

出國報告（出國類別：海外教學暨實務）

「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：王俊賢 教授

派赴國家：越南

出國期間：105 年 2 月 27 日至 3 月 2 日

報告日期：105 年 5 月 10 日

摘要

越南為東南亞國家協會、世界貿易組織(WTO)與亞洲太平洋經濟合作組織(APEC)重要成員國之一。目前越南實施社會主義制度，由此次參訪可以發現越南經歷戰後正積極建設的氣息。目前越南政府為促進經濟成長，積極與外資合作開發，此次發現越南政府正與外商合作來強化經濟建設。此次參訪主要是集中在北越，目前北越地區更是越南政府積極開發的地區。此次參訪過程中到處可以看見重大投資與建設案，且大都有國外集團參與其中。本(2016)年度 EMBA 海外教學暨實務課程為將管理理論與企業經營實際結合，選定北越這個被人遺忘，但積極建設的北越地區作為實地參訪與考察標地，此次參訪大致可分為企業參訪與北越經濟、文化旅遊觀光部分。本海外教學暨實務參訪課程透過實際參訪台商在北越經營策略，進行企業營運實地參訪與交流學習之旅，來提升本課程學生對於海外經營策略更深入認識。此次還參訪了北越當最俱代表性的文化經濟，即被聯合國教科文組列為全球最重要八大自然奇觀之下龍灣、具有岩洞特色的峽灣陸龍灣、北越的經濟政治活動中心胡志明市與胡志明博物館；這一系列的參訪顛覆了我們對越南的刻板印象。參訪後發現這個飽受戰爭侵襲國家，正積極地在經濟政治上逐漸的轉型，且在東南亞的地位與重要性正日益增加當中。

目次

一、參訪目的.....	1
二、過程.....	1
三、心得.....	6
四、建議.....	7

一、參訪目的

- (一) 藉由實際參訪海外台商企業經營經驗，可強化學生課堂理論與經營實務結合。
- (二) 藉由實際海外台商企業參訪，來強化學生對跨文化經營與經驗之認識。
- (三) 學習與親身體驗海外台商在生產、製造、通路開發與行銷策略之作為。
- (四) 提供學生學習及接觸海外台商機會，參與並體驗文化交流與外語能力之重要性，以培養學生之應對能力。
- (五) 藉由親身體驗與學習東南亞國家經濟與政治差異，有助於了東南亞地區投資環境 與產業學習之旅。

二、過程

本次北越企業參訪部分，計有三家企業，萬泰科技公司、胡連精密電子(越南)有限公司、PHI(菁華工業越南廠)股份有限公司。

(一) 萬泰科技股份有限公司(北越南廠)

萬泰科技(Wonderful Hi-Tech)於 1978 年設立於臺灣台北五股工業區內，早期主要以生產電纜及電子線為主，為配合轉型與在高度競爭的產業中，萬泰目前生產中心 已逐漸移轉至網路線及高頻同軸線之專業生產，截至目前為止，萬泰所生產之網路線 已成為全球科技產業所爭相配合的網路線生產專家。萬泰科技公司是一家全球化公司 目前事業版圖遍及美國、大陸、泰國與北越等地區。萬泰科技已成為科技業中最重要 網路線與電腦設備線最重要製造商，產品從電腦硬體內部、手機、語音傳輸、數據機、數位相機、GPS 衛星定位、工業用電腦、通訊設備等等，且每個產品都有國際安全認證，大約有三百餘種電腦用線都包含其中。此次參訪為位於北越之萬泰科技廠，參訪當日包含線圈製造廠與製造流程、管理部門兩部分。首先是線圈製造廠，此次北越參訪在同學安排下很榮幸能夠到萬泰現場參觀製造現場生產流程，北越廠總經理還親自為我們導覽與介紹每個生產流程。實際參訪電腦用線製造過程中發現，電腦與工業用線製程相當複雜且擁有許多 know-how，雖然如此，吾人發現萬泰製造現場相當井然有序且乾淨的生產與製造環境，讓我們參訪者由衷佩服。其中印象最深刻的是，製成間井然有序，雖有化學燃料與高汙染材料之運用於製程中，然萬泰管理當局卻相當重視 環境保護，過程中卻呈現極為乾淨與整潔且無臭味的環境，可見萬泰管理階層對社會責任與環保之重視。

