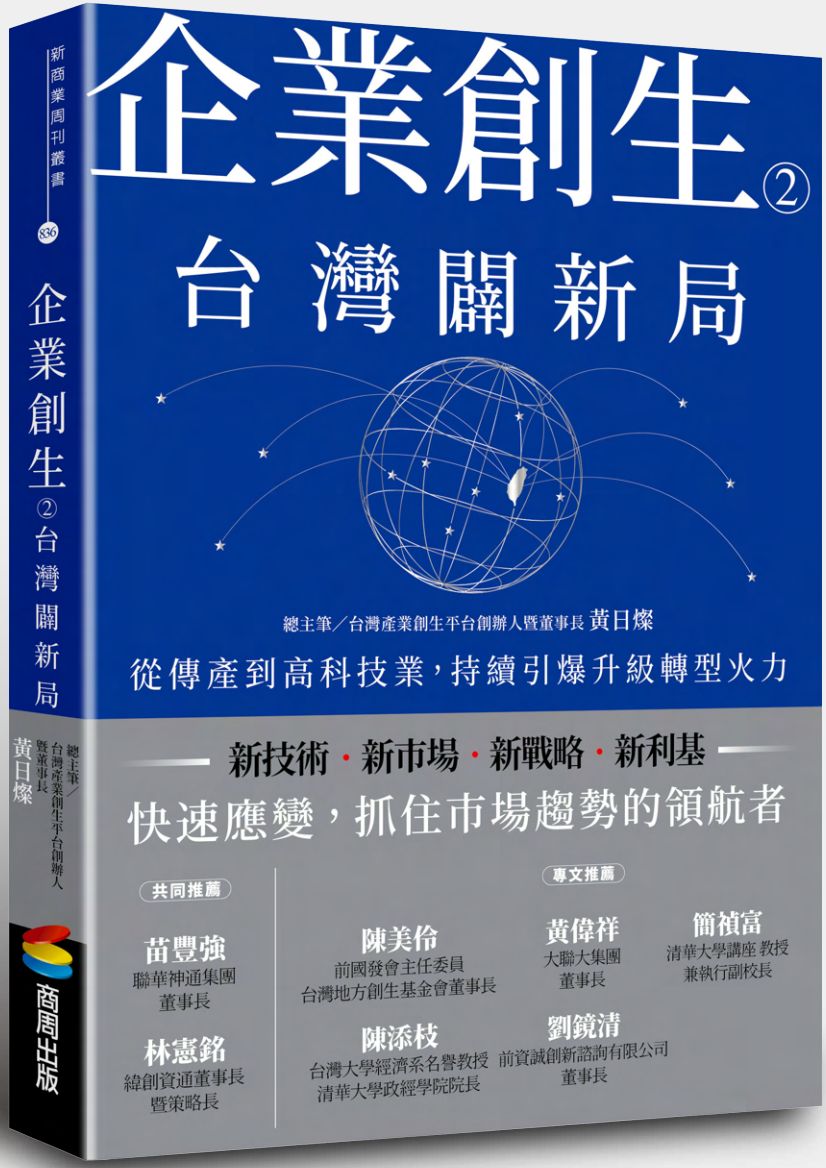
台灣產業創生平台
TAIWAN RENAISSANCE PLATFORM

升級轉型

飛躍的隱形冠軍=追求卓越+勇於跳躍

2023年台灣企業升級轉型調查白皮書



企業創生②

即將出版

2023年12月7日

總主筆

黃日燦／台灣產業創生平台
創辦人暨董事長

目錄
Contents

02 關於台灣產業創生平台
04 創辦人的話

調查說明

06 調查緣起
07 研究方法
08 有效問卷樣本概述

調查發現與解讀

10 調查 1：專注本業的台灣企業家
12 調查 2：規模不同，成長策略卻相近
14 調查 3：人才選訓用採多元管道
17 調查 4：逾半企業每位員工每年平均培訓費用低於一萬元
18 調查 5：技術合作先內而外
20 調查 6：逾 6 成企業每年研發費用佔比低於 5%
22 調查 7：保守穩健的投資策略
25 調查 8：投資決策主要靠內部高管經驗
28 調查 9：投資追求短線高效
31 調查 10：三缺仍是最大挑戰
33 總結：用雙腳突破三缺

企業案例

43 企業升級轉型案例與關鍵字
44 緯穎科技——不靠富爸爸 獨立征戰雲端的奇幻旅程
46 中磊電子——十年布局、五年轉型的操盤心法
48 明昌國際——從工具箱到多元應用的破框鍊金術
50 鐿鈦科技——黑手路邊攤華麗轉身 靠技術力勇闖醫材藍海
52 鋐昇實業——小零件大關鍵！綠海策略擴展新商模
54 北 醫 大——注入新創精神 加速完成生醫產業拼圖
56 微熱山丘——靠疫情練兵！跳脫框架的品牌升級術
58 台達電子——從零組件到解決方案 雙腳並用推進新事業
60 大成長城——從農場到餐桌 靠自我成長打造農畜食品王國
62 保瑞藥業——啟動連續併購 打造 CDMO 王國

關於台灣產業創生平台

什麼是「創生」？

「創生」的概念脫胎於日本的「地方創生」，希望找出各地最適合的方式，創造在地生命力、再造地方風華。我們借用了「創生」的概念，要推動台灣的「產業創生」，透過前瞻產業未來趨勢，偕企業一同走過變動的時代，邁向「後天」，達成永續發展。

為什麼產業需要創生？

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

此刻，「產業創生」勢在必行。

我們如何推動產業創生？

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

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

四大工作項目

帶動企業前瞻後天

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

剖析產業最新趨勢

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

培育跨域領袖人才

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

鏈結全球創新重鎮

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

創辦人的話

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

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

顯然，過去的成功方程式已不合時宜。

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

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

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

推動產業創生，一起讓好事發生

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

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

邀請你與我們一同探見未來，激盪經營思維，為產業找到下一個成長契機！

台灣產業創生平台創辦人暨董事長

1

調查說明

調查緣起

《隱形冠軍》中文版於 2013 年在台灣上市，作者西蒙 (Hermann Simon) 深入探討在國際市場低調經營卻成就斐然的中堅企業，其專注於本業的成長與延伸，在特定領域努力成為同業中的佼佼者，給了台灣企業學習的方向，也提供不少啟發與指引。

《隱形冠軍 2.0》中文版在 2022 年底問世，西蒙針對未來 10 年如何打造高成長模式，闡述了新重點與新方向：包括揚棄單打獨鬥的作法、積極尋求產業生態系的合作、找出最佳數位化策略、擁抱永續、不斷創新等，但台灣企業是否有跟上腳步？

為了深入了解台灣企業的發展路徑，以及在效法學習隱形冠軍的過程中面臨哪些挑戰，我們今年再度進行台灣企業升級轉型調查，其中更延續去年發現企業在人才、技術與資金上「三缺」的議題、進行更精準的調查分析，希望與企業共同理出脈絡、找出新路、開出新局。

研究方法

問卷設計

依研究目的初步設計後，再由產業專家討論後擬定初步問卷。初步問卷經由 CRIF 中華徵信所試訪 10 家企業後，提出應澄清問題和電訪改善之事項，再度討論後決定調查之問卷。

調查母體

上市公司 971 家
上櫃公司 808 家
興櫃公司 314 家

(資料來源：公開資訊觀測站，2022 年)

調查期間

2023 年
5 月 31 日
至
2023 年
7 月 7 日

調查對象

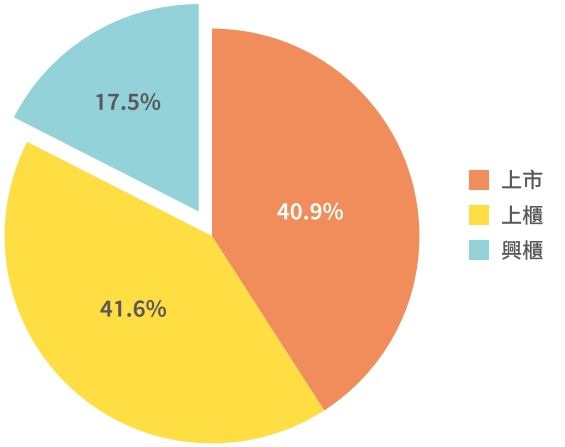
接觸對象以製造業為優先，服務業次之。

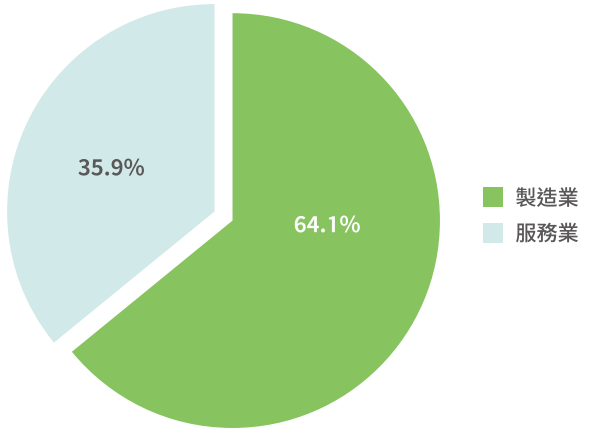
調查對象以公司負責人或有參與營運決策之高階經理人為優先；若無，則接觸對外發言人、財務部門、業務部門主管或公司高階主管特助（年資需超過三年）。

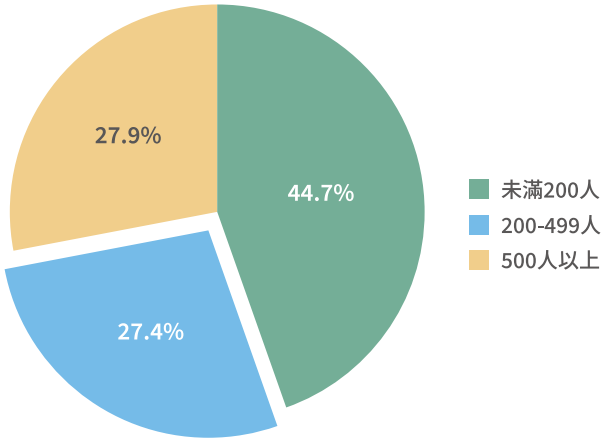
調查流程

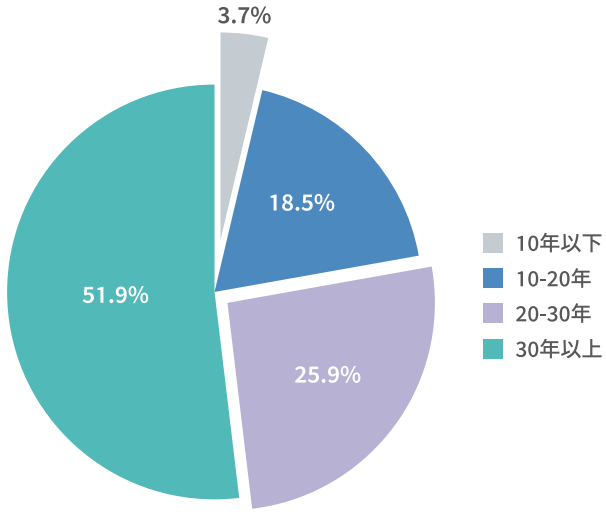
本調查委託 CRIF 中華徵信所執行，採用電話調查方式，包括訪員招募及訓練、問卷回收及檢核、資料檢誤、調查品質控管等執行過程，均採用多種審核方法及配合作業以提高本調查信效度。

有效問卷樣本概述









- 本調查共計完成 401 筆有效問卷，與上市櫃母體無顯著差異。
- 在 95% 信心水準下，抽樣誤差為 ± 4.40%。

2

調查發現與解讀

1 專注本業的台灣企業家

調查發現

（1）台灣企業多以專注本業為營運主軸，高達 98.8%的企業選擇專注本業，約有二成企業（21.4%）在專注本業的同時，亦尋求其他產業的發展

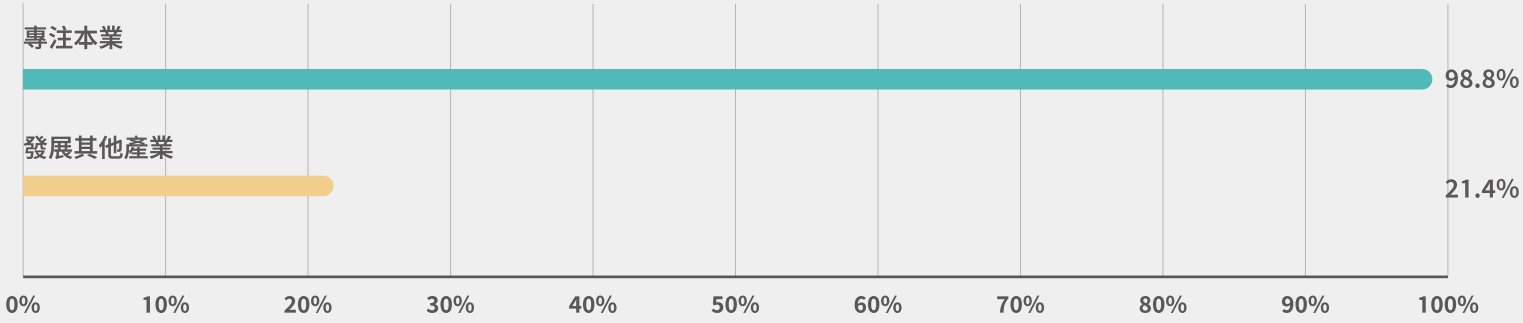
（2）專注本業的企業中，多數將資源投入於本業優化的新產品（79.5%）、新技術（75.0%）、新客戶（77.3%）和新市場（73.2%），採取開發新商業模式（37.9%）和改變產業生態圈（11.9%）的比例較低

調查解讀

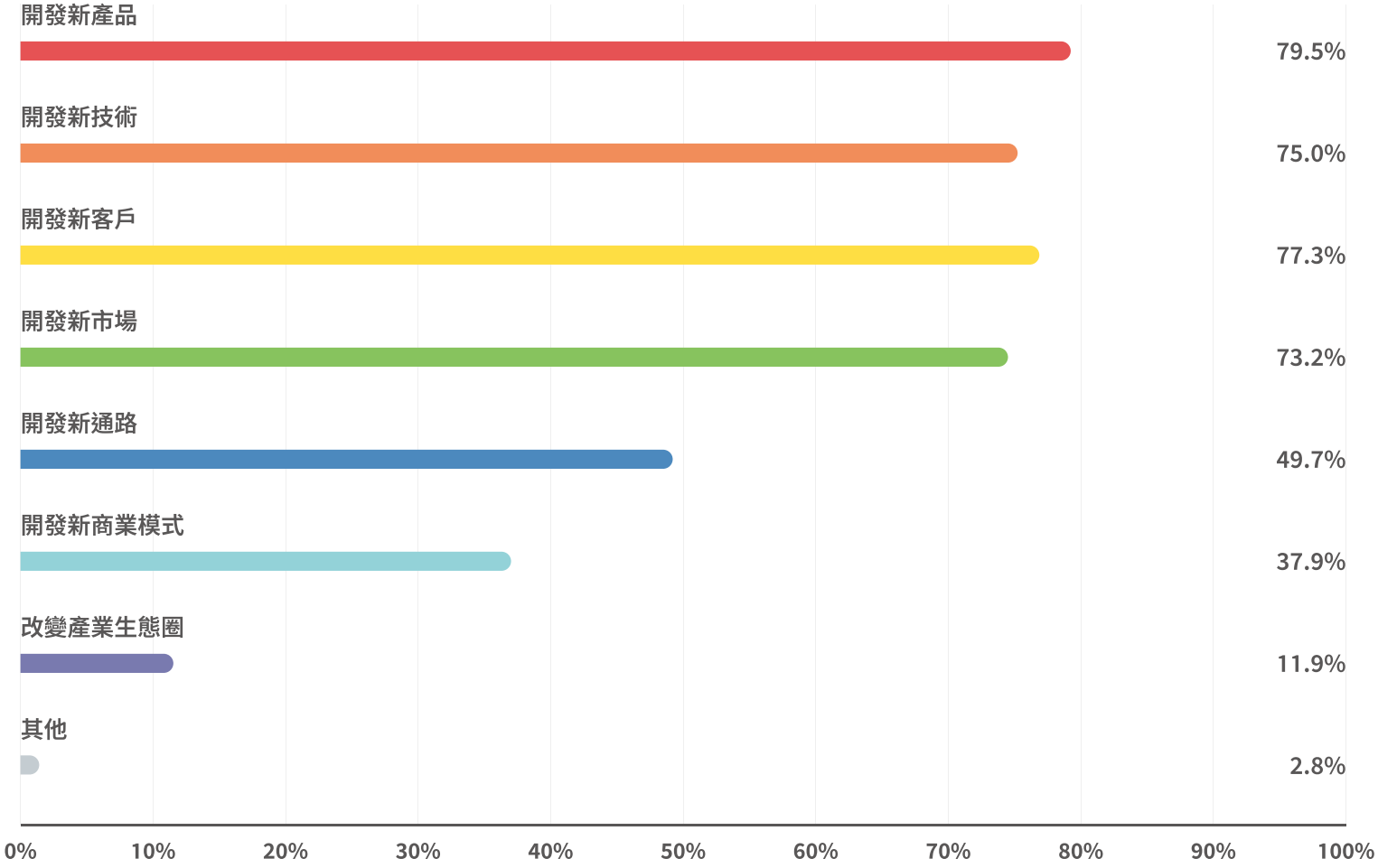
（1）絕大多數台灣企業家選擇專注本業，透過本業相關的優化與創新來維持競爭力，僅有二成同步發展其他產業，跨業投資布局較為不足，恐會影響升級轉型的速度

（2）多數企業選擇的成長面向，集中在本業優化的新產品、新技術、新客戶和新市場，但這些途徑仍難擺脫同業高度競爭，如能投入開發新商業模式和改變產業生態圈，較有機會走出差異化路線

企業發展方向



專注本業的面向


開發新產品
79.5%
開發新技術
75.0%
開發新客戶
77.3%
開發新市場
73.2%
開發新通路
49.7%
開發新商業模式
37.9%
改變產業生態圈
11.9%
其他
2.8%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%

