



TAIWAN
RENAISSANCE
PLATFORM
台灣產業創生平台

升級轉型 台灣企業的轉念與轉骨

2022年台灣企業升級轉型調查白皮書

企業創生

T A I W A N

台灣走新路

黃日燦

...
總主筆



台灣產業
創生平台
...
採訪整理

企業五大轉型突圍心法，打造新護國群山

策略 · 執行 · 視野 · 思維

從「後天」的視角來思考「今天」的策略

領銜推薦

張忠謀
台積電創辦人

鄭崇華
台達電子創辦人
醫藥董事長

共同推薦

徐秀蘭
中興研院
豐盛球品副董事長

黃欽勇
DIGITIMES
電子時報社長

楊育民
美國國家動力生技科技
創辦人暨副董事長

劉克振
研華科技董事長
貿協行長

簡立峰
前Google台灣
董事總經理

榮獲

111年度 金書獎



經濟部中小企業處

榮獲經濟部中小企業處

第24屆金書獎
「經營管理類」

金書殊榮

新國家周刊雜誌

企業創生
台灣·走·新路

企業五大轉型
突圍心法，
打造新護國群山

黃日燦
總主筆

商周出版

Contents

目錄

關於台灣產業創生平台	02	關鍵議題 11：企業自評競爭力	26
創辦人的話	04	關鍵議題 12：企業提升競爭力的要素	28
調查說明	05	企業案例	35
調查緣起	06	台中精機——走過 15 年重整路，靠本業華麗蛻變	38
調查說明：關於 2022 年台灣企業升級轉型調查	07	聯嘉光電——提高競爭門檻，跨入汽車產業深水區	40
調查樣本：有效問卷樣本概述	08	中國砂輪——從陶瓷業躍入半導體業，70 年老店「磨」亮新招牌	42
關鍵議題與洞察焦點	09	正美企業——推動雙軌轉型策略，培育新事業	44
12 項關鍵議題摘要	10	保瑞藥業——展開連續併購，打造 CDMO 王國	46
關鍵議題 1：企業年齡與營收規模	11	台達電子——從零組件到品牌，走出 3C 發現美麗新世界	48
關鍵議題 2：企業對營收與獲利的滿意度	12	敏盛醫療體系——從小醫院到大健康，以靈活策略突破產業框架	50
關鍵議題 3：企業關注本業或發展其他產業	14	卡爾世達——培育汽車醫生，打造雲端汽修生態圈	52
關鍵議題 4：企業未來成長方向	16	信邦電子——棄消費轉工業，壯士斷腕迎向藍海	54
關鍵議題 5：企業未來成長方式	18	環球水泥——認清侷限敢捨敢退，讓老幹長出新枝	56
關鍵議題 6：企業是否有升級轉型	19	將捷建設——堅持永續信念，綠色轉型邁大步	58
關鍵議題 7：企業升級轉型的主要原因	20	晶心科技——打造台灣芯，巧扮 IC 設計神隊友	60
關鍵議題 8：企業沒有升級轉型的主要原因	21	邁達特數位——從資訊系統到元宇宙，靠雲地整合擦亮新招牌	62
關鍵議題 9：企業推動升級轉型的主要挑戰	22	總 結	65
關鍵議題 10：企業是否投資新創事業	24	總結	66

關於台灣產業創生平台

什麼是「創生」？

「創生」的概念脫胎於日本的「地方創生」，希望找出各地最適合的方式，創造在地生命力、再造地方風華。

我們借用了「創生」的概念，要推動台灣的「產業創生」，透過前瞻產業未來趨勢，偕企業一同走過變動的時代，邁向「後天」，達成永續發展。

為什麼產業需要創生？

過去數十年來，台灣企業家憑著雄厚的運籌能力征戰全球版圖，在製造與科技領域茁壯發展，造就了許多實力堅強的成熟企業。今日，新科技驅動破壞式創新，企業面臨成長瓶頸，當產業典範快速轉移，我們不再能僅僅專注於今日的經營範疇，必須將目光放到未來。

此刻，「產業創生」勢在必行。

我們如何推動產業創生？

地方創生的三大元素是「地方、產業和人」；而「產業創生」的三大關鍵則是「企業、知識和人」，其中更以「人」為改變的核心。為此，「台灣產業創生平台」提供了開放的知識交流場域，從企業掌舵者思維的轉變做起，廣邀台灣大中小企業領袖共同參與。

我們透過與企業決策者的訪談，汲取經營智慧與實戰秘訣，讓正在升級轉型路上努力前行的企業彼此借鏡；同時，我們提供企業外部創新機制、新創投資趨勢以及全球政經、產業動態分析；並以跨國線上論壇鏈結全球創新重鎮，和企業一同培育新世代的產業人才，協助台灣產業前瞻發展新坦途。

歡迎加入我們，讓「未來」走到你跟前。

平台的四大工作項目

帶動企業前瞻後天

我們走訪各產業領袖，傳遞升級轉型思維，透過深度對話，啟發決策者調整經營策略，推動成熟企業在產業典範轉移的時代中創新轉型、紮穩根基，在面對破壞式創新的挑戰時，能夠借鏡彼此，創造共利多贏。

剖析產業最新趨勢

我們藉由問卷調查與深度訪談，精準剖析企業升級轉型與外部創新機制；同時，提供最即時與深入的國際產業動態分析，帶你洞見未來、掌握先機，加注台灣產業升級轉型的燃料與動能，加速創新、持續突圍。

培育跨域領袖人才

我們提供跨領域的專業知識，為企業轉型的核心團隊培養軟／硬技能兼備的全方位人才。為此，我們攜手海內外頂尖產業領袖和學研專家，培養跨國在地經營菁英與企業新創投資頂尖高手，讓人才成為決勝優勢。

鏈結全球創新重鎮

我們積極建置台灣與海外的產業鏈結，取經美國科技重鎮矽谷與全球新創企業王國以色列；我們廣邀各產業領袖共襄盛舉、舉辦多場跨國線上論壇促進知識交流和經驗傳承，並計劃推展國際參訪，讓台灣布局全球、接軌未來。

創辦人的話

經過四十餘年的律師執業生涯，我見證過無數企業在不同階段的發展過程。一路走來，我心裡始終念茲在茲的課題就是：如何協助台灣企業升級轉型。

過去半個多世紀以來，台灣的企業家拎著一卡皮箱就能征戰全球，在製造業和科技領域都有很好的成就，而這些企業現在都是台灣經濟的中流砥柱，掌握最多資源與就業機會。但隨著產業西進與南進，我們「轉進」繼續追求成本優勢，卻沒「轉型」嘗試追求產業升級。在享受成本優勢的同時，我們也造就了強而有力的競爭對手，再加上新的科技持續發展、影響全球的政經變局日益劇烈，種種因素驅使產業典範快速轉移。

顯然，過去的成功方程式已不合時宜。

現在，台灣產業正處在「一樓半」的困境，上面有二樓以上的美日歐先進產業，一樓有新興國家的企業快速上升崛起，直接壓迫到一樓半的經營空間。當前方有難以跨過的路障，後方有步步進逼的猛獸，一不小心就會把路愈走愈窄，若我們依舊只想轉進卻不思轉型，最後恐將坐困愁城。此刻，企業不能只專注於今日的經營範疇，必須將目光放到未來，讓產業能更上一層樓。

我認為，推動升級轉型要從成熟企業做起，只要每家成熟企業都能有良好發展，就能持續帶動經濟成長。

產業管理者的視野、策略以及執行能力決定了經營的本質，只要大家願意調整思維，從「後天」的視角來思考「今天」的策略，勇於投資未來，台灣的經濟前景便可樂觀視之。我相信，如果我們能夠改變過去以成本優勢為主要競爭力的經營思維，那不管國際局勢與市場狀況如何變化，台灣都能擁有自己的一片天。

推動產業創生，一起讓好事發生

「推動台灣產業創生」是我的起心動念，為了達成這個目標，我們匯聚了一群志同道合的企業掌舵者，「台灣產業創生平台」應運而生。

「創生」說的正是「再創生機」，地方是如此，產業也是如此。台灣產業過去的發展很不錯，只要重新定位，就能再現風華。我們把「創生」的英文譯為 Renaissance，有「重生復興」的意思，代表現在正是台灣產業再出發的時機；而「平台」代表的是開放的場域與串連者的角色，我們希望能集結眾人之力，發揮「成功不必在我」的精神，一起讓好事發生。

邀請你與我們一同探見未來，激盪經營思維，為產業找到下一個成長契機！

台灣產業創生平台創辦人暨董事長

黃日燦



1

調査説明

調查緣起

舊經濟碰上新經濟、老產業遇上新科技，全球產業秩序與發展模式皆面臨顛覆性的大改變。面對瞬息萬變的局勢，企業要能夠基業長青、永續經營，不可能不與時推移，但問題在於：企業是否意識到自己有升級轉型的必要性？何時應該開始升級轉型？又該如何升級轉型？

長期以來，台灣企業在掌握成本、製造服務等方面展現的優勢，讓我們在全球的產業鏈分工體系下，始終能夠發揮相當堅強的競爭力，但疫情衝擊、環境動盪與產業更迭等壓力接踵而至，台灣企業在「原有市場」裡，囿於自身「體質條件」的限制，受到日益沉重的「成長極限」與「生命週期」考驗，如果不能儘早改弦易轍、因應變革，恐會逐漸坐失先機、欲振乏力。

為了瞭解台灣企業在升級轉型的現況與面臨的挑戰，台灣產業創生平台特別進行《2022年台灣企業升級轉型調查》，針對企業升級轉型的動機、挑戰、方向、方式、競爭力等面向，整理出這份調查報告白皮書，希望與企業共同思索探討突圍之道。

透過關鍵議題與解讀，以及成功實踐的案例分享，台灣產業創生平台希望與各位一起前瞻後天、理清思路、有效決策、決勝未來。

關於 2022 年台灣企業升級轉型調查



問卷設計

兩位教授依研究目的初步設計後，再由一位教授和四位產業專家討論後擬定初步問卷。初步問卷經中華徵信所試訪 10 家企業後，提出應澄清問題和電訪須改善之事項，經再度討論後決定訪談之問卷。



調查母體

- 上市公司計 972 家
- 上櫃公司計 796 家
- 興櫃公司計 294 家

(資料來源：公開資訊觀測站)



調查期間

2022 年 6 月 14 日 ▶ 2022 年 7 月 21 日



調查對象

接觸順序以製造業為優先，服務業次之。

調查對象以投資相關部門主管或投資業務負責人為優先；若無，則接觸財務部門、業務部門主管或企業高階經理人（年資需滿三年）



調查流程

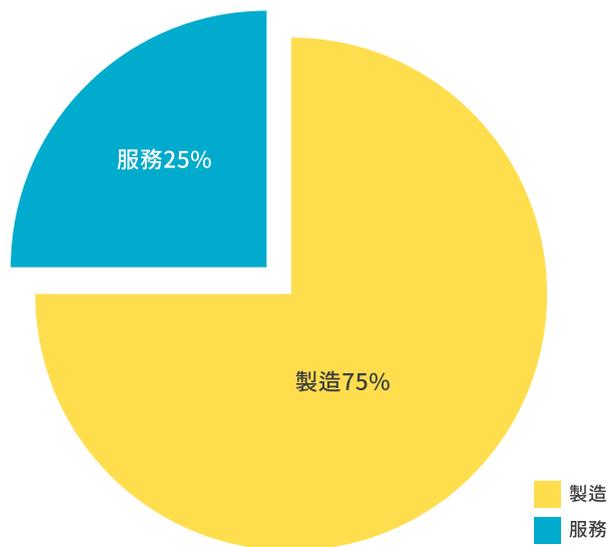
本調查委託中華徵信所執行，採用電話調查方式，包括訪員招募及訓練、問卷回收及檢核、資料檢誤、調查品質控管等執行過程，均採用多種審核方法及配合作業以提高本調查之信度與效度。

有效問卷樣本概述

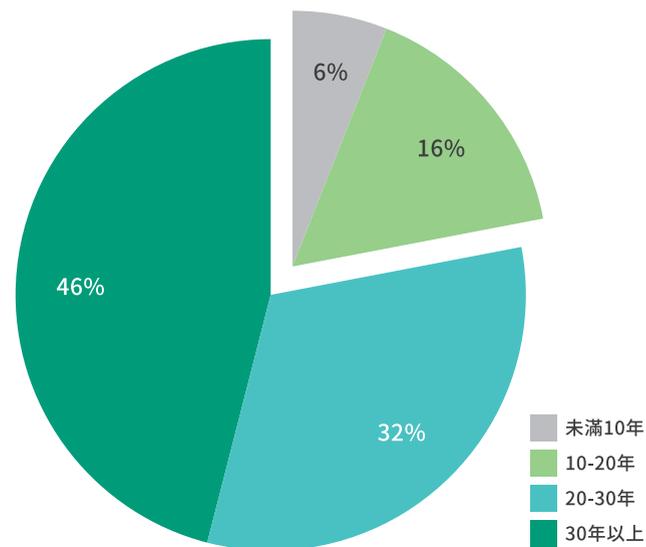
樣本組成

- 上市公司 72 家 (製造業 54 家 / 服務業 18 家)
- 上櫃公司 77 家 (製造業 58 家 / 服務業 19 家)
- 興櫃公司 54 家 (製造業 41 家 / 服務業 13 家)
- 合計 203 家 (製造業 153 家 / 服務業 50 家)

產業別分布



企業年齡分布





2

關鍵議題
與洞察焦點

12 項關鍵議題與洞察焦點

關鍵議題	VS	洞察焦點
企業年齡與營收規模	①	營收規模太小
企業對營收與獲利的滿意度	②	相當滿意營收與獲利
企業關注本業或發展其他產業	③	比較專注本業
企業未來成長方向	④	開發新產品更甚新商模
企業未來成長方式	⑤	自我成長為主旋律
企業是否有升級轉型	⑥	成熟企業更少升級轉型
企業升級轉型的主要原因	⑦	企圖心與環境因素是雙動力
企業沒有升級轉型的主要原因	⑧	不轉型因為滿意現況
企業推動升級轉型的主要挑戰	⑨	人才、技術、資金是共同三缺
企業是否投資新創事業	⑩	甚少投資新創事業
企業自評競爭力	⑪	自認競爭力強
企業提升競爭力的要素	⑫	人才是競爭力關鍵

1

關鍵議題

企業年齡與營收規模

洞察焦點

營收規模太小

調查發現

- (1) 台灣企業的營收規模普遍偏低，約 6 成營收低於 20 億元。
- (2) 以不同世代的企業來看，20 年以下企業有逾 7 成營收低於 20 億元，20 年以上企業也有逾 5 成營收低於 20 億元。

調查解讀

- (1) 在成熟企業中，20~30 年的公司逾 6 成營收低於 20 億元，30 年以上也有超過 5 成，顯示成熟企業之成長幅度偏低。
- (2) 成熟企業營收規模較小，一方面可能是衝刺成長的企圖心不夠強烈，一方面可能是專注於特定的利基領域，較重視營運的穩定性。

公司年齡 X 2021 年
合併營收

2

關鍵議題

企業對營收與獲利的滿意度

洞察焦點

相當滿意營收與獲利

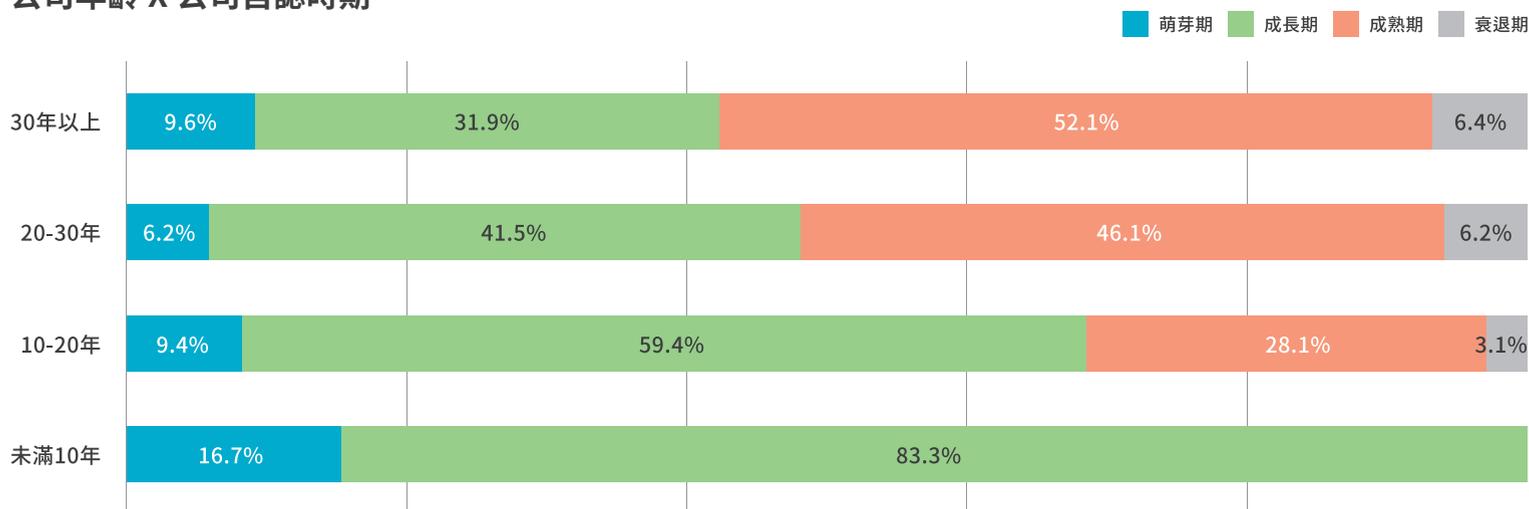
調查發現

- (1) 20 年以下公司，超過 6 成自認處於成長期，7 成以上認為營收與獲利合乎或高於預期。
- (2) 20 年以上公司，超過 5 成自認處於成熟期或衰退期，但有 8 成以上認為營收合乎或高於預期，7 成以上認為獲利合乎或高於預期。
- (3) 不同世代的企業，對公司獲利狀況的滿意度，都略低於對營收成長狀況的滿意度。

