

東陽集團副董事長吳永茂，是東陽布局中國大陸市場最重要的推手。



謹慎西進逾20載 東陽攻下OEM灘頭堡

—專訪東陽集團副董事長 吳永茂

文 / 林明靖

走出台南火車站，抬頭便可看到東陽事業集團的廣告看板。從台南起家，有著濃濃「台灣味」的東陽，如今是經營據點橫跨台灣、中國大陸、美國、義大利，全球知名的汽車零組件供應集團。

東陽的產品包括汽車保險桿、儀表盤、引擎蓋、水箱、冷凝器、車用風扇等，台灣國產車的塑膠零件，約有七成以上是由東陽生產，足見其市佔率之大。難能可貴的是，東陽不斷轉型求精進，持續開發新模具、發展塗裝技術，不以現有成績而自滿。

不過，如果不是20多年前提早前進中國大陸「卡位」，布局全球市場，東陽未必能有現在的好成績。

與陸汽車集團合資 拓展中國大陸市場

今年67歲，投身業務工作近40年的東陽集團副董事長吳永茂，是東陽三兄弟中的二哥，也是東陽布局中國大陸市場最重要的推手。他直言，台灣車市最好一年46萬台，扣掉30%進口車，剩下30多萬台，如果只做台灣市場，「舞台」怎麼會足夠？

1994年，當歐美、日本一級大廠都還在「觀望」的時候，吳永茂已率領一批東陽「先遣團」前進

中國大陸市場。當時他心想，「現在進場可能早了點，但若沒儘早卡位，未來就沒機會了」。

如今，東陽靠著靈活的「戰術」調度，在中國大陸維持17個廠的經營規模，總投資金額約1.4億美元。其中，僅4個廠是東陽百分之百獨資，其他13個廠都是與中國大陸前六大汽車集團合資，且幾乎「廠廠都賺錢」。

吳永茂說，他在中國大陸打滾幾年後，大致摸熟大陸汽車城的分布位置，東陽便以沿海及長江、黃河流域為重點發展區塊。

現階段東陽在中國大陸的17個廠區，分別設於長春、重慶、福州、襄陽、長沙、佛山、南京等地。今年下半年東陽與第一汽車集團合資的「一汽富維東陽青島廠」，也將開始建廠，預計年產能30萬台套。

苦7年熬出頭 東陽強攻組車市場

不過，東陽在中國大陸的發展並非一路順遂，初期也吃了不少苦頭。吳永茂說，汽車零組件行業，不像電子業有爆發性，光是開發期就要8個月至1年，從下訂單到交貨又要幾年時間，門檻相當高。如果沒

有穩定訂單，或對市場預測不夠精準、投資錯誤，就只有賠錢的份。

東陽投資中國大陸初期，連續「苦」了近7年才熬出頭。吳永茂表示，即使到現在，東陽都還是兢兢業業在布局中國大陸市場，「畢竟在台灣的競爭對手只有國內廠商，在中國大陸卻得與全世界一流廠商競爭」。

吳永茂分析，汽車零組件市場分為新車市場、售後服務市場兩塊，其中，中國大陸市場較大，以發展OEM（組車市場）為主。台灣在地則是「車子多、但市場小」，因此以AM（售後維修市場）為發展主力，將塑膠件、鈹金件、車燈等「碰撞零件」銷往歐美、中東、東南亞等國際市場。

大膽布局、謹慎西進，精準掌握市場脈動，是東陽在中國大陸投資的成功之道。吳永茂笑稱，「可能我歷史、地理讀得不錯，很早就意識到中國大陸的機會多，必須盡早布局」。

更重要的是，吳永茂在東陽進入中國大陸市場初期，就觀察到大陸車市雖然才剛開始發展，但已有上千家組車廠，隨時有「泡沫化」的危機。當時他預測，勢必還會有一波波整併潮，如果東陽沒有精準找對設廠地點、找到好的合作對象，「未來可能跟著完蛋，馬上被淘汰」。

吳永茂透過其業務敏感度，大量蒐集銷售數據、市場資料，很早就判定應該與在地大車廠合作「接地氣」，才能站穩中國大陸市場。此外，東陽及時調整策略，出脫幾個與大陸自主品牌車廠合資、可能泡沫化的生產據點，並花了近15年時間，才完成整併及整體布局。

時至今日，中國大陸汽車業經過三、四階段整併，果然「瘦身」到以六大汽車集團為主，占大陸總出車量80%至90%。東陽獨資、與六大汽車集團合資所設的17個生產據點，也大多「體質健康」。

轉讓股權 讓有實力的夥伴打頭陣

曾有媒體讚譽，東陽在中國大陸的成功，與吳永茂「對大陸事業精準的投資眼光、敏銳的風險控管、快速果決的決策能力」有高度關係。吳永茂聽聞這些

讚美，有點不好意思地笑了笑，隨即又自信說起他的經營策略。

東陽在中國大陸的各項布局，以彈性的股權分配策略最為人稱道。吳永茂說，東陽在中國大陸以發展OEM車廠代工為主，為打入各車廠供應鏈，東陽會想辦法邀請車廠客戶入股。

其中，東陽原持有「長春一汽富維東陽廠」51%的過半股權，但為了讓中國大陸在地的一汽富維有更多主控權「打天下」，吳永茂主動提議要讓出2%股權，把東陽股權調降到49%，讓一汽富維取得過半股權「就近管理」。

