

# 大陸經貿

研究主題：鴻慶貿易股份有限公司

指導老師：楊鈺池 老師

班級：二技航管三甲

學生：郭珮玲 911238019

王肇源 911238034

吳素華 911238054

1. 東和工業有限公司	
(1) 沿革	2
(2) 經營理念與企業文化	3
(3) 公司組織及規模	4
(4) 企業經營項目	5
2. 產業現況	8
3. 大陸投資現況	10
4. 大陸市場行銷 (4P) 策略	11
5. 大陸市場人事管理	13
6. 結論與建議	14
7. 探訪結果與摘要	
大陸投資、市場、行銷及人事管理的探訪問題	15

# 東和工業有限公司

## 公司沿革

東和工業有限公司設立於 1958 年，主要營業項目為洋傘及洋傘材料製造、洋傘張布、圍巾加工買賣與有關前項出口業務，為台灣早期雨傘工業加工出口之一，於 1986 年前往大陸福建地區勘察設廠與投資環境並於 1994 年正式設廠，第一座廠房設於大陸福建省洪瀨，取名為洪瀨廠，將負責製造、半成品加工以及外銷和接待外賓之業務，同時，台灣總公司為對外接洽地，不負責製造。

隔年，在福建省設立第二座廠房，取名為西上廠，取代洪瀨所負責的外銷及接待外賓，同時也是東和工業股份有限公司在大陸的總負責地，在 1995 加入大陸台商協會，參予台商活動，此外，2001 年評估浙江地區設廠及投資之風險與成效，2003 年正式設廠於浙江地區，取名為浙江新廠，主要為進出口業務處理。

東和工業有限公司，廠房用地約 1 萬坪，浙江新廠因主要業務為進出口，所以廠房並未達 1 萬坪。設立初期，由台灣總公司接下訂單並將設計藍圖傳至大陸廠房，生產量及營業額操控於訂單多寡，直至 1998 年將商標 PENGUIN 打印成品上，始有自有品牌。

1994 年設立洪瀨廠時，僅成立公關部、製造部、人事部、貿易部及會計部，公關部主司與外賓接洽、製造部門主司製造由台灣所接洽的訂單及加工半成品和成品品質檢驗、貿易部主司進出口管理、人事部主司人員招聘以及會計部主司核發員工薪水。

1998 年將洪瀨廠及西上廠改制，由洪瀨廠主要負責自有商品的製造及研發新產品，而西上廠則負責台灣接洽的訂單製造及加工並為接待外賓和製造樣本，至此，洪瀨廠不再對外開放，同時在洪瀨廠增設技術管制部及研發部，其內成員均為在公司服務 2 年以上員工；1998 年底研發出全自動雨傘，僅銷售於兩岸三地以外地區。

2000 年研發出專為女性設計安全性雨傘；2003 年再一次改制，其內容主要為浙江新廠取代西上廠之進出口及展示樣本業務，並將貿易部移至浙江新廠並增設專屬客服部，以下單公司作為客服部的分類；至於製造方面則全由西上與洪瀨兩廠負責。

# 經營理念與企業文化

在台灣勞工薪資遽增及台灣市場環境由傳統產業轉變成高科技產業的同時，昔日的雨傘王國的消逝已是必然的結果；而本公司雖因台灣環境的改變，已不再適合雨傘這樣屬於勞工密集的傳統產業，卻仍堅持著雨傘不可在台消逝無蹤的理念，努力的進行轉型並開始著手新市場的開發。

雖然本公司近期已經轉往大陸發展，但是對於台灣，本公司並未放棄；本公司將台灣母公司轉型為簽訂訂單地及國際對外負責地；本公司在陳廷槐董事長的帶領下，始終堅持「員工即是老闆、顧客至上」的理念，雖然近期已由陳瑞杰總經理負責全公司之業務，並將屬於需要大量勞工業務如：製造業務轉往大陸地區，但對於本公司舊有員工，即使其不願前往大陸發展，本公司仍幫助其轉往本公司在台關係企業工作，並且在大陸地區建造 5 星級員工宿舍，提供從台灣前往大陸發展的員工居住，並且員工往返兩岸的飛機票皆為本公司負責。

