

出國報告

(出國類別：學術交流、EMBA 境外班國際企業參訪)

暨大 EMBA 境外班越南國際企業參訪

服務機關：國立暨南國際大學

姓名職稱：林 霖教授

姓名職稱：林欣美教授

姓名職稱：余豐岳助理

派赴國家：越南

出國期間：2017/1/11-2017/1/15

報告日期：2017/1/20

摘要

本院為促進 EMBA 境外班學生的國際視野，由管理學院 EMBA 林欣美執行長，帶隊前往越南進行為期五天的國際企業參訪及學術交流行程。在這五天的行程當中，除了與越南孫德勝大學進行了高度的學術交流之外，也參訪了仲興工業責任有限公司，讓學生們見識到從無到有完整生產縫紉機的規模，可以作為此領域的重要參考價值。更到鉅成責任有限公司進行碳纖維產業參訪，還參訪隆昌織染有限公司，看見其為多樣品牌的不同需求所設之規模。

目次

一、目的	1
二、過程	2
三、心得及建議	3
四、附錄-參訪圖片	4

本文

一、目的

緣起於本院 EMBA 境外班學生的課程需求，由管理學院 EMBA 林欣美執行長，帶隊前往越南進行為期五天的國際企業參訪及學術交流行程。希望藉由這次的行程能讓本院 EMBA 的學生更有國際觀，對於日後的事業有所幫助。

本次行程除了與越南孫德勝大學進行了高度的學術交流之外，也參訪了伸興工業責任有限公司，讓學生們見識到從無到有完整生產縫紉機的規模，可以作為此領域的重要參考價值。更到鉅成責任有限公司進行碳纖維產業參訪，還參訪隆昌織染有限公司，看見其為多樣品牌的不同需求所設之規模。

此次的越南國際企業參訪及學術交流的目的如下：

1. 本院 EMBA 境外班的課程設計所需。
2. 與越南孫德勝大學進行學術交流，藉以了解「越南當前發展與挑戰」。
3. 藉由參訪越南知名國際企業，讓學生們領受到具有前瞻性及未來性的重要參考價值。

二、過程

1/11(三) 「觀光產業」見學

抵達，前往參訪胡志明市統一宮，位於越南胡志明市第 1 郡的一棟建築。建立於 1868 年，法屬印度支那時期，法國人建築此宮作為交趾支那總督及法屬印度支那總督辦公室，稱為諾羅敦宮。統一宮地底下層是間具抗炸能力的軍事指揮所，當年越南政府與美軍的反共軍事計畫皆在此運籌帷幄。其後該宮成為越南共和國的總統官邸，稱為獨立宮。1975 年 4 月 30 日西貢淪陷，南越南共和國改此宮為統一宮。該建築及其歷史使我們更加的理解不同文化風格，每個文化下的辦事方法都不盡相同。

1/12(四) 「機械產業」見學

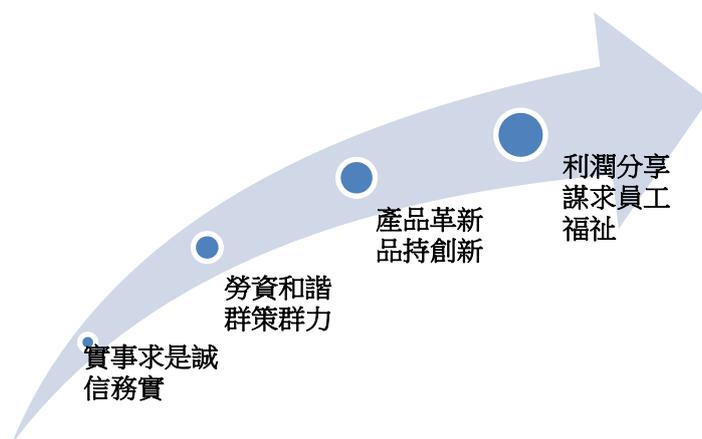
今日行程主要是去伸興工業責任有限公司進行企業參訪，伸興工業股份有限公司創立於 1968 年，總部位於台中市太平區，深耕台灣從小小的代工廠出發，1975 年改制為股份有限公司，2007 年上櫃，2014 年上市。從事家用縫紉機、吸塵器及其相關零組件之製造與銷售，主要業務係為國際家用縫紉機品牌大廠進行 ODM 代工，該公司從前端設計到後端的製造銷售都能緊密配合客戶，隨著家用縫紉機市場穩定成長，以及客戶的產品熱銷，加上全球知名品牌大廠委外比重提高。憑藉著研發、技術、客戶合作等優勢，靠著精良代工技術和研發能力，以年生產量 330 萬台縫紉機，打敗日本大廠兄弟 (BROTHER) 及車樂美 (JANOME)，全球家用縫紉機 10 台中就有 3 台是伸興製造，傲居龍頭寶座現已成為全球產量最大的家用縫紉機製造商。

