

策略 14
成為世界第一
的夥伴

樺欣機械

打造皇冠般閃耀的 頂級品質

文／朱乙真 · 攝影／黃鼎翔

憑藉「與世界第一比肩」的信念，
樺欣機械一路越級打怪，
掌握多個領域的塗佈、乾燥及貼合技術，
產品行銷全球三十餘國，也是國際大廠 3M 的最佳供應鏈夥伴。



「跳脫舒適圈」是樺欣機械董事長暨創辦人莊嘉郁創業的起點，也成為日後公司發展的無形動力，持續升級打怪，帶動產業創新。

2015年夏天，義大利主要生產壓克力膠帶、美紋膠帶和雙軸延伸聚丙烯膜（BOPP）的膠帶業龍頭 Vibac 宣布，投資 6,000 萬歐元，在塞爾維亞興建占地 6 萬平方公尺的新廠房。正值景氣低迷時刻，消息一出，震撼整個產業。

當時，Vibac 集團總裁 Pietro Battista 告訴媒體：「儘管商業不景氣、市場低迷，我們仍要投入大量資金蓋工廠，因為這將成為 Vibac 不斷發展的動力，不僅增加競爭力，也提供顧客更優質的產品和服務。」逆風操作，各界都持保守的觀望態度。

半年後，2016 年年初，Vibac 發布新聞稿：

The two new 2 meters coaters from CROWN are working full capacity providing products of excellent quality at extremely competitive costs. Thanks to this investment, Vibac can now be established the largest European producer of acrylic tapes.

這段文字的大意是說，兩台 2 公尺寬的塗佈機產能全開，製造出工業級聚丙烯膜膠帶，不但足以供應全歐洲市場，而且品質精良、價格具有競爭力。

新聞稿特別用大寫提到機械設備來自「CROWN」，馬上引起諸多關注：CROWN 是何方神聖？

答案揭曉，跌破業界眼鏡。CROWN 不是美國、歐洲或日本的公司，而是來自台灣桃園的樺欣機械工業公司——Crown Machinery。

Vibac 決定建廠後，主動接洽樺欣，以新台幣 1.2 億元向樺欣採購兩台高速 BOPP 膠帶塗佈機。機器上線後，產能大幅提升，奠定 Vibac 在歐洲膠帶產業領先群雄的霸主地位，樺欣在歐洲的

曝光及知名度也隨之變得火熱。

「我們這一行，通常都是在產業背後默默奉獻的隱形推手，難得特別被提到，真的很有成就感……」回想曾經在全球塗佈產業造成的轟動，樺欣董事長暨創辦人莊嘉郁說起當時那段故事，眼神還是難掩驕傲。

憑什麼樺欣能夠做到？如果要用一句話總結他們的成功策略，可以說是「越級打怪」。

跳脫舒適圈

塗佈是什麼？清華大學化工系榮譽教授劉大倏在 2007 年 10 月的《科學發展》月刊是這麼解釋的：「塗佈」是一種既古老又先進的加工技術。簡單來說，就是把特定功能的薄層材料披覆在基材上，從貼紙、膠帶到 LED 光學膜等，都是塗佈加工的產品。

