

編號：(103)012.0601

**政府協助中堅企業強化國際競爭力
之財務面策略研究**

國家發展委員會

民國 103 年 3 月

編號：(103)012.0601

政府協助中堅企業強化國際競爭力 之財務面策略研究

委託單位：國家發展委員會

受託單位：台灣經濟研究院

計畫主持人：呂曜志博士

協同主持人：高仁山

研究人員：康廷嶽

研究助理：曾容愉、曾子容、劉韋琪

本報告內容係研究單位之觀點，不代表委託機關之意見

國家發展委員會

民國 103 年 3 月

摘要

我國近年積極促進中堅企業發展以帶動相關產業成長，而中堅企業源於隱形冠軍的概念，屬在特定領域引領群雄之非大型企業。本研究以財務面策略為主，透過研析德國、日本、韓國與我國的中堅企業定義及發展現況，進一步彙整各國促進中堅企業發展之財務面相關措施，並依據全員價值鏈（研發、製造、行銷、其他等）的角度分析我國中堅企業之特性與需求，據此研提政策建議。

本研究分別針對整體與各面向研提政策建議，並區分短期與中長期措施以利落實政策建議。針對整體面向之政策建議，短期：1.推出「整合型低利優惠貸款」，滿足我國中堅企業的多元資金需求；2. 推出「整合性低利優惠貸款之信用保證要點」，並以政府先行接受以無形資產做為質押，起示範作用；3.在國內加強中堅企業知名度，獲國內民眾與業者認同。中長期：1.建立「雙層式優惠措施」，即針對短期享有優惠之中堅企業進行審視，績效良好（例如帶動投資、就業與產業發展）之企業則可提供其他優惠，形成良性循環，並檢視優惠政策成效；2.針對績效表現良好之中堅企業給予更高的信用保證，並建立無形資產鑑價制度；3.加強台灣中堅企業在國際市場上的品牌效果，成為國際級之優良證明。

另外，針對各面向研提數個政策措施，包含在研發技術面向，分別針對 1.強化研發扣抵或補助；2.深化研發技術合作；3.加強專利佈局能量等項目。在行銷品牌面向，分別針對 1.建構海內外行銷管道；2.整合海外市場資訊等項目。在人才面向，分別針對 1. 優化人才培育機制；2. 強化人才招募機制等項目。此外，上述各面向皆分別構思短期與中長期之政策建議。

Abstract

In recent years, Taiwan has actively promoted the development of Mittelstand companies to stimulate the growth of their related industries. Mittelstand, originated in the concept of hidden champions, indicates small and medium sized enterprises that lead in their respective industries. This study focused primarily on financial strategies. It analyzed the definitions and the state of Mittelstand in Germany, Japan, Korea, and Taiwan, it compiled financial measures that each of these nations have taken to promote the development of Mittelstand, it analyzed the characteristics and needs of Mittelstand companies in Taiwan, from integrated value chain viewpoints such as R&D, manufacturing, marketing, and others, and finally, based on the findings, it offered policy suggestions.

This study offered integrated policy suggestions as well as those for individual aspects of the topic. Suggestions were further divided into short- and medium-term categories to facilitate their implementation. In terms of integrated policy suggestions, for the short run: 1) offer integrated low-interest, preferential loans to satisfy the needs of the Mittelstand companies in Taiwan, 2) publicize the plans for offering credit guarantee on integrated low-interest, preferential loans and the government takes the initiative to accept intangible assets as collaterals so as to inspire others to follow suit, and 3) enhance the brand awareness of the Mittelstand companies in Taiwan and win the recognition of the public and fellow entrepreneurs in Taiwan. For the medium- to long-term, 1) establish two-tier preferential measures, which provide additional preferential treatments to those Mittelstand companies receiving integrated low-interest, preferential loans and performing well, such as

adding to investment, employment, and industrial development. This will lead to a virtuous circle and a review of the effectiveness of the preferential treatments policy, 2) offer higher credit guarantee to those Mittelstand companies that are performing well and establish an evaluation system for intangible assets, and 3) strengthen the brand effects of the Taiwanese Mittelstand companies in international markets, making them superior proofs of international players.

Furthermore, policy measures regarding individual aspects include R&D and technical aspect, brand marketing aspect, and talents aspect. On R&D and technical aspect, 1) strengthen R&D deductions or subsidies, 2) deepen R&D and technical collaborations, and 3) strengthen patent strategies. On brand marketing aspect, 1) establish marketing channels both domestically and internationally and 2) integrate international market information. On talents aspect, 1) improve the mechanisms for talent cultivation and 2) strengthen the mechanisms for talent recruitment. Additionally, each of the above aspects offers short- and medium-to-long-term policy suggestions.

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究目的	1
第二節 研究架構與內容	2
第三節 研究方法	6
第二章 德日韓中堅企業發展現況分析	8
第一節 中堅企業在學理上的特性	8
第二節 德國的中堅企業	13
第三節 日本的中堅企業	16
第四節 韓國的中堅企業	21
第五節 本章小結	23
第三章 德日韓促進中堅企業發展之政策措施	27
第一節 德國促進中堅企業之政策措施	27
第二節 日本促進中堅企業之政策措施	44
第三節 韓國促進中堅企業之政策措施	60
第四節 本章小結	68
第四章 我國中堅企業整體現況分析	72
第一節 定義與特性	72
第二節 整體發展現況	74
第三節 對經濟發展之重要性	84
第四節 發展的問題與挑戰	86
第五節 本章小結	88
第五章 我國中堅企業對於經營管理與財務需求	90
第一節 研發需求	91
第二節 製造需求	95
第三節 行銷需求	97

第四節 人才需求	102
第五節 其他面向需求	105
第六節 短期貸款需求	107
第七節 本章小結	111
第六章 我國促進中堅企業發展之政策措施	113
第一節 推動中堅企業躍升計畫	113
第二節 研發技術面向相關措施	117
第三節 行銷品牌面向相關措施	128
第四節 人才面向相關措施	135
第五節 其他面向相關措施	148
第七章 結論與建議	154
第一節 整體政策建議	156
第二節 各面向之政策建議	167
參考文獻	175
附錄	177
附錄 1 中堅企業之訪談題綱	177
附錄 2 中堅企業之個案訪談紀錄	179
附錄 3 我國第一屆與第二屆卓越中堅企業名單	319
附錄 4 期中報告審議意見及修正對照表	320
附錄 5 專家座談會之會議紀錄	324
附錄 6 期末報告審議意見及修正對照表	330

表目錄

表 2-1 各國中堅企業規模之比較.....	18
表 2-2 2008 年~2011 年日本各規模企業營業額、資產與員工人數.....	18
表 2-3 德國、日本與韓國中堅企業的定義與發展現狀.....	25
表 2-4 德國、日本與韓國中堅企業的發展特性.....	26
表 3-1 各國主要採行的財務政策措施彙整.....	28
表 3-2 德日韓針對中堅企業在研發技術面向的相關措施.....	69
表 3-3 德日韓針對中堅企業在製造面向的相關措施.....	69
表 3-4 德日韓針對中堅企業在行銷品牌面向的相關措施.....	70
表 3-5 德日韓針對中堅企業在人才面向的相關措施.....	70
表 3-6 德日韓針對中堅企業在其他面向的相關措施.....	71
表 4-1 我國工商及服務業企業單位 2012 年經營效率 (按規模分).....	74
表 4-2 我國各規模企業 2012 年之負債結構.....	81
表 4-3 第一屆中堅企業 74 家重點輔導對象名單.....	82
表 4-4 我國第一屆 74 家重點輔導中堅企業之發展現況.....	83
表 5-1 中堅企業深入訪談資料名單.....	90
表 5-2 我國中堅企業對研發 (技術) 的需求項目.....	95
表 5-3 我國中堅企業對製造的需求項目.....	96
表 5-4 我國中堅企業對行銷品牌的需求項目.....	101
表 5-5 我國中堅企業對人才的需求項目.....	104
表 5-6 我國中堅企業對其他面向的需求項目.....	106
表 5-7 我國中堅企業短期貸款需求家數與比例.....	107
表 6-1 我國促進中堅企業發展之研發技術面向相關措施.....	118
表 6-2 我國促進中堅企業發展之行銷品牌面向相關措施.....	129
表 6-3 我國促進中堅企業發展之人才面向相關措施.....	136
表 6-4 我國促進中堅企業發展之其他面向相關措施.....	148
表 7-1 租稅優惠與非租稅優惠措施之比較.....	154
表 7-2 各面向之短中長期政策建議彙整.....	155
附表 1 訪談對象 21 家企業一覽表.....	179

圖目錄

圖 1-1 本計畫研究架構.....	4
圖 1-2 促進中堅企業發展之財務面策略措施研究流程.....	5
圖 2-1 中堅企業的七大特質與十大條件.....	13
圖 2-2 德國隱形冠軍企業之特性.....	15
圖 2-3 日本中堅企業之產業結構.....	19
圖 3-1 德國投資獎勵之降低投資成本措施的內容架構.....	34
圖 3-2 德國投資獎勵之降低營運成本措施的內容架構.....	34
圖 4-1 台灣中堅企業之發展特性.....	73
圖 4-2 我國中小企業與大企業之獲利能力 (2010 與 2011 年).....	76
圖 4-3 我國中小企業與大企業之部門結構 (2012 年).....	76
圖 4-4 我國中小企業之行業分布 (2011 年與 2012 年).....	77
圖 4-5 我國中小企業與大企業之內外銷比例 (2012 年).....	78
圖 4-6 我國中小企業與大企業之經營能力 (2012 年).....	79
圖 4-7 我國中小企業與大企業之短期流動性 (2012 年).....	80
圖 4-8 長尾理論示意圖.....	85
圖 5-1 我國中堅企業各面向需求調查比例分配.....	91
圖 5-2 我國中堅企業短期貸款需求項目之家數比例.....	110
圖 5-3 我國中堅企企業短期貸款需求項目之額度比例.....	111
圖 6-1 「推動中堅企業躍升計畫」之政策規劃方向示意圖.....	113
圖 6-2 中堅企業推動策略示意圖.....	114

第一章 緒論

第一節 研究目的

近年來國際經濟受金融風暴及歐債影響，使得全球景氣低迷，而台灣以出口為主要發展動能之經濟體因而受創嚴重。就企業結構而言，我國仍以中小企業為主體，依據《2013 年中小企業白皮書》報告指出，我國 2012 年的中小企業家數占全體企業家數的 97.67%，中小企業就業人數占全國就業人數的 78.12%。然觀察中小企業的銷售值與出口值，其比重占全體企業分別為 30.23%與 17.74%，可知我國中小企業在國際化發展下仍有所侷限。因此，協助中小企業之中具國際市場發展潛力的「中堅企業」，不僅能創造就業機會，亦可扮演提升產業附加價值率的重要關鍵角色。

所謂的中堅企業主要係指該企業規模並不屬於大型企業，但是由於握有產品關鍵生產技術，並持續專注於本業上的創新、研發，以致於能夠在全球市場上佔有相當程度比重的市佔率，甚至是居於市場領導者的地位。然而，較為細部的定義則是依據各國國情、產業發展現況而有所不同。

中堅企業對台灣經濟發展的意義為何？從 2013 年 5 月份公佈的「100 年工商普查初步統計分析」可知中小企業勞動投入產出效率提升幅度優於大型企業，於 2006 至 2011 年的 5 年間，中小企業勞動生產力成長 17%，單位產出勞動成本下降 12.68%，分別較大型企業之成長 15.56%及下降 3.91%為佳。且我國中小企業在 2010 年的獲利能力明顯提升，相關指標包括：營業獲利率、資產總額獲利率、固定資產獲利率、資本獲利率、淨值獲利率等，2010 年皆為正值且明顯成長，可見中小企業經營漸入佳境。因而，我國政府當前施政重要課題，需思考如何重點

輔導具國際競爭力之企業，且此企業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」，讓台灣經濟可以增加活力並較不受外界經濟景氣影響。

然而，中堅企業在取得資金上相對大企業而言，的確存在許多有待突破的課題，市場機制目前亦存在許多市場失靈的現象，而需政府透過政策工具的設計加以介入。主要分兩個部分，首先，就直接金融的部分，潛力中堅企業多數尚未達到上市櫃的標準，且經營的產品項目由於屬於高利基性，一般民眾難以了解，因此在資本市場上不容易受到投資大眾與法人機構的青睞。其次，就金融機構貸款的間接金融渠道，鑒於多數潛力中堅企業可能來自於傳統上被市場所歸類的非高科技產業，甚至是夕陽產業，加上企業本身規模相對較小，提供產品或服務的利基性與專業性較高，且資金用途可能用於併購海外有型與無形資產，而使得國內金融機構對中堅企業授信上，普遍存在保守心態與評估能力不足的現象，進而形成市場失靈，形成對中堅企業發展國際市場的窒礙因素。

職是之故，本研究從政策工具機制設計的角度出發，聚焦在政府如何針對中堅企業在國際市場發展過程中的資金面需求特性，提供符合其重點需求，存在市場失靈問題而需政府提供之資金面政策工具，以利中堅企業擴大與深化本身的國際競爭能耐，達到行政院發佈之「產業發展綱領」中所訂定的產業穩定與多元發展目標。

第二節 研究架構與內容

本研究從政策工具機制設計的角度出發，聚焦在政府如何針對中堅企業在國際市場發展過程中的資金面需求特性，提供符合其重點需求，且存在市場失靈問題而需政府提供之資金面政策工具，以利中堅企業擴

大與深化本身的國際競爭能耐。根據上述目標，本研究規劃之研究架構如圖 1-1 所示。

依據研究架構，本研究之主要內容可區分為下列 3 個部分：

(一) 探討主要國家(如韓國、德國及日本等) 與我國的中堅企業定義及發展現況

所謂的中堅企業主要是指該企業規模並不屬於大型企業，但是由於握有產品關鍵生產技術，並持續專注於本業上的創新、研發，以致於能夠在全球市場上佔有相當程度比重的市佔率，甚至是居於市場領導者的地位。然而，較為細部的定義則是依據各國國情、產業發展現況而有所不同，因此本計畫首先將就德國、日本、韓國等對於中堅企業之定義與特性進行彙整，以供委辦單位提供資金面相關協助工具之實施對象參考。

本研究所探討的我國中堅企業之定義，主要依據行政院於 101 年 10 月核定的「推動中堅企業躍昇計畫」之範疇，中堅企業定義為具適當規模，屬基礎技術，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，相關詳細界定內容請見如後說明。

此外，依據中堅企業本身對經濟成長的重要性與特性，以及從資金面工具協助上所必須衍生思考的財務可行性，本研究也將就德國、日本、韓國等中堅企業對經濟的定義、特性、重要性與貢獻度，以及相關經營面上的績效表現進行次級資料收集與比較分析，進而研提我國政府單位辦理相關資金面協助工具之政策說帖論述，以及設定相關協助財務工具所要達成之目標。

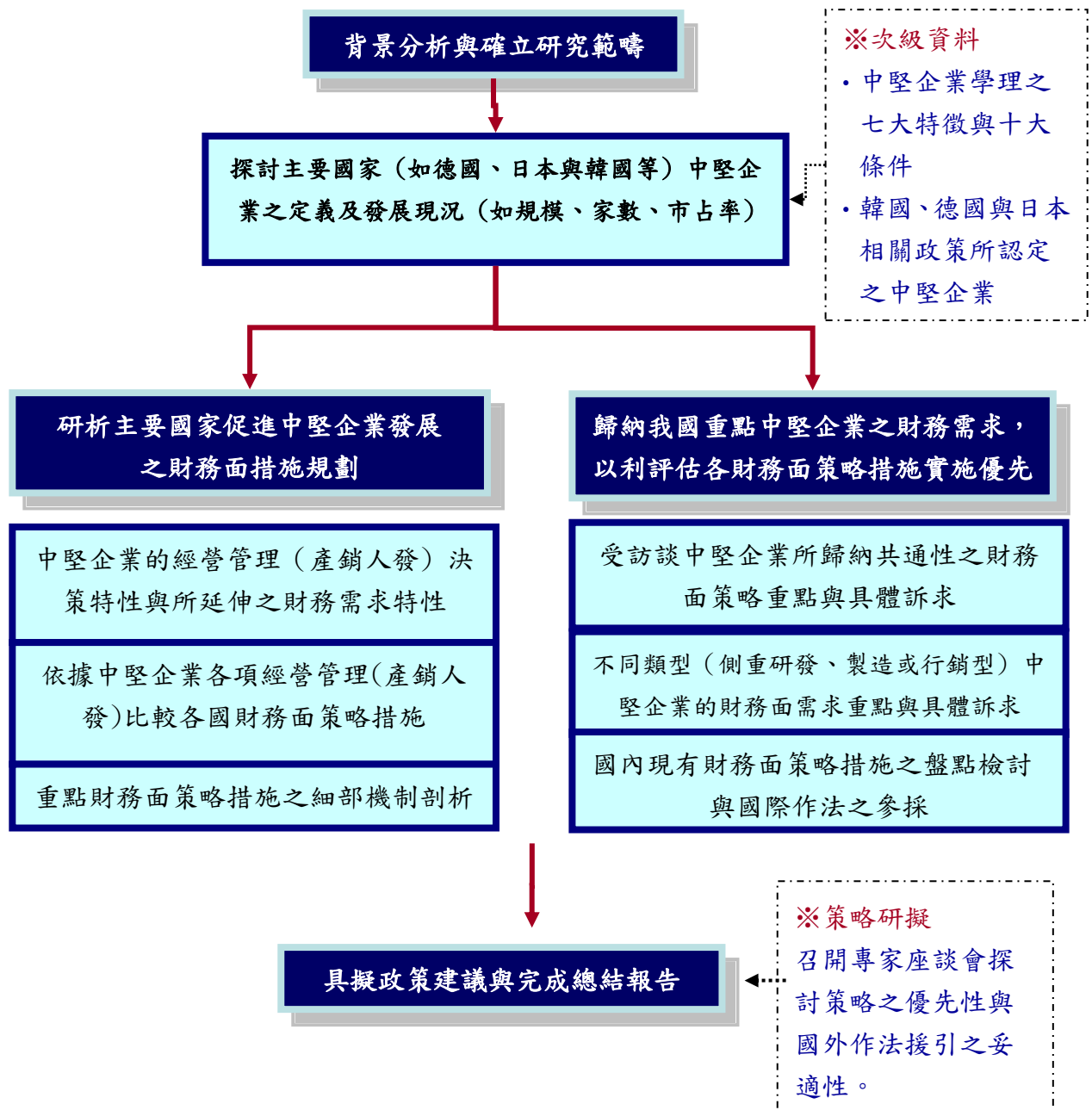
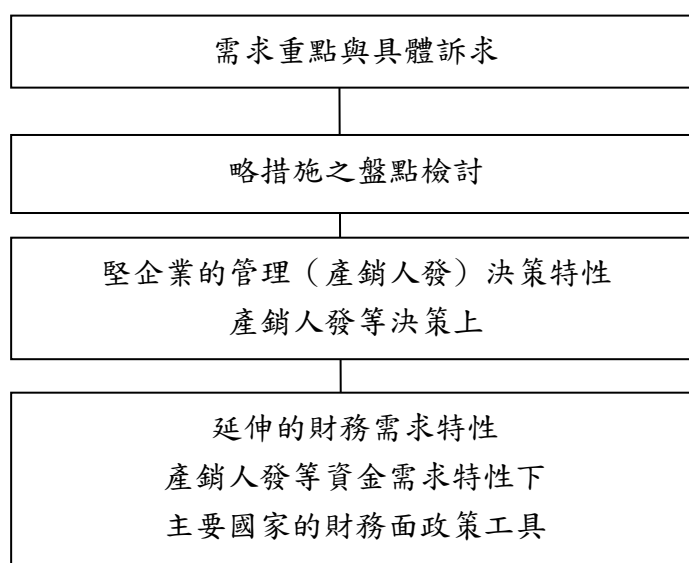


圖 1-1 本計畫研究架構

(二) 研析主要國家促進中堅企業發展之財務面措施規劃

本研究首先將從全員價值鏈的角度，分析中堅企業在產銷人發等管理決策上的特性，進而衍生對財務面上的需求特性（包含資金面與租稅

面)，並以此為彙整架構，進一步歸納比較德國、日本與韓國等主要國家在全員價值鏈（研發、製造、行銷）活動上所投入之財務面協助措施。並視次級資料取得與否之研究限制，選取具重要參考價值之財務面工具進行進一步的機制分析，包括具體實施對象、方式、期間、附帶條件等內容。基此，本研究規劃研提促進中堅企業發展之財務面策略措施研究流程如圖 1-2 所示。



資料來源：本研究整理。

圖 1-2 促進中堅企業發展之財務面策略措施研究流程

(三) 歸納我國重點中堅企業之財務需求，以利評估各財務面策略措施的實施優先順序，以利具擬政策建議

研析中堅企業各種經營管理活動所衍生的財務需求特性，並盤點主要國家重點作法之後，為更有效規劃符合國內企業需求的財務面策略措施，本計畫以深入訪談方式，盤點國內潛力與標竿中堅企業在財務面上的共同性需求，以及各不同類型（屬於研發、製造或行銷為利基）之中堅企業的財務需求重點，以利本計畫依據國內企業需求之優先順序與內

容重點，進一步援引國外重點值得參採之策略措施，並以透過召開專家座談會之方式，研議所參採策略措施之細部可行性，以提供委辦單位規劃包括租稅優惠、政府補助、融資優惠、信用保證、智財權鑑價機制建置等各項具體財務面輔導措施之參考。

第三節 研究方法

依據上述之研究大綱、相關文獻與研究經驗，本研究將採次級資料分析、比較研究、初級資料深入訪談、質性分析與專家法等研究方法並行之方式，進行國外相關政策之蒐集與比較研析，國內相關政策之檢討盤點，國內業者需求之系統性彙整，政府在財務面協助措施上政策缺口之歸納，最後透過專家法研議策略優先性與執行可行性，提出具體政策建議。以下為各研究方法之說明：

一、 相關文獻之蒐集與研讀

本研究之文獻蒐集與研讀，將依研究所需，按照以下幾大部分進行。第一：中堅企業學理所歸納之表現特性、日本、韓國、德國等主要國家對中堅企業的定義、中堅企業重要性程度。第二：蒐集文獻與相關資料對於中堅企業或中小企業經營管理所衍生的財務面需求趨勢與特性探討。第三：蒐集日本、韓國、德國等主要國家對中堅企業的財務面支援策略措施與實施成效。第四：盤點國內現有針對中堅企業所提供的財務面支持措施。

二、 相關經濟統計指標蒐集

本計畫主要在兩個部分需要建立相關量化分析內容，首先在中堅企業表現與重要程度上需要以指標進行相關次級資料之分析。

其次再探討針對中堅企業不同類型的財務需求重點，本計畫將以價值鏈活動區分，包含研發、製造、行銷、人才等面向，透過初級與次級資料的彙整與評析，並配合學理與訪談，研提不同類型表現產業的中堅企業財務需求重點。

三、企業深入訪談與專家座談會

本計畫為掌握國內中堅企業在財務面措施上的具體需求方向，擬針對第一屆卓越中堅企業與潛力中堅企業輔導廠商進行深入訪談，此外結合訪談所歸納的政策需求與既有策略措施的盤點，在釐清政策缺口並初步參採國外重點作法提出相關策略措施建議時，亦將透過專家座談會(專家法)方式來確認措施優先性與可行性。

四、撰寫結案報告

最後，本研究將各階段之成果進行研究報告，根據前述分析與探討所得之結果，並研擬政策建議。

第二章 德日韓中堅企業發展現況分析

中堅企業主要是指該企業規模並不屬於大型企業，但是由於握有產品關鍵生產技術，並持續專注於本業上的創新、研發，以致於能夠在全球市場上佔有相當程度比重的市佔率，甚至是居於市場領導者的地位。然而，較為細部的定義則是依據各國國情、產業發展現況而有所不同。以下將先說明中堅企業在學理上的特性，包含七大特質與十大條件，再分別說明德國、日本與韓國等國的中堅企業之定義、發展現況與個案分析。

第一節 中堅企業在學理上的特性

「中堅企業」一詞源自於德國探討「隱性冠軍 (hidden champions)」的概念，由德國學者-赫曼·西蒙 (Hermann Simon) 在 1992 年首次提出，其分析德國在國際市場上仍維持高度競爭力，可歸因於德國眾多的成功中小企業，稱這些中小企業為「隱性冠軍」，並進一步歸納這些「隱性冠軍」的特性，並將其研究成果發表於《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 的「向德國中型企業巨人學習 (Lessons from Germany's Midsize Giants)」的文章中。

近年來因歐美經濟持續疲弱不振，進而影響全球經濟與貿易發展。但在歐美經濟一片低迷的情況下，德國的經濟表現反而逆勢成長，使得近年德國成為近年來各國競相借鏡的對象，因而協助「中堅企業」或「隱性冠軍」的發展成為各國政府重要的課題之一。

德國學者 Hermann Simon 透過研究德國的中小企業，發現 1980 年代德國出口貿易能夠領先全球的主要原因，不僅只是簡單地歸功於如賓士、寶馬、西門子、拜爾、巴斯夫...等知名大企業而已，而是應

該歸因於眾多成功的中小公司，尤其是那些在國際市場上處於領先地位，但卻不鮮為人知的中小企業。

根據 Hermann Simon 的研究顯示，這些成功的中小企業在 1992 年的平均銷售額為 3 億美元左右，員工人數約為 3 千人。此類中小企業的特性為憑藉專精的技術能力、專業知識活躍在各自領域市場之中，而且相信透過強化自身的產品知識，可以有效解決生產活動及創新研發問題，並維護公司的市場霸主地位，以致於此類中小企業經營範圍廣布全球各地，多數的全球市場佔有率高達 70%~90%。以德國的 Baader 為例，其佔有全球 90% 的魚類產品加工機械市場，另外 Brita 亦佔有全球 85% 的濾水器市場。由此可知，Hermann Simon 所稱的「隱性冠軍」指的是在其所屬行業位居於世界市場主要領導者或佔有相當市場佔有率之中小企業。

雖然 Hermann Simon 指出「隱性冠軍」的市場佔有率高，但並非表示這些中小企業樣樣皆強於競爭對手，而是在有限的資源下專注於本行業的產品領域，並不斷創新來確保公司在顧客最關注的領域做得比競爭對手強，藉以鞏固領先優勢與利基地位。舉例而言，一般企業認為顧客最注重的面向，多為是產品品質、貼近顧客的程度、服務、技術領先性、員工素質、創新能力與是否節約等層面上，而隱形冠軍卻專注於前 3 項（即產品品質、公司貼近顧客的程度與服務）的表現極其出色，而其他部分則維持平均水準。

在技術方面，「隱性冠軍」是將市場和技術視為兩個同等重要的驅動力，並不非一味地追求技術，也不會完全奉行「客戶至上」原則。考量偏重技術可能會使工程師們疏遠客戶，客戶將蒙受損失，但若偏重在客戶身上，會使行銷人員獨攬大權，又會不利於技術的發展。因此，較佳的方式是讓懂技術的人與客戶進行密切的接觸和交流。此

外，由於「隱性冠軍」的專業化程度高，需持續投入研發保持利基地位，因此不能侷限於國內市場，需積極開拓海外市場，以發揮規模經濟以控制成本。

此外，「隱性冠軍」的企業文化與領導者風格也頗具特色。其中，對於領導者的目標是長期經營且維持領先地位，因而極重視客戶的需求並保持良好的客戶關係，且領導者往往具有國際視野與戰略意識，使企業能進入並佔領國外市場。另外，值得一提的是，Hermann Simon指出德國的「隱性冠軍」有特殊之處，這些中小企業的所有者兼管理者通常與員工生長在同一小鎮，因此他們間的關係要比大公司中的勞資關係親密得多。在這些公司中，罷工和勞資糾紛極其罕見，管理層在處理內部問題上所耗費的精力自然比大公司要少得多。

基於上述研究發現，以下歸納德國隱形冠軍中小企業在經營上的七大特質，以及發展成為隱形冠軍企業的十大條件（請參考圖 2-1）。以下分別說明：

（一）「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. 深化價值鏈不完全依賴聯盟：依靠自身競爭優勢，不參與合作聯盟，深化價值鏈，自己做所有能做的事。

(二)「隱形冠軍」之十大條件

1. 企業目標：成為且保持市場 NO.1、全球市場最優秀者與我來決定市場競爭規則。
2. 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與找到利基絕不分散投資。
3. 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與運用合資來解決文化差異與國際管理。
4. 客戶選擇：頂級客戶為目標、成為客戶不可替代之供應商與價值取勝而非價格。
5. 創新焦點：以產品及流程創新保持領先、以創新創造市場與平均員工擁有專利數在 10~30 項。
6. 驅動力：核心能力為寶貴資源、兼顧市場與技術與持續掌握外部機會(政策改變或市場消長)。
7. 競爭策略：品質與服務創造優勢、與最強對手同場競爭與強勢捍衛市場地位。
8. 外部關係：核心項目不外包、依靠自己的競爭優勢、不參與合作聯盟與深化價值鏈，自行生產多數設備。

9. 員工文化：具強烈使命感與認同感、流動率極低、高效率工作與多設於鄉鎮與當地結合，同時創造主要就業機會。

10. 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。

此外，日本野村綜合研究於 1994 年所出版的「未來的主角——中堅企業」一書中，也列舉以下幾項中堅企業的特性：

1. 經營者有強烈的領導力，能迅速、機動的下決策，因此在展開新策略與展開新事業上，也遠比大企業來得積極。

2. 中堅企業較具機動性，領導者與現場的溝通力、從業員的活力與士氣，都比大企業強。

3. 中堅企業不見得全面具有優勢，相對從過去累積的能力、規模，譬如營業力、販賣力、技術力、從業員的水準、企業形象，大企業則比中堅企業強。

4. 中堅企業與優良顧客的維繫、商品服務的競爭力、財務體質等方面表現亮眼，大企業與中堅企業不相上下。

另外，歸納中堅企業的特質還包含經營者有強烈的領導風格、快速的決策力，相當機動、迅速的戰略對應，能快速開創新事業。儘管過去所累積的營業、販賣、技術等能力及從業員的水準，都比大企業略低，但是領導階層與基層的溝通、從業員的活力，可說是中堅企業獨特的經營風格。

綜合上述研究發現，彙整中堅企業之七大特質與十大條件，以及中堅企業發展需仰賴在技術、人才與利基市場的不斷提升競爭力。

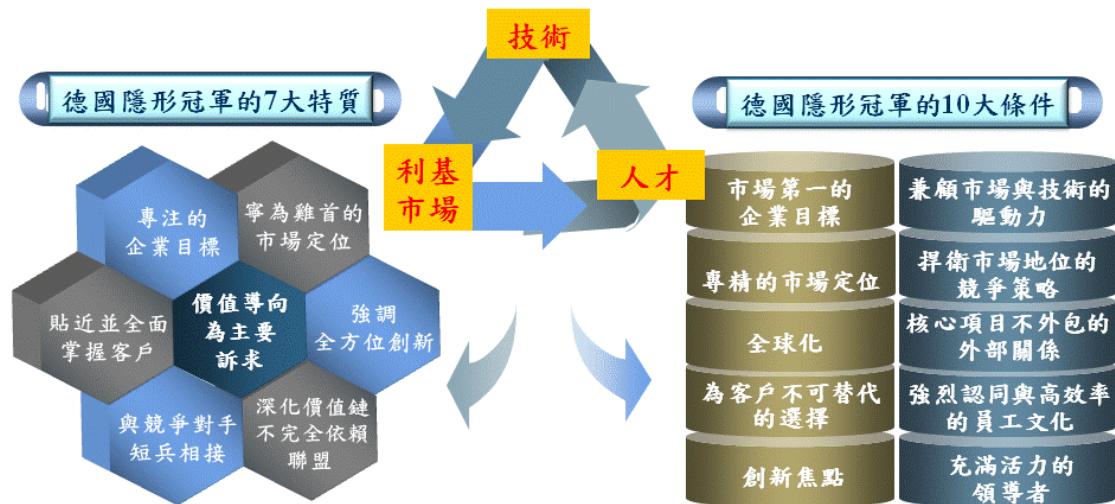


圖 2-1 中堅企業的七大特質與十大條件

第二節 德國的中堅企業

一、定義與特性

依據赫爾曼·西蒙 (Hermann Simon) 所提出的隱形冠軍 (hidden champions) 的理論，隱性冠軍的中小企業需具備以下 3 個標準：

- (一) 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；
- (二) 營業額未超過 30 億歐元；
- (三) 通常不具高知名度，但在各自利基市場中具有強大影響力。

此外，由於德國隱形冠軍中小企業有以下幾個特點：有 70% 是屬於家族企業、有 70% 位於小鎮或鄉間、有 90% 屬於私有未上市的企業；整體而言，德國隱形冠軍中小企業員工人數平均 600 人、出口佔營收 60% 以上、研發比重與客戶接觸頻率是大企業的 2 倍；而且行事低調，除客戶與同業外，不為人所知。然而，進一步分析德國隱形冠軍的發展特性與成功關鍵因素，可歸納為 (1) 瓶頸策略、(2) 開明家

族式資本主義，以及 (3) 研發、製造、銷售、服務絕不假手他人等三項特性。以下分別說明 (請參考圖 2-2)：

(一) 瓶頸策略

先以德國隱形冠軍中小企業的瓶頸策略而言。所謂「瓶頸策略」是出自德國學者麥維斯 (Wolfgang Mewes)，其意涵便是集中資源，為一群定義明確的客戶解決最棘手的問題 (瓶頸)。一旦成功替客戶解決瓶頸，就可以創造一個「成功螺旋」——對顧客的吸引力提升會增加銷售，銷售帶動利潤，有了利潤就可以再投資，進而創造出更好的解決方法，形成一個良性循環。

(二) 開明家族式資本主義

德國隱形冠軍中小企業是採開明家族式資本主義，亦是耐心的投資者。德國中小企業多為家族企業，但有些特點並不同於其他國家的家族企業，德國學者柏諾稱之為「德式開明家族資本主義」。這些家族企業都具有組織扁平、溝通管道非正式，以及管理風格由下而上的特色。這些隱形冠軍，也都普遍將公司永續生存視為最重要的目標，公司利益置於家族利益之上，通常傳賢不傳子。根據德國學者柏諾的追蹤，德國家族企業交給外來專業經理人經營，比率高達 60%，是其他國家的一倍以上。且研究證明，由家族持有、但搭配外來經理人管理的企業，其績效高於傳子不傳賢模式的企業。

(三) 研發、製造、銷售、服務絕不假手他人

德國隱形冠軍中小企業通常是研發、製造、銷售、服務一手包，並且拒絕外包，例如重要零組件的製造一定留在德國，銷售通路完全獨資經營，以確保服務的品質，以及跟顧客近距離接觸。德國隱形冠

軍中小企業透過這樣的價值鏈管理，可以學習到與顧客相關的知識，甚至直接從顧客身上學習，再將這些知識投入創新。同時，Hermann Simon 的研究亦發現，隱形冠軍的員工直接接觸顧客的頻率，是一般德國大企業的 2 倍。而且通常德國企業會跟著產品走出去，進而提供整套的客製化服務。例如德國機械業後續的維修與服務，甚至佔到毛利的 7 成。



資料來源：本研究整理。

圖 2-2 德國隱形冠軍企業之特性

二、發展現況分析

由於德國中小企業約有 350 萬家 (佔整體 99.7%)，雇用 78.5% 就業人口，且全國從事貿易出口企業有 98% 為中小企業，其中 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」。而針對中堅企業，根據德國貿易日報 (2012 年 8 月

16 日) 所載，德國學者 Hermann Simon 計算出德國成功的中小企業年總營業額近約 9,000 億歐元，僱用 560 萬勞動人口，而這些隱形冠軍的中小企業僱用員工平均約 2,000 名，相較 10 年前的 1,300 人高出許多，顯示中堅企業的規模亦有所擴大。且透過上述數據可推估德國中堅企業之家數約為 2,800 家。此外，從以下幾項數據更能說明德國隱形冠軍中小企業的重要性：

- (一) 德國有 3 分之 2 的中小企業領先世界市場，平均達 22 年；
- (二) 德國中小企業接近客戶群比大企業多出 5 倍；
- (三) 每年經營平均成長 8.8%，研發投資也是每年倍數成長；
- (四) 中小企業每千名員工持有專利是大集團的 5 倍，所獲每項專利之投資資金只須大集團的 20%；
- (五) 長年的營業利潤比許多德國大企業平均高出 2 倍以上。

第三節 日本的中堅企業

一、 定義與特性

日本的企業規模係以資本額或員工人數判定，一般探討中堅企業多以介於大企業和中小企業之間之規模做為範疇。由於日本定義大型企業的資本額在 10 億日圓以上而員工人數也在 300 人以上；資本額在 3 億日圓以下或是員工人數在 300 人以下的企業稱之為中小企業。此外，根據經濟學人於 2013 年所出版的《日本中堅企業的競爭力與成長的條件 (日本の中堅企業その競争力と成長の条件)》指出，中堅企業為年營業額為 10 億至 1,000 億日圓。綜合以上，日本的中堅

企業之定義如下：

(一) 資本額在 3 億至 10 億日圓之間或員工人數在 300 人以下。

(二) 年營業額在 10 億至 1,000 億日圓之間。

此外，根據日本野村綜合研究所所出版的「未來的主角—中堅企業」一書中指出，日本中堅企業具有以下 3 種特性，分別為 (1) 在全球的市佔率高、(2) 在利基市場的影響力大、(3) 脫離大公司所建立的框架、自主性高。

二、發展現況分析

經濟學人 (2013) 針對 2008 年~2011 年之年營業額達 10~1000 億日圓之日本企業進行研究，並透過企業經濟活動或產業構造的最新公開資訊與 Bureau van Dijk 公司之 Orbis 資料庫的 130 萬家日本企業資料進行分析，並且配合經濟學人雜誌調查部門以日本為據點的中堅企業的管理幹部約 1 千人進行問卷調查，以及與日本實地企業進行訪談。

研究結果顯示，日本中堅企業數目占整體企業數僅 2.1%，但雇用員工數約為 25%，且占總營收 31.7%等各項條件來看（請參考表 2-1），日本中堅企業在日本的經濟扮演著十分重要的角色。若與主要先進國家來比較，中堅企業的從業員工占勞動人口的比例稍為偏低，但從業員工每人平均營業額卻與其他先進國家相近，也證明日本中堅企業具卓越的生產率（依據從業員工的每人平均營業額作為衡量）。

表 2-1 各國中堅企業規模之比較

單位：％

	占總從業員工數之比例	占企業數之比例	占總營業額之比例
日本	25.3	2.1	31.7
EU 四國 (德國、法國、英國、義大利)	32.6	1.52	31.7
美國	34	3	33

說明：此表之中堅企業乃依循日本的定義，年營業額達 10~1000 億日圓。

資料來源：經濟學人 (2013)，《日本中堅企業的競爭力與成長的條件》。

依據本次 EIU 亦發現中堅企業具備較大型企業更有彈性的應變能力。研究報告指出，在 2008 年~2011 年期間，雷曼兄弟宣布破產以及東日本大地震等等重要事故的影響下，日本大型企業（年營業額在 1000 億日圓以上之企業）的平均收益減少 10%以上。相較之下，中堅企業卻只減少了 7.5% (請參考表 2-2)。另外，透過調查結果亦可發現，相較於經濟的整體走向，過去這三年，對於日本多數中堅企業在產品、服務上的需求表現良好。

表 2-2 2008 年~2011 年日本各規模企業營業額、資產與員工人數

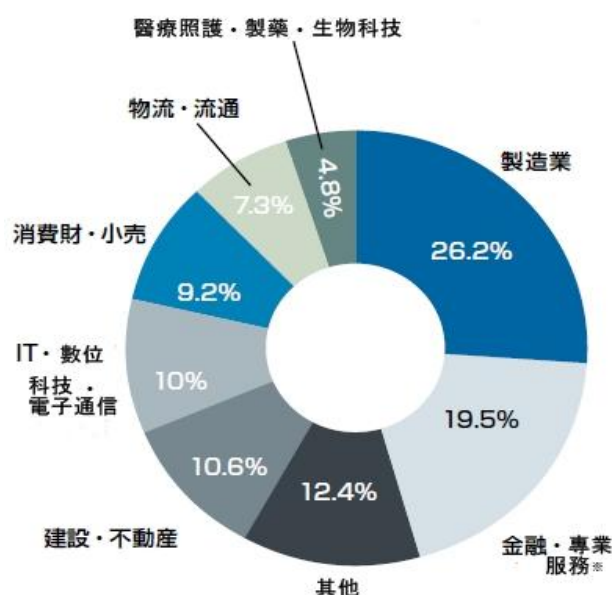
年份	特性	小企業 (年營業額未滿 10 億日圓者) ^a	中堅企業 (10~1000 億 日圓)	大企業 (1000 億日圓 以上)
2008 年	營業額 ^b	49.5	6,361	594,606
	資產 ^b	15.6	15,113	2,264,114
	員工人數	7.5	144	9,411
2011 年	營業額 ^b	51.2	5,885	533,330
	資產 ^b	15.8	15,709	2,271,768
	員工人數	8.2	123	8,921
2008~11 年 (變化 比例)	營業額	3.4%	-7.5%	-10.3%
	資產	1.3%	3.9%	0.3%
	員工人數	9.3%	-14.6%	-5.2%

說明：a 表示不包含個人事業主在內；b 表示名目值

資料來源：經濟學人 (2013)，《日本中堅企業的競爭力與成長的條件》。

另一方面，日本的中堅企業也面臨到雇用上的問題。相較於大企業或小企業，日本的中堅企業的平均從業員工數在 2008 年～2011 年期間呈現大幅度的降低，此結果反映出了中堅企業為維持收益需面臨削減成本的嚴苛現況。觀察該期間內的平均從業員工數，相較於大企業只減少 5% 的情況，中堅企業卻大幅的減少了 15%，而小企業卻增加 9.3% 的員工數。造成的可能原因為，一方面因為經濟環境的嚴峻，促使多數的勞動人口積極尋求工作機會，而較不介意企業規模，另一方面，則因政府政策援助對象以小企業為多。

進一步觀察日本中堅企業的產業結構 (請參考圖 2-3)，其中製造業占近四分之一以上的比例，僅次於製造業的則是金融與專業服務、建設與不動產、IT 與科技、電子通信等產業。但是，中堅企業的產業構造正在逐漸變化當中。若觀察創業 11 年之上之企業，會發現製造業仍占最大比例，但就創業在 10 年以下的新興企業，則會發現是以其他、建設與不動產、IT 與科技為主，而製造業的比例僅佔 11%。



資料來源：經濟學人 (2013)，《日本中堅企業的競爭力與成長的條件》。

圖 2-3 日本中堅企業之產業結構

經濟學人 (2013) 亦針對中堅企業進行調查，其重要的發現如下六點，一為中堅企業對於未來預估製造業之發展較為悲觀：有過半數的經營者預測製造業的收益將會持續低迷（但其他產業反而較樂觀），主要受到國際競爭激烈與日本國內產業空洞化所致。二為預估未來發展最為樂觀的產業為醫療照護、製藥、生物科技、建設與不動產等：上述企業不僅是收益較高，且近 3 年持續呈現正成長。三為除新興中堅企業之外，多數日本中堅企業對於海外投資較保守：整體中堅企業有 42% 比重的進行海外投資，而海外市場取得的營收占總收益 10% 以上的企業，僅占整體的 26%，但就新興中堅企業而言，比重提高至 38%。四為優秀人材的確保與培育，是邁向成長的一大課題：在調查過程中，針對「能夠招攬到自家公司所需要的優秀人才」之問項，僅有三分之一受訪者勾選。另外，認為「具備海外投資管理能力之人才取得」為拓展海外市場時之最大課題的中堅企業達到了 80%。顯示海外拓展與人才培育有密切關聯。五為許多中堅企業將面臨事業繼承上的問題：調查當中，回答「本公司已建立了明確的接班人培訓計畫」的中堅企業不到 30%。但中堅企業的經營幹部對於目前的經營團隊的看法，大體上都是滿意的。六為表現優異的中堅企業之條件包含明確的戰略、具有彈性的經營體制、積極的投資創新：針對 2010 年~2012 年期間的 3 年皆創下收益成長的優良中堅企業，觀察其管理者勾選上述 3 個發展條件的問項比例較高。

另外，根據日本野村綜合研究所所出版的「未來的主角——中堅企業」一書中指出，在過去，日本經濟只有二重結構，即大企業群及擔任補助角色的中小企業。但是近年來這種二重結構已破壞，衛星工廠變得主動積極，脫離過去只依賴一個母公司的關係，開始供給多數以上的企業。中堅企業已脫離大公司建立的框框，開始自由活動。另一

方面，企業總部並非位於東京、大阪、名古屋等大都市圈的企業，也逐漸活躍，譬如來自廣島縣福山市的青山西服。再者，依據野村綜合研究所的研究亦顯示由分布的區域來看，中堅企業多以縣為基地；由業種來看，為以支援大企業為主而逐漸發展的電機、機械、金屬製品相關的製造、批發、運輸業等地區型產業，以及新興的資訊服務業。

此外，日本中堅企業也開啟許多新興行業，例如廢棄物處理設備產業將成為未來新興產業之一。日本大企業雖然會先在內部想辦法減少垃圾、利用再生資源，但還不至於成立新企業來經營。因此，有設備導入力量的中堅企業可領先做這個行業。又譬如建築物整修、管理行業。由於日本在 80 年代後期，建築物已經供給過剩，消費者警覺到要有效運用資產，因此，對於清掃、警備、設備管理等特別注重，以提高建築物的利用價值。另外，中堅企業目前逐漸崛起之新領域亦包含住宅整建與飲食產業。

第四節 韓國的中堅企業

一、 定義與特性

韓國的中堅企業規模係介於中小企業和大企業之間，且具有一定規模和創新能力、發展潛力較大的企業。其定義為：

(一)非中小企業或財團交叉持股公司。

(二)營業額 400 億~1 兆韓元(約新台幣 11 億~270 億元)，正式員工人數 300~999 人之企業。

(三)於技術、市場、投資、經營創新等方向具有國際競爭潛力者。

二、發展現況分析

根據韓國知識經濟部 (2012 年 10 月 29 日) 發表「2011 年中堅企業統計調查結果」，韓國 2011 年中堅企業數計達 1,422 家，較前一年成長 10.1%。其中，近 5 年實績年平均成長 20% 以上之中堅企業達 220 家。依據韓國中小企業基本法，中堅企業係指非中小企業、不隸屬資產總額 5 兆韓元以上之 63 家限制相互出資集團之企業。

該調查結果顯示，2011 年新登記之中堅企業數計有 316 家，為自 2003 年開始統計以來之最大增加值。韓國目前中堅企業概況，若依業種別分析，製造業計為 549 家，較上年增加 2.8%，其中食品飲料業為 74 家、化學製品 44 家、製紙、印刷業 21 家，均較上年增加，而非金屬礦物 33 家、電子零組件 67 家，較上年減少。另外，非製造業之中堅企業則有 873 家，較上年增加 15.3%。其中房地產、租賃業領域之中堅企業計有 113 家，較上年大幅增加 41.3%，而專業科學、技術服務業計有 95 家，亦增加 31.9%，但礦業及電力、瓦斯及上下水道事業則分別減少至 2 家及 12 家。在員工人數方面，韓國 2011 年從事於中堅企業之員工計達 82 萬 4,000 人，較上年增加 2.8%，佔總體產業雇用人力之 7.7%。近 5 年中堅企業之僱用增加率平均為 5.2%，高於大企業之 4.3%。

在薪資水準部分，根據韓國首爾經濟新聞 (2012 年 8 月 23 日) 指出，韓國中堅企業聯合會進行之「韓國 300 家優良中堅企業之新進員工年薪調查」結果顯示，300 家優良中堅企業新進員工之平均年薪為 3,154 萬韓元，較中小企業平均年薪 (2,254 萬韓元) 多 40%。

依據調查結果，300 家優良中堅企業中，有 193 家中堅企業新進員工之年薪超過 3,000 萬韓元，而其餘的 102 家中堅企業新進員工之

年薪為 2,500~3,000 萬韓元。另外，年薪最高的 59 家中堅企業之年薪 (3,500~4,000 萬韓元) 較大企業之平均年薪 (3,481 萬韓元) 為高，而其中 14 家中堅企業之年薪甚至超過 4,000 萬韓元。

依據行業別分析，石油、化學相關中堅企業之年薪最高，達 3,405 萬韓元，其次為木材、造紙、印刷 (3,338 萬韓元)、非金屬、金屬 (3,183 萬韓元)、運送設備 (3,181 萬韓元) 等。

韓國中堅企業聯合會表示，中堅企業與大企業相比，給予員工們更多的成長發展機會，因此為鼓勵更多求職者到中堅企業工作，將加強運營網路社團，向求職者提供中堅企業就業相關資訊，而將網絡社團育成為提供職務分析、選擇行業、企業資訊等支援之綜合求職平台。

第五節 本章小結

「中堅企業」一詞源自於德國學者 Hermann Simon 提出「隱性冠軍」的概念，於 1992 年首次提出德國在國際市場上仍維持高度競爭力，並非只受惠於知名大企業的發展，應可歸因於德國眾多的成功中小企業在特定領域上的突出表現。

綜合以上學理研究，可知中堅企業具有 7 大特質與 10 大條件。七大特質包含具備 (1) 專注的企業目標、(2) 寧為雞首的市場定位、(3) 貼近並全面掌握客戶、(4) 價值導向為主要訴求、(5) 強調全方位創新、(6) 與競爭對手短兵相接、(7) 深化價值鏈、不完全依賴聯盟等。10 大條件指的係 (1) 保持市場第一為之企業目標、(2) 市場定位於特定領域之專家、(3) 具有全球化的經營管理能力、(4) 選擇頂級客戶為目標、(5) 持續在產品與流程保持創新、(6) 核心能力為主要驅動

力、(7) 競爭策略為品質與服務、(8) 核心項目不外包、(9) 企業與員工關係緊密與 (10) 領導者具有多項堅毅特質。

比較德國、日本與韓國對於中間企業之定義與發展現況 (請參見表 2-3)，可知各國的定義近似卻不盡相同，相較於亞洲的日本與韓國，德國的中堅企業之規模較小，年營業額未超過 120 億元新台幣屬中堅企業之範疇，而日本與韓國則為營業額分別在約 333 億元與 270 億元以下。然比較其它特色，可發現德日韓各國強調中堅企業在特定領域的全球市占率高或須具高度國際競爭力，或是在利基市場的影響力大。另外，部分特質則因各國而異，德國約 6 成的中堅企業會將管理開放給外來專業經理人，且績效表現較好，並且企業與地區發展密切結合、員工關係良好。日本的中堅企業則是逐漸擺脫只依賴大企業的生產合作模式，提高自主性且發展新的領域。韓國的中堅企業則強調在技術、投資、國際、經營創新等方向具有國際競爭潛力。

此外，觀察各國中堅企業的發展現況，在企業家數、規模與市佔率方面，因各國定義與資料的差異，德國、日本與韓國的中堅企業家數分別為 2,800 家、88,263 家與 1,422 家，其中韓國再進一步選出優良的中堅企業共 300 家。若就雇用員工人數衡量企業規模，德國、日本與韓國的平均每家中堅企業雇用人數分別為 2,000 人、123 人與 579.46 人，可知德國的規模較大，而日本規模較小則因其定義範圍較果所致。並且，依據企業家數推估德國、日本與韓國中堅企業佔中小企業的比例 (市佔率)，分別為 0.08%、2.1%與 0.05%。

表 2-3 德國、日本與韓國中堅企業的定義與發展現狀

指標	德國	日本	韓國
量化定義	- 年營業額未超過30億歐元 (約新台幣120億元) - 全球的市佔率為前3名或在母國所在區域市場佔有率第1名	- 資本額在3億至10億日圓之間 (約新台幣1億~3.3億元) 或年營業額在10億至1,000億日圓之間 (約新台幣1億~333億元) - 全球的市佔率高	營業額400億~1兆韓元 (約新台幣11億~270億元) 或正式員工人數300~999人之企業。
具備特性	- 通常不具高知名度，但在利基市場具有強大影響力 - 瓶頸策略 - 開明家族式的資本主義 - 研發、製造、銷售、服務絕不假手他人	- 利基市場的影響力大且自主性高 - 在全球的市佔率高 - 在利基市場的影響力大 - 脫離大公司所建立的框架、自主性高。	- 非中小企業或財團交叉持股公司 - 在技術、投資、國際、經營創新等方向具有國際競爭潛力
家數	約2,800家*	88,263家	1,422家 (入選優良中堅企業共300家)
規模	每家平均雇用員工約2千人	每家平均雇用員工約123人	每家平均雇用員工約579.46人*
市占率	佔中小企業0.08%*	佔中小企業2.1%*	佔中小企業0.05%*
資料年份	2012年	2011年	2011年

資料來源：本研究整理。

說明：1. 各國中堅企業定義略有不同，德國依據 Simon 定義的隱形冠軍；日本依據年營業額達到 10~1,000 億日幣；韓國則由韓國知識經濟部依其定義所選出。

2.*表示本研究依據相關次級資料進行推估。

3.各國中小企業家數乃參考 2012 年與 2013 年我國中小企業白皮書資料。

觀察德國、日本與韓國對於中堅企業的發展特性（請參見表 2-4），可知德國、日本與韓國的各國發展策略並不盡相同，德國維持其技術上的優勢，採專業聚焦與尋找專業利基點；日本則依循其產業特性，採專業分工，並積極朝向新興事業發展以避免國內競爭；韓國則接合其集團化的模式，採垂直整合與多角化經營為策略。

表 2-4 德國、日本與韓國中堅企業的發展特性

項目	德國	日本	韓國
發展策略	專業聚焦、 尋找專業利基點	專業分工、 新興事業	垂直整合、 多角化
產業模式	中小企業	中小企業 (出口以大企業為主)	集團化
優勢	• 高技術能力人才 • 創新能力 • 服務業發展以製造業的後勤為主	• 利基市場影響大 • 技術專精 • 自主性高 • 大企業較慢進入之新興事業	• 內部資源共享 • 交叉支援 • 規模經濟 • 範疇經濟

資料來源：本研究整理。

第三章 德日韓促進中堅企業發展之政策措施

一般而言，政府的產業獎勵措施分為租稅優惠與非租稅優惠兩大項，前者包含租稅減免、投資抵減與加速折舊等；後者包含政府補助、融資優惠與信用保證等。另外，針對獎勵目的可分投資與儲蓄、研發與培訓、行銷貿易、科技事業、環境與資源、地區發展、中小企業...等多個項目。本研究參採黃建興與黃鈺茹 (2002) 的分類方式，並考量部分財務政策工具非屬獎勵措施，因而增加「其他」為第三類。本研究依據各國主要採行的財務政策措施項目進行彙整，分為租稅優惠、非租稅優惠與其他共三項，相關內容請參見表 3-1。

以下將針對德國、日本與韓國促進中堅企業 (依據各國定義) 之政策措施分小節進行詳細的說明，並於小節進行彙整，並進一步區分各國在各面向的租稅優惠、非租稅優惠與其他措施等。

第一節 德國促進中堅企業之政策措施

由於德國並沒有特別針對隱形冠軍 (即中堅企業) 提出相關發展政策或輔導措施，而是與一般中小企業無異，同樣採取中小企業發展政策予以協助及輔導。然而，德國隱形冠軍之所以成功的關鍵因素，除了靠企業本身的努力、德國人民的民族性和紀律之外，德國政府所營造出來的產業環境發展也不可忽視。因此，以下將分別簡述德國的技職教育、勞動制度與近年中小企業發展政策等三部分進行說明，以瞭解德國政府在塑造其產業經營環境及協助企業成長的財務政策措施。

表 3-1 各國主要採行的財務政策措施彙整

目的別	租稅優惠			非租稅優惠			其他
	租稅減免	投資抵減	加速折舊	政府補助	融資優惠	信用保證	
投資與儲蓄	- 進口合格機器設備免徵關稅 - 對外投資可提部分損失準備 - 證券資本利得免稅 - 銀行存款部分利息免稅 - 特殊重要策略性事業享數年免稅及其他租稅優惠	自動化設備享部分投資抵減	無形資產按多年攤提		- 政府各項投資專案低利貸 - 政府提撥中長期資金貸款 - 購置國產自動化設備低利貸款 - 購置進口自動化設備低利貸款		
研發與培訓	- 國人創作或發明收入免稅 - 承接政府研發計畫，免營業稅	- 研發支出部分抵減 - 人力培訓支出部分抵減	研發或實驗儀器設備	部分補助	- 提供部分比例償還性配合款 - 研發低利貸款		智財權鑑價機制建置
行銷貿易				參展補助	- 出口低利貸款 - 品牌低利貸款	貸款保證	品牌輔導
科技事業	- 新興策略性事業所得數年免稅 - 外國所得權利金免稅 - 輸入自用機器設備，免貨物稅及營業稅 - 合併後公司承續消滅公司之租稅優惠	新興策略性事業數年免稅或部分股東投資抵減			- 開發基金及交通銀行參與股權 - 公民營業海外投資計畫及其他國內投資計畫，可申請外幣資金融通		
環境與資源	- 製造業進口環保能源設備免關稅 - 增資防治污染或節省能源緩課	- 交通建設環保設備 - 提高能源效率設備 - 節省能源設備	節省或利用新淨潔設備		- 民營事業環保設備低利貸款 - 中小企業環保設備貸款		
地區發展	公司遷至開發工業區原用地課最低土地增值稅	投資發展落後區享部分抵減			土地優惠貸款		土地取得協助
中小企業	- 投資之土增稅按五年均付 - 遷廠之土增稅按最低稅率繳付	研發費用部分攤銷	研發設備折舊		- 中小企業升級低利貸款 - 中小企業購置自動化設備低利貸款	信貸保證	

資料來源：本研究整理。

一、技職教育

德國獨特的師徒制形成一套產學合作職類培訓複合雙軌體系，其目的旨在本諸傳統的工匠精神，在專業、情感及責任連結的經驗傳承脈絡，為企業、為國家培育技術熟練，且具穩健、踏實、敬業、合群與可信賴特質的中基層專業人才，使他們成為穩定社會、促進經濟不斷發展的社會中堅份子。

德國是一個高度講求身體力行、務實與效率的國家，為使其職類培訓產生積極的效果，首先強調中基層人才培育應奠定於產學密切合作的雙軌並行基礎上，使學校的理論教育能充分與企業的實務培訓相結合，讓學生透過雙軌學習既知其然，也知其所以然；使學生在完成企業的針對性、計畫性、系統性實務培訓時，也能同時完成學業獲得文憑，且能學以致用，立即為國家、為社會所用。其次則分別建立了兩個既平行又關聯的雙軌體系，讓未經第一雙軌洗禮者有機會在第二雙軌接受職類培訓薰陶，且讓在第一雙軌表現優異者有在第二雙軌獲得進階圓夢的機會，而形成一套縝密的複合雙軌職類培訓體系。

第一層次的雙軌模式 (duale Ausbildung) 係建立於傳統的師徒制基礎上，而以初階的技職學校學生為對象；在排除不法與非合法的情況下，任何人，不論年齡、學歷、性別、國籍，只要想藉習得一技之長而謀生者，皆能在取得培訓職位的情況下，透過職校參與雙軌職類培訓。

第二層次的雙軌模式 (duales Studium)，則以具專科學校與大學入學資格，但無職類培訓或就業資歷者為主要培訓對象，以完成第一層次雙軌職類培訓但不具專科學校與大學入學資格者為次要對象，使其在職涯、資歷或學歷上有進階的機會。

二、勞動制度

德國的勞動法規相當繁複，而且對於勞工的保護也相當嚴密。大致上，德國的勞動契約可分為定期勞動契約及不定期勞動契約兩類，基於對於員工的保護，後者雇用期間總計不得超過 2 年且具有相關之限制。再者，德國近年引進低薪工作 (Minijob) 和臨時工 (geringfügige und kurzfristige Beschäftigung) 等制度，前者指月薪不超過 400 歐元者，後者則指每年工作時間不超過 2 個月者。雇主倘能靈活運用前開不定期勞動契約、低薪工作、臨時工、試用期等制度，應可在某一程度增加人力資源之彈性。

此外，德國勞工組織的力量也相當強大，因此，德國有為數眾多的勞資協定。此等協定係以雇主協會（依各種產業別所組成）或雇主個人為一方，並以工會為另一方，根據勞資自主的原則，就工作時間、解雇條件、休假權等事項，談判確定下一段時間（多為 1~3 年）的協定。勞資協定達成後，所有會員企業有義務遵守協定內容，同時，勞資協定有效期內，員工不得以罷工方式尋求協定條款的修改。德國雇主組織代表性很強，70% 以上企業加入一個或數個雇主組織，而約有一半之員工加入工會組織。整體而言，雇主除法律規定外，並須注意是否存有具拘束力之勞資協定需遵守。

另外，德國在 2008 年金融海嘯期間，推動多項彈性工時措施，其基調就是不傷害勞工社會保險和福利。其中對於企業幫助最大的措施就是「工時帳戶制」。而且，正是因為德國有強大的工會組織做後盾，因此能夠在不損及勞工權益情形下，由工會與雇主協商調整工時，才讓這個制度達到最大的效益。

所謂「工時帳戶制」是德國團體協約與個別勞動契約經常可見的

變形工時約定方式：針對特別是工時不固定的勞工（例如輪班），每人都有 1 個工時帳戶，只要有工作超出原先所約定之工時額度，通常團體協約或個別契約會約定「結清時間」，例如半年或 1 年，換言之，到了此時，工時帳戶之收支狀態必須歸零。因此，工時帳戶制度是德國人事管理實務上，為符合企業與勞工之工作時間變動需求，而與工會共同發展出之彈性工時模式；特別在 1970 年代，縮短工時已有相當之進展，同時基於產業結構與生產技術之變遷，一方面為了符合企業生產實際需要，特別是因應市場不同時期之變動狀態，彈性而靈活的調整工時，二方面也希望節省原本所要付出的延長工作加給工資，德國勞資雙方遂逐漸發展出此工時帳戶模式，企圖達成雙贏。

三、近年中小企業發展政策

聯邦經濟暨科技部為德國中小企業聯邦層級之主管機關，該部第二總署下設 3 個司 (Unterabteilung II A-C)，3 個司下再分 14 個組 (Referat II A1-A4, Referat II B1-B5 及 Referat II C1-C5)，分別負責擬定中小企業政策、中小企業融資、中小企業研發、對外貿易、輔導、職訓、科技與創新等。德國屬聯邦制國家，除聯邦經濟暨科技部外，各邦皆設有輔導中小企業專責單位。一般都由各邦經濟廳負責中小企業之管理與輔導，各地方政府通常會針對各邦情況制定額外之輔導政策與措施。

另外，德國主要產業公會如聯邦工商總會 (DIHK)、聯邦手工藝公會 (ZDH)、聯邦工業總會 (BDI)、聯邦雇主聯合會 (BDA)、聯邦中小企業協會 (BVMW)、聯邦批發與對外貿易公會 (BGA) 及個別產業公會等也都透過其全國分支機構提供中小企業相關輔導及協助，共同推動政策，促進中小企業發展。以下說明相關政策措施內容：

(一) 創造有利之經營環境

1. 2009-2010 年適用 25 % 餘額折舊法 (Degrressive Abschreibung)，對中小企業給予特別折舊條件。
2. 2009-2011 年德國企業年營業額 50 萬歐元以下者，免適用預繳加值營業稅規定。
3. 放寬一般家庭勞務支出 (特別是有關手工業及家庭服務業方面，如房屋修繕、家庭照護等) 之稅務抵減。
4. 2009-2011 年提高 KfW 銀行對綠能建築物整修補助金，此項補助特別有利手工業及營建業者。
5. 德東地區投資獎勵措施延長至 2013 年，廠商前往德東地區投資可獲得政府提供之投資獎勵。
6. 降低工資附加費至 40%以下 (2007 年 1 月 1 日起，已降至 39.7%)。
7. 自 2009 年 1 月 1 日起實施遺產稅新制，新制遺產稅除了更透明化、更合乎公平性之外，並兼顧企業之傳承需求，有利家族企業永續經營。根據新制，配偶及直系親屬 (第一類) 之免稅額大幅提高且稅率維持在 7%~30%之間，共有 7 個級距。第二類及第三類親屬之免稅額雖也提高，但稅率卻大幅提高並簡化成只有 30%及 50%兩個級距。此外，德國遺產稅新制也針對企業訂定兩項優惠方案：
 - (1) 方案 1：所繼承的企業繼續經營至少 10 年，並維持就業機會，且受僱者平均薪資不低於繼承前 5 年之水準，另至少 90%之企業資產必須與生產製造有關，則繼承人可免除遺產稅。
 - (2) 方案 2：如果被繼承的企業只經營 7 年，7 年間支付薪資

總額達到繼承前每年薪資總額之 6.5 倍，且至少 50%之企業資產必須與生產製造有關，則繼承人只須繳納 15%之遺產稅。但如果繼承人接手經營後未達到上述任一條件，則必須追繳依規定必須繳納之全額遺產稅。

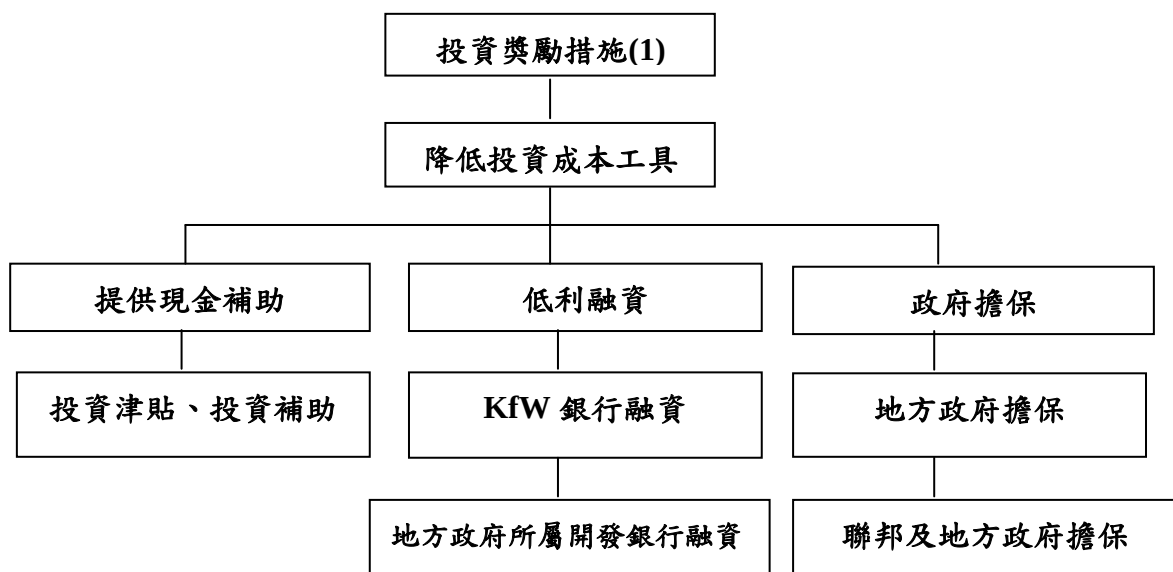
8. 推動企業所得稅改革，改善德國企業國際競爭力，並吸引國際投資者到德國。
9. 給予投資獎勵措施，獎勵措施分為「降低投資成本」及「降低營運成本」兩種，每一種包含相關獎勵措施，對中小企業獎勵優於大企業，相關內容架構請參考圖 3-1 與 3-2。

(二) 融資保障

1. 德國復興建設銀行 (KfW) 提供德國中小企業國內外投資融資計畫如下：

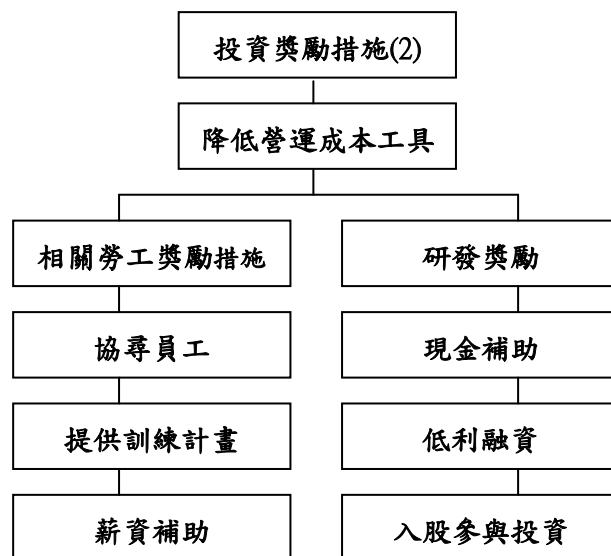
(1) 申請資格：

- (A) 從事工商業及自由業之創業人。
- (B) 自由業者例如醫師、稅理師及建築師。
- (C) 企業年營業額不超過 5 億歐元。
- (D) 從事經濟活動之德國及外國企業，例如：製造業者、手工藝業、貿易業、租賃業及其他服務業，企業之多數股權為私人所擁有，且營業額低於 5 億歐元。
- (E) 從事不動產租賃之自然人。
- (F) 德國企業及自由業者從事海外投資計畫（集團年營業額未超過 5 億歐元）：為德國公司在國外成立之公司，或是德國與外國人合資之企業，但德方資金必須佔多數。



資料來源：Germany Trade and Invest GmbH

圖 3-1 德國投資獎勵之降低投資成本措施的內容架構



資料來源：Germany Trade and Invest GmbH

圖 3-2 德國投資獎勵之降低營運成本措施的內容架構

(2) 融資用途

- (A) 企業從事投資所需之中長期資金需求。
- (B) 土地及建築之取得。
- (C) 購買機器、設備、車輛。
- (D) 企業經營及從事商業活動所需資金。
- (E) 非實物投資（如技術轉移）。
- (F) 併購企業或收購公司股權。
- (G) 市場開發與新製程之首次顧問費用。
- (H) 首次參展費用。

(3) 融資額度

- (A) 融資額度最高為 100%。
- (B) 對外投資若為合資或入股者，僅融資德國企業參與之部分，合資或入股之對象為歐盟會員國，非德國企業參與部分亦可融資。
- (C) 每投資案件融資上限為 1,000 萬歐元。

(4) 融資期限

- (A) 融資期限 5 年者，第 1 年可暫免攤還本金；
- (B) 融資期限 10 年期者，前 2 年可暫免攤還本金，期限可延長至 12 年。
- (C) 倘若投資計畫其 2/3 以上經費係購置廠房、建地或併購企業等用途，融資期限可延長至 20 年，且前 3 年可暫免攤還本金。
- (D) 企業營運資金融資期限最長可達 5 年，且第一年可暫免攤還本金。
- (E) 國外投資案融資金額採固定利息，融資期限最長為 10 年，且必須按期攤還本金及繳交利息。

(5) 融資條件

- (A) 融資期限至 10 年者，採固定貸款利率；
- (B) 融資期限超過 10 年者，前 10 年採固定利率，超過部分也可以諮商採固定利率；
- (C) 貸款利息係融資機構與申貸人依據當時利率諮商議價。

(6) 本金償還

- (A) 暫免攤還本金期限到期後，開始攤還本金。
- (B) 准許提前償還本金或償還部分本金。

(7) 擔保品

- (A) 擔保品依據融資機構與申請者自行約定。
- (B) 國外投資融資案件，可向聯邦政府申請政治風險擔保，申辦機關為位於漢堡的 PwC Deutsche Revision 機構。

(8) 融資抵押

- (A) 申請融資，若其在市場經營已超過 2 年者，僅需提供融資額度 50% 之抵押品，經營未滿 2 年之新創企業或新成立自由業者必須提供 100% 之抵押品。
- (B) 本金攤還與利息繳納及企業營運設備則不在免除抵押品之列。

