

KPMG

# 優質企業專刊

在地深耕，臺灣共好 ·————· Vol.03



KPMG 新欣向南計畫

2024年12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2,700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

萬事起頭難 果敢向前行  
 深植企業核心的老實DNA..... **06** **A**

開創資源加盟的商業模式  
 成為創業者的圓夢舵手..... **11** **B**

不只是遊艇製造商  
 更是帶領台灣遊艇業走向世界的領航者..... **15** **C**

天生我材必有用 在地化慢食先鋒  
 米其林永續綠星實至名歸..... **19** **D**

智慧科技精品 臺灣豪宅首選  
 無法隱藏光芒的隱形紗窗..... **25** **E**

鎖住安全 開啟未來  
 引領全球門鎖市場創新之路..... **30** **F**

## KPMG專家觀點

可以快速有效ESG翻身  
 轉型的中小企業..... **34**



# 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年下半年展開「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，我們持續透過第一手紀錄與報導，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



蔡耀輝 董事長

永大食品生技股份有限公司

# 萬事起頭難 果敢向前行 深植企業核心的老實DNA

在臺灣最南端的城市—屏東，坐落著一間以天然（無添加）檸檬原汁起家，具足研發能力，並致力於臺灣優質農產品加工的企業總部。貌似平凡無奇的檸檬，卻是永大食品生技股份有限公司（下稱永大食品生技）蔡耀輝董事長歷經四次創業未果後，唯一開花結果的事業功臣。（圖1）

自2000年發跡，永大食品生技從商行型態起步，歷經十幾年頭，於2014年蛻變成以多元手搖飲品原物料闖出一片江山的食物生技公司，秉持天然健康、安全衛生、創新服務與誠信踏實



圖1 坐落在臺灣最南端的屏東，永大食品生技股份有限公司以天然（無添加）檸檬原汁起家，致力於臺灣優質農產品加工與推廣

的經營理念，扎根臺灣的同時，商業版圖更擴及海外市場，不僅達到企業自我實現的願景，還向外打響臺灣農產品名號，為臺灣爭光。

永大食品生技在果汁加工與原物料批發業站穩之際，於2016年進一步創立自有品牌「老實農場」，將產品銷售對象延伸至一般消費者；近年更靈活運用本業廢棄物，投身循環經濟產品之研發，朝事業第二春邁進，無疑為蔡董事長的事業區塊開啟了一個新的篇章。

## 創業維艱愈挫愈勇 堅持到底開花結果

創業艱辛並非新鮮事。然而，提到永大食品生技蔡耀輝董事長的創業歷程，不得不佩服他過人的耐力與勇氣。踏上創業一途前，蔡董事長唯一的受雇經驗是在南亞塑膠公司任職。不過，很快地他就察覺到自己對於成為老闆的信念強大，20歲出頭的懵懂時期，他便許下在35歲之時擁有自己事業的心願。也因此，即便四度創業（蒸餾水代理商、早餐店、超市、濃縮果汁業務）失敗並負債數百萬，仍未動搖他的意志。

與檸檬結下不解之緣的契機，證實蔡董事長過往的創業經驗不但能夠帶來靈感，也理所當然化作他勇往直前的養分。在做濃縮果汁生意時，蔡董事長觀察到手搖飲業者很少使用新鮮果汁作為原料，加上夏季檸檬價格崩盤的新聞，使他突發奇

想，趁著價格大跌購入大量檸檬並榨汁，再利用經營超市留存下的冷凍櫃保存，待非檸檬產季時再行出售，從中賺取價差。而正是蔡董事長“trial and error”（嘗試錯誤法）的試驗精神，讓他不畏挑戰與錯誤、屢敗屢戰，最終才能得償所願，迎來一手打造的檸檬王國。

## 穩紮穩打拓展外銷 通過驗證品質取勝

為尋求發展並開拓市場，永大食品生技在以主力商品新鮮冷凍檸檬原汁及金桔原汁闖出一片天後，即涉入其他臺灣盛產水果（如百香果、柳橙、紅葡萄柚）之果汁生產、獨家開發手搖飲品配料（寒天晶球、晶條、晶凍系列產品），並引進自動化設備以提升產能及品管。同時藉由海外參展，發揮臺灣水果最大價值，不僅將冷凍鮮果汁成功外銷至中國、日本、馬來西亞、新加坡等地，使臺灣農產加工品在世界舞台上發光發熱，亦受到品牌客戶的愛戴，跟隨其腳步於馬來西亞投資設廠，進一步擴大事業版圖。

食品業的根本核心為食安。美味固然重要，但必須建立在安全的基礎之上。永大食品生技自成立之初便深諳此理，將消費者健康擺在第一位，陸續取得各項食品與製程認證：2006年ISO及HACCP<sup>註1</sup>雙重國際驗證、2013年慈心有機驗證、2015年HALAL認證<sup>註2</sup>及產銷履歷驗證、2020年FSSC<sup>註3</sup>認證，並獲頒2017年行政院農業

註1：危害分析重要管制點(Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP)係以科學為依據，保證食品加工系統流程之安全性，從預防的角度將食品生產風險與危害降至最低。臺灣於2008年以HACCP原則建立「食品安全管制系統」，並推行餐飲業HACCP認證標準。

註2：HALAL清真認證為確保穆斯林消費權益而衍生出的認證機制，藉由認證標準判斷是否適合購買使用；其阿拉伯文意思為「合法的、取得應許的」，顧名思義為一項產品從原料、產線、加工、包裝等都符合伊斯蘭教義的規定。

註3：FSSC 22000為食品製造商之食品安全管理系統驗證，被全球食品安全倡議(GFSI)批准為標準，亦是全球公認的所有食品審核、監控和認證標準。此認證結合了ISO 22000、食品類別特定的前提方案(PRP)與FSSC附加要求，目的是協調食品鏈中食品安全系統的認證要求和方法，允許分別控制不同的生產階段，如食品的製備、生產、包裝和分銷。有鑑於FSSC 22000標準為GFSI少數認可的標準之一，因此當GFSI有新版基準要求發行時，FSSC 22000亦需將新要求加入本身的標準規範當中。

委員會傑出行銷典範，以及2019年經濟部中小企業處第22屆小巨人獎。(圖2)



圖2 永大食品生技獲頒經濟部中小企業處第22屆小巨人獎

## 提倡有機無毒栽種 自建老實銷售渠道

即使永大食品生技主要銷售形式為B2B<sup>註4</sup>，一直以來在契作對象與溯源管理方面卻十分高標，希望貫徹友善農業且始終朝著友善有機方向耕耘。有鑑於此，永大食品生技依種植方式，訂定收購價格分級制度(如：一般慣行、履歷認證、有機認證等)，大舉增進農民採用友善有機種植的意願。然而，由於多數客戶(餐飲業者)無法承擔

高成本的有機原料導致庫存攀升，蔡董事長靈機一動，何不自創品牌，將符合現代人健康價值觀的有機產品直接販售給一般大眾，一舉兩得。

品牌名稱「老實農場」係由蔡董事長承租台糖農地創立的有機檸檬果園而來(該果園主要做為輔導契作農民及地區食農教育的示範地)。而最初將果園命名為「老實農場」的緣由更是來自蔡董事長母親對於家人的期許——老老實實做人，一如永大食品生技的企業形象——樸實無華的總部與廠房、貨真價實的品質與實力。(圖3)



圖3 「老實農場」品牌名稱來自蔡董事長創辦的有機檸檬示範果園，並乘載蔡董事長母親期許子女老老實實做人的心願

## 廢料衍生循環經濟 新興材料蓄勢待發

天然鮮果汁事業經營得有聲有色的同時，處理果皮廢棄物所需心力及費用可不亞於做生意。永大食品生技每年產生約三、四千公噸的廢棄果皮(一顆檸檬榨成汁後，有近2/3顆的果皮及果渣要丟棄)，且處理所費不貲，完全是另一項意想不到的挑戰。與時俱進的蔡董事長當然不會坐以待斃，為達物盡其用，先後與屏東科技大學

註4：B2B意即Business-to-Business，泛指企業間的交易。B2B銷售主要類型包含：批發(wholesale)、製造商(manufacturer)及分銷商(distributor)。



及工業技術研究院合作，利用果皮殘渣開發循環農業商品（如：生物推肥、飼料添加劑、洗潔劑等），其中洗潔劑產品以自家品牌「老實農場」為銷售管道，讓一般消費大眾更加瞭解環境友善的生活用品之態樣，更希望帶動使用天然產品的風氣，利己利人。

