聯合總會
亞洲台灣商會

亞洲台商

創業奮鬥史

回憶過往・迎向未來

立足台灣・連結亞太

ASIA TAIWANESE
CHAMBERS OF COMMERCE

亞洲台商創業奮鬥史-目錄

推薦序
委員長 童振源 03
總會長 劉樹添 06
監事長 賴昭哲 09

第一章 世代領袖 永續傳承
1. 泰國 余聲清 12
2. 泰國 劉樹添 27
3. 印尼 蘇文炳 45
4. 日本 陳五福 61
5. 日本 俞秀霞 74
6. 孟加拉 邱志輝 89
7. 越南 袁濟凡 103
8. 越南 謝明輝 117
9. 越南 許玉林 131
10. 菲律賓 蘇國芳 145
11. 澳門 簡廷在 159

第二章 台商精神 薪火相傳
1. 泰國 呂生意 174
2. 泰國 李峰春 186
3. 馬來西亞 康耀忠 197
4. 新加坡 鄭秀麗 212
5. 香港 張鳳櫻 227
6. 香港 林育賢 242
7. 越南 陳信銘 257

第三章 風雲錄
海外磐石獎（獎項簡介、名單） 268
海外創業楷模暨相扶獎（獎項簡介、名單） 272

序文

序文

1980年代，全球化潮流及國際分工不斷深化，許多臺商開始積極前往海外投資布局發展，搶攻全球市場，鄰近臺灣的亞洲各國成為臺商投資首選，隨著亞洲各國臺商人數增長，各國陸續成立臺商會，並在政府的支持鼓勵下，於1993年成立亞洲臺灣商會聯合總會，迄今20多年來已成為海外重要臺商團體，對促進亞洲臺商經濟發展及協贊政府推展各項作，都有重大貢獻。

亞洲臺灣商會聯合總會此次出版《亞洲臺商創業奮鬥史》，是亞洲臺商發展的最佳寫照。書中收錄來自亞洲各國的臺商領袖不藏私地分享在異地奮鬥的心路歷程及面對困難的應對策略，儘管他鄉創業路難行，但仍然勇於面對挑戰，克服當地法規、語言、文化等問題，從挫折中汲取養續前

行，在異鄉的土地上，立足深耕，築夢成真，展現海外臺商「冒險創新、百折不撓」的創業精神，篇篇精彩勵志的人生故事，對於青年學子有志創業者、海外移民及國內中小企業來說，都是值得學習的正向典範。

海外臺商是延伸臺灣國際競爭力的寶貴資產，臺商帶著臺灣經驗及臺灣精神在海外各地奮鬥，除了在自己的事業領域闖出佳績，更進一步發揮人道精神在海內外推動各項公益慈善活動，扮演國民外交先鋒，協助提升臺灣形象及國際地位。僑務委員會作為海外臺商的輔導及服務機關，將持續扮演槓桿支點角色，鏈結海外臺商與臺灣百工百業共同發展、相輔相成、布局全球市場商機，並彙集國內資源，透過「數位科技」及「機制整合」推動僑務升級，加速落實發揮臺灣優勢壯大臺商，同時匯聚臺商能量壯大臺灣。

最後，期盼藉由本書的出版，讓海外臺商的故事更廣為人知，也期勉

臺商朋友繼續發揮影響力，引介臺灣產業及人才走向世界，在後疫情時代攜手同心，共創臺灣新一波經濟繁榮願景。

僑務委員會委員長

序文

2020年以來，全球遭逢一連串始料未及的事件，有肆虐的新冠疫情，區域間的貿易戰，經濟成長放緩，各國失業率升高等，無論是對台灣同胞，還是在世界各地打拼的台商們，都面臨時代的考驗，當然，每個挑戰都伴隨著機會，僑居泰國三十多年，我深刻體認到身為台灣的人韌性，以及在各種環境下的適應力，讓我們得以度過每次的難關，創造成功的台灣經驗，在很多領域，獲得舉世注目的讚譽，身為海外僑胞，無不以此為榮。

我在年輕的時候就來到泰國，從早期加入台商會開始，幾十年來受到不少朋友的幫助，也經歷過一些創業路上的起起伏伏，累積了不少故事。2020年接任亞洲台灣商會聯合總會會長一職，便矢言要用最熱

忱的心，來服務大家，分享彼此在海外打拼的經驗，以期能夠讓新一代創業家，接班的台商二代，新南向的經理人等，作為標竿與借鏡。

不斷地發現新機會，尋找新策略，培育人才，產業轉型，進而開拓更大的市場，是我們的目標，也是使命。也正是因為這樣的起心動念，讓我想要出版這本書，集結亞洲各地第一代台商的故事，辛苦創業的事蹟，以及他們的奮鬥過程。相信透過口述紀錄，整理撰稿，分享並傳承，可以帶來更多的影響力。

我們都會帶著主觀的認知，面對客觀的世界，當主觀與客觀有了落差，就會產生一條鴻溝，當我們掉進去這條鴻溝，叫做挫折，而我們憑自己的努力爬出來，叫做成長。人生如同創業，總是在挫折與成長的循環中，不斷讓自己，企業，與社會變得更好。而這麼多散居亞洲各地的

台商，與他們堅持不懈，邁向成功的路途上，非常值得關注，無論是在地的經驗，抑或是與台灣的深度連結。

我一直相信世代傳承是很重要的事，上一代的智慧，勢必由年輕的世代，去調適時整與精益求精。因此，感謝此書中的台商先進，你們的故事，透過年輕世代的觀察與撰稿，才能有一篇篇如此精彩的人生故事，我衷心的期盼，台灣人，與台灣人在做的事，能夠為變化莫測的當代社會，帶來正向的力量，並與世界接軌。

總會長

劉樹添

序文

亞洲是除中國大陸外六大洲中台商為數最多的一洲，三十多年前「台商」的名詞意謂著是台灣人，一個人，一只皮箱，飄洋過海，離鄉背井遠赴他國，是台商最為人所知的背景。台商初在異地所遭遇的語言、文化、政治、種族、宗教等水土不服的種種問題。

在亞洲的台商，面對各個陌生的環境及激烈的市場競爭中，練就了不屈不撓、不怕艱難，靈活應變、勇於克服困難的台商打拚精神。在事業有成之餘，在僑居地成立台商會熱心公益、傳承文化、不但建立起團結台灣人的商會，更發揮自身的影響力，在當地建立人脈網絡，發揮國民外交愛國的精神。另一方面，在故鄉台灣需要幫助時，踴躍捐獻的熱誠更是不落人後，做台灣政府在海外最堅強的後盾。這群優秀台商們積極向前、慷慨

無私的行動力與態度，也是讓台灣在亞洲各國間享譽盛名。

亞洲台灣商會聯合總會，不只有台商會，更有培育優秀二代的青商會。在此時將這些成功的亞洲台商先進們奮鬥辛酸史集結成冊，除了讓我們瞭解當年創業維艱的辛苦過程，儘管經營的事業與成功的方式皆不相同，但同樣都能學習到前輩們的寶貴經驗與心得。更重要的是，能夠將這些經驗做有條理的記錄，傳承於二代接棒與青年創業者。

亞洲台商創業奮鬥史一書，相信可以成為新一代海外台商得以借鏡效法的良師益友，並且從中得到創業經商的靈感、勇氣與力量，值得大家細細品讀。

監事長

賴昭哲

第一章 世代領袖 永續傳承

余聲清／泰國

赴泰打拼四十餘年
不只是企業家典範
更發揮影響力回饋社會

余聲清 先生

亞洲台灣會聯合總會創會總會長
泰國華僑協會主席

說起余聲清的名字，在泰國甚至是亞洲商界，要說無人不曉。從工程師到企業家，從旅泰台商，再成為泰華的實業家，以及不只台胞領袖，更是泰華僑領，旅泰五十年，成就了一個人生的跨越，成就了一個台籍華商的成功傳奇。

同時，他更是亞洲台灣商會聯合總會（又稱「亞總」）的創會總會長，他在1990年代亞洲各國台商組織相繼成立的時局，有感團結才能共創繁榮，以及一股對同胞，僑胞的情懷，毅然決心連結各國台商會，於是在積極奔走與協調之下，余聲清在當時便結合了菲律賓、馬來西亞、新加坡、印尼、日本、香港等諸國台商會的會長，倡組籌組亞洲台灣商會聯合總會。

走到今天（2021年），經歷了28個年頭的亞總，當年的努力功不可沒。余聲清記得最初的起心動念，便是希望凝聚大家的向心力，不管在

什麼行業，都能發揮互助的精神。畢竟，白手起家的余聲清，五十年前因機緣之下，而立之年的他，以台灣工程師的身份來到泰國打拼，憑藉著一股克勤克儉，腳踏實地的精神，開拓出一片輝煌的事業和響亮的人生。更難能可貴的，是在事業有成後，依然發揮影響力，熱心參與僑團，台商組織，乃至泰國各地的慈善活動，在團結僑胞，貢獻當地僑社，教育與文化交流等，都常見到他的貢獻，深受眾人的尊敬和肯定。

年少便有鴻鵠之志，認真踏實

以誠信為根本，以勤奮為動力，以厚道為風格，以多元為戰略，這是余聲清自我總結的經商格言，也不難看出，是他成功人生的最佳寫照。

青年時期，離開職校後隨即進入一家造紙廠，從任助理工程師開始了職業生涯的第一站。因為從小家教與對父親工作態度的耳濡目染，加上工

程專業的教育訓練，讓余聲清始終堅持把事情做到最好的精神，又能夠在業餘時研究各種相關知識，累積的經驗與付出，很快獲得上級的賞識。在幾年後，紙廠接受日資合作拓展新公司並興建新廠房，余聲清優先被選派赴新廠任職，又因為工作勤奮且好學認真的態度，被派往日本進修。

初到國外，一切都是那麼的新鮮，也開始學習日本人做事的方式與當時許多先進的技術。從早到晚與當時亞洲擁有最先進的技術的日本工程師們，學習各種．．．有道是往往最具價值的知識，很多都在教室與書本之外，在日本磨練的日子，余聲清深刻體驗到這點。經過三個月後，他便儼然成為台灣廠裡面，能講日語，又具備專業技術的人才，十分受到主管的倚重。「無論在何時何地，一定是人外有人天外有天，所以要能放得下身段虛心學習，才能有日後的成就」，余聲清說，他也將在日本的歷練，視為他此生很重要的一段經驗。

從工程師到實業家，下南洋闖蕩

余聲清以誠信，勤奮和真才實學，換來了一次次的機會，與貴人對他的賞識。返台後，回到原廠，擔任更重要的職位，也打算在台灣發揮所長，深耕在地。未料，當時的廠長有機會被聘請到泰國，在台挑選了四十位工程師與技術人員，也一併聘請余聲清共同赴泰，建設大型的造紙工廠。

那個年代，社會尚無「東南亞」的概念，去泰國，會被稱為「下南洋」。當時余聲清幾度問廠長：「我還這麼年輕，能擔此大任嗎？」，但廠長認為，余幾年來所累積的技術，好學的精神必可勝任。「那是1968年，也是人生中的重大轉折，我很高興的接受了這個挑戰」余聲清回憶道，面對再次走出台灣，而且需肩負海外設廠的重任，除了興奮，也伴隨著緊張與期待，當然，更多的是希望不負知遇之恩，在台灣先行籌

備一年後，隔年便出發到了「下南洋」，開始了另一段旅程。

當時年僅31歲的余聲清，是同一批技術團隊中相對年輕的，攜家帶眷落腳泰國，成為「泰聯紙業有限公司」的工程師。印象中剛到泰國的時候，每天正規的八小時工作之餘，幾乎都還會加班三-四小時，希望早日建廠完成，能學習更多專業經驗，並盡快融入當地的社會與工作環境。

泰國泰聯造紙公司余聲清工程師

那個年代台灣正處於經濟快速發展的時期，第一批到東南亞的台商，也多半是在那個時候打下的根基，而東南亞諸國，也正是一塊新興市場，百業蓬勃發展，只要願意付出努力，都能有不錯的收穫。余聲清原本也打算累積個三五年的海外經驗，勤儉生積蓄下一筆資金後，回台開創自己的

事業，但眼見泰國各行各業欣欣向榮，加上自己也確實慢慢習慣了南洋的風土民情，便萌生了再多待幾年的打算，沒想到，這麼一待，就是一輩子。

余聲清也把當時帶著他前進泰國，那位上海人廠長，稱作人生中重要的貴人。

到了1973年，余聲清與泰聯紙廠的外派合約期滿，心中已有長居泰國的余聲清，便開始尋覓在泰國工作機會。說來也剛好，有位在業務有往來的華僑，將他推引薦給鄭明如先生，鄭先生也是後來的中華總商會主席，而當時正與日資的三菱株式會社商議合資興建具規模化學廠，因余聲清的背景，便熱情邀請他面試，希望能找到適合的人才，協助公司。雖說在台泰兩地都有豐富的實務操作，過去經驗培養出得宜的應對能力，不過面對一絲不苟日式面試流程，回想起來仍印象很深，余聲清說到：「那個

時候被問到最多的，反而是為什麼會想留在泰國，以及生涯規劃與目標理想之類的問題，看似輕鬆的談話，其實每個答案，對方都在仔細的審視你這個人．．．」。約莫一週後，獲得錄取通知的余聲清，開心的與太太相擁慶祝，一切過往的努力與積累，都是值得的。

於是再獲聘為日資廠正式工程師，有機會再派往日本接受培訓，期滿結業再返回泰國廠就任，幾年的時間很快就過去，在這段期間，余聲清一如既往地努力工作，他笑稱這是人生中第二階段專業經驗的寶貴經歷，扎實的將各種專業技術，近一步鍛鍊的更為精湛，同時也透過接觸更多的部門和客戶，充實人際關係，乃至向上，向下的管理能力。在偶然的機緣下，余聲清又遇到了生命中一位重要的合作夥伴，並在3年後出來與之成立了「泰國暹羅造紙廠」，開始了自己的事業。自此，余聲清從一位資深工程師，成為名副其實的廠長，有了自己的團隊，並負起掌握重責大任。在新的崗位與職責上，余聲清一做就是9年，在業界也逐漸打響名氣，以

成功的經營者與創業家之姿，在泰國與東南亞商界為人所稱道。爾後，時值盛年的他，也再次因為辦廠嚴謹，治理公司表現卓越，受到台灣某化學工廠董事長的青睞，便在尋求海外合作夥伴時，幾經商談，便選擇余聲清作為合資人，在泰國成立了「泰長興化學工業有限公司」，經過了5年，該公司經營業績良好，深受股東讚美，一個朝向集團化經營的概念，也開始慢慢初具雛形。造紙業跨到化工業，多元且國際化的企業集團

泰長興塑膠工業公司余聲清董事長
和三井化學公司木村社長開幕剪綵

造紙業跨到化工業，多元且國際化的企業集團

以厚道為風格，以多元化為戰略，余聲清以國際化為經商之道，這是在泰國經商的成功秘訣。

「興許是受到日商經驗的影響，我們看佈局，都是以較長遠的眼光，並非常重視人才背景的多元性，以及能夠接軌國際的能力」余聲清表示，並且在公司，工廠規模都上軌道後，開始採取多角化的方式，避免單一產品可能面臨的市場風險，以及希望能打造出真正的國際級集團，例如後來，余聲清一手創造的關係企業，旗下共有諸如泰長興化學工業有限公司、泰長興塑膠工業有限公司、泰昭和化學工業有限公司、泰KK工業有限公司、越南KK工業有限公司、泰北村實業有限公司、上海昭和高分子公司等，已經是一個員工數超過一千多人，分屬不同的專業與事業體，股東與投資人來自不同的國家，業務涵蓋全球幾大洲，每年貢獻泰國GDP自然也不在話下。

余聲清企業產品的品項之多，在泰國業界被稱頌為「化工界的7－11」，也正是這樣的多元化經營理念，他帶領整個集團挺過了1997亞洲金融風暴，旗下各產線的產品，也很少出現滯銷的狀況，如今，各個

公司在泰國市場都佔有極為重要的地位。而余聲清已成為泰華僑商中，頗負盛名的企業家。

事業有成，不忘初心，有著豐富的經歷，又具備企業家風範的余聲清，對於教育很是重視，早在當年擔任台灣會館主席的時候，就關注許多泰國學校資源的問題。「那個年代，很多學校設備簡陋，甚至沒門，屋頂漏雨，暴雨一來慘不忍睹」，於是，在忙碌之餘，余聲清盡力付出，協助了許多偏遠地區的中小學校，修建學校教學大樓，校舍等，以及資助三十多名師資。「人一定要把握時光多做善事，世界是不平等的，有人受苦，有人享受，因此能夠幫助別人的時候，一定要盡力而為」，不知不覺30多年來，余聲清不光是在事業有所成就，於社會貢獻方面，也為人所稱頌。

總是十分希望能回饋社會，幫助更多台商的他，更是積極服務台商。

在1994年，時任總統的李登輝，有感於海外僑胞對經濟事業的推展，以及在文化教育方面的需求，在經過友邦國是訪問後，特別在總統府接見了當時亞總會長余聲清等商會幹部，雙方就海外僑務，經濟發展，特別是僑民子弟的教育議題，進行討論與意見交流。共同列席的還有時任僑委會委員長章孝嚴等，也都表示政府照顧海外台灣僑胞的決心，而當時也已經擔任會長的余聲清，亦向總統建言，表示團結海外台灣人的想法，也獲得總統的讚許與支持，因此，除感謝台灣政府的關照外，也更加堅定了投入僑務與台商事務的決心，以及回饋社會的想法。

一手創立亞洲商總，鏈結各地台商力量

作為事業有成的旅泰台商，也是樂善好施的僑領，眾望所歸的華商領袖，余聲清一路走來除了自身的機運與努力，也有來自家庭的支持，特別是夫人余劉素卿，他也擔任泰華婦聯會主席，更是在事業上與余並肩奮

鬥。而身為佛教徒，余聲清認為自己的一生十分幸運，經商成功之餘，也能夠投身奉獻，成就善因善果，並參與更多極具意義的社會活動。

余聲清創會總會長創辦
亞洲臺灣商會聯合總會

從1990年開始，台商興起進軍海外的浪潮，湧入泰國設廠或創業的台商激增，但往往各自單打獨鬥，缺乏一個能夠互助互惠的平台。當時的余聲清，甫卸任台灣會館主席之職，便走訪串連泰國各地台商，1992年創辦了泰國台灣商會聯合總會，並擔任創會總會長，之後，又有感於亞洲各地台商亦有相互交流的需求，便在1993年倡議成立亞洲台灣商會聯合總會，政府與各界十分重視，於是余總會長提議，繼續籌組世界台灣商會聯合總會

受到政府的鼓勵，以及由章孝嚴邀請他擔任世界台灣商會聯合總會

（世總）創會籌備總召集人，余聲清義不容辭，立即開始走訪六大洲，將各洲台商的力量聯合在一起，並在尚未具有台商會的地區，協助籌辦成立台商組織，或著積極與各國台商團體溝通協調，在幾經努力之下，終於促成了1994年9月13日，在台北麗晶酒店舉行了世總的籌備大會。籌備會期間，還發生了些許插曲，畢竟茲事體大，每個洲的台商會都難免希望由自己的人馬出任第一屆的總會長，競爭激烈，而當時余聲清聲望排名第一，卻惹來另為幾位候選人支持者欲退席杯葛，抱著「成功不必在我」的態度，余聲清提出第一屆總會長邀請北美洲台商會會長蔡仁泰來擔任，自己則擔任「名譽總會長」一職，相互輔佐，以服務全球台商。這個充滿智慧與創意的舉措，不僅是當時退一步的權宜之策，也讓世界台灣商會聯合總會能夠團結起來，並養成了謙讓和諧

世界臺灣商會聯合總會
余聲清擔任第二屆總會長

僧王授勳

的文化，傳承至今。

當然，在隔年，余聲清亦不負眾望的獲選為第二屆世總會長，著手設計規劃全球的台商聯絡網絡，從各國，各地區，到各大洲，形成一緊密而互助的台商系統，讓資訊交流互惠，不僅幫助到各地的企業經營者，更是讓「台灣」的名聲，透過貿易經商，社會參與，並有政府作為後盾，在世界各地發揚光大。

劉樹添/泰國

泰國台商的傳奇人物
任重道遠 積極貢獻

劉樹添 先生

亞洲台灣商會聯合總會
第28屆總會長

泰國台灣商會聯合總會
第12、13屆總會長

2018~2020年中華民國僑務委員

泰國第一琺瑯董事長

說起劉樹添總會長，大概在泰國的商界和僑團，沒有人會不知道這個名字。於2020年疫情嚴峻之中，毅然接任第28屆亞洲台商總會長的職務，面對全球一片經濟與景氣衝擊的局勢下，如何帶領台商挺過這一場史無前例的挑戰，是劉樹添的重任。30多年來深耕泰國的他，從白手起家到如今事業有成，幾經大起大落，個人的經驗與一路走來的心路歷程，值得學習借鏡。

在訪談期間，劉樹添幾次提及企業社會責任，對他而言，成功的企業家不光是在事業經營方面獲得成就，更重要的是，能夠對社會有所回饋與貢獻，無論是自己出生長大的台灣，抑或是幾乎已成為第二個家的泰國，這些地方的人與事，無不充滿著濃濃的情感。也正因如此，劉樹添也經常返台參與各類活動，例如2021年4月，便應東南科技大學李清吟校長之邀，與該校產業經營管理研究所的全體研究生，進行講座與交流分享，除暢談海外經驗，泰國前十年奮力掙扎，第二個十年才穩定成長，第三個

十年也強調「回饋」與「感恩」的重要。再者，劉樹添也語重心長地提醒大家，工作第一要認真、第二是堅持、還要再加上負責，做到這三點，事業才有成功的可能。

年幼失怙母獨養，一路走來不忘初心

能夠成就今天的一切，劉樹添笑著表示，或許是從小家境並不寬裕，還在母親襁褓時，父親便因病去世。家中上面尚還有四名兄姐，作為最小的兒子，不僅沒能享受到萬般寵愛，反而童年過得比誰都辛苦。劉樹添回憶，小時候生長在彰化縣社頭鄉湳雅村，當同齡的孩子仍稚氣未脫，週末假日四處玩耍之際，劉樹添卻已展現早熟的一面，在校學習之餘，一下課就返家協助母親料理家務，週末也時常幫忙下田耕作，「這不是犧牲，而是生活就是如此，媽媽如此辛苦養育我們，子女幫她分擔本就是應該的⋯」劉樹添淡淡的說道，談起母親便真情流露。1959年他小學畢

業，隨後就讀省立草屯商職，青年時期在母親細心的陪伴與栽培之下，也都順利完成學業，並也因為家教有方，養成了誠懇勤勉，腳踏實地的性格，這對日後所成就的一番事業，可謂助益甚大。劉樹添表示，若沒有當初母親的耐心與愛心，就不會有今日的種種成就。也因為如此，日後彰化縣政府表揚其成就，並頒贈「模範母親」的殊榮，給予劉樹添生命中最為重要的角色。

「長大以後一定要做大事，賺大錢」，或許是小時候苦過，劉樹添很早便立定這樣的志向，不僅是為了能給家人更好的生活，心懷壯志的他，也想證明自己的實力，當兵退伍後，毅然選擇離鄉背井，北上赴大城市謀求工作。也或許是憑著一股積極敢衝的精神，在後來不管是獨立創業，或遠赴海外，在東南亞各國開疆闢土，幾經挫敗仍能夠不屈不撓，堅持走在對的道路上，認真做事。

出席泰國台商會活動，與大家分享泰國經營事業的心路歷程

20多歲的劉樹添在台北的第一份工作，是擔任不鏽鋼炊具的業務開發人員，在那個「台灣錢淹腳目」的年代，雖說只要肯努力都會有所收穫，但業務之間的競爭，相對也十分激烈，沒有實際的付出與努力，隨時都可能被取而代之。劉樹添深知這樣的道理，也貫徹自小以來的信念：誠懇踏實，加倍付出。他深知，若要成為一名頂尖的推銷員，「勤奮」和「靈活的頭腦」是必要條件，因此在別的業務一天只工作8個小時，甚至更少的時候，他則是堅持動輒10幾小時的工作量，自然也開拓了比其他人多好幾倍的客戶。「把公司的事業當成自己的事業，為自己打拼，這

樣即便辛苦了些，卻也甘之如飴，而成功往往會眷顧這樣的人」劉樹添笑著說，這也是他之後有了自己的事業，常常期許員工的話，吃得苦中苦方為人上人，聽起來雖有點老套，但在很多真實的人生故事中，不斷的被驗證。

劉樹添在工作上的全力以赴，很快也讓他成為公司的銷售業績王，全公司的「王牌業務」締造可觀的營收。不光是人在做天在看，老闆也在看，故破格提拔到職還未滿三年的劉樹添，擔任部門經理，領導一群業務，扛起更多責任。也在歷經磨練與成長後，年輕的劉樹添又做了一個人生中的重大決定：創業，因為對市場趨勢的洞察，以及透過業務的訓練所培養出自己的想法，加上家人，原公司老闆的全力支持，讓他決定放手一搏，出來創業，看看能否在更廣闊的商場上，開創出屬於自己的一片天。

創業維艱，但步步踏實

創業維艱，任何事從頭開始都是不容易的，劉樹添回憶，1975年以台幣1萬5千元作為創始資本，這在當時可謂不小的一筆錢。畢竟當時月薪也才一千多塊，六年多來的積累，總算是湊齊第一筆創業資金，開始了自己的事業。

因為熟悉相關產業的緣故，劉樹添剛起步也是以不鏽鋼產品，廚具炊具買賣為主營項目。如同蘋果創辦人賈伯斯，事業初期在租用了車庫作為基地，劉樹添也是從西門町簡陋的辦公室開始，憑藉過往累積的人脈，客戶的支持，以及王牌業務，敢衝敢拼卻總是誠信優先的態度，很快在台灣市場打出名號，訂單也隨之而來。不到2年，公司成長規模倍增，也讓劉樹添有了盈餘的資本建置廠房，打算從買賣，更進一步擴展到開發與生產。

事業要能在軌道上，走的好也走得久，人才的培養非常重要，劉樹添說道，常以自身的例子來勉勵員工，只要願意多付出，不要太計較，自然表現都會被看在眼裡。再者，劉樹添也很大方的設計高額的業績獎金，只要能多賣出一個貨櫃，相關人員都能從中賺取分紅，「公司是大家共創的，要能團結才會有成長」，員工有了向心力，加上勤跑業務締結客戶關係，雖說小廠房不到40坪，卻能連年創造數百萬的營收，對第一次創業的劉樹添來說，非常的興奮。

業績與客戶穩定成長之餘，劉樹添也不時思念著故土。從這不難看出他對於台灣這塊土地的熱愛，舉例來說，無論是２０２０年疫情，抑或是近期令人難過的台鐵太魯閣號事故（２０２０年４月），劉樹添身為總會長，立刻發起亞洲臺灣商會聯合總會慈善委員會盡快募集捐款，協助災後復原與對家屬的關懷和照顧。在劉樹添率先捐款的帶動下，短短一週便募得超過台幣七百萬元，「對於這不幸的事件，相信全體台灣人與海外

僑胞，都感同身受，我們雖只略盡綿力，但仍希望向受難者傳遞關心與支持…」劉樹添在受中央社訪問時，做如上表述。言談間，悲天憫人的企業家胸懷，與對台灣故土的熱忱，表露無遺。

回到事業成長的路上，1979年，劉樹添決定返回老家社頭鄉湳雅村，從先前打拼存下的獲利中，斥資六多萬擴建新廠房，一樣專注在不鏽鋼廚具，鍋具的生產，產能也大幅提升，品質品管也引進新式作法，產品受到市場好評，年營業額比起先前小小代工廠的時候，跳升到數千萬元，在規模與成長預期逐漸邁入穩定。

因緣際會之下，在業務上原有合作的琺瑯工廠，經營不善倒閉，而原本積欠劉樹添的貨款，也以廠房設備轉讓作為補償。幾經考量後，認為琺瑯的製程門檻較高，對手較難仿效，且產品附加價值高，劉樹添便決定跨足琺瑯製作，而太太也全力支持，並協助事業擴增階段的資金調度，運籌

帷幄等事宜，終於建立自己的品牌「第一琺瑯工業公司」，並在三年後另投入三千多萬，在原廠的基礎上，擴建並添購來自歐洲的專業設備，包含輻射窰爐，以及全自動化管理系統，這不僅能提升最終產品的良率，更是早在政府喊出產業轉型之前，就積極佈局產業升級，並瞄準海外市場。畢竟，台灣的經濟成長，一直以來都仰賴靠國際貿易，要做大事業，扎根台灣之外，勢必要走出去，而歐美市場，對於高端廚具，有著更大的需求。

建立品牌，擴展國際市場，投資故土，又能夠為人謙沖⋯讓劉樹添在1985年獲得第八屆的青年創業楷模，這是一項對他事業成功的認可，也是進一步激勵他邁向下一步更大的版圖。

