

從急救面罩做到 5G，這家公司沒「核心」竟能年營收 70 億？

文 / 王昱翔 攝影 / 蘇義傑

2020-07-09

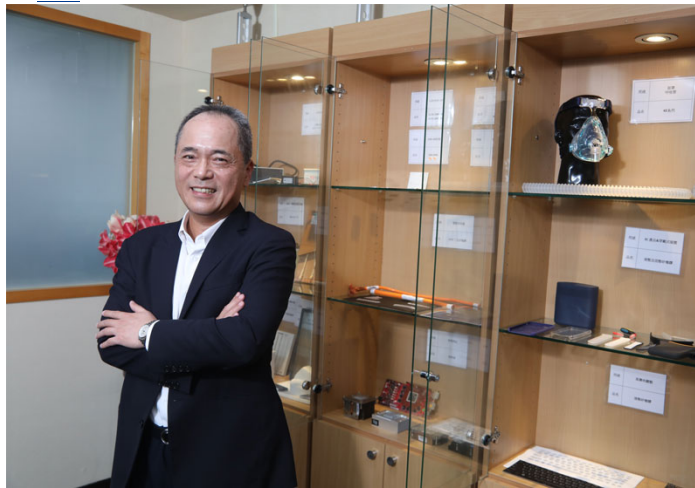


圖 / 崇越電董事長潘振成，蘇義傑攝

從時下最火的 5G·做到最缺的急救呼吸面罩，這家材料代理商都有參一腳！年營收破 70 億的崇越電，長年力行極致的分散風險、多角化，選擇不把「核心產業」養大，它到底在想什麼？

從滑開手機那刻起，你的生活就離不開矽利光（Silicone）材料。舉凡手機螢幕鍍膜、化妝品潤滑劑、5G 散熱材，甚至全球最稀缺的急救呼吸面罩，都有矽利光蹤跡。

年營收破 70 億元、有 4000 多種產品的崇越電，正是全球矽利光龍頭廠，同時是信越化學的華人區最大代理商，也是少處能銷售原廠全系列千種產品的廠商。

「因為它有趣，才讓我一待 30 幾年。」現年 58 歲的崇越電董事長潘振成，1988 年即加入崇越電、從業務做起。當時，崇越電代理的矽利光種類不多，主要用於紡織、建築等傳產。但潘振成卻一眼看出矽利光創新潛力。隔年，潘振成看見公司安於台灣市場的隱憂，遂獨排眾議、堅持打國際盃，甚至一人前去文革後的中國開發市場、找客戶。

財務長吳坤明說，「要是那時潘董沒去開拓海外，現在業績可能三分之一不到。」

而後數十年，潘振成戰功顯赫，一路升官，率公司陸續插旗海外各地。其實，崇越電能長青不衰、逐年成長，還有一大關鍵，就是靠「分散風險學」。

每年淘汰舊產業，勇敢斷捨離

不像大多企業選擇專注少數核心產業，潘振成反倒希望崇越電盡可能多角化、沒有獨大的核心事業體。

他認為，不論多有前景的產業都會受到賺錢週期的限制，一旦競爭者相繼湧入，三年內即可能變成低利潤的紅海。因此不能讓企業過度侷限於特定產業。

每年到了年底，潘振成會召開年度計劃和預算會議，設定隔年新切入產業，並斬去沒落老產業。潘振成就曾砍去不斷外移的染整業，另一方面新切入醫材、5G、化妝品等產業，堅持每年產業數都加一。

如今，崇越電自有一套的分散風險學。它最主要的五大產業（車用、醫療、化妝品、消費電子、運動休閒）營收占比都不到五成，而最大客戶占比更不到 1%。若以其他企業的標準來看，儼然沒有哪一樣是崇越電的主力「核心產業」。

正因多方押寶，讓崇越電在面對疫情海嘯時，還能靠醫材、筆電伺服器、5G 散熱材等當紅炸子雞彌補缺口。



圖 / 崇越電董事長潘振成，蘇義傑攝

分散風險不簡單，三撤步防止加 1 反減 20 分

綜合觀察，潘振成經營企業還有三大心法。

心法一，打好關係虛心學

「許多經營之道都是向客戶、供應商請益得來，」潘振成曾為了和日商搏感情，自學日文，就算已是董事長，仍常親自拜訪客戶。

心法二，永遠比下屬先瞭解

吳坤明說，「潘董是全世界最認真的人！」每當代理新產品，潘振成以身作則、先摸透產品特性和應用，有時甚至比業務更熟稔。

心法三，鎖定產業前三名

4000 多種產品，崇越電只挑各產業前三名做生意，一方面能隨大客戶成長布局，另一方面也避開小客戶倒閉、賠錢風險，讓事業不斷加一不減分。

後疫情時代 分散風險成顯學

後疫情時代，產業面臨中對立、區域衝突、疫情未解等變因，崇越電也開始積極布局伺服器、破織腳踏車、消費電子等遷出產業的材料代理，並超前部署菲律賓、印度等海外據點，實踐後疫情的分散風險學。

「疫情暴風雨後一定有彩虹，產業也將有報復性消費！」潘振成有信心，崇越電的汽車、休閒產業、化妝品等材料，屆時將迎來春天。