

鴻海科技集團個案分析

- ◆ 鴻海集團的介紹與營運績效表現
- ◆ 鴻海集團的股權結構與董事會組成
- ◆ 鴻海集團的傳承佈局
- ◆ 鴻海集團的爭議事件

報告人：1131177 徐禎佑

指導老師：許慧雯 教授

報告日期：2025/6/5

一. 鴻海集團的介紹與營運績效表現

◆ 鴻海集團介紹

鴻海科技集團（英語譯名：Foxconn Technology Group），是由臺灣企業家郭台銘創立並擔任董事長的跨國企業集團，總部位於新北市土城區，主要生產地在中華人民共和國，以富士康（Foxconn）做為商標名稱。其專注於電子產品的代工服務（CM），研發生產精密電氣元件、機殼、準系統、系統組裝、光通訊元件、液晶顯示件等3C產品上、下游產品及服務。旗下多家企業在臺灣證券交易所、香港交易所、東京證券交易所掛牌上市，包括做為**集團核心的鴻海精密**，在世界多國都設有廠房，員工總數超過百萬人。

子公司/集團	重點業務	上市代號
富士康科技集團	智慧手機、電腦、伺服器代工（如iPhone）	私有部門
鴻騰精密科技（FIT）	高階連接器、汽車電子	港交所：6088
富智康（FIH）	行動裝置製造（前諾基亞代工）	港交所：2038
臻鼎科技（ZDT）	全球最大PCB製造商	台股：4958
工業富聯（FII）	通信網絡設備、雲服務設備、精密工具及工業機器人	上交所：601138
鴻準精密（FTC）	金屬機構件、散熱模組與3C電子產品的系統組裝	台股：2354
鴻華先進	電動車平台（MIH聯盟）、與裕隆合作開發車輛	台股：2258
夏普（Sharp）	面板、家電、能源	東證一部：6753

一. 鴻海集團的介紹與營運績效表現

◆ 營運績效表現

長期成長趨勢

- 營收成長：自2000年以來，鴻海的營收從約新台幣1,000億元成長至2024年的6.86兆元，年複合成長率（CAGR）約為15%。
- 獲利能力：2024年淨利達1,527億元，年增7.5%；每股盈餘（EPS）達11.01元，創2008年以來新高。

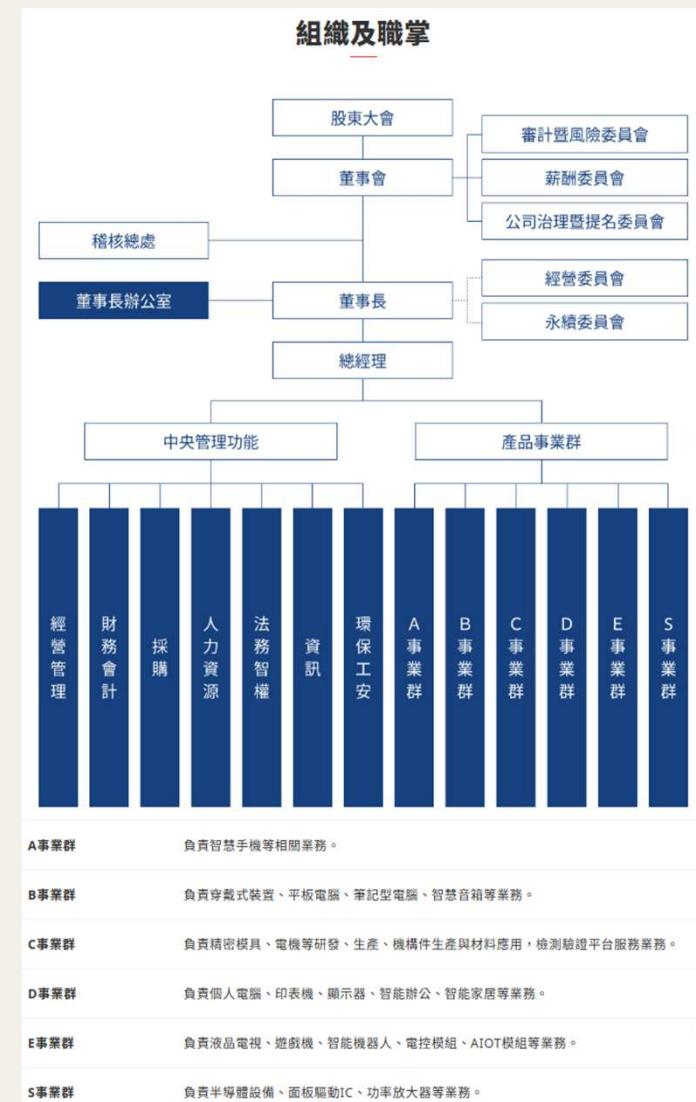
近年財務表現

• 2024年：

- 全年營收6.86兆元，年增11.3%。
- 毛利4,289億元，年增10.6%；毛利率6.25%。
- 營業淨利2,006億元，年增20.5%；營業利益率2.92%。
- 淨利1,527億元，年增7.5%；淨利率2.23%。
- 每股現金股利5.8元，創上市以來新高。

2024年第三季：

- 營收1.85兆元，創歷年同期新高。
- AI伺服器營收年增超過兩倍，雲端網路產品占比超過三成。



二. 鴻海集團的股權結構與董事會組成

◆ 董事會組成

- 獨立董事比例超過半數，展現公司對公司治理的重視。
- 董事會中女性董事占比達33%，展現對性別平等的重視。
- 董事成員背景涵蓋多元領域，提升董事會整體專業性。

姓名	職稱/身份	性別	專業領域
劉揚偉	現任董事長 鴻海研究院顧問、 台大物理學系特聘教授、 台大IBM量子電腦中心主任	男	經營管理
張慶瑞		男	科學研究、物理學
蔣尚義	鴻海半導體策略長、 訊芯-KY董事長	男	半導體
劉憶如	香港北威國際集團董事總經理	女	金融、商務
黃清苑	現任獨立董事	女	財務、會計
劉連煜	現任獨立董事	男	法律、公司治理
陳玉敏	現任獨立董事	女	財務、會計
王國城	現任獨立董事	男	工程技術、營運製造
許慈美	東吳大學商學院客座教授、 台北高等行政法院調解委員	女	法律、商務

二. 鴻海集團的股權結構與董事會組成

◆ 股權結構

主要股東名單

主要股東名稱	持有股數(股)	持股比例(%)
郭台銘	1,742,198,518	12.54%
新制勞工退休基金	245,428,741	1.77%
渣打託管列支敦士登銀行投資專戶	176,525,239	1.27%
花旗託管新加坡政府投資專戶	173,242,233	1.25%
渣打託管先進星光先進總合國際股票指數	168,952,135	1.22%
花旗託管挪威中央銀行投資專戶	161,440,951	1.16%
美商大通託管梵加德新興市場股票指數基金	152,553,761	1.10%
中國信託託管元大台灣卓越 50	139,160,792	1.00%
德商德意志託管 iShares 新興市場 ETF 投資專戶	107,127,928	0.77%
中華郵政股份有限公司	96,129,353	0.69%

股權分散

114 年 3 月 31 日

鴻海精密工業股份有限公司

董事持有股數一覽表

一、截至民國 114 年 3 月 31 日全體董事最低應持有股數暨股東名簿記載持有股數

職 稱	應 持 有 股 數	股東名簿登記股數(股)
董 事	不適用(註)	2,139,297

註：本公司之獨立董事超過全體董事席次二分之一，且已設置審計暨風險委員會，故無全體董事法定應持有股數之適用。

董監事持股比例低

二、截至民國 114 年 3 月 31 日全體董事持股情形

職 稱	姓 名	股東名簿登記股數(股)
董 事 長	劉揚偉	656,219
董 事	鴻景國際投資股份有限公司 代表人：王城陽	1,483,078
董 事	鴻景國際投資股份有限公司 代表人：劉憶如	1,483,078
獨立董事	黃清苑	0
獨立董事	王國城	0
獨立董事	劉連煜	0
獨立董事	陳玉敏	0

二. 鴻海集團的股權結構與董事會組成

◆ 股權結構

股票主要由400張以上大戶及外資所持有

年度/日期	400張以上	外資持股	投信持股	自營商持股	董監持股	單位：%
2025/05/29	64.54	33.38	2.62	0.8	0.02	
2025/05/23	64.57	33.36	2.61	0.85	0.02	
2025/05/16	64.82	33.46	2.65	0.86	0.02	
2025/05/09	64.62	33.32	2.6	0.86	0.02	
2025/05/02	64.36	33.15	2.59	0.93	0.02	
2025/04/25	64.16	32.99	2.51	0.94	0.02	
2025/04/18	64.08	32.86	2.23	0.92	0.02	
2025/04/11	64.09	33.03	2.21	0.96	0.02	
2025/04/02	64.77	33.17	2.23	0.97	0.02	
2025/03/28	64.99	33.14	2.22	1	0.02	
2025/03/21	65.32	33.64	2.21	1.01	0.02	
2025/03/14	65.79	34.25	2.23	1.01	0.02	
2025/03/07	66.05	34.5	2.2	1.02	0.02	
2025/02/27	66.6	35.01	2.18	1.01	0.02	

三. 鴻海集團傳承布局

在創辦人郭台銘於2019年卸任董事長後，鴻海科技集團由劉揚偉接任董事長職務，並於2024年4月正式啟動「輪值CEO制度」，作為集團傳承與治理改革的重要一步。

制度目的

- 接班人培育：透過輪值機制，讓事業群總經理在實際擔任CEO期間，熟悉集團整體運作，為未來接班做準備。
- 公司治理優化：實現董事長與總經理職責分離，提升決策透明度與效率。
- 組織活化：促進高階主管間的交流與合作，激發創新思維。

實施方式

- 輪值對象：鴻海母公司六大事業群的總經理，包括A至S事業群。
- 輪值期間：每位總經理擔任輪值CEO為期一年。
- 實施範圍：目前僅限於鴻海母公司，尚未擴及子公司如工業富聯（FII）、鴻騰精密（FIT）、富智康（FIH）等。
- 首任輪值CEO：E事業群總經理林忠正。

權限與挑戰

- 權限範圍：輪值CEO主要負責日常營運管理，重大決策仍由董事長劉揚偉拍板。
- 制度挑戰：目前制度細節仍在摸索中，需持續調整以確保制度順利運作。

四. 鴻海集團爭議事件

時間	事件	內容概述
2004年4月29日	凍結記者名下財產	鴻海向法院聲請假扣押《工商時報》記者曠文琪個人財產，而後臺灣新聞記者協會發佈名為「抗議鴻海董事長郭台銘打壓新聞自由」的新聞稿，最後鴻海撤銷對曠文琪財產假扣押案以結。
2009年~2010年	深圳富士康跳樓事件	2009年底，富士康深圳廠區發生首起大陸員工跳樓事件，而後發生接二連三發生跳樓案例，媒體揭露總計有13跳。
2011年5月20日	成都富士康爆炸事件	富士康集團鴻富錦成都公司拋光車間在生產中發生爆炸，造成3人死亡，13人受傷，其中重傷2人。
2012年10月5日	鄭州罷工事件	富士康生產線工人因而壓力倍增，並遷怒於質檢人員，雙方更發生衝突。最後質檢人員選擇罷工，導致多條生產線停產。
2013年	PlayStation 4「品質門」事件	在PlayStation 4發售後，部分產品出現品質缺陷。此次不僅成為了PS4品質問題的輿論焦點，更再次暴露富士康的用工不當、血汗工廠等問題。
2022年10月	河南鄭州富士康疫情與衝突	中國河南鄭州COVID-19疫情加劇，鄭州航空港經濟綜合實驗區的富士康園區也受到波及，11月23日，鄭州富士康再傳出爆發暴力抗議。

四. 鴻海集團爭議事件

◆ 員工墜樓事件

- ◆ 2006年有富士康工廠員工揭露血汗工廠的黑幕，包含軍事化高壓管理、超時加班等。對於媒體報導，鴻海控告新聞編採人員，引起中國大陸媒體群起激憤，在蘋果公司介入後，戲劇化和解，僅索賠1元。
- ◆ 2010年，富士康接連發生員工連環跳的「墜樓事件」（深圳富士康員工墜樓事件）引起軒然大波，國際科技大廠關注，甚至驚動國務院台灣事務辦公室，富士康為「血汗工廠」之名不脛而走。在連11跳之後，郭台銘及富士康集團特別向員工發出兩封公開信，郭台銘除了慰問員工、對廠內軟硬體做改善外，另一封信則要求員工簽協定，大意為若再發生自殺事件，員工及家屬不再向富士康要求法律以外過當訴求。
- ◆ 2010年5月27日，郭台銘親上火線，眼眶泛紅四度鞠躬道歉，並開放廠房讓媒體參觀採訪，盼以此破除血汗工廠之名，也表示撤回先前之公開信。
- ◆ 2012年4月28日，外界長年質疑鴻海是血汗工廠，郭台銘則表示「血汗工廠有什麼不好？我們流血流汗，只要我們符合法令，相信一分耕耘一分收穫」。

四. 鴻海集團爭議事件

◆ 河南鄭州富士康疫情與衝突

- ◆ 2022年10月，中國河南鄭州COVID-19疫情加劇，位於鄭州航空港經濟綜合實驗區的富士康園區也受到波及，全體員工實行閉環管理。有傳聞稱園區內疫情已經蔓延，有員工帶病工作，生活條件惡化等。隨後廠方發出澄清，不過此澄清反而引發公眾對富士康及港區有關部門瞞報疫情的質疑。更有富士康員工「逃亡」的消息不時見諸社媒。
- ◆ 2022年11月23日，鄭州富士康再傳出爆發暴力抗議，網傳員工不滿簽新合約與招聘條件不符，並且新員工被安排與染疫老員工混住。有維護治安的工作人員以及警察與富士康員工打鬥，現場曾冒起白煙，疑似是釋放催淚彈或有人用滅火筒噴射白色粉末；另有大批員工推倒鐵皮圍欄，步行離開富士康園區。當晚，鴻海集團發表聲明，指出津貼一向按合約內容履行、員工並無混住、持續與員工及當地政府做好溝通，並強調鄭州廠區正常生產。



1104400財金四甲沈玟宣

UMC
聯華電子

聯華電子個案分析

- 聯華電子的介紹與營運績效表現
- 聯華電子的股權結構與董事會組成
- 聯華電子的傳承佈局
- 聯華電子的爭議事件



一、聯華電子的介紹與營運績效表現

聯華電子（UMC）創立於1980年，是全球第一家專業晶圓代工公司，總部位於新竹，1985年在台灣證券交易所上市，為台灣第一家上市的半導體公司。

營運模式與產品：聯電專注於14奈米至90奈米等成熟製程，產品應用涵蓋車用電子、工業控制、消費電子與通訊領域。其主要客戶包括聯發科、德儀（TI）、高通、恩智浦（NXP）等。

全球據點：除台灣外，聯電在新加坡、中國蘇州與廈門、日本設有晶圓廠
營運績效：

- 2022年營收為新台幣2,787億元，稅後淨利917億元，創歷史新高
- 2023年營收為2,160億元，EPS為4.26元
- ROE長期維持15%以上，展現良好獲利能力與財務穩健性

一、聯華電子的介紹與營運績效表現



2025年第一季財務摘要

- 合併營收：新台幣578.6億元，較前一季減少4.2%，但較去年同期成長5.9%。
- 毛利率：26.7%
- 營業利益率：16.9%。
- 歸屬母公司淨利：新台幣77.8億元。
- 每股盈餘（EPS）：新台幣0.62元。
- 產能利用率為69%。

本季亮點包括22奈米製程營收較前季大幅成長46%，主因為OLED顯示器驅動IC、影像訊號處理器（ISP）、數位電視、Wi-Fi與音訊編解碼器等應用需求顯著上升。此外，新加坡第三期晶圓廠（P3）於本季初正式啟用，所新增的22奈米產能將為後續成長提供有力支撐。

一、聯華電子的介紹與營運績效表現



聯華電子（UMC）2024年財務摘要

年度整體財務概況：

- 合併營收：新台幣 2,323 億元（年增 4.4%）
- 毛利率：32.6%
- 營業利益率：26.0%
- 稅後淨利：新台幣 472 億元
- 每股盈餘（EPS）：新台幣 4.93 元
- 28 奈米製程為主要營收來源，佔比 34%
- 積極拓展 AI、5G、車用市場，並強化特殊製程與先進封裝技術合作

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

聯電為典型的公開發行公司，股權結構分散且法人股東占比相對高。

總股東人數833,498人

根據2024年聯電年報聯電的股權結構高度分散，由國內法人、外資與部分自然人持有。

- 外資持股比例：23.36%
- 大戶持股比例（持股超過 1,000 張的股東）：68.09%
- 董事長兼策略長洪嘉聰59486張，持股比例0.47%
- 總經理簡山傑19,479張，持股比例0.16%
- 總經理王石28,899張，持股比例0.23%
- 執行副總徐明志7,535張，持股比例0.06%
- 資深副總張士昌4,544張，持股比例0.04%
- 資深副總經理暨財務長劉啟東4,769張，持股比例0.04%
- 剩餘所有副總加總張數26882張，持股比例0.23%

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

本國投資人	68.85%	外國投資人	31.15%
本國自然人	37.13%	僑外證券投資信託基金	29.25%
本國公司法人	10.23%	僑外金融機構	0.66%
本國金融機構	9.16%	僑外法人投資	1.19%
政府(公營)機構	2.04%	僑外自然人	0.05%
本國證券投資信託基金	9.23%		
本國其他法人團體	1.06%		

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

持股比例占前十名之股東，其相互間為關係人或為配偶、二親等以內之親屬關係之資訊

主要股東名稱	本人持有股份		配偶、未成年子女持有股份		利用他人名義合計持有股份		前十大股東相互間具有關係人或為配偶、二親等以內之親屬關係者，其名稱或姓名及關係	備註
	股數	持股比率(%)	股數	持股比率(%)	股數	持股比率(%)		
美商摩根大通託管聯華電子海外存託憑證專戶	646,030,250	5.16	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
迅捷投資（股）公司	441,371,000	3.52	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
代表人：關鈞	93,998	0.00	0	0	0	0	無	無
群益台灣精選高息ETF證券投資信託基金專戶	389,442,000	3.11	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
矽統科技（股）公司	266,580,424	2.13	不適用	不適用	不適用	不適用	無	本公司之董事
代表人：洪嘉聰	55,901,452	0.45	0	0	0	0	無	本公司之董事長
台灣人壽保險（股）公司	218,195,000	1.74	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

主要股東名稱	本人持有股份		配偶、未成年子女持有股份		利用他人名義合計持有股份		前十大股東相互間具有關係人或為配偶、二親等以內之親屬關係者，其名稱或姓名及關係	備註
	股數	持股比率	股數	持股比率	股數	持股比率		
台北富邦商業銀行（股）公司受託保管復華台灣科技優息ETF證券投資信託基金專戶	210,688,000	1.68	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
華南商業銀行受託保管元大臺灣價值高息ETF證券投資信託基金專戶	207,797,000	1.66	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
台新國際商業銀行（股）公司受託保管國泰台灣高股息傘型證券投資信託基金之台灣ESG永續高股息ETF證券投資信託基金專戶	207,538,000	1.66	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
焱元投資（股）公司	192,963,000	1.54	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
代表人：關鈞	93,998	0.00	0	0	0	0	無	無
凱基人壽保險（股）公司（原名為中國人壽保險（股）公司）	187,876,000	1.50	不適用	不適用	不適用	不適用	無	無
代表人：王銘陽					資料無法取得			

註 持股基準日為民國113年7月8日，此為民國113年除息基準日。

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

公司直接或間接控制之事業對同一轉投資事業之持股數，並合併計算綜合持股比例

轉投資事業	本公司投資		董事、經理人及直接 或間接控制事業之投資		綜合投資	
	股數	持股比例 (%)	股數	持股比例 (%)	股數	持股比例 (%)
UMC Group (USA)	16,437,500	100.00	0	0	16,437,500	100.00
United Microelectronics (Europe) B.V.	9,000	100.00	0	0	9,000	100.00
UMC Capital Corp.	93,662,977	100.00	0	0	93,662,977	100.00
弘鼎創業投資（股）公司	460,108,726	100.00	0	0	460,108,726	100.00
Green Earth Limited	1,549,000,000	100.00	0	0	1,549,000,000	100.00
宏誠創業投資（股）公司	613,549,259	100.00	0	0	613,549,259	100.00
UMC Investment (Samoa) Limited	1,520,000	100.00	0	0	1,520,000	100.00
MTIC Holdings Pte. Ltd.	12,000,000	45.44	0	0	12,000,000	45.44
Unitech Capital Inc.	21,000,000	42.00	4,500,000	9.00	25,500,000	51.00
迅捷投資（股）公司	1,133,163,148	36.49	0	0	1,133,163,148	36.49
Best Elite International Limited	664,966,275	100.00	0	0	664,966,275	100.00

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

公司直接或間接控制之事業對同一轉投資事業之持股數，並合併計算綜合持股比例

轉投資事業	本公司投資		董事、經理人及直接 或間接控制事業之投資		綜合投資	
	股數	持股比例 (%)	股數	持股比例 (%)	股數	持股比例 (%)
聯穎光電（股）公司	148,112,434	78.90	3,214,260	1.71	151,326,694	80.61
UMC Korea Co., Ltd.	110,000	100.00	0	0	110,000	100.00
Omni Global Limited	4,300,000	100.00	0	0	4,300,000	100.00
智原科技（股）公司	35,962,705	13.80	13,187	0.01	35,975,892	13.81
焱元投資（股）公司	234,600,000	26.78	20,400,000	2.33	255,000,000	29.11
Sino Paragon Limited	2,600,000	100.00	0	0	2,600,000	100.00
士鼎創業投資（股）公司	154,734,400	40.00	0	0	154,734,400	40.00
United Semiconductor Japan Co., Ltd.	116,246,616	100.00	0	0	116,246,616	100.00
欣興電子（股）公司	198,878,046	13.01	4,567,119	0.30	203,445,165	13.31
矽統科技（股）公司	92,647,863	19.02	11,894,481	2.44	104,542,344	21.46

二、聯華電子的股權結構與董事會組成

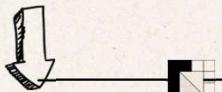
董事會組成：目前聯電董事會為第15屆，任期至2026年，總席次為9席。

- 獨立董事計6席，占比達66%，符合高度公司治理要求。
- 董事會主席為洪嘉聰（董事長兼策略長），總經理為簡山傑（迅捷投資代表人）及王石（矽統科技代表人）。
- 獨立董事成員包含：
 - 陳力俊（國立清華大學特聘研究講座教授）
 - 徐爵民（國立清華大學榮譽退休教授）
 - 徐光曦（元大金控獨立董事）
 - 許文馨（台大會計系教授）
 - 吳玲玲（台大資訊管理系教授）
 - 王淑玲（成大國企所教授）
- 董事會中有3位女性董事，顯示出性別多元與包容的治理風格。

三、聯華電子的傳承布局

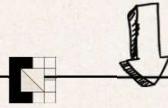
聯電的傳承布局採取集體領導模式，自創辦人曹興誠於2000年代初逐步退出經營管理後，公司轉由專業經理人制度運作。

簡山傑(1989)



2000年代
曹興誠退出

王石(2008)



2007
洪嘉聰接任

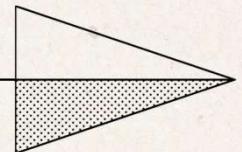
顏博文卸任



2017
簡山傑、王石共同總經理



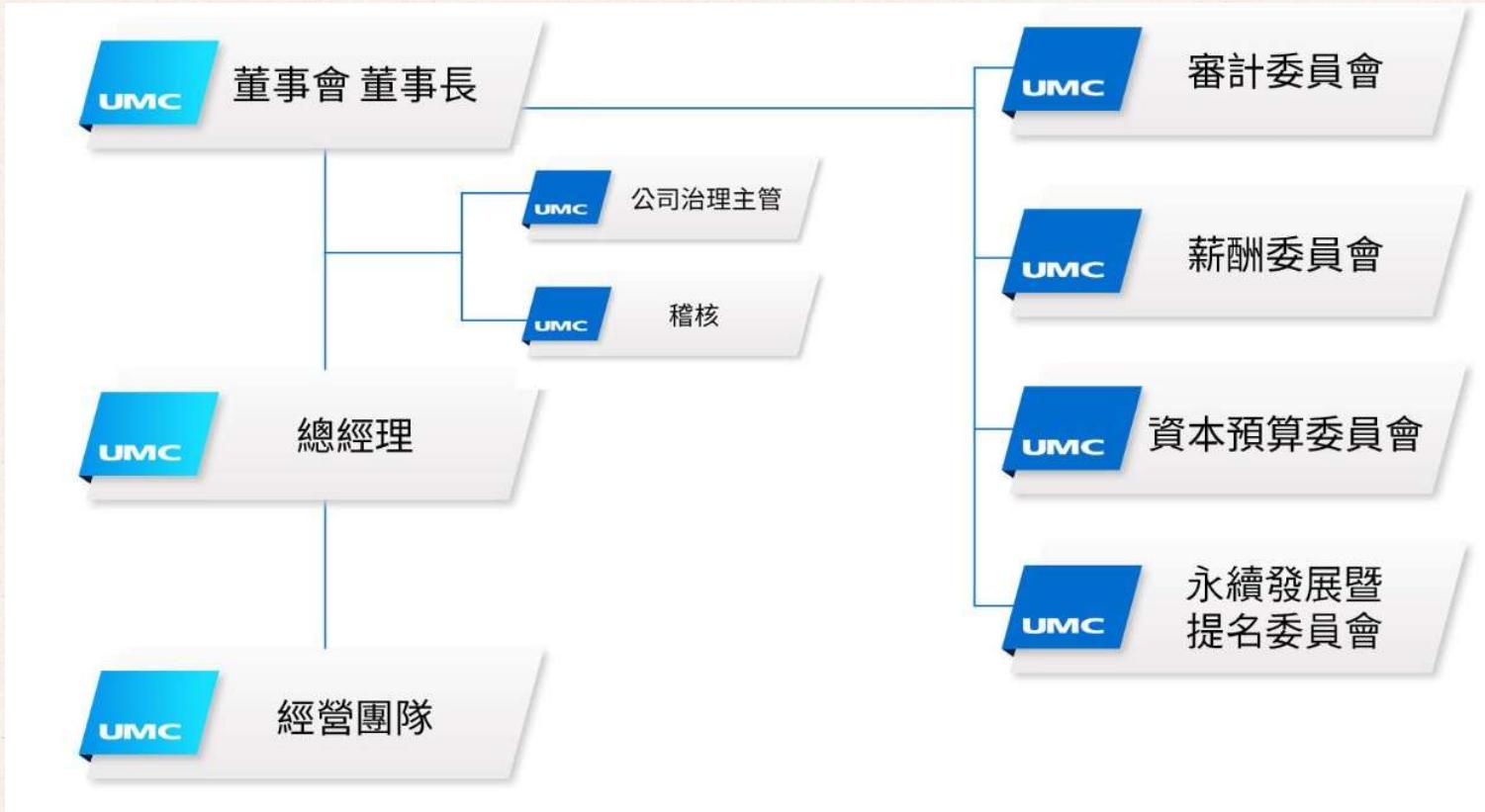
2017 ~ 至今
三人領導



離開聯電後，新任兩位共同總經理宣布不再投資先進製程研發——形同正式放棄追趕台積電，告別「顏博文路線」。

此三人組成的領導團隊以協作決策機制主導公司營運，確保運作穩定並強化公司治理架構。此外，聯電已建立未來接班人規劃制度，由永續發展暨提名委員會負責董事及高階主管的選任與繼任計畫，以確保領導層的持續性與戰略延續。

三、聯華電子的傳承布局



在董事會運作上，聯電設有多個功能性委員會，此外，也每年實施自我評鑑與外部評鑑機制，以提升整效能體治理與董事成員表現。

三、聯華電子的傳承布局

在傳承與資產保全面向，聯電已協助部分高階主管與創辦人家族進行信託規劃，以透過公益信託或股權信託架構達成股權穩定與財富分配安排。例如，曹興誠個人所持股份已逐步釋出並分配至公益用途與第三方投資工具，而非留存於家族手中，降低股權爭奪與經營干預風險。近年來聯電於股東會通過的重要議案包括：

- 每年現金股利與盈餘分派案
- 公司章程修訂案，強化董事會運作透明度與永續治理條文，推動綠色和平與碳排簡量
- 董事與獨立董事選舉案
- 員工酬勞與資本支出預算案（尤其針對先進製程投資）

四、聯華電子的爭議事件

1. 晶圓五廠未經環評即動工

- 背景: 2000年，聯電在未完成環境影響評估的情況下，於新竹科學園區動工興建晶圓五廠，遭環保署勒令停工。
- 爭議: 聯電主張其施工依法進行，並未接獲需進行環評的通知，甚至揚言要求國家賠償。
- 結果: 此舉引發社會對企業環保責任的廣泛討論，批評企業只重視經濟利益，忽視環境保護。

2. 和艦案爭議：

- 背景: 2005年，聯電因涉嫌違反陳水扁政府的中國大陸投資規定，間接投資和艦科技，被新竹地檢署搜索及起訴。
- 爭議: 聯電被控背信罪及違反《商業會計法》，曹興誠也因此辭去聯電董事長職務。
- 結果: 歷經多次審判，最終臺灣高等法院判決聯電敗訴並裁罰500萬元罰鍰。

四、聯華電子的爭議事件

3. 晶片機密竊取案(美光案)

- 背景: 2018年，美國司法部起訴聯電與中國福建晉華，指控其竊取美光科技的營業秘密，涉嫌經濟間諜行為。該案成為美國歷來第二大商業秘密刑事訴訟案。
- 爭議: 這起事件的關鍵點在於，美光聲稱聯電的員工將美光公司的資料帶到聯電，並使用這些資料來設計晶片，而聯電則辯稱這是自行設計的成果，並反控美光侵害其專利。
- 結果: 聯電承認侵害一項營業秘密，並同意支付6,000萬美元罰款，換取與美國司法部的和解協議，並接受三年緩刑。此案導致聯電股價大跌，外資評等下調，對其商譽與營運造成重大衝擊。2021年，聯電與美光達成全球和解協議，雙方撤回所有訴訟，並恢復合作關係。

四、聯華電子的爭議事件

4. 轉寄「公開信」事件：

- 背景：2001年聯電無預警將10名轉寄董事長曹興誠公開信的員工解雇，引發各界關於員工隱私權、工作權保障及公司營業秘密範圍的討論。
- 爭議：轉寄公開信應不違反營業秘密法的規範，但是否違反聯電公司內部的資訊保護政策，甚至可因此解雇員工，則仍有爭議。是否侵犯隱私？
- 結果：在當時不景氣、工作難找的情況下，被解雇的10名員工似乎沒有控告聯電的意思。勞委會勞資關係處表示未接獲任何聯電員工的申訴，在沒有勞方出面申訴的情況下，勞委會不宜介入調查。

四、聯華電子的爭議事件

5. 清華大學捐款爭議事件:

- 背景:事件始於1995年，當時清大校長沈君山為籌募校務基金，與聯電創辦人曹興誠下圍棋，約定每輸一目，曹需捐1萬美元。最終沈君山贏得50目，依約應捐款50萬美元(約新台幣1500萬元)。
- 爭議:2025年，立委指控曹興誠未履行捐款承諾。其回應表示，當年已將支票交給清大校長，並未指定受款對象，尊重其安排使用。清華大學則表示，未收到曹興誠個人名義的捐款。聯電管理階層指出當年捐款是由聯電公司進行，並非曹興誠個人。
- 結果:此事件引發社會關注，部分清大校友要求校方釐清事實，否則將停止捐款。目前，雙方尚未就此事件達成一致結論。

五、資料來源

https://www.umc.com/zh-TW/Download/annual_reports

https://www.umc.com/upload/media/08_Investors/Annual_Reports/annual_report_chinese_pdf/2024/2024AR_Corporate_Governance_Report_c3.pdf

<https://www.cmoney.tw/forum/stock/2303?s=reinvestment>

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%9B%B9%E8%88%88%E8%AA%A0>

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%81%AF%E8%8F%AF%E9%9B%BB%E5%AD%90>

<https://www.ithome.com.tw/news/1362>

7

<https://news.cnyes.com/news/id/4937007>

Thank you !