塗佈加工的好壞，足以影響使用者的感受。

譬如，某種醫療膠帶，特別透氣好用；某個封箱膠帶，密合度高、黏性和防水性俱佳；某雙防水鞋，特別防汗耐髒；某個品牌的液晶電視螢幕，看起來眼睛特別舒適……

一般消費者關注到的是商品品牌，卻很少想過，商品要好用，跟做出這些產品的機械設備密切相關。

樺欣，就是提供生產製造產品機器的精密機械設備製造商，專精塗佈、乾燥和貼合等製程技術。而這家公司的誕生，來自創辦人「不想『只是這樣』」的精神。

出身彰化農村的莊嘉郁，從小看著父母忙於農作，辛苦拉拔十個孩子長大，激發他決定外出打拚，賺錢改善家庭環境。1982

年退伍後，他便投入機械製造產業，累積十年紡織染整、人造皮塗佈等機械製造經驗，一路受到老闆重用，配車、高薪，工作又上手……

看似已經完成兒時賺大錢的夢想，「為何感覺自己好像愈來愈不快樂？」莊嘉郁心中疑惑。

在工廠中聽著機械設備發出規律的運轉聲，他忍不住問自己：「未來幾十年，我都要做這種沒有成就感的工作嗎？」他開始懷疑：「理想是不是離我愈來愈遠了？」

「我要跳脫舒適圈，自行創業！」莊嘉郁決心改變。

挑戰不可能

領導人的決心，也影響企業的前途。

「我那時候很喜歡參觀世界各國的機械、材料貿易展，看到歐洲、美國、日本機械的精密和自動化程度，老實說，心裡真是羨慕又佩服，」他說，當時台灣的塗佈機設備還很傳統，精度不高，僅能生產人造皮、PU、PVC、壁紙等產品，「精密塗佈機械幾乎沒有，和歐美一比，簡直望塵莫及。」

不服輸的個性，讓莊嘉郁在心裡對自己說：「我要創立一家機械公司，不只是台灣業界第一，還要讓台灣在全球塗佈機產業揚眉吐氣！」

雄心萬丈，卻在創業時遭遇 1990 年的全球經濟衰退，台灣資本市場股票大跌、房地產崩盤，所有人都不看好莊嘉郁選擇這時創業的瘋狂舉動。

好不容易，找到六位股東、募齊 1,000 萬元資本額，所謂的

廠房，其實只是租來的簡陋違章建築。500 坪的空間，請來三位員工。1992 年春天，樺欣機械在林口山上開幕。

「初期一切緊縮，為了節省成本，連工廠招牌都是自己畫，」莊嘉郁回憶。

儘管筆路藍縷，但憑著口耳相傳，樺欣的業務還算穩定開展。

在劣勢中累積優勢

意外總是突如其來。在樺欣業務漸上軌道之際，遇上客戶周轉不靈，被倒帳一千多萬元，捲入倒閉風暴。

陷在低迷漩渦時，貴人出現了。

「協理想跟你喝杯咖啡……」電話那頭，是王文洋在南亞時期的舊部屬，「協理」則是王文洋離開南亞時的職銜。

1996 年的那通電話，莊嘉郁在二十五年後回想，還是覺得不可思議，但記憶卻像昨天般鮮明。

當時，王文洋剛由台塑集團創辦人王永慶宣布留職停薪不久，但他已經決定在中國大陸創立宏仁集團，投入塑膠製品和電子製造，並且將新工廠的設計規劃、設備製造、工廠組裝測試，全部交由樺欣承包。

這筆訂單，總金額兩億多元，「是樺欣當時 2,950 萬元資本額的十倍，對我和樺欣的意義都太、太、太大了！」連續三個「太」字，顯示莊嘉郁激動的心情，因為那次協助宏仁在中國大陸設廠，猶如他創業過程的一劑強心針。

