



優質企業專刊

在地深耕，臺灣共好 ·——· Vol.01



KPMG 新欣向南計畫

2023 年 12 月

封面主題：臺南鹽田

About Us

KPMG是一個全球性的專業諮詢服務組織，在143個國家及地區為客戶提供專業的審計及確信、稅務投資以及顧問諮詢服務。截至2022年，全球會員所專業人數已超過265,000人。

KPMG臺灣所歷經多年不斷的發展與成長，目前有超過130位執業會計師、企業管理顧問等負責人，以及超過2,400位同仁。服務據點遍布臺北、新竹、臺中、臺南及高雄五大城市，為臺灣最具規模的會計師事務所及專業諮詢服務組織之一。

KPMG臺灣所主要包括：

- 安侯建業聯合會計師事務所
- 安侯企業管理股份有限公司
- 安侯國際財務顧問股份有限公司
- 安侯數位智能風險顧問股份有限公司
- 安侯永續發展顧問股份有限公司
- 安侯碳資源服務股份有限公司
- 安侯生技顧問股份有限公司
- 畢馬威財務諮詢股份有限公司
- 畢馬威不動產顧問股份有限公司

Contents

在地深耕 臺灣共好

以行銷的思維經營品牌
引領溫潤流動的創新 **03**

紙業老字號的守成與創新
以柔克剛、兼容並蓄 **07**

堅持根留臺灣 實力放眼全球
人若精彩、天自安排 **11**

讓新穎塑膠製品走入你我生活
融合實用與創意 **15**

致力促成產業聚落
在地深耕、育才留才 **19**

具國際影響力現代煉金術
意識危機、嗅出商機 **23**

KPMG專家觀點

在家族企業中創造
持續變革的文化 **27**

從永續傳承
談未來人才樣貌 **29**



前言

近幾年來，因新冠疫情、中美貿易戰以及二戰以來最大規模的俄烏、以巴戰爭，多重夾擊下衝擊全球產業供應鏈，臺灣產業於世界紛擾環境下，不僅挺過這波嚴峻的挑戰，更扮演和國際接軌的橋梁。臺灣之所以能被國際看見，著實歸功於臺灣產業一直以來穩紮穩打所奠定的經濟成長基石。

過去臺灣產業不斷在生產技術上精益求精、默默耕耘，造就今日傲人的製造生產能力，更使多項產業具備完整供應鏈；另外在產品服務、智慧財權保護、及應用創新等方面也都深具優勢。如今面臨全球經濟整合，特別是亞洲區域整合的情形下，如何讓臺灣產業不因地緣政治的影響被邊緣化，除了透過實踐貿易自由化來突破瓶頸外，更希望在臺深耕多年的優質企業能夠被世界看見。

KPMG安侯建業透過深度走訪臺灣中南部優質企業，進行交流對談，將這群在臺灣背後默默付出的護國群山深度報導，內容包含其產品創新、市場影響力、組織人才提升、落實永續，及深耕在地影響力，透過成功經驗分享，形成一股正向循環，讓臺灣產業更積極投資創新技術，共強、共好。

在國際大廠亞太戰略重新布局之際，藉由對臺灣優質企業的報導，希望讓臺灣能成為跨國企業對外尋找第二個研發、生產基地的首選，進一步推升臺灣在國際供應鏈的重要性，及深化與全球的合作夥伴關係。



陳俊光 主席
KPMG安侯建業



吳麟 執行長
KPMG安侯建業

KPMG觀察到臺灣中南部有很多殷實經營的中小企業，為應對當前全球大環境的各項挑戰，一面默默吸收新知，一面不斷調整體質，進而成為各產業的翹楚，實為名副其實的隱形冠軍。因此我們展開KPMG「新欣向南優質企業專刊」系列活動，尋找優質企業進行交流訪談，希望透過紀錄與報導，將其成功經驗分享給其他企業與社會大眾，成就共好生態圈。

從我們第一波的訪談成果可以看到，企業轉型的故事、落實ESG的個案等許多精彩內容，包含將傳統竹編製品發展成現代生活廣泛運用的生活用品、為了讓員工小孩有良好學習環境並安心工作，而開設幼稚園等歷程。在整個訪談過程中，我們深深感受到各企業經營團隊的用心與投入，在敬佩他們的努力與付出之餘，更感謝企業主們願意無私分享其經營心法及心得。



張字信 分所營運長暨工業產業主持會計師
KPMG安侯建業

潛藏在臺灣中南部的優秀企業，猶如隱形的冠軍，在產業發展的大舞台上，靜靜地編織著自己的成功故事。這些企業可能不像大型企業備受關注，但他們卻以卓越的實力、創新的思維和深厚的底蘊，為他們所處的產業帶來榮光。藉由探訪臺灣中南部優秀企業，瞭解他們成功的原因和故事。這些企業或許是中小型的家族企業，但它們都有一個共通的特質，就是能夠在競爭激烈的市場中精益求精，成為產業的佼佼者、脫穎而出。在與其深入交流後發現，這些企業不僅有成功的經營模式、具智慧的領導團隊，更有深富才華和技能的員工，融合了這些元素為他們塑造了邁向成功的路。



許振隆 高雄所所長
KPMG安侯建業

南臺灣一直以來是臺灣製造業重鎮，聚集了很多傳統產業，這些傳統產業並沒有被取代或淘汰，而是憑藉著不斷創新來克服大大小小的難關，尤其面對現在詭譎多變的國際局勢、留才育才等共同課題，中小企業經營著實更加不易。藉由這次與企業交流互動的美好經驗，我們期待能夠持續發現臺灣各產業的優質企業，同時貢獻KPMG所長，以多元化專業能力，協助臺灣產業轉型成長，實踐共生、共好的願景並盡到我們的社會責任。



蘇彥達 臺南所所長
KPMG安侯建業

臺灣比菲多食品股份有限公司

以行銷的思維經營品牌 引領溫潤流動的創新

提到比菲多就連想到酸甜滋味的乳酸飲料，活益比菲多上市至今逾20年，在臺灣發酵乳市場佔有一席之地，除此之外還有很多耳熟能詳的品牌，例如：植物の優、卡打車、純萃喝、好朋友、乳之初、質立及有茗氣；近幾年更以做食品的心跨足個人清潔沐浴產品，例如：澡享及絲享，如此多樣化的品牌，到底他們是如何在競爭激烈的臺灣市場經營的呢？談及品牌，以行銷起家的比菲多董事長梁家銘認為：「其實品牌經營的核心能力是行銷，而行銷手法甚至遍及我們的日常生活、無所不在。」(圖1)



▲ 圖1 - 活益比菲多在臺灣的發酵乳市場佔有一席之地

游擊隊的行銷創建品牌

傳統上臺灣往往將經營模式切割成代工和品牌，例如：臺灣的電子產業多以代工為主，看似都是品牌商在賺錢，然而梁家銘卻有其獨特觀點，他

認為代工本質也是品牌經營的一環，「主要看企業如何自我定義並創造出足夠的附加價值」，他說。梁董事長以臺灣二大經典企業台積電和鴻海為例，闡述他對經營品牌的理念：這兩家龍頭企業雖是以代工著稱，但在全球，卻都是值得信賴的品牌。所以他認為品牌價值的關鍵，其實是在於能否運用行銷的原理原則創造出門檻在市場競爭中遙遙領先對手。此外，以供應鏈夥伴關係自居的超前布局，是否有搭配上品牌商的路徑和腳步，也是重要關鍵。

對於市場經營的行銷策略，梁董事長就他過去的成功經驗總結歸納出三大面向，分別是：顧客認知、競爭差異及趨勢分析。他堅信行銷應從人性出發，認定行銷的本質在於「回歸人性、經營認知」。對此，他進一步定義「行銷」就是：「將我的自以為是，轉化為大家的以我為是。」成功轉化的關鍵就在於如何使用行銷的方法，例如：臺灣很多領域在世界上已經做到「臺灣的自以為是，變成世界的以我為是」，也因此，全世界不得不傾全力來保護臺灣的安全，這就是「行銷」令人想像不到的強大能耐。(圖2)



▲ 圖2 - 梁家銘堅信行銷的本質在於回歸人性、經營認知

從味全的員工到自行創業，梁家銘觀察到多數企業對行銷和經營的定位有所誤解，原因在於一般企業中，從事經營管理的人員通常較從事行銷的人員資深且有經驗，導致行銷人員在推行一些方法時，得先取得企業內部從事經營管理人員的認同和配合，實務上常見行銷人員告訴工廠，希望產品能以特定形式生產，但工廠人員回應做不到或經營管理人員回答行不通，無形中造成行銷在組織運作上顯得弱勢。

