

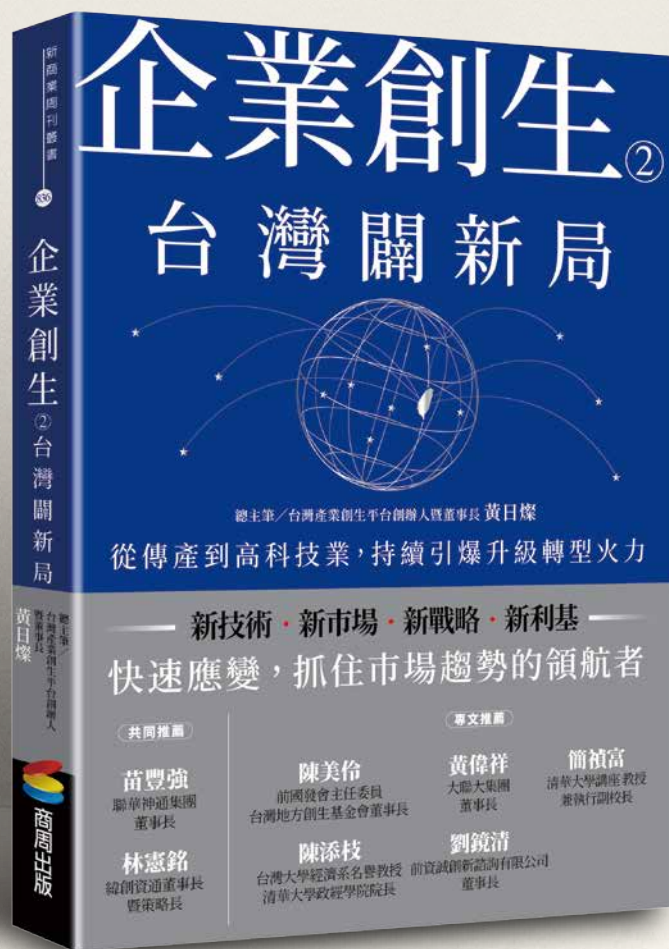
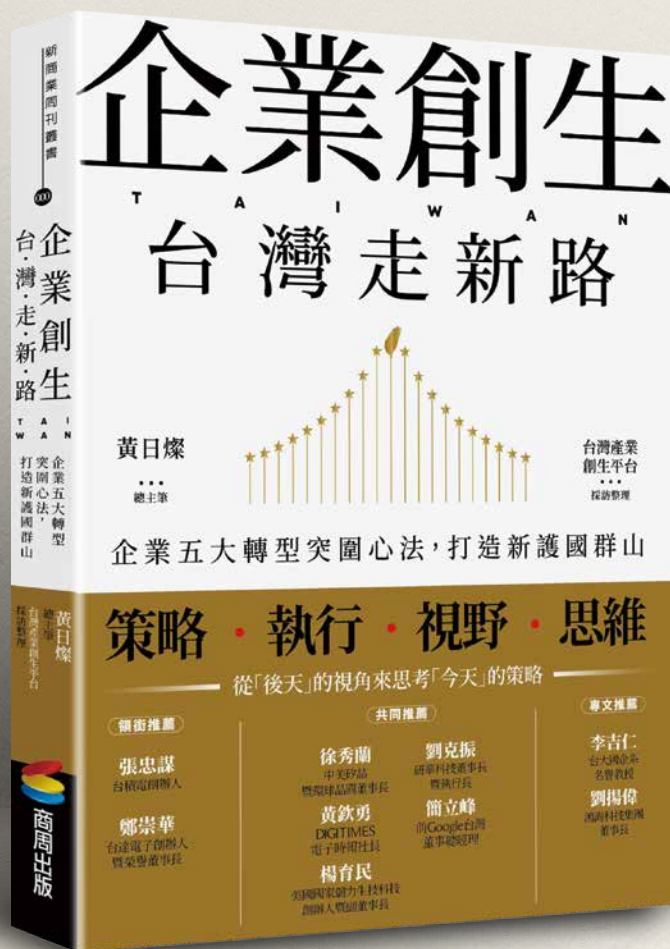
升級×轉型

從有限賽局邁向無限賽局

2025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

09

10 調查 1：優先因應「立即性衝擊」

12 調查 2：企業提升競爭力，優先關注技術與硬體

14 調查 3：面對「挑戰」，企業加碼投資未來

15 調查 4：面對「機會」，企業會更加碼投資未來

16 調查 5：右腳仍是主流，但左腳較以往提高

18 調查 6：企業考慮左腳，重視硬實力卻輕忽軟資源

19 調查 7：強化經營體質，首重國際化，但知行落差頗大

22 調查 8：市場策略仍是經營調整重心

23 調查 9：台灣企業較少倚賴外援

24 調查 10：企業自評差異大

總結

26

27 總結：從「有限賽局」邁向「無限賽局」

企業案例

38

39 企業案例目錄頁

40 企業案例 1：瑞儀光電－延續勝利方程式，二代勇跨左腳打造新瑞儀

42 企業案例 2：信驊科技－選擇專注，從技術利基走向無限賽局

44 企業案例 3：車王電子－從傳統油電跨入綠色交通，無限延伸汽車電子產業

46 企業案例 4：程曦資訊－30 年創新路，從客服王國到打造全通路服務商機

48 企業案例 5：大亞集團－雙軸轉型，創造能源新賽道

50 企業案例 6：貿聯－雙軌成長並進，靠外部併購大步向前行

52 企業案例 7：勤誠興業－以變應變，從保守家族企業到 AI 時代機殼領導者

54 企業案例 8：上緯－跨業布局，超前部署朝下一個高峰邁進

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。

「創生」說的也是「再創生機」，地方是如此，產業也是如此。我們借用了「創生」的概念，要推動台灣的「產業創生」，「台灣產業創生平台」應運而生。

我們匯聚了一群志同道合的企業掌舵者，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。

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？

推動轉型要從成熟企業做起，只要每家成熟企業都能有很好的發展，老創新生，就能持續帶動經濟成長。台灣產業過去的發展很不錯，只要重新定位，就能再現風華，現在正是台灣產業再出發的時機。

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

- ▶ 走訪各產業領袖，傳遞升級轉型思維
- ▶ 與企業決策者深度對話，啟發調整經營策略
- ▶ 推動老創新生，創造共利多贏

剖析產業最新趨勢

- ▶ 透過問卷調查與深度訪談，精準剖析企業升級轉型機制
- ▶ 提供最即時與深入的國際產業動態分析，洞見未來
- ▶ 加注台灣產業升級轉型的動能，以求超前部署，創新突圍

培育跨域領袖人才

- ▶ 提供跨領域的專業知識，為企業培養全方位經營將才
- ▶ 攜手海內外頂尖產業領袖和學研專家，傳承經驗心法
- ▶ 培養跨國在地經營菁英與企業併購頂尖高手，協助台灣企業成為卓越的世界級企業

鏈結全球創新重鎮

- ▶ 建置台灣與海外的產業鏈結
- ▶ 取經全球產業發展趨勢
- ▶ 舉辦跨國線上論壇，廣邀國際產學意見領袖參與
- ▶ 計劃推展國際參訪，推動知識交流，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 01

調査説明



調查緣起

面對全球經濟的劇烈變動，2024年，台灣上市櫃公司展現出強大韌性，繳出一張亮眼的成績單。全年總體營收與獲利不僅大幅超越前一年度，更創下或逼近歷史新高；某種程度上，驗證了2024年台灣產業創生平台的調查發現，台灣企業在「三缺」似乎是一個假議題，在面對AI商機、地緣政治衝擊、紅色供應鏈競爭下，台灣企業經營團隊仍然找到了突破口，並轉化為營收及豐厚的利潤。

然而，不同產業正面臨不同問題，當人工智慧拉動半導體產業、AI伺服器組裝及周邊電子零組件的大幅成長時，塑化、鋼鐵等傳統產業卻深陷全球產能過剩、需求疲軟及環保議題等嚴重衝擊。

為了更聚焦台灣企業如何面對外部機會與挑戰的相關議題，台灣產業創生平台與中華徵信所合作進行《2025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，試圖與台灣企業一同探索，在美國貿易政策快速激烈調整、地緣政治衝突強度日趨增高、AI商機引擎持續加溫等情境下，台灣企業選擇發展的觀點、策略及未來趨勢。

期待透過這樣的調查發現，讓決策者與經營團隊在瞬息萬變的挑戰過程中，更認清自己公司的定位與發展方向，掌握企業在「有限賽局」的強項，認知自己在「無限賽局」的弱項，未來才能從「有限賽局」順利邁向「無限賽局」，獲得更傲人的成績單。

研究方法

本調查研究係依據委託單位需求，於 2025 年 04 月 07 日至 2025 年 05 月 21 日，針對國內上市櫃、興櫃以上大型企業進行調查。

問卷設計

本調查以2024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942家
- 上櫃公司803家
- 興櫃公司330家

(資料來源：中華徵信所企業資料庫)



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

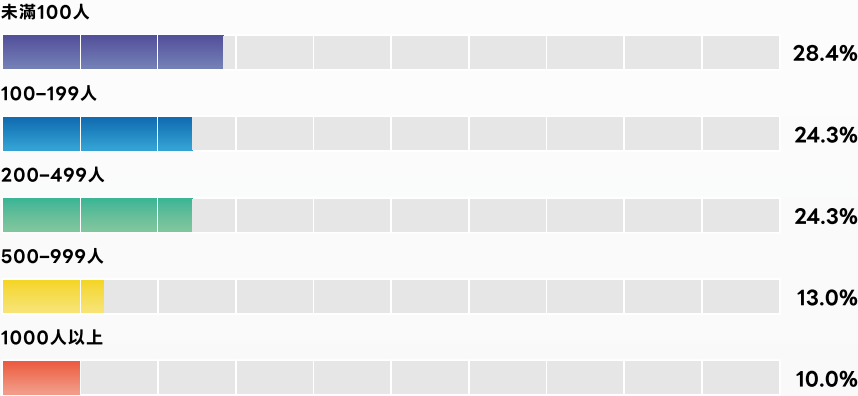
本調查以觀察各題頻次分佈情形來瞭解整體趨勢，並進一步透過交叉分析及相關統計方法來瞭解變數間的統計關聯性。



