

# 102 年度東吳大學赴國外研習成果報告

中華民國 102 年 11 月 15 日

<p>報 告 人</p>	<p>呂佳靜、童禹碩、吳芳綾、石安祺、 陳冠志、林柏仰、王瑩萱、李婉寧、 陳芷廷、常心瀚、謝孟芹、謝依芷、 高翊恩、林華芳、顏廷純</p>	<p>系 級</p>	<p>日企碩一</p>
<p>研 習 時 間</p>	<p>自民國 102 年 11 月 03 日 至 民國 102 年 11 月 10 日</p>		
<p>計 畫 報 告</p>	<p><b>行程一：大潤發</b></p> <div data-bbox="667 719 1125 860" data-label="Image"> </div> <p><b>大潤發於兩岸的崛起</b></p> <p>「大潤發流通事業股份有限公司」由潤泰集團成立於 1996 年，以最直接、最生活化的方式為消費者服務，網羅優秀的經營管理人才，運用電腦化營運系統，快速地在台灣展店，目前在台灣已成立了 21 個服務據點，為顧客架構出完整的全台服務網絡。1997 年更在大陸成立「上海大潤發有限公司」，藉由成功的台灣經驗進軍大陸，至今全中國已達到 242 間分店。大陸大潤發分為 6 個區，華東區、華北區、華南區、華中區、東北區、西北區。大潤發進入內地的前 7 年，只開了 47 家門店，隨著對市場的充分瞭解和熟悉，後面的 3 年，共計開了 50 多家門店。與家樂福、沃爾瑪門店投資主要集中於重點城市不同，大潤發除了看到大城市的潛力，更看到許多二、三線城市也需要大賣場的現實需求，因此開店不局限在大城市，開始到更多的地級、縣級城市去攻城掠地。</p> <p><b>強大的通路優勢</b></p> <p>數以萬計的商品種類，包括生鮮食品、生活雜貨、五金百貨、電器及服飾五大類，提供消費者「一次購足」的便利。所有商品皆由專業採購經理人，從商品種類、品質、價格及貨源等各方面一一為消費者把關，使各分店隨時供應最齊全、最新鮮、最便宜的商品。2001 年更增加進口及自營商品的品項，以市場最低價把越來越多的商品，以越來越便宜的價格，滿足越來越多的顧客。在經營特色上，由各分店依照當地顧客的需求，組合出多重選擇性的商品，並提供商品折扣。</p> <p><b>與歐尚集團的合作</b></p> <p>2001 年大潤發與法國具有 45 年零售流通經驗的歐尚(Auchan)集團合作，更為邁向國際化連鎖事業跨進一步，透過歐尚集團全球經營的 Know-how，以每週一小時的訓練，培養員工的專業技能與專業知識，確實提昇員工的專業素質。並鼓勵各分店制定符合顧客需求的商業提案，進而建立員工、企業與顧客之間，完全信任的互動關係。為了維護專業服</p>		

務的企業形象，大潤發每年都會舉辦顧客滿意度調查活動，透過專業分析的問券調查結果，找出問題進行改善，並力求從每位員工做起，來提昇顧客滿意度。

### 參訪筆記

中國大潤發於 1997 年成立，至今已達 242 間分店，員工人數約為 20,700 人。並且預計未來每年要以 50 間的規模展店。以下分別以公司文化、營運特色及獲利模式來介紹中國大潤發的成功原因。

### 公司文化

#### ➤ 員工特質

重視員工的三個心：上進心、責任心、企圖心

店長須具備的能力：品格、負責、領導、理想

#### ➤ 認股制度

開放全部員工認股的制度，推動員工就是股東的概念，讓員工利益和公司利益綁在一起，進而提升員工向心力。

#### ➤ 重視人才

重視公司人才，以強迫每年調薪來成為推動企業成長的動力，去年大潤發整體平均調薪 15%。

### 營運特色

#### ➤ 資訊傳遞

採雙線報告制度，一間分店有重大訊息要向上呈報時，會同時向區經理以及總部報告，降低資訊不對稱及提高政策的一致性。

#### ➤ 產地直購

許多商品直接從原產地購買，降低中間盤商的成本，並且可以提升品質的掌控及貨品的來源。

#### ➤ 自主訓練人才

自主訓練賣場中各個工作站的員工，以達到公司所需的能力及技術，並保障員工工作時的標準化流程。

#### ➤ 維持供應商的合作關係

視供應商為合作夥伴，並追求雙贏的局面，不壓榨供應商，使其維持一定的獲利空間，達到彼此互信的合作模式。

### 獲利模式

#### ➤ 商品販售

上架費是零售通路固定的營收來源，但中國政府卻規定不可收取上架費，大潤發以販賣貨架上商品為主要的營收來源，訂價策略透過市場調查採取最低價的策略，故定期都須取得各個競爭對手的訂價以維持低價的競爭力。

#### ➤ 賣場租金

整個賣場中也有許多餐廳或商場進駐，並向其收取租金，也是大潤發每年重要的固定營收來源。

#### ► 現金流的運用

在收取現金到支付應付帳款給供應商的時間差中，可靈活運用這些零成本的現金來做其他投資。

大潤發從公司內部打造高向心力的企業文化，讓員工更願意努力工作。而和供應商的關係也追求雙贏的局面，使供應商更願意和大潤發合作。而外部競爭力則以低價、收取租金及靈活的現金流來建立優質的獲利模式，綜合以上也才能成為現今站穩中國零售龍頭的地位。

#### 參訪照片



行程二：拉雅

拉亞漢堡創立於 2002 年，從楊梅交流道旁發跡，立志成為社區中最優質的早午餐店，以美式風格打造舒適、明亮的用餐環境，拉亞創辦九年來，以平均每年開出 66 家加盟店的速度展店，夫妻檔投資個新台幣 60 萬至 70 萬元（不含租金與營運周轉金），每天營收若有 8,000 至 1.1 萬元，每人每月就可賺 3 至 4 萬元，大約一年半可回本，已是台灣小本創業典範。

為了提供消費者更好的食材與服務品質，建立了完善的中央倉儲，未來更將發展多元化的經營型態，將拉亞漢堡對美食的熱情，對服務的活力，傳遞至每一位顧客的身上。

### 經營理念

拉亞漢堡成立之初便以國際品牌做為學習標竿，創造出符合國人口味的美味早餐，更以美式休閒、咖啡館化風格，開啟優質化的早午餐市場，「把顧客當恩人」是拉亞漢堡的經營理念，也是所遵從的宗旨，以這個信念為出發點，為消費者創造更美味的餐點。

### 拉亞漢堡登陸

在台灣以平價早餐起家的拉亞漢堡，在競爭激烈的上海浦東新區開出大陸第一家門店，以每人中餐約人民幣 50 元（約新台幣 225 元）、約麥當勞兩倍的高價搶市。

大陸十二五規畫閃爍內需商機，台灣連鎖業者積極搶灘。拉亞揮軍大陸市場，一反在台經營由平價向高價擴張的路線，一開始就走中高價路線。拉亞漢堡董事長徐和森表示，多年經驗體認到，只要服務品質達一定水準，消費者會願意掏錢享受。

徐和森說，拉亞在台累積龐大加盟商，與很多夫妻檔攜手打拚，必須懷著感恩的心，無法大刀闊斧改革；但在海外市場是從零開始，可以放手一搏。

拉亞在浦東陸家嘴商圍的第一個旗艦店，開店成本約人民幣 200 多萬元，上下兩層樓合計 300 平方米（約 90 坪），月租金人民幣 10 萬元，有 100 個座位，租期十年。