此外，在雙向座談會中，本人親自詢問總經理未來生產相關產品是否考慮高

度防火與電線走或研發更高階電腦用線，根據總機理細心的回應與解說，該公司也成立研發部門，針對不同客戶需求進行研發，而防火與更高階的電腦用線也是未來生產與製造主流。萬泰科技公司的經營哲學亦相當重視顧客的偏好與市場主流，因此，萬泰會與顧客討論，總經理提及，萬泰珍惜每一次服務的機會，一次做好，來服務顧客與內部自我要求。總經理親自展示萬泰所研發的產品，詳細解說萬泰持續投入研發，或是部分產品幫國外電子大廠進行 OEM 生產方式。在全球市場開闊方面，萬泰擁有自己的行銷通路，亦會在國際參展，與國外大廠契約方式進行產品開發與銷售也是其中之一，還有與國內外大電信公司的合作與策略聯盟方式，也是開闊市場的方式之一。雙向交流與學習過程中，還發現萬泰在全球市場的佔有率大約為百分之七，已成為亞洲生產電子用線最大廠商。萬泰更是投入幾億元研發經費，採購先進生產設備與研發人才訓練，除了內部研發創新外，萬泰更積極創立自有品牌，根據總經理陳述，目前自創品牌部分已獲的國際大廠的採用，且有逐年提升之趨勢，目前營業額臺灣約百分之十三、外銷約佔百分之八十七。

參訪萬泰科技公司令人印象最深刻的是，即使是較不為大眾所知的企業，或說在電子週邊產業，如萬泰持續投入研發創新並提供客戶高品質的產品，與客戶共同開發合作，亦能有一番作為。尤其，實際參訪萬泰科技現場乾淨整潔的現場製造後，截然不同且深刻的體驗。萬泰科技本作業管理中的乾淨、整潔、效率、品質、客戶至上之經營理念發揮的淋漓盡致。再者，萬泰科技管理階層樂意分享海外營運經驗，親切的與參訪者甚至是對現場裡的員工，以制度化、人性化的管理風格，值得我們取經與學習。參訪後還發現萬泰科技非常重視顧客關係管理與客戶溝通交流，並進行共同研發合作，為的就是與客戶間價值共創。目前萬泰科技所生產的電子用品線之品質已是業界認可的品牌，且在全球電子產品市場評價極高，在全球市場銷售量不斷提升，主要是歸功於萬泰重視客戶的聲音，萬泰不僅要成為臺灣地區電子用品線第一品牌萬泰科技更逐漸想創造出符合全球電子用品線第一品牌。可見，萬泰電子在電子週邊產業之企圖心，從近年來，萬泰不斷加速研發新產品、技術提升與生產模式轉型可發現，萬泰如此注重市場變化與顧客需求，萬泰科技在全球市場已具有競爭優勢，且擁有其自身核心能力與技術。



萬泰科技(北越)參訪實況

萬泰科技(北越)簡介

(二) 胡連電子(越南)有限公司

胡連精密電子(越南)有限公司(以下簡稱胡連電子)，成立於 1977 年，傳統主要是生產金屬沖壓端子零件產品為主。為強化經營與轉型，目前主要是生產汽車業連接器和端子、醫療端子、家電用品連接器和端子。胡連電子在全球事業版圖遍及越南、大陸東莞、大陸南京、與臺灣總公司。胡連電子目前最主要生產之產品以汽、機車產業的連接器為最大宗。胡連電子於越南設廠主要原因因為在全球的生產據點之布局，加上北越勞工低廉且充裕，胡連電子為了降低生產成本設廠於北越，根據胡連電子接待參訪經理與課長指出，胡連電子選擇北越位另一個生產基地，主要是因為大陸不斷上揚的工資，加上大陸勞工意識不斷抬頭，罷工事件頻傳還有收賄等嚴重問題，導致胡連電子有逐漸南向建立生產基地之需求。此次安排胡連電子參訪開啟了吾人對於電子連接器產業，尤其是連接器與轉換器產業有更深刻之了解；首先，參訪胡連電子的生產製程，發現連接器產品種類非常複雜，且產品之生產技術有所差異，了解連接器 的用途是作為電路間、組件間、系統間電氣/電子傳輸連接的零組件，有助於強化訊號 電流之穩定與可靠，方便於不同元件間之傳輸與組裝，甚至是維修。此外，在實際參訪胡連電子製程後發現，連接器製程之生產方式極為複雜，即使複雜但廠房極為乾淨。胡連電子亦融入了品質至上概念，不斷提升產品品質，來獲取顧客認同與需求，所以胡連電子之產品獲得 QS9000、ISO9001、ISO/TS16949 之國際認證。因此，胡連電子在其連接器產生與製造上，更積極尋求製程與品質，不斷擴充產品線，以多樣化方式進行產品線之延伸。

