



本期介紹2家企業，分別是在營運策略上重新出發，以新觀點、新思維來定位自己，擺脫了連接器市場的紅海困境，成功轉型為精密模具與技術大廠的康而富控股股份有限公司；以及經歷臺股繁盛與低盪，在瞬息萬變的股海中快速求變轉型，走過波濤洶湧的29年，可以為臺股寫歷史的大展證券股份有限公司。

另外本期職場修練學單元介紹濟南大自然新材料公司王克璋董事長、英瑞國際公司翁文鍾董事長以及鈺齊國際公司林文智董事長，分享給時下年輕人職場上之建言。



康控-KY

創新制勝 老公司新活水

走出連接器市場 轉型精密模具與技術大廠

一家具27年歷史的連接器與模具廠，因勇於開放自己，轉換經營觀念而轉進高精密模具與關鍵零組件市場，成功贏來無限光明的營運前景！

文●王志鈞

智慧型手機的規格日益提升，其中，手機取消耳機孔而改採無線耳機，更讓聲學元件的製造難度提升。「但連接器暨模具廠康控-KY卻因擁有精密塑膠注塑成型與金屬零件衝壓鍛造能力，近年在聲學元件市場反而異軍突起。

2013年時，康控-KY在連接器的營收比重仍達81%；但到2016年時，聲學元件比重卻已高達7成。從連接器到聲學元件，短短4年間，這間公司的營運模式有了鋪天蓋地的變化。

開放自己 尋求技術再升級

但這當中的營運差異在哪裡呢？康控-KY董事長呂

朝勝解釋說，「2012年，當我們宣布願意什麼都賣，不但賣連接器，也賣模具、賣技術時，才發現這個世界對精密模具的需求這麼大！」

呂朝勝以兩個金字塔來比喻說，「如果連接器市場只是一個小金字塔，當技術規格一旦拉高，就會變成一個

大金字塔，兩邊所能輻射的產業別就會相當寬。」

換句話說，康控-KY並非從連接器市場轉入聲學元件市場，反而應該說，他們願意以更高的視野來看待生產連接器背後的能力，並將「一流的模具設計開發及先進的衝壓技術」視為核心技



呂朝勝董事長認為掌握技術高端，才可讓公司永續發展。

術，從而打開了更寬廣的市場。

過去，康控-KY的營運策略是成為世界著名連接器廠的重要協力廠商之外，同時還以CONCRAFT品牌直接供應筆電通訊產業的需求，等於是雙線布局連接器市場。

可是今天，這家囊括了電子通訊、模具、沖壓、射出、自動化等專業人才的公司，卻選擇開放了零件製造部門，因此得以憑藉能供應電聲、光電、汽車與醫療等產業所需的精密組件，輕易擺脫了連接器市場的紅海困境。

也正是因為公司轉型成功，因此，雖然2016年的每股稅前盈餘僅1.52元，但同年底公司掛牌上市時，資本市場的內外資法人卻給予相當高的評價，使得股價一路走高，很快便晉升百元俱樂部，本益比高達60倍以上。

四大優勢 打造新藍海市場

但公司能獲高評等的背後，如果沒有堅強的實力做後盾，極可能只是一場春



康控-KY廠房內部。

夢。所幸，呂朝勝以四大競爭優勢來解釋競爭同業難以企及康控-KY的優勢：

第一、康控-KY擁有深厚的技術基礎，模具水平從0.01mm進化至0.002mm，產線從人工密集進化到高潔淨自動化。

第二、技術能力具排他性，例如可以完成多材料、多位置、多層次、全方位、全自動的埋入成型（INSERT MOLDING）。

第三、具備高效率的組織團隊，能通過高度的自動化生產和製程整合，以最經濟、最具時效性的解決方案為客戶創造最高的價值。

第四、在關鍵零組件的生產上，擁有具競爭力的生產成本優勢，因而成為歐美先進大廠的重要協力廠。

其中，埋入成型（INSERT MOLDING）技術便深受美系智慧型手機客戶的肯定，因為新款智慧型手機轉向防水、防塵設計，使得聲學元件除必須有優異的聲音表現，還要具備防水、防塵功能。這使得供應鏈中的聲學大廠必須尋找康控-KY的支持，因為康控精密模具技術衍生的Insert-Molding製程，可降低原料使用量，並大幅提升良率。

也因此，傳統聲學元件市場近年掀起激烈變革。在此之前，聲學元件的規格很穩定，往往4年都不用變，但目前不但規格變化快，且功能日益提升，導致聲學廠淪為組裝廠，能生產關鍵零組件的康控-KY，反而成為能與終端品牌廠平起平坐的重要協力廠。

正因為如此，康控-KY在今年3月更進一步通過辦

理私募，引進電聲元件大廠美律（2349）入股，讓美律持股從原先的6%提升至16%。兩家上市公司結盟打造微型電聲第三勢力，以對抗中國業者的獨大局面，等於進一步鞏固了康控-KY的訂單來源。