好事多磨應該是蔡董事長在與循環經濟掛勾前所始料未及—現階段循環經濟商品仍然面臨工序繁瑣且成本高居不下而難以商業化的困境，不過對蔡董事長而言，放棄從來不是一個選項，想方設法突破難關才是。而這次又是一則新聞使得已投入循環經濟商品研發多時的蔡董事長眼睛為之一亮：2015年的海龜吸管事件<sup>註5</sup>引發世界各地減塑及開發可分解材料的熱潮。在專業實驗團隊的協助之下，以及從先前累積的經驗判斷，蔡董事長認為生物分解材料（下稱生分材）大有可為，設定「高質化」及「大量化」為兩大發展主軸，採用自家廢棄果皮果渣作為研發原料之餘，更擴及茶梗、稻殼等臺灣常見的農產品廢料，為農業帶來更多的可能性。

永大食品生技所開發之植物纖維樹脂粒能夠於土壤或海洋中被完全分解為純粹的H<sub>2</sub>O和CO<sup>2</sup>，所使用的植物纖維原料不與糧食作物爭搶，且從原料取得（農業生產或食品加工廢棄物）、製造過程（烘乾、研磨）及材料形成（植物纖維樹脂）皆趨近成熟，目前已實際用來製作成各式民生用品：牙線（臺灣知名航空公司正式採用之產品）、吸管、餐具、隨身杯、背心袋等，及部分商業用品（如電子業及車廠所使用的包材—已通過客戶端測試，將於2024年底前外銷至美

國）。當前持續發酵的永續氛圍與現象，不難想像未來生分材之運用將更加廣泛多元，勢必潛力無限。（圖4）



圖4 永大食品生技所開發之樹脂纖維粒能夠於土壤或海洋中被完全分解為純粹的H<sub>2</sub>O和CO<sup>2</sup>，且現階段已製作成各式民生用品：牙線（臺灣知名航空公司正式採用之產品）、吸管、餐具、隨身杯、背心袋等

## 產業轉型根留臺灣 市場普及指日可待

永大食品生技費心開發的可分解植物纖維樹脂粒顯示出臺灣堅實的研發力，更為環境永續帶來新希望。2025年公司預計進駐農業科技園區，以臺灣作為核心基地，將植物纖維樹脂粒製造規模化，並配合供應鏈市場+1趨勢，規劃前進東南亞設廠或授權合作（該區域在原料取得及人力成本方面相對較有競爭力，使生分材價格貼近傳統塑料），循序漸進發展成規模經濟，為生分材產品普及化而努力。

可分解植纖材料的出現，對於必須符合歐美永續

註5：海龜吸管事件係指2015年海洋生物學家在哥斯大黎加發現一隻海龜的鼻孔裡卡了15公分吸管，其拔除過程的YouTube影片引起全球各地大量關注，以及環保團體的重視，要求禁用吸管，因而開啟塑膠吸管轉捩點。



## 企業永續經營心訣與法則

「世界唯一不變的就是隨時都在變」雖為老生常談，但其簡單明瞭的意涵正是使得蔡耀輝能夠在經營傳統上偏守成的中小企業時總是勇於嘗試與創新，並不斷自我鞭策，有所突破。他認為企業主必須時刻保持好奇心，觀察外在環境的變化並虛心學習，才能不畏新世代的洗禮。

擁抱變化並不同只專注於外界，蔡董事長同步關注自我的內心狀態，尤其是在接收五花八門的資訊，以及受到各種不確定因素影響時，能否讓自己維持一顆平和的心來面對紛擾、排除問題並放下，對他本人及企業經營至關重要。「內外兼顧」是他待人處事的哲學 - 讓他在衝刺事業與穩固本我取得平衡。

至於如何維繫企業長久並良好的運作，蔡董事長以企業的「企」字分享他的理念。將企字拆開來看，是人與止的結合，代表著「將人（才）留住」。建立團隊與制度（採專業經理人制）、善用群才並育才（給予員工發揮空間）是永大食品的營運模式，更是其穩步成長並歷久彌新的關鍵。

董事長

蔡耀輝

法規的廠家亦是一大助力。在永大食品生技的建議與協助下，於歐美地區設有營業據點的手搖飲品客戶順利以茶纖維吸管取代既有的塑膠吸管及含有塑膠淋膜的紙吸管，為客戶（縮短尋找合適替代品的陣痛期）、永大（推廣可分解植纖材料）及環境（減塑減碳）創造三贏局面。

蔡董事長表示，植纖產品普及化除了從製造端降低成本，尚需相關法規政策加持，他殷切期盼從臺灣市場出發，逐步進軍富有環保意識的歐美及澳洲市場，帶著有朝一日以植物纖維樹脂粒取代至少全球三分之一塑料產品<sup>註6</sup>的決心，一步步築夢踏實。

註6：根據英國艾倫·麥克阿瑟基金(Ellen MacArthur Foundation)統計，全球每年約生產7,800萬噸的塑膠包裝材料，經使用後（多數僅使用一次），54%被處理（40%垃圾掩埋場，14%焚化爐），32%進入自然環境中，僅有14%進入了回收體系。在這進入回收體系的1,100萬噸塑膠中，分類、篩選、造粒製程又損失了315萬噸（約4%），620萬噸則應用至非包裝用途。7,800萬噸的包裝塑膠最後僅有170萬噸(2%)回到原來的塑膠包裝應用體系中。



黃義升 總監 (左) 與邱明正 總經理 (右)

晨間廚房國際餐飲股份有限公司

# 開創資源加盟的商業模式 成為創業者的圓夢舵手

總部位於南台灣屏東市的晨間廚房，是南台灣知名的西式早午餐連鎖加盟餐飲業者。他們不僅擁有專屬的冷凍食品生產線與完善的後勤支援中心，還致力於創造獨具風味的餐點，確保食材的安全與品質以及穩定供應。晨間廚房最引以為傲的是打造出全台最大的台式蛋餅連鎖品牌，同時率先帶領了台灣早午餐的流行風潮。如今，超過600家加盟店遍布台灣北、中、南各地，為不同地區的消費者提供豐富多樣選擇，滿足大家的味蕾需求。

## 掌握趨勢 引領風潮

創辦人暨總經理邱明正回憶起他與創業夥伴黃義升總監攜手創立晨間廚房的經歷，帶著初心出發，只是希望擁有一家屬於自己的店，過著夢想中的生活。在談到創立早午餐加盟店的契機時，彷彿帶我們回到過去，一同見證台灣早餐文化的變遷。當時，台灣正值工業時代，社會推動女性進入職場，外食早餐的需求應運而生。那個年代，早餐的選擇多以米飯、燒餅和豆漿為主，直到1979年美軍撤離台灣後，西式早餐店逐漸

崛起。台灣的西式連鎖早餐最早始於1981年創立的「美而美」體系，隨後各地品牌如雨後春筍般興起。這些「台式漢堡早餐店」結合了漢堡、三明治等西式餐點，同時因應地方口味差異，衍生出各地獨有的特色餐點。例如，高雄的鍋燒意麵或屏東潮州的泡麵加蛋，都是當地早餐店的特色。隨著現代社會節奏越來越快，人們的生活習慣也不斷在改變。許多人選擇在假日賴床，第一餐介於早餐與午餐之間，於是「早午餐」這樣的飲食習慣開始興起。邱明正看準了這股趨勢，決定在家鄉屏東與夥伴共同創立第一家西式早午餐店。然而，當時台灣的早餐市場已經被幾家大型連鎖品牌占據，競爭激烈。身處這樣的環境下，如何讓一家小小的獨立早餐店找到突破口，成功嶄露頭角，成了邱明正和他的夥伴們要面對的最大挑戰。

邱明正笑著回憶：「難道吃個早午餐就要這麼low嗎？」當時的早餐店大多擁擠，滿是油煙，讓人吃飯都沒了心情。這種場景讓他心生不滿，也燃起了他想改變的衝勁。於是，他和夥伴決定顛覆傳統，打造出一個不一樣的用餐空間。他們選用清爽的藍白色系為基底色調，店內設備則大量採用不鏽鋼，既清潔又耐用。拋開拋棄式餐具，他們選擇精緻的白瓷盤器皿，還提供空調和舒緩的音樂，讓吃早餐變成一種享受。邱明正笑說：「我們就是要讓大家感受到，吃早午餐也可以這麼講究！」這種對環境和細節的用心，正是晨間廚房成為獨特西式早午餐品牌的原因。

(圖1)

## 推陳出新創造差異化 開創資源 加盟商模

邱明正在創業初期，發現當時的早餐市場多是傳統低價早餐店，客單價普遍在50元以下，且店面環境簡陋、油煙四溢。看到這樣的現狀，他敏銳地發現有一群顧客其實更加重視用餐環境和體驗。為了抓住這些消費者，他決定調整晨間廚房的定位，把客單價提高5到10元，同時在各方面進行革新。當然餐飲業價格調整對消費者而言是很敏感的，該怎麼改變才能讓消費者感到物超所值？

首先，邱明正對店內環境進行了徹底改造，使用藍白色系和不鏽鋼材質打造乾淨、明亮的空間，讓顧客可以在舒適的環境中享用餐點。他們還引入精緻的餐具，取代傳統早餐店的拋棄式餐具，提升用餐的質感。同時也針對菜單進行持續優化，定期推出新品，並下架銷售較差的餐點，保持菜單的活力與吸引力。