2 規模不同，成長策略卻相近

調查發現

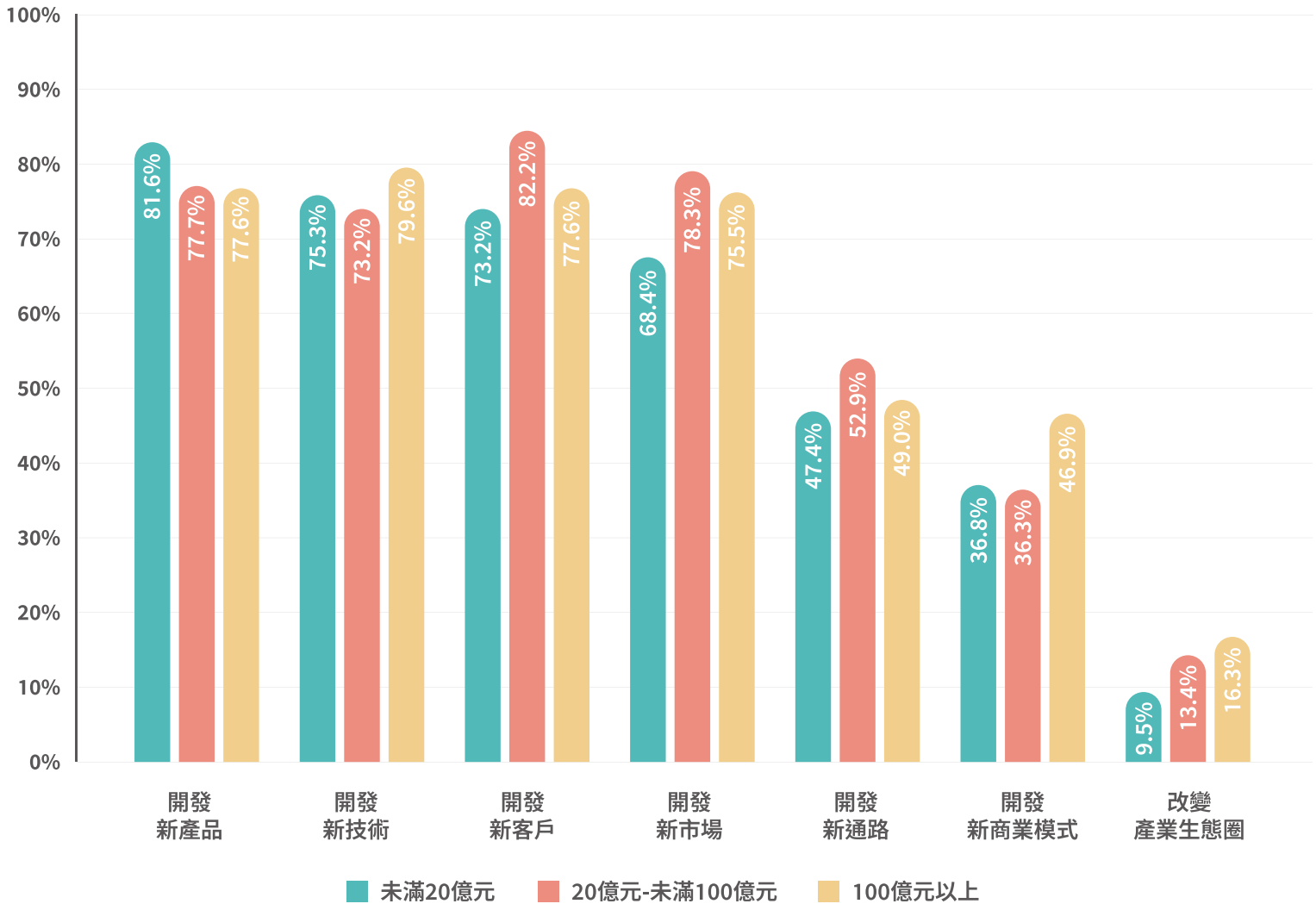
（1）企業尋求升級轉型的方向，集中在新產品、新技術、新客戶、新市場，不同規模間的差異不到 5%；儘管年營收 100 億元以上的企業（46.9%）在新商業模式有較多嘗試，但差異仍在 10 個百分點以內

（2）整體來說，台灣企業無論營收規模大小，其成長策略有極高的相似性，對於開發新商業模式、改變產業生態圈的比例相對較低

調查解讀

（1）不同規模的企業採用類似的經營策略，顯示台灣企業多半「一招武功闖江湖」，但在高度競爭的產業環境中，企業若未能因規模成長而調整發展策略，恐不利於創造獨特競爭優勢

（2）年營收 100 億元以上的企業，開發新商業模式的企圖心較高，顯示出企業成長到一定規模後，藉由新產品、新技術、新客戶、新市場來增加營收恐已力有未逮，必須拓展新商模來推動成長


100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
81.6%
77.7%
77.6%
75.3%
73.2%
79.6%
73.2%
82.2%
77.6%
68.4%
78.3%
75.5%
47.4%
52.9%
49.0%
36.8%
36.3%
46.9%
9.5%
13.4%
16.3%
開發新產品
開發新技術
開發新客戶
開發新市場
開發新通路
開發新商業模式
改變產業生態圈
未滿20億元
20億元-未滿100億元
100億元以上

3 人才選訓用採多元管道

調查發現

企業普遍採取多樣化的人才選訓用策略，平均在徵才、育才、留才方面都會選擇三個以上方案

（1）在徵才方面，以內部推薦計劃 (63.1%)、具有吸引力的薪酬福利 (62.1%) 最常見

（2）在育才方面，以提供內部專業培訓 (82.8%) 和進修的經濟支援 (74.3%) 居多

（3）在留才方面，最重視調薪制度 (86.8%) 與績效評估和回饋機制 (91.0%)

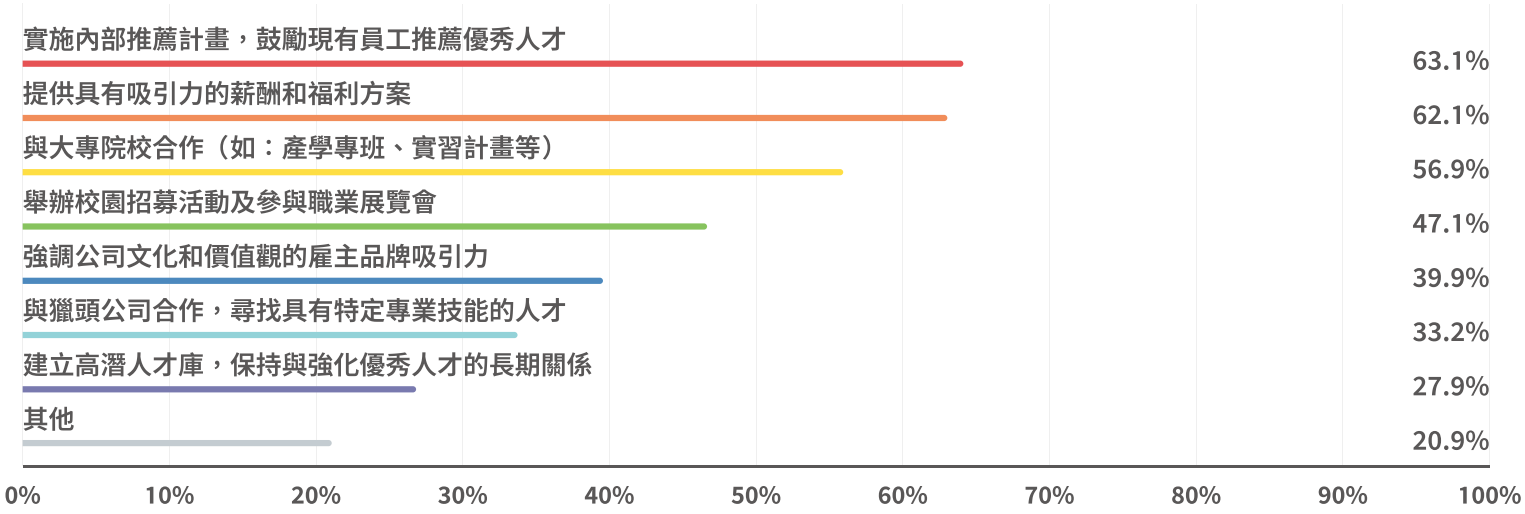
（4）在中高階主管培育方面，則以定期參與外部的付費課程 (71.1%) 最多

調查解讀

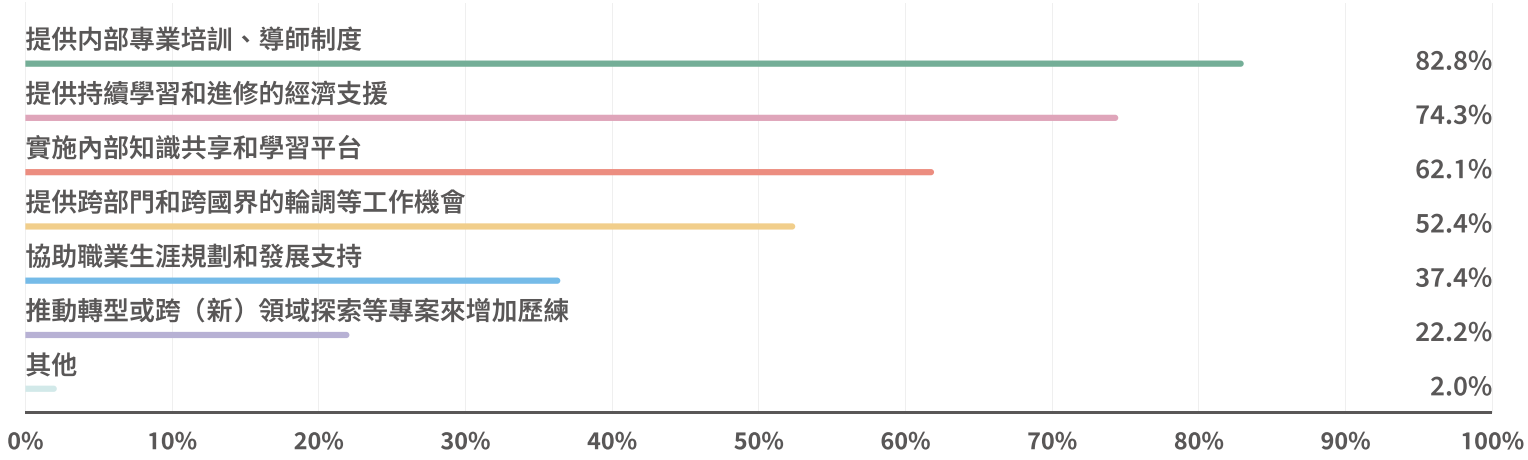
（1）儘管企業多管齊下爭取人才，但關鍵在於這些管道夠有效、夠精準、夠份量嗎？

（2）企業仍以就近可得的現有人才管道為主，較缺乏長期深耕高階實戰人才的徵聘培訓機制，甚少從校園開始扎根，造成在徵才時就已輸在起跑點，也缺乏持續追蹤的機制，較難發揮通盤規劃執行的系統性效果

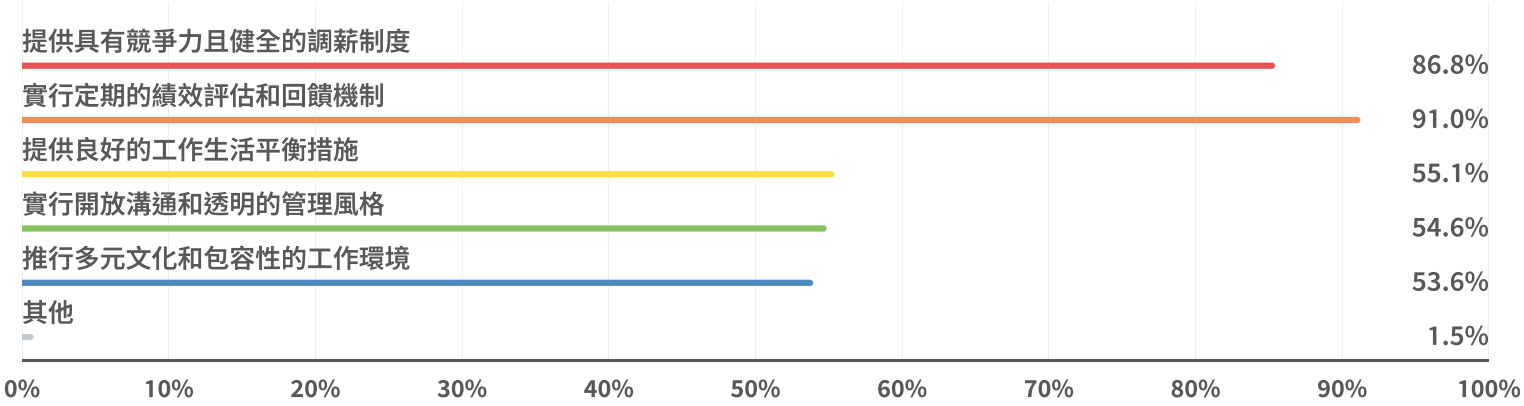
招募人才行動與策略（平均每家企業選擇 3.5 個方案執行）



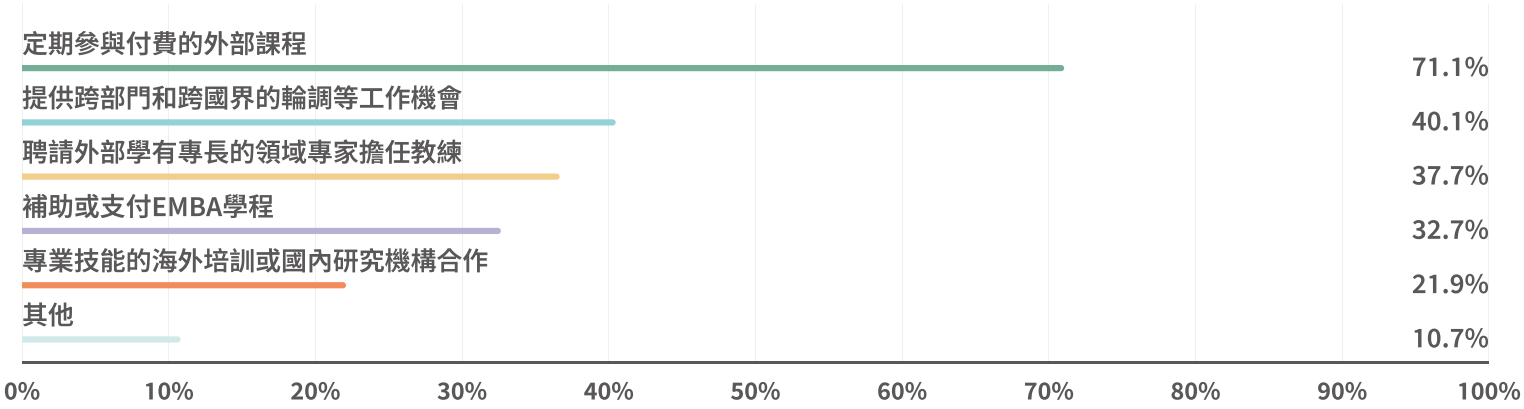
培育人才行動與策略（平均每家企業選擇 3.3 個方案執行）



適任人才維繫行動與策略（平均每家企業選擇 3.4 個方案執行）



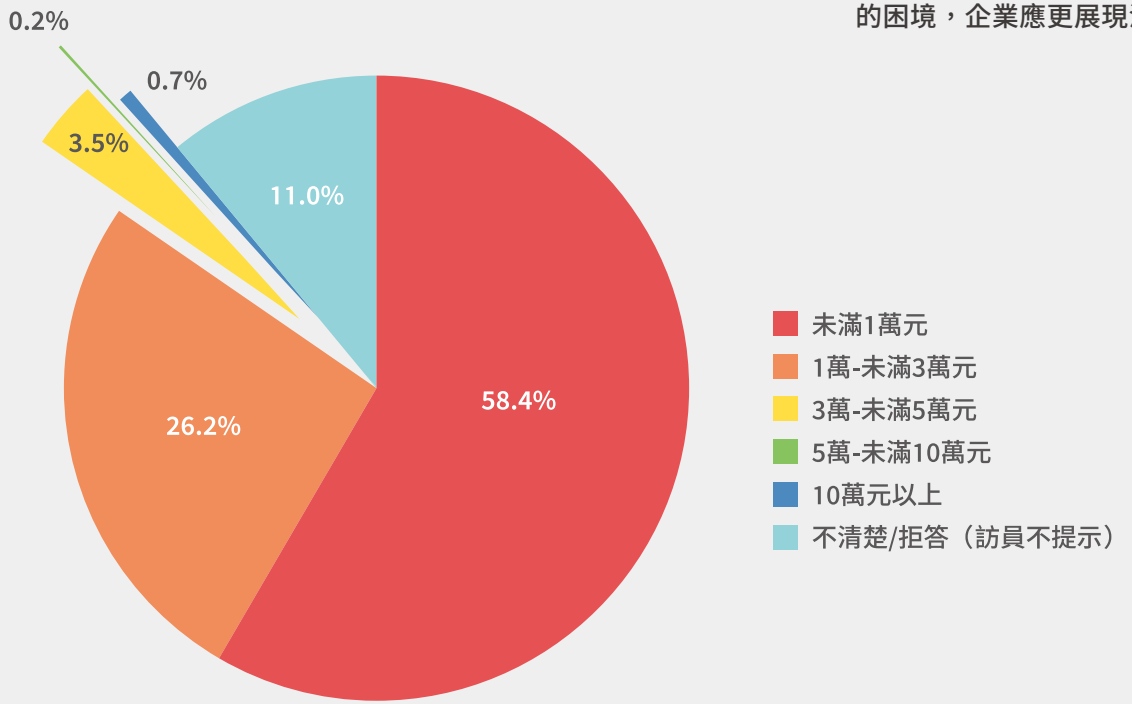
中高階主管培育發展（平均每家企業選擇 2.1 個方案執行）



4 逾半企業每位員工每年平均培訓費用低於一萬元

調查發現

超過一半 (58.4%) 的企業，每年平均分配到每位員工教育訓練或培訓費用未滿 1 萬元，另有 26.2% 企業落在 1 萬至未滿 3 萬元之間，僅有不到 5% 企業超過 3 萬元



