



創業楷模奮鬥故事



推薦序

- 04 創新升級拚經濟 國家產業有實力
王美花 部長／經濟部
- 06 鏈結臺灣與僑臺商資源 讓世界看見臺灣
童振源 委員長／僑務委員會
- 08 活用多元優勢政策 轉動經濟新活力
何晉滄 處長／經濟部中小企業處
- 10 建立以變應變的軟實力 厚植智慧創新競爭力
楊立昌 總會長／中華民國全國創新創業總會

國內得獎人

- 12 永不言棄 用堅持創造奇蹟
吳忠賢 昆兆益精密工業股份有限公司／董事長
- 20 冠軍只是當下 學習才是永遠
吳寶春 吳寶春食品股份有限公司／董事長
- 28 靈活多變 打造臺灣美妝品牌魅力
呂慶盛 霈方國際股份有限公司／董事長
- 36 翻轉企業DNA 淬鍊頂尖競爭力
李英珍 晶達光電股份有限公司／董事長
- 44 環保界的大夢想家 讓廢液變黃金
林世民 衛司特科技股份有限公司／董事長

- 52 勇於挑戰極限 建立先行者優勢

洪誌宏 印能科技股份有限公司／總經理

- 60 專注執著 一生懸命的職人精神

徐志旭 拓緯實業股份有限公司／董事長

- 68 智造出擊 瞄準世界第一

莊嘉郁 樺欣機械工業股份有限公司／董事長

- 76 傳承不守成 創新拚超越

陳俊男 華興工業股份有限公司／董事長

- 84 創新致勝 拚出臺灣第一的競爭力

曾善 振宇五金股份有限公司／董事長

- 92 創新智造 引領傳產走出新格局

游祥鎮 銳泰精密工具股份有限公司／董事長

- 100 信賴進取 放大品牌差異優勢

闕聖哲 意德士科技股份有限公司／董事長

- 海外得獎人 108 擁抱改變 實現利他共好新願景

王安左 PT. Derma International／總經理

- 116 溫柔果斷 打造前瞻永續的幸福企業

康嫻今 Pure Chem Co.,Ltd.／執行董事

- 124 頂尖科技農業 拚出種子世界盃

賴宏南 林台有限公司／總經理

創新升級拚經濟 國家產業有實力



經濟部
部長

王美花

求新求變、變中求勝是國家經濟與企業成長的推動力。在國際情勢瞬息萬變與高度競爭時代，藉由創新轉型提升企業營運體質，創造企業競爭優勢與全新價值，已是全球競爭中不可或缺的致勝關鍵。

本(2020)年15位創業楷模得獎人，秉持著不模仿、不跟隨的創業初心與勇氣，在企業智慧數位化領域布局深耕多年，除了運用數位化聯網智慧設備，提升智能生產效能，亦提供遠距服務，超前部署「零接觸經濟」，在國際疫情影響下，仍保持競爭優勢。今年獲獎的創業楷模，於近3年平均創造約新臺幣105億元年產值，提供超過4,000個就業機會，也在第一時間捐贈物資為防疫盡心力，善盡企業社會責任，對國家社會及經濟發展貢獻良多，實為創業家的標竿典範。

政府近年來致力推動「5+2產業創新政策」及「投資臺灣三大方案」，強化產業關鍵技術自主與多元應用能力，促使投資臺灣總額超過新臺幣1.13兆元。今年9月份包括批發業、零售業及餐飲業，營收均創下歷年同月新高，外銷訂單更首次衝破500億美元，相當於新臺幣1.46兆元，在連續7個月正成長後迎來史上單月新高紀錄，儘管疫情衝擊全球，臺灣整體經濟表現依然亮眼。

展望未來，唯有秉持多元創新思維，加速全球多元布局，才能成就百花齊放的創業成果。經濟部致力於提升企業數位創新能力，優化國際貿易往來效益，並加速與周邊及理念相近國家策略合作，期許與臺灣企業一同成長，讓每一家企業都能成為「臺灣國家隊」，帶領臺灣成為國際供應鏈不可或缺的關鍵實力。

鏈結臺灣與僑臺商資源 讓世界看見臺灣



僑務委員會
委員長

臺振源

僑臺商是臺灣與世界接軌的關鍵力量，僑委會作為僑臺商的聯繫輔導機關，深知在海外創業展業備極艱辛，也瞭解僑臺商海外創業不僅在僑居國奠立事業成就，亦在國際上建立優秀的臺灣品牌，並積極回饋當地社會與故鄉臺灣，善盡成功創業家的社會責任。

僑務委員會向來積極服務及聯繫海外僑臺商，與時俱進推動各項輔助方案，本人到會後為強化服務全球僑臺

商，於6月彙編泰國、越南、印尼、馬來西亞、菲律賓及緬甸等東南亞6國「臺商服務手冊」，協助臺商深耕當地市場；另為結合臺灣技術優勢與全球僑界能量，僑委會與國內9大研發機構共同研商「全球僑臺商產業升級與技術服務方案」，已於8月6日與財團法人農業科技研究院、全國農業金庫合作推出「全球僑臺商農業服務方案」，提供海外僑臺商農業「技術諮詢」、「人才培育」與「產業鏈結」之整合服務。此外，僑委會配合國內經貿政策，陸續協輔僑臺商會組團回國參訪及辦理各產業僑臺商經貿交流活動，促進與國內百工百業之鏈結與合作，協助海內外廠商產業及資源之互補對接，達成鏈結臺商壯大臺灣的目標。

新冠肺炎（COVID-19）疫情發生後，全球經濟遭遇非常態危機，促使全球產業供應鏈加速重組，為協助僑臺商因應全球疫情造成的經濟衝擊，僑委會適時推出「海外僑臺商防疫紓困整合方案」，結合海外信保基金資源並建立數位科技平臺，提供融資紓困、遠距健康諮詢、防疫物資、經貿課程及子女線上學習等多項服務，期盼透過各項實際作為，有效回應海外僑臺商殷切紓困需求，協助突破事業經營困境，化危機為轉機，搶佔後疫情時代新商機。

僑委會未來將持續擴大運用數位科技，平臺鏈結，並結合國內產官研學資源，鏈結海外僑臺商，提供更多僑臺商於事業發展或調整所需的實質服務，尤其將臺灣的農業、新創、醫療、科技優勢推廣給海外僑臺商，期讓僑臺商善用臺灣優勢並掌握最新產業趨勢，同時協助臺灣產業拓展國際市場。

最後，本人藉此機會向今年當選的3位海外新科創業楷模得獎人致最誠摯的恭賀與祝福，也期許歷屆創業楷模與政府齊心合力，帶動全球僑臺商的資源網絡互補對接，加速全球僑臺商企業創新能量永續循環與擴散，提升臺灣國際競爭力，一起壯大臺灣經濟，再創國強民富新榮景。

活用多元優勢政策 轉動經濟新活力



經濟部中小企業處
處長

何晉濤

根據《2020年中小企業白皮書》，臺灣中小企業家數達149萬1,420家，較2018年增加2萬5,211家，成長率1.72%，顯示臺灣創業風氣相當興盛，新創能量不斷成長，不僅成為國家經濟發展的關鍵力量，而臺灣友善的創業政策與環境，更成為孕育新創事業萌芽與成長的沃土。

根據世界經濟論壇(WEF)2019年針對全球141個國家的「產業群聚發展」調查中，臺灣名列全球產業群聚發展指標第3名，並連續2年入選全球4大超級創新國。本處為持續提升創新創業能量，深耕社會創新實驗中心，建構創新創意交流場域，並打造「北林口、南沙崙」兩處國際級新創聚落，提升企業產品實證及商業化落地能力，亦進一步於今年8月1日起簡化青年創業及啟動金申貸程序，減輕新創利息負擔，期以多管齊下的措施，結合跨部會與民間企業組織資源，發揮政策合力綜效，全力帶領新創事業衝刺發展。

為鼓勵企業家勇於發揮創新精神，本處參與創業楷模選拔、評審及頒獎表揚，希望每年透過本活動為社會樹立企業學習榜樣擴散創業示範效益。本屆獲獎的15位創業楷模，當中不乏科技製造業，透過全球專利布局及數位化製程管理，將產品及服務輸出國際市場，除讓世界看到「臺灣製造」的品質和實力，也讓臺灣持續保持創新領先的優勢地位。

本人除了向今年創業楷模得獎人表達最誠摯的恭賀之意，更期許全體得獎人能夠持續以創新升級、追求卓越的精神，引領中小企業數位轉型，加速臺灣企業成為國際品牌標竿。

建立以變應變的軟實力 厚植智慧創新競爭力



中華民國全國創新創業總會
總會長

楊立昌

近年來數位科技革命加速全球產業創新與競爭節奏，新興科技快速崛起與演進，引領全球跨入萬物聯網的全新數位智慧時代，徹底翻轉了全球產業發展樣態與企業經營戰略，也為企業數位體質健康良窳帶來嚴峻考驗。因此，如何鏈結新興數位科技，驅動產業轉型願景，提升創新技術擴散能力，不僅成為企業邁向價值創造與發展高值化創新技術應用、接軌未來市場不可或缺的技术資產，更是攸關企業生存與能否取得競爭優勢的重要關鍵。

現今臺灣企業正站在新興數位科技衝擊的轉折點上，因此近2年來，我也全力在新創會組織體系中，塑造數位轉型的文化與氛圍，為全國會員企業導入數位化與智慧化思維，協助會員擺脫傳統老舊營運架構，逐步建立全新數位管理應變能力與轉型升級機制，讓會員體認數位轉型的必然性與急迫性，以及轉型後的潛在機會與價值，希望能藉此帶動會員企業轉型創新布局，提升臺灣數位經濟發展的國際競爭實力。

數位轉型不僅是大勢所趨、全球企業的未來展望與願景，更是創業家精神的極致發揮與落實。一位能夠成功帶領企業轉型數位化的領導人，必須具備創造力、想像力與前瞻學習能力等創業精神，才能以創新創業的思維與作為，打造當責的成長型企業文化，組織全新數位團隊，結合5G、AI、大數據等科技應用，激盪更多元的智慧科技創新運用，實現數位轉型最大化價值，為企業創造出如虎添翼般的成長動能與活力。

今年當選的創業楷模，不論身處科技業或傳統製造業，都是數位化與智慧化的先驅標竿。他們不僅為數位科技翻新消費習慣與商業行為蹲足馬步，也積極透過雲端技術、數位通路與數據管理...等多元創新智慧解決方案，強化數位轉型基礎，加速開發貼近市場及客戶需求的服務與產品，改變企業價值創造與傳遞模式，成為市場贏家，數位轉型的重要性，已不言而喻。展望未來，期許更多中小企業在學習創業楷模堅持不懈的創業精神之餘，也要用心汲取他們靈活回應新興科技趨勢變化的創新能力，以及勇於將變革痛點轉化為未來發展契機的決心，才能為自己經營的事業，奠定永續發展的穩固基石。



永不言棄 用堅持創造奇蹟

吳忠賢

董事長
昆兆益精密工業(股)公司

吳忠賢將少時的失意怨懟與挫折磨難，轉化為勤奮努力的正向動力，秉持「誠信、承諾、創新」的創業初心，帶領公司不斷轉型升級、蛻變成長，成為領先業界的專業精密鈹金加工及零件設計製造廠。

想出人頭地 就要比別人更認真

從小就嘴甜及不怕生的吳忠賢，每每在幫忙父母親照顧水果攤時，都會禮貌地喊叔叔、伯伯、阿姨或某某老師，向上門的顧客打招呼，充滿童稚的熱情，總能讓多數顧客心甘情願掏錢買單；卻因就讀國一時，老師要求學生自備英文字典，父親尚未領薪無力購買，讓他成為極少數因沒有字典而被罰站的學生，在他心中也留下「貧窮」、「矮人一截」的陰影。

國中畢業後，吳忠賢在老師的引薦下，與3位同窗好友遠赴臺北，白天在機械模具廠工作，晚上就讀中華中學夜校。沒想到才剛到職1個月，就因求好心切和精神不濟下，在作業中意外遭沖壓機台壓傷，留下左手大拇指斷裂殘疾，「我覺得那是上帝恩賜給我的禮物，讓我在療傷休養那1個月期間，有餘裕可以緩下腳步，冷靜思考未來方向，也漸漸勾勒出屬於我的人生藍圖。」從哪裡跌倒，就從哪裡站起來！至此，吳忠賢與沖壓機械結下一生不解之緣，也愈加重視機台操作的職場安全。3年後，他以優異的成績畢業。

踏實走穩每一步 累積創業實力

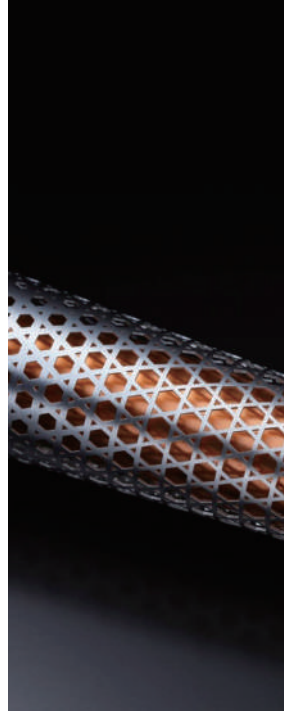
畢業後，原工廠師傅推薦他到另一家沖壓公司擔任作業員，勤奮不懈，求學若渴的他把一天當兩天用，白天累積實作技巧，晚上到職訓中心學習電腦繪圖，一有機會就參觀機械工具展，為自己拓展產業視野。期間，有一組沖壓模具因製程相對艱鉅，接單逾6個月尚未完工交貨，吳忠賢得知後不斷苦思解決之道，經常下班後待在廠內嘗試各種技術調整，經過多次徹夜研究趕工至天亮，終於順利完成樣品，讓老闆與師傅們讚嘆不已，並開始不藏私地帶領他學習更多設計、繪製相關知識，為吳忠賢日後創業扎下穩固基石，而他也相當滿足於當下自己所擁有的充實生活。

幾年後，吳忠賢回到臺中，進入叔叔剛成立的鈑金工廠，因叔叔個性保守，起先不敢承接難度較高的訂單，在他技術掛保證以及對品質精細度的高標準堅持下，工廠業績開始蒸蒸日上。短短2年，廠房就從10幾坪擴展至100多坪。

在協助叔叔事業有成之後，創業的念頭不斷在吳忠賢腦中縈繞。一次因緣際會下，他接觸到當時亞崴電機研發的雷射加工切割機，以電腦3D設計，搭配雷射切割技術，取代當時的電離子切割法和人力敲打，不僅提高良率、提升品質，也能節省材料，具備高度靈活性及快速客製化等多項優勢。邂逅這麼先進的機台，不僅讓他驚為天人，也看到未來商機，便邀請3位股東各出資80萬，在1994年成立「伯元雷射公司」，貸款向亞崴購置1台雷射加工機，開啟第一階段的創業人生。

無所畏懼 人生高度我自己創造

剛成立的伯元由吳忠賢帶領經營，其他股東並無太多涉入，他投入全部心思、身兼數職，對內負責設計、繪圖、生產、製造，對外則是拜訪客戶、處理訂單，宛如千手觀音，最高紀錄曾三天三夜未闔眼，甚至連喝3杯咖啡提神，依舊不支倒在客戶公司呼呼大睡。不過，也正因如此樸實認真的態度，為他贏得不少客戶信賴與支持，公司也逐漸步入軌道，在3年內陸續添購3台雷射加工機，接單規格也從薄板延伸到厚板。沒想到，就在公司開始獲利之際，股東們的經營理念出現分歧。吳忠賢黯然離開後，在2000年獨資另起爐灶，創立讓他更加發光發熱的「昆兆益精密工業股份有限公司」。





把握每次亮相機會 勝利就在不遠處

深具前瞻性的吳忠賢，經常藉由與各界接觸交流及參訪，用心觀察產業發展動向，靈活調整公司經營策略。2008年金融海嘯來襲，當多數企業採保守經營時，他卻逆勢操作，用較以往優惠的價格添購工具機，提高公司競爭門檻，拉大與同業間的距離。

目前經營主力為OEM、ODM代工，依據客戶需求設計草圖及2D、3D建模、開發，直到量產，全程一條龍垂直化整合製程，同時提供全方位的解決服務。涵蓋業務範圍，也從草創期的單一金屬焊接，拓展延伸到半導體、自動化及精密機械、醫療手術、再生能源及電力、汽車、軌道運輸等多元產業，產品包含半導體運送機構、太陽能系統零組件、自動化設備機械零組件、醫療微創手術器械零件、戶外變電箱體、運動器材骨架、推高機車架及風力發電設備等。

根據昆兆益近3年營收占比統計分析顯示，公司在目前最夯的能源、醫療及運動器材等產業題材上都有顯著成長，並在2019年從臺灣100多家競爭對手中脫穎而出，獲得美國奇異公司(GE)長達5年的訂單，協助製造離岸風電內部機電乘載架，是臺灣唯二的供應商，大幅提升昆兆益的外銷營收。公司未來的生產計畫將配合政府重點產業策略，聚焦綠能、燃料電池零組件以及微創手術器械等產品，並積極參與國艦國造政策，完成砲罩研發設計的專案計畫。

厚道的吳忠賢並不想搶奪原伯元的客戶，因此沒有延續雷射切割技術，而是從傳統焊接及機械手臂焊接訂單著手。不變的是，初期人力依舊短缺，吳忠賢仍然過著身兼多職，每天工作超過20小時的艱苦生活。

就這樣約莫過了2年，昆兆益慢慢在業界打響名聲，而吳忠賢對雷射技術仍然心心念念。某天，他偶然瞥見一台被打包的日製中古雷射機器，出資者恰巧是他的友人。由於雷射師傅已離職，機器無人操作，隔天將運到臺北。就這樣，有技術、有資金的吳忠賢搶先一步成為它的新主人，公司也開始跨入雷射加工業務。不久後，再添購1台全新雷射機，夫人陳沛潔也在此時加入經營團隊，重新整頓內部行政與人事，如虎添翼的昆兆益逐漸走出負債，享受獲利的甜美果實。

由於創業初期，吳忠賢並沒有預期事業版圖能擴展至現今規模，缺乏營運全盤規劃，只是在不同發展階段，依據當時的業務需求購入廠房和機台，因此現在昆兆益雖有8個廠區，卻分散臺中太平各地，造成管理不易及資源分配、運送成本上的浪費。有鑑於此，2015年他興起併廠念頭，2019年完成土地購置和3,500坪建廠計畫，2020年8月動工，預計2022年2月落成，除了保留現有前端水刀和雷射廠之外，其餘5個廠區的人力及設備將會整合，並規劃添購10台機械焊接手臂及5台搬運機械手臂，全廠導入可視化電子看板監控及自動化倉儲管理系統，不僅能大幅降低現行管理上的漏洞，還能降低人力、運輸成本，提升產能，朝向智慧化工廠邁進，達到生產自動化、管理無紙化的目標。



歷滄桑不忘初心 苦盡甘自來

熱愛學習的吳忠賢，從2008年開始接觸卡內基課程，學習到關於職場溝通與人際關係突破的技巧後產生興趣，夫妻倆在工作之餘，主動進修，更取得心靈課程合格講師證，並致力以「培育人才、關懷員工」理念善待員工，把公司200多位員工視為家人，每年提撥高額教育訓練預算，協助員工提升專業知能，每季更定期舉辦心靈相關課程，強化員工的正能量與意志力，藉以提升員工的工作效率。

「我覺得公司是讓員工成長的平臺，學習型的企業文化很重要，老闆跟員工之間的關係應該是以愛為基礎，每個人都以大家庭的一份子自居，而不是劍拔弩張的對立角色，大家齊心為彼此、為公司、為社會盡一份心力。我很感動的是，許多員工上完心靈課程後，會開始去正視自己、父母及另一半或他人的矛盾關係，進而花心思化解心結；而當一個人的家庭及人際關係穩定後，才可以心無旁騖，全心投入工作，為自己、為家庭帶來更美好的生活。」不僅如此，吳忠賢也長年捐贈物資給不同弱勢團體，並且經常動員公司同仁與眷屬，從活動中體會為善的樂趣，同時啟蒙孩子從小開始行善的觀念。

一路艱辛走到現在的吳忠賢，曾換位思考父親當年的心境，「雖然當時怨過父親，但我相信他一定希望自己有足夠能力，可以滿足我跟3個弟妹的所有願望，不過他為了家計白天顧攤，晚上還要四處送貨，回到家都已經三更半夜了，面對現實生活中的種種無奈，也只能有所取捨了。」因此吳忠賢發願要更用心、更用力守護昆兆益200多位員工家庭，讓他們生活無虞並擁有富足的身心靈人生，不要再重蹈自己當年的覆轍。



創業相扶

陳沛潔

執行長
昆兆益精密工業(股)公司

陳執行長與吳董事長於2000年成立昆兆益精密工業，初期陳執行長負責工廠管理，從繪圖、排版、至財務會計，工廠內部大小事務均一手包辦，而吳董事長則負責生產技術及業務承攬。在吳董事長創業的過程中是一位不可多得的左右手。

陳執行長相扶相持20年，陪伴一路度過各種挑戰，一步一步讓昆兆益精密工業日益茁壯，員工也

從最初2人至目前200多人。陳執行長在經營企業的期間仍不斷進修學習，對於企業內部教育訓練更是不遺餘力，先後於2017年取得先知舞者蛻變之旅授權講師，每季於公司內部舉辦心靈強化課程，於2018年獲得英國C&G專業講師認證，更重視公司內部企業講師的培訓課程，是昆兆益精密工業企業文化奠定及塑造最重要的推手。



冠軍只是當下 學習才是永遠

吳寶春

董事長

吳寶春食品(股)公司

「吳寶春麵包店」的「麵包」字，即是臺語的ㄉㄠˊ，與法語pain、西班牙語pan、義大利語pane、日語パン發音相同，都是「麵包」的意思；既保留本土文化特色又是國際語言，就像吳寶春開店的概念，要以國際認可的技術，使用臺灣在地食材製作美味麵包。藉由老麵的發酵，麥香的傳遞，讓世界看見臺灣農產的鮮美！

溫柔而強大的力量

吳寶春出生於屏東縣內埔鄉大武山下，兒時記憶的家是竹編糊的泥巴屋，每逢下雨茅草屋頂就漏水，颱風來襲時，大夥急忙搬石頭上屋頂壓覆，深怕一個不小心連家都沒了。為了飽腹，哥哥帶著吳寶春去抓過境的伯勞鳥，好不容易抓到一隻，卻因為鳥的尖喙啄得他痛到鬆手，哥哥氣得跳腳，「你讓晚餐飛走了！」吳寶春12歲時父親過世，母親為了獨力扶養8個孩子，四處打零工，幫人採鳳梨、摘甘蔗、種稻，晚