「有實力、會打仗的，就讓他們站前面；不會打仗的，就留在後面。這才是經營策略。」幾年過去，吳永茂仍然肯定自己當時的決定。

他並笑稱，「股權分配是很高的藝術」，如果合作對象可以拿到更多訂單、談到更好的價錢，轉讓股權、讓出管理權有什麼問題。他回顧當時的場景：「視訊會議開不到10分鐘，我就決定要這樣做了。」

吳永茂說，「長春一汽富維東陽廠」從原本一個廠，到現在準備擴充為4個廠（包括原廠、佛山廠、今年開始興建的青島廠、明年興建的天津廠），「證明當時讓出股權的決策是正確的」。

詢問吳永茂，這樣算是讓利或「老二哲學」嗎？他直說「這不太一樣」，他是看局勢環境決定讓誰主導，合作就是要雙贏，才能永續。

不過，東陽在拓展中國大陸市場之餘，也沒忘了台灣的在地布局。吳永茂說，早期東陽是「大陸先行」，大陸設備比台灣好一些，但近幾年策略改變，台灣廠打開國外市場後，設備就不斷翻新。「要拓展外銷，跟國際大廠競爭，必須要有母廠全力支援才行」。

慎選合作對象 確定有5成訂單才投入

聊起在中國大陸的管理模式，吳永茂侃侃而談說，東陽在大陸的員工人數約有近4千8百人，每個廠大多只有3位台籍員工，一位領導主管、一位財務，一位管理技術，其他都是用中國大陸籍的員工。

吳永茂說，早期台灣籍的幹部及員工穩定性夠、忠誠度高、能力和經驗都不錯，但中國大陸改革開

放、與世界接軌後，台灣籍員工的優勢都沒了。他認為，一方面台灣籍的員工要自我提升，另一方面，管理者也要轉換思維，用人唯才。

吳永茂表示，很多台商還習慣把「業務」攬在台灣人手上，但他不斷對台灣籍幹部強調，本地人接單，一定比較快，「業務一定要本地化」，讓中國大陸籍員工放手去做。

至於如何慎選合資的大陸夥伴？吳永茂說，早期是先占先贏，先設廠後才有機會爭取訂單，所以不會設太高的合作門檻。如今，東陽在汽車零組件市場有一席之地，有競爭的本錢，就不必貿然投進風險高的市場。

因此，東陽現在選擇合資夥伴，都要確定可取得五成以上的產能訂單、有獲利把握，才會考慮合作。

建議台商 在專業領域內「轉型」

業務出身的吳永茂，早期拎著「多卡皮箱」全球趴趴走，曾走訪歐美、紐澳、東南亞、中東、日本、非洲等地，向潛在客戶推銷樣品，為東陽換來不少合作訂單。數十年過去，吳永茂現在退居幕後做決策，並笑稱他主要的工作是「經驗輸出」。

談起給台商的建議，吳永茂表示，台商要保有競爭力，首先，一定要轉型，要積極的專業化。其次，對市場要有危機感，不要認為自己很厲害。

吳永茂舉例，東陽一開始做塑膠件起家，後來轉型也做鈹金，水箱、模具、風扇；東陽被揶揄「只會做保險桿」，後來就開始蓋電鍍廠、塗裝廠，全力發展新技術，這就是「在專業領域裡面轉型」。

不過，吳永茂提醒，企業是要「轉型」，而不是即興的「轉行」。如果領導者對經營危機太過焦慮，貿然帶著公司轉去做非專業的業務，可能很快就會陣亡。

產業持續升級 才可能永續經營

吳永茂並直言，現在去中國大陸投資的人不是變



東陽持續在產品設計、開發及技術上不斷創新，圖為東陽射出廠射出成型區。

少，而是實力不夠，去不了；只剩技術、能力頂尖的廠商才敢過去。回顧國內的結構問題，他認為，政治因素影響、產業沒有升級，都是台商西進趨緩的原因。

即使東陽一步步穩定成長，但吳永茂早已意識到要「分散市場風險」，包括OEM市場過度集中在大陸、AM市場過度集中在美國，都必須再重新布局。不過他也提醒，要分散市場就要擴建廠房、投資模具，這些成本都必須考慮進去。

吳永茂摸了摸頭，有些苦惱地說，企業經營者要對股東有交代，就得「分紅」，但要維持企業永續經營，就得砸錢持續投資、更新設備，以保持最高競爭力。「這兩者是矛盾的。」

吳永茂說，若分越多錢給股東，能投入開發模具、推動產業升級的經費就越少，也就越不容易永續經營。因此，怎樣在兩者之間求取平衡，是他現階段最大的考驗。

採訪這天，吳永茂剛開完東陽的預算會議，初步決議近年的預算「不減反增」。他告訴員工，他的目標是營業額保持每年8%到10%成長，利潤每年成長10%以上，但不必一味為了衝業績，而損傷企業的獲利能力。

與其盲目追求營業額成長，他反而希望「精選好客戶，不要濫賣殺價」。只要能夠提高競爭力、賣好產品即可。

站在公司經營決策的十字路口，吳永茂以其經驗做了如此定調，期待東陽能夠永續經營，走向下一個60年。🌐