

三度跨國併購 岳豐轉型升級為 專業佈線領域的全球龍頭地位

——專訪岳豐集團葉春榮董事長

文／戴瑞芬

台商登陸最早、也最多的東莞，10年前產業「騰籠換鳥」，傳統製造業大逃亡。1988年就到東莞設廠的岳豐電子董事長葉春榮，沒有被關廠潮淹沒，反而像浴火鳳凰，從年營業額2千多萬的電源線代工廠，發展成製造、通路、品牌一條龍，年營收60億元的汽電線材全球大廠，葉春榮透露，接二連三的跨國併購是決勝的關鍵。

1983年三十而立的葉春榮白手起家，岳豐電子一步一腳印在桃園新屋鄉耕耘5年後，1988年年營業額達2千多萬，開始進軍大陸，先後落腳東莞、無錫設廠。

90年代的大陸憑藉「人口紅利」，吸引工資節節上漲、且招工困難的台灣製造業外移，取代成為「世界工廠」。岳豐電子在東莞經營10餘年，廠房擴大15倍，員工也增加20倍，產品線也由電源線，拓展到高速乙太網路線、工業用雷射（LD）、雷射二極體封裝、光通訊主動元件等，成為亞洲最大的網路佈線、3C電源線材製造廠。

晉身網路及光電科技大廠的岳豐，接連榮獲「小巨人獎」（2000年）、「磐石獎」（2001年）等榮耀加身，2003年回台成功上櫃。然而，勞動力成本畢竟是製造業的宿命，葉春榮在2004年開始察覺大陸製造業風向在變。「人力低廉的優勢不行了，製造廠只能拚價撐下去，這樣不出幾年一定面臨滯銷。」葉春榮居安思危，斷然決定岳豐不能再擴充產線，趕快升級找出路。

大膽併購 十年磨一劍

登陸東莞，岳豐初期的20年都是以製造生產、技術研發為主，2006年併購美國通路商Prime，是跨足銷售的第一步。排名全美第二大的3C通路大盤商Prime，原本是岳豐的大客戶，年營業額5千萬美元，進口金額約3千萬美元，岳豐正是三大供應商之一。

岳豐從代工轉型品牌，打造「岳豐佈線」（YFC-BonEagle Cabling System），必須跨足通路，而併購是轉型升級最快脫胎換骨的方式。也因此，



岳豐集團 2017 年 6 月在新加坡參展亞洲最具代表性的資訊通信科技業（ICT）專業展，全力拓展品牌跨國通路。

岳豐併購Prime，順利轉型為跨國通路貿易小巨人，「如果當年沒有併購，現在岳豐只是製造廠，不知道明天在哪裡。」隨著全球網路貿易無遠弗屆，岳豐2016年再併美國電商品牌Monoprice，以及維也納網路通路商PL-KSI，一連進行兩項併購。從2006年到2016年三度跨國併購，岳豐由原本製造、技術端，跨足通路、品牌，再發展電商平台，成就專業佈線領域的全球龍頭地位。

今（2017）年在實體通路Prime及電子商務Monoprice營運雙引擎帶動下，岳豐第1季營收年增80%，創24.53億元新高；另外，岳豐在跨國併購後，通路貿易與製造代工占比，分別降至29.72%及15.03%，而電子商務貿易比重從前年的16.28%，今年跳升至55.26%，成為最大營收來源，也使整體營收結構出現改變，朝線上線下雙引擎轉型升級。法人預期，全年度營收可達120億元以上，獲利也同步看升。

值得一提的是，岳豐併購美國電商品牌Monoprice，前手是以1.8億美元購入，而岳豐僅以

4千萬美元完成收購。葉春榮透露，關鍵是前手非製造出身，不擅長庫存與供應鏈管理，但對岳豐來說，對高達6千個產品線的庫存與供應鏈管理，卻如魚得水能發揮綜效。

葉春榮說，製造、品牌、通路、電商「一條龍」，就像是百貨公司。93%是品牌自有，其中的85%是做自己客戶的B2C，其餘7~8%是機關行銷，而同業要寄賣，也會張開雙臂歡迎，一起做大平台。