回憶比菲多品牌成立之初，在經費及資源有限的情況下「以行銷為核心，發展支援系統」便是他的操盤準則，自己必須掌握關鍵的行銷專業技能，其他的支援系統，例如：生產、營業、研發以及採購等等，都是用來服務行銷的。但光靠行銷創業，往往不具備打品牌的能力，梁家銘感慨地說：「單靠行銷不走品牌，無法打入消費者的腦海裡，在競爭激烈的食品飲料市場生存保衛戰下更是如此。」他更無奈地表示，創業之初沒有資金的困境下，往往企業自身的創新，會造就其他模仿企業的先發至、後來居上。

梁董事長回憶，比菲多在創業的第一階段就是呈現不斷開創、不斷放棄，這是缺乏資源的無奈，如同游擊隊攻下一座山頭後，必須將資源迅速搬往另一座山頭。頭幾年的幾個品牌也在競爭激烈的市場下，為維持獲利不得不在短短的一年內就放棄，也在這種開創與放棄間多次來回，才得以累積企業經營的第一桶金。之後透過與愛之味合作取得所需資金創建品牌，更使他深刻體認，惟有建立品牌企業才具備永續經營的實力。

帶領團隊安全渡過食安風波

一個企業的發展價值並非只有經濟層面，更要顧及環境永續、企業社會責任等持續性發展，食品產業亦是如此。食品業最大的危機無疑是食安，現今社會民主開放，在民眾及媒體的監督下，食安事件若處理不當往往會造成企業倒閉的風險。梁家銘曾經對員工笑稱，雖然自己是個創業者，但「其實抗壓性是很低的」，而解決的方法，其實很簡單，就是「不要讓壓力發生」，他要求自己及公司上下將事情規劃周詳並給予充分的前置準備期，這樣才能從容地應對危機的發生。

從組織上來看，成立了總體食安委員會，從採購開始進行原料控管、研發生產，再到行銷物流，分三個面向成立小組，周延盤點出可能會有的風險並做好準備。為落實執行力，在組織中透過強力對話機制使得問題得以浮現，之後更針對問題進行導向改善。在比菲多內部也積極倡導「情緒韌性對話」機制，他笑說，這簡稱：「情話」，目的就是為了讓員工能在會議中對所提問題以理性的態度，就事論事、對事不對人的方式進行討論。若問題不具立即性，則可以將問題留待每天例行的五分鐘會議上再提及，以避免現場衝突。由「情話」中延伸出任何值得探討的議題，會以案例的形式向員工分享，對於達到目標成果者會頒獎作為鼓勵。梁董事長認為，身為臺灣企業主

是非常幸運地，因為在這塊土地上孕育出自由民主的風氣，具備與時俱進的風潮，更有著根深蒂固的儒家思想，懷抱推己及人、退一步海闊天空的雅量，所以企業在推行一些政策時，員工和雇主間的衝突和對立通常會較和緩，這也是比菲多能推展情緒韌性對話機制成功的要件。(圖3)



▲ 圖3 - 透過系統式的論述將理論具體化形成理論牆

當前ESG氛圍 包材減量新挑戰

2021年一項針對食品業永續大調查報告指出，多數食品業最關心的風險是氣候變遷。面臨地球資源有限但人性需求無限的狀態下，注定未來世界供需間必然存在不公平性，梁家銘認為：「在ESG必然的趨勢下，人類會進行反思來預防，與此同時人類的價值觀也會翻轉。」

但他指出，在實際產業運行上，面對消費者的需求、廠家的供應以及政府的法規，彼此間往往存在諸多矛盾的，以包裝為例，對食品業在現今ESG大環境下是充斥著諸多的矛盾和無奈。梁董事長從自身多年的實務經驗中發現，包裝對食品業的確是一門藝術和學問，當產品為訴求環境永續不要過度包裝時，反倒使有些消費者認為這樣簡易的包裝無法突顯產品價值，進而連帶影響廠

家包裝決策。再者，當前的法規也充斥著矛盾，例如：單一牧場乳品生產之設備清洗流程(Clean In Place)，嚴格規範必須有獨立的標準化操作程序，對水資源的用量也存在環境永續議題。綜觀以上，很多價值觀相互抵觸，因而使得現下要尋求出一個均衡點成為一種挑戰。

為化解這種僵持不下的局面，梁董事長思考在實務面上採行包材轉換，來提升回收的效率；或是提高包材精密度以達成減廢的目標。未來公司行銷上會推行雷射燒灼技術的運用並結合產品本身的理念，例如無糖飲料以雷射雕刻字在瓶身來回應產品本身的形象，也盼在潛移默化的過程中取得消費者的認同，共建環保意識。(圖4)



▲ 圖4 - 包材轉換與提高包材精密度以達成減廢的目標

企業永續經營心訣與法則



梁家銘 董事長

談及企業永續經營，梁家銘以他個人創業的實務經驗，透過系統式的論述將形而上的理論具體化，藉由案例套用形成公司的策略，逐步建立所謂的企業體制。他認為惟有體制的建立才能將個人的行銷和經營的能力，整理成落地的工具並成為員工能夠吸收運用的方法。為了避免企業體制變成祖制和教條，公司也成立文化讀書會，經由「借用他人智慧」對其他成功企業的心得分享，尋求對公司文化認同的人才，並持續培養傳承。就如同梁家銘對自我的期許及多年經營公司的理念，將持續以「溫潤流動的創新」帶領比菲多走向下一個階段。

對於未來，他認為現代化企業經營已不似以往，僅須建立所謂的五年十年計劃，而應該要掌握趨勢後，按月做出滾動調整，以避免錯置資源。他以自身經驗分享：「若想要一個企業走得長遠穩健至少要發展出事業的三隻腳，也就是創立三個品牌，當三個品牌站穩後，進一步思考如何在各個品牌上發展具銜接性的事業，以確保資源妥善整合運用達到最大綜效。」

佳皇紙業股份有限公司

紙業老字號的守成與創新 以柔克剛 兼容並蓄

佳皇紙業發跡至今已半個世紀，最初以生產工業箱用瓦楞芯紙為主，因觀察到市場對於工業用牛皮紙的需求日益遽增，遂於1975年開始積極投入專業牛皮紙及手工工業用袋的生產製造。為提高產能，公司向日本引進先進製袋機械設備，且於隔年(1976)便全面採機械自動化生產。接下來的20個年頭，佳皇紙業事業蒸蒸日上，陸續擴建廠房直至1997年。

現在，佳皇紙業不僅成為臺灣碩果僅存，唯一擁有造紙產線的工業用牛皮紙袋製造商，還將循環經濟發揚光大，發展出自有文創品牌 - 「絮一苦也」。對年僅30出頭就面臨扛下年營業額達新臺幣三億元紙廠的廖珮伶董事長來說，這一切除了是不辜負父親廖世雄（佳皇紙業前任董事長）遺願的最佳證明，更展現佳皇紙業自始至終對臺灣造紙業懷抱的使命感。（圖1）



▲ 圖1 - 佳皇紙業成立之初獲贈開幕誌慶匾額

造紙業的美麗與哀愁

因新冠疫情、通貨膨脹、環境保護及人力短缺各項因素，臺灣2022年造紙總生產量創五年新低，而造紙業與總體經濟有著高度連動性，供需隨全球經濟情勢起伏。面對變化多端的國際局勢及臺灣2050年淨零排放目標，要能持續生存並穩定獲利，著實考驗企業體質。廖珮伶感嘆，全臺灣百餘家造紙廠（包含所有紙種）陸續退場至目前約70間，且與多數製造業一樣，會做事但不善於宣傳。

以產業整體來看，造紙大廠對於環保工程的投入無庸置疑，因生產量體大，皆自有汽電共生廠，部分標竿廠家的發電量甚趨近自給自足的程度；水資源方面亦能做到90%回收再利用的高標準。透過造紙工業同業公會近期廣泛頻繁的推廣與宣傳，使大眾對於該產業在環境永續方面的努力有更多的認識，造紙業者無不期望以事實來扭轉被歸為污染產業的刻板印象。

廖董事長進一步表示，佳皇紙業雖為小廠，但觀念與時俱進，早於2012年先行改用天然氣鍋爐，將空氣汙染程度降至幾近零。公司此舉是在經濟部工業局於2018年推出補助政策之前，因而未能享有該項政府福利，但她並不認為有所損失，反而對小廠能盡一己之力感到喜悅。不僅如此，佳