〇〇〇〇

2882 國泰金控 個案分析

授課教師：許慧雯 老師

報告者：財金四 1104598 程翊瑄



目錄

- 一、介紹與營運績效表現
- 二、股權結構與董事會組成
- 三、併購決策與風險管理
- 四、傳承佈局
- 五、重大爭議事件



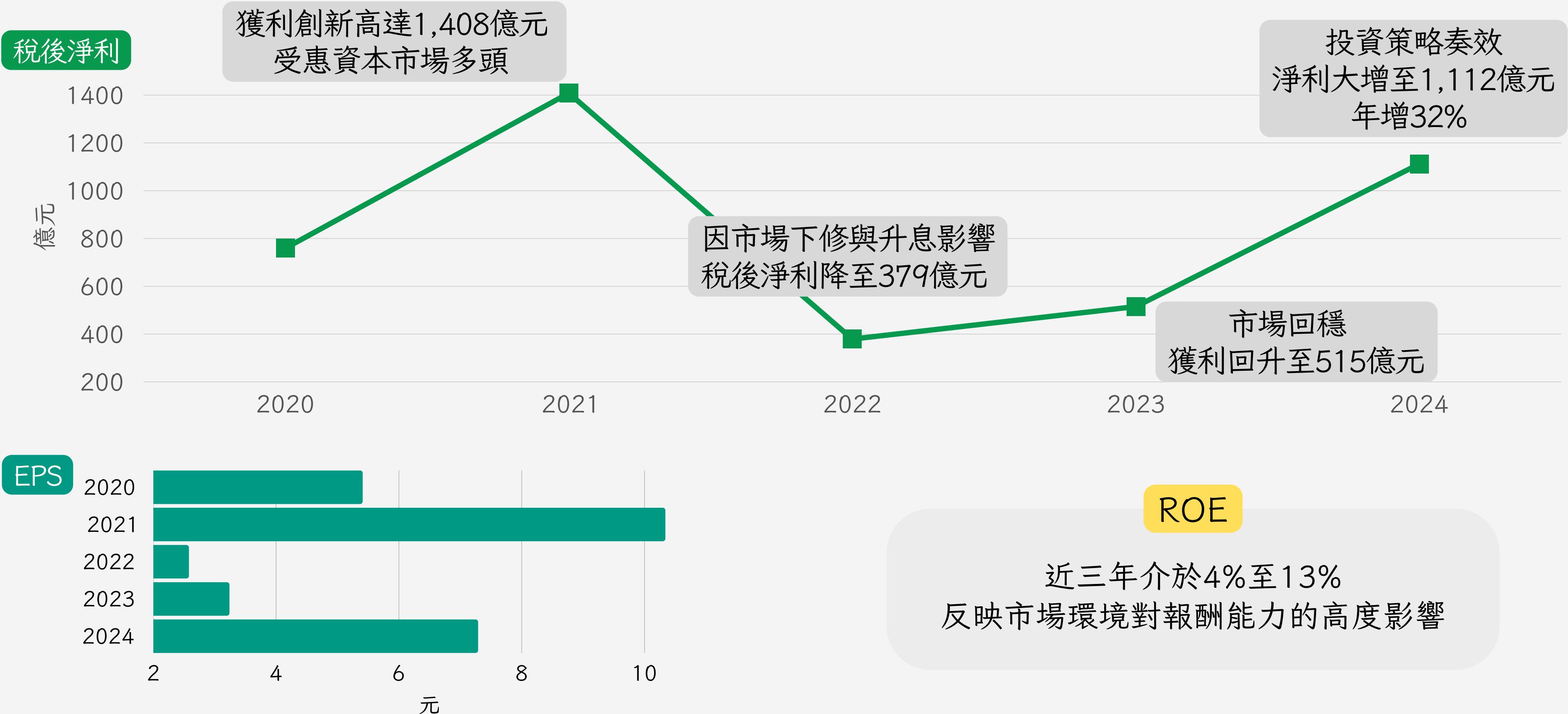
國泰金控 介紹

國泰金融控股股份有限公司 (股票代號：2882)

成立日期	2001年12月31日		
轉型背景	由國泰人壽保險公司股份轉型設立		
母公司	霖園集團		
子公司	國泰世華商業銀行 國泰人壽 國泰世紀產物保險	國泰綜合證券 國泰投信 國泰創投	

- 國泰金在台灣金融業擁有舉足輕重的地位，與富邦金控並列為**台灣兩大金融控股雙雄**，具資產與業務規模領先地位。
- 願景是成為亞太地區最值得信賴的金融機構，海外布局遍及**中國、越南、菲律賓、新加坡等亞太地區**，強化跨境金融服務。
- 國泰人壽長年**壽險市占居冠**，國泰世華銀行在財富管理、信用卡與企業金融皆**持續成長**。

國泰金控 經營績效表現

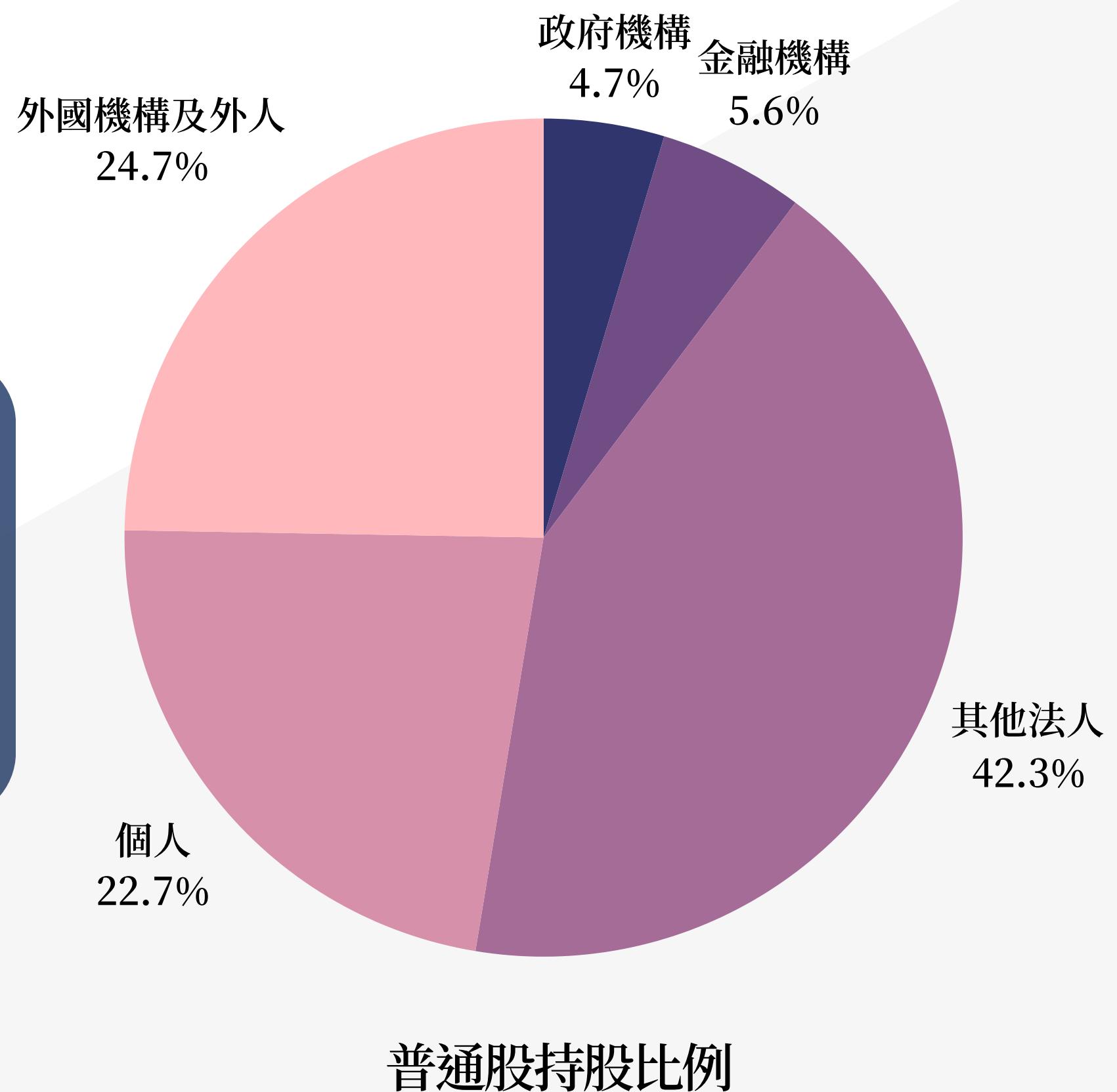


股權結構與董事會組成

家族控股 + 法人參股

主要股東

- 萬寶開發股份有限公司 (15.68%)
- 霖園投資股份有限公司 (13.88%)
- 其他重要股東：新制勞退基金、勞保基金、百星投資、萬達投資、花旗託管新加坡政府投資專戶等

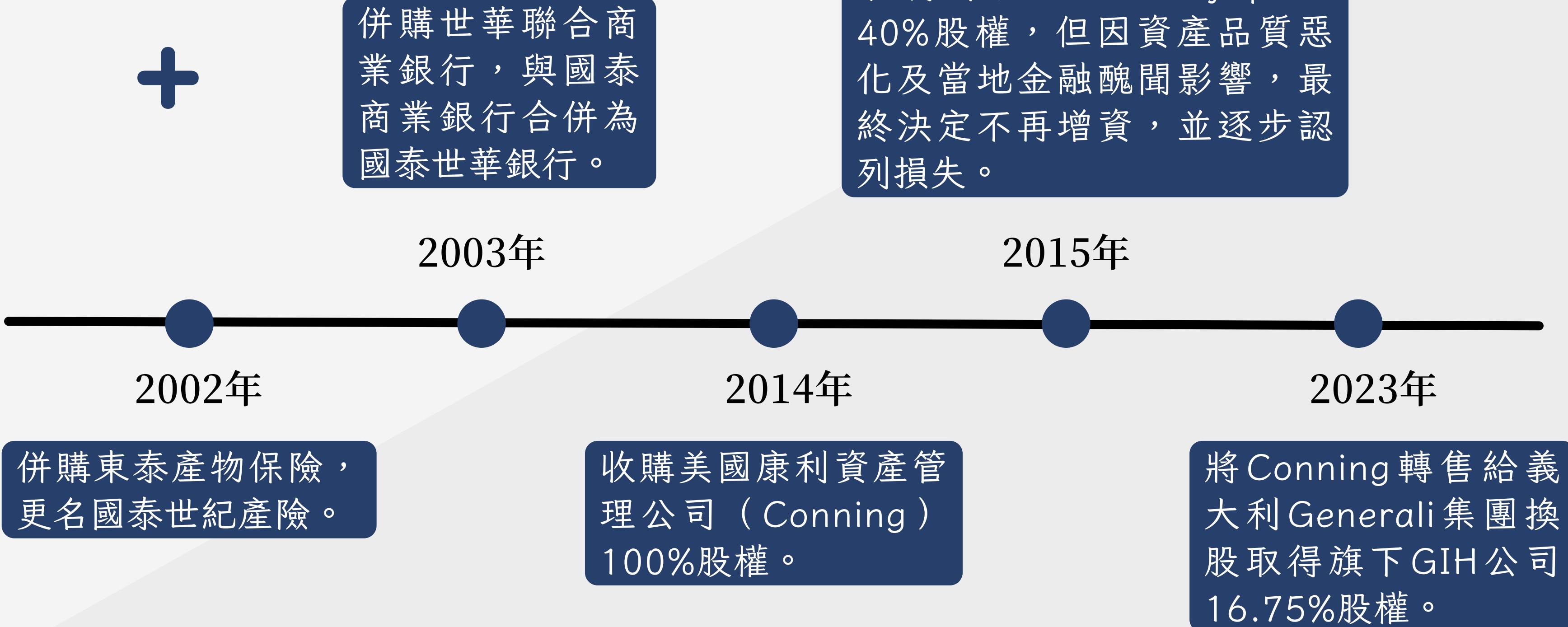


- 外資結構亦逐漸轉變，從主動型基金逐步納入ESG被動型指數基金，反映公司治理形象趨於正向

- 董事會結構：13席（5位獨立董事）
- 家族治理代表成員：

董事姓名或代表人	職位或所代表法人	家族關聯性說明
蔡宏圖	董事長	蔡萬才創辦家族第二代，國泰體系核心領導人
蔡鎮球	震昇實業股份有限公司	蔡氏家族成員，任國泰產險董事長
仲躋偉	佳誼實業股份有限公司	為蔡宏圖女婿，代表家族投資平台
郭明鑑	國泰世華銀行文教基金會	前國泰世華銀行總經理，與家族長期合作，具高層信任背景
黃調貴、熊明河、李長庚	國泰人壽職工福利委員會	長期任職於國泰集團，與家族關係密切
陳晏如	佳誼實業股份有限公司	與家族控制公司具高度連動性

併購決策與風險管理



傳承布局



蔡萬霖

- 國泰人壽與霖園集團創辦人
- 打造國泰體系
- 奠定國泰人壽與國泰建設等關鍵事業基礎



蔡宏圖

國泰金控現任董事長，主導金控發展與壽險事業，是經營核心。



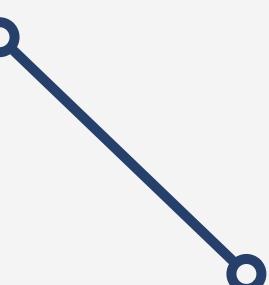
蔡宗諺

現擔任國泰建設董事暨資深副總經理、亦為國泰人壽董事。進入集團後，專注於不動產相關事業領域，持續推進多角化經營。



蔡宗翰

現為國泰世華銀行董事長及國泰人壽董事，致力推動集團數位轉型與創新發展，包括打造CUBE服務平台。



國泰世華銀行資訊系統 當機事件(2022年10月8日)

- 國泰世華銀行內湖機房因變壓器更換工程過熱，造成ATM、網銀、信用卡收單服務全面癱瘓。
- 影響超過1萬8千筆交易。
- 金管會認定重大內控缺失，處以1,200萬元罰鍰，並要求總經理減薪三個月。



理專與櫃員挪用客戶資金 事件（2022–2023年）

- 國泰世華銀行多起分行櫃員與理專挪用客戶資金事件，總金額高達4,748萬元。
- 金管會合計對國泰世華銀行開罰逾2,000萬元。
- 暴露內控與人員管理問題，需持續強化法遵與企業內部稽核。

資料來源

國泰金控：

<https://www.cathayholdings.com/holdings/home>

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%9C%8B%E6%B3%B0%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%8E%A7%E8%82%A1>

財務摘要：

https://www.cathayholdings.com/holdings/ir/financial_information/financial_summary

第八屆董事：https://www.cathayholdings.com/holdings/governance/board_of_directors

蔡家第三代列名董事：<https://money.udn.com/money/story/5613/8709850>

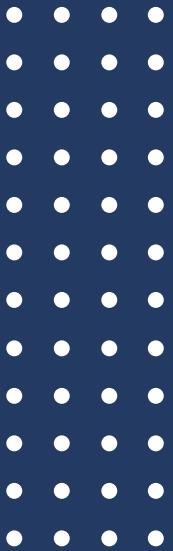
蔡氏家族：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%94%A1%E7%A6%8F%E5%AE%89%E5%AE%B6%E6%97%8F>

國泰世華銀行資訊系統當機事件：https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=131&parentpath=0,2&mcustomize=multimessages_view.jsp&dataserno=202212300004&dtable=Penalty

理專與櫃員挪用客戶資金事件：<https://www.ctee.com.tw/news/20240229701639-430503>



THANK YOU



台灣大個案分析

指導教授:許慧雯 報告人:1131180 洪家豪



台灣大哥大
Taiwan Mobile

一、台灣大哥大的介紹與營運績效表現

基本介紹

台灣大哥大股份有限公司（Taiwan Mobile Co., Ltd.）成立於1997年，原名為太平洋電信，是台灣主要的電信業者之一，隸屬於富邦集團。為台灣首家取得GSM1800系統特許營運執照，提供2G語音與簡訊服務的民營電信公司，並隨著行動通訊技術演進，台灣大哥大陸續導入WCDMA（3G）、LTE（4G）及最新的NR（5G）技術。於2002年在台灣證券交易所上市，亦是第一家於台灣證券交易所上市交易之民營電信公司。

一、台灣大哥大的介紹與營運績效表現

基本介紹

近年來，台灣大哥大運用「Telco+Tech（電信+科技）」策略，整合電信、寬頻、零售、數位、金融等多元服務，並於2023年12月完成與台灣之星的合併後，行動寬頻用戶達986.1萬戶、市佔率約24.5%，穩居全台第二，持續結合集團資源如momo購物網與AppWorks等優勢，推動超5G生態系發展，並持續以愛人類、愛地球(Green)的永續經營概念，邁向區域級科技電信集團。

- **區域級科技電信集團:**不只侷限在單一國家經營的電信公司，而是結合科技創新、數位服務、跨國資源，在亞洲或特定區域（如東南亞、泛亞地區）具有市場規模、技術能力與影響力的企業集團。

一、台灣大哥大的介紹與營運績效表現

營運績效表現

集團旗下的子公司包括：

台灣固網（固網業務）、MOMO富邦媒體科技（電商與電視購物）、台固媒體（有線電視）、TT&T台灣客服科技（客服）智寶國際開發、REMOW等（文創與IP投資）。

2025年第一季營運數據：合併營收：481.7億元（年增11%）；營業利益：51.5億元；稅後淨利：36.6億元（年增23%）；EPS：1.21元。

- 市佔表現：2024年底合併用戶近990萬戶，市佔率約24.5%，位居全台第二，僅次於中華電信（38%），領先遠傳電信（30.4%）。

營運績效表現

- 台灣大哥大力拼合併綜效 112年總營收1,833億元創
新高 EPS 4.33元創4年新高 股東會通過配發現金股息
每股4.3元

2024-06-21

台灣大哥大今(21)日舉行113年股東會，由董事長蔡明忠親自主持，率領全體董事、總經理林之晨及經營團隊共同出席，說明112年營運績效及未來展望。台灣大哥大於112年12月1日合併台灣之星，用戶數規模擴大至千萬，運用「Telco+Tech」策略，在5G、電商及家用寬頻三大引擎助攻下，發揮合併綜效，加計12月併入台灣之星的貢獻，112年合併總營收為1,833億元，年增6%，再創新高，稅前息前折舊攤銷前營業利益(EBITDA)為358億元，營業利益為175億元，年增 4%。稅後淨利達123億元，每股盈餘(EPS) 4.33元，創4年新高。

資料來源:https://corp.taiwanmobile.com/press-release/news/press_20240621_958182.html?utm_source=chatgpt.com

相關企業

■ 母公司與集團層級

富邦集團：台灣大哥大的最終母公司，透過旗下控股平台間接掌握台灣大哥大的經營權。
→ 富邦金控本身為台灣最大民營金融集團之一，橫跨金融、保險、文創、體育與數位科技。

■ 電信本業與網路相關子公司

這些公司為台灣大哥大直接持股並主導經營的子公司與間接持股的相關企業：

公司名稱	關係說明
台灣固網股份有限公司（台灣大寬頻）	台灣大哥大全資子公司，負責固網、企業專線、雲端與資安業務。
台固媒體股份有限公司	提供有線電視、MOD、寬頻服務，主要經營區域在宜蘭、高雄、新北等地。
台灣電訊股份有限公司（台灣大電訊）	固網業務延伸單位，屬於台灣固網子公司。
台信電訊股份有限公司	台固的間接子公司，延伸區域經營與投資職能。
台聯網投資股份有限公司	投資型子公司，負責ICT與固網相關資產管理與投資。
台信聯合投資股份有限公司	投資控股平台，支援其他子公司架構管理。

相關企業



客服與資訊服務

公司名稱	關係說明
台灣客服科技股份有限公司 (TT&T)	台灣大哥大子公司，負責客服外包中心，擁有1600+人力與1500+席次。
精誠資訊股份有限公司 (SYSTEX)	台灣大哥大於2024年入股約11.86%，雙方合作推動企業AI與數位轉型。屬於策略投資型合作關係。



通路與裝置

公司名稱	關係說明
台灣大數位服務股份有限公司	台灣大哥大旗下公司，專營行動裝置銷售、保固與維修，配合門市與企業合作案。

相關企業

■ 媒體與電商娛樂

公司名稱	關係說明
富邦媒體科技股份有限公司（MOMO購物網）	台灣大哥大持有過半股權（母公司），為MOMO集團母公司。
優視傳播股份有限公司（MOMO親子台）	MOMO集團旗下子公司，台灣大哥大間接持股控制。
臺北文創開發股份有限公司	富邦集團持股，與台灣大哥大無直接持股，但在文創生態鏈中有交集。
智寶國際開發股份有限公司（NADA）	台灣大哥大為最大股東，主要發展動畫IP、授權與動漫代理。
回歸線娛樂股份有限公司	智寶旗下子公司，台灣大哥大透過間接投資參與。
REMOW（日本公司）	台灣大哥大於2024年以3億日元單獨投資，加強亞洲IP合作與動漫發展。屬於跨國文化戰略佈局。

二、台灣大的股權結構與董事會組成

股權結構

- 台灣大哥大為上市公司（股票代碼：3045）。
- 最大股東為富邦金控系統下的投資平台，包括富邦傳媒與富邦電信。
- 2024年起與MOMO購物整併，強化股權整體控制，打造集團型態的數位平台。
- **MOMO購物**為其子公司（台灣大哥大持有過半股權）。

董事會組成（截至2025年）

- 董事席次共9人，其中獨立董事5人，達到法定門檻。
- 董事會下設：
 - 審計委員會
 - 薪酬報酬委員會
- 高階經營團隊：
 - 總經理：**林之晨**（AppWorks創辦人）
 - 技術長：揭朝華
 - 財務長：張家麒
 - 數據長、資訊長等，組成具備新創與科技背景的專業管理團隊。



圖為台灣大總經理林之晨

台灣大哥大前十大股東持股情況（截至114年3月31日）

排名	股東名稱	持有股數	持股比例(註二)
1	台灣固網股份有限公司（註1）	410,665,284	11.03%
2	台信電訊股份有限公司（註1）	200,496,761	5.38%
3	明東實業股份有限公司	184,736,452	4.96%
4	富邦人壽保險股份有限公司	150,880,400	4.05%
5	復華台灣科技優息ETF基金	136,375,000	3.66%
6	頂安開發股份有限公司	130,992,705	3.52%
7	新光人壽保險股份有限公司	123,349,000	3.31%
8	道盈實業股份有限公司	113,609,742	3.05%
9	元大台灣高股息低波動ETF基金	112,862,000	3.03%
10	國泰台灣高股息傘型基金－台灣ESG永續高股息ETF基金	104,694,000	2.81%

註1:本公司轉投資之子公司

註2:資料日期：114年3月31日，本公司發行總股數為3,723,261,811股

台灣大哥大股東結構概況（截至114年3月31日）

類別	人數（位）	持有股數（股）	持股比例（%）
政府機構	7	288,152,856	7.74%
金融機構	38	502,093,071	13.49%
其他法人	418	1,936,851,997	52.02%
個人	62,650	410,418,830	11.02%
外國機構及外國人	931	585,745,057	15.73%
合計	64,044	3,723,261,811	100.00%

註1:114年3月31日，本公司發行總股數為3,723,261,811股

註2:政府機構個別持股比例未逾5%

資料來源:https://corp.taiwanmobile.com/investor-relations/shareholder-information.html?utm_source=chatgpt.com

董事會運作



早期階段（1997 - 2010）

公司於1997年成立，初期以母公司富邦集團派任代表董事及法人董事為主。當時董事會以控股股東與內部管理者為主，強調策略佈局與市場擴張，**聚焦3G、4G頻譜與基礎建設發展**。



治理強化期（2010 - 2017）

隨公司上市與市佔擴大，開始強化董事會獨立性。因此**引進獨立董事制度**，且成立**審計委員會、薪酬報酬委員會**，藉此強化公司治理。管理層由職業經理人主導，董事會漸由控股方代表與外部專家共同組成，形成集體領導 + 監督分立的治理模式。

董事會運作



專業治理轉型期（2018 - 至今）

在現任總經理林之晨（2019年上任）領導下，導入科技創新思維（Open Possible 品牌），強調「Telco+Tech」策略。決策模式以集體領導制為核心，由董事會制定方針、專業經理人團隊執行策略，分工清晰。

林之晨並非具有電信業背景的總經理，會選任他擔任台灣大總經理，主因為他的創業與科技創投經驗（AppWorks創辦人），代表董事會對「數位轉型」的高度期望與信任。

數位轉型

一、 超5G × Telco+Tech 策略架構

整合了電信、寬頻、零售、金融、數位等集團資源，打造「Telco+Tech」平台。推動「超5G生態系」，善用千萬用戶基礎、大數據與資安能力和全台通路與客服系統，目標是打造區域級（Greater SEA）科技電信集團。

二、 多元應用服務創新與娛樂布局

1. 5G數位應用推出：OP 響樂生活和mo幣，並推出 OTT 組合「影音多享組」，其中整合了 Disney+、MyVideo、Max、KKBOX 等平台。
2. 雲端與遊戲服務台灣唯一代理 Riot Games 熱門遊戲（如英雄聯盟、特戰英豪）。與 NVIDIA 合作推出「GeForce NOW 聯盟 Taiwan Mobile」雲端遊戲服務。

數位轉型

三、💡 科技事業拓展與創新服務

在金融科技方面，推出「大哥付」先買後付服務，提供靈活分期付款選項，以及「大哥保」電信保險，結合行動裝置保障與用戶需求。在能源與新創領域，推出「MyCharge」電動車充電站營運解決方案，並設立全台首家由大型企業集團投資營運的「台灣大虛擬資產交易所（TWEX）」，**布局未來數位資產趨勢**。

此外，**台灣大哥大也推動多項AI科技應用**，提供中小企業（SMEs）專屬解決方案，如「OP 開店包」、「LINE AI語音預約」及「智慧送餐機器人」，提升營運效率與服務自動化。針對個人用戶，推出「AI聽寫大哥」、「MyMoji」AI分身、「反詐戰警」、「安心Call」等創新工具，提升安全性與數位便利性。

數位轉型

四、 ESG與永續發展策略

秉持「**永續經營**」為最高營運原則，推動長期願景計畫「2035心大願景（Zetta Connected 2.0）」，並承諾於2040年達成100%使用再生能源，2050年實現淨零碳排（Net Zero）。同時對齊聯合國永續發展目標，串聯集團內金融、電信、零售等多角化事業，實踐誠信治理、環境友善與社會參與，全面發揮資通訊產業的正面影響力。

五、 人才培育與幸福職場

台灣大哥大重視人才發展與職場幸福感，積極推動青年與跨域人才招募計畫，包含「數位青年T大使計畫」、「科技大神培育計畫」以及具就業保證的「攻城精英班」，廣納資訊、科技與數位轉型人才。同時，公司提供具競爭力的薪資、專業訓練資源與發展平台，致力於打造正向職場文化，並以成為全球IT人才首選雇主為目標，**建構企業永續經營與創新的基石**。

三、台灣大的傳承布局

根據富邦集團推動的「企業專業治理」與「接班人制度」，秉持制度化、專業化的方式推動人才傳承與接班計畫，並非依賴家族指派，而是透過企業內部養成制度建立永續經營基礎。

⑤ 人才接班機制

公司每年進行關鍵職位與潛力人才的盤點，並為核心人才制定「IDP個人發展計畫（Individual Development Plan）」。根據統計，2023年關鍵職位的IDP完成率高達98.7%，顯示制度運作成熟且落實力強。

此外，台灣大哥大也積極進行高階主管的內部培訓，由資深領導幹部親自擔任講師，傳授領導力、產業趨勢、策略思維等知識，強化公司內部的知識與文化傳承，培養具備「即戰力」與「傳承力」的管理梯隊。

三、台灣大的傳承布局

◎ 投資布局與數位傳承

在接班與永續經營的長線考量下，台灣大哥大不僅強化內部人才機制，也積極透過投資布局延伸其產業版圖與品牌影響力。公司已布局於動畫、漫畫、IP授權與娛樂內容產業，**展現從文化出發的產業佈局**。

同時，台灣大哥大也跨足電商（MOMO購物網）、影音娛樂（優視傳播、MyVideo）、體育（富邦悍將、勇士隊）等多元領域，打造涵蓋「**電信X數位X文化**」的生活生態系。這些策略不僅回應消費者需求的變化，也創造年輕族群與未來市場的黏著力。

四、台灣大的爭議事件

電信合併案質疑（2022 - 2023）

事件概述：

台灣大哥大與台灣之星合併後，將使國內寬頻服務業者減少，可能會導致市場集中度提高、價格上升的疑慮。為維護市場競爭及保障消費者利益，公平會邀請學者專家、主管機關、消保單位、競爭對手，向外蒐集各方對合併案的意見，合併審查歷經超過一年半，為台灣電信史上最長、最嚴謹的個案之一。

2023年中，NCC與公平會最終核准但「附帶多項嚴格條件」，其中最具爭議的是要求台灣大哥大在合併後，於2024年6月30日前無償繳回於2024年6月30日前無償繳回1GHz以下頻段中超過的10MHz頻譜。台灣大哥大認為此要求在實務上難以執行，並指出這將影響原台灣之星用戶的權益，特別是在網路整併期間可能導致服務品質下降。

資料來源https://corp.taiwanmobile.com/press-release/news/press_20230118_037676.html?utm_source=chatgpt.com

法律爭議與行政訴訟：

台灣大哥大對NCC的附加條件提出三點主要疑慮：

1. **法律依據不足**：質疑NCC要求無償繳回頻譜的法源依據，並指出其他業者在類似情況下未被要求繳回頻譜。
2. **資源浪費**：認為若繳回頻譜，將導致頻譜資源閒置，無法再釋出，造成國家資源浪費。
3. **用戶權益受損**：指出在缺少頻譜的情況下，將難以維持原台灣之星280萬用戶的服務品質。

→ 台灣大哥大於2023年3月17日向台北高等行政法院提起行政訴訟，請求撤銷NCC的附加條件，並聲請停止執行該條件。然而，法院認為台灣大哥大的聲請不符合法定程序，予以駁回。

資料來源: https://tw.stock.yahoo.com/news/taiwan-mobile-to-merge-with-t-star-120417237.html?utm_source=chatgpt.com

處分與罰鍰：

在訴訟進行期間，台灣大哥大與NCC進行了多次調解。並提出多項公眾利益回饋方案，試圖延後繳回頻譜的期限，以保障用戶權益。然而，**NCC明確表示，並無調解意願**，結束了調解程序。最後，由於台灣大哥大未在期限內繳回超額頻譜，NCC於2024年7月10日對其處以30萬元怠金，並要求其在3日內改善網路設定。若未改善，將再處以300萬元罰鍰。

後續結果：

台灣大哥大於2024年9月3日發出聲明表示將繳回超額頻譜，NCC根據北區事業處查測結果，從9月3日起台灣大確實沒有在935MHz-940MHz頻率發射電波，與所提網路設置計畫規畫書相符，因此不再祭出罰鍰。整起事件從7月以來共罰960萬元。雖然台灣大哥大仍認為，頻譜當初是以18.275億元高價標得，目前仍有7億元帳面價值，不應無償繳回頻譜，但也發出聲明已完成網路整併作業，且向數位部申請頻譜繳回。

資料來源: https://corp.taiwanmobile.com/press-release/news/press_20240822_311291.html?utm_source=chatgpt.com、
<https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?53545>

資料來源

主題	連結	擷取日期
營運績效表現	https://corp.taiwanmobile.com/press-release/news/press_20240621_958182.html?utm_source=chatgpt.com	2025/6/3
台灣大哥大持股情況與股東架構	https://corp.taiwanmobile.com/investor-relations/shareholder-information.html?utm_source=chatgpt.com	2025/6/3
數位轉型策略	https://corp.taiwanmobile.com/company-profile/company-profile.html	2025/6/3
台灣大的爭議事件	https://corp.taiwanmobile.com/press-release/news/press_20230118_037676.html?utm_source=chatgpt.com 、 https://tw.stock.yahoo.com/news/taiwan-mobile-to-merge-with-t-star-120417237.html?utm_source=chatgpt.com 、 https://corp.taiwanmobile.com/press-release/news/press_20240822_311291.html?utm_source=chatgpt.com 、 https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?53545	2025/6/3



中華電-個案分析

(2412)

報告人：1131175 黃雅雯

指導老師：許慧雯 老師



目錄

- 一. 中華電信介紹及營運績效表現
- 二. 股權結構及董事會組成
- 三. 中華電信的領導制度與關鍵人才發展
- 四. 重大爭議事件
- 五. 中華電信的重點投資與策略調整

中華電信介紹及營運績效表現



中華電信
Chunghwa Telecom

中華電信介紹

- 成立背景：前身為交通部電信總局，2005 年完成民營化
- 身分地位：台灣最大電信服務商，國家關鍵基礎設施業者
- 主要業務：
 - 行動通信（4G/5G）
 - 固網寬頻
 - MOD 電視服務
 - 雲端、資安、數據中心
 - 國際語音與海纜傳輸

營運績效表現

- 以2024年的財報資料，中華電信資產總額為5,345億元
- 113年集團合併營收達2,300億元，每股盈餘達4.80元
 ➡ 創七年新高
- 2024年第四季稅後淨利為385.4億元，年增率為1.44%
- 中華電信行動營收市佔為40.3%，客戶市佔達37.9%
 ➡ 穩居產業第一

股權結構及董事會組成



中華電信
Chunghwa Telecom

中華電信股權結構

- 2000年10月27日於臺灣證券交易所上市，股票代碼為：2412
- 2003年7月18日於紐約證券交易所上市，股票代碼為： CHT
- 旗下子公司有：
- 神腦國際、**中華黃頁**、**中華系統整合**、**光世代建設開發**、春水堂
科技、是方電訊、中華投資、中華碩銓、智趣王、**宏華國際**、中
華立鼎光電、中華資安、資拓宏宇

(*紅色標註為100%持股)

主要股東

主要股東名稱	持有股數	持股比例%
交通部	2,737,718,976	35.29
中國信託商銀受中華電信股份有限公司員工持股會信託財產專戶	294,222,193	3.79
新光人壽保險股份有限公司	293,150,184	3.78
國泰人壽保險股份有限公司	240,844,000	3.10
美商摩根大通銀行中華電信存託憑證專戶	177,552,330	2.29
中華郵政股份有限公司	159,606,719	2.06
新制勞工退休基金	150,669,800	1.94
勞工保險基金	92,701,644	1.20
台新國際商業銀行股份有限公司受託保管國泰台灣高股息傘型證券投資信託基金之台灣ESG永續高股息ETF證券投資信託基金專戶	89,580,000	1.15
舊制勞工退休基金	81,441,824	1.05

資料日期：以114年3月31日之股東名簿記載為準。

公司股東結構穩定，不易被敵意併購

董事會組成結構與運作



董事會成員多元化及其落實情形



15.4 %



46.2 %



38.5 %



99.3 %



4 年



76.9 %

★至2024年12月底

- 現任董事會由13名董事組成，包括8名非獨立董事及5名獨立董事，其中女性董事2名
- 13名董事皆為中華民國國籍

董事會組成結構與運作



中華電信
Chunghwa Telecom

董事姓名	性別	具員工身份	年齡分布	接任董事日期	獨立董事屆期	電信產業年資	產業經驗							專業能力		
							經營管理	永續發展(ESG)	資通訊	金融科技	稽核/風險管理	商務/行銷	影視音/文化創意	人力資源管理與發展	法律	會計財務
簡志誠	男	v	61~70	2024.9.30		39	v	v	v		v	v				
林榮賜	男	v	51~60	2024.9.30		35	v	v	v		v	v		*		
伍勝圓	男		61~70	2024.9.24		1	v	v	*		v			v		
李靜慧	女		51~60	2022.5.27		3	v	v					v	*		
張信一	男		61~70	2019.6.21		7.4	v	v	*	*	v	v				v
陳信宏	男		61~70	2019.6.21		46			v							
簡立峰	男		61~70	2024.9.24		1	v	*	v	*		*		*		
洪秀龍	男	v	51~60	2025.3.11		34	v	v	v	v	*	v	*	*	*	*
林世銘	男		61~70	2022.5.27	1	3	v	v	*	*	v	*		*	v	v
陳嘉鐘	男		61~70	2022.5.27	1	3	v	v		v	v	v		v		
林玉芬	女		51~60	2017.6.23	3	7.8	v	v		v	v					v
呂忠津	男		61~70	2018.6.15	3	37	*	v	v		v					
杜奕瑾	男		41~50	2019.6.21	2	30	v	v	v	v		v				
合計							11	11	7	4	8	6	1	2	2	2

* 級指具備部分能力

註 1：本公司具員工身分董事占比: 3/13 (23%)；獨立董事占比: 5/13 (38%)；女性董事占比: 2/13 (15%)。

註 2：胡湘麟董事自 2024 年 5 月 20 日起解任，接任者伍勝圓董事自 2024 年 9 月 24 日起兼任；

蔡秀涓董事自 2024 年 9 月 1 日起辭任，接任者簡立峰董事自 2024 年 9 月 24 日起兼任。

註 3：簡志誠董事與林榮賜董事自 2024 年 9 月 30 日起，接任原郭水義董事及林昭陽董事擔任本公司董事長及總經理之職務。

註 4：2025 年 3 月 11 日改派洪秀龍先生接任曾世宏先生為本公司勞工代表董事。

董事會出席率

- 參照臺灣證券交易所歷年公司治理評鑑指標：「受評年度全體董事之董事會實際出席率是否達85%以上」，中華電信股份有限公司董事會績效評估辦法中，已將「各董事平均實際出席董事會情形達85%以上」列入評估項目
- ➡ 2024年共召開8次會議(含臨時會議)，董事平均出席率為**99.3%**

中華電信董事薪酬與永續績效連動

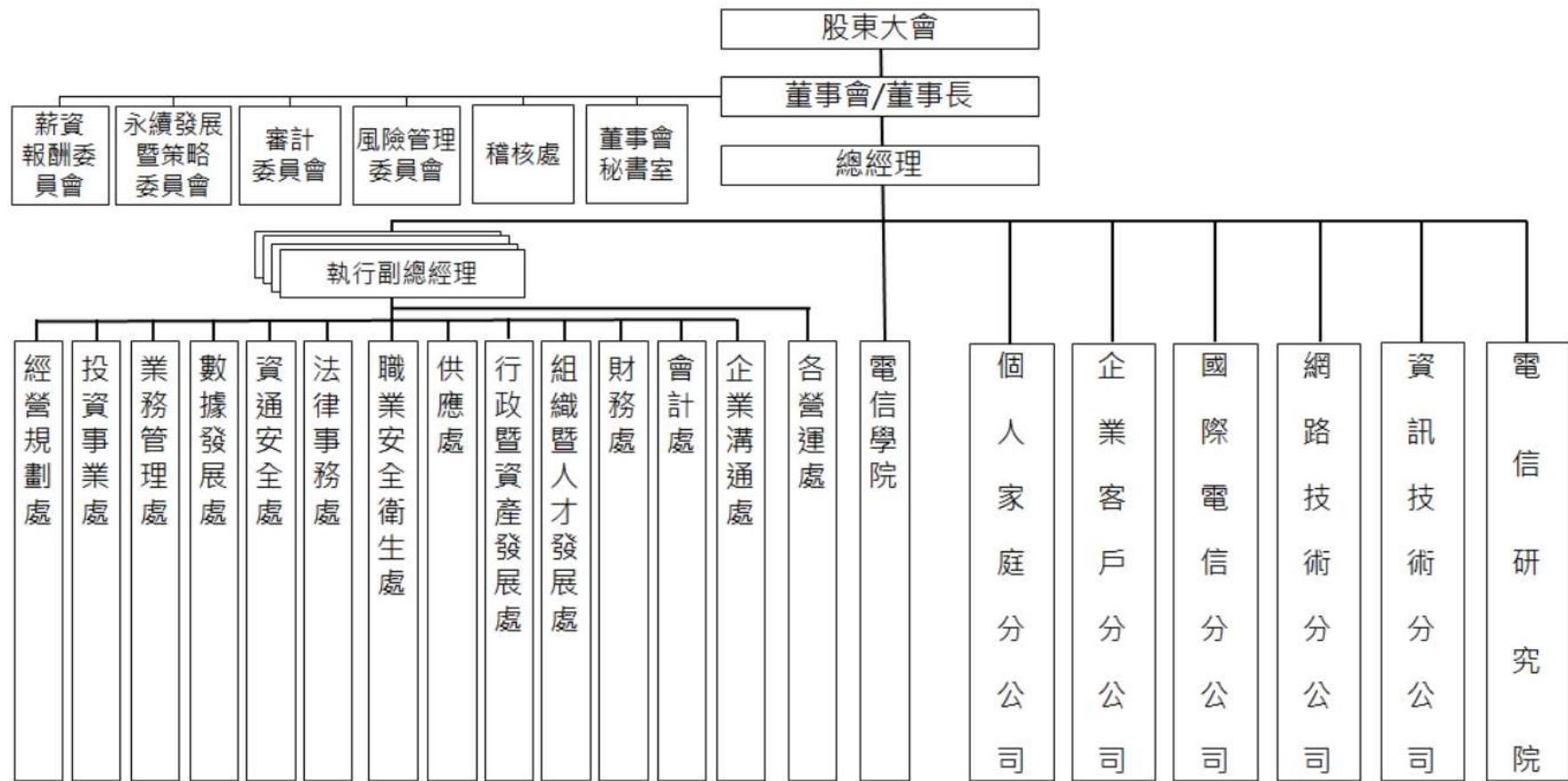
- 董事產生方式：由董事會或持股達一定比例的股東提名，經股東會選任
- 薪酬設計機制：董事的表現要與公司的短期、中期與長期策略、永續發展目標連結，薪資報酬委員會會把公司永續經營目標納入董事薪酬評估標準中，董事的「變動薪酬」（如獎金）將依據其在永續目標上的貢獻進行調整
- 目的與效益：讓薪酬制度與公司目標一致，吸引關鍵人才、提升董事會治理效能，達到公司與董事「雙贏」
- 自2024年起，於年報及股東會議事手冊中揭露董事個別薪酬