(9) 申請融資機構

- (A) KfW 銀行不直接提供融資，而是透過申請者選擇之金融機構進行申貸。
- (B) 申請融資者必須在投資計畫前，事先向選擇的金融機構遞件。

2. 德國聯邦經濟暨科技部並未直接提供德國中小企業海外投資融資，但廠商前往與德國簽有投資保障協定或提供德國投資人足夠法律保障之開發中國家投資可向聯邦政府申辦「海外投資

聯邦信用擔保」，該信用無額度限制，期限一般為 15 年，特殊情況可延長至 20 年，若發生虧損申請人須自負 5%之損失。

(三) 改善中小企業融資措施

1. 推動「KfWStartGeld」專案計畫，對創業人提供小額創業貸款。
2. 自 2007 年 7 月 1 日起提高企業貸款免擔保額度至 50%。
3. 在 ERP-Innovationsprogramm 計畫架構下，重新規劃創新貸款辦法，強化以自有資金類似之財物工具承擔研發風險。
4. 鼓勵中小企業採取節能措施方面，提供優惠貸款及能源諮詢協助。
5. 提供中小企業界有關德國復興建設銀行 (KfW) 之融資計畫。
6. 由公部門銀行提供擔保，提高私部門銀行提供貸款之意願。
7. 將國際上有關金融管理之新規定，轉換成有利中小企業發展之德國法律。
8. 制訂債權保護法 (Forderungssicherungsgesetz)，明定客戶付款條件。

(四) 活絡創投基金 (Wagniskapital) 之運作

1. 透過創投基金法建構有利創投基金活絡運作之環境。
2. 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)。
3. 設立地區性諮詢專家協助新興高科技公司申請創投基金。

(五) 鼓勵創業

1. 經由「Startothek」網路 (網址：www.startothek.de) 平台提供設立公司相關資訊 (如費用、許可、法規及諮詢服務)，協助創業者創業。

2. 縮短公司登記審核時間。
3. 修訂有限責任公司法 (GmbH-Gesetz)，降低成立公司資本額為 2 萬 5 千歐元。另外，放寬成立 1 歐元為股本之 Mini-GmbH 公司，以促進中小企業投資活動。
4. 整合訓練及諮詢資源，輔導策略更透明化與有效率，協助創業者及中小企業。
5. 鼓勵及輔導婦女創業，藉以提高其創業比重。
6. 協助及輔導失業者創業。
7. 實施保護銀行帳戶免扣押 (Pfändungsschutz) 制度，以保障創業者 (Selbständige) 老年生活。
8. 鼓勵協助大學及研究機構將研究成果商品化。
9. 輔導發展技術創業。
10. 輔導發展多媒體產業。

(六) 促進創新

1. 創新夥伴：聯邦經濟暨科技部及聯邦教育研究部推動高科技輔導計畫，協助德商設立高科技公司以促進創新、技術移轉及研究發展。
2. 融資協助：德國復興建設銀行協助企業融資，促成新產品進入市場及進行研究發展。
3. 電子商務：鑒於電子商務擁有交易快速及有效等優點，卻常忽略資料保護等安全問題，因此聯邦經濟暨科技部提供諮詢服務。¹

¹查詢網址：www.ec-net.de。

(七) 加強中小企業之創新能力

1. 聯邦總理主持創新及成長委員會，協助提升中小企業創新能力。
2. 提高中小企業導向之科技補助經費。
3. 輔導中小企業相互合作及與研究機構研發合作。
4. 擴大及輔導產業間共同研發活動。
5. 提升德東地區產業機構研發能力。
6. 針對德東地區之中小企業推行「INNO-WATT」科技開發計畫。
7. 推動以市場及技術合作導向之「Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand, ZIM (中小企業創新計畫)」。
8. 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。
9. 推動「經濟連結科技 (Wirtschaft trifft Wissenschaft)」計畫，加強經濟與科技之交流。
10. 推動 KMU-innovativ 計畫，放寬中小企業參與聯邦政府關鍵產業技術計畫之門檻。
11. 推動「研發獎金 (Forschungsprämie)」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。
12. 支持中小企業在 SimoBIT 計畫下，研發行動網路及資訊安全技術。
13. 輔導中小企業參與「THESEUS」研發計畫，建構符合網際網路時代之知識經濟基礎建設。
14. 制定工業標準及標準化程序，應考慮中小企業之需求。
15. 提供中小企業參與標準規格制訂之管道，提昇中小企業標準規格知識。

16. 以新觀念鑑定大學等教育機構機構所發明產品之價值。
17. 擴大聯邦物理技術研究院 (Physikalisch-Technische Bundesanstalt, PTB) 技術服務項目，協助中小企業發展技術。

(八) 職訓現代化與儲備專業技術人力

1. 持續及擴大辦理「國家職訓與專業人才培訓計畫 (Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs)」。
2. 持續推動職業訓練現代化及修訂相關職訓法規等。
3. 透過分級之訓練，擴大職業類別之多樣性。
4. 強化訓練及進修之聯接性。
5. 為職訓結業生設計具學士水準之進修課程。
6. 德國雙軌制職業訓練在歐盟地區應受更高之肯定。
7. 加強儲備專業人力，尤其是數學、資訊、自然科學及科技 (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik, MINT) 領域人才。
8. 促進中高年齡之國民就業。
9. 鼓勵建置有利建構家庭之中小企業，以持續確保勞力需求。

(九) 促進對外貿易

1. 補助參加國外商展：聯邦經濟暨科技部挑選國際重要專業展，編列預算補助德商前往參加。
2. 網路資訊利用：聯邦經濟暨科技部設立 ixpos 網站 (www.ixpos.de) 及 Germany Trade and Invest GmbH 機構，提供業者取得各國最新經貿資訊。
3. 簡化及加快通關程序。
4. 協助創意及環保科技 (再生能源) 出口。
5. 出口信用及投資保證申請簡化。

(十) 加強支持中小企業開拓海外市場

1. 聯邦政府積極協助廠商開拓全球貨品或服務業市場，並在世界貿易會談中與各國繼續協商世界貿易規則。
2. 修訂對外經濟法及相關貿易法規，使其更清晰明確。
3. 繼續實施出口擔保及投資保證辦法，使科技出口業者在開拓較艱難市場時獲得協助，協助中小企業較快取得聯邦之擔保。
4. 加速及簡化出口管制及核發出口信用擔保之審查流程。
5. 加強與外國簽署投資促進及投資保障協定，提供聯邦擔保，以協助廠商進行海外投資。
6. 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。
7. 持續鼓勵參加國外商展並自 2007 年 6 月起增加新計畫，鼓勵年輕創新企業參加德國境內指標性國際商展。
8. 加強德國工商總會海外辦事處與德國企業界合作。
9. 加強德國 Germany Trade and Invest GmgH 機構所提供之企業媒合商機。
10. 提供政策性協助，幫助中小企業參與國外計畫。
11. 推出刺激景氣方案，確保就業機會。

(十一) 強化企業文化

1. 聯邦政府為對抗失業，加強鼓勵創立公司輔導，另，聯邦經濟暨科技部提供資訊及諮詢服務，德國工商會、德國復興建設銀行及各地方經濟促進會提供協助。
2. 聯邦政府成立「德國創業服務」，提供企業設立者良好之資訊與諮詢，且由各地工商會、德國復興建設銀行及其他合作夥伴成立行動聯盟，利用網路或透熱線電話取得創立公司資料，並可與專家諮商。

3. 聯邦政府成立「全德婦女創業代辦處」，提供婦女創業相關資訊與諮詢服務。
4. 聯邦經濟暨科技部對有志創業年輕學子推出 JUNIOR 計畫，讓 9-10 年級的學生嘗試創業，在機會及風險中學習及累積企業經驗。另外，在德國高中學校中亦有許多聯邦政府所補助之企業家課程，為明日企業家撒下種子。

(十二) 簡化行政手續

1. 第一期減輕中小企業負擔條例 (Erstes Mittelstand-Entlastungsgesetz) 包含 16 項計畫，如免除填報統計問卷之義務，將會計申報基準由 35 萬歐元調高至 50 萬歐元。
2. 第二期減輕中小企業負擔條例 (Zweites Mittelstand-Entlastungsgesetz)，該條例包括 19 項特別針對中小企業之簡化行政手續措施，如結合意外保險與退休保險之企業查核、簡化工商登記資料填寫等。
3. 第三期減輕中小企業負擔條例 (Drittes Mittelstand-Entlastungsgesetz)，繼續鬆綁包括 23 項法規措施，例如簡化手工藝業普查辦法及營業法。
4. 37 項對中小企業有利之簡化措施，特別是有關公司設立及移轉，在稅務、環保規定及雇主負擔社會保險費等事宜。
5. 引進行政機構收費標準模型，提供量化資訊，促使行政機關瞭解企業為因應行政要求而衍生之費用負擔。
6. 於聯邦總理府設置減化行政程序與法律規定協調人，主導推動減少官僚作業。
7. 於聯邦總理府設立獨立之專家委員會 (政府作業標準控制委員會)，檢視現行之行政作業流程及行政成本，有需要時並提

出改善建議。

8. 擬定「降低農、林及食品業行政障礙綱領」，透過促進創新及減少行政手續來強化德國農業發展。

(十三) 全球金融風暴，對中小企業的相關扶助措施

鑒於全球景氣趨緩，為確保經濟成長動力，避免失業率上升，德國連續推出兩波刺激景氣方案，與中小企業相關者如下：

1. 刺激經濟成長方案 (Konjunkturpakete – Entlastung für den Mittelstand)
 - (1) 減輕企業負擔，調降人合公司之中小企業 2009-2010 年所得稅率 (Einkommensteuer)，由 15% 調降至 14%。
 - (2) 2009-2010 年採取 25 % 餘額折舊法 (Degressive Abschreibung)，對中小企業給予特別折舊條件。
 - (3) 2009-2011 年德國企業年營業額 50 萬歐元以下者，免適用預繳加值營業稅規定。
 - (4) 調高手工藝支出費用可申報個人所得稅寬減額金額。
 - (5) 2000-2010 年提撥地方政府 100 億歐元融資資金，鼓勵企業投資 (尤其是教育投資)。
 - (6) 自 2009 年 7 月 1 日調降法定健康保險保費率 0.6%。
 - (7) 擴大建構寬頻網路。
 - (8) 2009-2011 年提高 KfW 銀行融資資金，執行老舊建物節能減碳更新計畫。
 - (9) 增加 ZIM 計畫 (中小企業創新計畫)，補助金由 9 億歐元增加到 15 億歐元。
 - (10) 增加 ERP-Startfonds 計畫中創投金額 3 億歐元，輔導新創立研發企業。

(11) 協助取得聯邦出口融資擔保。

2. 德國經濟基金 (Wirtschaftsfonds Deutschland)

德國聯邦政府成立德國經濟基金，該基金額度共計 1,150 億歐元，旨在協助企業取得融資，其中 150 億歐元供中小企業至 2010 年底使用，750 億歐元則為提供融資擔保之用，其餘 250 億歐元則供大企業申請使用。

第二節 日本促進中堅企業之政策措施

日本政府和德國一樣沒有針對中堅企業設計相關發展政策或輔導措施，而是將其涵蓋在中小企業發展政策之內。因此，以下將簡述日本近年的中小企業發展政策，以瞭解日本在協助企業成長、改善產業發展的基礎環境上的相關作為。

日本政府負責中小企業之機關為經濟產業省中小企業廳，下設長官官房（秘書處或總務處）、事業環境部及經營支援部等 3 個一級部門。

一、整體經營環境

(一) 國際（區域）經濟組織、環保規範、國際合作

1. 輔導中小企業國際化：透過簽署雙邊合作協定（EPA 等）之政策對話或 APEC、OECD 等國際會議，爭取建立日資企業更加有利經營環境，以利海外事業發展。
2. 輔導海外事業經營：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（JETRO）等提供資訊（海外展開訣竅、海外資訊等）、舉辦研討會及提供諮詢等服務。同時

透過海外技術者研修協會之研修計畫與海外貿易開發協會之專家派遣計畫，協助海外當地日系企業培育生產技術與品質提升等技術人才與管理人才。

3. 輔導出口：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。
4. 提供中小企業海外發展基金：中小企業基盤整備機構籌組海外事業發展基金提供中小企業赴海外投資之用。
5. 海外事業展開支援保證制度：為協助中小企業充裕海外事業資金調度，使事業順利營運，國內母公司得透過信用保證，提供保付 (stand by) 信用狀融資予海外中小企業。

(二) 法規調適、公平租稅

透過商工會議所彙總中小企業發展所需輔導事項，建議中小企業廳納入施政計畫或立法作為施政依據。至於政府發佈法令，亦由商工會議所體系在各地舉辦說明會，增進了解與落實實施。此外，透過2007年修正稅法，調整下述項目，改善中小企業財務基礎：

1. 免除資本額1億日圓以下之中小企業同族公司保留金課稅。
2. 運用產地技術與地區農林水產品為原料之中小企業，於購置設備時，得選擇適用30%特殊折舊或7%投資抵減。²
3. 中小企業購置未滿30萬日圓之攤提折舊資產時，該當折舊資產合計總額以300萬日圓為上限，可即時全額提列為費用。³
4. 放寬繼承非上市股票免稅條件，贈與者年齡由65歲降為60歲；及繼承免稅額由2,500萬日圓提高為3,000萬日圓。

² 2010年度稅法修正已將適用期限延長至2011年度末止。

³ 同樣已於2010年度稅法修正已將適用期限延長至2011年度末止。

(三) 人力資源、教育訓練

1. 由中小企業基盤整備機構培育與確保中小企業人才，運用高工與專科學校之設備與技術訣竅培育年輕技術員，同時辦理地方企業與高級工業學校建教合作、派遣師生赴企業實習，增進理論與實際結合。
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）予以數位化建檔，以利經驗傳承。

(四) 公司監理、企業社會責任

為健全公司經營與財務報表透明化，保障投資人利益與防杜弊端，在公司內部董監事會之監察人外，增設會計師與監察法人參與公司監察團隊。

二、行銷措施

(一) 企業轉型、資訊科技運用（行銷面）

中小企業廳為促進中小企業電子化，並協助中小企業推動優質的品質環境，增強中小企業的競爭力，透過 IT 專業廠商與商工會議所合作，協助完成網際網路資料庫的建置與推動產業電子商務營運，推展國際行銷。

(二) 「建立 Japan 品牌計畫」

提升公協會能量、整合學研機構、建置產業網路行銷平台以商工會與商工會議所等為核心，輔導中小企業活用地方之技術、訣竅、傳統、文化等特色資源，透過「建立 Japan 品牌計畫」，開發具世界市場之品牌產品與服務。政府得提供設計師與顧問，協助設計概念開發、新產品開發補助等，最長 3 年。2010 年度計選出石川縣小松造

酒公司等 17 項商品，作為協助中小企業拓展海外市場之補助對象（補助金額計 6.5 億日圓）。

(三) 助內外銷、設置海外行銷據點、國際活動、協助中小企業成為採購對象

日本貿易振興機構 (JETRO) 為協助活絡地方產業、加強國際交流，正推動國內特定地區與海外特定區域之產業交流計畫（又稱 Local to Local 產業交流計畫），希望藉此協助地方開發新興產業促進地方產業多角化經營與加速升級。例如輔導福島縣湯本溫泉旅館協同組合與德國進行溫泉療效利用技術交流計畫，培養 400 位溫泉保養士，透過研習溫泉醫學與預防醫學了解溫泉所擁有的保健機能，進一步吸收溫泉療法之知識與技術，提升日本溫泉資源使用價值，吸引更多觀光客源與增加營收。

三、產業群聚措施

(一) 產業群聚（中衛體系）、供應鏈整合與行銷

透過加強產學官合作，提昇產業國際競爭力：輔導強化產業聚落之推動機構功能，藉以促進企業、大學、公立研究機關、專業貿易商等合作與交流，進行技術創新與開創新事業，強化日本產業之國際競爭力。

(二) 推動活用地方特色資源之技術開發

推動地方中堅、中小企業與大學等研究機構合作開發新技術，使地方資源獲得充分運用，並進一步成立新事業與創投事業，藉以帶動地方經濟繁榮。

(三) 連鎖加盟

中小企業基盤整備機構邀集商工會、商工會議所、中小企業團體

中央會、中小企業組合、NPO 等機構與市町村合作舉辦交流會與研究會等、促進地方中小企業與外地企業之事業夥伴關係。此外，對於汽車、軌道工業、造船、電機、家電、紡織品、食品等終端產品業者主動建置採購資訊平台，邀請中下游零組件（配件）中小企業業者組成綿密且有效率之中心衛星體系。

四、資訊科技措施

經產省結合地方公共團體、金融機關、中小企業支援機關、IT 整合專家、資訊服務業者組成 IT 經營支援團隊（中小企業活用 IT 經營改革支援委員會）。除接受業者申請輔導協助建立 IT 能力外，並針對中小企業運用 IT 經營改革成功案例技巧發表會，以及自 2007 年起表揚運用 IT 技術績優及示範廠商。針對活用 IT 技術致力經營創新之中小企業，日本政府的支援方式如下：

（一）資金援助

1. 戰略性企業創新主管（CIO）育成支援事業：以嚴謹之諮詢顧問方式協助促進企業 IT 化，同時亦培育企業內可擔任 CIO 的人才。
2. 促進活用 IT 資金：為中小企業順利推動資訊化，有關必須導入資訊化設備投資金、購置相關軟體及製作數位資訊等營運費用，由政府金融體系提供融資。
3. 戰略性資訊化機器等整備事業：指定租賃公司以低價租予中小企業戰略性資訊化之機器設備。

（二）財務支援

1. 強化中小企業資訊基礎設備：為強化資訊安全及提高生產力之 IT 設備投資，可享有租稅特別優惠措施。
2. 促進中小企業投資優惠稅制：導入機械或其他設備資產者，

可享有租稅特別優惠措施。

(三) 協助提供資訊及人才

1. IT 經營支援團隊：除提供經營創新必須之 IT 資訊及支援環境 (IT 經營團隊) 外，由經產省各地之經濟產業局提供創新成長企業的 IT 支援，以及仲介媒合中小企業 IT 使用者與地方 IT 設備賣主之商機媒合。
2. 商工會、商工會議所及中央會提供 IT 化支援：由附近之商工會、商工會議所及中央會舉辦 IT 研修，以及協助導入電腦設備相關支援服務。
3. 設立技術資訊交流網站平台：產業技術總合研究所提供技術資訊網站平台。

五、創新育成措施

(一) 育成中心

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。

(二) 新創事業 (協助創業)

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，日本政府於 1998 年 10 月依據「促進中小企業創新事業活動相關臨時措施法」，創設中小企業技術革新制度 (參照美國作法之日本版 SBIR 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。同時，並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。

(三) 創業資金融通

由日本政策金融公庫（國民生活事業）設立新創業融資制度提供免擔保融資，每案最高融資額度為 1,000 萬日圓，期限最長 7 年（營運週轉金為 5 年，基本年利率：各融資制度之貸款利率+1.65%）。

六、財務措施

(一) 對中小企業的融資制度

1. 經濟產業省與中小企業廳透過成立中小企業金融機構，包括日本政策金融公庫（2008 年 10 月由國民生活金融公庫、中小企業金融公庫、農林漁業金融公庫、國際協力銀行之國際金融部門等四單位整併而成，目前主要負責中小企業事業、國民生活事業）、商工組合中央金庫、沖繩振興開發金融公庫等，提供中小企業政府融資體系。
2. 提供長期資金。一般而言，日本民間金融機構傾向於對中小企業提供短期貸款，因此中小企業較難獲得充足之長期性金援。日本政策金融公庫專門向中小企業提供民間金融機構難以提供之長期資金。依據該公庫統計，其所提供的貸款中，約有 60%之中小企業貸款期限超過 5 年以上，且利率固定。至商工組合中央金庫，主要的提供融資對象僅限於中小企業協同組合及中小企業者團體等，具有濃厚之中小型工商業者組合系統機構之特色。
3. 成立「信用保證協會（Credit Guarantee Corporations, CGCs）」，提供中小企業擔保品不足之保用貸款服務。
 - (1) 設立「信用保證協會」目的是為了促使中小企業能透過信用保證協會為其向金融機構貸款的債務從事保證，以暢通中小企業資金取得的管道。

- (2) 「信用保證協會」的基本財產（淨值）包括基金及準備金。基金為地方政府、金融機構及工商團體所捐助；準備金則為信用保證協會每年結餘（收支差額）累積額。
- (3) 中小企業可透過金融機構或直接向 CGC 申請信用保證，CGC 評估申請企業的信用狀況，如申請獲得同意，由 CGC 簽發信用保證書予金融機構。若中小企業直接向 CGC 申請，則由信用保證協會安排金融機構接洽申請企業，若金融機構核准貸款，由 CGC 簽發信用保證書，若中小企業未能於期限內還款，金融機構向 CGC 申請代位清償，由 CGC 代償中小企業之貸款。

(二) 財務投融资補助與輔導

各商工會、商工會議所派遣經營指導員赴中小企業診斷其經營狀況與員工雇用情形，協助向日本政策金融公庫申貸無擔保與無保證人之融資，並向金融機構建議核貸額度與償還年限。

(三) 建置多元資金管道、信保、經營績效評估、企業再生

1. 提供中小企業東山再起之金融支援：對於曾經經營失敗之業者再度創業案件、如有擔保用資產不足、經營者信用度評價不良，致融資困難之情形可透過經營者能力評估事業計畫前景之評估機制由政府融資體系或信用保證協會之保證，協助其取得資金。
2. 改變過度依賴擔保與保證之融資制度
 - (1) 推動中小企業貸款債權證券化輔導為促進中小企業無擔保貸款，民間金融機關對中小企業貸款之債權予以證券化。
 - (2) 免除經營者本人保證制度。中小企業金融公庫透過定期審

查創業者財務報表掌握企業實際經營狀況下，得免除創業者本人保證。日本政策金融公庫透過事業經營計畫審查，得提供創業者無擔保、無保證融資。

(3) 提供無須第三者保證之融資保證制度。日本政策金融公庫提供無需第三者保證人融資制度，且提高貸款額度時給予免調升利率。此外，信用保證協會自 2006 年度起貫徹實施免第三者保證人原則 (2008 年起免第 3 者保證之融資額度，由 2,000 萬日圓提高為 4,800 萬日圓)。

(4) 創設流動資產擔保保證制度。充分運用中小企業擁有之約 140 兆日圓存貨與出貨應收帳款資產，作為擔保品提供融資。

3. 對有意經營再造中小企業之輔導

(1) 透過中小企業再生支援協議會予以輔導：

(2) 根據「產業活力特別措置法」，在各都道府縣設置中小企業再生支援協議會，因應各地方實際需要，輔導中小企業再造，同時經常舉辦再造技術研討會與培育企業再造輔導人才。

(3) 透過地方中小企業再造支援基金予以輔導。經濟產業省與中小企業基盤整備機構、透過中小企業再生支援協議會，籌措地方中小企業再生基金，提供中小企業再造計畫之財務面輔導。

(4) 中小企業基盤整備機構以創投基金型式籌措再挑戰支援基金，協助該等人員再創業。

4. 經營狀況自我診斷能力輔導

(1) 中小企業基盤整備機構建置中小企業信用風險資訊數據資料庫 (CRD)，提供中小企業自我經營診斷查詢系統，

隨時檢索掌握企業本身財務狀況。

- (2) 提供企業早期轉型與再度創業諮詢服務，加速事業轉型與再度創業之諮詢服務。
- (3) 籌組小規模企業互助金體系。
- (4) 依據小規模企業共濟（互助）法，由中小企業基盤整備機構擴大推動小規模企業加入中小企業互助組織，增進業界資金調度互助機能。
- (5) 2007 年 7 月修正實施中小企業信用保險法，明定中小企業適用流動資產擔保融資制度（ABL），藉以充裕中小企業資金調度。

(四) 財務輔導（健全財務結構、財務規劃、資金控管、財務人員培訓）

1. 聘請律師、會計師、稅務師與中小企業診斷師等擔任顧問，協助建立完善企業會計制度與財務規劃、資金控管系統，藉以健全財務結構，強化財務會計管理能力，改善中小企業融資管道，及多方取得融資資訊，以增強中小企業融資條件。
2. 成立中小企業大學，提供中小企業創業者與相關人員研修財務管理與經營策略。除了面對面直接教學方式外，亦提供網路遠距教學指導。

七、扶植新興產業措施

(一) 地方特色產業

為充分發揮地方資源，活絡地方經濟，各地商工會議所積極推展一地一特色之地方特色產業，其產業大致分成下述 3 類型：

1. 農林水產型：運用長年累積之農水產品技術方法從事加工之產品，如味噌、清酒、乳酪與水產製品等。
2. 產地技術型：礦工業等群聚所累積之技術方法從事加工之產

品，如木製傢具、紡織品、金屬餐具、眼鏡與陶瓷器等產品。

3. 觀光型：溫泉旅館等觀光旅遊設施。

(二) 中小型知識服務業

中小企業基盤整備機構因應知識經濟時代來臨，協助具有創新、研發、新產品或新技術開發能力等之知識經濟企業（包括小型資訊服務業、個人技術服務業與研發服務業）取得所需資金。

(三) 其他新興產業輔導措施

為因應經濟成熟、社會高齡人口增加、出生率降低之消費環境變遷，必須考慮消費者導向，逐步導入服務業、創造新需求。同時輔導規劃設置商店街、中小零售業，並推動與中小批發業、物流業等合作，俾能提高競爭力。為達此目標，乃輔導成立活絡中心市街地協議會，負責規劃與提供相關服務。包括經營企劃、管理、財務、勞務、稅務、物流與市場資訊等專家諮詢服務，並舉辦交流聯誼活動交換經驗，促進地方總體發展。

八、因應 311 東日本大地震，對於中小企業的相關支援措施

2011 年 3 月 11 日下午東日本地區發生芮氏規模 9 級強震，這起嚴重的天災及後續引發的海嘯、核能電廠事故，對東北地區中小企業造成嚴重衝擊。為協助受災區中小企業渡過各種嚴峻挑戰，日本中小企業廳緊急提出對受災之中小企業相關支援措施，其重點彙總如下：

(一) 協助調度營運資金

1. 要求金融機構減輕既有債務負擔

(1) 對於受災中小企業之既有債務（貸款金額），要求金融機構採取更具彈性之因應措施，例如給予延遲還款等條件變更。

- (2) 要求租賃企業採取具彈性及適當因應措施，給予受災中小企業租賃債務延緩支付。
- (3) 要求母公司及都道府縣承包企業振興協會，繼續與受災下游承包企業進行交易及斡旋介紹商機。

2. 融資

- (1) 東日本大地震重建特別貸款：以受災中小企業等為對象，對於事業重建所需之設備資金及營運資金，給予長期及低利貸款（最高額度 3 億日圓、優惠利率 0.5%、貸款年限最長可達 20 年）。可貸款對象條件為：
 - (A) 因地震及海嘯等直接受害之中小企業者。
 - (B) 核災事故等警戒區域內之中小企業者。
 - (C) 與上述企業等具有相當程度依賴之中小企業者。
 - (D) 其他（因震災影響，營業狀況惡化之中小企業）。
- (2) 無擔保融資：小規模企業可利用之無須擔保及保證的融資制度，並簡化申請手續規定。另外，對於直接或間接受害達一定程度以上之小規模企業者，給予擴大貸款上限額度及調降利息措施。

3. 信用保證

- (1) 東日本大地震重建緊急保證：受災中小企業向金融機構貸款事業重建或穩定營運之必要資金時，由信用保證協會出具保證之制度（與一般保證、災害關係保證及社會安全網保證不同）。其中，保證對象條件為：
 - (A) 受災區域內之中小企業者：
 - (a) 因震災影響，營業狀況惡化之中小企業。
 - (b) 因地震及海嘯等直接受害之中小企業。
 - (c) 核災事故等警戒區域內之中小企業者。

(B) 特定受災區域以外之中小企業者：

(a) 與特定受災區域內之企業具有交易關係，且係因震災營業績效惡化之中小企業者。

(b) 受震災引起之不實謠言所害而被解除交易合約，業績急遽惡化之中小企業者。

(2) 災害關係保證：因震災直接受害之中小企業，向金融機構貸款事業重建之必要資金時，由信用保證協會提出保證之制度。（與一般保證不同，與社會安全網保證相同）

(3) 社會安全網 (safety network) 保證：不侷限震災受害，因銷售額減少等業績惡化之中小企業，向金融機構貸款穩定經營之必要資金時，由信用保證協會出具保證之制度（與一般保證不同）。

(4) 一般保證：向金融機構貸款事業所需資金時，由信用保證協會出具保證之制度。

4. 小規模企業互助共濟、防止破產互助共濟。

(二) 雇用調整補助金及失業救濟給付

1. 雇用調整補助金：因震災引發之經濟上的理由（例如交通阻斷及零件調度困難等），被迫暫停營業而必須支付員工停業津貼之企業主，可利用之雇用調整補助金。
2. 失業給付：因上班地點之企業遭受嚴重災害損失，不得不採取停止營業者，即使不離職亦可申請接受雇用保險之失業津貼。
3. 受災者雇用開發補助金：預定雇用因受災被迫離職者 1 年以上者，可利用申請受災雇用開發補助金。

(三) 租稅優惠措施

1. 延長國稅申報繳納期限及減免措施等。
2. 依據「中小企業經營順利繼承法」延長提出申請期限。
3. 延長地方稅之申告及繳納期限。
4. 簡化促進受災地區資產取得相關手續及捐款慈善活動之特殊稅制減免措施。

(四) 協助企業設施之重建及整備

1. 臨時店舖及工廠之整備的補助：受災區之中小企業以事業重開為目標，對整備臨時店舖及工廠時，給予支援補助。
2. 對企業設施之重建及整備的補助：對中小企業團體、事業協同組合、商店街等設施之修繕重建及整備，實施支援補助措施。

九、地區性企業輔導機制的措施狀況

(一) 輔導業者提升經營能力

1. 提供諮詢及輔導服務
 - (1) 協助改善經營問題。
 - (2) 依據「中小企業基本法」第8條，特別透過各地商工會及商工會議所作為窗口，設置包括會計師、中小企業診斷師等經營專家指導員，針對企業經營相關問題，提供個別諮詢及輔導業務。
 - (3) 促進地區中小企業活力
 - (4) 由地方商工會或商工會議所擔任諮詢及指導單位，從事下列各項業務：
 - (A) 為促進地區中小企業商業活力，藉由各種管道進行協助與指導其經營管理。

(B) 研擬空屋店舖、停車設備、商店街道改善等因應對策，俾以促進商店街企業活力。

(C) 建構防止企業倒閉或連鎖倒閉之保險制度。

(D) 以地方商工會或商工會議所為中心，推動區域內企業進行國際經貿及文化交流活動。

2. 提供完善經營設施

各地方商工會為促進業者能藉由事業共同化獲得效益，依據小規模企業支援法，特別設立各種設施，包括成立共同工廠、共同店舖等提供業者使用；設置展示場、研修設施等協助業者進行各項活動；設置多用途會議廳，作為業者舉辦公開演講、產品行銷說明之用。

3. 提供融資制度

地方中小型企業經商工會一定期間指導後，若有設備資金或週轉資金融資需要，可透過商工會會長或商工會議所理事主席推薦，從日本政策金融公庫取得所需融資。

(二) 協助業者改善設備

1. 設備現代化融資制度：本項貸款制度旨在縮減大型企業與中小企業之生產力差距。適用對象為每年度由經濟產業大臣篩選之業種，並經由經濟產業政策局長認定之地方中小企業產業，方能提出申請。
2. 設備租賃、信貸制度：本項制度旨在協助中小企業購置機器設備作為租賃之用，以及提供信用貸款協助企業購置資訊機器設備。由地方公共團體出資設立公益法人，其資金 1/2 由中央與地方政府分擔，以無須支付利息方式借入；另外 1/2 則由日本政策金融公庫以低利融資取得。

(三) 建立業者互助共濟制度

1. 預防破產互助合作制度：以與中小企業綜合事業團訂有委託契約之金融機構、商工會、商工會議所、中小企業團體中央會等作為窗口，採取志願參與方式，由企業依據本身實際需求，每月繳納一定金額預存共濟金，以防止企業因突發事故造成破產。
2. 互助共濟制度：以秉持企業相互扶助精神，集資建立互助制度，增進及振興企業經營能力。
3. 退休金共濟制度：基於企業相互扶助精神，對於歇業或死亡之企業者、重要幹部退休等，給予提供一定額度之共濟金，增進企業者福利。

十、中央與地區企業輔導機制的資源分配與整合措施

日本對於地方中小企業輔導工作，在行政組織架構上，中央政府以經濟產業省為主管機關；在政策規劃上，係由其所屬中小企業廳經營支援部負責；至於在政策推動上，則是透過九個地方經濟產業局負責推動。

目前隸屬經濟產業省分散於全國九個地區之地方經濟產業局，為能有效推動輔導工作，特別參照中小企業廳的組織架構，亦在其下設置中小企業指導官，擔任地方中小企業輔導政策推動工作。同時，亦責成其所屬公共團體之「區域中小企業支援中心」執行相關輔導工作。此外，為期能落實輔導工作地方化、深層化，在都道府縣地方政府組織之中小企業主管部門商工課業務轄下，亦設置有中小企業指導官，擔任中小企業相關業務推動工作，並督導「區域中小企業支援中心」相關輔導工作。

另外，除上述政府相關組織外，民間團體組織在協助中小企業輔

導工作上，則是透過都道府縣轄下之商工會議所（共計 514 個、加入會員約 135 萬人）及町村之商工會（共計 2,076 個、加入會員約 100 餘萬人）為最主要窗口。經由上述民間輔導單位之各項專家或企業服務志工，協助輔導提升中小企業經營管理能力、改善設備及建立共同救濟互保制度，與政府輔導體系共同合作建立綿密之輔導網絡。

十一、安倍三箭

日本首相安倍晉三於 2012 年 12 月 26 日就任後，為重振日本經濟以擺脫 15 年通貨緊縮的困境，因而提出安倍經濟學（日文：アベノミクス；英語：Abenomics）的三箭計畫，即為寬鬆貨幣政策、擴大財政支出，以及經濟結構改革的成長策略。其中，第一支箭寬鬆貨幣政策的主要內容有 3 項，分別為 2 年內達成通膨目標 2%、貨幣基數加倍與長期公債及總資產餘額加倍，其目標為減緩長期的通縮現象，使民眾能增加消費。第二支箭擴大財政支出的措施為提出 20.2 兆日圓之緊急經濟對策，其中 10.3 兆日圓為政府擴大支出。

另外，針對第三支箭的經濟結構改革的成長策略，為最難推行之政策，其內容包含振興產業計畫、產業結構活化與創新計畫與促進貿易計畫，且涉及工業生產、經濟特區、電網分離、基礎建設、文化創意產業以及健保體系等多元面向之改革，並積極與美國談判加入跨太平洋夥伴協定 (TPP)，以實現貿易自由化。

第三節 韓國促進中堅企業之政策措施

韓國為少數針對中堅企業提出相對應政策之國家，多數國家則是以中小企業做為政策輔導對象，如德國與日本，並無針對中堅企業提出較優惠的相關措施。

韓國針對中堅企業推出多項相關計畫，最初由韓國輸出入銀行 (Korea Eximbank) 在 2009 年 11 月 1 日發表相關措施，規劃至 2019 年的 10 年間，計畫投資 20 兆韓元，選定 300 家中堅出口企業，集中培育發展成「隱形冠軍」企業。韓國輸出入銀行所定義的中堅企業係指出口規模 1 億美元以上，並於全球市場具有支配力之中小型企業。選定企業之標準分別有技術力、成長可能性、執行長 (CEO) 之能力與財務健全性等 4 大內容。輸出入銀行表示，被選定為「隱形冠軍」重點培育對象之企業將可獲得較低利率、手續費減免、提高貸款額度等優惠，並可得到技術開發基金、開拓海外市場基金之支援。期望該「隱形冠軍」中堅企業培育計畫於 2019 年能達成年出口規模 480 億美元、創造 49 萬個工作機會與國內生產總值 (GDP) 達 256 億美元之效果。

此外，韓國政府鑑於 1980 年代後韓國產業未曾出現較具有新成長動力之新型企業集團，對刺激經濟成長與活力造成潛在之問題，加上 2000 年代中期以後，組裝與設備部分之韓國主力產業漸由急速成長之中國所取代，韓國過半之實體經濟競爭力已有惡化趨勢，為促進經濟成長與提升活力，計畫培育可帶領因應經濟危機後形成全球產業新秩序之中堅企業，成為全球性專門企業，韓國企劃財政部於 2012 年 3 月前發表「全球性專門中堅企業之培育策略」，計畫至 2020 年培育 300 家具全球技術競爭力之中堅企業。

「全球性專門中堅企業之培育策略」計畫主要協助中小企業升級為中堅企業，減輕稅賦及提供資金，發掘原創技術。同時設置民間與政府合資之創意資本公司，提高智慧財產權之附加價值與產業化。政府出資研究智庫於聘用人才後派遣至有需求之企業服務，提供中堅企業專業人力，並協助提供企業拓展海外市場所需市場資訊。此外，「全

球性專門中堅企業之培育策略」計畫亦為首度由法律、政府等單位出面，解決中堅企業因常處於中小企業與大企業之二分法政策模式之外的窘境，進一步增加韓國經濟發展動力，並具體研擬培育中堅企業之政策方案。主要內容包括 5 大核心策略與 9 大主要課題如下：

一、採用法律根據以培育中堅企業

研擬於產業發展法中加入中堅企業之定義與支援政策根據，以確定政策之推動力。另不以公平交易法上之限制相互出資集團，而以企業來定義中堅企業時，計畫於施行令中加入更具體之標準。

二、推動中小企業升級與減輕升級企業之負擔

(一) 減輕稅制負擔

研擬減輕中小企業升級後之稅制負擔方案，因此中小企業即使升級為中堅企業後，保留之有效期間將自目前 3 年，延長至 5 年，此期間內，將依階段別調升最低限稅率與降低研發部分之優惠減免稅率。

(二) 減輕調度資金之負擔

中堅企業升級後，與企業銀行或有交易往來銀行之交易關係將維持不變，5 年內將不縮減原有之保證規模，而分階段別提升追加保證金額。

(三) 執行支援成長之資金調度計畫

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。

三、加強中堅企業之技術競爭力

(一) 加強技術要領

將支援產業原創技術開發事業之比重，自 2009 年之 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。為提高智慧財產權之附加價值與推動產業化，韓國政府於 2010 年 6 月份設置民間與政府合作之創意資本株式會社，執行智慧財產權與研發之銜接支援專案。

(二) 全面採用德國技術擴增系統

仿效德國設置銜接地方大學之「地方技術核心中心」，建構與技術革新中心之網絡，韓國計畫推動標竿學習，全面採用「現場集中型技術擴增系統」。並將設置「企業難題解決中心」，以協助減少政府技術革新政策與企業現場實際所需政策之差異。

(三) 增加對專業人才之支援

提供活用專業人才之費用支援，以紓解中小、中堅企業專業人才不足之問題。為提供中小、中堅企業優秀研究人才，執行由政府出資之研究機關聘用後，再派遣至有需求之企業 3 年以上之制度。擴增產業與學術機構合作之產學合作系統。設置中堅專業人才綜合僱用支援中心，採用再聘用退休技術人員之合約制度。另運作支援自海外聘用專業人才事業與增加聘用日本等先進國家退休技術人員之指導事業。

四、設置全球行銷支援體制

研擬具體之支援方案，協助解決有意拓展全球市場之中小、中堅

企業所面臨專業人才、資訊與海外網絡不足障礙。設置中堅企業拓展海外市場所需資訊之「導航系統」與輕易接近與取得之供應體制，並計畫提供高級資訊與現場服務配套支援。

五、推動「World-Class 300」專案

至 2020 年培育 300 家「幕後贏家」水準之世界級企業，選定有技術革新要領、有決心拓展海外市場之中小、中堅企業後，集中支援，以期穩住帶動韓國經濟成長之主力艦隊。

此外，韓國政府亦於 2012 年發表「培育中堅企業 3000+計畫」，此措施重點在於補強韓國產業生態之「中堅企業」為目標。該計畫主要內容包括 3 大方向：

- (一) 促進中小企業成長為中堅企業；
- (二) 強化中小企業之革新能量；
- (三) 確保成長為全球專業性企業之基礎。

六、協助國際智慧財產權糾紛

基於韓國近年積極在國際拓展但專利糾紛不斷，在 2013 年上半年韓國企業面臨之國際專利訴訟案件達 210 件，較上年同期成長 131%，其中以被國外控告達 179 件之多。⁴韓國業者表示，過去專利侵權案件主要集中於智慧型手機等通訊器材，但有逐漸擴大至尖端型汽車或飛機等融合型產業領域之趨勢。基此，韓國政府除希望大企業應強化自身因應能量之外，亦針對中小/中堅企業提供支援措施協助面對專利蟑螂 (Patnet Troll) 問題。

⁴ 資料來源：智慧財產局，第 88 期電子報，
<http://www.guotiang.com/front/bin/ptdetail.phtml?Part=w-1721>。

2013 年 10 月韓國產業通商資源部智慧財產局表示，將擬定「支援進軍海外企業之國際智慧財產權糾紛對策」，雖然目前韓國政府已對中小企業實施支援智慧財產權訴訟保險費 70%之措施，但因總預算為 8 億韓元的限制，並不足以支應中小企業需求，故首先將以中堅企業與中小企業為對象，擴大可因應國際專利訴訟之法律諮詢，並採訴訟費用以低利貸款方式支援之方案。

此外，韓國產業通商資源部智慧財產局將增設駐外館之專利官，目前韓國僅在美國、比利時、日本、瑞士、中國大陸（北京、上海）派駐專利官，未來將考慮在仿冒品製造流通盛行之中國大陸廣州、印尼、巴西、印度等外館增派專利官，另將在該局下新設專責專利糾紛之「產業財產保護協力局」，以成為協助業者因應專利糾紛之綜合體系。

七、信用保證支援系統

針對韓國對於中小企業（非中堅企業）之信用保證相關制度進行說明。韓國的信用保證支援制度包括信用保證基金及技術信用保證基金之信用保證支援。其設立宗旨為對擔保不足，籌措營運資金遭到困難的中小企業，得從金融機構儘量獲得資金融資，而對其各種債務履行提供信用保證。

（一）信用保證基金

1976 年 6 月，依「信用保證基金法」設立，針對一般中小企業之保證。信用保證基金可視為是服務中小企業傳統的信用保證機構，其設立宗旨有二，一為對企業之債務提供信用保證，以協助具有發展潛力，而擔保品不足之企業順利取得營運所需之融資。二為透過信用資訊之有效管理與利用，健全信用交易，促成國家經濟之均衡發展。

其主要業務內容為：信用保證、管理諮詢、信用保險、基礎建設信用保證。

(二) 技術信用保證基金

1989 年 4 月，依「技術信用保證基金法」設立，針對技術優秀的中小企業等之保證。技術信用保證基金之設立宗旨在於藉由技術信用保證制度促進中小企業之技術發展，並提供信用保證給予因缺乏擔保品而無法順利取得融資之中小企業，以促成國家經濟之均衡發展。其兩大主要業務為：中小企業信用保證業務與技術評鑑業務。

八、技術鑑價保證

雖然無形資產鑑價制度討論多年，然因實施尚有其難處，因而鮮少被各國採用。然而，韓國早於 1997 年已針對技術鑑價成立專責單位，所謂技術評價係針對無形的技術，以其技術的未來價值為中心，綜合評估其技術性、市場性、可行性等，並按金額、等級、評分、意見等標示的評鑑活動。需補充說明的是，目前韓國的技術鑑價制度並非針對中堅企業所設計，乃以韓國的中小企業為主。

韓國政府於 1997 年指定韓國技術信用保證基金 (KIBO) 設立「技術評價中心」(TACs)，作為國家級的標準鑑價機構，專責對政府部門或金融機構提供技術鑑價的協助，以建立對研發投資篩選的客觀性與對金融機構提供具公信力的技術評價典範。此一「技術評價中心」的推動目標有二，一為藉由事業發展、技術評價與市場規劃的整合性服務，培育具競爭力的中小企業與風險事業；二為對科技事業及風險事業提供融資或發行公司債的信用保證，以降低金融機構、政府基金或投資機構的投資與融資風險。另申請技術鑑價的對象為任何擁有專利技術需要進行價值評定、貸款融資與信用擔保者 (施光訓，2012)。

關於技術信用保證業務，韓國乃按照「韓國技術信用保證基金法」規定，由韓國技術信用保證基金負責辦理技術信用保證業務。韓國技術信用保證基金辦理之技術信用保證業務分為 4 類，分別有技術創新企業之保證、技術創新型企業之保證、創業企業之保證及技術鑑價保證等。

施光訓 (2012) 指出，韓國技術信用保證基金 (KIBO) 自 1997 年 3 月開辦技術評價業務以來，每年技術評價業績一直持續增加，迄 2010 年止，總技術評價案件計達 275,338 件，技術評價總收入金額計達 1,481 億韓圓。而在技術信用保證方面，韓國政府對其投入金額呈逐年增加之勢，由 2001 年的 32,225 億韓圓增加至 2010 年的 64,780 億韓圓，10 年間成長超過一倍。值得注意的是，韓國民間財務機構對技術信用保證基金的投入金額亦呈逐年成長，由 2001 年的 16,081 億韓圓增加至 2010 年的 50,244 億韓圓，10 年間成長 2.14 倍，雖民間的投入規模不若政府，但其後續成長幅度快，顯示政府對於無形資產（如技術）的鑑價與信用保證制度之運用可起示範效果。

此外，近年韓國對於研發 (R&D) 極重視，於 2009 年將知識經濟部所屬 7 個研發支援機關整併為 2 個，將產業技術評價院、韓國產業技術財團、韓國技術交易所、資訊通信研究振興院等即日起正式整併於韓國產業技術評價管理院 (KIET) 與韓國產業技術振興院 (KIAT)。整併後的產業技術振興院業務職掌包括 R&D 相關中長期策略、技術移轉、智財權、事業成果分析等；產業技術評價管理院則負責 R&D 課題企劃、評價管理等。

第四節 本章小結

先前各小節已闡述德國、日本與韓國對於中小企業或中堅企業(須視其定義判定)，說明各政策中的相關措施內容。以下分別彙整各國在研發技術、製造、行銷品牌、人才與其他面向等政策措施下，並且依據文獻將政策工具區分為租稅減免 (A 類)、投資抵減 (B 類)、加速折舊 (C 類)、政府補助 (D 類)、融資優惠 (E 類)、信用貸款 (F 類) 與其他措施 (G 類) 等 7 類，相關內容請參見表 3-2 至表 3-6。

彙整各國政策之特性，可知各國使用較普遍的政策工具為補助與貸款優惠，德國與日本德日亦偏重於建立有利企業發展的國內外環境，且兩國皆重視技術傳承。而韓國則針對中堅企業制定特別措施，並且積極發展其技術與海外拓展，並制訂中長期與整合措施。

表 3-2 德日韓針對中堅企業在研發技術面向的相關措施

措施		德國	日本	韓國
租稅減免	A	N/A	• IT 設備投資或導入機械可享租稅優惠。	• 升級後 5 年內將依階段降低研發稅率。
政府補助	D	• 提高科技補助 • 推動研發獎金制度 • 市場開發與新製程之首次顧問費	• 「建立 Japan 品牌」計畫，補助設計與新產品開發 • 補助新興事業	• 支援原創技術開發事業、前景之因應技術，增加 100 億韓元。 • 實施支援智慧財產權訴訟費 70%之措施
融資優惠	E	• 促成新產品進入市場及進行研究發展。	• 導入資訊化設備投資金、購置相關軟體及製作數位資訊等營運	• 長期設備投資、研發投資資金支援 • 實施低利貸款支援智慧財產權訴訟費。
信用保證	F	• 由公部門銀行提供擔保，提高私部門銀行的貸款意願。	• 以信用貸款協助企業 購買機器設備 。	• 技術信用保證基金 (KIBO) 進行技術評鑑，並 提供技術信用保證 。
其他措施	G	• 輔導相互合作及與研究機構合作。 • 推動相關計畫，如中小企業創新計畫、經濟連結科技計畫。 • 整合政府資源，建立單一窗口。	• 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。	• 設置民間與政府合作之創意資本株式會社。 • 仿效德國設置銜接地方大學的地方技術核心中心。 • 設置企業難題解決中心。

說明：1. N/A 表示無相關資料；

2. 因各國對中堅企業之定義差異，德國與日本的措施乃適用於中小企業，韓國的措施則適用獲選之中堅企業。

資料來源：本研究整理。

表 3-3 德日韓針對中堅企業在製造面向的相關措施

措施		德國	日本	韓國
投資抵減	B	N/A	運用產地技術與地區農林水產品為原料之中小企業，購置設備時得選擇適用 30% 特殊折舊或 7% 投資抵減。	N/A
融資優惠	E	土地及建築之取得	N/A	N/A

說明：1. N/A 表示無相關資料；

2. 因各國對中堅企業之定義差異，德國與日本的措施乃適用於中小企業，韓國的措施則適用獲選之中堅企業。

資料來源：本研究整理。

表 3-4 德日韓針對中堅企業在行銷品牌面向的相關措施

措施		德國	日本	韓國
補助	D	N/A	「建立 Japan 品牌」計畫中，協助中小企業拓展海外市場之補助。	N/A
融資優惠	E	首次參展費用	N/A	N/A
信用保證	F	實施出口擔保及投資保證辦法	海外發展基金與支援保證制度	入選後，5 年內分階段別提升保證金額
其他措施	G	- 在世界貿易會談中與各國繼續協商世界貿易規則。 - 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。	- 透過簽署雙邊合作協定或國際會議，爭取對日資企業更有利的海外經營環境。 - 整合資源，提供資訊、諮詢、輔導等服務。 - 協助企業參加國際商展與媒合商機，並依需要核發產地證明。	- 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海外網絡不足障礙。 - 設置中堅企業拓展海外市場所需資訊之「導航系統」。

說明：1. N/A 表示無相關資料；

2. 因各國對中堅企業之定義差異，德國與日本的措施乃適用於中小企業，韓國的措施則適用獲選之中堅企業。

資料來源：本研究整理。

表 3-5 德日韓針對中堅企業在人才面向的相關措施

措施		德國	日本	韓國
政府補助	D	N/A	N/A	提供活用專業人才之費用支援。
其他措施	G	- 德國雙軌制職業訓練，辦理國家職訓與專業人才培訓。 - 為職訓結業生設計具學士水準之進修課程。 - 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。	- 辦理地方企業與高工建教合作、派遣師生赴企業實習。 - 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。	- 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。 - 擴增產學合作系統。 - 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先進國家退休技術人員之政策。

說明：1. N/A 表示無相關資料；

2. 因各國對中堅企業之定義差異，德國與日本的措施乃適用於中小企業，韓國的措施則適用獲選之中堅企業。

資料來源：本研究整理。

表 3-6 德日韓針對中堅企業在其他面向的相關措施

措施		德國	日本	韓國
租稅減免	A	- 放寬一般家庭勞務支出之稅務抵減。 - 降低工資附加費。 - 年營業額 50 萬歐元以下，免加值營業稅規定。 - 遺產稅新制。	- 免除資本額 1 億日圓以下之企業同族公司保留金課稅。 - 放寬繼承非上市股票免稅條件。	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。
加速折舊	C	對中小企業給予特別 25%折舊條件。	購置未滿 30 萬日圓之攤提折舊資產，可全額提列為費用(以 300 萬為限)。	N/A
補助	D	德東地區投資獎勵措施，並給不同地區 10~50%的補助。	N/A	N/A
融資優惠	E	- 對創業人、中小企業提供貸款。 - 併購企業即從事商業活動所需資金。	提供長期資金，以及成立「信用保證協會」，提供中小企業擔保品不足之保用貸款服務。	依據各別企業之信用狀況和融資類型，可享有降低 0.5~0.7% 利率優惠。
信用保證	F	- 提高免擔保額度至 50%。 - 由公部門銀行提供擔保。 - 推動有利德國工業界可確保原物料供應之融資擔保工具。	- 日本政策金融公庫設立新創業融資制度提供免擔保融資。 - 降低專利申請費用 - 特別創業融資優惠及信用保證。	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。
其他措施	G	- 建構創投基金法，提高創投基金額度，擴大投資高科技，並設立地區性諮詢專家。 - 推動企業所得稅改革。 - 重新規劃創新貸款辦法，強化財物工具承擔研發風險。	- 建置多元資金管道、信保、經營績效評估、企業再生。 - 提供財務輔導，包含健全財務結構、財務規劃、資金控管、財務人員培訓。	執行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。

說明：1. N/A 表示無相關資料；

2. 因各國對中堅企業之定義差異，德國與日本的措施乃適用於中小企業，韓國的措施則適用獲選之中堅企業。

資料來源：本研究整理。

第四章 我國中堅企業整體現況分析

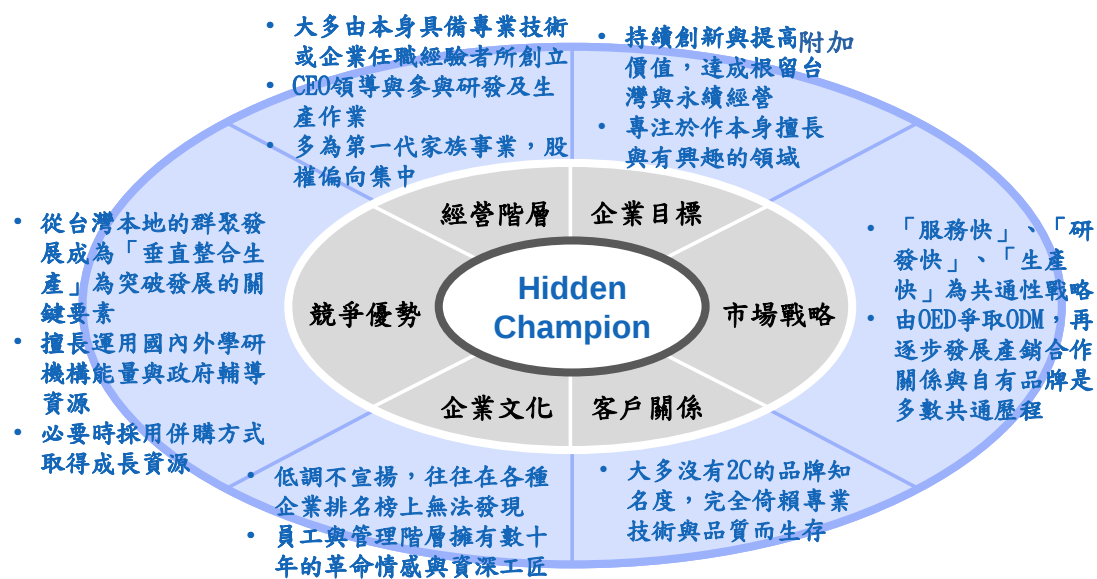
第一節 定義與特性

根據 2012 年我國經濟部推動「推動中堅企業躍升計畫」中對於國內中堅企業之定義為：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。同時，根據「推動中堅企業躍升計畫」對於中堅企業的評選標準亦有說明，其條件如下：

- (一) 規模：具備適當規模，營業額 200 億元以下或企業員工在 2,000 人以下。
- (二) 長期耕耘：企業年資 10 年以上。
- (三) 技術：關鍵技術在特定領域具有獨特性及關鍵性。
- (四) 研發創新：持續投入研發創新。
- (五) 品牌：以自有品牌行銷國際市場。
- (六) 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。

根據天下雜誌早在 1995 年所做的報導，認為台灣中堅企業之所以產生主要是 1960 年代台灣經濟發展後累積的成果，歷經 1970 年代的擴張期，企業規模逐漸加大，可以開始發揮組織的力量，負責人更不斷累積舊技術，學得新技術，成為企業在國內外競爭的新利器。此外，也由於台灣在多種工業中，已建立完整的產業體系，例如分布在台灣各地的電子業、機械業、模具業，大大小小的零件、組件，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。此外，中堅企業因規模不大，可為大企業的衛星廠，亦可掌

握優勢而成為中心廠。然而，部分中堅企業能夠快速成長，有的是因為身處高速成長的新行業，例如電子業；有的是舊行業經過整理、整頓、淘汰後，業界幾成獨佔地位，例如汽車後視鏡業自從健鼎公司發生危機後，所有訂單就轉到健生，使健生幾乎在後視鏡界成為獨佔企業。以下便歸納台灣中堅企業的發展特性，如下圖 4-1 所示。



資料來源：IEK (2012)。

圖 4-1 台灣中堅企業之發展特性

截至 2014 年 1 月為止，經濟部已成立了「中堅企業發展推動小組」，並遴選出我國第 1 屆與第 2 屆之卓越中堅企業及重點輔導對象。第 1 屆總計有 258 家企業提出申請，透過審查選出 128 家優秀入圍企業，並由其中選出 74 家為重點輔導對象；第 2 屆總計有 183 家提出申請，透過審查選出 92 家企業入圍企業，再由其中選出 69 家重點輔導對象。此外，兩屆分別選出各 10 家的卓越中堅企業獎得主（請參見附錄 3），以表彰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卓越中堅企業，使其作為業界學習之標竿，發揮帶動引領國內企業成長之效果。

第二節 整體發展現況

因目前我國獲選中堅企業家數並不多，因而本研究先分析中堅企業的基础-中小企業，而後再進一步研析目前獲選之中堅企業的現狀。

從 2013 年 5 月份公佈的「100 年工商普查初步統計分析」中可以歸納出，2006 至 2011 年的 5 年間，中小企業勞動投入產出效率提升幅度優於大型企業；其中，中小企業勞動生產力成長 17%，單位產出勞動成本下降 12.68%，分別較大型企業之成長 15.56%及下降 3.91%為佳（請參見表 4-1），顯示 5 年間中小企業勞動投入產出效率之提升幅度優於大型企業。在獲利能力方面，2011 年中小企業利潤率為 8.34%，高於大型企業之 5.19%，顯示中小企業專注且善於因應市場需求變化，經營模式更為彈性靈活。

表 4-1 我國工商及服務業企業單位 2012 年經營效率（按規模分）

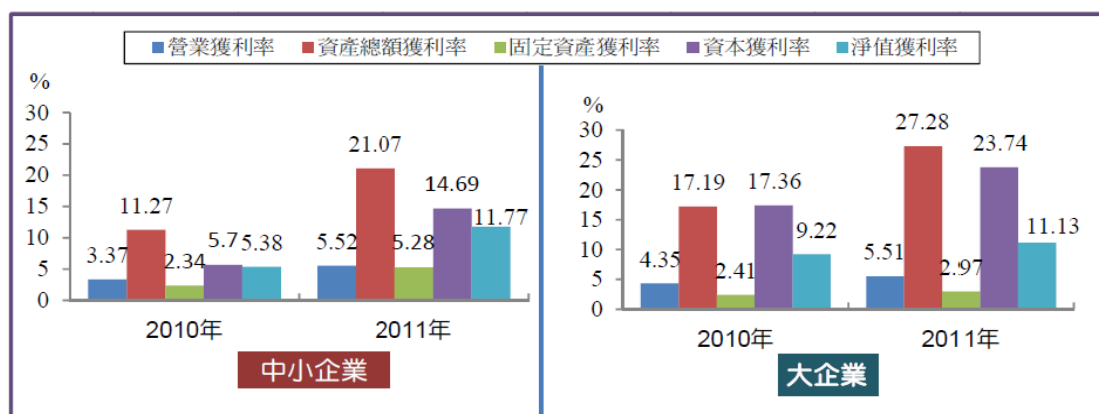
	勞動生產力 (千元)		單位產出 勞動成本(元)		資本生產力 (元)		利潤率 (%)	
		較95年 增減率 (%)		較95年 增減率 (%)		較95年 增減率 (%)		較95年 增減百 分點
總計	3 730	17.30	0.16	-8.83	0.22	-3.15	6.35	-0.88
大型企業	6 270	15.56	0.13	-3.91	0.16	-2.97	5.19	-1.80
中小企業	2 391	17.00	0.19	-12.68	0.43	-1.05	8.34	0.73
工業部門	5 812	21.59	0.11	-8.71	0.62	4.20	4.83	-3.04
大型企業	9 721	19.32	0.09	-1.97	0.53	5.49	4.02	-4.27
中小企業	3 449	18.66	0.13	-13.55	0.91	4.76	6.82	-0.15
服務業部門	2 226	12.59	0.25	-7.65	0.10	-7.19	8.09	1.49
大型企業	3 357	6.95	0.24	-0.84	0.06	-11.62	6.95	1.69
中小企業	1 687	17.95	0.26	-13.56	0.25	-0.86	9.41	1.38

資料來源:行政院主計總處。

從企業經營角度切入，影響企業厚植國際競爭力與拓展國際市場的關鍵成功因素，除了企業內部組織與策略面等可歸納在總要素生產力範圍的因素之外，資金與人力資本的充裕與否，亦為影響中堅企業發展的關鍵。根據 100 年工商普查的初步結果，中小企業的資本生產力與利潤率都高於大型企業；而在大型企業中，屬於利基型並有自有品牌的企業表現，也高於標準生產與代工型企業。

依據 2013 年 9 月經濟部出版的《2013 年中小企業白皮書》報告，可知 2012 年我國中小企業家數為 130 萬 6,729 家 (成長 2.11%)，為近年新高，占全體企業家數 97.67%；就業人數方面，中小企業共雇用 848 萬 4 千人 (成長 1.76%)，占全國就業人數 78.12%。在中小企業銷售值與出口值方面，其比重占全體企業分別為 30.23% 與 17.74%，分別成長 1.38% 與 5.95%。以上數據皆顯示我國的中小企業在 2012 年不論在家數、就業人數、銷售值與出口值皆有成長，尤其是出口值的成長 5.95% 對比大企業的下滑 4.41%，更顯得中小企業有逐漸開拓國際市場的趨勢，更顯示我國應積極對於表現優良的中小企業升級為中堅企業。

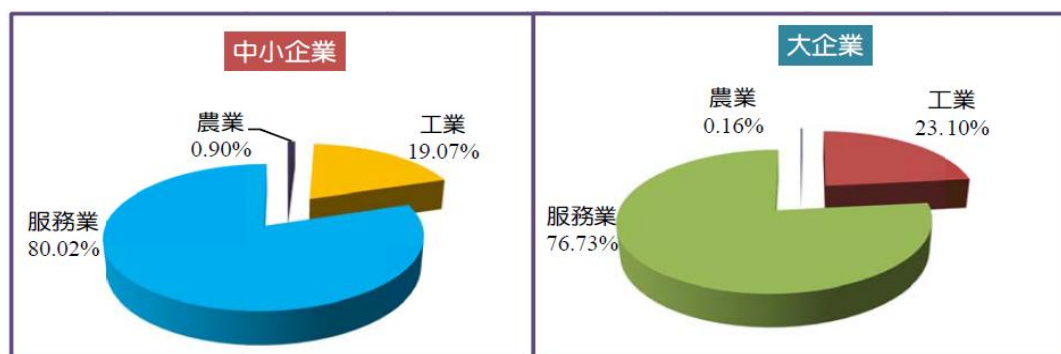
值得注意的是，我國的中小企業在 2011 年的獲利能力明顯提升，相關指標包括：營業獲利率、資產總額獲利率、固定資產獲利率、資本獲利率、淨值獲利率等 (請見圖 4-2)，可見中小企業經營漸入佳境。其中又以資產總額獲利率與資本獲利率兩指標表現亮眼，前者由 2010 年的 11.27% 成長至 2011 年的 21.07%；後者由 2010 年的 5.7% 成長至 2011 年的 14.69%。此外，比較大企業與中小企業獲利指標，可發現中小企業在營業獲利率、固定資產獲利率與淨值獲利率等 3 個指標表現優於大企業，且在營業獲利率、固定資產獲利率、資本獲利率以及淨值獲利率 4 項指標的成長幅度大於大企業，可見 2011 年中小企業的獲利能力與成長有顯著提升。



資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，《2013 年中小企業白皮書》。

圖 4-2 我國中小企業與大企業之獲利能力 (2010 與 2011 年)

就產業結構來看，根據 2013 中小企業白皮書顯示，2012 年我國企業中小企業有 130 萬 6,729 家，其中，為服務業有 104 萬 5,696 家，占中小企業總家數的 80.02%（請參考圖 4-3），較 2011 年家數增加 2.1 萬家（成長 2.02%），可知中小企業以服務業為主體。且相對於大企業的服務業所佔的比例，2012 年為 76.73%，中小企業的服務業比例亦高於大型企業。



資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，《2013 年中小企業白皮書》。

圖 4-3 我國中小企業與大企業之部門結構 (2012 年)

進一步觀察行業別（請參考圖 4-4），中小企業以批發零售業家數最多，2012 年有 66 萬 1,201 家，占全部中小企業的 50.60%；製造業居次，有 13 萬 7,436 家，占 10.52%；住宿及餐飲業居第 3，占比為 9.68%，由上述行業別分布情況可知我國中小企業以批發零售業家數為主體。



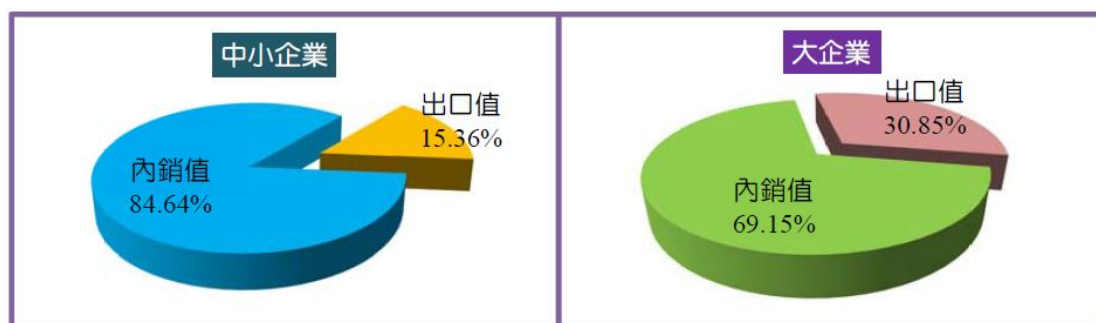
資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，《2013 年中小企業白皮書》。

圖 4-4 我國中小企業之行業分布 (2011 年與 2012 年)

觀察銷售額，2012 年我國全部企業銷售值為新台幣 37 兆 6,491 億元。其中，中小企業銷售值為 11 兆 3,818 億元，較 2011 年成長 1.38%；而大企業銷售值為 26 兆 2,673 億元，較 2011 年減少 1.45%，可知中小企業與大企業銷售額的各自占比為 30.23%與 69.77%。雖大企業之銷售額較高，但可發現 2012 年中小企業乃呈現成長態勢，反觀於大企業則呈現衰退，一消一長，可知我國的中小企業在國際經濟情勢不佳之時仍維持一定競爭力。

進一步觀察內外銷金額與比例，2012 年我國全部企業內銷值與出口值分別為 27 兆 7,977 億元與 9 兆 8,514 億元，其中，中小企業出口為 1 兆 7,481 億元，占全體企業出口的 17.74%，較 2011 年成長 5.95%，而大企業出口值為 8 兆 1,033 億元，占全體企業出口的 82.26%，較 2011 年下滑 4.41%。雖我國大企業的出口值下滑，但仍為我國出口主體。另外，觀察中小企業於大企業在 2012 年的內外銷比例 (請參考圖 4-5)，可知中小企業的內銷值占 84.64%，出口值僅占 15.36%，即中小企業的營收主要來自內銷；大企業的銷售值中，出口值占 30.85%，顯見大企業為我國外銷的主體。基於早期中小企業因採勞力密集的生產方式，充分發揮比較利益，成功開發出口市場，對促進經濟成長有重大貢獻；近年來中小企業進行對外投資，導致生產

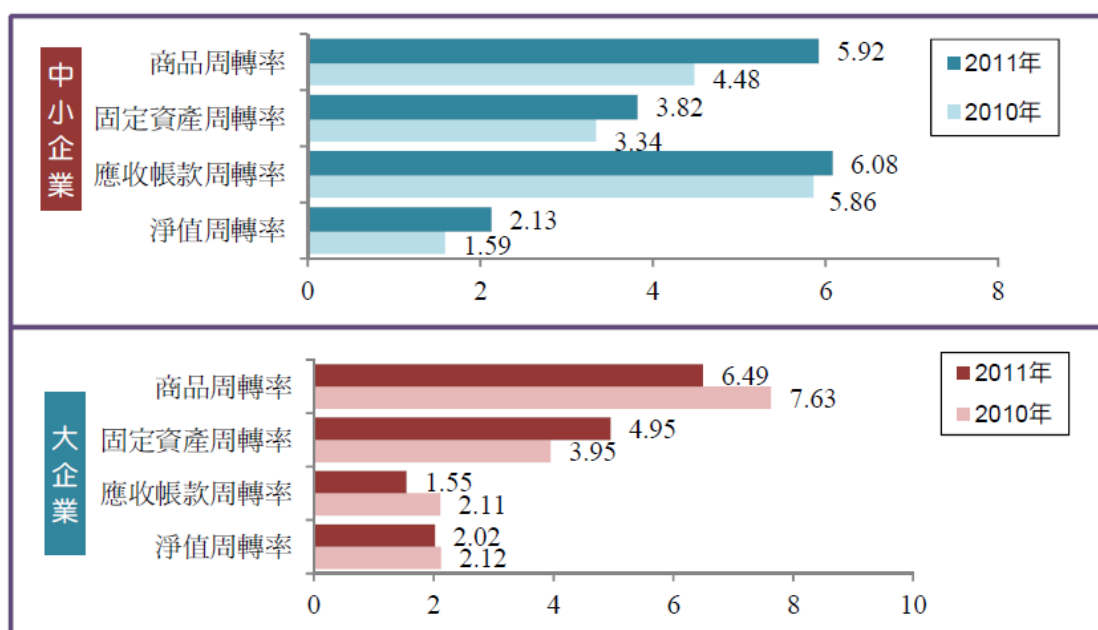
外移，因而降低出口比率，而使台灣的「中小主外，大主內」的結構逐漸改變，現在大企業與中小企業已調整為合作模式、上下游關係。



資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，《2013 年中小企業白皮書》。

圖 4-5 我國中小企業與大企業之內外銷比例 (2012 年)

針對企業經營效率，可透過商品運用效率、固定資產使用效率、收款的成效以及資本的運用效率等指標加以衡量。我國中小企業的應收帳款周轉率由 2010 年的 5.86，增加至 2011 年的 6.08；商品周轉率亦由 2010 年的 4.48，增加至 2011 年的 5.92；固定資產周轉率由 2010 年的 3.34，增加至 2011 年的 3.82；淨值周轉率由 2010 年的 1.59 增加至 2011 年的 2.13 (請參見圖 4-6)。顯示中小企業的經營能力有所進步。反觀大企業，僅有固定資產使用效率呈現增加，其餘 3 指標皆為下滑，顯示過去受到 2008 年金融海嘯影響，大企業的經營效能受到的衝擊較中小企業來的大。