調查解讀

（1）表面上來看，企業在人才招募與培育方面都採取相當多元的管道，但以實際投入金額來看，每位員工分配到的金額仍相當有限

（2）企業一方面喊著缺乏人才，另一方面並未提供足夠的資源來展現徵才、留才的誠意，如果要克服缺乏人才的困境，企業應更展現決心勇於投資人才來突破

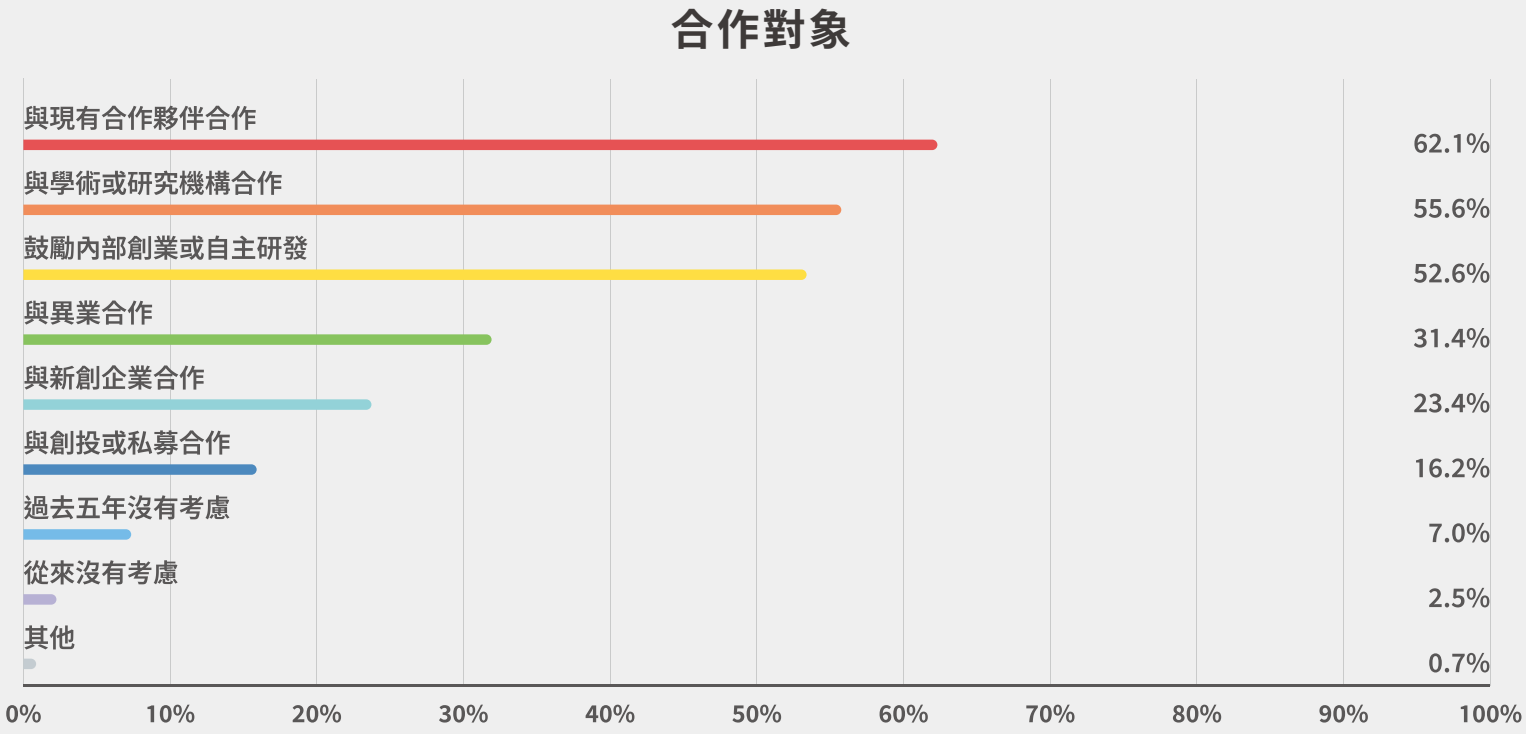
5 技術合作先內而外

調查發現

（1）九成企業在過去五年內有採取合作或投資以加速發展，僅有不到一成企業未曾考慮

（2）企業最常見的合作對象，以現有合作夥伴最多 (62.1%)，其次為學術或研究機構 (55.6%)、內部創業或自主研發 (52.6%)

（3）企業曾有的外部合作經驗，近五成與學術或研究單位合作，約四成與上下游產業鏈進行整合，另有 35.2% 共組策略聯盟、26.7% 併購或投資

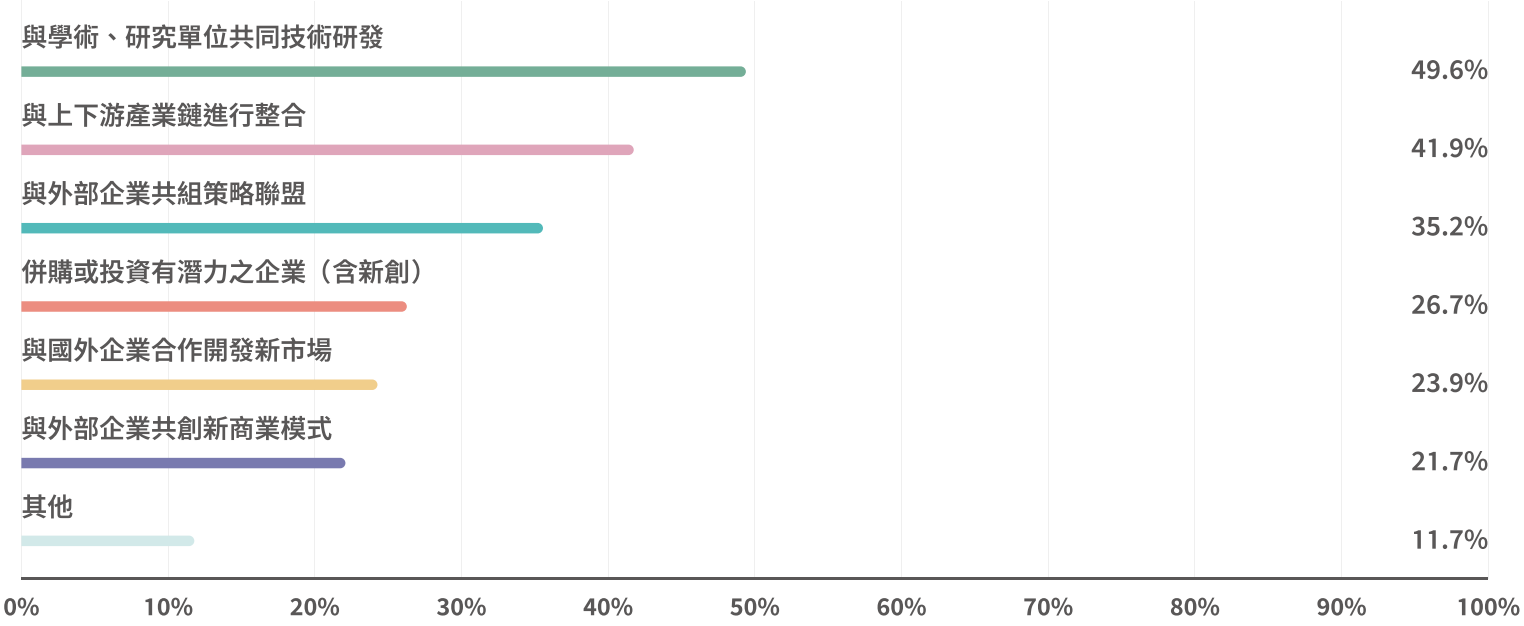


調查解讀

（１）多數企業都有與外部合作或投資的經驗，但合作對象傾向於現有夥伴、學研機構、內部創業或自主研發，較少與異業或新創合作，這可能導致企業找到最親近、而非最強勁的團隊

（２）企業選擇的外部合作經驗中，與學研單位共同開發最受青睞，與上下游產業鏈進行整合次之，但較少投資有潛力之企業，或與國外企業合作開發新市場，或與外部企業共創新商業模式，反映出企業著重本身產業鏈整合、希望掌握主導權降低風險的傾向

外部合作經驗



6 逾 6 成企業每年研發費用佔比低於 5%

調查發現

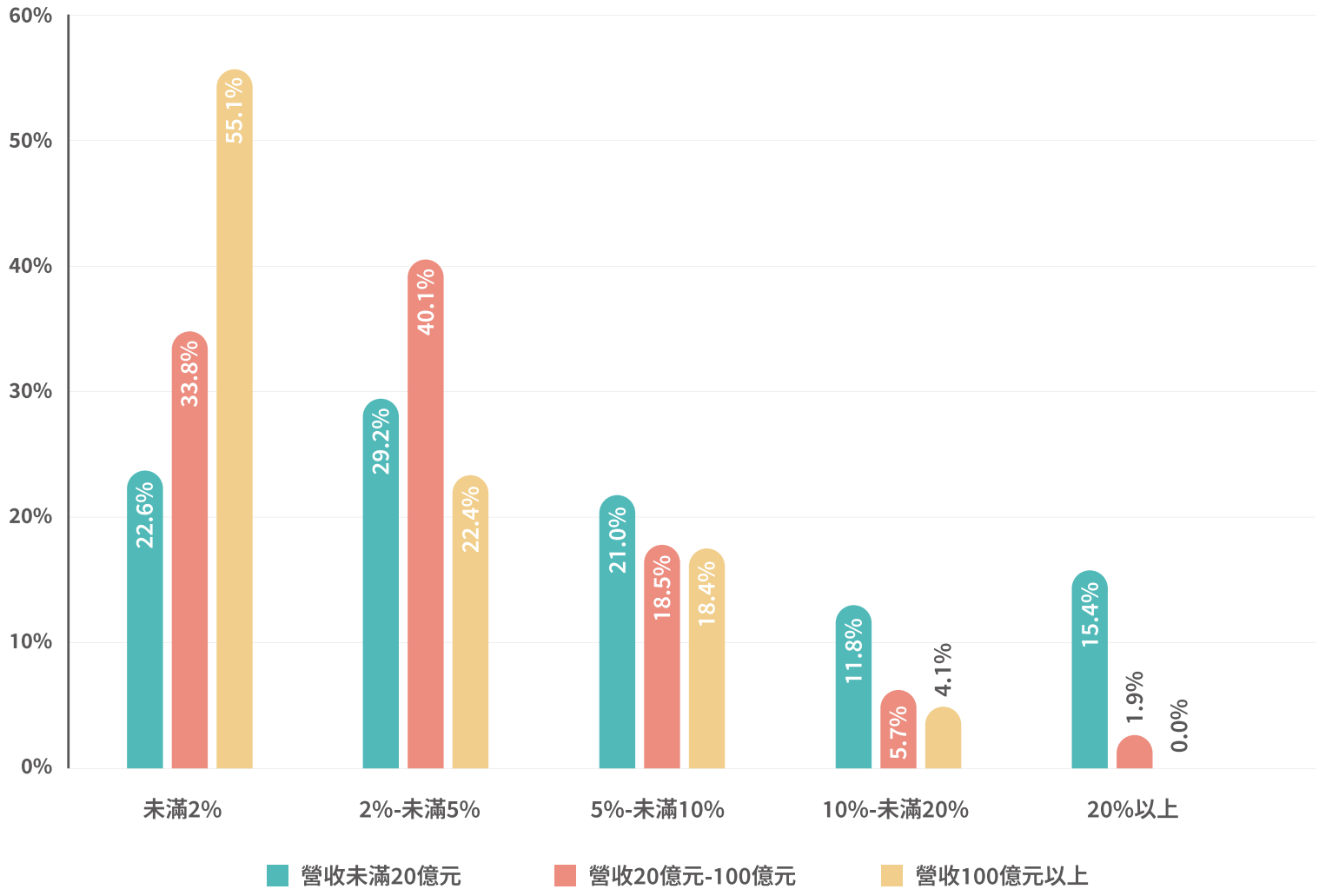
（1）超過六成企業 (63.6%)，平均每年投入研發費用佔營收比重 5% 以下，其中有三成更是低於 2%

（2）從不同營收規模來看，年營收不到 20 億元的企業中，有 51.8% 平均每年研發費用佔比低於 5%，年營收在 20 億元至 100 億元的企業，有 73.9% 研發費用佔比低於 5%，年營收在 100 億元以上的企業，則有 77.5% 研發費用佔比低於 5%

調查解讀

（1）整體來說，企業投入研發費用的比重偏低，且隨著營收規模愈大，投入研發的絕對金額並未隨比例同步增加，導致研發費用佔比不增反減

（2）企業如果要靠自我成長，應該師法國內外高成長企業的作法，每年明訂投入一定適當佔比的研發費用，布局新技術甚至次世代技術；如果不想自行投入過多研發費用，似可善用外部併購、合資、策略聯盟等模式，結合外力降低風險


60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
22.6%
33.8%
55.1%
29.2%
40.1%
22.4%
21.0%
18.5%
18.4%
11.8%
5.7%
4.1%
15.4%
1.9%
0.0%
未滿2%
2%-未滿5%
5%-未滿10%
10%-未滿20%
20%以上
營收未滿20億元
營收20億元-100億元
營收100億元以上

7 保守穩健的投資策略

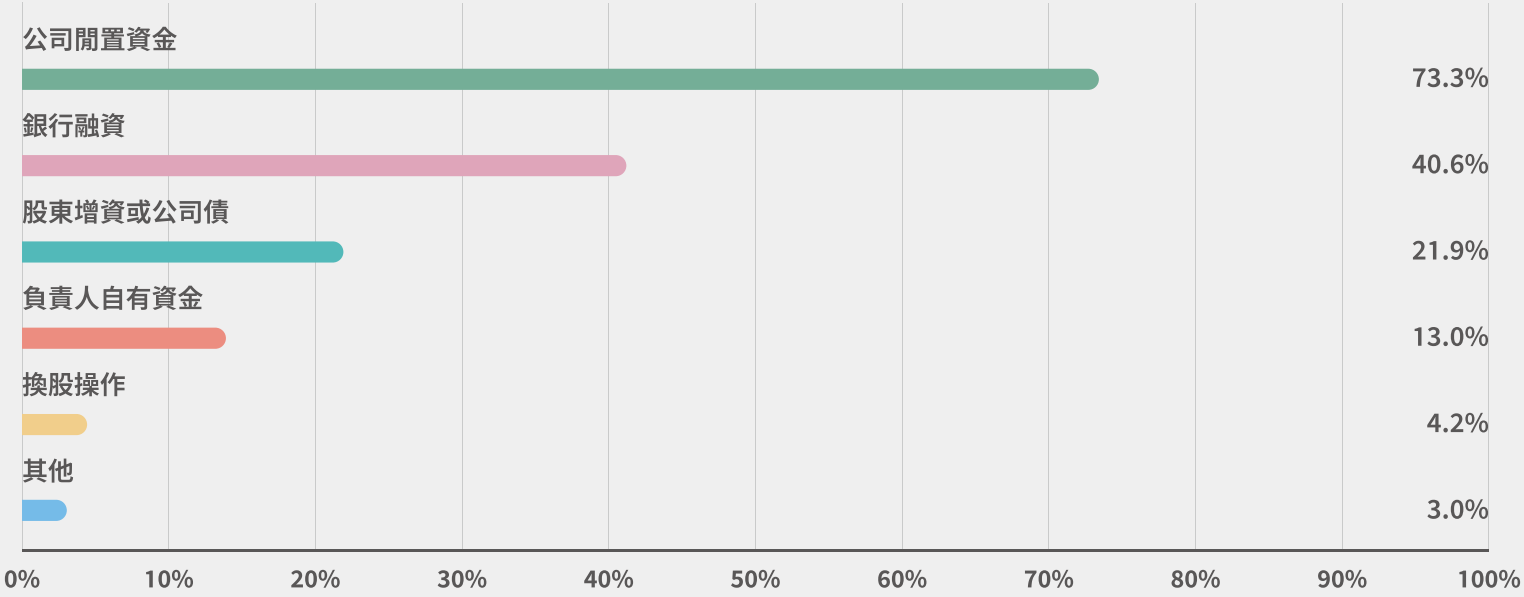
調查發現

（1）投資的資金來源以公司閒置資金（73.3%）最多，其次為銀行融資 (40.6%)，較少採用增資或公司債

（2）投資對象主要是靠公司產業鏈相關企業 (68.3%) 或私人關係 (43.1%) 介紹、或業者自行提案後經內部評估 (38.7%)

