

子計畫五：因應景氣衰退，中小企業如何蛻變及轉型契機

第一節 緒 論

壹、研究動機與目的

2008 年下半的金融大海嘯引發全球景氣大幅衰退，並嚴重衝擊國內各個產業。不僅出口大幅衰退，國內的需求也是快速萎縮。面對嚴重的全面性衰退，多數企業紛紛精簡規模並擰節成本，以等待下一波景氣的來臨。

許多的文獻指出，在經濟不景氣時，採用漸進式成本改善或齊頭式減少預算支出是不夠的，甚至反而會產生障礙，因為企業以為已經採取的因應策略，或處理了當前的問題，卻忽略了長期競爭力與資源運用效率的改善，以為等到景氣回春，企業又充滿活力，殊不知長期不景氣的考驗猶如大浪淘沙，市場需求的銳減使得競爭態勢快速升高，低價競爭在景氣衰退中更是比比皆是的普遍化策略，因此，若沒有儲備下一輪的競爭優勢，則即使企業能在這一波不景氣中倖存，又如何面對下一波景氣與新趨勢的競爭呢？

事實上，在景氣衰退的時期仍然可以發現，許多企業不僅倖存甚至還茁壯。這些企業不僅僅是從管理面著手，進行經營合理化的調整，以提升資源運作效率、調整企業體質；尚且需要掌握整體大趨勢的脈動，指引企業朝向時代的主流發展。

例如過去二十年來引領企業發展的最重要趨勢就是，全球化的浪潮以及資訊與通訊技術（ICT 技術）的突飛猛進，不僅改變了企業的生產與營運模式，走向全球分工與整合，也加速了知識、技術與資訊的擴散速度。影響所及，包括落後國家過度生產並出口低階產品，致使低階產品價格快速下滑，低階技術企業與低階勞工的報酬低落，但資源與能源的價格卻快速升高，先進國家被迫積極升級與轉型；另一方面，創新的速度不斷加快，產品生命週期縮短，創新研發成為影響競爭力的關鍵，並推動整體經濟進入知識經濟時代，於是知識密集企業與高階人才的報酬提高；而過度生產則引發全球氣候暖化，對應知識經濟的發展則產生社會所得分配不均程度惡化，朝向 M 型社會發展的結果。

這些重要的發展趨勢不僅在生產面改變了企業的發展方向，最後也改變了消費面的需求，並持續至今。故儘管這一波全球性的財富泡沫破裂與所產生的全球需求萎縮，是台灣中小企業前所未見的大考驗，但許多重要的發展趨勢以及新興的發展趨勢都值得中小企業參考與注意，若中小企業能掌握時代大趨勢的發展方向，將有助於企業掌握蛻變與轉型的契機，晉身時代發展的主流。以下，本研究將從三大面向來探討這些重要的發展趨勢。

（一）認知經濟社會長期發展的趨勢：許多長期的發展趨勢並不會因為景氣的下滑而改變，例如人口老化、少子女化、全球競合、能源長期不足等等，了解這些長期的發展趨勢或新興的發展趨勢，可以協助中小企業發現長期的市場機會。

（二）洞悉企業營運與管理模式的新趨勢：過去幾年，企業營運與管理模式有許多的演變，如全球運籌與外包分工模式、電子化管理、朝向微笑曲線兩端發展（發展品牌行銷、或朝向

研發創新發展)、電子商務、加盟連鎖、事業微型化(如個人網拍、格子店鋪)等等,這些趨勢不斷打破企業的僵固形式,朝向更彈性的發展趨勢,不僅價值鏈得以解構分工,科技創新的引進更是顛覆傳統實體經營的模式,同時也打破最小經營規模的限制。在不景氣的考驗下,究竟有哪些新的發展趨勢可能促使事業體更具彈性與效率呢?這對中小企業的發展會產生什麼機會呢?

(三)了解商品與服務價值的新趨勢:1980年代,商品的創新走向輕薄短小的趨勢,晚近ICT技術的進步則引導商品與服務走向移動服務與數位生活;1990年代台灣服務業快速發展,配合營運模式的創新,許多新的服務成為獨立的商品,不論是技術、成本或市場需求的趨動,或是競爭使然,多樣化、差異化,甚至是個人化,早已是創新的重要趨勢,市場行銷由大眾市場走向市場區隔的小眾市場或族群市場(如銀髮族),速度與品質也成為重要的趨勢,晚近環保、節能與健康則是新的概念。然而在不景氣的衝擊下,實用化、平價化似乎成為新的趨勢,未來還有哪些新的價值趨勢會出現,將攸關中小企業未來的產品與服務開發方向。

這些新的趨勢與中小企業的未來發展息息相關,有的較容易觀察,但許多未來的趨勢卻是正在形成或凝聚中,較不易觀察。雖然如此,我們仍希望透過文獻整理、企業與產業公協會的訪談,專家座談,來蒐集與歸納各方對這三大趨勢的看法,以提供中小企業因應未來發展之調適策略上的參考,並據此提出相關政策建議,以協助中小企業提振企業家精神,在不景氣的考驗中蛻變與轉型。

貳、研究內容與架構

一、影響中小企業蛻變與轉型之新趨勢整理

中小企業蛻變與轉型的方向十分多元，在市場競爭的壓力下，中小企業主秉持企業家精神，透過對市場的敏感度以及考量本身所擁有的資源，終將發現符合其發展的蛻變與轉型方向，本研究不能也無法指出什麼是中小企業蛻變與轉型的應有方向。但經濟社會長期發展、企業營運與管理模式的變革，以及商品與服務價值潮流等三大趨勢，卻可以透過資料收集與文獻整理，再輔以專家座談與企業訪談，以整理出中小企業可能蛻變與轉型的發展趨勢，提供其研判未來可能面對的機會或威脅。

二、新趨勢下的個案研究

有許多的中小企業在這一波不景氣中不僅存活而且茁壯，他們是如何蛻變與轉型的呢？本研究擬選擇三家轉型的中小企業進行深入訪談與研究，並與本研究所提出之三個趨勢構面相結合，來檢視其轉型的策略概念與行動。

三、中小企業面對困境與因應新趨勢下的蛻變與轉型機會

基於前述所整理的重要趨勢，以及實際的個案研究，進一步提出中小企業面對當前困境與因應新趨勢下，可能的的蛻變與轉型機會，以供中小企業參考。其中，許多的契機可能需要時間來孵育，不見得能被中小企業所立即採行，但卻可能引領中小企業形成蛻變與轉型的概念與行動。

四、提出相關政策建議，以協助中小企業進行蛻變與轉型

基於文獻整理、專家座談、企業訪問以及個案研究的結果，將從趨勢發展與實際現況兩大角度，提出政府協助中小企業蛻變與轉型的相關政策，並邀請各界專家召開座談會以確認研究結果。

研究架構如圖 2-5-1：

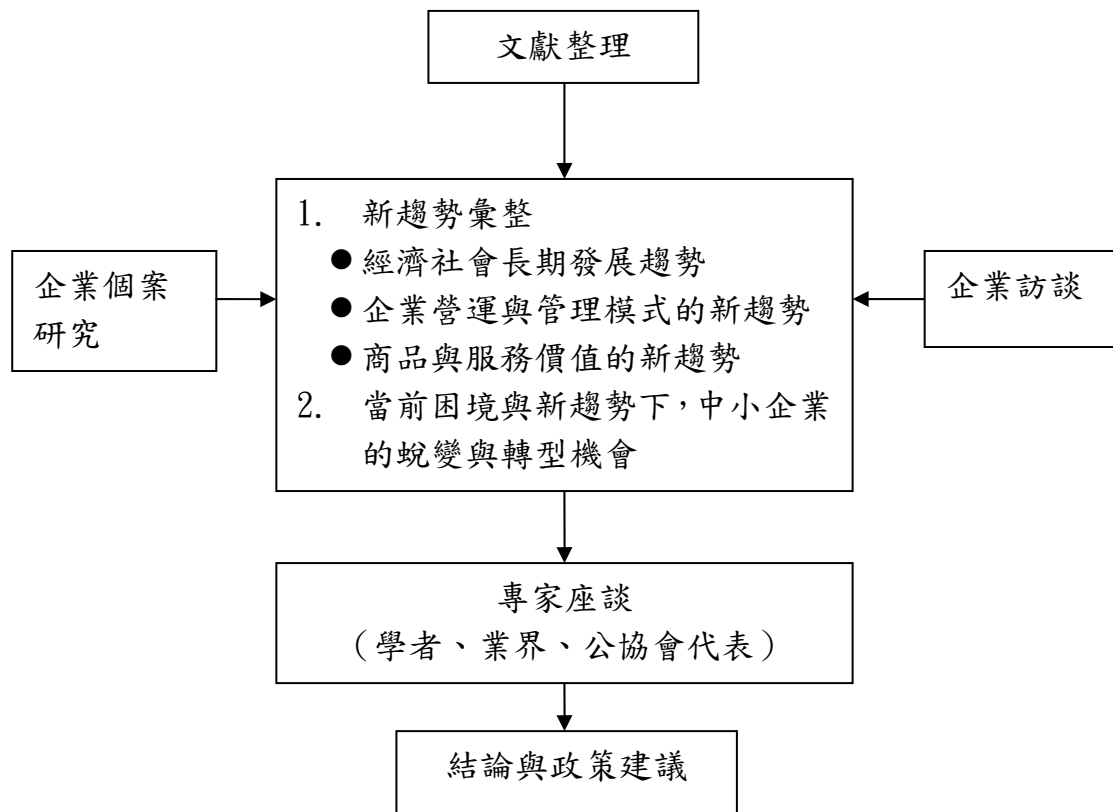


圖 2-5-1 本研究架構圖

參、研究方法

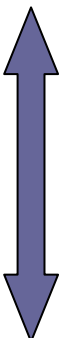
一、文獻整理與分析：收集本研究三大趨勢的相關文獻與報導，以及蒐集探討不景氣下中小企業因應與轉型等相關研究或報導，並進行對中小企業影響之分析。

- 二、**企業拜訪與個案研究**：依據本研究方向，選擇具代表性的企業個案，進行企業深入訪談，並完成三個企業個案研究。
- 三、**舉辦專家座談會**：邀請各界專家，針對本研究提出的結論與政策建議提出修正建議。

第二節 不景氣的因應策略

面對全球金融風暴所引發的景氣下滑，Deloitte（勤業眾信財務諮詢顧問公司）針對《財富》500大企業中的70家所做的研究調查提出，企業正視景氣下降進行改善成本是好消息，但漸進式或齊頭式的成本改善不足以帶領企業度過眼前的不確定年代。他們提出在景氣衰退時，企業應該充分利用其成本槓桿，集中更多的焦點在策略及結構上的改進，包括透過聯盟、外包、引進資訊科技管理或簡化流程等方式，來精簡企業基本設施使其更具效率，或從增進企業價值與關係的角度，調整服務模式與重新設計經營模式，如表 2-5-1 所示。但他們認為，過去數十年無數的研究發現，短視近利的挽救方案並不足以引領企業長期發展，策略性的成本結構改善才能提供企業足夠的資源及能力，讓企業永遠領先同業取得致勝先機。

表 2-5-1 成本改善槓桿

	成本改善槓桿	說明	節省%
 戰術性改善 策略性/結構性改善	支出減少與需求管理	著重於策略聯盟、需求管理、稅務管理等，積極減少外部支出	10~20%
	企業流程改善	藉由簡化/消除/外包等方式，進行企業流程效率化	5~10%
	企業基礎設施合理化	著重於資訊科技與不動產組合、專案、平台、支援功能的合理化	15~25%
	企業服務模式與組織調整	從增進企業價值與關係的角度，進行人員的重新整合	10~30%
	企業經營模式重新設計	轉變為具彈性成本結構的企業經營模式	20~30%

資料來源：鄭興（2008），〈對抗不景氣的七大祕技〉，原文譯自 Deloitte，“Seven Secrets to Downturn Survival”，2008.9. <http://www.deloitte.com>

Deloitte 進一步提出因應景氣衰退的七種實務上經過驗證的技巧，包括：(1) 先決定成本需改善多少才算足夠，(2) 從最顯著的部分著手，(3) 以企業整體的觀點來進行，(4) 協調短期與長期的改善程序，(5) 選擇正確的營運模式，(6) 保護策略性的投資，(7) 積極管理企業變動。

此外，Deloitte 同時強調股東支持與員工支持的重要性，企業領導者必須明確瞭解調整的方向及進行調整的原因，並進行有效的溝通，才不會造成部份關鍵股東不支持以及員工生產力與士氣的低落。

麥肯錫 (2009) 為了探討何以有些企業能長期維持不墜，於是針對全球 688 家，營收超過三十億美元，也就是一千億台幣以上的企業，以投資資本報酬率、市場價值／淨值比兩指標排名，選出歷經十年，均能維持表現在前五分之一領先群的公司做研究。分析這些企業不景氣時到底做了什麼事，可以維持優勢不墜？結果發現這些公司在不景氣時的行動包括：(1) 大幅改善現金周轉週期，平均這些公司的現金周轉次數加快了二三%；(2) 比較早做降低成本的工作，但這些公司不會降研發與銷售的支出，從絕對金額來看，不僅不減，反而增加；(3) 更積極從事購併，平均購併案量比非衰退期多三成，購併案規模大了二五%，衰退期使價格合理，是這些企業買到欠缺技術的大好時機；(4) 與購併相反，許多企業賣掉或收掉非核心業務；(5) 這些公司的共同特性是，堅守經營紀律，即使做購併，這些公司都會維持合理的舉債比例。

麥肯錫指出臺灣企業須要自我檢查，是否已經做好現金管理與成本節約，自己的體質是不是最精實？其次，仍要持續投資未來，持續佈建研發與銷售上的能力。對於許多供應鏈上的中小業者，可能會面臨現金周轉上的劣勢，要挽救這個劣勢，中小企業必須向大廠力爭。供應商不妨增加財務透明度，很清楚告知大廠，自己能夠壓縮的幅度到哪裡；要求大廠協助與銀行談，爭取資源。並建議台灣的高科技業應該要像汽車業學習，尤其是系統大廠，供應鏈管理可以再細膩一點。在不景氣時，人人都要做現金控管，但也要兼顧供應鏈的完整。

儘管 Deloitte 與麥肯錫的研究主要是針對大企業提出，但企業的經營精神相同，許多建議亦適合於中小企業參考。

許慈倩(2008)則認為面對景氣寒冬，與其深奢望景氣回春，企業不如認真思考如何自救，但自救的方法卻需要特別注意，縮減預算、裁員、減薪雖然是面對不景氣的策略，但處理不好，則可能引發勞資爭議，或使客戶對產品與服務品質產生懷疑與不滿，反而促使企業步上滅亡之途。因此如何讓員工共體時艱，即使減薪或福利縮減，仍願意提供好產品與服務來感動客戶的優質企業文化，在不景氣時更顯重要。但企業文化是長期累積的，非一時能夠成就，而不景氣正好提供企業回歸基本面、練基本功的好時機，強化員工的訓練、提升產品與服務的品質，不僅在不景氣期間能維持客戶關係，同時強化長期的企業無形資本與競爭力。

黃祖強(2008)也認為不景氣是企業變革的好時機，企業變革並非只是省錢大作戰，而是一種創造財富的能力，但如何能讓

企業資源運用達到最大化，並使組織充滿戰鬥力則考驗著企業。其中最重要的是「人」，用心對待客戶與員工，帶領同仁一起求新求變幫客戶找答案，就能不斷順應市場進行創新，並創造企業的附加價值。因此，訓練組織成員經常自問「每天的決策合理嗎？」、「有增加產品與服務價值的可能嗎？」、「能為公司多做什麼？」，將市場的聲音轉化為組織改變的動力，將能建立合理化的企業以及建立持續創新的能力（包含品質的創新），這都是逆勢經營的方式，並建立企業的獨特價值，朝向永續經營的方向發展。

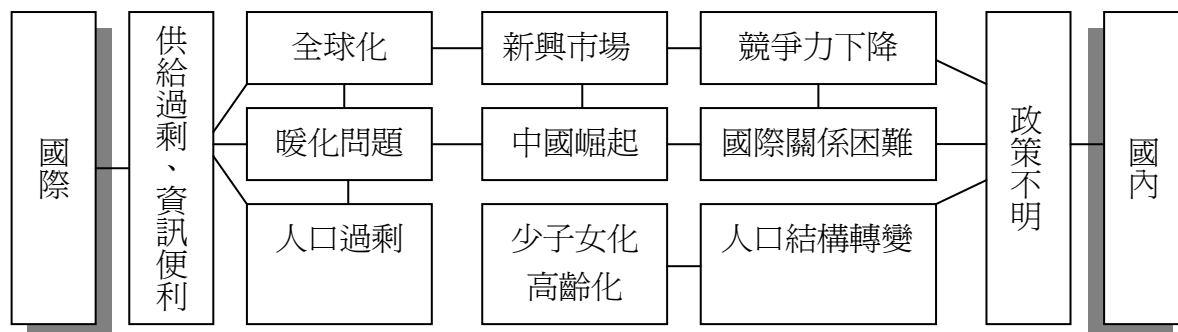
上述相關的研究都提到，在不景氣時，節約成本固然重要，但攸關企業（或產業）長期競爭力的關鍵要素亦不容忽視，包括：反應市場趨勢與需求的創新與品質、重視員工價值與開發其創意、重視組織內和供應鏈之間的和諧、向心力與合作關係等等。而不景氣卻也是建立這些無形文化的契機。

第三節 經濟社會長期發展趨勢

全面性的經濟不景氣是危機也是轉機，體質佳的企業在汰弱留強的競爭中將有較大的機率存活下來，因此，平時企業即需考量到長期的社會經濟發展情況，洞察趨勢之變化，提早準備，確立企業的長期發展方向，則面臨不景氣時較不容易三心二意而慌了手腳，而能有較適妥的因應。

