

敬鵬成功跨足車用電路板

# 專注本業 用專業深耕客戶

20年的等待加上10年的練功，敬鵬不但成為台灣第一家跨入車用電路板的廠商，專業技術及為客戶解決問題的能力，更贏得許多長期合作的策略夥伴，成功分散經營風險。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／路西法

**根**據經濟部統計，預估車用電子將會是未來台灣成長最快速的產業之一，2006年車用電子產值僅560億元新台幣，2010年已經成長到1,000億元新台幣，2015年時預估將再增長3倍，到達3,000億元新台幣。

台灣的車用電子產業在未來5年內能夠快速成長，一方面

是來自於全球「汽車智慧化」趨勢下所衍生的市場需求，另一方面則是台灣在「汽車零組件」與「車用電子」產業中擁有亞洲最完整的供應鏈型態，從機械、模具、板金、輪胎、照明，到車用多媒體、車用IC、車用電腦及胎壓監控等。

相較於台灣電子業想要跨入

汽車電子領域，僅能從技術門檻較低的「行車資訊」與「育樂設備」著手，敬鵬在產品的開發時程與實際貢獻的進度，顯然超前同業許多。

## 積極轉向 營收倍數成長

為了擺脫印刷電路板（Printed Circuit Board，簡稱



敬鵬擺脫印刷電路板產業競爭激烈的宿命，成功轉進利基型的汽車電子市場。

PCB) 產業競爭激烈的宿命，近幾年敬鵬董事長黃維金積極轉向利基型的汽車電子市場。

2005年，敬鵬先從汽車音響、儀表板等領域切入，主要的客戶以美商福特(Ford)為主；經過5年的耕耘，目前敬鵬的車用PCB板，不僅已經跨入到引擎、煞車系統、ABS等高安全需求的產品，下游客戶更已囊括全球前二十大車廠中的13家。其中對於品質要求極為嚴格的日本廠商，敬鵬車用PCB板的品質同樣深受肯定，並且順利地打入日系廠商的供應鏈體系。

反應在營收貢獻上，車用PCB板逐漸成為敬鵬重要的獲利來源。2006年，車用PCB板營收僅為16.6億元新台幣，約占總營收的16%，2010年已經成長到約60億元新台幣，占整體營收41%，預估2011年將可以進一步成長至50%的營收比重。從產品占營收比重年年上升的趨勢來看，敬鵬在車用PCB板的市場，可以說是已經進入到收成階段。

### 擴充規模 取得大廠訂單

談到切入車用PCB的過程，董事長黃維金表示：「跨入汽車電子領域的想法，30年前就已經存在。」時間回溯30年前，黃維金在國外跑業務時，發現歐美市場對於車用印刷電路板的需求非常大，當時敬鵬也想要跨入這個



敬鵬董事長黃維金採取穩扎穩打的策略，以專業、品質並逐步擴張資本規模，讓全球主要車廠半數以上成為他的客戶。

領域，並且信心滿滿地帶著樣品去拜訪美商福特，沒想到卻吃了閉門羹。

他回憶當時敬鵬的產品，不管是在價格或是品質都比其他同業具競爭力，但福特卻不願意採用，後來四處打聽，才知道當時福特擔心敬鵬的公司規模太小，萬一產品出了任何問題，敬鵬沒有辦法承擔。「就是害怕我們賠不起！」黃維金笑說。

由於汽車的使用著重在高速行駛環境下的安全，因此確保汽車零件的品質，保障駕駛及乘客的生命安全，才是所有國際車廠最重視的議題，零組件供應商能提供長期穩健的品質保證，遠比

### 敬鵬企業小檔案

- 成立時間：1979年9月
- 資本額：新台幣34.37億元
- 主要產品：硬質印刷電路板(PCB)
- 重要發展與表現：
  - 2004年：集團營收正式突破100億元。
  - 2008年：桃園平鎮五廠完工，成為車用PCB板最大的生產基地。
  - 2010年：車用PCB板躍升為公司最主要的營收來源，占整體營收已達41%，預估2011年將可以進一步成長到50%。

低廉的價格來得重要。

經歷了這一次挫敗之後，黃維金在公司的經營策略上，便採取穩扎穩打的原則，先創造長期穩定的獲利，然後再逐步地擴充公司的資本規模，一步一步地取

得國際大廠的信任，而這一等，就是20年的時光，10年前敬鵬才真正開始切入汽車電子的領域。

### 通過驗證 全球市占上看10%

黃維金指出，車用PCB板的製作技術並不困難，但品質的要求卻非常嚴格，「零不良率」是國際大廠對於供應商的基本要求。因此一家公司管理制度的優劣，是決定能否跨入車用PCB領域的關鍵。

