

出國報告

(出國類別：其他，2016 年海外教學暨實務參訪課程帶隊教師)

國立嘉義大學校務基金自籌經費支應因公派員出國「2016 年海外教學暨實務參訪課程」帶隊教師報告

服務機關：國立嘉義大學

姓名職稱：張瑞娟 教授

派赴國家：馬來西亞

出國期間：105 年 9 月 24 日 至 105 年 9 月 28 日

報告日期：105 年 10 月 28 日

摘要

馬來西亞不論在宗教、建築、工藝、以及自然生態等均極具特色，每年吸引大量的遊客或企業參訪團前往取經。因此，該學期「企業個案診斷」課程共計有 19 位同學，透過海外卓越企業的參訪與個案診斷，深入觀察及瞭解馬來西亞吉隆坡的大壽電子有限公司 (Ta-Shou Electronics)、皇家雪蘭莪錫器工廠 (Royal Selangor)、以及巧克力工坊 (Cocoa Boutique) 的營運成功之要素，以強化學生們的產銷管理運籌模式，讓同學們善用課堂所學的知識與技能，診斷馬來西亞公司與工廠的生產營運模式之優、缺點與行銷手法等，冀望可激發學生們在產銷作業的管理潛能，裨益於提升自身工作之管理技能，並找出具體改善的方向與建議。此外，除了針對三個海外企業進行診斷外，該次也參觀了當地的文化資產與重要景點，如：麻六甲的雞場街文化夜市與荷蘭村，以及吉隆坡附近的環保無煙太子城、雙峰塔、城市規劃展覽館、英雄紀念碑與土產店等，進行實地參訪教學行程及體驗文化差異，以拓展學生們的國際視野與促進文化交流。

關鍵詞：馬來西亞、大壽電子、錫器工廠、巧克力工坊、文化及觀光資產

目次

一、活動內容簡介與感想.....	1
二、參訪目的.....	10
三、心得.....	10
四、建議.....	11
五、攜回資料名稱及內容.....	11

本文

一、活動內容簡介及感想

本次的海外知名企業個案診斷的參訪與體驗，主要參訪馬來西亞的知名企業有大壽電子有限公司 (Ta-Shou Electronics (M) SDN. BHD.)、皇家雪蘭莪錫器工廠 (Royal Selangor)、以及巧克力工坊 (Cocoa Boutique) 三間；還有在地的文化資產與重要景點為：麻六甲的雞場街文化夜市與荷蘭村、吉隆坡附近的環保無煙太子城、雙峰塔、城市規劃展覽館、英雄紀念碑與土產店等等。參訪產業與景點內容、以及感想，將分別臚列如下所示。

1.知名企業工廠參訪

(1)大壽電子有限公司

大壽電子有限公司 (Ta-Shou Electronics (M) SDN. BHD.) 是郭文達董事長在馬來西亞投資的分公司，他熱心安排當地呂天龍副總經理與來自台灣的陳信義顧問幫忙專門解說與招待。一開始先播放影片簡介該公司沿革、目前經營概況、以及未來願景，描述如何從 1988 年 7 月開始起家至演變為現今資本額 800 萬馬幣的高國際市佔產值故事；接著，詳細解說該公司二大產品：電解電容器及固態電容器用導針 (Electrolytical and Polymer Capacitors) 的製作過程；繼而，帶著我們參觀與示範該公司的生產線與廠房；最後，還讓我們體驗在地的紅毛丹、情人果與肉骨茶餐。