（3）針對投資效益的評估，56.4% 期待能夠完成產業鏈整合，26.4% 希望在本業之外創造可以貢獻獲利的子公司

投資資金來源

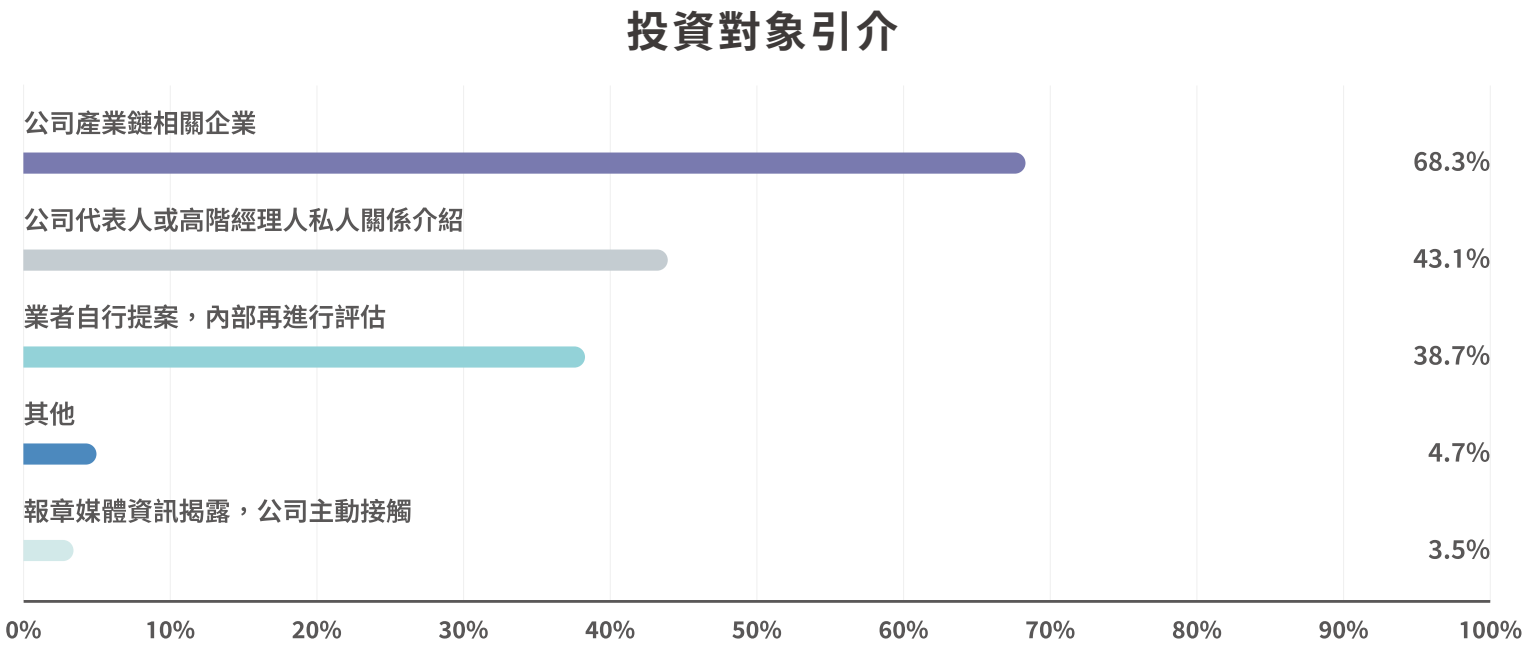


調查解讀

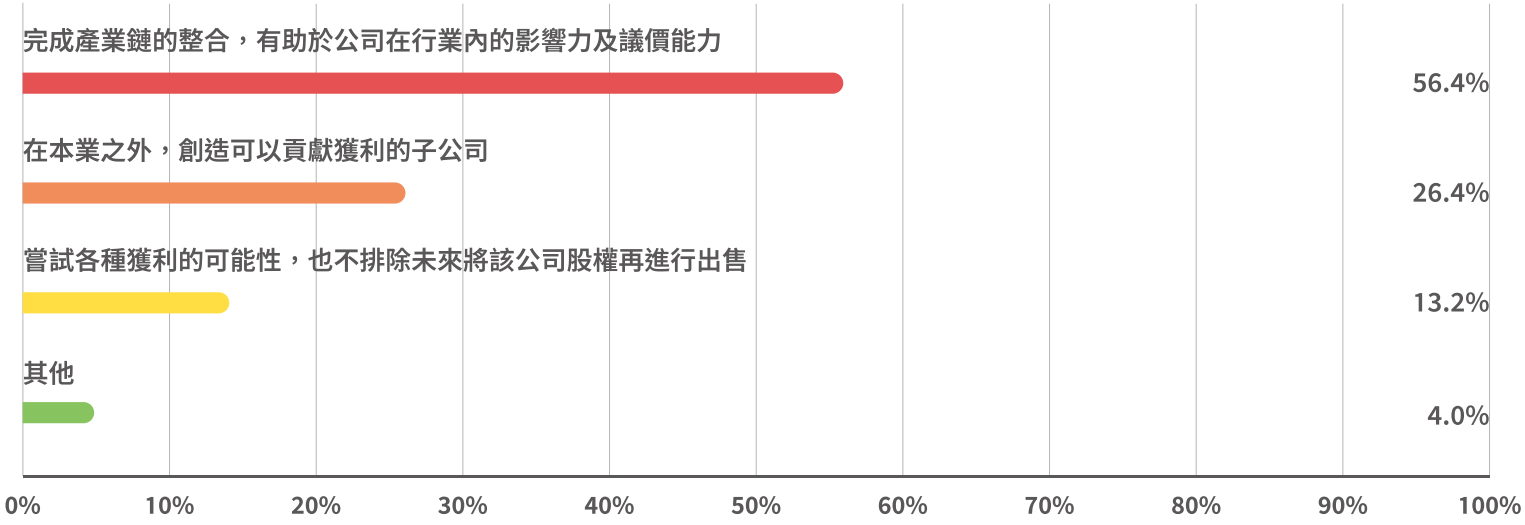
（1）投資主要採用自有資金，較少運用資本市場，顯示企業主仍是「有閒錢才投資」的心態，但如此就較難加速超前部署，透過投資來開創新局的想像空間也就有限

（2）企業在選擇投資對象時，主要靠既有產業鏈人脈介紹，較少透過外部專業周延考量篩選，所以實際投資的對象未必是最符合企業策略需求的決定

（3）逾半企業投資目的是產業鏈整合，與大多數企業專注本業優化的現象一致，只有 26.4% 企業希望透過投資本業以外創造貢獻的新公司，顯見大多數台灣企業的投資策略保守，僅敢小步前進，不敢大步跨越



投資效益期望


完成產業鏈的整合，有助於公司在行業內的影響力及議價能力
56.4%
在本業之外，創造可以貢獻獲利的子公司
26.4%
嘗試各種獲利的可能性，也不排除未來將該公司股權再進行出售
13.2%
其他
4.0%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%

8 投資決策主要靠內部高管經驗

調查發現

（1）企業進行相關投資評估時，主要決策者集中在企業主要負責人（95.0%）、主要業務負責人（87.5%）及財務部門主管 (85.3%)

（2）企業在評估投資案時，整體團隊的投資經驗相對不足，有超過七成的企業表示其決策團隊成員不到半數有相關經驗

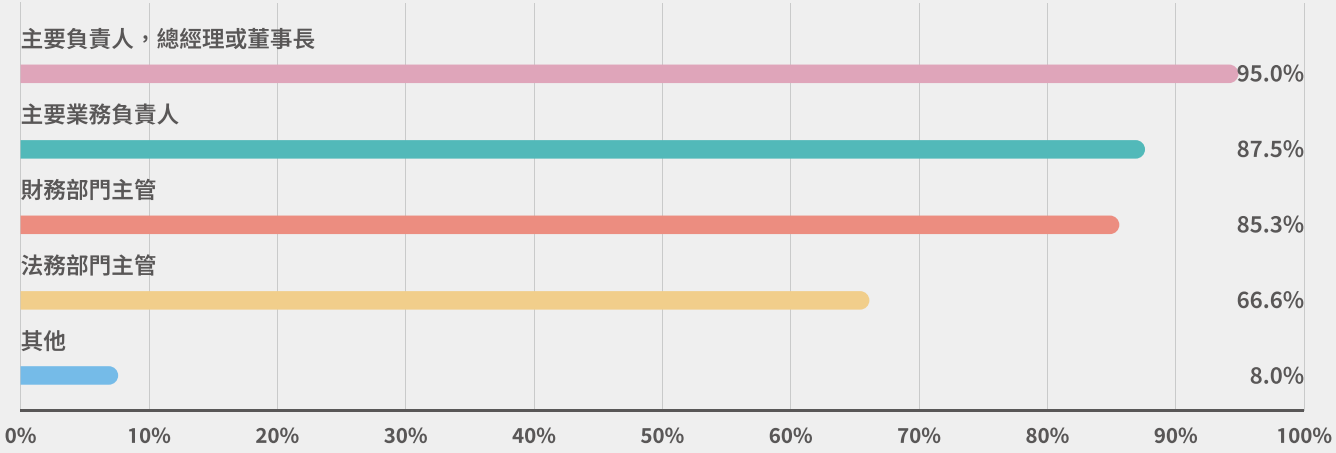
（3）需要外部專業人員協助時，主要仰賴會計師（81.3%）及律師（63.8%）

調查解讀

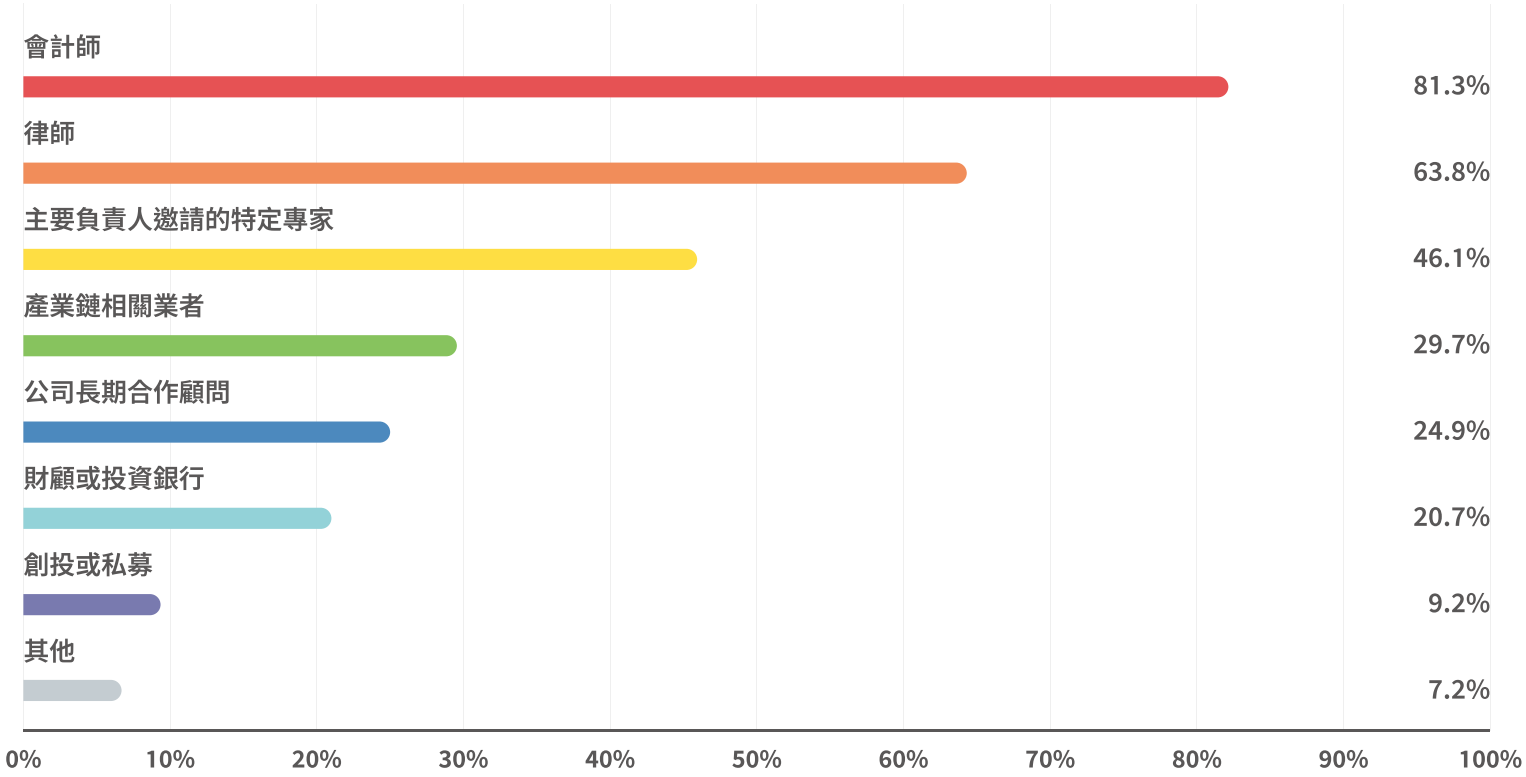
（1）企業評估投資案的決策團隊，以內部高管為主，成員實際投資經驗偏低，恐會影響到企業投資案的評估品質

（2）企業雖常借重外部專業會計師和律師協助評估投資案，但較少尋求產業專家和策略顧問參與，也不常有建立長期合作默契的顧問關係，對投資案在產業策略面考量的周延性恐有不足

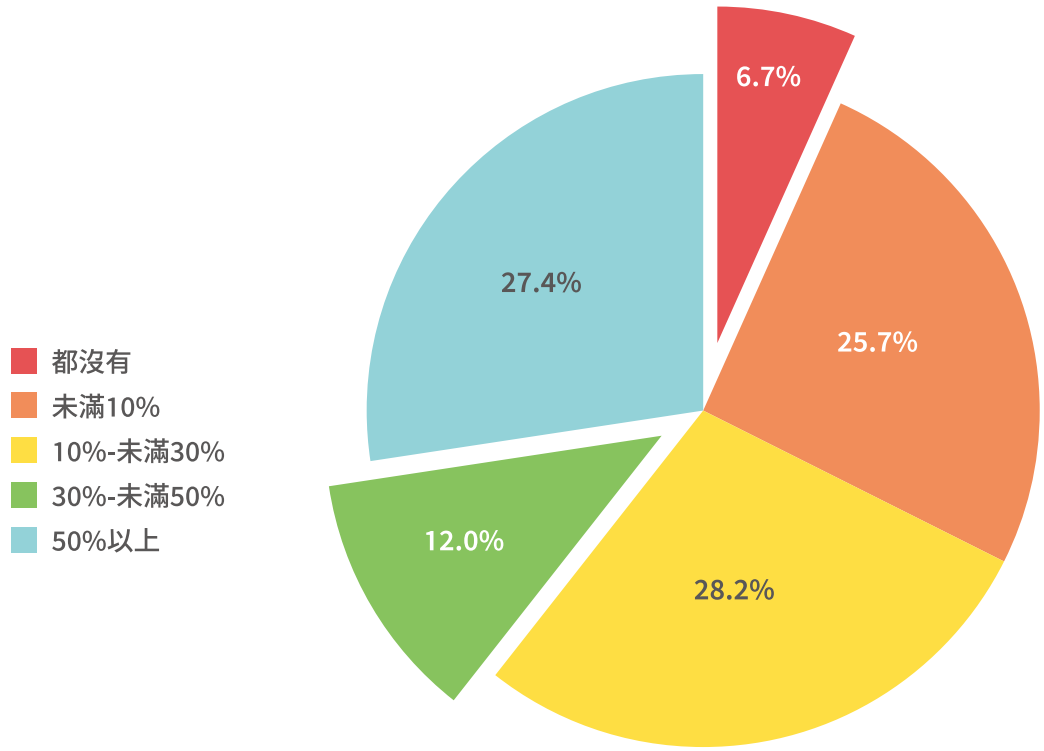
內部人員參與投資評估



外部人員參與投資評估


會計師
81.3%
律師
63.8%
主要負責人邀請的特定專家
46.1%
產業鏈相關業者
29.7%
公司長期合作顧問
24.9%
財顧或投資銀行
20.7%
創投或私募
9.2%
其他
7.2%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%

參與投資評估的團隊成員中，有相關經驗的比例



9 投資追求短線高效

調查發現

（1）企業在評估投資項目時，近九成會在一年內完成，其中 38.4% 花費 3 個月到半年，36.7% 在半年到 1 年間完成

（2）在初期投資金額方面，61.3% 企業沒有固定金額或設限，16.2% 則集中在 1,000 萬至 5,000 萬元之間

（3）企業對於投資金額何時可回收，41.1% 希望 1 至 3 年內回收，53.1% 希望 3 至 7 年內回收

（4）企業對於回收先前投資金額後內部報酬率 (IRR) 的期待值，有 57.1% 希望落於 5~15%，另有 31.9% 希望在 15% 以上

調查解讀

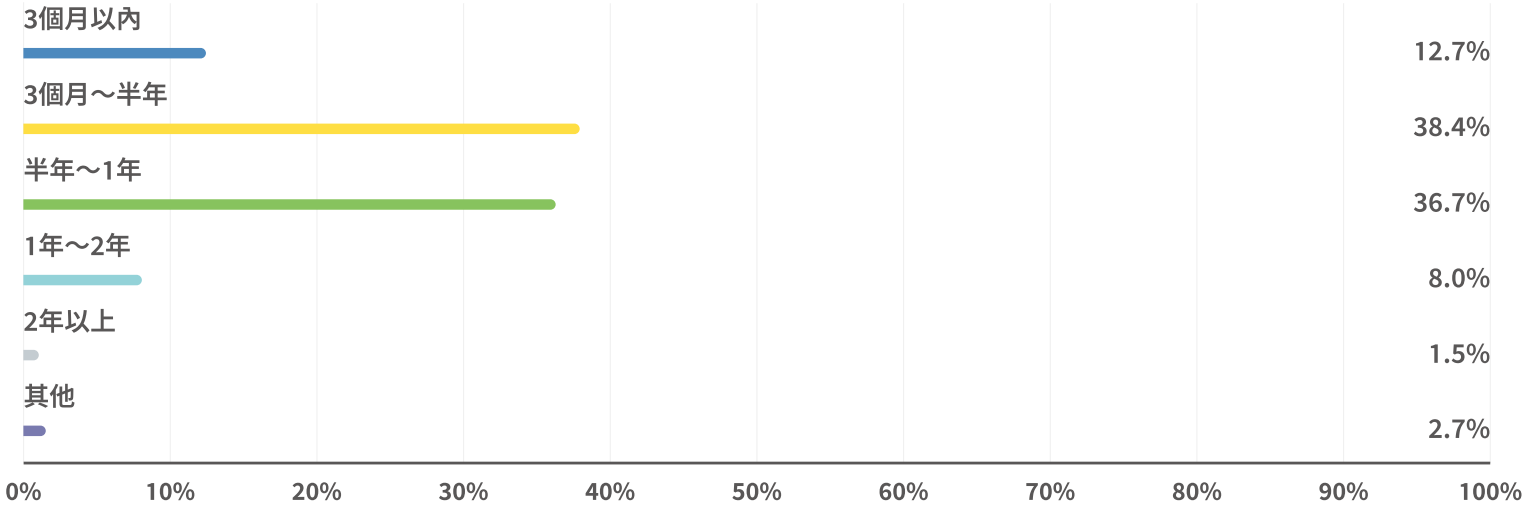
（1）台灣企業評估投資項目，大都在 3 個月至 1 年內完成，較難確定是否有針對產業趨勢做長期觀察。一般而言，需要 2 至 3 年以上的持續觀察，才能看出端倪

