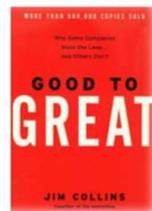


# 經濟部台灣投資窗口 投資實務及投資經驗交流會-台商經驗分享 價值創造整合者

地緣政治關係，國際化的企業要想繼續發展就必須要有第三隻腳，選擇廉價勞力還是具備長期經營發展的綜合實力是考驗經營者的智慧

時碩集團創辦人暨總裁黃亞興

2024.10.07



以知識經濟商業模式  
創造優質價值主張的服務  
打造一個追求  
客戶肯定、卓越成長  
共享成果永續長青的企業



# 留在中國、去東南亞或返台？地緣政治下，GLOBALTEK 台商老董的擴廠焦慮



反璞歸真、強化體質  
多點布局、在地深耕  
截長補短、合作分工  
數位串聯、永續經營



文 黃國峯 整理 許秀惠 評論 司徒達賢 沈尚弘 天下雜誌753期

# 「剩」者為王的時代來臨了!

- 1-在全球多元利基市場具備能提供一站式全方位的服務的能力。
- 2-能以利他為出發點，做好找夥伴、打群架成為產業的領頭羊。
- 3-具備多元區域在地化規模經濟的實力與資本市場籌資的能力。

Multiple Market Segmentation with One-Stop total solution

Automotive Industry

Industry Applications

Aerospace Industry

Medical Industry

Regulation, Standard, SPEC, 3D Modeling, Engineering Drawing, CAE, etc

Cutting, Forging, Casting, Deep Drawing, Stamping, Extrusion, MIM, 3D Printing, etc

Turning, Milling, Grinding, Boring, Broaching, Hopping, Shaping, EDM, etc

Heat Treatment, NDT, Surface Treatment, Testing, Painting, Welding, etc

Inspection, Testing, Welding, Assembly, Logistics, etc



# 身為創業家與領導者在永續經營上的堅持

傳產業的創新與整合者

2019安永企業家獎  
【智慧運籌企業家獎】

- 1-成為全球利基市場核心客戶的關鍵策略夥伴
- 2-找夥伴、打群架創造金屬製品產業群聚共生、共榮、共享的大平台。

外商、電子、傳產多元經歷、三家上市企業合夥創辦人

- 外商(Alcatel六年的經驗)
- #4915致伸科技(電子科技)
- #4551智伸科技(精密機械加工)

除非你真正知道是誰？想要做什麼？並能堅持到底  
你才能有機會出類拔萃、與眾不凡 GLOBALTEK

**為什麼您應該趕緊去失敗？**

- 人的一生如果缺乏嘗試冒險精神那這一生就是庸庸碌碌，平平淡淡，虛度人生
- 生命將失去熱情，如果僅是安於現狀妥協於平凡，而沒有把你的潛能發揮極致

2011年參加賓州大學畢業生的演講

**為什麼成功都是逼出來的！**

- 失敗很正常，如果沒有經歷失敗，表示你還不夠創新
- 如果一件事物夠重要，那麼即使所有條件都與你作對，你仍應該要做
- 堅持不懈非常重要，除非在被迫放棄情況下，否則您不應該放棄
- 首先要先相信一件事是有可能的，然後可能性才會發生

2023/01 Investor Workshop

台灣《安永企業家獎》2019年獎項  
**智慧運籌企業家獎**



**Learn from successful leaders**  
**如何才能出類拔萃**



**Peter Drucker**

- 具特質的創業者，永遠視挑戰為機會
- Management is doing things right; leadership is doing the right things.



**Warren Buffett**

- 當別人恐懼的時候我貪婪，當別人貪婪的時候，我戒慎恐懼
- When others fear I greed, the greedy when I fear.
- 我一直認為自己一定會變得富有，這個想法我始終深信不疑
- I always knew I was going to be rich. I don't think I ever doubted it for a minute.
- 任何不能永遠發展的事物，終將消亡
- Any things cannot forever development, will eventually die.
- 我們應集中關注將要發生什麼，而不是什麼時候發生
- We should focus on what's going on, not when did it happen
- 一間偉大企業的定義如下：在25年或30年仍然能夠保持其偉大企業地位的企業
- Great companies are defined as follows: in 25 or 30 years are still able to maintain its position of great enterprises.



**Steve Jobs**

- 創新是一位優質領導者的特質，他永遠視危機挑戰為企業持續做強做大的機會
- Innovation is the ability to see change as an opportunity – not a threat.



# 集團背景

時碩工業股份有限公司 (股票代號:4566)  
資本額 10.81億 (113年7月31日)

## 主要經營業務

精密金屬零件製造販售

- 工業產品
- 汽車產品
- 航太產品
- 醫療器械

## 里程碑

- 成立 2008/11/7
- 公發 2016/12/5
- 興櫃 2017/2/24
- 上市 2018/2/5

## 經理人

- 董事長 劉祖英
- 總經理 黃亞興

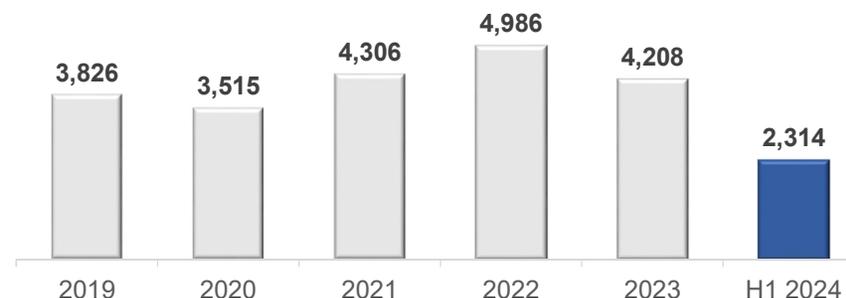
## 集團人數

- 1,300人(113年7月31日)



- 總部: 台灣新北市汐止
- 海外辦公室: 德國、美國、日本
- 生產基地  
台灣: 桃園(新屋、幼獅)  
中國: 無錫、西安、銅川  
泰國: 春武里府
- 子公司  
台灣: 天陽航太  
中國: 蘇州崇業  
日本子公司

年度營收(單位:新台幣百萬元)



## A long journey starting with Good to Great mindset

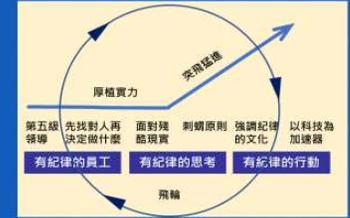


Success is the sum of small efforts - repeated day in and day out.

