

經濟部



# 培訓科技背景跨領域高級人才計畫 九十三年海外培訓成果發表會

## 建立鈷型企業的創新經營模式- 以Gen Con公司為例

指導教授：許牧彥（政治大學科技管理研究所助理教授）  
組長：陳蕾琪（台灣有線寬頻產業協會法規暨行銷專員）  
學員：吳明璋（安侯企管（KPMG）產品服務組經理）  
周隆亨（工研院量測技術發展中心副理）  
周源祥（技嘉科技公司產品部產品經理）  
張文俐（升聯國際生物科技公司副總經理）  
姚開陽（躍獅影像科技董事長兼創意總監）  
馮國璋（安立知股份有限公司資深應用工程師）

## 中文摘要

本文所探討創新經營模式之「鈾型企業」(Uranium Enterprise)概念，它就如同鈾235連鎖反應帶來的巨大能量；該型企業雖然人少、公司規模小，並不如勞力或資本密集產業需要大量員工、大量資本投入，但是他們所能發揮的卻同樣達到大型企業影響全球市場的力量，甚至還能居於關鍵企業來影響整個特定產業發展。我們所引用「鈾型企業」，只是借用的一個描述性概念，重點不在如何去定義它，而在它具爆發力的內涵，及它對周邊的產業服務所造成的重大影響和貢獻，其人數規模雖然只有微型企業的規模，但卻沒有傳統微型或中小型企業那種把專業性侷限在低生產力、或者是難以涉入持續學習新的科技，導致落入成長停滯的瓶頸。反之，鈾型企業卻能擁有高成長特質並發揮最大的市場動能，讓其營業規模可達到雷同跨國集團企業的商業經營模式。鈾型企業運用突破傳統大型企業之創新科技或經營模式「點石成金」，讓極小規模的公司獲取巨額之利潤，讓整個產業價值鍊的上下游成員獲利，造成產業價值共享、多贏的局面。所以這類型企業在整個產業價值鏈中居於關鍵樞紐之地位，並以擁有利基的智慧財(資產)如品牌、know-how 所具備觸媒功能，可以引發連鎖反應，如同火柴之於一大桶汽油或扳機之於槍砲的關鍵角色，缺之不足以成事。

## 英文摘要

The study of this article is to introduce the concept of an innovative business model in “Uranium Enterprise”, which is alike to the gigantic energy brought from the chain reaction of the chemical element uranium 235. The scale of such enterprise is small with few employees, unlike the large company in labor-intensive or capital-intensive industry needing more labors and capital investment, but Uranium enterprise can still reach out placing significant influence on global market and stand at a pivotal position to affect the development of some industry. Uranium enterprise

applies the disruptive technology or business model of innovation, rather than those from large enterprises, to “turn stone into gold by merely touching it” and let the very small company itself earn utmost profit. Even further, such enterprise contributes significantly to its related industry as a pivot in a whole value chain, and helps peer members upstream and downstream of the industry making profits and sharing values, resulting in a multi-lateral winning situation. The pivoting Uranium enterprise owns niche intellectual properties and assets, such as brand name or technical know-how with the function of catalyst, therefore to trigger the chain reaction just like the key role of a match vs. a barrel of gasoline or a trigger vs. a pistol/gun.

**關鍵字(Key words)：企業經營模式(Business Model)、  
智慧財產(Intellectual Property)、創新(Innovation)、品  
牌(Brand Name)、價值鏈(Value Chain)**

## 目 錄

第一章 研究動機與目的.....	3-3
第二章 GEN CON 個案分析.....	3-5
第一節 公司沿革.....	3-5
第二節 核心能力.....	3-7
第三節 公司經營模式.....	3-7
第四節 財務收支.....	3-8
第五節 遊戲展覽現況.....	3-10
第六節 未來發展目標.....	3-13
第七節 退出機制.....	3-13
第三章 GEN CON 公司分析.....	3-14
第一節 公司營運網絡圖.....	3-14
第二節 GEN CON 公司價值鍊分析.....	3-18
第三節 GEN CON 公司關鍵成功要素.....	3-22
第四章 鈹型企業之特點.....	3-24
第一節 中小企業/微型企業現況.....	3-24
第二節 鈹型企業之特點.....	3-33
第三節 對鈹型企業的迷思.....	3-46

第四節 對台灣的啟示.....	3-46
第五章 結論.....	3-52
參考書目.....	3-53

## 第一章 研究動機與目的

麥當勞、戴爾電腦(Dell)、微軟(Microsoft)、星巴克(Starbucks)、家樂福(Carefour).....這些企業往往是一般企業管理叢書的常客，舉凡資產管理、員工、組織、風險、成本控制等概念更是書中的常勝軍，似乎依循這些概念就可以成為下一個排行榜上的風雲企業或是封面人物。但是，讓我們來想像以下幾個問題：

1. 品牌：打品牌戰是否公司規模要大才行得通？
2. 風險：成功企業是否需承擔大風險才可？
3. 成本：成功企業是否需要投入很高的成本？

在引發上述三個有趣的問題前，自然伴隨著有趣的個案。在華盛頓大學安排的參訪行程中，作者群拜訪了西雅圖一家定期舉辦遊戲展覽會(gaming exposition)的 GEN CON 公司。令人驚訝的是，這間每年吸引數萬人、數百間參展公司的大規模活動，竟然僱員人數僅有 9 人，不僅如此，公司的經營觸角不僅僅在全美，GEN CON 甚至透過品牌授權，將這樣的展覽會延伸到歐洲、澳洲；同時，在瞭解了該公司的 business model 後發現，公司的風險承擔並無想像中的高，而且經營模式與本組成員姚開陽同學所經營的躍獅影像科技公司經營模式十分相似，即以最小的企業規模發揮最大的市場動能，包含建立自有品牌與進行全球行銷的能量。因此，在這樣類型的公司明顯顛覆了許多傳統企業經營的理論，由有甚者，個人的價值在這樣類型公司中更得到發揮，似乎更是符合未來的企業經營模式，因此我們以此做為小組研究報告的主題。

而這樣類型的公司，我們暫時將之定名為「鈾型企業」(Uranium Enterprise)。就如同鈾235連鎖反應所帶來的巨大能量，鈾型企業中雖然人少、公司規模小，並不如勞力或資本密集產業中需要大量員工、大量資本投入，但是他們所能發揮的卻能同樣達到大型企業影響全球市場的力量，甚至鈾型企業還能居於關鍵企業來影響整個特定產業發展。換句話說，我們所引用「鈾型企業」，只是借用的一

個描述性概念，重點不在如何去定義它(目前現有的學術理論也未詳細描述)，而在它具爆發力的內涵，及它對周邊的產業服務所造成的重大影響和貢獻，其人數規模雖然只有微型企業的規模，但卻沒有傳統微型企業(甚至一般的中小型企業)那種把專業性侷限在低生產力、或者是難以涉入持續學習新的科技，導致落入成長停滯的瓶頸<sup>1</sup>。反之，鈷型企業卻能擁有高成長特質並發揮最大的市場動能，讓其營業規模可達到雷同跨國集團企業的商業經營模式。鈷型企業，以「四兩撥千斤」、「以一擋百」的氣魄，運用突破傳統大型企業之創新科技或經營模式「點石成金」，讓極小規模的公司獲取巨額之利潤，讓整個產業價值鍊的上下游成員獲利，造成產業價值共享、多贏的局面。所以這類型企業在整個產業價值網絡(value network)中居於關鍵樞紐之地位，並擁有niche know-how 而具觸媒之功能，可以引發連鎖反應，如同火柴之於一大桶汽油或扳機之於槍砲的關鍵角色，缺之不足以成事。因此，我們認為不宜再用微型企業稱之，而以「鈷型企業」之名來表示它像原子彈一樣具有驚人爆發力。

以下，本文將先介紹 GEN CON 公司，透過對 GEN CON 公司經營模式的了解，進一步來分析其成功的因素。透過這樣的分析，在第四章對照台灣中小企業的經營模式及特性，重新思考在中小企業範圍內的鈷型企業之特性。然後進一步探討台灣在對一般企業管理中的迷思，以及透過鈷型企業所帶給台灣企業新的啟示與契機，最後回應前述所提的四個問題。

當然我們知道目前收集的案例還不夠多、論證基礎還不夠嚴謹，無法給予一個合乎學術標準的定義，更不能成為一門理論；但我們的确感受到這種趨勢，而這個趨勢對我們台灣未來產業發展應該有相當重要的啟示作用；唯因我們不是專門從事研究的團隊，無法長期持續做更深入的學理探討，特地把這個命題引出，希望有更多專家學者對這個題目產生興趣，能進一步將之理論化。

---

<sup>1</sup> Deichmann, 2004; Martin and Halstead, 2004.

## 第二章 GEN CON 個案分析

### 第一節 公司沿革

#### 一、創立

GEN CON 公司於 1968 年成立，迄今已有 36 年的歷史，當年由一群熱愛遊戲的朋友在威斯康辛州 GENEva lake 召開 CONvention 而組成，故命名 GEN CON。之後便以舉辦遊戲展覽為主要業務，直到 2002 年由 Peter Adkison 以 160 萬美元買下，歷經組織重整、關係強化、與專注遊戲展覽等經營策略，使得「GEN CON」這個品牌成為提供熱衷遊戲人士一同參與、競賽與遊戲，以及舉辦專業遊戲展覽的代名詞。

總部位於華盛頓州西雅圖市，目前員工人數包含 CEO 共 9 人，善長運用有限的員工人力資本、產業合作關係、委外(outsourcing)，與智慧財產權等經營策略以創造大市場，以及提高報酬等經營績效，是以小搏大鈾型企業之最佳寫照。

#### 二、使命

「The best four days in gaming!」，透過為期四天的遊戲展覽會所成現之多樣化之動靜態內容，提供遊戲愛好者及遊戲產品廠商最大的「娛樂滿足」。

#### 三、組織團隊

##### (一) 組織架構圖

包含行銷業務與出版部、顧客登入與客服部、活動企劃部、技術服務部、營運管理部、差旅與住宿部及會計行政部門等。組織架構如圖一所示。



圖一、GEN CON 組織架構圖，本文整理，2004

## (二) 組織型態

二層級扁平化，一人負責多項工作職掌並互有交集，一般以三個部門人力(3人)共同進行一項務任，以滿足多元業務與互為備援需求。

## (三) CEO 特質

充滿活力、熱愛遊戲，擁有清晰的願景，創造如同家庭般的工作環境及與員工的相處關係，即沒有職位高低，建立互信互助的團隊氛圍。

## (四) 員工特質

除了 CEO 以外，其餘員工皆為 30 歲以下的員工，具備熱愛遊戲及分享、服務熱忱、體力佳且抗壓性大等基本要求，這是面對遊戲展覽會場需要走動及管理超過上千萬人所不可缺少的要件。此外，員工的招募其學經歷能力亦由此為主，如：由自願參加展覽會之義工中挑選合適人選，而不以學歷為重點。

## 四、業務

### (一) 舉辦遊戲展覽會

為主要服務，遍及英國、西班牙、印地安納波里及南加州阿那罕姆市等。遊戲種類包含：紙牌、棋盤、角色扮演、動態角色、模型與電玩等多種遊戲項目。

### (二) 協助遊戲廠商之平台

提供遊戲展覽研討會、產品發表會、遊戲錦標賽，及各種與客戶互動之平台。

## 第二節 核心能力

在深入了解 GEN CON 公司之後，我們發現其具備的核心能力如下：

一、**品牌經營**：「GEN CON」象徵著美西地區提供客戶導向最大及最佳之遊戲愛好展覽會的代名詞。

二、**廠商合作關係**：與遊戲供應商、出版商及贊助單位等有著高度依賴及信任的關係，並長達 36 年。

三、**委外 (outsourcing) 模式**：運用前兩項能力，將舉辦展覽的軟、硬體工程委外，包含：參加登入系統、廣告、會場景音與攤位佈置、以及相關工作人力等，以此能力每年舉辦三場各上萬人次的遊戲展覽會。

## 第三節 公司經營模式

### 一、組織策略

以限額控管員工之總人數，目前設定組織規模為 9 員，並且不會因為業務量的增加而額外再新雇用員工，反之運用員工本身的特質以及委外的能力來因應。

### 二、關係策略

參與非營利之遊戲製造協會(The Game Manufacturers Association；GAMA)以緊密結合及擴大遊戲供應商、出版商及藝術團體的業務關係，同時更掌握各展覽會館之相關軟、硬體公司、遊戲愛好玩家名單，以及產業上下游廠商資訊以做為永續經營之資產。

### 三、智慧財產策略

透過經營模式的運作、品牌「GEN CON」至國際市場的授權，以及取得其它熱門遊戲的授權後舉辦各式的主題展覽，如 Star Wars Celebration III。

