

第6屆中堅企業遴選作業說明會

中堅企業政策、申請機制及相關輔導資源

主辦單位：經濟部工業局

執行單位：財團法人中衛發展中心

簡報大綱

- 壹、隱形冠軍概念
- 貳、中堅企業政策說明
- 參、中堅企業遴選及推動情形
- 肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明
- 伍、中堅企業推動具體措施及企業案例

壹、隱形冠軍概念

壹、隱形冠軍概念

一、德國經驗

(一)德國產業經濟概況

- 1.家數與就業：德國中小企業（Mittelstand）約有**350萬家**（99.7%），雇用**78.5%就業人口**與吸納**80%企業實習生**。
- 2.產業分布：**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」。
- 3.技術人力：擁有為數眾多**訓練有素**、能立即進入生產單位與**符合企業需求**的技術人力。
- 4.製造領域：中小企業**聚焦於高品質與高價值**的生產事業。
- 5.服務領域：**聚焦於生產事業**所需的**周邊支援行業**為主體。

(二)隱形冠軍理論：為德國管理大師赫曼·西蒙（Hermann Simon）所提出，他認為德國**出口的真正引擎**並不是西門子或賓士這樣的巨頭，而是一些**名不見經傳**、卻在某一**特定行業**裡面做到**頂尖**的一千多家規模不大之企業，其稱之為「**隱形冠軍**」。

壹、隱形冠軍概念

二、隱形冠軍之七大特質

- (一) **專注的企業目標**：隱形冠軍企業一般都有非常明確的目標。
- (二) **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！
- (三) **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。
- (四) **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。
- (五) **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。
- (六) **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。
- (七) **深化核心價值，不完全倚賴聯盟**：核心項目不外包、依靠自己的競爭優勢、深化核心價值，不完全倚賴聯盟。

壹、隱形冠軍概念

三、隱形冠軍之十大條件

企業目標

- 成為且保持市場no.1
- 全球市場最優秀者
- 我來決定市場競爭規則

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
- 找到利基絕不分散投資

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
- 運用合資來解決文化差異與國際管理

客戶選擇

- 頂級客戶為目標
- 成為客戶不可替代之供應商
- 價值取勝而非價格

創新焦點

- 以產品及流程創新保持領先
- 以創新創造市場
- 每100名員工擁有10~30項專利

驅動力

- 核心能力為寶貴資源
- 兼顧市場與技術
- 持續掌握外部機會 (政策改變或市場消長)

競爭策略

- 品質與服務創造優勢
- 與最強對手同場競爭
- 強勢捍衛市場地位

外部關係

- 核心項目不外包
- 依靠自己的競爭優勢，不完全倚賴合作聯盟
- 深化核心價值，自行生產多數設備

員工文化

- 具強烈使命感與認同感
- 流動率極低
- 高效率工作
- 多設於鄉鎮而與當地結合，同時創造主要就業機會

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

貳、中堅企業政策說明

貳、中堅企業政策說明

一、政策緣起

- (一) 國內部分產業以代工為主，有製造技術但缺乏核心（關鍵）技術，故無法創造市場需求，也難發展品牌。
- (二) 全球經濟均受金融風暴及歐債影響，但德國之百年品牌企業-隱形冠軍，支撐經濟屹立不搖。
- (三) 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。
- (四) 行政院指示研擬師法德國作法，發展並輔導具有技術、創新、品牌等國際競爭力的「中堅企業」。
- (五) 這種小而美之中堅企業在關鍵技術較易掌握與取得，在產品附加價值也較易提高。
 - 1. 也就是比較容易從技術、生產到通路作一整體規劃。
 - 2. 進而取得產銷主控權，比較不會受景氣之影響。
 - 3. 企盼藉此來創造台灣產業成長之新動能。



