

出國報告（出國類別：海外教學）

國立中正大學管理學院高階主管管理碩士在職專班
「台商與大陸國營企業行銷管理個案研討--海外教學」
成果報告書

服務機關：國立中正大學管理學院

姓名職稱：周登陽教授.葉子菁專案工作人員

派赴國家：中國

出國期間：102/06/21-102/06/25

報告日期：102/08/13

摘 要

為推動管院高階主管 EMBA 班學生的國際化發展及增加 EMBA 班競爭力，並強化中正管院的國際學術與企業交流，使學員能廣泛的深入研究與全球商業和管理有關的課題；於 EMBA 課程規劃中，規定 EMBA 學生必修海外參訪課程學生將可接觸不同的經營環境與國際營運的各種形式，了解國際企業管理策略的相關優勢和問題。

本次舉行為期五天的海外研習，自 102 年 6 月 21 日~102 年 6 月 25 日，地點將訂於中國青島，參訪青島大學、青島公路公司、高利來食品公司及青島啤酒廠，包含大陸台商、大陸國營企業及當地的私人企業。

目 錄

一、目的	1
二、籌畫過程	1
三、參訪過程	4
四、學員心得摘要	16
五、檢討與建議	23

一.目的

管理學院為因應國際化的趨勢，增進學生國際視野，於 EMBA 課程規劃中，規定 EMBA 學生必修海外參訪課程，以便熟習與海外機構交流能力，並從參訪活動中學習外國機構及國外企業的競爭優勢，及早培養處理國際化事務能力，與國際接軌。

中國大陸經濟近幾年蓬勃發展，目前已成為世界第二大經濟體，預估到 2025 年，中國大陸將成為世界第一大經濟體，尤其山東省為目前大陸沿海各省中發展最為快速的一省，其經濟成長率目前已居中國沿海各省之冠，故參訪團選擇山東省作為參訪的對象。中國大陸的經濟發展與台商有密切關聯，中國大陸的經濟發展與台商成就是合則雙贏的典範。中國大陸因台商的投資，得以快速取得生產技術與管理技巧；台商亦因為在中國大陸投資，能取得廣大土地及豐富人力資源，因此得以快速成長。但中國大陸經過近三十年的發展，其本土企業亦已相當茁壯而且經營規模相當大，因此台商面臨的經營環境已產生巨大變化，本次課程的目的是提供機會讓學員親自參訪大陸台商及大陸國營企業，進一步了解台商在大陸面臨的機會與威脅及台商的因應策略，並對大陸的國營企業的運作及行銷能有更深認識，以作為學員管理自己企業的參考。

