

南京資訊

讓超商更便利的隱形冠軍

1975 年微軟公司成立，1976 年蘋果電腦公司成立，1980 年吳宗寶創辦南京資訊公司，從微處理器到個人電腦、從工業電腦的智慧製造，進展到 KIOSK、POS 到醫療航太設備，40 年來伴隨臺灣資訊行業發展，無役不與的吳宗寶自信：「老兵不死，更不會凋零。」

大事紀

- 1990 — 成功轉型為工業電腦製造商
- 2000 — 在東京成立日本分公司
- 2003 — 在洛杉磯成立美國分公司
- 2005 — 成為微軟嵌入系統合作夥伴廠商
- 2009 — 榮獲「國家品質」獎
- 2012 — 與日本大廠共同研發影像醫療設備
- 2014 — 在杜塞爾多夫成立德國分公司
成為Intel物聯網聯盟合作夥伴廠商
- 2015 — 在馬德里成立西班牙分公司
南京資訊六堵智慧製造工廠落成啟用
- 2019 — 榮獲經濟部臺灣精品成就獎

小
櫥
案

創辦入：吳宗寶

成立時間：1980 年

員工人數：523 人

主要產品：工業電腦、多媒體資
訊機 (KIOSK)、POS
系統、Panel PC、內
嵌式電腦系統

特
殊
榮
耀

2003 年榮獲第 12 屆國家磐石
獎和第 6 屆小巨人獎、2004
年榮獲第 27 屆青年創業楷模、
2009 年榮獲第 19 屆國家品
質獎



南京資訊的 V5.0 開始將「品牌建立」視為努力的目標，結合最新技術應用，提供最完整的智慧製造跟智慧服務商業模式的解決方案。



南京資訊擁有自主研發設計與生產主機板的技術，更能因應產品客製化需求。

叮咚！「歡迎光臨。」2020 年新冠肺炎肆虐全球，在臺灣，走進超商，民眾可以輕鬆地拿起健保卡預約口罩，超商中提供你訂票、繳費、寄貨等多功能的服務機台，就出自「南京資訊」的設計；畫面轉往捷運、機場，入口的感應閘門、自動通關系統，也有南京資訊的智慧製造力，就連飛機上的影視系統也是南京資訊的服務範圍；還有還有，臺灣本土速食連鎖餐廳以及牛排連鎖餐廳……等點餐到結帳到雲端發票的系統整合，也難不倒「南京資訊」。

南京資訊可說是臺灣資訊產業的隱形冠軍，每年更吸引眾

早在「智慧製造」名詞出現前，南京資訊就已經開始研發各種客製化的 IPC，少量多樣的客製化趨勢，不但產品生命周期較長，客戶也不容易抽換訂單，更符合中小企業的規格及利基市場的要求。

多國內外企業參訪。然而，40 年前，沒有人可以料想得到如今的壯闊。

■ 洞見資訊產業趨勢，選擇根留臺灣

如果你身處資訊產業，當周遭廠商紛紛西進大陸，你會如何抉擇？2000 年南京資訊董事長吳宗寶選擇根留臺灣。如今看來氣象萬千的南京資訊大樓，落成在當時仍荒草遍地的內湖，朋友笑言：「你怎麼那麼笨，在最貴的地方蓋工廠」。他微笑以對，仍堅持產業不外移。

時移世易，2018 年後的中美貿易戰讓臺商血流成河，一時間紛紛回流臺灣，這時的內湖早已今非昔比，回來的朋友改口稱讚：「你沒去大陸是對的，光是這棟樓就賺了不少。」吳宗寶依舊微笑以對。

為何堅持根留臺灣？這個堅持來自於他的親身經驗，電子工程專業的吳宗寶，求學期間開始在歐美日駐臺電子大廠當工讀生，當年的工廠是 24 小時三班制運轉才能應付大量訂單。但隨著臺灣製造成本的逐年增加，廠商開始移往製造成本更低廉的地區設廠，當他畢業後，這些企業已陸續離開臺灣。年少時看著這些企業運轉，讓他少年老成，吳宗寶認為：臺商西進將資源和技術移往中國，只要 15 至 20 年大陸的製造技術提升，就會變成臺灣的競爭者。所以，這條路絕對不是企業永續之路。