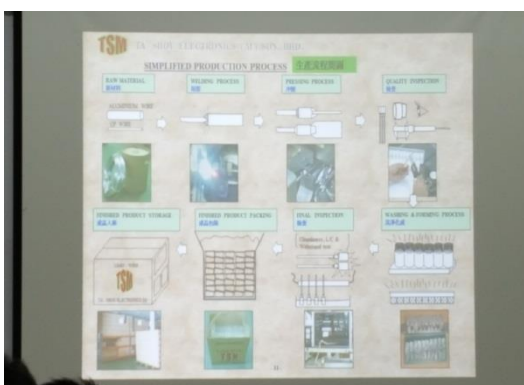
由於該公司的產品僅專注在二項，多以自動化生產與控制生產線，所以人事結構相對簡單，採分層管理的模式。然有趣的現象是，比例最高的族群是尼泊爾人，佔總員工比例 38.7%，其次是佔 36.6%的馬來人，再其次則是佔 10.5%的緬甸人。因為馬來西亞以馬來人、華人與印度人三大族群為主，由此可見該公司也如同台灣製造業般大量使用外勞，補足國內勞動力不足的窘境。

該公司的機器設備從最初的租賃，到跟日商松下 (Panasonic) 株式會社電機轉手後大量採買，到請人設計一體成形的生產線，歷經一段內部商議與改革，總算步入穩定階段。主要生產原料為鋁線與 CP 線，其供應商來自馬來西亞為最大宗，韓國其次，透過分散原料來源，免於成本上漲的牽制。而銷售區域仍以馬來西亞當地為主，日本為輔，也銷售到泰國、印度、台灣、印尼、韓國等地，俾於分散顧客群，穩定營運收入來源。雖然馬來西亞的地理位置鄰近中國大陸，面對它們的競爭壓力，理應積極與中國大陸廠商建立網絡；但是根據過去數次營運互動慘遭滑鐵盧的經驗，甚至曾一度導致該公司因被商倒帳 500 萬馬幣發生財務危機，故該公司與中國陸商互動往往趨於保守，也對他人建議前進大陸搶攻市場的

意圖興致缺缺，選擇偏向加強鞏固在大馬的產銷基礎。再者，該公司雖有分散銷售的區域，但這些銷售區域的主事者仍多為日商公司，且有七成以上是老客戶，主要是因該公司與日商營運互動多有良好經驗，也發展出一套成熟精簡的存貨管理技巧，俾於建立彼此互利的長期關係。

在訪視廠房時，我們還觀察到公司會將當年度 (2016) 生產目標明確標示，提醒與鼓勵員工達成，如：機器生產力大於 91.2%、不良率 (Defectives) 小於 0.98%、以及產品損失小於 2.0%。其中，印象最深刻的是，導針相對細緻，出貨不是一根根導針算，而是一盤或一捆導針來衡量，一旦當其中有一根導針出現狀況，整盤或整捆導針就需全部回收或作廢，因而導致該公司產品不良率的衡量結果相對比一般電子產業高。

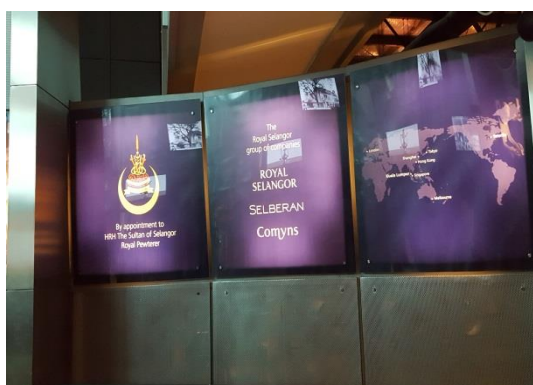
最後，我們根據該公司的沿革與目前經營概況瞭解到，該公司除了遭遇先前陸商倒帳釀成財務危機外，另一波危機則是面臨總體經濟大環境的改變。首先是 1997 年的亞洲金融風暴，雖然索羅斯量子基金的突擊使得東南亞國家的貨幣劇烈貶值，而馬幣的大貶與韓國電子廠的大量轉單等諸多因素，使得該公司的訂單不減反增，相當幸運。而 2008 年的全球金融海嘯時，訂單就面臨大幅減少的窘境。該公司的因應策略，一則是透過更多電子化的生產模式取代、以及將既有三班制改成二班制等方式來降低勞工成本；二則是因應生產成本與產品功用做些調整，不僅將固態電容導針透過鍍銀、鍍銅、鍍錫，改變原產品的含量比例來降低成本，也將產品轉向發展到汽車零件的應用，況曾市場對該產品的需求程度。然儘管如此，總體大環境的需求低迷現象，使得該公司的產能至今仍比金融海嘯前減少 2~3 成，再也回不去原本的生產水平，這是該公司當前需積極思考的議題。