皇紙業也已自主執行碳盤查，並積極參與相關課程，藉由學習精進成長，屢屢以行動證明公司對於永續發展的決心與魄力。

致力落實循環經濟 充分發揮紙業特質

「造紙業其實是十足落實循環經濟的產業」廖珮伶如是說道。臺灣造紙業每年使用的本地回收廢紙量約為300萬噸；由於臺灣森林資源不足，業者必須物盡其用，大量以回收紙（俗稱廢紙）作為造紙原料，例如紙箱、紙盒等。佳皇紙業主力產品為工業用袋，使用的紙種是長纖維再生牛皮紙，具足韌性，且原料百分之百來自回收紙，專門用於製作耐重20公斤以上之重包裝紙袋，例如：水泥袋。原料當中有60%是從國外回收的長纖維全漿牛皮紙（主因為臺灣回收體系無法購得），另外40%則為佳皇紙業製程產出之餘料，加上自臺灣本地收購的回收紙。在珍貴的水資源方面，佳皇紙業亦做到循環利用；廠內建有廢水回收系統，造紙的散漿用水有高達80%即是使用製程的回收水。



▲ 圖2 - 造紙產生的漿紙污泥經生物去化拿來餵食蚯蚓，作為廠內植栽肥料，是綠化廠區的功臣

資源回收再利用之外，佳皇紙業還別具心裁，以兩種獨特的做法將紙業特質發揚光大。一是造紙所產生的漿紙污泥經生物去化拿來餵食蚯蚓，養出來的蚯蚓健壯碩大，證實造紙所產生的汙泥無

害，甚至十分「營養」。蚯蚓被當成廠內植栽肥料，是綠化環境的功臣之一；週遭學校亦可免費取得作為生態教學使用，一舉兩得。（圖2）另一個作法是將製袋殘捲餘料變成文創商品，充分達到減少廢棄物及延續材料生命週期的目的。

老字號的新契機 打造自有文創品牌

佳皇紙業起心動念製作紙質生活用品，純粹是抱持著不想浪費、珍惜資源的心意。一開始的發想，是看到工業用袋餘料上的各家客戶品牌名稱，便將其製成購物袋、資料夾，甚至是面紙盒，發送給對應的客戶。因成品的實用性與專屬感，不但收穫客戶一致好評，更意外的提升企業形象，增加客戶黏著度。（圖3）



▲ 圖3 - 製程餘料改造成實用文創商品，大獲好評

雖然因手工製作的時間與人力成本高，尚無法量產，但憑藉獨特的創意與產品的實用度，漸漸地打響佳皇紙業文創商品的名聲。廠區附近學校舉辦的文創市集力邀佳皇紙業加入，活動所蹦出的火花與迴響更是出乎預料。當初妥善利用餘料的小小善意竟帶來意想不到的正面效應，廖珮伶感受到的不僅是循環經濟，更是善的循環。因此即便不被看好，她仍舊力排眾議，堅持踏進文創這個全新領域，並將品牌命名為極富真意與詩意的「絮一苫也」^{註1}，為給人硬梆梆印象的製造業老廠注入柔軟鮮活的元素，開啟新商機。「絮一苫

註1：東漢許慎《說文解字》：「紙，絮一苫也。」清段玉裁註：「絮」是由漂絮和煮繭所得的殘餘纖維；「苫」是指草類編成用以為蓋的席。

也」未來將朝著異業合作的方向前進，尋找並締造更多的可能性。

挺過接班考驗 展現過人實力

「認真勤奮、為人厚道」是廖珮伶對父親最大的印象。總是對她耳提面命：員工做到8分，妳要做到12分！造紙業是傳統產業，身為女性接班人，她苦笑說被放大檢視如同家常便飯。想獲取公司內部的信任和肯定，讓股東和員工放心且甘心的將公司交由她帶領，靠得是實力（營收）、耐力（勤學）和女性特有的柔和堅毅（不恥下問）。唯有大家見識到自己不是擺設，吃得了苦，更拿得出成績，阻撓和難關才能迎刃而解。（圖4）



▲ 圖4 - 董事長廖珮伶憑藉實力、耐力，及柔和堅毅特質，交出漂亮營運成績，成功獲取股東和員工的信任與肯定

進公司初期，父親安排廖珮伶從基層做起，學習製作過程、積累產業知識與加強實務經驗，更能透過朝夕相處，瞭解員工的想法與需求，減少彼此隔閡、增加溝通機會。相對的，同仁也藉此認識到她的為人處事與做事能力，先是漸漸地敞開心胸教導她，到後來欣然接受她的領導。（圖5）廖珮伶堅信一步一腳印，秉持信念，靠自己的雙手與雙腳做到與走到今天的這個位子。



▲ 圖5 - 董事長廖珮伶(右)從基層做起，同仁逐漸認識到她的為人處事與做事能力，破除彼此隔閡，打成一片

企業永續經營心訣與法則



廖珮伶 董事長

今非昔比，經營環境及市場需求瞬息萬變，使廖珮伶充分體悟學無止境。她不諱言，中小型的製造業容易故步自封、埋頭苦幹，導致應變及改善動力緩慢不足，因而錯失許多商機，甚至陷入營運困境。中小企業的資源有限，更需要「走出去、被看見、好學習、結善緣」，一方面增廣見聞，一方面開拓機會。

即使接下公司重擔超過15個年頭，廖珮伶依然認知到經營者並非全能，一定會有盲點及不足之處，因此保持開放心態、避免僵化、不畫地自限是她現階段對公司及自己的最大期許。對既守成又創新的老字號造紙廠佳皇紙業而言，「時時刻刻戰戰兢兢；分分秒秒兢兢業業」是現下的最佳詮釋，以及邁向一甲子的美好祝福。

正氧精密科技股份有限公司

堅持根留臺灣 實力放眼全球 人若精彩 天自安排

正氧精密科技自1977年以來便致力於製造及銷售瓦斯切熔焊割設備 (Industrial Gas Welding and Cutting Equipment)，並基於市場需求，1997年開始生產專業醫用氧氣調節閥、流量計及負壓錶 (Professional Medical Oxygen Therapy and Suction Devices)。憑實力堅強的團隊和技術，事業風生水起，生產基地擴及中國 (1998年於廣東設廠)。

發展如火如荼之際，正氧2015年決心回流臺灣，以全面實現自力生產及「臺灣製造」的抱負與願景。2020年，更獲選第七屆「鄧白氏中小企業菁英獎」(Dun & Bradstreet Top 1000 Elite SME Award)，從臺灣超過146萬家中小企業中脫穎而出，成為最具出口競爭力的TOP 1000家企業。在創辦人夫妻胼手胝足的耕耘之下，公司已堂堂邁入第46個年頭。如今交由第二代接手的正氧，時值壯年，在第一代建立的穩固基礎上持續拓展，力求更上一層樓。(圖 1)



▲ 圖1 - 正氧精密科技樣品室；董事長周秀盆(中)、總經理蔡慧頤(右)、副總經理蔡閔翔(左)

深耕臺灣 展望世界

90年代是臺灣企業大舉西進中國的時期，當時正氧也是其中一員。1998年，創辦人蔡鴻基大刀闊斧於中國廣東投入一千萬美元設廠 (占地 2,500坪)，充分展現臺灣企業家精神，日以繼夜、焚膏繼晷的拚搏，以獨特技術、優良品質闖出名號。雖然在中國的事業很快便上軌道，訂單絡繹不絕且獲利豐厚，但所有的事情都是一體兩面，發達的事業背後靠得是創辦人及許多臺幹家庭長期的蠟燭兩頭燒換取而來。總經理蔡慧頤語帶感性地表示，於中國立足17年且獲利穩定、前景大好的情況下，單純因為體恤勞苦功高的員工與其家庭，以及無法忘懷深耕臺灣的初衷，父母毅然決然放下一切，回到臺灣重新出發，對此，她深感佩服。

為增加產能並提升品質，正氧將產線全面移回臺灣時於臺南擴建7,500坪的新廠，亦下重本添購先進的CNC車床^{註1}和感測儀器。自2015年回臺至今已8個寒暑，現在正氧的客戶來自世界四面八方，訂單應接不暇，儼然是回流企業的典範，不僅證明自家產品與技術的優質，更以「Made in Taiwan」為榮。(圖 2)

