

立隆電從「泡茶」找抗衰退秘訣 46歲老店第一次衝百億營收 - 商業周刊第1833期 - 商周知識庫

4-4 minutes

鋁質電容龍頭毛利率增2倍、前三季大賺

產業風雲 | 撰文者：王貞懿 | 出刊日期：2022-12-29



(攝影者·郭涵羚)

「這顆是用在風力發電、這顆是用在火車、這顆是用在汽車的儀表板，但是舊款的啦，現在不是長這樣了……，」吳志銘穿著印有「Lelon (立隆)」字樣襯衫，對展示牆上的樣品，邊比畫邊解說。

成立：1976年

董事長：吳德銓

總經理：吳志銘

主要業務：鋁質電容

成績單：2022年營收估逾100億元、前3季EPS 6.35元

地位：台灣鋁質電容龍頭

你可能以為他是資深業務或研發人員，但他是立隆電總經理、董事長吳德銓之子，但對每一樣產品的第一個客戶，被運用在哪裡，到外觀設計，他幾乎都是親手參與的關鍵人物。

今年46歲的立隆電，是國內鋁質電容龍頭，2022年的全年營收將首度突破百億大關，當其他同業衰退，它卻成長，而且前3季每股盈餘達6.35元，已賺贏2021年。

當同業陷入紅海市場

它忙拓寬產業別、取代日廠

它逆勢成長的關鍵，是客戶群、應用別夠分散，不停的挖掘出新商機。

電容歷史高達數百年，雖然只有小小一顆，但從汽車、飛機到冷氣機，都不可或缺，而單價從一顆新台幣0.2元到上千元都有。

當其他同業因消費性電子需求下滑，而在獲利、營收承壓時，立隆電卻已從成功華麗轉身，成為華為、諾基亞，多間第一階 (Tier1) 汽車零組件大廠、醫療設備的供應商。今年前3季營收占比來自消費性電子與家電僅剩11%，而單一應用占比最高的車用電子，也不過約2成。

「我不是看到一顆電容，而是看到一整個產業，」吳志銘說。當視角不同，格局也不同。但，要能服務不同的產業客戶，談何容易？

「客戶群的產業別拓寬、拓廣，是好的策略，這代表當某個產業需求下滑時，不會『動搖國本』。」日系鋁電容廠台灣區高階主管表示，但這也考驗企業主的眼光。

立隆電是從台中大里的小工廠發跡，從月產能僅3,000萬顆，擴張至現在一個月生產6、7億顆，相差逾20倍。過去，它曾幫多家日本鋁電容大廠代工，最初，連怎麼丟垃圾都被管，一路做到台灣鋁質電容第一大廠。

但吳志銘漸漸發現，立隆電只會完全按照客戶的目錄規格，只要沒短路、符合規定就好，心思是花在如何降低成本。可是當產業變遷，它若再做一樣的事，遲早會被淘汰。

「你明明知道同業在偷料，那你偷不偷？」吳志銘說。當紅色供應鏈崛起，只要中國廠商能做的規格，對手每年10%、20%降價搶市，殺價壓力似乎永無盡頭，他發現，若不往高階市場走，與日廠競爭，「那簡直乾脆關掉公司算了！」

立隆電開始取代日廠，成為供應商，而第一個指標客戶是中國華為。當時，華為的基地台內百分之百使用日本電容，他們有意培養可靠的非日系供應商，立隆電浮出檯面。不過整整花了2年，才成為第三供應商，供貨比重甚至不到5%。

從點到面的思維轉換

被不讀不回5年，照攻車用

為了走高階市場，吳志銘不能只看一個點，而要看一個面。他用「茶」，做了一個生動的比喻。過去，立隆電的產品就像「茶包」，客戶要一個「沖泡後有茶味的東西」，他們只要把茶包做好，其他什麼都不必管。

可是要做高價值產品，他得看得更多，不只是茶包，而是「茶文化」。從茶葉種植環境溫濕度，摘採後要不要發酵，再到泡茶、喝茶的茶具，沖茶的水溫，甚至要具備什麼香氣，他都得關照

