

出國報告（出國類別：帶領學生進行企業參訪）

帶領 EMBA 學生赴越南企業參訪

服務機關：國立高雄大學

姓名職稱：EMBA 中心翁銘章主任

EMBA 中心楊書成執行長

派赴國家：越南

出國期間：102 年 9 月 26 日~30 日

報告日期：102 年 12 月 26 日

摘要

近年東南亞經濟體，如泰國、越南與馬來西亞等國的經濟高度成長，已邁入產業高度發展期，占地利與產業結構之便，無論東協是否在 2015 年整合為單一自由市場，這些國家的強勁內需與產業轉型，對台商而言乃是國際投資與市場拓展的重要契機。

國立高雄大學（以下簡稱本校）為配合國家政策和產業發展需要、國際分工新局勢之變化、因應東南亞市場的崛起、世界主要經濟體的衝擊與競合之調整、提升及培育企業國際競爭力所需之高級經營管理人力，並加強台商企業中高級幹部的核心能力，提升技術創新、運籌管理及系統整合能力，乃成立了「高階經營管理碩士在職專班」（以下簡稱 EMBA）。此專班的課程設計中安排了一門企業參訪課程，主要目的乃是由教授帶領學員走出國門，實地參訪海外台商的經營環境，以便了解現今產業在國際上的實際情況，對 EMBA 學生未來的產業經營與投資，將有極大的正面貢獻。

本次帶領高雄班、越南班的 EMBA 同學到越南進行企業參訪，參訪的企業共有普惠醫工、建大輪胎、大博鋼鐵，此報告主要針對參訪內容、心得與建議進行簡要說明。

目次

摘要

目次

目的..... 1

參訪過程..... 2

心得與建議..... 7

目的

本專班開設時，在教學上配合當前管理發展趨勢與東南亞產業特性之需求，除重視商業的管理理論與知識外，亦強調工業界的生產供應鏈管理與研發管理等技術，並同時強調產銷整合的重要性，增進專班學生企業經營管理能力與國際觀視野，以專業理論與實務並重的授課方式進行互動式學習，促進知識的產生、擴散、分享與交換以增進對中國、亞洲地區及全球市場經濟的瞭解。

因招生對象主要為企業主或企業內中高階主管，因此課程規劃結合授課教師之管理理論基礎與專班學生之實務經驗，促進知識的產生、擴散、分享與交換，以增進對全球市場與各區域產業發展趨勢的瞭解，並掌握先進的國際企業管理知識及思維。

為使該教學目標能夠徹底實行，於課程中將以專班學生的企業經營或管理實務經驗為討論個案，與授課教師之管理理論基礎相互印證，並透過安排到東南亞或中國知名的台商企業參訪，吸收其經營管理策略與發展趨勢，提高國際化視野與增進全球化管理知識。

參訪過程

102 年 9 月 26 日(星期四)

翁銘章主任、楊書成執行長與 28 名本校 EMBA 高雄班、海西班及越南班學生在抵達胡志明機場後，隨即前往越南胡志明市普惠醫工公司聆聽該公司簡報與參觀其工廠，普惠醫工董事長許國基先生為本校 EMBA99 級的校友，此次參訪主要由其協助安排。一行人進入普惠醫工後，直接前往其會議室聆聽該公司越南廠呂志堅經理針對產品線與營運現況進行大約 30 分鐘的簡報，並與許多學生進行營運管理、市場開發等方面的經驗交流。特別是在市場區隔與策略方面，在日本等國際醫療器材大廠的競爭壓力下，普惠醫工如何以高品質、低價格的策略獲得醫療院所的青睞，著實令人印象深刻。

在將近兩小時的簡報與交流之後，呂經理再帶領本校一行人往工廠參觀，其中有關於針筒等器材在包裝後進行消毒的程序，令人大開眼界。在還未參觀工廠之前，多數人皆認為具有身體安全性質的產品理應是消毒後再行包裝，但普惠醫工為了降低包裝時產生的汙染風險，採取了先包裝後消毒的方式，其包裝乃是屬於消毒氣體可以單方向進入的技術。