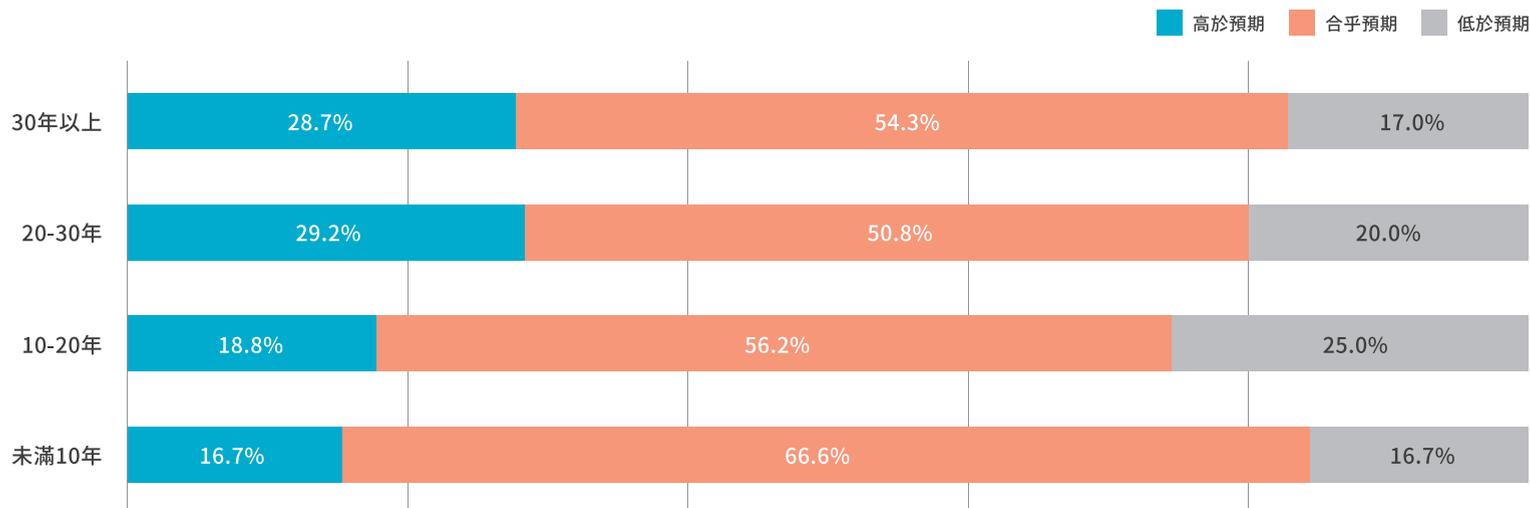
調查解讀

- (1) 不同世代的企業，對營收與獲利的滿意度都很高，可能因經營者對營運與產業的掌握度佳，因此有不錯的達成率，但也可能因設定目標較保守，導致自我感覺良好。
- (2) 20 年以上公司，約 5 成自認處於成熟期，但對營收與獲利的表現都自覺滿意，有可能是將比較對象放在台灣企業而非全球的競爭對手。相較於歐美跨國企業很多在進入成熟期就會積極探索第二成長曲線，台灣企業在升級轉型的佈局似乎稍慢。

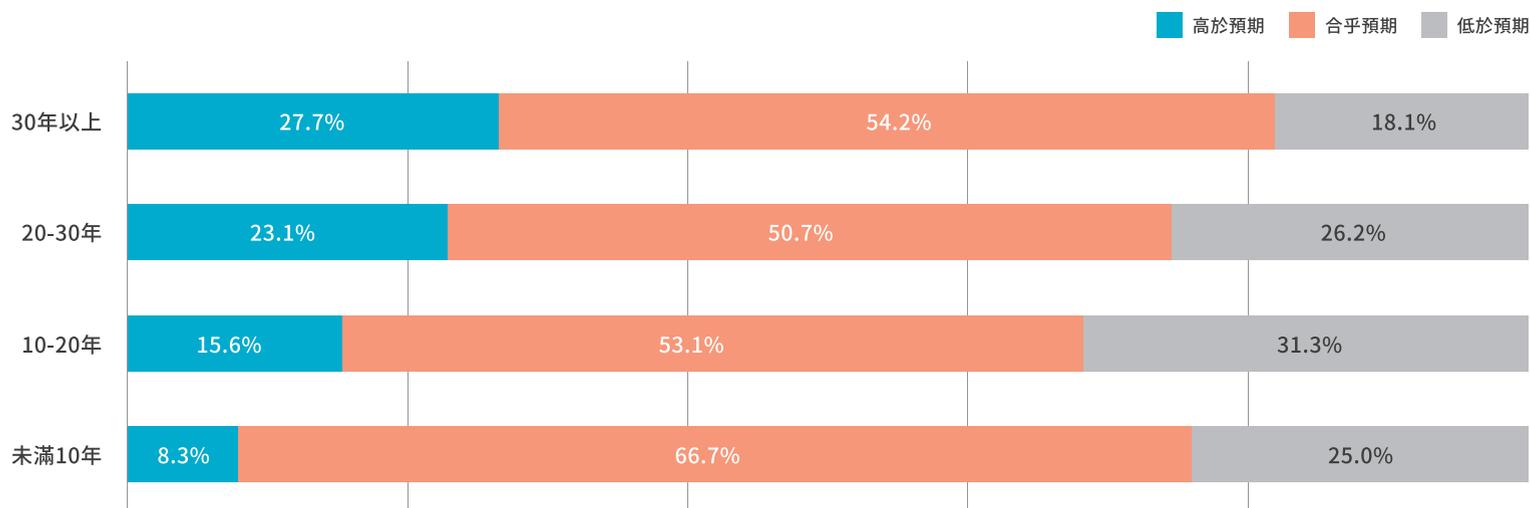
公司年齡 X 公司自認時期



公司年齡 X 過去五年營收成長率



公司年齡 X 過去五年稅後獲利率



3

關鍵議題

企業關注本業或發展其他產業

洞察焦點

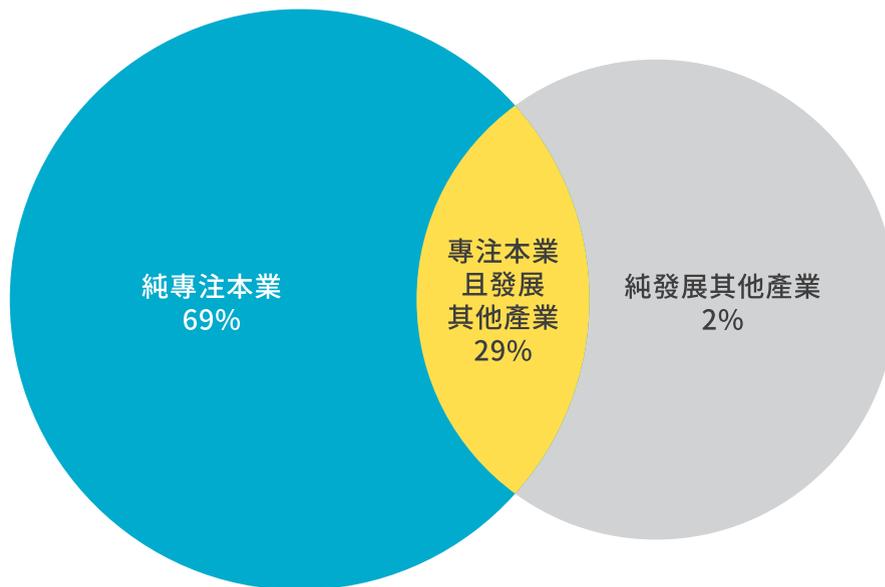
比較專注本業

調查發現

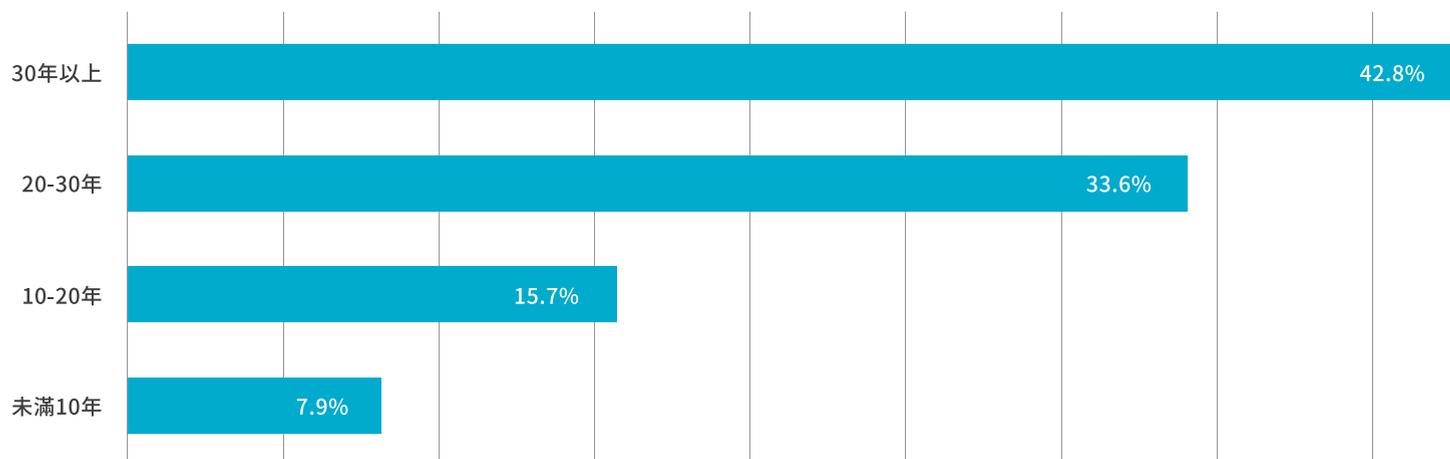
- (1) 企業單純專注本業佔了 69%，另有 29% 專注本業又同時發展其他產業，單純發展其他產業僅佔 2%。
- (2) 公司年齡愈大，選擇專注本業又同時發展其他產業的比例愈高，30 年以上公司佔了其中的 5 成，20~30 年公司佔 3 成，未滿 10 年僅佔 1.7%。
- (3) 單純僅發展其他產業的企業只有 4 家，都是 30 年以上的公司，而且涵蓋不同產業別，可能與產業劇烈變化有關，因此已經放棄本業。

調查解讀

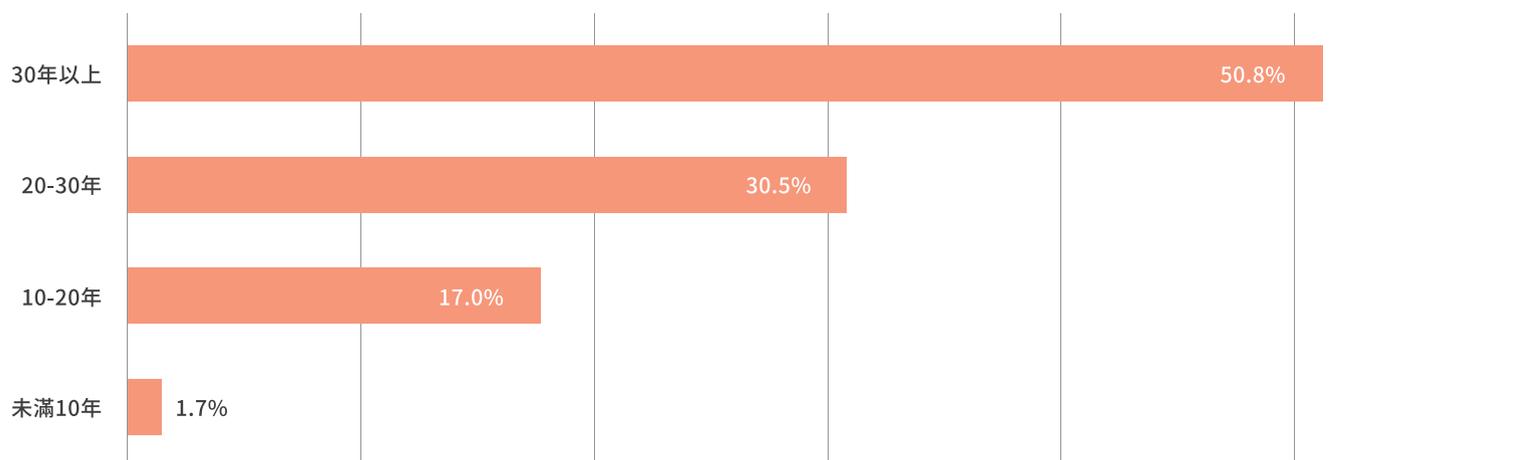
- (1) 近 7 成企業僅專注本業，但大都有投入本業的優化與創新，只是很多可能是採取小步前進的作法，所以自認尚未達到升級轉型的程度。
- (2) 近 3 成企業開始發展其他產業，展現勇敢跨業的企圖心，關鍵在於何時啟動轉型以及如何啟動轉型，愈早啟動愈有充裕的備戰時間。



公司年齡 X 純專注本業



公司年齡 X 專注本業且發展其他產業



4

關鍵議題

企業未來成長方向

洞察焦點

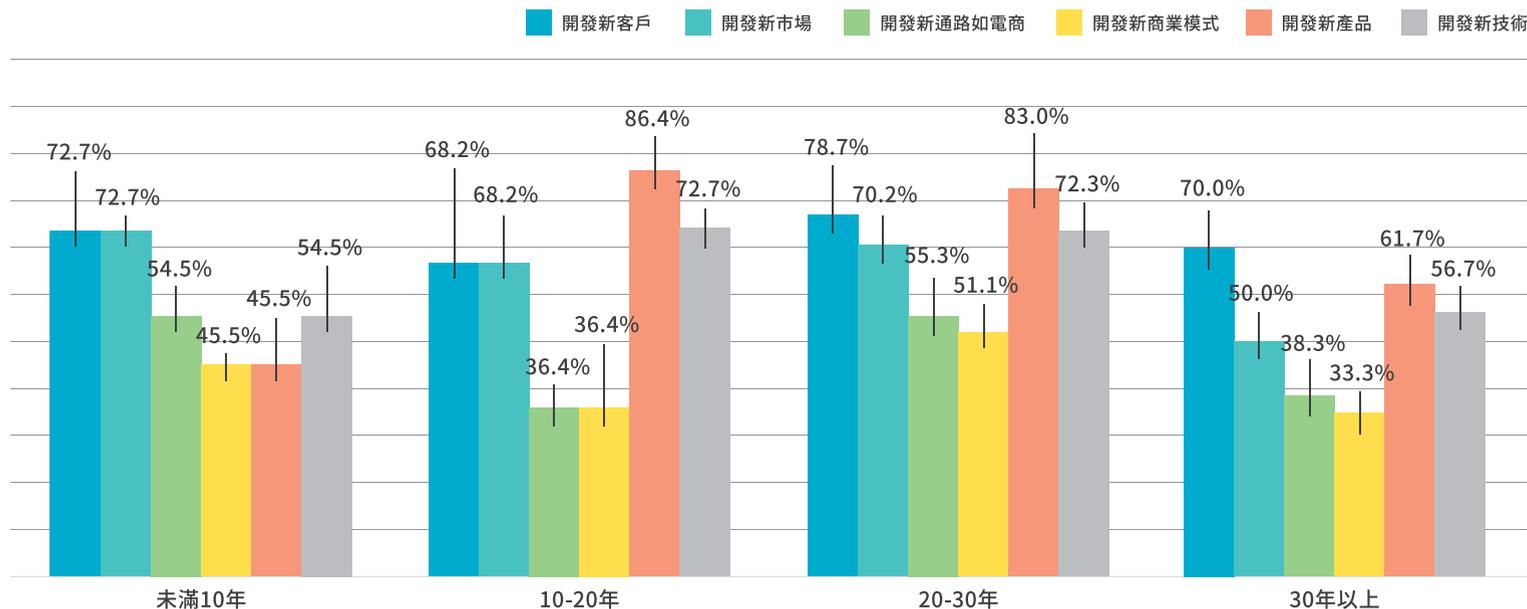
開發新產品更甚新商模

調查發現

(1) 僅專注本業的企業中，選擇的成長方向依序是開發新客戶 (72.9%)、新產品 (71.4%)、新技術 (64.3%)、新市場 (61.4%)，選擇開發新通路 (45%)、新商業模式 (40.7%) 的比例較低。

(2) 專注本業且發展其他產業的企業中，選擇的成長方向依序是開發新產品 (86.3%)、新市場 (74.6%)、新客戶 (72.9%)、新技術 (69.5%)，選擇開發新通路 (59.3%)、新商業模式 (55.9%) 的比例同樣較低。

