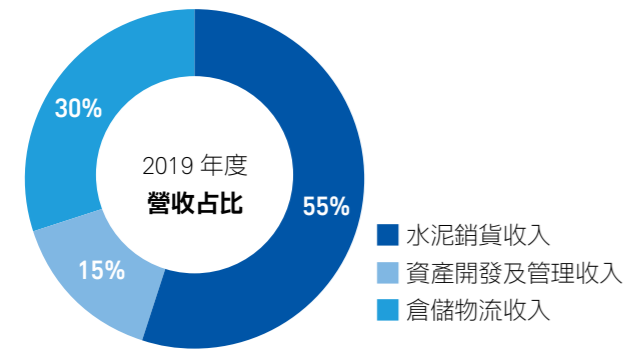




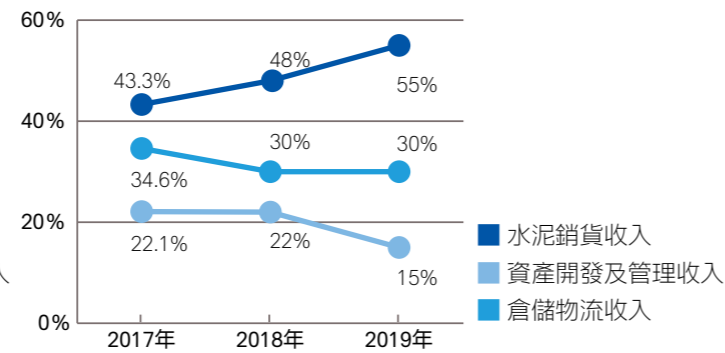
# 2.2

## 事業體系及產品服務

主要事業群營收占比



最近三年各事業群營收占比



### 水泥事業

產品	營運主體	2019 實績
水泥買賣	嘉新水泥股份有限公司	銷售 47.8 萬噸水泥於台灣市場
水泥投資	持有台泥股票	於兩岸銷售水泥熟料等共 5,698 萬噸



### 倉儲 / 物流

產品	營運主體	2019 實績
水泥儲轉	嘉新國際股份有限公司	基隆港與台中港儲槽共儲轉 115.6 萬噸
散雜貨裝卸	嘉北國際股份有限公司	於台北港裝卸散雜貨 381 萬噸



### 資產開發 / 管理

產品	營運主體	2019 實績
辦公大樓租賃	嘉新資產	嘉新大樓
舊廠租賃	嘉新資產	高雄岡山舊廠重新規劃整地招商租賃



### 旅宿事業

產品	營運主體	2019 實績
旅館開發	嘉新琉球 Collective 株式會社	Hotel Collective 於 Q4 完工
	嘉新琉球開發合同會社	沖繩豐崎 InterContinental Okinawa Chura SUN Resort 已與國際酒店簽訂管理合約，飯店尚在建築設計階段，目標 2023 年開幕。

品牌服務 / 顧問 嘉和健康生活

人之初產後護理之家 (中山館) 營運平穩成長，平均住房率達 8 成以上，客單價較 2018 年成長 2%。2019 年更延伸進行二館 (敦化館) 建築裝潢、環境治理等。兩館同步進行國際健康環境認證，並整合推廣規劃孕產期間相關服務之內容。

# 2.3

## 各事業群發展



### 水泥產銷 / 投資

- 1957 岡山廠啟用
- 1996 成立「聯合水泥」
- 1997 「京陽水泥」投產
- 2001 順應兩岸佈局完成，岡山廠停產，本公司於台灣轉為貿易通路商，以外購水泥供應市場
- 2005 「聯合水泥」新窯投產
- 2007 「京陽水泥」換為「香港台泥國際」股份
- 2016 決議解散清算聯合水泥
- 2017 持有「香港台泥國際」股份，換股成「台灣水泥」股份
- 2018 持續以持股「臺泥」參與水泥事業



### 倉儲 / 物流

- 1992 台中港儲槽完工啟用
- 1999 基隆港儲槽完工啟用
- 2006 與港務局簽約承租台北港一散中心
- 2009 台北港一散中心正式營運
- 2019 倉儲總量 115.6 萬噸
  - 台中港、基隆港儲槽儲轉 115.6 萬噸
  - 台北港一散中心裝卸散雜貨 381 萬噸



