



## 「看不見的英雄」系列報導（七）

# 建大在中美貿易戰火中迎風揚帆

刁曼蓬

**正**當中美貿易戰如火如荼的展開，彼此拉鋸糾纏下，許多台商因而受到波及。對於正邁入第 58 年的建大集團，在此變局中反而迎風揚帆，訂單滿滿，2019 年集團營收將會呈現突破式成長，而背後關鍵即為集團總裁楊銀明多年來悉心運籌的海外佈局。

早期畢業於台大化工系的楊總裁，於 1973 年自美國雪城大學（Syracuse University）取得化工碩士學位後，即奉父親兼創辦人楊金豹先生之命，回台擔任建大公司總經理職務。45 年間將建大年營業額從新台幣 6,000 萬元，提高至 2018 年新台幣 318 億元，全球生產、研發及行銷據點共計 21 個，員工人數 12,500 名。

## 掌握技術與海外市場的佈局

掌握技術與全球市場的佈局，是楊總裁帶領建大茁壯、綿延的祕訣。早在民國 60 年代，建大是以內銷市場為主的本土產業。因楊總裁在美國自行車廠工作的機緣，成功將建大推向國際，成為美國著名自行車組車大廠 Chain Bike 輪胎主要供應商，並與 3M 合作開發反光自行車胎，使售價翻倍。

80 年代，隨著台灣經濟起飛、股市衝破萬點、新台幣升值（新台幣兌美元匯率由 1：40 升值為 1：25），製造業面臨土地價格飛漲、缺工及製造成本大增等困難，紛紛外移尋找出路，建大在此經濟泡沫化的情況下，於 1990 年股票掛牌上市，取得發展的糧草；同時

楊總裁在南向泰國與西進大陸的抉擇中，決定先在中國華南深圳設點（1992 年投產、2006 年深圳二廠投產）。並隨著中國大陸經濟的發展步履，陸續在華中的江蘇昆山（1999 年投產）及華北的天津設廠（2009 年投產），生產自行車胎、機車胎及汽車胎，接近市場與拓展生產基地齊頭並進，這段期間，建大集團隨著中國大陸經濟的崛起，營收呈倍數躍升；2000 年新台幣 56 億元、2006 年 145 億元、2009 年 210 億元及 2012 年突破 300 億元。

## 南向的先驅

除了早期在中國大陸設廠外，建大並於 1996 年跟隨慶豐集團所屬的三陽機車前進越南。建大在胡志明市北鄰的同奈省設廠，1998 年開工投產，生產機車及腳踏車胎，初期營收狀況不好，原因之一為三陽機車未能因地制宜，隨當地情況調整機車性能，仍依台灣的使用條件設計，所以未能大幅打開當地市場，包括建大輪胎在內的供應鏈廠商，連帶都受到影響。

2004 年後建大決定改弦更張，積極開發機車內銷修補市場（越南人口 9,400 萬人、機車保有量 4,500 萬台、平均兩人一台），越南廠總經理黃豐洲親自帶領團隊，深入北、中、南（越南狹長地形，南北長達 1,650 公里）全國城鎮，遍設經銷據點。由於建大輪胎品質及價格極具競爭力（建大輪胎設計、配方均來自有長足經驗與歷史的台灣

研發總部），雖然有越南當地輪胎廠的低價競爭，但建大仍能脫穎而出，業績蒸蒸日上，目前每個月內銷營收可達台幣 1 億元，此為自 2005 年開始，越南廠由虧轉盈的關鍵。

再加上自行車產業供應鏈在越南逐漸形成，以及東南亞市場的興起（如印尼 2.5 億人口、機車市場為越南 2.5 倍、僅次中國、印度的第三大機車市場），建大越南廠業務突飛猛進，原來 6 公頃的廠房全部滿載，藉由充足的勞動人口及低廉的工資（越南最低工資為新台幣 5,220 元、為中國 1/2），越南廠一年營收高達 30 億台幣，為集團的 10%；但獲利卻高達集團的 20%。

## 中國大陸市場的變化

2014 年間，美國針對大陸銷美的汽車、輕型卡車輪胎產品課徵反傾銷、反補貼「雙反」關稅，稅率達 40% 以上，嚴重打擊輪胎業在中國的生產。時任董事長的楊銀明即開始思考「鮭魚返鄉」回台設廠。此舉獲得經濟部的大力支持，原預定在彰化溪州設廠，但因遭地方人士以環境污染杯葛，又無法在附近找到適當的土地面積建廠，迫使回台投資計畫作罷，建大不得不退而求其次，轉向東協發展。

