

出國報告（出國類別：考察）

考察台商海外經營返國報告

服務機關：國立高雄第一科技大學

姓名職稱：呂振雄 講師

簡施儀 副教授

謝致慧 助理教授

派赴國家：馬來西亞

出國期間：2014年8月11日至2014年8月15日

報告日期：2014年9月4日

摘要

國立高雄第一科技大學(以下稱本校)此次安排海外連鎖企業交流行程，由簡施儀、謝致慧與呂振雄等三位老師共同前往馬來西亞吉隆坡市進行參訪交流。此次考察重點為促進吉隆坡連鎖企業與本校交流，並尋求國際經營協助之工作項目。整個行程實際參訪台商傳香飯糰連鎖企業與多那之咖啡連鎖企業，以及參訪在地企業有海鷗集團、CNI集團與老招牌美食連鎖企業。另外，實地走訪吉隆坡市零售流通市場及百貨商場等。參訪過程中除了瞭解馬來西亞流通產業及這幾家企業的市場動態外，更與企業商討尋求產學合作人才培育的可行性，以及尋求經營管理協助之事項。經過現場巡訪過後，也彼此交換了一些意見供這幾家企業參考。

目次

摘要.....	
目的.....	1
過程.....	2
心得及建議.....	5
附件.....	

一、目的：

本校此次進行馬來西亞連鎖企業考察交流活動，主要目的在於藉由海外拜訪活動瞭解台商連鎖企業在馬來西亞發展的情形，並且商討可能提供經營管理相關協助事項。另外，也透過參訪馬來西亞在地零售流通企業的機會，尋求進一步的產學合作機會，以促進本校與海外企業交流。

此次本校海外活動，本系由行銷與流通管理系簡施儀、謝致慧與呂振雄等三位老師共同負責到馬來西亞進行考察。由於我國的連鎖企業發展至今已達成熟階段，不論在經營與管理等各企業功能方面都已建立起高度可行性的制度，營運績效在亞洲地區已然成為足以效仿的產業，而今，為數不少的連鎖企業已具備對外發展的能力與條件，尤其，甚多的連鎖企業已經在中國大陸市場深耕發芽。然而，台灣的連鎖企業既已具備海外發展的條件，何以到東南亞市場發展卻仍寥寥無幾，此因也是此行考察目的之一，希望藉由此次機會能夠瞭解我國連鎖企業在東南亞市場發展的條件與可行性，並進一步商討如何協助現有在此展店的連鎖企業。

再者，此行另一個考察目的係透過參訪當地企業，瞭解馬來西亞零售流通產業發展概況及成功之道。首先，參觀當地百貨商場及零售商圈，瞭解當地零售業整體發展與商圈策略。同時，深入參訪三家連鎖流通企業，並與其高階經營層進行雙方交流，商討產學合作人才培育的可行性，以及尋求經營管理協助之事項。

二、過程：

(一)本次海外考察行程如下：

日期	時間	活動內容	接待人員
8/11 (一)	19:50	抵達吉隆坡機場	
	22:00	入住旅館	
8/12 (二)	11:00-15:00	台商傳香飯糰連鎖企業	余振隆總經理
	15:00-20:00	台商多那之咖啡連鎖企業	許哲恩總經理
8/13 (三)	10:30-14:30	參觀吉隆坡百貨商場及零售 商圈	
	15:00-20:00	老招牌美食連鎖企業	盧添祥總經理
8/14 (四)	10.00-14.30	海鷗集團	陳篤功董事兼總經理
	15.00-18.30	CNI Enterprise (常青集團)	曾國良董事長
8/15 (五)	09:10-	返國	

(二)參訪單位

1. 馬來西亞台商傳香飯糰連鎖企業與多那之連鎖咖啡店

馬來西亞人許哲恩先生同時獲得傳香飯糰連鎖企業與多那之連鎖咖啡店在馬來西亞的海外授權。以下，針對此兩家公司分別說明。

台灣傳香飯糰連鎖企業是由余政隆先生在 1988 年成立。在台灣，從小攤販發展到現在 300 多家連鎖店，最主要是將科技導入傳統的飯糰製作過程，推出了「科技飯糰」。特色在於在洗米過程中加入酵素等，去除糯米的黏度、雜質與細菌。飯糰的用米從台灣本土的黑白糯米、五穀雜糧外，還有引進國外的米，如美國與加拿大；而配料增加到 100 多種。除了台灣之外，余政隆先生針對東南亞的

華人市場進行發展。透過朋友介紹，認識了在馬來西亞的許哲恩先生。許哲恩先生在馬來西亞從事咖哩餃的製造批發事業。余政隆先生進行海外授權，授權許哲恩在馬來西亞的發展傳香飯糰。在吉隆坡設兩個點：Berjaya Time Square 及 Pavilion。