### 四、市場策略

目標：帶給客戶 – 包含「遊戲愛好者」及「專業遊戲廠商」最大娛樂與獲利的滿足服務。

(一) 遊戲愛好者：提供各類玩家遊戲的服務及需求，使其進入展覽會中有如置身「迪士尼樂園」般的快活。

(二) 專業遊戲廠商：藉由贊助廠商、玩家電子名冊、網站遊戲訊息，以及利用核心遊戲產業的刊物發行與地方電台的宣傳等，形成了 GEN CON 所提的遊戲社群核心之利基市場，以協助遊戲廠商的產品銷售、推展及廣告活動。

(三) 市場國際化：配合授權及策略聯盟的運用，目前已有授權至英國、西班牙及進行中的澳洲；因舉辦展覽多需要原來遊戲廠商所提供之產品供應及解說等支援，故在區域及國家的選擇上仍將以資源分佈較具優勢的市場為標的，以防止有語言及風俗民情上的相關限制。目前，初步與當地業者做策略聯盟時，是以求市場之曝光度及辦展效益的提昇為主，故多半以相互支援的合作模式取代實質授權品牌的營運方式。

## 第四節 財務收支

### 一、固定收支

展覽會收入 250 萬美元(獲利約 150 萬美元)；公司固定成本支出 100 萬美元。

### 二、辦展覽會之財務規劃

(一) 舉辦展覽會預算：40 萬美元，包括郵件、影印、廣播、專業遊戲雜誌，以及網站的支出。

(二) 收益來源：每次舉辦展覽會的所得分配如表一所示：

表一、展覽會收入分配，GEN CON 提供，2004

來源	項目	比例
參加玩家	展覽入場券	42%
	活動門票	5%
	飯店折扣	5%
	商品銷售	3%

	藝術表演	1%
專業廠商	攤位租用	35%
	贊助單位	6%
	廣告活動	1%
	參展者徽章	1%

其中贊助單位又可分為：

- (a)整場展出之聯合贊助單位
- (b)具貢獻之贊助單位
- (c)特別活動的贊助單位
- (d)產品贊助單位
- (e)服務贊助單位
- (f)多媒體等贊助單位

相關贊助單位皆期望該公司的品牌在會場中透過活動手冊、定期與新聞廣告，以及運用 GEN CON 網站、e-mail 發佈訊息、進入會場登記之傳單，以及手提帶等以增加其曝光機會。

在展覽會的藝術區中，除了可收取每個攤位的費用外，有關產品的每項交易亦可收取 10% 的費用。此外，在協助參觀者一定比例的飯店住宿上，也可獲得飯店業者每個房間 10 到 15 美元的退傭金。

(三)損益兩平:依估算一般辦展的損益兩平需至少擁有 6000~8000 的參加人次。

### 三、維持財務成長之方式

(一)辦展方面：對提早報名與繳費的人士給予折扣，以先取得資金作相關運用。

(二)公司方面：每年舉辦的 Gen Con Indy 展覽有著相當不錯的收入可支付辦展直接費用及公司營運成本(人事及辦公費用)，同時保有盈餘以投入 Gen Con So Cal 展覽，因此預估至 2005 年可損益兩平，並從 2006 年起開始有整體獲利能力。

(三)長期方面：如果 Gen Con So Cal 展覽會保持在 2005、2006 兩年達到 30%

之業績成長，則 GEN CON 將計劃在 2006 或 2007 年擴大營業市場在美國東北部地區舉辦第三場雷同 Gen Con So Cal 的展覽會。

四、持續改善營運流程，以降低成本。

## 第五節 遊戲展覽現況

### 一、遊戲展覽會

分為 Gen Con Indy、Gen Con SO CAL、Gen Con Star Wars Celebration、GEN CON Europe 等，如下說明：

(一) Gen Con Indy：每年 8 月在印地安納波里市舉辦，已經具有 35 年的歷史，是 GEN CON 大型及主要獲利的展覽，今年預計有 9 萬名人參加。

(二) Gen Con SO CAL：去年新推出展的展覽會，每年 12 月在南加州阿那罕姆市(Anaheim)舉辦，約有 1 萬 5 千人參加。

(三) Gen Con Star Wars Celebration III：預計 2005 年 4 月在印地安納波里市(Indionapolis)舉辦，由 Lucas Film Ltd.授權執行，雖為嘗試性的展覽，但預估有很高的獲益能力。

### 二、遊戲愛好者統計資料

以下分別列出目前參加遊戲展覽會之統計資料，包含性別、年齡、教育程度、家庭年收入、喜好遊戲種類、遊戲所有權喜好及家中有無安裝網路等：

表二、性別統計資料，GEN CON 提供，2004

性別	百分比
男	72%
女	28%

表三、年齡統計資料，GEN CON 提供，2004

年齡	百分比
13-17	6
18-24	18
25-34	46
35-44	21
45-54	8
55 歲以上	1

表四、教育程度統計資料，GEN CON 提供，2004

教育程度	百分比
高中以下	6
高中	6
大專	30
職業學校	4
大學	39
研究所	16

表五、家庭年收入統計資料，GEN CON 提供，2004

家庭年收入	百分比
15000 美金以下	8
15000-24999	12
25000-34999	15
35000-49999	16

50000-74999	26
75000 以上	23

表六、喜好遊戲種類統計資料，GEN CON 提供，2004

喜好遊戲種類	百分比
角色扮演遊戲	71
電腦遊戲	54
棋盤遊戲	48
線上遊戲	27
交易紙牌遊戲	25
微型玩偶	26

表七、遊戲所有權喜好統計資料，GEN CON 提供，2004

遊戲所有權喜好	百分比
自己擁有	90
透過網路/電腦進行	8
其它	2

表八、家中有無安裝網路統計資料，GEN CON 提供，2004

家中有無安裝網路	百分比
有	90
無	10

由以上資料分析發現，參加遊戲展覽會的主要愛好者為年齡介於 25-34 歲具備經濟能力的男性居多，且偏好能自己蒐集的角色扮演遊戲為主；雖然，隨著網際網路與電腦遊戲的快速發展，仍不減此類玩家對於實體遊戲的熱衷投入。

## 第六節 未來發展目標

持續運用品牌與策略聯盟是未來擴展市場的重要方向，對於辦展人數預估與擴展業務計畫說明如下：

一、參展人數預估：Gen Con So Cal 由今年 6000 人次至 2005 年 8000 人次，到 2006 年則達 10000 人次；Gen Con Indy 保持每年 26000 人次。

二、擴展業務：在 Gen Con So Cal 保持參展人數及營收下將擴大展覽至東北部，並分別在 2006 年達到 5000 人次、2007 年 7000 人次的規模數，詳細預估參加展覽人數如下表：

表九、GEN CON 未來辦展計劃，GEN CON 提供，2004

展名 年份 人數	So Cal	North Eastern	Indy
2004	6000 人		26000 人
2005	8000 人		26000 人
2006	10000 人	5000 人	26000 人
2007		7000 人	26000 人
2008	創造高利潤		

## 第七節 退出機制

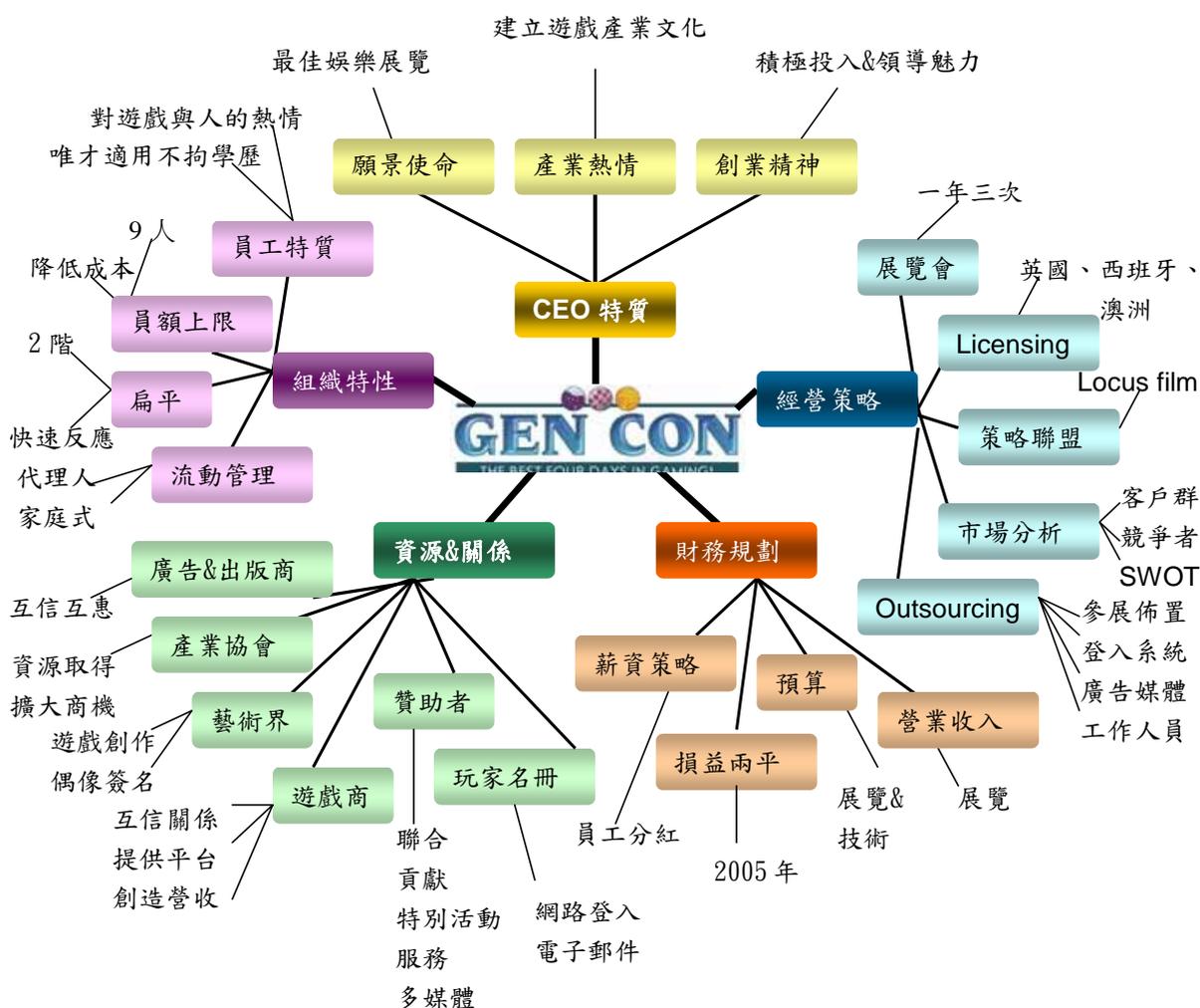
該公司 CEO Peter Adkison 對認為，思考退出機制的時機，是在公司發展具規模時被有興趣的大型企業所併購。同時由於長期經營品牌與具備穩固的市場及資源關係，使得經營的風險相對微小，故在股權集中的情形之下是不會考量 IPO (initial public offering) 的經營模式。

### 第三章 GEN CON 公司分析

本章的分析將依據前面章節所論述之理論，配合 GEN CON 現況發展與實際參訪的結果做一綜合性的探討與分析，其中整理出 GEN CON 的營運網絡圖，並分別就組織、資源與關係、財務規劃、經營策略與 CEO 特質等關鍵營運要項作探討；接著探討 GEN CON 在遊戲產業與本身價值鍊的分析，最後提出 GEN CON 的關鍵成功要素分析。

#### 第一節 公司營運網絡圖

依據 GEN CON 現況的研究與參訪，提出其內部營運網絡分析如下圖所示：



圖二、GEN CON 營運網絡圖，本文整理，2004

## 一、組織特性

GEN CON 是相當典型的鈷型組織，員工人數少且不因市場的擴張而增加，除了可以控制人事固定成本的開支外，透過扁平組織的彈性、機動及快速反應模式，更可創造出每位員工的最大價值。因此，選擇符合公司業務需求之人員則顯得相當重要，其個人特質至少須具備如：熱愛遊戲的基本要素、具備抗壓能力以應付展覽會場之管理上千人的壓力，以及在四天活動當中保持好體力與熱忱服務的態度等。然而，因員工人數少以至每個人的工作量相對多元化，故每項專案皆以三個部門的員工共同執行，以避免人員缺席或異動時造成公司運作的不便，同時也作為工作內容支援管理的方式。

## 二、資源與關係

在 CEO Peter Adkison 在 2002 年接下 GEN CON 的同時，也接手原本已互有合作的出版、遊戲商與贊助及玩家名冊，這對 GEN CON 日後成功的展覽會有著很大的貢獻，除了藉由原有建立的 GEN CON 品牌商標與互信、互惠機制取得相關辦展資源外，Peter Adkison 本身也積極參與遊戲製造協會 GAMA 以取得公司在此產業資源之擴大與多元關係的運用，這對國內外市場的發展以及辦展主題的開發有著很大的助益。

