創新樂活

經濟部

No. 27
2014年04月號

掃描QR-Code
免費下載電子報

→觀點對談 杜紫軍 駱錦明：十年磨一劍 厚實國家中堅
→看見臺灣 美利達：走在世界潮流之前

臺灣中堅企業
國家
隱形冠軍

創新樂活 Contents

No. 27
2014年04月號

02

臺灣中堅企業

國家隱形冠軍

封面故事

經部觀點：政策力推 加強孕育中堅企業

學者思維：養成大不易 教育是根本

國際視野：反思臺灣企業發展走向

03

01 **部長面對面**

中堅企業站出來 穩健臺灣經濟實力

17

12 **觀點對談**

杜紫軍 駱錦明：十年磨一劍 厚實國家中堅

16 **看見臺灣**

訊連科技：恣意 CREATE & PLAY

美利達：走在世界潮流之前

19

22 **數字大趨勢**

24 **特別報導**

服貿，我們堅持四不一沒有

發行人／張家祝
總編輯／杜紫軍
副總編輯／周作姍

編　輯／經濟部編輯小組
發行所／經濟部
地　址／臺北市福州街15號

網　址／www.moea.gov.tw
服務電話／(02)2321-2200分機225

中堅企業站出來
穩健臺灣經濟實力

總統元旦發表以「全民團結拚經濟」為題的祝詞。今年要努力「拚經濟」，產業結構優化轉型是推動重點，希望透過扶植重點策略產業之發展，進而帶動國內發展更多中堅企業。

臺灣產業結構以中小企業為主，其中不乏在關鍵技術表現傑出且名列前茅之企業，並在品牌及市場經營均有優秀之表現。為使臺灣企業發展成具有獨特性技術、創新、品牌等高度國際競爭力的「中堅企業」，進而強化臺灣經濟發展動能，累積厚實的出口實力，行政院於 2012 年核定「推動中堅企業躍升計畫」，表彰在特定領域之技術或服務模式，具有獨特性、差異性且具備國際市場競爭力，並以國內為主要經營或生產基地之企業。

經濟部為使資源有效運用，針對遴選出具潛力之中小型企業，在其技術扎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」等課題，做重點輔導與客製化服務，以協助企業快速朝中堅企業成長與茁壯。

展望未來，全球經濟競爭態勢快速轉變，臺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，期望藉由卓越中堅企業之成功經驗，作為業界標竿學習對象，在導入政府輔導資源的同時，加速協助潛力業者發展，進而帶動上下游產業同步成長，創造臺灣產業成長新動能。●

厚實產業根基　強化經濟實力

政策力推 加強孕育中堅企業

中小企業為臺灣產業結構的重要主體，若能從中孕育出為數眾多的中堅企業，有助我國產業結構轉型，因應不斷變化的全球產業供應鏈體系，創造臺灣下一波經濟成長動能。

在全球化產業高度競爭的今天，各國在產業發展主體上的模式選擇，成為影響國家產業發展政策的關鍵課題，也成各國選擇產業發展策略主要差異之處，近來受到金融風暴及歐債影響，臺灣出口動能不足，如何重點輔導具國際競爭力，在產品與服務上具有獨特性，專注本業且深耕技術的「中堅企業」，讓臺灣經濟可以增加活力不受外界經濟景氣影響，係當前施政重要課題。

師法德國 推動中堅企業政策

從國際經驗觀察，德國憑藉百年品牌企業（隱形冠軍）支

撐經濟屹立不搖，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。政府爰師法德國經驗，並考量臺灣產業發展特性後，發展具有獨特性技術、創新、品牌等國際競爭力的「中堅企業」，同時規劃「建基盤」、「助成長」與「選菁英」3 面向策略推動。

❶ 建基盤：為建立良好基礎發展環境，協助臺灣企業可透過相關政府部門之協助、培育，成為中堅企業。

❷ 助成長：為培育具潛力之中小型企業，每年遴選約 50 家企業重點輔導，提供人才、技術、智財及品牌行銷等客製化服務。

❸ 選菁英：每年擇優選出約 10 家中堅企業頒發「卓越中堅企業獎」，作為業界學習之標竿。

業界的標竿與領頭羊

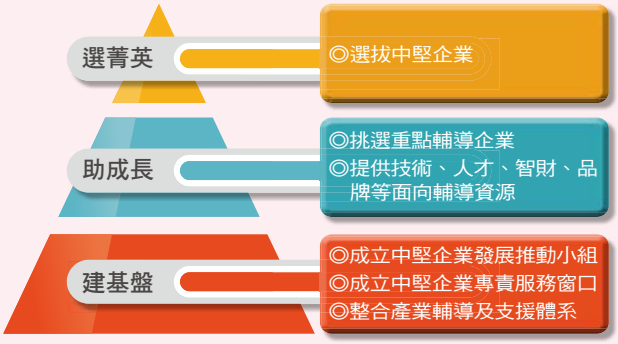
在赫爾曼 · 西蒙所著作的《隱形冠軍》一書中為隱形冠軍歸列出 10 大條件，可以發現臺灣許多企業都有成為中