上還到流水席幫忙端菜，好幾次從鄰居口中聽見媽媽因為體力不支而累倒，「但她從不放棄、不怨天尤人，只是一心一意想把我們好好養大！」

隨著哥哥們陸續到外地工作，吳寶春也在15歲那一年，帶著50元和1張最便宜的單程票，離家到臺北當麵包學徒。老闆雖然供應三餐食宿，但居住環境十分簡陋，6坪大的通鋪擠滿4個人，爬滿壁癌的牆壁會反潮，半夜甚至有蟑螂、老鼠爬上身，昏暗、潮濕、油煙味的空間像極了「鬼屋」。

每天凌晨3點，吳寶春負責將前晚整理好的數百個蔥花、波蘿麵包發酵、擺盤，營養不良導致身高僅有138公分的他，就站在沙拉油桶上努力踮著腳尖，小心翼翼將烤盤送入烤箱，手臂上總是掛著一條條傷痕。無論是搬鐵板、削馬鈴薯、切蔥、備料，各種打雜他都願意做。當其他人下班去休息玩樂時，他卻每天留在廚房裡撿剩下的一小塊麵糰，獨自練習揉麵糰。

「和媽媽相比，所有的辛苦都微不足道，有時候真的很想很想她，但我告訴自己不能哭，為了媽媽要勇敢、要堅強。她一生無怨無悔及堅忍不拔的毅力，始終為我帶來一股向前衝的力量。」

訓練靠手 領悟在腦 決勝關鍵在心

花了10年時間，吳寶春從三手、二手終於變成師傅，靠著腳踏實地與勤學苦練，力爭上游成為3家大麵包店的主廚。但隨著國民所得增加，消費者的口味與需求逐漸改變，麵包不只是果腹，還要兼顧口感、風味、創新，以致於店裡的營業額一路往下滑。

然而，坊間卻盛傳巷子裡有個曾賣高級音響，光靠看書自學的門外漢，才2年就開麵包店，而且店內總是人聲鼎



沸。吳寶春帶著謙卑與好奇心，以及自己最得意的作品向這位傳奇人物請益，沒想到主廚陳撫光只吃了一口，「歹呷！你知道顧客要的是什麼嗎？」給了吳寶春當頭棒喝。

「阿光喜歡美食、懂得享受生活及一切關於美的事物，相較於我下班後只想去熱炒100的海產攤、大口喝酒的土雞城，自然無法想像紅酒、墨魚也能成為麵包的食材，味覺的盲點起於我們成長背景的差異。」

陳撫光為了幫助吳寶春開啟味覺，帶著他四處品嚐美食，甚至還教他學習聽古典樂、爵士樂、品酒，帶他去買日本專業烘焙書研究各式食材，並且學習什麼叫「好吃」、什麼叫「品味」。為了看懂原文書，吳寶春特地跑去學日文，甚至主動幫進口食材廠商研發產品，以爭取免費到日本進修的機會。他開始嘗試將不同食材融入麵包中，口味、特色逐漸變得鮮明，「遇到盲點就勇敢去挑戰、克服，並且從中體會到烘焙的藝術及深奧。」

擁有一家自己的麵包店是許多麵包師傅的人生目標，吳寶春也不例外。開店藍圖不斷在腦海中反覆思量，店內要賣哪幾款麵包、要用什麼食材、要呈獻給顧客什麼樣的口感，「我從未忘記自己想要成為一個企業家的夢想，要怎麼開始？我告訴自己就去比賽吧！」

當時他正在高雄帕莎蒂娜當主廚，董事長許正吉惜才，視他如自己孩子一般，二話不說鼓勵他參加世界盃麵包大賽，並提供場地、材料，甚至投資研發費用，全力支持吳寶春實踐夢想。



麵包職人 蛻變成CEO

2005年，吳寶春與志同道合的一群麵包師傅，組隊參加素有麵包界奧林匹克美譽的「樂斯福盃麵包大賽」，從臺灣冠軍躍升為亞洲冠軍，在國際上嶄露頭角；2008年，採用臺南東山的古法煙燻龍眼乾，加上法國香醇的紅酒烘培出「酒釀桂圓」麵包，搶下世界盃亞軍；2010年，再度以臺灣在地食材打造出「荔枝玫瑰」麵包，奪得「世界麵包大師賽」冠軍，不僅成功將臺灣麵包及臺灣食材推向國際，也從此開啟吳寶春人生的無限可能。

「比賽前夕對自己許諾，除了要奪下冠軍之外，無論如何一定要創業！」2010年吳寶春登上麵包職人的頂峰後，乘勝追擊，帶著僅有的20萬元及向親友借來的1400萬元，同年11月在高雄開設第一家「吳寶春麵店」，正式從「師

傅」搖身成為「董事長」。隔年，以母親名義成立「財團法人陳無嫌教育基金會」，以獎助教育事業、培訓產業人才、推動人文關懷、創造社會希望為宗旨，延續母親無私的精神回饋社會，以及感謝社會對自己的疼惜。

然而，談起「做麵包」吳寶春絕對是達人，但是要如何「賣麵包」呢？雖然麵包店裡的生意因為冠軍光環始終不錯，各界演講邀約也不斷，但吳寶春深知自己在經營管理的知識與能力太淺薄，「如果光環不在、蜜月期過了，或者是將來想要擴大經營規模時，我如何對員工們負責？我要帶他們何去何從？」

過去國內臺灣碩士班入學需具備大學學歷或甲級證照資格，但西點蛋糕、麵包最高僅有乙級證照，使得僅有國中文憑的吳寶春被排拒在外。幾經轉折後，



他選擇到新加坡國立大學商學院亞太EMBA工商管理碩士班再進修。每3個月飛到新加坡密集上課，並赴各國參加企業參訪研習，之後更整整花1年寫論文，被教授退件35次。論文題目是「麵包物語：使用者脈絡的麵包店創新」，希望藉此了解消費者對「夢幻麵包店」的期待，找出創新服務模式，透過調查也意外發現，「原來民眾對吳寶春麵包期望特別高。」

「再念書，不是為學位，是真的很想學習、想突破現況。」吳寶春最大的收穫是學到系統性的思考，將學到的成本管理、策略思考、提問決策能力及團隊合作，實踐於經營管理企業之中。以前當麵包師傅單純只想把麵包做好、口味創新，但現在懂得思考企業的經營理念、社會責任，尋求顧問或跨界專業協助深化品牌內涵，不斷設定下一個想征服的營運目標，並追求更卓越的自己。



分享美味 做出心中的典範

2017年，吳寶春一步一腳印在臺中開出第2家旗艦店，重新梳理品牌定位，依據每家商圈及客層制定分眾行銷策略；2018年將臺北旗艦店定位為「世界麵包故事館」，每月定期舉辦麵包文化沙龍講座；2019年以「潮店」進駐遠百信義，專賣實驗性強的創新特色麵包，搶攻年輕、時尚的客群。

如今，「吳寶春」不僅成為家喻戶曉的臺灣之光，更成為220名員工的領航者，全臺共有8個營業據點，並在各大量販、超商、電商平臺，以及高鐵列車上，都可以看到吳寶春麵包店的商品，營業額突破4.5億元。同時也和新加坡麵包物語集團在海外合資，成立旭春(上海)餐飲管理公司，於上海及新加坡各有一間店。



「對我們來說『麵包』不僅是一種工藝，更是一種匠人精神、融入文化、精益求精的堅持，亦是一種人生原則。」

吳寶春堅持以「品質、健康、美味」為本位，不斷研發創新。「麵包如同是沒有框架的藝術，既得要有一絲不苟、按部就班的科學精神，又不能缺乏靈動的想像力和創造力。只要些微差異，麵包成品的風味便差之千里，但這也是做麵包最令人迷戀到無法自拔的地方。」他認為只要是食材，就可以做成麵包，而最美好的麵包裡頭一定有臺灣食材，以文化結合麵包，在地食材創造新產品，進而傳遞臺灣美好印象。

「過去10年，我們將世界的烘焙文化帶到臺灣；未來10年，我們希望將臺灣的烘焙文化帶到全世界。我的願景是做到百年企業，並成為下一個世界冠軍的推手。」透過系統性的扎實培訓，讓對於烘焙有興趣的年輕人，無論是自己創業或是當麵包師傅，都有能力去因應外在環境的變化，同時推動臺灣重視烘培人才訓練、麵包工藝傳承，建立起屬於自己的深厚麵包文化。「很多事不是為了成功，而是你知道這些事應該要做，一切的努力無非是想讓世界看見臺灣、讓臺灣看見烘培師傅，進而促使烘焙產業與社會的共好。真心盼望有一天，臺灣能成為烘培之都，讓麵包成為臺灣的新驕傲！」



創業相扶

謝忠祐

行政總主廚
吳寶春食品(股)公司

個性沉穩、願意承擔、勇於挑戰、全力以赴！

謝忠祐行政總主廚得到創業相扶獎實至名歸，他在每個階段都將自己調整到最佳狀態，他對吳寶春麵包店的付出，從共事時的小細節上都不難發現，從我交辦給他的任務到後來獨挑大樑帶領夥伴，他為團隊不斷注入創新想法及開創無可限量的未來。

我們一起為了相同目標攜手邁進，繼得冠之後，他讓臺灣的烘焙業再次站上世界舞臺，又一次將臺灣推向世界，也讓我從參賽者蛻變成教練的角色，我可以很安心、很信任的把重要事物交代給他。心中著實為一路相挺的夥伴感到驕傲。這一路走來實在不容易，我們都還在學習做一個更加優秀可以回饋社會的人。此份榮耀與全體同仁共享。



靈活多變 打造臺灣美妝品牌魅力

呂慶盛

董事長
霈方國際(股)公司

臺灣美妝保養市場近8成是歐美日韓品牌的天下，霈方國際以小而靈活的突圍策略，進駐百貨專櫃通路，成為臺灣唯一上櫃百貨精品專櫃美容集團。

精準觸角 開啟創業夢

霈方國際成立於2002年，目前旗下擁有4大品牌，包括走奢華精品保養路線的envie de neuf (EDN) 茵蝶、專業肌因美容保養品牌NU⁺derma新德曼、以及強調純淨天然成分的全方位美容品牌L'HERBOFLORE蕾舒翠，並進駐國際級萬豪酒店設立頂級奢寵護膚MIKOBÉAUTÉ Spa & Skin Solution私人美學會館，全力滿足不同年齡層女性族群的保養需求，成為國內少數能夠與歐美日韓等國際美



只要用心 人生處處是機會

因長期在百貨設櫃，呂慶盛也觀察到美妝保養品跟飾品專櫃生態的截然不同。「化妝保養品只要產品力夠、服務好，顧客就會不斷回購。」除了著眼於商機之外，他心中也有著臺灣人不服輸的自我期許與拚搏精神。

「當時走進各大百貨公司，一樓化妝品專櫃有日本品牌、美國品牌、歐洲品牌...就是沒有臺灣品牌。」呂慶盛說，「我就不相信，臺灣做不出高品質的美妝保養品！」

約莫2001年左右，臺灣百貨生力軍不斷竄起，既有百貨通路為因應市場多元需求與競爭，積極引進新品牌進駐。呂慶盛在29歲那年，憑著滿腔熱血與勇氣，決心挑戰自己從未曾接觸過的產業，創立霏方國際，一腳跨進陌生的美妝業大門。

好品質、好體驗、好服務 塑造好品牌

霏方能屹立臺灣美妝市場近20年的時間，呂慶盛認為，「擁有好的品質與體驗服務，是塑造品牌的不二法門！」早期的銷售模式只要將產品做好、以合理價格賣給客戶就能有不錯的回饋，但隨著時代的變遷及通路環境的改變，消費者的需求不同了，他們可以選擇各種通路管道購買商品，此時如何讓自有品牌脫穎而出，比的就是服務力！

霏方國際過去以有別於傳統的體驗式行銷，成功將出色產品力傳達給客戶，創造出漂亮的銷售佳績；隨著近年電商崛起，更加大服務占比，耗資數千萬引進法國、德國等歐洲研究室等級的儀器、開設美膚中心旗艦館，讓客戶體驗產品之餘，還能享受頂級美容療程，這是線上通路無法享受到的服務，要用口碑實力「圈粉」。呂慶盛驕傲地說，「現在我們每年服務顧客超過8萬人次，接下來要挑戰20萬人次。」

妝品牌媲美爭鋒的臺灣本土品牌，在各大百貨及購物中心已設置超過70餘個美妝專櫃，2019年營收高達10億元，成功變身臺灣美妝龍頭品牌。而這個時尚美妝品牌的推手呂慶盛，則來自海洋的故鄉-澎湖。

呂慶盛是土生土長的澎湖囡仔，大學主修建築，但還沒畢業他就跟當時的女友、現在的妻子呂美珍合作經營半寶石飾品專櫃。儘管沒有任何的創業經驗，但兩人抱著初生之犢不畏虎的決心，認真從做中學累積實力與經驗，生意也逐漸步上軌道，櫃點也從一開始的屏東太平洋百貨，開始逐步拓展至全臺百貨，年營業額更直逼2億元。只是外人看到的一帆風順，在呂慶盛眼裡，卻滿是危機。

「這門生意無法完全掌控在自己手裡，因為每件半寶石成色造型都不同，也會影響飾品的價值。」由於每件商品都是獨一無二，每次的成功銷售模式也難以複製，尤其飾品受限於流行趨勢，營收無法維持穩定成長。

傑出產品力 屢獲獎項肯定

談到成功創業心法另一大關鍵，「對需方而言，就是產品的研發力。」公司早在2013年就成立研發部，為了提升研發能量、控制生產質量，2014年也自設工廠產線，「我總是跟研發同仁說，這個產品必須至少能賣100年，否則就不要上架。」因此需方的產品一向是有名的「慢工出細活」，平均需時都超過18個月，為的就是追求最高的產品品質。

除了透過自主工廠生產製造外，也委託通過化妝品GMP或ISO國際品質系統認證的化妝品大廠來生產製造，更與法國、西班牙、義大利、日本及韓國各地實驗室進行合作，以期共同發展出貼近流行、符合各地女性愛好及最新科技的高效多元化產品。同時，需方旗下品牌商品傑出的產品力，也持續榮獲多項國內外獎項肯定；包括俄羅斯「阿基米德國際發明獎」、美國「匹茲堡國際發明獎」、英國「純美獎Pure Beauty Global Awards」、比利時「Monde Selection世界品質評鑑大賞」、法國「Victoire de la Beauté」等國際大獎，更於2020年風光登上紐約時裝週。此外，需方也榮獲「FashionGuide特優評鑑/美妝評鑑大賞」、「COSMO柯夢波丹美容奧斯卡」、「女人我最大美妝大賞」、「ELLE International Beauty Awards國際美妝大賞」等諸多肯定，不僅愈加鞏固需方在美妝保養市場的優勢領先地位，更讓臺灣品牌的好品質讓世界看見。



遇疫情 攻線上成轉機

2020年，Covid-19疫情席捲全球，所有零售百貨業都受到莫大衝擊，但呂慶盛卻樂觀反向思考，「這場疫情也不全是壞事，它會讓你看清自己在什麼地方做得不錯，什麼地方還能更好。」

面對突如其來的衝擊，企業平日累積的實力，就成為突破重圍的關鍵，呂慶盛早已觀察到顧客對「美妝社交電商」的需求，並在2年前就開始籌劃數位通路，2019年即另創公司，招募新團隊自行架設App，因此疫情一爆發，需方迅速在2020年5月率先同業推出電商平臺「蕾舒翠®PLUS」，以「社交電商」為主題搭上網紅經濟熱潮，提供商品、金流、物流，吸引小資族創業的商業模式，希望能結合需方集團資源，幫助更多人開創屬於自己的事業，並規劃推廣到全亞洲，創造更大商機。產品線也從護膚品至大健康產業都做了完整的規劃，提供消費者生活上所需，進而可以改善他們的生活，這樣的產業才能長久經營。

呂慶盛說，「當初公司IPO的出發點就是希望提供一個平臺，我們有創業的經驗，過去有相當不錯的獲利能力，希望能傳承、輔導將來的經理人，以內部創業思維去運作，而不是以募資為重點。我們證明美妝產業上市櫃這件事是可以成功的，也希望複製此精神與模式給有志的創業者，帶來更美好的生活。」

「疫情只是加速企業線上經營能力，並不代表要放棄過往的線下銷售經驗。」呂慶盛坦言，線下通路的成功經驗，將是未來發展線上行銷的基礎，如何將全臺灣超過20萬會員導流至線上，將是發展新通路的成功關鍵。

夫妻齊心 實現國際美妝夢

呂慶盛與呂美珍，兩人相識已超過30年，都生長於澎湖，同時也是最親密的家人與事業夥伴。

「從小他就是一個充滿夢想的人，美妝市場轉變快，他總是靠著不間斷學習、迅速靈活應變。」呂美珍形容先生是個充滿拚勁、築夢踏實的人，「他總是說，美國有雅詩蘭黛集團、法國有萊雅集團、韓國有愛茉莉集團，只要眼光放遠，誰說臺灣不能做出一個國際集團。」

夫妻兩人個性互補，呂美珍細膩謹慎，負責把關產品品質及品牌形象；呂慶盛積極前瞻，專責規劃品牌發展策略及前端銷售與服務。夫妻倆合作無間、分工有術，攜手將這份美麗時尚的事業經營得有聲有色，成功搶進歐美日韓等國際大品牌盤踞多年的美妝市場，不僅帶領需方發展成為臺灣唯一上櫃百貨精品專櫃美容集團，更成功躋身國際知名美妝領導品牌。



創業相扶

呂美珍

營運長
需方國際(股)公司

執手共進人生路，相扶相持，是呂慶盛董事長與呂美珍營運長兩人最佳的寫照，既是人生伴侶亦是工作夥伴，一路走來從零開始攜手打拚，讓公司從2人的小團隊，成長為在臺灣多家百貨公司擁有70多個專櫃的專業美容保養品公司，屹立臺灣美妝龍頭20年。在公司呂慶盛董事長主要負責業務拓展及培訓，呂美珍營運長則負責行銷、視覺設計及公司營運相關內容，對呂慶盛董事長而言，呂美珍營運長

對任何事情傾注最大努力、做到最精緻細節的精神，是將公司一步步往上推升的重要推手，亦是人生與工作上最佳的左右手；兩人將對家人的呵護，對生活的熱情和對美感的執著，投入在每一款商品的開發與每一次顧客服務，讓臺灣品牌在世界發光，成為華人第一美妝保養品牌。未來，兩人也將繼續發揮合作默契，目標相同、步伐一致、互相扶持，帶領公司再創美麗新頁。





翻轉企業DNA 淬鍊頂尖競爭力

李英珍

董事長
晶達光電(股)公司

在今年5月剛迎接公司創立20週年的晶達光電，以堅強的研發軟實力，深耕布局數位看板產業，提供業界最具效能的解決方案，並超前布局數位轉型，建立強大競爭優勢，以永續品牌之姿，站上下一個黃金20年的起跑點。

天賦只是配角 努力才是關鍵

晶達光電原是一家自創立以來，歷經8年仍處於虧損的公司。直到2007年李英珍接任董事長後，開始運用資訊數位轉型，執行智慧E化管理，引導公司內部翻轉變革，結合管理制度化、作業標準化、經營數據化等精實管理策略，全力扭轉公司財務危機。僅短短1年時間，就讓公司轉虧為盈。



當時李英珍發揮追根究柢的精神，要求高階主管列出自己看到的10大弊病問題，透過不斷對話討論與詰問，加以歸納刪修後，一一破解找出具體可行的因應之道。而其中最大的轉捩點在於他當機立斷，放棄銷售門檻較低卻毛利少的消費型市場，專攻銷售難度與毛利相對較高的垂直工業市場。

正如《禮記·學記》所言：「善待問者如撞鐘，叩之以小者則小鳴，叩之以大者則大鳴。」面對現實困境，多謀善斷、處事果決的李英珍，以提問激盪的方式，釐清公司長期虧損下所隱蔽的沉痾，帶領公司團隊迎戰良藥苦口的陣痛期，徹底解決公司由消費性顯示器轉型工業電腦顯示器，以及如何突破與強化螢幕切割封膠技術等轉型痛點，並在公司內部型塑優質企業文化，讓員工樂於接受全新企業精神與價值，全力深化市場、流程、組織、思維等層次變革力道，終於引領晶達光電一掃未能得志的陰霾，在工業電腦及長條液晶屏顯示器的領先技術中，站穩「高亮度戶外顯示特色與切割螢幕工業電腦系統整合」的產業龍頭寶座。

積水成淵 蛟龍生焉

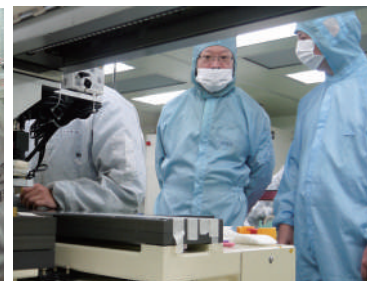
李英珍生長於彰化田尾小鎮的純樸農村家庭，自幼看著父母親日出而作、日落而息的辛勞，在潛移默化中也為他涵養出刻苦耐勞、堅毅不屈的精神。兄長們承襲世代務農家業，一家和樂融融、彼此相依相助，成為李英珍勤學向上的精神後盾。而他也不負家人期待，以亮眼的學業成績表現，陸續完成臺中一中、國立交通大學電子工程學業，為自己奠定電子學與電磁學的深厚根基。

由於家境清寒，無力出國深造，李英珍在師長鼓勵下，繼續攻讀臺灣大學電機研究所，並以前5名優異成績畢業。1984年任職於王安電腦期間，更以半工半讀方式，考取臺大電機研究所博士班，並於1989年取得博士學位。

成功絕非偶然，成功的人也不相信偶然；「公司員工都知道董事長最不喜歡被誇聰明，因為我真的很努力，我也喜歡這樣努力著。」李英珍不僅擁有豐富扎實的專業涵量與職場歷練，更學以致用、施展所長，為業界開發出許多高附加價值的產品，對產業創新發展，貢獻良多。

退伍後，李英珍進入飛利浦建元電子廠擔任基層測試工程師期間，設計出監控系統，與打卡機及大型主機連線，大幅提升監測廠區進出與安全管理效能；任職王安電腦時，設計開發出全臺第一台彩色顯示器、以及全世界第一台超薄筆記型電腦；而從研揚科技副董事長受命轉任晶達光電董事長後，更親自帶領公司轉型為具有「高亮度與戶外專用顯示器」的工業電腦公司，在產業發展過程中，具有相當關鍵的地位與影響力。

李英珍一路從擁有深厚專業技術背景與專業經理人角色，在職場上發光發熱，進而轉換身分，接下肩負公司振衰起敝的艱鉅任務。對他來說，在愈艱難的環境下，愈能展現自我價值，而他全力以赴貢獻所學所知的背後，更是一次次自我肯定與成長的機會。樂觀豁達的他，已準備好接受挑戰，引領晶達光電衝過未來攸關公司存亡的每一個危機與關卡。