貳、中堅企業政策說明

二、現階段我國企業發展面臨之挑戰

(一)技術紮根不夠深

- 1.產業技術尚未完全跳脫OEM、ODM思維，服務化概念不夠明確。
- 2.技術尚無法取得獨特性、關鍵性之地位，被取代性高。

(二)專利與智財權

- 1.我國企業因專利布局不足，容易導致國際專利訴訟，造成市場拓展障礙。
- 2.支付國際大廠高額權利金，影響企業獲利。

(三)行銷品牌

- 1.欠缺自有品牌，無法掌握市場通路與終端客戶需求。

(四)人才培養出現瓶頸

- 1.企業營運規模有限，在成長過程中面臨人才延攬與培育之瓶頸，難以發揮多元創意、競逐國際。
- 2.技職教育未符合市場需求，工匠技藝人才培育不易。

貳、中堅企業政策說明

三、推動中堅企業躍升計畫

(一) 依據

1. 行政院參考德國「隱形冠軍 (Hidden Champions) 」之經驗與特質，於101年10月8日核定「推動中堅企業躍升計畫」(期程：101年至103年)，發展並輔導具有技術、創新、品牌等國際競爭力的「中堅企業」。
2. 鑒於計畫推動成效良好，獲得各界肯定，且培植中堅企業非短期可達成，經報奉行政院104年3月13日核定同意展延9年(至民國112年)。

(二) 中堅企業定義

在參考德國隱形冠軍定義，並考量台灣產業發展特性後，茲將中堅企業定義為具下列特性之企業：

1. 具適當規模。
2. 屬基礎技術紮實。
3. 在特定領域具有技術獨特性及關鍵性。
4. 具高度國際市場競爭力。
5. 以國內為主要經營基地。

貳、中堅企業政策說明

三、推動中堅企業躍升計畫

(三) 計畫目的

引領企業提升
技術專精

強化中堅企業之技術、研發創新及品牌，創造於國際市場之獨特性。

創造台灣產業
成長新動能

透過中堅企業競逐國際市場，帶動上中下游關聯企業同步成長。

提供國內優質
工作機會

藉由中堅企業培育專業人才，引導中堅企業多雇用本國人才，並創造優質工作機會。

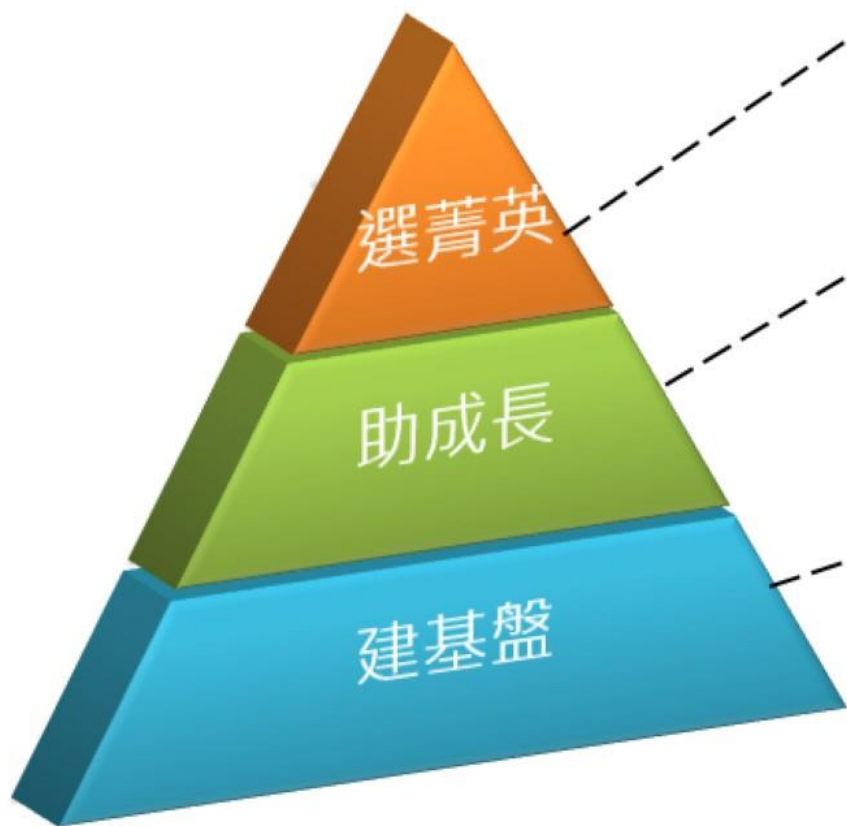
(四) 計畫目標

1. 每2年重點輔導約50家以上具潛力之中小型企業群。
2. 每2年表彰約10~12家卓越中堅企業。
3. 9年內帶動相關投資3,000億元、創造創造就業30,000人。

