

出國報告（其他：海外教學課程）

台商跨國經營模式之個案探討：
中國西安交通大學訪問暨企業參訪

服務機關：中正大學經濟學系

姓名職稱：崔曉倩（經濟系教授）及
管理學院 EMBA 高階主管碩士班學生

派赴國家：中國西安

出國期間：2014 年 6 月 5 日～6 月 9 日

報告日期：2014 年 9 月 25 日

目次

1、目的與過程.....	3
2、西安交通大學訪問與交流.....	5
3、陝西松速物流 (台商松茂集團).....	7
4、無敵科技西安公司(英業達集團).....	9
5、西安愛德華測量設備.....	11
6、西安高新區創業園孵化中心.....	13
7、西安附近景點參觀.....	15
8、結語：心得與建議.....	22
附件(「責任編組」與「參訪手冊」).....	24

摘要

參訪之主要目的乃藉由學員對海外研習課程的參與，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。此次海外參訪選定中國西安為目的地，除訪問西安交通大學管理學院之外，本次參訪亦安排多家企業進行參訪，包含「陝西松速物流 (台商松茂集團)」、「無敵科技西安公司(英業達集團)」、「西安愛德華測量設備股份有限公司」以及「西安高新區創業園孵化中心」等 5 個單位，得以進一步瞭解台商在大陸內地設點經營與實際狀況，並透過行前對於參訪公司進行資料蒐集、初步瞭解，再佐以現場參訪時與企業進行深度對談，達到「做中學、遊中學、看中學」之參訪目的。除實質收穫外，此次的海外參訪，從行前的準備工作開始，102 級的同學們就相當積極配合。從參訪企業的選定與聯繫、行程的規劃與交通安排、紀念品的採購與包裝，甚至到全程的照相與紀錄，無一不鉅細靡遺，完整周到，對於同學間的感情凝聚，也達到非凡的效果。

1. 目的與過程

目的

海外企業參訪為 EMBA 課程之一環，此次參訪之主要目的乃藉由學員對海外研習課程的參與，廣泛的深入研究與全球商業和管理有關之課題，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。與此同時，進一步擴展視野瞭解各地人文景觀及風俗民情，協助學員在短時間內汲取經驗、培育國際觀，強化學習效果；日後也能學以致用地發揮在各工作領域上，提升職場競爭力。此外，藉由與台商海外企業幹部的深度晤談，啟發經營管理之智慧，進而開拓本 EMBA 高階主管碩士班研究生「全球化管理專業」視野之宗旨。

此次海外參訪選定中國西安為目的地，原因之一乃因中正管理學院與西安交通大學已正式簽署合作協議，希望透過在研究、教學等面向進行互訪與交流，建立長久關係。此外，本次參訪亦安排多家企業進行參訪，得以進一步瞭解台商在大陸內地設點經營與實際狀況，並透過行前對於參訪公司進行資料蒐集、初步瞭解，再佐以現場參訪時與企業進行深度對談，如此安排可讓所有參與的同學從事前的準備到事後的檢討，徹底達到「做中學、遊中學、看中學」之目的，汲取經驗、拓展視野、提升自我。

此次參訪共計 29 人參加，除訪問了「西安交通大學管理學院」、「陝西松速物流 (台商松茂集團)」、「無敵科技西安公司(英業達集團)」、「西安愛德華測量設備股份有限公司」以及「西安高新區創業園孵化中心」等 5 個單位外，亦造訪了附近的兵馬俑、古城牆、陝西歷史博物館、大小雁塔等著名歷史景點，收穫豐碩。詳細請見附錄之「國立中正大學管理學院 EMBA 高階主管碩士班參訪手冊」。

值得一提的是，從行前的準備工作開始，EMBA 102 級的同學們就是相當積極配合，參訪企業的選定與聯繫、行程的規劃與交通安排、紀念品的採購與包裝，甚至到全程的照相與紀錄，無一不鉅細靡遺，完整周到。透過此次參訪，相信已經達到「做中學、遊中學、看中學，汲取經驗、拓展視野、提升自我。」之初衷，更重要的是，經過這次的活動，全體參訪學員之間的感情更為融洽、向心力更為凝聚，管理學院 EMBA 高階主管班也因此紮實地邁向更高的樓層。

過程

此次海外參訪以「台商跨國經營模式之個案探討」為主題，除訪問了「西安交通大學管理學院」、「陝西松速物流 (台商松茂集團)」、「無敵科技西安公司(英業達集團)」、「西安愛德華測量設備股份有限公司」以及「西安高新區創業園孵化中心」等 5 個單位外，亦造訪了附近的兵馬俑、古城牆、陝西歷史博物館、大小雁塔等著名歷史景點。參訪行程共計 5 天，詳細行程如下，各參訪地點之詳細說明將分章敘述如後。

國立中正大學管理學院 EMBA 高階主管碩士班海外參訪活動

活動日期	2014 年 6 月 5 日 (四) 至 2014 年 6 月 9 日 (一)
參訪地點	西安交通大學暨當地代表性企業
參訪人員	EMBA 高階主管班師生 (含眷屬) 共 30 人
參訪行程	
6 月 5 日 (四) (第 1 天)	11:25~12:55 高雄→香港 轉機 香港→西安 14:35~17:05
6 月 6 日 (五) (第 2 天)	08:00~09:30 拜訪西安交通大學管理學院 10:30~12:30 陝西松速物流參訪(台商松茂集團) 13:30~15:00 無敵科技西安公司(英業達集團) 15:30~17:00 西安愛德華測量設備股份有限公司 17:30~18:00 西安高新區創業園孵化中心
6 月 7 日 (六) (第 3 天)	參觀西安近郊景點 (兵馬俑、華清池)、回民一條街
6 月 8 日 (日) (第 4 天)	參觀西安近郊景點(古城牆、陝西歷史博物館、大唐芙蓉園)
6 月 9 日 (一) (第 5 天)	參觀西安近郊景點 (小雁塔、西安博物院、慈恩寺遺址公園) 11:10~13:35 西安→香港 轉機 香港→高雄 16:55~18:25

