



「承擔責任、成就團隊、創造價值」

蔡輝亮建立企業核心理念 從小改變創造大價值

台光電子材料曾經一度面臨規模小、獲利低的經營挑戰，但在現任副董事長兼策略長的蔡輝亮帶領同仁集思廣益之後，毅然決定加碼投資擴充產能，並鎖定當時方興未艾的環保主題研發無鹵基板。現在的台光電已是全球環保基板的第一大供應商，從逆境中找出自己該走的路，台光電無疑是最佳體現。

撰文／李幸宜 攝影／李庭歡

無論員工或訪客，走進台光電位於桃園觀音的總部大樓後的第一個動作是更換拖鞋。這個 12 年前開始的小改變，顯性影響是讓辦公室和工廠的環境變得一塵不染，但更重要的隱性影響是企業文化和員工精神的再造。

蔡輝亮表示：「在公司轉型初期，多數同仁其實都不相信訂出來的長期計畫，只認定眼見為憑，所以必須要一步步地增強他們的信心，只要有小改變就要去做，堅持往前走。萬事起頭難，但有成果大家就有信心。」

從理念到執行，貫徹環保主題

蔡輝亮從台光電初創以來就擔任製造副總一職，2000 年離職，2004 年重返公司擔任董事長，一上任就要解決公司面臨的經營挑戰和轉型難題。當時，他帶領同仁們集思廣益，確立了公司的核心理念——「承擔責任、成就團隊、創造價值」。

以核心理念為基礎，台光電的願景是成為全球環保基板的領導品牌。蔡輝亮表示，「願景的關鍵就在差異化，我們認為環保的訴求是全球必然的發展，即使當時各國都沒有法令規範限制，只有歐美等先進國家提出的遠程計畫可供參考，我們還是堅持決定走這條路。」

為了防燃，常見的有鹵基板會摻入鹵素耐燃劑達到



台光電子材料股份有限公司副董事長暨策略長蔡輝亮，榮獲工研院院士。

防燃作用，但廢棄基板燃燒時就會造成環保問題，因而必須尋找其他化學品來代替鹵素。台光電取得日本日立（Hitachi）的一種無鹵材授權，加上本身在薄型基板的製程經驗優勢，多年來自行開發出多種無鹵基板。

材料產業一定要有專注點，因此台光電鎖定三大領域，首先是智慧手機產業，不只對應上層客戶，而是創造能和終端客戶，也就是手機品牌商溝通的契機，掌握未來產品的趨勢及需求，才能反應在產品設計上；第二個領域是雲端傳輸，例如：網路設備就是台光電近兩年成長最快的事業線；第三個領域則是汽車電子產品，這個領域每年都保持穩定成長。

三個五年計畫 堆疊成功階梯

自 2004 年以來，台光電已經連續推行三個五年計畫，

只有專注，才能找到競爭的策略

第五屆工業技術研究院 院士
台光電子材料股份有限公司副董事長

蔡輝亮



將公司的成長和獲利率推上一波波的高峰。回顧這三個五年，最能說明改革效益的實證，當推每股盈餘（EPS）的倍增，從 1.0 元、3.0 元，去年已達到 7.5 元。

第一個五年計畫的重點是訂目標、擬計畫，當時雖然規模小且財力不足，公司還是決定要擴充，考量的就是台光電有專精的利基領域但產能不足，所以從原先的兩座廠擴增為四座廠。

第二個五年計畫，效益已經開始浮現，產能不僅充足甚至達到最高峰，產品開發成熟，人員之間的連結性也很好。

第三個五年計畫從前年啟動，在維持產能的現況下進行產品結構的調整，由於全球大環境總量成長有限，所以根據毛利率來判斷產品線的去留，優先考慮高毛利的產品。

台光電的研發費用約占年營收的 2%，研發處直接隸屬董事長，不僅獲得更多資源，決策速度也更快。台光電在美國、臺灣和中國等地每年約可取得 10 件專利，現在則進一步加強美國專利的取得，因為這最具先導意義。

本身是技術出身的蔡輝亮，特別強調管理對研發的重要性。他認為，職務愈高，愈要忘記技術，重點還是在管理，而管理不能靠人治，要靠組織與制度的架構運作。尤其研發做虛工更是打擊士氣，不見得要花大錢或找很多人，但一定要借助管理做到

最有效的研發。

外部整合 借力使力更上一層樓

蔡輝亮進一步分析，臺灣和韓國在電子產業的發展時間差不多，臺灣的優點在於基礎穩固、人才培養，以及國際品牌對臺灣的信任度，但當前面臨的問題在於因應國際競爭的人才培養銜接不上，以及企業規模仍以中小型為主。

對此，他提出了兩個建議，一個是臺灣電子產業可以適度地進行合併，取得可運用的專利與人才來創造及實現新想法；另一個則是要努力解決臺灣廠商長久以來彼此競價的問題，需要進一步整合，才是根本解決之道。

台光電過去一直和工研院有互動，他認為工研院做得比學校和研究機構更多，在技術面有很多成功實例如半導體技術，現在組織及所別擴大，無論是設備或人才都很充沛，像是台光電最近才和工研院簽約，合作進行樹脂的先期研發專案。其實臺灣廠商現在普遍面臨很大的技術壓力，蔡輝亮期許工研院更主動地接洽有潛力的廠商，提供研發進度的更新，或許正有一拍即合的契機。

獲選成為工研院的院士，蔡輝亮謙虛說道：「其實我很意外，但也藉這個機會分享台光電一路走來的歷程，政府的優惠只是幫助而已，臺灣產業最終都要靠自己找自己的路、自己想自己能走的路。」■