資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，《2013 年中小企業白皮書》。

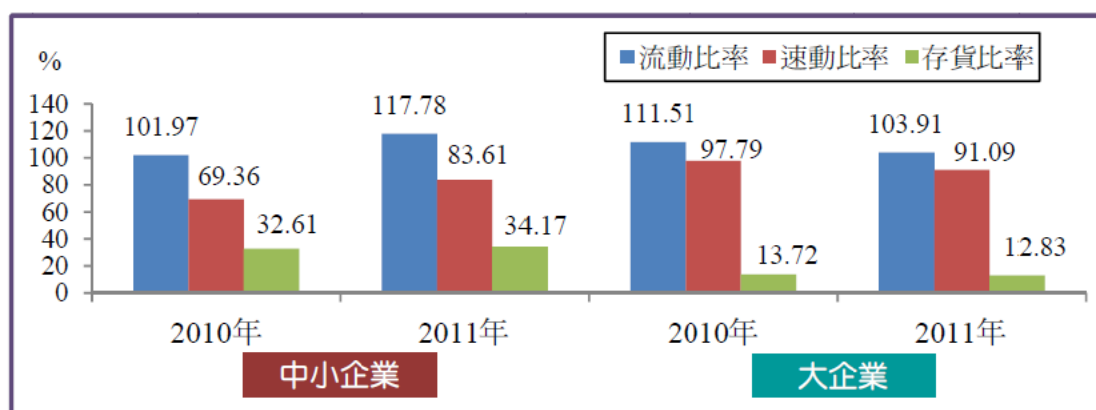
圖 4-6 我國中小企業與大企業之經營能力 (2012 年)

觀察我國中小企業的財務狀況，依據 2013 年中小企業白皮書報告，顯示我國 2009 年到 2011 年中小企業的流動資產比率呈現先減少後增的趨勢，且 2011 年更大幅增加，流動資產比率為 55.80%。整體而言，我中小企業的負債比率隨著景氣逐漸好轉，2011 年已略微減少，一改過去增加趨勢，2011 年負債比率為 55.09%，流動負債比率與負債比率趨勢相同，2011 年流動負債比率為 47.34%，較 2010 年減少 0.2 個百分點。以上多顯示我國中小企業在財務面上的表現有逐步完善的態勢。

針對中小企業的短期償還能力，過去多認為須改善之處，但由 2012 年的短期償還能力的 3 個指標 (流動比率、速動比率與存貨比率) 來判斷，可知中小企業有明顯的提升的現象 (請參見圖 4-7)。上述指標的意涵如下，流動比率為企業短期清償能力，一般財務良好公司參考值，流動比率為 150%，表示 1.5 元的流動資產用來償還 1 元的流

動負債；而速動比率為 150%，表示 1.5 元可馬上變現的流動資產，可用來償還 1 元流動負債；存貨比率則影響中小企業的短期變現能力。觀察我國中小企業在上述指標的表現，流動比率在 2010 年為 101.97%，2011 年增加 15.81 個百分點，為 111.78%；速動比率 (quick ratio) 也大幅增加 14.25 個百分點，為 83.61%；存貨比率則增加 1.56 個百分點，為 34.71%。2011 年中小企業的流動比率與速動比率雖未達財務良好標準值，但流動比率與速動比率皆大幅增加，存貨比率僅微幅增加，顯示在景氣持續復甦過程中，中小企業短期償債能力已明顯提升。

反觀大企業的短期償債能力，2011 年的流動比率、速動比率與存貨比率皆呈現下滑的趨勢，其中流動比率減少 7.6 個百分點；速動比率減少 6.7 個百分點；存貨比率則減少 0.89 個百分點。可得知過去大企業短期償債各項指標雖多優於中小企業，但 2011 年大企業在經濟復甦的過程中短期償債能力表現反不若中小企業，顯示在景氣持續復甦中，中小企業明顯好轉。



資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，《2013 年中小企業白皮書》。

圖 4-7 我國中小企業與大企業之短期流動性 (2012 年)

針對中小企業籌措資金的管道來看，隨著金融服務的多元化發展，企業資金來源亦呈多樣化，除自有資金外，企業透過金融機構借

貸或在資本市場發行票券、債券或股票等方式，皆是企業運用財務槓桿取得資金的來源。但我國中小企業仍以金融機構借款為主（中型企業為 45.27%；小型企業為 44.28%），透過直接金融方式籌資占其資金來源的比重仍偏低，可能因企業主對融資工具不熟，或受限於本身財務報表不符合直接金融融資條件，根據中央銀行《中華民國公民營企業資金狀況調查結果報告》顯示，在負債結構上，大、中、小企業均集中於金融機構借款及商業授信（即交易性負債，主要為應付及預收款項），兩者合計占負債總額比重，大企業為 88.08%，而中、小企業則高達 98%以上（請參見表 4-2）。

表 4-2 我國各規模企業 2012 年之負債結構

單位：新台幣億元；%

項目別	大企業		中型企業		小型企業	
	金額	比率	金額	比率	金額額	比率
負債合計	173,1021	100.00	43,567	100.00	10,138	100.0
1.金融機構借款	70,176	40.54	19,723	45.27	4,489	44.28
2.政府借款	208	0.12	34	0.08	1	0.0
3.企業及個人借款	2,707	1.56	426	0.98	140	1.38
4.國外借款	971	0.56	51	0.12	21	0.2
5.附買回交易	-	-	-	-	-	
6 短期票券	3,988	2.30	125	0.29	0	0.0
7.國內公司債	6,539	3.78	0	0.00	0	0.00
8.國外有價證卷	1,323	0.76	-	-	-	-
9.商業受信(交易性負債)	82,297	47.54	22,997	52.79	5,461	53.8
10.各項準備及其他	4,893	2.83	210	0.48	25	0.25

附註：1.一無資料或數值不明，0 係數值不及半單位。

2.各表細項加總因四捨五入，或與總數未盡相符。

資料來源：經濟部中小企業處 (2013)，計算自中央銀行，〈直接金融與間接金融存量分析〉，《公民營企業資金狀況調查結果報告》，2012 年 12 月。

本研究調查對象為經濟部遴選出的第一屆中堅企業 74 家重點輔導對象，企業名單請參見表 4-3。並且，依據我國中堅企業的現況，本研究分析我國第一屆 74 家重點輔導中堅企業之發展現況 (請參考表 4-4)，並依據產業別與地區別的特性，比較各中堅企業之平均資本額、實收資本額與雇用人數。

表 4-3 第一屆中堅企業 74 家重點輔導對象名單

編號	企業名稱	編號	企業名稱	編號	企業名稱
1	三星科技(股)公司	2	上銀科技(股)公司	3	上緯企業(股)公司
4	大瓏企業(股)公司	5	五鼎生物技術(股)公司	6	元太科技工業(股)公司
7	友輝光電(股)公司	8	台虹科技(股)公司	9	台勵福(股)公司
10	台灣永光化學工業(股)公司	11	台灣百和工業(股)公司	12	台灣晶技(股)公司
13	巧新科技工業(股)公司	14	巨大機械工業(股)公司	15	永信藥品工業(股)公司
16	光洋應用材料科技(股)公司	17	向中工業(股)公司	18	安成國際藥業(股)公司
19	旭東機械工業(股)公司	20	宏全國際(股)公司	21	希伯崙(股)公司
22	車王電子(股)公司	23	邦特生物科技(股)公司	24	佰龍機械廠(股)公司
25	和勤精機(股)公司	26	奇景光電(股)公司	27	居易科技(股)公司
28	朋程科技(股)公司	29	東台精機(股)公司	30	東培工業(股)公司
31	欣銓科技(股)公司	32	法藍瓷(股)公司	33	長亨精密(股)公司
34	長春人造樹脂廠(股)公司	35	威達雲端電訊(股)公司	36	建大工業(股)公司
37	政伸企業(股)公司	38	致茂電子(股)公司	39	凌羣電腦(股)公司
40	凌網科技(股)公司	41	振鋒企業(股)公司	42	桂盟企業(股)公司
43	浩漢產品設計(股)公司	44	崇仁科技事業(股)公司	45	喬山健康科技(股)公司
46	晶元光電(股)公司	47	晶睿通訊(股)公司	48	智易科技(股)公司
49	華城電機(股)公司	50	華廣生技(股)公司	51	華擎科技(股)公司
52	新鼎系統(股)公司	53	義隆電子(股)公司	54	萬國通路(股)公司
55	資通電腦(股)公司	56	達興材料(股)公司	57	達邁科技(股)公司
58	榮剛材料科技(股)公司	59	漢鐘精機(股)公司	60	精誠資訊(股)公司
61	聚和國際(股)公司	62	聚紡(股)公司	63	聚陽實業(股)公司
64	聚鼎科技(股)公司	65	銀泰科技(股)公司	66	銓寶工業(股)公司
67	億光電子工業(股)公司	68	德律科技(股)公司	69	樂陞科技(股)公司
70	衛普實業(股)公司	71	叡揚資訊(股)公司	72	興采實業(股)公司
73	豐泰企業(股)公司	74	鑫永銓(股)公司		

資料來源：經濟部工業局，「推動中堅企業躍升計畫」之網站，網址：

http://www.mittelstand.org.tw/information.php?p_id=96。

表 4-4 我國第一屆 74 家重點輔導中堅企業之發展現況

產業別	地區別	重點輔導 家數	卓越企業 家數	平均每家 資本額 (億元)	平均每家 實收資本額 (億元)	平均每家 雇用人數
金屬機電		23	4	18.83	14.92	738.39
	北部	6	1	14.76	13.49	509.33
	中部	11	2	14.23	11.49	804.55
	南部	6	1	31.33	22.66	846.17
電子資訊		15	2	47.55	33.90	1,209.60
	北部	13	2	47.95	34.71	1,315.85
	中部	1	0	60.00	43.20	208.00
	南部	1	0	30.00	14.17	830.00
民生化工		28	3	19.07	15.66	599.14
	北部	12	2	17.32	12.98	546.50
	中部	11	1	23.10	21.28	795.45
	南部	4	0	17.61	11.77	337.25
	東部	1	0	1.52	1.52	119.00
知識服務		8	1	10.67	6.61	697.13
	北部	8	1	10.67	6.61	697.13
總計		74	10	23.86	18.15	776.76

資料來源：經濟部中堅企業輔導團，本研究計算。

說明：雇用人數依據勞工保險繳費清單之投保人數計算。

觀察表 4-4，依據經濟部工業局目前所劃分的 4 類產業別，可知第一屆 74 家重點輔導企業以民生化工與金屬機電類較多，分別為 28 家與 23 家；而電子資訊與知識服務類則較少，分別為 15 家與 8 家。其中，獲選的 10 家卓越企業中在各類產業之家數分配與整體一致，以金屬機電與民生化工為多。就地區別而言，可知依據不同產業類別有些許差異，如金屬機電以中部企業為多；電子資訊與資訊服務則以北部為主；民生化工則集中在北部與中部。

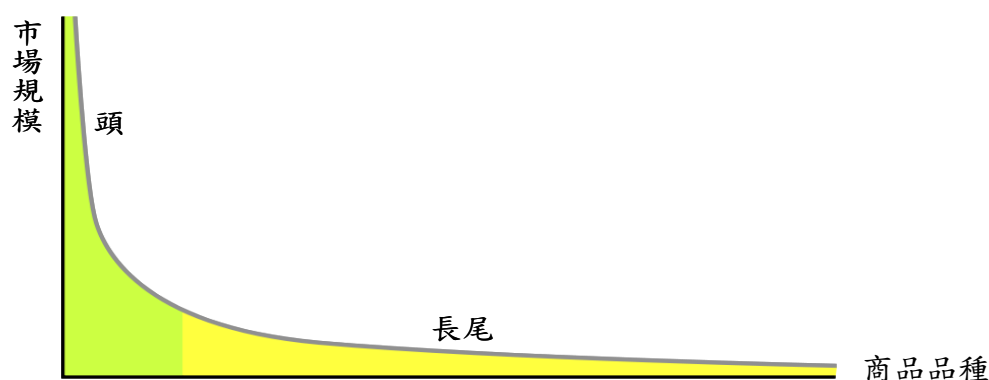
另外，觀察我國中堅企業之平均資本額、實收資本額與雇用人

數，顯示整體平均分別為 23.86 億元、18.15 億元與 776.76 人，可知我國目前的中堅企業之規模較一般中小企業來的大。若進一步觀察產業別與地區別的差異，依據平均每家實收資本額由大至小排序，分別為電子資訊、民生化工、金屬機電與知識服務，分別為 33.9 億元、15.66 億元、14.92 億元與 6.61 億元，可知因產業特性不同的確存在規模差異，其電子資訊與知識服務類之資本額差異呈現 5 倍之多。然進一步觀察地區差異，可發現多數產業以中部或南部之規模較大，而知識服務業僅在北部，主要受到產業特性影響，因我國北部為服務業較發達之地區，且不易受到辦公室大小所影響，因此適宜在北部發展，而製造業則需考量廠房規模、勞工成本、原料成本等，因此傾向設立於中南部。此外，平均每家雇用人數的產業與地區差異不若資本額來的大，依據人數由大至小排序，分別為電子資訊、金屬機電、知識服務與民生化工，分別為 1209.6 人、738.39 人、697.13 人與 599.14 人。但整體而言，上述數據顯示我國中堅企業之規模同時受到產業與地區而異。

第三節 對經濟發展之重要性

就企業發展歷程而言，一個國家中自然而然會有大型、中型、小型及微型企業，當然也自然會有中堅企業的存在。然而，以台灣而言，由於內需市場小，較難以支撐大型企業的發展，以致於大型企業相當依賴國際市場。可是大型企業所處的產業規模通常都是屬於大市場型態，因此，一定會出先許多競爭者，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，我國大型企業的發展將相形困難許多。

反觀中堅企業所處的市場規模較小，相對地，先進國家或開發中國家便不太會注意到這些市場，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)，就如同長尾理論的右端一般，雖然市場規模小，但是有很多的發展空間，只要全球市佔率高 (如前 3 名) 一樣能夠有所成。加上台灣中小企業有很多創意，很適合生產很多不一樣的利基產品，再配合台灣具有寧為雞頭的個性，以及在小市場領域取得領先地位的機會會比在大市場領域多更多，因此，中堅企業很符合台灣中小企業特色，也適合台灣中小企業發展。



資料來源：本研究繪製。

圖 4-8 長尾理論示意圖

觀察我國政府對於產業的資金支持，相對於過去政府將市場上大量資金引導到兩兆雙星等資本密集型與標準大量生產的產業，雖帶動經濟顯著成長卻也背負龐大金融風險的發展策略，未來在政策上宜將資金引導到中堅企業的發展需求，不但符合政策目的，且亦較容易得到資本市場的支持。就國家的角度而言，透過各種金融工具提供資金給中堅企業，有助於促進經濟成長，亦可維繫金融穩定的多重目標。

第四節 發展的問題與挑戰

根據前述內容可知，所謂中堅企業的條件之一就是市佔率要夠高。因此，本節論述台灣發展中堅企業的挑戰與問題時，可概分成兩個族群：第 1 個就是目前已經是屬於中堅企業，意即根據德國定義是全球市佔率是前三大或國內市場佔有率第一名的企業；第 2 個就是潛在的中堅企業，也就是尚未發展成中堅企業，但是具有潛力發展成中堅企業的企業。然而，這兩個族群雖然在技術、專利、品牌行銷及人才等方面都會有發展問題，但是問題癥結卻有些許不同，現茲說明如下：

一、技術方面

以中堅企業而言，本身即是具有獨特性、關鍵性技術的企業，才能稱得上是中堅企業。但是，由於中堅企業的企業規模不若大型企業，因此，如何不斷維持創新研發能量，以維護關鍵性技術不被超越便是最主要的問題所在。

以潛在的中堅企業論之，其企業規模可能又更小於中堅企業，因此在做技術研發時，最常遇到的應該就是企業內部資源不足、能力不足等問題，例如沒有充足的機器設備、沒有適當的研發人才，而影響該公司繼續成長的主要因素。

二、專利與智財權佈局方面

無論是中堅企業或者是潛在的中堅企業，由於只專注於本業的產品研發設計上，而且其產品可能是產品製程中的一部分，因此，從產業鏈的角度而言，一定會和其他廠商有銜接上的問題，所以有可能會產生侵權或者是需要支付國際大廠高額權利金等問題。

再者，加上中堅企業不若大型企業可以有較完善的專利與智財權佈局，也容易導致國際專利訴訟情事，進而造成產品開發及市場拓展等進入障礙。

三、品牌與行銷方面

就品牌與行銷而言，若是這家企業已經是屬於中堅企業的層級，理論上在品牌與行銷方面應該有所發展。反倒是潛在的中堅企業相對缺乏品牌與行銷的能量，其主要問題大致上可以歸納如下：

1. 自我品牌形象與企業知名度建立困難。
2. 對品牌發展議題的認知不足，例如以為只要做好行銷推廣就等同於發展品牌。
3. 無法有效掌握海外市場相關資訊，來強化品牌價值。
4. 缺乏品牌國際化的經驗，導致品牌價值不易保護與經營，例如商標遭搶註。
5. 經營國際品牌需要長期投入資金與維護，但國際性專業人才不足，且資金籌集困難。

四、人才培養方面

中堅企業在人才需求上與一般企業的差異性不大。惟中堅企業若有生產特殊產品，便會有特殊技術的人才需求。然而，一般而言，這些特殊技術人才的需求量通常不大，甚至很小，因此，屬於共通性教育學程的學校教育，比較難以培養出中堅企業所需要的特殊技術人才，一旦企業本身也無法有效培養這些特殊技術人才的話，就會很容易出現人才培養的瓶頸。

此外，目前國內技職教育普遍不受重視，且未能有效符合市場需求，以致於工匠技藝人才培育不易。倘若要從海外延攬相關技術人才，又礙於國內現行相關聘僱外籍專業人士來台規定之約束，而難以有效執行。如來台工作之外籍專業人士具學士資格者需具備 2 年以上相關工作經驗；外國人受聘僱從事專業性及技術性工作有最低薪資規定。

第五節 本章小結

隨著國內產業結構的調整，中小企業在整體經濟發展中所扮演的角色日益重要，如何提升產業軟實力，積極發展具競爭力的中小企業，已成為當前我國經濟發展的重要主軸。

我國乃以中小企業為主體之經濟體，其企業家數佔全體的 9 成 7，而其就業人數佔全體的 7 成 8，因而可知發展中小企業之中具國際市場發展潛力的中堅企業，的確能夠扮演創造就業機會，提升產業附加價值率的重要關鍵角色。而我國的中小企業在 2012 年不論在家數、就業人數、銷售值與出口值皆有成長，尤其是出口值的成長 5.95%，(大企業為下滑 4.41%)，可知中小企業有逐漸開拓國際市場的趨勢，更顯得我國應積極對於表現優良的中小企業升級為中堅企業。

值得注意的是，我國的中小企業在 2011 年的經營效率 (營業獲利率、資產總額獲利率、固定資產獲利率、資本獲利率、淨值獲利率) 與財務指標 (尤其是短期償還能力) 有明顯改善，甚至表現得比大企業來的更佳。因此可知我國中小企業在國際經濟情勢不佳的情況下，反而能逆勢成長，因此更應積極促使其國際化。

進一步比較我國第一屆 74 家重點輔導中堅企業，以民生化工與金屬機電類較多，電子資訊與知識服務類則較少。觀察我國中堅企業之平均每家資本額、實收資本額與雇用人數，分別為 23.86 億元、18.15 億元與 776.76 人，可知我國目前的中堅企業之規模較一般中小企業來的大。此外，中堅企業亦存在產業別與地區別的差異，電子資訊類之企業規模較大，知識服務類之企業規模較小，而民生化工則屬資本額高但雇用人數較少之產業。另外，多數產業以中部或南部之規模較大，而知識服務業僅在北部。

第五章 我國中堅企業對於經營管理與財務需求

本研究針對經濟部遴選出的第一屆中堅企業 74 家重點輔導對象 (請參見表 4-3) 進行需求調查，以了解中堅企業在各生產價值鏈活動 (研發、製造、行銷、人才與其他等環節) 的主要需求，以及需政府協助的相關措施。此外，本研究透過可取得之中堅企業個案訪談資料 (請參見表 5-1)，進一步彙整比較各中堅企業的企業文化、領導人風格、技術發展、品牌發展、人才選育用留、資金需求與政府資源使用等面向，並與企業需求面做進一步的比較。

表 5-1 中堅企業深入訪談資料名單

編號	企業個案	成立年	公司主要經營項目
1	聚陽實業	1990	成衣代工
2	寶熊漁具	1986	捲線器、釣竿
3	聚和國際	1975	特用化學品、N次貼
4	建大輪胎	1962	輪胎
5	向中工業	1998	五金門窗、傳動鎖
6	五鼎生技	1997	生物檢測儀、試片
7	永光化學	1972	染料、特用化學品
8	致茂電子	1984	檢測儀器
9	奇景光電	2001	IC設計
10	大瓏企業	1987	電燒刀、耗材
11	巨大機械	1972	自行車
12	巧新科技	1994	輪圈
13	振鋒企業	1985	工業吊鉤
14	佰龍機械廠	1977	圓編機、橫編機
15	凌網科技	1998	資訊服務
16	銀泰科技	1990	滾珠螺桿、線性滑軌、線性模組
17	居易科技	1997	路由器
18	車王電子	1982	汽車電子零組件、五金電動工具及車用工具
19	凌群電腦	1975	資訊服務
20	華擎科技	2002	個人電腦主機板
21	榮剛材料科技	1993	特殊鋼、特殊鍛造與模具

資料來源：本研究整理。

由於此一需求調查考量各企業的需求與發展條件不同，以開放式問項填答，再依據回答內容劃分各需求項目，因而各需求項目並非完全互斥 (exclusive)。在 74 家中堅企業中，共有 50 家企業反應對政府相關措施有需求，且可區分為 183 項需求。依據生產價值鏈環節區分，在研發面向共有 66 項需求 (占整體 36.07%)；製造面向共有 4 項需求 (占整體 2.19%)；行銷面向共有 67 項需求 (占整體 36.61%)；人才面向共有 34 項需求 (占整體 18.58%)；其他面向共有 12 項需求 (占整體 6.56%)，可知我國中堅企業對於研發與行銷面向的需求較多。

以下各節分別針對研發、製造、行銷、人才與其他等各生產價值鏈環節之中堅企業需求進行細部需求說明與彙整分析。

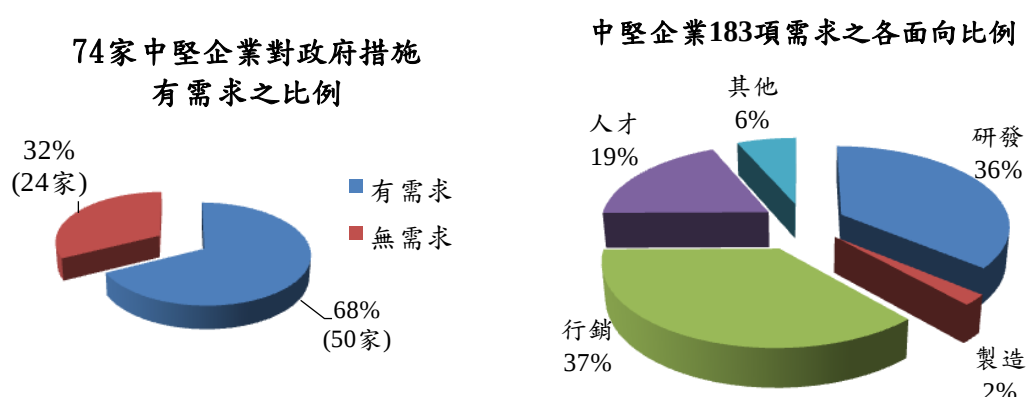


圖 5-1 我國中堅企業各面向需求調查比例分配

第一節 研發需求

由於中堅企業的特質之一為強調全面性的創新，因此對於研發與技術發展皆相當重視。觀察我國中堅企業對研發與技術面向的需求 (請參見表 5-2)，主要反應在研發投資抵減、研發補助、研發貸款、技術資源取得與開發合作、研發能量強化與技術資源取得與開發合作

等項目，且因中堅企業多數以技術為核心價值，故對智慧財產權相關需求也極為重視，包含智財管理與專利佈局、建立智財企業聯盟與交流、專利保護與糾紛協助等項目皆希望獲得政府相關資源與協助。進一步觀察在研發與技術面向的政策工具，乃全面性的使用租稅優惠、非租稅優惠與其他等多種政策工具，為政策工具較完善的面向。以下分別針對各項需求進行說明：

一、研發投資抵減

在調查的中堅企業中，約有 6 家中堅企業表達對於政府所提供的研發投抵有高度需求，且需要政府相關資源支持。企業對於目前的投資抵減措施希望能增加投抵的項目，藉由加強研發扣抵的力道使得中堅企業能最快速且有效的提高研發的能量與意願。舉例而言，和勤精機與政伸公司皆表示對於研發投抵將持續申請，而華擎科技公司更表示會優先支持研發投抵的政策措施。此外，部份企業仍對研發投抵辦法適用性不甚清楚，例如榮剛材料科技公司表示過去已有長期科專計畫的合作模式，然對於研發投抵的辦法並不清楚，希望能進一步獲得研究發展支出適用投資抵減辦法的相關資訊。

二、研發補助

在調查的 74 家中有高達 3 分之 1 的中堅企業 (24 家) 表達對於政府給予研發補助的高度需求，並希望能擴大研發補助的項目或額度，顯示此一政策工具有其重要性與普遍性。以五鼎生技、向中工業、建大工業...等中堅企業皆有創新技術或產品的開發輔導的需求，甚至是標竿新產品創新研發輔導計畫 (主導性新產品開發輔導計畫)，而振峰公司也特別強調研發資金的補助對於其發展的重要性。此外，永信藥品工業特別提及，我國對於醫藥產業技術上的部份內容，目前雖

有研發類的科專計畫協助，但在資格審查的條件上仍相對嚴格，建議可以適當放寬該門檻。另外，台灣百和工業提及目前對於紡織業優惠仍顯不足，希望未來能增加對於紡織業的補助優惠。

三、研發貸款

部分中堅企業已使用政府所提供的促進產業創新或研究發展貸款相關計畫，如五鼎、台灣晶技...等，顯示此類政策措施較為企業所熟知。此外，部分企業反應（如旭東機械），目前政府所提供的研發貸款利率與一般企業貸款利接近，對企業幫助有限，因此政府應該積極協助中堅企業獲得低利貸款，使企業有誘因積極投入進行研發。

四、技術資源取得與開發合作

基於中堅企業對於技術的高度重視，因此對於技術資源取得與開發合作的可能性高度關切。如向中工業因主要銷售地區在歐洲，因此希望能引進歐洲門窗所需的技術及資金，以與國際接軌。華城電機則對於協助關鍵零組件開發，自製或與供應商合作開發等項目有需求。部分企業（如旭東機械）希望政府能提供完整的技術相關資源，包括運用政府及國內外相關工業合作計畫資源，引進關鍵技術，提昇國內產業競爭力，包含技術移轉、共同研發、國內投資或人員訓練...等。而部分企業（如資通電腦），認為政府應協助中堅企業以產品為單位尋找適合的研發學術機構合作，發展其產品之理論基礎，使此產品在技術研發與行銷推廣上均能與日精進。

五、研發能量強化

研發能量強化與上述技術資源取得的概念相近，僅部分企業希望政府能提高整體的研發能量，如建大工業希望能透過政府資源輔導以

成立研發中心；振峰公司則認為強化先端技術的研發能力、新產品開發皆為重要政府可協助，且為企業內部優先需求。

六、智財管理與專利佈局

近年來，各國積極發展新技術以在各領域上維持高度競爭力與利基，因此在智財產權的相關議題上逐漸受到重視，尤其對於技術為競爭核心的中堅企業而言，更是至關重要。近年來，各國積極發展新技術以在各領域上維持高度競爭力與利基，因此在智財產權的相關議題上逐漸受到重視，尤其對於技術為競爭核心的中堅企業而言，更是至關重要。藉由調查顯示部分企業（如建大工業與榮剛材料科技）認為政府應該提供資源以強化企業智慧財產管理計畫，了解管理企業智財或是發展企業智財的可行性。五鼎生技與振峰公司皆表示對於強化智財管理分析與布局能力的需求與其重要性。甚至政府宜成立或指定專門機構為產業注意新專利，協助企業事先調查，減少侵權可能（如居易科技表示）。

七、建立智財企業聯盟與交流

部分企業認為建立智財企業聯盟與交流能有效增加研發能量。以居易科技為例，其認為政府可針對中堅企業的網通與光電相關企業，協助推動成立智財交流社群，辦理社群智財交流會議，並積極促成網通光電產業智財聯盟之建立，以達到智財聯盟成員彼此間對內共享智財、對外共同防禦之效益。

八、專利保護與糾紛協助

由於目前中堅企業因技術領先，時常需與國際大廠競爭技術，因而專利的競爭與糾紛發生的機率較高。因此居易科技表示此部分極需

政府協助，當侵權發生時，希望政府能夠透過公協會的力量談判協助企業，僅而使企業負擔減輕。

表 5-2 我國中堅企業對研發(技術) 的需求項目

政策工具	項目	直接財務需求	數量	重要性	案例
租稅優惠	研發投抵	◎	6	☆☆	和勤精機、榮剛材料科技、政伸、華擎科技
非租稅優惠	研發補助	◎	24	☆☆☆	五鼎生物技術、向中工業、建大工業、振鋒、永信藥品、台灣百和
	研發貸款	◎	5	☆☆	五鼎生物技術、台灣晶技、旭東機械
其他	研發能量強化		17	☆☆	五鼎生物技術、居易科技、建大工業、振鋒、榮剛材料科技
	智財管理與專利佈局		7	☆	向中工業、旭東機械、華城電機、資通電腦
	技術資源取得與開發合作		3	☆	建大工業、振鋒
	建立智財企業聯盟與交流		2	☆	智易科技
	專利保護與糾紛協助		2	☆	居易科技

資料來源：本研究整理。

說明：重要性程度依據需求數量與直接財務需求判定。

第二節 製造需求

由於中堅企業皆為各領域的佼佼者，因此對於取得技術或研發成功後的生產製造的階段並無太多需求，此一現象可由本次調查我國中堅企業需求得到應證。觀察表 5-3 為中堅企業對製造面向的需求，僅包含建廠補助、供應鏈輔導與工廠自動化導入，且反應需求的僅為 3

項需求。以下分別針對各項需求進行說明：

一、建廠補助

由於建廠所需的資金需求相當高，因此中堅企業希望政府提供資源以協助工廠設備提升與生產技術升級（如華城電機表示），同時達到降低成本與提高生產效率的效果。

二、供應鏈輔導

華城電機特別強調供應鏈管理 (supply chain management, SCM) 的重要性，其意涵為藉由有效的資訊系統或其他機制，適時提供顧客所需的產品，且主要效益反應在企業增加收入、最佳化資產使用率、強化存貨控制，以及掌握產品推出時效。基此，政府宜對於有需要加強供應鏈管理的中堅企業進行輔導。

三、工廠自動化導入

部分中堅企業（如台灣晶技）對於自動化工廠規劃、技術輔導計畫（如智能手臂導入）等皆有需求，進而能提供生產製造的效率。且希望透過政府資源快速將自動化導入。

表 5-3 我國中堅企業對製造的需求項目

政策工具	項目	直接財務需求	數量	重要性	案例
非租稅優惠	建廠補助	◎	1	☆☆	華城電機
其他	供應鏈輔導		2	☆	華城電機
	工廠自動化導入		1	☆	台灣晶技

資料來源：本研究整理。

說明：重要性程度依據需求數量與直接財務需求判定。

第三節 行銷需求

以全球為市場且保持領先地位乃成為中堅企業的條件之一，因此對於在全球不同市場進行拓銷、建立品牌為中堅企業相當重視的一環。觀察我國中堅企業對行銷品牌面向的需求（請參見表 5-4），反應在多元的需求項目上，包含參展補助、品牌補助、海外行銷貸款、海外品牌與行銷協助、國內外認證協助、品牌推廣與輔導、海外市場資訊取得與分析、產品進出口法規與產品需求媒合等。以下分別針對各項需求進行說明：

一、參展補助

由於近年來以會議或展覽方式進行拓銷除了能建立買賣雙方的交流平台，還能對於新產品或技術成功製造話題並行銷，為有效且普遍的行銷管道，因此企業對於各領域的重要會展活動都相當重視。然國際型的會展活動多是在國外舉辦，因此參展的成本相當高。部分企業（如五鼎生物、車王電子、榮剛材料科技）多認為政府應該對於參加國外的會展活動提高補助，以增加參加會議的意願。而台灣永光化學特別提到，政府可協助或補助特定領域之專業拓銷團來台或出訪，如汽車零件 OEM 車廠訪問團。此外，向中工業、榮剛材料科技與衛普實業亦提到，目前雖有「補助公司或商號參加國際展覽」的參展補助，但希望申請程序能簡化，或補助計畫之時程與 KPI 等，能接近廠商拓銷實際行為。以向中工業為例，目前政府的「品牌企業海外行銷推廣補助」的申請時間為 5 月至 10 月，但五金建材的大展卻集中在 3 月，因此無法適用，希望政府將申請期限放寬為 1 年。

二、品牌補助

中堅企業之所以在全球專業領域有領先的地位，在於其有良好的

商譽與品牌，僅部分是 B to B 的產品，而在大眾市場上的知名度不高，但整體而言，中堅企業對於品牌的建立與維持當重視。部分業者(如興采實業、鑫永銓公司)表示，目前已申請「補助業界開發國際市場計畫」，對於政府能支持企業開發國際市場為正確的方向，也有利提高企業的國際競爭力，但對於「台灣品牌企業海外推廣行銷補助計畫」申請有興趣，但確不清楚申請的方式與要點為何。基此，可知中堅企業對於品牌補助有高度需求，然是否能有效使用政府資源可能是受到宣導是否成功而有影響。此外，永信藥品表示政府可加強海外行銷貸款的優惠程度，甚至是在特定的市場提供產品開發上的補助或公司運營資金的補助措施。

三、海外行銷貸款

由於國外市場規模較大，且交貨期較長，因此對於全球為市場的中堅企業更需要在外銷時的貸款。因此已有部分中堅企業使用經濟部(工業局)「自有品牌推廣海外市場貸款」計畫，如台虹科技與向中工業。不過永信藥品表示，其公司目前已在日本以自有品牌開始展開銷售，但希望政府能提供零利率或低利貸款，因日本政府為了促進產業的競爭力，給予中小企業的低利貸款利率為 0.35%，因而針對資金的調度，我國企業廠商處於相對劣勢。

四、海外品牌與行銷協助

中堅企業對於整體的海外品牌與行銷協助方面有高度需求，有 23 家企業表示希望能獲得政府的協助與資源。例如向中工業表示希望政府能協助建立海外市場品牌行銷平台、巧新科技表示希望能邀請或參加國際行銷研討會與市場報告會、車王電子與建大工業則希望政府能協助在新興國家推動品牌行銷，政府部門能提供新興國家市場通

路資訊之調查協助。此外，建大工業表示政府所推動的「品牌企業海外行銷推廣補助」計畫立意良好，因此建議類似的補助專案宜提早排出時程表，並放寬全年度活動皆可申請，更能有助於企業在申請上的便利性。致茂電子則針對歐洲市場，認為我國政府可設立歐洲市場行銷機制及平台，以及建立多國語言網站行銷公司產品，讓客戶在最短時間內獲得產品資訊，並且，介紹國外公關公司、媒體及網站供國際行銷運用。希望在媒體行銷，不管是平面媒體、電子媒體等等，即獲得多角化的行銷補助。

五、品牌推廣與輔導

有別於上述強調海外，部分中堅企業對於整體品牌與行銷資源有所需求。由於目前我國經濟部已推動的品牌計畫第二期，部分中堅企業已申請相關的政府資源（如華擎科技），且對於政府推動方向表示贊同。以建大工業為例，目前已參與品牌台灣推動計畫第二期，且申請中堅企業的優惠服務措施。不過，部分中堅企業（如政伸公司）反應對品牌行銷面之整體優惠資源不夠熟悉，或是目前了解的政府資源中尚不符本公司行銷拓展方向。另一方面，資通電腦表示，政府應以產品為主，來協助進行品牌與行銷方面的診斷輔導，並提供該產品之產業現況與未來發展之研究分析，做為企業進行品牌行銷之依據。

六、海外市場資訊取得與分析

市場資訊的完整性對於行銷的成功與否關連性高，因此部分中堅企業希望能透過政府相關資源協助。部分企業提到較宏觀的資訊，如新鼎系統提及可由政府協助蒐集提供海外市場及客戶的資料。銓寶工業表示，可透過政府辦理國內外展覽時或之後，主動提供參展人員名單（為潛在買主名單）。當然，部分中堅企業針對自身特定的領域，

亦希望藉由政府力量提供或取得關鍵技術的資訊，如上緯公司對於外銷市場、複合材料市場與應用產業分析（如乙烯基脂樹脂）等相關資訊。總而言之，多數中堅企業多希望透過政府的相關資源獲得各主要銷售地區的商情、國際專業展及產業資訊。

七、國內外認證協助

對於以國外為主要市場的中堅企業而言，國內外的認證制度對於企業而言乃一大進入障礙。有多家企業反應，希望我國政府能對於認證提供相關資源。例如向中工業希望政府能建立各國產品認證以及規格資料庫。永信藥品以自身遇過的情況說明，因為外銷到非邦交國（例如墨西哥、巴西），對方不承認我國的認證，因此藥品出口文件需經過第三國，不僅增加出口成本，且也造成時間的拖延，希望政府能構思解決方法，或透過簽訂相關協定，讓非邦交國能承認在我國公正之文件。部分企業（如建大工業）亦提出建言，希望我國的標檢局推行可與國外互相承認的認證措施。而邦特生科則表示因我國國內相關醫療認證機構有標準不一的現象，對國內廠商較嚴格，但對國外廠商要求較鬆，造成本國廠商的行銷反倒較困難，且需花不少心力在認證上，但國外廠商則無，尤其是中國大陸醫療產品不良，但無需經過嚴格規範，造成本國廠商品質優良但銷售成本提高，形成不公平競爭。希望國內相關醫療認證機構對國外廠商亦採用相同標準，使市場公平競爭外，也可保障國人用藥安全。關於兩岸的認證問題，台勵福公司也表示，台灣產品優於中國大陸產品，但難以區格，但對於國內 MIT 標章之類別又因不符合其規範而無法申請，請其規範外之 MIT 標章，希望政府放寬 MIT 標章認證產品，並可以儘快取得 MIT，以利產品製造處區格效果。

八、產品進出口法規

在拓銷相關的資訊中，產品進出口的相關法規部分牽涉到雙方貿易障礙的問題。部分中堅企業（如五鼎生物）表示，期許政府能放寬諸多外銷限制，以利企業外銷業務拓展，如取消國外廠商退貨予本公司時，我國企業需取得「外銷許可證」後，國外廠商方能退貨之限制等。另外，安成國際藥業表示，目前在進行外銷拓展時，常面臨的問題是無法了解當地對於藥品進出口的法規，常常會影響其上市的時程，如果政府有針對其相關的支援，對於公司非常助益。

表 5-4 我國中堅企業對行銷品牌的需求項目

政策工具	項目	直接財務需求	數量	重要性	案例
非租稅優惠	參展補助	◎	9	☆☆	五鼎生物、台灣永光化學、車王電子、榮剛材料科技、衛普實業
	品牌補助	◎	4	☆☆	興采實業、鑫永銓、向中、永信藥品
	海外行銷貸款	◎	3	☆☆	永信藥品、向中工業、台虹科技
其他	海外品牌與行銷協助		23	☆☆☆	巧新科技、向中工業、車王電子、建大工業、致茂電子
	品牌推廣與輔導		14	☆☆	建大工業、資通電腦、政伸、銓寶工業、華擎科技、聚紡
	海外市場資訊取得與分析		7	☆	車王電子、聚和國際、上緯、旭東機械、新鼎系統、漢鐘精機、銓寶工業
	國內外認證協助		5	☆	向中工業、邦特生物科技、台勵福、永信藥品、建大工業
	產品進出口法規		2	☆	五鼎生物、安成國際藥業
	產品需求媒合		1	☆	漢鐘精機

資料來源：本研究整理。

說明：重要性程度依據需求數量與直接財務需求判定。

九、產品需求媒合

有別於參展的補助，部分中堅企業希望政府擔任較積極的角色，主動舉辦相關的國際會展活動，不僅吸引國外人士來台，亦可增加國內企業參與的機會，甚至也可加強國內各產業的優秀廠商相互交流。以漢鐘精機為例，其表示希望政府能媒合國內半導體廠採用國產真空泵，例如舉辦產品發表會，由政府機構代邀國內半導體廠高層參與。

第四節 人才需求

人才乃一個企業發展的根基，對於規模不大、但具高度競爭力之中堅企業而言，對於特定領域之專才與跨領域之長才皆有高度需求。觀察我國中堅企業對人才面向的需求（請參見表 5-5），主要反應在人才培訓補助、薪資補助、人才培育、人才招募、運用替代役等項目。以下分別針對各項需求進行說明：

一、人才培訓補助

促進人才培訓最快速的方法就是給予企業補助，以建大工業為例，其充分利用政府對於人才面的相關補助措施，如「提高人才培訓補助成數」計畫與「產業專業人才培訓」相關計畫（補助至少 70%），而針對企業方面，亦有協助企業單位提升人力資源計畫；針對產學合作，包含「充電起飛計畫」，建大工業在東海大學與建國科大的客製化課程（補助 100%）；針對個人，有產業人才投資計畫（補助 80%）、45 歲以上中高齡人員（補助 100%），尤其對於中堅企業相當重要。而部分企業（如華城電機）認為政府可提升產業專業人才培訓補助額度及能量。

二、薪資補助

雖然薪資補助是一個較少見的政府非租稅優惠之政策措施，因為可能會扭曲勞動市場薪資水準，但部分中堅企業（如華城電機）仍希望政府能補助研發人才及技術工人薪資，提高留才誘因。

三、人才培育

多數中堅企業偏好整體性的人才培育措施，但因為各中堅企業的經營管理特質與專業領域不同，因而對於人才培育的重點方向不盡相同。以下說明數個中堅企業對於人才培育的重點：五鼎生技強調整體性的人才培育，認為人才培育與投資需加強，以防止關鍵人才的流失。向中工業因位處中南部，因此希望能培育在地長期技術人才，尤其是精密機械結構與模具等專業領域。居易科技表示其競爭力在於軟體研發，因此希望針對研發人才加強培育。而振鋒除了希望能強化專業研發人才紮根，亦希望強化中高階人才的養成與延攬、資深技術人才的培育與延攬。建大工業提出 5 種人才需求，包含 (1) 長期培育中階人才與學士藍領等進階工藝人才；(2) 發展典範科技大學計畫；(3) 成立建大學院；(4) 通識：企業管理；(5) 研發：材料、配方、模具、檢測、繪圖 2D/3D。此外，希望政府單位能在中部加開世界各國貿易法規說明會與人才培訓課程。

榮剛材料科技表示，目前國內缺少「冶金材料」、「電控」等大學以上系所，不利於產業的提升及擴展！因為研發人才招募不易，且一般面試只能由其科系與個人專題來判斷專業適用性，並不易發掘潛力人才。故如有專業人才培訓計畫，經由訓練過程，至少可先了解人員學習性向與專業敏感度。而篩選出適切人選。永信藥品表示，對於國內外專利或商標訴訟能力及經驗之人才有高度需求，因目前國內較欠

缺或經驗不足，此方面之經驗累積及人才培養是目前或未來主要面臨挑戰，亦需要較多資源投入，期待此方面在未來本中堅產業輔導計畫中有所收穫或收益，方可在未來不預期相關專利或商標訴訟面臨時，可有相當訴訟前準備與評估予以面對。

四、人才招募

當市場上的人才供需不平衡或資訊不對稱，或是海外專業人才的招募較為困難，因此需要政府協助人才招募。部分中堅企業（如聚和國際與喬山健康科技）希望政府能提供海外人才的管道，其中，喬山健康科技表示希望對越南與緬甸設立當地人才招募。大瓏公司亦表示，其對於海外研發與行銷人才招募（如美國當地人才）有所需求，且因目前推廣的醫財人員與業界需求有所差異，因此想了解是否有解決方法？如產業學院。另外，巧新科技表示，企業所在位置較為偏遠，難以招募人員，希望政府協助精英招募。而榮剛材料表示遇到相似情況，因為傳產人員招募不易，造成嚴重缺工。

表 5-5 我國中堅企業對人才的需求項目

政策工具	項目	直接財務需求	數量	重要性	案例
非租稅優惠	人才培訓補助	◎	2	☆☆	建大工業、華城電機
	薪資補助	◎	1	☆☆	華城電機
其他	人才培育		18	☆☆	五鼎生物、向中工業、居易科技、建大工業、振鋒、榮剛材料科技、永信藥品
	人才招募		11	☆☆	大瓏、巧新科技、榮剛材料、聚和國際、喬山健康科技
	運用替代役		2	☆	華城電機、台灣晶技

資料來源：本研究整理。

說明：重要性程度依據需求數量與直接財務需求判定。

五、運用替代役

部分中堅企業因對於人才有高度需求，然考量成本而希望與政府配合運用替代役男，如華城電機表示希望能增加替代役申請名額，提升技術能力並留住關鍵人才。而台灣晶技亦表示希望政府能運用替代役支持企業。

第五節 其他面向需求

觀察我國中堅企業對其他面向的需求（請參見表 5-6），主要反應在併購資金融通、降低資金取得成本、環保工安、資訊科技建立與運用、改善基礎運輸建設等項目。以下分別針對各項需求進行說明：

一、併購資金融通

由於近年歐美經濟不振，因而長期在國外銷售的中堅企業發覺有併購品牌的機會，如向中工業就表示，近期對於併購歐洲品牌已在洽談且有機會成功，須要資金融通，再加上營運所需資金大約為 5 億新台幣之需求，然而因目前營銷比過低而不願貸款或貸款條件較嚴苛，也曾想申請政府低利貸款，除了費時較長的問題，銀行仍會回到營銷比過低的問題而對貸款有所遲疑。向中也表示，併購的時機很重要，因此政府雖立意良好，若能加快行政程序，必能提高政策效果。此外，喬山健康科技亦表示對於海外企業的併購資金有需求，且目前有些標的在進行，希望政府能提供相關資源。

二、降低資金取得成本

在政府的相關政策工具中，有許多協助企業取得資金的相關措施，例如低利貸款與信用保證等，而部分中堅企業（如衛普實業），則提出政府應協助企業降低資金取得成本，以提高企業的國際競爭

力。

三、環保工安

由於近年環保意識抬頭，世界各國開始推行綠色產業的概念，因此對於與世界接軌的中堅企業而言，也有相當的需求。例如建大工業、台虹科技、政伸公司等，已申請經濟部（工業局）產業綠色成長推動計畫、製造業節能減碳輔導計畫、製造業產品碳足跡產業輔導計畫，且認為因應環保趨勢並提昇能源使用效率，短期有優先執行之必要。

四、資訊科技建立與運用

對於企業內部建立資訊科技建立與運用，有助企業長期發展。邦特生技表示，希望政府能針對公司特色建立 KM 系提出輔導及協助建立系統。而政伸公司則表示希望透過製造業價值鏈資訊應用計畫，以評估利用資訊科技建立顧客需求導向之服務模式，就製程各工作站能及時回饋與外部客戶及時查詢進度之平台建置。

五、改善基礎運輸建設

少數的中堅企業對於基礎運輸建設的改善提出需求，如華城電機表示，因企業以外銷大型重件產品為主，為克服物流運輸瓶頸之根本方法，即為改善基礎運輸建設，以利拓展國際市場。

表 5-6 我國中堅企業對其他面向的需求項目

政策工具	項目	直接財務需求	數量	重要性	案例
非租稅優惠	併購資金融通	◎	2	☆☆	向中工業、喬山健康科技
	降低資金取得成本	◎	1	☆☆	衛普實業
其他	環保工安		6	☆	建大工業、台虹科技、政伸
	資訊科技建立與運用		2	☆	邦特生物科技、政伸
	改善基礎運輸建設		1	☆	華城電機

資料來源：本研究整理。

說明：重要性程度依據需求數量與直接財務需求判定。

第六節 短期貸款需求

經濟部工業局於 2013 年 11 月針對我國中堅企業進行短期貸款需求之調查，調查對象為我國第一屆中堅企業 74 家重點輔導對象，其中共有 68 家企業回覆，其中有 49 家企業無貸款需求，佔回覆企業的 72%；另有 19 家業者目前或未來在企業經營上有貸款需求，佔回覆企業的佔 28%。

以上調查結果雖顯示有貸款需求之中間企業家數並不佔多數，但深究其因，在短期無貸款無需求的之中堅企業多無上市上櫃之企業，對於間接金融的資金需求本來就低，加上其財務狀況而使得目前與銀行談的貸款利息亦比一般企業貸款低，甚至是比政府優惠貸款更低。

就產業別來看（請參見表 5-7），以金屬機電產業的貸款需求之企業家數最多，為 11 家，佔有需求企業之比例達 57.9%，顯示產業別的確會影響到貸款需求。而電子資訊產業、民生化工產業與知識服務產業中，有貸款需求之企業家數分別為 3 家、3 家與 2 家，所佔比例皆在 15.8% 以下。此外，金屬機電產業之企業對於政府優惠貸款需求較高，亦可能表示我國銀行業者對於較偏向於傳統產業之金屬機電產業特性較不熟悉，因此不易放款於此類企業。

表 5-7 我國中堅企業短期貸款需求家數與比例

產業類別	佔第一屆中堅企業 之比例	有貸款需求 之家數	佔有需求企業 之比例
金屬機電產業	31%	11家	57.9%
電子資訊產業	20%	3家	15.8%
民生化工產業	38%	3家	15.8%
知識服務產業	11%	2家	10.5%

資料來源：本研究整理。

說明：重要性程度依據需求數量與直接財務需求判定。

針對短期貸款有需求之企業，進一步分析其貸款需求項目、額度與其他相關意見，以更貼切於企業需求，使政策發揮更大效益。以下彙整我國中堅企業針對 4 個面向反應相關意見：

一、貸款需求項目：

依據我國中堅企業在短期貸款需求項目之調查結果（請參見圖 5-2），可知需求集中於「購置機器設備」、「興建廠房」與「海外通路佈局」，在有需求的 19 家企業中分別有 13 家、9 家與 8 家，佔需求項目總數之比例分別為 25.49%、17.65%與 15.69%。另外，針對「海外品牌推廣」、「購置土地」與「品牌併購」亦有一定比例之需求，分別佔需求項目總數比例的 11.76%、11.76%與 7.84%。在其他方面，則有「新產品開發」與「營業周轉」之資金需求。

二、貸款需求額度

因各貸款需求所需金額不同，因此針對相關貸款需求額度進行彙整（請參見圖 5-3）。依據調查，19 家中堅企業共計提出 154.13 億元之貸款需求，其中以「購置機器設備」為 68.13 億元、「興建廠房」為 37 億元、「購置土地」為 24.5 億元、與品牌相關之需求共計約 8.1 億元。以上顯示我國中堅企業對於「購置機器設備」與「興建廠房」的需求家數多且總額度亦較高。

另外，亦有部分中堅企業反應目前的「促進產業創新或研究發展貸款計畫」，希望能針對中堅企業增加貸款額度，以利協助降低取得資金成本。而針對土地方面，基於現行土地購買及廠房興建成本提高，期望對於輔導中小企業升級貸款能提高額度並且延長貸款期限。

三、利率範圍

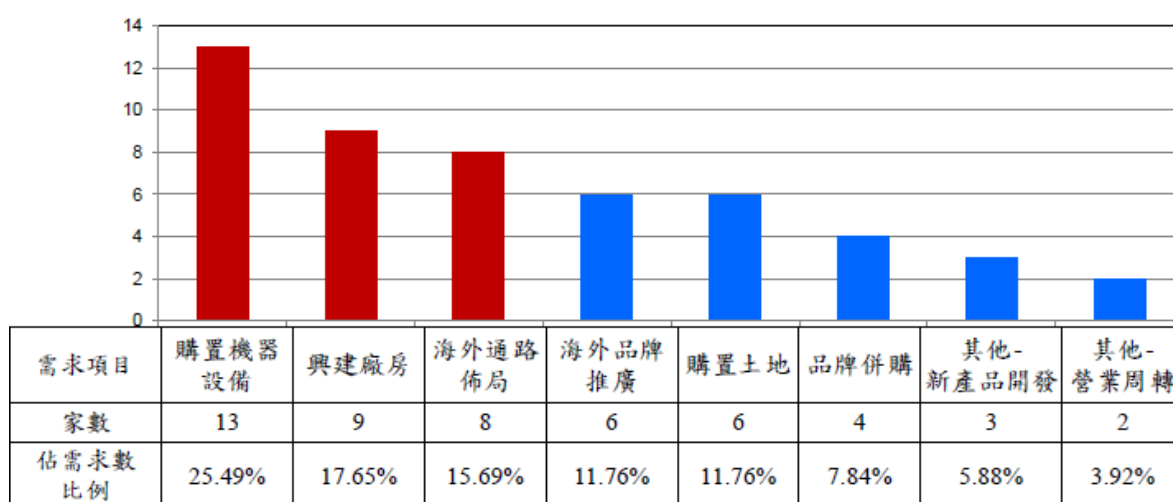
針對優惠利率的標準，除參採其他國外政策作法，亦參考我國中堅企業目前享有之貸款利率與其他優惠貸款利率，企業反應相關優惠利率在 1.5%以下對企業才有幫助。依據部份的企業表示，依其目前借款利率成本來看，短期一年內的利率約在 1~1.2%，而一年以上則在 1.5~1.7%，甚至較政府貸款措施優惠，反應部分中堅企業已從市場機制上得到良好的貸款利率。但其餘企業目前得多透過政府其他計畫取得優惠貸款，如「促進產業創新或研究發展貸款計畫」，企業期望能再降低利率。另外，針對擔保品不足之企業，銀行出具保函需外加手續費約 1%~1.5%不等，相較企業自行貸款而言，亦較不優惠。

此外，針對利率的訂定範圍，我國中堅企業期望能開放專款利率議價空間，降低企業成本以提升競爭力為主要目的。針對貸款對象方面，企業建議由政府協助績優執行公司協商貸款利率，並且希望銀行針對未公開發行之中小企業提供更優惠之利率及貸款金額，以有別於上市上櫃企業的資金取得成本。在其他方面，我國中堅企業反應希望金管會不要干擾企業與銀行間議定之貸款利率，反而降低原先政策之美意。

四、其他貸款相關建議

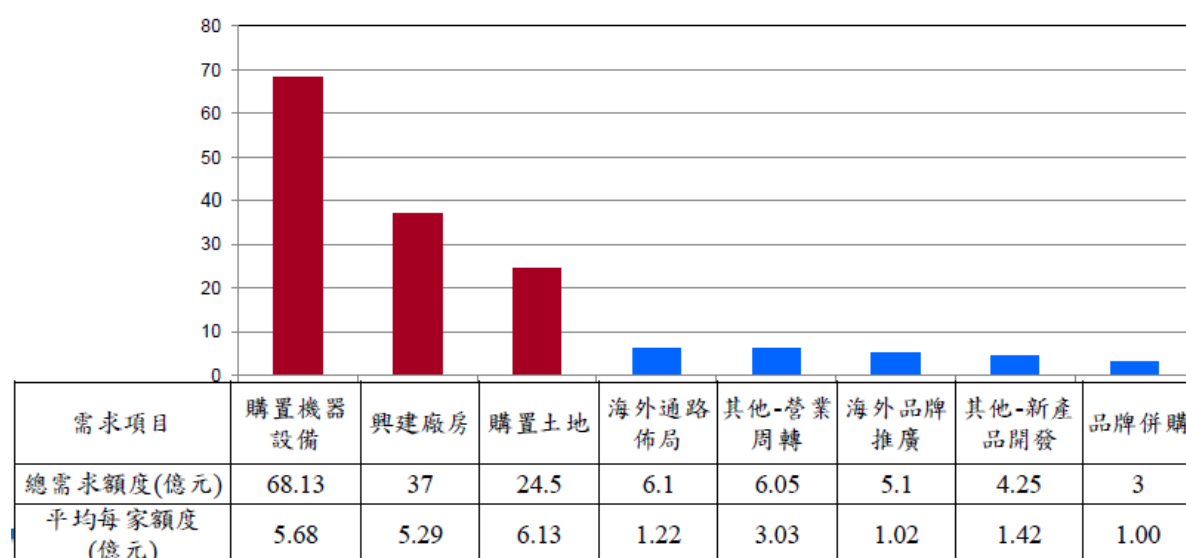
我國中堅企業針對目前的貸款措施反應其適用性，如「自有品牌推廣海外市場貸款」，屬費用性支出貸款，但對於取得國際知名品牌資本性支出未納入，因此企業建議將併購品牌資本性支出及通路推廣佈局可考慮包含於申請範圍中。另在「促進產業創新或研究發展貸款計畫」，計畫立意良好，但建議放寬適用範圍。而針對「國發基金海外投資融資貸款」，針對已發生交易事實超過半年以上者無法申請，建議就實質投資金額於投資起算 2 年內實質交易提供融資貸款申請。

針對目前計畫的申請流程方面，在「自有品牌推廣海外市場貸款」的貸款辦法中，召開審查委員會需由承貸銀行派員列席參加，但因信保額度或可核准額度尚未確認，與銀行實務作業流程不符，暫無銀行可配合，建議由銀行出具合作意願書或承諾文件替代實質出席與會。而針對一般營運週轉額度申請方面，基於大部分銀行評估企業貸款時僅就國內企業財務報表進行評估，對於企業之國際視野、海外市場分析、企業整體性考量不足，建議結合政府專案政策性貸款及分析團隊進行個案輔導或實地訪查，突破銀行既有衡量企業標準。此外，建議政府協助協調銀行海外分行提供或擴大業者海外客戶辦理設備租賃之服務，以利業者擴展海外業務。



資料來源：本研究整理。

圖 5-2 我國中堅企業短期貸款需求項目之家數比例



資料來源：本研究整理。

圖 5-3 我國中堅企業短期貸款需求項目之額度比例

第七節 本章小結

本研究針對中堅企業進行需求調查，了解中堅企業在研發、製造、行銷、人才與其他等各生產價值鏈環節的主要需求。對於中堅企業所提出的整體需求而言，可知企業對於研發技術與行銷品牌兩方面的需求較多，也較為急迫。主要受中堅企業需在國際市場與國外優秀的企業積極競爭，除了需要練好一身功夫的技術，還需要品牌做為防護罩，才能在國際市場上衝鋒陷陣。

彙整上述我國中堅企業的需求，可知企業對於直接財務需求的政策措施包含：研發扣抵、研發補助、研發貸款、品牌補助、參展補助、海外行銷貸款、人才培育補助、併購資金融通等，顯示上述需求為政府可立即加強之政策措施。而非直接財務需求的部分，或中堅企業僅提出整體的需求方向，較為重要者包含：技術資源取得與開發合作、研發能量強化、海外品牌與行銷協助、品牌推廣與輔導、海外市場資訊取得與分析、國內外認證協助、人才培育、人才招募等，上述需求

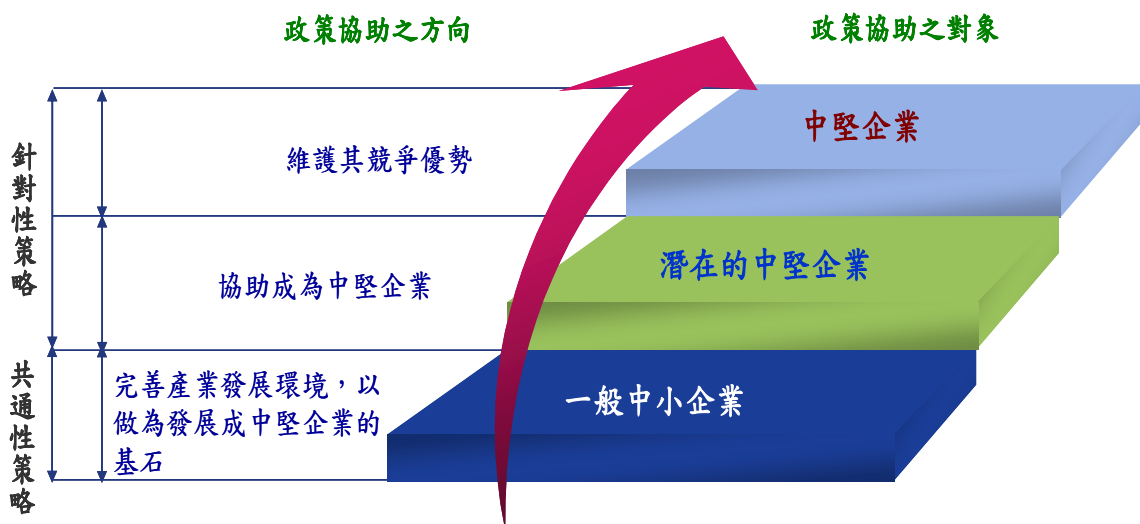
亦可透過政府補貼、抵減費用、輔導措施等方式進行協助。在近期貸款需求上，主要反應在購置機器設備、興建廠房與海外通路佈局。

第六章 我國促進中堅企業發展之政策措施

第一節 推動中堅企業躍升計畫

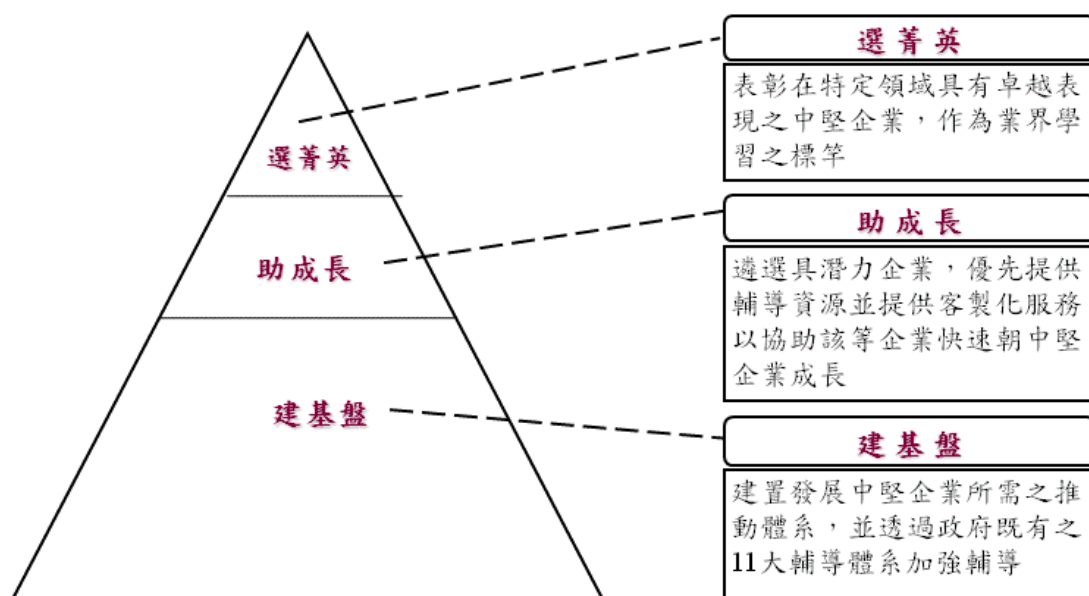
近年全球經濟均受金融風暴及歐債影響，各國經濟發展不振，而我國因部分產業以代工為主，有製造技術但缺乏核心或關鍵技術，故無法創造市場需求，也難發展品牌，使得受全球經濟影響而難以恢復。但德國卻因經濟體有隱形冠軍的存在，可支撐經濟屹立不搖，業界普遍認為德國企業極為重視技術專精，在個別領域占有具獨特性之地位。

基此，我國經濟部於 2012 年 10 月核定「推動中堅企業躍升計畫」，希望藉由此一計畫，培養眾多在特定領域技術專精、專注本業等具有國際競爭力之中堅企業，以達到我國達到經濟穩定與永續發展，提升就業與改善國民經濟等多元目標。因此，培育更多的中堅企業，將成為以貿易和出口導向的台灣，下一波最重要的成長動力來源。「推動中堅企業躍升計畫」政策規劃方向示意圖請參考圖 6-1。



資料來源：經濟部工業局 (2012)。

圖 6-1 「推動中堅企業躍升計畫」之政策規劃方向示意圖



資料來源：本研究繪製。

圖 6-2 中堅企業推動策略示意圖

「推動中堅企業躍升計畫」是透過「建基盤」、「助成長」與「選菁英」等 3 個面向的策略規劃與推動 (如圖 6-2)，該計畫設定推動目標如下：

- (一) 3 年重點輔導約 150 家以上具潛力之企業群。
- (二) 3 年內表彰約 30 家卓越中堅企業。
- (三) 3 年內帶動相關投資 1,000 億元。
- (四) 3 年內創造就業 10,000 人。

以下針對「建基盤」、「助成長」與「選菁英」之策略面向，以簡要說明「推動中堅企業躍升計畫」之計畫內容。

一、建基盤

為建立良好基礎發展環境，將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，以協助台灣企業可透過相關政府部門之協助、培育進而讓中小企業可以在良好的發展環境下發展中堅企

業，同時向國際市場邁進。其相關措施如下：

(一) 成立中堅企業發展推動單位

1.經濟部成立中堅企業發展推動小組

2.成立中堅企業專責服務窗口

(二) 運用既有輔導體系加強輔導

既有中小企業輔導體系包括財務融通、經營管理、資訊管理、互助合作、品質提升、創業育成、市場行銷、研究發展、工業安全、生產技術及污染防治輔導體系等 11 大輔導體系，為利企業發展，將加強運用該輔導體系支援企業發展各面向所需之協助。

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，每年將遴選約 50 家具潛力之企業，針對其在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，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。其相關措施如下：

(一) 人才面

1.長期培育中階人才與學士藍領等進階工藝人才

2.提升產業人才培訓補助額度及能量

3.提高人才培訓補助成數

4.延攬資深業界技術師資

5.加強人力扎根

6.運用替代役支持

7.協助延攬國外人才

8.積極協助雇主招募所需人力

(二) 技術面

1.強化研發相關計畫協助

2.提高促進產業研究發展貸款金額上限及信用保證額度

3.公司依「公司研究發展支出適用投資抵減辦法」研提研發計畫時優先支持

(三) 智財面

1.強化經營管理智慧財產能量

2.強化專利布局能量

(四) 品牌行銷面

1.強化品牌相關計畫協助

2.強化行銷相關計畫協助

3.視需要提高「自有品牌推廣海外市場貸款」金額上限及信用保證額度。

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，本計畫將每年頒發「卓越中堅企業獎」，以發揮帶動引領之效果。其相關措施如下：

(一) 每年擇優選出約 10 家中堅企業頒發「卓越中堅企業獎」。

(二) 每年 8 月依審查標準通過廠商進行頒獎。

截至 2014 年 1 月中，經濟部目前整合各部會資源針對中堅企業提供共 40 項政府資源，協助中堅企業或具潛力之中堅企業加速成

長。本研究依據中堅企業躍升計畫網站所提供的 35 項相關資源內容進行彙整，並依據特性區分為研發技術、行銷品牌、人才與其他等面向分別說明各措施內容，詳細內容請見後續小節。

第二節 研發技術面向相關措施

我國在研發與技術面對於中堅企業所提供的相關優惠措施已整理如表 6-1 所示，相關內容如下說明。

一、積極協助雇主招募所需人力

(一) 標竿新產品創新研發輔導計畫

1. 措施內容：

(1) 主導性新產品開發計畫：為促進產業升級，分擔企業高度研發風險，以提供研發補助款方式引導國內業者積極從事開發具主導性之新產品，期以帶動國內研發風氣及技術生根我國，進而改善產業結構，提高國際競爭能力。

(2) 市場應用型發展補助計畫：為引導廠商加強市場需求掌握與後續產品行銷推廣規劃投入，由消費者立場思考市面上所欠缺產品類型，再利用現有技術升級加值應用或整合，推出符合市場需求之商品。經濟部工業局自 2010 年 6 月起推動「市場應用型發展補助計畫」，鼓勵業者投入產品或服務之功能或應用研發創新，以促成台灣成為商品化創新研發中心之政策目標。

2. 中堅企業優惠方式：

補助加碼：中堅企業重點輔導對象案件較一般申請案，經費加碼補助 10%~20%。

表 6-1 我國促進中堅企業發展之研發技術面向相關措施

	推動措施	措施名稱	措施內容摘要	優惠方式
一	提高研發類科專計畫協助	標竿新產品創新研發輔導計畫	1.主導性新產品開發計畫：提供研發補助款方式引導業者開發具主導性新產品。 2.市場應用型發展補助計畫：鼓勵業者投入產品或服務之功能或應用研發創新。	1.匡列3億元額度 2.補助加碼10~20%
		協助傳統產業技術開發計畫	協助傳統產業業者進行產品開發、產品設計、研發聯盟。	補助加碼10~20%
		業界開發產業技術計畫	補助企業從事技術創新及應用研究，規劃或開發產業所需之前瞻性、關鍵性、整合性、共通性或基礎性技術。	補助加碼最高20%
		小型企業創新研發計畫	補助中小企業積極投入創新研發，帶動研發人才之培育及研發能力累積，提高我國中小企業技術水準，進而扶植並發展成為具全球競爭優勢之中堅企業。	審查加5分
		提高研發類科專計畫協助	1.強化產學合作資源整合，協助園區廠商創新技術。 2.以產學合作研發鼓勵廠商投入整合型研發計畫，及產業異質整合與關鍵技術之合作開發。 3.補助高科技設備前瞻技術發展	優先支持
二	研發貸款協助	促進產業創新或研究發展貸款計畫	由行政院國發基金暨承貸銀行各出資50%，提供企業貸款資金	優先協助
三	研發投抵優先支持	公司研究發展支出適用投資抵減辦法	依據「公司研究發展支出適用投資抵減辦法」申請研發活動支出適用投抵之審認意見，將優先支持	審查加分
四	智財管理與專利布局	智慧財產價值創造計畫	專利布局診斷服務、智慧財產合作、授權及讓與或新商品開發。	優先提供輔導名額
		強化企業智慧財產經營管理計畫	1.運用線上自行檢視工具，瞭解其智慧財產經營管理之缺失。 2.培訓中堅企業經營管理智慧財產之相關人員。	1.優先提供輔導名額 2.保留至少20%培訓名額

資料來源：本研究整理自經濟部工業局「推動中堅企業躍升計畫」網站。

3. 適用範圍及對象：

凡符合申請資格之廠商可按計畫屬性提出計畫申請，所提之研發計畫經核定通過，最高可獲得研發總經費之 50%補助款，期以分擔企業研發風險並建立自主研發能量，協助廠商進行研究發展或創新應用。

(1) 主導性計畫：所申請計畫，其開發產品需「具市場潛力且關鍵技術超越國內目前產業技術水準」。補助範疇僅限定自行研發至小量試產階段所需之研發經費。

(2) 市場應用型計畫：所申請之計畫，其開發產品或服務，「需具市場價值之創新應用，並以完成商品化、產品量產或上市為目（含創新應用、整合性產品或服務、營運模式加值）」。補助範疇僅限定自產品及服務之設計規劃、研發、市場評估測試、小量試產階段所需之研發經費。