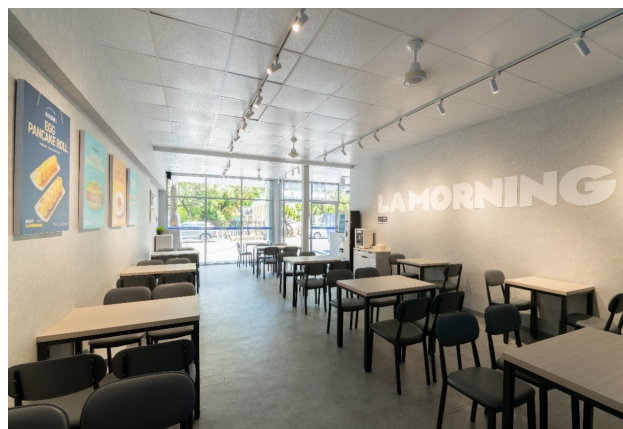


圖1 每家加盟店均提供明亮舒適的用餐環境

在服務上，晨間廚房引進了自動化點餐系統，並推出APP，讓顧客可以在線上點餐，不管是內用還是外帶都更加便利。這一系列創新措施，大幅提高了品牌的C/P值，迅速在屏東地區引起關注。

隨著晨間廚房的成功模式逐漸打響，不少人開始詢問加盟的可能性。由於台灣當時的連鎖餐飲模式尚未普及，資訊不透明，邱明正決定推出資源加盟模式，為創業者提供完整的支援，包括冷凍食品供應鏈、後勤支援、品牌形象設計等，幫助加盟者能更輕鬆且順利經營。此外，總部設立了訓練教室，提供實境教學與定期教育課程，確保加盟者的服務品質與品牌一致。

這些措施不僅讓晨間廚房成為屏東的餐飲風潮，也成功帶動了全台灣的加盟熱潮。邱明正相信，晨間廚房不僅僅是在賣早餐，更是在幫助無數創業者實現夢想，這也使得晨間廚房成為創業者圓夢的堅實後盾。（圖2）



圖2 資源加盟模式，為創業者提供完整的食品供應鏈、後勤支援

## 掃除障礙 邁向壯大

2001年，晨間廚房的第一家店誕生於屏東。創業初期，兩位創辦人不僅要面對當地鄉村消費者對早午餐的飲食習慣和消費模式所帶來的挑戰，還需在營業之外處理食材、菜單設計和品牌知名度拓展等種種繁瑣問題。雖然過程艱辛，但在不斷努力與嘗試下，晨間廚房最終在當地獲得好評與穩定的利潤。

隨著初步成功，他們開始思考如何擴大規模，進行連鎖經營。首先遇到的挑戰是餐點食材穩定性和獨特性。除了自製的蛋餅皮和醬料，其餘食材皆來自外部供應商，導致品質不穩，且缺乏市場差異化。後來，邱明正發現南部最大的冷凍食品廠老闆竟然是晨間廚房的熟客，於是邀請他入股，2008年正式成立晨間廚房專屬的冷凍食品生產線，實現了食材的客製化，每道菜品皆有獨特風味，難以被競爭者模仿。（圖3）



圖3 冷凍食品生產線，實現客製化食材

第二個挑戰是人力資源問題。最初，邱明正和夥伴承擔了幾乎所有工作，從產品研發到採購，全由他們親自處理，導致精力嚴重分散，無法專注於擴展業務。後來，他們意識到，唯有成立總部、擴大組織並實行專業分工，才能有效應對日益增長的業務需求。這一轉型不僅提高了工作效率，還使晨間廚房能夠更有系統地擴展到全台灣。

身為創業者，邱明正深知創業的艱難，並懇切地希望政府能夠提供更多支持，尤其是在創業初期，政府應持續提供創業貸款等資源，幫助創業者度過起步的困難期。他預見未來創業熱潮只會越來越高漲，但他也提醒年輕創業者，自創品牌的成就固然大，但風險也相對較高。因此，他認為「加盟連鎖將是未來的創業趨勢」，並希望以自身的經驗，啟發並激勵更多人走向成功的創業之路。（圖4）



圖4 2023年獲頒首屆台灣優良加盟總部認證



## 企業永續經營心訣與法則

邱明正分享了企業永續經營的心訣與法則，並給予年輕創業者一個重要的建議：

「創業前，先就業」。他認為，先在相關行業累積經驗，是一條穩健的創業道路。邱明正自述，從白手起家到全台自營連鎖品牌的規模化經營，這一路走來充滿挑戰。資金短缺、資源有限，讓他更加珍視「創業初心」的重要性，並提醒創業者不要在繁忙中迷失方向。他始終秉持凡事親力親為，深刻體會到企業主唯有不斷學習，才能持續提升自我，並帶領整個團隊成長，壯大組織。

他感性地談到，現今肩負六百多家門店的責任，如果每家店有六名工作人員，代表需要照顧約四千多位員工的生計。因此，邱明正強調，只有讓平台變得更強大，才能保持穩定的經營與盈利，這樣才能給加盟創業者提供穩定的力量，並讓消費者感受到品牌帶來的幸福感。

總經理

邱明正



呂哲宇 行銷中心/業務部 經理

嘉鴻遊艇股份有限公司

## From nobody to somebody 不只是遊艇製造商 更是帶領 台灣遊艇業走向世界的領航者

嘉鴻遊艇集團專注於豪華遊艇的全方位服務，包括設計、製造到銷售，並以玻璃纖維強化塑膠（FRP）材質技術領先業界。旗下知名品牌 Horizon 享譽全球，將台灣精品遊艇推向國際市場，為客戶提供從創意設計、精工製造到售後服務的一條龍體驗。嘉鴻不僅追求產品的卓越競爭力與高利潤，還強調團隊間的無縫合作，確保品牌的核心理念得以傳承和實踐。

### 精算成本結構 不斷追求效率

在遊艇產業中，嘉鴻的故事是一個充滿激情與堅持的旅程。這個產業的高度客製化特質，讓每艘遊艇都是一件獨一無二的工藝品，設計需求和功能各異，往往需要全新的技術挑戰。嘉鴻的行銷及業務經理呂哲宇指出：「這個行業的核心競爭力，不在於降低成本，而是如何在客製化需求中創造高附加價值。」因此，每當業務團隊接到客

戶需求，便立即與工程師和技術人員緊密合作，迅速確認技術可行性和最佳解決方案。這不僅考驗各部門對製造流程的深厚理解，也要求團隊在效率和精準度上達成無縫配合，確保每艘遊艇都能超越客戶的期望。（圖1）



圖1 團隊協作尋求技術可行性和最佳解決方案

嘉鴻在報價修改時會將所有成本細節精確記錄，包括修改項目、材料需求、人工需求、工時及各部門的協同作業等。這些細節透過資訊系統清楚呈現，確保各部門能對整體項目的需求和變化一目了然。這樣的作法除了仰仗多年來跨部門累積的經驗，更依賴系統化的資料建置來輔助報價和決策。

IT和管理部門在此扮演了重要角色，嘉鴻自行開發的ERP系統專為遊艇產業設計，綜合考量產業需求、資源分配、供應鏈能力，以及管理層和施工人員的特質，經過十多年發展與優化，系統已經相當成熟。隨著時間的推進，系統持續累積了大量的數據，這些數據成為成本分析和決策時的寶貴依據。

隨著公司業務發展，公司管理層推動工時登錄制度，要求員工手動填寫工時。雖然最初員工對此制度有所抗拒，但管理層深知，若公司想成為國際級企業，必須確保交船時間準確，不能僅靠經驗判斷。

然而，改革的推行並不輕鬆，尤其在工時登錄和外包工時管理上面臨極大挑戰。經歷多年的努力，公司最終成功將外包工時納入管理系統，顯著提高了專案進度掌控及跨部門協作的效率。如今，ERP系統中的數據資料提供了即時的報價分析和決策支持，使遊艇製造的精準度和交期穩定性有了可靠保障，也幫助公司提升國際市場競爭力。

## 「整合力」驅動成功

在這個充滿挑戰的領域，每一艘遊艇都像是一件藝術品，蘊含著客戶的夢想與期待。面對各式各樣的需求，嘉鴻與供應商之間建立了超過三十年的深厚關係，這份信任與合作讓每一個客製化的部分得以完美實現。供應商的長期駐守，不僅縮短了交貨時間，更加强了雙方之間的溝通，形成了一種共生的合作模式。嘉鴻選擇留在台灣，則是一種對品質的堅持，因為他們深知，只有提高產品的附加價值，才能在競爭激烈的市場中立於不敗之地。嘉鴻的成功，正是源於其對供應鏈整合力的重視和對品牌建立的深刻認識。（圖2）