發生在美國的次級房貸所衍生的金融問題，最後引發了全球性的實質經濟衰退，重創我國出口。由此看來，對我國的中小企業而言，要面對的問題並不僅是此次的金融海嘯，而是整個全球化的經濟體系所產生之問題。除了全球化經濟架構所引發的問

題之外，政府的政策方向不明亦引發了國內特殊的發展問題。圖 2-5-2 簡明闡述了從這兩個面向所引發且交織的問題。



資料來源：本研究。

圖 2-5-2 中小企業面臨的長期問題

由於全球化的競合，供給過剩導致更劇烈的經濟波動，再加上產業供應鏈上新興市場的崛起，更使得我國陷入整體競爭力下降的危機。另一方面，新興市場的崛起，也使得全球暖化問題更加嚴峻。在新興市場中，中國的發展對我國的影響最大，是威脅也是機會。茲將這些問題整理成四大點，亦即全球競爭、全球暖化、國內人口結構轉變及大陸崛起等四個面向，以下分別討論之。

壹、經濟全球化

從 1980 年代開始，自由化、去管制化、市場化即成為各國經濟改革的主要方向，到了 1990 年代，隨著 WTO 的成立，經濟全球化已然成為定局。在全球化的架構之下，中小企業的競爭對手遍及全球，競爭空前激烈，但也因為全球化，中小企業也能向外探尋更大的消費市場。(Berger and Lester, 2005)

一、新興市場的崛起

Goldman Sacks 關於 BRICs 的報告，一舉揭開了目前新興市場發展對全球的影響力(Goldman Sacks, 2007)。在目前的全球化架構之下，資本在全球自由流動，以尋求最廉價的勞動力。由於許多開發中國家加入全球經濟體系，國內許多企業面臨非常大的衝擊，紛紛結束經營或將生產線外移，產業結構發生很大的變化。面對開發中國家的競爭，國內廠商已無價格競爭的優勢，只能從「知識經濟」下手，利用「產品差異化」、「在地化」等訴求，與開發中國家的生產技術與產品有所區隔，以創造附加價值。

另一方面，隨著新興國家的崛起，消費需求大增，這些國家發展的同時，能源及糧食短缺等問題將會日趨嚴重，這將使得部分生產成本提高。這方面的問題，其實可以從「能源再生」、「循環利用」等方式，降低對現有能源利用方式的依賴，以尋求企業的利基。

我國產業長期以來多處於所謂「微笑曲線」的中段，以製造為利潤基礎，但利潤率相對微薄，產業要提昇，勢必得往微笑曲線的兩端發展，致力於研發創新，以及推行品牌行銷（施振榮，2004）。其實，換個角度來看，開發中國家日趨發展，成為有潛力的新興市場，帶給中小企業許多新的機會，或許這正是廠商拓展品牌行銷的大好良機。

二、網際網路力量大

若說這一波全球化是由資本的自由流動開始促成，那麼網際網路的興起及資訊的自由流動則是後來全球化推波助瀾的主力。網際網路的運用不但變更了一些企業的經營模式，重新分配了企業的獲利能力，而且使得市場的界定範圍有所改變（王志

平，2005)。在資訊充斥與科技更新迅速的社會裡，企業需有積極的因應方式，這個部分在後面企業營運與管理模式的論述中將有較完整的陳述。

三、對新自由主義的反思

2008 年下半年起開始的全球金融海嘯，已使得持續了近三十年的新自由主義風潮開始轉向。隨著許多國家的財政赤字日益擴大，過去各國租稅競爭的態勢或許將有所轉變，若大政府主義回籠，對企業增稅也不無可能。此外，我國勞保、健保等社會保險項目的財務狀況漸入劣境，依照現行規劃的解決方案，保險費率逐漸調整應是定局。如此，企業的營運成本有可能會增加。

除了大政府主義的回籠之外，過去十多年來人們對於全球化所造成的所得分配不均感到不安，對於跨國企業的資源掌握及分配能力凌駕於政府之上也多所反感。對於新自由主義的反思，已逐漸轉化為「公平貿易」、「綠色貿易」、「全球在地化」、「慢食運動」等各種社會運動，而這些運動所對抗的主要是跨國企業與連鎖企業，這股風潮正是中小企業得以逆轉勝的契機。

貳、全球暖化

全球暖化問題迫在眉睫的態勢，無論是來自政府的法令要求或消費者意識的抬頭，對於廠商的生產流程或產品的成分，都將有更高的節能減碳要求，經濟發展與環境保護之間的矛盾，將對中小企業造成一定的衝擊，因此，企業環保意識的增進已是刻不容緩。(張直行，2008)

隨著「京都議定書」的簽定，以及歐盟環保生產規章的建立，我國政府未來對於生產的相關規範會更為嚴苛，企業需提早因應。消費性電子產品是我國目前出口大宗，而歐盟的 RoHS 指令已生效，一些有害金屬物質正式限用，這對於經營歐洲市場的企業而言，無論是品牌經營或代工生產，都將造成一定程度的影響。國內許多大企業早在 RoHS 立法階段即已配合調整生產方式，而中小企業在這一方面腳步比較慢。但無論如何，針對歐盟 RoHS 指令對有害物質的限用、WEEE 指令對電子產品的回收與循環利用的規範，或是 EuP 指令於能源使用生態化的嚴格要求，中小企業均不容忽視（經濟部，2005）。

除了相關法令的要求外，未來由於能源價格可能看漲，而水資源也因全球氣候的變遷而將愈趨匱乏，如何在生產製程上利用太陽能或雨水等再生能源以降低成本，或以現有之能源加以循環利用，都可能是未來企業不得不做的選擇。

在國內，消費大眾的環保意識已然抬頭，「食物哩程」、「簡化包裝」、「材料安全」、「能源再生」等訴求，均展現出消費者對於環境的關懷，對於環境傷害較大的產品，未來可能不再受消費者青睞。同時，環保署在修訂「廢棄物清理法」與「資源回收再利用法」兩法合一時，也將上述歐盟環保指令的精神納入，對於產業的生產流程的污染與廢棄物處置、生產材料或產品的循環使用等，都將有更嚴格的規定。而中小企業面對國內外市場環保要求的趨於嚴格，也要提早因應。

參、我國人口結構改變

一、少子女化

表 2-5-2 我國歷年生育率與出生數

	一般生育率 (%)	總生育率	新生兒出生數 (千人)
1976	10.5	3.085	423
1981	8.9	2.455	413
1986	6.0	1.680	308
1991	5.8	1.720	321
1996	5.4	1.760	325
2001	4.1	1.400	260
2006	3.3	1.115	204
2007	3.2	1.100	204
2008	3.1	1.050	196

資料來源：行政院內政部。

目前台灣已是全球婦女總生育率（以下簡稱生育率）最低的國家之一。如表 2-5-1 所示，2008 年我國的新生兒出生數首度不足 20 萬人，生育率已降至 1.05，較之人口老化問題嚴重之德國（1.3）、日本（1.3）、新加坡（1.2）都還來得低，與問題同樣嚴重的韓國（1.08）也稍低。然而，2002 年時我國生育率尚為 1.6，至 2004 年已降至 1.2，到 2008 年又降為 1.05，六年之內生育率驟降的程度可觀。

生育率驟降，使得先進國家以長久時間所因應的少子女化問題，一下子就襲擊而來，成為我國必須立即面對的問題。而少子女化問題對於幼兒與青少年的相關產業，預計很快就會面臨直接的衝擊。

（一）對教育體系的衝擊

首先，教育體系將受到極大的衝擊，我國教育體系由於長久以來並非以市場運作為基礎，故在面對少子女化問題時，如何尋求解決之道，則考驗著政府與整體社會的智慧。目前，小學對於少子女化的主要因應方式，乃為調整班級數與降低班級人數，短期之內看似對教學品質有正面提昇效果，但以長期來看，少子女化仍對基礎教育造成不可抹滅的傷害（薛承泰，2003）。表 2-5-2 為未來十年中學畢業生及大專院校一年級新生的推估值，各級與各體系的學生人數都將會有所減少，因此，身處教育體系周邊的私人教育相關中小企業，也該提早因應。

表 2-5-3 未來中學畢業生及大一新生人數推估值

	2010	2015	2020
國中畢業生	328.9	288.7	212.2
高中職畢業生	324.9	325.0	257.7
各大專院校一年級	311.9	312.0	247.3
公立大學一年級	49.6	50.6	40.9
私立大學一年級	98.0	103.1	85.8
技職體系一年級	183.4	183.4	145.4
公立技職體系一年級	27.0	27.0	21.4
私立技職體系一年級	156.4	156.5	124.0
四技一年級	151.3	180.8	166.7
三專、二專、五專一年級	61.6	61.6	48.8

資料來源：教育部，《大學教育階段學生人數預測分析報告（2007~2023 學年度）》

註：表內皆為高推估值。

（二）對其他產業的衝擊

除了教育事業之外，許多產業已然面臨了少子女化的重大影響。由於出生數大量減少，許多相對應的消費與服務的需求隨之減少，例如婦產科、小兒科、安親班、玩具等嬰幼兒相關的醫療服務、教育服務或產品市場都會受到影響。根據衛生署 2005 年

統計，全國原有 1,800 家婦產科診所，已經關閉約 600 家，或轉型為其他類別的醫院。全台小兒科住院醫師人數，也從 2001 年的 194 人，減少為 139 人，降幅高達 3 成（貿易雜誌，2008）。全台私立幼稚園 2003 年前還有 1,948 家，但是，五年之內就陸續倒了 193 家（王順民，2008）。

其實，對中小企業而言，「少子女化」是危機也是商機，由於子女數少，每個小孩都是父母甚或是家族中其他長輩們的寶。例如，玩具市場已經出現一股精緻化趨勢。根據台灣區玩具公會統計，2005 年國內玩具消費市場金額為新台幣 132 億元，相較 2003 年的 94 億元，成長了 40.4%。2005 年我國每位兒童少年的玩具消費力為 5,714 元，相較於 2003 年，等於整整多出 1,851 元。（貿易雜誌，2008）。上述玩具市場逆勢上揚的例子，即是尋求產品精緻化，提昇產品附加價值，利用少子女化父母的補償心態，找到了產業轉型的切入點。對於中小企業而言，玩具業的對抗少子女化的發展模式，可提供另一種思考方式。

二、高齡化

高齡化社會乃是少子女化問題的直接結果。我國已於 1993 年正式進入「高齡化」社會，65 歲以上老年人口占總人口已達 7% 以上，2007 年老年人口所占比例已達 10% 以上，較之法國的 16%、德國的 19% 及日本的 20%，雖然比例仍低，但在生育率低於各國水準的情況下，老年人口所占比例預計在 20 年之內將大幅提高。

高齡化社會所面臨的問題與以往相去甚遠：勞動力將減少、產業變遷、醫療與照護需求增加、社會福利制度財政問題立即浮

現、老人安全與居位空間需重新考量等，都是高齡化社會需重視的問題。除此之外，老年人口占到某種比例以上，整個社會對待老年人口的態度需有很大的轉變，對於老年人口的工作權、經濟權與勞動人權等，可能都需要重新界定，這意味著社會制度與相關法令等都需配合高齡化社會的來臨而加以調整，同樣的，中小企業也不得不面對這樣的趨勢。

(一) 勞動力不足問題

在醫療進步的同時，平均壽命逐年增加，65 歲以上的老年人口比例增加，到 2056 年預計將高達 37.5%，將 65 歲以上的老年人口留在勞動市場中，運用長者的智慧，以解決勞動力不足之問題，勢必成為必然之選擇。

表 2-5-4 台閩地區人口三階段扶養比及人口老化指數

	0-14 歲	15-64 歲	65 歲以上	扶養比		人口 老化 指數
	占總人口 (%)	占總人口 (%)	占總人口 (%)	0-14 歲 (%)	65 歲以上 (%)	
2010	15.9	73.4	10.8	21.7	14.7	67.9
2015	13.6	73.7	12.6	18.5	17.1	92.8
2020	12.8	71.0	16.2	18.0	22.9	126.7
2025	12.4	67.5	20.1	18.4	29.8	161.7
2030	12.0	64.0	24.0	18.7	37.5	200.7

資料來源：行政院經濟建設委員會，《中華民國臺灣 2008 年至 2056 年人口推計報告》。

由於出生數減少，未來我國將面臨勞動力萎縮、勞動力結構高齡化與生產力不足等問題。依據行政院經建會的中推估人口推計，我國 15~64 歲工作年齡人口比例，未來 15 年間尚維持在 70% 左右，暫時尚不會有立即的影響，但之後則開始下降。由表 2-5-3

中可看出，到了 2030 時，人口中每四人就有一位 65 以上的高齡人口，青壯年的扶養比將會愈來愈重，屆時延後退休，或是不限定退休年齡，都是未來勞動市場的新趨勢。依據經建會的推估資料顯示，15~64 歲工作年齡人口比例至 2056 年只剩 52%，問題將更趨於嚴重。依據范蓓怡(2007)的研究，有鑑於未來勞動的將減少，我國高齡人口「退而不休」繼續參與生產是不可避免的趨勢。

(二) 老人照護問題

在家庭功能式微的今日，老人照護問題已由家戶內問題轉而成為社會問題，我們的社會需要建構出完整的安養及照護體系，而建構的過程中亟需企業的參與。老人照護體系除了提供老年人醫療與照護的需求之外，尚需結合老年人日常活動、娛樂、疾病預防及老化認知等支援系統，以因應高齡化社會的來臨。除了醫療與照護需求之外，如何建立一個老人友善的環境，在居住、運輸等各方面調整為符合高齡化社會的需求，使老人在「住」、「行」兩方面得以生活自在，亦為重要的課題。

除了安養照護之外，一般醫療保健需求也將大幅增加。一般而言，老人醫療支出占老人家庭總支出的比例超過五分之一，而依據行政院衛生署中央健康保險局的統計，2005 年老年人口所消耗的醫療費用支出占全部的 32.12%。在未來老年人口比例逐年增加的同時，對於健保給付之外的醫療需求也會同時擴張。

(1) 發展照護產業

老人住宅、老人社區或照護機構等之發展，可經由專業與集中照護，給高齡者較佳的健康管理與生活安全。在高齡化的社會

中，老人照護事業除了可以解決老人照護的專業、分攤家庭的照護責任之外，還可以創造許多就業機會，換言之，未來集中型的安養照護中心理當會增加。

我國在 2003 年時，機構式長期照護家數共有 1,114 家，提供床數共 68,121 個，平均每一萬個老人有 326.2 床。到 2006 年時，共有 1,211 家，床位 73,899 個，平均每一萬個老人有 333 床。在老年人口快速增加的未來，這樣的成長速度仍嫌不足。

(2) 在地老化

除了集中型安養機構的設置之外，「在地老化」(aging in place) 也是老年人口安養照護的另一個選擇。在我國，受限於傳統的家庭觀念，需受專業照護的老人仍然以家戶照護為主，因此，「居家照護產業」可能是發展的選擇道路。配合「在地老化」的概念，「社區照護」的產業型態也是未來發展的重點。

社區照護除了與社區營造、社會福利團體等運作結合之外，私人企業在外圍所提供的服務，亦是社區照護不可或缺的一環。舉凡社區內高齡人口之日常所需，如鐘點清潔、商店送貨服務等，均是企業可以伸其觸角加以經營之項目。

(三) 發展銀髮經濟

在高齡化的社會中，老人並非社會邊緣人，除了是生產的生力軍之外，也是社會中具有龐大消費能力的一群，他們不但有高所得，更有年輕人所沒有的時間可以從事各式各樣的活動與消費行為，「銀髮經濟」的發展將是未來的趨勢，更是一片正蓄勢待發的龐大商機。

除了醫療、健康、休閒等明顯的銀髮相關產業之外，其他如科技、時尚、資訊等產業，也能因貼近銀髮族的需求而開創新商機。如何在產品設計與服務上更貼近銀髮族的需求，以創造出更大的附加價值，是產業未來發展的新契機。

肆、兩岸關係轉變

近來，ECFA (兩岸經濟合作架構協議，Economic Cooperation Framework Agreement) 的簽訂時程及內容已引起多方爭議。但無論如何，兩岸的經貿關係將有較重大的轉變。依據經建會《我國對中國出口結構變化與投資關係之研究》顯示，我國對中國大陸的投資與出口都已經有了結構上的改變。在投資上，近幾年逐漸集中在電子及電器產品業。而在投資帶動出口之下，出口結構也跟著轉變，出口至中國大陸的產品也由早期的民生用品轉而成為以電子零組件的中間材為大宗，中間產品與機器設備之出口比重也相對提高 (經建會，2005)。而隨著投資與出口的結構改變，也使得我國產業與中國大陸之間的相互替代性發生了質變，早期以勞力密集與技術密集度較低的產品為主，而目前則連技術密集度較高之產品也為之取代。

面臨中國大陸的競爭與市場吸力，我國中小企業同時面臨著危機與轉機。無論政治情勢如何改變，兩岸貿經貿關係存在多少風險，有兩件事情是不會改變的：(一) 基於廣大的人口基礎與二線城市的興起，中國長期且持續的發展趨勢不變的可能性很高；(二) 無論基於何種意識型態，都無法否認中國乃台灣最重的鄰居，地緣因素將會使經貿往來更加密切。因此，無論是市場開拓、生產鏈分工、上下游整合等，國內中小企業未來面對中國

企業的競爭或雙方之間的合作，都會更加顯著。不過，由於中國維持高壓統治，貧富懸殊、環境、諸種社會問題蓄勢待發，與中國經貿投資往來的風險也越見提高，中小企業者不能不有所警惕並預先防範。

第四節 企業經營模式新趨勢

早期企業營運管理強調的是營運流程的管理，係從成本與效率的角度出發，較少觸及創新與價值創造，晚近企業經營模式或企業營運模式已經成為企業界常用的名詞，強調的是企業獲利的模式、創造價值的方法，或維持競爭優勢的方式。由於資訊與通訊技術（ICT）進步快速，對各行業的營運模式都產生重大影響，因此本節將從研發、生產、資訊以及行銷等四個價值鏈構面切入，分析近年來企業經營模式的重要轉變與演進。