與一直以來支持自己事業的太太，
於曼谷新開幕的MahaNakhon大樓入口處紀念合影

創業就是在與時間競賽，也要與時局對賭，1986年，時值甫經過兩次石油危機，國際上也正在另一波的全球化浪潮，看準趨勢，劉樹添決定赴海外擴廠，一如當年選擇單飛創業，一切都是仔細思量後，鼓起勇氣的抉擇。第一站，剛好當時印尼對於台灣的製程技術與自動化能力大感興趣，也有不少當地的廠商，希望台資企業能去當地合作，這讓劉樹添選擇了印尼作為第一次海外創業的基地，基於當地原本就有的台商聚落，希望建置琺瑯器皿生產廠，用以外銷歐美。殊不知，首次踏出台灣，對於當地經商生態與民俗風格並不了解，導致首次合作並未如想像中順利，不過還好，也是由於做好風險管控，初期成本未投入太多，因此在小賺了一些後，便返回台灣，重新調整海外佈局的策略。

有了第一次的經驗，劉樹添吸取教訓，重整旗鼓並做好前期考察後，再次走出台灣，選擇了日後結緣大半輩子的泰國。同一時期，政府也正好推行南向政策，「何不把握機會」是他當時的起心動念，再次挑戰東南

亞的劉樹添，攜帶約1億台幣的資本，毅然投入泰國投資建廠，希望能打造亞洲首屈一指的琺瑯生產中心。不過，天將降大任於斯人，必先苦其心志：在前幾次事業與創業皆能順風順水的情況下，1989年赴泰並未如之前般順利，反倒是因為文化與語言的隔閡，加上當地人工素質並未如台灣的水準，因此，生產出來的產品良率不到兩成，嚴重影響市場端的銷售表現。

意識到事態不對，作為一個企業家，本就應在困難與挑戰中不斷突破。記得最慘的時候，劉樹添回想，客戶流失，每天一開門營運，都在不斷消耗資金，幾近見底的時候，劉樹添一咬牙，還得變賣位於台北的工廠與台北約莫百坪的辦公室，兩次共籌措超過1億台幣，通通用來對泰國事業的輸血救急，如此魄力，…

家人的支持，度過經營事業上的坎坷

在陷入低潮之際，談起當時最大的支柱，劉樹添非常感謝太太一路陪伴在旁，且總是能夠在關鍵時候，給予支持與調度所需的資源。而他本人，除了心智堅強挺過低谷，更是堅持著一股「對社會的責任」，不能因為挫折，拍拍屁股就走，那一大票的員工，和他們的家屬該怎麼辦？同時，作為一個靈敏的企業主，劉樹添也抽絲剝繭體認到運營不善的根本問題，乃是人才因素。要能製作出好的產品，並順利完成銷售，如何選才，育才，惜才，是永續經營的不二法門。有道是千里馬常有，伯樂難尋，劉樹添自己就來扮演伯樂，通盤檢討工廠，製成，倉儲，營銷等上下游產業鏈，擬定出符合在地市場生態的發展策略，進而以更好的待遇廣招英才。「那時候突發奇想，還派人到曼谷蘇萬那普國際機場舉牌，招募有經驗的琺瑯製程人員」劉樹添笑說，如此奇招居然也真讓他找到不少具備專業度與經驗的員工，也正是因為有新血的加入，以及凡事親力親為的領導

風格，全體員工齊心協力，以廠為家，總算是度過低潮的那幾年，漸漸打開泰國，乃至東南亞的市場。

到了1997年碰上亞洲金融風暴，讓進口商哀鴻遍野，銀行也是壞帳一堆，一年內竟有多達56家金融機構倒閉，全泰國超過兩百六十萬萬人失業，但出口商卻因為匯率關係而受惠。因為金融風暴讓泰銖大貶，但貨物出口是以美元計價，劉樹添的第一琺瑯因此獲利倍增，工資成本也銳減，之前投入的成本以及借貸的債務，在短短半年內就打平，並開始有盈餘。

人生一路順遂當然很好，但難免無趣，畢竟順勢而為容易，逆流而行就需要一些勇氣，遇到困頓能迎難而無畏，反而更能懂得珍惜所有擁有的一切。幾經事業上的起伏，做到如今包括法國名牌鍋具Le Creuset，美國惠爾普(Whirlpool)都指定第一琺瑯的品牌，可以說總算是柳暗花明，

某種程度上完成了劉樹添年輕時，曾許下「立志做大事」的宏願。劉樹添說幸好當時有挺住，找出經營核心問題並設法解決，也適巧碰到亞洲金融風暴，別人的危機卻成為他的轉機，他的事業從此否極泰來，成功立足於這個微笑之國。而在泰國經營有成之餘，身為企業家，自然也不能放過回饋社會，幫助台灣同胞的機會，因此，早在事業仍處上升期的時候，身在海外的劉樹添便已經與台商組織結緣。

結緣台商組織，回饋社會

從泰國拉加邦台商聯誼會（2004年加入），短短兩年就受推舉擔任泰國台灣商會聯合總會副總會長，之後包含曼谷挽那扶輪社社長，泰國台灣會館副主席，以及在2015年，更是獲選為泰國台灣商會聯合總會總會長，一路走來，

於台北商總交接晚宴致詞

於台北商總交接晚宴與總統，委員長等長官台上合影

無論加諸什麼頭銜，劉樹添都保持著初衷，積極在僑團，台商，台泰政府間走動，促成一件又一件的專案項目，為台灣南進的朋友們創造機會與商機，也為在東南亞打拼的台灣人，建構一個透明溝通，資訊交流，甚至聯絡感情的平台。哪怕是2020年新冠疫情全球肆虐，經濟與貿易遭受重創的時候，劉樹添仍毅然決然接下亞洲台商總會長的重任，希望能藉由自己和各地台商的影響力，幫助種人度過難關，一起打造更好的未來。

「我希望以在泰國深耕半甲子的實戰經驗，鏈結台灣政府與亞洲僑界的豐富資源，讓世界看到台灣」這是劉樹添就任總會長時，對自己的期許，也

是對所有在世界各地打拼的台灣人的期許。

劉樹添觀察到，作為事業成功的企業家，以及長年奉獻在商會，僑團，扶輪社，以及各大組織的他來說，最重要的，是達成生命的成就，而非僅止於生意上的成就。所謂生命的成就，「不是你累積的多少財富，而是你幫助了多少人」劉樹添笑著說，近幾年他也投入在家鄉中小學的教育，支助偏鄉地區的學校，引入資源，甚至是外籍英文老師，就是希望我們的下一代，能從小開始培養國際觀，且具備充分的知識與資源，以後，才能勇敢走出去，創造屬於自己的機會。

於台北商總交接晚宴與總統，僑委會委員長等人合影留念

工作時要認真、盡本分，行有餘力時要服務鄉親、貢獻社會。劉樹添

說這幾年每天的行事曆都排滿滿的，例如積極配合政府新南向政策、促成台商許寶祿捐地給總商會、代表台灣首度對泰國政府發表投資政策白皮書等，這些都是劉樹添出任總會長的這些年來，集結眾人之力共同完成的成就。目的都是為了想方設法透過多辦活動來幫助台商，為鄉親打造一個更好的平台，和同樣願意回饋社會的朋友們共同努力，把大家的未來變得更好。

自２０２０年七月，劉樹添接任亞洲台商總會長積極推動海外台商回台設營運總部、海外台商自創品牌行銷、工研院及教育單位成立台商技術服務中心、和中華民國工業總會等七個單位簽定了合作意向書、到全國各地作專題演講、和政府機關的各部門良好的互動、一年期間參加了三百多次活動，前駐泰代表，現任僑委會委員長童振源，在出版的新書中稱讚劉樹添是位「專職，專業，與專心」的總會長。長居泰國，心繫台灣，放眼世界，從２０２０年，亞洲台灣商會聯合總會在劉樹添的領導之下，如何團結各地台商，挺過疫情，同時回饋社會，並推動商會轉型，種種目標，雖面臨相當的挑戰，但也處處充滿著機會。

蘇文炳/印尼

青壯時期異鄉行，豈可怕難腳步停，
愈挫愈勇拚前程，迎向挑戰向前行，
堅如磐石意志擎，振翼展翅如鯤鵬，
拼出瑰麗好名聲，獨占鰲頭全球贏！

蘇文炳 先生

亞洲台灣商會聯合總會理事

中華民國僑務委員會
僑務促進委員

印尼巴里島台商會理事長

Bali Aquarich公司創辦人

勇氣……

年輕時，憑著初生之犢不畏虎，因跟著朋友走一趟印尼實地考察，看上印尼得天獨厚的地理環境，沒颱風、沒寒流、勞力充沛，不怕豐收價跌，雖家人擔心遭到詐騙而極力反對，也依然為夢想勇往異鄉！

決定到印尼雅加達創業時只有27歲……

人生地不熟，印尼話全不懂，就大膽一頭栽進印尼，抵達後拜訪在當地深耕的台商飼料廠，再託他們介紹結識當地人士……讓我沒因莽撞、或遇人不淑而被騙出局。所以事業穩定後，也不敢忘服務商會，回饋社會。

取捨……

大專畢業後，隨父母從事養殖業，用心研發改良，有幸在26歲榮獲臺灣的神農獎，獲頒十大傑出青年農民。但一心想突破當時的養殖限，

所以毅然離開舒適圈，憑著承傳自父母的勤奮堅毅，勇闖雅加達創業，面對異鄉文化吃盡苦頭。繳不完的實務經驗學費，讓舉目無親、語言也不通的我備受磨練。建廠初期，印尼衛生條件極差，午餐就在鄉下路邊攤買花生米配溫可樂，當時鄉下都是地下水製造的工業冰，加了會拉肚子，熱可樂就像在喝藥，半年建廠的日子每天都這樣過。

衝擊……

異國建廠難上加難的過程，其中進水管是使用上好沉木，在海裏搭建六百公尺的橋，再鋪設管路和電纜線、大型抽水機等施工造價幾百萬台幣的設施，豈知，一夜之間抽水機、電纜、水管，從海上被一次偷光，損失慘重，求助無門。經此教訓，從此不投資管控不到的生意。

有次和客戶出海看箱網，遇到惡劣天氣，船故障，只得在小島停

靠修船，受困一天一夜，在黑金剛手機的年代，出海完全收不到信號，內人和兩個幼兒在租屋處，轟隆隆雷聲打到斷電，暗黑中雷電交加，又一直無法連繫出海逾時未歸的我，驚恐擔憂，三人抱成一團痛哭，當時的恐懼無助，如今還歷歷在目，餘悸猶存。

印尼的排華暴動，讓我人生信念崩潰，整條馬路的車都被燒毀，店家全被燒光，購物中心縱火燒死幾百人，匯率崩盤，存款剩一成價值…勤奮、節儉、信義，所有的信念一夕全成錯誤……社區有人的房子、店面、倉庫一天全被燒光，努力一輩子的成果，只剩下銀行貸款……「做長久生意」，根本是個大笑話！人間地獄不就這模樣？

捨棄舒適圈，與家人朋友別離，
忍受惡劣的生活環境，全心投入，
勤奮努力多年，結果卻落得一無所有，
所有來自教育的信念全被推翻…

重振旗鼓…

信念崩潰後，沒有撤退回台，而是選擇到宗教不同的巴里島從頭開始。早上五點上工，把虱目魚蛋處理乾淨，六點多就賣完；而當地的商家，十點老闆才起床，已經沒客人。我們童叟無欺，誠信買賣，在當地建立極佳口碑，因此有仿冒的山寨品，甚至引來流氓「強買強賣」，為了轉手利潤，竟跟警察借槍，朝公司大門開槍示威，產品熱銷到被開槍，也算光榮。

虱目魚在印尼也是國寶魚，人要吃，鮪魚也要吃，從未想過，有一天會沒有人要。在強人倒台，動盪飄搖年代，印尼無法支撐，油價漲破百美元的財政負擔，同時宣布油電數倍漲價!嚴重通膨，讓所有內需市場瞬間凍結。

原本虱目魚的種魚一隻要價新台幣一萬元，降價到二百元也乏人問津。魚苗、魚蛋、種魚甚至要送人，也鮮有人要，大小廠商陸續關門大吉，我們也因股東看壞前景而解散公司。

綠能再生…

跌倒了，總要再爬起來。隨後買下一間已成廢墟的魚場，從頭設計管路及系統，解決以前高耗能的弊病，彈精竭慮，巧妙的運用光能、重力、流體力學、生態系統的多層次轉化，自創全新系統，能源費用僅同業的1/3～1/4，歷經十幾年不斷優化，目前是世上極少數能生產高難度魚種的系統。

內需停滯後嘗試改生產石斑魚苗外銷。成功銷往中、港、台、星、泰等亞洲各地，很快又引起許多商家跟風，漁民品質良莠不齊，競相削價，

長久配合的仲介商只顧壓低買價，自此立下決心自創品牌行銷。

金融海嘯來時，客戶養大的魚，大半年都賣不掉一隻，在香港是最頂級食材的老鼠斑，這時淪落在路邊攤叫賣，一隻只有台幣50元。見此情況，擔憂來年已無客戶可存活，覺悟這「亞洲盃」遊戲，終非長久之計。儘管北京奧運前，市場大缺貨，魚價又狂飆數年，我們知道，這災難終會再輪迴，該趁此時提早籌畫了。

神奇…

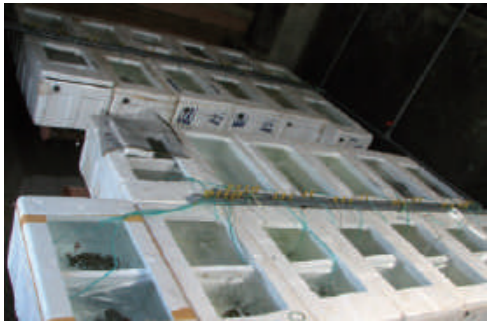
一百美元進入觀賞魚產業，造就億元產值。

有什麼魚能打世界盃？恰巧電影海底總動員轟動全球，海洋中的小丑魚幾乎被抓光，憑我豐富的養殖經驗，嗅到商機，在既有設施下，試用二麗龍箱替代水族缸，配置管路，買入種魚，只花一百美元就進入這個

產業，開始量產了。

生產不易，銷售更難。會對陌生產品來者不拒的商家，幾乎都是爛出口商，開價低還倒帳；而信用好的商家不隨便買，整個魚場很快都是滯銷的小丑魚，只好每天故意載滿滿整車的魚，到每家出口商送樣品，慢慢殺出了一條血路。

最後攻下的是某歐洲出口代理，整整送了半年的樣品才下單，在跟我們交易幾個月後，這家有50年信譽卓著的公司，關掉他們的繁殖部門，直接跟我們採購。一步一腳印，終開花結果。



二手保麗龍箱開啟億元產業

革新管理：分工，雇用全家人…

打開本地市場後，有一天，突然發現魚持續異常減少，報警調查，原

來是爛出口商唆使附近漁民，勾結工人偷竊，警察開始問話，管理小丑魚苗的工人當晚就全部連夜逃跑。作業突開天窗，佣人、職員、司機，都派到第一線暫撐，我發現：只要分工夠細，每個人只做一個動作，人人都能勝任。自此員工來源，從聘本科系學生，改聘僱全家，公司免費提供宿舍，三餐，水電，夫妻最少有兩份薪水，如今，有許多員工是兩代家人關係，他們以廠為家，至此鮮有離職。

我們全家胼手胝足，同心協力，一起往前衝。我從事開發和解決問題，內人負責補給，出貨等，子女各發揮專長，分工客服和管理。

越挫越勇 打響國際…

小丑魚穩定後，嘗試繁殖金邊蝙蝠魚。當時全世界認為這魚不可能繁殖，上市新聞一出，無數人質疑：是用野生魚、假冒人工繁殖。此時我：終要名利雙收了，結果事與願違，客戶很高興買一次後就不再下單。

原來賣出去的魚不吃飼料，幾天就陣亡。第二年，我們訓練它吃水族館的飼料。但魚居然就先暴躁群毆，這下「賣碗盤的摔倒擔，去了了矣！」，每隻魚都破破爛爛，全部報銷。

第三年，為解決打架問題，每隻單獨養在籠子裡。結果活動範圍太小，又感染寄生蟲…

摸索了六年繁殖出來，又用四年才養出完美的金邊蝙蝠魚。前後十年工夫才獲成功，收益卻與想像相距甚遠。挑戰的過程就是成長，所以，往後仍不斷嘗試繁殖困難魚種，追求答案，而不光考量金錢回報。

無用之用 成就非凡…

用最獃的工人，成就最聰明團隊想繁殖的魚…

一隻海洋神仙魚，價值數美元到數萬美元，當時全球僅有零星繁殖紀

錄，雖統稱神仙魚，但幾乎每個品種習性差異極大，不論種魚或剛孵化出來的小神仙魚苗，恰恰魚如其名，非常挑食，專吃稀罕生物，如藤壺、海鞘、海綿等，為了探索和培養這些未知魚食，箇中艱辛就不細說。

因此，當我們連續培育出幾個品種後，轟動整個產業，尤其投入最多資源的美國，他們從海洋世界收集魚蛋，送到各一流大學去研究繁殖，該計畫主持人之一經多年努力，剛獲突破，一次能繁殖十幾隻魚苗，當時以世界最厲害自居，聽聞我們成果，竟冒雜誌記者採訪之名來探虛實，看到我們從自家的種魚（他還只是拿現成的蛋）到一池已經生產破千隻，失落又不可置信的神情相當微妙。

成功的消息也吸引各國學者，媒體不斷來訪，包括美國國家海洋暨大氣總署(NOAA)人員，這些官員和大學教授們，早已親眼目睹我們繁殖成

受華盛頓公約(CITES)保護的澄仙魚

功的珍稀魚：「澄仙魚」所以在２０１７年當「澄仙魚」被納入華盛頓公約瀕危保育動物(CITES)時，我們的繁殖成果，也被正式列在會議公報。直到現在，我們仍是全球唯一能生產和銷售澄仙珍稀魚的公司。

重重絕境　浴火鳳凰…

２０１６年初，魚場發生嚴重土石流，準備多年的珍貴魚種幾乎全死亡，海水也受大量泥水汙染。接著五月海水暖化和熱浪，導致海域珊瑚等生態崩潰，將近全部死亡，同時附近大量養蝦污水帶來各種疾病，多重困難同時到來，養殖幾乎無法為繼，生產陷入絕境，每每解決一個問題，卻又衍生三個新問題。

經過三年的努力，用盡招式，試了上百個方案，改建無數系統，整個魚場脫胎換骨才解決所有問題。這無盡的災難有如上演西遊記，令人有「真經不在西天，而在路途，佛祖不是如來，而是自我」之感觸。

獨家繁殖成功的魚

不管是遇生產困境或疫情，我們都全力擴建。很篤信問題終會解決，若等那時才要建設就遲了，今天，我們已經生產超過30個神仙魚品種，比全世界各大學、研究機關，私人公司的總和還要多數倍。除了建立起全球四十餘國的銷售網，也對海洋資源的維護盡了綿薄之力，我們每多賣一條魚，海裡就少一條魚被捕撈！

很早，我們就設立目標，堅定的往前走，短期項目高利誘惑或災害打擊，都沒能拖慢我們全力繁殖全世界神仙魚的腳步。這次的covid-19疫情，導致全球航班大亂，運費狂飆。在最瘋狂的期間，很多國家的魚無法進入市場，這是危機也是商機！

我們各海域的魚都繁殖，能提供客戶一站式服務，可解決非洲、加勒比海、澳洲…等各地航班困難，運費昂貴的問題。也因此在艱困環境中，逆勢成長！

熱心公益，回饋社會…

事業發展行有餘力時，我也部分心力投入回饋社會，希望帶來更多善的循環，幫助更多需要幫助的人。在病毒肆虐世界開始，就帶領巴里島臺商會的商家們募款，為印尼東部七個資源短缺的偏省，捐贈所有官方防疫醫院防疫箱，充實醫療用品。

另外，為協助滯留巴里島的國人返台，大力奔走，終於促成唯一一班返台直飛航機，讓老弱婦孺及慢性病患安全返國，減少在高風險區轉機的潛藏風險！

對年輕學子的經驗分享，更無推遲，欣然接受各校邀約。

募防疫物資到印尼偏遠七省

路遙知馬力…

眼下全世界大環境，已異於二十年前的創業條件，但期許新一代年輕朋友，抱持堅決毅力，不放棄就能鏟除阻礙，披荊斬棘就能開闢良田。人若精彩，天自安排，不管任何行業，自能闖出絢爛的世界！

篳路藍縷，創業維艱。回首來時路，從雅加達創業到暴動結束公司，移到巴里島養殖虱目魚、石斑魚，進而發展觀賞魚，我在魚的世界裡，有狂風暴雨的侵襲，有風雨飄搖的撼動，但我逆風而飛，失敗中成長，感謝親友、客戶一路不離不棄，相挺相扶，貴人多方提攜，終能苦盡甘來。

養天下魚做天下生意…

在魚的世界裡，我找到拼鬥的人生方向，也悠遊的游向寬闊大海，祝福有心開創事業的朋友們，以堅毅不拔永不放棄的精神，勇敢拼博絢爛的大洋！

文末，謹以雨果(法國名作家)的名言共勉之！

【上天給人一份困難時，同時也給人一份智慧】他還說，【應該相信自己是生活的強者】，祝福所有的好友們，堅持意志！不斷挑戰！攀登高峰！

陳五福/日本

「做符合自己個性的工作，就對了。」

陳五福 先生

亞洲台灣會聯合總會副總會長

日本台灣商會聯合總會
輔導總會長

第22屆海外磐石獎

登豐商事 董事長

個人經歷

陳五福，出生於高雄市，家中與日本有著很深的淵源。他的爺爺在日治時期是高職的教員，父親受過日式教育，姊姊在畢業後留學日本，因此陳五福從小就與日本有著不解的緣分。在他完成高中學業後，陳五福決定隨著姊姊的腳步，在１９８９年前往日本攻讀大學。

到了日本後，他先念了一年的語言學校，結業後考上了日本亞細亞大學的經營管理學系。當時在海外生活求學並不容易，辛苦程度可想而知，但陳五福還是排除了萬難，在拿到日本的大學文憑的同時，也從日常生活中培養出了對日本的文化的認識，奠定了他日後在當地創業的基礎。

創業契機

陳五福解釋道，其實在他大學時期，就已經萌生了創業的想法。由於高雄是一個港口都市，當時身邊的朋友和家人也大多從事貿易相關的行業，因此對於這樣的買賣商業模式非常有興趣。在日本畢業後雖然可以選擇回台灣發展，但陳五福認為既然都已經在日本生活多年了，何不嘗試看看在日本創業，「當時的想法很簡單，就是一來自己會說日文，二來因為唸書，對於日本的文化也有一定程度的了解，知道要怎麼樣與日本人應對進退，加上對於買賣和貿易有一定程度的了解，因此就有了留在日本創業的打算。說實在那個時候也沒有考慮說會不會成功，只想到先做看看再說。」陳五福說道。

當時的他，對於日本商社的經營模式深感興趣。日本商社的基礎在於「信用」以及「信賴」，業務範圍很廣，基本涵蓋了一般人食衣住行等等

的需求，只要有合適的商機出現，並且市場規模夠大，能長期營利並永續經營的話，大多能看到商社的影子。特別的是，如果交易上有出甚麼問題，商社基於信用，都會出面負責到底，這也是日本商社的一個特別之處。正因為對於此商業模式有著全面的了解，陳五福在１９９８年成立了登豐商事，以進出口家電和通信機器為公司的主要業務。

當時日本製造的電器像是事務印表機，品質廣受市場肯定，但價格非常昂貴，一般企業無法負擔最新的機型，因此大多會等到上一代的機器被淘汰下來後，買二手的機器來使用。由於舊機型的效能與新機型差異並不大，因此逐漸形成了一個二手事務印表機買賣和租賃的市場。在觀察到這個商機後，陳五福從二手的機器角度切入，在新一代的機器推出後，他隨即開始買入市場上被淘汰下來的舊機器，拿回去清洗整理後，再出租給其他公司，賺取利潤。「當時發現二手機器缺乏租賃市場，各大商社似乎對於這塊市場沒有興趣，所以我就自己來做。運氣算很好，抓到了這個

市場，在當時也算做出了一番成績。」他說著。

擴大業務規模

隨著業務的發展，他所接觸到的行業別也越來越廣，也從中發掘了不少的商機。陳五福觀察到，國際市場上對於金屬原物料的需求逐年提升，以及消費者偏好使用國外藥妝日用品，為了抓住這個市場，他也從一開始的電器類產品，擴展到金屬原料、再生塑料原料、藥妝日用品等等領域的進出口業務。在經營進出口貿易業塑一段時間後，日本的觀光商機開始崛起。在當時由於大環境關係，製造業和工廠開始外移，日本政府也逐漸調整國家政策，從原本的製造業，慢慢轉向觀光旅遊業，國際媒體上也開始出現有關於日本的旅遊訊息。陳五福見機不可失，在經過詳細的市場研究後，決定跨足不動產和旅館經營，投資建設飯店和出租，並在池袋、西荻窪、吉祥寺等地建造公寓，除了搭上觀光錢潮，也透過不動產投資來幫公

司累積資產，保障員工的福利，是台商中少數能將日企的理念，內化成為公司文化一部分的例子。

對於公司的管理，陳五福採用了日式的豐田管理法，也就是高效率、高利益，和高品質三大目標，確保了服務的品質和競爭力。此外，陳五福也提倡創造一個能讓員工能自由發揮，同時最大程度提供員工福利，並讓其無後顧之憂工作的環境。對於新任員工，登豐商事也會加以培訓，從貿易的基礎開始，漸漸培養面對客戶和問題的能力。這樣的制度和文化也訓練出了能獨當一面且互相支援的團隊。憑著優秀的管理方式及信任關係的建立，讓登豐商事不僅在業界獲得廣大的信賴，得到不少與知名日企像是三井、三菱、宇佐美、出光興產合作的機會以外，台塑也給予登豐商事在日本經銷的資格。

文化差異

在談到日本的工作環境和文化時，他說明日本的商場與台灣非常不同。台灣由於地理環境因素和過去的歷史發展軌跡，在文化上更偏向於美式的商業模式，注重商務機會本身。但在日本則是以人為本，公司對於員工有著一定的責任，除了提供員工交通補助和住房津貼等等福利，養老金方面的政策也做得很到位，讓員工一旦開始上班，就能全然無後顧之憂的打拚，這也促成了日本「終身雇用制度」的形成。雖然這樣的福利制度會讓公司在人力部分的費用居高不下，但由於日本製品和服務皆以高品質著稱，高於市場的價格也讓日本的公司得以維持這樣的營運模式。

不過，日本企業也以「保守」聞名。日企在開發新的業務或是研擬策略時，都會經過一番深思熟慮，確保這個做法能為公司帶來利益，並只在方案得到公司內部全面的認同後，才會付諸實施。對日企來說，這樣的做法固然穩妥，適合企業長期發展，但對於其他想要和日企建立商務往來的

推廣農村好物

台商來說，這樣的謹慎態度讓他們需要花上很多時間來爭取日企的認同，才有機會發展出合作的可能性。陳五福在日本留學時期就注意到這種差異，因此在與日本人「應對進退」的禮儀上，他下了不少功夫，靠著靈活的社交手腕和周到的禮節，成功的打入了日本企業的圈子。他舉例，在日本如果想要和上司建立起良好的互動關係的話，最好的地方不是在辦公室，而是在下班後的居酒屋裡。「日本人於公於私分得很清楚，在辦公室的話就只會談公事，公事公辦。如果想要建立起好關係，就要在下班後透過吃飯喝酒來建立，那個時候是日本人最放鬆的時刻，提防心也會因為吃飯的悠閒氣氛而卸去不少，比較適合聊天並建立關係。」此外陳五福也說明，像是看宴席中倒酒的方式，就可以判斷出此人對於日本文化的了解程度，「喝酒的時候，台灣人通常會幫自己

倒酒，日本人則是傾向讓別人幫忙倒酒，自己不會幫自己倒，這是他們的一種習慣和文化。所以如果想要拉近和日本人的距離，幫他們倒酒才是正確的方式，這點在日本的商場中學到的心得。」陳五福在訪談中也提到，日本的民族性保守，外國人很難打入日本的社交圈，日本人自己也很少注意其他的周邊國家的動態。在陳五福一開始做生意的時候，日本人其實對台灣人並沒有甚麼特殊的待遇或著是看法，但是在經歷了311東日本大震災，看到台灣傾全國之力給予日本的捐款以及幫助後，日本人對於台灣的印象大為改觀。由於日本很重視感恩，對於台灣無私的幫助，一直抱著很深的感謝之情。他也注意到在事件後，與日企的生意往來變得較為順利，如果各商社提供的條件和價格差不多，日本買方會優先選擇台灣人提供的商品或是服務。

結緣台商會

2010年後，陳五福開始參加東京台灣商工會舉辦的活動，期間發現商會缺乏新血加入，許多商會出現後繼無人的情況，因此開始幫忙招募年輕人一同參與活動，增加台商與商會間的認同感。這樣的付出也獲得了在日台商們的肯定，讓陳五福於2019年獲選為東京台灣商工會會長。在職期間陳五福策劃了不少活動，為的就是讓人才上的斷層能銜接起來。「在商會，我也很推薦年輕人和有市場經驗的長輩多多交流，原因就是年輕的一代有著資訊蒐集方面的優勢，而長輩這一代則有豐富的經驗和能力，這樣的組合非常有利於市場的開拓，畢竟這樣的團隊能兼顧業務營運、

