

今專欄

16 《陶冬看世界》
拜登的政績和民意

■陶冬

18 《重磅觀察》
抽絲剝繭談生死

■范疇

20 《不規矩報告》
哈佛給畢業生最重要的禮物

■許毓仁

22 《小企業大社會》
別把工作夥伴當成小朋友

■龔建嘉

26 《今漫畫》

■CoCo

28 《圖文並靠》

■馬克

焦點新聞

34 關懷診治社區病患 抗疫兼安定人心
熱血診所醫發起「游擊戰」
守護醫療量能

■陳偉周

38 逆勢投資一四五〇億 反轉過去保守擴產策略
聯電前進新加坡蓋新廠
背後的兩個盤算

■譚偉晟



高科技

46 十人起家 凱銳包辦全球三成後座娛樂系統
抽屜也被翻...
大同四代這樣闖進豐田供應鏈

■王子承



國際眼



42 中澳日美拉攏狂喊「福發哩」
南太平洋島國52年來最尊榮
獨裁頭子變外交寵兒
斐濟總理一夕暴紅

■乾隆來

十人起家 凱銳包辦全球三成後座娛樂系統

撰文・王子承

抽屜也被翻：大同四代這樣闖進豐田供應鏈

汽車市場過去對台灣電子業者來說，一直是不得其門而入的領域，

不過現在有家年營收不到百億元的廠商，已經搶進奧迪、通用、福特、豐田供應鏈，並取得全球三成市占。

一名美國女孩坐進一輛福特轎車後座，她將視線

輿櫃掛牌的公司，也計畫在年底到明年間轉上市。

家第四代，親自「下海」帶領轉型的不易。

的對手佳世達、冠捷，美齊營收僅五分之一不到，採購的劣勢，造成它議價能力不如人、採購成本偏高，同時，它在歐洲最大客戶又在金融海嘯期間倒閉，腹背受敵的林鎮源及其妻子溫靜如，眼看公司成本不

拉平，映入眼簾不是前座的頭枕，而是一台嵌入在頭枕裡、能夠看影片甚至上網的彩色螢幕，這種後座顯示器，全球每十台就有三台，是出自總部設在台灣的凱銳光電之手。

然而，現在看似一片大好的凱銳，過去十二年，卻歷經母公司因產品競爭力不如人，被迫將工廠連同三千名員工賣給陸商，導致營收一夕蒸發九成，當它好不容易啟動併購轉型，竟還面臨被併購的公司，走掉三分之二員工的窘境。

今年四十歲的林傳凱，在美國加州大學聖塔芭芭拉分校學的是經濟，○六年畢業時，他原本打算投身香港金融業，但後來簽證出問題，就被家人順勢「徵召」回台，加入父親林鎮源經營的顯示器代工廠美齊，歷練業務與工廠管理。

就在林傳凱回台灣才剛滿兩年，○八年金融海嘯爆發，美齊當年營收近乎腰斬，更由盈轉虧，不僅如此，這時候，美齊存在已久的弱點，也一一浮現。

40歲董座 挺過12年血淚

這個弱點，簡言之就是「規模」。相較營收動輒千億元

美齊後來改名為「新美齊」，轉往利基型顯示器的設計、房地產開發兩大領域，前者由林傳凱負責，後者則是他的弟弟林傳捷操刀。

二○二一年全球車市走出疫情陰霾，帶動終端客戶是福特、通用、豐田的凱銳，營收與獲利雙雙創下歷史新高：不僅營收接近三十億元、年增九三%，獲利也轉虧為盈，來到近一・五億元，這家半年前在

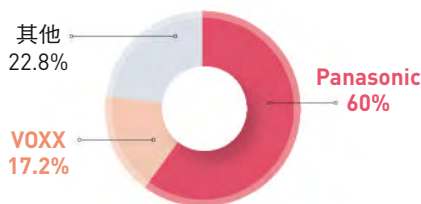
「這一路真的是充滿血與淚，」凱銳董事長林傳凱在接受本刊專訪時，儘管是笑著回憶過去，但也難掩這位大同集團林

面對種類堪稱「百百種」



手握Panasonic、VOXX大客戶 凱銳通吃歐美日市場

——凱銳2021上半年客戶占比



疫情烏雲散開 去年營收年飆93%！

——凱銳營運表現



資料來源：公開資訊觀測站



Profile 凱銳光電

成立：2004年（前身螢橋成立時間）

資本額：4億元

董事長：林傳凱

員工數：400人（2021）

林傳凱因為愛車所以跨入車用顯示器，後續也將事業版圖擴展到行車記錄器、車充、甚至是電動機車配件領域。

利基型產品，林傳凱選擇了車用顯示器。這個靈感，來自於他在舊美齊時代，曾接觸過美國車用顯示器品牌 InVision 的經驗；當時，他發現這種螢幕的毛利率動輒兩成，是桌機顯示器的七倍起跳，讓從小喜歡汽車、現在更是 Volvo 台灣代理商之一的他，帶著公司往汽車市場轉型。