放大格局 把眼光放遠

李英珍在推動公司整體營運規劃布局與核心策略重點轉移的過程中，充分展現他過人的創新前瞻能力，才能精準掌握產業趨勢脈動，善用雲端E化系統，提升整體營運效率及控管成本，深化「人無我有、人有我多、人多我精」的企業堅持，因此公司研發的各項產品，不論耗電節能、色彩亮度及耐用度，都較競爭對手來得更加優異。

李英珍以生活中熱愛的烹調為例；只要在餐廳品嚐到自己喜愛的料理口味，他就會不厭其煩、精益求精地反覆研究，烹煮出既道地又創新的獨門好滋味，正與他全力投入新產品開發的積極創新精神，如出一轍。

對他來說，人生如工作、工作如生活。他熱衷於創造最美好的價值，也深知未來的成功模式，絕不是使用過去的方法，而是在不斷求新求變中，提升既有的競爭力。因此他鞭策晶達團隊每年都要推出新產品，也就是所謂的「一年一創意，兩年成產線，三年要複製，四年賺無限」，公司朝向速度革命的目標前進，型塑更優質且新穎高端的產品線，加以複製這些成功經驗，終能創造獲利成長的里程碑。

此外，面對國際情勢及產業環境瞬息萬變，除了自我要求及面對問題追本溯源之外，也必須考量趨勢、變因及各種牽動的可能性，才能更加理性、周延分析得失利弊，做出對公司發展最有利的決策。過去10年間，晶達光電不遺餘力結合新興數位科技，帶動公司轉型升級，一度顛覆商業模式與市場的雲端技術、數據分析、數位體驗，如今已成為商業與科技策略不可或缺的基本要素。面對更競爭更激烈的未來，李英珍也準備好迎戰5G應用、AI智慧分析、區塊鏈、認知科技、虛擬實境則等破壞式創新的關鍵驅動力，永遠要走在產業最前端。

以客為尊 誠信為本

晶達光電在經營模式上的諸多調整，都是為了在客戶服務上取得更多優勢與創造永續的機會，實現「利用創新，造就視覺，拓展Litemax 成為全球特殊非標品專業顯示器品牌商，有效掌握高亮度及切割不規則形狀核心技術，領先同業推出創新產品」的企業願景，進而擴大與飽和市場中的產品差異性，才能避免惡性競爭下的薄利及虧損。

李英珍相當重視客戶關係管理，因此積極建置顧客滿意系統與eFunnel軟體深耕客戶資訊，並透過EIP系統，及時且精確地掌握客戶專案進度，也會定期在各地區舉辦技術論壇，分享晶達光電的成功經驗，藉由彼此良性互動，達到教學相長綜效，更可協助客戶提升產品設計與驗證能力，創造公司、客戶雙贏格局。

同時，他也運用「易有太極，是生兩儀，兩儀生四象，四象生八卦」的太極理論，將太極中的兩儀，象徵晶達光電的「理念」及「願景」。理念為公司的核心價值，願景則是公司成長的原動力，目標在將公司打造成具有顯示特色的人工智慧物聯網(AIoT)解決方案的提供者；兩儀生四象，強調公司「以人為本」、「誠信篤實」、「卓越創新」、「以客為尊」等中心思想；四象展八卦則代表企業主力商品，包括高亮度液晶螢幕、船舶專用面板及系統、醫療專用雲端看護、多媒體數位面板、觸碰式工業用電腦及面板、強固可攜式裝置、工業用主機板、無風扇內嵌式工業電腦等8大產品線。在卦象上擴展成完整供應鏈，從各式尺寸備齊、拓展全世界主要市場開發通路及合作夥伴，讓產品銷售遍及歐亞美各洲，為公司創造更穩定的營收與更長遠的價值。





晶石閃耀光輝二十 達權通變再展風華

曾經積弱不振晶達光電在李英珍大刀闊斧、用心經營下，不僅走出虧損逆風，並在2012成功掛牌上櫃，如今已成為全球工業用顯示器廠商不可或缺的緊密合作夥伴。目前公司5成營業額，來自全球前10大MDC，全球市場覆蓋率歐洲占4成，亞洲及美洲各3成，未來也為會將事業觸角延伸至中國大陸。

此外，蓄勢待發的晶達光電，已將目光瞄準博奕遊戲機臺顯示螢幕，並和全球前三大博奕機臺廠完成洽商合作，前景持續看好。未來也將持續透過少量多樣的經營模式，全力滿足市場多元需求，結合「專業踏實、品質提升、客戶滿意、永續經營」的企業精神，驅動晶達光電再創佳績高峰，下一個閃耀奪目的20年，已近在咫尺。



黃錦端

稽核
臺灣銀行

自臺大會計畢業後高考及格，我就任職於臺灣銀行，婚後也一直維持職業婦女身分，對先生的創業過程參與並不多。不過在讓他無後顧之憂方面，就貢獻良多了。以下藉由先生和已故的婆婆幾段話來描述我的相扶事蹟。

婆婆曾對就讀高中的兒子說：你千萬別急著交女朋友，一定要認真讀書，以後才能像你爸爸一樣，娶到你媽媽這樣又會上班又會照顧小孩、勤儉持家的好太太！

先生曾對我說：很慶幸家裡3個小孩都很

健康，我好像未曾有過請假帶小孩去看病的經驗！殊不知，他在國外出差期間，曾發生我半夜帶小孩去醫院掛急診，接著換我掛急診吊點滴的往事，事後也就船過水無痕，我都没再提起。

因為相知、所以相惜，一路走來，我們相互扶持，我也願意一直扮演稱職的賢內助，讓先生全心發展事業。非常感謝評審委員對他的肯定，當然也要謝謝先生推舉，我才有機會榮獲「創業相扶獎」。在此衷心祝福新創總會會務順利，早日達成開創臺灣成為「最優質的創業園地」的願景！



環保界的大夢想家 讓廢液變黃金

林世民

董事長
衛司特科技(股)公司

地球資源有限，循環經濟絕對是熱門顯學，衛司特科技是臺灣第一的含銅廢液回收公司，總部隱身在臺中市政府旁商辦大樓，沒有華麗門面，憑藉實力與耐力磨出真本事，為過去惡名昭彰的銅廢液提供解方，讓廠商廢物變黃金，環保難題也能成為行銷利器，讓衛司特科技異軍突起，成為環保界的「大夢想家」。

吃苦即吃補 農家子弟拿化工博士

化不可能為可能！在衛司特科技擅長的專業領域內，正是這樣執行著，其專利設備放在台積電、友達、欣興、華通等大廠，日日上演「採收秀」，吊出一根根純度高達99.99%的橙紅色銅管，深獲臺灣大廠信任。台積電甚至為其拍影片，取名為「液中求銅」，事業版圖已陸續擴展到大陸、東南亞等地。



衛司特科技的靈魂人物，就是創辦人兼董事長林世民，出身彰化芳苑鄉，標準農家子弟的他，國中二年級前都還在幫家裡放牛、務農，直到國中訓導主任看出他的資質，鼓勵他認真讀書考彰中，這才開啟他的求學生涯。

林世民常想，或許是小時貧苦的關係，「農村子弟特別能吃苦！」他雖是以後段班身分進入彰中，但到高三時卻已是全校前三名的好成績。此時，上天又給了他考驗，父親因車禍住院不久就過世，不僅耗盡家財，林世民還差點畢不了業，在學校不斷鼓勵下，考上成大化工。

「本來沒想過自己能考高中，農村人家對子女最大的期望，多是考上師專，免學費又有工作保障，唯有奶奶最支持鼓勵，認為讀書才能活出不一樣的人生。」考上成大化工時，家裡實在沒錢，勉強湊出第一筆註冊費，林世民靠家教、獎學金完成大學學業，並直升成大化工所、博士班，1994年取得博士學位。

堅持走冷門路 不一樣的產業風景

林世民拿到博士學位後，隨即申請進入工研院服國防役，擔任化工所環境科技組研究員，職場生涯就此開展。

當時，臺灣印刷電路板業(PCB)產業正興起，產生的含銅廢液及含銅汙泥也逐漸受到重視，正好與林世民主修的電極材料開發、電化學技術相關，他在傳統環工技術領域外，導入電化學技術，開發出以產業需求為導向的銅金屬電解回收處理設備，受到當時產業龍頭華通電腦、楠梓電子、金像電子等業者青睞，成功將處理技術商品化。



一般來說，一位博士選擇去大廠上班，要比埋首專注研發冷門技術輕鬆得多，但林世民卻熱衷走不一樣的路。他回憶，研究所時期他選擇電化學技術，跟隨了年輕的溫添進教授，雖然是小眾，但當時實驗室風氣獨樹一格，鼓勵不追主流、尋找差異化，「就連指導教授本來也都不是學電化學的。」只因接收了一名新加坡客座教授的實驗室，留下一些電化學設備，就這麼從無到有去學習。爾後，林世民成為溫教授門下第一位博士生，溫教授也連續3次獲得國科會傑出研究獎，在教育界已是研究成果斐然、桃李滿門的講座教授。

當機立斷穩固創業根基 創新思維開創產業新局

退伍後林世民回到中部創業，在太太鼓勵下成立了「衛司特科技」，2001年草創初期公司僅3人，至今已近百人的規模、年收超過4億元。公司成立數年後，林世民就開發出方便操作、高效率的還原銅設備，並申請多國專利，但想要賣設備、推銷給本土電路板廠，卻因是臺灣小廠身分而不被信賴。

再加上林世民心心念念想要打造銅汙泥處理廠，解決銅汙泥的環保問題，公司成立初期，他在彰濱工業區打算設置甲級廢棄物處理廠。努力了2年，申請過程仍處處卡關，為求生存，他只好靠承接廢水處理、回收工程等業務，勉強維持公司營運。

不過，現實仍讓他的處理廠動不了。2003年，林世民決定暫時放棄銅汙泥回收，並在2006年開發出更高效率的銅金屬電解回收設備，隔年更將業務模式由提供設備改為「廠中廠」模式，率先提出BOO(Build Operate Own)的新業務模式，由他免費到廠裡安裝設備、派員駐廠操作，客戶只需將還原出來的高純度銅，出售後與衛司特科技折帳對分。

走出臺灣 東南亞與大陸市場成功斬獲

嶄新商業模式徹底改變衛司特的命運，數年下來，從營收百億等級的電路板廠，到千億等級的面板廠，甚至是兆元等級的台積電，都成了衛司特科技的合作夥伴。在臺灣大廠大都已合作的狀態下，衛司特科技也積極走出臺灣，2008年在大陸設立昆山衛司特環保設備有限公司，提供相同業務模式在中國對臺資企業服務。2013年走向日本，多年耕耘下也獲日商FUJITSU肯定採用。2017年再到越南設立分公司，東南亞業務推展上，已有泰國臺商、越南日商等客戶。

2020年受疫情影響，全球經貿往來被迫按下暫停鍵，但對衛司特科技與林世民來說，影響相對較小，因客戶端業務需求，營收反而逆勢成長，廢液處理量與回收量甚至增加20%~30%，運作如常。

蓮花是精神指標 公益首站回饋家鄉

衛司特科技公司名稱是由英文WASTE而來，企業LOGO則是一朵古銅色的蓮花，展現出汙泥而不染的意境與企業精神。衛司特科技歷經多年努力創造「廢液變黃金」，不只與客戶共享收益，循環經濟的實踐，也為地球環保盡心力。一直以來，這也是林世民的初心，「堅持做一件對的事。」

成長過程中，幫助林世民的貴人不少，他靠獎學金順利升學、讀完博士班，行有餘力亦不忘回饋社會。基於當年受扶輪社獎學金的幫助，他也加入鹿港東區扶輪社參與公益，自己3個孩子求學，他也樂於參與家長會協助學校，提供必要資助。

而最讓他開心的，莫過於在彰化老家長期贊助芳苑鄉建平社區老人供餐活動，因社區活動中心就在老家三合院旁，每回返鄉看到義工無償烹煮餐點、帶領老人家運動、聊天，他都特別欣慰。

聖暉入股 下一步瞄準IPO

2019年，國內無塵室大廠聖暉工程公告入股衛司特科技，結合聖暉子公司朋億原有的剝離廢液再生系統，攜手挺進中國循環經濟市場。林世民提

到，近幾年陸續有公司及資金找來，他們多予以婉拒，但與聖暉的合作就很令人期待。林世民笑稱，聖暉梁進利董事長與他都是彰化鄉親，出生背景很相似，亦曾獲選為創業楷模，此次也是在梁董事長推薦下角逐創業楷模選拔，順利獲獎，家人都很開心、與有榮焉。

林世民說，他期待建構一個臺灣技術本土化的金屬回收事業，並在臺灣、中國、東南亞發揚光大，在與聖暉策略性合作下，將複製臺灣成功業務模式，於中國市場推廣銅回收技術。聖暉工程也激勵衛司特科技於2020年啟動IPO計畫，而明年，將是衛司特科技成立滿20週年的日子，屆時將推動IPO申請，預計2022年完成。

相知相惜 落實身教做環保

「我好像從來沒對外說過，但創業路上，我最感謝的就是我的太太！」林世民這樣說著，身旁的陳美瑟早已流下感動的淚水，「剛創業的前10年始終茫然、辛苦，幾度撐不下去，尤其是2008年~2009年間，壓力大到喘不過氣，家中的長輩、孩子都靠太太一手打理、支撐著，連金錢都是她大力支援。」10年磨一劍！衛司特科技的步伐愈走愈穩健，陳美瑟也從原先工作退休，擔任衛司特科技董事，全力支持先生事業。



陳美瑟與林世民不僅同鄉，還是小學同學，但直到兩人都在臺南念書時才相遇、交往。陳美瑟還記得，林世民大學、研究所時期做電鍍實驗時，實驗室資源有限，她還得在旁幫忙用熨斗燙銅箔，熨平了才能夠電鍍，簡單、克難的生活與學習環境，積累兩人共患難的回憶、同甘共苦。

林世民博士班畢業前夕，兩人就結婚，陳美瑟留在家鄉顧家與創業，同時也鼓勵林世民創業，拿出資金支援。談起先生，陳美瑟的語氣與眼神充滿了崇拜，「多年前循環經濟還很冷門，早期參加扶輪社，別人問起先生職業，一時還真不知道怎麼解釋，乾脆說『是在做功德事業』，仔細一想，還真的很像。」



「先生從以前就是愛好環保的人，他的想法很簡單，從自己做起，進而影響周遭每一個人，讓永續環境的觀念，受到更多人關心與重視。」兩人從小就是這樣教導子女，林世民也常跟她分享，「做這個工作，規模愈大會愈快樂，不只給社會貢獻，也給環境幫助、讓地球喘息。」

兩人婚後育有2男1女，老大甚至追隨老爸腳步，今年已拿到清華大學化工博士。有趣的是，大兒子的指導教授正是林世民的學弟、清華大學化工系講座教授胡啟章，代代相傳格外有意義。而二女兒學財經，受疫情影響暫時無法出國留學，小兒子也想做跟爸爸一樣的工作。陳美瑟說，子女長期看著爸爸努力工作，「身教重於言教」，潛意識裡也很喜歡衛司特科技在做的事情，他們也認為這是長久事業，值得鼓勵子女投入。



陳美瑟

董事
衛司特科技(股)公司

內人美瑟與我同樣出身於芳苑鄉建平村，我們是建新國小同班同學。美瑟在我讀成功大學博士班期間，即與家中手足共同創辦喜美超市，並一步一腳印地開立近30家直營門市，以物美價廉的品質服務在地民眾，深受地區鄉親認同。我服完工研院國防役，於2001年創立衛司特公司，美瑟協助公司創立資金募集，並全力支持我在廢水工程與含銅事業廢棄物回收的專長發展。在2008年金融危機時，公司面臨相當大的財務困

境。這段困難時期，美瑟在精神及資金的全力支持，讓我可以無後顧之憂全力投入工作，才能成功將公司業務轉型，建立新的營運模式與技術革新，奠定今日的營運基礎。

美瑟亦全心的照顧家中的老小，熱心參與地方社團與公益活動。30年來美瑟的支持與扶助，是我創業路上最堅強的後盾。

衛司特公司經歷草創與轉型，我也希望將此份榮譽，獻給一路走來與公司共同成長的同仁們。



勇於挑戰極限 建立先行者優勢

洪誌宏

總經理
印能科技(股)公司

印能科技運用獨步全球的專業領先技術與設備，為半導體封裝市場提供製程除泡最佳解決方案，協助客戶優化關鍵製程上的國際競爭力，除泡設備在封裝業市占率高達近8成，穩居全球第一。

堅持創新 初試啼聲即震撼業界

「氣泡是製造業發展近半世紀以來最困擾的問題，我過去也曾經想方設法在解這個難題，但是解得很痛苦，一直找不到有效的方法。」洪誌宏說，氣泡在封裝領域被稱為「可靠性殺手(reliability killer)」，一個產品只要可靠性有缺陷，就會影響裝置的效能，尤其許多產品攸關生命財產，例如汽車，更讓業界不得不謹慎以對。



擁有電子物理專業背景的洪誌宏在創立印能科技之前，曾任職高階封測業，10年工作期間，為自己累積了豐富的測試工程、封裝工程、設備、製造、研發、業務、產品設計等多元且扎實的歷練，對封裝測試流程所遭遇的各式問題瞭若指掌，也因自己從基層做起，對製程問題為業者帶來的諸多困擾以及為了解決問題所需辛苦耗費的心思與時間，也有相當深刻的體會。

為了協助業者解決現階段以及未來可能會面臨更多製程問題的迫切需求，洪誌宏決定從自己最熟悉的半導體封裝測試產業起步，並選定封裝製程中的氣泡問題，作為公司切入市場的發展主軸與起點。2007年，印能科技成立僅短短幾個月，就成功推出第一代開創除泡世代領航機種VFS(Void Free System)，有效解決過去封裝製程讓人束手無策的氣泡問題，成功為業界樹立新一代無氣泡標準。「解決氣泡問題的技術，最早其實不是運用在半導體，而是电路板的製程，第一個應用於半導體大量生產的產品是記憶體，如MMC或SSD固態硬碟等，因為要在極其有限空間裡，創造最大的儲存容量，都需要使用多顆、多層堆疊的方式，一旦在堆疊過程中產生氣泡，就會直接影響產品的良率與可靠性。」



為了讓產品能夠符合半導體要求的高精密度，徹底解決先進封裝製程中嚴苛的氣泡問題，洪誌宏發揮所學、全力以赴，專注投入大量心力開發新技術與設備。只是初期因成本遠高於傳統烘箱，價格讓不少客戶望之卻步。直到高階封裝需求轉強並要求產品必須完全沒有氣泡，才為印能科技點燃高速前進的強勁動能，並迅速在市場上建立優勢品牌價值。



持續深化專業能量 變身全球製程除泡解決專家

印能科技除了產品全部都是自行研發設計，並積極運用既有模組或專利擴展全新專業技術，藉此縮短開發時程。尤其2014年推出的第二代-「新世代晶圓製程創新機種」VTS(Void Terminator System)，不僅將產品的價值提高，讓既有製程可以延續，並於銷售初期即獲得客戶意法半導體(STM)、國際商業機器公司(IBM)、艾克爾國際科技(Amkor)高度讚譽肯定，更於2015年協助臺灣客戶擊敗韓國拿下手機大廠訂單，直至今日。2020年進階版的VTAS結合了晶圓翹曲平坦與高翹曲運送功能，也為印能科技拿到經濟部109年度第27屆中小企業創新研究獎。VTS所提供的解決方案，進而引起的破壞式創新，不僅能簡化前一站製程並提升產能數倍之多，也使先進半導體封裝產業於後數年製造技術與材料生態重新再平衡，讓印能科技成為全球半導體產業最信賴、最緊密的合作夥伴。

至今印能科技共取得十數項專利，在投入高低壓高溫除泡製程與機構項目的應用專利數量，更居全球之冠。只是面對潛在的市場仿冒抄襲競爭，洪誌宏始終不敢掉以輕心，「唯有不斷創新才能擺脫競爭者，不落入競價的紅海市場。」印能科技在2019年推出更具智能化、可以搭配無人工廠以及跨界應用的第三代產品ALB、AFM，持續拉高產品的技術難度與應用上的複雜度，也在市場上建立起同業只能望其項背的高度障礙。「市場競爭者給了我很多啟發，讓我們更了解自己應該做些什麼。我要求公司的任何一個模組及產品，都必須走在客戶需求之前，因為過去臺灣沒有企業投入發展這種設備，所以我們才能成為產品規格、市場應用的定義者，而下個一階段就是全力朝系統化邁進。」



目前印能科技的客戶都是國際知名專業封裝廠、晶圓代工廠、整合元件廠、電子製造服務廠及材料廠，全球前10大封裝廠都是公司客戶，全球前15大半導體公司除IC設計公司外，超過7成是印能科技的客戶，成為國際供應鏈不可或缺的關鍵角色。

隨著高階封裝製程技術持續突破與升級，也開啟印能科技跨入一個全新起點里程碑。為了強化國際競爭力、響應政府投資臺灣的號召、加速布局全球營運，印能科技加入經濟部中小企業處主辦「投資臺灣三大方案」中的「中小企業加速投資行動方案」，斥資9億元在新竹海山擴建全球營運總部、研發中心與科技廠房，並導入智慧自動化生產線，藉此創造更多就業機會，吸引國際優秀人才加入，強化研發團隊質量，進而協助臺灣企業與國際級客戶提升競爭力，並已於年初取得國際大廠4年訂單，7月開始出貨北美。

運用基礎定義 化解多樣難題

印能科技目前已是業界認同的「製程除泡解決專家」，其所具備的核心技術則是「高壓與低壓氣體在高溫與低溫下的量容差動調和應用」。「以前處理氣泡大部分都是運用真空原理，或是用旋轉機脫離材料裡的氣泡，但都沒辦法真正解決問題。我們使用方式恰好相反，是把壓力打進去，而不是把氣體抽出來。利用壓力溶解氣泡，再透過加熱與密度梯度讓氣泡移動，這些都是我們學過的物理知識。只是材料不同，壓力、溫度也要跟著調整變化，面對不同材料都能處理氣泡問題，這就是印能的專業之處。尤其現在電子產品愈做愈小，對氣泡的容忍度愈來愈低，製程環境潔淨度要求相對提高，這是一個必然的趨勢。」



藉由這樣的核心專業技術，印能科技進一步從消除製程氣泡的解決方案，延伸擴展至提供「封裝材料翹曲抑制」、「無氣泡高溫熔鋸」、「高功率與高效能封裝晶片散熱」等製程問題解決方案，同時利用專業技術，橫向發展自動化生產搬運系統與製程效能整合系統兩大各具獨特性的事業處，滿足國際客戶追求製程更精密、風險更低的Turnkey統包需求。「目前自動化系統已建置完成，今年已開始接單了。自動化生產搬運主要是朝無人工廠的方向進行規劃，而今年開發的第三代產品，主打跨界應用，不是單一產品，是一系列的，我們開始朝應用層面較廣的系統化發展，也將被複製的難度，從技術面的高度，擴展至商業模式面的廣度。」

