

董事長 2023 年新春祝福與期許 穩定根基 開創新局

各位主管、同仁新年好！新春伊始，萬象更新！本人謹代表董事會向大家拜年，祝福各位主管、同仁平安健康、大吉大利、兔年行大運！同時，也對全體同仁去年一整年辛勤的付出，致上最真誠的謝意！



去年全球仍面臨新冠肺炎疫情，及俄烏戰爭造成能源短缺、原物料價格大漲、高通膨等多重壓力，對很多企業來說，都是艱困的一年，集團也一樣面臨很多挑戰與衝擊，再次感謝各位主管、同仁齊心努力克服困難，展望未來大家能以更開創的眼光與積極的心態，持續注重供應鏈的穩定及彈性，整合運用台、中、越三地的資源優勢，在核心微生物發酵技術及食品工藝方面，往更高領域延伸，以期集團的業績與經營有更大的突破與發展。

2023 年味丹集團持續秉持「價值創造 永續發展」的策略主軸，面對未來經濟成長動能低靡的趨勢下，如何「價值創造」，凝聚創新能量，追求「永續發展」，除了要思考如何提高誘因、創造消費之外，應以更敏銳的觀察力，積極開發不同潛在的消費族群，塑造滿足顧客需求的精緻食品文化

，以務實、嚴謹的態度面對大環境嚴峻的挑戰，在策略主軸的大架構下，貫徹執行以下重點工作：

1. 加速推動集團願景專案工作，構建各事業體具獲利能力及創造現金流之體質。
2. 強化集團經營資訊系統整合與雲端化服務。
3. 穩健經營 / 優化產品組合。
4. 提高產品價值並作好售價管理。
5. 強化產銷管理及自動化 / 數位化工作。
6. 落實品質政策、推動節能減碳及碳盤查工作，逐步達成碳中和目標。
7. 發展 100+5>150 的創新商業模式，運用策盟機制創造突破性業績。
8. 新事業 / 新產品 / 新領域 / 新市場 / 新通路的積極開拓。
9. 核心微生物 / 胺基酸產品領域的重定位與擴大。
10. 食品產業的範疇再增加。
11. 落實事業部組織運作，培育經營人才。
12. 建構未來十年沙鹿總廠發展藍圖。


今年癸卯兔年，兔子擁有敏銳的聽覺與視覺，期許各位主管、同仁能耳聽八方，掌握勝利先機；廣闊見識，眺望遠大目標。如同兔子思考敏捷，先蹲後跳，謀定而動，在面對重重困難時，能鼓起勇氣將難關一躍而過，讓我們用堅定的信念，齊心合力一起開創嶄新局面。最後，再次祝福大家在新的一年里，好運相隨，快樂相連，金兔祈福，闔家幸福！

董事長 **楊 頌 雄** 敬啟

2023 年 1 月 30 日

2022 年年資績優獎報導

文 / 編輯室

由於 2022 年底新冠肺炎疫情升高，考量防疫及同仁健康著想，公司決定停辦尾牙活動，故該年度績優人員無法如往年上台受獎並接受眾人的喝采。謹此公佈獲獎同仁名單，恭賀得獎同仁，更感謝他們多年來為味丹的貢獻及付出。 

2022 年年資績優受獎人員名單

一、年資滿 45 年人員名單：共 1 人

謝淑琴

二、年資滿 40 年人員名單：共 4 人

陳正博 · 劉貴姿 · 柯麗琴 · 李興進

三、年資滿 35 年人員名單：共 15 人

白永森 · 蘇麗月 · 陳中炎 · 何嫻誼 · 陳賜和 · 賴虹方 · 林妙秋 · 王翠蘭 · 陶慧嫻 · 陳江濱 · 陳秋成 · 林淑玫 · 江榮發 · 陳起裕 · 陳鴻謨