中堅企業因為具備核心關鍵技術優勢，因此不易受到景氣波動影響。

中堅企業定義

所謂「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。

推動中堅企業躍升計畫



資料來源：經濟部

在各領域有卓越表現的中堅企業，皆投入了大量的人力資本，在於技術研發與持續創新。

由國家遴選出具潛力的中小型企業，政府將針對技術扎根與邁入國際市場提供客製化服務。

隱形冠軍的 5 大特色（赫爾曼 · 西蒙）

- 深耕產業 成為領域第一
- 全球化 企業成長才能無止盡
- 專注技術 獨立研發創新
- 重視人才 擁有前進的動力
- 全面創新 滿足客戶需求

隱形冠軍的 10 大條件（赫爾曼 · 西蒙）

- 成為市場第一的企業目標。
- 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。
- 全球化布局。
- 成為顧客不可替代的選擇。
- 以產品及流程創新保持領先。
- 兼顧市場與技術的驅動力。
- 與最強對手同場競爭的策略。
- 依靠自己的競爭優勢不參與合作聯盟。
- 具強烈使命感與認同感的員工文化。
- 領導者的領導風格融合權威式與參與式。

堅企業的條件。經濟部長張家祝在 103 年頒發第 2 屆卓越中堅企業獎致詞時表示，臺灣有 130 萬家中小企業，基礎十分雄厚，卓越中堅企業這個獎項是為了表彰具獨特性與差異性，且以國內為主要經營或生產基地的中小企業，期盼他們成為業界學習標竿及發揮「領頭羊」之效果，讓國內中小企業得以效法學習，張部長並進一步表示，第 1 屆及第 2 屆共遴選了 134 家具潛力企業，期望運用各部會輔導資源，讓潛力企業與政府共同合作，發展成真正的卓越中堅企業，102 年政府已協助第 1 屆 74 家業者運用政府經費達 3 億 276 萬元，經統計 102 年計共帶動相關投資 390 億元，並創造就業 3,540 人。

持續投入創新研發 根留臺灣

中堅企業對於厚實一國經濟體質與出口產業競爭中，具備相當大的影響力，以第 2 屆獲獎 10 家企業共同之處皆為持續投入創新研發，發展出讓競爭對手難以超越之技術，透過政府與企業攜手努力「根留臺灣」，使其產品或服務在世界上占有一席之地。●

第 2 屆卓越中堅企業獎得獎企業重要事蹟

李長榮化工

從傳統化工技術升級至高值石化品領域，研發可取代PVC的化學原料SEBS，為全球前3大之熱可塑橡膠工廠。

訊連科技

Power DVD占全球PC多媒體撥放器市占率達85%，以「CyberLink」成為全球數位影音多媒體品牌第1名。

長興化工

乾磨光阻劑全球市占率35%，居位第1，為電子化學材料之重要供應商。

義隆電子

首推全球支援英特爾系統平台並符合Win8規格的電容式觸控螢幕單晶片，為亞洲地區觸控晶片之領導廠商。

哈伯精密工業

首創業界整合性完全DC直流變頻冷卻機，掌握溫度控制之關鍵技術，是國內「工業用精密冷卻機」第1品牌。

慶鴻機電

全臺放電加工機及線切割機業的龍頭，全球前5大放電加工機製造廠。

美利達工業

全球第1家量產鎂合金自行車公司，自有品牌行銷全球77國家。

薛長興工業

全球唯一具有水類運動人身商品垂直整合的廠商，也是全球第1大潛水衣品製造供應商。

凌羣電腦

在金融授信領域擁有偽冒卡偵測技術及整體解決方案能力，其資料庫產品銷售至全球22個國家。

穩懋半導體

領先全球研發六吋0.15微米、0.1微米之砷化鎵製程技術，為全球第1大砷化鎵晶圓製造服務公司。

推動中堅企業躍升計畫：http://www.mittelstand.org.tw　服務電話：（02）27541255 分機3517

以中小企業為主體的臺灣，在經濟結構上與德國有許多類似之處。臺灣經濟研究院副院長龔明鑫指出，德國會有「隱形冠軍」企業的產生與時空條件有極大關係，首先，德國歷史上長期的邦聯制，加上各邦之間因山勢阻隔，促成各邦發展出獨自的利基並勇於開拓國外市場，且德國擅於技術研發並擁有自行設計開發機器設備的能力，使其他競爭對手無法透過複製進行削價競爭，因此造就德國在許多產業領域出現隱形冠軍。而在臺灣，在培育中堅企業這一環，應著重於研發能力的深化及製程的獨特性等必要條件。

臺灣經濟研究院副院長龔明鑫

養成大不易 教育是根本

德國中小企業在15年來的利潤平均成長4倍以上，且10年間新增100萬個工作機會。「他山之石，可以攻錯」，對於植基於中小企業的臺灣經濟而言，德國隱形冠軍的養成歷程，足以成為我國培養中堅企業的借鏡。

反觀韓國，大型集團企業的研發占營業額比例為 5%，等同國際大廠水準，然而中型企業卻僅有約 1%，這是源於財團長期打壓及大舉吸納優秀人才，導致中型企業無法建構足夠的研發能量。因此，即使韓國從李明博時代便積極培育中堅企業，然而延續至如今的朴槿惠執政，雖然方向不變，但成果依然十分有限。

