



專業致勝

持續創新，實現互利共贏

在變化快速的現代社會，專業和不斷追求創新，才是致勝關鍵。擁有食品科學背景的何慧如，畢業後進入國內最大的食品添加物供應商振芳公司，從事研發工作。五年後再轉換跑道到專業濃縮果汁進口商台灣綠源擔任業務，因表現優異，不僅在三年內晉升為部門主管，並獲邀成為公司合夥人，之後轉任貿易部門，負責國際貿易和供應鏈。

隨著臺灣在2002年加入WTO，股東們咸認市場開放後，勢必會對公司發展有所影響，決定另闢利基市場。當

時因貿易公司無法在中國大陸登記營業，因此轉往東南亞，並以泰國為基地，於2002年7月成立泰國綠源股份有限公司，何慧如成為該公司的第一名員工。

從香料起步 因應需求跨足茶葉原料

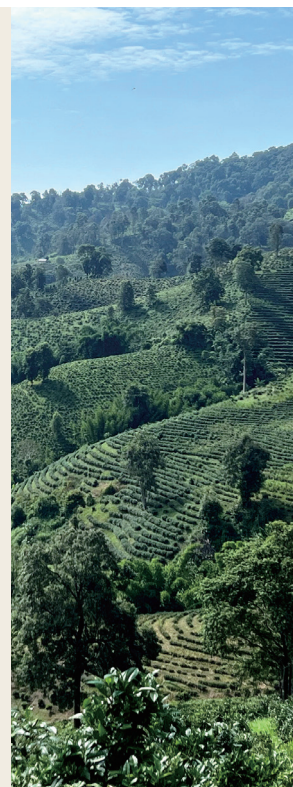
「剛來泰國時我不會說泰語，也看不懂泰文，因此曾被員工欺負過，更遑論市場開發與業務拓展。」何慧如無奈地說，但也讓她下定決心學泰文，三個月後已可用簡單的泰語溝通，半年後便能獨自拜訪泰國客戶。

何慧如

董事總經理

泰國綠源股份有限公司

泰國綠源深耕泰國飲料市場20多年，從進口香料開始，逐步擴展到生產茶葉原料、引進即溶茶粉及濃縮果汁現貨供應，憑藉著專業與不斷創新的優勢，協助客戶突破原料技術瓶頸，成功將新產品推展到市場，實現互利共贏。



在一次偶然機會，遇到當時剛開始茶飲料事業的Oishi集團副董，正在尋找能協助進口香料的廠商，由於泰國衛生部規定進口食品原料、添加物等都必須取得專屬的進口證，因申請程序繁瑣，形成進入泰國市場的高牆。何慧如利用其食品專業及進出口經驗，在短時間內就拿到進口證，順利進口香料供應給Oishi，從而開啟泰國綠源與Oishi長期合作的契機，也讓公司得以在設立兩年後損益兩平。



隔年Oishi因為茶葉供應商無法及時供應茶葉原料，轉而詢問泰國綠源成為第三供應商的可能性。何慧如認為這是個商機，在股東會提案通過後，她就開始尋找上游茶廠；不久後找到位於清萊府民模村的茶農合作社，因為生產技術不成熟，茶葉銷售不順利，於是雙方展開合作，泰國綠源從茶葉生產到併堆都協助改善，在達到客戶要求的品質後，也成功地介入了茶葉供應鏈。





提供配方及技術 助攻飲料新市場

隨著茶飲料的盛行，泰北的茶葉原料已不敷使用，為解決此一問題，泰國綠源開始引進即溶茶粉，並成立研發部門，提供建議配方。「有時候客戶喝到一款新的飲料，拍照給我看後，就要我們調配出來。」何慧如笑著說，也因為這樣，客戶也認知到泰國綠源不單是貿易商，還能提供配方跟技術，且每年提供新商品的概念與飲料趨勢分析，所以很多產品都是跟客戶共同開發後，而使該飲料成為泰國第一個上市的新品。

台灣綠源的主力產品之一是濃縮果汁，但何慧如剛到泰國時，因公司資本少，在沒有足夠客源支撐的情況下，不敢貿然投入現貨市場；直到2006年累積相當資金後，才開始跨入濃縮果汁現貨供應，目前已達六、七百噸庫存，能及時供貨，讓客戶無後顧之憂。近幾年，更陸續開發出涼茶抽出物、天然菊花香料、高澄清白葡萄濃縮果汁等新產品，突破原料技術應用瓶頸，協助客戶將產品多元化搶占市場先機。

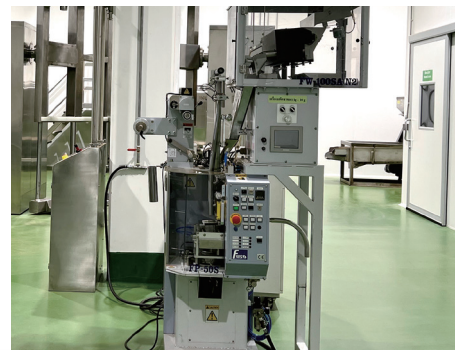
建立危機管理與韌性 確保營運不中斷

泰國綠源從剛開始只有兩名員工，目前已擁有70名員工，公司規模雖然

不大，但客戶都是各飲料品項的前三大品牌。何慧如提及，公司曾面臨兩次重大危機，一次是2011年9月泰國遭逢幾十年來最嚴重的洪災，當時客戶的工廠一間間被淹沒，公司勢必會被波及，因大水一路往南要流入大海，位於曼谷市郊的泰國綠源也無法倖免。因此，何慧如採取提早生產、分倉備貨和分區辦公的方式來維持公司的正常營運，避免客戶陷入斷貨危機。