## 三、財務規劃

GEN CON 的所有資本皆由 Peter Adkison 夫妻所擁有，並無其它股東的加入，且不以 IPO 為營運目標，這是鈷型企業在核心財務及領導策略執行的特色之一，讓財務操作及業務發展能夠專注執行。此外，在每年辦展獲利的營業收入上，除了持續編列未來的展覽相關預算外，更擴大國內外市場以及投入新技術如：具分析效能與客製化的資源與關係人機介面、資料庫，以及無線徽章顯示系統等以強化辦展的資源整合與效益發揮。另外，在保留及獎勵員工制度上則以每次辦展獲利之 20% 作為員工分紅的誘因，如此高比例獎金的激勵方式亦是此類企業在吸引優秀員工的策略之一。

#### 四、經營策略

如何在未來的展覽會中持續增加參加人數、擴大國內外市場，以及降低交易成本是 GEN CON 公司的努力目標，以下是執行經營策略說明：

##### (一) SWOT 分析

<p><b>優勢(Strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織層級少、彈性大，能夠快速反應市場需求</li> <li>2. 員工編制精簡，有效控制成本支出</li> <li>3. 資源關係豐沛</li> <li>4. 財務健全，營收穩定</li> <li>5. 全體員工願景及使命一致</li> <li>6. 品牌已深根產業多年且口碑良好</li> </ol>	<p><b>劣勢(Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資訊軟體人才不足，當會員分析及資料庫系統委外客制化時，徒增成本支出</li> <li>2. 缺乏稽核控管人員，包含專案、財務與科技資訊評估，以及回饋等機制</li> </ol>
<p><b>機會(Opportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用品牌優勢及穩健獲利以發展國內外市場</li> <li>2. 辦展參加人員超過萬人，相較其它地區性不到 1000 人次的展覽公司具吸引力，以致擁有更多資源及關係</li> <li>3. 結合公司關係與產業協會支援，取得優勢產業鍊資源以降低交易成本</li> </ol>	<p><b>威脅(Threat)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擴大國際展覽市場時遭遇遊戲供應商分佈支援能力、民情風俗與語言隔閡限制的挑戰</li> <li>2. 其它類似的區域性辦展公司</li> <li>3. 網路科技與新興線上遊戲的挑戰</li> </ol>

##### (二) 授權與策略聯盟

分析 GEN CON 授權及策略聯盟，是運用合作聯盟的方式，使資源有效整合，來符合市場需求、創造快速成長的價值。例如 GEN CON 在近期之積極動作

即是運用授權其商標，包含「GEN CON」及「The best four days in gaming!」與辦展 know how，以及尋求具利基之遊戲產品來增加市場曝光度與營收成長。像 GEN CON 在英國及西班牙的遊戲展覽，與進行中的澳洲專案即是；另外，因為 Lucas Film Ltd.,自 1977 年到現在已擁有 Star War 電影電視連續播放所持續累積源源不斷的廣大影迷，故與其進行 2005 年 Star War Celebration III 的授權策略聯盟關係，並預期能創造不錯營收。

### （三）委外

GEN CON 委外執行的工作以特定及交錯進行的功能與需求為主，例如：藝術設計及其遊戲文化、廠商資源與會員登入系統、展覽活動廣告，以及展覽會場攤位與影音等佈置等。同時在少數員工所執行的中大型展覽活動中，亦必須由一人帶領上百位委外藝術設計家，或上千位委外會場工作人員等專案之進行。

### （四）市場策略

短期市場目標以國內為主，中長期則為國外。如圖三所示，其中國內部份以加州(CA)為衛星擴散中央及主要市場，往北至奧勒岡州(OR)的波特蘭大市(Portland)，往東至印第安州(IN)的印地安納波里，往南至亞利桑那州(AZ)，另外亦包括拉斯維加斯及聖地牙哥等。而預計若展覽業績達到預估計劃時，則往東岸擴展。



圖三、GEN CON 市場策略，本文整理，2004

#### (五) CEO 特質

CEO Peter Adkison 是 GEN CON 的靈魂人物，主導著公司的一切決策，但又以高度授權及尊重的美國家庭互動方式對待員工。若從組織結構設計、雇用員工標準、薪資結構與分紅、經營策略及獲利能力等多項評估發現，如 GEN CON 的鈾型企業當中，CEO 所表現出的特質對公司而言相當重要，包含願景使命、對產業的熱情，以及本身的創業精神。

## 第二節 GEN CON 公司價值鍊分析

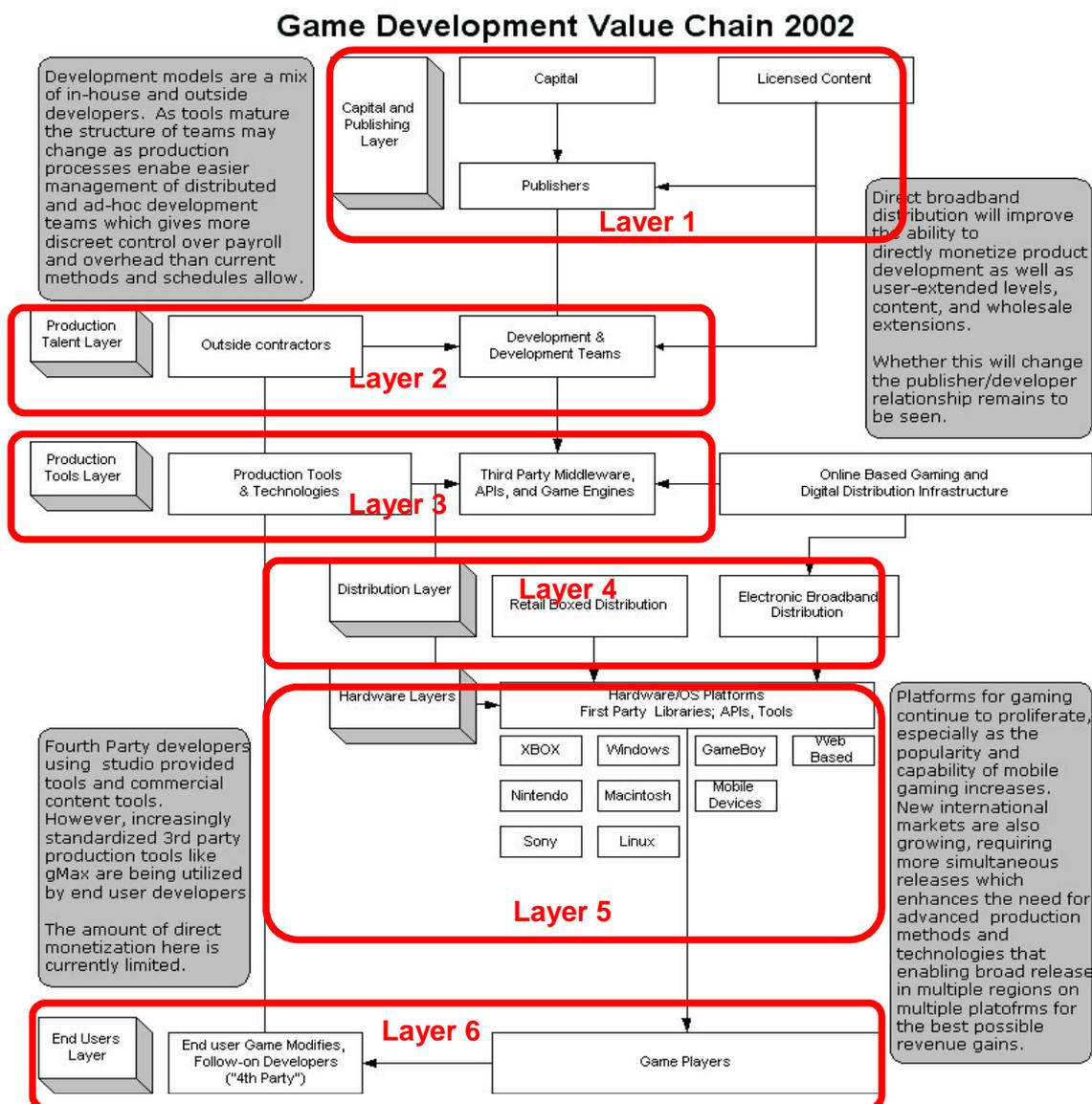
### 一、整體遊戲產業與 GEN CON 價值關聯

整個遊戲產業的價值鍊中主要分為資本與遊戲發行層(Capital and Publishing Layer)、創意創造層(Production Talent Layer)、遊戲製作工具層(Production Tools Layer)、通路商層(Distribution Layer)、遊戲平台層(Hardware Layer)與終端用戶層(End Users Layer)等六層如圖四所示。

從整個價值鍊來看，GEN CON 公司的位置不屬於資本與遊戲發行層、創意

創造層或遊戲製作工具層。如果我們從通路商的角度來看，廣義上可以包括零售商店、虛擬商店等任何將產品銷售出去的方式，因此不侷限於銷售地點範圍大小、時間的長短，縱使只有三、四天的銷售，也仍符合通路商的資格。在這樣的前提下，GEN CON 每年所辦的展覽同樣發揮了通路商的角色。另外，網際網路的興起使得通路結構逐漸改變，並且帶動新的行銷策略，例如線上遊戲、網路購物以及網路錢幣的使用。在亞洲，透過網咖的興起，使用者直接透過網路購買或消費，為業者帶來了新的收入來源，也導致零售商店面臨合併或是倒閉的問題。

透過第四者的建立來提升使用者在整個價值鍊的價值，在這裡所謂的第四者指的是，某些特定遊戲所組成的玩家俱樂部，或是世界各地玩家所組成的虛擬社群；透過這樣的俱樂部或是社群，玩家間在訊息交換的過程中能夠激發第二代的產品問世。當這樣以顧客主導的發展模式成熟時，就不僅僅是整合上下游的價值鍊，同時帶動服務型態以及新工具的產生，整個產業價值鍊將一併提升。

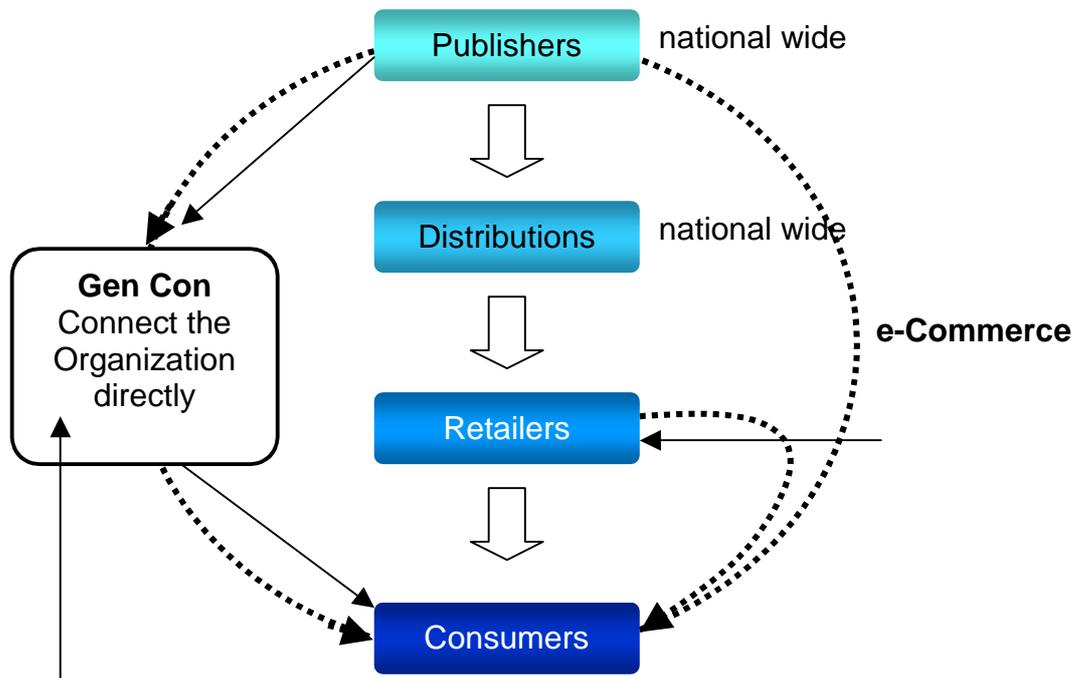


圖四、 The Next Ages of Game Development, Ben Sawyer, Sep 30, 2002

## 二、GEN CON 公司價值鍊

GEN CON 公司的價值鍊如圖五所示，在舉辦展覽的過程中歷經遊戲 Publishers, Distributions, Retailers 及最終 Consumers。在創造娛樂遊戲環境使命下，GEN CON 的展覽在活動期間直接向 Publisher 取得遊戲商品，並透過展覽會場的相關銷售直接賣給終端消費者，其角色如同扮演著 Distributions 及 Retailers；而在非活動期間，則依循各層級營運模式創造其價值。

GEN CON 關注：娛樂



Gathering the tribe

圖五、GEN CON 價值鍊，GEN CON 提供，2004

對於價值鍊之鏈結部份，其相關鏈結不僅存在於企業的價值鍊與供應商、銷售通路的價值鍊之間，也存在於企業的價值內部，甚至客戶同樣也有自己的價值鍊。這樣的經營界線稱為虛擬整合。企業以虛擬整合的分工方式取代以往垂直整合內部化的方式，使得企業不再需要從事價值鍊上的所有活動，在此分工 outsourcing 的活動過程當中，企業與外部廠商的合作緊密度將影響整體價值鍊的運作效率，而反映到顧客差異化需要的滿足程度上<sup>2</sup>。以下針對三種不同的價值鍊來說明：