於是，他用併購，跨出轉型的第一步。

併購轉型 卻遇震撼離職潮

就在美齊賣廠給京東方的同一個月，在林傳凱主導下，美齊以五千萬美元併購車用顯示器代工廠螢橋，並將之改名為凱銳，儘管這家公司當年正歷經連年虧損，但他看上的，是其所擁有、一般需要至少五年耕耘的車用螢幕品牌客戶。

正當他數算著新公司的未來，眼前迎來的，卻是一場他沒有預料的震撼教育。

當時，他向正在等待轉置到京東方的近三千名員工「徵

才」，詢問誰想跟他到凱銳做新產品，「那時候大家都覺得我才二十八歲，什麼都不懂，怎麼可能會經營公司！」最後，只有區區十多人願意跟他到凱銳。

震撼不只如此。原本從螢橋直接轉任凱銳的總經理，當時意外離世，引爆一場離職潮，總計三十多名從螢橋轉置的凱銳員工，最後竟有三分之二的人離職。

身邊剩下二十名員工的林傳凱，還被迫得一邊「安內」，將企業資源規畫（ERP）導入接手時仍用 Excel 表單統計庫存的凱銳，另一邊，更要「攘外」找客戶。

當時，螢橋的舊客戶 InVision，因為被美商 VOXX 收購，並且重新尋找新的代工夥伴，他聽到這個消息後，主動登門向 VOXX 展示自家產品，由於凱銳在還是螢橋時期，就有代工車用顯示器的實績，於是給了凱銳驗證其產品、證明自己的門票，經過一年多的反

覆驗證，一二年正式出貨，同年該公司也轉虧為盈。

一三年，凱銳為VOXX設計、製造一款放在後座的顯示器，更打敗日商松下(Panasonic)，一舉奪下日產(Nissan)的美國車款訂單，然而，就是因為這張訂單，讓凱銳與松下「不打不相識」，後者更成為其躋身日本汽車市場的試金石。

原來，當時松下在

「對戰」VOXX敗陣下

來，松下情蒐發現，為其競爭對手生產的，居然是資本額不到三億元、先前曾經多次拜訪它們的凱銳，於是對這家公司台灣的能耐留下深刻印象。

Panasonic助啟開口本市場

與此同時，林傳凱也沒有放棄讓松下從「對手變客戶」的念頭。當時，他持續每個月以公司董座之姿到日本的松下總部報到，就在對方終於知道



凱銳目前正在興建的高雄廠，擁有打件、組裝產能，也是未來台灣第一家符合車規的打件廠。

凱銳是什麼來頭後，某天，林傳凱終於見到松下車用事業最高負責人，但他都想想不到，接下來面對的，卻是一場又一場的考驗。

當時，松下除了查閱凱銳歷年各種報表外，還聘請八位日本顧問，赴中國「督導」凱銳的蘇州廠。這些人一進入工廠，就給凱銳下馬威，他們現場要求工人使用的螺絲起子，必須全部換成松下內部所使用

的品牌。

不僅如此，有天，這群日本人突然要求工廠員工打開抽屜，理由是要檢查裡面是否有鉛筆。他們的考量是，鉛筆裡的石墨會引發靜電，而一旦這些石墨飄到產線上，就可能引發電路板上的電子元件短路。

此外，他們還不時翻找員工過去撰寫的生產報告，如果發現有描述模稜兩可的情況，那些員工就會被叫回來重寫，「基本上所有雞毛蒜皮的事情，他們都看得很細。」凱銳一名內部員工回憶。

經過一年近乎吹毛求疵的要求，凱銳終於在一五年正式成為松下供應鍊，並在一七年年出貨首款雙方合作的車用平板。兩年後，凱銳更把它的行車記錄器產品，藉由松下打進全球最大車廠豐田(Toyota)，成為其商用車的「準前裝」配備，也就是車主交車前，可以向原廠加購的額外設備。

去年，行車記錄器對凱銳的營收占比近五成，成為

繼後座顯示器之後，該公司營運第二隻腳，在商用車市場逐步復甦之際，推動凱銳營收創高。

受到上海封城影響，凱銳四月營收較去年同期也衰退五成，不過公司為了分散風險，目前也在高雄建立新廠。

展望未來，有車界人士認為，凱銳主力產品後座顯示器，近年市場逐漸飽和，「現在也有許多大陸電子廠、台灣面板廠都想切入，」未來恐有不小挑戰。

面對競爭，凱銳目前除了向上做製程整合，譬如在高雄興建打件(PCBA)產線，藉此提高客製化生產的能力外，該公司一八年就在醞釀的車用充電器，也在一九年打入歐洲車廠奧迪(Audi)的供應鍊。

鎖定汽車市場，從十人團隊起步，挺過日本客戶對細節的考驗，林傳凱證明了，只要相信那是一個「對的市場」，即使需求再利基，小公司也能有自己一片天。