

青創會訊

中華民國青年創業協會總會

Youth Career Development Association Headquarters, R.O.C.

www.careernet.org.tw

2012.01 (春季刊)

封面故事 /

投資聚寶盆 點石成金術

專題報導 /

2011創業楷模榮耀台灣

產經線上 /

蟄伏千年 漢方草本當紅

人物特寫 /

100分的玩家

揭開**創投神祕面紗** 爭取**國發基金投資**

投資亮點

共創利基

綠色生活・健康企業

哈佛員工響應節能減碳，為地球永續發展盡心力。

我搭捷運上班，多走樓梯、少坐電梯。

我自備隨身杯，攜帶環保餐具，你呢？

我隨手關燈、關機，也同時做好垃圾分類。

我定期做健康檢查，不生病，可以降低醫療支出的費用。

我假日騎單車，運動健身，青春有活力！

我們參與社區服務，打掃環境、資源回收。大家一起來吧！

創業楷模暨協會會員 健康專案實施中

即日起至 101 年 3 月 31 日止

諮詢電話 台北：(02)2715-5565 / 台中：(04)2260-1211

顧客滿意專線：0800-685685

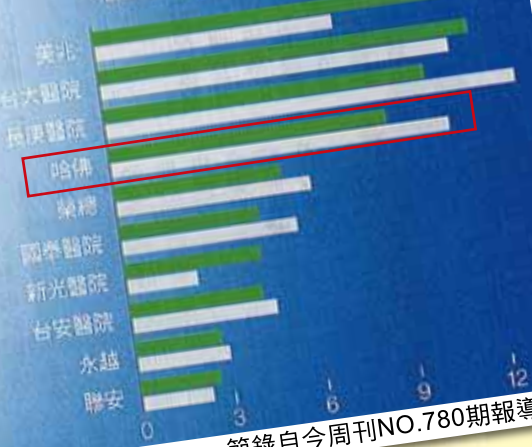
全國健檢預約專線：(02)2716-0820

賀本院榮獲第十二屆醫療品質獎社區照護組 金獎、銀獎

今週刊2011品牌大調查

一般主管

高階主管



節錄自今周刊NO.780期報導

中華民國青年創業協會總會

Youth Career Development Association Headquarters, R.O.C.

青創會是由行政院青年輔導委員會所輔導成立的社團法人，創立於1972年5月17日，是台灣以輔導創業為宗旨，成立最久、規模最大的社團法人，並以「創業良師」、「企業益友」為職志、「大家幫助大家開創事業」為理念，打造台灣成為一個優質的創業環境，對台灣經濟建設貢獻良多。

青創會擁有完整專業的顧問群、最領先的創業資訊，提供企業各階層人才專精、永續性的教育訓練課程，針對創業所面臨的各種疑難雜症，提供最佳的輔導及協助，結合全國25縣市分會所建構的豐沛商機人脈網絡，成為台灣最受肯定的創業交流平台。

榮譽總會長 江丙坤

榮譽副總會長 李紀珠 陳聰勝

首席顧問 郭台強

總會顧問 王鈞波 江碩平 何鴻榮

林麗珍 陳樹 陳允慈

莊耀山 郭志龍 黃大洲

輔導總會長 羅清屏

總會長 陳世銘

副總會長 許旭輝(常務)

李淵汀 吳宗寶 黃呈玉

黃其斌 鄭再興 鄭明智

監事長 謝嘉澍

副監事長 孫達汶 黃裕權

名譽副總會長 呂理展 林榮燦 陳昌福

創業楷模聯誼會會長

施振榮(榮譽)

歐敏輝(總會) 徐煥清(北區)

張秋龍(中區) 張永義(南區)

地區委員會區會長

許登旺(北區) 施瓊珠(中區)

陳振山(南區)

地區委員會主任委員

林衍東(大陸) 郭修敏(海外)

秘書長 黃志鴻

副秘書長 陳麗華 林學瑞 楊坤鵬

青創會訊

發行人 陳世銘

編輯顧問 吳嘉璘

總編輯 黃志鴻

副總編輯 陳麗華

執行主編 李銘鈞

副主編 廖敏芝

編輯委員 吳安喬 洪珣晴 陳蓉美 葉育瑞

蔡好萊

文字編輯 吳若瑋 吳其倩 李佩紋 杜炳麟

沈佳穎 卓意紋 許惠淇 許曉菁

蔣萱 蔡欣璇 蘇靜怡

美術編輯 陳孟愉

發行單位 中華民國青年創業協會總會

發行地址 臺北市和平西路一段150號12樓

Tel:02-2332-8558

Fax:02-2337-5152

www.careernet.org.tw

歡迎您加入青創總會團體會員
入會專線(02)23328558分機110/109
會員服務中心 文衛民組長/吳安喬專員



總編輯的話

再出發

時間過得很快，轉眼間已邁向民國101年，今年元旦總統府升旗典禮是青創會連續第四年主辦，四年來由本會所設計的「國旗圍巾」一直都是元旦總統府升旗典禮的話題、甚至是主角之一。「國旗圍巾」的效應喚醒了國人對於國旗、國歌的認同，也凝聚了國人的向心力。現在只要是每逢重要節日或慶典，主要道路總是插滿國旗，這種景象已經多年不見。同時，國旗圍巾也帶動了「愛國產業」的發展，這四年來以國旗所延伸出來的各式各樣商品，更為相關廠商創造了高達億元以上的商機。

101台灣有囍

民國101年的國旗圍巾相當有創意，以101三個數字出發，將101這個logo融入圍巾設計。首先，將101的數字當作三個獨立的個體來看，我們將個位數字的1轉向，代表著面對過去的百年經驗，從過往的歷史中去學習與醒思；十位數的0則代表包容與尊重，讓我們能夠轉身面對未來。最後百位數的1，則是讓我們昂首前方迎向未來，帶著過去的驕傲，創造一個屬於這塊土地的下一個百年盛世。

民國101年也是青創會邁向40周年的重要里程碑，40年來青創會在各界的支持及協助下歷經了草創、扎根、蛻變、綻放四個發展階段，如今已經成為台灣以輔導創業為宗旨「成立最久、規模最大、資源最多、經驗最豐富」的社團法人，40年來伴隨及見證了台灣經濟和產業的發展，充分發揮了第三部門的功能，為社會帶來正向的影響力。

青創會即將40歲了，「不惑青創、謙卑有愛」，民國101年青創會除了將持續推動及深化原有創業輔導業務外，也將以「感恩、回饋、公益」作為年度主軸再出發，凝聚全國青創會友，攜手邁向下一個里程碑。

秘書長

02 總編輯的話

封面故事

04 揭開創投神祕面紗 爭取國發基金投資

08 投的巧，不如投的好！ - 中小企業投資博覽會

10 投資聚寶盆 點石成金術 - 創業天使媒合會

12 研發、預防與治療肝病領域的植物新藥專家 - 專訪泰宗生物科技股份有限公司 徐煥清董事長

14 揮別夕陽產業 躍升紡織股后 - 專訪聚紡股份有限公司 蔡秋雄董事長

專題報導

16 以志為梯 勇攀巔峰 - 2011創業楷模榮耀台灣

特別企劃

26 青年築夢計畫 - 青創論壇

產經線上

32 蟄伏千年 漢方草本當紅 - 專訪天明製藥股份有限公司 王伯綸董事長

36 公司治理新頁 - 薪酬委員會設立 啟動獎勵制度化運用

人物特寫

40 100分的玩家 - 專訪台虹科技股份有限公司 孫達汶董事長

44 窮五代的庄腳囡仔 賣鼎稱王 - 專訪鼎王企業有限公司 許登旺總經理

48 慈母手中麵 傳承數十年 - 專訪美德生訊有限公司 魏志中總經理

創新創意

50 每頁翻開，都是好感動！ - 好感動·相簿

52 「哈娜烘焙屋」用心與眾不同 - 張雪花發揮無私大愛創社會企業

創業新知

54 好印象 贏得黃金機會

56 成為成功總部前的定位與評估

58 跟隨星牌咖啡的黃金選店策略

60 二代健保上路 企業如何有效節省保費

活動花絮

62 夢想起飛 Dream On - 2011微型企業創業楷模頒獎典禮暨鳳凰商展

66 兩岸攜手 共創榮景 - 2011北京拜會參訪團

68 青年團隊各顯創意 展現台灣新力量 - 青輔會推動100年青年社區參與行動計畫

70 豐富青年人生閱歷 為生涯加分 - 2011青年國際行動all in one成果分享大會師

72 Start-Up Taiwan, Start-Up Women - 2011新時代運動~促進女性創意創業座談會

73 諮商談判·綠色企業·勞資雙贏 - 勞委會2011國際勞動事務人才培訓暨專題研討班

74 精彩100 嘉義樂活 - 全國青創大會師

75 汲取中華文化精髓 重塑品牌價值創新 - 第8屆世界華商高峰會

76 創意無窮 點子無限 - 創業點子星光大道

78 中小企業 拼亮台灣 與世界接軌 - 2011國際創業創新育成論壇

80 無縫傳承 蛻變創新 - 第3屆創業楷模二代成長營

82 哈囉早安 幸福台灣 - 中華民國101年元旦總統府升旗典禮

83 創業創新 席捲全台 - 2011創業成果博覽會

社會關懷

84 在被遺忘的荒僻角落 點一盞溫暖的燈 - 專訪財團法人友友錦祿教育基金會 張永義董事長

JC觀點

86 企業的黃金律

健康專欄

87 Hold住您的體脂肪 - 控制體脂，健康促進第一步

An illustration at the top of the page shows four business professionals in silhouette (three men and one woman) standing on the left. To their right is a blue line graph with several data points, showing an overall upward trend. Below the graph are two large, grey, upward-pointing arrows, one slightly behind the other, suggesting growth and progress. The background consists of a grid of light grey dots.

揭開創投神祕面紗 爭取國發基金投資

資金猶如企業血脈，對於企業而言，只要有充足的資金就有繼續衝刺的實力。根據統計，國內中小企業資金來源主要為自有資金及親友借款、其次為銀行融資，若要尋找其他管道則相對困難。然而上述方式所取得的金額仍受到限制，當面臨企業成長爆發階段，「如何對外募集營運資金」便成為企業持續發展的重要試煉之一。

淺談創投產業

美國乃高科技產業的核心，其成功的「矽谷經驗」備受全球矚目，其中「創投」可說是「矽谷經驗」的催化劑，因此其他眾多有意發展高科技產業的國家紛紛仿倣美國發展創投產業。在歷史的考驗下，各國創投產業不斷地從失敗經驗中汲取教訓。台灣的「創投產業」是近60年來資本市場上重大突破之一，自1984年第一家創投公司設立起，迄今將近30年的歷史，創投演進的過程促使國內高科技產業蓬勃發展，然而創投產業在多數中小企業主眼中仍然蒙著一層神祕面紗。到底什麼是所謂的「創投」呢？

創業投資在資本主義經濟中扮演了觸媒的角色，將技術創新的成果迅速催化為商品化產品，推動從無到有、由小到大的高科技發展，促進經濟蓬勃發展和提升國家競爭力。美國創投業起源可追溯到19世紀的二、三零年代，當時許多富裕的家族和個人，開始投入自有資金於頗具前景的企業；而學界則大多認為，創投產業之誕生以1946年美國研究與發展公司(American research

and development corporation, ARD)為開端，ARD主要提供新成立和快速成長中的公司相關投資協助；在台灣，1982年11月財政部頒布「創業投資事業管理規則」，並由財政部委託行政院開發基金管理委員會管理審查創業投資公司的設立；至1984年11月，便成立我國第一家創業投資公司——「宏大創業投資股份有限公司」。

由於台灣是以特有的「中小企業價值鏈」為產業模式，在沒有大企業的壟斷下，中小企業以極具競爭力的垂直分工，開闢極佳的生存發展空間。政府一方面積極發展各項產業政策與健全中小企業環境，以工研院為產業科技技術的搖籃與人才庫，並以新竹科學園區為生根發展的基地，孕育出台灣高科技公司的溫床；另一方面則逐步降低中小企業申請股票上市/上櫃/上興櫃的門檻，不僅健全整體資本市場，更提高了投資台灣中小企業的獲利。以上種種因素使得國內創投事業活躍程度不斷攀升，曾經高居全球第二(僅次於美國)，更造就了國內產業成功創新與成長。

什麼是創投？

關於創投的定義，國內外學者們的看法大同小異，以下列舉大眾比較認同的3種說法：

1.美國國家創業投資協會(National Venture

Capital Association, NVCA)：

NVCA對創業投資所下的定義為「投資於具開發性或快速擴展之企業的耐心且具有風險性的權益資本」(Patient risk equity capital invested in innovative and/or rapidly expanding enterprise.)，所謂權益資本指的是任何型式的股權投資。

2.行政院頒定之「創業投資管理條例」第三條

規定，符合下列各款規定之股份有限公司：

(1)經財政部同意從事創業投資業務。

(2)以對國內外科技事業或國內外其他創業投資事業投資經營為專業。

(3)對被投資事業直接提供資本，並協助經營或監督。

3.Barry(1994)

創投事業是指提供高風險事業創立或營運所需資金，與創業家共同分擔經營風險，提供專業知識與經驗，輔助創業公司經營並緊密監督。

綜合以上所述，創業投資的精神在於對「高風險事業」進行「股權投資」，並「輔助介入被投資公司營運」。

概述創投類型

傳統、狹義的創投投資對象限定在高科技、新技術的企業；近年來創投的投資範圍已延伸至私人權益資本市場領域，並逐漸對服務業開始感到興趣，使其界限益發模糊，從投資早期、後期公司到未上市股權、上市股票、公司合併、企業重整及問題債權收購與管理等無所不包，創投業者亦逐漸走向專精化，以凸顯其競爭優勢，例如：克萊納柏金斯創投在1996年所成立的爪哇基金(Java Funds)，即專門投資於發展一種不需在微軟作業系統即可執行的網際網路應用程式語言。

廣義的創業投資包括創業天使、布羅波投資、私募、資產管理公司…等，這些與狹義的創投不同，但皆具有創投性質：

1.天使(angels；informal venture capitalists)

天使是指擁有龐大資金的個人投資者，他們用自有財產加上過去的管理經驗，參與企業從小到大的成長過程。

2.布羅波投資(bootstrap investment)

布羅波投資是指在企業草創階段所做的投資，意即是投資新創企業的第一桶金，此時企業只有一個創業概念或一個新技術想法，因此投資大部分來自於企業家本人或其親朋好友，特此稱之。Bootstrap照字面翻譯為長統靴的鞋帶，亦可譯為自立奮發的意思。

3.私募(private placement)

私募是指一些富有的個人、公司、基金等透過購買未公開發行證券直接投資到私人企業，私募較不會稀釋原始股東股權。

4.資產管理公司(Asset Management Company)

資產管理公司利用各種不同的金融工具，將企業資產買進，經過整頓或修正後，再將其資產以較高價格賣出。

創投角色與投資思維

國內中小企業主要透過銀行貸款來滿足資金需求，而創投基金的資金來源不同於一般企業融資，創投基金的資金取得大多取決主要募資者個人的魅力，以主要募資者的能力、口碑、業界名氣、實績、人格為依據，因此投資該基金，除了了解該基金運作機制與投資方向之外，便是以主要募資者為考量。一旦該基金投資失敗，則未來其他募資者要再從資金供給者手中取得資金的可能性就會非常低了。由於主要募資者與基金管理人受投資人的重託，因此有輸不得的壓力。

如果說創投的工作是「價值發現」，那麼企業主的工作則是「價值創造」。企業主可能是某項新技術/新發明/專利的擁有者，在其創新到某一程度時，由於缺乏後續資金，因而尋求外部資金的協助；除了缺乏資金外，企業主往往缺乏整體管理經驗和技能，這也將是創投可能提供協助的附加價值。

創業者扮演投資流程的中心環節，其主要業務為：挖掘具投資潛力個案、進行實質審查、決定投資、退出。創業者根據本身條件和審慎評估機制後，決定向哪些企業投入資金，接下來進入雙方談判，主要內容為投資金額、投資期限、權益安排、退出機制與其他特殊條件等，創投主要目標和考量如下：

1. 一定風險下的合理報酬：創業者客觀衡量和評估風險後，其首要目標為要求一個與風險相當的合理風險貼水 (risk premium)。
2. 控制董事會，影響企業決策：創業者若握有一定比例的股份後，將委派代表參與該企業董事會，對其提供決策諮詢和進行監管，掌握經營現況。
3. 控制表決權，可以更換管理層：由於創投擁有股份，成為公司股東，而擁有足夠的股份時，往往代表公司可能成為董/監事，一旦公司出現重大事項，創業者可能自行或聯合其他股東進行表決，藉以更有效地監控經營風險，並在必要時視情況更換管理階層。
4. 其他確保實現投資報酬的方法：除了上述三方面外，創投還可能透過雙方合約進行分段投資、合約限制、變現方式調整等來確保投資報酬。

創投出場機制與思維

創投的出場方式和時機選擇，取決於創投整體投資組合收益的最大化；其主要退出方式有：企業股票公開上市、其他企業收購、企業向創投公司買回自己的股份等等，概述如下：

1. 公開上市 (IPO)：可由公開證券市場客觀評估企業價值，並透過該市場將其股份予以

出售；由於流動性高，因此國內創業者大多偏好投資有上市櫃/興櫃計畫的企業。

2. 其他企業收購、合併或股份轉讓 (Mergers & Acquisition)：流動性低於上述方式，但仍有機會使創投公司變現其股份；但對被投資企業而言，通常不一定喜歡這種作法，因為這代表公司經營有可能失去獨立性及自主權。
3. 企業自行買回股份：這種方式通常會在雙方簽訂合約時明訂於契約條文之中，通常稱為「買回條款」，其內容明確規定股價的計算方法，對創投而言，這或許是尚未見到企業收益或投資不成功時的股權變現方式之一。

如何運用政府協助資源

為協助我國企業主了解更多創投相關資訊並能順利對外募集資金，經濟部中小企業處特別設立「投資服務辦公室」，提供募資諮詢服務，也進一步輔導企業主向行政院國家發展基金及民間創投募集資金，讓更多中小企業得以獲得所需資金運作。

2011年由青創總會執行「100年度加強投資中小企業－投資服務辦公室計畫」，服務國內廣大中小企業。在協助企業了解創投方面，投資服務辦公室舉辦了超過10場的投資說明會以及6場募資計畫書與簡報技巧課程，分別邀請不同的創投公司高階經理人現身說法，讓更多企業主除了了解企業如何募資以及創投評估標準外，亦可與創投經理人直接面對面接觸。依據執行經驗，我們歸納發現創投評估企業的主要準則項目分別為「經營團隊」、「產品技術」、「市場分析」及「財務規劃」等4項，再依企業不同成長階段，其分析如下表：

重要性 因素	階段別		
	初創期	擴張期	成熟期
主要經營團隊	1	1	3
產品技術	2	3	4
市場分析	3	2	1
財務規劃	4	4	2

此外，投資服務辦公室在協助企業與創投媒合方面，也舉辦了6場募資座談會及6場小型投資媒合會，提供一個良好的媒合平台，讓具投資潛力的企業可以一次向多家創投業者簡報企業募資營運計畫。在其簡報之後，由投資服務辦公室彙整出創投公司有興趣的名單，視雙方需求安排一對一的深入媒合，並在過程中予以諮詢輔導，提高優質企業獲得創投的投資成功機會。

企業獲得創投投資，也需要衡量獲得投資後創投可以為企業帶來的效益為何？大多數已經上市、上櫃的企業，都曾經獲得專業投資人的投入，並且協助財務規劃，或是提供各種協助資源，讓企業可以有更大的能量迅速發展，投資人也得以在資本市場分享企業經營的成果。投資服務辦公室整理出企業在創投投資後可獲得的效益內容：

- 1.獲得資金挹注
- 2.增加公司商譽與信用
- 3.協助向金融機構取得貸款額度
- 4.提供技術或市場行銷的支援
- 5.引薦同/異業策略聯盟
- 6.引進管理人才或加強內部管理制度
- 7.申請政府各獎項及補助計畫
- 8.協助企業上市/櫃

國發基金逗陣來投資

由上述可知，獲得創投資金無疑是加速企業成長的動力。為引導更多創投資金投資國內中小企業，行政院國家發展基金特別在2007年通過「加強投資中小企業實施方案」，匡列100億元的經費，委由經濟部中小企業處遴選出18家專業投資管理公司，透過他們的專業投資評估，協助政府將有限資源投資在優質且具發展潛力的中小企業上，發揮最大投資效益。

一般而言，該投資專戶以1:1的原則與18家創投公司搭配共同投資，結合政府與民間資源，充實被投資企業的營運資金及未來發

展能量，但為了平衡各產業的投資比重以協助新興產業發展，該方案也適度提高搭配投資比例，例如：重點服務業為2:1、早期發展階段企業為3:1、文化創業產業為3:1及投資評估時點前一年增雇30人之企業為2:1，藉此提高投管公司的投資誘因，引導民間資金分散投資各產業。

根據統計，「加強投資中小企業實施方案」在將近4年中所投資的企業，其中有1/2為光電、電子、半導體等相關產業，1/4為生技、醫材等相關產業，由此可見投管公司對於產業的投資偏好。僅管如此，該投資專戶於2011年亦陸續投資數位內容、文創以及電影產業，像是10月份在「2011中小企業投資博覽會」公開亮相的「殺手歐陽盆栽」，其部分資金亦來自於國發基金。

在獲得政府資金投資後，企業除可強化信用和名聲，有助於企業發展外，經濟部中小企業處的投資服務辦公室亦會不定期與企業聯繫，或至企業實地訪查，了解經營現況及需要協助之處，以視企業需求給予適當的政府資源，除了協助對外募資之外，亦可轉介其他財務輔導計畫-取得信保基金的直接保證額度，進而向銀行申請融資、提供政府研發補助計畫相關資訊與聯繫窗口、或者協助企業進行第二輪的募資。透過各種協助措施，目前所投資的企業中約占1/3的企業已經達到興櫃、上櫃或上市階段。

經濟部中小企業處現正規劃2012年度開辦針對「早期企業」及「策略性服務業」的投資專戶，讓更多類型的企業有機會獲得政府資金協助，若您想瞭解更多資訊，或是向國發基金募集資金，歡迎洽詢投資服務辦公室，聯絡方式：



窗 口：經濟部中小企業處投資服務辦公室
吳若瑋 專案經理
電 話：02-23680816分機342
E-mail：invest@moeasmea.gov.tw

投的巧，不如投的好！

中小企業投資博覽會

為活絡國內投資環境，協助中小企業對外募集資金，同時擴展企業知名度與合作商机，青創總會執行經濟部中小企業處「100年度加強投資中小企業—投資服務辦公室計畫」時，特別結合策略夥伴—創投公會和台灣工業銀行，於10月21日在台灣工業銀行總部大樓盛大舉辦「2011中小企業投資博覽會」。

引爆亮點 一場群星雲集的饗宴

本次博覽會以「投資亮點，共創利基」為活動主軸，參與貴賓除了20家募資廠商外，還包括經濟部中小企業處鄭振裁副處長、行政院國家發展基金管理會林桓執行秘書、哈佛健診王欽堂董事長、家登精密邱銘乾董事長與85位創投先進，眾星雲集，都是投資界的佼佼者。

青創總會透過去年執行投資服務辦公室的經驗，將精華匯集在本活動之中，希冀藉此打造出專屬中小企業的籌資平台，以協助更多具發展潛力的企業順利募資，因此可稱得上是一場結合資金媒合、商機拓展和知識分享的饗宴。

本次博覽會首先由國發基金所投資的國片「殺手歐陽盆栽」（影市堂）播放精華片

段為活動揭開序幕，透過影片分享，讓與會貴賓了解政府大力推動各項產業的用心良苦，對於促進國內健全募資環境著力很深。

鄭振裁指出，中小企業是我國經濟發展基石，而資金則是中小企業發展的活水，中小企業處為帶動國內中小企業的發展，營造出適合企業發展的優質環境，於2007年受行政院國家發展基金委託辦理「加強投資中小企業實施方案」，並由國發基金匡列100億資金促進民間共同投資。在過去4年多來，已累計共促成國發基金投資80餘件國內優質中小企業，共計27.2億元，並成功誘發民間投資達167億元，及引進美、日等國外資金達4.87億元，2010年創造營收549億元，另協助企業取得智慧財產權約455件，獲得國內外獎項62件及穩定就業數達12164人。

林桓表示，創業投資資金與一般資金來源之不同，政府為積極扶植國內中小企業，透過經濟部中小企業處辦理「加強投資中小企業實施方案」投資具潛力中小企業，以展現政府支持中小企業發展的決心，期盼與企業一同打拼，再創黃金十年！

多管齊下 傳授心法

參加本次博覽會的20家中小企業，分為光電資通、生技綠能、傳統材料等類別進行展出，特別的是其中有6家屬於新創企業。參展的中小企業都各具特色，例如蓋德科技於現場展示結合雲端平台之可隨身攜帶「長命鎖」，可讓家人、醫生即時監控年長者的體溫，並附有跌倒偵測、緊急求救通話、及定位功能隨時掌握年長者的動向，達到全方位的遠端照護功能；另外還有友祥科技所研發出的全世界最薄的喇叭，目前已取得台灣、日本、德國、中國專利，可適用於所有3C電子產品，有助於各類產品開發出更薄的外型設計，預估全世界每年的需求量高達數10億顆。

除了向與會貴賓進行募資簡報之外，另外在現場特別設立專區由各企業展示產品，提供與會者進行技術、商機與資金的交流機會，現場氣氛活絡，另外亦設有一對一資金媒合洽談專區，營造投資媒合成功機會。

投資的重點當然是「獲利」，而在企業營運過程中，任何階段都需要資金來支持，但企業對外募資的過程中，往往因為雙方觀點與認知的不同，造成投資上的障礙。因此本次活動除了安排企業募資發表之外，為了提供與會者瞭解創投產業脈動，大會特別邀請到悅智全球顧問黃河明董事長，以「由投資觀點看成功創業之要件」為題，進行精采的演說，並分享他多年的專業經驗。

尋找外部投資的門檻很高，企業募資過程也備極艱辛，就算募集到所需資金，也並不代表企業就此成功，企業主除多了一筆可運用資金外，肩上亦多了一份沉重的股東期待。因此，成功的募資經驗是相當難能可貴，因此，本活動特別邀請因華生技製藥、家登精密兩家成功獲得國發基金投資之企業進行募資經驗分享。

埋下更多的種子 為產業前景發芽

鄭振裁會後表示，2007年中小企業處通過「辦理加強投資中小企業方案作業要點」，並成立「投資服務辦公室」，此方案執行期限為10年，前7年進行投資，後3年進行剩餘投資案處分。也就是說，透過委託專業創投投資方式，不只是解決中小企業資金的問題，在生產技術、公司治理、行銷通路、品牌建立等方面也能提供專業意見，讓中小企業不但有多元化的資金取得方式，更可獲得專業的輔導能量，協助事業得以蓬勃發展。

此外，鄭振裁也分享一個故事：希臘有座米克諾斯島，島上居民原本很貧窮，但有一天飛來一隻鵜鶘，也就是象徵吉祥的送子鳥，從此為島上帶來大批的觀光客，接踵而來的鵜鶘群，更讓米克諾斯島成為一個知名的觀光勝地，「國發基金就像這隻鵜鶘，為新創的中小企業帶來希望與光明。」

在辦理「2011中小企業投資博覽會」後，投資服務辦公室亦針對參與發表的20家企業與創投先進進行後續追蹤，其中14家企業在會後陸續受到各創投的拜訪，而青創總會除了執行該計畫之外，本著協助中小企業的精神，自行辦理「創業天使媒合會」，希望結合政府資源、創業楷模、以及秘書處的力量，協助更多中小企業發光發熱！

(文/吳若璋)

投資聚寶盆 點石成金術

創業天使媒合會

投資，顧名思義是用錢滾錢，將資金投入到可能獲得最大收益之處，希望手中的資金，能夠1塊變10塊，最不希望1塊變石塊！有人說這是一門藝術，有人說是一門技術，對您來說呢？

投資型態：創投VS創業天使

有別於公開的證券投資活動，「創業投資」主要是以私人股權方式從事資本經營，並以培育和輔導企業創業或經營，來追求長期高收益。創業投資主要可分為二種類型，其說明如下：

1.創業投資基金(Venture Capital Fund)：泛指由一群具有技術或財務專業知識和經驗的人士操作，專門投資具有發展潛力、快速成長公司的基金。

2.創業天使(Angel)：源自於美國矽谷，泛指代表主要投資創建期(early stage)潛力企業的個人投資者。

在矽谷，天使隨處可見，某個咖啡廳內便可能隱藏許多募資者(創業家)與天使；反觀國內，創業天使卻鮮少浮出檯面，使得優質企業難以尋覓到志同道合的投資者。

天使的祝福：難得一見的獲利倍數

國內創業天使大多為創業有成的企業主或高階經理人，他們以自有資金與獨特產業眼光去挖掘明日之星，在投資後提供資金、人脈與經驗，協助企業成長；對於企業而言，他們的存在猶如天使一般，彌補募資空窗期，只要天使點頭祝福，被投資企業就能夠再次發光發熱。