壹、研發創新模式：走向開放平台、合作模式以及需求趨動

科技與研發創新長期以來一直是主導創新演進的重要關鍵，過去研發活動似乎專屬於大型企業，因為大型企業才有資源設置實驗室或研發部門，但這種企業內部研發的模式，已經隨著全球化與 ITC 科技的發展而打破，快速的創新與產品生命週期的縮短使得企業無法再只依靠內部研發來因應，而必須整合外部的研發能量。這些外部的研發能量包括：海外研發能量的利用與整合、國家創新體系之運用，以及收集來自民間企業、專業人士或消費者的創意。

一、研發國際化：整合國際研發能量

海外直接投資不僅表現在生產與銷售活動的外擴，隨著全球化的趨勢以及創新速度的提升，赴海外設置研發中心，整合海外的研發能量，已是企業的重要國際投資活動。

聯合國貿易暨發展委員會（UNCTAD）在〈2005 年世界投資報告〉中已經指出，研發國際化已非新現象，但過去研發被認為需要在具有強大創新體系的已開發國家進行，如今新的趨勢是跨國公司正逐漸在開發中國家建立研發設施目標，或屬於創新性的研發，並與公司的核心創新相結合。例如許多國際大廠分別在台灣、中國、印度設立研發中心，利用當地廉價但高品質的研發人才進行創新。但這種設立於開發中國家參與母公司研發活動的情形，並未普及於各地區，而是在某些地區較為凸顯，這些地區並非只是等待技術研發的引進，而是有政府政策的支持，促使當地企業能不斷提高技術水準，使其能與國際研發接軌。特別是許多的研發需要有基礎設施和輔助機構的支持，以及法規環境的配合，顯示國家層次的政策支持相對重要。

對於中小企業而言，早期的海外投資活動側重於生產活動，但隨著競爭加劇以及當地技術的提升，運用當地研發人才進行研發創新，似乎也已成趨勢。衍生的問題是如何管理技術、專利與 know-how 不致外溢，或不因人員流動而失去，已成為研發國際化的挑戰。

二、開放式創新：從組織外找創意

不過，研發國際化的觀念仍停留在企業內部組織進行研發的概念，2003年，亨利·伽斯柏在《開放創新》(Open Innovation)一書中指出，企業應該打破傳統封閉的研發組織疆界，從組織外部尋找創意。該書中提到許多因採取開放創新策略而成功的跨國企業案例，例如 P&G (寶鹼)、IBM、Intel...等知名公司。他特別推舉 P&G，指出 P&G 徹底改變創意及產品產生的方式，積極與大學、供應商以及外部的發明家合作，也分享他們成果，使得 P&G 在不到十年的時間內，新產品創意之外來比重，由不到 1/5 提高到將近一半，而 P&G 執行長也指出，與外人合作不但促進創新，也使得 P&G 2001~2006 年的平均成長率達 6%，年獲利也成長到 86 億美元，為原來的 3 倍。

P&G 的開放式創新策略，實務上的作法其實並不困難，主要是運用 InnovationNet 這個企業內部網路平台來連結所有內部 R&D 研發人員，將其創意與研發成果的相關知識彙整，並鼓勵相互分享與討論，實際上比較像是一個知識管理平台；另一個重要的機制，則是透過 InnoCentive.com 這個在網際網路的開放平台，來連結所有外部的研發人員的能量。InnoCentive.com 目前約有全世界 70,000 名專業的研究人員註冊，P&G 的作法是將需求在此網站公告，公開徵求各界的創意和研發成果，經由收集與審核後，P&G 再進行後續的商業化與市場行銷工作。(廖肇弘，2008)

三、台灣企業如何運用開放式創新

台灣的中小企業如何應用開放性的創新呢？廖肇弘（2008）認為不論規模大小，下列幾種作法都可以讓企業快速連結外部的創新研發團隊資源，達成開放式創新的目標：

（一）運用網際網路

企業必須先將研發需求定義好，透過 Google 的關鍵字導引外部研發人員到企業網站查閱，接著篩選創意構想案件；或是透過 Ebay 之類的競標網站，將一件研發計畫資訊公開，並接受提案。透過網際網路，優點當然是成本最低，也是最簡易的作法；缺點則是訊息曝光的強度不夠集中，也很難保證一定能夠吸引到真正專業的研發人員來貢獻所長。

（二）運用全球性的開放式創新平台網站

相對於一般網際網路來說，透過全球性的開放創新平台網站，可以直接接觸到全球許多專業的研發人員，這些人有可能隱身於專業的研究機構或是獨立的研發實驗室中，或是兼職業餘的研發高手。目前較知名的全球開放式創新平台如：Innocentive.com、Fellowforce.com、IdeaConnection.com、Yet2.com、NineSigma.com等全球性的知名網站，此外，也可以找尋若干中文的專案外包媒合網站，例如 AboutCase.com、104外包網等等，只是搜尋研發高手的範圍會較為受限。

（三）運用大學或研究機構的資源

如果企業內沒有專人可以處理上述全球性網站的訊息，也可以就近找尋大學院校或是像工研院、中研院、資策會...等研究機

構的協助。一般來說，這些單位都有各領域的專家學者，也有很多過去的研發成果還未被成功的商業化，透過國科會或是經濟部的產學合作計畫，也可以降低企業研發新科技的成本。

（四）舉辦或贊助創意設計研發競賽活動

一般企業也可以透過自行舉辦或是贊助的方式，舉辦創意設計研發競賽的活動，只要設定好主題以及期望開發的方向，編列若干行銷預算和獎金，就可以吸引許多創新的構想或是合作對象。這類作法主要是廣徵各界的意見與構想，要深度的合作或是篩選真正具有商品化價值的研發成果，需要有很好的眼光，最好可以邀請具有創投評估案源經驗，或是產業經驗豐富的專家學者組成評審團隊。

（五）從專利資料庫和論文資料庫搜尋人才

還有很多高手可以透過搜尋專利資料庫或是論文資料庫的方式檢索得到。全世界各國的專利資料庫和論文資料庫大都可以免費檢索，只要你能夠善用關鍵字，找到曾經發表過的相關專利或是學術論文的作者，那麼也就意味者你找到了合作對象或是競爭對手。當然，聰明的企業經營者可不會把潛在的合作對象變成了未來的競爭對手。

四、開放式創新的風險與限制

伽斯柏的開放創新主要是指，對外開放或公佈其技術、專利或創意，以接受廣大外部各界的創新回饋、提案或合作計畫。但許多學者卻對此提出質疑，認為不是所有行業或企業都適用開放式創新，並指出這些進行開放式創新的企業，通常只在其位居落

後的市場進行開放，但在其領先的技術與市場卻積極保密並捍衛其智慧財產權，且可能讓競爭對手偷走自己的優勢。波士頓顧問集團的海爾·余金認為，P&G 與 IBM 都有極多的世界級專家，足以吸引有極佳點子的外人，所謂的「開放」指的是他們陷在撒下極大的網，廣泛收集創意，不過一但他們抓到這些創意的精華，就會控制創意及上市的整個過程。(蘇育琪，2007)

就台灣而言，根據歷年《科學技術統計要覽》的統計可以發現，我國大多數的研究人員也都在高等教育體系裡，為了使高等教育體系所擁有的研發能量得以釋放於企業，我國政府也以專案的方式由行政院主導推動產學合作，並以教育部、經濟部與國科會等三個單位為產學合作機制提供相關政策運作，其他如勞委會與農委會等其他部會亦依其政策目標之所需，設立有較特殊之產學合作推動專案。可惜在國外廣受企業（包含大、中、小企業）倚重的產學合作模式，在台灣卻因為法規制度面的問題，以及雙方研發能量與誘因機制的差異，以致產學合作的成效受到限制，雖然產學合作也有許多代表性的成功個案，但整體而言，許多的研究機構似乎反而扮演相對重要的角色，但這種情形可能隨著創新在企業競爭中的角色日趨重要，透過產業群聚以及技術外溢已無法滿足技術進步的需求，迫使企業進行更早期的研發活動，以及在未來大學制度的改變下，而可能有所轉變。(吳惠林等人，2008^a)

五、網羅消費者成為創意來源

有些公司網羅創意的對象包括消費者，麻省理工學院教授艾瑞克·馮希伯認為，如果少了消費者的參與，開放性創新就失去

意義，他認為許多挑剔的網路使用者，甚至能幫公司快速淘汰不好的點子，如 Facebook 及 MySpace 就對企業很有助益。許多企業也成立消費者網路，一方面收集消費者的資訊、服務消費者，有助於提升產品忠誠度，一方面則是收集消費者的創意。然而，比創意來自何處更重要的是，經理人必須要能夠從創新點子中汲取真正的價值。(蘇育琪，2007)

這些組織外部的創新能量主要包括兩大體系，一是有系統的創新體系，如國家創新系統；二是來自消費者的創意。而各國的國家創新體系當中，又多半以大學為主體，或輔以研發機構，這是各國十分興盛的研發創新模式。因此，如產學合作、產研合作，或產學研合作等模式快速興起，成為企業自外部取得創新能量的主要來源。

六、破壞性創新

克里斯汀生 (Christensen, 1992, 1997) 從市場需求面的角度提出，市場對於技術創新有一定的接受程度，以及技術改善的速度往往比顧客吸收的速度還快。當企業沿著延續性創新的路徑演進時，終將面臨「性能過優」的現象，亦即所開發的技術性能 (performance) 超出市場需求或購買意願。此時，特定技術性能的市場需求已接近飽和的階段，而許多技術性能可能不及主流技術，但卻能滿足市場其他需求 (如可靠性、便利性) 或滿足其他非主流市場需求 (價格較低之低階市場) 的破壞性創新 (disruptive innovation) 則出現發展的機會。當破壞性創新在新市場或低階市場立足之後，就會進入產品改良階段，並可能改變競爭的基礎。由於破壞性創新強調追求 (或開發) 不同的性

能與價值，走向市場區隔，並依據新的市場性能與價值發展新的技術架構，因此，破壞性創新若要與市場主流技術競爭，就必須提升其技術性能，或積極改變市場需求偏好。

如何運用破壞性創新來獲取市場呢？相關的案例如華碩的 Eee Pc 減掉用不到的性能，發動低階市場破壞；或 CQ2 快剪專門店去除額外服務，重新定義剪髮需求；或亞洲航空用平價服務，從低階搶占高階市場；而以造紙為本業的永豐餘集團，面臨紙本轉向數位閱讀的未來趨勢，於是由旗下的元太科技發展電子紙技術，搶下電子書市場的大片藍海。換言之，從市場的需求來尋找創新的市場或尚未被滿足的市場，也是重要的創新模式，有別於單純從供給面技術創新來獲取新市場的模式。

貳、生產模式：走向緊密合作、國際合作、全球運籌模式

早期政府所推動的勞力密集產業出口導向之經濟發展策略，使得台灣中小企業發展出依附國外商社、承接 OEM 外包訂單的合作生產網絡，此類生產模式在勞力密集產業中，產品的生產技術層次相對較低、標準化程度也不高，於是發展成為市場型網絡，亦即透過價格機能和市場供需原則解決資源互補的問題，然而，隨著台灣生產環境的改變，生產模式出現了如下變化趨勢：

一、發展上下游整合的中衛體系，致力於品質與成本改善

1980 年代隨著台灣工資、土地成本高漲，經濟結構轉變，開始朝向技術層次較高、相對資本密集的石化、鋼鐵、機械、模具等產業發展，對產品品質、交期等要求也相對提高，於是形成以一家廠商為中心，眾多小廠商圍繞的中心－衛星廠的體系（下簡稱為「中衛體系」）。中衛體系整合方式之屬性較接近於所謂的供應鏈整合之架構，較之過去的市場型產業網絡更為緊密的連結。

相對於早期外包的市場網絡模式，「中衛體系」內廠商的合作型態較為緊密，而逐漸朝向穩定型網絡或內部型網絡發展。而此中衛體系後來也成為台商整批赴中國投資的重要模式。

二、供應鏈整合與全球運籌模式

隨著中國的改革開放，台灣的代工生產模式很快的自 1980 年代中期起大量赴海外投資生產，但真正推動全球生產佈局的是全球化的大浪潮以及 ICT 技術的快速進步，使得台灣各種規模的企業在 1990 年代後期進入「供應鏈整合與全球運籌」(Global Logistics)模式。

所謂「全球運籌」，就是將全球市場的行銷、產品設計、顧客滿意、生產、採購、後勤補給、供應商及庫存等整體管理體系緊密地結合起來，透過生產區位的佈局以降低成本或提高供貨速度，再搭配資訊與通訊系統，形成全球即時供貨與服務的體系，此一發展使得台灣在價值鏈上從生產價值的提供延伸至後段的庫存、後勤補給、供貨與配送的管理服務，並與前段設計、採購相銜接，提升了企業跨國生產、資源整合的能力。

參、資訊模式：走向分享模式、開放平台、消費者 導向資訊

資訊技術的進步早期是應用於大量資料或資訊的處理，後來引進於企業內部進行企業 e 化管理，但仍偏重於企業內部管理，如進貨、銷售與存貨的管理。直到 20 世紀末期，網際網路的發達，使得知識與資訊得以在網際網路上快速匯流與傳播，而更重要的進程在於，資訊流與金流和物流的結合，奠定了電子商務發展的基礎，儘管 2000 年遭遇網路泡沫化的沖擊，但仍然無法改變資訊革命的演進，終於成就今日許多顛覆過去生產與消費模式的變革。

一、電子商務的經營模式變革

電子商務的發展改變了商業活動係由供應者主導的模式，以下引用維基百科中有關電子商務四種經營模式的基本類型：B2B(Business to Business)、B2C(Business to Consumer)、C2B(Consumer to Business)、C2C(Consumer to Consumer)。

B2B 主要是針對企業內部以及企業(B)與上下游協力廠商(B)之間的資訊整合，並在網際網路上進行的企業與企業間交易。使產業的上中下游廠商資訊得以結合，達到供應鏈(SCM)的整合。因此，透過 B2B 的商業模式，不僅可以簡化企業內部資訊流通的成本，更可使企業與企業之間的交易流程更快速、更減少成本的耗損。例如供應鍊整合或是企業採購平台即此模式之應用。

B2C 就是企業透過網路銷售產品或服務給個人消費者。企業廠商直接將產品或服務推上網路，並提供充足資訊與便利的介面

吸引消費者選購，這也是目前一般最常見的作業方式，例如線上購物中心、證券公司網路下單作業、一般網站的資料查詢作業等等，都是屬於企業直接接觸顧客的作業方式。

C2B 模式則具革命性，它將商品的主導權和先發權，由廠商身上交給了消費者。由消費者因議題或需要形成的社群，透過社群的集體採購或開發社群需求，提高議價能力。因此，只要越多消費者購買同一個商品，其價格就越低，此為 C2B 的主要特徵。C2B 的模式，強調用「匯聚需求」(demand aggregator)，取代傳統「匯聚供應商」的購物中心型態，如網路團購。

C2C 是指消費者與消費者之間的互動交易行為，這種交易方式是多變的。例如消費者可同在某一競標網站或拍賣網站中，共同在線上出價而由價高者得標。或由消費者自行在網路新聞論壇或 BBS 上張貼佈告以出售二手貨品，甚至是新品，諸如此類因消費者間的互動而完成的交易，就是 C2C 的交易。另外，2C 競標網站的競標物品呈現多樣化，商品提供者可能是個人，也可能是頂尖跨國大企業，且不侷限於物品與貨幣的交易，在這虛擬的網站中，買賣雙方可選擇以物易物，或以人力資源交換商品。網站經營者不負責物流，而是協助市場資訊的匯集，以及建立信用評等制度，交貨和付款方式由買賣雙方自行商量。

由上文的簡介可以知道，電子商務的發展幾乎對各種規模企業都產生了重大的影響，包括採購、銷售以及內部管理等整個營運模式都產生了影響，也產生了許多創新的營運模式。

二、Web2.0 的新趨勢

網際網路的應用模式在 2006 年出現了新的變革，稱為 Web2.0。雖然迄今 Web2.0 無法有明確的定義，但主要的變革在於，過去由網站單方面提供資訊，形成資訊供應方與資訊取用方，而 Web2.0 則是網路內容的產生係由每位使用者的參與 (participation) 而產生，參與所產生的個人化 (personalization) 內容，藉由人與人 (P2P) 的分享 (share)，形成了現在 Web 2.0 的世界。

因此，Web 2.0 是建立在以人為本的消費，強調分享和參與所驅動的網路效應，有別於過去以電腦為本的消費。從行銷者的角度來看，Web2.0 則至少意味著三個方面的內容：一種創新的媒介形式、一個集中的社群環境，以及一種全新行銷理念。

由於使用者的主動參與並提供資訊分享，因而被認為富含較多的消費者資訊，如 YouTube、Facebook 等就被認為是 Web2.0 的範例，也有許多企業將其創意產品放在此類網站上曝光，一方面進行行銷，一方面收集相關消費者資訊，而目前逐漸盛行的 BLOG 行銷，被認為是 Web2.0 行銷的典型形式之一。(Web2.0 相關文字摘自維基百科)

肆、行銷模式：走向品牌、特色通路、消費者群聚

一、專業貿易商與品牌商的發展

根據吳惠林等人 (2008^b) 的研究指出，隨著資訊與通訊科技的快速進步，以及台灣中小企業自 1980 年代以來因進行海外

投資所長期累積的經驗，使得台灣的中小企業在面臨全球化的激烈競爭中，並沒有出現對大企業依賴度提升的現象（特別是行銷依賴的現象）。相反的，過去諸多大企業經常出現的策略模式或活動，已逐漸在目前的中小企業身上發展，包括海外投資、全球資源整合、企業併購、供應鏈整合、協同設計、品質認證、建立品牌通路、策略聯盟、國際參展等等，走向多元化的國際市場合作模式，並直接接觸海外當地市場，與海外市場的通路商建立關係，或加入品牌商的供應鏈，即使是工具機內的零組件或並非最終消費品的織布產品，亦開始出現品牌。