(一) 內部鏈結

許多價值活動是相互依存的系統，藉著價值鍊內的各種鏈結互相聯繫，這些鏈結指的是「一項活動的進行方式，與另一項活動的成本或表現之間的關係」。價值活動之間的鏈結與個別價值活動，都是企業獲得競爭優勢的來源。一般來說，鏈結通常反映出企業取得整體性成效時，在個別價值活動之間的權衡取捨。

<sup>2</sup> 利豐研究中心，供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗，2003年10月三版，第13-14頁。

鏈結也會反映企業協調各種活動的需求，協調各鏈結的能力通成能降低成本或提升差異化。換句話說，「最佳化」和「協調」是企業透過鏈結來創造競爭優勢的兩種方式。以 GEN CON 的人力資本以及委外的策略為例，透過發揮個人最高價值創造利潤，以及合約性的委外來做每一次的展覽，將企業整體成效提高。

## (二) 垂直鏈結

存在於企業的價值鏈與供應商、銷售通路的價值鏈之間，與價值鏈內部的鏈結類似之處在於，供應商或銷售管道內進行價值活動方式，將會影響到企業內價值活動的成本或績效。供應商不但生產企業價值鏈所需的產品或勞務，其價值鏈也會透過其他接觸點，對企業產生影響。

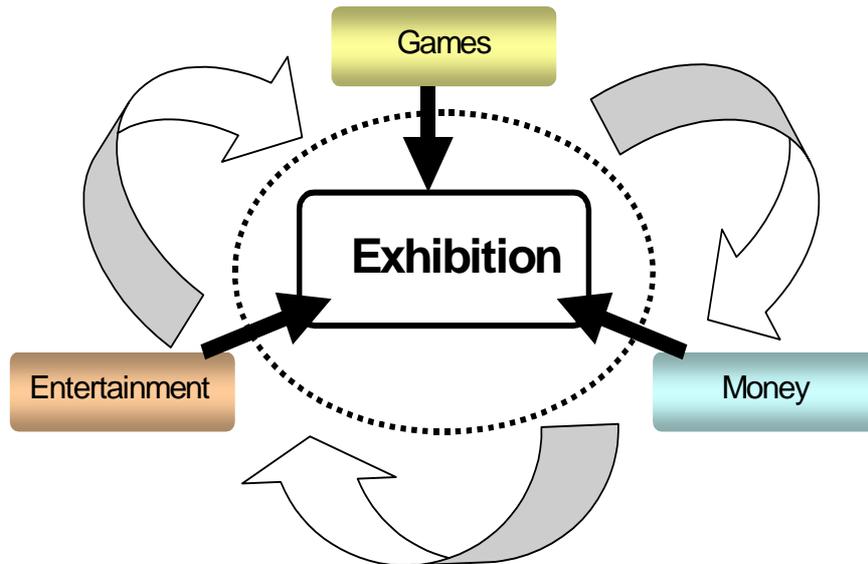
從這個角度來看，做為遊戲出版商價值鏈和公司價值鏈間中介之一的 GEN CON，就是他增強競爭優勢的機會所在。除此之外，GEN CON 透過影響供應商價值鏈的結構，使得相關連的活動達到最佳化、或是改善彼此價值鏈的協調情況，進一步使本身企業和供應商雙雙得利。

## (三) 客戶價值鏈

客戶也有自己的價值鏈，而且企業的產品，也就是客戶價值鏈的採購項目。企業差異化的來源是本身的價值鏈與客戶的價值鏈的聯繫方式，也就是企業產品在特定客戶活動中的使用方式、以及企業價值鏈和客戶價值鏈間所有接觸點的作用。我們在 GEN CON 身上也同樣看到此點，透過固定性的活動以及具有誘發性的展覽模式，一方面能夠延續 GEN CON 與玩家之間的互動關係，另一方面標榜「The best four days in gaming!」，用以塑造自己本身與一般通路商的相異之處，不僅協助客戶建立競爭優勢，同時也為自己企業創造了價值。

## 第三節 GEN CON 公司關鍵成功要素

如圖六所示，CEO Peter Adkison 分享其認為 GEN CON 的關鍵成功要素，如下說明：



圖六、GEN CON 成功關鍵網絡，訪談 CEO Peter Adkison，2004 年 8 月

- 一、**GEN CON 品牌**：承接 36 年舉辦展覽之專業形象與 know how。
- 二、**網絡關係**：透過互信、互依與共享營收成長的合作模式，與原有合作廠商建立出密切的依存關係，並參與 GAMA 遊戲製造協會以取得娛樂遊戲業務上更廣大的供應、需求、授權與製造等多方面資訊。
- 三、**顧客**：提供遊戲愛好者與專業供應商「娛樂」與「絕佳環境」的展覽活動。
- 四、**成功網絡**：在以上要素的形塑之下，使得 GEN CON 取得了豐富的「遊戲」內容，進而使得其展覽業務、遊戲愛好者與專業供應商三者之間創造出三贏的局面，以保持「資金」不斷地產出及投入，使得技術、市場、智慧財產與滿足顧客的服務不斷地累增其「價值」，並在此三元素緊密結合與不斷循環之下形成展覽業務成功的關鍵網絡。

## 第四章 鈹型企業之特點

從學理上來看，到目前為止並沒有針對鈹型企業有一個完整通論性的定義與描述，但是我們可以從中小企業或是微型企業來加以入手，透過對中小企業與微型企業的瞭解，進一步比較本研究的鈹型企業特質所在，最後反思這樣的特質所帶給台灣企業新的啟示與新契機，或許能夠在目前管理理論的框架之外，企業同樣能在經營上創造屬於自己的關鍵角色，獲取如同傳統大型企業的鉅額利潤。

### 第一節 中小企業/微型企業現況

#### 一、中小企業

本文所探討的鈹型企業，具有組織層級少、投入固定資本較少、員工產值大、員工人數少等特質，這與傳統中小型企業有類似之處，也有相異之處，因此在探討之前，我們先就目前相關部門對中小企業之規模（包括員工人數、資本額）、行業別、經營特性進行資料之彙整，以期尋出鈹型企業的特點。

#### (一)我國對中小企業之定義

對於企業規模之區分，主要考量因素有四：公司資本額、經常雇用員工人數、產業別及營業額；據此 89 年 5 月修正之「中小企業認定標準」中，就行業別、資本額、員工人數之不同，將中小企業定義為：

「依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列標準之事業：製造業、營造業、礦業及土石採取實業實收資本在新台幣八千萬元以下者，或經常雇用員工數未滿二百人者；農林漁牧業（簡稱農業）、水電燃氣業、商業、運輸、倉儲及通信、金融保險不動產、工商服務、社會服務業及個人服務業前一年營業額在新台幣一億元以下者，或經常雇用員工數五十人以下者。」

就人數之區分部分，依據經濟部之「製造業對外投資實況調查」規劃分類如下：

小型企業：員工人數未滿 100 人之企業

中型企業：員工人數 100 人未滿 200 人之企業

大型企業：員工人數 200 人以上之企業

針對產業之相關屬性，進一步將產業分為三大類：

農業：農林漁牧業。

工業部門：製造業、營造業、水電燃氣業、礦業及土石採取實業

服務業：商業、運輸、倉儲及通信、金融保險不動產、工商服務、社會服務業及個人服務業

## (二)其他各國對中小企業之定義

在各國中對中小企業的定義方式均有不同，大致上可分為「質」的定義與「量」的定義兩種類型：

### 1.質的定義

以「質」的定義做為中小企業的標準，是採取一種較為主觀的判斷方式，只以「相對」的觀念，做為中小企業界定的標準<sup>3</sup>。

J. E. Bolton (1971)	1.在經濟上的市場佔有率相對較小。 2.在管理上業主多採事必躬親的作風，而不隨意假手於專業管理人士。 3.在決策上業主可以不受限制而獨斷獨行。
美國 Small Business Act	「可獨立擁有、獨立經營以及在同業間不具支配地位的企業」。

<sup>3</sup>參閱司徒達賢，台灣中小企業發展之經營策略，中小企業發展學術研討會論文集，1994。

## 2.量的定義

「量」的定義有一確定的標準可循，各國依各自經濟發展的程度，分別訂定符合國情的中小企業的定義。量的衡量標準，大致有企業的總資產、全年銷售額、全年生產值、及企業雇用員工數等。

國別	美國	韓國	日本	歐盟
雇用人數 (以下)	500人	工業及其他製造業員工6人以上至300人以下或投入資本額少於八十億韓元，為中企業。商業及服務業中，企業為六人至二十人以下者。	資本額一億日圓以下或員工300人、批發商零售業100人以下零售業與服務業50人以下	250人
佔所有企業比率	99.7%	99.6%		99.8%
統計年份	2001	2000		2002

資料來源：經濟部中小企業政策白皮書，2003年

### (三)中小企業之經營策略

中小企業在經營上自然不同於一般大型企業的管理模式，本文除參考學者所做的描述之外，並由作者群本身的經驗，試圖來闡釋中小企業在經營上的特性<sup>4</sup>：

司徒達賢（1994）	1.業務專精。2.成本控制。3.經營彈性。4.資訊流暢與接近顧客。5.目標統一。6.交易成本較低。7.代理成本較低。8.資金分配效率高。
工業局（1982）的一份報告	1.組織不健全，缺乏管理人才。

<sup>4</sup> 引自司徒達賢，台灣中小企業發展之經營策略，中小企業發展學術研討會論文集，1994。

	<p>2.自有資金不足，且獲得信用困難。</p> <p>3.會計制度不健全，財務報表不實。</p> <p>4.缺乏現代行銷觀念。</p> <p>5.機器設備不足，自動化程度低。</p>
鄧東濱等（1979）	<p>1.無法與大企業在價格上競爭。</p> <p>2.資源較少，無法像大企業般有計劃地進行研發。</p> <p>3.企業主必須身兼數職，常會顧此失彼。</p> <p>4.提供給員工的福利無法與大企業相比。</p> <p>5.資金來源較困難，融資貸款不易。</p> <p>6.企業主必須負責所有企業功能，但能力有限。</p>

### 1.扁平化組織

中小企業採行扁平化組織。這樣的作法呈現的結果有二：第一是結構單純，可隨時依市場做靈活調整，可以掌握最完整的即時訊息，而不像大企業在金字塔的組織中，到後來幾乎與市場隔絕，決策能力也相對下降許多。

Peters 提到中小企業處理資訊有許多優勢<sup>5</sup>，包括：

(1) 能處理更多的資訊：小組織的成員隨時準備向外部尋求有用、即時的資訊，以解決問題。

(2) 增加多向的資訊來源：大多數成員會向外尋求資訊。

(3) 較少的資訊扭曲：沒有科層式組織會有扭曲及延遲資訊處理的不良影響。

(4) 更多的平行處理：在小組織中，資訊可以迅速傳遞給各個成員，使成員得以同時處理資訊，而非大組織以「循序」的方式處理資訊。

<sup>5</sup> Peters, T. (1992), Rethinking scale, California Management Review, Fall, pp.7-29.

