

禪天下



P.4

參與全球產業價值鏈
中小企業產品創新與貨賣出去的成功術

照顧咖啡館
CARE CAFE

照顧咖啡館 2.0 上路

你累了嗎？
來杯喘息咖啡吧！



本雜誌榮獲
第12屆年度
十大企業金炬獎
暨第16屆金峰獎

167

2019. 2月號
定價 200 元



P.22

自殺炸彈攻擊再起 川普改口撤軍慢慢來
敘利亞撤軍行動將放緩？還是不撤了？

P.30

禪師說禪
天地人合一的共振修行

P.48

禪定
撥慢癌症時鐘的力量

參與全球產業價值鏈

中小企業產品創新與貨賣出去的成功術



文／黃兆仁 商業發展研究院商業發展與策略研究所



黃兆仁 小檔案

學歷：英國約克大學政治學博士

現職：財團法人商業發展研究院商業發展與策略研究所所長

專長：國際政治經濟學、東南亞經濟、公共政策、台商投資與貿易

經歷：台灣經濟研究院研究員兼東南亞所所長及企業發展推動中心主任
實踐大學國際貿易學系及資訊管理學系專任助理教授

所有的產品服務都可以差異化的，這是大家都知道的商場之道。然而，全球化的生產製造自動化，提高市場流通的產品供給，造成價格競爭壓力，廠商利潤的下降。為克服上述的全球化挑戰，中小企業主更應亟思如何提高產品的附加價值與提供差異化的服務，對市場客戶提供深度服務，擴大占有率。

我們看到成功的中小企業案例中，有許多是善用經濟全球化與科技化，讓自己有機會與國際企業接近，並進入全球市場，跳脫本土市場侷限。其成長的路徑是以「邊做邊學」的方式，參與全球產業價值鏈的一環，提供合乎國際市場的規格與標準的商品，滿足大廠的要求。

在方法上，則是透過大廠的指導，進行投資，導入新技術與新管理，達到生產

創新與服務升級的目的。更重要的是，小廠經由大廠的指導後，可以快速了解全球價值的最新需求與消費者的新偏好，提供生產「對味」商品。

創新價值、服務差異化 讓企業參與國際產業價值鏈

以大家熟悉的咖啡商品為例，非洲 Let Sequoia 公司是一家社會企業，分別在盧安達、剛果、蒲隆地等國都設立據點，該公司創始人歷經參與多次國際咖啡大展，及經常性與歐美先進國家的大公司交流商品需求後，找出新商品的創意與新配方，生產高品質的咖啡商品，最後直接以電子商務的方式，銷售給歐洲高端消費者。

該公司的商品創新，則是將高品質的

■零售商沃爾瑪墨西哥基金會利用「以大帶小」的協力合作商業模式，成功幫助 30 家農場提升管理能力，並打通新市場。（圖片來源：維基百科）



新鮮咖啡裝入綠色可分解的咖啡膠囊，以賣到好價錢。對咖啡原產國而言，咖啡是極具有創新潛力及提升價值的在地商品，產地只要能提供好的原料保存方法與永續環境包裝，即有機會取得國際議價空間，為生產者爭取到最佳利潤。

另外，總部位於美國加州的 Novica 公司，是一家電子商務平台公司，專業處理國際買家在藝術品買賣的物流與收支業務。商業模式則是該公司要求藝術專業者專注於作品的原創與設計工作，而銷售、包裝、運輸、品管與品牌，則交由該公司來處理。

該公司最大的任務，是透過平台功能，將市場需求情報轉給藝術原創者進行生產，以精準媒合的方式，生產符合買家特定需求的產品。成效則反應在全球諸多藝術工作者因為此平台的服務而獲利，並將特有產品輸出至國際買家手中。

Novica 公司的行銷手法，則是藉由自建數位平台的功能，進行品牌形塑策略，將每項產品與生產者的故事置入網站平台，藉以與最終消費者產生連結關係，建立信任。這樣的服務滿足了新世代消費者想要知道產品是從哪裡來、產品的背後故事是什麼。

此外，零售商沃爾瑪墨西哥基金會挑選 30 家墨西哥農場，接受沃爾瑪公司為期 13 個月的商業訓練，導入標準式包裝與最

佳生產指引手冊，再將商品上架到沃爾瑪賣場，進行為期 180 天的試銷活動。上述「以大帶小」的協力合作商業模式，成功地提升農場的管理能力，並打通新市場。

企業進入國際產業價值鏈的 5 要素

對中小型企業而言，「全球化」與「數位化」帶給他們新的可能性與國際市場空間，有機會進入國際產業價值鏈，接收國際新知與技術，往高附加價值的區塊位移。

為持續提升國際競爭力與進入國際產業價值鏈，開發中國家的中小企業應思考如何達成下述 5 項任務，自我檢視，進行轉型與升級：

任務 1 產品要創新

開發中國家的中小企業，倘已具研發與產品設計能力，國際買家一定會下訂單，滿足通路的需求與價格競爭力。國際大廠也會透過網路等數位工具，建立技術合作與服務協力的交流平台，讓開發中國家的中小企業，可經常性地接收最新技術與市場資訊。

