

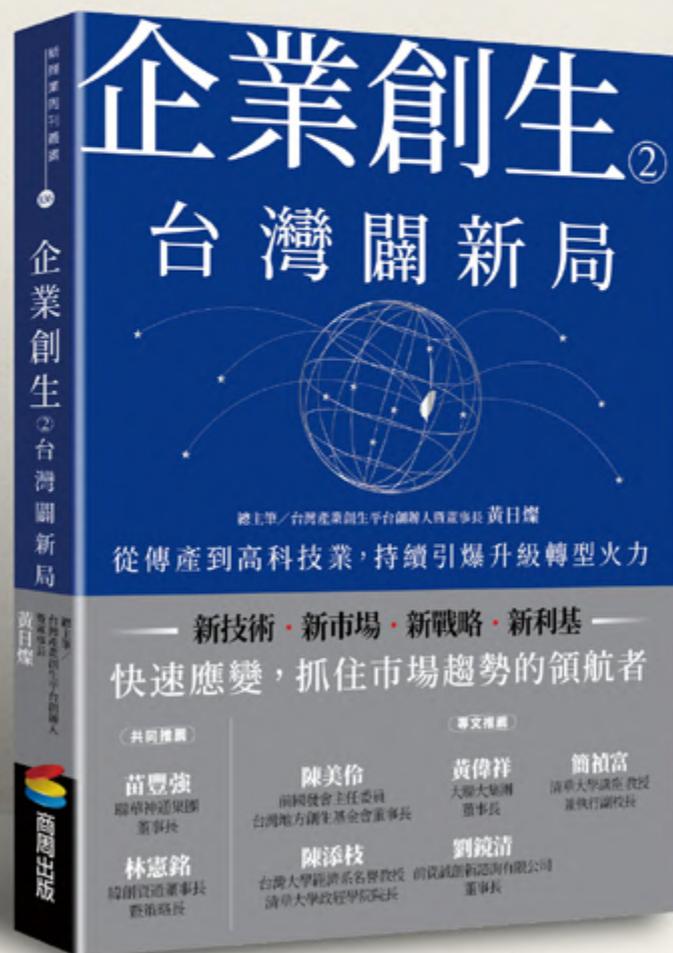
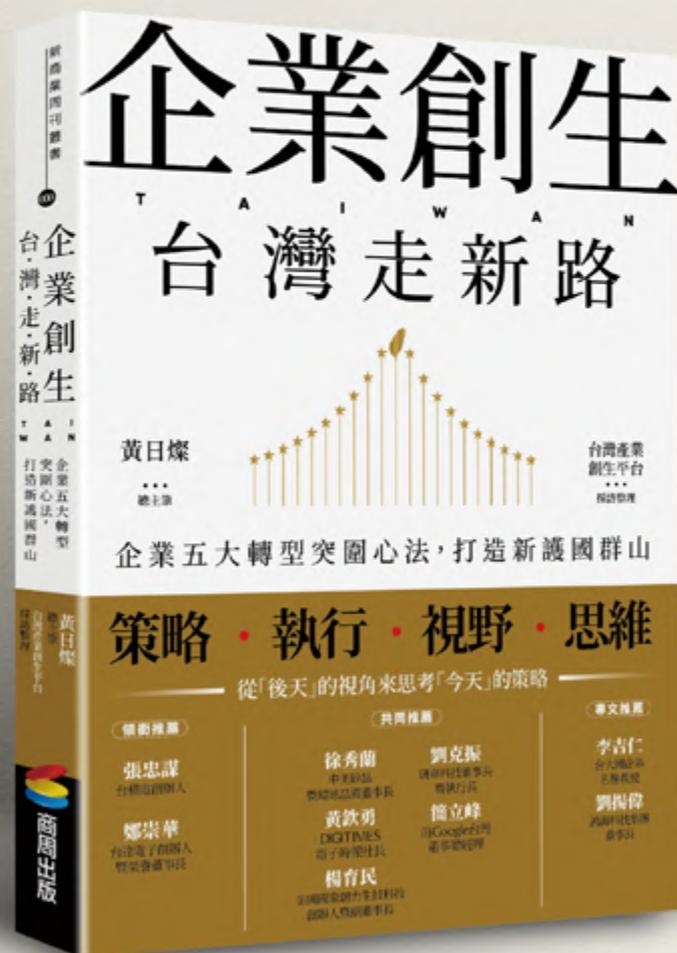
# 升級×轉型

從亦步亦趨到脫穎而出

2024年台灣企業升級轉型調查白皮書

# 台灣產業創生平台品牌專書

在全球政經局勢詭譎多變的時刻  
深切期盼台灣企業家都能從本書中找到更多的啟發與指引



# 目錄

## Contents

02 關於台灣產業創生平台

04 創辦人的話

### 調查說明

05

06 調查緣起

07 研究方法

08 有效問卷樣本概述

### 調查發現與解讀

09

10 調查 1：相當自信但目標保守

12 調查 2：解決三缺，以不脫隊為原則

14 調查 3：人才政策向同業看齊，資源投入甚少

16 調查 4：技術以自行開發為主

18 調查 5：資金以自有資金為主

20 調查 6：投資併購缺乏經驗

22 調查 7：因應未來挑戰以內部途徑為主

23 調查 8：營運策略由負責人與經營團隊主導

24 調查 9：三缺是假議題，真正關鍵是缺市場需求

### 總結

26

27 總結：從「亦步亦趨」到「脫穎而出」

### 企業案例

37

38 企業案例目錄

40 大亞集團——本業、跨業齊步走 放眼「能源串接領導品牌」

42 大瓏企業——以專注力成就電燒刀霸業 積極培育醫療新創

44 貿聯集團——啟動連續併購 打造全球連接線材王國

46 勤誠興業——保持危機意識 站穩雲端伺服器機殼龍頭

48 富邦媒體科技(momo)——向典範企業學習 躍居電商龍頭的致勝關鍵

50 上緯投控——離岸風電走一回 回歸本業力拚下一個高峰

52 明昌國際——從工具箱延伸多元應用 突破營收天花板

54 健喬信元——長期投資不手軟 邁向全方位大型藥廠

56 雅 博——新舊世代聯手 軟硬兼施拚數位轉型

58 舊 振 南——加速數據化、國際化腳步 重塑百年老店招牌



# 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，在製造與科技領域成就卓著，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，讓正在轉型路上努力前行的企業以彼此為借鏡；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。

## 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扎穩根基、升級轉型，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



CHAPTER

# 調査説明 01

## 調查緣起

根據台灣產業創生平台過去幾年的問卷調查結果，我們發現大部分的台灣企業，對自有競爭力相當樂觀，成長策略卻相對保守，一方面抱怨有人才、技術及資金等三缺的問題，一方面習於處在自己的舒適圈，採取亦步亦趨的經營策略，先求不敗再趁勢求勝。

如此保守穩健的思維，在承平時期的或許勉可應付，然過去幾年來，中國紅色供應鏈強勢崛起、美中冷戰對峙、Covid-19 疫情與區域衝突接踵而至，決策者如未能提高危機感，主動出擊，改弦易轍，恐將愈來愈難因應劇烈的變化與挑戰。

為了進一步瞭解台灣企業在升級轉型過程中的新挑戰與因應作為，台灣產業創生平台與中華徵信所合作進行《2024 年台灣企業升級轉型調查》，透過平台大量個案訪談的企業案例重新設計調查內容，將企業在人才、技術與資金的相關作為，以及有機成長或無機成長的過程融入調查選項，試圖與台灣企業一同探索競爭力再提升的策略，並提供企業在資源投入和選擇上的評估參考。

期待透過這樣的調查發現與解讀分析，讓決策者與經營團隊都能更認清自我定位與發展方向，強化資源投入的決心，以期從亦步亦趨的追隨者，脫穎而出成為市場上的領跑者。

# 研究方法

本調查研究於2024年06月11日至2024年07月10日執行，針對國內公開發行以上大型企業進行調查。



## 問卷設計

本調查以2023年台灣大型企業投資及發展策略調查問卷結果為基礎，並參考台灣產業創生平台企業個案訪問結果進行本年度問卷題型與題目設計之優化。



## 調查母體

- 上市公司1028家
  - 上櫃公司825家
  - 興櫃公司328家
  - 公發公司320家
  - 營收 > 5億非公發公司1503家
- (資料來源：中華徵信所企業資料庫、公開資訊觀測站)



## 調查對象

調查對象以公司負責人或有參與經營決策之高階經理人為優先，其次則接觸對外發言人、財務部門、業務部門主管或公司高階主管特助（年資需超過三年）。



## 調查流程

本調查委託CRIF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，均採用多種查核方法及配合企業以提高本調查信效度。

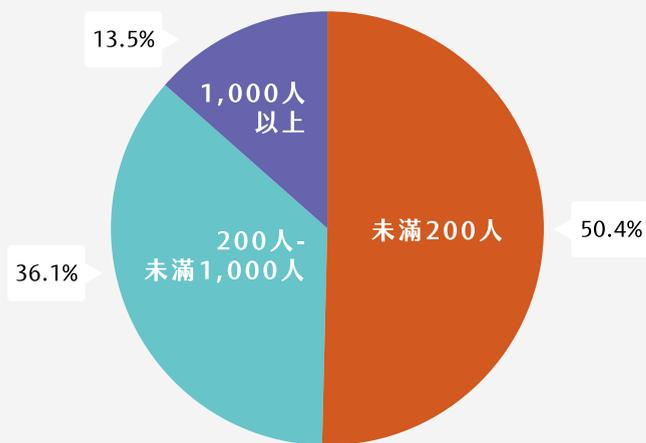


## 分析方法

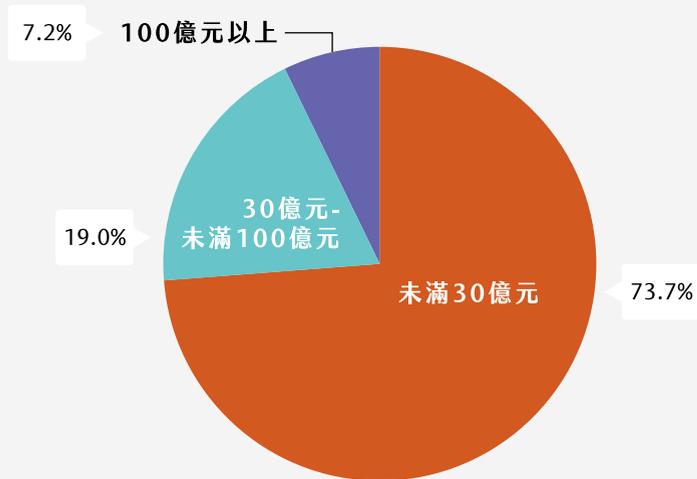
本調查以觀察各題頻次分佈情形來瞭解整體趨勢，並進一步透過交叉分析及相關統計方法來瞭解變數間的統計關聯性。

## 有效問卷樣本概述

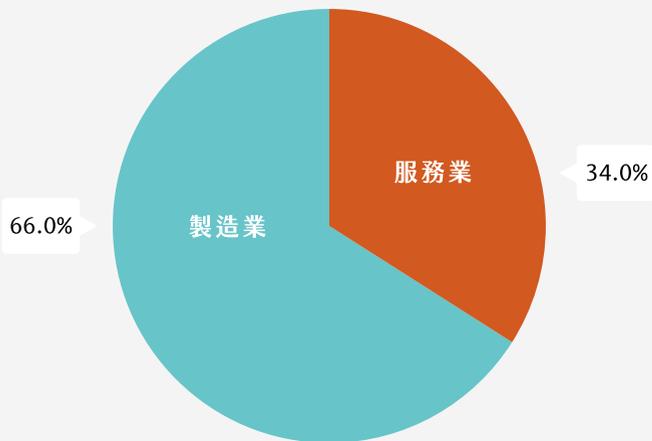
### 員工人數



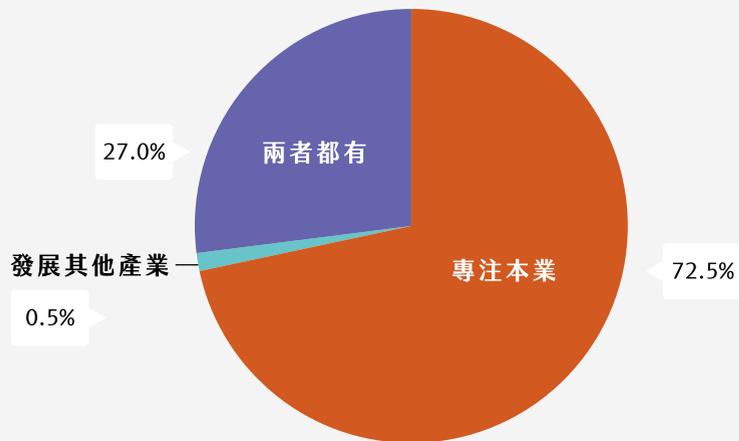
### 營收規模



### 行業別



### 發展策略



本次調查共計完成 415 家企業調查，在 95% 信心水準下，抽樣誤差為  $\pm 5\%$ 。



## 調查發現與解讀

CHAPTER

02

## 01 ▶ 相當自信但目標保守

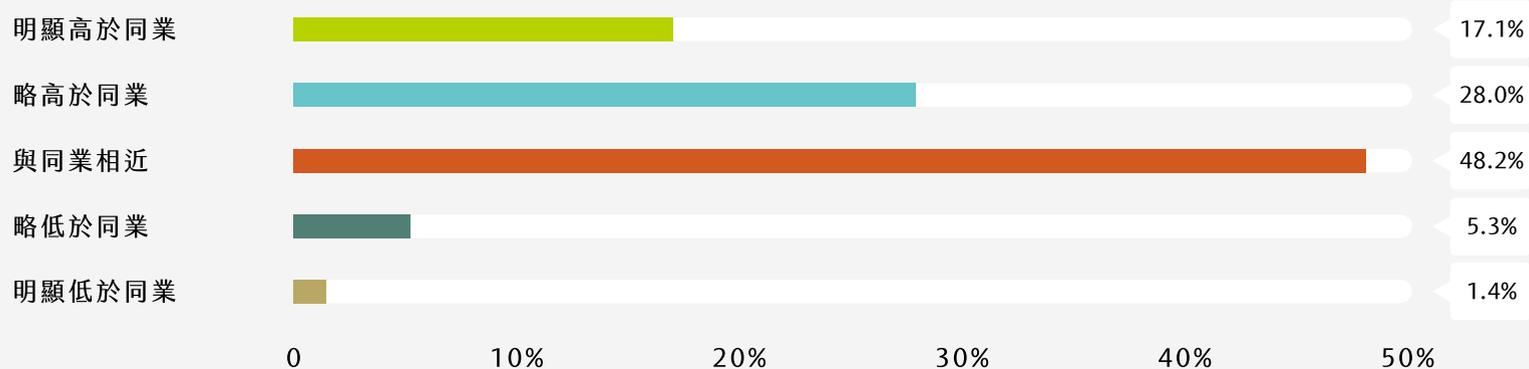
### 調查發現

- (1) 多數企業主觀上對自家競爭力具有自信，超過 9 成的企業認為自己與同業相近 (48.2%) 或優於同業 (45.1%)，僅有 6.7% 的企業自評整體競爭力略低或遠低於同業
- (2) 多數企業對未來營收成長預估相對保守，超過 8 成的企業 (82.9%) 預估未來五年的營收複合成長率小於 5%，其中有 41.0% 自評複合成長率  $\pm 2\%$  之間，即未來五年沒有明顯變化

