

出國報告(出國類別:參訪)

企業海外參訪研習

服務機關:國立中正大學企管系

姓名職稱:許嘉文 副教授

派赴國家:泰國

出國期間:民國 102 年 6 月 26 日至 6 月 30 日

報告日期: 民國 102 年 7 月 1 日

摘要

爲能使參訪學員皆能體會海外移地教學乃係透過參訪泰國台商傑出企業，以印證企業管理的理論與實務，並藉由台商海外企業幹部的深度會談啓發經營管理之智慧，進而開拓國立中正大學管理學院企管系碩士在職班研究生的全球化管理專業的視野之宗旨，故於參訪出發前除先就本次教學目的與宗旨向參訪學員說明外，並請安排出訪旅行社介紹出國參訪須知以及參訪台商之公司資料收集與討論問題擬訂。使參訪學員在實際參訪過程中能平安順利的「做中學、遊中學、看中學」，並能提升個人全球化管理專業的視野。

本次泰國海外移地教學與參訪共計訪問泰國台商協會以及四家海外經營績效卓越的台商企業，計有經寶精密工業公司、台達電子泰國分公司、旭明佳公司以及泰華新塑膠工業公司。此外，本次海外移地教學希望藉由訪問泰國台商企業以分析台商企業的海外經營策略，包括：

- (1) 海外市場區位選擇與進入策略。
- (2) 企業價值活動之全球佈局。
- (3) 企業母子公司關係管理。

目次

一、參訪目的.....	1
二、參訪過程.....	2
1. 拜訪泰國台灣商會聯合總會.....	2
2. 拜訪經寶精密工業公司.....	3
3. 拜訪台達電子泰國分公司-泰達電子.....	5
4. 拜訪旭明佳公司.....	8
5. 拜訪泰華新塑膠工業公司.....	11
三、參訪心得總結.....	13
四、建議事項.....	14

一、參訪目的

本課程之主要目的乃藉由學員對海外研習課程之參與，廣泛的深入研究與全球商業和管理有關的課題，並接觸不同的經營環境與國際營運的各種形式，了解台商企業管理策略的相關優勢和問題、台商企業實際的營運狀況與方式，強化學員對國際性產業脈動之觀察能力，同時開展視野去了解各地人文景觀及風俗民情，以協助學員在短時間內學習獲取經驗、開拓視野、培育國際觀並獲得最大學習效果，往後也能學以致用的發揮在各工作領域上，強化職場競爭力。

為能使參訪學員皆能體會海外移地教學乃係透過參訪泰國台商傑出企業，以印證企業管理的理論與實務，並藉由台商海外企業幹部的深度會談啟發經營管理之智慧，進而開拓國立中正大學管理學院企管系碩士在職班研究生的全球化管理專業的視野之宗旨，故於參訪出發前除先就本次教學目的與宗旨向參訪學員說明外，並請安排出訪旅行社介紹出國參訪須知以及參訪台商之公司資料收集與討論問題擬訂。使參訪學員在實際參訪過程中能平安順利的「做中學、遊中學、看中學」，並能提升個人全球化管理專業的視野。

本次泰國海外移地教學與參訪共計訪問泰國台灣商會聯合總會以及四家海外經營績效卓越的台商企業，計有經寶精密工業公司、台達電子泰國分公司、旭明佳公司以及泰華新塑膠工業公司。此外，本次海外移地教學希望藉由訪問泰國台商企業以分析台商企業的海外經營策略。

二、參訪過程

1. 拜訪泰國台灣商會聯合總會



自 1988 年起，爲了響應政府的南向政策，臺商來泰投資日益增多，爲了增進鄉親聯誼、發揮守望相助的精神，在臺商聚集的地區紛紛先後成立臺商聯誼會。

當時，泰國臺灣會館工商部負責人余聲清先生，有鑑於臺商來泰投資日多，除了聯誼會的組織外，仍有必要成立法人組織，以團結臺商的力量，保障臺商權益，特此登高一呼獲得臺商們的響應，經過一番波折，泰國臺灣商會終於在 1992 年 10 月 20 日成立，余聲清先生獲推選爲創會理事長，並於 1993 年 4 月正式獲得泰國政府法人組織登記。