參訪胡連電子北越廠過程中，令人印象深刻且有趣的是，胡連電子所生產的連接器包羅萬象，生產也是極為複雜，然胡連電子的生產現場卻是極為乾淨與整齊，可見胡連電子對於環境的重視，而且胡連電子的產品還符合 RoHS 無汙染材質之要求，更獲得國際環保認可。胡連電子對於其所生產之產品相當重視且符合環保要求，可見胡連電子對於企業經營極為用心。胡連電子為滿足顧客需求，以目標導向結合持續改善方式，來解決與面對各種挑戰，研發高品質、多樣化之連接器產品，進一部以高效能的檢測設備來偵測產品，要求其生產之產品在品質

上達到要求；另外吾人還發現，胡連電子在北越廠的員工人數不多，係因為製程大量採取自動化生產之故，許多自動化設備已取代人工，廠長也表示自動化所生產出來的產品品質相對較穩定；在參訪期間，接待人員將我們參訪團隊分成兩組，為的就是有效率且能夠將胡連電子經營理念真正傳達給參訪者，管理階層之用心真的值得讚許。與管理階層雙向交流的過程中，發現胡連電子為符合客戶對其產品品質與穩定之需求，積極利用各種測試儀器，對其生產之產品進行測試檢驗，主動要求所有產品達到國際標準，及符合國際品質認證來強化品質要求。根據胡連電子管理階層表示，東南亞(如北越)的市場正在茁壯，其最主要的原因是因為東亞協定的關係，且市場由極大的成長空間。再者，東南亞國協的經濟也被預估，在未來幾年會持續成長，此也顯示許多臺灣廠商陸續到東南亞投資建廠，也正是看到這裡經濟成長潛力。



胡連電子之簡介

胡連電子北越管理總部

(三) PHI(菁華工業越南廠)股份有限公司

菁華工業為此次北越參訪行程中第三家企業，菁華工業北越廠創立於 1992 年，主要是生產成衣、紡織為主。菁華工業在越南所設立的子公司，主要生產是以代工製作成衣，以 OEM 方式製造全球眾多知名品牌毛衣或是運動服飾，如 North Face、Columbia、Patagonia、Lafuma 等知名品牌代工廠。其中，刷衣並非毛衣，刷毛衣是由化學纖維原料聚對苯二甲酸乙二酯(PET)的成分所製成。一般上，傳統的毛衣的材質較特殊，價格昂貴，有些特殊的毛料甚至是精品。此外，刷毛衣也可以稱為窮人的毛衣，其保暖效果不亞於毛衣，而且價格也相對比毛衣更便宜且親民。因此，PHI 已成為全世界刷毛衣規模最大且技術最強的供應商如菁華工業的海外代工廠。參訪過程中與經理交流得知，此代工技術沒有專利保護，因此在全球成衣代工產業引起許多競爭。也正因為如此，臺灣成衣代工廠不斷研發新的纖維材質與成衣製造，所以在全球成衣製造與布料代工市場極具競爭力。

參訪過程也發現，菁華工業利用與寶特瓶類似的化學材料做出羊毛質感以及保暖功能的刷毛衣，並且以低價方式進入市場，且獲得廣大市場回應。參訪過程與經理雙向交流發現，刷毛衣並不是新創的成衣產品。事實上，刷毛衣最早於 1979 年美國 Malden Mills 公司就研發出來，開始生產，只是當成衣製造業把此技稱為抓毛絨(polar fleece)。誠如經理與管理者所言，因抓毛絨的技術目前沒有廠商申請專利保護，因此世界與臺灣的成衣製造廠很快地學會生產技術，當然菁華工業也投資了好幾億進行抓毛絨生產技術，並將先進、最新與自動化的染整廠與刷毛衣製造技術應用在越南代工廠，所以越南廠所代工生產世界各國知名品牌衣服的品質以歐美一樣。參訪與交流過程還發現。菁華工業為確保品質能符合顧客與市場要求，投入了幾十億來研發，上游的化學纖維到下游的加工絲都由菁華工業自己生產製造。此次也實地參訪菁華工業的刷毛衣的製程，當進入工廠內一眼望去發現一望無際的生產線上，密密麻麻的女作業員正在縫製衣服，井然有序的在進行成衣製造。之後，廠長引領我們參觀放置衣物原料的暫存區，由國外進口整捆厚重的布料依序存放，利用顏色及質料分門別類的存放在衣物原物料區。原物料與布料進場後，便會有特定的檢測員利用整布機 先將布料進行整布以及檢查是否有瑕疵以及缺失，再進行合適的處理。隨後，廠長表示菁華工業會依據客戶的需求客製化代工。製程大致上係先製作打板，以繪製完成的紙板平鋪在布料上，接著再利用打板機將所需要的布料形狀裁剪下來並且將裁剪下來的布料送到縫製廠縫製。