登豐商事榮獲海外台商磐石獎

經驗能力、商機判斷等等面向，可達到事半功倍的效果。」這樣的方針讓台商會再度有了生機，除了與日本當地的其他商會交流更為密切以外，也讓台商會這樣的優良平台得以繼續傳承下去。

「商會是一個很好的資訊集散地，藉由參與活動，可以認識其他一樣在海外打拚的台灣同胞，互相交換訊息，有活動的時候一起籌畫，並招待來日本考察的台商，盡地主之誼，大家相處也像是個大家庭一樣，有甚麼困難都會盡量幫忙。」

由於任內表現傑出，陳五福在２０２０年出任日本台灣商會聯合總會會長一職，再度證明了他對於旅日台商的優秀貢獻。除了商會以外，陳五福也秉持著社會責任的理念，認為企業除了追求利益，也要回饋社會，並造福社會，才是盡了企業

家的本分。因此在工作空餘之時，他也積極參加國際扶輪社舉辦的公益活動，帶頭行善，並固定捐款給日本的紅十字會以及殘障福利設施等等。像是這次肆虐全球的疫情，陳五福更帶頭自費採購口罩等防疫物資，除了捐贈給台灣代表處以及僑校，也送交給當地政府像是東京都廳、神奈川縣橫濱市和川崎市，以及北海道惠庭市等等，不但是個國民外交的美談，也深化了民間和政府之間的交流。

代表捐贈抗疫物資

給後進的建言

陳五福感性地說道，「來日本發展也快30年了，在日本念書時就開始有買賣的經驗，畢業後隨即創業，到現在有著一個頗具規模的商社，一

路走來都非常順利，遇到了很多貴人，公司也穩定發展，回頭想想，當時決定來日本發展的這個決定是正確的，現在做的事情和我的個性相符合，也能有不錯的收益。都要感謝上天的安排，才能有今天的成就。」

對於後進，陳五福也鼓勵年輕的一代，雖然現在的時空環境背景與當時全然不同，但機會在每個時代都是存在的，端看如何看待這些潛在的商機。現在的台灣年輕人往海外發展的意願很高，這點比起保守的日本年輕世代來的有冒險精神，也更能接觸到其他國家的資訊和情報。特別是在資訊數位化的現在，許多以前要耗費大量人力物力才能查閱的到的訊息，現在只要上網，動動手指，就能掌握住經濟脈動，是上個世代完全無法想像的。因此他也建議後進要深切的了解現代的商業環境，試圖去了解不熟悉的產業，並找出和自己個性相符合的工作。如果能堅持做自己喜歡或是有興趣的事情，機會總有一天會來敲門。

俞秀霞／日本

柔性女力的蕙心巧智

俞秀霞 女士

亞洲台灣商會聯合總會諮詢委員

中華民國僑務委員會僑務委員

日本台灣商會聯合總會
第九屆總會長

世界十大傑出華商婦女華冠獎
第八屆得主

株式會社琵琶湖興業 社長

1950年代的台灣農村，艱困的環境，讓許多女子無奈地接受著「油麻菜籽命」的宿命。然而，女人天生具備的柔性力量，既可以翻轉命運，更有機會逆轉勝；如何運用，不但要憑靠蕙心巧智，更要具備突破困境、迎向挑戰、不怕磨難的超人勇氣。

壹、不向命運低頭

一、從困苦環境百鍊成鋼

出身台灣雲林縣的純樸農村，貧窮的家境讓身為長女的俞秀霞，很早就出社會打拼。沒錢沒背景，加上沒有高學歷，想要出人頭地可謂難上加難。為了能夠在社會立足，她必須比任何人都要加倍努力。秉持樸實敦厚的本性和克己復禮的嚴謹自律，俞秀霞從「社會」這個大學堂中經歷無數困頓與磨練，慢慢培養出不輕易被擊倒，百鍊成鋼的毅力與勇氣。

二、成家立業：開啟經商之路

自愛自重的俞秀霞，將自己培養成外柔內剛的生命本質，以秀麗溫婉的外在儀表，和圓融周到的處事態度，獲得很多的肯定和善緣。1973年，俞秀霞嫁給旅日企業家的先生，婚後育有一子二女。俞秀霞與先生分工，先生遠在日本經商，她留守台灣照顧家庭。一向勤儉樸實、不愛奢華享受的她，更將家用錢做最有效的運用，開始土地投資買賣。從小筆的土地開始投資，轉手賣出獲利。透過對買賣土地的獨到眼光，逐漸累積誠信與實力，開啟自己在台灣的不動產事業根基。

三、女人要撐起整片天

俞秀霞和先生兩人同心協力，原本幸福快樂的家庭，卻因為先生突然病倒，而一夕變故！她決定含淚忍痛把子女送到澳洲就學，自己飛往日本專心照顧先生。她不僅要照顧先生，要兼顧台灣的不動產事業，還要

想盡辦法挪出時間到澳洲探望小孩，這段期間可以說是她人生中最艱苦的日子。先生逝世後排山倒海而來的衝擊，讓她立刻必須面對「撐起整片天」的考驗。

貳、從軟實力到巧實力的逆轉勝

一、在最混亂的局面接任女社長

先生的病逝，讓夫妻兩人在台日兩地各自分工的事業，產生結構性的變動。在語言不通、法律不懂、舉目無親、人脈不足的情況下，俞秀霞必須要一肩扛起先生所遺留下來的家庭和一團混亂的事業重擔。沒有靠山背景的「女性社長」，面臨了人生路上的最大考驗。對外，有客戶的質疑和阻礙；對內，則有主管的排斥，員工的不信任。

雪上加霜的是，逐步將公司事務整理出來之後，才發現最棘手

的是稅務問題。龐雜混亂的財務需要時間結算和釐清，舉目無親，走投無路的她，曾經一度想要打退堂鼓，結束掉日本的所有事業，一走了之；但是，想到先生離鄉背井孤軍奮鬥多年才打下的根基，卻讓她不忍心放棄，最終還是做出「留在日本」的重大抉擇。

二、紮穩立足日本的事業根基

面對一切的內憂外患，俞秀霞只有選擇更加勇敢。她努力自學日文，專業方面謙虛地請教老員工；同時，聘請一流的會計師和律師團隊，經過二年的時間，終於解決棘手的稅務問題。最重要的，是大刀闊斧整頓公司的經營規模，結束掉不擅長的經營項目，重新規畫投資結構，聚焦在自己比較內行的不動產事業。並且大膽加入以日本老闆為主的國際社團，擴展商界人脈和融入當地主流社群。

秉持女性圓融處事的特質，以及和氣生財的做生意原則，俞秀

霞用謙卑的態度和堅忍的毅力克服一切的阻礙。在歷經多年的辛苦努力之後，她逐漸在日本商界立足，也獲得他們對於女性社長的尊重。所有員工都感受到這位女社長堅定的毅力，和不畏懼困難的勇氣。當她親自頒發績效獎金給員工，並且主動為他們加薪時，從員工發亮的眼神和喜悅的笑容中，她深刻體會，「等待人家同情的女人，只能當被擺佈的弱者」，而「拿得出解決辦法的女社長，才能成為命運的主宰者，獲得真正的尊敬！」

俞秀霞憑著毅力和勇氣，從柔性軟實力(Soft Power)的發揮，發展成為堅強不摧的巧實力(Smart Power)。午夜夢迴時，她告慰著在天上的先生，她已經穩穩接住先生交出的棒子，完成一場最完美的接力賽，成功紮穩在日本商界立足的根基，逆轉勝，獨力撐起了自己的天空！

三、返國投資長期照護機構

俞秀霞外表溫柔謙恭，在事業上則可以看到她精明幹練、堅定果斷的一面。近幾年，政府鼓勵華僑回國投資，俞秀霞立即響應，並且選擇關注日趨嚴重的老齡化問題，與專業醫護團隊合作，斥資上億元投資長期照護機構。位於台中的精神護理康復之家和長照健康護理之家，已經陸續對外開放正式營運。對於身心障礙者和老人的療養安置與照護，提供完善的服務，協助政府解決棘手的社會問題，和減輕政府的負擔。未來也希望透過大型養生休閒渡假中心的規劃，關照更多銀髮族優質的養老環境。

參、迎向公益慈善的第二人生

孟子曰：「窮則獨善其身，達則兼善天下。」海內外事業整頓和營運都漸入軌道之後，俞秀霞開始以感恩回饋之心，迎向「取之於社會，用之於社會」公益慈善的第二人生。

一、伸出援手、拉人一把

「當我們向別人要求時，應該先想想向我們要求的人」，俞秀霞將此信念化為行動關懷弱勢族群。除了常態性經費支持僑團運作，重大災害發生時，更慷慨解囊，協助賑災。並透過日本關西地區各僑團，解決鄉親突發的困境。

年少無奈失學，讓俞秀霞對於教育更加注重。經由僑生獎助學金、學校建設經費、教學設備圖書的提供，助學興學，關懷文教。並且資助僑校學生，幫助他們完成學業。２０２０年疫情爆發，她在日本醫療防疫物資難以入手的情況下，更四處奔走採購醫療級口罩和防護衣，跨海指揮團隊，多次從台灣空運防疫物資，寄贈給關西地區醫療機構和僑校等單位。不但用心照顧僑界，更成為外交尖兵，增進台日情誼。

面對國人同胞，俞秀霞以「飲水思源，吃果子拜樹頭」的回饋之心，

寄付康復巴士

捐贈復康巴士、山地醫療巡迴車、醫療床等設備，挹注醫療資源。在許多無法一一細數的急難救助方面，她總是不落人後的予以協助，伸出援手，拉人一把。

二、建立常態的公益機制

難得的是，俞秀霞更以紮根和永續的心念，全額捐資成立長期運作的基金會和慈善會。2002年，捐助基金成立「財團法人小米穗原住民文化基金會」，致力原住民族權益維護、文化推廣與保存。同年，成立「俞秀霞原住民族獎學金」，鼓勵台灣原住民族學術研究，成為積極貢獻社會的中流砥柱。

「敬天法祖」是儒家周禮的核心信仰，在日本孤身奮鬥的俞秀霞，仍

竭盡心力為夫家家族善盡孝道。2005年，出資一千六百萬台幣為「台中市西屯區賴氏大宗祠」進行古蹟修復、建築物本體重建、與周遭停車場和魚池涼亭等環境設備的增建。這份孝心與施惠宗親的功德，令人感動，更受到族人一致的推崇和尊敬！

回想兒少時期必須靠微薄的力量走出艱困的人生際遇，俞秀霞以「無緣大慈，同體大悲」的心念，於2016年在故鄉雲林縣斗南鎮成立「俞秀霞愛心慈善會」，撫孤恤貧、傷病醫療、捐棺助喪葬等，至今已幫助許多貧困家庭度過突發的難關。這些常態性機制的設立，宣示著俞秀霞綿長不斷的護持心念，更是向下紮根、永續發展的公益作為。

捐助基金成立「財團法人小米穗原住民文化基金會」

肆、僑社的責任承擔

所謂「施比受有福，要手心向下，不要手心向上」，俞秀霞可說將這種精神發揮到淋漓盡致。常自謙「才學有限，還有很多學習空間」的她，無論出錢出力都是義不容辭；但是，對於僑團領導人的職務，卻總是一再的謙讓。俗云：「十年磨一劍，一朝試鋒芒」，敏而好學的她，一旦答應要承擔領導人重擔，就展現令人刮目相看的作為，受到日本各僑團的高度重視，相繼帶領開展新的格局。

一、領航關西，凝聚婦女力量

2013年，俞秀霞出任「大阪中華總會婦女會」會長一職。初試啼聲的她，溫婉的領導風格、創新的會務運作，和團結會員的超高凝聚力，為僑團帶來一股清新的氣象。2017年，俞秀霞以其在婦女界的號召力，凝聚關西地區50幾位傑出的華商婦女菁英，創立「世界華人工商婦女

創立世華日本關西分會

企管協會日本關西分會」。人都說「創會功德綿遠流長」，俞秀霞將此視為極大的榮耀和里程碑。在姊妹同心協力之下，不但領航關西地區華商婦女界，成為一股公益的新興力量，更在「世華」全球交流平台受到高度肯定

二、協助僑界商業發展

在協助商業發展方面，俞秀霞擔任兩屆「日本關西台商協會」會長，出錢出力，協助壯大各地商會。並且透過「日總」和「亞總」、以及「世總」等會職的承擔與歷練，為在日

台商奉獻心力。協助台日關係搭橋；透過台灣文化推廣，進而深入日本主流社會與當地民間交流，提升台灣在日本的國際能見度。

伍、榮光不朽，加倍承擔

經過多年的耕耘與貢獻，事業經營實力受到肯定，公益慈善表現佳評如潮的俞秀霞，在２０２０年榮獲「世界十大傑出華商婦女華冠獎」的表揚；２０２１年，榮獲蔡英文總統任命為中華民國僑務委員，更當選「日本台灣商會聯合總會」第九屆總會長。

一、榮獲華商婦女最高獎項表揚

【華冠獎】是華商婦女追求的至高榮耀，每屆競爭都非常激烈。２０２０年十月，蔡英文總統到頒獎典禮會場親臨嘉勉，而從賴清德副總統手上接到【華冠獎】獎座時，俞秀霞感謝許多人的成全與肯定，期許自

華冠獎領獎

華冠獎花道

己能夠向長官前輩和全球華商婦女菁英典範學習，爭取擴大服務層面，為僑務和祖國持續奉獻，讓日本華商婦女的努力和成就，能夠被世界看到。

二、僑社服務加倍承擔

2021年被任命為僑務委員、當選「日總」總會長，既是一種榮耀，更是責任的加倍承擔。俞秀霞將會盡全力，為台商爭取更多發展空間；同時透過僑務委員的職責，凝聚僑社力量，積極落實僑務政策，增進台日外交邦誼；在外交、僑務、和商貿政策等方面，積極扮演「祖國堅實後盾」的角色。

陸、創造利他的人生價值

兒女各自成家立業，今日已兒孫滿堂的俞秀霞，回首自己的人生奮鬥歷程，從平凡的農村女孩，到社會大學的百鍊成鋼；從喪夫的巨大變革，到混亂艱困中穩定局面立足商界；從迎向公益慈善第二人生，到成就利他的人生價值。擷採豐碩成果的俞秀霞，深深感念先生賜給她的一切，慶幸自己沒有辜負先生對她的期待和託付。

當選「日總」總會長

俞秀霞一路走來要感謝的人很多，長官和前輩們的成全與幫助，讓她可以走過荊棘、闖越難關，更讓她受到栽培、茁壯成長，才有今日的榮耀。台灣俗話說：「吃人一口，還人一斗」，俞秀霞惕勵自己感恩惜福，也要以同樣的精神提攜後進。並且將自己的人生精華奉獻出來，從利他和公益領域，擴展非凡的人生視野，創造更精彩豐富的生命價值！

邱志輝/孟加拉

專心致志，熟能生巧，經驗的累積，將讓你比別人都專業。

邱志輝 先生

孟加拉商會會長

SHEPHERD TEXTILE (BD.) LTD. 總經理

個人經歷

邱志輝從小在台北出生長大，由於當時的時空背景因素，民眾生活普遍清苦。雖然父母為了賺錢養家活口，無暇顧及他的學業，這樣的成長環境卻也練就了他獨立自主的個性，他也不辜負期望，在學業上一路半工半讀，最後完成了商業行銷的學歷。邱志輝回憶道，由於學生時期比較頑皮，常讓老師們傷腦筋，也是同學們眼中的孩子王。但當時有一位老師對他說的話，讓他印象很深，「不論做甚麼事情，都要從一而終。」這句話，也成為了邱志輝一路打拚過來的座右銘。

畢業後，他先在當時有著「台灣紡織心臟」的迪化街上，找到了一個在化工原料公司的業務職務。當時該公司的主要產品為日本進口的紡織用染料，客戶則為台灣大大小小的成衣紡織業者，因此邱志輝也在這個時候，正式踏入了紡織業這個圈子。「當時也沒有想到，在這個行業一待，就快40年了。」他感慨地說著。

創業契機

在努力工作了一陣子後，邱志輝感覺時機成熟，加上台灣的紡織業進入快速成長期，各大成衣廠如雨後春筍般設立，他感覺機不可失，因此決定出來創業，當時做的產品也是與紡織相關的原物料進出口。「現在想起來，還是覺得自己很幸運。那個時候大環境很歡迎年輕人創業，只要掌握到一定的人脈和機會，都有不錯的回報。」邱志輝說道。

前進孟加拉

創業後，跟著大方向發展下，他的腳步慢慢地踩穩。在２００３年，由於工資不斷上漲，台灣的紡織業掀起了出走潮，紛紛轉往人工更便宜的國家設廠。邱志輝也在朋友的推薦，因緣際會下到孟加拉考察成衣業的發展現況。由於當時在孟加拉有兩間台灣的成衣廠在當地設廠，加上龐大的人口紅利，符合成衣廠需要大量勞動人口的條件，吸引了全球成衣廠商

的進駐。身為紡織業供應商的邱志輝，本身就是跟著成衣廠移動。在考慮到上中下游整合，最好都在同一個地區的策略，以及台灣和孟加拉往返三次的考察後，衡量利弊得失，邱志輝最後決定在孟加拉設廠，開始了在異國的紡織之旅。所設立的工廠主要生產針織用的刷毛布，從原紗、織布、染整加工等，形成一條龍的生產鏈，供應在孟加拉的成衣廠，以生產國際知名品牌的衣服，像是ZARA、H&M、GAP和PUMA等等。

困難與挑戰

但創業之路總是佈滿了困難和挑戰，特別是到了一個文化背景和習俗與台灣完全不同的國度，這樣的挑戰更顯得艱鉅。由於孟加拉的基礎設施相對於其他國家落後，像是水，電，交通運輸等等設施都不健全，讓他在建廠之初就遇到許多困難。邱志輝回憶，在建廠時印象最深刻的，就是申請天然氣發電執照，和申請原料進口額度這兩件事情。由於孟加拉的供電

系統很不穩定，停電是家常便飯，對於紡織染整的生產來說，這樣時不時斷電的情況，會造成產線停擺，嚴重的話可能整批布料會因為染整工序被中斷，導致色調不均，要整批重做，造成物料的浪費和延誤交期等問題，如果只依賴政府的供電，將會有不可估計的損失發生。因此在孟加拉的成衣廠，普遍都會置辦自己的發電機，確保供電能24小時不間斷。棘手的是，供發電機使用的天然氣，在孟加拉有配額限制，需要和政府申請執照，才能使用較為便宜的天然氣來發電，否則只能使用貴上許多的柴油，才能驅動發電機。由於政府冗長與繁雜的手續，從開始申請執照算起，要約3到5年才能拿到天然氣使用執照。這中間的等待期就只能用相對昂貴的柴油來發電，這也讓邱志輝的工廠在初期運轉時，真的是「燒錢」在收訂單。「孟加拉因為有關稅優惠，所以歐洲和北美的訂單很多，你只要有開門做生意，訂單就會自己跑來找你。麻煩的是燒柴油發電真的很貴，常常出現收到滿手的訂單，但沒有足夠的電來生產的窘境」，邱志輝說道。申請天然氣執照過程也是與政府相關部門來來回回，花了很多的時間和

金錢，最終才把執照拿到手，用經濟的天然氣發電，「拿到執照的那個瞬間真的是鬆了一口氣，才敢開始放手去接訂單。」他的語氣中充滿了感慨。

除了天然氣執照以外，在每個年度向政府申請原料進口額度時，也是在孟加拉設廠會出現的挑戰。由於孟加拉地少人多，無法自己生產棉花，因此紡紗等原料都需要仰賴進口，這樣的進口申請，政府都會以各公司行號的產品和工人數，給出一個配額。「像是我們申請這個年度會用到一百萬的原紗進口額度，但審核後海關只給我們一百四十萬。但問題是我們紡織一天三班在輪，四十萬根本就不夠，但海關說四十萬是根據每天8小時的工時來計算的，很難說服他們。」邱志輝說道，也因為這個問題，在每個年度申請原物料申請時，總要和海關人員解釋許久，才能拿到所申請的額度。雖然問題重重，但邱志輝也充滿信心並樂觀地說著，「其實作生意就是這樣，做久了，東西摸熟了，慢慢地就會上軌道。事情遇過了就有

驗，下次再遇到就知道怎麼處理，慢慢地處理事情就能比較全面。」雖然創業過程艱辛，遇到種種不同的問題，但邱志輝總是能順利度過難關。正因為這樣的心態和經驗，讓他能在競爭的紡織業中，找到了屬於自己的一條路。

發展前景

談到孟加拉紡織業的前景，邱志輝說明，孟加拉為世界知名的紡織業重點發展國家，成衣出口佔了孟加拉商品出口總額的80%，有著廣大的人口紅利，勞動力價格相對於其他鄰近國家低廉，加上人口平均年齡只有27歲，和歐盟北美等貿易體的關稅優惠，吸引了世界各地的成衣廠遠

孟加拉工廠運動會

赴孟加拉設廠。根據台灣商務部資料，目前孟加拉約有２０００多家紡織廠，６０００多家成衣加工廠，有約５００萬人從事成衣產業，是全球僅次於中國的第二大紡織品出口國。邱志輝提到，有許多成衣廠的員工人數都是千人起跳，有不少的工廠規模達到萬人級別，而且這樣的條件在未來的30年，都還是紡織業的黃金時期，正因的市場規模和前景，讓邱志輝決定繼續在孟加拉深耕。

「會留在這邊，不外乎就是三點：人工充沛且工資便宜、各種關稅優惠政策和較為溫和的國情。」他說道。第一個原因，是紡織業中的工藝繁多，許多廠商嘗試著將部分的工序自動化，或者使用成衣模板和自動縫紉機，雖然成功減少了縫合所需的總工時，但還是有許多步驟和細部的縫合，最終還是需要人工才能完成。正因如此，紡織業的發展雖然已經有很長的一段時間，但還是無法脫離勞力密集這個範疇，工人的多寡和成衣廠的產量有著直接的關係。因此，有著大量人口的孟加拉，自然也有著最

台商會照片

合適紡織業的發展環境。第二，是孟加拉屬於「低度開發國家」，因此其他主要的經濟體，像是歐盟、美國、日本和澳洲等等，基於商業利益和國際援助等原則，都對孟加拉的紡織品給出相對優惠的關稅（GSP）。對於薄利多銷的紡織業來說，在東扣西減之後，成衣的利潤可說微乎其微，成為大家常說的毛三到四（也譯做茅山道士，意指毛利率只有3%到4%），所以某個國家在成衣出口有著優惠政策的話，對成衣廠來說就是個非常重要的利多。最後一點，是孟加拉的文化國情相對溫和，也是回教國家中比較沒有爭端出現的少數區域，生活上只要注意當地的禮節和習俗，不要犯忌諱，大多能和睦相處。因此在天時地利人和的互相配合下，也讓孟加拉有著屬於自己發展的舞台。綜合以上優勢，若以勞工素質，勞動力成本，和

勞動力管理等方面來評比的話，孟加拉在紡織業的發展前景，其實優於越南、印尼和柬埔寨等等東協國家。

給後進的建議

談到給年輕後進的建議，邱志輝認為「勇敢向前行」就是最好的勉勵。回顧過去20多年來的打拚，就是當時做了在孟加拉設廠的決定，走出舒適圈，才有機會看到更大的市場和機會。「剛開始的時候大家都會怕，擔心這個擔心那個，但實際上等到開始做了之後，就會慢慢越做越好。畢竟經驗的累積，可以幫你的事業加分，很多事情在還沒有做之前都不會知道結果。原地踏步不前，想太多反而不好，不要怕，做就對了。」他鼓勵道，認為在全球化的現在，機會不僅僅限於自己生活的地方，而是整個世界。如果能把握到機會和人脈，就能做出成績，甚至成為一個全球化的公司。「台灣從以前就一直在做代工，這個是上一代的宿命，特別是在紡

織業這一塊。就因為做代工做久了，思維也很少會有創新，不敢嘗試新的事物。很多大廠就算透過擴廠來降低成本，之後還是會被客戶砍價，結果原本因為擴廠而增加的利潤，又因為被砍價而回到了原點，這樣周而復始好幾十年。所以我很希望能看到下一代的年輕人，能做出自己想要的東西，走自己的路，最好能擺脫代工模式，做出自己的品牌。」邱志輝緩緩地說道。

家庭支持

邱志輝的太太和兩個孩子，在他決定到孟加拉創業初期的時候，就跟著一起到孟加拉生活了。由於孟加拉在過去長期受到英國殖民，所以英語相對普及，小孩當時也在孟加拉首都達卡的美國國際學校就讀，因此認識了許多來自世界各地的朋友，具備了相對應的世界觀。之後兩個孩子遠赴加拿大求學，畢業後在當地開設了成衣進出口的公司，也跟著邱志輝的腳

步，走上了紡織相關的這條路。「這樣一來，這個事業就真的一路從布料、染整、紡織，到成衣進出口都有了，實實在在的一條龍生產。」邱志輝笑著說，但語意間透漏著對於兩個孩子成就的驕傲。

家人合照

與台商會結緣

說到與台商會的淵源，邱志輝在2009年孟加拉台商會剛成立之時，即擔任理事一職；到2021年3月，則接任了孟加拉台商會第七屆的會長，開始處理會中的大小事務。雖然孟加拉的台商人數相對其他國家少很多，比起其他國家動輒上千人的規模，孟加拉台商會的規模可說是走「小而美」路線，「不過

這樣也好，大家常見面，聯絡感情的機會很多，就像個大家庭。而且人不多，要是有甚麼需要幫忙的，大家都義不容辭。」邱志輝笑著說道。

未來規劃及展望

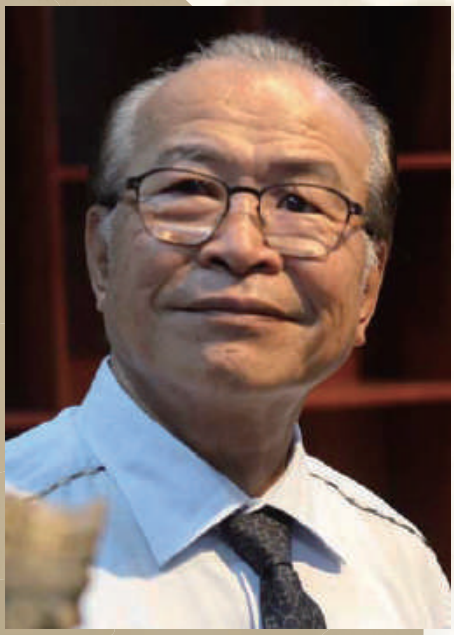
對於未來的期許，邱志輝將會繼續在孟加拉深耕，把握接下來的紡織業黃金期。「人家都說做成衣就像是候鳥一樣，哪裡便宜去哪裡。雖然孟加拉遲早也會脫離低度發展國家的行列，勞動力再怎麼便宜，生活水準也會有追上來的一天，到時大家又要開始找更便宜的地方去。但至少在接下來的30年裡，孟加拉最有優

邱志輝與太太合照

勢的行業還是紡織，因此在這邊深耕，我覺得是目前最好的選擇。」這樣的決定，也呼應了他一直以來「專心致志，熟能生巧」的中心思想。正因為專注在紡織，專注在自己擅長的領域，透過經驗的累積和能力的培養，才能從中脫穎而出，成為一個成功，並且有故事的商人。

袁濟凡/越南

「誠實、創新、責任、榮譽」是台灣產業與世界品牌溝通的鑰匙



袁濟凡 先生

亞洲台灣會聯合總會理事

越南臺灣商會聯合總會
胡志明市分會第15屆會長

昶勇企業股份有限公司 總裁

走出臺灣國門 投資越南潛力股

台商向來對市場敏銳，會根據時勢變化調整投資的方向與策略。現任第15屆的胡志明台商會會長、知名球鞋國際品牌的材料供應商、昶勇創辦人袁濟凡先生對越南市場的開墾，就是台商市場敏銳度生動的證明。越南在1986年開始施行開放，當時，許多台商企業還在觀望大陸市場。而在經過不斷考察大陸及越南市場後，袁濟凡的昶勇集團率先將目光對準越南，就他分析：「大陸產業分散比較廣，有廣州、深圳等幾處地方，但是在越南整個產業就是集中在胡志明市，比較好經營管理」，當時的他看中了越南優質的勞動力與產業區位，所以毅然決然的在1994年，昶勇集團來到越南設廠投產。袁濟凡說：「那時候越南也才剛剛開放，在我們剛剛來的時候都還是騎腳踏車，發展潛力是巨大的」。當時，剛開放的越南土地便宜，工資亦相對便宜，工人生產效率較高，平均年齡也不過三十歲，生產力較強，而本身主要是農業為主的國家，沒有太強的工業基礎的