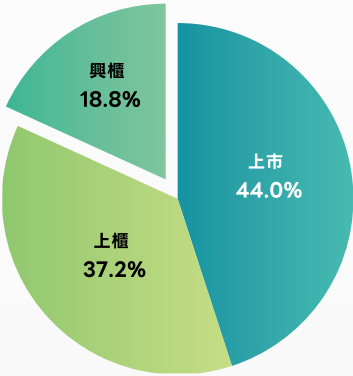
有效問卷樣本概述

本次調查共計完成 400 家企業調查，在 95% 信心水準下，抽樣誤差為 $\pm 5\%$ 。

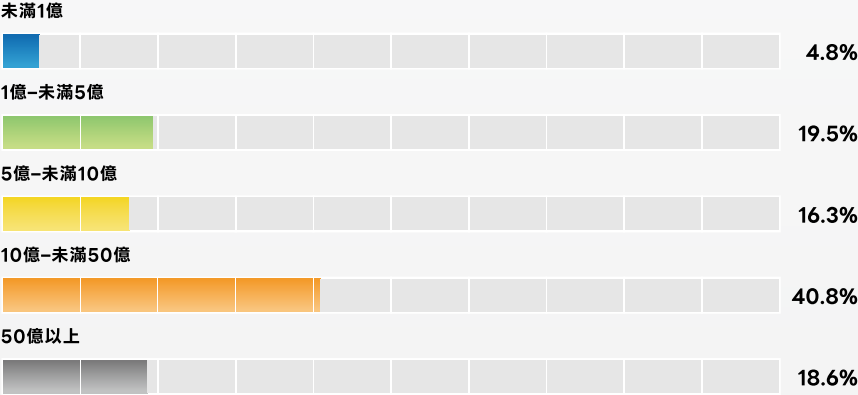
員工人數分布



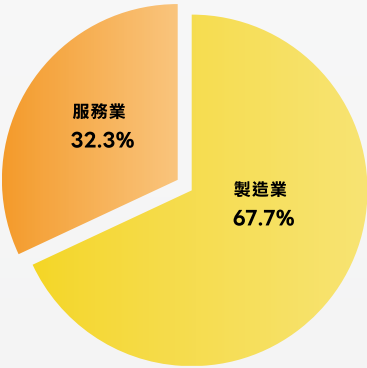
企業類別分布



2023 營收分布



產業類別分布



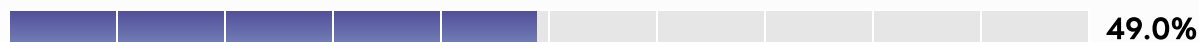
CHAPTER 02

調查發現

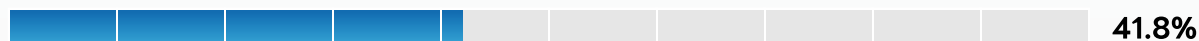
調查1 ▶ 優先因應「立即性衝擊」

調查發現 (1) 超過 1/3 企業認為當前最主要的營運挑戰有四：地緣政治（49.0%）、通膨及升息（41.8%）、紅色供應鏈（36.5%）、人口老化（36.0%），顯示這四項指標的高度變化，直接衝擊企業營運。

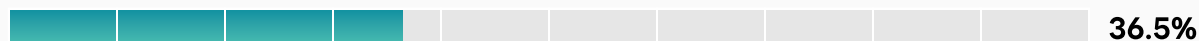
地緣政治衝突衍生原物料價格變動或交易衝擊



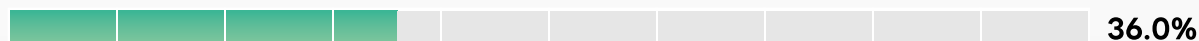
通膨及貨幣政策調整的交易風險



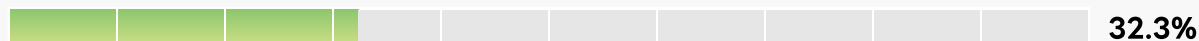
紅色供應鏈的低價競爭



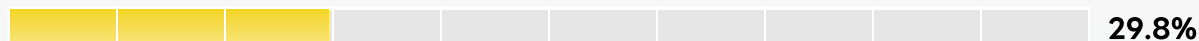
人口老齡化及少子化的勞力短缺



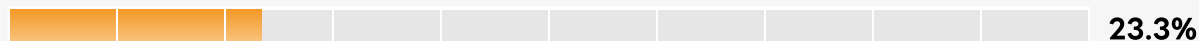
需求市場或消費者偏好的快速變化



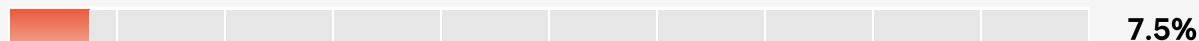
反全球化的供應鏈衝擊



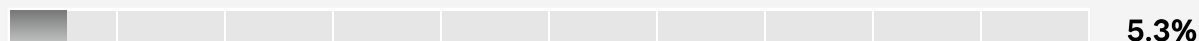
綠色經濟與可持續化發展的減碳衝擊



極端氣候對企業運作的衝擊



其他



(2) 企業對外部挑戰的因應，超過 6 成 (65.7%) 企業已展開調整行動，其中 16.5% 已明確投入資源，而 49.2% 已採取初步因應措施；但也有 3 成多 (34.3%) 的企業仍在觀望，其中 25.3% 已列入定期檢討，但尚未有相關調整因應，另有 9% 已有一定程度的關注，但尚未列入定期檢討的範疇。

(3) 企業對於可能威脅本身生存的「立即性衝擊」，習慣優先處理；但對於需要長期布局的「非立即性衝擊」，雖仍會關注，但非優先處理。

(4) 仍有 1/3 以上的企業存在「溫水煮青蛙」的風險，無論是面對「立即性衝擊」或其他「非立即性衝擊」，有知行落差，認知未必產生行動。

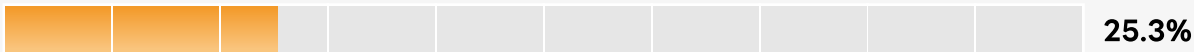
已投入明確資源與因應措施



已有局部調整或初步因應措施



已列入定期檢討並會評估相關變化，但尚未有相關調整與因應



針對議題已有一定程度的關注，但目前尚未列入定期檢討的範疇



調查 2 ▶ 企業提升競爭力，優先關注技術與硬體

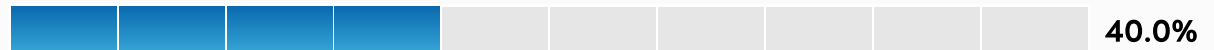
調查發現

- (1) 超過 4 成企業關注「技術硬實力」的議題，包括「人工智慧」（54.8%）和「科技產業轉型」（40.0%）。
- (2) 介於 25% -40% 企業關注「新市場選擇」的議題，包括「能源轉型」（38.3%）、「數據分析」（29.3%）及「新興市場」「25.8%」等。
- (3) 低於 2 成的企業關注「利基市場深掘」的議題，包括「新生活型態商機」（15.8%）、「金融科技與數位轉型」（12.3%）及「疫情後的數位商機」（11.8%）等。

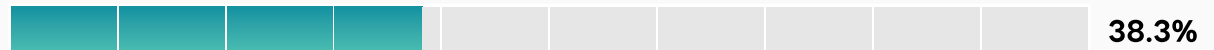
人工智慧的應用，降低公司成本，並有助於快速針對市場進行反應



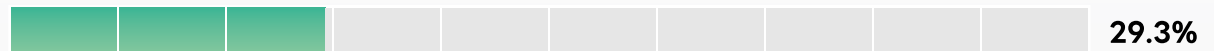
科技產業轉型，供應鏈的技術能力與價值提升



能源轉型與碳中和目標，協助公司創立新的商機或提高競爭者進入門檻



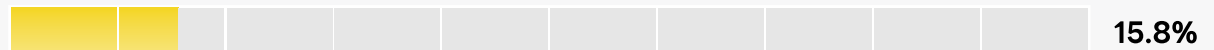
數據分析與數位行銷，如：精準行銷、大數據銷售等



新興市場的崛起與成形，新興市場的消費力增加，有助於台灣產品進入市場



新生活型態商機，如：銀髮、寵物及新生兒商機增加



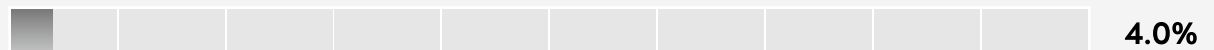
金融科技與數位轉型，有機會提高公司的競爭力



疫情後的數位商機，如：虛擬實體、外送等非接觸性交易行為大增



其他



調查3 ▶ 面對「挑戰」，企業加碼投資未來

調查發現

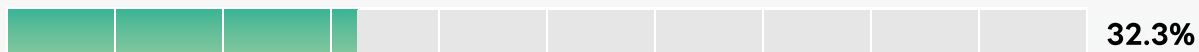
(1) 因應外部挑戰，未來3年內，企業的資源投入策略，超過6成企業認為公司會增加資源（64.4%），逾3成企業至少維持現有投入資源（32.3%），認為會減少投入資源的業者很少（3.3%）。