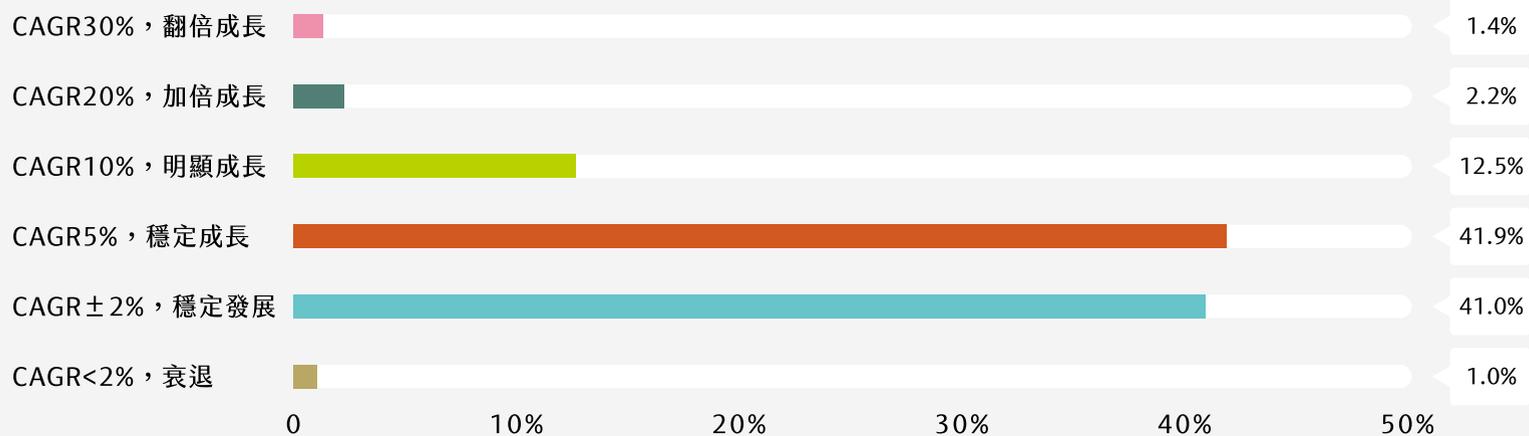
### 調查解讀

- (1) 絕大多數企業主觀上認定自身競爭力與同業相近或超出同業，展現很強的自信，但從客觀的財報資料對比，多數企業的財務數據不如自評結果，似有過度樂觀的傾向
- (2) 企業具備高度自信，理應大步往前走，但對未來營收成長目標的規劃卻相對保守，普遍採取穩紮穩打的策略

## 企業整體競爭力自評分析 (單選)



## 未來五年營收成長自評分析 (單選)



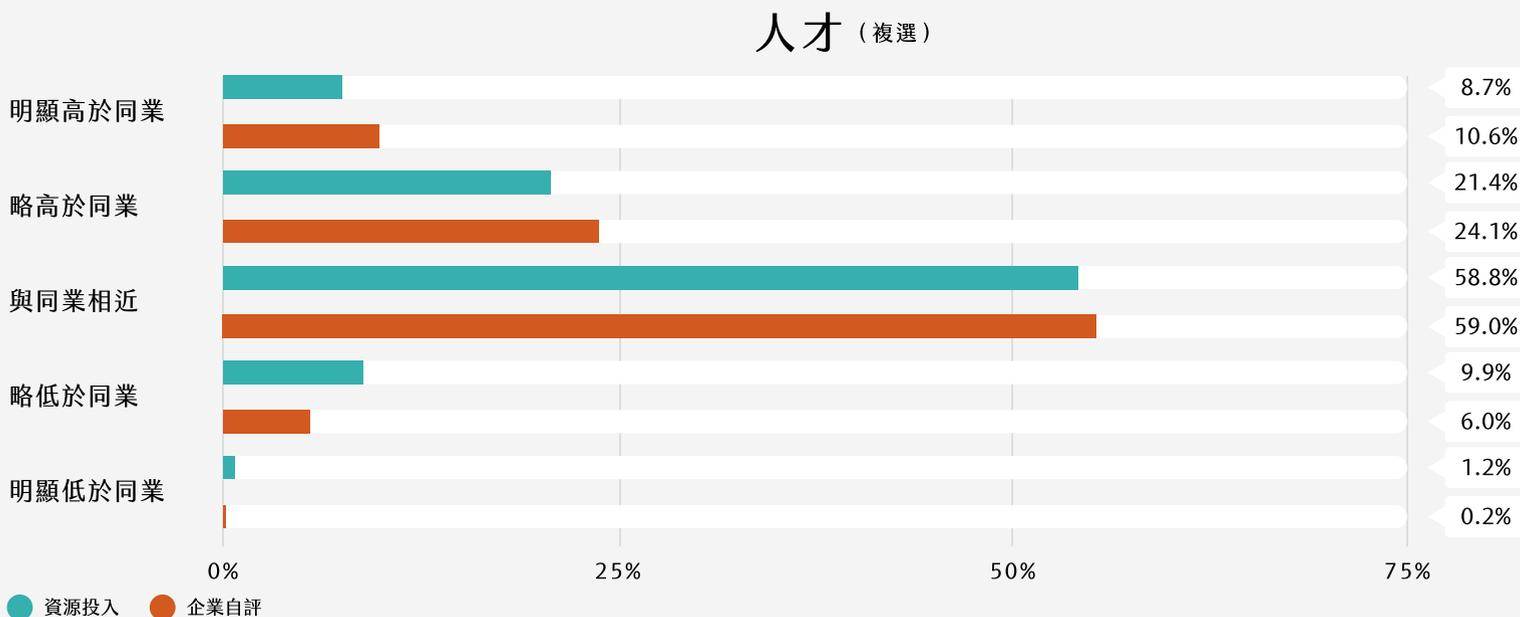
## 02 解決三缺，以不脫隊為原則

### 調查發現

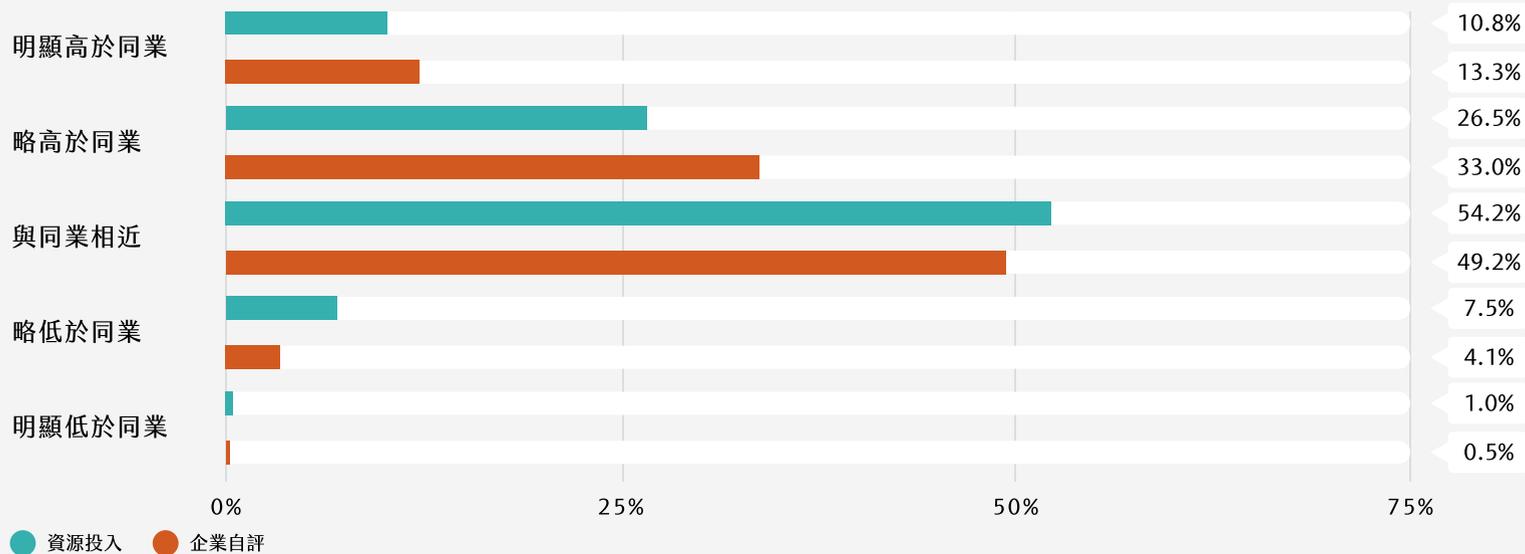
無論是人才、技術與資金這三大面向，超過 5 成企業自評其水準與同業相近，亦有超過 5 成企業認為其資源投入與同業相近。

### 調查解讀

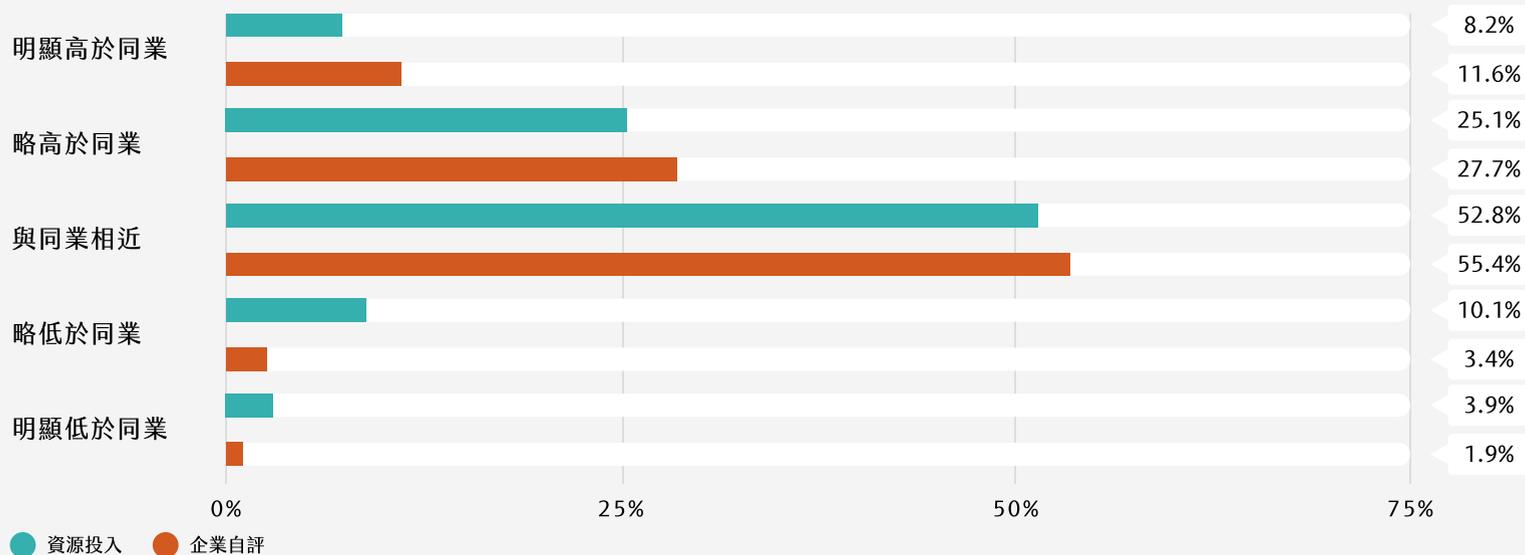
台灣企業在解決人才、技術與資金這三缺方面，很明顯都是採取亦步亦趨的策略，維持與同業大致相當的資源投入，以不脫隊、不冒進為原則。



## 技術 (複選)



## 資金 (複選)



## 03 人才政策向同業看齊，資源投入甚少

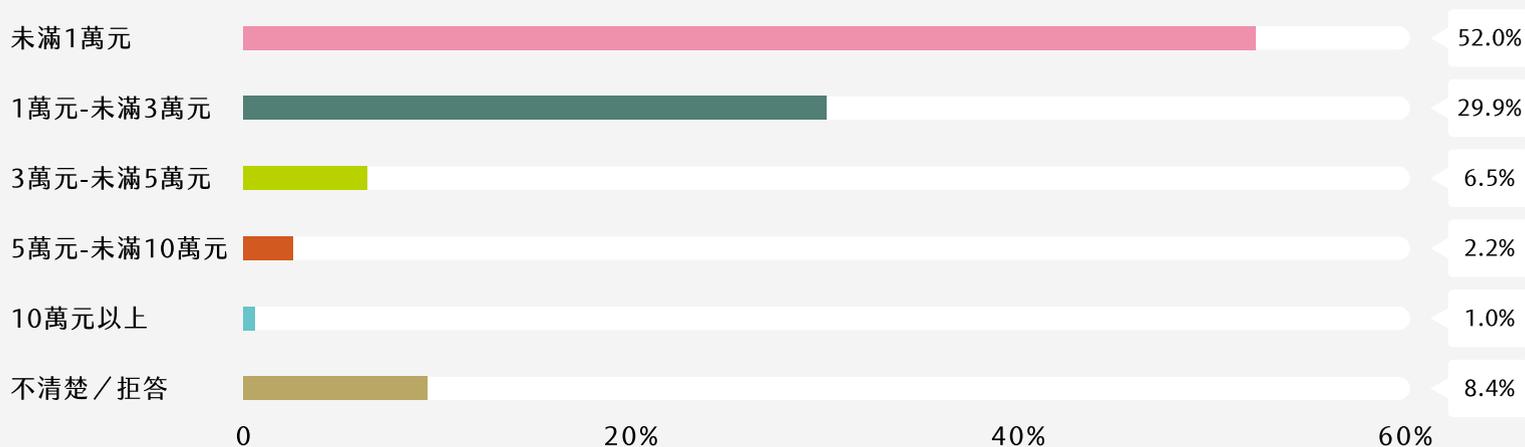
### 調查發現

- (1) 5 成以上企業 (52.0%) 平均每位員工一年的教育訓練費用未滿一萬元，8 成以上企業 (81.9%) 平均每位員工一年的教育訓練費用未滿三萬元
- (2) 7 成以上企業 (72.3%) 的人力資源政策向同業看齊，採取與同業相近或略高的薪資福利