成為世界第一 贏在能掌握機會

「我從來沒想過自己會創業，我的家人、朋友也沒有人相信我會創業。但是，創業千萬不要人云亦云，要聆聽自己內心的聲音，選擇自己有興趣、適合自己發揮專長的行業。」印能科技自2007年創立迄今，能夠繳出連續13年都獲利的好成績，並多次榮獲經濟部中小企業處鄧白氏中小企業菁英獎，評選為最具出口競爭力TOP1000中小企業「臺灣隱形冠軍代表」殊榮，更於今年拿到經濟部第23屆小巨人獎以及中華民國第29屆國家磐石獎，全來自洪誌宏集專業、智慧與堅持、勇氣於一身，才能開創出全新而獨特的專業技術與經營模式，深入半導體封裝製程中最困擾之一的氣泡消除技術研發新設備與製程，提供全球半導體封裝領域最有效、最受信賴的除泡解決方案，廣受海內外一線半導體封裝業好評與肯定。甚至全球專業封裝測試廠龍頭日月光集團也豎起大拇指，誇讚印能科技的設備，就是他們的秘密武器。



「別人說沒辦法做，我就更想做做看，我一開始創業，就已經下定決心不生產市場上已經既有量產的設備，只提供企業最迫切需要解決製程的問題。當年公司第一張訂單就遠高於資本額，儘管當時市場上只有我們有能力提供除泡技術，但一開始客戶還是會擔心這家小公司會不會倒閉。」

「做自己真正想做的、挑最難的做，只要你做足準備，機會自然就來了。我常跟員工說，一天24小時，我睡4小時，你睡14小時，你迷迷糊糊過一天，我兢兢業業過一天，5年後，我們就不一樣了。」洪誌宏說，「既然要創業，就要用心努力，勇於挑戰困難。就像印能有一個產品已經研發10年了，雖然至今尚未完成，但在整個投入開發的過程中，我們卻產出了很多專利。面對產品或技術，只要把規格訂高，每一步都扎實地向前邁進，也許無法達到你設定的初衷目標，但是這一路上的風景，絕對會超乎你想像之外的美好。」



創業相扶

洪 淑 慧

財務經理
印能科技(股)公司

印能科技創立至今13年，由洪誌宏董事長帶領著團隊，以關鍵的製程能力，不斷創新研發，取得客戶的信賴，創造多贏局面，恭喜他實至名歸，獲此殊榮。

「希望印能是你的最後一份工作。」這是董事長常對員工說的一句話，也已深入我心。公司成立至今專注本業、穩健經營，接應的皆是全球大廠客戶，這讓我

身為印能的一員感到驕傲。這些年跟著公司一路成長茁壯，非常感謝董事長的提攜，然而還有很多像我一樣的夥伴們，全心為印能打拚，將這份榮耀與他們共享。

在董事長的領導下，給予員工展現才能的舞臺，有歡笑、有淚水，朝著共同的目標向前邁進，攜手共創印能高峰。



專注執著 一生懸命的職人精神

徐志旭

董事長
拓緯實業(股)公司

繼電器是一種利用小電流控制大電流的開關元件，也是現今電子產業IC載板不可或缺的關鍵零組件。這一顆小零件，正如同拓緯的發展縮影，從小品牌發跡，憑藉對品質的堅持、對創新的執著，成功站穩產業無法取代的關鍵地位。

堅持不放棄 勇敢開創新局

年輕時就心懷品牌夢的徐志旭，在求學期間用心為自己奠定扎實的英、日語能力與電子相關產業專業知能，點滴累積自己的創業能量。並在1988年，時值臺灣進出口貿易蓬勃、高科技產業快速崛起之際，看準繼電器未來的市場發展潛力，與3位股東各出資15萬元創立拓緯實業，從事繼電器及電子零件進出口貿易。儘管徐志旭與



創業夥伴用心投入經營，卻因經驗不足與市場競爭，資金迅速耗費殆盡，合夥人也紛紛求去，留下徐志旭獨自咬牙力撐公司營運。

拓緯在資金匱乏窘境中載浮載沉，徐志旭也過著每天趕3點半，天天被錢追著跑的苦日子。創業前10年，他日復一日徘徊在經營失敗的擔憂之中。

「只要方向對了，做就對了！」即便當下挫折磨難不斷，卻未曾消滅徐志旭的創業初心與強韌鬥志。他始終相信自己的選擇，而事實也證明，他的選擇是正確的。

「32年來，拓緯只堅持做好一項產品，就是繼電器。」對徐志旭來說，追求產品創新與品質，滿足客戶多樣化需求，是拓緯最重要的使命，並藉由每次合作機會，與客戶建立穩固的良好互信關係，進一步為公司打造更堅實、長遠的競爭力。

目前拓緯主力產品包括磁簧繼電器、濕式繼電器、微機電繼電器、光耦合繼電器、高壓繼電器等系列產品研發、製造與行銷，應用領域以半導體測試為主，隨著客戶需求及新興產業不斷崛起，未來公司也將全力布局發展電動車、AIOT、5G等不同專業領域，開拓更多元的經營觸角，提供全球客戶更完整的專業服務。

品質優先 保持業界領先

以貿易起家的拓緯，創立之初以代理繼電器為主，直到2000年，客戶陸續提出半導體測試需求，徐志旭發現當時全球半導體產業興盛，在臺灣鑽研半導體測試的公司卻寥寥無幾。看見市場缺口後，便毅然決然跨入發展全新專業領域。由於半導體產業對測試機裝載的繼電器，在規格及品質要求上相當嚴苛，為此徐志旭積極想方設法，並與多家半導體測試機製造廠協同合作，終於成功研發出高壽命、高品質並符合半導體高標準規格的繼電器。

徐志旭的前瞻與堅持，也為拓緯迎來國際大廠的目光。2003年，在日本發展半導體測試繼電器長達40多年的沖田製作所(OKITA)，將全亞洲的代理權交給拓緯，雙方並攜手合作研發磁簧繼電器，成為拓緯踏入半導體測試機市場的關鍵轉折契機。

回想起與OKITA的合作，至今徐志旭依然感到相當不可思議，也十分感激社長的肯定與提攜，甚至在金融風暴時寒冬送暖。或許在每一則成功故事中，都可以聽見一段被人稱之為「幸運」或「奇蹟」的經歷，但如同《牧羊少年奇幻之旅》中所述：「當你真心渴望某樣東西，全宇宙都會聯合起來幫助你。」在繼電器市場沉潛多年的徐志旭，從不曾因公司規模較小忽略對品質的堅持，追求創新的腳步更未曾稍有停歇，才能在機會來臨時穩穩把握，展現公司堅強的專業實力，為自己掙得產業一席之地。

與OKITA建立合作關係後，拓緯開始加速開發新產品，也不斷拉高品質標準，每年不惜投入資金在產品研發與設備更新上，2017年更斥資近5億元，在新竹興建含高規格無塵室的自動化工廠，透過製造環境的嚴格控管以及自動化機器設備從原料、生產、測試、封裝的一條龍整合，打造進入全球價值鏈的永續競爭力。



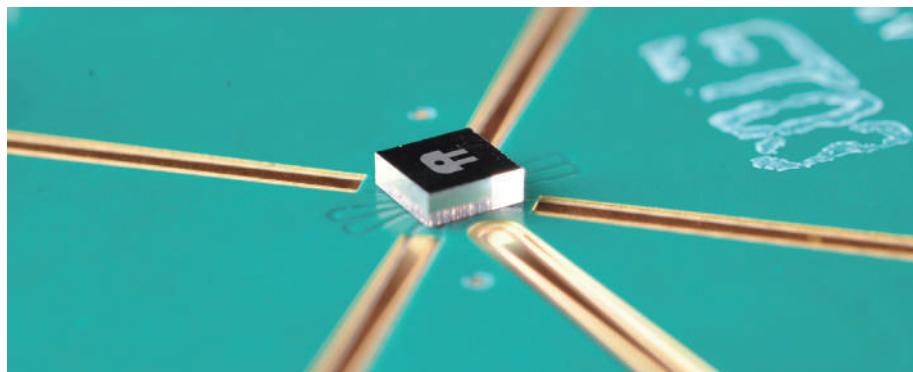
強者把握機會 智者創造機會

為了精準掌握產業風向脈動，徐志旭會根據客戶市場調查，同時評估未來產品趨勢，與供應商共同合作研發新材料及新產品，提前為未來市場鋪路，維持公司長久競爭優勢。2015年開始，大陸電動車市場迅速興起，拓緯提前與電池管理系統供應商展開新產品的合作開發，並取得AECQ101以及IATF-16949兩項車規認證，為自己創造市場先行者的競爭優勢。

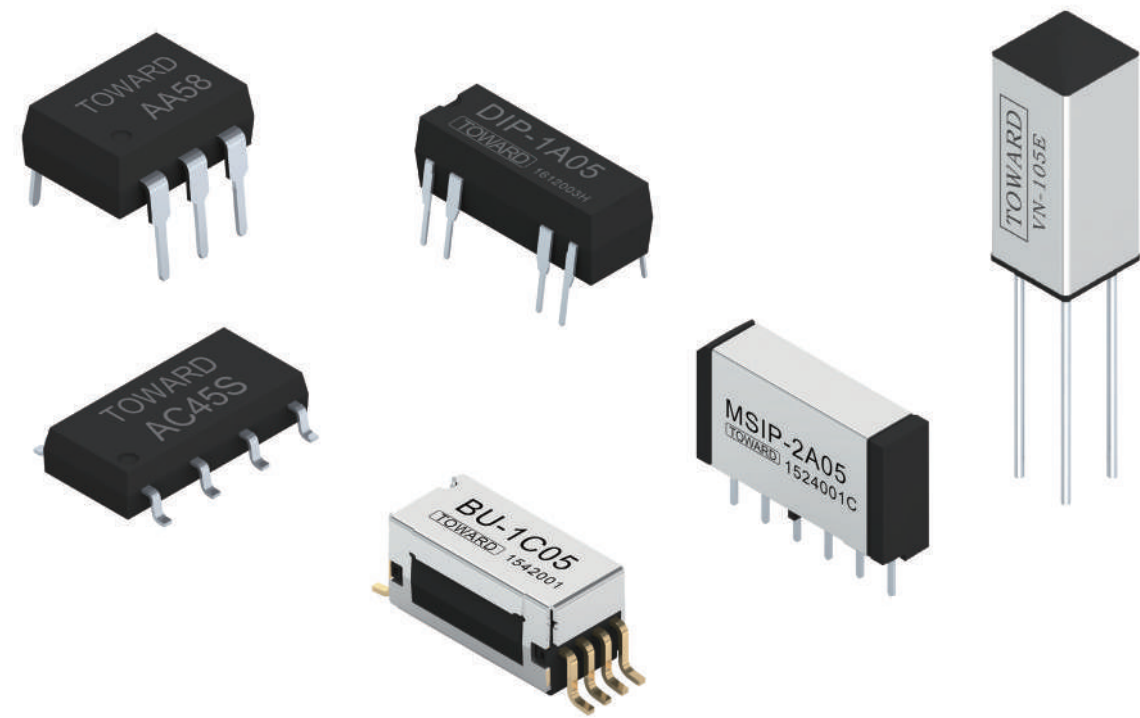
2016年，徐志旭在因緣際會下，結識美國奇異電子旗下的Menlo Micro，並看中其對於微機電的技術及經驗，決心投資跨入高頻微機電市場。微機電系列產品因為材料學的創新，不僅完全顛覆傳統光耦合繼電器設計，也讓產品在體積、壽命及輸出率上，都取得突破性進展，未來在5G市場上的應用及需求也相當具備可看性。

過去的光耦合繼電器以金線連接晶片，而拓緯新開發的微機電技術，則直接利用玻璃穿孔導電，可以完全解決洩漏電流的問題。同時，開關壽命也從原來的3億回進步到30億回，體積也縮到小於一元硬幣的十分之一。革命性的創新，備受業界矚目與肯定。

同時，拓緯也持續投入材料創新，2018年起合作夥伴著手開發碳化矽材質的半導體式繼電器晶片。由於碳化矽具備耐高壓、耐高溫的特性，可以使繼電器在使用情境中不容易耗損或變形，提升電動車電池的整體性能，以及5G基地的傳輸能力。徐志旭憑著對於市場波動的敏銳嗅覺，不斷將產品規格超前部署，為客戶未來的需求做足準備，開創產業更寬廣的格局與可能性。



新開發的革命性微機電技術，直接利用玻璃穿孔導電，開關壽命從原來的3億回進步到30億回。



「與其樹立敵人，不如結交夥伴，相較惡性競爭，產業可以攜手共好。」面對市場競爭，徐志旭始終秉持開放的心態，在研發新材料或新產品時，不會落入成本陷阱，而是取得品質的共識，持續努力研發創新；兼容並蓄的風格，也讓拓緯得以跳脫臺灣半導體發展框架，獲得國際大廠最佳供應商的殊榮。

打造具競爭力又有溫度的幸福企業

徐志旭長年將「利他」的價值觀，深植於拓緯企業文化中。不論是決策管理階層或是基層機械操作人員，共同的目標都是為客戶創造最大價值。因此拓緯強調客製化服務，不斷增強研發實力，以滿足多元客戶的需求，不僅成為全球科技大廠最信賴的合作夥伴，更為公司開拓出寬廣的國際發展空間。目前拓緯的在臺灣半導體測試機市場已擁有超過8成高市占率，在全球繼電器市場站穩舉足輕重的關鍵優勢地位。

因此，總是將拓緯160多位員工當家人的徐志旭，也致力將「利他」的實踐，視為公司經營管理的重要核心精神，全力為員工創造一個分享、和諧、溫馨的工作氛圍，用實際行動展現對員工的照顧與關懷。每年尾牙，拓緯都會頒發長青員工獎，公司裡多的是任職10年、甚至20年的資深員工，也陸續有員工二代新血加入拓緯團隊，為公司創造源源不絕的創意與活力。而這股強大的歸屬感與認同感，更凝聚成拓緯持續征戰全球的強大戰鬥力與競爭力。



走過人生幽谷 讓自己發光

20年前，在事業正要起飛之際，徐志旭被醫生診斷出心臟疾病，並宣告壽命僅剩4個月。當時懷孕的妻子黃意文挺著大肚子，一面安撫員工的擔憂，又得獨自承受失去丈夫的惶恐不安。這段經歷，讓徐志旭深深體會到黃意文的堅強與勇敢，扛著旁人無法感受到壓力，只為成為他背後最溫暖、最堅強的後盾，才能讓他在追逐夢想的路上無後顧之憂、奮力昂首衝刺。

回首32年創業路，道阻且長，徐志旭在每一次與客戶的交流中汲取經驗，在每一次與夥伴的合作中砥礪前行，每一個事業上的里程碑，他都心懷謙卑感恩，與一路支持他的人共享榮耀。「創業一定要發揮『利他』的同理心去關心、了解市場應用的痛點，並以此痛點作為開發產品或服務的核心，才能為企業發展，注入生生不息的能量。」



黃意文

自楷模白手創業以來，與楷模牽手扶持，作為其堅強後盾。黃女士表示，他只是代表，背後還有手足家人、工作夥伴及業界貴友相互扶助。在與楷模共度挫折、困難及失敗的過程中，這些幕後功臣仍未曾放棄努力，一路相挺、齊心協力，分工合作完成各項使命。所以這個獎是屬於這班幕後功臣們，而由黃女士代表領獎。

未來，這班幕後功臣們仍持續是楷模最佳後盾及相扶團隊！



智造出擊 瞄準世界第一

莊嘉郁

董事長

樺欣機械工業(股)公司

莊嘉郁走過創業的筆路藍縷，用心發揮誠信務實的企業精神，專注發展塗佈、乾燥及貼合製程技術優化與創新，結合客製多樣化市場靈活策略，提供全球客戶優質產品服務與解決方案，成為全球塗佈機械設備設計製造領導廠商。

農家小孩 膽大心細

莊嘉郁生長於彰化鹿港鄉下，家中有10位兄弟姐妹的清苦務農家庭。求學期間，為了體恤父母辛勞，僅管課業負荷沉重，也不忘在每個假日回鄉幫忙耕作。在大學課餘之暇時，莊嘉郁也積極主動參與社團事務服務同學，不僅讓他習得為人處事之道，並磨練自己的規劃協調能力，更為自己奠定日後創業的經營管理基礎。

莊嘉郁的軍旅生涯，正值臺海緊張時刻，駐守外島官兵都面臨極大心理壓力。他回憶在分派金門外島第一線擔任排據點指揮官期間，一位士兵因情緒管理失當，在執行任務過程中與班長發生激烈衝突，並搶下衛兵的手榴彈，消失在地雷區的樹林中。經過弟兄們仔細搜查後，才發現他躲在地下機槍碉堡內打算自戕。

當時，莊嘉郁當機立斷，獨自拿著手電筒就奮不顧身跳下暗無天日的碉堡內，結果發現該名士兵已拉開手榴彈插銷握在手中，只要稍有一點差錯，就可能鬧出人命。最後在他不斷安撫下，士兵情緒也慢慢回穩，成功化解危機。充分展現莊嘉郁過人的膽識、超群的智慧以及快速冷靜的應變能力。

發現商機 走上創業路

莊嘉郁退伍後，進入一家機械公司擔任機械設計工程師，在沒有相關實務經驗支撐下，他憑藉一股滿腔熱血，不僅在工作上態度積極、認真，在領導統御上也頗具大將之風，深獲老闆賞識提拔。短短2年就晉升為帶領近70名工程師的製造部課長，並大刀闊斧協助公司建立制度化、軍事化管理制度。讓公司的專業技術與營運績效，遠遠超過其他同業，成為當時紡織機械業界規模最大、最有制度的優質企業。



因工作關係，莊嘉郁也經常到歐、美、日等先進國家參訪各類自動化機械設備，「國外機械不論在精密度或自動化程度上，都領先臺灣許多。」不服輸的精神，加上自己對機械開發與設計的興趣與熱情，也在此時開始默化成他日後赤手空拳創立樺欣機械的契機。

堅持誠信經營 扭轉公司危機

1992年樺欣機械草創初期，適逢全球石油危機與房地產崩跌，幾經掙扎波折後，才募齊6位股東及1,000萬資本額。當時樺欣還只是一家從3位員工蹣跚起步、沒沒無聞的小工廠，相較其他同業規模，就如同小蝦米與大鯨魚般的懸殊差距。甚至在創業第3年，更無預警遭當時合作已久的績優上市企業客戶倒帳1,000多萬元，讓公司面臨重大財務危機。所幸客戶、股東、朋友兄弟們及時伸出援手，加上老婆全力相挺，才順利度過這次難關。

「誠信」二字是莊嘉郁成功打造樺欣機械的重要元素之一，不論是對外的商業往來或對內的經營管理，他都秉持積極創新、誠信務實的處世原則，時時刻刻提醒自己及員工要嚴以律己、身體力行。因著這份人格特質，也讓他在拓展樺欣事業版圖過程中，逐漸累積堅實人脈，並深受前東家、事業合作夥伴及樺欣工作團隊信賴與肯定，也讓公司在發展的關鍵時刻，獲得貴人出手相助。



洞察市場需求 奠定產業領導地位

在公司營運日趨穩定時，國際知名品牌客戶3M，邀請樺欣機械成為重要戰略夥伴，合力開發大型塗佈機械設備，並在機臺內建數位網路化的控制系統，全方位收集生產參數，以智慧機械為基礎邁向工業4.0。讓客戶可以同步遠端操控設備並監測機臺運作狀況，大幅提升技術層次與競爭優勢。樺欣機械在2008年就率先將這項技術擴大應用在PCB、軟板及紡織等客戶設備上，領先同業至少10年。待機械同業開始導入數位及網路化技術，樺欣機械早已走到趨勢浪頭的最前方。

面對競爭激烈的市場環境，樺欣機械從不以削價競爭方式爭奪市場，「各行各業領導品牌客戶，都會把眼光放在產品的價值，而非價格。而樺欣擁有強大專業研發團隊優勢，現在客戶要的已經不是產品型錄上的規格品，他們要的是能夠解決問題、滿足多元需求的團隊。」

專業與軟實力兼具 深獲國際大廠青睞

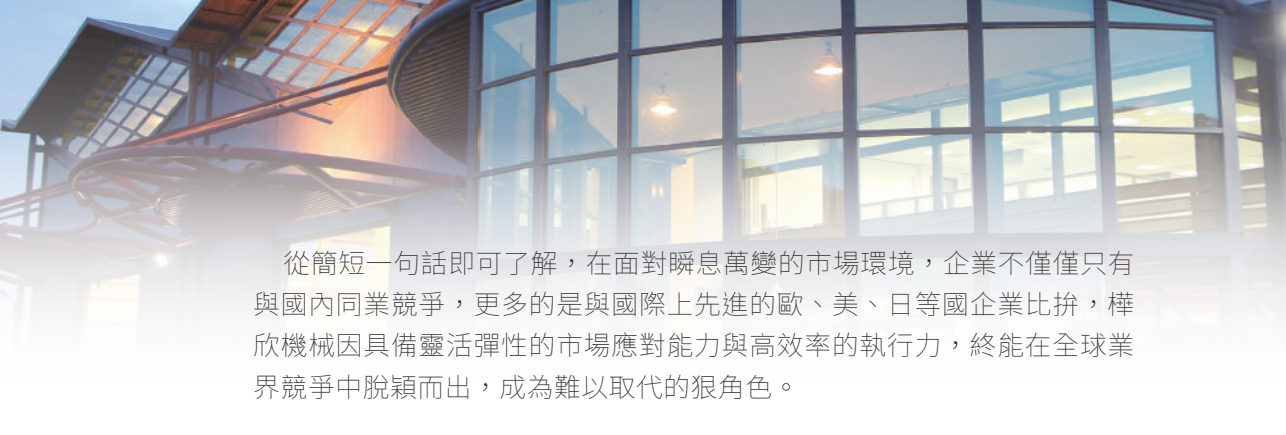
樺欣機械自創立以來，已累積扎實豐富的實戰經驗，長年致力提供客戶客製化的服務流程，並持續不斷改善設計與研究開發，以滿足業界更高的產品需求，也因具備深厚的軟實力、擅長溝通、了解客戶實際需求，並以服務為企業使命，能夠在最快的時間內，提供客戶最佳解決方案與量身訂製的機器設備，才能在業界建立塗佈機械優質的口碑與形象。

「滿足客戶需求」，乍聽之下簡單易懂，但往往是最複雜困難的事，更是樺欣競爭對手不容易達成與取代的痛點。

莊嘉郁說，有家國際知名品牌在幾年前不斷向公司增加訂單量，而當時日本與德國機械設備的精密度及專業技術，優於臺灣許多，讓他相當好奇，這家客戶除了產量需求提升之外，究竟還有什麼原因，讓他持續選擇樺欣機械的設備。後來才從該公司採購人員口中得知，「日本廠商過於死板，客製化的配合度很低；而德國廠商則需要向上逐層報告，才能決定是否可以客製化或是要如何客製化，溝通耗費時間過長，更別提若產線上只缺這部機器，所導致的生產停滯成本，可能會造成公司的巨大損失。」