4. 申請資格：

依法登記之獨資、合夥事業或公司，非屬銀行拒絕往來戶，且公司淨值(股東權益)為正值。

(二) 協助傳統產業技術開發計畫

1. 措施內容：

藉由補助研發資金，協助傳統產業業者進行新產品開發、導入設計美學及推動跨領域技術整合，補助類別分述如下：

(1) 產品開發：協助傳統產業建立自主開發新產品能力，以促進產業升級轉型。

(2) 產品設計：鼓勵傳統產業運用設計服務業創意設計及能量，導入設計美學，增進新產品之獨特性與差異化，提高附加價值。

(3) 研發聯盟：配合產業發展政策，鼓勵上中下游體系或跨領域業者，以產業聚落「聯合開發」模式，提出共同之研究開發。

2. 中堅企業優惠方式：

補助加碼：中堅企業重點輔導對象案件較一般申請案，經費加碼補助 10%~20%。

3. 適用範圍及對象：

經「中堅企業發展推動小組」核定之卓越中堅企業及中堅企業重點輔導對象之企業。

4. 申請資格：

申請業者皆須依法辦理公司登記或商業登記(不含外國營利事業在台設立之分公司)，並合於以下規範：

(1) 製造業：須依法辦理工廠登記(依法免辦工廠登記者應檢附主管機關核發之證明文件)。

(2) 技術服務業：商業登記項目應為自動化服務、資訊服務業之電子化工程服務、智慧財產技術服務、設計服務、管理顧問服務、研究發展服務、檢驗及認證服務、永續發展服務等類別。

(三) 業界開發產業技術計畫 (ITDP)

1. 措施內容：

(1) 鼓勵企業從事技術創新及應用研究，規劃或開發產業所需之前瞻性、關鍵性、整合性、共通性或基礎性技術，協助建立研發能量與制度、培育及運用科技人才、促進產、學、研之間的交流合作，藉以政府的部分經費補助，降低企業研發創新之風險與成本，且研發成果歸廠商所有，以推動產業科技發展。

(2) 本計畫補助廠商研究發展經費，總補助經費以計畫總經費

50% 為上限。非政策性計畫之單一公司，3 年內之補助款上限為 3,000 萬元；聯合申請計畫則依個別公司核算補助款上限。

2. 中堅企業優惠方式：

補助加碼：凡屬經濟部認定之中堅企業重點輔導對象，申請「業界開發產業技術計畫」

(1) 經核定通過者，在核定計畫總經費不變之原則下，得於核定補助款進行加碼(加碼幅度最高為 20%)，惟加碼後之補助經費不得超過核定計畫總經費之 50%。

(2) 有關計畫核定之經費補助上限及經費補助規範等，得比照政策性項目辦理。

3. 適用範圍及對象：

(1) 依法登記成立之獨資、合夥事業或公司。

(2) 非屬銀行拒絕往來戶，且公司淨值(股東權益)為正值。

4. 申請資格：

公司負責人及經理人未具有「大陸地區人民來臺投資許可辦法」第 3 條所稱投資人之情事。

(四) 小型企業創新研發計畫 (SBIR)

1. 措施內容：

(1) 藉由小型企業創新研發計畫 (SBIR) 之研發補助，協助我國中小企業積極投入創新研發，帶動研發人才之培育及研發能力之累積，提高我國中小企業技術水準，進而扶植並發展成為具全球競爭優勢之中堅企業。

(2) SBIR 計畫之審查作業原即規劃「獲經濟部技術處相關獎項之加分機制」，現為加強推動「中堅企業躍升計畫」，將具體落

實於廠商提出計畫申請時，即確認該公司是否曾獲得前述計畫項下相關獎項，再將該相關得獎或優良事績提供審查委員參考，以作為審查加分及優先支持之依據。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：凡獲「中堅企業躍升計畫」項下相關獎項之對象，於審查申請案件時加 5 分

3. 適用範圍及對象：

(1) 計畫申請類別：本計畫依申請之研發計畫屬性分為「創新技術」與「創新服務」，並依申請階段分為「先期研究/先期規劃」(Phase 1)、「研究開發/細部計畫」(Phase 2) 與「增值應用」(Phase 2+)，再依申請對象區分為「個別申請」與「研發聯盟」。

(2) 申請對象：

(A) 「個別申請」係指個別公司、事務所或醫療機構提出研發計畫之補助申請。

(B) 「研發聯盟」係指 3 家(含)以上成員合作，成員半數以上須為中小企業，且由 1 家中小企業為代表，以聯盟形式提出研發計畫之補助申請，藉由產業上中下游及跨領域結盟，確定產業標準、擬定技術規格、建立共通平台，促進新興產業提昇及傳統產業轉型與升級。

4. 申請資格：

符合「中小企業認定標準」所稱依法辦理公司登記或商業登記並合於下列基準之事業：

(1) 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新台幣八千萬元以下或經常僱用員工數未滿 200 人者。

(2) 除前款規定外之其他行業前一年營業額在新台幣一億元以下

或經常僱用員工數未滿 100 人者。

(五) 提高研發類科專計畫協助

1. 措施內容：

(1) 「科學工業園區研發精進產學合作計畫」

(A) 為激勵科學工業園區之科學工業從事創新技術之研究發展，引進學術界力量，強化產學合作資源整合，協助園區廠商創新技術，以提升國家產業競爭力。

(B) 補助之研究發展計畫範圍如下：

(a) 創新產品相關之基礎研究與應用研究。

(b) 污染防治或能源節約之研究。

(c) 市場拓展或管理技術改善之研究。

(d) 提高產品品質或改進生產效率之研究。

(e) 制定產業國際標準。

(f) 研究成果技術擴散規劃與應用。

(g) 與前各項相關之研發合作。

(2) 「MG+4C 垂直整合推動專案計畫」(僅科學工業園區管理局)
透過產學合作研發模式，鼓勵廠商投入 MG+4C(生醫、綠能、車用電子、資訊、通訊、消費性電子)之整合型研發計畫，及產業異質整合與關鍵技術之合作開發，增加產業競爭力。

(3) 「高科技設備前瞻技術發展計畫」(僅中部科學工業園區管理局)

(A) 為激勵廠商投入高科技設備前瞻技術發展計畫之研究發展、產業上下游自發性整合、促進產業轉型與技術升級，進而提升國內製程設備之接受度與使用率及增加設備與關

鍵零組件產值，並引進學術界力量，強化產學合作資源整合，協助推動高科技設備之前瞻技術發展，提升國家產業競爭力。

(B) 本計畫補助範圍包含光電、半導體、能源、精密機械生醫、政府推動之政策性項目與其他產業之設備模組或關鍵性零組件技術。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：「科學工業園區研發精進產學合作計畫」及「MG+4C 垂直整合推動專案計畫」，優先加強宣導並鼓勵與學校合作，獲推薦進入複審時將列為優先補助案件；「高科技設備前瞻技術發展計畫」，「重點輔導企業」申請時，加速安排審查案件、優先支持與補助。

3. 適用範圍及對象：

(1) 依「科學工業園區設置管理條例」第 3 條規定，經核准入區後已完成公司設立登記，且財務健全之園區科學工業。

(2) 「高科技設備前瞻技術發展計畫」-全國廠商均可提出申請，補助範圍包含光電、半導體、太陽能、精密機械及生物科技等產業封裝、製程、材料及測試等類別之設備模組或關鍵性零組件技術。

4. 申請資格：同上

二、研發貸款協助

(一) 促進產業創新或研究發展貸款計畫

1. 措施內容：

由行政院國發基金暨承貸銀行各出資 50%，提供企業貸款資金，以鼓勵企業投入經費，從事創新或研究發展，提高產品或服務之

附加價值，強化企業競爭力，促進產業升級。貸款內容如下：

- (1) 貸款額度：以計畫總經費 80%為上限，每案最高為 6,500 萬元，有政府補助款者需先扣除之。
- (2) 貸款利息：按郵政儲金 2 年期定期儲蓄存款利率加承貸銀行加碼機動計息，承貸銀行加碼以不超過年息 2.25%為限。
- (3) 貸款期限：以 10 年為限，包含計畫執行期間 3 年(以內)。利息應按月繳付，本金於計畫執行期滿 1 年後按季攤還。

2. 中堅企業優惠方式：

其他：

- (1) 研貸計畫係推薦貸款案予銀行承做，推薦案須經公司與銀行就推薦貸款額度及利率再議定，雙方進行簽約，因經濟部工業局並非簽約方，故無法主導，提供優惠。
- (2) 因信用保證係由信保基金提供，故保證成數係由信保基金評估機制決定，主導權不在經濟部工業局內，所以亦無法提供保證成數之優惠。

3. 適用範圍及對象：

- (1) 凡網際網路業、製造業、技術服務業、文化創意產業及流通服務業所從事之創新或研究發展計畫，可具體增加產品或服務之附加價值或可提升技術服務之能力者均可提出申請。
- (2) 針對已獲政府核定通過之補助計畫，「促進產業創新或研究發展貸款計畫」特別規劃轉案審查機制，廠商可將原補助計畫之自籌款申請研發貸款，且不必再重新撰寫研發計畫書，僅需附上補助計畫簽約計畫書影本、補助計畫核定函影本、轉案申請資料與最近 3 年之財務資料，即完成申請，手續簡便，廠商可多加利用。

4. 申請資格：

- (1) 依公司法設立之公司。如申請人屬文化創意產業者，得為依法登記之獨資或合夥事業。
- (2) 非銀行拒絕往來戶，且銀行貸款繳息還本正常；申請人為公司者，其公司淨值應為正值。
- (3) 申請人為國營事業機構者，應報經其主管機關專案核准，始得提出申請。

三、研發投抵優先支持

(一) 公司研究發展支出適用投資抵減辦法

1. 措施內容：

「重點輔導企業」依據「公司研究發展支出適用投資抵減辦法」申請研發活動支出適用投抵之審認意見，將予以優先支持。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加分

3. 適用範圍及對象：重點輔導企業

4. 申請資格：重點輔導企業

四、智財管理與專利布局

(一) 智慧財產價值創造計畫

1. 措施內容：

- (1) 提供中堅企業及相關需求單位智財專家顧問諮詢訪視服務。
- (2) 推動中堅企業智財交流社群，並辦理社群智財交流會議，拓展國際合作機會。
- (3) 提供中堅企業專利布局診斷服務。
- (4) 輔導中堅企業智慧財產合作、授權及讓與或新商品開發。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 優先支持：開放名額優先由中堅企業申請，名額用完為止：

(A) 優先提供智財專家顧問諮詢訪視服務及專利布局診斷服務。

(B) 優先輔導中堅企業之智慧財產進行新商品開發，以及授權及讓與。

(2) 中堅企業優惠總經費：

提撥總預算 15,896 千元，提供中堅企業輔導服務之推動。

4. 適用範圍及對象：中堅企業及其上中下游關聯廠商。

5. 申請資格：

中堅企業以「推動中堅企業躍升計畫」每年所遴選之 50 家具潛力之企業為主要對象。

(二) 強化企業智慧財產經營管理計畫

1. 措施內容：

(1) 協助中堅企業運用線上自行檢視工具，瞭解其智慧財產經營管理之缺失。

(2) 培訓中堅企業經營管理智慧財產之相關人員。

(3) 提供中堅企業諮詢訪視服務，依據其意願與需求，提供客製化診斷輔導中堅企業經營管理智慧財產方向及策略措施之服務。

(4) 推動中堅企業經營管理智慧財產交流會議。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 優先支持：優先提供客製化診斷輔導中堅企業經營管理智慧財產方向及策略措施之服務。。

(2) 人才培訓：保留至少 20%培訓名額，提供中堅企業派員參加。

3. 適用範圍及對象：中堅企業及其上中下游關聯廠商

4. 申請資格：

中堅企業以「推動中堅企業躍升計畫」每年所遴選之 50 家具潛力之企業為主要對象

第三節 行銷品牌面向相關措施

我國在行銷方式與品牌推廣面向對於中堅企業所提供的相關優惠措施已整理如表 6-2 所示，相關內容如下說明。

一、強化品牌相關計畫協助

(一) 台灣品牌企業海外推廣行銷補助 (台灣產業形象廣宣計畫)

1. 措施內容：

- (1) 依據中堅企業需求，協助導入全員品牌管理認知，以品牌強化企業附加價值
- (2) 諮詢或訪視中堅企業，了解品牌發展意願以及所需資源，進一步媒合計畫內團隊或是相關政府計畫資源
- (3) 提供客製化品牌專案輔導以及核心能量強化診斷及專案輔導 (智財管理、專利布局、設計管理等)

2. 中堅企業優惠方式：

- (1) 優先支持：中堅企業申請諮詢訪視、品牌診斷輔導、品牌核心能量專案輔導時，有優先報名受理及接受診斷輔導等服務。
- (2) 匡列額度：優先匡列諮詢訪視、深入診斷輔導 50 家企業。
- (3) 人才培訓：優先保留至少 20%學員額度予中堅企業員工參加品牌相關人才培育。

表 6-2 我國促進中堅企業發展之行銷品牌面向相關措施

	推動措施	措施名稱	措施內容摘要	優惠方式
一	強化品牌相關計畫協助	品牌台灣推動計畫第二期	1.協助導入全員品牌管理認知，以品牌強化企業附加價值 2.提供客製化品牌專案輔導以及核心能量強化診斷及專案輔導	1.列輔導名額50家 2.保留至少20%品牌培訓名額
		台灣品牌企業海外推廣行銷補助	針對台灣品牌企業所辦具創意性且能提升企業品牌形象及知名度之海外行銷推廣活動給予核定金額之50%補助	審查優先支持
二	強化行銷相關計畫協助	新興市場整合行銷傳播專案	協助台灣優質企業於新興消費市場之行銷。	申請優先支持
		行銷推廣及人才培訓措施	廠商宣傳、展會服務、國際市場開發、培訓及人才招募、資訊服務	各類行銷服務之補助優惠
		強化國際市場開發措施	海外展團費4~5折優惠及國外採購需求商機優先推薦	參團費5至9折優惠
		台灣設計產業翱翔計畫	運用設計轉型為創意化與服務化，促進發展品牌價值	1.匡列輔導名額30家 2.審查優先錄取 3.保留至少20%培訓名額
三	品牌貸款協助	自有品牌推廣海外市場貸款	貸款企業建立自有品牌並協助企業解決在國際上推廣自有品牌資金短缺之困擾	加速審查

資料來源：本研究整理自經濟部工業局「推動中堅企業躍升計畫」網站。

3. 適用範圍及對象：政府公告之中堅企業

4. 申請資格：

(1) 有意願發展品牌之企業

(2) 財務體質健全

(3) 在台有公司登記者並為國內企業

(二) 台灣品牌企業海外推廣行銷補助(台灣產業形象廣宣計畫)

1. 措施內容：

台灣品牌企業為提升企業品牌形象及知名度，於海外辦理行銷推廣活動以拓展國際市場，可申請「台灣品牌企業海外推廣行銷補助」，本措施補助上限為 50%。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：申請案件進行審查時，如序位相同時將優予考量中堅企業。

3. 適用範圍及對象：

符合中堅企業資格者，且符合下列條件：

(1) 近 3 年內獲頒經濟部台灣精品獎之企業。

(2) 近 3 年內獲頒台灣前 20 大國際品牌之企業。

(3) 99 年獲頒台灣優良品牌之企業。

(4) 近 3 年內獲頒經濟部及所屬機關頒發之產品品質、研發及市場行銷或品牌相關獎項之企業。

(5) 近 3 年內曾接受經濟部國際貿易局「品牌台灣發展計畫」項下「建立全面品牌管理系統」輔導之企業。

4. 申請資格：

符合上列條件之一者皆可申請，每一企業每年度申請經費補助以一案為限，並以不重覆申請補助為原則。

二、強化行銷相關計畫協助

(一) 新興市場整合行銷傳播專案

1. 措施內容：

- (1) 印尼、印度、越南、菲律賓及中國大陸等新興市場，提升當地消費者對台灣優質企業品牌產品的認知度與好感度。
- (2) 加入本專案之企業可參與各項行銷推廣活動，包括於目標市場賣場舉辦之消費者推廣活動、於與當地通路業者合作設置之專區展售產品及於國際專業展會設置之台灣精品館中展示等，另可透過本專案舉辦之記者會、專案網站、行銷活動，提升企業產品及品牌形象之曝光度，以增強當地消費者之採購意願。

2. 中堅企業優惠方式：

其他：篩選本專案協助推廣企業名單時將優予考量中堅企業。

3. 適用範圍及對象：

符合中堅企業資格，具有自有品牌，有意願至本專案之目標市場拓銷之廠商，所拓銷之產品須為終端性消費產品，且符合本專案推廣之產業。

4. 申請資格：

需有自有品牌，有意願至本專案之目標市場拓銷之廠商，拓銷之產品須為終端性消費產品，且符合本專案推廣之產業。廠商需全程參與，不得中途退出。

(二) 行銷推廣及人才培訓措施

1. 措施內容：

可享受外貿協會提供之優惠服務措施如下：

(1) 廠商宣傳

- (2) 展會服務
- (3) 國際市場開發
- (4) 培訓及人才招募
- (5) 資訊服務⁵
- (6) 提供優惠服務書面宣傳資料⁶

2. 中堅企業優惠方式：享有外貿協會提供之優惠服務措施。

3. 適用範圍及對象：經本部遴選為中堅企業者。

(三) 強化國際市場開發措施

1. 措施內容：

- (1) 部分海外展團給予廠商參團費 5-9 折之優惠。
- (2) 針對國外買主之採購需求商機，優先推薦予重點輔導企業。

2. 中堅企業優惠方式：

其他：以下拓銷活動給予參團費 5-9 折之優惠。

3. 適用範圍及對象：

有意參加本會下列展團之之中堅企業：

- 2013 年安徽(合肥)台灣名品博覽會
- 2013 年河北(石家莊)台灣名品博覽會
- 2013 天津台灣名品博覽會
- 2013 年遼寧(大連)台灣名品會
- 2013 浙江(杭州)台灣名品博覽會
- 2013 年南京台灣名品交易會
- 2013 陝西(西安)台灣名品博覽會
- 2013 年北京台灣名品博覽會

⁵詳情至官方網站查詢：http://www.mittelstand.org.tw/infor_detail.php?p_id=18&id=45

⁶詳情至官方網站查詢：http://www.mittelstand.org.tw/infor_detail.php?p_id=18&id=45

2013 年中東歐主力市場拓銷團
2013 年北非暨尼羅河流域拓銷團
2013 年中東歐暨巴爾幹潛力市場拓銷團
2013 中東非洲智慧生活產業拓銷團
2013 年墨西哥機電設備及照明展
2013 年土耳其資通訊展
2013 年埃及開羅電腦展
2013 年杜拜國際電腦展
2013 越南胡志明市醫療醫藥展
2013 中國廣州國際汽車零配件展
2013 年上海國際汽車工業展覽會
2013 年沙烏地建材展
2013 年越南河內工業展
2013 年美國汽車售後服務零件展 (AAPEX 2013)

4. 申請資格：經濟部遴選為中堅企業者

(四) 台灣設計產業翱翔計畫

1. 措施內容：

本計畫將以整合前瞻研究、跨域輔導、媒合設服業者共同開發及行銷推廣等一條龍式之資源串聯方案，導入產業趨勢與設計創新研究能量，協助台灣企業運用設計轉型為創意化與服務化，促進其發展品牌價值，後續協助產業行銷推廣並參與國際設計獎賽及展會，拓展國內外市場，以加速台灣產業升級轉型及創意發展。主要輔導協助措施如下：

- (1) 提供企業深度診斷及依產業別之主題式設計交叉工作營服務。

- (2) 輔導業者組團參加國內外重要展會及洽商會，拓展國際市場。
- (3) 協助產品爭取國內外重要設計競賽獎項。
- 2. 中堅企業優惠方式：
 - (1) 匡列額度：預先匡列諮詢訪視、深度診斷輔導 30 家企業額度。
 - (2) 優先支持：中堅企業重點輔導對象於審查申請協助產業行銷推廣並參與國際設計獎賽及展會等時優先錄取。
 - (3) 人才培訓：優先保留至少 20%培訓名額，提供中堅企業派員參加。
- 3. 適用範圍及對象：
 - (1) 設計服務業業者。
 - (2) 有意願運用設計提升產品及品牌價值之業者。
- 4. 申請資格：政府公告之中堅企業重點輔導對象。

三、品牌貸款協助

(一) 自有品牌推廣海外市場貸款

1. 措施內容：

政府為鼓勵企業建立自有品牌並協助企業解決在國際上推廣自有品牌資金短缺之困擾，於 95 年 6 月發布「自有品牌推廣海外市場貸款」要點，供廠商申請貸款運用。

- (1) 申貸額度：每申貸案以新台幣 3 億元為上限（註：信保基金提供信用保證總額最高為新台幣 2 億元）。
- (2) 申貸金額：最高不得超過品牌推廣計畫所需經費之 70%，最近 5 年獲頒經濟部與品牌相關之獎項或獲表揚為出進口績優廠商者，得提高至 80%。
- (3) 貸款利率：由申貸廠商與承貸銀行雙方自行議定，貸款利率按中長期資金運用利率，加上承貸銀行加碼機動計息，銀行

加碼以不超過 2% 為限。

(4) 貸款期限：視財務狀況核定，最長不超過 7 年(含 3 年以內之寬限期)。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：為配合中堅企業廠商申請案遞件時間隨到隨審，審查及財務診斷過程將協助加速審查以縮短作業流程並爭取時效。

3. 適用範圍及對象：

(1) 公司成立 3 年以上並於我國或目標市場完成自創品牌之商標註冊或已擁有併購之國際品牌之商標權。

(2) 貸款需應用於國外品牌推廣之廣告、設計、包裝、行銷等費用

4. 申請資格：

(1) 依我國公司法設立並依貿易法辦妥出進口廠商登記之公司，且公司已成立 3 年以上。。

(2) 申請廠商所創立、使用並於我國或目標市場完成商標註冊，或併購之國際品牌商標權。

(3) 財務健全、債信良好。

第四節 人才面向相關措施

我國在人才發展方面對於中堅企業所提供的相關優惠措施已整理如表 6-3 所示，相關內容如下說明。

一、長期培育中階人才與學士藍領等進階工藝人才

(一) 發展典範科技大學計畫

1. 措施內容：

表 6-3 我國促進中堅企業發展之人才面向相關措施

	推動措施	措施名稱	措施內容摘要	優惠方式
一	長期培育中階人才與學士藍領等進階工藝人才	發展典範科技大學計畫	補助科技大學，連結鄰近之「中堅企業」，建構產業創新發展中心，以進行長期性產學共同培育人才。	補助學校與中堅企業合作
		「產業學院」試辦計畫	補助技專校院以現有產學專班，建置契合式產學專班，辦理各項學分學程或學位學程。	補助學校與中堅企業合作
		補助技專校院遴聘業界專家協同教學/補助技專校院開設校外實習課程	補助技專校院遴聘業界專家協同教學，以及開設校外實習課程。	補助學校與中堅企業合作
		科學工業園區人才培育補助計畫	1.開辦產學模組課程或企業實習專案課程。 2.提供在校生實習機會、企業參訪及業界師資講授。	優先支持
二	提升產業人才培訓補助額度及能量	青年就業旗艦計畫	1.實體專班訓練：指訓練單位依據產業用人需求規劃辦理之學術科訓練。 2.工作崗位訓練：指有用人需求之訓練單位所辦理之見習訓練。	提案優先核定
		協助事業單位人力提升計畫之產業推升型訓練	協助規劃「研發及創新能力」與「資訊運用及技術提升能力」等二類訓練課程，並補助訓練費用上限200萬元。	補助訓練費用，上限200萬元
三	提高人才培訓補助成數	產業專業人才培訓相關計畫	1.在職員工提高學費補助。 2.配合產業創新需求，辦理研發及技術等課程。	提高補助成數至7成以上
四	延攬資深業界技術師資	經濟部法人科技專案計畫-工業基礎技術類計畫	鼓勵研究機構針對基礎技術投入研發，亦促成工業基礎技術人才培訓。	促成法人優先與中堅企業合作
五	加強人力扎根	產業人才扎根計畫	對於技術人才之需求，媒合與大學校院建立產學合作案。	審查加分
六	運用替代役支持	運用替代役支持	擴大研發替代役實施員額	提高員額
七	協助延攬國外人才	協助國內企業延攬海外科技人才計畫	1.於國內外辦理說明會及參加國外攬才展。 2.籌組「延攬海外科技人才訪問團」，吸引海外人才回台工作。	優先辦理
八	積極協助雇主招募所需人力	企業求才速配計畫	因應企業求才提供就業博覽會、單一或聯合徵才及線上媒合等就業媒合服務	審查優先辦理

資料來源：本研究整理自經濟部工業局「推動中堅企業躍升計畫」網站。

(1) 經 1 年之先期試辦，教育部自 102 年起正式推動「發展典範科技大學計畫」，引導學校就其自身特色，強化產學合作技術研發及人才培育連結。

(2) 受本項計畫補助之「典範」科技大學，得結合鄰近之「中堅企業」，藉由學校產學實務連結相關建築設施之增建及維運，整合區域內教學、智財及產業資源，建構產業創新發展中心，以進行長期性產學共同培育人才、專利研發布局及推廣，帶動人力及智財加值。

2. 中堅企業優惠方式：

其他：

(1) 本案係補助學校提升產學連結之能量，研發「中堅企業」所需專業技術並培育相關專業人才，補助對象非企業。

(2) 將引導受補助學校就計畫事項，積極與「中堅企業」進行合作。

3. 適用範圍及對象：

各企業機構皆可透過與學校之相關產學合作案參與本計畫。

4. 申請資格：

本項補助計畫係由學校提出申請，企業可透過與學校之相關產學合作案，參與本項計畫。

(二) 「產業學院」試辦計畫(刻正規劃中)

1. 措施內容：

(1) 擬自 102 年起補助技專校院以現有產學專班之辦理經驗為基礎，建置契合式人才培育專班之整合性機制，產學合作辦理各項學分學程或學位學程。

(2) 學校得藉由此項計畫，將「中堅企業」之實際需求及教學資

源納入相關學程，使產學間人才培育無縫接軌，減少企業職前訓練成本，儲值就業人才。

2. 中堅企業優惠方式：(其他)

(1) 本案係補助學校連結「中堅企業」，契合式培育其所需專業技術人才，補助對象非企業。

(2) 將引導受補助學校就計畫事項，積極與「中堅企業」進行合作。

3. 適用範圍及對象：

各企業機構皆可透過與學校之相關產學合作案參與本計畫。

4. 申請資格：

本項補助計畫係由學校提出申請，企業可透過與學校之相關產學合作案，參與本項計畫。

(三) 補助技專校院遴聘業界專家協同教學/補助技專校院開設校外實習課程

1. 措施內容：

(1) 擬自 102 年起補助技專校院以現有產學專班之辦理經驗為基礎，建置契合式人才培育專班之整合性機制，產學合作辦理各項學分學程或學位學程。

(2) 學校得藉由此項計畫，將「中堅企業」之實際需求及教學資源納入相關學程，使產學間人才培育無縫接軌，減少企業職前訓練成本，儲值就業人才。

2. 中堅企業優惠方式：(其他)

(1) 本案係補助學校連結「中堅企業」，契合式培育其所需專業技術人才，補助對象非企業。

(2) 將引導受補助學校就計畫事項，積極與「中堅企業」進行合作。

3. 適用範圍及對象：

各企業機構皆可透過與學校之相關產學合作案參與本計畫。

4. 申請資格：

本項補助計畫係由學校提出申請，企業可透過與學校之相關產學合作案，參與本項計畫。

(四) 科學工業園區人才培育補助計畫

1. 措施內容：

(1) 由園區管理局推動「科學工業園區人才培育補助計畫」，補助國內大專院校結合科學園區廠商開辦產學模組課程或企業實習專案課程。

(2) 由廠商提供學校學生實習機會 (240 小時)、企業參訪及業界師資講授，藉由產學合作培育人才，掌握科技產業技術人力實務需求，並透過企業實習機會增加實務經驗，使畢業生修習後即可為產業所用，縮短產業訓練新人時程，彌補產業所需人力缺口。

2. 中堅企業優惠方式：(優先支持)

(1) 針對「重點輔導企業」屬科學工業園區者將優先加強宣導並鼓勵與學校合作申請本案。

(2) 本案補助對象非企業，學校計畫申請審查時，「重點輔導企業」屬科學工業園區者之參與情形將納入考量優先排序。

3. 適用範圍及對象：

國內大專院校之大學三、四年級、研究生(含碩、博士生)、五專之四、五年級、二專之一、二年級、二技之一、二年級、四技之三、四年級以上學生

4. 申請資格：公私立大專校院(含技專校院)

二、提升產業人才培訓補助額度及能量

(一) 青年就業旗艦計畫

1. 措施內容：

依各地產業需求規劃務實致用之職業訓練，朝先用後訓概念辦理實體專班及工作崗位訓練，以培訓青年在地深耕及多元訓練職類，強化青年專業技術知識能力、職場適應力及就業競爭力。訓練類型分兩種：

- (1) 實體專班訓練：指訓練單位依據產業用人需求規劃辦理之學教科訓練，包含提升共通核心職能訓練課程時數至少 32 小時、專業技能及就業能力之訓練課程。結訓後應接續辦理工作崗位訓練。
- (2) 工作崗位訓練：指有用人需求之訓練單位所辦理之見習訓練，包含共通核心職能如職場認知與協調溝通、問題反應與解決等課程時數至少 4 小時及工作實務訓練。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：中堅企業或重點輔導事業單位提案時，優先核定。

3. 適用範圍及對象：

15 歲以上 29 歲以下青年，但不含日間部在學學生。

4. 申請資格：

訓練單位辦理實體專班訓練或工作崗位訓練，須符合下列資格之一：

- (1) 民間團體：指依人民團體法或其他法令取得設立許可者。
- (2) 就業保險投保單位。
- (3) 公私立高中（職）或大專校院。
- (4) 合作訓練單位應協助訓練單位辦理實體專班訓練，且須符合下

列資格：

- (5) 大專校院、依法設立並經許可或登記之職業訓練機構、依法設立之民間團體。
- (6) 組織章程或執行任務應具有辦理訓練相關之項目，並經職訓中心核定公告後，始得辦理本計畫訓練課程。
- (7) 其他資格條件依本局相關計畫規定辦理。

(二) 協助事業單位人力提升計畫之產業推升型訓練

1. 措施內容：

- (1) 由勞委會職訓局委託之訓練諮詢單位專案協助重點輔導之事業規劃「研發及創新能力」與「資訊運用及技術提升能力」等二類較具前瞻性之訓練課程，以提升產業競爭力。
- (2) 依標準補助前開訓練課程之講師鐘點費、外聘講師交通費或50%以內之外訓練費用，全案補助上限為二百萬元，以利規劃有品質之訓練課程。

2. 中堅企業優惠方式：

中堅企業重點輔導對象，補助其訓練費用以200萬元為上限。

3. 適用範圍及對象：

經濟部「推動中堅企業躍升計畫」遴選之「重點輔導企業」與「卓越中堅企業獎」獲獎單位及本會遴選之「國家人力創新獎」與「國家訓練品質獎」獲獎單位。

4. 申請資格：

就業保險投保單位之民間事業機構、非營利法人或團體且已依身心障礙者權益保障法比例進用規定，足額進用身心障礙者或繳納差額補助費者。

三、提高人才培訓補助成數

(一) 產業專業人才培訓相關計畫

1. 措施內容：

針對「重點輔導企業」參加工業局培訓課程之在職員工提高學費補助，或依「重點輔導企業」需求優先開辦專班，協助提升人才素質。

2. 中堅企業優惠方式：

人才培訓：提高補助成數（經工業局擇定重點輔導之中堅企業員工，政府負擔在職班及養成班每位學員學費至少 70%，惟國外班及企業包班政府補助比例依原規定辦理。）

3. 適用範圍及對象：

經工業局選定之「重點輔導企業」。

4. 申請資格：

(1) 非採申請制。

(2) 獲選為「重點輔導企業」者之企業。

四、延攬資深業界技術師資

(一) 經濟部法人科技專案計畫- 工業基礎技術類計畫

1. 措施內容：

(1) 行政院已於 101 年 7 月 19 日核定通過「強化工業基礎技術發展方案」，全力支持產、學、研各界投入工業基礎技術扎根及工業基礎技術人才培育等工作，期能鼓勵全國各界以「精益求精」之精神長期扎根工業基礎技術的發展，以全面提升我國產業附加價值。

(2) 上開方案以高共通性、高技術挑戰性、高經濟影響力和潛在市場應用廣泛等三高一廣之原則進行篩選，初步選出高效率分離

純化與混合分散基礎技術、高性能纖維與紡織基礎技術、高效率顯示與照明基礎技術、全電化都會運輸系統基礎技術、高階製造系統基礎技術、半導體製程設備基礎技術、高階醫療器材基礎技術、高階繪圖與視訊軟體基礎技術、高階量測儀器基礎技術以及通訊系統基礎技術等十項作為先期推動之工業基礎技術項目進行深耕。

- (3) 本計畫補助方式除鼓勵研究機構針對前述十項工業基礎技術投入研發外，亦促成研究機構與相關企業共同進行工業基礎技術人才培訓等工作，包括延攬業界資深技術人員、國內外退休專業人士或具實務經驗之大學校院教授等擔任業師、邀請國際專家舉行短期訓練、研討會或技術交流訪問等，以協助業者培育我國工業基礎技術發展所需之人才。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：促成法人研究機構優先與中堅企業重點輔導對象進行工業基礎技術人才培訓等相關合作。

3. 適用範圍及對象：

各企業皆可透過與研究機構之相關產研合作案參與本計畫。

4. 申請資格：

本項補助計畫係由符合「經濟部推動研究機構進行產業創新及研究發展補助辦法」第 2 條所規定之研究機構提出申請，企業可透過與研究機構之相關產研合作案，參與本項計畫。

五、加強人力扎根

(一) 產業人才扎根計畫

1. 措施內容：

- (1) 針對工業基礎產業之精密機械、模具、表面處理及紡織等領域

企業，對於技術人才之需求，媒合與大學校院建立產學合作案。

(2) 透過本計畫審查機制優先支持中堅企業參與，產學合作廠商對象為中堅企業時將列為審查時加分項目，以提高可獲補助之案件數，增加投入工業基礎技術領域人才。

(3) 透過計畫媒合作業，針對重點企業需求，提供區域性適合之學校科系進行合作，建立長期合作人才培育模式。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加 3 分

3. 適用範圍及對象：

營業額 200 億以下或 2,000 人以下與工業基礎產業(精密機械、模具、表面處理及紡織)等四大領域相關之企業。

4. 申請資格：

(1) 各公私立大學校院之精密機械、模具、表面處理、紡織等領域之相關科系結合企業提出產學合作案。

(2) 媒合四大領域相關中堅企業與區域性適合之學校科系進行產學合作，由學校科系提出產學合作案之申請。

六、運用替代役支持

(一) 運用替代役支持

1. 措施內容：

(1) 配合中堅企業躍升計畫，並鼓勵中堅企業積極創新研發，提昇競爭力，有進用研發人才需求之企業，請於內政部每年 8 月辦理研發替代役用人單位員額申請作業時提出需求員額申請。

(2) 內政部將列入政策支持度名單，在不超過國內研發總人數 1/2 限制範圍內，足額核配各領域碩博士役男之員額。

2. 中堅企業優惠方式：

提高額度：中堅企業重點輔導對象申請研發替代役時，在不超過國內研發總人數 1/2 限制範圍內，足額核配各領域碩博士役男之員額。

3. 適用範圍及對象：

- (1) 從事科技或產業研究發展工作之政府機關、公立研究機關(構)、大學校院、行政法人或財團法人研究機構及民間產業機構。
- (2) 經濟部提報卓越及重點輔導中堅企業。

4. 申請資格：

研發替代役之適用範圍及對象需符合以下資格：

- (1) 申請單位國內研發總人數之 1/2，再扣除申請單位在職研發替代役男人數，即為申請單位年度申請員額數上限。
- (2) 申請單位不得以「集團名義」申請。
- (3) 申請單位不得以「分公司/公司部門」名義申請。(經政府認許在台設有分公司之外國公司得為申請單位)
- (4) 政府機關、公立研究機關(構)不得以內部單位或附屬機構名義申請。

七、協助延攬國外人才

(一) 協助國內企業延攬海外科技人才計畫

1. 措施內容：

- (1) 建置並維護延攬海外科技人才專屬網站 (HiRecruit 網站)，協助國內中堅企業與海外人才媒合。
- (2) 於國內外辦理說明會及參加國外攬才展，擴增中堅企業及人才會員，增加媒合成功率。
- (3) 籌組「延攬海外科技人才訪問團」，邀請中堅企業參團赴國外

攬才，吸引海外人才回台工作。

2. 中堅企業優惠方式：

其他：申請人才網站廠商會員優先辦理，並協助中堅企業延攬海外人才。

3. 適用範圍及對象：國內企業及海外人才

4. 申請資格：

(1) 國內企業：聘僱前條外國人之雇主，應具備下列條件之一：

(A) 設立滿一年以上，最近一年或前三年平均之營業額達新台幣三百萬元以上。

(B) 設立滿一年以上，最近一年或前三年平均進出口實績總額達美金五十萬元以上或代理佣金達美金二十萬元以上

(C) 經中央目的事業主管機關許可設立一年以上之外國公司代表人辦事處且有工作實績者。

(D) 對國內經濟發展有實質貢獻，或因情況特殊，經中央主管機關會商中央目的事業主管機關專案認定。

(E) 設立未滿一年之公司，其實收資本額或國內營運資金應達新台幣五十萬元以上。

(F) 提供每人月平均薪資不得低於新台幣 47,971 元。（勞委會，外國人受聘僱從事專門性及技術性工作薪資規定）

(2) 海外人才：

(A) 外國籍、海外華台僑及現於海外之留學生。

(B) 學歷、經歷限制：學士學位，並有兩年以上工作經驗者；碩士（含）以上學位者。

八、積極協助雇主招募所需人力

（一）企業求才速配計畫

1. 措施內容：

勞委會所屬就業服務中心為協助事業單位儘速補充所需人力，除因應企業求才提供就業博覽會、單一或聯合徵才及線上媒合等就業媒合服務，持續推動企業求才速配計畫，其辦理措施如下：

掌握企業缺工需求：加強企業之聯繫與訪視，瞭解其缺工需求推介人才，指派專人定期追蹤瞭解企業缺工補實情形。

推動雇主求才快遞服務：

- (1) 主動提供客製化求才服務，人才招募專案管理，由就服中心及職訓中心依企業需求提供量身訂做之推介媒合服務，或辦理職業訓練培訓所需人才。
- (2) 推介自辦及委辦之結訓學員，迅速補充所需之人力，或透過產訓合作、訓用合一計畫等措施，依事業單位需要規劃辦理相關職訓課程，培訓立即合用之人力。
- (3) 辦理單一或聯合徵才：運用全國 355 個就業服務據點協助推介，均可到廠、到校、到鄉鎮等地辦理，主動聯繫適合之求職者參與面試。
- (4) 透過虛擬通路，提供線上即時媒合服務：由全國就業 e 網針對廠商職缺需求設定求才條件，每日提供最新線上人才媒合資料(含電子報) 予廠商，提供廠商篩選適合之求職者聯繫面試。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件審查時優先辦理

3. 適用範圍及對象：求才廠商

4. 申請資格：求才廠商

第五節 其他面向相關措施

我國在其他面向對於中堅企業所提供的相關優惠措施已整理如表 6-4 所示，相關內容如下說明。

表 6-4 我國促進中堅企業發展之其他面向相關措施

	推動措施	措施名稱	措施內容摘要	優惠方式
一	環保工安	產業永續發展與因應國際環保標準輔導計畫	推動CSR報告書建置體系輔導。	審查加3分
		產業綠色成長推動計畫	推動異業合作而開發或整合創新綠色技術或服務模式，及促進產業綠化能效加值。	審查加3分
		綠色工廠推動計畫	協助符合綠色工廠標準。	審查加3分
		製造業節能減碳服務團計畫	協助工廠落實節能減碳。	1. 匡列輔導額度20家 2. 審查加3分
		製造業產品碳足跡輔導與推廣計畫	導入產品碳足跡的觀念與作法。	審查加2分
		安全供應鏈、職業安全衛生管理系統輔導計畫	協助企業安全衛生管理及安全供應鏈管理與國際接軌。	審查加3分
二	ICT 應用加值	製造業價值鏈資訊應用計畫	1. 推動製造業創新服務資訊應用輔導。 2. 辦理製造業服務化資訊應用個案診斷。	補助加碼10%

資料來源：本研究整理自經濟部工業局「推動中堅企業躍升計畫」網站。

一、工安環保

(一) 產業永續發展與因應國際環保標準輔導計畫

1. 措施內容：

(1) 透過示範輔導、資訊研析、諮詢服務、宣導推廣等機制，協助

企業建立產品態化設計管理系統，並培養推動產品環境資訊揭露之能力。以協助中堅企業開發永續產品、鼓勵綠化轉型，以因應國際綠色採購之要求，進而達成提升產品附加價值、增加產品在綠色市場占有率之目的。

- (2) 透過兼顧深度與廣度之推動 CSR 報告書建置體系輔導與提供諮詢服務，協助中堅企業評估 CSR 資訊揭露與管理程度，並培養 CSR 報告書之建制能力，以善盡對外溝通之責任，並有助獲得資本市場投資機會。

2. 中堅企業優惠方式：

- (1) 優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加 3 分
- (2) 優惠總經費：102 萬元

3. 適用範圍及對象：

- (1) 有意推動產品態化設計管理系統、產品環境資訊揭露、企業社會責任等議題之企業。
- (2) 以政府公告之中堅企業為優先輔導對象。

4. 申請資格：

依公司法或商業法設立登記之企業。

(二) 產業綠色成長推動計畫

1. 措施內容：

- (1) 協助企業開發或整合創新綠色技術、設備或服務，內容包括協助量測/量化、精進與加值其效能，並掌握可量測、可追蹤之減碳績效。
- (2) 主要執行措施為推動異業合作而開發或整合創新綠色技術或服務模式及促進其能效加值、提升產品綠色設計能力、協助分析與量化綠色創新服務之環境與經濟效益等。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加 3 分

(2) 優惠總經費：454.9 萬元

3. 適用範圍及對象：

(1) 有意提升自身環境績效與能資源使用效率之企業。

(2) 以政府公告之中堅企業為優先輔導對象。

4. 申請資格：

依公司法或商業法設立登記之企業或依法辦理營業登記之設計服務機構。

(三) 綠色工廠推動計畫

1. 措施內容：

協助廠商導入清潔生產與綠建築評估系統技術，進行綠色工廠標章相關規範之教育訓練與符合性評估，並提出改善建議及追蹤改善成效，以促進其符合綠色工廠標準。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 優先支持：(中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加 3 分)

(2) 優惠總經費：19 萬元

3. 適用範圍及對象：

(1) 有意申請綠色工廠標章之企業。

(2) 以政府公告之中堅企業為優先輔導對象。

4. 申請資格：

依法設立登記，已辦理工廠登記或臨時工廠登記證明之製造業者。

(四) 製造業節能減碳服務團計畫

1. 措施內容：

(1) 配合「中堅企業躍升計畫」之推動，本計畫優先提供「中堅企業」節能減碳技術、抵換專案等輔導，協助工廠診斷內部製程、熱能、電力、冷凍空調、空壓、照明等設施的節能減碳潛力，進而落實節能減碳專案。

(2) 申請環保署溫室氣體抵換專案，取得減量額度，獲得生產成本降低以及碳資產之雙重效益。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 匡列額度：預先匡列技術輔導 20 家額度，中堅企業重點輔導對象於 102 年 6 月底前申請，即予以輔導協助。

(2) 優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請抵換專案示範輔導案件於遴選時加 3 分。

(3) 優惠總經費：187.3 萬元

3. 適用範圍及對象：

中堅企業，具節能減碳諮詢與輔導需求之製造業者

4. 申請資格：

依法登記之製造業，包括領有工廠登記證或免辦工廠登記之工廠

(五) 製造業產品碳足跡輔導與推廣計畫

1. 措施內容：

(1) 優先採中衛體系輔導模式，推動製造業延伸服務的價值鏈，以 1 個中心廠帶著 5~7 個衛星供應廠的機制，整合產業上下游供應鏈關係，將輔導能量快速有效的擴散出去。同時，整體的輔導內容包括教育訓練，訓練工廠裡的執行人員使其確實瞭解產品碳足跡之意義、執行程序與步驟、及後續的減碳

規劃設計等，將產品碳足跡的觀念與作法落實於產業界。

(2) 擇定重點業別產品，輔導完成產品碳足跡計算，並協助進行產品減碳設計熱點分析與可行性評估。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加 2 分。

(2) 優惠總經費：70.7 萬元

3. 適用範圍及對象：

(1) 有揭露產品碳足跡需求之製造業者，經公開遴選程序選定之對象。

(2) 以政府公告之中堅企業為優先輔導對象。

4. 申請資格：

受輔導廠商：依法登記之製造業，包括辦理工廠登記或免辦工廠登記之工廠，可包括 OEM、ODM 之原始生產廠商，但不包括純粹貼牌行為或經銷商/配銷商/代理商/貿易商等無實際製造程序者。

(六) 安全供應鏈、職業安全衛生管理系統輔導計畫

1. 措施內容：

遴選 10 家企業(職安衛管理系統輔導 5 家，安全供應鏈輔導 5 家)，依 PDCA 模式及持續改善精神，建立職業安全衛生管理系統或安全供應鏈，協助企業提出驗證申請，使受輔導企業安全衛生管理及安全供應鏈管理與國際接軌，以提升競爭力。

2. 中堅企業優惠方式：

(1) 優先支持：中堅企業重點輔導對象於申請案件於審查時加 3 分

(2) 優惠總經費：84 萬元

3. 適用範圍及對象：

營業額 200 億以下或員工人數 100 人以上 2,000 人以下之製造業。

4. 申請資格：

(1) 領有工廠登記

(2) 不得與過去三年內經工業局專案輔導對象重複。

二、ICT 應用加值

(一) 製造業價值鏈資訊應用計畫

1. 措施內容：

(1) 推動製造業創新服務資訊應用輔導：協助製造業藉由合適的資訊應用策略及布局，發展創新服務營運模式，並強化經營管理效能。

(2) 辦理製造業服務化資訊應用個案診斷：協助業者進行製造業服務化資訊應用，提供具體營運模式及資訊應用改善建議。

2. 中堅企業優惠方式：

優先支持：

(1) 中堅企業重點輔導對象較一般企業申請案，經費加碼補助 10%，惟加碼後之補助經費不得超過核定計畫總經費之 50%。

(2) 中堅企業申請製造業服務化資訊應用個案診斷時，有優先報名受理及接受診斷輔導等服務。

3. 適用範圍及對象：依公司法設立之民營製造業。

4. 申請資格：

申請人或其負責人均非屬銀行拒絕往來戶，且公司淨值為正值。

第七章 結論與建議

本研究彙整分析前述我國與各主要國家（德國、日本與韓國）對於促進中堅企業發展的相關措施，並比對我國中堅企業對於各面向之重要需求，以構思本研究初步政策建議之基礎。此外，本研究參考黃建興與黃鈺茹（2002）對於政府提出租稅優惠與非租稅優惠措施之比較（請參考表 7-1），在後續構思政策建議時，宜考量政策措施的稅收影響、獎勵效果、國際規範與行政成本等面向。

以下分別針對整體與各面向之政策建議進行說明，並考量短期與中長期的時程差異，研提相關政策措施，相關要點內容彙整於表 7-2。

表 7-1 租稅優惠與非租稅優惠措施之比較

	租稅優惠	非租稅優惠
稅收影響	短期會有稅收損失，長期有增加稅源的可能；但短期會造成稅制的扭曲。	財源來自各類基金或直接由政府編列預算執行，不會直接造成稅制的扭曲。
獎勵效果	企業若有利潤則具實惠；但若虧損則無實惠。	降低資金成本紓解流動性不足的問題，並協助企業分散風險。
國際規範	禁止直接性、特定性的獎勵；允許間接性、一般性的獎勵。	逐案審查、行政部門的裁量權相對較大，存有特定性之疑慮。
行政成本	業者只要合乎一定資格、標準，就具普遍適用性。不需每年編預算送審，行政成本較低。	需每年編列預算，逐案審查，行政成本較高。行政部門的裁量權相對較大。

資料來源：本研究整理。

表 7-2 各面向之短中長期政策建議彙整

面向		期間	短期	中長期
整體		推動整合優惠措施	推出「整合型低利優惠貸款」，提供多元用途之貸款方案。	建立「雙層式優惠措施」，針對績效良好之企業再提供其他優惠。
		加強信用保證力道	推出「中堅企業之信用保證」，另成立公正之無形資產鑑價機構，由政府單位先行接受無形資產做為質押。	針對提高績效良好之中堅企業之信用保證，並建立無形資產鑑價制度。
		建立中堅企業品牌	在國內加強中堅企業知名度與認同感。	加強中堅企業在國際市場之優良證明品牌效果。
各面向	研發技術	強化研發扣抵/補助	1. 針對特定項目給予較高抵減，加強政策力道。 2. 針對績效良好之中堅企業較高補助，形成激勵。	建立「投資研發現金回饋制度」，以鼓勵企業增加自主性研發投入。
		深化研發技術合作	1. 由業者主導產學合作，並給予學校經費支持。 2. 國際合作開發技術與專利，可享抵扣。	1. 建立產學合作最終成果歸屬與利益分享機制。 2. 整合各界資源，建立研發技術之諮詢服務平台。
		加強專利佈局能量	補助企業遭受國際專利訴訟，並協助處理相關事宜。	以法人研究能量協助企業提昇智權管理能力。
	行銷品牌	建構全球行銷管道	1. 提高國際會展補助，並延長補助期間。 2. 整合跨部會品牌輔導資源並建立單一服務窗口。	建立全球行銷支援體系，並促進跨國跨業結合。
		整合海外市場資訊	1. 整合或補助購買針對拓銷市場「前置作業期」資料。 2. 建立市場動態資料庫，並宜加強時效性與互動性。	設置拓展海外市場之「導航系統」，並強化海外辦事處與各企業間的網絡關係。
	人才	優化人才培育機制	針對特殊技術之專才，補助人才進行海外學習。	針對培育人才返國後，建立技術分享與回饋機制。
		強化人才招募機制	獎勵國外優秀研發或專業技術人才返國就職。	設置人才綜合僱用支援中心，採聯合聘用制。

資料來源：本研究彙整。

第一節 整體政策建議

基於我國經濟部工業局於 2012 年 10 月已核定「推動中堅企業躍升計畫」，然多數的相關協助與輔導計畫於 2013 年才陸續上路。在本研究第五章已彙整並說明我國中堅企業的主要需求，而第六章則整理目前我國政府對中堅企業所提供的相關資源，主要的用意在於構思後續的政策建議方向，除了須切合企業需求之外，必須思考如何對於中堅企業雪中送炭，避免錦上添花。

此外，配合先前進行的政策與需求調查對象，下述政策建議之適用對象以「具中堅企業資格」之企業為主，若針對「中小企業躍升為中堅企業」之相關措施，將加以註記說明。此外，本研究以財務面政策建議為主，然遵循審查委員意見，仍將非財務面之政策建議列入。

一、推動整合優惠措施

(一) 短期：推出「整合型低利優惠貸款」

近年來各國對於中堅企業在研發活動、技術開發、建立品牌與行銷國際等面向十分重視，且為我國中堅企業之主要需求。本研究透過彙整比較我國與其他主要國家（德國、日本與韓國）之政策措施，可發現各國針對中堅企業積極以資金協助其競爭力的提升，且多提供整合型的融資優惠，以較有彈性的方式降低企業取得資金之成本，僅各國優惠的力道不同。

此外，依據先前對於我國中堅企業的需求調查，業者提及我國中堅企業反應研發或品牌相關優惠貸款與一般貸款的利率相近，且我國對於中堅企業的貸款利率不若其他國家（如日本與韓國）。再者，我國目前對於中堅企業貸款的優惠政策措施僅為優先協助，故對於中堅企業而言，並無較實質的優惠。

基於貸款為多數中堅企業取得資金挹注之重要管道，建議由行政院國家發展委員會提出政策方案，並交由國發基金執行與規劃相關措施細節，在短期推出「整合型低利優惠貸款措施」，滿足我國中堅企業的多元資金需求，迅速提高企業國際競爭力。相關政策措施內容可考量之處，本研究逐點說明：

1. 推動目的

考量政府制定政策的整體性與目的性，此一優惠貸款應配合經濟部「推動中堅企業躍升計畫」，鼓勵從事創新、研發、推廣自有品牌與表現優異之我國企業，提供更加優惠之低利貸款，不僅可強化中堅企業的國際競爭力，亦可鼓勵我國中小企業朝向中堅企業邁進，進而創造產業成長新動能。

2. 適用對象

為了符合此一優惠貸款有其政策意涵，宜訂定適用對象為國內設立登記之企業，並符合中央目的事業主管機關核發「卓越中堅企業」或「潛力中堅企業」相關之國內企業。雖目前僅只有經濟部工業局有針對中堅企業進行相關選拔並給予證書，但考量後續其他中央目的事業主管機關亦將針對其管轄企業進行中堅企業選拔與輔導，因此可保留政策適用對象之彈性。

此外，行政院經濟建設委員會（現為國家發展委員會）曾於 2008 年推出為期 2 年之「協助中堅企業專案貸款要點」，其貸款對象為企業規模超過行政院規定之「中小企業認定標準」，且未上市、上櫃之企業，惟金融保險等相關行業除外。本研究考量目前已有中堅企業的相關認證與審查過程，因此可調整過去政策措施適用範圍以非中小企業為主之標準，且考量此一優惠措施之政策目的性，故貸款對象宜作調整。惟須注意世界貿易組織 (WTO) 對於特定對象之補助有其規

範，因此在擬訂優惠貸款要點時須多加留意。

3. 貸款總額度

基於國發基金近年資金操作成效良好，因此可藉由國發基金的相關資源進行協助，並考慮近年金融體系的銀根仍充裕的情況下，建議國發基金的角色可設定於配合銀行辦理貸款並進行利息補貼。基此，考量國發基金可負擔之貸款總額度，且符合中堅企業近期貸款需求，本研究依據我國中堅企業近期貸款需求的調查結果估計，總需求貸款額度約為新台幣 200~400 億元之間。

此外，因低利優惠貸款有其政策目的性，考量政府資源配置與政策的獎勵效果與誘因設計，採行同時限制申請期限與貸款總額度，即「限時又限額」的方式，期在短期間協助中堅企業取得資金並投入於研發、技術、品牌與行銷等面向，亦可增強政策效果。

4. 貸款利率

因貸款資金與風險由承貸銀行負擔，但享國發基金之利息補貼，故因對其貸放利率有所限制。參考過去國發基金的優惠貸款措施進行訂定，如「促進產業研究發展貸款」的利率貸款為 1%，「機器設備輸出融資計畫」或「海外投資融資貸款要點」以郵儲二年定儲利率加 1.8%機動調整。但若就公平性而言，宜訂定利率上限，並且由國發基金支付銀行手續費用（利息補貼）給予承貸銀行，使承貸銀行有意願降低貸款利率。

上述國發基金之利息補貼需考量其近年的盈餘能力與資金調度情況，在配合前述貸款總額度與比較過去國發基金的貸款利率，本優惠貸款之利息補貼宜訂定為 1.5%以下。並且，依此補貼利率所訂定的銀行利率上限不宜太高（如不超過 0.5%），才得以實質降低中堅企

業取得資金之成本，而非使得金融機構從中獲利。

惟須加以注意的是，WTO 在「補貼及平衡措施協定 (Agreement on Subsidies and Countervailing Measures, ASCM)」有針對各國進行補貼有所規範，主要為避免不公平貿易措施 (unfair trade practices) 的傾銷行為或政府補貼，構成他國產業損害，受害國可採行「反傾銷措施」或「平衡措施」以進行防衛措施。故我國在訂定相關要點辦法時，宜持續關注 WTO 各會員國是否針對此一貸款措施提出防衛措施。另外，本研究不建議參照韓國的作法，因韓國乃依據企業原出口優惠貸款利率再享 0.5%~0.7% 的利率折扣，其政策適用對象僅為已有貸款之企業，而並無法適用於有意願拓展但無貸款之企業。再者，此一作法更明顯違背 WTO 之規範，採用時須更加小心。

5. 貸款申請範圍

基於此一低利優惠貸款之目的在於降低中堅企業取得資金成本進而提高國際競爭力，且考量各企業的特性與資金需求面向不盡相通，故宜採行複合式申貸項目使政策較富彈性，進而可使政策效果極大化。目前參考各國主要針對中堅企業所重視之項目與我國中堅企業之需求進行構思，包含對推廣品牌、通路布局、品牌併購相關支出；創新、研究發展或無形資產引進相關支出；購置機器設備；購買及興建廠房或營業場所、相關設施或所需之土地；短期營運週轉金等。

針對上述申貸項目，主要在於前 3 項對於品牌行銷、研發技術與機器設備之資金需求，但考量部分中堅企業近年有意增加企業規模以利在國際市場上競爭與拓展，但購買廠房或營業場所及其所需之土地乃需大量資金挹注，尤其是在北部或市區更顯不易，因而此一低利優惠貸款可考慮包含上述項目，以利我國中堅企業在短期提升競爭力。

6. 貸款額度

參酌過去我國政府相關貸款要點，對於企業的貸款計畫設其申貸上限，可訂定以每一計畫貸款額度最高不得超過該計畫金額之 80%。另外，考量能針對企業所需但又能促進產業發展，因而宜對於研發技術與行銷品牌等項目加以強化，或是針對營運週轉金有所限制，可使此政策發揮更大的效益但亦保持彈性。

此外，因整體計畫有設立貸款計畫總額度上限，因此需考量政府資源的平均分配、不宜獨利於個別企業，因此可考慮每案可設計貸款額度上限（如 2008 年之「中堅企業貸款要點」乃設立同一企業最高不超過新台幣 1 億元），但考量我國符合資格之中堅企業在規模與需求上差異甚大，因此較難完全參照過去作法，較有彈性的方式則是在審查時考量各企業申請貸款額度之合宜性，並且兼顧政策的公平性予以核定核貸。

7. 借款期限

針對上述貸款項目並且參考我國過去貸款要點，暫訂此貸款之借款期限（含寬限期）最長不得超過 10 年，寬限期最長 3 年。此外，部分企業與銀行專家建議針對購買廠房與土地項目之還款期限可予以延長，因其項目之金額較高，故可參採德國做法，若貸款投資計畫中超過 2/3 屬購置廠房或建地，其融資期限可延長至 15~20 年，且前 3 年可暫免攤還本金。另一種折衷方式，則可考慮以專案審查的方式給予企業彈性，或是利用市場機制透過銀行進行洽談與調整。

8. 辦理事宜

參酌過去貸款要點，由本國公、民營銀行辦理貸放事宜，並遴選經理銀行辦理融資管理業務。此外，因我國透過銀行體系所推行的貸

款措施繁多，且需視申貸金額高低來決定是否送銀行總行進行核貸，加上各銀核的規定不盡相同，因而造成中堅企與銀行接洽時的困難。一來是多數銀行行員並不瞭解中堅企業之代表意涵與篩選過程，因此視為一般企業進行核貸；二來則是因中堅企業不易尋找適切之貸款銀行，可能造成國發基金願意進行優惠貸款，但卻苦尋不到承貸銀行之窘境。故可考慮後續推行時，宜建議經理銀行派專人全程參與，並透過工業局或總窗口核貸後之推薦函宜發到各銀行的總行，或是將有意願承貸的銀行一併列席於專家審查會議中。另外，亦可建議經理銀行與主要承辦銀行採行單一窗口，以降低後續中堅企業找尋承貸銀行的困難。

9. 擔保條件

我國中堅企業乃屬表現優異之非大型企業，因此不若中小企業缺乏擔保品，但因我國部分中堅企業乃專營國外市場或偏重國外市場，而考量各國的會計財報制度略有差異，可能造成銀行對於財報資料的參考性降低，故必要時可利用我國既有之信用保證制度進行加強。目前我國依據企業規模，屬中小企業者，可依據「中小企業信用保證基金對政策性貸款信用保證要點」規定辦理；非中小企業者，可運用行政院國家發展基金提撥之專款額度內辦理信用保證。

10. 分組核貸

在推動整合型優惠貸款方案時，宜考量在產業別或貸款項目別進行分組核貸，且配合分組訂定合宜的審查標準與經費配置。在專家座談會中，在座專家皆認為審查非一體適用，應分組，且依據產業別分組較為適當。故在審查時宜依產業分組，目前可參考經濟部工業局所劃分的民生化工類組、電子資訊類組、金屬機電類組與知識服務類組等分組方式，後續則可依據相關中央目的事業主關機關之分組進行審

查。

此外，應依據申貸企業的特性分為兩種審理方式，分別為一般審查以及專案審查的方式。一般審查為依照目前的構想內容，先進行要件審查，請工業局與銀行確認資格與核貸意願，後續再進行專家審查會議以確認國發基金之核貸額度。專案審查方面，則是針對具發展潛力但在銀行端較不易申請核貸之中堅企業，可直接送至工業局進行要件審查，而後召開專家審查會議時邀請銀行列席以了解申請項目與企業財務狀況，並且不排除聯貸的方式，即在審查程序上能有較多彈性，但仍兼具公正性。

11. 責任義務

由於此整合性優惠貸款有特定適用對象之限制，主要目的在於透降低中堅企業取得資金之成本，使其短期增加競爭力，進而成為我國產業新成長動力，並對於其他中小企業有其示範效果，而非獨厚特定企業。故對於享有優惠之中堅企業宜賦予其責任義務，需提供相關資訊（不涉及商業機密）做為研究參用，進而供欲成為中堅企業之中小企業做為借鏡與學習模範，以及政府做為後續研提政策措施的重要參考。

(二) 中長期：建立「雙層式優惠措施」

由於經濟學指出企業追求自身利潤極大化 (profit maximization)，而政府則追求社會福利極大化 (social welfare maximization)，因此存在目標不一致的問題，此時可透過誘因機制 (incentive mechanism) 與監督系統 (monitoring system) 相互配合以解決此問題，而其概念乃透過誘因或監督的制度設計進而促使個體的行為受到激發或規範。

在前述之短期推出「整合型低利優惠貸款」措施中，已針對享有優惠之中堅企業訂定監督規範，而長期宜構思相互配合的誘因機制，可激發申貸企業的績效表現更好，其績效指的不僅是企業自身的績效，亦包含政府較重視的投資、就業與產業成長等面向。因而可考量推出「雙層式優惠措施」，除了鼓勵中堅企業多使用整合型低利貸款來降低資金成本，亦能在貸款後可進一步檢視申貸企業每年各績效指標（如利潤率、專利數、海外銷售成長、新增就業數、新增投資額等）的表現，針對表現優異之企業可再提供其他優惠（如提高信用保證、利率再降低、部分貸款免息、頒發獎金…等方式），使得中堅企業能在增加自身競爭力的同時，也帶動整體產業的成長，達到良好的循環。同時也有利於企業參與政府推動之「中堅企業躍升計畫」，強化政府政策力道。

二、加強信用保證力道

（一）短期：

1. 推出「中堅企業之整合性低利優惠貸款之信用保證要點」

我國針對中小企業的信用保證已可依「中小企業信用保證基金對政策性貸款信用保證要點」辦理，而非中小企業則可運用行政院國家發展基金提撥之專款額度內辦理信用保證，可知在信用保證制度上已較完善。然參酌 2008 年所推出的「協助中堅企業專案貸款要點」有其配合之「協助中堅企業專案貸款信用保證要點」，因此可配合前述「中堅企業之整合性低利優惠貸款」計劃，推出「中堅企業之整合性低利優惠貸款之信用保證要點」，且以專案方式進行信保申請，依據各企業之信用狀況進行辦理授信，且可參酌過去經驗以最高信用保證成數 8 成為上限，且後續可依據各年企業的績效表現來增加信用保證成數。建議此項政策可配合前述優惠貸款要點，一併交由國發基金進

行規劃與執行。

2. 成立公正之無形資產鑑價機構，並由政府單位先行接受以無形資產做為質押

考量中堅企業的部分技術有高度的專業性，或是資金用途可能用於併購海外的無形資產（如專利權、著作權、商譽、商標權等無形資產），因無形資產具有高度資訊不對稱性、不確定與矛盾性，故全球對於智慧財產權鑑價（Intellectual Property Valuation）與技術信用保證制度建立仍存在困難之處。主要因為我國鮮少有無形資產的相關交易，加上難以衡量其價值，因而使得國內金融機構對中堅企業在授信上，普遍存在保守心態與評估能力不足的現象，造成對中堅企業在國際市場發展時存在資金取得不易的問題。

對我國而言，近年開始重視無形資產鑑價的相關措施，依據產業創新條例第 4 章第 13 條雖規定協助各目的事業主管機關應邀集產官學界代表建立無形資產評價制度，包括訂定評價服務基準、建立評價資料庫、培訓評價人員等。此外，近期備受注目的措施為 2014 年 2 月 17 日上路的「文創鑑價機制」，此乃金管會交由台灣金融資產服務公司負責推動，並於一階段先接受影視音 3 類，並預計於 2014 年前擴及數位內容、出版、廣告、視覺藝術等全部 16 項文創產業。雖此政策立意良好，但創投公會秘書長蘇拾忠提醒，雖國內鑑價制度有許多，但過去銀行參考鑑價報告比率僅 1%，多半仍以申請單位營運狀況為放款標準，因此期待能提升鑑價報告參考值。⁷ 對於銀行而言，無形資產融資之困難在於缺乏據公信力之鑑價制度與處分無形資產之作法，因此應由各目的事業主管機關、金管會與銀行業者充分溝通

⁷ 參考資料：「文創業籲：加強鑑價報告參考值」，聯合報，2014 年 2 月 16 日，網址：<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NATS2/8488562.shtml>。

與合作，以建立具公信力的鑑價制度作為銀行融資判斷之依據。

基此，我國政府可考慮參採韓國做法，先行利用目前已有的政府單位與法人研究能量從事評估方法之研發（韓國乃成立「科學技術評估與計畫院（KISTEP）」），並配合成立國家級的無形資產標準鑑價機構（韓國為「技術評價中心(TACs)」），建立對金融機構具公信力的無形資產評價之典範，以及設立實際從事技術評估、技術保證與技術交易平台（韓國為「韓國技術融資公司（KOTEC）」）。

本研究考量無形資產評價因評價標的之專業範疇、評價目的不同，所涉中央目的主管機關亦有不同，建議相關評價事物應由各目的事業主管機關就各別產業特性及需要訂定。此外，考量短期銀行端仍難以接受無形資產的質押做法，宜參考新加坡的作法，建議可以政府部門或國庫銀行為主先行接受以無形資產做為質押的貸款，起示範作用。

(二) 中長期：

1. 針對各年績效表現突出之中堅企業給予更高的信用保證

延續先前所提出的短期措施，長期宜配合上述的「雙層式優惠措施」針對各年績效表現突出之中堅企業給予更高的信用保證，如配合成長率而提高信保額度，進而可協助中堅企業取得後續之資金，政策相互配合不僅能提高企業績效，政府亦不需另闢財源給予獎勵。

2. 建立無形資產鑑價制度

針對無形資產鑑價制度或技術鑑價制度，可考慮由政府部門或國庫銀行的示範作用下，並持續透過宣導或輔導的方式將無形資產鑑價的概念導入銀行，長期目標為建立一般性的無形資產鑑價制度以利於配合在知識經濟時代下的企業發展。惟此一制度在世界各國推行皆有

其困難之處，我國應積極加強第三方評價機構的公信力，並且有完整的金融支援制度支持貸款與信用保證的融資機制，以利金融機構逐步接受以無形資產鑑價作為貸款之擔保制度。可進一步建立結合銀行、證券、保險、創投相關公會資源成立聯合服務平台，使得資訊能充分流通，並且構思提高金融機構願意接受無形資產質押之誘因機制，如加強無形資產之處分便利性與市場實際交易價值之分析，或將無形資產融資業務作為金管會考核或評定金融機構之參考指標之一。

三、建立中堅企業品牌（非財務面）

（一）短期：在國內加強中堅企業知名度，獲國內民眾與業者認同。

我國部分中堅企業反應國人與業界普遍對於「中堅企業」概念並不熟悉，且因自 2012 年 10 月份才核定「推動中堅企業躍升計畫」，目前兩屆選拔「中堅企業」之入圍企業共有 220 家，為數不多，因此在業界沒有形成風潮。基於上述現象，我國政府宜盡速加強國人與業者對於「中堅企業相關資格」的認同度，得以發揮後續推出之政策最大效益。基此，建議各中央目的主管機關（現為經濟部）視「中堅企業」為品牌概念進行廣宣，不僅只針對已入選之中堅企業提供完善的政策輔導措施的專門網頁，亦可透過媒體管道（如新聞、電視專題、雜誌報導、廣播節目等）、政府網站（如經濟部、國發會等）、社群網站（如臉書）說明具中堅企業之意涵，進而使得優秀的中小企業願意參與「中堅企業」選拔，並同時進行品牌行銷與媒體曝光，形成良好循環並獲國人認同。

（二）中長期：加強台灣中堅企業在國際市場上的品牌效果，成為國際級之優良證明。

深化在短期建立國人對「中堅企業」品牌之認同，長期可利用政

府的財務工具，將此一品牌概念推廣至國際市場上，使國外人士認為具「中堅企業」資格之企業，乃實質上受到國家支持且品質保證之企業，進而使「中堅企業」成為國際級的優良證明，將有助於中堅企業在國際市場競爭。長期而言，在國內外皆形成良好的循環，將有助於我國中小企業有誘因積極發展為中堅企業，在各產業或各領域遍地開花，進而促進整體經濟成長。

第二節 各面向之政策建議

在先前章節中，本研究分別依據生產價值鏈的研發、製造、行銷、人才與其他等面向進行討論，但考量我國中堅企業對於製造面向的需求不高，因此，以下政策建議初擬方向區分為研發技術、行銷品牌與人才等三大面向，並區分為短期與中長期之政策建議。

一、研發技術面向

(一) 強化研發扣抵/補助

1. 短期：提高研發扣抵與補助加碼

- (1) 研發扣抵為我國中堅企業最普遍使用的一種政策措施，且也是企業普遍反應需求的項目。可參考日本的做法，針對政府欲發展的特定項目可給予較高的研發抵減，或甚至是超過 100% 的抵減 (如中國大陸曾實施 150% 的研發抵減優惠)，加強政策力道。並且加強對於中堅企業的資訊傳達以使其了解優惠方式，更有利於政策措施成效的產生。

- (2) 由於研發補助為最直接的一種促進研發創新活動的政策措施，目前我國對於中堅企業的研發補助加強優惠的政策措施，主要為「傳統產業技術開發技術開發計畫」與「業界開發產業

技術計畫」等，補助加碼 10~20%，可能因目前加碼程度不高，或補助條件較為侷限，使得我國中堅企業反應有研發補助的需求。基此，可思考增加研發補助加碼額度，針對有明顯增加投資或就業之企業給於較高的補助，形成激勵制度。然此一政策有其短期的有效性，但長期而言，可能會造成財政負擔，需思考其優惠的方式宜偏向於短期的獎勵性質。建議上述措施可由經濟部推動。

2. 中長期：建立「投資研發現金回饋計畫」(非財務面)

為了鼓勵企業增加自主性研發投入，參酌國外經驗，建立「投資研發現金回饋計畫」，讓中堅企業在進行技術研發活動時，能夠獲得其部分投資額的現金回饋制度，且回饋制度可依據研發不同的三個層次（基礎研究、應用研究與技術發展）給予不同權數之現金回饋，如針對需長期投入且技術層次較高的基礎研究與應用研究給予較高的權數，而短期較易獲得成效但卻易被學習之技術發展則可給予較低的權數，使得企業有較強的誘因投入長期性的研發活動，進而維持長期的競爭力。建議上述措施可由經濟部主導，配合研究單位進行回饋機制之研析。

(二) 深化研發技術合作

1. 短期：經費支持業界主導之產學合作，並抵扣國外技術引進之費用

- (1) 在政府主推的產業發展方向下，由業者主導產學合作之技術開發議題與方向，而學院校提供研究能量、研究設備以及相關解決之道，同時給予學校相關研究經費的支持，增加其參與企業主導之產學合作之誘因，以彌補中堅企業內部研發資源不足的

問題，並同時可加強學校與產業間的連結。建議上述措施可由國發基金主導，配合經濟部、教育報與研究單位進行合作。

- (2) 鼓勵中堅企業向國外購買或合作開發技術與專利，並在台灣當地應用者，相關成本支出享有稅務扣除或費用抵扣。此一措施可使中堅企業在短期獲得技術的躍進，但長期需思考自主研發的重要性。建議可由經濟部與財政部共同研析此一措施之優惠內容與實施規範。

2. 中長期：建立產學合作分享機制，並建構技術諮詢服務平台（非財務面）

- (1) 針對產學合作建立最終成果歸屬與利益分享機制，尤其是企業主導的產學合作上，宜建立學校將技術移轉給業界的合作推動機制，建立雙贏且穩定的合作模式，才得以避免過去學術機構對其研究發展的成果歸屬及運用辦法的不明確，使得必須透過法律來解決相關權利或成果歸屬的衝突。建議可先由研究單位進一步研析此一機制的可行性與實施細節。
- (2) 德國、日本與韓國等國對於中堅企業之技術發展相當重視，參酌其做法，整合各界資源，包含中央政府、地方政府、財團法人研發單位與企業自身，建立研發技術相關之諮詢服務平台，其平台之作用包含提供各技術領域之最新發展訊息彙整與分析、媒合技術供需雙方、各技術的相關應用情況、各技術未來發展趨勢之研究等。建議上述措施可由國發基金主導，配合經濟部、技術處、研究單位與業界共同合作建立。

(三) 加強專利佈局能量

1. 短期：補助國際專利申請與訴訟費用

基於中堅企業乃在國際市場有一定的市占率，所面對的競爭對手為各國領先企業，而近年各國積極以申請專利的方式，藉由智慧財產權保護來支持企業在國際市場上的競爭力，因此我國可針對專利申請費用提供補助。此一現象在韓國更為明顯，世界各國雖不斷對韓國提出侵權的國際專利訴訟，但韓國政府則針對中堅企業進行國際專利訴訟時給予補貼支持（總額度共 8 億韓元），即使補貼額度使用完畢，亦推出相關低利貸款以支付企業所需支付的龐大國際專利訴訟費用。基此，我國可參酌韓國做法，補助企業遭受國際專利訴訟之部分費用，如每案補助 50%或同一企業補助上限為 100 萬元等方式，並協助處理相關事宜，如提供法律諮詢服務、協助委請訴訟律師等，或甚至是提供第一次諮詢費用的補助。建議可由經濟部協助處理相關措施。

2. 中長期：構思與協助專利佈局（非財務面）

協助中堅企業提昇專業的智財權管理能力，審慎規劃技術或設計方面的專利保護宣導，並協助企業進行「專利檢索」的重要性與實際操作，建議可由經濟部主導，並委由政府法人機構（如工研院）的研究能量，盤點與彙整相關資訊，進一步構思專利佈局，可藉由舉辦研討會、說明會或提供相關研究報告，或補助顧問資訊費用，以利中堅企業在國際市場上使用智財權的保護。

二、行銷品牌面向

（一）建構全球行銷管道

1. 短期：提高補助國際會展並集中資源於單一窗口

（1）基於中堅企業表達會展為重要的行銷管道，尤其對 B2B 的企業而言，惟目前補助措施有時間與額度的限制，因此政府宜加

強中堅企業參與國際重要會展活動之補助金額與補助期限延長，使得中堅企業參與國際會展活動的成本較低，使其可與關聯產業、供應鏈廠商與買家能定期交流。

- (2) 由於近年我國積極推動自有品牌拓展國際市場，相關資源多但較為分散，宜建立跨部會品牌輔導資源與工具之協商平台，並建立行銷服務單一窗口，將各部會經費與資源予以整合與分配，亦能減少中堅企業於政府行政程序上成本。並且，集中經費在效果較佳或是特定目的之措施，如外銷市場拓展、海外技術引進、海外品牌行銷，以落實協助我國中堅企業發展國際品牌。上述措施建議可由經濟部主導，加強目前國際貿易局之品牌相關計畫內容。

2. 中長期：建立全球行銷支援體系（非財務面）

參酌韓國的經驗，建議政府協助中堅企業建立全球行銷支援體系或強化海外經銷據點，並鼓勵進行跨國跨業結合。例如可建立相關產品的台灣品牌共同經銷商，以政府資源一同投入海外行銷，並拓增全球品牌曝光據點，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，以加強我國品牌曝光度。此外，若能跟海外市場進行跨國跨業結合亦為行銷手法之一，如過去我國的華碩電腦與義大利的法拉利汽車合作，成功結合兩者特性，進而在歐洲有亮眼的銷售成果。建議可由經濟部下屬相關單位一同推動。

(二) 整合海外市場資訊：(非財務面)

1. 短期：支持前置作業研究並建立市場動態資料庫

- (1) 建議政府整合或補助業者針對拓銷新興市場的「前置作業期」

研究資源，包含消費者行為研究、市調、參展、觀摩、學習標竿等，政府可依據新興市場的發展趨勢委託法人進行相關研究，並將其研究成果免費或享有折扣的方式提供給所需業者，並增加相關資訊之交流，讓業者得以充分應用政府相關資源。

- (2) 我國中堅企業普遍反應對於國外市場資訊的需求高，期望政府能建立市場動態資料庫(如進出口的貿易法規、認證制度差異、產業動態等)，定期更新相關資訊，可降低中堅企業在國外市場的貿易與行銷障礙，並維持既有市場的競爭力。此外，宜加強資料庫的時效性與互動性，中堅企業可依據個別需求提出即時資訊查詢，政府或研究單位可藉此了解企業近期的發展。上述措施建議可由經濟部主導，並配合研究單位之能量一同推行。

2. 中長期：建立海外拓銷之「導航系統」

參採韓國做法，設置中堅企業拓展海外市場所需資訊之「導航系統」，並強化海外辦事處與各企業間的網絡關係。上述的「導航系統」主要為提供市場資訊、供應鏈關連、雙邊合作機制等多面向之整合系統，並且針對企業遇到障礙及時給予協助，並透過政府加強雙邊或多邊的貿易談判或合作機制，來協助業者排除障礙、開拓海外市場。此外，多加舉辦我國的海外辦事處與各企業間聯繫，並加強雙方的網絡關係，使得海外辦事處能發揮更大的作用，成為中堅企業在國際競爭時的即時資訊通報管道，以及企業在海外遇到困難時的第一線救火隊。建議上述措施可由經濟部與外交部共同合作建立。

三、人才面向

(一) 優化人才培育機制：

1. 短期：補助人才出國學習

(1) 由於中堅企業之特性在於各領域有其特殊的技術與利基，因而對於特殊技術專才之培育尤其重視，然而多數中堅企業不若大型企業能提供完善的人才培育計畫，因此我國政府可補助企業人才進行海內外的短期學習課程。

(2) 可參採韓國做法，執行由政府聘用優秀的專業人才（包含研發、行銷、管理等面向），再派遣至有需求之中堅企業一定期間之制度（政府聘用、企業使用之制度）。

2. 中長期：建立返國回饋機制（非財務面）

針對享有我國政府補助之優秀人才，其出國學習相關技術與行銷模式，返國後宜建立技術分享與回饋機制，使得相關技術得以在國內應用與分享，甚至使學習而來的相關知識得以傳承再進化，使政策對人才培育發展之助益可以延續。

(二) 強化人才招募機制：

1. 短期：獎勵優秀人才返國

依據中堅企業的海外人才需求，透過海外辦事處或國外合作之研究單位，邀請在國外工作之專業人才（包含研發、行銷、管理等面向）返國，並給予獎勵金、所得稅優惠或補助等。

2. 中長期：建立人才綜合僱用支援中心（非財務面）

(1) 基於人的壽命不斷延長，因此多數已退休人員在健康上仍保持良好狀態，可思考藉由其累積多年的豐富經驗再加以發揮。基

此，可參採韓國做法，設置中堅專業人才綜合僱用支援中心，採用聯合聘用技術人員或再聘用退休技術人員之合約制度，以及支援自海外聘用專業人才與他國（如德國、日本、韓國）退休技術人員之政策，利用有經驗的專才培育後進。

- (2) 中堅企業反映我國對於聘請國外人才來台工作的法規較為嚴格，我國可參考各國對於吸引人才的法規相關措施，針對優先雇用的國外人才提供快速辦理之優惠或是法規限制鬆綁，包含簽證便利、居住期間、證件申請、稅務抵扣等。

針對上述人才面之措施，建議可由經濟部主導，配合教育部與國科會等相關單位共同商討各措施實施細節。

參考文獻

英文部分：

- Hermann Simon (1992), "Lessons from Germany's Midsize Giants",
Harvard Business Review, 70: 115–123.
- Hermann Simon (1996), *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Harvard Business School Press, Boston.