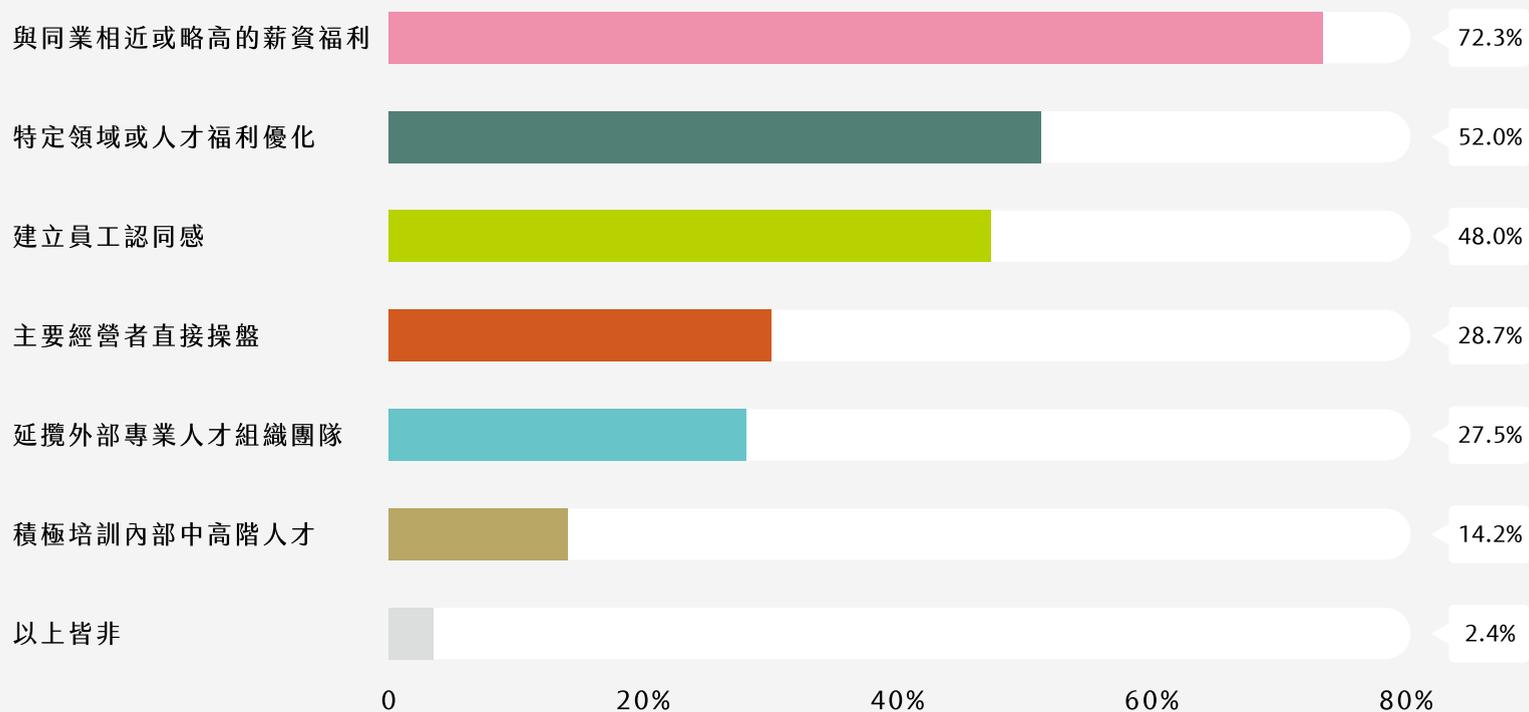
### 調查解讀

- (1) 根據過往的調查，企業普遍擔憂缺乏人才，但針對這個問題，卻並未投入太多行動來進行補強，8 成以上企業平均每位員工一年僅分配到低於三萬元的教育訓練費用，從育才育才的需求來說，似乎是杯水車薪
- (2) 多數企業在人才策略上都以同業水準為目標，並採取非常謹慎的費用支出，較少選擇延攬外部專業人才以組織團隊，或積極培訓內部中高階人才，較難期望人力素質獲得明顯的提升與改變

員工平均教育訓練費用 (單選)



## 人力資源政策 (複選)



## 04 技術以自行開發為主

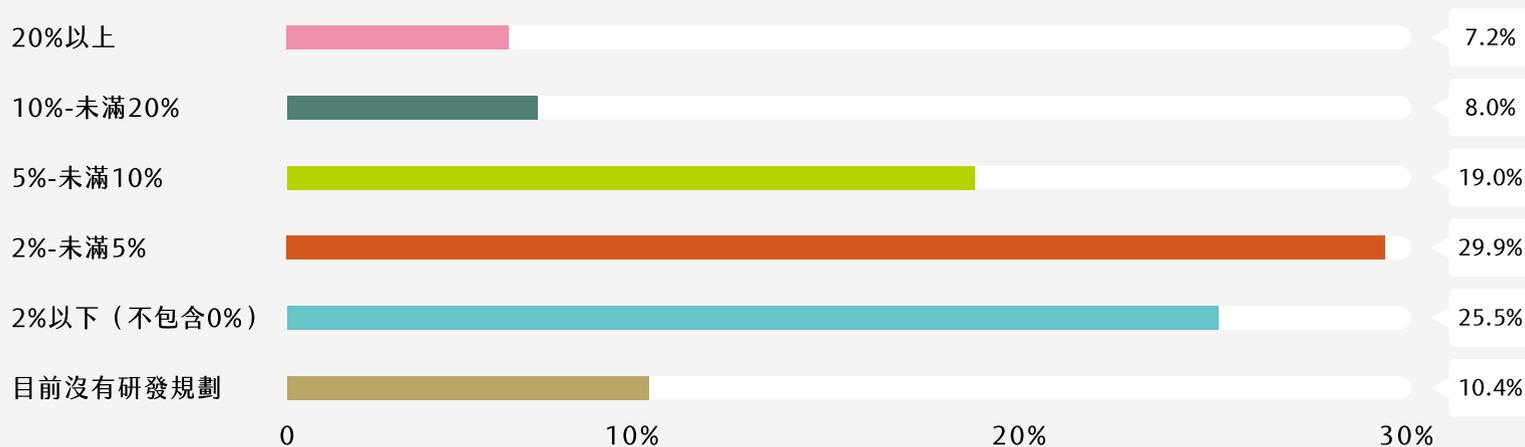
### 調查發現

- (1) 約 3 成企業 (29.9%) 投入研發費用佔營收的 2-5%，另有約 2 成 (19.0%) 研發費用佔比達 5-10%
- (2) 逾 4 成企業採取多面向的技術發展策略，包括專門團隊負責並投入固定金額 (52.8%)、專人管理技術布局 (47.0%)、開放態度審慎評估 (43.1%) 在內
- (3) 約三分之二企業 (67.5%) 偏向自行開發技術，較少選擇與外部資源合作

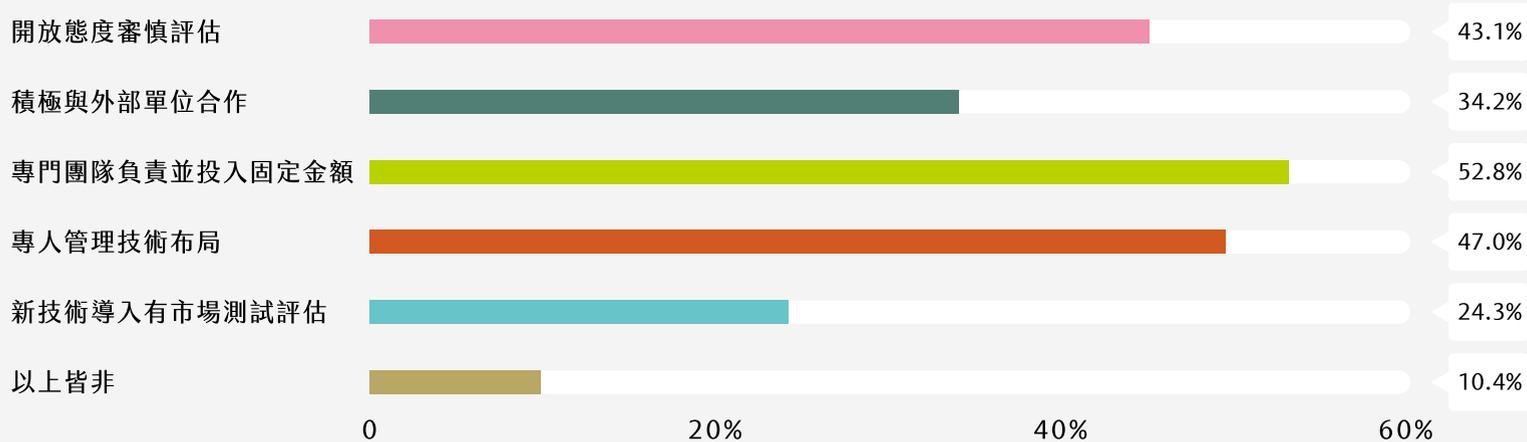
### 調查解讀

- (1) 逾 6 成企業 (64.1%) 其研發費用佔比超過營收的 2%，顯示業者有感受到「技術」這一缺的不足，而有差強人意的資源投入
- (2) 約半數企業有專門團隊負責並投入固定金額，另有近半數企業有專人管理技術布局，在技術發展上採取多元而豐富的手段，藉此提升本身的競爭力
- (3) 三分之二企業以自行開發技術為主，顯示多數企業仍選擇採用右腳而不靠左腳，如果要在競爭激烈的環境下保有優勢，必要時可考慮採用併購或技術移轉等外力，左右腳並用以加速技術開發腳步

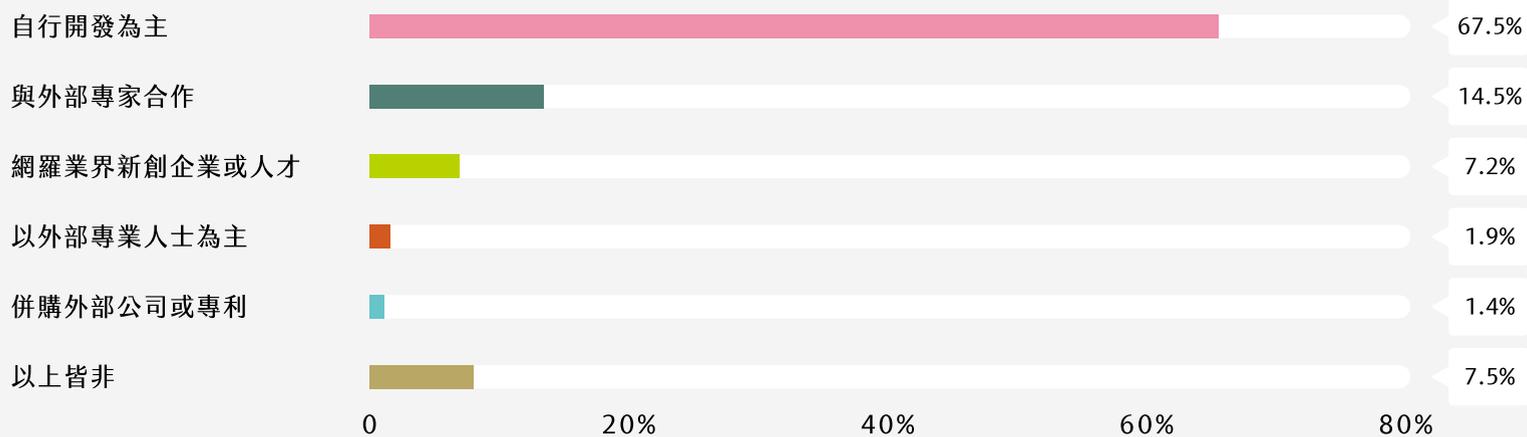
研發費用佔比 (單選)