教育為本 補強技術缺口

不同於韓國，臺灣無論是大、中、小型企業，研發比例

都維持在 2 ~ 3% 左右，「因為臺灣的產業供應鏈常是共存共榮，也就是說，大型企業不重視研發，依附其上的中小企業自然也就不會投入過多資源於研發方面。」龔明鑫表示臺灣的情況與日本有很大的不同，「基本上，日本中小企業就是大型商社的供應商，而日本大型企業技術長期領先全球，因此促成日本中小企業幾乎只要專研一個小環節，便能長期生存。」然而，這樣的緊密及封閉的產業鏈關係，近年也隨著日本大型企業的外移開始崩解。

龔明鑫認為，臺灣培育中堅企業的關鍵，在於人才教育。

「日本中小企業無法僅靠供應大型商社所需存活，因此近來開始積極向外開拓。」龔明鑫認為這正是臺灣中小企業深化技術能力的好機會，「除了藉由產學研合作補強技術缺口外，與日本企業合作亦能獲得某種程度的技術轉移。」事實上，近來日本與臺灣投資合作案已出現「案件越來越多，單筆金額越來越少」的現象，顯現近來日本中小企業益發熱衷與臺灣中小企業合作。

龔明鑫語重心長地指出，欲培育中堅企業，釜底抽薪之道仍是「教育」，他呼籲臺灣的技職教育必須有能力培養出有實作能力、真正能為企業所用的人才，而非成為另一個強調升學的管道。唯有如此，臺灣中小企業才有可能擁有自己的關鍵技術，而不再只能靠著殺價競爭打天下，如此，也才算得上是「中堅企業」。●

龔明鑫

現職：臺灣經濟研究院副院長

學歷：國立中興大學經濟學博士
國立臺灣大學經濟學碩士

經歷：臺經院研究二所所長
臺經院研究三所所長
行政院青年輔導委員會兼任研究委員
行政院陸委會諮詢委員

談到發展中堅企業最為成功的國家，德國與日本的經驗最值得做為借鏡。然而，德、日兩國的中堅企業具備哪些特質？它們如何在自己的領域站穩腳步並且贏得全球市場？又為國家經濟與產業發展帶來哪些貢獻？值得深入探討；另一方面，以大財團為經濟主體的韓國，近年來也正積極推動中堅企業策略，由於韓國與臺灣在許多產業上存在著競爭關係，因此，韓國的中堅企業政策推動方向，同樣值得臺灣審慎關注。

窺探德、日、韓中小企業策略

反思臺灣企業發展走向

有鑑於中堅企業對於穩固一國經濟發展，具備舉足輕重的地位，包括德、日、韓等國，皆積極要將其中小企業孕育成中堅企業，究竟，德、日、韓等國的中堅企業發展狀況如何？值得臺灣各界深入探討與了解。

德國：散落的珍珠 維持經濟動能

德國中小企業多達 350 萬家，占所有企業家數的 99.7%，共雇用 78.5% 的就業人口、吸納 80% 的企業實習生；另外，德國從事貿易出口的企業，也有高達 98% 為中小企業，對於帶動德國出口具有很大的貢獻；再者，德國中小企業散落在各個地區，被稱為散落在各地的珍珠，是帶動地方繁榮與平衡區域發展的重要力量。

由於德國中小企業不乏在製造領域聚焦高品質與價值的生產事業，因此德國中小企業有許多是在全球位居領先地位的中堅企業，SIMON-KUCHER & PARTNERS 策略與行銷顧問公司董事長赫爾曼．西蒙（Hermann Simon）在

赫爾曼．西蒙在其《隱形冠軍》中說明德國出口的真正引擎是該國的中堅企業。

其《隱形冠軍》一書中提到，德國出口的真正引擎並不是西門子或賓士這樣的龍頭，而是一些名不見經傳、卻在某一特定行業裡面做到頂峰的中小型企業，這些規模不大卻在利基市場呼風喚雨的企業，被西蒙稱為「隱形冠軍」。

根據西蒙針對眾多隱形冠軍企業的研究，他歸納出隱形冠軍必須具備 7 大特質、10 大條件。7 大特質分別為：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、深化價值鏈不參與聯盟等；10 大條件包括：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，值得臺灣發展中堅企業時作為借鏡。

西蒙 2013 年 1 月來臺參與經濟部辦理「隱形冠軍高峰論壇」演講時曾經指出，假設全球有 1 萬個市場，那麼其中大約有 200 個是大型企業所注意的大市場，剩下的 98% 則屬於利基市場，存在許多隱形冠軍積極發展的領

德國的中小企業被稱為散落在各地的珍珠，是帶動各地繁榮與平衡區域發展的重要力量。

域，由此可見，一個國家的產業與經濟發展必須同時培植大型企業與隱形冠軍，由於德國與臺灣都是以中小企業為主，因此西蒙建議臺灣企業應更專注目標發展、多貼近市場與客戶，朝向國際化發展。

