

我要創造被利用的價值

唸的不是機械相關，沒有傳統產業的背景，四十八歲那年，黃亞興用和傳統模式不同的方式創業。他如何鎖定工業、航太等利基市場，以建平台打群架方式，帶領公司穩定成長，成為世界級大廠的關鍵夥伴？

他

四十八歲時創業。這時已經是二〇〇〇年，整個世界經歷過科技電子業高峰，以及網路泡沫，而他也早已經擔任過外商主管，以

及電子業要角致伸科技創始股東了。因此，當時碩工業總裁兼總經理黃亞興創業時，自然不願意用傳統黑手創業的方式，單純接單加工，來開展他的

新事業。

他另闢創新路徑，針對汽車安全氣囊零件這個利基市場，和中鋼合作開發新材料，創造差異化，深耕核心客戶。

他採取打群架的方式，讓協力廠商進駐做廠中廠，建立平台，和供應商形成夥伴關係。

「我最大的強項就是，沒有傳產專業的束縛，我敢去想人家做不到的事，敢去挑戰人家做不到的事。」他說。

精密金屬加工大廠時碩的產品包含汽機車工業零件、工業自動控制、航太設備零件等精密機械加工零件，二〇二四年營收四七·九七億元新台幣，二〇二三年EPS三·〇四元。

不只是對外的策略，黃亞興也在內部組織採取不同於一般傳產的做法。他建立跨功能



小檔案

黃亞興

年齡 1952 年生

學歷 台大 EMBA 國企碩士、台北商業大學（台北商專）稅務會計科

經歷 智伸科技合夥創辦人、致伸科技合夥創辦人、台灣國際電子標準公司採購主任

團隊，希望透過複製這些小團隊，避免組織僵化，加速公司成長。

「我思考的都是打群架的概念，一個人的能力和資源是有限的，我要把同一事所有的強項兜在一起。」他說。

黃亞興最近接受 EMBA 雜誌專訪，以下是專訪摘要內容：

■這幾年產業與環境變化迅速，回頭來看，你做對了哪幾個關鍵決定，推動公司成長？

□我在外商工作過，也有創辦公司的經驗，我跟一般的傳產老闆最大差異就是，我沒有技術背景。我四十八歲放掉一切重新創業，就想用不同的思維，以找夥伴打群架的方式，追求共好。

一般傳產的老闆常常埋頭苦幹，也

真、求變、求新，來培養團隊。什麼是真相，什麼是事實，不是老闆就說了算，要攤出來看，覺得有問題就要用新的方法去改變。

所以我很早就開始推動學習型組織。我自己花很多時間上課看書，親自為團隊上課，持續到今天。如果老闆自己不親自帶，效果有限。

另外，我認為要透過系統化持續耕耘，才能累積實力。所以我們要「做專」，聚焦全球利基市場；要「做精」，深耕核心客戶。當我可以成為他們的夥伴，我就有口碑效應，這個領域的前

都做 mee too，那我的使命和利基在哪裡？在金屬製造上，包括產品設計、材料成型、機械加工、製程等，我希望我變成一個專業稱職的老二，對老大提供一站式的服務，幫助老大去賺錢。

所以我們建立一個平台，把有技術的老闆邀請進來。他們不會做的或是投資太大的，我們來做，像買土地蓋廠房、架設數位系統、對外的接单。然後我們的訂單一部分交給他們做，我們一起成長。就像我們在台灣、無錫、西安，都有所謂廠中廠，小工廠的能力有限，透過我們的平台可以強化合作。

垂直整合，再加上水平合作，這就是我談的時碩產業平台概念。要達成這樣的目標，我們要有人才。過去這個產業大部分都是聽老闆的，我希望透過求

五強會跟我做生意。所以我們會針對核心客戶建立團隊，了解他的需求和痛點，才能提供有價值的服務。

■為了深耕核心的客戶，公司內部在組織團隊上做了哪些調整？

□二〇〇七年我就把組織拆分，去中心化。早期如果一個公司五十個人，其實不需要什麼策略或方法，大家在做什麼事情都清清楚楚。但當公司變大，問題就來了，基層的員工永遠被期待接旨，中間主管永遠承上啟下，高階主管永遠時間不夠。

我一直在想，組織小的時候，有更大的彈性和集中力，而且資訊是透通的，那我應該怎麼複製？所以我推動 CFT 組織（跨功能團隊），把上下手的工作關係責任釐清，把組織變小，然後持

續複製。

一個CFT大概十二個人，有工程、業務、品質人員等等，當中一定有個專案經理（PM）。比如一個品質異常的問題，不用像以前一樣找業務，再找工程師經理、找技術經理，而是由這個客戶的CFT直接回應與解決。這樣每一個小組都可以解決八〇%的問題，剩下二〇%就是高階主管負責。

■你談到做專和做精，可不可以舉個例子？

□為什麼我們成立沒多久，就可以打入汽車產業，非常高端、非常保守的安全氣囊零件裡？安全氣囊要充氣變大，必須把高壓氣放在鋼瓶裡。鋼瓶裡兩頭焊接零件的金屬材料，如果有雜質就會造成洩氣，產品也就沒有用。