越南，就這樣成為許多海外高勞動產業轉移的處女地。

「越南屬於佛教國家，文化方面也受儒家思想很深，基本的民情與我們接近，民族性相對溫和，在吃住方面也與我們也不會差很多」。相近的文化習慣和相當比例的越南華僑，使得語言障礙的困難也變得溫柔了許多。與很多海外台商一樣，在工作初期，昶勇集團接收了一批讀中文系的越南當地幹部，成為集團的中流砥柱。過去的越南是以農業為主，基本沒有大型工廠；隨著台商在越南開拓投資設廠，當地員工的工作模式發生了轉型：「他們的人民比較勤奮誠懇，要是願意教的話，他們都願意照你的方法來做；他們表現也很不錯，很多幹部二十幾年了，目前還在我們這邊上班」。

前進越南 只許成功不許失敗

對於在陌生國家開創事業的袁濟凡會長來說，邁出台灣走向越南的這一步，就只許成功而不許失敗。1994年的臺灣幾乎沒有銀行可以進行海外貸款，在海外投資都只能使用自有資金。但即便這樣，袁濟凡會長仍願意放手一搏。他家中原本在台灣已經有個經營數十年的鞋廠，但為了創建越南廠，幾乎投入了全部的身家，而尚且不夠的部分又向親友求助，才得以邁出了這一步南向的跨越。

袁會長攜子與總統合影

然而，既使經營再用心、眼光再獨到，做產業投資也必然要應對各路風險。遇到石油危機、原料高漲、債主要債……創業初期的袁濟凡，日子過的很“刺激”。直到臺灣有多家銀行終於開拓了海外貸款業務，最痛苦的日子才慢慢過去，資金上面才稍微寬裕。

追上國際標準的環保與人權

2014年的5月13日，起因為長期的產業勞資糾紛與國際政治因素，越南發生了嚴重的排華暴動，但向來較為注重企業倫理與人權的台商並非這場暴動的主要對象，事後也沒有因為此次暴動事件而縮減規模或撤資，反而更加大投資力道，「我們14年之後開始大量擴廠，幾乎是一年一個廠的速度在增加，發展到現在，我們在越南已經有十三家工廠，因為那時候聞到了全球貿易戰的氣息。也就是在那時候，我們開始接觸到許多日本、歐洲以外的品牌——像是一些美系的品牌，都是直到14年以後才有的」。

歐美品牌不斷強調環保與人權，只有工廠符合這樣的生產標準，才有與歐美品牌合作的機會；而台商對於環保與人權的重視高於其他廠家，也會配合推動一些較制式化、標準化的規定，品質更加符合歐美品牌

的要求，從而與歐美品牌打好交道，建立長期穩定的夥伴信任關係。「在越南，台商企業講究誠信、創新、責任、榮譽，這也讓歐美企業更容易接受與信任我們台商。現在像是NIKE的很多環保材料都是我們這邊來開發的，未來我們研發的環保材料也會提供給這些國際品牌。我們臺灣的企業，走出臺灣也可以算是海闊天空，不但市場更大，資源也更豐沛。」

不過與此同時，大陸產業也在逐漸外移，台商與陸商在越南這塊土地上進行著一場博弈。「大陸的廠商一進來，對我們市場造成很大的影響，因為他們一進來就直接拼價格，雙方利潤都會減少。但是我們還是憑著多年的經營經驗在這幾年間生存下來，尤其在covid-19之後，因為我們有成熟的工廠管理經驗和穩定的價值觀，員工的向心力也比較好，總體還是可以持續成長。」

未來產業的發展 創新為主

工廠趨於穩定，也迎來了一批批年輕員工的加入。面對這些年輕人，袁濟凡並沒有要求他們走傳統工業的老路，而是鼓勵大家朝著工業4.0的未來趨勢去發展。袁濟凡認為，現在的工廠不能局限於傳統勞動力的方式，必須要走向自動化，建立電腦系統管理，「未來的工廠管理勢必走向自動化管理，在工廠裡面我們進行ERP和MES的引進與革新，我們會用電腦控制和監制生產線，通過這樣做，我們的運作用較少的人力，從而在我們的生產過程誤差率低，更高的效率和成本競爭力的產品」。而在這些方面，年輕人是專家。

「雖然年輕人要進入到傳統工廠是比較困難的，因為有理念上的隔閡與衝突。所以我希望他們可以在一個新的領域中，給企業帶來活力。為此我們也新建了一個部門，負責比較上游的環節，做材料研發、產品研發、

自動化控制，讓我們的產品在品質化能夠更穩定。這是未來的趨勢，也是年輕人發揮才幹的機遇」。

新一代接班 傳承與新革命

當昶勇於2010年在越南站穩腳步，袁濟凡會長也開始思考集團的未來發展，並思考接班之路，所以當袁會長的孩子-袁紹庭畢業之際，也將其調任越公司，擔任化工事業體副理。並期望袁紹庭能發揮他本身的專業，為更多品牌客戶的標準與需求，研發更符合現代生產要求的產品，為此袁紹庭成立了標準實驗室、通過ISO認證、建立生產線品保標準，並在2014年正式投入自動化，透過ERP收集到的資訊作為決策依據、MES系統深化現場數

父子攜手打造集團接班，創業楷模與相扶獎

據連結，管理單位得以精確掌控自動化設備，改善無法精準派工導致的閒置人力問題。引進科技數據管理的成果斐然，同樣的人力成本，生產線卻能從2條拓展至5條，精準控管品質，同時提供客戶即時下單服務，將傳統產業成功轉型為現代化、科技化產線。

然而，在改革成功之前，也引起內部資深幹部諸多反彈與消極對抗，對於接班人袁紹庭來說「最大的困難，在於大家都不喜歡改變。」過去員工習慣於集團內各單位的利潤中心制，引入自動化系統、講究精準數據分析，改革勢必影響短期績效，「但關鍵細節做到位，才能夠賺到管理財。」

工業4.0 昶勇集團的未來佈局

正式邁向工業4.0的全面落實，將傳產帶入高科技數據管理；耗時2年

規劃興建，供應鏈完整布局，更定位為製鞋產業示範工廠，「無人搬運車」磁軌已完成舖設，目前正進行試車，機器人手臂架設空間已預留，同時在第一代MES(製造執行系統)的基礎上，導入科技流程管理。袁紹庭全力翻轉「傳統製造業就是落後」印象，從高附加價值原料、配方開發，到自動化生產，即時化因應短交期，垂直整合產業鏈，在同業低價廝殺中，開闢出一片藍海，拉開與對手的距離。

少量多樣與客製化產品發展為當今趨勢，研發一直都是袁紹庭最在意的成長動能，除了獨占性的透明膠，袁紹庭對於材料的創新應用格外重視。數年前，他就發現製鞋生產造成的廢料量相當可觀，「那時父親對著倉管員只說一句話，這些是『黃金』，

袁會長與夫人、女兒

不能丟掉！」早先即設立回收作業廠，目標將廢料點石成金。

在袁紹庭主導下的孚思科技，開發合成橡膠與可回收廢料結合，包括軟木塞、咖啡渣、海藻，試圖降低石化原料利用率，以期減少對環境的汙染，更是提供品牌客戶整體解決方案的利器。袁紹庭表示「點子太多了，我無時無刻都在想著開發。」由袁紹庭引領團隊強化材料端開發能力，配合工業4.0落實，讓公司如虎添翼，提升產品開發多樣性與複雜性，積極爭取高附加價值訂單，市占額與營業額也穩健上升。

輔導新進越南的台商 免去不必要的損失

目前胡志明市台商商會有三百多位的成員，其中不少是年輕人，做為第15屆的胡志明商會會長，袁濟凡說：「海外是個現實且殘酷的地方，做不好就回家了。所以我們的任務就是帶領這些年輕人，不管是創業、還是

任何其他事情，我們都要盡可能地去輔導年輕人能在當地立足。」

目前在越南的台商大約有9萬多人，大部分都是來創業的，如何協助這些臺灣同胞解決企業上的困難，成為胡志明臺灣商會的責任所在，袁濟凡會長也以他的自身經驗出發，盡力為大家排憂解難。他說：「不同國家有不同的法律和政策規範。對於剛來越南的台商而言，稅務與關務的問題就是一道坎。之前大家都不懂，所以只能是委託越南人在做。現在我們台商會也在輔導這些課程，讓台商們共同學習交流」。如今，胡志明市台商商會不僅開設了很多稅務與法律的相關的課程，還有專門的律師和會計師提供協助，幫助台商快速適應當地、保障自身權益、避免不必要的損失。

袁會長與台灣商會世界總會會長合照
積極參與台商會的活動

台灣自行車手到越南參賽，袁會長款待

來到越南，儘管語言上不像到大陸，直接說中文就通，但也並非這麼不好入門。袁濟凡就以他親身的經驗指出，過去他曾和幹部們每天在一起用一小時或半小時的時間學習越南話，由於越南話用拼音可學，再加上和大陸廣東、廣西地區有些方言頗為類似，因此，大約學上3個月，就可說一些簡單的會話。由於越語可用拼音學習，因此對於台灣的年輕人到越南發展，袁濟凡認為語言絕不是問題，因為現在的年輕人都有一定的英文基礎。他說：「不像我們這些老一輩的人，當初學起來才真的辛苦！」但真正的關鍵在於，能否吃苦耐勞、是否有一定的忠誠度，或許才是年輕人來越南，能否有收穫的重點。袁濟凡就說：「在越南，不論是我自己、幹部、或是員工，連續好幾天都加班，是

常有的事。而且越南沒有周休二日，周六是上班的。」年輕人要來越南發展，這些都是應有的心理準備。

「從我40多歲到越南至今已經26年了，現在也快要退休交棒了。希望這些年輕人的擔當，能夠在我們的企業中、在我們的商會中傳承下來，在未來技術中不斷革新，也給未來地球最好的技術」，袁濟凡說。

謝明輝/越南

越舒服的國家，越沒有機會。只有將自己推出舒適圈，才能抓到機運。

謝明輝 先生

亞洲台灣會聯合總會諮詢委員

越南台灣商會聯合總會
第17屆總會長

今立塑膠工業股份有限公司
董事長

「越舒服的國家，越沒有機會。只有將自己推出舒適圈，才能抓到機運。」謝明輝在採訪時說著，這句話套用在他身過去的奮鬥經驗上，可說發揮的淋漓盡致。

個人經歷

謝明輝，出生於彰化縣芳苑鄉，家中有四位兄弟姐妹。在當時整個家族人口眾多，但家中僅靠種田維生，因此生活過得相當清苦。在小學時因父母想求更好的出路，全家搬遷到台北工作生活。謝明輝回憶，當時一家人就住在親戚工廠廠房的閣樓裡，主要就是在親戚的工廠內幫忙雨鞋的生產，賺點工錢養家活口。白天時，謝明輝去學校上課，由於是鄉下來的小孩，常因為行為和周遭環境格格不入，遭到同學的冷落和訕笑，像是身邊的朋友都有鞋子穿，上下課也是汽車接送，自己則是一早赤腳走路去上學，和班上的同學形成了強烈的對比。父母也因為忙於工作，無暇照

顧他，因此他在小學時就必須學會自立，也間接培養了謝明輝堅忍不拔的人格。雖然生活過的艱苦，但謝明輝並沒有因此而垂頭喪氣，而是比誰都還要早就到了學校，到了教室後就自動自發的複習功課，因此成績也都能名列前茅。

當時台灣正處於經濟起飛的階段，由於人工便宜，素質也高，加班意願強，日本的製造業者看準了台灣便宜且優質的勞工，紛紛來到台灣設廠，主要的產業大多是勞力密集類型的製造廠商，包含製衣製鞋等等，上下班時進進出出的人潮，讓當時的台灣有著一片欣欣向榮的景象。謝明輝在學校下課後，也會跟著父母在工廠裡面忙進忙出，一心想要幫父母減輕負擔，也因此累積了許多塑膠生產方面的知識，和產線管理的方法。

有次家庭訪問，老師來到謝明輝家中，看到了一家人簡陋的生活環境，並知道謝明輝在學校下課後要幫忙工廠的生產，還能保持功課名列

前茅後，大受感動。之後在學校上課時，常用謝明輝的例子，鼓勵班上的其他同學向他看齊。當回憶起這段往事時，謝明輝有點不好意思的說，「只是下課後在工廠幫忙，早上早點去學校，沒事看看書寫寫字，就莫名其妙地被老師嘉獎，變成全班楷模，現在想想，還真的很不好意思。」

創業契機

在國中畢業後，謝明想藉由學習一技之長，盡快幫忙改善家裡的環境，因此選擇了新埔工專電子科。畢業後，謝明輝原本計畫和幾位朋友一同創立機器手臂的事業，但當時親戚的工廠工人數嚴重不足，原因就是台灣的工人薪資不斷上漲，招工漸漸變得困難，各家工廠從業務到生產現場都缺人。在大哥的建議下，謝明輝最後選擇回到家族的工廠幫忙，運用了自己在電子專業中的知識，對於現有生產線不斷地進行優化，不但增加了效率和產能，也降低了成本，在業界做出了「品質好交期快」的口碑，也

吸引了越來越多的合作夥伴。

1990年，謝明輝與兄長用這些年打拚所攢下的的存款，創立了「今立塑膠工業」，主要產品為泡棉和鞋底塑料。這時台灣開始出現了產業轉型，工人紛紛跳到工作環境較好的科技業，傳統產業慢慢失去了吸引力，導致國內的缺工問題越來越嚴重。此時，中國市場打著低廉的勞工和無語言障礙等優勢，受到各大客戶和廠商的青睞，也帶動了台商西進的潮流。當時有不少老客戶邀請謝明輝到中國設廠，善用中國的勞動力優勢，一同創造更高的收益。但當時兩岸的局勢並不穩定，「西進」這個想法雖然誘人，但也讓謝明輝猶豫了許久。就在準備將計畫付諸實行的時候，今立塑膠卻在1993年和1994年間，發生了兩次客戶倒帳事件，導致原本應該用於西進的資金遲遲無法到位，只好將到中國設廠的計畫一再延後。到了1995年，中國市場已經逐漸飽和，這時再到中國設廠已經沒有了當時的優勢，客戶也惋惜的告訴謝明輝最好的時機已過，將會和其

他已經卡好位的供應商合作，謝明輝也別無選擇，只能忍痛放棄西進的計畫。

前進越南

1996年，在因緣際會下，謝明輝聽朋友說越南的勞工也很便宜，工人素質也不輸中國，在一番考慮後，決定將原本用於西進的資金，改投資到越南，並和大哥一人一卡皮箱，出發到越南勘查商務情況。到達越南後，在看到廠區下班後湧出的人潮，和相對於台灣便宜了許多的人工費用時，謝明輝當機立斷，決定在越南設廠，並火速租下了廠房，開始了今立塑膠在越南的生產版圖。

今立塑膠越南美福廠落成

今立塑膠的主要產品為鞋材原料供應，客戶則皆為世界知名廠牌，諸如Nike、Adidas、、Puna和Asics等等，因今立塑膠穩定的品質和快速的交期，深受國際客戶的青睞，也是不少大型鞋廠指定的供應商。在謝明輝努力的經營之下，越南工廠的業務慢慢地步上軌道，並在1999年後轉虧為盈，業績也年年成長。這時謝明輝的大哥決定回台灣經營台灣的事業體，越南的部分則由謝明輝主導，這也讓謝明輝能更能放開手腳，開始進行「今立塑膠」在越南以及海外的拓展計劃。

在2005年後，因為國際局勢穩定，市場對於塑膠的需求量也逐漸提高，在越南的第二間和第三間工廠發展逐漸穩定之後，謝明輝開始將眼光朝向其他東協國家，積極向外拓展，將生產基地延伸到鄰近國家像是印尼等等，讓今立塑膠的產品更為全面。研發部分，由於謝明輝從小耳濡目染，對於塑膠製程有著完整的了解，加上化工和自動控制等等知識，讓今立塑膠有能力和客戶一起研發新產品。除了研發新的材料外，也會在原

行政幹部合照落實本土化

有的產品基礎上加以改良，讓新產品在兼顧原有的性能外，更能夠輕量化和量產化，也為彼此創造了不少的商機。在長期的發展之下，今立塑膠不但擁有完整的供應鏈和相對應的橡膠相關產品，也開發了除了主力鞋材以外的副產品，像是瑜珈墊和地墊等運動器材，以及塑膠泡棉類的安全兒童玩具等。

結緣越南台商會

除了工作以外，謝明輝平時也常常在越南台灣商會走動，幫助其他台商

解決問題。熱心助人的他，憑藉著優異的人脈網路和聲望先在2005年被推選為越南平陽省台灣商會副會長，並在2005年接任會長，讓謝明輝在推動越南台商會的商務和服務上更為順利。當時台商企業有70%分布在南越，其中又有一半坐落在平陽省，因此平陽省可說是台商在越南的主要聚集地。在謝明輝擔任副會長期間，考慮到不少台商子弟攜家帶眷到越南打拚，但因為找不到合適的學校和托兒所，全家人不得不面臨分居兩地的局面，只有放假或是過年，一家人才有機會團聚。為了改善這個問題，他與幾位商會理監事同好，在2005年共同設立「平陽台商幼兒園」，讓跟著台幹來越南生活的小朋友們有個可以學習的地方，這也解決了許多台商長期以來對於小孩的就學和托育等問題。到今天，平陽台商幼稚園成為了台商界的幼兒教育優良典範，也是各界台商考察和模仿的對象。

在2018年，謝明輝更與日商合作，在平陽省設立了越華國際學校，提供了幼兒部和小學部的課程。成立的初衷也是為了解決台幹子女的

就學問題，讓國內的人才能放心地到越南工作生活，安居樂業。越華國際學校內除了中文教學以外，也加入了英文和越南文的教材，相對於其他的國際學校來的全面。這樣的課程設計就是想讓學生在畢業後，不論是回台灣繼續升學，或是打算到其他英語系國家深造，在語言上都能快速適應。此舉不但讓小朋友能跟著父母一起生活，免去分別之苦，學校也透過精心設計的課程，讓小朋友具有語言上的競爭力，也讓台幹更願意在越南常駐，大大減少了人才流動的問題。

企業永續發展

在今立塑膠快速發展之時，謝明輝也透過和他人對話，不斷反思家族企業經營上的潛在問題。「如果一個企業想長遠地發展，特別是家族企業，我們就要讓幹部們有參與感，一個企業才能走得遠。」因此謝明輝也決定改變經營模式，在擴廠的同時邀請資深幹部入股投資，像是在

家人出席磐石獎會場

2010年決定投資印尼廠的時候，謝明輝就開放員工入股，到期末計算獎金的時候，也會以投資金額的百分比來回饋給投資人，做「有福同享」。在管理的部分，則是安排資深幹部負責印尼廠的營運和生產，在重大議題上也讓部屬們參與討論。這樣的經營模式大大增加了員工對於公司的認同感，也讓人才更願意追隨著謝明輝，幫公司打下一個又一個海外市場，取得優異的業績。

同時，謝明輝積極推動產學合作，專注海外專業人才培養，多年來持續和台灣多所大專院校進行產學交流，提供機會給台灣學生到越南當地生活和實習，實地了解工廠生產流程，累積海外工作經驗。合作的學

校遍布台灣南北，包含了北部的聖約翰科技大學、輔仁大學和政治大學，中部的靜宜大學、中國科技大學、明新科技大學和勤益科技大學，以及南部的台南科技大學和高雄科技大學等等。謝明輝也邀請文藻外語大學的學生到越南教授華語，除了讓中文系的學生有可以發揮的舞台，也讓工廠內部的構通更為順暢。「正因為人才培育不容易，所以人才培訓應該要當成台商發展時的首要工作，特別是有著越語、華語和英語的專業人才，更是台商在越南發展時不可或缺的強力支援。」謝明輝說。

偏遠地方蓋情義屋給低收入戶

除了塑膠這個本業以外，謝明輝也將眼光放到了農產上。由於精緻農業慢慢成為趨勢，加上越南有著得天獨厚的地理環境，水質優良，氣候溫

和，非常適合農產的生產，因此謝明輝也致力於智慧農產的推廣，並在中越的大叻山上種植香菇，以及北越廣寧省海邊養殖牡蠣。用人方面，他則走在地化路線，聘用越南的留台人才幫忙管理，著實做到了人才在地化，減少了因為文化差異而出現的溝通和管理問題。

給後進的建言

談到給後進的建議，謝明輝說道，「現在回想起來，會覺得當時自己怎麼這麼勇敢，來越南前沒做甚麼功課，沒幾天就決定要投資了，幸好運氣不錯，沒有遇到太大的問題。現在如果想要在其他國家投資，我都會先做好事前的準備和考證工作，包含了解當地的語言、文化和生活習慣，盡量減少因為誤解所產生的隔閡，讓投資廠房和生產計畫能運轉的更為順利。」

越南越華國際學校週年慶

在訪談的最後，謝明輝對於傳統產業，有著很不一樣的看法。「很多人對於傳統產業的重視不夠，或是稱它為夕陽產業，殊不知它是明星產業啊。」謝明輝繼續說著，「傳統製造業乍看之下，產品單一，競爭力不足，實際上鞋子是每個人生活的必需品，需求一直都在，特別是現在運動風流行，健身意識強烈，許多名牌大廠都爭著推出符合人體工學以及新穎時髦的鞋款，功能多樣，造型前衛。如果生產出來的產品符合需求，也是能做出傲人的成績的。」對於未來展望，謝明輝將延續過去樂於助人的思想，以始終如一的精神，繼續服務越南臺商和積極回饋當地社會，努力扮演好台灣和越南，官方以及民間溝通橋樑的重要角色。

許玉林/越南

吃人一口，還人一斗

許玉林 先生

亞洲台灣會聯合總會諮詢委員

越南台灣商會聯合總會
第18、19屆總會長

大發食品股份有限公司 董事長

訪談中，不時可以聽見許玉林爽朗的笑聲，「我們做食品的，就是想給客戶最健康的選擇。」這句話，可說道盡了他所創立的公司「大發食品」的中心思想。

個人經歷

許玉林，在南投市出生長大，小時候生活環境小康，生活原本無憂無慮，但父親在他高中念書時做生意周轉不順，欠下一筆不小的款項。雖然當時台灣的人情味比較濃厚，對於這樣的欠款並不會真的要求借貸方全數還清，但許玉林的母親卻很堅持要全部償還完畢。「再怎麼辛苦，都不能讓自己的小孩被別人看不起。」母親當時秉持著這個信念，前前後後用了快五年的時間，透過家裡接針織代工廠的工作，加上全家省吃儉用，一點一點的將款項全數還清。也因為這件事情，許玉林的母親在地方很受尊重，認識的鄰居也說錢到了她的手上，都比放在銀行安全。這個以身作則

的範例深深影響著許玉林，「這件事情也讓我知道了『誠信』的重要，一個人在這個世道行走，要有『誠』有『信』，才能在社會上立足。這也讓我在之後經營公司的時，對於財務部分，特別是和銀行貸款時，都會很注意，不要貸超過自己能負擔的額度。」

上高中後，為了減輕母親肩上的負擔，在高中暑假時也嘗試著自己做點小生意，想幫忙賺點錢貼補家用。他發現像是台中市區路邊常見的炸熱狗攤，人氣非常高，但在南投市卻不見其蹤影，許玉林認為這是一個很好的賺錢機會。在請教了不少攤販和查閱了相關的製造過程資料後，許玉林就在自家的家鄉南投市，開始了自己的第一份創業，每天推著炸熱狗的攤車，賣著剛炸好的熱狗。由於其便宜的價格和競爭者少等因素，生意非常好，也因此愛上了做生意的感覺。

讀大學時，許玉林進入了文化大學食品營養系，問到選填此系的原因

時，「這個跟賣熱狗沒有甚麼關係，當時填了醫學系和食品系，結果醫學系都沒有上，所以現在來做食品啦！」，許玉林大笑道。

創業契機

在大學畢業後，身邊的同學不是打算考營養師執照，就是加入食品製造的行列，「同學間像我這樣自己開店的算少數。」許玉林說著。在1988年，他回到了南投市，開了一家結合麵包和餐點的複合式餐飲店，這個經驗也奠定了許玉林之後在食品上的發展基石。

過年家人走春

許玉林喜歡旅遊，尤其是商業考察的旅遊，所以從1987年就開始一個人去日本、新加坡等考察市場。在1989年，六四天安門事件剛

發生不久，許多台商被迫撤離，當時的他認為這是一個危機入市的機會，所以跟一位朋友到中國實地看看商務環境。但考察過後，最終還是放棄了西進的計畫。「我這個人比較謹慎，在十分小心下，還是避免不了被訛詐，中國人既聰明又有心機，自己專業上和經營能力都不足以應付，同時隱形風險多又高，雖然那時候機會很多，最後還是選擇放棄投資中國」，許玉林緩緩地說著。

反倒是在1994年一次去越南的考察中，當時的經驗徹底顛覆了許玉林對於越南的印象。「那個時候在東南亞，大家都差不多窮，但是越南人在對待他人，甚至是乞丐，也都是很溫和的。人民也普遍善良，很少會因為地位不同而產生歧視或是衝突。加上在文化方面，他們也有拜土地公和祭拜祖先等習俗，這些文化和台灣都非常相近，讓我覺得住起來很安心。」就是這樣的安心感，讓許玉林考察後，決定在越南進行食品的投資，開始了自己在越南的創業歷程。

前進越南

在那個資訊不發達的年代，很多資料都只能透過朋友互相介紹來傳遞，速度相對較慢，所以在越南考察結束後，許玉林先批發了一些眼鏡和手錶到越南販賣，同時試試市場水溫，來了解越南當地的風土民情和做生意的習慣。到1996年時，胡志明市剛好有個台灣合夥的蘋果麵包工廠想要轉讓，許玉林見機不可失，便和親戚朋友們一起將這個工廠給承包了下來，開始了在越南生產食品的旅程。

參與台商會活動

一開始蘋果麵包在越南並非廣為人知，所以競爭者不多。許玉林接下食品工廠後，根據越南的飲食習慣，調整了配方，並推出了其他口味的產品。由於秉持著做食品不馬虎的精神，即使主要客群是當時普遍收入

不高的越南人，他還是堅持嚴格篩選用料，試做了許多回之後，終於做出了比之前的產品更好的蘋果麵包。商品一推出後，可說一鳴驚人，立刻受到當地人的追捧，受歡迎的程度竟到了客人願意先付錢訂貨的地步。「因為不這樣做，根本搶不到貨啊。」許玉林笑著說，這個經驗也讓他嘗到了創業成功的滋味。但好景不常，在產品爆紅之後，其他商家也紛紛推出類似的產品，或是開始了削價競爭，造成蘋果麵包的利潤逐年降低，光景大不如前，當時工廠的合夥人們也因為利潤不好，紛紛離去，留下許玉林獨自面對這個挑戰。但他並沒有因為這樣的困難而被擊倒，反而是選擇繼續在越南深蹲，尋找下一個機會。

了解市場

在痛定思痛後，許玉林總結出，要找出其他廠商不容易模仿的產品，並快速打入市場，拓展市佔，讓品牌深植人心，才有可能勝出。在這樣

的想法下，他選擇了冷凍食品外銷，因為他發現越南料理中有許多食材，像是越南春捲用的米網皮，比起台灣的Q彈，並且在市場上並不多見，是個被忽略的商機，因此決定將這些食品向世界推廣，四處參展。在當時台灣的料理方式是以「炸、蒸」為主，這樣的方式在國際上較為少見，所以大發加上了「烤、烘」的技術，則能創造出多層次口感的食材。在經歷兩年的打底後，許玉林終於找到客戶和訂單，並開始冷凍食品的出口。外銷的通路也越做越大，從台灣、中國和日本等等亞洲國家，就連對食材特別挑剔的歐洲、澳洲國家，像是法國餐廳等等，也是許玉林的忠實粉絲。

「我們的中央廚房跟別人不同，專挑難度高的食材來做，蒸煮炒炸樣樣能行，而且能針對客戶的要求，做到非常精細的調整。像是法國的客戶就常會帶著他們的米其林等級的廚師，來我們工廠示範烹飪，再由我們工廠紀錄廚師的要求，進而生產出客戶想要的食材。」許玉林驕傲地說著。正因為他專挑難度高的訂單來做，技術層面要求高，企業的護城河非常穩固，讓其他的競爭者無從模仿起，也奠定了大發集團發展的基礎。「要做，

就要挑困難的東西來做，畢竟簡單的太多人在做，只要專做難度高的，就不容易被其他人模仿。」許玉林補充道。

不過這個冷凍外銷食品的成功，也是許玉林堅持下的成果。「當時我常和我太太說，如果這次的冷凍食品沒有做成功，我們就回台灣。」但也許是天公疼憨人，正因為許玉林對於食材的堅持和技術的要求，讓大發集團透過冷凍食品外銷，找到了一條出路。

大發月餅

不過冷凍食品出口有分淡旺季，淡季的時期大約是三月到八月份，因此許玉林也開始尋找能填補淡季時期的訂單。這時，他將眼光從海外的外銷市場，轉到了越南的內需市場，並發現越南人是個喜愛送禮的民族，在各大節日也會提著大小禮盒走訪親戚朋友，這給了許玉林開始販賣糕點禮