其中，專業貿易商與品牌商（指有建立品牌的業者）的崛起，是近年來中小企業在國際行銷市場上的一大特色，支持其發展的競爭優勢，有很多是立基於國內產業群聚所發揮的專業品質信譽與創新能力（這是中國等新興工業國家之生產網絡所不及的能力），以及全球資源整合的產業網絡（包括生產與行銷網絡，這是日韓中小企業較欠缺的能力）。而這兩種競爭優勢的提升與結合，正是當前台灣中小企業開拓國際市場的重要發展方向。

有關專業貿易商的案例，如經濟部國貿局為協助國內業者進入國際大廠供應鏈，由中衛中心、外貿協會、車測中心合作進行「汽車零組件專業貿易商輔導計畫」，就海外市場拓銷、建構國內供應鏈體系，產品驗證等項目辦理輔導，以協助汽車零組件業者進入國際市場，拓展營運規模。

2007年，接受汽車零組件專業貿易商輔導計畫的廠商計24家，外貿協會的做法包括總體行銷（協助參加國際專業展、國際媒體廣告宣傳、人才培訓等）及個別客製化之輔導，已成功促成汽車大廠BMW、Chrysler、GM、Nissan、BOSCH來台採購。受

輔導業者 2007 年之出口成長平均達 15.75%，高於汽車零組件整體產業 11.29% 之成長率。在自有品牌的建立方面，國內也有許企業逐漸打開知名度，者如法蘭瓷、美樂達等等，又如本研究拜訪的個案—重威企業，則是充分整合國內製造能力，對外建立品牌行銷與通路有成的中小企業。

二、連鎖加盟興起—共同品牌與聯合通路的建立

隨著景氣低迷失業人口的增加，加盟連鎖成為就業市場的另一個重要出路。然而，根據台灣連鎖加盟促進協會的網站報導(2009.1.6)指出：加盟連鎖業每年的產值約有 1 兆 7 億元，但 2008 年下半年加盟連鎖業也受到金融海嘯的嚴重衝擊，許多加盟連鎖業者都撐不下去，被迫拉下鐵門，關門的業者每個月都在增加，到現在很多的加盟連鎖店業績還是持續衰退。儘管如此，想要成為連鎖加盟一員還是創業者開店做生意的首選。

這幾年熱門加盟行業的前 3 名一直都是小本餐飲業、本小利豐且回收快的早餐店、茶飲店，以及餐車等。2009 年早餐店與外帶茶飲店仍舊會是加盟者的熱門首選，不過因為市場已趨近於飽和，台灣連鎖加盟促進協會秘書長劉汝駒表示，業者必須更強化商品的差異化，才能在同中求異，創造商機。而 2009 年連鎖加盟業者的經營方向朝著平價化、物超所值以及複合式經營，才有機會闖出一片天。

雖然連鎖加盟產業的發展在這一波的金融大海嘯中受挫，但從表 2-5-5 可以發現，近年來連鎖加盟產業的發展趨勢明顯，透過共同品牌、聯合通路的發展，降低中小企業進入市場的門檻。

表 2-5-5 連鎖加盟展覽之現場加盟成交量

(2008 年 3 月統計)

單位：件

年度	台北	台中	高雄	總計
2005 年	4,505	1,434	642	6,581
2006 年	5,056	1,568	773	7,397
2007 年	5,233	1,634	685	7,552
2008	4,552	-	-	

資料來源：台灣連鎖加盟促進協會，<http://www.franchise.org.tw/>

除了在國內發展，根據台灣連鎖加盟促進協會於 2008 年上半年所完成的統計調查發現，目前國內連鎖品牌往國際市場發展的總部約有 186 家，海外分店約有 4.3 萬家店舖數。其中，中國地區的總部有 119 家，海外分店約 27,000 家；其他海外地區總部 67 家，海外分店約 16,000 家，由此顯示，連鎖品牌的發展已經走向國際市場。

另外，台灣連鎖暨加盟協會秘書長洪雅齡在 2006 年時曾指出，連鎖加盟產業有十項大趨勢變化，包括：(1) 頂級奢華及超值平價兩極發展；(2) 實體及虛擬通路加速整合；(3) 複合式通路與異業合作體驗行銷；(4) 全球各地區併購動作不斷；(5) 電子現金引發新一波競爭；(6) 西進之大陸策略已不容落後；(7) 科技帶動未來商店等服務創新應用；(8) 有機、環保及食品安全更受重視；(9) 企業經營大者恆大，小者獨特；(10) 追求質感，強調樂活，著重品牌價值。

於今觀之，除了部分趨勢（如奢華風、併購）受到全球金融風暴的重挫之外，大部分的趨勢迄今仍維持，並產生重大影響。

三、網路虛擬通路的崛起，以及與實體通路的結合

網路是知識時代生活的必備工具，而不景氣使得人們越依賴網路，取得快速、大量與廉價的資訊，因而網路遊戲也成為新世代的重要娛樂。許多服務因網路的普及營運而生（如線上遊戲），甚至產生創新，例如連鎖超商已經不只是銷售商品，在與網路平台相結合下，超商還提供物流配送與金流服務（代收款項），大幅提升網路交易的效率，宅經濟一詞也成為不景氣下的新藍海策略。

為了搶攻宅經濟市場，7-11 推出自有品牌「7-SELECT」，包括日用品、冷凍食品等近百項的自有品牌商品，售價低於市場品牌 3 成、且容量更加大 3 成；百視達則與中華電信合作，推出「線上租片，漫遊全台輕鬆拿」的服務，可至萊爾富、全家、OK 便利店取片，甚至提供「甲地取片、乙地還片」的便利服務；想要網拍者，若擔心假日夜間無法寄收、或是貨到無人領取等困擾，全家便利商店提供「店到店寄送件」的服務。（馬婉珍，2009）。

然而，在網路平台的資訊互動以及 Web2.0 趨勢的帶動下，由消費者主導的行銷模式逐漸興起，而經營社群與建構相關平台，也逐漸成為新市場力量的掌握者，有的企業因此擺脫實體通路的限制，成為依賴網路通路的企業。如「ihergo 愛合購」網站經營網友的團購，成立不到兩年，已有 20 萬名會員，目前每日瀏覽人次超過十萬，每天開出的團數更高達一千三百多團，2008 年「ihergo 愛合購」金流為一億四千八百萬元，而 2009 年 1~4 月就達到一億三千六百萬元；又如 PChome 商店街也在年中推出「團購街」活動。有許多中小企業因團購而打響品牌，或建

立通路，黃玉禎（2009）也指出由於大部份的團購訂單集中於美食，造就了台灣地方的人氣美食，不但讓傳統老店鋪有翻身、捲土重來的機會，也讓一些地區性的小店、甚至是無門市的工廠，具有把產品輻射到全台灣的能力。

四、C2C 通路與微型化的趨勢

當網路出現 C2C 交易模式之後，在實體通路中也出現專業的 C2C 交易平台，如格子趣租箱專賣連鎖店將過去寄賣的形式，轉變成更清楚的交易模式，提供個人或微型企業在網路之外，有管理與專業服務的實體行銷通路。

第五節 商品與服務價值的新趨勢

2007 年下半年吹起的次級房貸風暴，就如星火燎原一般，一路延燒迄 2008 年底掀起金融海嘯。全球面臨自 1930 年代經濟大蕭條以來，最嚴重的經濟衰退，台灣也無法倖免於難。

根據行政院主計處統計資料顯示，台灣地區出口總額自 2008 年 10 月起一路萎縮，2009 年 3 月出口值約為 156 億美元，較 2008 年同期減少 35.7%，失業率更是持續增加，2009 年 9 月的失業率突破 6%，達 6.04%。同時，經建會景氣對策信號，實質面的非農業部門就業人數、製造業銷售、批發零售及餐飲業營業額等燈號皆已連續四個月為藍燈(2008 年 12 月至 2009 年 3 月)，其中批發零售及餐飲業營業額燈號更是自 2008 年 6 月開始至 2009 年 3 月皆呈現藍燈。這些指標顯示，迄 2009 年第一季度，台灣的經濟局勢依然低迷不已。

在經濟低迷局勢下，對中小企業的經營也造成了衝擊，不過，依然有企業在此景氣寒冬之際，綻放光芒。根據行政院主計處最新的攤販經營概況調查報告顯示，台灣地區 2008 年攤販全年營收 5081 億元，5 年來增加 17.29%，平均每攤位全年營收達 164.4 萬元，5 年來增加 10.48%，平均每攤每月利潤為 4.4 萬元，5 年來增加 22.69%。

另外，根據資策會的調查，台灣的網購市場在 2008 年已達新台幣 2,437 億元的市場規模，預估在 2009 年可突破 3,000 億元關卡，達 3,209 億元；自 2005 年至 2009 年，我國網購市場每年都以超過 3 成的比例穩定成長，相較於台灣工銀證券等單位預估我國零售市場 2009 年將受全球金融風暴影響而萎縮 3%(整體規模約為 3.16 兆元)，在不景氣中，更顯得虛擬網購的一枝獨秀(林欣靜，2009)。

由此可見，只要抓住市場趨勢，在不景氣之中依然可以穩健成長，甚至有機會成為大企業。事實上，翻閱美國歷史可以發現，當今最成功的企業幾乎都是在衰退時期創立的。例如，迪士尼公司(Disney)不但從美國 1930 年代的大蕭條中成功地走了過來，並且更加蓬勃發展。另外，微軟(Microsoft)和通用電器公司(GE)，都是在經濟衰退中誕生的(尚農，2009)。這些例子告訴我們，即使在蕭條的環境中，依然可以突破逆境，保持成長。當別的企業因為大蕭條萎縮時，對懂得在不景氣裡安身立命的人們，危機反而就是轉機了，不景氣恰好成了可以積極拓展市場的最好時機。

問題是，風暴下的生存法則，企業主掌握了嗎？市場趨勢充分了解了嗎？企業主有足夠的創意開創新商機嗎？在找出經濟

衰退的因應策略之前，實有必要對市場的趨勢進行了解，方能渡過危機，開創新局。下文將先對目前市場上的趨勢、型態進行探討，最後再提出景氣衰退的因應之道。

壹、金融風暴下的 M 型社會，節衣縮食增加儲蓄 蔚為風氣

全球知名的趨勢專家大前研一在 2006 年出版的暢銷書《M 型社會》，引起台灣社會極大震撼。大前研一描述的雖是日本社會，但對包括台灣在內的全球，都感同身受，它與全球化後果、2005 年出版的《地球是平的》(The World Is Flat) 暢銷書論點異曲同工。顧名思義，M 型就是兩端高，中間低，以全社會人口的所得高低分層，意即低所得者和高所得者比重相對高，中所得者相對低。當然，這是一種比喻罷了，因為中所得者的比例在任何社會都較多，只是在全球化潮流下或 1990 年代中期以來，中所得者急速向兩端流動，特別是流向低所得的比重相對多。

在日本的勞動人口中，占大多數的中產階級大量流失之後，所得階層的分布即往低層階級和上層階級之上下兩極移動，邁向左右兩端高峰，中間低落的「M 型社會」。大前指出美國在雷根革命之後，這種趨勢格外顯著，而日本在二十年後，也沿襲了這股潮流。

大前研一指出，美國也體驗過「中產階級社會的崩潰」及經濟衰退。他說，事實上，二次大戰結束後至 1970 年初，美國所營造的「中產階級社會」形象，就如同電視劇總是以「我的爸爸是世界最棒的」來描繪一個家庭。也就是說在這段時間，美國整體社會的價值觀是平均的。

但是進入七〇年代後，中產階級崩潰，低所得者層增加、平均收入減少的同時，高所得者層的年收入提升，於是 M 型社會形成了。反觀日本，則是在進入 1970 年之後，中產階級才逐漸形成，平均薪資一直往上增加。即使所住的房子像兔子籠一樣小，所得差距卻微乎其微。

把日美這段時間的變化重疊在一起，就可以劃出「日美平均勞動薪資的變化」，明顯看出日本真的整整落後美國 30 年。日本的員工薪資從 1997 年開始往下滑落。日本人的可支配所得也是自 1997 年開始急速減少。

1985 年，就如同比爾·蓋茲(Bill Gates)導入的 Windows Ver.1 所象徵的意義一般，美國發現新經濟大陸的企業一個接一個誕生了。也就是說，美國因為早一步發現「新經濟」，所以成功地徹底開放市場，並藉資訊高科技產業有效改變產業結構，讓平均薪資在 1995 年之後開始上升。現在美國的所得差距兩極化的現象依然存在，但是中低階層的收入，已經足夠讓中低階層過著相當富足的生活。美國已經是個生活者的大國了。美國的失業率曾經高達接近 10%，但是二十年後，卻降至和日本幾乎一樣的數字。不過，在 2008 年下半年掀起的全球金融海嘯侵襲下，2009 年美國的失業率卻突破 10%。而中產階級消失或 M 型社會再重現。

日本就好像在美國後面一路追趕，連社會的結構也急速邁入 M 型社會。美國在中產階級社會崩潰之後，花了 20 年的時間，才恢復經濟力，並改善失業率。由這個經驗來看，日本人的收入下降、經濟低迷的情形，最少會再持續 20 年。

在經濟發展過程中，台灣跟隨日本好似日本緊跟美國，但時間差距卻大為縮短，尤其 20 世紀末全球化排山倒海而來，中國

等新興經濟體崛起，其大量且極低廉產品席捲全球，台灣經濟受到激烈衝擊，加上人口老化、少子女化、高齡化的力量，日本 M 型社會現象也在台灣露出端倪，時間落差大為縮小。

如中山大學企管系教授盧淵源（2006）所言：台灣的平均薪資負成長，但一片 3 千元的頂級沙朗牛排、一客 1 萬元的鮑魚料理，到一坪 60 萬的豪宅卻屢屢創出銷售佳績；在我們生活滿布這些為頂級客戶、新富階級打造的商品時，中下階級的可支配所得卻已不如 1990 年代的水準。

原本處在社會金字塔中層的社會中堅，在學歷泡沫化、高價化、實質利率負成長、薪資負成長、貧富差距擴大等各種社會問題等等的壓迫下，原本是、以及可望晉身中產階級的一群人，反而愈來愈往貧窮靠近，財富與機會呈現向下流動趨勢，逐漸形成一個 M 型社會。

再如中研院于宗先院士（2007）所描述的：20 年以前的台灣，一位總經理的年薪最多 10 倍於一個工人的年薪，現在一位金控公司董事長的年薪高達 2、3 千萬元。于院士深恐這個數字對台灣人民並無具體概念，他於是舉例：像台北市，一座豪宅，一坪值新台幣 100 萬元左右，對這些大企業老闆而言，3、4 年的薪水即可買百坪的豪宅。假如你是位中產階層的薪資工作人員，買 40 坪這樣的樓房，該賺多少年的錢才能買得起？再如一位資深教授，以每月 11 萬元，一年 13 個月薪水計，一年可賺 143 萬元。如果他不吃，也不喝，一分錢也不用，他要累積 28 年才能買得起 40 坪的豪宅。如果你讀書很順利，28 歲可得到博士學位，而且研究成果夠國際水準，35 歲可變成資深教授，65 歲退休時，你還賺不到 4,000 萬元。于院士指出，大學教授可作

為中產階級的代表，至於薪水不及教授的其他薪資階級，即使費更長的工作時間，對如此昂貴的樓房，也祇能望樓興嘆。

于院士也生動地描繪全球化下全球普遍性貧富差距拉大的現實：因為全球化影響所及，商品顯然分成兩等，高等的屬於極品，由富有階級的人所享有，像中東石油國家的杜拜和阿不達比，興建了較皇宮還奢華的賓館，它們都屬於七星級賓館，唯富有階級的人才有能力去享受；而世界上很多新興工業化國家，為了迎合這些新貴的需要，也都興蓋豪華的賓館，無論賓館的佈置及飲食，無不達到奢華的能事，不但不愁無人來住，反而有向隅者的現象，可見富有階級勢力之雄厚。

不過，由於金融風暴的影響，使得美國股市和房價暴跌，報導指出，民眾開始縮衣節食，增加儲蓄，美國 2008 年第四季稅後儲蓄率升至 2.9%，高於第三季的 1.2%，2007 年第四季則不到 1%。分析師預估，2009 年美國經濟恐怕難有起色，因民眾在裁員潮一波波和信用緊縮下，延後購買汽車等耐久財。若干專家甚至認為，美國民眾有感於財富迅速萎縮，信用卡債攀升，可能在多年以後才會恢復強勁的支出。

正如穆迪經濟網消費經濟部門主管賀伊特表示的：「活過大蕭條時代的民眾對支出非常保守，也勤於儲蓄，我想將有愈來愈多消費者會開始儲蓄，因他們對所屬資產沒有多少信心。」

同時，平價消費蔚為主流。當所有人荷包消瘦後，消費力道與選擇也必將趨於保守，首當其衝者將是中上價位的產品與商家，從中受惠的則當然是以低廉價格、平實品質取勝者。例如美國的沃爾瑪超市（Wal-Mart）、日本的優衣酷（Uniqlo），均在這波金融海嘯中逆勢成長，足以為證。

《告別富裕流感》(Affluenza)一書作者約翰·德葛拉夫(John de Graff)分析，金融海嘯過後，大批中產階級經濟能力大衰退，無力支付過去的高消費生活，甚至無法清償舊帳，從而被打入貧困的底層族群。如此一來，一種強調「返璞歸真」的新生活形態，也悄悄應運而起。

紐約市中央公園裡，每天總有一群民眾穿梭在樹林裡、草叢間，專注地翻找各類莓果、樹葉與花草。綽號「野人」的天然食品專家布理爾(Steve Brill)在這裡開班設課，傳授人們各種可食用植物的相關知識，吸引大批民眾每天前來公園裡四處搜尋這些天然而免費的健康植物，作為三餐食材來源。