圖2 整合相關部門及供應鏈共同討論客戶的需求，實踐高度客製化



品牌的力量在於它所代表的故事與情感。自2008年開始轉型為自有品牌「Horizon」以來，嘉鴻的每一步都不再只是代工，而是將自己的理念和價值融入到每一艘遊艇中。這不僅是生產，更是創造，每一艘遊艇都承載著製造者的心血與客戶的夢想。嘉鴻透過每年舉辦的船主聚會與每兩年舉辦的Open House新品發表會，讓客戶親身體驗到製造過程中的用心，這樣的信任關係為品牌增添了更多的厚度與深度。三分之一的回頭客，正是品牌實力的最佳見證。(圖3)



圖3 榮獲多年台灣精品獎，選拔項目涵括研發、設計、品質、行銷及台灣產製等五項，凡通過選拔之產品可以獲得台灣精品獎之殊榮

## 因境中重生 堅持品牌夢

嘉鴻在品牌夢的追求與困境中成長茁壯，回首30多年發展歷程，充滿了艱辛與挑戰。回顧那些年，嘉鴻經歷了台幣大幅升值、石油危機的重創，面對市場萎縮及勞動力短缺，甚至在金融海嘯的風暴中經歷了大量訂單取消的重擊，代理通路也隨之崩解。當時最大的代理商Drettmann破產、美國合作夥伴Gilman Yachts結束合作，再加上多家客戶無法履約，導致生產線上10多條船無法出貨，潛在損失高達3,000萬美元。那段日子最大的恐懼不僅在於財務損失，更擔心的是整個公司因訂單停滯而被迫停工，將1,200名員工的生計置於險境。面對這場危機，當時集團執行長呂佳揚重新思索企業未來的路徑，萌生了推動全球品牌的決心。過去因資源限制未能全面推動的品牌夢，卻在這次逆境中成為嘉鴻生存的轉機。決心不再依賴傳統代理模式，而是直接與終端船主交涉，成功解除危機。這些實戰經驗也為嘉鴻日後品牌直銷奠定了寶貴的基礎。(圖4)



圖4 嘉鴻遊艇以自有品牌Horizon遊艇聞名於世，為全球前5大、亞洲第1大的私人豪華遊艇製造商，也是亞洲第一家以集團化專業生產遊艇的船廠

展望未來，呂哲宇表示嘉鴻將採行市場多元化策略，不再單純聚焦美國市場，而是將版圖延伸至澳洲、日本、新加坡等地，雖然這樣做增加了成本和法規適應的挑戰，卻為企業增添了穩定性。此外，嘉鴻將觸角延伸至更多元的合作模式，與Toyota Lexus的合作便是一例，這不僅是代工，而是以聯名模式進行，旨在透過品牌聯盟擴展市場潛力。Lexus強調標準化，而嘉鴻擅長客製化，雙方合作不僅相輔相成，也可刺激嘉鴻的多元化發展。

為增強產業鏈的穩定性，嘉鴻也投資於船艇維修與保養業務，利用既有的技術和人力資源拓展新商機，以加深公司在造船業務上的根基和抗風險能力。這種「以本業為基礎進行多元堆疊」的策略，不僅讓嘉鴻在困境中求生，更以長遠的視野實現品牌夢。



## 企業永續經營心訣與法則

在快速變化的時代中，穩定成長並非依賴單一的經營模式，而是來自不斷的調整與創新。30多年來，嘉鴻不斷面臨新的挑戰，並深刻體會到任何組織都無法依賴不變的策略去應對未來的競爭壓力。身為管理者的呂哲宇表示：「我們必須保持敏銳的市場洞察力，並以開放的心態迎接每一個潛在的機會。未來的不確定性雖大，但應對的關鍵在於持續探索與穩健前行的結合。」

然而穩步推進並非盲目，而是基於對市場環境的深入理解。穩健並不意味著保守，而是確保每一個決策都深思熟慮並基於長遠的戰略目標。在變動中尋求穩定，腳踏實地的行動，正是嘉鴻在各種動盪環境中生存並壯大的根本。

同時，創新與探索精神是企業的核心競爭力。嘉鴻對品牌的持續投資，旨在為公司創造更高的附加價值，拉開與競爭者的差距。這種勇於探索的精神，讓嘉鴻在動態的市場中不斷抓住機遇並站穩腳跟。研發投資並非僅是成本，而是企業經營未來的保障。因此，面對未來，呂哲宇堅信企業的思維模式應從「短期穩定」轉向「長期韌性」。嘉鴻的故事提醒我們，每一次危機都是前行的養分，只有堅持穩健與創新並行，才能在市場中贏得更大的主導權，為未來的成長鋪平道路。

行銷中心/業務部 經理

呂哲宇



簡天才 董事長

天才餐飲股份有限公司

# 天生我材必有用 在地化慢食先鋒 米其林永續綠星實至名歸

從事廚藝工作近四十年的簡天才主廚有個響亮卻讓他感到些許負擔的名字；他謙稱因為不擅長讀書，國中畢業就立志不論是何種技能，只求早日習得一技之長，以不負「天才」這個本名。

在哥哥的引介下，簡師傅先是到中餐館當學徒，因緣際會進入墾丁凱薩飯店開始接觸西餐，爾後又在環球經貿聯誼會歷練多年，最終有了與法式料理相遇的機會。法國菜與西餐基礎原料與製作手法相近，但在細節處理與口味調理上更加細緻，簡師傅深深為此著迷，因而展開他的法式料

理人生馬拉松，終其一生專心致志於法式餐飲研究與推廣。

時至今日，簡師傅憑藉無比的熱忱與經年累月的實力，儼然已成臺灣法料界的南霸天，更特別的是，坐擁天才餐飲集團的他，還肩負在地食材與慢食文化守護者的身分，巧妙地將商業經營與人文精神結合並發揚光大，為臺灣餐飲業樹立優良典範。（圖1）

## 化職業為畢生志業 有機食材慢食推手

從事餐飲業的初期，簡師傅單純希望擁有一項能夠養活自己的專業，以在社會立足。誤打誤撞的職業起點，並未使他馬虎以待，反倒是「天才」這個本名賦予他的強大原動力，不斷鞭策著他在自己選擇的道路上虛心向學、努力耕耘，終將一份為了生存的職業變成了甘之如飴的志業。

簡師傅在述說自己升遷及轉職的大好機緣時，總是雲淡風輕淺淺帶過，彷彿他一路以來的奮鬥不值得一提，甚至將之歸功於幸運，才能遇到良師益友、並收穫良多。不過，或許正是簡師傅謙虛又有實力的特質，讓他入行以來便不乏貴人提攜，而且願意與他密切合作、傾囊相授。



圖1 天才餐飲集團巧妙地將商業經營與永續慢食結合並發揚光大，為臺灣餐飲業樹立優良典範

長期於餐飲領域付出的簡師傅對於食材選擇與經營層次一向有所追求，也因此，當前東家共事的簡樹林餐飲總監提出採用有機食材的想法時，簡

師傅毫不猶豫地踏上義大利考察之旅，希望藉由親身體驗激發靈感並做為執行參考。大規模的義大利慢食展澆灌了簡師傅心中埋藏許久的永續種子，自此於臺灣建立本土的有機食材地圖<sup>註1</sup>，開啟其與友善土地相關作為的進一步連結，更使其對餐飲的升級與發想更加壯大。

## 友善土地不惜成本 付諸行動創業圓夢

若要以有機食材為主體入菜，營業成本勢必提高；考量到經營者立場，令受雇為廚藝總監的簡天才下定決心自行創業，實踐理想中的餐飲藍圖。2012年，簡師傅一手催生的天才餐飲集團正式上路—由位於高雄軟體園區的「Thomas Chien 法式餐廳」打頭陣，主打有機食材、友善環境且合理價位的法國美饌，讓饕客品嚐佳餚的同時，亦能感受到慢食文化的真善美。

創業之初，簡師傅便計劃採多角化經營模式，在發展法餐事業之際，集團旗下陸續推出「LA ONE Café 咖啡輕食」、「LA ONE Kitchen 歐陸廚房」、「LA ONE Bakery 烘焙坊」、「LA ONE Pizza 披薩餐廳」，以及「LA ONE Eshop 天才好食光電商平台」，一方面提供各項專業料理人發揮長才的空間（法式料理有專門負責主菜鹹食的廚師，還有專門製作麵包糕點的師傅），在各自的崗位上有所發展與成就，願意留下來與簡師傅同行，一起為臺灣餐飲界打拼；另一方面能將食材利用最大化，提供消費者優質且多元的飲食選項。

註1：有機食材地圖的發想是簡天才師傅於2008年至義大利杜林參觀第二屆慢食展被當地的食物選材與生產過程震撼後，回到臺灣便立即從高雄知名有機市集開始找食材，每週固定報到，與農友交流所累積的好農食材地圖。