貳、中堅企業政策說明

三、推動中堅企業躍升計畫

(五)推動策略與措施



● 遴選**卓越**中堅企業，**加強推廣**，供業界標竿學習

● 遴選**潛力**中堅企業、成立中堅企業服務團，提供客製化服務，媒合運用各部會**人才、技術、智財及品牌行銷**等資源，加速其成為卓越企業

● 經濟部**成立**中堅企業發展**推動小組**
● 成立中堅企業專責窗口
● 連結**5+N產業創新方案**，**輔導**更多**潛力業者**朝**智慧化、文創化及綠色化**等**高值化**方向發展，培育成為中堅企業

貳、中堅企業政策說明

三、推動中堅企業躍升計畫

(六)推動策略與措施(中堅企業評選參考原則)

- 1.規模：具備適當規模，營業額200億元以下或員工數2,000人以下。
- 2.長期耕耘：企業年資10年以上。
- 3.技術：關鍵技術在特定領域具有獨特性及關鍵性。
- 4.研發創新：持續投入研發創新。
- 5.品牌：以自有品牌行銷國際市場。
- 6.市場通路：以國內為主要經營基地，但掌握國際市場及通路。

參、中堅企業遴選及推動情形

參、中堅企業遴選及推動情形

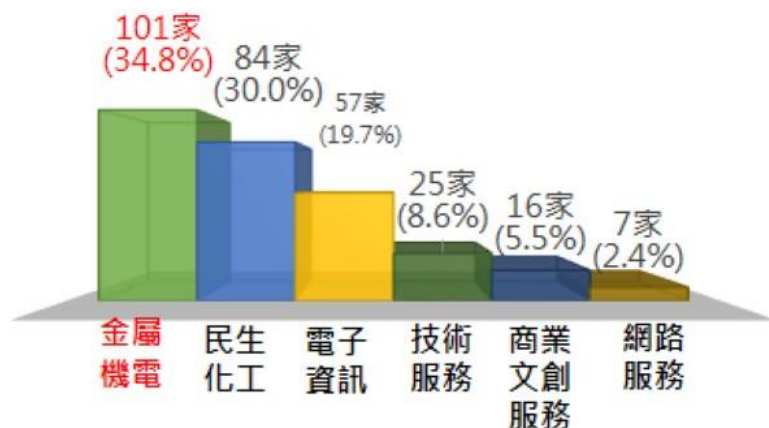
一、中堅企業遴選情形

遴選家數統計

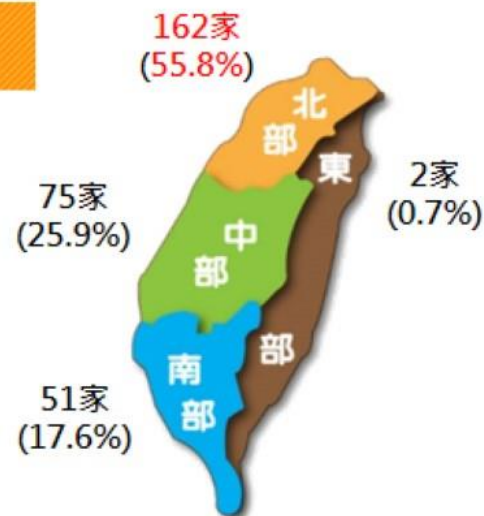
對象 \ 屆別	第1屆	第2屆	第3屆	第4屆	第5屆	合計
潛力中堅企業	74	69	64	78	60	290*
卓越中堅企業	10	10	12	15	15	62