二.籌畫過程

為使本次海外參訪行程盡善盡美，相關的規劃，在管院及該班班代的策畫下，早在成行的半年之前就開始籌畫這次的參訪及交流活動，其中比較重要的規劃及辦理的重要記事如下：

成立籌備小組，分派工作由負責人各司其職，緊鑼密鼓的進行。

【統籌追蹤】：吳班代英郎，負責對管院執行長周教授報告執行進度及決議事項。

【對外窗口】：周亞蘋，洽詢旅行社、行程規劃溝通、同學意見彙整、票選及聯繫。

【活動組】：魏淙鏞，整理班上同學、學姐們與參與的相關人員資料，追蹤證件。

【禮品組】：林西南、葉子菁、鄭秀美、黃賜珍，準備錦旗及致贈參訪機構代表性禮品。

【海外聯繫】：由歐進士教授及林聰利同學連絡海外參訪機構。

- (1) 101.12.08日班務會議，決議先前已做問卷調查的成果，決定本次參訪的地區、參訪的天數(5天)及參訪的經費(3萬元以下)等等。

- (2) 102.04.01 日安排大陸青島大學及山東高速集團青島公路公司等參訪行程。
- (3) 102.04.08 日收到台灣高盈貿易有限公司回覆，歡迎參訪大陸青島高利來食品有限公司的信息。
- (4) 102.04.10 日初步排定大陸青島大學及山東高速集團青島公路公司海灣大橋等參訪行程表，並將本次參訪學員名冊提供給受訪單位。
- (5) 經過好幾次的協調，於 102.04.16 日終於正式確定大陸青島大學及山東高速集團青島公路公司海灣大橋等參訪行程。
- (6) 因大陸爆發禽流感疫情，於 102.04.27 日班務會議決議原定參訪的行程時間繼續進行不延期。
- (7) 102.04.30 日本參訪團與旅行社，先完成行程契約簽訂和訂金切結書的作業，以便旅行社向航空公司訂定機位。
- (8) 102.05.11 日確定 06.21 日早上前往機場形成的台南、嘉義、台中等地點搭乘遊覽車接駁的地點及人數。
- (9) 102.05.19 日旅行社派員至學校簡報行程內容，訂於 102.06.08 日辦理行前說明會，並決定參訪當日穿著服裝。
- (10) 102.06.08 日旅行社辦理行前說明會，並收取團費。

102.06.21 日出發參加人員共計 30 人，

國立中正大學 101 級 EMBA 高階主管班海外學術參訪人員名冊

序號	中文姓名
1	周登陽
2	葉子菁
3	吳美紅
4	巫嘉惠
5	鄭秀美
6	范景強

7	何能賢
8	林佳慧
9	許滄仁
10	周亞蘋
11	侯棋峰
12	吳英郎
13	雷孟儒
14	蔡家豐
15	洪莉淇
16	黃賜珍
17	危秀玉
18	江振鈞
19	楊國聰
20	朱程勝
21	王基宏
22	林西南
23	劉美延
24	陳以政
25	方淑娟
26	羅彩瑜
27	吳佩珍
28	魏淙鏞
29	林聰利
30	張美惠

◆ 參訪期間：2013 年 06 月 21 日-06 月 25 日

三、參訪過程

(一)、2013.06.21/青島大學

青島大學位於山東省青島市。坐落在黃海之濱、浮山之麓，環境優美、氣候宜人。青島大學校訓【博學篤志 明德求真 守正出奇】



圖：參訪日正值畢業日，遇見穿著學士服裝的愉快學生。

學校成立 23 學院，目前在校生達 42000 餘人，其中研究生近 8000 人，本科生 32000 餘人，留學生 1300 餘人。



圖：青島大學教學組織

根據 ESI 數據統計，近十年內署名青島大學發表進入全球前 1% 的高頻次被引用論文有 25 篇。臨床醫學和工程學在全球研究機構中排名均進入前 1%。除了醫學與工程學以外，化學、物理學、神經科學與行為科學、材料科學、生物學與生物化學等學術，均有進入全球前 1% 的潛力。

本次參訪接洽單位:青島大學 國際商學院

接洽代表:國際商學院 常務副院長 李福華 博士

李博士主要研究領域是教育經濟與管理、人力資源管理和城市發展戰略

山東交通學院 工程機械研究所 所長 張鐵 教授

青島大學國際商學院 1993 年由原青島大學經濟管理學科、山東紡織工學院經濟管理科學合併組建而成。2008 年成立青島大學管理學院國際商學院。

學院把人才素質培養當做青島大學發展的主軸，以培養出綜合素質堅強的創新經濟、管理人才為目標，在做好經濟、管理基礎理論教學的同時，注重理論與實踐，訓練學生解決實際問題的能力，努力打造學院的人才品牌。

學院不斷增加科研創新力度，積極承接國家、省部級科研課題，大力開發橫向社會服務項目，取得豐碩的研究成果，形成自己教學研究上的特色。持續發展經濟學、技術經濟、戰略管理、信息管理、項目管理、人力資源管理、物流供應、財務會計…等等。近 3 年來學院承擔國家自然科學基金、國家社會科學基金、國家軟科學項目 13 項，省、部級科研課題 30 多項，多所獲獎，已出版 30 餘部著作，國外核心學術刊物也發表 500 餘篇論文。