圖2 採多角化經營模式，天才餐飲集團在發展法式料理之際，旗下陸續推出咖啡輕食與烘焙坊，使人才與食材皆有絕佳的發揮空間

多角化經營的好處也體現在疫情期間。民以食為天，烘焙坊及電商平台在餐廳無法內用的時期，將店面現做的新鮮糕點與料理包以外帶及宅配方式販售，變成在非常時期仍不願犧牲飲食品質的消費者首選。此兩種銷售管道使得天才餐飲集團能夠將疫情的衝擊降至最低，是支撐其度過新冠危機不可或缺的要角。（圖2）

## 夥伴優先讓利惜才 分工有道領導有方

在這個個缺工的時代，身為天才餐飲集團董事長

的簡師傅，充分展現其領導者特質，對於善用並善待人才很有一套。他回想起創業的初衷是實現理想，而其理想當中，除了有機慢食理念的傳遞，還包含了對工作夥伴的真心誠意。雖然獲利很基本也很重要，但簡天才夢想中的事業還必須追求品質與重視人才，而這兩者都關乎營運成本。有規劃的讓利（用在食材採買及提升員工待遇）並做好現金流管理是他的應對之道，期望藉此創造一個對消費者、員工及大環境皆大歡喜的優質場域，在自我實現之餘，也能帶給社會正向力量，走得更遠。

有關人才養成與留任方面，簡師傅強調過往的工作環境給予他的滋養，以及接收到的善意，使他在帶人時理所當然地延續這份正能量。他數度不經意提到「我只有一雙手，也不是萬能」、「凡事分工，傾聽員工」、「我扮演提供資源與支援的角色」可知，適切的分工並給足支援與資源是他作為大家長的核心任務，也是他一本初衷的最佳證明。

天才餐飲集團的教育訓練同樣令人稱羨。簡師傅依自身經驗，認為「身歷其境」是最直接且有感的方式。他會主動尋覓合適的課程，出資讓員工出國進修，並每年安排海外餐廳巡迴之旅，藉由實地造訪一面品味異國美食，一面從繁忙工作日程中解放，讓夥伴們身心靈得到充分的休息再出發。另外，還會例行邀請歐洲米其林三星主廚或別具特色的名廚至臺灣客座<sup>註2</sup>，透過教學相長模式，員工得以拓展眼界、精進廚藝，國際名廚亦受到臺灣文化與食材激盪，從中締造出意想不到的創意火花。

註2：簡天才師傅2012年成立自家餐廳的隔年(2013)，即力邀米其林三星「蔬食之神」Alain Passard客座；2014年邀請有法國廚藝鬼才之稱的三星名廚 Pierre Gagnaire客座。2015年則邀請到全球排名第6並以分子廚藝著稱的西班牙名廚Andoni Luis Aduriz客座，直至2019年疫情爆發前，每年皆邀約歐洲名廚至臺灣客座交流。

## 種瓜得瓜種豆得豆 米其林綠星殊榮之路

2023年獲得米其林綠星<sup>註3</sup>可視為「Thomas Chien 法式餐廳」十年磨一劍的大禮。米其林官網針對綠星所下的定義為：顯著、真誠及堅定致力於永續美食的作為，而這些特點在簡天才的事業體顯而易見，尤其從對於永續食材的堅持、永續建材空間的運用，以及永續綠色理念之傳達，處處發人深省。

食材如同一間餐廳的根基。然而，要從基本面有所突破，達到極致，所需的用心非同小可。「我如果不在餐廳，便在尋找食材的路上」不單是一句口號，而是簡師傅的日常。他以土地友善、品質卓越，以及產地鄰近餐廳（縮短運送距離可節能減碳並確保食物鮮度）做為天才餐飲食材篩選的三大原則；親力親為拜訪產地與農友，因為他相信腳踏實地、眼見為憑。不僅如此，對於減少食材浪費，甚至解決過剩問題，簡師傅亦積極以對；旗下的招牌產品玉荷包冰淇淋與吐司的誕生便是在高雄市農業局找上門，希望簡師傅能夠收留無處可去的盛產荔枝而來（目前天才餐飲固定收購產量過剩的荔枝並製作成新鮮冷凍果泥，作為終年製作玉荷包冰淇淋及吐司的原料）。

美食佳餚尚需用餐環境相輔相成。「Thomas Chien 法式餐廳」2023年耗資新臺幣一千萬翻修用餐空間。以港灣、船舶及法式風情為主題，搭

配72%循環材呈現—占比最大的典雅牆面係由蚵殼粉混合水庫淤泥的樂土材質建構而成；造型特殊吸睛的接待櫃台（重達700公斤）與餐桌腳為中鋼爐石加上蚵殼粉以3D列印手法製作；沉著穩重帶有海洋風格的地毯則使用廢棄漁網回收再製，無一不令人驚豔。別出心裁並充滿巧思的環保設計，大大增進消費者體驗，對環境的貢獻更是不在話下。（圖3）



圖3 一踏入「Thomas Chien 法式餐廳」即見以中鋼爐石加上蚵殼粉，並採3D列印手法製作，宛如藝術裝置的接待櫃台

註3：米其林綠星(Sustainable Gastronomy)之官方定義為顯著、真誠及堅定致力於永續美食的作為；全球超過15,000家獲米其林推薦的餐廳之中，僅有350餘間獲得該項殊榮肯定。

理念推動與作法傳承很多時候必須倚靠教育。受高雄餐飲大學邀約，簡天才至少已於該校有十年授課資歷，課程類型包含理論講述、料理實作、經驗分享等，既實用又不拘泥於傳統形式，同時不吝串聯資源與人脈，滿足多變的新世代需求。走出自家事業與校園，簡師傅亦與在地農戶及餐飲商家頻繁交流，並響應食農教育計畫<sup>註4</sup>，發揮實質影響力，因而緊接在摘下米其林綠星之後，獲頒臺灣首屆《綠色餐飲指南》<sup>註5</sup>綠色大使。

## 高端餐飲日常化 永續倡議生活化

不擅言詞並散發溫文儒雅氣息的簡天才是個不折不扣的行動派。他一會深入田野，一會優游於市集，一會穿梭在廚房，又不一會現身校園，將精緻餐飲與日常生活連成一線，日復一日，樂此不疲。

在簡師傅的領軍下，天才餐飲會持續以法式料理的講究佐臺灣靈魂的真摯，將吃進嘴裡的營養幻化為提振心靈的養分。靜下心來細細品嚐，會發現讓人咀嚼再三、回味無窮的不只是食物本身，餘韻猶存的還有隱身其中的飲食文化與永續精神。(圖4)



圖4 簡天才師傅以法式料理的講究佐臺灣靈魂的真摯；令人回味無窮的不只是食物本身，還有隱身其中的飲食文化與永續精神

註4：食農教育法係於2022年5月4日經總統令公布，農業部依據食農教育法第12、13及15條，特辦理食農教育推廣計畫，鼓勵相關機關(構)、法人及團體推行食農教育，並協助各級學校及幼兒園進行食農教育課程及體驗活動。

註5：「GDG綠色餐飲指南」是推動綠色餐飲的策略平台，由黃俊誠和何佳穎創辦。基於「綠食宣言」六大原則，引入分級制度，以鼓勵餐飲業者朝向更加永續方向發展。2023年與英國永續餐廳協會(Sustainable Restaurant Association, SRA)簽署合作備忘錄，成為台灣的官方代表機構。自2021年始，舉辦綠色餐飲年會，成為綠色餐飲業者的交流平台與年度盛事。



## 企業永續經營心訣與法則

簡天才雖然是廚師出身，但豐富的餐飲界資歷讓他清楚認知到，一旦開始經營事業，就沒有回頭路。不僅廚藝從基本功開始打底，於大型餐飲集團擔任管理職多年的經歷，使他在開展自己的事業版圖後，便無時無刻思考如何達到企業永續經營，為工作夥伴打造良好的共事與成長環境，亦為社會大眾帶來優質的餐飲饗宴與人文體驗。

近年盛行的ESG議題不再僅止於個人意願或狹義的公益活動，而是已擴及企業經營且與國家政策多有掛勾。其中的三大要素：環境(Environmental)、社會(Social)與治理(Governance)缺一不可；然而，由於環境面最為直觀，並受到最多的討論與重視，因此企業對此議題，特別是治理面，多數仍處於探究與摸索的階段。相比之下，簡師傅十多年前還是受雇主廚時，其觀念與行為即與現今的ESG風潮不謀而合，令人不得不佩服他的遠見與洞見。

身處獲利至上的資本主義世界，創業後的簡師傅因為成了自己的老闆，反倒更加無所顧忌地將ESG思維徹底應用於自身事業。從善待土地並減少剩食（環境），走進校園與社會推行綠色理念（社會），到尊重員工且誠信以待（治理），在在展現其擁有貫徹企業永續經營應具備的態度與信念。