盒的點子，特別是華人最喜愛的節日代表，月餅禮盒。「一開始是賣蛋黃酥，後面技術成熟了，慢慢地轉換成月餅，也促成了大發月餅的故事。」許玉林說著。大發月餅由於用料實在，加上市場行銷手法到位，因此自從推出後，就是每年中秋節的搶手禮品，除了台商之間，在越南當地也都廣為人知。

印度The Art Of Living課程合影

在用人方面，許玉林深知越南人喜歡的口味，只有越南人才會知道，因此在大發食品集團中，除了貿易和工廠設備維修等等的職位有台幹以外，剩下的人員都是越南人。「他們才是真的知道當地市場的人，有時候我們開發商品時，會用台灣人的角度在思考，但很少會想到這樣的口味或是產品，是不是符合當地的口味？因此

我現在也慢慢在將下一代的越南幹部帶起來，由他們來決定大發集團下一個新開發的商品，只有讓開發團隊在地化，才能做出迎合當地消費者的產品。」

目前大發集團除了在南越平陽的工廠以外，在中越的蜆港，以及在北越，也都設有分點。「其實就是看上了越南的人口紅利，而且在北越的電子廠越來越多，他們的進駐將會拉高人民的收入，這樣一來北越這塊市場就很有潛力。」未來，許玉林期望將大發集團的產品延伸到冷凍雞肉、豬肉和海產，並建立大發集團自己的冷鍊物流和倉儲，進一步擴大市場和產品項目，讓工廠和貿易能相結合，做出下一個高峰。「等到我們有了自己的通路，品牌，和供應鏈之後，就可以整合出一條從食品工廠直通到店家的物流鏈，這也是我給自己和大發集團的下一個十年計畫。」許玉林堅定地說著。

結緣越南台商會

說到和台商會結緣，許玉林說他很早就在台灣商會裡走動，對於商會的事務參與也很熱心。近年來也在商會裡推廣健康的生活和飲食等觀念，希望台商朋友在打拚生意之餘，也不忘注意身心靈的健康和平衡。「我認為人只有在『身、心、靈』這三項都達到平衡了，生活才會圓滿。所以我在商會裡也很推崇淨化呼吸、瑜珈和靜坐等等活動。」他觀察到，有許多商會朋友常常太熱衷於打拚事業，忘了透過運動來維持體態，結果因為發展事業而犧牲健康，非常划不來。「所以我最近也在推健康食品，像是燕窩和高蛋白高纖維的豆漿，想把這個概念往健康的方向引導。畢竟我們做食品的，就是希望能做出對大家都好的產品，對社會有責任，讓大家都健康。」許玉林說著。談

一起喝杯茶吧

到大發的企業任務和願景時，許玉林也興奮地說道，「大發是一個知識型公司，追求知識，分享知識，運用知識創造公司最大利潤，並將利潤與股東、員工與社會分享。」可見其價值觀的體現。

在訪談的最後，談到「如果可以回到過去，最想要改變的事情是甚麼？」這個話題時，許玉林平靜地說道，「我是佛教徒，講求安於當下，對於做過的事情都不會去後悔，因為後悔也沒有意義了嘛。人生的每個階段都不一樣，不論是幸福還是痛苦，都是看自己的心境，有很多事都會有必然性，發生過了就無法再回頭了，所以要用安於當下的心態，來做決定。」正因為這樣的價值觀，讓許玉林在越南多年的發展中能夠隨遇而安，不會因外在因素或是其他的突發狀況，影響到自己的決策。許玉林給後進的建議，則是佛教中的「以『難』修能力，以『苦』修智慧」這句話，「我很喜歡這句話，他展現了一個平靜的力量，讓人在遇到挫折和困難的時候，可以換個角度思考，避免鑽牛角尖，也能用更好的心態來看

待問題。」他也以這句話勉勵同在打拚事業的台商朋友，在遇到棘手的問題時，不妨用寬廣的心，來面對挑戰，說不定可以從沒有注意到的細節中，找到解決的辦法。

蘇國芳/菲律賓

機會是留給準備好的人

蘇國芳 先生

亞洲台灣會聯合總會理事

菲律賓臺灣同鄉會會長

松玥建設公司 總經理

個人經歷

蘇國芳在桃園出生長大，念書之餘也會在母親經營的餐飲攤車幫忙，父親則是學校巴士的司機。畢業退伍後，他先在一家餐廳做了一年的服務生。在有了一定的餐飲業經驗及基礎後，聽周遭朋友說菲律賓正處於起飛階段，很有機會。在幾次的實地考察後，他決定於１９９４年進入菲律賓的餐飲業，這也開啟了蘇國芳在海外打拚的序章。

創業契機

其實除了菲律賓，當時蘇國芳也曾到中國考察，但由於在中國的餐飲投資額普遍較高，規模也大上許多，會在創業初期造成很大的資金周轉負擔，因此他在幾番考量後，轉向選擇菲律賓，作為首個海外創業的據點。當時蘇國芳對於菲律賓的第一印象非常好，當地人樂天知命，生性樂觀，而且飲食環境優於鄰近的其他東南亞國家，加上為高速發展中的國家，蘇

國芳認為菲律賓有著很大的市場和機會。

但天不從人願，第一家餐廳開幕後，因為口味差異問題，並沒有得到當地客戶的青睞，因此在開幕六個月後就默默地結束了營業。在經歷第一次創業的挫折，蘇國芳決定先回台灣沉澱，和當時已經改行做營造的父親一起工作，卻也從中學習到了不少建築相關的知識，同時打下了日後在營造業發展的良好基礎。到了1996年，蘇國芳決定再次來到菲律賓，重新出發，雖然一樣選擇從餐飲業的角度切入，不同的是這次在深入了解當地口味後，對餐點做出了不少改善。但好景不常，在餐廳開幕沒多久後隨即遇到了1997年的亞洲金融風暴，餐廳的營業長期低迷不振，扣除營業成本後基本沒有甚麼收入。撐了三年後由於利潤不如預期，因此他決定在2000年停止了餐廳的經營。

抓住機會

乍看之下，蘇國芳的海外創業之路顛頗，雖經歷了二次的打擊，但有如俗話所說，機會總是在絕望中誕生。當時的一位台灣常客，在聽到蘇國芳打算將餐廳關起來時，知道他有營造的背景，隨即詢問蘇國芳是否能幫忙興建新工廠要用的廠房。餐飲業和營造業，看似完全不相關的領域，卻成為了蘇國芳在菲律賓華麗轉身的契機，「現在想想，那個就是所為的『機緣』。之前一直覺得自己在餐飲業上莽莽撞撞，白白浪費了很多時間和精力，最後還是沒有做出甚麼成績，經營上也都沒有什麼起色，餐廳還收起來兩次。但是也正因為這間餐廳，成為了當地台商聚會和資訊交流的一個平台，也讓我有機會認識許多在當地打拚的台商，他們也都是餐廳的常客，時常的交談間也累積了不少人脈，大概知道每個人的專業領域和提供的服務，除了幫別人介紹和商務媒合以外，到頭來也幫了自己一把，誤打誤撞遇到了這個幫忙蓋廠房的機會，順利轉到營建行業。」蘇國芳

回憶，這一個意外的轉職，一持續就是20年。

由於過去家中有營造的經驗，蘇國芳的廠房建設工程也非常順利，完工後也贏得對方的讚賞。這個經驗讓蘇國芳開始有轉向營建業的念頭。在經過市場考察以及深思熟慮後，蘇國芳決定和蘇國誌、蘇國維兄弟三人，一起成立松玥建設，將從父親那學到的敬業精神和建築理念傳承下來，並在菲律賓做出自己的事業版圖。

為什麼是菲律賓

由於菲律賓身為發展中國家，四處都是機會，加上本地有著超過一億的人口，平均年齡卻只有24歲，可說是個人口年齡非常年輕的國家，因此工程招工相對容易，很少會有缺工的問題，工資比起其他國家也相對低廉。他指出，特別是在蘇比克灣，已經成為了菲律賓年輕人找工作的主

員工訓練課程之課後留影

要地區之一。此外，在菲律賓，英文為官方語言之一，與外國人溝通較無障礙，因此菲律賓在東南亞各國中，有著勞動力充足、工資低廉和溝通容易等優勢。

在公司管理部分，蘇國芳深知自主管理的訣竅，就是要盡量提拔本地人，排除因為不了解市場和文化而造成各種誤解，因此公司內部除了35位台籍幹部，專門負責採購和工程設計以外，其他的現場工人和工程領班，都是以當地人為主，「這樣一來溝通比較容易，管理起來也比較不會有問題，畢竟都是本地人，對於彼此都比較了解，我們也可以省下許多心力，專心在我們自己擅長的事情上。」蘇國芳說道。

談到建築相關的法規，由於菲律賓有著美國殖民的歷史背景，因此在菲律賓有許多相關的法律條文，也都會引用或效法美國的標準來制定，像是工程安全和建築規範這塊，就相對於其他發展中國家來的嚴謹，有的規定甚至比台灣的法規還要嚴格，「很大原因是因為菲律賓和台灣一樣，都落在板塊上，地震頻繁，所以政府對於相關的建築法規都很重視。」他補充道。雖然建築法規相當嚴謹，但在菲律賓當地不容易尋得合適建材，就算能找到，品質也參差不齊，而且專業的建築用機具在當地非常稀少。因此，在菲律賓營造中會使用到的原料建材和重型機具，蘇國芳堅持從台灣進口，也引進了最新的建築工法，以及聘請專業的營建人才來菲律賓教學指導。畢竟，台灣有著豐富的防震建造經驗，所以台灣產的原物料和鋼材結構，也會比其他地方來的穩固，「用台灣製造的建材來做，比較有信心，才經得起時間的考驗。」

公司員工合影

現階段的松玥建設主要經營的項目有四大類，第一類是廠房營造。這個項目的主要客人，九成是來菲律賓設廠的台商，一方面是廠房的格局和蓋法符合台商要求，另外是蘇國芳想盡量提供便利的服務給剛來菲律賓但還沒站穩腳步的台商，讓大家在創業之初能更快地上軌道。至今，蘇國芳也完成了約50多件的工程興建案；第二類是廠房租賃事業，主要是購買土地並興建廠房出租。這部分的租賃方大多是外商。由於在蘇比克灣的自由港區有著特殊的稅法規定，在港

區的工廠不需要繳交30%的營業稅，只需要負擔5%的優惠關稅，因此吸引了許多國外的廠商；第三類是「松日玥海」建案，屬飯店開發。蘇國芳觀察到，蘇比克灣有著許多的工廠和工作機會，也常有國外來訪的賓客和考察團，當地卻缺乏五星級的酒店和高級住宅區。考慮這個需求，蘇國芳決定跨足住宅領域，把專業經驗帶入住宅和飯店建案，推出集綠色環保意識、五星級酒店和高級住宅於一體的複合性建案；第四類則是工業區開發，主要的代表作是TIPO智慧生態園區項目。松玥建設在蘇比克灣北部取得了兩百公頃的土地，預計將開發為工業園區，計畫配合台灣政府的新南向政策，讓有意設廠的台商有個落腳處，預計開發後完成後可提供約十萬個就業機會，並歡迎全球的廠商進駐菲律賓。

困難與挑戰

回想剛到菲律賓時，蘇國芳並不會說英文，也聽不懂當地的菲律

賓文。由於語言不通，溝通非常困難，因此下定決心，先把最多人用的菲律賓文學起來，因此請當地的朋友教他說菲律賓文，「當時為了要把菲律賓文學好，就自己買菲律賓文的教科書，請菲律賓的朋友一字一句的慢慢教，重複念給我聽，我才逐漸學起來的。」，蘇國芳說道。也因為這樣刻苦的學習，多年堅持下，他的菲律賓文也變得流利了許多，到了能和當地人交流的程度。

台菲論壇照片

談到創業的過程，蘇國芳感嘆，自己在經營公司的過程中，有時候覺得自己很像漁夫，「就像你每天都會出海去捕魚，但不一定每天都會捕到魚，有時候也會空手而歸，會覺得時間和金錢花下去的，但沒有甚麼收穫。可是反過來想，要是沒有出船，那就連看到魚的機會都沒有。」

他比喻，「所以這幾年下來的經驗，就和漁夫一樣。其實做生意不也就是這樣，機會可能不是每天都有，但還是要做，做了才有機會。」蘇國芳勉勵道，企業總是要隨時做好準備，才能應對突如其來的風暴。以他個人過去的經歷來說，確實應證了這一點，特別是在２００８年全球金融風暴中，蘇比克灣連續三年內都沒有台商進駐工業園區，但是公司和銀行貸款買土地的錢還是要如期償付，資金周轉壓力很重，幸好平時有做好相關的準備，因此順利撐過最艱難的時段。而這次橫掃全球的疫情，各國紛紛關緊大門，國際交通可說完全中斷，蘇國芳剛取得可以開發用的土地後沒多久，菲律賓隨即發布封城，也暫停國際來往的航班，原本計劃來菲律賓考察和租賃廠房土地的廠商們，也只能先暫停進行中的項目，或者是無限期延後。「短期內會很難熬，但是疫情也慢慢地出現的轉機，特別是疫苗在菲律賓也開始實施了，等到疫苗的普及率達到一個標準時，原本有設廠計畫的廠商還是會過來，我覺得到時候就是機會，會是一個Ｖ型的反轉。」

蘇國芳有信心地說道。除此之外，訪談中他也多次強調「誠信」的重要性，「想在海外創業，有時候不是那麼容易，會有很多困難要去挑戰，但最根本的『誠信』一定要有，讓客戶能信任我們，這樣才能在機會出現的時候，有本錢去爭取。」

家庭支持

談到家庭，蘇國芳當時是先隻身來到菲律賓打拚，在事業比較穩定之後，才把太太和兩個女兒接到菲律賓來居住。目前公司的採購由太太管理，大女兒則已經畢業，也在公司幫忙，小女兒還在念書。談到兩個女兒，蘇國芳說道，「當然是希望一家人能在一起，但如果小孩之後有自己的想法，我們

家人合照

也很鼓勵她們放手去追夢。」

與台商會結緣

與菲律賓台商會結緣，則要回溯到1994年。當時蘇國芳在菲律賓的事業剛起步沒多久，所以也常參加台商會的活動，認識一樣在海外打拚的朋友。一開始的時候主要是在參加菲律賓台商總會的活動，久而久之成了在地通，也擔任菲律賓台商會的諮詢顧問。除此之外，身為台灣同鄉會會長的他，除了服務當地的台灣同胞，促進同鄉之間的支援和合作以外，他也熱心於當地的公益活動。在菲律賓遇到天災，像是火山爆發、颱風淹水等等，也會跟著其他會員一起舉辦食膳活動，或是捐贈醫療物資給當地的組織。像是這次的肺炎疫情，台灣同鄉會也和台南市政府合作，從台灣送來了口罩和相關醫療用品，捐給菲律賓的姊妹市大雅臺市和當地有需要的人們，促進台菲友誼，深化合作關係。

給後進的建議

說到給後進的建議，蘇國芳用自己的創業經驗，與各位台商朋友勉勵，「我從一退伍就跑來菲律賓，前前後後也有25年了。我認為在競爭激烈的這個時代，不論是在台灣工作也好，或是出國打拚也罷，年輕人不要怕吃苦，因為機會總是留給準備好的人。只要願意踏出第一步，每天做好基本功，機會出現時你才抓得住，就能有所成就。」他堅定地說著。這句話，可說是蘇國芳在菲律賓一路打拚過來的最佳寫照，從餐飲到營建，看似順利的轉換，若沒有那默默的辛苦付出，和長年在地深根的經驗，也不會有今天的成績。他用行動證明了自己的想法，也以此與後進分享，希望大家都能在打拚事業的路上，做出屬於自己的一片天地。

菲律賓台灣同鄉會合影

簡廷在/澳門

三意十力 與迪士尼同行

簡廷在 先生

亞洲台灣會聯合總會副總會長

澳門台商會會長

豪門國際開發公司董事長

寒門與豪門-我的人生體驗與經歷

一、寒門與豪門

各位社會先進企業家領袖們大家好，非常感謝有這個機會讓我在世總、亞總大家庭裡與大家學習成長的機會，分享我的人生經歷與出外打拼的奮鬥過程，也讓我能再回顧重溫台灣家鄉溫馨的點滴記憶。

在此，以寒門與豪門為題，希望大家給予指教。

我出生在嘉義大林鎮，小時候家境並不好，可說是出身「寒門」，但其實我連一片可以遮風擋雨的門板都沒有，堪稱「寒門」都稱不上。

在我二十五、六多歲出來自己創業打拼的時候，正好有機會到了韓國，看到一座很漂亮的旅遊景點建築，那時當下我在想，假如我能親自打

造，屬於自己擁有這樣的景點該有多好，因此我就在心中許下這個夢想的諾言，現在終於在2020年已經實現了。

珠海豪門公司外觀

二、從匾額到藝術建築

讀中學時，具設計天份獲得臺灣廣告設計獎，成為競藝比賽前三名保送專藝的人選之一，卻因為家境貧寒，不得已放棄了機會，選擇服兵役，在等待服兵役的空檔期做起了學徒，跟著老闆在街市行走，在這半年，學會了市場行銷，瞭解熟悉了工廠的工藝流程，接觸到一家製作匾額的工廠，憑藉著自己的手藝和創意，成為了匾額廠的一名工人。

退伍後，用自己賺的那一點錢，在房子的頂樓用鐵皮蓋了一間工作室，開始創業做浮雕匾額，

在那個物質匱乏、普遍不富裕的年代，紅包包少別人會笑，送匾額比較省錢，幾百塊就解決了，因此匾額的市場需求不小。

從做匾額起家，一直觀察市場趨勢，跟著市場動脈在轉型做雕像，雕像的銷量不好時，就開始做具有裝飾性的羅馬柱。後來這個市場也縮小，於是就再突破，一次偶然的機會看到建築師在設計外觀，大膽向建築設計師要來房屋的設計稿，為房屋穿上了“歐式精美衣服”後，令人為之一亮，由於加上裝飾的房屋受力會增加，為了解決房屋結構的受力問題，開始學習結構學、力學加上美學等，就這樣項目也越做越大。後來承作許多別墅經典建築，屋內裝飾工程，逐漸轉型到藝術建築的階段。

三、立志願望

因有藝術建築的歷練，在1997年臺灣花蓮海洋公園籌建國際設計主題公園，趕在1999年開幕，需要設計一座具有國際標準的主題公園工程，很榮幸得到花蓮海洋公園大都市建設的信任與支持，順利承

接總包案。秉持絕對要成功的信念，讓當時外界不看好豪門能接下花蓮海洋公園大案，立下了「哪怕下地獄也要做」的決心、誓死達成目標的意志力，決心放手一搏。最後證明，沒有因為接了海洋公園而下地獄，反而讓合作的澳洲團隊留下良好印象。

後來在1992年曾經合作過的公司找我設計一個的娛樂城，為了這個工程，在深圳租下廠房設廠，結果因前房東經濟出問題被迫提前解約，因此在2000年當機立斷選擇距離澳門大約半個小時車程的珠海，買地蓋工廠。

2002年花蓮海洋公園合作的設計師介紹來的澳洲設計師，希望邀請豪門一起打造澳門漁人碼頭主題工程，在設計師信賴下，一談完馬上把澳門漁人碼頭的訂單給了豪門，就在珠海廠房還沒蓋，就先地上插上竹架，鋪蓋上五彩帆布，馬上開始製作澳門漁人碼頭工程。實際上，這個工程的規模比公司蓋的廠房還要大，終於在2003年順利完成澳門漁人碼

頭這項國際工程，也就這樣不斷精進轉型，將豪門推向國際高端工程。

四、創新與革新／建築廠業化

從創業直到現在，沒領過一份薪水，也因沒接受過大公司的洗禮與歷練，是我非常大的遺憾，因此在管理上可能較欠缺經驗，一直努力去突破，相信勤能補拙，也因此加倍努力工作。白天開會討論研究項目規劃，晚上挑燈夜戰，畫圖、確定造型、研究結構。一次又一次的突破自我，創下藝術建築史上一個又一個奇蹟。

上海迪士尼樂園城堡是國際標竿的工程，是公司設計打造出來的。將一般傳統的水泥材料改性，應用成裝飾混凝土，再加上美術創作與雕塑藝術，將之變成永不凋零的藝術建築。原料採用大理石、礦區石屑等廢料，回收還原成可用的綠色環保高強建材，以環保的理念去打造這

座城堡。從創意、設計、結構以及高度、跨度等等都在不斷的挑戰，更是在材料的運用上和工程施工中以追求環保為己任，希望延長工藝壽命，最後研發申請到專利的「耐候性高」獨家配方：GMRC，規格可以超越水泥壽命，只要主體結構不倒，外觀就不會壞，也讓產品增加美感與附加價值。

廢料當原料改性之後的石材，可以展現出各種不同的紋理。建築廠業化是在工廠製造出版片造型的建材，再直接運送到施工現場，再吊上去組裝的方式搭建，現場就省掉了瑣碎的各種流程，這是一種創新的工藝，用這種工法蓋出來的建築非常新穎，甚麼形狀都能設計出來，有非常廣泛的藝術性，這藝術建築是有別於音樂、書法、繪畫的另一種雕塑藝術的展現，處行業領先地位。

五、勤、能使泥沙變黃金

曾經有人說為什麼他在國外看到的許多造型奇特、華麗浩大的工程都是豪門在做？簡單用一句話來概括，即「勤、能使泥沙變黃金」，當甚麼都沒有的時候，就靠自己的雙手和頭腦，相信夢想要成為什麼樣的人，就能成為什麼樣的人，今日所處的位置都是自己所信賴與夢想的實現。分享以下人生的座右銘互相勉勵：

（一）勞力與腦力

上帝協助自助者，懶惰是製造貧窮的因果。不為失敗找理由，要為成功找方法。只要有信心的人，永遠不會挫敗。別人失去信心，我們卻要下決心實現自己的目標。

（二）責任與原動力

一分耕耘、一分收獲；要收穫的好，必須耕耘的好。沒有耕耘，何來收穫；沒有辛苦，何來成功；沒有磨難；何來榮耀；沒有挫折；何來輝煌。

（三）毅力是成功之母

實現自己既定的目標，必須能耐得住寂寞／單幹。一個人的成功不取決於智慧，而是毅力。

（四）不斷創新與革新

成功的人是跟別人學習經驗，失敗的人只跟自己學習經驗。跟別人學習，能夠自我優化、改良。努力學習，勤奮工作，讓人生更加精采。

（五）有夢最美，勇於追求

具備成功特質及強而有力的水牛精神，通過認真工作獲得財富，更是人生智慧的不斷創新。工作中，把每一件小事都和遠大的固定目標結合起來。

（六）團隊的魅力、團結無所不能

團隊堅韌是成功的一大要素，只要在心門上敲得夠久、力道夠，互相扶持，完成遠大的共同目標。

（七）建立良好的制度、永續經營

守業最好的辦法就是建立良好的制度，不斷的發展創新。若不給自己

設限，則人生中就沒有限制你發揮的因素。

（八）與高端市場為伍

世界各地成為永恆的風景。

六、腳踏實地實現夢想

一個雕像的打造，從骨架製作、堆泥、塑造、修飾，是從無到有，從一開始的想像，到畫圖，到作出實體，這就是一直以來所努力實踐的。舉例，在２０１４年四月份跟上海迪士尼樂園總承包單位溝通工程合約交流，結果對方用千百個理由來推託，認為為什麼不讓上海的公司來做，為何要交給豪門做？按過去工程案例，要拿工程就得想盡辦法套關係，我們在地緣關係上是輸給人家，加上身為臺商、外商，在競爭上就佔劣勢，最後一直延宕到２０１５年的六月份才順利簽約，關鍵在於美國迪士尼公司強勢告知總承包單位，工程一定要交給豪門公司製造，因為豪門有多年豐富的經驗，更有這個能力把關所有工程細節，又能把迪士尼要求的雕塑藝

術氛圍，呈現營造的更好。藝術建築是要具有文化生命的意含的作品，交給其他沒有經驗第一次做的工廠，就等於是讓他們當實習，會有很多細節注意不到，但豪門有經驗可以幫忙把關也就沒有這些問題了，最終以堅強的實力陣容與精益求精的精神並非透過套關係來承接上海迪迪士尼。

從以下豪門完成的工程案例：

1.1998年台灣花蓮遠來大飯店/台灣花蓮海洋公園
2.2002年承接澳門漁人碼頭
3.2004年承接澳門威尼斯人酒店
4.2008年承接香港海洋公園
5.2009年承接香港迪士尼樂園擴建主題公園
6.2009年承接新加坡環球影城
7.2010年承接美國加州迪士尼工程

8.2012年承接珠海長隆橫琴灣酒店
9.2012年承接珠海長隆海洋王國主題公園
10.2012年承接台南奇美博物館工程
11.2012年承接高雄衛武營國家劇院四大廳劇場工程
12.2015年承接上海迪士尼夢幻城堡
（迪士尼園區的精神堡壘工程）

可看出一路的轉型，最大的轉捩點就是打造台灣花蓮海洋公園，蛻變轉成藝術建築的專業。事業也並非一帆風順，在海南參與興建長影環球文化主題樂園時，就遭遇大陸央企長春電影公司欠債，至今要不到工程款項。很無奈，我們是小蝦米，禁不起折磨，不可能向央企提告，現在已經筋疲力竭不得不妥協。長影公司將人民幣1.5欠債打折再打折，目前的進度是長影公司準備拿海南的房產來抵債，實在讓人哭笑不得，只希望儘快完落幕。

現在已順利完成這些標竿的國際案場大型工程，打造許多國際亮眼

的旅遊景點雕塑工程，臺灣很多人到國外看到這些藝術建築都大為驚豔，但卻不知道這些都是臺商參與打造的，對於能參與國際案場工程感覺與有榮焉。

七、藉由三意十力，打造「水管經濟」取代「水桶經濟」

因此，呼籲大家一起共同來打造，讓台灣能夠轉型為國際觀光旅遊的寶島，創造台灣國際觀光，打造「水管經濟」取代過去工廠製造業的「水桶經濟」引流世界各國際人流、技流、金流、導引流入台灣，振興觀光經濟。

因受新冠肺炎疫情影響，2020年在台灣多作停留，思考沉潛要為走過的路留下記錄、出版一本《與迪士尼同行　簡廷在的三意與十力》新書，是對夢想的追尋和實踐，也希望藉由三意十力，與下一代共同為台灣幸福打拚。

「文創產業將帶動素地變黃金地，走向真正國際化，而非口號國際化。」歐洲先進國家以大地景觀經濟，奠基百年堅實的觀光無煙囪產業，

所倡議的「三意」：創意、公益、生意，是要結合台灣各領域成功企業家領袖們，一起為當代文化寫下歷史，拉動國際經濟，促進當地經濟發展，提升就業，關懷弱勢、公益事業經濟共同努力。

人類經濟史就是一部價值創造史，未來每一場商業競爭，都是想像力的競爭。與台商好友們共同響應鮭魚返鄉，成立環球國際文創產業股份有限公司，未來將免費為台灣擁有土地者做開發、設計、資金管理等服務，引進國際資金，以間接投資方式給予資金支持。

期盼台商跨產業資源整合、共創未來夢想經濟，行銷歡喜、快樂康養商品，共建無煙囪產業經濟及永續價值鏈的文創產業，產官學媒攜手合作，創建當代文化藝術與科技創新ＩＰ主題生活園區，打造台灣迪士尼。

第二章 台商精神 薪火相傳

呂生意／泰國

一步一腳印，不求多，但求穩

呂生意 先生

亞洲台灣會聯合總會資深理事

泰國台灣商會聯合總會
榮譽總會長

2021年中華民國僑務委員

匠威股份有限公司 董事長

目前擔任匠威（Jumpway）股份有限公司董事長、臺商亞洲總會資深理事，現年七十五歲的呂生意，在臺灣經歷90年代輸出臺灣經驗和中小企業經營模式的年代，跟隨前總統李登輝自一九九四年開始高喊的「南向政策」，前往東南亞、落地泰國，成為當時人們口中第一代旅外臺商。在當時，要在人生中壯年巔峰期，做出如此義無反顧的決定，背後承載了多少壓力，一般人無法輕易體會，但更多的是，那股不想輸、也不希望辜負家人期望的勇氣與魄力。

出生於臺南的呂生意，自農校畢業後，首先北漂到臺北闖蕩，並在一間家族企業工廠接受人生第一份工作。作為操作員固然辛苦，但十幾年下來，呂生意也逐漸積累深厚的工程技術經驗，而生性直爽並勇於提問、挑戰現狀的他，在面對彼時老闆的時候，自己總默默在心裏說道：「你是我第一個老闆，也是最後一個」，正是在那個時候，對於「創業」的夢想逐漸萌芽、茁壯。

