

經濟部



策略創新 佈局藍海

Your
Creative Innovation
Your Business Career

中小企業升級轉型成功的20堂課



經濟部中小企業處
社團法人中華民國管理科學學會

Your
Creative Innovation
Your Business Career

策略創新 佈局



01453945

----中小企業升級轉型成功的20堂課

企業長期生存命脈倚賴的是策略創新。Peter F. Drucker認為「策略」是“what you are and what you will be”，策略創新是從企業根本重新概念性地思考「你的『事業』是什麼？」，從而開創出創新的經營模式。

本書所介紹的二十家中小企業策略創新故事，皆在經營管理面有所創新特點或曾獲獎項肯定，亦成功的為企業開創出更具競爭優勢的經營模式，書中包括了「行銷創新篇」、「產品與服務創新篇」、「研發創新篇」及「新創事業篇」等四個精采篇章。

本書期透過這些企業成功經驗的分享，促使台灣中小企業自我提升、彼此激勵，進而引發更多創新升級轉型之動能，相信這些案例皆能提供給欲佈局藍海的中小企業主一些啟發與收穫。

ISBN-13: 978-986-01-2206-0
ISBN-10: 986-01-2206-7



9 789860 122060

定價350元

2007.12

策略創新 佈局藍海：中小企業升級轉型成功的
20堂課/于卓民等作 -- 第1版. -- 臺北市

：中小企業處，2007.12

面：15×20公分

ISBN 978-986-01-2206-0（平裝）

1.中小企業管理 2.企業經營 3.個案研究

494

96024149

策略創新 佈局藍海——中小企業升級轉型成功的20堂課

作者群：于卓民、方至民、王維元、古永嘉、吳豐祥、呂鴻德、余日新、林耀欽、邱冠耀、洪鉛財、徐木蘭、耿筠、張世佳、郭憲章、陳志遠、陳振遠、陳振燧、廖文志、劉常勇
（依姓氏筆劃順序排列）