徐和森說，他用開百年店的心態經營第一家店，估計每天營業額要人民幣 1.7 萬至 1.8 萬元才有機會損益兩平。

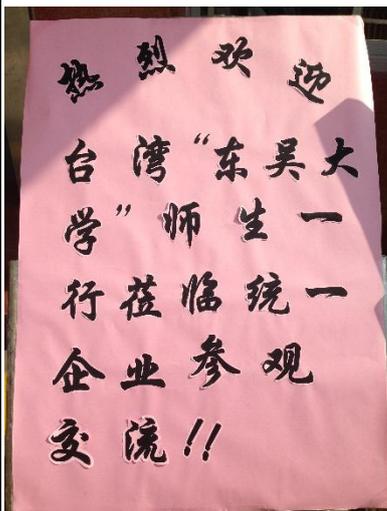
### 實際參訪

實際來到了拉亞漢堡餐廳，發現內部裝潢是很美式的，且餐點也走大份量路線，他們不怕客人吃不完，而是強調要客人吃的開心，而在起初剛進入大陸市場時，經歷了許多挫折，知名度不夠高，使得來店裡用餐的人數非常少，於是利用了網路的力量，進行三天的優惠活動，來吸引顧客上門，而此做法果然成功吸引大量的顧客，但此時又產生了供不應求的現象，而由經理針對物料的配送及廚房的動線進行修正，解決了此問題。

至於問到在這麼多競爭對手（摩斯漢堡、FRIDAY、麥當勞...）下，為何拉亞漢堡會如此成功呢？業者表示拉亞漢堡不同於美式速食店，營業面積較寬敞，同時裝修風格走經典美式復古和富有現代感的混搭風，走中、高價位。

而在訪談過程中，也觀察到在非用餐時間仍然有相當多的顧客上門，可見拉亞漢堡真的經營不錯，相信未來拉亞漢堡會越來越有名，店面也會越來越多。

### 行程三：統一



我們第三天的上午，來到了昆山廠的統一企業食品有限公司，在一進入工廠之前，就看見了歡迎我們東吳師生的海報，被重視的感覺是很開心的！

我們進入簡報室後，在置放完隨身行李後，就前往觀摩生產食品的製程，我們主要見識到了泡麵的生產階段，從最源頭的油炸，到瀝乾，分裝泡麵，放置調理包，密合，再到最後的封裝及裝箱，一氣呵成的生產線，幾乎皆是由自動化的方式運行，只有在調理包的分配和裝箱的檢查有些許人力的配置，可見現今依靠自動化的時代已經來臨，但全面的自動化仍是目前統一所面臨的挑戰，另外，在以後人力需更為精簡，如何有效的重新分配工作於生產線的員工將是另一挑戰。



在參觀完生產流程後，再度回到簡報室，就看見於座位上除了原先所贈送的飲料和水外，還提供了一些點心以及在台灣最知名卻也頗富爭議的統一布丁，其口味與台灣的大不相同，是屬於較不甜的點心，可能是與當地人皆喜歡重鹹口味有關，對於甜膩的傾向就相對較低。

與我們直接對談的是成本生管部的姚楚斌總經理，以及 7P 生產部的吳閔軍經理。在簡報中提到，單看昆山廠的每年產值就高達 40 億，而統企業強調三項重要指標：分別是市場規模(品牌)、口味和大量生產。強調的經營理念是三好：品質、服務以及信用好，並選擇公道的價格給消費者。統一自行建立食品安全中心，著力進行食品的檢驗和創新，例如最近正火紅的老壇酸菜牛肉麵，就是屬價值性的差異化創新以及提升自我的商業敏感度。



在聽簡報的同時，我們也享用了統一所提供的甜點，部分的點心是在開發後，於星巴克進行販售，而我們得知星巴克在大陸的經營是賺錢的，其 7-11 目前還是虧本的階段，看來統一還有很多的進步空間可以發揮，也期望他們能更以消費者的健康理念出發，生產我們能放心食用的食品。

#### 行程四：崑山百創光電股份有限公司（Bison Electronics Inc）

百辰光電股份有限公司成立於民國九十二年七月十六日，總部設立於台北內湖區。目前主要產品組合為各式規格相機模組與電腦周邊相關產品，並將產品運用聚焦於筆記型電腦產業。在攝像鏡頭的產業中，主要競爭對手為仁寶、緯創……等。百辰光電以卓越的影像品質、關鍵零組件整合技術、彈性化的生產規劃流程(一條龍式的製造流程)與動態的影像處理技術建立差異化競爭力，晉身為相機模組出貨前三大廠商。

根據百辰內部的所提供的資料顯示，產品以 100 萬畫素以上的模組為主力、VGA 模組為輔，主要客戶為日系筆電大廠，SONY 佔總生產量 25%、聯想佔 25%、Dell 佔 5%、HP 佔 5%。內部主管表示，目前科技業已陷入紅海的競爭中，為了保有一定的毛利率，百辰只接觸高階手機攝像鏡頭的代工製造。

透過參觀百辰昆山廠中發現即使攝像機的模組尺寸還算一致，但仍有很多廠商以特殊規格要求，儘管如此，在倉儲管理的層面上百創的倉庫看過去整齊劃一，每樣產品、不同規格、不同包裝尺寸都井井有條的陳列在架上。接著走過生產線，百辰對於品質上的要求亦不容馬虎，每一階段的組裝都必須接受一道道的檢測工序才能進入下一個生產階段。為了避免因肉眼產生的焦距不一致性，百辰設計出了一套獨有的電腦自動對焦系統，以維持品質穩定度及加速生產效率。

## 行程五：嘉興瑞陽服裝有限公司

### 摘要：

這次學校所精心規劃的 102 年度東吳大學教學卓越赴國外研習計畫，主要是參訪企業以及學校為主，增加學生的知識廣度。而在我們在第五天的上午參訪嘉興瑞陽服裝有限公司，也就是台灣的聚陽實業股份有限公司。我們實際走訪了工廠，了解其生產線運作以及成衣業的種種知識，讓我們這一次的參訪收穫滿載。

### 一、 背景與動機

去研習之前，就有聽聞學長姐說嘉興瑞陽服裝有限公司是個值得去參觀學習的成衣工廠。上網查詢，知道該公司替許多知名品牌(H&M, ZARA 等等)做衣服的代工，這些都現在年輕人赤手可熱的知名品牌，且發現該公司之前經過金融海嘯，有重大損失，竟然可以東山再起，想知道是如何辦到的，所以讓我非常期待去參訪此公司。

### 二、 參觀紀錄與延伸資料

#### 1. 參觀記錄

當天，我們上午就到達嘉興瑞陽服裝有限公司，一開始我們學生們分成兩路去參訪工廠的運作，最先看到的是整布，把布一片一片的堆疊在一起，再用機器剪裁需要的形狀(如圖一)，還會有員工在旁貼號碼在布上，方便清楚是第幾塊布，讓下一階段的人方便作業。

圖一、員工在剪裁布料以及貼號碼



再來參觀的是衣服車縫的工作流程，好幾個人組成一個生產線團隊，每一個人都有固定的工作(圖二)，例如一個人做鬆緊帶，就一直做鬆緊帶，之後再交給另一個人做接下來的夥伴，共同完成一件衣服或者是褲子，也會共同互相討論(圖三)。

圖二、員工車縫衣服

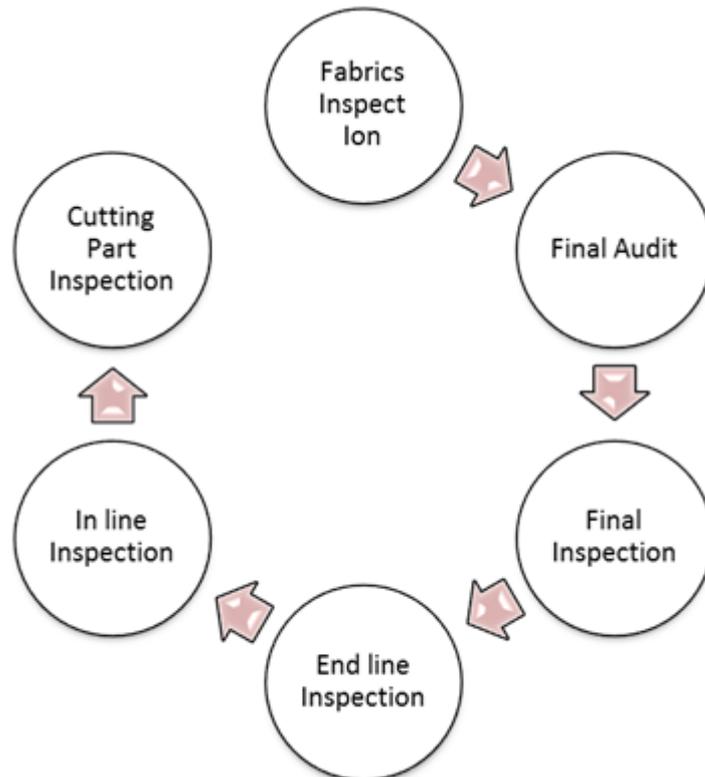


圖三、員工在討論



途中也有了解檢查衣服的動作，以及包裝的流程等等，對我們而言，都很新鮮，而參觀完了這一部份，我們開始聽學姊以及公司老闆的介紹公司，公司的組織圖、競爭力和品管流程(圖四)等等，讓我們更了解嘉興瑞陽服裝，而我對於品管流程最有印象，就像圖中顯示，有六道程序來檢驗衣服的品質，當然，還是會應產商要求增減流程，經過這幾道流程，檢驗合格才能出貨，而我才知道，原來高品質真的是經過一道道工程，才夠格擔當高品質商品。最後，學姊也侃侃而談她的工作歷程，也督促以及鼓勵入世未深的我們。