對創業天使而言，投資成功果實是相當豐碩的！以NBA巨星姚明為例，他在2007年12月以37.5萬元認購「合眾思壯」股權，到了2010年3月暴漲到2497.5萬元，在2年間獲利近66倍！在台灣，中小企業獲得創業天使投資的機會卻寥寥可數。正在閱讀本篇文章的您，不論是否曾為天使，對於十倍、百倍以上獲利，心中是否已躍躍欲試？

群策群力：團結就是力量

大多數創業天使皆以「個人」為單位，無法像創投基金進行有系統、專業的投資評估，亦無法在投資後進行定期且專業的投後管理。若能將創業天使的投資以「聯合」方式進行，凝聚成一股力量，勢必能擴大案源、分散風險；若能搭配政府計畫，那麼將會如虎添翼！以下為單獨投資與聯合投資優劣分析：

單獨投資與聯合投資優劣分析

階段類別	投前評估	投資金額	投資標的	投資風險	投後管理
單獨投資	自行	多	少	較高	自行
聯合投資	團隊	較少	多	較低	團隊

有鑒於優質企業與創業天使之間的資訊匱乏，青創總會特別籌辦「創業天使媒合會」，由陳世銘總會長號召創業楷模共襄盛舉，希望透過定期（雙月）辦理，讓優質企業能順利取得所需資金，達成總會「大家幫助大家開創事業」的宗旨，同時亦讓與會貴賓能夠在短時間內快速了解多家企業，降低評估成本。

點石成金的第一步：創業天使媒合會

2011年青創總會共辦理2場創業天使媒合會，分別於10月5日及12月22日假國賓飯店舉行，共有32位貴賓參與並聽取8家中小企業的募資簡報，其企業基本資料如下表所示：

10
05

創業天使媒合會簡報企業基本資料

優仕達資訊股份有限公司	NFC手機通訊保密技術
宏瞻科技股份有限公司	汽車抬頭雷射顯示器
創易通科技股份有限公司	智慧型手機平台遊戲APP製作
晶鐳科技股份有限公司	遠距預防保健 居家照護之醫療雲端資料庫

12
22

創業天使媒合會簡報企業基本資料

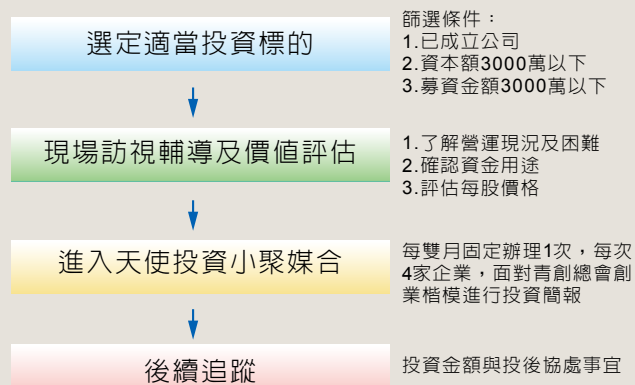
範美高氧生醫科技股份有限公司	高壓氧醫療艙
鈺創科技股份有限公司	NFC手機應用
先知科技股份有限公司	生產製程重要參數篩選技術
友上科技股份有限公司	自動化機械手臂

在媒合會中，創業天使除了發掘潛力標的外，亦可從中習得產業最新技術與未來趨勢。如：目前最夯的手機議題為智慧型手機平台與APP應用製作，引爆下一波手機換機潮將是「NFC手機技術」…，簡報廠商便有優仕達資訊和鈺創科技…。因有優秀中小企業不斷投入研發，形塑核心競爭力，才能造就台灣中小企業的奇蹟，創業天使在投資過程中成就了企業，亦可分享企業豐碩的成果！

打通關：集中火力 瞄準標的

如何讓創業天使們集中火力，正中投資標的呢？在青創總會協助下，因創業天使形象明確，讓投資過程中的第一關「開發案源」迎刃而解，優質案源蜂擁而來；第二關「企業評估」，以青創總會團隊執行經驗，對於篩選優質企業、加值輔導、揭露投資價值等事半功倍；最後一關「投後管理」，因凝聚創業天使對於各產業的能量，且執行團隊擁有多種資源進行專業管理，也因經濟規模讓成本下降，即將發揮最大效益。

青創總會規劃的天使投資流程如下



如您對於創業天使投資或企業募資有任何疑問，可聯繫青創總會團隊，聯絡資訊如下：

窗 口：青創總會訓練發展部 邱重威/主任

電 話：02-23328558分機219 Email：219@careernet.org.tw



研發、預防與治療肝病 領域的植物新藥專家

專訪泰宗生物科技股份有限公司 徐煥清董事長

「如果真能有下輩子，我也要從事這樣的工作，因為可以在這產業中得到健康，也可以幫助別人得到健康。」徐煥清說。

生物新科技 讓生命亮起來

泰宗生技成立於1998年，是目前台灣第一家符合經濟部生技新藥產業發展條例核准的生技新藥公司，致力於植物新藥、健康食品與機能性原料的創新研發。本次在國發基金-投資服務辦公室的推薦之下，讓我們了解泰宗生物科技如何從白手起家到獲得創投青睞。然而，一個賣洗髮精的直銷業務員，是如何踏入藥品研究的市場？徐煥清說，「這一路上我很幸運，遇到許多貴人相助。」回首過去，徐煥清說，「誠信是經營企業最重要的信念，因為誠信，別人才會相信你，信任你，無形中許多人都可以成為幫助你的貴人。」也由於這一份對誠信的堅持，讓泰宗在生技產業中吸引了許多創投的目光。

「生物科技是一個很特別的產業，在法令、政策的規範之下，許多資訊都是非常透明且公開的。」徐煥清說，當初準備對

外募資的時候，創投是在已經非常了解公司的情況下，與泰宗接觸，不過即使是資訊已經充分的揭露，企業本身還是要先評估目前所需之資金額度、需求時間點及資金用途，整理並回顧過去公司3年來的財務，說明營業及研發創新的結果及成果，另外在現階段的財務、營業及研發創新的狀況。除了資料整理之外，也要明確的告訴創投公司，公司為何需要募資以及未來3到5年內可創造出來的綜效，包括營收表現、通路和團隊的發展、研發創新（新產品線）的規劃期程、IPO和上市（櫃）計畫以及永續經營的主軸和願景。

創投挹注 加速推升企業成長

徐煥清說，「創投與企業，就像男女朋友一樣，在交往時，除了把自己最好的一面展現出來之外，也要告訴對方我們未來的發展，才能夠一起走下去。」在各項執行方案的可行性與達成各項目標的關聯性

和成功性，也是需要能夠被檢視及詳細說明，「我們要將心比心，反過來思考為什麼創投要投資你的公司？」

「但是，這樣還是不夠。」徐煥清說，除了提供創投各項必備資料外，最重要的是從以上的資料中，完成1到5年之營運計畫書及增資的提案規劃書，從營運計畫書當中明確地說明公司的未來性，包含了成功的獨特性及不可取代的核心價值，「切記，創投資金可以快速產生綜效，讓公司邁向成功，但創投資金投入，不應該是公司存亡必需的資金。」

生物科技正萌 研產銷不能三缺一

生技產業的資金運用主要在於第二、三期的臨床實驗投入，在獲得資金後，必須針對當初承諾創投及新投資者的執行規劃及目標進行控管，在一定的期程內按時回報給各投資單位，除了能有效掌控資金的運用外，還可提高資金的應用率，每一筆資金在嚴格的評估下，資金用途的變動性低，除了能夠達到當初預估的效益之外，無形中對日後公司募資、議價能力以及公司的形象，也會有一定程度的提升，「不斷在產品、經營上創新求進，才能創造出好的產品與經營績效，為企業、股東、員工謀取最大的福利。」

徐煥清長年專注研究與開發，並與國內外諸多學術單位、研究單位、企業機構策略聯盟合作，建立完整之「研、產、銷」體系，由於他始終保有志在助人的熱情，也領先業界開發出多項專利技術，秉持著穩健踏實的經營理念，追求企業的永續經營及成長，並將目光瞄準全球，矢志將泰宗打造成國際級的生技公司。

如何選擇適合的創投公司

1.選擇對生技產業了解或擁有相同產業背景的創投。

事先篩選熟悉公司產業的創投為接觸對象，選擇擁有相同背景或過去有投資生技產業的創投，可有效節省雙方的溝通成本。

2.不斷的溝通及了解雙方對於合作內容的想法及作法。

與各創投的評估人員做初步的意願溝通，如投資意願、投資後與公司的互動方式(控管的方式)，在溝通的過程中，可透過簽訂意向書、保密協定等，確保雙方的合作意願及內容。

3.除了資金的投入外，是否有其他的附加價值。

除了選擇適合公司經營方式的創投之外，可以幫助公司未來經營的創投業者，了解是否在未來能有其他合作的可能性，進而成為策略夥伴。

4.對針創投業者進行書面評估

企業不僅要提供相關資料給創投，亦可要求創投業者提供書面資料，評估創投是否適合本身產業，亦可了解每家創投的投資方向和習性，如：喜歡在早期投入(高風險、高報酬)或在上市櫃前投入(低風險、中低報酬)。

給目前正要著手對外募資企業的建議

1.檢視經營團隊是否完備。

先進行公司內部(包含財會、營業及研發創新)能量的評估及整理。

2.提高公司的能見度。

與相關領域的創投業者進行初步的了解，可多參與產業界的聯誼會、研討會，了解創投的生態以及學習如何與創投對話、談判。

3.營運效能的維持。

在營運績效的表現，公司應達到損益兩平點，維持一定的營運效能。

4.公司核心能力的展現。

能夠明白的展現未來的目標與期許，提高創投業者投資的意願。

5.提出未來3年的規畫，並清楚說明如何達成目標。

必須清楚向創投說明企業未來3年具體的執行方案及可執行性，降低創投業者風險控管的預期心態。

(文/蔡欣璇)

揮別夕陽產業 躍升紡織股后

專訪聚紡股份有限公司 蔡秋雄董事長

一個雲林鄉下長大的孩子，如何成為全台規模最大的機能性透濕防水布料大廠？蔡秋雄說：「我的父親常告訴我，『想要有收穫、一定要耕種。』」

沒有夕陽產業 只有夕陽企業

聚紡成立於1999年，是目前台灣第一家具有透濕防水濕式微多孔塗佈貼合加工技術的公司，公司創辦人蔡秋雄當年32歲，工廠產線只有1條、員工僅4人，如今，聚紡已經成為擁有近200位員工、10多條生產線規模的企業；一個布料的後段加工，如何成為國際大廠專業代工，並規劃打造屬於自己的品牌？蔡秋雄說，「一開始只是對於自己研發的東西很有信心，我很單純的認為，這個技術很棒，我想把它商品化、市場化。」也就是因為這股單純的衝勁與對技術的堅持，讓許多創投相中這個看似夕陽的產業，更讓聚紡在後來躍升為紡織市場上的股后。

科班出身的蔡秋雄堅持專業研發，加上技術定位非常清楚且備受肯定，他靈活整合法人、學界與上中下游企業的相關資源，除了具備將研發成果商業化的能力以及掌握研發技術，雖然本身資源有限，但結合法人、學界的研發能量，反而擴大研發的成效。

引進創投養分 為品牌路加分

蔡秋雄說，「我們的財務一向非常透明及清楚。」由於當時聚紡正準備上櫃，需要很多投資者，於是他先對外放消息，針對有興趣的創投公司一次進行說明，「要解說的内容，一定要站在創投想知道的立場去準備。」將公司的財務面、行業別的現況、在這產業的優勢地位等，做全面的闡述及分析，「重要的是，你要告訴他們，你為什麼可以！」從未來3到5年的成長趨勢、過去投入產出狀況一一說明並驗證未來的可行性。

在2010年順利上櫃之後，聚紡的股東結構與資金全部到位，但反觀資本額、營業額在櫃買市場流通還是不夠，因此蔡秋雄開始思考，如何將規模放大，「當規模放大，營業額自然就會變大，公司就能擴大。」他提到消費者都知道各大知名廠牌，可是有誰會知道這項產品出自聚紡的代工，因此他明白，代工

總有一天要走出自己的路，「代工只是材料品牌，必須把材料變成終端商品。」而終端商品就是消費者購買的成衣，因此他決定由原股東增資，開放特定人入股，「資金投入最主要的目的，就是為了要從代工走向品牌。」蔡秋雄發現台灣有許多大量成衣訂單（約600件），「如果這些大量訂單都可以在台灣生產製造，就可以省下許多運輸及關稅成本，而且在產業出走的風潮下，這是一個可以讓企業根留台灣的機會，加上政府近年來支持MIT產業的發展，更讓我相信，這個決定是對的。」

專注深耕 創新經營

蔡秋雄說，「如果你能讓別人賺到錢，他為何不投資你呢？」專業技術、專利認證，創造出高毛利、高附加價值的產品多樣性，讓聚紡歷年每股純益均維持高水準的表現，公司的員工也從不認為自己是外界口中的「夕陽的紡織」、「傳統產業」，這12年來聚紡堅持「做對的事」，也為自己開拓了新的一片天空。

看著五顏六色的布料在機器上運轉著，讓整個工廠的顏色都亮了起來，就像是一道彩虹在工廠裡渲染成一幅最美麗的畫。聚紡開發出具差異化、獨特性的新產品，且製造品質上已逐漸成為台灣主導的地位，而紡織股的「股后」地位，也為聚紡10多年的努力與成長，下了一個最有力、最精采的註解。

如何選擇適合的創投公司

1.在企業未來發展上需要有共識。

需先了解創投的經營團隊對於未來投入後的管理、研發、生產的想法，是否與企業未來的發展互相吻合。

2.尋求長期持有的夥伴關係。

與創投的合作不單就資金的挹注，應考量未來長久的合作關係，因此雙方可採簽約的方式，加強彼此合作的長遠性。

3.了解自己需要的目標。

企業本身需了解募資的目標為何，例如：非營運資金上的需求，而是希望順利的完成上櫃流程所募集的資金。

4.雙方溝通清楚，了解公司的特性。

為了避免日後造成不必要的誤會，在一開始雙方就必須訂下清楚的規則，以確保雙方合作上的內容。

給目前正要著手對外募資企業的建議

1.帳務清楚明確可以解釋。

在準備募資時，財務的透明化會是創投考量的重點之一。

2.提供最少過去3年的成長狀況。

充分揭露過去3年企業成長的狀況，創投會依此判斷未來企業的成長性。

3.未來2年的具體執行方案。

必須清楚的與創投說明企業未來2年具體的執行方案及可執行性。

4.財務面、技術面及生產面的優勢為何？

在募資前必須了解企業本身在財務面、技術面及生產面等各方的優勢，強化創投的投資意願。

5.不要被實際性的問題打倒。

風險的控管對創投來說是非常重要的，所以創投會提出許多問題想了解未來的投資風險。

（文／蔡欣璇）



以志為梯 勇攀巔峰

2011創業楷模榮耀台灣

創業楷模選拔與表揚，在行政院青年輔導委員會、僑務委員會以及經濟部中小企業處共同指導與支持下，迄今，國內已邁入第34屆，海外第20屆，2011年共計選出國內13位，海外3位得獎人，選拔活動至今，得獎人數已達521位，其中國內楷模有351位，海外楷模為170位。

2011年創業楷模表揚及頒獎系列活動，於12月13日下午在青創總會舉行得獎人歡迎會及記者會，由青輔會李允傑主任委員及僑委會許振榮副委員長共同主持並公布得獎名單；12月14日下午17時於圓山飯店舉辦盛大的頒獎典禮，蕭副總統與行政院吳院長親自與會並擔任頒獎人，表達對得獎楷模的肯定。

吳院長頒發創業楷模及創業相扶獎後表示，「成功之路不是鮮花紮成的牌樓，而是許多淚水和汗水凝聚的長城。」創業楷模的成功絕不是幸運或是偶然，他們以堅定有力的創業精神，用汗水為台灣爭光；

尤其得獎楷模不僅為台灣帶來經濟活力與就業機會，也讓台灣在全球金融海嘯和八八水災的雙重考驗下，踏上復甦重建之路，更讓國家競爭力扶搖直上。

此外，吳院長也表示，創業相扶獎所代表的意義，就是任何一個企業、家庭與國家的成功，一定是有許多共同努力的夥伴，同心協力把事業推上高峰，因此，創業楷模創業的成功，也需要家人、企業夥伴的相挺，在頒獎給創業楷模的同時，也能獎勵扶持者，實具有重要的意義。

蕭副總統頒發創業楷模卓越成就獎以及創業楷模當選證書後表示，得獎既是獎勵，也是負起企業社會責任的開始，也期勉所有得獎楷模都能秉持惜福、感恩的心情回饋社會，希望創業楷模能發揮「創業！再創業！」的企業家精神，持續扮演企業領航者角色，造福更多勞工，以增添社會祥和之氣。

今年(第8屆)創業楷模卓越成就獎得主為宏全國際股份有限公司曹世忠總裁；曹世忠13歲隻身北上到工廠當學徒分擔家計，24歲退伍後進入台豐工業社擔任業務；1978年公司增資為400萬成立「宏全企業有限公司」，時年27歲的他投入全部家當入股，正式成為宏全集團的總舵手。自1990年當選中華民國第13屆選創業楷模以來，持續專注深耕創新經營，不斷突破格局、屢創佳績，如今，宏全已從一間4人家庭式工廠，成長為坐擁全亞洲37個生產基地、3624名員工、70多項專利、營業額145億元的國際集團，40餘年來，曹世忠憑藉著強烈旺盛的企圖心與卓越的創新商業經營模式，終贏得台灣飲料包材霸主的寶座。

1984年宏全製造的鋁蓋及標籤獲得可口可樂、百事可樂及七喜等國際飲料公司品質認證合格，是台灣唯一榮獲國際知名飲料公司授權認證之供應商。宏全不斷致力產品技術創新的研發，從系統化整合性包裝服務跨入飲料代工領域，走向一條龍的垂直整合式經營，為提供包材與飲料代工全方位服務的企業。

曹世忠以獨步全球的「In-House駐廠連線生產」與「模擬合資」策略，顛覆傳統的操作及思維。「In-House駐廠連線生產」即將設備與客戶生產線同步接軌，降低包裝運輸成本，並以10年合作創造長期雙贏；「模擬合資」講求公開透明，「策略最重要是讓客戶得到好處，而透明化可使客戶產生信賴感。」曹世忠讓宏全跳脫ODM或OEM角色，積極推動跨產業合作機制，成為建立製造業服務化的最佳典範。



「人是企業長期保持盈利的資產。」人才教育與精進是企業成功的基石。宏全選才的基礎為「品德的安心」、「能力的放心」、「對團隊無私的忠心」，而「財聚人散、財散人聚」更是獨到的經營哲學。他堅信策略應建立在市場機制與客戶需求基礎上，企業的文化、訓練、與對未來的願景是競爭者無法複製的精髓。

目前曹世忠正著手興建營運總部與包裝科技博物館，完整典藏人類5000年來在包裝材料的演變與趨勢，從包材沿革、演進、古老設備展示，以及未來朝科技、輕量化、節能減碳的發展動態。這個極具「寓教於樂」功能的博物館，勢必將宏全的專業形象再度向上推升。

展望未來，曹世忠已立下「5年內達成營收500億、10年後1000億的企業願景。」並持續聚焦「垂直整合、多角化、與大客戶為伍」等策略，穩健朝世界級卓越企業與產業領航者的目標大步邁進。



吳宗豐

翔名科技股份有限公司／董事長

創業初期承租眷村老房子，吳宗豐把臥室、餐桌當作辦公室及辦公桌，艱辛起家，從事半導體設備零組件的代理及買賣，並逐步導入半導體廠商的設備零組件，進行在地化生產。有感於台灣半導體通路因價格戰所衍生的風險與危機，於是積極轉型製造生產，並致力於半導體特殊材料如：石墨、鉬、鎢、鈹、碳化矽、矽等關鍵零組件本土化，提供國內半導體、光電及真空產業更多更好、更具競爭力的產品以及解決方案。吳宗豐秉持著沉穩與踏實的脚步，帶領翔名科技一路披荊斬棘，造就公司20年零虧損、業績高成長與獲利年年創新高的紀錄；2009年，翔名科技由於連續8年業內淨利率超過15%，名列天下雜誌評選為「八年不敗」經營神話的企業；當歐美債信風暴2011年重擊全球市場，翔名科技在遠見雜誌「A+企業」評比台灣1340家上市櫃企業的經營績效，更拿下四星級的優異評價。



吳春福

瑞軒科技股份有限公司／總經理

從不到10名的研發人員在台北市租來的一間小房間開始創業，在「把標準拉高，全力以赴」的堅持下，吳春福所領軍的瑞軒科技自1996年起，每年均以驚人速度穩健成長，成為全台最大的專業液晶電視設計製造公司。在全球液晶監視器市場漸趨飽和時，吳春福即積極轉戰平面電視製造，並與美國知名品牌VIZIO合作，跳脫以往代工模式，正式進軍品牌市場，結合瑞軒科技的製造、研發與售後服務能力以及VIZIO的強勢通路後，將日本、韓國大廠遠遠拋在身後，不僅成為北美第一品牌，更勇奪北美液晶電視與平面顯示電視市占率第一的殊榮。此外，為了打造一個醫界與病童家屬間的橋樑，吳春福於2002年成立「財團法人瑞信兒童醫療基金會」，全力改善我國兒童醫療設備及生活品質，更進一步提供特殊兒童疾病研究經費，照顧更多的國內病童，矢志推動台灣成為兒童醫療的理想國度。



呂學博

詮營股份有限公司／董事長

沒有顯赫學歷，更無傲人背景，呂學博從司機做起，當過影印機、傳真機、電腦、交換機、大哥大業務員，在震旦集團內部之停車場設備處組織擴編後，隨著政府大力倡導民間興建停車場，與省政府推動一鄉鎮一停車場等停車產業政策大利多之際，勇敢自行創業，並秉持著「實踐是最重要的事，沒有做不到，只有想不到，想到若不去做，就只是空想。」的原則，屢屢化不可能為可能，艱辛完成多項停車場工程建案，逐步將詮營打造為我國停車場市場的領導者。此外，呂學博近年更積極引進智慧型停車系統，提供車主出場時的車位查詢，以及將入口來車導引至最近車位的功能，大幅提升停車場的附加價值與服務的精緻度。目前詮營委運包括高鐵站的6個點，台中榮總、三軍總醫院等19個點、12000個停車位，是國內第一家整合停管工程與經營管理的業者，也是規模最大的停管設備廠商。



呂植境

泓瀚科技股份有限公司／董事長

擁有清華大學化學研究所博士學位，呂植境從家裡的浴室改裝成實驗室與承租祿母家中的車庫起家，致力噴墨頭及墨水研發工作，初期開發的低價、高品質的墨水，即迅速取代高價的美、日原廠產品；在台灣墨水市場斬露頭角後，他更積極研發各式新型環保型溶劑噴墨墨水，並於2010年成功開發的神奇墨水(magic ink)的新應用。泓瀚科技擁有對噴墨頭材料、噴繪機噴墨以及墨水研發與製造技術，加上產品齊全與掌握全球80餘國通路，也成為全球日本境外唯一原廠奈米級墨水代工廠。自2004年成立以來，即以「立足台灣，世界第一」的願景理念，致力於噴墨墨水之研發與製造，並積極延攬博士級之專業人才，除快速掌握產品的產業市場脈動外，更能隨時研發出新商品與新配方，以最新的科技研究創造產品新價值，開創噴墨相關產品之新領域，成為台灣市占率最大的專業墨水公司。



李紹強

航翊科技股份有限公司／總經理

出生於新竹眷村，從混幫派、打架，到完成美國南卡羅來納州立大學MBA學業，李紹強在航太工業技術的洗禮下，發現碳纖維質材的未來性，1998年創立航翊科技，生產專利的碳纖維曲柄，並成為全球供應量最大的碳纖維曲柄廠，其開發問世的前後叉、座管、手把、輪組等自行車相關零件，皆獲市場極高評價。由於看好碳纖維輪圈市場，2004年成立二廠「航昱科技股份有限公司」，獨立出碳纖維輪圈的生產線，也成為全球最大OEM及ODM之碳纖維輪圈供應廠。李紹強堅持做「市場沒有的東西」，致力將碳纖維全面取代鋼絲，並開發自有規格的輪圈系統，更將發展重心瞄準醫療器材市場。此外，樂觀的李紹強也將EQUINOX重視工作與生活均衡的品牌內涵，融入企業文化與生活態度，提供員工一個如家庭般的工作環境，讓員工都能擁有美好的願景，每天開心快樂的往前走。



林一泓

茂為歐買尬數位科技股份有限公司／執行長

自認是「重度遊戲玩家」的林一泓，還不滿30歲就自行創業，初期經營PC遊戲的單機與商用軟體，後因不敵年年上漲的軟體上架費，加上盜版猖獗、網路免費遊戲下載氾濫，35歲時，林一泓就背負5000萬的龐大債務。然而，他並沒有被這個天文數字擊垮，反而用更積極的態度，等待東山再起的機會。2006年著手開發線上遊戲《飛飛Online》，讓歐買尬的名號瞬時響遍網路社群，2008年金融海嘯襲擊全球時，茂為科技更以每股稅後純益82元的驚人成績，成為當年的遊戲獲利王。林一泓以「不創新便是死亡」的經營理念，不斷強化自主研發的能力，也積極投入台灣遊戲人才的培育，並以市場獨樹一幟的「OMG-執行長與玩家們面對面談話專區」以及「四不一沒有」管理原則，用心傾聽玩家的抱怨與建議，並全面杜絕違法及不當的遊戲玩家，讓歐買尬成為遊戲產業的驚嘆號。



洪大勝

東林科技股份有限公司／董事長

洪大勝在協助同學的創業過程中，接觸到節能照明的概念，也看到未來發展的潛力，因此致力研發、生產節能環保型照明產品，並以「節能、環保、減碳、健康」的觀念，研發、設計、製造安全節能、智慧精巧之專業光源，更打造自有品牌HEP (High-reliability Electronic Performance)，全力推廣「綠色照明、無所不在」的經營理念。此外，除了將開發全球最先進的綠色照明產品、追求極致節能效益、提供健康照明品質為企業使命外，有鑒於人類對照明的需求與日俱增，造成電力使用負荷過重，溫室效應及二氧化碳的排放過量，為創造永續的生態環境，洪大勝也將環保概念，導入東霖科技總部建築的主體設計，並長期致力於工廠溫室氣體盤查，期能精確掌握溫室氣體的排放狀況，創造更多低污染、高品質的綠能產品，其將企業社會責任優先於獲利的經營理念，堪稱是商界的最佳典範。



孫國華

維格餅家股份有限公司／董事長

從社區烘焙坊起家，因洞燭伴手禮商機，積極將鳳梨酥融入台灣精緻的烘焙文化，成功將傳統糕餅轉型為最有特色的台灣伴手禮，並以「主動出擊」取代「守株待兔」的行銷手法，結合遊遊業者、國際旅展藉機行銷維格糕餅與台灣，並不斷從文化傳統中汲取新創意，推陳出新，以長年累積的品牌實力奪下「台北市十大伴手禮必買首選」。近年來，隨著政府開放陸客來台觀光，孫國華也積極布局大陸，結合強勢的品牌與通路，用一顆顆25元的鳳梨酥推出每年超過7億的營業額，將維格品牌推向高峰。此外，為了迎接台灣市場日後的爆發力，孫國華於2011年底啟動「維格餅家鳳梨酥觀光工廠」，邀請花博夢想館團隊打造，結合自動化中央工廠、伴手禮品牌名店與互動文創科技的創意，不僅提升台灣的旅遊質感，也將台灣糕餅推向世界舞台，更為台灣傳統產業開拓出全新的文化格局。