Robert Collier

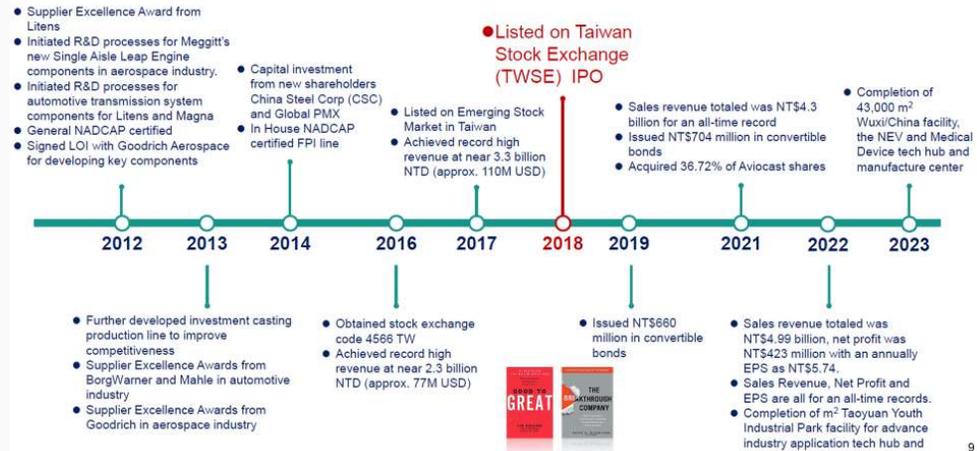
BrainyQuote

在過去的24年唯一沒有變的就是堅持執行A到A+的計畫，現在我們還是在思考如何讓企業永續長青

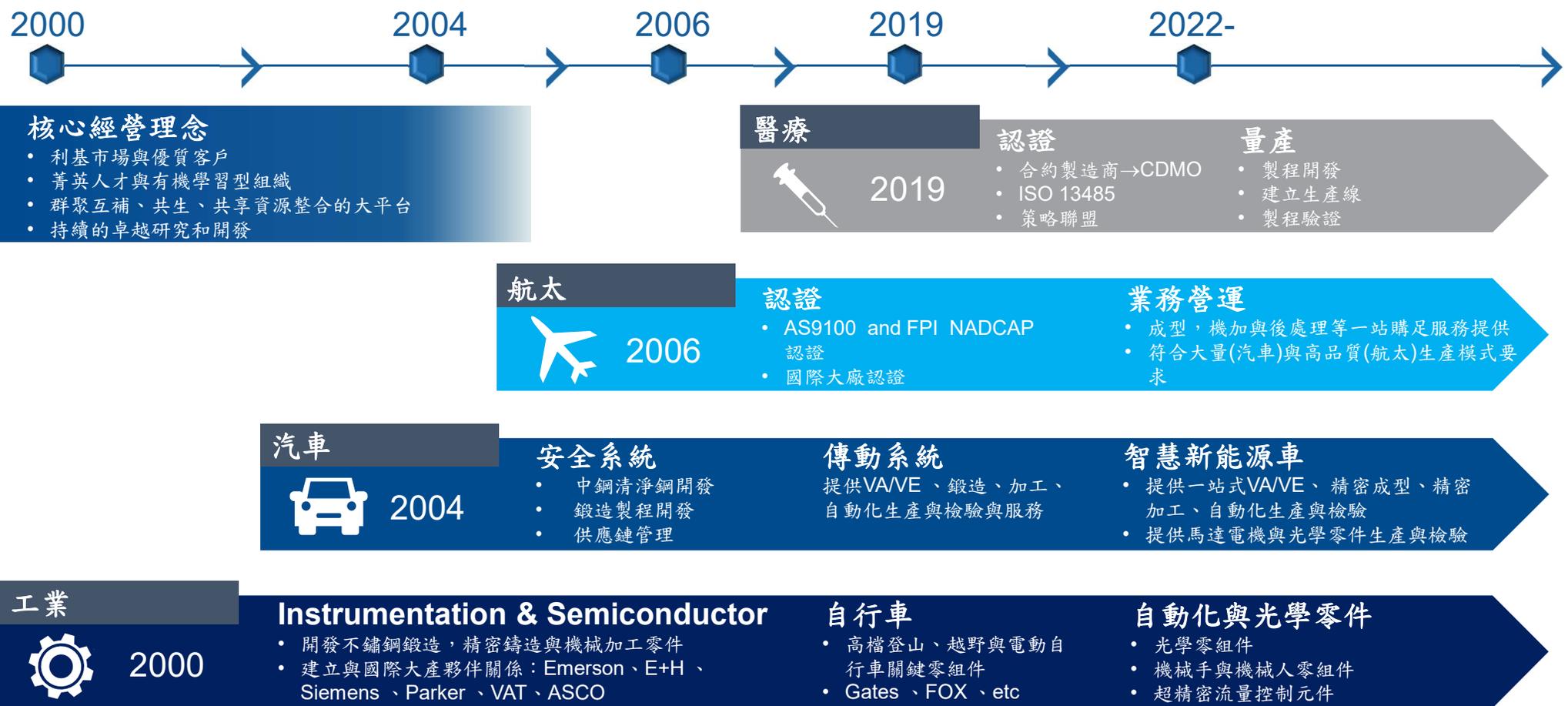


Aim to be Good to Great, then evolve to the breakthrough group.