### 技術發展整體策略 (複選)



### 技術發展外部策略 (單選)



## 05 資金以自有資金為主

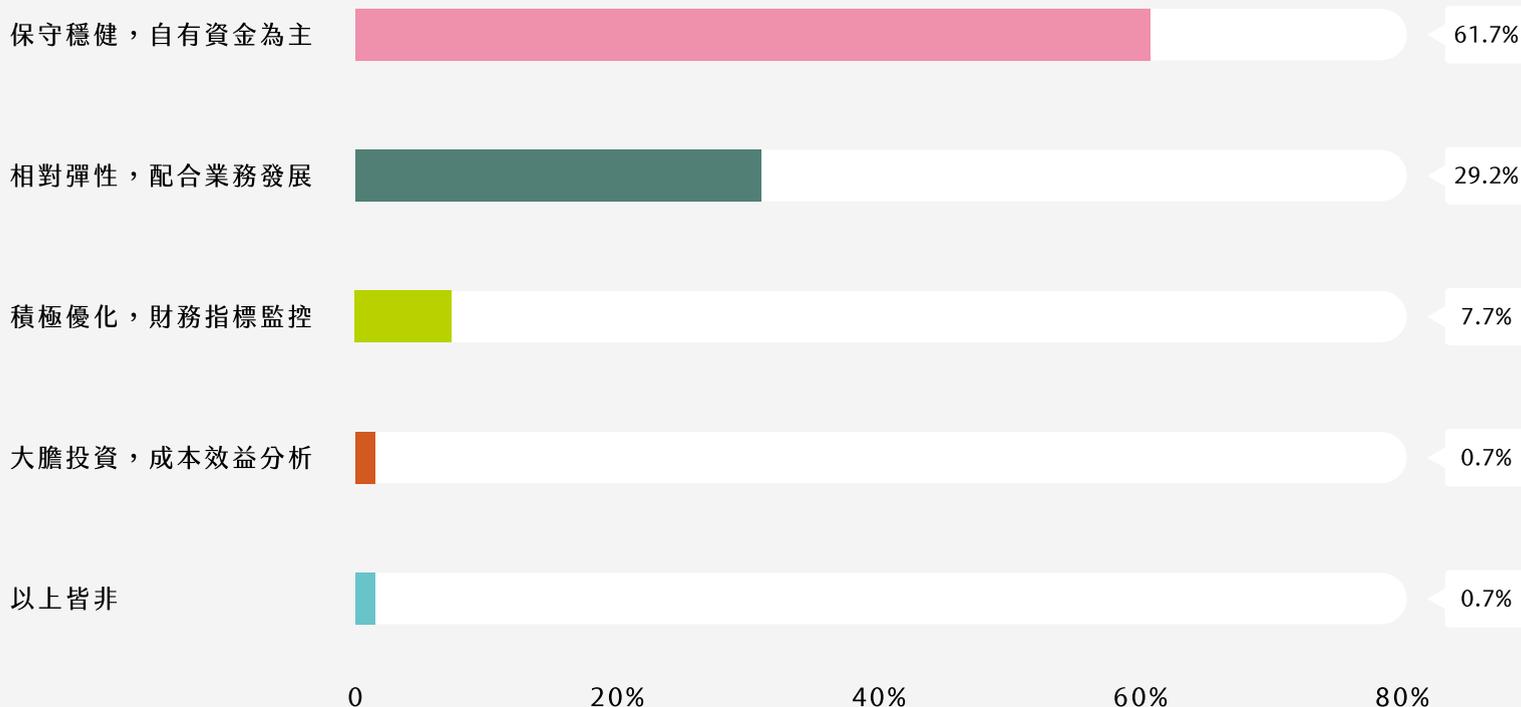
### 調查發現

6 成以上企業營運以自有資金為主，包括企業經常性資金運用 (61.7%) 與企業投資 (62.2%) 均為如此。

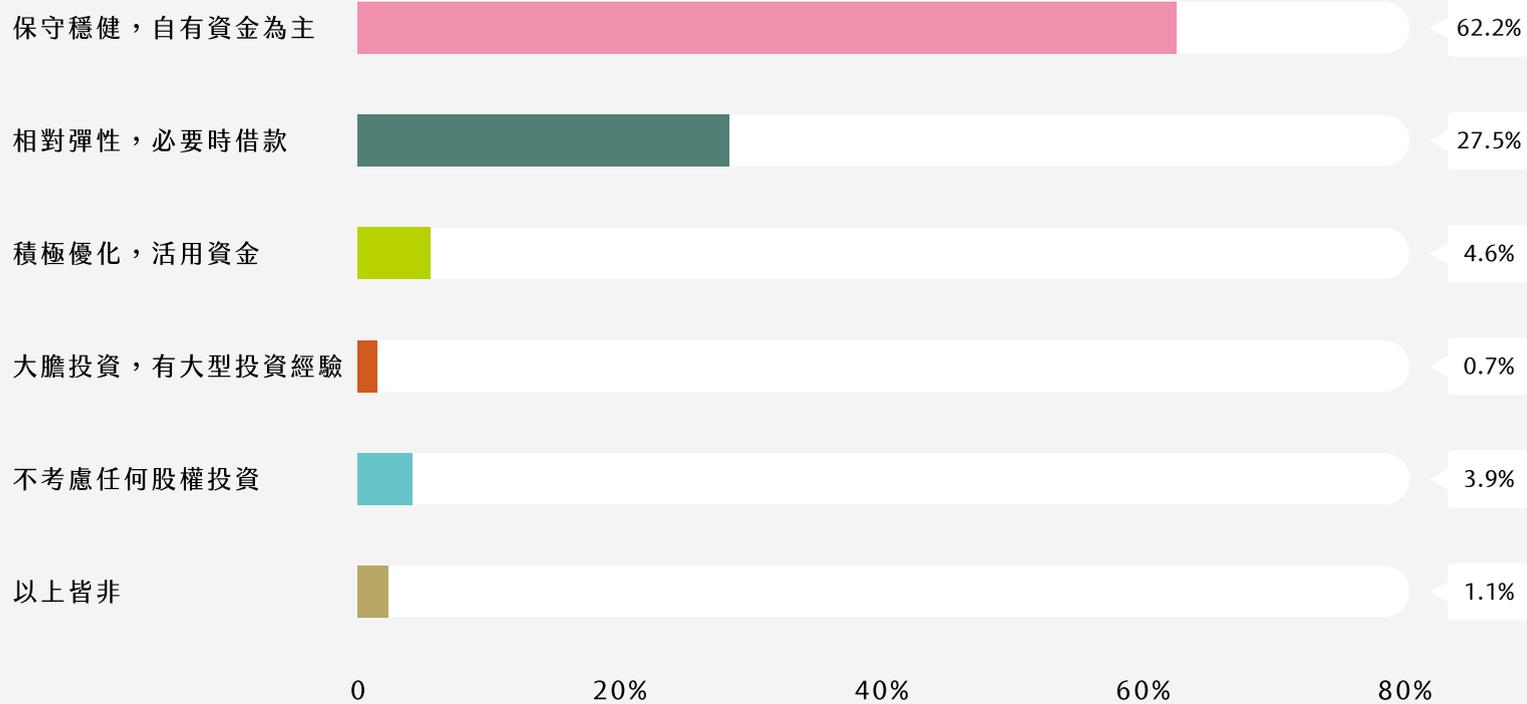
### 調查解讀

6 成以上企業營運都靠自有資金，以支應經常性運用與投資這兩類需求，不願採用外部融資或股權資金做為管道，反映出企業較為保守穩健的心態。

企業資金日常運用策略 (單選)



## 企業投資資金策略 (單選)



## 06 投資併購缺乏經驗

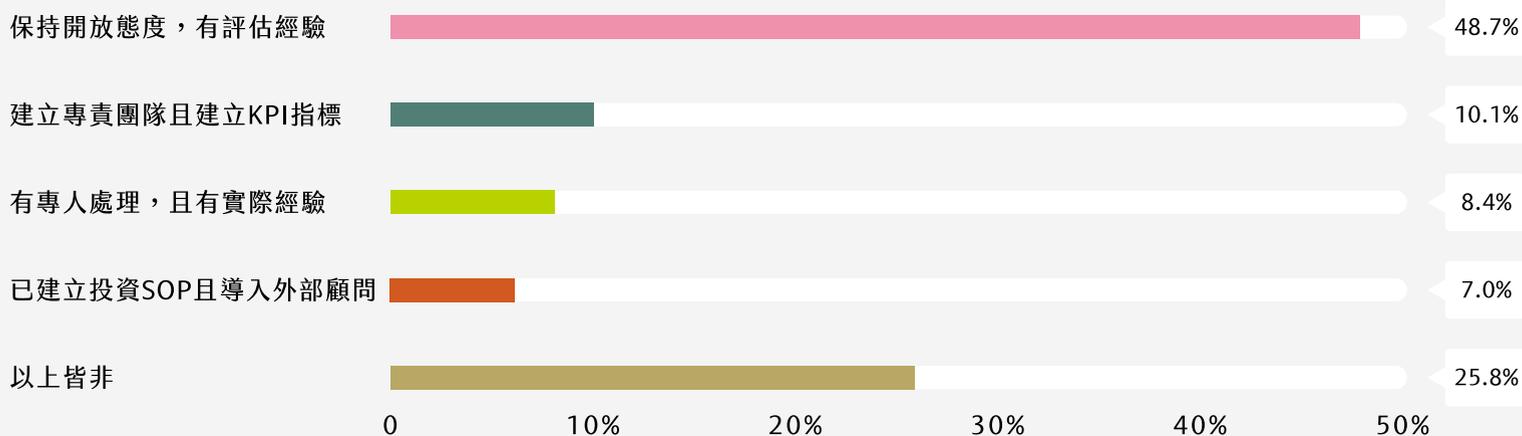
### 調查發現

- (1) 近 5 成企業 (48.7%) 對外部大型合作或投資保持開放態度，但實際上僅約 25% 企業有建立專責團隊及 KPI 指標 (10.1%)、有實際經驗的專人處理 (8.4%)，有建立 SOP 標準作業程序 (7.0%)
- (2) 36.9% 企業對於併購缺乏相關經驗，僅約 25% 企業有併購經驗的專門團隊處理 (13.0%) 或有經驗的主管與外部顧問合作 (11.8%)

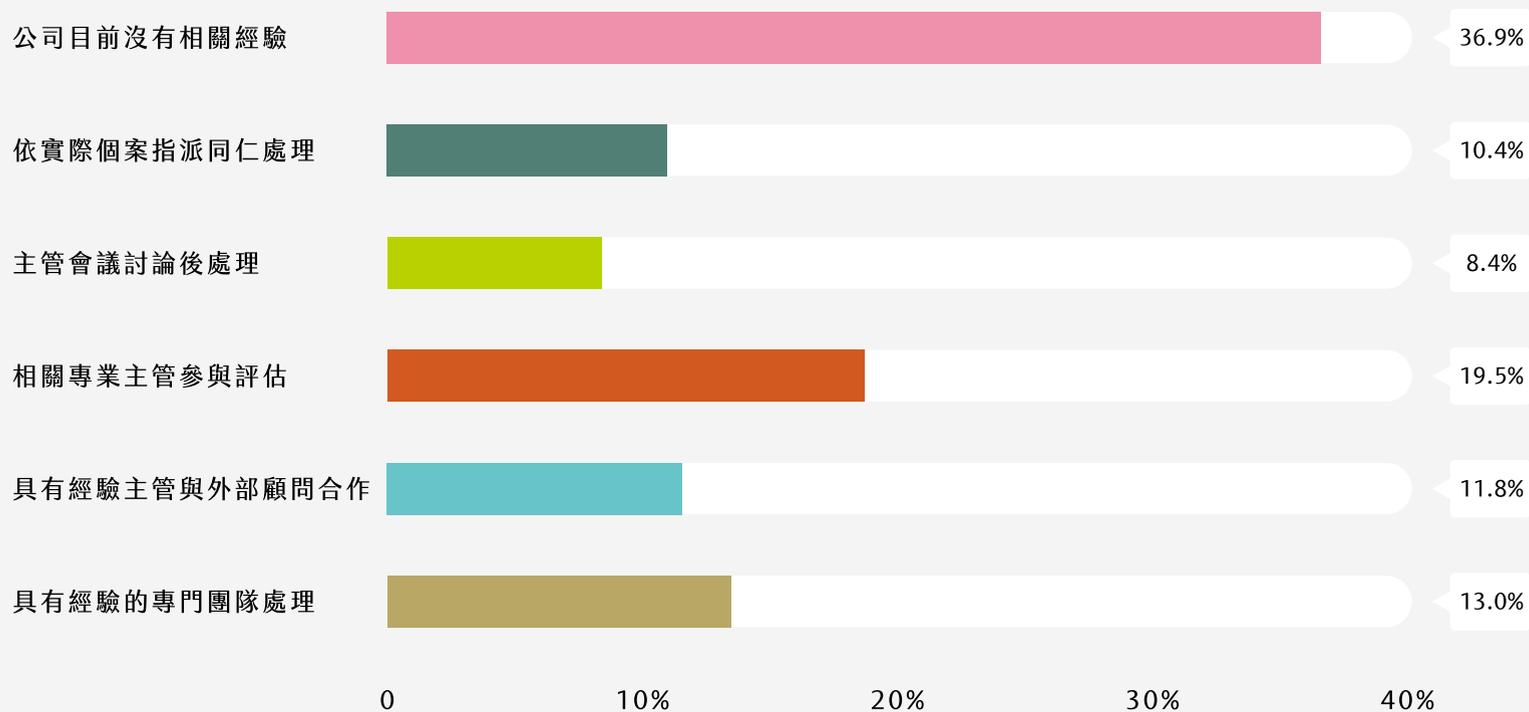
### 調查解讀

- (1) 近 5 成企業對外部合作或投資抱持開放態度，但大部分企業並未建立專責團隊或建立 SOP，而是採取比較隨緣或隨機的性質
- (2) 多數企業更欠缺併購相關經驗，37% 沒有併購評估相關經驗，75% 沒有併購相關專業經驗或人員，自然會影響到進行併購的意願或成效

### 外部大型合作或投資策略 (單選)



## 併購評估專業性 (單選)



## 07

## 因應未來挑戰以內部途徑為主

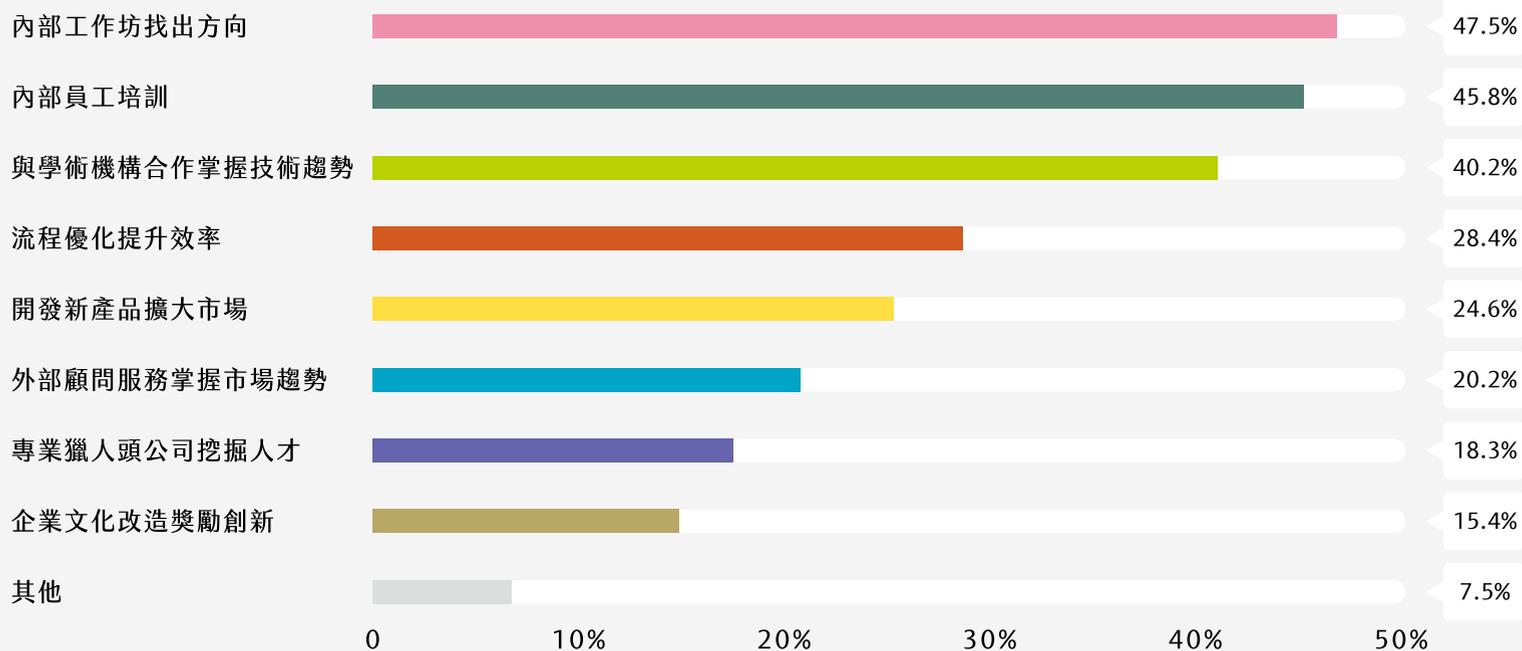
## 調查發現

企業針對未來挑戰的因應解決之道，主要採取內部途徑，近 5 成選擇內部工作坊找出方向 (47.5%) 及內部員工培訓 (45.8%)，另有近 3 成選擇流程優化 (28.4%) 及開發新產品 (24.6%)，僅有在技術合作 (40.2%)、市場資訊 (20.2%)、挖掘人才 (18.3%) 時會考慮導入外部資源。

## 調查解讀

多數企業在因應未來發展的挑戰時，最常見的方式仍是內部途徑及自我成長，較少善用外部資源，這與先前調查發現人才、技術與資金也以內部途徑為主的結果如出一轍。

企業未來發展主要挑戰 (複選)