(2) 皇家雪蘭莪錫器工廠

導覽員一開始先簡單地介紹來自中國汕頭的創始人楊堃先生，如何從 1885 年開始發展純手工製錫器藝品至演變為國際品牌的故事，接著帶我們參觀與解說每個錫製品的特色與緣由，並詳細介紹與示範著錫器與金錢樹的製作過程，最後，還有錫器 DIY 製作的體驗、以及參觀包羅萬象的禮品店。

馬來西亞的吉隆坡不僅以開採錫礦而發達，更以錫器聞名於世，在眾多品牌之中，最著名的就是皇家雪蘭莪 (Royal Selangor) 錫器工廠，其製錫工藝的紋飾相當細緻、精美，極具高度的藝術風格，被當地國王蘇丹尊封為“皇家”。其所生產的錫器製品不僅有日常生活用品，更多的產品已成為設計精巧的藝術品，從吉隆坡和新加坡到上海、倫敦、多倫多、墨爾本、香港和東京都有據點，產品行銷到二十多個國家，甚至知名電影內的講究道具也是出自於皇家雪蘭莪之手，還有幾屆賽事的 F1 獎杯，也是委託皇家雪蘭莪製作。另外，早期的馬來幣都是用昆蟲、動物來代表，尤其是鱷魚，但因為使用上的不方便性，後來發明金錢樹替代；由於錫的融點低，所以每家商店都有融錫的設備，要買什麼東西，就用相對的重量來交換，所以這種錫製作的金錢樹成為當時流通的馬來幣。再者，由於純錫的產品質地柔軟，產品裡面多會加入極少部份比例的銻與銅，以增加其硬度與亮度，而這樣錫銻銅加起來就成為了所謂的「錫蠟」。最後，還有個 DIY 體驗區，他們提供一個圓型的錫片，要學員們自己親手打造出錫碗，旁邊會有英文字母的印凸章，先挑自己姓名的英文字母出來，在錫片上面敲上自己的英文名，再來是要將平平的錫片敲成有弧度的碗形，完成錫碗後還發了一張證書以茲鼓勵。至於禮品店的部分，則是清楚地看到皇家雪蘭莪錫器為了市場區隔，而發展出不同的產品設計與品牌，連擺設與陳列的方式都有所差異，值得學習。



(3)巧克力展館專賣坊

馬來西亞種植了許多可可樹，是全球主要的可可生產國之一，所以研製由可可所提煉出來的巧克力商品成為一大商機，讓幾乎所有來到馬來西亞的旅遊團都會安排巧克力購物。巧克力展館專賣坊 (Cocoa Boutique) 位於吉隆坡市的中心，是馬來西亞於 2003 年首間最大規模的巧克力專賣店。若想了解巧克力的生產過程，在這家巧克力工坊便可知一二。這裡每日平均吸引 2 千人參觀，由門口那棵可可樹，到可可變成可口的巧克力的過程，都有專人講解。這裡還展示了各種生產巧克力的工具，以及多座造型趣致的巨大巧克力模型雕像。其中巧克力製成的雙龍抱珠，歷經 60 多年依然完好如初，可見真正純巧克力的堅固耐放，毋需放入冰箱冷藏。

