

出國報告（出國類別：考察）

兩岸商務研討  
暨廣州深圳大學及當地企業學術參訪

服務機關：雲林科技大學

姓名職稱：耿筠 主任

派赴國家：中國

報告日期：2011/11/23

出國時間：2011/09/03~2011/09/09

## 摘要

兩岸商務交流早已頻繁，兩岸隨著經濟環境的變化，交流更趨多元，課程內容為兩岸商務研討，為加深學生印象，使理論與實務並重，特此安排課程參訪，並安排學生參觀七家台商在中國大陸創立的企業。讓學生在參訪過程中接觸大陸的經營環境，並實際看到台商如何運作，學生並將學習所得運用在實務參訪中，學生參訪回國後進行心得發表，驗收成果。

# 目錄

課程大綱.....	1
參訪公司簡介.....	2
參訪心得.....	9
整體學術教育交流活動成果報告.....	41
附錄.....	42

國立雲林科技大學企業管理研究所碩士  
在職專班「兩岸商務研討」  
課程大綱

授課老師：耿筠教授

一、事前準備工作（8/1 ~8/27）

參訪點安排與行程規劃、行前手冊編撰

二、行前授課（日期：8/28 地點：MA306 時間：上午九點）

0900-1200 演講

李冠樺經理，工研院 IEK 政策與區域研究組兩岸研究部

1200-1300 旅行社行前說明

1300-1600 參訪企業說明與工作分配

三、參訪行程：

日期	活動
9/03 (六)	出發，台北（桃園）→深圳（寶安） 遊覽車從斗六出發，停台中一次再往機場 其他參訪行程
9/04 (日)	其他參訪行程
9/05 (一)	上午參訪東記公司（東莞塘廈，台商）； 下午參訪立期公司（深圳龍華，台商）；
9/06 (二)	上午參訪騰訊技術股份有限公司（深圳南山，陸商）； 下午參訪永豐源陶瓷有限公司（深圳觀瀾，陸商）；
9/07 (三)	上午參訪大族激光股份有限公司（深圳南山，陸商）； 下午參訪深圳大學、 講座：工商管理系系主任馮建民，大陸創業家與創業環境；
9/08 (四)	上午參訪立信公司（陸商）； 下午參訪信隆公司（深圳龍華，台商）；
9/09 (五)	其他參訪行程 回程，澳門→台北（桃園）

四、回國報告：

每人報告約 15 分鐘，針對參訪的過程，提出自己的心得與觀察。

五、耿筠教授聯絡方式：

- MAIL：[yunken@yuntech.edu.tw](mailto:yunken@yuntech.edu.tw)
- 辦公室：886-5-534-2601 #5241
- 手機：886-938-203080

## 《東莞東記金屬制品有限公司》

公司地址：

中國廣東東莞市塘廈鎮塘廈大道南 412 号

公司經營項目：

各式 LS 金屬天花板及配件

公司客戶：

公共工程、建築營造廠商

公司網址：

[www.lsgiant.com](http://www.lsgiant.com)



### 公司簡介：

東記股份有限公司於 1962 年創建於臺灣，工廠設立於臺北樹林工業區中，是一家專門從事五金產品開發、生產及銷售的公司。近年來因臺灣公共工程蓬勃發展，東記也投入其中，從事金屬天花板之生產，諸如中正機場第一航站、第二航站二期工程、埔里中臺禪寺，更連臺灣高速鐵路及台北捷運車站都有東記的產品。

為因應市場需求及成本考量，在廣東先後興辦了東莞東記金屬制品有限公司和東莞全林金屬制品有限公司，佔地面積各達一萬二千多平方米。專營生產各式 LS 金屬天花板及配件系列產品，以應世界金屬天花之潮流。LS 金屬天花板系列產品皆採用高級鋁合金板材製造，板面平整。且稜線分明，安裝拼縫細密，具抗大氣腐蝕性能，歷久長新。LS 微孔系列產品背貼高級 MUFFLETTEX 特殊吸音阻燃布，對於體育館、影劇院、會議廳、購物中心等大型繁華嘈雜區域有很強的吸音、消音效果。且防火性能特強，符合 CNS 6532 和 GB8624B1 級耐火標準，著火時不會燃燒及產生濃煙和刺鼻的氣味，增加逃生的機會。

近幾年東記規模不斷擴大，東記擁有國外先進的各種機械設備。包括鐳射激光機一台、CNC 數控沖床四台、數控折床九台以及剪床、高速氣動沖床、油壓機、滾輪機、校平機、卷孤機、剪角機等 90 多部設備，並有二條超過 360 米長的自動化靜電噴塗烤漆生產線、全套的精密檢測儀器和扳金特性展開軟件。

## 《立期電線電纜有限公司》

### 公司地址：

廣東省深圳市寶安區龍華鎮三聯村老圍工業區

### 公司經營項目：

家用音視頻系列電纜、HI-FI 音響系列電纜、專業舞臺設備電纜、高速資料傳輸電纜、光通訊電纜等電線電纜產品及專業舞臺用無線影音傳輸設備、有線及衛星電視系統放大器、分配器、多路開關等電子資訊產品。

### 公司客戶：

北美洲、東南亞、東歐、日本、斯堪那維亞半島、台灣、西歐、中國、BEST BUY, Rocketfish, Dynex

### 公司網址：

<http://www.maxcable.com/index.html>



### 公司簡介：

立期電線電纜有限公司專門製造電線電纜製品，另有多家子公司。是一家以 OEM、ODM 為主要服務的知名電線電纜及電子製造企業。成立於 1993 年，經過十幾年的發展，目前擁有員工 4000 人，年產值超過 5 億港幣，並以每年超過 40% 的速度快速成長。產品 100% 銷往歐洲、美國、日本等國家或地區；目前擁有電線電纜設計及製造、五金加工、塑膠造粒、金屬壓力加工、包裝材料加工、模具製造、專業舞臺音響設備設計及製造、影音無線傳輸等多方面的設計及加工能力，全方位為客戶提供快速、優質、滿意的服務；

公司因生產、實驗設備等不斷的投入與更新，工作人力的精進不懈與堅持，經營及管理層的廣納賢才，同時每年撥資與大專院校合作進行人才方面的培訓。同時，公司內部也努力營造和諧、進取、積極向上的工作環境，對員工因材施教，力求個人所長能得到充分的發揮。

未來將形成以電線電纜研發及製造和專業舞臺電器及電子資訊產品兩大類為主，下一步將向金屬材料加工、化工、包裝材料、電產資訊上下游產品領域拓展。

## 《騰訊控股有限公司》

公司地址：

深圳市南山區科技園科技中一路騰訊大廈

公司經營項目：

即時通信 QQ、騰訊網 (QQ.com)、  
騰訊遊戲、QQ 空間、無線門戶、網拍

公司客戶：

網民

公司網址：

<http://www.tencent.com/zh-cn/>

騰訊控股有限公司	
<b>Tencent 騰訊</b>	
<b>公司類型</b>	民營企業 (港交所：0700  )
<b>成立於</b>	1998年11月12日
<b>總部地點</b>	 中國廣東省深圳市 深圳市高新科技園北區深圳騰訊大廈 <sup>[1]</sup>
<b>重要人物</b>	馬化騰(董事會主席兼首席執行官)
<b>產業</b>	互聯網
<b>網站</b>	<a href="http://www.tencent.com">www.tencent.com</a> 
<b>口號</b>	通過互聯網服務提升人類生活品質

### 公司簡介：

騰訊控股有限公司，是中國廣東深圳一家民營 IT 企業，中國第一、全球第三大互聯網公司，於 2004 年 6 月 16 日在香港交易所上市。公司在開曼群島註冊，董事會主席兼首席執行官為馬化騰。騰訊 1999 年 2 月推出了即時通訊工具 QQ，遊戲平台 QQ 遊戲，門戶網站騰訊網，交易平台拍拍網等產品，其主要產品騰訊 QQ 在中國年輕人中有較大影響，門戶網站騰訊網為國內四大門戶網站。公司 2010 年總收入為人民幣 196.5 億元，淨利潤為人民幣 80.5 億元。

騰訊 QQ，原名 OICQ，是騰訊公司創始人馬化騰於 1999 年抄襲 Mirabilis 公司於 1996 年 11 月推出的全世界第一款即時通訊軟體 ICQ（目前 ICQ 已經歸 AOL 旗下所有）所得的即時通訊軟體。因與 ICQ 名字相似而被控侵權。騰訊雖未敗訴，但為防止此類事件再度發生，改 OICQ 為 QQ。實際上，此事件發生之前，「QQ」這個簡稱已在廣大網民間流傳。由於騰訊公司的 QQ 聊天軟體的名聲甚至大於公司的名聲，因此有不少人誤會騰訊就是 QQ，而 QQ 只是騰訊旗下一個子產品。

面向未來，堅持自主創新，騰訊 50%以上員工為研發人員。2007 年騰訊投資過億元在北京、上海和深圳三地設立了中國互聯網首家研究院—騰訊研究院，進行互聯網核心基礎技術的自主研發。

# 《大族激光科技股份有限公司》

公司地址：

總部：

廣東省深圳市南山區深南大道 9988 號

大族科技中心大廈

台灣分公司：

桃園市 330 民有東路 6 巷 13 號

公司經營項目：

鐳射打標機系列、鐳射焊接機系列、鐳射切割機系列、鐳射演示系列等百餘種工業鐳射設備

公司客戶：

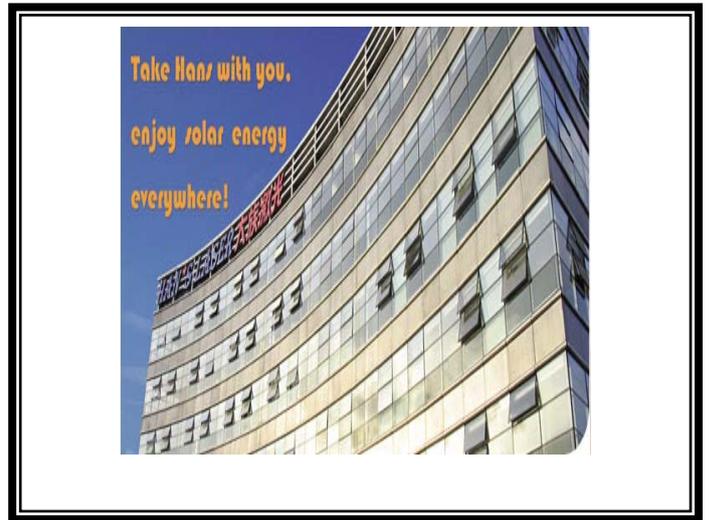
電子行業、金屬加工、模切板行業、服裝皮革皮具行業

、包裝行業、太陽能行業、工藝禮品、珠寶加工、精密器械

、機械零件、建材、陶瓷、五金潔具

公司網址：

<http://www.hanslaser.com.tw/>



## 公司簡介：

大族激光公司為世界知名的鐳射加工設備生產專業廠商，鐳射加工設備設備產銷量居與世界前列。大族激光通過自主研發把“實驗室裝置”變成可以連續 24 小時穩定工作的雷射技術裝備，是世界上僅有的幾家擁有“紫外鐳射專利”的公司之一。

### ◇ 產品：

大族激光為國內外客戶提供一整套鐳射加工解決方案及相關配套設施，產品廣泛應用於印刷製版、電子電路、積體電路、儀器儀錶、印製電路、電腦製造、手機通訊、汽車配件、精密器械、建築建材、服裝服飾、城市燈光、金銀首飾、工藝禮品等行業。