*註：第1至5屆潛力中堅企業獲選家次共345家次，扣除55家次企業重複獲選，實際獲選家數為290家

產業別



地區別

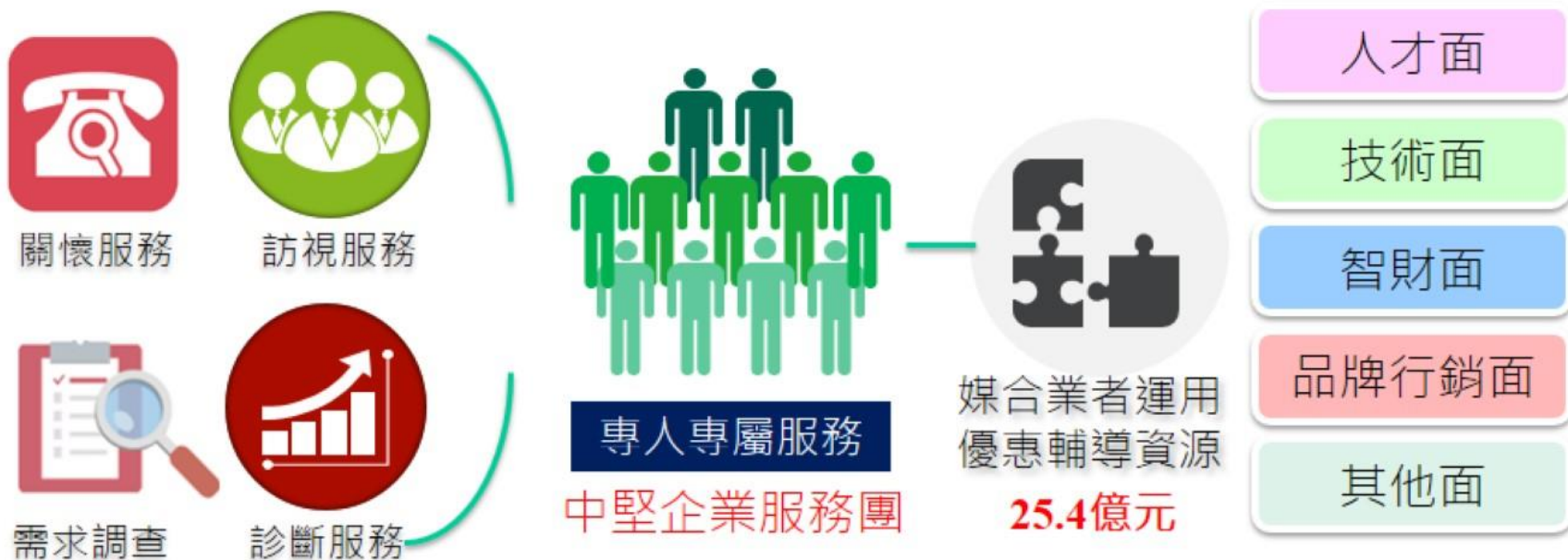


參、中堅企業遴選及推動情形

二、中堅企業推動情形

(一)提供潛力中堅企業客製化服務

- 成立**中堅企業服務團**，指派**專人**提供**專屬服務**，隨時關懷並掌握企業需求，並依其需求，遴派產學研專家到廠提供**客製化訪視及診斷服務**，並**媒合各部會**人才、技術、智財、品牌行銷及其他等面向優惠**輔導資源**，協助中堅企業成長。



參、中堅企業遴選及推動情形

二、中堅企業推動情形

(二)推廣整體中堅企業政策

- 舉辦頒獎典禮，並運用各類媒體廣宣政策及卓越中堅企業獎得獎事蹟，**觸達人數超過1,430萬人次**。

- 行政院長頒獎表揚**第1至5屆卓越中堅企業得獎者



卓越表揚

- 運用**專業雜誌報導**卓越中堅企業成功經驗(觸達超過1,220萬人次)
- 編撰**教戰手冊**及**隱形冠軍專書**



標竿學習

大師交鋒

- 邀請**國際大師舉辦論壇**，進行**專題演講及座談**(共**1,164**人次參加)



德國管理大師
赫曼·西蒙



前美國NSF主任 美國平台思考實驗室創辦人
李傑教授



美國平台思考實驗室創辦人
桑吉·喬德利

國際廣宣

- 刊登卓越中堅企業**形象廣告**於**桃園國際機場**(觸達超過210萬人次)



肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

一、申請資格與方式

(一)申請資格

申請資格

申請卓越中堅企業及潛力中堅企業遴選者，應屬本部主管之製造業與服務業，並符合下列資格條件：

- 1.依法辦理公司登記或商業登記。(如屬製造業者，應依法辦理工廠登記)
- 2.企業年營業額200億元以下或員工人數2,000人以下。

(二)申請方式

1.自行申請

2.推薦申請：

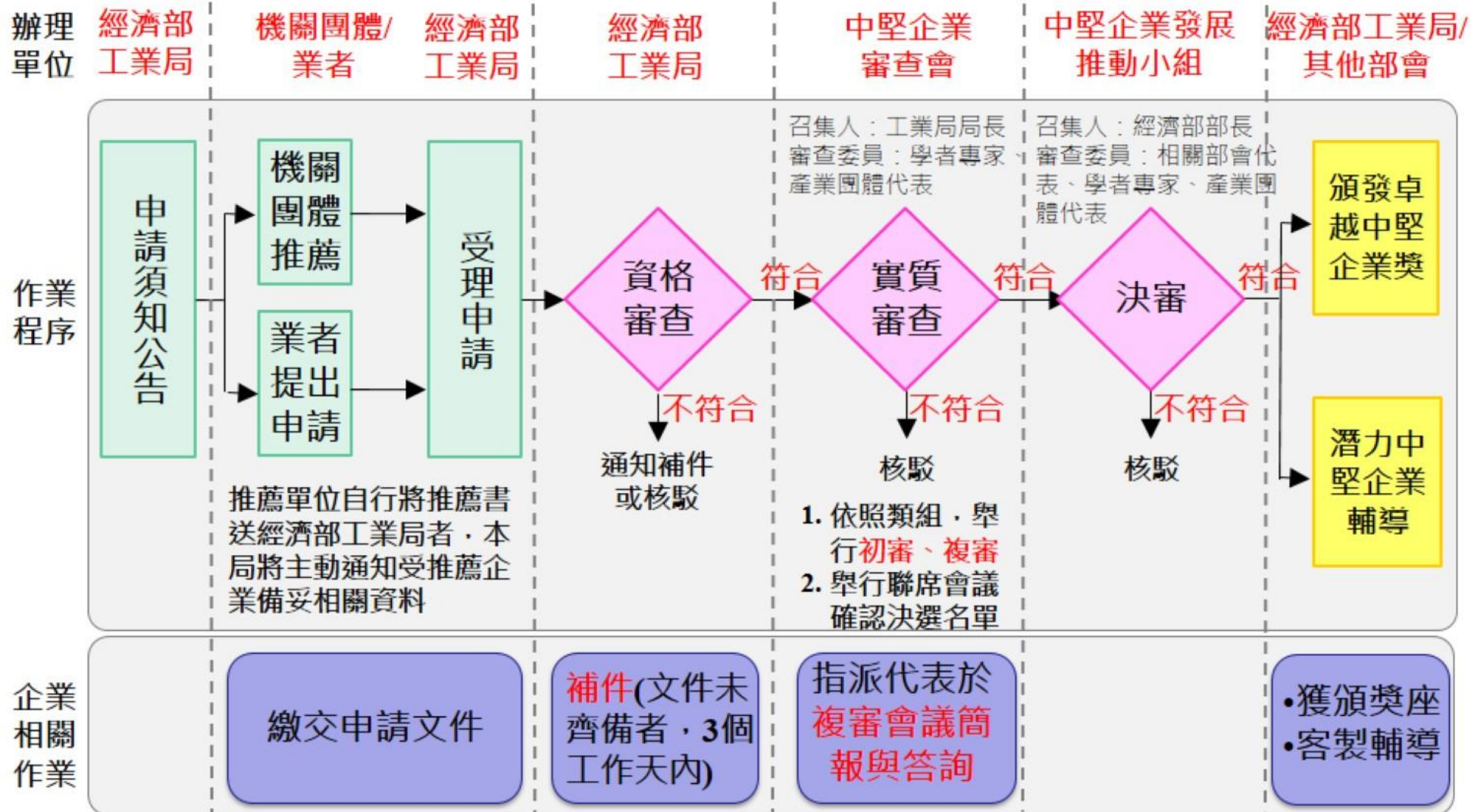
由中央目的事業主管機關、地方政府或相關產業公(協)會推薦參與遴選時，申請企業應於公告受理期間內，備齊申請所需之資料外，並檢附受推薦企業意願書送達經濟部工業局。