中華電信的領導制度與關鍵人才發展



中華電信
Chunghwa Telecom

中華電信組織系統圖



中華電信的領導制度與關鍵人才發展

一、制度化的高層遴選與領導設計

- 中華電信自民營化以來，即建立完善的公司治理架構，高階主管（如董事長、總經理）皆透過董事會提名與審查制度產生
- 公司不採用家族接班模式，而是**專業經理人制度**為主，並導入「公司治理3.0」的相關規範。重要職位的產生考量產業專業、領導經歷與治理能力，並經由薪酬委員會與提名機制審查決定

中華電信的領導制度與關鍵人才發展

二、關鍵人才儲備與組織接續穩定性

- 公司設有**人才發展中心**與**儲備幹部機制**，針對未來領導人進行職能發展與輪調計畫
- 中高階主管升遷路徑明確，橫跨技術、行銷、資安、財會等職系，培養跨域整合能力
- 重視**內部輪調**與歷練機會，例如：將原技術單位主管安排到營運或新創部門歷練，建立組織應變能力

中華電信的領導制度與關鍵人才發展

三、新世代領導力導向

- 因應數位轉型與AI、5G應用，中華電信積極吸納具ICT、數據、資安背景的高階人才
- 2020年後，歷任總經理多具國際視野與科技背景，帶領公司推動雲端、企業專網、智慧城市等新業務
- 董事會也強化與永續（ESG）、資安、數位治理等目標對齊，建立現代化領導思維

中華電信的領導制度與關鍵人才發展

四、政府角色與治理平衡

- 雖為民營公司，交通部仍持有約35%股權，對董事提名與高階主管任命具有政策影響力
- 但實務上中華電信已建立完整的內部機制，政府與公司之間保持治理與經營的「分權制衡」關係

重大爭議事件



中華電信
Chunghwa Telecom

重大爭議事件

◆ MOD 平台內容審查爭議（2017）

- MOD 為國內最大 IPTV 平台之一，提供新聞、政論、娛樂等多元內容
- 多起節目下架、審查事件（如：政論節目遭停播）引發「言論自由」討論
- 各界質疑政府或中華電信是否干預媒體言論
- 公司回應：內容審查與合約條款、法令遵循有關，非單方面政治考量
- 此事件引發社會大眾對「數位平台治理」與「國營企業媒體中立性」的思考

重大爭議事件

◆ 5G 頻譜標金爭議（2020）

- 中華電信於 2020 年 5G 頻譜競標中，以 新台幣 483.73 億元 成本，取得 3.5GHz 與 28GHz 頻段
- 當時為競標總金額最高的業者，引發外界對於資金使用效率與報酬的疑慮
- 取得之頻段位置與寬度極佳，具備發展 5G 的技術優勢與商業潛力
- 公司強調將不影響年度資本支出，並如期推動 5G 基礎建設與新媒體應用，包括奧運 4K/VR 串流服務

重大爭議事件

◇ 奧運轉播爭議與金援指控（2024）

- 2024 巴黎奧運期間，愛爾達獲奧運轉播權，中華電信為其轉播平台合作夥伴（MOD 與 Hami Video）
- 國民黨台北市議員楊植斗指控中華電信「金援愛爾達 4.3 億」，形同「空手套白狼」並於 8 月向地檢署提告中華電信董事長涉及「特別背信罪」
- 中華電信於 8/23 發表五點聲明強硬回應，否認金援說法，指責言論為「惡意曲解、蹭聲量」

重大爭議事件

◇ 中華電信 5 點聲明要點：

1. 購買轉播內容是長期影音平台策略，為 MOD / Hami Video 提供差異化體育賽事內容，提升電信價值
2. 奧運內容採購屬合法商業行為，並符合 IOC 授權規範，不接受「冤大頭」等指控
3. 雙方皆為上市公司，合作內容涉及商業機密與保密義務
4. 轉播風險高、回收困難，業者需承擔不確定性，應給予肯定
5. 運用科技實現數位平權，深入偏鄉推廣全民運動精神，強調企業社會責任

中華電信的重點投資與策略調整



中華電信
Chunghwa Telecom

中華電信的重點投資與策略調整

① 資料中心與資安服務

- 中華電信持續加碼投資於 IDC（Internet Data Center）資料中心業務，其中最具代表性的包括：
高雄楠梓智慧園區 IDC 機房 桃園大園超大型 IDC 機房
- 這些機房設施不只是「租機櫃」的空間，更搭配雲端平台、資安防護、AI 計算資源，提供整合型服務。
- 搭配資安服務，中華電信亦推出「資安即服務」（Security as a Service, SaaS）模式，協助中小企業導入資安機制。

❖ 戰略意義：利用電信網路與雲基礎設施整合優勢，打造「5G + 雲 + 資安」三合一 B2B 平台。

中華電信的重點投資與策略調整

② 海外佈局與通訊覆蓋拓展

- 與 OneWeb、SES 合作衛星通訊：
 1. 解決偏鄉、離島、山區等地的網路涵蓋問題。
 2. 為緊急災難、海事、空運等產業提供衛星備援通訊。
- 拓展國際電信轉接（Voice Transit）與企業專線（IPL、MPLS）：
 1. 積極佈局亞太、東南亞市場的企業客戶，如台商、跨國企業。
 2. 搶攻國際語音、數據、VPN 等企業通訊市場，補足本地用戶市場成長放緩的營收空缺。

戱 戰略意義：從「台灣本地營運」走向「區域性通訊樞紐」角色。

中華電信的重點投資與策略調整

③ 未來策略方向：從營運商走向整合服務平台

- 中華電信將核心策略明確聚焦在 B2B 高價值應用市場，主要包括：
 1. 雲端整合服務（Cloud Integration）
 2. AI 邊緣運算（Edge AI / MEC）
 3. 企業 5G 專網（Private Network）
 4. IoT 平台應用（如智慧製造、智慧醫療）
- 公司透過 5G 投資為底層基礎，再結合雲 + 資安 + 應用平台，轉型為「科技服務型電信公司」。

財務與策略意涵：不再仰賴傳統電信收費模式，改以穩定現金流搭配高成長應用服務推動第二曲線（new revenue stream）。

參考資料

- 財報資料—公開資訊觀測站
- 董事會成員多元化及落實情形 (2025/06/02)
- 中華電信董事會 (2025/06/02)
- 中華電信關係企業 (2025/06/02)
- 中華電信管理層接班計畫 (2025/06/02)
- 新聞—中華電信5G最佳頻率組合到位 5G網路建設邁大步
- 新聞—奧運轉播爭議延燒！中華電信5點聲明強硬回擊楊植斗：蹭聲量不可取！



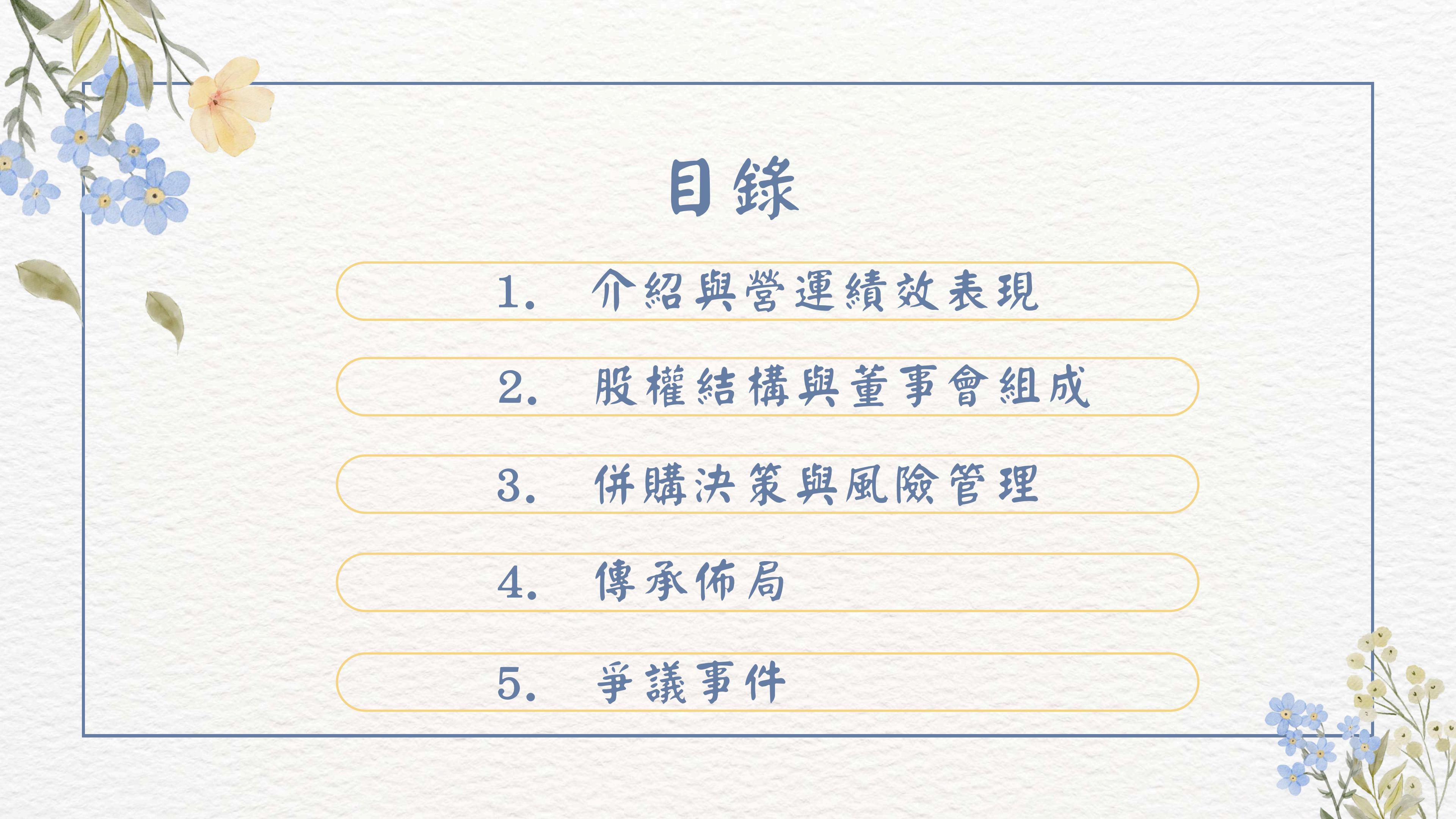
THANK YOU

公司治理個案分析

1216 統一

授課老師：許慧雯 副教授

報告人：1131179 陳柔娟



目錄

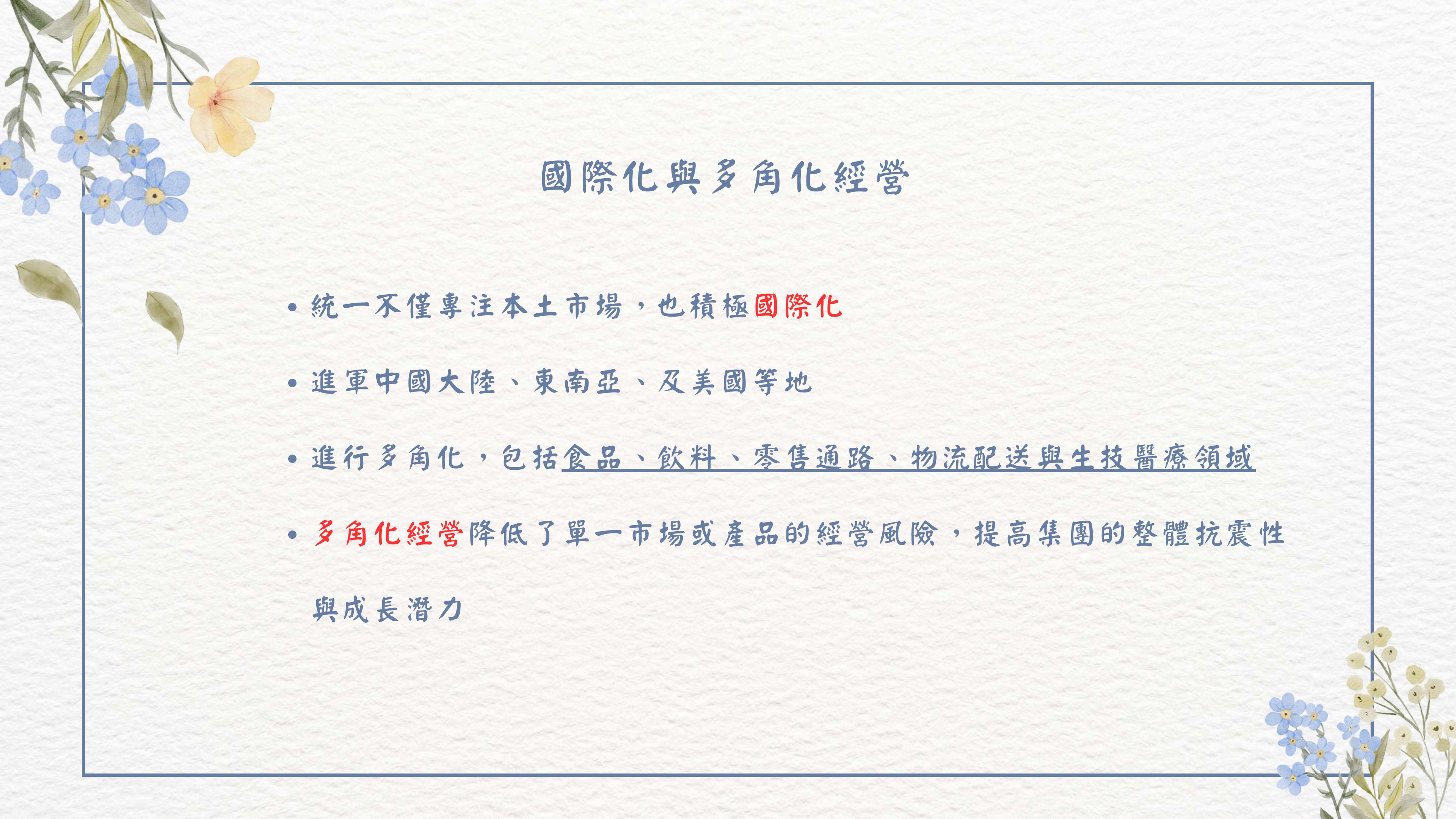
1. 介紹與營運績效表現
2. 股權結構與董事會組成
3. 併購決策與風險管理
4. 傳承佈局
5. 爭議事件

介紹與營運績效表現

成立背景與產業定位

- 統一企業股份有限公司成立於1967年
- 初期以食品製造為主，逐步擴展至飲料、零售通路等領域，形成完整供應鏈整合
- 現今統一已是台灣乃至亞洲地區重要的綜合型消費品集團之一
- 統一的成長歷程符合典型企業「垂直整合」理論，有助於成本控制、供應鏈掌握及利潤最大化

擴展到供應鏈中的上、下游活動，涵蓋了整個產品或服務供應鏈的所有階段，從原材料到最終產品或服務的生產、分銷、零售等



國際化與多角化經營

- 統一不僅專注本土市場，也積極**國際化**
- 進軍中國大陸、東南亞、及美國等地
- 進行多角化，包括食品、飲料、零售通路、物流配送與生技醫療領域
- **多角化經營**降低了單一市場或產品的經營風險，提高集團的整體抗震性
與成長潛力

The screenshot shows the homepage of the Industrial Value Chain Information Platform. At the top left is the platform logo, which consists of three overlapping squares in orange, blue, and yellow. To its right is the text "產業價值鏈資訊平台". Below the logo is a search bar containing the number "1216". To the right of the search bar is a blue button labeled "查詢公司所屬產業鏈". On the left side of the page is a vertical sidebar with two main sections: "個體產業面" (Individual Sector) and "個體公司面" (Individual Company). Under "個體產業面", there are four items: "產業鏈簡介" (Supply Chain Introduction), "府相關產業政策" (Government-related Industrial Policies), "本資料" (This Material), and "營理念" (Business Philosophy). Under "個體公司面", there is one item: "品介紹" (Product Introduction). The main content area on the right is titled "個體公司所屬產業鏈" (Supply Chain of Individual Company). It contains the text "1216 統一所屬產業鏈如下:" followed by a list of four categories under the "Food" sector:

- ▶ 食品 > 原物料
- ▶ 食品 > 加工食品
- ▶ 食品 > 冷凍、罐頭、脫水、醃漬食品
- ▶ 食品 > 乳製品

圖片來源：產業價值鏈資訊平台

營運績效表現

營收與獲利表現

2024年統一合併營收約6,576億元台幣，較2023年成長約13.17%，

稅後淨利約323億元台幣，年增率穩定

- 統一在成熟市場維持穩健成長，顯示其在競爭激烈環境下仍具備價格轉嫁能力及經營韌性

統一公司113年

合併綜合損益表

會計項目	113年度		112年度	
	金額	%	金額	%
營業收入合計	657,636,534	100.00	581,102,935	100.00
營業成本合計	442,507,068	67.29	393,289,237	67.68
營業毛利（毛損）	215,129,466	32.71	187,813,698	32.32
營業毛利（毛損）淨額	215,129,466	32.71	187,813,698	32.32
營業費用				
推銷費用	151,728,340	23.07	132,254,342	22.76
管理費用	28,395,266	4.32	25,823,949	4.44
研究發展費用	1,156,686	0.18	1,021,795	0.18
預期信用減損損失（利益）	22,401	0.00	72,778	0.01
營業費用合計	181,302,693	27.57	159,172,864	27.39
營業利益（損失）	33,826,773	5.14	28,640,834	4.93
營業外收入及支出				
利息收入	4,881,355	0.74	4,744,321	0.82
其他收入	5,632,646	0.86	5,112,234	0.88
其他利益及損失淨額	-1,181,216	-0.18	11,116,235	1.91
財務成本淨額	4,275,576	0.65	3,490,792	0.60
採用權益法認列之關聯企業及合資損益之份額淨額	3,343,190	0.51	2,568,114	0.44
營業外收入及支出合計	8,400,399	1.28	20,050,112	3.45
稅前淨利（淨損）	42,227,172	6.42	48,690,946	8.38
所得稅費用（利益）合計	9,894,897	1.50	18,404,797	3.17
繼續營業單位本期淨利（淨損）	32,332,275	4.92	30,286,149	5.21
本期淨利（淨損）	32,332,275	4.92	30,286,149	5.21

子公司

統一企業（1216）旗下子公司眾多
涵蓋食品製造、流通零售、物流配送、金融服務、建設開發等多元產業
以下為主要子公司及其所屬產業分類

食品製造與加工

- 統一企業中國控股有限公司：負責中國大陸地區的食品與飲料製造業務
- 大統益股份有限公司（1232）：專注於油脂製品的生產與銷售
- 統一超食代股份有限公司：提供7-Eleven便利商店的鮮食產品
- 統一武藏野股份有限公司：製作便利商店的鮮食商品
- 統清股份有限公司：專注於烘焙油脂產品的製造
- 統義食品股份有限公司：負責冷藏乳品類產品的生產

流通與零售

- 統一超商股份有限公司（2912）：經營台灣的7-Eleven便利商店
- 家福股份有限公司：經營家樂福量販店及超市
- 統一生活事業股份有限公司：經營康是美藥妝店
- 博客來數位科技股份有限公司：經營博客來網路書店
- 悠旅生活事業股份有限公司：經營台灣星巴克
- 統一百華股份有限公司：經營統一時代百貨
- 統一多拿滋股份有限公司：經營Mister Donut甜甜圈店
- 酷聖石冰淇淋股份有限公司：經營Cold Stone Creamery冰淇淋店

物流與配送

- 統一速達股份有限公司：提供黑貓宅急便物流服務
- 捷盟行銷股份有限公司：專注於物流配送服務
- 統昶行銷股份有限公司：提供低溫物流配送服務
- 大智通文化行銷股份有限公司：負責物流與文化行銷業務

建設與開發

- 統正開發股份有限公司：經營夢時代購物中心與統一時代百貨高雄店
- 太子建設股份有限公司（2511）：從事建築開發業務
- 統上開發建設股份有限公司：專注於建設開發項目
- 統合開發股份有限公司：經營統一渡假村等休閒設施

醫療與生技

- 統一藥品股份有限公司：生產與銷售保健、美容產品，如「我的美麗日記」
- 台灣神隆股份有限公司（1789）：從事生技藥品的研發與製造
- 統仁藥品股份有限公司：專注於藥品的生產與銷售

金融與資訊服務

- 統一證券股份有限公司（2855）：提供證券金融服務
- 統一數網股份有限公司：經營第三方支付平台PAYUNi
- 愛金卡股份有限公司：發行與管理icash電子票證
- 安源資訊股份有限公司：負責ibon便利生活站的資訊服務

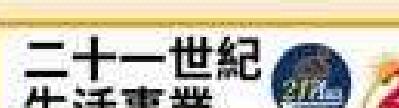
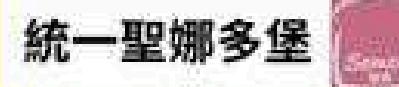
海外事業

- Philippine Seven Corp.：經營菲律賓的7-Eleven便利商店
- 山東統一銀座商業有限公司：經營中國山東地區的零售業務
- 統一康是美商業連鎖（深圳）有限公司：經營中國深圳地區的康是美藥妝店
- 統一生活事業股份有限公司：在中國大陸經營康是美藥妝店

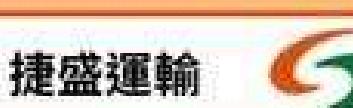
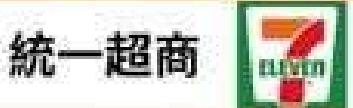


統一集團旗下企業

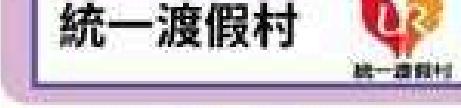
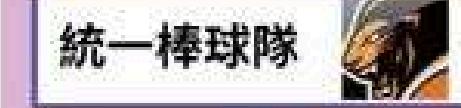
食品飲料



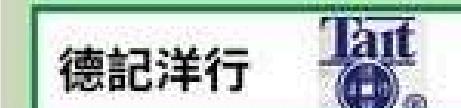
流通與零售



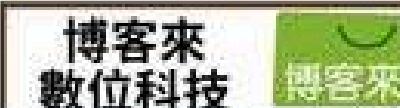
休閒育樂



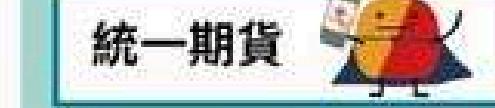
貿易、商業



其他類別



金融、行銷



統一夢公園 生活事業公司

保健、美容



股權結構與董事會組成

創辦人主導階段（1970s - 2000s）

- 統一企業由創辦人高清愿先生於1967年創立，長期擔任董事長，將統一由單一食品廠發展為多角化大型集團
- 初期治理由家族成員與親信掌控，重視效率與忠誠，尚未建立正式接班制度
- 統一實業、統一中控等投資控股法人也由創辦人或其信任團隊掌控

專業經理人制轉型（2010年代）

- 2010年起，高清愿逐步淡出日常經營，由專業經理人如羅智先總裁、潘進丁接掌
- 董事會結構亦逐步引進外部獨立董事，建立治理制度與問責機制
- 高氏家族第二代（如高清志）擔任法人董事或子公司董事長，從「日常經營」角色轉向「監督」與「治理」角色

現階段傳承策略與治理平衡（2020年代）

- 統一企業未如台塑設有「七人／九人決策小組」，但內部形成以CEO + 財務長 + 控股公司法人董事為主的核心決策圈
- 家族成員透過控制【統一實業】與【統一中控】兩大法人，維持對統一企業的實質影響力，並有選擇性派任法人董事
- 公司治理機構如審計委員會、薪酬委員會與永續發展委員會均由獨立董事主導，強化「家族意志」與「市場機制」間的制衡

家族治理架構與公司控制權配置

- 統一企業由創辦人高清愿家族掌握實質控制權，長期以來透過「家族直接持股 + 法人交叉持股 + 關係企業交叉持股」金字塔控股模式鞏固經營主導地位，增強集團穩定性並避免惡意併購風險
- 統一家族於近年逐步減少其「個人持股比重」，改以掌握董事會、法人董事席位與核心子公司之控制權為主，形成相對制度化但仍具影響力的控股體系

股東結構與組成

按最終控制權，統一企業可分為三種控制型態來源

- a. 高氏家族的個人**直接持股**（如高清愿、高清志、高清和等人）
- b. 高氏家族設立或**控制的法人機構**（如統一實業、統一中控等）
- c. 統一集團內子公司彼此**交叉持股**（如統一超商持股統一企業）

統一最新董監事持股

資料來源：

[ifa.ai](#)

資料截止2025/4/30

董監持股比穩定

- 董事與經營團隊「與公司利害一致」，能減少代理人問題

董監持股數連續四個月未變動（董監持股穩定，沒有大幅買賣紀錄）

- 董事高層對公司未來營運方向無明顯擔憂，未減碼或出脫持股

董監持股

月別	非獨立董監持股						獨立董監持股						全體董監持股						外資持 股(%)
	發行張 數(萬張)	持股張 數	持股(%)	持股增 減	質押張 數	質押(%)	持股張 數	持股(%)	持股增 減	質押張 數	質押(%)	持股張 數	持股(%)	持股增 減	質押張 數	質押(%)	持股張 數		
2025/03	568.2	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	0	0	+0	0	0	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	37.7		
2025/02	568.2	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	0	0	+0	0	0	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	38.13		
2025/01	568.2	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	0	0	+0	0	0	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	38.69		
2024/12	568.2	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	0	0	+0	0	0	583,900	10.28	+0	80,030	13.7	38.29		

主要股東名單 p87

資料來源：
113年股東會年報

(二) 主要股東名單

113年8月9日（除息基準日）

主要股東名稱	股份	持有股數	高權投資股份有限公司
高權投資股份有限公司		284,330,536	統編:22267853 地址:臺南市永康區大橋里大橋一街223巷3弄30之5號 代表人:高秀玲 https://www.twincn.com/22267853 台灣公司網提供
國泰人壽保險股份有限公司		248,788,000	
匯豐（台灣）商業銀行股份有限公司受託保管 法國巴黎銀行香港分行投資專戶		171,606,194	
侯博明		147,751,414	
侯博裕		128,917,063	
台新國際商業銀行股份有限公司受託保管國泰台灣高股 息傘型證券投資信託基金之台灣ESG永續高股息ETF證 券投資信託基金專戶		106,552,000	1.88%
臺灣銀行受託保管元大台灣高股息低波動ETF證券投資 信託基金專戶		99,691,000	1.75%
新制勞工退休基金		98,919,247	1.74%
高秀玲		93,402,447	1.64%
中華郵政股份有限公司		89,239,579	1.57%

職稱	國籍或註冊地	姓名	性別 年齡	現在持有股數		職稱	國籍或註冊地	姓名	性別 年齡	現在持有股數	
				股數	持股 比率(%)					股數	持股 比率(%)
董事 (法人股東)	臺南市	高權投資 (股)公司	-	284,330,536	5.00	董事 (法人股東)	臺北市	品諾 (股)公司	-	43,881,920	0.77
董事長 (法人代表)	中華民國	羅智先(註3)	男 61~70歲	4,059,095	0.07	董事 (法人代表)	中華民國	林忠生(註6)	男 71歲以上	0	0
董事 (法人代表)	中華民國	高秀玲(註3)	女 61~70歲	93,402,447	1.64	董事 (法人股東)	臺南市	九福投資 (股)公司	-	24,305,030	0.43
董事 (法人代表)	中華民國	黃瑞典(註3)	男 61~70歲	274,430	0.00	董事 (法人代表)	中華民國	鄭碧英(註7)	女 61~70歲	4,465,000	0.08
董事 (法人股東)	臺南市	泰伯投資 (股)公司	-	30,582,348	0.54	董事 (法人股東)	臺南市	育鵬投資 (股)公司	-	24,188	0
董事 (法人代表)	中華民國	吳平治(註4)	男 71歲以上	44,207,532	0.78	董事 (法人代表)	中華民國	侯博明(註8)	男 61~70歲	160,531,375	2.82
董事 (法人股東)	臺南市	永原投資 (股)公司	-	9,162,628	0.16	董事	中華民國	侯博裕	男 71歲以上	141,697,024	2.49
董事 (法人代表)	中華民國	吳中和(註5)	男 71歲以上	36,672,086	0.65	董事	中華民國	林蒼生	男 71歲以上	49,916,266	0.88
						獨立董事	中華民國	張明輝	男 61~70歲	0	0
						獨立董事	中華民國	鍾維永	男 61~70歲	0	0
						獨立董事	中華民國	陳俊仁	男 51~60歲	0	0
						獨立董事	中華民國	簡立峰	男 61~70歲	0	0

資料來源：
113年股東會年報

董事背景

專業領域涵蓋財務、法律、行銷及國際經營

多數董事具備產業經驗與跨國經營視野，包括來

自食品、零售、財金領域之專才

董事會成員具備多元背景有助於提升決策品質，

避免「同質性偏誤」，促進風險識別與創新能力

姓名	條件 專業資格與經驗
羅智先	學歷：美國加州大學洛杉磯分校企研所。 經歷：統一企業(股)公司執行副總、總經理。 專業資格：請參閱(註1)。 未有公司法第30條各款情事。
高秀玲	學歷：Marymount College USA。 經歷：高權投資(股)公司董事長。 專業資格：請參閱(註1)。 未有公司法第30條各款情事。
黃瑞典	學歷：國立高雄科技大學行銷與流通管理研究所。 經歷：統一超商(股)公司總經理、統一企業(股)公司副總經理。 專業資格：請參閱(註1)。 未有公司法第30條各款情事。
吳平治	學歷：美國南加州大學化學工程碩士及工業管理碩士。 經歷：美國General Bank董事、President Baking Company, INC.董事。 專業資格：請參閱(註1)。 未有公司法第30條各款情事。

資料來源：
113年股東會年報

資料來源：
113年股東會年報

董事姓名	多元核心項目 國籍	基本組成						專業背景
		性別	兼任本公司員工	年齡			獨立董事任期年資	
				51至70歲	61至70歲	71以上	3至9年	
羅智先	中華民國	男	✓		✓			企業管理
高秀玲	中華民國	女			✓			商學
黃瑞典	中華民國	男			✓			零售製造貿易
侯博明	中華民國	男			✓			觀光
侯博裕	中華民國	男			✓			廣電化學工程
吳平治	中華民國	男			✓			工業管理
吳中和	中華民國	男			✓			化學企業管理
林忠生	中華民國	男			✓			財務金融

董事姓名	多元核心項目 國籍	基本組成						專業背景
		性別	兼任本公司員工	年齡			獨立董事任期年資	
				51至70歲	61至70歲	71以上	3至9年	
鄭碧英	中華民國	女			✓			歷史
林蒼生	中華民國	男				✓		電機
張明輝	中華民國	男				✓		會計師
鍾維永	中華民國	男			✓			任期第一屆 化工
陳俊仁	中華民國	男			✓			法律
簡立峰	中華民國	男			✓			資訊工程

獨立董事

【獨立董事】功能強化**內控監督**

統一設置審計委員會與薪酬委員會，由**獨立董事主導**

制度設計目的在強化內部控制與報酬合理性，降低經營者「自利行為」風險，

增加資訊揭露與治理透明度

本公司多元化政策之具體管理目標及達成情形如下：

管理目標	達成情形
設置全體獨立董事至少四席	達成
獨立董事中具會計師證照、財務金融或企業管理至少一席	達成
兼任公司經理人之董事未逾董事席次三分之一	達成

資料來源：
113年股東會年報

條件 姓名	專業資格與經驗	獨立性情形	兼任其他 公開發行 公司獨立 董事家數
張明輝	<p>學歷：美國德州大學奧斯汀校區會計碩士、國立臺灣大學商學系會計組學士。</p> <p>經歷：八方雲集國際(股)公司獨立董事暨薪酬委員、資誠聯合會計師事務所審計部門風控長、審計部營運長、管顧部門營運長、執行長、所長；資誠企業管理顧問(股)公司董事長、財團法人資誠教育基金會董事長、社團法人台灣社會企業永續發展協會理事長、國立臺灣大學、國立中正大學、東海大學教授。</p> <p>專業資格：請參閱(註1)。 未有公司法第30條各款情事。</p>	<p>(1)本人、配偶、二親等以內親屬未擔任本公司或其關係企業之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(2)本人、配偶、二親等以內親屬(或利用他人名義)持有公司(統一企業)股份數 0 股及比重 0 %。</p> <p>(3)未擔任與本公司有特定關係公司之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(4)最近2年提供本公司或其關係企業商務、法務、財務、會計等服務所取得之報酬金額為 0 元。</p>	2
鍾維永	<p>學歷：國立臺灣大學化工學系。</p> <p>經歷：台灣三菱商事(股)公司董事長、台灣三菱商事物流(股)公司董事、新安東京海上產物保險(股)公司獨立董事、台灣康肯環保設備(股)公司總經理。</p> <p>專業資格：請參閱(註1)。 未有公司法第30條各款情事。</p>	<p>(1)本人、配偶、二親等以內親屬未擔任本公司或其關係企業之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(2)本人、配偶、二親等以內親屬(或利用他人名義)持有公司(統一企業)股份數 0 股及比重 0 %。</p> <p>(3)未擔任與本公司有特定關係公司之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(4)最近2年提供本公司或其關係企業商務、法務、財務、會計等服務所取得之報酬金額為 0 元。</p>	0

資料來源：
113年股東會年報

條件 姓名	專業資格與經驗	獨立性情形	兼任其他 公開發行 公司獨立 董事家數
陳俊仁	<p>學歷：美國喬治城大學法學博士。</p> <p>經歷：國立成功大學法律學系系主任、臺灣證券交易所上市審議委員、證券櫃檯買賣中心上櫃審議委員。</p> <p>專業資格：請參閱(註1)。</p> <p>未有公司法第30條各款情事。</p>	<p>(1)本人、配偶、二親等以內親屬未擔任本公司或其關係企業之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(2)本人、配偶、二親等以內親屬(或利用他人名義)持有公司(統一企業)股份數 0 股及比重 0 %。</p> <p>(3)未擔任與本公司有特定關係公司之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(4)最近2年提供本公司或其關係企業商務、法務、財務、會計等服務所取得之報酬金額為 0 元。</p>	1
簡立峰	<p>學歷：淡江大學電子計算機學系、國立臺灣大學資訊工程學研究所碩士班及博士班。</p> <p>經歷：Google台灣區分公司董事總經理、iKala愛卡拉互動媒體(股)公司董事、財團法人智慧科技基金會董事、中央研究院資訊科學研究所研究員兼副所長、國立臺灣大學資訊管理學系合聘教授。</p> <p>專業資格：如年報董事會成員基本組成及專業能力。</p> <p>未有公司法第30條各款情事。</p>	<p>(1)本人、配偶、二親等以內親屬未擔任本公司或其關係企業之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(2)本人、配偶、二親等以內親屬(或利用他人名義)持有公司(統一企業)股份數 0 股及比重 0 %。</p> <p>(3)未擔任與本公司有特定關係公司之董事、監察人或受僱人。</p> <p>(4)最近2年提供本公司或其關係企業商務、法務、財務、會計等服務所取得之報酬金額為 0 元。</p>	1

資料來源：
113年股東會年報

審計委員會

審計委員會主要職責為協助董事會履行其監督公司在遵循公司法、證券交易法及其他相關法令

協助董事會提升監督公司會計、財務報導、內部控制作業等品質

審計委員會職權如下：113年股東會年報第37頁上半部分

本委員會由全體獨立董事(其中包含至少1位財務專家)組成，獨立董事皆符合法令規定之專業、

工作經驗、獨立性及兼任獨立董事家數等資格條件

113年度及截至年報刊印日止審計委員會開會7次(A)，獨立董事出席情形如下：

職稱	姓名	實際出席次數(B)	委託出席次數	實際出席率(%) (B/A)
獨立董事 (召集人)	張明輝	7	0	100.00
獨立董事	鍾維永	7	0	100.00
獨立董事	陳俊仁	7	0	100.00
獨立董事	簡立峰	7	0	100.00