### ◇ 科研：

大族激光研發實力雄厚，目前具有多項國際發明專利和國內專利、電腦軟體著作權，多項核心技術處於國際領先水準，是世界上僅有的幾家擁有“紫外鐳射專利”的公司之一。

### ◇ 品質：

大族激光依據 ISO9001 品質控制體系，對已定型產品在其來料、加工過程、整機、出貨各個環節嚴格把關，確保出貨產品的性能和品質。

### ◇ 服務：

大族激光公司銷售、服務網路覆蓋全國，同時在海外設立十多個分支機構，常駐技術服務人員，為客戶提供全面的售前、售中、售後支援和服務。

## 《永豐源瓷業有限公司》

公司地址：

深圳市寶安區觀瀾鎮樟杭徑下圍村永豐源工業區

公司經營項目：

陶瓷產品

公司客戶：

全世界（海外市場及中國內需市場）

公司網址：

<http://www.szyfy.net/yfy/index.asp>



### 公司簡介：

永豐源集團于 1982 年創建於中國陶瓷之都潮州饒平，在深圳投資興業，成爲一個集高檔陶瓷產品的研發、設計、生產、銷售爲一體，靠企業自主創新走集團化經營管理模式的實業公司。永豐源集團總部設在深圳觀瀾，目前旗下企業有：深圳市永豐源實業有限公司、廣東永豐源陶瓷有限公司、深圳市永豐源瓷業有限公司、深圳市瑞瓊陶瓷顏料有限公司、唐山永豐源花紙有限公司、深圳市永豐源酒店禮品有限公司、四川永豐源瓷業有限公司、上海永豐源家居用品有限公司等。其中，位於寶安觀瀾的永豐源瓷業有限公司主要負責產品研發、設計和生產。集團形成了一個比較完整的產業鏈。

經營管理團隊：董事長劉權輝、CEO 佐佐木正治（前 NORITAKE 高層管理團隊核心成員，NORITAKE 公司是日本也是全世界頂級陶瓷製造商）及副總經理郭京洲。另外重要人物包括日本陶瓷界的“國寶”，被稱爲日本陶瓷“金線王”的佐佐木香次、日用陶瓷藝術設計師 AURATIC 首席設計師-趙彥華。

2008 年以來，由於海外市場需求的萎縮，隨著中國經濟的迅速發展，開拓中國內需市場已成爲永豐源的長期目標之一。初步構築的行銷網路，形成了以廣東爲中心，向西北、華北不斷擴散的輻射管道。永豐源將通路建設的重點轉入國內市場，先後投入 3000 萬人民幣建立覆蓋全國的銷售網路，截止到 2009 年底，除新疆和西藏比較偏遠的地區外，建立了全國 30 多個省市的行銷網路。通路經營模式分爲直營和經銷商加盟，2009 年國內的直營店達到 38 家，經銷加盟達到 65 家，得益於通路的快速擴展，2009 年永豐源的國內銷售額達到 2 億元，是 2008 年國內銷售額的 1 倍。

## 《立信工業有限公司》

### 公司地址：

廣東省深圳市龍崗區南灣街丹竹頭工業區立信路 17-19 號

### 公司經營項目：

紡織機器設配、污水處理不鏽鋼鑄造、不鏽鋼材貿易

### 公司客戶：

全球擁有超過 5,700 家客戶

### 公司網址：

[www.fongs.com](http://www.fongs.com)



### 公司簡介：

立信工業有限公司(“立信工業”)是業界首批在香港取得上市地位的企業，創辦于 1965 年，擁有 45 年的堅固根基，集團核心業務為設計、製造和銷售供紡織行業使用的染整機械設備，同時經營不銹鋼材貿易及金屬鑄件生產業務。

『立信染整機械有限公司』及『立信染整機械(深圳)有限公司』是集團旗下的核心企業，從事設計、製造及銷售以“FONG'S”為品牌的染色和整理機械設備業務，並成為國際上首屈一指的染整設備製造商。1991 年集團在深圳布吉(丹竹頭工業區)購地 110,000 平方米籌建完畢---總投資額 2250 萬美元，擁有從業人員約 3000 人。在上海、武漢、青島、紹興、福建、常州等地設有營業辦事處。

立信染整配備先進的加工設備和加工工藝，專營紡織行業染色和整理機械設備(整機和零配件)的設計、製造和銷售業務。在紡織界 10 多個行業並在中國市場的佔有率穩居首位，現已發展成為世界上最具規模的染整機械設計及生產商之一，年產量達 2000 多臺設備，客戶遍佈全球。

集團堅信研究與開發是保持市場競爭力及長遠發展的不可或缺的因素。目前集團的研究及開發部門雇有 140 多名專業工程師和技術人員，並與中、港兩地各大專院校進行緊密的技術交流與合作，致力於提高設計效率和產品品質，務求為全球客戶提供具有競爭優勢的新產品。並以發展成為世界上最多元化染整機械設備設計、製造、銷售及售後服務的領導者為目標，秉承『誠信為主、科技為用、客戶為本』的經營理念，實行全面的品質管理，為員工提供穩定及愉快的工作環境，鼓勵員工與企業共同發展。

## 《深圳信隆實業股份有限公司》

公司地址：

深圳市寶安區松崗碧頭村第三工業區

公司經營項目：鋰電電動車;蛙式車;

百樂擺;龍板;斜躺車;踏溜車;回內滑板車;

扭扭車;踏步機;獨輪車;自行車配件;包含

車把、立管、坐墊管、避震前叉等及體育運動健身康復器材的研發、生產及銷售。

公司客戶：

法國 [CYCLEUROPE](#)、[MICMO](#)、[CITANE](#)、西班牙 [ORBEAS](#)、[COOPLTDA](#)、德國

[PANTHERGERMANY](#)、英國 [CONCEPT](#)、加拿大 [VPI](#) 等

公司網址：

<http://dp6337.cn.alibaba.com>

[www.hlcorp.com.cn](http://www.hlcorp.com.cn)



### 公司簡介：

深圳信隆實業股份有限公司成立於 1991 年，是一家台商獨資企業，註冊資本 1.6 億港元，為全球最大的自行車車把、立管、座管、避震前叉等的專業製造廠商。產品銷往世界各地，同類產品銷量占全球的 40% 以上，並與許多知名的國際名牌公司進行策略聯盟，是其自行車零配件指定配套廠商。

公司自 2000 年開始從事“運動、健康、休閒、康復”產品的研發與生產，2001 年，運動器材部門成立，除了做 OEM 外，還提供 ODM/OBM，擁有很多知名的品牌。迄 2004 年止在運動健康器材領域已和國內知名運動器材製造商的前三名規模相當。

公司目前在深圳、江蘇太倉地區擁有三座生產工廠及 3 家子公司，廠房面積約 25 萬平方米，集團員工八千多人，並在美國及國內設有專業行銷子公司。公司重視產品的研發、產品創新、產品品質提升，不但通過多項品質體系認證通過，多數產品取得 TUV/GS 等歐盟認證。並擁有嚴格的產品質檢程式和檢驗設備，公司實驗室是大陸地區唯一獲得臺灣財團法人“自行車暨健康科技工業研究發展中心”(亞洲地區自行車領域最具權威的研發機構)認可的實驗室。2002 年引入“TPS”——“豐田式生產管理體系”，將它滲透到生產管理的每一個環節，使公司整體的實力和競爭力更加提升強化。

信隆實業自成立以來，一直堅持“誠信、創新、品質、務實、執行、雙贏”的經營理念，以優良的品質，卓越的信譽創造出世界知名品牌‘ZOOM’，產品暢銷歐洲、美洲、中國大陸、日本及亞洲等世界各國，獲得客戶的肯定與讚美。

本次海外移地教學之目的，在於實務經驗之學習，讓同學能在跨國企業經營及國際文化和教育等知識上有所增長，並廣拓展國際視野以增廣知識。在這次的海外移地教學活動中，共參訪了七家由台商及陸商投資的知名企業及一所著名大學的學校參訪與學術交流。另外，也安排了附近一些觀光景點，讓我們瞭解當地的風俗民情。

在企業參訪過程中，讓我們瞭解到企業在大陸新興市場的佈局情況。在東記金屬製品有限公司中，讓我深刻體會到傳統金屬產業並不是單純的加工與製造，添加一些藝術與設計讓東記在建材產業增加了一些附加價值，也讓我在自己的金屬本業增加了一些體認。最近本公司也正在考慮投資大陸或越南投資設廠，但經過東記總經理的分析後，其實不一定需要遷廠，其中有人工的問題，及政府政策不穩定，這些都是不確定因素，倒不如在台灣提昇自己的技術，跟隨德國、日本的腳步，將自己立於不敗之地。

在立期電線電纜有線公司中，讓我了解到即使公司擁有龐大的資源，但仍須不斷精進，聽董事長說到，金融海嘯也使本公司受到了衝擊，人員精簡一半但產能不變，但這樣還是不夠，必須繼續降低成本，否則無法在嚴苛的競爭環境下生存。這也讓我了解到唯一不變的真理就是<變>。

在騰訊控股有限公司及大族激光科技股份有限公司中，是讓我衝擊最大的兩間公司，因為這兩間公司是由陸商所投資，原本我認為台灣的科技產業及機械產業是大陸無法追逐的產業，但參訪之後才發現，他們的資源與技術幾乎可以與台灣匹敵，他們只需在產品品質花些心血，相信未來市場超過一半都會由大陸廠商接收，在現在資訊這麼發達的社會，我們對大陸的廠商消息竟然這麼不發達，台灣真的需要加強本身的體質，否則未來的市場都將是大陸廠商所佔據的。

在立信工業有限公司中，也讓我了解到在傳統的製造業中，對於工作環境也能這麼講究，立信的工作環境相當整齊乾淨，對於參訪者還設計參訪專用走道，保障參訪者的安全，另外也讓我深刻的體會到，大陸廠商對於未來展望有明確的目標，對於設備也都是大手筆的購買，相對於台商未來的目標不明確，增加設備總是考慮許久才會購買，不能說台商這種方式不好，但也許保守是讓我們退步的原因之一吧。

在信隆實業股份有限公司中，花了一個小時才走完數十間廠房的其中一間，規模之大可以想像的到，參訪到沒接觸過的產業，每個製程都讓我非常感興趣，經理也說他們為了增加效率每個製程都經過縝密的計算，產能與效率都是每個產業需要去改善與檢討的，尤其是品質管理更是所有製程中最重要基礎。

在深圳大學的參訪，讓我們見識到中國大陸綜合大學之學科結構廣泛、校地廣大、師資完整、學生眾多、教學設備完善、其教學環境不亞於台灣其他大學，而校內環境優美更不在話下。在學術交流方面，馮教授在廈門大學的演講，讓我們深入瞭解到，創業家所需具備的條件，對此學術交流獲益良多。除

了訪參及學術交流外，我們也看到中國大陸的光觀發展，和目前當地人民的生活水平。在這行程中，也看到中國大陸仍有許多基礎建設仍在進行著，深圳市的經濟繁華更勝於台灣。中國的經濟發展快速，而台灣近年來的經濟發展日益趨緩，在這兩岸經濟情勢發展下，中國大陸不久將有超越台灣的可能性。台灣經濟若要維持領先，則國人必須加努力才行。

在此次的參訪中對我在實務上的幫助其實非常的大，雖然我之前有在服務業（貿易）、以及製造業（工廠）的工作經驗，而且我也有在大陸工作多年的經驗。但是這些的工作經驗與管理方面的看法，幾乎都在都是在自己的業界裡面，所以在於此次的參訪中，讓我看到了不同業界在這幾年的變化、變革與進展。

尤其在我六年多前剛剛大學畢業時候，第一份工作就是在深圳工作，在比照六年之後再到深圳舊地重遊，看到很多公司都有非常大的進展，但還是有一些企業幾乎都還在原地踏步，也因此導致了很大的經營危機。

在比對此次參訪的台資與陸資企業中，各公司都有指出一些相當關鍵的問題與面臨到的挑戰。問題與挑戰如以下所示。

- (1) 人工成本：
- (2) 原物料成本：
- (3) 企業轉型：
- (4) 未來願景：

在針對這五大的問題上，陸資與台資企業有著相當迥然不同的看法與面對方式，也因此造就了內部企業文化與經營方向的不同，以下是分析的相關討論：

	台商	陸資
人工成本：	大陸員工薪資每年以將近 30% 的速度增加，憂心高勞力密集會導致勞動成本大量的增加。並且因此而降低競爭力。	薪資調漲已經是未來的趨勢，且每個企業都是會有一樣的問題，因此更應該加強自動化腳步與調整生產方式。來降低人力支出。
原物料成本：	國際因原油價格一直提高，因此原物料價格也一直上漲，導致生產成本增加。因此而影響到出貨的競爭力。	在原物料價格一直上漲的情況下，所有企業如果是相同的產業面對的問題也是一樣，與其隨波逐流降低獲利，更應試著生產更有利潤的產品。
企業轉型：	希望將廠移到人力成本較低的地方，或是轉型成其他的產業。甚少企業有想再擴大營業或是擴廠的計畫。	希望本身的企業能朝向更大更有規模發展，甚至希冀能在世界上佔有一席之地。
未來願景：	幾乎都規劃出很明確的願景，導致經營者與員工對於未來的	規劃出相當完整的未來藍圖，並且讓員工有著對自己公司很強的向心力，