註1：CNC(Computer Numerical Control)車床為電腦數值控制之機械設備，係利用電腦精準且強大的運算能力來控制機台進行精密加工。



▲ 圖2 - 正氧精密科技位於臺南的7,500坪新廠，配有先進CNC車床和感測儀器

工業區的綠洲 友善環境不落人後

早在2015年回臺擴廠時，除了生產設備，正氧還不惜重金綠化廠房環境，期許從自身做起，善待土地與社會。蔡慧頤娓娓道來，起初看中五葉松是因其松柏長青的意境，想像生硬的工廠遍布挺拔大樹的美好景象與帶來的活力，心一橫便斥資數百萬購入種植；然而話鋒一轉，她面帶歉意地分享，土壤問題和颱風威力使得多數五葉松無法適應臺南環境，接連殆盡（現僅存個位數）。她認為這是對萬物抱持謙遜之心的提醒，也因而對大自然因地制宜的運作真理有切身體悟。

經過大自然的洗禮，蔡總經理深知隔行如隔山，在植物醫生的建議下改種適合臺南豐沛雨量及強韌土質的茄苳，且對其悉心照料的程度與事業不相上下。而今廠區綠意盎然、生氣蓬勃的樣貌，可說是對逝去的五葉松最具誠意的彌補，更是正氧煞費苦心也要貫徹綠化的最佳證明。（圖3）



▲ 圖3 - 正氧精密科技廠區終年綠意昂然

2009年臺灣發生的八八風(水)災^{註2}使正氧居安思危，擴廠時便將廠房地基增高一公尺，並加蓋雨水回收池，以循環再利用。目前每年回收雨水量約達320噸，提供全廠區植栽澆灌。同時考量到南部終年偏熱的氣候，長時間日曬會造成地面炙熱、水分蒸發、建築物升溫等等的環境面負擔，故廠房四周皆鋪設較柏油高價且維護不易的連鎖磚，以緩解高溫對環境的殺傷力。正氧方方面面的實質作為都顯示其愛護環境的滿滿心意。

（圖4）



▲ 圖4-正氧精密科技廠房四周皆鋪設連鎖磚，緩解高溫氣候對環境帶來的負擔

註2：八八風災，又稱八八水災、莫拉克風災，是2009年8月6日至8月10日間發生於臺灣中部、南部及東南部的嚴重水災，主要原因是颱風莫拉克侵襲台灣所挾帶的破紀錄的降雨量，是臺灣自1959年「八七水災」以來最嚴重的水患。據中央政府統計，此次水災共造成681人死亡、18人失蹤。

求才若渴 共好共榮

正氧產品是需要高度相關專業技術才能打造的精密工具，且為自有品牌；外銷至全球五大洲近半數以上國家，占其整體產量的九成五以上。要能不負世界各地客戶所託，公司勢必得穩紮穩打、面面俱到，以全面掌控品質與交期。由於深諳人才對企業成長乃至產業發展的重要性，正氧就招募、培育與留任所做的努力有目共睹。

公司積極網羅業界精英，聘請負責培訓車床國手的國際裁判擔任技術總監，一來為品質把關，力求盡善盡美；二來得以傳承技術，孕育人才。從長年的產業與國際經驗裡，蔡慧頤意識到歐美國家投注於培育車床技術人員的資源是臺灣目前無法比擬，故無私提供贊助（如：訓練器具、參賽經費等），使臺灣選手無後顧之憂。另一方面，透過勞動部勞動力發展署「雙軌訓練旗艦計畫」，與大專院校合作，四年制學程當中，學生每週一至四進工廠實作，週五及週六到校上課，符合畢業門檻者即取得學歷並獲得正式工作機會。與受訓選手一樣，學生畢業後可自由選擇是否留任，正氧皆未以合約侷限其後續動向與出路。蔡總經理樂觀其成說道：「栽培人才並非為一己之私，技能得以延續，帶動臺灣產業長久發展是她所樂見。」（圖5）

費心培養技術人員的同時，對員工任用、升遷、福利與關懷的用心造就正氧的低流動率與高向心力。有關任用，公司採「適才適用，知人善任」原則：只有合適的職務，沒有不適任的人選；升遷方面，目前主管職以女性居多的現象無疑打破外界對於傳產的刻板印象。福利制度包含食衣住行育樂各類；常見的年度旅遊、定期餐敘、年終獎金、生日及節日禮金、多種補助一應俱全，更有獨到作法，其中不乏顧全外籍員工貼心考量。例如：雇用廚師烹煮午膳，並依外籍員工口味和宗教需求客製餐點；自建合規且設備齊全的宿舍

（附有禱告室、廚房、不計費定時冷氣等）；免費電動自行車充電樁（方便員工出入廠區，也跟上減碳趨勢）。最特別的要屬總經理親授瑜珈課程，身體力行鼓勵員工重視身心健康。為建立溝通管道，拉近與員工的距離，同仁生日當月有與總經理專屬的一對一交流時間，藉機瞭解近況，傾聽心聲和建議。



▲ 圖5 - 正氧精密科技總經理蔡慧頤(左)出席勞動部勞動力發展署112年度「雙軌訓練旗艦計畫」畢業暨結訓典禮，獲勞動部勞動力發展署雲嘉南分署長劉邦棟(右)頒發感謝狀

對蔡總經理而言，心存正念、以人為本、做對的事，一切自然水到渠成。這般豁達與遠見既是承自創辦人理念，也是她經年累月歷練的集大成。

企業永續經營心訣與法則



”

蔡慧頤 總經理

返臺發展的第5年，正氧即獲選第七屆「鄧白氏中小企業菁英獎」。該獎項係由美商鄧白氏透過臺灣中小企業出口數據以及鄧白氏獨有大數據資料庫比對，就當屆評選機制：財務壓力指數(FSS)、付款指數(PAYDEX)、採購力指數(PPS)、最近兩年出口級距(Exports Data)，且無退票記錄、無負面訴訟消息等，自國內超過146萬家中小企業中，評選出最具出口競爭力的TOP1000家企業。

正氧非凡的經營實力由此可見一般，然而蔡慧頤以一貫謙遜的口吻表示，對於獲獎受寵若驚，相信是公司始終保有初心，秉持穩健發展理念：「不投機取巧、謀定而後動、上下同體一心」才獲此殊榮。她進一步提到，

公司創立以來，管理層的合作無間對正氧的營運起正面的關鍵作用，為經營之路奠定良好基礎。

創辦人蔡鴻基（蔡總經理父親）工科出身，對產品專心致志，始終如一，且獲利皆投資於本業，精益求精。董事長周秀盆（蔡總經理母親）擁有財會背景，對金錢數字敏銳，事事推己及人，注重誠信，從不拖欠款項。即便目前由第二代接手營運的重責大任，蔡慧頤不斷表達是第一代的勤懇與遠見成就今日的正氧，公司的榮耀將永遠屬於創辦人。今後，她會扛下正氧這塊金字招牌，勉勵自己繼續「用出世的精神，做入世的事業」，與珍貴的夥伴們攜手往下一個里程碑前進。

水順股份有限公司

讓新穎塑膠製品走入你我生活 融合實用與創意

水順公司的成立要回溯至1980年創立的大順實業社，一間以生產農具與小型家用品起家的塑膠製品商行。歷經二十多個年頭，2004年起開始專注於家用品開發，並著重於產品差異化。2006年依已故創辦人黃水順先生之名，成立水順股份有限公司，更進一步於2009年建立品牌「House」（好室喵）。43年來秉持對塑膠製品的熱忱，以及體貼使用者的心意，加上細膩的觀察力和非凡的創造力，成就臺灣首創具模組化結構的塑膠收納系列商品，更憑藉獨特性及精準行銷，躍身為臺灣塑膠生活用品領導品牌。（圖1）



▲ 圖1 - 水順成立緣由；董事長黃麗如手持創辦人黃水順先生創業之初行駛的貨車模型

推動產品轉型 創立自有品牌

有感過去臺灣企業在製作塑膠收納器皿時採用的作法較為隨興，其中最大的問題是缺乏產品相容性的概念。董事長黃麗如在接手公司後，便開始觀察市場狀況，就收納櫃規格進行整合，將之模組化。水順獨到之處在於，產品開發初期花費莫大心力發想與模擬，力求產品的功能性及搭配彈性，盡可能將產品效益最大化。顧及實用性的商品銷售屢創佳績，不僅大大提升消費者體驗，也為公司帶來好口碑。

黃董事長不因此自滿，毅然決然跳脫塑膠製品紅海，靠著既有的實力與開創的勇氣，帶領公司朝著發展自有品牌的藍海目標前進。由於貓給人的印象是「居家且柔軟」，而「好室」則為好事的諧音，非常符合品牌宜家宜室的理念，意寓深遠的品牌名稱「House好室喵」就此誕生。