葉春榮說，併購雖然是製造業轉型升級最快脫胎換骨的方式，但岳豐更著眼能放長線釣大魚，他以併購Monoprice為例，除了擴充新產品，推出3D列印機、溫控小家電、掃地機等，更擴展新市場，從美國市場就近打入歐洲六國，他指出，過去岳豐為Monoprice代工的產品滲透率低於10%，但收購後平台產品有超過六成（線材45%、轉接頭18%）產品與岳豐既有業務相關，將可轉由岳豐發包衛星廠，拉高獲利率。而且Monoprice是B2B或B2C的銷售，集團的現金流將更如虎添翼。

從騰籠換鳥 到就地修煉

岳豐透過跨國併購成為東莞台商轉型升級的成功典範，不過，對東莞大多數台商來說，轉型升級卻是企業難以跨越的噩夢。2007年接任東莞市台資企業協會會長的葉春榮，一上任，大陸在人民幣升值20%、多次調整出口退稅後，直接取消17%出口退稅。代工出口的台商開始坐立難安。

2008年《勞動合同法》上路，工資漲翻天，製造業喪鐘響起，雪上加霜的是2008年下半年颳起了全球金融風暴。葉春榮說，製造業被逼轉型升級，而老台商也開始面臨接班，但沒人能交棒。危機時刻，他只能挺身而出。

葉春榮還記得，90年代初到東莞，是坐在貨卡上駛進一大片農地，如今農地成了高新技術園區，東莞人口超過500萬，總共有6千餘家台商，而加入東莞台協的已達3,700家，是大陸一百多個台資企業協會中台商會員數最多的天下第一會。

正因為東莞台協在大陸地位舉足輕重，號稱要「騰籠換鳥」的產業轉型升級政策，東莞首當其衝。葉春榮說，要台商「騰籠換鳥」，只有兩條路可走，不倒閉，就只能硬著頭皮就地再擴廠。時至今日，仍有流言謠傳「有數千家製造廠撤離東莞，台企逐漸被邊緣化」，葉春榮不以為然，他說，撤廠談何容易，中小型工廠員工都有上千，關廠資遣不簡單，遷廠更不可能，所以，台商多是「就地修煉」，就是把生產線做小一點，再出去設分廠。

他說，「就地修煉」，就像長到20歲，是「登大人」一樣，事實證明這才是正確的選擇。也因為東莞轉型升級有了明顯的成效，2011年大陸啟動第12個5年計畫（十二五計畫），就是複製東莞的產業轉型升級，進一步促推「十二五」以戰略新興產業為重點的轉型升級戰略。

葉春榮說，東莞台商歷經「騰籠換鳥」的篩洗，認知到轉型升級是製造業的宿命，「不轉型，製造業無論到哪，後果都一樣」，而且「製造升

級不是只有產品升級、技術升級，一定要行業升級。」也因此，東莞台協催生了台商「大麥克」。

東莞大麥克 台商群聚打品牌

葉春榮說，在台協會長任內，他發起「大麥克」創新商業模式，「中間批發商為主，零售為輔」，結合各類製造業台商成立電商平台，一起打共同品牌行銷全大陸。

大麥客商貿平台彙集台商協會會員資源，以量販店、綜合商貿城，搭建內銷大陸的電商銷售管道。有夢最美，不料，卻水土不服。

葉春榮現在回想，問題出在時機問題。他說，大麥克一成立，大陸電商平台崛起，剛開始多賣假貨，仿冒的賣價甚至比台商成本價還低，但大麥克寧願虧損，也不能賣假貨，因為不值得賠上品牌。

東莞大麥克帶著台商打品牌，「起碼有幾十家的內衣、旅行箱包廠等，原本代工製造，做加工外銷，因此而轉型做品牌，拓展大陸內需商機。」台商還感謝因此帶動升級，對得起台灣品質的金字招牌。

因為不敵假貨侵門踏戶，大麥克在2016年收攤，「見好就收，絕對貨真價實，起碼不丟臉。」葉春榮說，大陸到現在開始反仿冒、打假貨，如果是現在，大麥克會做得很好，可惜「先知總是孤獨的」。