第二次則是2019年底爆發的新冠疫情，在沒有疫苗可施打的情況下，各國採取封控管制，各行各業都受到衝擊。何慧如透過分流辦公、購買疫苗及環境清消等措施，維護員工健康，讓公司在疫情期間營運不中斷。

何慧如指出，客戶要求的無非就是品質與價格穩定、物流暢通準時交貨，具有創新的能力加上財務健全，就成了泰國綠源持續成長、立足市場的關鍵。



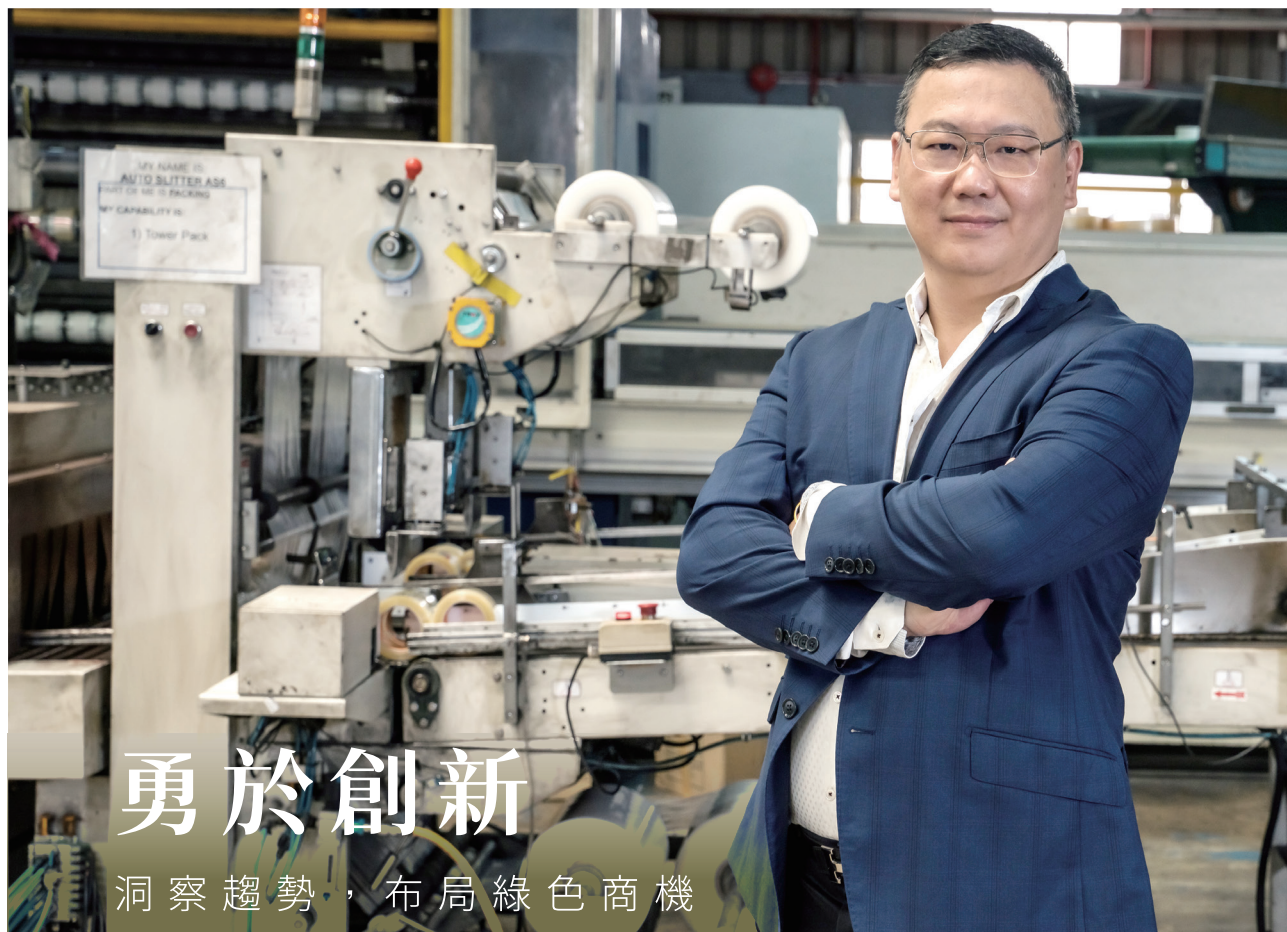
台灣綠源(股)公司
董事長

廖國棠

創業相扶

泰國綠源是綠源集團跨足海外市場的首站，董事長廖國棠是何慧如強而有力的後盾。兩人情同兄妹，在台灣綠源時，廖國棠親自傳授業務推廣及客情維護，讓她順利推廣銷售，並成為公司幹部。何慧如喜歡嘗試新點子，有時衝過頭，廖國棠就會適時拉住；但方向對了，就會給予支持，充分展現領導者的氣度與包容性。

擁瑞集團董事長杜志輝求學時代就在集團實習，因父親健康出狀況，臨危受命中斷學業，一路從基層做起，歷練13年後接班，一步一腳印開發各種環保綠色膠帶系列產品，擴大集團版圖至越南、印尼等地，筆路藍縷的創業歷程為人稱道。