日本：加碼孕育中堅企業

19 世紀出現大財閥現象的日本，在二戰後，財閥陸續瓦解，許多中小型企業逐漸發揮實力。例如「JUKEN」公司專精於精密塑模及高精度零配件，在自有領域深入發展，其奈米級的切割與加工精密技術，成功在全球超小齒輪市場贏得 70% 市占率；島野「SHIMANO」集團，以專業製造和銷售自行車傳動系統、釣漁具、滑雪板等設備，品牌定位清楚，深入掌握消費者資訊，透過整合提升相關技術，在自行車市場全球市占率高達 70%。

尤其在近年全球經濟不景氣，日本許多大廠如夏普 (Sharp)、索尼 (Sony) 等連連虧損，而「JUKEN」公司、島野「SHIMANO」等這些默默耕耘的產業，在全球市場仍維持良好營運，顯見中小型企業實力堅強，也奠定國家經濟發展根基。

體質極佳的日本中堅企業，在日本經濟失落的 20 年中，是穩固日本經濟的支柱。

日本政府了解到中堅企業對於該國經濟發展的重要性，近年來持續推動中小企業的改革與創新政策，以求發展出更多中堅企業。具體內容包括：透過活用地方資源、融合創新以促進中小型新創事業的發展；支援中小企業參與戰略市場，如鼓勵企業進行異業結合，透過合作發展新領域；支援中小企業拓展國際，如提供中小企業法規、勞務、智財等諮詢與資金調度。

臺灣經濟研究院分析，透過政策推動，日本期望到2020年為止，將該國達到盈餘的中小企業與小規模營利事業，從目前的70萬家倍增到140萬家企業。另外，未來5年內希望可以成功協助1萬家企業前進海外投資或設立據點，加強國際化布局。

1

2

1. 大集團企業為主的韓國，雖然品牌名稱曉諭全球，但過度掌握資源的情況，成為韓國經濟發展的隱憂。
2. 近年來韓國積極透過政策培育中堅企業的發展。

韓國：育成中堅企業 擺脫大財閥現象

儘管目前韓國的大集團企業以垂直整合與多角化方式經營，發揮集團內部資源共享與交叉支援優勢，成功布局全球市場，但是，如今韓國卻出現企業大小失衡嚴重的狀況。根據調查，韓國中小企業雖占全部企業的98%，但是雇用勞工數卻只占53%、生產力更只有全部企業生產力的28%，大財團過度掌握資源，及為其經濟動能的現象，已經成為韓國經濟與社會發展的隱憂。

有鑑於此，韓國政府也正推動「中堅企業育成政策」，除強化中小企業的技術能力外，也積極導入培育中堅企業的法源，並且透過建立全球行銷支援體系，協助其中小企業國際化布局。透過各項政策推動，韓國政府希望將其中型規模的企業，培育成為以全球市場為目標的中堅企業。

借鏡德日韓 扶植中堅企業

從德、日、韓3國發展中堅企業的經驗與政策來看，臺灣必須加快腳步協助中小企業朝向中堅企業發展，未來，除了延續《中堅企業躍升計畫》的推動發展，政府更應持續協助企業以過去在製造上所累積的基礎技術力，進一步做好供應鏈後端的行銷與品牌經營，並且更注意智慧財產權、科技創新與人才培育等，創造更多中小企業成為隱形冠軍，以做為國家經濟的中流砥柱。●

經濟部次長杜紫軍／工商協進會理事長駱錦明

十年磨一劍 厚實國家中堅

中堅企業對於國家經濟重要性

杜紫軍：

中堅企業概念由德國管理學者赫爾曼．西蒙（Hermann Simon）「隱形冠軍」理論而來，近來全球經濟受金融風暴及歐債拖累，欲振乏力，德國卻憑藉這些中堅企業支撐經濟屹立不搖，而臺灣與德國皆以中小企業為主，如何輔導臺灣產業在產品與服務上發展獨特性，使之不易受國際景氣影響，進而創造更多穩定優質就業，是政府當前施政關鍵課題。

與大型企業相較，中堅企業所處市場規模較小，易有發

展契機，同時拜全球化之賜，廠商可以全世界為市場，只要在利基市場市占率高，一樣能有亮眼表現。我國中小企業創意十足，能生產眾多不同利基產品，加上製造能力強，可因應市場不同需求，只要選對利基市場產品，建立獨門技術，將可成為帶動臺灣經濟成長的新動能。

駱錦明：

以重要性而言，中堅企業與大型企業對國家的經濟發展在不同的階段，扮演不同的角色，都具有相當貢獻。由於中堅企業屬中小型企業群，而臺灣中小企業占全體企業總數比例高達 97.67%，因此中小企業不僅是臺灣過去經濟奇蹟的關鍵，也是未來帶動臺灣經濟成長的要角。

相較於國際競爭對手，臺灣中堅企業具備許多優勢，包括一切從簡、經營成本低、專注於單一技術深化，所以長期下來得以靠精湛技術在利基市場出類拔萃。此外，臺灣企業多能主動迎合市場，從新產品開發打樣、彈性生產不同數量訂單等，皆可充分配合客戶需要，並提供客製化服務，因此易與客戶建立友誼，並透過客戶介紹拓展業務。