任務 2 做好品牌與智財保護

中小企業必須了解自身產品在市場的價值，包括產品本質的原創性與差異化。對開發中國家的中小企業而言，全球化已

逼促大家如何強化「品牌」聲譽，建立國際新通路，提高附加價值。未來，產品與服務應在智財的保護下，以品牌授權方式或海外據點設立，擴大通路，取得利潤；這些都是未來發展的方向。

任務 3 善用國際品牌的通路與行銷

全球的綜合零售商，隨時隨地都在全球開發中國家尋求有能力生產合格商品的供應廠商與夥伴，期以控制供貨成本與穩定供貨來源。也因為這項需求，使得開發中國家的中小企業有機會接觸國際新通路與產品新配方，快速地學習與成長。

對尚未進入國際供應鏈行列的中小型企業而言，也應致力於自我技術能量的提升，以獲得國際買家的注意並合作，進而找到機會進入國際市場與通路。

任務 4 爭取國際廠商外包機會

平台網路化與數位科技化改變了全球價值鏈的結構，更有助於開發中國家的中小企業被發現，並有機會被邀請成為大廠供應商。

達到上述目的的前提是，中小企業要勇於投資自動化設備與協力創新，以期有能力承接國際訂單。未來，對中小企業而言，如能與國際公司成為商業夥伴，將可促進其在「產品創新」與市場開發能力的

結構轉型。

任務 5 運用數位技術與平台，提高產品附加價值

開發中國家中小企業已受惠於數位技術與資訊平台的普及化，有能力直接與終端消費者溝通，取得最新的消費資訊及需求。

對全球經濟與社會發展而言，中小企業是各國經濟發展的骨幹，它提供最多的就業機會，公司總數量也是最多。根據世界經濟論壇的報告指出，在開發中國家的經濟結構裡，中小企業約貢獻國內生產總額的 40% 以上，提供超過 50% 的就業機會。對各國政府而言，如能改善中小企業商品的附加價值與獲利能力，將產生經濟外溢效果，提升就業機會與降低貧窮，擺脫初級商品或初加工產品對已開發市場的



■ 尚未進入國際供應鏈行列的中小型企業，應設法提升自我技術，以獲得國際買家的青睞。

依賴。

報告也指出，在 2014 至 2015 年間，全球 68% 的開發中國家是依賴商品出口為經濟主要收入，而這些國家剛好也是全球人類發展綜合指數的中後段班成員。如何跳脫商品低附加價值的宿命，已是開發中國家政府與中小企業的重大課題，這些問題也都關係到任一開發中國家的國力興衰。

總之，從世界經濟發展的軌跡與經驗來看，中小企業競爭能力的高低程度與創新能力的優劣，都決定該國社會與人民的未來財富走向，它也關係到開發中國家能否脫貧。如果從整體商品價值鏈結構與利潤來分析，中小企業往往是負責產品製造的部分，但能分配到商品的總利潤比例也是最低。這也反應出開發中國家的中小企業仍依賴勞動力來生產商品（如農產品、礦產品、與工業加工品等），並將商品出口到已開發國家市場，商品本質無法提供較高附加價值內容與創新服務，達到差異化。

這也說明諸多中小企業在非商品性服務與創新的能力，仍無法與全球商品供應鏈發生鏈結關係，導致其生產活動仍停留在低附加價值的階段。

為解決大多數中小企業發展及進化

■中小企業應思考如何建構聯合發展平台，以「共生、共合、共發」的商業模式來突破困境。



的困境，企業主應著思如何建構聯合發展平台，產出一套企業間「共生、共合、共發」的聯合商業模式，集合企業間的擅長領域，協力致力改善生產流程與供應鏈關係，提供創新創意的服務內容與知識。

目的則是以共享經濟的內涵，中小企業之間能共同發展出分享式的生產與服務解決方案，提升生產效能與服務效率要能夠降低營運成本企業，最終得以直接連結最終需求方或消費者，擴大本身的生產與服務的附加價值。

在執行的策略上，中小型企業必須師法全球成功企業的典範經營，從成功經驗中找到啟示，找出適合自己的發展路徑，朝向更高附加價值的商品活動移動，藉以將生產的商品與提供的服務，在消費市場展現差異化。🌈