## 08

## 營運策略由負責人與經營團隊主導

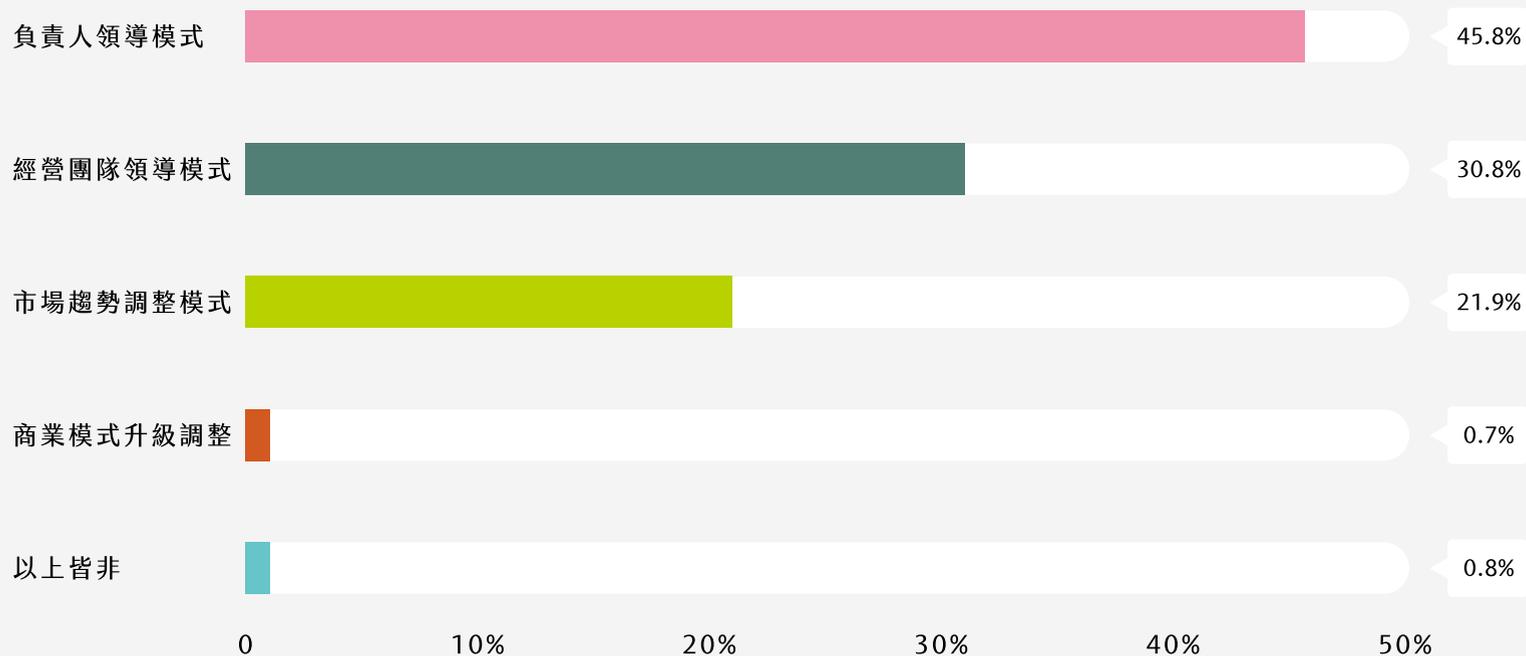
## 調查發現

企業未來五年營運策略的擬定，以負責人領導 (45.8%) 及經營團隊領導 (30.8%) 模式為主。

## 調查解讀

大部分企業應付未來挑戰時，都是仰賴負責人與經營團隊，因此如果要借用外力以尋求突破時，需要負責人全力認同與支持，否則很難做到。

企業未來五年營運模式 (單選)



## 09 ▶ 三缺是假議題，真正關鍵是缺市場需求

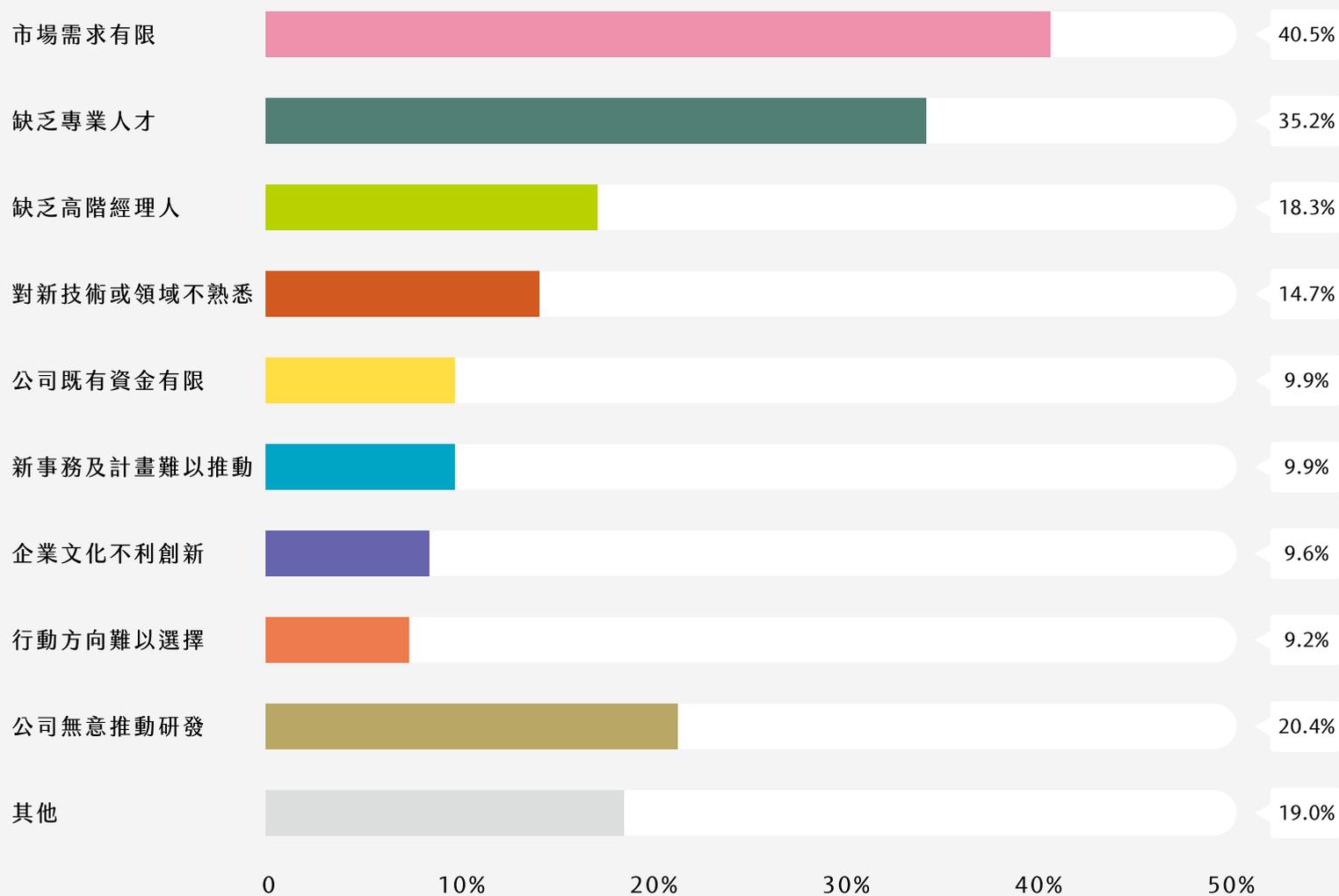
### 調查發現

企業面臨的主要挑戰中，最憂心的問題是市場需求有限 (40.5%)，其次為缺乏專業人才 (35.2%) 及缺乏高階經理人 (18.3%)，至於技術面與資金面問題僅各佔約 15% 及 10%。

### 調查解讀

- (1) 從過往調查發現，台灣企業普遍憂心三缺議題，但企業一方面抱怨這三個面向有所不足，一方面卻不願意比同業投入更多資源，似乎反映出保守偏安的心態，並未加碼投入以尋求改變
- (2) 從今年調查發現，6 成以上企業並未提及缺乏人才是重要議題，更有高達 8-9 成企業不認為缺乏技術與資金是影響企業發展的重大挑戰。整體而言，企業主觀上或許認為有三缺（人才、技術、資金）的問題，但市場需求有限似乎才是真正關鍵的議題

## 企業未來發展主要挑戰 (複選)





CHAPTER  
總結 03

## 總結：從「亦步亦趨」到「脫穎而出」

### （1）「亦步亦趨」是台灣企業以往普遍的特質

- 頗具自信但目標保守，不脫隊、不冒進
- 以自我成長為主，外部投資併購不夠
- 三缺是假議題，「缺動能」是真問題

### （2）「脫穎而出」是台灣企業未來奮進的目標

- 內外功兼修：精進本身戰力，糾眾打群架
- 左右腳並用：自我成長的右腳 + 外部併購的左腳
- 勇於嘗試，敢走不同的路



A dense forest of tall, dark trees with sunlight filtering through the canopy. The trees are tall and slender, with a thick trunk in the center. The forest floor is covered in lush green ferns and other vegetation. The lighting is soft and natural, creating a serene atmosphere.

**INVESTING IN FUTURE**  
**CONNECTING TAIWAN TO THE WORLD**

台杉投資自 2017 年成立以來，積極配合政府產業政策進行投資，以五大信賴產業及健康台灣作為主要投資領域，目前管理八支基金，投資遍及台灣、美國、日本、東南亞、中東歐等市場，並展望全球，持續提供資金支持、產業經驗、人脈串接，助力潛力新創與國際市場接軌，促進產業創新、鏈接國際資源，致力協助政府與產業攜手打造完善的創新創業雨林生態系。





台灣商業徵信領導品牌

## 6 大服務

以徵信科技為品牌願景，協助企業及金融機構更快速的做出可靠商業決策

- 金融解決方案
- 合規解決方案
- 徵信科技服務
- 市場研究調查
- 資產評價服務
- 企業排名調查



## 市場研究調查

洞察市場數據 掌握產業趨勢 精準行銷拓展無限商機

- 產品研究及競爭業者分析
- 潛在客戶及商機開發
- 商標訴訟調查
- 企業問卷調查



## 資產評價服務

提供多元資產鑑價服務 滿足不同型態目的之評價需求

- 交易目的－股權鑑價
- 財務報導目的－PPA評估及減損測試
- 金融機關貸款－動產鑑價
- 法院訴訟目的－法院訴訟
- 投資目的－投資可行性分析
- 轉讓授權目的－專利、技術及商標



# 珍心共享 好友價值

包準好吃 · 好玩 · 又好逛

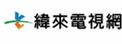
## 2024 全台唯一 跨界聯合九大企業 二手公益市集

11/2 星期六 10:00~17:00 國父紀念館廣場



掃我了解活動資訊

共同主辦



共同倡議



## 走過半世紀 譜出新樂章

成立於1969年，正美集團走過半世紀、邁向一甲子  
專注核心本業，讓印刷應用與加值服務持續進化  
發展轉型事業，為印刷科技開創跨產業無限前景



2024 攜手台灣產業創生平台與MISA智享會 贊助灣聲樂團音樂會專場



**Cympotek**  
信集昇科技



**Cymmedico**  
信美迪醫材



**Cymnergy**  
信能科技



**cymdesign**  
CREATIVE  
信美創研



**拓金造物**  
xTrans





## 從漢餅！說起 探索文化的多種滋味

感受漢餅傳承的經典魅力・來趟五感體驗小旅行

邁向135週年的漢餅領導品牌-舊振南，為傳遞漢餅的價值與文化有更深的認識，於高雄大寮打造「舊振南漢餅文化館」，佔地4,421平方公尺的空間裡，融合了企業總部、品牌特展、漢餅房、烘焙廚藝體驗空間、食光樹屋等，供參觀、閱讀、手作體驗及品嚐漢餅，透過五感體驗，享受漢餅的美味及「依節氣、食當令」歲食文化的重要性。

● 135週年品牌永續特展 漢餅·展



● 漢餅手作體驗



● 漢餅房喫餅配茶趣



最新消息



手作體驗預約



獲選

**TIME** 時代雜誌

# 永續企業500大

World's Most Sustainable Companies | 2024

**wiwynn**<sup>®</sup> 緯穎科技

釋放數位能量，點燃永續創新



更多內容請參閱



PHI CAPITAL（卓毅資本）為一家專注於新出行科技、半導體、人工智慧、智能平台和能源管理的產業型私募基金。我們以「從巔峰到超越自我」為願景，致力於跨界整合、轉型升級和技術創新，建立進入全球化之新產業生態圈。



from peak to beyond

卓毅管理顧問股份有限公司





CHAPTER  
企業案例 04

## 脫穎而出

### 大亞集團

- 40 本業、跨業齊步走 放眼「能源串接領導品牌」
- 

### 大瓏企業

- 42 以專注力成就電燒刀霸業 積極培育醫療新創
- 

### 貿聯集團

- 44 啟動連續併購 打造全球連接線材王國
- 

### 勤誠興業

- 46 保持危機意識 站穩雲端伺服器機殼龍頭
- 

### 富邦媒體科技 (momo)

- 48 向典範企業學習 躍居電商龍頭的致勝關鍵
-

## 蓄勢待發

### 上緯投控

50 離岸風電走一回 回歸本業力拚下一個高峰

---

### 明昌國際

52 從工具箱延伸多元應用 突破營收天花板

---

### 健喬信元

54 長期投資不手軟 邁向全方位大型藥廠

---

### 雅博

56 新舊世代聯手 軟硬兼施拚數位轉型

---

### 舊振南

58 加速數據化、國際化腳步 重塑百年老店招牌

---

## 大亞集團

## 本業、跨業齊步走 放眼「能源串接領導品牌」

位於台南關廟的大亞電線電纜，是一家不太傳統的傳產企業。1955年成立時係以電線本業出發，從傳統的電器電源線、電熨斗紗包線，一路做到絕緣體更厚的高壓橡膠電線電纜，還有耐熱性更高的漆包線，再從漆包線的銅冶鍊技術，水平垂直延伸出三層絕緣線、漆包鋁線、銅粉銅塊等新產品，逐步打進半導體、印刷電路板（PCB）產業鏈。

### 建設趨緩，浮現轉型壓力

因應光纖高速傳輸和固網普及，大亞將觸角延伸至光纖電纜領域，並在2007年成立大亞聯合工程，往下游的建築施工領域布局。然而，電線電纜產業，主要是跟著國家經濟發展、基礎建設步調走，但台灣已邁入已開發國家之林，大型公共建設趨緩，使大亞集團在2011年面臨沉重轉型壓力。

因此，大亞董事長沈尚弘花了一年時間，帶領集團高階主管密集進行動腦會議，討論轉型策略，並在2015年淬鍊出新定位「能源串接的領導品牌」，更擘劃出雙軸成長策略——除了電線電纜本業穩定成長轉型，也要用本業獲利挹注新事業。

### 聚焦綠電，重新自我定位

換言之，只要是和能源串接有關的，都是大亞經營範疇。從上游發電、中游能源傳輸與轉換，再到下游能源儲存與管理，

“ 企業創投等於是用外部槓桿，幫企業更快長出自己少掉的那塊能力。 ”



大亞集團董事長沈尚弘

都是大亞「能源一條龍」範圍，至於其他和能源較無直接相關的投資，則劃分到新事業領域。

而後，大亞進一步拆解價值鏈，重新規劃事業藍圖，把「能源一條龍」的「能源」聚焦在綠電，並把綠電新事業拆解為發電、傳輸、儲存、轉換四大領域，除了1992年就投資的汽電共生，也在2014年成立大亞綠能，跨足太陽能產業後，在2020年於台南學甲建置全國首件整合民間私人土地的地面型太陽能電廠。

2021年，大亞更併購大同集團底下的志光能源，斥資60億元在台南七股興建全台最大漁電共生太陽能電廠。

另一方面，大亞是台灣市佔率最高的漆包線公司，而漆包線又大量應用在馬達上，使大亞有能力切入電動車馬達系統，先是投資富田電機，而後又與車王電子成立馬達廠商協創系統，布局快速成長的電動車產業。