2. 西安交通大學

西安交通大學是一所涵蓋理、工、醫、經、管、文、法等 10 個學科門類的教育部直屬綜合性全國重點大學，從歷史上來看，西安交通大學也曾是由中國國務院所認定的 5 所重點建設的大學之一（分別是清華大學、北京大學、復旦大學、上海交通大學、西安交通大學），在學術上極具盛名。目前為全國首批七所 211 工程院校之一、首批九所 985 工程院校之一、首批八所 111 計劃院校之一。目前的西安交通大學乃是 2000 年由西安醫科大學、陝西財經學院與西安交通大學實現合併而成。

由於中正大學管理學院與西安交通大學管理學院已正式簽署合作備忘錄，因此這次海外參訪即選定西安為參訪目的地，並再由此延伸選定參訪之企業。做為中正大學的第一次正式拜訪，為了參訪得以順利完成，行前雙方經過多次的溝通。囿於時間我們一行無法於西安交大做較長的停留，且因西安交大的 EMBA 課程安排不似中正管院幾乎學期中每週皆有課程，因此在參訪活動的安排上遇上不少阻礙。但因秉持初衷仍希望彼此 EMBA 同學能互相認識、有所交流，因此，雖然此次參訪僅以簡單之座談方式完成，但仍相當感謝西安交大管理學院院長黃偉教授、黨委書記孫衛教授、管理學院樊耘教授、張庚淼教授、趙更申博士，以及 EMBA 同學們特別撥出寶貴時間，熱情接待。



當天的座談會狀況

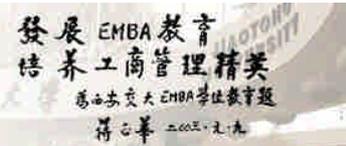
短暫的座談中，西安交大除介紹其創設背景外，亦簡單說明了 EMBA 在課程設計、活動舉辦、國際交流、甚至未來發展等面向上的規劃與願景，相當值得中

正管院參考。其中，雙方 EMBA 學員們針對日後可以用什麼樣的方式以及什麼樣的主題進行交流，也都有相當的共識。最後，同學們也一致認為，未來互訪若能安排共同的課程或是活動，相信收穫會更豐富。



雙方參與人員大合照

任何的交流絕非一蹴可幾，相信此次的西安交大管理學院的參訪已為兩校在未來的合作奠下基礎。西安交大在國際交流方面所做的努力與成果，令人留下深刻印象，也相當值得學習。此外，對於這次的中正 EMBA 的造訪，西安交大在網站上也公開了活動記錄，也留下了美好的回憶。期許未來兩校交流可如西安交大的黃偉院長所言：以後要不斷增強兩岸校際、院際間的學術交流和學員交流，創造更多的「走出去、引進來」的交流與合作機會。



台灣中正大學管理學院EMBA高階主管碩士班游學團訪問西安交大

6月6日上午，台灣中正大學管理學院EMBA高階主管碩士班游學團到訪西安交通大學管理學院。該游學團由台灣中正大學管理學院崔曉倩教授帶隊，西安交通大學管理學院院長黃偉教授、黨委書記孫衛教授、管理學院學術主任樊軫教授、管理學院市場營銷系張庚森教授、EMBA中心主任趙更申博士和中心全體工作人員及部分EMBA學員接待訪問團一行。

孫衛教授首先向來賓致歡迎辭並詳細介紹了西安交通大學管理學院建院史，來自寶島的崔教授也向大家介紹了台灣中正大學校史並正式向我院發出游學邀請。接下來雙方學員就兩地中小企業在當前經濟形勢下的經營狀況與投融资等熱點話題進行了熱烈的討論。最後，黃偉院長對此次交流活動進行了高度評價和總結，此次交流活動是台灣中正大學管理學院EMBA學員首次來校游學訪問，是兩岸交流在校際間的又一次有益嘗試。黃院長提出以後要不斷增強兩岸校際、院際間的學術交流和學員交流，要創造更多的“走出去、引進來”的交流與合作機會。

交流期間，孫衛教授、崔曉倩教授分別代表西安交大管理學院和中正大學管理學院互贈了精美禮品。兩岸學員都覺得一個半小時的交流時間太短，大家在會後紛紛交換名片，希望能保持持續聯繫。此次交流活動在學員們的依依惜別中圓滿結束。

西安交通大學網站訊息

3. 陝西松速物流（台商松茂集團）

台商松茂集團創始於 1992 年，是以餐飲服務、食品加工、酒店住宿、物流配送四大產業為支柱的大型餐飲服務集團公司。松茂集團現有職員超過 3000 人，全國 95 個營業網點，投資總額近 5 億元，並連續多年位居全陝西省餐飲企業前列，榮登「陝西省 AAA 級餐飲企業」稱號。

松速物流中心是松茂集團下屬的一家子公司，是松茂投資興建。松速是一家集冷凍、冷藏、恆溫、常溫為一體的多溫層現代化冷庫，物流中心地處西安經濟技術開發區，北鄰咸陽機場二十公里，南鄰城北三環及繞城公路，交通便利。松速物流中心圍繞冷凍冷飲食品而形成倉儲、運輸、配送、加工等一體化綜合物流服務，堅持品質至上，商品從入庫到保存、理貨、配送實行全程溫控，在硬件設備、溫控技術及管理制度的上層層嚴格把關。