(5) 更多面對面的接觸：使成員之間能透過學習，增加默契。

(6) 回饋時間短

(7) 更高的可靠度

(8) 需要較少的控制

扁平化組織呈現的第二個結果是：專業導向的組織分工，企業中個人的價值將得到很大的突出，個人不再只是一部大機器裡的螺絲釘，而是一個有獨立判斷力與作業能力的專業個體。我們將在稍後加以介紹。

## 2.用人哲學

(1) 就人數上而言

中小企業由於規模的關係，他的其中一個特點就是雇用人數極少；其總營業額也許不及大企業，但相對之下人均產值則較高，而且若能夠以世界為市場及生產基地，全球運籌能力將與大企業絲毫不遜色。

中小企業有的時候並不是為了人少而人少，這是有其目的與效益性的，這包括了：

### a.減少溝通障礙、靈活反映市場變化

組織龐大化後，經營者離第一線愈來愈遠，溝通品質在基層與上層之間自然受到影響，對於市場敏感度降低，因而反應速度也就減慢。在中小企業直接領導的單層組織中，花在組織溝通上的時間相當有限，有些問題甚至只需經營者的左腦與右腦溝通就能解決，反應速度與生產效率當然高。司徒達賢<sup>6</sup>指出中小企業的組織規模小，部門劃分單純，負責人可以全盤掌握內部最新的發展狀況。加上層級簡單，全體員工很容易地認知到組織整體目標。而由於上下溝通的方便，這種資訊流程亦是中小企業的優勢。

### b.行政事務的縮減

組織龐大後為了溝通協調開會的時間會增加，公文作業複雜化，為了這些還會出現許多並無直接產值的員工與部門，如秘書、文員甚至整個官僚組織。這些

<sup>6</sup>司徒達賢，台灣中小企業發展之經營策略，中小企業發展學術研討會論文集，1994。

節省下來的人力透過科技產品來加以取代，甚至擴張至總機系統、會計進銷存系統、人事管理系統、保全系統、運輸物流系統、金流物流系統等等。相較之下，有些傳統大型企業看似規模龐大，但是花在人事成本上就必須支付整體營收的一大半，真正的產值卻不高。

另外，內部員工人數管制政策對中小企業是非常重要的，因為人才是最大的固定成本，而固定成本卻是這類產業最大的成本(若將其他固定資產採取租賃的話，可能達 90%)，所以階段性調整員工人數、控制固定成本對獲利是絕對有大幫助的。

## (2) 員工人格特質

中小企業的員工可能薪資不高、工作時間很長又沒有加班費、公司還可能經常處於危機之中，但員工的向心力與使命感卻比有高薪福利與股票選擇權的中大型企業高得多，究其原因，我們以為這與人格特質有相當大之關聯：

### a. 興趣與志向之結合

公司的產品與營業模式吸引員工的興趣與志向，譬如 CEN CON 公司經營與 game 展覽有關的事業，這就吸引一批 game 的超級玩家加入，他們不僅把它當成一項謀生的職業，更當成滿足個人興趣與成就欲望的志業，這樣發揮出的光與熱就很可觀了。

### b. 遠景之期待

人因有夢想而偉大，中小企業容易創造未來願景從而凝聚全體員工，大型企業所謂的願景反而變成上下不同心的口號。大家一起築夢的過程是很吸引人，這是我們所不能忽視的精神力量，這種力量在虛擬的產業中更能加倍發揮。

### c. 現代夏娃

如同 Tom DeMarco 所著之「別讓員工瞎忙」一書中所喻，這些知識型的員工還有一個特色是追求個人之成長、決心發揮自己所有一切潛能。

如同夏娃吃禁果般，他們不畏強權，只要是對的、是真理，哪怕任何的權威與告誡都沒有用，擺出主管的權威對他來說是沒有用的，同時他們將報酬與挑戰

視為同等重要，不再如以往之員工以報酬為選擇職業之第一考量。

因此對知識型員工來說，把報酬和挑戰視為同等重要是他們重要的特色，所以適用工廠裡的那套管理模式對待他們是絕對行不通的。因為知識型員工的工作動力來自於對個人成長的渴望，因此嚴密的控制是行不通的，反而管理者對「空間」的給予是十分重要的，要讓他在這框架之下能盡情的發揮，同時在管理上「信賴感」的建立是管理上的重要關鍵，控制權的分享也是十分重要的，集權式領導對他們來說是不能接受，如果要管理這類員工則「分享權力」、「空間的給予」、「容忍犯錯」是領導者不能不知的<sup>7</sup>。

#### d. 領導人之特質

公司領導者是所有因素當中最重要，因為中小企業的 CEO 扮演的不只是專業經理人的角色，他更必須在專業上是大師，在團隊中是大哥。經營管理與技術專業分開的理論在這兒是不太適用的，因為 CEO 若不在專業技術上服眾，根本帶不動團隊。

中小企業 CEO 的特質非常重要，他的風格就是公司的風格。事實上中小企業的 CEO 往往身兼公司產品或營運模式的設計與執行者，他必須很有開創性與行動力。就比方大醫院的院長理論上應該讓醫事管理專才而非最優秀的醫生來擔任。

#### 3. 利用委外降低成本與風險

中小企業由於在民間資金來源較少、人才不足、技術有限與資訊不足的情況下，在面對全球性市場時，與大企業因資訊科技得以加強經營彈性的同時，都有許多的不利。因此需要透過聯盟以結合顧客所需的價值活動，獲取資訊，並降低中小企業規模不大的各種限制<sup>8</sup>。

對中小企業而言，創造一個可以永續運作的企業主要秘訣是利用委外略，將一些企業的非核心要素委外出去，使得成本可以降低，並容許企業家可以專注在

<sup>7</sup> 湯姆狄馬克，楊美齡譯，《別讓員工瞎忙》，遠流出版，2003。

<sup>8</sup> 季延平，中小企業與企業再造，第二屆中小企業管理研討會論文集(上冊)。

其核心且擅長的項目上，而公司與委外公司之關係不再是以往上下游鏈之關係，而是成為工作夥伴關係，共同分享資源、降低成本、傳遞商業訊息，提高彼此競爭力共同爭取市場之契機，Yankee集團分析師費什特表示，將後臺辦公委外能立即節約一家公司20%的成本<sup>9</sup>。

委外同時降低風險。例如NOKIA在手機市場上的投資，在與三星手機競爭「折疊式手機」，由政大科管所參訪歐洲的資訊得知原來NOKIA是因為沒有抓到這樣的趨勢，因此在市場上居劣勢，但卻不是因為研發的問題(研發在成本上必須承擔大的風險)。GEN CON以遊戲辦展維主要業務，除了考量遊戲產品、招攬遊戲廠商的參加外，還必須考慮場地、人員成本的支出，是否能透過參觀人數的收入來達到損益平衡，並將可能的風險減到最低。有趣的是，GEN CON運用合作式聯盟方式，使資源有效整合以發揮及延伸其價值定位，如透過委外機制，將會場佈置、燈光設計交由配合廠商負責，同時遊戲產品則由參展廠商提供，無大型企業閒置實體資產/存貨的拖累，可能有的只是一些成本極低之型錄、遊戲卡、說明書及故事書的紙張材料費用。GEN CON最大的固定成本應該就是其他八位員工的薪資相關支出。透過委外與策略聯盟來分攤風險，把辦大型遊戲展的龐大風險降到最小之程度!同時間仍有市場曝光度與品牌知名度達到增加的附加效果。由此看來，幾乎可以做到核心業務「零風險」的營業運作模式。

## 二、微型企業

在有關微型企業與中小型企業的分別上，主要是以在經常雇用員工數為認定依據以下詳述：

### (一)我國對微型企業之定義

針對微型企業部分，依據經濟部之定義為：

---

<sup>9</sup>依據 Kathryn E. Jackson, PhD.所著之「委外之優缺點及為何要委外」一文看出，在新型委外模型中，公司將委外商看作一種長期資源，對公司具有持續的價值。作為一種資產，將時間和資源用於管理這種關係，並使其價值最大化。公司的資源要從委外關係中獲取價值。目標是保持一種長期的有價值的關係，同時應該瞭解，隨著時間的推移，技術和組織的變化可能需要新的合作夥伴或新的結盟。因此公司在努力發展長期關係的同時，通過發展適當的激勵和反激勵方法促進與委外商的關係。好的委外合約是一種戰略夥伴關係，幾乎像一種合併/收購關係。

「雇用員工人數未滿二十人之：製造業、營造業、礦業及土石、採取業；  
雇用員工人數未滿五人之：農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸、倉儲  
及通信、金融保險不動產、工商服務、社會服務業及個人服務業。」

依據以上定義，我國在 2001 年工商資料普查資料顯示，國內微型企業家數  
達 73 餘萬家，占工商普查企業家數 78.29%，並較 1996 年微型企業家數成長 18.13  
%，可見微型企業的地位日漸重要。

## (二)國外對微型企業之定義

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) 經濟合作及  
發展組織將其界定在員工人數 20 人以下的企業為微型企業。有些國際發展組織  
或學術機構以員工人數 10 人或 5 人以下為區分微型企業與小型企業之標準。

## (三)微型企業之經營策略

微型企業在全球各地都扮演舉足輕重之地位，以開發中國家來看，其經營模  
式如下：

- 主要目的：彌平貧富差距，含有社會救濟之意涵。
- 主要工作場所：負責人家中。
- 工作型態：勞力密集之服務業或製造業。
- 性別取向：女性人口居多。
- 原物料：當地取得。
- 銷售地：當地銷售。
- 資本額：多在美金一千元以下。

在開發中國家，微型企業類似於早期台灣社會「家庭即工廠、工廠及家庭」  
之概念。在社會專業分工未見成熟及機械化程度較差之狀況下，此類微型企業佔  
開發中國家的總勞動力相當大，有些國家甚至達到 70%。

針對已開發中國家而言，微型企業之主要目的在創新與開發新事業，其貢獻  
有：

- 刺激創新：微型企業因人員少，組織靈活性高，同時因營業主軸為服  
務業，因此創新之需求強烈。

- 加強競爭
- 穩定市場
- 增進消費者福利

#### (四)政府鼓勵發展微型企業之相關措施

- 2002 年 APEC 針對微型企業的發展政策舉行高階會議
- 2002/10 經濟部推動「振興產業新投資兆元優惠融資計畫」，規劃兩年內捐助中小企業信用保證金 200 億元，提高銀行對中小企業放款之意願。
- 2003 年台灣提出「培育創新微型企業」等論壇集相關研究具體成果。
- 2003/1/22 經濟部針對五人以下的新創企業開辦「微型企業創業貸款」提供高齡創業、經營未滿一年的微型企業提供貸款。

由此看來不論政府部門、國際組織對微型企業之重視，將日益增加，其發展潛力將不容忽視。

## 第二節 鈾型企業之特點

如前所述，本文所提出之鈾型企業到底為何呢？我們以為，鈾型企業為微型企業之一(若以員工人數少的特質來觀察的話)，但是鈾型企業又有一些他特有的產業文化，包括員工產值高、組織層級少、智慧財產之產出、幾乎沒有從事非直接生產之人員、大量的運用委外機制、全球化的市場，這些都將在以下一一闡述之。

### 一、品牌之建立

擁有品牌是鈾型企業的一大特徵，有些專業工作者譬如醫生或律師個人產值也很高，但那只是依靠個人的專業技能加上努力工作所得，影響力有限，無法藉品牌發揮量化的效應，不能算是鈾型企業。

傳統上對小公司自創品牌多持質疑之態度，認為是非常難以成功的，尤其是

小企業想要建立國際品牌更覺是癡人說夢。例如 BenQ、Acer 正規集團軍給予消費大眾排山倒海而來的印象和品牌策略。這種看法對傳統大量生產的消費品市場這種想法也許是對的，因為他們的產品差異性不大，通常要花費大量廣告投資去創造品牌的差異，而且大量投資還不一定奏效，這種做法小企業自然無法生存。但在特殊領域裡大公司可就不一定能取得優勢了，因為在鈹型企業中產品具有如下特性：

(一)與其他產品有顯著的差異性：

大企業之所以存在與具有優勢，是因為它能藉由量體的大達到經濟規模，生產成本一定比中小企業低。傳統產業譬如日用消費品率多此類模式。中小企業在這樣的戰場成本無法與大企業競爭，只能壓低利潤或犧牲其他如品質、環保或勞工權益來換取生存機會，這是台灣過去代工業的悲哀之處。

在產品差異性低的市場，大企業可以靠大量廣告投資累積品牌與大量生產壓低成本，讓中小企業完全沒有生存空間，但當產品有差異或不可替代性時，售價就不再是決定購買的唯一條件。產品差異夠明顯時，品牌的建立也不一定需要靠傳統的媒體廣告。假如產品屬特定市場小眾人口少量多樣，連大量生產的優勢都無從發揮，這對大企業就形成進入障礙，反而鈹型企業可以找到發揮的空間。

產品的差異性可能來自於科技研發，對鈹型企業來說更多可能來自於創意，因為在科技研發領域大企業仍有相當優勢，唯有創意領域才能把大企業的優勢歸零，讓鈹型企業的競爭優勢相對提升。

(二)具有特定用途、特定對象：

鈹型企業的一個先決條件是擁有自己的智慧財產，且能自複製這項資產獲利，不管是授權或自己生產發行，這才有可能達到鈹型企業以小搏大的爆發力；但實際上有許多中小企業，尤其是技術服務業本身是以接專案為主(如標公家工程案)，執行完成後即銀貨兩訖，完全不擁有任何智財權，自然也不存在未來的爆發機會，這類型企業應不能算做鈹型企業的範疇。

再者，由於鈹型企業的虛擬特性，產品最好是如軟體或內容產業之類的製品

方易於經營，如果是實體產品，鈷型企業根本不可能有能力去處理倉儲、運輸、售後服務等須消耗大量人力與財力物力的工作，那是大型企業方有可能辦得到的。

以 GEN CON 為例，她擁有 36 年悠久歷史，具備實質註冊且曾經交易轉手過的 IP 商標品牌，透過強調堅持傳統溫馨娛樂的核心價值，直接訴諸下游消費者與上游出版商，借力使力並建立彼此間高度之依存互動與互信關係，因而吸引具實力的遊戲供應商和廣大社會影響力的贊助單位或名人聞風而至，其所販售的標的物就是搭配自己所擁有的優勢品牌和無形資產與專業 know how 讓消費者願花合理價格而能盡情參與的互動式遊戲展覽會，加上外圍的大眾傳媒也隨之錦上添花地報導達到推波助瀾、不費吹灰之力品牌行銷的效果，讓整個「GEN CON」<sup>10</sup> 品牌成為提供熱衷遊戲人士一塊參與、競賽與遊戲同樂，以及舉辦專業遊戲展覽的代名詞。