圖四、嘉興瑞陽服裝有限公司品管流程



## 2. 關注的主題

除了品管流程讓我覺得印象深刻外，還有公司內部招募訊息(如圖五)，可以看得到，公司其實很希望呼朋引伴一起上班，可能是因為此公司的生產模式，一個團隊的概念，所以希望營造出一個團隊就是一群家人，介紹的人員也提到，其實員工們的感情很好，因為常常相處，讓他們處於在環境，是開心的，讓員工開心的上班。

其實在介紹過程中，有提問『員工的工時』的問題，而介紹人員回答我們說，工資都是以件計價，而多做就有績效獎金。就是生產方面的員工都是以『件數』來算薪資，而不是以工時計算工資，每個團隊都有每天固定的量要完成，而這個量是以過去經驗來估算，而規定的標準。若團隊的進度落後，有些人就會選擇犧牲午休時間，繼續工作。

而聽到這回答，我們緊接問，會不會員工都工作超時，而講解人員跟我們說，其實是不鼓勵加班的，員工上班都是輪班制，而禮拜三跟禮拜五都可以上到中午，若非必要禮拜三才要上班，但是禮拜五下午一定放假，給員工休息。公司會體諒員工的上班疲乏，讓我們覺得很窩心。

圖五、嘉興瑞陽服裝有限公司內部招募資訊

年度		2013	
被推荐员工工龄	被推荐员工技术等级	当期奖励推荐人奖金	累计奖励推荐人奖金
>=3个月	培训工	100	100
	半熟练工	300	300
	熟练工	300	300
>=6个月	培训工	250	350
	半熟练工	500	800
	熟练工	500	800
>=1年	培训工	400	750
	半熟练工	700	1500
	熟练工	700	1500

注: 1. 奖励期间推荐人及被推荐人须满足同时在职之状态,方可奖励;  
2. 同时推荐5人以上且满足1条件者,一年后另奖励1000元起

## 3. 問題與解答

最後 Q&A 時間，我們提出關於『自動化』的問題，因為在我們看了那麼多『手動』的製造過程，不禁會想知道，若是機械化，是不是會省時省力。

回答則是，因為衣服還是算精緻的商品，若是自動化，則會不精緻，有些事情還是要用人力還製作，才會準確，但是像是縫鈕扣，還是用機械幫忙，因為這是比較標準化的製作，可以用機械化，而衣服百百款，樣式太多，還是只能多靠人力。

另一題是，時間拉回到 2008 年，金融風暴重創聚陽，業績、獲利大幅下滑，07 年 EPS 還有 7.68 元，但到 08 年衰退至 1.96 元，創下近年來最低紀錄，而到現在高股價，所以大家很好奇如何成功的。

老闆回答我們說，他們也經歷了許多風風雨雨，將生產基地的觸角延伸到菲律賓、中國大陸、印尼、越南、柬埔寨等五個國家，不但跟著客戶的腳步設廠，並且充分授權給第

一線的業務人員。

而我事後上網查詢相關資訊，比較有趣的是嘉興瑞陽不是向外國同業學習，反而向科技首富郭台銘學習，並說「我們要做成衣業全流程整合者，有點像科技界的鴻海，但我們不購併或入股，而是先策略結盟，從上游的原料端到下游的成衣或通路供應端，我們都要與同業布局合作！」這樣做的目的就是大幅降低成本，在不景氣之下，品牌大廠不再走高價位商品，反而轉攻「優質平價」商品，講究薄利多銷，誰能符合這個新趨勢，就能夠生存。

### 三、 結論

這一次參訪嘉興瑞陽服裝有限公司實在是收穫滿載，親眼看到工廠的製造模式，從一塊大布料變成一件高檔的衣服，一件衣服中，經過了許多員工的裁縫檢查，經過層層關卡，最終完成品才能流通在市場販售。了解品質的檢驗不是簡單一兩步就可以完成，要經過人力檢查跟機器檢查，才能真正確保品質，不管是人力還是機械化，都是要互相配合，一個生產線就是一個團隊，適時體諒員工辛勞，並相處融洽，嘉興瑞陽才能邁向成功。

不僅僅是獲得了關於成衣工廠的知識，也讓學姊上了一課，學姊和我們分享她從畢業到公司上班，之後選擇了嘉興瑞陽，離開台灣，來到了大陸，也經過了最難熬的金融海嘯，最終成功，成了一位女強人。讓我覺得非常厲害，學姊也鼓勵我們向自己想要走的方向前進，要敢去做，也鼓勵我們向台灣外發展，多看看這世界，讓我對於未來又有另一個看法，知道可以有更多機會去嘗試，希望未來有實習機會，讓我可以提早了解大陸發展以及社會面。

### 參訪心得

(1)童禹碩

#### 11/03 參訪大潤發

由擔任人資部經理的學長為我們介紹大潤發，在大陸的整體結構與發展狀況，其中最讓我印象深刻的部分，是大潤發正在當地化的情況，所有大潤發的店長，幾乎都是大陸本地人擔任，且薪資相較於台灣，是比較好的，這其實反映出台灣人在大陸的優勢有逐漸減少的趨勢，使得學生十分擔憂未來自身的發展。



此外學生發現，在大陸並沒有向全聯一樣商業模式的超商，為何我會特別注意呢？最主要原因是全聯已經改變我們台灣人的消費模式，相較於大潤發，全聯或許更有競爭優勢，但不確定這種商業模式，是否適合用在大陸本地，此問題值得深思。

#### **11/04 參訪拉亞漢堡**

拉亞漢堡在台灣，其商業模式比較像是早餐店的方式，但在大陸則走中高價位的美式餐廳，轉型後的店面，其實看的出來很多台灣店面的影子，比方說在店面設計上面，其風格頗像台灣的Friday，在餐的份量上，有必較多的情況，我想也許是因為大陸這邊的生活習慣所致，以現階段來講量的重要性還是相對較大於質的關係。



另外吸引學生注意的地方是，此店面並沒有開在較熱鬧的區域，但在平日翻桌率卻不低，經過詢問後，得到的答案是網路促銷的成功(運用微博來推買一送一的活動)加上口碑行銷，最終使得拉亞的曝光度提升，但學生認為單獨以這個因素下定論，或許不夠精準，同樣也是值得探討的議題。

### 11/05 參訪統一/百創

統一在策略上是使用集中化的策略，不要求得到全中國的市場，而是只追求中國其中2億人口的生意，在擴點方面，以每150公里向外擴展，這種思維方式在參訪之前我是沒有想過的，原來做中國的生意不用全部人口，也已經十分龐大。同樣讓學生感到驚訝的是，原本我以為食品業應該會使用到大量的人力資源，但實際參觀後才發現，所需要使用的人力資源並沒有想像中多，大部分都已經機械化，來提升效率。