四、年資滿 30 年人員名單：共 32 人

王文堂 · 趙令立 · 花捷烘 · 戴穎昌 · 王淑女 · 童明德 · 楊世光 · 邱芳如 · 王金亮 · 陳武雄 · 林嘉玉 · 鄭麗娟 · 顏秀玲 · 王素紅 · 陳麗卿 · 卓美如 · 蔡宏杰 · 賴淑娟 · 陳永祥 · 林枝昇 · 鄭鈿瑩 · 吳慧美 · 李果凡 · 陳清風 · 陳惠君 · 趙文達 · 卓生朗 · 楊辰文 · 盧志明 · 王富郁 · 宋淑芬 · 古淑芳

五、年資滿 25 年人員名單：共 31 人

陳建堂 · 陳碧龍 · 陳曉冉 · 陳敏郎 · 陳明遠 · 薛隆鈞 · 陳長斌 · 劉智傑 · 劉妙慈 · 王裕民 · 陳德成 · 陳志昇 · 李月姿 · 卓蜜 · 陳採薇 · 蕭振隆 · 鄭信偉 · 林嘉惠 · 陳其麟 · 黃茹暉 · 劉靜芳 · 王怡衿 · 蒲春香 · 林淑慧 · 顏垂印 · 李奕璇 · 周育信 · 陳財源 · 余慧珠 · 李春立 · 莊基聰

六、年資滿 20 年人員名單：共 18 人

洪福海 · 洪雅榛 · 王丞誼 · 林彥領 · 蔡宜成 · 何竣凱 · 王盛暉 · 蔣志舷 · 蔡惠雯 · 李秉旻 · 李信宜 · 鄭永凱 · 孫冀屏 · 郭子祥 · 陳信廷 · 郭霽瑩 · 郭信傑 · 李戊盛

榮耀時刻 - 2022 年績優貢獻獎

文 / 總經理室

恭賀 2022 年績優貢獻的獲獎單位及同仁，感謝他們辛苦的付出與努力，才能創造出組織最大價值，這份榮耀屬於他們。味丹

2022 年績優貢獻獎得獎部門：

項次	獎項類別	單位	績優貢獻說明
1	經營績優獎	品冠行銷公司	營收利潤成長貢獻績優
2		研發技術中心	LP-RM081 乳酸菌代謝物 (後生元) 榮獲 111 年度台灣乳酸菌協會創新產品優等獎
3	產品創新獎	酒品事業部	金門高粱黑金龍特窖陳高 營收貢獻績優
4		味丹生技	NK 營收利潤成長績優
5		味丹生技	PGA 營收利潤成長績優
6	績優特別獎	味丹生技	利潤成長績優



四十五年的「味丹」感恩歲月

凡事不要怕吃苦，只要苦得有意義，就不要輕易放棄

速食食品廠 / 謝淑琴（2022 年年資績優 45 年得獎同仁）

有 一句話「光陰似箭，歲月如梭」來形容時光飛逝，轉眼間自己
在公司服務 45 週年了，看著新進人員一批又一批的進來，長官
一個又一個的升遷與退休，這就是所謂的長江後浪推前浪。45 年的歲
月對一個已經當阿嬤的人來說真是一段漫長的時光，如果再精打細算
一下，等於從一個年輕女孩到當阿嬤，這段 45 年的「味丹」歲月，幾
乎是個人歷練的痕跡，對我個人來說，有緣成為味丹大家庭的員工，
個人感到與有榮焉，也是因為味丹的好，我也把自己兒子找進來一起
打拼，雖然 45 年來對公司的貢獻沒有什麼偉大事蹟，但人生最亮麗的
青春年華，已經全部投入味丹公司，由那一頭烏黑亮麗的頭髮，到如
今白髮斑斑，這一路看著公司一步步的改變成長、茁壯。