申請文件

- 1.申請表。
- 2.最近1年經會計師簽證之財務報表(符合年營業額200億元以下)及勞工保險繳費清單之投保人數資料影本(符合員工人數2,000人以下)。
- 3.蒐集個人資料告知事項暨個人資料提供同意書(公司負責人、本案聯絡人及申請資料所涉及之自然人請皆填寫本同意書)。
- 4.實質審查申請書10份。
- 5.營造友善職場環境自我評量表。
- 6.電子檔(包含申請表、實質審查申請書及營造友善職場環境自我評量表)請以email(寄至 mittelstand@csd.org.tw)或透過檔案下載連結等方式提供。
- 7.受推薦企業意願書。(如為中央目的事業主管機關、地方政府或相關產業公(協)會推薦者)

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

二、申請與遴選流程



肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

三、審查作業

第一階段：資格審查

- 經濟部工業局收到企業申請文件後，進行資格審查；倘申請文件未齊備，應即通知申請企業補送；企業經通知後，需於**3個工作天內（不含通知當日）**完成補正。

第二階段：初審（書面審查）

- 依產業類型，分為**製造業類別（金屬機電、民生化工、電子資訊）**及**服務業類別（商業與文創服務、技術服務、網路服務）**等類組進行初審。
- 由類組召集人召開書審分組協調會，綜整提出類組推薦**複審名單**。

第三階段：複審（會議審查）

- 會議審查時，應由**企業高階主管**出席簡報，原則上每案審查**40分鐘**，其中**企業簡報20分鐘、詢答20分鐘**。
- 類組召集人聯席會議由各類組召集人出席報告評審結果，以共識決方式，擇優推薦一定比例之企業為卓越中堅企業決審候選名單，並決定潛力中堅企業名單。

第四階段：決 審

- 由經濟部**部長**召開中堅企業發展推動小組會議辦理決審，**決定卓越中堅企業名單**。

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

四、評選項目

評審大項	評審中項	配分	製造業	服務業
壹、領導與經營策略(專注於特定領域及市場以價值導向為訴求，成為世界級或區域性領導企業為目標。)	一、領導模式及經驗傳承	20	1.領導者具備活力與意志力等特質，擁有數位創新思維，融合權威式與參與式領導。 2.領導者與高階主管在位時間長，並重視接班團隊的磨練。	
	二、經營理念		1.產品或服務以價值導向為主要訴求，而非價格導向。 2.重視企業社會責任及環保價值。 3.提供品質優良之產品及服務。	
	三、企業目標		具有成為市場領導產品或服務、業內最優秀企業等明確目標，並在該領域可參與市場規則之決定。	
	四、市場定位		在特定領域專精，成為特定或地區性市場的主導者，找到利基點集中投資與耕耘，不分散投資至其他非專精領域。	
	五、經營策略		1.與世界級的競爭對手直接競爭。 2.競爭策略運用品質與服務創造優勢，以獨特差異化強勢捍衛市場地位。 3.核心項目不外包、依靠自己的競爭優勢、深化核心價值，自行生產多數設備。 4.以核心能力做為企業成長驅動力，兼顧市場與技術並持續掌握外部機會。	1.與主要的競爭對手直接競爭。 2.競爭策略運用品質與服務創造優勢，以獨特差異化強勢捍衛市場地位。 3.核心項目不外包、依靠自己的競爭優勢、深化核心價值。 4.以核心能力做為企業成長驅動力，兼顧市場與技術並持續掌握外部機會。
	六、組織文化		1.提供優良的薪資與福利條件，並積極營造友善職場環境，塑造員工強烈使命感與認同感，員工流動率較同業為低。 2.建置企業獲利分享員工之獎勵機制，形塑全體員工參與之文化。 3.近三年均替80%以上員工加薪，且員工薪資在同業平均水準之上。 4.積極營造雙語環境，培育員工英文及其他外語能力。	