站穩技術制高點 讓市場自己靠過來

但呂朝勝認為，一旦康控-KY的聲學元件已達到防水等級，未來就不會只應用在智慧型手機，汽車零組件上對防水的需求也相當高，康控-KY也已開始與車廠合作。

此外，呂朝勝更進一步表示，目前工業4.0的自動化浪潮正席捲全球，當中，大數據（Big data）的資訊蒐集扮演關鍵角色，為確保資訊穩定，精密零組件與背後的精密模具更顯出重要性，否則便會產生雜訊而讓資訊失真。

「不僅是聲學元件市場，全世界對精密組件的精度與需求都在不斷提升。」呂朝勝說：「在這樣的趨勢



康控-KY生產的聲學元件。

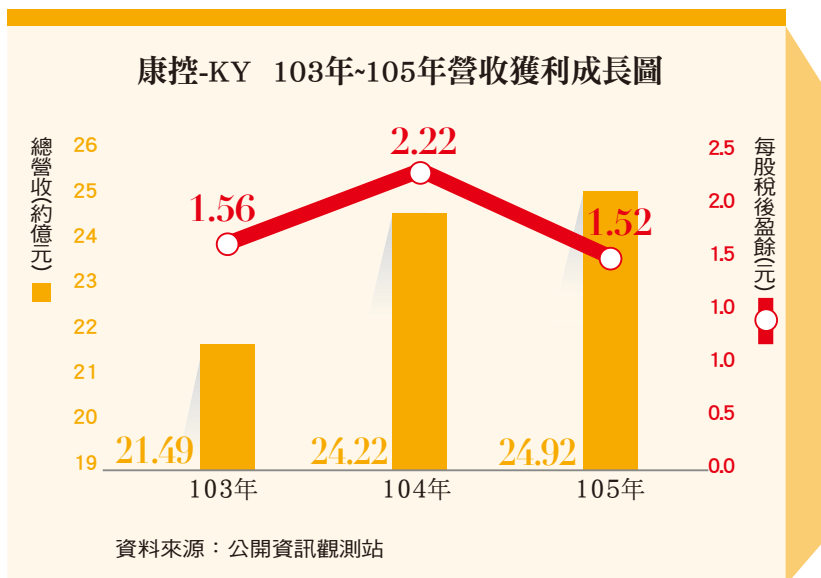
下，我們的策略便是追求事業頂尖的技術力，並讓市場自動靠過來。」

不過話說回來，目前已站穩產業制高點的康控-KY，又是如何變革成功呢？這一切竟然還得感謝上市機制。原來，公司前身成立於1992年，但於2009年為了以海外控股的身分回臺掛牌而進行重組，但卻又在2012年選擇撤件。

「撤件的原因，是因為公司還沒思考清楚整個營運

策略！」康控-KY財務長黃翹生誠實地說。在臺灣證券交易所鼓勵康控-KY更聚焦核心競爭力下，全公司高層花了兩個多月重新思考策略，才找到以銷售模具與技術為核心的策略，然後大破大立地重新聚焦、定位與再投資，整合出今天前景一片開朗的營運藍圖。

誰說創新不能制勝呢？康控-KY正是在營運策略上重新出發，以新觀點、新思維來定位自己，終於開花結果，為老公司贏來新活水！





大展證券

馳騁證券圈三十年

看盡臺股興衰 創新轉型再創佳績

睽違17年，臺股再現萬點行情，細數臺股上萬點的經歷，5根手指頭都數不滿，包含今年，也僅4次，但有能力從第一次，一路看盡4次萬點行情的券商，卻是寥寥可數，「就獨立券商來說，我們是最老的一家券商。」大展證券創辦人、現任大展證董事的朱茂隆一語道破大展證券的老資格。

文●鄭芬

大展證券成立於民國77年，招指數來，也即將進入而立之年，回首當時成立大展證券的原因，朱茂隆輕描淡寫地說，「那時股市剛開放，我對這個行業很看好」。

走過臺股繁盛與低盪

慧眼識時機的大展證券，果然趕上了好時機，那時候券商賺錢就像賺水一樣，朱茂隆形容當時的狀況說，「前2年行情確實很不錯」，每天「號子」都人聲鼎沸，券商EPS動不動就10元、8元，在全民瘋股市的那個年代，臺股指數狂飆，沒多久，到民國79年，臺股

加權指數就直上12,682點的天價，首度見到臺股的第一個萬點行情。

萬點行情果然讓很多人見獵心喜，紛紛磨刀霍霍，箭指股市，當然券商家數也如雨後春筍般冒出頭來，「太多人加入的股市，果然就水清無魚」，在過度削價競爭下，券商的利基盡失，朱茂隆說，「當初和大展證券同時開放的7家券商，現在全都不見了。」