也許我算幸運能在味丹公司經歷了我的人生過程，從結婚、生子、養育兒女，到兒女成家立業，這一切也因為公司的穩定，才能讓我這一路無後顧之憂的完成一切，畢竟每一個人因「努力」與「機會」的不同，成就也不盡相同，有些人有聰明才智的頭腦，又肯積極上進，自然有一番做為，如果再加上「幸運」的機遇，那就有非凡的成就。而我個人只是盡心盡力投入工作，努力做好份內的任務，就覺得心安理得。

因為人生起點和終點都一樣，不一樣的只是歷練而已，這一路也很感謝長官厚愛，工作同仁們互相的扶持，讓我學習到很多為人處事的寶貴經驗，工作無論艱難困苦，都能在愉快和諧氣氛中設法圓滿完成。

感謝有您



記得有句話「成長是痛苦，不經痛苦就無法成長」，「不經一事，不長一智」，有時候認為吃虧就是占便宜，不論被分配到什麼工作，只要把該做的事情好好的順利完成，只要心態調整的好，就不怕吃苦，畢竟這一路我就是這樣熬過來的，因為壓力一切都是來自於自己，開心是一天，難過也是一天，看如何去看待每一天，一切操之在於自己。

任職 45 年來感觸很多，不管是人物事的經歷都是一個滿滿回憶，看著三個小孩慢慢地長大成家立業我心滿意足，也看著大兒子在味丹有一番小小成就，讓我覺得當初讓他進來味丹一起工作是對的選擇，在任職期間做了很多不一樣的工作，也學習很多，讓我了解一個食品廠的成立是多麼不容易，必須經過多道的流程才能生產出成品，讓我不得不佩服，不管是上級長官或是流程設計的技術人員，因為他們才讓工作能不斷進步與成長，讓我覺得在味丹個個都是深藏不露，人人都有長處。

在此，要感謝在味丹的每位長官跟工作同仁，因為你們才有現在的我，也因為公司給予這個工作讓我才有一個美滿的家庭，因為當經濟壓力變少，就會快樂許多，當快樂了，家庭自然美滿。最後，我要送給每一位味丹人，這也是我 45 年來的經歷 --- 凡事不要怕吃苦，只要苦得有意義，就不要輕易放棄，祝福大家健康如意。 



試論企業的成長之道

文 / 黃鐘鋒 顧問

企業的創立與成長～以台積電與鴻海為例

一個企業從草創之初的 0 到 1，再從 1 逐步茁壯成長為中小型企業，再突破重重的困難與挑戰成長為中大型企業，若獲主客觀環境利多因素推升，營收甚至於超過千億與萬億呢！分析這兩家營業額達兆元的超大型企業，從其創業之初的定位與之後的轉型變革，兩者實有異曲同工之妙。

台積電的成功，究其原因如下：

1. 3C 產業快速成長與各類產品與設備的智能化，推升微電子晶片需求爆炸性的成長
2. 為滿足上述需求，大小晶片設計廠商如雨後春筍般大量冒出，且都採取 Fabless(無晶圓製造)的晶片設計公司的商業模式
3. 台積電定位為晶圓代工，資源與人才的投入專注於核心技術的不斷提升，從創業初期的「跟跑」的追隨者進而成為「並跑」的競爭者最終躍居領跑者的霸主地位
4. 台積電定位為晶圓代工，成為上千上萬晶片設計廠商的親密夥伴，成為推升晶片廠商不斷提升競爭力的最強烈的發動機（如：超微 (AMD)、高通 (Qualcomm)、英輝達 (Nvidia) 與聯發科 (Mediatek)）；而定位為垂直整合製造商的英代爾卻是所有晶片設計廠商的潛在敵人

鴻海成長策略

鴻海於 1974 年由郭台銘創立，從模具專業切入生產電視機的旋鈕，接著看到微處理機帶動的電腦產業蓬勃發展的商機投入連接器 (connector) 的研發製造，成為電腦連接器的技術領先者及最大供應商，據說：英代爾欲推出新世代的中央處理器 (CPU)，若鴻海相對應的連接