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

四、評選項目

評審大項	評審中項	配分	製造業	服務業
貳、關鍵技術或服務模式 (關鍵技術或服務模式在特定領域具有獨特性)	一、關鍵技術或服務模式發展策略	20	具備良好且具潛力之關鍵技術或服務模式發展策略。	
	二、關鍵技術或服務模式競爭力		擁有 <u>世界級特殊性Know-How</u> 、 <u>製造技術或服務模式</u> ， <u>領先全球競爭對手</u> 。	擁有 <u>特殊性Know-How</u> 、 <u>服務技術或服務模式</u> ， <u>透過全球在地化</u> 取得競爭優勢。
	三、關鍵技術或服務模式成效		1. <u>每位員工平均獲得專利權之數量或產值較同業更高</u> 。 2. <u>能運用關鍵技術持續推出新產品或服務，且關鍵技術具有足夠專利保護力</u> 。 3. <u>具備相當額度之技術移轉、授權金收入</u> 。	1. <u>每位員工平均營業額較同業更高</u> 。 2. <u>能運用關鍵技術持續推出新產品或服務，且關鍵技術具有足夠專利保護力</u> 。 3. <u>具備相當額度之技術移轉、授權、加盟金收入</u> 。
	四、發展潛力		1. 未來關鍵技術或服務模式具發展策略規劃與作法。 2. 具備良好技術或服務 <u>傳承制度</u> (如知識管理、人才培育與訓練機制等)。	

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

四、評選項目

評審大項	評審中項	配分	製造業	服務業
參、研發創新(持續投入創新研發程度及成效)	一、研發創新策略	20	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備良好且具競爭力之研發創新策略。 2.具有良好客戶服務回饋機制，能將顧客意見轉化為創新來源。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備良好且具競爭力之研發及流程創新策略。 2.具有良好客戶服務回饋機制，能將顧客意見轉化為創新來源。
	二、研發創新投入		<ol style="list-style-type: none"> 1.員工參與流程、產品或服務等研發創新程度。 2.研發創新投入占公司總營收比例較同業高。 3.應用數位化或智慧化科技進行技術或營運模式創新之程度較高。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工與顧客參與流程、產品或服務等研發創新程度。 2.研發創新投入占公司總營收比例較同業高。 3.應用數位化或智慧化科技進行服務技術或服務模式創新之程度較高。
	三、研發創新成效		<ol style="list-style-type: none"> 1.不僅在產品或服務上保持領先，並且運用改善手法，保持流程創新之領先。 2.運用創新滿足客戶需求，進而創造新的市場。 3.近3年獲得國內外相關研發創新獎項、認證或補助情形。 	
	四、發展潛力		具備未來研發創新策略規劃與佈局。	

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

四、評選項目

評審大項	評審中項	配分	製造業	服務業
肆、品牌 (自有品牌 經營方式 及其成效)	一、品牌發展策略	20	1.成為 <u>世界級領導品牌</u> 之策略規劃。 2.具明確之 <u>品牌定位</u> 與 <u>目標市場</u> 。	1.成為 <u>全球或區域性領導品牌</u> 之策略規劃。 2.具明確之 <u>品牌定位</u> 與 <u>目標市場</u> 。
	二、品牌發展投入		1. <u>品牌經營投入</u> 經費占公司總營收比例較同業為高。 2.品牌經營投入人力。	
	三、品牌發展成效		1.品牌 <u>市占率、知名度、忠誠度或指名度</u> 。 2.近3年獲得國內外相關品牌獎項情形。 3.品牌在國際間的 <u>授權狀況</u> (含授權的起始年度、授權的國家數量等)。 4.品牌在商標申請與專利註冊情形(註冊國家、類別)。	1.品牌 <u>市占率、知名度、忠誠度或指名度</u> 。 2.近3年獲得國內外相關品牌獎項情形。 3.品牌在國際間的 <u>授權狀況</u> (含授權的起始年度、授權的國家數量等)。 4.品牌在商標申請與專利註冊情形(註冊國家、類別)。 5. <u>國內外直營或加盟授權的合約年度及店數情形</u> 。
	四、發展潛力		具備未來品牌發展策略規劃與作法。	

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

四、評選項目

評審大項	評審中項	配分	製造業	服務業
伍、顧客與市場(以國內為主要經營或生產基地積極掌握國際市場及通路)	一、顧客關係管理	20	1.與客戶保持密切關係，特別是頂級客戶。 2.成為客戶不可替代之供應商，有良好而長期之顧客關係。	1.具備主要消費客群之經營能力。 2.會員數、顧客回流率、滿意度或回購率較同業為高。
	二、市場通路發展策略		1.貼近並全面掌握客戶，以建立子公司或其他有效服務方式，掌握經銷通路及客戶關係。 2.於目標市場自行設立據點或運用合資方式，來解決文化差異與國際管理。	1.貼近並全面掌握客戶，以建立子公司或其他有效服務方式，掌握經銷通路及客戶關係。 2.於目標市場自行設立據點或運用合資、授權方式，來解決文化差異與國際管理。
	三、顧客與市場經營成效		1.已有相當比例營收來自國外市場。 2.近3年獲利與營收成長情形良好。	
	四、主要經營或生產基地		以國內為主要決策中心或價值創造基地，企業經營基地設置於國內，僱用在地勞工，創造在地就業機會，並可帶動上中下游關聯企業成長。	
	五、發展潛力		具備未來顧客與市場發展策略規劃與作法。	