台灣縫紉機製造在民國 50、60 年代進入鼎盛時期，包括日本、美國等國際大廠以入股或合資來台找代工廠；伸興工業最早 5 名學徒在 46 年前合資成立，民國 69 年與日商立家合作，生產高級鋁合金縫紉機，開啟 ODM (設計代工) 大門。但在公司 4 年後，日商立家無預警倒閉，伸興受牽連，訂單大量流失，兩座廠賣掉了一座，伸興延攬日本立家公司主管來台，導入日本的流程管理、研發設計等技術，伸興就靠著零星新客戶的小單撐過來，獲得替瑞士頂級品牌 Bernina 代工機會，磨練出可接大量歐美訂單的能力。

全球家用縫紉機年產量約在一千萬台水準，市場主要集中在高國民所得的先進國家，如西歐、北美、日本等，年成長率約 6%，是一穩定成長的產業。伸興的家用縫紉機產品以低價位的機械式為主，產品主要銷售至歐美，主要客戶為勝家 Singer、量販店家樂福 Blue-sky 與歐洲廠商等，其中全球市占率達 3 成的勝家 Singer 為伸興最大的客戶，占伸興營收比重達 60~70%。

伸興能成為全球第一大的家用縫紉機製造廠，一條龍式的結構，讓伸興具有成本優勢，一台家用縫紉機從骨幹的壓鑄鋁合金機身，到外觀塑膠殼射出、印刷、噴漆，包辦整條生產線約四成。伸興為布局台灣內銷市場，打造「RICCAR」品牌旗艦店，由職人教授縫紉工藝，也與工研院機械所合作，開發比一般縫紉機貴 2 到 10 倍的高階機種刺繡機，並轉投資其他產品，為下一波的轉型做準備。

● 經營理念



誠信務實： 實事求是，講信務本，以博得顧客及合作夥伴的信賴

群策群力： 建立和諧的勞資關係、中衛關係，成為三個座標的協力發展

革新創新： 以不斷的研究發展，提供顧客滿意的產品、滿意的品質，並不斷突破

謀求福祉： 利潤與員工分享，服務社會，造福人群，促進社區繁榮

- 產品介紹

- ☆ 家庭縫紉機

H10E



8000-6



L10A



MA10A



- ☆ 地板清潔設備



- ☆ DIY 附件工具/周邊配備



● 產業分析

縫紉機為成衣機械之一種，係成衣剪裁、縫合成型之製造過程中，使用量最多之機械設備，如製鞋、製帽、手提包等均用到縫紉機，而依使用場所不同，可區分為家用縫紉機及工業用縫紉機兩種；工業用縫紉機講究速度快、精密度高及耐用性，而家用機種則強調多功能、輕巧、操作容易及價廉等特性。家用縫紉機的技術發展重點在於機械結構的簡化、多功能化和自動化，特別是以微處理機等驅動裝置為核心的電腦縫紉機開發，具有相當廣闊的前景。縫紉機自發明以來，機構的變化不大，近年來，隨著電腦技術的發展，使得圖案的縫製更加活潑多樣。在家庭用縫紉機上，隨著休閒導向趨勢及成衣價格的降低，對於圖案的變化要求增加，電腦化的機種越來越受歡迎。

縫紉機產業冷門、具寡占性，呈現「強者恆強」的情況。家庭用縫紉機已經是個寡佔市場，目前家庭用縫紉機製造商依產量前四大分別為：伸興、兄弟 Brother、車樂美 Janome、Jaguar，加起來約佔總產量八成，其中兄弟 Brother、車樂美 Janome、Jaguar 為日商，是擁有自有品牌及行銷通路的知名大廠，由於對其他品牌廠商有品牌相互競爭關係，因此其他品牌廠商一般而言比較不會下單給這三家日商。只有伸興是專業 ODM 代工廠，佔家庭用縫紉機製總產量約三成，是最大的製造商。因此在家庭用縫紉機專業代工領域伸興可以說是一家獨大。