到。

一個由點到面的思維轉變，讓立隆電的毛利率，從2005年不到10%，成長到2022年前3季的31%。

打進華為後，立隆電把眼光看向了汽車。但車廠供應鏈封閉，對占物料表成本不足1%的鋁質電容，根本沒興趣引入新供應商，極難打入相關供應鏈，他們花了近5年時間，績效幾乎掛零。

「這（指車用）真的能做嗎？」不但全公司上下幾乎被磨得信心全無，連吳德銓也經常在開會時質疑他。「如果不是一個老闆兒子自己在那裡弄的話，是經理人早就被fire（開除）掉了。」吳志銘說。

但他認為，汽車產業是電容業的大好機會，不能放棄。2006年，該公司的稅後淨利僅1,200萬元，他卻投資高達數百萬元的人力、設備與認證成本，只為再敲開汽車業的大門。

總經理第一線搶商機 建立三方多贏的正向循環

儘管汽車業客戶不理不睬，立隆電仍不死心每年定期寄報告，就為得到他們的青睞。結果，2011年，日本發生311地震，日系大廠供貨不及，立隆電才真正在車用市場被看見。

不但切入車用，立隆電還一步步地跨進工業控制、醫療等，產業範圍越來越廣。

要能一次次征服不同產業客戶的心，吳志銘做的第一件事，是大量閱讀各種產業報告。他的做法是，從每個領域都最權威、最有代表性的報告讀起，因為「天下文章一大抄」，其他報告就能挑重點看。

第二件事，是跟「陸軍管道」比對。所謂陸軍管道是指立隆電的三百多家直接客戶，與其代表的上千家間接客戶蒐集來的各種資訊，再和產業報告做交叉比對。他知道，因為做報告的專家，看的是全局、趨勢，但對個別產業的細節不見得熟悉。

再來，他甚至要求代理商，帶著他一起去認識核心客戶，目的是為了了解產業第一線的需求。這件事不容易做，因為代理商擔心「被跳過」。

但吳志銘認為，這可以建立製造商、代理商和客戶三方多贏。他告訴客戶，代理商能把服務做得更好，因為立隆電不可能幫每個客戶備庫存，這不是他們要跨足的生意；而且，當客戶看到代理商，能把背後製造商的總經理請來開會，「客戶更放心，因為不怕拿不到貨。」

透過三方多贏，立隆電能提供更符合客戶需求的產品，代理商也更願意分享客戶資訊給他們，建立正向循環。

因為吳志銘走在第一線，立隆電財務部協理張素華指出，當他在工廠裡，幾乎看一眼就能知道這產品賣給誰，客戶拉貨出現異常時，他會馬上向業務同事提問原因，或乾脆打電話給客戶問清楚。

「他不動的話，才會覺得累。」張素華說，2022年11月的德國慕尼黑電子展，吳志銘親自出馬飛過去，就是為了親近客戶。

因為離第一線客戶近，他能做出最快反應，搶到商機。疫情期間，代理商回報有某樣訂單原本量很小，但突然缺貨，當代理商還沒摸透原因，吳志銘早一步發現，這是用在電動車電池保溫裝置的鋁電容，是未來要成長數倍的商機。

疫情間時，鋁質電容供不應求，日系同業交期從原來的一季，延到半年以上，他為了搶時間下決策，甚至長達2年9個月沒回台灣，「我怕像皇帝或是文武百官在朝廷等看奏摺，那反應已經慢了好幾個禮拜！」他說。

因為知道車廠重視交期，他便告知同仁，車用客戶有第一優先生產交期，最多只能讓他們等2個月，寧願得罪其他客人，或自掏腰包出空運費送歐洲，也要維持承諾。

同業衰退、它相對穩定

不過，產線集中陸恐成風險

統一投顧分析師賴冠宇分析，今年鋁質電容二、三線小廠不論產品價格、營收受到消費性電子牽連衰退，而立隆電的表現卻相對穩定，正是因產品往高值化轉型，且應用別分散，已逐步能與日系大廠競爭。不過其產能集中在中國，得注意環保法規趨嚴、電費成本上漲等風險。

換個角度，也就換了個腦袋。電容是高度成熟的產業，但當你不再只是低頭忙著眼前的事，做快速又簡單的工作，而試著把頭抬起來，你將可以看到更開闊的世界，充滿了機會。

本文完