	發展性都不是很確定。	期望能與公司一同發展。
--	------------	-------------

此次讓我印象最爲深刻的是在大陸企業內部的企業文化營造，包含到整體的接待、闡述自己公司的文化、員工的向心力，都遠大於台資企業。甚至我們在騰訊那邊可以看到他們員工相當的以公司爲榮，連自己的車牌都選用公司上市的號碼。

而且陸資在於接受未來的人才相當的開放，以參訪的永豐源來講，該公司的總裁是日本人，技術總監也是外國人，甚至連他們的廠長也是聘用台灣人。這表示他們集團深知在企業需要非常迅速發展的同時，也需要大量的優秀人才，並藉此吸收各國的人才來增強自己本身企業的發展能力。而此點也是我們所需要學習的，當一個企業需要快速的發展的同時，不單只是在設備、機器的投入，更應該要多注重於人才的培養與吸收。

一開始我只是抱持著 7 天換三學分且能順便旅遊的心情，報名這門課程，但是看著時間慢慢的接近，行程慢慢的有了具體的規劃，整個心情也由郊遊樂慢慢的轉變期待著能學習到不一樣的知識與體驗。

9 月 3 日出發的當天，早上 3 點半集合出發，真是煎熬的時間，但看著同學一個一個的上車，太陽也慢慢的升起，原本寧靜的黑夜慢慢變成了熱鬧的機場大廳了，緊接著託運行李，拿著登機證與護照伴隨著人潮通過海關，最後航空公司登機前的廣播與空姐親切的招呼，也代表著我們即將展開的課程當然還有旅遊。

星期假日想當然就是我們的旅遊日，第一次在大陸旅遊的我，不僅僅是被大陸的發展嚇了一大跳，也對他們整體的經濟消費改觀，當我吃著比台灣貴的肯德基時，我只想著這不是肯德基，因為台灣真的好吃多了，另外在必勝客餐廳竟然見到了非常令人驚艷的鹹魚雞粒炒飯，心理想的是好一個阿陸仔啊，連披薩店都要賣炒飯，心中不由得肅然起敬。而在中山故居與錦繡中華更讓我欣賞到大陸對一些歷史文物的保存以及旅遊的發展是讓我覺得非常的用心，在錦繡中華裡有著全中國的名勝古蹟，讓我半天玩遍全大陸，還有一些特別的表演節目，都讓我嘖嘖稱奇。

經過了兩天的旅遊後，這次重頭戲企業參訪開始了。在第一天早上參訪了東記金屬製品有限公司，規模約 200 人左右，原本為製作聖誕樹，後因競爭強而轉為製作金屬天花板，強調產品特殊性、客制化，因此交貨期常常不準確，現因為深圳工資上升，轉為投資廈門，把設備自動化提升，以減少人力成本資出，但因機器需要自動化，所以資金變為一向負擔很重的壓力，如何運用資金以及創造新客源變為一個很重要的關鍵。

接下來為立期電線電纜有限公司，此公司為專門製造電線電纜製品，以 OEM、ODM 為主要服務，員工約 4000 多人，立期的經營團隊因為深感競爭日趨強大，有想要試著做一些多角化經營，如食品、飲料與水果（柚子）…等，但成績並不是很理想，傳產所面對的競爭壓力，除了降低成本外，也必須另外找出屬於自己的路，這些挑戰也是我本身的企業會面臨到的挑戰，很值得去深思。

接下來兩間陸商，分別是騰訊控股有限公司與大族激光科技股份有限公司，這兩間公司雖然產品不一樣，騰訊為 IT，而大族激光為鐳射加工設備專業生產，但是他們有一個共通點就是跟政府或者是政府政策有關而發展起家，騰訊因大陸官方限制嚴格導致外來市場在大陸本地受到限制而無法與其對抗，而大族激光也有政府資金在背後支持才能有現今規模，由此可知大陸對本國企業的保護以及協助企業拓展國際市場的決心。

永豐源瓷業有限公司，令人非常印象深刻的公司，不只是價格非常高貴且瓷器也非常特別，而是對公司所抱持的態度，以國瓷為目標，也成功的打造了瓷器的市場，雖然在金融風暴面臨困難，但有得到馬來西亞首富幫忙，讓企業起死回生，現在他們也積極推銷國際市場，讓自己的品牌能站上世界舞台。

信隆實業股份有限公司，是一家台商獨資企業，且為台灣企業在中國上市 6 家中的其中一家，整個公司的管理為豐田式管理、流線化生產（一人多機，因實施自動化），PPS 在公司有很大的效益，公司導向為 Q.C.D+N 以顧客為導向，整個參訪過程中讓我最深刻的一句話為不改就會死，這句話讓我有很深刻的體會，尤其是傳統產業，面臨到很強大的競爭，只能改變自己來加強自己的競爭力，不然就會失去競爭力與市場，所以信隆能改變而成長讓我覺得有所警惕。

最後一間立信工業有限公司，這間公司為港資，但有大陸官方資金買下約 40% 的股份，所以這間公司為大陸官方合作的對象，大陸方面缺少外銷方面的知識，而立信要往內陸開擴市場，所以此次結合是一個雙贏的局面，也是一些企業在大陸的狀況，必須要與大陸官方合作來換取資金以及方便在大陸開擴市場。

最後真的感謝主任能讓我們有這個機會能夠成行，讓我們能夠參觀那麼多的公司，也學習到很多，而且整趟旅程下來與同學間的互動非常好，也加深了同學間的情感，同時也非常感謝明琪的幫忙，讓整趟旅程非常完美，最後也要感謝熊，讓整趟旅程充滿了歡笑。

大陸商務參訪行程共計 7 天，第一次到大陸的我，跟我印象中大大不同，原來它們發展如此迅速，參訪公司有 7 家：東記金屬制品有限公司、立期電線電纜有限公司、騰訊控股有限公司、大族激光科技股份有限公司、永豐源瓷業有限公司、立信工業有限公司、信隆實業股份有限公司。

第一天行程旅遊景點澳門：待在威尼斯人娛樂場 1 小時，發現原來它的磁場不適合我，看不懂也不知如何下手，只好看著別人玩的心態，聽當地導遊解說在澳門的每個家庭平均有 1 人任職於賭場，可見政府提供人民就業市場大。第二天行程來到所謂台灣的九族文化村-錦繡中華小人國、民族文化村看了三場盛大精彩表演，表演者表現出認真的工作態度，提供燈光、音效設備齊全，讓顧客有耳目一新的感覺，這樣的場景幾乎在台灣看不到，可見它們對台灣已經造成威脅。

第三天開始正式參訪第一家：東記金屬制品有限公司，從事五金產品開發、生產及銷售，近年因應市場需求及成本考量，從事多角化經營投入金屬天花板的生產，和政府機構合作大型公共工程，未來公司因地緣環境關係留下或遷移，面臨著極大的考驗，決策者的思考模式深深的影響公司的去向。由於中國大陸已逐漸由「世界工廠」變成為「世界市場」，加上人民幣升值、中國大陸近期法令政策變動，如出口退稅率調降、勞動合同法實施等，增加廠商生產成本，壓縮廠商利潤。面對此一情勢，轉而拓展中國大陸內需市場，已成為台商未來調整轉型的重要策略之一。第二家：立期電線電纜有限公司，從事製造電線電纜製品，參訪過程發現該公司重視「品質管理」。李董事長送給每個參訪人員-適用所有 3C 產品的 USB 充電器，雖然小小的心意卻帶來大大的方便，它在台灣卻是好商品。

第四天參訪第三家：大族激光科技股份有限公司，為鐳射加工設備生產專業廠商，參訪過程介紹設備，焊接、切割、鐳射，讓我對製造業的製造過程多些認知，該公司有研發實力雄厚的團隊，加上銷售、服務網路覆蓋全國，技術與世界知名的廠商媲美。97 年年底行政院通過兩岸將建立產業合作平台的「搭橋專案」，考量兩岸產業價值鏈分工，將優先選擇中草藥、太陽光電、汽車電子、航空、紡織與纖維、通訊、自行車等產業。搭橋專案的預定進度將是 1 年交流、2 年洽商、3 年合作，並藉由兩岸合作吸引跨國企業在台投資。大族激光亦漸漸從事多角化經營，於 99 年 8 月成立 LED、太陽能部門。第四家：永豐源瓷業有限公司，靠自主創新走集團化經營管理模式的公司，親自參訪工廠發現陶瓷係屬易碎品，但在製造運送過程中，卻未重視的保存方式，這點我覺得需要檢視。

第五天參訪第五家：騰訊控股有限公司，這家公司利用自主創新保持市占率，人力資源這方面做的不錯啦。第六天參訪第六家：信隆實業股份有限公司，引入' TPS-豐田式生產管理體系，真正將它滲透到生產管理，金融機構服務的我，對於作業管理的模式很難理解，參訪過程中讓我學以致用。一個成功的企業，內有優秀的領導者，信隆讓我看到它們在管理者的決策下，擁有主管階層的認同，對經營理念的執著，推動策略的執行力，讓我有刮目相看，目前本分行經營策略的推動最缺乏。第七家：立信工業有限公司，堅信研究與開發是保持市場競爭力及長遠發展。

在台灣經濟發展過程中，農業部門是 1950 年代經濟發展重心，但農業生產逐漸被工業和製造業

所取代，至 1986 年工業和製造業分別達到最高點，而後逐漸由工業朝向服務業轉型。雖然台灣產業的競爭力已有提升，但仍未達頂峰，當前仍面對下列挑戰：

- 一、缺乏自有品牌。
- 二、研究發展投資未大幅提升。
- 三、被取代壓力擴大。四、企業研發能力不足。

本身在金融機構服務，參訪對我特別有意義，目前擔任徵信鑑估人員，可以快速了解各個產業的概況，更助於我在工作上的熟練。其實服務業並不是只有用感受體驗，它還是需要有實際參訪的過程，才能了解產業未來的趨勢。

最後一個參訪對象：耿筠教授您好，一開始覺得很生疏，與您相處 7 天後，感受到您的幽默，與同學不會有距離感，卻有一種魔力－凝聚力，願意提供自己的看法、想法，傾聽同學寶貴的意見，爲了讓活動更完美、成功，這門課我受惠很多。謝謝教授一路辛苦的帶領搞笑班級，完成參訪行程。

### 一、 期待與盼望拓展新視野

這次很難得透過學校兩岸商務研討課程，首要感謝經系主任也是課程指導教授耿筠老師與同學們的努力安排終於有機會到大陸參訪成行，此次參訪有台商企業與陸商企業當然還有與本校學術交流關係密切的深圳大學。

本次參訪的三家台商企業，各自在業界的定位與實力也都佔有著一定的份額，但因為金融風暴與人民幣升值正面臨最具挑戰性的決策選擇，有兩家企業正朝多角化策略進軍發展。另一家則是導入 TPS 豐田式生產管理體系，來精簡降低公司生產成本，提升整體實力和競爭力來面對挑戰。

另外，有三家陸商和一家港商集團陸商投資企業，生產製造與營運皆屬獨特技術性，雖也面臨過金融風暴與幣值升值挑戰，並遭逢財務危機與專利侵權等問題，最後決定再重新修正形象改革致力專利研發，經歷十數年現今企業發展迅速並掌握市場脈動趨勢均朝向市場第一目標邁進。