當前網路上最熱門的網站是什麼？竟是各式各樣生活技能DIY(自己動手做)的教學網站。受到不景氣影響，越來越多民眾縮減開支，一切盡量親自動手，DIY教學網站也因而大受歡迎。從理髮、木工、烹飪、電器維修，甚至到相機的柔光罩，均可在網路上找到DIY教學影片。

英國的保羅·史密斯(Paul Smith)，透過社交網站「推特」(Twitter)，與各國網友聯繫並獲得他們慷慨的贈與和協助，諸如提供住宿、船票、車票、自行車等，讓史密斯完成一路從英國、歐洲、美國到紐西蘭的免費跨國旅程，一圓年輕人心中的「壯遊」夢。

類似案例不勝枚舉。這些新興的生活形態，均告別過去重視奢華消費與物慾橫流的生活模式，轉而回歸一種簡樸、自然、永續的生活價值觀。

例如在公園中尋找天然植物為食，乃一種回歸「天人合一」的生活觀，尋覓大自然與人之間的和諧、永續生活之道；一切動

手 DIY、自給自足，則近似過去古人生活獨立自持，不貪圖、不多取，清心寡欲以致遠，俯仰天地皆無愧；透過社交網站完成壯遊夢想，則是讓人洗盡現代金錢名利的鉛華，重新發掘出過去人與人之間最單純、可貴的信任感與互助情懷。

不論如何，伴隨全球對環境問題的愈見重視，在 M 型社會下形成雪上加霜態勢，企業的經營型態是否應改變？已經處於 M 型社會微利處境的台灣企業，是否也已經反應受地球暖化、環境危機影響了呢？尤其「成長極限」若已擺在眼前，不是非正視不可嗎？那麼，自 1972 年就被大聲疾呼的「成長極限」，30 年來又是如何了呢？

貳、成長極限時程縮短，環保概念產品抬頭

1972 年春季初版就引起全球震撼的《成長的極限》，在當時就明白指出，21 世紀中，地球的生態限制（與資源的使用與廢物的排放有關）將對全球的發展造成重大影響，該書警告，人類可能得挪用龐大的資本和人力以克服此種限制，而造成 21 世紀的某個時間點上，開始出現平均生活品質下降的情形。不過，當時該書並沒有明確點出是哪種資源的匱乏或哪種廢物的排放，可能需要我們挹注超過現有的資本加以處理，而導致成長的停頓。其原因是，在我們這個由龐大且複雜的人口／經濟／環境系統構成的世界，根本無法以科學方法做出如此精細的預測。

於是當時只能呼籲我們透過科技、文化及制度的改變，進行深度的、積極主動社會改革，以避免維持人類生活所需的土地面積增加到地球所能承載的程度。該書雖然指出地球面臨的挑戰十

分嚴峻，卻以樂觀的語氣再三強調，假如我們能及早採取行動，將可大幅降低人類逼近（或超越）地球生態極限所造成的損害。

該書當時將停止成長的現象設定在其出版的 50 年之後。作者們希望人類經過妥善的思索後，將會採取改進措施，以降低發生崩毀現象的可能性。

可是 20 年後的 1992 年，作者們出版《超過限度》(Beyond the Limits) 一書（也就是《成長的極限》第二版）指出，人類的所作所為已經超過地球所能承載的極限。但作者們仍然以樂觀的口氣，採引許多設想狀況說明如何透過明智的全球政策、科技與制度的改革、正確的政治目標及個人熱忱，減輕過度成長所造成的損害。

遺憾的是，2004 年作者們出版第三版《成長的極限》(Limits to Growth: The 30-year Update) 時，對地球的前途，卻遠比 1972 年時來得悲觀。因為他們發現，大體上而言，人類將過去 30 年的時間浪費在無謂的辯論上；對全球的生態挑戰人類雖然有心處理，實際的行動卻顯得有氣無力。

自 1972 年以來，資源過度耗用和廢物排放問題已經形成許多次危機，並引起媒體的熱烈報導及社會大眾的注意，還因而喚醒了政治人物。重要國家石油產量下滑、同溫層內臭氧層變薄、全球氣溫上升、廣大人口長期處於捱餓狀態、關於有毒廢棄物處理場設置地點之爭執愈來愈激烈、地下水水位下降、物種大量消失及森林面積不斷縮小等，只不過是上述問題中的瑩瑩大者。針對這些問題，有識之士展開大型的研究工作、召開國際會議並簽訂全球性的相關協定。所有這些作為均顯示，自然資源成長的限制，是我們 21 世紀全球性政策的一個重要面向。

近年來，全球氣溫上升，氣候日益極端，前人所預測的颶風、熱浪、乾旱、洪澇、接二連三在全球巡迴演出，造成人類巨大的災害。全球的科學家、政治家、經濟學家及社會運動者，都不敢輕忽。

2005年2月16日正式上路的「京都議定書」，就是要讓造成污染的大戶、那些極度工業化的富有國家就範，要求它們排放廢氣不能無限上綱，應以1990年的廢氣排放量為標準，超過這個標準就要受罰。目前那些二氧化碳排放最大國，如美國、中國、印度等，都不是京都議定書的簽署國。

聯合國環境規劃署主辦的全球環境商業高峰會，於2007年4月19日及20日連續兩天在新加坡舉行。聯合國官員在會中呼籲全球已開發國家和開發中國家攜手，共同對付全球氣候變暖的問題，並指出，沒有環保意識的企業將在今後的全球競爭中處於不利的地位。

環保專家指出，環保意識不僅正在企業界擴展，而且也在進入消費者的消費意識之中。他們認為，在今後的商業舞台上，一個企業是否具有環保意識，將直接關係到它的競爭力。如果企業不能夠履行自己的環保義務，還繼續從事污染環境的行為，就將失去消費者的支援，在激烈的國際競爭中也將處於劣勢。

正如祥綸企業徐正毅董事長於「協助中小企業因應低碳經濟社會衝擊座談會」中所言，許多國際大廠已經會要求供應商所供應的物料必須符合歐盟的環保標準，市場的力量會驅使企業所生產的產品必須符合環保概念。徐正毅董事長舉自身所從事的紡織業為例，現在的技術已經可以利用回收的寶特瓶紡紗織布，國際間願意花更多錢來買再生的纖維做的布。同樣也是紡織業的力鵬

企業總經理林文仲也表示，環保是下一波的藍海商機，力鵬企業早在 2006 年便推出利用寶特瓶回收抽絲的產品，儘管成本較一般原料高，但基於環保考量，仍致力於環保素材產品的開發，只因為他看到了環保產品是下一波的藍海商機。

此外，二手商務 (recommerce) 也崛起。大環境的不變，促使人們更懂得惜物、愛物，也更願意投入強調「永續」(sustainability) 的生活形態。例如美國的 Gazelle 網站，便是近期相當熱門的二手商務公司，不僅可讓公司本身獲利，並可促成整個社會對於資源的循環利用與價值流通。

參、知識經濟時代下注重創意力

麻省理工學院(MIT)的佘羅(L. Thurow)在 2000 年出版的暢銷書 Building Wealth 中明白指出：人類正處於一個「以知識為基礎」的國濟經濟過度期，個人、企業或國家都面臨新的考驗與挑戰。新科技的應用將引爆新一波的產業革命，創新的科學技術正快速地改變了過去創造財富的基本規則。這股勢力不但使新產業享受爆發性的成長，也使得傳統、現存的產業進化到超出以往我們認知的範圍，這也意味著知識經濟時代已經到來。

這裡所謂的「知識經濟」係指，經建會在 2000 年發布的「知識經濟發展方案」中的定義，「知識經濟」就是「直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力。

這個定義發源於「經濟合作開發組織」(OECD)，該組織在 1996 年發表(知識經濟報告)，認為以知識為本位的經濟即將改

變全球經濟發展型態，知識已是生產力提升和經濟成長主要動力，隨著資通訊科濟的快速發展和高度應用，世界各國的產出、就業及投資將明顯轉向「知識密集產型」產業。此後，知識經濟就普受各國學者與政府的高度重視¹。

在學者方面，Atkinson & Court (1998)明確指出：美國新經濟的本質，就是以知識及創意為本的經濟，而新經濟也往往被視為知識經濟的同義詞，這兩位學者再將知識經濟認為等同於「創意經濟」，如果是這樣，我們就必須追溯創意經濟的起源，羅默(P. Romer)就被認為是 1980 年代中期以來，在此領域中最傑出的學者。他在 1986 年的一篇文章中就指出：新創意會衍生出無窮的新產品、新市場和財富創造的新機會，故新創意才是推動一個經濟成長的原動力（張溫波，2006）。

即便在金融風暴後不景氣的環境之下，保持「創意」的企業，依然能維持成長。誠如躍獅影像科技股份有限公司吳菊總經理，於 2009 年 APEC 中小企業因應全球金融危機研討會演講時所言，躍獅影像科技從未感受到金融海嘯之壓力，因為躍獅影像科技「每一天都當作是金融海嘯來臨前的心情做準備」，中小企業應發揮「靈活性、研發能力、創意力」，躍獅影像科技的創意力使他們得以打敗來自世界各國的美術設計團隊，2010 年上海世界博覽會中國國家館大型多媒體劇院的工程標案即由躍獅影像科技奪標（中國是 2010 年上海世博會的地主國，中國館是整個世博會中最受矚目的館，無論展示面積或預定的參觀人流量都是全世博會最大的，而位於 49 米主展層正中央的大型多媒體劇院更是中國館的重中之重，將有至少 700 萬人在這個影院觀看中

¹ 此段文字引自經建會(知識經濟發展方案)頁 1。

國館的主題影片)，吳菊總經理表示，在不景氣的環境下，躍獅影像科技的業績仍能保持亮麗的成長。

中央大學企管碩士班學生陳詠棠，便發揮創意力，推出「個性化底片」；以一捲小小的彩色軟片，賺進人生的第一桶金。陳詠棠創立「膠卷工坊」微型企業，創業初期定位為客製化商品，是情人或夫妻間紀錄回憶的收藏品，也是情人節、聖誕節及生日等特別節日別出心裁的禮物。這也是另一種創意力的展現。

此外，在 2006 年，未來學權威托佛勒夫婦出版《財富的革命》，就以樂觀的角度，由第三波知識經濟重新詮釋「財富」，他倆是怎麼說的呢？

肆、第三波知識經濟的演化

當服務業興起、知識經濟大為風行之後，財富不再是由第一波的農業、第二波的工業而來，而是由第三波的知識為重心，如托佛勒強調的，雖然是由「貨幣」來衡量，但是「非貨幣」的財富才是未來經濟系統的主力。「貨幣」與「非貨幣」的相互關係，透過「工作」與「分工」的時間、空間和知識的三維解剖，顯示出財富的消長—無論是個人、企業還是國家—其中「非貨幣」的角色愈來愈重了。

在這種情況下，托佛勒向讀者提出一個十分根本的問題：難道在貨幣經濟之外的事物都不具「財富」的意義和價值嗎？根據托佛勒的看法，「凡是能滿足欲望的任何東西都叫財富」，顯然不能因為不在貨幣經濟之內就不算財富。

如書中舉例，這類事物包括家庭主婦或社會志工從事的無償工作，它們不但數量龐大，而且對於一個社會的幸福具有無比重

大的價值，無疑代表一種極其可觀的「隱藏性」經濟和財富。尤其這一部分的財富一般和社會、文化、政治、宗教等都有極密切關係，誠如作者引用 1992 年諾貝爾經濟學獎得主貝克（Gary Becker）教授在 1965 年發表的一篇文章所說：無償工作對經濟福祉的重要性超過有償工作。因此，怎麼能將它們排除在財富系統之外呢？

托佛勒特別關注的，乃是在目前市場經濟中有許多這類無償工作是由消費者擔負，譬如消費者為了尋求醫療服務、進行銀行交易、買賣股票或者上亞馬遜網站購書，都做了許多屬於 DIY 性質的工作。沒有這些工作，企業提供的產品或服務便不能達到滿足消費者需求的目的。在這一情況下的消費者，事實上已參與了屬於某些「生產者」的工作，因此托佛勒早在 1980 年出版的《第三波》一書中就將「生產者」（producer）和「消費者」（consumer）這兩個名詞合併，創造了「產消合一者」（prosumer）這一名詞。

隨著資訊科技的進步，生產者或銷售者愈來愈有將這類工作轉移給消費者擔任之趨勢。依托佛勒的深入觀察，這一趨勢已呈現爆炸性成長；在他看來，當今社會如果沒有消費者從事這種「產消合一」活動，「貨幣經濟連十分鐘都無法存續。」他倆預言，這種「產消合一」浪潮將大幅改變人們的工作、玩樂、生活與思想，構成一種形塑未來經濟的重要力量。

更重要的是，這一部分的活動將會供應貨幣經濟所需要的養分，創造出更多的財富；同時在另一方面，它也可能威脅世界上現有某些產業的生存，對現有貨幣經濟體系形成挑戰，這就是本書所稱的「財富革命」。

「部落格行銷」這種有別於傳統的行銷方式，就可以說是托佛勒所說「產銷合一」的最佳代表。根據第 217《貿易雜誌》的資料顯示，搜尋引擎 Technorati 統計，全球部落格數量以每天新增 12 萬個、每天張貼 150 萬篇文章的驚人速度成長。美國調查機構估計，全球部落格數量，從 2000 年的 2.95 萬個，快速成長到 2007 年的 7,000 萬個，短短幾年成長超過 2,000 倍。資策會推估，台灣部落格使用者約為 311 萬人；創市際 2007 年調查指出 80% 的網友都上過部落格，由此可見，部落格的普及度幾乎到了無遠弗屆的態勢了。部落格完全顛覆了傳統行銷「一對多」且「由上而下」的單向溝通方式，而是一種「多對多」且「多向溝通」類似口碑行銷的模式。世界上任何一個消費者或生產者，都可以在任何一個角落在部落格上張貼文章，引起網友的討論、激辯或認同，進而引起共鳴，透過轉貼在網路上流傳、創造話題，反而比傳統媒體的行銷方式更能發揮影響力，成本也更低。

透過部落格獲社群網站的運用，讓使用過產品的消費者分享經驗、彼此討論，往往可以廣為流傳，可達到行銷的目的，以往生產者的行銷工作，在無形中移轉到了消費者身上。傳統的行銷人員習慣以銷售者角色進行行銷，在部落格行銷的時代，銷售者只要把行銷大戲的主角、甚至導演交給消費者，業者只要選定社群讓他們盡情演出即可(董佩真，2009)。

在推動社會變革的動力裡，托佛勒點出「知識」是促成財富系統變革的不可或缺力量。目前資訊社會強調收集數據、資訊，或強調比別人更早接觸到有用訊息的做法，在未來社會中將面臨嚴峻的挑戰。各種數據需要整理、驗證，才能成為有用的資訊，但是這樣的資訊是否能轉化為有用的知識？同樣地，知識是否可以被複製？或重複使用在不同時空中？（如果可以的話，那不是

知識，而是一種智慧。) 這些問題讓我們過去辛苦建立的「知識論」(epistemology) 本質發生動搖，而大眾熟悉的知識管理或智慧財產、以類比方式所建構的資料庫或知識庫，真的是知識嗎？因此，托佛勒質疑「過時」的知識或所謂的「死知識」是否可以稱為「知識」。正如字典裡將「知識」詮釋成「知道事事物物的道理」，是生活中實用的東西。

知識一向是創造財富的重要元素，但是在過去的農業、工業、資訊社會或者財富系統裡，知識從來沒有像今天那樣扮演如此重要的角色。資料、資訊與知識已經對當前資本主義社會產生極大衝擊，尤其在愈來愈盛行的非貨幣經濟或無償產消合一體系下，讓過去資本社會所強調的實體、稀有性、具衝突或競爭的元素受到質疑。儘管托佛勒仍持續過去的神祕色彩，沒有告訴我們資本主義社會是否還會繼續存在，但是在知識與財富系統的革命中，或許有人會推論出資本主義將提早走入歷史。不過，在產消合一、商品服務化、商品形象化現象的愈見普及，以及人力資本加入無形成分後，資本主義又活了過來，也帶來無窮的商機。

最近中國與印度的經濟發展成果，讓原本對未來抱持悲觀看法的未來學家，開始預見貧窮問題終將獲得解決。托佛勒推崇中國的「雙軌」經濟發展策略，一方面銷售廉價的工業勞力，另一方面建立知識經濟，而這套雙軌策略讓中國 2.7 億人口擺脫貧窮的困境（《經濟學人》報導）。有別於過去第二波強調機械化、農企業的資本密集科技方式，知識經濟產生的新科技讓真正的土地勞動者（非農企業）所得增加（不只是降低成本而已），進而拉近貧富間差距。但是，托佛勒認為消滅貧窮最根本的關鍵在於知識的轉變，農民要跳脫傳統、封閉與「未來是複製過去」的舊思維，以及農村須仰賴政府與社會的持續動員，推動新的鄉村教育

運動（這不是複製過去的發展經驗，而是反過來，透過年輕子女的學習來教育父母），如此才能跳脫這些非科技的障礙，才有機會從根本去消滅貧窮。這項觀念與 2006 年諾貝爾和平獎得主尤努斯（Muhammad Yunus）以銀行提供鄉村貧農小額信貸的做法非常相近。

新舊知識、社會、文化、價值與意識形態的衝突，反映出全球財富系統正以非常快的速度流動。透過中國、日本、歐洲、美國、其他國家以及非國家體系（所謂「看不見的棋局」，包括：跨國企業、NGO、宗教、能源等），托佛勒勾勒出全球權力版塊的不同情節。例如在「三個中國」小節裡，托佛勒指出由於積極推動知識經濟產業，讓中國除了快速發展的沿海都市與持續貧困的內陸農村之外，在這種兩極化經濟發展間有了另一種新方向。

總之，托佛勒夫婦倆經由對時間、空間和知識三大深層元素的剖析，再加上他倆強調的「產消合一」理念，以樂觀的角度看待「未來財富的增長」。他們深信「第三波革命性財富」會成功，因其「愈來愈以知識為重心—從而讓經濟再度成為廣大系統裏的一部份，文化認同、宗教、道德等議題回到中心位置。」