董事長

簡天才





周國忠 董事長

清展科技股份有限公司

# 智慧科技精品 臺灣豪宅首選 無法隱藏光芒的隱形紗窗

出身農家，國立中興大學農產運銷系畢業的周國忠董事長是何以變身為臺灣豪宅指名的科技紗窗大王，背後的故事令人津津樂道。「被創業」是周董事長認為最合情合理的說法，如果不是親大哥對初出茅廬便在求職路上滑鐵盧的他伸出援手，邀約他轉換職涯跑道，開啟他人生的另一扇

窗，可能就不會有穩站臺灣紗窗界研發翹楚的清展科技股份有限公司（下稱清展科技）。

清展科技（原為青展塑膠股份有限公司）自1987年創立至今已37個年頭，高品質與勤創新使其頻頻獲獎，是臺灣精品獎<sup>註1</sup>鋁門窗類獎

註1：臺灣精品獎(Taiwan Excellence Award)是經濟部國際貿易局與對外貿易發展協會，自1993年起，為推廣臺灣產品之創新價值形象，所進行的全方位選拔活動。選拔項目涵括研發、設計、品質、行銷及臺灣產製等五項，凡通過選拔之產品可以獲得臺灣精品獎之殊榮，並由經濟部授權使用臺灣精品標章。

項最多的企業，更是以嚴謹出名的數間知名日系品牌數一數二的資深代工廠（目前主要用於臺灣建案）。而喜室清展(HISS)為清展科技於1995年自創的品牌，以誠信(Honesty)、創新(Innovation)、服務(Service)及永續經營(Sustainability)作為核心價值，期望帶給消費者最優質的體驗，並讓世界見識到臺灣自有紗窗品牌不同凡響的可能性。（圖1）



圖1 清展科技創立至今已 37 個年頭，而喜室清展(HISS)為其自創品牌，正邁入第 30 年大關，以高品質與勤創新帶給消費者最優質的體驗，更讓世界見識到來自臺灣的紗窗品牌的不同凡響

## 農家子弟大學學歷 力爭上游不負眾望

起初周國忠是在大哥及其合夥人的塑膠射出工廠，為上市公司代工汽車零件，待他成了氣候，才在大哥的要求下另立門戶，成為大哥公司的二手代工廠。而正是這個「被創業」的機緣，使得他重新思考是否能夠不依附在大哥的羽翼之下，自己闖出名堂，以不負家人供給他完成大學學業的心意。

在貴人的指點下，周董事長選擇進入塑膠零件需求多的門窗業，憑藉過往塑膠代工廠累積出

來對材料的瞭解與實質經驗，針對紗窗組成結構自行設計出塑膠單一式零件，聲勢看漲。然而，即使在門窗業塑膠零件市場拿到了入場券並看見出路，一旦遇上業界大鱷的干預與阻擋，生存實屬不易。

天無絕人之路。對成功有堅定信念、對技術有絕對執念的周董事長而言，挫折只是事業旅程中的必經之險；他一路沉著以對，直到來自日本的隱形紗窗使他靈光乍現：「要超前，如不是彎道超車，就是要換道超車」。系統式產品著重商品整體化，且仿冒難度增加，更有遠景。周董事長如同獲得通往事業下一里程碑的通關密語，帶著「被創業」時期的養分，就此正式踏入紗窗世界，迎向全新的挑戰。

## 專注研發義無反顧 專利大戶產品升級

學農從商的周國忠創業後最常做的事情是去上課。他習慣透過學習與時俱進，並認知到企業主除了專業知識，更要懂得經營方法。到處進修的過程中他發現，「差異化」商業模式是使企業屹立不搖的關鍵之一，尤其對於仍處草創階段的後進公司來說，產品功能要有所超越、價格也必須具競爭力，才能吸引客戶並建立黏著度。

塑膠代工廠時期的清展公司雖然未能取得巨大的成功，但仍為其日後的發展與研發之路產生正面的影響。公司第一件鋁門窗相關的專利產品為「紗窗防脫落」。傳統款式需要動用到三個零件（一個金屬片、一個塑膠片及一個螺絲）再加工而成，而清展科技研發出精簡、耐用度高且成本較低的單一塑膠件產品，不僅抓

住市場需求，利潤也更好。嚐到甜頭後，周董事長充分意識到「產品升級」對公司生存與未來發展的重要性，才會早在30年前，大多紗窗業者僅想守成時，他便堅持走研發路線，投入大量資源成立研發部門（研發人員占整體員工比例的10%），而後於2007年設立智權部門。「專利是最貴的壁紙」是周董事長時常掛在嘴邊的玩笑話，更是清展科技的珍貴資產（目前擁有240件專利，其中97件為發明、125件為新型，而18件為設計）。（圖2）



圖2 清展科技於2007年設立智權部門，目前擁有240件專利，其中97件為發明、125件為新型，而18件為設計

## 臺灣之光前進世界 研發力為品牌根基

臺灣鋁門窗業者多偏保守與低調，少有發展自家品牌的念頭。正因如此，周國忠認為應藉由發展品牌讓更多人見識到臺灣企業優秀精實的研發與製造力。旗下環保品牌喜室清展創立至

今已近30年，其命名取自「喜，乃心中愉悅；室，乃宜室宜家」典故，希望消費者能夠生活在人性化的舒適居家空間，並因而打從心底散發喜悅之情。

本著短期內成為臺灣之光，未來能站上國際舞台的意念，喜室清展已是臺灣各大豪宅建案指定品牌，並與全球25個國家有商業合作關係（近年於德國、日本、泰國、越南等地皆有參與指標性展覽，產品以卓越的功能性驚艷海外市場，有望進一步拓展商機。）產品取得200多項專利之外，還榮獲35項臺灣精品獎及7項金點設計獎<sup>註2</sup>，以居家噪音、光熱分離、情境營造、綠能應用為主題，為鋁門窗業帶來革新科技與新氣象。（圖3）



圖3 產品取得200多項專利之外，還榮獲35項臺灣精品獎及7項金點設計獎，為鋁門窗業帶來革新科技與新氣象

註2：金點設計獎(Golden Pin Design Award)於1981年在臺灣創立，現由「臺灣設計研究院」(Taiwan Design Research Institute, TDRI)辦理獎項、策劃頒獎典禮及相關活動。2014年起開始走向「全球華人市場最頂尖設計獎項」的新定位，為華人設計產業取得發言權，並自2015年起，金點設計獎品牌針對不同目標族群分設「金點設計獎」、「金點概念設計獎」及「金點新秀設計獎」等三大獎賽，旨在褒揚傑出的創新設計產品與作品。

周董事長相信，企業生命要延續，研發勢在必行，而經營品牌則應量力而為，才不會本末倒置—研發的心血結晶需要品牌幫襯、開展知名度，因此表面上看來是品牌在呈現產品，但實際上背後是由強大的研發來支撐，一切才可能成真。(圖4)



圖4 企業生命要延續，研發勢在必行；表面上看來是品牌在呈現產品，但實際上背後是由強大的研發來支撐

## 智慧製造數位轉型 人工智慧產業聚落

將鋁門窗與智慧綠能兩相結合並發揮得淋漓盡致的清展科技想當然不會從時下正夯的人工智慧缺席。周董事深知智慧製造很重要的一環是與數位化做連結，且對於人工智慧可能取代人類的看法是：「人工智慧不會取代人類，而是會人工智慧的人將取代不會的人」。也因此，在臺灣人工智慧學校<sup>註3</sup>於2019年3月開辦第一期南部分校課程時，他便帶領同事加入學習行列，一方面鼓勵同仁接觸人工智慧議題，另一方面要求公司經營月會主管級人員每月皆須回報工作項目是否有應用人工智慧所得之成效，藉此分享人工智慧對工作層面的實質幫助，並傳達公司對人工智慧的重視。

2020年，周董事長更與近700家上下游業者及供應商聯手建立「喜室門窗供應鏈AI整合平台」，提供業界首創「完全客製化接單搭配24小時快速到貨」的服務模式。高雄市政府經濟發展局對於清展科技積極投身智慧製造並以實際行動帶動臺灣產業鏈的數位轉型深表認同，進而針對產業布局及需求與周董事長密切交流，期盼運用高雄在地完整的上、中、下游金屬產業鏈，共同打造鋁門窗及帷幕牆產業雙聚落。

註3：臺灣人工智慧學校由財團法人臺灣人工智慧學校基金會（原名：財團法人科技生態發展公益基金會）主辦，並獲中央研究院資訊科學研究所、中央研究院資訊科技創新研究中心的支持協助。2017年3月，由中央研究院廖俊智院長與中研院院士、哈佛大學比爾蓋茲講座教授孔祥重，及中央研究院研究員陳昇璋為首的一個十多人團隊，成功地協助台灣超過十家製造業，以人工智慧解決迫切的製程問題，因而察覺培育人工智慧人才，對於產業的重要與急迫性。於2017年人工智慧年會上，由廖院長宣布成立臺灣人工智慧學校，並於2018年1月起，陸續於臺灣多個城市正式開辦課程。