(2) 相較於過去調查，原來只有1/3企業積極回應挑戰，今年調查發現，還有另外近1/3企業也積極回應，這可能來自中間成熟企業，它們雖然成長幅度不高，但韌性相當強，遇到挑戰也不逃避，才會持續存活。

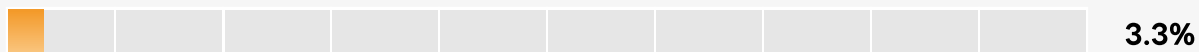
增加資源



保持現狀



減少資源



調查 4 ▶ 面對「機會」，企業會更加碼投資未來

調查發現

(1) 面對「機會」，高達 7 成企業會增加資源 (71.7 %)，或至少維持現有投入資源 (26.3 %)；僅有 2.0 % 的業者會減少投入的資源。

(2) 此外，企業對「機會」投資，計劃增加資源的比例 (71.7 %) 明顯高於「挑戰」應對 (64.4 %)，顯示企業更重視「機會」的把握。

增加資源



保持現狀



減少資源

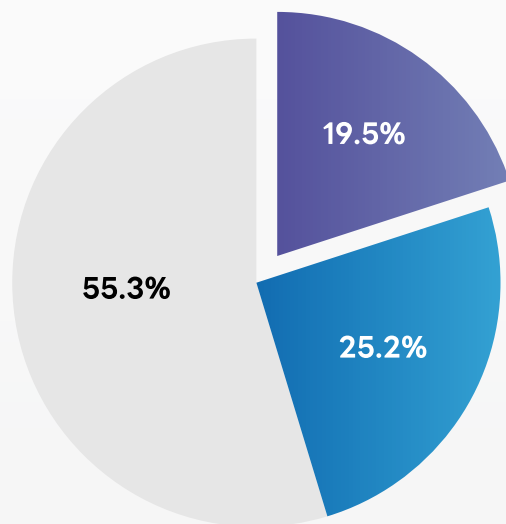


調查 5 ▶ 右腳仍是主流，但左腳較以往提高

調查發現

(1) 8 成以上 (80.5%) 的台灣企業仍無相關併購經驗，僅約 2 成 (19.5%) 有進行過併購。

(2) 堅持不考慮併購 (即認為「沒有，我們都可以自己發展」) 的企業比例下降至 55.3%。44.7% 的企業 (包含 19.5% 有實際經驗者，以及 25.2% 無經驗但抱持開放態度者) 已將併購納入發展策略選項。

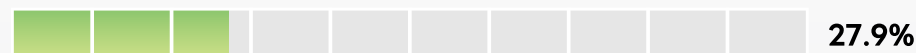


■ 有併購經驗
 ■ 沒有併購經驗但對未來併購抱持開放態度
 ■ 沒有併購經驗且認為未來都可以自己發展

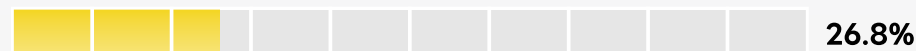
國內整併



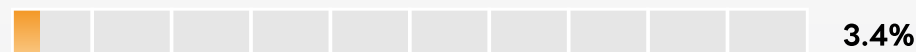
投資新創



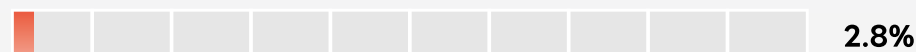
海外併購



管理層收購



分割改組



(3) 上述企業所偏好的併購類型為「國內整併」、「投資新創」及「海外併購」等。其主要動機包括「快速取得新市場進入機會」(26.8%)、

「強化公司產品線或技術」(26.3%)，以及「擴大公司整體規模」(17.9%)。



調查 6 ▶ 企業考慮左腳，重視硬實力卻輕忽軟資源

調查發現

企業在準備進行併購時，近 6 成（59.4%）對資金有充分規劃與準備；近半數企業有「執行團隊」（44.6%）及「外部必要顧問（法律及會計）」（44.6%）；然而，對於其他軟性資源，準備度則相對較低，「額外加值（人才評估）」（31.2%），「外部其他顧問（產業顧問）」（22.3%）。

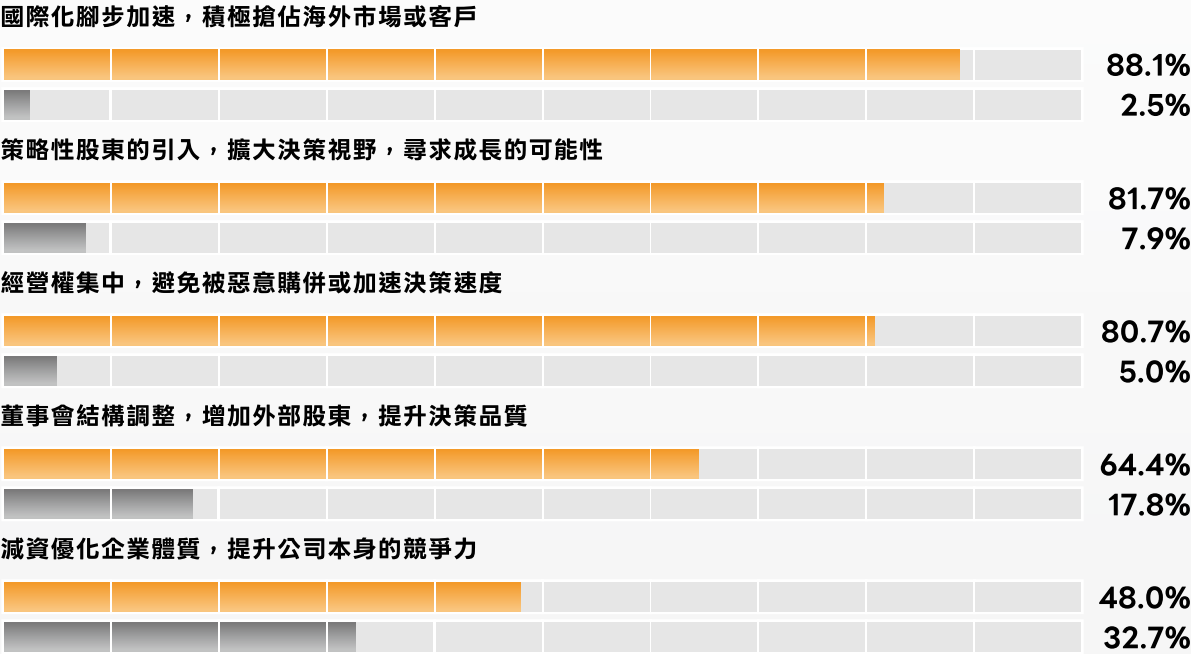


調查7 ▶ 強化經營體質，首重國際化，但知行落差頗大

調查發現

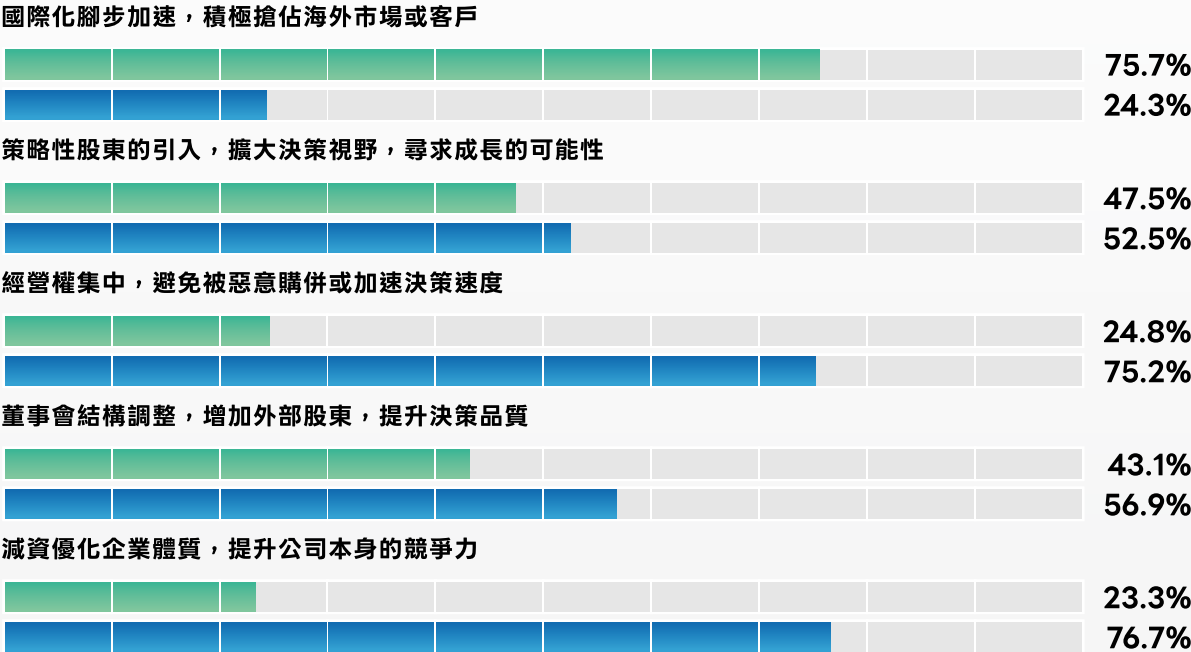
- (1) 近 9 成企業，強化經營體質，最優先考慮「國際化腳步加速，積極搶佔海外市場或客戶」（88.1%），更有 75.7% 的企業計劃在未來 3 年內積極推進此策略。
- (2) 企業高度認同引入外力來優化體質和治理，81.7% 企業願意引進「策略性股東」，且有 47.5% 的企業計劃在未來 3 年內進行；而「增加外部董事以提升決策品質」亦得到 64.4% 企業的肯定，且有 43.1% 的企業計劃在未來 3 年內進行。
- (3) 雖然高達 80.7% 的企業認同「經營權集中，避免被敵意購併或加速決策速度」的重要性，但只有 24.8% 企業計畫在未來 3 年內進行。
- (4) 企業雖高度認同借外力來練功，但知行落差頗大，仍有半數以上選擇維持現狀。