資料來源：
113年股東會年報

薪資報酬委員會

本公司之薪資報酬委員會委員計4人：

1. 訂定並定期檢討董事及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構
2. 定期評估並訂定董事及經理人之薪資報酬

本屆委員任期：111年6月8日至114年5月30日，最近年度截至年報刊印日止薪資報酬委員會

開會2次，委員資格及出席情形如下：

職稱	姓名	實際出席次數 (B)	委託出席次數	實際出席率(%) (B/A) (註)
委員(召集人)	陳俊仁	2	0	100%
委員	張明輝	2	0	100%
委員	鍾維永	2	0	100%
委員	簡立峰	2	0	100%

資料來源：
113年股東會年報

給付公司總經理及副總經理酬金級距表

給付本公司總經理及副總經理酬金級距表

給付本公司各個總經理及 副總經理酬金級距	總經理及副總經理姓名	
	本公司(註6)	母公司及所有轉投資事業(註7)
低於1,000,000元	無	無
1,000,000元(含)~2,000,000元 (不含)	無	無
2,000,000元(含)~3,500,000元 (不含)	無	無
3,500,000元(含)~5,000,000元 (不含)	無	無
5,000,000元(含)~10,000,000元 (不含)	無	無
10,000,000元(含)~15,000,000元 (不含)	李清田	李清田
15,000,000元(含)~30,000,000元 (不含)	黃釗凱、劉宗宜、柴佳明、 吳琮斌、陳國輝	黃釗凱、劉宗宜、柴佳明、 吳琮斌、陳國輝
30,000,000元(含)~50,000,000元 (不含)	無	無
50,000,000元(含)~100,000,000元 (不含)	羅智先	羅智先
100,000,000元以上	無	無
總 計	7	7

資料來源：
113年股東會年報

併購決策與風險管理

併購決策策略--->策略性擴張為導向

統一過去積極進行【横向】與【垂直】整合併購

這些併購是為了強化價值鏈整合與消費者通路佈局，提升整體競爭優勢

- 統一偏好收購與核心業務相近之公司，以便整合採購、通路、行銷與品牌
- 協同效益是提升併購效能的關鍵，尤其可透過【規模經濟】與範疇經濟創造長期價值

併購台灣家樂福

2022年7月，統一集團宣布以新台幣290億元收購家樂福60%的股份，並於2023年5月

【獲得公平會有條件通過】

- 股權結構：交易完成後，統一集團持有家樂福70%股權，統一超商持有30%
- 併購動機：統一集團旨在整合旗下零售資源，擴大在量販與超市通路的市場佔有率，並提升供應鏈效率
- 公平會附加條件：為避免市場壟斷，公平會要求統一集團在併購後的三年內，維持對中小型供應商的既有採購政策，並禁止與統一超商進行共同採購等行為，以保障市場競爭
- 後續發展：統一集團已將家樂福及其四家子公司納入合併報表，2023年合併營收達743.61億元，顯示併購對統一集團的營運已有實質貢獻

併購台灣家樂福

本集團為經營發展策略之需求於民國 112 年 6 月 30 日取得家福(股)公司 60% 之股權，並取得對該公司及其子公司之控制力，交易價金係按照標的公司自行預估之財務狀況為計算依據，依此基礎下之預估金額為美金 1,001,593 仟元，並於交割日後依契約約定再予以核算最終交易價金，上述預估價金業已於民國 112 年 6 月 30 日全數先行付讫。

(1) 收購所支付之對價、所取得之資產和承擔之負債在收購日之公允價值，以及在收購日非控制權益公允價值之資訊如下：

	112年6月30日
收購對價	\$ 31,102,426
先前已持有之權益於收購日之公允價值	16,587,961
非控制權益公允價值	<u>2,631,507</u>
	<u>50,321,894</u>
取得可辨認資產及承擔負債之公允價值	
現金及約當現金	7,508,014
其他流動資產	8,928,938
其他非流動資產	55,307,824
其他可辨認之無形資產	4,169,952
其他流動負債	(26,805,324)
其他非流動負債	(25,783,526)
可辨認之淨資產	<u>23,325,878</u>
企業併購產生商譽	<u>\$ 26,996,016</u>

(2) 本集團於企業合併前已持有家福(股)公司 40% 權益，於民國 112 年度依公允價值再衡量而認列之利益計 \$10,914,814。

資料來源：
113年統一合併報表

併購台灣雅虎電子商務業務（Yahoo奇摩）

2023年，統一集團宣布以1億美元收購【香港商雅虎資訊公司在台灣的電子商務業務】，
並於同年獲得公平會批准

- 股權結構：統一集團將持有Yahoo台灣電子商務業務80%的股份，其餘20%由原股東持有
- 併購動機：此舉旨在強化統一集團在數位零售與電子商務領域的布局，結合線上與線下資源，提升整體競爭力
- 公平會審查：公平會認為此併購案不會對市場競爭造成顯著影響，因此不禁止其結合

本集團為經營發展策略之需求於民國 113 年 9 月 19 日以持有之金融資產(表列「透過損益按公允價值衡量之金融資產－流動」)計美金 25,000 仟元作為轉換 Yahoo! Taiwan Holdings Limited 80%股權之對價，並因此取得對該公司之控制力，相關股權業已完成交割。

(1)收購所支付之對價、所取得之資產和承擔之負債在收購日之公允價值，以及在收購日非控制權益公允價值之資訊如下：

	<u>113年9月19日</u>
自公司債轉換之收購對價	\$ 798,375
非控制權益公允價值	<u>88,276</u>
	<u>886,651</u>
取得可辨認資產及承擔負債之公允價值	
現金及約當現金	829,127
其他流動資產	852,806
其他非流動資產	395,380
其他可辨認之無形資產	469,166
其他流動負債	(1,839,784)
其他非流動負債	(265,317)
可辨認之淨資產	<u>441,378</u>
企業併購產生商譽	<u>\$ 445,273</u>

資料來源：
113年統一合併報表



風險管理制度

設立多層級風險辨識機制

- 針對每筆併購案，統一設有財務、營運、法律、稅務等風險識別流程，由跨部門小組進行盡職調查
- 透過全面性風險預警制度，可及早辨識潛藏風險，有效降低事後風險暴露，符合ERM（企業風險管理）架構原則

導入後併購績效追蹤（PMI追蹤）

- 統一強調合併後關鍵績效指標（KPI）設定與持續監控，確保整合成效與資源配置達標
 - 此為防止「收購溢價虛耗」的制度化做法，有助於公司長期資本報酬率穩定
- 

風險管理制度

重大 議題	風險評 估項目	說明
環境	環境及氣候變遷風險(環安)	<ul style="list-style-type: none"> 本公司依循氣候相關財務揭露建議 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)建立企業氣候風險與機會的管理架構，每年度檢視風險與機會的管理策略、目標與成果並於永續報告書進行揭露。 各廠區依循ISO14001環境管理系統進行環境管理，並通過外部查證，同時企業內部亦實施環保三級查核，確保法規符合性。 導入ISO 14064-1溫室氣體盤查系統和產品碳足跡等，制定年度減碳目標，執行節能減碳方案，逐年降低排碳量及碳排放密集度。 辦理教育訓練及發佈相關訊息宣導，提升同仁對於環保及氣候變遷的意識，強化公司對環境風險與因應氣候風險的能力。 每季追蹤空污、廢棄物、廢水、毒化物管理指標，減少營運對環境及氣候變遷之影響。 持續推動職業安全衛生管理系統ISO 45001/CNS 45001/TOSHMS，落實安全衛生自主管理，實施健康促進與管理，降低職場風險。
	職業安全(工安)	<ul style="list-style-type: none"> 推動各類職安教育訓練、案例宣導、有效走動管理，精進員工工安風險意識與執行力。 推動工安預見預防管理，工安室、總廠/園區、廠課定期實施施工安檢查，藉輔導與查核方式，共同預防職業災害的發生。 定期執行安全衛生相關法規盤查，將法規增修訂的要求或相關事項，傳達各單位進行法規鑑別，修訂相關標準書。
	社會	<ul style="list-style-type: none"> 設有食安委員會，定期開會針對食品安全及品質管理相關事項予以檢討及議決。 強化食安風險管控，本公司自107年起，每年擬定食安客訴與成品藥物殘留管理目標。 制定關係企業查核政策，完善關係企業對於食品安全之管理。 設置食品安全中心快速預警系統(FSCRA)，每日收集公司產品相關的資訊，並即時通報各權責單位，以利即時因應。 訂有「產品法規變動管理程序」，評估食品相關法令規章變動之衝擊與擬定因應措施，確保公司所有產品能符合法令規章，避免損及消費者健康及公司商譽。
	食品安全(食安)	<ul style="list-style-type: none"> 透過建立治理組織及落實內部控制機制，確保本公司所有人員及作業確實遵守相關法令規範。 本公司研發之產品申請專利法保障公司權益。
	社會經濟與法令遵循 強化董事職能	<ul style="list-style-type: none"> 為董事規劃相關進修議題，每年提供董事最新法規、制度發展與政策。 為董事投保董事責任險，保障其受到訴訟或求償之情形。 為避免利害關係人與本公司立場不同，造成誤解引起經營或訴訟風險，本公司每年分析重要利害關係人與其關心之重要議題。
公司 治理	利害關係人溝通	<ul style="list-style-type: none"> 建立各種溝通管道，積極溝通，減少對立與誤解。設投資人信箱，處理及回應利害關係人關切的議題。

(七) 氣候相關資訊

氣候相關資訊執行情形：

項目	執行情形建議內容
1. 敘明董事會與管理階層對於氣候相關風險與機會之監督及治理。	本公司總經理統籌監督「永續發展委員會」進行永續發展相關議題的控管，永續發展委員會負責擬定企業的永續政策、各功能群組關鍵績效指標、目標、計畫以及審核執行績效，委員會定期召開會議推動及強化永續發展執行事宜（包括氣候相關議題），並每年度向董事會呈報各功能群的執行狀況。委員會下設有環境群組，負責環境管理制度、環境法規之遵循、評估提升資源使用率及氣候變遷因應機制，並不定期召開跨部門會議討論，以達成環境永續之目標。
2. 敘明所辨識之氣候風險與機會如何影響企業之業務、策略及財務(短期、中期、長期)。	本公司透過三個階段：食品製造業氣候相關風險及議題蒐集、氣候相關風險與機會盤點、關鍵氣候風險與機會確認，整理出五項重大氣候風險與一大機會，評估短期、中期、長期影響及調適管理策略詳如附表一。
3. 敘明極端氣候事件及轉型行動對財務之影響。	本公司針對極端氣候事件及轉型行動對財務的影響如附表一之財務影響。
4. 敘明氣候風險之辨識、評估及管理流程如何整合於整體風險管理制度。	董事會為本公司風險管理的最高管理單位，負責核准、審視、監督公司風險管理政策，以遵循法令，確保風險管理之有效性，推動並落實整體風險管理制度。此外，本公司於民國2020年經董事會通過「風險管理政策」，以作為本公司風險管理之主要依據。為綜理整體之風險管理，另設置風險管理委員會，定期評估內外部環境變化與依據董事會之決議，設定風險控管之優先順序及管理重點，包含氣候變遷可能帶來之實體與轉型風險。各風險類別權責單位負責風險監控，設定執行方案及因應措施，透過定期評估，以防範及控管相關風險。風險管理委員會負責每年定期向審計委員會及董事會提出風險管理政策執行情形之報告，並提出必要之改善建議。相關資訊詳如附表二。
5. 若使用情境分析評估面對氣候變遷風險之韌性，應說明所使用之情境、參數、假設、分析因子及主要財務影響。	目前法令尚未規定需揭露情境分析，本公司目前尚未使用情境分析作為評估工具，公司內部討論評估與規劃執行中。
6. 若有因應管理氣候相關風險之轉型計畫，說明該計畫內容，及用於辨識及管理實體風險及轉型風險之指標與目標。	本公司因應管理氣候風險之調適管理運作情形如附表一之調適管理策略、指標及目標。

資料來源：113年股東會年報



董事會與風險治理

董事會每季度召開專案會議檢視風險政策是否有效落實，並針對突發性事件
(如氣候異常、供應鏈中斷、政策變動)即時啟動應變機制

- 統一設立專責**風險管理委員會**，由跨部門主管組成，負責整合各部門營運風險資訊、識別關鍵風險點、制定優先排序、制定控制計畫，並每年繪製風險地圖
 - 2023年共辨識出27項營運風險，聚焦形成16項核心控管計畫，並交由董事會核閱與後續追蹤管考
- 



氣候與環境風險管理

- 統一依循氣候相關財務揭露建議，2023年完成高溫、乾旱、暴雨、供應鏈中斷與碳費制度等6大情境模擬，並依碳費每噸新台幣1,200元進行財務壓力測試，掌握極端氣候對營收與毛利潛在衝擊

自2024年起正式實施內部碳價機制，每噸二氧化碳當量設定為新台幣300元，納入所有新投資案與資本支出案之成本效益分析基礎

2023年度共37項投資提案因碳成本重新評估優先順序，碳定價已內嵌企業決策中





氣候與環境風險管理

- 能源管理與節能績效實例：截至2023年底，全台廠區累積建置【太陽能發電】容量達4.2MW，年發電量達680萬度；於13個主要廠區導入能源監控系統（EMIS），成功協助排程調節電力高峰負載，減少尖峰時段耗能
- 未來目標與永續承諾：統一承諾2030年前碳排放總量較2020年基準年減少25%；並預計於2026年實現30%以上用電量採購自【再生能源】
- 同時推動SBTi路徑認證，逐步擴展減碳至供應鏈上下游

SBTi「以科學為基礎的淨零排放行動」為了協助企業／組織設定近期與長期的減碳目標，提供企業／組織一條明確的減排途徑



職安與食品安全風險管理

- 建置食品安全風險預警系統：統一結合ERP與SAP供應鏈平台，自行開發FSCRA系統，達成**每日動態監控原料品質與製程風險**
- 系統已涵蓋**100%原料追溯鏈**，實現問題產品**【24小時內可查源控流】**
- 未來強化目標：計畫2025年前全面推行智慧工安技術，導入IoT物聯網與AI視覺辨識風險熱區，食品端方面，預定所有新品於上市前完成**100%HACCP危害分析與臨床測試報告備查**，強化食品風險的事前預防



永續發展與社會責任風險

- 永續發展委員會：每年訂定與審核行動KPI，涵蓋供應鏈、人權勞動、綠色製程、永續包裝與公司治理等五大面向
 - 供應商ESG審核：2023年已完成對385家供應商進行現場ESG稽核，CSR承諾書簽署比例達96.3%，對違反誠信條款者採高標處置，其中3家供應商終止合作關係，展現零容忍態度
 - 未來將推動關鍵供應商100%完成ESG風險自評與驗證，並計畫與20家高碳排供應商簽訂雙邊減碳備忘錄，促進產業共益與減碳協作
- 

傳承佈局

傳承：女婿王瑞斌就接班位置？

統一集團董事長羅智先的女婿王瑞斌去年3月進入統一出任協理，就近跟著身兼總策略長的丈人羅智先歷練，外界聯想家族是否啟動接班計劃？羅智先說，家族沒有特別規劃，僅強調時間不會停留，「時間到了就要面對」。

王瑞斌主要工作內容是協助總策略長羅智先進行集團各項營運及資源整合策略之擬定，同時也出任統一佳佳、統一數發、統一資訊、南聯國際等相關企業的董事。

資料來源：

[統一羅智先女婿王瑞斌 進入管理體系](#)

[女婿王瑞斌就接班位置？](#)

爭議事件

食品安全相關爭議

2011年塑化劑事件

- 事件概述：統一企業旗下多項產品（如寶健運動飲料、LP33膠囊）被驗出含有塑化劑，導致產品下架與GMP認證撤銷
- 治理觀點：此事件暴露出供應鏈管理與原料驗證的漏洞，顯示企業在風險控管與品質保證方面需加強
- 統一企業後續強化原料供應商管理，並建立更嚴格的品質檢驗機制，以恢復消費者信任

2011年臺灣塑化劑事件

食品安全相關爭議

2014年餿水油事件

- 事件概述：統一企業關係企業裕國冷凍冷藏公司使用問題油品，導致多項產品下架
- 治理觀點：反映出企業在【關係企業】管理【產品追溯系統】上的不足
- 統一企業後續建立更完善的產品追溯系統並加強對【關係企業的監督】與管理

2014年台灣劣質油品事件

相關爭議

- 2020年統一企業遭投資人質疑【關係人交易未明確揭露】，包括旗下關聯企業間的【大宗商品採購合約】，雖未違反法規，但造成治理透明度上的爭議
- 2022年，統一超商於【菲律賓市場推展失利】並宣布關閉多間門市，投資人對其國際市場擴張策略表示保留，後續公司亦進行區域策略調整

參考資料

參考資料

<https://www.wantgoo.com/stock/1216/institutional-investors/trend>

[https://doc.twse.com.tw/server-java/t57sb01?
step=1&colorchg=1&co_id=1216&year=113&seamon=&mtype=A&](https://doc.twse.com.tw/server-java/t57sb01?step=1&colorchg=1&co_id=1216&year=113&seamon=&mtype=A&)

[https://doc.twse.com.tw/server-java/t57sb01?
step=1&colorchg=1&co_id=1216&year=114&mtype=F&](https://doc.twse.com.tw/server-java/t57sb01?step=1&colorchg=1&co_id=1216&year=114&mtype=F&)

<https://www.twincn.com/item.aspx?no=22267853>

<https://vocus.cc/article/63759a5ffd89780001c2d2a0>

[2011年臺灣塑化劑事件](#)

[https://zh.wikipedia.org/zh-
tw/2011%E5%B9%B4%E8%87%BA%E7%81%A3%E5%A1%91%E5%8C%96%E5%8A%91
%E4%BA%8B%E4%BB%B6](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/2011%E5%B9%B4%E8%87%BA%E7%81%A3%E5%A1%91%E5%8C%96%E5%8A%91%E4%BA%8B%E4%BB%B6)

[2014年台灣劣質油品事件](#)

[https://zh.wikipedia.org/zh-
tw/2014%E5%B9%B4%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%8A%A3%E8%B3%AA%E6%B2%99
%E5%93%81%E4%BA%8B%E4%BB%B6](https://zh.wikipedia.org/zh-tw/2014%E5%B9%B4%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%8A%A3%E8%B3%AA%E6%B2%99%E5%93%81%E4%BA%8B%E4%BB%B6)

Thank You

台達電(2308) 個案分析

教授：許慧雯 教授

學生：1131182 施宜蓁

目錄

1 台達電介紹

2 營運表現

3 股權結構與董事會組成

4 併購決策

5 傳承佈局

6 重大爭議事件

台達電介紹

台達電子工業股份有限公司（Delta Electronics, Inc.），成立於1971年，總部位於台北市內湖區，由鄭崇華先生創立。

台達電初期以生產交換式電源供應器（Switching Power Supply）為主，1970年代成功研發出高效率電源，奠定**電源管理專家**地位。隨後業務擴及電子零組件、工業自動化、節能產品與智能解決方案等領域，成為全球領先的電源與能源管理解決方案供應商。

台達電介紹

- 電源事業群（Power Electronics）：提供AC/DC、DC/DC轉換器、液冷散熱系統等產品，應用涵蓋數據中心、AI伺服器、電動車與工業設備。
- 零組件事業群（Components）：涵蓋被動元件（電感器、電容器）、風扇散熱產品、電子連接器等。
- 自動化事業群（Automation）：提供機器人、自動化製造系統與物流自動化解決方案，加速智能製造布局。
- 基礎設施事業群（Infrastructure）：涵蓋樓宇自動化、智能電網、儲能與電動車充電設備等應用。



台達電介紹

目前在全球五大洲皆建有研發、製造與銷售據點，並透過跨國子公司與合作夥伴，服務超過160個國家與地區。

 乾坤科技股份有限公司

 台達能源股份有限公司

 Eltek

 Trihedral Engineering Ltd.

 晶睿通訊股份有限公司

 財團法人台達電子文教基金會

 LOYTEC electronics GmbH

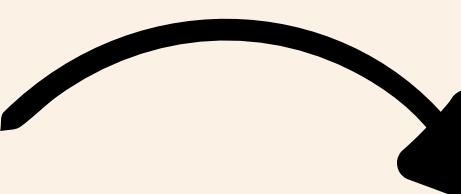
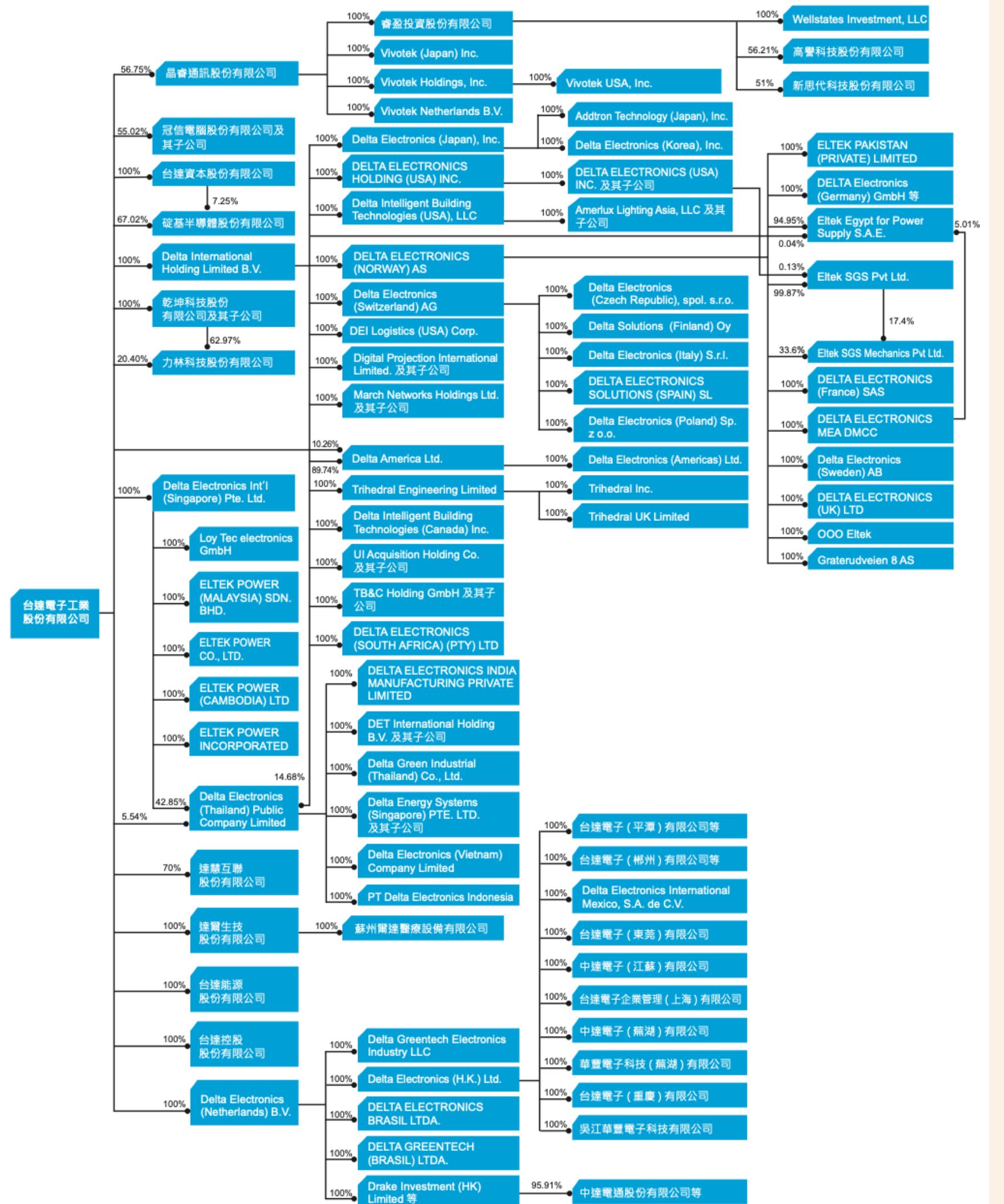
 TB&C Technology GmbH

 冠信電腦股份有限公司

 Delta Electronics India Pvt. Ltd.

 March Networks

 Universal Instruments Corp.



相關持股機構

資料來源：公開資訊觀測站

營運表現



資料來源：台達電

單位：新台幣仟元

項目	年度	113年12月31日	112年12月31日	差異		說明(註)
				金額	%	
流動資產		\$310,924,848	\$259,958,184	\$50,966,664	20	說明 1
不動產、廠房及設備		115,710,424	98,001,515	17,708,909	18	不適用
無形資產		78,782,813	78,544,404	238,409	-	不適用
其他資產		26,479,632	21,242,475	5,237,157	25	說明 2
資產總額		531,897,717	457,746,578	74,151,139	16	不適用
流動負債		152,283,126	126,084,553	26,198,573	21	說明 3
非流動負債		100,049,255	88,926,532	11,122,723	13	不適用
負債總額		252,332,381	215,011,085	37,321,296	17	不適用
股本		25,975,433	25,975,433	0	-	不適用
資本公積		55,097,489	54,636,991	460,498	1	不適用
保留盈餘		141,467,800	122,547,092	18,920,708	15	不適用
其他權益		7,546,564	(3,995,738)	11,542,302	(289)	說明 4
非控制權益		49,478,050	43,571,715	5,906,335	14	不適用
權益總額		279,565,336	242,735,493	36,829,843	15	不適用

營運表現



資料來源：台達電

單位：新台幣仟元

項目	年度	113 年度	112 年度	增(減)金額	變動比例(%)	增減比例變動 分析說明(註)
營業收入淨額		\$421,147,557	\$401,226,501	\$19,921,056	5	不適用
營業成本		284,567,383	284,013,473	553,910	-	不適用
營業毛利淨額		136,580,174	117,213,028	19,367,146	17	不適用
營業費用		88,928,406	76,263,191	12,665,215	17	不適用
營業淨利		47,651,768	40,949,837	6,701,931	16	不適用
營業外收入及支出		3,663,860	7,692,274	(4,028,414)	(52)	說明 1
繼續營業部門稅前淨利		51,315,628	48,642,111	2,673,517	5	不適用
所得稅費用		10,924,528	9,761,744	1,162,784	12	不適用
停業單位(損)益合計		-	-	-	-	不適用
本期淨利		40,391,100	38,880,367	1,510,733	4	不適用
本期其他綜合損益(稅後淨額)		14,650,451	(669,400)	15,319,851	(2,289)	說明 2
本期綜合損益總額		55,041,551	38,210,967	16,830,584	44	說明 3

營運表現

年度結束時間 會計年度	2020/12/31	2021/12/31	2022/12/31	2023/12/31	2024/12/31
	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
營業費用率	19.74	18.70	18.03	19.01	21.12
銷售費用率	6.52	6.18	5.86	6.02	6.61
管理費用率	4.25	3.93	3.87	3.98	4.60
研發費用率	9.02	8.64	8.26	8.98	9.87
營業費用 (千元)	55,786,574	58,844,710	69,333,739	76,263,191	88,928,406
銷售費用 (千元)	18,430,010	19,441,530	22,533,664	24,136,041	27,828,065
管理費用 (千元)	12,020,761	12,378,064	14,896,570	15,951,952	19,392,387
研發費用 (千元)	25,479,870	27,202,489	31,769,981	36,047,850	41,574,772

臺達電每年投入營收約8%至9%作為研發支出。

資料來源：財報狗

營運表現

年度結束時間 會計年度	2020/12/31	2021/12/31	2022/12/31	2023/12/31	2024/12/31
	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
營業費用率	10.17	8.99	10.21	9.18	8.53
銷售費用率	2.63	2.50	2.25	2.02	2.04
管理費用率	5.98	5.30	6.58	5.30	5.19
研發費用率	1.57	1.19	1.25	1.51	1.26
營業費用 (千元)	1,564,666	1,620,392	1,893,313	2,032,422	2,184,194
銷售費用 (千元)	405,162	449,970	418,074	448,266	521,168
管理費用 (千元)	919,694	956,101	1,219,495	1,173,549	1,329,267
研發費用 (千元)	241,839	213,615	232,306	334,061	321,909

中興電 (1513)

資料來源：財報狗

股權結構與董事會組成

主要股東名稱	持有股數	持股比率
香港商香達國際有限公司	267,556,280	10.30%
英屬澤西島商英達控股有限公司	218,211,168	8.40%
新制勞工退休基金	86,894,980	3.35%
鄭崇華	81,878,039	3.15%
花旗託管新加坡政府投資專戶	76,857,568	2.96%
鄭平	55,640,093	2.14%
鄭安	50,344,764	1.94%
舊制勞工退休基金	36,622,362	1.41%
勞工保險基金	33,778,002	1.30%
大通託管先進星光先進總合國際股票指數	30,644,649	1.18%

資料來源：台達電

股權結構與董事會組成

台達電(2308)董監事經理人持股明細

資料日期:114/04

選任日期:113/05/30

職稱▲	姓名/法人名稱	持股張數▲	持股比例	質押張數	質押比率
獨立董事	呂學錦	0	0.00%	0	0.00%
獨立董事	徐秀蘭	0	0.00%	0	0.00%
獨立董事	曾惠瑾	0	0.00%	0	0.00%
獨立董事	黃日燦	0	0.00%	0	0.00%
獨立董事	鄒開蓮	0	0.00%	0	0.00%
董事兼總經理	張訓海	904	0.03%	0	0.00%
董事長兼經理	鄭平	55,640	2.14%	0	0.00%
董事	鄭安	50,345	1.94%	0	0.00%
董事	鄭崇華	81,828	3.15%	0	0.00%
董事	郭珊瑚	20	0.00%	0	0.00%
董事	海英俊	804	0.03%	0	0.00%
副總經理	尹鍾博	5	0.00%	0	0.00%
副總經理	史文景	0	0.00%	0	0.00%
副總經理	李忠傑	0	0.00%	0	0.00%
副總經理	唐修平	0	0.00%	0	0.00%
副董事長兼經理	柯子興	808	0.03%	0	0.00%
財會主管	余博文	0	0.00%	0	0.00%
其他	陳巧玲	2	0.00%	0	0.00%
大股東	香達國際(有)	267,556	10.30%	0	0.00%

董事會成員兼具**產業、金融、法律、國際市場**等多領域背景，並以母公司高階主管與獨立董事分工合作，落實監督與策略規劃。

資料來源：公開資訊觀測站

股權結構與董事會組成

1. 台達電股權結構既保有創辦人家族控制權，又引入外資與機構法人，兼顧經營穩定性與資本市場流動性。
2. 董事會成員與委員會結構完整，兼顧專業與獨立性，透過定期運作與功能性委員會，強化公司治理與策略決策效率。
3. 外資占比較高反映台達電具備國際競爭力，並受到海外資金支持。
4. 前十大股東變動趨於穩定，近兩年僅有第十大股東因國泰人壽加碼持股而更替，其餘股東大多數無變動。



股權結構與董事會組成

期別	成交	漲跌	漲跌 (%)	成交量 (千張)	外資					投信					自營商			三大法人合計		
					買進 (千張)	賣出 (千張)	買賣超 (千張)	持有 (千張)	持股 比率	買進 (千張)	賣出 (千張)	買賣超 (千張)	買進 (千張)	賣出 (千張)	買賣超 (千張)	買進 (千張)	賣出 (千張)	買賣超 (千張)		
2025	367.5	-63	-14.63	849	502	535	-32.7	1,697	65.3	28.7	31.8	-3.13	16	19.9	-3.96	547	587	-39.8		
2024	430.5	+117	+37.32	2,497	1,340	1,293	+46.7	1,722	66.3	65.7	49.7	+16	81.6	79.8	+1.82	1,487	1,423	+64.5		
2023	313.5	+27	+9.42	1,734	975	1,032	-57	1,679	64.6	31.2	52.8	-21.6	50	46.7	+3.25	1,056	1,132	-75.3		
2022	286.5	+11.5	+4.18	1,501	909	924	-14.3	1,730	66.6	59.4	23.2	+36.2	45.7	42.5	+3.2	1,014	989	+25		
2021	275	+12	+4.56	2,077	1,093	1,200	-107	1,754	67.5	32.4	25.3	+7.06	49	46.6	+2.38	1,174	1,272	-97.6		
2020	263	+111.5	+73.6	1,924	1,127	993	+134	1,860	71.6	24.9	22.1	+2.78	53.4	56.2	-2.75	1,205	1,072	+134		

外資持股比率約65%左右

併購決策

Eltek (2015，挪威)

主要業務：高效率電力轉換與能源管理解決方案。

併購目的：強化能源電源管理、拓展電信與資料中心應用、佈局歐洲市場，
台達在永續電力基礎建設、電動車與資料中心能源應用的發展。

TB&C (2022，德國)

主要業務：車用高壓混合式零組件業。

併購目的：強化電動車電池管理系統（BMS），結合台達電既有電動車零組件
技術，整合TB&C在混合式機構零件領域之領先設計與製造能力以提升產品競爭
力。



傳承佈局

創辦人鄭崇華在2012年自董事長職務退休，交棒前執行長海英俊，海英俊任內強化品牌轉型與解決方案導向，並培育下一代接班梯隊，確保企業永續經營。

2024年5月，海英俊正式交棒鄭崇華長子鄭平，成為新任董事長兼執行長，象徵台達電由**傳賢不傳子**的專業經理人接班模式，轉型為**兼顧家族與專業經理人雙重治理**。



傳承佈局

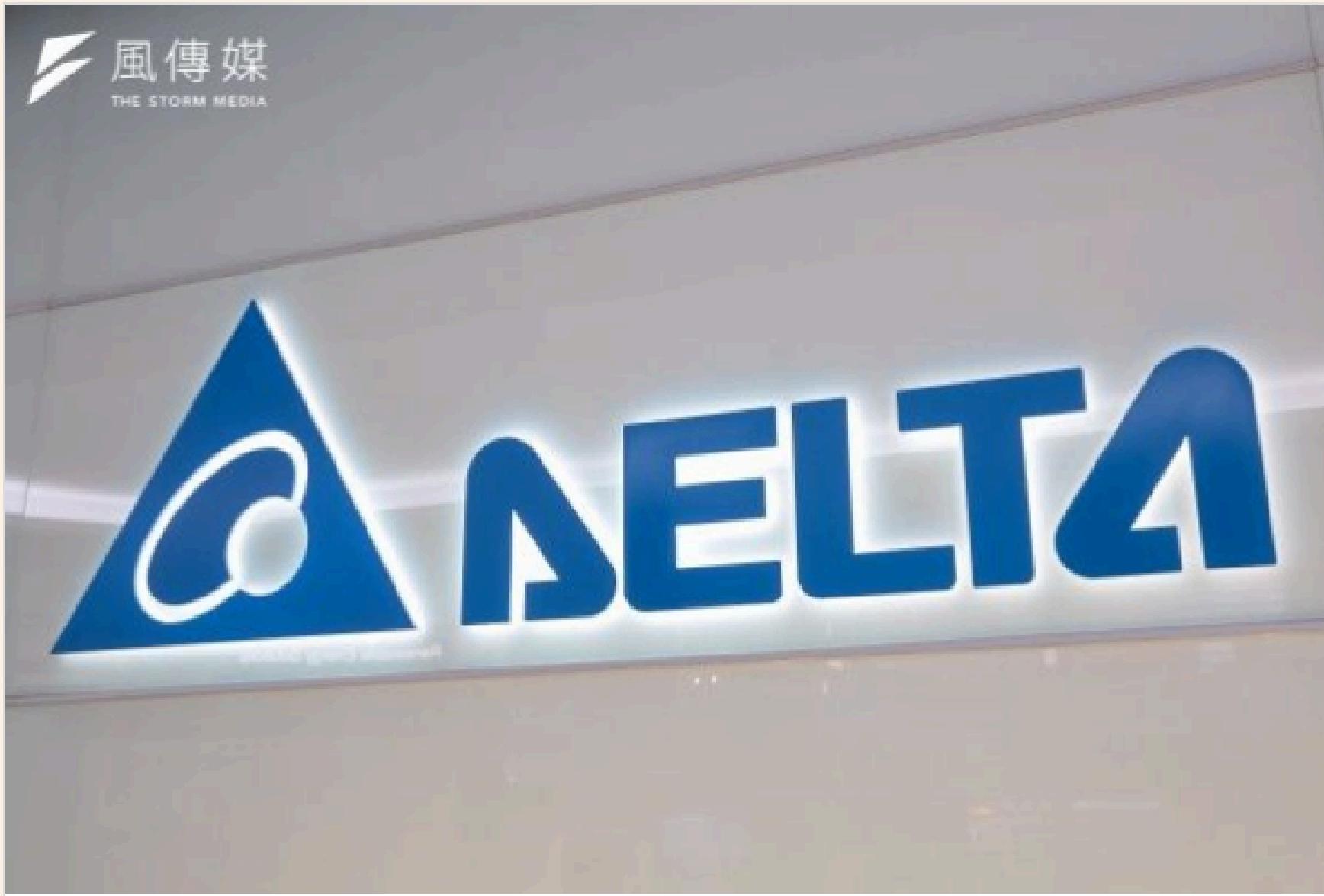
台達電將持續深化專業經理人+家族監督模式，強化董事會監督與策略決策機制，同時推動數位轉型與ESG永續發展，確保企業長期競爭力。隨著鄭平正式接棒，預計將加速AI電源與智能製造業務整合，並透過全球布局與併購策略，強化能源管理與公用基礎設施解決方案。



重大爭議事件

編號	原告	被告	訴訟開始日期	案由	案件事實及處理情形
1	SAE Power Incorporated; SAE Power Company	Delta Electronics (Americas) Ltd.	民國 99 年 10 月	侵害營業秘密	原告於美國紐澤西州地方法院起訴主張被告侵害其營業秘密。本案件目前正在進行庭審後書狀爭執程序 (Post-Trial Briefing)，待美國紐澤西州地方法院裁決後，才會發布本案一審判決結果 (Final Judgment)。
2	SAE Power Incorporated; SAE Power Company	台達電子工業股份有限公司等	民國 105 年 12 月	侵害營業秘密	原告於美國北加州聯邦地方法院起訴主張被告侵害其營業秘密；目前訴訟暫停中。
3	Vicor Corporation	台達電子工業股份有限公司等	民國 112 年 7 月	侵害專利權；ITC 337 條款調查	原告於美國東德州聯邦地方法院起訴主張被告侵害其專利權；目前訴訟暫停中。原告另向美國國際貿易委員會 (U.S. International Trade Commission) (ITC) 以被告侵害其專利權為由請求對被告展開調查；ITC 於美東時間西元 2025 年 2 月 13 日完成調查並發布最終決定 (final determination)，認定原告的專利侵權主張部分成立並對被告核發有限排除令及禁止令，同時認定被告重新設計的產品 (redesigns) 不侵害專利。本公司將考慮對該最終決定之部分提出上訴，並將以適當的替代方案滿足客戶需求。

重大爭議事件



台達電學霸替代役「生前爆職場霸凌」輕身亡！調查報告內容曝...又為「1原因」要告前員工

台達電一名研發替代役員工16日從公司墜樓身亡，消息曝光後震驚各界，事後更爆出該員工曾遭職場霸凌，而網上也陸續掀起台達電壓員工的爆料。對此...