廠房外觀

中心配備專用的冷鏈配送車輛，實施全過程的溫度監控，保證冷鏈產品的品質以及快捷服務。公司配備各類自動化機械設備及全存程電子管理系統，公司在冷鏈物流行業有豐富的客戶服務經驗和專業的物流服務知識，已為西北地區多家知名企業提供優質專業的物流服務。訪問當天，由剛從台灣至西安赴任不久的陳總經理為我們進行簡介，並帶領我們參觀倉儲的庫房。陳總經理曾在多家企業擔任運籌管理的重要職務，在物流實務經驗上相當豐富，經由他的詳細解說與熱情接待，讓我們一行人對於目前正是方興未艾的物流網之重要性與必須性，有了更深刻的體認。



陳總經理親自帶領參觀倉庫

松速物流目前仍以 B2B (Business to Business)的方式進行營運，若超過營運的半徑範圍，會以搭配當地的物流業者方式聯合經營，以求充分利用車隊資源，提升營運效率。雖然 B2C (Business to Customer)電子商務是未來的趨勢，即企業通過互聯網為消費者提供一個新型的購物環境—網上商店，消費者通過網路在網上購物、在網上支付。雖然這種模式節省了客戶和企業的時間和空間，大大提高了交易效率；不過因為電子商務涵蓋了金流、物流和與消費者的互動，松速物流考量系統規劃、通路建置、車隊規模等因素，目前尚未跨入電子商務領域。



與陳總經理紀念合影

4. 無敵科技股份有限公司（英業達集團）

無敵科技股份有限公司，於西元 1989 年在台北市成立，隸屬英業達集團，原名無敵商業股份有限公司，專業負責英業達集團自有品牌「BESTA 無敵」產品之市場行銷。20 年來，「無敵」以電腦辭典行銷華人文化區為核心專長，成功地建立功能新穎、品質第一的品牌形象，為電腦辭典業界之領導品牌。1999 年，配合集團公司重整，原無敵商業股份有限公司合併英業達股份有限公司之個人學習系統事業部、林口工廠、西安分公司等，更名為無敵科技股份有限公司，成為具研發、製造、行銷全功能之公司，開創公司發展新局。

目前，無敵科技在海峽兩岸擁有六百位優秀研發團隊，透過電腦網路即時掌控，快速提供優質的產品與服務，滿足顧客的期望與需求。運用累積多年的內外部研發技術及資料庫等豐富資源，無敵科技積極展開公司新世紀的四大研發願景：1. 隨身學習平台：以電腦辭典為主軸的學習平台，除具有插卡機制外，亦將藉由有線或無線上網的方式，提供使用者個別需求的多媒體學習內容。2. 影音娛樂平台：基於影音產品的蓬勃發展及自有品牌的通路優勢，積極引進數位相機、MP3、錄音筆等影音產品。3. 數位學習服務：建立完整的網路線上即時服務機制，以提供隨身學習平台與隨身資訊平台源源不斷的內容。4. 數位娛樂服務：運用無敵既有的數位內容開發整合能力，致力於發展以歌唱為核心的數位音樂服務事業，開創新型態以網路服務為基礎的歌唱平台。



聚精會神聆聽簡報

無敵科技自創始以來便以「隨身數位產品的開拓者」為企業使命，並以自有品牌行銷華人市場為核心專長。由於產品特性，在網路科技已經無遠弗屆之今日，

無敵科技深知必須維持產品創新，才得以與對手競爭。該公司目前擁有完整之五大品質系統，包括軟體開發審查驗證系統、設計品保系統、零組件評鑑系統、生產製程品質系統及服務品質系統，透過此五大系統之運作使產品品質在嚴密之管制下獲致優異的成效，並獲得 ISO 9001 國際標準品質制度之認證。公司也相當珍惜自然資源，降低環境衝擊，保護地球環境，並落實在產品設計、採購、製造及銷售等各環節，現已取得 QC080000 國際標準環保系統之認證。



與無敵科技陳淮琰總經理、劉海斌副理、文涇濤副理紀念合影

簡短的訪問後，我們發現無敵科技面臨相當的挑戰。首先，舉例來說，數位影音學習內容需不斷創新，才能因應同質性產品的挑戰。其次，如何精進人性化操作介面的個人專屬數位學習內容，藉此擄獲消費者的芳心，也是重要課題。再者，如何發展配合人體工學的手持式學習裝置及保護眼睛裝置，使廣大學生族群免於學習的副作用，在研發面向上應該也是未來必須考量的因素。最後，由中國人（現約 14 億人口）學習外文的數位產品，轉而開發以外國人（約 56 億人口）學習中文的數位產品，也是無敵科技目前可發展的策略之一。事實上，中國已經從世界工廠轉而成為世界市場，如何開發外國人學習中文的簡易操作介面，應是可行之路。

值得一提的是，無敵科技的此次訪問乃由陳淮琰總經理，以及劉海斌、文涇濤副總經理三位主管親自接待，並為我們進行公司介紹，相當令人感動。尤其陳總經理身為公司唯一的台灣人幹部，令人留下深刻印象，也體會出「台商」在海外市場打拼的辛苦與無奈。

5. 西安愛德華測量設備

西安愛德華測量設備股份有限公司是德國 AEH 於 1997 年投資設立的專業從事三坐標測量機研發、生產與銷售的高科技企業。該公司位於西安高新技術產業開發區，現有員工 200 餘人。公司實力雄厚、技術先進、管理科學，已通過 ISO9001 質量體系認證，能夠滿足年產 2000 台座標測量機的生產需求，是中國境內最大的座標測量機生產企業之一。

座標測量機的核心技術來自於德國，愛德華測量董事長宋建忠博士就是因留學德國時因緣際會踏入這個領域。目前，該公司所研發生產的三座標測量機是中國唯一擁有整套知識產權的企業，其中 AC-DMIS 是中國第一家自主研發、並獲得德國物理研究院證書的測量軟件，其他關鍵技術也均已獲得國家專利。該公司在天津、上海、蘇州、寧波、廣州、東莞等地，都設有銷售服務機構；專業技術服務團隊能迅速為全國各地的客戶提供產品諮詢、測試、培訓、技術交流等售前、售中和售後等各階段服務。