中文部分：

- 王彥文 (2012)，「形塑中小企業隱形冠軍～我國隱形冠軍企業的特質與發展方向芻議～」簡報資料，工研院產經中心 (IEK)，2012 年 8 月
- 吳家豪 (2012)，《台灣國際研發中心位階與功能提升之政策規劃—從主要國家發展中堅企業之思維出發》，經濟部工業局委託研究計畫。
- 杜美勳與李志祥 (2008)，《協助中堅企業取得融資及信用保證》，行政院經濟建設委員會。
- 施光訓 (2012)，《協助中小企業進入新興產業之籌資研究》，行政院經濟建設委員會。
- 黃建興與黃鈺茹 (2002)，「租稅優惠與其他非租稅獎勵工具之比較研究」，《經濟研究》，第 2 期，91 年 3 月出刊，台北：行政院經建會。
- 賀桂芬 (2011)，「隱形冠軍 德國之魂」，《天下雜誌》，第 482 期，2011 年 11 月 5 日。
- 經濟部中小企業處 (2012)，《2012 中小企業白皮書》，2012 年 9 月。

經濟部工業局 (2012),「『推動中堅企業躍升計畫』及相關申請程序說明」簡報資料,「推動中堅企業、創造產業成長新動能」座談會, 2012 年 10 月 29 日。

經濟部工業局 (2012),《推動中堅企業躍升計畫(核定本) 》,2012 年 10 月。

經濟部 (2012),「中堅企業・躍升台灣經濟發展」,《經濟部電子報 No.11》,2012 年 11 月 5 日出刊。

龔明鑫 (2012),「中堅企業概念與特性」簡報資料,台灣經濟研究院, 2012 年 10 月。

日文部分：

エコノミスト・インテリジェンス・ユニット (The Economist Intelligence Unit) (2013),《日本の中堅企業-その競争力と成長の条件 (日本の中堅企業-經濟增長和競争力的條件)》, http://www.managementthinking.eiu.com/sites/default/files/downloads/JapanMidMarket_Report_JPN.pdf。

網站資料：

行政院主計總處 (2012),《100 年工商及服務業普查初步統計結果》, <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=33994&ctNode=5624>。

Korea Eximbank (韓國進出口銀行), Hidden Champion Initiative , <http://www.koreaexim.go.kr/en/banking/hidden.jsp>。

附錄

附錄 1 中堅企業之訪談題綱

一、訪談緣起

政府現正推出「**推動中堅企業躍升計畫**」，希望藉此培養眾多在特定領域技術專精、專注本業等具有國際競爭力之中堅企業，使其成為台灣下一波最重要的成長動力來源。台經院團隊為使上述計畫執行能更貼近企業現況，使台灣成為發展中堅企業的沃土，因此欲進一步深入了解企業端之需求，並對政府提出建言，以達到優化我國發展基盤環境的目標。本次訪談題綱如下：

二、訪談題綱

- (一) 在德國隱形冠軍之十大成功條件中，領導者的特質及領導方式對於一個企業是否成功非常重要。請問：
 - 1. 貴公司領導者的特質與領導方式為何？
 - 2. 對於品牌發展之看法為何？
 - 3. 領導者之理念如何與員工進行溝通？
- (二) 企業文化為公司核心價值之體現，請問：
 - 1. 貴公司的企業文化為何？
 - 2. 是否有具體的品牌策略(如品牌定位、內部管理與外部拓展策略)？
- (三) 中堅企業強調的是技術的專精與深化，請問：
 - 1. 貴公司在技術上的研發投入情況為何？
 - 2. 於智財/專利/設計等面向上之利基深化作法？
- (四) 德國隱形冠軍強調核心項目不外包，不參與合作聯盟。請問：
 - 1. 貴公司是否有策略聯盟？
 - 2. 貴公司對於策略聯盟的看法如何？
- (五) 品牌發展已成為提升產品附加價值之重要關鍵，請問：
 - 1. 貴公司之自有品牌發展現況為何 (例：仍專注於生產、由代工逐步轉型或已具備豐碩成果)？是否面臨關鍵問題？

2. 貴公司於品牌（產品）對外溝通及消費市場調查之投入為何？
3. 貴公司是否擁有專責品牌發展之部門？和公司其他部門之溝通合作方式為何？

（六） 人才選用與任用能有效強化公司競爭力，請問：

1. 貴公司人員組成結構為何（如技術研發、負責品牌行銷人數及比例）？
2. 員工整體向心力與流動率如何？
3. 是否有具體留才策略或培訓計畫？
4. 在人才招募或是培訓過程中，是否有遭遇到問題？（例如皆非學以致用，學校未開設相關專業課程等），對於政府的建議？

（七） 貴公司之企業發展歷史經驗為政策制定之重要借鏡，請問：

1. 綜觀貴公司在企業發展歷程中，於人才、技術、專利智財佈局、品牌行銷、資金取得或稅額減免上曾遭遇到之困難為何？當時如何突破困境？有何歷史經驗提點後進參考？
2. 如果當時候政府能提供哪些協助，將有助企業發展得更順利？

（八） 為求政府資源投入更為貼近企業需求，並有效協助企業發展，請問：

1. 對於品牌轉型及深化上，期待政府應如何給予企業有感之協助？
2. 對於政府目前所提供的資金協助措施，是否有相關建議？
3. 對於政府要如何營造出一個適合中堅企業發展有利環境的相關建議？

- 本次題綱到此結束，再次感謝您的協助。 -

附錄 2 中堅企業之個案訪談紀錄

附表 1 訪談對象 21 家企業一覽表

編號	企業個案	成立年	主要經營項目	需求重點
1.	五鼎生技	1997	生物檢測儀、試片	智財輔導、修改政府採購法、行政效率、拓展中國大陸市場
2.	大瓏企業	1987	電燒刀、耗材	協助土地取得、行政效率與窗口單一化、投資抵減、健全教育體制、專利佈局與智財管理
3.	巧新科技	1994	輪圈	貿易自由化、明確的能源政策方向、專利佈局、協調降低運費
4.	巨大機械	1972	自行車	租稅優惠、補助
5.	永光化學	1972	染料、特用化學品	智財管理、智慧資本管理
6.	向中工業	1998	五金門窗、傳動鎖	政府補助
7.	車王電子	1982	電動工具、汽車用電子零組件	參展費用補助、行銷通路佈建補助、協助開拓新興市場
8.	佰龍機械廠	1977	圓編機、橫編機	無特別需求
9.	奇景光電	2001	IC設計	人才培育、人才外流問題、健全技職體系、專利管理
10.	居易科技	1997	路由器	專利佈局與維護
11.	建大輪胎	1962	輪胎	無特別需求
12.	致茂電子	1984	檢測儀器	落實ECFA、展開FTA，降低關稅障礙
13.	凌群電腦	1975	資訊服務	改善資服產業環境
14.	凌網科技	1998	資訊服務	改善政府部門專案招標流程
15.	振鋒企業	1985	工業吊鉤	無特別需求
16.	華擎科技	2002	個人電腦主機板	提高企業信用的保證額度、降

編號	企業個案	成立年	主要經營項目	需求重點
			(設計、銷售，生產委外)	低保險費率、談判調降國外參展租金
17.	榮剛材料科技	1993	特殊鋼、特殊鍛造與模具	無特別需求
18.	聚和國際	1975	特用化學品、N次貼	正視中小企業需求、協助提升品牌知名度
19.	聚陽實業	1990	成衣代工	協助廠商拓展海外市場
20.	銀泰科技	1990	滾珠螺桿、線性滑軌、線性模組	協助專利佈局
21.	寶熊漁具	1986	捲線器、釣竿	無特別需求

附錄 2-1 五鼎生技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：五鼎生技

公司名稱	五鼎生技
設立時間	1997年(已成立16年)
創辦人	沈燕士
資本額	9.85億元
員工人數	2012年640人
主要業務	測試片(67.6%),其他(16.7%),測試儀(15.7%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收20.26億元、毛利率39.9%，營業淨利29.78%
目標市場	外銷比重97.19%:美洲(69.80%)、歐洲(20.63%)、亞洲(6.16%)
研發與行銷投入	研發人員佔13.11%，研發費用9822.8萬元，佔營收4.85%；行銷費用4119.5萬元，佔營收4.98%

五鼎生物技術股份有限公司於1997年(已成立16年)，主要產品為利用專利生物感應技術所研發出之檢測儀器和檢測試片。公司成立目標為發展成全方位的生物科技公司並積極從事研究、開發、生產、製造、銷售生物技術相關產品。目前已利用自行研發之先進生物感測技術〈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。產品系列皆已陸續通過ISO、FDA、GMP、SFDA並與跨國藥廠集團及歐美亞醫療通路商簽定長期產品共同推廣合作契約。未來發展方向將加強研發管理，繼續發展本公司專長之生物感測電極系列產品、分生免疫系列產品技術開發，及環保檢測產品與中草藥保健食品之開發與銷售。

五鼎每年投入之研發經費佔營收之6%至12%，未來將秉持永續經營之理念及知識經濟之精神，不斷吸收培育優秀人才，建立學習型組織，從事創新研發。並充分利用國內外自動化生產技術，加強製程改良，以品質

第一為公司多元化發展之長期目標。

在行銷方面，將積極開拓新市場、ODM 新客戶及自有品牌之行銷。以相關產品系列配合最佳之銷售策略，使產品多樣化、國際化，滿足客戶之需求。另透過財務運作及資本市場集資，積極尋找本業垂直水平整合之商機，以擴展公司營運規模與績效，以支應未來各項發展計畫，期望能持續穩健成長而為國內生物技術公司樹立優良典範。

五鼎基於對投資人之誠信及對客戶之承諾，故在經營及產品品質上步步為營，既不圖功躁進，亦不故步自封。我們以穩健之步伐，建立自有技術以精進產品品質，並時刻以永續經營追尋完美為念，師法國際大廠之優勢，掌握全球市場之先機，期許為我國生技產業發之先鋒，並與有志之士共躋尖端生物技術之境。

貳、訪談時間： 102 年 4 月 23 日(星期二) PM 2:00-3:00

參、受訪人：沈燕士董事長、吳純慧管理部協理

肆、訪談內容

一、企業如何開始-擁有關鍵技術、屬醫療耗材

我當初在學校原本是做儀器，認為醫療器材也有耗材，就跟製藥沒什麼兩樣。為什麼製藥業大家會看好？因為要不是吃掉，一旦過期了，就必須丟掉，需求會一直存在。現在我們也有耗材的部分，營業比例大概是 15 比 85 吧，機器只有 15%。像印表機也是這樣，Epson、HP 都是在賣墨水，機器幾乎是免費贈送。所以未來的中堅企業，最重要的就是必須要有耗材。

二、專注的企業目標-只做台灣第一

中堅企業其實在各國都是這樣，有一些因素，除了各國政府的措施和政策支持外，最重要的是大企業的扶持，比如像 TOYOTA，因為他的興起造就了多少衛星企業，不過台灣的大企業對於扶持中堅

企業看起來就不是那麼顯著。能夠中選這次中堅企業，我們非常的高興。台灣的中堅企業基本上都不是資本密集，但都是有自己特獨特之處的企業，但是台灣又不是一個市場領導者，所以我們要建立一個技術出來，就必須先考量到市場狀況。當初在發展五鼎的時候，我們也對自己做過承諾，我們不做台灣第二的產品。

三、利基市場選擇-醫療器材

台灣一直在喊要做醫療類的產品，但是真的要從製藥方面著手非常困難，但從醫療器材著手，台灣的電子、軟體人才非常充裕。19世紀是機械、20世紀是化學和電子、21世紀將是生物技術的時代，我們在91、92年做的時候，台灣根本還沒有什麼所謂的生技醫療。我們當初切入這個領域也是注意到全世界人口的高齡化趨勢，以及各國政府著手提供健保的趨勢，所以我們就從居家的檢驗開始。我們台灣那時候有個計畫是兩兆雙星，因為希望把生技弄起來，因此就把定義擴大，把一些小分子、化工的領域也納了進來，說起來也是無可厚非，但也造成當時外資對國內生技的投資比較猶豫。1995年還1996年的時候我們去參展，得到了大獎，當時總統李登輝還來頒獎，後來我們又成功的外銷，以前大家對台灣的印象就是出產螺絲釘或鞋子之類，沒想到過要做醫療的產品出來，但我們把外銷的成績做了出來，而且成績也不錯，這個時候政府的幫忙就來了，因為他們把生技產業的上市門檻降低，這就是政府能夠做到的事情，因此我們也僥倖成為台灣第一個上市的生技公司。也因為這樣我們帶起一個風氣，所以現在台灣做血糖儀、血糖試片的公司有二十七、八家吧，全世界其他國家加起來還沒有台灣多家。

四、專利以不是「是非問題」，而是「商業手段」

因為我們成功打入國際市場，讓市場上領先廠商-羅氏 (Roche) 注意到五鼎，為了防止五鼎的發展，羅氏控告五鼎專利侵權。現在的專利問題常常已經不是是非問題，而是一種商業手段。羅氏是比台塑還大型的公司，雙方交手多次，最後還沒上法院他們就跟我們和解，

光這樣我們就花了一億元，羅氏花的肯定比我們更多，但那些錢對他們來講只是九牛一毛。不過我們也因此國際上出了名。政府在智財方面應該對我們這些中小企業多加輔導，以及當廠商面臨國際爭訟時，能成為廠商的後盾。

五、借重大廠經驗，學新觀念

我們的第一個晶片就是外銷到德國，再加上我們和羅氏打官司，因為出了名，他們才來找我們合作。出了名以後有一些廠商就跑過來跟我們合作，因為目前生技產品跟其他產業不一樣，不能隨便請人家 OEM，像我們和拜耳合作的時候，對方派了 200 多人到這邊來，從頭查到尾，我們的技術認可、管理制度，細到工人的休假、加班費、健康照護以及工作環境的安全。1 年近 200 人次來公司看了再看，要是一般人，早就嫌煩。但台灣的生技要走長遠的路，得先借重這些國際大廠的經驗才行。「他們不只是來看，也是來輔導，因為他們是以符合他們安規的工廠來做考核，既然要和你合作，就要和他們的水準一樣。」而且，拜耳既然花了這麼多人力和時間來考核及輔導一家工廠，自然希望合作得久一點，才符經濟效益。所以，和拜耳往來學到很多品質管制的方法。例如他們每樣事情都要「保留證據」，就算是打專利官司，便可以證明很多流程和設計是有想過、做過和測過的，而不是偷來的。所以，董事長常跟研究員講，記錄本上你愛寫什麼就寫什麼，要寫情書，畫漫畫都可以，但就是「什麼都不要漏」，將來的紀錄就會很完整，不只讓拜耳對五鼎更有信心，也是五鼎生技和全球第一大血糖監測廠—羅氏打專利官司能勝訴的原因。

六、醫療產業面臨的問題

因為我們這些中小企業起先都不會具有什麼知名度，但我們的健保是世界第一，健保一年買這些東西的費用大概 1 千 7、8 百億元，若政府能像其他國家，比如美國、德國、比利時、日本，對本國的中小企業，或是特定產業訂定特別的條例的話，這與 WTO 沒有關係，如果政府修改規定，如政府採修改購法，對本國產品設下比例保障，

這就足以培植出數家中堅企業，因為台灣是個島國，所以企業未來一定會往國際上來發展，先把國內的勢力建立好再往外發展。然而我們在台灣的銷售比例不到百分之三，這裡也有是和中國大陸相同的因素：

1.媚外，認為洋貨品質比較好

但台灣後來也建立起檢驗制度後，立足點其實是不輸國外的。

2.認為台灣貨應該要便宜

這個便宜不是 3%~4%，而是 20%~50%~70%等等這種程度，或是要求超長保固期，但國外產品過了保證期都是要繳錢來維護的。健保的給付規定裡面也提到說國內的藥品器材價格必須要低於國外的百分之二十，很多不肖官員就拿這個來箝制台灣的廠商。像我們曾經投標時就遇過政府設下兩種底價，對外國貨設一種底標，對本國貨又是另外一種。我很不能認同，既然是同樣一套審定標準，為什麼會有兩種底標？所以我認為政府可能的話，應該盡量多給台灣的產業一個機會

七、未來發展趨勢-朝全方位生技公司發展

台灣的農業、養殖業基礎很強，可以往生技農業發展。有機農業的規定很嚴格，但台灣沒有完整的檢驗制度，所以有很多掛羊頭賣狗肉的狀況。我當初在設定公司方向時，因為生技醫療是最容易進入市場賺錢的，所以我們才先從這邊著手，未來我們也希望能夠延伸至生技農業、生技環保這個部分。我們目前就有在有機這方面做研發，現在已有做出機器能夠檢測蔬菜是否有農藥殘留，但未來想做出只用試片就能夠檢測的產品。

八、政府行政效率差

我們要開發，需要一種酵素，這個酵素農試所有，是一個鄭博士建立起來的體系，我們跟他們合作過製造第一代的農藥殘留檢測試片，現在要做第二代想跟他們買酵素，他們卻獅子大開口，條件開的相當苛刻，技術也不打算傳授，但這四十幾年的技術是有什麼了不起？他賣產品還要權利金，且訂年限，甚至限定銷售臺澎金馬區域。其實我們當然可以自己做，只是另外再花時間研究太浪費資源。總而言之，五鼎就是要往全方位的生技公司發展。

九、中國大陸市場

現在中國就是我們試運行的點，因為中國我們勢必要打自有品牌。前幾年我去中國考察，覺得雙方差距大概 10 年，現在大概是 1~2 年，可能過了 2、3 年就會超過我們。所以 ECFA 成立以後就一直希望台灣和他們談，因為兩邊都是華人血統，所以兩邊若能互通，市場就非常巨大。也許有人會害怕中國大陸貨在台灣氾濫，但就算我們全部人買他們東西，他們只要五分之一人買我們的東西，我們也是賺。有什麼好怕的呢？而且應該愈快愈好，趁我們還有技術以及管理的優勢在的時候，在對岸建立規模，中國大陸的後進者要起來就比較難了。

附錄 2-2 大瓏企業訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：大瓏企業

公司名稱	大瓏企業
設立時間	1987年(已成立26年)
創辦人	劉惠珍董事長
資本額	8000萬元
員工人數	2012年460人
主要業務	醫療器材(專業於醫療電動手術刀和電動醫療線材之製造與銷售)
經營績效(營收、淨利率)	為全球電燒筆刀產品(Electro Surgical Unit, ESU)最大供應商，全球市佔25%。
	從簡單的OEM→ODM、自創品牌(E Surgincal)

大瓏成立於 1987 年(已成立 26 年)，專業於醫療電動手術刀與電動醫療線材之製造與銷售；經過 20 多年的努力經營，大瓏已在全球的電動醫療器材界闖出名號，為全球電燒筆刀產品 (ESU-Electro Surgical Unit) 最大供應商，其銷售量已達全球 25%。大瓏的主要客戶涵蓋了歐美等區域，當初懷抱著要在台灣產製醫療器材精品的理想，如今隨著在行銷全球成品包裝上印上 Made in Taiwan 而實現。大瓏的經營項目從簡單的产品 OEM 擴展到目前的 ODM 及自行開發自創品牌，品質上更達到世界一流大廠免檢直接入發貨倉庫的高標準要求；在品質系統認證上已通過：FDA QSR、DNV ISO 13485、台灣 GMP、JGMP 等認證，另外在产品上市審查方面已完成：FDA 510(k)、CE marking、台灣產品查驗登記，日本販售許可等，建立起與全球各區域產業精英的夥伴關係。

貳、訪談時間： 102 年 5 月 14 日 星期二 PM4:00-6:00

參、受訪人：齊忠明 總經理

肆、訪談內容

一、大瓏在醫療器材產業所面臨的困境

1.土地取得的問題

自從我們開始接觸外面之後，面對許多雜誌或政府單位的訪問，向來他們都會問我有關創業的過程及經歷，但我會說過去的這種時空背景基本上是不可能再重演了，所以沒有人能夠依靠同樣模式來成功。過去資訊比較不透明，所以可以有貿易商的存在或是尋找某個有利基的點切入，但現在來講已經沒有這種空間了，過去你所擁有的核心競爭力可能到現在來看是一文不值的。因此就必須培養出新的核心競爭力。像我們醫療器材這塊在台灣還滿寂寞的，因為台灣的經濟規模實在太小了，不瞞大家，我 10 年前到公司，公司營業額大概不到 2 億元，我上網查了一下公司結果看起來還不錯，出口排名有第 9 名，但第 9 名不到 2 億元，這到底該高興還難過？可以知道台灣在醫療產業占的比重相對有多少。我認為台灣是非常適合去發展醫療器材的，政府雖然有重視生醫產業但都偏重在生物化學部分，但台灣有能力做臨床實驗嗎？事實上很多的臨床實驗都是去中國大陸做的。前陣子我有去參加新北市舉辦的生醫科技聯盟，滿多中央級的長官也去了，他們也是問到我們能為企業做些什麼？我就跟他們說不要講培養人才，培養人才不是縣市政府能夠做的。縣市政府能夠做的最簡單的一項就是土地，所以我後來去找了經發局，經發局在會議上面信誓旦旦，但後來去找他的時候卻還是請我們廠商自己多去找，找到再來協助。

2.政府內部（衛生福利部和財政部賦稅署認知不一致）

衛生福利部的法規是世界上最嚴苛的，該部把世界上所有最嚴格規定的衛生法規都抄一抄，規範最嚴格的都放上去。還有世界各地醫療相關器材進出口都是零稅率的，台灣也是，但我們進口一些醫療材料，賦稅署認為非醫療器材還是課稅，為此我們還和賦稅署打過官

司，最後也贏了，但賦稅署後來甚至為我們出了一個解釋令：醫療過程中所使用的醫療清潔片不屬於醫療器材，讓人覺得不可思議。那我就問衛生服務部，既然賦稅署不認為這屬於醫療器材，那我們可不可以不要申請產品查驗登記？結果不行，衛生福利部說這是賦稅署的事情跟他們無關，兩個機關似乎不屬於同一個政府似的。政府難道不能提供廠商一個單一窗口？上次我去立法院參加公聽會，我就問為什麼投資抵減全都沒了？

3.取消投資抵減

雖然常常聽到要經營品牌，但一定要打商標在商品上才叫品牌嗎？台積電算不算一個品牌？所以我覺得談品牌也不要給中小企業太大的壓力，口袋是有多深？之前去智榮上課，但看看現在 ACER、BenQ 的品牌價值剩多少？當品牌沒有商品去支撐，品牌價值還能維持嗎？品牌可不是大家認識你這個牌子就好了。還有像租稅、投資抵減，100 年我參加公聽會，那次是首次將減免審核權從國稅局移轉到工業局，各中小企業都滿懷希望，因為過去國稅局不懂所以會亂砍，既然換成工業局，工業局定位是協助產業發展，狀況應該會比以前好，結果所有中小企業的研發投資抵減全被一刀砍完。工業局和財政部私下有一個協議，上限為 100 億元，所以當大企業吃完之後中小企業連口湯都沒得喝了，所以當時在公聽會上群起反彈。因此我才說我們需要的東西政府都知道，但是不給我們，卻又回過頭來問我們需要什麼。

二、大瓏需要的人才，自己培訓

另外關於人才的部分，上次去智榮上課，上課的老師是台大的副校長，講的一句話還滿有道理，他說企業用人本來就要自己培養，學校只是建立他們基本學識的架構，所以以前講的選用育留根本就是錯的，應該是要講選訓用養，選進來要自己先訓練、訓練完才可以用、用完堪用才把他留下來，企業本來就要負到訓練的責任，不然外面產業種類何其多？學校怎麼可能面面俱到。這麼說也不無道理，所以我

們也開始進行一些員工的在職訓練課程。然而教育制度出現問題也是不爭的事實，教育單位卻也提不出個有效的解決方法。

三、政府的行政效率差

不管是地方政府還是中央政府，因為選舉的壓力，總偏好短期性的計畫。加上手續流程延宕，之前申請工廠登記證，按新加坡的流程大概要 10 周左右，因此估計鬆一點想說約 20 周應該能拿到，結果卻等了一年；生產的 GNP 登記則因為承辦人屆齡離職，硬是把公文壓了三個月。所以說政府多給廠商一點空間，少管一點會比較好。而且整個政府部會似乎沒有一個共識。

四、大瓏目前所處產業以及公司未來發展方向

醫療器材 70% 的市場被 2% 的大廠壟斷，如我前面所說，打品牌不是商品打上商標就是打品牌，就醫療器材來講，我們很多東西都是直接銷售到醫院，售後服務到底要設多少辦事處才是足夠？這樣發生問題才能夠及時的來解決。至於把自己製造發展成一個品牌，大概在 2008 還 2009 年時，我們大舉擴張研發部，2007 年時我們研發部門只有 2、3 位員工，現在則已經擴大到 34 位。所以我們在研發經費上面的投資，將近 20%。自有品牌，其實很早之前我們就有這樣計畫，只是當產品線不夠完整的時候就很難施展，因此我們也計畫積極研發超音波儀器，未來我們不只做耗材，還可以跨足到儀器的部分。希望在兩年後單項產品市占率能夠提高 5 倍。

五、大瓏的商業模式以 OEM、ODM 為主

事實上我們客戶不多，目前都是 OEM、ODM 為主，所以客戶大概不超過 20 家，而且集中度也滿高的，前 10 大概佔了 90% 以上，所以很多客戶都是長期的合作夥伴關係。以前我們可能都是找些產業的龍頭然後接單，但未來我們會去發展自己的市場，因此就要去找一些利基的點，然而我們只是一家中小企業，所以要集中力量找出那個可以切入的點。

六、大瓏在專利佈局與智財管理現況比較欠缺

這方面是我們比較缺乏的，因為事實上我們的專利也不多，而且專利在精不在多，有用的專利比較重要。且因為這部分比較不熟。像我們以前做 OEM、ODM，專利對我們而言不是那麼重要，因為專利的布局、專利是否會侵犯到別人專利這些都是客戶自己要去注意的，所以我們比較沒有這種能力。目前中國大陸市場我們的能力還不足，所以目前還沒考慮到，而且我們公司的文化一直秉持以誠為本，這套可能在中國大陸會吃不通。目前我們的產品也只有透過一個客戶間接地進入中國大陸市場。像我們做的一些自動化機器設備，廠商來看就說很不錯，問我們有沒有去申請製程專利，我們就很疑惑這有什麼好申請的，對我們而言這不過是解決問題的一種方式。現在很多狀況就是，其實中小企業握有很多營業秘密以及一些製程的經驗，但他們都認為這只是解決問題的方法，可是那些技術可能就是他得以在業界獲利的關鍵，應透過一些跨領域的結合，確保廠商技術經驗的保護。

七、大瓏成立全台第一家醫療器材自設的微生物實驗室

要發展生醫科技，很重要的一點就是消毒滅菌。可是截至目前為止台灣卻沒有一家通過 FDA 認證的 EO 滅菌廠，在民國 92 還 93 年的時候，我們那時資本額才 6 千萬元，就花 1 千多萬元去一個實驗室，那個實驗室是全台第一家醫療器材自設的微生物實驗室，雖然我們經濟規模沒有到自設的程度，但要委外卻也沒有半家可以做到。其實我們董事長向來都秉持著深根台灣、扶持同業，以前很多同業來我們這邊做我們都是不收費的。因為假如每家廠商都是自設一個實驗室，那實在是太浪費資源，而且利用率也不高，我們當時就有想為什麼不由政府來做？當初原先有一家中美，是美國廠商在台灣設的實驗室，我們就是委託他們做的，後來就是因為沒有達到經濟規模，就撤掉。像是 EO 滅菌廠也是，結果我們現在只能用伽瑪滅菌，雖然有放射線的問題，但也沒辦法，因為台灣沒有合格的 EO 滅菌廠。政府希望醫療產業起來，但卻沒有提供醫療產業所要求的基本設施。

八、發展自有品牌現況

有些東西我們可以拿自有品牌去打一些不同的市場，不可否認，假如你做自有品牌卻沒有量也沒有意義。像是有個做安全針頭的廠商，有專利也打算自己建立品牌，但是他口袋有多深？打專利官司對方不見得要贏，只要拖延官司到你資金周轉不過來退出訴訟，對方就成功了。當然我們也希望說能把自己的品牌慢慢地闖出名號，像我們賣日本使用的是自有品牌，交由經銷商代理，就藉由一些市場慢慢地去做，至於主要的市場目前還是跟我們的客戶群配合。

附錄 2-3 巧新科技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：

公司名稱	巧新科技
設立時間	1994年(已成立19年)
專業經理人	石呈澤
資本額	19.70億元
員工人數	2012年1052人
主要業務	鍛造輪圈(90.4%)，高爾夫球頭(6%)，其他(3.6%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收37.35億元(YOY成長37.16%)、毛利率27.14%、淨利率16.24%
企業目標	1.全球第2大鍛造鋁合金頂級汽車輪圈大廠 2.全台灣最大型閉合模鍛造廠、國內產能最大之非鐵金屬鍛造專業廠 3.亞洲唯一取得北美及歐洲車廠原廠供應鍛造鋁合金輪圈資格的製造廠
研發與行銷	研發費用1.29億元，佔營收3.45%，行銷費用1.65億元，佔營收4.41%
競爭對手	只有德國的奧托·福克斯 (Otto Fuchs) 和列入《Fortune》五百大的美國鋁業 (Alcoa)

巧新科技工業股份有限公司創立於 1994 年，主要生產鍛造鋁合金輪圈，為台灣最大、全球第三大的鍛造鋁圈製造廠，公司結合材料科技與鍛造工藝，進行材料的選用與調整，能針對客戶、製程創新等戰略運用，成為世界級的專業鍛造公司。

公司產品以輪圈生產為主，另外還有鈦合金高爾夫鐵桿頭鍛造、3C 產品、以及正要跨足的航太、軌道運輸等結構件，其中公司計畫的航太結構件，先將取得 AS9000 航太品質系統認證，作為進入該領域的籌碼。在輪圈方面，公司站穩北美鍛造鋁合金輪圈市場後，又積極拓展歐洲、中國及日本市場。2012 下半年擴廠計畫，公司預計在 2014 年內投入約 14 億元在雲林科技工業區購置廠房及增添設備，提升鍛造輪圈產能。另外，也

計劃成立航太事業部，開發航空座椅等產品。

貳、訪談時間：102 年 5 月 20 日(星期一) PM 1:00-1:00

參、受訪人：石呈澤總經理

肆、訪談內容

一、個案公司發展現況

我們公司主要鎖定的目標為高品質之產品，基本上客戶的利基是不太一樣，我們主要是輪圈的製造大概 85%，然後是底盤，。至於運動產品，就是與高爾夫球相關的產品，再來則是航太產品。目前，我們的員工人數是呈現持續成長的狀態，大概一千多人，當中的百分之九十都是在地人，所以會比較穩定，流動性會比較低，離職率平均只有百分之二左右。生意的話還是要看大環境，如果大家工作機會很多的話就稍為高一點，九八年對我們而言是比較低迷的一年，像前一、兩年比較高一點的話，就會比較好一點。目前我們的營業額是 37 億元，出口是 34 億元，占了將近 93%，幾乎都是出口，所以我們公司等於是外銷導向的公司。

二、研發投入情形

我們在研發的比例上面，大概就是 33、4%左右，那我們去年的營業額大概成長十億元。在研發分配上的問題，在這些經費當中，設備投資、研發人員支出通通都包在裡面，但我們投入在測試上的費用還頗大的。如新產品研發之後，要委外來測試等等。因為產品特性的關係，產品在測試過後就等於報廢了，算是一種必需要耗損的成本。但測試工作還是必要的，但我們在這方面的費用相當的高。那我們最終的目標是想要做到航太用椅子，再回來做汽車體。我們公司的策略就是先以高端的市場為目標，然後再擴散到其他階層。其實我們現在也已經在著手一些航太上的配件。

三、成功因素

1.找對的人來打開市場，利用當地人

在金融海嘯之前，也就是在 2007 年以前，我們就感受到美國那市場過於集中，所以金融海嘯等於只是一個契機而已，因為我們先前比較聚焦在美國市場，著重的是大量生產的方式，等我接手之後，就準備要轉換方向，分散市場。在那個階段我們主要就是有想法，開始做調查。我們的做法就是找當地人來協助，因為巧新的產品是比較有技術性的，再加上我以前在歐洲待過，所以有這方面的人脈，再加上找對人來幫我們搭橋等等，這些對我們來說都是很重要的，而台灣中小企業在尋找海外市場人脈這塊是非常弱的。人脈包括了技術層面切入和銷售層面。銷售層面的話，當然對應的就是採購了。

2.鎖定頂級客戶

像當初 AMG 因為他們除了門檻高以外，量也很大。所以由接這些公司的單子，可以來證明我們公司在技術上的優勢，也唯有這種作法，才能建立我們公司在先進國家中的信譽。

3.鎖定頂級客戶，貼近並掌握客戶

歐洲市場是比較不好打入的，像美國市場主要是價格導向，相對而來就簡單的多，雖然競爭者也會比較多。像歐洲的話，因為他不是價格導向，而這些歐洲比較高階的廠商，他們比較在乎的是整個公司的評估，從你的技術能力、服務等等，因為這些公司本身在技術、管理、財務、銷售、服務等等項目上就已經是他們的強項，所以他們也希望自己的供應商能有相對應的能力。所以在 2007 年前，我們主要還是針對美國，至於 2008 年可以和捷豹公司合作是因為跟福特有合作關係的緣故，才能拉到這層關係上。有了這個經驗，我們也發現客戶間的網絡連結，對我們來說也很重要。而且我們也很重視自己跟客戶之間的關係，會定期的派人去拜訪這些客戶，就算是目前沒有生意往來的一些公司，我們也會積極的跟他們連繫企圖建立關係，不像

台灣的廠商普遍的比較短視，尋求短期間的效果，而這樣的作法在國際市場上是行不通的，因為過於短期內的成品，客戶們反而會擔心，所以台灣的廠商目前應該要改變一下以前的代工的思考邏輯，否則永遠走不出一條新的道路。

而我們在透過捷豹在進入歐洲市場之後，就發現歐洲的要求跟美國不一樣，所以我們為了適應歐美之間的不同，也付出了許多的學習成本，大概從 08 年、09 年這連續兩年我們都還是處於摸索的階段。第一年，我們很專注在營業上，透過營業人員實際的拜訪客戶來企圖打開市場，另外，我們不參展，而是很積極參加客戶的展，例如各種汽車展覽，並不是自己商品的展覽，而是去瞭解目前的汽車製造及市場，透過這個方式去事先瞭解我們客戶的需求。要打入歐洲市場的話，一定要接觸當地的人，瞭解當地文化等等。而我們在歐洲當地設有據點，讓客戶可以隨時感受到台灣製造與當地製造在服務及銷售上並無任何差異，特別是越是高端的東西，就要突顯這點。因為歐洲人在做決策上都十分的封閉，所以當我們打開了其中一項時，後頭就會順利許多，而且他們一年的工時也比較短，所以我們就利用這個機會取得了訂單。

每個客戶的強項不同，所以我們會先盤點出每個客戶的強項，再來整理出自己的優勢，架構出公司本身的定位，來搭配客戶的需求。如果我們公司能符合客戶需求那我們就去配合，如果無法滿足該名客戶，那我們也不會勉強自己去迎合。這邊有一點要特別強調，我們公司對成本及數字的觀念是很嚴謹的，因為我們公司產品的品項相當多，那我們公司是走 SAP，但每年花在維護的費用上也相當多，但這是十分值得的，如果你都不清楚公司自己的成本，那要怎麼跟客戶報價，我們在銷售上的訓練是要公司收到錢之後才叫拿到業務，讓員工清楚的認知到公司的營收也等於自己的收入，提升員工的動力。而且我們不跟財務狀況不好的公司做生意，當然這種事情是互相的，特別是在金融風暴後，歐洲各公司對於交易對象的公司的財務狀況也相當重視，所以小公司要打入歐洲的汽車供應鏈市場裡是非常困難的。

那我們當初能有這個機運就在於我們公司所生產的產品十分的特殊，相關的供應商很少，所以我們就在特殊的情況下，抓住 GM 這個機會打進這個市場裡，一步步的累積上來，到目前就很有信心。而有信心的原因就在於，客戶無法找到其他的供應商，也就是我們公司產品的獨特性，使競爭的對手變少，自然的我們被取代的可能性就降低許多。

4.員工有 90%來自於當地人，透過內部訓練達到經驗傳承

像台北或台中這些教育程度比較高的區域，可能人才會比較多，但相對而言流動率就會比較高。我們公司有百分之九十是來自於當地的人，發展到現在，也具有一定的規模，但我們不像光電產業，從實驗室要導入量產的階段會比較快。反過來，我們公司主要都是在技巧、經驗的累積上，而且訂單都是長期的，所以即使員工是屬於反應比較慢的，只要有心多累積一些技巧經驗的話，還是可以得心應手的，跟著再從這些自己所熟知的領域中去找尋突破。而且，像在傳統產業中要像我們公司這麼大投資的也不多，如果要選擇其他環境，恐怕也不是這麼容易。況且我們公司的薪資也不錯。

我們的研發人員，都是現場實務人員出身的。我們的主要差別是在於，我們有兩個部門，分別是研發部跟技術部。研發部配置了十二名人員，雖然才有十二名員工，但研發部的每一位員工都是我們的 Project Leader，把研發部的構想真正實體化的則是技術部。我們研發部主要的工作是沒有訂單壓力的東西；而技術部則是要去做訂單上要實現的東西。我們會讓公司的各部門主管轉換位置，像現在製造部的經理原是技術部經理。透過職位調換，瞭解公司各部門的上下游關係，也可以讓員工們拓展思考邏輯，看的面向也會比較多，員工的思考也會比較全面，而這樣的想法也會由上而下擴展到公司全體員工。

5.擁有核心技術，深化價值鏈

我們主要以圈為主，目前我們公司在輪圈的技術上已經到了一

個門檻，單一產品是沒問題，下一個能量要往上提昇就是設計及製造、組裝、測試。也就是跟著我們的客戶的車廠的腳步，他們下一步往智慧財去發展，而我們也跟隨之。設計方面，不是單指設計而已，而是設計出來的東西要能量產，這樣才能賺到錢。而我們現在設計端及製造端上已經在做準備了，再來就是測試，而這個弄出來之後呢。巧新的定位是什麼，因為巧新本身有製造，就是關鍵零組件自己製造，而產品又是自己設計，所以在成本的掌控及面對市場的行銷上是比較能自由的。我們能根據不同的客戶需求，提供客製化服務，來設計他所需要的一整套服務，但這整套服務中主要的製造還是由我們自己來做，所以我們可以自行掌控。我認為這比單純的品牌，以設計為主的公司還要來得踏實。很剛好的是公司內部都有各方面的人才，所以我就將他們組合起來成為一個團隊，開始朝這方面去著手，目前已經進行兩年多了。我們公司在申請政府輔助協導上，都是自己有把握的才去申請，就算沒有申請到，但公司內部還是會自行來繼續運作這個計畫。

三、對於品牌的想法

品牌的話，我們可能會從椅子來著手，而不是輪圈這一塊。但就目前而言，我們公司的品牌是比較屬於 B to B 的範圍，B to C 比較不適合我們。像 HTC、宏基等等，他們是直接從工廠跳到 B to C，所以在品牌這一塊，要從包裝、行銷等等切入終端消費市場，其實風險是很大的。以品牌操作來說，如果說最成功的是蘋果電腦，那汽車業的話也許就是正新，品牌是需要長時間的累積、投資的，而更重要的是要有一個好的產品去支援，如果你沒有一個優質的產品線，不停的推陳出新的話，那品牌價值掉落的速度也相對的快。那我自己是比較傾向於 B to B 這塊，主要就是專注於核心客戶的經營，去符合客戶的需求。因為我們產品比較不是終端消費者在用的，就輪圈市場而言，消費者主要的認知是在價格、功能上。

四、對於政府的建議

1.台灣應朝向貿易自由島

就我個人經營公司在全世界跑來跑去的經驗看來，必需要將台灣轉型成為一個貿易的自由島。因為台灣本身就缺乏資源，唯一的資源就是較高階的人力（運用智能），再加上台灣地小人稠，相對於大陸型國家而言，在工作的效益上就高的多，如果再能從過度的保護中轉向自由開放，這樣也能提昇一些在溝通傳達上的效率，進而節省時間成本。所以政府要拿出魄力以之前的德國為借鏡，這樣國家整體才有希望。

2.運輸成本問題

既然提到自由貿易，台灣還有一個很嚴重的問題，就是運輸成本上面的問題，比較起運輸成本，匯率問題還不大，因為至少匯率這邊是很透明的，但運輸的話，就會被某特定幾家給壟斷，希望由政府這邊能夠提出解決，因為不管是運輸還是倉儲，這類型的產業絕對是由國家這方來掌控資源，因為港口等等地方有限，才能拿到那邊的執照，一定都是獲得國家方面的“特許”，結果就轉變成一種暴利。大家很容易被匯率給轉移焦點，但我覺得這點比匯率的影響還來的大，像運輸成本就佔了我們售價的 10%。與其讓央行給新台幣貶值，還不如讓航運公司降運費更來的實際。古語有言，貨暢其流，就算貨物做出來了，但無法出貨還是一樣不行。可以參考日本的例子看看。既然這些航運公司都拿到政府的“特許”也應該在這方面回饋到台灣廠商身上。

3.國家要有明確的能源政策定位與方向

像我們這些製造業其實非常重視國家的能源政策，所以國家關於能源政策的定位及方向都要清楚也必需要公開，只要政府能對能源政策定出一個主軸的話，我們廠商也比較能找出應對方法，像目前這樣搖擺不定，對我們廠商而言，在設備的投入上都是極大的損失。

4.協助企業了且目前各產業/產品專利佈局情形

希望政府協助企業了解對手專利佈局，是比對企業的補貼還重要。你可以看我們的一些競爭對手國，如韓國、日本、或是英國等等，他們對於資訊的收集、發佈都投入了相當多的精力。台灣這邊的話，希望能由政府或相關的法人單位來收集這些與目前主要政策相關的情報資訊，雖然工研院在技術規劃的資訊蒐集上一定有部分成績，但對於相關專利的蒐集，都還稱不上起步的階段，如果有政府跟相關法人單位為廠商處理這些事情的話，也可以幫助廠商避免不必要的投資跟研發上的浪費。或許還能透過這個計畫來養成我們公司內部自屬的專利工程師，來進行各項與專利有關的工作。

附錄 2-4 巨大機械訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：巨大機械

公司名稱	巨大機械
設立時間	1972年(已成立41年)
創辦人	劉金標董事長、羅祥安執行長
資本額	37.51億元
員工人數	2012年1812人
主要業務	一般自行車(79.6%)，腳踏車零件(17.7%)，室內運動車(1.8%)
經營績效(營收、淨利率)	2011年營收212.45億元(YOY成長11.62%)、毛利率13.96%、淨利率4.72%
	OEM→ODM、自創品牌(GIANT)

公司成立於 1972 年(已成立 41 年)，是全球自行車製造龍頭，成立初期為 100%外銷導向之 OEM 自行車專業製造廠，1981 年自創品牌「Giant 捷安特」銷售，至今在全球有多達 11,000 個以上的服務據點，其中在中國大陸有 2200 家據點，主要市場為中國大陸、日本與歐美等國。公司採取 ODM 與自有品牌並重之行銷策略，一方面為全球形象良好之品牌設計製造，一方面建立自有品牌之全球行銷網，「捷安特」已成為行銷全球的自行車知名品牌，為歐洲三大品牌之一，在美國專賣店市場居第三大品牌，在日本居進口品牌第一名，在澳洲為最大進口品牌，在中國大陸位居第一品牌，在台灣市佔率超過 30%，為國內第一品牌。2010 年在中國大陸推出第二個品牌「Momentum 莫曼頓」單車，與「捷安特」區隔，成為主打通勤市場的中低價產品。另外，公司也透過日本合資通路商 Hodaka，順利將第二品牌打進日本量販通路。同年，公司推出優質平價的碳纖公路車種 TCR Composite，因性價比極高，不僅在台上市成功，也在國外主要市場獲得實質銷售成績；而巨大研發的碳纖維，也已應用於 2011 年度專案中，降低製造成本及提昇產品品質，並在昆山新廠中增設碳纖車產能，以滿足中國大陸市場對高階車種的需求。

貳、訪談時間：102 年 5 月 7 日(星期二)AM10:00-12:00

參、受訪人：許立忠特別助理、鄭光哲先生

肆、訪談內容

一、A-team 的形成

A team 講起來其實它是一個階段性，我們要達成某些目的所做的一個跨公司之間合作所做的案例，那個不是長期的，就是只是一個階段。那個階段就是說在 2002 年的時候，因為發現台灣的競爭產業外移速度非常快，東南亞到中國大陸去，台灣出現空洞化，那建立幾十年的基業就會消失掉，如果我們沒救這個事情的話。當時 A team 為了要救亡圖存，主要是要讓台灣的產業能夠轉型，而不是那種廣泛性從經貿上、技術上、產銷各方面合作。

當時中國大陸與東南亞他們會吸引臺商過去，就是他們成本低，就是在比較利益之下。如果我們在成本的考量上當然我們是贏不過他們，可是我們台灣不是一無所處，我們幾十年來已經累積很多有技術，並累積了許多人才，不管是一些行銷、設計、品牌、研發技術。我們的人才還是優於這些國際地區，所以我們應該要想辦法讓他們轉型去做一些比較高附加價值或是創新價值的產品。

1.A-team 第一階段:導入豐田式管理體系

好處是豐田化的管理體系是即時化的，中間是沒有庫存，或庫存是很少的。而為了能夠即時化生產管理，我們下午要生產的零組件我們供應商只要在中午之前送到就可以了，就是在要開始組裝的前 2 個小時送達就可以，那這樣可以減少很多庫存的空間庫存空間和庫存的成本。

即時化生產管理很重要的關鍵就是必須是全良品，要做到全良品很不容易，所以我們就先引進來，想辦法讓很多生產的工程會更有效率，一直不斷透過改善去降低浪費與成本。豐田式管理是讓問題顯

在化，讓整個生產體系更精進更多的全良品不會有太多的問題產生，有問題就解決，透過這種不斷改善，將生產效率不斷的提升，讓成本降低，並把交貨訂單縮短。所以原本客戶確定訂單到交貨要 45 天，現在只要 15 天，就是透過這種生產過程不斷的改善。

2.A-team 第二階段：做到同步開發

第二部分就是說我們用我的優勢去生產比較高附加價值的產品，那這整個供應鍊都必須要夠強，如果單單說巨大願意生產高檔的產品，沒有配合的相關零組件，那你怎麼去賣高價，那是不可能的，所以當時的第二階段就是要做這種同步開發，同步開發就是要讓開發的時程縮短。大家都可以在同一個平台上就是說隨時都可以掌握到這新款新的產品，有任何問題大家可以共同討論，在這個過程中就可以立即解決的。時程拉長，延誤下來的商機也很大。

A team 已經做六年了，我們當時就是把比較低價的產品就放手給中國大陸去做，然後把空出來的手去發展創新產品及高附加價值的產品，可以看到初單價從 2003 年的 111 元，現在到 2007 年出口單價成長到 222 元，成長一倍。那一般公司很難說價格還能夠提升，因為像 3C 一般來說都越做越便宜，但是像我們還可以出口單價的提升，所以在轉型的過程中還算蠻不錯的。

3.A-team 以完成階段任務

成立一個聯盟就是共同讓台灣這個產業繼續存活一個階段性任務，這個其實跟市場機制是違背的，所以這個機制也不宜長久下去，所以當已經轉型成為全世界高附加價值所做的創新產品的研發供應重鎮之後，覺得階段性任務達成後就開始淡化了。

目前已進入第三階段，我們這邊是覺得要淡出了，然後回歸到市場機制。而剛你們所提的盟友，其實它是封閉型的。像我們 A team 不一樣喔！像振興、建大的輪胎不是只賣巨大，我們只是把廠商的提質做改變，讓它們提升上來，去做附加價值和創新價值，並沒有限制

說你只能供應盟友。但宏達電他們結盟不同，它們只能供應盟友裡的成員。

二、尋求外部資源

我們也有一些產學合作跟學校合作，我們也跟工研院合作碳纖維，跟工科會也有合作風阻測試大小。

宏達電也有提過這樣子的建議，公司到了大型的行銷活動的時候會持續的挹注，那他也有提過說是不是在行銷費用上有一些回饋，那廣義的 8%，那我們想說有沒有比較具體一點的建議可以納入租稅減免這部分。

三、先有創新技術，才能用專利去保護

你要做好的產品一定要導入創新的技術這是別人沒有的，創新的技術研發出來以後再來取的管理跟保固，你沒有做前面這些，那倒底要保固什麼，一定要先產生創新的技術，才需要用專利去保固，所以前面的研發創新應該可以考慮幾點，第二點是行銷費用，如果你不做怎麼讓你的品牌能夠在國際上有能見度。

四、研發比較像是自我研發的提升，後面行銷跟通路比較像是對外的溝通

研發產品要先考慮消費者的需求，先決條件就是要有通路，沒有通路怎麼知道消費者要什麼，他對什麼滿意對什麼不滿意你無從知道，只能從自己的資料去做分析。

五、如何同時進行 OEM 與 ODM

我們的合作夥伴相信說我們會是公平對待幫他們代工的產品與 Giant 自有品牌。因為我們不是把它當成一個客戶而已，而是長期合作的事業夥伴，我們會這樣子做，想我們業者可都是十幾年以上的特殊經驗，有很強烈的這種信賴基礎，你看客戶在市場上跟你是競爭的，他會很擔心讓你代工，可是設計圖、規格都告訴你囉，你都知道

這些你還在市場上跟我競爭，但是我們剛才提到合作的好處是什麼呢，可以讓他無後顧之憂。

生產的部分全交給我們我幫你做得好好的，不用擔心可以好好的去發展自己的品牌跟銷售，那你擔心的那些事情我一定要有適當的處理方法，我剛才說要公平對待策略夥伴，那策略夥伴很多事情我們就要站在他們的立場去思考。

1.策略夥伴的技術不會用在 Giant 自由品牌上

他擔心我會用他的技術對不對，會堅持原則我絕不會去 copy，我自有品牌的空間絕對不會去 copy 客戶品牌，就算我今天你沒有給我代工，我一樣可以從市場上去買你的產品，那因為是夥伴關係所以我不會去 copy 你的東西，這是第一個你不用擔心你的技術會被我在我自己的自有品牌上面。

2.OEM 產品和自有品牌產品的毛利率都很接近

第二個就是不放心說你會不會用低的價格養你自己的品牌，這個是我們很堅持的原則，在原物料短缺的時候，原物料就這麼多，我們能達到我們的需求 80%，那我們就按照這個比例提供給 OEM 產品和自有品牌產品。

3.產能限制、關鍵零組件、供應等限制會先和客戶討論協調

因為產能的限制或者說關鍵零組件，會先和策略夥伴討論協調。我給我自有的品牌是 80%的供應率，那我給你一樣是 80%。

4.可以用巨大的資源

另一個好處是我們可以打天下，讓客戶放心讓我們不會剽竊他的設計技術，我們會公平跟他一起來經營市場，我們甚至可以針對他的需求做一些調整，例如客戶他在美國生產在歐洲也有銷售，你可利用我在歐洲市場資源，或是有新的生產技術也可以運用到客戶的產品上面，像我們的工程資源、基層資源他們也都可以用，我們會考量說

那些時候那些基礎可以提供給我們的客戶用。

六、台灣廠商應創造自己的價值

在面對應繼續 OEM 或 ODM 還是要自創品牌時，我們以前也疑慮過擔心客戶會跑掉，如果你的客戶因為你創品牌而跑掉顯然你的競爭力不夠，找到替代，替代性這麼強，可見他對你的需求度低，為什麼需求度低對他來有講有或沒有沒差，因為你替代性高，那你有什麼價值。

七、巨大裡面內部是怎樣訓練

有些能力你希望強化的能力，可以透過不同的輪調機制，除了讓他有自己的學習以外，也能夠讓他有實務的經驗，如透過訓練、輪調或派出海外。

八、巨大其實發展品牌已經這多年是一個標竿了，為什麼可以做這樣的成功地轉化，你覺得關鍵點為何

有一些運氣成分在，休閒產業是一個很好的機會，登山車開始引進到歐洲，在歐洲的風評造就我們的成功，如果不是那個時間點我們搞不好還很難在歐洲成功，還是有一些機會機運，機會永遠是給準備好的人，企業文化的改變，像我們以前把成本控制好，慢慢的我們來了解市場了解消費者，之後我們知道要具備堅強實力的小公司，從這個角度堅強的製造實力，從行銷公司去劃分慢慢變成品牌，所以我常跟你講的品牌是什麼，塑造產品跟服務那就有價值。

九、研發設計這邊的人才，是怎麼樣的培訓或者是運用怎麼樣讓這樣的經驗跟傳承

台灣工程領域的人才都還蠻強的，產品的設計我們就用到外部資源，在歐洲產品開發有聘請當地的人跟我們一起討論分析做產品的研發。如果我們海內外的研發人員的比例來看差不多有 1/3 外籍人，大量雇用外籍人，因為他是用外國可以接受的東西去詮釋他的作品。

不能只有台灣人，要結合各國的優秀人才做一些設計。

十、如何吸引人才

品牌不是只有品質、製造以及行銷，還包括理性與感性的結合，過去巨大產業上面是有分股票的這樣的誘因，讓許多優秀的人才都往那邊移動。我們是有另外一個做法，我覺得人年輕人或是在公司上班之後，他追求的當然有不同面向的所需，他並不是只在乎錢，可能會在乎他的學習成長，有沒有可以發揮能力的舞台跟空間。像我們的研發人員他可以到各國去看看市場，他可以看展覽，他研發出來的東西我們透過自有品牌，可以全球去銷售，金質獎銀質獎我們可以在全世界同時上市，你得到獎就是你的肯定，你的產品可以在市場上賣出去那也是一種肯定。代工是人家叫你做什麼你就做什麼。但發展自有品牌就不一樣了，每個人都要有創意，每個人都要去努力開發更好的產品、更好的技術、更好的銷售，那是不一樣，有發揮的舞台跟空間你才會做出讓你滿意的成就感。

十一、巨大員工的向心力

流動有些是難免的，有家庭因素，相對來講我們人還算穩定。

十二、建議：對於有投入研發支出，提供租稅優惠或補助

有投入資源在做這些事情的人，是不是可以在租稅優惠方面可以做一些抵減，企業有這樣的需求要發展這樣的技術，而這個技術整體產業後續可能還可以運用到其他的地方是有價值的，那我們就鼓勵他做，比如說企業自己投資相對的政府會補助多少費用。

附錄 2-5 永光化學訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：永光化學

公司名稱	永光化學
設立時間	1972年(已成立41年)
創辦人	陳定川，目前董事長為陳建信(第二代)
資本額	45.06億元
員工人數	2012年
主要業務	染料(54%)，特用化學品(26%)，光阻劑(7.5%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收60.93億元、毛利率20.57%，營業淨利6.17%
目標市場	亞洲(49.3%)、美洲(14.9%)、歐洲(11.7%)、其他地區2.2%
研發與行銷投入	研發費用2.72億元，佔營收4.46%；行銷費用4.25億元，佔營收6.98%

台灣永光化學股份有限公司成立於 1972 年(已成立 41 年)，從事化學品之生產、研發及內外銷。永光早期生產項目以紡織、皮革染整用染料為主，八〇年代成為台灣第一家生產高級反應性染料的公司，產品普遍應用於棉、麻及人造棉和毛皮製品，係高值化產業之一。永光已躋身亞洲第一、世界前五大染料廠，棉用染料產銷量為亞洲第一。除色料事業外，配合台灣經濟發展提供產業所需的化學品，一直是永光的企業目標；因此隨著國內產業發展變遷，永光的生產項目也持續擴張，目前共有五大事業處，分別經營色料化學品、特用化學品、醫藥化學品、電子化學品及奈米材料。展望未來，永光仍將秉持正派經營的企業理念，投入高科技化學品技術研發，並尋求異業結盟以創造出更高附加價值之產品，持續扮演產業關鍵化學品供應者的角色。

貳、訪談時間： 102 年 5 月 13 日(星期一)

參、受訪人：陳信智總經理室策略規劃組協理、黃世承總經理室專

員、呂玉山總經理室法務組經理

肆、訪談內容

一、明確企業目標是永光化學能持續發展的重要原因

目前永光整個發展的現況，就是說我們到現在經營了四十一年了，那我們四十年為什麼會發展到現在，最主要的就三個方向，第一個就是我們明確的企業方向，第二個就是我們成功升級轉型，第三是我們自主研發。那未來我們也是朝三個方向來做，就是品牌經營，綠色布局跟拓展利基這三個。

我們成立 1972 年，現在目前營收八十億元，然後全球員工人數一千五百人，這是我們營業據點，生產基地，那最主要的產品大概六大類的產品，就是色料化學品，色料化學品就是我們從一開始創立的時候就是就做的，紡織染料的本業，那目前發展多元花樣圖案的色料化學品。那第二大塊是特化，特用化學品；那第三大塊是列印機的碳粉；再來是一些電子產業化學品，另外是醫藥原料藥，還有奈米材料。生產基地大部分都是在桃園一、二、三廠，另外我們有一個第四廠在興建當中，2014 年就會完工，然後在新竹科學園區有一個全通科技它就是目前生產碳粉，另外在中國大陸有一個蘇州永光，大概 185 個生產據點在這邊，那另外像原料藥，電子化學品槽目前是在二廠區。

為什麼能夠四十年來這樣的一個發展，最主要是我們明確的企業方向，企業的方向就是願景、定位，還有文化，這是從我們創辦人一開始就有這樣的一個明確的方向。

然後我們第二代接班以後也一樣，就是朝這樣方向來做，這三個重點就是我們都是以價值為導向，企業願景是希望為人類能夠提供一些價值，企業定位是希望給客戶提供一些什麼樣的價值，企業文化是提供給我們的員工，我們的社會是什麼樣的一個價值，這是明確的企業方向，然後正派經營，為什麼要正派經營；這樣才能吸引高素質的人才，為什麼要愛心管理，因為這樣才能激發員工天賦才能，為什

麼要品格教育，希望能夠組成高效率的團隊，這就是我們永光的企業文化，我們蠻特別的，跟其他的廠家比不一樣。

二、對 B to B 的公司而言，品牌經營最重要是內部溝通

品牌經營像在我們這樣的公司 B to B 其實是在內部溝通，首先高階主管一定要有共識，然後再往下一階的主管，然後再往下，基層的主管，最後一定要全部的員工都要溝通。所以我們在去年，我們利用四十週年慶的時候，我們也針對這樣的一個內部溝通，在家庭日裡面就是讓我們員工知道我們也做這樣的一個溝通，那在一些產品溝通的部分我們就利用一些展覽，向外界去展示說我們跟以前的溝通方式是不一樣，展現的是一種國際大品牌的氣勢，去年的台北國際紡織展，跟黃薇設計師合作，最重要的是我們要傳遞一個數位紡織的概念，我們的產品是數位紡織，我們用不同的模式去做溝通，也獲得蠻大的一個回響，其他像電子化學品，這個叫做平片顯示器材，展現一個樣貌出來，另外就是在跟代理商溝通，我們就在去年把全球的代理商全部聚集在台灣，然後我們用新的品牌架構，新的品牌的識別

三、人才這個部分-需要外國僑生

因為在海外市場布局，會需要當地人，而這個當地人必需是能信任的，例如在臺的外僑，或僑生，因為像我們這樣的公司，對於要去做國際行銷也好，國際拓展也好，我們需要一些值得我們信任的人，而僑生就是一個我們非常好的合作對象。

譬如說，我們假設想去印度設廠，做一個銷售據點，我們現在很缺的就是我們怎樣找到當地的人，或是派誰去，我們派我們的人去，這些人在那邊生活能不能適應，然後假如我們現在是派他們來台灣的一個僑生，或是就是這個人可能是台灣的人，但是他本來就是住在印度，這時候在這邊能夠讓他變成永光人，幫他訓練培養，最後他回去印度，他的適應力是不是會更好，我們現在要找到我們想要的行銷專才或建廠專才，可說可遇而不可求，但是這種人我們長期去培養

他，那以後會對我們的幫助非常大，當然不只是印度，可能巴西可能俄羅斯，然後也有可能去找在台灣的外僑，就是當地的僑生，僑生是台灣人住國外，外僑是在台灣的外國人，應該都蠻需要的。

四、生產據點選擇，接近客戶

第一個在台灣，因為兩岸 ECFA 談妥以後，台灣跟中國大陸之間並沒有這樣大的區分，其實我們還在台灣繼續投資設廠，在台灣的產值大概佔 94%，我們還是以台灣做為大本營，中國大陸蘇州永光在蘇州工業園區，周邊就是電子化學品，然後我們就進去供應，這些東西就是必須在當地才有當地的優勢，譬如說運輸，你想從台灣過去的話就沒有那個優勢，另外一個貯存，像我們在那邊也有做數位紡織墨水，客戶要很新鮮，要保溫，要冷藏，所以這些東西我們就是在蘇州工作，然後再給中國大陸的客戶，所以另外還有碳粉，碳粉它是屬於一種大宗的物資，而且現在競爭都是以規模競爭，那部分都是在中國大陸，但是不管怎樣台灣還是我們整個生產的大本營。

五、專利布局現況

專利部分其實你們剛剛有看到，產品線其實很多，所以我們各個事業處遇到的專利狀況其實也不太一樣，以數位紡織產品線為例，比較傾向應用專利的佈局，因為他本身的 composition 來講配方組成並不算是新的成分在裡面，它是屬於一種新的應用，大概結合產業上下游的一些軟硬體去特別實施，所以就這部分，會比較偏向應用專利去實行。又例如第三代的鋰化太陽能池，因為他是新的成分，新的化學結構，所以我們在布局方面會比較偏向新的化學結構接手布局，所以參與到的問題也不太會一樣。

六、品牌與專利佈局相輔相成

要做企業品牌還是產品的品牌，背後代表的不是只有企業的識別跟產品的商標而已，如果說是產品的品牌來支持起企業的品牌的話，還包含產品本身的商標跟專利跟應用，對於企業來講這屬於未來

性的投資，是無形的資產，可能某種程度來講是花費，所以可長可久一定要有後續的利基產品出來，那利基產品出來之後你沒有做好這方面的布局其實很難長久，可能就是一個專案一個專案進行就沒了，那如果說你要長久下去的話，那可能必須要說企業有這樣的思維，特別是有參與決策能力的主管，這樣的思維就是把品牌跟智財整個結合起來。

雖然工業局也有委託資策會科管研究所在推三位一體的智財管理以及智慧資本管理，但因為產業別不同，需求也不一樣，因此實務上，在企業界的實際推動還是有一定的難度，因此我希望政府能有比較深入的針對產業別的屬性來做這樣的一個思維傳遞，一定必須要有決策能力的人他有這樣的思維，企業的執行者才能推動，因為你必須要 clam down 下來你才有辦法做，因為下面的人沒有辦法去思考這個意涵，就如同我剛剛所提到的，你要有利基產品、對應的 IP，國內廠商就 IP 價值萃取的努力，目前來說，我認為在協助、輔導廠商這方面，還有很大的進步空間，反觀中國大陸政府，在這方面就非常積極，不管是我們講的數位圈把它價值化，反觀台灣，因為沒有法治面的支持，我們在專利的價值萃取方面就顯得很薄弱，所以在法制面上，還是政府這邊來協助跟支持。