同時本公司也在每年安排員工家屬前往大陸渡假，加上每年過年均會象徵性的發紅包給下屬，在平時也會開設學習課程給基層員工深造的機會，讓基層員工有機會向上爬升及不被新環境所淘汰，真正做到「員工即是老闆」的理念。

此外，對於顧客在下單前，本公司也安排其前往大陸觀摩製造過程並由專人全程陪伴解說，並於簽訂契約的同時提供雨傘樣本供顧客參考，使其放心交由本公司製造；往後每年定期寄送本公司最新產品資訊及提供完善售後服務和專屬的客服接洽人員；在每一筆交易的過程中，本公司始終堅持以誠待客的原則，真正達到「顧客至上」的理念。

此外公司對於主管級員工提供分類式學習課程，對於不同部門的主管提供專屬課程，如：公關部主管，本公司提供人際關係課程及卡內基訓練；若各部門主管對於職外課程有學習意願者，也可前往旁聽；本公司在提供課程之餘，也會定期測驗學習成果，以期達到培養人才之效；至於本公司對於總經理及副總經理，則提供企業管理等課程；以提升其在管理公司時的能力。對於大陸地區，基層員工則提供向心力的課程，而在大陸所招聘進來的高層幹部，則提供其輪職機會，使其在不同領域學期。

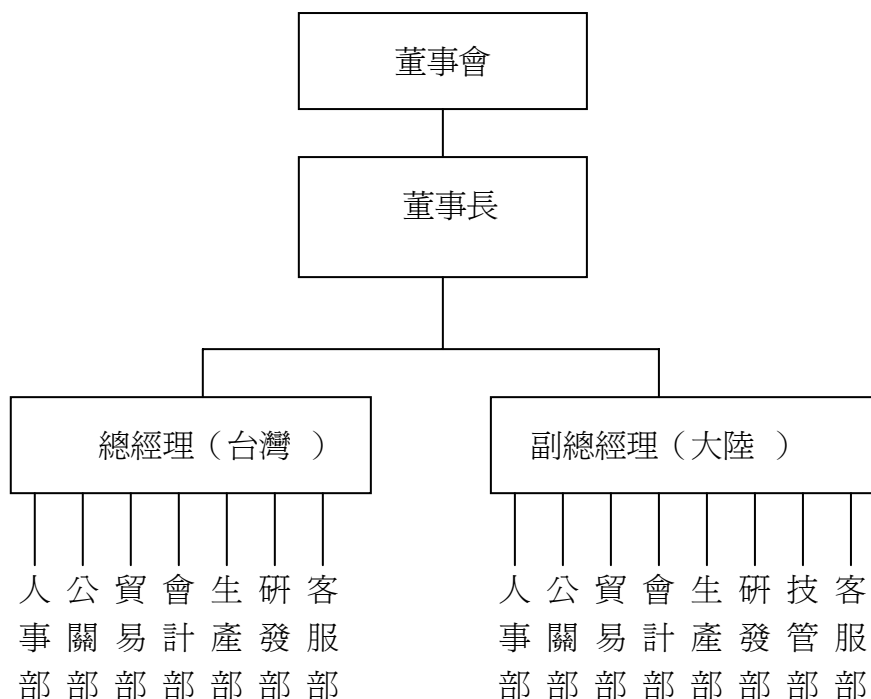
因應大陸地區與台灣之民俗風情之不同與工作水準的不同，為避免台灣前往大陸發展之員工無法有效管理大陸地區的基層員工，導致工作進度延遲的後果，本公司在大陸地區持續招聘來自大陸知名大學的人才，由其直接管理大陸的基層員工；基層員工不僅是公司的基層，更是公司的寶藏，由其中挖掘人才，更是可以確保其對公司的向心力十足。在這種不進步即淘汰、利益至上的大環境下，本公司仍堅持要在公司利益與員工福利上取得平衡點。

## 公司組織及規模

公司組織台灣與大陸皆有設廠，階級分層簡單明瞭。本公司之董事長為陳廷槐先生、監察人為陳曾惜女士，現任負責人為陳瑞杰先生。公司擁有自有品牌，在中國大陸浙江、西上、洪瀨等地皆設有廠房，現有員工人數約 600 人。