1. 面對國際化的競爭，臺灣企業須展現創意，成為帶動經濟成長的動能。
2. 人才的培育，是企業能持續成長，站穩腳步的基礎。

臺灣產業如何提升企業競爭力來成為國家中堅實力

駱錦明：

臺灣企業應以「三高、三大、三低、三優」作為企業發展願景。三高是「高成長、高附加價值、高創新效益」；三大是「產值大、產業關聯大、創造就業機會大」；三低是「低耗能、低耗材、低汙染」；三優是「人力相對優勢、技術相對優勢、資源運用優勢」。

要達成這些目標，須積極採取相關策略，例如往中上游材料、技術及零組件發展，透過自行投產或是與其他企業

結盟，擴大範疇經濟，垂直整合產生聚落效應，水平整合強化採購優勢。同時應加強研發與製程創新能力，藉由爭取先進國外廠商技術移轉，強化自身研發能力，勿再存有長期代工心態，避免削價競爭。

此外，台商在海外設廠也應考慮與其他廠商策略合作，共享資源以求先站穩腳步。在員工培育上，可嘗試與企業所在地學校進行產學合作，以降低初期研發經費，亦能從中發掘優秀人才。

杜紫軍：

要成為具備國際競爭力中堅企業，企業要能開發合適的利基產品或服務，持續並專注投入研發，招募人才，注重技術與專利布局。國內產業目前主要面臨技術扎根不夠深化、專利布局不足、欠缺自有品牌及人才培養等挑戰，因此政府將持續針對相關問題加強重點輔導。

為扶植中小企業成為潛力中堅企業，我們已建立 11 大輔導體系，包括品質提升、財務融通、資訊管理、互助合作、經營管理、市場行銷、研究發展、工業安全、生產技術、汙染防治及創業育成等，選出具潛力廠商特別輔導，同時檢討或調整相關法規。未來政府也將努力與更多國家簽訂 FTA，讓國內中小企業可與國外企業有相同條件，至國外市場練兵，建立一定市場地位優勢。

杜紫軍

現任：經濟部政務次長

學歷：臺灣大學森林學研究所博士

紐約州立大學環境資源工程博士後研究

政府如何協助中小企業發揮隱形實力？業者期許政府提供哪些協助？

杜紫軍：

政府師法德國「隱形冠軍」經驗，於 2012 年 10 月核定「推動中堅企業躍升計畫」，規劃在 3

年內重點輔導約 150 家以上中小型企業群，以帶動相關投資 1,000 億元，並創造 10,000 個就業機會。同時也針對人才、技術、智財及品牌行銷等 4 項需求，整合主要部會之資源，2013 年度總計整合 40 項具體輔導措施，並已協助 74 家業者運用政府經費達 3 億 276 萬元。

另外，在人才培育相關計畫上，包括依照企業需求，開設「契合式產學專班」，並由重點輔導企業至專班選才；在技術研發上，提高經濟部科專計畫支持產業技術研發與創新補助，給予 20% 以內加碼，同時輔導廠商提升在智慧財產權上的管理，以利全球布局；在行銷上協助培訓企業中高階人才，並針對自有品牌推廣海外市場，協助企業取得所需資金貸款。

駱錦明：

業者希望政府協助的方向可歸類為 4 項。首先，政府可加強結合產業與學校，進行學院專利技術轉移至企業，提升移轉效率，同時放寬產學合作研發類型的相關限制。

第二，協助維護智財權，政府可加強培養專利法律人才，積極改善國內專利審查效率，輔導成立民營智財管理公司，提供專利授權與讓與、侵權訴訟防禦與反訴等新興智財服務，幫助企業因應國際智財侵權訴訟案件。

第三，專業人才培訓也是當務之急，政府可參考德國及日本現況，重建我國職業教育制度，以學術及職訓雙管並行，並檢視我國證照制度，有計畫培育中小企業所需專業技術人才。

最後，中小企業亟需國際市場拓銷協助，希望政府能持續積極爭取加入 TPP、RECP、與他國簽署 FTA，同時鼓勵並擴大補助中小企業參與國際商展。

駱錦明

現任：中華民國工商協進會
理事長

學歷：美國阿拉巴馬大學碩士
臺灣大學經濟系學士

全球多媒體軟體產業，是一個充滿變化與競爭激烈的市場。影音軟體的演進，就好比是地理學的「板塊理論」：當這塊下沉了，另一塊正將浮起。因此，「抓準技術板塊，擴大全球行銷布局」是訊連的經營策略，透過掌握市場變局、擴大市場占有率，來確保下一個板塊有自己的立足之地。

占領85%個人電腦的播放軟體龍頭

訊連科技 恣意CREATE & PLAY

臺灣產業正處於轉型的關鍵時期，其中一個重要方向即是從過往的獨尊硬體，轉而給予軟體開發更多的重視。榮獲「第二屆卓越中堅企業」的訊連科技，於1990年代便勇於投入多媒體軟體市場，與來自全球的對手同台競爭，並表現亮眼。

訊連科技小檔案

◎成立時間：西元1996年
◎營收：新臺幣34.52億元
◎員工數：約590人
◎主要業務：影音多媒體產品，與應用解決方案。

誠如訊連科技總經理張華禎所言，「一直以來，訊連科技走的都是困難的路，我們深信以領先的技術建立高技術門檻，是維持公司競爭力的要訣。」秉持這樣的理念，訊連總是選擇高難度的技術切入，再搭配靈活的銷售策略，成功攻占附加多媒體播放功能的個人電腦市場。