張和明

梧濟工業股份有限公司／總經理

張和明由拆船材料轉型為進口模具鋼材，並積極結合歐洲頂級鋼材工藝，不斷進行跨產業與技術轉型與創新，延伸頂級鋼材的應用領域，並深耕服務創新與價值鏈整合，更架構了一個與客戶雙贏的行銷通路，以專業的到位服務、完美精緻的品質與漂亮的價格，提供客戶多元、完整且最具競爭力的鋼材解決方案，也讓產業逐步邁向多元化與高值化。此外，為了提升品質以及避免模具業界在材料加工與熱處理的過程所產生的責任歸屬爭議，張和明斥資1.2億打造一座專業的真空熱處理廠，並於台北泰山、台南永康、高雄烏松及本洲工業區、台中設置營業據點及鋸切模仁加工中心，提供快速裁切、加工、熱處理，三位一體的到位服務，成為我國唯一一家擁有前端模具材料及後段加工、熱處理技術之垂直整合的專業鋼材廠商，營業額更屢創新高，穩居台灣特殊鋼材模具銷售的龍頭地位。



張鴻明

川寶科技股份有限公司／董事長

被業界封為最勤快總經理的張鴻明，其一手打造的川寶科技於2011年掛牌上市，目前半自動曝光機市占率超過8成，已是全球最大PCB半自動曝光機廠。張鴻明跳脫狹隘的利益思考，並以「服務走在前面」的經營理念，結合優良研發團隊及累積多年的光、機、電軟硬體系統整合經驗，研發出國內第一台全自動曝光機，不僅成為國產曝光產業的先驅，更成為兩岸三地PCB曝光機的首選品牌，目前川寶科技在全球擁有超過200家客戶，2012年將在泰國設立分公司及新廠，布局東南亞市場；此外，張鴻明也積極將產品延伸至觸控面板及LED產業等領域，觸控面板用曝光機產品預計於2012年正式推出，由於中國十二五計畫推動產業自動化，加上大陸薪資高漲、嚴重缺工，全自動曝光機長期性且持續性的強大需求，將為公司創造出全新的成長動能與絕對競爭優勢，讓川寶科技成為世界級的領導品牌。



陳百欽

啓翔輕金屬科技股份有限公司／董事長

陳百欽出身台北林口農家，沒有顯赫的學歷與背景，僅懷著對創業的憧憬，頻繁轉換職場，來尋找適合自己創業的產業；在因緣際會下，承接一家鋁業工廠，白手起家後，陳百欽始終秉持著「說一是一、說到做到」的處世態度，並積極布局產品創新與產業升級，將啓翔輕金屬打造為台灣唯一將鋁業中、下游產業結合的團隊，從擠壓成型、加工組立、製品銷售一貫化、經營項目多樣化，一次滿足客戶需求。此外，陳百欽更加強創新與研發的投入，積極朝綠建材與環保節能產品發展，並聘請專業顧問與科技業、學術界合作，開發LED照明與太陽能電池所需的鋁材應用品，成為我國鋁製品產業的標竿企業；隨著啓翔輕金屬科技創新園區2012年全線開始運作後，在整體產業鏈集聚的效應下，讓相關產業迅速取得原料供應，也將大幅減少包裝、運輸、倉儲等成本，進而提升產業的競爭力。



陳秀卿

得意中華食品有限公司／董事長

陳秀卿在1993年以5000元資金，從高雄市三民區十全夜市賣現燙滷味起家，在夫妻兩人齊心協力下，將滷味攤經營得有聲有色後，開始轉型批發販售鐵蛋，不畏短絀的資金、人力與通路，夫妻兩人每天不辭辛勞開著貨車，載著食料、滷汁及冰箱到各地廟會、夜市、風景區、市場擺攤賣滷味，並積極學習真空包裝、高溫殺菌之「軟罐頭」的保存技術，以「頑皮鐵蛋」品牌大噪聲名，更積極布局海外市場，將傳統台灣庶民小吃一舉推向國際。陳秀卿以「隨手可得的安心味道」的經營理念，傳達產品無人工添加物、防腐劑的溫馨保證，尤其她堅持以中高齡、單親或負擔主要家計的婦女來取代人力成本較低的外勞，用心照顧弱勢家庭，更屬難能可貴之舉。此外，陳秀卿也建置全球首家「滷味博物館」，全力推廣產業知識、企業文化史、在地文化與觀光服務，大幅提升產業的附加價值。



黃建中

弘凱光電股份有限公司／董事長

從汽車超級業務員投身LED產業，在舉目無親的大陸廈門隻身奮鬥、艱辛創業，走過同業封殺與資金短缺的窘困，黃建中以堅實的技術硬底子與因地制宜管理的軟實力，在中國建立自有品牌及行銷通路，不僅成為中國第一家被Sony認證的LED廠，也順利成為Panasonic、HP以及SHARP的供應商，並積極跨足汽車LED車燈內裝製造，成功將弘凱光電的汽車車燈、LED元件應用的3C產品與顯屏，打進中國相關產業的供應鏈。自創業以來，黃建中始終秉持著高質量、高檔次、高效率、嚴管理的四大信念，不斷提升技術創新能力與產品層次並掌握競爭優勢；此外，在大陸成功創業後，黃建中也積極響應政府「鮭魚返鄉」的政策，將營運中心遷回台灣，並斥資2.5億成立研發中心，直接與台灣主要消費性電子大廠接軌，並規劃於台灣上市櫃，於2010年6月獲選為經濟部回台投資成功績優廠商。



王奉民

安霸股份有限公司／董事長

王奉民畢業於台灣大學電機工程系，之後在美國哥倫比亞大學取得電機工程碩士與博士學位，擁有多項數位影音相關的專利權，並成為國際數位影音標準MPEG-2與H.264的重要專利權之一。1992年，王奉民加入C-cube Microsystems，歷任多項管理職務，並成功研發出全球第一顆MPEG晶片。2004年，王奉民與C-cube工作夥伴，在美國矽谷成立安霸公司，專研高畫質影音傳輸單晶片，並迅速成為數位多媒體核心處理器之領導廠商，主要提供全球專業的電視影像傳輸系統、消費性多功能數位照相攝錄影機與安全監控攝影機的頂尖處理器。安霸除了致力於技術開發改變傳播媒介的圖像外，多元的應用也開啓了不同市場，更於台灣新竹科學園區成立一支擁有200位優秀人才的團隊，負責系統軟硬體的研發，全球團隊的表現傑出，也讓安霸連續3年都獲得半導體界最高榮譽GSA的殊榮。



王樹木

泰鼎國際股份有限公司泰國子公司／董事長

從印刷電路板產業的門外漢，到一手將泰鼎打造為泰國第二大印刷電路板廠的王樹木，以獨創的「陽春麵」哲學，將簡單、便宜、快速、好吃、服務佳等概念，作為公司發展的目標，不斷創新投入新產品及技術研發，並以嚴密的成本管控機制，加上優勢的價格以及「每年都要有新客戶、新訂單、新產能」的經營策略，使公司營收始終維持著穩定的高獲利成長。為了讓泰鼎規模持續擴張，王樹木著手規劃設立新廠，期以新產品線、提升製程能力及強化接單能力，全力朝向2014年達到泰國PCB廠營收獲利第一名的目標前進。此外，王樹木也積極投身公益，聘任多名領有殘障手冊的員工，在3年前也以不減薪、不裁員來對抗金融風暴所帶來的衝擊，因此於2011年榮獲泰國勞工部自1500家企業中，評選為前百大企業社會責任楷模；2011年回台掛牌上櫃，成為第一家返台掛牌上櫃的泰國台商。



林建祥

越南冠賢機電股份有限公司／董事長

林建祥從電機學徒做起，1988年以6萬元白手起家，從事高、低壓配電盤製造、馬達及電器材料的買賣，憑著過人的服務熱忱與誠懇的態度，迅速在業界建立起好口碑，1994年擴大規模成為甲級電氣水電承裝業及專業配電盤廠，並以「活力、誠信、優勢、執行」四大經營主軸，為客戶提供更高附加價值的產品與服務，並逐步邁向國際化，自1999年起，陸續在柬埔寨及南、北越設立海外據點。為了取得價格上的優勢，冠賢機電於2008年設立專屬研發部門及生產線，將變頻器全線在越南生產，創立「CS」自有品牌，成為越南首家變頻器生產工廠，並於2011年榮獲越南變頻器零售市場買賣執照，成為第二家取得執照的外商。林建祥不僅在越南經營事業有成，更協助北越政府開發位於北寧省的「順成二號工業園區」，不僅成為台商南進的有力後盾，更是台商拼經濟、拼外交的最佳典範。

青年築夢計畫-青創論壇之四

觀光休閒 快樂甦活



洪芳興總經理

李允傑主任委員

林肇暉總經理

台灣飯店經營教父嚴長壽曾說過，觀光旅遊的發展有三個階段，第一階段是走馬看花，帶領遊客進行一般性的觀光瀏覽。第二階段則是深度旅遊，營造質感讓遊客能夠更深入的體驗遊程。第三階段即要融入文化內涵，發展出特色來吸引更多的旅遊客群。

好山好水的台灣，擁有得天獨厚的自然資源與美景，再加上濃厚的人文風情與享譽國際的美食，吸引眾多國內外旅客的目光。青創論壇9月24日來到花蓮市美侖飯店，展開第四場精采的對談，由行政院青輔會李允傑主任委員與台明將企業林肇暉總經理、毅太企業洪芳興總經理，針對「觀光休閒，快樂甦活」議題進行深入對談，分享以傳統產業結合觀光，創造台灣特色觀光景點的寶貴經驗。

斐聲國際 以觀光綻亮台灣

2011年10月27日，台灣再次登上國際旅遊媒體「Lonely Planet's」的推薦名單，獲選為2012全球十大最佳旅遊國家。獲得國際性旅遊專刊的肯定，顯見台灣的旅遊品質及對國際遊客的親切友善已獲得國際間高度認同。近年來外國旅客來台呈現逐漸增溫趨勢，據觀光局統計，2011年元月到10月，外國來台旅客近482萬人次，展現出台灣發展觀光旅遊的傲人成績。

李允傑以發展花東地區觀光為例表示，由於花東地區擁有自然景觀及豐富的人文風情，因而成為台灣首屈一指的觀光勝地，據交通部統計，每年外國遊客來台總數約556萬人次，其中約有8成遊客將花東列為必到的景點。但是要如何讓來到花東



旅遊觀光的遊客能夠一來再來呢？李允傑認為，將創新融入遊程設計，讓自然景觀、人文風情以及歷史文化緊密連結，才能讓遊客感受到更多感動、留下更完美的旅遊記憶。

有別於一般常見的行銷推廣模式，青創論壇為旅遊產業提出了一個不同的思考方向，透過業者的創新與內化，進行在地旅遊產業的串連及升級，呈現出更具深度的旅遊內容。以旅遊產業不可或缺的住房需求為例，花東地區擁有為數眾多的飯店與民宿，近年來除了積極提升住房品質之外，也有許多的飯店與民宿業者將景點導覽、社區介紹以及農村生活體驗帶入住房服務中，讓旅遊不再只是走馬看花，更能藉由差異化吸引遊客再次來訪。

他山之石 借鏡更要創新

旅遊產業的串連必須由旅遊業者來主導嗎？林肇睢提供了一個有趣的案例，台明將原為坐落於台灣中部的玻璃家具製造商之一，以創新的經營模式成功的聯結產業內業者，透過共同接單、利潤分享的模式，領導台灣玻璃家具產業組成最強的玻璃生產團隊。而2006年落成的「台灣玻璃館」，更是台明將從傳統產業跨足觀光服務業的創舉，原本是為了讓優質的玻璃產品有個可以展示的空間，卻意外成為中台灣深具特色的觀光景點，開幕至今吸引累積超過280萬人次的參觀人潮，更帶動園區周邊的各項旅遊資源發展，如今的彰濱工業區每到假日總是擠滿絡繹不絕的遊客，為周邊景點及商家創造出驚人的觀光旅遊商機。

林肇睢表示，要成功發展觀光旅遊產業，首先就是要進行「腦內革命」，把創意融合在地生活的設計，以創新突破現有的思維，發展出具獨特性的深度遊程。而發揮創意首先要清楚了解所在地區有哪些資源，無論是景觀、文化、人文風情或是創新特色，都將是未來帶領台灣觀光休閒產業起飛的原點。

莫忘初衷 以誠信提升旅遊品質

除了以群體力量創造旅遊契機，成員的自我提升及品質改善更是刻不容緩，畢竟遊程中每個環節是否能完美串連，將大大的影響甚至左右遊客的整體觀感。洪芳興認為，要提升旅遊服務質感，業者除了要重視誠信與品質外，更要提供獨特的觀光體驗來加深遊客的回憶，讓遊客能夠一再的造訪，這才是觀光休閒產業能夠持續發展的祕訣。以毅太企業投身觀光工廠為例，不僅讓傳統工廠搖身一變成為海內外遊客到基隆時經常造訪的景點，更將當地政府港都新風情施政計畫，納入社區發展及觀光走廊旅遊活動，不僅成為全台第一家以衛浴設備為主題且融入當地觀光景點特色的觀光工廠，更獲得無數肯定的掌聲。

推動觀光旅遊產業是產官學界及民間一致的共識，台灣擁有美食、美景以及美麗人文等各項充足的條件，除了豐富的旅遊資源，相關的配套如觀光巴士系統、單車環島路網建置等規劃也漸趨完善，未來的10年間正是台灣觀光旅遊綻放光芒的關鍵時刻，相信全體旅遊產業及即將投入的業者都不會錯過這個黃金商機，把握機會加快腳步的同時也要記得，誠信與品質將是決定台灣觀光旅遊永續發展最重要的關鍵因素。（文／杜炳麟）

本專案由青創會承辦

青年築夢計畫-青創論壇之五

品質用心 服務窩心



陳世銘董事長

陳冲副院長

周俊吉董事長

奢侈稅開徵、陸客自由行、兩岸政策鬆綁以及人口高齡化等因素，緊密牽動著2011年台灣房市的發展，為了滿足國人的住屋需求，在一連串的「合宜住宅」、「現代住宅」、「社會住宅」、「青年住宅」等政策性住宅陸續推出之餘，然而，整體住屋品質的提升，更是我們應該關注的議題。

住宅與人們的生活息息相關，也是維繫個人及家庭安定的重要環結。青創論壇10月15日移師新北市新莊農會大會堂，由行政院陳冲副院長與基泰建設陳世銘董事長、信義集團周俊吉董事長，針對「品質用心，服務窩心」議題進行第五場深入對談，分享如何成功打造高品質的住宅及提供高滿意度的服務，藉此帶給國人更舒適的居家環境。

責無旁貸 滿足民衆住屋需求

陳冲表示，目前政府透過許多努力滿足民衆住屋的需求，其中住宅交易的價格透明化是政府最為關注的議題，透過價格透明化讓買賣雙方能夠更安心的進行交易，減少不必要的資源浪費及房屋買賣成本。同時也致力於推動不動產經紀業者的規範以及建立更健全的住宅相關法案，提供民衆更全面的購屋保障，期能打造更高的住屋環境品質。

2011年改善台灣房市現況的最大因素即是奢侈稅的開徵，自6月1日開徵迄今，大台北地區房市已呈現「價平量跌」的格局，依據國內知名房仲集團最新調查顯示，2011年下半年，台北市與新北市的中古屋市場成交量，平均減少了將近30%，



而台北市均價在每坪50至53萬間盤整，新北市則在每坪29至31萬間，也較開徵前呈現微幅的下調，顯見過熱的房市交易，在政策的微調下，已經朝向更加穩健的發展方向前進。

而在民衆購屋壓力相對降低的同時，針對住宅及房仲產業所重視的品質及服務，陳冲則強調，差異化是企業能夠脫穎而出的關鍵，因為產品本身所能提供給消費者的價值不變，若是能夠提高產品品質及更完善的附加服務來形成差異化，讓客戶能夠感覺窩心，提供客戶更高滿意度的同時，也將成就企業更加成功的經營。

以客為尊 滿足顧客需要

基泰建設董事長、也是青創總會第20屆總會長陳世銘則指出，企業的服務及品質提升是永無止盡的追求，為了滿足顧客多樣化的需求，企業經營者除了要將本身資源一步步提升之外，最重要是還要能秉持「縮小自己、以客為尊」的理念，站在客戶的角度來思考，提出能夠契合顧客需要的服務品質。

努力的成果不能只是孤芳自賞，陳世銘說，企業除了進行服務及品質提升之外，更重要的是所做的努力一定要完整呈現出來，成果必須能夠被顧客看到，良好的服務也要讓客戶感受到。以基泰建設為例，為了符合現今社會最重視的環保趨勢，與國際標準同步推出符合未來主流的節能、環保、WHO健康屋，不惜採用隔熱玻璃或外牆建材等等，全力呵護居住者的生活品質，推出之後廣受市場好評。而在顧客服務方面，基泰建設提供專屬、貼心並且超越客戶期望的服務，公司網站不但呈現每

一棟房屋的施工過程，還升級客戶服務系統，快速回應客服問題，積極落實以客為尊的精神，展現基泰一貫負責態度的同時，更創造出超高的消費者滿意度。

服務至上 創造企業永續發展

如何以完善的顧客服務創造企業經營績效？周俊吉以知名餐飲業「鼎泰豐」為例，做出精采的說明：「鼎泰豐」以好味道名聞遐邇，近來搭配以客為尊的服務品質，讓績效與聲譽更上層樓，不只成為台灣餐飲業的領導品牌，更獲得「米其林」一星美食的榮銜。

周俊吉表示，高品質的服務在房仲產業的重要性不言而喻，信義房屋為了提供消費者更安心的購屋保障，領先業界推出首創的「房屋說明書」服務，雖然初期的接受度並不高，但是由於精準掌握到顧客購屋安全的需求，在房市下跌時反而逆勢成長近5成的業績，可見服務與品質將是決定企業是否能永續經營的關鍵要素，其背後所展現的用心及貼心，也是信義集團能夠領先業界的成功關鍵。

近來知名連鎖餐飲集團以高額年終獎金的新聞占據各大媒體版面，大家在羨慕之餘更要了解，唯有優異的經營績效才能為股東及員工，創造出人人欽羨的果實，相對地，也因為經營者及員工努力提高服務品質，才能造就企業優異的經營績效。有鑒於服務業產出的比重逐年攀升至近7成的比例，台灣發展服務業的前景一片大好，服務業也將是台灣未來經濟發展重要的一環，落實高品質及高滿意度的服務，創造讓社會更加窩心的優質服務，已成為企業刻不容緩的目標。

(文/杜炳麟)

本專案由青創會承辦

青年築夢計畫-青創論壇之六

企業用心 社會安心



賴孝義董事長



李允傑主任委員



劉德隆總經理

企業社會責任指的是企業對社會合於道德的行為，特別是指企業在經營上須對所有的利害關係人負責，而不只是對股東負責。較為正式的定義，是由世界企業永續發展協會(WBCSD)所提出的看法：企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。

獲取合理的經營利潤是企業基本的社會責任，而自發性擴大所負擔的社會責任，則是企業能否升級的關鍵。青創論壇最後一站於11月12日來到嘉義市的嘉義大學新民校區國際會議廳，由行政院青輔會李允傑主任委員及曼都國際賴孝義董事長、聯米企業劉德隆總經理，針對「企業用心，社會安心」主題，分享企業善盡社會責任，贏得正面形象，永續經營的寶貴經驗。

落實社會責任 展現不凡經營氣度

為鼓勵台灣企業落實企業社會責任，近年來政府與民間單位紛紛舉辦相關活動，表彰落實企業社會責任的公司。但觀察得獎名單，大部分集中於大型或國際企業，表示中小型企業在企業社會責任相關議題之落實程度，仍存在著亟待努力的空間。李允傑指出，企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，還要承擔對員工、社會和環境的社會責任，包括遵守商業道德、生產安全、職業健康、保護勞動者的合法權益以及節約資源等。

李允傑以兩位與談楷模為例，說明企業若能用心，社會就會安心，企業就可永續經營。賴孝義以完善的員工教育訓練，提供每一位曼都員工擁有自我充實的機會，成功將曼都打造成年營收近30億元的連鎖



髮型美容王國；劉德隆引進無洗米技術，大量降低家庭洗米水所造成的河川汙染，同時以節能減碳的概念，重新定位米食的新文化。成功的經營者都是因為用心、創新，提供差異化的服務及產品，來滿足不同消費者的需求，更是因為善盡了企業的社會責任，才能顯現出與競爭者不同的經營氣象，進而引導企業邁向藍海。

視員工如己出 創造最大福祉

賴孝義說，美髮產業中的人事成本約占總營業成本的40%~45%，員工是美容美髮產業最大的資產及後盾，當事業體愈來愈龐大，成員間難免就會有不同的意見，這時候就要透過員工培訓及教育訓練來整合大家的意見。企業除了要奉行「優、強、大、賺、新」五字口訣，如此才有足夠的資源留住員工外，同時更要將員工視為企業的子女，將員工的成長當作公司經營最大的成就，如此才能讓員工更自動自發為企業打拼。

由於身為服務業，曼都的員工都隨時都得站在第一線直接面對顧客，因此「臉要笑」、「嘴要甜」、「腰要軟」、「手腳要快」，也成為曼都員工教育訓練最重要的主軸，除了基本的態度教育之外，曼都更注重專業職能的培育，其中包含學習專業、熱愛工作以及找到自信等三大方向，逐步引導員工提供顧客更完美的服務品質。

劉德隆則表示，企業除了照顧員工、創造員工最大福祉外，企業更應擴大落實社會責任的層面至照顧相關夥伴甚至是整體社會。

以創新面對變局 以用心落實責任

18年前以一句「有點黏，又不會太黏」的廣告詞，在台灣刮起一陣「中興米」的旋風，也為「中興米」品牌發展奠定了穩固的基礎。劉德隆說，「中興米」能夠持續發展的關鍵因素，來自於不斷的研發及創新，「中興米」是台灣第一家將稻米的副產品—粗糠作為烘穀原料，也是唯一將粗糠作為再生能源的糧商，每年可減少60萬公升柴油的使用，以及4000多公噸二氧化碳的排放量。而且聯米企業更自日本引進「無洗米」整廠設備，透過精密淨洗過程，去除米糠粉殘留物，成為國內首家生產無洗米的廠商，大量降低家庭洗米水汙染河川水源的問題。

而在面對加入WTO後低價稻米進口所帶來的衝擊，劉德隆並沒有因此亂了經營腳步，反而以更積極的態度，帶領合作的稻米產銷班以創新迎接挑戰，不斷開發品質更優良的新產品，而聯米企業所生產的「彰化濁水米」於2009年通過日本政府537項最嚴苛的檢驗，打破台灣農業歷史，成功外銷日本，成為台灣唯一上架日本超市的包裝米，為國內農民及產銷班立下完美的典範。

企業來自於社會，而社會是企業的生存環境，沒有一個好的環境，企業也難以生存。觀察台灣企業的發展現狀，那些取得成功且獲得相當經濟效益的領先企業，有極高的比例都是重視並履行社會責任的企業。因此，從長遠來看，無論是對於企業自身的發展，還是為了提供大眾更加安心的生活，企業都應該積極的肩負起這個責任。

(文/杜炳麟)

本專案由青創會承辦

蟄伏千年 漢方草本當紅

專訪天明製藥股份有限公司 王伯綸董事長

國內第33屆創業楷模

隨著化學合成藥帶來的副作用與瓶頸以及天然草本的養生觀念推廣，充滿東方色彩的經驗科學—中草藥，不但帶動世界各國在中草藥領域的研發熱潮，也衍生龐大的商機。目前全球中草藥產業市場規模已超過600億美元，每年的成長率高達10~12%。在台灣，中藥市場約150~200億元產值，共有117家中草藥廠擁有GMP認證，其中「天明製藥」正斥資6億元，在屏東農業生技園區打造全台最大一座的觀光中藥廠房，預計2012年6月正式運作。



好相處、做事乾脆 埋下創業契機

天明製藥是全台少數擁有檢驗、製藥、銷售、醫療的中醫藥集團企業。王伯綸在2003年，從好友手中接下中醫診所的經營權，發展成連鎖診所後，再橫跨中醫醫療管理軟體系統，之後垂直整合上游製藥與檢驗實驗室，進入製藥產業。如今全台2700多家的中醫院診所，天明就擁有1300多家客戶，市占率接近50%，儼然是國內第一大中醫藥實體通路品牌。

王伯綸說，他從沒想過要創業，經營診所，純粹僅是做善事回饋鄉里。「回想起來，創業前到底做了哪些準備？我想就是個人的特質吧！因為自己的個性很好相處，做事不拖泥帶水，凡事想辦法努力做到最好，所以機會也就多一點。當然過去15年的工作歷練，也奠定了相當好的基礎。」

1989年，王伯綸考上北醫醫護系，對中醫原有興趣的他，加上學長的經驗分享，讓他毫不猶豫就加入中醫社團。「當我們對西醫藥還懵懵懂懂時，已經將西醫藥學完的學長，卻回頭告訴你說，西醫藥還有很大的瓶頸，需要尋求中醫藥的解決，引起我很大的震撼。」1994年，王伯綸到知名中醫診所做義工，從抓藥、辨識藥材開始，學習更多的藥學知識和臨床經驗。

「那段日子非常特別，和院長、醫師培養出深厚感情，他們都叫我『小王』，當我買下內湖那家診所時，他們都跑來幫忙。」

創業後，王伯綸一開始沒想要做到這麼大，只是想單純開家中醫診所，但是沒想到中醫藥給他太多的啟發。有感於專業知識和技術的不足，王伯綸除了找製藥製程的權威指導外，更先後到大陸福建、南京進修也在大仁製藥研究所研讀，汲取更多中醫藥及製藥的專業知識，「多接觸高手，才能讓自己更好，我認為所有創業家還是必須要在專業知識上不斷學習，藉由專家的建議，充實自己的Know-How，才能強化經營事業的能力。」由於個性平易近人、處事圓融，加上虛心求教，王伯綸讓這些專家了解天明製藥的經營理念是什麼？是真材實料做了哪些東西？因而無形中累積豐沛的專業人脈，逐一建立天明的口碑，更成就了今日的天明版圖。

存正心、重人才 建立核心競爭力

從當初一個中醫診所的據點，短短8年，闖出結合醫、檢、產、銷的特色集團企業，天明製藥之所以能在國內中醫藥市場快速竄起，王伯綸認為有三個致勝的因素：「第一是誠信，誠信好，才能在商場上立足；第二是以身作則，讓員工感動。」

員工都待過很多公司，他們會從一些細節來觀察比較，當他們發現這個老闆和以前的老闆不一樣時，就會發自內心，主動去推動業務，完成共同的使命感，讓天明儘早步上軌道，發展更好；第三則是自己的心態要正確，也就是要存著正心正念。」王伯綸說，中醫藥畢竟不是一般的事業，最重要的是必須持有正心正念的想法。如果沒良心，就會偷工減料，拿劣質品混充一般產品，「這是有損道德的，毛利可以低一點，但做對的事才重要！」

王伯綸說，在創業和經營管理的過程中，『品質』、『服務』、『人才』、『研發』看起來都很重要，「但『人才』才是最重要的。」他對人才的定義是心要正，個性要確定，而人的個性是最難了解的，個性養成、細節的拿捏，都只有近身才看得到。如果一旦發現是人才，就要趕快栽培他，因為好的人才可以幫你精確品質、執行推動業務，「我自己當老闆後，也深深發覺人才真的不容易找，現在我在政大讀企家班，那些老闆也都認同人才的重要性，也一直在尋找人才，尤其是我們這一行的專業人才，更是難找。」王伯綸說，醫藥生技是具高度使命感的產業，在這產業的特質一定是要持有正心正念，如果內心深處的出發點是正向的，他就會了解自己從事的是人命關天的醫療產業，半點都馬虎不得。

一路走來，天明的事業版圖也不斷壯大，從軟體公司、檢驗公司到製藥廠的合併，如何將不同公司的文化、資源及理念做完善的融合，王伯綸認為，首先，千萬不能急，因為這些都是你的資產，而不是你的負債；接下來則要把一級主管帶在身邊，透過身教言教，讓他們了解和放心。再來是了解他們的需求，解決工作上的不滿情緒或需要改進的地方，「公司被合併，員工的心裡通常都是五味雜陳，藉由訪談、傾聽以及書面等

方式，將公司需要改善、應做的項目，訂出時間表並把它做好，結果時間一到，員工就會發現跟老闆講的有效，那這個老闆是可以跟的，之後再開始訂定新制度新規範，或組織人事上的調動。」新舊單位的磨合期，王伯綸是設定3個月，3個月如果能過關一切就會很順利。

兩岸醫藥認證 台灣生技利基

2003年，極具影響力的商業刊物《哈佛商業評論》曾預測，未來20年最重要的四大產業，除了大家所熟知的生物科技、網路及行動通訊之外，另外一個便是中草藥現代化。著眼全球中藥醫療保健市場的巨大商機，各國已加緊腳步搶攻這塊大餅，目前兩岸中醫藥各有所長，攜手合作，可做大兩岸的中醫藥產業，而兩岸的中藥相互認證，則能創造更多的互惠雙贏。