（2）逾六成企業都未對投資項目預定明確金額，似乎意味台灣企業大多對投資標的、規模等面向欠缺「謀定而後動」的策略導引，傾向於隨機隨緣行動

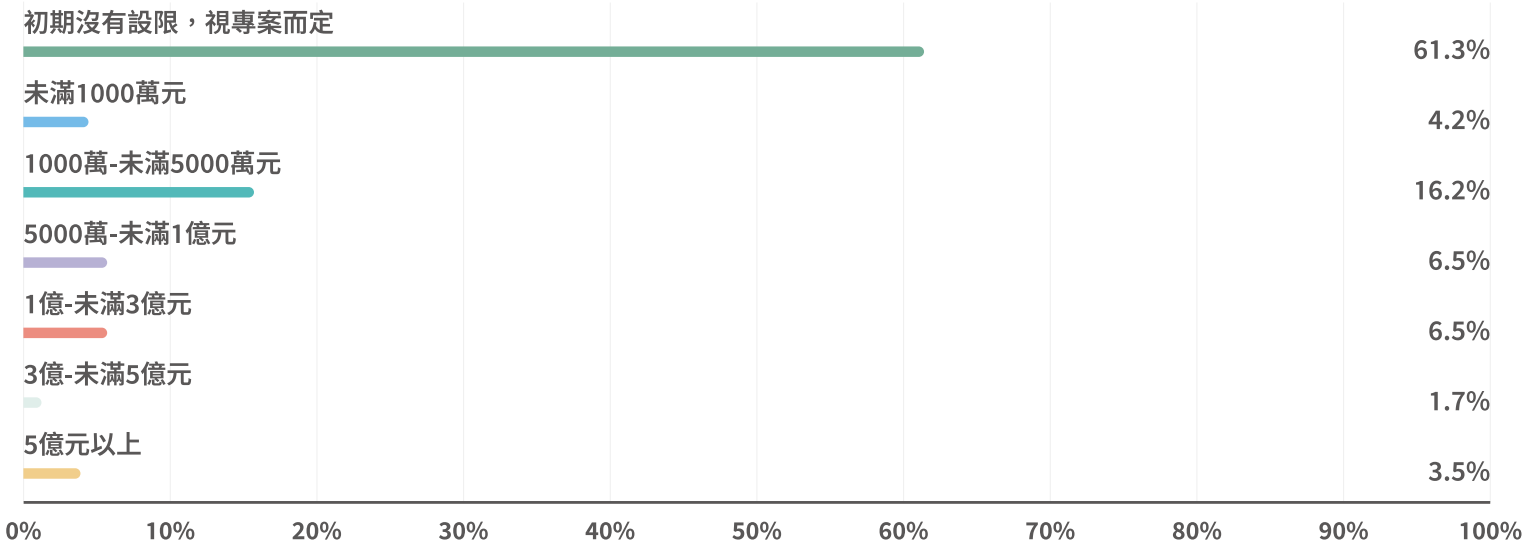
（3）台灣企業對投資金額回收時間的期待，似乎偏向短線操作，不利於可能改變競爭生態的長期布局

（4）逾半企業希望內部報酬率可達 5~15%，另三成希望達 15% 以上，可能比很多企業的本業經營績效還高，是否不切實際，值得注意

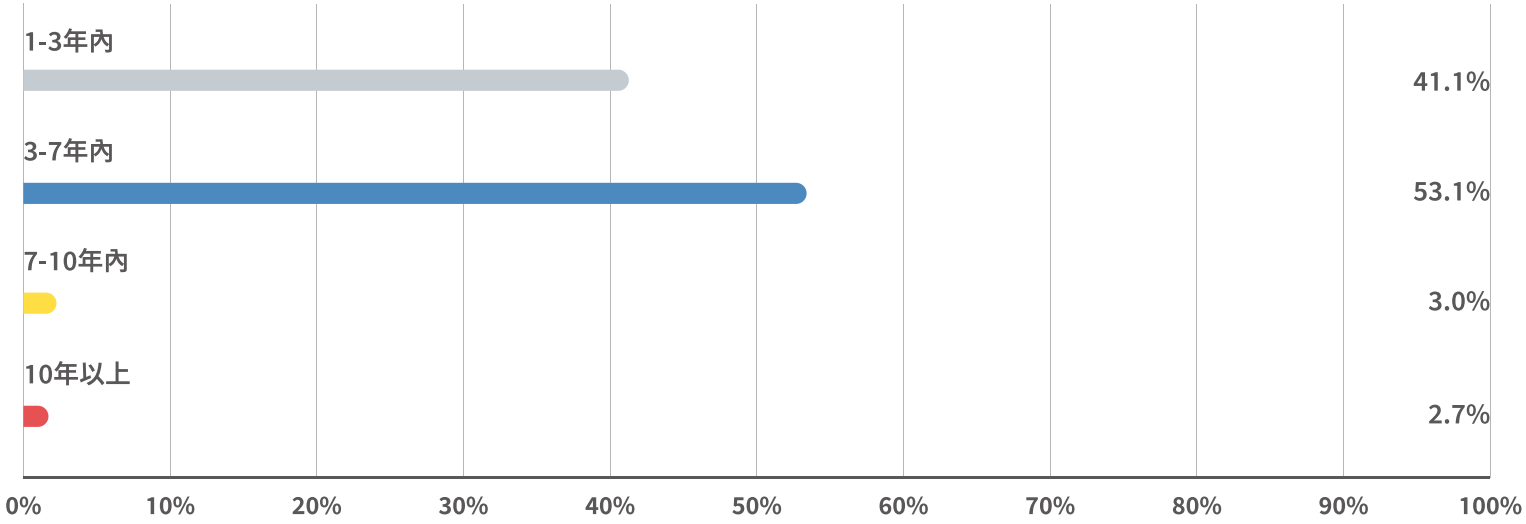
投資評估時間


3個月以內
12.7%
3個月～半年
38.4%
半年～1年
36.7%
1年～2年
8.0%
2年以上
1.5%
其他
2.7%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%

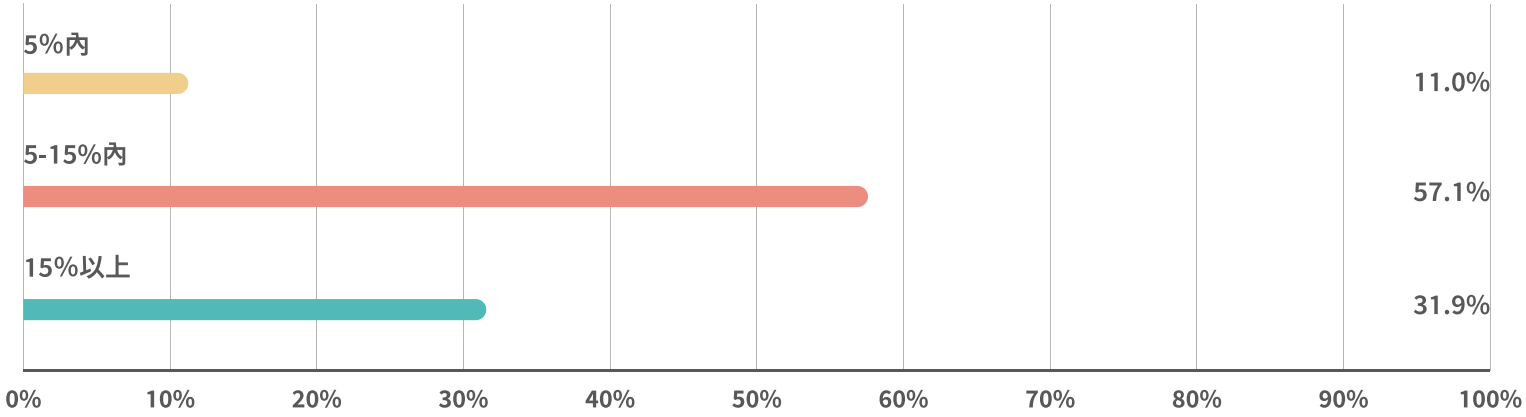
投資金額


初期沒有設限，視專案而定
61.3%
未滿1000萬元
4.2%
1000萬-未滿5000萬元
16.2%
5000萬-未滿1億元
6.5%
1億-未滿3億元
6.5%
3億-未滿5億元
1.7%
5億元以上
3.5%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%

投資期望時效



投資期望成效（IRR 期待值）



10 三缺仍是最大挑戰

調查發現

（1）企業遇到的困難中，逾七成指向企業內部問題（77.6%），有三成指向企業外部問題 (31.9%)，另有一成認為沒有問題 (11.5%)

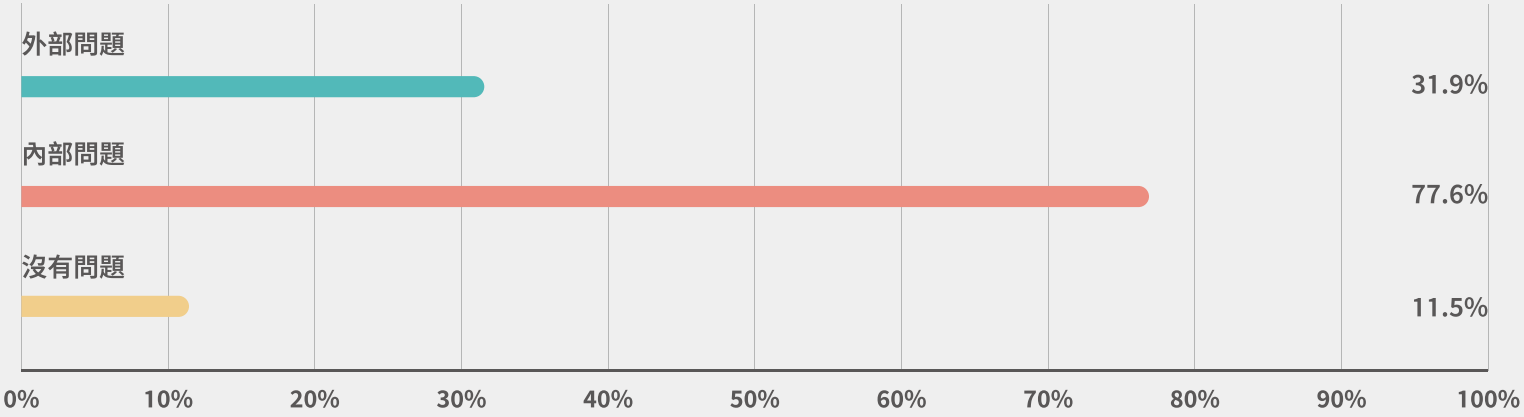
（2）企業面臨的主要挑戰中，依序包括人才（51.5%）、大環境與市場（31.5%）、技術（26.8%）與資金（19.2%）問題，可以看出人才、技術與資金仍是最關注的三缺議題，與去年調查結果頗為一致

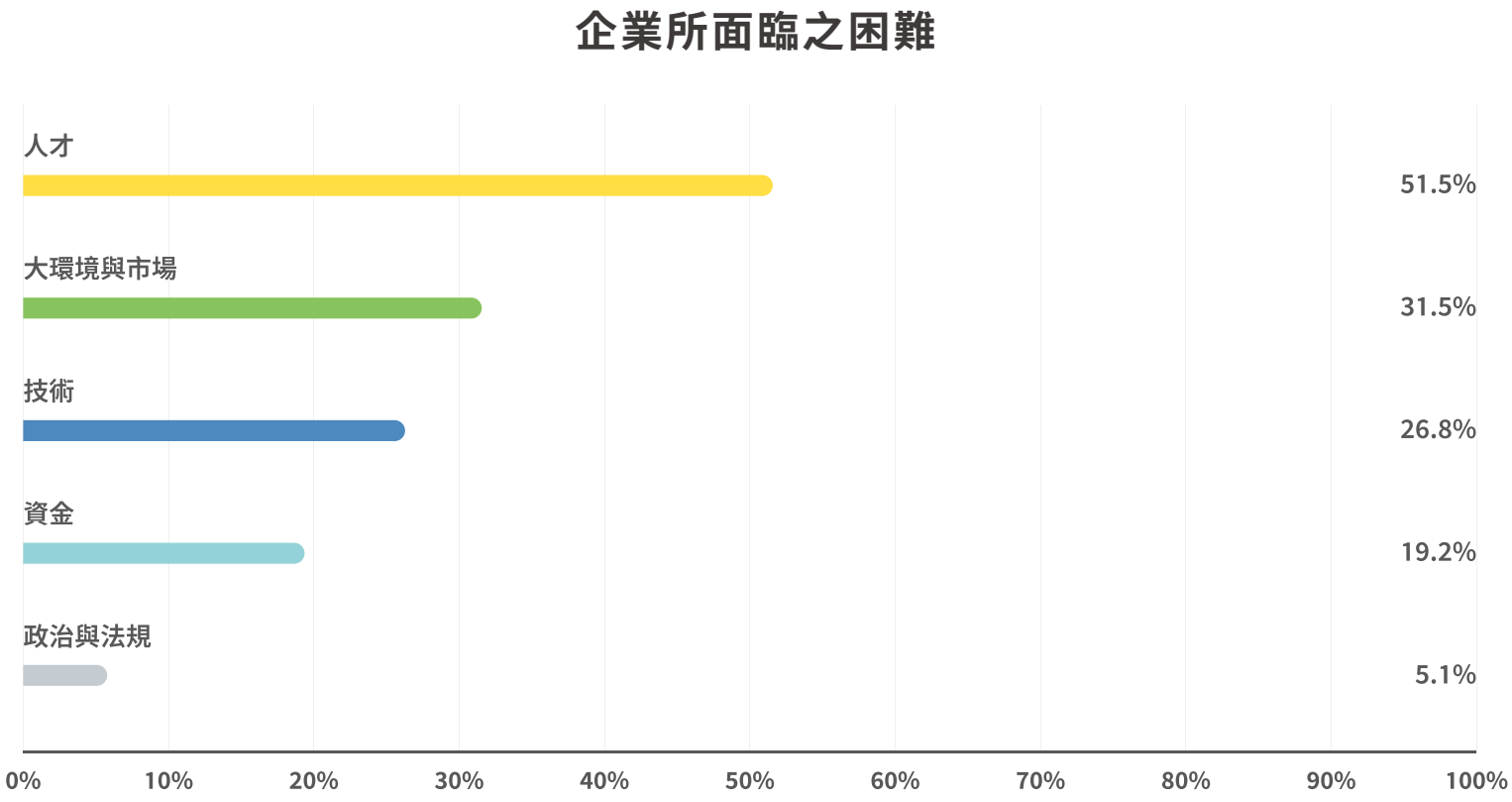
調查解讀

（1）逾七成企業認為最大挑戰來自內部，似乎顯示台灣企業有體認到自己內部組織、營運、技術、研發等亟需與時推移，調整改善，才能升級轉型

（2）台灣企業普遍認為人才、技術與資金是共同挑戰，但這三缺究竟是原因還是結果？值得省思。三缺或許不是台灣企業遇到成長瓶頸的原因，而是企業主的保守心態造成這三缺的結果

企業所面臨之困難




企業所面臨之困難
人才
51.5%
大環境與市場
31.5%
技術
26.8%
資金
19.2%
政治與法規
5.1%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%

總結：用雙腳突破三缺

（１）今年的調查結果與去年有相當一致的發現，大多數台灣企業持續著重於本業優化與內部成長，穩健地擴大業務與市場份額，但在較大跨度的異業探索仍然不足

（２）台灣企業普遍認為人才、技術與資金是共同「三缺」，但在人才選訓用與技術研發的實際投入金額卻仍然偏低，而在資金方面也仍然倚賴自有閒置資金，而不願透過資本市場來擴大資金來源。企業主不願結合外力、不敢勇敢投資的保守心態，或許才是「三缺」的主因

（３）因此，要突破「三缺」，台灣企業亟需調整心態、開放胸襟，跳脫「凡事靠自己」單打獨鬥的老習慣，擁抱「糾眾打群架」聯盟合作的新模式，併用內部自我成長的右腳和外部投資併購的左腳，不僅要在本業優化，精益求精，也要在異業發展嘗試突破，戮力創新，勇敢投資，升級轉型，指日可待

TAIWANIA CAPITAL

BUILDING UP A TOP-TIER GLOBAL VC

台杉投資以政府現行五+二及六大核心戰略產業做為主要投資領域，除投入資金，並提供產業經驗、人脈串接、國際鏈結等，協助台灣的公司與國際市場接軌，建立台灣產業正循環。

科技基金
Fund I・基金規模 46.5 億
Fund V・基金規模 15.6 億
Fund VI・基金規模 60 億

生技基金
Fund II・基金規模 59 億
Fund III・基金規模 16.4 億

中東歐基金
CEE Fund・基金規模 60 億

官方網站　粉絲專頁　Apple Podcast

台杉投資 TAIWANIA

中華電信 5G
Chunghwa Telecom

狂賀

OPENSIGNAL 國際權威認證

中華電信榮獲

5G涵蓋 5G網速 NO.1

勇奪九金

5G涵蓋體驗/5G上傳速度/5G下載速度/5G影音體驗/5G遊戲體驗
整體涵蓋體驗/整體上傳速度/整體下載速度/整體影音體驗

OPENSIGNAL獲獎資訊 - 係出自OPENSIGNAL 2023年6月發布「台灣行動網路體驗報告」，根據2023年2月1日至5月1日的行動測量分析數據https://www.opensignal.com/zh-hant/reports/2023/06/taiwan/mobile-network-experience，OPENSIGNAL商標經許可使用。

網路門市/服務據點皆可申辦 中華電信

中華電信：www.cht.com.tw 服務專線：0800-080-123（中華行動、市話直撥123）

中華電信
Chunghwa Telecom

Cymmetrik

全球印刷應用及加值服務領導者

正美集團成立於1969年，擁有超過半世紀的特殊印刷與加工製造經驗，秉持 "以顧客需求為中心" 的初心，長期與全球500大品牌企業建立深厚合作關係，服務產業橫跨電子、日化、汽車、醫療與綠能等領域，持續開創轉型創新之路，開創智能印刷科技的無限前景。

創新
印刷應用

永續
以人為本

全球化
即時支援

www.cymmetrik.com

本創意廣告版權與使用權歸上緯公司所有。

Copyright © Swancor All Rights Reserved.