七、代工不是主業，但代工是技術成長來源

永光有合作代工，但是那種代工就是能夠讓我們的技術往上再提升，就是我們可以做國際大廠的代工但是他們也是讓我們技術往上提升，整個品管作業往上提升，但是代工並不是我們主業，所以我們會接代工，把我們整個品質拉高。

八、透過與客戶溝通、貼近掌握客戶

我們初期不用預算的方式去做溝通，但現在，我們去年做代理商大會，那一次花費 300 多萬元，明年我們在中國區也要辦中國通商大會，花費 500 多萬元，所以這些費用都是總經理跟我這邊去掌控，

我們要辦這個大型活動，一年辦一次，其他小型的費用就鼓勵多辦，所以預算方面大概是這樣。

九、在海外行銷據點多為代理商或經銷商，而非子公司

因為文化差異，對當地市場不了解，拓展海外市場最困難的點在這裡，1989 年我們在土耳其成立合資公司，那時候因為看好土耳其是歐洲的工廠，是重要品牌商的總部，所以我們就去投資，跟土耳其的代理商合作，那就可以解決整個文化差異跟國際管理，89 年到現在我們都還沒成立第二家，因為有文化差異，不用合資公司，你現在這邊的人派過去，很難，所以為什麼我們會希望是僑生。

十、採用代理商或經銷商的問題-品牌價值在他們心裏屬於小廠

在海外行銷主要採取就是所謂的代理商，我們用代理商的方式來開拓其他海外市場，他們把眼光當作是一個台灣，中國的一個小廠，所以代理商在銷售其他產品的時候，是以國外歐洲的大廠為主，所以我們在海外的業績一直沒辦法上來，因為我們的品牌在他們的心理面就是小廠，所以現在為什麼我們要做品牌，就是要讓這些代理商知道，我們整個品質水準是國際大廠的樣貌出來，這也是我們要改善海外的營收的方向。

所以現在打品牌，就是在跟這些代理商傳達要宣示競爭品牌經營的決心，這一個活動也獲得代理商很大的支持，下一階段我還是繼續要做，說今年就是展開第二階段的品牌再造過程，另外我們還用持續做溝通，開始對外做溝通討論，包括中國、南亞、東南亞，我們也都列入行程，另外針對產業，紡織產業和 UVA 電腦皮革，持續做這個部分的品牌經營。

附錄 2-6 向中工業訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：向中工業

公司名稱	向中工業
設立時間	1998年(已成立15年)
創辦人	陳遵行董事長
資本額	2億300萬元
員工人數	2012年235人
主要業務	門窗構件、五金門鎖
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收17.39億元

向中工業股份有限公司（以下簡稱「向中工業」）成立於 1998 年彰化縣大玉工業區，主要從事歐式節能門窗之五金，如：多點連動窗戶鎖、門窗把手、窗鉸鏈等之生產。因為對品質的堅持，使得業務量不斷擴大，生產線擴增，於是遷廠至秀水。至 2002 年秀水廠址仍不符使用，再次遷廠至福興工業區，擁有佔地 7,500 坪之廠房，以符合現今業務量之需求及公司未來發展。

「向中工業」成立之初，資本額 500 萬元，配合營運規模之擴大，經多次增資後，目前實收資本額已擴增至 2.331 億元。並積極規劃未來上市櫃之經營目標。

創立初期，由技術出身之創辦人帶領僅 12 人的團隊開始。由於團隊的合作及努力，產品品質符合歐洲大廠之國際標準，深獲好評，並陸續通過 ISO9001、BBA 等認證，因此業務量不斷擴大。為公司永續之發展，更積極發展自有品牌 VITA。產品也由成立時之窗戶傳動鎖、傳動桿及把手，延伸擴大至 2D 鉸鏈、3D 鉸鏈、門把手、門鎖、多點傳動門鎖、信箱、窗戶平開上懸、窗摩擦鉸鏈、防火逃生鉸鏈、風撐...等多樣化之產品。

為了自有品牌的長遠發展，從 2009 年開始連續三年接受國貿局

TBM 全面品牌管理的輔導，並受邀為成果發表的廠商之一。2013 年更獲經濟部遴選為第一屆「中堅企業」，在全國的 74 家企業之中，往「隱形冠軍」繼續發展、邁進。

展望未來，向中工業除了更致力於將自有品牌透過英國、美國、中國大陸及德國的分公司的業務推廣外，也將由主銷歐洲，擴大至東歐及中南美洲、東南亞...等新興市場，積極規劃建立全球之經銷網絡，與發展門禁安全系統（電磁鎖）之關係企業「向興資訊」，共同落實『向中集團』為人類創造更安全、舒適的居住環境的願景。

貳、訪談時間： 102 年 5 月 15 日 AM10:30-12:10

參、受訪人：陳遵行董事長

肆、訪談內容

一、向中工業一開始就以發展自有品牌為目標

我們公司比較不太一樣的地方，台灣大部分企業都是 OEM，然後想要發展自有品牌，但我們是因為董事長之前就有創業，已經有資金了，所以他在成立向中的時候，就直接以發展自有品牌為目標，所以我們比較沒有大客戶的包袱。那程序是剛好顛倒，我們是成立了英國公司，讓德國的前三大廠商看到為什麼會有一家 Vita 產品可以做的那麼好，然後在英國市場把他們打得落花流水，才來找我們幫他們做設計和代工這個部分。

一開始是和貿易商合作，後來他們就把我們一些最新的設計，說什麼英國的人要檢驗、客戶要去看，就把它帶去別家公司，然後到中國大陸去做了。之後我們工人就面對三班制，這個困境，那時候也想說是不是廣告要找德國前三大，結果也沒人理我們，後來透過德國一個朋友，他介紹一個產業的人，才決定設廠，因為一開始的教訓實在很慘痛。但剛開始設下去也很痛，因為那邊總經理的年薪對我們來講很大，3、4 年前 500 萬元，而我們的資本額不過也才 500 萬元，但因為要開發新產品，錢也只有一直匯，匯到都手軟了，但我們想說

要做就要把它做到好，不能讓這個廠就這樣子，後來就真的開始賣出去，品牌就開始大了起來。後來我就決定要發展自有品牌，因為 OEM、ODM 都是賺些過路財而已，甚至還會被盜走設計。

我們當時打的策略是原廠保證，因為當時很多人還是由貿易商賣進口商再賣給門窗廠，我們的模式就是工廠直接就連到門窗廠了，所以能夠提供原廠保證，當然這段過程也是很辛苦。我想很多公司都是第一階段就撐不過去，因為我們一開始也只有兩樣產品交給貿易商，被他們斷了以後我們也就只有那兩種產品，可是我們成立行銷據點之後，為了要充實產品種類，那時候我們要投入模具、研發，等到產品誕生之後送到英國，才發現從製造到運輸大概要 3 個半月，客戶會覺得你工廠很遠，可能會發生供應不及的情況，所以我們覺得應該給客戶一點保證，就設了兩、三個月庫存的倉庫在那裏，因為剛開始銷售也很難預測數量。開始做了之後才發現資金鏈和做 OEM 完全是不同的。一般 OEM 可能收到訂單就先拿到一筆資金，但我們整個 7 個半月一個循環，剛開始做了 500 萬我們很高興，但發現我們必須要準備 3,500 萬元去支援，整個運作資本太大對我們這種小企業來講是相當辛苦的。所以一些廠商會因為銀彈不夠而想說乾脆就做 OEM 就好了，因為東西過去也不見得賣得掉，不過我們的意志很堅定。

二、對家族企業的看法

關於這個，我覺得我們面對的問題是第二代經營的部分，像叔叔跟姪子之間要如何管理？管理本身就是就事論事，但很容易就會傷感情，尤其是當經營理念不合的時候，所以我後來就自己出來開公司了，不過當時要是上市也是可以解決這個問題。現在哥哥的工廠還是有在經營，但也沒什麼太大發展，就在做代工，也沒去國外創據點，這就可以看出想法不同造成的差距，就像你剛剛講的沒有想法、沒有行動力，結果什麼都沒有。所以一開始大家什麼都沒有的時候一起努力還可以，但稍有規模的時候可能就要想想該怎麼處理。

三、行銷方式因地制宜

像歐洲這種比較成熟的市場，我們的客戶就是門窗廠，產能是比較好預估的；後來我們進入中國市場之後發現中國不一樣，他們建案很大，但門窗廠又非常在乎他們的成本，後來我們覺得這樣不行，所以就開始從建商下手，教育他五金對門窗是多麼重要，運作也達成了相當的成效；後來又遇到收款的問題，所以我們現在轉成 B to B，在英國也是這麼運作。對消費者影響最大的還是設計師和導購，我們針對這一方面也是有下了一些功夫。

四、因為有和門窗廠合作的關係，那麼一些五金的機構設計等技術的談判主導權是在你們還是門窗廠上面？

從設計上看我們的產業鏈，主導有兩個，就是五金和型台，現在五金的主導權會大於型台，因為五金會講求功能，現在市場上幾乎都是五金領導著型台去改變。

五、利用產學合作，獲得技術

像現在門窗也漸漸走向智慧化，自動偵測下雨、大風關窗，火警時開窗之類的設計，做這樣的設計一方面是提升品牌形象，一方面未來也一定會用得上，像是方便銀髮族，使用中央控制儀表板開關門窗這樣，這可以結合台灣最強的電子工業，關於這方面的 KnowHow 我們應該比其他國家更具有優勢。

這部分目前我們是用合作的，機械五金類都是由我們來設計，電子的方面我們跟逢甲的電子系教授有合作，偵測器部分因為台灣的品質比較不穩定，而且我們未來的市場是在歐洲，必須找到他們能夠信任的零件商，所以我們是找法國的一間廠商。

六、競爭策略-與最強對手同場競爭

向中工業在中國，據點都只在華北，因為華北是一級戰區，像德國的前三大的中國總部都是在北京。第二個是因為氣候的關係，像歐洲在發展這些歐式門窗，第一個原因就是冷，為什麼門窗都緊閉了室內還是很冷，就是因為沒有所謂的氣密，門窗要是縫也會造成能

源流失的浪費，所以在北方和歐洲對這些東西就相當重視，因為還可以節能、以及抵擋寒風。像現在很多是雙層玻璃，但德國已經推出三層玻璃了，英國也在明年會開始推。像我們坐飛機的玻璃也都是三層的，所以即便外面溫度零下 50 度，坐在靠窗的位置也仍感受不出冷的程度。台灣夏天因為門窗縫隙流失的冷氣能源也相當可觀，而門窗阻熱能力的低落也造成冷氣能源的浪費，在現今能源問題爭論不休的時機點上，鼓勵更新門窗所能節省的成本，據先前我們一個總經理估算，大概 5 年就能回收。

七、關於管理架構的問題，併購英國品牌之後，併購企業和被併購企業之間的決策，我剛才覺得多品牌策略是個滿不錯的辦法。使用被併公司在當地的品牌並保持被併公司一定的獨立性，向中是怎麼去掌控這個公司？比如怎麼應對一些企業文化上的差異？

因為我們有英國的經驗，英國我們做了 13 年，裡面沒有一個台灣人，所以在併購英國品牌的時候，這裡我要誇讚一下德國，其實我們 2007 年時就有此構想了，因為德國對自己的技術非常驕傲，就像日本車也賣不進德國市場一樣，所以 VITA 要進入德國市場是很困難的，所以就開始尋找併購對象，但因為沒有門路，所以後來就去找了德國在台辦事處。後來是有問到，但當時的景氣很好，又發生 BenQ 買了西門子的事件，所以當他們知道我們是台灣廠商的時候，都表示不願出售股份，直到了 2008 年金融風暴及後續發生的歐債危機，我們才有機會買到德國的這家公司。但是以我們台灣人要去管理那裏的人很難，他們有 100 多人又分布在各個子公司，所以我們就是聘任一個德國的總經理，讓總經理來對董事會負責就好這樣。

八、五十幾個國家有銷售點，是使用代銷的方式還是說是用直營店的方式？

五十幾個國家部分是使用經銷商，有十三個國家是用自己的子公司去弄，這家公司對歐洲及東歐的布局算是相當完整了，過去我們

VITA 比較無法切入這塊市場，剛好可以藉由休爾靈帶 VITA 進入這塊以往業務量不大的市場。

九、向中遇到的問題

這裡我想補充一下，像這裡提到的銀行國際視野不足，但我們公司就是國際品牌怎麼可以只看國內的報表，要求貸款不得超過營收，就算我們的擔保品足夠也不行。但政府其實應該要認為這是一個機會，放手讓廠商去做，尤其現在經濟不景氣是大好時機，因為可能以前要花 10 元的品牌，現在 3、4 元就能買進來。反觀電子的四大產業，如果能把那些虧掉的補助拿來扶持有機會成為龍頭的產業，傳統產業不像電子產業，可能今年是龍頭明年就不是，是可以持續維持很久的，況且貸款給這些產業還比較有機會回收。

附錄 2-7 車王電子訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：車王電子

公司名稱	車王電子
設立時間	1982年(已成立31年)
創辦人	蔡裕慶
資本額	9億6,415萬元
員工人數	1,800人
主要業務	汽車電子零組件(72%)、電動工具(28%)。汽車零組件超過1600種，電動工具超過60種以上。
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收12.78億元(YOY-13.81%)，毛利率24.53%，淨利率6.66%
行銷國家、製造及行銷據點	直接出口超過100個國家(外銷比重:95.04%) 製造生產：台灣台中大雅廠、中國大陸寧波廠 行銷據點：美國東子公司、美西子公司、英國子公司、巴西子公司
	OEM→ODM、OBM、ACDelco授權、自有品牌(Durofix、MOBILETRON)
經營理念	卓越、責任、可靠、研發
企業目標	成為一家卓越經營之企業

車王電子創立於1982年，以秉持『卓越、責任、可靠、研發』為經營理念，營運總部位於台灣台中，員工約有1,300名(含100名以上之專業研發團隊)。車王電子產品分為汽車電子零組件、車用工具與電動工具為主。

公司汽車電子零組件產品主要供應售後維修服務市場(After Market)，以外銷為主，主要地區為歐洲、美洲及亞洲。在汽車電子零組件上，積極開發車用安全控制系統之新產品。電動工具則致力於高毛利、自有品牌及鋰電池電動工具產品比重之提升。公司開發出一系列車用安全系統產品，包括倒車影像安全系統、無線胎壓監測系統(TPMS)、夜視系統等產品，由於立法院考慮強制轎車、貨車安裝倒車影像安全系統，也是

公司主推的產品之一。

車用工具方面，公司於 2010 年與通用汽車結盟，獲旗下「ACDelco」品牌授權，跨入車用工具領域，主力市場以北美、巴西、中國大陸、印度等。車王電轉投資子公司—德克斯科技轉型為車用工具，成為車用工具的品牌通路服務及管理平台，而車王電則以純車用電子為主。「ACDelco」是北美一家百年老店，供應全球售後服務市場汽車零件如香檳火星塞、車用電池、檢測儀器及工具等。

電動工具產品，主要包含電鑽、打釘機、電動起子等多種商品，毛利率約為 20%左右。除了部分商品以自有品牌(Durofix)行銷外，大多以 ODM 產品為主，主要客戶有 CTC(約 30%)、GMC(約 5%)、KKU(約 5%)、其它(約 25~30%)。電動工具機分成三大業務模式，第一為代工/OEM 訂單，為訂單量最大且出貨比重最高的部分；第二為自有品牌「durofix」的部分，第三是來自於 ACDelco 品牌授權。

貳、訪談時間： 102 年 6 月 7 日 PM 2:00-4:00

參、受訪人：陳炳宏電子業務處協理、陸美良業務部行銷經理、李政奮電動業務處協理、賴肇國資深專利工程師

肆、訪談內容

一、車王需要有國際觀的品牌輔導管顧公司，但又怕遇到個只是品牌設計的公司而已(要他們修改外觀、品牌設計，而他們目前的品牌已是長久建立下來的，具有一定的品牌價值)

二、車王著重行銷通路的布局

車王電子的蔡老闆，強調中堅企業在品行銷佈局的重要性，因為中堅企業專注在利基市場，規模不是很大，就必須透過全球化來保持成長，因此對主要通路的掌握顯得很重要。目前在中國、美東、美西、巴西都設有子公司，未來還想進一步設置行銷通路。

早期車王在海外通路的布局策略上，主要是透過代理商或經銷商(中盤)，未來的發展是跳過中盤，直接到 store。此外，在新興市場如果設置發貨倉庫，就要有庫存，庫存成本就會高。但如果只是在當地設置子公司，主要只做接單，這樣成本就低。怎麼做就取決公司的策略。

三、海外行銷方式因地制宜

海外的子公司的功能已從物流、配銷、通路及服務中心。但每個國家行銷方式不同。

在車用電子部分，美國主要是賣到維修廠去，而維修廠商品來源，主要是靠幾個大型的進口商-倉儲配送中心(warehouse distribution center)幫他備齊產品。在東南亞，就找不到專門賣汽車電子的大型連鎖店、五金店。在台灣也是，主要是做汽車美容。例如在南非，是大型的 store，然後外圍弄了許多小的店，出租給技師，也就是外頭的車子可以在這維修，但需要材料就得跟 store 購買。(中間是倉庫，外圍賣服務)，所以在南非，車王主攻的客戶就是中間的 store。

在手工具機部分，profession equipment 這些專業設備，車王電子在行銷上的做法是除了銷售到 Home Depot 銷售給 DIY 族群外，歐美市場主要是靠 Home Depot，但 Home Depot 東西便宜就容易上架，但這樣產品獲利不佳。亞洲主要是靠批發商(wholesaler)，也就是透過盤商、代理商，再到五金行，這樣的傳統銷售通路。而且這樣的通路比較隱性，車王在新興市場因為對市場不夠瞭解，很難打入，因為通常他們已經有一個專門代理的品牌，車王不好打入(也就是原有的產品和通路商的關係緊密，因此車王比較難打入)

四、通路決定一切

因為車王是做車用電子，全球車用電子市場就這麼大，為了使公司能每年維持成長，除了開拓行銷通路外，就是增加新的產品線。此外，車王之所以會想要擁有自己的通路，是因為以車用電子產品為

例，「通路決定一切」，通路商握有議價能力大於品牌商(車王)，因此車王只能薄利多銷，只是讓品牌多點曝光，但對於營收獲利幫助不大。

五、在手工具機，代工與自有品牌並重

車王分成幫大品牌代工(AcDelco)以及自有品牌(Durofix)2 部分。海外市場，因為喜歡 DIY 的客群比較多，所以要是 B to C。幫大品牌代工，主要是為了打入通用汽車，而 Durofix 主要為建築、裝潢類工具(是屬於利基型產品)。

六、面對中國企業低價競爭，朝向多品牌設定

車王遇到個問題，就是台灣廠商堅持品牌、品質，低階、高階的都想做，但後有追兵，中國企業的低價競爭，建議可以朝向多品牌設定。高階品牌維持的成本要高，做價格競爭的品牌，所投入行銷的費用可能就不那麼多。

七、建議：

- 1.因為中堅企業專注在利基市場，又必須全球化，就會產生參展費用、行銷通路佈建的費用等等，政府可以透過對參展費用補助，減輕企業的負擔。
- 2.在先進國家，歐洲、美國設立據點都沒什麼太大問題，但是在新興國家據點的開拓，可能需要政府協助。招募當地人是一定要的，可是對新興市場不了解，對車王來說是最大的問題，因為要新興國家當地設立子公司，可能會遇到環境、文化的問題、語言的障礙、當地法律法規等問題，希望可以透過政府駐外單位或貿協的研究，給予廠商這些資訊，好讓國內廠商對這些新興國家的基盤環境、法律法規有基本的認識。

附錄 2-8 佰龍機械廠訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：佰龍機械廠

公司名稱	佰隆機械廠
設立時間	1977年(已成立36年)
創辦人	王炳賜及陳博貞，目前總經理王堅倉(家族第二代)
資本額	4.32億元
員工人數	219人
主要業務	衣著產品應用 (75%)，家飾、汽車及工業(25%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收13.82億元，研發投入金額8917萬元，佔營收6.45%

佰龍成立於 1977 年(已成立 36 年)，專業生產紡織機械中之圓編針織機，以自有品牌 PAILUNG 行銷全球 70 餘國，並獲得國家精品獎。目前在 36 個國家設有代理商，擁有堅強的國際化行銷管道。多年來重資投入新產品研發，導入 PRO/E 與 MECHANICA，強化機電整合與先進控制介面開發並不斷追求產品品質提昇，已在世界各國取得 57 項專利權，成為紡織機械產業國際化之翹楚。

貳、訪談時間：102 年 5 月 24 日 AM10:00-12:00

參、受訪人：王堅倉

肆、訪談內容

一、產學合作，培養所需人才

在佰龍附近有個瑞芳高工，30 幾、40 幾年前畢業的學生，在產業界還很好用。但我們從 2009 年認養了那邊建教班的學生，一個班至少六個，這六個現在已經送到台北城市科技大學(以前叫光武工專)讀二專，(2009 年因為金融海嘯後，很多原本有認養的公司放棄了，佰龍反而是那個時候進入)，讀二專。這些學生在三年級的時候來佰

龍實習，當做他們的學分，如果他們願意的話，就將他們保送到台北城市科技大學，在學的那兩年，星期六、日全天在學校上課，星期一~星期五則在佰龍實習。今年第一屆建教班學生要畢業了，就我知道，6 個學生裡有 5 個會繼續留在佰龍工作。可是坦白講，瑞工現在的素質與 3、40 年前的瑞工學生而言，差異大，其實整個技職體系並沒有真正被 pick up 起來。

人才除了從瑞芳高工到台北城市科技大學的培植外，還有從其他管道。2008 年跟北科大，成立產碩班，recruit(招募新人)，有資格審查、筆試、口試，大家媒合，那時候開班 15 人，總共需要的費用中，佰龍出 400 萬，經濟部工業局補助 200 萬元，所以兩個學年的碩士班，用在學生的師資、設備等費用上。Paper 是由佰龍指定，教授也要認養 Paper，學生認養的 Paper 題目確定，大概教授也就確定了。。這樣有符合佰龍的需求。其中要 recruit70%的人，所以是 10 個人，而這 10 人必須在工作服務滿 2 年(義務)，目前還有一些留在佰龍。

二、佰龍研發投入多

佰龍的研發人員佔 27%，投入研發的金額佔營收的 6%以上，比一般企業來得高，這跟董事長的領導和中心思想有關。佰龍是由王堅倉董事長的父親以及他的舅舅所創立的，基本上還是家族企業，但還是有些外部的投資者，董事長曾跟這些投資者說如果把 R&D 費用拿掉，EPS 至少多個 3-4 元沒有問題，我有這個自信，產品還可以賣個 3-5 年沒問題，因為即使現在不做 R&D，R&D 開發出來的產品，至少還可以繼續賣 3-5 年不用擔心。但 3 年後我就不再保證。這樣是比較殺雞取卵的做法，我也可以這樣做。從微笑曲線的原理來講，R&D 是非常重要的，製造當然也很重要，但是如果只做製造，而不注重核心技術的話，最後只會淪為薄利、價格競爭，或是跟在別人後面，做代工而已。但佰龍不是這樣子，佰龍的研發能力是很強的。而且因為對市場的掌握，現在做的東西，可能要到未來 2-3 年才會實現的，而這就是佰龍的 niche(利基)。另外，從微笑曲線另外一端是行銷、品牌與

服務，佰龍也在這端也做得很好

三、佰龍對於未來要如何做都很明確也很清楚

佰龍的目標是三年內，在前十大市場都設置 show room。這 20 年前 5 大市場沒有變動，集中在中國、印尼、印度、土耳其、美國(因為 decision-maker 多集中在美國，雖然這些跨國企業可能投資在中南美、東歐、亞洲，但 Decision-maker 還是以美國居多)，另外是孟加拉、墨西哥、巴西、泰國以及越南等十國。在每個國家設置地點的選擇是基於「放在客戶群聚效應最明顯的地方」。

全世界圓機產值約 7-8 億美金，以產值來看，佰龍世界第一。去年合併營收約 1 億美金，因此全球市占率約 12.5% 左右。佰龍的紡織機械在全球排名第 3，前兩家為日本的 Fukuhara 及德國的 Mayer & Cie。從價格來看，一台中國生產的電腦橫機價格在人民幣 15 萬元至 17 萬元之間，一台德國 Stoll 電腦橫機價格在 40 萬元人民幣，日本島精和事坦格的價格在 30 萬元左右。此外，德國 Mayer 是百年企業(也是隱型冠軍)，日本也是 60 年以上的企業，佰龍相對是比較年輕的企業。在產業機械領域，大多會選擇德國或是日本的機械設備。

但佰龍在五年內，超越德國 Mayer 以及日本 Fukuhara 所提供的布料種類、豐富性，佰龍在業界儼然已經成為一個指標型企業。

四、頂級客戶為選擇

佰龍是做有關流行的產業，所以對下游產業未來趨勢的掌握必須很精準，而且超前。佰龍是會透過參加世界級的紡織展，來推廣佰龍機械與品牌。包括了 ITMA(ITMA 是世界上最大的國際紡織機械展覽會)歐洲 4 年一次，ITMA 亞洲 2 年一次。ITMA 歐洲從 1987 年參展到現在，每次參展平均花費約在 60 萬-80 萬美金之間。會願意花大錢在參展，主要是產業機械主要靠口碑行銷，如果能成功吸引到成衣紡織產業領域的龍頭，願意購買佰龍，這樣就可成功推廣到其他企業上。

例如 1995 年成功打入土耳其最大廠商，當時原本他所使用的是

歐洲紡織機器。後來他買進很多佰龍的紡織機械，也有很新的機器，因此這家土耳其推出來的布料，3-5 年間其他紡織廠雖然都知道是佰龍的紡織機做的，但卻不知道是哪台機器做出來的布料。因為他在市場上是 leader，所以後進的競爭者會爭相模仿。因此打入 Leader 客戶的好處是表示你的產品在一定水準之上。但壞處是因為他也要保有他領先地位，所以 leader 也不想讓人知道他是用什麼機器生產的。在中國，佰龍成功打入針織最大製造廠。例如土耳其最大廠在 1997 年買入刷毛布機器，其他廠商跟進也買入這款機器，是在 2002-2003 年；此外另一台機器(電腦緹花機)，土耳其最大廠在 2005 年就使用這台機器，而產生的效應，賣給土耳其其他廠商，則是在 2011 年才開始)。佰龍會保持一個原則，就是如果是和客戶共同開發，我們會保障一段時間，只有他可以使用這台機器。

五、貼近客戶，解決客戶問題 (研發的想法從客戶來)

佰龍技術的發展從一開始是從機械的改進，到 80 年代末-90 年代初期，佰龍開始有能力針對整機的研發，包括新的織法、新的製造等，以及關鍵部件-控制器的開發。開發新出來的機器，代理商或客戶遇到的問題會向佰龍反應，佰龍再針對客戶解決問題。

例如 1997 年在日本發首度發表類平織技術，當時也對這個織法申請了 20 個國家專利，原本是應用在汽車內裝，韓國現代汽車，日本 TOYOTA、HONDA 汽車都有應用。後來 2003 年時韓國客戶給了一新想法，開始應用在其他地方。之後和紡織研究所合作(從織法、染整、配套等)，進而在 2005 年開發出針織牛仔，有牛仔的硬挺，也可以透氣(牛仔布的缺點在不透氣、厚、重)。

另一例子，日本最大平價成衣品牌，主打之一的產品是刷毛布，UNIQLO 找中國代工廠老闆談，想要使這個布料再進化，中國主要代工廠找佰龍一起想辦法，針對布料缺點改進，縮水率藥控制在 5%(現在是 8%)，透過技術突破，開發出來給中國代工廠看，不行就打回佰龍，可以就給品牌廠看，不行就又打回。這樣前前後後搞了 3 個月才

搞定。10 月搞定，11 月開始出貨 120 台機器，到今天出貨超過 500 台機器。

另一例子，運動品牌大廠 NIKE，在全球有 100 家供應布料，其中有 9 家是 Global partner，在台灣包括了福懋、富登(老闆是勝旭)，泰國的 global partner 是 YRC(做布料的)，做 Nike 的產品有個潛規則，就是做了 NIKE 就不能做 Adidas，但泰國的 YRC 例外，YRC 的技術程度高，NIKE 很需要他。

2010 年南非世足賽有 32 隊參賽隊伍，其中佰龍配合 YRC 開發的有 16 隊，對於 16 隊的隊徽、服裝都掌握得清清楚楚)，YRC 的老闆在紡織經驗有 50 幾年，經驗老道到摸布料就知道這塊布有那裏還需要改進，YRC 老闆會將這些資訊告訴佰龍，甚至這塊布改進之後，可以用在哪些地方上，讓他們在技術上更精進、突破。(與客戶建立緊密合作的關係)

YRC 之前都是買歐洲機器，從 2006 年開始跟佰龍買進紡織機器。而且 YRC 每次需要的機型，都不是佰龍目前現有的機型，都考驗新的機器。每次都是 Mission Impossible，困難的挑戰，最短 3 個月搞定，最長花了 6 個月的時間。

六、佰龍願景目標，未來 3-5 年產值再增加 1 倍

乍看之下，佰龍好像從專業化走向多元化，因為從專注生產圓編織機，到現在也生產橫編織機。但事實上生產兩者的技術相同，原理相同，但生產設備不同，客戶群也不一樣。

七、佰龍垂直整合情形

佰龍在圓機有 60% 的自製率，且在 key component 的控制器，自 1988 年開始也都是佰龍自己開發。所以佰龍控制器都是自己生產製造，所以佰龍是機電整合能力很強的公司。另外，一些針織機的心臟部分，key component 例如山角、針筒製造機，也都是由佰龍的子公司製造。只有在其他，例如織針(德國在這方面太強了，有 80% 佔有

率)、培林、軸承，尤其他專業工具機廠購入。

八、佰龍專注在本業

佰龍一開始投入在 FAE，被台灣布廠封殺，因為覺得佰龍要開始做布料了。但是 20 幾年過去了，佰龍還是專注在本業，成為客戶緊密合作的夥伴。提供客戶 Total solution 全方位解決方案。

九、佰龍成立 FAE 的原因

客戶來佰龍看機器，即使懂機器，但 10 個裡有 9 個不知道要如何應用。可是當 FAE 把這個機器做出來的布料拿給客戶後，客戶一看，新的 idea、新的想法就出來。所以與其成列機器展示，不如成列各種不同的布料。是被刺激，過去，不論國內外客戶來到佰龍，都只要佰龍把機器開發出來就好，至於布料的生產，覺得佰龍只是黑手，做不出好看、符合市場需求的布料。

十、佰龍對通路上的想法

在隱形冠軍強調，在海外是透過子公司行銷通路，而不是經銷商或是代理商。然而佰龍覺得應該要依據產品產業規模的不同來看。以佰龍為例，佰龍在主要市場會設置子公司，例如美國、墨西哥、中國等地。但是其他地方則透過代理商或經銷商來行銷佰龍的產品。因為佰龍年營收約 7-8 億美金，尚無法負擔在海外都設置子公司。

十一、佰龍在經營模式創新

佰龍的優勢 1：快速反應

即普通機種從接單到出貨只要 3-4 周，電腦機種只要 4-6 周，其他競爭對手還做不到，大幅領先其他競爭對手。

原因：在 90 年代佰龍已經成功打入國際市場，生產各式機型，佰龍：就像是廚房可以炒出上百道菜色，但顧客的一段話：：進來餐廳，我只要一道菜，為何要等很久。雖然佰龍是做產業機械，但是客

戶主要做流行產品的，因此對於跟上流行是很重要的，

從那之後，佰龍就思考如何快速反應，包括源頭設計端、整個資訊系統(包括自動倉儲以及整個資訊的 infrastructure(企業資源規劃系統(ERP)、產品資料管理系統(PDM)、客製化設計接單系統(customer design ordinal system, CDOS)，到後面整個供應鏈也架構在一個大的 ERP 上，所以對於供應商庫存的掌控、以及供應商也可知道佰龍的預測一、預測二，將要出貨的機型來備料。而且目前佰龍已可以生產超過 15,000 種機型而且能快速反應，大幅領先其他競爭者。

快速反應從研發開始，佰龍的研發已經做到研發標準化、模組化，把 R&D 的成本壓到一定程度，所以可以接各種客製化機型的研發。

1997 年開始有快速反應的概念，當初在推快速反應也面臨公司內部以及供應鏈的相關廠商反對的聲浪，他們認為機械產業不必要發展快速反應。

佰龍的優勢 2：提供 Total Solution，幫客戶解決問題

佰龍的 FAE(專業領域應用工程師)每年開發 200 組以上不同的布料，包括從原料、用何種機型、染色、整理、定型、規格都是佰龍定義規格，FAE 已成立 22 年，所以累積下來的超過 4,000 種布料資料庫，而在這資料庫裡，對於布料從無到有都有詳盡的說明，而這些都是佰龍的 Know-how。

當客戶看中某種布料，佰龍不只賣機器，也賣生產這款布料的 know-how，減少客戶反複試驗，從失敗中尋找解決方法的時間。

佰龍核心競爭力優勢 3.擁有技術純熟人員

有 40 位試車人員(技術純熟的技術人員)，佔佰龍員工的 1/5 技職非常重要、內部訓練非常重要。這些技術人員都可以出國解決客戶任何的問題，當代理商要訓練他們的技術人員，每個技術人員實力堅

強，可以做安裝、組裝、調適，甚至幫客戶解決布料應該怎麼開等。曾經把圓機的試車人員調到橫機去，讓他去看看橫機的問題。最後都可到很好的結果。

經驗的傳承，讓設計的人和試車的人透過溝通，經驗交流，找出新的 idea。並且做成紀錄，出國幫客戶解決問題，也都會做成紀錄，全部儲存在佰龍資料庫裡。

附錄 2-9 奇景光電訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：奇景光電

公司名稱	奇景光電
設立時間	2001年(已成立12年)
創辦人	吳炳昌執行長
資本額	18億676萬元
員工人數	2012年700人
主要業務	驅動IC設計
經營績效(營收、淨利率)	2011年營收7.37億元(YOY成長16.47%)、毛利率23.13%、淨利率9.10%

貳、訪談時間：102 年 4 月 29 日(星期一) PM3:30-5:30

參、受訪人：蔡志忠研發中心技術長、人資行政處蘇立瑩協理

肆、訪談內容

一、強調創新與工程並重

由於我們董事長非常重視我們公司的品質政策，簡單來說，就是“強調創新與工程並重”。創新是天馬行空的，而工程則創造出產值。第二個則是“一個開放的討論空間”。因為我們算是申請工業局及技術處科專案上還算頻繁的一家公司，所以我們也會盡量的配合，給予政府在經驗上的回饋。回到剛剛的話題上，您剛才也提到您自身的德國瑞士的訪問經驗，並希望能借鏡他們的經驗，來深化我們在技術及產品。

二、人才來源也是我們公司的問題

雖然現在可以選擇的大學很多，但在技術人才上，我們主要著眼的還是來自於那幾間頂尖的學校。因為 ICIC 設計業是一個沒有設備、沒有工廠的產業，他所依賴的就是那些聰明的年輕同仁，所以，要如何找到這些人才，公司方面也做了許多努力。例如說，在他們還

是學生的時候，我們就有一些實習生、獎學生，或是暑期工讀，也或者是請他們來服研發替代役等等，我們有許多的配套措施去養成我們未來的潛在同仁。而我們現在面臨比較大的問題就是要在眾多的同業中，搶奪優秀的人才，所以在人才的供給面上，我們還是覺得是匱乏的。比如說我們很重視 ICIC 料的人才，所以我們就跟自強基金會合作，進行產訓合作的專案，透過這樣的方式來找出適合我們的人才，相對來說，這方面的入門門檻還是比較低的，但在 R&D 人才上，還是我們的一大困擾。特別是近期，一些中國大陸的公司，不知道用什麼樣的名義就進入了台灣，並設立了一些 IC 設計公司，挖角台灣在 IC 設計方面的人才，對於這個現狀我不知道政府方面有沒有一些因應的措施。

三、人才招募主要靠學長學弟口耳相傳

因為沒有在台灣上市，所以在校園徵才上比其他台灣廠商吃點虧。不過，但因為有學長學弟的口耳相傳，也幫了我們在徵才上面不少忙。

四、人才外流嚴重

雖然在留才方面，奇景本身也有自信，但我們也很憂心台灣人才的嚴重外流，特別是前往中國大陸這點，由於是我們自身的當務之急，所以想知道政府對於這方面有沒有任何做法來因應。因為這並不是單一領域的問題，所以政府目前主要可能是以關鍵性，或是台灣本身在競爭性上較強的產業來應對。我們公司在流動率上，相對而言是不高的。一個月大概 1% 左右，而一年大概是 10 到 12% 左右，相對來講，這不算高的流動率。由於 IC 設計業是屬於年輕的產業，所以員工可能在三到五年之內，就可以晉升到一個技術副理的職位，只要員工肯付出努力，一定會在職位上有所回饋。成長性高的產業通常比較不會煩惱這個問題，但我們就是害怕外來公司進行惡性的挖角。台灣這幾年，人才外流的主要地區就是往中國大陸、香港、新加坡等華人地區，我認為去到香港或新加坡的這些人才不會回過頭來惡性挖

角，因為只是單一性的事性，只有 1%或 5%的話，還不會造成影響，但是中國大陸的話，首先他市場比較大，再加上他們如果為了擴充規模而回到台灣進行惡性的挖角的話，那對台灣的影响真是堪憂。因為台灣相對而言是一個比較開放的社會，對於人才上的管制方面，過去也沒有一個比較具體性的法制規範，關於這方面，我認為在短期內，政府恐怕也比較難提出一個有效的方案來解決這方面的問題。當然，我們也會跟政府反應，希望在惡意挖角的問題上，政府能儘快的研議出一些有效的方法。

同樣的，像現在，也有不少的中國大陸學生來到台灣，在享受完台灣這邊的各項資源後，又回到中國大陸，感覺像是台灣由全民買單幫中國那邊扶植人才的感覺。

（台經院回應：關於這一點，以前我們副院長也提到過，在部分關鍵性的技術上進行修法，若該名人才被惡意挖角去到中國後，就可能會面臨到一些刑責問題，甚至無法回到台灣來，這樣可能就會達到一點嚇阻的效果。但這項政策似乎尚未執行。目前一月份所通過的是類似“競業禁止”，而上面也規範的很清楚，“境外犯罪”會加重其刑。

對於這類型的案件，目前也只能透過修法來解決，以目前的法律而言比較沒有規範到這類的案件。他惡意的地方即是，對方十分清楚台灣的薪資行情，所以有很大的助額。但台灣這邊的員工雖然事先也清楚自己不過是顆便利的棋子，在被利用完兩三年後，對方學到技術後，就有可能被棄之不顧，但他在這期間賺的錢，卻已經遠遠超過在台灣公司上班的錢，所以很多台灣的年青人還是願意到對方那兒工作。因為在對方做個三年，等於在台灣工作十五年的薪水，而這個根本的問題，就在於台灣的薪資沒有上漲所帶來的一個後果。

五、客戶在哪裡，我們就在哪裡

奇景以客戶為依歸來選擇投資的國家，因為哪裡有錢賺就去哪裡。這是廠商的基本原則。但我們也可以說，我們的 CEO 也非常的

愛台灣，像中國大陸已經三番兩次的對我們公司招手了，但我們在對岸只有成立一個小小的 LETOUT，培育研發繪圖的人才，但我們一直沒有將 R&D 的部分轉移出去，一直把根留在台灣。但我們也不諱言有許多公司都已經將 R&D 的部分遷移到中國大陸去了。

六、員工靠公司內部培訓為主

我們公司內部有一個培育系統，名稱為「奇景企業大學」，並且由我們的執行長來擔任校長。然後我們「奇景技術學院」的院長，就是我們的 CEO。而技術學院下面又分成幾項，例如前瞻技術等等，幾個相關的技術的學系。所培訓的人次達到 4,300 多人。我們的員工人數，在台灣這邊大約 1,000 人左右，所以平均一年一個員工大約上到四堂課左右。或許會有點難以想像，但現在可以透過網路視訊會議，就可以容易的達到。像有些課會開在新竹或台南、台北，其實我們公司算移動性頗高的。因為是視訊上課，所以同一堂課，同時可以接納多人學習。所以內部訓練也是本公司在人才養成上很重要的一項指標了。我們百分之八十大概都是內部教學。以有經驗的主管或工程師來擔任講師，某方面來說可以算是師徒傳承吧。我們對內部講師的培養還蠻不遺餘力的。而這種技術上的內部傳統在我們公司也已經成為一種風氣，有經驗者也很樂於分享。

七、當初為何會選擇在美國上市呢？

因為時間點是在 2006 年，當初給的價錢似乎也不盡理想，這對我們的同仁實在不公平，而且在法令上面也造成許多相關的閒置，所以最後就決定去美國上市。原本也有打算回到台灣第二上市，後來也覺得沒有必要。

八、台灣應重視技職教育體系

剛剛你提到師徒制，其實這有很多 KNOW-HOW 是有著高深學理的，但就是靠著實做去理解這些技術，我想台灣應該也要正視這些問題，有的是創造，就是繼續往研究方向發展，一些難以用文字言語

表達的，就是從實做上去累積在技術上的經驗，而這方面最需依賴的就是師徒制，例如日本 SONY 就有許多例子，雖然日本 SONY 近年來在許多電子產品項目上呈現衰退的現象，但他在色彩上的處理還是第一流的。

九、奇景在研發支出上約占營收的比例？

大約 6~8%，而我想在稅制上面，若我們廠商整體的話，就是研發抵減上，若是單一公司個體則是分紅制度。

十、我覺得最重要的還是人才

因為我們這個產業最需要的就是人才。特別是 R&D 上的人才真的很難尋找。

十一、有專門的部門在負責這部分專利的管理

我們公司有一個叫做“智權部”的部門，約有七位工程師專門在處理這方面的事務。雖然我們申請了為數不少的專利，但換個角度來看的話，如果是真的有實際戰力的 ip，也就是 essential ip (關鍵智財權) 這方面的話，我們公司則還在學習的階段。所以我們公司的智權部一直有在關注這點，讓真正有用的資源能用在公司上面。

十二、專利佈局是奇景光電成功因素之一

從整個專利取得過程來看，台灣平均一件專利約莫要花費三十幾萬台幣，美國則約五十四萬。若就美國舊的規定，也就是獲贈起算七年，目前則有變動。若以我們公司十二年的歷史，再以美國的舊制來看，累積到現在在維護上面的費用，其實就很高。所以就像我們人資長剛才也有提到，關於這方面我們也必需要有另外一種思考，若是關鍵智財權的話，維護費用自然是必要的，那其他就要去思考要怎麼去處分他。但我們公司不會因為費用很高，就不去申請或是維護，因為這對這個產業來說是必需的。所以費用上並不會造成這個部分的任何影響。當然，對於一些不必要的智財的處理，也是所有公司的共通

課題。不過，我們公司的專利真的不少，這也是讓我們奇景成功的一個因素。所以對這個產業而言，關於專利上的花費是不能省的。

十三、奇景未來有沒有考慮要走品牌路線呢？

目前暫時沒有考慮。簡單來說，我們公司到目前為止的經營精神跟過去台灣發展 IC 產業是有點類似的。做好，做為 system 所流行的供應商，其實台灣現在的積體電路到目前為止，都應該還是這個想法吧。若要做品牌，變成可以在台面上，想必那些品牌底下所講的產品，是很多國際公司都看到了。所以其實我們台灣還是扮演好我們的專長，做為那些跟品牌，好的上下游產品成為供應鏈的關係。而且打品牌是一條辛苦的路，除了要花費許多的資金，還不一定能成功。

十四、靠技術來維繫一個供應鏈的關係，避免被競爭者取代

我們的核心競爭力還是技術，台灣二十幾年前的 PC 就已經展現出了具有鴻海市場的能力，那些晶片組的殺戮戰場只剩下 Intel 的時候，台灣還有威盛。雖然有許多國家表示，那些電子產品沒有毛利，但台灣還能處於保三保四的情況，而這些就必需肯定我們台灣在高等教育上的成功，這也是多年來國際上對於台灣的評價。如果沒有這些工程師的準確判斷，就無法得到妥善的結果，所以我認為，台灣之所以能產生一個鴻海，就是因為台灣有非常優秀的高等工程教育系統，也才能從研發一直做到量產。所以從這個角度去想其實一點都不意外。從現在來看大約三年前吧，那一天我看了一篇由前 Intel 總裁 Andrew Grove 寫的一篇文章，他用了許多數據提到了美國的製造業，並表示「企業對國家的責任除了獲利以外，就是要就業」。所以不意外的，這在一兩年內，有不少美國企業也將自己相當比例的製造環境移回到美國國內。當時我在看這篇文章時，十分認同他所說的這一部分。但讓我更驚訝的是，畢竟他曾經是帶領過英特爾的人，他後面說的一些話，很值得台灣的工程師來參考。他說：「如果只是因為網路的環境，讓全球的製造可以移來移去的話，那美國的工程師從研發到後面的量產就失去感覺了。」後面這句才是關鍵，若用這句話來驗證

我前面所說的，台灣為何有能力可以打造出一個鴻海，若研發階段的工程師認為自己的作品在是把 IC 的樣本做出來送樣就叫成功的話，那台灣的這個產業也就完蛋了。也就是說，還有許多事情是要在量產之後才會發現的問題，例如良率等等。而這也反應在我們公司的品質政策上，就像我們董事長在十二年前就曾經說過：「**創意與工程並重**」。而這點也是台灣成功的一個關鍵，但目前台灣多少的公司的工程師都失去這種感覺。所以我認為，就像我們剛才提到的人才一樣，若台灣產業想要繼續保有競爭力的話，就如同方才 Andrew Grove 那篇文章所講的，台灣之所以有過去，是因為我們有很好的量產，也就是製造環境，若再去逆向思考的話，台灣應該把研發環境及製造環境都結合在台灣，也只有這樣，台灣的工程師對於產品研發的那種感覺，那種歷練才會在。像日本也是這樣，就像之前的 AIWA 音響一樣，若只為了生產的製造成本，將過多的製造部門外移的話，而讓工程師一點一滴的流失在製造上的感覺。

十五、貴公司認為政府最主要應該協助的地方，還是在人才培育及留才？

當然，這也不是完全政府的責任，企業本身也有其責任在。我們公司無論在企業文化及主管部屬之間的溝通上，還有工作環境、制度方面，都讓員工感到舒適，算是一個優良的工作環境，而這也算是我們公司的一大優點及優勢。自然間，員工間的凝聚力也高。在我們公司的歷史上，也走過外在(金融海嘯)及內部(奇美電事件)環境的海嘯，在經歷過那項歷練後，留下來的同事，除了對公司更具向心力之外，他們也是公司的一大財產。而一家公司要有經歷過風浪後才能有所成長，才是一家健全的公司。

附錄 2-10 居易科技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：居易科技

公司名稱	居易科技
設立時間	1997年(已成立16年)
創辦人	馬鴻方
資本額	7.48億元
主要業務	路由器(88.6%)，其他(11.2%),ISDN終端配接器(0.2%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收7.74億元，毛利率41.27%，淨利率15.9%

成立於 1997 年(已成立 16 年)，總部位於新竹湖口，主要生產路由器、ISDN 終端配接器等產品，其中路由器佔營收比重最大宗。以自有品牌 Vigor 行銷歐洲，為西歐各國知名品牌。居易科技以研發、製造自有品牌網路通訊產品為主，與各國電信局、ISP 擁有豐富的合作經驗。致力於研發、製造高效能網路設備，提供家庭、個人工作室及企業用戶高效能且容易操作的網路產品。其核心技術為 ISDN、VPN、VoIP 等最艱深費時的繁雜工程。也因此 Vigor 系列路由器在歐洲以多工、穩定、高性價比而聞名。

公司產品項目為：

- 1.高附加價值功能的路由器 (Router)：適合對網路安全議題特別關心的中小型企業環境，用戶可以直接透過寬頻專線或外接 ADSL modem 透過 ADSL 線路的方式，對外連結 Internet。而加強型的攻擊防護和頻寬管理機制，更提供企業運作的安全和效率保障。
- 2.ISDN 終端配接器：適合已申裝 ISDN 線路的家庭用戶使用，利用 ISDN 同時進行語音和數據傳輸。

原料方面，公司為專業網路通訊設備之製造廠商，上游為電子零組件生產廠商，包括晶片組、記憶體 IC、SRAM、印刷電路板及塑膠外殼等。

由於台灣資訊電子工業上中下游發展完整，因此生產所需的重要零組件均可向本地廠商購得。

貳、訪談時間：102 年 6 月 5 日(星期三) PM2:00-4:00

參、受訪人：陳瑋馨總監

肆、訪談人：台經院研二所花佳正副研究員、吳曉慧助理研究員

伍、訪談內容

一、成功打入國際市場的因素在於與國外經銷商維持良好的關係，使其變成合作夥伴

當初居易科技在打入歐洲市場是從英國切入時，因為是新品牌，知名度低，因此當地大型經銷商興趣缺缺，後來改變策略，找小型經銷商切入。

居易是從一個「no name, nobody」的公司起家，因此對於歐洲客戶經常遭遇到的特殊網路環境，都能給予同理心之認知和必要協助。例如挪威因為不隸屬歐盟成員，加上政府獨樹高規格的電信環境國家規範，因此當地消費族群相對較少，但基於消費者對於相容性測試的期待，居易亦不惜投入可觀的資源進行測試，為的只是保障使用者基本權益。

對於經銷夥伴關係之經營，居易長期以來扮演的是 mentor（良師益友）角色，領之又導之，不但適時協助教育訓練，即使在人員擴充或倉儲運用經驗上，居易亦不吝給予似教練又似朋友的即時伸援。對於通路的推廣和經營模式的規劃，亦會適時互相腦力激盪激發出好創意。

也因此與經銷商建立良好的互動，使得經銷商願意花心力，全力去配合銷售居易產品，甚至是透過網路、專業論壇、專業雜誌，推銷其公司產品。居易科技對合作夥伴除了自製商品的出貨外，更提供

了完整的教育訓練、豐富的行銷資源、即時的客戶服務等，每年更會透過資深經理人拜訪來了解合作夥伴當地的需求，勘查當地通訊市場，藉此完善更完美的國內外銷售通路。

到現在，居易科技擁有遍佈五大洲高達七十多個不同國家的合作夥伴，透過合作夥伴進行銷售據點的鋪貨或是結合居易的研發團隊與合作夥伴推出符合不同規模或地區顧客需求之客製化網通解決方案及電信標案，例如：英國 BT、斯洛伐克 T-Com 等知名電信局皆有與居易合作的案件。目前，每個國家會有 1-3 位代理商，做得不錯之後才培養成獨家代理。

二、居易專利的維護是由外部的專利事務所合作

2012 年居易在荷蘭有面臨專利訴訟的問題，原本考慮荷蘭或德國的專利律師事務所哪個好，因為兩個國家在專利訴訟的過程會差異很大，後來決定選擇當地(荷蘭的)事務所，因為是當地律師體質的所以比較安心

三、專利維護費用高

所以公司在當地專利上的維護和佈局是與外部事務所合作，因為馬總經理之前在報章雜誌專訪的時候有提到，中小企業需要智財管理與專利佈局的協助，像居易這種規模的企業，往往沒有專門的法務及專利部門，在專利維護與佈局上是比較辛苦的。以居易來說，專利維護費用過高，過去居易雖然申請過幾個專利，但是後來都放棄維護。

四、陳總監建議台灣可以從大學開始，培養專利工程師

台灣考過專利工程師資格的，很多都被網羅到聯發科、鴻海等大型企業。在台灣有很多工程人員，不一定適合寫 code,但其實在專利工程師的資格是可以從他們開始培養，或是更早在大學裡，具工程背景，讓他們學習有關專利工程師課程，培養這群年輕人往專利工程師的方向發展。而不是這些工程人員工作了一段時間，才往專利工程師的方向發展。

五、從 B to C 擴大到 B to B 面臨的問題-從單項產品擴充到一系列產品

居易科技在開發客戶的時候遇到的問題是，原本是 B to C (SOHO 族)，朝往 B to B (Business)面臨到的問題，之前居易去美國參加政府單位的參展，客戶一看就覺得居易產品是專門賣給 SOHO 族，客戶(企業)覺得居易科技的型錄太過花俏，客戶覺得不夠專業，且不是單項產品開發，而是一系列整合性的產品，居易現在已經調整。

建議：可以透過品牌計畫裡的台創，去參與開發藍圖，從一開始在設計端，針對 2B 和 2C 的產品包裝、型錄上的不同設計，做出一系列、整合性的產品系列，而不是單項，居易陳總監也承認在這方面居易是比較缺乏的，所以會向公司同仁傳達開發、設計一系列產品的概念。

六、居易的成功關鍵：與國外經銷商維持良好關係，口碑行銷

好像大部分的經銷商會不會成功，在於經銷商的老闆認不認同產品。例如荷蘭經銷商最近要辦研討會，他想既然都要出去，買了一台舊公車，辦了一場行動 seminar，從荷蘭開到比利時的客戶那，客戶只要到舊公車上，就有居易產品、咖啡、點心等等。講完之後再開去下一站。

這些代理商的投入往往大過所賺得的利潤，為何經銷商會願意做這種事情。在於建立長期的口碑與利潤。例如葡萄牙經銷商有三支手機，一支號碼給電信局、一支號碼給 resaler，除了睡覺以外，就是服務客戶，只要客戶有困難，他一定提供協助。即使是競爭對手公司提出問題，他以會給予協助。例如有次對方因為架設了 IP Camera，怎麼影像傳輸不了。因為他認為同業不要惡性競爭，所以當同業遇到狀況，他也很樂意幫忙。葡萄牙經銷商認為葡萄牙人是這次你幫了他，下次他也會找機會幫忙你，何必要把生意分得那麼清楚。

之前有次和葡萄牙經銷商在海外合辦經銷商教育訓練，後來發

現有合勤分公司的人也坐在裡頭。葡萄牙經銷商認為大家的領域差不多，現在你會做，沒多久別人就會趕上。所以你反而可以跟他結交朋友，學習別人的優點。另外經銷商的建立，是靠經銷商口耳相傳，一個介紹一個(例如澳洲的經銷商就是英國經銷商的表弟)。或是他們遇到生涯的轉變，例如土耳其的經銷商原本是電信局的員工，後來遇到裁員，既然他有背景，所以開始賣起居易的產品。一開始，居易也不逼客戶要拿一定量的貨才行。

海外經銷商做得很成功，除了勤奮以外，也很重視人脈的互動，不是很功利的在越南的經銷商，因為在 2004 年捐了很多獎學金給胡志明的一間類似台科大的學校。學校也提出學生是否可以到居易越南經銷商那學習，學生學習完之後，回到學校之後，又在教其他學生，就以為胡志明市只有 DrayTek 一個路由器。學校要教 networking 概念時，就跟居易越南經銷商直接要機器，去跟學生上課，教科書就直接拿 draytek 的手冊，從第一頁上到最後一頁。越南經銷商經營快十年，到現在胡志明市的那間學校校園裡，貼滿了 Draytek。所以馬總經理打趣的說，到底那是大學，還是 Draytek 的分校。

Q：居易在台灣有類似的產學合作？

有，每季辦一次辦一次免費的使用者說明會，只要登記就可以上課。我們跟明星科技大學互動比較多，但是其他學校我們都很歡迎，只要有聯絡，就會予以協助。技術部門的經理是從明星畢業，透過內部訓練，各個是專家

Q：在跟經銷商合作時是否有遇到困難？

我們遇到的問題是一開始的合約、條件、折扣，雙方的權利義務，一定要透過合約定義清楚，否則之後執行時會出現問題。

Q：公司的品牌精神是什麼?如何與競爭公司做區別？

例如德國參展時，有一群卡車司機說居易科技的產品說明，在德國是他們弄的，因為在德國，福利制度和work權益的保障下，卡車

司機只要做 8 小時之後就不能再工作，所以從上班打卡之後，滿 3.5 小時，就休息 2.5 小時，確保工作時精神能維持在最佳狀態。即使是長途也不會超時，所以即使是在高速公路上，時間到就休息，所以相對的卡車司機自己的時間是很多的。他們回到家就是研究自己買的路由器，白天把筆電帶出門，休息時開始寫路由器如何使用。所以居易一開始在德國時，產品如何使用，是一群卡車司機寫出來的。這群使用者會帶動新的使用者。

七、透過網路，建立口碑

Cisco 路由器產品好，但也比較貴，國外系統整合商，當然可以選擇 Cisco，但他們會透過網路，去 3C 產品相關的論壇、部落格，看各家路由器的產品、功能好壞，最後選擇了居易的產品。

以前在英國，有個年輕人和麥克，成立個論壇網站，寫有關居易產品的，那些 SI 就從這裡去看。很多都是做口碑、從網路、專業雜誌評鑑、推薦。國內 Mobile01 只要居易有新產品出來，他們就會做評鑑。所以我們會覺得網路幫了我們很大的忙。

ISDN 產品，以前有請一個 17 歲的小男生設計機殼，因為機殼是黑的，工程師設計成五顏六色的燈，所以在英國有人在網路上寫了【這是一款適合在 Christmas 時當聖誕樹】一開始工程師很生氣，後來因為這段話，熱賣(賣了五年)，產品更紅到挪威、瑞典。所以後來居易產品在台灣都有取綽號，其實有助於產品銷售，例如一款立式的路由器，外型像女性的包包。

八、人才養成，靠內部培訓

在人才招募上，會有招不到好人才的困擾，但是當景氣不好時，企業能選擇的人員就變多了，因為在中小型企業，人員比較會受到重視。

人的問題，人員招募進來，培養跨領域的人才，若這個同仁興趣在別的地方，居易會讓很願意讓人員調動，有很多是透過內訓是很成功的。除了內訓以外，我們也很鼓勵同仁去參加外面的課程，如

Cisco、MIC、或是交大科法所所開的課程。

附錄 2-11 建大工業訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：建大工業

公司名稱	建大工業
設立時間	1962年
創辦人	楊金豹，目前為第二代接班人(楊銀明)
資本額	73.37億元
員工人數	1,399人
主要業務	工業車外胎(23%)，自行車外胎(14.9%)，機車外胎(14.9%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收64.63億元(YOY4.63%)，毛利率24.65%，淨利率12.07%

建大工業股份有限公司成立於 1962 年(已成立 51 年)，是一家以生產自行車內外胎起家的廠商，現主要產品除了自行車車胎外，還包括機車內外胎、工業用車內外胎、輕型卡車內外胎、轎車胎、輻射層輪胎及防水膠布等，並以自有品牌「KENDA」行銷全球，現為台灣第 2 大輪胎廠、全球第 3 大自行車廠及 27 大輪胎廠。

貳、訪談時間：102 年 5 月 1 日(星期三) PM 3:30-5:30

參、受訪人：楊銀明董事長、林俊格總經理協理

肆、訪談內容

一、建大是從自行車內胎開始做，現在已走到 ATV、大尺寸輪胎等利基型產品，對利基性產品當時是怎樣的情況下開始發展利基型產品？

整個輪胎市場可區分成，第一大汽車胎市場，包括轎車胎鞍鋼、卡特車 TVR，佔比六成左右。另外一些比較特殊的輪胎，包括利基胎、高鐵、捷運在用的輪胎，佔 3%左右，剩下的部分就是兩輪，包括自行車與機車胎。建大是從自行車內胎開始做，然後因經濟發展，摩托車產業進來，所以發展機車胎。正因為台灣自行車整車產業(巨

大、美利達)成熟，因此全球前二大自行車輪胎廠都在台灣(正新、建大)。另外，在台灣生產的主要為利基型輪胎 (哈雷)。此外，在高爾夫球車，YAMAHA 市佔最高，建大美國子公司，供應品牌 hole in one(包括輪胎、輪圈)

二、中堅企業有很多都是家族企業，建大是如何開始的？

建大一開始由楊金豹兄弟一起做 (早期鞋類比橡膠強)，那時他的阿伯、阿叔想要做鞋，他媽媽就決定多貴都買，所以把建大所有股份全部買下，這樣使得楊銀明從國外回來時，能順利接班。

三、建大與巨大的關係

美利達主要用正新輪胎，捷安特和美利達為競爭關係，兩者皆與建大沒有直接關係，但是正因為捷安特與美利達為競爭關係，所以在輪胎方面，捷安特不能完全依賴正新，所以捷安特後來就跟建大走得比較密。故建大在捷安特的市佔率上大於正新，在美利達，正新的市佔率大於建大，有這樣的關係。

四、自行車發展史，成立 A-team 的原因

2000 年初，台灣自行車業面臨空前危機。廠商外移中國生產，台灣市場空洞化，自行車出口數量從全盛時期的每年 1000 萬台，下滑到不足 400 萬台。2003 年時，台灣自行車整車出口滑落至 385 萬輛的低水準。

很多人普遍認為台灣因土地、工資成本高，類似自行車這種傳統產業沒前途，但為何賓士汽車仍在德國做？若以德國的工資、土地成本，賓士早該跑了，尤其它又不是大量生產的。過去日本曾有機會領導世界自行車產業，但沒人出來促成，十年前散掉就沒機會了，現只剩一家 Shimano 公司。台灣的自行車產業如果不改變，也會是如此，有能力，不做，是自己放掉，台灣不脫胎換骨，一定空洞化，若再等久點，三、五年後台灣散掉就來不及，台灣便邊緣化了。去中國大陸投資也是以市場為考量，台灣得創造自己的利基，以台灣為中心。

「巨大是龍頭，所以有使命與責任，把行業帶起來！」巨大機械董事長劉金標決定「競爭放一邊、先救台灣」，邀請台灣第二大自行車廠美利達及 9 家協力廠商 (2008 年已擴增至 21 家會員廠，及 8 家擔任贊助會員的國外廠商) 組成 A-Team，透過協同管理、設計、行銷，提高台灣自行車的附加價值。從分享工廠管理經驗、協同研發、協同行銷，有步驟地提升成員的競爭力。也因此美利達從 Ateam 獲得不少，學到了巨大的工廠管理經驗等。此外，美利達併購美國第二大自行車品牌 SPECIALIZED，奠定美利達在品牌的形象地位。

美利達供應很多貨給 Specialized，但 Specialized 付不出錢來所以以債抵股，所以美利達入股 Specialized。併購美國第二大自行車品牌 SPECIALIZED，奠定美利達在品牌的形象地位。SPECIALIZED 是美國高價自行車的第一品牌，堪稱自行車界的 BMW。美利達在 2011 年收購 SPECIALIZED 49% 的股權，拉升美利達平均出口單價，並將品牌比重提高至營收的九成。Specialized 在美國賣得很好，所以美利達股份也賺，訂單也賺。在 Specialized 的帶領下，高單價自行車美利達也越做越好。

五、貼近客戶

捷安特和美利達在中國市場，也有助於建大在中國市場佔有率的提升，捷安特廠在昆山，美利達和建大同時(比較早去)到中國投資設廠。美利達又去蘇州設廠，在這同時，捷安特到重慶設廠，捷安特又在天津跟我們一起設廠。客戶在哪裡，我們就跟著到哪裡設廠就近供應。

六、目前輪胎產業現況

世界最大的輪胎廠，前三大包括米其林、普利司通、固特異原本都有做自行車胎，因為以前沒有汽車只有自行車，輪胎剛開始從自行車開始，輪胎業決戰點在腳踏車胎做了一陣子之後，固特異沒有做自行車、機車胎，普利司通腳踏車胎也不做，但還有做摩托車(較大

型的)，米其林都還有一些。

建大輪胎是由小到大，由小胎到大胎，以小到大，以小養大，保小擴大，從小胎做到大胎，大胎起來了，小胎不放。符合中堅企業，當大廠跑掉，空間就跑出來，核心的優勢要保住。

建大產品比重為自行車胎、摩托車胎、轎車胎各 1/3，正新的產品比重為轎車胎 69%-70%，但小車胎也沒放。跟世界十大輪胎廠，正新的小胎比重最大。

七、建大利基型產品-備胎

因為大廠要切做備胎，量又不夠，不容易。而建大主要做機車胎，因此在做備胎時，只要改一下機車胎的產線，很好銜接。在備胎方面，以前的備胎，與其他四顆一樣，但第五顆輪胎，也就是備胎等到要用的時候，其他四顆輪胎花紋的深度不同，又很難買到相同的輪胎，即使是同品牌，花紋也不同。而且現在汽車又要減重，所以現在備胎是小小的，讓我們能夠趕快可以去換。建大備胎主要銷售對象各大車廠，包括 HONDA、TOYOTA 等車廠。

八、台灣廠主要做高附加值產品，台灣營收持續成長

建大也去中國大陸投資設廠，但台灣的營業額(20 億元到 60 億元)也還是持續成長(成長 3 倍)，只是沒有像中國大陸成長那麼多(去年做到 300 億元)。且台灣員工也從來沒有減少還是 1400 多人，但是台灣營業額增加 3 倍。而且其中支援海外的員工還要支援海外廠區(70-80 人)，這也算是總公司的人力，人沒有減少，還是有缺工的情形。

在這中間，台灣產能不見得在增加，但是營業額一直增加，做的是附加價值高的產品。建廠設計都是建大母廠評估，台灣員工(較高薪資的)派出去的。我們自認輪胎業在台灣也是個標竿。像電腦廣達在台灣組裝電腦都沒有了，至少我們還在台灣生產製造，人也從來沒減。台灣廠在集團營業額佔 20%，獲利佔整個集團 30%，台灣獲

利的是最高的。所以政府應該最喜歡我們這種。高科技連根拔起的很多。

九、建大經營理念，對股東要有責任，專注在本業

創辦人的經營理念，是誠信，一路走來堅持本業。建大基本上就在這個大原則之下，我們幾個小孩學歷也念得不錯，案部就班，不好高騖遠，也不搞一些投資，我們比較沒有。但相對的，就像我阿伯，在我爸爸過世之後，我阿伯來建大看看，就很後悔說當時不該退股。我們一路走來就堅持我們的本業。白手起家，做到股票上市，到海外擴廠都是我手上做。在我這一代，企業競爭對手不僅限於國內，還包括海外。作法、看法也就會跟著改變。例如當我從國外回來接手，公司多為國小學歷員工，引進大學學歷，學歷提高、技術提升，國際化。

隨著時間經過，輪胎在員林地地區彰化縣是個很強的行業，目前鞋業已經沒落都外移，但建大輪胎還在，海外還有廠，但是台灣營業額從來沒有減少。當年 90 年赴中國投資設廠，台灣營業額 20 億元，去年海外做到 300 億元。

十、專注本業外，運動行銷

做品牌一定要行銷。我們現在做運動行銷有幾個想法，做品牌就要行銷，在輪胎業最普遍的行銷是高速公路旁的 T-Bar、自行車摩托車、汽車雜誌，或是報紙廣告等，這是最基本的。送贈品(衣服、帽子等)。但這些只能增加曝光率，但如何提升品牌價值。我們思考增加曝光率與如何提升層次，前者是 awareness(意識,明白,知覺)，後者是 acknowledge(認可)。

就在思考要如何提升層次，後來想到輪胎與運動有關，自行車有自行車賽事，摩托車也有摩托車賽事，汽車也有，我們也有做高爾夫球車，都跟運動有關。我們覺得做運動行銷可行。我們第一個贊助

的是美國的一位選手(Ben Curtis)，無心插柳柳成陰，這個年輕的高爾夫球選手，竟在兩年後爆冷門擊敗老虎伍茲等名將，獲得 PGA 英國公開賽冠軍。現在又贊助 TLPGA 的球手(龔怡萍、洪沁慧)、自行車則贊助捷安特車隊，另外在美國的賽車手，也跟他合作，設計輪胎，做一系列等。摩托車也是一樣的模式。

後來又想到棒球，因為跟興農牛有認識，就想棒球是國球，從這裡做行銷也不錯。雖然看棒球學生多，騎摩托車的多，從小就讓他們認識建大，這樣也不錯。另外，從去年也贊助林書豪，不是只贊助他的球隊，而是做球賽中球場旁的廣告。最近也贊助捷安特車隊，後來改成捷安特-建大車隊(雙品牌)。

十一、企業內部接班人的安排、人才培養

在這幾家輪胎廠裏面，建大的接班最順利。我並不是老大，排老三但我爸說了算，在第一代時就指定第二代接班人與第三代接班人(2 人)。建大董事長楊銀明二姊的兒子—建大生產本部協理陳昭榮(已經在建大服務 15 年)，剛被擢升為副總經理，與楊的大姊兒子—建大總經理張宏德(已經在建大服務 20 年)，均躋身於企業第三代的接班梯隊。股東們也很支持。而建大昆山廠總經理是我大學同學，深圳、越南、天津廠都是專業經理人，專業經理人做的好，我們也會給機會。

附錄 2-12 致茂電子訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：致茂電子

公司名稱	致茂電子
設立時間	1984年(已成立29年)
董事長兼總經理	黃欽明
資本額	37.68億元
員工人數	2012年台灣1,245人，全球1,639人
主要業務	自動化量測系統(50.8%),精密電子量測儀器(42%),其他(7.2%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收41.73億元(YOY-21.82%)、毛利率55.58%、淨利率20.98% (2012年合併營收398.3億元)
目標市場	1. 2.營運據點：全球分公司16家、經銷商/代理商58家
企業目標	積極發展世界及產品、致力成為世界級企業
研發與行銷投入	研發人員佔37.11%、研發費用6.37億元，佔營收15.26%；行銷費用3.50億元，佔營收8.39%

致茂電子股份有限公司成立於1984年(已成立29年)，為台灣專業測試儀器製造的領導廠商，專長是提供測光、測電、測色彩的儀器，近年已由單一儀器製造商轉型為整合方案提供者。致茂主要產品為檢測設備和檢測儀器，包括電源供應器、被動元件、IC測試、LCM、LED以及Solar等檢測儀器。在電源供應器方面的檢測機台市佔率高達七成，影像色彩的檢測是世界第三，被動元件與電磁安規檢測是亞洲第一，在LED檢測是台灣第一的公司。

貳、訪談時間：102年5月2日(星期四) PM 3:00-5:00

參、受訪人：黃欽明董事長

肆、訪談內容

一、公司發展歷程

我們將公司的全球化分成幾個階段：一是行銷的全球化，再來是研發的全球化，第三則是製造的全球化。

從我們創業前幾年開始，我們的產品早已有資格在全球市場販售，行銷的全球化已經在展開了。而研發的全球化上，我們約在五年前，在美國成立一個研發的中心，主要針對外導體、IC 研發的測試，而製造方面目前主要還是在台灣。因為我們公司在結構上，主要順序為研發、行銷，再來才是製造，所以在避免技術外流等等的疑慮下，我們公司也沒有必要為了降低成本，而將製造端轉移到中國大陸去。

二、專注的企業目標

Chroma 主要的視野也就是公司全體上下的目標、中心思想就是「積極發展世界級產品，致力成為全球性企業」。而要發展世界級產品，就必要達到「符合精準、可靠、獨特」的六字真言的水準。尤其我們公司做的是量測儀器，精準、可靠一定是最基本的。而要取得客戶青睞，並與同業競爭，獨特性就顯得重要，不然就只能流於價格上的競爭而已。今天，我們致茂的毛利率都能維持還不錯的原因，就在於我們產品的獨特性。

三、擁有創新技術

世界級企業方面在我們公司的定義裡，除了要自有品牌外，也必需要有一些自己擁有的創新技術，這些創新技術或許是一些專利特權等等，再來就是全球化。全球化對我公司而言，已經進行了有一段時間了，在我們公司股票上市，我們已經著手在進行全球化的工作了。

四、行銷方式創新

我們在荷蘭的據點上，因為我們公司的機械是屬於比較重型的，所以可能在搬運移動上面會造成很大的不便，我們只能請客戶前來台灣看，但是特別是在 911 事件之後，在飛安上的限制變嚴格的情

況下，我們就買了一台巴士，再把所有的產品及發電機放置在巴士內部，將產品移動到客戶面前展示。經過這些年來，自己慢慢的將這些行銷網路建立起來，對中小企業而言，你要佈局成這樣，如果你產品不夠多，費用將會很高，那因為我們現在產品很多，所以我們過去十幾年來就一直利用這個模式慢慢拓展我們的行銷網路，而日本則是最後的一塊，因為日本費用很貴，而且日本市場一直很難打入，在我們成立分公司之前，一直都是委託代理商來進行，一直到 2009 年的金融海嘯之後，在全球普遍性不振的情況下，我們便認為這是一個很好的時機，就在當地成立分公司 Chroma Japan，與客戶直接接觸。而這大概就是我們公司的全球佈局的狀況。

五、重視研發，逐步增加產品廣度

而產品面上，就是依照產業面需求來發展的，因為半導體它整個測試建立的等級是 10 的負 9 次方，也就是奈米級的，我們就是經過這三個，總算導向一個基礎，但是整個半導體產業果然是全球必要的，所有的東西都會進入到半導體這個階段，因此我們公司在這裡，千辛萬苦都想進入到半導體測試的這一塊。因為難度提昇相當高，所以這一部分也花了我們許多心力。而前面這四個領域，就花了我們公司 20 年左右的時間，一直到最近這四、五年的時間，因為整個大環境開始轉向綠能產業，所以我們也開始思考公司本身的走向，朝向潔淨科技產業 (Clean Technology) 方面去走，投入相當多的研發，而這也是促使我們公司過去這幾年快速成長的一個主因。

換句話說，我們現在的產品大概涵蓋這 9 個市場，從產品線來看的話現在約有 40 條產品線，有 408 個 MODEL，從這可以得知，我們公司是屬於一個少量多樣的公司，有這麼多機種，也不過才四十億元的營收而已，而這樣的分散狀況，有其壞處也有甚好處。壞處即是，這使我們的工作分量加重，需要有很多研發的工作，生產過程也十分艱辛。

我們公司前 15 年的時間多半都是花在儀器及測試系統上，然後

又花了 10 年的時間在 Testing Solution 上面。那現在大家終於知道成本越來越貴了，特別是人工上面以一年 20% 的成長速度在成長，自動化就變成大家追求的一個新走向，而最近這 5 年，我們公司所思考的方向就是如何將自動化跟測試整合在一起，協助客戶可以減少在人力上面的支出，就在這一年開始見到效果。

六、因為對市場的瞭解，總能比別人更精確預測未來趨勢

而在技術面上，致茂跟別人不同的就是在於，不論在哪一個階段，致茂在光、機、電、熱上，都要去開發，因此我們在研發人力上面也非常的吃重。隨著致茂的發展歷程，也就是儀器、系統、解決方案、以前目前的 Turnkey Solution 的解決方案，我們的思維就是這樣在演變的，也許我們有時會領先市場稍為快了一點，還好，到目前為止都還算對的。那麼一些相關的關鍵技術，精密量測、自動化到 ABS，這是我們要變成 Turn Key 的必需三大領域的技術都要去開發。那在精密量測裡面，包含光、電、熱，那自動化上就要有一些機構的一些技術，還有就是整大量生產時的測試結果，如何透過我們的軟體去協助客戶做製造的分析等等，把上述的這些東西都整合在一起後才變成一個 turn key 的解決方案。

七、重視研發創新，掌握關鍵技術

我們一個行業要到這麼多的產品線的一些產業，剛才我們提到有九個產業，所以我們其實下了很多功夫。像是太陽能的電池測試所涵蓋的範圍，就包含光、電、熱及機構與軟體等五種關鍵技術，因為不同的產業需求，就需要不同的技術來應對，因此在技術面，就需要有許多的人才來支撐，所以坦白說，這並不是小公司所能負擔的。致茂在台灣這邊有 1,245 名員工，第一大部門是研發，研發上就有 460 名員工，約佔了 37% 左右。而第二個部門是行銷，有 325 個人，而這些人很多是被外派到中國大陸、日本、歐洲及美國等等地方，而製造部門則是第三大，有 307 人，所以製造上的成本壓力對我們公司來說並不是太大，重點是在研發及行銷上面。

以過去的經驗而言，也就是 2005 年到 2012 年這段期間，我們在研發上的經費，並不會受到營業收入的影響。像去年因為景氣環境的影響，讓我們的營業收入減少，但我們在 R&D 上的費用仍舊是增加的，佔了十五個百分比，像這樣 R&D 的投入，如果你毛利不夠高的話，大概就要虧損了。幸虧我們創造出了很獨特的附加價值，所以我們毛利還算不錯，負擔的起這 15% 的研發投入。

八、員工如何組成團隊進行合作呢?模式是如何的呢?

