


新門科技股份有限公司
2026 年度提升企業價值計畫

本公司為提升企業價值，依公司治理實務守則第 13 條之 3 規定，指制定和揭露營運策略和業務計畫，每年分析並更新資金成本、獲利能力與公司治理，闡明提升企業價值具體措施，謹說明如次：

一、獲利能力評估：

本公司 2025 年度獲利能力指標中，投入資本報酬率（ROIC）及股東權益報酬率（ROE）分別為 13.59% 及 11.82%，表現與同業水準相當。

市場評價指標方面，每股盈餘為 2.3 元、每股淨值為 19.43 元，股價淨值比為 9.44，優於同業平均之 3.21，顯示市場對本公司具較高評價。

整體而言，同業 ROE 約介於 5% 至 25% 之間，本公司獲利能力維持穩健，處於同業中位水準。

二、公司治理分析：

（一）董事會結構及獨立性：

本公司董事會由九名董事組成，其中有一名女性董事，占董事會的 11.11%；四名獨立董事，占董事會的 44.44%。本公司四位獨立董事皆具有豐富的產業實務經驗和專業知識，其相關如次專業資格與經驗：

| 姓名 | 條件 | 專業資格與經驗 |
|-----|----|--|
| 傅亦中 | | 成功大學會計系學士，具有 20 多年上市公司會計財務經驗。 |
| 游文彬 | | 淡江大學管理科學研究所碩士，具備經營管理、投資、財務、會計及公司業務所需之工作經驗、數學系畢。 |
| 陳鴻霖 | | 西雅圖太平洋大學經濟學士，西雅圖西提大學財務碩士，具有 20 多年財務相關經驗；具有保險/壽險、籌資及併購相關豐富經驗。 |
| 溫機榮 | | 政治大學財稅系學士，於銀行體系工作多年，對財務稅務經驗豐富。 |

本公司透過董事會結構之多元化及獨立性，促使董事會決策過程充分考慮各種專業知識和觀點，並能獨立於公司管理階層，提供客觀的意見和建議。

(二) 董事會運作之有效性：

本公司對董事會和功能性委員會每年進行績效評估自評作業，且每三年委請外部顧問公司進行專業評估作業並提出改善建議，以提升其運作之有效性，評估內容包括對公司營運之參與程度、決策品質、成員之結構與選任、持續進修、內部控制等，以健全公司治理結構。

(三) 資訊透明度：

本公司定期舉行董事會，並於每次會後即時公開揭露董事會重要決議事項。此外，資訊透明度政策包括對重大決議事項於公開資訊觀測站詳實揭露和說明，以確保股東充分了解公司的營運和策略方向。

三、風險及競爭評估：2026 年

(一) 風險分析：

1. 市場風險

所羅門營運涵蓋能源、自動化及人工智慧應用領域，市場需求易受全球經濟景氣、產業循環及政策變動影響。特別是半導體、資料中心及高科技製造產業具景氣循環特性，可能導致訂單波動。另國際情勢（如貿易衝突、通膨及利率變動）亦可能影響客戶投資意願與市場需求。為應對市場風險，公司計劃加強市場推廣、開發新產品線、熟悉當地法規並提升專業能力，積極拓展新市場和客戶群。

2. 營運風險

隨著產品線與服務範疇擴大，公司供應鏈及專案管理複雜度提升，可能面臨交期延遲、成本控管及專案執行風險。另國際物流、原物料供應及地緣政治因素，亦可能影響營運穩定性與客戶交付品質。應對措施包括加強工程進度管理、優化成本估算流程、以及加強供應鏈合作。

3. 策略風險

主要來自國際貿易政策的不確定性與銷售模式挑戰。貿易摩擦及關稅政策可能改變供應鏈條件與成本結構，代理產品線單一則增加市場壓力。

公司計劃採取靈活的採購策略，調整產地，並在合約中加入風險條款。同時，通過增加代理產品線與推廣差異化服務來提升競爭力。

4. 財務風險

公司營運受匯率波動、利率變化及國際金融環境影響，可能對成本結構及獲利能力造成影響，同時逾期支付也可能導致流動資金不足及壞帳風險。隨著業務擴展及資本支出增加，短期內可能影響資金運用效率及財務結構穩定性。公司計劃制定逾期處理機制，必要時採取法律行動，制定合理的移轉定價與稅務策略，確保財務合規並降低稅務風險。