挾著一身技術，除了希望開創事業的想法，呂生意依著當時阿輝伯的「南向政策」，與其他中小企業主一起開始走訪探勘所謂的東協國家，包含菲律賓、新加坡、越南等地，而最後決定落腳人稱「微笑國度」的泰國，1991年首先籌設的旭明佳（泰國）公司正式運作，以模具設計、金屬精密沖壓、塑膠射出做為主要服務項目，成為臺達電泰國廠的代工廠主要供應商。呂生意解釋道，相較於其他東南亞國家，泰國除了具備較為穩定的政經局勢之外，因虔誠信仰佛教緣故，使得人民普遍知行良善，而且泰國在政策推動及與外商合作上配合度較高，因此他選擇了泰國。巧合地是，正因為該國政府擁有願意向外國人學習專業技術的那份心，感動了呂生意，讓他後來甚至在舉家遷移至泰國之後，仍願意不斷貢獻當地社群，因而與泰國曼谷政府結下深厚情誼。

「一開始攏總有三十幾個人（員工），但除了我，其他都是當地找來的」呂生意用臺語娓娓道來，在當時，因為非常謹慎於工廠製造產品的

效率及品質，再加上一句泰語都不會說，使得他別無選擇，只能徹夜睡在工廠，方便就近照料，而這樣以廠為家的生活，一過就是六年。於此同時，三個兒女都還留在臺灣求學，呂生意亦因為在泰國的事業剛起步，無法輕易離開，因此呂太太只能在臺灣泰國兩地奔走，來回往返艱辛地走過七、八年時間。

與家人合影

在呂夫婦倆多年辛苦耕耘後，一家人終於在泰國團聚，呂生意的事業也逐步在泰國當地站穩腳步。自九零年代起，乘著泰國電子業不斷擴張的結構性需求，事業範圍開始陸續延伸到其他電子製造業，並於1996年12月，成立中央電鍍廠。1998年後，大兒子呂奇憲進入公司負責泰國台達電業務和推動各種國際認證以提前佈署公司接軌國際平台；開始提供客戶「少量

多樣」的產品服務，增設烤漆部門；同時又爭取汽車零組件代工，以完整製程和時效性逐漸在泰國當地殺出紅海。「那時候，除了台達電，每一個星期都會出十個貨櫃到美國」，呂生意說道，雖然笑稱一切都是福分跟幸運所致，但也都是因為提早布局、多元化發展，才能在泰國遭逢1997年亞洲金融風暴時，公司及工廠雖受到影響，但皆能挺過難關，繼續朝深化泰國市場邁進。且在1999年獲得美國貝爾頒發ISO 9002認證，讓呂生意及其事業正式由傳統跨入專業製程的新里程碑。

另一方面，因為明白分散風險的重要性，呂生意亦於2003年開始開創並投資全新的副業，對於自己鍾愛的食品產業投入心力（專業香草食品廠），專門製作生產薑黃、香茅茶，瞄準泰國境內日益擴大的食品內需市場。「但是我不會過度投資，因為退一步也會站穩」，呂生意說道，他認為「一步一腳印」是立足異地市場的關鍵，而「不求多、但求穩」則是深入市場的不敗原則，也是他當老闆後所悟出的人生哲學。讓他於2003年

榮獲國家磐石獎及創業楷模，並由前總統陳水扁手中接下這份殊榮。

在進入兩千年後，因代工與客製化訓練出的彈性，呂生意帶領著小工廠轉型為專業工程團隊，透過「少量多樣」、「交貨快速」兩大原則不斷創新技術，並以「客製化特殊規格產品」的方式、減少庫存壓力，橫跨汽車零組件、機器零件、電腦零件等多項產業，為的是能夠更貼近當地以因應一系列近年來泰國政府新頒布的經濟及能源政策。而這其中，因為看見泰國政府積極推動節能環保，呂生意再度下定決心，於２００９年成立照明事業部，準備進攻泰國的綠色產業，為泰國康舒科技代工車燈，客戶還包含Stanley及日本第三大照明製造商ＥＮＤＯ。

終於，在２０１１年，匠威股份有限公司成立，位於曼谷近郊的邦巴功縣北柳府，占地五萬四千多平方公尺。因為工廠生產設備機具升級、生產線垂直深度整合，除了原先的電子業代工之外，兒子呂奇霖亦發現，

代工金屬機構件後的剩餘產能，還以做成LEDO特殊照明，朝多元化經營。於此，綠能事業在公司內部由OEM（代工生產）轉為ODM（原廠委託設計代工），主力協助客戶端設計產品，並透過自家的工程團隊，提供「一條龍式」的全套生產服務，先後設計過寮國日本大使館使用之燈具，也協助泰國加油站的照明規劃，更因受惠於東協國家之間的貿易優勢，出口照明設備至緬甸部分加油站，以及數間寮國高檔飯店的特殊照明。然而，讓呂生意最引以為傲的，莫過於在2015年接下曼谷EM-QUARTIER百貨公司的訂單，為其設計空中水花園的照明設備，並以遠快於競爭者的兩周速度出貨，成功切入泰國流行百貨業的內裝供應鏈。

經過在節能設計方面多年努力，匠威公司於2016年獲泰國電力局頒發「節省電力第一獎」。而同樣於該年由泰國軍政府總理帕拉育提出的「泰國4.0」：長期產業轉型計畫，除了被一般泰國企業視為泰國未來

產業整體升級的布局之外，在呂生意看來，計畫其中的「東部經濟走廊」，更因為直接包含了公司及工廠所在地，是未來發展應該著眼並緊跟的新一波商機趨勢。然而，彼時已經年近七十的呂生意，早已思考到接班與傳承的重要性，因而逐步退居幕後，將未來的挑戰由第二代接班處理。「創立品牌是我們現在正在努力的事」呂生意笑著說道，他很希望未來可以主打自家品牌名號，吸引更多當地或臺灣有才華的年輕人加入，並透過吸納更多股東以永續經營家族企業，他很有自信地表示：「這是下一個階段的目標」。

與蘇院長合影

走過三十載歲月，面對現在超過七百五十位員工，呂生意雖認為肩膀上的責任很大，但也很慶幸當時的努力已有所回報。現在，看著自己的兒女、孫兒女都在泰國

定居、求學，常陪在自己身旁，呂生意十分感激：「（有）家人的陪伴（幫助）很大」。有鑑於呷果仔，拜樹頭，我們頭頂別人的天，腳踩別人的地，要知足、感恩、回饋。因此，呂生意選擇積極投入泰國當地的慈善救助，包含每年兒童節透過兩個當地的鄉公所頒發獎學金給六十位學生、員工定期參與社區服務、以及引介泰國當局至臺灣考察學習（如臺電等公營事業單位）等，當然，這中間也不乏捐款回臺協助賑災（如２０１８年的花蓮強震），連同呂生意在內，旅泰臺商們共捐款超過三百四十萬泰銖。對於一路上不斷受人點滴之恩，呂生意希望透過一己之力，繼續把這份關懷及情誼傳下去，為當地社群帶來更多正面改變。除此之外，面對這次新冠肺炎疫情，呂生意與家人也為員工們的健康安全做好萬全的防護，舉凡出入人員體溫量測、工廠流量嚴格管控、醫護人員常駐看診、主動配給口罩等措施，都是希望在自己跟員工之間建立起更高的信任與情感連結。

然而，在所有的社會回饋裡，呂生意對於泰國的兒童節感觸格外深刻。在印象中，某一次旅泰臺商們在當地進行募款義賣，不巧遭逢中國打壓，然而最後仍舊突破困境，透過時任中華民國駐泰國代表黃顯榮先生，協助將當次募得的兩百多萬泰銖轉交泰國當局。泰方亦被這份情誼所感動，因而請泰皇三小姐前來收禮。為了表示對臺灣捐款的感謝，時任曼谷市長則將每一年的兒童節也訂為「臺灣日」，希望全體市民別忘記當時臺灣對泰國的一番協助。

「當別人問我為什麼要加入（臺商協會或其他臺人組織），我都會說，不一定要有什麼用意才需要加入，在外地的臺灣人需要互助，講話才會比較大聲」呂生意笑著說道。他心裡一直相信，在異鄉打拼的臺灣人都是辛苦的，尤其是第一批旅外至東南亞國家的臺商，三十年過去了，只有不斷地互助，「善」才得以循環下去、好事才會持續發生。「我是臺灣人」，從他的話裡，除了可以感受到對於家鄉的想念，眼神裡更透露出

與童委員長合影

對臺灣下一代的期許。「他們（這一代）比我們那時陣資源多真濟，所以要更打拼才行（臺語）！」他笑著說。

這十年來，匠威公司秉持「臺灣設計，泰國製造；立足泰國，布局東協」的核心理念，「不以量、而以質」的商業模式殺出重圍，逐步在泰國競爭激烈的電子產業及百貨商業站穩一席地位。而自九零年代以後，呂生意也從創業初期的「先行者」角色，慢慢退居幕後，成為思考更長遠藍圖的「沉思者。然而

，儘管年紀漸長，經過人生無數風雨打磨的呂生意，每次在看到新面孔時，臉上總是帶著那股臺南人的熱情，笑著招呼道：「頭一擺來泰國嗎？來坐啦！（臺語）」

畫筆下的呂生意先生

李峰春／泰國

磨而不磷，涅而不緇

李峰春 先生

亞洲台灣商會聯合總會財務長諮詢委員

世界台灣商會總會顧問

泰國台灣商會聯合總會榮譽總會長

泰國挽那社輪社社長

泰國東吳大學校友會會長

第13屆海外磐石獎

李林股份有限公司董事長

父母殷殷期盼、師長諄諄教誨

李峰春從小家境困頓，但不因此喪志，反而更加力爭上游、用功念書。初中畢業便考上臺北工專、臺北師專、建國中學三間學校。最後，為了符合家中期待，選擇就讀建中，盼望未來成為大學生，光宗耀祖，成就一番事業。

回想自己考上大學的風光「當年啊，能考上大學是多麼光榮的事情！」為了改善家中經濟，李峰春選擇就讀東吳大學會計系，畢業後便能找到相對穩定的工作。哪怕時光荏苒，都能在他眼中看見當年的渴望，他渴望為家中挑起經濟大樑，渴望為父母減輕肩上負擔。這份渴望讓他不曾懈怠，反而更加勇往直前。沒有雨傘的孩子，才會奮力地在大雨中奔跑。貧困的出身背景雖帶來許多磨難，卻也讓其擁有更堅定的意志與信念，積極面對人生每項挑戰。

2017 年12 月10 日泰國東吳大學校友會成立
首任會長李峰春學長獲全力支持眾望所歸。

進入大學，各項生活開支成為眼前亟需解決的問題。為了體諒父母的辛勞，決定靠自己的力量，兼差賺取零用金，減少家裡的經濟負擔。最害怕當時的「點名先生」。因為每一堂課都有缺席的額度，在順利拿到學分的前提下，往往要精打細算，利用缺席與其他課餘時間工作。賺到工資，卻也讓自己的課業「低空飛過」。即便如此，師長們總是時常提點他，希望他好好精進自己的專業，未來才不會落後他人；對於的缺課則是一再關心，盡可能給予協助、引導。現在仍不忘當年師長們的教誨，從心中油然而生感謝與敬愛，不曾因為時間而被消磨半分。也因為這份感恩之心，他為回饋母校，透過當地報社，公告發布尋找校友以及成立校友會的消息，讓在泰國的

校友們注意到，校方也傾盡全力，不但翻找出過去的校友資料，一一查核聯絡，歷經數度波折後才建立校友們的聯繫方式。2017年成立泰國東吳大學校友會校友會並擔任首任會長，促進泰國校友之間的聯誼，協助母校在泰的招生活動。更榮獲母校第五屆傑出校友。

累積經驗、一鳴驚人

豐富的工作閱歷讓李峰春擁有許多寶貴經驗，曾為了生活蠟燭兩頭燒，但是這些工作經歷，卻讓成就此生風景。「不論成就如何，最感謝的應當是美商的勝家公司。」勝家為世界最大的縫紉機製造商與銷售王國，當年的他從小小業務員開始跑起，販售高端縫紉機及配件，開發客戶、拓展市場、提供專業建議及客戶關係維護等服務，經歷諸多艱辛，只是輕輕一笑帶過。憑著一股衝勁，從業務員一路攀升，這些頭銜聽來有多光彩，背後的辛勞就有多沉重。成功不是一蹴可幾，成功也不會對誰有所偏愛。

在勝家公司的多年累積，最終成為李峰春成長茁壯的養分。因為工作累積廣大的人脈、與相關產業知識的累積，以及年輕氣盛的豪情壯志，決定為夢想好好拚搏一次。如果說勝家公司的閱歷是養分，大學時期所學的專業便是他最好的根本，對數字的敏銳度，讓他創造更多機會與想法。創設公司初期，恰逢臺灣經濟起飛，人力成本逐漸上漲，他看出臺灣未來加工業勢必趨於弱勢，便下定決心向海外拓展自己的公司版圖。加工業的利潤往往取決於成本，將工廠往外設置最符合成本規畫。1989年成立李林股份有限公司後，便到泰國尋找合作廠商。當時的決定是否正確，當下無從得知，只能等待最終結局下定論。而他的眼界精準，如今的成衣王國就是最好的明證。

只是當初做此決定，想必相當困難吧？李峰春表示。那時候，究竟要在哪裡設廠確實困擾良久。當年許多海外地區皆為他的口袋名單，如中國大陸、越南、印度、馬來西亞、泰國等皆親赴當地考察，最後決定在泰國

李峰春生活照

落地生根。選擇泰國的原因之一，只因他喜歡泰國的人文環境。當年到了泰國視察，當地人不但不排斥他，反而熱情有禮向他問候，這樣的舉動溫暖了離鄉背井打拚的遊子，同時因為泰國內市場對紡織原料主副料需求強，訂單生產成本低，是個很有潛力投資開發的國家，最後便決定在泰國尋找合作廠商。在當地建立起自己的人脈後，就幸運的遇上臺灣政府推出南向政策，成為第一波的受益人。有了家鄉政府的支持，在1989年於曼谷創設自己的公司，以ODM、OEM的經營模式深耕泰國30年。公司成立初期，以介紹臺灣優良之成衣及紡織品質成品給泰國工廠為主，進一步提昇產品水平。另外，成衣發單工廠在技術上的指導強化了產品品質，也請臺灣技術人員來泰國廠指導公司品管部門流程、品質控管等，客戶訂單因此也快速成長，

於是再自設廠區以增加產量，確保貨源充沛。從年輕時的一無所有到成就非凡，李峰春一步一步腳踏實地、勤奮耕耘，天道酬勤，便是最佳代言人。

絕甘分少、堅持原則

都說商人重利不重義，但是這一句話在他身上並不適用。身為商人，卻有與人為善的堅持。在創業路上，遇到很多創業新手，這些新手的訂單量往往很少，不比服裝大廠，同為過來人能夠理解其中心酸。別的訂單一次可能有上千、上萬件，這些新手一次可能只有五十件、一百件，在尋找合作機會時總是被拒於門外。

待自己的產業上軌道，便盡量幫助這些新手，所以在合作上不因對方的訂單量稀少而高高在上，也不因對方初入成衣界而仗勢欺人。這些貼心

舉動，都是出自於善意與心疼，豈料這些新手也在成衣業闖出一片天，變成大客戶。出於感恩之心，手上的大訂單全數交給他負責。

回首公司創設初期，總是拎著「一卡皮箱」往返各地，皮箱內盡是打好的樣板。為了訂單，他飛到德國參加柏林時裝秀，赴美國參加拉斯維加斯時裝秀，只為了拓展公司業務。就算被拒絕，也從不氣餒，反而更加努力調整步調，重新出發。經過時間累積，在業界逐漸做出名聲，獲得肯定，而客戶間互相的介紹，讓其的訂單量大幅提升。面對職場心法，李峰春有一套「三好一公道」的原則，意即「產品好、品質好、服務好」，加上價格公道，就算不用特意開發新客群，回頭客也會源源不絕。除此之外，信用也是讓顧客數量穩定的重要因素。李峰春特別強調，做生意很簡單，保有信用卻很難。在商場多年，兢兢業業都是堅持做好每一件事，守信不只為了避免賠償違約金，更是真心為顧客著想、讓顧客安心。做生意不是只賺錢而已，真正好的商人得會做人，將人情世故內化成生意中的一部分。

夫妻合照

經驗傳承、繼往開來

在商場30多年，他已慢慢退休，放慢腳步。卸下人生的責任與壓力，學著享受生活。現在李峰春的生活很單純，空閒時就帶著妻子四處旅遊，把年少時虧欠的青春歲月都彌補，把辜負的春花秋月全賞遍。至於公司，因自己年紀大了，他認為這天下要交由年輕一輩去闖，龐大的成衣王國，畢生心血都交付在兒子手上，從日常事務中退居二線，二代接班傳承沒有擔憂對兒子相當信任。他謙卑地將所

有成功歸功於大環境，為突破傳統代工產業的困境，並進行企業轉型，公司於２０１１年創立自有品牌『MooZ 木子服飾』，注入新的商業模式，不但提高收益，也能堅守產業地位，他說：「這一切都要感謝這個世界如此進步，資訊如此透明。」

產業順利交班，退居幕後，放手讓兒子大膽嘗試，他樂見其成，只說這個世界變化太快、太大，很多事情需要改變。在傳統產業領域，唯有創新才能夠不被時代淘汰。以自家產業舉例，他致力於開發功能衣，一般衣物競爭力薄弱，但是臺灣的功能衣物卻是舉世聞名，這便是傳統產業能夠掌握技術持續發展的關鍵。

李峰春大方地分享，創業一點都不難，只要保有商人的銳利嗅覺，找出可以做生意的地方。當初選擇成衣業，便是看中其龐大商機，其實所有產業不外乎食、衣、住、行、育、樂，前四者是生活的必備品，商機自然

永無止盡，再加上一顆不害怕失敗的心，要創業成功並非難事。更何況，現在國際貿易如此發達且頻繁，只要鎖定客群、搶得先機，都能在領域拔得頭籌。

研精苦思、君子不器

在李峰春身上看不到商場上的雷厲風行，反倒是溫柔敦厚、心醇氣和更符合他的氣質。有關創業的艱辛，總是一語帶過，唯一值得訴說的，是寶貴的經驗傳承。

世界這麼大，只留在臺灣未免可惜，他鼓勵年輕人善用各項資源，到外面去看看吧！培養興趣與才能，具備國際觀，最好能張揚得不可一世，自在翱翔。

2018 年7月22日李峰春學長相挺母校接辦2019 東吳大學全球校友年會。

2019年8月16至20日舉辦2019全球校友年會獲得校友熱烈支持共赴泰國歡聚一堂。

康耀忠/馬來西亞

首先得要吃得了苦，才有機會享受到果實成熟的甜。

康耀忠 先生

亞洲台灣會聯合總會資深理事

馬來西亞台灣商會聯合總會
副總會長

環泰集團 馬來西亞 副總

馬來西亞的苦與甜

棄政從商 踏上馬來西亞熱土

位於赤道附近的馬來西亞，四季炎熱。基於過去英國殖民的緣故，馬來西亞人普遍認為，吃糖會幫助補充炎熱天氣中流失的體力；故而馬來西亞的街頭，冷飲幾乎是人手一杯；馬來西亞的餐桌上，一日三餐亦是無甜不歡。吃糖的習慣早已經在馬來人身上刻下一道飲食印記。

正因如此，對於主要生產果糖與麥芽糖的環泰企業集團來說，馬來西亞是一個潛力豐沛的市場。嗅到馬來西亞用糖的大量需求，敏銳的環泰集團早在2001年就瞄準馬來西亞市場，在馬來西亞恰保當地購地並註冊公司。2005年，集團正式組建馬來西亞建廠籌備小組，為前往馬來西亞設廠做好準備。

康耀忠就是在這樣的機遇下，與環泰集團和馬來西亞這片土地結緣。在2005年的一次聚會中，康耀忠與舊年同為國大代表同事的康國峰先生（環泰公司董事長）偶然重逢。舊友相見，康耀忠的商科經驗背景和環泰企業集團的發展路徑一拍即合，康董事長就希望能借重其長才，邀請康耀忠成為建廠籌備小組的一員，提議讓他到馬來西亞發展，並負責團隊里的財務與行政管理的工作。

新的機遇亦是新的挑戰。前往海外經商，風險與辛苦不亞於從政；但經過幾番打量，康耀忠還是抱持著試試看的心態答應了下來。對於勇於嘗試的他而言，全新的事業即將由此開啟。經過了整整一年在國內的組隊、訓練、磨合，2006年，建廠小組終於一切準備就緒，康耀忠與同仁們一同動身，前往他未來的僑居地——距離吉隆坡大約兩個小時車程的馬來西亞霹靂州首府怡保。

海外開疆闢土，本來就不是一件容易的事，蓋廠初期更可謂是最艱辛的一段時光，當時康耀忠主要負責的是人員的生活起居、營運的人員召募、建立公司的制度以及設備的動線等。但令康耀忠有些意外的是，最初廠區的預定地其實只是一大片空地，周邊只有零星的住戶，別說建廠，就連平時購買日用品和日常飲食都是一大難題。「當時真的什麼都沒有，心裡就想著不如就先嘗試一年，看看是否能適應下來。」好在康耀忠快速適應了繁忙的工作和簡單的生活，熱愛旅行的他，甚至喜歡上了在異國他鄉的日子，還把夫人也一併接了過來。「初到馬來西亞，要熬過這段很寂寞的時間，還要面對全新的工作，對我來講真的是一個很大的挑戰，但是有家人在就會好很多。　此公司也給了我們很大的支援，董事會請我太太跟我一起在馬來西亞當理事，讓我們一家人可以一起相互扶持。」回憶起當時家人一同前來馬來西亞打拚的往事，康耀忠充滿感激地說道：「有了家人的陪伴，工作雖然辛苦，但也覺得很開心很快樂，甚至慶幸自己選擇棄政從商的路線了。」

迎難而上 一肩扛起製糖廠業務

經過大約兩年的招募建設，2008年，廠區終於接近完工，人員也陸續就定位，這座馬來西亞工廠終於迎來了試車運營。業務運營剛要步入正軌，康耀忠就遇到了的又一項艱鉅挑戰。由於總公司的人事異動，許多當初一起參與建廠的人員陸續調回臺灣。原本以為需要負責財務與行政的康耀忠，被獨自留下扛起整個工廠的營運管理。康耀忠說：「本以為建廠小組各部門在建完廠以後也要留下來參與運營，但想沒有到，不但沒有被公司留下來，整個建廠小組也開始撤回臺灣。　當時我還想，這些建廠小組的人，對於設備運營、業務推廣這些都很專業，怎麼不留下來呢？」然而在公司看來，康耀

康耀忠個人照與其馬來西亞工廠

忠不僅擁有財務相關背景，而且參與了全部的建廠工作，連人員招募、行政管理這些事項也都有所涉及，已經有能力肩負大部分工廠運作的工作了。「董事長給我這個機會，受人之託，忠人之事，所以有困難也要努力克服，就是這樣熬過來的」，康耀忠說。

面對獨立營運的挑戰還是很有壓力的，康耀忠急需搭建起新的團隊。「當時我什麼都不懂，語言、文化都不相通，要去面對開發客戶真的是很不容易。好在馬來西亞有大批去臺灣留學的僑生，他們接受過臺灣的教育、理解臺灣的文化，跟他們溝通也比較順暢。於是我招聘了大量馬來西亞留台僑生，成為我第一批的幹部。」新團隊的構建，為工廠的穩定運營提供了基礎保障。

但是即便如此，初期的銷售還是阻礙重重。「當時公司口碑、產品都還沒有經過馬來西亞市場的檢驗，幾乎是沒有任何的訂單，工廠也只能

做一天休三天；但因為人員都已經到位，還是得讓機器設備動起來。」經過市場部門不斷的探索與檢討，終於發現了問題的癥結所在：馬來市場以回教消費者居多，產品要取得「清真認證」才能受到青睞，故而如何取得「清真認證」就成了當前的關鍵。

「當時為了取得這些證照，我們前後花了一兩年的時間不斷進行申請送樣，有時候送樣又被退件，那就再去完善各種製程以符合需求。直到2010年，我們拿到清真認證之後，公司營業額才開始增加。到後來，我們又爭取了GMP、HACCP，ISO 2002，猶太認證。」正是因為有了這些認證，馬來西亞環泰生產的產品逐漸獲得雀巢等國際品牌的認可，並由此邁出開疆擴土的第一步。

應對當地市場需求 開發全新產品

環泰的本業是果糖，但由於當地政府在砂糖產業上的補助，一般工廠不願意使用成本比較高的果糖，所以果糖在馬來西亞的市場並不樂觀。市場的拓展，需要與之相匹配的產品開發。

與雀巢的合作無疑是環泰在大馬產品創新與業務開拓的重要的一環。雀巢的主要採購需求是麥芽糊精。而麥芽糊精是奶精的重要製作原料。在馬來西亞，著名的馬來白咖啡和雀巢暢銷的三合一咖啡，都對奶精有大量使用需求，故而麥芽糊精在馬來的市場很大。然而，對於以果糖生產為主的環泰集團而言，彼時的馬來西亞工廠尚不具備麥芽糊精的生產線。為應對客戶需求，環泰增設相關設備、投入研發生產，開發了一些台灣本土所沒有的產品，而逐步進入馬來西亞的市場。

「工廠考慮的都是成本。在我們環泰沒有進來馬來西亞以前，馬來西亞只有一家廠商可以供應麥芽糊精，不然就只能從國外進口；所以我們的到來，等於是要跟這唯一的一家廠商瓜分市場的。」康耀忠說。作為後來者，打入原先的壟斷市場並不容易。為獲得訂單，環泰在品質許可的範圍內壓低單位利潤，從一開始市占率2％、3％開始逐步獲取市場份額。對市場的準確把控與業務的成功轉型，為環泰帶來了大量機遇。2012年，由麥芽糊精業務開始的一筆筆訂單終於使得環泰渡過最困難的時期，在馬來西亞站住腳跟，實現了損益兩平；如今，新產品已經佔到了環泰在馬來西亞廠80％的出貨量，成為有別於台灣本土之外的主力產品了。

與此同時，環泰並沒有放棄原有的優勢業務—果糖。2012年，基於對肥胖引發健康問題的擔憂，當地政府取消了砂糖補助計畫。2019年起，政府開始對含糖的包裝飲料徵收糖稅，使得各大飲料廠商不得不升級配方，以降低稅金成本。而環泰的老本行果糖，就成了備受飲料廠商關

注的砂糖的理想替代品。「果糖的需求逐漸上漲，麥芽糊精的供應也一直很穩定。我們的客戶目前正在計畫擴廠，將產品外銷其他的東協國家；作為他們的供應商，我們也不斷瞄準市場，根據客戶的需求做好準備。我們對這個市場的未來是相當看好的。」康耀忠說。

將心比心 與員工共同成長

馬來西亞是個多民族融合的社會，如何凝聚多元背景下員工們的向心力，成為經營整合的重要關鍵。「我們工廠裡面有馬來人、印度人、緬甸人、尼泊爾以及印尼人，當然還有臺灣人等等，同一個公司有這麼多不同背景的人，都要照顧到。但我覺得不管是哪個國家的人，你尊重他、對他好，他心裡一定感受得到。」說起這數十年來的用人理念，康耀忠常以自己也是「出外人」自謙，用「心」帶領員工是他的原則。或許是因為當初自己來到這塊土地時，親身經歷過凡事從頭學起的過程，所以將心比心

，康耀忠對員工們格外理解包容：「我常常把他們當成家人。他們有的人就跟我的孩子一樣大，我盡量去鼓勵他們、耐心教他們，不要像有些幹部又打又罵的。因為我們都在學習，我自己也有很多不懂的地方，也在不斷學習。帶人最重要的是帶心。」

早年康耀忠招募的第一批馬來西亞留台僑生幹部，到如今也已經跟著公司十多年。從剛畢業的青蔥年華到如今為人父母，從草創期的共同打拼到公司業務開花結果，十餘年的歲月讓團隊成員間積累了深厚的感情。曾有員工在成家之後，因為工作的原因，必須分居怡保和吉隆坡兩地，只有週末能見上一面，但既使需要忍受分離之苦，但因為與公司多年的情誼，

工廠實景

仍然留在了公司。

穩健經營 回饋社會

從草創時期到今天，陪伴康耀忠一路走來的，除了集團的器重、家人的信任、同事的支援，還有台商會的扶植。從商會前輩們篳路藍縷開疆拓土的經驗中，他也在收穫和成長；如今成為了馬來西亞台商總會副會長，他也不忘來路，將反饋社會視為己任。

「我初來馬來西亞接過公司的重擔時，我們公司就有加入台商會。雖然因為建廠事務繁忙，我參與活動的機會不多，但依然

2020-國慶晚會

從很多前商會輩身上有所學習。

那時我們就有一個理念，要成長壯大，有能力、有機會時一定要反饋社會。」2015年，康耀忠正式接任霹靂州商會的會長，不僅要服務商會會員，也當地社團有了諸多交流。康耀中說：「馬來西亞雨季常遇水災，有人因此遭受經濟損失，我們會來提供一些捐贈；最近疫情之中，我們也會提供一些力所能及的支援。除了協助台商之外，我們也會做一些公益專案，幫助弱勢群體。例如馬來西亞首相馬哈迪上任時發起了希望基金，我們台商也為此做出了一些貢獻。因為我覺得不管台商也好、外商也好，大家都要為這個社會貢獻一點力量。」

助力大馬當地，捐贈COVID-19抗疫資金

對於康耀忠而言，從不將名利置於腦海中，也不會跟別人比較。「現在

碰到COVID-19，我就感覺到健康跟自由是最重要的，因為如果沒有健康，就什麼都不用講了；沒有自由，每個人都會很難受。我覺得錢也不重要、名也不重要，最重要的是你現在還是健康的活著。」

能吃苦耐勞 會當地語言 是台青們走向世界的競爭力

現如今，越來越多的臺灣青年走出臺灣，勇闖天涯。在陌生的環境和語言文化使得他們註定要面對更多挑戰。「沒有三兩三，不可上梁山」，到海外打拚確實是不簡單，但也有路可循。康耀忠總結，一是要有吃苦耐勞的品質，二是要有良好的語言能力。「天下沒

2021.01拜會台灣駐馬何大使

有不勞而獲，成功是一定要付出的。年輕人首先要吃得了苦，才有機會享受到成熟果實的甜。熟悉當地語言也是相當重要的事情，尤其是在馬來西亞這樣多民族混合的國家。目前我在馬來西亞的幹部，他們至少都會四種語言：廣東話、華語、英語、馬來話，這是最基本的，必須要學會當地語言，才能在海外的市場環境中找到競爭的優勢」。

鄭秀麗／新加坡

一個人的價值，在於他貢獻了甚麼，而不在於他能得到甚麼。

• 愛因斯坦原文：The value of a man resides in what he gives and not in what he is capable of receiving.