■ 業績增長更警惕，展開十年一轉型經營策略

洞燭機先的眼光，不只這一件。每十年就可以看見南京資訊驚人的躍進，原來，吳宗寶初期以個人工作室承接專案起步，當時還是微處理器時代，兩年後個人電腦 PC 進入臺灣，他也轉戰 PC，吳宗寶回憶，「兩、三年之後，臺灣的 PC 發展得很快，到 1987、1988 年時蓬勃發展，全球 PC 的熱潮，

IBM 也進來臺灣，整個成長非常快。」

當產業的蓬勃發展時，PC 從公司進入家庭，公司營業額蒸蒸日上，他卻開始思考未來轉型的方向，吳宗寶分析：「當電腦成為家庭普及品，這代表它已『消費品化』，以經濟競爭法則來說，電子消費品化後，大者恆大，全世界應該只有十家能夠存活，其他就會很辛苦。」

以現有技術出發，吳宗寶將眼光放在 PC 應用到工業製造的工業電腦 IPC，早在「智慧製造」名詞出現前，南京資訊就已經開始研發各種客製化的 IPC，幫助工廠的自動化，將原先個人電腦產業技術加以重新整合運用而成工業電腦，走少量多樣的客製化趨勢，不但產品生命週期較長，客戶也不容易抽換訂單，更符合中小企業的規格及利基市場的要求。

這不但是南京資訊第一次成功轉型，也建立了此後十年磨一劍的轉型發展策略，吳宗寶自謙：「一般來說，資訊產品十年一個循環，從一開始萌芽，四到八年是成熟型，最後兩年是衰退型。我們認為自己的眼光和能力沒有那麼好，所以要做到『超前部署』。」

■ 從「硬實力」到「巧實力」，一路走來持續創新

回顧南京資訊的發展，十年一轉型的超前部署，不斷創新的經營模式與利基產品包含：第一個十年是 V1.0 階段，以個人電腦為主要產品；1990 年轉往工業電腦 IPC 研發製造進入 V2.0 階段，跳脫紅海困境；2000 年進入 V3.0 階段，將戰線拓展到工業電腦的系統整合，同時開發 POS 和 KIOSK 產線，扎實硬實力；2010 年進入 V4.0 階段，結合軟實力，著重軟體研發與投入，進行軟硬體整合；2020 年開始進入 V5.0 階段，發展巧實力，以公司原有的軟體、硬體為基礎，替客戶量身打造



行政院長蘇貞昌曾參訪南京資訊，稱讚南京資訊觀念先進，又照顧員工，真是幸福企業。





達成客戶的要求，
同時更自我要求要超越顧客的要求。

各種應用與解決方案。

■ 思考品牌的核心強項，做好每個階段的轉型

企業要永續，如何「施力」有學問。吳宗寶分析四十年來的發展策略跟軌跡：「轉型 V2.0、V3.0 扎實在硬實力（hard power）和系統整合能力，轉型 V4.0 增加軟實力（soft power），轉型 V5.0 從 2020 年開始，要把硬實力加軟實力，形成巧實力（smart power），發展 IIoT 工業 4.0 和 AIIoT 智慧商業服務的模式。」

先求專精，創造核心價值，強化競爭力；再持續差異化優勢，穩定成長的經營模式，讓南京資訊公司規模不斷成長，從當初的個人工作室，如今員工人數高達五、六百人，2006 年更在六堵工業園區開設第二家製造工廠，「以前賣一個硬體，要五年才能賣第二個，現在賣系統產品，第二年後就有維護的服務。後來覺得回收太慢，就設計電子發票系統，第二個月就能收錢，現在進展成每次付費刷悠遊卡就可以抽成。」吳宗寶開玩笑說：「交易、服務與收入隨時在每分每秒發生。」



南京資訊秉持對品質一貫最高要求，對於產品設計、生產過程和工廠作業環境實施嚴格製程管理，追求高品質標準。

■ 瞄準國際大廠，成為關鍵合作伙伴

把產品做好只做好一半，另一半是危機處理。
高度客製化的 IPC 產業，沒有一個產品會是完美的，
一定會有小小的問題，這時候一定要解決。
危機處理到完美，就能夠贏，讓他放心得到信賴。