王伯綸說，全世界做中藥GMP只有少數幾個國家，鄰近的台灣的國家分別為大陸、韓國和日本。但是大陸和日本、韓國的藥品認證可以相互認證，唯獨台灣沒有，這不但讓許多人到大陸旅遊購買當地藥物時，無法確定購買的藥物是否安全，以及當地醫藥品質是否可以受到完整的保障外，也造成國內製藥業者在中國及國際市場的競爭力衰退，「台灣其實有很好的背景和基礎研發製造能力，加上台灣的中藥GMP自1987年就開始規範，整個品管架構和意義都已經深化到製藥和藥品的從業人員，因此在中藥品管和生產技術上，台灣已達到一流的水準；以大陸的市場來看，兩岸醫藥的認證，將可讓台灣發展出更具國際競爭力的藥廠。」

「藥材的檢驗一定要合乎標準，相同的藥材也有不同的炮煉製程，不論如何，製藥一定要有GMP的精神。」王伯綸分析，

雖然中國大陸從2004年開始實施中藥GMP制度，但中藥材生產管理體系仍未臻健全，各地區對中藥的管理、制度和執行力都遠遠不如台灣。大陸的藥廠銷量大、毛利低，藥是以平價為主，台灣研製的藥種多，營業額雖然還不是很大，但是毛利較高，「也許再過10年，一個世代交替，大陸的製藥廠就會有所改變，目前是台灣較有優勢，所以不用怕競爭，大陸中藥品輸出到日本，日本藥廠也沒有倒，所以藥品只要製造精良，效果好，就不怕賣不出去。」

加碼投資 新廠富觀光、文教功能

由於位於高雄仁武廠的生產線已經滿載，為進一步擴大產能和拓展市場版圖，天明斥資6億在屏東農業生技園區建造二廠，該廠日前新建完成剛拿到使用執照，接著申請GMP認證，預計2012年6月開始投產。

天明二廠占地約9300坪，為全台最大的中藥廠，並兼具觀光、文教的功能；王伯綸表示，他先前看過幾個園區和工業區，經過審慎評估後才選擇在農科設廠。農科的低密度開發，渾然天成的生態園區，以及良好的水土保持，非常適合生技製藥。此外，拜文創產業潮流所賜，新廠的定位是朝向觀光型態發展，爭取國內外遊客駐足，「製藥聽起來、看起來，好像都很神祕，其實不然，透過透明化的生產作業流程，可以讓一般民眾了解與他們生活息息相關的藥酒、貼布、科學中藥、牛樟芝是怎麼做出來，我們可以和消費者有更多的互動，並提供正確的中醫用藥觀念，他們也可以看到傳統中藥材是如何變身為現代化的藥錠、膠囊、貼布，增加對產品的認同感。」

「投資新廠就是加碼台灣，展現天明根留台灣的決心。」天明進駐農科亦有助提高經濟價值，王伯綸說，「以龍眼為例，龍

眼一年一收，可儲存20天，但經過二級產業的加工，做成龍眼乾，就能儲存2年。但是龍眼乾製成科學中藥，則可以儲存3年，對農民而言，農作物的經濟附加價值提高，毛利增加，其實大家都是受害者。」除了農科的新廠外，天明也標下「豐和館」（農委會OT案），並規劃集結生技、教育、休閒、餐飲、觀光及購物等特色，期待成為南台灣最具魅力的新興知識休閒觀光指標。

創業成功秘訣 有興趣、勤做功課

時下很多年輕人想創業，而王伯綸則鼓勵年輕人創業時，必須要精準掌握並認真思考該產業的特色與未來性，「創業的成功機率是50%，自己一定要有勇氣承擔失敗，不妨先當個上班族換取報酬，等到磨練夠、錢存夠、經驗夠、人脈夠，逮到機會再出手。」

倘若青年想要創業的領域，是自己不熟悉的產業，王伯綸則建議他一定要做功課，而且要有興趣，最好是兩者並存，「例如經營早餐店，就要先對原物料有一定程度的了解，如果連採買、分辨麵包的能力都沒有，對廚房、烹飪一點也沒有半點興趣，我會奉勸他最好不要創業；不要以為85度C吳政學是外行，他對咖啡的研究可深的呢！從品種、產區到沖泡過程，他都能如數家珍向你娓娓道來！所以，基礎一定要扎穩，包括人脈也是功課之一。」

王伯綸憑藉著卓越的管理能力及獨到的眼光，不斷打破傳統中醫藥的刻板印象，以深耕台灣為目標，將製藥Know-How和工作機會留在台灣，藉以培育吸引更多的一流人才。如今，天明已達到產銷合一的里程碑，下一個新挑戰，天明將致力台灣中醫藥產業國際化，改變整個中醫藥產業，讓中醫藥成為未來醫藥的新主流，營造最具競爭力的新藍海！
(文/陳蓉美)



公司治理新頁

薪酬委員會設立 啟動獎酬制度化運用

自從發生金融海嘯之後，肥貓一詞變的很熱門，很多人在問為什麼這些CEO們要被稱作「肥貓」呢？「肥貓」是美國俚語Fat Cat的中譯，意指生活優渥且具有影響力之人士，特別是指那些假公濟私、拿公家錢肥自己荷包之人，在此次金融風暴中，美國汽車業三大車廠和投資機構的CEO紛紛搭著私人飛機到國會要求紓困，一方面向政府伸手要錢，一方面卻領取高薪與鉅額紅利，引起一般民衆的極度反感，而遭媒體點名為Fat Cat，「肥貓」因此變成了一個反諷語。

2011年證券交易法14條之6增訂，亦即台灣版的「反肥貓條款」實施上路，所有上市櫃（含興櫃）公司最遲在2011年12月31日，必須強制設立薪酬委員會。其中規定上市／櫃、興櫃公司實收資本額100億元以上者，須於2011年9月30日前設置薪酬委員會（Remuneration Committee）；未達100億元者則須於2011年12月31日前設置完成。而薪酬委員會的設置，是以引進獨立董事的方式，讓董監事和經理人薪酬受到專業且獨立的監督。

法令演變著眼於抑止？或轉化為競爭力提升！

此次證交法第14條之6的增訂並非由主管機關（行政院金融監督管理委員會）所提案，而係由立法委員所提。提案立委希望增訂第14條之6的主因在於「反肥貓」，提案資料之立法說明指出：「二、我國證券交易所為強化上市公司董監酬金資訊揭露，雖已於公開資訊觀測站『公司治理專區』項下，公布公司連續2年度稅後虧損、但董監事酬金總額或平均每位董監事酬金卻增加的上市公司代號、公司名稱。不過，相關公布仍無法阻止當公司連續虧損時，董監事酬金總額仍大幅度地增加之弊端。因此，實應強制董事會設置薪資報酬委員會，方得更有效消除此類弊端。三、目前我國證券交易法已明確規範公開發行股票之公司應設置審計委員會。為保障投資人權益，亦應設置薪資報酬委員會，且薪資報酬委員會所訂定股票已在證券交易所上市或於證券商營業處所買賣之公開發行股票公司董監事及經理人酬金應包括薪資、股票選擇權與其他具有實質獎勵之措施。」

所以，薪酬委員會的設置，意在矯正及防止企業虧損，董監事卻坐領高薪，或是高獲利的企業，分紅給員工的比例過高，小股東分不到紅。有人因此形容，薪酬委員會是為了要「打肥貓」。

了解薪酬委員會與董事會的職權關係

薪酬委員會是董事會下設的功能委員會，協助董事會就特定事項深入審視並提出建議，所以其職權不能超過或替代董事會的職權。例如依公司法第29條規定，經理人報酬屬於董事會專屬的決策事項，因此設置薪酬委員會後，應先由薪酬委員會檢視再建議董事會決議，而不是代為決議；又例如公司法第196條規定，董事之報酬，未經章程明訂者，應由股東會議定，不得事後追認，所以薪酬委員會的職權也不能踰越，參考國際作法，薪酬委員會多半不具有薪酬決策的職權。

各國經理人薪酬決策權限								
	高階主管獎勵建議權			高階主管獎勵核決權				
	薪酬委員會	總經理	董事會	薪酬委員會	監事會(1)	總經理	董事會	股東大會
比利時	X						X	
巴西	X						X	
法國	X						X	
德國	X				X			
香港	X						X	
愛爾蘭	X			X				
義大利	X						X	
英國	X			X				
美國	X						X	

從另一個角度來說，在依證交法規定設置薪酬委員會後，董事會也不能跳過薪酬委員會，而直接做成決議，必須要經過薪酬委員會審視與建議的過程。所以薪酬委員會章程中對於其職權範圍的設定，是規劃薪酬委員會運作首要的事項。

此次立法院審議時，主管機關考量到強制上市上櫃公司設置薪酬委員會將增加公司增聘獨立董事的負擔，而對第14條之6採取較為保留的態度。然而，最後本條仍然闖關通過，不過在定案時似乎還是考量了主管機關的顧慮，所以並未明定必須由獨立董事或董事擔任薪酬委員會的成員，就此保留了得由不具董事資格者擔任薪酬委員的伏筆。

新規範 仍有去弊興利之效

行政院金管會證期局張麗真副局長日前亦指出，對於上市櫃公司薪酬委員會的設立以及運作，目前「並沒有相關罰則」，因此獨立董事的專業性，得以善良管理人的態度，忠實履行職權，落實議事規範，並且「資訊公開」的獨立運作精神，就顯得格外重要。並指出，薪資報酬制度是公司治理及風險管理的重要一環，對上市櫃公司來說，也是社會責任。

由於薪酬委員會是由公司董事「委任」，薪酬委員會開會後再「提報建議」給董事會，因此薪酬委員會到底能揮發多大的功效，頗受外界質疑。中華企經協進會榮譽理事長陳定國提出：一個正派經營的公司，可藉由薪酬委員會的監督，讓公司薪酬透明合理，以助企業的長遠發展，但如果薪酬委員會的成立只是聊備一格，那就有賴獨立董事發揮正義感，將所監督的資訊公開並訴諸

輿論，迫使企業改革，合乎社會正義和投資人的期待。他提出，企業找人才，建立合理制度才是正本清源之道。

陳定國認為，薪酬委員會不可能一上路，就發揮百分百的監督力量，但社會可期待它在運作一段時間後，發揮正面的監督價值。且在薪酬委員會即將上路之際，也有聲音質疑台灣的薪酬已經偏低，在打肥貓的同時，也可能同時打到人才，這將有損台灣的整體競爭力。

勤業眾信副董事長陳清祥亦表示，肥貓的爭議在於它的「薪水脂肪」已屬病態，若是肌肉精實的專業人才，那不能叫肥貓，應該叫做高薪的「型貓」。此外，台灣人才外流的問題，已經被視為國安危機，在大陸不斷高薪挖角台灣人才的同時，薪酬委員會不應該被當作打薪的機制。畢竟薪水不應以齊頭式的高低來論定，但在透明基礎下，產生合乎比例的薪資，也就是所謂的能者多薪，則應是全球化下的普世法則。

薪酬委員會上路 順勢推動企業績效獎酬制度者

薪酬委員會帶來的影響不應僅止於董監事及經理人酬勞決定等公司治理面的議題；藉由薪酬委員會的設立，企業更應統合檢視公司整體績效管理，與薪資獎酬各面向的合理性、公平性、一致性與競爭性。

資誠企管顧問亦撰文，針對薪酬委員會所可能引發企業在薪資結構面、績效管理面和獎酬制度面應關注的議題說明：

☑薪資結構面

實務上，董事與監察人之薪資報酬決定方式不一而足。自高階經理人以降，若企業沒有一套系統性的職位評價與薪資架構來管理員工薪資。進行職位評價時，至少應就個別職位之知識技能（如專業知識、企業運作之認知與掌握、社交能力）、問題解決（如思考範圍、困難程度），責任與影響程度（如決策自主權、影響範圍、影響力強度）等3個面向進行評核和給分。企業藉此檢視各項薪資和福利制度，藉由薪酬委員會規劃建議，設計留才計畫，達成吸引、留任優秀人才的薪資「外部競爭力」。

☑績效管理面

透過建立適當績效管理平台與機制，發展明確績效衡量指標，將員工之工作目標與公司之策略目標連結，作為員工個人績效考核之依據，確保員工努力方向與公司策略目標一致。

☑獎酬制度面

有效的獎酬制度在與績效連結外，調幅差距應讓員工能具體感受，更要按個別績效提供差異化的獎酬，而非雨露均霑。獎酬制度本身既要易於讓員工了解，在施行上亦不會增加太多管理成本。此外，獎酬的設計亦應考量風險因素。如何透過獎酬工具，如員工認股權憑證等，兼顧短期目標達成與長期企業經營風險控管，為規劃重點。

目前企業主可能因為薪酬委員會的強制推行，將眼光過度聚焦於如何滿足適法性的需求，其實，企業主若能從基礎面改善起，想必薪酬委員會的設置壓力，反而是讓企業脫胎換骨的重要契機。

從金融工具看獎酬制度的設計

藉由薪酬委員會的推動，展開公司治理制度的建立，不論董監事薪酬設計、高階經理人紅利規劃、甚或員工的留才計畫…等，不但是制度化落實以人為本的企業經營理念，對企業而言也具有匡正視聽的正面形象效果。

但從企業財務面分析，企業的經營有景氣循環、營收淡旺季之分；員工本身亦存在著脫退比率、擴廠或無薪假的情形發生。設計一套獎酬制度來因應各種情形發生最重要的考量點是：一、制度本身執行的應變性；二、企業成本。

☑現金發放

獎酬制度若採現金發放的方式，對企業的因應最為不利。因為員工薪資具累進性，不易跟著企業營收大幅變動，且容易歸於經常性薪資反倒造成勞保、健保、勞退等二次成本增加。

☑股票分配

隨著分紅費用化實施後逐漸式微，股價變動過大對於人員異動結算的金額不易控制，且公司實施庫藏股作為獎酬分配時，等於每一員工在統一制度下成本不一致，是這個制度本身所受的限制。

☑運用企業年金基金商品實施

具有成本固定、隨著經營績效提撥、基金申購贖回的流動性，價格波動低…等特性，也不會增加企業二次成本。不但可運用於董監退休提撥規劃、分紅規劃、以及留才計畫等符合企業內部需求的設計，也是薪酬委員會強調公司治理的制度化表現。

(文/精宏投顧 鄭琮寰)

各種金融工具實施獎酬制度比較

優 勢						劣 勢					
留才計畫 (運用企業年金商品)		股票分配		現金發放		留才計畫 (運用企業年金商品)		股票分配		現金發放	
對企業影響	對員工影響	對企業影響	對員工影響	對企業影響	對員工影響	對企業影響	對員工影響	對企業影響	對員工影響	對企業影響	對員工影響
成本固定	分紅所得不增加二次成本自負額	收購庫藏股相對股價可能較低	股價成長性的期待	費用支出成本固定	員工直接獲得現金回饋			施行成本不固定	所得課稅與實質收益不符	無牽制員工留任機制	增加二次成本自負額
不會增加二次成本		不會增加二次成本	分紅所得不增加二次成本自負額	隨時可執行 (新人可加入)、隨時可增發				稀釋股東權益	股價若無成長，員工期望值不高。	增加二次成本	
可依工作績效調整紅利配額								無法常態性執行	若無庫藏股，將無股可發	現金發放成慣性，以後難以視營運狀況調整。	
不會稀釋公司股本	公司股價不受影響										
隨時可執行 (新人可加入)、隨時可增發	不會因為庫藏股成本變動，難以受惠。										
可運用降低營所稅 (視每年盈餘決定分配金額以及分配對象)											

「人生到了最後，所追求的往往只是心靈上的平靜。」看到父親因胰臟癌開刀住院，每天跟死神搏鬥、妥協的日子，讓孫達汶慢慢體會到，「人真的很渺小，能把自己搞定就不錯了！」

100分的玩家

專訪台虹科技股份有限公司 孫達汶董事長

青創總會副監事長
國內第28屆創業楷模

人生無常 珍惜當下莫虛度

孫達汶的父親出身軍旅，在去年不敵病魔，撒手人間；孫達汶回憶，父親臥病和信醫院時，有一天突然很感慨地對他說，「你看看，樓上撿保特瓶的老伯伯，他和我的身價差多少，哪天我走了以後，你幫我買一個上等的紫檀棺木，了不起花個30萬，而這位老伯伯將來如果火化後放在骨灰罈，可能只要10萬就夠了，人奮鬥一輩子，最後也不過就是20萬的差別嘛！」

孫達汶回憶，父親雖然只是國營事業的主管，但比上不足，比下有餘，生活上也沒有太多顧慮與煩惱，但他就是不喜歡念書，從小學一路玩到大學畢業，而父親從小就不太管他，就算成績不好也不管，「但我知道父親的壓力很大，因為他同事的小孩都差不多跟我同年級，每次月考都排名班上前10名，而我總是排在倒數10名。」退伍後，孫達汶曾經經歷過一段364天賣成衣的日子，也當過房仲業務員，「我在永慶房屋待過3個月，但這個工作真的不適合我，還是賣成衣有趣些，可以到處跑，看一些新奇有趣的東西，雖然已經是20多年前的往事，可是我現在遇到永慶孫董事長，都還是會稱呼他一聲『老闆』。」

孫達汶說，每年到了10月份，他總會邀父親一起去大陸昆山吃大閘蟹，直到4年前出國當天清晨，父親因不慎摔跤受傷無法成行後，倆人再也沒有辦法一起出國，某天父親對他說，「我這一生很辛苦，也存了一些錢，可是我現在卻連花錢的能力都沒有，趁你還年輕，要玩就趁早玩吧！」

孫達汶說，人要懂得享受生命，但工作也是生命其中的一環，因此生命一定要分配好，「第一件事就是要先把時間騰出來，所以，從明年開始我就要重新規劃組織，儘量把工作交給執行長及事業群的主管。」

雲淡風輕 笑看人生

13年前，孫達汶一手救回瀕臨倒閉邊緣的台虹科技，並逐步將台虹打造成全球產量第一的軟板廠，加上看好太陽能產業的未來性，近年來，台虹亦積極跨足太陽能產業相關背板產品，業績頻創新高。時值46歲壯年，人生與事業最巔峰、也最意氣風發的黃金時刻，「想退休了！」孫達汶瀟灑地說，「人生其實不要去談太大的夢想，只要問自己，『現在你想做什麼？』因為人生在每個不同的階段，遇到事都不一樣，想法也會不一樣。」但退休後他到底想做些什麼？「以後再想吧！也許會開一間員工不要太多的小公司，做自己真正喜歡，一個可以讓我專心投入的工作。」

孫達汶說，當年選擇投入科技業時，自己還是個年輕小伙子，有衝勁，心臟也夠強，不像現在已經邁入中年，投資的公司也比較多，有時候壓力一下子全湧上來時，滋味還真不好受。尤其現在很多人都已經提早開始規劃自己的人生，「以前工作也許是我們的唯一，但是現在我對未來的想法已經和以前不一樣了，我想去看一些新的事物、新的事業；以前我們是選擇工作，現在則是依照自己的興趣選擇產業，而且現在能力也比以前好，也有更多資源，想做的事可以比較有效率的完成。」

孫達汶說，10幾年創業時，他是校長兼工友，現在如果讓他再次創業，「那可就完全不一樣了！」如今的他已是兵強馬壯，擁有充裕的資金，可以找到最好的人才，構成完整的幕僚作業，瞄準最好角度切入市場，「從前創業像土匪打仗，攻佔一座山頭後，下次要面對的敵人可能就在另一座山頭，而此時就不能再打土匪仗了，要開始打正規戰，要盤點自己的參謀作業做得好不好、士兵訓練得夠不夠精良，也就是說，公司一定要有完整的教育訓練、要有企劃單位，找到

自己的弱點後，還可以跟三國一樣，到另一座山頭借將（挖角），所以現在如果再創業，整個思維與模式就跟以前完全不一樣了，過去我是自己一個人在拼，現在則是一個團隊在打仗，還有股東與『友軍』雄厚的資源當後盾，像台虹現在在日本的策略夥伴，隨時都可以提供源源不絕的人才和子彈，在我最需要時候，他還可以把最新型的武器搬來台灣幫你打仗，尤其現在只要你報告寫得出來，提得出好的創意與商品，創投隨時準備等著投資，那像當年光湊個500萬就足以把自己搞得人仰馬翻。」

「創業，其實現在回想起整個過程，還是覺得很恐怖！」或許別人會羨慕企業家創業成功後所帶來的巨大財富與優渥生活，但孫達汶卻淡淡地說，其實自己的生活並沒有太多的改變，中午他總是和員工一起用餐，下班回到家也是和一般家庭一樣幾碟家常小菜，加上自己又不喜歡打高爾夫，「唯一讓我覺得比較不一樣的，應該是那份成就感以及交到一些好朋友吧！而且父親對我的成就也感到很欣慰、很開心；但是，一次就夠了，創業真不是人過的日子。」

處處是機會 成功卻愈來愈難

「我創業的階段其實算滿幸運的，因為當時市場上『空』的地方還很多。」孫達汶說，當年他投入軟板產業時，台灣市場幾乎處於真空狀態，但現在的創業條件已大不如前，「因為空間愈來愈小，市場上已經看不到太多缺口了。」即使出現新的競爭者，但只要既有的廠商聯合起來，「他根本連喘息的空間都沒有。」

最近他參加過幾場創投媒合會，也看到台灣新一代年輕源源不絕的創意，卻也發現這些空有創意的創業者，對市場的了解程度，其實與實際狀況還存有很大的落差，「而且最大的毛病，就是自我感覺良好，現在的創業者感覺上都有點不食人間煙火。」孫達汶說，「創意要進入一家公司已經相當

不容易了，加上如果其對象是一個規模龐大的產業，那他創業的困難度相對也會提高不少，因為同產業的製造廠及供應商也會對一項新技術所衍生出來的商機虎視眈眈；今天如果有一家公司願意投資他，將他的創意與技術納入自家營業項目的基本配備，那他可能就發了，但如果他著眼的是售後服務市場，因為這項技術現在已經有人在做了，所以也就沒有什麼特殊性，但這些創業者卻始終認為自己的技術及產品一定可以打進這個產業的供應鏈。這種想法有點過度樂觀，心態上也還不夠成熟。」

孫達汶認為，一個創意與產品的成功與否，並不全然取決於技術與品質的好壞，「有時候往往只在於決策者的一念之間，看他願不願意將你的產品與自己的產業串連起來，而這個就是人脈，跟技術沒什麼太大的關係。」

綠能當道 樂觀瞄準未來

全球目前正飽受歐債危機及二次衰退憂慮影響，景氣陰霾籠罩全歐，也讓全球經濟直打哆嗦，但孫達汶卻樂觀的表示，「不景氣才是機會！」他認為，台灣目前正處於全球產業結構調整的浪潮中，除了台灣以外，全球產業持續邁向大者恆大、「西瓜偎大邊」的態勢，也將會愈來愈明顯，各個產業都會開始加速整併，自由市場的競爭壓力，將造成不適者自然淘汰的結果，所以，「一定要把自己準備好，絕不能讓自己在這個攸關生死的階段出局。」

儘管歐債問題已重創以歐美為首的太陽能市場，台虹雖無法置身事外，但孫達汶依然信心十足的表示，「選擇產業一定要看它的長期趨勢是否處於上升的軌道中，而太陽的能源是無窮無盡的，一塊太陽能光電板的壽命長達25年，即使現階段的建置費用成本高，尚難以被廣大的消費者使用，但在這波不景氣的衝擊下，價格已開始滑落，現在太陽能的發電成本已經比火力發電便宜，所



台虹科技以卓越的研發能力，成為台灣軟板的最大供應商。（左起：無接著劑基板系列、高玻璃轉移溫度系列、特殊保護膠片）

以，我認為現在是太陽能產業爆發成長前的最後一波整理，待全球經過汰弱留強的整併洗禮後，將可望為台虹創造出更有利的經營條件。」

「重點是你要活得下來！」在過去幾個月的時間裡，光是大陸就有**50**多家太陽能企業應聲倒下，孫達汶說，他相當看好太陽能的未來性，為了迎接下一波的成長，「人、錢、心態都要準備好！一定要把太陽能產業看成明天就要上來了，那我要準備什麼？有沒有足夠的材料？有沒有足夠的產能？有沒有訓練有素的操作人員？有沒有好的業務、好的客服？——重新盤點自己的缺口，一方面分解自己的事業，審視自己所選擇太陽能產業鏈的位置以及核心技術與品質成本，另一方面也可藉機練兵，才能在產業成長前提早卡位。」

如今，台虹在台灣與大陸均已搶下軟板市占率第一的寶座，日本最大的合作股東 **Arisawa**，也是日本第一大電子材料廠，加上太陽能背板材料的策略夥伴—美國化工龍頭杜邦，**3**家公司產能加起來全球市占率已高達**80%**，強勢的產業領導地位已難撼動。

懂得放下 讓專業出頭

孫達汶認為，科技產業很難有家族性的傳統，與許多國際知名家族企業的經營思維是不一樣的；例如美國百貨龍頭 **Wal-Mart**，它的營運模式與終端客戶是不會有太大改變的，但是台虹的產品只要**3**個月做不好就得淘汰；其他科技產品也一樣，為了與競爭對手互別苗頭，每家企業無不絞盡腦汁研發，在自家產品加入新的功能和

設計，「所以科技產業需要的是新的思考模式。」為了讓公司永遠都站在技術領先的地位，達到永續經營的目標，一定要重視專業並不斷引進新血，「因此，台虹未來走的就是專業經理人制。」

「我每天都在工作，現在我覺得該慢慢放下來了。」孫達汶說，以前他拼的是執行力，一肩挑起公司從策略、執行到結果的成敗，現在則是要把**80%**的執行工作交給專業經理人，讓專業經理人以他自有的科技基礎與知識，為台虹選擇新的未來，而他的工作則是尋找新的產業、組織新的團隊與開發新的市場通路，「我的責任是擬定公司的策略與願景，並在他們走偏時予以導正，這樣才能讓專業經理人出頭。」

孫達汶說，即使自己已經有了退休的念頭，但由於創業時，他個人就已經與台虹劃上等號，「因此，就算有一天我真的退休了，我也不會因此離開台虹，客戶遇到軟板的問題時，都還是會直接打電話給我，『我總不能說，抱歉，我已經不管台虹了吧！』加上許多客戶都已經變成好友、兄弟，說穿了，我根本已經離不開這個行業了。」

孫達汶笑著說，兒子已經「明確」向他表達自己的志向，「他現在整天直嚷著要學葡萄牙文，也在進行增胖計畫，說他將來要去巴西踢足球，還誇下海口，將來一定會比我賺更多錢。」

「喜歡就去踢吧！」開明的孫達汶並沒有強勢干涉子女未來要走的路，也不曾勉強他們做自己不喜歡的事，包括接班，「那些企業家族的子女真的開心嗎？不見得，有時候，平凡、簡單的生活也是滿愜意的！」

（文/李銘鈞）



天未破曉，遠方初露一絲紫藍色微光之際，目不識丁的父母親已經摸黑出門打零工和幫農，直到深夜才又拖著疲憊的身軀返家；身為長子的許登旺一肩挑起照顧弟妹、餵養家畜的工作，扛著終結窮五代、興旺家族的責任與使命踴躍前行，日復一日，年復一年。

窮五代的庄腳囡仔 賣鼎稱王

專訪鼎王企業有限公司 許登旺總經理

青創總會北區委員會區會長

不和命運妥協 堅持自己掌舵人生

「『登』原為『丁』，代表男生，『旺』是盼望能扭轉歷代宿命的深深期許。」許登旺說，從小只要家裡沒有油，他就會帶著弟妹去菜市場撿被丟棄的豬肉回來製成豬油；沒錢，放學後就必須到田裡撿稻穗、花生和地瓜想辦法轉賣籌措學費；沒電，就得在天還沒亮前，藉著灶爐邊的火光拼命念書。為快速改善家中經濟，許登旺放棄好不容易考取的省立高工，參加中國電視公司的演員招考，順利從數千人中脫穎而出，並連續拍攝7部影片。但他赫然發現，同期訓練班的同學多為大學畢業，也體會到學歷與未來成就的

關聯性，因此7個月後就毅然決然離開五光十色的演藝圈，並鎖定商學科系重返校園，一路身兼三職咬牙苦撐。

「過去因為家庭窮困，始終覺得自己樣樣不如人，很自卑。」直到服兵役時，意外爭取到管理國軍104福利站的職位，才讓許登旺開始對人生和自己有了全新的看法與想像。初上任一個月，為中止虧損連連的營站營運繼續惡化，許登旺積極提出改造營站計畫，但當時站長卻因怕承擔風險並不表贊同，許登旺則堅持「在其位、謀其政」，並竭盡所能展現他的整頓決心。他用心的將營站內部重新油漆、所有照明設備更改為明亮柔和的燈光、將凌亂

