

遠見

GLOBAL VIEWS

2024年5月出刊 455

- AI大戰新回合，台版GPT崛起
- 第20屆《遠見》ESG企業永續獎揭曉
- 馬習二會後，馬英九獨家「灑淚」告白
- 程世嘉：AI空襲，人類求生全解答
- 重遊老香港，探尋新舊之間的華美

直擊中國新能源車廠 揭密台灣供應鏈布局



瞄準全球市場，決勝15兆元的移動革命

- 一圖拆解新能源車概念股
- 台廠優勢搶攻智慧座艙商機
- 隱形冠軍〉時碩打造比亞迪「心臟」
- 隱形冠軍〉顯亮照亮中國車燈市場

當上老大供應商，其他車廠就會來找你

時碩找對產品 闖關比亞迪競標淘汰賽

特斯拉的安全氣囊氣體發生器、比亞迪的剎車系統線控制動關鍵零組件，都是它的產品。這家新能源車龍頭的「愛用」廠商，是來自台灣的時碩工業。

文／邱莉燕

無錫有個太湖，春天時節百種櫻花爭相盛放，花開爛漫、如雲似雪。離湖畔僅12公里的台灣上市公司時碩工業，面對絕美花海，集團總裁黃亞興和無錫廠總經理劉光弘今年卻沒空去看上一眼。

「我的願景，是打造一個從A到A+的公司，」到無錫設廠23年的黃亞興說，無錫俗稱「小上海」，現已超越上海，成了全中國大陸人均GDP最高的城市。

祖上前六代是台灣首任巡撫劉銘傳的黃亞興，2019年，投資2.5億人民幣（約新台幣11億元）興建新廠，期間還遇上新冠疫情，咬著牙把廠蓋好。毅

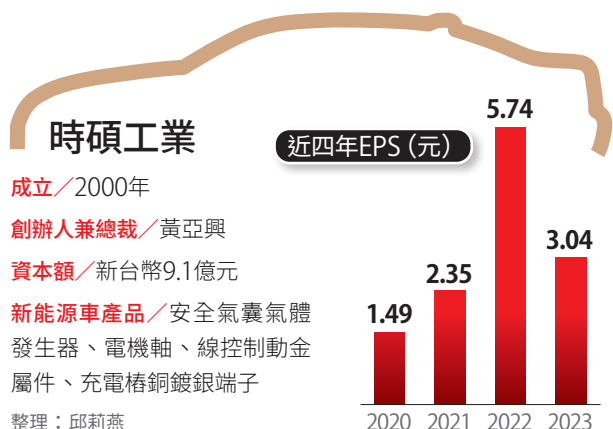
然與同行反向操作，結果便是如今來自歐美客戶的訂單陸續湧入，造就時碩在汽車關鍵零組件產品的營業額超過50%。

手握比亞迪、特斯拉大單

透過人臉辨識，步入時碩無錫廠的全自動化生產車間，百來台要價300多萬人民幣、以電腦控制的CNC加工機比鄰而立，如同軍隊般紀律十足，吐出一顆又一顆的精密金屬機構件。一台比人還高的機器前，赫然以立牌標誌「比亞迪專線」。

「全球新能源車廠上百家，但真正獲利的只有三家，第一家叫特斯拉，第二家是比亞迪，第三家是中國大陸理想汽車，其他都在燒錢，」劉光弘指出，時碩製造的剎車系統線控制動關鍵零組件，2021年起，打進排名世界第九大汽車廠的比亞迪，年營業額約3000萬人民幣（約新台幣1.3億元）。

除了是比亞迪的供應商，時碩生產的新能源車「心臟」之一、讓車子能發動的關鍵零組件電機軸，也定期供應給2023年車輛出口排名中國大陸第一的奇瑞汽車。因應下一代電機軸減輕重量和快速





時碩集團總裁黃亞興(右)和無錫廠總經理劉光弘(左)，制定三大策略，順利轉進新能源車殺戮戰場。

張智傑攝

降溫散熱的市場趨勢，目前更與德國軸承大廠舍弗勒(Schaeffler)共同開發德國BMW三合一中空電機軸專案。

靈活應變的公司，總懂得在不同發展階段推出不同利基產品。時碩是名符其實的隱形冠軍，重量級產品、安全氣囊氣體發生器的全球市占率高達八成；尤其，世界上每一台特斯拉的安全氣囊氣體發生器，都由時碩生產。再加上變速箱和發動機等關鍵零組件，號稱「全世界100台車中，大概85台車裡面有」時碩的產品。