### (2)吳芳綾

這次去大陸做8天的參訪，一共參訪了五個企業和兩個學校

從大潤發的簡報中學習到要視同仁為兄弟姊妹的概念，從拉亞漢堡學習到網路具有無限力量，從統一學習狼性理念，並參觀了包裝及泡麵製造過程，參觀百創光電的工廠，環境很乾淨，且人力使用非常多，從嘉興瑞陽的工廠看見每件衣服的製造過程。並且參訪我們的老東吳，蘇州大學以及在浙江大學上了一門休閒管理的課程。

每次參訪一家企業就會大開眼界一次，一家企業的成功，經營理念及營運方式皆不同，透過參訪過程學習每個企業成功之原因，也能觀察這些企業有哪些不足之處，而參訪學校可以使我們與大陸的MBA學生做交流，從談吐中觀察他們的思考邏輯以及與我們的差異處。

參訪之餘，也參觀了許多著名的景點，像是杭州西湖、外灘等景點，而最讓我印象深刻

的是烏鎮，小橋流水人家，一種很放鬆又舒適的感覺，讓人不自覺地將腳步放慢，欣賞周遭的人事物。

經過這次參訪，使得自己的視野更加寬闊，心靈也得一種解放，是一趟很美好的參訪交流之旅。

### (3)石安祺

這次的大陸參訪讓我有種大開眼界的感覺，除了大陸真的很大之外，平常在電視當中才看的到的場景，或是小時候所讀的詩詞，又或是長輩們曾經的家鄉，竟然這麼真實的出現在我眼前，儘管自己確實已經到了當地，但仍然會被眼前的景象震懾，並開始懷疑自己到底所在何處。然而最讓我印想深刻的地方是烏鎮，那裡充滿了古色古香的味道，小橋載著我們搖曳在纖細的月光之下，吹著徐徐的涼風，聽著沿路民眾在水邊旁店家的歡樂之聲，那時，愛講話的我們都靜靜的享受當下最直接，且難得的氛圍，感覺捨不得離開船上，如果可以就想像李白或是某位古人一樣的在小船上安逸的喝酒賞月，體驗一下台北人未曾體會過的穿梭之感，回到了下榻的昭明書舍，一切古色古香完全融入了當地，然而我們只有入住一晚，我想我的有生之年還會再去一次。而參訪的企業及學校，都讓我更加了解台商在大陸似乎需要更多堅強的心思及毅力，也看到了許多很基層的工作，似乎是告訴我們，現在還在讀書的我們非常之幸運，而且也要更認真才能回報自己的父母還有對自己沒有遺憾。

### (4)林栢仰

在這八日的旅遊裡，我們一路從上海到蘇州，接著烏鎮再到最後的杭州，發自內心的想說，最喜歡的是中國對文化和風土民情的重視，以及美麗的山水風景，像是以河水貫穿街道的水鄉烏鎮，西溪溼地的大自然保護，在雷峰塔的遠眺西湖美景，新天地的商場文化，印象西湖的愛情唯美故事，南宋官窯博物館的歷史文物傳承，一切都是令人難忘！

而在企業參訪的部分更是充實，大潤發的團隊精神，統一食品所涉及的廣泛程度，聚陽成衣所耗用的人力，拉亞的高價位經營理念，百創光電的高科技技術範疇，這些企業包含了各類型之產業與經營理念，都是我們在台灣不太可能見到的，畢竟台灣與大陸之規模不可相比，這次能和同學一起了解大陸的生活和環境，並且熟悉台資企業在大陸的發展狀況，是實屬難得的。

### (5)王瑩瑩

這是我第一次踏上中國的土地，以前只能聽聽別人旅遊經驗、閱讀書籍以及觀看相關電視節目，藉由這次國外研習的機會，親身體驗在中國八天的生活，個人覺得本次的研習行程真的非常豐富，我們不僅參觀了很多台資企業，也到了中國許多著名的景點，第一天於大潤發參訪，學長非常熱情的招待、介紹及講解大潤發企業相關經營策略，對於素未謀面的學弟妹毫不吝嗇的款待。之後參觀了統一、百創及聚陽的生產線，兩者是截然不同的產業，親眼目睹統一泡麵的生產過程、百創筆電攝影鏡頭的製造，還有聚陽的成衣作業，不再只是教科書上的案例，身歷其境使得我們印象更為深刻，我們也非常榮幸的到浙江大學上課，與當地學生交流，中午在浙大的學生食堂用餐，體驗了當地學生的生活，浙大的

同學真的非常熱情，藉此交流彼此來自不同背景的相異之處，是非常有趣且難得的經驗！古人說，讀萬卷書不如行萬里路，我認為這兩者是相輔相成的，在八天的研習中，我所見之事物不斷與過去在書本上所讀的知識撞擊、融合，使我獲益良多。真的非常感謝學校舉辦國外研習的活動，安排了許多企業參訪行程，也帶領我們感受中國之美，這次的國外研習令人意猶未盡、收穫滿載！

#### (6) 李婉寧

雖然第一天出發去上海集合的時間是凌晨 5 點半，但這是我第一次踏上大陸這片廣闊的土地，也是我第一次和同學們一起出國參訪，因此興奮的情緒遠遠超過瞌睡蟲的力量。一下飛機，就乘坐上海有名的磁浮列車前往上海大潤發進行參訪，迎接我們的是大潤發中國區人力資源部，也是東吳校友的陳總經理。陳總經理非常熱情且無私的分享了中國大潤發的 DC 物流系統、人員管理以及未來的發展目標。對於我們的提問，也有耐心的一一回答，並且還告訴我們：上進心、責任心和企圖心的重要性，並勉勵我們朝此目標邁進。接下來讓我印象深刻的是上海外灘的異國風情，雖然當時我們冷得要命，但是外灘的建築物就像是在電影中所呈現的，有一種老上海的風格，沿路走過去右手邊是黃浦江而左手邊則是有如電影佈景般的街景。

第二天我們參訪了上海拉亞餐飲，一進入上海拉亞就可以明顯的感受到濃濃的美式風情，和台灣拉亞有明顯的不同(在台灣拉亞的定位就是早午餐)，上海拉亞的定位會是以美式風格餐廳為主，特別強調“分享”的重要性，所以特大份量漢堡就是他們的特色，其中店長和我們解釋了為何上海拉亞的定位會是以美式風格餐廳為主呢？其主要原因是因為上海人吃早餐的習慣和我們不同，他們認為的早餐就是要便宜、能填飽肚子即可，因此台灣拉亞的定位明顯在上海是行不通的；藉由上海拉亞的參訪讓我學習到了市場調查的重要性。當天晚上我們還去看了「ERA 時空之旅秀」表演內容主要是藉由雜技、舞蹈、音樂和科技等方式來呈現，讓我印象深刻的原因是表演者那紮實的功夫底子，看著他們精彩刺激的表演，真的是讓我緊張的手心直冒汗啊。

第三天主要是參訪行程，上午參訪了崑山統一企業，而下午參訪百創光電有限公司。崑山廠是統一企業的第一大廠，其規模相當龐大，這也是我第一次參觀食品工廠，最有趣的部份是看到了泡麵的製作過程，本來以為會是全自動機器化的過程，沒想到一部分的醬料包竟然是人工放置進去的，當地人員告訴我們原因是因為某些醬料包是需要當地的配方的因此無法機械化，而這也是他們之後將要進行克服的一部分。統一也請我們吃了當地的統一布丁，味道和台灣的完全不同，他們比較不甜，詢問之下才知道，他們會因為各地不同的飲食口味而做產品的調整，以符合當地的飲食習慣。接下來參訪百創光電有限公司，這是個我不太熟悉的產業，主要是製作和組裝微型鏡頭，像是平板電腦、智慧型手機上面所附的微型攝影鏡頭。為了保持鏡頭的清晰度其製作過程是需要無塵的環境中製造的，為此我們換上了無塵衣，進入了他們的生產線，在參觀的過程中我發現高科技產業的製作過程是一個多麼需要人力且員工們重複單一動作非常高的工作。廠長說由於每件產品規格皆不同，所以才需要人為的檢測與組裝。

第四天我們來到了蘇州大學，參觀校園的同時讓我深深感受到蘇州大學的美以及時間所遺留下來的痕跡，特別是看到牆上刻著「法古今完人，養天地正氣」時真有種說不出來的熟悉感啊。當天下午我們還去了「獅子林」、「寒山寺」等等在台灣和課本常常聽到的著名景點。