5. 投資風險

主要集中於被投資公司營運的不確定性可能影響集團的業外收入。公司目前的投資策略以策略聯盟為主，旨在促進業務協作與增值。為降低風險，公司制定了投資作業程序，要求被投資事業提供擔保品，並按季取得財務報表及營業資訊，並設立投資停損點以管控損失。

6. 法律風險

公司業務涵蓋跨國代理與系統整合，需遵循各地法規、產品安全及環保標準。若未能符合相關法規要求，可能導致罰款、營運限制或商譽影響。不合理的統包、罰責及取消訂單條款可能增加成本與法律糾紛。公司計劃加強法規教育訓練對法規的認知與遵循，調整合約條款，保護公司權益。

7. 資安風險

隨著 AI、物聯網及數位化應用發展，公司需處理大量數據及系統整合，面臨資安攻擊與資料外洩風險。若發生資安事件，可能影響營運安全及客戶信任。公司計劃導入 VPN 跳板機制，實施帳號管理，持續運行 ISO 27001 機制，並定期審核與優化資安防護措施。

8. 環境風險

公司於能源及設備代理過程中，須符合環保及排放相關法規。隨著環保標準趨嚴及碳管理制度推動，若產品或解決方案未符合相關要求，可能影響市場競爭力及銷售表現。環境風險包含不符合環保法規要求及資源利用效率低下。若未達標準，可能面臨罰款或停工，並增加運營成本。公司計劃推動節能減碳活動，改善設施設備，制定環境管理指標，並逐步優化內部管理以達到法規要求。

9. 工作安全風險

工作安全風險主要涉及職業安全衛生，若安全管理不當，可能造成人員傷害或影響專案進度及公司形象。員工在工作中可能因缺乏防護措施或培訓而面臨受傷風險，導致公司承擔法律責任與增加成本。公司計劃加強安全培訓，購置防護設備，定期舉辦安全演練，並將安全表現納入績效考核。

10. 人力資源風險

AI、自動化及能源領域專業人才需求增加，人才取得與留任具挑戰性。若無法有效吸引及培育關鍵人才，可能影響技術發展及業務拓展。應對措施包括增加人力配置，改善員工福利，並加強招聘渠道。

11. 永續風險

隨著 ESG 及企業永續要求提升，利害關係人對企業環境、社會及治理表現之期待提高。若未能符合市場與法規要求，可能影響品牌形象與投資人信任。供應商對

ESG 政策認知不足也可能影響公司永續目標達成。公司計劃制定供應商管理辦法，推動供應商簽署行為準則及 ESG 調查表，並共同推動永續相關揭露與規範。

12. 氣候變遷風險

氣候變遷風險涉及 TCFD（氣候相關財務揭露）要求。若未主動揭露氣候變遷風險與機會，可能喪失部分投資人支持。公司計劃完成氣候變遷風險與機會的量化分析，並在永續報告書中展現應對能力，提升投資人信心。

(二) 競爭分析：

1. AI 視覺解決方案

AI 視覺市場受生成式 AI 與深度學習推動，應用快速擴展至製造、物流與醫療等場域，呈現高成長與高技術門檻特性。競爭核心在於演算法能力、3D 視覺精度與系統整合能力。公司以自研 AI 視覺技術結合機器人與 AR 應用，具備整合優勢並深耕智慧製造場域。然而，開源技術降低進入門檻，市場競爭者增加，加上國際大廠與中國低價方案壓力，需持續投入研發與差異化應用，以維持競爭優勢。