績效卓越的時碩，卻在2018年敏銳察覺到，中國大陸新能源車的崛起，將是百年難得一見「沒有懸

念的產業革命」，加上中美貿易戰煙硝起，決定將生產重心從傳統的燃油車切換到「明日之星」新能源車。

三大策略攻入新能源車戰場

重視企業願景的黃亞興，爲了讓公司「每一季都有不同的花果可以採收」，與醫學工程專業的劉光弘擬定了攻入新能源車戰場的三大策略：第一步，研究過後發現，新能源車「消滅」了發動機和變速箱，核心變成電池、電機、電控，於是時碩以過往經驗爲基礎，摸索「三電」系統中的哪一塊，是有機會打勝仗的地方。

「電動車是殺戮戰場，」劉光弘分析，幾乎所有以中國大陸為主流的產業，到最後量大了以後，基本上，都殺價殺得血流成河。因此，時碩在選擇零組件產品時，挑的是附加價值高、技術門檻高，且同業「相對沒有做得那麼好」者，進行差異化布局，而非投入所有機械加工零組件。

「找到對的產品」後，第二個策略就是練內功，展開精益生產。以線控制動零件為例，傳統的工藝直接用棒材加工，時碩則改成先行鍛造，接著再繼續加工，得以減少機械加工的時間，降低成本。

全廠也導入智慧製造，車間天花板掛著螢幕，即時顯示生產狀況，不再使用紙張表單；還特別引進加工機刀具的「自動販賣機」，需要更換刀具時，員工只要站在機器前刷識別證，刀具就會自動掉出來，更有效率。

第三個策略，也是極為關鍵的一步，鎖定市場Top10的整車廠為客戶，包括比亞迪、吉利、廣汽、上汽、長城、長安汽車等。

因為前十大整車廠的市占率將近78%，意味著第11名以後的四、五十餘家車廠，要去爭奪只剩兩成左右的大餅，行業洗牌速度愈來愈快，大者恆大的局勢愈發明顯，又何必壓寶在那些掙扎求存的汽車品牌？

「而且一旦能說服市場老大用你當供應商，老二、老三、老四可能自己就會來找你，」劉光弘笑說，先切入龍頭車廠，接著便能水平展開：「比如比亞迪是新能源車標竿，大家公認它用的應該是最佳供應商，其他車廠自然也想跟著用。」

量產之後更要優化產品

然而，比亞迪這位大客戶卻有著充滿狼性的採購方式，得小心翼翼「伺候」。

以往燃油車的行規，整車廠通常是要求供應商以

「3×3」方式報價，亦即每年降3%，並連降三年。但到了新能源車的世界裡，造一台新車需時不到一年，迭代如此迅速，供應鏈的行規被徹底打破。

像是比亞迪的交易模式就變成每半年競價一次，並採取網上競標。每個零件會納入四家供應商，排名第一享有50%的份額，排名第二的為30%，排名第三的剩10%，排名第四的可能就失去下次競標機會，以此來驅動供應商下調報價。

每半年一次的競標前夕，往往是供應商最緊張的時刻。開始競標的當下，比亞迪只會告知各供應商現在排名第幾，而不會透露贏過各競爭者多少；假使截止時間前五分鐘，又有供應商再更新價格，就再往後延五分鐘。競爭氣氛異常緊張之下，所有的供應商無不絞盡腦汁爭取。

當彼此的成本相差無幾時，時碩的決勝點便在於製程優勢。比如，對手需20秒鐘加工，己方加工僅10秒鐘；對手得用150克的材料，己方只用100克；對手四個工藝，己方三個工藝即勝出。

時碩目前供給比亞迪的22個零件，約有16個料號排名第一，表現卓越，但劉光弘絲毫不敢鬆懈。他深知開始量產之後，才是真正優化產品的起點——因為第一名的零件，會被競爭對手拿去研究模仿，要繃緊神經，防備半年之後的競標，被競爭對手超越。

耐人尋味的是，部分零件排第二名，其實是時碩故意為之，目的是該零件本身從工藝上已達到極致，無法再改善，劉光弘寧願有比較好一點的利潤，而不願意流血削價努力爭第一。

新能源車的問世，顛覆百年汽車行業。在典範轉移之際，時碩找到機會點，率先定義了自己在新時代的突出和韌性，而非等待著被全新的遊戲規則所定義。「題材輪動不是自己能控制，多元搭配才是王道，」黃亞興下了一個結論說。G