現任總會長張峰豪先生爲和慶電子（泰國）有限公司董事總經理，張總會長畢業於台北工專（台北科技大學），1978-1980 年任職 Resonic 公司採購課長；1980-1988 年任職歌林公司統購部；1982 年創立奇銘電子股份有限公司；1988 年起經營奇銘電子股份有限公司；1990 年到馬來西亞投資開利工業公司；1996 年到泰國投資和慶電子（泰國）有限公司；1997 年，和慶電子（泰國）有限公司正式營業迄今。公司營業項目爲生產電子電器連接組件 wire Harness; Process Wire Miscellaneous Fabricated Wire Products Power Cord & Signal Cord Assembly，客戶都爲日本知名大廠。

張會長表示根據政府統計大約有 15 萬台商在泰國，過去台商到泰國是為尋求更便宜的人力成本，目前在泰國人力成本已和從前差異很大，如果把人工費用、人力效率、保險成本加總，泰國工資不一定比台灣低，但泰國 2012 年的 GDP 達到 6.4%，今年預計會有 5% 的表現，內需市場的啓動是未來泰國經濟發展的趨勢，因應泰國內需市場，台商紛紛開始本業以外的佈局，主要方向有 3 個：

1. 教育事業
2. 休閒產業
3. 農產品加工業

顧問張耀浪進一步表示，過去台商注重 Cost Down、Cost Down、Cost Down 卻忽略了產業要昇級，要創造附加價值這一環節才是關鍵，目前在泰國的台商除了遇到產業昇級的問題以外，也有第一代經營者年事已老而第二代接不接班的問題!!



參訪學員與泰國台灣商會聯合總會大合照

2. 拜訪經寶精密工業公司



泰國經寶精密工業公司（Jinpao Precision Industry Co., Ltd.）1996 年成立於泰國，是一家鋼鐵線材生產製造商，主要產品為散熱片與鐵殼，客戶群為 IT 產業；近年開始少量多樣的生產客製化產品，朝更具前瞻性的工業應用發展，如航太用儀表板、航太用電腦機構件，醫療儀器等應用發展。

2005 年，該公司搬遷至泰國曼谷，並設置二座廠房，除電鍍線之外，並擁有模具設計、板材切割、鑽孔、折彎、雷射焊接、表面處理、鋁擠、線材切割、組立等製程，主要從事板材金屬加工業務。預估今年底之資本額約為 3 億泰銖，全年預估營業額為 7 億泰銖。

據經寶資深廠長鍾政格先生表示，公司目前走少量多樣的路線，避開與中國廠商大量生產而低價的策略，公司訂量約 80% 是數量 100 件以下的產品，未來會走向機電整合以提升整體產品的附加價值，而到大陸設廠則是客戶要求分散生產風險。

EMBA 學生問答記錄：

1. 問：經寶一路走來能持續成長並與其它廠商競爭的關鍵為何？

答：經寶是一家企業，既然是企業就是以創造利潤為目的，所以公司就是做其它人做不到或不想做的高技術性產品為

主，越難做則利潤就越高，而且經寶敢投資最新的設備，這些就是核心競爭能力。

2. 問：經寶未來將跨入 Software 的領域，這和原本只做 Hardware 差異很大，而且需投入更多的資源，此一決定是否有策略上的考量？

答：經寶並非跨入 Software，確切來說是做機電整合的部份，過去客戶把經寶制作的 BOX 拿回去在裝入 IC 等電路板做測試後賣出去，如果這一段經寶可以一條龍完成，整套服務，對客戶來說可以節省很多人力成本，對經寶來說只是增加 IC 貼合部門而已，IC 可以由客戶提供或客戶指定供應商，客戶何樂而不為？所以經寶未來是做機電整合這一塊。