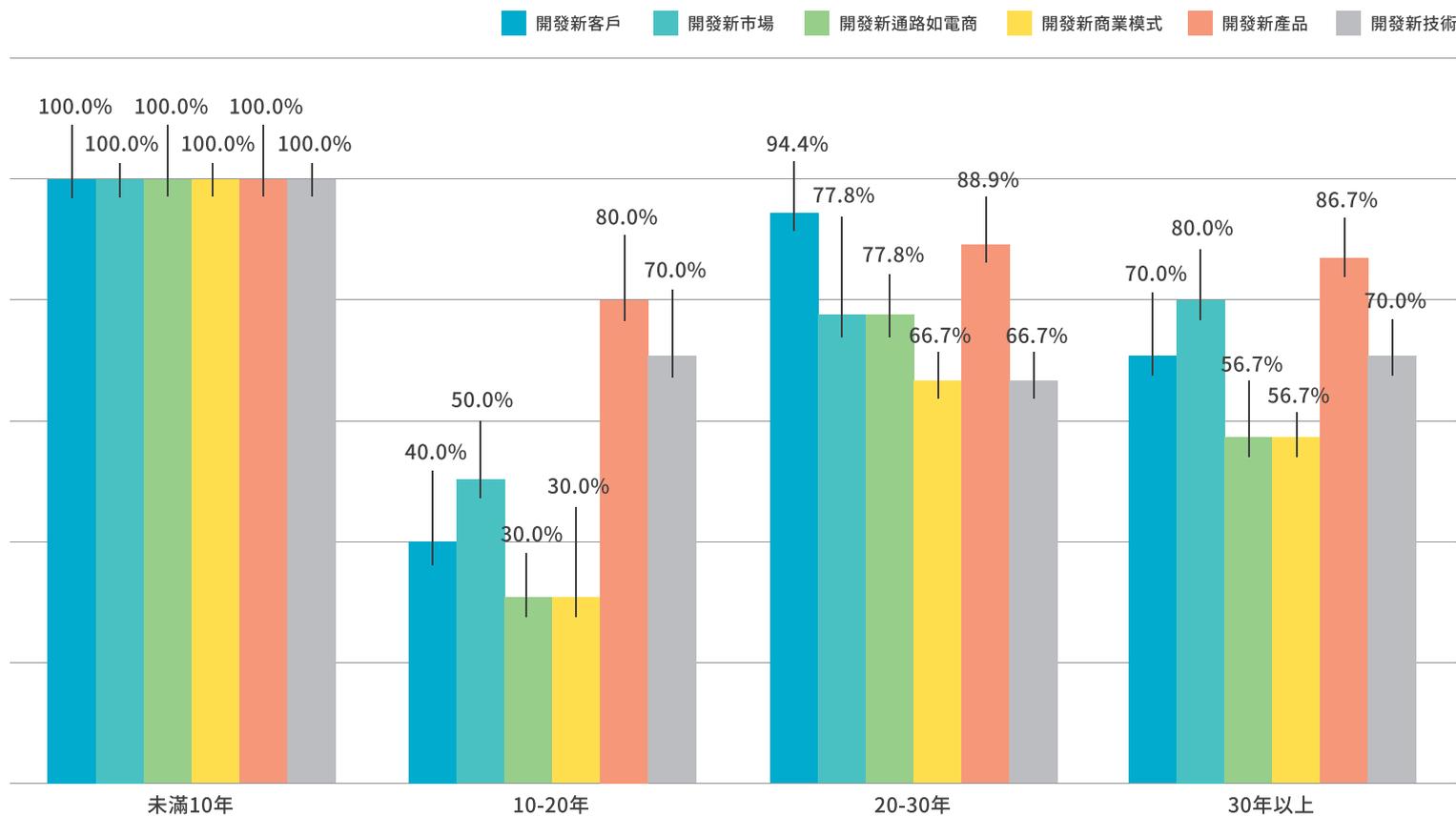
公司年齡 X 未來成長方向_純專注本業



調查解讀

- (1) 多數企業尋求成長的方向，都是從本業出發進行延伸，因此主要聚焦於新產品、新市場、新客戶、新技術的開發，但這些都是一般企業容易探尋的路徑，除非創新跨度夠大，否則仍難擺脫激烈競爭的格局。
- (2) 20~30年的企業選擇開發新通路或新商模的佔比高於其他年齡層，可能因為進入成熟期後，發現光靠新產品、新市場、新客戶、新技術仍有所不足，較願意跨出更大一步，希望走出自己的差異化路線。

公司年齡 X 未來成長方向_專注本業且發展其他產業



5

關鍵議題

企業未來成長方式

洞察焦點

自我成長為主旋律

調查發現

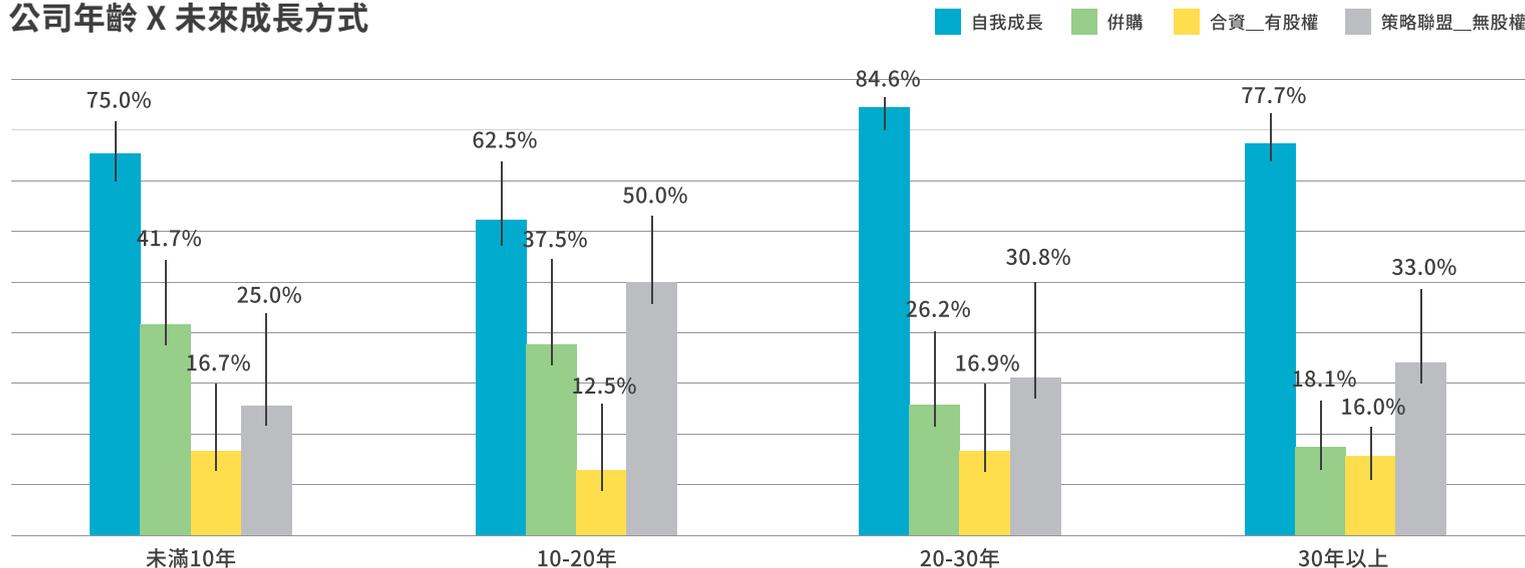
- (1) 企業的成長方式，選擇「自我成長」的比重近 8 成，明顯高於「併購」（52.7%）、「策略聯盟_無股權」（34.5%）及「合資_有股權」（15.8%）等選項。
- (2) 20 年以上企業選擇「自我成長」的比重高於 20 年以下企業，似乎即便進入成熟期與衰退期，卻仍偏好採取自我成長的路徑。
- (3) 20 年以下企業的成長方式，仍以「自我成長」為主要選項，接著則是「策略聯盟」、「併購」及「合資」，其

中選擇「併購」的佔了近 4 成，顯示年輕公司似較願意考慮外部投資併購模式來推動成長。

調查解讀

- (1) 台灣企業不管何種世代，最優先的選項是靠自我成長的右腳，選擇靠外部投資併購的左腳相對較少。
- (2) 台灣企業對外部投資併購相當保守，靠外部投資併購快速成長的案例更是罕見；但企業必須認清的事實是，如果不能勇敢跨出去，多嘗試用左腳來成長茁壯，升級轉型的速度與程度就會受限。

公司年齡 X 未來成長方式



6

關鍵議題

企業是否有升級轉型

洞察焦點

成熟企業更少升級轉型

調查發現

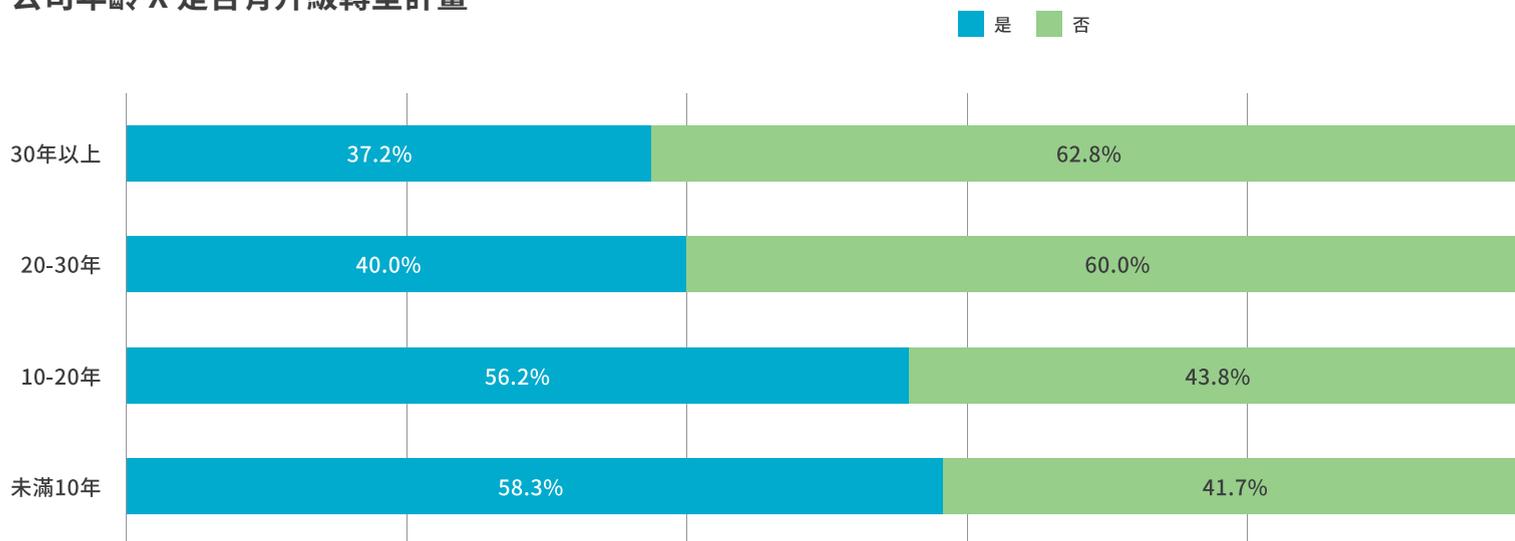
20 年以下公司，近 6 成有升級轉型計畫，但 20 年以上公司卻降至 4 成以下。成熟企業理應更有升級轉型的迫切性，但有如此計畫的比例卻遠低於年輕企業。

調查解讀

企業年齡愈大，沒有升級轉型計畫的比例卻愈高，這可能有三種解釋：

- (1) 企業對升級轉型的定義認知可能有些差異，以為只有跨業嘗試才算是升級轉型，其實較大幅度的本業優化也算是升級轉型。
- (2) 不少成熟企業認為單靠小幅度的本業優化，就可持續擠出獲利空間，所以尚無升級轉型的急迫性。
- (3) 有些成熟企業的經營者傾向於維持現狀，不願跨出舒適圈，因此沒有升級轉型計畫。

公司年齡 X 是否有升級轉型計畫



7

關鍵議題

企業升級轉型的主要原因

洞察焦點

企圖心與環境因素是雙動力

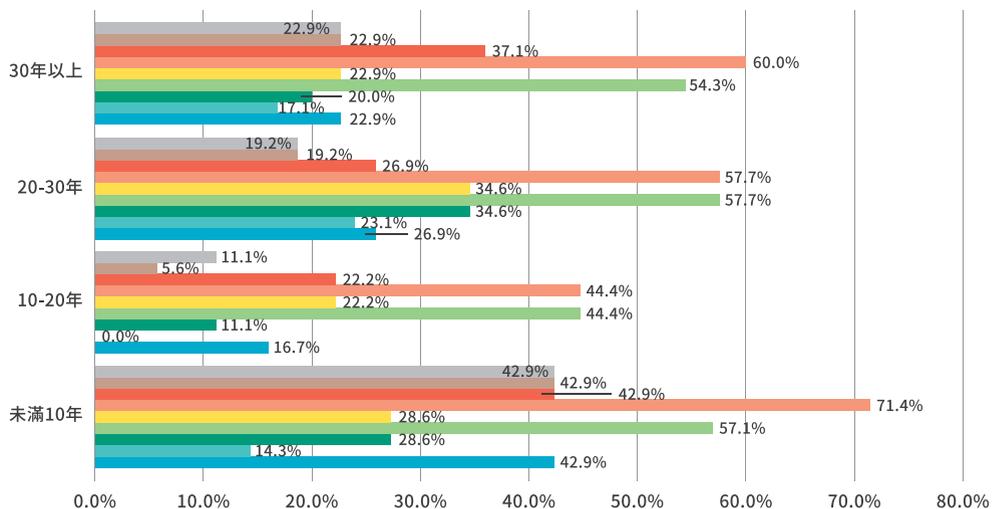
調查發現

- (1) 不同年齡層的公司，升級轉型的前兩大原因，均為「公司高層企圖心」(44~71% 不等) 及「環境因素影響產業發展」(44~57% 不等)。
- (2) 在其他因素方面，30 年以上公司是「為吸引或留住員工」(37%)；20~30 年公司是「產業成長或遠景不佳」(34%) 及「股東或董事會要求」(34%)；20 年以下公司的原因較為分散。

調查解讀

- (1) 不管是何種年齡層的企業，其升級轉型的兩大原因，分別來自外部的「環境因素」及內部的「企圖心」，顯示出企業在尋求升級轉型時，一方面或許是因應法規、客戶、市場等壓力而被迫投入，但一方面也要有公司高層的支持，才有機會順利推動。
- (2) 企業認定「公司高層企圖心」是升級轉型的一大原因，但有可能是結果而非原因，係因公司高層感受到外部環境改變、產業前景不佳、營收或利潤不如預期等因素影響才去推動。無論是外部壓力或內部推力所致，企業應化「被動回應」為「主動出擊」，才能展現更強勁的升級轉型力道。

公司年齡 X 升級轉型的理由



8

關鍵議題

企業沒有升級轉型的主要原因

洞察焦點

不轉型因為滿意現狀

調查發現

各年齡層的公司，沒有升級轉型計畫的最大理由都很一致：「公司發展甚佳_無此需求」，佔了8~9成，極少數則表示「過去曾嘗試過_但失敗了」或「無意經營_欲轉售事業於他人」。

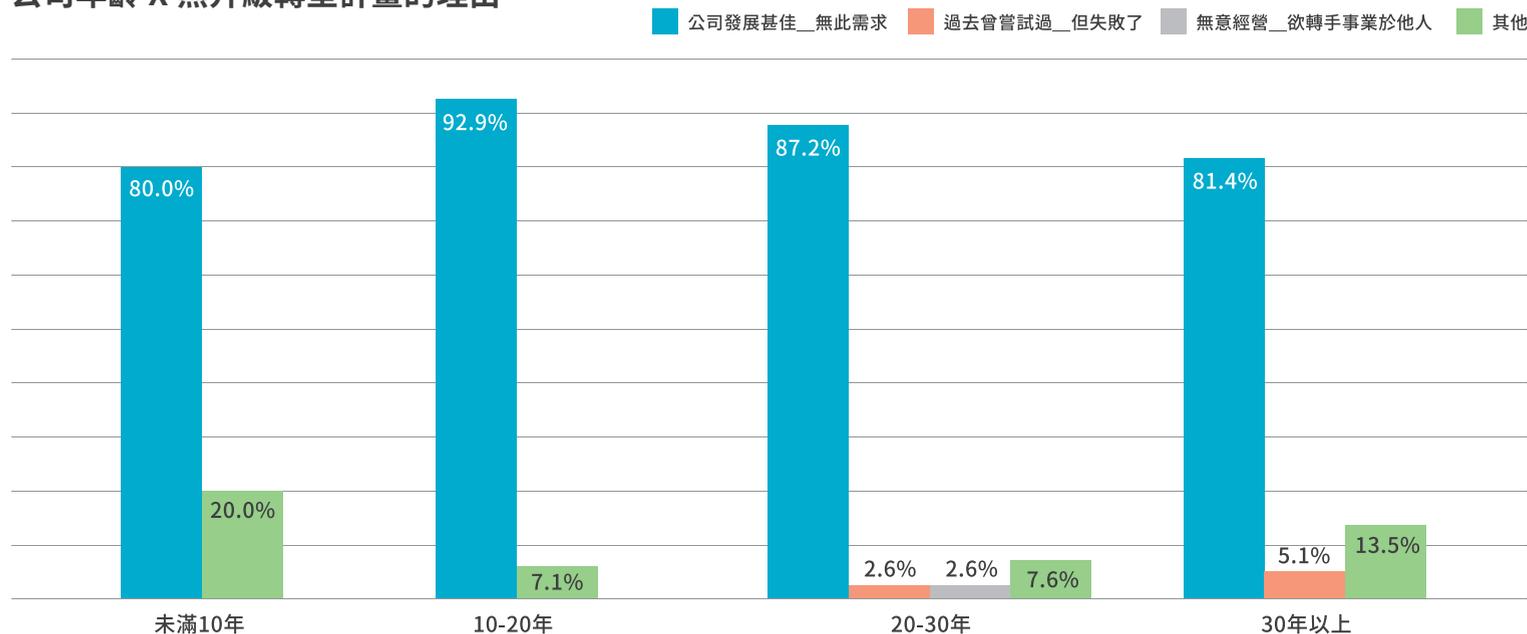
調查解讀

(1) 企業沒有升級轉型計畫的主要理由都是「公司發展甚

佳_無此需求」，這與先前發現 20 年以上企業雖然過半進入成熟期及衰退期、但對營收與獲利滿意度高的結果頗為一致。

(2) 多數企業認為不需要升級轉型，可能與自我感覺良好的心態有關，因此經營策略較為保守，主要心力多放在本業的優化，較少尋求跨業發展；如果要避免企業成長停滯，必須跳開自我感覺良好的窠臼，善用外部資源來加速升級轉型。