情。投入和產出的對比，是非常關鍵的一點，你要讓他知道什麼叫投入，什麼叫產出。比方這個小組，當月營業額、加工產值是多少，對照他預算有多少，跟去年同期比較，他就有相對的數據。如果這個小組要資源，那他有什麼資源？車床機器設備是，把人分成細項也是，有技術人員、作業人員等等。這些東西都跟產出結果掛鉤，人均產值、人的貢獻度也會出來。當這些數字很透明，大家就會知道他做的效果怎麼樣。

即時、直觀、自覺

我們讓資訊的波動透明，這樣也就不能亂講。我的管理原則是即時、直觀、自覺。我每個月都提供資料給他們。我教他們怎麼看，讓他們做小老闆帶著

如果我從國外買材料進來台灣加工，我的成本不會比人家便宜。當時我花了兩年的時間飛到國外跟客戶談。為了開發這個東西，我也去跟中鋼談，和他一起合作把這個材料打進高端市場。

經過兩年的時間，國外客戶請我們報價，我給他兩種報價，其中一個是我建議的方式，也就是我們和中鋼合作研發的材料，可以減少材料損耗。客戶就要我飛去美國談，因為我是唯一一家提供兩種方案的。時碩的第一桶金就是安全氣囊零件；到目前為止這個材料還是我們獨家擁有。

■推動跨功能團隊需要注意什麼？

□第一，誰要出來當PM？你要找到這些人才，但要輔佐他，要把資訊透明化。你不能叫他去管一些他不知道的事

團隊自己來看。直觀後如果結果不好，他們怎麼自覺，也就是怎麼發覺問題去改善。

另外，動機和利他的同理心也很重要。過去只要努力就可以創業，現在不容易了，但是透過我們的平台，能讓有企圖心的年輕人不用從零開始。他們也可以在平台上互相學習，加速學習，加速成長。

■廠商可以加入你的平台，也可以加入別人的，平台該如何維持夥伴關係？

□任何一件事情都講求借力使力（Leverage），不能一直講打群架，但你自己不努力。做一個領頭羊，你自己要有特色，要有能力，我要創造被利用的價值。如果你所有事情都依靠其他公司，那你只是一家貿易公司。所以你要做

人家做不到的事情，比方說我們可以做數位整合、管理，可以接到訂單。

我們所有東西都很透明，我會很清楚告訴大家，我不是要去偷你的技術，我是要讓你賺錢，你賺錢，我才能賺錢。你要賺錢就要把你的強項發揮出來，其他我來幫你補強。我的平台也一定要持續精進，比方設備、系統、品質管理等等。他才不會覺得你在依賴他，他在供養你。持續強化就可以創造母雞帶小雞的方式，他跟著你走會有更多好處。

■你很早就跨入航太產業，這幾年你也採取購併策略，這對公司產生的影響是什麼？

□市場在變化，題材在輪動，這不是你能控制的。但你不能什麼都做，要搭配你的產業去截長補短，所以你必须思

利六千萬元。

我要講的是，任何一個利基市場都需要時間；第二，它需要去持續地改善。以航太來講，我們是少數可以提供一站式服務的公司，這是很重要的一個利基。

要放掉你會的

■相較於早期擔任主管，你覺得現在你在領導上，和以前有什麼不同？

□公司剛開始成立的時候，生存最重要。我印象很深刻，有一次我同事跟我說，老闆，我們公司有一個超級業務員，但沒有總經理。我就想，沒錯，公司成立以後，我還是跟過去做一樣的事，一直出差去找生意。那如果是總經理，他要做什麼？他不應該做過去會做的事

考多元搭配。第二，我要長期耕耘利基市場。不是看短期，要看長期，所以我永遠在看有哪些新的市場，這就是為什麼我跨入航太。

我從電子業出來，但我不碰3C產業，因為競爭太激烈。門檻低的市場很容易被別人取代，白忙一場，但是門檻高的需要長期經營，趁你還有能力時早點投資。另外一點就是，我們另一個供應商被其他公司買走，如果這家公司也買下天陽航太，我們會失去關鍵稀缺資源的保障，完全沒有防禦的能力。

以天陽來講，它也不是一天兩天可以建立起來，它是國防工業裡一個關鍵角色。所以二〇二一年疫情時，我把天陽買下來。它當時不賺錢，但二〇二四年它營收五·六億元，成長二〇%，獲

，應該要做團隊需要的事情。這個領導功課就跟以前不一樣。

你必須要放掉你過去想的東西、你會做的東西，要去挑戰你不會做的。在變局下，要重新造新局，就要拋棄我執。有更大格局，你才能容納更多的人才，也要用利他的心態把大家拉起來，才能創造互利。

公司成立到現在二十五年，我在心態上沒有改變，我就是永遠在挑戰。我是學會計的，我最大的強項就是，沒有傳產專業的束縛，我敢去想人家沒想過的事，敢去挑戰人家做不到的事。創新是我很重要的一部分，另外一部分是整合，我思考的都是打群架的概念。一個人的能力和資源是有限的，我要把同事所有的強項兜在一起。