宋建忠董事長親自為我們進行簡報

卓越的經營模式、優秀的產品質量、尖端的科技含量和高效的售後服務，成為愛德華服務客戶的基礎和保障。公司自成立，就受到中國政府相關部門的關注與支持，先後多次被評為省市重點扶持企業、技術創新企業、高新技術企業、科技創新獎等榮譽稱號。面對未來，愛德華測量將繼續堅持「人類用光年測量宇宙，愛德華用科技測量世界」的核心文化理念，努力做到使用戶感動，力爭打造百年老字號世界級座標測量機一流品牌。



現場導覽參觀與解說

訪談中，讓人印象深刻的是牆面上那些字「人類用光年測量宇宙、愛德華用科技測量未來」、「質量贏得市場、服務鑄就品牌、科技改變世界」，只能說科技的一小點，卻能帶給世界無窮大的量能。



全體人員與宋董事長紀念合影

在這次參訪西安四家中小企業中，愛德華測量是唯獨一家陸資企業，也是由西安孵化中心輔導的企業，熱情的宋董事長更是親自接待、解說、Q&A 等，讓我們有賓至如歸之感。訪談前，宋董事長先以輕鬆優然的口吻告訴我們一些年輕時的求學及創業史，也透露出宋董事長於德國讀書、工作時認識了台灣首富鴻海集團董事長郭台銘先生。由於兩人深具先見之明，知道科技、電子產品對未來貢獻度及需求度，而後郭董先離開德國回台灣創業打拼，之後也邀請宋董事長來台參觀，且有意兩人攜手共創電子科技大業，但宋董事長最後決定回自己祖國打拼創業，並且接受孵化中心一步一腳印的成長，至今已成為中國第一家擁有全套自主知識產權的坐標測量機製造商。

6. 西安高新區創業園孵化中心

西安高新區創業園發展中心於 1993 年設立，是陝西省設立的第一家科技企業孵化器。一直以來，創業園以「轉化科技成果、扶持高新技術企業、培育科技企業家」為己任。截至 2010 年，創業園發展中心累計孵化企業 1500 餘家，累計畢業企業 375 家，真正成為高新區乃至西安市科技企業的成長搖籃。



周鋒局長特助為大家介紹整體園區概況

事實上，西安高新區的整體發展也不過 20 多年。1991 年時在科技部及地方政府部門的支持下，西安高新區籌建設立。西安高新區的區位毗鄰高等院校、科研院所、以及諸多的軍工類及電子類大型企業及科研機構。西安高新區立刻吸引了第一批創業者的目光。1993 年年初，科技企業孵化器已經在扶持培育中小企業快速成長方面發揮了重要作用，推動了區域經濟的發展。1993 年 5 月 28 日，結合高新區本地豐富的資源優勢，西安高新區創業服務中心正式宣佈成立。創業服務中心的戰略重點也非常明確——「孵化科技企業和高新技術企業」。科研成果、人才，適宜於創業的環境與機遇，為孵化器成功建立創造了有利的條件。西安高新區創業服務中心成立僅 3 個月，就有近 30 家企業申請入孵。實踐證明，創業服務中心的成立滿足了中小企業尋求良好發展環境的巨大社會需求。

1997 年 2 月 3 日，西安高新區創業服務中心收穫了第一批果實，20 家孵化企業畢業；同年 4 月 16 日，第二批 6 家孵化企業畢業，移交到西安高新區的這 26 家企業在 1996 年技工貿總收入達到了 1.3 億元。而這一年，該創業服務中心孵化

面積達到了 35500 平方米，擁有 3 個孵化基地，居全國 70 多個創業中心之首，可接受孵化企業 210 家。



全體人員與宋琦主任、周鋒局長特助合影

爲了適應孵化器集群化的發展模式，西安創業園建立了一套由「企業聯絡員＋項目經理＋創業導師＋商業資源」構成的四級孵化培育體系。這種內部服務與外部服務的結合，有效的實現各類創業資源對創業企業最大、最有效地配置，加快了企業的成長速度。如今，西安高新區創業園是全國畢業企業最多、企業孵化成功率最高、技術創新能力最強的創業中心之一，先後被科技部認定爲：「首批國家級科技創業服務中心」、「國際企業孵化器」、「國家級生產力促進中心」、「國家級科技企業加速器試點單位」、「國家技術轉移示範機構」、「國家級大學生科技創業見習基地」；被科技部、人事部、教育部、外國專家局共同批准爲「首批國家級留學人員創業園」；被中央人才工作協調小組確定爲「海外高層次人才創新創業基地」；被共青團中央認定爲「中國青年科技創新行動示範基地」；「中國大學生創業園」；「春暉杯」創業大賽創業基地；獲得 2006 年度亞洲孵化器獎，成爲中國大陸首家獲得此項殊榮的孵化器。該孵化（育成）中心的發展模式、積極作爲、成果應用，都相當值得我們學習，尤其中正大學本身就有育成中心，如何能與西安高新區創業園發展中心有進一步的連結，或許是日後可供發揮的課題。

值得一提的是，中正管院 EMBA 湯凱莉同學也完成一項艱難的任務，就是代表朝陽科技大學創新育成中心、逢甲大學創新育成中心、TBIA 創新育成聯盟三個單位與西安高新區創業園發展中心簽立了「兩岸三地共同培育合作備忘錄」，展開了未來合作的契機。