近年來大陸(科技)大學積極走向國際化，人才培育更多方交流交換造育之才成就非凡，此次參訪之騰訊公司幾位創辦人皆出身自深圳大學。

### 二、 參訪公司現況與未來發展

- (一) 東記金屬製品有限公司→為台商公司是一家典型的傳統產業，LS 金屬天花板為客製化自創生產，同時代工生產鋼管家具，在大陸主打內銷市場，東記賴總經理：提到東莞吸引台商設廠的原因，東莞是一個很完美的供應鏈聚集上下游廠商。台商擁有的優勢：長期的信用保證、技術研發投資、自動化生產。必須面對的競爭：內地小型工廠崛起低價競爭，稅賦優惠即將到期面臨同等競爭。尋找機會：朝多角化策略經營，OEM 家具產品方面掌握現有技術，尋找團隊開發市場建立自有品牌。
- (二) 立期電纜電線有限公司→為台商公司專製 OEM、ODM 電線電纜產品，以外銷市場為主美國最大、日本居次，有多家子公司，面對越來越薄利的市場競爭，對於主流產品 HDMI 線 1.5M 以下產品技術門檻不高，市場也將趨於飽和於是積極開發更高技術層面之 1.5M 以上產品，期望在主流產品市場再創新機。立期李董事長：同感傳統產業競爭危機，堅持積極勇敢面對，也開始投入另一事業部市場開發。
- (三) 永豐源瓷業有限公司→為陸商永豐源集團旗下位於寶安關瀾負責研發、設計、生產瓷業公司，中國瓷器生產量佔全世界 90%，但價格卻只佔 10%。永豐源曾經面臨嚴重財務危機，憑藉以客為尊與五個不欺騙(政府、銀行、稅務、員工、客戶)的經營理念，深獲員工忠誠相挺、朋友信任金援支持平安度過，未來經營發展將以深圳(關瀾窯)為基地，從區域品牌開始建立起到全世界，將產品打造成『城市名片』，目前公司產品定位屬中皆價格市場，另有金字塔頂級客戶端高價產品市場急待開發與品牌建立。

- (四) 騰訊控股有限公司→是中國一家民營 IT 企業，目前是中國第一，全球第三大互聯網公司，1999 年因騰訊(OICQ)名字相似被控侵權後改爲 QQ，[2007 年](#)騰訊就已經開展了類似於微博的滔滔網站，但由於營運問題，騰訊在 2010 年宣布關閉滔滔網站，曾經面臨的危機騰訊記取教訓成功推出「騰訊微博」，QQ 軟體遊戲平台更成功搶進手機娛樂市場，目前公司 60%收入來自娛樂事業，未來將繼續擴展商務電子服務與專利產品開發，同時參與慈善公益塑造優良公司文化。
- (五) 深圳大學→實地參訪後深感大陸大學發展快速，大學因資源集中，校園用地及硬體建設比國內猶有過之，圖書館資源豐富甚至建構寬敞。至於師資及課程內涵則無法於一時課程深受其惠，這部份我仍然堅信我國有絕對優勢。
- (六)

### 三、 參訪心得與建議

經由這次參訪對於兩岸經濟市場環境有更深層認識，這幾家企業不只是在地企業也有跨國企業，而且各有本身獨自的特色，接待我們的都是各家公司高層主管熱心誠心爲我們解說報告，顯示了雲林科技大學的企業魅力，整個參觀行程可說是相當完美的安排。在這一年來的 EMBA 課程，有幸與不同產業同學們彼此交流讓我受益良多，這次實地到大陸企業工廠內參觀，讓我感受到在同一個產業待的太久，最怕就是在想法上定型與僵化了，當大部份人都覺得大陸發展是夕陽機會時，仍有一部分人正努力認真的想再創造藍海一片天，實地看過後感覺更加印象深刻。

不管台商或陸商在管理上、公司文化上也許差異，但我們可以看到這些公司在市場上都有自己的一席之地，這也表示制度法令與文化都沒有對錯之分，最重要的是找對公司的定位，找到適合的發展道路才能永續經營，相信未來的世界脈動將掌握在中國人的市場。

建議未來，期望學校每年都能順利舉辦此一課程，並開放給畢業校友參加。

從碩一上學期，耿主任與本班座談未來課程安排事宜開始，就很期待本課程(兩岸商務參訪)的到來。雖說在成行的過程中，有些小插曲，不過在各位同學有了共同目標：實地瞭解台資企業與陸資企業的經營有何不同的前題下，終於成行。

雖然「十二五規劃」是中國未來五年的發展願景，也明確指出中國將往服務業與創新加值型產業發展，從外銷走向內需。但是，身於台灣島內，實在很難對於此規劃有深刻的體會。有幸，經耿主任的安排，請了工研院李經理做了專題演講，對於十二五規劃有了更明確的認識。

對大陸而言，十二五規劃的特點就是：

- (1) 堅持以科學發展為主題，以加快轉變經濟發展方式為主線。
- (2) 力求做到長短結合。「短」是指應對國際金融危機的衝擊；「長」就是 2020 年實現全面建設小康社會的目標來編制規劃，達到和諧社會的目標。
- (3) 要體現擴大內需的導向；堅持民生優先的原則，改善民生環境有更明確的目標。

對台灣而言，十二五規劃的商機：

- (1) 由經濟部推動的搭橋專案，試點、產品認證、標準自主到產業合作都是專案重點。
- (2) 產業佈局：只有列入規劃的產業，各級財政才會提供大量的政策性補貼。所以台商的商機在於改過去單打獨鬥模式，整合大陸競爭優勢，將供應鏈提升價值鏈。

「讀萬卷書，不如行千里路」，理論皆是將經驗簡化成文字而形成；反之，要體認理論內蘊就必須實地去瞭解箇中差異。就十二五規劃提到的七大戰略產業來區分參訪各企業的屬性：新能源、新材料、節能減排、生物科技、新能源汽車、高端裝備製造及新一代信息技術。預估到 2015 年將佔 GDP 8%(約 4.5 兆人民幣)。2020 年到 15%(約 10.7 兆人民幣)

### (1) 東記金屬製品

雖說陸資的模仿能力強、台商租稅優惠取消，再加上工資上漲的壓力，讓該公司的經營遇到瓶頸，但從十二五規劃的戰略產業來看，東記的競爭優勢在核心技術及防火材資，我認為切入節能減排產業有商機。主要理由為中國人傳統有錢思居，房地產買氣不會冷卻，但對於居住品質會日益增加，對防火、防震及隔音的需求會增加。

### (2) 立期電線電纜

透過李董及邱副總的介紹，瞭解到立期擁有台商初期進入大陸市場的先佔者優勢，但是隨著經營環境及政府政策的改變，必須作出企業體質再造。雖然李董看到台灣農產品的商機，但是仍非善長核心產業，也缺乏通路優勢。所以我認為，其調整重點應該在於人財的培養，透過員工之間的競合，增加企業成長的動能。

### (3) 大族激光科技

該公司雖說是專業雷射設備生產商，但是從十二五規劃的角度來看，其屬性較偏向是因應國家政策下的產物，在我看來是屬於高端裝備製造延伸至軍事發展。

### (4) 永豐源瓷業

該公司主要是從事陶瓷的研發、設計、生產到銷售一體，雖然此產業並非在十二五新興產業裡，但是我認為可能會在十三五規劃裡的文化創新產業之中，若可突破行銷定位的誤差及與中國文化的銜接，未來發展無限。

### (5) 騰訊控股

原本就是本次參訪最期待的企業，從李主任的簡報中瞭解到，騰訊除了外界所看到高互動網市佔率(通信及社群第一)、高市值(446 億美元)之外，也實地看到其軟實力，例如「創新思維培養」有內部微創新大賽、職能學分制、跨部門組團打怪競賽及師徒制(惠普提倡的導師制)皆有看到跨領域整合、跨文化融合、跨國域併合的影子。

### (6) 深圳大學 工商系馮主任 專題演講

初次與大陸做學術交流，瞭解到兩岸教育體質上並無太大的差異，但是在思維上就有明顯的不同，我認為主要有二：其一，「辯證」，也就是台灣企業常提出的「找出問題背後的問題」，大陸較著重在談大格局，對於辯證較流於形式。其二，「本位競爭」，也就是目前台灣教育的困境，只是在追求論文的發表上的比較，卻與實務界人材培養脫節。

### (7) 信隆實業

典型 TPS 企業，透過信隆高層的介紹及實地到生產線上觀摩，瞭解到信隆實業的軟實力。

如副總所提到信隆實業的經營法則：

a.認清環境、信貸危機、高失業率。

b.經營目的：賺錢。

c.贏的策略：差異化(別人沒有的，我有；別人有的，我比較好)

d.企業競爭力=Q(打通銷售任督：管控品質、掌握通路)

+C(找出最佳效益)

+D(交期，信用)

+N(顧客導向，創新開發)

=提昇高附加價值及競爭優勢

e.先前管理：報價利潤及前置評估風險(預防重於補救)。

f.順勢而為、內化危機、鍛鍊體質。

從副總提到上述幾項瞭解到，單從一家企業要建立起贏家思維，並非只是看待自己失去什麼優勢，而是思維如何競爭對手中找出劣勢。

### (8) 立信工業

此企業是本次參訪中，最讓我吃驚的企業。一來是社頭自稱襪子的故鄉，對於該染紡的機具

也大多看過，但是在該企業中看到的除了是規模外，更重要的是供應鏈的競爭位置，已並非台灣企業在談論的核心技術在台商手裡，陸商已經掌握機具開發的優勢。再則，大陸政府對於未來戰略目標非常明確，對於產業企業的輔持也是傾全力，相較於台灣，企業只重視獲利而忽視人材的培養是要投資；政府的經營方向受選票而左右且品質不佳，比大陸還會呼口號。相較之下，確實讓我的心境有了很大的轉變。

從這次的參訪中瞭解到，台商主要的風險在於大陸提高產業進入門檻，鼓勵企業拼購整合，加上國營企業持續擴張，屆時在每個領域，將有著數家超大型業者，同時藉由自製率及其他限制等保護措施，阻撓競爭者。另外，人民幣升值及工資上揚，純製造業經營的台商，未來經營壓力將急速上升。

台商在大陸也非全然沒有競爭優勢，在這次參訪中我認為台商可以從產業升級來調整，個人見解如下：

- (1) 節能環保，透過新材料運用到各種產業上，如東記的天花板防火材質，立期材料再升級整合。
- (2) 結合科技，將傳統服務業走向服務業製造化，將衡量能、衝品質走向高附加價值的層級。
- (3) 供應鏈整合，從信隆實業的例子中可以發現自行車產業推動的 A-Team 讓各廠產能提升(第一年就成本下降 30%)且提高附加價值，發揮台灣中小企業的應變能力。
- (4) 建構出獨特的企業文化。從陸資的企業文化上來看，雖說台灣自許是比大陸有文化的地方，但是平就企業文化的建構上，卻無法競爭。一個好的競爭策略可以讓企業保有一年的競爭優勢；一個好的福利政策可以讓企業保有三年的競爭優勢；一個好的企業文化可以讓企業保有十年的競爭優勢。

滿懷期待這次參訪，搭乘長榮航空 BR-807 班機，抵達澳門後展開第一天的旅遊行程。澳門的博弈事業非常發達，建築豪華金碧輝煌；相對於舊社區景觀的陳舊及街道狹窄，可謂是兩個世界。根據當地導遊的講法，澳門人可是靠博弈事業生活及生存，博弈事業利潤的溢收，社會福利更是不在話下，所以當地導遊配合澳門政府政策極力推銷博弈事業，很努力把博弈事業發揚光大，爲了促進澳門經濟發展看到了一位導遊的努力，如同日後的司機先生默默辛苦的認真工作。

第三天是商務參訪行程，以東記、立期兩家台商爲主。東記是傳產勞力密集的家族企業-年輕少東總經理 2004 年至大陸承擔家業，從事五金客製化天花板，2008 金融海嘯後也做精密加工-提款機、斷層掃描器。大環境不斷改變，機會優勢-開發人員（研發）、投資設備自動化（生產）、客戶信任（銷售）及轉進廈門設廠-提高效率減免租稅。強調「供應商搶走客戶之前要先改變」，深刻體認『擴大全世界一點，就會很大-做別人沒有；全世界都在用』，以「小而美」立足發展。

第四天商務參訪行程，以騰訊、永豐源兩家陸商爲主。騰訊是民營 IT 企業，主要收入來源是 QQ 遊戲平台，堅持自主創新，2007 同時上線人數 2 千萬至 2010.03 突破 1 億，因普及率不到四成，未來將藉由國家整體規劃投入網路基礎建設。永豐源原本只是生產日用品陶瓷產品公司，後來經由集團總裁劉權輝獨到眼光，在技術和工藝中創新，讓陶瓷不只是一種用品，而且是高檔藝術品。用文化造就品牌，再用文化來提升企業產品價值，自創品牌 AURATIC 靠集團化（國際化團隊）經營管理模式，在世界頂級陶瓷界闖出名號。在深圳市政府支援下，據瞭解「永豐源瓷文化創意工業園」占地面積 12 萬平方米，正在規劃建設中，未來將使陶瓷產業成爲“點石成金”產業，『好的管理從廁所抓起』他們做到了。