## A long journey starting with Good to Great mindset



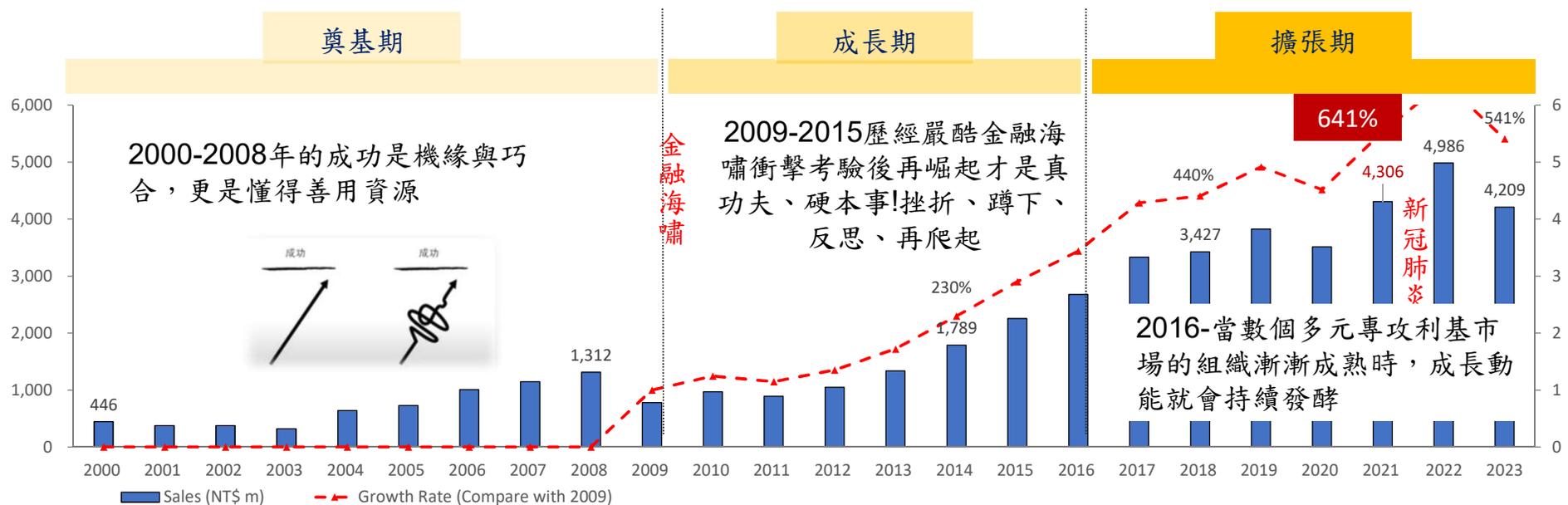
# 時碩的戰略佈局



百米競賽已結束，重新歸零站在全球全馬拉松起跑點上，決勝的關鍵點是在團隊集體的意志與長期的耐力

一個企業成長茁壯，如果能經歷過各式各樣的挑戰，卻仍能屹立不搖，這才算是**真功夫硬本事**

2022年營收\$49.9億



# 中華文化博大精深-中庸九經

## 孔子，儒家思想的核心的大智慧-西元前五百年

凡為天下國家有九經，曰：脩身也、尊賢也、親親也、敬大臣也、體群臣也、子庶民也、來百工也、柔遠人也、懷諸侯也。

修身，則道立。尊賢，則不惑。親親，則諸父昆弟不怨。敬大臣，則不眩。體群臣，則士之報禮重。子庶民，則百姓勸。來百工，則財用足。柔遠人，則四方歸之。懷諸侯，則天下畏之。