在大陸部份除副總經理及重要高階幹部外，其他人員都是大陸員工，真正融入當地民情風俗。以下簡單表示公司的組織：

### 公 司 組 織 圖



## 公司經營項目

雨傘成品：廣告傘、太陽傘、直骨傘、沙灘傘、透明傘、遮陽傘、流行傘、二節傘、三節傘、四節傘、兒童傘、迷你傘。

雨傘配件：自動傘柄、手動傘柄、塑膠配件、中棒銅尾、五金配料、鐵珠尾、傘尾、傘帶、傘套。

雨傘加工：傘布繪製、傘骨以及支架加強。

公司的業務除了銷售雨傘成品和雨傘配件之外，還對外承接雨傘產品的開發、設計、製造、銷售等業務並且與各知名品牌簽約代工生產。

雨傘開發：公司擁有國內外知名的雨傘開發工程師，創立自有品牌並開發的新式雨傘品種並且擁有獨一無二的製作技術。

雨傘設計：公司可以依據客戶的不同要求和建議，為客戶設計出各種品種多樣、造型美麗、使用方便、顏色鮮豔的雨傘，更可以應室內裝潢需求，製造超迷你雨傘。

雨傘製造：公司擁有 2 個專屬製造雨傘工廠，並且擁有一大批有經驗的生產雨傘的員工，生產流程採用流水線作業，生產質量也是世界一流水平。公司生產的雨傘還多次受到國外客戶的一致好評。

雨傘銷售：主要是對外進行批發銷售，公司雨傘品種豐富、款式多樣、涵蓋量高。

# 雨傘成品圖例：



廣告傘



太陽傘



直骨傘



沙灘傘



透明傘



遮陽傘



三節傘



兒童傘



迷你傘

# 雨傘配件圖例：



自動傘柄



手動傘柄



塑膠配件



中棒銅尾



五金配料



鐵珠尾



# 產業現況－台灣

## 台灣雨傘產業發展史

台灣以「雨傘王國」之美名載譽十數寒暑，台灣雨傘業輝煌的年代，彰化市彰草路和美段沿路的家庭，家家戶戶都以外包的方式承製洋傘，家庭即工廠，一片活絡景象，但是時日推移，現在已是人去樓空，而全台灣稍有規模的外銷雨傘工廠就只剩 2 家，滄海桑田，變化無端，莫之為甚！

台灣製傘業的外移情況非常徹底，約 95% 以上的廠商都外移出去，而且目的地幾乎都是大陸。目前全台灣稍大的、有外銷出口的製傘工廠只剩 2 家而已，其中 1 家的情形較好，月產約 5 千~6 千打，另外一家生產量則只剩下 1 千多打，已經進入倒數計時。

從當初的紙傘，單調黑色的洋傘，到今天色彩繽紛、造形千奇百怪、質料日新月異、機動性強的自動開關傘，雨傘業今天的成就乃是集多年來業者的的心血而成，得來不易。其實日據時期，台灣就有雨傘及零件自日本進口，但是當時台灣仍然是傳統的紙傘天下，外來的雨傘進口，所以人稱為洋傘。台灣光復後，台灣也有國人零星的辦起製傘工廠，但不久即因經營不善而結業。

當時製傘的絕大部份零件，如紗、布、傘骨、傘柄、機台設備、染配料及零配件，都是自「雨傘王國」日本進口，然後在台灣進行加工銷售。在 1952~1959 年間，製傘總產值便增加了 4 倍多，1960 年代更逐漸成為台灣出口的重要項目。這得力於當時西方工業國家向資本及技術密集的產業轉型，勞力密集產業便往勞力成本低的地方如台灣外移，台灣製傘業因此萌芽發展。

後來經過政府的有計劃輔導，及業者的用心經營，才有突破性的發展。初期台灣雨傘製造仍然是以簡單的手工加工為主，這一個時期是台灣洋傘業成長及起飛時代。台灣的雨傘工業便如雨後春筍般蓬勃發展起來，特別是台北、桃園、新竹台灣北部一帶。在政府鼓勵及傘業界的努力下，產量快速成長，而且技術逐漸成熟，台灣成為世界上的雨傘王國，生產第一，外銷第一，1987 年的雨傘及雨傘零件外銷金額達到最高峰的 120 多億台幣。