這些議題與經濟交互影響，並非附屬於經濟之下，不是表面看起來的「第三波財富似乎就是科技財富」，而是牽涉到「文明的全方位改變」，他倆樂觀的觀察到「過程中或許會經歷股市變動或其他變化，但革命性財富仍將在世界各地持續如火如荼地展開」，而「明日的經濟與社會逐漸成形，我們每個人都已登上通往未來的特快車。」

對於「文化、倫理、道德」這種「文明的全方位改變」才是關鍵的看法，不少對「全球化」、「知識經濟」正確看待的專家學

者，也都不約而同的提出。而當前如火如荼被推舉的文化創意產業之發展正是一種結果。甫獲經濟部「第十一屆小巨人獎」的重威國際，是第一家以服務業獲獎的中小企業，以自創品牌 Jonnesway 打響國際知名度，總經理廖永源深信，台灣文化是其品牌備後的支撐，沒有了文化支撐，品牌也就沒有了靈魂(林蔚文，2009)。2009年10月，重威企業更獲外貿協會品牌專家的一致肯定，被選為「台灣優良品牌」，這正是對文化的正確看待導引企業走向成功的最佳實例。

藉著知識的深化，以及網際網路的無遠弗屆，小規模，甚至是個人工作室，不受時空侷限的變革，是否提供企業更寬廣的發展空間？

伍、打破 2/8 法則的長尾理論，冷門商品也能熱賣

在全球化知識經濟、網路無遠弗屆的時代，企業又有什麼新面貌呢？從克理斯·安德森(C. Anderson)於 2006 年出版的長尾理論，可以有所了解。

什麼是長尾？根據安德森的說法，長尾所代表的是，銷售量平平或是需求少的銷售量末端的商品，傳統零售業可能只專注於銷售量佳的熱門商品，暢銷的商品一定會擺在最顯眼的貨架上，同時也會占用最大的貨架空間，傳統零售業者，不可能花費資源(如行銷或貨架空間)在可能一季只賣出一件的商品上。

然而，當網路興起之後，這一切開始變得不一樣了，儘管此類商品的需求可能仍是極為稀少(且稱之為冷門商品)，但是透過網路零售，將許多種類的冷門商品總合起來，卻能締造相當可觀的銷售量。傳統零售業受到區域地理的限制，消費者數量有限，

但在網路無遠弗屆的特性下，集結在世界各地冷門商品的需求者，反而可以將以往無利可圖的顧客、產品和市場，變成有利可圖。克理斯指出，這種現象在娛樂和媒體產業特別明顯，不過透過 eBay 可以發現到，這種現象已發生在更廣的層面(從汽車到手工藝品)。重點在於，原本卡在供給和需求之間的瓶頸消失了，所有商品都可被人們取得的情況下，供需雙方所產生的變化。

因此，我們可以說傳統的「80/20 法則」已經被打破了。所謂「80/20 法則」是指 80% 的銷售額都來自 20% 的產品，或者是說 100% 的利潤是來自 20% 的產品。但在網路零售興起之後，集合世界各地冷門商品的需求，所貢獻的銷售額將不亞於前 20% 的暢銷商品。

行文至此，我們應該能了解目前世界上正進行中，或是已進行的趨勢面貌。而今，金融風暴餘威猶存，經濟情勢混沌未明，過去一年的台灣產業是否有什麼變化呢？

陸、生活型態產業興起

上文提及，整體而言，台灣的企業正處於「微利」的環境。不過，在此環境下，仍有逆勢成長一枝獨秀的企業，這種情形，《天下》雜誌 2009 年第 421 期稱作為生活產業在開花：研發更高深的產品已不是主流，誰能取悅顧客，誰就是這波贏家。

宏碁推出八小時電池續航力的平價輕薄筆電，董事長王振堂認為「過去十年，微軟忘記了要讓使用者更容易使用電腦」；過去動輒六百美元的索尼攝影機，為了反擊在美國狂熱兩百萬台的 Flip，推出售價只要一九九美元的數位攝影機，而 Flip 僅是一款操作簡單的陽春型攝影機，可透過 USB 傳輸介面可直接連結電

腦，上傳影片至 Youtube。相較之下，Filp 只能算是個「夠好」的展品，索尼產品對許多非流行追求者、高科技愛好者而言，卻都「好過頭」。

聯發科讓高科技變成「夠用就好」的科技，讓手機製造廠選功能就像勾菜單，三個月內就能開發出一款新手機，比國際手機大廠開發時程整整縮短一半。華碩反思「配備、系統日趨複雜的電腦，是否是顧客最想要的」，以此作為開發出 Eee PC 的發想源頭。這個創新，來自對終端消費者生活需求的掌握。

要能徹底了解終端消費者的生活需求，光靠傳統的消費者研究是不夠的，而要貼近觀察使用者的使用情境和生活脈絡，才能更細微的抓住消費者內心所渴望的產品和服務。美利達清楚了解這件事情的重要性。

美利達副總鄭文祥認為，「你離工廠愈遠，就是離市場愈近」。總經理曾崧柱和一群做了一輩子自行車、零組件的老師傅們，更是親自騎著自行車環島，才真正體會到消費者心裡的感受。如果沒有經過這樣的「親身體驗」，做出產品的人根本就無法更細膩的抓出消費者的感受，當然也更無法從消費者的角度去思考。

近年，全球吹起節能休閒風，去年美利達合併營收衝上一五五·七三億，在電子機械業一片慘澹中，創下營收的歷史新高，更蟬聯台灣自行車出口平均單價新高。

騎自行車在「交通載運」之外，已被賦予一種「休閒」的生活意涵。台灣自行車業者正從「製造業」，轉向「生活產業」。如財團法人自行車暨健康科技工業研究發展經理顏嘉良分析，「台

灣的自行車業者開始經營族群，而非單純產品。族群的所有需求，業者都要能滿足」。

美利達總經理曾崧柱發現，自行車族群開始重視專屬配備，副總經理鄭文祥更分析，在歐美，自行車毛利只有 30%~40%，但周邊商品毛利卻高達 70%~80%，三成的周邊商品就能創造 50% 的獲利。於是美利達斥資打造旗艦店，內有自行車和各式周邊商品，提供這個族群的消費者 one stop shopping。

當然，這波圍繞消費者生活而生的生活產業商機還不只這樣。如上文提及，台灣工銀證券等單位預估我國零售市場今年將受全球金融風暴影響而萎縮 3%(整體規模約為 3.16 兆元)，在不景氣中，我國網購市場自 2005 年來，每年都以超過 3 成的比例穩定成長。另外，引用在《天下》雜誌 421 期當中，市調機構尼爾森公司調查，台灣玩家人口從 2006 年到 2008 年間快速成長了六十萬人，約 17%，達到四百一十萬。2008 年國內線上遊戲產值正式突破一百億，資策會預估 2009 年會進一步成長到一一六億，加計海外授權金，則早已超過一百五十億元。

經濟情勢惡化，失業率攀升，衝擊人們的可支配所得，許多人索性就「宅」在家裡不出門，這是在網路科技發達、經濟不景氣的環境下，所衍生出一種新生活型態，而所謂的「宅」經濟，就在這一片不景氣聲中，逆勢成長。除了網購市場的成長外，on-line 遊戲無疑成了當今最火紅的明星產業。

宅經濟在不景氣中逆勢長紅，所反映的是消費者不願出門消費的生活型態，所以「如何讓多數民眾願意出門並花錢消費」這個議題促動體驗式行銷興起(洪雅齡，2009)。體驗式行銷強調的是，讓顧客從生活與情境中去體驗產品與服務，使消費成為一項

更美好的經驗。傳統行銷強調 4P，即產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)，以及促銷(Promotion)，而現代行銷講求的是滿足消費者需求、消費者獲得滿足的成本、購買方便，以及溝通。重點在於「顧客導向」而不是「產品導向」，提供給顧客想要的產品，並使消費成為美好經驗，體驗行銷是不景氣一片殺價聲及宅經濟中，可能創造企業加值利益的有效策略，傳統“cost down”的經營策略應轉向更富創意的“value up”行銷策略(洪雅齡，2009)。

第六節 當前衝擊與未來趨勢下中小企業的 蛻變與轉型機會——個案研究

本章已經整理出經濟社會長期發展趨勢、企業營運模式的變革，以及商品與服務價值潮流等三大趨勢，本節進一步搭配此三大趨勢選擇三個相關企業個案，進行深入訪談與研究，以探討中小企業如何因應這些趨勢，進行蛻變與轉型，並在本節最後彙整文獻與個案研究的結果，提出在當前衝擊與未來趨勢下，中小企業如何蛻變與轉型的策略與機會。

壹、童心園個案：堅持傳統、追求創新、品牌行銷、 資源整合

一、童心園基本資料簡介

童心園成立於 1987 年，剛開始是以代理進口玩具與教具起家，獲得不錯的成績。從 2000 年開始，童心園開始積極投入產品研發，並以自創品牌 WEPLAY 拓展國內外的幼教市場。童心園的經營理念

乃以人本為懷，以傳統幼兒發展的基本需求為基礎，揉合文化創意及資源整合，期許我國的玩具產品能夠攻佔世界舞台。

自從童心園轉型以來，在研發創新及品牌行銷的道路上屢有新獲，2003年獲得經濟部「中小企業創新研究獎」，2004年獲得「台灣優良品牌」表揚，而旗下多項產品亦多次榮獲台灣、日本、德國等地的優良設計獎項。目前，童心園將發展重心放在資源整合上，過去已成功地結合了工業設計及幼教需求，以創造出求新求變的優質產品。未來，童心園計畫拉近醫療資源與幼教體系的距離，期能在特殊幼教領域開創新的市場。

二、 童心園的經營利基與模式

目前童心園共有員工 23 人，除了以自有品牌製造教具與智慧玩具從事內、外銷之外，同時也代理國外玩具與教具之進口，因此童心園基本上集製造業與貿易服務業雙重角色於一身。除此之外，童心園的成功得利於以下幾點：

（一）致力於品牌行銷

童心園認為，目前連許多中間產品或零組件也都有品牌，「品牌行銷」已成為許多業界的共識。自創品牌風險雖高，但仍是投資報酬率最高的環結。早期童心園只代理國外的玩具、教具，後來進入自有品牌經營，剛開始遭受到國外代理客戶的質疑，甚至撤銷童心園的代理權，但多年下來，童心園堅守智慧財產權的份際，絕不模仿其代理之產品，同時靠著紮實的售後服務，除了贏回外國品牌的信賴之外，在自有品牌的市場上亦有所斬獲。由於玩具在我國已屬夕陽產業，競爭的對手較少，也是一個新契機。

（二）產品精緻化

童心園認為目前台灣不太可能回頭與開發中國家在大量生產上進行成本競爭，而是要靠產品的差異化及附加價值的提昇，來帶動產業下一波的發展。童心園的產品儘量朝「少量多樣」的發展道路，貼近消費者及使用者的需求，甚至提供「客制產品及服務」等，如此可以避免掉入全球性成本競爭的泥沼。

（三）以出口克服少子女化問題

目前童心園自行開發的產品有九成為外銷，僅有一成是內銷，因此，國內生育率急速下降所引發的少子女化問題，對童心園來說並不構成威脅。相較於少子化，全球的消費力道下降，對於精緻化產品的需求不再，消費者轉而只考量價格因素，這才是童心園所面臨的問題根本。面對金融海嘯的來臨，既然所有企業都面臨困境，那就必需咬牙撐過去。倘若其他廠商情況都很好，只有童心園狀況不佳，那才是該檢討的時候。

（四）注重小孩基礎能力的培養

相對於電子類的電玩玩具，童心園的產品相對來說較為「傳統」。但科技常使用二維介面來模擬三度空間，對小孩的發展不見得好。童心園的產品目前聚焦於提昇小孩基本能力的相關產品上，整體而言，現代小孩的基本能力在下降，失調者比例增加，對於特殊教育的玩具與教具的需求有所增加。

（五）善用國內生產鏈的分工優勢

台灣幅員不大，產業上下游之間連繫方便，分工體系完整。在產業鏈上若其中一項產品具有知名品牌，在地理面積不大的範圍內，對於產業的團結一致、集體提昇能起很大的作用。此外，在全球競爭的版圖上，台灣作為內、外銷的運籌中心，地理位置也

很理想。基於這點，童心園生產與研發還是會以台灣為中心，進而放眼全球市場。

三、童心園面臨的問題及未來展望

就經營風險方面的問題來看，童心園認為，台灣多數的中小企業，受國家整體政策的影響很深，無力抵抗政府政策的大方向，故政府在政策制定時，需考慮為數眾多的中小企業，而不應只考慮大企業的利益。例如，在海峽兩岸的經濟競合上，政府是否太過於傾聽大企業的聲音，因而導致過度向中國傾斜？我國經濟的主幹是中小企業，但八成以上的中小企業並沒有能力到中國投資，因此，在政策制定上如何使中小企業所受的傷害最小，是值得考量的重點。

此外，政府在政策制定上常常太過於偏重高科技產業，對於所謂的「傳統」產業相對而言不夠關注。其實，產業無所謂的「傳統」，在研發創新的道路上，所有的產業都需要被鼓勵，需被一視同仁來對待。

在產業升級方面，童心園認為這需要價值鏈上所有上下游的廠商一起相互學習刺激。在研發創新上，中小企業的力量較為薄弱，若有適當的產業公會領導，共享生產知識上的公共財，一起打團體戰，則對於產業的整體提昇會有相當的幫助。目前有些產業公會只將資源投注於選舉，而非產業的提昇上，其功能已嚴重扭曲，不利於產業發展。

就長期來看，童心園認為產業選擇、資本投入等皆非產業提昇的重點，人力資本的累積才是國家競爭力的來源。人才的培育並非一朝一夕可速成，政府應投注相對較多的資源於人才培育上，才是正途。以目前的產業環境來看，台灣的優勢並非「生產」，而是「整合」。由於產業聚落佳、分工配套完整、生產經驗豐富、機動力強，未來我國產業的發展需靠這方面的軟實力，許多廠商將成為提供技術服務或資

源整合的「服務業」廠商，而非傳統的「製造業」，因此，政府在政策制定或獎勵辦法的提供上，都不應將「產業」的定義侷限於生產事宜上，而應囊括生產價值鏈上所有的環結才對。

貳、愛合購個案：創新網路交易模式衝破不景氣

一、愛合購（ihergo）網路團購網站基本資料簡介

愛合購（ihergo）網路團購網站是由顆粒科技公司於 2007 年 10 月設立的網路交易平台，經營以「團購」的模式在網站上與商家進行交易，團購是透過一位「主購」發起團購活動，以吸引會員參與訂購，主購將個人訂單整合成團體大訂單後向商家下訂，即可獲取商家提供的免運費與折扣的優惠（此些優惠為所有團購會員共享，有的商家則會給主購額外的贈品或優惠）。

愛合購網站雖然以團購交易做為網路交易服務的定位，經營地區性團購家族的運作，但設立初期並未有營利模式，為完全免費的網路揪團與下訂單的交易平台，公司只協處理資訊流的部份，例如幫發起團購的主購發送揪團 e-mail 給其家族會員，以及提供團購訂單處理的資訊流，由於從幫助消費者省錢的心理出發，以及提供商家免費線上開店以促進團購訂單媒合的機會，使得愛合購的會員數、網路商店數以及交易金流都快速成長，迄 2009 年 8 月，在愛合購網站上開店的商家約有 1 萬 7 千家，會員總數亦達到 18.5 萬人，而 2009 年 8 月總團購人次就有 15 萬人次，2008 年網站交易金流為 1.45 億元新台幣，2009 年 1~3 季網站交易額已經達到 4.34 億元，且每季均呈現成長現象，顯示愛合購網站上的團購家族強大的購買力。

二、利用 web2.0 的概念成功創立新的網路交易模式：B2G

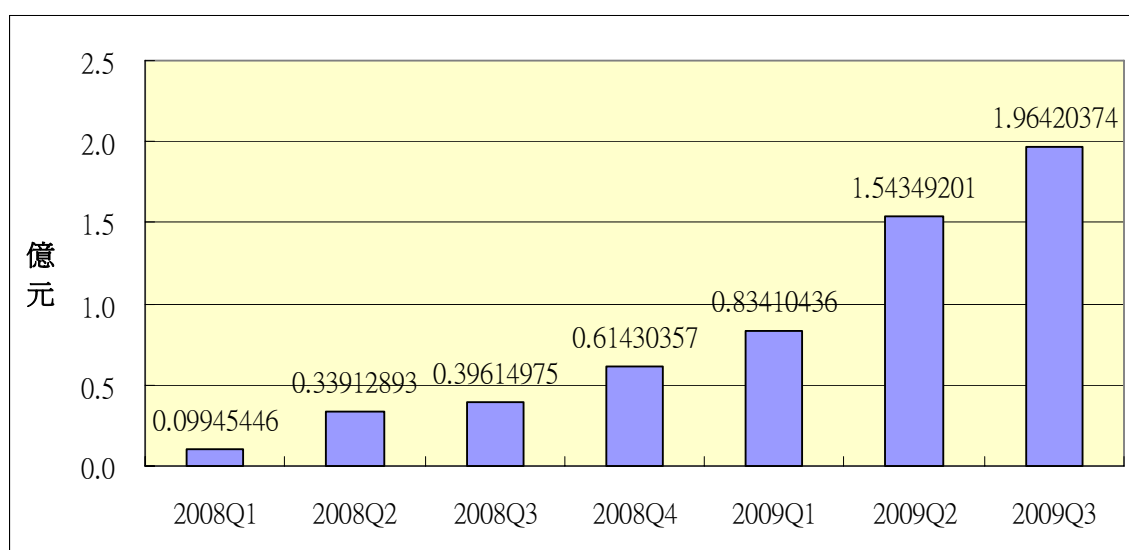
在建置愛合購網站之前，顆粒科技曾經推出線上訂餐系統，但發現必須開發店家參與線上訂餐，相當耗費人力，對於尚屬微型的顆粒科技公司而言是一大負擔，於是轉而思考如何運用 web2.0 的模式，讓消費者自己找店家並分享經驗。於是顆粒科技注意到 PTT 網站上的合購需求量頗大，不僅 PTT 合購版有團購的需求，幾乎 PTT 各大討論區也都有人發起團購（合購），但主購必須自己整理與統計合購訂單，相當麻煩，再者 PTT 為非營利的學術網路，合購對象局限於學生，於是顆粒科技將此一團購模式導入市場，運用 web2.0 的模式，讓消費者主動開發想要團購的商品，並成為主購。透過主購的消費經驗分享以及團購會員的成本降低（節省運費以及享有團購價格折扣），建立了參與團購的交易基礎（消費信心，主購通常代表消費者而非商家的立場）與誘因模式，愛合購則協助主購降低訂單處理與交易媒合的資訊成本，成功的吸引消費者在愛合購網站上發起團購並經營團購會員家族。