### 資產開發 / 管理

- 1997 轉投資「嘉泥建設」進行不動產開發事業
- 2003 成立「嘉新資產」，落實專業分工，目前主要營業及開發中項目如下：
  - 租賃 嘉新大樓前後棟、高雄岡山工業地
  - 資產開發 (規劃中) 台北世紀城中城專案、高雄擴建路開發案
- 2017 對沖繩飯店的興建提供專業管理



### 旅宿服務

- 2014 6月—取得沖繩縣那霸市松尾二丁目土地兩筆，總面積 1,431.22 坪 (4,731.31 平方公尺)
- 2015 10月—轉投資義大利飯店 A.Roma 開幕
- 2016 11月—取得日本沖繩縣豐崎土地約 11,173 坪 (36,937 平方公尺)
- 12月—嘉和與醫護團隊合作之人之初產後護理之家取得營業執照
- 2017 年底—啟動沖繩那霸市飯店 Hotel Collective 興建工程
- 2019 Q4—首間自行開發沖繩飯店 Hotel Collective 竣工
- 2020 Q1—Hotel Collective 試營運
- Q2—產後護理之家人之初—敦化館 (旗艦店) 開幕

## 持續透過策略聯盟，深耕水泥事業

嘉新水泥於 50 年代國家致力基礎建設之際建廠，適時提供重要的建材物資以協助台灣經濟的發展，而後並勤於體察內外環境之變動，因勢利導調整營運，故於 90 年代初國人平均耗用水泥攀升登頂之際，建造台中港儲槽，引進進口水泥填補國產水泥量之不足，同時並啟動西進大陸的投資，以預為因應台灣西部石灰石礦開採權屆期之銜接，將台灣水泥生產業務轉型水泥物流貿易，在 2007 年又察覺到大陸市場將步入規模化競爭，遂與台泥策略聯盟將大陸業務合併（以

「嘉新水泥中國」股份換為「台泥國際」股份），以強化競爭力，各項作為率皆為人之先，不斷與時俱進，開拓新機。爾後台泥擬將「台泥國際」私有化，本公司考量對水泥產業維持投資之營運策略、及簡化投資架構等利益，在 2017 年將本公司暨子公司所持有全部股份經換股後轉換成「台泥」股份約 2.02 億股，併同原有「台泥」持股，2017 年底共計持有「台泥」股份，約佔「台泥」發行股份總數之 6%。

## 佈局重點倉儲物流，取得先機

嘉新水泥於 2006 年與交通部基隆港務局簽訂「台北港第一散雜貨中心（東 13、14、15 號）碼頭及後線出租暨約定興建東 16 號碼頭」契約，相關之東 16 號碼頭與煤炭、砂石倉儲設施於 2009 年底完成後正式營運並委由嘉北國際股份有限公司經營管理，2019 年於台北港第一散雜貨中心裝卸砂石及一般散雜貨 381

萬噸。除台北港一散中心外，本公司目前在基隆港及台中港分別有 38,000 公噸及 45,000 公噸庫容量的大型水泥儲槽，該發貨據點貼近市場，可涵蓋西部走廊主要經濟帶，能提供客戶便捷的服務，因而除自用外，亦代同業中轉發貨。



## 老幹新枝，再創新象

從過去到現在，嘉新企業團一直是一個「關注人的品牌」。我們因應社會環境的變化與需求，一路由紡織、麵粉，做到水泥產業，隨著時代的變遷，提供人們更好的生活，從以人類基本需求的食、衣、住，轉型到現在以提供個人身心靈健康與快樂為訴求的 lifestyle。

嘉新企業團的事業焦點將從 "House"（傳統製造業

／ Foundation business）到 "Home"（旅宿服務業／ Emerging business）。除了生活中使用的硬體，我們已陸續投入更多資源透過優質的國際級服務水準讓人們樂在當下、享受生活。

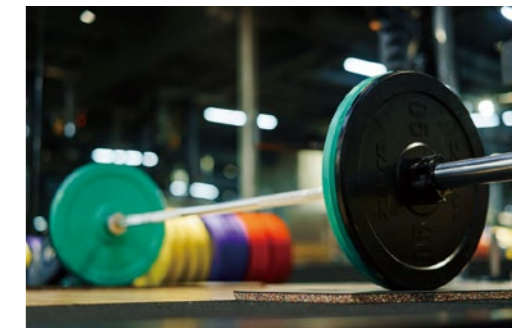
從 2016 年成立嘉和健康生活股份有限公司以來，在 21 世紀優生世代的觀念下擬打造全新格局的『全方位旅宿服務 Integrated Hospitality Service』，提供從新