光電節能 環境永續

Empowering A Green Future

LITEON 光寶科技

走過近半世紀，台灣LED產業先驅，也是台灣首家上市電子公司的光寶科技，以務實歷練、深厚實力，堅守「客戶滿意、卓越的執行力、創新、誠信」不變價值。身為全球光電元件及電子關鍵模組領導廠商，光寶積極耕耘智慧產業，佈局雲端運算、光電半導體、5G、AIoT等領域，成為全球客戶智慧科技創新暨應用最佳夥伴。面對全球氣候變遷，光寶更以實際行動帶領供應鏈夥伴邁向低碳轉型，在產業與社會中發揮關鍵影響力。

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

www.liteon.com

3

企業案例

#合資
#生態圈
#新通路
#新市場
#新商模
#併購
#策略聯盟
升級轉型
關鍵字
#新客戶
#新產品
#跨業發展
#本業優化
#雙腳並用
#新技術

企業升級轉型案例與關鍵字

緯穎科技

不靠富爸爸 獨立征戰雲端的奇幻旅程

＃新產品 ＃新客戶 ＃本業優化

中磊電子

十年布局、五年轉型的操盤心法

＃新產品 ＃新客戶 ＃本業優化

明昌國際

從工具箱到多元應用的破框鍊金術

＃新產品 ＃新市場 ＃本業優化

鐿鈦科技

黑手路邊攤華麗轉身 靠技術力勇闖醫材藍海

＃新產品 ＃新客戶 ＃本業優化

鋐昇實業

小零件大關鍵！綠海策略擴展新商模

＃新產品 ＃新商模 ＃生態圈

北 醫 大

注入新創精神 加速完成生醫產業拼圖

＃新技術 ＃新商模 ＃生態圈

微熱山丘

靠疫情練兵！跳脫框架的品牌升級術

＃新市場 ＃新商模 ＃生態圈

台達電子

從零組件到解決方案 雙腳並用推進新事業

＃新產品 ＃新技術 ＃併購 ＃雙腳並用

大成長城

從農場到餐桌 靠自我成長打造農畜食品王國

＃新產品 ＃本業優化 ＃合資

保瑞藥業

啟動連續併購 打造 CDMO 王國

＃併購 ＃新客戶 ＃新商模

緯穎科技 不靠富爸爸 獨立征戰雲端的奇幻旅程

回顧緯穎科技這十多年來的發展歷程，從緯創資通的一個小事業群獨立，業界不斷傳出看衰的聲音，但緯穎精準掌握雲端產業高速成長、原廠直接銷售 (ODM-Direct) 模式興起的契機，囊括主要雲端服務供應商 (Cloud Service Provider,CSP) 的訂單，已在全球雲端資訊科技基礎架構 ODM-Direct 市場取得 25% 市佔率，穩居龍頭地位，其中緯穎董事長暨策略長洪麗甯正是其中的靈魂人物。

投入資料中心開發

緯穎成立於 2012 年 3 月，但洪麗甯與團隊早在緯創任職期間，就打下良好的基礎。2005 年緯創進行大改組，改成事業群的組織架構，洪麗甯接掌企業產品事業群總經理，2008 年業界開始討論雲端產業，她嗅到了正在萌芽的新商機，決心投入資料中心 (data center) 的開發，第一個客戶就是幫工研院開發資料中心的硬體核心，涵蓋伺服器、交換器、儲存設備在內。

原本雲端硬體的銷售模式，都是由 ODM 廠商出貨給品牌廠商，進行軟硬體系統整合後，再交付給 CSP，但許多 CSP 都覺得這種銷售模式有改革的必要，根本不用讓中間商賺一手。於是就有 CSP 直接找上洪麗甯，洽談 ODM-Dircet 的直銷模式，由 CSP 自己訂定規格，讓緯創打造客製化的機種。

雲端事業被迫獨立

ODM-Dircet 的商業模式讓緯創找到新契機，但與客戶競爭的問題也浮上檯面，畢竟伺服器品牌商也都是緯創在筆記型電腦代工的重要客戶，如果為了伺服器的生意與他們競爭，可能因此得罪客戶。

經過多方的利害權衡考量，緯創最終還是答應與 CSP 合作，自此展開伺服器 ODM-Dircet 銷售模式，但沒多久就被伺服器品牌商發現了，抵不過這些客戶的龐大壓力，緯創高層開始熱烈討論，雲端事業的下一步究竟要何去何從？

緯創試圖尋求兩全其美的解決方案，董事長林憲銘決定將伺服器事業進行切割，透過內部創業的方式，交給洪麗甯成立緯穎，由緯穎專注於直接銷售給 CSP，緯創仍可承接品牌廠商的代工訂單。2012 年 3 月，緯穎正式從緯創獨立出來。

採取輕資產的營運型態

洪麗甯號召對雲端事業充滿熱情的同仁投入內部創業，因為採取輕資產的營運型態，初期並未設立工廠，而是與緯創在製造端緊密合作，剛開始員工還不到 200 人。

有些人將緯穎的亮眼表現歸功於緯創這個富爸爸，但熟悉緯穎的人都知道，除了從緯創獲得製造及 IT 資源、有利於跟銀行貸款以外，緯穎全是靠著自己一步一腳印，從無到有打下現在的江山。

洪麗甯強調，我們從產品設計、系統整合、測試，都是由緯穎一手包辦，只有在製造端跟緯創合作；但即便是在緯創工廠生產，也是由緯穎採購原料、再交由緯創來料加工，因為有時搶不到緯創產能，自 2019 年起緯穎也開始設立自有產能。

從伺服器跨入整合式機櫃

緯穎先後取得微軟、Meta 的伺服器訂單後，營運吃下定心丸，但業績進入高速成長期，則是從 2015 年起跨入整合式機櫃開始。為了爭取微軟標案，團隊首先展示技術能量，2016 年首度取得五台整機櫃的代工訂單，後來 Meta 也找緯穎合作開發整機櫃，此後訂單就一路成長到上百台，帶動緯穎的營收與獲利呈現爆發性成長。

> **每一次的挑戰，都是逆境菩薩。**

放眼未來，緯穎在微笑曲線兩端，會繼續往技術端上面走，一方面持續研發先進冷卻、自然散熱等技術，藉以提高網路速度與運算密度，同時符合 ESG 環保永續思維；一方面也針對 5G、人工智慧 (AI)、伺服器從核心走向邊緣 (edge) 等趨勢，強化與 CSP 的合作關係。

洪麗甯強調，過去我們躲在品牌商後面，現在已是檯面上雲端基礎架構主要供應商，而且就在對的市場及應用上；只要能以創新的思維，為客戶提升價值，我們就有繼續成長的動能。

升級轉型 TIPS

1. **緯穎成立初期，資金有限，決定採取輕資產的營運策略，先把產品交由緯創代工製造，本身專注於深耕先進技術能力，近年才因應市場客戶需求，開始建置自有產能，經營策略的輕重緩急拿捏相當到位。**
2. **隨著雲端伺服器從核心走向邊緣，將來雲端機房委外建置管理的需求與日俱增，緯穎不只著眼於滿足客戶採購雲端機房設備的資本支出（CAPEX）需求，更開始著手服務客戶的營運費用（OPEX）需求，如代管機房、降低耗能、減少故障、節省營運成本、增加綠能等面向。**
3. **緯穎若能有效兼顧客戶一次性的資本支出需求和經常性的營運費用需求，緯穎在營收現金流和客戶黏著度的競爭力將大幅提升，可更鞏固緯穎在雲端伺服器全球市場的龍頭地位。**

中磊電子 十年布局、五年轉型的操盤心法

2022 年底才度過 30 週年生日的中磊，原本是一家單一產品線的小型網通設備廠，但王煒於 2000 年接掌總經理後，展開一連串的變革，帶領公司擴展多元化產品，發揮軟硬整合的優勢；2018 年更是破釜沈舟，從 ODM 代工模式轉變為直接服務一線電信營運商的直供模式，在美中貿易戰與疫情期間取得不少紅利，2022 年營收衝破 600 億元大關，創下歷史新高，在沒有富爸爸的台灣網通設備廠中獨占鰲頭。

從利基市場勇闖主流

中磊成立於 1992 年，最早以軟體為核心，固守在網路列印伺服器 (print server) 單一產品的利基市場，在時任中磊董事長暨共同創辦人王伯元的邀請下，王煒在 2000 年加入中磊擔任總經理，他下了一個賭注，進入主流市場並發展完整產品線，毛利雖從 30% 腰斬為 15%，但營業額從 1,500 萬美元成長到 1 億 5 千萬美元，一口氣增加十倍。

在中磊成立的前 20 多年，一直都是與歐美設備品牌大廠合作，不過，這些品牌廠後來不僅被華為打到節節敗退，也因為不斷併購整合而出現財務上的問題。王煒坦言，這些客戶經濟規模放大後卻無法確保價值，顯然併購是失敗的，但它們仍要求更大的經濟規模，導致中磊一直被邊緣化，「隨著設計與軟體趨於標準化，廠商的毛利率僅剩下 15%，價值被壓縮得很厲害！」

後來營運商發現，核心技術都是台灣廠商在做，因此也想要跳過中間商，給了台灣廠商直供給營運商的契機，但王煒從 2008 年就開始布局，「週間白天做間接，晚上跟週末做直接，而且做客人不做的產品，」這個過程一走就走了十年，但打死我都不說有在做直供，就是擔心惹惱代工客戶。

因應美中貿易戰，中磊迅速調整戰略

2018 年夏天，是中磊的重要拐點， 王煒正式跟歐美與中國代工客戶攤牌，要直接服務電信營運商，其中的關鍵因素就是美中貿易戰。

當時，美中貿易戰一觸即發，網通設備首當其衝，美國首先對中興、華為下禁令，接著又針對中國供應鏈祭出關稅制裁，王煒嗅到詭譎的氣氛，「這是難得一見的危機，也是千載難逢的契機」，決定搶先啟動規劃多年的直供 (go straight) 模式，飛去美國逐一與營運商溝通。

另一方面，王煒也當機立斷，啟動中國以外的生產布局。當時絕大多數台廠都選擇前往越南設廠，他幾經評估，認為北越的量體無法支撐整個中國供應鏈的轉移，包括三星電子、筆記型

電腦供應鏈都大舉前往設廠，很快就會重演長三角勞工短缺的問題，因此他斷然決定前往菲律賓設廠。

之所以能快速反應，王煒認為關鍵在於中磊沒有母廠，具有自主營運的能力，包括設計、製造都在自己手上，可以掌握決策的時效性，即刻進行整廠遷移；相較而言，其他多數中大型網通設備廠商都要等富爸爸、富哥哥決定，不具備整廠迅速佈建的靈活彈性，就得付出決策延遲的代價。

五年完成轉型，繳出亮眼成績單

原本王煒盤算，在美國改成直供模式後，ODM 業務將大量流失，大概要蹲三至四年，才能把 ODM 業務的四成營收補回來；結果川普貿易禁令出手後，改寫了整個戰局，中磊向客戶承諾，只要客戶確保未來三年的訂單，關稅的問題都由中磊負擔，惟希望客戶多付 5% 的費用，補貼中磊將產能移往東南亞所增加的成本。

結果這樣的條件，獲得美國三大電信營運商全數買單，不僅保

美中貿易戰是難得一見的危機，
也是千載難逢的契機！

證三年訂單，還不准中間商換掉中磊。2018 年 5 月，王煒在吃下三年訂單的定心丸後，立刻著手將產能大量往菲律賓遷移，結果不僅在北美原先的 ODM 客戶沒有轉單、還一口氣拿下許多營運商的新訂單，中磊成為美中貿易戰的一大贏家。

王煒欣慰地說，中磊至此已完成重要轉型。2018 年中磊營收約 11 億美元，ODM 業務約佔整體營收四成，到了 2022 年營收倍增到 22 億美元，直供比重已經超過八成。放眼未來，希望產品線與組織能有更深化的佈建，將技術從家用往雲端的方向延伸，並持續針對全球 30 至 40 家重點營運商挖深溝，建立更綿密、複雜的組織管理。現階段中磊仍以中文本地人才為主，但下一代團隊一定要能與世界市場接軌，也就需要培養更多全球化經營的人才。

升級轉型 TIPS

1. 中磊掌握美中貿易戰的情勢，讓原先只敢偷偷做的直供模式浮上檯面，並且在美國營運商三年訂單的承諾保證下，立即應變搶先機，馬上將產能從中國遷往菲律賓，帶動了營收的快速成長，堪稱化危機爲轉機的絕佳典範。
2. 台灣企業有個常見的現象：最高層的經營團隊比較國際化，但往下層次的團隊就有一段差距。隨著中磊轉型成功，客戶群與銷售模式也都發生重大轉變，不能僅靠原有的本地團隊來面向國際市場，必須招募並培養更多的跨國在地經營人才。
3. 爲了吸引及留住人才，提供員工多元的激勵制度是必要的，很多電子業在幾年前政府實施員工分紅費用化新制後，好像就忘了有這些股份獎勵手段了。其實善用股票選擇權及限制型股票，可以確保經營團隊的穩定性，目標應該是員工至少要持股 15 至 20%，否則恐怕會有長期經營權不夠鞏固的風險。

明昌國際 從工具箱到多元應用的破框鍊金術

位於台中外埔大馬路上，有個大型的建築工地，磚紅色鋼骨結構在晴空下顯得特別醒目，裡頭正在興建 11,000 坪的綠建築，入口處標示著幾個大字 --「展望未來：明昌永續智慧工廠基地」。這是明昌國際有史以來最大的投資案，也標誌著明昌經歷一連串的變革，已從傳統的工具箱業者，蛻變成為全方位的空間應用創造家。

明昌走過近半個世紀，無論從市場、產品、生產、營運等面向，都能不斷因應外部環境變化或未來挑戰隨時進行調整。在市場方面，原先跳出競爭激烈的美國市場，搶攻少量多樣的歐洲市場，但因規模不足、且成長空間有限，又殺回美國少樣多量的大市場；產品則是從工具箱到醫療櫃箱及推車、再到充電樁不斷擴展；在生產方面，從台灣跨海到大陸爭取成本優勢，又拉回台灣建立智慧製造大工廠，再轉向在地製造模式邁進；在營運方面，從人工管理朝向數位轉型，奠定跨國經營的基礎。

迄今明昌產品已銷往全球 70 多國，擁有 300 多家客戶，穩居台灣出口工具箱霸主，並跨足自有品牌，推出 BOXO 五金工具箱品牌及 Bailida 醫療設備工具箱品牌。明昌多階段轉型的故事，不僅看得出第二代接班人、現任董事長張庭維的企圖心，更充分展現了台灣中小企業的韌性與彈性。

產品多元化，衝破營收天花板

明昌成立於 1976 年，創辦人張秋龍最早以鋼製辦公家具起家，在創業前 25 年成長有限，年營收一直未能突破 1 億元；直到二代的張華真與張庭維姊弟，在 2002 年加入公司，帶領明昌展開通路轉型，直接面向通路夥伴與客戶，才真正打開國際市場。

之後明昌營收一路成長，但 2008 年發生金融危機後，又陷入停滯期。張庭維帶領公司進行產品轉型，突破原有的工具箱框架，首度跨入醫療領域，推出護理推車、智取藥櫃，後來又開發電腦充電車、i 郵箱，並投入充電樁、儲能櫃等綠能產品。

在產品多角化的帶動下，公司年營收從 1 億元一路成長到 25 億元以上，2021 年更創下 28 億元的歷史新高。「我們不斷延伸應用市場，藉此創造第二、第三成長曲線，由一個主核心帶幾個副核心，」他一語道出自家企業升級轉型的成功心法。

跨出歐洲舒適圈，勇闖美國市場

早期明昌放棄競爭激烈的美國市場，主攻歐洲與日本市場，因為當地消費者對於大陸貨的品質不太買單，客戶對價格的敏感度較低，然而，歐洲市場規模畢竟有限，且大陸廠商急起直追，

讓張庭維倍感壓力。

他一直思索著要如何進入美國市場，2017 年預判美中貿易戰一觸即發，應該是不錯的時機點。明昌花 10 個月快速設立新廠，從過去高度客製化的少量多樣訂單，轉而生產少樣多量的產品，憑藉產品與成本競爭力，打進史丹利百得 (Stanley Black & Decker)、家得寶 (Home Depot) 等美國一線客戶，順利爭取到美國客戶轉單的紅利，至今美國市場已佔明昌整體營收近 5 成。

落實精實製造，推動數位轉型

在父親的刻意安排下，張庭維在 2015 年接任副董事長，脫離原本的業務部門，啟動接班任務，當他走進自家工廠卻發現，明昌還停留在非常人治的傳統管理方式，於是即刻啟動精實製造，後來也在這個基礎上推動數位轉型，落實生產精實化、製造自動化、研發高值化、行銷數位化、營運智慧化等環節。張庭維驕傲地說，短短幾年內，明昌從很人工化的產線，變成智慧化、自動化管理的工廠，裝了很多感測器、設備，產出很多圖表，生產資訊完全透明，即時報工、可視化看板、精準回覆客戶、智慧倉管等功能應有盡有。

我們不斷延伸應用市場，
藉此創造第二、第三個成長曲線。

為了布局未來，明昌已將原先的台中大馬廠拆除後，原址重建全新的永續智慧工廠，預計投資金額達 15 億至 17 億元，每年預計創造 15 億至 20 億元的新產值，將是公司持續成長的最大後盾；此外，也期盼能夠結合中部手工具產業鏈，打造最有競爭力的智慧製造共榮圈。

升級轉型 TIPS

1. 明昌在產品方面，要設法進一步跳脫原來的範圍，尤其是「板金」與「箱」這兩大限制，這樣組合起來就有無限的可能性，但接下來可能面臨人才不足的問題。人才是未來拓展版圖的關鍵，最好找 3 至 5 位比較天馬行空的人，從企劃、技術等角度，以好奇心與想像力找尋更多可能性，評估每個市場的成長機會，再挑選合適的的目標市場切入。
2. 部門最高主管不僅負責今天的事，也要常思考明天及後天的事，如果要花更多時間思考未來，可以讓副手管理今天的 KPI，正手只要花 20% 時間在執行層面的事務，另外 80% 時間可多思考未來的事。
3. 企業在做新事業開發時，如果把投資當做成本，這樣大家都不敢花錢，一定要改變觀念，這是布局未來必要的投資，最好是提撥額外且固定比例的預算；對決策者來說，新事業開發應該是選擇題而非是非題，不是應不應該投資的問題，而是應該從幾個機會中挑選哪一個。
4. 明昌如果要建立更大的盤，一定要多方嘗試與別人投資與合作，但要盡量避免管東管西的富爸爸，可以找投緣對味的富哥哥，當然自己也可以當別人的富哥哥。不管是強連結、弱連結，一旦合作久了培養足夠互信與默契，很自然的控股或集團架構就成形了。