台灣多那之則創立於 1989 年，初創時以蛋糕烘焙業為主，到 2006 年則轉型為複合式咖啡店。在台灣有 40 幾家門市，遍佈全省。營業項目包含了咖啡、蛋糕與烘焙。店內為開放式消費空間，並以明亮、現代化裝潢，除了室內空間外，也重視室外的座憩空間。此外，也為 24 小時經營的咖啡店。許哲恩拿到了在馬來西亞的專利代理權，在 Puchong 開首間分店，並獲得阿拉食品認證，並在 Kota Damansara 開第二家分店。

2. 馬來西亞海鷗集團

海鷗集團底下的海鷗中心有限公司是一家經營中草藥及保健品的零售商，它的前身為「海鷗企業有限公司」，建立於 1975 年 5 月 1 日，第一家門市設立於雪州巴生市區。直到 1988 年，海鷗企業為了擴大其多元化業務，尤其是進口、批發及零售的三大版塊，特別成立了「海鷗中心有限公司」來承接其零售事，業同時將僅有的三間海鷗商店交海鷗中心來管理。

「弘揚保健文化・創造幸福生活」、「正貨正價・品質第一」是海鷗中心首要的經營理念。1999 年，海鷗中心導入新的連鎖管理經營模式，海鷗商店便更名為「海鷗連鎖店」。以制度和標準化的管理方法，打造了現代化及統一化的專業形象。如今，她已是一家中草藥保健商品的總匯，除了銷售具有五千年歷史文化的地道中草藥為主，也引進了其它本地及來自海外的保健品。產品琳瑯滿目，共有 2 千多種。包括有上好藥材補品、外中成藥、中藥保健酒、茶葉及糧食土產。

今日海鷗中心已是一家資金雄厚、基礎穩固及信譽超卓的公司，擁有超過 60 幾家海鷗連鎖店，遍佈馬來西亞各地，年營業額已經突破四千萬令吉，共擁有約 200 名員工，和享有逾十萬餘名的長期會員顧客。

3. 馬來西亞 CNI Enterprise (常青集團)

CNI 是一家當地股票上市公司，創立至今不斷躍進蛻變，成功取得跨越性的斐然成就，躍升為東南亞頂尖及成長迅速的直銷公司之一。CNI 成立於 1989 年，秉持精益求精的精神全面研發多元化的優質產品，分別有五大類，包括營養保健品、個人護理及化妝品、食品及飲品、家庭用品及汽車護理及獨特系列產品。

CNI 的成功可追溯至 1980 年初，三位雄心壯志的年輕企業家聯手成立直銷公司，秉持著具競爭力及遠瞻性的市場計畫，堅信每一個人皆能以最低的資本創業，推展卓越的事業拓展計畫。願景始於夢想，從理念到實踐，公司迅速成長，躍升為馬來西亞直銷領域的先驅。2005 年，CNI 通過 CNI 控股有限公司在大馬股票交易所第一交易板上市，跨越另一個里程碑。CNI 的願景係透過共用經驗及互助扶持創造美好生活，使命是本著亞洲價值觀，融匯東西方優勢，永續提供優質體驗，以豐富廣大社群的生活素質。並且本著萬眾一心，真誠付出，打造振奮向上的生活體驗，啟發個人，利惠群體。而 CNI 的亞洲價值觀是宣導忠誠，自重和敬重他人，堅信德勝於才，維護安寧和諧的社會，實現 1 個馬來西亞，1 個 CNI，1 個世界的願景。CNI 致力於追求與並進的知識及科技，為社群帶來更美好的生活，提升 CNI 市場競爭優勢與社群的信賴。CNI 企業文化中的螞蟻吉祥物肩負 CNI 十大核心價值，導引夥伴達致成功事業及人生。

三、心得及建議：

(一) 馬來西亞台商傳香飯糰連鎖企業與多那之連鎖咖啡店

8月12日中午先拜訪了在 Berjaya Time Square 的傳香飯糰，因米飯文化為華人社會共有，在馬來西亞的市場主要為華人市場。現階段，在馬來西亞發展的傳香飯糰連鎖企業仍屬於測試階段。在馬來西亞傳香飯糰的米則需向台灣的余政隆訂購，而配料則因地制宜。由於傳香飯糰的特色之一是客製化，亦即顧客可選擇自己想要的飯與配料的種類。由於客製化的飯糰為馬來西亞的新產品，在店內則用圖片解釋，並加上販售人員的講解，增進顧客的瞭解。然而，在馬來西亞也有路邊小販，販賣馬來西亞式的傳統飯糰。且 Berjaya Time Square 的消費群為年輕人。未來傳香飯糰在馬來西亞的發展，除了口味上，也需在立地上多些測試，例如可用貨車販賣方式，除了增加宣傳之外，機動性高，且可打入上班族等的族群。