生到老年，各階段養老所需的服務，讓人們在繁重的生活壓力下，達到身心平衡及休憩，而能享有更美好的人生，也就是嘉和健康生活「Life Plus」的主要目標。

其中「以服務為資產加分」是嘉和健康生活的核心價值，藉由提供專業的品牌服務管理，與相關領域的專業團隊合作，並與嘉新資產的資源結合後，開發出各階段客群需求之服務品項，也藉此推動企業體更大的成長空間，創造出更有願景的發展機會，也為股東追求最大的投資報酬。建構包括醫療產後照護體系、餐飲事業體、旅館事業體系三大區塊為發展的重心。

2018 年起，嘉新企業團提出了全新的品牌概念 "Collective"。"Collective" 這個單字有「聚集」和「共同體」的意思；我們想要為人們帶來更多元的新型態生活體驗，透過來自不同地方人群與文化的不同面貌，替生活創造更多全新的可能性。我們將 "Collective" 的內涵一一體現在餐飲、運動健身、產後護理與健康照護上，讓我們每位客戶都能因著「以人為本」且有「溫度」的國際級服務而感到滿足。

此外，在嘉新大樓 B1 為員工打造 300 坪專業的健身空間，特地從國外引進頂級健身器材、一對一體能教練、物理治療師等，加倍提升員工對企業文化的向心力及追求身心健康，讓「員工為公司資產」真正有感呈現。



## 照護服務體系

### 人之初陪伴妳，從內而外蛻變翻轉，迎接生命新階段

「人之初」產後護理之家，為嘉新水泥企業團跨足醫療照護產業的第一個作品，中山館就建置在嘉新大樓 8 樓，自 2016 年至今嘉和健康生活成功塑造了「人之初」這個品牌，晉身市場高品質產後護理機構之列。

『人之初』的誕生，除了接續傳統，也面對當現代社會女性角色變得更多元性時，提供更貼近代生活中「坐月子」的服務與功能。「坐月子」代表著人們對女性在此人生過程中，對於生育過程的尊重、呵護、感激。女性在此階段，除了增加了另一個身份，身體與心理的變化也在此前後產生。



不論是專業的護理團隊與鄰近醫學中心的堅強後盾，或是貼心親切的月子小管家，進而導入正統國際五星級服務管理，人之初提供客製化的服務，從懷孕的那一刻起，客戶感受到的就是全方位的照護，由硬體到軟體，配備到人性關懷，隨處可見人之初產後護理之家讓女性在月子期間，由內而外休息及蛻變的用心。我們甚至期望透過人之初，女性在身心恢復上能更健康，藉由人之初能發揮出自己的潛能，更有自信與勇氣迎接不同的生命新階段。



人之初秉著以東方傳統月子調養為基礎，融合西方專業醫療之母嬰照護，跳脫傳統產後護理中心的框架，並導入正統國際五星級服務管理，擁有 10 大師資級聯手「多對一」服務，包含全護理師、泌乳師、諮詢護理師、中醫師、營養師、物理治療師、兒科醫師、婦產科醫師、產康師、身心科醫師，專業醫護團隊 24 小時悉心照料，以產前至產後一條龍的完整孕產規劃，再加上中央廚房月子餐、搭配 collective elements 主廚餐點、還有米其林星級的 Happy Day 點心，寵愛媽咪無極限。



自 2019 年加入中醫師每週巡診把脈評估、也加入物理治療師諮詢，提供每位產後婦女專屬個別化的照護，期望讓來到人之初的每位媽咪，都能在專業且悉心的照護下，從女孩蛻變成女人的這個特別時刻，打造專屬的美好回憶，陪伴媽咪們一起走過最艱辛的路，由內而外的蛻變翻轉，發揮自我的潛能，回到最佳狀態，成為更加自信更加完整的自己，迎來人生幸福的生命新階段。

2019 年平均住房率達 8 成以上，客單價較 2018 年成長 2%，為提供高品質服務給更多的客戶，2019 年更延伸進行「人之初」產後護理之家的二館——敦化館，從零開始規畫設計，包含選用建材、裝潢、訂製傢俱、空氣環境治理等，以獨棟的創新設計期望打造及拓展更具質感及規模之經濟價值和服務品質。