出版機關：經濟部中小企業處

發行人：賴杉桂

地址：台北市(106)羅斯福路2段95號3樓

電話：(02) 2368-0816

網址：<http://www.moeasmea.gov.tw/>

執行單位：社團法人中華民國管理科學學會

地址：台北市(100)羅斯福路1段4號13樓之1

電話：(02) 3343-1100

網址：<http://www.management.org.tw/>

總編輯：徐大衛、陳正男

編輯群：蘇文玲、梁東波、李文珍、洪鉛財、賴宏誌、黃雅雯、李世聰、王錦誼

印刷：山藍札國際有限公司

出版年月：2007年12月第1版

定價：350元整

G P N：1009609876

I S B N：978-986-01-2206-0

請勿擅自翻譯或翻印，本書保留所有權利，欲利用本書全部或部分內容者，須徵求經濟部中小企業處及社團法人中華民國管理科學學會同意。

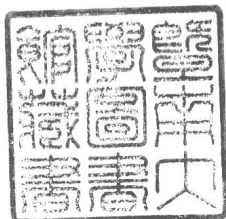
台書

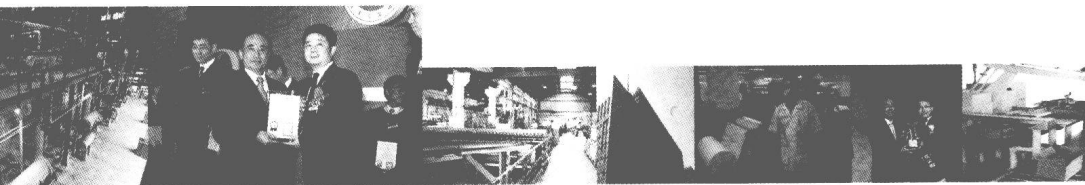
F279.243
2009/2

策略創新 佈局藍海

**Your
Creative Innovation**
Your Business Career

中小企業升級轉型成功的20堂課





處長序：經濟部中小企業處 賴杉桂處長

導讀：南台科技大學企業管理系 陳正男講座教授

實踐大學企業創新與創業管理研究所 洪鉛財所長

行銷創新篇

014 中美強科技—安全監控的守護者

文／陳志遠、張勝立

032 皇將科技—製藥品質的把關者

文／陳振遠、陳振宇

052 得生製藥—台灣藥膠布大王的發跡和進軍國際

文／陳振遠

068 新和化學—浴火重生的化工小巨人

文／万至民

086 廣穎電通—站在變動前線的領頭羊

文／古永嘉、蔡長河、潘露翠

產品與服務創新篇

104 久允工業—老實且努力的耕耘者

文／耿筠

120 大學光學科技—視力科技醫療之典範

文／洪鉛財

136 亞洲基因科技—疫病空窗期的終結者

文／吳麗祥、林志穎

154 哈瑪星科技—南台灣軟體服務業的後起之秀

文／林耀欽

170 童心園實業—幼教玩具界的先驅者

文／邱冠耀





目錄Contents...

研發創新篇

- 188 三匠科技—散熱產品界的翹楚
文／于卓民、曾淑婉
- 206 大量科技—創新為本的機械兵團
文／呂鴻德、徐立斐、戴慧紋、金志華
- 226 巨享科技—異場域碰撞下的冒險家
文／余日新
- 244 和隆興業—奈米科技與藝術的結合
文／徐木蘭、周沛甯
- 260 長裕欣業—照明進化的幕後推手
文／郭憲章、蔡惠雅
- 276 億尚精密工業—掌握趨勢，逐步昇空的東方太陽
文／陳振遠、張家卓

新創事業篇

- 298 台灤控制工程—洞燭先機之先驅者
文／張世佳、陳榮輝
- 314 威奈聯合科技—實現夢想之博士企業家
文／劉常勇、趙得棟
- 334 摩爾國際—美麗的梦想實現者
文／王維元、林敬婷
- 354 熱映光電—溫測環控的健康守護者
文／廖文志、王滢婷



處長序

台灣經濟結構以中小企業為主，佔全部企業97%以上，是台灣經濟發展之基石，在經濟發展過程中，中小企業一直以「靈活、創新」為傲，並始終扮演著關鍵角色，不但成為大型企業長期合作夥伴，更是國內創造就業的主力。然而在經濟自由化及產業國際化的潮流下，台灣中小企業也同樣面臨著大環境變革所帶來的挑戰，尤其是在面對國內外產業的激烈競爭、社會上較高失業率及較低經濟成長率的衝擊下，仍可看到許多中小企業主堅守崗位，憑其生生不息的活力，盡心盡力，使「台灣製造產品」在世界舞台嶄露頭角。

為建構中小企業創業成長發展的理想園地，本處未來仍將持續以協助中小企業提昇競爭力為首要目標，落實「營造優質發展環境」，「建構創業育成平台」、「整合財務融通機制」、「強化經營管理輔導功能」、「提升科技資訊應用能力」等措施，為企業永續發展提供輔導資源，協助中小企業成長茁壯。