學院注重對外交流與合作，目前與美國、荷蘭、韓國、澳洲等國際間學校互派訪問學者及留學生，並且合辦 MBA 以及共同開立研究課題共同執行研究，密切交流學習網絡。

（參考青島大學網站）



圖：在青島大學座談

學院積極參與地方建設及經濟發展，有多名專家擔任政府高級顧問，在青島市城市建設和社會發展貢獻個人所學。學院也培育海信集團、青島啤酒、交運集團、雙星集團、青鋼集團等，培訓近千名高中階管理幹部，為青島市的積極提升做了很大的貢獻。



在青島大學前合照

席間由李副院長進行接待簡介。院務推展仍協同校務進行，目前以國際交流及培訓人才為積極要務。科學的創新發展一直是各界重要事務，不管是工商經貿各界發展，都少不了由教育界培養出來的好人才來加強運作。

(二)、2013.06.21/山東高速青島發展有限公司

本行程主要參訪青島公路公司的經營與建設，產業規模與規劃，在經營的運作推展上如何執行與監控整體管理成效。

接洽代表：山東高速青島發展有限公司 總工程師 邵新鵬 研究員

協辦代表：山東交通學院 工程機械研究所 所長 張鐵 教授



圖：青島膠州灣大橋

青島膠州灣大橋為跨越膠州灣、銜接青蘭高速公路的一座公路跨海大橋，全長 41.58 公里，是世界上最長的跨海大橋，連接青島、黃島、紅島。

大橋於 2000 年 12 月進行工程評估，2007 年 5 月動工興建，2011 年 6 月 30 日建成通車。動用了萬餘名工人，使用了 45 萬噸鋼筋和 230 萬立方米的混凝土建造。海上鑽孔灌注樁有 5127 根，居世界第一。（取自維基百科）

建設跨海大橋的願景是為奠定青島在山東半島藍色經濟區的龍頭地位，為該區的發展啓動以海帶陸、以陸促海、內外聯動的促進作用。雖然實際上僅縮短了青島至黃島間 30 公里

的距離，時間上也僅只 20 分鐘，在經濟繁榮的促進上卻是邁進了一大步。



圖：參訪山東高速青島發展有限公司

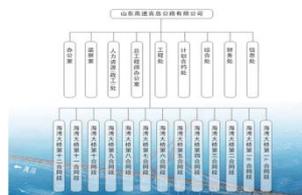
山東高速青島發展有限公司是山東高速集團的全資子公司，擁有世界最長跨海大橋山東高速膠州灣大橋及膠州灣高速公路 25 年的經營權。另，擁有膠州灣大橋的廣告經營權和旅遊開發經營權，以及膠州灣高速公路的廣告經營權。

公司經營的範圍：公路投資、建設、管護；土木工程及通信工程設計、諮詢、科研施工、機電設備租賃、廣告業務、基礎設施及配套項目投資建設、市政工程、公用設施建設、自有資金對外投資、房地產開發、物業管理服務、房屋租賃、投資策劃、企業管理諮詢、建設項目投資諮詢。

截至 2011 年，集團註冊資本額 150 億元(人民幣)，年經營收入 230 億元，資產總額 1648 億元，職工 50000 多人，資產規模居省管企業和全國同行業第一位，經營效益位居全省前列，連續五年入選”中國企業 500 強”。

投資、建設、經營、管理的山東高速膠州灣大橋，連續兩屆獲得全國千線公路維護管理大檢查第一名，成爲中國唯一上榜”富比士”評選的”全球最棒橋樑”，增加了世界的知名度。

公司營運的組織架構如下:



圖：山東高速青島發展有限公司營運組織圖

總體目標：安全 優質 高效 環保 廉潔

安全目標：樹立安全第一的構想，完善安全管理機制，落實安全責任，杜絕重大安全事故。

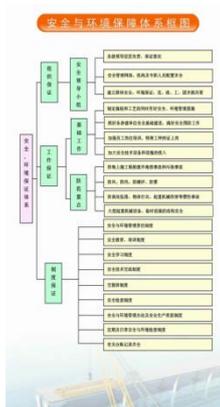
質量目標：分項工程優良品率達 98%以上，單位優良品率達 100%。

投資控制目標：控制工程投資，加強合同管理和工程計量支付，嚴格控制變更，完善資金監管機制，提高投資效益。

創新目標：充份借鑒國內外大型橋樑設計、施工、管理等方面成熟經驗和技術，整合創新，力爭1~2個世界級關鍵技術。

為特殊環境打造安全品質，膠州灣大橋是首座在冰凍海域建構的大型橋樑，設計基準期為100年。大橋面臨鹽蝕、冰凍、海霧、颱風、暴雨、工業排放物等威脅。海水含鹽度高達29.4~32.9%是杭州大橋的2~3倍；冰期長，年均凍融次數為47~52次；經潮濕氣候、工業大氣、海洋大氣複合的腐蝕環境。因此需在高度的防腐設計下進行規劃。採用海工高性能混凝土為根本，以表面防護、外加電流和犧牲陽極陰極防護和阻銹劑為補充措施，以透水模板布、纖維混凝土、和永久鋼護筒為輔助措施的鋼筋混凝土為防護系統…等等。確保大橋工程堅固百年的使命。

經濟的提升不僅是唯一的考量，在規劃建設的過程裡，從環境、氣候到保障生命安全以及長治久安一連串的思維，都層層嚴謹把關，把事故降低，把失誤降低，朝著零風險的制度運作。在管理制度上併入全國交通管理措施之違規記點處罰條例，也是一件安全維護的要項。工程首重安全，訂定安全環境保證體系。



圖：安全與環境保障體系圖

期待百年承平的大橋能給當地創造新氣象，也在巨大創新建設中能見科技帶給世人的嶄新風貌，讓這一座精心設計的世界最長跨海大橋能堅守本職，傲視全球。（取自山東高速青島發展有限公司）



圖：於山東高速青島發展有限公司合照

(三)、2013.06.24/青島高利來食品公司

接洽代表:高利來食品有限公司 張金亮副總經理

青島高利來食品公司為獨資之外商公司，創立於 2001 年 12 月，經營冷凍漁獲加工及凍存業務。於 2007 年 8 月經中國海關總署批准設立之大型公用化保稅倉庫。

二期廠區佔地面積 11000 平米，其中裝卸場地 3000 平米，冷庫佔 6180 平米，三層框架冷庫，裝貨總容積為 31200 立方米。冷庫配置兩部 3 噸貨梯及遠程監控系統。具有承接冷凍品普通儲存業務和進出口保稅業務功能。可儲存漁貨蔬果等物品。

公司主要營運項目為水產品加工、倉儲物流及進出口業務。主要產品為魷魚產品、冷凍魚片、鹽漬烘干產品以及魚丸製品，每年加工原料 15000 噸。擁有三座先進設備的加工車間，面積為 2600 平方米，現有員工 300 人。

公司擁有 10000 噸及 50000 噸冷庫各一座，其中 20000 噸位於海關公共保稅倉庫，可提供國內外需求者租用。

貨物裝卸仰賴專業人員，著長袖衣服者，為進出冷庫作業人員。

公司產品需在相當溫度下進行，故因應作業需求備有先進制冰機，以便於凍藏魚獲前進行降溫，在包裝時亦先製”冰衣”以保質。備有平板速凍機，以在最短時間內凍結，讓冰晶細微化以提升凍存品質。



圖：運貨現場

速凍擱置架是一套極佳冷凍系統，可協助貨品凍結，簡化管理品質，提升產品品質。

遠端監控技術對於高利來食品公司來說，是一套先進的管理系統，在製程進行中藉由電眼搜尋以監控人員的工作狀況。



圖：遠端監控設備

高利來食品公司為加速處理龐大漁獲，成立漁業加工廠，幫助從事魚業者，在品質控制上提供更佳的協助。保稅倉庫亦讓獲利提升，從而穩定魚業經濟品質。



圖：高利來食品公司前合照

(四)、2013.06.24/青島啤酒廠

青島啤酒廠是青島旅遊的重要景點，併列於本次企業專訪的一部份。青島啤酒廠成功的將啤酒的名號在中國以及中國以外的地方打響知名度，以行銷推廣的方式借由旅遊行程的安排，帶領遊客參訪製程，成功的將產品推展出去。