V-team 國家隊 擦亮台灣金字招牌

製造業台商在大陸市場，近年除遭遇轉型升級的產業結構調整壓力，更得面對「紅色供應鏈」的保護主義競爭，然而，葉春榮帶領岳豐加入了V-team國家隊，整合台灣半導體、資通訊與車輛產業的廠商，也打入紅色供應鏈，促推兩岸產業合作，進軍自動駕駛、車聯網與新能源車三大汽車電子技術領域。

V-team是台灣車輛統整合聯盟，岳豐聯手台積電、聯發科、鈺創、中華汽車、華創、宇碩、和大、富田等國內半導體、汽車電子與電動車零組件

等28家廠商加入，將共同品牌研發行銷，開發美國及中國大陸汽車市場。

葉春榮說，台灣的電機電子產業雖然個別競爭力強，但單打獨鬥僅能扮演二階或三階供應商的角色，而V-team的成立就是要整合跨產業領域業者，系統整合，提升台灣在汽車電子的整體競爭力，讓產業地位晉級。也讓台灣技術品質的金字招牌，再度發光。



圖／戴瑞芬

岳豐從代工轉型品牌，跨足通路打造「岳豐佈線」。岳豐集團董事長葉春榮說，跨國併購是轉型升級最快脫胎換骨的方式。

接班不是問題 經理人共治才能永續經營

東莞台商以創業第一代的傳統製造業居多，在大陸拚博20幾年後，老台商面臨接班、代工生產被迫轉型。葉春榮觀察到，台灣製造業為什麼很難交棒？轉型做品牌通常會失敗？關鍵在「心態」。

他看到台灣產業不脫家族經營，但企業其實需要的是人才。葉春榮早在20年前就採用經理人共治模式，不但「總經理的薪水比總裁還高」，而且一起「當老闆」，他在延攬經理人時，總是很誠意的坦白，不要只為別人打工，而是一起來創業，一起發展，除了信任授權獨當一面，後來也分別出任陸續創辦的各子公司董事長。

今天的岳豐，資本額10.44億、淨值就高達18億，每年翻倍增長；以年營業收入約新台幣60億元，海內外員工達2,700人來看，每個人為集團都有數百萬產值的貢獻，可見用人唯才是企業最大的資產。

葉春榮不僅找人才，也會找資源，他引進電電

公會、生產力中心等14家財團法人，成立台協轉型升級聯合服務處，替台商轉型問診、深度輔導升級。最讓人津津樂道的是，感動了東莞市政府出錢出力，集產、官、學界三者的力量，從經營、管理、研發和ERP等方面，創下兩岸合作拚轉型的典範。

登頂再攀高 學，然後知不足

今年5月，葉春榮回母校演講，苗栗南湖國小一百歲校慶，全校小學弟小學妹一百多人，好奇的提問問了半小時，「有錢又有名，你會希望人生重新再來嗎？」葉春榮說，人生真的

不能重來，但可以重新當學生，因為學，才知不足，還有進步的可能。

因此，65歲的他又重回校園，進了政大企業家班，很多人以為他是台商成功的典範，實力相當教授級，不過，他選擇上課當學生。「上課不一定有用，但一定要想辦法突破現狀。」

從小學以後，葉春榮就一路半工半讀，他知道「鄉下的小孩一定要比都市的小孩更努力，勇敢的走自己的路，一樣會有出息。」

他說，現在台灣年輕人登陸創業，人口紅利沒了，因為大陸內銷市場對台商重重障礙，台商被視為外資，台灣青年到大陸創業比大陸青年條件差一截，競爭更激烈，所以，他會藉由擔任大陸台企聯常務副會長，更身兼台企聯轉型創業委員會主委的身分，爭取給台商國民待遇，「起碼能站在相同的起跑線，競爭各憑本事」。

葉春榮說，因為現在兩岸關係低迷，雖然台商不用自我膨脹，但台企聯可扮演兩岸交流聯繫最有發揮的潤滑劑，「為台商服務，沒有想過要退休。」