對相關議題的效益評估



三年內調整的可能性

會
不會



調查 8 ▶ 市場策略仍是經營調整重心

調查發現

(1) 有關台灣企業經營調整的重心，40% 企業選擇「市場發展策略重新調整」，20% 選擇「企業組織架構調整」。有趣的是，28.3% 企業認為「不需要特別改變」。

(2) 台灣企業因為代工或貿易等歷史因素，強調市場發展策略，其來有自，可以理解。惟須注意的是，市場策略未必是發展市場的不二法門。

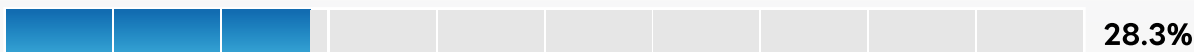
(3) 鑒於目前世界政經產業局勢的詭譎多變，跨國在地經營成為當今全球布局的顯學，台灣企業可能應更關注「企業組織架構調整」的重要性。

(4) 「調整資金」只受到 6.3% 台灣企業的重視，顯見台灣企業還是不夠瞭解資本市場對企業經營發展所扮演的關鍵角色。

市場發展策略重新調整，加速成長力道



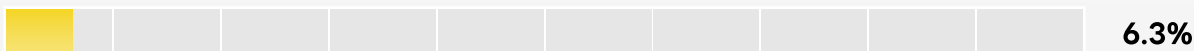
不需要特別改變



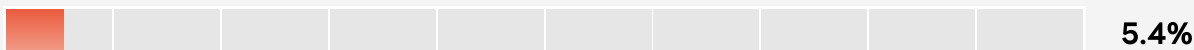
企業組織架構調整，因應外部挑戰競爭



調整資金結果，因應風險或掌握機會



其他



調查9 ▶ 台灣企業較少倚賴外援

調查發現

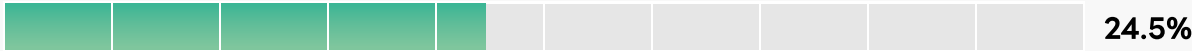
- (1) 有 38.5% 的企業表示「不需要特別協助」，顯示其對自身解決問題能力的高度自信。

(2) 在需要外部協助的企業中，主要需求集中於商業機會和政策環境的改善：「商業機會的媒合，加速成長」佔 24.5%，而「政府政策法令的調整，並與國際接軌」佔 23.3%，這兩者合計近 5 成（47.8%）。
- (3) 相對而言，「外部顧問的協助，拓展公司視野」（6.3%）和「外部資金的協助，增加公司的能量」（5.7%）的需求則顯著偏低。

不需要特別協助



商業機會的媒合，加速成長



政府政策法令的調整，並與國際接軌



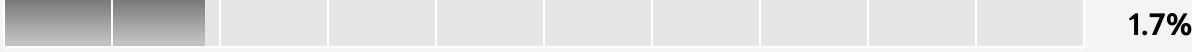
外部顧問的協助，拓展公司視野



外部資金的協助，增加公司的能量



其他



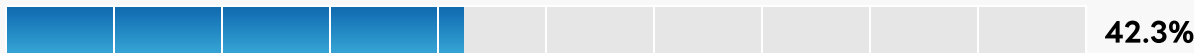
調查10 ▶ 企業自評差異大

調查發現

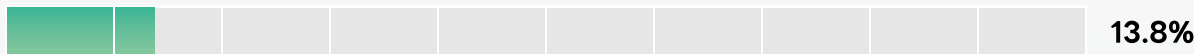
- (1) 42.3% 的企業過度自信，34.9% 的企業過度低估，只有 13.8% 的企業，其自我評價與基於同業營收及獲利平均數的客觀數據分析結果相符。
- (2) 企業自評過高或過低都不盡理想，各有缺點，最好的是自評準確。
- (3) 台灣企業自評差異大，可能是因台灣企業對相關產業資訊和數據掌握不夠客觀或精準，才會有這麼多的出入。

企業自評與同業平均相較

自評比實際高



自評與實際皆相同



自評比實際低



難以比較



	自評過高	自評與實際接近	自評過低	難以比較
明顯高於同業 Level5(21.3%)	62.4%	37.6%	—	—
略高於同業 Level4(23.5%)	48.9%	13.8%	33.0%	—
與同業相近 Level3(45.5%)	32.4%	2.7%	51.6%	13.2%
略低於同業 Level2(7.3%)	37.9%	—	34.5%	27.6%
明顯低於同業 Level1(2.4%)	—	50.0%	50.0%	—

CHAPTER 03

總結



總結：從「有限賽局」邁向「無限賽局」

「有限賽局」
仍是台灣企業目前主流的經營思維：

- 優先因應「立即性衝擊」
- 靠技術與硬體提升競爭力
- 重視「機會」甚於「挑戰」
- 右腳仍是主流，左腳還在思考階段
- 倚賴國際化及市場策略來強化經營
- 有知行落差，知道未必做到
- 寧靠自己，不求人

「無限賽局」
應是台灣企業未來脫胎換骨的關鍵：

- 顧眼前，還要看未來，更要超前部署
- 軟硬體兼顧，加強戰力，擴大商機
- 左右腳並用，勇敢跨大步向前進
- 跨國在地經營是趨勢，組織調整須與國際化同步
- 引外力破除決策盲點，打群架加速成長力道

預見
精彩永續

連上網
連上希望
蘭嶼數位之島
讓夢想
振奮啟航



預見 精采永續

撿起塑膠
撿起希望
5G 無塑
讓生態
豐富多樣



中華電信
Chungwa Telecom

商業資訊領先品牌

市場研究

數據驅動商業佈局

透過嚴謹的質化與量化研究，解構市場樣貌、鎖定高價值客群。從產業環境分析、潛在客群需求洞察，到競品動態評估，提供精確的數據與策略建議。



產業環境分析及研究

確認未來的行銷策略及投資效益

1. 確保您的競爭力：深入市場特性，評估競業威脅性。
2. 找缺口提策略：透過研調了解目前市場規模。
3. 擴張市場需求：協助企業判斷是否擴大該產品服務。
4. 提升營收及市占率：透過調查確認本身與競業的優劣勢。



神秘客調查

協助企業把關產品服務品質

在企業規模逐漸擴大時，檢核各組織部門是否遵守企業制定的內部標準，並正確傳達經營者對服務產品的核心價值，避免企業因人力資源限制，影響消費者對產品服務之信心。



商標訴訟調查

公正客觀的第三方立場市調服務

基於社會科學研究方法及遵循統計規範及原理，從問卷設計（包含競業品項的挑選）、調查地點、消費者代表性等，直至最終的調查報告書皆有專業背書確認，具有信效度並可作為相關單位研判之參考依據。



消費者意見調查

找出市場競爭優勢與服務缺口

在透過系統化的調查設計，深入了解顧客在消費流程中的正反面體驗，精準辨識服務缺口，降低顧客流失率並提升滿意顧客的推薦意願 (NPS)，創造二次行銷效益，達到延伸顧客生命週期價值 (CLV) 之目的。



服務專線：(02)8768-3266 #668 李先生 J.Lee@crif.com



為您全方位搶攻商戰城池

多元資產鑑價服務

擁有逾60年豐富經驗，
滿足不同型態目的之評價需求

交易目的

股權鑑價：

提供客戶進行企業併購事宜或處分公司交易之最佳決策分析方案，從各方面評估企業個別型態差異及優勢，彰顯其企業經營價值並作為具公信力的稅務依據。

財務報導目的

PPA購買價格分攤、資產減損測試：

根據會計公報規定，企業於收購後之各項資產需在一年內評估商譽及各項資產公允價值。待收取完整資料後約15個工作天，CRIF可提供「購買價格分攤(PPA)」專業評價服務。

入帳依據目的

設備耐用年限調整：

具備多元化產業設備耐用年限調整經驗，並參考國內外資料及自建設備資料庫，評估出最適合產業及公司設備之經濟合理年限。

貸款目的

機器設備鑑價：

以歷史悠久的資料庫及海內外動產設備鑑價的豐富經驗，橫跨傳產製造業、高端半導體，乃至醫療生技等不同產業之專業機台設備，皆能提供完整的設備鑑價資訊。

投資目的

投資可行性分析(專利技術評估)：

分析項目包括產業及同業財務比率比較、投資人要求之報酬率、分析損益兩平之實現年限、計算投資回收期、敏感性分析等財務項目，供客戶投資決策判斷依據。



服務專線：

(02) 8768-3266 #705 劉小姐

Email: Joyce.Liu@crif.com

#728 林先生

Email: W.Lin@crif.com

(04) 2323-6542 台中分公司 車先生

Email: C.Jui@crif.com



JIU ZHEN NAN
SINCE 1890



送禮首選

美好逸品 暖意相伴

Taste of Taiwan.