青島啤酒廠的前身是 1903 年 8 月由德英合資，在青島創建的日爾曼啤酒分公司，也是中國歷史上較悠久的啤酒製造廠。目前品牌價值為 805.85 億人民幣，居中國啤酒行業之首位。截至 2012 年底，青島啤酒在中國 20 個省市地區擁有 59 家啤酒生產廠。青島啤酒為世界第六大啤酒廠商。

青島啤酒廠在規劃為觀光工廠時，準備了相當多舊時製造啤酒的器具，讓參觀者得以瞭解事業起步的艱難。在大環境貧乏的年代裡，手工半自動化的設備在今日皆成為參觀展示品，告訴參訪的人，是因為在那一個年代裡的期許與敬業，才能換得今日豐碩的成果。



圖：封蓋機



圖：板式過濾機

上圖中(板框式)過濾機是近代使用的機具，發酵作業中因產生複合性物質必需使用板框式過濾機套上濾布，以壓濾方式將原料啤酒透過高壓擠送方式將澄清的酒液取出。

洗瓶機及封蓋機都是小量製作設備，可以瞭解到當時工作的規模，如果沒有當初努力的過程，就沒有今天的百年企業。

從保存的歷史工具看來，企業承願景茁壯；在成立之際也許已規劃 100 年的未來，全體員工帶著理想往前走，才能渡過重重難關，企業的使命感與社會責任，往往是致勝的重要關鍵。

該廠也在參觀路線中安排一間醉酒的體驗小屋，就算一生滴酒不沾的人，也可以輕易了解到醉酒人的暈眩。確實讓參訪的人留下深刻印象。



圖：於青島啤酒廠前合照

四.學員心得摘要

1.這次的參訪行程，除了對青島的文化、經濟與人文的發展有更深入地了解之外，也體會國家政策對於地區與企業發展的重要性。僅就以下說明參訪後的心得與建議：

(1) 品牌的重要性

工業旅遊，是工業生產和旅遊活動相結合的一種新式旅遊產品，在大陸被譽為「朝陽產業中的朝陽」。而青島，是中國最先發展工業旅遊的城市之一，時間可追溯到 1998 年。而德國殖民 17 年，是青島工業旅遊發達的原因，也奠定了青島工業發展品牌經濟的實力。

品牌經濟，是工業旅遊的基礎。自 1980 年代倡導「品牌經濟」後，青島的品牌發展得更加快速，在 2005 年，青島被授予「中國品牌之都」的稱號。青島「五朵金花」的海爾、海信、青

啤、澳柯瑪、雙星，全部都是青島自創品牌。而品牌建設，主要路線是從品牌產品，到品牌企業、品牌產業，再到品牌經濟。而透過品牌建設，青島不僅影響了中國，更逐漸於世界各地占有一席之地。

在宏碁創辦人施振榮提出「微笑曲線」中，就在曲線的右上端放了「品牌」，代表它是創造高附加價值的重要元素。而在他的書《微笑走出自己的路》中，再次解析品牌的價值：「知識經濟就是品牌經濟；知識透過品牌在市場上創造價值；各種創新與知識的累積，就在體現品牌。」由此品牌產生的價值和力量可見一般。

(2) 參訪青島大學國際商學院的反思－高等教育國際化的觀察

國內教育環境受到少子化、全球化、國際化等因素衝擊，加上高等教育學校數過多、大學評鑑的實施、退場機制等壓力，迫使大專及技職院校不得不開拓更多元的學制與招收更多樣的學生。而大學（技職）院校國際化－招收陸生與國際生成為當前高等教育的重要政策。