3. 拜訪台達電子泰國分公司-泰達電子



台達電在 1990 年於泰國設廠。在泰國廠設立前，台達電評估了 14 個國家，最後選擇了泰國，而目前泰國廠有近一萬名員工在進行生產。當初在評估時，馬來西亞在工業配合的環境上是優於泰國，但是在深入評估時發現，馬來西亞有相當的排華情緒，在人工成本上泰國與馬來西亞相差無幾，但人民對華人採

取友善的態度，所以在幾經掙扎後，決定設廠於泰國，這個決定在事後證明是相當正確的，泰國廠在短短四年間由 100 人擴展至 8000 人，而且 1996 年泰國廠在當地單獨上市，它的股價在當地不但表現亮麗，在金融風暴期間，還一度成爲股王。

作爲全球電源供應器的大廠，台達電在泰國的公司——泰達電在國際化的發展進程中，對於泰國人的這種「與全世界交朋友」的特質可謂深有感觸。五年前，當泰達電最大的客戶戴爾電腦要求把個人電腦電源供應器生產轉移到中國時，泰達電幾乎面臨著關廠的危機。因爲在泰達電當年三億元泰銖的營收中，戴爾就占了七成以上。面對這樣的「致命打擊」，泰達電總經理謝恒備當時的對策就是產品轉型，將公司的主要業務由個人電腦電源供應器轉到通訊交換機電源供應器；伴隨產品轉型的還有市場轉型，也就是把原本美國的市場轉移到歐洲。爲了完成此次轉型，泰達電在二零零二年買下了長期以來經營不善的歐洲 DES 公司，這家公司在歐洲的十三個國家都設有工廠和研發中心。泰國員工「與全世界做朋友」的優勢在這時就發揮了極大的作用。泰國員工與人爲善，平時工作時服從性高，聽別人講話總是說「是是是」，即使有不同意見，也不會當場反駁。這在平時是缺點，而在與歐洲員工交流時卻是優點，泰國人的遲遲不做決定的表現會被他們解讀爲「不同意，但是很總重」。此外，因爲泰國員工沒有「自己出去當老闆」的想法，從不輕易跳槽，選多員工都是從建廠到現在一直留在工廠，這使得他們無論是技術傳承，還是對企業文化的瞭解都非常扎實。「臺灣人太咄咄逼人，星馬人又不肯認輸」謝恒備（泰達電總經理）說，只有泰國人是執行歐洲並購案的最佳人選。

九十年代初，隨著臺灣第一次南進政策投資泰國的台商，因爲泰勞工的工資高、頭腦笨、不積極以及手腳慢等「缺點」，都紛紛轉到大陸設廠。然而，今非昔比，許多能夠生存下來的台商，早已深諳泰國勞工的「應用法則」。「只要調教得法，泰勞的效率可以高過大陸的工人」對於台商來講，除了泰國勞工的生產效率不輸給大陸外，泰國的優惠政策也是台商投資泰國的又一個亮點。然而，曾經引爆九七年亞洲金融風暴的泰國，近兩年來無論是政局還是經濟，都可謂諸事不順。已經十多年風平浪靜的泰國政局，去年又發生了軍事政變；作爲國家最重要的安定力量——泰皇，病情在今年以來也逐漸惡化。而泰國的經濟成長率日前也落後於東南亞各國，泰銖大幅升值，對泰國的出口貿易產生了相當大的影響。對於台商而言，選擇投資泰國亦或大陸或是其他東南亞國家，都猶

如一把雙刃劍：一面是巨大的經濟收益，另一面則是收益背後所要面臨的諸多風險。台商未來將根紮何處，並無定論，唯一的考量標準則是台商自身的客觀實際。只有最適合自身企業特質的投資環境才能夠讓台商踏踏實實地「大步向前走」。