目前家用縫紉機市場主要是在高所得的先進國家，包括西歐、北美、日本與澳大利亞，近幾年來中國、俄羅斯、中東、東歐、印度及南美等新興市場，因經濟快速發展，國民所得逐漸提升，也因此提供家用縫紉機未來成長的空間。相信為未來幾年家用縫紉機應該可以維持原來的低度成長。而且目前也沒有可預期的替代品危機。





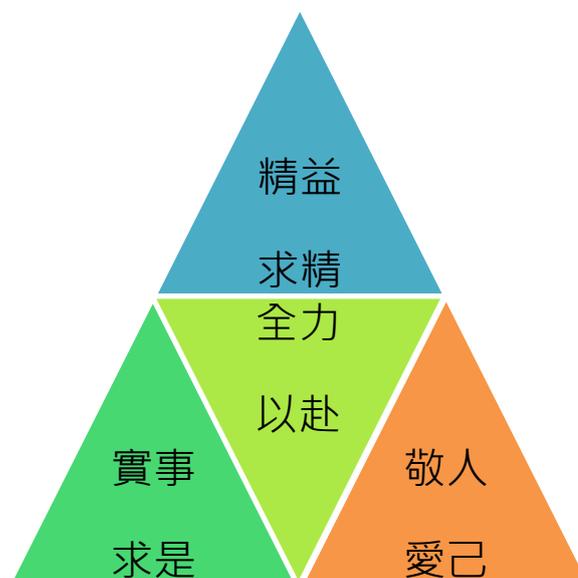
資料來源：http://www.zenghsing.com.tw/ch_index.php 伸興工業

<https://statementdog.com/insight/posts/149> 證券櫃檯

1/13(五) 「碳纖維加工產業」與「紡織產業」見學

今日行程主要是參訪鉅成責任有限公司及隆昌織染有限公司。鉅成責任有限公司創立於 1982 年，是一家碳纖維複合材料產品製造商，我們的總部位在台灣台中市，在中國廣東省東莞市、越南同奈省以及緬甸仰光市各有生產基地。我們的使命是提供客戶第一流的服務；目前以開發碳纖維相關之複合材料產品為主、同時為各品牌提供生產服務，包括網球拍、冰上曲棍球桿、自行車車架以及自行車零組件的開發設計與生產。