大學招收國際生的目的：

a.提升大學教育品質

因國際生的入學，須提升大學的辦學條件，國際生和本地生互相激盪，互相學習，有促進教育效果。

b.提升大學競爭力

大學的品質和經營能力升級到國際水準，以期和先進各國的大學平起平坐。

c.擴大國內大學的影響力，同時帶動國際大學之間的交流與合作，增進國內大學的能見度。

d.增進國內大學的多元文化環境，提供學生多元文化學習機會，培養學生成為全球公民。

e.擴展大學生源

有的大學著眼於把各國優秀的學生招收進來，有的著眼於補充臺灣社會少子化現象下所流失的學生來源，有的則期待以此跨越大學的生存危機。

f.增加大學收入

把招收國際生當作一門生意在做，期待賺錢挹注學校收入。

在推動大學國際化及招收國際生同時，教育部除了宜有明確的政策方向及重點外，而且有責任負責評鑑大學國際招生及國際生教育的制度，為全國大學實施優質國際生教育把關。

而大學在招收國際生也宜以教育和研究的品質為基礎，另外應落實提升大學品質力、競爭力、影響力及多元力的目的。並且應有相關的配套措施平等地照顧與教育國際生。

(3) 貧富不均

在這次的山東參訪行程之中，可以從劈柴院、康有為故居、蓬萊閣的參訪了解青島的傳統與歷史；從青島大學國際商學院的介紹更加體會教育的重要性；從青島啤酒博物館見證企業由傳統到現代化，從高利來食品公司的拜訪，了解成功企業經營的不容易。另外，在行程之中也發現山東在大興土木建設與現代化之際，同時也存在著區域發展不均的問題，而區域發展不均，也造成人民收入與生活差距。

過去三十年來，中國經濟一直保持高速發展，每人平均收入大幅度上升，但這種主要以出口和投資驅動的增長模式，導致長期的結構和貿易失衡，與此同時，中國的貧富差距也不斷擴大。

2012年9月14日，中國公佈的首部「社會管理藍皮書中國社會管理創新報告」承認，中國貧富差距已逼近社會容忍線。「華爾街日報」的一項調查結果中顯示，中國頂層10%的家庭控制了全國86.7%的財富，這相當於56%家庭的總收入。清華大學社會學系教授孫立平研究披露，中國最高10%和最低10%的家庭人均收入差距已經高達65倍。

基尼係數是衡量一國貧富差距程度的國際公認指標。國際上通常把0.4作為貧富差距的警戒線，大於這一數值表示貧富懸殊兩極嚴重，容易出現社會動盪。2012年12月，西南財大的統計報告估計大陸的基尼係數已突破0.6，達到了0.61，屬全球罕見。而北京大學中國社會科學調查中心2013年7月17日發佈「中國家庭追蹤調查」數據顯示，中國家庭收入兩極分化嚴重，貧富差距高達234倍。

由以上種種的數據顯示，隨著經濟的高度發展中國貧富差距也隨之增加。雖然說貧窮與犯罪是社會發展很難消除的現象，但是當局者追求現代化與經濟繁榮之時，也應該思考如何提升人民的生活水準，並且降低區域發展以及貧富的差距。

(4) 永續生活新思維－藍色經濟

剛特·鮑利(Gunter Pauli)「零排放研究創新基金會」創辦人，2010年，在《藍色革命》一書中，推廣藍色經濟的概念。他的「藍色經濟」，是站在「綠色經濟」肩頭再往前看的全新思維和商機。

綠色經濟是用生物學來解決環境生態的瓶頸，但是光靠生物學沒辦法解決問題，因為在生物界，每一件事都有例外，這並不符合商業邏輯。「綠色經濟雖然環保、充滿善意，企業卻得投資更多，消費者也花費更多，成效不如預期」。

藍色經濟是以物理為基礎的解決方案，物理學一切按照定律，這是企業最需要的法則。藍色經濟不僅重保育，也談再生，跟大自然學創意，發掘成長妙方，以有限資源創造更多。例如：許多綠建築，號稱是用省能的方式設計，卻仍然消耗能源。利用物理定律，則不需要消耗任何能源，就能讓房子冷卻。

《經濟學人 2012 全球大趨勢》指出，藍色取代綠色，成為環境創新的代表色。有別於綠色經濟，藍色經濟不仰賴政府補貼，也不要求消費者購買昂貴的節能產品，而是利用身邊有的東西，創造更多的價值。只要透過多用點巧思與創意，人類就能減少污染，化腐朽為神奇，達到節能減碳的目標。

「零排放」是全球網絡共享的一個願景，就是「將廢棄物視為資源，並利用大自然既有的設計原理，尋求解決方案」。「大自然中沒有廢棄物。」鮑利在《我的零浪費小革命》書中指出，在甲地無用的東西，換到乙地可能就翻身變黃金。如果我們多學習大自然零廢棄，創新不但更便宜，也減少地球的負擔。