微軟CEO「柔性領導」的3個做法，不到4年公司市值增加千億！

**展現高度同理心**  
相信員工潛能  
勇於面對錯誤的修正



GLOBALTEK

### 如何打造一個從A到A+的企業

**領導者**

以人為本  
開放透明  
找到對的人上車

**專注、深耕**

刺猬原則-柯林斯觀點

找到利基  
強化專注與深耕

**科技、創新**

與時俱進  
不斷創新

**永續長青**

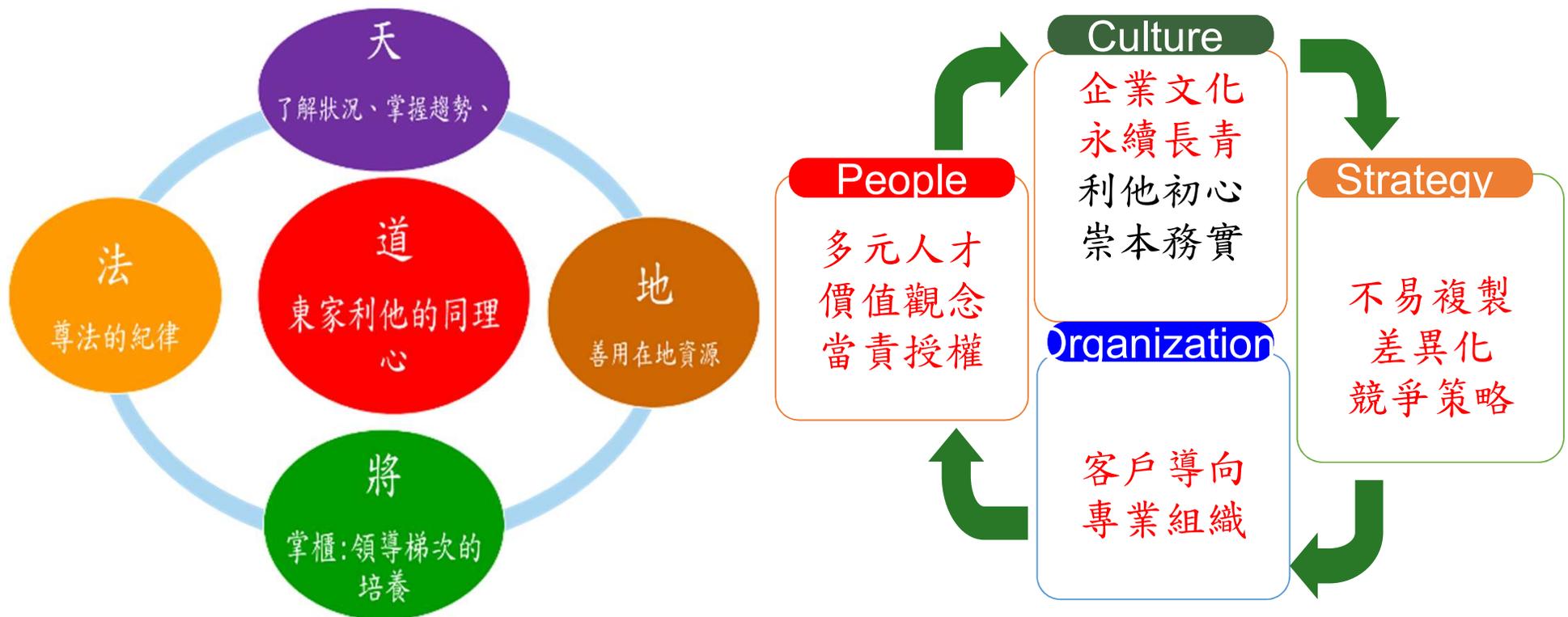
以終為始  
永懷初衷

企業的競爭力，憑技術只能持續一年，靠策略可能延續十年，但是有好的企業文化則可以延續30年-

台積電 張忠謀先生

造就一個客戶、策略夥伴，員工與股東共享成果，並永續長青的團隊。

# 老祖宗的大智慧與現代化卓越企業 4個關鍵循環的新思維C、S、O、P的對比



孫子兵法與現代化管理大師、湯明哲、  
李吉仁教授相互呼應。

# 組織就是人與人的關係

## 以同理心出發才是組織成功關鍵的所在

卓越的組織就是做好**截長補短**的機制，讓每個成員發揮所長，並讓其有**歸屬感與成就感**，才能創造組織經營最大綜效，持續推動實現組織終極的願景

己欲立而立人  
己欲達而達人

微軟CEO「柔性領導」的3做法，不到4年公司市值增加千億！

1. 展現高度同理心
2. 相信員工潛能
3. 勇於面對錯誤的修正



# 時碩能快速成長關鍵因素

組織扁平化，透過賦權與授權培養多元利基市場團隊領導者

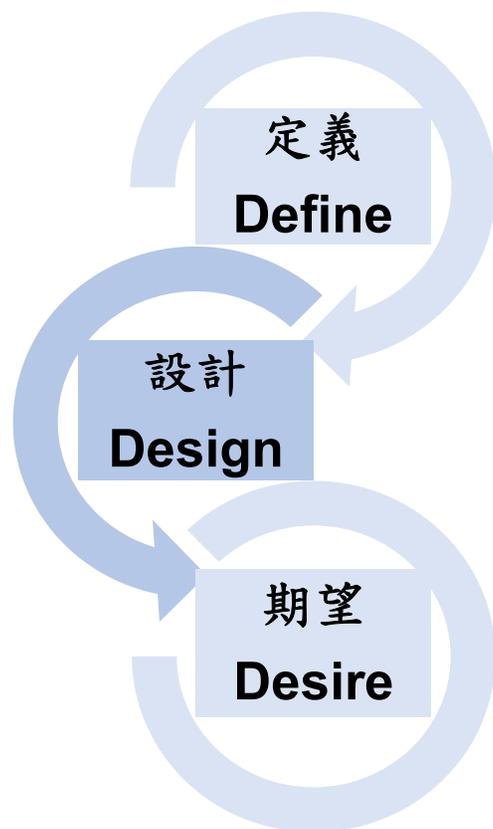


扁平化的組織，讓資訊即時透通  
將上手與下手的工作關係與責任釐清  
持續複製扁平化跨功能(CFT)小組織的成功模式  
就可以創造組織快速成長  
大生於小，多起於少-老子道德經



組織成長最大的挑戰就是**高階主管的晉用與培養**，永遠跟不上組織成長的速度。

## 時碩的3D經營模式



1. 精準定義利基市場與長期有機商機。
2. 探測客戶的痛點，找到雙贏利基點。

1. 培養內部企業家、建立各利基市場專業服務團隊。
2. 整合內外部資源、滿足客戶持續成長需求。

1. 成為全球利基市場的標竿策略夥伴。
2. 成為金屬製品產業群聚的領頭羊。
3. 建立永續共生、共享與共榮的典範。

# 成功關鍵循環

我們堅持作為一個最專業稱職的老二，滿足在各利基市場的標竿客戶(老大)在金屬製品全方位一站式的需求來成就客戶、一起持續成長。  
我們希望在傳統金屬製品領域成為另一個世界級的台積電。



知識經濟的新思維

掌握利基市場發展趨勢  
聚焦與深耕、才能建立與核  
心客戶長期策略夥伴關係

# 全球金屬製品全方位一站式加值型主張服務的標竿企業

**GLOBALTEK**

時碩集團(時碩團隊(桃園/台灣、無錫/西安/銅川大陸的佈局及子公司台中天陽航太+蘇州崇業+泰國大園區)

**Core Business Categories**

**Aviation Industry**

- Engine parts – gear box, valve body, filtration components, seals, oil tanks, nozzles, etc.
- Auxiliary Power Units (APU) – housing, gear box, adaptor, etc.
- Environment control system parts – Manifold, transition plate, etc.