## 企業永續經營心訣與法則

走上創業之路看似並非自發性，然而，周國忠的成長背景與經歷或許早就為他邁向創業一途鋪路，造就今天的臺灣隱形紗窗之光清展科技。周董事長屢屢提及自小家境困苦吃不飽的回憶是使他在面臨事業起伏與難關時，依舊不以為苦並樂觀以對的原始動力。

在周董事長眼裡，事業掌握在自己手上 - 同樣是木頭，有的會被做成木魚（無需過多雕琢），任人敲打；有的被做成神像（必須精雕細琢），供人膜拜；要當木魚還是神像，端看個人的承受力與判斷力。而將之套用在企業經營時，將影響企業最終走向與成果。

「一直站著不代表一定很強大，有可能是如坐針氈，導致必須站立」是周董事長對於企業經營面向上的另一種有趣解讀。很多時候，事情並不如表面所顯示，即使清展科技至今仍在朝設定目標努力前進，但其一直以來的超前部署，持續壯大企業體質，無畏地將資金投入研發與培訓的勇者作為（使其處於負債比高、利潤低的情形），已明顯為企業永續經營做足準備。

董事長

周國忠



沈木林 總經理

一德金屬工業股份有限公司

# 鎖住安全 開啟未來 引領全球門鎖市場創新之路

自1965年成立以來，一德金屬從製造抽屜鎖、掛鎖起步，逐步擴展至高階住宅及商用門鎖市場。旗下品牌「Klacci 凱樂奇」帶來超越傳統的門鎖解決方案，結合機械式、電子式和生物辨識技術，以智慧聯網門禁系統讓使用者輕鬆以手機APP操作開鎖，完美契合現代生活需求。從醫院到機場、核電廠等高安全性場所，一德的產品遍佈全球，包括美國、日本、韓國及中東地區，並穩居全球市場的三成佔有率，成為業

界領導品牌。

## 從低谷到高峰 用創新改寫未來

1997年，沈木林接手了父親創立的一德金屬，面對的是一個負債超過三千萬、連年虧損的公司。當時公司主要生產低階的三級鎖，利潤低、競爭激烈，加上匯率的急劇波動，讓公司步履維艱。面對重重壓力，沈木林選擇堅守，並決心帶

領一德轉型，重新開始。

「與其臨淵羨魚，不如退而結網。」沈木林思考公司的未來，毅然放棄低利潤的紅海市場，將目光投向品質要求更高、附加值更高的高階門鎖市場。他決定專注於技術精進，逐步開發二級、甚至一級鎖，向外國知名企業學習製造和管理的技術，提升公司的產品質量。同時在轉型過程中扮演重要關鍵的優勢，就是運用過去五十多年在一、二級門鎖的硬體設計製造經驗，加上耗時10年開發以智慧型手機為核心的雲端IoT技術，結合電子、網路、雲端、App完成智慧門鎖及門禁系統的開發，達到所謂的「虛實整合」的能力。

(圖1)



圖1 各類的機械式、電子式及生物辨識門鎖，能滿足現代的生活方式

在這個轉型過程中，沈木林並沒有急於求成，而是一步步穩紮穩打。他認為，要讓一德立於不敗之地，就必須擁有無可取代的競爭力。因此，他帶領公司投入研發創新，不僅推出了具有獨特設計的新產品，還透過專利和國際認證為這些產品提供保護，讓一德的門鎖成為市場上的領先產品。

沈木林也深知，成功的產品必須是客戶真正需要的。他將研發的重心放在讓門鎖「好賣、好安裝、好使用」，並為不同的客戶提供差異化設計，無論是在外觀還是結構上都做到創新，這些模具開發成本完全由一德承擔，因為他視此為一種投資，投資在公司的未來與客戶的長久信任關係上。



圖2 全廠生產自動化達80%

在他帶領下，一德逐漸走出困境，不僅累積了超過300項國內外專利，還大幅提升自動化生產，節省大量人力成本。(圖2)公司更投入千萬打造了符合ANSI和UL規範的產品測試認證實驗室，確保每一項新產品都經過嚴格檢驗，保持品質穩定。(圖3)

如今，一德不僅成功站穩高階門鎖市場，更成為許多高端客戶的首選合作夥伴。沈木林的這場轉型，不只是企業策略的改變，更是他堅持與信念的寫照。他用行動證明，一家小公司也能通過創新與品質，成為業界的標杆。



圖3 斥資千萬打造符合ANSI和UL規範的產品測試認證實驗室

## 避開紅海、搶攻新興市場 一德金屬的全球品牌崛起之路

在面對市場競爭與品牌建立的挑戰下，沈木林選擇了一條深思熟慮的市場開拓之路。作為一個代工累積了近半世紀的老牌企業，一德金屬意識到建立自有品牌的重要性，卻同時也了解此舉可能會引起主要代工客戶的不安。為此，一德以「避開客戶主力市場」的策略推出「Klacci凱樂奇」品牌，選擇在菲律賓、韓國和中東等客戶不重視的市場扎根，逐步培養品牌知名度。(圖4)

一德採用市場滲透的方式，以較低價格鼓勵小量訂單客戶體驗Klacci的高品質產品，藉由這些客戶的回頭訂購和口碑傳播，自然推廣品牌。同時，沈木林也積極支持客戶參展，提供免費樣品與目錄，甚至分擔展會費用，目的是通過協助經銷商成功來促進品牌成長。這種「共贏」的方式讓Klacci品牌在國際市場逐步獲得接受。

此外，一德積極拓展客戶需求的多樣性，與不同產業的公司結盟，為客戶提供一站式的「整體解決方案」。無論是商用門鎖、電子鎖，還是其他五金建材產品，一德透過整合產品技術，滿足客戶多樣化的需求，也藉此擴大了自己的產品線。在國際市佔率的開拓上，一德持續參展美國與中東等市場，以推廣自有品牌。特別是針對未來的中東市場，例如2030年沙烏地阿拉伯世足賽的基礎建設需求，一德已經預見商機，並開始積極



圖4 沈木林(右)與夫人蔡賢淑(左)·一同創立「Klacci凱樂奇」品牌





投入。因為一德的產品皆具美規防火認證和電子電器認證，品質穩定可靠，因此在當地逐漸取代美國製品，獲得市場的青睞。同時，一德也注重培養經銷商、安裝團隊和售後維修團隊，確保品牌的持續影響力。

## 減碳實踐 創造新價值

面對全球減碳的趨勢，一德以實際行動展示了中小企業如何透過創新減碳措施，在市場中增強競爭力。多年來，積極落實減碳措施，不僅在節能減排上實現突破，還利用綠電降低營運成本。七年前，一德投資2,000萬在廠房屋頂裝設了426千瓦太陽能板設備，更創造顯著的經濟效益。如今不僅成本已回收並已大大的減少生產電費的支出，2024年更再度投資千萬裝設自發自用的太陽能及儲能設備並取得綠色憑證，同時，在位於台南永康科技園區的電鍍廠建立廢水回收系統，可以處理75%以上的廢水回收並再利用，有效減少了用水成本，進一步減少資源消耗；今後將持續投資以達到2030年RE100的目標。

## 企業永續經營心訣與法則

一德金屬的永續經營之道，深植於誠信、踏實與創新的核心價值。在沈木林總經理的帶領下，公司走過經營低潮，並以堅定的步伐邁向成長。他認為企業的長遠成功不僅依靠市場競爭力，更關鍵的是與每位員工和合作夥伴共同成長。因此，他投入大量資源進行內部培訓，定期舉辦各類教育課程，提升員工的專業技能，同時培養團隊合作精神，使得每位員工的努力都與一德的未來緊密相連。

隨著產品開發趨向多元化和智慧製造邁進，生產工序也更加複雜，讓接班規劃面臨更大挑戰。沈木林總經理表示：「在快速變遷的科技浪潮中，接班規劃需要更長遠的思考與準備。」他為一德描繪了清晰的藍圖，不僅將其定位為設計製造業，還希望拓展品牌和通路領域，最終成為提供智慧門禁安全系統（EAC）解決方案的服務公司。雖然目標長遠，但他堅信穩健的每一步都會為企業的永續發展奠定基礎。

一德的「333原則」體現對未來的承諾與責任：將銷售獲利的三分之一分享給員工與股東，三分之一留作應對風險的儲備，三分之一用於投資未來，開發新產品、新市場、購買新設備與人才培養。這樣的發展策略不僅保障公司穩定運營，也支持長期創新。對沈木林而言，這不僅是資金管理，更是對公司、員工及社會的一份承諾。他的願景不僅是成為門鎖行業的領導者，更是希望全球市場客戶瞭解及接受一德在智慧門禁安全與綠色環保的努力與作為，也可為公司創造更多價值。