下午，則拜訪了在 Puchong 的多那之，為約 130 坪，100 座位。經營項目包含了咖啡、蛋糕與烘焙，並 24 小時營業。由於 Puchong 屬郊外地區，顧客喜歡在店內邊聊天邊喝咖啡。許哲恩在馬來西亞投資中央工廠，供應兩家店的產品。麵包烘焙師傅則是台灣多那之派駐，並有 2-3 位台灣主管輔導經營。除了咖啡與產品上的包裝材需向台灣多那之訂購外，其他皆由許哲恩在馬來西亞訂購製造。物流部分，委外成本高，故許哲恩在馬來西亞自行運作。在馬國，華人不做物流，只有馬來人與印度人才做，故不易管理。從店面到製造物流，總共員工為 120 位。馬來西亞為回教國家，故需要有阿拉認證才能進行餐飲的營運。由於許哲恩在從事咖哩餃的製造時，已獲得阿拉認證，故在經營此兩個餐飲事業皆沒有問題。由於餐飲業為高密度的人力需求產業，且馬國民族包含了馬來人、華人與印度人，在管理上實屬不易。在 Puchong 的多那之營運順利，業績快速發展。在馬來西亞文化特殊，台商需要透過與當地人合作，才能順利地營運。

(二) 馬來西亞海鷗集團

此次參訪海鷗集團，是透過吉隆坡「傳智國際企管顧問公司」傅興漢董事長的協助安排，該企業由華人陳凱希先生創辦成立於 1975 年 5 月 1 日，為股票上市公司，主要產品有藥材補品、外中成藥、中藥保健酒、茶葉及糧食土產等，年營業額約台幣 4 億多元。以進口、批發、零售、直銷的多元行銷模式擴張市場，並投資建置了 SG Global Biotech 製藥廠，占地 13000 平方呎，是一家具有世界級水平的天然藥物與營養食品合同製造的工廠，在供應鏈上創造核心的競爭力。

參訪該企業的主要目的是，了解其在有形店舖及無形店舖虛實通路中並進，及具有批發功能的多元行銷模式中所建立的商業模式，由陳篤功董事兼總經理、率陳榮福總經理和吳金峰經理等多位主管幹部為我們做了一個會議簡報。在實體通路的部分共擁有 60 幾家直營店、6 家加盟店，未來還會以穩健的展店計畫來提高通路規模，至於直銷系統其營業額就佔了約 65%，是主要的通路主幹，且擁有超過 10 萬以上的經銷商會員，還在不斷的擴充當中。該企業集團在經營管理上也面臨租金高漲、人力來源難覓、與費用成本大幅提升的諸多問題，其他如馬來人少數族群任用與管理法令規範所帶來的諸多問題。並參觀其直營店，也給了許多店舖商品陳列及營運管理的意見，並介紹第一科大及行銷流通系的特色，並尋求在中階主管(尤其是店長)的人才培訓上能有合作的機會。

(三) 馬來西亞 CNI Enterprise (常青集團)

2014.08.14 下午參訪馬來西亞吉隆坡市 CNI Enterprise (M) Sdn. Bhd. CNI Enterprise (M) Sdn. Bhd.。CNI 是一家當地股票上市公司，創立至今不斷躍進蛻變，成功取得跨越性的斐然成就，躍升為東南亞頂尖及成長迅速的直銷公司之一。CNI 成立於 1989 年，秉持精益求精的精神全面研發多元化的優質產品，主要產品包括保健營養品、飲料、食品、個人保養品、美妝品、家庭用品、水質處理產品、商業用品等幾大類。CNI 主要行銷模式為直銷制度，該企業在馬來西亞建立一套綿密、具有高績效的直銷制度，在當地堪稱為該產業第一品牌。

CNI 所有產品都是經由馬來西亞 Halal Industry Development Corporation (HDC) 認證通過，也符合馬來西亞伊斯蘭教或其他國際性伊斯蘭教團體認證標準。CNI 也考慮到符合沙烏地阿拉伯的食品規範。雖然 Halal 食品法非常注重食品安全，CNI 也將此觀念延伸到非食品類產品，例如個人保養品、藥品、以及其他消費商品和服務。而在 Halal 政策方面，CNI 堅持所有產品必須經過 Halal 認證，並將所有認證文件呈現給消費者，該企業絕對不允許在產品添加非 Halal 認證的成分。Halal 認證資格在伊斯蘭教法律嚴謹的管控下，提供 CNI 所有自製、進口與配送產品的最佳保證。CNI 的 Halal 政策是持續針對 Halal 各種議題建立合法標準的方向與架構。馬來西亞的 Halal 產品認證是由 JAKIM 在 2009 年 08 月 01 日從 HDC (Halal Development Corporation) 手中接管。產品的認證除了成分之外，尚包含 Halal 使用安全。所以，CNI 已經建立 CNI 內部的 Halal 委員會。該委員會專責在所有相關 Halal 的認證條件及事項。