## 餐飲服務體系

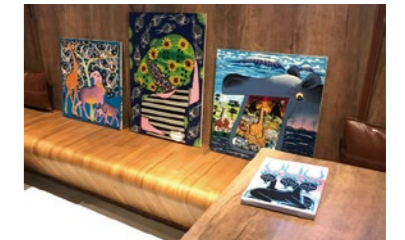


隱身於嘉新大樓一樓的 collective elements 餐廳，於 2018 年 7 月正式對外營運，坐擁中山北路林蔭大道的綠意美景，是水泥叢林中的隱藏桃源，裝潢走木質調工業風設計，利用燈光及空間視覺營造一種舒服放鬆的用餐氛圍。

以健康又美味的基礎理念，2019 年全新菜單中更發揮結合了“地中海飲食”新概念，在享用美食的氣氛之餘，同時攝取好的油脂、好的食材，平衡我們每日所需的營養，讓身體無負擔，這是地中海飲食的魅力，也為餐廳的營運模式注入更多創新元素，成功打造出符合現代人需求的飲食新概念。



除了提供優質美味的餐點服務之外，collective elements 餐廳也能針對各公司行號的需求，量身特別打造活動及場地動線，例如：會議研討、員工餐敘、課程講座、商務聚會、產品發表、教育訓練等規劃。2019 年夏季更與藝廊結合，邀請非洲藝術家來到 collective elements 餐廳巡迴開課，讓台灣的朋友們認識非洲獨特的藝術畫風，享受視覺與味蕾中煥然一新的體驗。2020 年為培養新一代的台灣具潛力之儲備主廚，規劃提供場地，給有理念想法的廚師機會及發展平台，打造台灣廚師界明日之星，為餐廳注入更多創新元素。



此外，因月子餐飲相關配套的嘉和中央廚房於 2019 年第三季完工，並於同年 11 月申請獲得 HACCP 及 ISO22000 國家級安心雙認證，正式啟用後的中央廚房，提供人之初產後護理之家更優質的月子餐點服務，嚴格把關出餐品質，包含控制溫度及控制菌數繁殖等項目。結合東方中藥調理及西方營養科學，分階段提供產後媽媽最需要最適合的健康元素，經由中醫師、營養師、廚師共同研發，調整熱量，依媽咪每週脈象調整以契合健康所需，以接地氣的當令食材概念，配合 24 節氣調整產後婦女的餐點。針對產後特殊體質女性提供客製化料理，從食補開始調養，讓媽咪們在做月子期間也能享受美食，為每一道餐點超越本身的價值，更有人性，達到養生不養胖的健康生活。





## 旅館事業體系

嘉新企業團於 2014 年與雲朗集團共同投資，受讓興建中的義大利旅館資產，開始布局旅宿產業，迄今已有初步成果，包括羅馬的城市度假酒店「A.ROMA」，已建成為客房總數 276 間的四星級旅館，並在 2015 年 10 月 15 日順利開幕，客源逐步拓展、營運平穩成長。



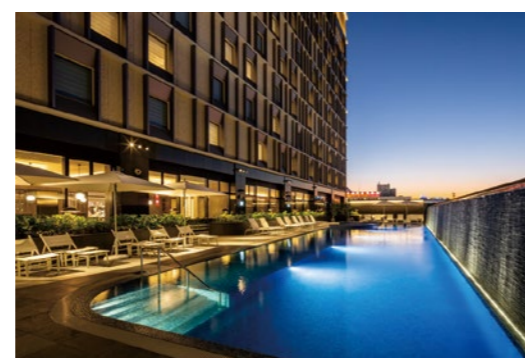
↑ 義大利羅馬的城市度假酒店「A.ROMA」

自創國際酒店品牌為第二步進程：Hotel Collective 為嘉新企業團創立之第一間海外酒店新品牌，據點位於日本沖繩那霸市觀光熱點國際通正中心，酒店土地係於 2014 年取得，佔地 1,453 坪，樓高 13 層、260 間客房，擁有那霸市最高規格客房、餐飲、宴會廳、會議室、教堂、泳池等，於 2019 年底竣工，並自 2020 年 1 月 6 日起試營運。