1995年，樺欣機械剛經歷倒帳危機，臺商也開始西進大陸投資設廠，帶動機械設備需求，為公司迎來事業轉機。莊嘉郁也在此時遇見創業路上最重要的貴人-宏仁集團王文洋董事長。當時王董事長離開南亞集團，自行創辦宏仁集團之初，就把第一期最核心、最關鍵的機械設備全數交由樺欣機械承作，包括整廠建置設計規劃以及所有設備開發製造，與後續大陸工廠的組裝測試，總金額近2億元。

「以王董事長的人脈與背景，當時要找到更具專業與規模的大廠合作，應該是輕而易舉。但當時是宏仁集團起步之初，他不容許建廠有任何差池，因此選擇合作廠商時，首重公司領導人的品德與誠信特質，公司規模大小與專業能力，反而是次要考量。」樺欣機械正是宏仁團隊經過審慎評估後，拍板決定的不二人選，而莊嘉郁也不負所託，讓宏仁集團順利在1997年9月隆重開幕。也因此次合作案順利圓滿，成功扎下樺欣機械的事業發展根基，並在1年後順利接到規模大3倍的寶成集團大陸東莞PU合成皮整廠設備訂單，讓樺欣機械成功在業界站穩腳步。



從簡短一句話即可了解，在面對瞬息萬變的市場環境，企業不僅僅只有與國內同業競爭，更多的是與國際上先進的歐、美、日等國企業比拚，樺欣機械因具備靈活彈性的市場應對能力與高效率的執行力，終能在全球業界競爭中脫穎而出，成為難以取代的狠角色。

勇於創新 挑戰未來

莊嘉郁憑藉著過人的勇氣與毅力創立樺欣機械，專精於塗佈、乾燥和貼合製程技術，開發與生產各式各樣的塗佈機，現今已廣泛運用在LED液晶面板顯示器光學薄膜、汽車、航太材料、建築內裝材料、工業膠帶與包裝材料、個人衛生與醫療器材、紡織染整、PU&PVC人工皮革等產業領域。並持續帶領研發團隊投入創新研發，提供多樣、高品質的自動化設備，結合客戶需求導向，專注研發客製化設備能力，以及提供優質卓越的售後服務。行銷網絡遍及歐、美、亞洲、中東等30餘國，國內外客戶近300家，深耕立足塗佈機市場屹立不搖28年。

莊嘉郁在辦公室高掛著「一勤天下無難事，百忍堂中有太和」的字畫，標誌著自己貫徹創業理念的決心。面對未來公司發展目標，莊嘉郁目光堅定、成竹在胸，「樺欣將秉持『建立學習型企業、永續經營、造福人類、讓地球更美好』的使命，持續發展塗佈、乾燥和貼合精密機械相關設備，並以成為世界排名前5大的優良製造商為目標，成為業界的領航者。」



陸 慧 君

董事長特助
樺欣機械工業(股)公司

我和嘉郁是在中興大學一年級時同班而相識。當時對於參加辯論比賽的他，有一種油然而生的佩服感。大二我轉系到臺北中興法商會計系，期間並沒有深入交往。畢業後各奔前程。沒想到因為「緣」又聯絡上，進而步入禮堂成為終身伴侶。28年前，嘉郁懷抱理想和夢想，毅然決然決定創業，雖然家無恆產，也無經濟基礎，我仍然給予全力的支持。我跟嘉郁因為學識背景不同，對事情常有不同的意見和看法。幸運的是我們的價值觀始終相同，在激烈的爭辯

和不斷的溝通後，最後總會找到一個彼此都能接受的方向和目標。嘉郁以機械工程師的專業能力經營企業，客戶對公司的經營團隊多給予肯定。我則在公司的財務面、客戶關係管理，和勞資和諧相處等略盡棉薄之力。眾所周知，所有企業最高管理者都需要具備組織發展、領導統御力、市場洞察力、和變革能力。由於科技的快速進步，我們每個人都需要終身學習，才不會落伍。我和嘉郁將一本初衷，為股東、供應商、和客戶創造利潤，同時盡力照顧員工，注重環境保護，創新研發，並傳承經驗。



傳承不守成 創新拚超越

陳俊男

董事長
華興工業(股)公司

陳俊男以自己是主廚，華興工業是中央廚房做比喻：只要主廚用心帶領團隊研發更多創新美味佳餚，餐廳遠近馳名，顧客就會聞香下馬。正如同華興工業長年專注創新，堅守螺絲最高品質及優質服務，國際大廠紛紛慕名而來，讓公司躍升為全球螺絲品牌第一首選。

擇善而師 為家族事業注入創新能量

華興工業由陳俊男父親於1973年創立，後因父親健康欠佳，他在求學期間只要一有空，就會到廠內幫忙，並陸續轉任不同部門，從中了解其他部門的業務內容，學習更多元的廠務經驗。26歲那年，因父親過世，身為家中長子的陳俊男義無反顧地提早接棒。惟當時公司規模尚小，也缺乏完善管理制度，陳俊男頓失請益對象，沉



重的壓力曾讓他一度質疑自己是否有足夠能力，獨當一面撐起公司營運。所幸父親留下珍貴人脈，讓他得以透過主動拜訪同業長輩、觀摩其他公司經營模式，取人之長、補己之短，不斷精進自我，一步步為公司開拓出全新發展樣貌。

由於華興創立初期，只專注在單一產品及國內市場，且多倚賴貿易商推廣銷售，因此陳俊男有意嘗試透過海外參展，拓展公司知名度及產品。卻因貿易商擔心華興搶走自己的生意而心生芥蒂，屢遇瓶頸。因此他決心改弦易轍，降低協同貿易商參展的比例，用自家的生產及品質管控重點來證明公司的經營實力，反而獲得更多國際買家青睞。自此華興不必再透過中間商轉售，可直接與各國廠商直接洽談合作，而陳俊男也積極與國內廠商進行策略聯盟，聯手拓展全球市場。目前公司客戶也以歐美國家居多，其中歐洲占50%、美洲40%，為因應歐洲市場需求，華興已於2018年取得歐盟ETA認證，大幅提升產品的市場滲透性，也為客戶創造更有利的銷售優勢。

品質至上 追求卓越製造

陳俊男將品質視為企業成長的策略關鍵要素，不僅帶領華興成為臺灣螺絲業第17家通過ISO 9002:1994品質管理系統認證的企業，也成立專業包裝廠，以滿

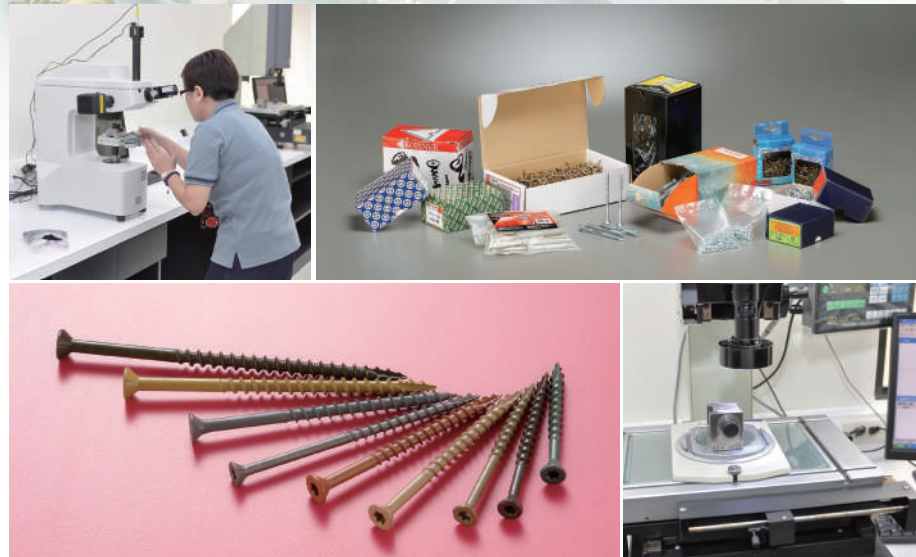
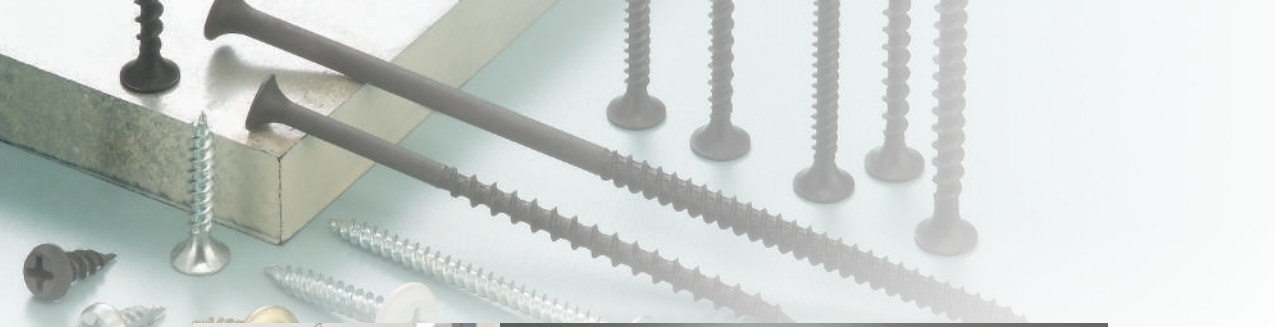
足客戶多元需求，並建置ERP電腦化管理系統，提升經營管理效益。而當年協助華興導入ERP系統的鼎新輔導顧問師，除了資訊管理專業外，也擁有扣件產業的實務管理經驗與工作熱情，深受陳俊男賞識，在2002年受邀加入華興團隊，不僅成為公司跨系統數據整合、完善營運流程最重要的推手，也讓華興在市場上的競爭優勢更加鞏固。

原本沒有打算到海外投資的陳俊男，在客戶不斷邀約下，為了穩定客源及擴大產能，大膽前進大陸東莞塘廈鎮與浙江安吉縣設廠，並迅速步上營運正軌。「公司是大家的，不是我一個人的。」儘管在大陸發展一路順遂，但陳俊男並沒有將臺灣廠遷移至大陸的想法，由公司資深管理團隊繼續堅守臺灣研發生產，兩地共同打拚，整體營收也穩健成長。

只是好景不長；歐盟自2009年起，開始對大陸製螺絲螺帽課徵反傾銷稅，由於華興大陸廠90%業務都集中在歐洲市場，訂單量在3個月內瞬間驟降至10%以下。經過多方審慎評估後，陳俊男毅然決定關售大陸兩廠，在2010年回到臺南學甲工業區籌建新廠。

2013年爆發高雄日月光廢水汙染事件後，因政府鎖定多家電鍍廠嚴查廢水處理方式，間接導致華興產品訂單延遲交貨，「過去華興大陸廠都可以做到電鍍加工、生產一貫作業，在臺灣卻將最核心的項目外包，等於公司的品質命脈都掌握在他人手裡。」陳俊男抓住這次轉型契機，投入產線垂直整合，收回螺絲表面處理自主權，強化產線一條龍運作機制，全力透過內部生產製程改善，有效掌握交期與品質。





利他利我 贏得客戶信任

「華興是不斷陪著客戶成長的公司，如果我們跟客戶都停滯不前，等於間接壯大自己的競爭對手。」圍繞以客戶核心需求為中心，結合「品質、價格、交期」的企業理念，促使陳俊男更加勇於挑戰創新，承接其他公司視為燙手山芋的短急訂單。例如2014年越南發生反中暴動事件時，各國廠商如臨大敵，產業供應鏈也受到莫大衝擊。陳俊男在接到當地客戶緊急來電後，28天內就完工交付。不僅品質優良穩定，也絕不趁機哄抬價格，充分展現他誠信務實的為人處世原則，也為公司建立更穩健的發展能量。

陳俊男長年秉持勤懇兢業、與客戶一起成長的理念，當2018年國外客戶取得螺絲專利生產時，他無私提供技術上的協助，提高客戶產品差異性與市場競爭力，讓客戶在美國擁有2,274家分店Home Depot家居裝修賣場，站穩一席之地。2020年新冠肺炎疫情席捲全球，各國紛紛祭出鎖國、封城等防疫政策，許多民眾被迫待在家中，幾乎足不出戶，讓歐美原本就相當普及的居家住宅修繕DIY愈加興盛，螺絲需求因此大增，也意外讓華興在疫情期間，營收反而逆勢大幅成長。

穩中求勝 靈活布局添優勢

隨著全球製造業逐漸朝向智動化發展，為求在全球激烈競爭中持續站穩腳步、脫穎而出，陳俊男將父親原有的舊廠打掉重練，全面啟動無人化工廠運作模式。2017年領先螺絲扣件業界，獨家引進價格不菲的無人搬運車(AGV)系統，可依預定路徑或程式行進的無人載具，配合標準化與系統化流程，進行產品搬運，達到效率提升與成本管控等多重目標，並在年初獲得工業局的「智慧城鄉生活應用發展計畫」補助，讓網路基礎及機台聯網設備更到位，以智慧製造減少人為疏失錯誤，建立最佳化的生產排程，提高生產及管理效能，讓現場操作人員透過顯示器即時掌握生產狀況、數量及品質等資訊，透過每次製成生產參數收集，除了能夠讓站在最前線的業務回覆客戶準確交期之外，更能讓管理階層獲得最精確的決策依據。面對市場需求快速變化，今年年底第一隻德國機器手臂也即將進廠測試，勢必將為公司的產能與品質提升帶來更多助益。「公司每年都會汰換部分舊機器設備，也不斷開發新產品，讓客戶訪視工廠時，都能感受到華興的用心、活力與進步。」



天助自助者 自助人恆助之

陳俊男回憶接班之初，一旦走到事業抉擇兩難的交叉路口，心中感到六神無主、不知所措時，他都會焚香請示神明，透過虔誠的宗教信仰，為自己挹注正面且安定的力量，冷靜分析做出最佳判斷，達成自己的既定目標。而事業有成後，陳俊男依然抱持著「活到老、學到老」的態度，在工作之餘進入成大EMBA繼續進修，並在跨業參訪過程中，用心汲取其他優秀企業家創業的成功精髓，也為他激盪出許多經營管理上的創新靈感。

上天眷顧加上自己的努力不懈，讓公司一路走在穩健且循序漸進的軌道上，目前家人也都在華興各司其職，一家人胼手胝足、同心協力，共同守護這份得之不易的經營成果。

此外，臺灣傳統產業經常面臨招募不到人才的窘境，因此在公司營運規模逐漸擴大後，陳俊男也向科技業看齊，除了透過產學合作，積極培養專業人才之外，也致力改善工作環境，打造一個寬敞明亮、潔淨友善，甚至穿著高跟鞋都可以自在舒適走動的科技化、現代感空間，營造一個讓員工能夠充分發揮專長潛能與成長的工作氛圍。並用心發揮「取之於社會，用之於社會」的理念，回饋鄉里，長期捐助母校獎學金、擔任母校家長會顧問，落實企業應盡的社會責任。未來他也計畫將在臺南學甲地區持續擴建廠房，創造更多就業機會，期許能為這片孕育自己成長的土地，盡一份心力。

陳俊男臨危受命繼承父業，一步一腳印踏實經營，不斷創新製程、優化品質，帶領臺灣螺絲老品牌蛻變升級，站穩國內小碳鋼螺絲專業製造商前5大，不僅讓華興工業一躍成為業界領頭羊，更讓自己成為二代接班轉型成功的最佳典範。



創業相扶

葉鳳樺

行政副總
華興工業(股)公司

在1996年認識陳董時，他是位剛接手上一代交託事業不久的青年，無時無刻不在思考如何帶領華興邁向下一個里程碑的有為青年。

在華興螺絲要導入資訊系統時，我任職鼎新電腦-WF-ERP輔導顧問師，帶領華興從最底層的編碼原則開始建立，透過系統流程在3個月內系統上線。2002年年初，我正式加入華興並建立八大循環制度，整頓重新制定各項管理辦法，制定作業流程SOP，透過內部/外部教育訓練，提升同仁工作技能。

期間，陳董擴展中國大陸生產規模，有賴華興已建立完整資訊系統架構作業流程，才能有效在大

陸導入資訊系統，作為公司業務發展的重要後盾。

2009年規劃建立新廠初期，擬定建廠計畫書、資金籌措及營運仍須正常下，與陳董並肩分工合作。隔年新廠落成後，新的製程也逐一納入自有產能，並在2012年開始逐步將生產機具設備透過資訊系統收集資訊；2019年歲末，更積極投入螺絲扣件產業AI智慧應用計畫，運用資訊科技智慧製造領域，提升內部管理，同時帶給同仁不同的管理思維，創造另一新里程碑。

共事多年來，我們與陳董的關係亦師亦友甚至是一家人的情感。從他身上，學習到負責任、有擔當、更要有遠識。



創新致勝 拚出臺灣第一的競爭力

曾 善

董事長
振宇五金(股)公司

振宇五金前身為1977年創立的聯達批發倉儲，歷經30年持續不斷蛻變與成長，迄今已在全臺設立58家門市，預計2025年將達成100家直營點的里程碑，成為臺灣最大的五金修繕專業賣場。

翻轉傳統舊思維 五金零售超商化

1989年曾善以「模範店」的初心艱辛起家，落腳臺中市惠中里開設第一家振宇五金門市，並堅持採開放式陳列商品，顧客不必透過店員或老闆，即可自行選取零件五金結帳的經營模式，成為全臺第一間開放式、自助式五金賣場。卻因臺灣早年仍存在諸多治安隱憂，這種徹底顛覆傳統五金行營運模式的作法，也招來同業質疑，加上當時身兼媳婦和母親等多重身分，讓一肩扛起店面運作的她，承受極大壓力。



所幸有家人當後盾；當時除了長輩主動協助店務外，在振宇五金門市初具規模之際，自澳洲和美國留學歸國的一雙兒女，也陸續加入經營團隊，並為公司提出長遠的改革方針與建議，結合曾善以「以人為本，誠信為首」的堅持與承諾，逐步扭轉傳統五金行的刻板經營樣貌，打造出整潔、明亮、讓人耳目一新的時尚風格，提供顧客一次購足與舒適愉悅的購物體驗之外，更開創臺灣DIY市場先河，並透過多層次定價策略，提供顧客最符合經濟效益的商品數量與合理價格，以觸及更廣大的消費客群。

隨著臺灣屋齡快速老化，多數家庭的硬體設備都有潛在的維護、保養及更新需求。同時，建物買賣移轉也會為裝修裝潢工程帶來商機，加上近年來國內DIY風潮興起，都為五金商品創造穩定需求。「振宇五金是結合專業電動工具與各式手工工具商品的專業型複合式五金賣場，而非單純的零售商。」明確的市場定位以及獨特創新的經營風貌，讓振宇五金營業規模持續穩健成長，成功轉型變身全臺最大、最專業的五金連鎖超商。



兩代間對話 為公司注入轉型活力

在振宇五金不斷拓展事業版圖的過程中，兒女自美澳帶回截然不同的觀察與思維，與身為公司掌舵者的母親，難免會產生許多碰撞與討論。以展店步調為例，曾善傾向把握時機、乘勝追擊，追求數字上的突破。然而，留美的兒子洪國展卻抱持不同觀點，認為穩健成長才是根本，應先將員工訓練好，培養足夠的經營人才。此外，洪國展也觀察到歐美與臺灣在企業經營上的差異，「臺灣企業傾向要求員工先付出再給予，但歐美企業則是先提供報酬，驅使員工賣力投入工作，振宇五金導入提前一步為員工設想的經營理念，員工感受到公司的用心後，自然會加倍回饋，成功打造雙贏局面。」

振宇五金也在年輕人的創意與長輩的經驗傳承兩代對話與跨國學習中，激盪出全新火花，匯聚更多元的創新觀點，為公司建立更清晰、更明確的具體展店計畫與發展願景。

創新思維、精進專業 企業成長雙箭頭

除了公司營運持續穩定成長，及時因應市場環境趨勢變化，適時調整營運策略並保持創新腳步，也是振宇五金能夠在臺灣站穩業界領先地位的關鍵要素。尤其近年來隨著大型五金量販店不斷興起，加上網路購物蓬勃發展，為已趨近飽和的臺灣五金零售市場帶來莫



大競爭壓力。因此振宇五金也快速提前轉型布局，在2008年導入電腦自動補貨系統，以增加貨物流通周轉率；2011年建置員工專區內部管理系統，2015年導入鼎新ERP系統，以活用數位化資訊管理營運，並開始積極推廣電子發票載具。發展至今在全臺已擁有數千家批發客戶，也與專業品質及價格實在的數百家優良廠商合作，奠定穩固發展根基。優質的營運管理整合，也讓振宇五金在2017年榮獲第14屆國家品牌玉山獎傑出企業類獎項肯定。

為了提供顧客最完善的品質及服務，振宇五金也建立員工持續進修的平臺與機制，定期提供各類零件、器具使用說明、DIY操作講解等優質教育訓練，精進員工五金相關知識，並打造內部講師顧問及講師群，自製撰寫「振宇五金專業課程」教材與教具，專業課程採分級學習，目前已設立37堂專業課程，提供員工自主選修、旁聽、複訓。此外，振宇五金也引進e-learning線上學習系統，提供超過150堂線上課程供員工進修，並提供激勵獎金，鼓勵員工持續學習成長，每位同仁都必須通過五金相關專業課程考試檢定，才能為顧客提供最專業的五金諮詢服務。「振宇的價值來自服務顧客，這是經營服務業最基本的信念與指引，也是鞭策我們前進的動力，督促我們不斷追求卓越、走得更遠。」



真誠用心 創造讓顧客感動的服務

曾善分享，曾有一位顧客剛向振宇五金購買的工具遭竊，經手的建案即將開天窗，趕緊向振宇請求協助。曾善二話不說立即賒帳給他，也不要求任何擔保，幫助顧客度過難關。因此當這位顧客嫁女兒時，還特地邀請她上臺，並激動說道：「如果當年不是振宇五金曾董事長及時伸出援手，就沒有今天的我。」

振宇五金在曾善以最高標準自我期許的帶領下，為顧客提供最值得信賴的產品與服務，也為公司吸引一群忠誠度極高的死忠顧客。「自創業迄今，振宇很幸運地擁有很好的顧客，幫了公司很多忙，甚至當振宇籌劃擴點時，顧客還會幫忙推薦合適的店面。」