公司年齡 X 無升級轉型計畫的理由



9

關鍵議題

企業推動升級轉型的主要挑戰

洞察焦點

人才、技術、資金是共同三缺

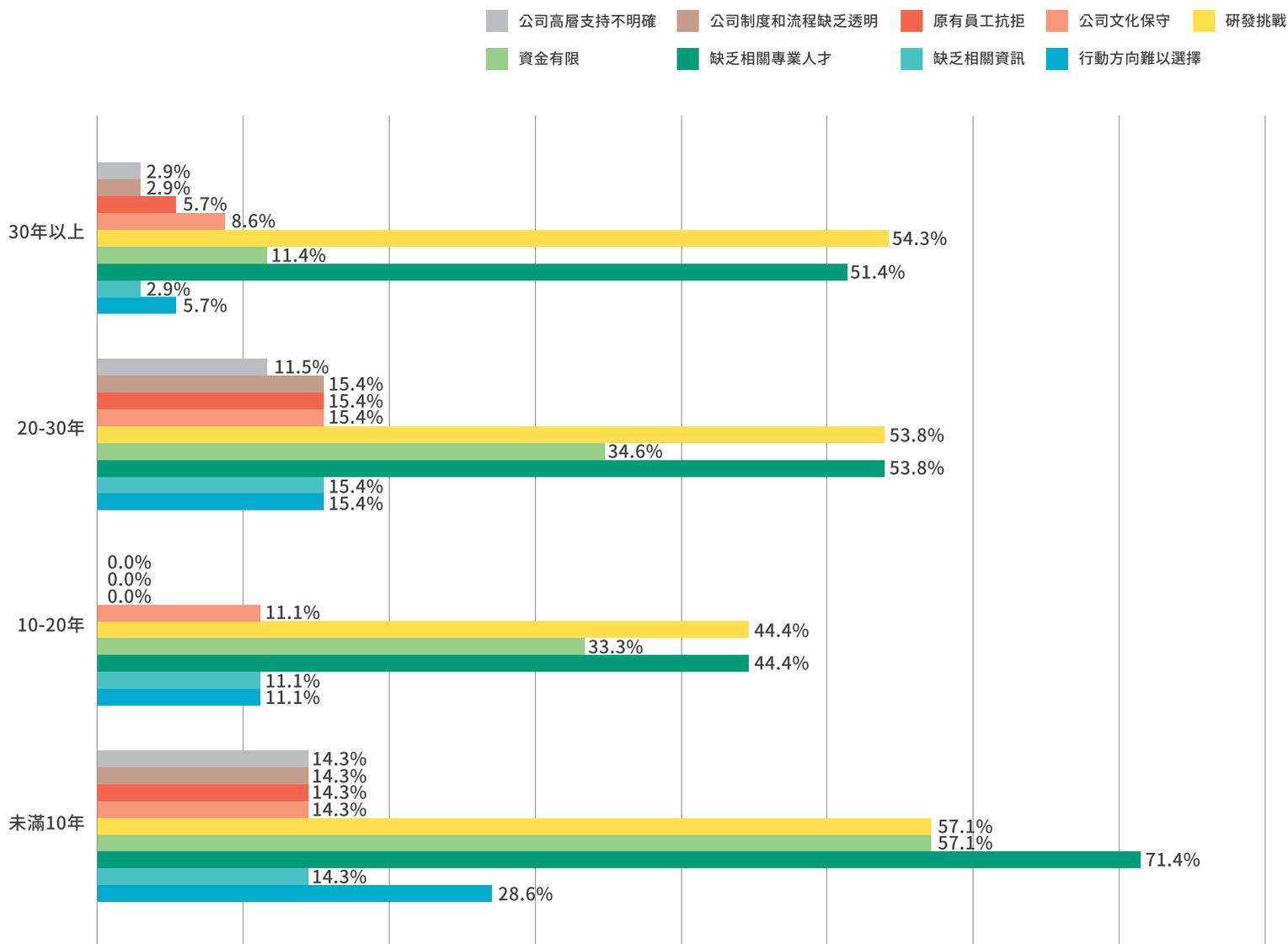
調查發現

企業認為推動升級轉型的挑戰，前三名分別是「研發挑戰」、「缺乏相關專業人才」、「資金有限」，且在不同年齡層都呈現一致的結果。

調查解讀

- (1) 不同世代的企業，都認為「研發」、「人才」與「資金」是升級轉型的共同挑戰，但要解決這三個難題，只要願意投資都能克服。
- (2) 台灣企業過度執著於以自我成長為主軸，若要解決上述三缺問題，必須自行投入資金，因此較為瞻前顧後、腳步比較慢，影響升級轉型的速度。
- (3) 企業如果不想自行投入資金、獨自承擔過高風險，就必須跳脫單打獨鬥的心態，集合眾力來打群架，勇敢透過外部併購、合資、策略聯盟等模式，獲取外部資源的挹注，藉以加強、加大、加快升級轉型的程度。

公司年齡 X 推動升級轉型的挑戰



10

關鍵議題

企業是否投資新創事業

洞察焦點

甚少投資新創事業

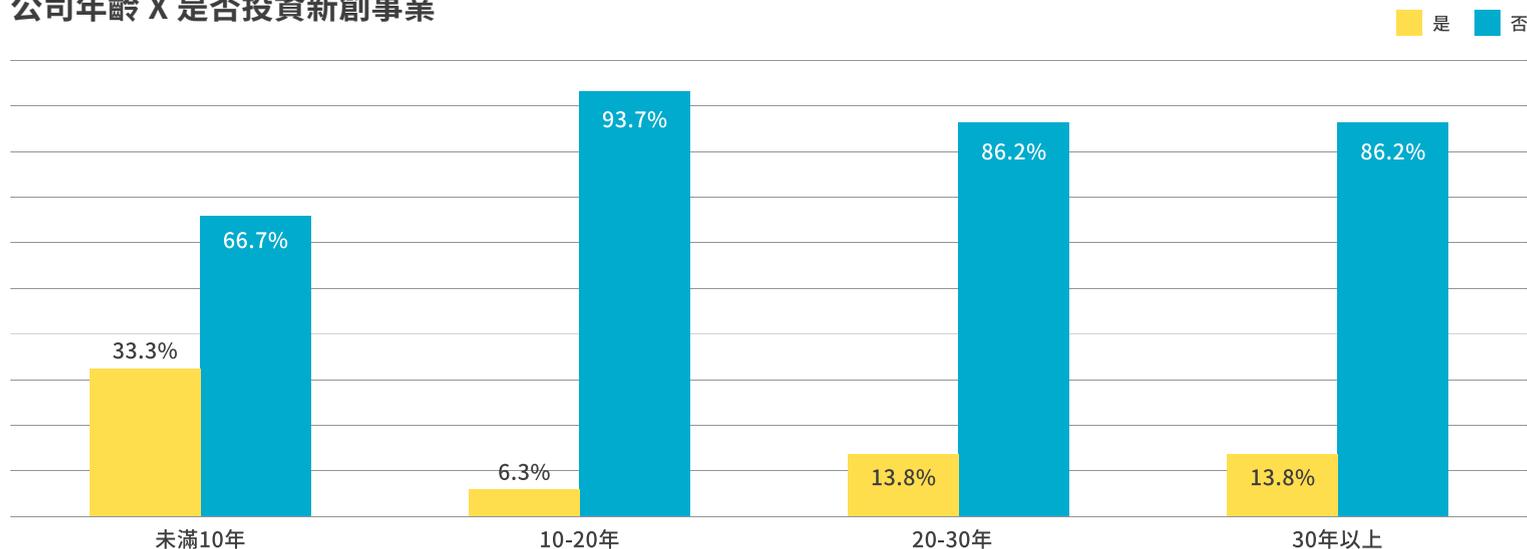
調查發現

- (1) 企業投資新創事業的比例僅約 1 成，其中未滿 10 年的公司投資新創事業的比例達 33.3%，是各年齡區間最高的。
- (2) 少數有投資新創的企業，主要目的多為探索新技術、新事業。
- (3) 企業最有興趣投資的新創產業相當多元，涵蓋人工智慧、物聯網、大數據分析、能源科技、電動車、生技醫療等領域。

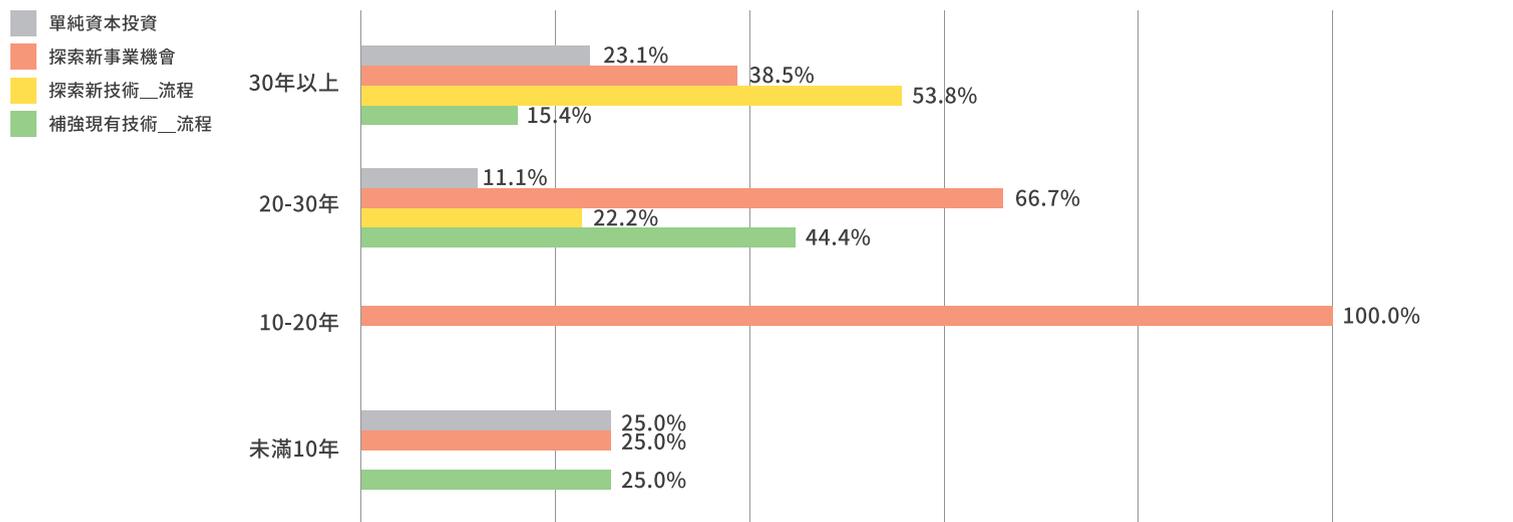
調查解讀

- (1) 台灣投資新創主要目的是探索新技術、新事業，是正確的策略思維。
- (2) 成熟企業投資新創事業的比例很低，可能因為多數還在專注本業，較少將投資新創列入選項，但必須思考的是：難道專注本業就不用投資新創，去探索新技術、新事業嗎？
- (3) 台灣企業投資新創的動作較少且較慢，可能就是台灣企業升級轉型較少且較慢的主要原因，如果能跨出大步、多投資新創，或許就有機會更快速進行升級轉型。

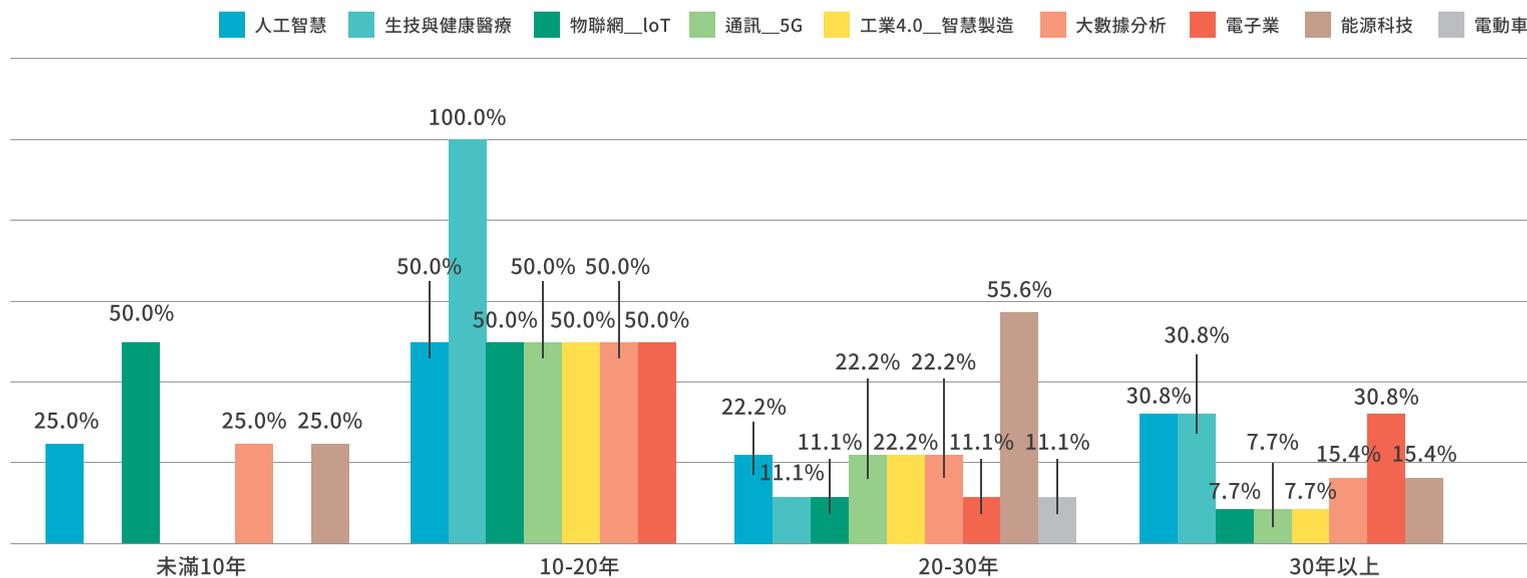
公司年齡 X 是否投資新創事業



公司年齡 X 投資新創事業的目的



公司年齡 X 最有興趣投資的產業 / 領域



11

關鍵議題

企業自評競爭力

洞察焦點

自認競爭力強

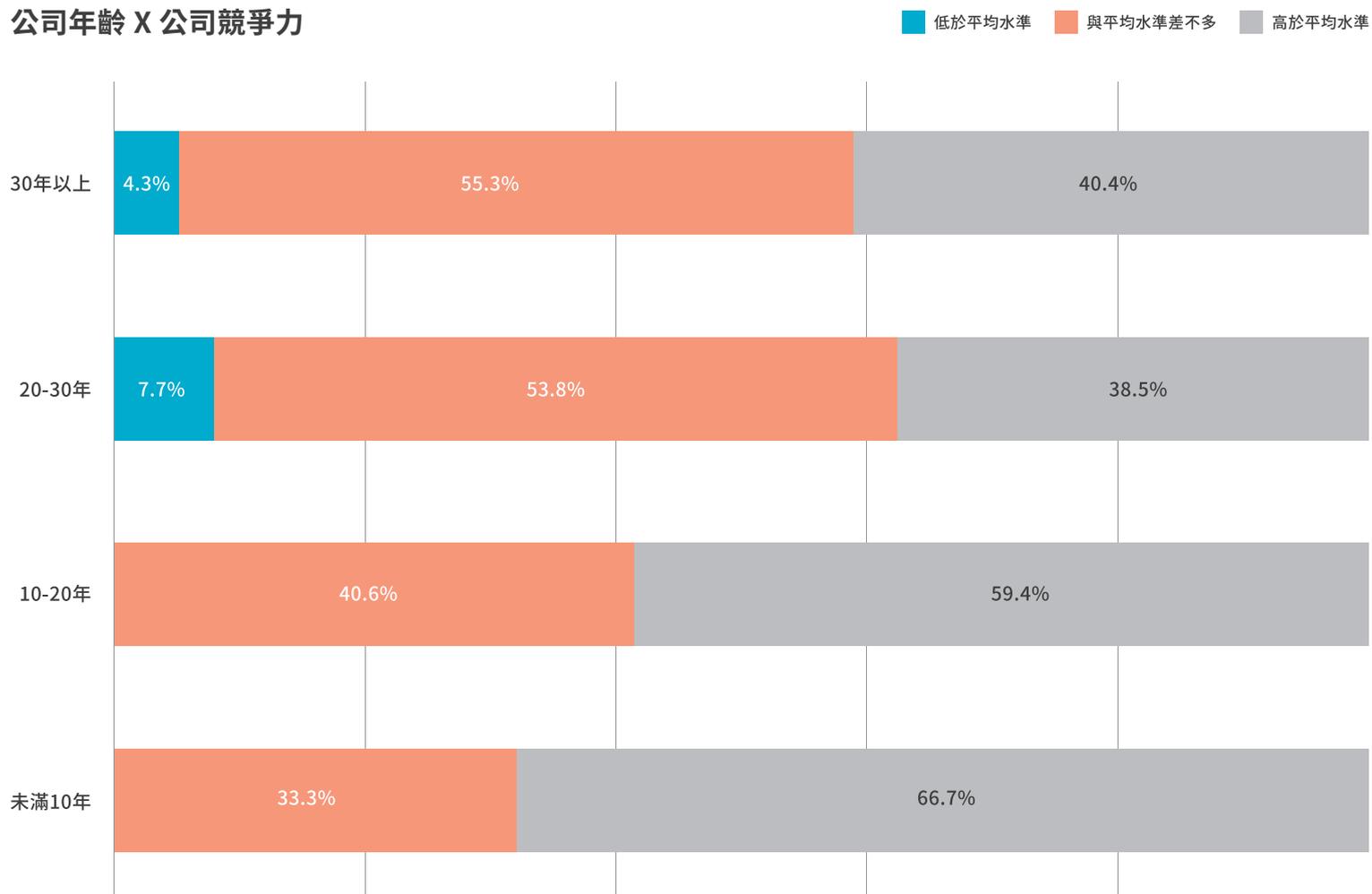
調查發現

- (1) 台灣企業普遍對自家競爭力很有信心，高達 9 成以上覺得競爭力高於或合乎平均水準。
- (2) 20 年以下企業有 6 成以上自認競爭力高於平均水準，近 4 成認為合乎平均水準。
- (3) 20 年以上企業近 4 成自認競爭力高於平均水準，5 成以上認為合乎平均水準。

調查解讀

- (1) 台灣企業有 9 成以上自認很有競爭力，可能原因有兩種，第一是自我修練有成，第二是自我感覺良好。
- (2) 台灣企業對競爭力普遍很有信心，最重要的是合乎或高於平均水準的指標是誰？對照組是台灣同業還是世界其他競爭對手？如果比照的基準是台灣同業，未必真有競爭力，恐會陷入溫水煮青蛙的危機。
- (3) 企業的競爭力如果是跟全球相比，「族群密度」就會很高，必須增加自己「利基寬度」，適時突破結構慣性，發現新的生態位置，才能維持足夠的競爭力。

