



KPMG

# 優質企業專刊

在地深耕，臺灣共好 · Vol.02

KPMG 新欣向南計畫

2024年06月

# 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2023年，全球會員所專業人數已超過270,000人。

而歷經多年的發展與成長，KPMG臺灣所已擁有超過130位執業會計師及企管顧問等負責人，以及2,500位以上同仁，服務據點遍及臺北、新竹、臺中、臺南、高雄等五大城市，為國內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
- 財團法人安侯建業永續發展教育基金會

# Contents

## 在地深耕，臺灣共好

與時俱進 創意行銷  
 結合創新科技 成功轉型綠能..... **06** <sup>A</sup>

過五關斬六將 風雨生信心  
 奮鬥出來的生命最美麗..... **10** <sup>B</sup>

積極轉型 創造商機  
 國防產業自主化功不可沒..... **15** <sup>C</sup>

深耕傳動產業 發展自有品牌  
 前進綠能事業 持續滾動..... **19** <sup>D</sup>

保養品最高殿堂 蹲得低才跳更高  
 商業腦闊的理性與感性..... **23** <sup>E</sup>

## KPMG專家觀點

全球氣候法規與  
 我國碳費的交互關係..... **28**

企業如何透過資本市場  
 實現轉型與永續傳承..... **32**



# 前言

全球產業供應鏈在近年新冠疫情、中美貿易戰，以及二戰以來最大規模的俄烏、以巴戰爭等夾擊之下，受到的衝擊不在話下。面對世界紛擾，臺灣各產業不僅挺過一波又一波的嚴峻考驗，更一直扮演與國際接軌的橋梁。臺灣之所以能夠在國際上持續發光發熱並占有一席之地，著實歸功於產業長久以來的穩紮穩打，秉持向下扎根的經營理念，奠定了臺灣經濟成長的基石。

臺灣企業總是不斷自我鞭策，對於產業技術提升不餘遺力、精益求精，因而造就如今傲人的生產實力，更使多項產業具備完整供應鏈；在產品服務與應用創新等方面亦深具優勢。全球供應鏈洗牌重組的情形在亞洲及美洲地區尤其顯著，如何避免臺灣產業受地緣政治波及，甚至遭到邊緣化，除了透過實踐貿易自由來突破瓶頸之外，更盼在臺深耕多年的優質企業能被發

揚光大，讓世界看見臺灣產業的堅實美好！

有鑑於此，KPMG安侯建業新欣向南團隊實地走訪臺灣中南部優質企業，進行深入的交流對談，並如實報導這些默默為臺灣付出的護國群山。精彩內容包含：技術變革創新、市場運籌帷幄、組織人才提升、在地永續發展等。期待藉由企業成功經驗分享，形成一股正向循環，激勵更多臺灣產業積極投資創新技術，進而升級轉型，達到共強、共好。

憑藉深度報導臺灣優質企業，提升臺灣世界能見度的同時，我們更希望在國際大廠的亞太戰略重新布局之際，臺灣能突破重圍、嶄露頭角，成為跨國企業向外尋求研發、生產基地的首選，進一步推升臺灣在國際商業舞台的重要性，深化與全球的合作夥伴關係。



**陳俊光** 主席  
KPMG安侯建業



**施威銘** 執行長  
KPMG安侯建業

KPMG新欣向南團隊自2023年下半展開「優質企業專訪」系列活動，開啟與中南部優質企業的共好之旅。2024年上半，我們邁入第二期，透過第一手紀錄與報導，持續分享各領域企業的成功經驗。無論是有穩定經營模式和傳承技術的家族企業，還是具備韌性的中小企業，或是較大型如造船與高科技產業，我們都看到企業家們在面對市場挑戰時，所展現的驚人靈活性與創造力！企業創新不僅體現在技術層面，也體現在業務模式和市場經營上。透過快速調整，打破傳統思維，開拓新的收入來源，保持競爭優勢，最終贏得利基市場。此外，臺灣企業家們互相「牽成」的人格特質，往往能建立強大的供應鏈與合作夥伴關係，共同應對市場挑戰，這些成功轉型的故事給予我們啟示——即使在困難時刻，只要保持信心，運用集體智慧和力量，必定會找到生存之道。



**黃海寧** 分所營運長  
KPMG安侯建業

KPMG在專訪優質企業的過程中觀察到，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，乃名副其實的隱形冠軍。KPMG「新欣向南優質企業專刊」就企業分享的故事進行報導，內容包含產業轉型、ESG落實、市場布局等多元面向，精彩可期！從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與策略，供各界參考借鏡，促使臺灣產業大環境愈發蓬勃茁壯。



**張字信** 資深合夥人暨專案主持會計師  
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的製造業重鎮，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。藉由專訪與企業交流互動的美好經驗，使我們期待能夠持續發現臺灣隱身在各產業當中的優質企業，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



陳世文 董事長

新豐企業股份有限公司

# 與時俱進 創意行銷 結合創新科技 成功轉型綠能

全新廠房傲然矗立於嘉義縣馬稠後產業園區的新豐企業，主要經營車用地墊、商用腳踏墊以及工程防水膜等產品，其生產線跨足大陸和台灣，是生產汽車腳踏墊和商用地墊OEM/ODM專業製造商，更取得全球多個大型車廠認證並指定為長期合作夥伴，產品成功行銷全球。近年來，新豐更積極投入漁電共生養殖產業，在東石鄉鰲鼓與光電業者合作，成立專門從事室內型白蝦漁電共生養殖的公司，此養殖技術結合台灣農科院益菌絮團的科技與新豐研發的防水布膜，有效提升養殖效率和實踐企業創新轉型的目標。(圖1)



圖1 訂製真空成型車用腳踏墊

## 充滿創意的行銷方式

為了推廣產品，新澧企業的董事長陳世文採取了與時俱進的策略，運用部落格將車輛主題相關的討論與公司產品相結合。這種做法不僅讓客戶在閱讀文章時能夠吸收新知識，還能夠生動地想像產品的實際應用場景。透過部落格的導讀方式，讀者不僅能夠了解所購買產品的優缺點，還能夠學習如何正確地使用和維護，此舉顯示了公司對客戶的用心與負責任的態度。陳世文喜歡在部落格上回答問題、與客戶互動，像是他常接收到類似：「地墊材質是塑膠的好還是地毯的好？」等基本的問題，他都會以豐富的經驗和清晰的描述，將兩種材質的優點講解得淋漓盡致，供使用者根據自己的喜好和需求做出選擇，同時也達到了教育使用者的目的。(圖2)



圖2 超過30年專業汽車腳踏墊研發製造商

## 善用現有基礎延伸開創新事業

新澧擁有超過三十年以上汽車腳踏墊製程基礎，隨後逐步開發商用地墊，這種橫向拓展同性質產品的經營策略，不僅能夠借力使力，還可以成功複製過往經驗並落實成本控管。近年來，公司開發的防水膜也有異曲同工之處，外加台灣在塑膠

產業供應鏈的完整性，使得公司在開發防水膜上更具國際競爭力。

展望未來，全球TPO防水膜應用在屋頂防水的市場約達到20億美元，每年複合成長率約5%，歐美國家對防水膜的需求及應用與日俱增。新澧企業抓住了這個機會，運用過去在塑膠製造上的技術不斷推升研發能力，並升級強化生產防水膜所需的大型機台，成為市場的領頭羊進軍國際。這種橫向拓展策略，使得公司能夠在不同領域中蓬勃發展，並在競爭激烈的市場中保持領先地位。

## 追求環境永續贏得國際車廠信任

從新澧與車廠合作的第一天起，公司便承諾實現100%無工業廢棄物的目標。這不僅是一個雄心勃勃的承諾，更是一個對環境的深度關懷和對未來世代的責任。然而，要實現這一目標並非易事，特別是在中國和台灣工資相對較高的地區，回收工作需要大量的人力和資源投入，這給公司帶來了巨大的成本壓力。但即便如此，新澧仍堅持著此一目標，深信環境保護是每個企業的責任，而不僅僅是一個選項。

知名的國際車廠，例如豐田、NISSAN和福特等都非常重視合作廠商對環境的貢獻度，特別是在回收料的使用上。新澧在與這些國際車廠合作中，採取創新的回收再利用方法，將產品餘料製成棧板或膠膜，供簡易防水之用。這不僅提高了產品的利用率，還降低了公司的生產成本。這種兼具經濟效益與環境保護的作法，讓公司成為業界的典範。如今，新澧已經做到99%的回收再利用率，不僅在自身實踐著環保理念，還積極協助其他業者進行回收再利用。陳世文語重心長地表示：「台灣的環境還是得自己保護，所以我堅持

先以回收採買台灣的塑料廢棄物為主，作為製程上落實淨零減碳的重要一步」。除對環境永續的堅持外，實踐以人為本的ESG友善職場更是新澧著重的方向。(圖3)