鐿鈦科技 黑手路邊攤華麗轉身 靠技術力勇闖醫材藍海

位於台中精密機械科技創新園區，有一家台灣的隱形冠軍 -- 鐿鈦科技，總部就在兩家股王級公司 -- 上銀科技與大立光之間，但其白手起家、勇敢跨業的表現毫不遜色，不僅是上一代機械業努力打拼的典型，更是傳統產業成功轉型的典範。

總裁林寶彰是鐿鈦的創辦人、也是轉型的靈魂人物，雖然他形容自己是黑手，把早期創業的小公司比喻為路邊攤，但他承襲日商文化的訓練與薰陶，徹底將職人精神發揮到極致，帶領團隊一路深耕技術、勇於挑戰高難度產品，是公司從螺絲包裝機、標準化螺絲邁向高階客製化扣件及醫療器材領域的關鍵。

不捧鐵飯碗，實現創業夢

林寶彰是台南後壁的農家子弟，嘉義高工畢業後考上台北工專（現為台北科技大學）機械科，從小就有創業的夢想，曾到高職擔任教職，後來在兩家日商工作，其間在一家做封裝的三洋擔任幹部達五、六年，日商注重紀律、講究細節的企業文化對他影響很大。

雖然在日商工作頗受器重，但他始終沒有放棄創業的夢想，因為機械是自己的老本行，且資本門檻較低，就利用下班時間到機械廠學技能。

林寶彰真正踏入創業的機緣，是看到包裝半導體產品的自動包裝機，心想螺絲的進入門檻很低，又是剛性需求，似乎是不錯的切入點；於是他動手改裝螺絲自動包裝機，從每分鐘包裝 6 至 7 包，大幅提升為 40 至 50 包。

為硬碟大廠生產特殊螺絲，是鐿鈦很重要的轉捩點。當時這顆螺絲因為流程複雜，有「螺絲王」的稱號，客戶跟其他廠商合作多時仍無法突破，於是找上鐿鈦幫忙，林寶彰向來樂於挑戰高難度的產品，於是花費心思成功開發出來，單一產品每個月就可賺進 100 多萬元，公司也首度跨入高階扣件領域。

發現醫療器材的藍海

1993 年，另一個契機又來敲門。當時貿易商客戶接獲美國醫療器材大廠的微創手術刀頭訂單，同樣是在開發上遇到瓶頸；要開發出這款手術刀頭可不簡單，鐿鈦與貿易公司各自派出三位高手，共六人組成專案小組，花了八個月的時間，每天幾乎都從早上十點研究到晚上十點，連假日都不休息，才終於達到客戶要求的超高精密度。

雖然開發出原型產品，但國際大廠的認證程序相當複雜，一開始只給了一筆小訂單；不過，培養出合作默契後，第二代手術刀又找上鐿鈦合作。由於鐿鈦的品質超越了原本在美國的兩家供應商，該客戶對鐿鈦刮目相看，後續訂單規模也開始放大，三年後真正量產規模的大訂單也順利到手。

這項合作案讓鐿鈦一炮而紅，許多合作機會都慕名而來，但更重要的是，手術刀產品的毛利率高達 60 至 70%，比起當時平均毛利約 30% 的螺絲產品高出許多，從此鐿鈦也不再困守價格激烈競爭的螺絲產品，而在醫療器材領域走出另一條路。

迎接成長新動能

目前鐿鈦的產品組合涵蓋醫療器材、精密扣件與微波開關等三大類，其中醫療器材佔營收的 70 至 80%；精密扣件則是應用於汽車、建築、光學產業的高階扣件，約佔 15 至 20%；微波開關則是應用於通訊、航太及精密儀器設備的客製化產品，約佔 5 至 10%。

企業的發展固然要靠運氣，但也得累積足夠的技術實力，機會來時才能把握住。

另一方面，鐿鈦也在醫療器材領域開枝散葉，例如 2009 年轉投資工研院生醫所育成的台灣微創醫療器材公司，已經掛牌上櫃；自家的新技術研發事業單位也切割成立瑞鈦，開發出「脊椎手術導航系統」，其他在新血管周邊醫材、骨科醫材也有投資布局。

為了迎接新成長動能，鐿鈦已在中科后里園區興建六層樓的廠辦大樓，未來除了持續引進新人才、擴展客戶多樣化以外，也將大膽投資新創、結合外部資源來壯大自己。林寶彰充滿自信地說，下一階段將挑戰年營收 70 億元的營收目標，足足是現在 20 多億元的三倍以上。

升級轉型 TIPS

1. 鐿鈦一路以來都是靠技術底子辛苦賺錢，營收始終維持在 20 億元上下，也都是靠自有資金，未來若要維持 5% 的營收成長率，當然靠自我成長就可，但若要追求更高速的成長，一定得藉助外部助力，可多與資通訊 (ICT) 產業互動交流，尋找個性理念相近的合作夥伴，結合彼此的專業、技術、人才與資金一起打群架，藉此突破營收的天花板。
2. 基於醫材市場生態的特殊性，現階段鐿鈦還是供應零組件，再由中間商組裝起來，無法直接接觸到最終產品的客戶，如果要再上一層樓，一定要設法與最終產品客戶結合成利益共同體，建立直接銷售的管道，一旦有所突破，境界就會很不一樣。

鋐昇實業 小零件大關鍵！綠海策略擴展新商模

鄰近高雄 85 大樓的曼哈頓商辦大樓，從高樓層可以清楚眺望高雄港及亞洲新灣區。這裡有一家在地起家的隱形冠軍 -- 鋐昇實業，以 PATTA 品牌外銷全世界上百個國家，產品都是螺絲、拉釘這些不起眼的「小零件」，但卻是機械、建築、汽車、航太產品都不可或缺的「大關鍵」！

堅持自有品牌與 MIT

「我們不是做螺絲的，我們是做品牌的！」鋐昇董事長黃文彬站在 PATTA 品牌展示間，帶著自豪的語氣說，「所有工具要鑽的、要切的、要磨的、要焊的、要量的，我們都有賣！」

他隨手拿起一個機具說，「這個產品我們跟某知名車廠是同一家供應商，但我們的價格只要競品的一半！」

這就是鋐昇的優勢。靠著高品質、高性價比的產品力及一站式購足的貿易平台，建構獨特的營運模式及市場地位，將 PATTA 品牌從中東、東南亞推向全球。

能夠打下現有的江山，黃文彬歸功於介於藍海與紅海之間的「綠海策略」，其兼具藍海的品質與紅海的價格，因此能拋開紅海的競爭、讓藍海倍感壓力，即便大陸廠商低價競爭也難以跨越城池。他自豪地說，「PATTA 品牌與台灣製就是勝利方程式！」

從代工走向品牌

黃文彬退伍後的第一份工作，是一家小五金廠，不料老闆因經營不善收掉公司，但客戶卻堅持要他供貨，意外讓他踏上創業之路。他從內銷開始，一路做到外銷市場。

當他在東南亞做得有聲有色時，有次突然覺得要讓別人叫得出名字，正好看到當地在舉辦「BATTA 運動會」，覺得如果將 B 改成 P，命名為 PATTA 名字應該很響亮，後來又看到五金行有個油漆包裝，以白色、紅色各半進行配色相當顯眼，立刻完成公司 LOGO 的主視覺，也從此開始在全球深耕自有品牌。

從失敗中汲取養分

在五金扣件產業打滾超過 40 年，黃文彬歷經被貿易商倒帳、客戶要求偷料而銷售慘敗、庫存管理失當而面臨倒閉等重大事件，所幸每次都能從錯誤中記取教訓，將失敗經驗轉化為成長的養分，造就了 PATTA 現有的五金霸業。

「過去的種種挫折，奠定了我再起的結構！」黃文彬總結公司能夠重振旗鼓，具備下列幾個關鍵因素。

首先，過去曾發生東南亞某客戶擴大採購，但要求偷料以增加毛利，導致其銷售與信譽都付出嚴重代價，這次經驗讓他痛定思痛，打造出後來「品質至上」的最高原則；其次，過去客戶過度集中，一旦大客戶訂單無法出貨或倒帳，就會讓公司陷入困境，後來改採品牌總代理模式，確保客戶多元分散；第三，因為曾在生產管理方面失利，改採輕資產、輕財務負擔的營運型態，公司只專注於供應鏈管理、品質控管及客戶服務等環節。

鋐昇 3.0 蓄勢待發

歷經超過 40 個年頭的發展，如今鋐昇已是家年營收逾 20 億元的全球化企業，但黃文彬並不以此為滿足，從 2013 年起開始佈局多元的新產品、新事業。

如果說鋐昇 1.0 的核心是生產、鋐昇 2.0 的核心是品牌，鋐昇正在擘劃的下一步，就是進入以服務為核心的 3.0 世代。黃文彬的夢想，是讓 PATTA 不再只是金屬及五金扣件的品牌，而能升級成像 3M 一樣眾所周知的消費性品牌。

因為公司掌握既有的品牌通路及生態系優勢，可以讓產品橫向延伸，鋐昇則扮演好貿易商的角色，八成以上生產都委由外部廠商製造，降低營運風險；內部研發資源則投入高階產品，例如耐蝕、耐鏽、高強度產品，供貨給太陽能、車廠、航太等客戶，藉以提升毛利。

> 過去的種種挫折，
> 奠定了我再起的結構。

完成全球戰略佈局

為了因應全球經貿情勢變化及未來 30 年的永續發展，鋐昇在高雄仁武產業園區購置 9,000 坪土地，將建造 1 萬 5 千個儲格的自動倉儲及智慧製造基地，公司也規劃出全球三大製造基地及五大銷售板塊，以高雄運籌中心搭配中國及越南的製造基地，就近服務客戶。

儘管品牌之路並非一蹴可幾，但 PATTA 從「小零件、大關鍵」出發，創造「小生意、大貿易」的成長故事，無疑是台灣眾多企業展現「小台灣、大世界」價值的絕佳例證。

升級轉型 TIPS

1. 鋐昇歷經 40 多年的累積，淬鍊出產品力、品質、品牌等方面的核心價值，並建構獨特的營運模式及市場地位，現在中長期的戰略佈局也初步確立，不管是產品的橫向延伸、不同階層客戶的需求、市場版圖的擴大，不難持續創造未來營收的成長動能。
2. 放眼未來 5 至 10 年，鋐昇孵育的新事業有機會開始收成，但團隊能否跟上董事長黃文彬的腳步，將是成效能否展現的一大關鍵。公司團隊需要很強的 CEO，還要具備像黃文彬一樣膽大心細、活潑浪漫的特質以及優異的行動力和風險控管能力，才能具體落實現有的策略方案。

北 醫 大　注入新創精神 加速完成生醫產業拼圖

生醫加速器、數據處、卓越領導學院、Biodesign 醫材創新設計 .....，光從這些單位與訓練課程的名稱，你可能會以為這是一家生醫領域的新創公司，其實這些都是台北醫學大學（以下簡稱北醫大）前校長林建煌所帶領的創新改革的一部份。

經營萬芳醫院重拾信心

位於台北信義區的北醫大，現在是許多市民眼中的貴族醫院，但早期因為市區軸心尚未東移，地理位置較為偏遠，且經濟規模也嫌不足，一直陷入財務赤字的泥沼中難以掙脫，1977 年與 1991 年董事會還曾兩度遭教育部勒令解散。

1996 年是北醫大非常關鍵的轉折年，當時董事會做出一個重大決定，以貸款方式取得台北市立萬芳醫院的委外經營案，建立以品質為標竿的經營主軸，結果萬芳醫院在 1997 年正式營運，第一年就達到損益兩平，相較於一般醫院至少要花三至五年，是相當驚人的成績，2012 年更升級為醫學中心。

「當時的北醫大沒有退路，不走出去就是死水一攤！」林建煌這麼形容，現在證明當時董事會的決定非常前瞻且睿智，也從此改寫了北醫大的命運。

萬芳醫院經營成功，讓北醫大上上下下都相當振奮，也重新找回內部的自信心，於是改革的浪潮從萬芳醫院吹回到北醫大附醫，開始借鏡萬芳醫院重視品質管理的成功經驗，讓北醫大附醫的營運也逐步走上軌道，接著北醫大又順利取得由衛生署 (現為衛福部) 委託民間 BOT 興建經營的雙和醫院，在營運規模、資源整合效益同步擴大的情況下，北醫大更開始尋求拓展新的版圖。

以創新型大學重新定位

林建煌在 2017 年 8 月接任北醫大校長，提出北醫大十年願景發展白皮書，立志將北醫大打造成國際一流醫學大學，善用多家附屬醫院的優勢，定位為「以醫學教育為本，生醫臨床為用」的研究型大學，涵蓋教育、研究、產學、國際化、行政、醫療等重點策略。

林建煌解釋，過去大學的研究比較關注研究論文的質與量，但北醫大是以史丹福大學的創業精神為標竿，聚焦於轉譯醫學、神經醫學、精準健康、智慧醫療等領域，且特別著重在產業應用性，為北醫大鋪設了一條更為實證取向、兼顧基礎研究與臨床實踐的路。

「學校最核心的工作是教育，但必須要有人力、財力等資源來支持，因此發展產業是必然要走的路。」林建煌強調，北醫大也開始強化生醫與長照這兩大領域的佈局，其中在生醫產業已經深耕 20 年，打下不錯的基礎建設，至於長照服務方面，也標到台北市內湖行愛社會住宅附屬長照機構的 OT 委外經營案。

我們以創新型大學為願景，將創業精神當成標竿。

十年內要成立 50 家新創

北醫大不僅積極塑造創新環境與文化，也與比翼資本攜手成立生醫加速器，累計已輔導超過 30 個團隊，包括法國團隊 RDS、台灣團隊神經元、牙醫通，皆陸續完成百萬美元以上的國際資金募資成績。

「我在北醫大十年願景發展白皮書中列出四項具體目標，其中一項就是要在十年內成立 50 家衍生新創公司，並推動三家公司上市，」林建煌雄心壯志地說。

北醫大醫療體系歷經一甲子的歲月，早已不僅是一間大學，旗下還有四家醫院及兩座中心，最特別的是其透過控股公司及衍生新創等模式，轉投資持股的醫療生技相關公司近 30 家，其中三鼎生物科技已於 2020 年底在興櫃掛牌，另外像是子宮內膜癌篩檢輔助的酷氏基因、用藥安全系統的醫守科技、負責長照的北醫大管理顧問、藥品通路的綠杏事業、口腔醫療數位化的拇山菁英，也都在各自領域站穩腳步。

目前雙和醫院的第三期建設正在興建中，光是硬體建設就花了超過 100 億元，未來將成為醫學大學、醫學中心、生醫產業三位一體的創新生醫園區。林建煌期許，北醫大能夠成為永續經營的生醫生態系統，醫療服務站穩大台北與桃園地區，證明私立大學也能走出自己的一片天地。

升級轉型 TIPS

1. 公立大學與私立大學的資源天差地遠，但資源多寡並非決定競爭力的唯一因素，北醫大就是個很好的例證。辛苦的小孩比較會打拼，因爲先天環境不好，爲了求生存反而會激發更多鬥志與毅力，勇敢搶下萬芳醫院和雙和醫院的經營權，把負債當成資產，從外而內重建北醫大的信心，反倒改寫了北醫大的歷史。
2. 有人會用「被供養的喇嘛」及「會化緣的和尚」來形容公立大學與私立大學，其實私校的靈活度、創新性、前瞻性都有機會比公校更好，如果能像北醫大這樣善用企業經營思維，靠著產學合作及衍生新創開拓財源，遲早會練出一身好功夫，並闖出一片新天地。

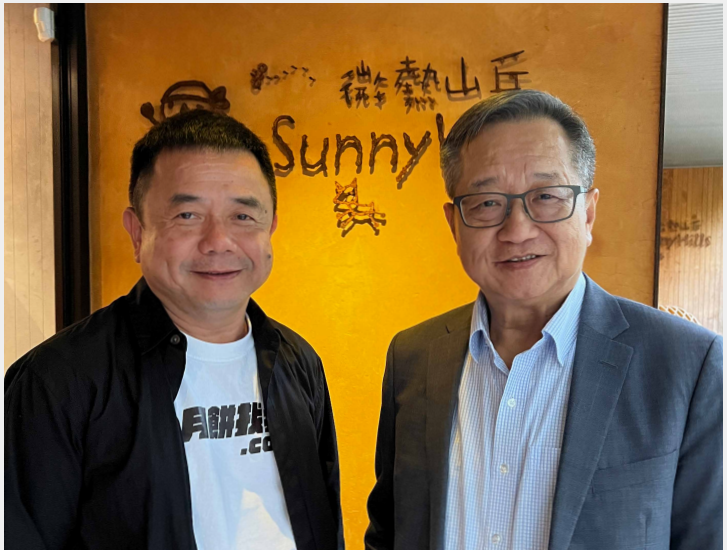
微熱山丘 靠疫情練兵！跳脫框架的品牌升級術

位於民生公園一隅的微熱山丘門市，幾乎每天都門庭若市，許多民眾與國外觀光客都喜歡來這裡，找個長桌旁的位置坐下，享受「奉茶」的體驗，品嚐美味的鳳梨酥及溫熱的烏龍茶，悠閒片刻之後，也不忘帶一兩盒鳳梨酥、蘋果酥回去犒賞親友或同事。

以月餅突破疫情衝擊

2006 年到 2014 年，台灣土產鳳梨酥快速崛起，成為國內外觀光客必買的代表性伴手禮，成立於 2008 年的微熱山丘，也是其中的鳳梨酥品牌之一，2019 年曾創下鳳梨酥年銷售 2,000 萬顆、年營收 10 億元的佳績，但 2020 年突如其來的新冠疫情，經營微熱山丘的寶田公司董事長許銘仁不得不加速啟動微熱山丘的轉型大計。

疫情爆發之後，業績掉到只剩二至三成，許銘仁坦言前兩個月



> 每當有危機、災難發生，
> 也是最好的轉捩點！

根本不知所措，後來回過神來，與團隊一起盤點公司資源，思索要如何存活下來，也一併考量中長期的轉型方向。

觀光客不來，伴手禮的生意大幅縮水，他把腦筋動到中秋月餅上，2019 年微熱山丘第一次賣月餅，就銷售了 4 萬盒，成績不俗，他以財務部門精算過損益兩平的門檻為原則，訂出更積極的目標 --12 萬盒，沒想到在大家齊心衝刺下，總共賣了 16 萬盒，創造一億元的業績，為此公司還額外發給員工 0.8 個月獎金。