公司年齡 X 公司競爭力



12

關鍵議題

企業提升競爭力的要素

洞察焦點

人才是競爭力關鍵

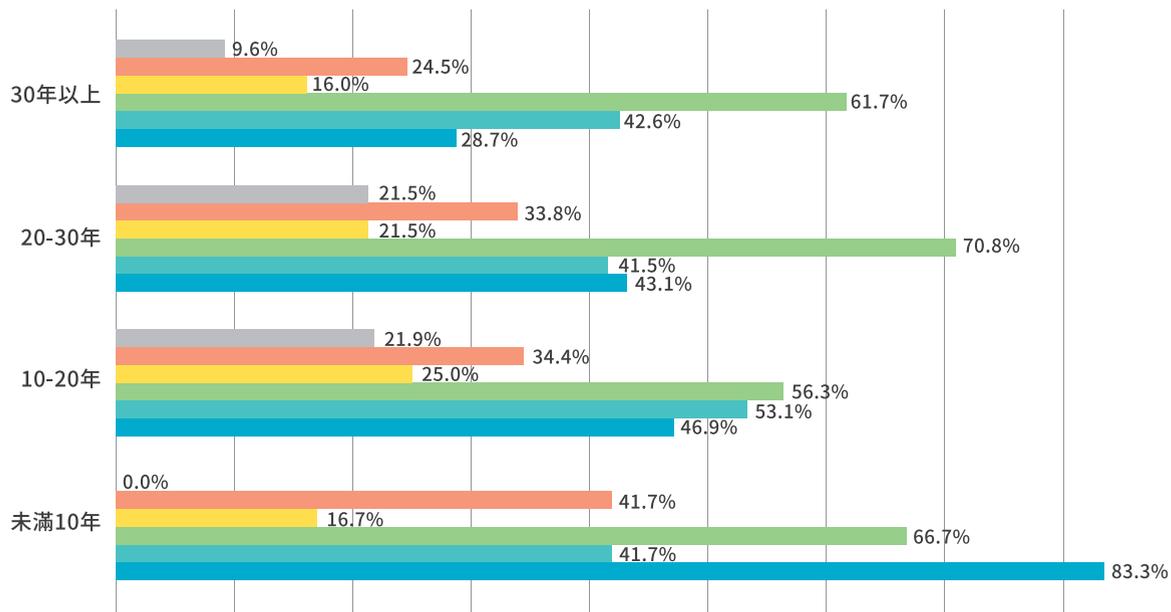
調查發現

- (1) 企業普遍認為，「人才」是提升競爭力的關鍵要素。20 年以下企業認為「人才」、「資金」與「研發技術」都很重要，20 年以上企業則更看重「人才」與「研發技術」。
- (2) 不管是何種年齡層，企業需要的人才類型前兩名均是「研發」、「市場開發」，但「跨國經營」及「策略性投資」人才也漸受重視。

調查解讀

- (1) 企業對於提升公司競爭力的要素，仍不脫「人才」、「研發技術」、「資金」，與升級轉型面臨的挑戰如出一轍，這些因素仍要靠企業展現決心，勇於投資來突破。
- (2) 台灣產業長期以代工為主，將本業優化當作營運主軸，所以開發新產品、新技術、新市場、新客戶是重中之重，人才需求以「研發」及「市場開發」最高，這是很自然的現象。

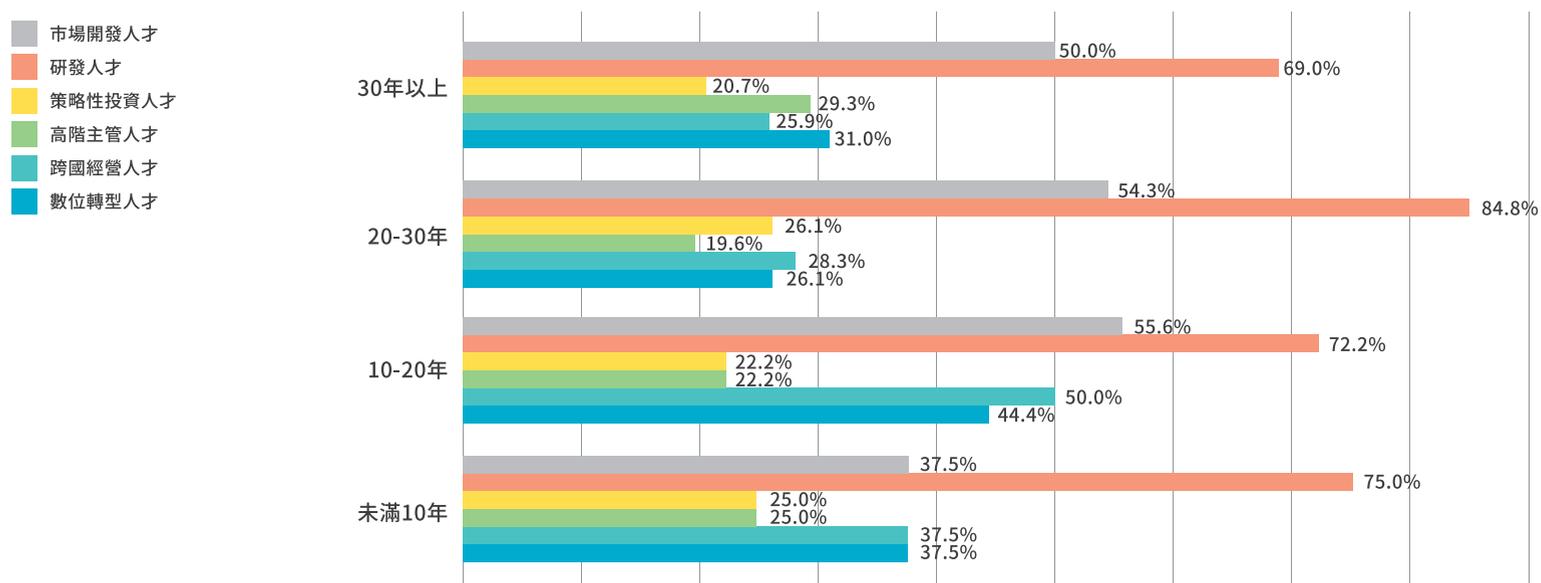
公司年齡 X 提升競爭力的協助



調查解讀

(3) 因應全球經貿情勢變化，企業升級轉型的壓力隨之提高，因此對「跨國在地經營」及「策略性投資」人才更為重視，是值得肯定的方向。

公司年齡 X 需要的人才類型



TAIWANIA CAPITAL

BUILDING UP A TOP-TIER GLOBAL VC



官方網站



粉絲專頁



Apple Podcast

Taiwania Capital

台杉投資為行政院國家發展委員會結合民間企業於 2017 年 8 月成立，主要投資國內外六大核心戰略產業中，具次世代創新技術的企業。至 2022 年底已成功募集聚焦投資於科技及生技領域共五支基金，另自 2022 年 3 月起，受國發基金委託管理中東歐投資基金，全力推動台灣與中東歐產業合作。台杉投資所管理之基金規模達到新台幣 257.5 億元，在台灣、美國矽谷及中東歐都設有辦公據點。

創投的使命是要協助被投資公司成長。五年來台杉投資已協助 4 家美國公司 IPO、一家美國公司成功被併購、一家台灣公司在台上櫃；而台杉投資創立的另一個重要任務，是要透過投資串接起台灣與國際前瞻技術的合作，目前已鏈結一家美國新創來台設廠，並推動 12 家美國科技 / 生技新創企業與台灣技術交流。

台杉投資取取自「台灣杉」，魯凱族稱之為「撞到月亮的樹」。這是唯一以台灣為屬名的特有種植物，亦是亞洲最高樹種之一。台灣杉的周邊繁衍著豐富的生態系，台杉投資期待透過資金與技術的鏈結，如同台灣杉，孕育出台灣獨特的創新、新創生態。

Company Overviews

Update to Nov. 2022

51 家	投資組合	257.5 億元	管理基金規模	12 家	國外技術來台交流
------	------	----------	--------	------	----------

Full Range of Investment Coverage

單位 新台幣	科技基金			生技基金		中東歐基金
	Fund I 台杉物聯網	Fund V 水牛五號	Fund VI 水牛六號	Fund II 水牛二號	Fund III 水牛三號	CEE Fund (代管)
基金規模	46.5 億	15.6 億	60 億	59 億	16.4 億	60 億
投資領域	企業軟體 自駕車 人工智慧 物聯網 智慧製造 雲端設備 次世代半導體 資通	通訊網路 先進製造 企業軟體 智慧醫療 自動化系統	異質半導體 資料安全 5G邊緣雲端異質整合 分散式資訊 電動車生態系	藥物開發 基因治療 醫療設備 醫療保健 生技醫療	醫療器材 數位醫療 精準健康 醫療科技	半導體 光學雷射 生技醫療 電動車 航太衛星 金融科技 軟體開發 智慧城市 機械/智慧製造



光寶科技

光電節能 環境永續

Empowering A Green Future

走過近半世紀，台灣LED產業先驅，也是台灣首家上市電子公司的光寶科技，以務實歷練、深厚實力，堅守「客戶滿意、卓越的執行力、創新、誠信」不變價值。身為全球光電元件及電子關鍵模組領導廠商，光寶近年積極耕耘智慧產業，朝向雲端運算、光電半導體、汽車電子、5G、AIoT等領域佈局，成為全球客戶智慧科技創新暨應用最佳夥伴。面對全球環境與氣候變遷，光寶更在二十年前開始接軌全球重要規範與倡議，推動永續治理，以實際行動，在產業與社會中發揮關鍵影響力。

人，是光寶最重視的核心價值。我們以「人」為出發點，珍視每位員工、夥伴和客戶，並以增益全球環境與人類生活的觀點，來釋放科技的無限可能。



www.liteon.com



GOLDEN TULIP

將捷金鬱金香酒店

FAB HOTEL · NEW TAIPEI



／ 離塵不離城 ／

北台灣度假首選、鑽石級綠建築、金級環保旅館、2022全球卓越建設獎



高年級生

／ 住房專案 ／
一泊二食 2位入住

65歲以上貴賓專屬優惠

*現場須出示證明文件 *相關內容依官網公告為準

NT\$ **5000** +10%起

舒活早餐

養生晚餐

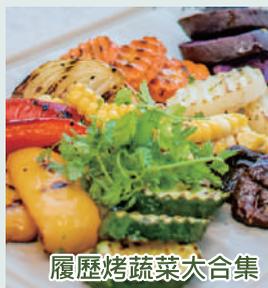
主題手作DIY

訂房專線 02-26211918

溯源食材 好安心



柚香檸檬烤雞



履歷烤蔬菜大合集



焗烤千層馬鈴薯



河畔餐廳

「河畔餐廳」榮獲農委會《星級溯源餐廳評鑑》二星認證

透過使用產銷履歷食材，打造出從產地到餐桌的安心透明飲食圈

訂位專線 02-26269970



漁尾藝文休閒園區
FAB GREEN VILLAGE



禮萊廣場
FAB MALL



GOLDEN TULIP
將捷金鬱金香酒店
FAB HOTEL · NEW TAIPEI

Tel / 02 2621 1918
Fax / 02 2626 3076

251015 新北市淡水區中正路一段2號
No.2, Sec. 1, Zhongzheng Rd., Tamsui Dist.,
New Taipei City 251, Taiwan



園區交通資訊



搶先加入LINE會員



搶先加入FB粉絲團



3

企業案例



企業升級轉型個案與關鍵字

台中精機

走過 15 年重整路，靠本業華麗蛻變
 · 專注本業 · 自我成長

聯嘉光電

提高競爭門檻，跨入汽車產業深水區
 · 專注本業 · 自我成長 · 新技術

中國砂輪

從陶瓷業躍入半導體業，70 年老店「磨」亮新招牌
 · 跨業發展 · 新客戶 · 新產品

正美企業

推動雙軌轉型策略，培育新事業
 · 跨業發展 · 新產品 · 新創投資

保瑞藥業

展開連續併購，打造 CDMO 王國
 · 併購 · 新商模 · 新客戶

台達電子

從零組件到品牌，走出 3C 發現美麗新世界
 · 併購 · 新產品 · 新商模

敏盛醫療體系

從小醫院到大健康，以靈活策略突破產業框架
 · 新商模 · 新通路 · 併購

卡爾世達

培育汽車醫生，打造雲端汽修生態圈
 · 新商模 · 結盟

信邦電子

棄消費轉工業，壯士斷腕迎向藍海
 · 主動出擊 · 新客戶 · 新產品

環球水泥

認清侷限敢捨敢退，讓老幹長出新枝
 · 主動出擊 · 新產品 · 跨業發展

將捷建設

堅持永續信念，綠色轉型邁大步
 · 因應外部環境 · 跨業發展

晶心科技

打造台灣芯，巧扮 IC 設計神隊友
 · 人才 · 新產品 · 新市場

邁達特數位

從資訊系統到元宇宙，靠雲地整合擦亮新招牌
 · 人才 · 新產品 · 新市場 · 併購

台中精機

走過 15 年重整路 靠本業華麗蛻變



「工具機產業沒有英雄、也沒有獨角獸，就是靠著團隊合作、齊心打拼！」

位於台中的精密機械科技創新園區，短短 60 公里內形成了台灣最重要、對世界也極具影響力的精密機械產業聚落，包括大立光、上銀、友嘉均進駐其中，台中精機 2019 年落成啟用的全球營運總部也座落於此。

但外界可能很難想像，台中精機在 1990 年代末期，曾因透

過股票質押大舉融資擴張、又遇到亞洲金融風暴而陷入財務危機。現任董事長暨總經理黃明和毅然扛起重擔，掌握工具機產業復甦的契機，2013 年踏上重生再起之路。

因財務槓桿失利而陷入危機

台中精機創立於 1954 年，是由黃明和父親黃奇煌、李道東、黃德金三人所創辦，堪稱標準的「黑手創業、白手起家」，第一款開發的產品是牛頭刨床，順利賺到第一桶金。

台中精機於 1989 年上市後，業績穩健成長、加以工具機應用版圖日趨多元，獲得資本市場認同，股價長期維持在 100 元上下，且因家族持股八成多，又是統一控管，因此展開了一連串的擴張計畫，資本額也從 4~5 億元暴增到 38 億元。

黃明和回憶說，因為公司發展一直很順遂，且並未親身經歷過股票市場的大起大落，因此當時公司用股票質押借了很多錢進行各種海外投資，還投資了半導體設備、醫療器材等新產業，導致公司過度仰賴財務槓桿、後來瀕臨破產。

1997 年爆發亞洲金融風暴，台灣股市也受到波及，台中精機趕緊動用資金護盤，但外資、法人瘋狂倒貨，股價持續崩盤，從 120 元的高點變成雞蛋水餃股，加上若干銀行也「兩天收傘」，公司資金缺口愈來愈大，1998 年底便爆發一連

串的違約交割事件。

15 年還清 67 億元債務

黃明和見證了公司從營運頂峰陷入財務危機，債務高達 67 億元，所幸獲得工業局的支持，加上財政部祭出紓困方案，並在台中地院與銀行團的同意下啟動債權重整程序，不用再支付沉重的利息，也成為公司存活至今的一大關鍵。

公司歷經重大震盪後，幾位兄弟相繼退股並移居海外，只剩黃明和一個人在台重整旗鼓。

他首先大刀闊斧，將與本業無關的轉投資事業處分完畢，並以堅守本業、保守經營為原則，一方面持續投入產品的研發創新，一方面掌握工具機市場在 2000 年代初的黃金成長期，歷經 15 年的生聚教訓，台中精機在 2013 年還清所有貸款，台中地方法院裁定重整成功，比原先計畫整整快了 5 年。

升級轉型 TIPS

- 1 公司現在回歸本業，外部併購的左腳變得非常謹慎，但如果只靠「自我成長」的右腳去推動垂直整合的本業精進，面臨環境的重大變化時，恐怕較難彈性應變。
- 2 二代經營者已建立策略聯盟與溝通平台，可集合衆力一起尋找跨業跨域的投資標的，以打群架取代單打獨鬥較能事半功倍。

強化智慧製造與增值服務

對黃明和來說，公司能順利度過難關，最大關鍵在於守住人才及土地等重要資產。由於公司核心幹部動輒有 20~40 年年資，靠著經驗累積下來的技術能量，加上採取從鑄造、鈹金、自製零組件到加工組裝的垂直整合模式，讓台中精機得以持續精進、創造價值。

另一方面，黃明和在重整期間也緊緊抓住投資及擴張的好機會。不僅在大陸廣州及彰濱鹿港投資新廠，且併購台灣最大塑膠再生廠尚億環保科技，更大手筆斥資 35 億元興建全球營運總部及自動化工廠，已成為台灣精密機械與智慧製造的指標性示範廠區之一。

目前台中精機內銷的機台數與銷售額已排名第一，放眼未來，黃明和看好自動化生產線及增值應用服務的效應，將自 2023 年起大爆發，未來國內市佔率可望再提高，至於國際市場則要與日本、韓國及德國的廠商正面競爭，進一步凸顯差異化的優勢。

聯嘉光電

提高競爭門檻 跨入汽車產業深水區

「當門檻降低，很多人進來搶，就要趕緊走。」

全球最暢銷的電動車是 Tesla Model 3，這組吸睛的 LED 車尾燈，正來自於台灣的聯嘉光電。

聯嘉迄今已打進全球超過 45 家汽車廠的供應鏈，是不折不扣的車用 LED 大廠，但早期是以生產 LED 聖誕燈聞名，穩坐全球第一大 LED 聖誕燈、前三大 LED 號誌燈供應商。聯嘉在 2000 年啟動兩階段轉型工程，逐步放棄當時最紅的



LED 背光與照明市場，將本業賺的錢投資研發在才萌芽且門檻很高的車用市場，花上十多年時間，才轉型成為車用 LED 大廠，現在九成營收來自於車燈。

放棄先行者優勢，背離市場潮流走自己的路

當產業主流都往某一個方向走，聯嘉卻決定不跟，這需要很大的勇氣與洞察力支撐。

十多年前，由於液晶電視尺寸愈做愈大，背光模組從傳統的 CCFL（冷陰極螢光燈管）轉換到高亮度的 LED 背光光源，當時是絕佳的市場切入契機。聯嘉也順勢切入，成為全台第一家與奇美電合作做出 1,000 台 LED 背光液晶電視的公司。

身處這一波強勁的 LED 背光與照明的市場潮流，聯嘉董事長黃國欣與總經理黃昉鈺這對夫妻卻觀察到，當時同業一窩蜂的增資添購機台、大打產能競爭遊戲，這個經營方式並不適合聯嘉。

另一方面，2009 年起中國政府全力扶植 LED 產業，直接補貼業者購買設備機台，短短 5 年內就拿下全球 47% 產能，很快就陷入殺價搶標競爭的局面。於是聯嘉決定走一條不一樣的道路，從沸沸揚揚的 LED 背光市場退出。