圖3 公司牆面懸掛FORD Q1等多項認證

### 用心打造友善環境留住人才

新澧的創辦人陳世文對於規劃傳承與接班，沒有絕對的模式。陳世文毫不遮掩地表達了對人才的想法：「並不是非用家族的人不可，更沒有所謂的家族企業，而所謂的人才，就是有用的員工。」在他的眼中，真正的人才具備專業能力且能夠發揮技能為公司創造價值的員工。儘管家族成員相對有較強的向心力和可控性，但他們未必具備足夠的專業能力，故企業仍需仰賴外部人才，如：財務會計人員等。

在人才布局上，陳世文強調人才策略應與公司的願景、競爭策略和營運優化相結合，具整體性的觀念而不是獨立存在。他也認為，加薪和獎金調整可能會暫時留住員工，但這並非根本之道。他指出，年輕世代對工作的價值觀已與上一代有所不同，薪資已不再是唯一的衡量標準，他們更關注福利、工作

與生活的平衡以及學習成長等因素。

他觀察到，新世代的員工不喜歡只是被公司當成一枚棋子，他們會尋找具有明確願景和夢想的公司，希望知道自己為何而戰。因此，企業要給員工的，不只是實質的薪酬，更應該給予他們願景。例如：企業在轉型的路上要想到永續經營的目標，像是目前新澧的漁電共生的事業，希望能發揮雇主品牌的影響力，這並不是高談闊論、空喊口號；而是能真正感動同仁、顧客及社會大眾，展現雇主品牌的長遠價值。(圖4)



圖4 東石鄉鰲鼓白蝦漁電共生養殖場





## 企業永續經營心訣與法則

新澧企業是由陳世文在1987年一手創立的，至今已37年了，回顧創業至今的點滴時，他展現爽朗的笑容，輕鬆地表示：「一路走來沒有筆路藍縷都很順暢。」他解釋道：「這其實取決於看待事情的角度。若能樂在其中、看到希望，就不會感受到任何困難。」他舉例：過去沒有週休二日，相對地，一起打拚的人也更多，當初為了節省運費，會利用週日自己運貨到客戶端。在這樣辛勤打拚下，收穫自然更多。他認為，正是因為對事務抱持著積極正面的態度，所以才能樂在其中，不以為苦。

董事長

陳世文



許慧慧 董事長（左）與陳哲生 總經理（右）

柏林股份有限公司

# 過五關斬六將 風雨生信心 奮鬥出來的生命最美麗

自1962年創業之初，柏林股份有限公司（下稱柏林公司）即以「美化環境、防止物體腐蝕」為使命，秉持實事求是的精神，全心致力於防蝕理念推廣、塗料開發生產及防蝕、防護塗裝工程施工。

創辦人陳文源先生（第一任總經理）憑藉對事業的熱忱與衝勁，在岳父許溢深醫師（第一任董事長）及夫人許慧慧女士（現任董事長）的鼎力支持下，柏林公司得以增資正式建廠。然而，一切並未就此平步青雲，創辦人夫婦反倒經歷了媲美

蛙人特訓最後一哩「天堂路」般地試煉與考驗。

服務業界逾一甲子，挺過驚濤駭浪之後，柏林公司終於開花結果——在臺灣擁有高雄總公司、台北分公司、台中分公司及台南官田廠四個據點，並於2002年在中國成立全資子公司——柏林（惠州）科技化工有限公司。

現階段柏林公司營運由二代陳哲生博士（現任總經理）接手，在其領軍之下，開啟新型態研發模式、注入E化生產型態（工程ERP、生產工時管

控系統、生產半自動化等)，更延續上一代開疆闢土的企業家精神，勤勤懇懇、精益求精，使柏林迄今屹立不搖。(圖1)



圖1 柏林股份有限公司創始於1962年，以「美化環境、防止物體腐蝕」為使命，全心致力於防蝕理念推廣、塗料開發生產及防蝕、防護塗裝工程施作

## 目標明確卯足全力 用對方法結實纍纍

柏林公司深諳「魔鬼藏在細節裡」。要利用有限的資源拓展業務並提升知名度，勢必不能有勇無謀。管理層痛定思痛，奉「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)為圭臬，將工作事項全面性系統化、標準化，以改善組織整體運作，進而達到提升客戶滿意度與激發全體員工向心力之成效。以勢在必得之姿，公司同時積極挑戰國家級最高評鑑認證，於短時間內便成果輝煌，獲頒「經濟部產業發展署第四屆中小企業國家品質獎」、「經濟部中小及新創企業署第二屆國家磐石獎」、「經濟部產業發展署1993年工業減廢績優獎」等多項殊榮。創辦人陳文源更榮獲「經濟部產業發展署第七屆國家品質獎——個人實踐獎」，以及「成功大學校友傑出獎」，

可謂實至名歸。在全員心無旁騖的努力下，公司破繭有成，甚至獲封「防蝕泰斗」。(圖2)



圖2 柏林公司榮獲多項國家級最高評鑑認證，於業界站穩腳步，並獲封「防蝕泰斗」

## 順應大時代潮流 開發國產綠色塗裝產品

評估產品未來性、開發精良商品，以最佳滿足防蝕市場需求，是柏林公司全體專心致志並身體力行的目標。在友善環境概念持續發酵升溫的氛圍下，公司研發部門迅速應對，逐年加重綠色產品的開發力道。目前獲取健康綠建材標章之產品共有14種(7項為建築用牆面塗料、5項為潔淨室地坪塗料、2項為鋼構用防火漆)。

公司於2021年受到臺灣建築中心的推廣與介紹，依循LEED<sup>註1</sup> v4.1(2009年版)，就地坪塗料開發出BerlinFloor PA-2000、BerlinFloor PA 2000C、BerlinFloor透明PA-2000及PC-333等四項產品，並成功獲得LEED建築材料證明(對

註1：LEED(Leadership in Energy & Environmental Design)認證是美國綠建築協會所認證之LEED綠建築評分系統，為領先全球的國際綠建築評鑑系統之一。評鑑之結構面向包含：基地永續性、節水系統、能源及大氣系統、材料與資源、室內環境品質、地點、觀念教育、設計創新、區域特色等。

企業申請綠建築之LEED認證環節有很大的助益)。該證明與綠建材不同之處在於，除了必須符合綠建材要求之外，LEED會依據加州公共衛生部之「室內環境源揮發性有機化學物質使用測試和評估標準方式」，針對35項揮發性有機化合物(Volatile Organic Compounds, VOC)限量值，以及總揮發性有機物(Total Volatile Organic Compounds, TVOC)進行評估，超過允許濃度即無法取得LEED建築材料證明。

氣候變遷是全球共同的課題，綠能產業也因而如雨後春筍般蓬勃發展。為配合政府離岸風電建設，2022年柏林公司開發重防蝕(嚴苛腐蝕環境)之塗裝系統，多項塗裝系統不僅通過SGS ISO 12944，亦得到DNV(5項系統)認證。在發展綠電的同時，搭配節能功效相輔相成，才能事半功倍。柏林公司於2007年便以節能產品—遮熱塗料，一舉拿下素有建築界奧斯卡之稱，以生態、節能、減廢及健康為指標的「中華建築金石獎」；產品ASTM E1980日光反射指數(SRI)達99(80為合格)，可應用於廠房大樓、浪板貨櫃等，藉由防止建築表面溫度上升，有效調節室內溫度，充分達到節能效果。(圖3)

## 誠信經營為根基 自律陽光杜弊端

本於廉潔與負責態度，柏林公司將誠信經營深植於企業文化，以促進正向與良好之商業運作。延續陽光法案<sup>註2</sup>意旨，公司2001年起訂有「自律陽光條款」，規範對象從董事會、管理層、員工，乃至外部商業夥伴，一體適用。條款要求將誠信道德作為執行職務的基本原則，嚴格禁止任何賄

賂、瀆職、違反道德等不法行為。對內，每年定期宣導，並設有檢舉機制，確保落實誠信相關守則。對外，以公平與透明之方式進行商業活動，審慎評估及查核供應商、承包商、客戶或其他商業往來交易對象之合法性及誠信紀錄；若有違反誠信或不法之情事，得隨時終止合作。由於規範明確且運作得當，柏林公司治理未曾發生情節重大的事件，一來有助於其業務拓展，二來提升公司全員榮譽心與信任度。



