

传统产业如何以研发与创新机制带领企业创造高峰

资料来源:《印刷新闻》第48期 作者:黄敏凤(台湾)

创新与研发近期被热烈的提出讨论,除了政府积极参与推动外更因为许多传统产业已藉由创新研发之新观念提升原有产品的价值并创造出新产品,使企业改善这几年来因环境的变化所造成的获利降低情况及国际竞争力不足之瓶颈。引用美吾华公司董事长李成家所说:企业经营以变迎变,稳健开创。笔者拟藉由南侨集团的例子与读者分享如何利用创新与研发之方法使本身产业产品突破经营困境,以及传统产业的经营者的应有的经营思维。

众所周知的南侨集团由早期水晶肥皂、亲亲香皂等一系列脍炙人口的清洁产品起家,期间经历环境变化及竞争对手的挑战,到近几年藉由创新与研发成功转型成为国际上知名之食品大厂。相信许多人皆很好奇亦想了解陈飞龙董事长如何突破逆境并转型成功将产业带入国际舞台。南侨企业在由制造清洁用品肥皂系列转型为现今能生产食品与生活用品的综合性集团时也经过多次改革与尝试,亦经历了失败与挫折,甚至几度面临经营上的重大危机,但最后都能安然渡过进而创造事业的另一高峰。

由于南侨企业是以制造清洁用品起家,之后与新加坡南顺集团成立南新食品公司,自创欧斯麦品牌,提升国产饼干品质,并且藉由与日本娇盟公司技术合作成立台湾娇盟股份有限公司生产女性卫生用品(如好自在卫生棉系列);奠定以后与国外厂商合作基础。自此,南侨集团藉由多次的策略经营与多角化发展,代理或合作推出许多国内知名品牌产品,例如好自在女性用品、小厨师泡面、杜老爷冰淇淋、福尔摩沙冰品等。南侨集团于转型过程中正好跟上政府南进政策,于是开始在泰国设厂作为大量制造的基地以行销全球各地,所生产之小厨师方便面及米果系列产品,薄片米果广受西方国家热爱。泰国成为南侨第一个成功投资的海外据点。目前所推出的产品已行销至澳洲、欧洲,成功将集团产品推向国际化。

早在岛内一波波西进潮流前,南侨已于1996年与生产康师傅方便面闻名的大陆顶新集团合资成立天津南侨油脂公司,提供更高品质的烘焙用油脂供全球食品业使用。南侨公司进行事业扩张时,在策略经营选择上曾经以收购或投资不同产业性质企业为主要发展,在南侨企业扩张最快的时期,曾经一度拥有数十家不同的事业体,但也让公司一度面临经营上负担过重与危机,幸好及时发现并重新思考公司核心能力与厘清公司发展定位及方向,修正经营策略后决定放弃许多以往收购或投资的产品与公司,这些事业产品与公司经营并未处于负债或亏损的状况,但因与事业核心能力及企业定位产生冲突,最后仍决定舍去。而除去这些包袱后南侨集团全心发展核心事业并积极投入研发经费进行创新与改革,以提高核心产品的价值,最后造就目前国际知名的南侨集团。

陈董事长在今年中国食品GMP发展协会主办之「食品GMP创新效率讲座」曾经提到,建议台湾的产业商机能从以下几点去思考:

1. 面对新局面要有新思维;
2. 台湾处在中国大陆的边缘,资本主义比大陆早十几年,社会主义也较有弹性,

站内搜索

科教

站内搜索

企业搜索

企业登记

自助链接

实用服务

疑难求助

印刷网站

论坛新贴

如果认知中国大陆是最大竞争者，企业要如何因应？

3. 了解台商有哪些优势？（在快速成长中的中国大陆不能做？做不来的？）当全世界的资源、资金都汇聚在中国大陆，有很多空间是台湾可以做的。

陈董事长并表示，传统产业的升级商机有：

1. 可以利用政府订定的政策方向与相关资源；

2. 在这全球化的竞争游戏规则中，台湾也有能力经营大陆的市场，因为(1)台湾可以结合中国大陆的制造，为两岸提供具竞争优势的先进服务；(2)台湾可以为中国大陆的出口产业提供专业服务(3)台湾可以提供比大陆更好的研发基础设施和更有利于创新的环境。