在現今政府與企業甚至是宗教團體的大力提倡與推行下，人們的環保意識也逐漸提升，而藍色經濟提供一個全新的思維—只要仿效自然界的生存循環，不一定需要開發更多的能源，就能以現有的一切，滿足人類的需求，實現真正的永續經濟。只要能有效利用地球已提供的資源，來做更多的事，生態系統將不會面臨崩潰。

從太空中所看到的藍色地球，是來自數億年自然界循環平衡演進而來，自然界中，人類是唯一創造出廢棄的物種，也是唯一使用的資源比創造出來還多的生物，所以為了我們的下一代，除了要珍惜資源之外，也該好好的教育下一代，如此才能達到真正的永續生活。

2. (1) 海外參訪是為提升學習過程更真確的認識，學校提供的知識並不一定即時，實際的企業參訪與交流才能更清楚的了解到企業發展的本質，在接觸的過程中可以明顯了解實際差異。
- (2) 國際間因國情不同對於企業的規劃及發展所重視的部份也有所差異，藉由參訪的過程我們可以更深入的了解到可學習的部份，也可以了解到因企業座落的地理位置之於各企業所產出的產品或是社會價值有所不同，也因此帶來不同的經濟效益。
- (3) 由於抵達青島大學的時間較晚，座談會上的時間並不長，有時間上的壓迫感，在學術交流的任務上為能熱烈討論實有所遺憾。畢竟學術交流才是我們此次參訪的目的。在教學上資源的運用當然中正大學比青島大學更提升。中正大學可以很輕鬆的拍攝一部短片將學校及學習過程介紹給貴賓；但是對於青島大學來說，他們更希望把教學內容提升，因為他們希望可以提升**人才品牌**。這是一個很重要的行銷概念，從這個點出發瞭解了每個人的責任所在，才有可能讓師生團隊從心出發，好好的創建恆久的未來。

(4) 膠州灣大橋，是一條目前在世界最長的跨海大橋，所有的風險都已評估，即便是體驗參訪也需遵守政府法令。我們去體驗風大霧大的跨海懸索橋，雖有難忘的回憶，有別人沒有的體驗，但是仍然有一定程度的小小危險，另一方面，讓司機先生的壓力變大了，害怕被記點，怕影響工作，這也不是很好的做為，應該可以事先溝通好。避免違規事項。

(5) 高利來食品廠的親切招待有一部份是因台灣子弟看見台灣同胞來訪的心情相對溫馨吧，雖然只拜會了簡短的一個小時，雷公子與張副總在企業的管理上皆能給予充份的解答，實是難得。冷凍倉庫無特別參觀的必要，在租賃與漁獲的處理及管理上才是要點。漁獲的加工提供給附近 200 居民有一份穩定的工作，也是承擔了社會責任。穩定的成長確實是每一家中小企業最想努力完成的。而高利來公司除了廠房中無法避免的魚腥臭味外，其他的部份應該都在正向發展中。

3. 經由本次海外參訪的過程，體會到不同區域發展的人文，與著眼於城市規劃的設計，並且考量到如何在不破壞原始樣貌的情況，仍能達到相同的招商作業，而非一味的破壞，進而失去了原始的樣貌。藉由企業的參訪，可以獲得相當多的經驗，在於延伸海外的企業，也能多一種借鏡。
4. 此次參訪青島高利來食品有限公司，除了解臺灣企業在大陸投資狀況，如何將先前的台灣經驗複製到大陸，亦可藉由參訪了解不同產業在目前人力資源結構變化快速及產業間競爭激烈中面臨何種困境。針對高利來公司參訪後除建議公司可朝下列幾點進行思考有無對企業運作能有所助益。