轉戰汽車產業，提高 LED 產品的應用門檻

下一步要往哪裡走？聯嘉選擇轉戰車用市場。當汽車產業的照明設備正從傳統的鹵素燈泡轉型到 LED，聯嘉以自身長期建立的 LED 光機電整合能力，加上研發與製造部門幫客戶解決問題的本領，切入車用 LED 確有一定優勢。

當時，汽車廠第一階（Tier 1）的車燈供應商，強項都在模具設計與製造，擁有深耕塑膠射出與金屬鑄件的功力，但許多消費者希望 LED 車燈能夠從一顆顆的點狀光源變成曲線狀的導光條，讓愛車更酷炫，這些車燈供應商卻難以應對。

「他們沒有很好的 LED 光源設計能力，所以就很依賴像我們聯嘉這樣的供應商，」黃昉鈺分析，聯嘉在光機電整合與設計能力，成了切入汽車供應鏈的優勢。

躡點車廠練功十餘年，垂直整合六大領域技術

車燈從「點」光源演進「線」光源看似簡單，背後卻有很難跨越的技術門檻。聯嘉 2000 年開始與車燈大廠合作，先從車內的節能 LED 照明元件開始練功，逐步建構起高度垂直整合的光學、散熱、機構、電路設計、LED 封裝和軟體韌體設計六大技術能力，更在 2016 年靠著這六大技術打贏一場關鍵戰役，擊退 LG 等國際大廠，成功切入 Tesla 供應鏈。

聯嘉藉著隨時對內檢視企業競爭力與持續關注 10 年後的市場趨勢，避開了 LED 低價競爭的紅海市場，其背後的思維正是拋開先行者優勢的光環，將本業賺的錢，投入到下一個新興市場的技術研發裡，最後把車用 LED 從冷灶燒成熱灶。

聯嘉的訂單能見度已經看到 2027 年，難怪黃昉鈺自信地說，2026 年將挑戰營收 100 億元目標、成為全球前五大車用 LED 供應商，更希望 10 年內成為全世界車燈創新光源的供應廠商。

升級轉型 TIPS

- 1 聯嘉原是 LED 聖誕燈及號誌燈龍頭廠商，但 20 年前毅然趁早急流勇退，敢於放棄既有優勢踏出舒適圈，捨紅海就藍海，挑對冷灶把它燒成熱灶，膽識獨到。
- 2 聯嘉投入車用 LED 燈領域時，觀察到原先供應商的強項在塑膠與金屬件，但對 LED 光源設計卻有所欠缺，剛好是聯嘉的優勢所在，但一頭栽進去後練功了十幾年，才開始展露身手。升級轉型不是一蹴可幾的短跑衝刺，而是持之以恆的馬拉松考驗。

中國砂輪

從陶瓷業躍入半導體業 70 年老店「磨」亮新招牌



「中砂一直以來都是切入利基市場，希望在小池塘中扮演大魚的角色。」

提到鶯歌，很多人都會想到陶瓷，總部位於鶯歌的中國砂輪（以下簡稱中砂），過去也曾是鶯歌陶瓷業的一員，但退出陶瓷業轉戰砂輪業後，歷經多次轉型，靠著「磨」功打下一片江山，不僅從傳統砂輪研發到鑽石砂輪，還將研磨的好功夫擴展到半導體材料領域，現在已是再生晶圓及鑽

石碟的全球前兩大供應商。

陶瓷業殺成紅海，轉型跨入砂輪業

中砂近 70 年來的發展軌跡，幾乎就是台灣砂輪業的成長史。中砂董事長林伯全的曾祖父林長壽創立金敏窯業後，曾是當地生產鍋碗瓢盆產量第一的工廠，但競爭加劇衝擊獲利，在長女婿白永傳的主導下，1953 年毅然選擇轉型，投入技術門檻較高的砂輪業。

隨著台灣工業邁入發展期，各種工業產品只要涉及切割、研磨的都需要砂輪，砂輪的需求也快速成長，中砂以「進口取代」的方式順勢接收市場，穩居台灣內銷龍頭。

砂輪業維持了一段時間的好光景，到了 1990 年代，台灣工業發展進入轉型期，廠商為了降低生產成本，大舉西進大陸。儘管中砂持續引進包括鑽石砂輪、PCB 鑽石刀具等新產品，但客戶性質都跟砂輪類似，利潤有但成長性不高，長達 10 年的時間，始終難以跨越年營業額 10 億元的門檻。

公司成長面臨天花板，豪賭投身半導體材料

直到 1990 年代後期，前董事長林心正眼光獨到看好半導體，中砂大膽啟動再生晶圓及鑽石碟兩大研發投資案，跨足半導

體材料，才讓公司突破營收天花板，目前半導體事業已佔整體營收的7成以上，並徹底改造了經營體質及企業文化。

由於晶圓生產投入門檻高，中砂找上工研院機械所合作，切入再生晶圓市場，研發「延性輪磨」加工技術，取代當時國外主流的研磨 (lapping) 方式，由於輪磨加工的品質更好、成本更低，很快就成為業界主流製程。

1997年中砂成立金敏精研，2000年3月獲得台積電第一筆訂單，成為台灣第一家延性輪磨精密加工再生晶圓材料的製造廠，2001年金敏也順勢跟上台積電的腳步，興建台灣第一座12吋再生晶圓廠，金敏於2005年併入中砂成為晶圓事業部。

對於年營業額僅有10億元的中砂來說，當時投資再生晶圓堪稱一場豪賭，總共花了1.2億元研發這項技術，還砸下10億元在竹北興建廠房，但20多年來，已為中砂累計創造了超過270億元的營收。

搭上 ESG 列車，以綠色製程磨亮永續價值

從砂輪到半導體材料，看似毫不相關的產品，其實有著同樣的策略心法。林伯全分析，中砂一直以來都是切入利基市場，處於「大的不進來，小的進不來」的狀態，因此讓中砂這樣的中型公司，能在小池塘中扮演大魚的角色。

儘管半導體業與砂輪業的產業型態、生產模式、組織文化截然不同，但中砂不僅沒有放棄砂輪本業，甚至加碼投資砂輪的基礎研究與創新變革，因此能夠兼顧新舊事業。一方面自己掌控砂輪的機台、配方、材料，因此可對半導體材料發揮助攻效果；另一方面，在半導體事業建立的管理制度，也回過頭運用在砂輪事業上。

放眼未來，環境、社會與公司治理 (ESG) 的挑戰將接踵而至，中砂為此積極啟動多軌轉型，以精實管理、智慧製造、綠色製程三大面向著手轉型。中砂執行長謝榮哲期許中砂未來30年以ESG為驅動力，繼續「磨」亮中砂的大未來！

升級轉型 TIPS

- 1 靠著傳統技術的持續精進，淬鍊出與眾不同的獨特競爭力。一方面善於整合外界資源，一方面精準掌握客戶需求，因此能跟上時代潮流、開發出世界級的再生晶圓與鑽石碟。
- 2 在自我成長的右腳部分發揮得淋漓盡致，投資新事業時也不乏大膽浪漫的企圖心，但在外部併購的左腳部分，力道還可再加強，放眼其他新興產業，透過入股、併購、結盟等方式，開創更多舞台！

正美企業

推動雙軌轉型策略 培育新事業



「我不曾懷疑或否定原有資產的價值，我們心心念念的，是讓傳統老工藝發揮新價值。」

台北南港的一棟廠辦大樓裡，深藏一家兩岸三地最大的標籤印刷廠商正美，產品線一路從水果標籤、高級紅白酒標、P&G 等日用化學品大廠，到蘋果與三星的 3C 產品標籤。

正美每年出貨量超過 120 億張標籤，這家成立逾半個世紀、年營收超過百億元的老企業，卻在最近五年積極投入新創

事業，大舉進軍微電流印刷面膜、二維條碼、供應鏈管理等新領域，為印刷百年工藝注入新動力。

印刷本業不斷升級，成為國際大廠重要夥伴

成熟企業會面臨到本業轉型升級或轉進新領域的課題，兩者很難兼顧。「以前我一直很忌諱用『轉型』這個字眼，我覺得比較像是一種進化或演進，」正美董事長蔡國輝一語道出他對轉型的看法。

正因他始終秉持著這樣的核心理念，因此正美這些年來能夠在兼顧既有資產與創新價值的情況下，持續追求升級與前進，成為標籤印刷業的創新轉型領先者。

1969 年成立的正美，最早是從水果標籤起家，後來又切入文具、玩具市場，接著又進入電子產品、日用化學品、菸酒廣告等應用，儘管每一次的跨越都帶來重重挑戰，但也因此淬鍊出更厚實的經營體質。

掌握核心競爭力，大舉佈局新事業

蔡國輝表示，早期正美自許為「美化商品的魔術師」，後來調整為「美化商品、美化生活」，在 2009 年 40 週年時，則以「全球印刷應用及加值服務的領導者」重新出發。

其中最關鍵的就是「印刷應用」及「增值服務」，「印刷應用」是指跳脫出標籤形式，在既有印刷基礎上開發截然不同的新產品，「增值服務」則是賦予標籤新價值，例如在包裝上印互動廣告、提供客製化包裝等，但這兩個方向其實都與印刷本業息息相關。

在這樣的脈絡之下，正美自 2016 年開始，大舉佈局新事業，一口氣設立了三家新創公司，信集界科技開發通用唯一識別碼（Unique Identification；簡稱 UID），合流科技做系統整合服務，拓金造物則是推出微電流面膜，在各自的市場也都有些進展。

雖然這些新創公司的產品各不相同，但同樣都是從既有的印刷技術去做延伸。舉例來說，拓金造物研發的微電流面膜，上面電磁所需的電極印刷，就是使用網版印刷技術，只是採用較先進的油膜技術。

用雙軌轉型策略，讓老幹長出新枝

「正美採取的是雙軌轉型，藉以在新舊事業之間取得平衡。」蔡國輝在筆記本上畫了兩個交集的大圓圈，右邊的圓圈是 A 領域既有核心事業，代表任務相同、作法不同，左邊圓圈是 B 領域則是新事業，代表任務不同、作法也不同，A 及 B 兩個圓圈在 C 區交會，C 代表的是核心競爭力。

「A 的核心本業部分我們仍會保留，畢竟這還是穩定獲利的金牛（cash cow），只是養分慢慢在流失中，在保留 A、且有 C 做支撐的情況下，我們可以慢慢去探索 B 的新事業領域，這樣就較能承受風險。」蔡國輝表示。

正美力行新舊並進的雙軌轉型策略，讓看似不太相干的新舊事業找到共同的交集，以核心競爭力當成支點，創造彼此槓桿、相輔相成的綜效，也對新舊事業的平衡發展，做出最好的詮釋。

升級轉型 TIPS

- 1 讓舊技術與舊設備持續升級，既有核心事業得以發揮價值，並以此支持新事業的投資發展，新舊事業之間取得平衡，從而在雙軌並進的轉型路線上產生共創綜效。
- 2 印刷業跟不同領域的連結比想像中多很多。如果要快速長大，必須提升團隊深度及現金部位的加強，可考慮尋求一位志同道合的富哥哥，包括資金、出海口、經營人才、產能、商譽、客戶基礎都會有所加分或加持。

保瑞藥業

展開連續併購 打造 CDMO 王國

「我向來追求雙贏的結果，不能只有一方獲利！」

10 多年前，保瑞只是一家小型的西藥代理商，在生技業名不見經傳；自 2013 年以來，保瑞董事長盛保熙展開一連串的併購大計，陸續在台灣收購了 6 家藥廠，投入近 100 億元資金，現在已經升級成涵蓋研發、製造與銷售在內的全方位藥廠。

從貿易商跨足製造商

盛保熙 2 歲就搬去美國，20 歲時父親盛維恩突然離世，他跟姐姐提早繼承家業，他在公司營運回到穩定軌道後淡出經營行列，展開他的連續創業生涯，曾代理過契爾氏 (Kiehl's) 等知名品牌，也曾創辦美容工具品牌「修美人」(Tweezerman)、後被德國知名刀具品牌 WMF 收購。

歷經這幾仗，他突然發現，代理商貢獻的價值只有通路而已，當地市場經營得好，原廠會想自己跳進來做，別人也會虎視眈眈想搶代理權，最後毛利就會愈來愈低。

2007 年，是盛保熙的轉折點。他從自家公司董事會注意到代理事業發展遇到瓶頸，也嗅到生技業的新商機。盛保熙決心回到藥業、成立保瑞，摸索生技業下一步的可能性。他坦



言，「我不可能做貿易商做到 50~60 歲，我想要做一些與眾不同的事！」

盛保熙看好全球委外代工的需求有增無減，而台灣又具備製造與服務客戶的優勢，因此希望能搭上國際委託開發暨製造服務 (Contract Development and Manufacturing Organization, CDMO) 這個趨勢，趁勢跨足製藥領域。

靠人脈與名聲連續併購

保瑞的第一個機會，來自於日本前四大藥廠之一的衛采。過去盛保熙團隊與衛采之間曾有多年代理合作關係，2010 年衛采決定收回代理權，他要求業務團隊必須展現誠信，確保

所有醫療院所生意順利轉移，讓他在衛采留下了好名聲。

2013年衛采決定出售台南廠，吸引眾多製藥廠積極搶親，但最終日方基於過去的信任關係選擇了保瑞。盛保熙在擁有第一座工廠後，對併購更具信心，機會自然也隨之而來。

2014年保瑞再以4億元併購聯邦製藥，連續兩次併購都產生可觀綜效，業界也傳出口碑，後來開始有國外藥廠主動詢問，保瑞在2018年及2020年又接連出手，分別併購了美商Impax旗下的益邦製藥、葛蘭素史克藥廠GSK加拿大廠。

今年第二季，保瑞又跳了一階，以更大手筆的15億元及60億元，分別收購伊甸生醫與安成。

保瑞之所以能以小博大，頻頻吃下世界級的藥廠，一方面因為盛保熙在業界建立良好風評，且眼光精準、洞悉賣家的想法，另一方面則是團隊、資金都已準備到位，因此機會一出

現他總能快速決定、掌握先機。

挑戰 10 億美元營收

「我向來追求雙贏的結果，不能只有一方獲利！」盛保熙強調，他對台灣有一份感情，也深覺台灣產業一定要整合，他也需要更多產能、研發人才，帶給客戶更多價值。

儘管業界對他的豪賭看法不一，但可以確定的是，保瑞已經從生技業的nobody變成要角，在台灣CDMO產業佔有一席之地，並取得台灣通往全球製藥市場的門票。

現階段保瑞旗下已有保瑞藥業、保瑞生技、保瑞聯邦等三大事業體，分別專注於小分子藥物CDMO、大分子藥物CDMO、藥品與保健品銷售通路。放眼未來，盛保熙已設定10億美元營收為目標，將持續擴充產能及追求成長，他的願景很明確，就是要讓全世界看到台灣做的藥！

升級轉型 TIPS

- 1 跨出併購的第一步最難，但保瑞董事長盛保熙憑藉自己的人脈與信譽，第一次出手併購就有好成績，讓團隊信心大增，業界也刮目相看，有了第一次以後再逐步升階，併購規模也跳了好幾番，進而建立現有的地位與影響力。
- 2 過去國際藥廠對亞洲工廠信心不足，因此台灣很少人敢跨入CDMO代工業務，盛保熙以初生之犢不怕虎之勢積極投入，且精準掌握藥廠輕裝上陣的趨勢，藉由不斷購併連人帶貨帶生意都進來。

台達電子

從零組件到品牌 走出 3C 發現美麗新世界



「最可惜的是，花了很多時間孵化新事業，移到事業群裡面就不見了；事業群因為新事業沒有錢賺而精簡資源，企業也就從後天回到今天了。」

台達電子由創辦人鄭崇華於 1971 年創立，從 15 人的小公司開始，供應電視零組件，之後搭上七〇年代台灣經濟起飛的列車，成為全球最大交換式電源供應器廠商。而後以能源為基礎，從過去的零組件製造商龍頭，轉型為解決方案供應商，聚焦在「電源及零組件」、「自動化」及「基礎建設」三大領域，並在工業 4.0、5G、電動車和再生能源

等新事業繳出亮眼成績單。

危機成轉機，業績衰退促發展自有品牌

上市以來，台達電的表現一向是資優生，然而 2009 年卻遭遇到 40 年來第一次業績衰退，當時筆電相關營收一年掉了 3 億美元。

面臨業績衰退，還發現整個產業的競爭優勢和成長空間都沒了！鄭崇華非常苦惱，求教宏碁創辦人施振榮，得到的答案是：技術導向的台達電應該要發展自有品牌。

台達電把 2010 年訂為品牌元年，目標是從零組件廠走到解決方案供應商。由集團第一任品牌長鄭平帶領團隊，第一步是將台達電十幾條產品線整合為零組件、能源管理、智能綠生活三大類，並向飛利浦、西門子看齊，開發讓台達電可以被消費者看得到的產品，例如 LED 燈泡、電源系統。

短短一年內，台達電的品牌價值就從零開始，成長到 1.3 億美元，之後更連續十年入選「台灣最佳國際品牌」，2020 年的品牌價值已躍升至 3.31 億美元。

成立 NBD 辦公室，啟動集團轉型

2012 年中，台達電創辦人鄭崇華宣布退休，由鄭平挑起執

行長重擔，集團轉型大計正式邁入第二階段。

鄭平先在集團總部成立新事業發展辦公室（New Business Development；NBD），每年投入 1% 的營收開發新事業，同時並導入 IBM 的新市場及前瞻產品策略規畫（Emerging Business Opportunity；EBO），希望帶領台達電衝破以電腦為主客戶的產業發展瓶頸，包括工業 4.0、樓宇自動化都是重點發展的新方向。

自 2014 年起，台達電更以一連串的併購，加快攻佔電動車、智慧製造、樓宇自動化等新領域。從 ICT 產業走出去，鄭平看到了廣闊的美麗新世界，無數的新商機在眼前綻放，但更重要的是，擁有 8 萬多名員工的龐大集團能否順利轉身？

「One Delta」組織大改造，以提供解決方案為發展重心

事實上，早在自有品牌元年啟動，集團就在內部訂出「One Delta」的口號，並陸續將乾坤、達創等子公司下市再整併回來，為接下來的組織重整做準備。

「以前是兄弟登山、各自努力，我們也是因為那樣才長大的，但跨事業群之間幾乎沒有橫向溝通，都需要總部介入。」鄭平大刀一揮，在 2017 年進行內部組織大改造，把產品分為「電源及零組件」、「自動化」與「基礎設施」三大業務範疇，再從中細分出八大事業群（Business Group, BG）發展解決方案、特定行業及既有產品線。