品牌實力堅強 擠身國際大廠

訊連以「CyberLink」為自有品牌行銷全球，長期投入大量資源於品牌經營；並以品牌價值，進一步增進產品價值。至今，訊連已連續 5 度榮獲國際品牌鑑價系統 Interbrand，評選為「臺灣國際 20 大品牌」。此外，訊連的產品先後得獲得戴爾（Dell）、宏碁（Acer）、聯想（Lenovo）等國際一線大廠的青睞與肯定。

18 年來，訊連專注研發並掌握多媒體關鍵技術，更領先全球推出多項重要規格的支援及認證，包括藍光、BD3D、UltraViolet、4K 超高畫質、H.265 規格等，到 2014 年 1 月為，共擁有全球 151 項多媒體相關技術專利，而旗艦商品「PowerDVD」已占有全球 PC 多媒體播放器 85% 的市場。

此外，訊連更是「One-Blue」聯盟 6 大創始成員之一，與日立（Hitachi）、國際（Panasonic）、飛利浦（Philips）、三星（Samsung）及索尼（Sony）等國際大廠共同制定藍光專利授權機制。

新經濟三箭 CREATE & PLAY

領先的「技術」已成為基本配備，下一步，訊連追求的是「創新」。在這樣的思維脈絡下，「看準現今行動化需求日益增長，以及未來 10 年影音多媒體變化，訊連掌握未來幾年的趨勢，不斷創新商業模式。」張華禎進一步指出，「訊連在 2014 年已鎖定雲端服務與訂閱、廣告服務、行動 App 等新經濟三箭。」此新經濟三箭，將以「CREATE & PLAY」為軸，橫跨電腦及各類平板與手機等平台，貫穿雲端各項服務與社群。

展望未來，訊連將以優質的產品與前瞻性的思維，專注深耕多媒體影音研發領域，往高附加價值產業邁進；並將持續培養及吸引優秀人才，張華禎強調，「我們始終相信『人才』是軟體公司最寶貴的資產，因此極力營造幸福的職場環境，讓同仁都能快樂工作、健康生活。」

在規劃的新策略發酵之際，也期盼政府能更鼓勵開放，讓臺灣的軟體創新活力可以發揚國際，並推動臺灣品牌行銷，讓臺灣的中堅企業品牌能在全球舞台上發光發熱。

1

2

1. 訊連極力營造幸福的職場環境，並連續兩年榮獲臺北市勞工局幸福企業獎。
2. 人才是訊連最寶貴的資產，也是企業維持競爭力的重要關鍵。

世界知名的自由車運動賽事「環法自由車賽」，有一支車隊名為「藍波美利達（Lampre-MERIDA）」，其中的美利達，來自臺灣。為什麼臺灣自行車品牌廠的LOGO會出現在義大利藍波自行車隊選手的身上呢？因為自2003年起，美利達即開始對環法賽的車隊進行贊助，2013年更以共同冠名方式贊助，成為臺灣首個將Logo掛名在車隊上的品牌，是名副其實的臺灣之光。

名副其實的臺灣之光

美利達 走在世界潮流之前

成立於1972年的美利達，最初只是一家自行車代工廠，如今躍升為國際知名自行車品牌，是歷經40年的努力與蛻變，秉持堅守台灣的決心，才成功打響知名度，成為我國的中堅企業，並為臺灣自行車產業的蓬勃發展，帶來卓越貢獻。

創新研發 走在潮流之前

1970年左右，日本自行車製造業大量外移到臺灣，美利達順應時勢於1972年創立，投入自行車代工製造領域，之後進一步幫客戶設計服務，慢慢從OEM轉型為ODM。1980年之際，美利達創辦人曾鼎煌體悟代工經營模式，終究只是成本控制的追求與比拚，想要擺脫代工獲利不斷縮減的命運，一定要走不一樣的路。「經營品牌，才能掌握公司自己的命運，也才能為產業帶來更多的可能性。」美利達副總經理鄭文祥強調，唯有自己當buyer（買家），臺灣自行車產業才能當自己的主人。

看清代工經營非長遠之計後，美利達毅然決然投入品牌經營，過程中不免面臨諸多挑戰。「包括避開既有代工客

1

2

1. 從自行車代工走向經營品牌，才讓美利達走出屬於自己的路。
2. 「藍波美利達」是臺灣第一個能將品牌掛上隊名的知名自行車隊。

戶的競爭、創新研發、建立公司品牌形象等，都是從代工轉品牌經營時，須面對的問題。」鄭文祥表示，一開始美利達在市場競爭上，為了不與既有代工客戶直接競爭，因此先避開德、美等主要市場，從北歐市場著手。

在產品創新上，由於曾鼎煌是技術背景出身，因此對技術的創新研發，向來不吝於投資。「20 年前，美利達是全球第一家把鋁合金焊接技術導入自行車的公司，近年來，更進一步將機器人焊接技術導入鋁合金車架生產，並且是全球第一家量產鎂合金自行車的企業。」鄭文祥說，除了創新技術之外，為追求地球永續發展與企業的永續經營，更積極研發綠色產品，除堅持不使用鉛酸電池的產品之外，同時也是臺灣第一家獲得碳足跡認證的車廠。