科技、創新、卓越、永續是南京資訊的經營理念，扎實的研究實力則是市場競爭的最大底氣。
整合，也難不倒南京資訊。

南京資訊鎖定高單價、高附加價值產品，從日本出發，瞄準世界工業大國作為市場，提供更便宜、品質更穩定、更高技術的產品，使世界一級產業願意合作，成為關鍵零組件的提供者，彼此的關係緊密，同舟共濟。

吳宗寶自謙：「我們跟國際大廠做小生意。」雖然是小生意，但挑戰與困難卻絲毫不減，以日本前幾大品牌廠為例，一般申請相關技術鏈的認證，平均需要 14 至 15 個月時間。「跟日本人做生意，最後就是『信賴』兩個字，把產品做好只做好一半，另一半是危機處理。高度客製化的 IPC 產業，沒有一個產品會是完美的，一定會有小小的問題，這時候一定要解決。危機處理到完美，就能夠贏，讓他放心得到信賴。」

■ 提供即時技術支援， 自我要求比顧客要求更高

整體的經營策略，雖然是以 10 年為一個週期，但南京資訊每年都會推出新的產品，作為一般的業務行銷，在整個經營策略的轉型過程中，有些產品是設計給現有的客人，有些產品則是跨越領域，設計給未來的客人。

科技、創新、卓越、永續是南京資訊的經營理念，扎實的研究實力則是市場競爭的最大底氣，「我們公司從來不挖角，所有的技術養成都靠自己，每一次的轉型

通通都是內部的轉型，因此研發預算佔每年營收的 8 到 9%，研發人力佔整個公司 33%，因為這是我們對未來發展的投入。」

還有高標準的自我品質要求，「達成客戶的要求，就是我們必達的使命，同時更自我要求要超越顧客的要求。」南京資訊不但對各項產品實施嚴格的品質管制，更提供長期而完善的售後服務，專業的客服工程師能妥善為客戶解決棘手的問題，並提供即時的技術支援。

除了讓客戶滿意，南京資訊更獲得許多國家獎項的肯定，2003 年獲得國家磐石獎，2004 年開始成為臺灣精品獎的常勝軍，2019 年更榮獲臺灣精品成就獎，吳宗寶將之視為鞭策與督促的動力，「參賽是一個指標，我們很榮幸，每年有 5 至 7 項產品得獎，佔總得獎率的 1%，這是給公司同仁很好的檢視平臺，除了從自己、客人，還有一個第三者的角度來審視，公司的產品是否優良？」

以高單價、高附加價值的產品為利基，加上緊密的客戶關係，讓南京資訊避開低價格競爭的紅海，當一般公司努力降低成本，往更低價的區域設廠，南京資訊的子公司卻能反其道而行，設廠在高經濟開發國家，從 2000 年開始陸續在日本、美國、德國、西班牙等國家設廠。

■ 開發創新 POS 系統產品， 攻下海內外超商機台市場

從「智慧生產」的工業電腦 IPC 出發，2000 年開始開發 KIOSK 和 POS 產品，將研發重心轉向「智慧服務」，為服務不同領域的客戶，打造全新的研發團隊，吳宗寶說明，「硬體核心技術相關，但應用很不同，每臺機器要照各自的規格去做，需要滿足使用者情境、消費者的需求，是完全客製化產品。」

POS 與 KIOSK 產品線的策略，讓南京資訊從「零組件」提供，邁向「系統」產品提供。不同於工業電腦產品線是銷售關鍵零組件給系統廠商，這條產品線是整合電腦軟硬體及周邊產品之後，將整臺機器銷售給顧客，而不再只是單賣零組件。

南京資訊運用研發工業電腦累積的技術優勢，成功複製產品的成功經驗，並以模組化方式進行創新 POS 系統產品開發，提供高品質與高附加價值的智慧服務產品，從日本市場起步，成功攻佔臺灣市場。

■ 從 B2B 到 B2C， 用智慧製造和商模解決問題

即使你不曾聽過南京資訊，但在日常生活中一定有接觸，從 Kiosk 超商資訊站、車站售票機、銀行 ATM、餐廳 POS 點餐系統、甚至飛機上的視聽系統後臺，都有南京資訊產品的身影。