零售區內賣的巧克力主要是由當地一位巧克力痴唐志忠所創立的「VEZZO」和「DANSON」2 個品牌，有超過 200 種口味與造型的巧克力，選擇相當豐富。為了有別於歐洲不同口味的巧克力，這裏出產了許多馬來西亞當地的獨特口味，最受歡迎的有各類果肉巧克力，以榴槿、菠蘿、芒果及椰子等多種新鮮熱帶果肉作餡，所以保鮮期只有 3 個月；而榴槿巧克力是用新鮮的榴槿果肉製造，與黑巧克力一甜一苦雙味夾雜，更於 2004 年獲選的可可工業獎。另外，較新穎的口味還有大馬人蔘的東格阿里 (Tongkat Ali) 味、提拉米蘇 (Tiramisu) 味、以及少見純度 75 的黑巧克力等，同樣是十分受歡迎，是當地人和遊客的送禮佳品。這樣結合當地資源與巧克力鑑賞家的專長，研發出馬來西亞專屬的巧克力口味，使得可可和巧克力精品館在產品銷售量得到嶄新的高峰，向世界展示最好的馬來西亞遺產食品。



2.重要文化資產與觀光景點

(1)麻六甲的雞場街

麻六甲由於地理位置的優勢而發展成為東西方進行香料、絲綢等商業活動的貿易中心，是馬來西亞最具歷史意義的地區，並於 2008 年 7 月 7 日被聯合國教科文組織列為世界文化遺產之一。古時明史記載為滿刺加王國，被葡萄牙侵佔後，改稱麻六甲，先後又受到荷蘭及英國的殖民統治。現今麻六甲古城除了荷蘭時期古堡遺跡之外，更多了華人的元素，其中，雞場街 (Jonker Street) 就是麻六甲華人下南洋時代的縮影，是整個麻六甲最熱鬧的老街。

雞場街這名字並不是因為這裡有賣很多的雞，據說是從福建話“街場街”演變而來，在福建話裡“街場”代表是熱鬧的街市、繁忙的步道，因為街場跟雞場同音，逐漸演變成現在熟悉的“雞場街”。雞場街又被稱為“古董街”，麻六甲位於馬來西亞地狹，從東南亞要前往中東地區的船隻幾乎都要經過此地，海峽最窄處才 37 公里，麻六甲自古成為海盜最猖獗的地方，而銷贓貨物就會流入雞場街，所以早期非常多收藏家或專家來此尋寶，找尋各千年以來在此被打劫的寶物。但我其實並沒有發現很多古玩，反倒是有很多手工藝品、或是文創商品，如這裡也有客製化 T-shirt 的店家，為這條富有歷史的街道增添了許多年輕的創意色彩。雞場街不是很長，除了沿途的小吃、土產店外，中間有個「雞場街世遺公園」，裡面可愛的健美先生塑像，是人稱“馬六甲先生”的拿督威拉顏文龍的塑像。另外，周邊可看到許多的走馬騎樓、古老樓房、或是早期的老商會與事務局，例如：海南會館、潮州會館...等等華僑會館，皆充滿著中國風格的特色，所以雞場街又被冠上“會館街”的雅名。

在雞場街最著名的景點之一應該就是傳說中有故事的「地理學家」咖啡館，於 2000 年有一部電影叫做「夏日麼麼茶」，男女主角任賢齊及鄭秀文，就是在這座咖啡館內喝咖啡，繼而發展出一段浪漫的愛情故事。這座咖啡館充滿著異國風情的度假氛圍，晚上除了賣咖啡，還會賣些酒；此外，它更善用特別高的高腳椅和桌子，讓客人在戶外坐著也可享受在吧台坐著的錯覺，且轉角處不會有太多的人潮來來往往，是外國人最愛的悠閒感覺。

在雞場街的另一頭除了有比較近代的 Hard Rock 與 H&M 等商圈，還有著名的荷蘭紅屋與鐘樓，鄰近麻六甲河畔，是荷蘭人在 1641 年戰勝葡萄牙人後所建造的建築物。當時不但是荷蘭總督的官邸，也是荷蘭人統治馬六甲時期的政府行政中心及市政局，被認為是最古老的東方荷蘭代表性建築。