自1890年創立以來，舊振南承襲百年漢餅工藝，以「以禮待人」為核心精神，將文化價值轉化為送禮哲學。

每一份禮品，不僅是台灣在地味覺的代表，更是企業贈禮的理想之選！體現品牌格局、傳遞情感溫度，讓每一次贈與，都延續著人情的溫度與祝福。



官方網站



企業專區

永續共好 · 光耀未來

Powering a Bright and Sustainable Future Together

2025年，光寶科技邁入創立五十週年。作為台灣LED產業的先驅，也是台灣首家上市電子公司，光寶始終以務實態度與深厚實力，堅守「客戶滿意」的承諾，並以卓越的執行力、創新精神與誠信價值，持續引領產業前行。

五十年來，光寶在全球光電元件與電子關鍵模組領域穩居領導地位，積極佈局智慧產業，深耕高端通訊網、光電半導體、5G與AIoT等前瞻技術，成為全球客戶智慧創新與應用的最佳夥伴。

面對日益嚴峻的氣候變遷挑戰，光寶以實際行動推動低碳轉型，攜手供應鏈夥伴邁向永續未來，在企業責任與社會影響力之間，持續發揮關鍵作用。

人，是光寶最重要的核心價值

我們以「人」為出發點，珍視每一位員工、夥伴與客戶，並以實踐全球環境與人類美好生活的願景為使命，釋放科技的無限可能，照亮下一個五十年。





緯穎科技

獲選 2025 **TIME** 時代雜誌

World's Most Sustainable Companies 2025

全球永續企業

釋放數位能量，點燃永續創新



更多內容請參閱



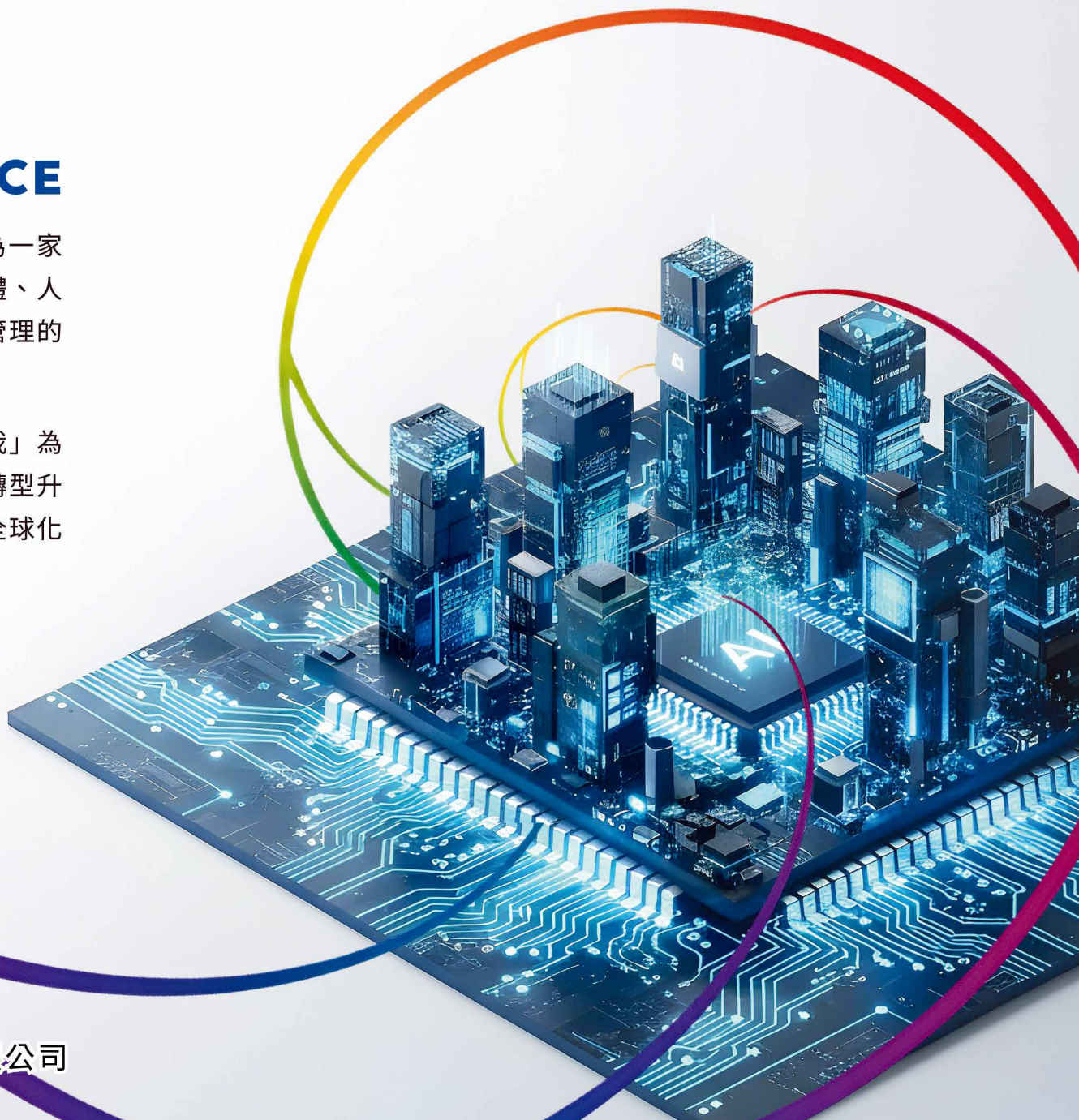
BEYOND INTELLIGENCE

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。



卓毅管理顧問股份有限公司



LumineOne 環安衛

AI

AI 智慧稽核

合規 + 低成本

可視化管理

立即導入



高階主管 不該浪費在瑣碎電話上

讓 IR 回歸價值，瑣事交給 AI

傳統困境

💰 高成本浪費

❓ 假訊息難辨

🔄 重複問題不斷

📄 資訊零散不完整

AI 解方

⏱️ 高效省時，IR 專注重點 ✓

🧠 智慧整合，提供完整解答 ✓

🕒 全天候服務 24×7×365 ✓

📊 一致資訊，決策者快速掌握 ✓

現在，讓 AI 成為您最佳的 IR 助手

IR 機器人



領航企業，培育跨域未來領袖

在快速變動的全球競爭中，人才是驅動企業成長的核心動能。

台灣產業創生平台致力於打造具前瞻性且獨特的領導課程，培育洞悉趨勢、掌握關鍵的跨域領袖，協助企業因應新局、加速轉型。

■ 企業併購課程大師專班



企業併購課程大師專班

由被譽為「台灣企業併購舵手」的黃日燦親授，本課程非僅傳授流程，而是透過12小時的精華課程，完整解析併購心法與戰略思維。協助決策者從策略設計、實務整合到領導決策，全方位掌握併購精髓，為企業開拓全新格局。



台灣企業併購舵手黃日燦
12小時手把手教學

**併購，
不只是工具
是心法與戰略**

企業併購課程大師專班



■ 跨國在地經營菁英班

超越EMBA實戰教學

過去五屆，每年吸引台灣上市櫃公司踴躍推薦中高階主管參加，學員已逾200位

60 家以上
上市櫃、跨國經營企業

90 %以上
企業持續推薦派員受訓，建立
跨國運營種子部隊



跨國在地經營菁英班

根據《台灣企業升級轉型調查白皮書》指出，跨國在地經營人才是台灣產業升級的關鍵。有鑑於此，平台2021年開辦全台第一個《跨國在地經營菁英班》，旨在培養具備國際觀與在地經營管理人才，以應對全球供應鏈重組帶來的挑戰與機遇。

欲了解更多課程資訊，請鎖定台灣產業創生平台官網活動頁面



CHAPTER 04

企業案例

瑞儀光電

- 40 延續勝利方程式，二代勇跨左腳打造新瑞儀
-

信驊科技

- 42 選擇專注，從技術利基走向無限賽局
-

車王電子

- 44 從傳統油電跨入綠色交通，無限延伸汽車電子產業
-

程曦資訊

- 46 30 年創新路，從客服王國到打造全通路服務商機
-

大亞集團

- 48 雙軸轉型，創造能源新賽道
-

貿聯

- 50 雙軌成長並進，靠外部併購大步向前行
-

勤誠興業

- 52 以變應變，從保守家族企業到 AI 時代機殼領導者
-

上緯

- 54 跨業布局，超前部署朝下一個高峰邁進
-

瑞儀光電

延續勝利方程式，二代勇跨左腳打造新瑞儀

文 / 台灣產業創生平台



由左至右：台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、瑞儀董事長暨總經理王昱超

1995 年，瑞儀創辦人王本然創立瑞儀，他將塑膠射出技術，應用在 LCD 液晶顯示器的背光模組及導光板，逐步開創出自己的競爭優勢。

瑞儀真正的業績大爆發，是在 2000 年打入美系大廠的供應鏈，從筆記型電腦開始合作，後來更延伸到平板電腦與桌上

型電腦，幾乎都是獨家供貨。集團營收很快在 2004 年就突破 100 億元，其後陸續前往中國大陸設廠，2012 年集團合併營收更以 762 億元達到高峰。

瑞儀專注在單一產品，加以與美系大廠密切合作，看似建立了一個不敗的勝利方程式，但過去 10 多年來，自發光、不需要背光模組的 OLED、Micro LED 這些新技術，大舉從智慧型手機往平板電腦與桌上型電腦擴展，對背光模組供應商造成莫大威脅，這就是為什麼 2023 年，瑞儀二代王昱超臨危授命返台接班後，即刻啟動轉型的原因。

二代接班啟動轉型，透過併購開創新賽道

王昱超很清楚技術革新正步步逼近，他根據四個原則去另闢賽道；第一，延續既有的 know-how，例如光學，內部垂直整合是不可取代的價值；第二是模具自主，但從微米等級變成奈米等級；第三是延續從設計模具到量產的整合優勢；第四是希望與既有客戶持續合作。最後選定「奈米壓印」與「晶圓級光學元件」這兩大具備未來市場潛力的光學元件。

為了快速取得先進光學技術，王昱超選擇了過去瑞儀從未採用的途徑——併購。先在 2023 年，以 1,450 萬歐元完成併購芬蘭 Nanocomp Oy Ltd，強化奈米、微米級光學工藝