3. 对企业而言：转型不转业、掌握核心竞争力；

4. 不要怕大陆产品，担忧的是落伍的经营管理。

以在南侨企业多年的经营实务，陈董事长归纳出目前国际经济情势及企业未来的发展趋势：

1. 经济游戏重新洗牌后，区域经济合作与全球竞争型态形成，竞争日益激烈。

2. 全球市场走向专业分工。

3. 策略联盟、竞合关系，既是伙伴也是竞争对手。

4. 策略运筹思维系统主导竞争力。

5. 产业需要国际化才有生存空间。

6. 掌握资源、善用资源，发挥核心竞争事业。

依前所述，不难发现陈董事长对企业投入研发与创新的重视。以企业本身而言，研发与创新将是最具潜力的投资，除了能提高企业本身的竞争力、加强产品差异化外，其所获得的投资报酬率通常是非常令人满意的。

就个人所知，印刷产业属于内销产业，满足国内需求后企业经营便不会太难，也因为如此，过去印刷产业多着重于平版印刷产业之技术发展，以出版书籍、杂志期刊或平面广告为主，但因为随科技发展，平版印刷机所生产印制的产品愈来愈美观，速度也越来越快，造成平版印刷市场供给大于需求，使许多平版印刷公司为争取客户互相以削价换取竞争优势，结果使平版印刷厂商走入削价竞争之不归路。其实印刷产业除平版印刷外，所涵盖的范围还非常广泛，若跳脱平版印刷产业，导入其它版式印刷，通常能创造更多的商机，但之前多必须先行投入许多研发与创新尝试，经历许多试验与失败，才能换得甜美成果。

目前许多产业西进，而台湾包装印刷产业，因为赖以生存之上游客户出走，连带使包装印刷产业被迫外移，但如此便能解决一切问题吗？其实不然，因为目前国际环境趋势，对岸大陆地区像一个大磁场，吸引国际间许多企业进入投资与生产，使竞争愈加激烈，移往大陆的企业，若不能与同质产业有所差异，难免不会走向削价竞争的回头路。

但假若今日印刷产业能透过研发与创新机制，提高印刷技术生产制造专业能力，创造产品之差异性，提供产品更多的新式生产方式来表现产品特点，提高更多的产品

附加价值，如此不论外在环境变化多大，企业只要把握知识创新之循环机制，不论生存环境多恶劣竞争多激烈，企业皆能展现强劲的生命力。

目前政府对传统产业有许多优惠与补助措施，除最基本的减税方案外，亦提供企业要从事创新研发之经费补助，针对印刷产业亦有多项补助措施。透过笔者所服务之财团法人印刷工业技术研究中心，可提供企业在寻求研发与创新路途上遭遇困难或瓶颈时所需之提供相关协助或相关经费补助。引用印刷研究中心张中一总经理提到：毕竟印刷产业到目前仍多属于中小企业，企业投入研发与创新之能力与知识经验较不足，而印刷研究中心便能适时提供相关协助，除引进国外技术新知外，结合国内外许多知识能量，落实本土化技术研发机制外，并可将印研中心研发成功之相关技术移转至需要的印刷厂商以提高竞争力。

创新研发不是口号，需要落实于企业经营与文化中，利用创新思考模式，创造新的经营契机。当创新思考成为企业的基本文化模式，配合研发机制与政府相关政策及经费补助，企业进行研发与创新将不再是空想。只要企业主下定决心并落实执行，企业永续经营将不是梦想。但不管如何开创或创新一定有它的风险，若有风险承担不起的创新计划，那便要审慎评估此计划是否会危及本体事业之经营。

[打印](#)[去论坛](#)[关闭](#)

▣ [相关文章](#)