這正是對鈷型企業最有利的地方，因為它可以構築進入障礙阻擋大企業聞香而至，如同車小就儘選小巷子鑽，大車沒辦法跟進來的想法相似；也如同游擊隊，當遭逢的敵人是機械化大軍時自然要避免與之平原決戰，而是把敵人引入城市進行巷戰，利用狹隘的空間與建築物的掩護來抵消其優勢。商戰亦然，市場有太多縫隙是大企業不想進，或進不來的地方，這些就是鈷型企業發展自有品牌的機會。

當然以鈷型企業的規模要操作國際品牌與全球市場仍然會十分吃力，這就要感謝網際網路的出現，我們將在以下做進一步的說明。

## 二、電腦網路之興起與新工具之產生

雖然網際網路的興起已經超過二十年之久，但是大部分的中小企業，甚至是

---

<sup>10</sup>身兼 CEO 的唯一股東 Peter Adkison 及其妻子所投入的初期投資成本，只有在 2002 年買下的「GEN CON」遊戲展覽品牌、相關商標、和辦展 know how、客戶名冊商業機密等智慧資產，而這項成本也不會像所購買設備資產其價值會有折舊遞減的效應，卻可成為未來價值會倍增的一項可交易之資產。所以，在此要強調的是一般大型企業(例如台灣目前仍存在化工產業的台塑企業及歷史較短之半導體/電子產業呼風喚雨的晶圓雙雄和鴻海精密)所創造鉅額利潤而具有勞力(人力)密集、資本密集大規模之門檻成本，絕非我們所討論強調知識密集、有爆發力之利潤但仍保留微型企業低營運成本利基的鈷型企業之特質所在！

上市公司對網路工具的操作也未必成熟。但是，大部份與知識產權有關的產業，其產品或資產相對虛擬化，很容易藉由網路流通，譬如數位內容產業或技術服務業，網路工具的使用的確可以避免實體產品生產、物流、倉儲等耗費大量人力的過程，以及沉重管理負擔。由於知識產權相關產業都有高固定成本低變動成本的特質，所以降低固定成本確實可以大幅提高獲利。

鈰型企業大量運用網路來進行商業談判及交易，譬如建制完備及隨時更新的網站，讓顧客隨時獲得最新的產品資訊，並透過高層間的 e-mail 直接對談得到類似客製化的服務，如此的機制，使得鈰型企業在行銷、服務上均可透過網際網路系統達到比傳統機制更有效率、更加靈活的經營，一方面不再受限於辦公場地、人員流動，另一方面又可維持資訊的更新與傳遞。

這樣的結果不難發現，公司形象會愈來愈虛擬化。在未來，客戶對公司的印象主要是靠網站建立而非大面積的廠房、昂貴的機具或千百名員工，因為顧客可能永遠都不會親自上門，只要產品行銷廣，八個人的公司在網站上也可以看起來像八百人的公司。與 dot com 公司不同的是，它是從實體公司出發藉由網路大幅擴張，但 dot com 公司一開始就是徹底虛擬的<sup>11</sup>。

在實際操作上，網路的使用還有幾項特點：

#### (一) 公司網站更新效率極高

---

##### <sup>11</sup>鈰型企業與 dot com 之區別

dot com 就讓人聯想起網路泡沫化的時代，但鈰型企業與 dot com 公司的這些共同點卻與金錢遊戲毫無相關，本文所要談的是虛擬組織的經營模式。

毫無疑問的，網路具有虛擬的特性，重點在於網站需看起來很吸引人且讓人信賴，同時為一般人所接受之交易模式，如此顧客就可能願意像對待實體公司那樣進行交易。如 e-Bay 或 Amazon 的公司，即使顧客對他們的印象都是來自於網站，但交易行為一樣產生，所以在網路上 B 方對 C 方是相對虛擬的存在。既然如此，只要交易能順利進行，事實上是可能用極少的人透過電腦與網路來經營一個極廣大的市場，並且看起來像是極有規模的跨國企業。

我們習慣的電子商務多半是 B2C 的模式，而鈰型企業更適合 B2B，而且是虛擬實體混合的模式。這個模式大多先以電子郵件開拓市場，然後與客戶有一定的實體接觸或認識，之後大部份業務仍透過網路為之，如報價、談判與交易，並以電匯(TT)模式付款及以國際快遞如 FedEX 交貨。如此鈰型企業就可能以不到一個人的人力掌控全球市場，而不必專設國際行銷部門，不但節省成本，還對客戶提供更直接的服務。當然我們必須承認不是所有的產業都適合這種模式，基本上以販賣智慧財產為主的產業比較適合採用。

鈰型企業是實體的公司實體的產品，卻運用虛擬的網路技術來放大自己的形象，達成以最少資源操控最大市場的目的；而 dot com 本質上虛擬，卻去經營一個龐大、但並非必要的實體公司，反其道而行，無怪乎泡沫化了。

網站的更新速率亦非常重要，在中大型企業網站更新非常之慢，一兩年完全沒有更新是常事，這是因為他們把這項工作委外給網頁製作公司，要隨時更新資訊很麻煩，收費亦不低，所以惰性就產生了。對網站即公司的鈹型企業而言，什麼都可委外，唯獨網站維護不可委外，而且最好由高層直接掌握，隨時隨地的更新。

### (二) 極為重視網路窗口與顧客之互動

網站窗口聯絡對象是很重要的。一般大企業網站按 CONTACT 往往聯結到一個所謂的「webmaster」的信箱，不是寄信去多半石沉大海，就是在一兩個月後回覆一封禮貌周到不痛不癢的制式化回函。但在鈹型企業的網站上，按下 CONTACT 卻可能直接聯結到 CEO，最少也是資深副總裁，對第一線業務的掌握自然成效不同。

### 三、扁平到極致的組織

中小企業採行扁平化組織，鈹型企業自然也不例外，比較特別的是鈹型企業的「扁平化」是扁平的極致，換句話說，鈹型企業裡大多不會出現兩層以上的組織架構。最常見的是以 CEO 為核心幅射出去的單一層級組織型態。

在我們拜訪 GEN CON 公司時 Mr. Peter Adkison 充份實踐了這個哲學，公司裡只有他一個人負責全部的接待與簡報工作，換句話說秘書、總機、文員等不具生產力與業務有關的職務已不復見，也不會重視副總、經理、副理、課長等的科層結構之頭銜，部門之間若有需要相互協調的事務，常常是透過電子信箱之傳送或桌邊會議即可完成，組織靈活度相對增加。

在鈹型企業裡因為人少所以開會就少，更不必設秘書專門找人開會，也不必浪費會議室空間，接待倒茶的人在鈹型企業更是完全不必要的，所有的人都要負責照顧他自己的客人，CEO 也不例外。

另一方面我們也很難想像鈹型企業是屬於大集團底下的一個子公司，因為這種公司的 CEO 幕後還有一個母公司牽制，無論母公司授權到多大的範圍仍然是無法達到鈹型企業所要求絕對機動與彈性的高標準，而且通常母公司能派出的多

半仍是一個所謂的專業經理人，那又會面臨前面提到的問題。

#### 四、用人哲學

##### (一)就人數上來說

在鈷型企業中每一員工的個人價值較一般企業更高，是更符合人性的組織。我們常講「以一當十」，這在從前可能是政治宣傳，不要說「以一當十」，能「以一當三」就不錯了，但是今天我們真的可能做到「以一當百」，這是因為我們身處資訊時代，有了廉價卻能力超強的電腦，就不再需要勞力密集了。

另外比較特別的是，在鈷型企業中若真有人力之應付不暇時，企業第一思維的是委外，第二思維為約雇人員，最後才有可能再雇用人員。可能有人認為預設固定員額會影響未來發展，但我們從許多鈷型企業挑戰人效極限的案例來看這是有可能的，這類產業能產生核心價值的本來就是極少數精英，其他都是可能被取代的。在傳統產業裡可能人數與規模是競爭力的重要因素，但在鈷型企業的產業中並找不出人多規模大競爭力就一定強的必然關係；事實上這些產業最重要的是少數精英，尤其是 CEO。因此我們不能忽視委外與約聘這兩個重要機制所產生的影響。

##### (二)約聘

傳統大型企業如無線電視等企業中，中視新聞部約 50 名人力中，將近一半在初聘時是以「約聘」方式聘任。台視或華視對於新進人員也採取同樣的招聘模式。這是企業經營反應市場脈動下的必要選擇，其他企業如花旗銀行、中國信託商銀、IBM、台新銀行等，約聘人力規模至少都已達 300~400 人以上，其中中國信託商銀高達 800 人左右的規模，更讓它一年可以省下的成本足足有三千二百多萬元。根據人力派遣業者接案的來源觀察，目前台灣的金融保險業中，幾乎一半都有運用約聘人力。

在航空業，如華航、國泰、長榮航空等服務規模較大的公司，從 90 年前開始，在招募中正機場的地勤服務人員時，便全面採取「時薪」的約聘制，一年一簽。每人每月僅保障工作時數 80~90 小時不等，月薪平均在二萬元上下，和過去正職人員平均四萬元的月薪相比，足足省了一半。但是求職者所需具備的大學學歷素質，卻完全沒有被打折。

為了降低成本，同時更彈性調節淡旺季人力，越來越多企業將非核心人力或業務委外，降低內部聘用的人事支出成本，這項機制對中小企業而言尤為重要。

在國內，根據人力派遣業者才庫總經理楊朝安的估計，近兩年約聘人力的市場平均成長率都有 50% 以上的水準。成立於 2002 年一月的 104 人力銀行派遣中心，派遣人力的規模便在兩年內成長了 2.3 倍。派遣中心經理吳麗雪便樂觀預估：「今年（2003）將至少再成長一倍。」。

《Cheers 雜誌》針對 1000 大企業所作的調查結果也顯示，目前企業對於採用約聘人力的接受度相當高。高達 68% 的企業已採用派遣、計時、或短期聘雇的約聘人力。其中前三大類別集中在「製造／品管」、「行政／秘書」、「客服與售後服務」等基層職務上。事務性的工作由於內容重複性高、經驗累積價值低，因此當企業在調節人事結構時，釋出的約聘人力相對較高<sup>12</sup>。

因此對鈹型企業來說，市場上約聘服務業之興起與需求互為因果的狀況下，組織之階段性人力需求以約聘方式即能獲得解決，不需將階段性收入以常態性支出來應付。

### (三) 領導人的創意風格與延續

#### 1. 領導人的創意風格

鈹型企業為了在市場上更具有獨特性，他的領導人比起中小企業 CEO 來

<sup>12</sup> 劉鳳珍，引自 2004 年 4 月 CHEERS 雜誌。

說，在開創性與行動力的特質上更為明顯，這在以創意創新為主的鈷型企業更是，尤其創新產業有許多的不確定性，有時要比誰的氣長最後才是贏家，唯有經營者有超越凡人的意志力堅持理念才能堅持到最後甚至發光發熱，但這些都是大企業的人所不可能具備的。通常大企業介入創新產業的模式都是投入大筆資金人力，以泰山壓頂之勢進場，但一兩年內未見獲利立刻認賠殺出，這其實是不適合創新產業的經營模式。

投資者要判斷鈷型企業的價值與其看財務報表不如看 CEO 個人的人格特質，這與一般公司治理希望制度化、組織化、分散風險是有些背道而馳的，但少數個人的明星光環在這類產業裡卻是極端重要，雖然這與一般接受的企管原理有所矛盾。

英國著名的管理思想家查爾斯·韓第(Charles Handy)<sup>13</sup>在他的著作中將類似這種特質的人稱做煉金師,他並提出成為煉金師的三種特質：

- 熱情：自認為做什麼事都是很重要的
- 跳脫傳統思維，堅持有夢最美
- 有第三隻眼：看事情異於常人

其實他講的這三種特質，都是創意人的特質，也是我們研究的案例中 CEO 所擁有的特質，當我們去拜訪 GEN CON 公司之前就聽說此地不須穿著全套正式西裝，但我們驚訝的發現他的 CEO 竟是綁著頭巾、穿著休閒短褲與我們會面；他熱情的態度，誇張的表情與豐富的肢體語言，充份表現他是這個行業裡的人。

在這種產業的公司裡若有人能與 CEO 具有同樣的創造力與業務關係，你很難不讓他自立門戶繼續留在這家公司，所以要照知識管理的模式複製 CEO 的價值加以量化是緣木求魚的，除非加上品牌的因素。品牌不是只有大公司花大量廣告費才創造出來，鈷型企業的品牌甚至可以是創辦人，就像名牌服飾 Channel、Christian Dior、Gucci 一樣，藉由商品本身而非媒體來強化品牌形象。

---

<sup>13</sup> Charles Handy, 潘東傑譯,《大象與跳蚤 ~預見組織與個人的未來》(The Elephant and the Flea ~Looking Bakwards to the Future), 天下文化, 2002。