我們公司有四個事業部門，而事業部的主要任務，就是要定義產品、開發產品、研發產品，跟著再銷售產品。而這四個事業部的產品，就統一交由製造部門來生產。所以每一個事業部裡，都有它專屬的 R&D 部門。我們另外還有一個創新技術研發中心，是比較具未來性、前瞻性的核心技術的開發部門，另外像是事業部裡面的下一代產品，或是疑難雜症，也是靠這個創新技術研發中心來突破的，而這個創新技術研發中心裡的研發人員都是比較資深、有經驗的。他們的成果就是告訴公司，他們擁有多少專利。而他們的研發成果是會被事業部所分攤的，就是在成本上，會跟哪一個事業部較有關連的話，就會由哪一個事業部來分擔這部分的經費。創新研發中心並不是事業部單位，並不用負責營收的部分，但會讓公司要投入成本在該單位裡，讓他們進行核心技術的研發及突破工作。

九、透過與學研合作，累積創新核心技術

當然，我們也會跟一些學校進行產學合作來進行核心技術的研發，如交大的教授、或是工研院的量測中心等等，來進行委託式的研發。且因為我們公司的產品，很多都是基於理論之後再去開發出來的，也就是無中生有，所以我們都必需經過理論上的計算及推演，那一些局部上的推論工作，就必需仰賴一些理論比較好的，像一些在相關領域上已經有成就的教授等等，而這個時候我們就會編經費在委託研發，委託大學教授來幫我們開發，而得到成果後的 IP 則是屬於我

們公司的。因為研發是個長期性的工作，完全是看需求，不會硬性要求件數。經歷過這麼多年的研發工作之後，我們公司大概累積了一百項的創新核心技術。而我們公司每一年，在亞洲區域這一塊就有一個創新技術獎，讓各個單位來報名，公司再來進行評價，除了在創新上面外，也會針對該項技術是不是有商業價值來進行評估。而專利方面，我們公司則累積有 364 件，以量測儀器來看的話，我們公司算是台灣最多的。

十、自行組裝，這樣 know-how 也才不會外流

致茂的設計製作流程，為內部自行畫設計圖後，請外部加工，再回致茂組裝、測試。

十一、自有品牌，100%台灣設計、台灣製造

目前幾乎是 100%Design in Taiwan。雖然我們也有在美國成立研發團隊，但由於規模尚小，比重還不高，所以我們公司目前幾乎可以說是百分之百 Design in Taiwan、百分之百 Made in Taiwan。因為我們基本上就認為，公司的產品要能立足台灣放眼世界，也就是說，如果台灣沒有這個產業需求的話，我們去進行這項業務其實是很危險的。而立足台灣的概念就是台灣產業有這個需求才去做，一來市場是最接近的，二來若能生產出優良的產品還能對台灣的產業形成助力，再來也才能讓我們在國際市場有競爭力。Chroma 的全貌大致上就是如此。

十二、在量測儀器市場中，主要競爭對手

就全世界的量測儀器市場來看的話，幾個頂尖公司，如美國的安捷倫、Techtronic，或是日本的 Adventest 等等，他們都是有屬於他們自己很專門的領域，像是 Tech 的話，除了一般的量測以外，他們就一直在進行生化檢測的佈局，並將原本半導體的部門給售出日本的 Adventest，而日本的 Adventest 就是專門做半導體的測試。那可以說我們公司是不自量力，到處於這些頂尖的公司為敵，因為我們公司的

產品線多，就表示我們競爭的公司也多，當然我們公司也希望將來的發展能像美國的安捷倫或 Techtronic 那樣，朝向深度的去發展去紮根，這樣競爭力才會強。而這是需要相當長的時間去經營的，對只有三十年歷史的我們來說，這段路還很長。

十三、電力、電子測試產品，世界第一

當初其實也沒有想太多，也沒有刻意，應該說冥冥之中，Chroma 這個名字就成為了我們公司的品牌，也一直延用下去，而 Chroma 在全球測試儀器界也建立了自己的名聲。而我們公司的整個概念就是產品的獨特性、提出解決方案滿足客戶需求、全球品牌行銷等等。就像剛才提到的，Chroma 就是在儀器、系統、解決方案、turnkey solution，就是我們整個發展的歷程，而通路方面，我們有代理商、分公司以及總公司，尤其在 Turnkey solution 上面，因為含蓋的範圍太廣了，是很難透過代理商來進行銷售的行為，所以都是由總公司來負責的。那這些品牌的建立，隨著科技的變動，從以往的實體行銷到現在網路行銷則成為了重要的一環，至於平面廣宣部分也是不可少的，我們就是一層層的去做。至於客戶群方面，也有許多一流的品牌是我們的客戶，這其實是非常重要的客戶群，我們也花了長期的時間，才與他們建立起良好的關係。此外，除了公司本身的誠信之外，也要產品本身真的要夠好，才能獲得這些一級的客戶群信賴，他們才會願意跟我們購買，但無形中，因為成為了這些一級客戶的伙伴，也幫我們建立了口碑。至於公司績效上，雖然在台灣本土這塊，我們也有許多競爭者，但台灣第一名這是沒問題的，我們在亞洲的排名還是第一，至於電力、電子這些測試的產品，我們絕對是世界第一的，我們公司的測試儀器佈及全球各地。雖然公司的整體合併營收，在大環境的影響下也是起起落落的，但我們的獲利一直都還讓我們公司可以持續的經營下去，也就是說我們可以不必要去削減研發這部分的費用支出。

十四、致勝的關鍵-Turnkey solution

這些產品的發展是怎麼樣去拓展開來，並且能跟競爭者之間呈

現出差異，而這就是我之所以提出 Turnkey solution 概念的原因，因為這是可以讓我們單一一家公司能與同為儀器公司的競爭者呈現出差異化的重要因素。就目前亞洲市場而言，沒有一家公司能像 Chroma 這樣包含量測儀器、量測技術、量測系統，再加上自動化、MES，這絕對是我們公司未來決勝的一個重要因素。

十五、目前貴公司都是百分之百在台灣生產，但客戶卻是佈及全球，但這個行業的特性就是“就近解決客戶的痛苦”，那未來在長期的規劃下，有沒有計畫在全球佈局，而不僅是侷限在台灣呢？

若是長期的話，當然是有這個可能，那我們要針對的就是系統整合的這一塊，所以嚴格來說，我們在系統整合上已經開始進行全球佈局了，對我們而言，系統整合這一塊並不能算是生產，所以我們會先從這一個部分先開始。雖然它也算是製造的一部分，會根據客戶的客製化需求，就近的支援他們。(關於中國及 ECFA 的內容) ECFA 對台商而言，並沒有任何實質上的效果，在項目被限制的進口品當中，台商對於關稅上的負擔還是很大，或許等我們公司的規模再大一點之後，才會考慮到對岸設廠，但目前就是要忍受中國關稅的負擔。

十六、產品未來的部局，以及您的重點會放在哪裡？

我們是屬於電子的這一塊，那在這幾年 IT 產業的確有極大的變化，從桌機發展到現在的平板或智慧型手機，而這也造成台灣 IT 產業的下滑，相對的，我們量測儀器的業務也會跟著減少。因為是整個大環境的改變，所以我們就將眼光放在其他領域的需求上，因為技術是相關連的，所以我們就將原本運用在電力電子的技術轉換運用到這些新興產業上面，如電動車、照明或鋰電池等等，而這也是我們唯一的求生之道。另外，因為這些平板電腦及智慧型手機的功能越來越強大，相對的，對於內部零件的規格要求也就跟著提高，所以我就就提升自己產品本身的規格來對應需求。因為整個 IC 產業就集中到這些儀器上面，所以台灣原本的優勢也就消失，這對台灣來說是不幸的。

但就我們公司而言，雖然台灣的大環境如此，但自己本身也要懂的變通，不能一直仰賴這個，所以從三、四年前開始，我們就針對這些產業，即是新興產業的需求，再運用我們原來的一些相關連的技術，來做新的發展。

十七、這麼看來，貴公司是以先行產品規劃的方式，當市場有需求時，就可以馬上推出，那想請教貴公司在產品未來的規劃上，期間大概是多久呢？

其實有兩種模式，一種是市場已經有需求，那我們提早看到機會，就再多投注點心力。那另外一種則是，走在市場前面，像是 LED。不過現在整個量比較沒有那麼多，那現在就是在 stand by 的狀態。至於規劃期間，要看產品的內容，每個產品的規劃時程都不盡相同。那事前規劃的產品，不一定能真的為公司創造出營收，例如太陽能，我們所做的投資也不一定完全能回饋。那像這種情況時，我們公司之所以還能夠支撐下去，就是因為公司還有其他優秀的產品可以支撐。

十八、就貴公司而言，政府可以扮演什麼樣的角色，為你們提供什麼樣的協助

在這二十幾年來，我們陸陸續續也獲得政府許多的協助，特別是在研發上面，可能透過主導性產品或是科專計畫，主管機關都給了我們許多的幫助。其實在這部分上，可以說是幫我們壯膽，分擔我們的壓力。那我們公司都是在有真材實料的情況下，請求政府的協助，所以我們在經濟部那邊的紀錄，像是科專案的成果等等都是非常好的。當然，我們也從稅金來回饋政府。那目前的協助的話，就是想請政府把 ECFA 給搞好，希望能確實的落實 ECFA，展開 FTA，讓台灣企業在進軍海外市場時，也有免關稅的優勢，這樣才能讓企業，特別是製造業真的根留台灣，但目前還是差強人意。像我們跟歐洲打贏顯示器官司這件事就是一個例子，雖然我們在官司獲得勝利了，但在稅制上依舊沒有改變，所以台灣的面板產業就無法跟韓國競爭，除了面板產業之外，還有許多其他的例子。那希望政府可以在國際的競爭市

場上多做努力，去把路開創出來。企業要立足台灣也才有就業機會，企業都外移的話，就業機會自然就減少、消失。

十九、因為技術公開的問題，所以我們之前有碰過一些廠商表示他們不太願意申請專利，那想請教董事長在這方面的想法，在二者之間是如何取捨？

大部分都是看產品的複雜度來評估這件事情，那因為我們公司的產品的複雜高，所以還不太有這方面的問題，在該申請專利時還是會申請專利的。

二十、關於製造業人才斷層的問題，那想請教貴公司在這方面的經驗及困難

因為台灣普遍都是速食主義，只求數字（薪資上），所以這幾年台灣大學生的素質也普遍性的低落，特別是在理論基礎上的培養是不太足夠的，所以在人才上確實是有斷層的。因為性質關係，所以志趣需要的人才就有厚實理論基礎的人，才能從無中設計出產品。

二十一、面對這樣人才缺乏的問題，貴公司有什麼應對方法呢？還是說從基礎教起呢？

當我們在徵才時，就會以**基礎理論好這點為要求**，再看他是否有正面的學習態度，再由我公司的資深人員來培訓，尤於我們公司的產品性質較為特殊，所以有優秀的理論基礎，再加上正面的學習態度，自然就能在公司中培養。人才還是以台灣本地人才為主。如果有高材生的話，我們自然就會把他放在 R&D 的部門裡。反過來，一些還不錯的產線人員，就有機會接受職業培訓，移動到業務或研發部門裡。那我們也願意讓公司內部的員工依照自己的性向去適合自己的位置。這樣對培養人才也有所幫助。像我們許多業務人員都是從研發出身的，因為我們的產品業務幾乎都是技術性業務，這樣才能對產品有深刻的理解，也才能滿足客戶的需求，也就是我們一直以來的信念「創造價值，贏得信賴」。

二十二、製造業人事費用上的負擔加重，所以從去年開始就有製造業廠商在提無人化的生產，那跟貴公司目前所提倡的自動化生產不謀而合，想請教您怎麼看這樣的趨勢嗎？

這點就是我剛才一直提到的 Turnkey solution 裡的自動化，如果只是講純粹自動化，這對我們而言附加價值是不夠的，所以我們還要再將公司原本的重心，也就是量測的概念加在裡面，即是我們是以測試為主，再延伸到一些組裝的自動化，相加之後附加價值才會高。至於無人化自動化，並非真的不需用到人力，只是大幅地減少人力的使用，自然地，也就不需要移到中國大陸去生產。那這一部分的努力對台灣而言是有必要的，在過去大家去享受中國大陸在人事上的低成本，但現在這些中國大陸的優勢也已經不復見了。所以在目前情況來看，製造業也可以重新思考，在無人化、自動化的模式下，將產線移回台灣。而這也是目前我們公司所努力的方向。但一些在關稅上的問題，仍舊是阻礙台灣廠商將產線移回台灣的一大阻力。

附錄 2-13 凌群電腦訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：凌群電腦

公司名稱	凌群電腦
設立時間	1975年(已成立38年)
董事長	劉瑞復
資本額	10億元
員工人數	789人
主要業務	週邊及系統整合(84.7%),電腦設備維修(15.3%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收38.09億元，營業毛利19.1%，淨利2.12%
目標市場	凌羣為以軟體及服務為主之資訊服務廠商，以軟體開發與專業服務，輔以軟硬體產品代理，提供滿足企業客戶資訊化需求的整體解決方案。2012年內銷比重96.45%，外銷之銷售地區主要為中國大陸及日本等亞太地區。
研發與行銷投入	研發費用1.76億元，佔營收4.63%；行銷費用4.99億元，佔營收13.09%

凌群電腦成立於 1975 年(已成立 38 年)，為國內主要的資訊服務商，協助金融、電信、醫療院所、各級政府機關及高科技製造業等客戶導入優勢的資訊系統強化營運績效提升競爭優勢。主要業務為系統整合，整合電腦軟硬體及通訊技術，從事電腦系統規劃、設計、導入與維護服務，及整體資訊委外服務等。服務據點橫跨台灣、中國、日本、美國、泰國以及新興經濟體－越南，成為國內少數提供跨國資訊服務的廠商之一。

凌群電腦成立以來，致力於系統整合，三十餘年來透過引進各式尖端產品與技術，以及卓越的軟體開發及整合能力，協助金融證券、電信、醫療院所、政府與警政，及高科技製造等產業客戶不斷成功地迎向挑戰。近年來，凌群電腦積極發展專業形態的資訊服務，及加值軟體服務，期脫離硬體價格戰，轉型為知識經濟導向的國際級 IT 服務供應商。為了進軍全球資訊服務市場，凌群投入全面品質制度的提升：舉凡 1996 年通過

ISO9002 品質認證，1997 年通過經濟部民營事業科技專案之管理制度評鑑；1998 年榮獲經濟部產業科技發展獎優等獎殊榮、2000 年通過 ISO 9001 品質認證，2004 年直攻並通過 CMMI Level 3 評鑑，2006 年七月份更順利通過 CMMI Level 5 的嚴格審查，2009 年起續為維持軟體流程的品質，持續進行新版軟體品質評鑑之審查，以更嚴謹的品質態度，建立全球一致認可的品質標準，為凌群立足國際舞台建立良好的基礎。

從 Mainframe 到網路產品，從台灣證券交易所自動化交易系統，到雲端運算、節能減碳的應用，凌群電腦不斷追求創新，投入各式尖端科技發展應用，引領時代潮流。展望未來，隨著大中華經濟圈的形成，凌羣電腦將擴大兩岸合作，發展醫療及金融的資訊服務需求，並在現有基礎上發展各項加值應用產品，強化客戶面對全球市場競爭的優勢，期將凌羣電腦成功的系統整合經驗與專業軟體研發、行銷模式，擴展至全球市場，持續發揚光大。

貳、訪談時間： 102 年 6 月 10 日 PM 3:00 - 5:00

參、受訪人：劉瑞隆總經理

肆、訪談內容

一、凌群的主力市場在哪

資訊服務產業最重要的市場是中國大陸市場，但我們錯失了攻進中國市場的最佳機會，因為當時候兩岸資訊產業產值是 1:1，還具有優勢在，中國大陸已經在國際接軌，現在要進入中國大陸市場，在規模上已經輸他，但台灣目前還贏在整合性、精緻性以及專業性、domain know how(專業的技術或知識)的部分，但領先的時間只剩下 3-5 年的時間而已。

台灣既無天然資源，也無市場，唯一靠的就是人才而已，人才靠所得支撐，但台灣所得已經敬陪末座。我們把自己弄得很便宜。在製造生產的思維下，靠殺價競爭，所得不漲，為了不讓人民痛苦所以

抑制物價上漲。但問題來了與國際接軌之後，就可能崩盤。發現國外薪水都比台灣高，於是人才開始外流，進入惡性循環。所以台灣現在的情況迫在危急，人才會守不住。

二、就資訊服務業人才流到中國大陸是否很嚴重？

目前還沒有，因為中國主要挖角的產業集中在晶圓代工、資訊電子產業上。

三、中國在資訊服務業的強項為何？

1.專做國營事業

像是東軟(東軟集團(股)公司)、中創(中創軟體工程(股)公司)、用友軟件、金蝶國際軟件等。主要營收來源為中國國營事業，光中國大陸國營事業這個部分市場就很大。

2.中國資訊服務業也在國際接軌

四、中國大陸資訊業的型態也是接了個案子，交貨，然後就是後面維護這樣？

看軟體產業好不好，要先看是 B to B 或 B to C。如果是 B to B，從第 1 名排到第 20 名大家都分飯吃，都有事情做。但如果是 B to C，第 1 名和第 100 名差距很大，市場幾乎是由第 1 名全包了，例如 Google，下面是誰，沒有。Facebook 下面是誰，也沒有。台灣如果想要攻中國大陸 B to C 市場已經沒機會了，因為例如阿里巴巴，因為已經錯失機會。

B to B 還有機會。但是在台灣再提到 B to B 時取樣的對象錯誤，都以 Microsoft、Oracle 當例子。因為 Microsoft 一年的研發費用約 2,700 多億臺幣，而台灣資服產業產值也才 2,700 多億元，M 一年的研發費用是台灣資服產業的產值。

我們應該取樣的例子應該是像 ACI Worldwide, Inc. (信用卡最大

的軟體公司)，兩岸最大發卡銀行，台灣的中國信託和中國的招商銀行，都是用 ACI 的產品。ACI 營收大概 200-300 多萬美元，凌群營收在 200 多萬美元，規模差不多。另外一家瑞士軟體公司 TEMENOS，主要做核心銀行系統 core banking system，全球在 70 多個國家有分公司，130 多個國家有設經銷商或代理商，這也是 200-300 萬美元規模的公司。所以應該要比較的是規模相當的公司。

五、台灣資訊服務業在進軍中國時，會不會遇到什麼困難？

中國大陸官方支持國際通用的軟體品牌認證(CMMI)，因此要接官方資訊服務的案子就必須要通過 CMMI，不論是本國業者或是外國業者。

反觀國內並沒有硬性規定資服公司一定要取得 CMMI，因此當兩岸 ECFA 通過之後，在資訊服務業沒有設限。因為，中國大陸在資訊服務業上設了重重障礙，台灣資服業要在中國大陸做生意處處困難，但在台灣卻不設防，中國大陸資訊服務業可以長驅直入。但在提到對等考量時，又擔心國內業者會反彈。兩岸之間的競爭戰在不對等的情况下，台灣還沒有準備好。

六、台灣相較於中國的優勢

但台灣除了在整合性、精緻性、專業性、domain know how 上勝過中國大陸資服產業外，另一項優勢是台灣現在很多生活經驗(living experience)是中國大陸沒有的、嚮往的。而且是世界領先的，例如台灣在醫療服務上是服務速度快、服務好、很厲害的。掛號、門診、批價、領藥等一條龍的行政效率，中國大陸還沒有這樣的觀念。例如在中國大陸醫院醫生開了處方到藥局，藥局可以選擇不出這款藥，會退回給醫生重開；醫生開處方簽，只能有 5 種藥，超過要開第 2 張處方簽。這樣在台灣是不可能的。

七、凌群創「台日中軟體新金三角」，藉由日本研發、品牌，台灣運籌管理、中國生產及廣大市場，形成新黃金三角的營運模式。

以台日文化深度交流經驗，台灣可對日提供較以往直接面對中國，更友善的專案管理界面暨溝通模式，且日方可享受「台灣管理、中國價格」的優質服務。由台灣軟體業者主動篩選適任的中國軟體業者，並在中國建立軟體 coding 及測試基地。以台灣卓越軟體技術協助日方軟體業者在全球市場建立標竿地位。且新黃金三角的好處有兩個，1.日本人到台灣的正當性。日方開發出來的東西，拿到台灣，由台灣去叫中國大陸做，當日本要將軟體推銷到中國大陸時，有一批部隊幫忙推。2.當台灣人要進入中國大陸市場，若能與日本人一起合作進軍中國市場，會比台灣人自己單打獨鬥好。

八、貴公司領導者的特質與領導方式為何？

劉瑞隆總經理任職於凌群電腦已逾 25 年，擔任總經理一職也已超過 20 年，經歷過民國 70 年代台灣證券業剛開始 E 化，證券業者對電腦及交易系統需求若渴望並成群結隊在凌群倉庫門口派貨車守候搶貨的時代，也歷經過西元 2000 年前後全球電子商務產業泡沫化前後的榮景與回歸平常；再到民國 90 年代，台灣的資訊服務業和軟體產業因硬體價格快速變動，整個資訊硬體市場邁入微利時代，導致資訊服務業利潤下滑，且台灣市場對於「軟體有價」的概念尚未普及，再加上我國政府採購法當時尚有部分條文有待修正才能與國際資訊採購環境接軌，民國 90 年初到現在，國內整體資訊服務業產業環境可說相當慘淡經營。

從民國 70 年代台灣資訊服務業的蓬勃榮景，對照民國 90 年代之後到現在，台灣資訊服務業也漸走向微利產業，劉總秉持著不變的活力，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，積極帶領凌群電腦走過每一次的轉型與考驗。

在知識經濟興起的今日，劉總經理曾提到軟體 ODM 的概念，並且成功地打開了歐美市場，成為本土的軟體公司到歐美成功接單的先驅。就如同當初的電子產業到海外接單，讓歐美大廠到台灣下單一

樣，但硬體 OEM 的智慧財產權歸下單人，而軟體 ODM 的智慧財產權則歸接單人，其難度更高，但附加價值亦更高。IDC 的報告亦明白指出：軟體及服務等產業的發展將大幅成長，而劉總經理的軟體 ODM 概念正為軟體業界指點出一個明確、且清楚的方向。

在劉總經理的帶領下，凌群電腦對於高階主管及集團核心經營團隊有一套完整訓練課程，包括：

- 由劉總親自備課、授課的《企業管理：理論，程序及實務》，每位高階主管均需參與課程。
- 由劉總親自授課的『凌群將官班』課程，全公司高階主管分梯次參與課程，透過每月以一個公司內部實際案例的分享，邀請在座所有高階主管依序發表個人意見及建議作法，劉總透過個案研究的方式將其領導風格及哲學傳播出去，並藉由一次次的 Case Study 以內化全凌群集團高階主管的管理做法及危機處理 SOP，提升凌羣集團整體競爭力。

九、凌群行銷方式因地制宜

□ DBMaker 產品的銷售我們採取一步一腳印的方式。在台灣由母公司凌羣電腦企業集團為銷售主體，配合專案開發需要，搭配 DBMaker 資料庫進入專案開發中；再由客戶使用後的回饋及口耳相傳到更多的客戶願意採用，近來最具體的例子為市府轉運站資訊系統，其內部資料庫為 DBMaker 5.1；在更早之前也還有警政署日誌系統、統聯客運智慧化售票及後勤系統等；客戶群遍及各大行業。

□ 在日本方面則由日本分公司(DBMaker Japap)統籌銷售，日本拓點以來歷經十年，客戶採用的比例逐年升高；採用的商社中不乏日本知名企業如 CIJ、TOKAI Communication、TSH、FIP 等。日本人對於產品高品質要求舉世皆知，DBMaker 可在此嚴苛市場益發茁壯其穩定度足可信任。

□ 中國由凌安電腦負責銷售 DBMaker 資料庫產品，中國幅員廣

大，凌安電腦採凌羣電腦在中國各城市的點慢慢推廣，目前已經有西安某公司的門禁系統，南京富士康軟件的 HR 系統，深圳交易所業務子系統採用。

□ 歐洲的策略則找銷售夥伴協助。Veryant 是一間在義大利的 Cobol solution IT 公司其專長領域在 Cobol 開發及其 IDE 產品銷售。DBMaker 提供創新的 DCI 介面，Cobol 程式開發員，不需要修改程式撰寫方式或是學習 4GL 語言，在其本身的開發基礎上就可以享受 DBMaker 的高效能及功能。我們深知在歐美地區要和國際廠商正面交鋒有其困難，所以聚焦在 Cobol 這一塊領域上，將資源集中在 Cobol 開發商需要關聯式資料庫的需求上，一步一腳印將 DBMaker 推廣出去；目前在歐洲地區已經也累積不少客戶採用如 Algol、IBED、FORMAT 等。

□ 南美洲的巴西則是最新拓展的市場，我們採和歐洲地區一樣的策略，當地的策略夥伴-INTERON 負責銷售事宜，也是聚焦在 COBOL 這塊領域上，試圖找出屬於 DBMaker 在南美洲的藍海，在伙伴的努力下，已有些許成果：Cotripal 公司將 DBMaker 作為其產品資料庫。

□ 美國地區則由凌羣電腦在美國的分公司-CASEMaker 主導銷售，此地區的銷售方式則是採銷售內嵌 DBMaker 的產品做為主軸如 LegacyAid 這個產品。

十、領導者之理念如何與員工進行溝通？

我常常跟我公司研發中心的同仁說，資訊服務產業不像硬體工業有著高門檻，資服產業競爭非常激烈，所以我們第一時間就要向全世界第一挑戰。尤其，雲端服務勢必將為全球 IT 產業吹起另一波質變，這正是資服軟體產業乘勢而興、御風而行的絕佳機會點，「如何抓住企業和政府客戶？」靠的是實力和創意！

台灣的資訊服務業在過去三、四十年來，在各產業早已累積豐

富且卓越的 E 化經驗，這是台灣 ICT 軟實力的重要展現。雲端服務的去疆界化市場趨勢正好提供了資服業者馳騁國際軟體市場的新契機；再加上兩岸簽訂了 ECFA，也減輕了台灣資服業者進軍中國大陸市場的負擔和限制。

十一、企業文化為公司核心價值之體現，凌群的企業文化為何？

凌羣的企業文化為：『優秀的人才、滿意的客戶，成長、永續經營』。此外，凌羣透過完整的員工福利措施與進修及教育訓練申請辦法，積極提升員工素質，培養優秀人才，並鼓勵員工增進專業素養，營造員工強烈的使命感與認同感，並造就出專業且高度認同公司的優秀人才。

例如，根據行政院主計總處的統計資料顯示，民國 100 年底，資訊服務業所屬的「專業、科學及技術服務業」平均服務年資為 4.7 年，但凌群電腦集團同一時期的平均服務年資為 7.02 年，顯示凌群電腦多數員工對公司有高度的凝聚力及認同感，願長期留在凌群服務。

十二、中堅企業強調的是技術的專精與深化，技術上的研發投入情況為何？

單位：新台幣千元

	投入研發費用	研發投入佔當年度營收比例
民國101年度	176,299	4.63%

凌群電腦累積三十餘年的專業研發經驗及支援服務實力，從資訊技術的提供者發展而為「提升企業競爭力的最佳夥伴」。秉持著前瞻的需求規劃、充份發揮企業累積的智識 (Knowledge) 資源，提供專精敬業的技術人才，結合並發揮客戶核心的競爭優勢，得以在激烈市場中脫穎而出，使凌群電腦的客戶，真正享受到滿意的專業服務。

凌羣電腦集團的關鍵技術發展策略主要為：『專精、深耕、品質』。我們長年以來聚焦於金融證券、電信網路、電子化政府及醫療等領域，近幾年為求提供客戶更前瞻的技術與服務，開始投入雲端服務和節能省碳相關應用領域，但在追求關鍵技術研發的過程，並不冒進，一面也致力於軟體品質的維護，一切都是為了客戶最大權益而努力。

凌群電腦業於 2006 年通過全球軟體能力成熟度模式最高等級 CMMI Level 5 評鑑，並於 2009 年及 2010 年分別申請 CMMI Level 3 及 Level 5 V1.2 版評鑑審查，其中，CMMI Level 3 V1.2 版已於 2009 年通過，Level 5 V1.2 版亦於 2011 年通過。研發中心並據此作為軟體製程及產品研發的唯一標準--不僅透過 CMMI 的差異分析之結果，分析現行制度與能力成熟度之差異，作為流程改善及強化之依據，同時透過專業之顧問諮詢服務，強化凌群軟體研發專業能力與品質制度。

凌群電腦期望藉由 CMMI 之國際認證與肯定，進一步擴大跨國經營業務。透過此一制度持續地改善，從而建立策略外包與整合機制與完善之全球運籌虛擬作業平台，以達成資訊全面即時化及全球化資源分工與整合，提升軟體產業在國際間之地位。

十三、於智財/專利/設計等面向上之利基深化作法？

凌羣電腦現已通過之專利詳列於下表：

2002年	嵌入式結構化查詢語言之檢索系統及方法 (台灣專利)
2003年	程式自動產生系統及方法 (台灣專利)
2004年	語言入口網站系統及方法 (台灣專利)
2005年	設計條件式巨集與資料查詢之方法(台灣專利)
2007年	人際關係網絡建構方法(台灣專利)
2009年	1.系統主機的控制方法(台灣專利) 2.圖形化使用者界面的組態方法(台灣專利)

	3.圖形用戶界面的組態方法(中國專利)
2010年	資料庫的輸入資料檢查方法及資料庫管理系統(台灣專利)
2011年	1.資料錄入方法及系統(台灣專利) 2.資料連續性之檢查方法(台灣專利) 3.網絡設備的同步與對應關係的建立方法(中國專利) 4.資料庫之橋接方法與系統(台灣專利) 5.終端機環境模擬系統、方法與其電腦可讀取儲存媒體(台灣專利) 6.資料庫資料匯出方法及其電腦程式的儲存媒體(台灣專利) 7.圖形用戶界面區域設定的切換方法(中國專利)
2012年	1.圖形介面區域設定之切換方法與其程式碼紀錄媒體 (台灣發明專利) 2.遠端智慧型電能控制系統 (台灣新型專利) 3.端點資料安全傳送模組(台灣新型專利)

未來關鍵技術研究發展方向如下：

- A.Global Trader 多國多商品交易平台
- B.NDS 電信級跨品牌網管系統(NMS/EMS)
- C.SYSCOM 專案監控平台
- D.期貨快速中台系統
- E.新一代核心系統
- F.網路管理系統(NETCenter)
- G.智慧型節能系統(GreenMaster)

十四、貴公司對於策略聯盟的看法如何？

凌羣雖然是資服產業的領導廠商之一，核心技術當然是必須自行掌握的，但我們並不排斥參與策略聯盟，因為有許多大型應用系統建置案，不管是海內外，並非單一廠商所能承接的；再加上，我們是系統整合服務供應商，經常面臨許多異質系統的整合需求，還有客戶多元化的服務需求，尤其在雲端服務時代，很多的 E 化服務須透過各式 devices 提供，必須跟各個軟硬體業者有充分的技術交流，才能順利完成系統建置，因此應該說，我們樂見策略聯盟，但仍堅持核心能

力保有在集團的研發中心。

十五、員工整體向心力很高

根據行政院主計總處的統計資料顯示，民國 100 年底，資訊服務業所屬的「專業、科學及技術服務業」平均服務年資為 4.7 年，但凌群電腦集團同一時期的平均服務年資為 7.02 年，顯示凌群電腦多數員工對公司有高度的凝聚力及認同感，願長期留在凌群服務。

此外，同樣根據行政院主計處的淨進退率（淨進退率 = 淨進入（退出）人數/受僱員工人數之百分比）統計，民國 100 年底，資訊服務業所屬的「專業、科學及技術服務業」平均淨進退率為 2.18%，但凌群同期之淨進退率是淨流入的，達 8.08%，高出同業平均近四倍，顯示凌群積極擴大營運基礎，並且符合政府政策方向，增加就業機會。

十六、是否有具體留才策略或培訓計畫？

☐ 有，例如「久任計畫」與「鳳凰計畫」，「鳳凰計畫」有兩個意義：飛上枝頭當鳳凰，或是浴血鳳凰，可以加發簽約獎金，邀請員工留任。另外，設計各式獎金的薪水制度，留住優秀人才。

十七、在人才招募或是培訓過程中，是否有遭遇到問題？(例如皆非學以致用，學校未開設相關專業課程等)，對於政府的建議？

個人認為，資服產業的人才招募並不是沒有人才，而是整個大環境造成資服產業的獲利不佳，所以比較難吸引優秀人才。

附錄 2-14 凌網科技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：凌網科技

公司名稱	凌網科技
設立時間	1998年(已成立15年)
總經理	賴洋助
資本額	3.46億元
員工人數	2012年372人
主要業務	知識管理(61.1%)，消費金融(33.9%)，電子商務(5%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收5.54億元(YOY衰退6.11%)、毛利率19.1%，淨利率1.38%
目標市場	目前主要服務提供地區以國內為主，國外所佔比率約 3.43%
	研發費用1.60億元，佔營收28.92%，行銷費用5,721萬元，佔營收10.33%

成立於 1998 年(已成立 15 年)，總部位於新竹，主要營業內容係以系統整合服務為主，從事於網際軟體相關技術的研發及服務，致力於知識與內容管理、電子商務及消費金融相關軟體技術之研發，擁有堅強技術研發陣容。其中 98% 之員工擁有大專以上學歷，碩博士學歷比重達 40% 以上，從事研發工作員工則佔 80% 以上，其高素質之專業人才將持續確保公司核心競爭力。公司致力於研究發展，除在國內應用軟體及整合性系統服務方面具備相當競爭優勢外，更獲國際肯定。為國內首屈一指的消費金融、電子商務、知識及內容管理軟件技術及系統解決方案的提供者。

貳、訪談時間： 102 年 5 月 28 日(星期二)AM 10:30-12:00

參、受訪人：賴洋助總經理

肆、訪談內容

一、政府可協助的事項

1. 在台灣做軟體，尚處於摸索階段，因為國家過去的政策太重

視硬體了，而不重視軟體產業。

2. 凌網認為政府其實可以做替代進口，這樣就可以把軟體業做得很好。整個國家的政策上，不夠支持國內的軟體產業。(李家同也曾表達，自己的國家都不用自己的軟體了，怎麼會做得好)
3. 對國外行銷多一點補助，因為對凌網而言，因為公司規模不大，所以在國外參展對凌網來說是個負擔。

二、難以完全使用國內軟體

1. 凌網雖開發了很多產品，但還是愛買國外的軟體。主要原因在於對國內軟體業者的信心不夠以及支持度不夠，因為台灣弄不出一家規模很大的公司，軟體公司大到一個程度會很危險，人數一多，因為銷售管道並不是很好，且政府還是最大的採購單位，但政府採購屬專案導向，不是持續性的，當專案沒有時，就沒有收入來源，所以必須一個專案接著一個專案做。
2. 有開發圖書館自動化系統，可是國內的圖書館，有一點錢的會去買以色列、買其他國家的，而不是買本國開發的產品，只要有更多錢就不會找國內的產品。

三、軟體產業的特色

1. 一般產品看不錯就買了，可是軟體不是，雙方還要去談，去驗證，要建立起這樣的服務平台就不容易。
2. 銷售時間長，需要人力去維護。對軟體公司而言，就有一筆維護收入。

四、凌網特色

1. 凌網在泰國的 7-11 建立 icash 系統，請了當地人來維護，維護

收入剛好可以打平當地員工的薪資與支出。

2. 凌網有做圖書館電子書的系統，國內有 300 多個圖書館有加入，今年我們主推港澳，東南亞圖書館年會、以及政府單位。
3. 凌網很大一筆收入來源是政府，目前是 60~70%，希望可以降到 50%以下，而增加其他營運（例如：泰國小額付款系統、starbucks 的隨行卡、丹堤非接觸式儲值卡）的收入來源，來穩定營收。

八、凌網目前遇到的困境

1. 因為專案類型最大的問題是不敢投入太多人力，因下一年度能否繼續接到案子，仍是未知數。
2. 凌網有做泰國小額付款，應用在 7-11 以及其他商家。在台灣 7-11 的 icash 只運用在單一家廠商，所以問題不大，帳不會錯。在曼谷，7-11 還有其他商家，要拆帳，要做清算。
3. 台灣另一個問題是像泰國，icash 系統建置完後，是找凌網維護。但是台灣的悠遊聯名卡是由凌網建置，但維護悠遊卡公司自己來。然而以軟體業者而言，很大一筆收入來源就是維護收入，但在台灣傾向系統軟體開發委外，但維護自己來。不只悠遊聯名卡，財金公司也是。財金公司以前很多系統是凌網做，例如國際清算系統，但後來換了個董事長覺得公司人這麼多，利用公司自己的人力進行維護工作即可，不需要額外給廠商做。
4. 從硬體、軟體來看，不可能一直有新專案在做，所以人才會流失。
5. 另一個問題是政府維護的時候是公開招標，source code 凌網交給政府，可是政府透過公開招標，又把 source code 交給凌

網的競爭對手。有心人士只要花幾十萬參與招標，然後就可以拿 source code 回去看一看。這樣公開招標，凌網一定輸。跟國外合作的做法不是這樣，而是將 source code 信託在銀行，萬一資訊服務公司倒了，source code 才會給客戶。

6. 其次是公開招標要低價標，企業沒辦法賺到錢，也活不下去，應該要改。現在凌網變通的方式是將全部包裝成一整個產品，所以不是針對政府特別設計的，所以不提供，來保護自己。

附錄 2-15 振鋒企業訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：振鋒企業

公司名稱	振鋒企業
設立時間	1985年(已成立28年)
創辦人	洪榮德
資本額	4億2千萬 元
員工人數	2012年200多人
主要業務	安全吊重鏈條與吊鉤
經營績效(營收、淨利率)	2011年營收約10億元
	專業製造工業起重用安全吊鉤廠
	Bto B企業品牌YOKE

振鋒企業股份有限公司，創立於西元 1985 年，是專業製造工業起重用安全吊鉤廠，在業界素以研究開發、創新技術著稱，於 1996 年為響應國家產業升級，提昇製造技術與品質，全力加強研發與設計，並以自有品牌 YOKE 競逐全球，在世界各地設置有 70 幾個經銷據點，品質及技術深受國際讚揚，曾榮獲「第九屆中小企業創新研究獎」、「第五屆小巨人獎」及「第十七屆磐石獎」桂冠。

振鋒企業之經營模式從最早的貿易、虛擬製造，到現今自行從事研發與製造；在美國洛杉磯、加拿大、中國、印度等地均設有子公司。自 2009 年起，進行策略轉型與創新，強調以「物美、價廉、快出、快進」為公司整體發展的策略方向，實施至今已有傲人的經營績效。

20 餘年來『品質與安全』是振鋒企業對產品一貫不變的堅持及要求，除通過 ISO 9001 國際品保及中華民國實驗 CNLA 認證外，並獲多個國家多項認證，包括德國安全認證協會 BG Prufzent 的產品型式認證、美驗協

會 ABS 產品型式認證、挪威驗船協會 DNV 產品型式認證、南非國家標準實驗室 SABS 全系列產品品質證，加拿大標準組織 CSA 產品認證及沙烏地阿拉伯 ARAMCO 油田組織之安全認證。

振鋒為因應未來全球化佈局的需求，始於內部導入 SAP 系統結合管理實務，於 2007 年導入 SAP ERP 及 SAP HCM 有效整合資訊系統、提升整體生產與管理效能，及員工發展規劃，以強化企業整體資源規劃及運用的效能；並於 2010 年導入自動倉儲系統，進一步提昇公司的競爭力。

貳、訪談時間：102 年 5 月 21 日(星期二)AM 09:30-11:30

參、受訪人：洪榮德董事長

肆、訪談內容

一、思考品牌重要還是製造重要？品牌要表達的精神是什麼

YOKE 著重在「我的品牌要幫助客戶解決什麼問題，幫客戶創造什麼價值」，在我的工作能力、產品線、品牌以及企業文化要如何解決問題與創造價值。

YOKE 是在這個業界(工業吊鉤、安全鉤環)150 年間為一自創品牌成功的，因為在這之前大家覺得有沒有品牌不重要。郭台銘說的：我郭台銘的營運模式，我的品質就是我的品牌，能幫客戶解決問題，這個隱形品牌，實際上也是很大。沒有人會考慮到 iphone 是郭台銘做的，但 iphone 沒有郭台銘就肯定不到，所以這也形成無形中的品牌。所以應該有些專家學者會研究這一類的案例。

不單獨厚鮭魚返鄉，也應給予長期在台灣耕耘的廠商鼓勵與補助

我有 7 家海外公司，美國最好，印度最簡單，在中國，當營業額越大，或是雇用的人越多，越被中國控制。振鋒董事長認為現在是大環境的問題，如果一開始自己都沒辦法解決，需要靠政府。其實政府已經提供很穩定的環境給企業，這樣已經很好了，且不管財金經各

方面，目前相對穩定。但是不要獨厚鮭魚返鄉，或吸引外資來台投資，對於原本就留在台灣打拼的企業，也應該要給予鼓勵或補助。

二、已經做得很好做的很棒了，那振鋒政府需要政府幫忙什麼？

YOKE 品牌精神已經國際化，公司是賣安全，早期領悟會到品牌的價值，認為品牌價值是代表議價的能力，所以決定發展高價值產品，採取高價少量的做法，不惜成本研發改良品質與改善生產程序，經過十年的努力，累計出品牌知名度和高獲利率。但後來到了 1997 年做到 2,500 萬，2004~2006 年就做不動了，就在開始思考是不是跟我們的技術、市場定位，在各地方的定位都沒問題，而是操作的策略是否有問題？

後來，董事長領悟到握有技術的人，如果有懂得創新，如果又會判斷未來趨勢，就是一個大贏家，隱形冠軍就是具備這些特質。

如果我自己說振鋒是隱形冠軍，好像往臉上貼金，往後二十年的考驗是如何，沒有人知道，但目前為止，振鋒腳踏實地，未來二十年將振峰呈現大爆炸式成長。去年振鋒營收 8 億多元，並訂下每年營收將以 10 億元成長速度，10 年營收衝到 100 億元。如何衝，計畫訂出來。

三、公司核心策略-物美價廉、快進快出

洪榮德表示，在營運模式中，要具備 3 大核心，即策略清楚、具備什麼樣的能耐、創造什麼樣的價值，該公司的核心策略就是「物美價廉」、及「快出快進」，所謂物美價廉，其核心為設定合理利潤；所謂「快出快進」，即必須擁有很強的客戶群及擁有很強的供應鏈，這兩個核心策略定出後，則公司經營的商業模式、管理模式、資本模式三大模式，則可以因而產生良性循環，穩健的屹立於市場。這就是洪榮德的經營心法，也是該公司擁有全球高市占的經營之道。

振鋒企業董事長洪榮德從生產寵物掛鉤鏈條起家，發展出能夠與英國 FKI 與瑞典 Gunnebo 兩大品牌競爭的上千項各式安全吊鉤，

全球市占率 5%，而且營收年年成長，2007 年時接近 8 億元規模，毛利率也高達 40%。

因為吊鉤是攸關安全性的產品，使用者為了避免風險，通常都願意花高價購買品質保證的產品，所以，振鋒決定發展高價值產品，採取高價少量的作法，洪榮德不惜成本研發改良品質和改善生產程序，經過 10 年努力，累積出了品牌知名度和高獲利率。但是，這個成功卻讓洪榮德後來重重摔了一跤。他發現，振鋒過去一味講究品質，想要用品質差異來創造獨特性，卻忽略了吊鉤產業的特性是，只要符合安全規範就是好的產品。隨著金屬加工技術越來越成熟，競爭對手的產品越做越好，雖仍比不上振鋒，但通過安規驗證可用，價格卻便宜很多，因而逐漸搶走了市場。遇到金融海嘯時，企業緊縮支出，為節省成本紛紛選擇低價產品，不再向振鋒購買。

「過去缺乏產能，品牌效益無法擴大。」洪榮德表示，所以，他趁著組織瘦身的時候，決定調整經營策略，這個新的營運策略是「物美價廉，快出快進」，追求符合安全驗證而低價的產品，再以大規模生產來創造營收，「快出」則是提高銷售力和顧客經營增加出貨量，而「快進」是指結合供應鏈引進外部資源，提高代工比例來增加產能。

所以，洪榮德不惜投資重金，導入各項 IT 技術和自動化設備，例如增加生產線的補助機械設備，減少人工組裝；導入 SAP ERP 系統來控管訂單、物料成本；建置新的全自動倉儲系統以自動配料分裝；甚至正在導入同廠牌的 SCM 系統結合上游廠商提高產能，也打算採用 CRM 系統來輔助銷售以強化顧客管理。每周開會的戰情室，還配備了 6 個大尺寸液晶螢幕來即時呈現 BI 提供的營運報表。

洪榮德認為，產品技術成熟了，就會失去產品的獨特性，很容易被競爭對手模仿，而流程創新也有侷限，因為流程作業標準化後不適合經常異動。「唯有營運模式的創新，才可長可遠，但要發展出好的營運模式，最重要的是正確的策略和正確的組織，而貫穿這兩者之間的就是需要數位化的神經系統，也就是要善用對的資訊系統。」

所以 YOKE 董事長認為品牌的核心在產品線，產品線的核心在產品品質的好壞。沒有品質的產品線，解決不了客戶的問題，也沒有用。若沒有足夠解決客戶的產品線，沒辦法解決客戶問題，品牌是沒有用的，因為沒辦法解決問題。

在細分市場中，YOKE 做的是兩種產品，一種是高空防墜另一種是吊裝，擁有完整齊全的產品線，與世界前兩大英國 FKI 和瑞士 Gunnebo 兩大品牌競爭上千項的安全吊勾，全球市佔率 5%

四、是否有專門行銷的部門或預算？

振鋒並沒有專門的行銷部門或固定的預算，這次的行銷 (120 多場參展) 並不是為了品牌，而是因為看到了市場潛力，可能產品線多增加 1-2 個，產品線增加 5-8 種用法的產品，然後針對特定市場調查研究，於是開始加緊銷售，而以這個產品產業最好的銷售方式就是做展覽。因為掛勾是賣安全的，客戶對品牌的印象也很重要，而既然 YOKE 是個品牌，所以就用原有產品的品質印象，來帶動客戶對新產品的需求，同樣的新產品的銷售同樣也會帶動到原有產品的銷售，兩者緊緊聯繫在一起。

我公司的業務，有人專門在負責報名參展，前端作業、規劃。業務每年 7-8 月的時候就會規劃，下一年度廣告要做什麼。並且在年終時，檢討參展效果不好的 20%取消，再新增加 20%的參展場次。振鋒會根據產品項目、市場 (國別) 排出下一年度每個地區每個產品有哪些展可以參加，同時也去問雜誌社哪一個參展效果比較好，他們也會推薦。

新興市場振鋒很有興趣做，例如拉丁美洲，加上進入該市場早，路子鋪得好，所以當這一波新興市場興起帶動，振峰也因此受惠。另外在東南亞市場，過去這十二年，德國廠商在中國市場已生根，當地的廠商願意接受德國廠商高品質=高價格的產品，而振峰的售價比德國廠商的便宜。但振峰董事長不認為他是殺價競爭。外行人 (評

論家說) 是殺價競爭，學者說自由競爭沒有所謂的殺價進入，相同的東西有兩種以上不一樣的選擇時，消費者會站在效用極大化下來選擇他要的東西。

五、品牌價值在於回購力

每個廠商有不同的生產流程，不同的生產成本，但生產出來的功能都一樣→解決相同問題，但售價不同，振鋒可能是別人售價的98%~80%而已。創造出物美價廉是我的主張。品牌的核心在產品線，產品線的核心在產品品質，所以產品品質是最重要的，才能造就品牌。牌價值在於回購力。

六、振鋒申請專利分三階段

- 1.早期，做一堆產品，什麼都申請，但真正用的上的可能並不多，反觀競爭對手以100多年的經驗，所以基於對手產品，振鋒決定將兩個功能合併為一個。
- 2.目前，為那些有能力進入市場，且具有市場競爭力的產品，就具有定價能力，廠商可以從中賺取合理的利潤而不需要與同業削價競爭，而這也是公司的目標。
- 3.當一個產品發展到成熟階段時，我們做的是保有技術，並嘗試創造更大的市場與需求。

因為架設品牌價值= $P*Q$ ，P:價格，Q:銷售量，當P越大，Q=0，銷售取決於產品的價格與獨特性，振鋒價格維持在物美價廉，若IP佈局不夠就危險了。

到現在，振鋒在專利佈局上，會從產品基本功能上，研究基本專利，看起來很簡單，但是很重要。研發人員基於「物美價廉、快進快出」的基本策略，所以將原來很複雜的事情，改成比較簡單，然後又發現這樣，功能一樣但生產流程更為快速，有效降低生產成本，一樣的東西，何必花800元做包裝費用。

七、一系列產品，有多項專利保護

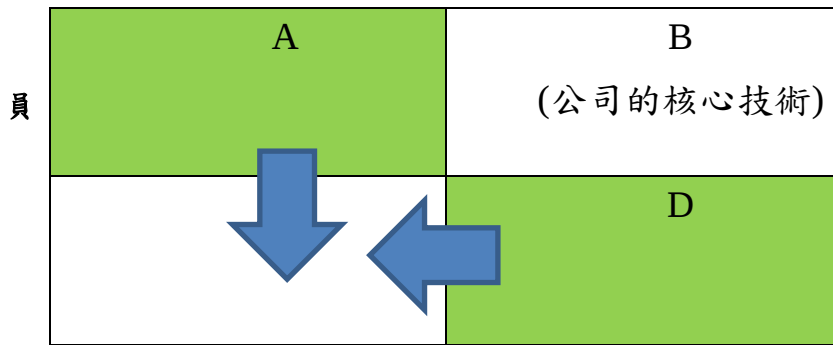
市場上一直在生產的產品，其所涵蓋的專利，細節取得不易，一般業界不會輕易透露這方面的資訊。振鋒做了，而且將結構改了一下，內行的人看是外觀不同，但功能相同。所以當振鋒去申請專利時，如果別人已經申請過了，就不會通過。振鋒採取這樣的策略，覺得有用的就會去申請專利。然後再把申請下來的專利，寄給競爭對手，這個時候防衛性專利就出來了。另外一個申請專利的理由，是不想讓後進的中國大陸廠商模仿。

洪榮德表示，在營運模式中，要具備 3 大核心，即策略清楚、具備什麼樣的能耐、創造什麼樣的價值，該公司的核心策略就是「物美價廉」、及「快出快進」，所謂物美價廉，其核心為設定合理利潤；所謂「快出快進」，即必須擁有很強的客戶群及擁有很強的供應鏈，這兩個核心策略定出後，則公司經營的商業模式、管理模式、資本模式三大模式，則可以因而產生良性循環，穩健的屹立於市場。這就是洪榮德的經營心法，也是該公司擁有全球高市占的經營之道。所以振鋒專利佈局的觀念，以由市場 (market) 的策略，走向價值 (value) 的策略。

八、這個產品/產業已經有 1-200 年了，技術成熟之後很容易被模仿，對於外包的看法。

站在公司的角度，核心技術會留在企業內部，不重要的才會外包，如果一間公司因外包，而就被別人整個考備過去，那這家公司也該倒了。

所以每個產品在外包時，振鋒都會考慮很多。因為振鋒要做到量大，有些產品裡的一小部分就要靠外包。振鋒企業有個強項，別人模仿不來的就是供應鏈的管理模式，振鋒採用中心衛星工廠。



振鋒會把生產價值低、獨特性低的外包出去，其他如果是生產價值高、獨特性不夠(A)，製造起來很複雜，但獨特性低，或是雖然獨特性高但生產價值低的(D)，這些假設振鋒一天可以生產 300 個，其他生產廠商模仿可以生產 280 個，差異不大，而且這些廠商也為了求生存，也會在產品品質、製程上求精進。後進者後來可能生產的數量增加至 350or400 個以上，成本更可能也下降，因為後進者不靠研發，沒有研發支出，只要模仿，成本就節省。(當產品本身附加價值較高時，會傾向由公司內部自行生產製造；相對的當產品本身所創造出來的附加價值較低時，通常會採取委外生產，藉以降低資源投入所需花費的成本) 企業的經營是動態的過程，不全然一定要自己做，也不全然全部都外包，而是要看這時候核心競爭力在哪，獨特性在哪

貿易公司和工廠是不同的，工廠握有核心技術，所以振鋒常常透過檢視所握有的技術是否保有獨特性，所以只要是處於 A、B、C 的產品，就會外包出去，並且成為外包廠不可或缺的客户。

所以品牌是核心，品牌的核心是產品線，產品線的核心是品質，所以就會導出有哪些是可以外包、可以揭露的，那些是不可以外包，不可揭露的產品項目。如果只是為了滿足生產線，而將生產的機械外包，讓其他廠商知道生產製程，這個就不允許。

站在外包廠商的利益立場，他為了保護自己的利益，他也會保護他的客戶。我們對供應商而言，第一，給的價格要好，第二量要大且穩定，對供應商具有強大的影響力，第三持續的成長，給外包廠的

生產數量，會隨時間逐漸增加，這樣成為供應商穩定收入的來源，建立緊密合作的關係。

以前有個產品項目的製程，怎麼樣都想不通，後來曾有機會到日本去參觀機械設備，看到某個設定是賣給波音 747，這個設定可以解決這個問題，日本這台機械設備，在台灣只要 3 萬 5 千元，日本報價 3 萬 5 千元美金。那個模子振鋒來做只要 800 元的成本就可以解決，所以為了要買技術而買機器設備。買進來之後，知道技術，也買了台灣 3 萬 5 千元的技術(降低成本)，到現在這項機器設備也擴充到了 70-80 台。所以如果有客人來振鋒參觀，為了保護獨特技術，即使客人問，我們也不會回答，推說是外包，不知道怎麼生產。

九、員工靠內部訓練

振鋒董事長認為因為振鋒的營運模式已經確定，只要不要犯錯，過幾年就是全世界最大。因為競爭對手對振鋒而言已經變弱。因為振鋒的機器設備都自己做，員工自己訓練。有一套養成的訓練。對於新進人員，不要求 A+，只要 A 就行，經過幾年的訓練，也能把他訓練成技術純熟的師傅級員工。

附錄 2-16 華擎科技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：華擎科技

公司名稱	華擎科技
設立時間	2002年(已成立11年)
專業經理人	許隆倫營運長
資本額	11.5億元
員工人數	249人
主要業務	主機板、準系統、筆記型電腦
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收101.55億元，營業毛利13.55%，淨利率10.2%
企業目標	華擎科技-全球性價比主機板的領導者，目前為全球主機板品牌第三大
研發	研發費用3.06億元，佔營收3.01%；
行銷	行銷費用1.93億元，佔營收1.9%；除了參展，贊助電競明星、舉辦電競、超頻大賽。強化媒體促銷活動，提升公司知名度與產品曝光度。
目標市場	外銷佔97.62%，亞洲45.09%，歐洲34.64%，17.22%
	B to C，自有品牌ASRock

2002 年由華碩電腦成立之專業主機板設計行銷公司，開始即主打自有品牌「ASRock」策略，於 2007 年上市，華碩與和碩聯合分拆後，目前該公司為和碩控股 52% 的子公司。

華擎發展初期的定位是中低階品牌，主要目標市場是中國大陸，但因該地區競爭激烈，殺價問題嚴重，毛利率也偏低。之後致力於品牌形象提升，逐漸將重心切往高端主機板市場，但一開始客戶沒辦法接受，因此在 2007-2008 年公司轉型及金融海嘯的影響下，營收大幅下降。電腦零組件只能透過「讓產品自己說話」來使客戶接受，前後花了 3 年的時間，使客戶接受華擎主機板單價從原先中低價主機板的 7.80 美元，提高到目前高價位主機板單價 200 美元。

華擎科技係從事電腦周邊產品研發、設計、委外生產及銷售相關業務，其中以主機板為經營主軸，占營收比重約 94%，其次為準系統及迷你筆電(Netbook)。其目前在台係以產品研發、行政管理及財務調度為主要業務。在銷售市場方面，該公司產品多鎖定在歐洲、中南美洲及中國大陸等一級主機板戰區的組裝市場。

在電腦組裝市場中，主機板的競爭早已白熱化，儘管市場逐年擴大，但價格競爭從來沒有停止過，華擎以一個後起之秀的姿態，加入主機板戰局，本是居於弱勢；但華擎決定走向功能化差異競爭，致力於開發高附加價值、低價位之主機板，並透過自有品牌「ASRock」行銷全球組裝市場，為自己打開了市場契機，以把市場做大為目標，而非一味瓜分既有市場。

貳、訪談時間：102 年 6 月 5 日(星期三) PM 2:00-4:00

參、受訪人：許隆倫營運長

肆、訪談內容

一、產品針對特定族群

華擎的品牌並不是真的針對 end customer 品牌，而是特定的一群人(利基市場)，包括了 DIY、超頻、電競三種不同族群的組合玩家，所以在這個業界，我們是品牌，可是其他的，可能不到 5%的人，我們的行銷會和針對 end-customer 的品牌行銷不同。

也因為這個利基市場的 market size 不大，所以面對的競爭對手都是台灣的公司。另外在 IPC 主要面對中國大陸公司的競爭；Server 台灣現在很多家公司在做，但是如果還是只是代工，毛利保三保四就沒辦法持續下去，所以要看能不能做出一個台灣品牌。所以華擎如果能在 Server 能做出個品牌的話，對於未來公司營收應該很有幫助，工業電腦或是伺服器都是 B to B，都是可以做品牌的。

所以不論是主機板、IPC、Server 都不是 B to C，不是普羅大眾

知道的產品，所以我們很清楚定義，華擎就是專攻這一個利基型市場。不會去跨到 NB 或是平板，因為我們知道我們沒有跨入那個領域的關鍵因素。而在主機板這個市場，發展到現在已經屬於一個成熟產業、產品，沒有人敢再進入，現在要進來大多橫著出去。之前鴻海花了上百億元說他要打低價，但還是鎩羽而歸。DIY 主機板賣低價全掛了。品牌做低價都是死路一條。也因為主機板市場的規模，對大公司而言太小，對華擎中型公司而言，還是很有利可圖，所以大公司不會切入。

二、如何維持競爭優勢重點在服務，靠口碑行銷

因為在利基市場，華擎把自己定位在服務業而不是製造業。以前一個機種可以賣很久，現在產品生命週期縮短，每個客戶的要求不一樣。所以服務才是重點。而不是價錢殺很低，但是完全不做服務。華擎公司從頭到尾就是在做一件事情，服務顧客。顧客只要寫信來，R&D 就會想辦法解決，即使是裝了有問題，但不是出在華擎主機板的問題，R&D 人員還是會想辦法告訴你是什麼原因。

如果做低價，根本沒辦法做服務，這樣產品如果常常出問題，代理商常常遇到沒辦法解決的問題，就會不想買。所以賣低價沒有用。反而是價格提高，可以提供服務，代理商也可以多賺一點，這樣雙方都有好處，關係也會持久。

所以這是這幾年領悟到的，光只是賣便宜但是卻沒有服務是沒有用的，反而賣貴一點，提供服務，這樣銷路反而更好。所以要發展附加價值率高的產品，才能做好服務。主機板第一大-華碩，賣最貴，且銷量最大。所以不能走低價路線。

三、員工靠內部培訓

研發人員目前佔所有員工的 1/2。現在多了 market 行銷人員國內和海外人員都增加。華擎研發的人員主要還是靠內部自己培訓。未來華擎想走軟體，所以會需要軟體方面的人才，然而軟體方面的人才培

訓是長期的，光靠企業培訓是不夠的，而且做軟體準備時間長，花五年的時間不一定做得出來，也還不一定賣得出去，所以軟體成功的機率比硬體低，但是若能成功所獲得的 gain 會更大。而且軟體的人才可能就要找學校合作。R&D 的費用在 3 億元左右，佔營收 3% 左右。華擎認為一家公司人才會被挖角，表示沒賺錢或是老闆太吝嗇，所以人才才會出走。華擎給的薪資水準優於業界。

四、華擎全球市佔率第三，在未來產品發展策略

主機板是個特殊的產業，因為在電腦硬體組件裡面，有那個部分賺了 2-30 年還在賺，monitor 監視器沒了，scanner 掃描器沒有了等等都沒有很好的利潤。品牌主機板利潤還不錯。雖然這幾年 PC 景氣不好，一大部分原因在於筆電不好，筆電不好的原因是因為智慧型手機、平板電腦出現取代了筆電，但因為大家還是會需要 PC，因為需要 OFFICE 作業軟體，大人工作、小孩寫作業都離不開他，所以 PC 還是需要的，手機、平板都只是 device(裝置)，沒辦法做 work、作業等。我們認為在未來 3-5 年內 IPC(工業電腦)、Server(伺服器應該都有不錯的發展。

五、如何進行行銷

因為主機板鎖定利基的客群，所以很清楚知道客群在哪裡，因此會在專業的雜誌、專業的媒體、網路媒體或論壇做評比，以及參加屬於這個客群的活動，慢慢的建立起華擎的口碑。或是贊助電競選手、明星、贊助超頻大賽。

在定價策略上，一開始別人賣 100 元，華擎就賣 80 元。賣得不錯，別人還是賣 100 元，華擎提高價格至 8 元，慢慢提高售價，並慢慢累積客群。重點是要讓顧客回頭來逼迫代理商或是經銷商賣華擎的產品。

因為如果代理商經銷商想要做 DIY 市場，沒有主機板，也不用玩，因為即使沒有螢幕、賣 CPU、記憶體，附近叫貨就有，但是沒

有主機板，end customer 就不會在那家店做。所以主機板是個很特殊的行業，如果要做 DIY 就一定要有賣主機板，要不然客群就會流失，因為客戶不會在沒有賣主機板的店裝系統。所以主機板在電腦裡面是個關鍵部件(key component)。所以這也是華擎的一個優勢，當品牌、顧客群建立之後，自動就會有經銷商或是代理商找上門。因為當他們不賣板子，連 CPU、螢幕、記憶體都不用賣。

六、material market 對台灣而言是個很好創造品牌的市場

尤其是像華擎這種資本額不是很大的公司，在 material market 才有機會曝光。而且因為產品是鎖定在利基市場，因此不論是在歐洲、美國、甚至其他國家，行銷費用比起一般大家認識的大品牌而言，不用花太多，因為這個領域的人是很利基的只要能與他們接觸上、東西夠好，華擎就有機會。比如說在美國，華擎主機板假設市佔 20%，這家經銷商不賣華擎，主機板利潤可能沒很好，但是在 DIY 市場，對這家經銷商而言，20%就不見了。

所以市場越開放的國家，對華擎越有利，因為華擎能動用的資源有限。而在新興市場因為知名度不夠，除非砸大錢行銷，否則比不上大廠。所以有人說華擎做中低階主機板，所以應該在中國大陸做得很不錯。這是錯誤的，因為中國大陸根本賺不到錢，做得最不好的地方。華擎銷售比較好的市場主要集中在西歐、北美、亞太主要國家-日本、韓國，這些國家賺來的。

七、華擎主要從事主機板的研發與銷售，不從事生產，如何維持品質？

透過原料的掌握(華擎自己買)，在提供給代工廠，SOP 由華擎訂定，產品品質控管也是由華擎制定標準。

曾遇到的問題

一、曾經遇到最大的困難就是從低階產品轉高階產品方向發展

華擎發展初期的定位是中低階品牌，當時候平均價格從 40 美元，跳到 100 美元，之後致力於品牌形象提升，逐漸將重心切往高端主機板市場，但一開始客戶沒辦法接受，代理商覺得華擎瘋了，所以根本就不上架，連下單也不下單。。所以一開始華擎是請代理商繼續擺在店內，之後如果賣不掉可以還給華擎，從這樣開始賣。直到使用者覺得產品好，再到代理商這裡，主動要求購買華擎產品。

產品只能透過「讓產品自己說話」來使客戶接受，前後花了 3 年的時間，使客戶接受華擎主機板單價從原先中低價主機板的 7.80 美元，提高到目前高價位主機板單價 200 美元。

二、國外商標被搶註

2001 華擎科技要成立時，才發現商標在開發中國家已經被註冊了，在韓國因為是法治的國家，所以雖然打了 7-8 年的官司，但因為那是個人(trademark 蟑螂)，我們是公司，最後打贏了。在敘利亞因為是人治社會，開了天價。商標被搶註主要發生在新興市場。是我們最大的困擾。在中國仿冒或是搶註冊商標的問題嚴重。

三、覺得專利維護費用高

華擎覺得維護專利很貴，所以主打的產品申請專利，或是包裝盒，並不是所有的產品或是包裝盒都申請。

四、華擎資金夠，不需要貸款。但會遇到另一個問題是 Credit line 的問題

由於華擎專注在主機板這個利基市場，市場小，但是全球市占率要高，當全球任何一個國家出問題，就會影響到華擎的營業額，最常遇到的就是 credit line 不見。一次是 2008 年賽普勒斯，另一次是在伊朗，都不是產品出了問題。而是錢的問題。台灣是有輸出保險，輸出保險為輔助輸出之一環，歐美各國無不早已注意辦理，蓋對外貿易由於信用及政治危險之不斷發生，業者深具戒心，故貿易發達國家，無不研究利用各種方式，分擔業者風險。輸出保險即為其中主要方

式，如辦理得法，對於輸出績效乃至整個經濟發展，均具有甚大的輔助力。所以政府若透過保險機制，提高企業在信用保證上的額度(各家不同)，降低每個出口企業的成本。例如：過去華擎曾跟俄羅斯做生意，但當賽普勒斯出問題時，第一個問題是賽普勒斯的錢是由 Russia 企業來的，俄羅斯的企業都在賽普勒斯開戶。因為賽普勒斯的問題，俄羅斯的客戶就沒辦法把錢給華擎。

所以政府是否有能力擔保，給出口企業額外的 creditline，因為中堅企業的規模都不是很大，以華擎為例，在俄羅斯有 7-8 個客戶，但沒辦法一起收帳，所以當賽普勒斯出問題時，國外買主企業不一定真的會倒閉，但是可能會收不到錢，台灣企業就不敢和他們做生意。可是台灣又是個以外銷導向為主的國家。因此如果可以透過政府擔保，提高每間公司的 creditline，假設是可能倒閉的客戶佔 1%，而政府花 1 億元來提高信用額度，這樣既可能創造 100 億元的外銷金額。