為帶領中小企業面臨挑戰、帶動產業升級，本處自1995年以來，已編纂了11本「中小企業成功升級轉

型案例」叢書，希望能透過成功經驗的分享，促使台灣中小企業自我提升、彼此激勵，並再創競爭優勢以達永續經營之目標。

今（2007）年度除延續歷年目標外，更藉由「策略創新、佈局藍海」來引領企業「創新」之能力。本書精選20家掌握「創新能力」之中小企業，皆在經營模式上有所突破，並依其特性分為「行銷創新」、「產品與服務創新」、「研發創新」及「新創事業」等4個篇章，分別闡述這些企業之創新升級關鍵。在「行銷創新」方面，計有安全監控的守護者—「中美強科技」、製藥品質的把關者—「皇將科技」、可謂台灣藥膠布大王的「得生製藥」、浴火重生的化工小巨人—「新和化學」，以及站在變動前線的領頭羊—「廣穎電通」等5家企業；在「產品與服務創新」方面，精選了深具實力而默默耕耘的「久允工業」、視力科技醫療之典範—「大學光學」、疫病空窗期的終結者—「亞洲基因」，與南台灣軟體服務業的後起之秀—「哈瑪星科技」、幼教玩具界的先驅者—「童心園實業」等5家企業；在「研發創新」方面，則挑選散熱產品界之翹楚—「三匠科技」、創新為本的機械兵團—「大量科技」、異場域碰撞下的冒險家—「巨享科技」、運用奈米科技與藝術結合的「和隆興業」、照明進化的幕後推手—「長裕欣業」，與掌握趨勢、逐步昇空的東方太陽—「億尚精密」等6家企業。

另為鼓勵開發新興產業且永續經營者，特挑選了4家以創新經營方式席捲台灣之企業：包括了洞燭先機的先驅者—「台澳控制工程」、實現夢想的博士企業家—「威奈聯合科技」、美麗的梦想實現家—「摩爾國際」、以及溫測環控的健康守護者—「熱映光電」。這些企業皆在經營管理層面有所創新或曾獲得各種獎項之肯定，希冀這些企業成功之創新關鍵，能擴散予其他企業，刺激產業發展，提升整體競爭力。

最後，本書之出版，承蒙上述20家企業之鼎力協助、國內各大專院校知名學者傾注心力配合，以及編纂委員們之校閱修正，特致謝忱。也期望能藉由這些升級轉型企業的成功故事，發揮激勵效用，進而引發更多中小企業創新升級轉型之動能，相信這些案例皆能提供給欲佈局藍海的中小企業主一些啟發與收穫。

經濟部中小企業處處長

賴杉桂 謹識

96年12月

導讀

掌握策略創新智能，營造企業發展新局

過去幾十年全球經濟出現了前所未有的成長，造成這項快速成長的主因是世界經濟發生了三項變化：自由化、全球化和科技化。面對自由化、全球化和科技化的趨勢，國內企業其實面臨相當嚴峻的考驗，最關鍵的問題當然是生存，企業生存並不是件容易的事！

根據中小企業處發行的九十六年中小企業白皮書所披露的企業存活率數據，在九十五年的124萬家中小企業中，經營超過五年的家數比率為61.9%，存活逾十年者僅有42.1%；反觀大企業的五年存活率則為81.5%，十年存活率也近6成。

其中的道理相當淺顯。由於中小企業規模小，資源有限，面臨內需市場萎縮，又無力開闢海外市場，面對愈來愈競爭的環境，中小企業好像汪洋中的一艘船，風浪一來，很容易就被淹沒。對照街上開開關關的餐飲、服飾店，反映的正是白皮書上所敘述的現象，企業生存並不是件容易的事！因為眾多企業並未掌握時代競爭的關鍵要素，只是隨波逐流，暫且活著！

回顧企業競爭歷史，不同年代有其競爭關鍵要素。五〇年代是會做就能賺錢的時代；六〇年代發展到

成本競爭的時代，會做已經不夠，成本必須更低；七〇年代則進入品質年代；八〇年代則是時基策略的時代，強調速度要快；九〇年代則是能力本位的時代；時序進入二〇〇〇年代則是知識競爭的時代，強調建立在知識基礎的能力與競爭，當今盛行的管理典範強調的是核心能力、策略創新、知識管理。本書介紹的這些展現出強勁生命力的卓越中小企業，所依賴的正式這股透過策略創新營造長期競爭優勢的經營邏輯，為自己買到一帖生存所賴的處方。

在不創新就死亡的呼聲中，並不是所有創新點子都有一樣的份量，適用相同的管理方法。所謂的創新類型相當多，如程序創新、產品創新，這是絕大多數有競爭力的公司持續不斷在做的創新行為，但真正引領風騷，改變遊戲規則，開創新時代的則是策略創新。例如IKEA的平價設計傢俱，美國西南航空的低票價/高服務，星巴克賣咖啡也賣品味。這些公司並沒有發明新的技術，就像台積電並沒有發明晶圓製造技術，但發明了晶圓代工模式，這就是策略創新。