看到昔日戰友一個一個倒下來，但大展證券卻還是屹立不搖，且一路通過中共試射飛彈、全球網路泡沫、911事件和SARS疫情的考驗。



大展證券董事朱茂隆30年來看盡臺股的興衰起伏。

回首過往，大展證券只有在2008年時，曾因受到美國次級房貸波及，出現

巨額虧損，當年每股稅後淨損一度達到1.2元，「但隔年，大展馬上就站了起來，並重新見到獲利，且EPS高達0.77元。」朱茂隆說，大展證券等於用一年的時間，就扳回了前一年度逾六成的虧損。

瞬變股市 轉型求生

談到如何在瞬息萬變的股海中求生，朱茂隆經驗老道地說，不但要變中求變，而且轉型要很快。

眼見經紀業務已經被削價競爭砍到沒有利潤的大展證券，在成立沒多久，就跟進開辦自營商業務，朝綜合券商轉型，隨著業務內容愈來愈多，為了便於管理，於是大展證券將業務一分为二，一是含括承銷、自營的投資業務；另一個則是含括通路在內的經紀業務。

截至目前為止，一直維持零負債經營的大展證券，經營的最高指導原則是「不希望投資我們的人賠錢。」「因為賠錢事小，但面子事大。所以絕對不能坑殺投資人。」朱茂隆說出了大展證券經營的宗旨。



大展證券啟動新一波改革政策，為客戶量身提供專屬服務。

為了幫投資人找到適合自己的投資模式，朱茂隆有意在大展證券啟動新一波的「服務導向」革命，主要訴求就是針對不同的客戶需求，提供不同的「客製化」服務。亦即針對只要求便宜交易手續費的客戶，就提供他免諮詢的電子交易服務，至於那些真心想賺錢、對手續費高低較不敏感的客戶，也會就其投資屬性，細分成當沖型和長期投資型，針對其投資習性，分別給予熱門股和長期投資股的專業建言，而不會像以前一樣，推薦個股全都一體適用。

但要完成這個理想，最根本的要求就是大展證券的研究部門和投資部門要夠強。

人才自訓 堅守機制與原則

朱茂隆慨嘆，「做證

券，沒有所謂的景不景氣，靠的就是認真；而認不認真全都維繫在人身上，人才才是券商經營最難的門檻。」

為了突破此限制，大展證券有別於其他券商喜於高薪挖角的模式，除了吸收自行投效者外，也展開土法煉鋼，專招新鮮人，從頭教起。朱茂隆笑說，「正因為人全都靠自己教，大展證券的操盤手在業界是有名的年輕。舉例來說，最近我們就有3位76年次的操盤手表現卓越。」掐指一算，操盤手年紀也才剛30歲。

至於如何在自己拉拔大的人才中，海選出精準的操盤手呢？朱茂隆說，「那可是有一套進退有據的規章。」

原則上，大展證券新進門的新鮮人都會先到研究部

門去歷練2年，在這期間，公司會仔細觀察他推薦的股票，如果推得都很不錯，2年過後，就會給他嘗試操盤的機會，不過基於風險考量，剛開始給的額度不會太大，一般都是從1千萬元起跳，之後再循序漸進拉到5千萬元，甚至1至3億元；不過，朱茂隆強調，操盤金額上限原則上以不超出5億元為限，以免公司風險過高。

除了用操盤額度來做人才控管外，對於風險控管，大展證也有一套自有的機制，朱茂隆說，目前大展的風控可以細分成兩個層次，第一個層次是針對個股，若選中的標的跌幅超出15%，就必須依內規，撰寫檢討報告，找出選股不力的原因，若該股續跌，且跌幅擴大至二成，就必須無條件出場。

至於另一個風控層次則是針對操盤人，一般來說，公司會給予不同操盤人不同的操盤目標，一旦虧損額達到目標值的三分之一，就會遭到停權的處分，舉例來說，若大展證券為操盤員設

定的獲利目標為3千萬元，就意味著該操盤人最多虧損額不得超出1千萬元。

一旦操盤人遭到停權，依照大展證券的規定，就必須退回去做研究員，重新練功，待功力精進（一般最快是1年），才能再提出重新操盤的申請。

有要求有獎勵 續展鴻業

朱茂隆坦誠，人才的養成除了要用棒子，也必須適時給予胡蘿蔔鼓勵，為了留才，大展證每年都會給操盤員可觀的bonus（紅利），當然教育訓練也不馬虎，除了例行的教育訓練外，大展也要求投顧和自營部門研究員必須在每天早上8點召開

晨會，就個經和總經提出報告，以充分掌握市場和個股的動向，下午則必須出去拜訪公司，惟基於管理彈性，大展證券並未要求研究員詳細報告行程，而是改以研究報告的質和量作為管理依歸，依規定，1個月至少須繳出6篇紮實的研究報告才算過關。

走過波濤洶湧的29年，大展證券的資歷直可以為臺股寫歷史，在30周年慶前，朱茂隆細數大展證券的業績說，大展證券高峰時，EPS曾一度來到2.6~2.7元，現市場雖不景氣，但表現都還不錯，「我希望有一天可以看到大展證券EPS上5元。」朱茂隆剴切地說出對大展的殷殷期盼。



電子化交易盛行後，證券營業廳的人潮已漸減少。