臺灣的技術，人才與資源尚有落差，還有出口過度集中在少數產業的結構性等問題，所以往利基型產業發展，並培植具有國際競爭力的中堅企業，為當前一大要務。

因此，以目前臺灣發展品牌與關鍵性產品的政策思維，與推動發展國內中堅企業的政策有高度相關性與契合性，且將成為與品牌、研發創新、無形資產管理、人才培訓等重點「功能別」產業政策相互搭配的「受眾別」政策。

## II. 未來政府協助中堅企業發展的策略方向

從上述觀點來看，作為重要的「受眾別」政策，未來政府將以協助中堅企業發展為主，若能在臺灣一百四十萬家中小型企業中，培養出在特定領域技術專精、專注本業等具國際競爭力之中堅企業，累積厚實的出口實力，臺灣產業競爭力將更能在國際景氣的影響下站穩腳步。

為了讓中堅企業能如萬馬奔騰般在臺灣各地不斷創造嶄新活力，強化臺灣產業之國際競爭力，本計畫規劃以「建基盤」、「助成長」與「選菁英」三個面向策略推動，分別說明如下：

### 一、建基盤：

建置發展中堅企業所需之相關推動體系，並檢討或調整相關法規，以利廣大的中小型企業可以在良好的發展環境下發展中堅企業，讓企業可在政府的幫助下，活絡臺灣經濟，同時向國際市場邁進。

### 二、助成長：

由於企業各自所面對經營課題不一，需要政府進一步協助的面向亦不同，而在政府資源有限之前提下，本計畫將遴選具潛力之企業，針對其在技術紮根及邁入國際市場可能遭遇之「人才」、「技術」、「專利與智財權」及「行銷品牌」等問題，加強重點輔導並提供客製化服務，以協助該等具潛力之企業快速朝中堅企業成長與茁壯。

### 三、選菁英：

為表彰在特定領域具有卓越表現之中堅企業，作為業界學習之標竿，本計畫將每兩年頒發「卓越中堅企業獎」，以發揮帶動引領之效果。

透過「建基盤」、「助成長」、「選菁英」三大方向，協助更多中小企業成為中堅企業，並師法前述表現傑出的案例，健全企業體質、發展創新產品與服務、擴大全球市場，進而奠定其他競爭者無法望其項背的市場地位，為臺灣經濟發展注入源源不絕的活水。



# 索引表

## 三劃

上銀科技股份有限公司	38
大江生醫股份有限公司	27

## 四劃

中國砂輪企業股份有限公司	36
五鼎生物技術股份有限公司	45
友輝光電股份有限公司	8
元太科技工業股份有限公司	41

## 五劃

台灣百和工業股份有限公司	20
台灣晶技股份有限公司	43
巨大機械工業股份有限公司	46

## 七劃

宏正自動科技股份有限公司	37
宏佳騰動力科技股份有限公司	56
希伯崙股份有限公司	51

## 八劃

亞獵士科技股份有限公司	10
佰龍機械廠股份有限公司	19

固緯電子實業股份有限公司	54
明緯企業股份有限公司	55
朋程科技股份有限公司	12
法藍瓷股份有限公司	40
牧德科技股份有限公司	13
長春人造樹脂廠股份有限公司	26
長興材料工業股份有限公司	53

## 九劃

南六企業股份有限公司	31
哈伯精密工業有限公司	48
建大工業股份有限公司	35
為升電裝工業股份有限公司	25
美利達工業股份有限公司	29
致茂電子股份有限公司	11

## 十劃

凌羣電腦股份有限公司	60
原相科技股份有限公司	57
振鋒企業股份有限公司	59
桂盟企業股份有限公司	9
浩漢產品設計股份有限公司	21

耕興股份有限公司	14
訊連科技股份有限公司	45

## 十一劃

崧騰企業股份有限公司	31
------------	----

## 十二劃

喬山健康科技股份有限公司	28
華廣生技股份有限公司	49
富田電機股份有限公司	22

## 十三劃

義隆電子股份有限公司	58
------------	----

## 十四劃

嘉聯益科技股份有限公司	52
精誠資訊股份有限公司	12

## 十五劃

慶鴻機電工業股份有限公司	61
歐萊德國際股份有限公司	34

## 十六劃

叡揚資訊股份有限公司	61
興采實業股份有限公司	25

## 十七劃

璨揚企業股份有限公司	17
------------	----

薛長興工業股份有限公司	19
-------------	----

## 十八劃

醫揚科技股份有限公司	17
------------	----

## 十九劃

穩懋半導體股份有限公司	39
-------------	----

## 二十一劃

鏡鈦科技股份有限公司	33
------------	----