他以打入全球最大的汽車電子廠商Bosch的過程為例，單是先前對產品的驗證期就長達3年，而在這3年的過程中，Bosch不僅要求敬鵬做出167個考試板（係

指針對不同條件所進行的產品測試）與576個樣品，前前後後共派出專業的工程人員到敬鵬廠區考察38次。

黃維金進一步解釋，以每一個樣品花費3~5萬元的成本計算，單是產品的認證過程，就需要投入數千萬的資金，公司規模較小，或是技術管理能力不足的廠商，難以通過客戶的驗證。

然而，一旦廠商能夠順利打入國際大廠的供應鏈，不但會帶給公司長期穩定的訂單，也由於高進入障礙的產業特性，因此公司營運的成長空間相對擴充，他說：「目前下游客戶對於車用PCB板需求的量，以敬鵬的產能

而言根本不足以供應，因為目前有資格生產的供應商，全世界屈指可數。」

黃維金自豪的說：「幾乎所有客戶對任何產品的要求，敬鵬都可以做得出來，因此全世界的客戶只要來看過敬鵬的廠區，很少不跟敬鵬做生意的」。

這也解釋，敬鵬在全球車用PCB的市場占有率，近幾年得以快速提升的原因，從2009年4%跳升至2010年的7%，預估在2011年，將有機會上看10%的全球市占率。

### 根留台灣 追求技術提升

不同於台灣印刷電路板同



左：有別於同業將生產基地遷往中國，敬鵬選擇根留台灣，持續培育台灣優質人才並提升產品技術。  
右：敬鵬以提供客戶全方位解決方案與滿意度為使命，協助降低生產成本，贏得客戶肯定與信任，成為長期合作的策略夥伴。



敬鵬企業會先思考客戶的需求，製造讓客戶滿意的產品，長期合作的夥伴因此愈來愈多，自然達到客戶分散的目的，降低單一客戶比重過高的經營風險。

業，過去幾年為了降低生產成本，將生產基地轉往中國，黃維金選擇將根留在台灣，追求產品技術的提升，以降低台灣薪資水準較高的影響。

以目前敬鵬在台灣的生产比重占整體營收將近7成來看，根留台灣的程度，不僅是同業第一，更是遙遙領先，黃維金讓經營數字說話，以財報數據證明經營策略的正確。敬鵬在車用PCB板的生產線全數設置台灣，一方面是因為相較於其他產品線，車用PCB板不但資本密集較高，自動化生產的程度也較高。

黃維金舉例，一般而言，PCB板廠商1名工人1個月的產值只要達到15~16萬元就算高，屬於勞力密集度高的產業，由於自動化程度有限，因此必須前往人力成本較低的中國大陸或東南亞設廠；但車用PCB板，1名工人1個月至少帶來27~28萬元的產值，自動化的程度較高，人力成本較低，因此將生產線留在台灣，仍然具有競爭力。

除此之外，台灣較高的人力

素質，更是確保生產流程「零不良率」的最大後盾。黃維金進一步說明，7、8年前日本松下想在中國和台灣尋找合作的廠商，前前後後一共考察了11家廠商，敬鵬是最後一家，原本松下已經不抱任何期望，以為又是一家普通的公司，但一進入到敬鵬廠區，卻發現不僅生產設備精良，員工更是訓練有素，從那時候開始，敬鵬就與松下合作至今。

### 培養客戶 分散經營風險

除了專注本業及發展多元化產品外，敬鵬「以客為尊」的態度，更贏得了不少長期合作的策略夥伴。

黃維金說，敬鵬以提供客戶全方位解決方案與滿意度為使命，除了提供客戶產品外，還會依照客戶提供的設計圖，協助改善前期的設計，降低生產成本，做出客戶需要的電路板。

與敬鵬合作長達25年的西門子公司，起初的產品設計是將整片印刷電路板進行鍍金，在敬鵬提供部份不需鍍金的改良建議

後，不僅替西門子節省10~15%的成本，也讓敬鵬增加一位穩定的客戶。照相機公司拍立得也是如此，剛與敬鵬合作時，拍立得使用價格較昂貴的材料，生產成本因此高居不下，在敬鵬協助改善生產條件後，不僅成功降低成本同時兼顧品質，從此之後，敬鵬又多了一個長期合作夥伴。

黃維金說，敬鵬的客戶就是這樣「一步一腳印」慢慢累積而來，只要先思考客戶的需求，製造讓客戶滿意的產品，長期合作的夥伴就會愈來愈多，自然達到客戶分散的目的，降低單一客戶比重過高的經營風險。

「每5年，敬鵬都會擬定一個5年計畫。」黃維金說，展望未來的5年，繼續深耕本業，仍然是帶領敬鵬穩定成長的重要經營策略。他說，企業經營的過程中，一定會遇到不少的困難和挑戰，但重點還是在於「知己知彼」，先把「知己」放在前面，知道企業的能耐，做的事才不會超過擁有的能力，如此一來才能「百戰百戰」。■