(2)環保無煙的未來太子城

太子城 (Putrajaya) 又稱「布城」(Putra 是馬來西亞獨立之父的姓，Jaya 就是城鎮的意思) 位於馬來西亞居吉隆坡市與吉隆坡國際機場之間，相距兩地各約 25 公里，並於 2001 年 2 月 1 日成為馬來西亞的第三個聯邦直轄區。最初因為吉隆坡人口過於稠密，使馬來西亞政府的行政部門無法繼續發展，經過近 6 年的規劃，與民間企業財團 BOT 合作，將原本吉隆坡的舊財政部土地建物交換在錫礦開採完後的森林太子城新址興建財政部大樓，完成佔地 264 平方公里的環保無煙新城，也是全馬第一個使用再生水概念系統的「智慧型花園城市」。周邊建築有財政部、皇宮、首相府、太子會議中心、水上粉紅清真寺 (Putra Mosque) 等等重要的行政機構、以及近七成盎然的綠地與三成人工湖泊。其住宅區、商業區、文化、休閒設施和交通體系也都有基本配套。每棟建築都別具風格，還曾得過國際的建築設計獎，儼然成為一個科技與藝術之城。目前首相署和政府各部都已遷往了太子城，並規定住太子城的公務員一律免交水電等費用，而個別堅持不搬遷者將減薪 40%，這一措施對國家公務員搬遷起了很大的推動作用。這樣的行政魄力真的是台灣政府值得學習的部份。

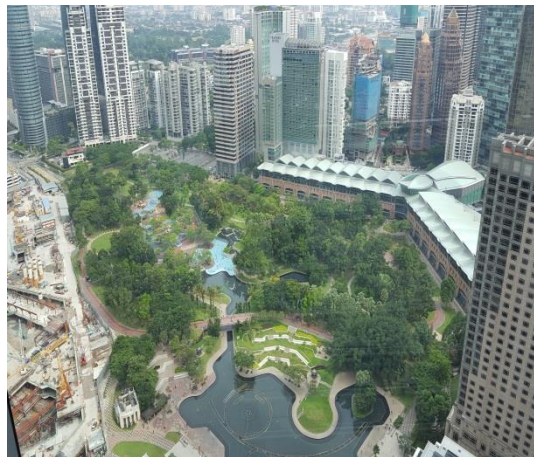


(3) 雙峰塔花園廣場

位於吉隆坡市中心的雙峰塔又稱佩重納斯大廈 (Petronas Twin Towers, Kuala Lumpur City Centre, KLCC)，曾經是世界最高的摩天大樓，直到 2003 年 10 月 17 日被台北 101 超越，但仍是目前世界最高的雙棟大樓，也是世界第五高的大樓，為好萊塢電影「將計就計」的拍攝地點。雙峰塔是馬來西亞最著名的地標性城市景觀之一，兩座獨特的菱形高塔，造型美觀優雅。它樓高 452 米，共地上 88 層，廣場旁邊是陽光商場 (Suria KLCC)，裡面商品從平價品牌到奢侈品牌都一應俱全。除了購物，還有一個國油展覽館，是一個富知識於遊戲的科學探索館。塔下廣場有 KLCC 公園和水上樂園，公園人造湖的音樂噴泉每隔不久就会噴一次，塔頂則有旋轉餐廳可臨窗俯瞰。

雙峰塔是由阿根廷籍的美國建築師 César Pelli 所設計，分別由日本人和韓國人以鋼筋混凝土來建造塔樓，外層則是使用不銹鋼和玻璃素材，另外一個有趣的設計是建築的橫切面乃以伊斯蘭八角星符號 (Rub el Hizb) 為基礎再加以變化，這些皆與伊斯蘭教藝術相呼應，藉此反映了馬來西亞穆斯林的基礎圖案。這樣由伊斯蘭 5 大支柱思想所激發而來的建築理念與設計風格，不僅體現了吉隆坡這座城市年輕、中庸、現代化的城市個性，更突出了標誌性景觀設計的獨特性理念。再者，雙塔中間以空中塔橋相連，除了可作為彼此平衡協調之外，亦為緊急事故時的疏散通道。KLCC 上層是辦公樓，我們也購買門票乘坐電梯到達位於 41 層的 Sky Bridge (空中塔橋) 和 86 層的雙峰塔展廳，從高空俯瞰吉隆坡市全景。