總經理

沈木林

專家觀點

# 可以快速有效ESG翻身 轉型的中小企業

## 如果世界是太平的

ESG (環境、社會、治理)領域大爆發，成了上市櫃公司監理法規新要求、全球供應鏈管理中的新趨勢，更是諸多金融投資商品的金招牌，好似人盡皆知。然而，多數人知其然不知其所以然，並未確實理解其大爆發背後的原委。這並非危言聳聽，如果世界是太平的，ESG絕對沒有發展的必要，然其大爆發其來有自，全球消費與生產不可持續的壓力，已是真議題。

如果世界是太平的，我們不需要因應氣候變遷、節能減碳及淨零，石油經濟可以一如往昔繼續發展。但暖化已近1.5°C，不改變暖化會持續快速惡化，只有加大力道、讓石油經濟退場，才有機會控制極端氣候帶來的各種衝擊。要行動得付出巨額成本，但不行動得付出更高代價。

如果世界是太平的，地球有取之不盡用之不竭的資源，何必推動循環經濟與資源生產力。但事實是我們現在就需要1.75個地球才能養活80億人口，資源耗竭日這一天越提前，世界穩定、安全就越受到威脅。世界的不太平，讓我們必須加大力道具體實踐循環經濟、資源再生。

如果世界是太平的，不需要積極推動人權保障、性別平等、族群融合、縮小貧富落差、職場條件改善與供應鏈管理的永續性。可是偏偏全球的商業模式一直以來都是利潤極大化、成本極小化，因此各種以創造利潤為名的商業模式，造成各種污染、供應鏈剝削、現代奴役、強迫勞動、低薪歧視的事實層出不窮。正因為世界的不太平，聯合國才推出17個永續發展目標，這其實就是17個可能沒有明天的大麻煩，每一個麻煩的惡化，都會對我們的社會帶來災難化的衝擊。

會變種的病毒，代表病毒來自大自然，也需要大自然某個成分來對抗他，而這個成分來自生態系中的某一個物種。我們慶幸新冠疫災期間生技公司找到有效的疫苗與藥物，如果找不到問題就大了。正因為此，全世界生態系的破壞與物種滅絕，正是下一個疫災來臨最大的風險。世界的不太平，驅使我們必須加大力道進行生態保育與物種多樣性的保護。

ESG很偉大嗎？不過是世界的不太平我們的自救行動而已。說穿了，自私一點想活命，ESG不反而得多做一點嗎？

## 中小企業可以是解方嗎

改變需要勇氣與決心，不改變其實不需要藉口，只要說「我們的國情不同」就可以了。所以我們常聽到諸如台灣都是中小企業、選舉太多、兩岸問題等國情，作為我們拒絕、不願、或無法改變的當然理由。

根據經濟部中小及新創企業署發布《2023年中小企業白皮書》，2022年臺灣中小企業家數超過163萬家，占全體企業達98%以上，創歷年新高。然世界上中小企業家數占全體企業超過98%以上的國家，還包括日、韓、美、法、丹麥、瑞典、芬蘭、瑞士等等，所以台灣並未與眾不同。

多數人都說中小企業沒有資源如何永續轉型，卻忘了當今新車種、新能源、新材料很多都是中小新創、甚或是微型企業所發明。許多人拿美國總統大選萬一川普再次當選，世界氣候行動必會倒退來合理化自己的不行動，卻無視全球每年百大潔淨科技(clean tech)中美國新創占比總超過五成

的事實，來激勵自己應該加速行動的必要。

世界一百大經濟體其實至今已經超過七成是超大企業，然而越大翻身越困難，彈性越小，唯利是圖導向越明顯。2019年8月，181位美國大企業執行長聯署「企業使命聲明」，引發全球關注、討論與爭辯。聲明中指出，他們深信自由市場體制是為所有人創造好工作、強大且可持續的經濟、創新、健康的環境、與商機的最好方式。他們對所有利害關係人提出五項共同承諾，包括：為顧客提供價值、投資員工、公平並有道德地對待供應商、支持營運所在地的社區、為股東創造長期的價值等。之後世界經濟論壇積極推動「利害關係人資本主義」，驅動企業經營從股東主義朝與環境及社會共益的方向邁進，新冠疫情的爆發更加速了這個變革的發展趨勢。

企業使命向多元利害關係人、環境與社會正義靠攏，企業價值就必須考慮外部性，納入衡量營運對社會與環境的衝擊，以長期價值取代短視近利，是大家活命簡單的道理。成本考量必然是工商業界經營事業的關鍵核心，但是不能因為成本而犧牲顧客權益、造假、使用有害人體與自然環境的成分、提供不良甚或有害員工的職場條件。生意要做久，必須看長、看廣、看是否會造成無法收拾的外部成本。算計，應該用在效能管理，以及能創造環境、社會、經濟三贏局面的精進創新上。

於是過去十五年許多兼顧環境、社會與經濟效益的B型企業，向中小企業蔓延；而以環境與社會使命為初心創立的社會企業，也逐漸從微型企業發展茁壯成新型態的中小企業；而前述每年評鑑世界百大潔淨科技的公司，幾乎都是中小企業。2018年2月工廠位於屏東的中小企業大江生醫，

率先在台宣布加入承諾百分百使用再生能源的國際倡議RE100，目標2030年百分百使用再生能源。當時企業界很多人沒感覺，有感覺的可能也會說：「它小嘛！所以不難。」緊接著台積電也宣布加入RE100，承諾2050年百分百使用再生能源。企業界人士又說：「它賺大嘛！所以有能力。」事實上台第一達成碳中和的企業，是髮妝產業的歐萊德，更是中小企業堅持低碳永續創新的典範，即使再績優的大型企業也難與其匹敵。

## 中小企業的ESG快速翻身轉型

ESG大爆發當下，中小企業如何在工商經營實務中成為環境與社會永續的助益者，不僅要能避險還要開發解方，是一個必須修煉且嚴峻的課題。因應排山倒海而來的不永續挑戰，我有下面幾個建議：

### 1. 瞄準背後商機無限的世界風險

中小企業也許無法像大企業可以借助董事會善盡督導公司創新轉型策略的基本職責，來強化為公司監控風險的治理議程，然一家公司只要有老闆，就應該可以做到密切關注與本業相關的重大風險。全球目前主要未來十年十大風險，主要包括氣候行動失敗、極端天氣、物種多樣性損失、社會凝聚力侵蝕、生計危機、感染性疾病、人類造成的環境破壞、自然資源危機、債務危機、地緣經濟對抗等。風險越高解方需求程度就越大，中小企業很會發明，貿易很強，因此鎖定永續風險積極到國際市場尋找與自己公司息息相關的新材料、新技術、新設備，難不倒早已行遍天下的台灣中小企業。

### 2. 落地聚焦在本業為主的關鍵議題

ESG實踐不需要花俏，只要務實可以落地。先辨識與本業相關的重大議題，然後開發予提供具體的轉型商品或服務，並開始與消費者和客戶進行相關資訊的溝通，甚或與行銷面結合為一。

例如阿默蛋糕選擇最關鍵的乳酪蛋糕為核心，開始改變並使用「動物福利標章」的非籠飼雞蛋；換用具「產銷履歷標章」的鮮乳坊x許慶良鮮乳；將可生物分解的甘蔗渣取代塑料，製成蛋糕包裝膜及小牙刀；外盒則是改用具有抗凍防潮紙材瑞典冰卡，既能確保外盒不因受潮而變形，又能免去塑料淋膜的加工，透過減少複合式材料的方式，有助提升回收效益；銷售方面，阿默則計劃以會員點數鼓勵消費者購買永續商品，提供客若選擇不提供包裝提袋，可獲折扣優惠。一條吃得到的永續蛋糕就此誕生了，董事長沒買單，這些根本很難發生。

### 3. 加強網站ESG績效揭露與內部溝通

中小型企業雖然可能未被強制要求要發行永續報告書，但是仍然可以運用公司網站，強化CSR與ESG的資訊揭露，包括ESG重大議題的政策、策略、行動方案、目標與年度達成的情況。運用ESG報告書的非財務績效資訊揭露，來展現企業邁向永續發展的能力，只要公司說到做到，自然就是水到渠成了。

中小型企業要持續發展，絕對需要與金融機構打交道，借助優異的ESG績效，可以爭取更好的融貸條件，甚或可以運用金融業也在不斷推陳出新的永續金融服務，使公司發展得到更好的支持。

## 總結

台灣沒有一滴石油，卻造就了一個石化王國。當今紡織產業走向高科技化，台灣依然執世界功能性布料及環保衣牛耳。我們在燃油引擎上的弱，時過境遷下卻發展成可以供應電動車超過九成五以上材料與設備的強。台灣有世界最韌性的中小型企業，小智研發在循環創新、三聯科技在氣候偵測、歐萊德在世界最永續的髮妝產業等，均在國際上逐漸嶄露頭角。

我們要牢牢記住，小可以很厲害！



黃正忠

安侯永續發展顧問公司  
董事總經理



[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.