2014 年 11 月建大決定投資一億美元在印尼雅加達西邊的萬丹省首府西冷市（SERANG）購買 30 公頃土地設廠，生產自行車胎及機車胎，本也考慮同時生產汽車胎以因應美國的『雙反』

案。但經過詳細評估，建大在越南已具有成熟的經營團隊而且非常熟悉當地的經營環境，加上印尼土地成本及工資都較越南高，行政、法規及稅務的優惠也不及越南；越南的建廠行政作業簡單，而建大早期在越南設廠時，時任的同奈省工業局長，已升任同奈省長；原財政局長，也升任副省長，最後建大選擇在越南投資設立第二廠，並於 2015 年 9 月以 1,773.91 萬美元，租下越南同奈省江田工業區約 42.23 公頃土地（與原來建大越南廠距離 10 公里），聚焦生產汽車胎、工業用車胎，而由於越南為東協會員國且為 CPTPP 及 RCEP 的會員，並與歐盟及 9 個國家地區簽訂 FTA 自由貿易協定，銷售到東協的印尼、菲律賓、歐盟等地均可免稅，於外銷上具有絕對的優勢；同時印尼廠則主攻摩托車、自行車胎，並以內銷當地市場為主。

### 意外的收穫

至越南設廠生產汽車胎實為意外的收穫，越南新廠土地面積與充沛的人力，均非回台設廠所能比擬，三年來新廠的土地價格已經倍增。尤其是越南政府准許新廠與舊廠隸屬同一家公司，不用再新設公司並匯入資本，可用舊廠累計盈餘投資新廠，初期日產 5,000 條汽車胎，越南新廠總投資 3 億美金（第一期 1 億美金），於 2017 年 12 月投產，原計畫近程主要銷售東協及北美市場，中程順著「一帶一路」發展印度、中東

市場，並建一條高爾夫球車、堆高機等專用胎的生產線。

沒想到 2018 年 8 月，中國銷美國輪胎的雙反關稅被調整超過 70%，加上美中貿易戰，美國啟動 301 條款對中國產品加徵特別關稅，使得建大越南新廠訂單激增。為因應蜂擁而來的市場需求，建大計畫由日產車胎 5,000 條，快速增加至日產 2 萬 5 千條，產能擴增 5 倍。預估未來越南廠的年營收將大幅躍升達新台幣一百億以上，將佔集團營收的 30%，與中國大陸並駕齊驅，並推升集團整體營收至新台幣 400 億元的峰頂。



## 全球佈局

除了接近市場、跟著客戶腳步前進及擴張生產基地，重視技術的建大集團於 2014 年在美國橡膠城阿克隆（AKRON）成立技術研發中心，緊跟著自駕車、智慧輪胎等最新發展，與台灣員林的研發中心遙相呼應。2017 年 10 月建大再由擅長於行銷與跨國投資的建大楊啟仁董事長領軍，成功併購丹麥 Starco 公司，該公司在歐洲多國擁有倉儲據點，可使建大產品更貼近歐洲市場，進入包括克羅埃西亞、比利時、波蘭、瑞士、英國等地，提升建大歐洲市場的經營銷售。

## 建大與彰化銀行

有百年歷史的彰化銀行員林分行，提供建大近一甲子的金流服務，與建大建立緊密深厚的淵源與協同發展關係。曾任職員林分行的彰化銀行副總經理涂鴻堯指出，由於長期營運非常穩健，建大財務結構健全，自有資金充裕，彰

銀目前提供以營運週轉、外匯等金融服務業務為主。他表示，建大集團不只本業經營穩健，尤其重視公益活動，藉由贊助運動員、自行車競賽、棒球隊等，推動體育活動及運動行銷經營品牌，連續十年獲得美國登山車最受歡迎車胎。建大公司並於 1995 年成立建大文教基金會，本著『取之於社會，用之於社會』之宗旨，每年舉辦各類公益活動，如多多龍兒童夏令營、國中科學營、贊助大專清寒獎學金、金玉年度演講、紀念音樂會等，與社區結合回饋鄉里造福社會。

建大從六十年前的本土企業、發展成為國內輪胎雙雄之一的專業製造廠商，世界第一高爾夫球車胎製造商，目標朝向全球第 20 大輪胎製造商，建大一步一腳印，穩紮穩打的海外佈局，已將建大由區域推升至全球化經營企業體。涂鴻堯副總經理推崇，「不論在傳承與經營，建大集團實為台灣企業發展的典型。」