從 KLCC 雙峰塔花園廣場延伸的金三角區域，向來就是吉隆坡最繁華的區域，星光大道上的 Shopping Mall 也是一間間林立，其中最大最好逛的巴比倫 (Pavilion) 購物廣場也在鄰近，雖僅有七層樓高，但擁有 450 間以上的商店，東南亞及歐美等一流品牌皆齊聚在此購物城內。



(4)城市規劃展覽館、獨立廣場、英雄紀念碑

城市規劃展覽館 (KUL City) 乃記載吉隆坡的發展故事、展示獲頒大馬紀錄大全最大模型，夜間獨立廣場和茨廠街木製模型地圖，以及分佈在吉隆坡多座古舊建築物模型。館內規劃了有 6 個主題，分別是歷史區、模型區、藝術家手作區、DIY 區、以及紀念品販賣區。位於 1 樓的歷史區展示了吉隆坡的歷史故事與發展，而在 1 樓的另一區則是藝術家手作區，有許多的木雕作品與藝術畫作。位於 2 樓的模型區是我個人覺得城市規劃展覽館最值得觀賞的部分，因為這個模型儼然就是吉隆坡城市建築的縮小版模型，做得維妙維肖，幾乎能把整個吉隆坡的位置分佈與標示建築看得清清楚楚。更令人震撼的是，五顏六色的燈光隨著導覽解說投射在各個吉隆坡的特色建築物上，彷彿藉由燈光秀介紹了吉隆坡從白天到夜晚的作息變化，亦將吉隆坡的過去、現在與未來完整的描述說明，讓人印象深刻且難以忘懷。而館外的藝術裝置，大大的 I LOVE KL 鮮紅標誌成了大批遊客拍照留戀的地標。

在城市規劃展覽館附近的獨立廣場 (Dataran Merdeka)，是吉隆坡的標誌性建築，坐落於蘇丹阿布都·薩馬德大廈前。馬來西亞的歷史灑滿了被侵略的屈辱淚。16 世紀起先後遭到葡萄牙、荷蘭和英國侵略。1911 年淪為英國殖民地。第二次世界大戰期間，馬來亞、沙撈越、沙巴則被日本佔領。1957 年 8 月 30 日午

夜，馬來西亞國父東姑阿都拉曼在此宣佈馬來西亞獨立，現該升旗地點則矗立著一支高 100 英尺的旗杆，以紀念這個歷史時刻。往後，每年 8 月 31 日的國慶閱兵在此舉辦，場面相當熱鬧。由於此地原本是英國殖民地，所以建築多具有英國風格的特色，如近似倫敦的大笨鐘塔。

馬來西亞在獨立前後發生了多次內訌，犧牲了不少壯士。為紀念那些為國捐軀的保安烈士們，馬國政府於 1966 年在吉隆坡湖濱公園對面建造了國家英雄紀念碑。碑身上刻著「1914-1918、1939-1945、1948-1960」的字樣分別紀念第一、二次世界大戰、以及內戰「非常時期」陣亡者的名單。國家英雄紀念碑是一個高達 15.54 公尺的大型青銅雕塑，由美國著名雕刻大師 Felix de Weldon 設計，在義大利鑄造而成，也是全世界最龐大的獨立雕刻品之一。橢圓形的基座上矗立著七座銅質人物雕像，最高的人物高舉馬來西亞國旗，矗立在七尊雕像的正中央。他的左右兩側均有兩名全副武裝的戰士護衛；左側的戰士手持機槍，其餘的勇士們則裝備步槍或刺刀。每個人物分別代表一種人格特質：勇氣、領導力、犧牲、力量、苦難、團結與警惕。該紀念碑讓本班同行的四位軍官，心有戚戚焉，相當感慨。