圖3 柏林公司以節能產品—遮熱塗料，一舉獲得素有建築界奧斯卡之稱，以生態、節能、減廢及健康為指標的「中華建築金石獎」

## 建立安全友善職場 人才培訓內外兼具

有鑑於防蝕塗裝工程所需之特定專業性與安全性，柏林公司高度重視其人才養成與善用；從自動化作業流程到扎實的教育訓練皆展現其用心與同理心。

早在2000年，柏林公司之工作流程便陸續開始E化與自動化；從起初導入財務、製造及工程領域

註2：陽光法案(sunshine law)，又稱「信息自由法」、「資訊公開」或「資訊自由」(freedom of information)，是應用於促使政府機關的資訊向民眾公開的一個通稱。一般所理解的陽光法案，具有較為廣泛的意義，包括制定諸如政治獻金法、公職人員財產申報法、遊說法、利益衝突迴避法、資訊自由法、行政程序法等，目的在防止或減少政府機關及人員(包括民意機關代表)違法、濫權、自肥等行為的發生。

ERP，到現在結合RPA，大舉提升工作效率，也減輕員工負擔。自動化作業背後的主因之一是出於總經理陳哲生十分看重員工的個人價值，他相信當員工跳脫基本或例行性作業，將時間與精力集中於專業項目，會加深他們的熱情、專注力，以及成就感。

員工教育訓練分為外訓與內訓。外訓方面，公司出資鼓勵重點培育同仁取得如同塗裝檢驗人員標配的NACE<sup>註3</sup> (National Association of Corrosion Engineer) 國際認證。較為特別的是，內訓是透過品管圈(Quality Control Circle, QCC)<sup>註3</sup> 推行；此乃由PDCA<sup>註4</sup> 循環式品質管理概念延伸的「做中學」模式，公司至今已執行到第44期（每年一期）。其組成為主管、同仁與現場技術人員，以專案形式選定一個主題，經由腦力激盪(brainstorming)，讓經驗不同的個人能藉由共通手法及共通流程，發現並改善或解決問題，進而提升作業品質。舉例而言，製造部以降低製造工時為主題，運用品管圈機制之「品質改善履歷」(QC Story)集結專案過程全貌，傳達問題如何被發現及被解決的來龍去脈，並進行知識擴散。該專案依此模式循環進行，在專案成員歷經十年間不斷地測試、精進後，最終得以達成目標。

## 柏林為我 我為柏林

對多數人來說，在工作上獲得成長與成就之外，實質的回饋絕對是幸福職場的一大要件。柏林公

司誠意十足，祭出的薪酬福利方案包羅萬象，讓員工絕對有感。首先，即使為中小企業，公司每年會依據同仁表現，開放晉升與調薪的機會。難能可貴的是，公司獲利公開透明並且以3:3:4的比例（股東30%、員工30%、公司40%）於年終進行分配。令人驚豔的尚有，用以內訓的品管圈專案會發放激勵獎金（執行期間五年以下）及長期獎金（執行期間五年以上）；且為使勞退舊制同仁無後顧之憂，公司已提撥新台幣一億五千萬（超出資本額）至銀行作為舊制員工之退休金。其他優於同業的項目為四節獎金（傳統三節加上聖誕節）、子女獎學金（從小學至博士班）、久任金牌（年資十年）、健康檢查（因產業性質長時間接觸有機溶劑，每年提供一次有機溶劑特殊檢驗；每兩年有一般項目體檢）等不勝枚舉。（圖4）



圖4 柏林公司祭出之薪酬福利讓員工絕對有感；「柏林為我、我為柏林」除了顯示於公司牆上，更深刻劃在每一位柏林人的心上

註3：品管圈(Quality Control Circle, QCC)是日本東京大學教授石川馨發明，用於工作品質管理的一種方式。其運作模式為將同一業務單位或工作性質相關聯之人員組成小組，通過共通手法（如同成員間的共同語言）與共同流程（選定主題、擬定計畫、設定目標、調查現況、制定並實施對策、效果確認、標準化、檢討改進），提升工作效率、產品品質並達成目標。

註4：PDCA(Plan-Do-Check-Act)循環式管理機制係由美國學者Edwards Deming提出，因此也稱為戴明環。透過規劃(Plan)、執行(Do)、查核(Check)、行動(Act)四階段來確保目標達成，同時促進品質持續改善。

註5：NACE (National Association and Cross Engineer)為美國國家腐蝕工程師協會，1943年由11位公認的權威腐蝕工程師成立。2021年，NACE與SSPC (the Society for Protective Coatings)合併成為AMPP (Association for Materials Protection and Performance)。

## 展望市場脈動 化身淨零先行者

如今是個變幻莫測的時代。全球供應鏈市場在疫情之後大洗牌，而永續議題更牽動並主導世界走向，企業無不感到這股來勢洶洶的新興壓力與巨大挑戰。對此，總經理陳哲生表示，柏林公司已做好正面迎戰的心理準備，並以實際行動證明中小企業的決心與實力。

陳總經理主張企業應以STEEP(Social, Technological, Economic, Environmental and Political)分析模式，就五大面向：社會(society)、科技(technology)、經濟(economics)、環境(environment)及政治(politics)來觀察並評估未來整體趨勢，亦可藉此檢視企業面臨的風險與可期之機會——在風險到來前，想方設法預防並克服；在機會降臨時，緊緊抓住並勇往直前。他強調，有別於其他四類因子，環境面問題基本上是不可逆，必須審慎看待並積極解決；再加上臺灣具有「小而美」、「短而快」、「品質優」及「價實惠」之供應鏈優勢，若能將永續與供應鏈議題完美結合——發展綠色供應鏈，會是臺灣接下來立足國際市場並搶得先機的最佳利器。

正因如此，柏林公司組成以總經理為首的溫室氣體盤查推動小組（於2013年第一次進行ISO 14064自願性溫室氣體盤查，並通過產品碳足跡查證）；還率先於2023年發布臺灣塗料界第一本永續報告書，向外界呈現柏林公司實踐ESG之歷程，且同時承諾響應政府2050淨零排放政策，以破釜沉舟的決心，果敢朝著目標大步邁進。



## 企業永續經營心訣與法則

回首與柏林公司結下的不解之緣，董事長許慧慧清楚明瞭努力不一定成功，但成功必當努力。數十年來，她與創辦人陳文源先生堅守「創新、共識、幹勁、回饋」的經營理念，好比神農嘗百草般地一同嚐遍創業路上的酸甜苦辣，深刻體悟並應證「奮鬥出來的生命最美麗」。

一路親眼見證父母（創辦人夫婦）以刻苦耐勞、不屈不撓之姿開墾出柏林公司的康莊大道，總經理陳哲生傳承之餘，更肩負永續經營、更上一層樓的使命。在堅守崗位之際，陳哲生向來高瞻遠矚（呼應他所推崇之STEEP視角），視社會升級與產業共榮為己任，而這點從十年前便可看出。當時社會大眾對於ESG尚未具足意識，或還處於漠不關心的階段，陳總經理即帶領柏林公司投身推動，並一步步實踐。即使對自家企業充滿信心，他亦深知單靠柏林公司的力量遠不足以帶動臺灣產業全面齊頭並進。也因此，他呼籲並期許政府能夠出面整合各方資源，從建立臺灣專屬之企業碳盤查與碳足跡平台起步，促使各行各業同心打造綠色供應鏈，以徹底展現臺灣價值，共創一個指日可待的美好未來。

董事長

許慧慧

總經理

陳哲生

陳秋紋 總經理

## 台船防蝕科技股份有限公司

# 積極轉型 創造商機

# 國防產業自主化功不可沒

台船防蝕科技股份有限公司(簡稱台蝕)以其專業塗裝施工和海洋工程防蝕技術，為台灣船舶的蓬勃發展增添了新光彩。近兩年來，他們協助台船建造台灣首艘且全球第二大型全迴旋浮吊離岸風電工作船「環海翡翠輪」和國造潛艦「海鯤軍艦」的過程中，提供了堅實的支持和技術能量。這不僅是台灣航海技術的重要里程碑，更證明了台灣自建風場的關鍵指標。(圖1&圖2)



圖1 國造潛艦—海鯤軍艦下水典禮 (照片由台船提供)



圖2 環海翡翠輪交船典禮貴賓合影 (照片由台船提供)

## 突破困境力爭轉型 為公司找到生機

台蝕成立於 2010年，源於協助母公司台船建造德國Peter Döhle的船隻，其塗裝技術表現出眾，甚至被認為超越了國外造船競爭同業，也因這項專業技術被國際認可，2010年9月13日成立子公司作為台船船舶塗裝之技術核心。然而剛成立子公司並無自己的專屬業務，仍依賴母公司的塗裝管理費支援才能維持運作。就在2017年公司由台蝕現任董事長魏正賜力邀陳秋姣加入為總經理特助一職(亦現任的總經理)，開始公司多元業務的發展，並助攻對外擴展業務及營收的成長。陳秋姣笑言：「我來到台蝕的第一天就後悔了！」當時，船舶業正處於下滑時期，母公司業務受限，故停止挹注子公司塗裝管理費，台蝕無業務下經營是非常困難。因此，陳秋姣當機立斷尋找商機，並積極爭取台塑麥寮工程重新出發。2000年伴隨國內風電業崛起，在陳秋姣努力下和中鋼子公司「興達海基」展開合作，從事海下基礎樁的防蝕工程，造就台灣第一座100%本土化離岸風電水下基礎樁。然而，陳秋姣對此次合