7. 西安附近景點參觀

秦始皇兵馬俑

兵馬俑，又稱秦始皇兵馬俑、秦兵馬俑，位於中國陝西省西安市臨潼區東 5 公里的下河村。秦始皇陵墓建於公元前 246 年至公元前 208 年，歷時 39 年，是中國秦朝皇帝秦始皇的秦始皇陵墓，也是中國第一個規模宏大、布局講究且保存完好的帝王陵寢，現存陵冢高 76 米，陵園布置仿秦都咸陽，分內外兩城，內城周長 2.5 公里，外城周長 6.3 公里。陵冢位於內城西南，坐西面東，放置棺槨和隨葬器物的地方，為秦始皇陵墓建築群的核心，目前尚未發掘完成。

1974 年 3 月 29 日陝西大旱，臨潼縣村民楊志發在水井打水時意外發現了兵馬俑碎片，當時村民稱這些陶塑為瓦爺。在人們初次見到兵俑時，兵俑衣著、武器的顏色還十分鮮艷，歷經兩千年威武不減，但是在考古學家挖出土時，受空氣氧化影響，數分鐘內即漸漸剝落消失，只剩下現在我們看到的陶土色。1976 年—1978 年，考古隊增添了考古、保護、照相、修復等人員，各項發掘工作全面開展。1979 年 10 月 1 日秦始皇兵馬俑博物館開始向國內外參觀者展出。1987 年，秦始皇陵墓及兵馬俑坑被聯合國教科文組織批准列入「世界遺產」，並被譽為「世界第八大奇蹟」。秦始皇即位（時年 13 歲）後便開始興建自己的陵墓（公元前 246 年或前 247 年）。修建過程經其一生。秦始皇陵墓總面積達到 50 平方公里，包括現在的秦兵馬俑和秦始皇陵。秦始皇陵墓是世界上絕無僅有的帝陵。首先，各種原料來源要求嚴格，很多都是采自特定產地，由專門工匠開採、加工。在建造過程中動用了大量人力、物力，人們有看法認為最多時有 70 萬人參加建設工程。



一號坑全景圖

小雁塔、大雁塔

小雁塔屬全國重點文物保護單位，位於西安市南門外友誼西路東段南側的薦福寺內，是一座典型的密檐式佛塔，與大雁塔東南、西北相望，因規模小於大雁塔，故稱小雁塔，是唐代古都長安保留至今的兩處重要標誌之一，“雁塔晨鐘”也是清代關中八景之一。小雁塔雖不及大雁塔規模宏大，但這裡環境清幽，風景優美，在古城中別有一番韻味。小雁塔全稱薦福寺小雁塔，其高 43.3 米，底邊長 11.38 米，高與底邊的比例是 100 比 26，皆比大雁塔小，故稱此雁塔為小雁塔。



小雁塔的特點是塔形玲瓏秀麗，屬於密檐式磚結構建築，塔壁不設柱額，每層磚砌出檐，簷部迭澀磚，間以菱角牙子。塔身寬度自下而上逐漸遞減，愈上愈促，全部輪廓呈現出嬌媚舒暢的錐形形狀，造型優美，比例均勻。原為 15 級，約 45 米高，現存 13 級，約 43.3 米高。該塔塔平面為正方形，各層南北兩面均開有半圓形拱門，塔內設有木梯，遊人由此登上塔頂可以飽覽西安市內風光。

大雁塔則位於陝西省西安市城南大慈恩寺內，是全國著名的古代建築，被視為古都西安的象徵。相傳是玄奘大法師從印度（古天竺）取經回來後，專門從事譯經和藏經之處。因仿印度雁塔樣式的修建故名雁塔。由於後來又在長安薦福寺內修建了一座較小的雁塔，為了區別，人們就把慈恩寺塔叫大雁塔，薦福寺塔叫小雁塔，一直流傳至今。

大雁塔平面呈方形，建在一座方約 45 米，高約 5 米的台基上。塔七層，底層邊長 25 米由地面至塔頂高 64 米。塔身用磚砌成，磨磚對縫堅固異常。塔內有樓梯，可以盤旋而上。每層四面各有一個拱券門洞，可以憑欄遠眺。長安風貌盡收眼底。塔的底層四面皆有石門，門楣上均有精美的線刻佛像，傳為唐代大畫家閻立本的手筆。塔南門兩側的磚龕內，嵌有唐初四大書法家之一的褚遂良所書的《大唐三藏聖教序》和《述三藏聖教序記》兩塊石碑。唐末以後，寺院屢遭兵火，殿宇焚毀，只有大雁塔巍然獨存。

大雁塔初建時五層，表面磚砌，土心，後來塌毀，重建時為十層，公元 704 年唐武則天改建成為樓閣式的青磚塔，打破了唐朝佛塔均為單數層的慣例增高至 10 層，公元 931 年，五代時候唐王朝對大雁塔進行改建，大雁塔被降至七層，平

面呈正方形，由塔基和塔身兩個部分組成。公元 1604 年，明萬曆 23 年在維持了唐代塔體的基本造型上，在外表完整的砌上了 60 厘米厚的包層。塔基邊長 48 米，高 4.2 米，其上為塔身，邊長 25 米，高 59.9 米，塔基和塔身通高 64.1 米。塔身各層壁面都用磚砌扁柱和闌額，柱的上部施有大斗，並在每層四面的正中開闢磚券的大門。塔內的平面也呈方形，各層均有樓板，設置扶梯，可盤旋而上至塔頂。明代在塔外包砌一層厚磚，磨磚對縫，堅固異常。

大雁塔初建時為磚表土心五層方塔，後改造為七層方形樓閣式，唐大歷年間再改為十層，到明代，又以磚面加砌唐塔之外。現塔身通高 64 米，每層為仿木結構，底層門楣有精美的線刻佛像，西門楣為阿彌陀佛說法圖，圖中刻有富麗堂皇的殿堂。塔底層南門內的磚龕裡，嵌有兩通石碑：《大唐三藏聖教序》和《大唐三藏聖教序記》，都是由唐代著名的書法家褚遂良書寫的，字體清秀瀟灑，是唐代的兩通名碑。西面石門楣上有唐刻建築圖案和佛像等線刻畫，畫面佈局嚴謹，線條遒勁流暢，傳說出自唐代著名畫家閻立本和尉遲乙僧之手，是研究中國古代建築的重要資料。