**Industry Applications**

- Industrial gas turbine MRO
- High voltage switch gear
- Industrial instrument for Oil/Gas Industry, semi-conductor industry

**Medical Equipment**

- Surgical system robot
- Imaging spectrophotometer
- Precision Surgical Microscope

**Product Portfolio**

**Aviation Industry**

**Industry & Medical Applications**



天陽航太  
航太鋁合金沙鑄與精鑄，表面處理與NDT等**全方位關鍵製程**

精密密沖壓與深抽的專業團隊，**產品輕量化**的好幫手



**GLOBALTEK** Global Tek Group & Global Tek Aviation Campus

Country	Thailand
Location	T.Nongnua A.Baraburg Chorbul.
Sea Port	Laem Chabang 50km (THLCH Port Code)
Airport	Don Mueang International Airport- 130km Suvarnabhumi International Airport- 94km 116km
Bangkok City	
Land Area	178,784 m <sup>2</sup> (32-0.78 Rai + 19 ra)

bsi IATF 16949:2016 Automotive Quality Management

AS9100 AEROSPACE CERTIFIED

Accredited Nadcap Aerospace Quality Systems

bsi IATF 16949:2016 Automotive Quality Management

bsi ISO 13485 Medical Devices Quality Management

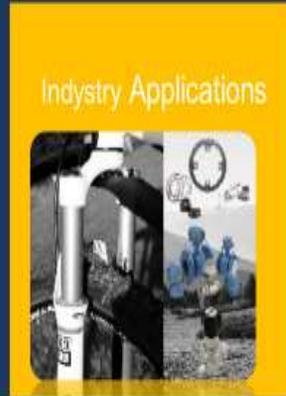
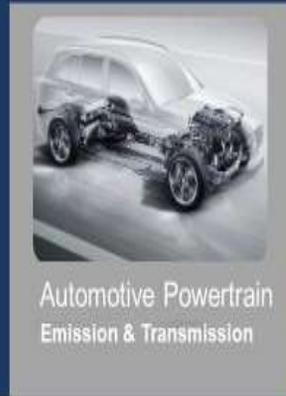
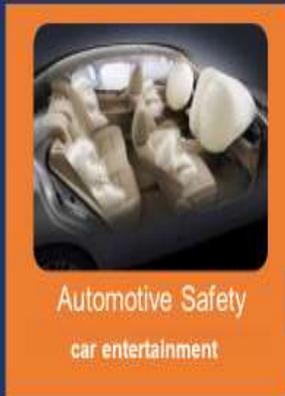
AS9100 AEROSPACE CERTIFIED

ISO 14001

SGS ISO 9001

SGS

# 與世界頂尖客戶在多個利基市場共同成長超過十年



## Airbag inflator

- Autoliv
- Joyson
- Mosa



- Safety System Components
- Powertrain System Components
- EV Components: BEV · HEV · PHEV · FCV

- BorgWarner
- Dayco
- Eaton
- Hutchinson
- Litens
- Magna
- MAHLE
- Curtiss-Wright
- Williams Control
- Shenglong
- IWIS
- Schaeffler
- Mando
- Chang Hui
- Jing-Jin Electric
- CRRC-Hofer
- BYD
- Geely



弗迪动力 MAHLE JRXALMAIEF

- Danfoss
- Emerson/Honeywell
- Endress+Hauser
- FOX /Gate
- IPS/Siemens
- Parker/VAT



- Parker Meggitt
- Raytheon
- Crane
- EGAP
- Triumph
- Honeywell
- Safran
- GE
- Sumitomo

- Engine Components
- Thrust-reverser Components
- Sensors
- Linear Components
- APU Engine parts
- LEO & eVTOL
- Drone parts

World class Quality Certification coverage

GLOBALTEK

Taiwan Operation Campus

Wuxi, China Operation Campus

Xi'an, China Operation Factory

Awards

GLOBALTEK

2001 - 2008 Best Supplier Award by Autoliv

2002 - 2008 Best Supplier Award by Rosemount

2008 AP Investment Casting Supply Chain Improvements by Rosemount

2009 - 2010 Best Supplier Award by Parker Verflo

2009 Outstanding Supplier Award by Delphi

2011 Outstanding Quality Award by Autoliv

2011 Outstanding Supplier Award by BorgWarner

2011 Supplier of the Year by GOODRICH

2012 Outstanding Quality Award by Magna

2012 Promotion Award by Autoliv

2013 Outstanding Supplier Award by Litens

2015 Outstanding Progress Award by Mahle

2015 Outstanding Cooperation Award by Litens

2016 Outstanding Quality Award by BorgWarner

2016 Supplier Recognition Award by Emerson Flow Solutions

2017 Best Cooperative Supplier by Litens

2017 Long-term strategic partners by Curtiss-Wright

2018 Supplier Recognition Award by Emerson Flow Solution

2018 Outstanding Supplier Award by Honeywell PMT

2018 Excellence Award by Litens

2018 Certificate of Appreciation by MEGGITT

2021 Outstanding Cooperation Award by Litens

2022 Quality Performance Award by Collins Aerospace

2022 Supplier Recognition Award by Emerson by Measurement Solution

# 泰國投資規劃與考量

## 國際環境

- China+1 客戶需求，主要針對汽車、工業與航太產業

## 泰國汽車製造環境

- 2022年台商投資2.8億美金，佔泰國外國直接投資第四位
- 台商主要投資：電子、汽車零件、電動車相關、電路板
- 日本汽車大廠在泰國經營已30年，泰國已是具汽車製造規模的東方底特律
- 其相關供應鏈及產品相對成熟(精密鑄造、沖壓技術)，以利我們進一步規劃
- 台灣MIH(鴻海創立的電動車開放平台)、中國自有品牌車廠皆已在泰國落腳