第五天參訪嘉興瑞陽服裝公司，看到了許多著名品牌的衣服正在製造，也藉由參觀的過程中學習到購買衣物的小知識；非常幸運的，董事長剛好也在現場，他說了些大陸現今的發展情況，並勉勵我們要多多提升競爭力。下午來到了我最期待的水鄉古鎮「烏鎮」，我好喜歡當地的整個景色，又剛好抵達的時間是太陽正要下山，太陽映照在湖面上，配上旁邊的古蹟建築，真是有種說不出來的風情與氛圍。

第六天我們參訪了大陸前三名之一的浙江大學，和當地的 MBA 學生做交流，並由當地的老師為我們上了一堂「休閒管理」的入門課程，藉由此課程之間的互動，讓我們對於當地的學生有更深入了解，感覺他們比較以自己的認知去思考問題，對於其他人的想法，大多抱持著懷疑的眼光，不像台灣學生多以接受各方意見後再歸納出自己的觀點。接下來他們帶我們去學校的食堂用餐，其拿餐盤食物的過程讓我見識到了人多的壯觀，以及他們自助餐的流程與動線設計。當晚在著名的餐廳“山外山”用完餐後，我們欣賞了由導演張藝謀、王潮歌和樊躍所導演的「印象西湖」，結合當地的湖光景色搭配上華麗的光線，以及動人的歌聲，雖然當時是這幾天最冷的時刻，卻也讓我們留下深刻的印象。



最後一天，我們主要是遊杭州的西湖，藉由搭船欣賞西湖周邊的古蹟與風景，也讓我們感覺到中國的廣闊。之後也遊覽了因白蛇傳而出名的「雷峰塔」、中國第一座古窯址所建立的「南宋官窯博物館」、和南宋皇帝拜祖時需經過之御道「南宋御街」等等著名景點，為我們這七天行程畫下完美的句點。

#### (7)陳芷廷



相對於其他被外界認為光鮮、熱門的產業，聚陽所屬的紡織業雖然不那麼受到討論，但卻是人人都需要的傳統產業，而這次的參訪有幸能安排到一家在紡織業中如此具有實力及競爭力的企業，也是讓我們能一探紡織業的根本。

在參觀車間的過程中發現嘉興瑞陽的作業流程中，基本上還是仰賴相當多的人力在進行生產，因此我們也針對了為什麼不改成自動化作業的部分提出疑問，才知道這樣的生產方式正是聚陽具有競爭力的原因。因為聚陽不只是接受客戶的訂單，同時也要審核這個客戶是不是聚陽想要的，講求的高品質路線，因此我們從參訪車間時看到的成品、半成品，或是公司介紹時看到的客戶品牌可以發現都是一些歐美日的國際大品牌，例如 FILA、ZARA、GU 等等。

正如聚陽所呈現的，以掌握世界趨勢、提供精準客製化服務及資訊系統化，兼顧流行、品質、成本、速度，同時能用好報酬、好主管、好公司、好工作吸引人才加入並留住人才，而能在紡織業裡有舉足輕重的地位。

未來的聚陽，在紡織業的競爭下，除了以上種種的優勢及策略帶動成長，同時也開始

進行自有品牌的設計開發，在擁有了代工的技術之後，往有更高附加價值的部份前進，也就是成立品牌，我認為這會是聚陽下一個具有競爭優勢的部份。

而經由這次的參訪，我們一路上從都會區慢慢的往工廠所在地前進，附近的環境對於一般生長在台灣的我們來說，可能不是那麼容易適應的，因此學姐針對這個部分問過我們，如果未來出社會就業時必須面臨這樣的外派是否會答應，藉此機會也讓我們思考到，人生並不是完全就這麼安逸的過下去，未來有很多的挑戰同時也是機會等著我們去挑戰。如果只想待在台灣這樣的舒適圈裡，我們就只能這樣下去，勇於突破、嘗試，才能讓自己有更多成就的機會，我想，這是除了我們去參觀工廠開開眼界、了解不同產業的生產流程之外，這次參訪的過程中，我們必須有所體認的部分。

#### (8)謝孟芹

第一天一下機就直接搭乘磁浮列車並前往上海大潤發參訪，總經理很熱情的招待我們，有職員簡潔的幫我們介紹了大潤發目前在大陸的營運情況，之後總經理又接續著介紹關於大潤發如何擴展及擴展後的管理控制，對於龐大的大陸人口又該如何配置通路，皆詳細的介紹，之後對於我們的提問，也給了詳細完整的講解，並對我們強調了良好的品格、負責任、領導力和堅持理想的重要性。結束大潤發的參訪後，我們去上海環球金融中心且登高至 94 樓，從高俯瞰上海，並感受周圍皆是商業大樓的氣氛。

第二天，我們參訪了位於上海鬧區的拉亞餐飲有限公司，雖然也是從台灣移過去的，但規模與顧客取向皆與台灣不同，大陸的拉亞漢堡規模較大，類似台灣的 FRIDAYS 或 EVANS，屬於讓顧客同歡久留的美式餐廳，而非只是早餐店，訪問時，店長也說了當初在進入大陸市場時，當地已有許多競爭對手進駐如 Friday 和 Blue frog，而當地對於美式漢堡的觀念就是像麥當勞的快餐店，因此如何凸顯自己的特色吸引顧客是他們一開始努力的方向，首先依照大陸市場的客人取向，以大份量為主，再藉由微博上讓大家傳閱買一送一的促銷或大眾點評有使拉亞增加了知名度，而往後對於客人增加該如何擴充產能，也是正在面臨的問題，整個訪談過程中，店長熱情的替我們講解，也由於我們是在店內用餐同時進行交談，所以可以注意到其實店內位置幾乎也都被坐滿了，可見宣傳手法有達到一定的效果，我們也了解並學習到如何針對不同的市場使用適當的行銷手段，以得到良好的宣傳效果。

第三天，我們前往昆山的統一企業食品有限公司參觀，由於到達時快接近午休時間，所以總經理讓我們先行參觀工廠，以了解基本的生產流程，在走訪工廠後，職員先簡介了統一目前的規模和商品種類，可以發覺統一在品質上的嚴格控管，而統一也將每年營收的 6% 提作行銷預算，與台灣的統一不同，在大陸不常見到 7-11，主要的通路是以各量販店為主，而過程中也發現目前重心偏向飲料及泡麵的創新上，此外，總經理也讓我們嘗了在大陸銷售的布丁，很明顯的配合大陸顧客而調整出與台灣不同的口味。之後我們前往百創光電有限公司，在參觀製作過程中為了避免影響產品的品質，我們皆穿上了防塵衣，而原本以為屬於科技類的產品，在製造過程中應該大部分是由機器製成，但幾乎都是以人力為主，且由於我們參觀的事 3C 產品的鏡頭製作，對於品質很講究，因此可發現在整個製作流程中會有很多是檢驗品質及性能的動作，而廠長也說了由於每個規格不同，若採用機器製作，也須由技術人員控管，因此在成本上並不會有太大的節省，但由於是科技產品，對於人員的訓練及管理是較為困難的部分。

第四天，我們前往了蘇州大學參觀校園，在遊覽車進入校園的路途上，有看到學生宿舍的模樣，可以發現有棉被和內衣褲都直接掛曬在外面，感覺較不在乎，而在行走校園時，

可以發現校園真的很大，且蘇州大學又分為 8 個校區，了解到大陸人口的眾多及競爭激烈。之後，我們進入蘇州博物館參觀，裡面以展示古典文物為主，但整體的外觀設計又具有時尚感，在博物館的中央也模擬出山水的景觀，再加上當時正逢夕陽西下，自然地營造出了一幅美景。接下來是獅子林，在入內參觀前，就可在外面看到被認證為世界文化遺產的碑，獅子林是古典的蘇州園林，因此內部可看見許多古代的擺設及裝飾，還有較吸引人的是整片的湖山奇石。而最後，則是參觀了因唐朝詩人張繼寫的楓橋夜泊而聞名的寒山寺。