雖然一家企業需要各種類型的創新，但是企業長期生存命脈所賴的卻是策略創新。所謂策略創新，一如Peter F. Drucker所謂「策略」是” what you are and what you will be”，從根本重新概念性地思考「你的『事業』是什麼？」，從而開創出創新性的經營模式。當然，這樣的創新者需要有些「洞見」，包括：

- ◆產業洞見：產業中有那些變化？水平的及垂直的產業價值鏈是否再重組？我們是否該重新界定事業概念？
- ◆客戶洞見：對用戶要能有想像力的理解，如我們的終端使用者的那些價值、感覺及態度是重要的？我們能確認那些未獲辨認出的滿足或願望？
- ◆組織--策略校準(alignment)：對於這些策略議題，我們是否能有效建立組織共識與執行的組織程序？未與組織校準的策略只是紙上的策略，甚至浪費資源，但是有效執行策略的組織不會自動產生，不是規劃出來的，組織--策略校準需要有熱心的變革者持續推動。

例如有「食金虫」之稱的半導體製造業，創立台積電的張忠謀先生預見到「全世界的半導體製造商，只有Intel的現金流入可以支應其現金流出，其他 IDM(整合元件製造商)終將退出半導體製造，還衍生出眾多無晶圓廠的IC設計公司」，這幅產業前景驅使他開創出晶圓專業代工模式，並建立了有效執行代工服務的組織文化與程序，成就了世界第一的榮耀。產業洞見、客戶洞見、組織--策略校準三大因素充分解釋策略創新的成功原因。