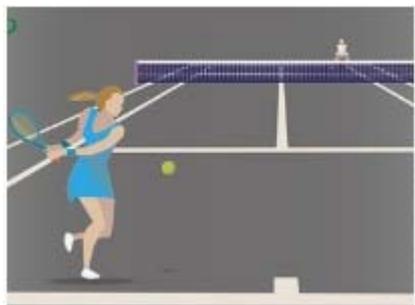
● 企業精神



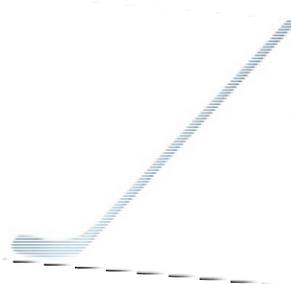
● 產品開發與設計

鉅成責任有限公司提供網球拍、冰上曲棍球桿、自行車車架及自行車零組件的開發設計與生產。

☆ 網球拍



☆ 冰上曲棍球桿



☆ 自行車車架及自行車零組件



● 產業介紹

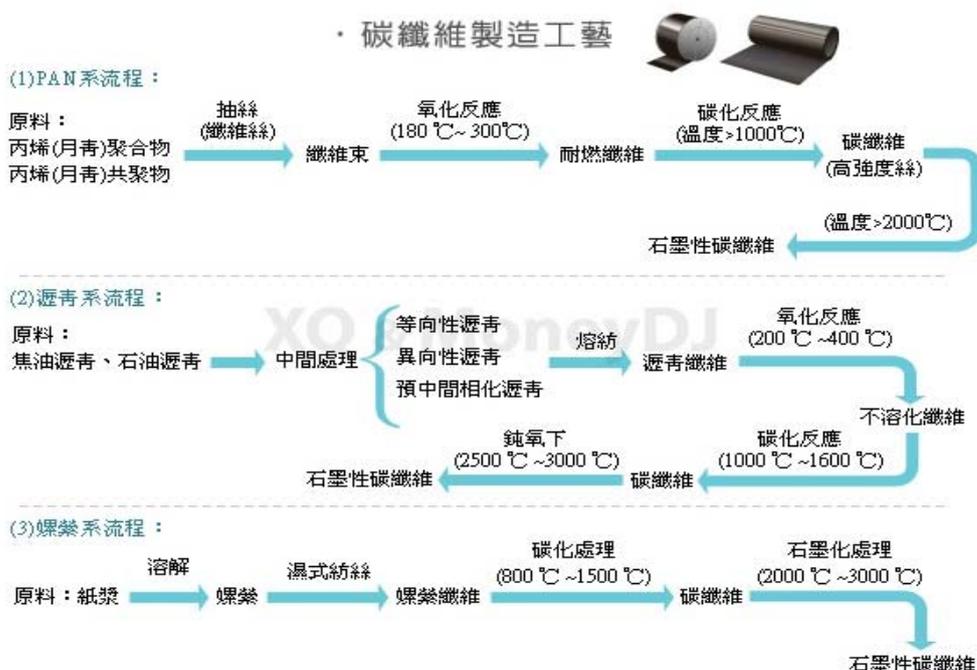
碳纖維，又稱石墨纖維，是一種具有很高強度和模量的耐高溫纖維，為化纖的高端品種。它是由約 5-10 微米直徑的纖維構成的材料和主要由碳原子的構成。幾千碳纖維集束在一起形成一個纖維束，其可以單獨使用或編織成織物。碳纖維的特性，如高硬度，高強度，重量輕，高耐化學性，耐高溫和低的熱膨脹，使其在航空航天，土木工程，軍事，賽車與其他競技體育運動製品很受歡迎。然而相對於類似的纖維，例如玻璃纖維或塑料纖維，碳纖維是相當昂貴的。

碳纖維是人造纖維中的無機纖維，主要的原料有聚丙烯腈纖維、瀝青纖維，螺螄纖維等三大母材，其中，全球之碳纖維約 95%來自 PAN 系，5%來自於瀝青系及螺螄系。由於母材、製程及碳化條件不同，故所製成的碳纖維之機械強度及其他物性化性有很大的不同。生產高強度纖維時，其母材主要來自於 PAN 系，而生產高模數碳纖維時則以瀝青系為主。

碳纖維質輕於鋁而強力高於鋼，其比重是鐵的 1/4，強力是鐵的 10 倍，除了有高超的強力外，其化學性能非常穩定，耐腐蝕性高，且耐高溫和低溫。碳纖維可加工成織物、氈、席、帶、紙及其他材料。碳纖維除用作絕熱保溫材料外，一般不單獨使用，多作為增強材料加入到樹脂、金屬、陶瓷、混凝土等材料中，構成複合材料。

全球碳纖維生產國家主要集中在日本，其產量占全球 60%以上，而美國則為主要碳纖維消費國，多應用在軍事及航天太空等領域。其它應用上還包括運動器材、體育用品(高爾夫球桿、漁具、網球拍等)、建築工程的結構纖維(鑽井平台、風力發電等)、防護性服裝等。

◎碳纖維主要原料流程



◎碳纖維複合材料產業供應鏈



在參訪完鉅成責任有限公司後，讓學生見識到鉅成在每個加工品的細節上都不馬虎，每一個環節、每個細節都有專門的員工處理，他們也相當注重在環境的整潔，主要也是因應在產品的需要。鉅成的參訪讓學生得已看見在細節已及建制的統整化是相當的完善，讓人不經對公司策劃及體制規劃有了更生一層的體悟。再來參訪隆昌織染有限公司，隆昌集團於 1983 始創建，集團總公司設立於彰化縣社頭鄉，除原有之埔心廠擴建中外，彰化北斗鎮亦設有染廠，台中市設有貿易部，海外部份有中國廣東省工廠，越南染整廠、印尼廠；為了提供更全面性的優質服務，特別於美國波特蘭成立辦公室以立即滿足品牌客戶的需求。直接客戶主要為運動鞋鞋廠，包括寶成、豐泰等企業，品牌客戶則包括 NIKE、adidas、NewBalance、CONVERSE、ASICS...等等。多樣化的紡織品，成品廣泛地應用於鞋類、傢俱、服裝、內衣、手套、護具、袋材用布等方面。隆昌集團能根據客戶多樣化的需求，輔以先進且節能之機器設備，特殊的生產技術及全面性的品質控管以滿足客戶的需求，提供最優質的服務，同時兼顧綠能環保之理念訴求。