大雁塔在唐代就是著名的遊覽勝地，因而留有大量文人雅士的題記，僅明清時期的題名碑就有二百餘通。至今，大雁塔仍是古城西安的標誌性建築，也是聞名中外的勝跡。國務院於 1961 年頒佈為第一批全國重點文物保護單位。大雁塔是樓閣式磚塔，高 64.517 米，底層邊長 25 米，塔身呈方形角錐體，坐落在底面積 42.5×48.5 米，高 4.2 米的方形磚台上，青磚砌成的塔身磨磚對縫，結構嚴整，外部由仿木結構形成開間，大小由下而上按比例遞減，塔內有螺旋木梯可盤登而上。每層的四面各有一個拱券門洞，可以憑欄遠眺。整個建築氣魄宏大，格調莊嚴古樸，造型簡潔穩重，比例協調適度，是唐代建築藝術的傑作。

大雁塔



西安古城牆

西安城牆環繞城市的中心區，呈合圍的長方形，牆高 12 米，底寬 18 米，頂寬 15 米，總周長 11.9 公里。有城門四座：東長樂門，西安定門，南永寧門，北安遠門，每個城門都由箭樓和城樓組成。西安作為千年古都，歷代曾多次修築城牆，雖然多數已在歷史中消失。但現在這座城牆的歷史仍可以追溯到隋代。現存城牆主要建於明洪武七年到十一年(1374－1378)，至今有 600 多年歷史，是中國現存最完整的一座古代城垣建築。

西安城牆是明朝出年在明太祖朱元璋的政策“高築牆、廣積糧、緩稱王”的指導下，在隋唐皇城的基礎上建成的。完全圍繞“防禦”戰略體系，城牆的厚度大於高度，穩固如山，牆頂可以跑車和操練。城牆包括護城河、吊橋、閘樓、箭樓、正樓、角樓、敵樓、女兒牆、垛口等一系列軍事設施。城牆自建成後歷經三次大的整修，明、清時各有一次，建國後 1983 年政府對城牆進行了大規模修繕。現在的城牆不僅恢復了完整風貌，更與護城河及獨具特色的環城公園一起煥發出了新的風采，成為西安市一大旅遊景觀。



陝西歷史博物館

陝西歷史博物館位於西安大雁塔的西北側，籌建於 1983 年，1991 年 6 月 20 日落成開放，是中國第一座大型現代化國家級博物館，它的建成標誌著中國博物館事業邁入了新的發展里程。館區占地 65000 平方米。建築面積 55600 平方米，文物庫區面積 8000 平方米，展廳面積 11000 平方米。館藏文物多達 370000 餘件，上起遠古人類初始階段使用的簡單石器，下至 1840 年前社會生活中的各類器物，時間跨度長達一百多萬年。



文物不僅數量多、種類全，而且品位高、價值廣，其中的商周青銅器精美絕倫，歷代陶俑千姿百態，漢唐金銀器獨步全國，唐墓壁畫舉世無雙。可謂琳琅滿目、精品薈萃。



陝西歷史博物館是一座綜合性歷史類博物館。開館以來，充分發揮文物藏品優勢，堅持“有效保護、合理利用、加強管理”的原則，把收藏保管、科學研究和宣傳教育功能有機相結合，舉辦了各種形式的陳列展覽，形成了基本陳列、專題陳列和臨時展覽互為補充、交相輝映的陳列體系，從多角度、多側面向廣大觀眾揭示歷史文物的豐富文化內涵，展現華夏民族博大精深文明成就。其中讓我們印象最深刻的其一有周朝的青銅鑄造，其展現了中國早期文明的特徵。

陝西歷史博物院典藏了大量的青銅器、唐三彩、金器等，其位於一樓的文創商品販賣部於側門兩側共兩大間，其所陳列的商品卻了無新意，甚是可惜，如能將各種青銅器、陶瓷器、陶三彩、金器等等豐富的圖騰多元運用在商品設計上，必能將傳統文化器物之美作更佳的延伸與推廣。

華清池、大唐芙蓉園

華清池位於陝西省西安臨潼區驪山北麓，是唐代華清宮內的溫泉浴池，以溫泉和風景秀麗著稱，更因唐玄宗和楊貴妃的愛情故事而著稱於世。華清池是中國國家 5A 級旅遊景區。景區內有唐代華清宮御湯遺址博物館、西安事變舊址。現今華清池的多數亭臺樓閣，多為 1949 年以來修建恢復的仿唐代建築，現在的華清池坐落在唐代華清宮遺址上，只佔盛唐時的一小部份。

相傳西周時期周幽王就曾在這建驪宮。秦始皇時以石築室，名為「驪山湯」。漢武帝時擴建為離宮。唐代又經唐太宗和唐玄宗時的兩次大肆擴建，唐玄宗天寶年間改名「華清宮」，這時的規模最為富麗堂皇，但經安史之亂後已遭毀壞。1982 年考古發現唐代華清宮皇家沐浴湯池殿基遺址，考古清理出包括五組唐代皇家湯池等遺址，1990 年正式對外開放。



全體人員與貴妃合影

大唐芙蓉園位於西安市曲江新區，建於原唐代芙蓉園遺址所在地，占地 1000 畝，其中水面 300 畝，總投資 13 億人民幣，是西北地區最大的文化主題公園，建於原唐代芙蓉園遺址以北，是中國第一個全方位展示盛唐風貌的大型皇家園林式文化主題公園。包括紫雲樓、仕女館、御宴宮、芳林苑、鳳鳴九天劇院、杏園、陸羽茶社、唐市、曲江流飲等眾多景點。大唐芙蓉園創下多項紀錄，有全球最大的水景表演，擁有全球最大戶外香化工程；是全中國最大的仿唐皇家建築群，集中國園林及建築藝術之大成。