回顧台灣的製造業向以高效率、高品質的設計、生產製造及全球運籌的創新營運模式聞名，但近十年來卻面臨產業附加價值率 and

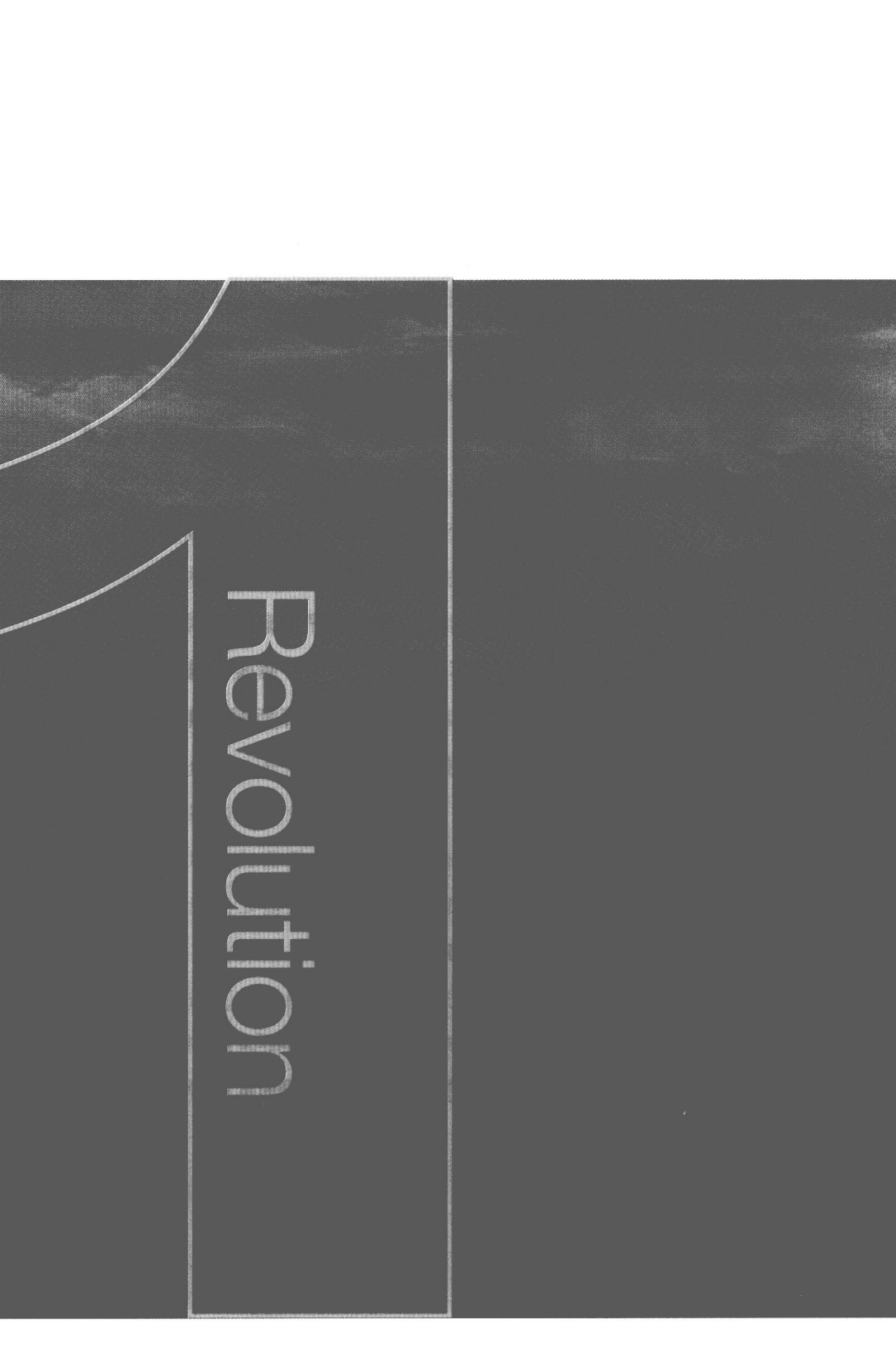
企業毛利直直落的創新矛盾現象，面對此一困境，國人亦深切體認企業必須在產業價值鏈上進行策略創新方能尋得較長期的生存空間。

在這轉變中已獲得相當的進展，如本書介紹的20家中小企業的策略創新故事，各有創新特點，目前歸類的行銷創新篇、產品與服務創新篇、研發創新篇、新創事業篇等篇章其實也未能充分表達出該企業的策略創新，只能擇一歸屬之。例如第一家以服務業獲得國家磐石獎的大學光學公司，涵蓋了產品創新、行銷創新，顛覆了眼科診所、眼鏡店傳統經營模式，開創出嶄新的營運模式。

瞭解了這麼多產品創新、市場創新、程序創新、策略創新的概念與實例後，創新如何真正的落實？本叢書的各個案例僅是個藥引子，如何強化組織文化與執行力，實踐長期生存所需的策略創新，仍有待企業界與學術界認真的尋覓與探究。

