

第 278 次公亮紀念講座活動紀要

主辦單位：中華民國工商協進會

時間：115 年 7 月 7 日（星期二）下午 2 時

地點：台北國際會議中心 201BC 室

主題：掌握趨勢與潮流，不被時代淘汰

主講人：臻鼎科技集團沈慶芳董事長

本會於 115 年 7 月 7 日舉辦第 278 次公亮紀念講座，特別邀請臻鼎科技集團沈慶芳董事長以「掌握趨勢與潮流，不被時代淘汰」為題發表專題演講。當天講座重點摘要如下：

一、掌握趨勢，不被時代淘汰

沈董事長指出，企業發展始終與時代環境密不可分。從全球化、數位化到近年人工智慧（AI）快速崛起，每一次科技進步及產業變革，都重新定義企業競爭模式。企業如僅依循既有成功經驗，而無法持續掌握市場趨勢及產業變化，恐難在下一波產業革命中維持競爭優勢。

沈董事長表示，自身職涯橫跨金融、旅遊及電子製造等不同產業，雖非科技背景出身，但長期培養市場判斷能力及策略思維，得以帶領企業跨越不同產業環境。他指出，企業

經營者最重要的責任，不在於精通所有技術，而是建立正確方向、整合各領域專業人才，並帶領團隊持續朝共同目標前進。沈董事長以交響樂團為例，指揮家未必精通所有樂器演奏技巧，但必須充分理解樂曲架構及整體節奏，才能有效整合各項資源，發揮團隊最大效能。企業領導者亦然，其核心價值在於調兵遣將、運籌帷幄，透過明確願景、有效決策及人才整合，帶領企業持續成長，而非事必躬親投入每一項專業技術。

沈董事長回憶，2005 年接任臻鼎科技董事長時，公司規模仍相當有限，僅租用一座小型廠房；接手隔年即提出「成為世界第一」的願景，當時外界普遍抱持質疑態度。但他始終深信，只要方向正確、制度完善，並持續投入技術研發與人才培育，即有機會突破既有競爭格局。經過近二十年的持續努力，臻鼎科技已連續多年蟬聯全球印刷電路板 PCB 產值第一，證明企業願景必須建立在對產業趨勢的深入理解，以及長期堅持的執行力，而非僅僅注重短期市場機會。

另一方面，企業最大的風險並非市場競爭，而是無法因應時代變化。企業經營者應保持開放心態，持續觀察產業演進方向，勇於調整策略與布局，方能在快速變遷的經營環境中持續創造競爭優勢。

二、建立制度化管理，打造企業核心競爭力

企業的競爭力並非來自單一產品或一次成功決策，而是在於建立一套能夠持續運作的管理制度。「制度」不僅能確保企業穩健成長，更能在經營環境快速變遷時，維持組織運作效率及決策品質，形成企業長期競爭優勢。從公司治理層面來看，制度最大的價值，在於企業即使面對市場環境快速變化，仍能依循共同目標穩健前進。臻鼎科技會在年度開始前完成經營目標及預算規劃，並提報董事會審議，透過制度化管理凝聚組織共識，確保企業經營方向一致。

沈董事長接掌臻鼎科技後，將多年來於金融、證券及企業管理領域累積的實務經驗，整理成一套完整的經營策略，內容涵蓋市場分析、企業願景、經營目標、競爭對策、產品開發、製造布局、組織制度及公司治理等面向，作為企業經營的重要依循策略與規範。他認為，企業經營應先思考市場在那裡？目標是什麼？再據以擬定策略、建立組織及配置資源，而非隨著市場變化被動調整方向。

企業應持續掌握總體經濟、產業趨勢、客戶需求、競爭對手及供應鏈變化等資訊，並建立長期且系統化的分析機制，作為經營決策的重要基礎。臻鼎科技設置專責團隊蒐集市場資訊，每日彙整與企業經營相關的重要資訊，提供管理團隊參考，以

利即時掌握市場動態及產業變化。「商場如戰場，兵貴神速」，但快速決策並非憑藉直覺，而是建立在平時持續累積市場資訊及深入分析的基礎上。當企業平時已建立完整的市場分析能力，即使面對資訊尚未完全對稱的情況，經營團隊仍能憑藉專業判斷與長期累積的經驗，迅速作出正確決策，掌握稍縱即逝的市場機會。

同時，企業在規劃組織時，應秉持「因事設職、因職覓才」的理念，先確認企業發展所需功能，再依據職務需求延攬適任人才，而非因人設事。健全的組織制度，有助於提升管理效率，使組織具備持續成長能力。

三、PCB 產業轉型與臺灣科技產業優勢

印刷電路板（PCB）素有「電子工業之母」之稱，隨著電子產品朝向高效能、小型化、高速傳輸方向發展，PCB 已由過去以大量生產為主的傳統產業，逐步轉型為結合材料、精密製程及智慧製造的高科技產業，高階 PCB 的重要性也日益提升，成為支撐半導體、人工智慧（AI）、高速運算及發展各類智慧終端設備的重要基礎。