曾經，因為錯失行動化的趨勢，台達電在業績衰退的震撼教育中痛定思痛，從無到有建立自有品牌，鐵腕實施組織改造，自 2012 年起每年業績都以 5% 左右的幅度逐步成長，雖然尚未達到鄭平心目中「兩位數」的目標，但已在工業 4.0、5G 通訊、電動車等未來主流趨勢上蓄勢待發。

升級轉型 TIPS

- 1 升級轉型就像邊跑步邊換衣服——只要腳步一停就落後了，但你不能只跑步不換衣服，所以你要一邊跑，一邊換。
- 2 企業成長的兩隻腳——自我成長（右腳）和外部併購（左腳）平衡很重要；時機不對時，要耐得住，慢慢等。等到時機對了，就要迅速出手併購合適的對象。
- 3 整體環境差，正是企業調整體質的好機會，股東或董事的容忍度會高一點，可以把握機會嘗試透過併購，啟動企業成長的左腳。

敏盛醫療體系

從小醫院到大健康 以靈活策略突破產業框架

「醫院不只是醫院，必須往外延伸出更多事業體。」

成立近半個世紀的桃園敏盛醫院，在台灣 400 多家私立醫院裡，只是一家區域中小型醫院，但過去十年來，採取不受限、破格而出的轉型策略，成長為年營收超過 60 億元的醫療體系，版圖橫跨醫院、健檢中心、醫藥通路與醫療資訊系統商。

「這一切都是被逼的，因為你不往上走就會被淘汰，」敏盛醫療體系執行長楊弘仁提高語調說。自從 2002 年實施健

保總額支付制度起，醫院必須努力控制自己不能成長，因為做愈多虧愈多，經歷三次重大抉擇點，靠著靈活的轉型策略，突破了地區型醫院的發展天塹，在 10 年內非醫院的營收已經增加一倍。

大型醫院美夢破碎，重建專業醫療形象

1975 年，台大醫院醫師楊敏盛回到桃園成立了楊敏盛外科醫院，抓緊了小診所與大醫院之間的市場空缺而快速發展。

楊敏盛原本有個大醫院夢想，卻遭遇到 2003 年 SARS 肆虐亞洲，敏盛經國院區瞬間收入銳減。楊敏盛長子、當年 35 歲的楊弘仁大膽建議，並說服父親與經營團隊，以 30 億元賣掉經國院區大樓，然後回租經營醫院，並將這筆資金，用於佈局未來事業。

為了扭轉小醫院形象，楊弘仁帶領敏盛挑戰急重症裡專業度最高的心血管科，2005 年他請來台大醫院前院長、心臟內科權威李源德擔任敏盛醫療體系總裁，同步重金禮聘 50 位台大醫師、引進葉克膜技術，快速拉抬敏盛的形象與醫療專業，並重新定位為桃園的「台大醫院」。

往集團企業化發展，打造醫藥界亞馬遜

接著，楊弘仁更帶領敏盛切換賽道，往集團企業化方向發展，



美國 HCA Healthcare 靠著併購等靈活策略成為超大型醫療體系，成為敏盛首要效法的對象。

「醫院不只是醫院，必須往外延伸出更多事業體，」楊弘仁說。首先要先打通對接資本市場的道路，在台灣法規限制下醫院不可上市櫃，敏盛成立醫療後勤服務公司「盛弘醫藥」，2011 年以盛弘上櫃掛牌。

其次，敏盛把經營重心放在基層醫療。楊弘仁分析，醫院主要接觸到的對象，大都是急重症與門診的病人，但大部分民眾大多數時間處於健康或亞健康階段，最密切接觸的反而是生活周遭的藥局與診所。

啟動併購發動機，推動數位轉型

於是，楊弘仁規劃將敏盛轉型為「醫藥界的亞馬遜」，制定兩大成長策略：一為面對診所與藥局的 B2B 端建立電商平台，幫助基層醫療供應鏈數位化；二為面對個人的 B2C 端，建立起橫跨醫院、連鎖藥局、健檢、藥品銷售與長照媒合的

大健康生態系統。

單靠自身力量太慢也太難，從 2016 年起，敏盛啟動併購成長模式，幾乎每年就併購或入股一家企業。

2016 年取得 HIS 醫療資訊系統商方鼎資訊的 51% 股權，正式跨入醫療管理軟體產業；2017 年成立雲盛電商，建立起醫藥電子商務平台；2018 年併購躍獅藥局，一舉成為台灣前三大連鎖藥局；2019 年併購哈佛健診中心，將健檢事業版圖從桃園新竹延伸到大台北。

另一方面，敏盛為了推動轉型，直接成立醫電數位轉型公司，負責各單位的數位資料治理與資料串接工程，並對接新創圈。下一步也將前進東南亞，鎖定印尼、馬來西亞與越南，針對當地的連鎖藥局或醫藥電商進行投資。

面對巨人搶奪市場，企業規模小不是問題，而是你是否能從夾縫中找到巨人不能做的事情，然後重新站穩腳步，繼續向前邁進。

升級轉型 TIPS

- 1 敏盛身為中型醫院，無須穿上「法人組織」的緊身衣，經營上能夠當家做主，只要能夠化「不大不小」的兩頭落空為「又大又小」的左右逢源，就可揮灑「戲法人人會變，各有巧妙不同」的靈活身段。
- 2 敏盛的願景是成為「醫藥界的亞馬遜」，希望把分散各地的小型基層醫療體系的物流、人流、金流和資訊流連接起來，等於是把眾多小螞蟻變成一個大雄兵，可謂是打破傳統醫療服務結構的破壞性創新。

卡爾世達

培育汽車醫生 打造雲端汽修生態圈

「我有使命感，這個產業不該被叫黑手，應該叫汽車醫生。」

在新北市五股工業區裡，有一間公司是七千多家汽車保修廠黑手師傅的修車總教練，每個月解決掉超過三十萬筆修車的疑難雜症。

卡爾世達，台灣最大的汽修技術顧問公司，全國每 2.7 家汽車保修廠就有一家卡爾世達的客戶。在卡爾世達的雲端資料庫中，從數百萬元的高級進口車到數十萬元的國產車資料都有，修車師傅只要點擊幾下，就能取得維修資料與教學影片，按圖索驥來修車。這項雲端資料庫服務每年帶進 3 億多元的訂閱收入。

拆解各廠牌技術，重建保修知識系統

二十多年前開始，汽車設計越來越精密，非原廠的保修技術跟不上，修壞汽車的事件屢見不鮮。1995 年，卡爾世達總經理黃遠明成立團隊，整理市面上數百種車型保修資料，編寫成各品牌的「汽修百科全書」，同時帶領團隊研究各車款在缺乏原廠維修工具時，該如何保養維修，成功以這套結構化的知識系統打開了技術顧問市場。

創業五年後，卡爾世達面臨到成長瓶頸。因為百科全書一套可



以用好幾年，客戶在購買之後，和卡爾世達就沒有生意往來了，除非有新車款上市。黃遠明決定調整商業模式，他引進汽車保養耗材來銷售，結合主力的百科全書與顧問服務，只要客戶購買一定金額的耗材，就能獲得該年度的技術顧問服務。

藉此，卡爾世達擴大了營收來源，更取得了進一步開發技術的資本。

轉型操之過急，營收慘遭滑鐵盧

黃遠明靠著搭售耗材與技術顧問服務，為卡爾世達開啟了成長動能。目前，公司的營收占比維持技術顧問 4 成、耗材銷售 6 成的結構。

然而，成也蕭何、敗也蕭何。由於車款迭代越來越快，黃遠明在 2009 年把百科轉為數位資料庫，並在隔年結束紙本發行，積極跟上數位化趨勢，要求客戶直接使用資料庫來查修汽車。

不料這次的轉型卻為卡爾世達帶來了經營危機，由於當時的汽車保修廠幾乎沒有電腦，習慣翻閱紙本的老師傅們也無法適應電腦查資料，再加上「訂閱服務」尚未被市場接受，種種因素讓續約率狂掉 50%，重創營收，更造成員工反彈。

面對內外部的雜音，黃遠明仍堅持在數位化的道路持續前行。他重新調整產品服務的內涵與訂閱方案，將紙本百科改為附贈筆電操作、加入電話客服，一步步指導客戶使用數位資料庫，逐步改變他們的使用習慣。

走過轉型的挫折，卡爾世達成為首家推行數位資料庫的汽車維修顧問業者，以先行者之姿取得了市場優勢。現在，卡爾世達有近 9 成的客戶問題都能靠雲端資料庫解決，會員續約

率高達 85%。

借取外部夥伴資源，擘劃下一個創新藍圖

卡爾世達在推動創新轉型時，時常攜手外部的資訊科技公司，讓系統開發流程更聰明也更有效率。而這樣透過跨界結盟、強化本業競爭力的思維，也反映在卡爾世達的「AB 雙軌轉型」新創策略上。

黃遠明剖析，「A 軌轉型」是以新方法解決既有問題、固化原有生態圈，同時異業結盟更多品牌；「B 軌轉型」則是發展新創，瞄準尚未出現的市場，例如面對即將到來的電動車時代，先多點探索潛在機會，找到最大的利基點，再開始投入。

從紙本百科打開汽車維修的技術顧問市場，卡爾世達透過整合產業知識、一步步導入管理工具，成了全台灣非原廠汽車保修師傅的大腦。下一步，卡爾世達還要改寫汽車維修產業的規則，為新世代培育出更多的「汽車醫生」。

升級轉型 TIPS

- 1 卡爾世達翻轉「經驗至上」的修車廠師徒制傳統，彙整成「汽修百科全書」，成為全台最大汽修技術顧問公司。這與鼎泰豐將小籠包師傅的獨門手藝，轉變成結構化的作業方式，因此可快速展店、成為龐大的跨國美食王國，頗有異曲同工之妙。
- 2 卡爾世達早期推動數位轉型與訂閱服務時，誤判客戶需求，導致續約率砍半，所幸能即時調整方案與服務內容，顯見數位轉型應循序漸進、因勢利導，才能水到渠成。

信邦電子

棄消費轉工業 壯士斷腕迎向藍海

「當大家都在賣產品，我們賣的是工程服務跟研發能量。」

台灣的連接線廠商有很多，但很少像信邦電子這樣不追求標準化及規模化、聚焦在高獲利的客製化產品。更特別的是，信邦董事長王紹新在 19 年前獨排眾議，在消費性電子生意還做不完的時刻，就預見這塊市場將殺成一片紅海，在三個月內停掉主力產品、轉戰工業市場，其高瞻遠矚的眼光與壯士斷腕的勇氣，終究換來徜徉藍海的悠遊自在。

成立於 1989 年的信邦，早期以生產電腦週邊連接線為主，在筆電高速成長的黃金時期，兩台電腦中就有一台有信邦的產品。但現在攤開信邦的產品線，包括醫療及健康照護、汽車及航太、綠色能源、工業應用、通訊 MAGIC 五大產品，完全不靠消費性產品，信邦過去 12 年仍能維持每年營收成長，令人刮目相看。

勇於向低毛利說不，全力投入工業應用

2003 年，是信邦成立以來最重要的拐點。當時公司上市不久，消費性電子市場訂單持續暢旺，王紹新卻看到了隱憂—這些大量標準化的產品，最後一定會回到成本考量，「當時系統商已經是毛三到四，每年要求供應商降價 10% 以上，當利潤愈來愈微薄，我們勢必要有所調整。」



他決定壯士斷腕，砍掉當時佔有 95% 營收的消費性產品，跨入工業型產品。這是「有捨才有得」的過程，王紹新坦言，當時很多幹部無法接受，人員流動率很高，但確認方向後只能堅持走下去，也因此開創了新的局面。

發展全新的工業市場，絕對不是容易的事。信邦到美國找到第一家工業型客戶，初期先從小訂單開始，客戶對其積極投入、解決客戶問題的表現頗為滿意，一年後進一步釋出 7 成訂單，讓信邦站穩了腳步。王紹新表示，工業型客戶特別看重品質、信賴與服務，認可之後就會逐步放量，再一步步擴大市場，開發醫療、能源、汽車等不同工業領域的客戶。

以工程服務取代銷售，換來長期合作關係

信邦能夠打下工業市場江山的關鍵，靠的是服務與人員的重新定義。王紹新強調，那個時代大家都在賣「產品」，但我們定義自己賣的是「工程服務」跟「研發能量」，而不只是「線材組裝」。

信邦的業務不叫業務人員 (sales)，而是銷售工程 (sales engineering) 人員，他們必須了解生產和規格等，但初期大部分業務人員無法接受這樣的概念，覺得客戶要求太多、無法處理。新客戶的開發得花很多時間，從研發到量產往往要2~3年以上，通常線材產業沒有培養什麼研發人員，但信邦特別成立研發中心，並提供業務人員必要的助力，從每一個案子中引發新的機會。

過去信邦的產品有 95% 都是標準化產品，接單數量動輒以

百萬、千萬量級計算，但轉戰工業市場後，完全放棄做標準化的產品，改成客製化接單，數量只有百、千量級，甚至幾十條都做。不過，信邦走上少量多樣的路線後，線材的單價從幾元、幾十元，一下跳了百倍、千倍，且客戶的黏著度很高，很多合作關係都超過十年。

深耕五大領域，築高競爭門檻

信邦現在深耕於 MAGIC 這五大領域，鎖定各產業中的前五大客戶，並以成為客戶最大供應商為目標進行佈局。王紹新認為，包括醫療、電動車、太陽能與風能、基礎建設等市場都有無限的發展空間，其他像是無人商店、無人機、汽車光達等新趨勢也都在關注。

從消費到工業、從標準化到客製化、從零組件供應商到整合服務商，信邦將持續築高競爭門檻，在創新的道路上，創建與眾不同的線材王國。

升級轉型 TIPS

- 1 信邦董事長王紹新帶頭建立了敢冒險、團隊合作的企業文化，沒有太迷信中央要控制每個東西，而是賦能給不同團隊。很多台灣企業是量大之後成為大企業，但因為體量太大了不敢授權，反而做不到以前曾經能做到或想做的事情。
- 2 信邦成功轉戰工業應用的一大關鍵，在於重新定義業務人員的角色。一般業務都是賣我的強項，但信邦反過來思考「我的客戶要什麼，我就針對他的需求給他」，變成客戶的專屬研發，因此能創造較高的含金量。

環球水泥

認清侷限敢捨敢退 讓老幹長出新枝



「若要比規模，再怎麼樣都贏不過產業大老；相反的，若能從小地方去累積，經年累月仍可收穫一定成果。」

水泥業在早期是國家特許行業，在台灣經濟發展的藍圖扮演重要角色，然而時過境遷，因內需飽和與產業環境變遷，這個曾經紅極一時的明星產業面臨發展瓶頸，亟需轉型求變。

在侯家第四代的齊心治理下，環球水泥（以下簡稱環泥）重新審視本業，走出與競爭者不同的路。

率領環泥轉型蛻變的，正是侯智升與侯智元兩兄弟。走過輝煌與低谷，歷經西進與洄游，環泥在 2020 年 7 月正式啟

動接班，由侯智升擔任總經理，侯智元擔任執行副總經理，由兄弟兩人帶領這個老牌企業華麗轉身。

退出不合適的市場，是為了在對的領域儲備戰力

1954 年，台灣水泥正式由公營轉為民營，環泥也誕生於這波產業興起浪潮，由台南幫領袖吳三連以及侯雨利於 1959 年籌組，隔年成立。

讓環泥付出最多學費的一課，是 2003 年跟著台泥與亞泥的腳步進軍中國，在廣東惠州設立水泥廠。當時環泥的發展策略在於規模，因此將所有的投資資源都投到了中國，經歷長年虧損，最終在 2010 年處分了大陸惠州、寧波地區等六家轉投資公司股權，撤出中國市場。

「這是很重要的取捨，」侯智升坦言，環泥在當地缺乏法規與資源基礎，選擇退出不合適的市場，是為了在對的領域儲備戰力。歷經這一仗，兄弟倆也體認到：過去環泥一直想要做大，但若要比規模，再怎麼樣都贏不過產業大老；相反的，若能瞭解自己的定位，從小地方去累積，經年累月仍可收穫一定成果。

轉型建材公司，透過「減法」經營反而驅動成長

就在退出中國市場的同一年，環泥也停止生產水泥熟料，改向同業購買原料再自行加工。透過取捨，環泥決定先用「減

法」，將弱點縮小，重新聚焦於核心項目上，以高值化為核心策略，重新定義自己在產業中的角色。

為了釐清環泥的競爭優勢，兩兄弟在剛進入環泥時，花了許多時間去了解每一個生產環節，找出核心競爭力。深入研究後他們發現，環泥生產的石膏板在台灣市占率高達9成以上，若能以此轉進高利的建材市場，未來仍大有可為。

「我們把自己定位為建材公司，而不是水泥公司，」侯智升強調。

環泥的石膏板究竟有什麼厲害之處？由於建築業缺工的趨勢日益明顯，愈來愈多建商可以接受「預鑄」的概念，將做好的石膏板帶到工地的現場澆置或組裝，只要3個人就可以開工，可以有效減少工地現場的人力問題。

老幹也能長新枝，從重工業轉戰電子業

環泥除了以高值化策略帶動轉型創新，近年來也投入電子事

業，成立利永環球子公司，開發壓力感測技術，還間接打入蘋果供應鏈。

侯智升坦言，一開始創業的時候，覺得自己可以改變世界，可是世界有這麼多人，應該是世界來改變我、決定要不要做什麼事情，這個才是正確的思維。

正是這樣的思維，讓他懂得要隨著大環境的脈動、去調整環泥的產品線，發揮石膏板的價值，解決未來缺人缺工的問題。同樣地，利永目前所發展的「智慧醫療床」和「智慧貨架」也是回應當前社會趨勢與市場需求的應用。