2. Rockwell 自動化產品代理

工業 4.0 與數位轉型帶動自動化需求，市場朝向軟硬整合與平台化發展。競爭關鍵在於國際品牌資源、系統整合能力及客戶導入經驗。公司透過代理 Rockwell 並結合 PTC 與 AI 視覺，提供完整的智慧製造解決方案，具備跨系統整合優勢。但市場中系統整合商眾多，競爭激烈，且客戶需求高度客製化，導入門檻與專案複雜度提升，須持續強化技術整合與服務能力以維持競爭力。

3. Cummins 與 Mitsubishi 柴油發電機代理

在電力需求成長與備援電力需求提升下，柴油發電機市場穩定發展，並呈現高端與中階分層競爭。高端市場由國際品牌主導，中階市場則價格競爭激烈。公司代理 Cummins 與 Mitsubishi，具品牌優勢並提供整合與維保服務，強化客戶黏著度。然而，OEM 低成本競爭與能源轉型趨勢，可能壓縮市場空間，未來需透過服務與系統整合提升附加價值。

4. 顏巴赫沼氣及生質能發電機組

燃氣與沼氣發電市場受政策與能源轉型推動，需求持續成長，屬專案導向產業。競爭核心在於設備技術、專案整合能力與長期維保服務。公司透過 Jenbacher 產品切入分布式能源與工業沼氣市場，具備技術與系統整合優勢。然而，市場受政策、氣源與投資週期影響，接單波動較大，且國際設備商競爭激烈，需強化專案管理與服務能力以穩定收益。

5. 電子元件

電子元件產業受 AI、5G 與電動車需求帶動，整體市場成長，但競爭激烈且毛利偏低。競爭關鍵在於產品線完整性、供應鏈管理與客戶關係。公司具多元產品代理與應用布局，並切入 AI 伺服器與車用市場，有助提升成長動能。然而，通路商競爭與原廠直銷趨勢使毛利受壓，加上景氣循環影響需求波動，需優化產品組合與提升附加價值。

6. 光電產業

光電產業屬成熟市場，整體成長趨緩，價格競爭加劇。未來發展動能來自 OLED、Micro LED 及車載與 AR/VR 應用。競爭重點在技術升級與成本控制。公司透過面板代理與客製化模組，並結合人機介面產品提升附加價值。然而，面板價格波動與中國產能競爭壓力，使產業利潤空間受限，須持續朝高階應用與差異化發展。

(三)總結：

綜觀各事業體競爭態勢，公司同時布局高成長與成熟市場，形成多元分散的產業結構。在 AI 視覺、自動化與燃氣發電等領域，受惠於數位轉型與能源轉型趨勢，具備較高成長潛力與技術門檻，公司透過自研技術與國際品牌合作建立競爭優勢；而在電子元件與光電等成熟產業，則面臨價格競爭與毛利壓力，需透過產品組合優化與應用升級維持獲利能力。整體而言，公司核心競爭力在於跨領域整合能力，能結合 AI 視覺、自動化控制、能源設備與系統服務，提供完整解決方案，提升客戶黏著度並分散單一市場風險。未來發展關鍵在於持續強化技術研發、深化高附加價值應用，以及提升專案與售後服務能力，以因應快速變動的市場環境並維持長期競爭優勢。

四、政策與計畫：2026 年

(一)短期具體強化計畫（1-2 年）：

短期重點在「提升獲利與穩定現金流」，逐步強化公司整體競爭力

1. 聚焦高成長產業，提升解決方案銷售比重

短期應優先鎖定半導體、AI 伺服器、資料中心與 5G 等高成長產業，這些客戶對電力品質、自動化與 AI 視覺需求高度整合。公司應由單一產品銷售轉型為整體解決方案導向，將 AI 視覺、機器人、自動化控制及電力設備進行整合，提升專案單價與附加價值。同時透過建立指標性客戶案例，強化市場說服力與品牌能見度，並成立產業別專責團隊，深化垂直應用理解，以提高接單成功率與市場滲透率。

2. 強化 AI 視覺與自動化整合產品競爭力

面對 AI 視覺市場競爭加劇，公司需加速產品標準化與模組化，降低導入門檻並縮短專案交付時間。透過推動 No Code 平台與預先訓練模型，讓客戶可快速部署應用，提升市場擴展效率。此外，深化 AI 視覺與機器人、自動化設備