然而一片大好之時，洋傘業碰到發展瓶頸，工資隨著經濟起飛而逐年高漲，基層作業人員招訓不易，使得勞力密集的洋傘業獲利空間日趨減縮，產能無法提升，品質及交貨期難以控制。唯有將生產基地外移，尋找維持企業生命的新契機。

# 產業現況－日本

## 日本市場的挑戰

雖然洋傘業在台灣人的手裡，但是挑戰已隱然成形。日本市場是台商外銷洋傘的首要地區，日本人對雨傘十分考究，以用途劃分，便可分為雨傘、遮陽傘和晴雨兩用傘，不同的場合和衣著配用不同的傘，以往日本人每人平均便擁有多達 4 支雨傘。

日本市場一直是台商的天下，但是，近年來有大陸國營傘廠到日本成立公司，在日本接單發貨，雖然國營傘廠的品質常有瑕疵，但他們在日本當地設倉庫，可以接受退貨、換貨等售後服務之作業，彌補品質不良的缺失。日本很重視售後服務，在當地能夠提供這項服務的廠商，在行銷上很容易佔優勢；這麼一來，對於以日本市場為主的部份台商洋傘業者會形成很大的壓力。

專攻的日本市場，近數年每況愈下，進口商的價格競爭使利潤下降。經濟低迷固然導致買氣不佳，而且中高檔產品較受歡迎的日本市場特性，近年來也逐漸改變，品質不再是首選，便宜成為重要的考量。

而且在日本做生意，資金週轉是一個很大的難題。在日本如果支票是開 30 天或 45 天，已經算是現金了。通常企業開的多是 150 天期的支票，這樣 1 年存貨週轉只有 2 轉，資金回收非常緩慢，造成財務上沈重的壓力。而且僱請一個日本員工需要約 60 萬日幣，負擔甚為吃力。

# 大陸投資現況

赴大陸投資已是大勢所趨，雨傘工業依靠很多人工，台灣現在正是沒有人工，雨傘業在台灣沒有將來。「大陸是雨傘加工業最適合發展的地方！」，除了市場龐大，往後發展空間寬闊外。台灣雨傘業在外銷的高峰期 1987 年前便相繼奔赴大陸，為企業的生命開創新契機。台灣雨傘的外銷金額也就日漸衰退，曾經是台灣雨傘成品出口的前兩個主要國家日本和美國，外銷金額巨幅滑落，雨傘成品外銷總金額從高峰約 100 億台幣，萎縮為 1998 年前 8 月的 4 億多台幣，雨傘零件數年後也呈相類態勢。

隨著台灣洋傘業的日薄西山，產業發展正式進入一「大陸潮」時期。台灣廠商的外移，早期主要是製成品傘的業者外移，及後則蔓延至上游的雨傘零件廠商，這從台灣雨傘零件外銷的消長情形可以看出一個趨勢。

由於兩岸三通不通，成品廠先行登陸，原料廠商只好透過香港進口雨傘零件繼續供應業者，所以雨傘零件外銷到香港的金額，自 1986 年後逐年增加，至 1992 年達至顛峰的 40 億元台幣，往後逐年遞降，1998 年萎縮為 12 億元。

這個外銷零件的下降，便是因為台灣的零件廠商自 1992 年後大舉離開台灣，外移到大陸所致。而整個傘業的外移便是 1992 年前後到達頂峰。我們更可以發現外銷香港金額的消長升降，與零件外銷總金額的消長情形若合符節，這正是整個零件外銷的榮枯，都是受廠商外移大陸所支配。

台灣雨傘業外移到大陸，把經驗、技術、管理、行銷網這些無形的資產帶到大陸，以台灣雨傘的客戶而言，就遍及世界各個角落，還超過聯合國 150 多個會員的會員數。除了無形資產外，台灣製傘業還為大陸帶來資金、工作機會、外匯等有形資產。

談到大陸的經營情況，大陸洋傘業的競爭「目前還是台商之間的競爭」，除了因為大陸洋傘業的掌控權仍然操控在台商手裡外，還因大陸雨傘同業的技術水準難與台灣媲美；資金方面，就算是國營企業，現也缺乏資金；國營企業的國家補貼政策也取消，所以大陸的雨傘業發展還不至於成為台商競爭對手。