勇於創新

洞察趨勢，布局綠色商機

杜志輝

董事長
擁瑞集團

擁瑞集團創立於1977年，第一代創辦人杜瑞美從馬來西亞麻坡起家，1988年將公司從一間家庭式工廠轉型為自黏膠帶製造商，並將工廠遷至吉隆坡；1990年因健康出問題，公司面臨被迫賣掉或結束的困境，情況急迫下，杜瑞美希望兒子能放棄大學學業到公司上班。中學時期每逢假期就到公司實習的杜志輝，對職場環境毫不陌生，加入公司後，歷練各工作崗位，從而培養出獨當一面的本領。

觀念領先市場 創新研發環保產品

擁瑞集團的核心業務是研發及生產各種高品質工業與民生應用膠帶，成立40多年來歷經多次轉折，1997年亞洲金融風暴，馬幣大幅貶值，許多公司破產，擁瑞集團也受到波及，某項產品被客戶退貨，損失慘重。杜志輝提及，當時父親跟他討論後，決定逆向操作，將原本僅占一、兩成的外銷市場，利用匯率優勢擴大出口，除了保有原本的東南亞市場，也大舉進入中東及東歐市場，把劣勢變成優勢，集團財務因而脫離困境，後續更買下相鄰土地擴增廠房，並增加了自粘膠水、電子膠帶新產品，以及紙管及紙業加工製造，強化競爭力。

創新研發更是杜志輝的興趣、強項，他認為好處是可以主動製造符合客戶需求的產品，引領市場趨勢，當時膠帶生產被歸類於傳統製造業，但早在90年代杜志輝意識到環保將是未來趨勢，父親也放手讓他嘗試。1995年擁瑞集團與馬來西亞橡膠研究院產學合作，研發製造全球第一個水性天然乳膠自粘膠水，可惜因為成本過高，觀念過於領先市場而無法被市場接受，最後以失敗告終。





杜志輝並沒有因為一次打擊就放棄，1999年他自行研發出一款獨特的水性膠劑配方，當時市面上最常見的是油性膠水，但油性膠中含有高比例的有機溶劑，容易對環境造成污染，對人體也具有危害性，而水性膠水的溶劑不含有機溶劑，較為健康環保，因而取代油性膠成為主流產品，擁瑞集團因此取得市場領導地位，千禧年後更成為東南亞膠帶製造業龍頭之一。

創下最快塗膠速度 減少環境負擔

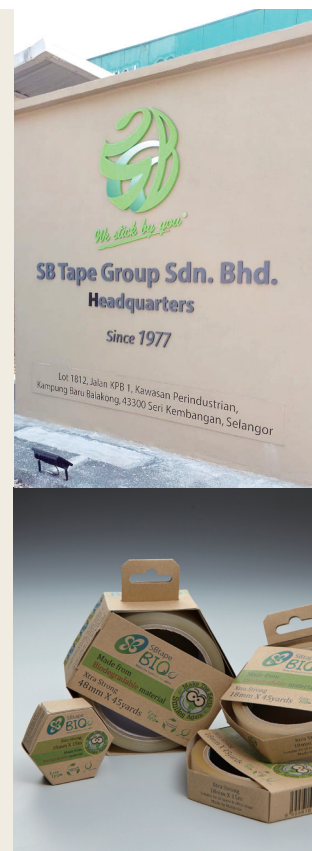
2007年，公司又開發出全世界第一個可生物降解PP膠帶，高達七成可降解回歸自然，大幅減少垃圾量，堪稱具突破性的產品。當他將產品介紹給客戶時，人人都表示讚賞，但10年沒有拿到一張訂單！因為成本高、法規與稅務的種種問題，銷售始終沒有起色。杜志輝自我解嘲地說，自己比較「土」，只知道要擇善固執，選擇了就會堅持走下去；隨著全球環保意識的提高，他對該產品的成長潛力深具信心。

膠帶塗佈機生產設計則是另一項創舉，2000年擁瑞集團就創下操作膠合塗佈機每分鐘達220公尺的速度，刷新亞洲紀錄；2005年進展到每分鐘370公尺，為全球紀錄。2017年杜志輝力排眾議，購入全新的塗膠機並加入特殊設備，一舉突破其他競爭對手的極限，成功創下每分鐘450公尺，再度刷新世界最快的塗膠速度。他強調，塗膠速度快，不僅呈現機器工藝水準的躍進，帶動生產效率，也代表機器能在最短時間內完成任務，能源與電力耗費都是最低的，減少環境負擔。

與國際企業策略合作 向全球挺進

2006年杜志輝正式接班，在清償完公司所有貸款，沉潛布局一陣子後，於2011年展開公司的轉型計畫，將先前在越南試營運的膠帶加工廠與一家臺資膠水化學膠帶工廠合併，土地廠房面積廣達4萬平方米，目前擁瑞集團在馬來西亞、印尼與越南三地設廠，員工人數已逾500人。

杜志輝對未來還有更深切、更遠大的夢想，他觀察到全球市場有從國際化轉為在地化的趨勢，傾向在某個區域或國家生產當地需要的產品，因此，未來擁瑞集團將秉持彈性、靈活的優勢，與國際級企業展開策略合作，推展膠帶產業，開拓成長新契機，同時會持續朝著「綠色、環保、減碳」的方向研發產品，為保護地球盡一份心力。