品牌建立 3 大要素

在品牌形象的打造上，鄭文祥提到「大膽的行銷策略、寬廣的國際視野、長期的投資」3 大重點。行銷策略方面，

美利達除在國外積極拓點外，更把研發中心設置於德國。

美利達小檔案

◎成立時間：西元1972年
◎營收：新臺幣158.06億元
◎員工數：約900人
◎主要業務：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。

美利達除了贊助環法賽車隊，在國際自由登山車賽或其他運動賽事，也都積極參與。「美利達每年至少投入 4.5 ~ 5% 的營收，在品牌行銷推廣之上。」鄭文祥強調，品牌經營很難，行銷資源的投入絕對不能少。

在國際視野的培養上，美利達採取將研發中心設置在德國的策略。「企業不能坐在臺北看天下，這樣會流於以管窺天，侷限視野，以為自己的產品好就能賣得出去。」鄭文祥說，具備國際視野非常重要，就像法國是引領服裝時尚的中心、美國矽谷是驅動科技前進的基地，德國則是領導自行車流行的最高殿堂，因此，做為一家國際品牌自行車製造廠，美利達選擇將研發中心設在德國，如此才能作出最貼近市場的設計，甚至成為創造潮流的領導者。

「另外，堅持且長期的投資，才能嘗到品牌經營的美麗果實。」鄭文祥強調，在經營品牌的過程中，早期經常面臨一個問題，就是投入行銷資源，但卻沒有效益，每一次的期望值落空，都對團隊的心理帶來沉重打擊。他提醒所有想要經營品牌的企業，品牌行銷的成果必須經過長期累積才會形成，所以要有打長期戰的毅力與決心。

推動自行車供應鏈成型

美利達成功的轉型與品牌經營，不只創造營收年年成長的果實，更為人所津津樂道的是，美利達是臺灣自行車供應鏈建立過程中，背後的主要推手之一。鄭文祥回憶，2000 年左右，臺灣因勞工薪資高漲、臺幣升值，很多製造產業開始西移到中國大陸或東南亞，當時已經成功轉型為國際品牌車廠的美利達，與另一家自行車品牌廠捷安特，為避免臺灣自行車製造供應鏈外移，使自行車產業面臨空洞化危機，因此兩家公司發起籌組「A-team」的計

畫，此計畫串連起臺灣上下游自行車供應鏈廠商，成功促使臺灣自行車產業朝高值化發展，也使得臺灣自行車產業競爭力大幅提升，成為全球最重要的自行車生產地。

臺灣其他產業無法根留臺灣，但自行車產業卻可以，鄭文祥以堅定的口吻說，全球化趨勢下，競爭不再是企業對企業，而是產業對產業，所以企業的經營思維要拉高到產業層次，從臺灣整個自行車產業發展的高度來看，思考如何建構整體臺灣的產業競爭力，才會有機會。「當然，前提是產業必須要有自我品牌。」鄭文祥還是同一句話，唯有成為 buyer，產業的命運才能掌控在自己的手上。就像自行車產業，因為美利達與捷安特兩家公司的訂單，能夠餵飽供應鏈廠的產能，因此供應鏈廠商當然願意把廠設在臺灣。

展望未來，鄭文祥表示，美利達與供應鏈廠商都有永遠根留臺灣的共識，也感謝經濟部辦理卓越「中堅企業」選拔，讓臺灣企業有機會讓國人及其他國人知曉。相信未來臺灣自行車供應鏈的上下游廠商，仍將攜手合作，把臺灣品牌、臺灣製造的自行車，帶給全球更多的消費者，讓臺灣自行車在全世界，環繞的更快、更久且更遠。

1. 美利達與捷安特串聯起臺灣上下游的自行車供應鏈廠商，促使臺灣自行車產業朝高值化發展。
2. 美利達的產品深受各年齡層的消費者喜愛。

美國續減QE至550億美元 預估2014年經濟成長

2.8~3.0%

美國聯準會（Fed）公布 2014 年 3 月 18 日至 19 日聯邦公開市場委員會（FOMC）會議決議，宣布自 4 月起，每月再縮減購債金額 100 億美元至 550 億美元，其中房貸抵押債券（MBS）由 300 億美元減少至 250 億美元，美國公債由 350 億美元降至 300 億美元；同時調整前瞻指引，將以勞動市場、通膨預期及金融市場等更廣泛之經濟指標作為評估升息之依據。Fed預估2014年美國經濟成長2.8% ~ 3.0%；失業率6.1% ~ 6.3%。

歐盟執委會上修歐盟及歐元區 2014年GDP成長率預測值至

1.5%&1.2%

歐盟執委會於 2 月 25 日發表《2014 年冬季經濟預測報告》指出，短期之內，歐盟及其多數成員國經濟可望持續復甦。報告上修歐盟及歐元區 2014 年實質 GDP 成長率預測值至 1.5%及 1.2%，2015 年可望進一步擴增至 2.0%及 1.8%的水準；同時預估歐盟及歐元區2014年將維持低通膨，消費者物價上漲率（CPI）分別為 1.2% 及 1.0%，2015年在經濟動能加持下則可望提升至 1.5% 與 1.3%。