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

四、評選項目(加分條件)

(一)申請企業滿足以下條件，審查時予以額外加分

- 1.由中央目的事業主管機關、地方政府或相關產業公(協)會推薦者，得加計1分。
- 2.企業成立10年以上者，得加計2分。

(二)獲選卓越中堅企業者，評選結果須達80分以上；獲選潛力中堅企業者，其評選結果須達70分以上。

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

五、名額與獎勵方式

	卓越中堅企業	潛力中堅企業
名額	每年遴選約10~12家企業	每年遴選約50家企業
獎勵方式	<ol style="list-style-type: none">1.獲選中堅企業者，由行政院院長頒發「卓越中堅企業獎」獎座及證書。2.遴選後3年內，相關政府機關將依企業需求，提供客製化之相關優惠及輔導措施。	<ol style="list-style-type: none">1.由主辦單位發給潛力中堅企業證書。2.遴選後3年內，相關政府機關將依企業需求，提供客製化之相關優惠及輔導措施。

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

六、作業時程

作業項目	作業內容	規劃時程
申請須知公告	●公告卓越中堅企業與潛力中堅企業申請須知	7月16日
受理期限	●申請企業繳交申請資料	7月16日至9月30日
資格審查	●審核申請企業資格是否符合	10月上旬
實質審查	●實質審查分初審(書面審查)及複審(會議審查) ●通過初審之企業，派高階主管代表進行簡報與答詢	10月下旬 ~ 110年2月下旬
決審	●選出約10~12家卓越中堅企業 ●選出約50家潛力中堅企業	110年3月下旬
頒獎典禮	●行政院頒發卓越中堅企業獎	110年第4季前

註：實際時程將依實際遴選作業情形調整。

肆、第6屆中堅企業遴選申請作業說明

七、聯絡窗口與送件地址

■聯絡窗口：經濟部工業局(經濟部產業競爭力發展中心)

■聯絡電話：(02)2701-0526 分機709，周先生
分機712，黃先生

■送件地址：台北市大安區信義路三段41-3號1樓

註：請於每星期一至星期五(非假日)上午9點至下午6點上班時間送件。

■收件時間認定：

- 1.透過中華郵政股份有限公司掛號郵寄方式：以中華郵政股份有限公司郵戳時間為準。
- 2.親送或非透過中華郵政股份有限公司掛號郵寄方式：以經濟部工業局收件時間為準。

伍、中堅企業推動具體措施

伍、中堅企業推動具體措施及企業案例

一、109年彙整各部會中堅企業具體措施計有**36項**，依企業需求，媒合使用政府資源，就**人才、技術、智財、品牌行銷**等面向，提供**補助加碼、優先支持、提高額度**等優惠方式，協助中堅企業成長。

類別	推動作法	措施數	主辦機關
人才	<ul style="list-style-type: none"> •長期培育中階人才與學士藍領等進階工藝人才 •提升產業人才培訓能量 •提高人才培訓補助成數 •加強人力扎根 •運用替代役支持 •協助延攬國外人才 •積極協助雇主招募所需人力 	9	教育部、內政部、 勞動部、經濟部(工 業局、投資處)
技術	<ul style="list-style-type: none"> •提高研發類科專計畫協助 	5	經濟部(工業局、技 術處)、科技部
智財	<ul style="list-style-type: none"> •智財管理與專利布局 	2	經濟部(工業局)
品牌行銷	<ul style="list-style-type: none"> •強化品牌相關計畫協助 •強化行銷相關計畫協助 •品牌貸款協助 	13	經濟部(工業局、貿 易局)
其他	<ul style="list-style-type: none"> •工安環保 •ICT應用增值 	7	經濟部(工業局)