鄭秀麗 女士

新加坡台北工商協會公關理事

亞洲台灣會聯合總會資深理事

國泰世華新加坡私人銀行

Head of Sales

鄭秀麗從小在台東池上長大，雖然鄉村的學習資源不算豐富，但反而有許多城市裡缺乏的自然環境。由於父母的教養風格比較開明，鄭秀麗在東部好山好水圍繞之下，以周遭的自然為師，在玩樂中學習，舉凡烤肉、焢窯、爬樹、划竹筏、騎腳踏車、抓青蛙等，各種城市孩子可能較少接觸的戶外活動，樣樣都難不倒她。多樣化的自由嘗試和充滿自在探索的童年時光，早早便奠定了鄭秀麗未來大膽闖蕩世界的勇氣。

到了高中時期，鄭秀麗原本考上花蓮的學校，但後來又轉回台東念升學班。回憶當年，鄭秀麗自謙當時書不算念得很好，但因為班上的導師負責教英文，所以英文的基礎還算紮實，這也讓鄭秀麗之後決定去美國紐約念書時，對於開口說英文的恐懼，比起一般台灣學生來得少。在升學班時期除了念書以外，導師也要求班上的同學每天養成跑步的習慣，無論當天是刮風還是下雨，都得跑滿半小時。這是因為導師認為學生如果要把書念好，體力是不可或缺的前提條件。鄭秀麗從小習慣在戶外跑跳，跑步對她

來說當然不是問題，但在導師主動要求的契機下，也讓她養成了運動的習慣，在未來面臨各種挑戰時，都有充分的體力作為後盾。

高中聯考之後，鄭秀麗北上念書，雖然家裡的經濟無虞，但為了提早累積社會歷練，鄭秀麗還是利用時間到四大會計師事務所的人資部門工作，過著半工半讀的大學生活。雖然還只是學生身分，但鄭秀麗在當時就已經展現出積極主動的個性，除了被主管分配的工作以外，也經常主動承接額外的任務，從來不嫌工作內容繁雜或瑣碎，充分把握在知名事務所裡工作可以接觸到的資源，各種小事都在細節之處認真投入，從中把握每一個機會努力學習。

鄭秀麗於台東池上老家的金城武大道

鄭秀麗積極的個性和突出的工作表現，讓當時會計師事務所的所長對此印象深刻和讚譽有加，願意把更多更重要的任務交給她來負責，包括人事制度的設計、員工外派的流程、人資系統的建立等等。這些任務連對正職員工來說都是不小的挑戰，就由當時還是半工半讀狀態的鄭秀麗一肩扛起，並且交出了漂亮的成績單。甚至連《Career就業情報雜誌》都慕名而來，專訪她如何在念書和工作之間兩者兼顧的職場心得。年紀輕輕就讓自己的經歷登上了知名雜誌，這對鄭秀麗來說無疑是個讓人驕傲的肯定，但她卻不因此自滿，反而更兢兢業業地在工作上加倍用心，經常主動跟著會計師去拜訪客戶進行查帳、稅務等各項業務，爭取更多學習的機會。

在人資部門的主要日常工作中，面試求職者當然是最重要的一環。鄭秀麗回憶起在顛峰時期，她曾經一年要協助面試超過一千位以上的求職者，幾年下來看過了上千份履歷，從中讓她不禁思考自身的職涯規劃，也萌生了畢業後出國進修的念頭。最終，鄭秀麗決定選擇到美國紐約雙修企

業管理和財務管理碩士，更加充實自己在商業管理領域的專業知識。

抵達美國紐約時，對鄭秀麗來說是首次隻身來到國外，得一個人面對全然陌生的環境，日常生活的大小事宜都得自己一手包辦。一開始她難免有點不安，甚至初期還每天打電話回家跟家人傾訴，但以鄭秀麗從小養成的獨立個性，很快就適應了異鄉的環境，甚至還背起背包到美國四處闖蕩旅行，跟其他美國的年輕人一樣當個背包客。一段時間下來，鄭秀麗因此認識了很多朋友，除了英文程度越來越好，也讓她養成了樂於結交不同背景的朋友的爽朗性格。

鄭秀麗回憶起當年在美國紐約的生活，最直觀的感受是「這是一個什麼事都有可能發生的城市」。紐約作為全球國際大都會的代表之一，再怎麼少見多怪的人，來到這裡以後也會逐漸變得見怪不怪。更何況是鄭秀

麗這樣原本就喜愛自由探索的人，來到紐約之後簡直更加如魚得水，從此讓她相信既然世界上什麼事都有可能發生，那麼也意味著只要願意去做，世界上沒有什麼事情是做不到的。

拿到碩士學位之後，鄭秀麗短暫在美國從事會計收支的工作，但有感於在當地發展空間有限，便回到台灣來規劃職涯的下一步。回台初期，鄭秀麗曾想要嘗試行銷相關的工作，後來發現若要結合過去累積的工作經驗和在學校學得的專業知識，在銀行從事人資工作將讓她能夠更得心應手，因此便進入銀行負責薪資處理和員工教育訓練等任務，同時也在工作中學習更多金融領域的實務知識。

有一天，公司準備成立海外投資部門，主管安排鄭秀麗負責為這個新部門招募新人，以及規劃和執行教育訓練的相關工作。在準備教育訓練的

過程中，鄭秀麗把握機會學習各種海外投資的金融知識，同時也發現海外投資領域的前景相當看好，為了有更大的舞台可以發揮自己的能力，她毛遂自薦對主管提出想要從人資部門轉調業務部門，實際參與第一線的業務工作。

加入業務部門之後，鄭秀麗過往累積的人資經歷從頭來過，得從最基層的業務工作開始做起，每天不僅要學習分析股票架構，還得身兼研究員出報告給客戶，一整天下來至少得打一百通以上的電話開發客戶，才能逐步累積屬於自己的客戶群。部門轉換過程雖然辛苦，但在業務工作中不僅能夠幫助客戶滿足需求，同時也能夠從客戶身上學習，這給鄭秀麗帶來莫大的成就感，讓她更加確認自己未來的職涯發展方向。後來當台灣法規進行變更之後，她也把握機會轉調到香港，同時兼顧公司在兩岸三地的生意，這個轉折不僅是鄭秀麗拓展海外職涯的第一步，也讓她將自己的事業版圖進一步擴展到整個大中華區。

在海外工作期間，雖然平日工作行程繁忙，鄭秀麗仍保持每年至少出國旅遊一次的習慣，目前已經走訪超過一百多個國家。值得一提的是，即便如今在經濟上已經能負擔更高級的旅遊行程，鄭秀麗還是堅持保有當年背包客的初衷，很少參與商業旅遊團的套裝行程，反而更多是跟朋友自行規劃或者索性一個人背起背包就踏上旅途，「讀萬卷書不如行萬里路」這句話無疑是她的最佳寫照。

鄭秀麗參加亞總泰國之夜活動（左二）

幾年之後，在新加坡友人的邀約之下，鄭秀麗加入外資的私人銀行，擔任董事一職。剛到新加坡時，一來有別於之前中英文並用，現在得要面對全英文的工作環境；二來在人生地不熟的狀況下，既有的人脈圈也得從頭來過。所

幸職涯和環境的轉換，對鄭秀麗來說早已駕輕就熟，無論是當年毅然決然地隻身到美國念書，又或者是後來決定從人資轉往業務領域，這樣的經驗讓鄭秀麗很清楚當下應該做什麼：要在異鄉生存，除了儘快適應當地文化，還得建立當地的人脈網。於是，鄭秀麗上網搜尋各種當地的社交活動，包括論壇和演講等等，積極打入當地的人脈圈。原本就擅長打高爾夫球的她，也在球場上以球會友，透過興趣拓展平時工作和生活以外的交友圈。靠著一步一腳印的累積，鄭秀麗重新站穩腳步，奠定自己在新加坡金融市場中的一席之地。

除了追求事業發展，鄭秀麗平常也熱心參與社會事務，先前曾參加世界華人工商婦女企管協會、扶輪社、獅子會等社團，目前她則在新加坡台灣商會聯合總會擔任資深理事，平時主要協助舉辦總會的各種交流活動，讓台灣的文化特色包括美食小吃、藝文創作、地方風俗等，推廣給新加坡當地的機構和民眾，讓台灣的軟實力在新加坡發揚光大。除了各種大小規

模的推廣活動以外，鄭秀麗曾在台灣的歸國學友會擔任一段時間的讀書會會長，讀過的書從《生命中不能承受之輕》到《西藏生死書》都包含其中，因此在新加坡時也積極參與每個月例行的讀書會，好幾次主動負責導讀的工作，邀集對當月選書有興趣的朋友們一起參與討論。讀書會的選書方向五花八門，包括文學、藝術、財經等都有，不僅提昇社團內部主動學習新知的氛圍，也讓商業和金融背景出身的鄭秀麗，有更多接觸和了解文學的機會，為生活帶來不同的靈感和刺激。

雖然籌劃和舉辦各種活動往往得花上不少心力，但是鄭秀麗認為自己在活動的過程中，反而從參與活動的各界朋友身上學到更多，例如事業經營和團隊管理經驗、人生職涯的長期規劃等等，都是在其他地方很難獲得的寶貴參考。鄭秀麗憶起她欣賞已久的史丹佛大學教授，同時也是當初發明WiFi技術的科學家孟懷縈，曾在公開演講中勉勵年輕人：「困境正是給你大展身手的好機會，全世界都可以是你的舞台。」同為在海外奮鬥的

台灣女性，孟懷縈的這段話一直留在鄭秀麗心中，讓她在關鍵時刻用以自勉，將每個困境化為轉機，讓自己更上一層樓。

在新加坡的這幾年，鄭秀麗平時經常舉辦投資理財相關的講座和分享，與不同的單位和朋友交流自身在金融業界的經驗和觀察，同時也樂於將自身的職涯歷程分享給年輕一輩作為參考，相關細節曾刊載於《商業周刊》和其他職涯規劃專書。每當有台灣的金融業者想到新加坡當地進行參訪或交流時，鄭秀麗也經常主動居中協調，協助台灣的金融發展與國際接軌。最近鄭秀麗再度調

鄭秀麗參加新加坡108年國慶盃高球賽（第二排女生右三）

整職涯方向，從外資的10多年私人銀行經驗回到台灣最大的金控公司，負責在新加坡建立全新私人銀行的業務發展，希望援引過去在海外的金融知識和管理事業的經歷，把國際水準的金融發展經驗帶回台灣，幫助台灣的金融公司儘快站上國際級的世界舞台。

最後，總結過去數十年來的工作經驗，鄭秀麗對於新一代的年輕人們有幾點建議：

1. 年輕的時候，千萬不要擔心跨出舒適圈，記得每個困境背後都是機會，否則你永遠不會知道自己的極限在哪裡。例如，到不同的國家去旅行時，不要優先選那些知名熱門觀光景點，而是選擇相對少有人去的地方，以背包客的方式深度探索，才能發現這個世界的不同面貌。

2.年輕就是本錢，當你有很多時間的時候，千萬不要恣意地虛度揮霍，而是好好利用這些時間來學習。不要冀望能夠找到一步登天的捷徑，而要靜下心來好好累積，把馬步紮穩，把基本功練好。別忘記大事業都從小細節裡開始，堅持著踏出每一步的人，才能開創出屬於自己的路。

3.不要擔心自己不夠好，勇敢去嘗試就對了。鄭秀麗想起剛到新加坡時，對於要設法聽懂同事的Singlish頗感頭痛，也擔心自己的發音可能不夠標準。但後來她發現腔調更重的印度同事，總是大方地侃侃而談，讓她覺得如果印度人能做到，台灣人沒有道理做不到。因此才跨過內心的障礙，勇於在公開場合表達自己的想法，讓後來的職涯之路走得更加順遂。

4.主動承擔更大的責任，即便那些未必是你份內的工作。還在學校的時候，鄭秀麗便經常毛遂自薦擔任班長，協助班上同學處理各種班級事務。大學時在會計師事務所半工半讀，她主動參與很多連正職同事都覺得

鄭秀麗與夥伴一起挑戰馬來西亞神山（左三）

不容易的挑戰，也因此提前獲得了對未來大有助益的工作經驗。在新加坡台灣商會聯合總會，她主動負責公關工作來幫助推廣台灣文化，也因此廣結人脈，和不同單位建立更多連結。許多責任和任務，乍看之下雖然是額外的工作，但事後卻經常為鄭秀麗帶來更多的資源和機會，也讓她在長期的職涯發展打下更紮實的基礎。

回首職涯路上一直以來的奮鬥和努力，曾經爬過台灣眾多百岳、日本富士山和馬來西亞神山（Mt. Kinabalu）的鄭秀麗，體悟到爬

山不只是有益身心的戶外活動，更是漫漫人生路的寫照。她認為人生其實就像爬山一樣，過程中經歷各種上下起伏，還得扛起肩上的重負，在倚靠自身體力和耐力踏出每一步的同時，又得和夥伴們齊心協力互相照應，最終才能順利登上山頂，遠眺美不勝受的壯麗景色和享受難引言喻的成就感。對於經驗老到的登山者來說，每一次的攻頂，都是為了下一次攀登更高的山峰做準備。而人生亦然，鄭秀麗始終相信，永遠為下一次的挑戰做準備，才是在職涯路上屢屢再創高峰的不二法門。

鄭秀麗參加世界華人女商會活動（右一）

張鳳櫻 /香港

歡喜做 甘願受

張鳳櫻 女士

亞洲台灣商會聯合總會監事
香港台灣工商協會理事
日本台日協贊會理事
台北市香港商會常務理事
台北市3842亞東扶輪社國際主委
2007兩岸三地百大女企業家
青青國際有限公司董事長

親情和責任

台灣的後花園，山明水秀無空氣污染的香格里拉-花蓮。父親為警官，任職於花蓮市嚴守本份的公務員。母親為受日本教育的裁縫老師以及開雜貨店。七個兄弟姊妹所組的家庭。由於父母均受日本教育，對於子女的要求非常嚴格，從小就是日式教育的養成。在四五十年代的生活並不富裕，雖然父母均有收入，但是當時公務員薪資不高，還得靠母親的手藝養育七個子女。身為子女的我們只能用功學習拿到少許的獎學金，還得學貸方能註冊。隨著時代的演進生活之後好轉，但是還得陪伴弟妹的成長照顧弟妹們的生活，煮飯洗衣家教是必要的。還是高中生的我每日除例假日外，必須於五時起床煮早餐，幫三個稚齡的弟弟穿衣梳洗備齊上學用品，爾後提著菜籃子到傳統市場買菜，再將魚、肉、青菜、果蔬寄放在市場某個有大冰箱的攤子，放學後再取回，到家再幫弟弟洗澡煮晚餐，飯後還得當家教，在當時沒有洗衣機的年代寒冬時，必須將弟妹的換洗的衣服用雙

手洗淨，由於長期手洗衣以致右手五指指甲歪斜，日復一日年復一年任怨任勞，直到數年後北上任職才將照顧弟妹的責任傳承給大妹。

由於父母受日本教育在家均用日文溝通，從小耳濡目染對日本產品有極大興趣。高職畢業後進入日商公司任職，公司客戶均有和日本人往來接觸頻繁，起心動念的想去日本求學。在同公司離職的同仁引導我前往日本留學，她是我的貴人之一，啟開我前往再進修的機會。好不容易拿到簽證，在父母無資助的情況下，帶著少許的存款前往舉目無親的東京展動了人生另一個旅程。由於生活所費高昂，只能在晚間的餐廳打工，一週六日也因工作疲勞加上營養不良而累倒。同學怕我有萬一生了大病，建議我先回國休養一陣子。前後兩年多在日的期間是我人生的轉淚點，對於日本文化風俗習慣，做事嚴謹程度與台灣截然不同的環境，深深觸動了轉念的心態。

歡喜做 甘願受

回國後和家妹開啟了貿易公司從事國際貿易，了解到了不足以日本市場為主，也開發歐美市場，歐美市場競爭較大經營較困難而專心經營日本市場，當時的日本還是保守市場，要進入到難以進攻的市場必須考慮更多事項。年輕的自己經驗不足，也是很難打入市場，費盡心思尋找適合的產品。奈何日本人對產品的要求有一定的標準，在跌跌撞撞中慢慢的學習市場，終究還是品質優先，幾乎零瑕疵的觀念下，完成了所要負的責任。當然跌倒也是難免的，經驗的累積奠定基礎，對日後生產的產品有更佳的認識，在當時日本生產成本高漲的時代，南向策略給了台灣更多的機會，許多日本企業在台灣尋求代理商，保守的日本人對做生意的對象還是有惦念，公司和合作對象必須有所要求懂日文、懂日本文化、懂品質、還有一項重點：公司要有的財力等等條件，我被客戶推薦給新客戶，他們有做徵信、還好過程中在客戶保證之下許多新客戶找上門．在初期，客戶看到

年輕的我甚為懷疑我可否勝任？當時台灣流行迷你裙，我也是著裝短裙，客戶驚訝怎麼跟一個小女生做生意而感到不安，之後我慢慢的理解而挑選較保守的服裝，修飾自己的言行舉止，取得更多客戶的信任訂單越來越多，由較小公司至股票上市公司都是小心謹慎的作業，也代理了八家私鐵的在台聯採購的總代理(東急、東武、京王、京成、京濱、相鐵、小田急等)，日以繼夜的在北中南的廠商中奔波，圍繞著我的頭腦就是品質、技術、賺錢，從不懂到熟悉經過漫長的學習，產品的細節更要注意；有位科技老闆說魔鬼藏在細節裡就是這個道理，為了思考照顧好品質，失眠是常有的事，責任心是我努力的能量，我必須不斷的進修學習各種新的概念和知識技術獲得更多客戶的信任與託付，在競爭的時代只有刻苦耐勞來形容。

做日本市場不足以應付國際貿易千萬種的產品。認識各類的產品結構、各種不同材質，只能全力以赴的學習，木製品、鐵製品、塑膠製品、

陶瓷、玻璃製品、衣料到IC板的材質還來不及認識又有更新的材料進入。除了加強學習還是學習。三更半夜還在模具廠調整模具，查看檢視射出產品規格。台灣經濟起飛的年代，只要有客戶有諮詢就可以學習尋找更好的途徑。七十年代的貿易發展開始，中小企業小廠遍佈北中南。常常奔波於高速公路和羊腸小道，有時半夜開車經過無人煙的山路嚇出一身冷汗。

面對 轉換

台灣工資成本已不符全球市場需求，廠商紛紛西進和南向。由於客戶需求也跟進，進入到中國大陸，設立公司於香港。歲月如梭，1992年在港至今已近30個年頭，初進香港半句廣東話也不懂，時常被香港人不友善的對待，之後奮發圖強自學廣東話，到舊市場買菜用澀的語言對話，和同事們開會溝通盡量用廣

東話，再加上電視都是廣東話播出，終於學會了可和香港人溝通，但俚語至今還是沒學懂。

一個女人在人生地不熟的香港舉目無親，只好投靠朋友請朋友協助，好友不吝的伸出援手協助張羅各項事宜，還借用辦公室合宿一房，渡過在港期間克難的開始，曾經因貨多無倉庫將房間改放貨倉，兩人只得打地鋪；回憶這段克難的生活真是感慨萬千，感謝好友相助，之後自行租屋辦公室兼住宿，經過幾年的打拼，在第五年購買了五十坪的辦公室，第六年再購一百坪的新辦公室也佈置樣品室開發多項的新產品，接到更多客戶的訂單業務蒸蒸日上，于第八年購入新樓自宅，開心的定居香港；因應高物價、高所得、高房價使得我更加勤快的開源節流，由於長期居住香港，得以順利入籍香港。

得失 面對

客戶的品項多到來不及認識，還是得慢慢抽絲剝繭的學習，下游廠在中國大陸各省，需要搭飛機往來中國內陸各地驗貨，因有國外的參展必須搭國際線的飛機，最高記錄一年次數為五十二次平均一個星期一回，有時過境台灣只住一晚次晨就必須飛往下個目的地，日以繼夜的工作幾乎忘記家庭的存在。

做貿易的我當時想語文最重要，在時間無法分配的情況之下，只得將孩子送到英國當小留學生學習到精確的語文，時間如潺潺流水一晃十三年也過去了，他學會了英文也能精準的翻譯，但成長的過程和父母的相處少了許多的陪伴甚為可惜，我心中多少有些愧疚孩子，他學成歸國也幫助了公司業務的需求，倒是個好幫手，如今能獨當一面。

由於客戶的種類多樣，下游廠都在中國大陸尤其在廣東省的廣州、東莞、深圳，初時下單給台商廠，由於台商廠大多是單打獨鬥，管理人手不

足以致品質控管不善而改向和香港廠合作，香港人在中國內地是原有家鄉，佔地利之便加上管理得當，並將訂單轉向香港廠家，以致有些台商廠在中國內地經營不善紛紛打道回台，或是搬遷至東南亞各國，後又因物價波動工資高漲，香港廠家不敵中國廠家也撤走了，以致轉至中國人經營的廠商繼續生產，接著由於網路興起資訊透明，因此客戶訂單萎縮收益大不如前。

考驗 學習

三十年前的中國尚無高速公路只有平面道路，短短五十公里一路塞車需要三個小時，道路崎嶇不平坑坑洞洞，一趟路下來已經腰痠背痛了，為了要到廠家只得包計程車，一家一家的拜訪洽談打樣，一天下來只能拜訪兩三家廠商．由於中國幅遠遼闊從香港早上七點出發搭火車到羅湖，趕七點半的邊境開放過關到深圳，開始一天的跑工廠作業，晚間回到香港已是

凌晨時刻，從工廠帶回的樣品又多又重，帶著疲憊不堪的身心回到香港，累得要脫虛還是強忍著執行任務，有時沒包車臨時找出租車被放鴿子，或被換至另一部車叫客併車，在夜晚處在危險中更是在驚恐中渡過，當時小偷、搶、盜甚多還好菩薩有保佑安全的到達目的地，至今回想真是可怕的過程也後悔自己的驚險無知的膽識。

從小在台灣受到良好的教育基礎，有著溫良恭儉的概念，到了各國卻不盡然，日本人守本份不輕易的打擾人嚴謹守法誠信是信念.

在日本拜訪客戶需要資料齊全備妥樣品，更要提著台灣的烏龍茶當禮

品準時赴約，酷寒的冬天下著大雪走在東京的街頭望雪嘆氣，手提沉重的資料樣品等，凍傷了雙手，冰冷的雪水滲入腳足苦不堪言，跑行程一天四五家的客戶，環繞著地鐵上百公里，錯過用餐挨餓拜訪還得空腹喝咖啡；在沒有line、微信的時代，回到飯店寫E-mail到半夜，非人人羨慕的時常搭飛機出國，孰不知要有阿信精神還是要咬緊牙根忍耐完成使命，但遺憾的是被經營不善的某客戶倒帳數千萬，為了讓廠商能領到貨款讓我痛失兩棟房，如今已釋懷。

在港30年從莫名到坦然處之內心的衝擊其實是滿大的，國人對港人的印象是現實、冷漠、自私、人情淡薄，人和人之間互信不足使然產生了保護個人主義也是無可厚非，國人不用過度反應，這是她們的文化殖民心態不是我們的概念，不可能用我們的觀念改變他人的想法，入鄉隨俗就好不用苛求。員工二十多人有質素善惡也是要有因應之道，亦有是非顛倒和台灣人的意識觀念相差甚遠，但港人遵循法律也有熱情的一面，慈善公益有地球村的概念。

處在中國大陸光怪陸離的事情也經常發生，我只有堅強的面對，因下游廠大多是師徒制，所以對品質的認知差距甚大。我必須紮紮實實的教授廠商以及員工技巧和品質概念，才不致以被退貨造成極大的損失。當然對廠商疏失我得負責因而備感困擾，除損失金錢之外，精神壓力從未間斷。但對於廠商的協助讓出口順利亦感謝他們的支持，而我公司由中國及香港出口也提供了外匯的實績，做了小小的外匯貢獻。各國各地不同的人情世故則隨遇而安就好。

回鄉 愉快

對於客戶的信任公司發展迅速在1995到2010年間，公司年營業額可達一千兩百多萬美金，對於中小企業來說實屬不易。兩岸三地公司分別作業，必須戰戰兢兢的奔波管理費盡心思。於2007年膺選獲得了兩岸三地(台灣、香港、中國大陸)百大傑出女企業家，同時也考進北京大學信息學院的EMBA進修。在學習企業管理的過程中為了增加更多的經營的概念，所以又分別在外貿協會所創的短期進修班、香港貿易發展局的品牌概念班、以及赴英國的語言進修。人生就是不斷的學習，不斷的進步方能達到客戶及自己的要求。

公司經營主要以日本市場與品牌OEM各種不同材質的玩具、禮品、精品、電子產品、家用品等主要項目(代工如：HelloKitty.Disney.Snoopy.Miffy.Thomas…等品牌)。為了全球化的經營甚至還遠赴日本

、歐美等地開拓國際市場。從冰冷的下雪到酷熱的氣候，日以繼夜的搭乘飛機，跟隨著地球的轉動奔波卻甘之如飴。但因電商興起訂單萎縮，故經營模式必須改變！所以即使公司縮小了規模，但對於員工的福利和退職金未曾少過一分錢，是我做人的本份，只求問心無愧.