西安鐘樓、鼓樓

西安鐘樓建成於公元 1384 年，距今已有 600 餘年。它位於中國陝西省西安市的市中心，城內東西南北四條大街的交匯處。是中國古代遺留下來眾多鐘樓中形制最大、保存最完整的一座。

1939 年 10 月 10 日西安鐘樓遭日機轟炸，毀壞嚴重，鐘樓被轟炸後，西京市政建設委員會工程處對此進行了修補。中華人民共和國成立後西安鐘樓又大修過 5 次。1956 年 8 月，被列入陝西省人民政府公布為陝西省第一批重點文物保護單位。1984 年正式對外開放。1996 年 11 月被列入全國重點文物保護單位。和中國其它的鐘樓類似，西安鐘樓在古代主要用於報時，發布消息等。隨著時代的進步，其傳統功能已逐漸停用，現在作為國家級文物保護單位向社會開放，供旅遊觀光之用。遊客可購票登樓參觀。

西安鼓樓是位於中國陝西省西安市市中心的一座鼓樓，在西安鐘樓以西與之相對。如今，樓南北兩側各懸掛一面匾額，南側匾額上書「文武盛地」，北側匾額上書「聲聞於天」(原匾毀於文革期間)。樓體周圍放置大小 28 面鼓；其中 24 小鼓鼓面以小篆書寫中國傳統二十四節氣，分立與樓南北兩側；另外 4 面大鼓分立與樓東西兩側。而鼓樓北側則為西安著名的回坊美食一條街。西安鼓樓始建於明洪武十三年（1380 年），比西安鐘樓早四年。1996 年，鼓樓與鐘樓同時被列入全國重點文物保護單位。



鼓樓東側立面



夜間的鼓樓

8. 結語：心得與建議

此次參訪安排除了拜會西安交通大學管理學院之外，在企業參訪部分則安排了愛德華量測設備、無敵科技、松速物流、創業園孵化中心等企業，經營主體包含台商企業及中資企業，相當多元。在台商企業上看到異地經營開疆闢土的艱辛，面對同業競爭對手及日新月異的資訊科技威脅挑戰，選擇鞏固目前的經營基礎再尋求其他機會，雖然可能會有被淘汰的風險，也是個穩中待變的選項。此外，由中資企業及孵化中心領導人的談話，感受到企業從育成到成熟，產官學三方的力量缺一不可，領導人的領導力與執行力更是關鍵。政府和產業界對重點產業發展規劃有共識，一方面堅持自主研發，一方面廣納外國技術，加上西安高等教育資源，西安及其他各地的育成中心發展將無可限量，甚至發展出世界級的企業。

藉由這次的參訪，我們也深刻體會到中國大陸與台灣的文化特色之差異，在處理文化古蹟等遺產的態度上亦有所不同。西安由於歷史因素，現仍流存多數的歷史古蹟，橫亙秦漢唐明，不勝枚舉。西安當局除了保留古代建築的特色，更添加了現代化的風格，在古代及現今的衝突之下，科技結合古典的美感。

目前的西安很像早期 70 年代正在大興基礎建設的台灣，雖然人文素養明顯需加強，但硬體設施在大量投資及大興土木下顯得進步甚快。從教育、生活、工作等面向上讓人覺得中國那邊的競爭比我們台灣更為激烈，大家為了過更好的明天而更加努力打拚。反觀目前台灣的年輕人，在生活安逸、危機意識薄弱、高學歷但沒自信及實力的情況下，反而出現了越來越多的俗稱「啃老族」的社會新鮮人。大家共同的感想是：光有著小清新、小確幸的滿足，是無法在這經濟競爭遊戲的環境中生存的。台灣有夢有創意，但如何找到自己的定位和利基並佐以積極的行動力，該是每一個人都該思考的方向。

身為此次參訪的「領導」，我非常感謝參與此次訪問的所有成員，從事前的聯繫、行程安排、各項準備，到實地參訪的所有細節，若不是有大家的通力合作，我相信是無法圓滿達成的。此次參訪，各組召集人以及所有成員皆無私地犧牲自己的時間，務同學，令人感佩；尤其感謝凱莉悉心聯繫參訪事宜與行程的安排，還有事前張羅禮品的秀娟與晨妍，沒有她們的全力支援，行程是無法如此順利。透過這次的海外參訪，相信不僅已經達成「做中學、遊中學、看中學，汲取經驗、拓展視野、提升自我」的目標，同學師生間的距離也因此縮短不少。秀華議員和素蘭姐可以即刻從大人變成幼幼班，轉換令人驚豔；一行人即便已經吃飽但可以

爲了西安美食 biang biang 麵，而寧願繼續塞進肚裡。行程最後大家爲了「送舊」，晚餐之後不惜犧牲休息時間繼續搞笑狂舞，排練至深夜，點滴在心頭。

當然，爲使行程順利得以留下美好回憶，事前的準備工作絕對少不得。以下將臚列幾點重要建議，提供後續的 EMBA 同學參考。

1. 責任編組：事前準備工作的分組，每組人員名單/任務都要明確，需建立 timeframe，及定期報告進度，這樣才能發揮當責精神，這也是成人教育重要的一環。此次參訪責任編組內容如附件 1 所示。

2. 行程安排：鑑於各旅行社的住宿及航班安排會因價格及團員人數而有所不同，以及機票需考量淡旺季、直飛或轉機出發地點等需求，建議所有問題在出發日前二個月需定案。此次參訪行程安排如附件 2。

3. 參訪對象：對於參訪的對象〈包括企業及學校〉，要分配每組提供不同對象背景資料，以及問題的準備，於參訪前提供大家參考。因爲參訪時間短，只有做好 pre-study，才能比較容易進入狀況，並且可以在現場有更深入的交流。