## 時碩優勢

- 在兩岸具備多元專業事業團隊暨成熟的領導群組。
- 國際利基市場長期訂單支持與大客戶共同成長企圖心。
- 國際化的組織以及系統與數位同步運作的架構。

\*資料來源: 資誠PwC台灣 Youtube頻道 #新南向焦點EP11

## 泰國社會文化

- 政治穩定，雖有紛爭但數友商環境
- 佛教影響，民眾善良、治安良好
- 一般從業人員企圖心較弱、工作效率較低

資料來源: 資誠PwC台灣 Youtube頻道 #新南向焦點EP11

**泰國不動產展望**

- \* 泰國是台商主要投資國家之一
- \* 2022年台商投資2.8億美金，佔泰國FDI外資投資第四
- \* 台商投資主要產業: 電子、汽車等組件、電動車相關、電路板

<p><b>China +1</b></p> <p>隨著美中之間的經濟對抗越來越劇烈，供應鏈將移往去中強國，出於避免地緣政治風險及未來的供應鏈中斷的考量，不少企業將在生產地轉移到東南亞區域擴大與建立新的工廠。</p> <p>政府繼續採取有利投資的態勢，包括對投資者的額外稅收減免和監管制度的自由化。</p>	<p><b>東部經濟走廊發展計劃第二階段</b></p> <p>政府增加交通基礎設施投資，特別是在東部經濟走廊發展計劃第二階段 (2023-2027)，將包括連接3個機場 (曼谷-暹羅那-烏隆) 的機場鐵路、Map Ta Phut 和 Laem Chabang 海運港的第三階段以及烏隆柴汶機場的開發，這些項目吸引投資者前往東部的工業區。</p>	<p><b>工業區需求增加</b></p> <p>對於開發及商業來說，疫情後工業地產需求大增。</p> <p>許多開發商正在對現有工業區或新工業區進行擴建，特別是在東部經濟走廊。</p> <p>預計未來三年工業區土地的銷售和租賃將以每年 18-20% 的速度增長。</p>
---	---	--

## 泰國土地、廠房

- 預計未來三年工業區土地銷售跟租賃將以每年18-20%增長
- 泰國土地廣，廠房構建成本相對低廉(鋼構廠房每平方米建築成本約10,000泰銖)

# 投資泰國考慮要點

## 國情差異

語言、法遵、宗教文化、土地買賣、營建、商業慣例等。

## 人力資源

人才招募、勞力成本是否如預期，都可能影響營運效率和成本控制。

## 市場競爭

當地企業的競爭，以及跨國企業的進駐，都增加了市場競爭的壓力。

## 政治風險

當地政策、社會動盪等政治風險，會影響投資環境和收益的穩定。





<b>Country</b>	Thailand
<b>Location</b>	T.Nonglrun A.Banbueng Chonburi,
<b>Sea Port</b>	Laem Chabang 50km (THLCH Port Code)
<b>Airport</b>	Don Mueang International Airport- 130km Suvarnabhumi International Airport- 94km
<b>Bangkok City</b>	116km
<b>Land Area</b>	178,784 m <sup>2</sup> (92-0-78 Rai + 19 rai)





## 台商海外佈局的新思維

- 布局海外必須要重視專業化、系統化、在地化以及國際化才能確保企業長青
- 新策略規劃：
  - 專業化：
    - 持續推動時碩企業核心文化(求真、求變、求新)，吸引人才組建當地專業團隊。
  - 系統化：
    - 持續落實集團策略，做專、做精、做強不做獨大，透過找夥伴打群架整合一起做大
    - 建立好集團管理系統化、標準化、數位化、以促進各廠的同步交流與落實管理。
    - 全球都面臨人才缺乏、人力越來越稀缺、只有推動自動化與數位化才能確保永續發展
  - 在地化：
    - 要培養在地優秀人才，同時要與地方政府官員、客戶、相關技職教育機構與供應鏈建立良好關係，以培養與強化在地化的優勢。
  - 國際化:重視全球布局與客戶在地化的連結，讓每個組織與廠區都能與客戶接軌，持續落實借力使力、見賢思齊、以創造齊頭並進，共生共榮的效應。