器尚未推出，也只能乾瞪眼呢！1996年正式跨足個人電腦準系統的組裝代工，確立了鴻海組裝代工的商業模式，接著就百花齊放，鴻海幾乎包攬了3C產業多數大廠牌的組裝代工，究其原因如下：

1. 3C產品的組裝代工的成功定位
2. 與時俱進、審時度勢的轉型變革
3. 抓到3C產業過往幾十年蓬勃成長的黃金時光
4. 關鍵零組件研發製造與大量生產技術的不斷突破領先
5. 接班人的遴選培養與傳承

綜觀台積電與鴻海的成功，帶給我們以下的啟示：

1. 立足台灣跨足全球是可為的
2. 成為全球的領導者是可為的
3. 做對的事與將事情做對是企業成功的不二法門

回顧過往開創新局

味丹集團源於1954年創立的味正食品廠，於1970年正式定名為味丹企業，回顧過往，味丹集團推動了一連串的創新、轉型與變革的政策，有新產品的開發、有新事業的創立、有與國外企業合資企業也有最難最為挑戰的跨出國外設立生產與銷售據點，代表味丹集團是具有不斷創新、轉型與變革基因的有機體。

但是想要營運大步向前，就我個人的淺見，可以約略總結如下：

1. 需洞察新產品、新市場與新事業的新商機
2. 可審時度勢複製越南的成功經驗至其他具發展潛力的市場
3. 強化推動新策略成功的組織能力

任何企業要避免掉入生命週期衰敗的命運，一定要持續發展成長的引擎（如：新產品、新市場與新事業的開發），就像有源頭活水一樣，能持續推升企業的蓬勃發展。

成長的策略基本上可以分為內部成長策略與外部成長策略，茲簡單扼要介紹說明如下：

1. 內部成長策略

內部成長策略是以既有的組織能力為基礎，可行的策略如下：

- 開發全新的產品
- 開拓國外市場
- 發展全新的事業

2. 外部成長策略

外部成長策略是借助外部的資源與力量來促成企業的成長，可行策略如下：

- 與國外市場的地頭蛇合資生產與銷售前進國外市場
- 以柔性的控股模式的水平併購獲得新產品或進入新市場
- 以垂直併購模式助力企業進入產業之上游或下游

外部成長策略是中大型企業普遍採用的方法，其優點與挑戰如下：

- 勿須承擔 0 到 1 新創事業的高風險
- 藉由併購跨入新領域，如新產品、新市場、新事業
- 藉由併購促進企業轉型抓住新商機
- 如何進行組織與文化的有效融合
- 如何發揮合併綜效
- 如何做到完備的盡職調查 (Due Diligence)

基於以上的分析，建議味丹集團的成長之道宜採用「併購 + 合資」的策略，運用併購助力集團的轉型變革，發展新的成長引擎，抓住新商機；運用合資結合地頭蛇，打入國外市場，以加速國外市場的開拓。

併購成長策略成功案例分享

併購策略的運用也是運用之妙存乎一心，欲確保成功，還是要找對的人做對的事；找到對的人將事情做對做好。茲舉一個成功案例與大家分享：

保瑞藥業股份有限公司是以化粧品與西藥代理起家，歷經了代理權被拔掉，嚴重影響公司營運，及出生率急遽下降，市場規模逐漸縮小，兩個環境因素的衝擊後。因此起心動念，打定主意帶領公司進行轉型變革，透過併購讓保瑞從一家西藥代理商升級成涵蓋研發、製造、銷售與品牌的全方位藥商，並透過國際委託開發暨製造服務 (CDMO, Contract Development and Manufacturing Organization) 模式，頻頻獲得國際藥廠的肯定與大訂單，論營運規模與影響力，已擠身台灣一線藥廠之列，並獲得「製藥業台積電」的美譽。從 2013 迄今，保瑞已投入台幣 100 億，累計完成 10 家藥廠的併購。