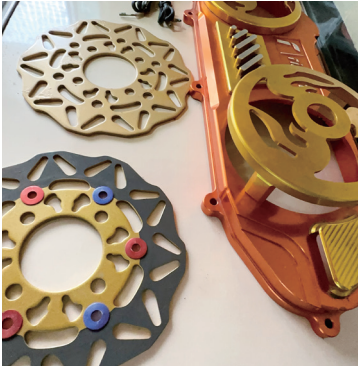


創業相扶

杜志輝的另一半黃艷娜無疑是在創業路上幫助他最多的人。黃艷娜曾經擔任擁瑞集團的會計，對公司財務狀況十分清楚，也是最了解杜志輝所有情況的夥伴，每當遇到投資機會時，黃艷娜就扮演軍師角色，從旁冷靜分析評估，並給予良好專業的財務建議，是杜志輝事業與生活上的最佳後盾。



董事 黃艷娜



殷 鳴 龍

董 事 長

PT.SUKSES CIPTA MAKMUR



1998年印尼發生排華事件，這場動亂並未讓殷鳴龍打退堂鼓，隔年就踏上這個陌生國度，一切從零開始，從默默無名到目前已有五家公司，更打入日本供應鏈，從代工轉往自有品牌發展，展現海外創業者堅持不懈的拚搏精神。

求新求變

技術創新，探索無限可能



「當初會走上創業這條路，其實是看著父親身影學習的。」殷鳴龍提及，原本有穩定教職的父親，為改善家中經濟狀況，白手起家創立一間金屬表面處理加工廠，之後在印尼投資設立PT.SUKSES CIPTA MAKMUR。1997年因金融風暴導致虧損，父親因無法兼顧兩地事業，加上印尼發生排華事件，曾經一度打算撤離，當時剛退伍的殷鳴龍便自告奮勇接手，「與其直接放棄，何不讓我試試！」

引進自動化設備 業績扶搖直上

接手父親印尼事業之後，殷鳴龍發現自家工廠做的金屬加工振動研磨，是屬於底層技術，他認為應該朝更高階的技術邁進。經過一段時間觀察後，他發現家家戶

戶多以腳踏車代步，汽機車的使用人口很少，一公升柴油甚至比一公升礦泉水還便宜，日後發展潛力無窮。

嗅覺到這股商機的殷鳴龍毅然投入資金與人力，拓展汽機車零件代工事業。剛開始完全得仰賴當地的技術人員，經常被奚落不懂技術，殷鳴龍回憶，「當時每天晚上和太太兩人窩在工廠裡徹夜研究，為什麼師傅做得出來，我們就是做不出來？」印尼普遍以傳統自動車床或是桌上車床生產代工，若是比人力、比經驗，永遠贏不了本地人，必須掌握更先進的技術才能有所突破，因此他在2000年成立CNC零件加工部門，耗資數百萬臺幣，率先採購五台CNC電腦式車床，有效提高製作品質，因而獲得上游廠商的肯定，訂單如雪片般飛來。



「傳統做一顆零件要花一分鐘，我們用CNC做，一顆只要30秒，很快就拉大與對手的距離。」殷鳴龍自豪地說。後來同業競相仿效使用CNC，讓殷鳴龍有了危機意識，持續不斷追求技術升級，從最初的CNC車床代工，進而生產組裝CNC機器，接著又投入冷鍛鍛造，加快生產速度，結合CNC洗床車床精修準度，更不惜成本投入五軸機、多軸電腦立式切削中心機器等一系列全自動設備，從材料、生產、包裝、品質檢測一條龍，這也是公司能夠持續勝出的關鍵。

收購日廠 取得進入供應鏈門票

20多年前，印尼每年機車銷量只有一、兩萬台，2010年起汽機車產業迅速起飛，零件需求暢旺，由於PT.SUKSES CIPTA MAKMUR具備ISO認證，自動化機械生產品質又快又好，品管、流程皆通過檢驗，因而被日系大廠網羅為零件供應商。殷鳴龍坦言，日廠要求相當嚴格，比如為了避免積壓庫存，前一天會告知大約的訂購量，隔天下單後三小時就要取貨，相當考驗供應商的彈性與應變能力。他抱著使命必達的決心，一筆訂單都沒有延遲過。

2017年殷鳴龍收購一家專營日本KYB汽機車避震器的代工廠，成為公司更上層樓的轉捩點。

「避震器製造是我們的專業，但加入KYB供應鏈的一大挑戰就是要採用該公司的系統，並按照其步驟生產，一切得從頭學習。」殷鳴龍提及，日方對零件的安全性要求嚴謹且細膩，比如依照原有程序只需100位員工可執行的生產步驟，必須增加到300位員工才有辦法達到客戶的要求跟品質。為此，殷鳴龍耗資添購許多自動化加工與檢驗機械，大幅提升產能、產量與品質，公司因此有六、七年幾乎沒利潤，直到自動化佈建完成才開始轉虧為盈，營業額更躍居KYB企業內部前三名。

勇敢作夢 打造臺灣電動機車品牌

零件製造是硬生意，殷鳴龍以柔性管理帶領公司，把員工當家人。「印尼員工相對單純，說一是一，叫他們掃地，掃完後就乖乖站在那裡，不會主動找事做，需要耐心引導與訓練。」殷鳴龍坦言，期間也面臨不小的文化衝擊，諸如印尼人信奉回教，每天都要拜禱五次，跟客戶談生意時，員工突然在旁跪地膜拜，他尊重多元民族文化與宗教習俗，協調出雙方都能接受，不會耽誤工作的方式，成為員工眼中具國際觀的企業主。

目前印尼機車年銷量已突破500萬輛，其中一半以上機車主要零件皆有PT.SUKSES CIPTA MAKMUR參與生產，殷鳴龍直呼「很有成就感！」胸懷大志的他，除了代工，還想挑戰研發自有品牌的電動機車，期望將來印尼街頭不光是只有日系機車奔馳，也能看見臺灣人製作的電動機車呼嘯而過。