同時，大亞也在台南關廟廠區獨立建置「大亞儲能微電網」

系統，整合儲能、電力設備、環境控制和電網資訊為一體，研發全方位電力調控服務。

從2015年確立新定位到2023年，大亞年營收從152億元成長至264億元，漲幅高達73.68%，顯示大亞的升級轉型已見成效。

### 投資新創，找出新成長引擎

但大亞的成長企圖心絕不只如此。1988年返台後，沈尚弘曾以個人名義投資創投，1998年正式成立大亞創投，並在2012年一改過去委由專業GP（General Partner，普通合夥人）管理的方式，改由集團負責自行管理。

到目前為止，大亞創投投資新創事業超過20億元，涵蓋電子資訊、能源、文創、生醫、數位內容等產業。「比起被逼到無路可退再找出路，還不如在資源豐沛的時候，開始找第二、三曲線，」沈尚弘期待，這些都將成為大亞集團未來的成長動能。

## 升級轉型 TIPS

- 企業在分配轉型資源時，應該以風險屬性來決定資源配置。像是收益相對穩定的太陽能，就可以提高舉債比例，進行擴大投資，而風電產業風險較高，就不適合過度舉債。
- 企業投入新創投資，往往面臨短期財務性投資綜效與中長期策略性投資的兩難抉擇。以大亞創投的案例來看，兼顧財務性與策略性投資，而且要求至少在董事會佔有一席，才能對被投資的公司維持一定掌握度。這種有點黏，又不會太黏的關係，可保持被投資的經營自主性，而大亞也能參與討論被投資公司的決策。

## 大瓏企業

## 以專注力成就電燒刀霸業 積極培育醫療新創



由左至右：上騰生技顧問公司董事長張鴻仁、大瓏企業董事長劉惠珍

“ 大瓏能屹立不搖，關鍵之一就是「精一哲學」——專注自己專精的事情，成為客戶的唯一。 ”

在外科手術中，能夠輕鬆切出漂亮開口、快速止血的「電燒刀」，全球醫療市場每年用量約 3,600 萬支，其中約 1,000

萬支係來自台灣的大瓏企業，全球市佔率達 27%。換言之，全球每四支電燒刀，就有一支是大瓏在土城、嘉義或美國生產，而客戶則清一色是歐美醫療大廠。

#### 非本科出身，用誠意打動客戶

然而，這家隱形冠軍的創辦人劉惠珍，大學主修法律，研究所赴美攻讀 MBA，與醫學產業毫無淵源。1983 年她和友人合開貿易公司，在美國銷售網路線材，後來因緣際會發現醫療器材配件潛藏的龐大商機，於是 1985 年在舊金山另成立公司，並結合耕耘過的電腦線材、有熱忱的醫療產業，切入醫療電燒刀市場。

原本電燒刀都在美國生產，但因為成本考量，有外移需求，讓大瓏抓到絕佳機會，在 1987 年返台設立產線，找了 8 位工程師就開始籌備設廠。然而，當時遇到房地產多頭行情，面臨嚴重缺工問題，仍沒讓她打退堂鼓，憑藉建立每一支電燒刀生產履歷、取得所需的品質系統認證，並與客戶建立良好關係，與客戶一起學習成長，很快就站穩市場。

不過，早期承接的國際大廠訂單，都是電燒刀半成品，為了說服客戶把整個成品都交給大瓏代工，劉惠珍從 1990 年起每年提案給客戶，連續寫了五年才得讓客戶點頭，同意採用第

二品牌模式，另外開一條產品線，使大瓏從零件供應商，晉級到 ODM（原廠委託設計代工）設計製造廠。

### 在客戶集中度、產品多樣化間取平衡

1990 年代末期，大瓏成功打進貼牌市場（OEM），得到另一家美國醫療器材大廠訂單，但該公司卻突然在 2003 年退出醫療電燒器材市場，使大瓏營收瞬間掉了一成。為了避免這種狀況，大瓏決定力求產品多元化，但卻在客戶過度分散、產品庫存增加、成本偏高的情況下，大幅稀釋獲利能力，使營收出現負成長，最後大瓏記取教訓，在客戶集中度、產品多樣化間取得平衡，才終於止血。

目前大瓏產品已涵蓋神經外科、腹腔鏡與關節鏡、塑身與泌尿科、骨科等領域。劉惠珍分析，電燒刀已是成熟產品，因此大瓏會持續整合各家產品優勢，提升其附加價值，也使產品變得更便宜、品質更好。另一方面，也要力求產品多元化，從一般外科切入各種專業領域的醫療器材。

### 投資新創布局未來，交棒年輕世代

大瓏現在每年都會推出 30 多款新產品，從 2013 至 2022 年十年間，營收成長率達 227.36%，預估 2028 年可達 60 億元，屆時新產品的營收比重可達整體一半。

為了培育醫療新創，劉惠珍也在 2015 年成立大盈國際投資（ForMed Ventures），募集 2,000 萬美金，目前已經投資孵化兩家公司，分別是浩宇生醫（NaviFus）和科脈生技（Clearmind），前者以聚焦式相位陣列超音波技術為主要方向，後者則結合大立光鏡頭、緯創面板、大瓏電燒刀模具，開發出血性腦中風手術裝置。

劉惠珍在 2020 年時正式交棒給年僅 30 多歲的執行長劉非凡。劉惠珍很有信心，和當年 20 多歲創業的她一樣，新世代團隊會在企業既有基礎上，把大瓏的 MIT 醫療精品推向世界各角落。

## 升級轉型 TIPS

- 大瓏每年約維持 20~25% 的營收成長率，從自我成長的角度來看，固然不錯，但若加上外部併購，成長力道會更強勁。大瓏卓越的經營體質，應可嘗試雙腳並用，就有機會能發揮綜效，如虎添翼。
- 大瓏從 2015 年成立企業創投公司（CVC），投入培育醫療新創，從協助新創的過程中，發現對自己在尋找合作夥伴、開發客戶方面，更加事半功倍，老創 + 新創的確可以相得益彰。

## 貿聯集團

## 啟動連續併購 打造全球連接線材王國

1996年成立於美國加州矽谷的貿聯，目前已是橫跨三大洲的全球連接線材大廠，但公司能夠持續擴張、建立快速成長的動能，與貿聯董事長梁華哲的併購投資心法息息相關。

### 用矽谷頂尖人才做連接器

成立之初，貿聯就吸收當地名校畢業生，標榜用一流人才做連接線產業，使戴爾 (Dell)、傑威 (Gateway)、微軟等國際品牌大廠直接找上門。也因為地利之便，可以直接面向終端客戶，讓貿聯和客戶的溝通更順暢，也勝過一票亞洲競爭對手。

1997年，貿聯陸續到深圳、廈門設廠，而後更秉持「哪裡的客戶有需求，就往哪裡去」原則，跟著客戶陸續到馬來西亞、愛爾蘭、墨西哥等地設點，正因如此，使貿聯得以迅速插旗全球重要市場。

到了2000年，台灣筆電代工廠崛起，因為成本更低，很多電腦公司也開始把零組件採購權授予亞洲代工廠，轉移組裝陣地，貿聯原本做的IT線材生意，也被亞洲電子製造服務搶走，使貿聯面臨轉型壓力，並整合為控股集團。

### 切入多元應用領域，並投資新創

而美國團隊也示警，不能只做電腦相關產品，於是切入車用



由左至右：貿聯集團同仁、貿聯集團共同創辦人暨執行董事郭殷如、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、貿聯集團董事長梁華哲

“ 公司想要轉型卻缺乏能力時，必然碰到許多問題。若領導者不能堅持到底，就會無疾而終。 ”

線束市場。當時正逢車用、醫療領域線材開始發展，且多在中國生產，貿聯在矽谷既是美國公司，主要成員也都是華人，又有經營深圳廠經驗，有不少相關領域客戶前來尋求合作。

與此同時，貿聯還有一個團隊專門接洽新創公司，只要確認

外部新創領域和長期趨勢發展吻合，就會積極合作或投資，「讓我們在下一波機會來的時候，有能力接得起來，」梁華哲強調。

### 發動 12 起併購，三大洲建灘頭堡

在過去十年間，貿聯加速展開策略投資及併購，藉此快速取得技術和市場，也快速建立「在地生產」能力，除了成立初期陸續在墨西哥、中國的幾起併購，2016 年也在美國併購 Spinneret、Broadway Technology，對開拓半導體設備線束市場、強化光通訊技術研發能力均有助益。

2017 年時，貿聯先以 5,000 萬歐元出手併購德國 Leoni 集團旗下電器線束事業部，打通與 Dyson、Bosch 等家電客戶合作，又陸續在中國、美國發動併購；2020 年再併購原本有競爭關係的線材廠 Speedy，把 Speedy 幫客戶做專案管理、掌握設計變更和元件物料狀況等增加客戶黏著度的方法，複製到自家美洲、中國、東南亞工廠，對貿聯打下半導體設備市

場幫助甚大。

後來，貿聯又進一步併購德國 Leoni 集團旗下工業應用事業部、斯洛伐克 Easys s. r.o 公司，取得歐洲更多生產基地。

### 全球 32 個生產基地，分散產能集中風險

目前，貿聯在橫跨歐、亞、美洲超過 16 國設有營運據點，還有 32 個生產基地，得以有效分散產能集中的風險。特別是在美中貿易戰開打後，貿聯也把車用線材製造移至馬來西亞、墨西哥，同步擴建兩地產能，因為廠房擴及全球，讓貿聯在供應鏈重組的挑戰中，處於相對有利的位置，營收在 2022 年創下歷史新高 538 億元，較前一年大幅成長近九成。

梁華哲強調，現在的產品組合與產能比較平衡，不會因某一客戶或產業的劇烈變化受到衝擊，經營管理起來比較安心，但未來若要在這個應用發展快速的行業持續成長，一刻仍不得懈怠。

## 升級轉型 TIPS

- 貿聯強調的重要心法之一，就是「客戶的需求不能等」，正因如此，貿聯不斷調整外部資源導入和合作，而併購就是貿聯快速跨入新領域，取得新技術，攻進新市場的策略手段。
- 前瞻未來，貿聯亟需持續超前部署，若能找到適當「富哥哥」作為財務投資人挹注資金，入股但不入主，讓貿聯團隊仍掌握經營主導權，應可加速貿聯更上一層樓時程。

## 勤誠興業

## 保持危機意識 站穩雲端伺服器機殼龍頭

勤誠成立於 1983 年，是專精個人電腦與伺服器機殼解決方案的領導廠商，客戶涵蓋全球一線雲端大型數據中心、伺服器品牌廠商，像是當時美國軍方最大電腦供應商之一，位在聖地牙哥的 Kaypro，向勤誠下單的電腦機殼數量，最高紀錄單月達 2 萬台，也讓勤誠一度成為台灣空運量前 20 名的出口商。

營運起飛後，有「機殼一姊」稱號的董事長陳美琪，卻也充滿危機意識，因為很多客戶急速擴充，卻因為一個策略錯誤，導致失敗收場。因此，當同業紛紛轉型之際，勤誠卻回歸基本功，專注在伺服器機殼本業，研發上尋找不同的元件供應商合作研發，共享實驗室資源，並在營運追求差異化，位客戶創造多元附加價值。

### 研發經費五年增四成，找回核心能力

然而，做出差異化的過程並不容易，除了要專注本業，讓其他人願意與其合作，也得持續投入可觀的研發經費，像是 2019 年伺服器產業遭美中貿易戰重擊的前五年，勤誠的研發經費增幅就高達四成，像是 2015 年在上海成立的模具中心就是一例。

陳美琪解釋，過去砸 70 億元委外製作模具，自己卻失去核心模具能力，於是投資上海模具中心，建立模具資料庫，透過數據彙整，找出最符合預算、需求的商品，並做出差異化、客製化服務，「客戶要的東西，我們昨天就想好。」

### 貿易戰營收逆勢成長，精實管理奏效

然而，2019 年堪稱是勤誠成立以來最辛苦的一年，上半年在中國市場衰退逾 30%，但最後營收卻比 2018 年成長 4.6%，



由左至右：勤誠興業執行長暨永續長陳亞男、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、勤誠興業董事長陳美琪

超過 68 億元。「一場貿易戰，反而讓我看到處處有黃金。」陳美琪表示，勤誠營收能逆勢成長，憑的是精實管理，讓她當機立斷，決定把部份產線移回台灣，並設立結合研發、製造等資源的打樣廠。

執行長陳亞男補充說明，身處競爭激烈的高科技產業，如果只有一種商業模式，風險太高，一旦大客戶流失，就會對營運造成巨大影響。如果只做代工，沒有研發，也會很慘。因此，勤誠積極發展自己的價值鏈，與客戶構成共好夥伴關係。

如今，美中貿易戰火依舊熾熱，但勤誠營收卻也連年成長，從 2020 年的 75.4 億元，增加到 2023 年的 112 億元，漲幅高達 48.5%。但早在此前，勤誠就已做好下一世代的人才布局。

### 家族企業轉型，向年輕世代招兵買馬

2018 年 6 月，原本兼任總經理的陳美琪，把總經理一職交給業務大將、原全球行銷業務處副總經理陳亞男。陳美琪表示，雖然勤誠是丈夫、弟弟與自己共同創立，但企業若要基業長青，公司治理就要做得好，因而選擇轉型家族企業，交棒給專業經理人團隊經營。

同時，勤誠每年也會引進 10~15 位大學剛畢業的年輕世代，並支持他們參加各種展會，特別是自行車展、汽車展，因為它們融合金屬和工藝的美，可以提升創意設計能力。陳美琪期許，這些年輕人能逐漸豐富專業素養、江湖智慧，成為勤誠未來棟樑。

## 升級轉型 TIPS

- 觀察勤誠 40 多年的發展軌跡，他們可以說是很幸運，處在一個成長的產業，因為 ICT 產業中，不管使用雲端與否，硬體重要性一直都在，而且愈來愈需要有效率配置所有零組件，所以機殼始終很重要，而且勤誠的每一個拐點選擇都很好，但過去多靠自我成長的勤誠，如果想要走得更快、更遠，可以考慮外部併購。
- 40 年前，勤誠成立初期，就知道要做好組織管理，也知道轉型的必要，而且相較於很多傳產有對問題總抱持「知之為知之，不知為不知」的態度，勤誠能夠直接面對問題，這是勤誠一路以來長治久安最重要的基礎。反觀很多傳產少了組織管理，也不重視轉型，到最後規模、營收只能不上不下，無法繼續成長。
- 正因成立初期就打下良好基礎，勤誠在技術和生產的創新比較有脈絡，當他們選擇走某一條路後，客戶自然會逼著他們一直往前走，否則訂單就會流失。

## 富邦媒體科技 (momo)

## 向典範企業學習 躍居電商龍頭的致勝關鍵



由左至右：富邦媒體科技前董事長林啓峰、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、富邦媒體科技總經理谷元宏

“ 讓新創事業與既有事業的衝突極小化，是企業能夠轉型成功的一大關鍵。 ”

2004年從電視購物頻道起家，2014年掛牌上市，2022年達成千億營收里程碑，擁有上千萬會員。富邦媒體科技(momo)從後起之秀，超越各家競爭對手，一路登上電商龍頭寶座，究竟是哪些關鍵決策，讓momo得以脫穎而出？