EMBA 學生問答記錄：

1.問：台達電在很多國家包含泰國皆有設廠，在以客戶導向的策略下，不免會面臨與其它國家分公司的衝突，對此以泰國 Side 如何因應？

答：泰達電在 15 年前就遇到中國人工成本較低的挑戰，訂單一年之間全沒了，員了也少了好幾百人，對此泰達電想了一套策略就是容易做的產品、中國會做的產品，泰達電就不做，以市場區隔，簡單來說以電源供應器為例，中國可以做幾百瓦的產品，泰達電就做幾千瓦的產品，而高階產品利潤較高，就不用去和其它廠商做低價競爭，而且近年來中國人力成本以每年 15~20%成長，目前已超越泰國工資，所以泰達電的員工數近年來又開始回升，企業一定要找出自己的核心能力，訂單不能用求了，要自己想辦法找市場區隔。

2.台達電 55 個研發單位，如何分工?如何把資訊串連起來？

答：台達電就是以開發新產品為導向，才能在業界立足，以美國的研發單位我們就稱研發，主要是研究技術尚未成型的專案，而這些單位不止在美國，在德國、瑞士都有研發單位，目的就是開發未來五年的前瞻技術，等技術一旦定調，就把資訊交給設計部去想辦法導入量產化，這就是各研發單位分工及資訊串連方式。

4.拜訪旭明佳公司



公司沿革:

西元 1990 年 興建廠辦

西元 1991 年 正式生產運作

西元 1998 年 通過 ISO9002 驗證，並成立中央電鍍子公司，讓旭明佳同時具備金屬沖床、塑膠射出及電鍍，完成完整的零件製造能力

敘明佳(泰國)股份有限公司配合政府「南向政策」赴泰國籌設公司，1991 年底正式生產運作。成立之初，為一製造金屬、塑膠零件組為主的專業製造商。為提升競爭力，1998 年成立中央電鍍子公司，從此具備完整的零組件製造能力。2003 年進一步成立敘明佳(暹羅)股份有限公司，專營食品容器及電器開關成品製造，進軍海內外成品市場。

簡單、透明、以廠為家

如果有人問起呂生意總經理成功的秘訣，他總是說：「唔人麥賺錢分郎啦!認真打拼做就對拉!」呂總經理經常勉勵員工「景氣好的時候，有公司倒閉，景氣壞的時候，也有公司賺錢。要公司發展好、福利好，就要努力把自己想成是老闆，要顧什麼樣的工人，然後努力演好工人的角色，認真打拼就對啦!」，這樣的信念落實在員工升遷及福利制度中，也行程員工信任公司已廠為家的特有企業文化。

引進精密機械 提升技術層次

追求自動化生產得敘明佳(泰國)公司，每年動輒投資數千萬泰銖購買精良的機器設備，以提升生產效能強化競爭力，並不斷研發連續模模具，以提高技術層次，減少操作流程，增加生產效率。為全面提升塑膠製品生產層次，正在興建無塵室，引進日本更精密的塑膠射出機。

數據化、人性化的管理

旭明佳(泰國)公司運用數據化透明管理，克服了不同種族文化間可能產生的溝通歧異及管理流弊;另除執行泰國政府所定的勞工福利制度外，為進一步保障勞工權益，訂定兩項屬於旭明佳(泰國)公司特有的福利措施，一是獎勵儲蓄，建立退休金制度，按月由公司提供 3%工作滿十年就可以辦理退休全數領回，一是除勞保外亦額外為員工投保意外險，讓員工更加有保障。

泰國台灣日 增進中泰友誼

旭明佳(泰國)公司亦積極響應各種社會慈善活動，其中以 2001 年首次聯合當地台商、僑團組織和泰國官方共同推動「泰國台灣日」(每年一月第二個星期日)義賣活動，自 2001 年以來，泰國僑界每年都會在當天舉辦各種慈善活動，並將所募集善款捐助泰國貧困兒童。

旭明佳(泰國)公司冀望能在不斷成長茁壯的同時，將市場延伸向東協諸國和世界各地，並盡己所能回饋台灣鄉里及僑居地，充分實現「取之社會，用之社會」的企業精神。



EMBA 學生問答記錄:

1.問: 包含旭明佳在內的機械製造廠，大部份都是購買日系機台，原因為何?有機會買台灣機台嗎?或是台灣機台的品質有問題造成大家都買日本機台?