曾善不僅事業有成，更熱心公益，除了身兼臺中惠中里里長外，也在多個社會公益社團擔任要職，包括新女性聯合會會長、臺中市大同佛道院院長、臺中市政府就業歧視評議委員、惠馨關懷協會會長等。在經營事業之餘，更長年用心關注社區服務、女性議題、就業權益...而她也將這份回饋社會的熱情與精神，落實在公司經營上。例如，全臺灣身心障礙人口超過118萬，每20個人就有1名是身心障礙者，於是今年振宇五金與伊甸基金會合作，帶領慢飛天使一同DIY糖果盒，希望孩子們可以感受到陪伴和萬聖節的氣氛。除了手做DIY，木頭以拼接的方式製作出一個糖果桶並自由在桶上繪畫外，也希望藉由這個木製糖果桶，帶給孩子一些關於木頭年輪的小知識，並在過程中可以實際觸摸、感受木頭的觸感及氣味；另外，只要消費者至全臺振宇門市消費，即可以加購價，購買相關公益產品，公司也會提撥加價購等值金額，支持伊甸「身心障礙者服務計畫」，讓更多弱勢族群受惠，充分展現她「取之社會、用之社會」的大愛精神。

員工是寶 打造幸福職場

對顧客來說，振宇五金的關鍵字是專業與熱情；對員工來說，振宇五金的關鍵字則是可靠與用心。目前振宇五金員工人數已超過500位，也是撐起公司建立振宇五金超商直營連鎖及關係企業的關鍵支柱。因此曾善始終把全體員工當作家人般照顧，為員工營造一個幸福、友善的工作環境，甚至貼心地為員工退休生活預做規劃，都是她無時無刻放在心中的承諾與使命。「當員工退休後，振宇依然是他們永遠的寄託與靠山。」

走進振宇五金位於臺中市西屯區環中路總部暨中部倉儲物流中心，明亮寬敞的辦公空間，還驚喜發現公司貼心為員工設置咖啡吧檯、瑜珈教室以及學習教室。為了鼓勵員工養成運動習慣，讓員工身心健康保持最佳狀態，除了每週固定的瑜珈課程外，振宇五金特別成立壘球隊，並持續推廣振宇盃壘球賽超過5年，甚至將公司壘球隊球衣，設計成門市制服，全力引領內部運動風氣。而洪國展在忙碌之餘，每週都會參加社團活動，跟著員工一起賣力團練，帶領振宇壘球隊成為企業賽事的常勝軍。

未來，振宇五金除了將在全臺持續展店布局，實現全臺灣最普及五金連鎖店的目標之外，也會透過結合線上線下活動、販售實體五金零件、員工傳遞專業知識、辦理DIY體驗活動、小小職人與一日店長等活動以及社區推廣服務，期許能將振宇「ALD」的品牌精神，深入服務全臺各鄉鎮鄰里，成為最具影響力的五金產業領先標竿以及臺灣五金批發零售的代名詞。



洪國展

總經理
振宇五金(股)公司

- 1.導入ERP系統，活化數位資訊管理營運。
- 2.成立北部倉儲物流中心。
- 3.官網改版，全面導入電子載具。
- 4.積極展店從原本21家門市拓展至現今56家。
- 5.規劃公司股票登錄興櫃成功。





創新智造 引領傳產走出新格局

游祥鎮

董事長
銳泰精密工具(股)公司

游祥鎮堅守「品質」及「原創力」，以過人的應變能力及堅韌毅力，突破傳統思維及技術框架，打造臺灣第一家手工具智慧自動化工廠，結合「共好利他、永續經營」的精神與堅持，領導臺灣手工具產業在全球市場競爭中脫穎而出。

興趣結合熱情 讓創業更帶勁

「不知道為什麼，我只要看著這些金屬工具，心裡就會覺得特別踏實、開心。」游祥鎮將手工具視若珍寶，這股熱忱與喜悅，也成為驅使他投入大半輩子經營手工具產業的動力。然而，他對工業的濃厚興趣，則來自初中時閱讀《二次世界大戰秘史》一書中，歐美國家的船堅炮利為他帶來的心理衝擊。因此他在就讀臺北工專與臺灣工業技術學院期間，就積極參與台船公司、太子汽車及裕隆汽車的建教合作，為自己涵養扎實的專業技術與知識。



年輕時他曾在求學與就業間掙扎，在求學實習時，因一場參與麻將遊戲的誤會，被心中夢想的台船公司，下達「永不錄用」的指令。「如果沒有這些經歷，就不會走向今天的創業。」在因緣際會下，他從報紙上看見臺灣手工具產業將蓬勃發展的訊息後，決定前往臺灣手工具產業大本營-臺中發展，並輾轉進入套筒扳手業工作，卻因「臺灣產品可以做的更好，為什麼要為了利潤降低品質」的理念，與一心只想追求利潤的老闆相衝突，促使游祥鎮在1984年與妻子施秀鑾走上創業路。

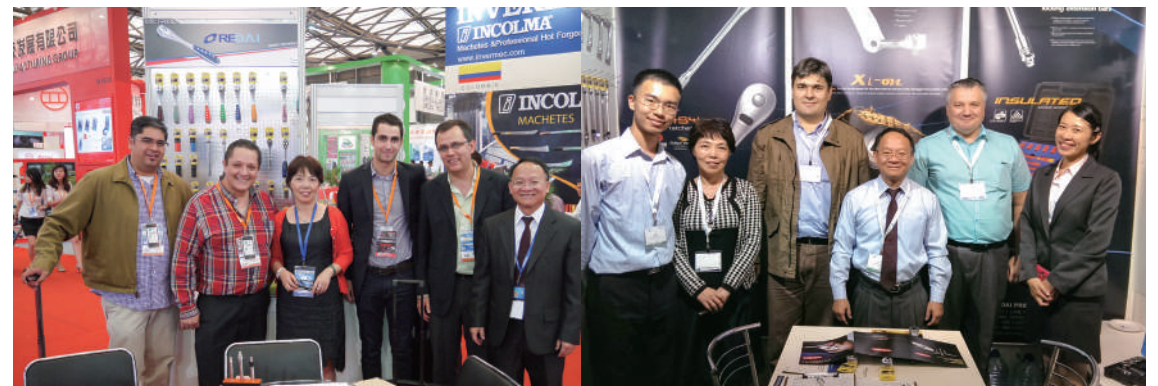
創業後，游祥鎮終於體會到理想與現實間的殘酷差距。「若要堅守品質，除了無法快速擴展業務，更必須投入大量資金，是公司相當沉重的負擔與壓力。」某次在一家貿易商介紹下，獲得一筆80多萬的生意，在當時20萬可以買一棟房子的年代，這是一筆不小的訂單。欣喜之餘，游祥鎮努力生產、出貨，最後對方卻潛逃美國，連夜追討仍然收不到貨款。「那時我才真正體悟到，什麼是雙手捧著貨交給客戶，但須雙腳跪著收款。」

隨著訂單量及市場慢慢打開，找地設廠成為當務之急，卻適逢八零年代臺灣土地飆漲，設廠成本暴增5倍之多，開始籌劃建廠時，又被告知土地為學校預定地，數千萬資金卡死差點壓垮游祥鎮。在「Go Big or Go Home」的抉擇拉扯下，他下定決心排除萬難，繼續投資。經過這次震撼教育洗禮，游祥鎮深深體認到，自己才真正踏入「社會大學」。

堅持品質優先 讓臺灣品牌加值躍升

在手工具產業競爭者眾的年代，銳泰精密是如何闖出自己的一片江山？游祥鎮的答案是「創新」與「差異化」。當市場在打價格戰時，他堅守初衷，選擇走品質這條相對充滿挑戰的路。「原創者可以帶著市場跑！」不採用既有規格，憑藉不斷精算、修改、研發，縱使成本較高，也要生產自己認為最好的產品。而他的堅持也逐漸在國際市場上開花結果，並在公司成立第10年，獲得他心目中世界第一的廠家訂單。「這大概是身為一位經營者，最大的精神收穫。」游祥鎮回憶起當時仍歷歷在目。在科隆展會上，他拿著圖片向德國廠商比手畫腳，接獲訂單後他興奮到獨自漫無目的地走了10分鐘，也深刻體會到東晉年間，謝安得知肥水戰役後，故作鎮定但依然不覺斷屣的心情。曲高和寡終獲肯定，證明游祥鎮這10年投入的心血沒有白費。

「相較國際上許多手工具大品牌，臺灣小廠幾乎沒有競爭空間，若不走出去，別人根本不會認識你。」面對競爭激烈的全球手工具市場，游祥鎮也積極透過參加國際展會，爭取更多曝光機會，並致力整合套筒、鉗子、螺絲起子、鋸子、訂書機...等臺灣業者，組成手工具聯合品牌，增加產品的廣度及多元性，從臺灣及東南亞等國家開始發展，「就算賠錢，大家也不願放棄做品牌。」游祥鎮希望透過品牌力量，讓臺灣手工具業的設計與研發實力能被世界看見。





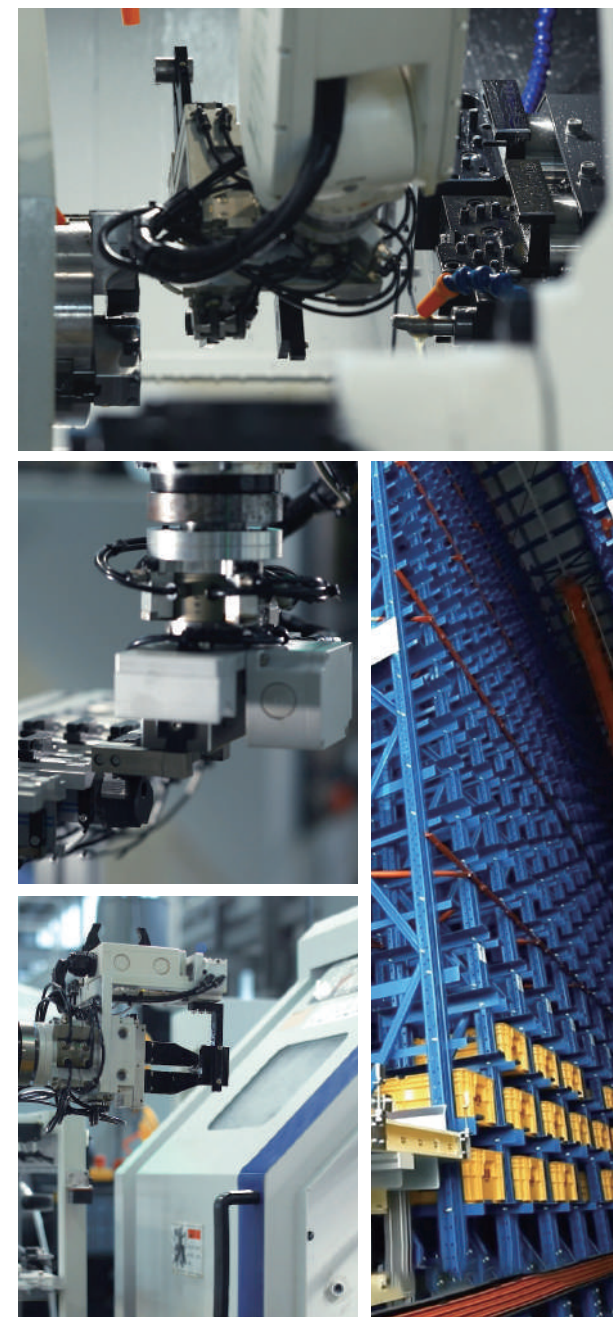
此外，對創新始終保持開放態度的游祥鎮，領軍設計的多功能棘輪扳手「TINY BONE」，在2017年獲得IF國際設計大獎。結合螺絲起子、棘輪手柄、變速手柄等功能於一精巧骨頭外型，是一款適合家用亦方便攜帶的精品手工具，使用的便利與巧思獲得國際肯定，讓傳統工業融入一般民眾的生活，成為居家修繕的好幫手，也為銳泰品牌開啟另一個可能性。

十年磨一劍 成業界智慧製造典範標竿

成立30多年來，銳泰堅持每10年都會設定一個轉變的目標。第1個10年，公司著重於擴增產品線，並將設備電腦化，提升生產及排程管理效率；第2個10年，臺灣製造業面臨人力資源缺乏瓶頸，許多工廠開始大量聘用外籍勞工，「非到不得已，還是應該把機會多留給臺灣人。」面對招工困難，游祥鎮開始研究如何將產線自動化，其中包含能夠自動上下料件的機械結構，以及經過九二一洗禮的自動倉儲系統等應用；第3個10年，因充沛的學術及研究背景使然，游祥鎮發現掌控「數據」的重要性，因此他致力將所有資訊整合，以透明化、系統化，成功撇除生產管理中的人為疏失與溝通屏障，提升產能及準確度。

其實早在2010年初，游祥鎮在國外參訪時就觀察到數位化的必然趨勢，進而與工研院合作，將傳統手工具與臺灣的IC技術進行數位化整合，並公開技術讓業界共同參與、分享，成立了數泓公司；而銳泰位於嘉義大林的萬坪廠房，則是臺灣第一家手工具智慧自動化工廠。其自動化與智慧化生產線，以自動倉儲系統提升管理及製程的準確性，再透過智慧機器手臂與自動換模系統生產，利用AOI線上自動檢測提升品質管制；同時，掌握最佳參數機制建構產線可視化，再透過大數據分析，優化生產作業，實現智慧製造典範產線，提升生產製造能量。在產線自動化同時，銳泰亦著重提升員工專業技能，減少單調重複性的工作，提高工作安全性及整體效能。

除了在硬體方面超前業界，創業以來游祥鎮將主力放在可提高市場競爭力的原創產品上，扭力、尺寸精密度、耐久度等微小細節，堅持一筆一畫在設計圖上細細琢磨、精算。「唯有自己設計與生產，才能走在業界前端。」如此高規格的产品及追根究柢的精神，也讓銳泰在手工具產業競爭激烈的全球市場中站穩腳步，更打入世界F1賽車，成為業界領導品牌。





牽手一生 共創企業永續力

一走進銳泰辦公室，映入眼簾的是一個穿著粉紅色上衣的嬰兒爬出套筒，這是公司的吉祥物娃娃-銳泰寶寶，象徵銳泰「創新不忘初衷，堅持做高品質、安全的產品」的經營理念。「做任何事都要內行、投入精神，否則會被社會淹沒。」這是游祥鎮對年輕創業家的叮嚀。面對生命的波折，他從不服輸，因為他認為危機時常就是轉機，往往也是另一個新事業的開始。「直到今天我仍然在創業！」創業者都希望公司能夠成為百年事業，面對公司永續及傳承，銳泰總能隨著時代應變，找到企業成長的最佳解決方案。「企業要永續不能單靠個人，整個組織是一個團隊，團隊中的每個人都必須在職能與技術上精進。除此之外，要秉持共好利他的理念，認真經營客戶、員工、朋友及社會關係，朝著永續的方式鋪陳未來，想法就會不同。」

22歲嫁給游祥鎮，年紀輕輕就當上老闆娘的施秀鑾，每天幫忙處理公司大大小小的事情。「老闆挑他喜歡做的事情，其他的事就全落到我手上了！」聽起來像是抱怨，但施秀鑾的臉上卻充滿笑意。有著研究員個性的游祥鎮，不論對別人或自己的事業都非常投入、認真，而施秀鑾對先生的事業也是全心支持與付出。為此她甚至選擇攻讀陌生的工業工程學系，「擁有專業知識和概念，才能讓自己在面對技術問題時，做出更精確的判斷，找到解決問題的方法。」

「如果不是老婆，我就沒有勇氣創業。」游祥鎮說今天公司每一項成就，都有施秀鑾的一份功勞，不論過去還是現在，老婆在她心中都是最重要、也是最親密的夥伴、知己。個性堅毅的兩人面對困難時總是互相鼓勵、尋找出路，「這一路走來遇到很多貴人，也遇到很多挫折，雖然辛苦，但是因為愛而義無反顧、無怨無悔，也讓我們在創業的每個階段，都感到相當充實、富足。」



創業相扶

施秀鑾

副總經理
銳泰精密工具(股)公司

30多年前，我追隨先生一同創立銳泰，從2人的公司開始，到現在能夠有機會獲得肯定，先生除了是我人生的伴侶外，也是我最好的導師與工作夥伴。創業維艱，我們在創業初期，經歷了被倒帳、缺資金沒廠房等艱困歲月，不過再怎麼辛苦，我們總是一步一步牽手度過。

在公司發展的過程中，感恩公司同仁夥伴及很多貴人的幫助，目前的銳泰，已朝向集團化及智慧化發展，在這轉型過程中，

我盡我所能地尋求各項資源支持先生智能工廠的夢想實現，縱使智能工廠已近完成，我每天都還能感受到先生對工作的熱情以及尋求進步的渴望。如何讓企業永續並能回饋，是我們念茲在茲的事。

獲此肯定，未來我們還是會秉持創業初衷，堅持品質與創新，持續精進，盡己之力做好行業標竿並持續領先，成為行業世界知名工廠。



信賴進取 放大品牌差異優勢

關聖哲

董事長
意德士科技(股)公司

關聖哲自創業以來，始終秉持誠信與創新的堅持，不斷挑戰自我，結合精益求精的企業精神，開發超越客戶需求的高品質、高價值產品，全力朝全球半導體客戶最可靠、最信賴的第一品牌夢想，穩步前進。

求學路上巧遇貴人 確立人生目標

關聖哲父親原經營紡織批發，在他就讀高三準備聯考期間，卻因地區銀行財務問題受到波及，面臨被倒帳與歇業的重大考驗，讓他深刻感受到商場現實世界爾虞我詐的險惡，也開始思考未來要如何運用自身所學，實現自己的創業夢想，大學時選攻材料工程，並在心中期許，將來創業要以專業技術為主，投入門檻較高的事業。



大學畢業後，在身為小學老師的母親殷殷期盼下，他遠赴美國加州攻讀碩士，期間他不僅在材料工程與製造工程管理領域深度鑽研，累積更扎實的專業能量，也主動旁聽課程吸取商業知識，為自己建立跨領域的實務理論，更在就讀碩士班時遇見一位銷售設備業務員，在一場產品簡報會議中，開啟了闕聖哲創業的心靈之窗。

當時碩士班指導教授要求研究生評估測試設備，並邀請銷售設備的業務員進行簡報。身為名校碩士候選人的闕聖哲，刻意想透過提問考倒對方，以求在教授面前表現自己。然而，業務員面對同學們五花八門的問題，始終態度從容、對答如流，並針對設計想法、消費者使用層面、競業差異進行簡潔扼要說明，甚至提出許多學生壓根沒想到的問題與解答。

事後私下與這位業務員聊天，才發現原來他擁有工程管理碩士學歷背景，他以深入淺出的方式，化繁為簡地呈現產品蘊含的艱澀知識與關鍵環節，精準到位的解說讓闕聖哲大開眼界，也深刻領會到專業銷售的重要性。「業務開發與解決客戶問題的能力，都是專業銷售中不可或缺的要素。」而這段難得的經驗，也在無形中開啟闕聖哲「以專業能力提供專業產品」的創業核心信念。

初入職涯 多方歷練儲備能量

闕聖哲頂著海外碩士光環歸國後，並沒有如眾人所預期進入大專院校、工研院等單位進行學術研究工作，也沒有晉身大廠科技新貴，而是依照他心中描繪創業藍圖，從專業銷售工程師歷練打底。

初次業務工作是以進口專業產品，銷售至中科院、大專院校等專業學術研究機構與大型科技公司為主，因此需要與對方擁有相同的「語言」，才能搭起順暢的溝通橋樑。在業務洽談的過程中，闕聖哲全力發揮自身專業，在成功銷售產品之餘，也逐漸累積客戶交涉談判的應對技巧與業務開發實戰經驗，「能夠成功說服各領域專家購買我推薦的產品，讓我感到無比的成就感。」學習完整「進口」業務經驗後，闕聖哲不戀棧老闆的倚重與升遷機會，依照自己規劃的創業節奏，轉戰「出口」業務。

闕聖哲進入這家以材料外銷為主的公司才短短幾個月，在工作上展現的衝勁與膽識，深獲老闆賞識，並賦予中國大陸拓展品牌的重責大任。他隻身前往上海後，也全力為公司從零開始建置通路與生產基地，這段歷練讓他獲益良多，除了原先計畫學習的出口貿易業務外，也意外習得供應鏈建置、業務談判等多元經驗，並從中領悟到商務運轉、財務管理等企業營運的整體概念，成為他日後發展事業的重要養分。

「40歲之前的職涯發展，我心中很早就已有構想藍圖，而在進出口公司儲備創業能量的過程，也讓我實現了自己30歲成家立業的目標，這一切都是照著自己規劃走。」30歲那年，闕聖哲結合自己多年的豐富工作經驗與專業能力，勇敢投入創業，從材料代理商起家，並在1999年創立意德士科技，開啟另一段艱辛、精采的創業人生。



慧眼獨具 沉著蛻變

意德士草創初期，闕聖哲便發現代理產品衍生而來物流問題，例如半成品零件運送易耗損、零件耗損須送回原廠...「代理不能只是單純的買賣，必須進一步從商流、物流等面向進行全面思考。」闕聖哲決心改弦易轍，積極投入技術人才培養，建立自主製造能力，結合廣泛的銷售通路與迅速服務模式，提供半導體廠及光電廠高端零組件，公司也逐步從代理銷售，拓展出兼具製造與服務的全新營運模式與企業價值。

在意德士發展過程中，有4個關鍵點。第1點在2008年，意德士與日本Nihon Ceratec株式會社，在臺灣合資創立誼特科技。當時Nihon Ceratec已是美國半導體設備廠商的一級供應商，雙方策略聯盟在新竹科學園區籌建新廠，結合日本專業技術，在地化研發製造半導體設備的靜電吸盤與陶瓷加熱器，同時意德士成為誼特科技的大中華區總代理，更成功培育第一批技術人員，提供在地化半導體設備零組件與再生維修服務需求。

第2點在2009年，意德士為已進入奈米製程的半導體業客戶開發曝光設備真空吸盤，開始進入光刻機領域。第3點則在2012年投資成立子公司大鏡先端科技，與另一日本策略夥伴Daikin株式會社，在臺合作建立工廠，生產半導體等級FFKM全氟密封材，滿足在地化產品需求。最後第4點，是2013年再引進日商Nihon Ceratec高密度電漿熔射覆膜關鍵設備與技術在地化製造，在竹東工廠生產半導體設備使用的奈米級線徑製程腔體零組件，並完成原廠認證、開始供貨，成就意德士科技獨一無二且不可撼動的市場優勢地位。