1997 年 9 月，宏仁在廣州的 PU 人工皮革廠順利開幕，樺欣因為有了這個指標性計畫，隔年便接下寶成集團在中國大陸投資

PU 合成皮運動鞋材料工廠的整廠設備訂單，價值 10 億元。

二十多年前，宏仁、寶成的設備仍屬傳統、精度不高的塗佈機，距離莊嘉郁的創業理想有一段距離，但他明白：「空有理想，沒有財務的支持，只是空中樓閣。」

藉由與宏仁、寶成的合作，樺欣在這段期間逐漸累積經濟實力。終於，資金到位，經濟能力穩定，莊嘉郁可以放手朝夢想大步跨進——發展不同的、獨特的、高精密的機械。

自我升級，也為客戶升級

塗佈機產業屬於利基市場（小眾市場），客製化要求高、技術機密保護嚴，製作流程不易模組化或標準化，且關鍵零組件多半仰賴進口，墊高了成本。

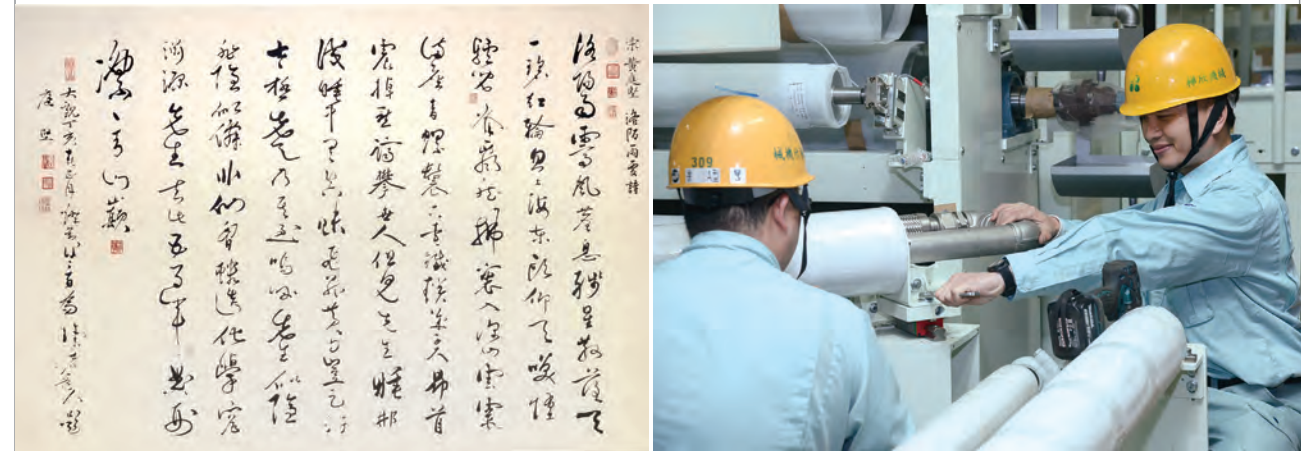
莊嘉郁深知，要想企業永續，降低成本並非提升競爭力的最好方法，勢必得另外開拓主力戰場。再加上，1990 年代末期，台灣製造 PU、PVC 人造皮、紡織、不織布設備的廠商逐漸增加，中國大陸開始大量複製，也是樺欣不得不面對的挑戰和危機。

此刻，莊嘉郁認為，樺欣必須升級，從傳統較厚的塗佈基材，投入紙類塗佈、薄膜基材設備生產，而薄膜基材在當時最常見的，就是用來製造各式各樣的膠帶及商標產品。

機會很快到來，過程之艱辛卻超乎想像。

「OPP 膠帶（封箱膠帶）大家每天都在用，看起來似乎很簡單，孰不知，薄薄一片透明膠帶的製造過程，卻讓樺欣吃了不少苦頭，」莊嘉郁回憶。

樺欣接受當時規模還不算大的名皓企業下單，要求照著名皓



樺欣專精於不同領域的塗佈、乾燥及貼合技術，為 3M 等國際集團提供先進的客製化設備。

原有的機器，做出一台 OPP 膠帶製造機，但是要把生產速度從一分鐘 80 公尺提升到 150 公尺。

「不就是速度快一點嗎？應該很簡單吧！」莊嘉郁當時這麼想。

沒想到，樺欣照著原來版本做出的機器，試車始終無法過關。工程師每天到名皓工廠修改，怎麼改都改不好。

股東也跳出來：「這種機器小小的，訂單金額又不大，要求這麼多，吃力不討好；人造皮機械設備的訂單，一張單就幾千萬元、上億元入帳，輕輕鬆鬆賺錢不是很好嗎？」

經過幾天思考，莊嘉郁對全體員工宣布：「我有信心，也認為我們可以做。突破這個關卡，我們就可以往上跳三級。」他把這次遇到的問題，當作「越級打怪」的機會。

果然，樺欣辦到了，不只做出生產速度倍增的機器設備，還幫客戶將生產膠帶的厚度，從 10 微米升級到只有 1 微米——愈薄，表示生產設備的精密度要求愈高，挑戰也愈大。

從 1 台到 16 台，生產速度提升到每分鐘 400 公尺，名皓的訂

單一張接一張下給樺欣。產能增加數倍，效率高到同行只能望其項背，名皓也從中小企業變成 BOPP 膠帶產業的全球第一，年營業額將近 100 億元。

2010 年，3M 以新台幣 42 億元併購名皓，設立利芃 (Alpha Beta GTA) 公司，是台灣當年度第二大的外商併購案。利芃負責代工 3M 在美國、德國、日本等地主要膠帶供應商的工業用包裝膠帶，產量約占全球 25%。