集團長期與多家國際知名品牌合作，提供專業化服務與多樣化產品，在 6 個國家 16 個生產基地與辦事處提供最便捷與寬廣的服務。特殊的生產技術與全面性品質控管皆能達到客戶需求，擁有高規格的研發與生產團隊，從樣品開發到成品每個過程時時為顧客著想，展現最誠意與專業的一面。考慮各品牌客戶的特色與市場區隔，LJ 提供專屬之服務團隊，專注於品牌新開發材料之快速與提供新穎優異的產品，同時遍佈各地的服務據點皆可迅速與客戶交流關於隆昌產品或紡織的訊息，提供最完善的服務。



● 企業精神

◇ 平等公義

隆昌集團一向強調職場倫理，工作上也強調著平等公義，無論是性別的平等、身份的平等、宗教信仰的平等、政治黨派的平等，都以客觀的立場公平對待處理之。此外就職場上若有不合理、不合宜、有失公平正義的地方，本集團均能以積極的態度處理之，並樂於接受各方面對於職場倫理，公平正義的聲音與訴求。本集團嚴禁任何型態的歧視、對個人人身安全及尊嚴的侵害。

◇ 敬業忠誠

集團內人員的向心力，一直是集團在營運管理上非常重視的一環。我們監持不論是再好的人才、表現再傑出，若缺乏敬業與忠誠這兩項基本特質，就彷彿缺乏陽光和雨水的種子，無論種子本身再優良，也無法綻放美麗的花朵，也不能結出豐碩的果

實。

● 產品介紹

一般材料



BAGKING



特殊加工複合材料



AIRMOR



● 產業介紹

紡織產業範圍涵蓋纖維、紡紗、織造、染整成衣、服飾等產品及技術。目前我國紡織關聯產業可分上游、中游、下游以原料區分有合成纖維(Synthetic fiber)、天然纖維(Nature fiber)、再生纖維(Regenerated fiber)。其人造纖維製程屬上游產業，是來自石油化工業的產品，如環己內醯胺的CPL(Caprolactam)是耐隆6(Nylon6)的原料；乙二醇EG(Ethylene Glycol)和對苯二甲酸PTA(PentylTeredimethane Acid)是聚酯纖維(Polyester)的原料。中游為天然纖維與人造纖維之製程、紡紗、織布與染整業，下游則有成衣、服飾、窗簾等紡織品製造業。

紡織產業大部份人認為愈上游產業，其資本與技術密集度高，但只在下流的產業如果要創造更高的產品價值，反而需要更多更高技術去研究發展。上游的製造產品都是以『量』為生產，而後段製造是以『質』來生產，換言之愈下游的織布、染整、成衣製成階段，更需要新技術、新資訊去創造新產品，創造較高的產品附加價值。因此紡織產業有以下特色：

(一)紡織工業上、中、下游關係密切

紡織工業上、中、下游其產業間的原料供需與產品流通密切，產業關聯度高，連鎖效果強，且多為經濟發展中關聯性之產業，故上、中、下游產業間唯有整合產銷體系，加強專業分工，改善經營體質來提高產品品質及競爭力，才能共享產銷體系整合之經濟效益。

(二)使用資本附著技術

紡織工業就生產技術而言，對專業技術的依賴程度較低，使用的大多資本附著技術(Capital embodied technology)，即較倚重紡紗機、織布機及染整設備等機器裝置，亦即生產技術主要來自紡紗機械工業而非紡織業本身。一般來說，使用資本附著技術之輕

工業較容易在開發中國家發展，因為開發中國家可由先進國家進口設備，是以在抵工資成本的競爭優勢下，很容易便可打入先進國家市場，因此在紡織產業發展以趨成熟之階段，必須能具備新產品之設計開發能力與上下游之整合能力才能掌握住競爭優勢。

(三)產品用途日趨廣泛

紡織業屬於傳統之民生工業，其下游之產品主要為衣著服飾等民生必需品，但由於各類纖維生產技術及織造技術之發展有長足進步，紡織品之應用範圍已不限於衣服用布，在工業用布、傢飾用布等需用量之比重預期將逐步增加。

(四)由「生產導向」進入「行銷導向」

隨著經濟發展與國民生活水準之提高，消費者對於衣著服飾已不侷限於基本功能性要求，更重要的是材質、款式、色澤、舒適性及流行性等特點必須符合消費者的需要，是以對紡織業而言已由「生產導向」時代進入「行銷導向」時代，而由於流行之多變，產品之生命週期愈來愈短，除非產品開發受市場潮流影響外，高級紡織品亦趨向少量、多樣及因應流行轉變而縮短交期等生產方式，強調快速反應之能力。