但以大陸的條件，雨傘業的成長將會非常迅速，其未來不可小覷。事實上大陸的技術日漸成熟，材料現在也可從台灣外移到大陸的材料商購買，員工及管理成本更低廉，這種趨勢已經日漸顯現，數年後大陸也會逐漸趕上並威脅台商。

以往原材料供應是百分之百從台灣進口，但是現在很多台灣的協力廠商已到大陸設廠投資，一半以上的材料都可從大陸購得，主要的原料傘布以往也是 100% 從台灣進口，現在傘布大廠也在大陸設廠，供應當地同業，所以原材料的就近採購率大大提高，大陸本土業者當然也受惠。

除此之外，大陸本土廠商可以把盈利壓得更低，台商 1 打賺 2 元都不夠，大陸本土廠商賺 5 毛就已經心滿意足了。現在他們只是沒有客戶，沒能力接單而已。

# 大陸市場行銷策略

傳統的行銷，就是製造然後販售。但是現在不是有產品就有銷售，賣東西人家不見得要買，所以要賣對人，賣對地方，用對方法去賣，這是現在的行銷。藉由行銷策略的規劃，我們就可以針對不同需求的客戶，設計不同的 4P 策略(4P Strategies)。

所謂 4P 就是 Product(產品)、Price(價格)、Promotion(促銷)和 Place(通路)。根據不同的區隔，我們就可以去設計不同的 4P 策略，以滿足不同客戶的需求。在接下來的段落就以 4P 來做簡單的介紹。

## 產品 (Product)

廣義的產品是指任何提供給市場，以滿足消費者某方面需求或利益的東西。一航常見的是製成品（具體有形、物質組成），如公司所製之雨傘。

以往消費者對雨傘的概念就是避雨，這讓雨傘被訂位為消費品，即消費者不會花費太多時間與精力去購買的商品；但隨著時代的改變，雨傘對消費者而言，不再只是單純用來避雨甚至是要搭配衣服美觀用途，而這樣的轉變讓雨傘變成了選購品，即消費者在購買時會花較多的時間在選購產品，可能會打聽品牌、比較產品、詢問他人意見...等等來選擇一把即實用又美觀還能搭配衣服的雨傘，甚至較著重時尚的女性會有多把雨傘以搭配服裝。

公司產品廣度為四，即有四條的產品線即有四條的產品線；而產品長度為四，，而其中有一條產品線是彈性制，當有簽約與知名廠商合作代工時即會多一條的生產線，公司的產品長度為 12，即所有產品的數目為 12，如折疊傘、直傘等等種類共有 12 種。

其次在包裝的部份，分為二大部份；外銷的部份為運送包裝，因為了方便運輸、儲存、辨識所做用的包裝方式。而銷往內地的雨傘會以同色系、同花色的塑膠套來包裝除保護產品外，更是建立形象、推廣產品的好方式。

## 價格 (Price)

價格—爲了取得某樣有價值的產品，消費者必須付出的金額。在市場上，所有產品必有價客，且是消費者可以接受的交易行爲才有可能發生。

公司對於產品所採用的訂價方式爲一差別定價，因公司產品之銷售主要以外銷與內地之銷售爲主，兩者間之消費、生活水準有所差異，因爲針對不同的地區訂其適用的方法來銷售商品。

外銷之產品訂定價格採現行價格定價法爲主，是以競爭者的價格爲依據做參考來訂定公司外銷產品之價格，當然一方面也得視公司與下游公司之間的議價能力高低。

而針對內陸之銷售，基本上是採低價策略也可以說是消費者導向定價，主要根據消費者的價值觀來決定價格，訂出當地消費可以接受的價格來販售。

## 通路 (Place)

通路是指由介於賣方與買方之間，專職產品配送與銷售工作的個人與機構（如代理商、批發商、零售商）所形成的網路體系。

公司所扮演的角色爲製造商也可爲零售商，因公司有與其他大廠合作有代工之角色，也有生產產品自己販售的部份；所以嚴格說來公司所扮演的角色是多重的。

公司所採用之方式爲垂直行銷系統，整合上、中、下游的廠商，進而提高行銷通路的靈活和獲利能力。而垂直行銷系統中又分爲好幾種形式，主要還是以契約式垂直行銷系統爲主，通路成員之間的作業受契約的規範。