第五天商務參訪行程，上午陸商大族激光、下午深圳大學。大族激光是鐳射加工設備專業生產廠商，年輕吳經理侃侃而談：不管打標、焊接或切割各式各樣設備都有，市佔率亞洲第一，研發實力雄厚具有多項發明專利，是世上少數幾家擁有“紫外線鐳射專利”的公司之一。70%內銷市場，競爭優勢在於售後服務網路遍佈大陸；並引進技術背景的外來人才擔任專業經理人，從事管理研發及跨國售後服務。重視企業文化，產品中價位，競爭激烈利潤有限，努力朝德、美、日-光纖激光器發展。深圳大學工商管理系/系主任馮建民講座：大陸創業家與創業環境。70~80 年代以計劃經濟爲主；市場經濟爲輔，第一代企業家/膽略型跳脫傳統體制，魯冠球-從集體企業走向汽車零配（組）件，屬於柯爾內-短缺經濟學。第二代/輕工業-專業技術開放，重工業國家計劃經濟，聯想/柳傳志（中國科學院）、漢字激光盤/王選（北大教授）、海爾/張瑞敏、華偉/任正飛（校級軍官）、大族激光。第三代 90 年代末至今，市場競爭激烈，王志東、張朝陽、百度/李彥宏、阿里巴巴/馬雲、牛耕生。未來 90 年後之年輕人創業素質-眼光訓練、創造力培養及執著。創業的生存策略-市場（利基）、人才（大廚）、產品（利器）、資源（技術）、商業模式。

第六天商務參訪行程，以台商信隆、港商立信兩家爲主。信隆是全球最大的自行車零配件專業製造商，銷量占 40%並與國際名牌公司策略聯盟。公司重視產品研發、創新及品質提升，立信是設

計、製造和銷售染整機械設備公司，1965 成立，經營理念『誠信為主、科學為用、客戶為本』，以「FONG'S」品牌成為國際首屈一指的染整機械設備製造商，重視研發。

**參訪感言：**1999年曾去過大陸，再次踏入這塊土地，眼前所見已今非昔比，就連珠海都是高樓櫛比鱗次，商業林立，何況是深圳更有「經濟特區」的規模，都市化機能的顯現說明這是一個現代化都市，也許是地廣所以感覺人希，一個2300萬人口的都市，卻讓人感覺不到擁擠，這也是一個都市投入建設時的規劃，寬敞的馬路及高速公路，還有一樣寬敞的商街人行步道（約4線道），直覺反應大陸這幾年的建設真是進步神速，雖然硬體建設堪稱突飛猛進，但是人的「建設」卻有跟不上的突兀，不管在公園、餐館、商店、市容景觀隨處可見不文明、不禮貌、不雅、不客氣的景象，這僅就一般販夫走卒、平民老百姓的觀察。反觀，在職場上的菁英卻有不同風貌，個個幹練身懷絕技，參訪團所到之處不管是解說員、接待員、簡報員或中、高階主管，對於專業的精準，口條條理分明，報告頭頭是道，回答拿捏分寸。以服務業立場來看，陸商幾家製造業者的展覽場，隱含著強烈的服務企圖，告訴買家-他們的產品與服務都是一流的。相對於台商今天的處境，家家有本難唸的經，有的經營者很辛苦在經營，有的另有盤算，也有成竹在胸，期待企業家用智慧解決困境，管理名言：「危機也是轉機（機會）」，畢竟以今天的經營環境還能存活下來，總有它的獨到之處，中、小規模台商的優點，機動、彈性、應變快及「獨到之處」，掌握時機善用長處，不但能絕處逢生而且柳暗花明又一村，為企業開創第二春。大處著眼，小處著手-就由接待員、簡報員開始。

姚：

大陸的火車失事，讓我想起「十年樹木、百年樹人」這句老話。

世界進步飛快，大家忙著競賽追趕，國家、企業都一樣，往往忘記領先容易，維持難。

領先，可以借腦袋，大陸近年，在建築與工程的飛躍進步，大致循著「借腦袋」的路徑發展；藉由外來腦力的支撐，硬體建設，進步飛快，是可能的。

然而，讓領先的硬體，繼續維持局面，借腦袋，就不靈了；

硬體之後，需要靠「換腦袋」才能繼續維持。

換腦袋的關鍵概念，就是理解「十年樹木、百年樹人」；

樹木，是硬體建設，

十年光陰，可以看見林木成蔭....

樹人，是軟體建設，

百年（三、四代人），才能感受真正的變化....

蔣：

週三時，為一個大陸的龍頭通路演講。

我的第一個point就是：沒有所謂的傳統產業』。

所謂的傳產，不過是一票老又不想退、不想改的先民所創造的”藉口”。

而正在擔心會被”打”的時候，對方的總裁（79歲，第一次見面）卻說：

『我知道自己已老，所以退出經營。而剩下的老兄弟，不想換腦袋，就砍了腦袋。』

這，就是我所欣賞的農夫。

重視種子，呵護過程，承受無常，

但在有成時，接受換腦袋是必要的。

因為新興可用資源換，但新心卻只能長期養成

《摘錄自姚仁祿與蔣友柏在蘋果與蛇的對談》

讀古語有云:「讀萬卷書不如行萬里路」相信很多人也同意這句話，特別在著重全方位學習的今天，學生走出課室，讓學生增廣見聞，開拓視野，跳出書本的框框，親身到不同公司工場進行參訪，對往後的人生視野的擴展都有莫大裨益。

本回雲林科技大學企業管理系碩士在職專班(含會研所 3 位)學生 16 名，在暑假期間安排了「兩岸商務研討」課程行程，除了在事先安排了工研院 IEK 政策與區域研究組兩岸研究部“李冠樺”經理，講述大陸經濟現況十一五規劃、十二五規劃，也實際規劃安排在深圳進行參訪台資、陸資共 8 家公司企業，此外，行程也實際走訪深圳大學，並藉由深圳大學工商管理系系主任“馮建民”教授講述課題：大陸創業的歷史研革，深切瞭解大陸近年經濟發展現況，同時也獲悉在大陸經濟開放 70 年代時代後，由各時期去分析，說明有企業家洞燭機先取得市場創業成功，對現今大陸的經濟發展的狀況有進一步的獲悉，也對大陸規劃的經濟特別行政區的發展有留下深刻印象。

所以在這一次撰寫參訪心得報告的學習中，將過程當中覺得最大的收穫、經驗、教訓、學習的心得進行說明及分享。

### 1、收穫：

(1)、在參訪台資、陸資共 8 家公司企業及深圳大學過程當中，深刻體會深圳市經濟發展如此急速，硬體建設快速的發展，[深圳](#)由一個昔日 30 萬人的邊陲小鎮發展成爲具有一定國際影響力的新興現代化千萬人[城市](#)，創造過著名的「[深圳速度](#)」，是中國改革開放的前沿，感覺很神奇算是大開眼界！」

(2)、擴展視野跳出框框，不一樣的體驗，雖然每個學員都具有一定的學經歷背景，但是總是在各自專精的領域當中奮鬥著，因此並不是常常有機會獲知其他產業資訊，更何況是位在大陸深圳市的台商及陸商，本次行程實際走訪，也著實看到在深圳這生存企業的發展概況，以及它們如何去面對這激烈的競爭，並描繪規劃未來的願景目標，這也是個人覺跳脫到不同企業領域，所目睹令人感到不同的地方。

### 2、經驗：

(1)、從台資、陸資產業類型發現，大陸工業部門企業類別齊全，同時似乎有著國家的授意及奧援，發展的未來藍圖十分明確，其中以重工業體系較爲優勢；而台商的企業類別較少，以輕工業或人力密集性爲主，雖然在一些產品的產量品質上及企業可信度方面，經長期經營有一定的國際地位，但似乎都面臨企業的永續發展及轉型問題。

(2)、原本以爲台灣生產附加價值較高產品，而大陸則生產附加價值較低產品，但在參觀大族激光科技公司、騰訊控股公司、永豐源瓷業公司、立信工業公司後，發現陸資企業的公司經營發展狀況十分穩健，對未來前程也是保持樂觀，對投資發展的態度十分積極，雖然有部份是國家提供的奧援，但整體發展上已經是可以放在檯面上，與國外廠商相較下相信已不分軒輊。

### 3、教訓：

深圳大學工商管理系系主任“馮建民”教授：

→你可以快速增長，必須以真實為前提。你可以高調，必須以誠信為底色。

信隆公司“劉龍和”副總經理：

→學習是為公司“賺錢”不要忘了這個根本。

### 4、學習：

(1)、見識到台資、陸資共 8 家公司企業，當中良好的團隊投下許多時間，來塑造一個屬於他們自己的目標願景，且將這項前置作業必須所有的參與者盡心投入在目標上，朝向企業持續成長茁壯。

(2)、台商現階段具有的優勢，主要在長期信用，以及稅率上的優惠，但隨稅率優惠將在 2012 年取消，同時加上人民幣、薪資、通膨持續上昇的狀態，企業的經營更加堅苦，若未能創新或持續改善，最後將是面臨被淘汰的命運。

(3)、企業經營的策略，無非是低成本及差異化，在多家廠商當中，台商信隆公司的持續進行製造流程改善，並減少各加工工程間的停滯物料，也降低庫存，在降低成本的改善方面十分令人值得學習；至於在差異化方面永豐源瓷業公司的帝王黃、滿堂紅瓷器的開發，在眾多瓷器產業當中，取得了明顯的產品差異，這對公司的經營發展上是十分有利的。

此外從這次經驗中學習到將來有用的知識？

(1)、這次兩岸商務研討整體團隊運作能順利，在課程時間排及選課人數上就碰到了難題，初期就因每個人認知上的差異問題，導致決定課程時間及行程確立花費了許多時間，也相信造成老師對這行程規劃的不安，所幸擬定時間方向後，除了各別分工訂定、蒐集各公司的資訊、撰寫彙整各組報告，過程當中雖然也是碰到些許的問題，但因目標方向明確，各組團隊比較能夠依循即定方向而完成報告，也是額外的經驗。

(2)、在這次接觸的人物方面，每個人都是公司企業商場中的成功人士，從他們的行走步伐，以及對問題回答談吐，都各具特色及自信，這也是接觸這些成功人士才能感受到的經驗。

這次企業參訪總共參訪了三家台商四家大陸企業，並且在深圳大學工商管理系上了一堂由深圳大學工商管理系系主任馮建民教授主講的大陸創業家與創業環境講座。台商部分由幾百人的中小企業看到上萬人的上市公司，這些企業有個共同點都是屬於傳統製造業，需要很多的人力投入生產，這些企業普遍有缺工的現象，物料上漲、工資上漲、人民幣升值、獲利降低競爭壓力越加激烈的共同問題。目前這三家企業都感覺到經營的壓力比以前更嚴峻，因此也都有在生產設備方面增加自動化的比例以降低缺工的困擾。另外在現場的流程也多少做了些改善，從計件工轉型到以標準工時為準的計時工，並且減少加班以符合勞動合同的規範。但成效與經營信心方面以用工越多規模越大的企業改善速度及產業升級越快，若能找到其核心競爭力與創新力的企業其降低成本與接到訂單的成效越好。在大陸企業方面普遍是對未來的市場與願景持樂觀與很有信心的態度。其中騰訊科技屬於資訊科技服務業，由於大陸對於網路的限制因此騰訊科技在大陸就減少了像臉書等外來同業的競爭，所以該企業有點像獨占壟斷的行業，只有中國內部的競爭，但其市佔率與同一時間在線率都是最高的。在傳統產業的陶瓷方面能以國際市場為導向的選擇廠址為優先進而改善生產過程所產生的汙染與重視環保。更有產業在創新方面可以跨領域的大膽嘗試，這應該是仰賴政府的釋放資源與大力支持所賜，可見大陸政府的資源雄厚與支持過內企業的決心。另有港商在經營 40 多年的歷史中可以在有能力收購德國企業的情況下為了能擴大事業版圖與保有競爭力與利潤與國有企業合併，以合作代替競爭，對於有歷史的企業實屬不易。經由在深圳大學工商管理系系主任馮建民教授的授課了解到大陸創業的歷史沿革與各代企業家在不同年代的不同創業模式。依照此模式可預見 80 與 90 年代的小孩是非常個性化的，可能他喜歡什麼，做什麼都是父母親不可預知的，因此可能又創造出不同的創業模式。