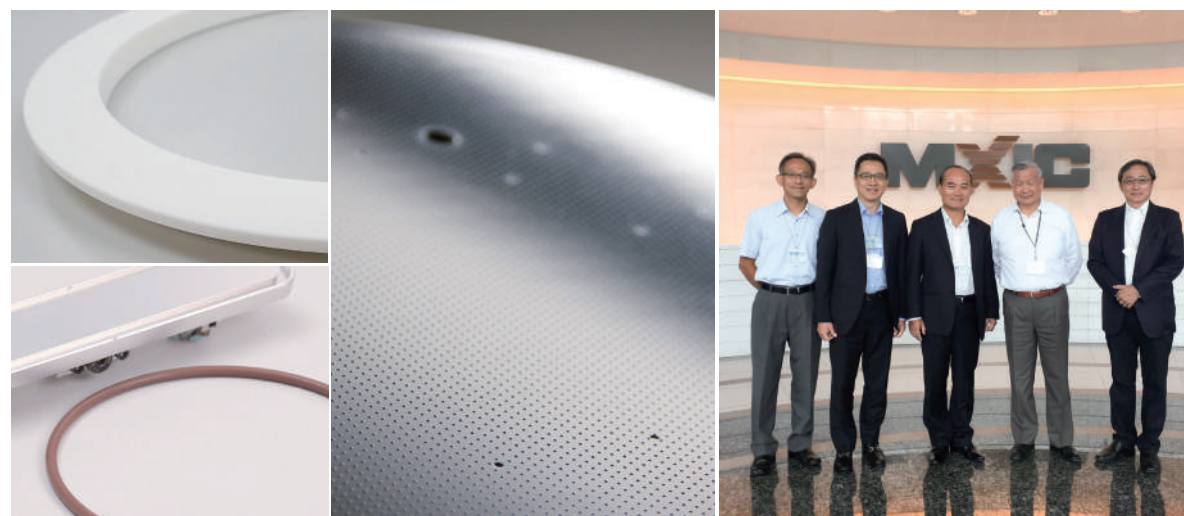
意德士不斷創新精進提供產品於半導體製程中的曝光(Lithography)、蝕刻(Etching)、擴散(Diffusion)、薄膜(Deposition)等生產模組，掌握不同製程

上的產品多元需求，為完整提供晶圓製造設備腔體內的重要關鍵零組件，公司持續投入研發與製造人力，以期能夠成為符合半導體設備使用等級的零組件一級供應商的完全製造工廠。

闕聖哲相當了解掌握商機對於公司發展的重要性，因此在經營策略上也異於其他產業，「我的觀念是先確認通路後才著手製造，先掌握商機才進行後續採購作業，在與廠商合作過程中，持續為客戶發現需求、滿足需求，藉此加深彼此的緊密連結，提升信任感。」

面對大環境的迭宕起伏愈演愈劇，意德士長年透過掌握關鍵技術與嚴謹管理、供應關鍵材料，持續提供更符合客戶先進製程及產能需求的優質產品，不僅讓公司成功躋身全球產業一級供應鏈，更在2008年金融風暴，飽受DRAM、面板、太陽能、LED等「四大慘業」客戶訂單大幅衰退之際，逆向投資本土製造工廠，始終秉持堅持到底、永不放棄的拚戰態度，順利挺過危機難關。

闕聖哲在那幾年做的決策與投資，雖然看似大膽冒進，卻是必要的決定與選擇。例如，當年為了成為美商一級應材供應商，在最艱難的階段，公司依然持續投入優化自身供應鏈，全力滿足客戶多元化的產品需求，進而加深客戶與公司之間的連結，鞏固客戶對公司的信任與依賴，這也是意德士在今年新冠疫情擾亂全球生活與經濟期間，能夠將營運衝擊降到最低的關鍵因素。



用心堅持 成就世界領先格局

「過去創業與現在創業最大的差異在於資源的取得方式，尤其現今網路興起，使得資源管道更加透明、更加競爭，面臨的創業課題也日益複雜困難，但卻充滿更多機會。因此，如何審慎規劃、強化自己的經營能力，充分掌握創業機會的相關資訊，無疑是最重要的。」

為了讓更多人一圓創業夢，闕聖哲也非常樂意藉由經驗傳承與企業內部創業，提供員工一個「有資源」的創業機會以及發揮專長、實現創意的舞臺，並鼓勵創業者要善用時代環境的資訊與趨勢，無論是企業內部創業或白手起家，只要用心堅持，一定能成就自己心中理想的事業。

意德士在闕聖哲積極創新、用心經營下，如今已成為全球最大半導體晶圓代工、美商記憶體製造等大廠的關鍵零組件策略夥伴。隨著5G、AI、物聯網、智慧製造等科技應用需求轉強，勢必將擴大半導體先進製程及供應鏈需求，為意德士挹注更強勁的成長動能。「未來，意德士將秉持嚴格控制品質、符合交期時效、即時服務客戶的企業承諾，引領公司持續進步、突破，把市場做大，提高臺灣在國際半導體供應鏈的能見度。」

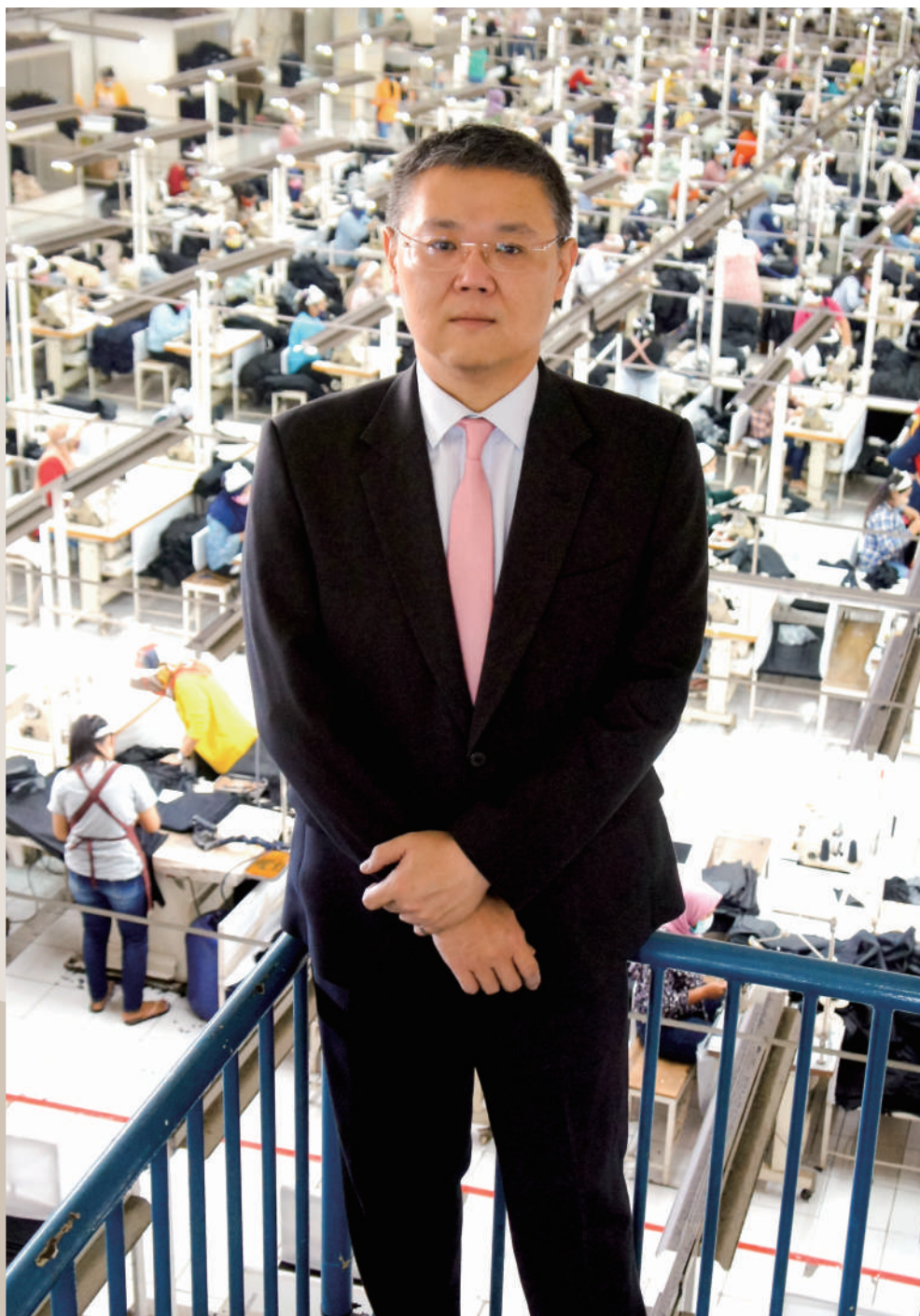


王文娟

董事長
奧緯士國際(股)公司

我與我太太是在工作的時候相識，當時我們同在一間出口貿易公司的海外業務部門，由同事關係開始認識，也有幾次一起海外出差的長時間相處，漸漸的我被她大方個性與認真工作的氣質所吸引，相處了一陣子後就覺得她是我未來想要過一輩子的伴侶。我們從30歲一同自行創業至今，創業初期遇到困難，她堅毅的在背後給

我鼓勵，我們共同分享生活及工作上的大小事，她永遠給了我最大的支持。在家裡，是個好媽媽、好太太；在公司，是個重要商業夥伴，我們會一起討論、一起分析情勢、一起解決問題，一路相互扶持、形影相隨至今，是我創業過程中絕佳的後盾，我想和她一起共享榮耀，謝謝她！



擁抱改變 實現利他共好新願景

王安左

總經理

PT. Derma International

印尼萬隆素有「爪哇巴黎」之稱，市郊製衣廠車縫聲不絕於耳；而PT. Derma International王安左，如同快速運轉的織線般，以行動熱忱綿密穿梭在臺灣與印尼之間，搭建起合作橋樑。

異鄉拚事業 是挑戰也是磨練

PT. Derma International(得滿國際股份有限公司)，早期設於臺灣雲林，在前總統李登輝時代，搭上首波南向政策列車，1990年代即至印尼設廠。已在萬隆扎根蹲點20年的王安左，平時總是一派輕鬆穿著印尼蠟染襯衫，每天與廠內上千位員工一樣早上7點上班，中午一起用手抓起食物，享用印尼巴東小菜，下午3點下班，完全融入在地生活。



PT. DERMA INTERNATIONAL GARMENTS AND APPAREL INDUSTRIES

公司英文與印尼名Derma，來自中文「得滿」的直接音譯，標誌著來自臺灣的血統。王安左的祖父原在雲林虎尾製作日本西裝、洋服，「我還記得小時候到處都飄著棉絮，我們不時撿起來塞進碎布裡，當娃娃玩。」當時日式西服業務量日縮，父母親辛苦還債之後，重新在雲林縣二崙鄉創業成立「得滿製衣」，專營外銷歐美成衣加工服飾。

身為紡織業第三代，王安左的生活卻不優渥，年少即充滿廠務實戰經驗。「因為家裡經濟狀況不好，所以母親要求小孩有空就要到廠裡幫忙。」當時正值臺灣經濟起飛，勞工短缺、人力成本逐漸提高，父親在赴印尼考察之後，看上當地勞工充足、民風純樸，最後選定四季如春、景色秀麗的萬隆。2年後正式設廠，生產運動服、時裝等成衣，行銷歐美各國。

紡織業是一個高度國際貿易導向的產業，企業往往因全球配額設限或成本考量選擇海外布局。父親當年一句「想去海外看看嗎？」對從未出過國的王安左來說，「到國外見見世面」，充滿著吸引力，現在回想起來卻真是一種充滿激情的衝動。

1999年12月，原本只計畫在印尼短暫停留的王安左，從機場搭上近7小時的巴士，抵達萬隆工廠。然而語言不通的他，大小事都要靠翻譯，「連想說話，都不知道要如何開口，十分無助。」更別提任何休閒娛樂。跨文化的語言溝通成本，成為他初來乍到的最大挑戰。

突破溝通障礙 讓語言零隔閡

過去王安左在臺灣講求的是速度競爭力，「三分花在溝通、七分講求速度」，三兩下就交辦完成。然而到了印尼卻完全相反，「百分之七十的時間，都花在溝通，只有3成的時間拚生產與交貨。」

眼看2個禮拜過去，生產進度卻大幅落後。王安左決定蹲下身子，在員工面前耐心示範，「用肢體語言總可以了吧！」但每每到了緊要關頭，印尼員工就會回答「美送」(臺語「不爽」)，讓王安左不禁怒從中來，氣沖沖跑去問翻譯，「我這麼認真教他，為什麼他一直跟我說『不爽』？」原來印尼話「美送」(besok)，是「明天」的意思。印尼人個性單純有禮，只因當時已接近下班時間，所以他一再表達「好的，好的，明天會改進。」

諸如此類的語言隔閡與跨文化誤會不勝枚舉，讓王安左鐵了心，每週擬好目標、帶著翻譯，把每一件要領、每一個細節，說清楚、講明白。「那時候每天都像是念經一樣，早晚3次照著念，溝通成本非常高。」而今，語言已不再是隔閡，王安左有他自己的一套。

尊重帶心 目標導向取代緊迫盯人

由於王安左曾擔任升旗司儀，加上服役時的操兵訓練，因此他的丹田聲響在廠內如雷貫耳，一聲令下、說一不敢有二，印尼員工都稱呼他「雷公」。「後來才知道，父親派我來，其實是有陰謀的。」

時值1998年的印尼排華「黑色五月暴動」之後，社會動盪不安。印尼民眾雖溫順，卻也容易受到煽動，廠內人心難免浮動不安。「不如讓兒子去吧！看起來老成歹面，不用開口，大家就會乖乖聽話。」王安左笑著回憶出國前，一度還考慮要否刺青，「沒想到在工作現場，只要聲量分貝稍微提高一點，大家就開始緊張。」

不過，「印尼人相當有禮貌，只要走過面前一定會主動示意，交談也總是輕聲細語。」王安左仔細觀察印尼民情，「在工作上只要給予明確指令，就不容易出差錯。」但少有機會受高等教育的當地人，也沒有太多簽名的機會。王安左透過目標導向設定，公司從上到下，人人都必須簽名以示負責，「簽名一事大慎重，連總經理都簽了，讓他們感受到一視同仁、受到尊重。」只要是重要決策事項，必定透過翻譯在場傳達，避免文字語言衍生誤會。自此，王安左從早期的疲於奔命，終能在跨文化溝通中游刃有餘。



從經驗中記取教訓 快速回應市場趨勢變化

在異地闖蕩，早從父輩時期，吃虧就成了家常便飯，「經驗，都是金錢買來的教訓。」一開始得滿在臺灣、印尼兩地同步設廠經營，但在地的技術落差，只能想方設法追上產能，「一心只想著快、快、快，卻完全沒有防人之心。」

以技術為本位、外銷代工為經營主力的得滿，初期必須應接在地客戶、累積營業額，才能爭取海外訂單。「但做好之後，對方卻賴帳不付款，欺負你是外國人。」早期排華嚴重，而後社會還曾一度進入無政府狀態，員工也不時興起搗亂心態，加上外部單位不斷索討金錢與資源，翻譯人員難以精準到位，也遇上政府垮臺、社會外部機制失靈、工會罷工不斷，在累積教訓的過程中，逐漸增加經驗值。

然而，更大的挑戰在於全球紡織品配額措施自2005年起解除設限，自此紡織品貿易正式邁入自由化，加上中國崛起，市場面臨更激烈的價格競爭。因此王安左也靈活轉變經營策略，全力跳脫過去量大薄利多銷的戰局，善用「彈性佳、快速調整」優勢，主攻量少卻樣式變化快速的上班族時裝與休閒運動衣。

「時裝類的周轉資金，不若大型訂單那麼龐大，足以有餘裕穩定自己的步調。」因應時下流行，公司也針對客戶技術與產能流程，調整接單節奏。更重要的是，王安左得以培養自己的幹部、落實在地化。公司從專業設計團隊、行政管理、資訊系統、廠務生產線，沒有臺籍、陸籍幹部，廠內員工全部都是印尼在地人。

「將同仁從『零』提升發展到現今專業勝出的成就感，無法言喻！」王安左的在地人才培訓奧援，即是許多外商、臺商無法超越的門檻。「別忘了，印尼的『三七法則』無所不在！」在這裡，要花上七分的能量處理社會與外部經營，只有三分力氣發揮企業本能。

過去不少臺企曾延攬臺灣高階幹部、甚至中國幹部至印尼管理、輸出技術專業。但每每幾年一次的輪調，將好不容易建立起的內部文化、外部信任互動模式，重新歸零、耗損殆盡。「但大家知道得滿是家族企業，我不會走。」

省去外部的刁難索求、內部的浮動不安，亦無陸籍幹部與在地同仁間的猜忌以及被取代的危機感，王安左提升內部技術能力，將舞臺充分留給印尼年輕人發揮，「聰明有活力，只要半年就可以上手，又能为產業帶來活水，也不再具有語言隔閡導致的責任推諉與釐清。」得滿已獲「國際社會責任認證」(WRAP)，亦全力符合印尼當地法令，過去原本只發揮3成的能量，得以火力全開，即便面對全球局勢的高度不確定性，亦能在激烈競爭中站穩腳步。

創新務實 用心耕耘僑界網絡

許多臺商外商初至印尼，因不熟悉當地文化民情或過於自信大意，不免發生企業經營與人身安全的意外事件。王安左「接地氣」的方法，就是與當地僑社建立緊密互動。「每一位來到印尼的前輩，無論是人脈或是經驗值，都為我們帶來很強的基底。」





2017年印尼地震、水災、海嘯等重大天災襲擊，王安左不僅慷慨解囊，更結合僑社出錢出力，「有心做社會公益，盡量以民生物資優先，取代捐錢給政府，這樣效果才不會大打折扣，也能為當地政府做足面子。」一針見血點出「眉角」，全緣於先行前輩的無私血淚分享。因此無論是來自中國原鄉的閩南僑社、萬隆客屬聯誼會、勃良安福利基金會等5大僑民社團，僑界大小事如社會救助、海內外臺灣僑務與文化推動，都能看見王安左的身影。

「過去，百分之九十的萬隆紡織業者，都曾經受惠於臺灣。」原來在臺商尚未抵達前，萬隆仍落於土法織造，早期幸有臺商將現代機器貿易至此，提升整體水準。無論技術面或資金面，都有熱心臺灣前輩奧援，萬隆才有今日的經濟規模。「現在，正是我們重新深化臺灣與印尼合作關係的重要時刻。」

原本即擔任萬隆臺灣工商聯誼會理事長的王安左，2020年又再度被推舉榮任印尼臺灣商會聯合總會總會長。有鑒於印尼經濟快速攀升、人口紅利成長，他將致力連結臺灣的豐饒物產、農業技術、青年產業人才，打造兩地商機交流平臺，期能促進臺印達到實質經貿外交。

回首生命近各半的時間，分別根植在臺灣與印尼。王安左最難以忘懷的料理是臺灣滷肉飯，平常最愛的也是印尼巴東小菜，「就像小時候在雲林老家，只要一小碟鹹香下飯，就會很滿足。」

往返在臺灣與印尼之間，從北回歸線跨越至赤道的得滿國際，不只是成衣時裝的穿針引線；印尼萬隆，對臺灣人而言，也不只是個度假勝地。20年磨一劍的蹲點連結，因著王安左與僑界前輩、後進們的穿梭其中，將織就出臺印合作的新風貌。



創業相扶

李季芳

副總經理

PT. Derma International

我是這個大家庭的「管家婆」，小至清潔衛生水電維修，大至行政財務管控。而規劃、組織、指導及協調企業內部財務行政作業，這些業務推動都因當地語言、文化受阻，成為考驗之一。一直以來我們都秉持堅忍毅力，克服障礙，將阻力轉為動力。

不歷經一番寒徹骨，哪來梅花撲鼻香？我們全力建立各種規章制度，用合理的成本換來員工最高的工作積極性，提高工作效率，完成公司目標發展任務，讓公司穩定運作、高速成長。

溫柔果斷 打造前瞻永續的幸福企業

康 嫻 今

執行董事
Pure Chem Co.,Ltd.