第五天，我們前往浙江省參訪嘉興瑞陽服裝有限公司，首先參觀了工廠，看到了大量人力使用的製衣過程，在多重繁雜的程序下，解說員也提醒我們買完新衣服記得要回去先泡泡水洗過，因為一件衣服經過太多人的手工製作，而最後進行訪談時，董事長也說了，現在工廠幾乎都是當地化，任用當地的人才為主，提醒我們要多學習提升自己的競爭力。

第六天，我們在浙江大學管理學院 MBA 中心，與當地學生共同聽了關於休閒管理的課程，藉由共同上課的過程中，可以發現思維模式有點不同，而由於這個主題也發現兩地的休閒習慣也不大相同，此外，因為談論到休閒，也延伸到了服務業上的差異，大陸以迅速供應客人為主，而台灣則是較在意品質及感受上的滿足，或許是因為大陸人口眾多，因此對於台灣為了慢工出細火而讓顧客等待的行為較無法理解，在經過互相提問及解答後，他們帶我們到浙大的大食堂進行午餐，由於食堂的結帳方式須要學生卡儲值後，再進行刷卡結帳的動作，因此我們原本打算再付現給他們，但他們也很客氣的說不用了，因此相約下次如果來台灣來，再換我們招待他們，大食堂也是自助餐的方式，但人數多的有點驚人，因此在整個排隊過程有點漫長，也遇到了不少直接插隊的人，在完成午餐的享用後，他們帶領我們參觀校園，沿途可以看到許多人躺在草皮上聊天或睡覺，與想像中都在拼命念書而較無休閒的畫面不同，但也由於行程時間的限制，無法完整的走完整個校園，但聽學姐描述若要走為整個校園需要花費二至三個小時，由於當地學生都是工作過後再繼續求學的，所以也分享了較不一樣的經驗與感受。晚餐後，我們欣賞了由張藝謀所導演的「印象西湖」，雖然內容有點抽象難懂，但整體所呈現出來的美感令人嘆為觀止。

結束多天的參訪行程，我們在最後一天以緩慢的腳步搭船欣賞西湖的美景，但由於是星期六，因此遊客人數頗多，但仍感受到西湖的古色古香，我們也登上了杭州西湖十大美景之一的雷峰塔，雖然雷峰塔幾乎是後來重建的，但內部的白蛇傳木刻也令然十分印象深刻，再加上從雷峰塔上遠眺西湖的美景，可以感受到一種心靈上的恬靜。晚餐過後，我們則是在南宋御街散步，體驗一下當地的小店及路邊小吃，除了商品種類不同，大致上與台灣商店街的方是蠻接近。隔天即早起返回台灣，完成這一趟令人印象深刻的學術及文化交流之旅。

#### (9)謝依芷

到達上海的第一件事便是前往大潤發總部進行參訪，且由學長為我們做企業整體概括介紹，該公司目前在大陸已有 242 家店，並預計每年成長 50 家店，可見大潤發相較在台灣經營的出色許多。大潤發和其他零售商諸如沃爾瑪不同的是把供應商當作夥伴，不去做壓榨讓自己成本降低，因而成為供應商滿意度第一名。近期，潤泰和 uitox 合作即將成立飛牛電子商務，賣場只銷售好的產品，剩下的商品在飛牛網電子商務銷售，這對我來說是一個很新的概念，畢竟現在網路購物平台那麼多，要如何比其他競爭對手做的還好？而潤泰採取“同城”概念，首先只銷售給上海地區的消費者，之後慢慢在其他地區建立同城，最後串聯在一起。除此之外，面對現在企業倡導當地化政策，我們台灣人要如何在大陸生存下去，值得省思的是確實我們沒有大陸人那麼能吃苦耐勞，如果將來有機會，希望我能

到大潤發外地工作，拓展自身視野觀。

第二天，我們來到**拉亞餐飲有限公司**參訪，拉亞漢堡在台灣是一家連鎖早餐店，以小份量、健康為經營模式，到上海卻轉變成類似美式的餐飲店，以大份量為經營方式，老實說，我們真的很困惑其成功的原因，上海人並不重視早餐，除此之外，他們有著刻板印象，認為漢堡店就是一家快餐店。對於他們的解說其生意變好是因為利用買一送一促銷三天，透過微博、短訊發送的力量，我依然抱著疑惑的心態，真的有這麼大的力量，一個人傳多個人口碑行銷，讓拉亞在大陸由虧轉盈？我想也許這也算是天時地利人和吧！

第三天上午我們到**昆山統一企業食品有限公司**，統一目前在大陸有 30 幾個廠，目標是希望在每個省皆有一個工廠，不過因為參訪的是食品製造廠，因此對於內部管理作業系統較無深入了解。走進廠房，最令我嘆為觀止的是一台台機器，產品幾乎是透過機器自動化生產，以泡麵為例，從麵的分割、烘乾、裝進碗裡到包裝，而一旁的員工大多是在負責檢查產品是否有瑕疵，這方面也是為了確保食品不受污染。很開心能夠走入工廠看製造過程，看見自己平常吃的食物、喝的飲料如何生產，感覺非常新鮮。統一近幾年也因為老壇酸菜牛肉麵而賺錢，並且改變了過往康師傅牛肉麵獨佔市場的模式，不過也因後繼者像是康師傅，擁有較龐大的資金，可以不斷研發出不同地區不同味道的酸菜牛肉麵，而面臨很大的危機，統一要如何繼續保持其競爭力令人很值得觀察。

下午來到**百創光電有限公司**，母公司為百辰，業務研發在台灣，製造在大陸，主要以 ODM、OEM 筆記型電腦、手機等攝像頭為主。進去前我們換上了無塵衣還戴上了帽子，為了不去污染到高科技的產品，讓我最為驚訝是，怎麼會需要那麼多員工，不是應該和統一差不多，大多都已模組化，利用機器去做生產不就好了嗎？而且裡頭的員工各個看起來都十分年輕，大多約 19 歲左右，每天做同樣的工作，看那麼微小的產品，不無聊嗎？一問才知道，因為百創是接訂單、客製化小量生產，如果運用機器生產話，成本會高過於人力生產。除此之外，這也間接說明了要管理好一家工廠十分難，員工流動率勢必很高，又要如何減少員工偷懶，不禁讓我深深佩服工廠管理人，真的很厲害。

最後一間企業參訪來到**嘉興瑞陽服裝有限公司**，聚陽以歐美訂單為主，不過也有些許日本訂單，也會因不同地區訂單，在製程上多少就有差別，像是 H&M 在線頭處理上要求沒那麼仔細，UNIQLO 連衣服如何摺起來都有要求。這兒的工作環境明顯比百創、統一還糟糕，一進工廠便見到徵人啟事，因為現在年輕人比過往更不想走進工廠，工作內容無趣、工作環境不佳，但工廠也想到很棒的配套措施，按件計費，讓員工更積極工作。參訪完工廠後回到會議室，見到聚陽的黃總裁，深感慶幸，能夠聽到高階人員的看法和想法，就像他說的，不可能現在就那麼確定自己的興趣是什麼，至今我還不知道未來要往哪個領域走，但我能知道的是要讓自己變得有內涵、有利用價值。

除了參訪以上五家企業，我們也參訪了蘇州大學和浙江大學。來到**蘇州大學**—東吳母校，有種特別的感觸，大家在大草坪上跳躍、奔跑，在古建築物下拍照，就像回到自己的老家般那麼的有親切感，有機會希望能來交換學生來到這裡。最後來到浙江大學，我們很難得的也和浙大的 MBA 學生一同上課，他們和台灣的學生非常不一樣，非常感提出問題、質疑老師的專業，透過中午一同吃飯聊天下，了解兩間之間文化上的差異，我們必須拓展視野，以不同角度面對不同事情。