二、參訪目的

- (一)藉由海外實際企業參訪，以拓展學生透晰國際企業的規劃、生產、製造、通路開發、以及行銷策略等經營管理技能的國際觀。
- (二)藉由實際參訪馬來西亞的公司與工廠，不僅可以加強學生們將課堂理論與實務運用的結合，也可強化學生們對文化差異的經營模式與經驗。
- (三)藉由海外實際企業參訪，對比台灣本地企業與國際企業的生產與經營管理模式之差異性。
- (四)藉由親身體驗與學習單南亞國家政治、經濟與宗教差異，有助於了解東南亞地區投資環境與產業學習之旅。

三、心得

- (一)在該次參訪馬來西亞的企業經營模式時發現，除了使用半自動化設備，兼具省工、省時、品質與安全等，也重視各項生產小細節，例如溼度、溫度等，以維持產品質量的一致性。此外，同時應用電腦與資歷的員工進行雙重的確認，因此，透過傳統技術及科技創新之結合，以提供高品質的產品和服務，繼而滿足客戶的需求。同時也讓學生們瞭解傳統技能與應用科技技能互相搭配，致使工作效率能大幅提昇，更能塑造更佳的产品。
- (二)在該次參訪馬來西亞的企業經營模式時得知，馬來西亞由於多元種族與宗教的差異性，在地勞動力不足的問題日趨嚴重，面臨與台灣類似的處境，企業必須引用大批來自尼泊爾、緬甸等地的外勞。這樣雖然可以增加勞動力的供給，但是卻又排擠到在地人的工作權，引發社會衝突與不安的問題，以及在人事管理上的複雜度。
- (三)由於我們主要是以吉隆坡的市中心定點參訪，可清楚看見馬來西亞政府在宗教及傳統文化、建築、藝術等規劃與維護相當有用心，且能產生與觀光產業有互利共生的情境，以發揮出更大的觀光的價值與效能，讓遊客可以充分瞭解馬來西亞宗教建築及傳統文化發展背景等體驗行銷。因此，建立極具特色的觀光產業，吸引國際觀光客旅遊，可同時創造出經濟收入及提供更多的就業機會。此外，國際大都市的吉隆坡對於商圈的規劃相當具遠見，提供一個相當適合及方便國際觀光客購物、娛樂的好去處，再搭配城

市進行觀光行銷，相當值得國內各縣市政府及管理單位在規劃商圈或城市規劃與行銷上多加以參酌。

四、建議

- (一)馬來西亞的吉隆坡在商圈的規劃上具整體性，搭配城市規劃及硬體建設，大力發展觀光、購物及娛樂等觀光產業，以賺取大額的外匯；而商圈也依其發展特性，有不同的市場區隔與定位，以滿足不同層次與需求的消費行為。因此，台灣政府可透過加強交通運輸、數位服務等基礎建設，創造出便民於國際觀光客的消費及管理模式，搭配城市規劃、宗教信仰、傳統文化、在地風情、以及特色景點等主題，提升台灣觀光產業的行銷。
- (二)馬來西亞在宗教與傳統文化、建築藝術等古蹟的維護相當用心，因此，台灣政府對於古蹟建築及傳統文化應需重新好好規劃與定位，以吸引國際及自由行的觀光客，藉由傳統文化能與觀光產業互利共生，不僅可拓展國際能見度外，亦可增加觀光收入與提升就業機會，達到加值的效益。

五、攜回資料名稱及內容

- (一)參加馬來西亞的海外企業個案診斷暨實務參訪課程的 19 位學員，在參訪期間中均積極拍照，且認真地將企業個案的參訪情形、心得及感想，逐一詳細記錄在同學們的「學習腳蹤」手冊中。
- (二)馬來西亞的大壽電子有限公司提供給所有學員一些相關的產銷營運資料，並互相贈送紀念品、以及在地的「肉骨茶」土產。
- (三)馬來西亞的皇家雪蘭莪錫器工廠提供給所有學員一些相關的錫器製作資料，並贈送紀念品、以及頒發訓練證書。