（圖2）



▲ 圖2 - 水順股份有限公司及品牌「House好室喵」位於臺南廠區招牌

既然要發展品牌，開發具有品牌獨特性的商品，強化品牌辨識度勢在必行。黃董事長滿臉欣慰提到：「設計這條路十分不容易，要花費的時間與金錢相對更多。不過我認為，走老路不會到達新的里程碑，因此堅持走下去。現在大家都知道，要找兼具設計感與實用性的生活居家用品，就是要找「House好室喵」！

網路市場行銷 策略與價格統整

網路銷售初期，公司面臨諸多難題。商品種類和銷售平台眾多，造成售價陷入混亂；不像傳統銷售市場中有大、中、小盤的定價機制，網路市場價格較為亂無章法，導致公司屢遭經銷商抱怨。黃麗如表示，現在看似雲淡風輕，但當時負責市場行銷的弟弟，副總經理黃俊豪，每每出門談生意就成眾矢之的，時刻倍感龐大壓力。公司痛定思痛，想方設法要解決棘手的網路價格戰，最後決定暫緩網路行銷，先徹底瞭解當時網路市場環境，再進行整合管理。

第一步是依通路及商品差異性售價分級，接著要求網路賣家必須取得水順授權，如此一來確保消費者買到的商品品質，也大大減少因價差退貨，進而產生的隱形成本。黃董事長苦笑道：「網路行銷這個關卡，再次提醒我們策略的重要性。雖然短期會有一些損失，但為走得長遠，重整是必要之舉。」(圖3)



▲ 圖3 - 水順成功克服網路行銷與價格戰關卡

永續新浪潮來勢洶洶 致力減碳、減塑與循環經濟

ESG是近年最熱門的話題之一，水順以行動證明塑膠業也可以環保又永續。秉持對環境及社會的責任心與使命感，公司持續朝著永續低碳目標邁進，致力於「減碳」、「減塑」及「循環經濟」（消費後再生）。藉由種綠電、汰換老舊耗電生產機器、採用數位化生產設備，達到節能減碳成效。

2022年全廠區完成太陽能板建置，每日平均發電量為3,350度，並依循工業4.0思維，導入智慧製造，整併與優化生產設備及流程。在循環經濟方面的努力與創新更是行之有年，除了將製程中的餘料及塑膠廢棄物回收再利用，「蚵殼減廢系列產品」及「UL環保節能標籤產品」著實令人眼睛一亮。將食用後廢棄的牡蠣殼^{註1}加工後研磨成粉粒，添加至產品中，一來減少塑膠用量，二來防潮抑菌，一舉兩得。而與歐美國際大廠同步，獲UL環保節能標籤認可的產品是使用具高回收效益的新一代聚丙烯(PP)材料、添加國際知名的美利肯化工Millad® NX® 8000透明劑，不僅提升產品透亮度與光澤感，更能降低製程能耗，減少產品碳足跡。(圖4)



▲ 圖4 - House好室喵「UL環保節能標籤產品」

註1：臺灣每年有高達16萬噸的廢棄牡蠣殼，加工變身成蚵殼粉，可作為塑膠製品原料。由於蚵殼本身含碳酸鈣，經高溫煆燒後的蚵殼粉有抑菌、防潮的功能。

為更直接有效打破大眾對塑膠製品與環保遙不可及的印象，水順在各大經銷據點以展示架型式，說明其環境友善的製程與用料，以及推動永續商品的初衷，希望消除消費者對於環保商品耐用度與次等品的疑慮。數據會說話，即使因環保系列產品製作成本高，銷售價格相對高於傳統塑料製品，消費者買單的程度無疑幫水順打了一劑強心針，肯定其推廣永續發展的理念與付出。

黃麗如深信，永續這條路是需要群策群力、與時俱進，才能事半功倍、共生共好。水順目前已成功走進校園，與校方合作，鼓勵學生將不使用的5號塑膠PP製品帶至學校，由水順回收再製成全新學用品後提供校方與學生使用。今(2023)年4月22日的世界地球日，水順舉辦「好室喵循環經濟發表會」，並發起「消費後再生塑膠回收再製計畫」^{註2}，以公司發跡地臺南為第一站，期望藉由品牌號召力將活動拓展至全臺灣；透過實際行動，使環境、社會及產業共同受益。(圖5)



▲ 圖5 - 好室喵循環經濟發表會；水順董事長黃麗如(中)帶領同仁響應循環經濟，共襄盛舉

人才留任與培育 惜才、留才與育成

對於想要長久經營的企業，人才必為發展關鍵。黃麗如深知傳統產業留才不易，提供多元化培訓課程、暢通升遷管道及獎勵制度自是不在話下，但這個世代的人更看重「實質」的反饋與成就感。

水順訂有獨特又實在的「三年期保險計劃」；依據職級，任職期滿可領取對應的儲蓄金。「自我能力提升計劃」則能滿足追求成就感的員工，使得工作不只是養家活口，更可以是自我實現的一環。每週的業務匯報會議上，由各部門主管或有意願的同仁報告業務最新進度、分享市場即時資訊、提出見解或提案。員工一方面可藉此促進自發性、訓練思考能力、激發潛能，另一方面獲得參與前線決策的機會及發揮能力的舞台。公司也因員工的成長、動力與活絡氛圍得以走得更遠、飛得更高，這是一個雙贏的局面！

註2：「消費後再生塑膠回收再製計畫」為民眾攜帶不再使用或汰舊的PP材質塑膠家用品至活動場地供回收，即可兌換水順指定之回收材料再製產品。

企業永續經營心訣與法則



黃麗如 董事長

黃麗如透露，堅持並勇於挑戰別人不敢做的事，是她一路以來的經營心法。當初踏上設計這條路，成立自有品牌，根本無人看好，但她靠著堅定與不畏懼的決心，一路帶領公司從彼時識別度低的塑膠製品商，蛻變成如今以實用兼具創意闖出名聲，並長期為臺灣兩大量販店分別推出獨家商品的本土知名生活用品品牌。

企業經營除了外來的挑戰，內部管理更需要智慧。許多員工遇到困難便會蒙生退意，而黃麗如樂於以「二分法原則」來激勵同仁 - 列出所有工作事項，直覺性分為兩大類後便著手執行，如：立即性和非立即性（或其他可行之分類），以此類推，便能更明確、更

果斷的迫使自己前進。同理也運用在企業經營上，必須從多如繁星的事情中做出選擇，認定後便披荊斬棘、勇往直前。

「凡事以身作則，用行動說服人心」是黃麗如堅守的原則。如此一來，公司自然內外同步、上下齊心。水順任何大小事，全體工作夥伴都要動起來，同時廣納外部合作夥伴的意見，相輔相成。「一個人可以走的快，但我相信一群人可以走得更久遠！」是黃麗如發自內心的體會。

大舜鈹金股份有限公司

致力促成產業聚落 在地深耕 育才留才

純白為底的建築加上象徵公司的幸運橘色，座落於嶄新的臺南科技工業區的大舜鈹金，低調卻充滿工業風設計。1983年由集團創始人鍾邦舜先生成立，從最早的四人鐵工廠，發展至今已至國際級水準的廠房。走過40個年頭，經營團隊在白賜春總經理的帶領下，斥資逾11億建立智能工廠，並導入智慧化生產模式及應用數位化管理，逐步實現技術轉型目標。(圖1)、



▲ 圖1 - 位於臺南科技工業區，充滿工業風的大舜鈹金總部

促成臺南科技工業區內產業聚落成長

選擇在臺南落地生根，源於白賜春對臺南這片土地的熱愛。在屏東出生長大的白總經理，年僅十六歲即隻身北上工作，爾後來到臺南並認識了丈夫，也就是大舜集團創辦人鍾邦舜先生，兩人一起落腳臺南，白總經理與鍾先生攜手走過開創事業的艱辛。大舜本著發展臺南地方經濟，讓更多

在地企業共存共榮的理念，選擇在佔地500公頃的臺南產業園區內建立商圈【科工春境】，納入許多優質廠商，並創立「大舜科技幼兒園」，以增進園區生活機能，讓員工及鄰近企業能夠安心工作、安穩生活。(圖2)