的櫃位調整為整齊的擺設陳列、還把阿兵哥最喜歡的撞球桌加以維修與保養，甚至連自己家中的音響都搬來私器公用，僅花費不到5000元預算就成功營造出煥然一新與舒適怡人的全新空間。脫胎換骨後的營站，在第二個月營業額就大幅成長425%，甚至連續三年獲得全國營站總冠軍的殊榮。

營站的改造成功，讓許登旺獲得從未擁有過的自信。退伍當日他剃了個大光頭，宣誓重新開始的決心，並堅定對父親說：「這是我這輩子最後一次幫你種田，因為我們就算種一輩子田，也無法改變家族的命運。」

抓住機會 改變命運

1984年，許登旺帶著強烈的鬥志，經友人引薦進入百貨公司擔任鍋具販售員。生平第一次踏進百貨公司，在沸沸騰騰的叫賣聲中，最令他驚呼的是「鍋具一只售價700元，每只可以獲利100多元，一天只要賣個10來只，一個月不就可以賺2、3萬元！」由於當時一般職員月收入僅5000元，再加上「民以食為天」的道理，讓他堅信鍋具生意一定可以好好長久發展。即使老闆向許登旺開出「前6個月必須無薪學習銷售技巧」的不合理條件，仍然沒有消滅他投入鍋具市場的決心。

從上班第一天起，許登旺每天都鉅細靡遺地「蒐集」老闆生活起居和行為舉止的「情報」，包括：賣鍋子時的每個小動作、毛巾擺放的位置、銷售時的話術，甚至吃飯、如廁、就寢時間等等。一週後，許登旺發現老闆每天充其量也只不過是在重複相同的行為模式，於是他大膽的向老闆下戰書：「我想要自己做，我要向您挑戰誰賣的鍋具多！若我輸了，一年不領薪水；但若我贏了，你現在站的這個駐點換我來經營。」

初生之犢不畏虎，許登旺抓住機會就拼了命的奮力向上爬。他運用「走出策略」將所有的鍋具拍照、護貝，分送給駐點30公里外的泰山鄉公所職員，釋出只要成功銷售10只鍋具就免費送2只的利多條件，誘使對方成為他的業務分身。同時又以相同的手法跑遍基隆、五股、三峽…等地，將行銷半徑從百貨周圍1公里，延伸至30公里。此外，另以250元高價收購舊鍋具、並加贈會員折扣卡的行銷手法，讓正準備汰換老舊鍋具的主婦們，爭先恐後且心甘情願地成為他的準客戶。

23歲，那場充滿賭注的比賽，讓他成功贏得扭轉人生、改變家族命運的權杖。第一個月許登旺帶著努力賺得的17萬元返鄉，許登旺笑著說：「父親一輩子沒看過這麼多現金，卻顫抖著雙手怒吼：『我們雖窮，但歷代家世清白，不乾淨的錢我寧願不要。』」直至父親北上看到他的工作情形後，才徹底安心。此後，許登旺每個月都創下營收百萬的亮眼成績，並曾有250只鍋具在2小時內銷售一空的驚人紀錄，在業界獲有「旺旺」封號。在事業穩定後，許登旺更將愛心從家族輻射到他的故鄉，主動帶著村莊的年輕人北上就近照顧，無私分享他經營事業的經驗與對市場的觀察。

燃燒鬥志 締造傳奇

1987年許登旺創立「鼎王企業」，正值27歲的盛年，但為回報及感念前老闆的知遇之恩，他選擇留在原公司，以一年的時間協助老闆培育後進人才，由於堅持「吃人一口、還人一斗」的處事原則，讓他在業界獲得極高的評價「商道就是厚道，做生意不要爾虞我詐，吃虧往往就是佔便宜。」因此，每當有人主動來找他協商事情時，他總是謙遜的感謝大家願意給他機會。





鼎王以國際化的經營模式，將創新具時尚感的優良鍋具融入每個居家生活。

許登旺28歲時全心投入鼎王的經營後，營業額即從第一年不到100萬元躍升為4000萬元，獲利高達1000萬；次年營收更一舉突破1億元。這股驚人爆發力的背後，憑藉的是他苦幹實幹的決心和非成功不可的鬥志。除了代理日本鍋具外，許登旺也不斷創新研發新的產品，終於成功研製出質優價廉的水晶鍋，並創下70萬只的銷售紀錄，讓他賺到創業的第一桶金。

為了讓水晶鍋製作出最美味的蛋糕，他跑遍20多家蛋糕店試吃挑選，並懇請師傅傳授製作的秘訣。經過勤學苦練，將技巧融會貫通加以變化，只要吃過鼎王水晶鍋烘焙蛋糕的客人，一定會爭相搶購鍋具，甚至向他拜師學藝。他強調：「企業經營最重要的是產品品質與行銷策略，二者相輔相成缺一不可，再者則是要精準抓住消費者需求。」

正當鼎王氣勢如虹，準備趁勢擴展業務之際，卻因同業相忌，引來黑道關切，威脅鼎王必須在一個月內撤除全省27間專櫃。原本嚥不下這口氣的許登旺，想用「以暴制暴」的非理性方式解決，但正當他徬徨無助到行天宮祈求時，意外遇見一位70歲老翁向他描述自己的一生都在逞兇鬥狠，如今十分懊悔過去的無知，導致自己一事無成。許登旺驚覺，這不正是老天在警戒他嗎？因而立即轉念，「選擇一切歸零。」至今，他仍十分佩服年輕氣盛的自己，能做出如此智慧的決策。

「天無絕人之路，上帝關了一扇門必定會再開啓另一扇窗。」即使當時承受前所未有的壓力，但他仍披荊斬棘試圖闖出另一條道路。許登旺遠赴美國開發可以讓衣櫥節省2/3空間，解決惱人收納問題的「魔術衣架」，商品一引進台灣，買氣強強滾，業績持續發燙攀升，創下1200萬支空前紀錄。多數人對許登旺仍停留在「鍋具大王」的印象，但其實鼎王所販售過的產品堪稱五花八門、舉凡精品、眼鏡、化妝品、兒童用品、電器、手錶...等等不勝枚舉，屬專業的營銷公司，以代理路線起家，合作對象遍布日本、義大利、法國、美國等知名品牌。直到1994年鍋具市場重新洗牌後，他才又重回戰局，並於2000年再度登上全台灣鍋具銷售第一的龍頭寶座。

浩劫重生 愈戰愈勇

1992年，他和胼手胝足的太太因過度勞累而雙雙病倒，太太被診斷出罹患淋巴腺癌，而他的肝功能也出現異常。同年，加入青創會後，在一次山上禪修的活動中與曼都國際賴孝義董事長結識。許登旺回憶：「以前從送貨、扛貨、打雜、業務員，通通都是夫妻兩人承擔，曾經連續6個月不休假、每天只睡4小時。賴楷模勸我要讓公司走向組織化，至此後我才開始聘請員工，並把公司的規模逐步展開。」同時為了加強管理能力，他再度重返校園進修，並取得政大碩士學位，也將所學的管理知識和手法運用在公司治理上。



37歲那年，許登旺爆發猛爆性肝炎，健康每況愈下，40歲時GOT、GPT肝指數飆高至2600（標準值應低於35），肝細胞大量壞死。幾經治療後順利逃出鬼門關，而最令人驚訝與不解的是，還臥病在床的他，竟向太太表示進攻大陸市場的梦想。「老天沒有把我帶走，必定是要讓我去做更多、更偉大的事。」經過和死神一番搏鬥後，許登旺不僅沒有畏怯退縮，反而決心更用力地去揮灑生命的色彩。

2000年鼎王前進中國，隔年在廈門設立「鼎林家居科技」作為進軍中國的前哨站。但由於初期因被消費者認為地區性品牌，許登旺的「中國夢」，一開始走得並不如預期順利。因此，他開始改弦易轍，採收購國際性品牌的方式，經營中國市場，遂於2002年正式買下美國擁有111年品牌歷史的「Mother Goose」，並於2006年正式將「鼎王」更改為「鼎王鵝媽媽鍋具」品牌。「愛、關懷、分享、溫馨、家庭、價值觀是核心的精神理念，好的商品可以帶領每個家庭走向更精緻、創新與時尚感兼具的美好生活。」許登旺未來將以台灣和大陸作為跳板，全力衝刺全亞洲。

此外，許登旺也企圖將已合作15年的MAWA品牌再次推向新高峰。2010年德國大廠同意將研發、設計、生產交由他執行後，再回銷德國，並將台灣、香港、中國大陸經營權交由他全權處理。這代表德國人對他的信任，也是對台灣品質及創意創新的一種

肯定。預計2012年在中國將設置7個營運中心、7個物流與研發中心，推估2018年營業額將可高達20~30億元。

腳踏實地 心高志遠

「未來，企業絕不能只擁有工廠，唯有兼具產品獨特性、品牌、通路，才有機會成為贏家。」台灣鍋具市場目前雖已漸趨飽和，但當中國大陸國民所得超過6000元時，將是鍋具業斬露頭角的關鍵時刻，他解釋：「隨著人們的生活水準提高，就會愈來愈重視健康，高品質、高價位的鍋具也將不再被視為奢侈品，反而會成為人們追求時尚、進階生活的新選擇。」2008年台灣景氣低迷，眾多產品銷量紛紛遭受重創，唯有鍋具業買氣不減反升，證明重視健康的觀念在台灣已經成形，待中國大陸也開始注重健康這個議題後，「未來的成長力道將相當可觀。」

「40歲前用時間換取金錢，40歲後用金錢來換取時間。」如今，鼎王已成為在台灣擁有70多間直營店、中國大陸直營、加盟店超過70間的鍋具王國，除了積極在2015年達成股票上市的目標外，許登旺更計畫帶領「鵝媽媽」品牌，復興美國市場。「我最大的夢想是要讓一個即將沒落的百年品牌，在我手中發光發亮，屆時企業負責人是誰已不重要，我將是世界級的企業家。」50歲的許登旺，將以全方位的策略思維、宏觀的格局視野，持續帶著不滅的鬥志與雄心壯志，帶領鼎王永續成長，實現更多、更偉大的理想！

（文/廖敏芝）



「色如金絲，細如針線，故名金絲麵。」一包平凡無奇的麵對魏志中來說，卻是濃得化不開的母愛，是無可取代的感謝，更是一種守護與傳承。

慈母手中麵 傳承數十年

專訪美德生訊有限公司 魏志中總經理

青創總會團體會員

轉折的領悟 人生重新洗牌

魏志中來自彰化的平凡家庭，稚嫩的記憶中，母親的雙手總是每天揉捏著細如絲線的麵，一站就是一整天。他從小就喜歡在工作檯邊看著經天然日曬後，米白色的麵線在眼前經過高溫烘焙，變成金黃酥脆的金絲麵，撲鼻的香味讓他口水滿溢，忍不住直接吃起掉落的麵屑，「我是金絲麵底佑長大的孩子！」

魏志中在攻讀台大電機博士的同時也任職於美商德州儀器(TI)無線通訊部門；畢業後，他不斷投入研發，一路晉升到資深

經理一職，並於2005年被提名代表台灣區獲選為德儀全球MGTS(科技委員會委員)之一。不料，2008年金融海嘯來襲，全球景氣瞬間凍結，總公司選擇淡出無線通訊半導體業務並縮減全球人事，讓向來表現優異的他瞬間跌落谷底，也對自己過往的相信有著許多問號與不解。

「孔子說『三十而立，四十而不惑』真道理。」魏志中說，「30歲時進入德儀，卻在39歲那年被迫停下腳步重新思考人生，那一年的重摔讓我看透了一切道理，也決定在40歲時送自己一個不一樣的生日禮物—創立一間能發揮專長、幫助更多

人的公司。」創業初期，魏志中以對生醫訊號處理的專業，與任職宏達電的朋友共同開發可攜式個人健康輔助儀器，讓一般慢性病患可以隨時隨地了解自己身體的警訊，減少因延誤就醫而葬送寶貴性命，「學以致用，盡己所能幫助大家！」就是魏志中創立美德生訊的目標。

世事難料，「本該推廣行動醫療電子設備的公司，竟破天荒以金絲麵為第一個問市的產品。」魏志中說，「20多年前第一次北上求學時，母親每個月都會寄上親自手作的金絲麵，讓他在每個挑燈苦讀的深夜，用熱水沖泡就可以立刻享受溫馨幸福的家鄉味。某次開會，朋友偶然提到，『金絲麵這麼方便又好吃，你有現成商品幹嘛不賣？』」這一句話讓魏志中陷入深思。

從愛與堅持開始 傳遞簡單幸福的味道

「父母製作金絲麵40幾年了，體力已大不如前，我曾勸他們退休，但也不捨這熟悉的幸福味以及母親那專注的熱情與愛子心切的象徵。」魏志中說，「我應該延續推廣金絲麵的美味給更多人知道，金絲麵不含防腐劑及人工香料，非常符合現代人追求方便美味，也重視天然健康的需求。」

在有限的資金下，魏志中足足花了半年苦思設計生產模具以及尋找製模師傅，研究開發出更衛生健康、安全無汙染的生產流程；而為了在口味上求新求變，他每天不斷試吃特製調味與金絲麵的搭配口感，逐步研發出養生當歸枸杞、濃醇古早蔥酥、雋永古早冬菜、清甜干貝海鮮等層次更豐富的口味，「如果不是對自己產品有百分之百的信心，我也不敢這樣吃，更不會讓自己的小孩與朋友也一起試吃。」

由於金絲麵細緻易碎，包裝設計需特別講究，在他不斷研發修正後，終於做出不怕擠

壓、受力平均的包裝技術，搭配美觀有質感的盒裝，讓金絲麵的美味價值更加提升，自己食用或送禮都很體面。

工程出身的魏志中對銷售的初衷很直覺，「就單純想把自己從小吃到大的味道分享給更多人，但在缺乏經驗與通路下，只能從網路商店開始鋪路，沒有花俏的行銷，更沒有雄厚資金操作廣告宣傳，初期真的是慘澹經營。」魏志中說，種種辛酸他都願意承受，但最令他難過受挫的，莫過於家人對他放下博士高薪光環自行創業的極度反對，始終支持他的母親，忙碌之餘還得夾在他與父親之間，也讓他深感愧疚，「那時，我真懷疑這一切到底值不值得。」

巧遇青創會 讓好味飄香

因緣際會，魏志中認識青創會朋友而加入企業會員，「感謝青創會提供的資源，讓金絲麵能在成果博覽會上第一次正式公開亮相。」魏志中說，「活動期間，金絲麵人氣紅不讓，賣到缺貨，創下相當好的業績。」此外，魏志中更以「阿嬤的幸福金絲麵」參加經濟部中小企業處「第一屆創意點子星光大道」選拔活動，在眾多優秀新創公司中脫穎而出，勇奪全國前三強的佳績。「記得比賽時，一張張的投影片訴說產品發想與美德生訊的願景，母親在台下感動到頻頻拭淚，公布得獎那瞬間，母親更是開心得淚流不止。那一刻，一切的苦也都值得了！」

任誰也沒想到一個台大電機博士會做起麵的生意，魏志中笑著說，「當初公司成立的精神就是愛與關懷，阿嬤的幸福金絲麵不就是愛與關懷的最佳代言嗎？美德生訊不僅要照顧大家的健康，還可以照顧到大家的胃，這樣的人生才有創意。」目前他正持續開發多種強調天然健康的麵體與口味，並希望未來能成立幸福連鎖餐飲事業，讓更多人品嘗這幸福味，也讓每一個幸福小站都能展現美德生訊愛與關懷、幸福分享的企業理念。

(文/吳安蕎)



每頁翻開，都是好感動！

好感動・相簿

2011年全球數位相機市場出貨量超過1億台，陳明宗與事業夥伴看準現今人手一台相機、喜好紀錄、樂於分享的行為模式，創造全新的數位印刷商機，使人人都可以透過簡單的編排軟體，將照片加上文字紀錄編輯成冊，獲得更精緻與客製化的影像保存方法。

閒聊話家常 找到創業新商機

已為人父的陳明宗和許多父母一樣，都喜歡替孩子拍照，紀錄成長點滴。但面對眾多照片的整理、收藏，以及傳統相簿格式不使用文字完整紀錄當下心情的限制，讓他感到相當苦惱。「真希望世界上能有一種方法，可以讓沒有美術編輯經驗的人，也可以簡單與自由的操作，編排出一本屬於自己的

相簿，如此就能方便分享，又可以解決相片檔案占據電腦容量的問題。」陳明宗脫口而出的想法，立刻引起蘇培倫共鳴。

雖然當時國外Apple電腦已有類似的服務，但僅限部分國家才可使用，且台灣多數都是微軟Windows系統使用者。蘇培倫認為，這個創意如果能夠實現，不僅可以解決多數人共同的困擾，同時也將成為數位服務產業的主流。因此，陳明宗在蘇培倫的鼓舞下，邀集在軟體開發、網站規劃、圖像頁面呈現、會員經營領域有實戰經驗的同事，有錢出錢、有力出力，於2006年成立「鉅津股份有限公司」，效法Apple電腦的iPhoto攝影集印製服務，開發出Windows系統使用的軟體，並於隔年正式推出「好感動・相簿」。



堅持做到最好 努力贏得好口碑

遊戲背景出身的陳明宗說，「研發一套軟體並不困難，但如何設計出符合使用者操作習慣與簡易的介面，則需不斷的測試與調整。」因此在產品上線前，他廣邀親朋好友充當白老鼠進行試用，產品問世後，他更致力於機能及品質的維持，進而做好客戶關係管理，並同步向經濟部中小企業處的創業圓夢計畫申請資源挹注，透過創業顧問的諮詢服務及創業圓夢網中的電子櫥窗，更讓他獲得行銷策略的指點與免費曝光的管道，順利打開知名度。

但是隔行如隔山，印刷業的專業門檻與產業差異，令陳明宗在創業初期吃足苦頭。「傳統印刷業仍停滯在先製版、後印製的作業流程，而數位印刷也僅運用於打樣或信用卡帳單這種單一性、高時效性需求的品項。於是，當我們提出利用數位印刷技術製成完成品的概念時，多數印刷廠都抱持懷疑的態度，甚至拒絕接單。」之後經過他們鍥而不捨的溝通與努力，傳統印刷廠終於被他們的毅力所感動，願意配合嘗試，並協助他們研擬出後續合宜的選紙、試印、出貨等一連串流程。

生產流程好不容易拍板定案，更大的難題卻接踵而來。「產品上市第一個月訂單爆大量，我們卻賠很大。」由於印刷專業知識不足，設計軟體時並沒有預留「出血」、「裁切線」、「裝訂線」等位置，導致成品紛紛發生卡頭、斷手、切字、裝訂脫落等問題，導致客訴連連。「對顧客而言，每一本、每一頁都是唯一，交件時都必須百分之百完

美。」光是解決傳統印刷廠與客戶之間對於耗損或色彩的認知差距，就讓團隊忙得不可開交、焦頭爛額。

所幸，陳明宗至始至終都秉持著以客為尊與永不放棄的處理態度，也順利讓危機化為轉機。他全面重新檢視、調整產品，並誠意地向顧客提出解決方案，並極積說明數位印刷的優缺點，最終獲得客戶諒解，許多客戶更紛紛主動在部落格中分享使用心得，將產品的特色一傳十、十傳百，意外讓「好感動·相簿」建立起好口碑，同時也讓這個全新的經營概念與商業模式，順利在市場中斬露頭角。

服務再造 注入產業新力量

陳明宗說，「不要看這營運獲利模式很簡單，裡頭可是有許多客戶使用流程及維護的技巧呢！」他建議想投入相關行業的朋友，務必要先了解印刷產業、網路行銷經營的方式，「更最重要的是，要站在消費者立場，將心比心去思考產品的接受度與品質，才有機會在市場上勝出。」

這一路跌跌撞撞走來，陳明宗和蘇培倫等事業夥伴，十分慶幸團隊的堅持可以讓「好感動·相簿」在市場上闖出好名聲，同時也獲得許多大廠青睞，相繼與之合作。5年間，已成功創造上萬種感動，未來也將持續向前邁進，讓更多人可以完整典藏生命的每一刻。「好感動·相簿」的誕生，成功開啓台灣客製化個人相簿的精緻服務，同時也讓逐漸式微的傳統印刷廠，帶來一個嶄新的契機。（文/洪琮晴）

本會承辦經濟部中小企業處
「創業諮詢服務計畫」輔導個案



「哈娜烘焙屋」用心與眾不同

張雪花發揮無私大愛創社會企業

「哈娜」的日文翻譯為「花」，張雪花於2009年以「哈娜」為名成立自家的烘焙屋，就是希望以呵護花朵般的溫柔心意來烘焙每一塊餅乾，讓每一位嘗過的人，都能在味蕾上留下幸福的記憶。「哈娜烘焙屋」小小的樸實店面並沒有過多的裝潢，但裡裡外外卻散發出濃郁的溫馨氣氛。而在她創業的背後竟有異於其他小型企業的偉大理想，就是要以感恩的心回饋社會，盡己所能回報社會。

甩開黑暗 迎向光明

張雪花的成長背景單純而簡樸，後因婚姻關係背了大筆債務，為了還債，原身為全職家庭主婦的她，只好自己學習批發餅乾到菜市場販賣，做點小本生意來賺取生活費。由於債務負擔過重，導致家庭失和，因為當

時孩子年紀還小，一連串人生的不順遂打擊，終於讓張雪花精神不堪負荷，一度甚至常常在身旁看到黑影，整天恐懼莫名，只能靠宗教的力量來平復不安的心情。在這受挫的過程中，張雪花不但沒被打倒，反而如浴火鳳凰般重生，以更開朗正面的人生態度，迎向未來的光明。

隨著女兒漸漸成長，張雪花發現女兒很喜歡自己動手做餅乾，那時張雪花已經累積批發餅乾10餘年的經驗，深知批發的商品品質並無法完全滿足每一位消費者的期待，心底打定主意和女兒一起合作創業，成立哈娜烘焙屋。10多年來一直從事著餅乾、零食的銷售，由於自己對商品的要求甚嚴，所以，她始終堅持挑選天然、養生、無負擔的原料。



哈娜烘焙屋最先推出的產品是否仁瓦片及南瓜子酥，「我們採用最好的原料，南瓜子採用3A等級，但是以與市場同樣的價格銷售。」張雪花希望以高品質的食品，將健康直接回饋給顧客，「減少健保支出，對社會也有好處。」然而，受限於哈娜烘焙坊的知名度，因此張雪花初期採薄利多銷的策略，先在市場上建立口碑，漸漸地，研發出越來越多的食品，如土鳳梨酥、葵花瓦片、黑芝麻瓦片、義大利楓餅、蔓越莓酥餅、杏可可、海角之星等，期能開拓更寬廣的通路，並能有更穩定的營業收入。

多元資源 善加利用

近年來，政府為了鼓勵女性創業，積極提供多元的資源協助女性順利創業，因此張雪除了申請創業貸款挹注資金添購機具外，也按部就班接受培訓課程並洽詢顧問進行專業輔導，藉以強化自己在經營及行銷上的能力。目前，哈娜手工烘焙的產品除了在自家的店面銷售外，也積極利用商展的機會擴展各地客源及通路，更運用創業圓夢網的電子櫥窗平台，增加行銷管道、提升品牌能見度，事業也因此逐步成長。此外，張雪花也努力學習網路行銷，每天晚上戴著老花眼鏡一筆一筆敲著訂單配送，就是希望透過網路無遠弗屆的傳播力量，將天然、養生、健康的餅乾推廣出去，更希望將來能贏得政府機關的團購商機。

幫助弱勢 債也不愁

張雪花說，創業時所投入的資本與心血，其實到現在尚未打平，但她仍是每天親

力親為，希望每個月營收皆能有正向成長。在事業稍有起色後，張雪花回想起自己當初一路辛苦的際遇，決心以實際行動回饋社會，於是透過啓能中心的資源聘用喜憨兒，「其實喜憨兒很乖，制式化的工作對他們來說，一點都不難，只是偶爾會因為感到壓力而導致情緒失控。」不過，張雪花也逐漸摸索出和他們的相處之道，「什麼事就等他們情緒平復以後再慢慢說就好了！」她十分肯定喜憨兒的能力，更感謝他們的付出。回想當時決定雇用弱勢的喜憨兒，並以愛心、耐心、細心一步步教導，雖然磨合過程充滿淚水與汗水，但每當回想起過去人生的低潮打擊，眼前的辛苦便頓時煙消雲散。

張雪花深知健康的重要性，因此在烘焙餅乾上特別講求天然、新鮮、養生，絕對不添加任何防腐劑、香料以及色素，甚至細心地使用熱水和肥皂沖洗鍋具，而且一律不用清潔劑。「我把每位客人都視為自己的小孩，你會希望自己的心肝寶貝吃到不健康的食物嗎？」張雪花堅持將哈娜烘焙屋打造成天然、新鮮、養生的新天地，縱使在創業經營的事實上仍面臨著行銷通路拓展不易的問題，工作團隊也必須不斷精進經營能量，但張雪花仍是充滿著善良的期許，「我要努力研發更多的健康低GI的烘焙品，來造福人類的健康。」曾經飽嘗負債之苦，但張雪花毅然勇於開創事業，雖然只是一間小小的在地手工烘焙坊，但她仍願意發揮大愛的力量，無私無我為社會付出，以最實際的行動來照顧弱勢族群，成為人人敬佩的社會企業家。

(文/許曉菁)

本會承辦經濟部中小企業處
「婦女創業育成網絡計畫」輔導個案



好印象 贏得黃金機會

商場如戰場，每個環節都是勝負的關鍵。一件白襯衫可以搶到千萬元訂單，一句簡單問候能拉近彼此距離；但是一個無心的眼神，或是不經意的小動作，都有可能錯失未來的合作契機以及大好的升遷機會。尤其現在是講求「形象包裝」的時代，給人良好的印象絕對是職場角力、商業競爭中的最佳利器。如何在別人心中留下良好的第一印象？善用以下三項法則，讓你有效建立心橋，贏得對方信賴，向成功更邁進一步。

主動寒暄

與別人第一次見面，或是初到陌生環境，多少都會產生疏離、防備的心態，要卸下這種負擔，最好的方法便是主動向他人打招呼，藉由寒暄打破沉默僵局，縮短人際距離。因為大家或多或少都有自我中心的個性，以及害怕被拒絕的心理作祟，心底總是期待對方先開口。如果自己先主動出擊，無形中會讓別人對你產生親切感，即使較害羞的人，也會自然而然找你聊天。

寒暄就像打開話匣子的鑰匙，可以緩和氣氛，消除彼此的陌生，順利和他人談話，甚至完成主管交辦事項或提高成交率；因而寒暄語不需要太過艱深和太深

入對方的隱私，以免造成對方的尷尬，埋下日後互動的障礙。最好的寒暄話題可從季節天氣、新聞事件、名人動態，對方的工作進展、身體狀況、興趣嗜好、家庭生活以及對方的行動談起。另外，好的對話是雙向的，寒暄雖是個開頭，為你開啓話題，但要維持談話的延續，則需要在對話中，適時添加自己的意見。

必要的寒暄是推銷自己、讓氣氛破冰的關鍵。善於掌握寒暄的時機，有助於建立良好的第一印象，因為第一印象就是靠數秒鐘的寒暄時機決定。在使用寒暄語時，應該配合時間、場合以及自然真誠的態度，以免弄巧成拙。同時任何事情都要有個限度，寒暄切忌沒完沒了、時間過長，懂得察言觀色，適時拉回正題，才能真正搏得對方好感。

致勝的非語言溝通

據調查，業務員在銷售產品時，通常顧客決定買單不是在於談話內容或銷售話術，而是業務員本身的語調、外表與肢體語言。雖然說話可以呈現想要表達的想法，但是說話的聲音表情和當時的肢體語言，足使他人懷疑這句話的可信度。

一般而言，最能快速傳遞訊息的是自己臉部表情。開朗微笑的表情較易營造和諧的談話氣氛，

而與人交談時，目光游移不定，或一直盯著雙腳和桌面，易予人隨便、逃避的態度；最好將視線放在對方的鼻子和眼睛之間，如此可以避免壓迫感，並且讓對方感受到你的尊重。通常手勢的運用可以使視覺形象鮮明化，增加說話內容的說服力和吸引力，但不適當的手勢則會招來反效果，因此手勢動作不宜過大、次數不宜太頻繁，而且也最好不要將雙手插在口袋裡，避免給別人沒精神的感覺。

聲音可以展現個人的魅力、親和與專業。同樣的事情，不同的說話方式，都會影響聽者的注意力和理解能力。沒有人的聲音是天生完美的，日常生活中，可從音量、速度、節奏、音色和音調等方面，多留意觀察及練習，才能適切展現你的聲音，引起對方的共鳴。

