

## 半導體大廠背後的隱形冠軍 從四名員工逆勢突圍

很難想像，這家默默支持半導體產業的隱形冠軍企業，是全世界第一個拿到循環經濟認證 BS8001 的製造業，從事微污染控制領域超過三十五年的半導體化學濾網廠鈺祥，在全球半導體代工產業有超過一半的市佔率，濾網產品全部自產自銷，是臺灣、甚至全球，少數可以一條龍提出完全解決方案的企業。

2017 年以來，鈺祥因應客戶的要求及淨零碳排的超前部署，陸續導入 ISO9001、ISO14001、ISO45001、ISO14064、ISO14067，這幾年順應全球永續發展趨勢，ESG 也備受關注，不分企業規模大小紛紛致力推動企業與環境共生共榮，鈺祥也踏上數位轉型之路。「當半導體大廠開始講 Data Talks，我們也必須跟著做數位轉型。」鈺祥企業總經理莊士杰說。

這幾年的數位轉型莊士杰總結五大效益：首先，可以在數位平台上找到所有單據並串接流程，進而提升行政效率；其次，透過 ERP 的導入優化業務流程；第三，利用在 ERP 上取得的數據進行分析；第四，在平台上面溝通不僅提高溝通效率也同時留下紀錄；最後，為了配合 2025 年公開發行的計畫，鈺祥也必須提高財務結算效率，以因應月結營收的節奏。

儘管現在莊士杰對鈺祥的數位轉型侃侃而談，但這個過程並非一帆風順，「2020 年發生的新冠疫情才是加速鈺祥轉型的轉捩點。」他回想。

### 加入口罩國家隊賠錢 反成數位化轉捩點

當時為了拼防疫，鈺祥也加入生產口罩的行列，「大家以為很好賺，可是到最後結算發現做口罩根本沒有賺錢，甚至還倒賠。」莊士杰苦笑表示，負責生產口罩的專案經理就當時分析：「公司沒有做好口罩的成本和庫存控管」。

## 會後採訪

現在回頭來看，當時鈺祥確實在數位轉型上做得還不夠到位，過去雖然有嘗試導入其他品牌的 ERP 系統，但是成效並不如意。直到 2021 年才重新啟動 ERP 專案，導入 SAP。由於進行數位轉型是一件大工程，在導入 SAP 過程當中，也會影響到各部門主管原本工作的流程，當時整整花了 8 個月的時間進行磨合，直到 2022 年 1 月才正式上線。

對於導入 ERP 系統這一段，莊士杰現在談起來看似輕描淡寫，可想而知這過程絕不輕鬆，他認為，數位轉型最大的困難就是「人」，像是老員工對於既有工作流程都有一定習慣的作業方法，這個習慣跟數位轉型的流程有很大程度的衝突，所以在數位轉型的過程中，必須跟各部門主管持續進行不間斷地溝通與協調。現在回過頭來看，生產口罩的失敗可以說是塞翁失馬，因為生產口罩賠錢，所以我有正當性，請所有同仁務必配合數位化，莊士杰當時對著員工喊話：「鈺祥的數位轉型不能再失敗」。於是，鈺祥開始導入系統，希望所有的決策都是以數據資訊為依據，可以做到創新服務、決策加速，最重要的是讓企業永續經營與傳承。

### 代理商搶占市場 第二代被迫從接班轉為創業

談到企業傳承，莊士杰回顧當時接班鈺祥的過程。36 年前，一開始由創辦人莊金德從零開始代理一家美商旗下的濾網品牌，莊士杰回想，一開始走專業代理，好處是馬上就可以有產品可以賣，鈺祥當時迅速地切入這個市場。但是，代理商的壞處則是「孩子養大，就是別人的了」。2002 年，這個品牌已經被鈺祥做到全臺灣第一名，沒想到美國原廠決定來臺灣設立分公司，逐步收回鈺祥代理權，鈺祥一下子被斷了貨源，沒貨可賣。這對當時鈺祥無疑是一記重拳。

## 會後採訪

2005年，回到臺灣準備接班的莊士杰回想當時鈺祥的困境，那時鈺祥企業只有四名員工，有三位是父、母和我，公司每天的業績有如自由落體，深不見底。面對當時的逆境，準備接班的莊士杰其實並不悲觀，反而認為這是一個轉型的契機！

鈺祥幾乎是從零開始，重新製造濾網，莊士杰抱著打掉重練的想法接手，這一路走來其實並不輕鬆，他強調，雖然沒有包袱，相反地，當時也沒有太多資源可以運用，比起二代接班，自己更像二代創業。至於家族企業傳承經常會遇到的兩代衝突，莊士杰認為，只要一起工作，意見相左自然無法避免，他引用管理學大師史蒂芬·柯維 (Stephen Covey) 的名言「以終為始」，解決衝突的根本之道還是必須從溝通開始。

莊士杰分享，很多的二代接班人會覺得一代不是這麼信任，但實際做下去之後，就會知道信任也是一點一滴累積而來，當開始將責任攬在自己身上，自然而然就會減輕雙方的衝突。最後，莊士杰也不禁反問，如果下一代可以做得跟自己一樣好，還需要擔心接班問題嗎？

如需瞭解更多數位市集服務，請參閱：<https://www.pwc.tw/zh/products.html>

# 資誠家族及企業永續辦公室

協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要全新的方法、全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族永續、企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案，從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，及家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。

## 我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 27296666 ext.25230  
kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室  
主持會計師

+886 2 27296666 ext.25008  
sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室  
協同主持會計師

+886 2 27296666 ext.26226  
yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室  
協同主持律師

+886 2 27296666 ext.25098  
alvin.cheng@pwc.com



盧志浩

資誠創新諮詢公司  
董事長

+886 2 27296666 ext.26369  
jacky.l.lu@pwc.com

