

輪轉天下 行遍全球——



建大工業董事長楊銀明專訪

採訪撰文／林秀美
照片提供／楊銀明

「什麼可以撼動您？是越野活動所帶來的顫慄？或是激烈競爭所引起的腎上腺素飆漲？」這是在賣什麼？自行車輪胎！

“KENDA. DESIGNED FOR YOUR JOURNEY”，這句標語充分突顯臺灣的鐵馬文化——從交通工具轉型為時尚休閒運動。以自行車輪胎起家的建大工業，近年透過舉辦鐵馬逍遙遊，贊助國際自行車隊、國際自行車耐力

賽、環臺挑戰賽等運動行銷，成功打造自有品牌 KENDA，包括自行車、摩托車和轎車胎。年營業額突破300億，現為臺灣第二大輪胎廠，全球輪胎製造業排名第28名。

1991年起接任董事長的楊銀明校友，在經營管理上屢創新猷，帶領家族企業日新月異，2016年入選《哈佛商業評論》臺灣執行長50強。



從自行車胎起家，楊銀明帶領建大40年，不斷創新研發，自創品牌，已躍為國際輪胎大廠。



與臺大老師的感情歷久彌新，亦師亦友。

就是要唸臺大

1966年彰化中學畢業時成績排名第9，沒能保送臺大（只有4個名額），可是他想唸臺大，情願放棄保送其他學校的機會而去參加大專聯考，並如願考進機械系就讀。大二時轉系唸化工，原因是「當時父親已經在從事橡膠行業，認為化工比較接近本業，所以轉系。」那一年轉系生20多位，全班有70多人，還不包括僑生班，可見在當時化工也是相當熱門的科系之一。

大學4年住校舍，住過基隆路山腳下的第七／八宿舍、機械舊館旁的第五／六宿舍，每天走路往返教室和宿舍。他半開玩笑說，當時學生少、建築物不多，校園開闊，感覺走路「通勤」還有段距離。

大學的課業壓力不若高中時大，除了上課、做實驗，課外活動倒不少，從玩橋牌、打籃球、乃至登山都有涉獵。「我們班上的壘球隊實力超強，打遍全校無敵手。每次打完球，一群人就

到學校對面餐廳吃“客飯”。這是個很美好的回憶。」他肯定社團的作用，包括組織運作、人際關係都是很好的操練。

至於師生關係，求學時與老師有距離，畢業後互動反而頻繁，像倒吃甘蔗。「最近才去世的陳成慶教授，高齡97歲，他的女兒和我們同班，所以師生感情特別好。還有呂維明教授，受的是日本教育，對學生很關心。而王秋森學長對我亦師亦友，且父執輩因在橡膠公會結識更有著兩代情。」

人和是經營法門

1970年從臺大化工系畢業，服完兵役後赴美國雪城大學深造，接受大他10屆的學長王秋森（曾任臺大公衛學院院長）指導取得碩士學位，同時也拿到博士獎學金，但是沒繼續攻讀博士學位，因為父親楊金豹先生希望他回國接手家族事業。回國前，在美國賓州著名的自行車公司CHAIN BIKE CORPORATION服務一年擔任工程

師，預為建大輪胎拓展美國市場鋪路。美國開始向臺灣採購自行車零件，而臺灣著名的捷安特及美利達兩公司這時也才剛起步。

1973年年底回國即接任建大公司總經理，初期先投入外銷業務，憑藉外語能力及留學美國的經驗，積極拓展歐美外銷市場。父親則負責財務、生產及採購業務。外銷業務穩定之後即進行組織改造，他著手建立SOP，延攬專業人才，培訓管理幹部。之後在雲林設立分廠並陸續增設海外廠，因管理距離加長，管理方法必須變通。而

當初所建立的制度，成為日後快速成長的基礎。

從1991年接任董事長以來，總股東報酬率達到418%，公司市值增加新台幣468億元，這也就是為什麼會獲選2016年臺灣50大CEO的主因。而這可是經過不斷學習所練就的功力。他說：「大學學的是基礎知識，我在美國念研究所的論文是『懸浮粒對呼吸道的影響』，跟化工只有間接關係。所以，從工廠的技術、設備、流程、業務、財務到電腦，我都是努力學習。」他強調一個成功的經營管理者，首要條件是要有高度視野，加上努力，不斷學習，自我提升，才能做出正確的決定。「錯誤的決策白做工，我時常警惕自己要認真、全力以赴。努力不一定會成功，但是不努力一定不會成功。」