必知的商務常識

所謂：「有禮走遍天下，無禮寸步難行。」得體的禮儀舉止，不但可以在各個場合進退自如，同時也象徵個人的內在素質和修養，易得到別人的認同與欣賞，尤其是看似簡單的動作（發送名片、握手、座位選擇），其實皆隱含大學問。

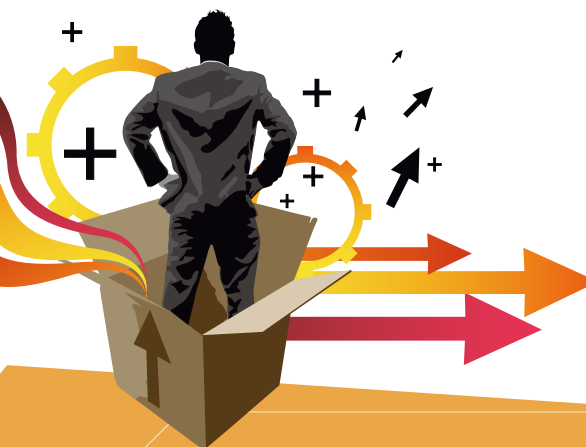
遞名片時，男性要主動給女性名片，地位低的人要向職務較高或年齡較大的人遞名片。合宜交換名片的時機，通常是自我介紹後、會議前後，當對方正用餐或與他人談話時，切忌中途打斷交換名片。透過握手，可以讓對方有雙倍的機會記住你。通常握手是女士、年長男士、長官和主管主動先伸手；握手時，眼睛需注視對方的眉宇間，微笑真誠問候對方，力道適中且虎口對虎口、掌心貼掌心，握手的時間不宜超過5秒。

參加會議或餐會，坐「錯」位是非常尷尬的。例如出席中式餐宴（圓桌）時，離入口最遠處是屬於上座，接著就是主客的左邊，再來則是右邊，依序而下；而旋轉桌旋轉的方向，是由主客向左，順時鐘的方向旋轉。會議召開，一般新進同事可以先觀察公司會議上的座次習慣和氣氛環境，再依次選擇適合自己的位置。通常主管重要的幕僚或貼身助理，都是坐在他的左右手邊，所以應避免緊挨著主管兩側坐下來，而是要選擇距離主管第二或第三近的座位，或是坐在視覺上主管可以進來的位置。

推銷大王齊藤竹之助有個著名的觀點：人人都是自己的推銷員，不管你是什麼人，從事何種工作，都必須具備自我推銷的能力。能否成功，取決於你如何進行自我推銷，也就是第一印象的建立。尤其現代人的步調節奏非常快，不太可能花很多時間去認識一個人，因此搞砸這次，不見得還有第二次機會來挽回別人的評價。當然，成功絕非偶然，機會是留給有準備的人，隨時創造良好的印象，每一次做到好、做到位，就能隨時贏得黃金機會。

（文/陳蓉美）

本會自辦課程延伸報導



成為成功總部前的 定位與評估

打算擴展事業版圖，但不知成立加盟總部前該如何評估？打算規劃連鎖體系，卻不知從何著手？有無條件成立總部，是加盟總部必須學會的第一門功課。

根據主計處資料，連鎖業產值已占全國服務業48%，約新台幣2兆，在如此龐大的商機下，難怪許多創業者會視連鎖加盟體系為主要投資方向，但也因對該知識型產業認知上的錯誤，而導致失敗結果，不僅失去投資資金，也讓整個連鎖加盟市場的誠信受到許多質疑。

如何建構一個微型店鋪現代化經營的模式？5人以下，資金200萬以下的創業規模，稱之「微型創業」，既稱微型，則其品牌亦屬不見經傳之輩，猶如天上繁星點點，不容易被人記住，因此規劃總部前的重要策略是店家必須考量的事。

成為加盟總部的基本功

企業成立總部前，必須先思考定位與策略是否正確。義式企業有限公司陳承廷總經理認為，可以從產業、經營模式、價格/

產品類型、加盟者/消費者或品牌層面的分析中找到答案，先試著問幾個問題，例如：本連鎖品牌的產品屬於哪一個價位？本連鎖品牌主要產品屬於哪一類型？主要加盟者屬於哪一類族群？

以價位來說，高價位的優點包括慢工出細活，一旦加盟者逐漸增加，品牌形象較受肯定。反之，缺點則是加盟者少，市場占有率及品牌形象建立較慢。從低價位來說，優點是市場占有率快，品牌形象容易建立，缺點則是加盟店承擔風險的能力較弱。

其次，以產品類型來說，可掌握的原則包含簡單化、單純明確的商品組合；再來是專業化，讓作業程序能快速複製；最後則是產生市場差異化與區隔化。至於為什麼主要加盟者屬於哪一類族群也很重要，主要是因為品牌定位不

同，規模大小不同，影響加盟族群的特質；同時加盟族群不同，總部雇用員工素質也有差異、與加盟者溝通方式亦不同，連帶將影響整體運作方式。

以「愛爾蘭瘋薯」及「拉亞漢堡」為例，在定價方面，前者創業4年、加盟店15家(包括香港、九龍、馬來西亞授權)，價位是中高價(70~90元)；後者創業6年、加盟店600家，價位是中低價(35~70元)，價位相當明確。在產品類型部分，前者是輕食/休閒的食品類；後者是美式早午餐的輕食類，定位也相當清楚。在加盟者部分，前者主要加盟族群以20~45歲為主、資金約180萬(含加盟金30萬/權利金10萬/保證金10萬)；後者主要加盟族群為25~50歲、資金約100萬(含加盟金6萬/保證金20萬/裝潢設備60萬)，兩者亦相當能夠掌握自身市場。

成功的連鎖體系經營模式

許多初入連鎖體系的企業都希望能快速發展加盟系統來累積財富，甚至還有不少是單店經營尚未成功即開放加盟，整個作業流程系統亦未建立標準化，也急就章的讓加盟者進入，而造成加盟失敗的個案。所以從單店經營到落實加盟執行必須經過三個階段，這當中歷經學習、修正而且將連鎖的3S(簡單化Simplification/專業化Specification/標準化Standardization)精神落實，才可以發展出一個好的連鎖品牌。

首先，第一階段是單店經營成功期，必須先建立單店經營成功經驗，奠定研發核心技術Know-How，才能夠站穩腳步。接著，第二階段是輔導分店成功期，先確認事業體本身市場定位，建立完善的單店作

業流程，並輔導成立第二家店成功。

最後，第三階段正式進入開放加盟期，成立加盟總部前先規劃完整的加盟制度，以及建立後勤支援系統，才能正式開放加盟。

另一方面，成功的單店不等於能夠成立總部，在組織形式方面，單店單純引商品進店、缺乏整體性規劃；總部則是與多數店鋪構成一個企業聯合體系。在經營方式方面，單店進、銷、存集中於同一個單位，成本高；總部則是進、銷、存的一體化(一對多關係)，成本低。在管理方式方面，單店的各店經營模式不一致、電腦化程度低；總部則有專業化管理機制與調控體系、實施電腦化管理。

綜合上述，總部的健全機能應具備以下要項，才能夠稱得上成功的體系經營模式。

1. 示範店機能：
強力輔導高而精準的「開店成功率」。
2. 督導機能：
配合教育訓練，協助加盟店操作標準化。
3. 行銷機能：藉以提升商店營業額。
4. 教育訓練機能：
影響連鎖店成敗的重要關鍵。
5. 研發機能：
針對差異性商品(服務)的研究、如何提升連鎖系統效率化。
6. 財務機能：
健全財務方不致使連鎖體系功敗垂成。
7. 情報蒐集機能：
建立一個更具規範的經營觀。

最後，企業必須了解，成立總部前，正確的觀念可以降低失敗率，必須接受新的經營觀念，從觀念與思想上去導正，並創造符合現代經營管理的知識與資訊，否則將功虧一簣。

(文/蔡好萊)

本會自辦課程延伸報導



跟隨星牌咖啡的 黃金選店策略

街頭各式連鎖咖啡店林立，其中最能擄獲消費者的心、讓顧客流連忘返的品牌，仍屬星牌咖啡最有魅力，也可說是密集度最高的連鎖咖啡體系，其不論從開店策略面，到開店執行面，都可以作為創業者找店面的參考指標。

根據連鎖業者的分析及統計資料顯示，一家店未來是否能賺錢，找對地點占所有開店成功因素7成以上，只要開店定位和地點對了，結果就是高回報。利用地理優勢取得先機，選對的商圈等於開店成功了一半，就像孫子兵法中提到，善於利用形勢、利用地形能夠勝過千軍萬馬。

解開星牌咖啡展店策略

有計畫性的展店往往能夠為企業帶來獲利與成長，而連鎖店展店策略則從市場評估、商圈盤點（城市分類&商圈分級）開始，接著分析設備裝修成本、營業額預估並進行財務損益試算，最後階段則是合約條件審核、簽約、點交、施工及營運。

星牌咖啡開店策略除了考慮客戶群定位、店鋪是否在主要幹道、是否可以即租即開、地點是否為首層等重要元素外，更以手機基地台概念，採取單點曝光、兩點連成線及三點形成一個面（商圈涵蓋）的方式布局，同時以商圈等級排定展店計畫。

從商圈等級來看，通常可分A、B、C三級，A級商圈指的是全國知名性商圈，品牌曝光度最高，例如：信義計畫區、忠孝SOGO；B級商圈指的是區域型商圈，品牌曝光度高但僅限於該區域，例如：南京西路新光三越、萬芳、內湖湖光或石牌商圈；C級商圈指的是社區型商圈，品牌曝光僅限於該社區，例如：東湖國小商圈、內湖文德商圈。另外，不在以上三項範圍

內的特殊通路，則包含車站、醫院、商場等。

以台北市來說，星牌咖啡展店第一優先順序是核心區域，包含大安、松山、中山、信義、大同及中正；第二則是次核心區域，包含內湖及士林；接著依序是排名第三的萬華、永和、中和、板橋及新莊，還有排名第四、第五的南港、文山、新店、北投、三重及蘆洲。其中，除了核心區域擁有5個A級商圈，包含台北車站、忠孝敦化、信義計畫區、永康、南西等，其他區域皆無A級商圈，而僅是B級與C級的組合。

進一步探究原因，其在A級商圈設店，主要是為了追求品牌曝光及媒體曝光；在B級與C級商圈設店，則是以提升品牌知名度、增加消費頻率及獲利為主要考量，兩者差別在於C級商圈設店，通常是社區門市。依照上述原則，大致可以發現星牌咖啡開店脈絡，而特別的是2012年將另外開發獨立建物與點餐車道的開店模式。

打造自己的選店策略

成功選點的因素，首先是掌握主要客群，從商圈屬性判斷客層、消費力及客層目的等評估；其次是商業氛圍，外在因素是商圈特性、內在因素是店內設計；最後則是場地顯著，包含建物外觀與量體。

開店前，最重要的是先選自己開店的業種再找商圈，因為業態不同，適合的商圈亦不盡相同，而且選擇自己有興趣或有能力的業種，方能事半功倍。根據多數經驗，單選商圈而選擇自己無法勝任的業種，往往不易成功(獲利)。

曾協助星牌咖啡選址超過百間的易志杰老師，建議創業者展店前可以先進行個人SWOT分析，例如：想開咖啡店者必須思考是否具備相關工作經驗，或者是否有相同興趣的人想創業等問題。另一方面，個人展店的SWOT分析也是相同道理，優勢可從個人特色與地理優勢著手；弱勢則可能是非連鎖品牌、資金較不充足；機會是建立特色店的宣傳；威脅則是連鎖店的競爭。根據這些分析，可以找出問題並制定對應策略，像是差異化經營、選擇特色之商圈與避開有連鎖店之商圈等。

其實，在選點前還有一項重要任務，就是制定店面經營策略，這個店面的目的是發展品牌？還是發展品牌與網路獲利？或者是店鋪獲利？如果答案是第一個，那麼你必須進駐A&B級商圈，同時要有品牌可曝光但未必即時獲利的心理準備，因為品牌發展需長期規劃。如果答案是第二個，你可以利用A&B級商圈曝光品牌，再結合網路行銷達成曝光效果，最後由網路獲取實質利益。如果答案是最後一個，則是可採取進入A&B級商圈邊緣降低租金壓力、獲取利益的策略，接著再進入C級商圈核心，經由營運獲取利益。

最後，值得關注的是，商圈的成熟和穩定雖然是選址的重要條件，但選址的眼光和預測能力更為重要。以星牌咖啡來說，其以滾雪球的方式迅速展店，以3家老店養1家新店的方式穩健經營，規模的增加意味著利潤的增長，同時還可以因為規模效應降低成本。此外，從許多成功案例，可見星牌咖啡對開店的選址一直採取發展的眼光及整體規劃的考量，始終相信現在不成功並不等於將來不成功。對有意創業開店者來說，特別是將來想發展連鎖體系者，星牌咖啡的展店策略，的確是相當能夠跟隨與學習的典範。

(文/蔡妤蓁)

本會自辦課程延伸報導

二代健保上路 企業如何有效節省保費

二代健保甫於2011年元月5日通過，預計2012年4月施行，未來健保費的收繳將採雙軌制，以增設補充保險費制度為新法之修正重點，除了保險對象要多繳補充保費外，雇主也要加收補充保費，費率亦為2%，即雇主每個月給付給員工的總薪資，扣除員工的健保總月投保金額之餘額乘以2%，每年將可為健保挹注208億元，其中雇主占約97億，民眾部分約111億，此舉勢必將造成中小企業的沉重負擔。

二代健保修法與保費計算公式

一代健保於1995年3月1日開辦至今係採「個人所得制」，二代健保仍延續採用「個人所得制」並加收補充保費，從原本的個人薪資所得，改成個人總所得，即針對經常性薪資以外的所得，收取2%的費用作為補充保險費，以擴增健保財源，因此全國人民照舊分成六類14目架構不變（新增受刑人成15目），係以類別「身分」來徵收一般保費（如下表），依各類身分之順位投保決定保費比例。

而補充保費與「身分」無關，是依個人的「所得」徵收，共有7項，累計逾4個月投保薪資以上的獎金、兼職薪資所得、執業收入、股利、利息、租金及投保單位薪資所得與投保金額之差額，保險費率於2010年4月1日調整至現行的5.17%（健保費率於1995年3月1日健保開辦時是4.25%；自2002年9月1日起調整為4.55%；2010年4月1日起調整為5.17%；預估二代健保實施後首年可望調降為4.91%）。

六類15目表						
順位	1	2	3	4		
類別	一	二	三	四	五	六
繳費身分	1-1公教人員	1.職業工會人員	1.農會人員	1.義務役	低收入戶	1.榮民
	1-2.3受雇者	2.外雇船員	2.漁會人員	2.替代役		2.榮譽之眷屬
	4.5 雇主			3.受刑人		3.地區人口

二代健保保費公式= F一般保費 + R補充保費

現行公式：投保薪資×費率5.17%×自付比率30%或60%

新案公式：被保險人及其眷屬(包含負責人本人及眷屬)：投保薪資×費率5.17%×自付比率30%×(1+依附之眷口數)計費眷屬人數最多3口+非薪資收入超過10000元以上的金額×2%

事業單位(公司行號)：投保薪資×費率5.17%×自付比率60%×(1+0.7)計費眷口人數以平均0.7計+單位支付員工薪資總額(減去)員工投保金額總額(即差額)×補充費率(2%)

補充保險費有效合法節費方法

一、累計四倍獎金減免法：

依「薪資設計法」舉例說明。某公司雇用林經理的薪資每月固定薪資60000元(年終獎金60000元)，應投健保60800元/月，林經理全年健保費應自付11316元(60800×5.17%×30%×12)，雇主每年應負擔38472元(60800×5.17%×60%×(1+0.7)×12)，而二代健保實施後，公司與林經理協議原勞動條件不變，由雙方議定工資，由原固定薪資明細調整為變動薪資明細表(如下表)，每月投保金額則可降為30300元，林經理全年健保應自付6528元(一般保費：30300×4.91%×30%×12=5352元，補充保費：(-1200+60000)×2%=1176/年)，雇主每年應負擔21804元(一般保費：30300×4.91%×60%×(1+0.7)×12=18204元，補充保費：獎金((120000+60000)×2%/月)×2%=3600/年，此方法雇主將可節省16668元。

二、股利所得減免法

雇主有保(年領營利所得72萬元保在公司)，則一般保費負擔8936元(營利所得年領216萬元或單位最高者)，單位負擔0元，補充保費則為0元(本單位領取之營利所得皆不計入，其他單位之股利所得應繳2%)，公司補充保費則負擔年保費約10萬7232元，比股利1000萬補充保費20萬元便宜，若雇主未保在本單位時，其所領到的股利所得應徵收2%補充保費，最高上限1000萬應繳納補充保費20萬元，遠比在保本單位雇主年繳10萬元多出近2倍，因此高營利所得雇主宜回歸本公司加保，可以將「執行業務收入集中在本投保公司」或「高額股利集中自己持有」，即可全額免繳2%補充保費。

假設雇主將公司名下的股份大部分轉移給配偶子女，於一代健保時，股份免收保費，但於二代健保除了自己年繳一般保費外，還需繳納配偶子女高額股利，因此配偶子女股利達1000萬元以上，應將親屬的股份轉移回雇主名下，將高額股利變成0%，因已納入健保一般保費計算者，不再重複計算補充保費2%；但無法納入「投保金額內」者(如它家公司股利等)，仍以2%計收。

此外，雇主除了為受雇者負擔60%的保費之外，新二代健保規定，企業每個月員工投保金額與實際薪資之差額，法律將會強迫按照差額的2%負擔補充保險費，如C公司一年的薪資投保金額為2000萬元，但是員工的實際薪資是3000萬元，差距1000萬元的部分，就要乘以2%的費率，等於C公司必須年繳20萬元的補充性保費。雖然新二代健保增加了雇主的負擔，但只要搞懂相關法律並在規定範圍內行使其行為，就可以合法節省部分保費。(文/李佩紋)

本會自辦課程延伸報導

員工「變動」薪資明細表(已加入年終獎金60000元)

月份	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
薪資	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬
獎金			3萬			3萬						3萬
加班費	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬



夢想起飛 Dream On

2011微型企業創業楷模頒獎典禮暨鳳凰商展

隨著我國產業發展變遷，微型創業已成為就業新型態。微型企業最主要的特徵是小規模、低資產，而多數微型企業因為規模不大，在面對變動快速的環境，能夠保有靈活應變能力，成為近年來台灣創業型態的主要選項之一。

然而，微型企業創業者，在創業過程中經常面臨營運、資金及行銷等各項挑戰，因此，行政院勞工委員會近年來積極推動「微型企業創業貸款」、「創業鳳凰婦女小額貸款」、「創業諮詢輔導」、「微型創業鳳凰貸款」等創業輔導措施，以加強微型企業者創業能力及取得適當營運資金。

為鼓勵微型企業創業，勞委會辦理「2011年微型企業創業楷模選拔表揚計畫」，期能藉由表揚微型企業創業者創業歷程及企業成長創新，以激勵微型企業創業者創業精神，並分享創業成功機會，進而激勵社會大眾創業風氣。

謹慎嚴選 企業標竿

微型企業創業楷模選拔資格，必須符合曾經參加勞委會辦理創業諮詢輔導或創業課程研習之企業、曾申貸政府辦理之「微型企

業創業貸款」、「創業鳳凰婦女小額貸款」、「微型創業鳳凰貸款」等，並獲銀行核准撥款，且仍正常營運、還款繳息均正常者。

微型企業創業楷模審查分為初審、實地訪審及決審三階段：初審作業進行書面審查，擇優進入實地訪審，實地訪審由評審委員實地到參選人企業，了解實際營運狀況，決審作業則進行入選廠商簡報審查，決定最終得獎名單。

微型企業創業楷模評審指標包含企業經營狀況與穩定程度、創業奮鬥歷程及克服困難度、商品或服務具有創新特色與管理品質、實體設施(如廠房、店面等)之環境優劣、企業發展性與永續經營能力等。是以能夠當選微型企業創業楷模絕非僥倖，是楷模們創業歷程中最大的挑戰，同時也是最大的肯定。

農業轉型 再締新猷

榮獲微型企業創業楷模的林育岑，父母靠種植茭白筍，拉拔5個兄弟姐妹長大，因有感於茭白筍透過傳統的經銷制度，往往得面臨批發及零售過程中層層剝削的問題，父母辛苦種植的農作，利潤卻很低，因此心想：「茭白筍是不是可以有更高的附加價值？」這個疑問也促成「吟詩企業有限公司」的誕生。創業初期由家人分擔籌集資金，配合政府推動精緻農業，推出包括茭白筍泡菜、甜點、泡菜體驗DIY、特色餐、三合院民宿等產品，並在今年推出「吟詩綠曲」的茭白筍體驗行程，期能讓消費者體會務農的辛苦，「吟詩」結合地方產業特色，頗受好評。



另一位楷模陳政誠，由於不忍養蜂家業夕陽化，並認為樸實的台灣養蜂農業不應該就此止步，因此花了5年時間，進行「精緻農業」轉型，除了積極強化蜜蜂有機養殖管理、朝向生產高品質與高安全性認證的蜂蜜產品外，並逐步創立自有品牌，邁向精緻農業行銷。歷經無數的挫折，終於研發出全台灣獨一無二的「XO級春蜜」，更與台灣頂尖烘焙師傅合作，在美食之都-法國世界麵包大賽，震驚專業評審味覺，把大崗山文誠蜂蜜推廣到世界。



異國美饌 台灣精神

京燒食品有限公司陳美蓮擁有10年空服員的經歷，每次在國外品嚐甜點時，總會想到，「如果能與遠在台灣의親友們一同分享，那該有多好！」為了彌補心中的遺憾，她決定自創甜點品牌，將各國甜點的核心精神融入台灣的甜點文化中，改良並研發適合台灣人口味的各式甜點。京燒食品初期以「日燒銅鑼燒」日系甜點打響名號，但因毒奶粉事件讓投資的店面經營困難，於是將實體店面轉型為網路宅配的經營模式，將節省下來的成本投入新甜點研發，目前以「日燒銅鑼燒-彌月蛋糕」為主力商品，在網路上廣獲好評。



莊麗姬的夫婿擁有首席法國藍帶餐飲學校餐飲與烘焙雙證書，並對法式料理與烘焙有著無比的堅持與熱情，因此莊麗姬決定辭去工作全心支持先生。夫妻雖歷經三次創業失敗，卻從沒放棄過與消費者分享夫婿好手藝的那份初衷，於是在2009年創立「杜樂麗法式烘焙坊」。「杜樂麗」一開始希望透過網路吸引消費者，但也因削價競爭而失去利潤，營業額每況愈下。所幸在勞委會微型鳳凰創業課程的協助下，不僅讓她彌補了經營管理上的不足，更讓「杜樂麗」順利進入百貨通路，奠定烘焙坊成長的基礎。



品食自然 健康至上

所謂「純淨」，是指天然、無添加的原味，美食雪坊志業有限公司黎懿慧以「純淨」作為品牌的核心價值，因此堅持採用新鮮水果以手工處理，並選用高品質的林鳳營鮮奶；在技術方面，則不斷實驗各種發酵溫度、菌種比例、發酵時間搭配的最佳組合。經過無數次調整，終於研發出甜度豐富、果粒分明，並散發水果本身獨特香氣的低糖果醬-「雪坊鮮果優格」。



王世煌畢業於清華大學化工研究所，專攻微生物工程，20年職場生涯都鑽研於優格、益生菌領域，卻發現健康食品之一的優格，食用率並不高，基於回饋社會的初衷，並回歸人本的價值及協助台灣農產品升級，於是在2010年自行創立「彩宸生活事業有限公司」，並自創「馬修嚴選」品牌。初期雖受限於資金，但是由於對優格原物料要求相當嚴謹，更將永續、環保的精神，與產品的包裝設計融為一體，因此獲得2011年德國iF包裝設計獎。



奉獻所學 回饋社會

闔家便當（New Joy大喜歡乾麵）林妍杏以一個當媽媽的心情，用心體會自己小孩對衛生、健康食物的期待，並在夫婿的支持下共同創業，兩人在事業上也扮演著互補的角色，林妍杏重視健康，先生則講求美味；在店裡她是管理者，提供想法與負責監督，夫婿是店長也是執行者，夫妻兩人以把客人當作自己的家人，只提供新鮮、衛生、安全的食物，讓客人安心享用料好實在餐食的經營理念，全力實現自己的夢想。



唐江雲原從事電子業，某天因連續數日不眠不休工作後，體力不支在廠房倒下，因此體會到健康的重要性，於是她遠赴中國大陸拜師學習正統按摩手法，從河南省針灸推拿學校畢業，並考取按摩技師資格。唐老壓養生館成立初期，由於財力有限，許多設備因陋就簡，因此只聘請一位師傅，加上養生館採24小時營業，唐江雲索性住在店裡全天候待命，碰上大夜班師傅休假，還得一個人做2人份的工作，由於已在當地打出不錯的口碑，目前經營狀況穩健成長。



台中市私立愛樂音樂附設美語短期補習班負責人胡雅雯，在2006年與后里艾笛斯長笛樂器製造商老闆結識後，驚訝於台灣竟有如此優秀的樂器產業，不但音色不輸其他知名的高級品牌，尤其友善的價格，更大幅降低學生入門的門檻，遂決定結合地方產業，選用台灣製造的長笛來推動音樂教學。她先將國小音樂發展教育當作創業的起步，並積極朝推廣音樂的目標邁進，累積多年教學經驗，終於規劃出系統化的長笛教學課程，讓音樂走進生活，讓社會感受音樂的美好。



林清瑩原從事出版社的編輯及排版工作，熟稔繪圖及設計相關軟體，並在工作的過程，展現自己對美術及設計的天分。擔任包裝設計師時，由於經常與客戶溝通稿件及設計方向，因此訓練出良好的溝通能力，並由設計師轉任行銷企劃人員，不僅累積了許多人脈，也萌生自行創業的念頭。經過多年的磨練與完整的經驗累積，在勞委會創業鳳凰課程養分的挹注以及親友的支持下，成立「活力平方創意包裝設計公司」，成為創意商品包裝設計的最佳夥伴。



10位微型企業創業楷模得獎人，用一個個精采動人的奮鬥故事，串起他們對台灣這片土地的熱愛，同時也證明將創業轉化為就業的可能性。在頒獎典禮會場上，現場的每一位與會人士掌聲裡，都蘊藏了對楷模創業熱忱以及不斷突破困境的精神深深肯定，2011年微型企業創業楷模堪稱實至名歸。

微型創業 夢想起飛

「2011年微型企業創業楷模頒獎暨鳳凰商展」於11月13日假高雄國立科學工藝博物館戶外廣場辦理，王如玄主任委員親自蒞臨頒獎，展現勞委會對微型企業創業的支持。此外，「微型企業鳳凰商展」更匯集了全國140家由勞委會輔導之創業鳳凰設攤，共同展示其優良產品，藉此增進大眾對微型創業之了解，建立創業者與消費者間良好互動，並設立10個「政府創業資源區」攤位，提供民衆了解政府創業協助措施。商展系列活動包括楷模商品成果走秀、創業鳳凰夢想起飛啟動儀式、鳳凰商品交流展示、餐飲品試吃喝與摸彩活動。當日活動吸引萬名群眾參與，參展創業者反應熱烈，除增加曝光之外，更可讓來自全國各地的廠商，藉此機會互相觀摩並交流學習，達到鼓勵微型企業積極創業，進而擴展新商機的終極目標。（文/葉育瑞）

本專案由青創會承辦

中国青年企业家协会与中国青年创业协会总会 合作备忘录签字仪式

2011年

在陳世銘總會長(右二)及賀軍科會長(左二)的共同見證下，由黃志鴻秘書長(右一)與汪敏和秘書長(左一)共同簽署合作備忘錄。

兩岸攜手 共創榮景

2011北京拜會參訪團

「與國際超連結、與世界零距離」，是青創會長年致力於會務國際化的目標，因此近年來除了積極舉辦國際性的大型論壇活動與會議、邀請國際性的組織與機構以及大陸經貿專業人士組團來台交流外，也透過與大陸工商團體結盟的方式，將兩岸的文化與經貿資源相互融合，協助青創會員在大陸拓展商機、建立人脈，進一步達成兩岸市場共享、互利雙贏的目標。

兩會結盟 凝聚力量造輝煌

青創總會陳世銘總會長在張耀煌名譽總會長、羅清屏輔導總會長、許旭輝常務副總會長、創業楷模聯誼會歐敏輝會長及重要幹部與創業楷模的陪同下，2011年11月23日前往北京與中國青年企業家協會正式簽署合作備忘錄，分享兩會創業輔導經驗，以提倡創業家精神與建立青年正確創業觀念，共同為兩岸青年創業搭建合作平台，並樹立標竿。簽約儀式由中華全國青年聯合會劉佳晨秘書長主持，青創總會黃志鴻秘書長與中國青年企業家協會汪敏和秘書長共同簽署。

