

製造業經營大考

何宗憲：優化企業結構 醞釀先蹲後跳動能

文《曾秋英》

對臺資製造企業來說，去年至今正經歷一場艱辛且漫長的大考。從疫情剛爆發時被迫停工，到今年原材料與運費飆漲、全球缺晶片等市場變化，嘉善臺商協會會長、承田汽車配件工業有限公司總經理何宗憲稱，自己旗下的汽車自動變速箱齒輪、鍛造等業務也都受到不小的衝擊，一路走來點滴在心頭。

面對眼前的經營考驗，赴大陸發展已逾 20 載的何宗憲說，市場總不免顛簸起伏，但企業經營者遇此變化，終需冷靜下來回歸本心，除了優化結構、提升效率和產能，也要提前因應下階段的市場布局，一方面找尋未來產品的定位，另一方面他也計畫將廠房轉往土地、勞動力相對低廉的安徽，降低固定成本、創造更高的價格競爭力。「此刻的難關正好讓我停下腳步思考，進而為往後 10 年的經營基礎紮根」。

「登陸 20 年 逐步建立四大業務」

回顧當時登陸發展契機，何宗憲說，1999 年（民國 88 年）因著「螺絲大王」晉億實業董事長蔡永龍的關係，始到浙江嘉善考察。嘉善位於滬杭蘇交界，距離上海、蘇州、昆山、杭州都在百公里左右，極佳的地理位置讓他決定投資。何宗憲說，2001 年正式生產，當時大陸摩托車市場正快速成長，其主要產品正是摩托車變速箱的齒輪，業績蒸蒸日上。

不久後公司遭遇變故，何宗憲決定另起爐灶，前往同樣擁有龐大摩托車市場的越南。但因缺乏核心技術，陷入價格戰的惡性競爭，在越南打拚 4 年後，終於還是鎩羽而歸，重回中國大陸。

背負失敗的經驗，何宗憲深感掌握關鍵技術的重要性。2007 年，大陸汽車市場開始崛起，加



嘉善臺協何宗憲會長

上各地基建投資帶動設備需求方興未艾，他決定提升生產工藝，專攻技術更高的汽車變速箱與減速設備的齒輪。經歷數年研發與升級，為保障汽車齒輪的鍛件供應品質，還新增投資鍛造廠，從加工業拓展至原材料的鍛造業。

何宗憲的產品漸獲口碑，目前日本車廠豐田、日產，大陸車廠吉利等都成為固定客戶。之後他另外成立一家公司，專門生產日產變速箱的零件；2015 年再進一步拓展到電動代步車的齒輪箱。何

宗憲稱，上述四大業務不僅成為發展主力，透過分散投資布局，也是他在大陸生存下來的關鍵。

疫情來襲 經營市況一夕變天

2020年過年期間疫情爆發，各地如臨大敵，防疫規範甚至一日數變。何宗憲在第一時間從臺灣趕回嘉善，四處張羅防疫物資，並通知湖北以外的員工盡可能提早返工。因此在地多封城的情況下，2月初他已有9成員工回到工廠，成為第一波復工的企業。

何宗憲稱，當時各地都在搶口罩機，而正常生產的企業又有限，「2月到4月的口罩機減速設備訂單多到跟下雨一樣」，至少增加3到5倍。口罩機狂飆訂單大約到5月份結束，其他企業的訂單終於陸續恢復正常。

未料到9月，先是原材料上漲，接著是缺櫃帶來的運價上揚，一路飆漲到現在。原物料價格上升，他的鍛造廠首當其衝，從2020年起獲利一路下滑。「鋼材等原材料的漲勢至今還沒結束，這幾個月可能會很慘」。

電動代步車業務也受到影響。除了固定成本增加，去年疫情影響民眾外出意願，全年訂單總計少了約兩成。今年上半年原本訂單回穩，5月又碰上臺灣疫情，全年業務也是保守以對。不僅如此，

全球狂缺晶片也成為另一隱憂。何宗憲專門做日產變速箱零件的企業，往年每月訂單量約在5.5萬到6萬臺，但日產因缺晶片減產，8月訂單驟降2.8萬臺，9、10月的訂單量也還不明朗。

不過何宗憲稱，幸而吉利自動變速箱的訂單並未減少，還是維持10幾萬臺。他預估，今年這部分的營收料可達人民幣（下同）1~1.2億元，較2020年全年的8,000萬元顯著增長。