普惠醫工小檔案：

惠普醫工股份有限公司設立在我國彰化縣北斗鎮工業區新工一路 100 號，主要產品有頭皮針、透析血液迴路、輸血套、輸液套、內瘻管翼狀針、延長管等醫療消耗器材。該公司於越南設廠，其主要產品與台灣母公司相同，單項產品就有 5 種以上尺寸，屬於勞力密集的產業，越南係新興發展國家，勞工成本較台灣為低，土地取得成本也低，在低成本生產力下，其競爭力也相對提高。越南廠員工目前約 550 人，2012 年 EPS 為 0.7 元，今年 2013 年 EPS 約為 1.5 元~2.0 元，獲利大躍進，成長 2 至 3 倍，公司預計 2014 年申請上市，是具有相當未來潛力的生技公司。由於越南醫療資源欠缺，醫療技術遠落後台灣，因此惠普醫工的產品仍以外銷為主，主要多數為回銷台灣。

當天參訪後與普惠醫工職員共同餐敘，席間除了就上午簡報與工廠參觀內容進行延伸討論之外，更交換了許多台灣、越南經營環境差異的心得，令人感受到台商在越南打拼的艱辛與心路歷程，也讓許多未來希望能到越南進行投資的本校 EMBA 同學，

對越南的經濟、社會、產業競爭環境有了更深一層的體會。



102 年 9 月 27 日(星期五)上午

第二天，上午前往距離胡志明市約 2 小時車程的越南同奈省的建大橡膠，由越南廠黃豐洲總經理協助簡介該公司的歷史、營業項目、為何至越南設廠與目前營運情況。

建大輪胎（KENDA Tires）與瑪吉斯輪胎（MAXXIS Tires）同為台灣知名品牌，但其在越南的經營方式卻有極大的不同。黃總經理在上任後幾年，成功地讓建大越南廠轉虧為盈，歷經中國、越南等東南亞市場數十年經驗的他，在進行簡報時，也分享了許多其在越南的獨特市場觀察與差異化市場定位，內容十分生動有趣。其中最令人印象深刻的是，多數人都認為越南人民的所得不高，因此只願意買較低價格的輪胎，但建大越南公司卻反其道而行，採取高價格定位，反而成功擄獲市場。究其原因，主要還是因為摩托車為越南人民的主要生財器具，如果在上班過程中輪胎出了狀況（通常也沒有其他交通工具可以到上班地點），損失的可能就是一天的工資，因此對輪胎品質的要求高於其他國家，更捨得花錢。

黃總經理還提到，建大越南廠十分捨得給員工較高的薪水，甚至認為員工的薪水並不是一種成本，而是高獲利的指標。換句話說，當員工薪水越來越高漲時，也代表著公司是越來越賺錢的，在這樣的邏輯之下，建大越南廠從未罷工過，這點在罷工頻仍的越南實屬難得。此外，建大越南廠與經銷商之間採取現金交易制，也讓與會的本校師生印象深刻。

建大橡膠小檔案

建大橡膠是建大工業股份有限公司的子公司，為臺灣的輪胎製造商，係由創辦人楊金豹於 1962 年 3 月 31 日設立，產品有自行車內外胎、摩托車內外胎、ATV 輪胎等各式各樣輪胎。該公司曾與美國固鉑輪胎（Cooper Tire）技術合作，並自 2000 年起成為後者之在臺獨家代理商。建大橡膠的產品正式品牌名稱為「KENDA」等，倘以年度銷售額計，2012 年該公司在全球輪胎公司排行第 29 名，可見其銷售量之高。建大橡膠在越南設廠，針對當地環境，推出較高等級的輪胎與增加銷售點，因為符合當地所需，所以產量大增，是台商在越南成功的絕佳案例。

在進行簡報與交流之後，黃總經理還帶領本校一行人參觀其製造工廠，由於其屬於傳統製造業，和台灣多數工廠差異不大。不過黃總經理特別強調其對員工的福利及保護，以免徒增工作時的風險。參觀時間接近中午，我們也觀察到，由於建大越南廠的員工人數較多，中午用餐時間也分為兩個時段，以免餐廳過於壅擠。



建大鋼鐵簡報情形



建大鋼鐵員工於工廠內工作情形



高雄大學 EMBA 師生與建大橡膠職員合影

102 年 9 月 27 日(星期五)下午

第二天下午在用餐之後，驅車前往越南隆安省的大博鋼鐵，首先由徐信達副總經理為本校一行人簡介該公司營運情況與目標，並實地進入工廠觀看製作鋼具流程與出貨情形。徐副廠長以幽默的口吻為我們介紹了越南的經營環境、廠商競爭狀況、人員素質與文化的差異，特別在大博鋼鐵採取併購方式進入越南的艱辛過程，令人印象深刻。此外，由於徐副總在越南亦涉足教育事業的投資，翁銘章主任與楊書成執行長亦就越南高等教育現狀與招生策略上，與徐副總交換許多意見，對本校 EMBA 在越南的深入紮根與經營，具有相當大的啟發。