中國青年企業家協會賀軍科會長在致詞中表示，當前兩岸關係發展正處在承前啓

後的關鍵時刻，合作備忘錄的簽署必將對兩岸青年交流事業發展以及兩岸青年企業家交流合作，產生重要的推動作用，未來將加強彼此溝通與整合，以落實後續協商為契機，大力推展兩岸青年與青年企業家的交流朝向更寬領域、更大規模、更深層次邁進。

陳世銘總會長認為，地球村的浪潮正衝擊著台灣與中國，我們所面對的挑戰與環境愈來愈艱巨，「合作」是當前國家與企業必定要走的道路。對於近年中國經濟以爆發式成長除了深表敬佩外，也企盼雙方初期共同就「經貿合作、專案對接、資源共用」等戰略主軸來進行合作。合作的簽訂代表新的開始，希望能積極建造緊密的交流與對話平台，相互學習彼此豐碩的經



北京參訪團不僅搭起兩岸交流合作的平台，更建立了彼此長遠的友誼。

營管理經驗，以不斷激發兩岸青年交流合作的生命力，進而共創榮景、共用實益。現場聚集兩岸50多位青年企業家代表，共同見證這隆重莊嚴的一刻。

政商領袖齊聚 共謀青年發展

除了參加與中國青年企業家協會的合作簽署儀式外，同行30位團員也特別前往拜會北京市政府、國務院台灣事務辦公室等重要領導，特別以台商投資的角色，感謝相關單位在企業發展上的協助與支援，並針對經貿發展、兩岸合作提出建言，當場獲得吉林市副市長與孫亞夫副主任高度的肯定與正向回應，允諾將全力協助台灣企業排除在大陸經營上的困難與阻礙。此外，自ECFA簽訂後，兩岸交流、合作日益劇增，去年北京與台灣進出口貿易已突破30億美元大關，2011年上半年，北京與台灣貿易額已高達16.9億美元，較同期增長11.5%，預期北京、台灣兩地經貿合作與交流在未來勢必更密不可分。因此，北京市現今以都市型工業、汽車產業、生物和醫療產業、裝備製造業、新能源產業、電子資訊產業為重點振興目標，也竭誠歡迎台灣菁英企業加入與投資。

此外，為慶祝青創總會與中華全國青年聯合會友好結盟10週年慶，團員也特別前往拜會王曉主席。此10年間，兩會往來從未間斷，共同合作的層面也愈來愈深入與廣泛，

包括：兩岸總裁營、海峽青年論壇等活動，皆已成為兩岸青年交流合作的重要平台，成效斐然。王曉認為，成功企業家在艱苦奮鬥中所具備的創業精神，即是最豐碩的智慧結晶，對青年而言也是最寶貴的財富。目前除了全力推動創業培訓服務外，並創新提出見習基地的作法，於全國各地建立42000多家基地，提供青年學子實習的平台與機會，透過實際的參與互動，勾勒出他們對未來職涯的想像。現場團員深表認同，希望未來雙方也能建構兩岸青年學子互換交流的學習機制，以提升國際視野與競爭力，並為促進兩會下一個10年的合作與發展而努力。

2011年北京三天兩夜的拜會參訪行程圓滿落幕；青創會始終將邁向國際化作為重要的發展政策，並積極尋求與國際間穩健成熟的單位建立聯盟關係。從推動兩岸交流的工作經驗中，我們深深體會到，兩岸關係其實就是繁榮互利的的朋友與夥伴關係。而這次，我們除了再度完成一個階段性任務外，同時藉由此次行程將北、中、南三區的創業楷模以及會務幹部齊聚一堂，一同參觀北京第一座台灣專區「北京前門·台灣映像」，在產業、文化、旅遊與美食的主題區規劃之下，讓我們更清楚體會到台灣的創業實力，並且對於平日少有機會相處及相互了解的大家而言，一路上說說笑笑、餐敘唱歌、加深友誼，則是更難能可貴的收穫了！

(文/廖敏芝)



青年團隊各顯創意 展現台灣新力量

青輔會推動100年青年社區參與行動計畫

青創總會持續協助行政院青年輔導委員會推動「青年社區參與行動計畫」，鼓勵青年朋友發想創意，積極參與公共事務，打造更美好的家鄉社區。2011年補助40個青年團隊各有特色與風情，也期待藉由青年對社區的投入，深化社區文化傳承及永續經營發展。每個青年團隊結合當地非營利組織，為社區關切議題打造最貼近的行動方案，並於12月10日假國家圖書館辦理「100年青年社區參與行動計畫成果發表及績優團隊競賽」，來自全國各地的青年團隊展現對台灣這片土地的關懷與行動實踐，分享著對於社區的情感和執行成果，也將社區行動的寶貴經驗繼續傳承與轉化，讓人看見台灣青年的新力量！

部落尋根 凝聚原民情感與認同

面對原住民部落文化的流失，宜蘭縣南澳鄉的金岳部落多年來參與青輔會「青年社區參與行動計畫」，藉由部落歌曲吟唱，舞蹈及傳統文物的紀錄片拍攝，帶著社區青年們及耆老一步步重回原始部落，進行部落巡禮，重新連結傳統文化，搭起「彩虹橋」，連接新舊部落，牽動青年對自己故鄉的情感與認同，點燃社區營造的火花，成功連結在地青年對於土地的認同。

持續執行了幾年的計畫，她們發覺舊部落最重要的歷史事件「莎韻之鐘」為部落發展之重心，依此延伸出許多舊部落的傳



會場處處可見青年散發的熱情與無限創意。



200位在地老中青三代共同參與彩繪大行動。

統生活文化，包括歌曲、舞蹈等，因此2011年便以「莎韻之鐘」為主題，帶著部落年輕人一同踏上「莎韻之路」。順著莎韻當時下山的路線，年輕人體認耆老們是如何與這塊大地生存、生活著，並發展出優美又富有內涵的泰雅文化。

活化閒置空間 社區居民攜手彩繪家園

澎湖縣七美鄉由社區中的青年與社區發展協會、村辦公室及小泰山教育促進會共同進行「畫阮ㄟ厝，愛阮ㄟ七美」彩繪行動，將荒廢的九孔養殖場區塗刷上七彩的線條！

彩繪的牆面由黃色、橘色、藍色、綠色自由的曲線及漸層的色彩所組成，使原本生硬的泥牆外觀轉化成柔和的彩色線條，猶如湛藍的浪潮與綠油油的草波，融合在七美的自然環境中，美不勝收。七美社區內不分老少，全體總動員，行動也在得塗料工具、漆料與技術支援下，從大船轉小船，大手牽小手展開。社區民衆在短短2個月內動員近200人次、塗刷面積達4600平方公尺的範圍，完成了不可能的任務！彩繪行動不僅激起了社區民衆互助、「出丁」精神的情感，同時也讓大家看到七美人堅毅執著的性格！

社區青年們為延續塗刷時的參與感，同時表達對於協助塗刷工作村民們的感謝，目前正積極籌備村內長者屋頂防水漆塗刷工程，新的一批塗刷工作想必將引發更多的迴響及社區參與。

異業結合 青年推深度藝術之旅

一群暨南大學觀光系的學生和大埔里地區觀光發展協會參加「青年社區參與行動計畫」，合作推出「在旅行中遇見藝術」活動，邀請藝術家進駐小鎮民宿，舉辦系列畫展、音樂會，讓旅行者認識更美的埔里，並且讓埔里成為如同日本輕井澤般的藝術休閒城鎮！

這場藝術與觀光產業中的重要推手，是暨南大學四位年輕女大生，她們以青春洋溢的活力與開朗熱情的笑容，親自登門拜訪埔里地區的商家與藝術家，成功感動了藝術家與觀光產業界商家的心，跨領域共同合作辦理一系列藝文與觀光的活動，將藝術引入旅遊產業中，並在當地民宿或旅館裡進行繪畫、音樂及舞蹈展演，讓旅客在享受大自然美景及飯店服務的同時，也能讓藝術薰陶身心，提升旅行的品質，讓旅人不再只是走馬看花，而是能夠更深入的感受到自然、藝文及生命的美感。

成果發表 搭建青年交流平台

成果競賽獲得首獎肯定的計畫為「Hata Nasal! 搭起舊部落的彩虹橋」、二獎分別為「畫阮ㄟ厝，愛阮ㄟ七美」、「綠色魔法學校農村發展進行曲」及「當我們”同”在一起-社區青年同志友善計畫」、三獎分別為「阿拉丁的世界之旅-海北國家寶藏」、「悠閒小鎮的藝文Party-結合青年藝術創意展演打造社區觀光產業發展特色計畫」、「閱讀泰雅-薪傳彩虹之子-尖石泰雅傳統文化創意閱讀」、「布嚮活樂」及「眉溪部落傳統文化振興計畫」，各團隊除分別獲得50000元、30000元及10000元不等之獎金外，並由青輔會頒發獎狀，鼓勵這群優秀青年朋友的行動實踐和努力。

青輔會李允傑主任委員表示，青年朋友著實相當有創意，對於社區深刻的投入及影響，凝聚了社區意識，也深植了社區居民的自我認同感。在國際化的潮流中，在地化精神的扎根，是發揚我國軟實力最好的方式，在成果發表會上看到台灣青年有如此遠大的理想，並能發揮實踐後的影響力，這樣豐碩的成果，相當不簡單，也證明台灣青年不僅有熱情、有創意，更懂得結合相關資源，展現行動力，帶給社區活絡的動能與力量。

(文/蔣 萱)

本專案由青創會承辦



豐富青年人生閱歷 為生涯加分

2011青年國際行動all in one成果分享大會師

為展現青年國際參與成果，帶動更多青年投入國際參與的行列，行政院青年輔導委員會在2011年11月20日於國家圖書館首次舉辦「2011青年國際行動all in one成果分享大會師」，分享今年青輔會國際志工、打工度假及海外實習等各項青年國際計畫，共2312位青年朋友參與的豐碩成果，計吸引超過300位青年朋友參加。

大方show實力 為人生履歷加分

青輔會李允傑主任委員在致詞時表示，2011青年國際行動all in one專案共協助145隊國際志工隊、16個國際參與行動計畫團隊以及77位海外實習青年跨海逐夢。為實地了解青年國際志工的服務情形，李允傑今夏赴馬來西亞華興中學、芙蓉中學訪視青年國際志工服務隊，看到我國青年生動活潑的教學，獲得當地孩童極大的感激與讚賞！此外，10月底李允傑擔任台灣代表

團的榮譽團長，率團赴韓國參加第13屆國際志工協會亞太區域志工年會，分享台灣國際志工服務的經驗及成果；值得一提的是，在第一天的開幕典禮，當我國國旗進場時，受到熱烈的歡呼，代表團團員們也格外的興奮感動；會議期間，我國國旗也與美、英、日、韓等其他會員國的國旗一起飄揚在會展中心外的廣場上。

李允傑表示，為擴大青年國際交流的網絡，台灣已與英國達成台英青年交流計



李允傑主任委員頒獎給計畫績優團隊及青年，並鼓勵青年要勇於突破自我，擁抱世界做朋友。

畫的協議，英國成為第7個開放台灣青年打工度假的國家，青輔會亦擔任交流計畫贊助證明的核發單位，自12月1日起受理申請，將核發1000名贊助證明，協助青年赴英全時工作、打工、從事志工或自費遊學，深刻體驗英國文化。而為協助青年海外體驗所需的經費，青輔會也提供最高12萬的海外生活體驗貸款，迄今計有1310名青年獲貸。期望透過青年國際參與所展現的軟實力，讓國際更認識台灣、了解台灣，也為自己的人生履歷加分。

精采經驗分享 號召青年一同加入青年國際行動

活動中李允傑也頒獎給30位參與打工度假、海外實習及國際行動等計畫的績優團隊及青年，並邀請12位歷年表現優異的青年進行經驗分享，樹立國際參與的學習標竿；如曾獲2010年國際志工績優的嘉義大學印尼國際志工服務隊胡欣儒同學提到，他們前往印尼習經院服務，進行農藝、園藝及食品加工等服務，並成立facebook作為與習經院交流的平台，以此追蹤栽種作物生長情況，成為真實人生的快樂農場；清華大學尼泊爾國際志工團的王筱芳同學分享擔任志工的心得省思，對於志工服務，她篤信服務需要的不只是專業，更需要的是一顆想服務的心，即使知道自己的力量是微薄的，更要努力去做。目前就讀國立清華大學資訊工程學系碩士班的逯仲倫同學，則分享了她於ECPAT international實習的點點滴滴，包括協助製作新網站及更新既有網站資訊，並與來自世界各國的實習同學一起參與打擊兒童販運的方案。

另外，赴日打工度假的王少農則提到，打工度假經驗讓他的心態由出發前的徬徨迷惘、毫無生活目標，蛻變為把握當下，盡力完成每一件事，也透過在日本一年的空檔中累積了許多豐富的人生經驗，並藉由一次次的壯遊過程更加了解自己，學會和自己相處，帶回充滿歡笑與淚水的回憶；而遠赴澳洲打工度假的袁子賢則提到，人生是一場無法複製的冒險，也在過程中突破自我的極限，如挑戰高空彈跳，體重也減輕了26公斤，獲得現場熱烈的掌聲。

本次活動也特別邀請外交部沈呂巡次長、「邊境漂流：我們在泰緬邊境2000天」一書作者賴樹盛先生及打工度假達人背包公主現身說法，一同與現場青年，分享國際參與經驗。沈呂巡也勉勵青年不要妄自菲薄、輕忽台灣的實力，目前免簽證國家已經增加到124個，想要提升自己的國際視野，首先要先了解自己的國家，把握青春把外語練好、了解當地國家的文化。此外，活動現場亦設了14個攤位展示青輔會國際志工績優團隊、國際合作發展基金會等單位的國際參與成果，期望藉此引起青年的共鳴，號召更多青年成為國際參與故事中的主角。

青輔會期望透過青年國際行動all in one專案，強化青年國際參與能力，發展多元國際服務及學習機會，讓更多青年有機會透過本計畫探索世界，捲動更多年輕朋友投入青年國際行動，大方show出巧實力和軟實力，讓全世界看見台灣。（文/卓意紋）

本專案由青創會承辦

想知道更多的青年故事及國際交流資訊嗎？
歡迎至iYouth青少年國際交流資訊網
<http://iyouth.youthhub.tw/iyouth> 查詢更多訊息



Start-Up Taiwan, Start-Up Women

2011新時代運動~促進女性創意創業座談會

為激發婦女企業創業潛力，結合「創意無窮，點子無限」創業構想的啓發，青創總會於2011年10月25日在台大校友會館舉辦「新時代運動-促進女性創意創業座談會」，針對女性跨越創業門檻，進行創業知識及創業經驗之交流，希冀藉此發表女性創業各面向議題，串連婦女創業育成網絡聯盟資源，並呈現本會執行婦女創業育成網絡計畫成效。

本次座談會共吸引超過百位女性朋友參加，並邀請第八屆婦權會就業經濟組委員，亦是主婦聯盟環境保護基金會陳曼麗董事長進行「女性創業與社會企業」專題開場，接著由愛評網葉卉婷副執行長分享「女性創業新美力」知識力創業之甘苦；第三場由銘傳大學育成中心培育廠商-愛情可樂糖公關顧問吳雅閔執行長，分享如何善用育成資源以發展婦女美麗新事業。壓軸好戲「創意創業名人經驗分享」，則由中國藍魏籤懿老師及美商英瑞其全球生技宋美時總經理連袂擔綱，分享她們當初如何從生活中的小地方發現創業商機，開創出現在的成績。

此外，現場也規劃「資源成果展示區」，展示婦女創業育成聯盟、弱勢婦女亮點個案、創業點子星光大道活動、婦女諮詢輔導及育成資源，以豐富多元的設計，直接呈現計畫耕耘成果並巧妙達成5大計畫效益：1.推廣「Start-Up Taiwan」精神，激勵創業點子，發掘創業種子，培育創業之星、2.協助有志創業婦女了解如何取得產學合作的機會、3.鼓勵女性創業者利用市場趨勢與自我優勢，相互結合提升競爭力、4.邀約創業婦女與會形成支持力量，使更多婦女受益，交流女性創業政策以延伸政府服務效益、5.藉由育成中心進駐之女性企業分享培育成功經驗，讓婦女企業主更了解育成機制與資源、設備師資與合作內容，以利運用單一窗口獲得完整的創業服務，發揮資源共享及效益倍增的成效。

為能創意激發、資源整合及創新營運模式推廣，鼓勵更多具創意的女性企業創新創業，本計畫將持續激勵有志創業的女性、婦女企業主以及社會弱勢婦女，取得政府、社會以及其他企業最有利支援，成功創業，進而倍增婦女經濟力與競爭力。

(文/許曉菁)

本專案由青創會承辦



諮商談判・綠色企業・勞資雙贏

勞委會2011國際勞動事務人才培訓暨專題研討班

行政院勞工委員會為強化勞雇團體及勞工行政人員參與國際事務之能力，自2010年起，每年度舉辦國際勞動事務人才培訓暨專題研討班，藉研討會之實質交流，增進與會人員之國際觀、加強對全球勞動發展趨勢之了解、強化其參與國際事務能力；並透過洽邀歐盟及美國官員或專家學者來台，增進國際交流合作，掌握勞動情勢，提升我國勞動發展與國際接軌。

本次培訓主題規劃為「系列課程」及「實務研討」兩大部分，並邀請中央大學李誠副校長、歐盟就業社會事務暨融合總署就業分析處處長、OECD(經濟合作暨發展組織地方就業與經濟發展小組)官員、美國華盛頓特區勞工廳前政策顧問及美國智庫布魯金斯研究院代表，以及實踐綠領工作的國內企業-榮科實業有限公司陳春發董事長發表專題演講並分享經驗，與我國勞資政學代表及學員進行實質意見交流。

對勞工代表、雇主代表或行政人員而言，「諮商談判」不論在勞資關係、商業活動或是經貿談判等事務上，皆為極重要之必備能力，活動特別邀請台灣戰略模擬學會詹志宏

秘書長講述諮商談判策略規劃及戰術技巧，並邀請經濟部徐純芳參事分享ECFA之談判經驗，使大家可以更精確掌握國際談判基本概念，並實際應用於業務或工作。

專題研討則聚焦於「綠領工作」，考量近年歐美各國積極推動綠領工作，此舉不僅兼顧勞工就業與環境之需求，亦有助經濟持續發展。有鑒於我國莫拉克風災為南台灣帶來強風豪雨及土石流，同時衝擊災民的生活與就業，此為地球暖化、氣候變遷之強力證據，環境深切地影響勞工，環境與勞工密不可分，因此近年許多國際組織相繼推動綠領工作，期望於勞動中加入減碳抗暖化之元素，提供對勞工與環境都友善的工作環境，體現「節能減碳」、「環保愛地球」、「尊嚴勞動」的概念，更包含「企業社會責任」中永續就業與永續經營的理念。

勞委會期盼透過研討會能增進勞雇組織成員與勞工行政人員的諮商能力，同時對全球最新勞動發展趨勢-「綠領工作」有更進一步的了解，一起建構愛惜土地與關懷勞工的友善工作環境。(文/許惠淇)

本專案由青創會承辦



精彩100 嘉義樂活

全國青創大會師

一大清早天色朦朧微亮，遍布全國各地的青創會友已從床褥起身，整裝出發前往嘉義縣新港鄉，參加一年一度、由嘉義縣青創會在新港舉辦的「全國青創大會師」。新港原名「笨港」，因昔日種植胡麻，故又名「麻園寮」，居民則稱它「古笨港」，曾經為嘉南平原市集貨物集散地，經過世代變遷後回歸平凡與靜默，在特有文化底蘊薰陶下，成為嘉義縣首屈一指的人文聖域。

抵達新港的第一站是聞名全台的奉天宮，香客絡繹不絕，青創會員在陳世銘總會長率領下進行團拜，三拜三鞠躬之間，彷彿也得到了「開台媽祖」的庇佑。有了媽祖的庇佑，肚皮還是要顧，奉天宮外就是美食商圈，鴨肉羹、豬腳飯、粉圓冰等，一樣樣道地小吃供大夥大快朵頤，吃不完一輪美食的會友，已在心裡暗暗規劃下一次的「遺珠」美食之旅。填飽肚子後大夥移師「新港香藝文化館」，由嘉義縣青創會陳文忠理事長親自導覽、解說，園區裡包括「香藝

文化館」和「香料香草園區」，以及可親身體驗製香的「製香區」，讓大夥學習到多元香品的文化與體驗品香的意義和經典。

晚宴安排鄒族舞蹈與台灣之光「電音三太子」陪伴大夥享用美食，而許久不見的會友也在此時相互問候，交流生活經驗，場面熱絡且溫馨，青創的共識與精神也藉由一次次的交流逐漸凝聚、鞏固，在酒酣耳熱之際真情加溫，璀璨的滿天星斗也跟著起哄，好奇地在深夜地跑來湊熱鬧，久久不捨離去。

第二天大夥漫步在耳熟能詳的觀光景點，街道巷弄間，不經意便能發現古蹟的蹤影，源長歷史的聚落，總是散發出一種不急不徐的步調，讓人流連忘返，交趾陶剪黏的堤防花牆、充滿風情的舊河道、懷舊的復興鐵橋、板陶窯文化館，不僅是視覺上的饗宴，更是一次文化的洗禮。最後的摸彩活動以特殊博餅遊戲進行，氣氛熱到頂點，42吋電視大獎則由桃園縣青創會會姐抱回，大夥也在離情依依下告別新港。明年全國青創大會師將由新竹市青創會辦理，敬請期待！

(文/吳安蕎)



汲取中華文化精髓 重塑品牌價值創新

第8屆世界華商高峰會

第8屆世界華商高峰會於2011年10月22日在澳門威尼斯人酒店盛重開幕，本屆主題為「文化與品牌」的發展，青創總會全國42位會務幹部在陳世銘總會長的帶領下，與來自兩岸三地及海外各地企業菁英，共同參加這場盛會。

開幕典禮首先邀請第8屆世界華商峰會組織委員會委員長劉長樂博士致詞，劉長樂表示，即使在政治經濟變局中，華商也可以在危機中找到出路，愈是危機重重，愈需要有創新的突破；愈是前路漫漫，愈少不了品牌的感召。另一名貴賓澳門行政長官崔世安博士則表示，世界華商高峰會為世界華商構建了交流平台，成為團結和凝聚世界各地華商的力量，增進合作、開拓商機的橋樑。

第8屆世界華商高峰會的主題是「汲取中華文化精髓、重塑品牌價值創新」，大會特別邀請劉兆玄博士、台灣誠品吳清友董事長、北京師範大學教授于丹女士專題演講，以不同的面向，詮釋中華文化與品牌

創新的融合與應用。劉博士說，品牌是非常重要的象徵，「遍布全球的華商，以中華文化為底蘊，有別於西方企業的作法，在文化薰陶下，秉承著勤儉創業、注重雙贏、尊重對方、誠實待人、己所不欲勿施於人的原則，在利己與利他間，找到最好的平衡點。」吳清友以「品牌文化之我思與我見」為題，分析自身的成功經驗，「如果說101是台北的地標，誠品書店就是台北的文化地標！」他將書店融入生活，秉持人文、創意、藝術、生活的精神，每年舉辦500場演講與展覽，用書店攻占人心，讓閱讀永遠不打烊。于丹則以文化背景，數家珍般地分析中國哲學的現代應用與品牌文化，絲絲入扣，讓人意猶未盡。而大會在中國著名聲樂家慕林林清脆嘹亮的優美歌聲中劃下圓滿的句點。

世界華商高峰會長年來本著「相容兩岸，廣納四海」的理念，創辦至今已成為全球華商交流的重要平台，持續促進全球華商與各地政府之間的合作，青創總會透過參加本次會議與全球華商世界接軌，未來緊密交流合作將指日可期。

(文/吳安蕎)



創業星光幫第一名與鄭振哉副處長合影。



創業點子星光大道記者會。

創意無窮 點子無限

創業點子星光大道

當國內外選秀節目一一崛起，坐穩收視寶座之時，我們不難發現，這其中吸引眾人目光之處，不外乎是那成就素人夢想的獨特魅力。同樣以此概念出發，經濟部中小企業處於2011年9月起推出「創業點子星光大道」網路活動，為民眾搭建一個圓夢舞台，把許多具有創業熱忱的人齊聚一堂，透過概念、創意、想像交織，轉化成一種互助的能量，進而開啓成長、合作的契機。因此，本活動最主要的核心概念即為「發掘創業種子，培育創業之星」。

新起之秀 築夢踏實

「星光大道」四個字取名靈感來自於知名的選秀節目「超級星光大道」，節目開播至今，培育出許多當紅偶像，包括蕭敬騰、梁文音、胡夏等，都以該節目為搖籃，取得發片機會勇闖星河。過去，擁有明星夢的歌手往往需於幕後奮鬥多年，仍不可預測是否有成名機會。但是，參與星光大道的歌手卻幸運得多，隨著每週節目定期開播，例行性的曝光，使他們輕易成

為鎂光燈、媒體及觀眾焦點，多數參賽者早在出道前即擁有一群忠實「粉絲」，成名之路更加順遂，明日之星亦不再是遙不可及的夢想。

創業領域中也有許多默默耕耘的後起之秀，同樣需要一個舞台，分享自己的創業藍圖。「創業點子星光大道」網路活動除建立創業者互動交流的平台，也提供多元的輔導機制，如業師陪伴、諮詢輔導、商機媒合等，協助參賽者從他人的評價與建議中，不斷修正想法，讓平凡的「點子」逐步進化，成為實際可行的「非凡金點子」。

精進構想 導入資源

競賽分為「欲創業」及「已創業」2組，參賽者於網站上發表文章後，便可得到創業顧問、領域專家，甚至是一般網友的建議，從各個面向分析及檢視自己的構想。創業之路不該閉門造車，集結眾人的力量才能察覺到前所未有的盲點，讓點子

更加具體完備，並減少構想在實踐的過程中所面臨的挑戰。

有別於一般網路活動，「創業點子星光大道」另籌劃各項實體活動，提供「已創業」組別業師陪伴機制，邀請活動前10強之入圍者參加「創業計畫工作坊」。有鑒於資金往往是個人創業的首要問題，本活動也特別邀請創投人士擔任課程講師，教導參賽者撰寫出能獲得創投青睞之創業計畫書，並藉由團體討論、計畫診斷、個別輔導等方式，引導參賽者編修計畫內容，鼓勵創業者向下扎根，向上茁壯，擁有一份完善的創業計畫，可避免日後執行上衆多措手不及的狀況發生。

此外，為帶動台灣創業風氣，本活動另針對欲創業組別之前10強入圍者，安排創業入門課程，期望能吸引潛在的創業族群投入個人事業發展，活絡台灣的創新創業能量，可視為孵化創業的推手。

人氣串連 創業台灣

2011年台灣在經濟部中小企業處的支持下，再次加入全球創業週(Global Entrepreneurship Week-GEW)國際串連，並將活動提前至6月啟動，以「Start-Up Taiwan」作為品牌概念，打造出「日日創業日，週週創業週」的構想。同時推出「創業星光幫 Youtube影片專區」，其目的在於將國內中小企業在創業創新的歷程與經驗，製作成影片上傳，分享創業心得，為中小企業主開拓品牌知名度、開展商機管道。

點子活動則是GEW串連活動的前哨站，因此活動目標緊扣著GEW「鼓勵民衆發揮創意，激發創業構想」的核心價值。為了宣傳GEW國際串連並聚集點子活動人



氣，本活動運用目前最熱門的社群網站—facebook，成立粉絲專區，透過facebook特有的按「讚」及留言機制，增加參賽稿件露出機會，藉此吸引民衆對於稿件的關注與認同，進一步引發更多人發想創意，加入投稿的行列。且不定期更新GEW相關訊息，讓更多人了解此一國際活動，進而邀請創業相關的活動，一同共襄盛舉。

點子發跡 成就輝煌

輝煌成就的大事業，也是從小小的點子發跡。許多人心中都有疑問，創業點子哪裡來？根據調查研究顯示，創業構想的產生主要有四方面：一、針對現有的產品與服務重新設計改良；二、抓住新趨勢潮流，如電子商務；三、無心插柳的機緣湊巧；四、有系統的研究，發現創業機會。

其實，不管創業點子來源為何，在實踐的過程中，免不了要面對許多挑戰，懂得盤點資源，多加運用政府提供的創業輔導政策，才能為自己加值，助自己一臂之力，成為最聰明的創業者。