相較於近年很多家族企業爭產，接手建大40餘年，公司年年成長，他將之



大學4年同窗，相交一輩子。

事業有成不忘回饋地方，成立基金會，支持教育藝文和慈善工作。





4年前完成第一次自行車環島。

歸功於人和。他說，「天時不是我能決定，地利可以選擇，人和最重要。我在家中排行老三，父親交棒給我，可能是因為我的個性較隨和」；人脈與和諧是他的經營重要法門。

傳產成功轉型高科技

所以，即使面臨石油危機、景氣循環的困局，建大成立至今從未虧損，也不曾裁員，關鍵就是能在困境中覓新機，並做出正確的決策。海外投資即肇因於臺灣經濟泡沫化的選擇。從他進入建大起算，臺灣工業起飛的榮景維持了約莫15年，而在1986-88年間遇到瓶頸，台幣升值，成本增加，人人炒股票，缺工嚴重，加上地價上漲。

「導致我們很多訂單交不出貨！而當時歐美地區從東南亞地區進口卻享有優惠關稅，加上生產成本低廉，才決定開始對外投資尋求更有競爭力的生產據點。」

只不過，當時政府力推南向政策，他卻選擇西進中國。而現在，他認為南向政策時機已逐漸成熟。歐美以傾銷控訴和提高環保標準的手段，企圖降低對中國製輪胎的依賴，同時隨著美國倡議太平洋伙伴關係協議（TPP），他預見未來東協國家將起而取代中國。

臺灣自行車性能好，單價高，產量大，銷售通路廣。從單純的代步工具晉身為健康遊憩，乃至高階時尚用品，加上已建立國際品牌優勢，自行車在臺灣已創造出新文化，臺灣自行車產業可說是MIT的另一個驕傲。最近幾年自行車環島已蔚為風氣，而他也在4年前完成第一次自行車環島。回想建大成立50多年來，昔今經營環境真是不可同日而語。他說，父親創業當時，自行車輪胎只有內銷，冬天淡季生意最差，偏偏過年要發獎金，創業維艱，他銘記在心。後來拓展摩托

車市場，因技術相近，尚稱順利。1990年股票上市，公司邁入新里程碑，開始切入轎車和卡車胎產品。而這個決定可是經過一番討論，他說「那陣子電子產業當紅，有董事建議跨行做電子，我想我不是學電機的，隔行如隔山，不想冒險。而轎車胎是輪胎業主流，國際大廠普利司通、米其林、固特異都是從自行車胎起步最後卻立足於轎車胎，為了公司永續發展，最後決定投入轎車胎，因為它也是高科技產品！」

深耕本業超越自我

建大現在臺灣有兩個廠，中國有三個廠、越南和印尼各一廠。去年更在美國俄亥俄州橡膠城阿克隆附近成立研發中心。美國官方以減免稅捐

等誘因積極拉攏設廠，反觀國內投資氛圍並不友善。他無奈地表示，多年前響應政府「鮭魚返鄉」的號召欲回臺擴建轎車胎廠，卻無法取得完整土地，加上環團抵制，彰南工業區投資計劃致胎死腹中，只好退而求其次，轉往越南設立二廠。

海外生產是傳統產業生存的必選題，然而建大在海外投資的同時，從未忽略臺灣兩廠的永續經營，「臺灣廠員工和營業額年年持續成長，目前員工1700多人，年營業額從當年開始海外投資時的20億增加到目前70億，所創造的就業機會不輸電子業。當年鞋類和很多製造業出走時，我們堅持根留臺灣。」他指出，輪胎廠的環保標準嚴格，技術門檻高，所以歐美日等先進國家仍然存在許多輪胎廠在國內生產，以此強調臺灣不應排斥輪胎產業。

深耕本業，建大成功突破傳產代工窠臼，在創新研發輪胎上得獎無數，而楊銀明曾任橡膠公會、自行車輸出業同業公會理事長，致力於提升臺灣國際能見度，個人也備受肯定，獲得十大傑出青年、經濟部金商獎、彰化百傑、安永-永續經營典範企業家獎、臺大化工系傑出系友等榮譽，足為企業經營典範。

此外，深受父親曾為人師的教誨，本著「取之於社會，用之於社會」的態度與兄弟共同設立建大文教基金會，支持基層學校教育、社區運動及藝文活動、以及助貧扶弱等慈善服務，善盡社會責任。目前擔任彰化縣臺大校友會理事長，回饋母校、服務校友。就像2014年他接受冰桶挑戰，關懷漸凍人，不是噱頭，而是出於感恩，將他對這塊土地孕育建大的感恩，回報給需要幫助的人。☐



2016年獲選臺灣CEO TOP 50。