## 從電視轉戰網路，鼓勵人力調動

momo從電視購物轉到電商後，第一個重要的關鍵決策，就是調整獎勵與管理制度。相較於過去電視購物提撥很高的獎金，一開始網路商城偏低，後來就推出所謂的雙重獎勵(double count)制度，亦即電視購物的商品如果透過網路銷售，同樣計入電視購物的銷售獎金，提高商家從電視跨入網路的意願。

momo前董事長、高級顧問林啓峰強調，讓新創事業與既有事業的衝突極小化，是企業能夠轉型成功的一大關鍵；「當時鼓勵職務調動，讓電視購物的人切換到網路購物的視角，加上獎金制度的調整，是我們能夠慢慢從電視賣到網路的成功要素。」

## 快速仿效競爭對手

除了人與制度以外，momo在商業模式上快速學習國內外的競爭對手，而且發揮很好的執行力，因此成就了後來的電商霸業。林啓峰坦言，我們在網路購物方面遠遠落後競爭對手，因此無意重新建構商業模式，最好的策略就是向典範企業學習，其中第一個對象就是PayEasy。

momo進軍網路市場後，展開一項「海納百川」的招商計畫，但當時momo網路商城才剛起步，多數廠商合作意願不高，

因此 momo 先鎖定 PayEasy 這家規模差不多的對手，打造了與其相近的後台系統，便於讓廠商與 momo 進行網路介面的銜接；後來 momo 也從 PayEasy 挖角了牛爾老師，成功在美妝市場佔有一席之地。

momo 第二個目標是台灣雅虎（Yahoo），台灣雅虎的強項包括 3C 產品、時尚服飾、家居等，momo 學習之後，順利從美妝產品擴張到更多元的品類；第三個目標則是師法亞馬遜（Amazon），Amazon 除了 B2C 的第一方（First Party）電商外，也經營類似 eBay 的第三方（Third Party）網路平台，momo 參考其作法成立摩天商城，這時已是僅次於 PChome 的國內第二大電商。

### 砸重本建置自動倉儲

2014 年 momo 大膽投入 40 億元，興建大型自動倉儲，是當時公司資本額的三倍，但這也成為 momo 超越 PChome 躍居龍頭的關鍵決策。林啓峰表示，在經營上深刻體悟到「沒有倉庫就沒有業績」，因此做了這個非常大膽的決定，但

2017 年倉庫落成後，也是 momo 開始變成市場龍頭的時候。

在興建這座大型倉儲之後，momo 又著手從北到南興建許多衛星倉儲，希望加快商品到貨的時間。林啓峰表示，物流的速度決定電商可以銷售哪些品類，而速度取決於倉庫與消費者之間的距離，因此學習京東商城的模式，建置了許多小倉，實現了五小時到貨的目標，不僅尿布、奶粉可以賣，甚至連蔬菜與鮮奶都不是問題。

momo 近期全力推展 mo 店+、momo Ads、momo 主題直播間等新業務，希望提高消費者在平台的停留時間，其中 mo 店+ 號召萬家商店來靠行，商家為了爭取消費者的青睞，就必須在平台上投放廣告，因此有了 momo Ads 的廣告模式，兩者之間相輔相成，主要仍是仿效亞馬遜的第三方平台。

隨著既有電商業務成長趨緩，momo 近幾年也積極評估併購國內大型連鎖通路的機會，希望放眼國內零售業龍頭，除了創造新一波營收動能，也有助於提升整體獲利能力。

## 升級轉型 TIPS

- momo 經由一連串的仿效策略，搭配強大的執行能力，成功躍居電商龍頭，然第一曲線的成長力道明顯趨緩，當務之急要擺脫保守心態，趕快找到第二曲線，在地域或商業模式等方面跳出舒適圈，尋求跨業與異業上的突破。
- momo 未來的挑戰不在競爭對手，而在內部，其中人才將是最大考驗。如果有機會啟動併購，也會獲得不少將才，成為擴展異業及擴張海外市場的重要人才庫。

## 上緯投控

## 離岸風電走一回 回歸本業力拚下一個高峰

“ 和全世界最優秀的公司交涉，這幾年也練就一身功夫。 ”

從樹脂材料起家的上緯，1992 年創業第一年就以環保耐蝕樹脂打進台塑供應鏈，而後 7 年以單一產品打天下，到了 2000 年後，開始擴張海外市場，插旗中國、馬來西亞等地。2005 年中國通過《可再生能源法》，提供綠能補貼，上緯在 2006 年在中國設立上緯（天津）風電材料，並在 2008 年 11 月正式量產，吸引中國風機大廠金風科技、國電集團合作，前者還入股上緯在中國的轉投資公司，而這起合作關係，也讓上緯躋身中國風電供應鏈之林，市佔率一度逼近四成。

### 十年風電夢，反提升能力

然而，葉片材料只佔風電開發成本 1 至 2%，上緯為了掌握客戶需求，與一線葉片廠、風機製造廠都有密切互動，成為日後進軍台灣離岸風電開發的有利籌碼。隨著台灣 2009 年頒布《再生能源發展條例》，並提出「風力發電離岸系統示範獎勵辦法」，上緯董事長蔡朝陽就率領團隊評估投資離岸風電可行性。

好不容易說服董事會，並多次赴歐洲考察後，選定苗栗竹南、後龍一帶為場址，2013 年上緯終於取得離岸風電示範獎勵案資格，目標是成為離岸風電的台積電，而後並在苗栗竹南外

海成功吊裝兩座離岸風機示範機組，但後頭考驗卻接踵而來，不管是技術、政策、財務層面，執行難度都遠超預期，最後在 2018 年離岸風電風場遴選中，第二階段遴選全數落選，出售子公司上緯新能源，在離岸風電的奇幻旅程戛然而止。



上緯國際投資控股董事長蔡朝陽

## 回歸本業，底氣十足

儘管如此，上緯材料本業依然底氣十足，環保樹脂、綠色能源市場依舊表現不俗。上緯從跨足離岸風電，再回歸本業，不管是經營管理、研發創新、組建商業聯盟，都展現截然不同氣度和高度。

蔡朝陽解釋，上緯在風電領域深耕十幾年，並身兼材料供應商、整合開發商，對大型化、輕量化、提升發電效率等市場趨勢，都理解相當透徹，讓他更能判斷產業發展方向，可超前部署。

## 打造成長三條腿，力推六年計畫

上緯在 2016 年就把台灣的上市公司從上緯企業改投資控股公司，既便於管理旗下樹脂、碳纖維等事業體，也放眼後續上市籌措資金機會。目前環保耐蝕樹脂、風電葉片樹脂、碳纖維複合材料三大事業，成為上緯繼續成長的三條腿。

另外，上緯也在清大設立實驗室，投入前瞻開發，進行未來 3~5 年的前瞻研究，並在 2019 年啟動「六年計畫」，預計在

2025 年達到 300 億元營收目標。

根據「六年計畫」，蔡朝陽董事長設定目標，2025 年時，環保耐蝕材料在亞洲市佔率超過 25%，風電葉片材料全球市佔超過 25%，另外碳纖維風電葉片所需的拉擠碳板、預浸布在全球市佔率也要達到 30%。

## 展開策略投資，接觸新創圈

為了啟動可能的投資併購計畫，上緯先以本業和延伸的策略性投資為主，並開始接觸新創圈，經濟部、價創協會、台大創創中心、工研院等單位。例如，在碳纖維領域，上緯就投資碳纖維單車製造商航翊，持股近 15%，分別供貨給自行車廠商、汽車廠和機殼廠供應鏈。

目前上緯的環保耐腐蝕樹脂正應用兩岸市場成功經驗，投入資源成立各地區專案業務重點開發，而風電葉片材料，如果能守住中國一半以上市場，在歐洲突破，仍有機會達標。曾和全球一流廠商交手的蔡朝陽強調，不管是迎風、逆風，一定可以再創高峰。

## 升級轉型 TIPS

- 離岸風電走一回，曾經滄海的上緯，學費沒有白繳。正因為和世界一流企業打交道，擁有別人千金難買的經驗，學會細膩、有層次推展經營、策略併購。
- 上緯過去只想著今天的事情，把產品和生意固守好，但如今已抬頭看向後天，為長期規劃布局，只要後天看得愈清楚，明天也愈有掌握。

## 明昌國際

## 從工具箱延伸多元應用 突破營收天花板



由左至右：明昌國際工業董事長張庭維、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、明昌國際工業總經理陳琮仁

從台中外埔起家的明昌國際，成立至今已近半個世紀，最早是以鋼製辦公傢俱起家，1983年投入工具箱市場，成為國內工具箱龍頭。但成長有限，營收始終無法突破1億元，直到2002年二代張華真、張庭維姐弟加入，一改過去與貿易商合作模式，直接面對通路夥伴和市場，才真正打開國際市場，隨後營收一路成長。

#### 跨足醫療、綠能領域

但2008年的金融海嘯，明昌又陷入停滯期。現任董事長張庭維帶領公司進行產品轉型，跨足醫療領域，推出護理推車、智取藥櫃、電腦充電車、i郵箱，並開發充電樁、儲能櫃等綠能產品，在產品多角化帶動下，年營收一路從1億元，至2021年更創下28億元的歷史新高。

明昌目前在台中擁有一座工廠，分別是大馬廠、大發廠、永續智慧工廠，也在中國常州設廠。成立初期，明昌以經營歐洲、日本市場為主，因為這兩地消費者價格敏感度較低，對中國大陸製造產品也較缺信心。然而，中國大陸廠商品質、樣式急起直追，加上在政府補貼下維持不錯獲利，使明昌面臨轉型壓力。

#### 美中貿易戰後，美國營收佔比提升

因此，張庭維決定挑戰美國市場，並在2017年以10個月速度設立大發廠，從以往少量多樣、高度客製化的生產模

式，轉型為導入自動化生產、少樣多量的規模經濟，也強化對供應鏈的採購生態。2018年美中貿易戰發生後，明昌承接轉單紅利，不僅在美國打入丹利百得（Stanley Black & Decker）、家得寶（Home Depot）等一線通路，美國也已佔營收近五成。

而曾在常州推動廠務改革，帶動該廠在3年疫情期間獲利創下新高的張庭維，看到中國當地先進的智慧化工廠後，深感自家管理生產模式不足，於是從2015年擔任副董事長時，就啟動「精實製造」目標，落實生產精實化、製造自動化、研發高值化、行銷數位化、營運智慧化，廠房內裝了很多感測器、新設備，系統也會自動產出很多報表，生產資訊完全透明，而即時報工、可視化看板、精準回覆客戶、智慧倉管等新功能，也是應有盡有。

### 永續智慧工廠，向海外輸出製造模式

目前正如火如荼興建的永續智慧工廠，預計每年可創造15~20億元產值，將設有低碳生產設備、零廢處理系統，也

“ 公司內部同仁已經很習慣變化，反正遇到問題，就是解決它、改善它。 ”

將是「數位化生產基地」，如果海外有在地生產需求，可以將該模式輸出至任何地方。張庭維表示，原本打算在達成年營收25億元目標後，就要直接拚30~35億元，但現在不再追求業績高速成長，而是健康成長。

原因之一，就是近幾年地緣政治牽動產業競爭，客戶採購考量因素變得更複雜，明昌也因此重新調整產能擴充計畫。與業界常提到的「去中化」不同，明昌會採取「台灣+1」策略，也就是除了台灣總部外，在其他地方設立備援產能，也評估在墨西哥、越南、泰國設廠。

展望未來，張庭維不排斥合資或併購，但前提是先改變董事會結構，在家族成員以外，延攬更多專業人士加入，也期待和電子業、新創有更多合作，已陸續進行上市櫃盤點作業，為2028年上市前下一波高成長做好準備。

## 升級轉型 TIPS

- 明昌的前半段，比較像是家庭工作坊，歷經20年以上的努力，營收有大幅成長，接下來要持續追求產品多元化、更高技術含金量、衍生性應用，打開不同的產業和客戶，致力於組織、文化、人才等方面革新。
- 明昌若要建立更大的盤，就要多方嘗試投資與合作，但要避免管東管西的富爸爸，而是投緣對味的富哥哥，一旦合作久了、默契足了，很自然地控股或集團架構也就成型了。

## 健喬信元

## 長期投資不手軟 邁向全方位大型藥廠

成立於 1980 年的健喬信元，最早只是一家小型藥品貿易商，歷經十年打拚，營運終於步入軌道，但國際間正掀起中小型藥廠被併購的風潮。當時年僅 40 歲的董事長林智暉很有危機感，擔心如果代理藥廠被併購，過去的努力可能瞬間化為泡影，「如果要永續經營，勢必要自建藥廠，」他強調。

### 一連串併購，從貿易商變製藥集團

直到 1992 年，機會終於來敲門。代理龍角散並自製藥品的信元藥廠，因第二代無意接手，在外頭尋找買家，林智暉勇敢跨出併購的第一步，公司正式更名為健喬信元。從貿易商轉型成製造廠，一開始健喬的獲利得以扶持信元，但後來健喬代理業務開始下滑，幸好信元製造營收成長，剛好補足缺口，使公司得以健康成長。

2005 年以後，健喬信元加速展開一連串併購，陸續取得德國百靈佳（Boehringer）、美國禮來（Eli Lilly）、瑞士諾華（Novartis）等跨國藥廠的台灣製藥廠，接著又收購多家國內藥廠，自此成為涵蓋學名藥、品牌藥、新藥，深耕呼吸道、心血管、荷爾蒙、泌尿道、癌症五大產品領域的製藥集團。

### 打下人才、設備、產品厚實基礎

而在 2005 年啟動一系列併購之前，健喬信元則是持續在人才、設備、藥品開發加碼投資，為併購做好準備。林智暉在



由左至右：台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、健喬信元董事長林智暉、上騰生技顧問董事長張鴻仁

1998年自建團隊，幾乎把藥廠所有的獲利都用來建立銷售團隊，但這樣的堅持，也讓他培養出國內頂尖藥品銷售團隊，成為健喬信元無可取代的資產。

除了人才，由於健喬信元開發的藥品都是較困難項目，因此採購儀器也絲毫不手軟，和世界大廠同等級。例如，2002~2003年間為了建置鼻噴劑的產線，參考美國食品藥物管理局（FDA）標準，光是儀器就花了新台幣1,000多萬元。

這些對人才、設備的投資，讓健喬信元更有底氣挑戰最難的利基型產品。以定量噴霧劑（MDI）技術而言，法規、技術門檻均高，但是屬於高投資、開發期長、競爭者少的藥品，放眼整個亞洲，目前只有健喬信元和印度有MDI工廠。

疫情以後，國際藥品市場動輒缺貨，不管是原廠藥、國內藥品皆受衝擊，但健喬信元完全不受缺貨影響，和過去自建產能、掌握人才和關鍵設備、管理得宜有關。

“

有工廠為後盾，才有營業的開發。

”

### 力拚全球學名藥廠TOP20，成為區域大型集團

健喬信元2023年合併營收達51.4億元，堪稱是台灣頗具規模的製藥集團。林智暉表示，未來第一階段目標是2026年營收達新台幣100億元，下個階段則是在2030年挑戰10億美元，屆時將可在全球學名藥廠中排名前20名。