作仍存有一絲遺憾，因為在過程中所使用的塗料並非國產。她認為企業在轉型過程中，應該尋求本土化，除了技術施工外，風電工程中使用的塗料也應該是國產。因此，她力邀國內大型塗料商研發符合海工認證NORSOK M501標準的產品，而這種堅持本土化的理念，也為台灣產業升級和接軌國際做出貢獻。(圖3&圖4)



圖3 建造中風力發電海下基礎樁



圖4 協助水下基礎樁管線防蝕工程



## 預見未來成功轉型 挑戰新契機

即使公司服務範圍有限，但仍積極向外拓展多元業務，其中鄰近的中油事業單位提供石化工程服務，就足以展現其轉型事業體之決心。雖然台蝕花了六年時間才達成轉型，但這不僅開創業務，還創造出更大的價值。台蝕深知跨足石化領域後不能僅限於基本工程，而應將目標轉向與國外廠商合作，開發替代能源，例如：氫氣地熱、碳捕捉等開發。陳秋姩感性地表示：「雖然無法保證付出的努力一定能成功，但絕不能畫地自限，企業不走出去完全不會有機會，應本著ESG使命為台灣努力」。當然，在轉型過程中會遇到各種甘苦和阻礙，例如：資金和人力方面，尤其在專業技術人員的育才、留才，更是一項長遠的任務。因此，公司替同仁打造一個學習平台，並支付參與PMO專案課程的費用及取得相應證照，每張證照可獲得公司每個月補助。也邀請石化產業專業顧問傳授經驗和知識，幫助員工更快速成長和達標。陳秋姩回想過去每日爬船，忍受著在3K骯髒的環境中從事塗裝工程，辛苦地累積經驗和能量。她以自身經驗為例，苦口婆心地對所有員工強調：「不要像我花了25年的時間才累積這些實際的經驗！相反地，應該善用公司的學習資源，在短時間內積極培養自己的專業能力，並與外部優秀人才競爭。」

## 大刀闊斧調整組織架構 為轉型做好準備

陳秋姩任職第一天，便察覺每天開門無業務，公司組織上也無兵可用的窘境。為了改變這種困境，她決定採取兩個重要的舉措：薪資結構重整和組織扁平化。改革必會經歷反對聲浪、造成人員流失，所以過程中，陳秋姩檢討一些不合理的

情況，例如：對於薪資偏低但具專業又願意打拼的員工予以調升薪資，而不是一味地降低等級和薪水，以加強員工的凝聚力和穩定性。然而，部分員工對公司前景不懷抱太大希望而想要離開，面對這樣的局面，陳秋姩選擇展開勞資協商，尊重每一位員工的去留。在這樣破釜沉舟的意志下，公司調整組織、打掉重練，重新開始創造新局面。

在這段艱難的時期，陳秋姩也曾面臨挫折並二度提出辭呈，但被當時的董事長嚴厲斥責：「當主管不要一遇挫折就丟辭呈！」這讓她百感交集，但她沒有放棄而是憑藉著毅力和決心，重新振作起來，將過往台蝕10年工程案重新翻閱、去蕪存菁，將好的工程合約及累積經驗值重新審視並進行改善，尋找出台蝕活路，於組織架構重整後重新招募新血，使得員工人數由原先的20多人成長至今為130多人。陳秋姩笑著說：「人生就像一場戲，充滿高低起伏，但必須堅持以備戰的姿態面對每一天。」她更是感激母公司多年來的支持和鼓勵及願意留下來一起努力的同仁們，台蝕才能在競爭激烈的行業中茁壯成長。



## 企業永續經營心訣與法則

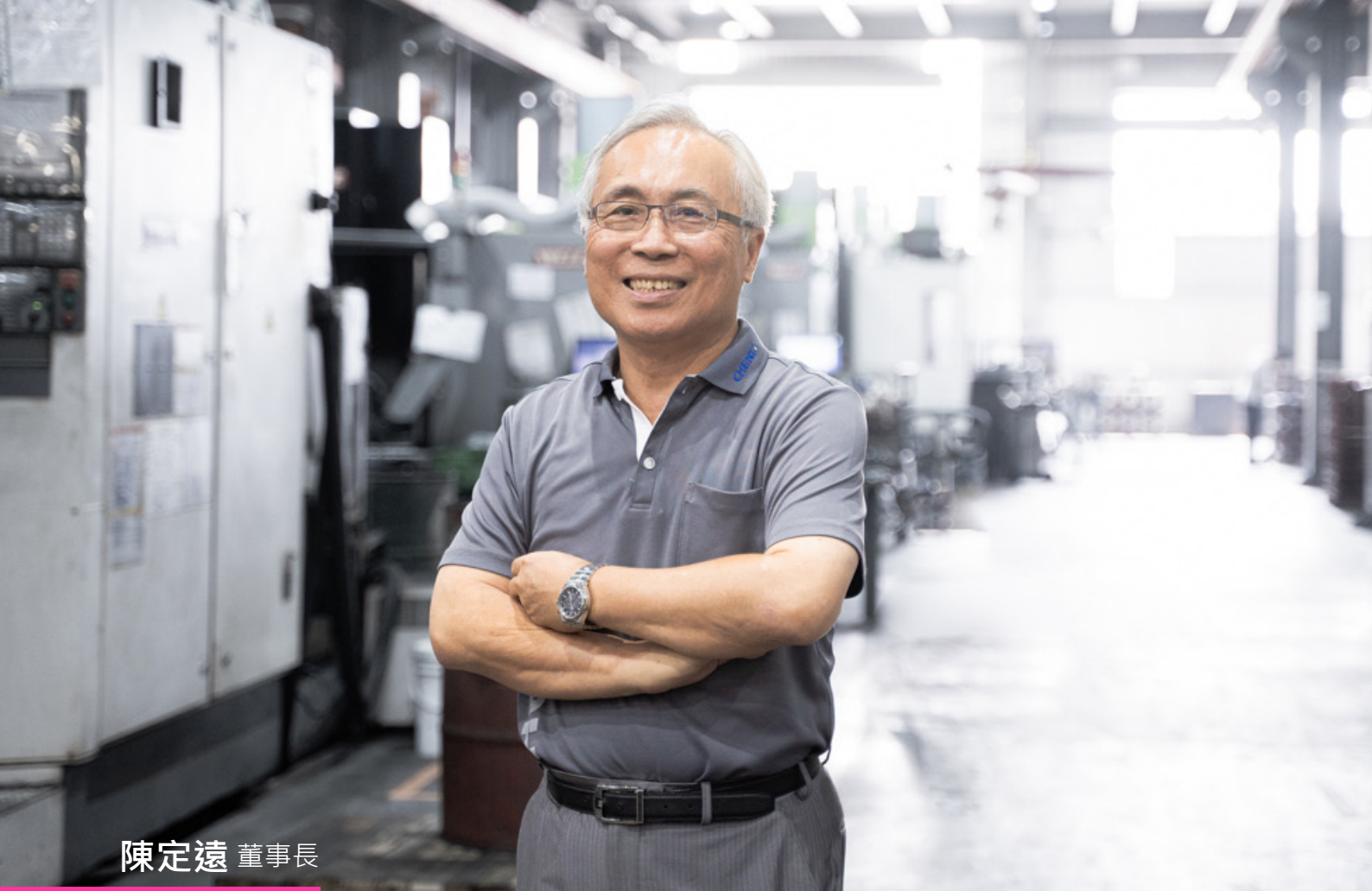
陳秋姣觀察，近年來高雄官股國營事業的工會也在轉變，不同以往的勞資對立形式而是謀求雙贏，也讓她很有感悟道出：

「身為專業經理人需要具備的特質就是高度的協調能力，才能在領導團隊的過程中過關斬將、化險為夷。」雖然陳秋姣對員工的工作表現有著嚴格的標準，但或許是身為女性主管的特質，她總是想到同仁的家庭，全心全意照顧著他們的方方面面。

「環海翡翠輪」的完工，更是給予專業經理人陳秋姣的專業領導能力高度肯定。然而，面對無法履約將承擔高額違約金的壓力，為完成這重責大任，台船決定引進400名以上的技術人員，並由台蝕肩負管理之重責。陳秋姣引以為傲地說：「在這個過程中，我們尊重他們的印尼宗教文化，特別關注飲食和生活習慣，確保每位技術人員都能感受到尊重和關愛。」另公司也提供了宿舍、腳踏車等便利設施及固定場地、時間給予宗教膜拜，以方便外籍勞工的生活和工作。這些舉措不僅展現了對員工的關懷，也促進了MIV工程的順利進行，最終實現了卓越的成果。