網路團購使得網路口碑行銷的效果增強，其次，愛合購又透過媒體公開報導的方式，讓「團購力量大」的購買力呈現在主要媒體上，吸引更多的會員加入，以及吸引商家在愛合購網站上免費開店，提供更多樣的團購商品與價格優惠，在匯聚大量的團購消費者以及提供團購優惠的商家之後，愛合購已經形成完整的團購市集，目前為國內最大的團購網站。這種新的網路購物模式，顆粒科技公司將其稱之為 B2G（Business to Group），以有別於目前的 B2C 線上購物中心（如奇摩購物中心、PCHome 購物中心、博客來、Payeasy）或 B2C 商店街（如樂天市場、奇摩超級商城、

PCHome 商店街) 的網路交易模式，也不同于網路拍賣(如奇摩拍賣、露天拍賣)的 C2C 交易模式。(對照本章第四節有關資訊模式中對於電子商務的分類，網路團購歸類於 C2B，然而愛合購交易平台，也吸引企業在其網站上提供團購的優惠以及主購優惠，因此其經營模式逐漸擴大包含 B2C，或更具體的如顆粒科技公司所定義的 B2G 的模式)

在累積達到一定的流量與市場交易規模的門檻之後，愛合購才開始設計營利模式，目前主要的收入來源包括廣告行銷收入(提供不同價位的網路廣告版面給商家購買)、購物中心銷售利潤(由愛合購網站擔任主購，定期舉辦全省大合購，以獲取所媒介商品的銷售佣金)，愛合購的員工人數規模也由原本的 2 人增為 9 人(2009 年 9 月)。未來則可能開發商店教育輔導市場，輔導商家如何經營網路團購，或進一步提供金流服務，或向海外市場發展，以成為華人各地區最大團購網站為目標。

三、衝破不景氣—愛合購協助中小企業行銷與建立品牌



資料來源：顆粒科技公司。

圖 2-5-3 愛合購團購網站的網路交易金流成長情形

不景氣對愛合購網站是助力而非阻力，特別是愛合購網站訴求的「省錢不省享受」、「節省宅配運費、享受團購價格優惠」，正好符合不景氣時代下消費者荷包緊縮的需求。也因此，2008年第三季以來，愛合購的網路交易金流反而呈現快速成長的趨勢，如圖 1 所示。顆粒科技公司總機理劉警豪表示：不景氣下，團購訴求的價格與成本優惠反而刺激了消費慾望與需求，許多企業透過愛合購網路團購，業績大幅成長，企業品牌與知名度也大幅提升，雖然目前愛合購團購交易中，各地美食類占有 7 成，但也有許多新團購商品已經出現（如汽車團購）以及服務類的團購商品（如醫學美容）出現。

價格的優惠以及運費成本的節省固然是團購形成的最大誘因，然而主購的推薦賦予團購商品無形的信任價值（屬於品牌價值的一環）更是團購成功與否的重要關鍵，當然台灣宅配物流服務成熟（特別是低溫運輸），也是網路團購或宅經濟發展的重要基礎。然而，最重要的還是商品的競爭力，龐大的團購會員在消費與使用之後，會踴躍的在網路上分享經由團購所購買到的物品，讓商店的品牌知名度透過搜尋引擎快速的散播開來，故對於能夠滿足多數會員青睞的「好商品」，透過會員的口碑行銷與網路的病毒式行銷，能夠快速建立品牌；相對的，無法獲得團購會員肯定的商品，也會很快的獲得負面評價的後果。

因此，劉警豪總經理表示，中小企業在利用團購網站行銷時，必須注意商品的競爭力與品質，好的商品與服務才有市場，其次是成本的考量（商家必需吸收運費與提供價格折扣，但因為是團購，也產生規模經濟）以及包裝設計必須容易運送才能保持商品的品質（此與團購商品多為美食有關）；另外，建議商家提供試吃、試用活動以及主購優惠的誘因，讓主購來幫助企業推廣

業務行銷。目前愛合購網站上有 4 千多個家族，最大家族成員數 5 千人，而破千人家族也有 72 個，多數主購仍維持消費者的立場，但由於經營網路團購家族而形成龐大的購買力量，已經有少數消費型主購轉成職業型主購，幫特定商家在網路上揪團，推廣與銷售其商品。

在網路使用日益普及的時代，網路購物市場規模正快速擴大，從愛合購的團購社群中有 48% 集中於台北地區，且以地區、辦公室、社區、學校的社群為主，顯示網路團購具有地域群聚的特性，與一般網路購物打破地域疆界的特性不同，其次，團購族群中女性占 9 成，七成五為大學/大專學歷以上女性族群，已婚未婚或有無子女比例者各約占一半，以及超過 3 成為公司行政助理或祕書等具有消費能力的族群。這些團購消費者資訊有利於以此作為目標市場定位的企業，嘗試利用團購的方式在不景氣中突破困境。

參、重威企業個案：MIT 重威品牌，國際揚威

一、重威企業基本資料簡介

重威企業主要產品為專業級手工具、工具車、氣動工具及汽車修護工具系列，產品以多樣化和客製化，提供「一站購足」的需求，系列產品均符合國際標準規範(美國 ANSI、德國 DIN 等)，且強調品質及人體工學，具專業級、工業級口碑，品質媲美世界品牌，且價格深具競爭優勢。

重威總經理廖永源表示，該公司長期深耕技術與品質，從原材料的變更、工藝的設計，工業安全的提升，使用壽命的增長等，

品質管控嚴格把關，且持續致力以功能為導向，提高產品附加價值，增加實用便利性，並有堅強的研發團隊及物流中心，有效連結生產與市場需求，有效率又彈性的物流，提供少量多樣，一站購足、一條龍的服務，且搭配其物流可做到「即時交貨、準時出貨、永不斷貨」的承諾。

重威企業創立至今，並非一路順暢，廖永源總經理在受訪時表示，公司在經營上曾遭遇過許多困難，有兩次印象最深刻的分別是價格競爭以及中國市場開放帶來的衝擊。前期公司產品在沒有品牌的護航下，需求者都是價格取向，哪裡便宜就哪裡買，沒有所謂的忠誠度。處於激烈的價格競爭之下，為了公司生存，沒有說不的權利，只能任憑客戶砍價，利潤越來越薄，看不到公司的遠景。更雪上加霜的是中國市場開放之後，留不住客戶，更留不住訂單。為了因應這番變動，解決方法便是不斷推出新產品，搶得市場先機，才有機會領先中國市場的低價產品，而過於成熟的產品，市場早已競爭激烈，利潤微乎其微，因此必須開發新市場，取得先動優勢，才有機會創造商機。廖永源總經理因而深刻體悟到品牌對於自家產品的重要性，也更加確信自創品牌的重要性。

歷經將近 30 年的努力，重威「JONNESWAY」早已成為全球主要市場重要品牌，在全球 95 個國家的 4 千多個據點都有區域內具實力的當地經銷商長期合作，尤其是新興市場俄羅斯「JONNESWAY」品牌的市占率更高達 15%，重威可算是台灣工業級高品質工具發展的典範，也成功地累積多項國際獎譽，如 Key Partnership 獎、World Class Trading Partner 獎、Best Vendor of the Year 獎、Best Performance—Cost Control 獎等，在台灣亦獲得國家小巨人獎以及台灣優良品牌獎。

二、自創品牌行銷全球，品質精良打破不景氣

廖永源總經理表示，面對不景氣的衝擊，消費力道大減，業績下滑，很幸運地 JONNESWAY 目標市場為汽車修護市場，基本的生活需求，食、衣、住、行都不可缺少，車子一樣要開，而因為不景氣，沒錢買新車，車子能修則盡量維修，所以影響較小。同時也是因為長期以來對於品牌的深耕，才能使得重威在世界各地的市場在不景氣下，仍有多數保持成長。JONNESWAY 長期贊助世界級賽車比賽，如美國 Nascac，以及俄羅斯 Lukoil，另外也舉辦研討會，邀請全世界經銷商參與、更積極參與知名會展開發市場及了解世界各地不同市場的需求脈動，邀請經銷商來台參與教育訓練，使他們對重威的產品更加了解，對下游客戶的服務品質更為加值。世界各地的經銷商也積極布局經營 JONNESWAY，參展、製作廣告提升 JONNESWAY 在各地市場的知名度，經銷商的努力經營，也讓 JONNESWAY 品牌在國際間逐漸廣為人知，市占率也逐漸增加。

在品牌背後必須要有精良的品質做支撐，好的品質才能讓消費者產生信賴感，產生忠誠度，因此重威產品致力於控管產品品質，品質以符合國際標準為目標，如手工具以美國 ANSI、德國 DIN 為標準，全系列產品扭力皆超過標準 30% 以上。氣動工具與世界知名大品牌的品質為標準，並符合歐盟 CE 規範。所有的努力只為了提供給消費者品質最好的產品。

廖永源總經理更表示「危機就是轉機」，在不景氣的大環境之下，重威品牌已相當具有知名度、產品品質亦不輸給世界知名大品牌，但相較於世界知名品牌，重威產品的價錢卻相當具有競爭力，在不景氣的情況下，消費者當然會想用最經濟的價格買到

品質不輸給世界知名品牌的 JONNESWAY 產品，這就是 JONNESWAY 最好的機會。不景氣使得市場重新洗牌，JONNESWAY 有機會取代世界知名品牌。這也代表「Made in Taiwan」逐漸為國際所肯定，未來應該讓 MIT 在國際上更有價值。該如何做到呢？廖永源總經理表示，就是認同台灣文化。

三、台灣文化是品牌的靈魂

重威企業總經理廖永源回憶道：「創業初期，我是專賣千斤頂、油壓工具及砂輪機給外國客戶的貿易商，當時常常一個月可出口上百個貨櫃，但是，心裡總是擔心害怕。不是擔心客戶會不會直接找工廠買，就是害怕其他貿易商殺價搶單，再不然就是煩惱收款的問題，或是不斷應付客戶對貨品的抱怨或抗議。因為在 80 年代「Made in Taiwan」的產品，被國際間視為『劣質品』，雖然台灣當時已經有能力做出高品質的產品。(蔡幸儒，2008)

相對於其他自創品牌本土業者，總是在豎立品牌文化時，刻意將台灣味淡化，重威則是將台灣文化視為其品牌背後的重要支柱，因此，重威在與國際客戶接觸時，除了介紹產品精神及公司文化之外，更會詳盡地把台灣文化介紹給外國客戶。廖永源總經理在受訪時，語氣堅定的表示，台灣的企業應該要肯定自己、認同自己的文化，「認同台灣文化，就是加值台灣品牌，台灣的企業應該要認同 Made in Taiwan 的台灣品牌」。重威時常舉辦研討會與教育訓練課程，邀請全世界經銷商參與，讓經銷商們對 JONNESWAY 的產品更加了解，經銷商們都非常樂意自掏腰包來台灣接受訓練。除了告訴客戶產品的特性與維修方法之外，重威更會讓他們藉此機會認識台灣文化，廖永源總經理說：「在訓練

課程的最後一天，我們會介紹他們台灣文化，教他們泡老人茶、帶他們去鹿港廟，介紹他們認識七爺八爺。要接受台灣的產品就要先接受台灣的文化，這是推動品牌最重要的基礎。你能想像就算德國生產三流的品牌，你還是覺得很好，為什麼？這是因為你認同接受德國的文化，台灣文化是品牌背後的支撐，沒有了文化的支撐，品牌就沒有靈魂」。

肆、中小企業如何蛻變與轉型

面對全球景氣的大幅衰退，消費市場的急凍，中小企業要如何因應當前的困境與未來的趨勢發展呢？經過我們實地訪問企業家發現，除了從「創新」的角度來思考之外，擴大既有市場佔有率之「競爭」角度也是逆境成長之重要策略。以下綜合前述趨勢分析，提出中小企業因應當前衝擊與未來趨勢之四大策略方向以及中小企業蛻變、轉型的機會：

一、開發新商品、新材料

創新商品與新材料的開發往往能引起時尚潮流與話題，吸引消費者的注意，例如創意商品、特色商品，或具文化的商品的開發，往往具有獨特的立基市場。相對的，中小企業亦可以觀察目前新的趨勢與潮流，開發相關創新商品與服務，例如因應健康休閒趨勢與環保趨勢的健康休閒商品、環保節能綠色商品以及環保材料的開發；或因應黑心商品所發展之安全與健康的材料與商品開發也逐漸受到重視；另外，不論是當前的不景氣或是日益明顯的 M 型社會趨勢，使得「夠用就好」的平價商品，或物美價廉的商品總能贏得消費者青睞。值得注意的是，為了減少創新被模仿的可能性以及強化持久性競爭力，提高商品與服務的專業性與附

加價值也是重要的方向(如提升產品與服務的專業知識內涵或內容、製造產品服務化等)。

二、開發新市場

當既有市場成長受阻時，開發還在成長的新市場就成為重要的方向，目前最受矚目的新興市場包括不斷成長的銀髮族市場(如銀髮族的醫療保健市場、休閒旅遊市場、居家照護市場等)，以及在這一波全球景氣衰退中仍然保持成長的國際新興市場(如金磚四國)。而這一次不景氣所催化出的網路宅經濟，以及結合環保再利用與廉價訴求的二手商務(例如 TOYOTO 也已經賣起認證中古車)，逐漸成為另一片新興市場，值得重視與開發。

三、改變營運模式

景氣衰退往往使得企業競爭更為激烈，此時改變企業獲利的模式、改變創造價值的方法，或改變競爭的優勢則是另一種創新的思維。回顧台灣企業多依賴代工生產的營利模式，故在改變價值創造的方式方面主要包括有：建立品牌、改為開發品牌價值；或利用網路最新趨勢經營分享的社群組織，以改變市場資訊取得與行銷模式；在研發創新方面，則可以善用外部資源以加速創新速度(如運用產、學、研合作)；在行銷通路方面，以賣場通路為主的行銷模式，在不景氣時往往未了尋求更低成本而更換進貨商，因此發展生命共同體的行銷通路體系較能在因應嚴峻的市場競爭與挑戰，因此，建立自己的行銷通路(代理商)、或發展連鎖加盟體系有助於中小企業蛻變與轉型。

四、擴大既有市場佔有率

根據企業訪談我們發現，在逆境中還有一個非常重要的策略思維，就是擴大既有市場佔有率、發現市場成長的空間。例如童心園以及重威企業的總經理都提到，不景氣使得市場重新洗牌，由於他們的市場佔有率都還不算高，因此若能擴大既有市場佔有率，則即使整體市場面臨衰退，他們的企業卻仍能持續成長。

然而，要能夠取代競爭者的市場，台灣中小企業所憑藉的是產品優良但價格卻相對便宜的優勢。而與此相配套的是，企業必須強化商品設計與研發、注重品質與品牌形象、積極的行銷與推廣（如提供試用、試吃），以及提升物流及售後服務，才有辦法以相對較便宜的高品質商品搶攻高品質高單價的市場。這樣的看法不僅出現在有出口國際市場的童心園、仲威企業，在以國內市場為主的愛合購團購網訪談中亦同樣獲得印證，如劉總經理提到：好商品透過口碑行銷與網路的病毒式行銷，能夠快速建立品牌；相對的，無法獲得團購會員肯定的商品，也會很快的獲得負面評價的後果。

第七節 結論與建議

壹、結論

2008 年下半年的金融大海嘯引發全球景氣大幅衰退，並嚴重衝擊國內各個產業，面對嚴重的全面性衰退，多數企業紛紛精簡規模並擷節成本，以等待下一波景氣的來臨。但漸進式或齊頭式的成本改善不足以帶領企業度過眼前的不確定年代，有的企業抓住市場趨勢，即使在不景氣之中依然可以穩健成長，甚至有機會成為大企業。許多的文獻指出，企業正視景氣下降進行改善成本是好消息，企業應集中更多的焦點在策略及結構上的改進，包括透過聯盟、外包、引進資訊科技管理或簡化流程等方式，來精簡企業基本設施使其更具效率；或從增進企業價值與關係的角度，調整服務模式與重新設計經營模式；或重視員工價值，激勵員工開發創意，以及重視組織內和供應鏈之間的合諧、向心力與合作關係等等，而短視近利的挽救方案並不足以引領企業長期發展。

因此，本文透過文獻與趨勢分析，提出如下有關市場與產業趨勢的觀察，以供中小企業進行蛻變與轉型時的參考。

一、經濟社會發展趨勢

在全球化的脈絡之下，加上我國人口結構轉變，經濟社會的長期發展趨勢有以下幾項重點：

- (1) 少子女化：對教育體系的衝擊、對其他產業的衝擊（如婦產科、小兒科、安親班、玩具等嬰幼兒相關的醫療服務、教育服務或產品市場）。

- (2) 高齡化：衍生勞動力不足問題、老人照護問題，產生發展銀髮經濟的趨勢。
- (3) 新興市場崛起：市場機會與經貿投資風險升高。
- (4) 環保意識抬頭：「食物哩程」、「簡化包裝」、「材料安全」、「能源再生」、「資源回收 再利用法」的訴求。
- (5) 對新自由主義的反思：逐漸轉化為「公平貿易」、「綠色貿易」、「全球在地化」、「慢食運動」等各種社會運動，而這些運動所對抗的主要是跨國企業與連鎖企業。

