



小卡車木床後車身是江申工業的主力產品之一。

裕隆集團旗下的金雞母

品質與價格優勢 打造江申車架王國

江申工業是裕隆集團成員之一，由生產軍用配件轉型為汽車零組件製造商。在董事長陳世全的帶領下，積極的開源節流，讓江申在短短3年內，不僅轉虧為盈，獲利更創下歷史新高。在台灣已是汽車車架霸主的江申，未來將以台灣做為研發及人才培養的基地，並在中國大陸建立完整的生產中心，搶攻對岸市場的龐大商機。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／楊弘熙

1963年成立的江申工業，早期以生產圓鋤、鋼盔等軍用配件為主，是軍方核可的軍車與武器設備零件製造商。一直到1974年替中華汽車生產小卡車後車身總成後，才逐漸轉型為汽車零組件製造商，並在1990年由中華汽車收購100%股權後，正式成為裕隆

集團的成員。

積極開源節流 獲利創新高

如今，由中華汽車和國瑞汽車分別持股46%與33%的江申工業，已是國內最大商用車底盤與車身製造商，主力產品小型商用車木床後車身，在台灣市占率超過9成，而3.5噸以上貨車車架國

內市占率更高達100%。

2009年7月開始，江申在新任董事長陳世全帶領下，不僅台灣本業順利轉虧為盈，營運上更是繳出亮眼的成績單，2008-2010年三年間，江申EPS呈現1.7、3.3、4.7元三級跳的成長，獲利創下江申成立以來的歷史新高，成為裕隆集團旗下的獲

利金雞母之一。

「我接任董事長這兩年多來，江申一直很積極進行開源節流的工作。」陳世全說，對內不斷努力減少人力與材料的資源浪費、積極改善生產效率以降低生產成本，對外也推展低底盤公車、遊覽車、國道巴士接駁車、電動巴士等中大型車輛車架業務，並積極與包括技術母廠日本武部鐵工所在內的日本業者，洽談模治具外銷業務。

「我的工作就是要不停幫江申找新工作。」陳世全笑說，也因此，在業務量增加使生產規模得以提高下，包括產能利用率、人員作業效率和生產製程都獲得進一步改善，再加上中大型車輛業務快速成長，讓陳世全只用不到半年的時間，就把江申的本業在2009年下半年順利由虧轉盈。

他解釋，和小型車輛約3~4%的毛利相比，大型車輛毛利高達約10%，這是為什麼江申要積極擴展中大型車輛，並且能在短時間獲利大躍進的關鍵。

「在中大型車輛業務推展上，政府真的幫了江申一個大忙。」陳世全說，原來，由於交通部與各縣市政府鼓勵業者汰舊換新，並改換低底盤的補助政策，帶動國內中大型商用車與巴士銷售量出現明顯成長，陳世全舉例，2010年國產3.5噸（不含）以上大型車輛銷售量，就比

江申工業小檔案

- 成立時間：1963年
- 公司規模：2010年合併營收11.7億元，稅後EPS4.7元創歷史新高
- 董事長：陳世全
- 營業項目：汽車木床（19.72%）、汽車車架（38.62%）、汽車零配件（40.53%）
- 市場地位：3.5噸以上貨車車架國內市占率100%

2009年大幅成長42%，這樣的趨勢自然有利江申在大型車輛業務的推展。

不僅如此，在開放陸客來台後，隨著陸客來台的人數持續增加，國內遊覽車需求也大幅增加，「現在下游的遊覽車、大型巴士業者都要求江申出貨快一點，未來江申營運一定會更好。」陳世全信心滿滿的說。

品質、價格 成就領導地位

品質，是讓江申能夠在國內搶下高市占率的主要競爭優勢。陳世全表示，江申的產品屬於汽車零組件中的保安零件，產品品質優劣非常重要，「一旦有瑕疵，造成的影響往往不是錢的小事，而是人命關天的大事。」因此汽車保安零件是技術門檻極高的一個產業，而與江申技術合作的日本武部鐵工所，是日本三菱汽車車架供應商，技術能力絕對不是問題，他強調：「能夠跨越這道門檻的廠商不多，特別是在中大型車輛的部分，目前在台灣看起來應該也只有江申一家。」