答: 1.倒不是台灣工具機的品質不佳，而是大部份日系機台廠商在泰國都有設廠，有地利上的方便性。

2.日系廠商在硬體及軟體皆有一套完整的機台教育訓練計劃，對我們 User 來講很受用。

3.我們工廠會針對產品區分使用的機台，如電子產品就用日系機台，一般五金件就用台灣機台。

4.有時候使用什麼機台是客戶指定的，而日系機台是大部份客戶都認可的，故使用率上會比較高。

2. 針對當地的台商工廠產品進口稅的部份，泰國政府有何優惠嗎?進口的國家別有稅率上的差別嗎?

答: 正常來說進口品成品是要抽 15%的關稅的，但如果是進口半成品來泰國加工在出口或內銷的話，則稅率可降至 5%，但不同產品有不同稅率，而這些稅率是泰國經過一番研究後定出來的，例如泰國本身要何護的產業則進口的關稅就會高一點，反之如果該項產品是泰國本身欠缺的，則稅率就是低一點，舉例來說如果進口 LED 燈的話，裡面的 Chip 其實是免稅的，因為這個東西泰國本身無法製造

3. 問:旭明佳目前在泰國自創 LED 燈品牌，為什麼會從五金機械代工轉投入 LED 燈產業，而目前遇到最大的困難是什麼?

答：投入 LED 燈其實是經過一番思考後的決定，因為 LED 是未來 3~5 年看的到會大舉汰換傳統燈具的，這樣大的商機，讓旭明佳決定投入，而且在泰國包含東協各國的市場，一些 LED 大廠尚未投入，這就是旭明佳的機台，而旭佳也是目前泰國 7 家有通過 LED 燈具安規的廠商之一，所以對未來的榮景可期。

目前遇到較大的問題市場接受度還不高，因為成本還是需要下降，所以旭明佳目前所要主打的市場是工廠及政府單位，因為節能下來的費用可以被計算出來，工廠會比較願意投資更換，這就是旭明佳的機會所在。

5.拜訪泰華新塑膠工業公司



- **公司簡介：**

華新橡膠工業股份有限公司，為一專業生產乳膠手套、敷料類耗材及防護面罩之醫療器材製造廠，生產手套已有數十年歷史，擁有成熟的研發及製造技術，並以先進的機器設備和嚴格之品質管制！

及通過 ISO 9001、ISO 13485、EN 46001、CE、GMP 及美國 FDA 之認證，產品行銷網遍及歐、美、日、澳等全世界先進國家。



EMBA 師生聆聽鄭登煙董事長公司簡介

EMBA 學生問答記錄：

問：華新集團在泰國設廠可能是因為原物料的關係，但又在大陸設廠的原因為何？有何策略上的考量？

答：台灣在 1988 年開始投入手套等相關產品製造，可說是世界先鋒，但台灣沒有原料，一開始是從馬來西亞進口原料，後來泰國也有原料了，會選擇在泰國先設廠是因為人工較馬來西亞便宜，且政局也比較穩定。

而在中國大陸設廠第一要件就是內銷市場，目前華新大陸廠 60% 產品是內銷，40% 才是外銷。

問：泰華新有無針對乳膠原物料做研究，以找出可以取代的人工膠？

答：以目前的技術還無法用人工膠取代乳膠，但公司有透過一些 RD 研究如何減少使用乳膠，或加一些填充物，以減少乳膠使用量，也可以減少成本及對乳膠的依賴性，尤其是近年來乳膠的價格波動很大。