目標在泰國建立世界一流的自動化與綠色設施



Automated Production  
OAD Shaft



Automated Inspection  
OAD Shaft



Automated Assembly & Inspection  
BASfiltr



Automated Inspection  
OAD Pulley

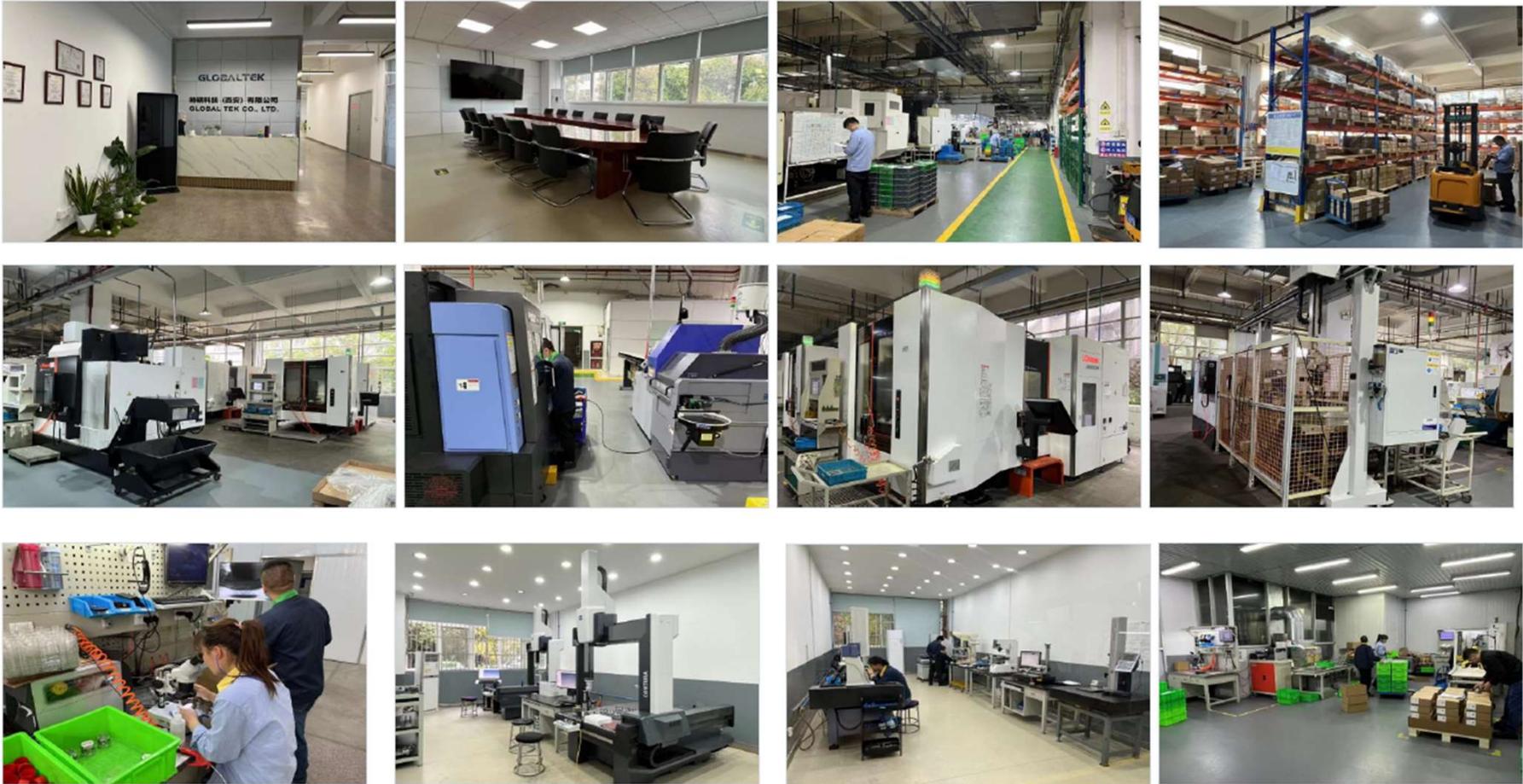


Full solar power generation system  
In Global Tek Wuxi, Jiangsu Province, China



Photovoltaic Generation & Monitoring System

5S (整理、整頓、清潔、清掃、素養) 紀律管理無沒有死角



# 科技業繼續成長更需要有實力傳產業的支撐

## 傳產業的挑戰與做強、做大的Dilemma

**第一代面臨無法交棒的挑戰**

第一代大部分以技術起家，更以勤儉持家，創造一個可獲利的中小企業，面對挑戰，除了抱殘守缺以外，已經無法作太大的變革

A

**電子科技菁英+肯幹務實傳產老闆**

80年代台灣經濟的起飛，PC市場是靠一群年輕電子科技的創業者與務實工匠傳產業的老闆如果沒有兩者的搭配與互補，台灣就不會有PC、Notes book以及手機三大產業引領風騷三十年的經濟奇蹟

B

**第二代面臨規模競爭的挑戰**

面臨經營環境的複雜性，有膽識更有能力的第二代，即使有想法，但是產業變化太大，根本搞不濟急，不知如何是好

C

**被忽視的大商機**

電子科技成熟，傳產業仍具附加價值，若以M&A的方式做好收購整理與整合以建立一站式服務的能層以及經濟規模實力，將來機會更大。

D

GLOBALTEK 48

拜AI科技與地緣政治關係之賜，台灣半導體與AI相關的產業成為全球當紅炸子雞，但是金屬製品的傳產業卻漸漸式微，接下來誰有能力並具備國際汽車、工業、航太大廠認證的集團企業與台灣AI相關產業做好連結並扮演稱職策略夥伴來承接高規格，高品質金屬製品的需求???

## 台廠 AI 伺服器概念股

題材	個股	5/19 收盤價	成交量	今年以來漲幅
先進製程IP	世芯-KY	1,565	7,186	98.6%
	創意	1,280	8,435	99.7%
先進製程	台積電	532	32,099	18.6%
高速傳輸	譜瑞-KY	940	713	21.6%
CPU 均熱片	健策	532	3,138	41.3%
CPU 插座	嘉澤	929	602	11.1%
伺服器 PCB	金像電	113.5	52,022	30.8%
	欣興	170	25,814	41.7%
伺服器代工	緯穎	1,080	1,597	35.5%
	廣達	109	52,809	50.8%
	英業達	31.45	17,206	19.8%
主機板管理晶片	信驊	2,910	454	72.7%