▲ 圖2 - 總經理白賜春促成園區產業聚落不遺餘力

談及園區開發之初，曾受到不少質疑，尤其在土地使用地目變更上，更是困難重重。白總經理指著位在商圈內的便利商店笑說：「為了讓園區內的工作者，不用跑到數公里外的便利商店，而能更快速的買到食物、飲料或是便利繳費，費盡九牛二虎之力，到處奔走和政府單位做多次說明、解釋立意才設立成功。」回憶過往，她深刻體悟到深愛一個地方，就應該培育種子，細心照料，才能在她所熱愛的土地上發展壯大、育才留才，這也是她實踐企業社會責任的最佳詮釋。(圖3)



▲ 圖3 - 臺南產業園區【科工春境】商圈

ERP大升級布局智慧工廠

成立逾40年的大舜鈹金，主要從事精密半導體設備、光電設備及腔體等零件生產製造。為因應業務快速成長，在20多年前已開始建置企業資源規劃(ERP)系統，e化腳步很早。由於產品所需製程多元，集團及其子公司間相互合作，形成一條龍式的生產製造，涵蓋焊接、研磨、粉體塗裝、鑄造、CNC高精度加工、鈹金到組配等製造流程，以有效控管交期和產品品質。大舜擁有垂直整合與設計開發能力，產品更是遍及海內外國際級半導體與光電設備商，伴隨公司營運成長動能逐年成長，大舜鈹金鍾政諺副總經理在2019年決心對公司的ERP系統進行升級改造，包括對製造、供銷、財務及服務等，重新串接整個公司的營運生產作業流程。

這些年來公司持續拓展海外客戶，建立新廠及增加更多產品線來滿足不同產能需求，選在臺南科技工業區建廠並計劃在不遠將來邁向智慧工廠，也意味著現階段必需更強化ERP系統才能應對未來龐大的資料產出，以及不同類產品線的數據。這的確工程浩大，因為老舊ERP系統早已面臨瓶頸且架構缺乏彈性，無法支援新一代技術，如機聯網(智能製造工廠的神經網絡，能在製程中即時

擷取生產資料，經管理系統分析與應用，讓工廠製程資訊更加透明化、可視化)；同時資料處理速度太慢，無法跟上業務發展的腳步，對產品生產管理形成挑戰。

在鍾副總的帶領之下，公司IT部門僅以二年的時間，將ERP升級完成並與工廠現場管理系統(MES)以及倉庫管理系統(MWS)相互整合，完整掌握公司端到工廠端的全面生產管理資訊。透過系統的升級整合，現在管理者不僅能馬上看到所有即時的生產資訊，也提高資訊的準確度和降低人為疏失，使整體效率大躍進，前後的差異也讓協助導入的員工們很有感。MES即時資訊顯示在電腦看板上，包含每個機台的進度、來料及人員處理狀況等，並以不同顏色區分工作進度，管理者不需親臨現場，遠端就能監看工廠生產情形。然而不光是爭取更多IT資源，在人員培育上，鍾副總也鼓勵工廠內的從業人員進修，並出資協助員工發展多元角色，期許員工具備更多素養及實力。(圖4)



▲ 圖4 - 副總經理鍾政諺(左)帶領下進行ERP系統升級改造

為環境永續樹立企業標竿

實行我國2050淨零排放目標，政府監管機構已分階段推動上市櫃公司揭露溫室氣體盤查及確信資訊，建構企業的溫室氣體盤查能力。大舜集團雖非首波被要求的企業名單，但為善盡企業對環境保護的責任，化被動為主動，自主執行範疇1中來自製程或廠房設施，以及交通工具的直接排放，以及範疇2中集團自用的外購電力所產生的間接排放，進行溫室氣體盤查，在推動環境永續上，不落人後。

因應淨零碳排的世界趨勢，大舜集團在多個廠區屋頂皆設有太陽能發電裝置，截至2023年10月為止累積發電量已達5,945,320KWh，成功達到集團內工業所需100%自主電力；此外也將雨水透過降雨逕流系統進行收集，分層過濾後進入雨水回收貯留系統，目前在廠區地下建有地下雨水回收貯水池，可供儲存1,750噸，之後再有效運用回收水資源，除提供集團在園區內綠化用水外，也支應廠區內民生用水，落實環保廠區概念。臺南市政府為此也對大舜集團對環境永續的貢獻予以表揚，冀望透過大舜的企業成功實例，將綠色永續效應遍及全台。



▲ 圖6 - 經理蔡永彰展示集團廠區屋頂皆設有太陽能板，提供100%自主電力

企業永續經營心訣與法則



白賜春 總經理

白賜春認為，企業對社會是有責任的，有資源不能只顧自己，還要顧及更多人的溫飽。因此她決定把這些員工福利變成園區共享，這樣做不但提升大舜員工對公司的認同感、榮譽感，也增進了園區內的生活機能，讓園區裡的員工在工作之餘，也能享受生活。白總經理希望由大舜集團帶頭做起，為整個科技工業區帶來資源共享的正面影響。

銘福集團

具國際影響力的現代煉金術 意識危機 嗅出商機

1975年創辦人陳福松成立銘福集團，始於廢五金回收，時至今日已成為日本、澳洲政府及民間企業都想學習複製的城市採礦理念，足見成功企業對國際的影響力。創立之初，主營廢鋼鐵、廢家電、報廢車輛及廢鉛蓄電池處理事業，但有感於大環境的變化並響應政府所推動的ESG循環經濟相關業務，陳福松深知在所經營的事業上需要進行轉型，才能使企業和環境永續長存。(圖1)



▲ 圖1 - 銘福集團與澳洲昆士蘭州簽署經貿投資合作

從廢五金回收到城市採礦的轉型之路

1960-1980臺灣成為世界拆船業的中心，在戰後物資缺乏的年代，撐起臺灣經濟與鋼鐵工業發展的重任，但隨著拆船業的沒落，取而代之的廢棄車輛與家電成了煉鋼最主要的原料。不似船體組成相對單純，廢車拆解工序更為繁瑣，為了打贏

這場生存保衛戰，陳福松毅然決定，引進全台首座「破碎機」，以先進技術將報廢車體破碎，再以磁吸原理，篩選出有價鐵金屬回收，並且致力往零廢棄產出之路邁進。故而因應廢車輛衍生的廢棄電池，另在2007年設立鉛蓄電池回收廠提煉鉛錠(主要應用在製造蓄電池、塗料、彈頭、焊接材料及化學品鉛鹽等...)。更在近期設立再生能源電廠，將其最後的廢棄物SRF，妥善處理轉化綠能，完成廢車輛生命週期循環再利用最後的一哩路，藉由不斷技術提升成功轉型，銘福成為臺灣廢棄車輛回收處理的領頭羊。(圖2)



▲ 圖2 - 銘福集團廢棄車輛回收處理廠區

要成為具國際影響力的現代煉金術士，除了要有敏銳的洞察力，更要有追逐趨勢的智慧，企業經營若僅仰賴單一的有價金屬，恐受國際市場價格波動造成經營危機，故在轉型同時增設消費性電

子產品(電腦、平板及手機)的回收處理，提煉其它貴金屬。當金價逐年攀升導致國內各大型電子廠紛紛投以研發和改善製程，以銅取代金時，銘福跟上腳步將回收處理廠隨之調整轉變。當電動車終將成為新趨勢之際，集團也已早早佈局開發鋰電池回收新技術。

推動法規與趨勢同行

1988年臺灣才開始立法推動延長生產者責任制，並於1997年結合社區民眾、回收商、地方政府及回收基金共同推動資源回收系統，內容包括：車輛、電子廢棄物、容器、乾電池及照明光源等及容器為回收項目。銘福集團可謂走在時代前端，在立法之前就已經從事多年資源回收處理事業，也因此協助政府在建立相關法規上扮演舉足輕重的角色。銘福集團陳奕潔副董事長表示：「回收及處理業者需要配合市場去擬定出符合成本又能妥善地處理的方法，這是需要政府、生產者及回收業者共同規劃，才能打造出適合臺灣的循環模式及管理辦法。」(圖3)



▲ 圖3 - 民國111年獲行政院環保署頒發資源循環前瞻獎

實務推動立法的過程，銘福集團邀約產業鏈上、中、下游廠商配合，進行各式資源循環技術開發以精進技術，並尋求最合適的處理方法及管道；在法規推進上，整合相關產業的同業公會、學界與政府的力量，依照回收技術、實務經驗及市場狀況比對國際法規，期間歷經多次與政府雙向溝通，尋求最佳平衡點來訂定臺灣相關產業標準及管理辦法。