總經理

陳秋姣



陳定遠 董事長

成大精機工業股份有限公司

# 深耕傳動產業 發展自有品牌 前進綠能事業 持續滾動

成大精機的前身為「成大機器廠」，以修理汽車、船舶零件和機械加工工程起家，當時創辦人陳茂正為感念母校成功大學的培養，將其情感融入企業命名之中。1960年代末，因應國家經濟發展的需求，一家專門製造齒輪減速機的日資企業來台設廠，並聘請陳茂正擔任顧問一職，開啟了對齒輪減速機的認識和接觸。隨著時代的變遷和市場的需求，陳茂正先生意識到企業需要轉型才能創造穩定的收益，於是進行更具規模的生產性項目的開創，這就是「成大齒輪減速機」品牌的誕生，企業開始專注於齒輪減速機的生產。(圖1)



圖1 成大齒輪減速機

現任董事長陳定遠於1981年加入公司後為企業帶來了新的動力和方向，他首先將企業內部事業進行調整，終止了維修部門，使得企業能有更充足的人力和物力，專心於齒輪減速機的開發和生產。這個決定使企業能夠更加專注並提高生產效率，從而實現了企業的快速成長和成功。

### 自有品牌助攻海外市場 推升成長動能

從1971年起與日本MITAKAKOKI會社的技術合作開始，成大精機便開始踏上了尋找自己在國際市場上的定位之路。這種合作不僅加強了公司的技術實力，還為未來自有品牌的建立打下堅實的基礎。堅信日本產製的美國企業，在意識到日本製產品價格不斷攀升，決定轉向成大精機，這是對公司品質和信譽的肯定，也驅使著公司開始對外貿易的準備工作。陳定遠的智慧和前瞻性使公司開始了國際化進程的準備，並專注先從單一市場站穩腳跟。美國市場成為了公司的第一個攻佔目標，並成功建立了良好的口碑，受益於自有品牌的成果，後續吸引了來自加拿大和南美洲的訂單。

儘管台灣當時有許多OEM廠，但成大精機仍然抓住了國內企業訂購後安裝出口到東南亞的機會，進一步拓展了東南亞市場。經由建立經銷代理的模式，公司在海外市場取得了一定的成功，但客戶關係的維護是陳定遠認為經營海外市場的一大挑戰。猶記當時面對亞洲金融危機和全球金融風暴，東南亞國家的多數經銷商面臨付款困難，公司選擇與當地經銷商共同渡過難關，同意延後付款，也因為這種患難見真情的合作精神，使得公司與東南亞的經銷商建立了堅固的合作夥伴關係。

### 持之以恆力推行5S管理

從1994-1996期間由中國生產力中心(CBC)開始推行5S運動 - 整理、整頓、清掃、清潔、修身，到與日本企業合作過程中，陳定遠意識到這是一個有效的管理制度和工具，並親赴日本學習考察，響應加入。在執行過程中，管理者必須堅持不懈，才能真正達到徹底執行並改變不良習慣。定期的檢查和檢討是持續改進的關鍵，而最明顯的成效就是製程效率的提升，從物料管理到生產線的整齊有序都能見到明顯改善，不僅製程週期縮短同時大大提升交付期的準確度。在公司中擔任物料管理的組長自信地表示：「可以將手機對準物料條碼，若所擺放的物料數量和品項名不符實，我請吃晚餐」。(圖2)



圖2 推行5S運動從物料擺放到生產動線皆整齊有序

通過5S運動的推行，工廠營造了安全、整潔、有序的工作環境，這不僅提高了工作效率，也增強了工作人員的安全意識和生產環境的品質。物料管理組長的自信語言更是彰顯了企業對5S運動的堅持和認真程度，陳定遠表示：「將好的行為轉化為日常習慣是5S運動的最終目標」。(圖3)



圖3 透過強化廠區管理機制提供員工井然有序的工作場域

## 用實際行動落實經營理念

公司的經營理念「新、實、勤、效」具體體現在多個層面。「新」代表創新，近年來積極投入綠能產業，包括太陽能追日系統和電動車產業的齒輪箱研發，不僅提高公司的技術含量，更有助於環保和能源節約。除此之外，使用ERP系統已超過二十多年並有專業人員進行系統維護和升級，同時注入MES製造執行系統以及WMS智能物流系統，不僅能有效監控產能並提升生產效率以推升企業競爭力。

「實」代表信實，對產品品質高度要求使得產品取得ISO認證長達二十多年，實現對客戶的承諾，2014年更取得鄧白氏B&D機構的認證，給予經營和財務管理上的肯定。「勤」代表勤快，落實在經營管理上則為持續改善和教育訓練，如對生產流程的SOP不斷地改進以強化生產效率及產品的一致性。「效」代表效益，即為有效且有益處的生產，伴隨公司規模不斷擴大，實現自動化生產，並透過優化自動化設備和產線，提高了生產效率和產品的一致性。

齒輪箱被視為傳動產業的重要零部件，若能提升齒輪箱產品本身的效能將會對節能減碳有莫大的助益。身為傳動產業國際供應鏈的一員，成大精機響應全球ESG永續經營的號召，預定2025年透過新置設備及改善製程做起，以提升15%效能；此外，陳定遠深信創造好的工作環境必能吸引人才，並以「水清石出魚勤數、竹密花深鳥自啼」的對聯作為企業文化象徵，從中挑選適應公司文化的優秀人才進行專業經理人的培養，並透過利潤分享激勵員工，使其更加投入。(圖4)



圖4 公司經營理念；董事長陳定遠(中)、總經理陳成家(右)、協理陳奕瑞(左)



## 企業永續經營心訣與法則

回顧企業經營來時路，從父輩開始依靠自己的雙手和技能，從事引擎的曲軸研磨和汽缸搪缸零件修理等工作，也就是所謂的「黑手」，這背後隱藏著無數的辛勞和汗水。然而，身為第二代經營者，陳定遠開始意識到善用制度和工具是實現企業持續發展的關鍵。從他接手經營四十多年來，運用學習到的管理知識、引進新技術和設備以及優化營運流程，使企業走向自動化的道路。儘管面臨著種種挑戰和困難，但始終堅守專注本業的信念，持續努力向前。家族成員之間的團結和互助更是他們成功的秘訣。正如陳定遠所言：「當兄弟同心，家族事業便能蒸蒸日上，不斷攀登向更高的高度」，體現了企業家精神的傳承和延續。多年來，陳定遠秉持著：「公司經營必須不斷地調整策略，尋找新的發展機遇，並且專注於核心業務發展」的信念，持續地帶領企業保持競爭力與成長。

董事長

陳定遠

何謂殿堂？  
超越、歸零、再超越

The Pantheon?  
it's the Eternal Altar for Excellence



李昆霖 執行長

佐見啦生技股份有限公司

# 保養品最高殿堂 蹲得低才跳更高 商業腦闆的理性與感性

人稱「腦闆」的李昆霖，是佐見啦生技股份有限公司（下稱佐見啦）的創辦人及執行長，更是將臺灣面膜品牌成功打入歐洲市場的第一人。出身臺灣的「提提研」（TTM）面膜最為人津津樂道的莫過十一年前（2013年），攻入以高端精品及保養品聞名的法國，且隨即打開國際市場，在歐洲多國、美國及日本皆能見其身影。

品牌前身係由岳家所經營，2004年從臺灣電視購物起家並僅於臺灣販售。2011年因有轉型需求，李昆霖從岳家手中接下當時面臨資金困境的面膜工廠，同時成立佐見啦生技股份有限公司，自此開啟「提提研」進軍國際之路，展開一段醜小鴨變天鵝的勵志故事。

然而，正值品牌起死回生，走向世界之際，因與岳家理念分歧，2017年李昆霖夫婦捨下耗費龐大心血救起的品牌與工廠，毅然決然另起爐灶，重新出發。在如此低潮的時期，執行長李昆霖卻令人跌破眼鏡，大手筆斥資蓋出一座多功能的「佐研院」(Jolab)，將工廠升級為獨一無二的嶄新殿堂。(圖1)



圖1 佐見啦生技股份有限公司創辦人暨執行長李昆霖開啟「提提研」進軍國際之路，並展開一段醜小鸭變天鵝的勵志故事

## 保養品界門外漢 編織夢想化危機為轉機

李昆霖本身所學為化工與機械，在投身保養品產業之前，他已經歷三次創業。第一個與他所學相關，夥同於美國就讀化工博士時的指導教授創辦了軟體公司(主要業務為提供石油業者油管腐蝕預測軟體)。第二個和第三個則是與他的興趣結合，分別為運動加油隊及漫畫店。從創業的性質其實已可看出李昆霖允允允武、能屈能伸的個人特質，也因此岳家在面膜事業遭遇瓶頸時，第一時間便力邀李昆霖入主，希望借重他豐富的歷練