中國大陸人大會議公布2014年全年經濟成長目標為 7.5%

中國大陸國務院總理李克強於 2014 年 3 月 5 日全國人大會議提出政府工作報告指出，2014 年中國大陸全年經濟成長目標維持在 7.5% 左右；消費者物價上漲率維持在 3.5 左右。2014 年將透過落實推動重要領域改革、開創高水準對外開放、增強內需帶動經濟之作用、推動以人為核心之新型城鎮化、以創新支撐經濟結構優化升級及加強教育、衛生、文化、社會保障、生態文明等重要工作，達成深化改革、調整結構及改善民生三項政策目標。

我國2014年2月失業率為 4.09%

主計總處公布 2014 年 2 月的失業人數為 47 萬人，失業率為 4.09%，雖較上月上升 0.07 個百分點，但較上（2013）年同月則降 0.15 個百分點；經調整季節變動因素後之失業率為 4.05%，較上月下降 0.02 個百分點。

我國2月貿易順差累計增至 45.5億美元

依據財政部 3 月 7 日發布之海關進出口貿易資料顯示，我國 2014 年 2 月出口 212.9 億美元，較上年同月增加 7.9%，進口 197.2 億美元，增加 4.9%。累計 1 至 2 月出口 456.0 億美元；貿易順差增至 45.4 億美元。展望未來，國際貨幣基金（IMF）預測今年全球貿易量將從上年的 2.7% 增至 4.5%，加上半導體業者高階製程產能陸續投產、美日品牌廠擴大釋出訂單、DRAM 與太陽能產業景氣回升，以及行動裝置續推新品等，均有助提振出口。

服貿，我們堅守四不一沒有

不會開放大陸勞工來臺

●大陸勞工不會來臺搶工作：
在野黨：「ECFA衝擊321萬白領」(自由時報99.04.06)，實際上沒有

●創造就業機會：
陸資投資事業中我國員工人數已達9,624人(統計至102/12止)

不會開放投資移民

●僅核發1年期入出境許可證，沒有居留證

●主管和技術人員需具學士或碩士學位，或具有相關技術，且均需工作經驗

●從98年~102年12月，陸資核准件數483件，陸籍來臺主管(含眷屬)259人

不會有國安問題

●有可能影響國家安全的行業，不同意開放

●部分敏感行業，限制業務範圍或持股比例

●經過主管部會及國安單位嚴格審查，才能來臺投資

●隨時進行業務檢查，違規者嚴罰或撤銷投資

不會讓產業遭受衝擊

●營造業：開放僅限陸資持股不超過12%，不適用於政府採購

●旅行業：大陸來臺開旅行社只開放3家，不會有「一條龍」壟斷的情形

●印刷業：沒有開放投資出版業，投資印刷業不得超過50%以上，不影響言論自由

●美容美髮業：外資在臺投資美容美髮業已有89件，且皆雇用本地勞工

沒有黑箱作業

●ECFA生效後六個月內展開服貿磋商

●未涉及任何法律修改

●3次立法院專案報告

●舉辦過20場公聽會

●舉辦過144場座談會/說明會

經濟部廣告

親愛的讀者您好：

「創新 · 樂活」電子報自今年一月號開始，以嶄新的面貌與您見面，為了讓未來編輯方向更能切合您的需求，特進行本問卷調查，歡迎給予任何的建議或指教。同時，為感謝您寶貴的建議，凡於 2014 年 4 月 30 日前回覆此問卷，將有機會獲得當期《商業周刊》Zinio 電子版，感謝您的協助與支持。

商周編輯顧問公司敬啟

1. 您對本刊整體的評價？
   內容實用性： □很滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
   美術編輯： □很滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
   字體易讀性： □很滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
   主題： □很滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
   其他建議：_____

2. 您比較喜歡本刊哪一個單元？（可複選）
   □封面故事（經部觀點）□封面故事（專家思維）□封面故事（國際視野）
   □數字大趨勢 □全球一瞬 □觀點對談 □看見臺灣 □特別報導

3. 您最不喜歡本刊哪一個單元？（可複選）
   □封面故事（經部觀點）□封面故事（專家思維）□封面故事（國際視野）
   □數字大趨勢 □全球一瞬 □觀點對談 □看見臺灣 □特別報導

4. 除了本次各單元內容外，您希望未來能增加的內容為？

   _____

5. 您的其他建議 _____

   _____

6. 讀者基本資料
   姓名：_____
   性別： □男 □女
   E-mail：_____
   聯絡電話：_____
   通訊地址：_____
   教育程度： □高中職以下 □大學 □研究所及以上
   生日：_____ 年____ 月_____日
   職業： □大眾傳播 □商業貿易 □軍公教 □資訊業 □金融保險 □文教業 □法律會計
   □行銷廣告 □農林漁牧 □營建土木 □自由業者 □服務業 □學生 □家管
   □其他 _____

創新樂活

廣 告 回 信
台北郵局登記證
台北廣字第2976號

104-83
臺北市中山區民生東路二段141號6樓

商周編輯顧問股份有限公司

創新樂活電子報 編輯組 收

經濟部

地址：10015 臺北市福州街 15 號
服務電話：(02) 2321-2200 分機 225
網址：www.moea.gov.tw

經濟部廣告