身為資源回收處理事業的先行者，對市場需具備一定的敏銳度才能在大環境中意識危機從而嗅出商機。陳副董事長分享掌握回收市場的關鍵，就是對政府政策、國際情勢以及民生物質供需抱持高度的關注，加上對新興科技探究的熱情，來預判物質需求增長的可能，這樣就可以掌握即將可能產生的廢棄物回收需求。

展望未來聚焦ESG

處理業主要是運用物理和化學的特性，將回收廢棄物達到純化、精煉、分離、無害化或資源化的一個過程，因此具備相關知識和技術的人力培育至關重要。隨新能源車需求升溫並緊跟國際ESG腳步，集團於2016年成立「名仁資源科技」，著手訓練廢乾電池回收處理團隊因應新型態轉型。現階段集團已能將整輛廢棄回收車體進行資源回收再利用，但並沒有因此而自滿；未來集團還要以100%循環再利用目標邁進，將車體僅剩一成的內裝座椅混合塑料轉化為固體再生燃料(solid recovered fuel, SRF)，替代煤炭在鍋爐及燃燒裝置產生熱能，達到資源永續、零廢棄的目標。

看準電動車市場成為下世代移動主流，集團下的名仁資源科技與大學機構進行產學合作，積極從事以低汙染、安全有效回收的鋰電池事業，以因應未來大量廢鋰電池的環保議題。配合國家2050淨零排碳及能源轉型，各式儲能設備系統的開發

及應用過程中鋰電池尤為重要，然而鋰電池所需之金屬資源，全球蘊藏量日漸稀少且主要控制在少數國家。未來集團會將事業重心著重在廢棄鋰電池回收處理，產製再生料在國內循環應用，對臺灣發展循環經濟做出貢獻。為此銘福集團於2023年3月與政府一同串聯電池材料、製造、組裝、應用以及資源化等相關企業及其上、中、下游廠家成立「臺灣鋰電池資源產業協會」，並推選出陳奕潔擔任協會創始第一任理事長。在協會成員供同的合作下，使臺灣鋰電池再生料應用技術更趨完善成熟，產業發展更具競爭力，也有利於建構鋰電池再生料資源循環經濟體系，促進循環經濟產業化的目標。(圖4)



▲ 圖5 - 臺灣鋰電池資源產業協會成立；協會理事長陳奕潔(左二)、銘福集團總裁陳福松(中)

企業永續經營心訣與法則



陳奕潔 副董事長

身為資源回收處理事業的先行者，對市場需具備一定的敏銳度才能在大環境中意識危機從而嗅出商機。陳奕潔分享掌握回收市場的關鍵，就是對政府政策、國際情勢以及民生物質供需抱持高度的關注，加上對新興科技探究的熱情，來預判物質需求增長的可能，這樣就可以掌握即將可能產生的廢棄物回收需求。

專家觀點

在家族企業中 創造持續變革的文化

「轉型變革」幾乎是每個現代企業欲持續經營無可迴避的課題，尤其是面對現在諸多不確定的大環境變化下。在過去，當企業談到轉型時，它通常會因為有某一個被明確定義的項目或特殊專案時才會需要，例如組織流程改造、實施新的績效管理或銷售系統等。但當轉型的需求是基於「緊迫的」因素所造成（例如：疫情大流行）時，所有類型的企業都不得不因應各種變化，迅速做出反應，換句話說，持續「變革」變得很重要，它促使企業不停止的改變、提昇、創新，以及接受挑戰！

主動轉型 發揮企業韌性

在本次《專刊》的企業專訪中，我們觀察到這些南部的家族企業，都紛紛嘗試做轉型，試圖突破困境，走出自己的一條路來。在目前不確定的環境已成為常態的情況下，我們預期未來將有更多的家族企業會投入創新變革的道路，因為這正是全球許多長壽家族企業能夠持續不墜的原因 - 充滿韌性。對於家族企業來說，轉型變革的動機是具前瞻性的，要不斷地去辨識新機會及潛在的威脅；換句話說，轉型將是主動，而不是被動。

我們認為，在家族企業中，主導的家族將會是變革的推動者，他們會不斷尋找新的方法來調整他們的企業，以適應來自包括客戶、供應商、社會和家族等所有利益相關者本身不斷變化的需求。也就是基於一個長期明確的願景下，企業必須去創造並維持一種「持續變革」的文化，將會是家

族企業發揮「韌性」的重要因素。

2021年KPMG全球曾在《家族企業調查報告—掌握回歸》中指出，疫情之後，全球的家族企業中有更多的家族成員願意回歸，參與家族企業的轉型；而在2022年KPMG全球的《家族企業調查報告—跨代創業精神》中提到，能夠促使一個成功的家族企業持續再生力量的關鍵因素之一，在於家族間能夠跨代延續創辦人的創業精神，並將之落實於各代中。

接續近二年的報告中，再根據目前國內的家族企業狀況，可以預期，越來越多的家族企業會持續投入變革，而此也勢必需要更多人才的投入，其中，家族成員的願意參與，更有機會能夠延續家族的精神。

創造持續變革文化的觀察

但在家族企業中，要能維持這種「持續變革」的文化，並不容易，我們有以下觀察及提醒：

一、在家族企業中，代際的認知間更容易有分歧與衝撞，需在危機與轉機之間找到平衡

家族企業在傳承之際，代際間的衝突在所難免，特別是在面臨不確定及緊迫因素的影響下，企業要活的下來，就需要有很強的應變能力、持續變革，但代際間的衝突勢必更加激烈，致使家族企業推動轉型不易。

我們的觀察是，傳承的觀念在國內已經談了許多年，可預期家族間將會以更理性的方式去溝通，如能再在家族企業中建立一個正式的溝通平台及決策機制，或許可以在危機與轉機之間找出一個平衡點，讓家族企業朝更好的方向去發展。

二、定義家族成員明確的角色及責任，並給予多元化的發展

在家族企業中，具備創業精神的家族成員，是有能力去因應挑戰，進行創新變革、重新布局的；然而每一個家族成員對於家族企業能扮演的角色及貢獻的專業未必相同，建議家族企業應與這些家族成員溝通明確的角色及責任，同時也應針對他們不同的特質及專業，在企業長期永續的願景基礎下，給予更多元化的發展。

三、核心技術的再出發，不同時代採用的不同策略，找出企業成長能力的關鍵

不同時代會有不同的挑戰，所採取的策略也不迥相同，家族企業要持續變革，重要的是要能適時檢視企業的核心技術，是否符合當時的商業環境，以及符合客戶需求。轉型過程中需要有適度的彈性，能夠隨時代環境的變化，而因應改變，並持續的強化及延伸，才能不斷地保持競爭力，帶領企業成長。

不斷地變動 才有機會碰撞

目前國內的家族企業已經看到有越來越多的新一代家族成員投入家族事業中，而且對於轉型的想法及策略更為明確及積極。家族企業經營需要創造「持續變革」的文化，一如3M草創時期主要建構者麥克奈特所說：「唯有不斷地動，才有機會碰撞！」



郭士華

KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師



專家觀點

從永續傳承談未來人才樣貌

KPMG近期實地走訪南部多家企業，發現許多企業正在進入傳承接班的關鍵時期，無論是交棒者或接班者，其都遇到一些困難跟挑戰，而首當其衝就是人才問題。如同經營之神王永慶曾說，「一家企業最重要的東西：第一是人才，第二是人才，第三還是人才！」如何尋找合適的人才，建立自己的接班團隊？如何打造制度及環境，吸引並留下人才？以及如何讓人才因應世界的瞬息萬變，不斷精進求變？這些都是企業傳承接班者需要費心思的問題。

新興人才尋覓與留才策略

ESG可謂當今顯學，過去企業在生產和接單的過程中可能都無法料想到氣候變遷、排碳量以及溫室效應等議題會對企業尋覓人才造成衝擊。然而人才往往較容易被上市或上櫃的企業所吸引，主要原因不外乎這些上市櫃的企業設有明確發展藍圖，在企業治理方面也有其一套完善的績效管理機制，例如KPI評比機制，故在升遷高階主管時，不會僅限拔擢家族的成員。我們在輔導案例時發現，企業選擇專業經理人主要是透過原本協力廠商或類似第三方顧問合作的方式取得，以利就近觀察候選人和公司各部門主管互動協調的情形。但事實往往是相愛容易相處難，一旦進入公司內就可能衍生出「老臣共治」，或者是和第一代、第二代理念不同的問題，在這種情形下信任的培養過程就顯得格外重要。實務上建議第一代先以保守的方式給予外部經理人較小的管理範圍去歷練，如同培養出自己的二代，透過制度考核績效達標後，再逐步擴大其管理職權和幅度。KPMG