#### (10)高翊恩

這次參訪的企業有大潤發、拉亞漢堡、統一企業、百創光電及嘉興瑞揚。另外也到蘇州大學及浙江大學交流。

## 中國大潤發

中國大潤發是當地的零售商龍頭，而接待我們的總經理也是我們東吳的學長，交流時也感到較不拘束。公司介紹了整個潤泰集團的規模，包括營建、物流、金融、零售等大型產業。也讓我見識到大潤發的實力。另外，公司也播放了去年大潤發年會時的影片，當中的員工都十分熱情且充滿活力，和我想像中的差距很大，最主要的是大潤發開放員工認股的制度，也就是許多員工本身就是公司的股東，且公司強調團結合作，將員工彼此視為家人一般一起努力，營造了相當驚人的向心力。在和學長吃飯時聽到一個概念讓我印象深刻，現在許多企業因為景氣不佳都不加薪，不過大潤發卻每年都維持一定比例的調薪幅度，學長認為這些不加薪的企業因為不想增加成本而長期凍結薪資，但應該要倒過來想，每年調薪才可促使企業持續追求成長的動力，更可造成一個良性的循環。中國大潤發是我們參訪的第一家企業，現在回想起來也是讓我學習到最多的一家。

## 拉亞漢堡

拉亞漢堡在台灣僅是一個平價的早餐店，和傳統的美而美其實差距不大。但中國地區的拉亞漢堡卻經營的十分成功，店裡打造的美式風格十分道地，我們於接近中午時在餐廳內用餐，才發現幾乎全數客滿。而詢問拉亞漢堡在中國為何經營的如此成功，副總回答因為中國目前的競爭對手有限，且中國當地的服務並沒有台灣如此優良，所以只要將台灣的服務經驗帶到當地，便可建立起相當的差異性，自然吸引很多客人。

## 統一企業

統一企業應該是這次參訪的公司中集團規模最大的。也是我第一次看到一個食品製造業的整個工廠運作情形，昆山廠的規模相當大，許多飲料、點心、泡麵都是在這個廠房生產的。看到他們泡麵的生產線全開，供應速度相當快，便詢問生產這麼多究竟有沒有這麼大的需求，但當地經理人卻回答目前反而是供不應求，尤其是當地熱賣的老譚酸菜麵，也讓我見識到中國驚人的消費力。我們也試吃了當地的甜點、布丁及飲料，也發現統一布丁在中國的口味和台灣的有些許不同，當地的口味較無台灣甜，也說明了這樣的跨國食品業也是會依照各地不同的口味而調整產品。

## 百創光電

進入百創光電最令人興奮的是要穿上無塵衣進入他們的生產線，但和我一開始想像的無塵環境有滿大的落差。我們僅是戴上帽子、穿上公司的制服便進入公司的內部，而發現裡面的員工也都沒有完全按照公司規定的服裝穿著。百創是專門組裝鏡頭的公司，組裝的員工也比我想像中多，且許多都是年紀比我們還小的，也因為工作乏味，公司也面臨一些缺工的問題。在解說時有許多專有名詞及流程是我從來沒有接觸過的，所以學習到的知識有限，但還是讓我見識到一間高科技公司的運作情形。

## 嘉興瑞揚

聚陽在過去幾年成長的非常快速，在行前我也一直期待可以看到驚人的廠房及為數眾多的員工。但參觀的這個廠房是較沒有在運作的，所以員工人數很少且很多地方都是空閒著的。在參觀完公司的生產線及聽完簡介後，聚陽董事長及學姊便開始勉勵我們，提醒我們未來應提升的競爭力，雖然沒有很完整的了解到公司的運作情形，但相信也給同行的同學們很大的震撼教育，讓我們深思未來的發展方向。

## 蘇州大學、浙江大學

我們來到了東吳大學的創辦地蘇州大學，看到「法古今完人，養天地正氣」有更多的親切感。而浙江大學則是和當地的 MBA 學生交流，因為中國就讀 MBA 須要先有工作經驗，所以可以體會的出來浙江大學的學生比我們成熟很多，上課方式也和台灣很不同，浙江大

學的學生較會和老師交流，甚至質疑老師的說法，這些是台灣的課堂中比較不會發生的。另外，中餐我們到他們的大食堂用餐，見識到他們的動線規劃及設計，也讓我們開了眼界。

這次的學術參訪行讓我收穫甚多，除了更進一步認識各個產業的運作情形，也了解到台灣學生和中國學生的差異性。最重要的事，體驗到中國硬體的快速進步，以及兩岸的文化差異，我們要時時刻刻提升自己的競爭力，才可以在現今變化快速的環境中出人頭地。

#### (11)顏廷純

這次參訪主要是企業參訪以及學術交流，並欣賞大陸風景。故我分成企業參訪面、學術交流面和異鄉感觸三點來說明。企業參訪面 我們總共有參訪上海大潤發、上海拉亞餐飲有限公司、昆山統一企業食品有限公司、百創光電有限公司和嘉興瑞陽服裝有限公司，總共五家企業，而其中印象最深的是嘉興瑞陽。能親眼看到成衣工廠的製造模式，真的是有趣的經驗，從一塊大布料變成一件高檔的衣服，一件衣服中，經過了許多員工的裁縫檢查，經過層層關卡，最終完成品才能流通在市場販售。了解品質的檢驗不是簡單一兩步就可以完成，要經過人力檢查跟機器檢查，才能真正確保品質，不管是人力還是機械化，都是要互相配合，一個生產線就是一個團隊，各個環環相扣，嘉興瑞陽才能邁向成功。不僅僅是獲得了關於成衣工廠的知識，也讓學姊上了一課，學姊鼓勵我們向自己想要走的方向前進，要敢去做，也鼓勵我們向台灣外發展，多看看這世界，讓我對於未來又有另一個看法，知道可以有更多機會去嘗試，希望未來有實習機會，讓我可以提早了解大陸發展以及社會面。學術交流面 這次參訪蘇州大學以及浙江大學管理學院 MBA 中心兩個學校。我覺得兩間學校都場地很光寬廣，而且都很有特色，我們比較有交流得是浙江大學的管理學院 MBA，因為有在一起吃飯討論以及帶我們去校園走走，看看校園的美麗。一開始我們跟管理學院 MBA 一起去聽系所的介紹以及休閒管理的一些知識，讓台灣同學與大陸同學腦力激盪一下，經過這次討論，我認為，大陸的學生真的比較

會主動發言，這是台灣比較難見的現象，我想這次我們學生應該學習的地方。結束之後跟 MBA 同學一起吃飯討論，觀賞浙江大學美景，我認為挺有趣的，聊聊天，發現大陸學生想法或者一些事情真的不太相同，大家都聊得很熱絡，且同學們都很熱心為我們介紹，覺得很棒，是一個很好的交流，看看大陸的學校、跟同學聊聊天，也可以增廣見聞。異鄉感觸 這八天，我們去了許多觀光景點，本身我很喜歡看博物館，故南宋官窯博物館跟蘇州博物館這兩的景點，我都很喜歡，但是沒有很長時間一一去觀賞各個文物，這是我認為有一點可惜的地方。當然，而最經典的印象西湖，實在讓我驚艷。印象西湖這場秀，真的可以看出西湖的亮點，當一開始燈一打開，那景象根本世外桃源般，各個顏色的倒影，各個燈光效果像是在水中跳舞，這些景象，相機、手機根本拍不起來，真的要實際體驗才懂。可以令人深思的是劇情，雖然有點難懂，但是可以激發出自己的想像力，看秀可以了解歷史故事，也可以令人深思，更可以發揮想像力，真的是一場好秀。最一開始，我還在考慮是否要參與這研討計畫，最後因為想去大陸看看，也有朋友邀約，還是決定參與，但是很怕自己後悔。在我去完這幾天參訪、交流以及旅遊之後，顛覆我之前的害怕，我覺得非常值得，這真的是個很好的機會，平常真的沒有這些機會讓你去看看這些公司以及工廠，只能透過老師以及學校安排，才有那麼好的機會，不但知識、戰利品都滿載而歸，還可以增進朋友、老師間感情，實在太難得，若下屆學弟妹問起，我一定極力推薦他們參與，相信他們之後一定也不會後悔的。

