

經理人

MANAGER today NO.82

2011.9 定價220元 特價200元

Back to Basics

Special Report P.134
杜拉克、巴菲特的忠告：
**做你最擅長的事
其他都交給別人！**

了解自己的長處，才能找出自己擅長的工作方式，也才能知道自己可以在哪些領域上表現過人，做出最大貢獻。
台灣萊雅總裁陳敏慧、摩根富林明投信總經理石恬華、中華賓士超業陳瑞星現身說法：與其執著於改進自己的弱點或缺點，不如順著天賦找到正確方向，然後用知識、經驗、練習與紀律，讓自己追求卓越。

閱讀力：一流商業人的基本功、報酬率最高的自我投資

高效率 閱讀術

閱讀達人的 讀書祕技

礁溪老爺大酒店
總經理 沈方正

台灣屈臣氏
董事總經理 Krish Iyer

台灣愛普生影像事業部
協理 黃志彬

博客來圖書部
部經理 張靜如

聯勤公關
董事總經理 何伶華

作家、人氣部落客
黃國華

東吳企管系兼任講師
黃嘉斌

有效解決讀書5大困擾

- 1 架起尋書天線，解決「不會選書？」
- 2 80/20法則，解決「讀不快、讀不完？」
- 3 畫線筆記便利貼，解決「記不久，用不上？」
- 4 累積零碎時段，解決「忙到沒時間讀書？」
- 5 打造無雜訊時空，解決「讀不久、不專心？」

精進閱讀力3方法

速讀、耳讀、朗讀

管理書櫃3原則

多買捨得丟、依關連性排列、
活用網路工具



名師一堂課 P.156 台大財務金融學系、研究所教授暨進修推廣部副主任 **廖咸興**

財務管理與企業目標 財務管理4要項 企業評價4方法

企業的目標在於為股東創造價值，經營者的任務在於透過投資實現此一目標，而許多企業的重大投資，都必須仰賴財務功能的支援與控制，審慎做好財務管理與企業評價，才能確保投資成效。



CEO管理講堂 P.122 和信治癌中心醫院院長 **黃達夫**

把病人放在第一位， 願景就會實現

和信醫院以同業規模的三分之一，照護相同數量的病人、提供更高的醫療品質，同時還能獲利。黃達夫把病人擺在中間，講求效率與成果，do more with less的做法，讓和信成為台灣唯一被寫成哈佛商學院個案的醫療機構。





嵩贊油封工業股份有限公司

SO GIANT OIL SEAL INDUSTRIAL CO., LTD.



嵩贊油封工業董事長賴炯彰與其優秀團隊。

橡膠密封件產業—嵩贊油封工業股份有限公司

從單打獨鬥到群體合作

在企業中常常聽到「Team work」，只不過團結並不容易在競爭激烈的商場上執行。嵩贊油封與南崗工業區的油封業者，卻打破了這個規則，從不相往來到齊心協力創造商機，架構出完整的橡膠密封件供應網絡，也大幅提升台灣油封品牌鏈在國際上的能見度。

油封是封油用的機械元件，在與旋轉軸承相關的工業產品中佔有不可或缺的關鍵地位，廣泛應用於運輸工具、產業機械、電機、電子與航太等產業，台灣的油封產業，約可分成三個等級，一是較具規模的專業密封件製造廠，其次是以維修市場使用的油封製造為主，第三級則為員工少、模具開發能力有限的家庭式代工廠。

無論品質、創意，台灣橡膠密封件都有過人之處。只是品牌差異就決定了價格差異，也因此國外的橡膠密封件價格比台灣橡膠密封件產品高了三到五倍。尤其是近十年來面臨中國與印度廠商急起直追，更讓不少業者紛紛外移，逐漸喪失國際競爭力的危機。

整合供應鏈同步成長

成立於民國77年的嵩贊油封，台語名為「尚贊」，並直接取其音So Giant為英文公司名。嵩贊油封工業董事長賴炯彰表示，嵩贊為外銷導向的企業，外銷比率達90%以上，並致力自創品牌，藉以徹底擺脫過去油封界品牌抄襲日本的陰影。由於大環境的轉變，賴炯彰深知要在成本與價格上保持優勢，品牌與行銷絕對很重要，因此從2000年起即投入自家網站的建置，各部門各自寫網頁，推廣網路行銷，以自有品牌及ISO品質認證切入市場，在從進口商下切通路商獲取加倍利潤，來迴避廠商間競價的惡性循環等。