與多國語言優勢來挽回頹勢，並開發國際市場。

雖說之前的創業皆未取得巨大的成功，但接下面膜工廠對李昆霖來說，非但是進入一個未知的領域，更是從小坑跳入大坑的開始。抱持勇往直前，謀定而後動的決心，李昆霖與夫人從三個面向著手，一針一線編織出足以撐起當時搖搖欲墜工廠的大綱。

第一步最為現實且關鍵—李家父母的金援與原則設立。要度過難關，首當其衝的是要讓因資金匱乏而瀕臨倒閉的工廠有錢繼續運轉。在約定兩項條件後：五年內清償借款及經營格局有所創新，李昆霖父母親同意用胼手胝足打拼出來的存款出手相救，而佐見啦生技股份有限公司即是在此情況下創立(經營模式調整為佐見啦出面接單，再交由岳家工廠代工製造)。

第二步是成立官網部門，建立屬於自己的通路。探究岳家公司過往無法獲利的最大原因在於，電視購物平台是唯一的銷售管道(岳家資金不足以在實體通路鋪貨，且電商平台當時還處於起步階段)。李昆霖夫婦在全盤分析後發現，打造自有官網將使公司擁有自己的銷售管道及健康的金流，是將營運拉回正軌的不二法門。這個做法不僅讓消費者更容易注意到品牌，相較於其他銷售管道，公司還能在最短的時間內收到顧客消費的金額，促進銷售與金流的正循環。

第三步為開拓海外高端市場。從多次至各國參展的過程中，李昆霖意識到，臺灣保養品名聲卡在一個不上不下的位子(當時品質難以贏過日韓、價格不敵中國)，在自家品牌重新定位及整體品質提升之前，要打進國際市場，尤其是高規格要求的歐美國家，根本是異想天開。



不過，天無絕人之路，在俄羅斯參展一如既往乏人問津時，李昆霖主動向一名法國塑身衣廠商分析片狀面膜的優點與保養品的未來趨勢，因而擦出了意想不到的火花。法國商不僅嗅到對歐洲相對陌生的片狀面膜大有可為的商機，更從名片設計如此細微的事物，感受到佐見啦的誠意與用心。即便對方表明代理的前提是，產品必須取得難度堪比登天且每份報告費用動輒新臺幣三、四百萬的「歐盟產品資訊檔案(Product Information File, PIF<sup>註1</sup>)」。能夠獲得素有保養品界天花板之稱的法國市場入場卷，簡直是天降甘霖，李昆霖說什麼也要排除萬難，朝著夢想長驅直入。為了通過PIF，花費將近三年時間（尋找符合歐規的供應商、提升配方等），並動用公司當時所有的現金，終於如願以償—2013年提提研面膜正式在法國連鎖藥妝上架，接著更進駐巴黎兩家精品百貨，成功擄獲法國人的心。這是佐見啦的轉捩點，也是提提研面膜通往國際市場的開端。（圖2）



圖2 動輒新台幣數百萬及好幾百頁的PIF報告，是提提研面膜攻入法國市場的法典

## 打造史詩級保養品殿堂 自然而然提倡永續

很多時候不是刻意為之，佐見啦卻能做到與眾不同的主因在於，執行長李昆霖與夫人「只想做對的事」，期許以自身的力量創造一個互惠共好的商業環境，而不是在資本主義市場中以賺飽飽為目標。2017年初，因經營理念漸行漸遠，李昆霖夫婦忍痛與岳家分道揚鑣，放下一手從90坪擴增至1,000坪的工廠，自立門戶。

面對工作上的劇變——瞬間失去工廠與客群被稀釋，李昆霖卻仍樂觀以對。不僅帶領實力堅強的團隊在一個半月內完成工廠交接作業，最不可置信的是，在這般艱難的時期，他對未來的藍圖反而更加清晰且堅定，歷經三年半的時間（沒看錯，如同申請PIF時，這一做又是三年），蓋出一座集研發、生產、檢驗、品牌、美學與永續於一身的保養品殿堂「佐研院」(Jolab)。李昆霖認為，既然要從頭來過，不如一舉做到最高標準，跳脫一般廠房概念，徹底打破外界對於製造業的刻板印象。（圖3）



圖3 暢銷世界的提提研面膜製造場所—美輪美奐、乾淨俐落，處處可見用心

註1：Product Information File(PIF)由歐盟發起，係針對化妝品成份及其相關登錄資訊進行管理的機制，亦為化妝品於歐盟國家註冊的高標準規格。一項產品的PIF報告基本是上百頁起跳，主要內容包含：產品描述、產品安全報告(Cosmetic Product Safety Report)、製造方法以及良好生產規範(GMP)合規聲明、產品聲明之效力證明、動物測試數據等。

追求極致的這把兩面刃一方面讓公司營運陷入空轉三年，另一方面也為公司贏得世界五大建築大獎(2018 Architecture Prize, 2020 Outstanding Property Award London, 2020 DFA Design for Asia Awards, 2020 A' Design Award, and 2021 World Architecture Festival)。其中的WAF世界建築獎—最佳永續環保綠建築工廠，正是佐研院申請加入RE100 (全球再生能源倡議)<sup>註2</sup>時的大功臣，加上承諾於2030年達成100%使用綠電，使其快速通過審查，成為臺灣第8家RE100企業。當時佐見啦是全世界RE100成員當中年營收最少的公司，卻依然勇於挑戰高成本的綠電和再生能源，一心以整體社會與產業發展為考量的格局，著實不簡單。執行長李昆霖說道：「我們是最小的種子，但卻具有最強大的生命力。」

(圖4)



圖4 佐研院(Jolab)—集研發、生產、檢驗、品牌、美學與永續於一身的保養品最高殿堂，還榮獲世界五大建築大獎

就在獲得WAF綠建築獎的肯定，以及加入RE100之後短短幾個月，與佐見啦合作數年的法國精品百貨突然來信表示，身為百貨界龍頭，將以身作則率先響應ESG浪潮，因此要求品牌商出示永續相關認證與實跡，作為維持關係的條件。「當你真心渴望某件事，全宇宙都會聯合起來幫你」<sup>註3</sup>，而李昆霖完美應證了這個吸引力法則。投身永續對品牌僅是加分(nice to have)的想法已成過去式，非做不可(must have)才是現在進行式；企業若不未雨綢繆，在被消費者捨棄前，通路商將會是第一個開鋤者。

## 全臺最美漫畫店 乘載浪漫情懷的養分製造所

將提提研推升至國際舞台之前，李昆霖是一間漫畫店的老闆。或許很難想像，如今日理萬機，每天都與來自世界各國的商業夥伴談生意的執行長，自小夢想居然是邊看漫畫邊賺錢，而且還一半成真(漫畫店有開成，但卻難以此賺錢)。即使年年都有結束營業的打算，十五個年頭過去，本身無法獲利，需靠兼賣面膜補貼虧損的「BOOKING」漫畫店卻依舊存在的理由？

「莫忘初衷」可以解釋一切。李昆霖神情真摯地分享在他人生感到黑暗無助的時刻，閱讀帶給他心靈的慰藉不可言喻，尤其在看到遭遇驚天動地苦難，卻頑強活出一片天的那些生命，深深鼓舞

註2：RE100是由氣候組織(The Climate Group)與碳揭露計畫(Carbon Disclosure Project, CDP)所主導的全球再生能源倡議，匯聚全球企業力量，以電力需求端的角度，共同努力提升使用綠電的友善環境；加入企業必須公開承諾在2020至2050年間達成100%使用綠電，並逐年提報使用進度。

註3：「當你真心渴望某件事，全宇宙都會聯合起來幫你」係出自巴西作家Paulo Coelho寓言式小說《牧羊少年奇幻之旅》(The Alchemist)中的一段文字。



與鞭策著他前進。而且書店開幕初期（還未涉入保養品事業），因夕陽產業經營困難，迫使他走進人群發傳單的經驗，更被他視為人生養分之一——激發了他陌生開發的技巧，進而造就他結識法國代理商的契機。這些聽起來微不足道的小事，李昆霖卻經常掛在嘴邊，彷彿在提醒自己的初心，還意外地讓商業夥伴感受到他的細膩與真誠，在充滿人文氣息的書香空間閒聊時，默默地促成多筆大訂單。

## 企業永續經營心訣與法則

處於逆境時，李昆霖發現樂觀和幽默感是最好的武器。能夠以開闊的心胸去擁抱世界，並非全然與生俱來，除了兒時父母的身教之外，他的勇於嘗試與高度韌性使他因此見多識廣、身經百戰，因而能在面對困境時，臨危不亂、處變不驚。