(1) 生產作業應朝自動化

近年來大陸地區陸續出現人工短缺問題，如高利來公司這種魚貨加工業之作業環境較差，導致直接作業人員留任不易，目前一般離職率約 30%；同時最近幾年大陸地區工資年年調漲，即使高利來公司目前因應之做法為每年調薪 20%，不過就當地人力市場現況而言，建議公司應考慮逐步導入機械自動化或全自動化協助降低人工作業比例，以降低未來可能再出現的缺工問題。因此，在生產作業上可思考如何導入半自動化或自動化加工取代人力的可能性已降低未來缺工或工資不斷上漲導致獲利遭受侵蝕。

(2) 充份運用冷凍庫房產能

針對冷凍庫房目前使用率偏低之現況，應可思考利用閒置產能提供給生蔬果菜市場及大型當地批發商，以作為調控市場可三贏(農民、批發商、高利來)的適量適價的冷藏物流中心並增加租金之收入。

(3) 強化公司整體的形於外的管理

在漁獲處理加工場、物流大卡車或貨櫃車之進出貨平台、乃至於倉庫運搬堆高機之工作服裝，目前已有 HACCP 作業規範之遵循，為能有公司品質之質量皆具之公司 CIS 形象，其他部門即使是公司領導的各層幹部，亦應作為表率來建構公司的職場文化。



圖：高力來食品公司工作現場

(4) 擴展終端產品類種

針對今年即將加入的秋刀魚捕撈部分一併開發易開罐及隨身包之魚類產品之加工生產業務，藉以提升公司產品一條鞭之豐富度。

(5) 整合魚獲源頭追求營運綜效

針對先前母公司-高盈貿易在俄羅斯庫頁島 2 條河流放養模式所生產之漁貨，思考可否將鮭魚魚肉運回加工處理後再做大陸市場內銷，藉此整合企劃來達到高利來與高盈貿易的雙贏效果。

(6) 可朝綜合大貿易公司發展

依以母體公司-高盈貿易有限公司之營運軸向，如

- a. 魷魚、鮪魚、水產品買賣及進出口業務。
- b. 對外漁業合作技術開發及辦理國外漁船船務代理、售魚及補給之經營等業務。
- c. 前各項有關業務之代理經銷報價及投標。

諸如參照期貨 (Futures contract) 的交易方式，整合青島地區的海產漁獲公司，共同以簽訂買賣合約來做價格、相關交易條件的訂定，以期更有彈性地運用當季或每半年的較大巨量

漁貨(魷魚、秋刀魚除外)，以求先從業外收入之副業模式逐序建構為更具成本效益投資的現代化漁獲冷凍物流中心。

五. 檢討與建議

1. (1) 有關行程安排方面：未來如有海外考察，其考察行程的安排，除了旅行社排的行程之外，最好能夠請有熟識當地的人員協助檢視或排定，以免旅行社排定的行程不順，或不能達到考察的需求、或僅安排購物的行程。
 - (2) 旅行社的選定方面：旅行社的選定（包含價格），應多方比價或詢價，其實最好的方法是比照政府採購的方式，可由管院協助上政府採購網公告，由廠商投標，然後採用最有利標方式評選，如此可以選到最好的旅行社，對辦理單位是最有利的，只是程序較為繁瑣。
 - (3) 參訪分組:如果企業可以的話，分動態組及靜態組，兩組同時進行較好，一方面人數少，另一方面可以在不同的角度探尋到參訪企業不同的面貌，甚至於可以拍到不同的相片，詢問不同的問題，聽到不一樣的答覆。
 - (4) 人數掌控:需要班上有指揮中心。本班參訪時，若不是丟失的同學是大陸常客的話，整個行程都會被打亂；所以，旅行社導遊千萬不能太混，否則就會變成無效領隊。領隊是我們出國的依靠，千萬要注意。他的服務與我們行程上的品質有很大的關係。
2. 未來對於海外參訪的課程，可能需要不同的經驗參與，而非僅用舊有的知識去要求不合理的事物，必須針對當地的人事時地物多方考量，才能做到，快快樂樂出門，平平安安的回家。
 3. 企業與學校的參訪如能夠事前更多時間蒐集資料與背景，我們也可準備相關的簡報或問題，在雙方會晤時，能夠更進一步深度的認識加深彼此印象，以期促進雙方的交流，進而建立實質的合作關係。