「過往做 IPC，是 B2B 企業對企業，不賣給一般消費者，從 2019 年開始，開始

連結 B2B 到 B2C，從專業品牌做到消費品牌。」吳宗寶分享未來十年擘畫：「V5.0 開始將『品牌建立』成為努力的目標，結合 AI 人工智慧、雲端技術、大數據技術、區塊鏈的技術應用在 IoT（Internet of Things，物聯網）和 AIoT（人工智慧物聯網）上，提供最完整的智慧製造跟智慧服務商業模式的解決方案。」

舉例來說，南京資訊和知名餐飲連鎖店合作，設計全套的智慧服務方案，除了一般 POS 機點餐機，更包括整個後臺系統設計，從原料進料、收銀管理、電子發票、會員管理到雲端管理，從企業端出發，一路到最後的顧客端。

「未來產品比例，智慧服務的比例會比智慧生產更大。」吳宗寶董事長大膽預測：「目前世界製造已供過於求，價格的削價競爭，造成不好的經濟循環，未來工作日有機會變成週休三日，智慧服務將有更多的潛在商機。」



南京資訊獲得多項國家獎項的肯定，2004 年開始成為臺灣精品獎的常勝軍，2019 年更榮獲臺灣精品成就獎。

「人」是南京資訊的最大資本，吳宗寶深信品牌性格和企業文化息息相關，但是企業文化的形成，無法立竿見影，需要長期的建立塑造和耕耘。



疫情期間，由南京資訊研發的超商多功能事務機，成為口罩購買的重要功臣，減省人力，也降低群聚感染的可能。

■ 以人為本， 凝聚內部對企業文化的共識

「人」是南京資訊的最大資本，吳宗寶深信品牌性格和企業文化息息相關，但是企業文化的形成，無法立竿見影，需要長期的建立塑造和耕耘，早在 1990 年開始，南京資訊就打造知識管理系統，他說明：「當每個來自不同的背景，有著不同性格的員工進入公司，透過企業有形與無形的內部規範，每年約 2,000 場的教育訓練、6,000 到 10,000 場的組織會議，來達成文化與資訊的傳播，形塑員工對企業文化

的共識。」

南京資訊的企業文化，包括：正直（忠於品牌的品質）、價值（技術含量、策略、落實策略的價值與執行力）、快樂（若公司有利潤，員工工作起來就會快樂，自然會過得更有尊嚴）。同仁早已把南京資訊的使命當成自己的使命，這不只是企業經營，更是創造生命價值，吳宗寶深信：「一個事業的完成，可以同時成就個人願景、家庭經濟與社會奉獻等多重目標，這讓人更加肯定了為眾人工作的價值。」



放眼世界市場，運用臺灣強大的 ICT 產業實力，在 ICT 資通訊完整供應鏈中，南京資訊將份運用科技的力量，讓每個人的生活更加幸福。



從一人工作室，到高達五六百人的公司，回顧四十年來的創業與經營過程，吳宗寶自豪說：「我們公司是資訊界的老兵，宏碁創辦人施振榮，他是五星上將，我是士官長，老兵不死，更不要凋零。」未來南京資訊將持續投注產品經營，放眼世界市場，運用臺灣強大的 ICT 產業實力，在 ICT 資通訊完整供應鏈中，訂定公司的利基經營策略，發展出工業 4.0、智慧城市、智能服務、POS、Kiosk、醫療航太等產品，充份運用科技的力量，讓每個人的生活更加幸福。

文 / 翁舒玫 攝影 / 黃大川 照片提供 / 南京資訊



品牌關鍵

KNOW HOW

- ▶ **超前部署：**提前做準備，洞察資訊產業十年周期演變，以扎實的技術，從個人電腦轉向智慧製造與智慧服務，避開紅海競爭。
- ▶ **多角化轉型：**以硬體為核心，同時發展軟體，再朝向系統整合，不只產品創新，同時也創新商業模式。
- ▶ **與國際大廠結盟：**與世界一流的企業結盟，成為供應鏈中重要關鍵的角色，獲得合理利潤。
- ▶ **以創新為公司 DNA：**重視研發技術發展，公司的研發佔人力逾 30%，持續發展獨特及具附加價值的產品，不斷加強於研發部門的訓練及投資。
- ▶ **研發少量多樣化的利基產品：**具備高度的技術能力，量身打造出提供系統供應商具高穩定性、高耐用性（耐熱、耐冷、耐濕、耐震）等嚴苛的主機環境。