本屆創業星光幫第一名優勝者—殺價王企業股份有限公司楊濟成分享創業心得時便提到：「我沒有富爸爸，但政府的創業資源就是我的富爸爸」。創業的道路上布滿荊棘，每個人都不該單打獨鬥，應透過創業點子星光大道這類平台，於活動過程中獲得資源與收穫。這是一個通往夢想的捷徑，就等著所有懷抱創業夢的夥伴，透過分享步步實踐。

(文/吳其倩)

本專案由青創會承辦



中小企業 拼亮台灣 與世界接軌

2011國際創業創新育成論壇

全球經濟瞬息萬變，台灣中小企業的競爭策略與規劃，隨時可能因國際市場的變化而改弦更張；為促進國內創業活動與國際銜接及跨國交流研討，經濟部中小企業處於2011年11月17日於張榮發基金會國際會議中心舉辦「2011國際創業創新育成論壇」，結合「第17屆亞洲育成年會」以「中小企業、拼亮台灣、與世界接軌」為主題，借鏡國內外創業創新及育成管理知識，提供新創企業全球性的國際觀。

蓄積「三創」能量

本次論壇為全球創業週系列活動之一，由青創總會「創業創新養成學苑計畫」執行，與育成協會、中原大學、台北市電腦公會、台創中心、金工展中心、北科大及管科會共同辦理，以國際產業觀點、焦點論壇、產業演講、高峰論壇以及產學合作工作坊等多元形式呈現，邀請美國、加拿大、歐盟、荷蘭、南非及亞洲各地區計16個國家之育成機構代表與我國產官學界代表、中小企業主進行交流，提供創業者跨

足國際、把握商機的策略參考，增強台灣創業之能量，期許未來能帶動新一波創業創新動能及風潮。

經濟部施顏祥部長致詞中表示，在台灣迎接下個黃金十年中，台灣將以「創新經濟」、「樂活台灣」兩大願景，實際協助企業軟實力升級、提升投資與消費力、打造綠色產業、協助企業走向國際化、創造就業機會、樂活生活與永續發展等六大策略來促進中小企業永續發展，並持續凝聚產、官、學、研等力量，將資源運用投入於民間，蓄積創意、創新、創業的「三創」能量，推動創業台灣理念，創新育成服務與強化育成環境，協助我中小企業全面提升全球競爭能力。

重塑創業精神 打造企業優勢

會中邀請到全球創業週（Global Entrepreneurship Week）總裁 Jonathan Ortman 及美國育成協會（National Business Incubation Association）執行長 David



透過國際論壇分享交流，不僅可以借鏡其他國家育成經驗，更可以讓世界看到台灣優良的創業能量及環境。
(左圖：全球創業週Jonathan Ortman總裁；右圖：經濟部施顏祥部長)

Monkman分別以「全球創業週，創業精神再復興」及「前瞻全球創業，聚焦亞洲趨勢」進行專題演講。

Jonathan Ortman為與會者說明創業家精神及重要性，並肯定台灣政府在創業上的努力，懂得運用不同方式營造優質創業環境，並提到世界銀行會評估哪些國家擁有最佳創業環境，讓企業創業成功，透過網絡、育成中心、研討會、各項輔導計畫，或參與全球創業週活動，結合所有城市創業家，藉由相互交流學習，給創業家更好的發展環境。

David Monkman則針對NBIA的現況進行說明，該協會成立25年來與全球35國合作，透過育成中心參與新創事業的培育，創造了高投資效益與許多就業機會，降低失業率及改善蕭條經濟環境，並鼓勵創業者應設立目標、發揮效率並整合相關資源人力。

此外，David Monkman特別強調，產業聚落能超越地域進行國際性的合作，發展海外市場須前進當地進行評估，政府則提供商業發展協助、育成中心協助當地企業進軍國際。而跨國育成中心合作更成趨勢，各國間能建立夥伴信任關係，連結不同地區，從計畫的對稱性中尋找共通性、規模、雙方流程等，使雙方輔育做到「無縫銜接」，強化群聚發展。

開啓國際中小企業育成合作新契機

焦點論壇由國立台北科技大學曲立全博士主持，邀請David Monkman、歐洲企業創新育成聯盟執行長Philippe Vanrie、中國上海市科技創

業中心榮譽主席王榮，一同探討最新的亞洲創業市場趨勢、國際育成網絡的機會與挑戰。

本次論壇除專題演講外，另搭配產業育成網絡講座，邀請文化大學資工系蔡敦仁系主任、縱橫資通能源唐雲順營運長、中原大學產學營運總中心王世明副執行長、友荃科技實業Brian Edward Aiello副總經理、泰合生技藥品陳瑞薰執行副總、上海藥谷公共平台吳軍生副總經理、台創中心洪明正組長與薩巴卡瑪國際James. Soames總經理針對「雲端應用、綠色經濟、亞太生技、亞洲文創」等議題進行論述，除發表各產業最新創業研究成果，同時辦理3場次「產學合作工作坊」，邀請國內外產官學界講者分享「資通訊科技產業結合智財保護，打造獨特獲利模式」、「綠色能源產業乘上技術移轉，加乘新商機」以及「生技醫療產業與創業育成·開創未來創新研發新能量」等議題，以學術與實務的結合，開拓中小企業新視野。

在論壇最後則針對加強中小企業競爭力、拓展全球潛在商機進行高峰論壇，邀請Jonathan Ortman、國立交通大學產學運籌中心執行長黃經堯、荷蘭BviT創新網絡總經理Pim de Bokx，由ICSB-ROC理事長陳家聲進行主持，提出中小企業善用社會資源，發展社會網絡，以小搏大，運用有限資源就能擴張事業版圖。

本次論壇共吸引16個國家，約有400人次的參與，Jonathan Ortman在回國後，更在GEW國際官網中讚許台灣是個具有高度教育、人才濟濟及勤奮的國家，藉由共同參與GEW活動及舉辦本次論壇，讓世界看到台灣優良的創業能量及環境，將會帶動下一波創業家精神浪潮。

(文/沈佳穎)

本專案由青創會承辦



無縫傳承 蛻變創新

第3屆創業楷模二代成長營

「面對挑戰最好的方法，就是做好準備！」青創總會自2008年開始與瑞士銀行攜手合作，舉辦「創業楷模二代成長營」，期能為楷模二代搭建一個連結知識及友誼的平台，再透過瑞士銀行的專業授課與歷屆楷模的經驗分享，讓楷模二代迅速累積紮實的領導能力，提早為自己的未來做好布局。

與資本市場接軌的挑戰

第3屆「創業楷模二代成長營」於2011年10月27~29日在新竹萊馥健康休閒渡假村舉行，緊扣「資本市場」主題，探討上市、櫃與企業發展永續的連動性，並解析企業財務規劃與接班傳承的全新概念。課程由瑞士銀行洪珊慧及蔣司愷兩位執行副總裁帶領入門，為二代學員分析企業在生命週期中，從開拓期、成長期、上市擴張期、資產分散、到繼承或出售，每一個階段所需的財務處理方案，期能讓學員透過有效率的金融平台，同時達成企業、家庭、個人的財務管理目標。

此外，本課程亦充分融合理論與實務，並以未上市櫃的鼎泰豐、新焦點麗車坊以及已上櫃的光韻科技等3家知名企業為案例，進行個案模擬分析，並於第二天實際走訪麗車坊及光韻科技兩家楷模企業，期能透過與楷模面對面溝通，讓學員更深入了解企業的生存、成長與資金籌措及運用的關連性。

兩代交鋒 火花四溢

為了達成企業永續經營的目標，全球企業紛紛將接班傳承的議題，納入其經營策略的核心，因此，本活動特別規劃一場「老品牌、新生命—企業傳承與創新」座談，邀請青創總會國內第18屆創業楷模、耐特科技材料陳勳森董事長，以及千金陳書涵進行兩代之間的對話，分享交棒與接班的經驗與想法，談諧逗趣卻又不失溫馨的談話內容，讓人印象深刻。

陳勳森擁有一雙兒女，由於大女兒陳書涵性喜悠閒的生活，個性上較不具企圖



陳勳森楷模與書涵溫馨的互動，充分展現父親對女兒的關愛以及深深期許。

心，所以目前擔任企業輔助的角色，兒子則承受了大部分接掌家族事業的壓力。陳勳森回憶，「有一天陳書涵興奮地在電話中跟我說，『爸，有一朵雲從我窗邊飄過耶！』當時我就心想，『這小孩應該志不在接班，就任由她依自己的興趣發展吧！』」他認為，安排企業接班人，必須仔細觀察下一代的興趣、個性及人格特質，雖然目前台灣大多數的企業二代都在自家企業任職，但每個人對於接掌家族事業的企圖心不盡相同，這就是長輩對於傳承問題需多方面考量之處。

此外，陳勳森認為，經理人的能力及專業固然重要，但由於彼此的默契及信任感並不如家人間來的強烈，當遇到與經理人意見不合時，勢必會發生經理人的想法可能會不被重視的情形；因此，如果可以借重專業經理人的專長，實際帶領下一代，並傳授其經營管理的方法，以及處理問題與危機的技巧，則可讓二代有更豐富的實戰經驗，強健其接班基礎。所以不論專業經理人或接班人，只要是對公司有正面幫助，可以帶領公司邁向企業成長的領導者，他都樂觀其成。陳書涵則表示，父親是以一個大家長的身分及心態在經營企業，但如果是跟著專業經理人學習，所看到及學到的角度、視野、面向是完全不同的，經理人可以拋開家族的束縛，領進創新的思維及看法，因此，不管未來接班與否，對於二代而言，都將是一個很難得的學習經驗。

善用籌資平台 讓企業「轉大人」

資金是企業的命脈，資本市場則是企業中長期資金供需的橋樑；為了讓學員對資本

市場與企業發展的關連性，有更深層次的了解，本次活動特別邀請證券櫃檯買賣中心陳樹董事長，以「推動企業掛牌、壯大產業規模」為題演講，解開企業掛牌、企業財務規劃與規避資本市場風險的三角習題。

台灣資本市場在八零年代即不斷大幅興革，不論資訊公開、海內外籌資商品與管道、上市櫃等均已建立完善機制；陳樹說，櫃買中心成立於1996年，是台灣資本市場上，協助企業匯集大眾資金並建立間接金融至直接金融的橋樑。企業在草創及發展初期，仰賴自有資金、創投資金、民間借貸或銀行短期借貸，或可勉強支應，但企業不斷茁壯，面對國內外競爭的挑戰與衝擊下，勢必需要外在資金的挹注，借力使力，方能因應、突破與超越，大幅擴充並開創新局。透過上市櫃，企業可採證券發行，進行海內外公、私募集資金，較易在短期內取得優質且足夠之中長期所需資金，進而提升產能、強化競爭力。台灣被譽為科技王國，櫃買中心則扮演著不可或缺的角色，正因資本市場適時導入，給予龐大、低風險、低成本資金的支持，才能為台灣科技業注入創造全球競爭力的最大力量。「今日的小公司，可能就是明日的大企業。」陳樹驕傲地說，迄今，經由櫃買市場而成長、壯大的企業已超過1500家，國家經濟因產業成功發展與壯大而能求富，讓台灣整體產業的創造力與競爭力，始終在全球獨占鰲頭。（文/蘇靜怡）



哈囉早安 幸福台灣

中華民國101年元旦總統府升旗典禮

由青創總會主辦的中華民國101年元旦總統府升旗典禮，在震天的太鼓聲與三軍樂儀隊精湛的操槍表演與磅礴的軍樂聲中揭開序幕，而今年典禮最受人矚目的焦點，莫過於穿著小號帥氣軍裝的4歲半「操槍神童」Ryan與101位扮演不同職業角色的小朋友，活潑可愛的動感造型，立刻鎖住全場目光。

為迎接中華民國下一個幸福百年，今年國歌由象徵國家未來希望的101位扮裝成士農工商，代表社會各行各業的小朋友領唱，並與馬總統伉儷與蕭副總統伉儷共同完成國旗蛋糕拼圖；而典禮結束後，馬總統伉儷也一改慣例，走入人群和民衆握手致意，充分展現親民的形象。

然而，典禮中最壯觀、醒目的，則是馬總統與民衆披戴國旗圍巾所共同妝點出來的「旗海」。青創總會自2009年開始承辦元旦總統府升旗典禮以來，已經設計出4款讓國人驚豔的國旗圍巾，尤其當年馬總統首度以國家元首身分率領文武百官披掛國旗圍巾參加升旗典禮，讓國旗圍巾瞬間攻占各大媒體版面，自此話題不斷，魅力延燒至今。

嚴肅威權的意象，迸出微妙的時尚感與愛國的味道，不僅成為最吸睛搶手的創意作品，也成為政府首長餽贈外賓與僑胞的禮品。而為了迎接中華民國建國百年，2011年青創總會再飆創意，溫柔地串連台灣深厚且多元的歷史人文與豐富的自然生態，用濃郁、道地的台灣味，創造出一條美感與生命力兼具的國旗圍巾，娓娓訴說著台灣最美麗動人的故事。



2012年國旗圍巾的圖樣靈感則來自法國印象派大師莫內的《日出》畫作，透過細膩的漸層色彩與模擬光影的變幻延伸，加上4個101字樣所堆疊出的「囍」字，營造出歡喜、感恩的氛圍，在2個百年的歷史交會點上，陪伴國人昂首闊步邁入下一個黃金百年。

國旗圍巾連夯4年，意外刺激台灣紡織產業轉型與升級，廠商也不斷在舊文化中融入新創意、拓展新商機，國旗圍巾為我國傳統產業創造出新機遇與廣闊的發展空間，應該也算是另類的台灣奇蹟吧！

(文/李銘鈞)



創業創新 席捲全台

2011創業成果博覽會

為提高創業青年的事業能見度，拓展行銷通路，藉由豐富及多元化企業商展，引領青年朋友加入創業的行列，行政院青輔會自2009年起開始推動「創業成果博覽會」活動，由青創總會主辦，2011年由北至南共舉辦場次，由新北市青創會、桃園縣青創會、彰化縣青創會、嘉義市青創會、台中市青創會承辦，10月15、16日於新北市市民廣場開跑、11月5日在桃園縣中壢SOGO百貨旁廣場、11月6日在彰化縣鹿港公會堂、11月13日在嘉義市燈會會場與11月19日在台中中正公園舉辦，規模為歷年來最大、歷時最久、參觀人次最多，為此系列活動創下最新紀錄。

本次活動廠商分為食品類、手工藝、文化創意與生活用品類、創業連鎖加盟類等，多為青輔會輔導之創業青年，其餘為各地青創會員、飛雁會員等廠商，充分促進創業社團交流。現場除展售廠商外，還設置青輔會創業諮詢補給站，提供民衆青年創業貸款及相關創業訊息及諮詢服務，地方政府也設立各項諮詢站為民衆服務。

活動當日安排精采歌舞表演，為鼓勵民衆參與，除了廣告文宣、布條、旗幟、網路宣傳外，並結合廣播電台加以大力宣傳活動內容，參展廠商也提供各式各樣的小禮品免費贈送參觀民衆，同時各承辦單位更精心印製了大會手冊，介紹參展廠商的產品內容，供民衆索閱，也獲得熱烈迴響。此外，現場舉辦摸彩、人氣商家選拔以及商品競標活動，並將競標所得將全數捐贈給公益團體，落實關懷與回饋社會。

青輔會李允傑主任委員在參加桃園場活動時表示，創業青年的創業路絕不會孤單，青輔會除了在各縣市均設有創業輔導網，包括辦理青創貸款、創業風險評估、創業技術提升，青輔會都會提供必要的協助。創業成果博覽會增強了中央與地方各界攜手合作，有效提振地方經濟，活絡地方商機，帶動企業的良性互動，並藉此展示許多創業成功之案例，促進創業青年經驗交流分享，協助創業青年打響品牌知名度，帶來更多創業機緣，進而繁榮地方經濟，並落實青創會輔導與協助青年創業的宗旨與目標。（文/吳安蕎）

在被遺忘的荒僻角落 點一盞溫暖的燈

專訪財團法人友友錦祿教育基金會 張永義董事長

國內第23屆創業楷模 南區創業楷模聯誼會/會長

張永義出身嘉義布袋貧瘠鄉下，一個純樸傳統的農村家庭，自幼承父親張祿先生與母親張謝水錦女士殷殷教誨與勉勵，涵養出刻苦耐勞、感恩助人的習性；走出貧窮匱乏的年輕歲月，張永義、張順興、張鴻熙三兄弟在事業有成後，為感念雙親含辛茹苦的養育之恩並積極回饋社會，1991年在張永義的號召下，以父母之名成立「友友錦祿教育基金會」，並在2007年正式成立「財團法人友友錦祿教育基金會」。

不讓貧窮的孩子輸在人生的起跑點

「我自己就是來自貧窮的鄉下，很了解貧窮背後的辛酸，我也知道唯有讓所有弱勢學生都有就學、升學的機會，才能讓他們脫離貧窮，進而改變自己的人生。」張永義30多年前以珠寶業起家，1986年創立友友建設後，始終秉持著踏實經營、穩健成長的精神，在公司盈餘穩定後，開始萌生回饋故鄉與社會的想法，因此成立錦祿教育基金會傾力襄助鄉下清寒學子就學。

張永義說，基金會成立的目的，就是希望幫助一些在偏遠地區想讀書、有上進心的學生，透過獎助學金發放以及長期培育等計畫，解決當地教育資源匱乏的問題，以抒緩他們生活窘迫的困境，進而順利完成學業。

友友錦祿目前獎學金發放的對象，遍及大專院校、高中（職）、國中、國小成績優異的在學學生，只要符合基金會的補助標準，就可以提出申請。此外，基金會目前正積極推動長期培育計畫，從國一開始選拔優秀的清寒學生，每個月補助3000元生活費，一直到他大學畢業為止；張永義說，目前接受長期培育的學生，多是隔代或單親教養的弱勢族群，但是學業成績都相當好，「我不忍心看到這些有資質的學生因為錢的問題而無法升學，希望能夠透過一些生活費的資助，引導他們安心就學，順利完成大學學業。」

行善最樂 助人就是創業的初衷

「凡是接受長期培育計畫補助的學生，都會被要求在校內擔任教學志工或環境志



友友錦祿教育基金會 張永義董事長
地址：高雄市苓雅區四維四路172-7號3樓之3
電話：07-2692137
傳真：07-3331947

工，除了由策略合作的學校直接進行考核外，基金會也會定期訪視查驗，並將評比列為下學年申請補助的依據。」張永義說，接受基金會補助的學生，通常成績都已具有一定的水平，所以他也有能力與責任去輔導一些資質較差的同學，「除了學業成績以外，我也希望藉由擔任志工，讓他們從小就學會珍惜和懂得感恩。」

此外，基金會目前也積極資助部分弱勢及偏遠地區的學校成立「晚自習班」，「在都市裡，安親班、補習班隨處可見，但是在偏僻的鄉下，一踏出校門看到的往往就只有農田，於是我們鼓勵這些地處偏遠的學校提出申請，由基金會補助鐘點費以及部分行政雜支，請老師在課後將學生聚集在一起學習。」目前共有8所學校接受基金會補助辦理晚自習班，張永義說，晚自習班是一項相當難能可貴的創舉，以前我們看到許多鄉下學生雖然有心向學，卻礙於家中經濟無法支撐昂貴的補習費，因此課餘只能以看電視、打電玩來打發時間，讓他覺得很可惜也很心疼，所以希望能藉由基金會的協助，來增加這些弱勢學生的學習機會，「晚自習班辦理至今成效

相當好，有些學生甚至考上嘉義高中以及嘉義女中等南部名校。」

感恩知足 俯拾皆是幸福

為了將我國傳統的孝悌、倫理思想核心向下扎根，友友錦祿從3年前開始，每年在國小、國中辦理超過100場次校園及社區倫理巡迴講座，「希望從小培養孩子們對父母親的感恩心、對社會的關懷心與持有正面的倫理道德觀念，更希望他們在未來成功後，也能懂得回饋社會、孝順父母。」

不同於其他基金會，友友錦祿並沒有引進外部資源的制度，張永義說，他們三兄弟只想默默的做，接受外部捐款反而容易惹人猜疑；而為了將每一分錢都精準用在貧窮學生身上，基金會只設一名專職的執行長，而友友建設的全體員工則是當仁不讓的志工群，「讓他們在基金會學習付出，為社會服務回饋，也是一種心靈上的成長與寄託。」

張永義目前也擔任中華民國紅十字會高雄市分會的常務理事以及2個高雄市紅十字會育幼院的董事，因此除了每年帶領友友建設員工捐血、訪視育幼院外，他也經常捐款協助腦麻協會建立庇護家園，「看過這些天生四肢即無法靈活運用，且有語言障礙的腦性麻痺患者很吃力的過生活後，讓我想花更多的時間、精神與金錢來協助他們，讓他們能夠過得更好。」

「未來我會持續的做，而且會愈做愈多！」張永義說，「人終將一死，我們可以留給世人的不只是錢，還要有不朽的價值。」因此他已發願未來將在故鄉買一塊地，蓋一間紀念館，讓這裡成為傳承與激勵的教育聚落，希望透過基金會的力量，全力縮短城鄉教育的落差；這位學生們口中的「張爺爺」，將帶著永不枯竭的愛心，繼續敘說他精采的人生故事…。

(文/李銘鈞)



謝嘉澍

企業的黃金律

企業的黃金律包含三個領域：願景、使命與經營理念。

「願景」是「祈願看到的未來景象」，不僅是企業經營的長期目標，同時也是「企業的靈魂」，更是企業永續經營時，代代相傳所信守的承諾。

「使命」是「要完成的確定任務」，是企業經營的短期目標，同時也是「企業的身體」，是企業在這一代要達成的目標。

「經營理念」是「企業的核心價值觀」，是「企業的心」，同時也是企業全體夥伴一切行為背後的信念。

製定「企業黃金律」，可由企業負責人主導，搭配3~5人位核心人物成立「黃金律製定小組」擬訂初稿，再交由經營主管們一起評議，形成共識後再試行。在經過一段時間的實踐後，再行微調修改，就可正式發行。爾後每1~2年，可視企業的需求，進行思考、討論後，並且進行小微調。企業黃金律實作的步驟，建議如下：

步驟1：首先思考「長期目標—願景」：我們為何要成立此一企業？其內心的聲音是什麼？（除了營利、賺錢的理由之外）對外想要帶給世界哪些不同？或是想要對社會貢獻些什麼？用一句話來串聯這整個長

期目標以形成「願景」，並且用概念性的詞句來表達之。（願景通常不會太輕易地完成，一旦完成了，表示企業已經失去存在的意義）

步驟2：其次思考「短期目標—使命」：這些使命的內容，必需要與企業的產品與服務有關。

步驟3：最後思考「核心價值觀—經營理念」：製定理念的內容，若能同時包含陰柔的內聚語詞與陽剛的紀律則更佳。

步驟4：若能將上述的願景、使命與經營理念以圖騰的方式來描述，則可以較輕易的時常提醒企業全體夥伴不斷地確認與共同實踐。

願景：我們一向活在一個
有愛・富足・永續的世界

使命：讓溝通更幸福

理念：溫馨的家人

愛：我以愛人愛己的心，自在奉獻，歡喜接受
我常說：對不起，請您原諒我，謝謝您，我愛您

熱情：我是一切結果的源頭
我把真心放在行動上，快樂地多做一點

誠信：我真誠體貼，以客為尊，創造感動
我以正直謙虛的心、素直持續地做來實踐一切

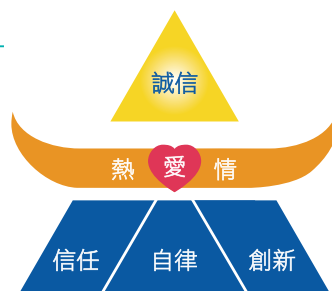
驕傲的團隊

信任：我相信「凡事都是好事」
我們相互尊重、相互補位、相互鼓勵、榮耀彼此

自律：我負完全責任，掌握全局，使命必達
我理解職責，清楚目標，勤練技能

創新：我以創造客戶「哇！」的讚嘆來設想一切
我以「逢山開路，遇水架橋」的精神，追求卓越

鼎翰黃金律
HYBREX
讓溝通更幸福



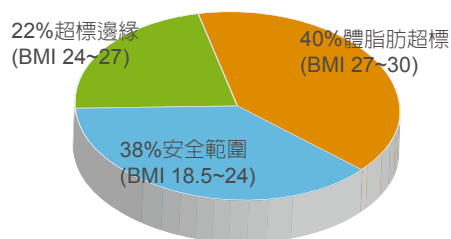


Hold住您的體脂肪

控制體脂，健康促進第一步

中華民國肥胖研究學會近期針對國內上班族進行「上班族體脂肪大調查」發現，有4成上班族體脂率超過標準、2成接近超標邊緣，體脂肪超標帶來的健康危機，成為目前上班族最需要重視的健康問題。

上班族體脂肪標準統計



資料來源：中華民國肥胖研究學會

久坐不動，健康危機跟著來！

久坐辦公室的上班族，回家後又繼續坐著上網、看電視，長時間下來，體脂肪升高、新陳代謝變慢，身體也漸漸出現以下警訊：

☆警訊1—代謝症候群：體脂肪逐漸上升後，需再考量腹圍、三酸甘油酯、高密度脂蛋白膽固醇(HDL-C)、血壓及空腹血糖指標，若三項以上異常，也容易罹糖尿病、高血壓等慢性病。

☆警訊2—脂肪肝：三餐常外食且攝取食物熱量過高，體內脂肪太多、體重超重，易引起脂肪肝。它是無聲無形的身體警訊，初期不會有任何症狀，當脂肪堆積在肝內，久而久之將造成肝硬化。

體脂肪OUT！清淡高纖飲食

工作繁忙、壓力大，讓許多上班族回家後不想再運動。哈佛健診宋楷元醫師表示，減

肥瘦身事實上並非一件困難事，只要掌握代謝均衡的飲食原則，建議採取少油、少鹽、少糖與高纖維的三少一高原則，並注意身體所需的五大營養素，及如何從六大食物中去攝取身體所需的營養，將可以遠離脂肪囤積。

此外，運動也能加強身體代謝，每天至少30分鐘運動量，以循序漸進方式，可試著提早兩站下車、爬樓梯等，都是開始的第一步。

遠離肥胖 先了解體脂率

不想自己成為「馬鈴薯上班族」，就先從健康檢查了解自己身體狀況，再進行飲食控制管理。

☆全套體內營養素攝取檢測：因過勞產生的頭痛、失眠、倦怠是否因體內營養素攝取不足，或缺乏某方面維生素所造成，可從檢測中進一步透視體內潛在的健康危機。

☆體脂肪測試：體脂肪率是指身體成分中，脂肪組織所占的比率。過高的體脂肪率是造成各種慢性疾病的主要導火線，亦可清楚判斷自己肥胖度，及評估心血管疾病機率。

體脂肪判斷標準

定義	體脂肪指數	健康狀態
過輕	小於18.5	建議調整營養攝取
正常	18.5~24	正常
過重	24~27	低危險群
1度肥胖	27~30	輕度肥胖，中危險群
2度肥胖	30~35	中度肥胖，重危險群

註：體脂肪計算：體重(公斤)÷身高×2(公尺×2)

想遠離過勞肥，別忘了起身動一動，以免久坐之後，肌肉活動量減少，同時代謝功能降低，慢性病也接踵而來。還要記得，從飲食、運動等一點一點改變，過勞肥自然bye bye！（文/哈佛健診）



全國唯一以『香』為主題的文化園區

香藝文化館 8:00~19:00
香藝庭園餐廳 10:00~21:00

電話：05-3747658

傳真：05-3747659

網站：www.incense-art.com.tw

2011理事長 陳文忠



SINGANG
INCENSE
ARTISTIC
CULTURE
GARDEN

新港香藝庭園餐廳



香藝庭園餐廳

團體合菜1500元起桌

(可設席70桌)

(合菜、簡餐、下午茶、
喜宴、大型宴會)

香藝主題民宿

共23間不同香的主題房間

(供中西式早餐) 2000元起

(提供兩人、四人香氛主題民宿)



(大林線) 交流道→(經溪口)→園區 (14.5km)
(北港線) 北港橋頭→園區 (6.5km)
(民雄線) 高速公路→園區 (8.8km)
(高鐵線) 157公路→嘉68公路→園區 (11.5km)
(嘉義縣) 交流道→159公路→園區 (7km)



香藝文化館 專人免費導覽

(香的產業文化與歷史文化導覽)

製香表演

(製香師傅示範
健康香品製作)



香料植物
休閒區

(八卦祈福亭、
香草植物生態區)

手作香DIY

1人/150元起

(用製香原料也可以
捏塑成實用的生活用品
還會散發淡淡檀香味!)

戶外教學、

體驗活動、場地租借