競揚企業有限公司
董事長

吳聰鑫

創業相扶

殷鳴龍對公司發展曾感到迷惘，當時結識了事業上的貴人、股東之一的吳聰鑫。「他告訴我許多新觀念，徹底改變我的想法。」殷鳴龍提及，除了鼓勵他往更高階的冷鍛鍛造發展，更不時提醒他無論生意做到多大，都不可以原地踏步；同時提供豐沛的人脈與技術資源，讓他無後顧之憂，成就光芒畢露的創業佳績。

成立於1989年的立美工業，從臺灣出發，轉往馬來西亞投資設廠。第二代接班人許上智投入家族事業後，協助創辦人收購競爭對手，傳承日本工藝技術與自主研發，由低階跨入高端市場，目前已是全球最大壓克力保護紙製造廠商。



比對手先一步

提供高品質完整解決方案

許上智

執行長

立美工業有限公司

位於馬來西亞的立美工業為全球最大的壓克力保護紙製造業者，壓克力板普遍應用在廣告招牌、裝潢建材與各類加工壓克力製品，而保護紙是壓克力板生產製造環節的重要材料。2020年新冠疫情爆發初期，壓克力板製做的各類透明隔板也成為全球範圍重要的抗疫產品，在馬來西亞宣布全面封城停工的禁令期間，立美是全馬最早復工、甚至產線開滿的工廠之一，保障全球壓克力板行業的防疫壓克力板可以儘速出貨。

看好原料優勢 轉向馬來西亞設廠

臺灣在80、90年代是全世界最重要的壓克力板生產基地，壓克力板製造需要貼保護紙作為包裝與保護，需求巨大且都要從日本進口，1989年許清富與張美容夫婦看準這個機會，投入全部身家共同在臺灣的高雄創業。目前立美工業由二代許上智接班負責。

許上智回憶，「創業初期，我還在讀國中，父母每天早上在工廠配合工人試跑生產線，下班後又留在實驗室研究配方，晚上10點後才回家。假日也幾乎整天待在實驗室研究與測試。」辛苦兩年後，終於成功做出客戶可以接受的產品，並展開外銷，一開始只有小廠願意少量採購。

保護紙的重要原料為天然橡膠，創業初期主要從馬來西亞進口原料。一方面考量當時東南亞陸續有客戶採購立美工業的保護紙，同時東南亞有高額的進口關稅。許清富認為，想要打破日本壟斷保護紙市場的最好方式，就是搶先對手在原料產地設廠，透過取得關稅優勢來降低成本。1995年轉往馬來西亞投資設廠，隔年成功讓生產線運轉，此舉果然讓大多數馬來西亞客戶轉向立美工業下單。





收購對手生產線 逐步轉型高階市場

大學時期，許上智清楚未來要接手家族事業，放棄就讀其他名校的機會，選擇了位於高雄的中山大學企管系，一方面就近可以照顧公司事務，一方面藉助於企管系的課程啟蒙，為許上智更清楚未來如何將家族事業發揚光大。許上智於2002年退伍後投入家族事業，當時立美工業的產品技術日益成熟，已撼動保護紙市場板塊，讓最大競爭對手日本藤森工業決定退出壓克力板保護紙的製造領域。許上智協助父親在一年內完成收購藤森工業的整套製造工藝與生產設備，轉移至馬來西亞廠。

收購藤森是立美工業重要的轉捩點，許上智指出，藤森工業有先進的製程與管理體系，在收購生產線過程中提供很多靈感作為後來改革的重要參考。他告訴父親，「不只是收購設備，在各項管理流程上也要全面仿效日本，這是立美更上一層樓的機會。」

就在收購如火如荼地展開時，立美工業馬來西亞廠發生大火，產能一夕之間歸零。許上智坐鎮指揮，當下調動馬來西亞廠員工到泰國廠，將泰國產量提高為原有的三倍，緩解產能缺口；同時也加速日本線完工，在火災發生60天後，日本產線順利量產，成功度過危機。

許上智在2005年1月接任總經理，許清富則將重心放在研發，增設研發團隊，開始明確分工。許清富提升產品性能，許上智負責營運管理，並改造立美工業的生產系統，提高產品良率與縮短生產流程，轉型投入高端市場。

不斷研發與創新 下一步跨足生技業

許上智在管理上做了許多創新，立美工業是行業內首創及唯一建置3D追蹤碼系統的公司，利用追蹤碼以保證產品的可追蹤性，進行有效的風險控管，消除客戶因保護紙品質問題導致的風險，維護整體產業價值鏈。他接手後，公司業績扶搖直上，主打精密製造，專攻高端品牌客戶，目前在全球市占率接近五成。

許上智重視公司技術創新與員工發展，深耕馬來西亞多年，堅持雇用在地員工，是少數不用外勞的製造業公司。此外，在節能減碳、社會公益、遵守法規的全方面布局，以成為ESG企業為榮。在綠色永續趨勢下，立美工業已著手研發環保型壓克力水膠包裝紙，並計畫跨足生技產業，生產諾麗果酵素，未來指日可待。



創辦人 **許清富**

創業相扶

許清富帶領的研發團隊，持續針對產品優化與創新，為客戶創造更多的價值，是立美工業屢創佳績的推手；此外，許清富也非常關心同仁的身心靈發展，全力推動僕人領導與正向思考的一系列課程，公司的創新與研發能力、智慧製造、人力資源與知識管理及風險管理等，幾乎都是在他手上奠定基礎，堪稱創業楷模。