能夠創造這個成績，樺欣功不可沒。而對樺欣自身來說，名皓的成功傳奇，也吸引了台灣膠帶業主要廠商，包括：四維膠帶、亞洲化學、炎洲膠帶等，紛紛向樺欣採購機械設備，希望增加產能。

又一次「打怪」成功，樺欣順利進階，正式跨足精密塗佈，美國、中國大陸、台灣、巴西、波蘭、印度、新加坡、日本等地的 3M 工廠，都有來自樺欣的塗佈設備。到 2020 年年底，樺欣總計為 3M 在全球建置 51 條生產線。

成為第一名的戰略夥伴

這次的經驗，為莊嘉郁的創業方向帶來關鍵性的啟發——要當第一名的戰略夥伴。

「你跟某種產品的世界第一合作，其他廠商看到競爭對手生產的速度快、產能高、品質好，他們肯定會想辦法探聽是哪一家的機器。我們根本不用推銷，生意自然就上門了，」莊嘉郁說。

然而，「塗佈乾燥設備其實是相當傳統的產業，」莊嘉郁曾在接受媒體採訪時直言。當各家製程及機具都差不多，進入門檻

不高，又得面對中國大陸快速複製的威脅，要如何做出區隔？

樺欣的做法是：雙管齊下。

一方面，鞏固基礎，強化塗佈、乾燥、貼合等核心競爭力。

二方面，多元布局，開發不同領域、不同應用的塗佈設備，從工業膠帶和包裝材料、PU 與 PVC 合成皮和人工皮革、紡織染整，到建築內裝材料、LCD 液晶顯示器光學薄膜、汽車航太材料、個人衛生及醫療器材等，不一而足。

每個新領域，對樺欣來說，都是全然不同的挑戰。

莊嘉郁以光學薄膜舉例，高科技產業對塗佈加工產品規格要求日益嚴格，譬如，每一塊 LCD 液晶顯示面板都必須用到各種功能不同的光學膜，而這些光學膜大多數是塗佈產品，不僅要求必須塗佈均勻，更要使塗層極薄，需要更精密的塗佈機才能做到。不過，客製化的核心能力，也正是樺欣的優勢。

藉合作代工提升技術力

隨著製造業生產流程走向自動化與智慧化，樺欣配合客戶端升級，同時也不忘強化自身技術。

受惠於早年與 3M 的合作，樺欣很早就啟動工業 4.0。

2005 年，樺欣應 3M 總公司要求，將數位化網路連線控制技術設計並運用在化工製程大型塗佈機台，讓總部能夠蒐集生產資訊、支援維修與保養，提升生產技術能量。

「一開始，當然會有陣痛期，全公司每個部門都要調整心態，」莊嘉郁直言，但也沒想到，當初被迫做出的改變，居然正好跟上如今的數位化、雲端化、智慧化等科技趨勢。

樺欣機械永續策略分析

樺欣了解產業、專注本業，透過高度生產彈性，接受顧客提出的規格挑戰，同時持續投入創新與研發，以獨特關鍵技術滿足客製化需求，藉此擴大利基市場，和客戶建立長期夥伴關係。

特別的是，樺欣發展全球化，與三十餘國、超過 260 個國內外客戶合作，但他們的做法並非投入大筆行銷費用，而是將主力放在技術發展與創新，致力成為「世界第一」的策略夥伴，藉成功的夥伴（客戶）提升自身知名度。

管理學大師西蒙（Hermann Simon）曾提出「隱形冠軍理論」，樺欣的作為符合其中四大要點：專注本業、全球化、持續創新、貼近顧客，是名副其實的隱形冠軍。

洪秀婉／中央大學企業管理學系教授



後來，樺欣將新技術擴大應用到工業膠帶、印刷電路銅箔基板、FCCL 軟板、紡織等各產業機台。目前，樺欣推出的精密設備，95%都具備物聯網功能，同時也因為當初的超前部署，預先培養了智慧機械與自動化機電整合能力，使得樺欣在塗佈機領域大幅領先全球同業至少十年。