成立生活甜點新品牌

雖然靠著中秋月餅順利度過疫情第一年的難關，但許銘仁反覆思考，「伴手禮的生意那麼脆弱，不能只靠這個，一定要有不同的型態；」他找來品牌顧問討論，決定投入現烤現賣現吃的生活甜點，要瞄準年輕族群打造全新的 Smille 品牌與門市，販售不同口味的水果千層派。

為了籌備這個全新品牌，公司也加速展開世代交替與傳承的工作。他從現有團隊中挑選 11 至 12 位員工組成任務編組，平均年齡不到 30 歲，許銘仁只給明確目標與時程，其他都盡量放手給年輕員工發揮；他們的企圖心不小，一開始就以開 100

家店的思維去籌備，包括與工廠端開發模具設備、建立標準化流程等，希望未來能快速展店。

Smille 首家店落腳松菸，預計在 2023 年 11 月開幕，除了在台灣將尋找人潮眾多的地方展店外，包括新加坡、東京等海外據點也在籌備中。

「大家都很期待這個新品牌的誕生，」許銘仁興奮地說，目前我們設定的目標，單店年營收可達 2,000 萬至 3,000 萬元，如果有 100 家店，每年可創造 20 億至 30 億元營收，未來有機會比微熱山丘本業的營收還高。

在南投打造觀光園區

除了新產品與新品牌的延伸，許銘仁最大的夢想，是打造一個品牌的家！

「台灣不缺平庸的東西，依你現在的經歷與高度，一定要做出一個典範！」許銘仁牢記前工研院院長史欽泰的提醒，他一口氣買下五公頃的工業區面積，投資 20 多億元，將原本成立觀光工廠的格局，提升到打造與眾不同的觀光園區。

觀光園區包含智能工廠與商業空間兩部分，其中第一期的工廠將於 2023 年底落成，第二期的商業空間則預計 2024 年底到 2025 年初完工。觀光園區定名為「釀青山」，取當地知名的青山茶為名，要成為「醞釀台灣美好味道的一方青山」，裡頭包含台灣各種的美好味道。

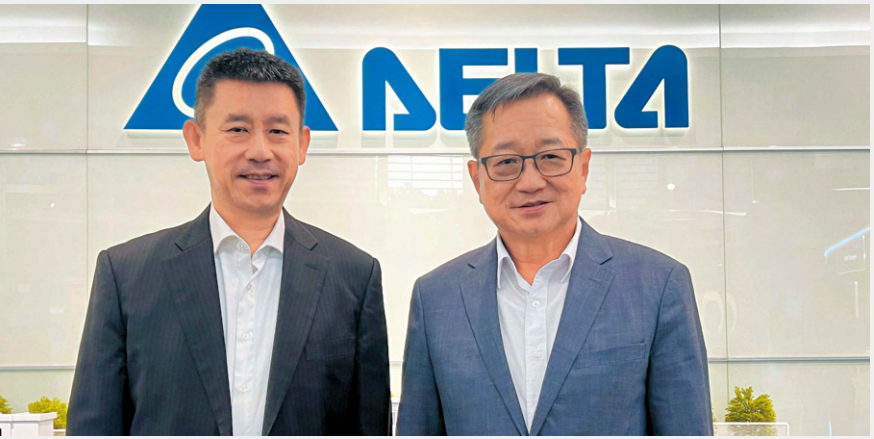
「之後不僅有品牌的家，還能提升品牌的高度、視野與話題！」許銘仁強調，以前大家談到微熱山丘都是農民契作、控制原料、美味求真等，現在這些已經不再具有新意了，未來觀光園區啟用後，一定會完全改變品牌的話題。

「每當有危機、災難發生，也是最好的轉捩點，」許銘仁有感而發地說，疫情給我最好的禮物，是讓我們有足夠時間為中長期轉型做出調整，現在的寶田已經不是以前的寶田了，微熱山丘、生活甜點、觀光園區並列為三大主體，未來營收規模將上看 30 億至 60 億元。

升級轉型 TIPS

1. **微熱山丘以鳳梨酥起家，原本只是以較爲精緻化、高品質化的產品凸顯優勢，背後則是藉由契作的創新模式支撐；從鳳梨酥進入生活甜點市場後，展開了不一樣的產品、技術、客戶、市場，商業模式也有所不同；推動觀光園區之後，則是加入創新設計與文化價值，創建全新的商業模式與生態系。這三者之間看似井水不犯河水，但其實都有脈絡可以串連，讓核心能力持續延伸與升級。**
2. **微熱山丘在擴展新品牌與新事業之際，由老世代建立經營戰略目標，由新世代接手執行規劃戰術，兩者搭配恰如其分。許銘仁有遠大的夢想，但也願意帶頭給機會、給資源，團隊自然就有足夠的水平與動力，不僅年輕世代的潛能得以充分發揮，還能反過來刺激老世代的創新。**

台達電子 從零組件到解決方案 雙腳並用推進新事業



十多年前，提到台達電，十個人有九個會想到電源供應器，時至今日，多數人對台達電的印象，是企業永續與綠能減碳的代表性公司；而它的產品線，也不再是附屬於電腦產品的小配件，而是電動車充電樁、數據中心、工廠自動化、智慧樓宇等系統應用，在「台灣最佳國際品牌價值調查」中，其品牌價值從 2011 年的 1.3 億美元，一路成長為 2022 年的 4.26 億美元，創下連續 12 年入榜的佳績。

帶領台達電展開一連串轉型計畫的舵手，就是台達電創辦人鄭崇華的長子 -- 執行長鄭平。

啟動轉型計畫

對台達電來說，2009 年是啟動轉型的關鍵一年。那年遇到集團營收成長停滯，宏碁創辦人施振榮推薦曾在宏碁與明基擔任品牌推手的王文燦，到台達電協助推動品牌計畫，內部經過密集討論，逐步達成共識。

鄭平兼任台達電首任品牌長後，將 2010 年設為品牌元年，將台達電的品牌定義為工業品牌，傳達效率、信賴的品牌精神；此外，有鑑於不少產品線都已達到市佔率天花板，台達電也希望從原本的零組件供應商，進一步成為系統整合、解決方案的供應商。

台達電一直採取技術研發導向，不斷從核心競爭力去延伸擴展，短期或中期來說技術競爭力絕對不成問題；不過，鄭平也觀察到，公司經歷過好幾任技術長，分別來自零組件、網通、材料等背景，每任技術長只做三至五年，新技術布局跳來跳去，新事業的延續性就會出現問題。

鄭平對此頗感困惑，直到 2010 年他遇到 IBM 全球副總裁、中國研究院院長李實恭，請教應該如何布局新技術、開發新產品，李實恭回答他：「重點不在技術發展，而是技術管理！」鄭平深感認同，認為新技術布局應該做更長期的規劃，並側重在市場趨勢、技術平台與策略發展。

引進新事業發展制度

三年後，鄭平力邀李實恭接任台達電技術長，規劃全新的研發架構與戰略，引進 IBM 的作法，成立台達研究院 (Delta Research Center,DRC) 與新事業發展 (New Business Development,NBD) 辦公室，讓各事業群專注於做好「今天」的事，總部則針對未來性的研發做先期投入，其中 DRC 主要負責前端與後端的軟體平台，NBD 則是統籌過去散落在各事

業群的新事業，擔任孵化育成的角色。

不過，轉型推動之初，各事業群都有不少的反彈，有些人甚至質疑 DRC 吸納了多數研發資源；於是鄭平明訂制度，規定每年在 NBD 投資比重不超過營收的 1%，在 DRC 投資則不超過 0.5%，這才化解了管理團隊之間的爭端。

2015 至 2016 年，台達電陸續找到電動車、工業自動化、樓宇自動化等領域，同時也開展出電信、資訊科技、能源等新市場，完全扭轉過去大家認為台達電只做電源供應器、服務電腦客戶的印象。

啟動策略併購

台達電過去有十幾個事業群，一半以上都是電源產品，2017 年重新劃分為「電源及零組件」、「自動化」及「基礎設施」三大事業範疇，「組織重整後有八個事業群，其中有三個半都是過去七年來 NBD 孵化出來的，」鄭平驕傲地說。

台達電不僅採取內部孵化的模式，鄭平接任執行長之後，在策略性併購方面也毫不手軟，包括 2014 年收購挪威系統電源業者 Eltek，後續也買下 LOYTEC、Delta Controls、Amerlux 及晶睿等樓宇自動化相關的業者。

總部針對未來性的研發做先期投入與孵化，讓各事業群專注於做好今天的事。

鄭平強調，NBD 做完充其量就是取得一張門票，唯有透過併購才能加速這個過程，不僅帶進客戶與營收，且可取得銷售團隊與通路夥伴，再透過我們的營運能力加持，整併之後發揮更大綜效。

過去十年在 One Delta 的架構下，台達電左右腳同時並用，在自有品牌與系統產品已有不錯的成績單。鄭平認為，隨著總部與事業群的分工運作日益順暢與成熟，未來各事業群每年維持 5 至 10% 的營收成長不成問題，必要時也會輔以併購手段，加速擴大新事業的發展。

升級轉型 TIPS

1. 鄭平在接任台達電執行長後，不僅精準掌握新產業的變化趨勢，將眼界拉開，同時勇於跨出併購的左腳，其中很重要的是突破強固的既有習慣與想法，並藉由 NBD 找到未來的發展方向，讓以往各行其是的事業群，得以創造縱向與橫向的整合效益。
2. 台達電未來一定是跨國性企業，如果要將系統與解決方案推向全球市場，不可能僅靠 NBD 慢慢孵化及有機成長的作法，必須靠外部力量來加速升級，未來要從在自家田地農耕，改成騎馬去攻城掠地，要有更加精進的視野與作法。

大成長城 從農場到餐桌 靠自我成長打造農畜食品王國

成立超過一甲子的大成長城集團，從最早的豆油及豆餅，到現在已經成為橫跨上游農畜漁牧到下游食品餐飲的農畜食品集團，完整涵蓋育種、飼料、防疫、養殖管理、動物營養、電宰、實驗品管、食品加工、餐飲管理等專業，近幾年更是大舉在台灣投資興建新廠，並投入植物肉、寵物食品、人類保健品等新事業，甚至開起餐廳，充分展現了從農場、工廠到餐桌一條龍的垂直整合優勢。

建立五大關鍵競爭力

身為韓家第二代老大的韓家宇，在美國念電腦工程，後來在高科技公司從事研發工作達 15 年，40 歲那年回到台灣完全是餐飲業的白紙，加入大成長城集團擔任董事長特助。1991 年被派

去接任集團轉投資的漢堡王總經理，一路歷練採購、營運、行銷、業務等工作，打下厚實的基礎，並於 2001 年接班，帶領集團衝刺成長。

「我們是微利生意 (Penny business)，因此必須錙銖必較，要想辦法讓各種成本更有競爭力，才有機會賺到管理財！」韓家宇一語道出農畜行業的特性。他尤其看重投資報酬率 (ROI) 及資產報酬率 (ROA)，用來掌握毛利率及周轉率，新的投資案也一定會評估這兩大指標。

第一次明顯感受到機會財，是 2008 年 9 月發生金融危機時。他回憶說，當時石油、原物料的價格從雲端突然跌到谷底，但大成在 2009 年 3 月仍繳出很好的獲利成績單。分析原因後發現，食品廠平常採購大量穀物及原料，當原料價格波動時，只要兩地之間有時間差，又有足夠庫存時，就會產生套利空間。

對於大成的成長茁壯，韓家宇歸納分析其中的關鍵，一開始是具備管理財、技術財、機會財等三大優勢，後來大成從 B2B 產品轉向 B2C 產品後，加上 2014 年台灣發生食安事件，品牌財、通路財也日益展現價值，構成五大核心競爭力。

跨足植物肉與寵物食品

大成現在的品牌已經涵蓋各種農畜產品與餐飲，農畜產品有安心雞、鹿野土雞、大成蛋品、根島生態蝦、桐德黑豚等，餐飲品牌則包括中一排骨、勝博殿日式炸豬排、檀島香港茶餐廳、岩島成麵包等，近年來更是跨足植物肉及寵物食品等新領域，分別推出 Neofoods 及 GOMO PET FOOD 兩個品牌。

大成從農畜產品一路做到餐飲、寵物食品、植物肉及生技保健品，看似戰線極廣，但說穿了這些產品都有一定脈絡：屬於食品業的上下游關係。

儘管產品線不斷延伸，但大成長期以來不靠併購、幾乎都是靠自我成長來擴張版圖。究竟如何培養新技術？韓家宇說，植物肉跟寵物食品雖是新產品，其實跟原本的製作材料很接近，也會用到現有的專業知識及技術；另一方面，因為長期畜養豬雞，累積了豐富的動物營養配方，相關技術與經驗均可運用在寵物食品上。

從區域性品牌邁向全球性品牌

近年來，大成大手筆在台灣擴建新廠，一方面是因應產品線與品牌力提升後產能不足的問題，一方面也是為了後續的轉型發展、針對生技、植物肉、寵物食品等新事業超前部署。

其中比較重要的投資，包括斥資 24 億元在嘉義馬稠後設置食品園區，另投資 10 億元，與昭和產業在彰化成立全台最大的蛋品廠；並斥資 15 億元在桃園富岡購得 1.5 萬坪土地，在台南官田也已投資 14 億元擴建全能營養的生技新廠，未來將從動物營養品延伸到人用保健品，在台南柳營則將投資 5 億元設立寵物食品工廠。

我們是微利生意，要想辦法讓各種成本更有競爭力，才有機會賺到管理財！

「我們不怕投資，只怕沒有回收！」韓家宇強調，現在公司有賺錢，所以可以投資，形成良性循環。

大成的事業版圖遍及台灣、中國、東南亞等地，韓家宇認為，只要食品有品牌、有價值，都可以打國際盃，其中植物肉、寵物食品最有機會，在海外設廠也是可能選項，期許大成持續優化品牌、擴展通路，能從區域性公司真正成為全球性公司！

升級轉型 TIPS

1. 大成長城集團 60 多年來的發展，幾乎都是依附在既有產品的基礎及架構下進行布局，從 B2B 的原物料事業跨足 B2C 的食品與餐飲事業，但不管是自行發展或與外部合資，都是透過產品、技術、市場、客戶的優化採取漸進式升級，比較缺乏併購與跨業的嘗試。
2. 大成或可稍微跳脫產品思維和本業優化的 DNA，考慮提撥一部分資源去嘗試跨業的創新，探索不同的商業模式與生態系統來提升客戶黏著度，新世代團隊接棒後，應可逐步擺脫過去的慣性，用更寬廣的角度去推動升級和轉型。

保瑞藥業 啟動連續併購 打造 CDMO 王國

十年多前，保瑞只是一家小型的西藥代理商，在生技業名不見經傳；自 2013 年以來，保瑞董事長盛保熙展開一連串的併購大計，陸續在台灣收購了六家藥廠，投入近 100 億元資金，現在已經升級成涵蓋研發、製造與銷售在內的全方位藥廠，2022 年營收一舉突破百億元大關。

從貿易商跨足製造商

盛保熙兩歲就搬去美國，20 歲時父親盛維恩突然離世，他跟姐姐提早繼承家業，他在公司營運回到穩定軌道後淡出經營行列，展開連續創業生涯，曾代理過契爾氏 (Kiehl's) 等知名品牌，也曾創辦美容工具品牌「修美人」(Tweezerman)、後被德國知名刀具品牌 WMF 收購。

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

2007 年，是盛保熙的轉折點。他從自家公司董事會注意到代理事業發展遇到瓶頸，也嗅到生技業的新商機。他決心回到藥業、成立保瑞，摸索生技業下一步的可能性，「我不可能做貿易商做到 50 至 60 歲，我想要做一些與眾不同的事！」

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

> 我向來追求雙贏的結果，
> 不能只有一方獲利！

靠人脈與名聲連續併購

保瑞的第一個機會，來自於日本前四大藥廠之一的衛采。過去盛保熙團隊與衛采之間曾有多年代理合作關係，2010 年衛采決定收回代理權，他要求業務團隊必須展現誠信，確保所有醫療院所的生意順利轉移，讓他在衛采留下了好名聲。

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

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

2022 年第二季，保瑞又跳了一階，以更大手筆的 15 億元及 60 億元，分別收購伊甸生醫與安成藥業。

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

挑戰 10 億美元營收

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

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

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

升級轉型 TIPS

1. 跨出併購的第一步最難，但保瑞盛保熙憑藉自己的人脈與信譽，第一次出手併購就有好成績，讓團隊信心大增，業界也刮目相看，有了第一次以後再逐步升階，併購規模也跳了好幾番，進而建立現有的地位與影響力。
2. 過去國際藥廠對亞洲工廠信心不足，因此台灣很少人敢跨入 CDMO 代工業務，盛保熙以初生之犢不怕虎之勢積極投入，且精準掌握藥廠輕裝上陣的趨勢，藉由不斷購併同時取得代工訂單，連人帶貨帶生意都抓進來。跨過門檻，有了一定產能規模，接下來能跑多快、長多大，就看保瑞自己的執行力了。

2023 年台灣企業升級轉型調查白皮書

總 編 輯｜黃日燦
主　　編｜沈勤譽
專案統籌｜郭惠玲
問卷設計｜中華徵信所
問卷分析｜黃日燦、盧希鵬
問卷解讀｜黃日燦、盧希鵬
企業訪談｜黃日燦、郭惠玲、沈勤譽
美術設計｜左角設計有限公司

發 行 人｜黃日燦
出 版 者｜台灣創生平台股份有限公司
地　　址｜台北市大安區光復南路 632 號 2 樓
電　　話｜ 02-27040788
出版日期｜ 2023 年 10 月 20 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。

台灣產業創生平台
TAIWAN RENAISSANCE PLATFORM

歡迎下載 2023 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

TAIWAN
RENAISSANCE
PLATFORM
台灣產業創生平台

鑽石級贊助夥伴

台杉投資 TAIWANIA

中華電信 Chunghwa Telecom

白金級贊助夥伴

Cymmetrik 正美集團

SWancor 上緯國際投資控股股份有限公司

LITEON 光寶科技