(12)林華芳：

這次真的很榮幸可以來到嘉興瑞陽作企業參訪，主要是有一位東吳企研所畢業的學姐在內任職。而我們主要參訪的流程大致可分為參觀、解說和討論這三個部分。

1. 生產線參觀

一下遊覽車，我們就在熱情的招呼中開始進入工廠內參觀。嘉興瑞陽是一間成衣製造的公司，跟隨著學姐的腳步，我們看到整批衣服產出的過程，從染布、整布、縫製、裁切、燙平…到最後掛上各廠商的吊牌，每一個環節都分工很仔細，而整個 SOP 的進行也相當有效率，最重要的是這些都是以人工全程進行，讓人不禁佩服這間企業對人的管理。

2. 公司概況解說

接著我們進入一間會議室，學姐和內部員工開始用簡報進行企業概況的說明，嘉興瑞陽主要業務是成衣的代工，主要訂單是美國成衣品牌，也有部分日本品牌，而他們主要的優勢是「短、平、快」，「短」指的是生產時間最有效率，「平」指的是價格壓到最低，「快」指的是用最快速度有映客戶的意見。而嘉興瑞陽要達成這些優勢，最關鍵的成功因素，是來自於他們對員工及產品這兩方面的管理。

3. 管理問題探討

最後，身為企研所的我們，也針對管理的部分作進一步的詢問和探討。在品管方面，他們把重點方在前端生產線，因為前端若管理不當將造成後續流程接連出問題，所以他們必須把問題反映的步驟往前，才能避免因小失大。而人力管理方面，他們有 99%的員工皆入股，員工的績效將直接牽動自身利益，讓員工在工作時更能提升士氣。另外，他們也發現到整組的業績取決於領導的組長，所以招聘的時候會讓組長將整組組員帶進來，方便運用原先的工作默契，更有效率的運作。

經過這次的參訪，每個人都獲益良多。真所謂讀萬卷書不如行萬里路，實際走訪一次成功的企業，更能了解經營的方針和企業的價值所在。除此之外，學姐也給了我們許多思想的衝擊，讓我們摒除眼界的狹隘，不自我設限在舒適的安逸圈，而是將心胸放眼國際，給自己一個不一樣的期許。

(13)呂佳靜

在這一連串的生產線中，無法避免的是「人」的管理因素。在參觀完生產流水線後的第二次座談中，在座同學曾問到應如何管理員工怠工以及生產疲乏的情形。百辰昆山廠的廠長語重心長地說到：「在工廠管理中，人員的管理一直是管理階層的痛。怠工、疲乏的現象人之常情，尤其近年大陸出現了缺工的狀況，有時候不是我們沒有訂單，而是太過大量的訂單我們吃不下，因此才有部分科技代工業者乾脆設計出一套無人化工廠。我們也一直在朝向自動化的生產而努力，但是仍有部分的作業程序還是少不了人員的投入。如何有效管理人員的問題，是一項很值得思考的問題。」

除了人員管理的問題之外，百辰還有一項極需跨越的問題。在現階段的消費性電子產

品市場中，筆記型電腦銷售量大幅下降，取而代之的則是各式的平板裝置。專注於代工生產筆記型攝像鏡頭的百辰，該是走到了技術與策略的重新調整時期。

#### (14) 常心瀚

##### 心得報告：

踏入統一集團昆山廠的會議室，首先映入眼簾就是放置在展示櫃裡許多"納稅大戶"牌匾，由此可以觀察出統一在蘇州投資帶動了此一地區的發展與繁榮，接著，統一的主管們親切的招待我們，會議桌上都已為我們準備好了統一自家的產品，茶飲、咖啡、糕點，一應俱全，然後，主管開始為大家介紹統一集團在大陸投資及展望，首先簡報影片強調統一員工具備的狼性精神，透過各種方式融入企業文化中，這部分從統一的洗手台前的佈告可以看出來，企業強調的狼性文化。



圖 1: 統一洗手台前的狼性精神

圖 2: 會議室裡的納稅大戶牌匾

主管詳細的為我們介紹統一未來在大陸的發展，強調的主軸為流通、貿易、投資，主要產品設計為民生導向如方便麵、茶飲、礦泉水等等，並預計每一個省都能設一個工廠，行銷方面透過差異化策略，打造有感品牌，每年花費至少佔營收 6% 以上的行銷費用。



圖 3.4: 同學們專心聽講及寫筆記



圖 5: 阮老師與統一昆山廠主管

接著主管引領我們參觀統一生產線的工廠，首先參觀裝瓶熱沖工廠，這部分讓我們初步了解盛裝飲品的瓶罐是如何快速生產製造出來的，另外，我們也好奇詢問了產品線主管於採購設備時為何選擇日本廠商生產的設備及主要考量那些條件，主管很熱心地回答我們相關問題，他提到除了設備價格及產能設計考量之外，最重要的部分是售後服務，因日本設備廠有提供駐廠維修人員，能夠提供即時及緊急維修保養的服務，故採用此一設備，目前對於設備的使用與維護都相當滿意。

胡凱傑老師也提醒大家觀察工廠設計的部分，例如以不同顏色的區塊來劃分作業區、存貨區等等，利用黃線標示設備定位及人員動線，讓我們將工廠實景與物流供應鏈管理中的廠房設計概念連結在一起，這次的參訪獲得難得的工廠參觀經驗外，也提供我們如何增進工廠管理效率有更多的想法，也讓我們見識到台商企業在大陸投資的奮鬥與發展，實在獲益良多。

(15)陳冠志

### 統一企業 - 參訪心得

#### 昆山統一企業食品有限公司

昆山統一成立於 1993 年 5 月，目前擁有 2600 多名員工，投資總額 14300 萬美金，設有 13 條利樂包生產線，2 條熱充填 PET 飲料生產線，1 條無菌吹瓶 - 充填一體化生產線，8 條速食麵生產線以及 1 條糕餅生產線，月產能 870 萬箱。2001 年昆山統一順利通過 ISO9001/2000 版質量管理體系及先進技術企業認證，2006 年順利通過 HACCP 體系認證，集中了飲料、速食麵、糕餅、吹瓶等投資專案，是統一集團在大陸投資規模最大投資專案最多的企業。

本次我們來到統一集團位於華東地區的昆山統一，一映入眼簾的是一群有朝氣的員工熱烈迎接我們的到來。首先由生產管理部的姚楚斌總經理以及 7P 生產部的吳閔軍經理代表昆山統一對我們表達歡迎之意，接著進行昆山統一的內部簡介及公司概況介紹，讓我們對於統一的整體經營理念有了大致的了解，也讓我感受到這間企業的企圖心以及長遠的規劃策略布局。



後由各管理部門幹部帶領我們參觀統一的工廠生產線，讓我們能親眼看到每一項產品是如何從物料處理、分裝、包膜、裝箱、分流運送等等一套完整的流程。統一旗下的產品線非常多，且公司規模大，生產的數量亦是相當可觀，因此一套有系統且完備的物流供應鏈顯得非常重要，如何去從中設計，妥善分配人力的配置與工作內容，讓整套供應鏈系統能有效運作，並使效能極大化成為管理者需不斷思索的議題，也是整體營運需檢討並持續精進的目標。

會後由姚楚斌總經理以及吳閔軍經理帶領各單位的幹部與我們進行反思及回饋暨一系列的交流活動，我們從中了解到經營一間跨國大企業實屬不易，小至生產、製造面的配置，如何進行有效率的安排使成本極小化/效率極大化；大至不同國家之間的文化差異，如何進行差異化、客製化的策略，進而打入新興市場，都是管理者所需審慎思考及評估的。此外，也讓我們體認到企業經營的一些瓶頸及無奈，包含生產線自動化與人力安排的抉擇，如何克服一些機器或是人工上所無法替代的事項；以及深入不同國家的布局後，所面臨諸如當地經濟上、社會上的各種狀況，以及當地政府一些法令條文上的限制(例如：當地化)，再再地考驗著管理當局如何去面對、處理。



此次參訪著實讓我獲益良多，因為平時很少有機會能親眼見到一間公司實體的生產線運作，也很難得能與高階經營者面對面進行交流，不僅學習到關於物流面的配置運作，也體認到經營策略面所需思考的不同面向。身為一個管理者，要能有效經營一間企業，該學習的課題可說是五花八門，除了專業領域上的知識，實務應變上的危機處理能力亦是不可

或缺。