 Yahoo News

資料來源

公開資訊觀測站：<https://mops.twse.com.tw/mops/#/web/home>

台達電財報狗：https://doc.twse.com.tw/pdf/202404_2308_A20_20250601_163315.pdf

台達電官網：<https://www.deltaww.com/zh-TW/investors/annualReports>

台達電相關企業：https://doc.twse.com.tw/pdf/202404_2308_A20_20250601_163315.pdf

台達電外資持股比例圖：<https://goodinfo.tw/tw/>

THANK
YOU



富邦金(2881)個案分析

報告人：1131173蔡侑蓁
授課教師：許慧雯 教授
報告日期：2025/06/05

目 錄

01

富邦金(2881)的介紹與營運績效表現

02

股權結構與董事會組成

03

併購決策與風險管理

04

傳承布局

05

重大爭議事件



富邦金(2881)的介紹與營運績效表現



- 富邦金融控股公司(Fubon Financial Holding Co., Ltd)成立於2001年。
- 台灣前三大金融控股公司之一。
- 旗下主要子公司包括富邦人壽、台北富邦銀行、富邦銀行(香港)、富邦華一銀行、富邦產險、富邦證券及富邦投信等。
- 富邦金控也是台灣少數積極拓展亞洲市場的金控公司，於香港、中國、越南與菲律賓均設有據點。
- 在永續經營方面表現卓越，連續多年入選道瓊永續指數(DJSI)與MSCI永續指數，並獲得MSCI ESG評比AA級肯定。

富邦金(2881)的介紹與營運績效表現

- 富邦金控截至2024年底為止的轉投資事業資訊

(二)轉投資事業相關資訊：

1. 民國一一三年十二月三十一日合併公司之轉投資事業資訊如下：

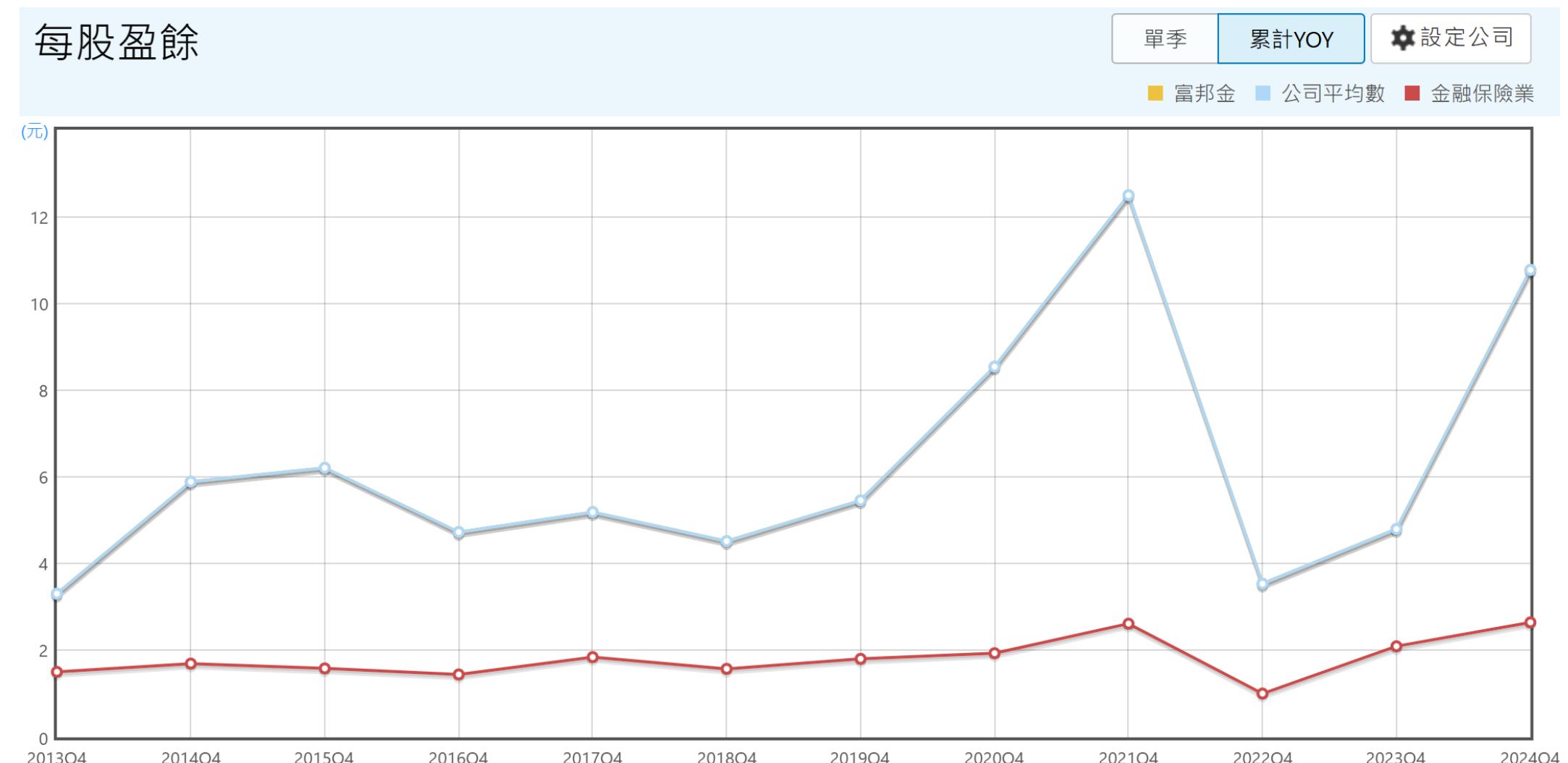
投資公司 名稱	被投資 公司名稱	所在 地區	主要營 業項目	期末持 股比率	投資帳 面金額	本期認 列之投 資損益	本公司及相關企業合併持股情形				備註	
							現股股數 (千股)	擬制持 股股數	合計			
									股數(千股)	持股比		
轉投資金額最高	富邦產物保險(股)公 司	中華民國	產物保險	100.00 %	17,990,416	3,092,731	300,000	-	300,000	100.00 %		
	富邦人壽保險(股)公 司	中華民國	人壽保險	100.00 %	596,909,054	103,219,842	11,842,045	-	11,842,045	100.00 %		
	富邦綜合證券(股)公 司	中華民國	證券業務	100.00 %	62,184,845	10,017,434	1,625,855	-	1,625,855	100.00 %		
	台北富邦銀行(股)公 司	中華民國	銀行業務	100.00 %	295,742,320	30,305,593	14,327,096	-	14,327,096	100.00 %		
轉投資金額第二高	富邦金控創業投資 (股)公司	中華民國	創業投資	53.80 %	7,539,054	(441,562)	1,262,220	-	1,262,220	100.00 %		
	富邦(香港)銀行有限 公司	香港	銀行業務	100.00 %	66,783,733	3,908,308	1,641,273	-	1,641,273	100.00 %		
	富邦資產管理(股)公 司	中華民國	債權管理業務	100.00 %	2,599,544	206,641	250,000	-	250,000	100.00 %		
	富邦投資信託(股)公 司	中華民國	投資信託業	100.00 %	4,506,027	866,461	271,009	-	271,009	100.00 %		
轉投資金額第三高	富邦華一銀行有限公 司	中國大陸	銀行業務	42.08 %	21,644,869	397,854	-	-	-	100.00 %		
	廈門銀行	中國大陸	銀行業務	18.03 %	20,611,407	1,843,920	475,848	-	475,848	18.03 %		
	富邦綜合保險代理人 (股)公司	中華民國	人身及財產保 險代理人	100.00 %	310,469	170,029	11,105	-	11,105	100.00 %		
	四川省唯品富邦消費 金融有限公司	中國大陸	個人消費貸款	10.52 %	254,940	32,168	-	-	-	25.00 %		

資料來源：公開資訊觀測站

富邦金(2881)的介紹與營運績效表現

截至2024年底財報資料

- 富邦金控總資產達12兆673億元，為台灣總資產第二大的金融控股公司。
- 稅後淨利為1508.20億元。
- 每股盈餘(EPS)10.77元，連續16年榮登台灣金控業每股盈餘獲利王。

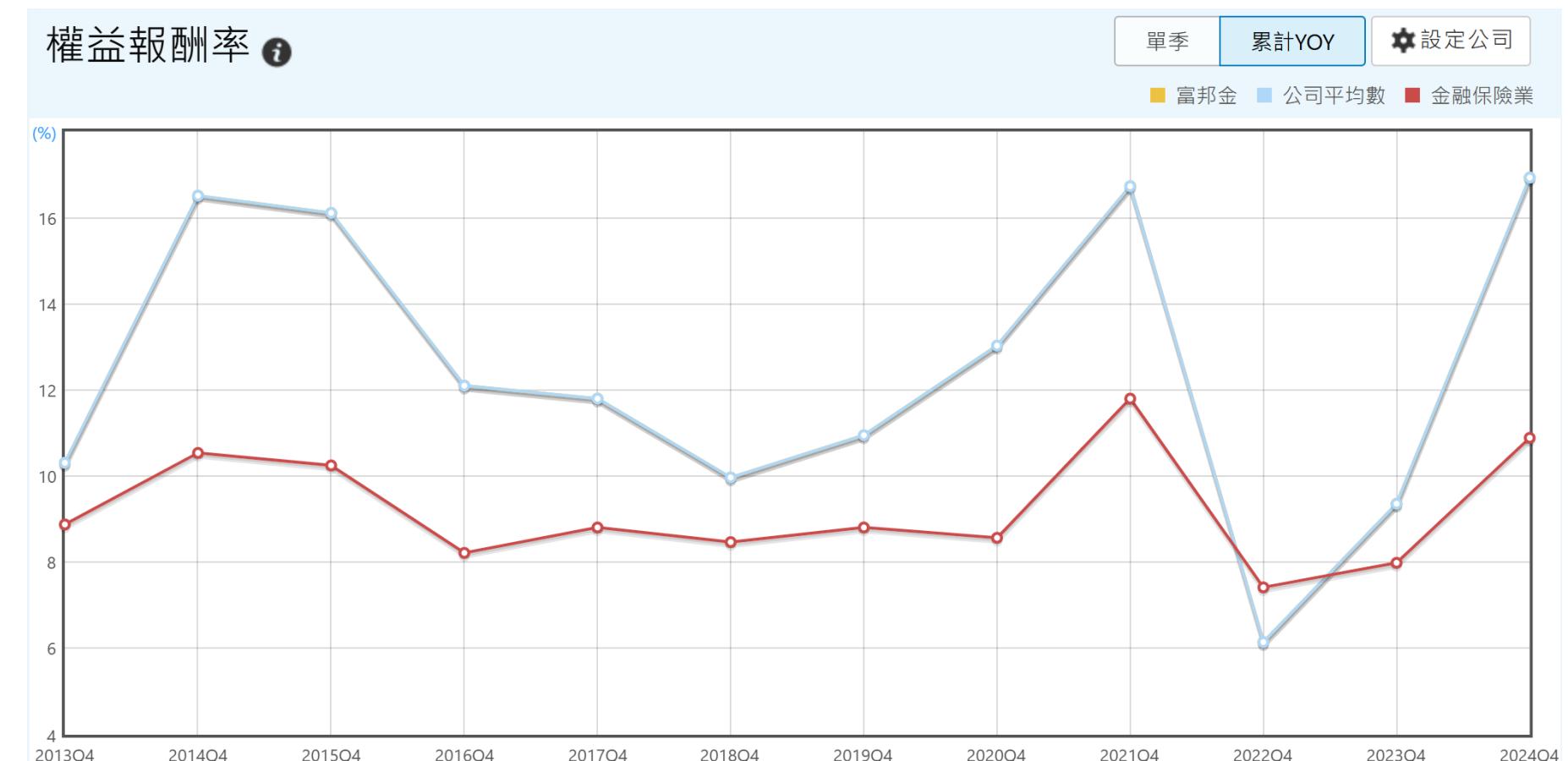
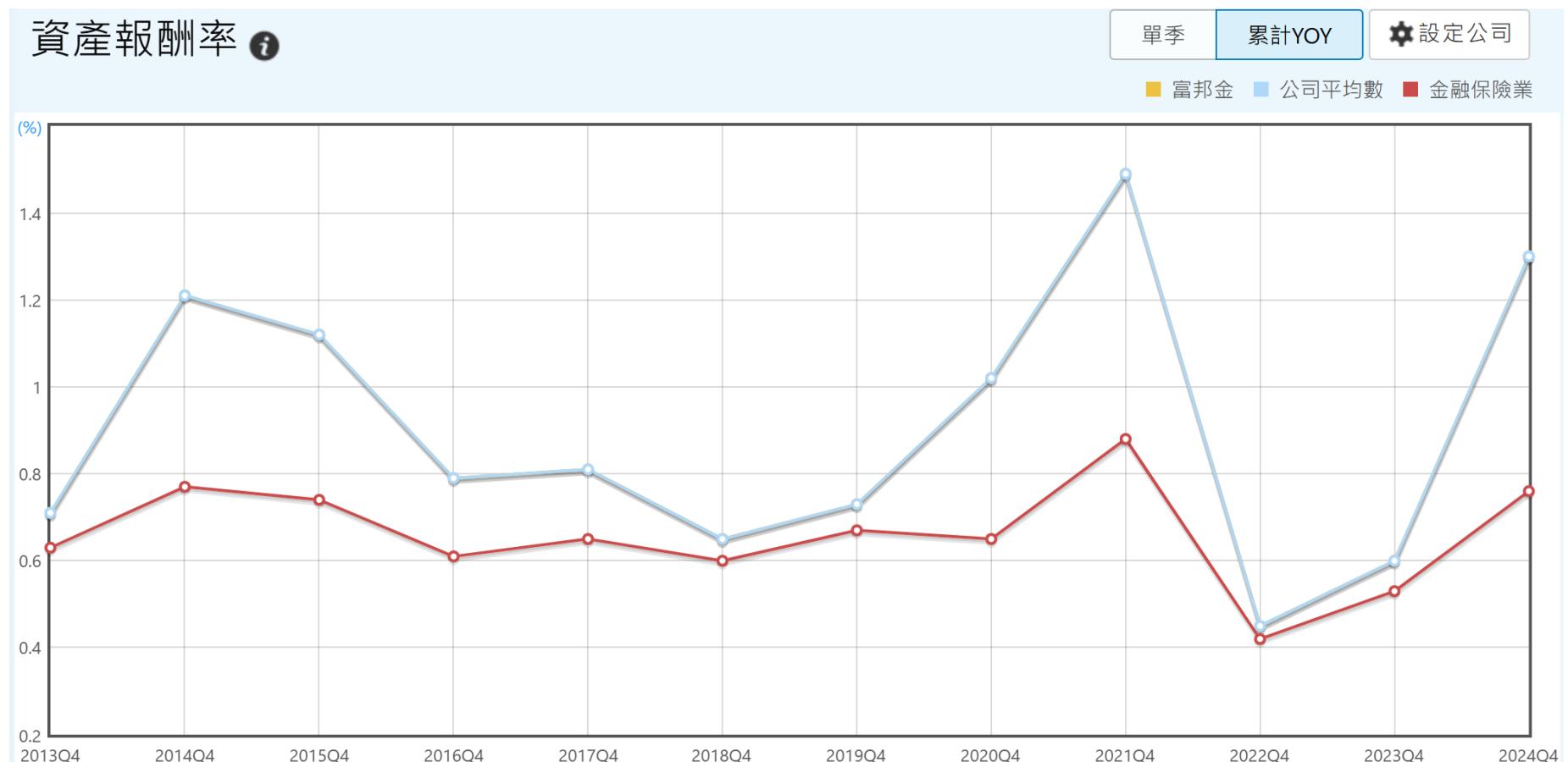


資料來源：公開資訊觀測站

富邦金(2881)的介紹與營運績效表現

截至2024年底財報資料

- 資產報酬率(ROA)約為1.3% ，金融保險業平均ROA為0.76% 。
- 權益報酬率(ROE)約為16.93% ，金融保險業平均ROE為10.89% 。



股權結構與董事會組成

- 富邦金控的最大股東為臺北市政府，持股率約13.07%。
- 這些股東多為與富邦蔡家關聯之法人或個人，顯示家族仍透過多重實體維持對金控經營權之穩定掌握。

與家族有密切資本或經營關係的法人：

- 明東實業股份有限公司與道盈實業股份有限公司，長期被視為富邦集團核心投資控股公司，董事或主要負責人多由蔡家成員或其關係人擔任。
- 紅福投資股份有限公司、忠興開發股份有限公司等也常出現在富邦體系的關係企業名單中，具有間接控制或資金調度功能。

主要股東	(基準日：2025-04-15)	
	持股數	持股比率
臺北市政府	1,785,944,652	13.07%
明東實業股份有限公司	1,139,355,888	8.34%
道盈實業股份有限公司	1,041,729,764	7.62%
蔡明興	430,997,004	3.15%
蔡明忠	396,573,760	2.90%
紅福投資股份有限公司	354,619,245	2.59%
新制勞工退休基金	320,364,841	2.34%
合佳投資有限公司	312,613,430	2.29%
花旗台灣受託保管新加坡政府投資專戶	194,543,970	1.42%
忠興開發股份有限公司	191,926,844	1.40%

股權結構與董事會組成



- 董事會成員共計15席，其中包含6席獨立董事。
- 家族代表如董事長蔡明興、董事蔡明忠皆為創辦人蔡萬才之子。

董事姓名	性別	任期
蔡明興	男	>6
曾銘宗	男	<3
蔡明忠	男	>6
韓蔚廷	男	>6
林福星	男	>6
蔡承儒	男	<3
蘇文樹	男	<3
胡曉嵐	女	<#

董事姓名	性別	任期
連堂凱	男	<3
*陳新民	男	>6
*李書行	男	3~6
*莫兆鴻	男	<3
*陳學智	男	<3
*葉匡時	男	<3
*王儼娟	女	<3

*為獨立董事

資料來源：富邦金控

併購決策與風險管理



富邦金控積極以併購擴張事業版圖，具代表性的案例如：

- 2000年富邦證券(富邦金控子公司)以吸收合併方式，併購環球證券、中日證券、金山證券、華信證券、世霖證券、快樂證券，**共六家證券公司**。
 - 此案為當時台灣證券市場上同時整併最多券商的案例，也是合併規模與影響力最大的整併行動之一。
 - 併購完成後，成為台灣第二大券商。

併購決策與風險管理

富邦金控積極以併購擴張事業版圖，具代表性的案例如：

- 2002年台北銀行加入富邦金控，成為旗下大六家子公司，富邦金控之銀行規模躍升為台灣第一大民營銀行。
- 2005年1月1日，台北銀行與富邦銀行正式合併為台北富邦銀行，是台灣金融史上第一宗大型官股銀行與民營銀行合併案例。
- 在海外布局方面，台北富邦銀行投資大陸華一銀行，於2014年1月持股比率達51%，成為富邦銀行之子行，並更名為富邦華一銀行，目前為大陸據點數量最多，覆蓋範圍最廣的台資銀行。

併購決策與風險管理

富邦金控積極以併購擴張事業版圖，具代表性的案例如：

- 富邦金於2020年12月初向金管會正式申請收購日盛金控。
- 2020年底宣布以每股13元、溢價24.8%，公開收購日盛金控五成股權，並於2021年3月完成收購。
- 2020年9月、11月分別舉行董事會和股東會通過合併。
- 金管會於2022年9月20日同意富邦金控合併日盛金控。
- 富邦金控於2022年11月11日正式合併日盛金控。
- 2023年4月1日台北富邦銀行及日盛銀行正式合併、4月9日富邦證券及日盛證券、富邦期貨及日盛期貨順利合併，成功寫下台灣史上首宗「金金併」歷史里程碑。

併購決策與風險管理

- 風險管理上，富邦金設有董事會、審計暨風險管理委員會、風險管理執行委員會、個人資料保護督導委員會及風險控管處。
- 制定完備的風險管理制度與政策規章並經董事會核定，涵蓋市場風險、信用風險、國家風險、作業風險、資產負債暨流動性風險、保險風險、氣候變遷風險、新興風險與信譽風險等各類風險管理機制。
- 採行三道防線風險管理模式，實施全面性風險管理。每年至少一次向風險管理執行委員會、審計暨風險管理委員會及董事會呈現風險管理報告，2024年共呈報四次風險管理報告。

併購決策與風險管理

三道防線風險管理模式：

是現代企業風險管理與內部控制常見的架構，特別適用於金融業。

- 第一道防線：業務單位自行控管

各部門主管與員工負責日常業務執行中對風險的辨識、評估與控管，確保業務流程符合內控規範並即時修正偏差。

- 第二道防線：風險與法遵部門

風險管理部門與法令遵循部門建立政策、監督第一線的風險管理是否到位，並定期彙整風險報告。

- 第三道防線：內部稽核單位

獨立的內部稽核部門，直接對董事會或審計委員會負責，定期查核第一線與第二線是否履行其風險管理責任。

傳承布局

- 富邦集團的起源可追溯至蔡萬霖、蔡萬春、蔡萬才三兄弟共同創立霖園集團，並於1979年分家。蔡萬才掌管國泰產物保險。
- 在企業轉型為金融控股體系前，針對二子進行明確的責任劃分與資產分配，長年實行「分工不分家」的治理模式。

	企業轉型前	現今
長子蔡明忠	負責傳統產業、媒體與通訊等事業。	負責非金融相關產業，如台灣大哥大與富邦媒體等集團關聯企業。
次子蔡明興	金融與保險業務。	主掌金控本體及壽險、銀行等核心金融事業。

傳承布局



- 為維持家族對經營權的掌握，透過明東實業、道盈實業等核心持股平台，間接穩定控制富邦金控的董事會與關鍵決策權，並輔以紅福投資、忠興開發等關係法人進行股權交叉持股。
- 強調**專業經理人制度**，旗下各子公司皆由專業經營團隊負責營運。
- 富邦金採取「**低調培育、穩健接班**」策略，延續家族對企業的影響力，同時也展現出對未來長期治理穩定性的重視。
- 第三代雖尚未大規模公開進入核心管理圈，但已有部分成員擔任家族控股公司或基金會要職，逐步參與集團內非公開公司治理。

重大爭議事件

富邦併北銀爭議案

- 前副總統呂秀蓮於2017年提出「富邦金控合併台北銀行案」為重大弊案。
- 北市府當時法定代理人為馬英九，並非李述德(前財政局長)，因此其無權代表市府與富邦金控簽約，應屬無效契約。
→富邦金表示，當時由台北銀行董事長林基源與當時富邦金控董事長俞政代表雙方當事人簽署。
- 北市府將擁有的土地及樓地板面積，以極低的「原始購入價格」出售，低估北市銀資產。
→富邦金表示，出價已遠超過北銀淨值，台北銀行之所有資產價值應已充分反映在當時股價中。

資料來源：鉅亨網

參考資料

- 公開資訊觀測站<https://mops.twse.com.tw/mops/#/web/home>
- 富邦金控<https://fubon.irpro.co/tw/quickfacts.php>
- 遠見雜誌-證券業的新合併時代<https://www.gvm.com.tw/article/6217>
- 會計研究月刊-富邦金併日盛金創民民併里程碑<https://www.accounting.org.tw/lnktopic.aspx?n=2408>
- Yahoo-金融史上首樁金金併 4月正式達陣! <https://tw.stock.yahoo.com/news/>
- 富邦金控風險管理<https://www.fubon.com/financialholdings/governance/download.pdf>
- 工商時報-蔡承道 代理富邦保代董座<https://tw.stock.yahoo.com/news/>
- 鉅亨網-呂秀蓮指控賤賣北銀弊案 富邦金聲明反擊：政治攻訐<https://news.cnnes.com/news/id>
- ChatGPT <https://chatgpt.com>



A photograph of a modern architectural structure featuring a large glass facade. On the left side of the building, there is a prominent circular logo or emblem. The building is set against a clear blue sky. A large, semi-transparent circular graphic overlaps the top right portion of the image.

Thank you

• • • • —————

華碩個案分析

指導教授:許慧雯 教授
報告人:1131174 戴庭芸

————— ● ● ● ● ●

目錄



介紹



併購決策



營運績效表現



傳承佈局



股權結構與董事會組成



重大爭議事件

• • • •

介紹

- 華碩電腦股份有限公司（ASUS）成立於1989年。
- 以設計與製造電腦硬體與電子產品聞名，涵蓋主機板、顯示卡、筆記型電腦、智慧型手機、伺服器、網路設備等多元產品。
- 華碩的核心競爭力來自於持續的技術創新與研發能力，擁有設計團隊和全球化供應鏈管理。公司積極布局智慧家庭、物聯網（IoT）、5G通訊及人工智慧等領域，追求多元化成長。
- 旗下高階遊戲電腦品牌「ROG」（Republic of Gamers）特別受到電競玩家歡迎，成為全球電競硬體的重要代表。



➡ 華碩集團擁有多家子公司，涵蓋不同領域，協同發展。以下是部分主要子公司：

- 研揚科技股份有限公司：成立於1986年，2011年成為華碩旗下子公司，專注於工業電腦的研發與製造。
- 亞旭電腦股份有限公司：成立於1989年，主要負責微電腦及其週邊設備與通信器材及其零組件之設計、製造、維護及銷售等業務。
- 祥碩科技股份有限公司：成立於2004年，負責高速類比電路設計開發。

此外，亦有分布於新加坡、巴西、美國、中國進行3C資訊產品之銷售的子公司。

➡ 華碩主要透過其所設立的華碩文教基金會進行社會公益與慈善事業。

- 華碩文教基金會成立於2008年，致力於數位教育推廣、環境保護與社會公益等領域。

營運績效表現

	2024年	2023年	2022年
資產總額	556,523,635	480,081,800	471,164,714
營業收入	587,087,097	482,314,429	537,191,932

[資料來源](#)

營運績效表現

	年度結束時間 會計年度	2020/12/31 2020 年度	2021/12/31 2021 年度	2022/12/31 2022 年度	2023/12/31 2023 年度	2024/12/31 2024 年度	
華碩	研發費用	16,874,998	20,088,772	20,624,670	21,638,938	22,036,373	資料來源
微星	研發費用	3,724,340	5,179,451	4,396,924	4,282,955	5,139,124	資料來源
技嘉	研發費用	2,360,903	4,091,372	2,226,275	2,747,327	4,127,573	資料來源

每年投入的研發費用高於同業。

股權結構與董事會組成

華碩股東人數

	股東人數	全體董事、監察人、經理人及持股 10%以上股東人數
2020年底	93,255	23
2021年底	96,781	23
2022年底	111,782	31
2023年底	124,692	28
2024年底	104,918	30

主要股東名單

主要股東名稱	股 份	持 有 股 數	持 股 比 例
國泰台灣ESG永續高股息ETF基金專戶		32,231,000	4.34%
施崇棠		30,093,638	4.05%
元大台灣高股息基金專戶		21,927,355	2.95%
國泰世華銀行託管無限一號公司投資專戶		20,684,542	2.78%
花旗（台灣）受託管華碩存託憑證		19,519,692	2.63%
新制勞工退休基金		17,947,932	2.42%
大通託管先進星光基金公司之系列基金先進總合國際股票指數基金投資專戶		9,969,511	1.34%
摩根大通銀行託管 J P 摩根有限公司投資專戶		9,622,753	1.30%
摩根銀行台北分行託管梵加德股票指數投資專戶		9,036,937	1.22%
元大台灣卓越 50 證券投資信託基金專戶		8,333,912	1.12%

資料來源

職稱	國籍或註冊地	姓名	性別及年齡分布(歲)	選(就)任日期	任期	初次選任日期	選任時持有股份	持股基準日:114年03月30日						目前兼任本公司及其他公司之職務	具配偶或二親等以內關係之其他主管、董事或監察人				
								持有股數		配偶、未成年子女持有股份		利用他人名義持有股份			職稱	姓名	關係		
								股數	%	股數	%	股數	%	股數					
董事長	中華民國	施崇棠	男 71-80	111.06	3	83.05	30,093,638	4.05	30,093,638	4.05	0	0	0	0	交通大學管研所 宏碁電腦事業群總經理	註一	董事	曾鏘聲	二等親
副董事長	中華民國	徐世昌	男 61-70	111.06	3	82.06	7,346,683	0.99	7,346,683	0.99	1,950,924	0.26	0	0	交通大學EMBA 和碩聯合科技副董事長	註二	無	無	無
董事	中華民國	曾鏘聲	男 71-80	111.06	3	88.04	1,423,093	0.19	1,423,093	0.19	0	0	0	0	美國休士頓大學企管所 台灣資通產業標準協會理事長/台北市電腦公會常務理事/華碩集團總裁	註三	董事長	施崇棠	二等親
董事	中華民國	許先越	男 51-60	111.06	3	100.06	107,019	0.01	107,019	0.01	8,233	0.00	0	0	政治大學EMBA/台大復旦管理學院EMBA 萬權公司工程師	註四	無	無	無
董事	中華民國	胡書賓	男 61-70	111.06	3	101.06	100,592	0.01	100,592	0.01	0	0	0	0	交通大學資工所/政大EMBA 宏碁電腦協理	註五	無	無	無
董事	中華民國	陳彥政	男 61-70	111.06	3	97.06	157,527	0.02	157,527	0.02	12,275	0.00	0	0	淡江大學數學系 ASGL副總裁	無	無	無	無
董事	中華民國	謝明傑	男 61-70	111.06	3	100.06	0	0	5,000	0.00	805	0.00	0	0	美國波士頓大學電腦工程研究所/ 台灣大學EMBA 華碩(USA)工程師	註六	無	無	無
董事	中華民國	許祐嘉	男 51-60	111.06	3	105.07	20,353	0.01	21,000	0.01	0	0	0	0	政治大學資訊管理所 ASGL副總裁	註七	無	無	無
董事	中華民國	楊子江	男 61-70	111.06	3	105.07	0	0	0	0	0	0	0	0	政治大學企管博士 財政部政務次長	註八	無	無	無
董事	中華民國	魏杏娟	女 61-70	111.06	3	111.06	3,057,446	0.41	1,557,446	0.21	18,962	0.00	0	0	實踐大學服裝設計系 華碩永續長	註九	無	無	無
獨立董事	中華民國	邱中和	男 71-80	111.06	3	105.07	36,459	0.01	36,459	0.01	0	0	0	0	淡江大學管研所 宏碁電腦共同創辦人	註十	無	無	無
獨立董事	中華民國	李明昱	男 61-70	111.06	3	105.07	0	0	0	0	0	0	0	0	政治大學會研所 中華民國會計師	註十一	無	無	無
獨立董事	中華民國	許春安	男 71-80	111.06	3	105.07	0	0	0	0	0	0	0	0	美國瑞德大學MBA 財政部台灣省南區國稅局局	註十二	無	無	無
獨立董事	中華民國	郭瑞祥	男 61-70	111.06	3	111.06	0	0	0	0	0	0	0	0	美國麻省理工學院博士 台灣大學工商管理學系教授	無	無	無	無
獨立董事	中華民國	曾惠瑾	女 61-70	111.06	3	111.06	0	0	0	0	0	0	0	0	台大復旦管理學院碩士/政治大學 會研所 中華民國會計師/陽明交通大學兼任教授	註十三	無	無	無

資料來源

年度	當年股價				各類型股東持股比例(%)												
	收盤	漲跌 (元)	漲跌 (%)	政府 公營 機構	僑外投資					本國金融機構			本國法人			本國 自然人 (個人)	庫藏 股票
					金融 機構	證券 投信	僑外 法人	僑外 自然人	合計	金融 機構	證券 投信	合計	公司 法人	其他 法人	合計		
2024	616	+126.5	+25.84	0	0	49.09	2.66	0.95	52.7	6.23	8.84	15.07	3.47	3.63	7.1	25.12	0
2023	489.5	+221	+82.31	0	0	39.3	2.64	0.45	42.39	7.32	10.52	17.84	4.4	4.16	8.56	31.22	0
2022	268.5	-107.5	-28.59	0	0	45.97	2.65	0.5	49.12	6.66	5.25	11.91	4.68	3.84	8.52	30.45	0
2021	376	+125.5	+50.1	0	0	56.4	2.77	0.77	59.94	3.59	3.19	6.78	3.44	4.55	7.99	25.28	0
2020	250.5	+19	+8.21	0	0	55.6	3.31	0.54	59.45	3.14	2.27	5.41	2.95	7.44	10.39	24.76	0

外資持股比重約五成。

- 華碩股權結構高度市場化，無單一控股大股東。外資持股接近五成，受國際資本市場信任與支持。此外，創辦人家族仍保有部分股份，維持董事會影響力。
- 董事會共 15 席，涵蓋資訊、財務、管理、法律等專業背景。設有獨立董事與功能性委員會(審計、薪酬)，治理制度健全。
- 前十大股東變動幅度小，持股穩定，且前十大股東合計持股僅約 5.5%，股權較分散。

併購決策

- 併購研揚科技股份有限公司（AAEON）

成立於1986年，專注於工業電腦及嵌入式系統的研發與製造，在工業電腦領域有一定的市場地位與品牌影響力。2011年6月透過旗下子公司碩陽，以每股57.5元價格，共斥資約53億元，公開收購工業電腦廠商研揚百分之百的股權。

[資料來源](#)

- 與佳能企業策略聯盟

原隸屬於能率集團旗下，專注於數位相機的設計與代工製造。2007年時華碩透過換股取得佳能企業13%的股份，同時取得過半數董事席次，使華碩成為控股股東並主導經營權。

其動機是為了擴大產品線、提升代工能力與技術整合、增強市場競爭力。

[資料來源](#)

傳承佈局

創辦人施崇棠自創立以來即擔任董事長，至今仍掌握經營核心。施崇棠本人持股約4%，為個人持股最多者。

但因施崇棠沒有安排子女進入經營團隊或董事會，接班方向偏向專業經理人，加上外資法人與本國機構法人為主要股東，創辦人家族並未掌握過半控制權，此外亦設有獨立董事與功能性委員會，具公司治理制度，不以家族意志主導經營。

華碩屬於具創辦人核心影響力，但非典型家族企業，其公司型態更接近專業經理人治理結合創辦人精神主導。

重大爭議事件

- 華碩門事件

中國一起引發廣泛關注的消費者維權與司法爭議案件，發生於2006年至2009年間，涉及華碩電腦與北京大學生黃靜之間的民事索賠與刑事指控。

- ROG價差事件

2021 年 3 月 13 日，華碩旗下電競品牌 ROG 於 ZenTalk 繁體中文論壇上，針對用戶詢問 ROG Phone 5 中國版與台灣版差異的討論進行警告，並強調「中國版價格較低且多了 Solar Core 3.1 遊戲加速引擎」，引發台灣網友不滿。



- 華碩財報

https://doc.twse.com.tw/pdf/2024_2357_20250528F04_20250602_190641.pdf

- 華碩wikipedia

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%8F%AF%E7%A2%A9>

- 華碩-財報狗

<https://statementdog.com/analysis/2357>

- 華碩-鉅亨網

<https://www.cnyes.com/twstock/2357>



.....