透過橡膠密封件體系群聚輔導，嵩贊與油封同業化競爭為合作，架構出完整的油封供應網絡，共創台灣油封產品國際市場商機。

2008年是油封產業慘澹的一年。當年年初橡膠原物料價格飛漲、年中又遇到全球金融風暴，管理不佳的同業紛紛變相減薪甚至停工，這樣的狀況讓賴炯彰不斷思索未來要如何調整與應變。

「油封產業需有所精進，如此才能在越趨艱困的經營環境下生存。」在賴炯彰的領軍之下，以「嵩贊油封」為領頭羊，結合其供應體系的協力廠商力思突破，包括模具鑄造廠瑞星模具、鐵殼鑄造廠世竝工業、彈簧製造廠立全工業、加工廠紹琪實業、詠航、瑞峰、昇詮、祿易等企業；一齊參與政府舉辦的輔導計畫，以體系的方式創新價值，共同成長與學習。

賴炯彰說，透過這次的體系群聚合作，讓嵩贊油封得到兩大收穫：一是產業群聚的凝聚力量，二是透過第三者如輔導顧問的角度，透過專業找出自己的盲點。

經由顧問輔導後的一個重要創舉，就是替油封產業與供應鏈廠商製作共同網站。以往由於同業間彼此競爭，因此油封產業的運作封閉多於開放，沒有任何一家油封公司願意公布它的供應鏈廠商，導致協力廠商訂單多為現有客戶，很難突破接單狀況。透過專業顧問的居中協助為協力廠商架設聯合行銷網站，並進一步輔導各協力廠個別架設自有網頁，客戶可以清楚地從看到其供應鏈體系每一家廠商，增加商業的曝光度，製造多元接單機會。

架設共同行銷網站

「中心廠與協力進行垂直整合，台灣的油封產業才會更有競爭力。」賴炯彰說，以往油封業者總擔心協力廠商曝光，會遭到「挖腳」或要求競抬價格，事實上當聯合網站成立之後，客戶需要原料時，因為信賴嵩贊油封，不但沒出現直接向供應商購買原料的狀況，反而轉而委由嵩贊購買。此舉不但對協力廠商產生幫助，而客戶也會體認這是一個完整的供應鏈體系，因而產生連動效應，把業績同步反映在嵩贊的財報數字上。

此外，以往許多家庭式的協力廠商原本都沒有自家的網站，透過這次共同架設的網站，將自家工廠運作實況以文字與圖

片，一一記錄下來放上網路，充分展現出協力廠商的努力與專業性。當廠商看見自己小規模的工廠也能擁有專屬的網頁，更加受到重視且產生參與感。

經過網站架設的另一個好處是，油封產品特色更為一目瞭然。賴炯彰說，在沒有網站前，嵩贊與客戶溝通時，用的是專業但生硬的2D圖做展示，客戶看了還是一頭霧水，溝通常產生歧見。賴炯彰採顧問的建議輔導，將油封剖面從2D平面圖改成3D立體圖，還能做360度的旋轉，將產品更加完整呈現，客戶一看就知道是什麼，訂單也隨之滾滾而來。

經過一年的努力與改善，嵩贊於2008年創造佳績，不但業績逆勢成長11%，本來預期利潤會折損，卻意料之外創造EPS 3.45元之佳績。2009年，嵩贊更榮獲經濟部第12屆小巨人獎，賴炯彰把這份榮耀歸功於產業垂直群聚的整體效應，「這不單純只是一家公司自己的努力奮鬥，還包括整個供應鏈的協力廠商，以及同業的協助。」

同業間從競爭到合作

賴炯彰並稱讚參與政府輔導時，顧問團隊的策略運用；協助油封業者內外兼修，更上一層樓。舉例來說，台灣油封業者擅長實務操作，理論基礎較薄弱，輔導顧問每一兩個月就聘請與該產業相關的專家來演講、舉辦論壇或研討會；一方面吸收新知，另一方面可與國內外供應鏈廠商交流。其中不乏知名大廠的技術人員，無形中幫助台灣油封產業增加了宣傳與合作的機會。

在油封產業的上中下游業者齊心合作之下，以前各自坐在辦公室裡殺價搶訂單，現在則面對面坐下來，開始有了相互聯繫，也讓產業群聚從原先的垂直整合，拉向水平整合的方向。賴炯彰笑著說：「以前誰也不服誰，現在則不爭論誰是老大，而是以提升『台灣油封MIT品牌』為要，每一家油封廠放下身段、平起平坐，沒有誰是主角。」這樣的從垂直到水平群聚模式，為各產業聯盟豎立了一個極佳典範，也替台灣油封產業的未來，勾畫出無比美好前景！