除了和跨國廠商合作之外，環泥也持續向外尋找併購機會、強化自身實力，發展更多不同的建築材料，以奠定建材公司的地位。

正因為認清侷限、能捨敢退，侯智升和侯智元才能帶領環泥回歸企業基本功，順應趨勢、發揮所長，使老品牌在經歷轉型蛻變迎向下一個新的發展階段。

升級轉型 TIPS

- 1 環泥在水泥業的規模相對小，與同業多元競爭往往事倍功半，選擇退出水泥熟料生產後，藉由減法聚焦於主要商品，轉型為建材公司，把賠錢貨的石膏板做成「高值化」的搶手貨，果斷停損、勇敢轉型的作法值得肯定。
- 2 環泥在盤點技術、資金與管理能力後，決定跨入觸控感測高科技領域。當然，轉進新產業絕非一蹴可幾，但若舊產業發展前景不佳，一定要謹記「溫水煮青蛙」的教訓，及早變換跑道另尋出路。

將捷建設

堅持永續信念 綠色轉型邁大步

「永續經營，不是追求最大和最賺錢！」

宜蘭清水地熱發電廠，是台灣首座 MW 級的民營地熱發電廠，也是將捷集團旗下結元能源開發努力多年的成果。從建築業起家的將捷集團，秉持「公利傳家學」，不僅投入地熱發電，也將觸角伸進休閒旅遊和文創產業，在買地、蓋屋、售屋的傳統建築業獲利模式之外，走出一條不一樣的永續經營之路。

為理想創業，「建築」是一輩子的責任



將捷集團創辦人林長勳早期曾在郵政總局（現為中華郵政）營繕組任職，當時正是「一鄉一郵局」年代，他的足跡踏遍全台和離島，幫中華郵政設計及興建了很多郵局，也吸收了土地開發的經驗。

1974 年林長勳捨棄郵局鐵飯碗工作後創業，成立林長勳建築師事務所。因為不想做什麼都聽業主、營造廠的意見，就慢慢整合上下游，從設計、建築、營造、室內設計、裝修到物業管理進行一條龍經營。

2002 年，林長勳 60 歲時，他希望未來每天都要做有意義的事，這樣的想法也影響了將捷集團的商業模式，後來一路發展成為包括營造、裝修、建設、能源開發、資產管理、文創、整合科技等多元事業的集團。

新舊融合，建立都市更新的典範

位於台北市重慶北路、保安街口的巴洛克建築「北福大稻埕」，是林長勳的代表作之一。將捷集團董事長林嵩烈說，「北福大稻埕」完工時，房市非常低迷，但父親林長勳說服了所有的股東，採整棟出售的模式處理，為台北市留下值得保存的歷史建築。

此外，將捷 2000 年初也參與捷運行天宮站共構聯開的標案（現為將捷巴菲特），當時參與投標的有 5 家，其他各家用

途都是住宅、住商混合，只有將捷堅持要做純商辦，最終由將捷得標。後來商辦帶來人流，錦州街周邊店家也逐漸開始升級，市況越來越好。團隊也才理解到，建設公司「只要在對的地方，設計對的產品」也可以發揮社會責任。

有了將捷巴菲特的成功模式，將捷後來參與松江南京捷運站共構的「將捷國際商業大樓」投標時，也走純商辦的路線。但林長勳獨排眾議，說只做純商辦還不夠，還要做 A 辦，他認為政府投入了這麼多錢在交通建設，肯定有 A 辦的需求，結果大樓還沒蓋好就滿租，而且都是外商進駐，後來附近大樓也紛紛開始拉皮，當地商圈開始展現不同的樣貌。

不僅專注地產本業，開啟跨業跨域發展

2019 年是將捷多元發展、永續經營元年，除了滬尾園區開幕，也投入清水地熱及新北金山硫磺子地熱的開發，從專注地產本業邁入跨業跨域的新階段。

事實上，將捷展開多元發展的佈局，除了反映經營者的企圖心外，也跟房地產景氣波動有關。2014 年房地產景氣反轉前，林長勳就覺得房地產長達 10 年的榮景不太正常，要集團出清餘屋，暫停開發，結果隔年房地產景氣就反轉，後續 4、5 年景氣蕭條時，將捷全心投入滬尾文化休閒園區的建設。2019 年完工時，林長勳興奮地表示，滬尾園區是我 50 年建築人生的智慧結晶！

至於跨足地熱發電，則是考慮到風力發電與太陽能發電已有很多人在做，但地熱卻一直看不到結果，所以決定投身沒人做的領域。

林長勳強調，傳統建築業總在景氣好時大量買土地，景氣變差時就只能縮編，公司總是這樣一漲一縮，根本就不可能談永續經營。現在多元擴展綠能、商辦、休閒、文創等領域，為將捷集團挹注穩定的現金流，也讓公司徹底擺脫建築業的景氣波動「魔咒」。

升級轉型 TIPS

- 1 多數房地產公司都是靠買地、蓋房、賣房這樣的循環維持營業額，但景氣總是有起有伏，要維持穩定的現金流就很辛苦，發展到一定程度勢必要轉型，轉型好的就變成多角化經營，不好的就成為「一代拳王」。
- 2 將捷過去都靠自己，但未來可能要探索能否結合眾力加速成長。以地熱發電為例，將捷是先行者，但後面也會有很多競爭者，應考慮多運用資本市場或策略聯盟，較能維持領先地位。

晶心科技

打造台灣芯 巧扮 IC 設計神隊友



「我們並未採取併購方式，畢竟 IC 設計的關鍵在於人而非公司的殼。」

新竹台肥 TFC ONE 商辦大樓，有多家半導體公司進駐其中，其中晶心科雖然名氣不大，但歷經 17 年深耕，目前是台灣唯一、世界第二大的 RISC-V 處理器矽智財 (Intellectual Property, IP) 供應商，更是台灣 IC 設計公司開發自主晶片的神隊友！

源自矽導計畫，與 Arm 直球對決

晶心科成立於 2005 年，源自政府的矽導計畫。晶心科董事長暨執行長林志明表示，當時 Arm 態度太強勢，排擠 IC 設計業的獲利空間，因此時任交大校長的張俊彥推動五個處理器計畫，希望打造「台灣芯」來擺脫對外商的依賴。

聯發科接手這項計畫後，董事長蔡明介找上轉投資的智原總經理林孝平、智原副總林志明共同創辦晶心科，一開始就鎖定精簡指令集電腦 (reduced instruction set computer, RISC) 架構開發處理器核心，跟 Arm 直球對決。

「RISC 架構不應只有 Arm 一家供應商，」林志明斬釘截鐵地說。以古人詞曲為例，中國傳統戲曲根據其曲牌自由創作，同一曲牌可填寫不同的詞，不會只有一首「念奴嬌」。

度過最低潮時期，順利建構雙成長引擎

不過，開發自主的矽智財可不是簡單任務，從指令集架構、處理器核心、硬體與軟體平台都要一手包辦。晶心科因投入鉅額研發預算，10 年燒光 10 億元資金，差點淪落夭折的下場，2015 年前都處於虧損局面，所幸蔡明介與行政院國發基金一路支持，終究孕育出這家世界級的公司。

林志明解釋，矽智財的產業特性就是需要「累積信任」及「持續堅持」，要先取得客戶的信任，願意採用，爾後又必須等

到客戶設計定案 (tape out) 後轉量產、出貨量逐漸放大，收益才會穩定成長。

晶心科在 2007 年推出 AndeStar V3 架構，並於 2017 年推出商用級 RISC-V CPU 核心，成功建構出兩大成長引擎。雖然 RISC-V 核心已佔公司整體營收的 6 成以上，但 V3 充分發揮長尾理論的效果，換取晶心科後續的產品疊代創新機會，對公司發展極為關鍵。

擴張海外版圖，爭取國際人才

晶心科一開始靠著台灣土地的養分長大，目前已打入台灣前 15 大 IC 設計公司中的 8 家，隨後也積極擴展海外版圖，並在美國西岸設立北美研發中心，提供客製化開發及銷售服務。

林志明坦言，這幾年台灣半導體產業的人才成本快速飛漲，現在台灣人才的薪資已是美國一半，再過幾年可能就要追平

了；除了薪資的問題以外，同時也有供應總量的問題，人才供應不足的問題日益嚴重。

晶心科的對應方案就是到美國找人，畢竟美國是全球 IC 設計業的龍頭，擁有豐富的人才庫，未來研發團隊擴展將以北美為優先，投入 RISC-V 下一代產品的開發。

另一方面，因為經濟景氣變化大，國內外都有許多 IC 設計團隊經營不下去，晶心科也趁機吸納部分人才，林志明強調，「我們並未採取併購方式，畢竟 IC 設計的關鍵在於人而非公司的殼。」

晶心科憑藉累積超過 100 億顆晶片的銷售實力、完整的產業生態系統關係，已在 RISC-V 陣營取得有利位置。林志明透露，現階段重要任務包括擴大高階產品線、七奈米晶片投產、深耕北美研發中心、加強歐洲市場經營等，並期許能夠追求創新與永續經營，邁向 RISC-V 處理器的龍頭。

升級轉型 TIPS

- 1 IC 設計產業的核心競爭力在於人。晶心科的崛起主要依靠台灣本土研發人才的板凳實力，但未來必須放眼全球，「海納百川」吸引各國優秀人才，才有希望長治久安，永續經營。
- 2 晶心科「十年磨一劍」，從 V3 到 RISC-V，成功站穩矚目全球市場，坐二望一，隨時有機會彎道超車，搶攻龍頭寶座。晶心科應驗了「有志者事竟成」的古諺，只要功夫紮根夠深，鐵杵也可以磨成繡花針。

邁達特數位

從資訊系統到元宇宙 靠雲地整合擦亮新招牌

「企業轉型的願景就是拉高人均產值，這樣股東權益及員工薪酬福利也會跟著提高，員工跟股東都會願意支持轉型的目標！」

今年 6 月，成立已有 24 個年頭的聚碩科技，將聚碩的招牌換成邁達特數位，英文名稱也從 Sysage 更名 Metaage，象徵著從系統 (System) 時代跨入到全新的元宇宙 (Metaverse) 時代。不過，早在更名之前，佳世達於 2019 年 9 月入主後，聚碩新任董事長暨總經理李昌鴻就帶領團隊，展開一連串組織與營運的改革，希望這家原以台灣市場為主的資訊服務代理商能夠擦亮新招牌。

以系統代理商起家，積極擴展雲端應用

聚碩成立於 1998 年，由敦陽共同創辦人吳祚綏離開敦陽後所創立，主要代理原廠的工作站、電腦、儲存及網通等產品，包括精誠、敦陽、凌群等系統整合商都是其客戶，結果成立第一年就獲利、三年就掛牌。

「聚碩一開始主要代理資通訊科技 (ICT) 的系統產品，因此英文名字就是 Sysage，現在時代不同了，我們要迎接 Meta 世代，期許能夠超越雲端，因此才更名為 Metaage。」李昌鴻說明公司更名的主要用意。



邁達特在 2019 年 9 月正式加入佳世達聯合艦隊的行列，由佳世達智能方案事業群總經理李昌鴻接任邁達特董事長，帶領公司進行大規模的組織重整及產品策略調整，積極擴展雲端平台的新業務，並引進雲端應用的新世代人才，為客戶提供雲地整合的應用服務。

組織大換血，展開併購成長

在人力部署方面，邁達特在 2021 年初將轉投資的敦新約 5 成持股出售給精誠，部分員工也加入敦新團隊，組織人員有不少異動，共有 180 位員工離職，但也因此大幅換血，補進 260 位生力軍，其中絕大多數都是年輕世代，平均年齡低於 35 歲。

以前的聚碩以代理業務為主，400 位員工中有一半都是業務，但現在邁達特不僅賣給經銷商，也要服務長尾效應的終端客戶，因此業務同仁也提供技術服務，服務人員已從 100 人增加到 300 人，正因服務能量的提升，公司的毛利率已從三年前的 9.8% 提升到 13.4%。

過去代理商都很在地化，員工幾乎不講英文，談代理權都是找台灣的國際採購部門。他上任後要求團隊必須重新建立美國、日本、德國的連結，直接跟原廠談，除了擴展代理之產品線外，也可與現有夥伴建立更緊密的關係。

從本地化到國際化，扮演 ICT 智能化的最佳拍檔

另一個最大的改變，是邁達特正在扭轉過去 40 年來代理商太過「在地化」的限制，希望能將台灣成功的解決方案做到海外去，目前以擴展印太區域為主要目標。

邁達特看好未來企業的需求將走向雲端與地端整合、IT 與營運技術 (OT) 結合，因此積極擴張產品組合。近幾年陸續投資 CRM 系統整合服務商德鴻、資安業者動力安全、ERP 顧問服務商前進國際、南非加值服務代理商 Corex、大數據分析專家典通、人力資本管理 (HCM) 與企業流程管理 (BPM) 服務商明基逐鹿、數位董事會治理工具安得數治等，在新加坡、香港、澳門都有併購當地公司，並與日商合作進軍東南亞。

放眼未來，李昌鴻認為進入雲端時代後，經銷商、系統整合商、代理商之間的界線日益模糊，競爭也沒有國界的區分，因此資訊服務業都有危機感，要加速升級轉型的腳步。

「邁達特的定位很清楚，我們要扮演企業 ICT 智能化的最佳拍檔，幫客戶加快數位轉型的步伐，爭取元宇宙的新商機！」他充滿自信地說。

升級轉型 TIPS

- 1 提高人均產值是企業轉型升級的重要指標，邁達特身體力行，藉由組織型態及商業模式的調整、人力資源和服務品質的加強，把在地代理升級為國際連結。「把事情做對」固然重要，前瞻未來「找對的事做」，更是企業永續經營的成敗關鍵。
- 2 邁達特期許成為「企業 ICT 智能化的最佳拍檔」，要能在日新月異的跨國市場，扮演好加值服務的整合角色，企業文化和人才素質要能與時推移，國際營運的架構也要超前部署。

Making Life Richer

美化商品 · 美化生活

雙軌與雙軸 用印刷開創生態系
跳躍與跨越 老產業翻轉新價值

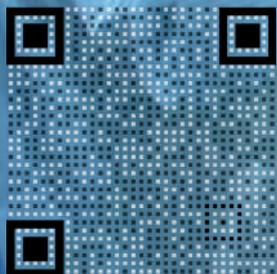
正美集團堅定

全球化、創新、永續的轉型之路

尋找新應用、探索新商機

讓印刷應用與增值服務持續進化

開創智能印刷科技的無限前景





4 總結

總結

台灣企業的輪廓

專注本業的族群

- (1) 台灣約有 7 成的企業，主要環繞著本業經營，雖已進入成熟期或衰退期，但仍倚賴自我成長模式，較少借重外部資源，營收規模略顯不足。
- (2) 這類企業自認競爭力不錯，相當滿意自己的營收與獲利，有自我感覺良好的傾向，因此並未採取較大幅度的升級轉型計畫。

兼顧本業異業的族群

- (1) 台灣約有 3 成的企業，在進入成長期或成熟期後，開始尋求第二成長曲線，除了自我成長以外，也勇於跨出舒適圈，尋求策略聯盟、併購、合資等方式來擴張成長。
- (2) 這類企業有較強的危機意識，對外界環境的壓力較為敏感，董事會或管理團隊也有較強的企圖心，會主動出擊，展開較大幅度的優化升級或轉型。

共同挑戰與解決之道

- (1) 所有企業都面對研發、人才、資金「三缺」的共同挑戰，亟需突破難關！
- (2) 要解決「三缺」，唯有加強投資一途。
問題是誰來投資？
靠政府或老天？可遇不可求？
靠自己？資金不夠或風險過高？
靠夥伴？改變單打獨鬥舊思維，改採糾眾打群架的新策略！
- (3) 不少企業已有成功經驗，有為者亦若是！

總結

從「轉念」、「轉骨」而「升級轉型」

新冠疫情、中美對抗、缺工缺料、俄烏戰爭、通貨膨脹……，全球政治經濟環境的挑戰席捲而至，企業不僅得承受營收成長與獲利的壓力，甚至要面臨生存保衛戰，但不管是順風或逆風，企業要維持優勢、前瞻未來，升級轉型絕對是不可忽視的重要課題。

在今年的調查中，我們試著梳理台灣企業在升級轉型上的樣貌：我們發現到台灣企業多半靠本業發展、以自我成長為途徑，對於營收成長與獲利滿意度頗高，也自認有相當的競爭力，但較少採用外部合作、擴展異業、投資新創的行動，因此較無大跨度的升級轉型計畫。

我們一直鼓勵企業能夠雙腳並進，一方面善用自我成長的右腳，一方面跨出外部併購的左腳。這次的調查結果顯示，台灣企業升級轉型力道不足的原因，未必是左右腳不夠平衡的結果，而是能不能把任何一隻腳發揮得淋漓盡致。企業能夠

大膽跨出左腳、尋求外部結盟或併購自然值得鼓勵，但即便只是使用右腳，如果願意充分投入研發、人才與資金，展現主動出擊的意志力與執行力，同樣能夠發揮超乎想像的威力。

值此關鍵時刻，企業經營者的思維與策略具有決定性影響。即便過去的體質再好、營運表現再出色，經營者應抱持更強烈的危機感與更積極的企圖心。唯有認知到升級轉型是企業必經的「轉骨」歷程，即知即行、劍及履及，才能建構新的經營優勢，開拓持續成長的契機。

從想法到行動只是一念之間，但這一念卻是從無到有的轉折關鍵，企業經營者的「轉念」，是企業「轉骨」的源頭，更是企業「轉型」的根本。在升級轉型的路上，我們要把握脫胎換骨的機會，儘早佈局並勇敢跨出下一步，就有機會看到更不一樣的風景！

2022 年台灣企業升級轉型調查白皮書

共同總編輯 | 黃日燦、于卓民、盧希鵬、林志堯

主 編 | 沈勤譽

問卷設計 | 于卓民、周文卿

問卷分析 | 黃日燦、于卓民、盧希鵬、林志堯、周文卿

問卷解讀 | 黃日燦、于卓民、盧希鵬、林志堯

企業訪談 | 沈勤譽、郭惠玲、狄 沅

美術設計 | 左角設計有限公司

發 行 人 | 黃日燦

出 版 者 | 台灣產業創生平台

地 址 | 台北市大安區光復南路 632 號 2 樓

電 話 | 02-27040788

出版日期 | 2022 年 11 月 29 日

歡迎下載 2022 年
台灣企業升級轉型調查白皮書



歡迎訂閱
台灣產業創生平台電子報





鑽石級贊助夥伴



白金級贊助夥伴