Thank you



.....

MEDIATEK

聯發科技

聯發科個案分析

指導教授:許慧雯 教授

報告人:胡涵絜

報告日期:2025/06/05

MEDIATEK

目錄

- 公司簡介
- 營運績效表現
- 股權結構
- 董事會組成
- 併購決策與風險管理
- 傳承佈局
- 重大爭議事件
- 結論&建議

公司簡介

- 成立於1997年，總部設於新竹，是全球領先的無晶圓半導體設計公司。
- 主要產品涵蓋行動通訊、數位電視、無線通訊等領域。
- 採Fabless模式，與台積電等代工廠合作生產。



營運績效表現

- 2023年：營收年減21%，EPS為48.51元，面臨市場衰退。
- 2024年：營收年增22.4%，EPS回升至66.92元，旗艦晶片與AI成長驅動。
- 2025年Q1：營收年增14.9%，EPS 18.43元，持續成長趨勢。



聯發科近三年
(含2025第一季)
主要財務指標
的比較表：

項目	2023年	2024年	2025年Q1
營收（億元）	4334.46	5305.86	1533.12
毛利率（%）	47.8%	49.6%	48.1%
歸屬母公司淨利 (億元)	769.79	1071.41	295.29
每股盈餘 EPS (元)	48.51	66.92	18.43

綜合觀察

年度	整體趨勢	關鍵驅動力
2023	衰退谷底	手機需求疲弱、去庫存壓力
2024	強勁反彈	高階晶片、AI/車用業務帶動
2025	穩定成長	多元產品組合、客製化ASIC布局

股權結構

- 外資持股達58.31%，法人為主要股東。
- 董監持股僅2.72%，無質押，治理結構穩健。
- 獨立董事占比超過50%，董事會多元專業背景。

股權結構總覽

類別	持股比例	詳細說明
外資法人	58.31%	主要為國際資產管理機構與主權基金持有，例如 BlackRock、GIC、新加坡政府投資公司等。
大戶（持股超過1,000張）	65.37%	包含法人、基金與高淨值個人股東。
董監事合計	2.72%	董事長蔡明介與其配偶李翠馨合計持股約5.5%，但僅蔡明介列入董監持股統計。
董監質押比例	0%	所有董監事持股皆未質押，顯示財務穩健與公司治理良好。

前十大股東

股東名稱	持股比例
花旗（台灣）商業銀行 受託保管新加坡政府投 資專戶	2.85%
蔡明介（董事長）	2.59%
李翠馨（蔡明介配偶）	2.53%
摩根大通託管沙烏地阿 拉伯中央銀行投資專戶	2.70%
德意志銀行台北分行受 託保管國際西敏斯特銀 行託管FS太平洋領導基 金投資專戶	2.17%

董監事與經理人持股情況

姓名	職稱	持股數(股)	質押比例
蔡明介	董事長	41,570,047	0.00%
蔡力行	副董事長	644,749	0.00%
陳冠州	總經理	594,075	0.00%
吳重雨	獨立董事	236,000	0.00%

股權分散情況

股東類別	持股比例
僑外法人（含基金）	37.15%
僑外證券投信基金	18.50%
本國自然人	24.32%
本國金融機構	6.62%
本國公司法人	2.21%
僑外自然人	0.32%

董事會組成

- 董事會組成與運作展現出高度的專業性與多元性，為公司治理的核心支柱之一。
- 董事會組成與多元性
- 董事會運作與功能性委員會
 - 審計委員會
 - 薪資報酬委員會
 - 併購策略委員會
- 董事會績效評估與資訊揭露

併購決策

- 策略併購聚焦技術整合與升級、市場拓展佈局、產品線擴充與策略性投資。
- 代表性併購案例

2006年

取得絡達科技31.55%股權，進軍藍牙與無線通訊領域。

2007年

以換股方式取得NuCORE Technology Inc. 69%股權，強化多媒體處理技術。

2008年

收購美國Analog Devices旗下手機晶片業務，擴展行動通訊產品線。

2011年

與雷凌科技合併，取得Wi-Fi、乙太網路等技術，完善無線通訊解決方案。



風險管理

- 政策依據與適用範圍
- 組織架構與職責：董事會、風險管理委員會、執行秘書、各營運單位及稽核處
- 風險管理流程七個步驟：風險意識建立→風險辨識→風險分析→風險評估→風險監控→風險管理報告
- 資訊安全風險管理：資通安全、產品安全及資料安全
- 永續發展與風險管理

傳承佈局

- 董事長蔡明介強調傳賢不傳子，推行專業經理人制度。
- 設立雙營運長制度，培育新一代領導人。
- 接班人選背景：陳冠州VS顧大為
- 強化全球人才布局與多元文化經營。
- 未來展望



重大爭議事件

- 法律與專利訴訟爭議(2004–2005年)- 歷年專利訴訟（如ESS、AMD、松下）對品牌造成影響。
- 股權與併購爭議(2013–2014年)- 晨星合併案曾涉及內線交易調查。
- 內部管理與員工關係爭議(2025年)- 內部管理政策引發員工反彈與溝通爭議。



Good
Advice

結論與建議

- 已自2023年谷底反彈，2024~2025展現成長動能。
- 建議強化內部溝通機制、持續投資AI與車用晶片、積極推進人才接班計畫。
- 提升企業韌性：應加強法務、資安與地緣政治風險防備。



© CanStockPhoto.com

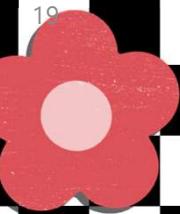
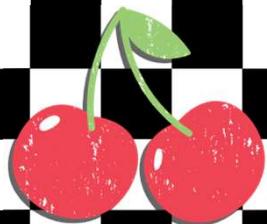


聯發科技

個人心得

■ 透過此次對聯發科的深入分析，我對台灣半導體設計產業的競爭優勢有更清晰的認識。聯發科能在全球競爭激烈的市場中立足，不僅依靠技術，更仰賴精確的策略與管理制度。尤其在傳承佈局與風險管理上，其超前部署令人印象深刻。未來我希望能進一步研究IC設計產業的價值鏈與創新動能。

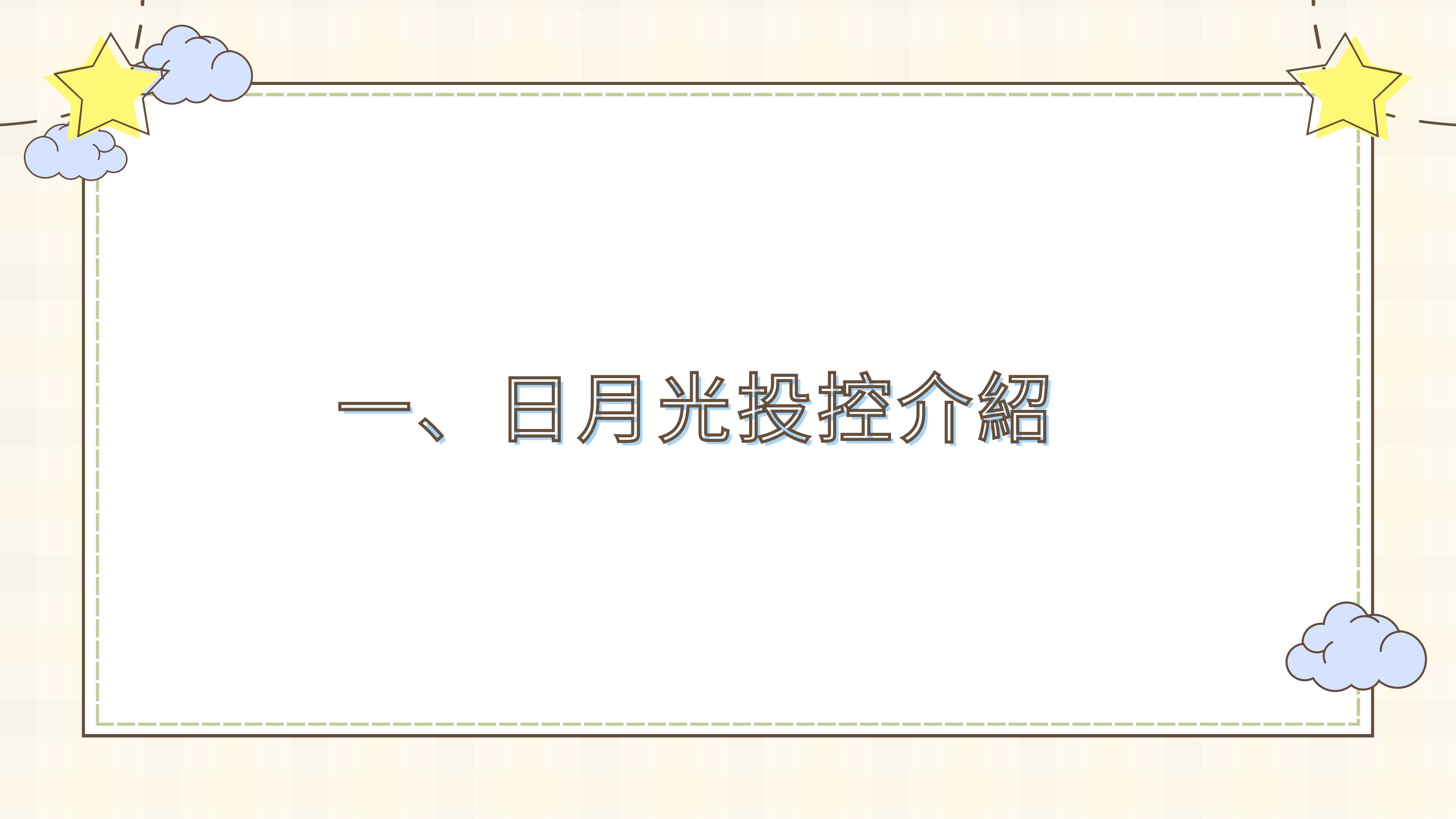
Thank You
for listening!





日月光投控 個案分析

指導教授：許慧雯 教授
報告人：1131178張芷琳



一、日月光投控介紹



背景



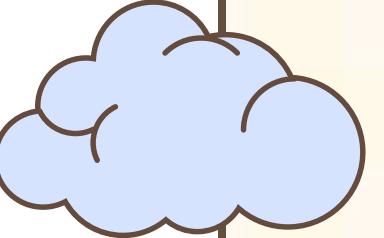
日月光投資控股股份有限公司（股票代號：3711）

公司成立於1984年，總部位於高雄

主要業務

- 1.半導體封裝
- 2.半導體測試
- 3.電子製造服務（EMS）

日月光投控積極投入先進封裝與測試技術的發展，以因應人工智慧、高效能運算及車用電子等新興應用的需求。





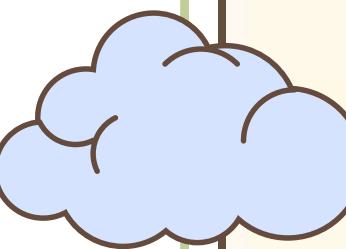
背景

子公司

- 1.日月光半導體：專注於傳統與先進封裝技術研發及製造。
- 2.矽品精密：提供專業測試服務及尖端技術支援。
- 3.環旭電子：聚焦於電子製造服務，涵蓋汽車、工業及消費性電子產品。

使命與願景

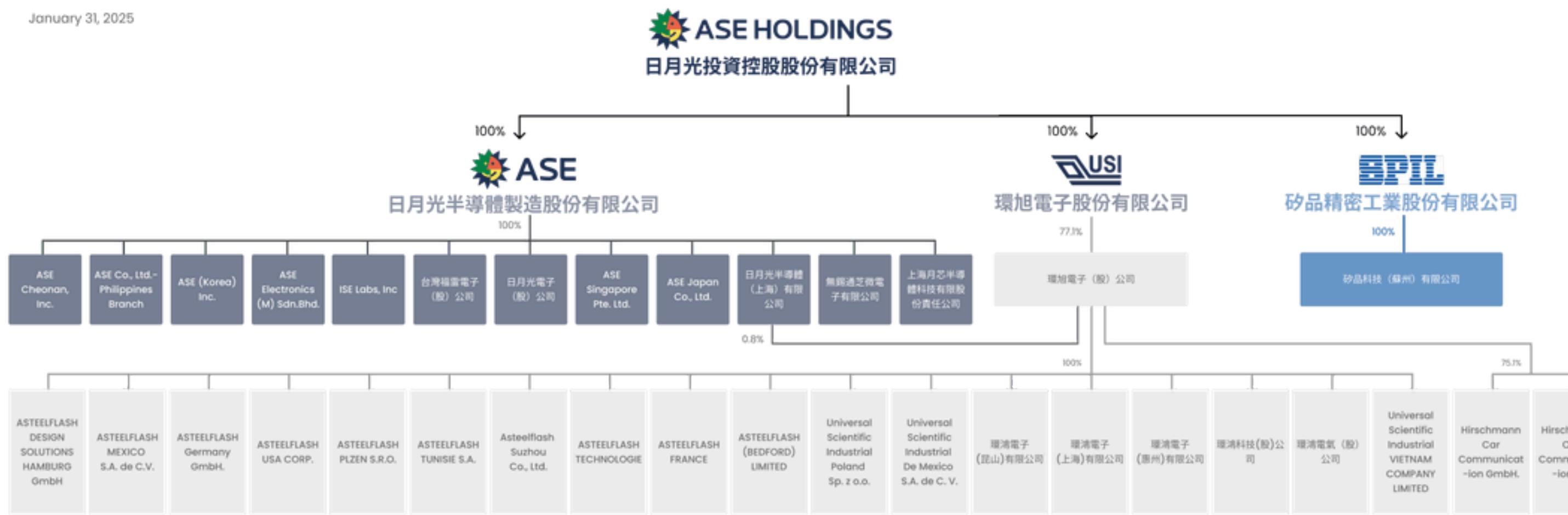
致力於提供創新、高品質的半導體解決方案，支持全球電子產業的發展，願景是成為技術驅動的全球化綜合服務企業。



背景

子公司

January 31, 2025



營運績效表現

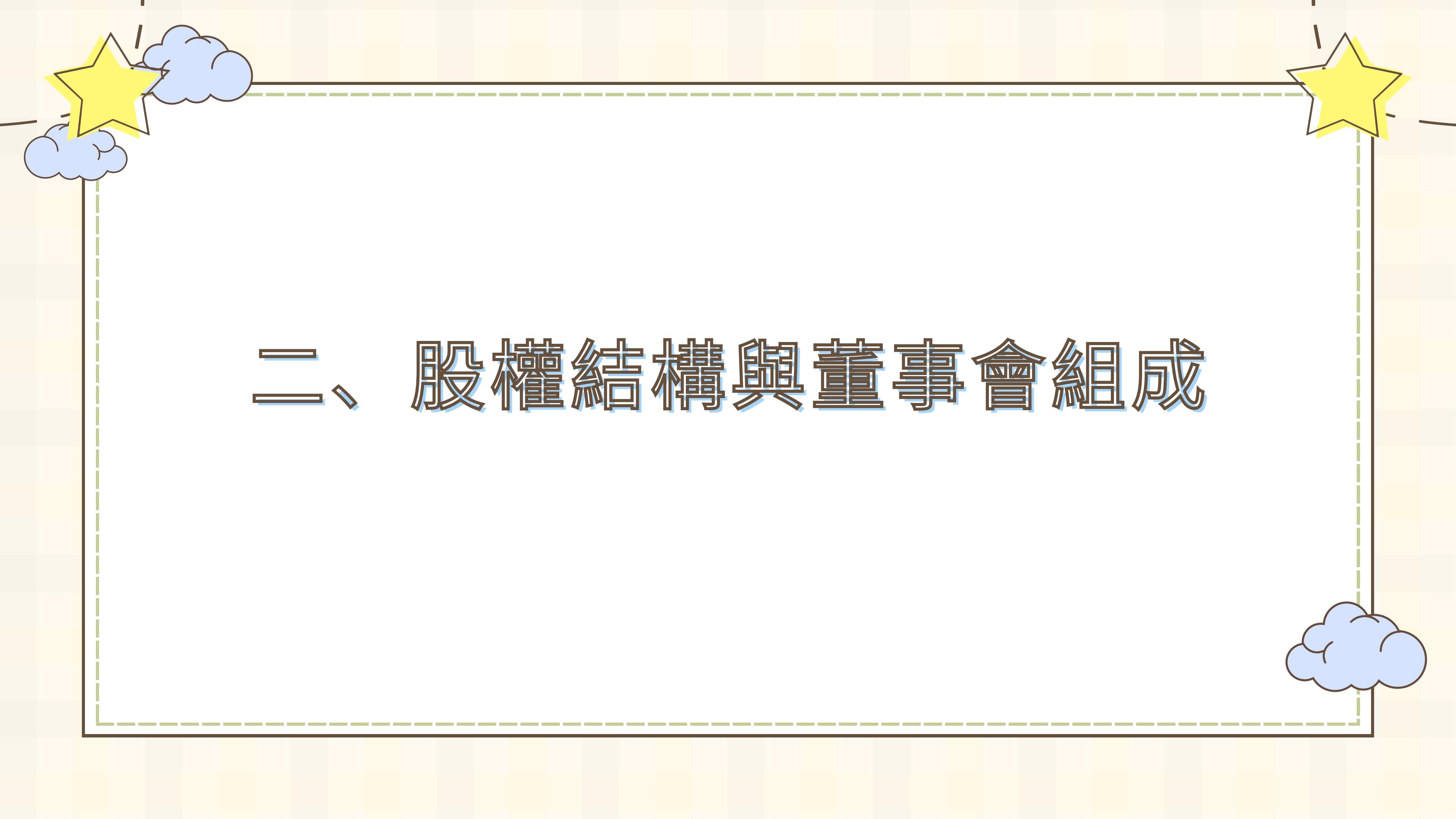
2024年

先進封裝與測試領域營收超過180億美元，比2023年成長1.41倍

- 佔封測事業營收比重達6%
- 測試業務營收年增9%
- 營收突破新台幣5,954.1億元，並持續擴大市場份額。

2025年

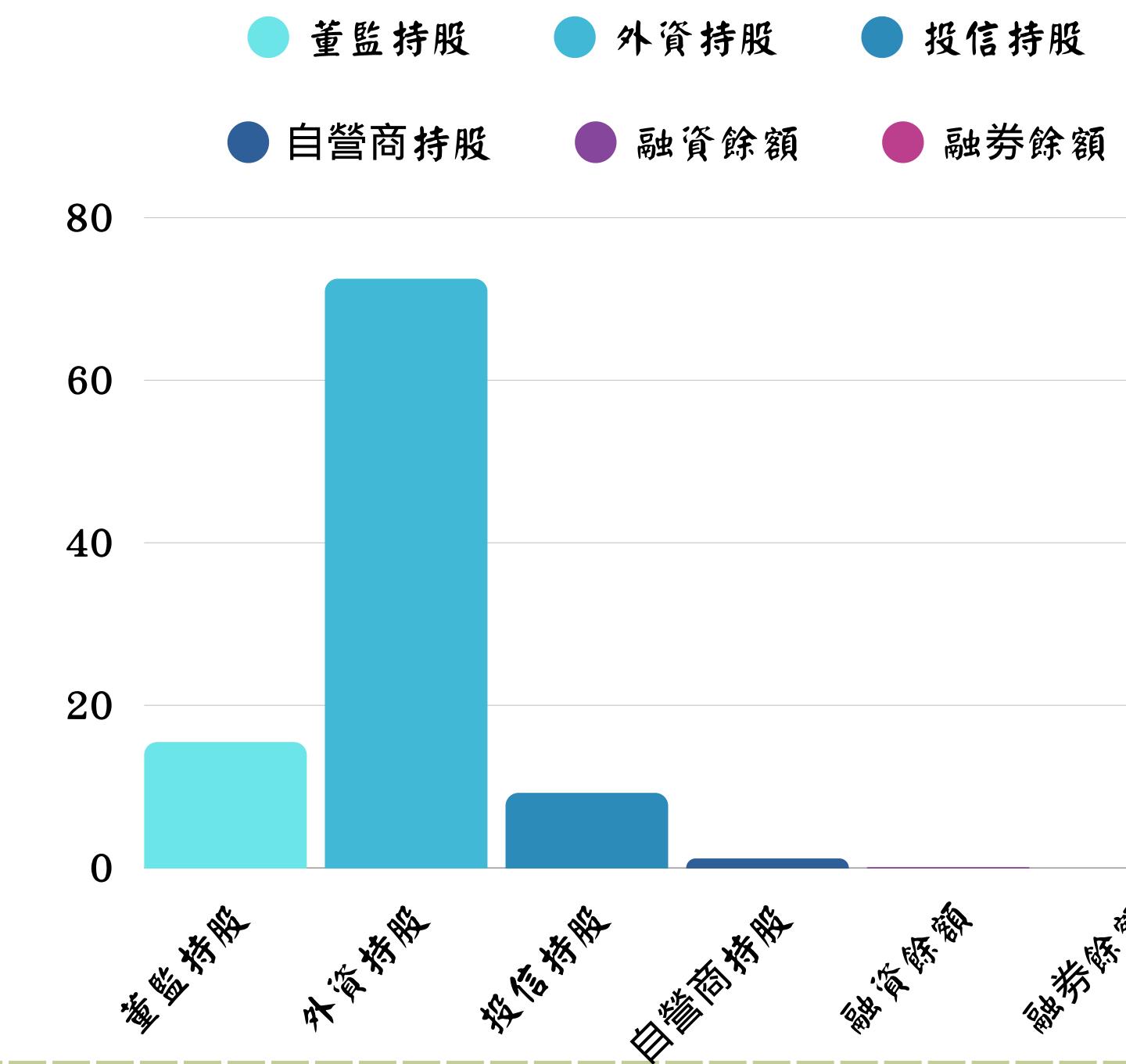
累計一、兩月營收為新台幣944.05億元，年增8.34%。



二、股權結構與董事會組成

股權結構與董事會組成

董監持股	15.48%
外資持股	72.49%
投信持股	9.23%
外資持股	1.16%
融資餘額	0.09%



股權結構與董事會組成

主要法人股東

香港商微電子國際公司	15.5%	日月光投控的主要法人股東之一。
花旗台灣商銀保管日月光存託憑證	7.11%	代表外資持有的存託憑證股份。
匯豐商業銀行受託保管價值投資公司投資專戶	6%	另一主要外資持股代表。
花旗台新加坡分行	3.55%	外資持股之一。
富邦人壽保險股份有限公司	3.01%	國內壽險公司，長期持股。

股權結構與董事會組成

非獨立董事

張虔生	董事長，日月光半導體製造(股)公司董事長
張洪本(弟弟)	副董事長及總經理
吳田玉	董事，集團營運長
陳昌益	董事，上海總部總經理，環旭電子董事長
唐瑞文(二女兒丈夫)	董事，集團採購長
張衍鈞	董事，矽品精密工業(股)公司董事
羅瑞榮	董事
陳天賜	董事

股權結構與董事會組成

自然董事

張能傑

董事

獨立董事

游勝福

獨立董事，審計委員會成員，薪資報酬委員會成員，風險管理委員會成員

何美玥

獨立董事，審計委員會成員，風險管理委員會成員

翁文祺

獨立董事，審計委員會成員，薪資報酬委員會成員

股權結構與董事會組成

張家家族核心

張虔生

日月光投控的創辦人之一，也是公司最高決策者。

張洪本

日月光中肩負起執行層級的重要責任，協助董事長處理公司的日常運營與重大決策執行。

唐瑞文

負責集團的全球採購與供應鏈策略。

★ 未來可能成為董事會一員--張淡堯

股權結構與董事會組成

專業經理人派別

吳田玉

集團營運長，長期參與日月光的運營決策，代表公司高層的專業實力派。

陳昌益

中國市場的業務拓展與經營管理，是日月光在中國市場的主要領導者。

林岳鵬

負責公司財務規劃與管理，推動資本配置效率與財務穩健性。

股權結構與董事會組成

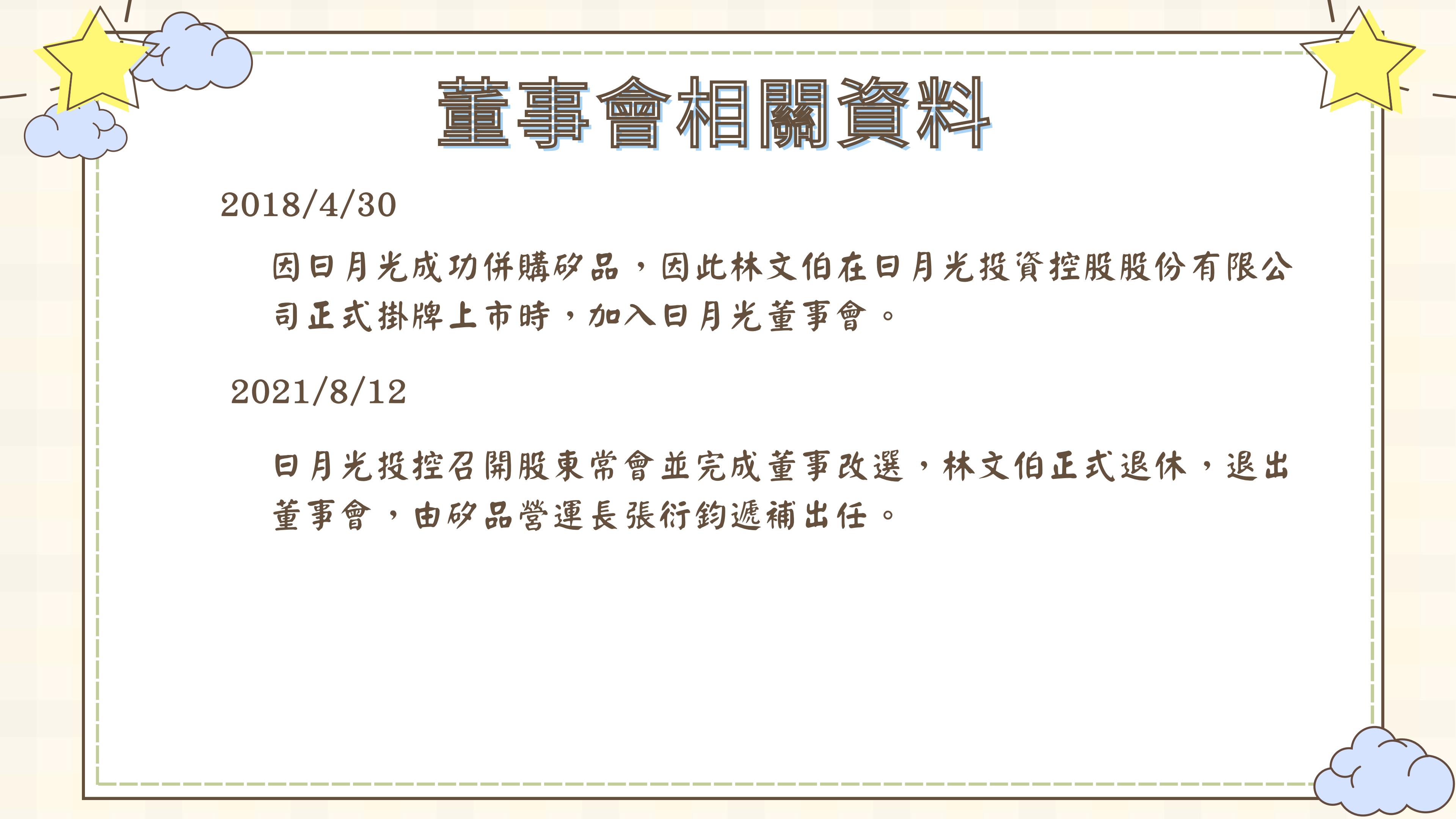
外部法人與資本派

港商微電子國際公司，持有日月光相當比例的股份。

雖然在日常運營中影響有限，但在重大決策和接班問題上可能發揮關鍵作用。

矽品派系

原矽品的高階管理層在公司內部仍占有一定影響力。他們雖不屬於家族核心，但可能在接班過程中扮演平衡派角色。



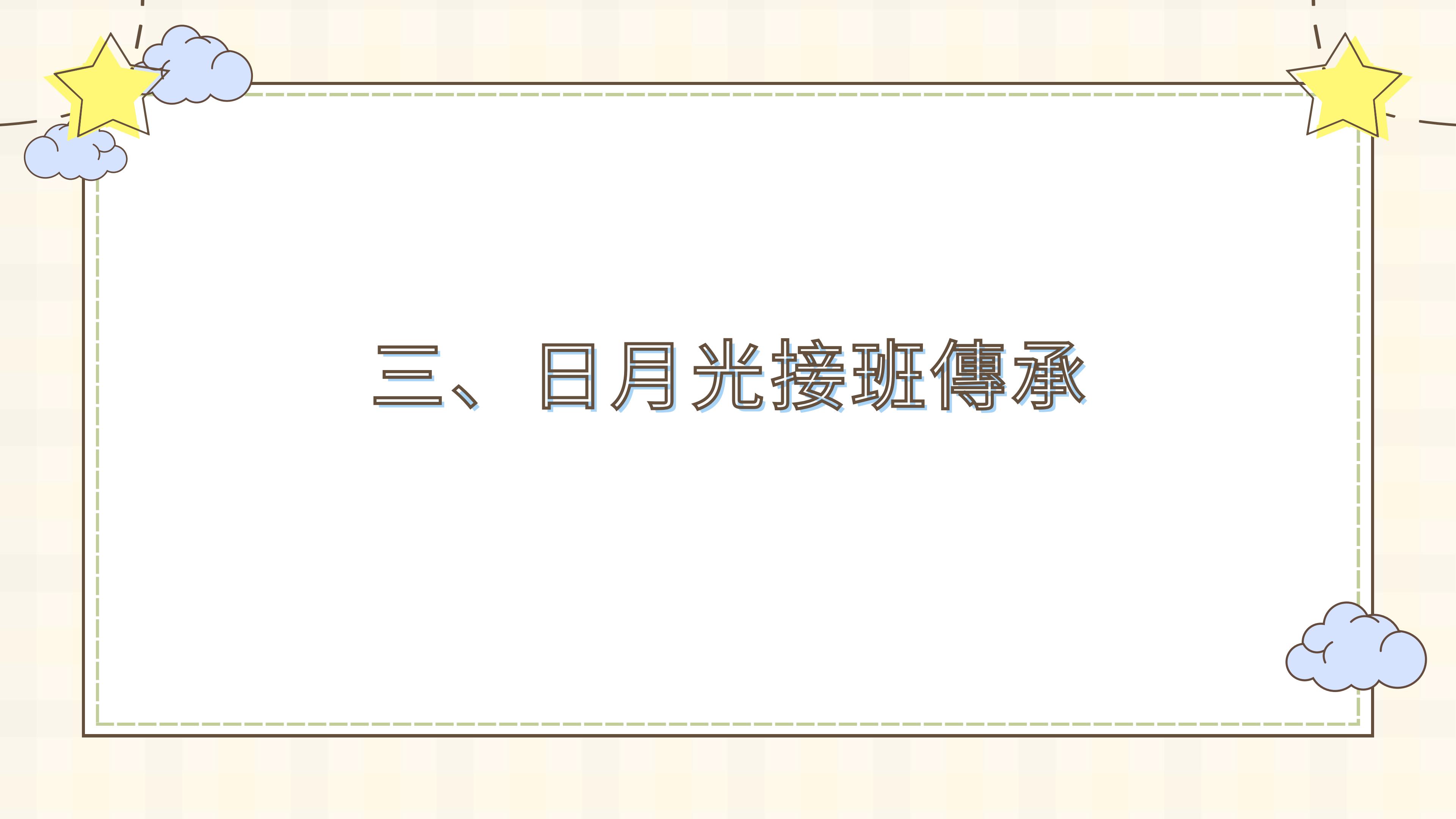
董事會相關資料

2018/4/30

因日月光成功併購矽品，因此林文伯在日月光投資控股股份有限公司正式掛牌上市時，加入日月光董事會。

2021/8/12

日月光投控召開股東常會並完成董事改選，林文伯正式退休，退出董事會，由矽品營運長張衍鈞遞補出任。



三、日月光接班傳承

日月光接班傳承

原定接班：張能傑

2005

加入日月光集團，擔任董事長特別助理。

2009

擔任日月光半導體董事。

2010

出任日月光半導體中國區總經理，主導中國市場的營運與拓展。

2018

日月光與矽品精密工業合併成立日月光投控後，張能傑即擔任公司董事，並參與集團多家子公司的董事職務。

日月光接班傳承

原定接班：張能傑

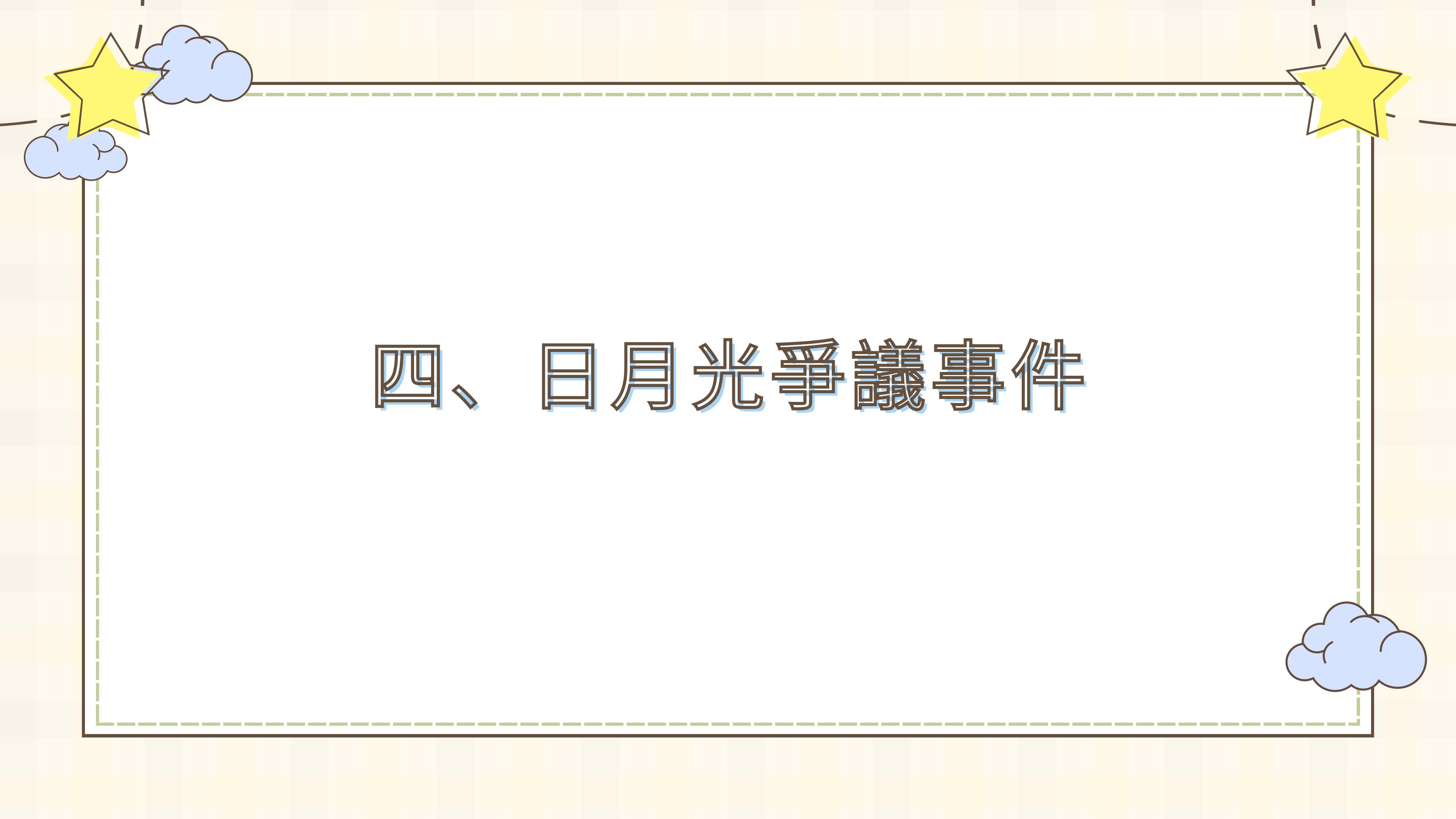
2025/2/7

董事長張虔生長子、董事張能傑過世，享年46歲。

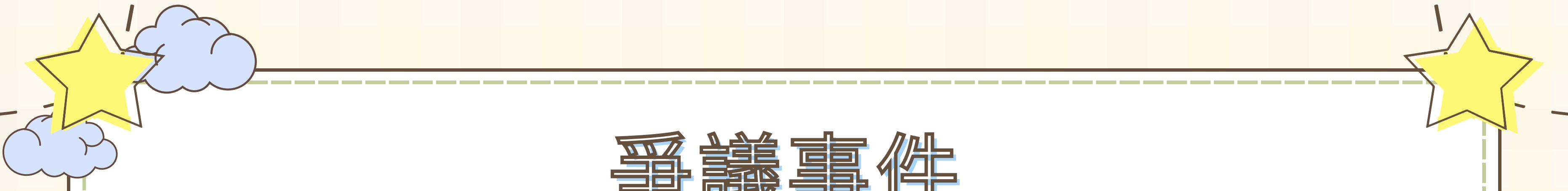
目前可能接班：張淡堯

曾擔任日月光半導體與環旭電子的法人董事。

預計於2025年6月25日的股東會進行補選，以填補張能傑留下的董事席次。



四、日月光爭議事件



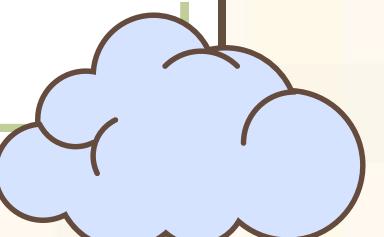
爭議事件

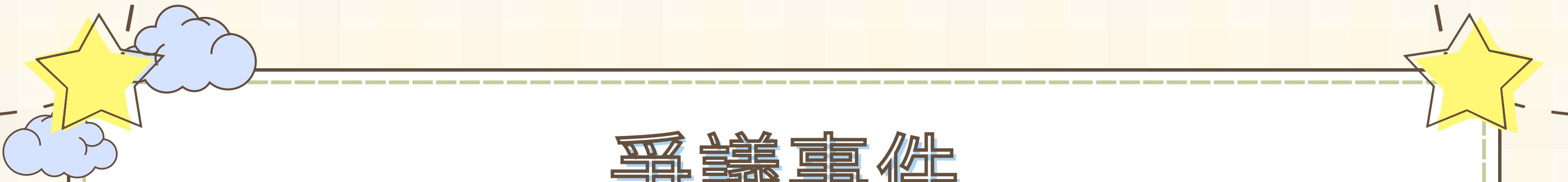


2013年高雄廢水污染事件

高雄市政府環保局查獲日月光半導體K7廠排放含有高濃度重金屬鎳的強酸性廢水至後勁溪，違反《水污染防治法》。該事件引發社會關注，並導致高雄市政府對K7廠勒令停工，並處以罰鍰。