越南近年來成為全球外商投資設廠最多的國家，早在20多年前就進入越南食品市場的許玉林，用2萬美元開始創業，從一台舊機器做起，逐步發展到自建冷凍倉儲及廠房，同時開展大發食品的自營門市及早餐連鎖體系「一分三十秒」，憑藉精準的市場定位及規模化優勢，成為越南人早餐及年節送禮的首選品牌之一。

用時間換取空間 了解當地市場

許玉林大學念的是食品營養，一直以來也都是從事餐飲食品行業。1995年他到越南做生意時，因緣際會頂下一家快倒閉的蘋果麵包工廠，開始賣麵包。當時越南的GDP不到300美元，每個蘋果麵包只賣一元新臺幣，且用料、做工十分講究，很快的就在當地打開知名度。

許玉林

董事長

大發食品股份有限公司

大發食品從一家20多人的小工廠，逐步發展成員工上百人、營收超過4億臺幣的隱形冠軍，關鍵在於許玉林以多品牌策略，從冷凍食品、糕餅禮盒到早餐連鎖系統，不斷開闢新藍海，透過精準的市場定位及規模化優勢搶占市場。



大發食品初期只有一台舊機器，廠房還是用租的，1997、1998年亞洲金融危機時，東南亞韓商紛紛撤走，許玉林藉此機會收購許多留下的機器，將生產規模大幅擴增，幾年後便和平陽省興建第一座自有工廠。同時間越南大型食品業者也加入搶食大餅，挾著對當地市場的了解及更為廣泛的通路，使得競爭日益激烈，大發的利潤越來越薄，許玉林不得不思考，「如要跳脫現有的紅海，就要找別的出路。」因此，大發食品在1999年轉做冷凍食品外銷，並於2000年開始製作鳳梨酥、月餅等臺式糕點並轉回內需，切入伴手禮市場。

許玉林認為，「在海外創業的最大挑戰，不是產品也不是技術，而是市場。」舉例來說，越南的麵包會烤得久一點、顏色重一點，表皮比較酥脆，臺灣人則喜歡比較鬆軟的麵包；至於技術，一來製程不會太複雜，再則就算不懂，也可以馬上找人來教，反倒是要了解市場、了解消費者習性才是最難的，需要靠時間累積。





多品牌經營 搶攻早餐與送禮市場

許玉林抱著邊做邊學的態度，一步步拓展事業版圖。「我開過餐廳、珍珠奶茶店，也試過很多新的產品如牛軋糖、蛋黃酥，如果市場接受就繼續賣，不接受就換掉。」許玉林提及，以月餅來說，傳統越南的月餅都是250克以上的大月餅，無法滿足消費者少量、多樣的需求，因此大發食品創新推出各種口味的臺式小月餅，加上獨特美觀的包裝設計，在市場上獨樹一幟。

此外，大發食品也自創早餐連鎖品牌「一分三十秒」，強調便宜、好吃、速度快、安全衛生，30多元臺幣就可以買到一

個漢堡加一杯飲料，目前在越南的市占率達到75%。大發的競爭優勢在於麵包、漢堡肉、雞腿排等食材都是由自己的工廠供應，加上大量採購壓低成本，因此能夠用很民生日常的价格賣給消費者，毛利還可以維持得很好。

「品牌定位不同，經營模式也會有所不同。」許玉林指出，「一分三十秒」主打平價飲食，因早餐是屬於剛性需求，每天都要吃，所以一定要便宜；月餅則鎖定高端送禮市場，產品要有特色，看起來有價值感。產品對了，再講行銷，例如月餅就與當地漆畫家、服裝設計師及陶瓷品牌聯名推出藝術禮盒；其他像是舉辦慈善募款活動、找品牌代言人、拍攝微電影與影片徵稿等，逐步提升品牌好感度與知名度。

擴大規模 建立難以跨越的優勢

事業要順利推展，員工是重要基礎。許玉林提到，當年自己做對了兩件事，一是在20幾年前率先採用越南百科大學（現改名為河內理工大學）剛畢業的學生，每年都有五、六位，目前留下來的都是公司的骨幹。再來就是晉升越南幹部為副總經理、廠長、經理等中高階主管，樹立典範，讓員工相信「待在公司是有發展」，願意把公司當成自己的事業。

許玉林強調，「大發是知識型公司，我們追求知識、分享知識，並以知識創造公司最大利潤。所有利潤與股東、員工、社會分享。」他認為，企業真正的輸贏在規模化，規模越大，越有競爭力。未來大發將持續開發新產品及拓展外銷市場，現有直營門市及早餐連鎖店繼續展店，並嘗試開發新的品牌通路，擴大事業規模，以期2026年在越南上市。



創業過程中對許玉林幫助最多的，就是現任副總呂素萍，不僅是跟隨他最久的員工，也是他生活上的好幫手，不管是文件翻譯、會計，甚至很多市場都是她帶著團隊一步步打拚出來的。在公司治理上，呂素萍也扮演重要角色，包括越南的人情世故，經過充分的溝通、討論，形成共同價值觀，奠定企業發展的基石。

創 業 相 扶
副 總 經 理

呂 素 萍

高齡化趨勢帶動全球醫材產業持續成長，陳水石成立的弘騏，由臺灣團隊與義大利研發設計團隊合資，以使用者及照顧者需求，研發高品質與符合人體工學的醫用病床與家庭護理床等醫療輔助設備，廣受世界各國醫療機構採用。