問：泰華新所處的產業有無新進的競爭者，對此公司如何因應？另外鄭董介紹到泰華新有推出 2 個品牌的用意為何？

答： 1. 事實上一直有新的競爭者進來這個產業，但是因為欠缺關鍵的 Know How 而一一打退堂鼓，所以塑膠手套產業也是相對技術性高的產業，不是競爭對手找地蓋廠房買設備就可以生產出來的，所以新進者通常都是出貨後因品質不佳被退貨而關閉的。

2. 2 個品牌主要用意是打不同的市場，講白一點就是高低價策略，也就是給客戶完整的產品線，從低價到高價的產品通吃，別人不做的產品，我們泰華新也做，這樣也增加了公司的競爭力。

三、參訪心得總結

此次參訪的台商們大多是 1980 年代正值事業鼎盛時期，而毅然轉向投資泰國。讓我們訝異的是，原來他們早就看清楚自我產業的未來，勢必要尋求更低廉的成本才能夠繼續生存。如台商所述，在異地生存必須要有三倍哲學「三倍的耐心、三倍的資金、三倍的人脈」也代表了我們台灣的企業精神，到那都可以生存。

不過隨著時間增長，泰國的優勢逐漸被大陸取代，如果一味的跟大陸爭取低價，無法成功，此時只能轉型。而他們選擇是別人不要做的利基產品，雖然大多少量多樣化的產品，但卻成功的尋找到他們的未來。聽學長轉述，泰國人願意背負薪水的 2/3 貸款購車，可見泰國的內需市場是非常強的，雖然目前還只是開發中國家，不過消費力逐漸爬升。

目前的台商大多是代工角色，不過也漸漸整合也逐漸積極的轉向服務性質，將客戶整合系統組裝，提升自我價值，創造雙贏局面。我們認為這是另一個成功的出路。不過該國的周邊設備似乎沒有跟著經濟一起拓展，交通仍是一大困境，當地政府需注意陸海空的發展才能夠更加提升經濟價值。

雖然在台灣的跨國企業的競爭對手和市場也是遍佈海外，但是競爭的力道卻沒有在海外的台商來的強烈，然而，他們卻可以從層層的競爭和挑戰中，創造出毛利 30% 以上的高附加價值，這是國內現在所有的產業在挑戰保一保二，坐三望四時應該多加以思索和學習的。

藍海策略大家也是耳熟能詳，但真正落實的，仿佛是那群在海外打拼的台商，而真正展現出台灣人的韌性，也是那群在海外打拼的台商，雖然大家都是以成本導向，但他們也知道，當遇到人才的時候，也不是 22k 就能創造產業競爭優勢，22k 或許是對雇主的一大優惠，但卻在薪資結構上加上了蓋子，如同證所稅一樣，加上了 8500 的蓋子，讓股市永遠上不去。台商海外的奮鬥過程與精神，值得我們學習與借鏡。

四、建議事項

在本次台商企業海外參訪過程中，學員們深刻體驗台商豐沛的人脈網絡，所參訪的知名企業出面接待的均為總經理或經理級以上的高階主管，這是一般企業參訪接觸不到的層級，更令人感動的是，有些高階主管甚至是百忙之中，特別抽空於參訪當天與我們碰面。透過台商主管與幹部們詳盡的簡報與說明，除了讓我們了解台商企業目前在泰國的整體佈局與經營模式，更可以近距離觀察台商企業主管的領導風格；而在與台商企業主管的討論過程中，台商企業主管們知無不言、言無不盡的態度，讓每個人獲得了許多個人以及企業未來發展的寶貴建議。透過此次海外參訪研習活動，學員們個個都學到許多企業實務經營策略，建議未來學校應該大力支持此企業海外參訪研習的舉辦。