林智暉進一步強調，全球前六大藥廠市值都在1,000億美元以上，論規模與重要性，製藥業重要性並不輸給半導體和電子業，而建喬信元要持續成長，關鍵就在人才和產品。他不僅陸續聘用八位曾任外商總經理的高階經理人，為3~5年後人才需求超前部署，也主動搜尋市場上潛力產品，以併購方式擴張產品線，使健喬信元成為區域大型製藥集團。

## 升級轉型 TIPS

- 健喬信元已設定兩階段營收目標，以現有MDI技術、產品架構和製造基礎來看，達成目標的機會很大。但如果想要創造更大成長動能，不能只靠原有團隊，而是要以連續併購的模式，快速累積人才、資本。
- 健喬信元若想繼續併購投資，現有資金恐怕力猶未逮，可以考慮在關鍵時刻找一位富哥哥幫助，但最好是建立共同投資架構，例如成立合資公司，藉以兼顧原始股東和新投資者權益，一方面不用擔心新投資人分食多年來投資成果，另一方面則在併購投資的最後一哩路也能幫忙攻城掠地。

## 雅博

## 新舊世代聯手 軟硬兼施拚數位轉型



由左至右：長庚大學管理研究所教授兼所長于卓民、雅博董事長李永川、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、上騰生技顧問董事長張鴻仁、台灣產業創生平台榮譽執行長楊啟航

成立於 1990 年的雅博，前十年主要做醫材出口貿易，利用買家和製造商間的貿易不對等賺取價差，並西進中國發展。和供應商間關係緊密的雅博董事長李永川發現，如果有研發製造能力，就可以升級轉型留在台灣，於是和工研院合作科專計畫，也併購合作密切的供應商，邁入具備自主研製能量的第二階段。

“ 在還有足夠本錢的情況下，要趕快做一波變革。 ”

2010 年起，雅博憑藉過往深耕市場 20 年的經驗，到歐洲發展自有品牌和通路，成為全台第一家 Class II 醫療器材國際品牌，也獲得國發基金投資，一路發展成涵蓋壓瘡預防、睡眠呼吸中止治療、靜脈血栓栓塞預防等解決方案的醫材公司。

#### 集中火力，發展壓瘡照護產品

雅博一開始做的是壓瘡照護產品，目前仍佔營收約 47%，毛利率達 51%。十多年前看到睡眠呼吸治療產品機會，於是投入八成研發資源在該領域，但營收和毛利率仍與壓瘡照護產品有一段距離，因此雅博二代也是策略長的李弼凱提出報告，指出公司並發揮應有戰力發展壓瘡照護產品。

經由董事會討論，雅博在兩年多前大舉調整，把 7 成研發資源放在壓瘡照護產品，使其具有全球競爭力，至於睡眠呼吸治療產品，則保留 25~30% 資源，希望在亞洲市場佔有一席之地。

#### 再造新品牌，提出五年願景

此外，雅博也在 2021 年做了品牌轉換，放棄原有的 APEX 品牌，改用全新的 Wellwell。李永川表示，APEX 這個名字在 47 國商標受到限制，在日本顧問公司建議下換 logo，雖然是

大工程，但只要 Wellwell 這個新品牌能帶來足夠價值，進入新願景，花再多錢都值得。

為了因應新品牌誕生，雅博也在 2022 年提出五年願景，希望營收可翻倍至 50 億元，毛利率從 2021 年的 41% 提升到 45%。營運方面則是聚焦在三件事：從 PAC（壓傷照護）晉升到 PRC（病患復原照護），蒐集臨床數據，展開數位轉型。

### 重視數位轉型，轉型軟體、解決方案公司

曾自行創業，協助醫材公司開發的二代李弼凱，三年多前進入雅博，除了擔任數位轉型推手，也重新配置產品線資源，訂立「80 / 20 法則」，也就是 80% 資源做賺錢的事，20% 投資潛在機會，其中有 10% 做未來性投資，10% 則維持既有產品線。

同時，雅博也從賣硬體轉型成軟體、解決方案商，投入一組人做數位醫療解決方案，提供營運商 KeepWell 軟體，做資產管理、使用紀錄和維修預測，還可產生數據，支持產品差異化。而針對患者，雅博也開發出 CareWell 軟體，在氣墊床上加入自動感測技術，希望累積更多臨床數據，分析病人移動力、壓傷預防、是否會摔倒等指標的關聯性，輔助護理人員進行臨床照護行為時，能有數據支撐決策。

目前擔任策略長的李弼凱觀察，很多醫材領導品牌都是憑藉併購有了今日地位，產品線充足、服務能力也很國際化，卻無法加速營收成長力道。台灣如果能持續發揮性價比優勢，提升附加價值，仍有機會分食更多市場大餅。

## 升級轉型 TIPS

- 雅博的問題在於營收成長速度可以更快，淨利也有成長空間。憑藉第一代的實力，加上新一代的概念和衝勁，展現不錯的策略和執行力，轉型成果值得期待。
- 雅博已有不錯銷售架構、據點和團隊，但只賣氣墊床等一、兩項產品，過於可惜，未來強化產品線勢在必行，但未必要以內部開發為主，可加速將研發製造委外，並與新創、大型軟體公司合作，把外部軟硬體技術，結合到自己核心產品和平台上。
- 雅博從過去三年起力行改革，在精進產品線、導入數位力，把硬體買賣變成軟體訂閱制，在數據為王的時代，有機會創造持續獲利。

## 舊振南

## 加速數據化、國際化腳步 重塑百年老店招牌

在各大百貨、高鐵站設有門市的知名糕餅品牌舊振南，總部位於高雄，至今已超過 134 年歷史，早在 1950 年代，就已經是南部仕紳首選喜餅品牌，但到了 1990 年代，因為多角化經營、定位模糊，加上市場被西式糕餅瓜分，導致顧客不斷流失，百年老店陷入營運危機，原本任職建設公司的李雄慶決定接手家族事業，扛起重振這塊百年老店招牌的重任。

### 切割原有團隊，重新定位品牌

但其實，李雄慶接手的只有「舊振南」這三個字，並和原有團隊切割乾淨，一切從頭開始。首先他重新定位品牌，放棄西式麵包產品線，聚焦中式精緻糕餅，也讓原物料、工序單純化。

緊接著，他盤點資源，從原先具有幾十年革命情感的老師傅中，挑選幾位加入新團隊，重新研發產品，並成功打造出尺寸小巧的「黃金鳳梨酥」，以超高品牌識別度，成為消費者愛不釋手的明星商品。

### 百貨一炮而紅，帶動客單價上升

1996 年，高雄 SOGO 百貨招商，延攬舊振南設櫃，由於營業額、獲利表現亮眼，全台坪效第一的 SOGO 台北忠孝店也爭取舊振南進駐，而且櫃點還在從一樓手扶梯到地下一樓最顯眼的位置，同樣也創下佳績，後來新光三越也對其招手，在

全台多點引進舊振南，自此百貨就成為舊振南最重要的行銷通路；也因為品牌曝光度、消費者接觸度大增，除了專櫃上銷售 500~800 元的伴手禮，更帶動平均單價約 3~5 萬元的喜餅生意。

運用百貨通路擦亮招牌後，舊振南也陸續在機場免稅店、高鐵設點，其中高鐵櫃點更設在第一到第六節車廂候車區，讓乘坐第六節商務車廂的乘客也認識舊振南，每年累積數萬名



由左至右：斐樂(股)公司董事黃豐志、舊振南總經理李立元、舊振南董事長李雄慶、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、舊振南副總經理李博元、台灣產業創生平台副執行長郭惠玲、台灣產業創生平台特約撰稿沈勤譽

客戶。而晶華酒店集團董事長潘思亮，亦看中舊振南潛力，邀請至台北晶華酒店設據點，與飯店內國際精品名店並列。

### 轉型食品工廠，導入數據應用

隨著據點、營收持續成長，舊振南也一改過去「前店後廠」經營型態，在 2014 年打造現代化食品工廠，並在 2019 年進一步購置 7,500 坪廠房，興建更高規格的食品工廠，2021 年啟用。

而在數位轉型上，舊振南也在 2012 年起陸續導入顧客關係管理系統（CRM）、企業資源規劃系統（ERP），不只有助精準行銷，更能整合銷售流程，ODM（原廠委託設計代工）訂單，也不再是依照經驗和直覺訂價，而會參考數據。

另外，線上通路也是舊振南不斷優化的重點之一，從 2013 年網站增加購物車功能，每年只有幾百萬元營收，到疫情期間

“ 企業一定要遵守公司治理原則，照規矩才能永續經營。 ”

已成長到 5,000~6,000 萬元，約佔整體營收 10~15%。

### 打進好市多全球採購體系，不排除併購

站穩國內市場後，舊振南正積極和國際品牌、通路合作，例如經台灣好市多推薦給全球採購體系，未來可望與全球好市多合作，針對各地口味，開發出符合消費者需求和法規的產品，打進歐美市場。

同時，舊振南疫後也以「成為華人世界首選禮品品牌、啟發顧客對禮數重視」為定位再出發。李雄慶表示，不排除進行策略合作或併購，若要在海外大展身手，也會考慮與日本糕餅業、其他百年企業結盟可能性。

## 升級轉型 TIPS

- 糕餅業是非常在地化、碎片化的市場，舊振南年營收最高達 4 億多元，但隨台灣人口結構走向少子、不婚、老化，漢餅市場恐將持續萎縮。若要尋求倍速營收成長，勢必要突破自我成長模式，在銀行貸款、資本市場、策略合作、外部併購等方面要更開放，借力使力勝過單打獨鬥。
- 進軍國際市場時，舊振南可再增加說故事能力，並增加跨業合作機會，值得與類似 TWG 這樣的國際品牌，建立深入、長久的策略聯盟，不僅可相互拉抬品牌知名度，也可快速擴張海外通路。

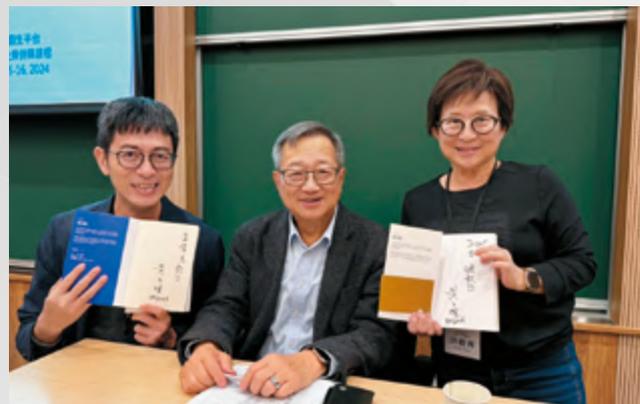
台灣法律界的先鋒與拓荒者  
集千億律師、策略軍師、  
併購大師於一身  
經歷征戰數十載  
以其累積的經驗、  
智慧登上第二座山  
號召成立「台灣產業創生平台」  
幫助台灣企業升級轉型  
傳承開局創生的生命智慧



立即購買

台灣企業家最倚重的策略軍師  
首度公開傳奇人生





## 企業併購課程大師專班

2023年首度開設，由黃日燦親自授課。以深入淺出的語言、精準的觀點和具體案例，幫助台灣企業領導者因應國際併購新局勢，同時加速升級轉型、脫胎換骨。



了解更多

# 跨國在地經營菁英班

## 國際經營策略 跨國治理能力

匯聚菁英 × 跨域學習 × 國際視野 × 全球市場



根據台灣產業創生平台發布《台灣企業升級轉型調查白皮書》，「人才」是提升企業競爭力的關鍵要素之一，但台灣企業普遍缺乏跨國經營人才，尤其在全球供應鏈震盪重組的過程中，跨國在地經營管理的人才需求更為迫切。有鑑於此，台灣產業創生平台2021年開辦台灣第一個跨國在地經營菁英班課程。

# 2025年跨國在地經營菁英班課程表

## 4/11

星期五

09:00 班主任致詞  
09:30 黃日燦／台灣產業創生平台創辦人暨董事長

09:30 全球總經趨勢分析  
12:30 孫明德／台灣經濟研究院景氣預測中心主任

14:00 共識營團隊建立  
17:30 劉長瀨／紙風車劇團表演指導

18:00 晚宴  
21:30

## 4/26

星期六

09:00 跨國經營系統建立與管理  
12:00 何春盛／研華科技共同創辦人暨董事

14:00 東西方解決問題的差異  
17:00 李聖珉／國立臺灣大學兼任教授

## 5/17

星期五

09:00 跨國在地經營，全球化思考在地化布局  
12:00 盛保熙／保瑞藥業董事長(邀約中)

14:00 跨國在地經營，全球化思考在地化布局  
17:30 鄭平／台達電子董事長及執行長

## 4/12

星期六

09:00 全球市場經營關鍵策略  
12:00 謝明慧／國立臺灣大學管理學院產學副院長

14:00 跨國經營策略設計  
17:00 林志堯／創業者共創平台基金會顧問

## 5/03

星期六

09:00 從企業經營到人才資源策略  
12:00 蘭培生／士才管理諮詢首席顧問

14:00 應用AI智慧管理跨國供應鏈  
17:00 簡立峰／iKala獨立董事

## 5/23

星期五

09:00 卓越管理：從策略到實踐、團隊管理的心法  
12:00 蔡明忠／富邦集團董事長  
黃日燦／台灣產業創生平台創辦人暨董事長

14:00 期末報告  
17:30

18:00 謝師宴  
21:30

## 4/19

星期六

09:00 新事業開發與併購管理  
17:00 徐瑞廷／BCG台北分公司董事總經理兼資深合夥人  
馮博堅／BCG台北分公司董事總經理兼合夥人

## 5/10

星期六

09:00 跨文化溝通與談判  
17:30 趙大維／新加坡國立大學兼任教授、法國ESSEC商學院談判教學與研究中心高級研究員

## 5/14

星期六

09:00 跨國在地經營的重要性+課後學習心得分享  
11:00 平台大大與學員交流

11:15 結業典禮  
12:30

12:30 午宴  
14:00

(主辦單位保留課程、講師、上課時間與地點更動之權利)

上課地點 |

4/11-4/12、5/23-5/24 | 將捷金鬱金香酒店

4/19-5/17 | 台北市進出口商業同業公會

## 熱烈招生中



立即報名

# 2024 年台灣企業升級轉型調查白皮書

總編輯 | 黃日燦

主編 | 沈勤譽、陳育晟、郭惠玲

問卷設計 | 中華徵信所

問卷分析 | 黃日燦、盧希鵬

問卷解讀 | 黃日燦、盧希鵬

企業訪談 | 黃日燦、張鴻仁、郭惠玲、沈勤譽

美術設計 | 左角設計有限公司

發行人 | 黃日燦

出版者 | 台灣創生平台股份有限公司

地址 | 台北市大安區光復南路 632 號 2 樓

電話 | 02-27040788

出版日期 | 2024 年 10 月 25 日

定價 | 1,200 元

---

## 智財權聲明

本刊物係由台灣創生平台股份有限公司製作與出刊，本刊物所有著作內容未經台灣創生平台股份有限公司書面同意，請勿引用、修訂或翻印，侵害必究。



歡迎下載

2024 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



了解更多

台灣產業創生平台最新活動訊息

# 一個為了「後天」而生的公益平台

鑽石級贊助夥伴



白金級贊助夥伴