在參訪的過程中，發現了每件刷毛衣的製造過程並非想像中的簡單與容易。依序從選布、打板、裁剪、送縫製、品檢、整燙到包裝等都是繁雜分工的製程。根據菁華工業越南廠之廠長表示，菁華工業為了提升自身的競爭優勢，還投資建造自動化染整廠，來進行衣物原料的顏色調配與染色，研發出屬於菁華工業本身特色之染布與刷毛技術；這些都進一步形成菁華工業獨特的代工生產技術與製程上創新，也是菁華工業能夠長期取的歐美大廠 OEM 訂單的主要因素。菁華越南廠廠長還表示，紡織業隸屬勞力密集產業，製造過程無法完全有效的導入自動化生產，因此每條生產線上都是滿滿技術熟練的作業員，菁華工業的北越子公司目前約有 500 多名員工。因為越南的勞工眾多，且人民個性溫和，易吃苦耐勞，較少的勞資糾紛，且越南擁有相對豐富的資源 與低廉的勞動成本，都是吸引台商或是外商進駐的主要誘因。



三、心得

- (一) 經本次實際參訪北越台商企業經營模式，可以清楚發現在社會主義下之政治經濟制度也正積極吸引外資來振興當地經濟，越南為東南亞國家協會重要會員國之一，未來在東南亞地區之政治與經濟勢必扮演重要角色。縱使在社會主義制度下，為促進當地經濟成長，主政當局積極吸引外國投資者之政策，值得我們學習與效法。
- (二) 本次實際參訪越南之台商在北越之生產、製造、全球布局過程中，發現台商積極布局東南亞市場之策略，實際參訪過程亦發現台商位在市場獲取競爭力，莫不投入研發創新作為來提升自身的產品品質，然，台商積極投資海外廠免不了身的核心能力與技術外流，甚至引來潛在競爭者。同時也發現，台商在越南之製造、生產、組裝與銷售能力已遠遠超越其他越南競爭者，最主要的原因是因台商投入研發與技術升級來提升技術與品質。因此，台商在當地產業已中佔有一席之地。
- (三) 本次參訪過程亦發現越南政府積極推外商投資與動觀光產業，越南擁有豐富的天 然資源與廣大的土地資源，尤其是北越地區大都尚未開發，目前較為亟需改善的是當地的交通運輸。北越近年來積極吸引外資，參訪過程發現尤其在下龍灣附近的市郊區，許多與外資合作的大型建設正在進行中，此顯示北越觀光、經濟產業前景是可被預期的。反觀臺灣今年的觀光產業呈現下滑，實讓人擔心台經濟前景。此外，北越當局積極推動觀光產業將帶動北越地區的開發，這些均是臺灣當局值得參考與借鏡之處。
- (四) 此次參訪中也發現，雖然北越地區相對較為落後，但是在政府當局及即推動

觀光與其產業發展措施，可以發現北越地區有很多投資機會且市場潛力非常大，加上人口密集且年輕創業家相當少數，北越人民特性相對善良，加上已加入東亞國協，所以北越不失為台商投資建廠與前進東南亞市場最佳地區之一。北越當局對於觀光與外商政策，來提升當地經濟建設也是值得我們學習效法。

四、建議

- (一) 臺灣政府應該要完善規劃產業政策，建立臺灣企業核心能力與和信技術保護措施，來提升臺灣企業之國際競爭力。建議相關產業單位應該要去學習、去體驗、去觀摩，來深入了解日本企業成功之道，更有助於臺灣產業政策制定與發展。
- (二) 目前，臺灣政府正積極推動觀光產業，建議相關單位可向日本觀光業取經，甚至 引入或複製旅遊觀光模式，再者，強化基礎建設，如交通運輸，來提升臺灣觀光 產業，而非只是口號！
- (三) 建議產業政策規劃與政府相關單位真正落實學習機制，多與先進日本學習、交流 互訪，強化兩國間經貿活動，增進雙方學習與成長互動機會。由相關政府單位扮演推動腳色，更有助臺灣學習先進國家之經驗，來提升我們在亞洲之競爭力。