↑ 沖繩國際通上 Hotel Collective 酒店正面

Hotel Collective 將「COLLECTIVE」一詞發揮極致。在沖繩這個「聚集」日本、中華、美國文化以及古代琉球王國豐富歷史底蘊的城市，打造出得以品味沖繩之美和度過悠閒時光的優雅空間，在融合充滿國際色彩的豐富元素和匯聚全球觀光客的國際通，近距離體驗精彩時刻和美好的全新旅宿饗宴。



↑ Hotel Collective 戶外泳池



← Hotel Collective 大宴會廳



← Hotel Collective 教堂



↑ Hotel Collective 中餐廳【居易園】  
— Hotel Collective 大廳



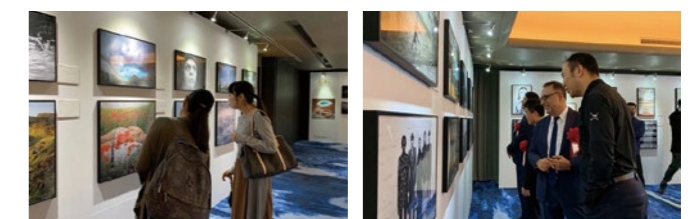
嘉新企業團在 Hotel Collective 酒店 2019 年底完工後，將公司尾牙移至沖繩舉辦，並歡迎員工邀請家屬一同共襄盛舉，新開幕的酒店並藉此實兵操練，活動結果超出預期，相當圓滿。為了回饋沖繩當地居民對嘉新企業團的照顧，在 2020 年 1 月試營運期間，Hotel Collective 開大門、辦大展，免費讓當地民眾走進酒店享受世界級的攝影藝術饗宴，用實際行動展現嘉新企業團深耕沖繩的心意。由 Hotel Collective 主辦，以「Open the Emotion」為概念，推出「ForeMost 世界攝影大賞展」，全球首次匯聚超過 300 幅在法、美、日、俄四地國際攝影展得獎的作品，並同場加映沖繩主題攝影特展，邀請曾獲國際大獎的台灣知名攝影家 John Tao，親赴沖繩拍攝，以文化、傳統、生活等多面向的攝影作品，完美串起沖繩與世界的藝術連結。



↑ ForeMost 攝影展活動當天剪綵照片 (左一起：HOTEL COLLECTIVE 總經理 秋山平、嘉新琉球 COLLECTIVE 董事長 松本龍之、沖繩縣文化觀光部長 新垣健一、嘉新企業團董事長 張剛綸、那霸市副市長 知念覺、IPA&PX3 創辦人 Mr. Farmani Hossein、PX3 得獎者：Mr. John Tao)



↑ ForeMost 攝影展活動當天沖繩當地 EISA 舞蹈表演



↑ ForeMost 攝影展活動期間民眾欣賞展覽  
／IPA&PX3 創辦人：Mr. Farmani Hossein 與當地民眾一同欣賞作品



↑ 嘉新企業團董事長張剛綸(左)與IHG日本區負責人漢斯海格(Hans Heijligers)(右)兩強攜手打造沖繩頂級酒店。

規模化是為旅館事業的第三步進程：為進一步擴大在日本沖繩的旅宿事業規模，2016年再以約15億日圓向日本沖繩縣土地開發公社標購了當地面積36,938平方公尺的豐崎濱海土地，2018年順利完成溫泉挖掘工程後，於2019年8月與全球酒店巨擘洲

際酒店集團(IHG) 重磅攜手，聯合打造「沖繩豐崎 InterContinental Okinawa Chura SUN Resort」沖繩頂級海景溫泉度假酒店，委由國際級的隈研吾建築都市設計事務所設計規劃。設計團隊充分利用沖繩自然元素及當地在地文化，將沖繩的大自然與人文相連結。

酒店預計373間客房。包含位於主樓的322個房間，每一間客房都擁有極致海景。另外在Villa區有51間大型度假客房及蜜月套房，搭配頂樓無邊際海景教堂，非常適合包館式度假婚禮。兩棟樓各自設有泳池及餐廳，讓各種客群都能在酒店享用自己的空間。總共規劃有四間餐廳、大型宴會廳、及專業會議室，並有沖繩五星酒店裡最大之室內兒童遊樂中心，務求能全力滿足企業會議、展覽及頂級婚宴、親子旅遊之各種需求。頂樓的景觀溫泉也是一絕，泉質屬於鹽泉，為沖繩傲人的海水溫泉。酒店預計於2023年開幕，可滿足不同旅遊需求人士去享受品味。