「這些年我們過得很不容易，但我們過得很好」這句話看似自相矛盾，卻是李昆霖自我實現過程之中的一大領悟及最佳寫照。他和夫人對於工作非比尋常的執著與堅持不是為了賺錢，而是期望透過耕耘一份正當的事業，活成一個典範。拋開安逸舒適的生活，支撐他們在泥濘中打滾的是一顆超越本我的心——成功不必在我。這也是為什麼李昆霖樂於分享自己失敗的故事，更勝於豐功偉業；比起實質財產，李昆霖夫婦更想要留給後代的是精神財富。

身為有多年實戰經驗的品牌經營者，李昆霖對未來世代的消費者亦有獨到的見解。隨著大環境的日新月異，他相信沒有什麼是無法被取代，品牌也是如此。李昆霖認為，品牌主導者忠實展現個人生活品味與其特有思維是必要的。當然，這裡所指的不是經由層層包裝營造出來的人設，而是要認清自己是什麼人，並盡可能達到表裡合一，自然就會吸引生活理念及核心價值與品牌相近的客群，一起走下去。

執行長

李昆霖

專家觀點

# 全球氣候法規與 我國碳費的交互關係

當聯合國氣候峰會於2015年通過《巴黎氣候協定》(Paris Agreement)的那一刻起，致力減少溫室氣體排放、共同面對全球氣候變化—目標是本世紀末全球平均氣溫升幅不超過攝氏2度(理想為控制在攝氏1.5度以內)，便成為世界公民的共識與共業。

2021年聯合國氣候峰會(COP26)達成之《格拉斯哥氣候協議》(The Glasgow Climate Pact)是史上首次確切探討減少煤炭用量的公約，而2023年的COP28會議則第一次將「脫離石化燃料」寫進決議文中，因為要阻止地球持續升溫，全球溫室氣體排放量必須在2030年之前減半，並在2050年達到淨零排放(Net Zero)。目前已有150個以上的國家及90%以上的GDP對於在設定的時程內淨零做出承諾；各國為化口號為實際行動，紛紛祭出相應政策與法規，如何達到淨零儼然是眼下世界的首要課題。

## 歐美日澳2030年前啟動碳關稅

### 一、2026歐盟CBAM

歐盟是眾所皆知的減碳先行者。有鑑於《京都議定書》(Kyoto Protocol)所立下的二氧化碳減排絕對目標，早在2005年便推行「歐盟排放交易系統」(EU Emissions Trading System, EU ETS)，以總量與交易(cap and trade)的方式，全面管制境內的碳排放總量；企業則得到一定比例的免費配額，避免在綠色轉型過程中失去競爭力。為實現2050年氣候中和願景，歐盟執委會於2021年提出綠色新政「調適55」(Fit for 55)，代表歐盟要在2030年較1990年至少減少55%的溫室氣體排放，才可能如期達成淨零；2022年底更進一步達成協議，免費配額將於2026年起逐步減少，直至2034年完全取消。

碳邊境調整機制(Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM)即是在此情況下應運而生，其主要目的是要防止碳洩露<sup>註1</sup>，漸進式取代免費配額，確保貿易往來國承擔與歐盟境內產業相同的排碳成本，並促使國際商業夥伴一同進行碳管理，加強減排力道，是歐盟總量管制及排放交易制度的延伸。

CBAM自2023年10月起開始試行，試辦期間尚無需繳費，僅要求鋼鐵、水泥、肥料、鋁、電力及氫氣等六大高碳排產業業者申報輸入歐盟之產品碳排量，待2026年1月才會正式開徵碳稅。根據英國《金融時報》報導之CBAM初期申報情形，來自中國、美國、英國、土耳其及臺灣的產品申報數量位居前5名，足見CBAM對臺灣產業的重大影響，而現階段受到顯著衝擊的臺灣產業為屬於鋼鐵業下游產品的螺絲螺帽零件。

## 二、美國CCA與FPFA

傳承自泱泱大國一貫作風，美國環境政策不鳴則已，一鳴驚人，殺傷力更甚CBAM。將環境與貿易議題結合，美國相關法案的意旨在於以國內法規範境內企業及經貿合作對象，減少氣候汙染的同時，強化本土產業競爭力。清潔競爭法(Clean Competition Act, CCA)係由美國參議院於2022年6月提出，預計於2024年上路且無試行階段及減免額度；受管制的產業包含鋼、鐵、鋁、玻璃、氫、紙漿、紙、己二酸、乙醇、石化產品、提煉石油產品、化石燃料、水泥、肥料等25類碳密集型產業。2023年11月提案的外人汙染費法(Foreign Pollution Fee Act, FPFA)尚未有具體的實施時程，但值得關注的是，被納入規範的

產品類別(鋼、鐵、鋁、玻璃、氫、紙漿、紙、石化產品、提煉石油產品、水泥、甲醇、氨、鋰電池、天然氣、塑膠、太陽能板與電池、風力渦輪、重要礦物)多涉及臺灣主要出口商品。考量美國與我國雙邊緊密的貿易往來(臺灣已連續五年名列美國前10大進口國；美國亦為臺灣第二大出口國)，臺灣企業是時候拿出魄力及早迎戰，屆時方能從容以對。

## 三、2028日本附加費

日本碳稅制度始於2012年，是在既有的三種能源稅(汽油、天然氣及煤炭)之外，向使用石油和煤炭等化石燃料的企業加徵「地球暖化對策稅」；該稅收專門用於補助中小企業購買節能設備，以及鼓勵企業投資高科技節能技術。由於稅率低廉(每公噸二氧化碳僅課徵289日圓)，想當然效果十分有限，但此舉開啟日本碳稅的大門，為日後長期減排奠定基礎。

2021年7月，日本政府宣布導入碳稅制度，依照碳排放量擴大向上游(石化燃料原料進口者)、中游(製造廠或電廠銷售石化燃料製品和電力)及下游(零售業者銷售石化燃料製品或電力需求者)等不同生產階段的廠商徵稅。此外，日本政府研議自2028年要求化石燃料進口商繳納碳稅(亦稱附加費)，且課徵幅度有望逐年調升。

## 四、澳洲保障機制

保障機制(Safeguard Mechanism)乃2016年7月生效的澳洲非強制性減碳計畫，就其國內最高排放量之215家企業設施，依產業別制定不同標準的碳排量上限。2022年澳洲聯邦大選後，為

註1：碳洩漏(carbon leakage)指當國家為減少溫室氣體排放量，採用較嚴格的氣候政策而導致本土產業移轉至另一個對於碳排限制較低的國家從事生產或從國外進口低碳成本的原料或產品，使得全球總體溫室氣體排放量無實質降低之情形。

迎頭趕上全球減排趨勢，新任政府宣布推動改革保障機制，並於9月通過氣候變遷法(Climate Change Bills)，將2030年減排43%（相較2005年）及2050年淨零排放正式入法。

緊接著於2023年8月，澳洲氣候變遷、能源、環境暨水資源部(Department of Climate Change, Energy, the Environment and Water, DCCEEW)著手研擬適合其國情的綠色關稅(green tariff)，主要針對鋼鐵、水泥業徵收碳關稅，以維持澳洲於國際貿易市場的競爭力（避免其境內相關產業處於不利地位）。澳洲正考慮效仿CBAM做法，並藉由公眾諮詢討論是否應採用類似的機制或另謀他路；預期今(2024)年第三季將發布最終檢視報告。

### 獨步全球的臺灣碳費制度2025年開跑

臺灣2022年的每人年均排碳量約為13公噸，排名全球第26，且2030年國家自定貢獻(Nationally Determined Contributions, NDC)減排目標為24%，遠低於聯合國全球盤點(Global Stocktake)所設目標43%。種種數據顯示，我國在減碳方面的努力仍不足，需加速前進。

在淨零排放時程上，臺灣如同多數已開發國家，瞄準2050年並透過2023年生效的氣候變遷因應法提出六項減量措施：盤查及查驗（分級管理並提升查驗量能）、符合效能標準（降低生產過程碳排並針對車輛與新建築訂有排放標準及減緩規定）、因應國際碳關稅（審慎評估，必要時採取碳邊境調整機制；進口公告之產品應申報產品碳排放量，並依排碳差額繳交減量額度）、實施碳

交易（鼓勵自願減量並核發減量額度；就額度用途、移轉、交易等進行管理）、徵收碳費（以經濟誘因促使排放減量；專款專用：輔導、補助及獎勵溫室氣體減量及技術研究工作）及碳捕捉利用與封存（增訂遵循規定，促進負碳技術發展，並將其對環境之衝擊納入管理）。