「現在連日本業者都回頭來向江申購買模具，江申的技術能力絕對是世界級。」陳世全說，武部鐵工所在2011年向江申採購約1億日圓模具，在7月中已運抵日本驗收合格，陳世全表示，武部對江申的品質很滿意，因此未來江申非常有機會再爭取武部外銷模具的商機。而價格，則是江申用來對抗國際大廠最好的利器。「江申的產品品質足以媲美德國GKN、日本NTN等國際大廠，但我們的價格，卻比他們更便宜！」陳世全進一步解釋，由於大型車車架長達12米，不管是包裝或是裝運都非常困難，因此幾乎沒有業者會選擇進口或外銷，唯一經營的方式，就是直接在當地設立生產基地。

「台灣市場較小，江申又有價格優勢，國際大廠最後不是退出台灣，就是選擇與江申合作。」陳世全說，而最讓陳世全自豪的是，江申的這項價格優勢並沒有影響淨利表現，他強調，最近6年江申的營運不僅在維持每年約10%的淨利率下穩定成長，



江申工業是國內最大商用車底盤與車身製造商，主力產品小型商用車木床後車身市占率超過9成，3.5噸以上貨車車架國內市占率更高達100%

每年甚至還能夠替兩大股東中華汽車和國瑞汽車降低約3%的成本，不管在任何產業，這都是相當難得的表現。

5年內站穩中國大陸市場

在台灣打下超高市占率的成績後，江申的下一步，就是放眼中國大陸龐大的內需市場。「中國大陸是一個競爭非常激烈的市場。」陳世全說，即便中國大陸車市2011年開始成長明顯趨緩，但要維持每年5%~6%的成長沒問題，也絕對不可能變成負成長，因此，包括GKN、NTN在內，全世界的業者都瞄準消費能力快速成長的中國大陸，就算像江申這樣擁有日本技術與同文同種優勢的台商，也必須非常努力才能在中國大陸成功發展。

陳世全進一步說明，目前江申在中國大陸的布局，包括北京瑞韓恩梯恩、福州福享、廈門金龍江申、廣州恩梯恩等4家轉投資公司，其中北京瑞韓恩梯恩江申

僅持有9%股權，實際上並沒有參與經營。福州福享近9成的產能，則是供應東南汽車所需，近來則因積極承接福建戴姆勒汽車商旅車底盤訂單，並與通用汽車接洽新訂單，產能利用率高達110%。

至於持股40%的廣州恩梯恩，主要銷售各類傳動軸，在中國大陸市占率約14%，是目前江申在中國大陸轉投資中，認列轉投資收益最高的1家公司。以2010年為例，廣州恩梯恩認列轉投資收益為新台幣1.64億元，占江申中國大陸轉投資認列總收益約6成。

「江申在中國大陸的4家轉投資事業，2011年都有擴廠計畫。」陳世全估計，在新產能開出帶動下，2011年江申在中國大陸轉投資事業整體營收將較2010年成長20%，不過，由於現階段江申在中國大陸市場的經營策略，是以順利打入中國大陸汽車供應鏈為主，部分接单利潤較低，因此獲利成長將不及營收成

長速度。

而在裕隆自有品牌納智捷進軍中國大陸市場後，江申也透過廈門金龍江申赴杭州設廠，以生產車架與零件為主，預計2012年第一季就可開始出貨。「杭州廠的設廠地點就在東風裕隆廠旁邊，目的當然是為了裕隆納智捷進軍中國大陸做準備。」陳世全樂觀表示，以目前Luxgen7 SUV自9月以來接单超過3,000張來看，未來在納智捷營運據點與車款持續增加下，杭州廠目標3年就要賺錢（一般新廠平均要5年才能開始獲利），屆時江申在中國大陸轉投資收益可望跟著水漲船高。

「只要產品品質好，價格又便宜，我相信在中國大陸不怕沒生意做。」陳世全說，未來江申將會「立足台灣、放眼中國」，把台灣做為研發、人才培養的後勤基地，並在中國大陸建立完整的生產基地，搶攻中國大陸市場的龐大商機，他期許，5年內江申就能站穩中國大陸市場腳步。■