資料來源：公開資訊觀測站 圖表製作：TechNews 科技新報

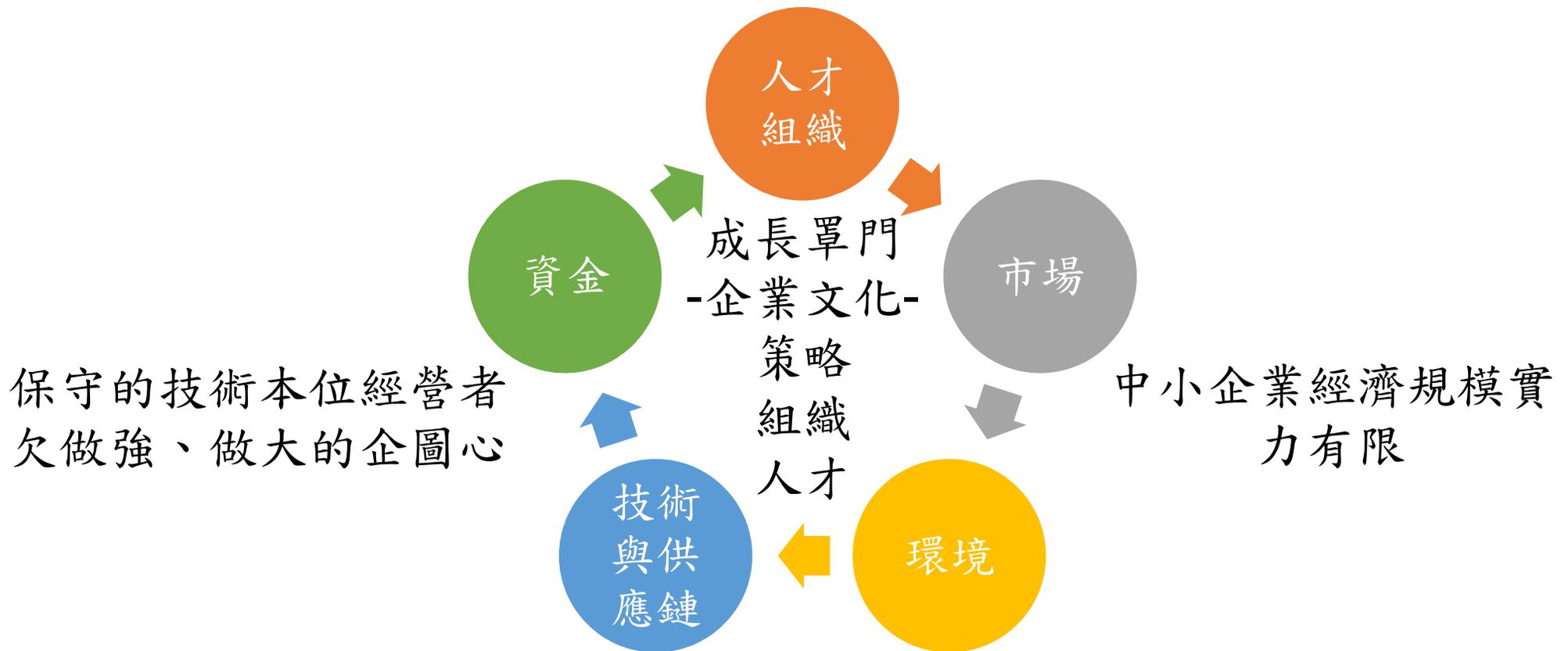


## 全球人工智能AI產值預測

單位：百萬美元 資料來源：Next Move Strategy Consulting 2023/1



# 台灣傳產業總產值台幣1兆/高CP值/但皆屬眾小 GLOBALTEK



# 金屬產業群聚的領頭羊-時碩

- 被投企業長期的價值不在今天財報的結果，而在她的長期佈局的策略以及**過去可循的落實軌跡**。
- 檯面上標竿的電子科技大廠由小變大，創辦人、領導者的**創新與整合的思維**扮演一個成長關鍵角色。洞燭機先的睿智，做強、做大的企圖心以及大家長，**領頭羊的格局與氣度**。
- 台灣除了大聯大以及佳士達以外，是否在傳產業也可複製另一個**群聚的大平台**。
- 傳產業的危機與大商機：第一代即將交棒，第二代雖有技術與小規模的製造能力，但面臨市場大者恆大的挑戰與窘境。時碩一直在推動傳產業，**找夥伴，打群架的大平台，建立時碩大園區的規劃也逐步在落實中**。



打造一個群聚有機成長的大平台

GLOBALTEK



# 期許為領頭羊、為台灣精密機械加工產業在國際市場開創新局

## 傳統中小企業 機械加工廠



群聚領頭羊

## 時碩 Global Tek

## 全球Tier one 系統供應商

### 產業的困境

土地限制、設備限制、資源限制、發展限制、組織很難找人才、導致技術提昇問題與經驗傳承

### 經營者的格局與思維

傳統技術者背景:封閉保守、國際行銷與管理能力較弱

### 連結在地

一群有技術、有技術與製造能力並能相互信任,更想一起打拚的中小企業老闆們的群聚

### 公司建立基石

以Jim Collins 『Good to Great』為指導方針建立一個永續經營的團隊

### 聚焦深耕

在全球利基市場(汽車、工業應用、航太)聚焦深耕並具有一定知名度的全方位價值主張提供者

### 連結未來

- 1-讓人才發揮專才,並能創造成就的舞台
- 2-為中小企業機械加工策略夥伴搭建一個互利、共生、一起做大的平台
- 3-大平台園區佈建整體智能化製造系統

### 利基產業市場

汽車安全系統、傳動系統、工業應用系統、半導體, 高端自行車、暨航太產業暨先進醫療

### 供應鏈永續

透過M&A積極在做產業整併、同時也在做供應鏈整合以減少整體管理成本

### 連結國際

- 1-他們要跟有經濟規模與具國際知名度的供應商做長期的策略合作
- 2-全球大廠期望她的策略夥伴能幫助她持續成長

# 建立企業永續長青的續航力