這段過程，為樺欣創造了難以複製的成長軌跡。

過去，製程複雜的塗佈機械業者面對海外客戶，往往必須派遣一整隊人馬，前往客戶端指導組裝設備及提供使用指導、操作或維修的技術移轉；現在，透過數位化與通訊科技，樺欣對於遍及世界各地的客戶，如：中東、俄羅斯、巴西、阿根廷等地的客戶，在台灣就能直接提供遠端維修服務與技術支援。不僅節省差旅與人事等成本，在疫情期間，更成為獨門優勢。

滿足客戶需求，保持競爭優勢

面對競爭，莊嘉郁看見的不是威脅，而是機會——只要發展出獨特的營運模式，就能獲得占領市場的先機。

塗佈機產業的特色是，技術研發成本很高、時間期長，市場往往演變為大者恆大，規模小的企業通常難以生存，乃至漸漸退出市場。該如何在限制中找到突破點，確保市場地位？

「我們必須和國際知名大型企業建立長期戰略夥伴關係，持續共同開發並提供塗佈機械設備，」莊嘉郁體認到，「唯有和『價值型客戶』維持關係，主動發掘客戶未被滿足的需求，才能保持核心競爭優勢。」

貼近需求，又獲得客戶高度信賴，樺欣生產的設備成功行

銷全球五大洲，包括：韓國、馬來西亞、越南、泰國、阿拉伯聯合大公國、伊朗、土耳其、法國、德國、美國、墨西哥等國家或地區；國內外客戶超過 260 家，包括：南亞塑膠、寶成集團、三芳化工、炎洲集團、鴻海精密、奇美材料、明基材料、美國 3M 集團、日本 Lintec、馬來西亞 SB Group、印度 Powerband、印尼 Pitamas 等公司的大型塗佈生產設備，都向樺欣採購。

目前，工業膠帶和包裝材料仍占樺欣營收的主力（超過六成），其他另有光學薄膜占 15%、PCB 銅箔基板塗佈占 10%。

擺脫代工，引領產業創新

樺欣生產的膠帶塗佈機能夠生產包裝膠帶、文具膠帶、電子膠帶、紙膠帶、雙面膠帶、表面防護膠帶等，涉足的產業領域之廣，幾乎涵蓋從老到小每個人日常生活中的必需品，是名副其實的「隱形冠軍」。這樣的地位，也讓樺欣獲得 2020 年桃園市金牌企業卓越獎的「隱形冠」獎肯定。

對樺欣來說，台灣一直是根本，是全球布局的重要生產基地。因應近年來兩岸關係轉變，以及中美貿易戰愈趨惡化，加上不想一直被模仿、複製，樺欣逐漸調降中國大陸市場的占比，持續擴充歐洲及美洲市場的比重。同時，注意到美國前總統川普任內開始的「美國製造」政策，樺欣積極開發美國新客戶、強化與 3M 的客戶關係，擴大 3M 在美國工廠的設備採購機會。

從當年三個員工、1,000 萬元資本額，經過將近三十年在自動化設計和機電整合的智慧機械設備領域的深耕，樺欣如今已經有 115 個員工，資本額達到 3.9 億元。當年那個 500 坪的違章建



樺欣董事長暨創辦人莊嘉郁（中）創業三十年仍不忘初衷，期許公司能夠在塗佈設備領域帶動產業創新，成為台灣之光。

築，也早在 2002 年改為廠辦合一進駐桃園大園；此外，龍潭新廠亦在緊鑼密鼓籌劃中，預計三年內完成搬遷，以爭取更大型的塗佈機訂單，並設置高階無塵等級的組裝工廠。

展望未來，樺欣將持續整合智慧機械的大數據，朝向人工智慧大數據分析功能方向邁進；也會繼續致力於塗佈機市場開發，擴大市占率，力拚全球排名前五大。

「我期盼，未來樺欣能在塗佈設備領域帶動產業創新，才不負當年以『Crown Machinery』做為英文品牌名稱，希望製造有如皇冠般在全世界閃耀的設備，成為台灣之光，」邁入創業三十個年頭，莊嘉郁始終沒有忘記當年心裡的那個夢想，也繼續努力朝著這個夢想大步邁進。