## 叁、市場現狀分析

### 1. 缺工狀況日益嚴重

以前珠三角加工貿易工廠接到訂單後，通常做法是讓工人不眠不休地加班「趕貨」，但新《勞動法》的實施，在一定程度上扼制了這種行爲，新法規定加班費為平時薪酬的 1.5 倍。無節制迫使工人加班，不僅會將企業置於違法違規受重罰的境地，而且從成本核算考慮，支付的加班薪酬會直線上升。算一算勞動力成本，還不如多請些工人。

目前工人拿到手的工資是廣州(1300 元/月)、深圳 1320 元/月，低於長三角很多城市。低收入和高消費讓很多農民工吃不消，很多人為此離開轉投他鄉。在用工緊缺情況下，珠三角企業也沒有利用收入來吸引人才。在工資待遇一欄中，幾乎所有企業都一樣，每月拿到手的 1300-6500 元。管理人員也只能拿到 5000 元左右，珠三角吸引人才的優勢正在失去。

## 2.宏觀調控對缺工的影響

根據企業老闆陳述，“民工荒”是有著多層次的原因的。除了以往一貫的由市場需求所形成的結構性人員短缺原因以外，更重要原因還在於此次缺工浪潮多了一個“看不見的幕後推手”——政府政策的宏觀調控。具體來說，就是政府在大力推進各類產業升級轉型過程中，對傳統製造行業的普工工人有了更多更高的要求，而這些要求，對那些依靠著廉價勞動力成本支撐的勞動密集型企業也提出的更嚴峻的考驗。當企業賴以生存的廉價勞動力成本比起其他地區優勢不再的時候，珠三角已不再是千萬產業工人的唯一選擇，珠三角地區的普工往其他地區分流、數量劇減勢必會成爲一種趨勢，而這種趨勢亦將不會是能夠在短期之內發生顛覆性的改變。在整體產業轉型升級、勞動力成本提升的大背景下，我們的企業不能再指望著以往召之即來的民工資源來支撐生存與發展。因此，如何跟上整體的產業升級轉型步伐、加強民工薪酬的競爭力、珍惜留住現有人力資源才是眾多企業需要重點考慮的長遠問題。

## 3.內陸發展吸納勞工

經過中央政府宏觀調控的政策及內陸省分也大力開發招商的影響，有相當多的農民工因爲沿海地區的關廠衝擊，逐漸回流到原有省分工作。使得珠三角地區的產業招工更加困難。向來是中國大陸民工最大聚集地的廣東，最近因爲內陸省份開始拼經濟，民工回流潮明顯。

## 4.內移台商返粵挖角

由於這一波台資企業在湖南、江西設廠的地點，一開始基本上，都以當地勞工爲主，在這些城市設廠，不論是地方政府或台外資企業，都缺乏到外地募集民工經驗，無計可施情況下，就鼓勵原本在廣東打工的員工，回到原珠三角挖角老鄉回流。經過實地觀察，內陸城市的人口規模小，並且主要以本地勞工爲主，一般勞力密集型企業前往設廠，每個工廠規模大約只能維持 2000 人左右，要想擴大只能搬到其他內陸城市去。這種現象會造成企業的據點在內陸設廠過於分散，進而發生配套與管理都困難的情況。此外，受到內陸省份員工返鄉潮影響，廣東地區台商公司招工的方向也出現戲劇性變化，以往缺乏當地員工的情況已出現改變。尤其是傳統產業，工資水準已拉高到當地人可接受程度，才會

造成當地員工明顯增多。尤其是粵北與粵西的當地員工也快速成長，正好填補部分因為返鄉就業而出現的缺工潮。

## 5.人民幣升值對產業的危機

人民幣一旦重新啟動升值，國際熱錢的湧入必定引起新一波的通貨膨脹及房地產等經濟的泡沫。對著重在出口導向的珠三角地區產業而言，更是面臨著原物料價格上漲、獲利侵蝕、以及出口競爭力降低的問題。我們必須要有提前的因應準備，才能避免再一次的危機出現。

### 肆、對產業的建議

#### 1. 清楚產業定位未來發展

企業經營要長久，除了外部機會的訂單要源源不絕，也要有企業本身所具備的產品與技術能力能夠得到市場的認同與肯定。但是機會競爭是公平的，如果不能比競爭對手更具優勢，被淘汰只是時間性的問題而已。企業唯有清楚定位產業未來發展的方向—走向高值化、高效能之路，才能掌握致勝關鍵。

#### 2. 轉型升級提昇管理能力

轉型升級除了價值鏈的升級之外，企業發展的關鍵因子還是在於企業最重要的資源——「人」。過去勞力密集人海戰術的傳統產業，在經歷各項經濟危機之後，若只是一昧的思考如何取得低廉的勞動力，除了不斷的移轉生產基地之外別無他法。但是在珠三角出現「招工難」的問題之後，企業的轉型也必須思考如何強化管理人力資源效率的提昇，對於提升管理層次、調整企業體質、加強企業競爭力乃是當務之急。從企業經營的策略面思維展開，以「品質」、「速度」與「成本」的提昇來使企業經營管理層面更上一層樓。在未來，企業管理階層的人才培育，必須由公司的經營層與管理層開始培訓，以具備未來規劃與管理的技能著手，從公司經營的未來與展望為基礎，以管理效能的提昇為手段，以企業永續經營及提升企業競爭力為目標。才能在外在環境日益多變的競爭條件下，開創出屬於企業經營的一條康莊大道。

首先，要感謝耿筠老師為大家爭取到數家大陸與台商公司參訪的機會，再來是明棋協調的旅行社與交通事宜，不然看到35500的團費，相信大家也不想被當凱子削，結果就是退選流團的結果；而這次參訪的公司中，對於我跟均昱所分配到的立信工業集團有比較多的心得。

#### 立信工業集團簡介

1969年成立，79年進軍中國染整市場，88年成立「立信鋼材供應有限公司」，90年上市，91年成立「立信染整機械有限公司」，95年成立「泰鋼合金（深圳與香港）有限公司」共2間，99年與德商合資成立「立信門富士紡織機械有限公司」，02年成立「紗力拉香港有限公司」，04年成立「THEN Maschinen GmbH」收購德商（THEN Maschinen-und Apparatebau GmbH & SCHOLL-THEN GmbH），06年成立「Goller Textilmaschinen GmbH」，收購（GTM Goller Textilmaschinen GmbH），07年成立「立信水務科技 & 環保設備有限公司」2家公司，與香港科大合作成立「立信先進材料及工序研發院」，08年與香港大學合作成立「立信先進機械系統研究中心」，10年收購德商（特恩機械）與（高樂紡織機械）並更名為「FONG'S EUROPE GMBH」。

在聽完介紹與參觀過工廠後發現，立信在人力資源管理方面讓我有非常極端的感覺，首先，立信從04年~06年收購3家德國廠商，要收購德國廠商所面臨的問題事相當多而且複雜的，不但需要高階管理人才，更需要能處理好德國當地受到相當保護的勞工權益以及各種法規等等，而立信能在短短3年間完成這些工作，對照明碁在西門子所碰的一鼻子灰，可想像立信需培育出多少管理人才與研發團隊才能有如此成績，可是在工廠時卻發現，他們的焊接等等作業員工都是處在相當危險的狀態，如天車吊重物，操作員卻跟隨在旁不到50公分，在離地近3公尺的高度蹲在直徑不到2公尺的圓柱鐵桶上作業無安全防護等等，諸如此類可以很容易避免發生意外的防護都沒有，讓我相當不解，許多企業的管理人才都是需要進現場作業一段時間在與以拔擢的，因為一些不必要的疏忽，白白浪費新血，增加不必要的公傷支出，這些不用的支出換成投注在各種安全教育上，個人認為會有更大的效果，因為減少了公傷事故，代表產能不會因人機出意外而影響交期，品質也會更加穩定，而安全>效率的說法讓我深感認同，因為做的再快再好，出了意外等於沒有，尤其是我看到那些一發生起碼斷手斷腳甚至危及生命的危險作業方式，一旦發生，就需要重新培訓人員的時間等等浪費，都是可以讓我們參考避免的。

至於在其他的公司中，騰訊讓我感覺到他的驕傲(中國第一，世界第三)不過是中國封鎖臉書等其他社群網站得來的，但是他們可以說的如此驕傲，也算不簡單，而國瓷永豐源讓我看到他努力想擺脫景德鎮青花瓷的影子，創出帝王黃與滿堂紅等新產品，並打出觀瀾窯瓷谷等新創意發展求生，在景德鎮的陰影壓力下打出一片天，殊為不易。

此次有機會參加兩岸參訪行程,從不同的角度來看深圳地區,深圳市是中國大陸國務院於 1980 年 8 月 26 日正式設立第一個經濟特區。“深圳速度”,一個代表中國大陸建設速度非常快的形容詞。這個名詞出自 1982 年 11 月~1985 年 12 月的 37 個月期間,中國建築第三工程局(集團公司)在承建深圳國際貿易中心大廈(簡稱國貿大廈)時,創下了三天蓋一層樓的速度,這在當時的中國是絕無僅有的。深圳國貿大廈建成後,是當時深圳的最高樓,成為深圳地標,而且周邊也因國貿而被稱為國貿商圈<資料出處-唯基百科>。

大陸創業的歷史沿革:

- 第一代企業家<產生於 70 年代末 80 年初>,計劃經濟為主,市場經濟為輔的經濟體制基礎。(人民生產,國家行銷,主要發展重工業,發展不平均)  
屬膽戰略型特徵,明顯敢於挑戰傳統體制。
- 第二代企業家<80 年代 90 年>,精通專業技術,甚至出自大學或科研院,計劃和實行雙軌。
- 第三代企業家<產生於 90 年代末,21 世紀初>，“社會主義市場經濟的”體制,市場競爭慘烈,微利和企業個性化時代來臨。

企業的發展及作大,在台灣的環境裡確實有許多的限制,因此許多的企業紛紛出走到大陸及東南亞國協等這樣的環境.台灣人的就業市場不再只是台灣而已,此次參訪的某位高級主管原本在台灣有不錯的工作,後來被要求要派到大陸工作,當他將這個消息告訴老婆時,他老婆此時也上網找資料,後來當他進到大陸時他老婆同時也就近找到了一個在大學的教職工作,因此夫妻兩是一起至大陸工作。現在每年只反台一次.剛剛畢業的畢業生包括本校,有些工作是找在大陸,越南,印尼的台商企業.這樣的例子多如繁星,因此在關心台灣的出路同時,留意大陸市場的經濟發展趨勢,也是非常必要的.