技術，並藉此擴展車用與擴增實境／虛擬實境（AR/VR）市場；緊接著又在 2025 年，完成收購丹麥 NIL Technology ApS（NILT），斥資 3 億歐元，取得超穎光學元件（Meta-Optics）相關設計與模具製造能力；2025 年，再併購芬蘭高階光學材料製造商 Inkron Oy（Inkron）。不到 3 年內，就完成 3 樁跨國併購案，投資金額超過 100 億元。

對瑞儀來說，雖然錯過了直接擁抱 OLED 市場的機會，但芬蘭團隊可提供 OLED 或 Micro LED 顯示器所需的微米、奈米級微結構光學薄膜，達到抗炫、抗污的功能；芬蘭 Inkron 可提升奈米壓印製程，至於丹麥 NILT 的加入，更讓瑞儀正式跨入超穎光學市場，未來可廣泛應用於 AR 眼鏡、超薄相機、智慧型手機、生醫等領域。

面對多重挑戰，持續提升價值並分散風險

除了部署次世代的光電技術，瑞儀也積極將既有技術擴展不同應用領域，其中車載市場就被寄予厚望，目前瑞儀已經設立 2028 年車載產品佔公司營收比重 2 成以上的目標。

如果現階段布局的新技術開花結果，瑞儀就可切入不同的產業，像是生醫、工業、自駕車，不再只是集中在消費性電子，也能更好掌控營運與現金流，在變化多端的國際局勢中站穩腳步。

升級轉型 TIPS

- 台灣電子科技業，有不少像瑞儀這樣的企業，訂單集中在特定大廠，雖然跟大廠合作可以練出十八般武藝；但面對紅色供應鏈的強勢進逼，部分企業不是被取代就是利潤持續被壓縮，未雨綢繆是絕對必要的，須及早因應次世代技術走向，並力求客戶多樣化以降低風險。
- 企業併購談判的過程，有時會向外界傳遞出清楚的訊息，如果看來看去都沒有看中意的對象，給外界的印象就是在挑便宜貨，因此吸引來的可能也是這類的對象；如果展現出足夠的誠意與清楚的策略，甚至有一、兩樁成功的個案，自然也會吸引更多真正有投資價值的標的上門。

信驊科技

選擇專注，從技術利基走向無限賽局

文 / 台灣產業創生平台

2004 年時，很多人對雲端概念仍很模糊的情況下，信驊科技以 start-up 之姿，勇敢投入藍海產品，選擇投入遠端伺服器管理晶片（BMC）這項全球高度技術門檻的領域，歷經 20 年技術深化與市場耕耘，信驊科技已是全球最大 BMC 晶片供應商，市佔率接近 70%，更成為資本市場認證的「股王」企業。

面對未知的市場，勇敢才有機會

信驊科技董事長林鴻明指出，BMC 晶片這個市場的特點是「winner takes all（贏家通吃）」，它需要開發非常多的軟體，不是一個分眾市場，只要搶下這個市場，就會有很大的佔有率。

正是因為當時大家不相信雲端會是未來趨勢，信驊才有這個機會。換言之，一個 start-up 一定是在市場還不確定、很模糊的情況下才有機會，否則，挑戰一個很成熟的概念，對小公司是一件很困難的事。

除了產品方向對，設計能力好之外，技術及研發實力也是信驊快速成長的關鍵。信驊相當重視自主開發技術，林鴻明表示，很多伺服器 OEM 客戶對於規格有很多要求，如果沒有自有技術，信驊也沒辦法做到客製化。

尤其，信驊以 BMC 站穩腳步後，仍持續不斷開發了很多世代的產品，例如，2024 年推出的全球唯一沉浸式遠端管理方案，就是信驊研發數年的第二個產品線，Cupola360 全景影像拼接處理晶片不僅抓住 AI 浪潮，提供 AI 智慧巡檢功能，也提升了遠端管理效率。時機、技術，加上過程中有很多重要的策略夥伴及投資者，成就了今天的信驊。



信驊科技董事長暨總經理林鴻明

最小而美的優秀團隊，專注闖出無限賽局之路

由於信驊是以技術導向的公司，目前技術都要靠自己研發。但林鴻明也承認併購確實是必要的，因為自我研發有相當的極限，尤其，從零開始去耕耘一個新的產品線，到它有很大的開花結果，需要非常久的時間。

他表示，2016 年，信驊併購博通旗下 Emulex Pilot™ 伺服器管理晶片事業，確實有加乘效果。在併購前，信驊全球市佔率約為 50%，併購之後變成 70%，不論從市佔率或市場主導性來看，都是信驊很重要的轉折點。

此外，信驊能走出一條別人難以複製的賽道，除了技術自主外，也非常重視留住優秀人才。信驊目前員工僅 135 位，都是一群資深且優秀的人才。為了留住這些優秀人才，信驊提供優於業界的薪酬待遇；根據櫃買中心所公布最新 2024 年「上市櫃公司平均員工薪資」，信驊員工平均年薪達 545.9 萬元、年增 57.8%，連續 3 年高居上櫃公司薪資冠軍寶座。

特別的是，信驊對於員工人數的控管非常嚴格，沒有合理的需求就不招募新人，堅持讓團隊以小而美的方式運作，不僅減少溝通成本，提升效率；也因為精簡，才有彈性，每個人可以負責更寬廣的工作範疇，同時成長。

升級轉型 TIPS

- 台灣 IC 設計業者擅長自主開發，較少運用外部併購或結盟的左腳。信驊一路走來，主要也是著重「有機成長」的右腳，以小而美的優秀團隊，建立了氣勢如虹的市場地位。
- 由於台灣業者這個單打獨鬥的習慣，我們常看到「一代拳王」輪流換人做的現象。在不同的時期，有人因為產品卓越而躍為天下無敵的拳王，過些時又換成別人竄起而登上新拳王寶座。拳王在位時太忙了，沒時間號召群雄打群架，等到下台有空了，換別人沒時間理會過氣拳王，此起彼落，殊為可惜。若能前瞻部署，如聯發科般善用外部併購或結盟的左腳，或可結合眾力鞏固版圖，避免淪於「一代拳王」的夢魘。

車王電子

從傳統油電跨入綠色交通，無限延伸汽車電子產業

文 / 台灣產業創生平台

1982 年成立的車王電子，一開始只生產車用電子零組件，車王電子暨華德動能董事長蔡裕慶與合夥人蔡志惠兩人研發出汽車引擎電子點火器，不僅改善了白金點火的缺點，也成為台灣唯一的引擎關鍵零組件製造商。

多年來，車王電在車用電子領域裡累積雄厚實力，取得近 500 項專利，生產超過 1,600 多種汽車零件；2011 年後，更跨入電動商用車領域，投資製造電動巴士的華德動能，透過垂直供應鏈的整合方式，製造出國產自製率超過 65% 的電動巴士，從此，車王電擁有自主整車的設計能力並逐步打造完整電動車生態系統。

超前部署：70% 做現況，30% 做下一步

從車用電子起家，透過智慧製造，打造未來綠色交通科技，蔡裕慶的領經營哲學就是：「我永遠都是 70% 做現況，30% 做下一步。」

他在 2000 年就看到未來台灣對電動車將會有大量需求，2008 年開始呼籲政府要發展微型慢速電動商用車，並從 2011 年正式投資做電動商用車的華德動能，且在正式入主華德動能之前，先深入盤點電動商用車的市場及供應鏈與技術等。



由左至右：華德動能國際業務部副理林孜信、台灣產業創生平台內容長楊倩蓉、台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、車王電子暨華德動能董事長蔡裕慶、台灣產業創生平台執行長郭惠玲

例如，2011 年，他投資日本東京大學的做電池管理的新創團隊 EVTD，掌握電池管理的核心技術後，再進一步與所有日本車輛產業的大咖業者及電動車領域的廠商鏈結起來，成為未來重要的海外合作夥伴。

2015 年，華德動能取得台北市第一條電動巴士承製權，車王電透過自行開發的智慧充電系統，及預約維護保養，幫客運公司從第一哩路到最後一哩路都規劃完成。

這套系統後來打造成商業模式，複製到日本去，與日本的客運業者建立合作關係，幫他們設計電動巴士、提供系統，並協助訓練人員，同時授權生產，收取權利金，是國內唯一成功將電動巴士製造技術導入日本的公司。

2024 年，車王電為了發展未來的智能交通，併購銓鼎科技；2023 年，更進一步投資專做氫燃料電池的新創公司氫豐綠能，計畫未來朝氫電混合動力車輛邁進。同時，他積極佈局海外，與美國中巴車輛設計製造公司 Optimal 合作，未來可以開發美國低地板的中型巴士及油車，以因應美國能源及關稅政策的改變，成功打入美日電動商用車的供應鏈領域。

把自己當大公司經營，因為相信它會變大

一直跑在別人前面的車王電，創業之初就導入公司數位化，這是大部分中小企業都沒做過的事，車王電卻比別人早開始啟動，少掉很多摸索的時間。

此外，車王電很早就先去併購一家小型的電動工具小廠，把技術掌握在自己手中後，並發展自有品牌德克斯（Durofix），而在入主華德之後，便透過智慧製造，改善傳統製造流程，成功讓機器手臂電焊車架，取代焊接師傅，大幅提升效率，並降低人力成本。

蔡裕慶認為，車子是一個空間，裡面有無限可能，不應該侷限在電子產品上，所以他透過技術自主、智能製造，開啟了汽車電子業的無限可能，也成為國內電動巴士的領頭羊廠商，準備在未來迎接電動商用車的跳躍式成長。

升級轉型 TIPS

- 台灣很多公司都不懂得輕連結，大多還是走單打獨鬥的老路子，但車王電想的是如何打群架，如何去做輕連結，很早就推動策略聯盟的佈局。
- 隨著商業版圖擴大到美日等其他國家，將來的經營重點會跟以往差異甚大，車王電的團隊也需要與時推移跟著調整，未來應該引進具有跨國在地經營經驗的人才，更要延攬具有攻城略地、企圖心和執行力的戰將。