資料來源：<http://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx>MoneyDJ

<http://new.just.masterlink.com.tw/HotProduct/HTML/Basic.xd.htm?A=PA199-1.html>

紡織產業綜合研究所 <https://www.ttri.org.tw/>



1/14(六)「越南孫德勝大學學術交流」見學

至孫德勝大學進行學術交流，其成立於 1997 年，是一所年輕而有抱負的大學，位於越南胡志明市充滿活力的經濟和教育中心，自豪地致力於越南的人類發展。孫德勝大學已經穩定發展成為越南最大和發展最快的大學之一。這樣驚人的增長的最重要的里程碑是我們的主要校園在 2011 年 8 月的胡志明市第 6 區落成。配備了現代化的設施和最先進的儀器。舊校區仍然保留下來，致力於孫德勝大學第一次成立時的使命。除了在胡志明市的兩個主要校區，孫德勝大學（TDTU）也有兩個地區校園。一個是在越南最美麗和最繁忙的海洋文化和旅遊中心之一『芽莊』。另一個是在『金甌市』，其目的是滿足來自湄公河三角洲省的學生的教育和培訓需求。關於學術組織，孫德勝大學（TDTU）

有 30 個本科和研究生課程，有許多跨學科研究機會。除了為提供專業人員培訓和教育之外，也提供嚴謹的課程規劃。孫德勝大學是一所穩定成長的年輕大學，滿足越南對高等教育不斷擴大的需求也幫助越南學生在快速變化的全球化世界中學習就業能力、平衡思維技能與和生活技能。以偉大愛因斯坦的話為啟發：『一個社會的競爭優勢將來自於學校如何刺激想像力和創造力』、『教育的價值不是許多事實的學習而是訓練心靈如何思考』

孫德勝大學共有 13 個學院，涵蓋科學，技術，商業，人文和藝術的多元範圍，提供與國外大學的銜接課程，也是越南唯一的勞資關係高等教育機構，提供調解衝突課程和研究活動的機會工商管理學院（FBA）成立於 1997 年，是唐德大學的學術和研究的著名單位之一。工商管理學院（FBA）目前有 2643 名學生。學院提供工商管理藝術學士和工商管理碩士學位。為了教學和行政目的，該學院分為以下三個部門：行政部、營銷管理系、國際商務部、酒店管理部、法律部。學院不僅提供學生國際商務、酒店管理、營銷管理和財務管理作為業務領域的培訓、決策、管理，學生亦有機會學習業務決策分析。在畢業後即可馬上進入就業市場，學生多在金融機構以及政府機構擔任金融分析師、顧問及營銷專家。孫德勝大學最新的計劃【Acome 2012 - 計算力學進步會議】，吸引了來自 14 個國家的 30 多名院士，科學家和教授。期望成為公認的亞太高等教育機構，並建立一個廣泛，多樣化的國際學術網路和國際科學智力峰會的中心。有效地教學和做研究，成為區域頂尖研究型大學。培養專業技能學科，作為越南獨特管理的價值之一。此次學術交流以及校園參訪不僅讓學生們了解到越南當地的學術風氣是如何，更因著趙珮如老師的指導，理解越南當前發展與挑戰。不禁讓人深入去思考，是什麼成就了現在的越南現況？對於每位同學，他們都有各自不同的答案，沒有所謂的對或錯，但能看的越全面，越能知道答案是什麼。



資料來源：孫德勝大學 <http://english.tdt.edu.vn/>

1/15(日)

賦歸

三、心得及建議

此次前往越南參訪及交流的過程相當順利，也有達成具體的學習交流成果。本次參訪的目的除了是為了 EMBA 境外班課程所需之外，也是為了讓學生們讀萬卷書、行萬里路，畢竟擴張企業版圖不是只僅僅在台灣，在全球化的驅動下，企業必然要往國際發展。在這次參訪中讓學生們深刻地了解到，為何現今趨勢大都會到越南設廠。成本是每個人都會去思考到的一個點，如何以最低成本來索取極大化利潤。越南可以算是能滿足許多企業家的需要，不僅在人事成本能節省許多，在原料等方面的價格也是相當吸引許多企業家前來設廠。在企業參訪以及學術交流中，我們能親身經歷並且看見我們所聽聞的。

附錄-參訪圖片

1/12(四) 「機械產業」見學



1/13(五) 「碳纖維加工產業」與「紡織產業」見學



1/14(六)「越南孫德勝大學學術交流」見學