台灣法令已於二〇〇三年開放跨國企業申請大陸人士來台工作。根據入出境管理局的統計,三年下來,已有將近三千位大陸人士獲准來台,雖然該法尚未能適用於台資企業,但很顯然,大陸高階經理人的確已開始在台灣工作職場上粉墨登場;無論在台灣本地或者前進整個大中華地區,甚至亞太地區,台灣人都避免不了要面對大陸老闆或主管。

現象一：在台國際企業大量拔擢大陸經理人

現象二：越來越多中國企業在台設立分公司

現象三：大陸人躍為國際企業亞太區負責人

現象四：台資企業也開始出現大陸經理人

大陸人比台灣人更渴望勝利,因為苦過、熬過,千萬人中拚了命要出頭,相對於台灣,大陸人長期處於物資缺乏、機會難得,窮慣了的環境當中,再加上經歷過文化大革命的環境動盪,大陸人相當珍惜且把握任何機會。尤其,「大陸人是每百萬人才有一個能冒出頭,極度競爭下的生長背景,讓他

們願意不計任何代價去爭取任何機會，那怕只有一點。」

一個國家的經濟發展主要受到經濟和政治制度的影響，而創新被視為是企業成長的重要關鍵。在市場經濟中，任何擁有創新想法的個體皆能藉由創新而賺到錢<藉由企業的製造力>。同樣的，企業家也可透過創新去改善原有的經營模式，只要他們成功，個別企業家和其所建立的企業皆能獲得高利潤。因此在市場經濟中，有很大的誘因去發展創新及自有品牌。此次的參訪企業東記、立期、騰訊、大族激光、永豐源、立信、信隆等不再將研發創新、製程改善、精簡流程、自創品牌、節能環保當作口號，而是確實力行，而且都有不錯的成效出現，陸商比台商對於企業的發展更樂觀積極。

參訪大陸深圳期間，台商企業面臨問題包括有：人民幣每年升值 5%、基本薪資每年增加 30% <2011 年增加 40%>、中國工資 5 年翻 1 倍、企業平均 3 成缺工、不定期的缺電。這些問題在在都造成台資企業相當大的挑戰，而 2008 年的世界金融風暴，其威力及所造成對企業的傷害遠比我們所估計的還要嚴重，此時企業紛紛轉型，也使得世界的工廠，一下子變成了世界的市場，局部企業也是在此時成倍數擴大或縮減。

從以上深圳的經濟建設速度、到了解大陸創業的歷史研革、至企業內陸藉高皆管理幹部的崛起、台商在大陸所面臨的挑戰、到此次至深圳地區拜訪企業。實在讓我們每個參訪同學都覺得很震撼，連我這個因工作的關係，每年至少 2 至 3 次必須至大陸及印尼海外工廠輔導也是。這幾年每次出差大陸總覺得變化很大，不管是路上的交通建設及政府公共建設以至於高樓大廈等等，變化速度飛快。早期還沒有高速公路前從福州坐車至莆田需 3 小時，有了高速公路後 1.5 小時，今年有了動車（高鐵）後只需 25 分，這期間的發展皆在 10 年內發生。由公共建設的發展的速度可窺探一個國家經濟發展的野心。2008 年全球金融風暴後，更是明顯可見，中國政府積極推展的擴大內需、積極建設基礎工程、以至於家電下鄉等等。確實都活絡經濟發展。我們也不得不說其中有許多台灣值得學習之處。

此次的參訪個人接觸到一些除了製鞋本業之外的廠商，雖生產模式不同，但在這微利時代之下，為了減低成本不斷的創新改善研發，只要一天不進步那就是退步，這是共通不變的真理。如信隆實業高皆主管所說的：1.認清環境:信貸危機,高失業率.2.經營目的:賺錢.3.競爭力:Q.C D+N <創新開發>,以顧客導向.3.贏的策略:藍海策略.4 機會:掌握第一次成功的機會.5.先前管理:報價利潤先前管理.這樣的說明有許多省思空間，競爭力提昇是當前最需執行且迫切的，台灣早期雖是贏在起跑點的領頭羊，但這樣的優勢已經被陸商迎頭趕上了。

首先很感謝耿教授在百忙之中開了這一門課程，讓學生有機會到中國大陸去見識台資和陸資當地的作法，在這幾年中國經濟起飛，並積極要從世界的工廠轉型，未來五年內，中國大陸將施行第 12 個五年規劃，確定要從外需轉向內需、從高碳走向低碳，由強國變為富民。

對台灣來說，台商在大陸的經濟活動，也將面臨模式的轉換，由輸入原料、利用大陸廉價勞力的型態，轉變為重視通路，建立品牌、進入龐大內需市場的模式。

在這次學生所負責的是台資的立期電纜，首先介紹立期的背景，立期電線電纜有限公司是一家電線電纜製品廠，另有多家子公司。是一家以 OEM、ODM 為主要服務的知名電線電纜及電子製造企業。目前擁有電線電纜設計及製造、五金加工、塑膠造粒、金屬壓力加工、包裝材料加工、模具製造、專業舞臺音響設備設計及製造、影音無線傳輸 產品等多方面的設計及加工能力，能全方位的為客戶提供快速、優質、滿意的服務；在不久的將來將形成以電線電纜研發及製造和專業舞臺電子 產品及電子資訊產品兩大類為主，下一步將向金屬材料加工、化工、包裝材料、電子資訊產品等上下游產品領域拓展。

公司成立於 1993 年，經過十幾年的發展，目前擁有員工 4000 人，年產值超過 5 億港幣，並以每年超過 40% 的速度快速成長，產品 100% 銷往歐洲、美國、日本等國家或地區；公司因生產、實驗設備等不斷的投入與更新，工作人力的精進不懈與堅持，經營及管理層的廣納賢才，同時每年投入鉅資與大專院校合作進行人才方面的培訓。同時，公司內部也努力營造和諧、進取、積極向上的工作環境，對員工因材施教，力求個人所長能得到充分的發揮。

而立期的老闆有想法是進口台灣的農產品進入中國大陸市場，雖然李董在講述時很謙虛的說他在食品業界只是剛出茅蘆的小毛頭，但依據他之前立期電纜的成功經驗，在加上大陸人民對台灣農產品的愛好，並擁有雲林縣政府的全力支持，從大陸廣東深圳出發，設立「台鮮屋」品牌連鎖台灣特產商店，成為當地首家台灣特色產品商店，預計兩年內在深圳再展至 8 家店，初期投資 1,500 萬人民幣，第四年起開放加盟，計畫五年內分別在上海、北京、重慶、天津等地展至 50 家店目標；人以食為天，依李董雄厚的經營經驗，以及多年累積豐沛人脈，相信能再闖出一片天。

目前公司也遇到瓶頸，因為大陸工資的提升，還有政策的轉變，使得立期目前有打算在中國以外的國家設廠的想法，原本是想在越南，但因為越南當地人才難覓，最重要的是難以管理，造成公司目前有所卻步，尚在考量當中，但中國政府的計畫並不會因此而停滯，所以不是公司轉型，要不就是再找下一個值得且能夠投資的第三國，不僅是立期，也許其他台商也會陸續跟進，如同郭台銘的富士康也把大部分的人力遷移的內陸去，畢竟游牧民族只是治標不治本的方式，且人事成本只會升不會降，所以必須配合中國政府的政策，重視通路並發展自我品牌，要是不思索轉變，不僅利潤會逐年遞減，也會一步一步走向倒產的地步。

而陸資的崛起也不得不讓人另眼相看，如同大族光電，騰訊，永豐源..等等的公司，光拿騰訊

自己的大樓總部而言，就算是台資，也很少公司能與其匹敵，試想它原本也不過是以通訊軟體起家的公司，能有如今的規模，並非只是一個通訊軟體能夠造成，他們透過產學合作，由學校幫其訓練適當的人員，畢業後能到此就業，不僅解決了缺工的態勢，也順便解決了畢業即失業的狀態，而且能確保這個人才即是公司所需要的，是謂一舉數得。也許你會說 QQ 只不過是中國大陸自己人大部分所使用的軟體，但只要憑藉其中國的市場，就算鎖國也無妨，套一句目前很夯的話語，這個市場我只要 MOVE 一下，整個場面就 HOLD 住了。

其實看看中國大陸在反看台灣本身，目前台灣比其優勢的不過是薪資平均高於大陸，但依它們在追趕的速度看來，也許過不了幾年台灣就被超越了，且台灣目前因為少子化的緣故，正邁向老年的社會，正好與大陸相反，這是我們所要面對的危機，我們這一代也許還撐得過，但我們的下一代呢？況且目前的勞工只要是比較低層的工作如 3K 產業他們基本上是不想做的，也因為如此才有我們外勞仲介存活的條件，但靠外勞只是一時的，時間到他們還是要回去，且他們的目的就是賺錢而後寄錢回家，靠這些外勞的消費來帶動經濟我想應該是天方夜譚；而台灣雖然高等教育人才滿街皆是，但低不成高不就，有相當的人數皆是眼高手低，試想哪有這麼多的管理階層工作可供這些人來就業，且沒經驗，只憑學校所學到的，相信也沒幾間公司敢冒如此大的風險，所以失業的還是失業，缺工的還是缺工，台灣說不定是第二個菲律賓，依他們來台的外勞素質，每個都是大專畢業，但就是因為國內賺不到錢，不得不到世界各國工作，也許台灣人往後要到大陸當台勞，我想大家並不樂見此事發生，所以只能多加努力，不為我們自身，也要想想下一代的處境。

記得在一年級的下學期，有些財經系的學長姊，來選修我們會計系開的企業分析與評價課程，從他們口中得知，他們才剛剛從大陸北京、上海參訪回來，那時我和其它會計系的同學，都希望會計系也能開類似出國參訪的課程，但是種種原因限制，最後還是沒開成，直到企管系開了「兩岸專題研討」課程，而且開放外系可以選修，才能促成我及其它兩位同學，能共襄盛舉，參與這次的參訪。

「讀萬卷書不如行萬里路」，這是我對這次參訪的感觸，第一家台商東記金屬制品有限公司(以下簡稱東記)，剛好是我們這組(我、文卿、健斌)負責對這家公司進行了解及提出相關問題作為本次研討對象，在我參訪過程中的觀察，東記算是一家相對其它參訪廠商規模較小的台商，從製造聖誕樹配套起家到現在轉型成專營生產 LS 金屬天花板及配件系列產品，一直在試圖轉型，就像東記的賴總經理所講的，他們要做別人沒有的產品，不然就會像之前生產聖誕樹配件一樣，被人模仿，被人取代，我想企業需要不斷創新才能生存，像東記這一類型的傳統產業更為需要。

接著參訪第二家廠商立期電線電纜有限公司(以下簡稱立期)，這家廠商算是對雲林科技大學貢獻最大的台商企業，從一開始邱副總的熱情接待，細心的講解每一條生產線的功用，就可以感受的到，原來電纜在製作的過程了，需要這麼多製程，尤其是人工佔了絕大部分，需要年輕眼力好的工作人員，要把比針還細的十幾根電纜線接對，實在不容易，令我印象最深刻的是他們製作好的每一條電纜線，都必須試看看品質好不好，我想他們一年生產幾十萬、甚至幾百萬條的電纜線，都是一條一條的試，不行就退回從重新再做，對品質的堅持，是給客戶最好的保證，立期的李董事長也是一位熱心教育有社會責任的企業家，這是相當難得的，他透露到目前立期所面臨到的困境，就是有些製程需仰賴人工，目前無法以自動化設備取代，將來如果薪資不斷上漲情況下，勢必面臨經營上的困難，我想這應該是勞力密集產業在大陸，未來所要面對相同的問題。

參訪台商的最後一家公司是信隆實業股份有限公司(以下簡稱信隆)，這是一家從研發、生產到銷售的企業，生產自行車、電動車、滑板車等器材的廠商，從劉副總的談話中，知道他們是採用豐田生產管理體系(TPS)，將它滲透到生產管理的每一個環節，這點可以從參觀工廠過程中觀察的到，在東記跟信隆，相同的問題我聽到不同的答案，在東記他們認為，不管是否須一人多機模式，只要確保機器在運轉不要停，產量能達到就好了，但是在信隆我看到的是有幾條生線是自行研發一人多機模式，一個人可以做六個製程，我想這跟產商的規模有關係，當一家廠商員工有上萬人，如果每位員工只能做一個製程，跟每位員工可以做六個製程，那所花費的成本跟時間就差很多，我想這也是信隆能成功的地方，再從劉副總走路的速度、講話的速度，參訪時間的掌握，讓我感覺到他是一位分秒必爭的管理者，風行草偃，在上位者做事的方式，都會影響到下面的人，這是一間求新求變的企業，哪裡需要改變，就有能力隨時調整。

相較於參訪傳統產業的台商，這次參訪的四家陸商企業，就比較多元化，立信工業有限公司(以下簡稱立信)，這是一家專門設計、製造、銷售供紡織行業使用的染整機械設備，我觀察這家廠商所雇用的電焊工人佔了大多數，因為染整機械設備，所有的接縫處都需要焊接技術，所以電焊工變

成了他們核心的技術人員，不過當電焊工經過培訓實務操作後技術水準到達一定的程度，其實流動率很高，我很好奇他們為何沒有考慮以自動化設備取代某一部分的人工製程，也許他們面臨到跟立期一樣的問題，就是立期一直無法克服用自動化取代人工，去做電纜線內部細微線路製程作業，另外比較特殊的是他們給賓客參觀的路線，是一條專門為賓客設計的走道，有製程的說明標示，跟地面的工廠分開，可以避免參訪人員直接進入工廠的安全問題及可能影響現場員工的作業，而且從上面可以有更好的視野，觀察廠內的作業，這是參訪其它工廠少見的，由此可見他們對參訪賓客相當禮遇，這點從接待到結束就可以看的出來。