臻鼎未以低價競爭作為發展策略，而是持續投入高階製造與研發，依據終端產品發展趨勢不斷調整產品布局，逐步建立完整的技術能力與製造優勢，建立長期且難以取代的競爭優勢。

臺灣擁有完整的 PCB 產業聚落、成熟的上下游供應鏈及優秀的工程人才，長期累積深厚的製造實力與技術基礎，成為全球 PCB 產業的重要生產基地。PCB 產業屬於資本及技術密集產業，從建廠到正式投產往往需耗費數年時間，設備亦不易搬遷，因此設廠規劃必須從長遠發展及整體產業布局著手進行，才能面對土地、水電、人才等資源日益吃緊，以及全球供應鏈重組等挑戰。沈董事長建議政府持續完善產業投資環境，並比照半導體產業規劃 PCB 產業園區，協助企業持續投入高附加價值產品研發與智慧製造，支持臺灣 PCB 產業長遠發展。

四、AI 發展、全球布局與永續轉型

人工智慧（AI）正引領全球新一波產業變革，目前 AI 發展仍處於基礎建設快速發展階段，包括高速運算晶片、算力建置、資料中心及雲端基礎設施等均持續擴大投資。發展 AI 產業並非單靠單一技術即可推動，而是結合晶片、算力、資料中心及終端應用等完整產業鏈共同發展，未來隨著相關基礎建設逐步成熟，AI 應用將更加普及，並持續帶動百工百業創新與轉型。

近年地緣政治、國際經貿情勢及供應鏈重組，已成為企業全球布局不可忽視的重要因素。企業設立海外生產據點時，不應僅考量政府補助或短期成本，應綜合評估市場需求、客戶分

布、產業聚落、基礎建設及人才供給等因素。由於 PCB 產業屬於資本及技術密集產業，高度仰賴材料供應、生產設備及專業人才相互配合，一旦產業鏈不完整，不僅影響生產效率，也不利企業長期發展。因此，全球布局應著眼於建立完整的產業生態系，而非僅以成本作為投資考量。

臻鼎科技近年持續推動全球布局，陸續於中國大陸、臺灣及東南亞等地設置生產據點，主要考量在於貼近客戶需求、提升供應鏈韌性及因應全球市場變化。面對全球供應鏈重組趨勢，企業應建立更具彈性的全球布局策略，提升整體供應鏈的穩定性與韌性。

此外，永續發展已成為當前企業經營的重要策略，也是國際客戶評估供應鏈的重要指標。臻鼎將環境保護列為企業經營的重要原則，持續改善生產環境及污染防治措施，致力翻轉外界對 PCB 產業高污染、高耗能的刻板印象，持續推動節能減碳、綠建築及永續治理，並將永續理念融入企業經營與生產管理。今年更於 S&P Global(標普全球)永續評比獲得優異成績，展現多年深耕永續發展的具體成果。臻鼎的案例也顯示永續並非企業額外的負擔，而是提升品牌價值、強化國際競爭力的重要基礎。

五、企業文化是永續經營的根本

企業短期績效可以仰賴領導者的決策與執行力，中期更著重於完善的策略與布局，而企業若要追求長期且永續的發展，最重要的關鍵仍在於企業文化。臻鼎自 2006 年即開始建立企業文化，秉持「做任何決策，都要讓自己問心無愧」的經營理念，強調企業經營應堅守誠信、合法合規及正直原則，不因短期利益而違背核心價值。

在企業管理方面，企業應明確區分決策、管理及執行等不同層級，使各部門權責分明、有效協作，建立公平、透明的用人及獎酬制度，秉持「論功行賞、能上能下」的原則，使員工的薪酬、獎勵及職務發展與工作績效相符，促使企業持續進步。

健康的企業文化應建立在互信與尊重的基礎上，並以「不派系、不鬥爭、不貪腐」作為重要管理原則，避免內部紛爭耗費組織資源，影響企業整體發展。管理者應尊重專業、充分授權，凝聚團隊向心力，使全體同仁朝共同目標努力，共同推動企業持續成長。

沈董事長在結論指出，面對快速變遷的產業環境，企業應持續學習、掌握趨勢，並以長期思維、誠信經營及持續創新作為發展基礎，同時善盡企業社會責任，方能在變局中維持競爭優勢，實現永續經營。

本場講座由本會吳東亮理事長主持，現場互動熱絡。與會貴賓包括張裕屏常務理事、林嘉佑理事、羅忠祐監事、廖國富監事、朱炳昱監事、陳美伶顧問、林志嘉顧問等工商界先進與會員近 170 人出席。