二、營運模式發展趨勢

- (1) 研發模式：走向開放平台、合作模式以及需求趨動的方向。如研發國際化、開放式創新（從組織外找創意）、網羅消費者成為創意來源、破壞性創新。
- (2) 生產模式：走向上下游緊密合作、國際合作、全球運籌模式；從量產走向多樣化與重品質。
- (3) 資訊模式：走向分享模式、開放平台、消費者與生產者資訊互動模式，商品的部分價值是由消費者提供。展現在電子商務模式為，從 B2B→B2C→C2B→C2C，再到 Web2.0、部落格，強調網路社群的新趨勢。
- (4) 行銷模式：走向品牌、特色通路、消費者群聚。如專業貿易商與品牌商的發展、連鎖加盟興起（共同品牌與聯合通路的建立）、網路虛擬通路的崛起，並與實體通路的結合，C2C 實體通路與微型化的趨勢，以及網路團購的社群模式。

三、商品與服務價值發展趨勢

- (1) 金融風暴下的 M 型社會，節衣縮食增加儲蓄蔚為風氣：低廉價格、品質精良者取勝。
- (2) 成長極限時程縮短，環保概念產品抬頭：綠色消費趨勢為下一波藍海商機。
- (3) 知識經濟時代下注重創意力：用創意打敗不景氣。
- (4) 第三波知識經濟的演化：認同「文化、倫理、道德」之價值。
- (5) 打破 2/8 法則的長尾理論：善用網路，冷門商品也能熱賣。
- (6) 生活與消費型態改變：如「夠用就好」的科技、綠色休閒風、宅經濟，走出廠房，貼近觀察消費者需求是關鍵。

貳、建議

一、對中小企業建議

表 2-5-6 中小企業蛻變與轉型之策略與機會

企業策略	蛻變與轉型的機會
開發新商品、新材料	<ul style="list-style-type: none">● 創意、特色或文化商品● 健康休閒商品● 環保節能綠色商品● 「夠用就好」的平價商品● 高值服務商品（知識服務與內容）● 健康食材● 安全材料、環保材料
開發新市場	<ul style="list-style-type: none">● 銀髮族市場● 開發金磚四國等成長中的新興市場● 宅經濟● 二手商務

	<ul style="list-style-type: none"> ● 團購市場
改變營運模式	<ul style="list-style-type: none"> ● 開發品牌價值、進軍品牌市場 ● 利用網路連結市場、發展分享模式、凝聚社群組織 ● 引進外部創新資源 ● 發展連鎖加盟 ● 建立生命共同體的行銷通路體系 ● 發展知識與內容服務
擴大既有市場佔有率	<ul style="list-style-type: none"> ● 以平價、高品質商品搶攻高價位市場 ● 強化品質與品牌形象 ● 強化商品設計與研發 ● 強化行銷推廣 ● 強化物流及售後服務

資料來源：本研究整理。

雖然全球景氣已經到達底部並緩步回升，但市場元氣大傷，短時間內仍難以回復，中小企業仍應謹慎應對，但在達到損益平衡之後以及在不影響企業生存條件的下，企業應有建立長期優勢的積極作為與策略，包括：(1) 從「競爭」角度切入之「擴大現有市場佔有率」策略，此為逆境成長的重要策略思維與積極態度；(2) 從「創新」的角度切入，含蓋「開發新商品、新材料」、「開發新市場」，以及「改變營運模式」等三大創新策略。將此四大策略與前述的重要發展趨勢進行整合，提出此四大因應策略之蛻變與轉型機會，如表 2-5-6 所示，以供中小企業參考。

二、對政府的建議

根據文獻分析、企業訪談，本章提出企業在逆境中除了消極的節流策略之外，還可以採取表 2-5-6 的積極開源作為，然而中小企業的創新與競爭策略能否順利達陣，國內的創新環境與政策支持相當重要，為了協助企業可以更順利的進行蛻變與轉型，我們綜合企業訪談以及專家座談會的結果，提出如下對政府的相關政策建議：

（一）輔導與協助措施方面

（1）加強協助中小企業發展品牌，建立起「台灣品牌」

在不景氣的時代，物美價廉、提升產品與服務的價值，仍然是最重要的法則，因此，協助企業轉型蛻變的首要任務是，強化產品與服務的品質與品牌。有業者提出政府對於品牌行銷的政策與策略需要更明確且投入更多的資源，而這方面尤應側重對中小企業的獎勵與協助，因為大型製造業多半以 ODM 模式運作，龐大的設備投資使其較難擺脫國際品牌大廠的訂單而建立自我品牌，故在品牌發展上，中小企業較有機會發展出特色品牌，但政府在這方面投入的資源仍遠不及政府對研發創新的支持。

另外，在企業專訪和專家座談會的過程中，業者與專家也指出，台灣這麼多中小企業，如果要靠單一企業自己發展品牌，負擔會很沉重。因此，政府在鼓勵與協助企業發展品牌之餘，更重要的是應該運用政府資源建立起屬於整個國家的「台灣品牌」。例如當企業有海外參展機會時，除了給予補助，協助其在每個會展中取得展覽攤位之外，政府更可以在展覽會場中承租幾個攤位，專打「Made in Taiwan」的「台灣製造」品牌，這種由政府 top down 建立起整個國家的品牌，會比由各企業 bottom up 建立起的品牌來的有力量，一旦建立起「Made in Taiwan」的「台灣品牌」，對有意要發展品牌的企業都能受惠。

雖然輔導創新、品質升級與建立品牌都是政府長期輔導與推動的方向，並已經有許多計劃在推動，如品牌台灣計劃、SBIR 計畫、產學合作、新鄭和計畫等等。但在不景氣時代，更應特別加強推動，或強化獎勵的誘因與協助的強度，或積極檢討運作的

成效與障礙並予以修正，以協助台灣的中小企業能夠搶得復甦的先機。

(2) 持續穩定中小企業資金融通，強化中小企業財務管理能力

自金融海嘯發生以來，全球面臨經濟衰退及消費投資不振等不利產業發展的窘境，所幸，政府爰用信用保障機制，推出「信保基金千金挺專案」等各項措施，為中小企業資金運用「開源」，協助中小企業度過難關。建議除了持續穩定中小企業的資金融通之外，更可以在各項中小企業的輔導訓練課程，加強訓練中小企業財務管理的能力，並教導資金運用「節流」的重要性。

(3) 獎勵研發環保科技、節能減碳、使用環保材料生產、協助中小企業環保認證

環保為未來的趨勢，政府在這方面的協助有助於中小企業及早因應趨勢，降低進入障礙，相關的作法包括獎勵研發環保科技、節能減碳、使用環保材料生產、協助中小企業環保認證。另根據吳惠林與陳筆(2009)的研究指出，若讓能源價格充分反映其內、外部的成本，使用節能設備便會有較高的經濟效益；中小企業、家戶單位才有使用節能設備的誘因。而中小企業對節能設備需求的擴增、家戶單位對節能家電需求的擴張，皆可創造節能設備製造和節能服務的商機。透過生產鏈的關係，此一商機或可帶給許多中小企業新的業務。

(4) 持續推動中小企業對電子商務的運用，追上創新的腳步

ICT 技術對於企業營運的影響越來越重要，幾乎各種企業活動與創新都可以看到數位網路的強烈影響，且其影響模式不斷變化與創新，而網路進入廣大消費者的生活也日趨明顯，因此，政

府宜持續推動中小企業對於電子商務的運用、降低數位落差，追上時代創新的腳步。

(5) 設立中小企業傳承獎項或特訓課程，鼓勵與協助中小企業順利進行世代交替與擴大知識傳承

隨著台灣中小企業的技术升級，許多有良好體質的中小企業，過去常面臨傳承的問題，但在金融海嘯的衝擊下，就業市場與創業市場都大幅萎縮，經營者的第二代或第三代年輕人普遍呈現較高的接班意願，而這些年輕人多半有較高的教育水準，或較有創新的想法，政府宜順勢鼓勵，並利用此一機會擴大知識傳承。

過去的知識傳承多半是上一代傳給下一代，但這樣的知識傳遞恐無法因應全球化競爭與科技進步快速的時代，因此，除了關鍵技術與營業秘密之外的經營知識、實務經驗與策略理念，若能有更廣泛知識經驗的傳承，應有助於新世代經營者的快速接班，並提升中小企業的競爭力。而快速培育第二代企業家的作法，包括考慮設置「中小企業薪火相傳獎項」，表彰在訓練與傳承方面做得非常出色的企業，以及開闢「薪火相傳特訓班」，號召有意傾囊相授的企業經營者與其接班人形成特訓班的師資與學員，透過不同企業主師資群的知識與智慧傳遞，有助於第二代企業家快速橫向吸收多家企業的知識、理念與經驗，使具有根基的中小企業得以融入新血與創新，促進中小企業更蓬勃發展。另一方面可將獲獎企業的知識傳承模式、兩代之間在傳承時所發生的衝突及如何解決，或有其他創新管理作為等主題，整理成個案資料，作為輔導中小企業時的教材，以收標竿學習之效。

（二）政策、法規與制度方面

（1）在不景氣時期，宜考慮採用「稅費調降或豁免」的方式，以降低中小企業申請適用協助措施的行政成本

不景氣下的許多政府救助措施在申請適用上，存在相當高的行政成本，不利於中小企業申請，甚或降低其申請意願。若能以「減輕或豁免企業所需負擔的社會福利費用或稅賦」的方式，在非常時期減輕中小企業的社會責任負擔與稅賦，有利於降低中小企業的成本，也較有利於中小企業適用。例如增聘「立即上工計畫」所規範的失業者得以免繳企業所需負擔的健勞保費用 X 年，由健、勞保局直接認定與扣除費用，相對於目前的補助措施，能夠大幅降低中小企業的行政成本。

（2）建立一條鞭的企業輔導體系

許多的輔導措施無法落實於地方縣市，鑑於地方體系缺乏專業的輔導能量，建議由中小企業處直接建立一條鞭的企業輔導體系，使輔導能量與資源能夠確實傳遞到地方的企業。

（3）產業公會的角色需提昇

產業若要升級、轉型，則需要價值鏈上所有上下游的廠商一起相互學習刺激（如 A-team 案例）。在研發創新與品牌行銷上，中小企業的力量較為薄弱，若有適當的產業公會領導，共享先進的知識與資訊，一起打團體戰，則對於產業整體的提昇會有相當的幫助。目前有些產業公會只將資源投注於選舉，較積極者則投入於揪團參與國際商展，較難產生像單車業的 A-team，具有聯盟與學習性組織的功能，相當可惜，未來公會的角色與功能值得再提升。

(4) 產業公會的定義與組成需調整

以目前的產業環境來看，台灣的優勢並非「生產」，而是「整合」。由於產業聚落佳、分工配套完整、生產經驗豐富、機動力強，未來我國產業的發展需靠這方面的軟實力。然而過去業必歸會的規定，使得「公會」的組成依生產活動與否，分割成產業公會與商業公會，同質性會員的公會組成大幅降低了技術或資源整合的功能，而政府的政策與輔導措施又經常透過公會傳遞或辦理，在強調整合的時代，上述的產業工會結構與產業政策效果可能大打折扣。未來宜基於特定產業的整體發展，從價值鏈來組成產業公會的會員結構，使得 A 產業的生產廠商、設計公司、貿易商、品牌商、代理商得以加入同一公會，有助於同一產業的生產、研發設計與行銷活動在產業公會內的進一步整合，以及快速反應市場的變化，促進產業與政策之間的溝通。

(5) 政府政策宜更明確，並更周延

政府相關政策影響面甚廣，對業者的經營也有重大影響，在全球化致國際環境瞬息萬變更難掌握下，政府政策應發揮穩定作用，然而「善意」政策若推行不當可能弄巧成拙，舉兩岸政策的洽簽 ECFA 為例，政府應開誠布公，與全民、尤其是與業者作全面坦率溝通，然而似乎偏向政府單方面的說服，以致產生疑慮，難免對事業經營產生負面影響。其次，政府為迎合節能減碳潮流，擬在能源稅作大幅調整，此對中小企業勢必產生重大衝擊，宜作全面周延的溝通宣導，並作妥善配套措施。此外，勞工法令和社會福利政策對業者的殺傷力都不小，如何作法規調適也是重要課題。

參考文獻

- 大前研一（2006），《M型社會》，商周文化出版社。
- 王志平（2005），《網路行銷導論》，金華科技圖書公司。
- 王順民（2008），〈少子化與幼兒園的生存危機〉，《國政評論》097-056 號。
- 台北進出口商業同業公會（2008），《貿易雜誌電子報》第 202 期。
- 行政院主計處（2005），〈2004 年世界人口老化概況〉，《國情統計通報》。
- 行政院內政部（2008），《人口政策白皮書—少子女化、高齡化及移民》。
- 行政院內政部（2007），《臺閩地區 2007 年度推展社區發展工作績效評鑑報告》。
- 行政院經濟建設委員會（2005），《設立健康照護產業技術發展中心之可行性評估》，經濟建設委員會委託研究計畫。
- 行政院經濟建設委員會（2005），《我國對中國出口結構變化與投資關係之研究》，經濟建設委員會委託研究計畫。
- 行政院經濟部（2005），《永續產業資訊雙月刊—歐盟環保指令特輯》，2005 年 6 月。
- 艾文·托佛勒、海蒂·托佛勒原著，張美惠譯（2007），《托佛勒財富革命》，時報出版社。
- 林蔚文（2009），〈重威國際自創品牌行銷全球〉，《貿易雜誌》，2009 年 1 月。

- 吳惠林 (2007),〈M 型社會下企業的危機與轉機〉,《永豐金融季刊》,第 38 期。
- 吳惠林 (2007),〈社會福利、掃除貧窮、中小企業、尤努斯和微型貸款-兼論對中小企業信保基金的啟示〉,《中小企業發展季刊》,第 3 期。
- 吳惠林、杜英儀、王怡修、蘇顯揚 (2008^a),《產學(研)合作納入新世代促產修法之研究》,中華經濟研究院,經濟部工業局委託研究。
- 吳惠林、杜英儀、吳明澤、林谷合、鄭凱方 (2008^b),〈中小企業與大企業合作拓展海外市場之研究〉,《中小企業發展政策及諮詢服務計畫》,中華經濟研究院,經濟部中小企業處委託研究。
- 吳惠林、陳筆(2009),〈協助中小企業因應低碳經濟社會之挑戰與對策〉,《中小企業白皮書子計畫》,中華經濟研究院,經濟部中小企業處委託研究。
- 林璟驊 (2009),〈麥肯錫：走出衰退隧道的五堂必修課〉,《天下雜誌》,第 416 期。
- 施振榮 (2004),《再造宏碁：開創、成長與挑戰》,天下文化。
- 徐明珠 (2006),〈少子化時代教育應有的對策與行動〉,《國政研究報告》,教文 095-003 號。
- 馬婉珍 (2009),〈阿宅商機 超商全包了〉,《中時電子報》,2009 年 6 月 29 日。

- 許慈倩（2008），〈深耕企業優勢，期待再戰風雲〉，《震旦月刊》，2008年12月。
- 教育部（2007），《大學教育階段學生人數預測分析報告（2007~2023學年度）》
- 黃玉禎（2009），〈網路團購 宅經濟的新藍海〉，《今周刊》，vol.650。
- 黃祖強（2008），〈企業變革之道〉，《震旦月刊》，2008年12月。
- 張直行（2008），〈減碳產業與溫室氣體減量〉，《台灣經濟研究月刊》，2008年8月，92-99。
- 董佩真（2009），〈小兵立大功，開啟雙向溝通的消費時代〉，《貿易雜誌》，2009年7月。
- 劉慧俐（2007），〈人口老化的趨勢與對策〉，《高醫醫訊月刊》，16卷11期，2007年4月。
- 廖肇弘（2008），〈小企業也能喊：芝麻開門〉，《管理雜誌》，vol.403，頁76-79。
- 薛承泰（2003），〈台灣地區人口特質與趨勢：對社會福利政策的幾個啟示〉，《國家政策季刊》，第2卷，第4期，1-22。
- 鄭興（2008），〈對抗不景氣的七大祕技〉，原文譯自 Deloitte, “Seven Secrets to Downturn Survival”, <http://www.deloitte.com>
- 謝明瑞（2004），〈正視人口老化問題〉，《國政評論》，財金 093-026 號。

蘇育琪譯 (2007),〈關起門創新的時代已過〉,《天下》,vol. 383, 頁 168-177, 譯自《經濟學人》,2007 年 10 月 13 日。

蕭代基等人 (2008),《國家中長期建設規劃重要議題研究》,中華經濟研究院,行政院經濟建設委員會委託研究。

Andre' Fourcans 原著、武忠森譯 (2007),《這就是你面對的全球化》,博雅書屋。

Berger, Suzanne and Richard K. Lester (2005). *Global Taiwan: Building Competitive Strengths in A New International Economy*. M.E. Sharpe.

Christensen, C.M. 著、吳凱琳譯 (2000), 初版,《創新的兩難》,商周出版。

Chesbrough, Henr(2003), *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.

Goldman Sachs (2007), *BRICs and Beyond*.

United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division(2005), *Living Arrangements of Older Persons Around the World*.

表 次

表 2-5-1	成本改善槓桿.....	215
表 2-5-2	我國歷年生育率與出生數.....	223
表 2-5-3	未來中學畢業生及大一新生人數推估值	224
表 2-5-4	台閩地區人口三階段扶養比及人口老化指數	226
表 2-5-5	連鎖加盟展覽之現場加盟成交量.....	244
表 2-5-6	中小企業蛻變與轉型之策略與機會	284

圖 次

圖 2-5-1	本研究架構圖.....	213
圖 2-5-2	中小企業面臨的長期問題.....	219
圖 2-5-3	愛合購團購網站的網路交易金流成長情形	273