程曦資訊

30 年創新路，從客服王國到打造全通路服務商機

文 / 台灣產業創生平台



由左至右：台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦、程曦資訊集團董事長黃士軍、台灣產業創生平台執行長郭惠玲

1999 市民熱線、1988 紓困振興專線、1955 勞工諮詢申訴專線，這些大家耳熟能詳的客服專線系統，都是由程曦資訊所承接。一家從語音系統起家的資訊公司，何以能在外商環伺的競爭下站穩腳步，還能不斷跟上科技創新的潮流，成為台灣少數同時掌握系統開發與營運經驗的客服系統領導廠商。

抓住客服中心崛起的商機

1993 年，程曦資訊集團董事長黃士軍還在唸台大商研所時，與張榮貴一同創辦了程曦資訊，之後便開發了一套電腦控制的語音系統，這就是程曦第一代的「電話祕書」；不過，這個市場的生命週期很短，很快就得思考下一代的產品，當時有些機構會提供自動化的語音查詢系統，看好這個趨勢，就從語音留言系統跨入到語音資訊系統。

但隨著手機普及後，消費者都轉向使用手機查詢，程曦也必須趕忙布局下一步。當時黃士軍注意到網路電話及客服中心這兩個市場正在興起，恰好可以運用到過去的技術基礎；他評估後發現，經營網路電話市場需要到全球去布建伺服器，程曦沒有這個資本，因此決定將焦點放在客服中心這塊。

黃士軍坦言，剛投入客服中心市場時，輕忽了它的開發難度，後來才發現必須整合通訊網路與資訊網路成為 CTI（Computer Telephony Integration）系統，而且對手都是 IBM、HP 這些跨國企業，競爭強度遠比想像來得大。

不過，程曦並未因此卻步，為了打進最困難、最封閉的金融業，程曦選擇與外商一起合作，也開始代理國外的 CTI 系統，後來更轉為自主研發，避免技術掌控在別人手中，同時也增

加了精誠在內的一些策略股東，藉由他們來擴大金融市場的觸角。

集團開枝散葉，擴展多元領域

程曦真正的躍進，是在 2018 年這一年，面對 AI 與數位轉型的大浪潮，切割系統整合處成立人工智能公司 AI3，協助企業透過智慧機器人與管理系統提升服務品質，藉由互動數據優化服務。

2022 年更收購點鑽整合行銷，從服務科技跨足行銷科技領域，藉由完全數位化的點數經濟來驅動市場需求，程曦因此成為台灣極少數又做系統又做營運的客服業者，建立了一個差異化的進入障礙。

從單一服務擴展到資訊整合與數據服務，程曦整體營收規模

與含金量都跟著成長；放眼未來，前 momo 董事長，同時也是程曦資訊董事的林啟峰指出，當科技愈來愈進步，大家都在追求有效溝通及降低成本的情況下，程曦將朝多重管道服務的整合公司邁進，也就是迎向全通路（Omnichannel）時代。

程曦目前正在開發的秘密武器，就是對話式商務系統的多媒體交換機，除了把電話接進來，包括 Line、Facebook、WhatsApp、WeChat 都能串接，不管是資料後送、成立訂單或派工單，在這套對話式商務系統的平台上都可完成。

程曦也積極規劃海外市場，打造更強勁的第二成長曲線。2025 年首次踏足海外到印尼，一方面成立客服中心，一方面尋找未來事業模式，尤其印尼有上億的人口紅利，如何結合當地的特性去開發新的服務，未來再進一步朝國際化及多元化經營邁去。

升級轉型 TIPS

- 程曦現階段主要仍是靠自我成長，但在左腳的併購方面，現階段仍屬「缺什麼補什麼」的併購。台灣企業多半都是穩紮穩打，老老實實做出一些成績，再讓資本市場看到；但有時可以轉換思維，先描繪出未來的願景，在資本市場取得一些資金，再運用這筆錢去快速成長。
- 程曦歷經 2018 年的突破點，現在亟需下一個突破點，一定要想辦法把領先差距一次拉開，所有你想到不錯的點子，要 5～10 年，而不是一次只做一件事情。分層負責，分頭並進，可以多點同時開花結果。

大亞集團

雙軸轉型，創造能源新賽道

文 / 台灣產業創生平台

作為全台電線電纜的三大龍頭之一，1955 年成立的大亞電信電纜已有 70 年的歷史。大亞從電線本業出發，這些年來，為了生存與成長，一直在摸索升級與轉型之道。

早期本業還有很多發展空間，大亞對電線電纜事業的經營規畫，主要是思考如何提高產品附加價值，再伺機尋求新的升級機會，包括海外發展、垂直整合、水平整合在內。

大亞集團董事長沈尚弘表示，當本業還有很多發展空間時，確實該將資源與注意力放在自己熟悉的產業，但企業走到 50 年、60 年、70 年，本業的成長動能難免就會放緩；尤其是台灣邁向已開發國家，公共工程需求降低，中國大陸與東協市場的崛起，讓原本已經是高度成熟的電線電纜產業，市場競爭更加激烈。

深耕能源事業，發展第二成長曲線

2008 年，大亞迎來重要轉折點。當年台電因虧損而降低資本支出，降到僅剩 20 ~ 25%，供應商都大受衝擊，於此之故，大亞在 2008 ~ 2014 年之間，歷經一段非常難熬的時間，激發沈尚弘開始認真思考，除了電線電纜本業以外還有什麼發展機會，想辦法從核心能力再去擴充延伸。



2011 年，沈尚弘花了一年時間，帶領集團高階主管展開動腦會議，重新檢討企業發展的策略，讓同仁理解改變轉型的必要性，逐漸凝聚共識後，最後一致決定，企業要尋找第二曲線、第三曲線。

換言之，大亞的轉型並沒有拋棄原來的電線電纜產品，而是換個角度思考，能否把事業範疇重新定義、再擴大；大亞原本做的產品是做能源的傳輸，後來就轉到做能源的串接，包含能源的產生、傳輸、轉換、儲存與管理。

2012～2013年之間，大亞率先投入離岸風電示範風場，雖然最終並未得標，但自此開啟了能源產業的開端；到了2014～2015年，決定轉進太陽能，2017年又進入儲能，逐步將能源鏈布局完整，建構大亞的第二曲線。

投資新創，尋找第三成長曲線

至於第三曲線，則跟大亞的核心能力或事業範疇較不相關。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。他表示，過去大亞都是靠內部的右腳在賺錢，後來希望能夠藉由外部的左腳，透過企業創投（CVC）的方式讓別人幫大亞賺錢。他表示，外界覺得大亞的CVC

做得很好，其實在過程中吃過很多虧、犯過很多錯，但是這些錯誤帶給他們很多寶貴的學習，成功的最大秘訣就是打不死，犯了錯願意繼續嘗試、再從錯誤中學習，總會摸索出自己的心得。

從本業延伸出新事業，到長出第二隻腳的新事業投資，沈尚弘表示，企業轉型需要時間跟能力，所以一定要提早開始，而且開始做了就要有決心。在資源豐沛的時候就開始找企業的第二、第三曲線，一定會比被逼到無路可退才開始來得更好。

如今，大亞現階段的發展策略就是兩個E，第一個E就是靠自己深耕能源（Energy）事業，另一個E就是新創機會（Emerging Opportunity）。沈尚弘分析，對於本身不熟悉、不一定有能力做的領域，企業更應該多利用創投投資，既能增加案源，也能發揮創投「共享經濟」的本質，大家一起分攤風險、共享資源。

升級轉型 TIPS

- 企業的每一次轉型都有風險，但企業發展最好的時候，最該做轉型，主事者不妨勇敢嘗試，而且越早開始越好，只要是能夠承擔得起的風險、並經過審慎評估。
- 對於資源有限、或者想進入不熟悉領域尋找成長動能的企業，不妨使用創投、CVC、併購等方式來槓桿資源、分攤風險，讓外部創新變成企業成長的另一隻腳。

貿 聯

雙軌成長並進，靠外部併購大步向前行

文 / 台灣產業創生平台



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

2025 年，貿聯以約 9 億元新台幣的企業價值，收購瑞士高壓電纜製造商 Alpha Elektrotechnik AG，搶攻高壓電纜商機，持續布局多元應用市場。事實上，貿聯集團董事長梁華哲從設立辦公室的第一天起，就把「雙軌成長」作為主要發展策略，一軌是內部的技術研發，另一軌則是外部的快速收購。

1996 年在美國矽谷成立總部的貿聯，目前已經是橫跨三大洲的全球連接線材大廠。梁華哲指出，連接線材的應用相當廣

泛，不可能完全靠內部研發，且客戶進入不同市場時，貿聯也要跟著客戶走，如果要建構全球化布局，最快的方式就是靠併購。

從小型併購案開始學習，善用外部資源

貿聯最早的併購投資，是從連接器跟線開始，藉此強化垂直整合能力，2011 年在台灣上市後，藉此取得更多人才與資金，2016 年起加速展開策略投資及併購，先以 5000 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 等家電客戶合同，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，並將 Speedy 增加客戶黏著度的方法引入自家美洲、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，貿聯進一步併購 Leoni 旗下工業應用事業部，以及斯洛伐克 Easy s. r. o 公司，取得歐洲更多生產基地。

梁華哲形容，併購就像打職棒一樣，不太可能一下子就上大聯盟，要從小聯盟慢慢打起；貿聯從小的併購案子開始，學習如何善用外部資源，最重要的兩件事就是具有企圖心以及做好準備。