從使用者出發

深耕醫療照護領域

陳水石

總經理

越南弘騏股份有限公司

認識越南弘騏之前，得先知道元證實業這間公司。1992年陳水石在桃園創立元證實業有限公司，專為臺灣與亞洲市場醫療設備代工生產零組件。為擴大生產規模及呼應政府推動新南向政策，因而有朝海外設廠的考量。陳水石提及，越南有年輕、勞動力充足的優勢，也擁有吸引投資者的經貿條件，最重要的是對生命安全有保障，少有聽聞在越南的臺商被威脅受害，種種因素加起來，便決定布局越南。

把客戶變股東 設計製造雙軌並進

2001年陳水石在越南平陽省平準生產區成立越南弘騏股份有限公司，並於隔年正式量產醫療設備零件，原以為公司擴廠經營後便可鴻圖大展，沒想到一開始就困難重重。他坦言，當初只想到便宜的勞動力，卻忽略越南經濟發展緩慢，基礎建設不佳，當地沒有五金、鐵板等原料，全部仰賴進口，加上運費後，就算省了勞動成本，整體支出還是跟臺灣差不多。直到2007年歐美國家對中國大陸部分產品採取反傾銷高關稅政策及越南政府開始發展鋼鐵廠，部分原料無須再從臺灣進口，成本下降，經營才漸有起色。

正當一切準備就緒時，卻遇到金融風暴，市場不景氣，訂單大量下滑，導致弘騏經營困難。原本是元證實業客戶的義大利設計團隊，知道陳水石在越南設廠，便詢問他是否有興趣製造手動醫療床。這對他來說是一大挑戰，畢竟以往只製造零組件，從來沒有生產過整張醫療床，但既然手上沒訂單，加上公司也必須升級，否則無法面對更大的挑戰；因此陳水石抱著破釜沉舟的決心，把對方提供的醫療床樣品拆開，依樣畫葫蘆打樣、製造，竟然成功拿到訂單。





義大利設計團隊對於弘騏能在三個月內自己摸索製造出整張醫療床十分讚賞，因看好其發展潛力，決定入股20%，藉由雙方共同經營，由義大利團隊負責設計、弘騏專注研發與製造生產，積極參加世界各地醫療展，從中汲取經驗。

從錯誤中學習 申請專利保護智財

陳水石在地經營有成，公司開始湧入訂單，原本的平準生產廠房已不敷使用，弘騏於是進行搬遷並擴充新廠，並投入大量自動化生產設備與優化整體製程，深獲客戶肯定，業務觸角更遍及歐洲、澳洲、日本、香港與東南亞，在越南內銷市場也占有一席之地，使用弘騏產品的醫院就超過500家，為當地醫院的首選。

不可諱言，陳水石在創業過程中也碰到幾次危機，一次是被競爭對手陷害，當時英國競業買通愛爾蘭的消費者，以錯誤方式使用弘騏自有品牌HCP居家安養用護理床，導致身體受傷，意圖造成產品瑕疵打擊品牌形象。為此，弘騏回收所有在愛爾蘭的護理床，同時換新產品給消費者，並在說明書上加註安全警語提醒使用者。

另一次是專利設計被剽竊，第一代旋轉床在德國參展時受到好評，卻被中國大陸競業偷拍產品，盜用弘騏的照片在自家官網上銷售。這次事件讓陳水石學到教訓，「以往都忽略專利申請，不經一事不長一智。」

以使用者為中心 提供更舒適的產品

弘騏的第一代旋轉床獲得客戶高度評價，接著又再針對護欄、背部及外型做了升級。弘騏從使用者的角度出發，不斷研發新產品，讓長期臥床患者能更舒適，也讓照護者可以更輕鬆，近年研發的第二代居家照護旋轉床在2022年獲得「海外臺商精品金質獎」肯定。

陳水石指出，此床具有旋轉90度及提高抬臀升降功能，方便身障及年長者上下床，操作簡單，可減輕護理人員或家屬工作量；目前已投入第三代旋轉床的研發，希望未來可以協助身障或臥床長者翻身。此外，為開拓客群，弘騏也針對年輕人設計電動床，透過調整電動床的角度，獲得最舒適的姿勢和睡眠品質。

原本只做醫療組件代工的陳水石，為弘騏立下一個宏遠的使命，「讓全世界的人享受到創新與優質的產品和服務，過著更舒適、健康與獨立的生活。」



元證實業有限公司 會計 **黃碧霜**

創業相扶

2001年陳水石在越南創立弘騏後，元證實業即由太太黃碧霜接手，公司裡的大小事皆由她一手打理，因為服務到位，客戶不減反增，甚至弘騏在金融風暴時沒有被打倒，元證的資金奧援功不可沒。儘管陳水石已開始準備交棒給下一代，黃碧霜仍然沒有退休的想法，「等公司老員工都退休了，自己的責任才能劃上句點。」



謝茂山生長於純樸的宜蘭冬山鄉，小時候就到處打工賺零用錢。出社會後，當許多企業西進中國，謝茂山也隨著公司赴陸發展，在久鼎集團中國廠擔任管理幹部，並在公司支持下完成虎尾科技大學學業，之後輾轉到越南家具公司工作。到職約二年，因緣際會與客戶共同走上創業之路，於2007年成立亞洲義大利門板有限公司；同時再到國立高雄大學EMBA進修，不斷提升自我能力及培養宏觀視野。