第二家參訪陸商是騰訊控股有限公司(以下簡稱騰訊)，是一家網路服務業，經營即時通訊QQ、網路拍賣等，一般來講，除非是實際使用過的消費者，不然服務業很難從外觀看出端倪的，尤其大陸對網路的管制較為嚴格，像 google 在大陸發展就受到很多限制，像騰訊這種當地企業其實佔了相當大的優勢，他們的員工平均年紀不到 28 歲，是一間充滿活力的公司，其中有超過 50%以上的研發人員，我想這是網路服務業所必備的，畢竟網路服務業，需要很多創意、創新的元素，所以騰訊在大陸各大學積極招募新血，從大學三年級就開始招募，搶先一步搶到好的人才，等到畢業之後，就可以直接進入公司服務，這家公司最主要的營收來源是網路遊戲，我想跟他們員工平均年齡不到 28 歲，有相當大的關係，因為他們員工必須知道目前網路流行什麼、年輕人想玩什麼，就提供什麼樣的遊戲跟什麼樣的服務，上網對這一個世代年輕人來說，就像是三餐要吃飯一樣是必須的，畢竟大陸有幾十億人口，商機無限。

第三家參訪的陸商是大族激光科技股份有限公司(以下簡稱大族)，這家算是科技業，跟騰訊不一樣的是，騰訊主攻虛擬網路，而大族則專長於運用鐳射技術，加工在電子行業、金屬加工、皮革皮具行業等，參訪的過程中，我第一次看到用鐳射去雕刻電腦鍵盤，還可以廣泛運用於皮革、水晶、珠寶等等，當下覺得很新鮮，原來鐳射可以做這麼多用途的加工，而且用鐳射刻一個鍵盤，竟然只要短短幾十秒就可以完成，尤其在高價值的物品上加工(例如珠寶、水晶)，只要在電腦上面設定好參數，就能透過鐳射精密的加工技術完成，真是令我嘆為觀止，原來大陸雷射技術水準這麼高，另一項令我印象深刻的是，負責解說的谷經理，雖然年輕但針對我們的所提出的問題，都能夠詳盡的解說，包括比較核心的問題，他都能一一解答，從這裡大概可以看出，陸商企業對於我們參訪的重視程度。

最後一家是陸商永豐源瓷業有限公司(以下簡稱永豐源)，我把這一家放在最後，是因為看到他們的瓷器，華麗、時尚而雅致，高貴、脫俗兼具艷麗而具有神韻，彰顯了中華瓷藝的悠久，華夏文明的精粹，又伴隨現代創作的精湛，讓人一見傾心，甚至於鍾情，這是一家企圖心強烈的公司，把人才從全世界各地找來，集高檔陶瓷產品的研發、設計、銷售為一體，結合中華文化的精髓，富於瓷器一個新的生命，一個屬它的故事，他們是一家非常懂行銷的公司，這可以從我們走進到他們的工廠開始，負責接待解說的，是一位在永豐源擔任主管的台灣人，這些小小細節的用心，都能使得我們參訪人員與永豐源這家企業更能拉近彼此的距離，在工廠裡平凡不過的一個碗、盤，經過他們專業的加工，放在展覽場的架上，變成藝術品，價值跟珠寶、鑽石一樣高貴，以前對大陸劣質瓷器製品，敬而遠之的我，這次讓我大為驚艷，雖然他們的營業額不能跟科技業相提並論，畢竟行業特性不同，但是他們努力打造屬於自己的品牌、自己的故事，未來他們也將打造永豐源瓷文化創意產業園區，將陶瓷文化、人才、產業三者結合為一，作為打造世界級的陶瓷品牌總部基地。

再從這次參訪傳統產業的台商來看，原先依賴大陸廉價勞工來降低生產成本，在大陸調漲薪資水準的衝擊下，加上歐美經濟萎靡不振，導致以歐美國外市場為出口導向的台商，受到很嚴重的衝擊，加上人民幣的升值，增加匯損的風險，對於經營傳統產業的台商來講更是雪上加霜，已經面臨到生死存亡之際，像是東記、立期都面臨到這個問題，另外在大陸當局以擴大內需取代外銷的情況下，大陸不再是世界的工廠，大陸從世界的工廠轉身一變，成為世界最大的市場，但一些台商屬於外商企業，不能內銷大陸，只能繼續仰賴出口，如果國際大環境繼續不理想，就等著市場一天一天的萎縮，我想傳統產業必須要升級，尤其是這種屬於勞力密集的產業，在這次的參訪的過程中感受最深，當然也有像信隆這種傳統產業，抱著不改變自己就會死的心態，戰戰兢兢隨時調整策略來應付挑戰，反觀這次參訪的陸商企業，個個企圖心旺盛，不管是科技業、網路服務業、傳統產業等，都可以看見他們那種胸有成竹的自信，兩相對照下，不免替在大陸辛苦奮鬥的台商感到憂心。

謂讀萬卷書不如行萬里路，因緣際會的，這次選修了企業管理系碩士在職專班中，由耿主任規劃帶隊的「兩岸商務研討」課程，有幸參予了這一次的參訪，實覺獲益良多。原本想像中的參訪，以為是走馬看花、蜻蜓點水式的參觀旅遊行程居多；而實際上幾天的行程下來，在主任與同學充分的規劃、交流，及受訪廠商的熱忱接待下，讓我不但看到了書本理論與企業實際營運上的諸多差異，更進一步的感受到對岸發展經濟上的迅速與企圖心，在在都值得我們去省思已身所處的環境、台灣所尚存的優勢，以及未來所應努力的方向。

出發前一週的行前授課，由主任邀請工研院 IEK 政策與區域研究組兩岸研究部的李冠樞經理為我們介紹中國大陸十二五計劃的規劃方向，與台灣在此一規劃架構下潛在的機會，讓我們在出發前能對中國大陸最新的發展狀況有一初步的概念與思考。

一週的參訪行程中，我們參訪的廠商大致可分為下列三類，不同類型的廠商所給我帶來的感想與心得亦不盡相同：

(一、) 由台商過去投資的傳統產業：例如位於東莞市塘廈的東記金屬製品有限公司、位於深圳龍華的立期電線電纜有限公司，及深圳松崗的信隆實業股份有限公司。這幾家公司皆是發跡於台灣的金屬加工、製造廠商，因多屬勞力密集型的產業，早期為了降低成本並貼近市場而赴對岸投資設廠，至今皆已在地深耕了一、二十年。而近年來隨著中國大陸經濟的快速發展而帶動的工資與原物料價格上漲，使得原本的成本優勢已漸漸不復存在；此類公司的因應之道，有的以遷廠或轉移主要生產基地的方式往工資較低的二線城市移動，如東記於廈門投資新廠；有的以多角化經營的方式發展其他利潤較高的新事業，例如立期投注於進口台灣食品，以利潤穩定的電線電纜事業支援發展新的貿易業務；而令我最印象深刻的尤其是信隆實業(股)，堅持在原有的基礎之上去規劃思考贏的策略 - 藍海策略，不斷的以創新、開發新技術、新產品以及新製程來維持企業本身的競爭優勢 - Quality, Cost, Delivery and Innovation，讓公司處於外在的強大競爭與普遍不佳的大環境之中，仍然可以掌握每一次成功的機會，可以很有自信的做好報價與利潤的管理，來達成企業的最終經營目的 - 為股東賺錢。

(二、) 由大陸本地創業家所創建經營之高新產業：例如位於深圳大學對面的騰訊控股有限公司及大族激光科技(股)。這兩家公司皆頗具規模，經過十幾年的發展下來，已在業界建立起一定的產業龍頭地位；值得一提的是在國家的重點扶植之下，這些公司投注於研發創新的經費與心力，讓我們不得不去反思兩岸政府在對於鼓勵企業界研發或創新的優惠措施與力度上的差異。我國行之有年的促進產業升級條例已於 98 年底正式落日，取而代之的是產業創條例，針對公司組織的創新、研發及人才培訓活動給予租稅優惠與特定範圍的補助；然而此類優惠是否真正能帶動產業的發展，所能真正帶給企業的實益皆尚有待觀察。

(三、) 由大陸或香港早期創業家所創建之傳統產業：例如位於深圳觀瀾的永豐源瓷業有限公司及位於深圳龍崗的立信工業有限公司。永豐源瓷業有限公司由一具有百年傳承歷史的傳統陶瓷工藝業，經由

製作技術的不斷精進與致力於自有品牌的開發，力求轉型為一個具有中國特色，品牌能夠揚名國際的陶瓷工藝大廠；其發展自有品牌的企圖心與高、中、低階完整的品牌區隔，都有助於其成功的轉型，以在全世界的陶瓷精品業中獲得矚目。而立信工業有限公司則是在原先已有的基礎之上，不斷透過併購來發展、壯大本身在業界的版圖，並於今年 6 月加入中國恆天集團，成為一具有中國央企色彩的上市公司。這兩家企業讓我們看到了傳統產業透過品牌發展或從事併購來力求轉型的企圖與努力，更重要的是其轉型不僅僅是一個口號或願景，而是透過實際的規劃與行動來一步步的實現。

最後，還是得感謝耿主任開了這門課，願意不辭舟車勞頓與行程規劃安排上的繁複，帶領了我們從事這樣一次意義非凡的參訪課程，讓我充分體會到，走出課堂與書本，實際看看外面的發展，才是學問之所在。

### 永豐源陶瓷有限公司

二十六年來，全體永豐源人爲企業之發展傾注了大量之心血，才贏得了今天永豐源之成就，具體表現在以下三大方面：

文化之管理：公司自創始之際就開始了自己之品牌設計工作，特別是在海外市場，更是中國陶瓷產品中之佼佼者，成爲象徵孕育東方文化魅力之瓷器花處於世界之巔。

技術之革新：公司之陶瓷烤花生產可追溯到上個世紀中期，特別是浮雕金之技術，採用傳統手工藝與現代高科技手段相結合，經過三次燒煉而成。填補了國內之空白，也形成公司獨特之產品風格。

產品之銷售：公司起步於日用陶瓷之銷售，憑藉著優質之產品質量、獨特之產品設計，公司陶瓷之銷售一直呈穩步上升之趨勢。在政府之關懷下，公司將繼續辛勤耕耘，爲振興中國瓷業、創造世界第一陶瓷企業而不懈努力。

### 結論

#### 台商面對經營策略轉型

台商在調整以大陸內需市場爲導向經營策略上，必須加強與陸商之合作，有效掌握通路，俾以降低市場佈局風險。

#### 陸商因應經濟結構調整

目前中國大陸正面對著經濟結構調整壓力，其過程之中陸商亦同樣地需要改變以往經營思維，加強策略管理，這些均是有相當經驗之台商可以參與合作，協助其提高生產或服務品質。

# 兩岸商務研討-廣州深圳大學及當地企業學術教育交流

## 活動成果報告

耿筠

本次交流活動為加強兩岸學術及教育交流內涵，除藉由至彼岸參訪及當地企業廠商交流等合作方式外，並互相擷取對方優點，以提昇學術水準進而推廣本系之教育產業理念，且加強與廣州深圳大學之學校的交流，規劃未來朝學生來臺進行研修、兩校教師進行教學研究等學術交換經驗來推動往後交流。並持續透過學術交流，建構更多未來企業創新與創意的思想激發。

未來並推動兩校資訊交流，除定期邀請廣州深圳大學工商管理系師生組團來臺進行研究參訪外，並將加強建立未來與當地台商企業互助合作機會，鼓勵本校學生未來可能拓展在中國大陸地區之商品流通管道。同時因應中國大陸市場化及企業化走向，推動與著名廠商進行專業交流，進而活絡彼此資訊流通。

兩岸學術交流腳步越來越快，且密集度也愈來愈高。教育部對兩岸學術交流政策，係朝向鼓勵交流的腳步邁進。兩岸學術交流是兩岸關係的重要關節，藉著兩岸學術的合作與交流，兩岸學術界對於亞太地區甚至全世界的繁榮與穩定將發揮重大的影響與具體貢獻。