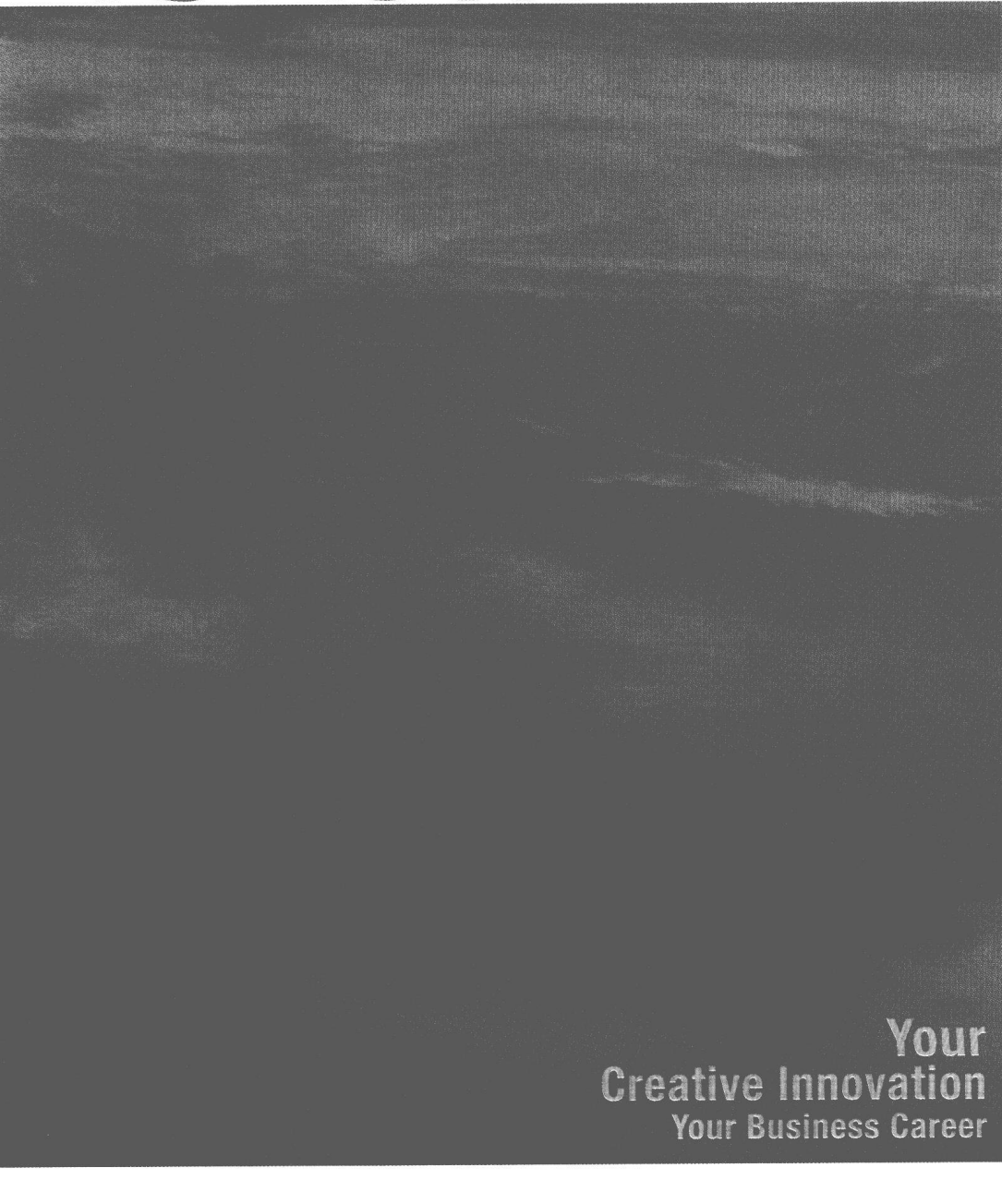
總編輯 陳正男 (現職為南台科技大學企業管理系講座教授)

副總編輯 洪鉛財 (現職為實踐大學企業創新與創業管理研究所所長)



Revolution

行銷創新篇



Your
Creative Innovation
Your Business Career

中美強科技

■ 安全監控的守護者

哥哥負責研發，弟弟主攻行銷，

兄弟倆白手起家，

創業期即立定志向——「打造國際知名品牌」。

中美強從內銷轉外銷，成功抓住轉型契機，

奠定GKB行銷全球之基礎。

【企業小檔案】

公司名稱	中美強科技股份有限公司
成立時間	1985年
實收資本額	新台幣1.2億元
經常僱用員工人數	160人
主要服務／產品	CTV監控系統、汽車監控系統、數位監控系統
曾獲獎項	第8屆小巨人獎、第19屆國家磐石獎

撰文／陳志遠 雲林科技大學企業管理系(所)教授
張勝立 雲林科技大學企業管理系(所)博士候選人