然而，日月光對此處分提出行政訴訟，最終最高行政法院判決高雄市政府敗訴，認定裁罰缺乏充分舉證，須返還罰鍰新台幣1億200萬元。



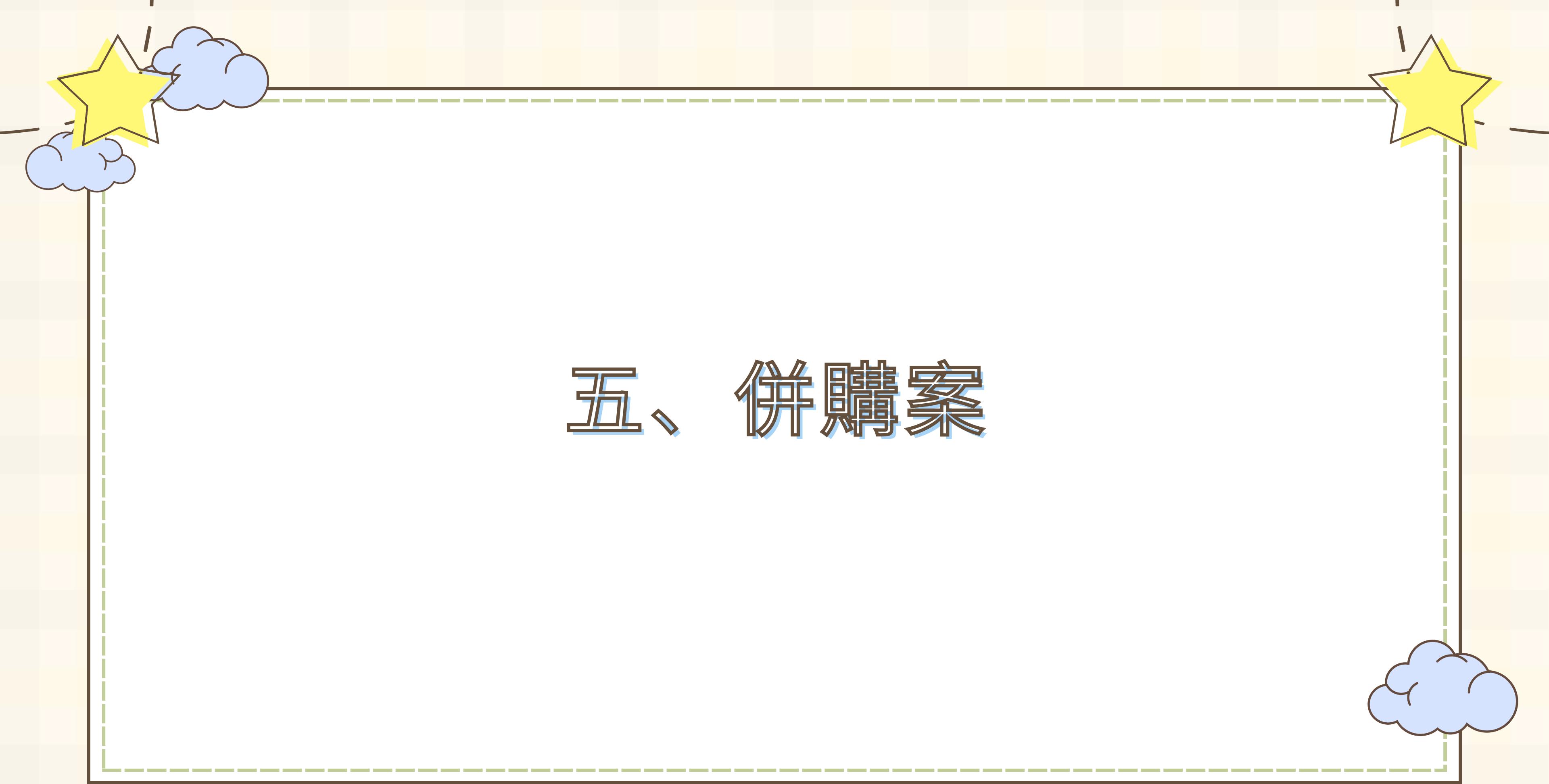


爭議事件



2015 - 2016年內線交易案

日月光併購矽品精密工業公司期間，營運長吳田玉及其秘書吳秋燕等人被控在消息公布前進行內線交易。初審與二審均判決無罪，但最高法院發回更審後，高雄高分院更一審於2024年12月31日改判吳田玉有期徒刑1年10月，其餘涉案人員則被判處2年至3年半不等的刑期。



五、併購案

併購案

-  1990年收購福雷電子
-  2007年收購上海封測廠威宇科技
-  1999年收購ISE Labs與環隆電氣
-  2015 - 2018年併購矽品精密工業
-  2004年購併恩益禧(NEC)

併購案



2015 - 2018年併購矽品精密工業

2015.8.24 日月光以每股45元公開收購矽品25%的股權

2015.8.28 矽品與鴻海宣布以股權交換策略結盟

2015.9.22 日月光收購矽品股權達到25%上限

2015.10.15 矽品股東臨時會，與鴻海結盟決議未通過

2015.12.11 矽品宣布與中國紫光結盟，紫光以每股55元收購矽品25%股權

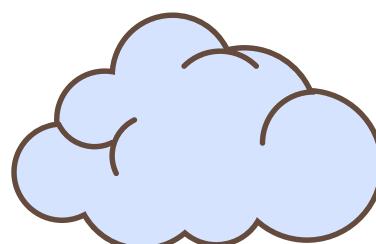
2015.12.15 日月光宣布以每股55元收購矽品100%股權

併購案



2015 - 2018年併購矽品精密工業

- 2016.3.17 公平會暫緩決議導致收購破局，日月光表示將合意收購所
有股權，並共同成立控股公司
- 2016.4.28 矽品結束與紫光的策略合作
- 2016.11.16 公平會審核通過日月光與矽品結合案
- 2017.5.16 美國聯邦貿易委員會審議通過日月光與矽品結合案
- 2017.11.24 中國商務部核准日月光與矽品結合案
- 2018.4.30 日月光投資控股股份有限公司掛牌交易



資料來源

日月光官網

[https://ir.aseglobal.com/c/index.php\(2025/5/15\)](https://ir.aseglobal.com/c/index.php)

個股籌碼分佈-3711

[https://fubon-ebrokerdj.fbs.com.tw/z/zc/zcj/zcj_3711.djhtm\(2025/5/15\)](https://fubon-ebrokerdj.fbs.com.tw/z/zc/zcj/zcj_3711.djhtm)

日月光財報

[https://media-aseholdco.todayir.com/20250409171459990517445_tc.pdf\(2025/5/15\)](https://media-aseholdco.todayir.com/20250409171459990517445_tc.pdf)

重訊！日月光董事張虔生長子驚傳過世…享年46歲 外界推「他」將成董事長接班人選：

[https://tw.stock.yahoo.com/news/%E9%87%8D%E8%A8%8A-%E6%97%A5%E6%9C%88%E5%85%89%E8%91%A3%E4%BA%8B%E5%BC%B5%E8%99%94%E7%94%9F%E9%95%B7%E5%AD%90%E9%A9%9A%E5%82%B3%E9%81%8E%E4%B8%96-%E4%BA%AB%E5%B9%B446%E6%AD%B2-%E5%A4%96%E7%95%8C%E6%8E%A8-%E4%BB%96-124600906.html\(2025/5/20\)](https://tw.stock.yahoo.com/news/%E9%87%8D%E8%A8%8A-%E6%97%A5%E6%9C%88%E5%85%89%E8%91%A3%E4%BA%8B%E5%BC%B5%E8%99%94%E7%94%9F%E9%95%B7%E5%AD%90%E9%A9%9A%E5%82%B3%E9%81%8E%E4%B8%96-%E4%BA%AB%E5%B9%B446%E6%AD%B2-%E5%A4%96%E7%95%8C%E6%8E%A8-%E4%BB%96-124600906.html)

日月光規劃產業控股 日、矽並存並續 邀林文伯入董事會：

[https://news.cnyes.com/news/id/714871?utm_source=chatgpt.com\(2025/5/20\)](https://news.cnyes.com/news/id/714871?utm_source=chatgpt.com)

日月光董座女 張淡堯獲提名為董事候選人 入列接班梯隊：

[https://money.udn.com/money/story/11162/8737797\(2025/5/22\)](https://money.udn.com/money/story/11162/8737797)

日月光購併史：

[https://www.digitimes.com.tw/tech/dt/n/shwnws.asp?id=0000140810_AJ27YHCS2SB21YLE9DJ5Z\(2025/5/25\)](https://www.digitimes.com.tw/tech/dt/n/shwnws.asp?id=0000140810_AJ27YHCS2SB21YLE9DJ5Z)

從日月光併購矽品案分析：面對惡意併購，企業應該怎麼做？

[https://vocus.cc/article/6530eb84fd89780001a98142\(2025/6/2\)](https://vocus.cc/article/6530eb84fd89780001a98142)

THANK YOU

2603



長榮海運
EVERGREEN

個案分析



指導教授：許慧雯 教授
學生：1131172 林晏如

目錄

- 01 長榮海運的介紹與營運績效表現
- 02 長榮海運的股權結構
- 03 長榮海運的董事會組成
- 04 長榮海運的併購決策與風險管理
- 05 長榮海運的傳承布局
- 06 長榮海運的重大爭議事件

01

長榮海運 介紹與營運績效表現





介紹

- 長榮海運股份有限公司 (Evergreen Marine Corp)成立於1968年，1985年成為全球最大的貨櫃航運公司業，也是全球第一家開闢東西雙向、環球航線貨櫃的航運業者。
- 目前為台灣**最大的**貨櫃航運公司，亦名列全球前七大航運公司。
- 主要業務包含：定期貨櫃航線，以及碼頭裝卸、內陸運輸等物流配套服務。
- 主要營運據點為台灣，服務網路已遍及全球五大洲。
- 現與**陽明海運**、**萬海航運**並列為臺灣的「航運三雄」或「貨櫃三雄」。



經營績效表現

- 2020年至2022年間，受惠於疫情後供應鏈緊繃與運價上升。
→2022年合併營收達6,272億元，年增 28.17%，稅後淨利為3,462億元，
年增39.82%，每股盈餘(EPS)為87.07元，營收與獲利均創下歷年新高。
- 2023年受市場修正及運價下調影響，營收與獲利下滑，合併營收2,767
億，稅後淨利399億元，每股盈餘(EPS)為16.7元。



經營績效表現

- 2024年受紅海危機影響導致全球航運供給吃緊，運價上升，推升毛利與淨利，合併營收4,635億，年增67.53%，創下歷史第三高紀錄。
- 稅後淨利1,439億元，年增294.64%，獲利能力大幅提升。
- 每股盈餘(EPS)為64.87元，為公司歷史次高，僅次於2022年的紀錄。
- 現金股利：每股擬配發32.5元，配息率約50.46%，現金殖利率約14%，在「貨櫃三雄」中居冠。

年度	合併營收	稅後淨利	每股盈餘
2021年	4,894億	2,631億	45.57元
2022年	6,271億	3,462億	87.07元
2023年	2,767億	399億	16.7元
2024年	4,635億	1,439億	64.87元



經營績效表現

股價走勢圖

- 股價表現：2020～2022年股價從11元飆升至最高233元，為台股近年最大漲幅個股之一。



02

長榮海運
股權結構





股權結構

- 於1987年9月21日在台灣證交所正式掛牌上市，股票代碼：[2603](#)。
- 股東人數：2024年12月約28萬位股東；2025年4月約有31萬位股東。
- 截至2024年12月，長榮海運各類型股東持股比例(%)：

年份	政府公營機構	僑外投資	本國金融機構	本國法人	本國個人
2024年	1.75%	21.53%	13.92%	7.94%	54.86%

- 本國個人與僑外資金合計持有超過**七成**股權：
→但最大單一法人股東仍為長榮國際公司，**持股超過30%**，穩定掌握經營權。



股權結構

- 長榮海運透過長榮國際間接控制其他長榮系企業形成集團控制鏈條。
- 截至2024年12月持有其他長榮系企業持股比率：

長榮國際儲運(股)公司：40.36%股份

長榮航空(股)公司：7.43%股份

- 控制方式：
→以交叉持股，彼此緊緊相扣。

03

長榮海運 董事會組成





董事會組成

- 董事會設有9席成員，其中3席為獨立董事。
- 董事成員涵蓋家族代表、公司高階主管及外部財務與法律專業人士，其具備運輸管理、經營管理、法律、財務會計、政府與監管及資訊科技等不同領域之專長。
 - 提高董事會決策之專業性，並對公司營運及長期發展有所助益。
- 設有公司治理主管與各類董事會下的委員會：
 - 如審計委員會與薪酬委員會，加強內部監督與資訊揭露。

04

—
長榮海運
併購決策與風險管理





併購決策

- 長榮海運歷來較少進行大型企業併購，主要成長方式為擴張自有船隊與強化聯盟合作。

→ 2020年以來投資近千億元於新船及環保雙燃料船。

- 2023年7月14日，子公司長榮亞洲（Evergreen Marine Asia, EMA）以斥資7.8億美元(折合新台幣約234億元)，向巴拿馬長榮國際(EIS)收購長榮新加坡(EMS)100%股權a

→ 顯示意透過併購清理境外交叉持股，簡化集團架構、鞏固經營權。



風險管理

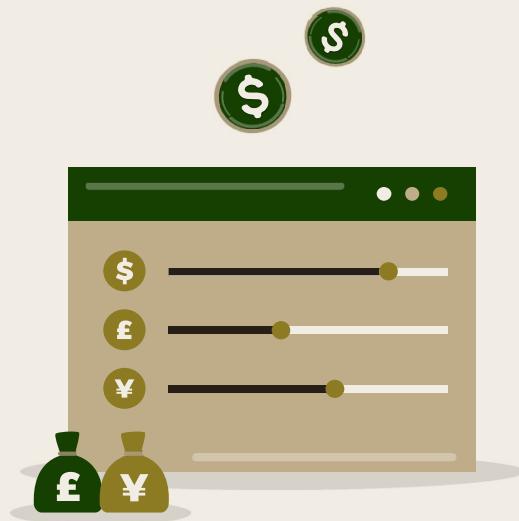
- 風險分類與應對策略，分為六大類別：策略風險、市場與營運風險、法律風險、財務風險、資訊風險、災害風險。
- 每一類風險均配有具體識別機制與對應管理部門，採取主動式監控與即時應變。

Ex 市場與營運風險及財務風險、資訊風險：

- 市場與營運風險及財務風險：
→ 燃油與匯率避險工具降低成本波動，以此建立穩定現金流與流動資金管理機制。
- 資訊風險：
→ 強化資安防護，並與外部顧問合作，導入行業資安標準與技術更新。

05

長榮海運
傳承布局



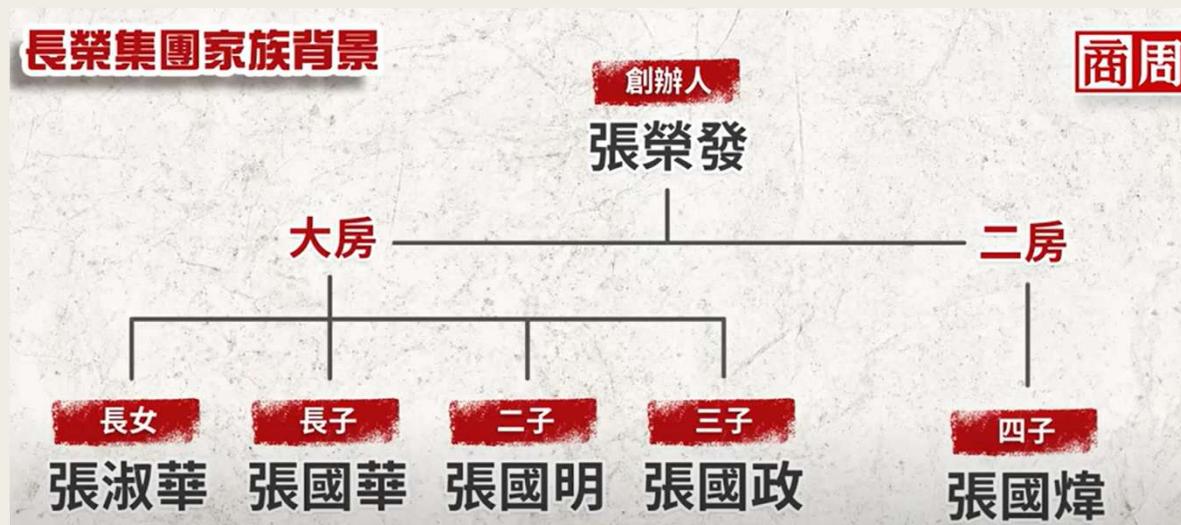


傳承布局-長榮集團背景介紹

- 長榮集團創辦於1968年，由張榮發所創辦，最初只有長榮海運一家。
- 張榮發憑藉著國際運輸經驗及前瞻視野，逐漸涉足到其他運輸領域及事業。
- 如今長榮集團旗下包括長榮國際、長榮海運、長榮航空、長榮鋼鐵、等數十家企業。
→以長榮國際作為最大控股公司。



傳承布局-長榮集團經營權之爭



- 在張榮發於 2016 年辭世後，遺囑將遺產全留給 2 房獨子張國煒，並指定張國煒接任長榮集團總裁。
- 大房的三兄弟及大房的女婿聯手拔除張國煒集團總裁一職。



傳承布局-長榮集團經營權之爭

遺囑

立遺囑人張榮發，身分證字號
民國16年10月6日出生，因年事已高，茲為
事先妥善安排後事，特立遺囑，內容如下：

一、財務遺贈安排

①本人之存款及股票，全部由四子張國輝
單獨繼承。

②不動產，全部由四子張國輝單獨繼承。

二、公司業務接班，本人希望：

大陸階段仍由本人決策經營方針及督導
管理。

- 2018年大房3子張國政，提出遺囑無效訴訟。

- 訴訟歷經8年，2024年最高法院駁回遺囑無效上訴。

→張國輝將可獲逾百億元遺產。



傳承布局-長榮集團經營權之爭

- 2022年3月張國政不滿大哥張國華和兩位老臣獨佔長榮集團，不和其他家族成員共治。

- 家族成員分為兩派：

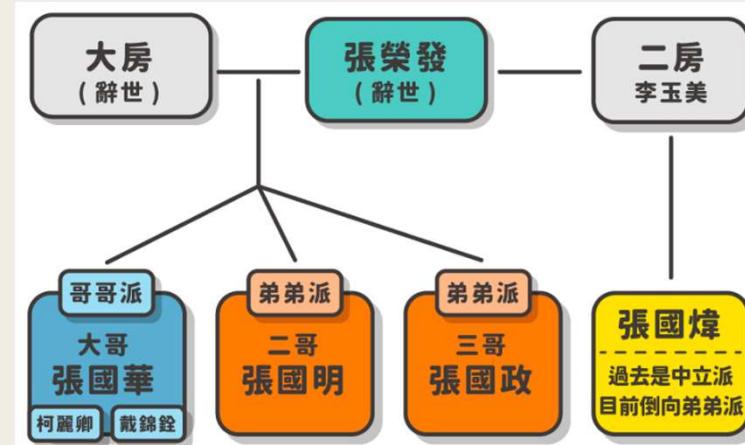
哥哥派：大哥張國華主導。

→過去掌握長榮集團多數公司經營權。

弟弟派：由張國政與張國煒組成。

→試圖推翻哥哥派的主導地位。

- 2022年2月25日，弟弟派在長榮國際董事長改選中，獲得張國煒支持，取得優勢，成功地拿下長榮國際。
- 同年4月6日由鄭深池出任董事長，結束哥哥派長期主導的局面。





傳承布局

- 巴拿馬長榮國際(EIS)為長榮海運的最大股東(持股 7%)，但長期以來 EIS 的掌控權都在大哥張國華手中，甚至還掛名「永久董事長」。
- 2023 年長榮海運的董監改選：
 - 哥哥派：巴拿馬長榮國際持有股 7.4% + 原有的 3.02%，**合計為 10.42%**。
 - 弟弟派：長榮國際持股 4.96%+張國明 2.21%+張國政 0.89%，**合計股權約 8%**。
 - 哥哥派在股權結構上仍具明顯優勢，弟弟派要拿下長榮海運的掌控權是較具有難度的，最終在董監改選中成功穩固對長榮海運的控制權。
 - 最終還是由**哥哥派**掌控長榮海運。

06

長榮海運 重大爭議事件





重大爭議事件-2021年蘇伊士運河阻塞事件

- 事件背景：2021年3月23日，長榮承租海運貨櫃輪「長賜輪」在穿過蘇伊士運河時被，受到沙塵暴的強風吹襲，導致船體失控偏離航道，並與運河底部碰撞導致擱淺，完全阻塞了運河。
→長賜輪於蘇伊士運河擱淺6天，導致全球400多艘船隻航行延誤，造成每日100億美元以上貿易損失。
- 爭議焦點：儘管該船由日本正榮汽船所有、長榮僅為承租方，但作為營運品牌方，長榮承受高度輿論與法律責任壓力。
- 後續影響：埃及蘇伊士運河管理局一度扣留該船並求償超過9億美元。直至同年6月23日蘇伊士運河管理局和日本船東「正榮汽船公司」達成最終和解賠償金降至5億5000萬美元，後續將與相關的貨主與航商協調，分攤這筆費用。

資料來源

- 長榮海運官網(瀏覽日期：114/05/11)：

https://www.evergreen-marine.com/emc/aboutevergreen/jsp/EMC_CorporateProfile.jsp?lang=zh-tw

- 長榮海運財報-公開資運觀測站(瀏覽日期：114/05/11)

https://mops.twse.com.tw/mops/#/web/t57sb01_q1

- 長榮海運2024年股東持股比例-Goodinfo台灣股市資訊網(瀏覽日期：114/05/11)：

https://goodinfo.tw/tw/EquityDistributionCatHis.asp?STOCK_ID=2603

- 長榮收購長榮新加坡-yahoo新聞(瀏覽日期：114/05/11)：

<https://tw.news.yahoo.com/>

- 長榮集團經營權之爭(瀏覽日期：114/05/11)

商周：<https://www.businessweekly.com.tw/focus/blog/3016395>

Stock feel 股感：<https://www.stockfeel.com.tw/>

- 2021年蘇伊士運河阻塞事件-維基百科(瀏覽日期：114/05/11)

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/2021>

Thanks for your listening!



公司治理個案報告



中信金 (2891) 個案分析

授課教師：許慧雯 教授
學生：1131171 施怡萱
報告日期：114/06/05

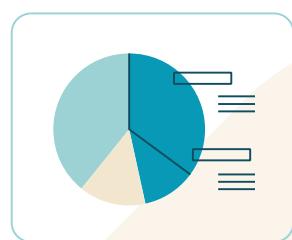
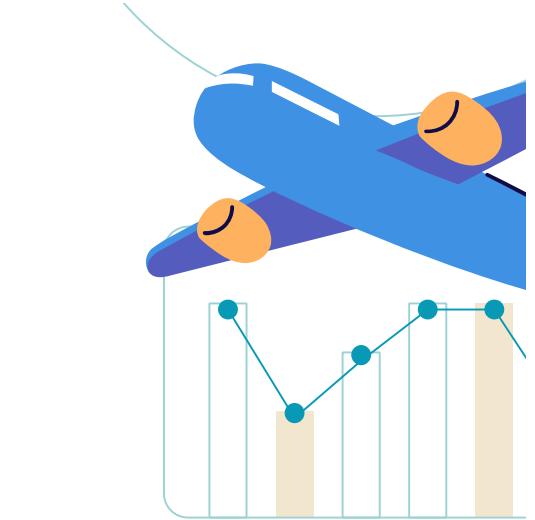
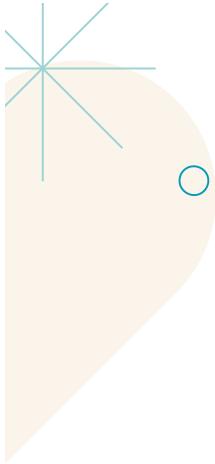
目錄

- 01. 中信金的介紹與營運績效表現**
- 02. 中信金的股權結構與董事會組成**
- 03. 中信金的併購決策與風險管理**
- 04. 中信金的傳承佈局**
- 05. 中信金的重大爭議事件**



01.

中信金的介紹與 營運績效表現





介紹

- ◆ 中國信託金融控股公司，簡稱「中信金控」(CTBC Financial Holding Co., Ltd.)成立於 2002 年，是台灣**最大且國際佈局最廣**的金融控股公司之一。
- ◆ 企業總部設於臺灣臺北市，全球員工人數超過 31,000 人。
- ◆ 旗下擁有**九家子公司**，橫跨金融、保險、證券與其他相關領域，建構出一個全方位的產業佈局。



- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 中國信託商業銀行(中信銀行) | 6. 中國信託證券投資信託公司 |
| 2. 台灣人壽保險公司(台灣人壽) | 7. 中國信託資融公司 |
| 3. 中國信託綜合證券公司 | 8. 中信保全公司 |
| 4. 中國信託創業投資公司 | 9. 台灣彩券公司 |
| 5. 中國信託資產管理公司 | |

◆ 主要子公司

公司名稱	業務範圍	備註
中國信託商業銀行	銀行業務(企業金融、消費金融)	核心子公司，台灣第三大銀行資產規模。
台灣人壽保險	壽險業務	持續擴大保費收入，推動健康險、年金商品。 (2015年併購)
中國信託綜合證券	證券經紀、承銷、自營	積極推動財富管理與資本市場業務。
中國信託創業投資	創投、私募股權	支援數位轉型與新興市場佈局。
中國信託資產管理	資產管理、不良債權管理	協助集團風險資產處理與資產增值。
中國信託證券投資信託	基金管理、資產管理	推動數位理財、永續投資。
中國信託資融	租賃、融資服務	擴大企業金融版圖。
中信保全	保全服務	非金融業務，支援集團安全管理與新業務發展。
台灣彩券	彩券發行與營運	穩定公益收入來源。

營運績效表現

- ◆ 以 2024 年的財報資料，中信金全年合併稅後盈餘為新台幣 734 億元，每股盈餘 (EPS) 達 3.64 元，**雙創歷史新高**。
- ◆ 2024 年全年累計營收為新台幣 1,894 億元，較 2023 年同期**成長 38.68%**。
- ◆ 截至 2024 年 12 月底，中信金的市值約為新台幣 7,563.63 億元。
- ◆ 中信金股價在 20 年間**成長約 3.9 倍**，表現穩健。
- ◆ 中信金股價與台灣加權指數表現相近，顯示其在金融市場中的競爭優勢。

	2002/05/17	2025/05/16	成長倍數
<u>中信金股價</u>	\$10.7	\$42	3.9
<u>台灣加權指數</u>	5,789.84	21,843.69	3.8



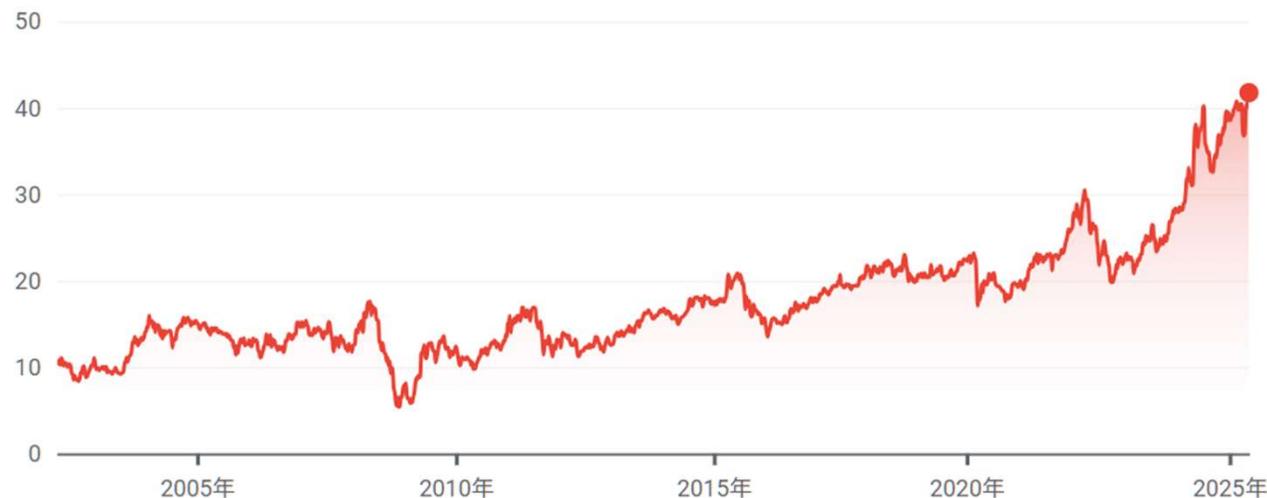
首頁 > 2891 · TPE

中國信託金融控股

\$41.75 ↑290.19% +31.05 最長

5月20日, 下午2:05:15 [UTC+8] · TWD · TPE · 免責事項

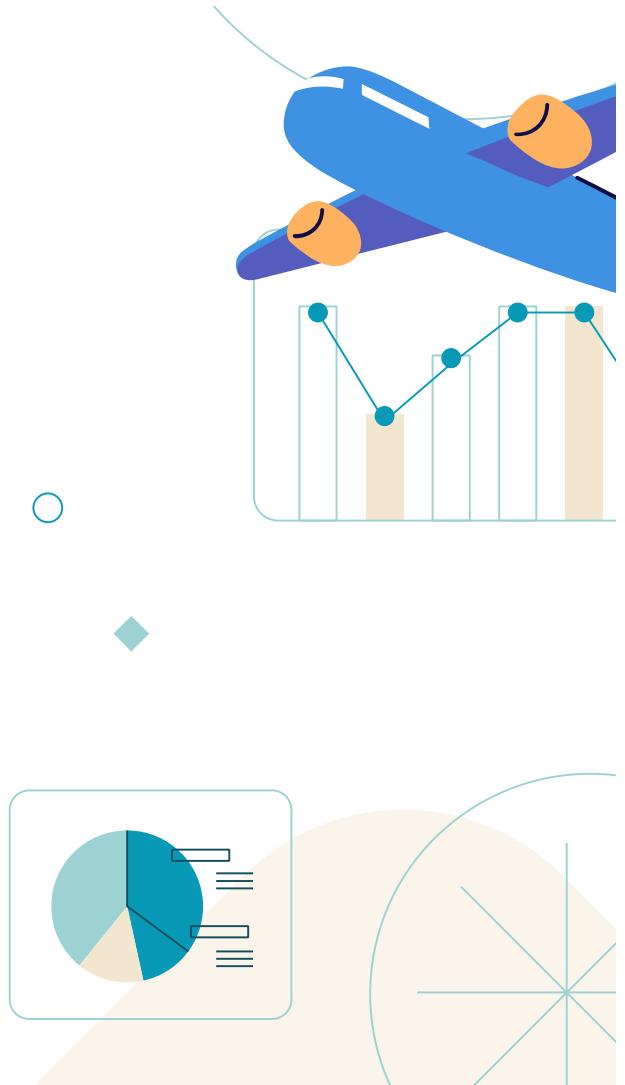
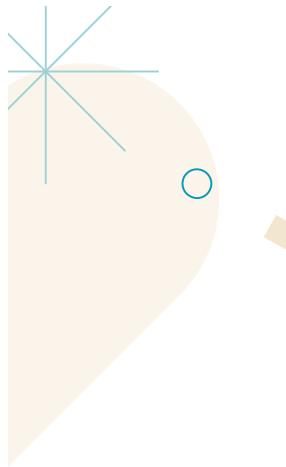
1天 5天 1個月 6個月 YTD 1年 5年 最長



資料來源：[中信金股價](#)。7

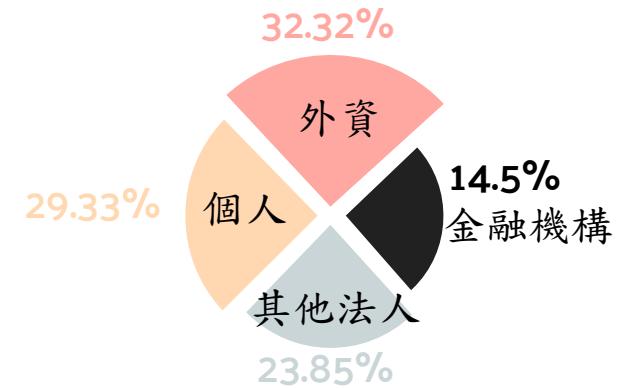
02.