另一方面，併購後的整合管理也很重要。併購一家公司後要好好擁抱它，但也不能太緊；在併購前就要清楚併購的目的是想獲得什麼，同時也要一併考慮到被併購的這家公司的管理團隊夠不夠強？雙方的溝通有沒有問題？彼此之間能否產生正向的化學反應？

所幸貿聯原本的組織就相當扁平，不管是決策過程及資訊傳達都很快，另外，團隊的國際化程度也很高，英文是主要溝通的語言，如此一來，跟其他國家的幹部就能溝通無礙。例如，正是因為 Leoni 電器事業群副總經理 Christoph Wolf 的強力推薦工業解決方案事業群執行長 Florian Hettich，貿聯才有信心再收購 Leoni 工業部門，並且順利完成整合。

透過外部收購，讓貿聯不僅取得特定連接器、抽線的相關技術，更在短時間內從原本熟悉的 IT 市場，打入車用、半導體、家電等新領域，並把生產基地從亞洲延伸到美洲及歐洲。梁華哲強調，客戶的需求不能等，與其花費 3 ~ 5 年設廠，收購可以快速拿到技術、市場，也等於是快速建立「在地生產」的能力。

邀請外部顧問，整合併購後的管理

放眼未來，貿聯的併購腳步不會停止。而隨著公司規模愈來愈大，組織相應的調整愈來愈重要；貿聯也開始邀請外部的顧問一起協助，讓公司的管理體系、數位轉型、溝通平台能夠跟上組織規模。梁華哲認為，如何讓新加入的團隊快速整合進來，並且在管理方面發揮效益，將會是貿聯最重要的課題。

升級轉型 TIPS

- 企業如缺少創新，就走不遠。台灣企業很多在夾縫中一直觀望，觀望久了就忘了怎麼走，最後淪為成本中心。反觀貿聯，不管是主動還是被迫的，都持續在往前走，越走越靈活。
- 企業面對併購，或可效法貿聯，保有彈性且開放的心態，小的併購案當練兵，而且不需要每件都成功。貿聯強調的重要心法之一，就是「客戶的需求不能等」，正因為如此，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。

勤誠興業

以變應變，從保守家族企業到 AI 時代機殼領導者

文 / 台灣產業創生平台

有「機殼一姐」之稱的勤誠興業董事長陳美琪，公司是由她與丈夫、弟弟三人在 1983 年共同創立。勤誠由個人電腦機殼起家，深耕機殼製造研發 42 年，是亞洲最具代表性的解決方案提供者之一，多年來，這家傳產隱形冠軍透過不斷轉型升級，不僅躋身 NVIDIA 等國際級大廠供應鏈，歷經 40 餘年市場風浪與全球政經局勢動盪也從未虧損，更成功轉型至伺服器市場，持續透過專利研發與差異化策略創新突破，不僅推出多項全球首創產品，也在 AI 浪潮中站穩腳步。

保持危機意識，靈活應變，翻轉機殼大廠命運

勤誠從無自有工廠、無標準作業流程起步，陳美琪選擇少量客製化為主軸，堅持「別人覺得麻煩的事，我們就去做」，致力為客戶量身打造專屬模具與設計。即使一個貨櫃需搭載 17 種產品型號與 10 餘種面板，她也甘之如飴，只為創造差異化價值與更高的毛利。

營運起飛後，陳美琪一方面帶領勤誠發展系列性產品，一方面也充滿危機意識。「30 年來，我看到很多客戶從很小的規模，做到全美、全歐最大；也看到有的客戶急速擴充，卻因為一個策略的錯誤導致失敗收場，」陳美琪說。

因此，當同業紛紛轉型，勤誠卻回歸基本功，專注於伺服器



由左至右 勤誠興業總經理陳亞男、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

機殼本業。在研發上，尋找不同的元件供應商合作研發、共享實驗室資源。在營運上，講求專注本業，追求差異化，為客戶創造多元附加價值及發展多元商業模式，如套裝產品與配件銷售，逐步穩固歐美大型客戶的合作關係，展現出靈活應變與執行力。

從管理革新到全球佈局，快速決策、勇敢前行

隨著訂單量穩定成長，陳美琪深知「靠苦幹無法應對未來」，遂推動系統化經營轉型。她積極導入精實管理，參訪國際大廠，學習其廠房設計、自動化倉儲、智能製造與雲端管理。

此外，勤誠延攬專業經理人，與顧問團隊 WTW 合作，全面升級從生產、研發、物流、人才培育到客戶管理的各項系統，打造強大數據資料庫與智慧決策架構，建立真正以數據驅動的營運模式。

為因應地緣政治與全球市場變化，勤誠積極展開全球佈局，陸續於中國、歐美與東南亞設廠，靈活調整供應鏈與產能配置。無論是果斷放棄九成 PC 訂單轉攻伺服器市場，還是在中美貿易戰下生產本土化，勤誠始終以「變應變」，展現強韌的決策力與執行力。

在當今台灣資金回流、人才濟濟，正是企業升級發展的絕佳契機，機會屬於願意快速決策、勇敢前行的企業家；勤誠實業董事長陳美琪的成功關鍵，就是在於「知行合一」——想到就做的行動力。

升級轉型 TIPS

- 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。
- 勤誠在創立初期就知道要做好精實管理，也知道轉型的必要，這是勤誠一路以來長治久安最重要的基礎。尤其是想到就做的「知行合一」的行動力，讓勤誠在面對市場變局時，無論是機會或是挑戰，都沒有知行落差問題。

上緯

跨業布局，超前部署朝下一個高峰邁進

文 / 台灣產業創生平台



上緯國際投資控股蔡朝陽董事長

1992 年以乙烯基酯樹脂起家的上緯，原本專供大型化學儲槽、遊艇等外殼材料，台灣八成以上遊艇廠都是用上緯的複合材料做船殼，創業第一年更以環保耐蝕樹脂打進台塑供應鏈；2000 年後，開始擴張海外市場，插旗中國、馬來西亞等地。

由於製造風力發電葉片是用環氧樹脂配成，2005 年，上緯決定延伸核心技術，轉進風電產業的葉片材料，隔年就在中

國設立上緯（天津）風電材料，並於 2008 年正式量產，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，也讓上緯擠身中國風電供應鏈之林，市占率一度逼近四成。

然而，葉片材料只佔風電開發成本 1～2%，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。2009 年，政府頒布《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」，上緯董事長蔡朝陽決定率領團隊評估投資離岸風電可行性。

離岸風電走一回，吸取世界級專業經驗

蔡朝陽表示，進入離岸風電市場，是非常大膽的決策，但並非一時興起的決定，中間經過六次董事會的討論，好不容易才說服董事會，爭取到 5,000 萬元經費，前提是必須通過環境影響評估跟政府示範風場補助。

2013 年，上緯終於取得離岸風電示範獎勵案資格，隨後在苗栗竹南外海成功吊裝兩座離岸風機示範機組；不過，投資離岸風電的考驗不斷接踵而來，不管是技術、政策、財務層面，執行難度都遠超預期，整個過程其實非常艱辛。

2016 年，上緯企業改組成投資控股公司，即便於管理旗下樹脂、碳纖維等事業體，也放眼後續上市籌措資金機會；環保綠能材料、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。

雖然，上緯在 2018 年離岸風電第二階段遴選全數落選，但蔡朝陽採壯士斷腕方式，毅然退出離岸風電市場，更適時以 16 億元的價格出售子公司上緯新能源，成為上緯的得意之作。

離岸風電經驗讓上緯從中學到大公司與世界級專案是如何運作，也在處分相關事業後賺了一些錢；另一方面，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，讓蔡朝陽更能判斷產業發展方向，進而超前部署。

搶攻循環商機，多元化布局未來

上緯從跨足離岸風電，再回歸新材料本業後，環保樹脂、綠色

能源市場依舊表現不俗；首創的可回收樹脂已經成功打入電動車與風機葉片供應鏈，其中風機葉片可回收樹脂已獲得西門子歌美颯（Siemens Gamesa）大量採用。而為了讓可回收樹脂的應用更為普及，上緯決定朝組建一個生態系邁進，透過專利技術與保供保價的機制，開放給更多廠商一起參與，朝「循環經濟」跨大步向前走。

另外，上緯也在清大設立實驗室，投入高端技術開發，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。而為了啟動可能的投資併購計畫，上緯開始接觸新創圈、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；2025 年，看好低空經濟與機器人產業，繼投資艾若颯之後，上緯與上海智元創新科技合作，布局智能機器人市場。

從綠色創新技術到多元化布局，無論是迎風還是逆風，上緯從未放緩成長腳步，勇敢持續朝下一個高峰前進。

升級轉型 TIPS

- 上緯爭取到董事會支持，參加離岸風電開發領域，不僅展開與國際一流企業合作的經驗，學會細膩、有層次推展經營、策略併購；後來雖然退出離岸風電開發市場，但開拓了上中下游的全面產業視野，對擴展樹脂材料產品大有助益，可謂「塞翁失馬，焉知非福」。
- 上緯把戰線拉長後，接下來要面對的就是要跨國在地去經營，未來許多台灣企業、甚至大型企業都欠缺這方面的人才，這也是台灣企業在擘劃長期佈局時，必須面對的挑戰。

2025 年台灣企業升級轉型調查白皮書

總編輯 | 黃日燦

問卷設計 | 中華徵信所

問卷分析 | 黃日燦、林志堦、盧希鵬、于卓民

問卷解讀 | 黃日燦、林志堦、盧希鵬

執行編輯 | 楊倩蓉、沈勤譽

企業訪談 | 黃日燦、郭惠玲、沈勤譽、楊倩蓉

美術設計 | 左角設計有限公司

專案統籌 | 郭惠玲

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 | 2025 年 09 月 26 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

2025 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