## 2. 領導人的延續

中小企業在經營上，不應長期倚賴老闆的個人才智，否則就不易達成持續成長、永續經營的目的。這在中小企業規模成長的路上，是一個不可忽視的課題，否則便會形成中小企業的成长障礙。這裡並不是要老調重彈，強調授權的重要性，而是當一個組織規模日大時，資訊處理的複雜程度與負荷量，終有一天會超過老闆個人的生命體力以及資訊處理能力。因此，應該在企業逐漸成長的過程中，就要思考如何將企業主本身所擁有的這些能力加以資產化，並且能夠將這些 know how 透過交易顯現出價值，換句話說，就是把個人價值轉換成企業價值。GEN CON 的 CEO Peter Adkison 就是將他個人的領導魅力及風格，將團隊的氣氛帶動起來，以及他在經營過程中的業務人脈關係<sup>14</sup>，將這些無形資產，透過每一次的展覽，將 GEN CON 品牌推向國際版圖，這樣縱使以後 GEN CON 易主，只要新的 CEO 延續和 Peter Adkison 同樣的管理方法，GEN CON 便可永續的經營下去。

## 五、價值鏈上凸顯市場地位

在第三章時已經說明，價值鏈上的虛擬整合可以為企業提高運作效率，以及同時滿足客戶需求。進一步來說，這就是價值鏈(或製造業所說的供應鏈)管理。我們如果以製造業為例，其供應鏈可先做以下分析<sup>15</sup>：

(一) 以顧客為中心，以市場需求為原動力。以需求拉動供應的生產和流通模式，不但能通過快速地回應市場的變化，迅速滿足消費者需求，而且可以減少因產品過時而要減價促銷的風險，有利於減少庫存，促進企業資金流轉，並增加企業盈利。

(二) 強調企業應專注於核心業務，建立核心競爭力，在供應鏈上明確定位，將非核心業務委外。這樣，企業才能夠更有效地集中利用資源，強化本業，並通過

---

<sup>14</sup> 司徒達賢(1994)在探討台灣中小企業時，認為「…，其上下游之間，既非屬同一企業集團之下，亦非純粹的市場交易關係，而是維持一種長期穩定的買賣關係，這種買賣關係常常又伴隨著人際之間的社會關係。網路的密切程度，在不同的產業或不同的企業，又各有特色。」

<sup>15</sup> 利豐研究中心，《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗》，2003.10，第 13-14 頁。

企業間的合作增加業務的彈性。

(三) 各企業緊密合作，共擔風險，共享利益。從原料供應商到最終用戶，供應鏈上的企業除了追求自身利益外，還應該一同去追求供應鏈整體的競爭力和盈利能力。通過合作減少環節間的交易成本，有效提升供應鏈的長期競爭力。

(四) 對工作流程、實物流程、信息流程和資金流程進行設計、執行、檢討和不斷改進。以顧客為中心，將各個流程有機地配合，提升整體供應鏈的整體效率。

(五) 利用資訊系統優化供應鏈的運作。利用先進的資訊系統，使各環節更快速地獲得資訊和處理資訊，及時就最新的市場變化作出適當反應，從而使供應鏈做到即時反饋，以配合顧客的要求。

(六) 縮短產品完成時間，使生產盡量貼近即時需求。使供應鏈各環節的企業實現按需生產，回應瞬息萬變的市場，以減少存貨積壓的風險。

(七) 減省在採購、庫存、運輸等環節的成本。通過企業合作和流程整合使供應鏈更有效率，提升企業以及整條供應鏈的競爭力。

前三項概念體現了供應鏈管理的實質，(四)及(五)兩項概念概括了推行供應鏈管理的具體方法；而最後的(六)、(七)兩項則是實施供應鏈的目標，即在時間和成本方面為產品增值，從而加強企業的競爭力。

過去台灣的中小企業往往在整個價值鏈裡扮演其中的一份子，沒有能力去思考最上游與最下游的結合，更遑論去做到供應鏈的管理。有的甚至依靠大型企業的餘蔭與主流產業景氣前景為生，壽命如蜉蝣、朝生夕死，對產業的貢獻及市場定位受制於主流大型企業體。但是換個角度來說，如果能在供應鏈中，除了扮演好自身的角色之外，還能夠藉由提升公司本身的附加價值，在原先的供應鏈之外，進一步「創造」出另一種供應鏈模式，不僅能讓整個供應鏈價值整體提升，更可為自身公司提升核心價值。

GEN CON(例如 Gen Con INDY 年度遊戲博覽展)就是一個明顯的例子。以廣義通路商的角色切入，他在原先的價值鏈中僅是扮演的其中一種通路商，但是他又另外去創造一個新的市場機制，將買賣雙方用一種「特殊方式」結合起來，

這樣的方式除了不是製造上游遊戲製造商、下游零售商的敵意，而是認同，也不是製造消費者的不便，而是更貼近消費者需求。使得一方面在原先的價值鏈他仍保有其市場利基，另一方面在新的模式裡他又能使買方、賣方、以及自己，呈現三方互補、互利的關係。

那麼，我們會問，要辦一個展覽聽起來進入門檻不高，只要把遊戲商找來不就行了？或者說，GEN CON 如何面對同業的競爭？在這裡我們看到 GEN CON 巧妙的運用品牌、以及顧客心理需求來回答這樣一個問題。

為了維持這樣的創新模式，避免別人複製影響本身的市場，GEN CON 就必須提高別人進入的門檻。CEO Peter Adkison 一方面透過品牌所帶來的優勢，不斷的推銷、推廣「GEN CON」，擴大整體價值鏈對「GEN CON」品牌的認識，使得其他想要做類似遊戲展覽商的企業，無法與之匹敵。另一方面，GEN CON 也不用畏懼電子商務。因為這遊戲展是一個「實體」且「定期」的市場，與線上遊戲網站或如 eBay 之拍賣購物網站有所不同；透過固定性的活動以及具有誘發性的展覽模式，一方面能夠延續 GEN CON 與玩家之間密切的互動、互信關係，另一方面透過和這些玩家甚至玩家俱樂部相互間的訊息交換激盪與驗證過程中，能夠激發出第二代的遊戲產品問世，除提升了最終使用者在整個價值網絡中的價值(娛樂中獲得個人的成就感受)，也塑造自己本身與一般通路商的差異處；在為自己企業創造價值的同時，也整合了上下游的價值鍊，同時帶動服務型態轉變以及新的工具產生，整個產業價值網絡因而一併提升擴大。所以在創造整個共享產業價值網絡的社會意義上，鈷型企業所居關鍵樞紐的貢獻定位，乃屬更高層次及更具意義特質，所謂個頭雖小，卻有大衛王力敵歌力亞的氣魄。而這，就是 GEN CON 的核心競爭力所在。

因此歸納以上各點，本研究認為鈷型企業除具有一般中小企業的特質之外，他更具有以下特點，如下表說明：

表十、鈷型企業與一般中小型企業之比較，本研究整理。

項目	一般企業	鈹型企業
品牌之建立	大型企業或中小企業： 1. 產品差異性不大，如 BenQ、Acer。通常需花費大量廣告投資去創造品牌的差異。 2. 藉由量體的大達到經濟規模，生產成本相對低。 3. 以接專案為主技術服務業本身不擁有任何智財權	1. 必須建立品牌。並且與其他產品有顯著的差異性且產品具有特定用途、特定對象。 2. 鈹型企業必須擁有自己的智慧財產，且能透過複製這項資產進而獲利。
電腦網路之興起與新工具之產生	dot com 企業 1. 本質上虛擬，且大部分為一個龐大、但並非必要的實體公司。 2. 大型企業委外經營網站，更新效率與顧客互動較低。 3. 中小企業對網路工具的使用尚未熟練。	1. 充分運用網路工具 2. 公司形象會愈來愈虛擬化，但仍有實體公司、實體產品， 3. 公司網站更新效率高。 4. 重視網路窗口，即時反應顧客需求，更貼近客戶。
扁平化組織	1. 大企業組織結構層級化。 2. 中小企業可隨時依市場做靈活調整，可以掌握最完整的即時訊息 3. 以團體決策為主，個人價值屬於團隊價值的一部份。	1. 扁平的極致 2. 專業導向的組織分工，企業中個人的價值更為凸顯，人均產值高。
用人哲學	1. 大型企業利用勞力密集、資本密集來創造鉅額利潤，支付大	1. 限制員額上限，若有需求，第一思維是委外，第二思維為約雇

	<p>量人事成本。</p> <p>2. 中小企業溝通障礙少</p> <p>3. 階段性逐漸增額員工人數</p> <p>4. 領導人之特質明顯</p>	<p>人員，最後才可能是再雇用人員。</p> <p>2. 除領導人的創意風格之外，更致力於領導人的個人價值延續</p>
價值鏈上凸顯市場地位	<p>1. 實施供應鏈管理的企業，利用委外管理降低風險與成本。</p> <p>2. 有些則透過企業垂直整合掌握市場，與周邊企業形成競爭關係，風險大。</p> <p>3. 中小企業大多為整體價值鏈中的一部份。或是依靠大型企業的餘蔭與主流產業景氣前景為生，市場定位受制於主流大型企業體。</p>	<p>1. 同樣透過委外來降低成本與風險。</p> <p>2. 塑造自己與同業的不同之處。</p> <p>3. 創造新的供應鏈模式，不僅增加自己核心競爭力，同時帶動整個產業價值網絡的提升。</p> <p>4. 更具核心競爭力</p>

### 第三節 對鈹型企業的迷思

#### 一、忙碌與創造力

就上文所述，相信很多人都勾勒出一個圖像：活潑潑領導人、有主見的員工、佈滿現代資訊產品與科技產品的辦公桌、響個不停的電話、什麼事都要自己來，還有是什麼呢？就是忙碌，要創造自我品牌與全球化市場，豈能不忙碌？但是在鈹型企業中，辦公室是充滿著活力的，那是一種因為害怕落後而產生的幹勁。在鈹型企業中因人事精簡、層級少很容易產生的另一個需要注意的問題是：創造力的降低，就短期而言或許是有助於創新，但長久來說員工之反應力將較差，造成思維趨於將化與制式，這是對鈹型企業在管理上需要非常注意的。

## 二、人員流失的問題

因工作上可能是一人身兼數職，一旦發生人員流失或因不可抗拒因素無法續任時（如疾病、意外、家庭因素等）就可能產生兩大問題：一是工作承接的問題，另一個接任職員可能無法如一般企業有交接、適宜的「老師傅」領門，造成工作斷層之問題；另一是人力資本之損失：因新任員工花在熟悉事務時，是可能幾乎無生產力的，同時如要達到原先員工之效率一般而言至少在三個月左右，這段期間均是企業的資本損失，因此對於人員流失所造成的損失，鈾型企業將大於一般企業。

## 第四節 對台灣的啟示

台灣過去以代工製造業為主，微薄的加工利潤必須依靠量產效應，但台灣本身市場太小，成本又愈來愈高，不外移幾乎不能生存；尋找適合台灣未來新的產業模式成為當務之急。

### 一、經濟小先鋒---傳統中小企業

觀察過去蓬勃發展的中小企業成為台灣的產業特色，在國家總產值中佔有極大的比例，也是在不景氣中最能分散風險、機動應變，支撐台灣經濟不倒最重要的因素。台灣已有中小企業的良好基礎，以此發展鈾型企業更具優勢，而在創新企業的時代來臨後這個優勢甚至更加明顯，譬如在美國的創新產業領域裡中小企業就佔有最大的比例。

不僅如此，台灣還有拎著手提箱走遍天下的台商，其血液中天生就有機動、靈活、彈性的因子存在；台灣的國際貿易地位就是靠這許多不知名的小企業聚沙成塔累積建立的，只不過他們過去經營的是傳統代工製造業，現在我們希望轉向高附加價值的產業領域而已。

### 二、發展鈾型企業之優越的先天因子—中小企業精神

台灣數十年來代工業的基礎對於鈾型企業的發展也有相當幫助，鈾型企業最

重要的就是委外，尤其是代工能力強的伙伴，在這方面台灣的鈹形企業可謂得天獨厚，想想看有那麼多能迅速提供價廉物美服務的代工廠就圍繞在你四周，隨手可得之處，這可不是每一個國家都能辦得到的。無論如何，這些從前為外國人代工所建立的系統未來將轉變成為本地鈹型企業發展的關鍵。

現代社會的消費者追求個性化的滿足，產品從一式一樣大量生產轉變為少量多樣，這就很適合台灣的產業特色，因為在這樣的市場環境中，應變速度比精密規劃更加重要，這是台灣唯一可能戰勝如日本等先進國家的機會，也只有類似鈹型企業這樣高度機動彈性的組織形態能夠應付。