輔導的案例中就有從負責採購管理人員進而成為該企業的執行長。

企業要成功，員工必須有心理安全感

協助客戶的人力資源跟變革管理工作，也必須與時俱進才能因應全球局勢的快速變化，當我們討論到少子化現象造成企業缺工的同時，員工也在尋找好的雇主，所謂良禽擇木而居，因此如何在供需兩者間發展最適配對才更為重要。現在企業大概很難純粹用錢去留才，所以KPMG在輔導企業時會建議企業塑造員工在企業裡面的安全感，但安全感並不是舒適或安逸的代名詞，而是在一定的制度跟範疇內，包括疏理工作和部門協作，讓員工能夠發揮所長，進而達成個人、部門及企業整體績效。此外，公司要有盈餘才能分紅，某程度上可稱為內部創業的一個機制，不論是專業經理人或家族成員，實為群體共治的基礎，共同背負營運績效並且能夠全員創利、獲利共享，久而久之形成一種良善的氛圍。當員工對公司有信賴和安全感，相信公司願意授權，這將比任何的教育訓練更為受用。

如何在組織中建立「心理安全感」？這裡引用哈佛商學院艾德蒙森教授，提到安全感的4個層次，供企業打造讓員工安心表達想法、勇於試錯，進而共同成長的工作環境。首先是學習的安全感，舉例：企業為了留才、育才會舉辦很多課程，但事後調查發現這些課程未必符合員工所期待或需要。為此，建議可透過職能評鑑甚至AI的輔助，精準對焦每一個候選人專屬課程。其次是包容性

的安全感，即所謂的互相包容，不僅限與一代、二代或群體之間，更對人最起碼的尊重。有了包容性的安全感為基礎，企業在設立目標和追求創新之路就會更加順暢。再者挑戰性的安全感，公司設定積極的目標，讓員工安全的去接受挑戰，當然前提條件是在既定的框架和制度下訂目標。第四是奉獻的安全感，企業內的確有一些人是比較願意付出，但是如果部門間的協作機制沒有設計好，就可能造成侵犯到他人職權或是限縮自己職權的情形發生，換言之員工內心可能會有所抵觸不願意去多奉獻，看到不公不義之事也就不願意說出來或去改善了。

超越時代的人才樣貌

現代主流企業在討論人才樣貌時，我認為還是要回到企業本身想要發展的策略，和核心競爭力是什麼？才容易勾勒出所需要的人才。這就是一般企業常講的韌性力，包含五大面向：第一是前瞻力，惟有看得更遠才能在瞬息萬變中掌握相對可控的變數，降低風險。第二是創新力，時逢世代傳承，對於二代跟三代而言更需要有創新力的人才，協助企業就本身的競爭力去思考跟開創新的藍海。第三是數位力，也就是對數位科技運用和掌握的能力，包括數據分析能力。很多的二代三代不似一代出生沙場老將，瞄一下就知道市場會怎麼走，因此更需要數據來支持決策的訂定，所以更是看重經營管理的幕僚群是否備數據分析的

能力，而將來我們甚至都要跟AI為伍，學習跟數位勞動力來互動。第四是洞察力，就是我們常講的遇事能看得深、看得廣，具有辨識真正問題的能力。當企業面對混沌不明的前景，能扮演預知和引領的功能。第五是回復力，歷經前幾年的疫情，或者當前仍持續的地緣政治影響，企業在經營的過程中難免受到損傷或是營運中斷，因此面這些損害和風險時，如何迅速復原其中人才扮演關鍵角色，若人才本身有堅強的意志與抗壓性，強大的心理恢復能力，特別是高階主管，就能迅速調整方向，讓企業因應未來挑戰。

砂礫中找珍珠

少子化已成事實，對於中小企業且非公開發行的企業而言，求才本不易，當沙粒都進不來又如何覓得珍珠呢？臺灣多數企業大概都是五、六十年營運資歷，代代相傳下也累積一定的成長動能，並考慮海外佈局。然而，海外佈局企業最需要的是有經驗且能為企業開疆闢土打天下的人，否則可能很快陣亡。但往往我們盤點企業現有人才時會面臨有能力，沒意願或是有意願但能力仍不足的狀況。身為顧問一角，我們協同輔導企業從砂礫堆中找珍珠，透過和企業協作的方式，更像是「師徒制」或是「職場教練」的方式，帶領新生代或中生代的員工成長，提供關鍵候選人軟、硬實力養成所需養分，均衡的提昇核心、專業與管理職能。在這樣的過程中，發現企業一些比較缺



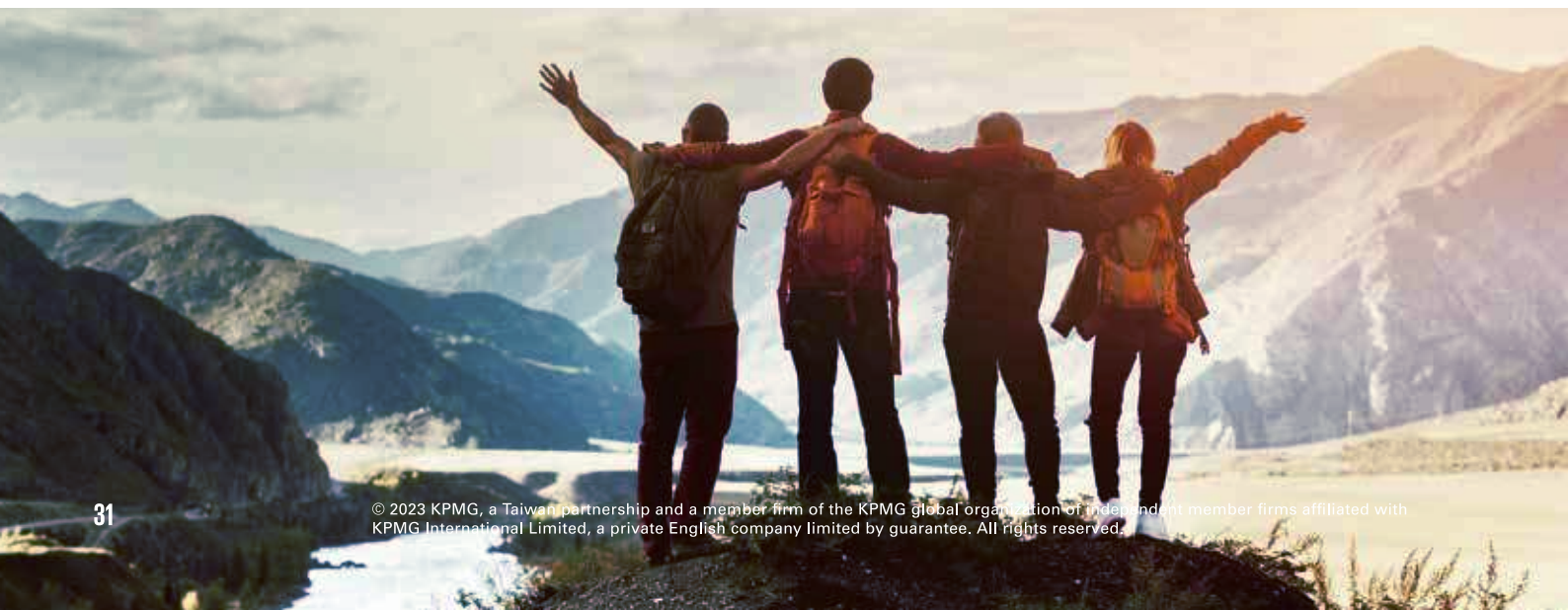
人的職缺，漸漸有人願意主動跳出來，經過能力考核後派駐海外形成良善的人才流動，更看見企業海外投資事業的成長。

事業成長除了制度、流程、系統相互配合之下，最終還是要回歸人才配置這件事。在輔導某個代表性企業的兩年期間，以員工為中心並和客戶共同創造出人才養成的過程。透過該公司員工的實際反饋，員工感性的表示：「在此服務長達三、四十年，公司願意有一套完整的養成計劃，是我從來沒有體驗過的，讓我覺得被重視，甚至願意介紹我的親朋好友或者我高科技業的朋友，來這樣的一個優質企業服務。」在過去輔導實例中，我深刻的體會這的確是一個潛移默化的過程，更是具體改善的最佳證明，結果也讓我備受欣慰、樂見企業變革和成長。



陳其愷

KPMG安侯建業
顧問部執行副總經理





kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