中信金股權結構與 董事會組成



股權結構

- ◆ 中信金於 2002 年 5 月 17 日在台灣證券交易所掛牌上市，其股票代碼為 2891。
- ◆ 截至 2025 年 4 月，中信金擁有約 61 萬位股東。較 2024 年底略有增加，顯示出股東人數**持續擴大**且趨於穩定。
- ◆ 內資與外資持股比例約為 7：3，展現公司股東結構的多元性與穩定性。
- ◆ 前十大股東合計持有的股份比例約 19.6%，
中信金股東結構呈現**多元分散**的特性，外資
、壽險機構及公股單位均有參與。



◆ 中信金前十大股東(基準日：2024-9-12)

主要股東	持股張數	持股比率%
群益台灣精選高息 ETF 基金專戶	736,239,000	3.66%
宜高投資股份有限公司	479,580,574	2.38%
新制勞工退休基金	457,698,292	2.27%
中國信託商業銀行受中國信託金融控股(股)員工福利儲蓄信託基金委員會信託財產專戶	425,284,008	2.11%
中信銀受中信金暨其子公司員工持股信託專戶	377,653,561	1.88%
富邦人壽保險股份有限公司	335,000,000	1.66%
臺灣銀行股份有限公司	309,000,426	1.54%
銓緯投資股份有限公司	287,135,344	1.43%
花旗(台灣)商業銀行受託保管挪威中央銀行投資專戶	270,894,024	1.35%
台新國際商業銀行股份有限公司受託保管國泰台灣高股息傘型證券投資信託基金之台灣ESG永續高股息ETF證券投資信託基金專戶	266,551,000	1.32%

註:股權比例之計算含普通股及特別股，[中信金網站](#)



董事會組成

- ◆ 第八屆董事會(截至 2024 年)，共有 7 名董事，包含 4 名獨立董事 (57%)。
- ◆ 董事會成員具備多元背景，包括法律、財務、企業管理等領域的專業人士。這樣的組成有助於提升公司治理品質，確保董事會在策略制定、風險管理及監督執行等方面具備全面的專業能力。
- ◆ 設有「審計委員會」、「薪資報酬委員會」、「風險管理委員會」、「提名委員會」、「誠信經營委員會」及「企業永續委員會」等 6 個功能性委員會，以協助董事會運作及提升經營決策之效能。

董事會組成

◆ 一般董事(法人代表)



顏文隆

現任董事長，長年領導
中信金控，對集團穩健
經營貢獻良多。



吳一揆

現任副董事長，曾任宜
詮投資法人代表，具備
豐富的企業管理經驗。



辜仲諒

辜家家族成員，曾任仲
遠投資法人代表，對集
團策略發展有深遠影響。

◆ 獨立董事



楊聲勇

具法律與財務背
景，對公司治理
有深入研究。



劉長春

曾任多家企業獨
立董事，熟悉企
業運營與監督。



許文彥

財務專家，對金
融市場有深刻見
解。

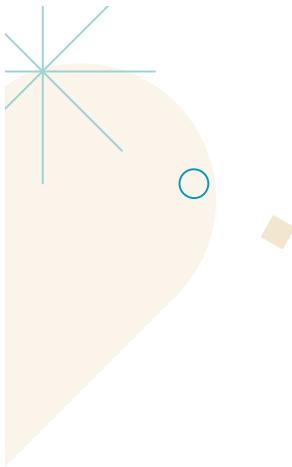


季崇慧

專長於風險管理
與內部控制，對
提升公司治理品
質有貢獻。

03.

中信金的併購決策與 風險管理





併購決策

中信金積極透過策略性併購擴展版圖

- ◆ 2003 年，以新臺幣 195.7 億元買下萬通商業銀行全部股權，使其成為中信金的子公司後，並於 12 月併入旗下的中國信託商業銀行。
- ◆ 2011 年，以新臺幣 53 億元收購美商大都會保險金融集團在臺子公司 100% 股權。2012 年更名為中信人壽，正式跨足保險事業。
- ◆ 2015 年，以新臺幣 323 億元併購台灣人壽保險公司為金控 100% 持股之子公司，並於 2016 年合併台灣人壽與中信人壽為「台灣人壽」。

併購決策

中信金併購新光金

- ◆ 2024 年 8 月，台新金控與新光金控董事會雙雙通過合併案，中信金也向金融監督管理委員會申請投資新光金，公開收購新光金，金管會表示依法審查。
- ◆ 2024 年 9 月 16 日，金融監督管理委員會不同意中信金收購新光金，金管會認為中信金的準備計劃完全不足、缺乏規劃。台新金控則發表聲明，「感謝主管機關作出明智的決定，維護金融市場秩序，請股東一起支持台新新光合併，走完成功的最後一哩路」。
- ◆ 2024 年 9 月 20 日，**中信金停止併購新光金**。



風險管理

1. 併購後整合 (PMI) 管理

- ◆ 成立專案小組追蹤併購後資產整合、人員融合及 IT 系統接軌；設定**明確 KPI**與**監督機制**，定期向董事會報告進展。

2. 業務集中所面臨之風險

- ◆ 中信集團以**銀行及壽險**為主要業務，為避免業務過度集中所引發之風險，中信集團致力於提供**多元化金融服務**與**加強風險控管**，以降低業務過度集中風險；同時，透過**積極的拓展海外市場**，也能更進一步降低業務集中特定地區可能造成之影響。



風險管理

3. 內部控制與風控架構

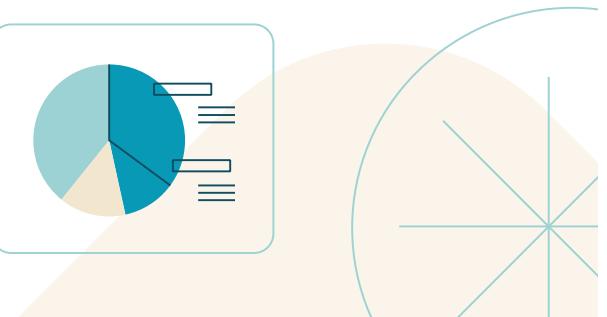
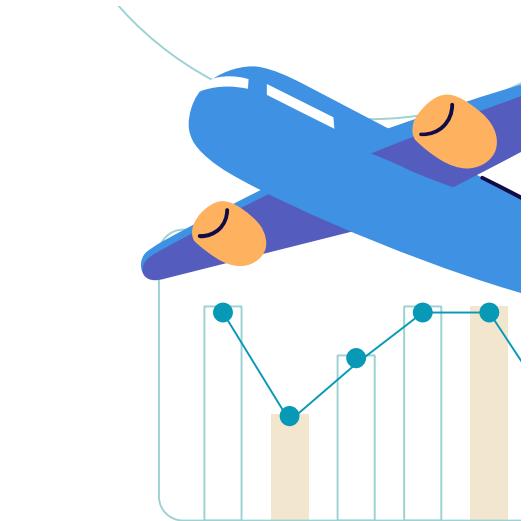
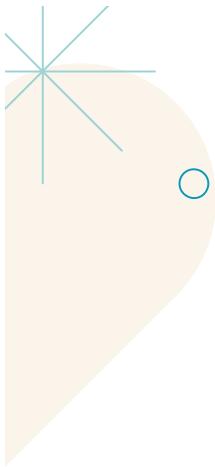
- ◆ 由集團風險管理部門統籌，進行壓力測試、風險限額控管、信用與操作風險評估；重要交易需透過審計部與合規部門雙重檢視。

4. 監理互動與法遵

- ◆ 配合金管會審查要求，針對海外或特殊投資，提出完整併購計劃書及資本適足性報告；定期接受監理機關的追蹤與檢核。

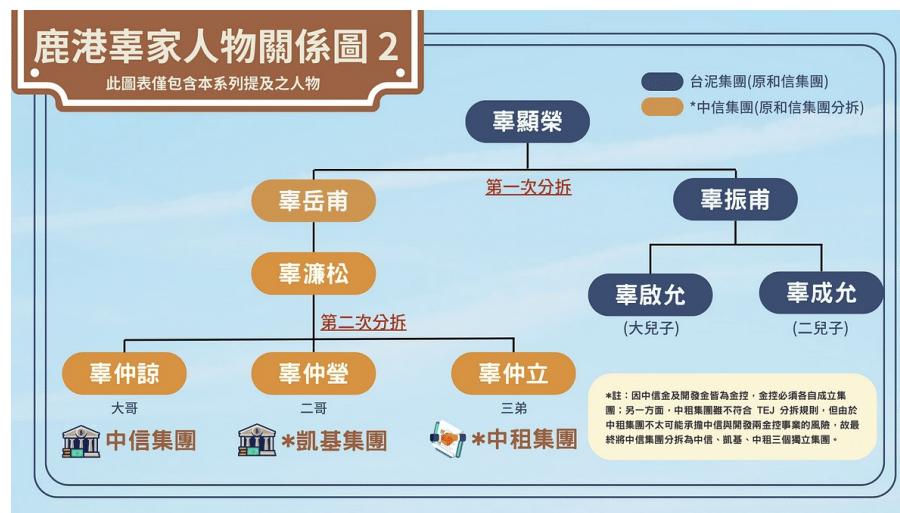
04.

中信金的傳承佈局



辜家介紹

- ◆ 鹿港辜家為台灣五大家族之一，辜顯榮於日據時代取得許多特權事業經營權，並累積了龐大的財富、人脈及社經地位。
- ◆ 1937 年，辜顯榮因病過世；嫡長孫辜濂松才 4 歲，無法經營家業，於是打破嫡傳習俗，由 20 歲的親生次子辜振甫接棒。



鹿港辜家人物關係圖 (部分)，資料來源：[TEJ台灣經濟新報](#)。

辜家集團首次分家

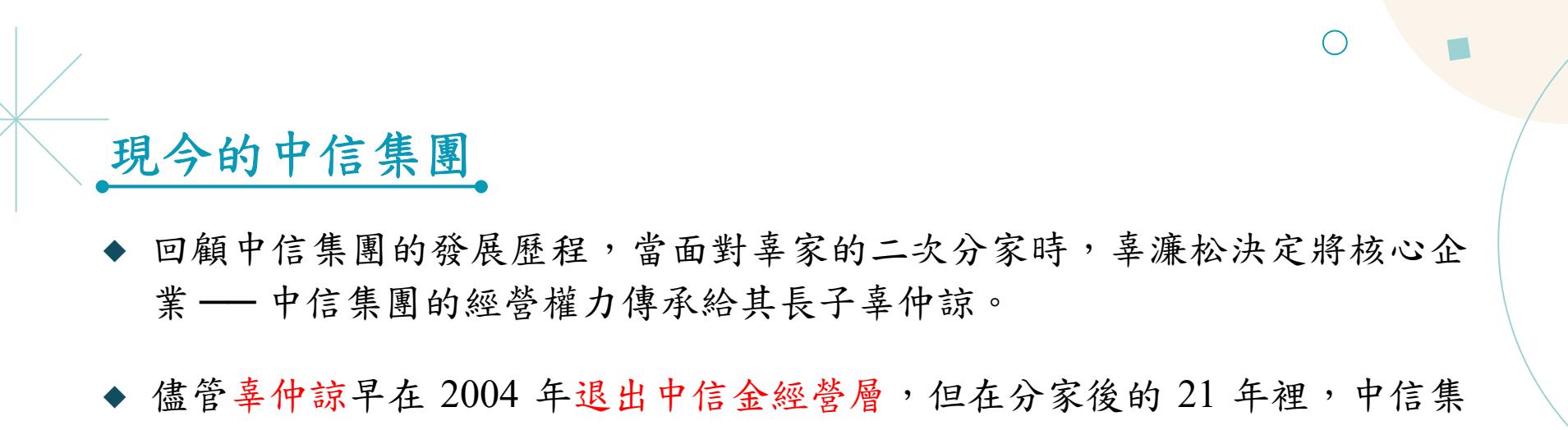
首次分家分為中信、台泥兩大集團

- ◆ 隨辜濂松成長，辜濂松作為長孫與其五叔辜振甫同時登上家族傳承舞臺的局面，形成「**叔侄搭檔**」的現象，辜振甫為顧全家族大義，並未選擇自己的兒子繼承家業，而是設計了「辜振甫—辜濂松—辜啟允—辜仲諒」的叔侄傳承體系。
- ◆ 2001 年，辜啟允罹患膽管癌，使辜家走向分家之路，辜振甫與辜濂松共同協商，將上市公司切開。
- ◆ 以台泥、中橡、福聚為主的傳統事業，外加和信電訊等三十餘家公司，由辜振甫的二子辜成允管理。
- ◆ **中信銀**為主的「**金融事業**」由**辜濂松父子**主導；**租賃集團**亦由**辜濂松三子****辜仲立**掌管。

中信集團分家

中信集團三兄弟之事業版圖劃分

- ◆ 2002 年中信金成立後，中信集團即以中信金為中心營運。
- ◆ 壜濂松開始規劃事業繼承的計劃。此時，中信雖未正式分家，卻已開始劃分事業版圖：大哥辜仲諒取得中信金，二哥辜仲瑩分得凱基、中壽，三弟辜仲立則專注經營中租迪和。
- ◆ 2008 年 12 月辜仲瑩入主凱基，TEJ 因中信金及凱基皆為金控，金控必須各自成立集團，因此將其分拆為獨立的二個集團。
- ◆ 最終，三兄弟的版圖分拆為中信、凱基、中租三家獨立集團。



現今的中信集團

- ◆ 回顧中信集團的發展歷程，當面對辜家的二次分家時，辜濂松決定將核心企業——中信集團的經營權力傳承給其長子辜仲諒。
- ◆ 儘管辜仲諒早在 2004 年退出中信金經營層，但在分家後的 21 年裡，中信集團**市值規模仍越做越大**，成長幅度達到 281%。
- ◆ 對中信集團而言，其旗下金融業務在台灣金融領域中的地位是近十多年來最重要的收穫。

中信集團 2002/08 以來市值變化

備註：集團公司若退出或停止公開發行，市值於當月後不予計算。

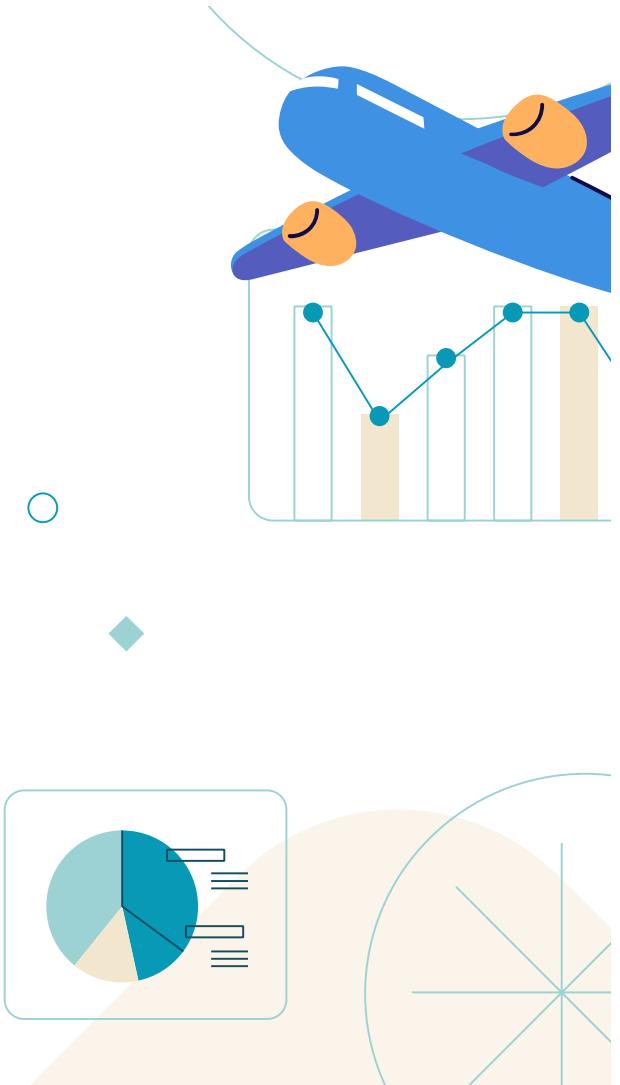
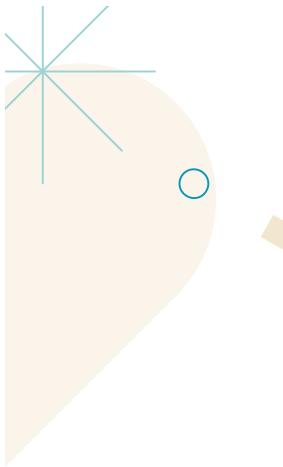
中信集團 21 年來穩定成長，旗下中信銀具有強健的國內市場地位，貢獻集團大部分獲利！

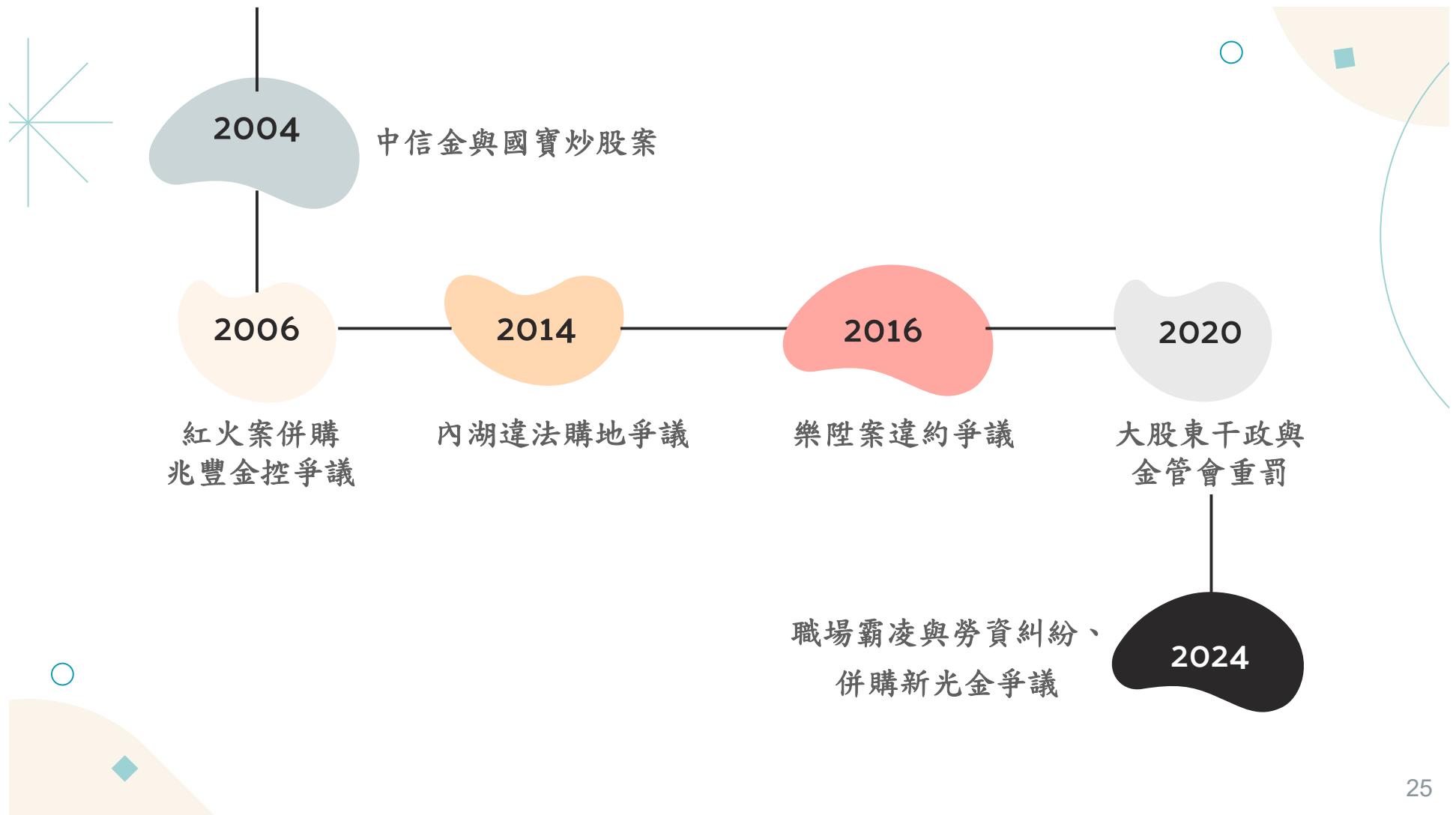


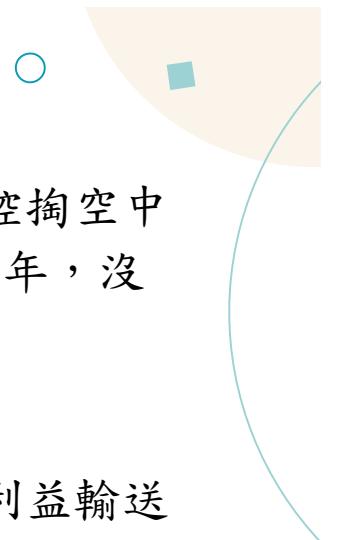
資料來源：TEJ台灣經濟新報。

05.

中信金的重大 爭議事件







◆ 中信金與國寶炒股案 (2004年)

中信金與國寶集團合作期間，涉嫌**內線交易與炒作股價**。辜仲諺被控掏空中信資產 3 億美元，最終獲判無罪；國寶集團總裁朱國榮則被判刑 16 年，沒收犯罪所得。

◆ 紅火案併購兆豐金控爭議 (2006年)

中信金透過辜家設立的紅火公司，試圖併購兆豐金控，引發背信與利益輸送的質疑。辜仲諺與陳俊哲因此遭通緝，後來選擇滯留海外多年。

◆ 內湖違法購地爭議 (2014年)

中信金在內湖購地過程中，**涉嫌違反相關法規**，引發外界關注與批評。

◆ 樂陞案違約爭議 (2016年)

中信金旗下子公司百尺竿頭公開收購樂陞科技股份有限公司，最終未能履約，引發投資人不滿與法律訴訟。





◆ 大股東干政與金管會重罰 (2020–2022年)

金管會發現，辜仲諺在**非任職期間**，仍頻繁參與中信金內部會議，並獲取大量內部資料，違反公司治理原則。金管會因此對中信金及其子公司台灣人壽合計處以 4,000 萬元罰鍰，並對相關高層人員進行懲處。

◆ 職場霸凌與勞資糾紛 (2024年)

前員工指控中信金董事長辜仲諺等人涉嫌**職場霸凌與詐欺取財**，並**因過勞導致健康問題**。

◆ 併購新光金爭議 (2024年)

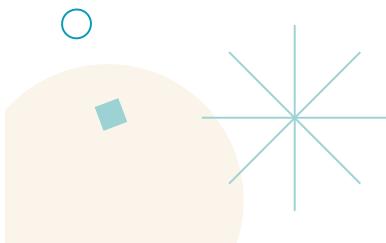
中信金在台新金與新光金宣布合併後，提出公開收購新光金股份，試圖介入併購案。此舉引發市場關注與監管機構審查，**最終中信金未成功併購新光金**。

- 這些事件反映出中信金在公司治理、併購操作與內部控制等方面的挑戰。儘管公司已採取措施改善治理結構與風險管理，但過往爭議仍對其聲譽造成一定影響。

資料來源

- ◆ 中信金年報 (瀏覽日期：2025/04/28)
https://www.ctbcholding.com/content/twhoo/zh_tw/about-intro/about-intro.html
- ◆ 中信金網站 (瀏覽日期：2025/04/28)
https://www.ctbcholding.com/content/twhoo/zh_tw/index.html
- ◆ Google 財經 - 中信股價 (瀏覽日期：2025/05/20)
<https://www.google.com/finance/quote/2891:TPE>
- ◆ Google 財經 - 台灣加權指數 (瀏覽日期：2025/05/20)
<https://www.google.com/finance/quote/IX0001:TPE>
- ◆ TEJ台灣經濟新報 (瀏覽日期：2025/04/28) <https://www.tejwin.com/insight/> 嘉家中信集團
- ◆ TEJ台灣經濟新報 (瀏覽日期：2025/04/28) <https://www.tejwin.com/insight/> 嘉家台泥集團

Thanks for your listening



公司治理個案報告分析

廣達電腦

指導教授：許慧雯 教授

報告者：1131176 張晉璋

報告日期：中華民國114年6月5日



目錄

一、介紹與營運績效表現

二、股權結構

三、董事會組成

四、併購決策與風險管理

五、傳承布局

六、重大爭議事件

七、參考資料

一、介紹與營運績效表現

- 廣達電腦股份有限公司(2382)為全球最大筆記型電腦代工廠之一，總部位於台灣桃園，2023年合併營收逾新台幣1.05兆元，主要客戶為Apple、HP、Dell、Lenovo 等國際品牌。
- 除筆電代工外，廣達積極發展雲端伺服器（雲達科技）、網通設備（Edgecore）、智慧製造與AI伺服器。
- 股價與獲利表現穩定，長期現金股利發放維持穩定，有效回饋股東。

2024年PC組裝市場由台灣公司寡占		
排名	公司	市佔率
1	廣達	31.9%
2	仁寶	24.4%
3	緯創	10.9%
4	英業達	9.0%
5	和碩	4.2%



二、股權結構

- 廣達電子前十大股東合計持股將近40%，代表股權結構相對集中。
- 創辦人林百里與其控制的千宇投資合計持股超過25%，為實質控制者。
- 法人機構為重要股東群，現任總經理梁次震持股逾2%。

2024年廣達電子前十大股東			
序號	主要股東名稱	持有股數	持有比率%
1	千宇投資股份有限公司(創辦人為林百里)	572,401,374	14.81%
2	林百里(現任董事長)	415,738,138	10.76%
3	新制勞工退休基金	129,777,600	3.36%
4	梁次震(現任副董事長兼總經理)	82,645,736	2.14%
5	花旗(台灣)商業銀行受託保管新加坡政府投資專戶	67,570,023	1.75%
6	國泰人壽保險(股)公司	59,679,447	1.55%
7	怡佳欣投資(股)公司	56,682,804	1.47%
8	欣敏投資(股)公司	49,409,414	1.28%
9	富邦人壽保險(股)公司	45,168,000	1.17%
10	梁欣敏(梁次震女兒)	44,524,973	1.15%

二、股權結構

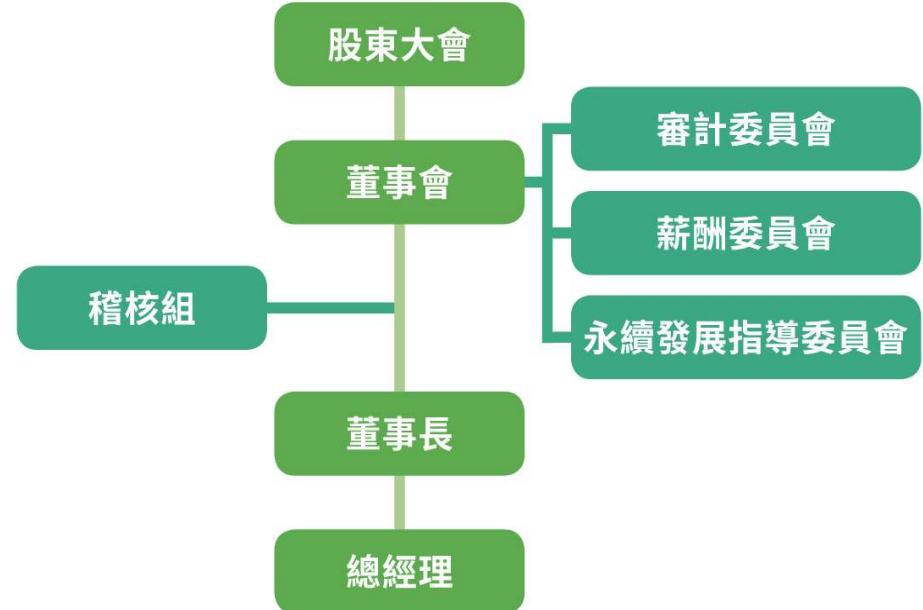
近幾年廣達外資、大戶、董監持股比例			
年度/日期	外資持股比例	大戶持股比例	董監持股比例
2021年底	18%	75%	13%
2022年底	20%	76%	13%
2023年底	22%	77%	13%
2024年底	25%	78%	13%
2025/05/29	20.94%	77.45%	13.04%

近幾年廣達股東人數	
年度	股東人數（人）
2021年	約90,000
2022年	約100,000
2023年	約108,000
2024年	約180,000
2025年5月	268,577

- 近幾年廣達董事及監察人合計持股比例大約在13%，顯示**管理團隊與公司利益高度一致**。此外，無董事或監察人有持股質押情形，顯示**財務穩健**，也無股權鬆動之虞。
- 廣達股東數自2021年以來快速成長，從約9萬人攀升至2025年5月的268,577人，平均每位股東持股14.38張，代表**散戶參與度顯著上升**。在股權結構中，大戶仍然主導全局，顯示控制權**仍集中於法人與特定自然人手中**。

三、董事會組成

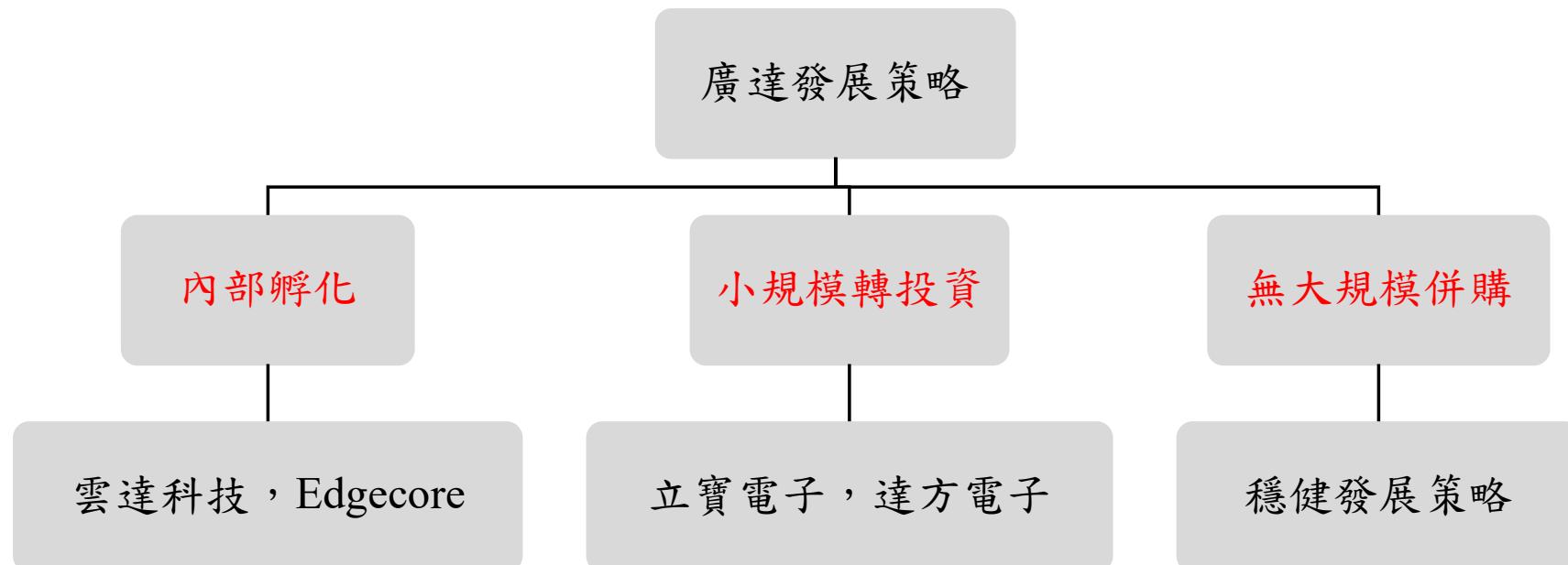
- 董事會以具專業背景之經理人為主體，設置三大功能性委員會（審計、薪酬、永續發展），並由獨立董事擔任核心職務，以提升公司治理的獨立性與透明度。董事會也設有稽核組、總經理制度，落實管理分工。
- 董事席次共7席，其中獨立董事3位，占比42.8%，同時女性董事至少1位，展現對性別平等與多元化的重視。董事會每三年至少接受一次外部專業機構評鑑，提升治理效能。



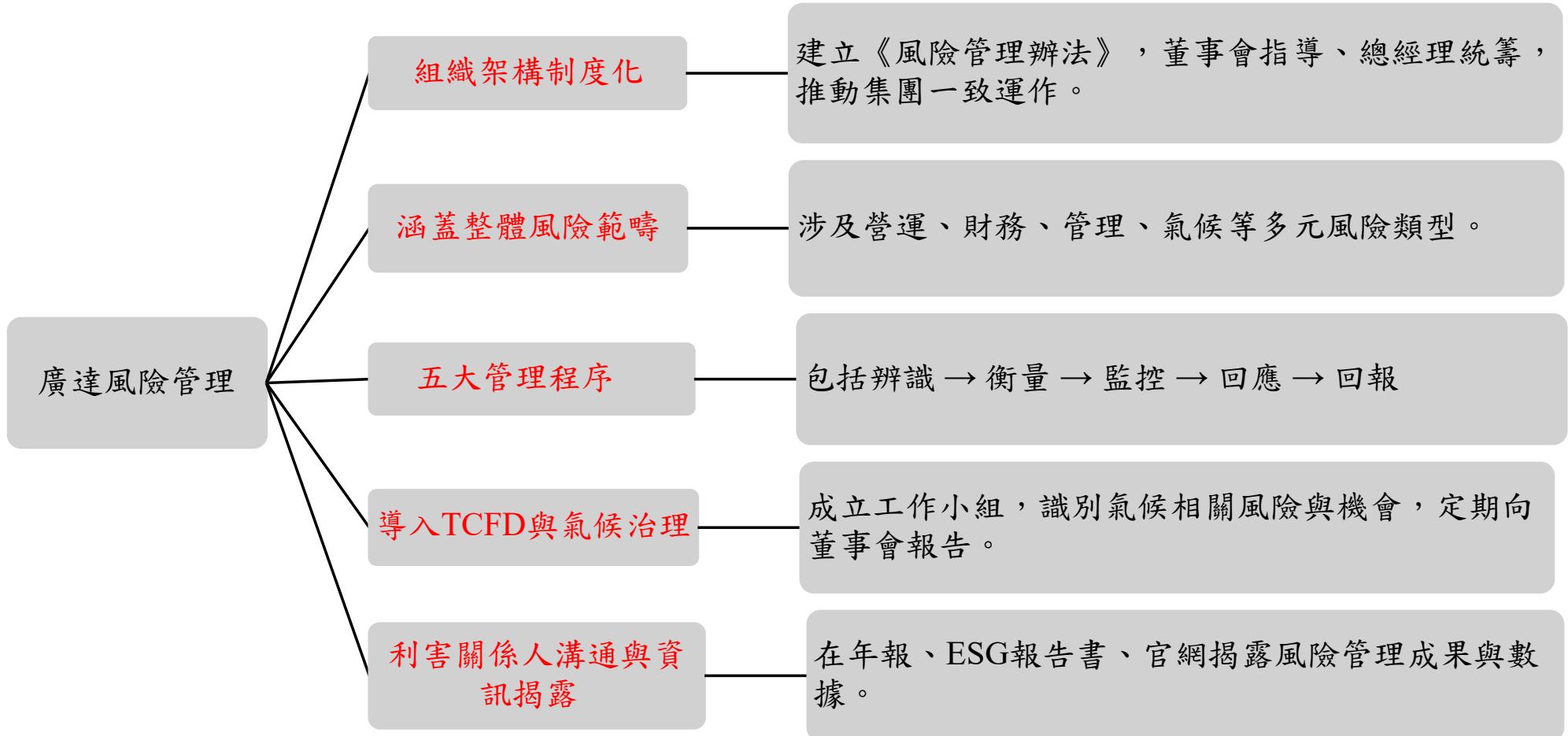
管理目標	達成情形
獨立董事席次逾 1/3	✓
新任獨立董事皆無連續續任 3 屆	✓
增加一席女性董事	✓
董事會績效評估至少每三年一次 委由外部專業獨立機構進行評估	✓

四、併購決策與風險管理

- 廣達較少採併購擴張，而以內部研發孵化及轉投資子公司模式發展（如立寶、雲達、Edgecore）。



四、併購決策與風險管理



五、傳承布局

一、排除家族接班色彩

- 創辦人林百里明確表示「企業不該靠姓氏延續」，沒有任何的家庭成員參與經營。

二、專業經理人制度成熟

- 總經理梁次震具備專業背景與 2% 以上持股，高階主管多來自外部，且組織治理委員會制度健全。

三、制度化治理主導交棒規劃

- 以制度化治理取代個人指派主導傳承，透過設立人才輪調與儲備機制，推動組織內部權責下放，並由董事會與永續委員會共同協助交棒過程，確保治理穩定與策略延續。

六、重大爭議事件

- 在2017年廣達遭美國司法部與消費者團體提出反壟斷集體訴訟，因為廣達涉嫌與多家業者聯合操控筆電光碟機零組件價格，違反公平交易原則，調查期間為2017年至2021年，最終於2021年以和解方式結案，支付部分罰金。

七、參考資料

- 中央社（2025年2月27日）。廣達2024年每股大賺15.49元創上市以來新高。取自
<https://tw.stock.yahoo.com/news/廣達2024年每股大賺15-49元-創上市以來新高-103756692.html>
- PChome新聞（2025年5月15日）。AI伺服器推動業績飆升廣達首季獲利創歷史新高。取自
<https://news.pchome.com.tw/science/technice/20250515/index-74727813489279338005.html>
- 維基百科（2025年3月）。廣達電腦。取自 <https://zh.wikipedia.org/wiki/廣達電腦>
- 廣達電腦股份有限公司（2025年）。主要股東名單。取自
<https://www.quantatw.com/quanta/chinese/corporategovernance/shareholders.aspx>
- 廣達電腦股份有限公司（2025年）。公司年報。取自
<https://www.quantatw.com/quanta/chinese/investment/annualreports.aspx>
- 廣達電腦股份有限公司（2025年）。公司治理架構。取自
<https://www.quantatw.com/Quanta/chinese/corporategovernance/corporategovernance.aspx>
- Competition Law Group. (2021). Optical Disk Drive Anti-Competition National Class Action. Retrieved from
<https://www.clg.org/Class-Action>List-of-Class-Actions/Optical-Disk-Drive-Anti-Competition-National-Class-Action>