危機下尋思業務轉型發展

儘管今年多項業務備受考驗，但此刻就是沈潛思考，優化生產結構，為下階段做好準備的最佳良機。

何宗憲進一步解釋，承田著墨的產品主力為燃油車自動變速箱，由於大陸新能源車基本設施建構未臻成熟，市場普遍預期燃油車可銷售至2030年，他預估2026年起燃油車銷量才會顯著下降，2021年~2025年業績還有增長機會。

至於是否會搶進新能源變速箱的市場？何宗憲表示，這塊市場競爭早已殺成紅海，投資和利潤不成正比，他決定不往這方向走。

「我也在規劃2025年以後要做什麼」，自動化設備需求仍在穩定成長，包含機械手關節、輸送機等自動化設備都需要減速箱，他打算加大力度開



承田汽車配件工業有限公司外觀及齒輪產品



發這塊市場，另闢專門產線。

何宗憲表示，目前嘉善公司的土地才 20 多畝，拓展新產業空間不足，而長三角的投資成本太高，安徽六安及河南等內陸省份都成為他規劃新廠的選項，預估新廠最快明年動工建設。光是土地和廠房的固定投資成本都可望比長三角等沿海城市低 15%~20%，「固定投資會反映在產品定價，如此我的價格競爭力就會提高很多」。他笑說，「現在一切都是做準備，等市場風向一轉，我們就能意氣風發、一飛上天」。

嘉善傳統製造業臺商居多 經營挑戰愈加艱鉅

何宗憲遇到的困難，也是嘉善臺資企業普遍面臨的困境。目前嘉善註冊登記的臺企有 500 多家，多為傳統製造產業。隨著長三角整體產業升級，浙江省也依據企業綜合評價並做出分類，以此實施差別化政策，促使低效與落後企業往高技術、高產出的方向邁進，達不到就被淘汰。

不僅如此，長三角在環保、消防、降低能耗

的標準亦相當嚴格，何宗憲說「污染企業全都要淘汰，臺商經營不能再存僥倖心理」。另一方面，2019 年大陸代工大廠立訊精密落戶嘉善之後，對當地勞動力產生磁吸效應，本就缺人孔急的臺資企業不僅招工更難，人事成本也水漲船高。

面對重重挑戰，何宗憲表示其因應之道就是借力使力，用地方獎勵補貼升級的支出。以他來說，就曾在升級自動化設備方面一次拿到嘉善政府 372 萬元的獎勵，成為企業優化的關鍵。

師法陸企 推計件式薪酬制度

此外，何宗憲持續調整公司內部結構，首先大刀闊斧改革的就是員工薪酬制度。臺資企業一般都是採固定月薪，另有加班費、獎金，以及官方規定的五險一金。但大陸企業多半是採取「計件薪酬制」，也就是依據員工的工作效率給薪，如此一來效率高者薪資可望大幅增加，員工留下來的意願也會增強。

舉例來說，目前長三角平均基本月薪約 4 千元，改採計件薪酬制後，員工從原本 1 人操作 2



舉辦路跑活動，率領臺商朋友動起來！



何宗憲熱心公益，扶助當地慈善工作。



臺設備，增加到 4 臺或 6 臺，薪資一下子增加到 1 萬元。對於公司而言，員工工作效率至少提高 30%~40%，用工人數可以減少，但效率更高。何宗憲這兩三年陸續推行計件薪酬制以來，已有 70%~80% 的員工是採取該項制度，而員工總人數也從 360 人降到 200 人。

何宗憲解釋，要調整為計件薪酬制，最重要的是產距時間的編排和計算，就是計算出員工 1 分鐘可以完成多少工作，這部分必須結合自動化做優化，也是不可避免的投入。光是生產計件的節奏，他就花了 2 年時間調整。如今制度運行順暢，就連在嘉善設廠的汽車動力及安全零組件臺資上市企業智伸科，今年也前去承田取經。

| 推動臺協世代交接重責大任 |

1972 年生的何宗憲，是嘉善臺協創立以來最年輕的會長。他最重要的目標就是加速世代交替，培養二代接班。何宗憲說，6 月走馬上任以來，成立了籃球隊、羽毛球隊、高爾夫球隊增加會員的互

動；另一方面則拓展旗下青年會的功能，除了定期舉辦青年臺商感興趣的論壇講座，並與其他臺協的青年會相互交流，增進年輕人與臺協間的聯繫，進而培養接班幹部。

何宗憲認為，雖然大陸發展環境和 20 年前登陸時已截然不同，「但市場本就非一成不變，你的考驗變多，其他人同樣也是」。他稱，只要堅持付出、掌握機會，並將本業做精做強，加上大陸擁有 14 億人口的龐大市場，自然會走上成功之路。🌊