↑ 沖繩豐崎 InterContinental Okinawa Chura SUN Resort 設計示意圖

# 2.4

## 客戶與外部關係

客戶一直是嘉新企業團最堅實的支柱之一。因深知唯有專業的服務、穩定的品質、以及良好的商譽，才是企業能長期滿足客戶需求的關鍵，故長年來嘉新企業團秉持著誠信、專業和穩健經營的理念，致力提供客戶高品質和專業化的服務。近年來隨著企業轉型，企業團新增了產後照護、旅宿、及餐飲等消費型事業體系，除了在產品上創新求變外，透過新設臉書及APP等社群工具，更加充分與客戶交流，即時瞭解客戶需求與修正內部營運管理，達到企業永續經營與提升獲利的目標。



近年消費者意識提升，顧客滿意度已成為顧客關係維護的基本元素，而產後護理之家相較於其他產業尤然。「人之初」秉持著初衷，不只著重於客戶坐月子期間，更將服務項目延伸自產前至坐完月子返家後，建立多樣化的專業溝通橋樑。

首推業界唯一，人之初孕產規劃師，從孕媽咪懷孕初期到產後六個月，提供顧客專屬客製化孕產所需及建議，時時了解孕媽咪的狀況與需求，給予最頂級的服務，讓顧客能完全放心的享受人生中最重要的月子旅程。顧客關係的經營講求細緻體貼，從懷孕的那一刻到生產的過程很長也很珍貴，因此，如何維持一定程度的連結性，讓客戶健康備孕安心養胎、產後調養自我整合、信任感的黏著及延伸品牌口碑的建立，都是人之初致力推動的目標，而顧客滿意度及忠誠度，在夥伴關係中更顯得重要。

因此，在人之初館內，定期舉辦大型專業醫師講座活動、媽咪寶寶互動的啟蒙課程、入住後給予寶寶游泳、寶寶按摩指導教學，刺激感官活絡大腦發展等，以顧客的角度盡可能貼近她們的需求，將品牌精神落實於服務及實質的幫助，帶領顧客蛻變成更好且更優雅的狀態，除了成功建立人之初專屬的良好口碑形象、加強顧客對品牌信任度，進而能刺激潛在顧客主動成為新顧客。

2019 年全台北市已進入產後護理機構的戰國時代，「人之初」產後護理之家成立三年半的時間，除了利用手機、社群軟體及平台建立多樣化的顧客溝通橋樑，兩館更以最高規格的標準，申請國際性的 WELL 健康建築認證（WELL 健康建築標準係美國 International WELL Building Institute (IWBI) 在 2014 年發佈，並由 Green Business Certification Inc. (GBCI) 提供標章認證）。依據十大指標空氣、水、營養、光、運動、熱舒適、聲環境、材料、精神、社區，訂定政策，並嚴格執行各項目，提供母嬰最舒適的室內空間，不僅規劃友善空間照顧客戶的健康，同時也兼顧員工工作的身心健康，期許打造全球首家 WELL 白金級認證的產後護理之家，以站穩產業中的領先品牌。

### 組織參與公協會

嘉新企業團除長年參與水泥同業公會、工商協進會等組織外，亦積極主動參與公司治理、股務等相關公協會，也透過參與兩岸交流、台日交流等協會，與外界

保持密切溝通，對國內眾多企業家組成的協會組織也積極投入參與，以利提升商業資訊交流，掌握與社會各界良性互動合作等契機。

參與協會名稱	理監事會 / 委員會	會員	參與協會名稱	理監事會 / 委員會	會員
台灣區水泥同業公會	●	●	中華民國國際經濟合作協會		●
中華民國工商協進會	●	●	台灣女董事協會		●
兩岸企業家峰會	●	●	資訊經理人協會		●
台灣董事學會	●	●	內部稽核協會		●
青年總裁協會		●	會計研究發展基金會		●
社團法人台灣玉山科技協會		●	中華民國全國工業總會	●	●
中華民國公開發行公司股務協會		●	社團法人中華公司治理協會		●
台北市進出口同業公會		●	中華民國國際經濟合作協會	●	●
台日商務交流協進會		●	台灣玉山科技協會		●

# 3

## 經營治理



- 3.1 公司治理組織 ..... 32
- 3.2 永續經營管理 ..... 36
- 3.3 風險管理 ..... 38
- 3.4 財務績效 ..... 40
- 3.5 誠信經營與道德行為準則 ..... 41