遇歐債危機 靠抵押房產度過低谷

亞洲義大利門板工廠設於越南平陽省新洲市，專門生產製造櫥櫃相關產品，包括櫥櫃與門板、抽面板、前框、配件及拼板類產品，銷售以美國市場為主。謝茂山指出，「公司名稱是因為剛成立時主要客戶來自義大利，也期望在亞洲能做出媲美義大利工藝水準的櫥櫃。」

謝茂山

董事長

亞洲義大利門板有限公司

沒有顯赫家世的宜蘭子弟謝茂山，在越南深耕多年，憑藉敏銳洞察力及掌握精湛製造技術，成功打入美國櫥櫃市場，協助客戶提升競爭力，因而躍居越南櫥櫃出口量排名前十大製造商，成為越南當地人眼中的外資模範企業。



但創業隔年就發生歐債危機，義大利是高債務重災區的國家之一，以致公司很長一段時間沒有訂單，營運陷入低谷。「當時有近80名員工，快要發不出薪水，很慘啊。」謝茂山不勝唏噓地說。他不僅拿出多年工作的積蓄、賣房子籌錢，父親也把家中田地向農會抵押貸款，希望幫助他度過難關。與此同時，公司也承接一些越南當地家具加工，勉強維持生計，一直到開發美國市場後，長達三、四年的黑暗期才終於出現曙光。

美國市場訂單量大，規格單純，但購置材料的資金對公司來說仍是一筆不小開銷，幸而中國信託越南分行在瞭解公司營運狀況後給予資金支持，僑委會海外信保基金也願意提供擔保，讓公司順利取得銀行融資，解決燃眉之急。謝茂山藉由不斷地學習改進與技術提升，從配件供應商轉型成為專業櫥櫃製造商，經由進口貿易商將產品供應至美國各州，營運逐漸步上軌道。





敏銳嗅覺提前部署 確保供貨如常

因為曾經歷沒有訂單的痛苦，謝茂山十分珍惜客戶關係，公司以「創新卓越，成就客戶」為核心價值，他指出，美國客戶最重視品質與交期，當地沒有所謂的毛胚屋，櫥櫃是房子的固定配置，出售前都已組裝完成，因此在出貨前十分重視每批產品品質及顏色的一致性，即使不同時間製作生產，各種大小型態的櫥櫃質量均能達成客戶標準與市場要求。

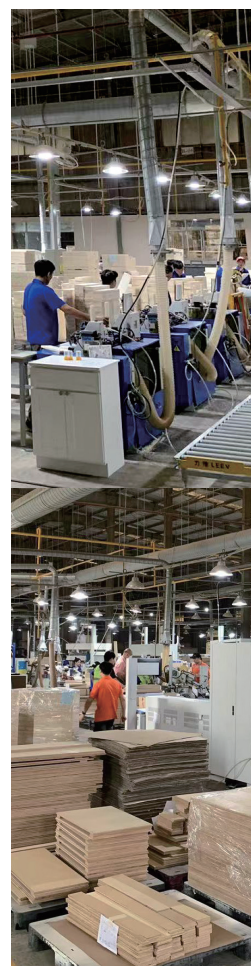
新冠疫情嚴重時，越南政府對企業提出「三就地」要求，意即做到讓工人「就地生產、就地用餐、就地住宿」才能繼續生產，謝茂山靠著對越南政府政策走向的掌握，早早添購員工蚊帳、棉被與睡袋，提前進行封閉式管制，等到越南政策宣布，其他工廠無法應變紛紛停工，公司仍能如期供貨不斷鏈，協助美國客戶在疫情期間爭取到更多生意，擴大市占率。

亞洲義大利門板製作櫥櫃使用的樺木多半是從俄羅斯進口，俄烏戰爭開打不久，多數人還在觀望時，謝茂山立刻做出提高庫存量的決定，找到越南當地木材廠商，預先購買大量樺木備存。「在蒐集國際原物料市場趨勢及準確的判斷下，就放手去做。」謝茂山強調。隨著戰事的愈演愈烈，俄羅斯受各國制裁，進出口與運輸造成極大影響，與其他國家的貿易往來逐漸停滯，謝茂山果斷明快的行事風格，及時供貨給客戶，全數如期完成，絲毫沒有延誤。

從 OEM 到 ODM 朝 OBM 邁進

2022年亞洲義大利門板公司名列越南櫥櫃出口量排名前十製造商，近年更獲得全球最大家具建材零售商、美國第二大通路商Home Depot認證，近期取得FSC驗證、ISO 9001、ISO14001、ISO45001各項國際認證，隨著環保與健康意識抬頭，該公司也成為新洲市早期取得環保執照的外資廠商之一，各方面都是業界眼中的績優模範。

為追求進一步成長，近期亞洲義大利門板公司從過去被動依照客戶的圖紙製作改為主動設計，謝茂山認為，「要抓住客戶，不光是價格，還要有價值。」因此嘗試從純代工製造廠轉型為設計代工與製造兼備的多元廠商，目前正規劃興建新廠房與設立新公司，引進先進生產設備技術，持續提升櫥櫃產品競爭力與市場影響力，朝自有品牌目標邁進。



黎氏香是謝茂山在越南前公司的同事，創業後成為一起打拚的夥伴，個性積極熱情，舉凡對外聯繫、跟政府單位接洽與建立關係，對內人事管理，皆由她一手包辦。謝茂山提及，在國外做生意須熟悉當地法令，黎氏香不僅熟稔當地法規，與越南員工溝通順暢，表現相當稱職，對公司營運幫助很大，是不可多得的人才。

創業相扶
協理

黎氏香