對製造業GDP占整體超過三成且高度倚賴出口貿易的臺灣而言，碳定價牽一髮動全身，威力不容小覷。有別於行之有年的國家不是採用碳交易，就是課徵碳稅，臺灣選擇施行碳費的主因係為促進實質減量與產業轉型。為避免碳洩漏並顧及過渡期，實行碳交易的國家一般會提供列管對象免費排放配額，而採取碳稅制度的國家則會給予免稅額；以歐盟為例，若列管對象既為高碳洩漏風險產業又符合排放標準，便可能會有無條件取得100%排放配額的情形。臺灣的方式是，在碳費徵收對象因減排措施（轉換低碳燃料、採行負排放技術、提升能源效率、使用再生能源或製程改善等）而有效減量並達指定目標的前提下，方得藉由經核定的自主減量計畫，適用優惠費率（予以優惠之碳洩漏風險係數值）。換句話說，即使是適用前述優惠的高碳洩漏風險產業，仍需繳納一定比例的碳費（無任何豁免），因此不至於有過度折扣的情況。我國碳費制度的美意在於主管機關視碳費為經濟手段，而非財政工具——碳費專款專用作為溫室氣體管理基金的主要來源之一，投資減量技術及補助各單位機關執行減量工作，將有利於發展多元減碳，達實質減排之成效。

### 金管會協同環境部雙管齊下推動臺灣永續路徑

溫室氣體盤查無庸置疑為減排之重要基礎工作。環境部為擴大與強化溫室氣體排放源排放量管

理，繼2016年1月公告「第一批應盤查登錄溫室氣體排放量之排放源」後，2022年8月再新增第二批應辦理盤查登錄溫室氣體排放量對象；記錄顯示，完成排放源盤查、登錄及查證作業之廠家從初次的285家攀升至2022年的550家，足足增加近兩倍之多。依據規範，年排放量2.5萬公噸二氧化碳當量(CO<sub>2</sub>e)以上之單一工廠皆受管轄。

為響應政策，金管會2022年3月公告「上市櫃公司永續發展路徑」，自2023年起要求按資本額及產業別，分階段於2029年前完成全體上市櫃公司之溫室氣體盤查、查驗及揭露作業。時隔一年的3月又發布「上市櫃公司永續發展行動方案(2023年)」，積極的程度顯見我國持續推進企業永續發展的企圖心。該行動方案涵蓋五大面向<sup>註2</sup>，其中「引領企業淨零」有三項任務：1)推動上市櫃公司制訂減碳目標、策略及具體行動計畫；2)配合環境部規劃，協助企業建置減量額度交易機制；3)參考國際規範與我國產業特性，就企業揭露溫室氣體範疇三資訊訂定建議揭露事項，並研議強制揭露之可行性。

## 永續發展勢在必行 臺灣與世界攜手前行

永續發展在過去聽來虛無縹緲，有人說卻很少人付諸行動。來到今天，ESG已堂堂成為顯學，在全球供應鏈市場占有一席之地的臺灣企業，無可避免地正面臨來自各方的挑戰；不論是否已準備好，此時此刻，相信無人能夠從這場全民運動中抽身。企業要繼續生存就必須正視來勢洶洶的ESG浪潮，而比起國家政策與法規，最大的壓力

往往是來自供應鏈及國際品牌商的要求。在符合法規之餘，若能以前瞻性思維落實永續轉型，打造利人利己的雙贏局面將不再遙不可及。

臺灣最美的風景絕非僅止於壯闊的高山與特有的人情味，這塊土地一直以來能夠吸引國際目光的還有眾多以實力享譽全球的在地企業。KPMG在與一眾優質南部中小企業交流訪談時發現，這些深受跨國大廠青睞的廠家各個觀念先進、臥虎藏龍，在ESG面向上多有著墨，甚至耕耘有成，是小兵立大功的絕佳典範。我們期待透過本系列專刊所分享的成功案例，鼓舞一同走在永續大道上的企業朋友，讓世界再次見識臺灣貨真價實的堅強陣容，以及與世界同舟共濟邁向淨零排放的決心。



**黃力家**

KPMG安侯碳資源服務股份有限公司  
董事總經理

註2：「上市櫃公司永續發展行動方案(2023年)」之五大面向分別為：一、引領企業淨零、二、深化企業永續治理文化、三、精進永續資訊揭露、四、強化利害關係人溝通、五、推動ESG評鑑及數位化。

專家觀點

# 企業如何透過資本市場 實現轉型與永續傳承

在過去的一年中，我們深入走訪了台灣南部的多家優質企業，其中不乏各領域的隱形冠軍。這些企業在面對家族傳承、人才培育、ESG（環境、社會和治理）、風險管理和轉型變革等議題上，都有著共同的關注點。這讓我們不禁思考，企業在發展過程中，如何透過資本市場的力量，除了募集資本擴大營運規模外，也能藉此達成企業轉型及永續傳承的目標。

## 資本市場的多層次結構與企業發展

台灣資本市場為了兼顧投資人權益及企業募資需求，主管機關建構多層次資本市場，包含上市、上櫃及興櫃股票市場，微型創新企業籌資的創櫃板，以及為扶植創新企業發展，於原有多層次架構下開設創新板及戰略新板（自民國113年1月1日起興櫃戰略新板與一般板市場整併為單一興櫃市場）等，這些市場為不同發展階段的企業提供了適合的籌資管道。

值得注意的是，為了支持具潛力但尚未獲利的新興企業能即早進入資本市場，主管機關允許這些企業在取得相關意見書的情況下，豁免上市櫃申請中對獲利能力和設立年限的審查要求。企業可以根據自我評估和未來發展藍圖，選擇適合的籌資方式，達成所需資金的募集。

## 企業上市櫃的優勢

### 一、籌資管道多元化

近年來，從金融海嘯到新冠疫情，企業面臨的經營風險日益增加，經營者如何打造企業韌性，協助其永續發展已成為重要課題之一；此外，在企業逐漸茁壯發展過程中，除了開拓業績之外，可能也需要透過併購或增設海外營運據點的方式擴大營運規模。與此同時，企業可以透過資本市場各種不同管道，例如現金增資或發行可轉換公司債等方式公開募集資金，備妥企業開疆闢土過程中所需之糧草。



## 二、招募優秀人才

良禽擇木而棲，賢臣擇主而事。在全球少子化趨勢下，留住優秀人才成為企業發展的重中之重。相較於私人企業，上市櫃公司因其知名度和較好的薪資福利，對優秀人才有一定的磁吸效應。企業還可以通過員工認股權、限制型股票等多元化的獎酬制度，打造幸福企業，吸引和留住跨領域人才，並藉此尋找合適的接班人。

## 三、完善公司治理與制度

許多企業在草創初期，主要精力放在業務發展上，對內部控制制度和會計制度重視不足。上市櫃公司需遵守監管機關的規定，例如：在證券交易法等法令的規定下，落實內部控制和公司治理機制，保障股東權益及其他利害關係人的利益。在推行相關制度的過程中，經營者可以依據企業發展進程和規模進行量身定做的設計及落實權責分工，專注於企業發展藍圖的制定。

除了以上所述外，上市櫃還具備提升公司知名度、解決接班問題、反映公司真實價值及落實風險控管等優點，但也面臨承銷費用高、資訊披露要求嚴格等挑戰，這些都是企業在決定是否邁向資本市場前應綜合評估考量的因素。

## 上市櫃的前置作業與注意事項

首先，在公司治理和相關制度的建立上，需要由上而下的推動和落實。根據許多輔導案例，企業在轉型或推行新制度時，最大阻力常來自於部份墨守成規的員工。經營者需展示決心，並透過即時溝通解決員工痛點，避免成為轉型進程中的絆腳石。

其次，在股權架構規劃方面，不同資本市場有不同的資本額和股權分散規定。上市櫃過程中，股權勢必會被稀釋，經營團隊應事先進行股權規劃，鞏固經營權。

最後，企業需審視是否符合上市櫃的條件，避免在準備IPO過程中因財務不獨立、重大非常規交易、重大違法事件及業務嚴重衰退等問題被否決。企業需保持穩健和誠信經營，避免在審查階段功虧一簣。

從封閉的傳統經營模式轉變為公開發行和上市櫃，企業必然會面臨許多挑戰。建議企業尋求專業會計、稅務和管理顧問團隊的全方位輔導與協助，通過資本市場的力量，在擴大營運規模或發展第二成長曲線的過程中，不僅能獲得市場資金支持，還能增強企業的經營容錯成本。在快速變遷和全球缺工的環境下，期望優質企業能募集眾人之資，廣納眾人之智，助力企業從優質走向卓越，最終實現基業長青。



**陳永祥**

KPMG安侯建業  
審計部執業會計師



[kpmg.com/tw](https://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.

© 2024 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.