或是將保險費率降低或是放寬信用額度，如此中小企業可以做更多的生意。所有的保險公司都被國外大企業把持，如果可以的話，華擎很願意一直跟中國輸出入銀行做，而且台灣主要是以出口，每年出口貿易值大，這一點應該要加強。當然保險公司要做風險控管。

建議：

1.台灣可以發展電競產業，帶動相關產品/產業發展

台灣在生產資訊電子產品有其優勢，而電競可以是一項活動，但也可以是一個產業，如果台灣能培養出電競明星，那台灣企業能做的就不只是主機板，其他相關硬體、軟體，通通都可以做，因為玩電競且自己組裝的只佔一小部分，但是光靠華擎一家公司是沒有用的。當然現在電競的選手還不是那麼成熟，可是未來是有可能變成像一運動比賽(球賽、汽車、機車、自行車比賽以及其他運動比賽等)的專業。而且台灣若想發展遊戲產業，沒有電競產業相互支持，是很難成功的。另外，台灣若要發展遊戲產業，可是卻沒有那樣的環境，不知道

現在流行什麼遊戲或趨勢，如何培養遊戲軟體人才。

2.在海外參展方面，建議政府出面，去跟參展主辦國談判調降租金價格，台灣廠商整體受惠

今年度華擎參加德國漢諾威展，在第 17 館，參展租金逐年增加。對於一些台灣主要發展的產業，包括了工具機、例如德國的漢諾威展，在國際上主要的一些國際展覽，建議由政府出面，去跟參展主辦國談判，降低租金價格。這樣一來台灣廠商整體受惠。

附錄 2-17 榮剛材料科技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：榮剛材料科技

公司名稱	榮剛材料科技股份有限公司
設立時間	1993年(已成立20年)
創辦人	陳興時
資本額	42.58億元
員工人數	2012年1,104人
主要業務	不鏽鋼(58.3%),高合金鋼(23.1%),低合金鋼(10.7%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收102.29億元、毛利率15.1%，營業淨利6.37%
目標市場	外銷比重70.26%，美洲33%，歐洲17%，亞洲為23%、中國大陸7%。
研發與行銷投入	研發費用1.63億元，佔營收1.59%，研發效益 ⁸ 佔營收比例為40.8%；行銷費用3.71億元，佔營收3.62%

成立於 1993 年 3 月 30 日，榮剛材料科技為台灣第一家專業生產特殊合金的專業製造廠，擁有從煉鋼、鍛造、軋軋、熱處理到精整等完整生產設備能量與專業的團隊陣容，產品行銷全球 23 餘國，以八大工業國家為主。主要的產品包含超合金、鈦合金、高清淨鋼 (ESR 與 VAR 等級)、高速鋼、工具鋼、不鏽鋼、調質鋼、異型材等，產品型態以圓棒及扁棒為主，生產鋼種逾 500 餘項。成立初期，長榮集團曾參與公司設立，其後長榮集團專注在海、空、物流事業，淡出生產業務，於 1993 年改組為榮鋼重工，1999 年更名為現名。

公司於全球合金棒鋼市場享有 2.5%佔有率，全球排名前十大，生產鋼品多達 500 多種，發展重心為航太、能源、石化、醫療與電力產業的相

⁸ 研發效益的衡量，係以新產品銷售額以及製程改善產品銷售額，兩者相加佔總銷售額(營業收入)的比重

關零組件為主。

為了延伸材料的價值、提供客製化的服務，榮剛發展了成品及精密零組件的加工能量，以 One Stop Shop 的服務理念，滿足客戶從素材、熱處理至成品加工製程中所有的需求，並有效地掌控產品之品質、成本與時效，進而提升產品之競爭優勢。

貳、訪談時間： 102 年 6 月 14 日(星期五) PM 2:00-4:00

參、受訪人：陳興時董事長

肆、訪談內容

一、企業目標

榮剛願景是建構下世代綠能環境的特殊合金及其產品之全球供應服務體系。

二、市場定位-專注在特殊合金與精密材料的生產

主要的產品包含超合金、鈦合金、高清淨鋼 (ESR 與 VAR 等級)、高速鋼、工具鋼、不鏽鋼、調質鋼、異型材等，產品型態以圓棒及扁棒為主，生產鋼種逾 500 餘項。

三、全球化策略

外銷比重 70.26%，主要市場以美洲 33%，歐洲 17%，亞洲為 23%、中國大陸 7%。榮剛目前旗下共有 4 家子公司，服務據點包括桃園、台中、台南新營、台南柳營、廣州、天津、浙江嘉興、越南、美國洛杉磯等，正積極朝國際合作邁進。

四、客戶為合作夥伴關係

奇異、波音等全球屬一屬二大廠的合作夥伴，榮剛全部都是 B to B，所以要和客戶建立起共同、共榮、共存文化，建立合作夥伴關係。

五、創新焦點

榮剛將以『客戶滿意、產品開發、品質第一、持續改善、高標認證』的政策為目標，將客戶未來的可能需求與自己的特色相結合。跳脫傳統製造業的思維框架，提升技術水準與研發能力，開創新的增值服務，滿足客戶需求，並積極佈局全球，提供快速物流體系，將服務效益發揮到最大，為續創另一個高峰奠定良好的基礎。

六、Gloria 企業精神如何和員工溝通？

員工必須全員都要有國際觀，會英文溝通是基本的。

以前一開始做國際貿易時，找的人是英文系，但現在行銷人員，必須具備理工背景，會英文只是基本，還必須能提供服務、解決問題。

七、外部關係

我國雖為世界金屬扣件（螺絲螺帽）的主要生產國之一，但處於價值鏈的低利潤區域。要提升金屬扣件產品的附加價值，必須朝具備高強度、高耐溫性等高附加價值的汽車用與航太用超合金扣件進行開發。有鑑於此，榮剛材料科技股份有限公司與穎明工業股份有限公司、強新工業股份有限公司、精剛精密科技股份有限公司聯合申請「高溫超合金線材製作及扣件成型技術聯合開發計畫」業界開發產業技術計畫。由榮剛材料科技主導以研發聯盟型式，由榮剛公司與精剛公司負責原材料盤元，強新公司負責抽線，穎明公司負責扣件鍛打及熱處理，結合上游（特殊合金材料）、中游（線材加工）及下游（扣件成型）的技術，合力開發高性能之超合金扣件。該計畫完成後將可提升國內在特殊合金扣件的製作技術，開發出符合汽車、航太規格之扣件產品，並有助國內扣件切入國外高階市場，以提升國內扣件之附加價值。

附錄 2-18 聚和國際訪談紀錄

壹、訪談單位簡介

公司名稱	聚和國際
設立時間	1975年(已成立38年)
創辦人	郭聰田
資本額	16.68億元
員工人數	385人
主要業務	特用化學品(44.5%)，辦公文具用品(38.9%)，精密化學品(16.6%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收23.74億元(YOY衰退8.78%)，毛利率13.21%，淨利率-1.59%

聚和國際成立於 1975 年，已成立 38 年，所營事業主要為特用化學品、精密化學品及自黏性可再貼便條紙之製造與銷售。深耕台灣，全球佈局！聚和國際自成立以來即積極強化研究發展部門，並設立完善之獎勵制度，鼓勵員工研究創新；創立之初在造紙添加劑方面便開發出多種領先市場的新興產品。2004 年聚和正式在台掛牌上市並成立「創新研發中心」，每年不惜投入總體營業額 7% 以上的巨額研發費用，大幅超過台灣一般科技產業之研發費用比例，以達成每年新產品為營業額 25% 之目標及保持長期穩定之獲利能力，並在產品及創新技術上領先業界。

聚和國際採取以台灣為「企業營運總部」及「研發中心」的全球運籌模式，在高雄設有管理、研發及生產單位，並於台北、印尼(泗水)、中國大陸(昆山、常熟)、美國及英國設立生產及銷售據點。為提昇研發效率及規模，在高雄大發工業區設立「創新研發大樓」及符合 GMP 與 GLP 規範之廠房與實驗室，以擴大研發及生產能力，並提供員工寬敞舒適之現代化研究及工作環境。為一具國際化、現代化並擁有多項獨家世界性專利技術的跨國企業。聚和一路走來始終追求發展對人類最好的事物，除多項創新產品的開發外，更重視環境保護與能源再利用的相關題材研發，領先市場產品包括造紙添加劑、便利貼、鋰電池添加劑、水處理產品，近年來集

團擴大事業版圖，先後成立「聚和生醫」與「聚天生醫」兩家公司，相關產品觸角更延伸至綠色建材、化妝保養品、癌症標靶藥物等，正式跨足生物高科技領域。

貳、訪談時間：102 年 5 月 9 日，PM1:00-3:00

參、受訪人：郭聰田總經理

肆、訪談內容

一、聚和專注在利基市場

關於隱形冠軍這個名詞，其實我是花了不少時間去瞭解它，因為去年十月分，我去德國參觀了兩家所謂的中堅企業的工廠，其中一家是有一百多年歷史的世界級廚具衛浴設備公司 V P，而他們的企業精神完全符合聚和。幾十年來，我們公司的目標一直就是，雖然某些產品它的全球市場規模可能不大（大概只是 1~10 億美元左右），但我們公司希望能在這些產品的全球市占率達到前三名，那更希望能達到第一名。在我們努力下，以我們公司的情況是會有好幾十項產品能達到這個目標，在此情況下，雖然營業額不是非常的大，但公司將會有極高的獲利能力，也沒有負債，或為了增加設備投資而有資金面上的需求，因為這些技術都是屬於公司本身，那這就是很典型的德國中堅企業的模式。

我們公司內部，有兩個很新的重要專案，一個叫品牌經營，另一個則是明星產品。這是這三年裡，我們非常重要的兩個專案，我們公司的事業部，每個月都會有針對品牌經營的會議，而明星產品方面，關於明星產品的定義，即是市占率要高。而這兩個專案的精神加起來的話，就很符合德國的中堅企業。

二、即使是 B to B，也會導入品牌經營概念

我們公司是比較特別一點。我們公司有三個事業部，除了 N 次貼所屬的事業部會做品牌的經營以外，我們另外還有兩個專營 B to B

的事業部，（公司內部說明略）也導入品牌的經營的概念，這在一般 B to B 裡頭是極為少見的。而三個事業部裡，每個月大概有各自有十五個人在進行品牌的經營活動。

三、創新研發的企業文化

我們公司最特別的地方，就像我一開始說的，很多中堅企業都已經有一定的水準了，但我們公司在企業文化上與其它公司最大的不同就在於我們的創新研發的文化。而我們的創新文化所強調的並不是產品本身，而是在生活上，也就是說，我們的產品的創新必需要表現在生活裡，如果不是真的從生活上面去展現你創新的概念，那你在工作上也不會有改變，而這就是我們公司內部裡面一直強調的一個概念。

四、如何讓公司內部員工都能認同並且去執行這個文化

這個稍會在工作的執行面上會給你解釋，目前我們就先就這個文化上來進行說明吧。每當跟別人談到公司文化時，我都會提到這點，就是培養公司的藝文氣息，因為我們公司是贊助很多的藝文活動，所以我們公司內部會在上班時間舉行音樂會之類的藝文活動，不管同仁們喜不喜歡若是被點到名的話就必需要來參加，在結束之後還會進行交流活動，藉此培養公司內部員工的人文氣息，也能擴散到工作上面。另外，像我們公司也長期贊助優秀的藝文活動者，像有一位優秀本土的老音樂家郭志淵先生，除了整理他的相關資料，還幫他出版作品。而這種將藝文活動融合於工作就是我們公司長久以來的一個重要的文化；至於研發方面，我們公司是很特別的。在三十年前我們就很清楚的表示，我們有幾個目標的對象，一個是 3M 公司、一個是嬌生公司(Johnson & Johnson)。為何會挑選上述這幾家公司做為我們的目標對象，是有其理由的。例如說 3M，我們其實是夠條件去成為 3M 這樣的公司的，假若要我們去做人造衛星之類的，包括台灣本身，其實就沒有這個條件，但像 3M 所能達到的程度的話，只要願意下功夫，其實台灣是不會輸給他們的。

雖然目前無法大言不慚的說能贏過 3M，但只要經驗整合累積下來，是有可能超越 3M 的，因此我們就很鼓勵員工朝這個方向去努力。雖然聚和國際主要是經營化學方面的，但我們公司內部員工的專長分佈是很廣泛的。所以我們很鼓勵公司員工去整合各自的專長，而這也體現在剛剛所提到的創新於生活上，透過創新於生活上，去打造出整合各自專長的機會。因為我們這個產業在背景上也有這個需求，也才會在創新上有非常高的生產力，而這也是我們公司在創新研發上，不同於一般公司的特點。因為我們是透過員工本身去打造出創新的機會，而不是用交待任務的方式，叫員工做些什麼。

五、在研發及品牌的投入穩定

一般來說都是很穩定的。我們在研發的投入上，長年來都是在 7% 以上。至於品牌方面，由於我們才屬於剛啟步的階段，所以先前王文燦先生也有建議我們，跟在投入研發一樣，有個專門管理品牌的部分，每年大概投入 4% 左右在品牌上面，但因為聚和有三分之二還是在 B to B，需要做到品牌的產品，目前只占聚和的三分之一，因此，我們雖然也在品牌上投入了不少金額，由於沒有實際數字也難說明，我想大概是 1-2% 左右，仍在繼續加強中。

六、因為有了與 3M 專利訴訟的經驗，對智財的觀念、專利佈局觀念有別於一般企業

至於專利方面的話，我認為我們公司算是做的非常好的。理由是，我們在 1994 年的時候跟 3M 打了個官司，雖然是以和解收場，但其實我們是勝訴的，3M 最後有付我們錢。就一般的專利訴訟而言，很少會要到開庭的程度，多數都是在開庭之前就達到雙方和解的情況，但在當時，我們公司並沒有放棄持續堅持，持續跟 3M 交手了六年又兩個月之久。也因為這個小蝦米對大鯨魚的特別經驗，所以我們公司對智財上的觀念完全的不一樣，相信在這方面，我們公司在台灣算是頂尖的吧。也因為這樣一個經驗，讓我們公司內部在無形中對智財權的一些觀念、要求的水準也會不一樣。像我們現在針對專利方面

所使用的軟體，就我所知也是全世界最好的軟體，是路透社的關係企業所提供的專利相關服務，可以透過這個軟體立刻知道相關產品的專利申請狀況。

在企業這邊也越來越重視專利的佈局，公司的發展到一定階段以後，相對的，對手所進行的打壓動作可能就越越來越明顯，而專利就是一個打壓的方式，因此對一個企業的成長來說，專利佈局可能就是一項重要的工作，那技轉中心這邊也會給予企業協助，當公司想進行一項新產品的研發，或是想知道對手公司有沒有類似的產品專利項目，也或者是未來公司想要打入的那個市場的趨勢，那我們也可以透過專利的角度，幫忙企業去尋找及瞭解這個市場所存在的機會或是風險，以上便是我們技轉中心主要進行的輔導項目。

七、核心項目不外包

你們也有點到說關於德國的中堅企業，強調「核心項目不外包，不參與合作聯盟」，這點我是非常認同的。一個企業在核心的部分是絕對不會與別人共享，也絕對不會開放，所以這樣的公司其實都會很低調。不像有些市場很大的產品，那這些產品的營利性質就不能稱之為隱形冠軍了。這些市場大的產品，除了要進行所謂的策略聯盟外，甚至還會要爭取政府的支持，那這點跟隱形冠軍所訴求的點是有極大的不同的

八、積極與產學研合作

技術方面，由於我們長期的耕耘，每年投入約 7% 以上的研發費用，所以我們在技術上是沒有任何問題的。更何況我們很積極的跟外部的大學及研究單位，如工研院等等進行合作。也會透過產學合作，與我們公司有合作關係的大學至少有十家。包括國外，如美國的大學也有跟我們公司合作。也就是說，我們公司也會積極的運用外部的資源，所以整體上來說，我們公司並沒有真正遇到過什麼困難。再者，如果要說真正的困難的話，第一，我們在高雄的大發工業區，先天上

就有一個地處偏僻區域的不利之處。但針對這一點，我們有我們自己獨自的想法，就像 3M 位於聖保羅一樣，雖然地處偏僻，但沒有物質世界的引誘及干擾，相對的在人心上面也會比較安定。

九、給政府的建議-政府的心態要改變

在早期，政府他只看數字、看規模，所以像我這些比較小規模的公司就比較不受政府的關愛，因為長期的心態使然，所以政府會比較不關心我們這些民間的中小企業。因此，首當要做的就是改變心態，如果政府能對這些比較中小型的民間企業多點關愛的話，自然的在政策執行上就不會忽視中小型企業。就好比稅制上來說，像電子企業有許多的減免優惠，但我們這些企業就沒大企業這些福利，原因就出政府的心態上，而這樣的心態也會對人才的流向造成影響。像之半導體產業很興盛時，所有的層級的畢業生全都跑到半導體產業上。所以造成我們其他產業在人才上的缺乏。我們主要接觸的就是化工的學生，但有一陣子化工系的學生也會想要去大型的半導體企業就業，但這幾年下來學生們自己也開始會自己考慮真正工作方向。

十、產品發展策略-每年打造出 3 個以上 3M 沒有創新產品

目前我們整個運作在品牌經營上，就是以自己的團隊在運作的。目前，我們真正在行銷上的人員配置只有兩個人，而設計方面則是四到五人。對聚和而言，我們在品牌經營上，最重視的就是創新產品，持續的去推出一些 3M 所沒有的產品。而我們每年的目標就是打造出三個以上 3M 所沒有的創新產品。所以我們在市場上也很公開的表示，我們在創新產品的部分是領先業界的，像每年在德國法蘭克福所舉辦的相關產品展示會上，我們也會將自己每年所創新出來的產品條列出來，大方的展示在會場裡，所以我們的品牌力還是依靠我們在產品的創新能力來支撐的。

十一、新產品跟 3M 在市場上的占有率大概是怎麼樣的一個分布情況呢

新產品的話，就是 3M 所沒有的，就是我們公司自己在經營的。若是主力產品的分布情況的話，3M 還是最大的。就我們公司自身的資料而言，我們認為 3M 在全球市場上，還是占了 85%，美國市場的話，因為利潤很高，所以 3M 也在下許多功夫在防衛其他廠家，所以美國市場幾乎是 3M 百分之百獨占。至於聚和的企業目標，主要是在內需市場，而全球市場則是在新台幣 40~100 億元之間，也就是剛才提到的跟隱形冠軍的概念很相似，也就是雖然是小規模的產品，但我們要做到全球前三名，如果我們公司有六個到十個這樣的小規模產品，那加起來之後就很強。而關鍵技術上，我們有五大核心技術，這些技術再經過整合之後，就能創造出許多的產品。提到技術整合這點，就會想到我們跟 3M 打官司的事，我認為台灣在研發上面有很重要的一點就是要去做到技術整合這點。而全球佈局上，我們在中國大陸有兩個廠，印尼一個廠，而台灣一個廠，總共四個工廠。

十二、從實際經驗培養人才

因為我們公司的競爭對手都是第一流的廠商。那我們要怎麼來培育我們公司內部的人才呢？！因為我們隨時都與競爭對手在進行實際的競爭，因此我們的員工也就能從實際的體會及經驗當中去培養他們的能力。當然，若台灣這邊也能引進國際性的人才這一定是很好的，既然無法做到這點，那也只有透過實戰的經驗來培育人才。

十三、行銷通路布局-透過與經銷商密切合作

我們目前還是採保守的作法，也就是跟行銷商密切配合，以贊助的方式讓我們公司產品的能見度提升。另外就是一些很保守卻直接有效的贈品活動。我不否認，要更大幅度的提升自己品牌知名度的話，就必需要有更高難度的做法，那我們下一步可能就會採行這個做法，到時可能就要政府的協助了。

附錄 2-19 聚陽實業訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：聚陽實業

公司名稱	聚陽實業
設立時間	1990年(已成立23年)
創辦人	周理平
資本額	16.66億元
員工人數	618人
主要業務	成衣(100%)
經營績效(營收、淨利率)	2012年營收155.67億元(YOY4.73%)，毛利率16.23%，淨利率9.1%

公司成立於 1990 年(已成立 23 年)，是亞太地區知名的成衣製造商，主要業務為成衣的設計、製造及銷售，其客戶為全球及區域型之大型成衣零售商，是全球第五大成衣代工商。生產的產品以流行女裝為主，包含內睡衣、裙子、洋裝、背心、針織服飾、襯衫、夾克、長短褲、運動套裝等；主要提供的服務包括材質開發、供應商搜尋與管理、款式設計、流行趨勢提供、生產製造、研究開發、物流配送及電子資訊交換等。各項產品的研發與製作均累積無數經驗，能提供客戶多樣產品選擇及一次購足的服務。公司成衣代工營收主要來自美國，2012 年占比達 98%，歐洲占比僅 1%。由於美國市場需求成長趨緩，加上看好未來三年亞洲地區成長潛力，公司積極尋新成長動力，於是計畫搶攻亞太市場，包括中國大陸、日本、台灣、香港等地，成為公司新動力，2011 年約占營收比重 8%，2012 年拉升至 11%，美國占比則降至 89%。另外，公司發展自有品牌，2012 年，規畫推出二大自有品牌，分別為「時男日記」與「FISSO」，於 2013 年 2 月在網購通路上販售。另外，還投資 3000 萬成立一家「艾梭比」公司，行銷 FISSO 自有品牌。

貳、訪談時間：102 年 4 月 15 日(星期一) PM2:00-4:00

參、受訪人：王泰昌總經理

肆、訪談內容

一、聚陽的強項在資源整合

或許這個比喻有點不太適當，但若說華碩比較重產品開發，而Acer比較重行銷的話，那麼聚陽是比較類似Acer的。所以在實際的營收上，我們在技術上的比例並不是那麼重，我們的強項主要是在management及生產上，再加上我們的產品類別大，可以滿足客戶的需求。所以我們真正的強項是比較類似於香港的力豐集團，主要就是整合各種不同強項的地區跟材質。

二、往上游走，深化價值鏈

目前我們也是碰到了瓶頸。我們目前的問題就是，純粹從事生產的我們只達到六億多美金，而無法像其它公司一樣有十億多美金。如果做垂直整合的話，大概都在10億到15億美金之間，例如東南亞、香港或韓國的一些公司。我們公司主要的競爭對象為韓國的公司。所以我們現在發現垂直整合也是一個強項，但我們公司不做這個。因為客人多的話，垂直整合反而會造成不便。若在經濟好的情況下，不去進行垂直整合的話，那模型還是成功的，但漸漸的大者恆大，資源集中在供應商，就必需去做這類（垂直整合）的事情，才能夠把業績，也就是毛利給拉大。像我們的毛利大概都在兩成左右，而儒鴻有兩成五，而中國大陸有一個申洲國際做UNIQLO這牌的則有28%左右的毛利。在我的認識當中，在全球做成衣的業者當中，能夠達到兩成的算是很好的，而這也是我們的問題，就是說成功在這裡，所以我們成長的力道也不是太大，所以我們一直在思索說要如何去突破這個成長的力道。我們的感覺是，上游會比下游快，所以我們把核心擺這兒，努力往上游走。

三、往上游走是客戶的要求嗎？

不是，是我們自身的警覺。坦白說，一直從2007年到現在一直在131到151億元之間，在去年大概跳到150幾億元，我們今年大概

預估做到 180 幾億元。以前在量的成長動能上，大概有三成左右，但後來縮到只剩下一成五左右，也就是我們既有的客人他有一個瓶頸。另外，在兩年前，我們的美國市場，大概佔全國的九十八到九十九，而從前兩年開始到現在，在非美市場上，則佔到 8-12% 左右，若用順序來排的話，則是日本第一，台灣第二，歐洲第三。在今年則會產生一些變化，台灣第一，日本第二、歐洲第三，所以這個部分也就是重點，即是，現有的產品不同地區的拓展，是不是引進一些新的技術，大概現在有一些這樣的想法。

四、你們在 OEM 上是最強的，而 ODM 部分則是看客戶的需求。

其實我們做 ODM 的部分，目的就是要綁住客人。我們客人並不需要高檔的面料，因為戶外品牌的能力，這裡剛好很吊詭，台灣主要的強項就在功能性的面料上。這裡稍為解釋一下，我們一打平均接單的價錢，應該在 60 到 65 元左右的價錢，我們用 60 元美金去算的話，一個才 5 元美金，在材質上大概佔四成五左右，如果是功能性面料的話，這的價錢是客戶負擔不起的。我們主要來往的品牌都是屬於中低價位的。

五、委外生產，由早期的自己 6 外包 4，提高到 8:2

把以往委外的利潤再找回來，在本身產能不夠的情況下再外包出去。因為在自製代工上，我們一直有個策略，早期是六四，也就是自己六，外包四。有一年，我們覺得外包問題很多，所以就將自身調到八，結果金融穩定下來後，調整的八就不見了，那時候就很慘，所以我們現在，從 2008 年到現在，一直很注意這個數字，大概就是八二，就是自製八，外面是二。

六、當初自有品牌失敗原因-專業經理人與公司想法不一致

關於品牌這方面，我們當初是去外部找了一個專門從事運動品牌的專業經理人來執行，所以他切入的角度就跟我們公司的核心大相逕庭，反而對於品牌的運作上起不了任何作用。另一方面，當時我們

是從小眾市場去切入，並在忠孝路上開設實體店面，在一年房租一千兩百萬，以及金融危機的波及下，自然就無法支撐下去。我們是請他進來，並跟我們公司裡的年青團隊結合，但當時並不成功。所以從去年開始，我們決定捲土重來。方向有兩條路，一條是去投資，一條則是自己做。目前是採取兩個方向同時進行，但不做實體通路。另外，我們在策略上做了一個調整，以前在這個部分上都由公司來投入，現在則不是，一半是由公司投入，另一半則是由經營團隊來投入。但從同業經營品牌的現狀來看，依舊還是很辛苦。

七、目前自有品牌發展現況-fisso 與 Double

做品牌真的不容易，光內部要達到共識，進行整合這點就已經非常困難了。這次比較幸運的是選擇了虛擬通路。在資金面上的耗損就不會這麼多，而且也能達到養、練兵的效果。自以品牌目前為 fisso，以及與天母嚴選和做的 Double。fisso 是由我們公司自己做，而另外一個天母嚴選，則是有本來的經營團隊，我們則是在財務跟經營上給予協助。Fisso 是從今年四月開始營運，短時間內還無法做出成績。例如像面料，如果我們做到 180 億元，在面料的採購上大概佔了四成五，如果五成好算一點，最起碼 80~90 億元這個數字，那這樣料夠嗎？那百分之 20、30 就幾 10 億元了，這樣去支撐一個事業、一個公司挺快的，就因為我們有這個籌碼，我們現在正在找面料廠，跟他們談合作，把它們整個產能包下來都 OK 的，那我就可以支持你，你也可以做起來的，起碼我們在合作上就很緊密。

其實做品牌真的要從紮根做起，因為做品牌的複雜度比代工高太多了。我們上回做品牌失敗的例子，讓我們飽受了許多批評，而且在虧損上也讓老闆比較無法接受，但這次情況不同，運作方式也不一樣，建立的可能性也增大。

八、在外銷市場上，東南亞與中國並重

我們現在品牌的部分比較有，我想去印尼或別的地方，如東南

亞，我們以前中國也是放第一，我們現在則是東南亞跟中國並重，因為在中國並不是這麼簡單。中國的話，我們可能會跟實體通路合作，雖然目前以虛擬的方式在進行，越南的地方也是跟虛擬的來合作。印尼方面，我們就請商發院協助我們調查，我們是真的有心要去試，在第二步上也是在行銷上做一個輔助，那這兩個牌子可能都會跟著來。

九、員工向心力-員工流動率不算高

若來聚陽面試的話，可能會被當下的薪水決定了去留，其實我們後面的那塊是很大的，而且比前面那塊大很多，但是我們的困難點是，我們的文化當初，就是在進來公司之後，公司好壞就分享出去了，所以那塊我們並沒有放進薪水裡，所以許多年青人只看到當初的一面。我們年終獎金是分兩次發，分別是六七月的夏季時期跟過年時。而評斷方式是依照今年經營的結果，我們利用幾項指標，再依 ABC 階段去評分員工的績效，而 A 跟 C 之間大約差了 15% 左右。以前我們曾經標榜過有十三個月的年終獎金，而這十三個月只能說是平均數，實際上我們的薪資不算高都是依靠年終獎金的。而除了年終獎金外，我們還會看員工的表現，像是 A 級的員工，就會再以公司股票的形式再發給他們獎勵，舉例來說，我們公司的員工可分為八職等，在五年之內若可以升到八職等，在公司協助下約莫可獲得 200 張公司股票，但我們公司的股票並非是完全免費的提供給員工，員工本身還是要付出些資金的。也就是說，我們在分享的這個部分是相當捨得的，不同於電子業在股票股利上，獲利最多的還是高階的主管人員，我們公司則都是分享給下端的員工，而這就是聚陽的文化，就是分享的文人，當然還有許多形式，剛才提及的只是其中一部分而已。

我們公司流動率並不算高。當然越是高階的流動率就越低，相對的低階的流動率就會高一些。因為我們公司的業務還挺繁重的，有點類似電子業的 PM，營業人員。

十、員工靠內部培訓、產學合作

聚陽本身上文化面上，主要為六個字，除了方才提到的分享外，還有就是『團隊』及『誠信』。而這就像我們老闆自己本身的風格一樣。回到 HR 上面，其實我們公司在 HR 上，做了許多努力。關於 HR 方面，我們除了專業的部分，也希望能培養出在領導、管理上面的人才。目前這些都是公司自己內部在運作的，以前曾經自己以學校的方式培養過這方面的人才，雖然後來留下來的人不多，但這些人對我們的幫助都很大，所以我們也很願意自己去實行。因為我們公司比較不喜歡理論上的東西。還是要有長時間的實務操作會比較好。

我們已經算是無償的支持了輔大、實踐跟台南家專等等學校許多活動了，另外也會開放暑假工讀，以及支援學生赴海外工廠實習參觀。這些都已經實行了很多年了，另外也跟一些學校進行合作。公司本身也有個基金會，除了用來幫助弱勢外，也對學校進行許多支援活動。另外，我們在海外有設廠的地方，如印尼、東埔寨、越南，及菲律賓、中國等等地方，我們也希望能夠將一些當地的僑生納入到我們的系統裡面來，未來可以到我們當地的廠房上班。

十一、聚陽面臨人才斷層

我們本身還是有自己的一套 HR，例如新生訓練諸如此類的。現在我們比較困擾的是，在核心階層這一塊多數是四年級生，進行些調整注入新血。

十二、韓國是最大競爭對手，而韓國在這方面都與美國及歐洲簽了許多貿易協定，那這樣會不會造成貴公司在跟韓國的競爭上形成弱勢的局面

這是台灣本身的問題，我們也莫可奈何。因為除了有美國的協助外，韓國政府也有建交國，台灣相對形成弱勢，這也沒辦法，如果能像以前陳水扁時代的一種模式，政府輔助廠商進駐海外，除了在能促進外交關係外，也能幫助企業進駐海外，韓國也都是用這種模式。另外就是 ECFA，這也是對我們的好處也很少，只有對上游廠商比較

有利，它(ECFA)並沒有一種帶動整個產業鏈合作的效用。如果要參與越南什麼的，也都是要靠自己。

十三、一些日本、美國的國際品牌，會不會在同時給多家廠商單子呢？

會的。舉個例來說，像是 GAP，他們以前是不分的，就是上半身給聚陽，下半身就都給台南企業，因為他們的採購人員是有一個既定概念在裡面。又像是目標，一些比較雜項的單品就交給我們來做，而其它的都交給韓國。成衣的模式跟電子業是不太一樣的，在短時間內廠商間要相互的去搶食對方的市場是有其困難的。而客戶與廠家之間也有相互的信任在內。

十四、建立品牌的時候，會造成跟客戶之間的衝突嗎？

成衣業跟電子業不同，成衣業在自創品牌上由於規模太小，並不會造成客戶在利益上的損害。

十五、貴公司有可能放棄代工嗎？

不可能。因為那是我們的核心。像香港在早期的成衣代工上是比台灣還要早十幾年，但他們將當時的利益全都轉移到經營通路、品牌上，慢慢的將自己本身的核心給放掉。但我們不會選擇這樣的做法，因為我們認為製作還是關鍵。像美國的 VF 品牌，他們多樣化的經營，就是我們學習的對象。

附錄 2-20 銀泰科技訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：銀泰科技

公司名稱	銀泰科技
設立時間	1990年(已成立23年)
董事長	白永耀
資本額	9.98億元
員工人數	約1000人
主要業務	線性滑軌、線性模組、滾珠螺桿
經營績效(營收、淨利率)	2011年營收億元
企業目標	成為全球精密傳動元件第一首選
	自有品牌PMI

銀泰科技成立於 1990 年(已成立 23 年，主要生產滾珠導螺桿、線性導軌及線性模組，係為精密機械關鍵性零組件，主要供應工具機、放電加工機、線切割機、塑膠注塑機、半導體設備、精密定位及其他各式設備與機器上。近年來投注於相當多的人力及心血於製程改善、產品精度與品質的提升。2009/5 通過 BSI 認證公司評審 OHSAS-18001 認證成功，除遵行品質管理系統之要求執行外，近年來更積極推動、落實『RoHS 綠色環保系統』及環保管理系統，以期遵照法規依循，達到無污染之作業環境。

貳、訪談時間：102 年 5 月 29 日 AM10:00-11:30

參、受訪人：研發處長陳孟宜、管理部組長康佳涵

肆、訪談內容

一、比較難招募到好的人才

我們現在是比較處於基礎工業的階段。目前來說，我們比較需要的是在一些在儀器及機械上的人才，必竟我們是製造業，主要做的是

關鍵零組件的部分。就我自己的經驗而言，目前在這方面的人才，大部分都會選擇高級電子業去發展，因為我們公司在制度及起薪上，跟這些高級電子業相比，是處於相對弱勢的地位，所以擁有較高能力的人才多數都會朝那個方向去走。而政府的政策也是，主要扶植的也都是這些高級的電子業，對於我們這些比較基礎的機械業是比較不重視的，我們也就只好自食其力。

二、人才以內部培訓為主

目前來說是以內部培訓為主，同時，我們也會配合外部公司的課程。另外，我們也會邀請一些外部的軟體廠商前來教授一些新的做法。

三、若就德國、瑞士來看的話，我們知道中堅企業的特色就是在技術上非常的深化，而產品的種類非常的少，那不曉得銀泰在這一方面，特別是在往後的產品線上，會有什麼樣的規劃及做法呢？是會聚焦在原來的主力上，還是朝多元化去發展呢？

就目前而言，會以現在傳動元件的部分為主，因為傳動元件本身就已經是很廣範圍的東西了。我們本來是以輔助螺桿為主，那前幾年我們也開發出所謂的先進模組，那我們就是先把這兩個部分配合起來，至於未來的話，我們也會慢慢的朝多元化去發展。就像我們在台灣最大的同業他們也是很多元化的。因為基本上，我們公司就是以傳動元件來做我們的主軸，所以，只要是傳動的部分，或是設備上的部分都是我們未來要開發的一個重點。至於目前進行的東西，就算是商業上的機密，也不方便透露。

四、在滾珠螺桿製造上，貴公司與上銀是全世界的三大中的兩家

以全球市場來看的話，應該是日本的 NSK 公司，而且 NSK 公司產品的品質也是最好的。那我們公司在品質上其實比台灣的同業優秀，只因為他們在銷售的廣度上比較廣，面對景氣上的變動時比較不

會產生較大的影響。而我們公司只比較專注在高端應用上，所以很容易受到景氣上的波動影響，目前公司也有計畫朝廣度去經營，不再只針對高階，而是從低階到高階都有，用以應付景氣所帶來的影響。

五、行銷方式，透過經銷商代理

至於策略聯盟上，我們跟羅生是屬於經銷商代理的模式，那我們是一直有在持續進行的。因為在國外，大部分都是由經銷商在主導，而我們公司這邊也無法派駐人員在國外，所以大部分都是依照經銷商代理的模式在運作的，而以後也會持續下去吧。若再回到資金面上的話，我想每一家公司都是缺資金的，雖然透過上市上櫃可以取得最多的資金，不過這是比較高難度的運作。目前來說，還是專注在自己比較瞭解的專注研發上，所以我們比較有興趣的是你們剛才也有提到的專利及智財上。因為機密的保護真的很難執行的徹底，特別是一家公司員工來來去去的，真的很難保證公司上的機密不會被帶走。就我們自己本身在設計上的經驗來說，我們所設計的圖，並不是用電腦這種實質上的方式，而是依靠自己的大腦在記憶的，而且經驗也是在人身上的，所以要做到業務上的保密，真的有其困難度。

六、人才不足解決，透過產學合作

像我們之前有跟虎尾科技大學合作，以建教生的模式，在學校修課的同學們必需來我們這邊實習，而老師也會在我們這邊進行授課，等到畢業之後，我們也會看學生有沒有意願留在我們這邊工作，而這是第一屆，學生們馬上就要畢業了。約有 9 成願意繼續留下來。因為我也有擔任這些學生們的老師，而且我們公司開給他們的條件及福利也相當不錯。除了熟悉這個環境以外，我們提出的條件也會比他們再出去再重新找新的工作還來的優渥。就另外一個原因是，我們在建教合作上的制度，因為他們一進來這裡就要待滿四年，所以沒辦法一覺得自己不適應就另外去找新的工作。另外我們今年也有跟勤益科技進行雙軌計畫，所以還是有從建教合作這邊著手來招募人才，不然在人才的募集上真的十分的困難。

七、未來在外銷市場的經營上，會以銀泰的這個品牌做為主要的經營策略，還是以顧客服務、品質為主呢？

這些東西都是我們未來會重視的區塊。就像我們的商標，我們除了國內有申請商標權外，另外像歐洲、美國、日本等地，我們也同樣的經營策略。

八、目前品牌行銷發展策略

除了透過廣告與國內外參展之外，也在一些專業性雜誌上刊登廣告，那這也是我們進行品牌行銷的策略之一。費用上沒有一定。以目前的運作模式來說，就是先提出相關計畫案跟可能花費的經費後，經過評估之後再去決定要不要進行該項計畫。目前主要還是注重在行政跟研發上面。必竟，企畫部也是去年才成立的，之前在廣告花費上，都是掛在業務部上的，後來是覺得自己跟競爭對手在品牌知名度有差距，才覺得需要有專職的部門來處理這個部分。

九、關於專利分析人才比較缺乏

我們是從去年才開始找專門的人員進來負責的。只有一位，而且他的工作量也非常的大，雖然我們也積極的在找這方面的人才，但確實不好找。那像之前的話，我自己本身也會親自參與，所以關於專利訴訟上的一些事宜，我也有部分的瞭解。目前他主要的工作是以分析競爭對手為主。再來看我們自己是否能申請到專利。該名員工要固定去檢索、分析，將專利做出來後，再告訴公司今後在研發上的走向及突破點等等。那申請的部分，主要還是委由專利事務所來辦理，必竟對這是專利事務所的專門，而我們公司也無需再多負擔一個人的薪資去處理這個事情。而公司負責專利的人員主要也是跟事務所做連繫，進行與專利有關的各項事務。

十、目前碰到的問題

因為我們原先的起步原本就落後於國外，他們已經在這一塊上面做了長久的經營了，所以我們跟上銀都是一樣，要在中間卡位其實

有一定的困難度。所以在專利強度上就無法像國外那麼的廣、那麼的強。因為一開始，他們已經就大範圍的東西來申請專利了，而我們也只能就一些細節上，比較微不足道的部分來做佈局。改天我也會請我們在專利上的專責人員與你們（工研院）一起參與討論。

十一、貴公司的產品行銷全球各地，那在那些國家也會申請專利嗎？還是說用營業祕密保護的方式

營業祕密是屬於比較偏製程的部分，至於外觀主體的結構，以至於包裝上都是我們會申請專利的部分，我們在幾個固定的國家都一定會申請專利。至於營業祕密的話，大部分都是在製程上，有些公司會申請製程專利，但這已經是召告天下自己的產品的製造過程。但要就這一部分去抓侵權行為是有其難度的，所以感覺上並沒有實際上效用。

十二、這個產業在面對中國大陸挖角的情況會嚴重嗎？

目前情況是還好，因為我們跟對岸生產的東西還有一定的落差在，但不敢保證在未來幾年不會有所改變。因為對方進步太快了。

十三、那貴公司有任何的措施去保持跟中國大陸之間的差距嗎？

當然是我們自己要在研發上多努力。就像我們跟日本的落差一樣，日本方面也一直保持有一定的領先範圍內。

附錄 2-21 寶熊漁具訪談紀錄

壹、訪談單位簡介：寶熊漁具

公司名稱	寶熊漁具
設立時間	1986年(已成立27年)
創辦人	張良任
資本額	4億元
主要業務	捲線器、釣竿、釣線
經營績效(營收、淨利率)	2011年營收16億元

貳、訪談時間：102 年 4 月 16 日星期二上午 10:30-12:00

參、受訪人：鄧禮鐸行銷部經理、江春田研發課

肆、訪談內容

一、寶熊漁具這個品牌，最近才覺得真正被建立以來

雖然兩年前我認為我們品牌做的很好，但是一直覺得很不踏實，因為我們比較沒有遇到價格的競爭，在很多的國家代理還是會用價格跟你談，所以當時也讓我們很徬徨，因為為了品牌我們其實投入了很多資金，但是我們產品的售價卻沒有辦法反映到品牌上面，所以那陣子是真的滿無助的。剛好當時經濟部相關的部會還有台灣技術協會的幫忙，讓我們重新把整個品牌的定位跟發展重新再檢視一次，所以我覺得品牌在這一兩年來才真正的被建立起來。

二、商標管理和專利維護都是成本

我對智財的部分有個想法，對一般中小企業來講，能夠做到商標拿去註冊就已經很了不起了，因為商標的管理和註冊也是一個成本。像我們也曾經在韓國打過商標的官司，據我知道是打輸了，所以有時候這對公司來講是很兩難的，當然你可以每個國家都去註冊，但是這是否合乎經濟效益，就不得不考量了。智財在我認知來講，就是商標，然而它的範圍卻比我所想的廣，雖然我是接觸這方面業務最多

的人，但是對這方面我還是很弱。我覺得剛才那個簡單的分析很好，因為顛覆了以前我們對智財的想法和觀念。可能有必要我們還要重新去檢視寶熊智財部分還要做哪些事情。像我們就很難跟主管去解釋說智財要做哪些事情，因為我們都沒有概念，認為我在這個市場上有註冊商標不就夠了？可是以專業的角度來講，可能是不夠的，所以這部分我們有必要在觀念上去教育和再訓練。就像以前我們給某項專利取的名字，但當我們去市場推的時候，發現 aminda 跟某家汽車的專利名稱一模一樣，到最後也是打官司，然後也輸了，所以後來就不能用那個名字。我們每年花了很多錢去廣告，像我們有一個結構叫 EOS，但剛好也有一款汽車的名字也叫 EOS，對我們來講，這是兩種不一樣的東西，很多狀況下因為我們沒有概念，讓我們學到許多教訓，所以我想還有很多東西我們可以去改善。

三、寶熊漁具對智財的觀念薄弱

其實專利這個部分，我們也有面臨一些狀況，有時候已經有 idea 出來，但在申請專利時，因為其他廠商專利保護範圍的問題而無法獲得專利。現在就是專利守備從思考別人的專利到破解別人的專利然後產生新的專利，這是我們未來展望的部分，這一部分我們一直做的很多。其實我也發現有些學校他們這方面真的很強，就是改進別人的設計創造一個新的東西出來這部分。

四、運動行銷，針對一些中小型的賽事或是和釣魚協會合作之類的

以職業釣魚運動來講，日本有、美國有，但台灣沒有，然後中國大陸慢慢開始也要發展。在美國，幾年前我們有跟一些美國釣魚的名人，他們有一些釣魚的職業員，以前我們都養些十名到十幾名的選手，因為這樣我們在美國的品牌形象也提升得滿高的，所以我們才敢在去年簽了一個冠軍選手。像我們在美國的行銷公司它本身就是在做釣具行銷，因此他們會利用相關雜誌、媒體以及網路論壇來做行銷，還可以做一些市場調查，這在台灣就沒有企業能夠做到了。其實我們也是有想說要學習美國那樣子的模式，不過環境的差異很大。中國大陸至少就還可以，至少他還有雜誌和電視媒體。不過台灣的釣具市場是個很奇怪的市場，有藍領也有高階知識份子，分布的很零散，難以去針對來行銷，因此現在藉由寶熊漁樂館推廣釣魚活動，從小培養對釣魚活動的認識，增加參與這項活動的人口。

附錄 3 我國第一屆與第二屆卓越中堅企業名單

編號	第一屆卓越中堅企業	編號	第二屆卓越中堅企業
1	上銀科技(股)公司	1	李長榮化學工業(股)公司
2	五鼎生物技術(股)公司	2	長興化學工業(股)公司
3	友輝光電(股)公司	3	哈伯精密工業有限公司
4	台灣晶技(股)公司	4	美利達工業(股)公司
5	巨大機械工業(股)公司	5	凌羣電腦(股)公司
6	佰龍機械廠(股)公司	6	訊連科技(股)公司
7	法藍瓷(股)公司	7	義隆電子(股)公司
8	長春人造樹脂廠(股)公司	8	慶鴻機電工業(股)公司
9	建大工業(股)公司	9	薛長興工業(股)公司
10	致茂電子(股)公司	10	穩懋半導體(股)公司

資料來源：經濟部工業局，「推動中堅企業躍升計畫」之網站：

http://www.mittelstand.org.tw/information.php?p_id=97。

附錄 4 期中報告審議意見及修正對照表

審查時間：中華民國 102 年 11 月 18 日

計畫名稱：政府協助中堅企業強化國際競爭力之財務面策略研究

審查意見	辦理情況
一、資策會產業情報研究所詹所長文男 (一) 本研究計畫中所提需要協助的中堅企業對象(如：工業局選出的卓越企業、重點輔導對象或具有發展潛力業者等)，建議再明確界定。 (二) 建議針對目前各部會的政策工具先進行盤點，再提出具體建議。 (三) 針對屬於卓越之中堅企業，建議可予個別協助輔導，其協助效果相對較大。 (四) 對具有產業供應鏈角色的中堅企業研發或整併等活動，可研究適用優惠稅率之可行性。如我國營所稅雖然從 25% 降至目前 17%，惟業者表示投資抵減範圍減少，致其優惠減少，實質負擔稅賦反而增加，建議可進行相關研究。	謝謝委員意見，本研究分析之對象主要為卓越企業與重點輔導對象，然政策建議則依企業需求與時程劃分。 謝謝委員意見，已補充相關資料，請見第六章內容。 謝謝委員意見，相關論點將加入政策建議中。 謝謝委員。本研究主要以委託單位-經建會所能推動的業務進行政策研擬，並補充稅率對企業之影響說明。惟營所稅率涉及財政部業務，相關深入研究宜待後續進行。
二、國家實驗研究院業務推廣室余主任日新 (一) 本研究對於中堅企業的概念及範圍，建議再予以聚焦。 (二) 不同產業、階段的中堅企業具有不同的需求，所以協助對象應具選擇性，避免雨露均霑之協助方式。 (三) 中堅企業係屬技術本位業者，以全球供應鏈的角度，建議在政策推動上應與國際市場連結。	謝謝委員意見，遵照辦理，相關內容請見第四章。 謝謝委員意見，政策建議已補充說明建議適用對象，請見第七章。 謝謝委員意見，政策建議已補充相關內容，請見第七章。
三、台灣大學國企系趙教授義隆	

(一) 建議除盤點中央政府協助中堅企業之相關政策工具外，地方政府部分政策可增列納入。 (二) 國貿局去(101)年匡列 1.5 億元辦理補助業者開發國際市場計畫，與現階段的參展補助機制不同，建議納入報告。 (三) 有關協助中堅企業之相關行政程序，建議納入探討，相關政策工具應作優先順序排列，並同時檢視是否牴觸WTO 等國際相關規範。 (四) 本計畫訪談的對象中，有些已屬上市(櫃)公司，其財務需求不同，建議應有所區分。	謝謝委員意見。我國各地方政府針對企業雖有提供優惠，然並未特別針對中堅企業身分加強優惠的措施，目前中堅企業享有特殊優惠措施仍屬本研究盤點之經濟部為主。 謝謝委員意見，此計畫為「補助業界開發國際市場計畫」，102年度已編列預算1.5億元，預計補助至少25案，但非針對中堅企業或對中堅企業有所優惠，故較不適宜放入本研究中。 謝謝委員意見，政策建議已區分短期與中長期，並補充WTO等國際相關規範之論點，請見第七章。 謝謝委員意見，部分政策建議已補充說明建議適用對象，請見第七章。
四、經濟部工業局 (一) 國貿局針對品牌行銷措施已於本(102)年 7 月 31 日新增 5 項措施，請配合更新。 (二) 「深化價值鏈不參與聯盟」應修正為「深化價值鏈不完全依賴聯盟」。(P.13) (三) 相關政策建議應聚焦於財務措施，非屬財務部分，建議可提供本部作為政策參考。	謝謝委員意見，遵照辦理，目前的政策措施為更新至2014年1月10日中堅企業網站資料，相關內容請見第六章。 謝謝委員意見，已修正，請見第二章相關內文。 謝謝委員意見，遵照辦理。
五、經濟部中小企業處 本案研究對象之中堅企業若非屬於中小信用保證基金提供信保之範疇，目前仍可適用國發基金專款捐助辦理之非中小企業融資保證專案，提供信用保證。	謝謝委員提供相關資訊，本研究已納入參考。
六、財團法人中小企業信用保證基金	

目前工業局選出之優良中堅企業中，信保基金過去曾提供部分業者信保服務，未來亦將持續配合政府政策，提供業者融資時之必要協助。	謝謝委員提供相關資訊，本研究已納入參考。
七、財政部賦稅署 有關部分國外相關參考文獻及資料(P.33、34)，建議引用官方來源。	謝謝委員意見，遵照辦理。
八、本會主委辦公室 (一)本研究可規劃運用國發基金等現有資源，提出具體建議，以利政府提出相關協助方案。 (二)建議可研析及參考國外增強企業信用作法，提出中堅企業財務支援相關建議。	謝謝委員，已將國發基金資源納入政策建議，請見第七章。 謝謝委員意見，相關觀點已納入第七章政策建議。
九、行政院國家發展基金 (一)本研究就中堅企業之訪談中，業者提及目前政策性貸款利率似不具優惠性，其比較基準應補充說明。 (二)未來無論以現行政策性貸款提供優惠利率，或另匡列額度辦理中堅企業專屬性貸款，宜注意資源分配之平衡性及相關經濟效果等。	謝謝委員，業者主要比較基準除了國內其他優惠貸款，亦包含國外的優惠貸款，已加強補充業者的相關說明至第六章。 謝謝委員提供相關看法，本研究已納入參考。
十、本會財經法制協調服務中心 (一)有關行銷需求之產品進出口法規一節(P.93)，建請就相關限制障礙及需要政府協助部分補充說明。 (二)鑒於無形資產鑑價相對不易，目前國外在融資協助之實務作法為何?建議補充說明。	謝謝委員意見，已補充相關說明，請見第五章第三節。 謝謝委員意見，補充韓國進行技術鑑價保證的相關資料，相關內容請見第三章第三節。
十一、本會經濟研究處	

本研究計畫對象為中堅企業，其可行性之政策建議應有別於中小企業；另建議本研究可探討我國將中堅企業結合為大型企業發展之可行性。	謝謝委員意見，已調整政策建議內容，加強與中小企業不同之處，請見第七章。
十二、本會財務處 (一) 目前韓國係專門針對中堅企業提出對應政策之少數國家，其中透過輸出入銀行協助企業拓展海外市場之主要協助措施為何？另建議可參考國外經驗，提出協助我國中堅企業赴海外投資之相關具體建議。 (二) 對於中堅企業之訪談僅點出部分業者有低利融資需求，應瞭解其所謂低利之標準、融資額度與範圍，及其他相關財務面需求等，且不侷限於受訪對象，研提多元財務面建議。 (三) 建議補充德、日、韓 3 國提供企業信用保證協助之相關資料。 (四) 附錄 2 有關 21 家中堅企業之訪談記錄，應再節錄重點及調整，避免流於口語化；部分須更新及修正之報告內容，將於會後提供受託單位參考辦理。	謝謝委員意見，遵照辦理，請見第三章第三節與第七章。 謝謝委員意見，已補充相關內容，請見第五章與第七章。 謝謝委員意見，遵照辦理，請見第三章。 謝謝委員，遵照辦理。

附錄 5 專家座談會之會議紀錄

「政府協助中堅企業強化國際競爭力之財務面策略研究」

專家座談會

一、時間：2013 年 12 月 30 日（一）下午 14:00~17:00

二、地點：台灣經濟研究院 402 會議室

三、主持人：呂曜志

記錄人員：曾子容

四、簡報人：康廷嶽

五、出（列）席人員：

土地銀行 李守賓 副科長

向中工業股份有限公司 陳遵行 董事長

蔡淑惠 副總

智易科技股份有限公司 顏國安 先生

凌群電腦股份有限公司 蔡湘玫 行銷經理

大瓏企業股份有限公司 陳德興 課長

中衛發展中心顧問 陳文琮 顧問

彭丁華 顧問

台經院區域發展中心 呂曜志 主任

康廷嶽 副研究員

曾子容 助理研究員

六、專家建議與結論：

(一)向中工業股份有限公司陳遵行董事長

1. 簡報第 40 頁，依據目前所提出的整合型低利貸款方案，因貸款仍由各承貸銀行出資辦理，可能最後會使資金流向風險較低的企業，而非需資金協助的中堅企業。

2. 簡報第 41 頁，雖貸款申請範圍廣，但依據向中的經驗則是卡在「營授比」，主要是因為營業額的認定僅為國內，因德國的會計制度與我國不同，雖皆符合國際規範但無法對應，因此使得向中在申請貸款遭遇困難，即使抵押品高於申貸金額。因此，推出此優惠貸款，類似向中情況的企業可能也會受到貸款銀行拒絕。
3. 在整合型優惠貸款進行審查時，建議將企業依據產業分組，因產業特性不同，所需找的專家亦不同，如海外行銷與經營是需較多資訊。
4. 我國與銀行都在強調國際化，但遇到國際問題卻常難以解決，例如兆豐銀行已相對國內企業具國際化，但對特定產業之海外購併卻不了解，因此不利於中堅企業進行海外併購時貸款申請。
5. 信用保證為目前重要政策，有助於中堅企業把握海外發展機會。
6. 贊同呂博士想法，針對整合低利貸款方案的進程序宜分兩種，分為一般審查與專案審查，好似打仗與駐守軍隊的特性不同，不能一體適用。

(二)向中工業股份有限公司蔡淑惠副總

1. 企業經營國外市場需增加許多周轉金，舉例而言，產品運送至海外需時間（一般約 1~2 個月），再加上平均 6 個月的付款期，大約需 7~8 個月的週轉期間。當海外銷售成長 10%，則需多準備 7~8 倍的週轉金，對中小企業的負擔是很重的。
2. 因德國與我國的會計報表不同，因此銀行只看國內的營業額，但向中也有國外子公司，但銀行卻不納入，造成授信困難。
3. 申請計畫時宜分組，如向中在參加評選時，若被分配到與大型製造業同組，與向中的規模、需求體系與營運的方向多不同，難以客觀比較。
4. 政府有些政策的確立意良好，包含在海外投資、融資等面相皆有相關措施，但向中所遇到的問題是不知道要找哪家銀行承辦，例如針對海外品牌貸款計畫，先前有接洽中國輸出入銀

行，但後來也被退回，主要是因為向中是先進行海外購併，爾後才選上中堅企業，因為時間點問題，所以就無法追溯享有優惠，此點可思考能否調整。

(三)智易科技股份有限公司顏國安先生

1. 智易科技目前的貸款需求較低，因為目前貸款的利率並不高，所以除非新方案的利率很低，或是貸款適用項目更多，才會加以考慮。
2. 整個政府協助的力道，需給予中堅企業的貸款額度較高的協助，或給予行銷部分的協助。
3. 在簡報中有分析各個國家中堅企業的做法，未來也可分析中國大陸政府扶植企業的做法，因為就科技業而言，較大的擔憂是中國大陸企業崛起的速度很快，而非日韓等國。主要因為中國大陸政府對於企業有諸多幫助，對我國企業造成一定威脅，如華為等企業在中國大陸政府扶植下成長很快。
4. 我國的中堅企業雖是經過篩選，但目前在業界沒有形成風潮，因此在推行政策就有相對的困難度，故應建立成為中堅企業是良好的，才能與後續政策配合以建立良好循環。

(四)凌群電腦股份有限公司蔡湘玫行銷經理

1. 針對韓國的相關做法，有關於政府提供 8 億元供海外專利訴訟費用，請問單位是否為韓元或美元？資訊服務業一直非常注意韓國政府在補助軟體產業的動作和力道，因韓國非常積極在協助其企業。
2. 第一個建議是針對廣宣方面，能不能請我國政府提供中堅企業政策輔導措施的專門網頁或網頁專區，雖之前有舉辦說明會將所有輔導措施歸納做廣宣與說明，但希望能有系統的將相關協助政策整理在網頁內，並用研發、行銷、人才等面向去區分，此作法有助於中堅企業了解相關措施。
3. 第二個建議是針對整合型低利貸款或後續政策，因貸款申請範圍很廣，包括人才、行銷及財務等面向，事前宜透過像 PMO 或工業局等去做相關申請書的 checklist 或範本，以提供給企業作為申請時的參考。

4. 日前凌群電腦具有中堅企業的身份，在申請科專補助時有幫助，其他方面則無太明顯的幫助。
5. 針對相關措施是否分組的問題，考慮同一家公司可能會想同時申請行銷、人才等面向，所以依據需求分組將會較複雜，傾向依據產業分組。

(五)大瓏企業股份有限公司陳德興課長

1. 針對大瓏的情況，目前有資金需求，主要用途為擴廠所需的土地與廠房。針對目前整合性低利貸款的構思內容，若以 10 年為還款期限，可能會排擠部分研發費用，是否可考慮針對土地或廠房的項目加以延長還款期限。
2. 申請計畫時仍建議依據產業分組，像大瓏主要生產電燒刀，有其特殊需求與特質。

(六)土地銀行李守賓副科長

1. 針對分組方式，若依據需求分組則基本上在作業會其困難，但可以考慮留在後端進行分組。
2. 目前政府的貸款專案並非一定由銀行總行承辦，要視授權金額決定，且不同銀行對於總行承辦的金額規定亦不同。
3. 政府的各項政策實際上是為企業建立更好的環境，也可以增加銀行配合的誘因，如建議金管會給予承貸銀行優良的點數，或透過某些獎勵來提高銀行融資的意願。

(七)中衛發展中心彭丁華顧問

1. 企業輔導網中已把現有的政策措施做整理，目前的 40 項措施包含人才、技術、品牌、行銷等面向，期望透過相關措施以盡力解決企業問題。
2. 中堅企業輔導團目前也積極進行輔導措施，扮演橋樑的角色。但目前卻被很多企業的連絡窗口拒絕，當然政府有些地方需檢討，但有些企業承辦人員可能位階不夠或為了減少麻煩，而未提出真實需求，或是雖有需求但卻不願意接受輔導。
3. 在企業購併方面，可以參考上銀科技的做法，上銀科技經由併

購逐步擴展在海外的版圖與市場，非常值得業界共同參考。

4. 台灣在國際品牌及通路都需要特別的加強。對中堅企業而言，品牌的推廣與佈局是相當重要的，但銀行不太懂此領域，所以銀行確實可以參與企業研討會或共同討論，甚至部分項目應該交由專案處理。

(八)中衛發展中心陳文琮顧問

1. 因各輔導團所接觸的企業不盡相同，目前在執行企業訪視時，較沒有遇到被拒絕的問題，且輔導團也積極推行政府的輔導措施。
2. 針對低利貸款的部分，在行政程序的部分，工業局與銀行之間需要有更有效的溝通，因以往審查沒有找銀行來，審查過程中應將銀行角色納入討論。且銀行若對國際市場不了解，可在參與審查過程中針對個案去討論，在執行過程中就可降低難度。
3. 針對低利貸款是否將中堅企業進行分組，可延用目前工業局所劃分好的4類分組，但中堅企業如何透過審查突顯其品質與體質較一般企業更好，並受到廣大的認可，這個議題可以再集思廣益。

(九)台經院區域發展中心呂曜志主任

1. 在行銷方面，目前業者反應廣宣不夠，且政策工具散落於各部會或計畫當中，需要進行歸納動作，並加強聯合廣宣。
2. 在整合型優惠貸款方案中，感謝各位專家給予意見，將建議在進行審查時仍應依產業分組，或依循工業局目前所劃分的民生化工類組、電子資訊類組、金屬機電類組與知識服務類組等分組方式。不過複合型需求的分組亦也可考慮，只要工業局在操作上不要有太多困難即可。
3. 對於貸款項目中若包含土地部分，10 年的還款期間可能太短。但若政策有其考量，可考慮以專案審查的方式給予企業彈性，或是利用市場機制透過銀行進行調整與洽談。
4. 後續推行中堅企業相關貸款時，透過工業局或總窗口核貸後之推薦函宜發到各銀行的總行，或是將有意願承貸的銀行一併列

席於專家審查會議中。可建議銀行應盡量採行單一窗口，以降低後續中堅企業找尋承貸銀行的困難。

5. 針對低利優惠貸款方案，可以分為兩種審理方式，分別為一般審查以及專案審查的方式。一般審查為依照目前的構想內容，先進行要件審查，請工業局與銀行確認資格與核貸意願，後續再進行專家審查會議以確認國發基金之核貸額度。專案審查方面，則是針對具發展潛力但在銀行端較不易申請核貸之中堅企業，可直接送至工業局進行要件審查，而後召開專家審查會議時邀請銀行列席以了解申請項目與企業財務狀況，並且不排除聯貸的方式，即在審查程序上能有較多彈性，但仍兼具公正性。

(十)台經院區域發展中心康廷嶽副研究員

1. 回答凌群電腦蔡經理的問題，其單位為韓元。此外，在 2013 年年初韓國政府說明目前 8 億韓元的海外專利訴訟費已超過額度，目前是藉由優惠低利貸款的方式支持企業進行海外專利訴訟費。
2. 針對整合低利貸款方案中，關於土地的還款期限長短，先前有考慮從 10 年延長到 15 年，但因低利貸款主要需求項目在於加強研發與購置設備等，又因土地項目較敏感，是否延長仍持保留態度。可考慮透過銀行的運作機制來調整還款期限，因貸款風險由銀行承擔，且不限制銀行可貸出高於國發基金所核定之金額（但國發基金仍補貼其核定金額之手續費），因此可針對多貸出之金額調整還款期限與利率。

附錄 6 期末報告審議意見及修正對照表

審查時間：中華民國 103 年 2 月 17 日

計畫名稱：政府協助中堅企業強化國際競爭力之財務面策略研究

審查意見	辦理情況
一、資策會產業情報研究所詹所長文男 (一) 依委託需求書之研究課題，現況分析應包含各國中堅企業之規模、家數、市占率等相關資訊，請研究團隊補充或進行推估，以供參考。 (二) 委託需求書提及「促進中堅企業發展」，其概念分別有「促進中小企業成為中堅企業」與「促進中堅企業成為卓越中堅企業」兩種，建議可在報告中對兩者的政策建議作區隔。 (三) 報告第 6 頁的研究方法提及「相關經濟指標蒐集與建立」，若在報告中無建立指標，則應刪除「建立」字眼。 (四) 因各國政策措施的實施對象實有差異，彙整政策實施對象時應明確註明，如第 67 頁的表格「德日韓針對中堅企業在研發技術面向的相關措施」，德國與日本的對象為中小企業，韓國則為中堅企業，以免混淆。 (五) 報告第 43 頁在談日本時，可考慮加入安倍晉三「第三支箭」的內容，以供參考。 (六) 報告第四章「我國中堅企業現況分析」，藉由分析我國中小企業相關資料推論至中堅企業，但因兩者仍有落差，建議妥善利用訪談資料補充我國中堅企業的特色，使報告更加完備。 (七) 各面向的政策建議已算完整，惟人才部分，可建議補充公司聘請國外人才時可替該員工繳稅或補助之建議。 (八) 部分建議為目前已執行的政策措施，宜深入說明與目前政策不同之處。	感謝委員提醒，相關數據已補充至第二章第 24 頁。 謝謝委員意見，第七章政策建議將區分對象為中小企業或中堅企業，並以中堅企業為主。 謝謝委員意見，已刪除。 謝謝委員意見，已加註，請見表 3-2~表 3-6。 謝謝委員，相關資料已補充於第 59~60 頁。 謝謝委員意見，已補充我國中堅企業相關資料於第 81~83 頁與附表 1。 謝謝委員，已補充，請見第 173 頁。 感謝委員意見，相關內容已加強說明，請見第七章。

二、台灣大學國企系趙教授義隆 (一) 需求書提及「參考主要國家做的策略機制，提出我國的相對應機制」，雖在報告第二、三章已分別整理各國相關資料，但應加強整體報告的起承轉合，將各國分析結果與我國現況連結，再提出相關政策建議。 (二) 政策建議宜加入主詞，說明負責或執行的單位為何，如「建立市場動態資料庫」，實際執行上應由哪一個部會負責?可提供建議。 (三) 第七章政策建議報告可以多加著墨，並與德國、日本與韓國的措施相比較。	謝謝委員意見，已加強各國分析結果與我國之關聯，請見第四、六與七章內容。 謝謝委員意見，政策建議已加入建議負責單位，請見第七章內容。 謝謝委員意見，已加強說明，請見第七章內容。
三、國家實驗研究院業務推廣室佘主任日新 (一) 可針對目前政府已執行的政策或執行情形進行盤點，以利政策建議更加具體。 (二) 宜注意對於我國中堅企業的定義，否則將影響報告的適用性。 (三) 應思考我國中堅企業未來的發展方向，在企業的發展策略中，台灣目前是處於進退兩難局面，仍不確定應往上推或往下推。政府應在時間與空間上提供足夠的政策誘因作引導，使企業適時因應局勢改變，如金融風暴導致美國汽車工業面臨危機，我國則可考慮鼓勵企業進行併購，或許在供應鏈有翻盤的機會。 (四) 目前工業局已辦理第二屆中堅企業選拔，因目前的審查過程中，以行政程序的說明居多，建議工業局可加強說明中堅企業的認定機制及產業政策意涵。 (五) 全球對於 IP valuation (智慧財產鑑價) 的實際執行仍有困難，與現行的財務概念有所差距，如韓國執行技術鑑價制度雖看似執行成效良好，但背後其實付出相當大的成本。	謝謝委員意見，已加強說明，請見第七章內容。 謝謝委員，定義說明請見第四章第一節。 謝謝委員提供看法，相關概念將補充於報告內。 謝謝委員，此意見將轉達經濟部工業局。 謝謝委員補充，相關概念將補充於報告內，請見第163~165頁。
四、經濟部工業局	

(一) 針對政策建議部分，宜區別財務面與非財務面措施；另針對產業面的意見都很好，後續的落實性可持續觀察。 (二) 回應余教授所提之意見，目前經濟部推動產業結構發展分五大方向，分別為「培新興、展系統、補關鍵、推高值、助中堅」，希望透過中堅企業堅強的實力，帶動產業關鍵環節的發展，走向國際。	謝謝委員意見，本研究以財務面建議為主，非財務面為輔，已於第七章加以註記。 感謝委員補充。
五、經濟部中小企業處 (一) 針對低利貸款措施，宜注意利息補貼作法，因利息補貼在國際上是很強措施，目前國外鮮少有此補貼作法，且在訪談業界的過程中，部分中堅企業提及目前享有的利息已低，因此提出利息補貼措施的政策建議立場較弱，因此若需支持後續的政策推動，宜需加強政策論述。 (二) 政策建議對象宜區分為中小企業或中堅企業。	謝謝委員提醒，已加入WTO規範之提醒，請見第157~158頁。 謝謝委員意見，本研究以中堅企業為主，請見第七章。
六、財政部賦稅署 針對報告第 163 頁的短期政策建議的研發扣抵內容，因目前台灣的稅率相較他國已偏低，故再提高扣抵的可行性較低，故建議刪除。	謝謝委員意見，本研究遵照委託單位之意見，保留相關研究成果敘述。
七、財團法人中小企業信用保證基金 本基金會的實務面運作皆會遵照中企處的指示辦理。	謝謝委員。
八、行政院國家發展基金管理會 (一) 報告第 154 頁提及貸款適用對象，因涉及WTO相關的規範，希望研究單位能審酌相關文字。 (二) 報告第 158 與 159 頁關於申辦程序中的分組機制，宜考慮未來並非全部中堅企業皆由工業局進行審查，因此是否必需依循工業局的產業劃分方式可再斟酌。	感謝委員提醒，已調整文字敘述，請見第157~158頁。 謝謝委員意見，已調整為中央目的事業主管機關，請見第160~161頁。

(三) 報告第 157 頁償還辦法，國發基金曾與銀行及相關單位進行討論，建議償還期限、補貼仍能保有一定彈性的適當規範。 (四) 報告第 160 頁提及由國發基金先行採用技術信用保證的質押借款，但因信用保證是法定業務，而國發基金目前無辦理此項業務，現行做法是由國發基金提供一筆資金，委託信保基金進行非中小企業的信用保證協助。考量實務上的貸放作業，此一政策建議可考慮由國庫銀行進行協助。	謝謝委員意見，已調整內容，請見第157~160頁。 謝謝委員意見，已調整相關內容，請見第164頁。
九、本會主委辦公室 目前報告已整理部分國外信用增強 (credit enhancement) 的作法，宜於政策建議時深入探討後續應用的可能性。	謝謝委員意見，以補充後續應用可能性之說法，請見第162~165頁。
十、本會產業發展處 (一) 研究報告之政策建議與後續國發基金推行中堅企業優惠貸款之政策角度不同，宜調整陳述方式。 (二) 部分政策建議涉及現行相關單位難以施行之處，建議應加以說明。 (三) 部分須更新及修正建議，將於會後提供受託單位參考辦理。	謝謝委員意見，已調整陳述方式，請見第七章內容。 感謝委員意見，已加強說明，請見第七章內容。 謝謝委員，遵照辦理。
十一、本會財經法制協調服務中心 (一) 有關第七章結論與建議部分，經檢視尚無法規面建議，如有關法規鬆綁之處，請研究團隊補充之。 (二) 本研究第 65 頁之韓國技術鑑價保證章節，因無形資產(如技術)的鑑價為無形資產擔保借款之基礎，本研究提及「雖然無形資產鑑價制度討論多年，然因實施尚有其難處，因而鮮少被各國採用...」，是否各國亦鮮少採行無形資產擔保借款機制?請研究團隊補充說明。	謝謝委員意見，已補充於政策建議內容中，請見第173頁。 謝謝委員意見，參酌余日新委員之看法，將補充相關意見於報告中，請見第162~165頁。

政府協助中堅企業強化國際競爭力之財務面策略研究

／呂曜志博士計畫主持—初版。—台北市：國家發展委員會，民 103

面：表，公分

編號：(103)012.0601

委託單位：國家發展委員會

受託單位：台灣經濟研究院

財務管理

494.7

政府協助中堅企業強化國際競爭力之財務面策略研究

委託單位：國家發展委員會

受託單位：台灣經濟研究院

計畫主持人：呂曜志博士

出版機關：國家發展委員會

電話：02-23165300

地址：臺北市寶慶路 3 號

網址：<http://www.ndc.gov.tw/>

出版年月：中華民國 103 年 3 月

版次：初版 刷次：第 1 刷

編號：(103)012.0601 (平裝)