由於疫情關係落葉返台，對於久居的香港依依不捨、滿滿地落寞孤寂之感。還好返回台灣後的心情經過這些日子的調適也已感輕鬆，這畢竟是自己的國家，為了和世界接軌與時俱進，我和幾位博士學長、學弟合作研發了生技系列產品，讓疫後的台灣更有競爭力、更有發展的空間，也為自己的珠寶設計興趣與科技結合的新概念。回顧過往酸甜苦辣百感交集，為了生活為了完成使命，在東奔西跑繁忙之餘也順道見識了各國

不同人文風情，如倫敦大英博物館、大笨鐘、西敏寺的文化洗禮、巴黎鐵塔、羅浮宮、香榭大道熙攘人潮的購物天堂。以及法蘭克福萬人參展擠爆的電車、義大利羅馬、米蘭都會風采、東京的雪花榮景、紐約勝利女神、曼哈頓第五街高級珠寶展售、北歐四國、俄羅斯的聖彼德堡、莫斯科、亞洲諸國，更飛越地球的另一端南非和嚮往的澳洲，至今歷歷在目，讓我增添了幾許的人生經歷。如今返回溫暖的故里愉快的和親朋好友相聚，台灣有更多的資源可學習，也可和返國的台商們互相支持、開創商機，願共勉之。

林育賢／香港

永遠的台商校長

林育賢 先生

亞洲台灣商會聯合總會
諮詢委員

香港新華衛管理學院總裁

自1989年在香港為旅港台商開辦第一班EMBA課程，開班以來，林育賢經營台商在職進修EMBA課程整整超過30年，於30年一萬個日子裡，他為台灣本地企業家、海外台商、大陸台商的在職進修貢獻了人生最精華的歲月。

由於學生來自全球六大洲及西進大陸兩百萬台商，他們在海外拚搏創業時，因應當地企業文化及人文風俗環境、語言不同差異，使他們無法在當地大學繼續學習企業管理的專業課程，這是台商最大的學習障礙和盲點，基於此眾多原因，台商向林育賢反應此點需求，希望能夠提供最新企管課程給他們有學習機會。

1990年應台灣青年創業協會秘書長陳仁和請託，希望能為青創會員和創業楷模開辦一個青創EMBA專班，來提供會員及楷模管理專業課程，1990年當時台灣大學學制及聯考制度影響之下，在職企業人士想

再進步進入大學修讀課程比登天還難，如此教育制度和環境影響了想再進修企業家的深造管道和念頭。

當時在香港從事教育服務工作及擔任港澳台灣同鄉會秘書長及香港東九龍獅子會長的林育賢和海外大學有很好合作關係之故，特別取得美國加州西太平洋大學合作(西太平洋大學是加州教育廳核准正式大學，有博士、碩士及學士課程)，受美國政府委託培訓，越戰退伍美國軍人合作大學課程，使得這些退伍軍人能修畢大學課程，獲得大學學位而輔導安排到美國政府工作合作大學徹底解決越戰回役士兵在美國帶來的社會問題，也獲得美國及全球企業界人士進修的管道，加州前州務卿余江月桂女士及馬來西亞大眾銀行董事長鄭文標先生都是西大畢業知名校友。

由於有了西大的學位課程配合台灣各大學知名教授授課，課程在教授輔導之下，讓每位同學不但獲得美國大學學位，更獲取學到一套最新企業

管理學、完整的理論及實務學習，徹底改變先前土法煉鋼思維和管理制度。

由於此套教學方法和制度受到台灣管理學院教授注目，因而促成台灣、中國兩地大學引用，當今大陸北大、清華、復旦、中歐等管理學院都以學制發展而成。台灣台大、政大、成大、交大等管理學院後來紛紛仿效開辦EMBA專班，廣收企業家學生。

林育賢自豪的說，他應該是世界在職華文EMBA課程開創之父。

2016畢業典禮

1993年亞洲台商總會及世界台商總會陸續成立，在香港的林育賢也很熱心參與成為創會會員，同時深圳台商協會等大陸各地台商協會陸續成立，林育賢也乘香港地利之便，和大陸台商聯絡交流。

由於台商南向政策，1995年世界台商大會在台北召開，同桌世總台商總會前總會長馬來西亞拿督李芳信博士(永信東南亞控股集團董事長)在席中了解到EMBA課程，並對課程感到很有興趣，李芳信總會長長期旅居馬國，又不懂馬來文，看到我校都是台灣名校知名教授非常心動，立即要報名修讀，但當時都是在師大每月週六、週日上課，每月都要回台上課，這又造成他的難題，由於在馬來西亞工作繁忙，無法每月回台上課，又提出是否可以到馬來西亞吉隆坡開班上課，由於到海外授課二日課程都要用掉4日時間（包含飛機來回），使得很多教授望之却步，最後和教授無數次溝通，告知台商海外教育的重要，才使得教授勉強同意。

1997年3月29日馬來西亞台商EMBA專班，在永信製藥公司培訓中心隆重開班，台灣駐馬國黃新壁大使親臨勉勵台商是外來人要和本地商人競爭，台灣唯一競爭力是先進有效率的管理方法和制度，才可屹立不搖，給予勉勵詞達20分鐘。

緊接著1997年6月在泰國台灣會館主席張聚麟和陳水龍副主席熱心安排之下，也在泰國台灣會館開辦泰國台商EMBA專班，承蒙駐泰國許智偉大使親臨致詞嘉勉泰國同學要認真學習，才可在國外立於不敗之地。

接著在新加坡台商會長鍾仕達(亞洲台商總會前總會長)安排之下，新加坡EMBA班也開課了。鍾仕達總會長也當了學員長，印尼也在亞洲華商經貿總會前總會長林基成及劉雙全(世界台商前總會長)積極推動之下，印尼EMBA班也隆重開學了。當然少不了東盟最多台商的越南EMBA班，在呂春霖(前世界台商總會長)和廖育珠總會長(前越南台灣總會長)推動安

2019畢業典禮

排之下，越南台商EMBA班在富美興集團隆重開班了。

在短短兩年中，東盟10個有5個最多台商國家都先後開班，難怪有台商說林育賢校長是最早實現台灣政府南向政策的先驅者。

同時台商EMBA課程受到亞洲台商歡迎，也漸漸傳到六大洲台商耳中，引起全球台商關注，紛紛要求要報名加入EMBA課程。最後和校方研究出一套世界台商班修讀方案，採取一年二次，4月份和9月份長期密集上課方式，終於解決課程修讀

問題，目前世界台商EMBA班已進入第十屆，已有八位世界台商總會長成為校友，亞洲台商總會有九位總會長及數十位各國總會長、立法委員、國策顧問及駐在國國會議員、市議員、南非市政府局長、僑務委員都是世界台商班傑出校友。

林育賢談到這裡很光榮的說，開辦EMBA課程只不過建立一個學習平台，邀請名師任教及編排適合台商最需要的課程，加上每位學員本身優質努力的進取，才能蘊育出這麼一批優秀的畢業生，讓學員達成彌補因創業及海外環境無法修讀碩士、博士學位課程的心願。除了在海外台商課程之外，林育賢又在大陸延用世界台商的成功經驗開辦更廣大的市場。

2000年曾獲蔡英文總統當時擔任陸委會主委聘陸委會台商張老師職，廣泛深入瞭解台商在大陸經營管理的問題，和大陸台商建立密切關係，也替大陸台商解決多年難解問題，深獲大陸台商信任。

２０００年搭上台商西進大陸的熱潮，在蘇州新區開辦台商ＥＭＢＡ專班，學員都是電子業老總和高階幹部。２００１年和無錫輕工大學合作開辦ＥＭＢＡ專班，專招收當地民營企業負責人，為學員深獲肯定。２００５年獲東莞台商會長郭山輝邀請去東莞台商協會，成員有郭山輝會長、分會長、常務副會長、副會長、監事長及分會會長，郭山輝會長對林育賢表示，大陸台商由於經營環境優異和獲利容易，難免疏忽經營，平日打球、打牌，晚上都在卡拉ＯＫ渡過，已步入衰敗危機，台商面臨向上提升或向下沉淪的臨界危機點，東莞班在郭山輝會長用心認真帶領下，加上教授的教導，每位學員都改變以往習性和經營態度，用心向上學習，事業發展突飛猛進，很多企業也向全球設廠發展，郭山輝會長更籌建東莞台商６８層全綠色台商大樓，及六百床台心醫院專門服務台商現代醫療大樓，更是經營全球最大現代化傢俱廠及美國各牌傢俱通路，每日可出貨３００個貨櫃，並榮任大陸台商企業聯合會總會長（大陸一百五十多個台商會總會），更光榮在香港聯交所上市，可謂校友光榮。

繼東莞台商協會之後，汕頭、漳州、廈門、江蘇、上海、昆山、浙江等地台商協會合作，也陸續開辦台商EMBA班。除台商EMBA普受歡迎之外，林育賢獲新金寶集團CEO蔣筱欽之邀為泰金寶(曼谷)、泰金寶(吳江)、泰金寶(台北)、金寶(台北)、金寶(長安)等五家公司開辦新金寶集團企業內部EMBA專班，由於企業內部專班是以在公司產業重點、文化、特性專門設計客製化課程，對準問題來下藥解決公司多年來部門之間本位主義及員工認同和共識問題，將部門幹部團結融合一體、本位主義部門不合作推拖、卸責不良習性一次解決，每位高階幹部學員從此成為學長制，培養增加員工融合向心力，這是企業內部專班最大成功之點。

為此本校徐婉婷執行長榮獲新金寶集團董事長許勝雄頒發當年最佳貢獻獎最高榮譽獎牌，可謂實至名歸，爾後，台達電泰國、捷安特中國(三班)、亞力山卓國際集團、維樂公司、泰茂公司(陸資)都開辦專班，而且開辦之班級成效卓著深獲合作公司肯定和讚賞。

由於新華衛管理學院創辦1990年至今已有31年歷史，全球畢業生已有五、六千名畢業校友，形成很大全球校友資源，2010年由馬來西亞校友拿督李芳信博士籌辦號招之下，新華衛全球校友聯盟終於誕生，他成為新華衛全球校友聯盟創會主席，統領全球各地台商、華商、陸商等校友，成為一個橫跨六大洲商脈人資及官方龐大人際關係最大資源庫。有校友高興驕傲的說，兩岸三地沒有一家大學能有像新華衛管理學院在全球校友人脈。

林育賢也驕傲的說，新華衛管理

新華衛會員大會

學院為提供校友國際觀及學術地位，自1997年在泰國曼谷舉辦第一屆國際學術研討會以後，今年在嚴峻疫情之下舉辦第二十屆國際學術研討會，其中分別在吉隆坡、新加坡、台北、台中、雅加達、武漢、東莞、廈門、深圳、漳州、昆山、胡志明、寧波等地隆重舉辦，每次都有在學學員、全球校友、教授、專家數百名參與，每屆都因應時下不同主題來共同研究討論，深獲業界讚許。

30年來新華衛管理學院有今日的成果，要感謝國外合作大學、管理學界知名教授及工作團隊的努力配合，才能有今日小小成就，最感謝永遠站在背後默默籌劃付出的靈魂人物徐婉婷(Tina)執行長，他是林育賢夫人、是夥伴，也是共同創業者，他對任何事都鉅細靡遺的，尤其每次在課堂上都有他的影子，30年來他都帶領教授在全球各地督課，深入瞭解學習需求，適時當作學員和教授之間的最佳橋樑，化解無數學員學習障礙和問題，他把每位學員都當做家人看待輔導，使得每位學從陌生進入學習

環境而光榮成長。林育賢感恩的敘述30年來如果沒有徐婉婷執行長的努力和付出，新華衛就沒有今日的小小成就。

於2014年新華衛管理學院和具有兩百多年歷史歐盟比利時國立列日大學HEC管理學院合作成為亞太華文課程合作夥伴。該校名列世界大學排行265名，和世界頂級名校共同經營企管博士(EDBA)及企管碩士(EMBA)，因應疫情推出創新管理碩士及經營管理碩士線上課程，因應COVID-19也採用現場及線上雙軌道上課方式。

林育賢夫妻合照

林育賢總結30年努力與心得，難免有酸甜苦辣的點滴心得。

1.提供給畢業學員可以免費回校上課，貫徹活到老學到老的精神，機會永遠留給有準備的人，1997年亞洲金融風暴中，教授提醒學員索羅斯製造亞洲貨幣風暴，使得學員提前避險，免於金融風暴之下而結束營業。至今沒有一位學員因經營困境而退出市場，而有全球78家股票上市。

2.全球校友因學習而結為莫逆之交，永遠維繫跨國校友情誼，也是最大人脈資源。

3.2012年《富比世》評比台灣首富富宏福集團，其副董事長張志邦是東莞班畢業校友，他和父親在大陸越南創業20多年才有今日首富成就，新華衛管理學院引以為榮。新華衛管理學院全員將努力不懈精神持續為企業蘊育菁英人才福祉社會。

最後問到林育賢他要為台商努力到何時，對工作執著的執行長Tina徐婉婷代他回答，只要還有一口氣，台商朋友還需要他們，他們夫妻還會同心協力為台商的教育工作，貢獻到生命終點。

陳信銘/越南

打造越南科技養殖的防護網

陳信銘 先生

亞洲台灣商會聯合總會
諮詢委員

越南台灣商會聯合總會
第14屆總會長

信海水產責任有限公司 總經理

「信海水產責任有限公司」總經理陳信銘赴越南發展20多年，半路出家養蝦的他，想像力無極限，幫蝦池設計「蒙古包」、自動投料系統，靠著每平方公尺三百尾白蝦的高密度養殖，供貨給海底撈、摩斯漢堡等跨業。

越南是全球蝦子重要出口大國，坐擁13省市、總面積超過三百九十萬公頃的湄公河三角洲則是越南養蝦重鎮，包括金甌省（Ca Mau）、檳椥省（Ben Tre）、薄寮省（Bac Lieu）、朔莊省（Soc Trang）等都是養蝦大省。細究湄公河三角洲的「全民養蝦潮」與氣候變遷有著密不可分的關係，由於氣候暖化導致海平面不斷上升，使得湄公河三角洲區域的土壤鹽化，淡水取得也愈來愈難，這一擁

特殊的蝦池設計「蒙古包」

有「越南糧倉」美譽的地方，農民生計日漸遭受衝擊。

隨著氣候變遷問題一步步加劇，擁有一千七百三十萬人口的湄公河三角洲在2009年至2019年間的人口零成長，且有逾一百三十萬名民眾為了躲避天災遷至胡志明市或外地，留下來的農民為了生存，紛紛把欠收的稻田拿來養蝦。

陳信銘的養蝦基地正好就在湄公河三角洲的檳椥省，今年70歲的他每天清晨2時就起床辦公，一早從隆安省（LongAn）的辦公室前往一百二十公里外的蝦池，一趟路2、3個小時不僅不喊累，臉上還盡是笑意。

他在由16人座改為9人座、暱稱為「戰車」的廂型車裡半躺半坐著說：「這2個半小時路程，既期待又享受」。陳信銘在前往蝦池途中，一路娓娓道來他的成長與越南養蝦奮鬥史。

陳信銘表示，他從2008年開始在越南養蝦，迄今光蝦池就投入2000萬美元（約新台幣5.6億元），50公頃的蝦池年產量達1800噸。他也因穩定供貨的能力，被海底撈、摩斯漢堡等跨國連鎖企業相中。而作為海底撈的供應商，陳信銘每週平均有2天會邀請公司幹部、好友前往位於胡志明市的海底撈用餐、充當「神秘客」，看看供應的品質是否合乎標準。「突擊檢查一年多來，品質都沒問題」，陳信銘自信地說。

陳信銘與海鮮這兩字結緣甚早，出生於嘉義縣六腳鄉蒜頭村的他，小時候天天搭著糖廠的火車到嘉義初中讀書，由於家門口剛好有個市場，家中庭院都出借給人賣海鮮，他常因

好奇多看幾眼，沒料到有一天會變「同業」。

陳信銘早年往來兩岸經商，1999年帶著50個貨櫃的塑膠粒來到越南，但當時越南對塑膠原料的需求頂多就是拿來生產塑膠袋，他手上可以做醫療器材的塑膠粒品質超乎需求，在做完那批生意後，雖沒賠錢但也沒什麼賺頭。

動念轉業後的某一天，陳信銘透過駐胡志明市辦事處的網站得知，水產是越南出口至台灣的主要產品之一，再加上他自己很愛吃海鮮，就開始著手從事將越南的水產品出口至台灣的生意。

他表示，一開始是向漁民收購蝦、蟹、貝並出口至台灣，但漸漸發現捕撈量減少，常常被訂單追著跑，「我當時就認知到，必須走養殖這條路才能保證供應無虞」。而經濟價值高的蝦子，成為他的首選。

據統計，2020年越南全國共有五百零八家蝦類出口企業，銷往全球一百三十五個市場、出口額達37億美元，成為越南賺取外匯的大功臣。至於今年，外界預測蝦類產品全年出口有望達44億美元、成長19%。

回顧陳信銘成為「蝦老闆」的來時路，他2006年先在隆安省幸福工業區設立「信海水產責任有限公司」，2008年檢測湄公河水質發現沒有重金屬也沒有農藥後，選定位於湄公河支流出海口的檳椥省做為養蝦基地，結合自有銷售團隊，開啟「產銷一條龍」模式。

目前他在檳椥省的養蝦規模占地50公頃、約有一百五十個蝦池，並以一名員工顧2座蝦池的人力配置24小時輪班、留守，蝦池員工總數達200人。而他在辦公室也坐不住，一週平均有5天前往

蝦池督軍。

陳信銘指出，相較競爭對手一平方公尺養出一百尾至一百五十尾白蝦，他的蝦池每一平方公尺平均可以養出三百尾、每尾重量20克的白蝦，讓他自豪的「高密度養殖」成績，背後仰賴科技助力，還有他的想像力。

他說，高密度養蝦首先水的溶氧量一定要夠，再來，蝦子排泄物非常多，務必24小時不間斷過濾才能維持水質，同時又要將水中的氧氣與養分留住，技術難度在這裡。他指著蝦池旁一座座濾水系統說：「這就是心臟。」此外，他還以蘭花網為蝦池打造圓形尖頂、耐強風吹襲的「蒙古包」，如此一來不僅能阻絕鳥類傳播病毒，也能讓蝦池溫度保持在攝氏28度左右。他說：「以上條件控制得當，一百尾蝦苗我可以養活九十尾。」

自動投料系統同樣是陳信銘的點子，除減輕員工工作負擔，又能用大數據精準掌握蝦子的飼養情況。「一定要讓蝦子吃飽，才不會蝦吃蝦，人工投料可能有誤差，自動投料系統則能完全追蹤影像、數據。」

為了穩定供貨給業者，陳信銘不斷投入資金、升級技術，還從宏都拉斯聘請技術顧問，過程中「付學費」買經驗的路沒少走過，「我從2008年起一路虧了13年，直到去年蝦池才開始賺錢。」

陳信銘選在越南養蝦除了「地利」也有「人和」，由於越南政府發話，至2025年蝦子的出口額要成長超過兩倍，達到一百億美元。為衝刺目標，湄公河三角洲區域的各地方主管機關也舉辦訓練課程、提供優惠貸款等利多。目前在檳椥省養蝦面積達50公頃的陳信銘正準備將養蝦腹地擴充至其他外省，以期總養殖面積能達到200公頃，受到越南政府鼓勵農民與企業合作，他在土地承租上更為順利。

陳信銘觀察，有些大型企業還會與當地的養蝦人家契作，收購小型養蝦戶的蝦子，一家大企業就能「餵飽」上千家個體戶，並給予技術輔導。由於養蝦利潤比種稻好，農民生活有明顯改善。陳信銘認為，「全民養蝦潮」意味雨露均霑的利益，「光剝蝦殼就能創造許多就業機會」。例如當地婦女家務之餘就在門前剝蝦殼，有些大企業則是會將蝦子載到社區定點，再號召、組織閒暇居民前來剝蝦殼。

目前越南的勞工最低薪資依區域別共分4區，介於四百四十二萬至三百零七萬越南盾之間。陳信銘說，一名「兼職」的剝蝦工，一個月平均可領一千萬越南盾（新台幣約一萬兩千元），與前往週邊大城市打工的薪水不相上下，對家庭額外收入不無小補。

除了努力站穩跨國連鎖企業的供應商地位、配合業者展店步伐將蝦類產品銷到全球，陳信銘也與飯店、賣場等合作分散風險，並把自家不含抗生素、孕育自湄公河的白蝦產品分享給更多嘗鮮客。

由於從辦公室往來蝦池的時間至少要花上5小時，加上喜歡天馬行空的陳信銘還計劃結合「魚菜共生」概念發展綠能、養生村並擴大蝦池規模，他近日為此添購一輛全新四輪傳動休旅車代步，盼加速完成心中藍圖。

第三章 風雲錄

海外台商磐石獎

源起

企業要轉型升級才有經營利基，同樣地獎項的選拔也要不斷改良，方能宏觀的永續經營，在這樣的理念下，經濟部中小企業部戴勝通理事長以現有國家磐石獎的基礎，於民國 88 年創辦海外台商磐石獎選拔活動，藉此表彰海外經營有成的台商企業，促進與國內企業商機交流與技術合作，並提升華人在國際社會的地位與形象；從此磐石獎的選拔走向國際，與國際社會接軌。

Origin of the award

Enterprises should transform and upgrades to gets the niche of operating; the selection of the award should be continuously improved to be sustainable operation. According to the idea, in 1999, "The Outstanding Overseas Taiwanese SMEs Award" was established, which was based on the foundation of "The National Award of Outstanding SMEs". Whereby commend the outstanding overseas enterprises, to promote business exchanges and technical cooperation opportunities with domestic enterprises, and to enhance the status and image in the international community.

曾榮獲海外磐石獎之
本屆理監事以上人員名錄

資深理事
呂生意
泰國
第5屆 92年度
旭明佳(泰)股份
有限公司 董事長

名譽總會長
陳坤煌
馬來西亞
第2屆 89年度
來利木業有限公司
董事長

名譽總會長
江文洲
馬來西亞
第7屆 94年度
駿吉實業(股)公司
董事長

資深理事
李淵汀
泰國
第2屆 89年度
聯勝皮包有限公司
董事長

理事
梁乙元
菲律賓
第8屆 95年度
三福實業有限公司
董事長

名譽總會長
李芳信
馬來西亞
第3屆 90年度
永信藥品工業(馬)
有限公司 總經理

名譽監事長
賴正烈
泰國
第9屆 96年度
三光金屬有限公司
董事長

諮詢委員
丁重誠
馬來西亞
第4屆 91年度
彥武紙業工業(馬)
有限公司 董事長

曾榮獲海外磐石獎之
本屆理監事以上人員名錄

諮詢委員
江福龍
菲律賓
第13屆 100年度
穩贏(股)公司
總經理

名譽總會長
齊偉能
菲律賓
第9屆 96年度
菲律賓TID集團
董事長

榮譽總會長
施至隆
新加坡
第14屆 101年度
天銀化工私人有限
公司 董事長

諮詢委員
呂秀男
菲律賓
第10屆 97年度
綠源農業資源(有)
公司 董事長

資深理事
蔡文瑞
越南
第17屆 104年度
鋒明越南國際責任
有限公司 董事長

諮詢委員
陳博雄
馬來西亞
第11屆 98年度
台灣聯友化工(股)
公司 執行董事

資深理事
李輝達
馬來西亞
第18屆 105年度
杜甫科技(股)公司
董事長

諮詢委員
李峰春
泰國
第13屆 100年度
李林(股)公司
董事長

曾榮獲海外磐石獎之
本屆理監事以上人員名錄

資深理事
魏早增
馬來西亞
第22屆 109年度
鈴鹿塗料有限公司
董事長

資深理事
李鴻隆
馬來西亞
第20屆 107年度
和泰電子(馬)有限
公司 董事長

副總會長
陳五福
日本
第22屆 109年度
株式会社登豊商事
董事長

資深理事
簡智明
越南
第20屆 107年度
和鼎隆建築責任
有限公司 董事長

諮詢委員
柯百觀
印尼
第21屆 108年度
印尼興南印染股份
有限公司 董事長

理事
蘇國芳
菲律賓
第21屆 108年度
松玥建設股份有限
公司 董事長

創業楷模選拔的由來

為表揚企業經營者致力開創事業、造福人群、創造經濟繁榮的優異事蹟，以作為有志創業人士良好的典範，本會自1978年起開辦「創業楷模選拔」。1992年，為使我遍布世界各地的台商及華人子弟創業的成就也能獲得表彰，更將選拔的範圍向海外拓展，成為表彰海外創業成就者的第一個獎項。

創業楷模選拔的過程

海內外創業楷模的選拔，參選者除了必須符合嚴格的參選基本條件規定外，參選者還必須由國內知名的產、官、學各領域的專家所組成的評審團，經過初審、複審（含實地審查）以及決審，從每年數十位參選者中脫穎而出，才能獲得此項殊榮。

創業楷模選拔的效益目標與社會價值

（一）資源連結：透過創業楷模聯誼會組織，串聯楷模企業資源與跨產業合作結盟，達到創業資源分享全球化、效率化的目標，藉此連結海內外楷模人脈與資源，發展創新商業模式，帶動全球社會經濟繁榮。

（二）典範擴散：透過楷模專書及各式媒體曝光，建立優質企業品牌形象與知名度，創造標竿典範擴散效應，帶動創新創業風潮，激發青年創業潛力並強化事業發展動能。

（三）扶植新創：建立產業互動整合與楷模經驗傳承平臺，鏈結新創事業發展，協助新創事業取得資金及諮詢轉導等創業資源，促進國內投資及新創發展，提升國家經濟力與競爭力

（四）回饋社會：體現取之於社會、用之於社會的理念，行有餘力、力行公益、回饋社會、創造共享價值，落實企業家回饋社會之具體行為。

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之本屆理監事以上人員名錄

李芳信 榮譽總會長 馬來西亞
永信東南亞控股公司 總經理

第7屆海外創業楷模
相扶獎:林寶珍

劉雙全 榮譽總會長 印尼
昊昱實業股份有限公司 董事長

第7屆海外創業楷模
相扶獎:吳自萱(夫妻)

許慶育 諮詢委員 新加坡
艾來得科技(新加坡)有限公司 董事長

第7屆海外創業楷模
相扶獎:許陳秀柑(夫妻)

丁重誠 諮詢委員 馬來西亞
彥武紙業工業(馬)有限公司 董事經理

第8屆海外創業楷模
相扶獎:拿汀許柏木(夫妻)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之本屆理監事以上人員名錄

李淵汀　資深理事　泰國
聯勝皮包有限公司 董事長

第9屆海外創業楷模
相扶獎:李瑞雲(夫妻)

鄭登煙　名譽監事長　泰國
華新橡膠股份有限公司 董事長

第11屆海外創業楷模
相扶獎:林淑珍(夫妻)

黃文益　理事　泰國
亞法金屬有限公司 總經理

第11屆海外創業楷模
相扶獎:車銀鳳(夫妻)

余基成　諮詢委員　印尼
印尼藤藝城股份有限公司 董事長

第12屆海外創業楷模
相扶獎:余姚玉珠(夫妻)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之
本屆理監事以上人員名錄

呂窗雄　諮詢委員　印尼
印尼旭光金鋒股份有限公司 總經理

第12屆海外創業楷模
相扶獎:吳聖嬌(夫妻)

呂生意　資深理事　泰國
旭明佳(泰國)股份有限公司 總經理

第12屆海外創業楷模
相扶獎:呂蕭金治(夫妻)

江文洲　名譽總會長　馬來西亞
駿吉實業股份有限公司 董事經理

第12屆海外創業楷模
相扶獎:王秀華(夫妻)

莊丕龍　諮詢委員　印尼
木鄉傢俱有限公司 總經理

第13屆海外創業楷模
相扶獎:楊秀美(夫妻)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之本屆理監事以上人員名錄

齊偉能 名譽總會長 菲律賓
印尼旭光金鋒股份有限公司 總經理

第15屆海外創業楷模
相扶獎:施瑞隆(夥伴)

謝國權 資深理事 馬來西亞
紅石工業(馬)股份有限公司 董事長

第15屆海外創業楷模
相扶獎:鄭慈如(夫妻)

郭修敏 副總會長 泰國
泰豐有限公司 董事總經理

第16屆海外創業楷模
相扶獎:陳鴻茂(夥伴)

林凱民 名譽監事長 馬來西亞
新茂控股股份有限公司 執行董事

第16屆海外創業楷模
相扶獎:林凱宣(兄弟)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之
本屆理監事以上人員名錄

詹錫龍　資深理事　泰國

泰盛信製網工業(股)公司 董事長

第18屆海外創業楷模

相扶獎:趙麗玲(夫妻)

林朝坤　資深理事　泰國

第一橡膠有限公司(泰國) 董事總經理

第19屆海外創業楷模

相扶獎:江碧旗(夫妻)

曾春雲　諮詢委員　緬甸

Myanmar Bridgement Co., LTD 董事總經理

第21屆海外創業楷模

相扶獎:金默勤(夫妻)

蔡文瑞　資深理事　越南

鋒明(越南)國際有限公司 總經理

第23屆海外創業楷模

相扶獎:宋盈嬌(事業夥伴)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之本屆理監事以上人員名錄

章維斌　資深理事　泰國

勁捷營造股份有限公司 董事長

第23屆海外創業楷模

相扶獎:姜鳳彩(夫妻)

楊菁萍　理事　泰國

Emerald Nonwovens International Co., Ltd.　總經理

第24屆海外創業楷模

相扶獎:王兆基(夫妻)

謝明輝　諮詢委員　越南

今立塑膠(越南)工業股份有限公司 總經理

第24屆海外創業楷模

相扶獎:李春美(夫妻)

莊錫山　諮詢委員　汶萊

汶萊藍蝦股份有限公司 董事長

第26屆海外創業楷模

相扶獎:賴紀安(夫妻)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之
本屆理監事以上人員名錄

侯錦斌　資深理事　泰國

TSK鋼鐵股份有限公司 總經理暨執行董事

第27屆海外創業楷模
相扶獎:賴炯霖(事業夥伴)

吳明穎　資深理事　越南

勝邦金屬工業股份有限公司 總經理

第27屆海外創業楷模
相扶獎:李維淳(夫妻)

簡智明　資深理事　越南

和鼎隆建築責任有限公司 董事長

第27屆海外創業楷模
相扶獎:鄭歆宜(夫妻)

蘇國芳　理事　菲律賓

松玥建設股份有限公司 董事長

第28屆海外創業楷模
相扶獎:蘇松雄(父子)

歷屆海外創業楷模暨相扶獎得獎人之
本屆理監事以上人員名錄

盧廷姜　監事 印尼
印尼鉅祥精密股份有限公司 總經理

第28屆海外創業楷模
相扶獎:陳雪雲(夫妻)

李鴻隆　資深理事　馬來西亞
和泰電子(馬)有限公司 董事長

第28屆海外創業楷模
相扶獎:李游秀(母子)

王安左　副總會長　印尼
PT. Derma International 總經理

第29屆海外創業楷模
相扶獎:李季芳(夫妻)

亞洲台商創業奮鬥史

發行人：劉樹添
發行單位：亞洲台灣商會聯合總會
執行單位：亞洲台灣商會聯合總會秘書處

編輯委員會
主任委員：陳文瑞、李奇賢
編輯委員：亞總各會員國秘書處
執行編輯：林宇馨
排版：立米亞廣告、承司時作
輔導單位：僑務委員會
發行日期：一百一十年七月十九日

亞洲台商

創業奮鬥史

亞洲台灣商會聯合總會