整合，發展可複製的應用方案（如智慧檢測、智慧物流），並建立合作生態系（SI 與軟硬體夥伴），擴大市場覆蓋範圍，以技術整合能力作為差異化競爭核心。

3. 擴大維保與售後服務，建立穩定收入來源

針對柴油發電機、燃氣機組與自動化設備，公司應積極推動長期維護合約（Long-term Service Agreement），提高售後服務收入占比。透過建立備品庫存管理與快速維修機制，提升服務效率與客戶滿意度，同時導入 IoT 與 AI 技術發展預測性維護，降低設備故障風險並增加服務附加價值。此外，將維保服務制度化與標準化，有助於將一次性專案收入轉化為持續性現金流，提升整體營運穩定性。

4. 優化產品組合與毛利結構

面對電子元件與光電產品價格競爭壓力，公司應積極調整產品組合，降低低毛利通路業務占比，轉向高附加價值產品與解決方案。透過引進新代理產品線或發展自有品牌，提升差異化能力，並加強專案報價與成本控管機制，確保合理利潤。同時，強化應用導向銷售（如 AI 伺服器、車用電子），以應用價值帶動產品銷售，改善毛利結構並降低市場價格競爭衝擊。

5. 強化營運管理與資金效率

短期需加強庫存與應收帳款管理，以因應電子產業景氣波動。透過導入數據化管理機制，提高庫存周轉率並降低呆滯庫存風險。同時強化專案管理流程，確保交期與成本控管，提升專案獲利能力。此外，建立跨事業協同銷售機制，整合內部資源，提高營運效率與組織協作能力，進一步強化整體競爭力與資金運用效益。

(二) 中長期具體強化計畫（3-5 年）：

中長期則在「平台化、服務化與國際化轉型」與永續成長動能

1. 建立 AI + 自動化 + 能源整合平台

中長期應發展統一的智慧平台，整合 AI 視覺、自動化控制、IoT 與能源管理系統，提供跨場域的整體解決方案。透過平台化與模組化設計，使各項產品與服務可快速整合與擴展，提升客戶導入效率與黏著度。同時發展自有軟體與數據分析能力，將設備數據轉化為營運價值，逐步建立技術門檻與競爭護城河，從硬體導向轉型為軟硬整合服務提供者。

2. 深化能源轉型與分布式能源布局

因應全球低碳趨勢，公司應持續擴展燃氣發電、沼氣發電與儲能應用，並切入分布式能源與微電網市場。透過整合發電設備、能源管理系統與維保服務，提供「能源解決方案一體化服務」，提升專案價值與長期收益。此外，

發展碳管理與節能解決方案，協助企業達成 ESG 與減碳目標，進一步提升市場競爭力與策略定位。

3. 拓展海外市場與區域化布局

隨著台商全球布局，公司應積極拓展海外市場，特別是東南亞與中國等製造業集中區域。透過設立據點或與當地合作夥伴結盟，提供在地化銷售與技術服務，提升市場滲透率。同時複製台灣成功的整合解決方案經驗，快速切入海外市場需求，並強化國際專案管理能力，以分散單一市場風險並擴大營收來源。

4. 發展服務型與訂閱式商業模式

中長期應由設備銷售導向轉型為服務導向，發展維保訂閱、數據分析與顧問服務等商業模式。透過建立長期客戶關係，提高客戶生命周期價值，並降低營收波動。同時結合 IoT 與 AI 分析，提供設備效能優化與預測性維護服務，創造持續性收入來源，使營運模式更具穩定性與可預測性。

5. 強化研發投入與技術差異化

面對快速技術演進，公司需持續投入 AI 視覺、自動化與能源技術研發，建立核心技術能力與專利布局。透過與國際大廠及學研機構合作，加速技術創新與產品升級，並聚焦高附加價值應用（如 3D 視覺、智慧製造）。同時培養高階技術人才，強化組織研發能量，以確保在高度競爭市場中維持技術領先與長期競爭優勢。