CNI 企業不僅表現傑出而且事業版圖遠跨印尼、中國、香港及東南亞。旗下品牌的 CNI 金咖啡更是掀起及開創馬來西亞“三合一”及“功能咖啡”的風潮，獨創的人參咖啡及東革阿里人參咖啡在市場上暢銷，開創十幾年來的新產業，且將馬來西亞咖啡推向國際。馬來西亞 CNI 企業為了提升品牌文化價值，經常參加在吉隆坡金馬皇宮酒店盛大舉行的“全球品牌影響力大會”，並藉由媒體的廣宣效果強化品牌知名度。也由於該企業經營卓著，CNI 在馬來西亞最大的品選大會脫穎而出，榮獲“2010 年度金品牌企業大獎”，增添 CNI 在品牌塑造的動力，持續以品牌意識努力打造高增值的產品品牌及服務品質，務求為廣大消費者帶來更健康美好的品質生活。金品牌企業大獎是由全球品牌聯盟總會主辦，全球華語電視媒體聯合會、上海大世界基尼斯總部、美國 UCS 基金會、東盟國際電視媒體協會及馬來西亞《企業家》雜誌等聯合主辦的盛會，獲得馬來西亞新聞、通訊及文化部與婦女、家庭及社會發展部的大力支持，並受邀出席擔任開幕及頒獎嘉賓，踴躍出席的本地企業團體超過 30 多家。

CNI 的行銷體制主要是建立綿密且高忠誠度的直銷商，幫助他們創造屬於自己的直銷零

售事業。該企業開發一套 BES 培訓系統，此系統循序漸進培育 CNI 事業團隊伙伴，塑造高階經營領袖。同時也為新進的事業夥伴引荐系統性的學習訓練課程，從中發掘、重新確認及肯定個人的潛能。另外，CNI 藉由成功事業夥伴的分享，激勵其他事業夥伴更上一層樓。也將這些前人的成功經驗出版成學習刊物，命名為”成功之路”，供後進學習與成長之最佳教材。

CNI 非常注重資訊科技，從生產製造，經營管理到行銷市場，都大量且精密善加應用資訊科技做為主要的管理工具，尤其在售後服務方面更開發一套服務管理系統，使全面服務品質達到最高的顧客滿意度。

附錄、馬來西亞流通零售業參訪照片



圖 1

左為馬來西亞傳香飯糰董事長許哲恩先生，右為簡施儀老師



圖 2

中間為謝致慧老師，左一為呂振雄老師，左二為馬來西亞多那之連鎖咖啡董事長許哲恩先生，右二為台灣傳香飯糰總經理余政隆先生，右一為簡施儀老師。



圖 2

左一、二、三為簡施儀、呂振雄、謝致慧老師，右一、二、三為馬來西亞海鷗集團陳篤功總經理等人。



圖 2

左二四為簡施儀與呂振雄老師，左三為馬來西亞海鷗集團董事長陳祈福先生，右二為謝致慧老師，右三為海鷗集團陳篤功總經理。



圖 3

右前為 CNI 集團執行董事長曾國良先生，右後為 Poh. h. h 顧問公司董事長傅興漢先生，左為行銷系謝致慧、呂振雄、簡施儀(由前至後)等三位老師。



圖 4

中間為 CNI 集團執行董事長曾國良先生，左一為 Poh. h. h 顧問公司董事長傅興漢先生，左二為行銷系謝致慧老師，右一、二為呂振雄、簡施儀老師。

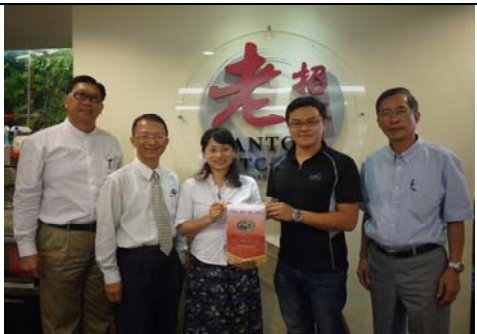


圖 5

右一呂振雄老師、右二為 Canton Development Sdn Bhd 董事長、右三為簡施儀老師、左一為 Poh. h. h 顧問公司董事長傅興漢先生，左二為謝致慧老師。



圖 6

右一為 Canton Development Sdn Bhd 董事長、右二為簡施儀老師、左一為呂振雄老師、左二為 Poh. h. h 顧問公司董事長傅興漢先生，左三為謝致慧老師。

全文完