4. 禮品準備：此次參訪除備有紀念牌、EMBA 錦旗、紀念筆、以及茶葉、方塊酥等嘉義地方特產外，亦製作了中正管院 EMBA 與參訪人員的簡介，加深對方對我方的印象。手冊內容如附件 3。



出發前往機場時於飯店前的最後合影

附件 1 責任編組

在決定中國西安為參訪目的地之後，第 1 次籌備會即參考去年任務編組，成立籌備小組（各組任務內容如下），並選出總籌與各組負責人，進行接續的各項工作。共計 5 組如下：

- 【總召集】：負責溝通與協調，並與領隊教授保持聯繫，報告進度與決議事項。
- 【對外組】：負責洽詢旅行社、行程規劃。
- 【海外組】：負責連絡海外參訪機構。
- 【禮品組】：準備錦旗及致贈參訪機構之禮品。
- 【活動組】：負責整理參訪人員之各項資料、手冊印製以及照相攝影。

附件 2 參訪手冊

國立中正大學管理學院
EMBA 高階主管碩士班參訪手冊





中正大學管理學院 EMBA 高階主管碩士班簡介

使命

強化中小企業及創新事業之競爭優勢，
提升高階主管之理論與實務運用能力。

願景

成為台灣中小企業及創新事業高階主管之頂尖培育中心。

策略

1. 招收中小企業及創新事業高階主管。
2. 建立產、官、學合作機制。
3. 提供優質的專業課程並建立中小企業及創新事業經營典範之交流平台。

本班招收對象主要為中小企業及創新事業高階主管。教學方面，除整合本校管理學院師資及設備外更延攬外部產官學優良師資提供「創業經營」及「企業管理」的優質專業課程，培育能有效運用管理理論解決實務問題之高階管理人才，建立產官學合作機制，協助中小企業提升經營績效為主要目標並建立中小企業及創新事業經營典範之交流平台；在研究方面則以結合商管理論與實務經驗為主要發展方向。



EMBA 海外企業參訪目的

「做中學、遊中學、看中學，拓展全球視野」

參訪之主要目的乃藉由學員對海外研習課程的參與，廣泛的深入研究與全球商業和管理有關之課題，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。與此同時，進一步擴展視野瞭解各地人文景觀及風俗民情，協助學員在短時間內汲取經驗、培育國際觀，強化學習效果；日後也能學以致用地發揮在各工作領域上，提升職場競爭力。此外，藉由與台商海外企業幹部的深度晤談，啟發經營管理之智慧，進而開拓本碩士班研究生「全球化管理專業」視野之宗旨。

透過行前對於參訪公司進行資料蒐集、初步瞭解，再佐以現場參訪時與企業進行深度對談，如此安排可讓所有參與的同學從事前的準備到事後的檢討，徹底達到「做中學、遊中學、看中學」之目的，汲取經驗、拓展視野、提升自我。



訪問日程與單位

2014 年 6 月 6 日

- 08:00~09:30 西安交通大學管理學院
10:30~12:30 陝西松速物流 (台商松茂集團)
13:30~15:00 無敵科技西安公司(英業達集團)
15:30~17:00 西安愛德華測量設備股份有限公司
17:30~18:00 西安高新區創業園孵化中心

Q&A

1. 松速物流

- Q1: 運輸物流業的發展瓶頸與發展趨勢
Q2: 中國各省幅員廣大，如何提升城際運輸效益與利潤
Q3: 發展成綜合型大型物流業需要有哪些條件

2. 無敵科技

- Q1: 行動上網普遍，網路上也有很多翻譯資源，如何在行動載具（手機及平板）市場中發展出差異化的產品來吸引顧客
Q2: 中國市場的產品定位與產品未來發展

3. 愛德華測量

- Q1: 產品全球市場定位與產品開發市場選擇
Q2: 如何在測量儀器產品市場大國（歐洲，美國，日本）建立品牌知名度與制訂行銷策略



參訪人員名冊

團長	姓名	服務單位	職稱
	崔曉倩	中正大學經濟系	教授
團員 29 人			
團員	姓名	服務單位	職稱
1	許榮旭	日盛證券股份有限公司	經理
2	梁雅如	南投縣新街國小	教師
3	魏賢文	富邦人壽	協理
4	蕭恩澤	台中商業銀行虎尾分行	襄理
5	李嘉鴻	國華鐵櫃實業有限公司	經理
6	黃朝升	富邦資產管理股份有限公司	董事會稽核
7	湯凱莉	朝陽科技大學創新育成中心	經理
8	陳玉孟	中強光電	經理
9	陳菁雲	華傑工程顧問有限公司	土木技師
10	陳亮傑	-	
11	黃松齡	嘉義市監理站	副站長
12	賴素蘭	海鈺生技	董事長
13	李淑華	元翎精密機械	經理
14	張裕青	台灣樂金伊諾特股份有限公司	經理
15	楊麗麗	聯景光電股份有限公司	高級管理師
16	張庭榕	-	
17	蘇秀娟	三商美邦人壽保險(股)公司	通訊處經理
18	闕晨妍	翔宏營造有限公司	總經理
19	陳沛均	寶島眼鏡	管理部經理
20	唐嘉亨	瑞士商斯沃琪瑞表(股)公司	業務經理
21	張秀華	嘉義市議會	議員
22	王東隆	陽明水電工程行	總經理
23	賴麗如	森美工業股份有限公司	業務代表
24	鄭景奇	台南市農會走馬瀨農場	副場長
25	謝幸樹	謝幸樹會計師事務所	執業會計師
26	謝如根	謝幸樹會計師事務所	經理
27	武淑宇	中華航空空服處訓練部	經理
28	林西南	台中商業銀行竹山分行	專案經理
29	劉美延	茗南園茶葉	總經理