### 三、適合發展鈹型企業之行業別

國立政治大學商學院科技政策與法律研究中心顧問徐小波<sup>16</sup>曾慨嘆，「台灣第一次經濟奇蹟是靠拼命降低生產成本所創造。如今受其他國家激烈競爭，是起源於當年我們自己定下的遊戲規則，我們現在不該回頭再玩。」「致力降低生產成本的過程，最後結果就是外移。所以現在政府提的一些優惠措施，其實已經到了極致。」台大管理學院院長柯承恩直言：「台灣，需要重新定位。」著名行銷專家柯特勒在其著作「柯特勒深探大亞洲」一書中就提到以下概念：「台灣當前最大的挑戰，就是超越過去的成功。」柯特勒認為，台灣過去得利於充沛優質的科技人力、清楚定位自己為全球產業分工鏈中的關鍵角色，因此造就出世界級的製造業。但是當亞洲各國都具備相同條件，台灣必須在亞洲乃至於世界，傳達出強而有利的形象，才能吸引外人投資。經濟中小企業處處長賴杉桂勾勒他心中台灣轉型的目標：「如果有一天，全世界的人認為，到台灣創業最容易成功的話，台灣成為知識型、創業型社會的目標就可以達到」。

換句話說，發展知識型、創業型的產業將是未來台灣應力求發展的行業。未來台灣若要發展鈹型企業，除了他必須具有上一節我們所提到的特質之外，他所屬的產業別或多或少都必須是具有知識型、創業型的產業。回顧近年來我國產業別中尤以服務業增加之幅度較大，依據行政院經建會 93 年三月提報的「服務業

<sup>16</sup>李誠偉，對抗大陸磁吸，台灣要超越自己，中國時報，2003 年 3 月 30 日。

發展綱領及行動方案」總論揭示未來發展的服務業類別為：

- 資訊服務業
- 環保服務業
- 人才培育服務業
- 人才派遣服務業
- 物流管理服務業
- 金融服務業
- 設計服務業
- 研發服務業
- 醫療保健及照顧服務業
- 通訊媒體服務業
- 物流管理服務業
- 文化創新服務業
- 觀光及運動休閒服務業
- 流通運輸服務業
- 工程顧問服務業

因此，檢視過去台灣的經濟發展的軌跡，國民所得從僅有二百美元困苦處境成長到一萬二千元，配合經濟、政治、文化、社會、教育等各個領域發展，我們認為舊有的成長模式已不宜再適用。在全球化的影響下，不僅台灣產業結構發生了史無前例的質變，支持著台灣製造優勢的條件也進行了質變。從「量的追求」到「質的轉換」，一種全新的專業經營原理正在湧現。我們認為，以規模經濟為基礎的經營原理已不符合台灣產業需求<sup>17</sup>。而上述所提到知識型、創新型的產業，更精確的說是鈾型企業，透過台灣特有的中小企業特質，本研究認為將帶動新的產業結合模式，致力於事業範圍的確立，以及企業各種活動的整合，立即由煤炭變成原子彈，這股能量的爆發力對台灣未來產業的發展將具有絕對的影響力

<sup>17</sup> 劉仁傑，《重建台灣產業競爭力》，遠流，1997，第 5-11 頁。

而，一種具有差異性化優勢的經營原理將日漸成形。

#### 四、對網路工具的使用

本世紀開始我們有越來越多的資訊透過網路來達成傳遞，通訊、教學、傳播、甚至是研發等等，網際網路的使用可說是一個熱門使用的工具。前面我們也提到網路工具的使用是鈾型企業中很重要的特點，但是目前台灣的中小企業有些仍對網路不夠熟練，舉凡經營模式、行銷模式、品牌建立、資訊蒐集功能等等，都有待台灣的中小企業去充分與發掘。

#### 五、員工與雇主間的依存關係

台灣員工與雇主間的文化與美國不同；在台灣的中小企業，雇主往往會思考並且提供員工基本的家庭生活需求，使得員工對雇主信賴度高。當公司經營到一定程度時或固定穩定成長的營收時，員工同時逐漸爬升到企業中的相當位置，員工在面對每天重複性的商業活動就如同公務員一樣的上下班，創新在這裡可謂是天方夜譚，這反而會造成公司停滯不前的潛在因素。但是在一個知識型、創意型的產業裡，創意與創新是公司的原動力，我們看到 GEN CON 的例子，他所雇用的員工大多是年輕人，他利用他們的熱忱與創意為公司創造利潤，是對工作的熱忱而非對雇主的熱忱，因此過了三到五年可能會面臨到員工離職，需要新血加入的時機。對公司而言，CEO Peter Adkison 一方面可以透過不斷的招募新的員工來增加創新之泉源之外，另一方面在這過程中不斷訓練新的、相當資格的員工為其貢獻。因此，中小企業在經營過程中，必須居安思危，隨時提醒自己保持創新，雖然創新、研發、突破需要付出更大的勇氣與承擔更大的投資風險，但這卻是一條長期企業升級、生存之道。

#### 六、企業傳承

過去台灣的中小企業，在第一代的領導人經營一段長久時間以後，就會面臨到繼續經營或結束經營的階段。若是採取前者方式，第一代的企業主大部分會交給家族成員第二代來經營，因為第二代在耳濡目染的教育方式下，交給自家人順利接手經營可能是比較保險的作法。我們在前面也提到，鈾型企業要繼續經營，

領導人的特質固然重要，但是如果能夠將企業主本身所擁有的這些能力加以資產化，並且能夠將這些 know how 透過交易顯現出價值，換句話說，就是把個人價值轉換成企業價值，才是永續經營的管理方法。

## 七、不利因素

### (一) 差異性價值觀之建立

然而台灣也有一些不利於鈹型企業發展的因素，譬如台灣人寧為雞首不為牛後的心態固然有助於中、小、微型企業的發展，但台灣的教育基本上卻不是一個鼓勵創新的環境，而創新正是鈹型企業所必須，創新就是勇於創造差異性，有了差異性才不至於落入價格競爭的宿命。台灣社會缺乏對標新立異者的容忍、教育採統一教材教法及答案的僵硬模式，整體社會與產業創新力不足，只好靠製程改善、生產管理、廉價勞工甚至犧牲環境來獲取微薄的代工利潤。

我們前面提到鈹型企業的關鍵集中在 CEO 一人，而在台灣的環境能找出這樣的 CEO 可能是鳳毛麟角，所以台灣要發展具國際競爭力的鈹型企業首先得從教育制度做起，並且逐步改變社會的價值觀；這是很長遠的工作，但只要開始就永遠不嫌晚。

### (二) 政府對中小企業之不重視

台灣發展鈹型企業的另一個問題是政府過去都偏好大型製造業，事實上台灣內需市場小構不上經濟規模，附加價值低還要負擔環境成本，其實早已不適合台灣發展。台灣應發展以智慧財產為主具高附加價值的產業，譬如研發設計、數位內容等等，這些產業都很適合以鈹型企業的型態經營，不但附加價值高，還減少對原料、能源、水資源、運輸與土地的需求，亦不至於造成各種環境污染，因為這些需求和污染都將成為台灣未來更加昂貴的成本。所以政府未來尤應重視鈹型企業的發展，給予適當的協助與優惠，未來必能獲得超值的回報，這對地狹人稠的台灣更是重要。

### (三) 結構性失業之問題產生

政府發展鈹型企業還要面對一個情況就是--未來台灣將出現結構性失業的

問題，這是由於資訊科技的發達，減少了許多傳統性質的工作機會。而鈾型企業更將加速這個現象，因為若一家原來有一百個僱員的公司現在只需要用十個人就可以運作，那麼剩下的九十人就可能成為失業人口，這與他努不努力工作沒有關係，這是社會結構改變所造成的問題，這個問題未獲解決，政府就將面臨壓力而讓鈾型企業的推廣受到影響，所以對政府而言必須及早擬定配套計劃，吸收這些多餘的勞工到如服務業等可吸納較多就業人口的市場；對個人來說要避免成為結構性失業的人口，就只有加強創新能力，讓自己成為不可取代的人；公司也一樣，不創新就死亡！

#### (四)資金募集不易

鈾型企業與投資業之間還有另外一個問題就是鈾型企業的營運模式與大部份創投習慣認知的標準不同，以至於鈾型企業要從創投處募得資金十分不容易，在雙方還沒有建立共識與標準前這個問題將繼續存在。由於鈾型企業營運模式強調的是智慧密集而非資本密集，並無非從創投處獲得大筆資金不可的必要，未來是否要上市櫃也都還不一定，所以創投業與鈾型企業間的關聯性將很弱，這對鈾型企業經營者的資金調度能力也將是一場嚴苛的挑戰。

我們認為無論政府、社會、企業、創投都應該對鈾型企業重新認識，這可能是未來十年台灣的機會點。

## 第五章 結論

由於舊型工(產)業時代企業模式已不再適應並符合一個持續變化的世界市場之動態環境狀況，因而公司商業經營之型態與規則也正隨之在改寫。我們看到的是，隨著台灣主力產業的逐漸外移，在前有強將(高科技產業先進國家的美、歐、日、韓)，後有追兵(中國大陸、東南亞國家)的全球產業競爭環境之下，此刻正面臨巨大的產業轉型壓力，尤其是面對中國大陸經貿實力的快速竄起與各級產業的強烈競爭，此後進者的追趕與「推擠」，使台灣以往單靠製造業的高效率、低成本之生產方式來爭勝的這塊生存空間與競爭優勢，即將被此有「世界工

廠」之姿的中國大陸所取代<sup>18</sup>！

但是這並不代表我們將失去發展空間，而是代表台灣產業必須儘速轉型升級至另一個發展空間！從 GEN CON 這類鈾型企業之創新公司所帶給我們的啟示裡，它在面對外界高度複雜且變化迅速的營運環境下，大幅倚重她的智慧財產及智慧資產等無形資產，藉此形成具獨特性且可成為一個獨立系統(可轉成量化之交易價值)，做為企業利基的核心專長與競爭力。而鈾型企業透過品牌之建立、運用電腦網路工具、市場上獨特定位、扁平化組織、特殊的用人哲學、利用優良的團隊(teamwork)品質為後盾，分享組織的決策擬定、訊息傳遞、共同學習及利潤/股票選擇權共享等特點，雖然與一般管理理論的教條有所出入，但是這是有可能讓我們在展望未來台灣發展時，透過鈾型企業讓台灣經濟在全球架構下重新定位，在網絡化的國際關係中，扮演著樞紐的地位。

因此，讓我們再回到本研究一開始三個有趣的問題。

1. 品牌：打品牌戰是否公司規模要大才行得通？
2. 風險：成功企業是否需承擔大風險才可？
3. 成本：成功企業是否需要投入很高的成本？

相信各位已經都有答案了。

---

<sup>18</sup> 王享元，企業學習能力對企業轉型升級策略選擇的影響—以鴻海與神通為例，政大經營管理碩士學程科技管理組論文，2003.6，頁 158。

## 參考書目

### 外文：

1. Deichmann, Uwe, *et al* (2004), “Economic structure, productivity, and infrastructure quality in Southern Mexico”, *Annals of Regional Science*, Vol. 38 Issue 3.
2. Haggin, Jeff, Kartomten, Bjorn. “Capturing customers 1, 2, 3” *Catalog Age*. Jul 1993.
3. Harold G. J. Gankema; Henoch R Snuiif; Peter S Zwart. “The Internationalization Process of Small and Medium –sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”. *Journal of Small Business Management*; 2000.
4. Gen Con SO CAL general regulation, Gen Con LLC, December 2003.
5. Gen Con Europe general regulation, Gen Con LLC, April 2003.
6. Gen Con INDY general regulation, Gen Con LLC, July 2003.
7. Gen Con SO CAL magazine, Gen Con LLC, December 2003.
8. Gen Con Program Book, Gen Con LLC, August 2002
9. The Next Ages of Game Development, Ben Sawyer, September 30, 2002  
<http://www.avault.com/developer/getarticle.asp?name=bsawyer1&page=1>
10. Gen Con LLC, <http://www.gencon.com/>
11. Martin, Lynn M. and Halstead, Alison (2004), “ATTRACTING MICRO-ENTERPRISES TO LEARNING Community initiatives or growth incentives?”, *Community, Work & Family*, Vol. 7 Issue 1.

## 中文：

1. Charles Handy，潘東傑譯，《大象與跳蚤 ~預見組織與個人的未來》(The Elephant and the Flea ~Looking Bakwards to the Future)，天下文化，2002。
2. 司徒達賢，台灣中小企業發展之經營策略，中小企業發展學術研討會論文集，1994。
3. 李誠偉，對抗大陸磁吸，台灣要超越自己，中國時報，2003年3月30日。
4. 李延平，中小企業與企業再造，第二屆中小企業管理研討會論文集(上冊)。
5. 指導教授司徒達賢，中小企業機動性與創新行為之研究—資訊成本關點，中小企業研究碩博士論文獎。
6. 湯姆狄馬克，楊美齡譯，《別讓員工瞎忙》，遠流出版，2003。
7. 湯瑪斯，《知識經濟領航員》，時報，2001。
8. 劉仁傑，《重建台灣產業競爭力》，遠流，1997。
9. 利豐研究中心，《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗》，2003.10。
10. 王享元，企業學習能力對企業轉型升級策略選擇的影響—以鴻海與神通為例，政大經營管理碩士學程科技管理組論文，2003.6。