在老舊的新北貿易河港新莊長大，見證父親將傳統家庭式麥芽糖工廠，逐步擴展為國際轉化糖產銷企業，香香甜甜的空氣，也成為康嫻今記憶裡最熟悉、最難忘的味道。

理性自主 人生路我自己選擇

康嫻今在家中排行老三，上有優秀兄姊，下有活潑的小弟。1984年父親接手祖父的麥芽糖工廠後，開始引進日本技術與設備，陸續開發出果糖、寡糖、糊精、奶精等多元產品，成功將原本的傳統麥芽糖工廠，蛻變發展成國際級的上市企業。在康嫻今的印象裡，父母總是忙於工作，她從小就是由奶媽帶大，雖然在經商家庭中成長，常有人前來家中做客拜訪，但她的個性還是文靜內向、腼腆怕生。

1980年代，日本產業技術飛速發展，成為臺灣企業互相學習與尋求合作的對象。因父親與日本企業往來相當密切，讓康嫻今對日本文化逐漸產生濃厚興趣，專科畢業後便毅然決定赴日求學，並不顧父母反對，選擇攻讀與家族事業無關的時尚設計學院，再利用課餘時間打工賺取學費，堅定展現自我信念與決心，「我雖然不太常表達自己的意見，但自始至終，我都在追求自己真正想做的事。」康嫻今溫柔的外表下，心中其實有著強烈的自主意識與剛毅頑強的性格。

學成歸國後，康嫻今沒有進入環泰集團，先後經歷了婚紗業、銀行業人資等工作，「這一路走來，我都辜負了父親對自己的期待。」2006年，她結婚定居泰國曼谷，卻意外成為環泰集團拓展海外版圖的先鋒。

陌生環境、不熟悉的語言與文化，初為人妻、為人母的家庭生活也是一大挑戰，一開始著實讓康嫻今猶豫不決、左右為難。最後，在先生的支持與鼓勵下，康嫻今決心承接家族賦予的重責大任，一肩扛下Pure Chem的變革與創新。儘管有環泰集團作後盾，但Pure Chem不論經營管理或業務拓展，都完全獨立於臺灣集團總部，加上原印籍經營團隊留下乍然停工、失信客戶的爛攤子，因此她必須從頭開始、大刀闊斧，將公司制度打掉重練，才能讓Pure Chem徹底脫胎換骨、起死回生。



承接家族重任 接地氣拚轉型

環泰集團在臺灣深耕多年後，開始將目標瞄準海外，加上臺灣外銷成本太高，且原料多以進口為主，直接在海外投資設廠，成為環泰布局全球、拓展營運規模的優先策略。

看準泰國是國際木薯原料的重要產地，加上人口眾多、內需市場大，環泰先在泰國春武里府(Chonburi)購買土地，成立環泰海外貿易公司試水溫，專責採購原料。2009年，適逢印商Pure Chem因經營不善有意轉手，環泰當即決意收購，並委任康嫻今接手經營。

只是，創業從來都不是她的生涯選項之一，何況身處異鄉，不僅要面對

由於Pure Chem員工來自印度、泰國、臺灣、緬甸...等不同國家，文化背景、價值觀、生活習性與工作態度殊異，且新舊員工派系紛擾不斷，甚至有員工擺出一副「沒有我不行」的高傲姿態，對公司百般挑釁刁難，動輒以離職罷工鼓譟威脅，向公司高層嗆聲，讓康嫻今在初期人力規劃與經營管理上，費盡周折、吃足苦頭。

所幸臺籍幹部面對員工抗爭衝突日益惡化之際，發揮團結、共患難的精神，不僅撐起公司營運基本動能，更逐一化解內部針鋒相對、劍拔弩張的緊張態勢，讓公司安然度過難關。「當時外派的臺籍幹部大多是環泰的資深員工，缺乏足夠的語言能力，我們又無法全然信任翻譯，當翻譯誤解你的想法，只會擴大管理團隊與基層員工之間的嫌隙與衝突。」

因此，康嫻今除了強迫自己用最快的速度學習泰文之外，也發揮過去任職金融業人資的經驗，以臺灣環泰集團的系統制度作為基礎，參酌當地民情和法令，建立全新制度與SOP，「我希望將臺灣經營管理特質，融入東南亞文化的制度，而這份特質，是堅韌、是創新，也是人情味。」





靈活營運策略奏效 成為東南亞轉化糖生產重心

由於Pure Chem前經營團隊無預警斷貨，公司易主後依然無法取得原有客戶諒解，因此康嫻今只能承接小客戶訂單，勉力支撐公司營運，同時不斷精進品質、投入開發多元產品，提升公司競爭力，並以鍥而不捨的精神，拜訪客戶爭取試樣及訂單。

在泰國轉化糖市場，只有Pure Chem是外來投資商，其餘皆是泰國本地企業，康嫻今選擇將競爭對手轉換成客戶，販售同業優質產品，爭取市場認同與肯定，讓競爭同業了解Pure Chem絕不走削價競爭，而是以互惠互利、共贏合作的精神，一起把市場規模做大。

此外，康嫻今也觀察到，泰國同業創新度不足，加上轉化糖成品單價低，同業多以單一產品大量生產的方式來降低成本，容易滿足於當下的獲利空間，極少同業願意發展少量規格商品。「這就是Pure Chem的機會！」除了既有的結晶葡萄糖與山梨醇之外，公司也開始投入新增果糖產線，並提高產品安全衛生標準與穩定度，滿足當地飲料業的龐大需求；尤其泰國富產椰子油，非常適合發展奶精業，於是康嫻今設立專責製造液態糊精工廠，提供客戶一站式採購的便利服務。來自臺灣麥芽糖產業的豐富經驗，協助客戶端提升產品多元應用層面，積極配合客戶需求開發少量多樣產品...都為Pure Chem的市場競爭力，帶來加乘與加值的多重效益。Pure Chem也在2011年，正式轉虧為盈。



用心創新 躋升國際大廠供應商

「創業最讓我頭痛的問題是人，但最讓我感動的也是人。很多時候，是泰國當地臺商伸出援手，協助我們度過難關，身在異鄉，更能深刻感受到臺灣人彼此關懷、互相幫助的可貴與溫暖。」儘管創業期間經歷員工盜賣資材、泰國水災供應鏈斷貨、同業抵制...等難關，Pure Chem在康嫻今用心整頓改革下，迅速翻轉躍升，重新點亮品牌價值，並在2010年因紅衫軍示威抗議並發動全國罷工，導致原物料缺貨之際，獲得泰國品牌大廠高露潔青睞，不僅為雙方建立起長期穩定的合作夥伴關係，更成為Pure Chem打開國際市場的重要起點。

2013年，Pure Chem在北柳府(Chachoengsao)增設二廠，並通過BOI泰國投資獎勵方案，獲得5年免稅獎勵。康嫻今則選擇將部分利潤作為加強員工教育訓練、優化員工福利與回饋社會公益，並導入日本的職人精神與臺灣吃苦耐勞的美德，致力消弭普遍存在於泰國企業的階級觀念。在Pure Chem不論國籍、職位，都在一視同仁的基礎上，享有相同權益與福利，不僅員工素質大幅提升、流動率降低，高昂的士氣與向心力，也成為公司持續在國際市場衝刺的關鍵動力。

尤其在數位科技當道的今天，康嫻今也積極透過數據化管理，充分掌握原物料供應鏈和市場趨勢需求，Pure Chem更以優異的管理與品質，榮獲ISO、GMP、HACCP、HALAL等多項食品安全認證。但康嫻今並不以此為滿，她持續帶領公司通過更嚴格、更高規格的FSSC22000食品安全系統認證與SEDEX供應商道德交換稽核，讓Pure Chem的營運動能與競爭實力如虎添翼，並陸續於2015年成為泰國奶精廠光泰的合格供應商，同年獲得高露潔最佳供應商獎，2018年更取得雀巢認證，成功變身東南亞轉化糖供應樞紐，不僅在泰國市場站穩一方天地，更成為臺灣環泰集團海外事業版圖中，最亮眼的明日之星。

不忘父親身教 建立高效有序的企業願景

「對我來說，臺灣環泰給我最大的依靠，是經驗與精神。」從小看著父親日以繼夜打拚事業的身影長大，康嫻今在潛移默化中，也學習到父親努力不懈與堅持不放棄的創業精神與勇氣。但她積極建立理性化的管理制度、重視數位化管理，取代傳統的經驗管理、感性領導，強調團隊精神必須凌駕個人績效之上，並以高值化產品開發，取代成本導向思考。儘管在經營事業上的思維與父親有些許不同，然而在員工照顧上的全心全意與不遺餘力，她則百分之百受到父親薰陶，「公司從初期人與人之間不斷猜忌與衝突，如今已成為一個和諧、團結的溫暖大家庭，這都是父親教我的，帶人一定要帶心，要善盡照顧員工的責任。」

現在的Pure Chem不僅是環泰集團的海外生產重心，更是支援集團臺灣廠、馬來西亞廠與菲律賓廠的要角。時逢中美貿易戰未歇與歐美市場健康意識抬頭之際，Pure Chem非基因改造原料作物生產的產品，已逐漸拓展至歐美等國家，公司也將跨入更廣闊的國際市場。

展望未來，蓄勢待發的Pure Chem團隊，除了開始布局開發更健康的異麥芽寡糖之外，也著手籌設第三廠，嘗試以大米作為糖漿生產原料，以降低木薯價格波動對公司的衝擊，讓公司經營腳步，走的更踏實、更穩健。「相信Pure Chem在未來將不只是東南亞規模最大、最專業的轉化糖工廠，它將在全球供應鏈中，佔據一席不可或缺的關鍵地位。」



蘇怡仁

銷售副總
Pure Chem Co.,Ltd.

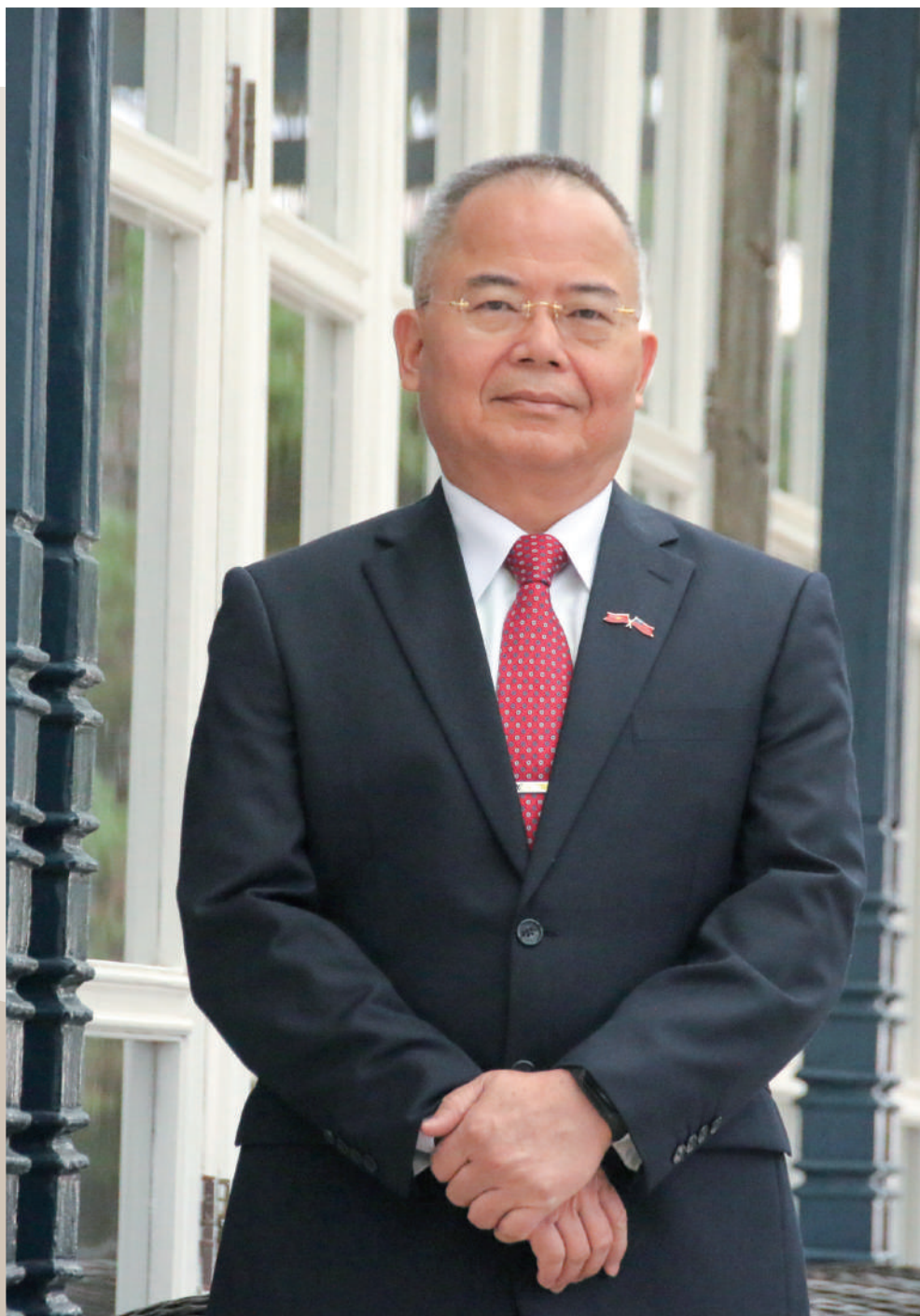
蘇怡仁年幼時隨父母從臺灣移居曼谷，青年時期赴美國南加州大學攻讀經濟學學士學位，並在美國工作多年，不但精通華語、臺語、英語及泰語等多種語文，熟悉多國多元民情及文化，並具有廣闊的國際觀及精準的全球商業眼光，在康嫻今創業過程中，一路相扶，茲例舉其貢獻如下：

1.在併購談判中，臨場提供談判策略及方向，憑藉優越的英語能力及對西方文化、法律慣例的了解，取得對方信任，為公司爭取有利條件，並預先釐清可能

爭執事項，使事後移交手續及復工工程進行順利。

2.接手後，須向政府及有關機構申請數十項證照，蘇怡仁通曉泰語，有廣泛的人脈並對相關單位作業習性有深入了解，省卻很多申請過程可能遇到的麻煩。

3.取得證照復工後，蘇怡仁帶著樣品、營業及品管人員，一一拜訪潛在客戶，說服客戶恢復向公司訂貨，並致力提升產品品質與製程穩定性、以及風味評核與辨識能力，讓公司通過嚴格考驗，成為國際客戶合格的供應商。



頂尖科技農業 拚出種子世界盃

賴宏南

總經理
林台有限公司

處於南越的熱帶氣候，有一處結合了清境農場異國民宿、溪頭森林、陽明山別墅美景的歐風城市，隱身其中更有來自臺灣的採種產業，神祕低調。媲美農業晶圓代工的「林台有限公司」，以超越國際水準的F1種子，跨越美歐亞非的餐桌，搶下世界盃冠軍。

從臺幹 到創業

無論是經典義大利麵的紅醬「番茄」、無辣不歡的墨西哥料理靈魂「辣椒」、美式沙拉中的「甜椒」，無不從一粒種子出發，孕育出餐桌美味、超越國界藩籬。而背後的推手、堪稱「種子魔人」，正是賴宏南。

以生產茄科雜交種子為主力的科技農業「林台有限公司」，由臺灣種苗先進與賴宏南於1994年創立，落腳越南避暑勝地、美麗山城林同省大叻。以當地得天獨厚地理氣候人文，承接國際蔬菜種子公司委託採種訂單，深耕越南至今已超過26年，亞洲第一的技術管理，讓同業難望項背。

身為共同創辦人，賴宏南至今仍謙稱自己是個「臺幹」。國貿科系畢業，進入茂生飼料任職於國貿與資訊部門，憑藉著專業知識與努力，順利拿下公司第一筆國際訂單。10多年後，因應當時前總統李登輝啟動的南向政策，備受客戶、長官賞識肯定的賴宏南，被指派前往越南胡志明市創業，開啟他拓展農業生技之路。

沒有種子，就沒有農業。確保高品質種子來源，即是農業競爭力基底。「採種，是綠色革命中的臺灣原產業。」賴宏南細細闡述，現在已然陌生的採種歷史。以種子改良為中心、緩解糧食問題，加以引進世界優良品種、建立種子生產基地，創造高效益農業外匯。「將世界種業引進亞洲，又將臺灣推向世界」，這位「採種之父」即是美籍臺灣人毛中振。

1960年代的臺灣，立基於毛中振往來臺美的技術指導，加上臺灣本身優異的農業環境與製種能力，包括茂生飼料等採種前輩，逐漸建立各類蔬果的採種基地。然而臺灣土地面積小、勞力成本高，採種公司逐漸往中國、東南亞移動。茂生飼料在1989年，即進入越南林同省大叻，初始為客戶進行西瓜採種、出口中國。隨著國外業務的需求，由賴宏南引領的「林台」開拓並專注於番茄、辣椒等茄科雜交種子的孕育。



跳脫逐水草而居 掌握技術源頭

「一粒種子，就如同高科技的晶片，沒有晶片就沒有高科技產品。種子，就是農業生命的源頭。」賴宏南為種子的定位，做了言簡意賅的譬喻。然如眾所知之陽光、空氣、水，為植物生長三要素，氣候環境與栽種技術的變異影響農業發展至鉅。

尤以採種產業，更是仰賴氣候地利、人力水準的「逐水草而居」。以中國、泰國的採種業為例，多數透過與農民契作，成本低但管控不易，隨之而來的採種變異大、風險高，不僅品質掌握難以到位，若碰上同業相互競爭農民、產地，惡性拉抬人工成本，甚至品種外流，產業恐難以負荷而致瓦解，只能移轉至更適合的地區，再次契作外包給技術到位的農友，另起爐灶。

農業的晶圓代工

有別於中國與東南亞同業，林台創新採取「自營農場」方式專業化經營，以低緯度、高原氣候的大叻為生產基地。賴宏南掩不住對這個第二家鄉的滿意自信，「全年均溫在18到25度之間，每年有2.2個產季，整個城市2,000多家民宿全無安裝冷氣，氣候舒爽可見一斑。」

林台初至越南發展，原適地進行露天栽種，後為安定產能，透過溫室設施以及園藝栽培，得以不受雨季影響、降低帶種媒病原菌，全年皆可進行採種，超越中國、泰北1年1期的茄科採種限制。也因自營農場策略成功，堅持確保客戶的品種權，亦掌握管理關鍵，無論就生產總值、品質、發芽率、純度，均超過國際標準，誠信態度獲世界排名前10大蔬果種子公司青睞肯定，客戶足跡遍布美法荷日韓臺，全球市占率15%，堪為亞洲最大國際級採種公司。



林台目前共有5個生產基地，分布在850公尺到1,100公尺的海拔之間，佔地32公頃，全數有1,000棟溫室，每年可生產1萬2千公斤番茄與辣椒種子。由客戶提供原種之後，只要7個月時間，林台就可以即時供貨F1種子，減少客戶端庫存壓力，也為己身的彈性與競爭力，樹立了難以超越的門檻。

用F1 閃耀國際舞臺

說到F1，也許令人聯想到國際間知名「一級方程式」賽車錦標賽。不過農業界的F1品種，其實是授粉交配之後所形成的第一代種子。不同於將基因移入創造的「基因改造」，F1蔬菜採種是選擇某些產量佳、抗病、高甜度等特徵的植株，透過雜交，自然孕育出品質優良的第一代。

然而，種出來的植株所產生的種子，因其二代已是分離世代，接續播種容易產生「返種」問題，回復原本父母株其他性格，遺傳質不齊一，致使後代各種性狀變化大。是故須仰賴F1種子生產，不僅性狀可掌控、生長強健且產量高，方能穩定作物品質，故頗受市場喜愛。

種子，是核心。採種雖媲美晶圓代工，卻無法全借重機器化自動操作，從育苗、定植、雜交、熟果、採收、種子調製，極其仰賴人力精密作業。授粉，更是其中靈魂。「培育一位成熟的技術員，需要5年，端賴細心與好眼力。沒有格外品的空間，收成與否，不是『壹』，就是『零』。」授粉採種，有不可逆的產品特性，沒有任何瑕疵模糊地帶，也沒有回溯補救的可能。每年林台至少生產300個品種以上，稍不留意造成花粉與種子混雜，採種公司的信譽就會一敗塗地。



精密代工 超越黃金等級

儘管種子輕如鴻毛，「1公斤種子價值比黃金還昂貴！」1萬粒種子，約可遍種3甲農地；1粒種子，能創造出1,500倍的價值。林台對每一個環節都毫不馬虎，大至父本植株種植於隔離溫室，每一溫室各有專人負責採收花朵。小至花粉乾燥室，每個分隔皆有木製分隔板相隔，門上寫上父本號碼，每一隔間由2位專門人員採集花粉，全副武裝穿上該父本專用圍裙與塑膠手套，以防花粉汙染。

「眼到、心到、手到，若有一點差池，幾萬美金就不見了！」花粉經乾燥過濾，再放入授粉器，另有專責人員領取花粉帶至母本溫室。母本溫室亦有編號，在開花前進行除雄、避免自交授粉，除雄後剪去萼片為記，再使用授粉器進行授粉。講究精密純熟人力之外，輔以ERP電腦管理整合系統導入，每一道生產作業流程，都訂有SOP標準作業、KPI指標、生產履歷、配合氣象資料收集，得能追蹤參考。

林台溫室也啟動國際間「優良種子與種苗生產規範」(GSPP)，防止種苗傳染病害。場內無土雜草，區分紅黃綠區，管制水源、種苗、人員、物料，此為種子界的最高規格，如同防治非洲豬瘟的風險評估，同時做好研發創新、精實管理。「全世界種子的生產，70%掌握在臺灣人手中！」賴宏南豪氣說著。

林台的採種，純度高達99%，發芽率達92%，種傳病蟲害維持在0%，上述三項要件，缺一不可。不僅賴宏南「種子魔人」江湖稱號當之無愧，獲利能力更遠勝於電子業，「農業晶圓代工也可以很高貴！」整體毛利率動輒45%，足見農業生技的高未來性發展。



種子希望 也是力量

「要是林台一罷工，墨西哥的餐桌一定發生暴動。」雖是國際客戶的一席玩笑，卻毫不浮誇，點出林台在產業鏈中舉足輕重的分量，因為墨西哥6成以上辣椒，全都來自於賴宏南與他休戚與共的團隊。

當年36歲的賴宏南被派往越南時，兒女一個2歲、一個6歲。一晃眼已過24年。「剛開始設廠時，大概50~60個原住民拿著砍刀、棍子，把地包圍起來，以為你來搶他們的土地。」屢屢先期地方政府的溝通不良或文化認知致使的誤會，賴宏南總能透過誠懇，化險為夷。

而現今的越南，早已不可同日而語。賴宏南鼓勵無論是要投入農業、或是計畫前往東南亞的後進新血們，「要做，就要準備打一場『世界盃』！」立基越南的優勢，更要放眼世界，因為客戶永遠跑在你的前面、要求得更高。「荷蘭1甲地溫室，至少要2~3億成本，這麼高昂的設備投資，必定要百分百最高規格的種子！」荷蘭最貴的番茄種子，1公斤可達32萬歐元，1粒種子的成本將近1歐元，可產出1000歐元~1500歐元產值。「對照臺灣1平方米面積栽培的番茄鮮果產量2公斤，荷蘭溫室1平方米卻可生產出50~60公斤！」無怪乎，種子果然是最具效益的投資。

將技術規模升級，還要再升級。林台不僅拉高種子界的最高規格，關於針對病害和純度的問題，將增設「病害鑑定及DNA分子實驗室」，建立起生產與客戶端的「原種到F1品質溯源系統」，賴宏南都已超前部署計畫。這場F1種子世界盃，猶如進入扣人心弦的F1賽事，路程多彎、賽道狹窄、難以超越，考驗著參賽者的實力與適應力。然而來自臺灣的林台，態勢銳不可當、一路領先，那完全勝利的奪冠，已然可期。



林寶珠

業務
兆旭(股)公司

身為一名職業婦女，感謝上蒼給予多重身分：為人兒女、人媳、人母、人妻。在宏南創業之初，這4種角色著實讓我分身乏術，但甘之如飴。堅信一份支持與信念。作為成功男人背後的女人一定要照顧好家庭，家庭和諧美滿是事業成功最有力的保障，家人的支持，是每個人成功最大之動力。

體諒先生前進道路上的挫折，安撫其心靈上的創傷，無論在任何時候都會幫助他開拓事業，成就非凡。蔥爆五花肉、小白菜及細麵條所烹煮的陽春麵是先生每次回到家第一晚的晚餐。熱騰騰的麵裡有家的溫暖，更有著家人的期待「莫忘初衷！」選你所愛，愛你所選！一路堅持，不言放棄！



國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

創業勝經. 2020：創業楷模奮鬥故事 / 朱怡臻, 何崇傑, 吳其倩, 汪芷苻, 姚雅嵐, 梁瓊丹, 莊亞築, 彭驛迪, 詹子慧, 廖敏芝, 廖雅雯, 顏琬芸, 關雅文, 蘇靜怡撰稿; 黃志鴻總編輯. — 臺北市：中華民國全國創新創業總會, 2020.12
面；公分
ISBN 978-986-98526-1-6(平裝)

1. 企業家 2. 臺灣傳記 3. 企業管理 4. 創業

490.9933

109018787

撰 稿 朱怡臻 何崇傑 吳其倩 汪芷苻 姚雅嵐 梁瓊丹
莊亞築 彭驛迪 詹子慧 廖敏芝 廖雅雯 顏琬芸
關雅文 蘇靜怡

攝 影 周啟軒 林冠宇 郭信豐 陳本智 廖友仲

發行人 楊立昌

總編輯 黃志鴻

副總編輯 林慕屏

主 編 李銘鈞

封面設計 陳孟愉

美術編輯 陳孟愉

出版者 中華民國全國創新創業總會

地 址 10079台北市和平西路一段150號12樓

電 話 02-2332-8558

傳 真 02-2337-5152

網 址 www.careernet.org.tw

印刷廠 秋雨印刷股份有限公司

電 話 02-8768-2088



版權所有 翻印必究

2020年12月

定價：400元