大博鋼鐵小檔案

工業越發達的國家，鋼鐵的需求量就越大。換句話說，當開發中國家開始工業化後，鋼鐵的需求大增，吸引各國的煉鋼廠投資來生產鋼鐵，一併發展與提升國家經濟，大博鋼鐵就在越南經濟要起飛的時候進入越南市場。大博鋼鐵在 70、80 年代於台灣烤漆浪板成形已經為同界的領頭羊，所以公司採用雙頭並進的方式讓公司進行成長，一為自動化、二為高附加價值產品轉型，主要產品為鍍鋅鋼板以及建築用鋼構產品。大博鋼鐵在越南的投資方向，則是採用與台灣不同的營運方式，主要是利用當地生產的鋼胚，由下游廠商（買家）買入加以加工裁切，並於國內及國際市場進行銷售，也為大博鋼鐵帶來極高的獲利率。

簡報之後，徐副總帶領本校一行人到其工廠參觀。由於大博鋼鐵在越南的工廠主要是以鋼製品的加工為主，透過附加價值來創造利潤，其各種鋼製加工品的裁切、壓制過程也讓本校一行人大開眼界。



大博鋼鐵簡報情形



大博鋼鐵工廠內成品擺放



工廠內部員工操作機台情形



高雄大學 EMBA 師生與
大博鋼鐵職員合影

心得與建議

對於台商為何願意遠渡重洋至國外設廠？本校 EMBA 學員於參訪結束後列出以下歸納重點：

- 降低成本提升競爭優勢
- 針對市場需求投入企業優勢產品分散風險
- 解決反傾銷問題

企業選擇在國外投資，除了有以上吸引因素之外，仍必須面對許多的挑戰，越南市場的經營與員工管理，無法完全以台灣的經驗來移植，必須重新擬定策略。此次參訪後，針對台商在越南的經營挑戰，本校 EMBA 學員歸納出以下幾點：

- 貧富差距大，價格敏感度高
- 款項收取不易
- 社會主義國家環境影響，人民普遍沒有強烈的工作動機
- 暢銷商品易被模仿
- 為數眾多的國際競爭對手
- 台籍員工抗壓性不足

越南與中國共產黨同為共產集權國家，但也同步走向經濟改革開放的道路，一切向前（錢）看，加上尚且便宜及眾多的勞力，在眾多的外國廠商進駐之下，已經是東南亞經濟圈的發展重鎮。除了幾間企業的參訪之外，本校一行人也利用空餘時間參觀了越南的各大景點。越南早期為中國藩屬，而後成為法國殖民地，兩國對越南歷史文化的影響，至今猶然處處可見。本校一行人看到了法式風味的飯店、餐廳與各種建築，有些地方更是保留了中國式的寺廟與宮殿，相關的古蹟與景點維護管理都非常良好，並供觀光客遊覽觀賞。我們不但看到了不同文化的共存不悖，也對一個貧窮政府對文化資產的用心保存與對外來政權遺留產物的不排斥與大度，特別印象深刻。

雖然只有短短的幾天，本校一行人已經可以感受到越南蠢蠢欲動的經濟爆發力，雖然許多台商都是因為低勞力成本與市場潛力而前往越南投資，但藉由本次企業參訪的經驗，提出幾項粗淺的建議，以供未來希望進入越南的台商參考：

- 雖然當地人民的成就動機普遍不高，但台越文化差異下造成衝突仍時有所聞，因此建議管理階層盡量聘僱當地員工，「透過以越管越」的方式，將能達到較佳的管理效果。
- 越南人民雖然所得僅不到台灣人民的三分之一，但不見得就會喜歡低價、低品質的商品，以建大輪胎為例，採用高訂價反而可以闖出一片天。有鑑於此，建議台商在進入越南市場前，必須進行更深地市場調查，像是建大越南黃總理一樣，親自跑遍越南大街小巷，才有機會擬定最適當的產品定位策略。
- 越南仍是相當人治的社會，需要細心經營與當地政府、各種團體的關係，才能透過這些關係來協助企業的經營。在這次參訪中，我們也了解到越南各種台商組織林立，雖然這些組織都是為了經營與當地的關係，但由於大家都想出頭的心態下，導致力量十分分散。建議台灣政府亦可主動積極介入，整合台商在越南的力量，方可以團結之姿提升台商在越南的經營優勢。