## 促銷 (Promotion)

公司的銷售本有固定往來的顧客，只是將廠由台灣移轉到大陸，因爲針對促銷、推銷，這一方面公司在大陸是沒有提出一些具體的方案；因爲接單是以台灣爲主，而大陸方面是負責生產的這個部份，在此促銷方面就沒有多做什麼說明。

# 人事管理

由於大陸管理人才缺乏、生產技術及勞工素質低，因此，本公司在大陸設廠初期，管理幹部須由台灣派駐。爲了提高生產效率，管理幹部須由台灣派駐。而且加強教育訓練，以改變員工的觀念及心態，並利用適當的獎勵措施，以激勵士氣。

在大陸，一般作業員都有經驗不夠、應變能力不足的問題，因此須建立詳細的操作標準及規範切實執行。而且，初期由於員工素質不如台灣，所以在生產排程的速度上也要相對作些調整。

另外，在工廠管理上要特別注意員工偷竊的問題。大陸員工會分批偷東西，會偷取雨傘的成品及半成品及配配件，然後組合成產品出售。因此本公司爲了杜絕工廠偷竊問題，須不定期的實施盤點，並做好宿舍的管理，因爲宿舍往往是偷竊物的臨時收藏所。

## 軍事化管理易引起反彈

剛赴大陸投資設廠時，往往不知如何管理吃慣大鍋飯的大陸員工，而認爲採行軍事化管理可訓練他們的服從性。但是，此種管理方式短期行之尚可，若長期採用這種高壓政策，則易生事端。亦即台商若過于強調軍事化管理，短期來看，爲了高薪資員工還可以忍受，但金錢不能控制思想，時間一久，這種管理方式的弊病必然會顯露出來，其反彈往往也是最具破壞力。

## 員工訓練不可免

本公司的新進人員往往必須經過各種培訓後始可上線，要避免淪爲人才培訓班，會在培訓時或完成後，從薪資中扣除部分做爲培訓費或充作保證金，若工作滿一段時間或離職，再歸還培訓費，這樣大陸員工才不敢任意跳槽。

## 管理幹部本土化以降低成本

採用大陸當地幹部，一方面可減輕台灣幹部的工作負荷，讓其專心致力於重要的決策及業務開展；另一方面可減少聘用台灣幹部，大幅降低人事費用。

在推行本土化之際，可配合輪調制度，以避免大陸幹部在同一職務持久了，產生勢力坐大的現象。因此，須建立一套完善的管理模式，並善用大陸當地豐富的人力資源，施予適當的教育訓練，以強化中間幹部的管理能力與領導技巧，協助台灣幹部管理與整合數量龐大的大陸勞工。

## 結論

雖然大陸勞工眾多、價格低廉、資源豐富.....等的優勢優於台灣，但當台商要在大陸設廠投資時也需要多方考慮評估看投資方案是否可行，不能一味將大量的資金全移到大陸市場投資，我們常常聽見身邊有許多的案例都是在大陸經商失敗的例子，畢竟兩岸生活習慣、文化背景、民俗風情差異甚遠，因此在大陸經商時也須模擬出一套適合的管理經營模式。

由於我們採訪的東和工業有限公司因為有特殊關係，所以在資料蒐集及經營內部方面的情報、消息都很完善，使公司對於大陸一些法律規定、投資相關細節、台商投資的限制...等有相當程度的了解，幫助我們了解該如何管理公司及融入當地的文化背景，有很大的幫助，更熟悉整個大陸產業投資狀況，另一方面公司在大陸投資也有一段時間，所以整個公司的發展也較趨於完善；因此，透過採訪公司的這樣一個實際案例，讓我們對於大陸的投資有更深入的了解與探討。

做完這份報告後，再加上老師課堂上傳授一些在大陸市場的人、事、物經驗分享真是受益良多，在以前的觀念裡我們對於台商在大陸投資設廠所看到的面很窄，所考慮到的層面比較膚淺像是井底之蛙一樣，與現在的觀念比起來真的是差很多，現在我們會先思考到整體大環境改變的趨勢、人事管理方面、民俗風情、風險及成本衡量、供給需求層面.....等等，視野比較寬廣不會一昧的只考慮到成本問題，也是我們很大的一個收穫。

## 建議

針對公司的建議分為 3 個部份來談，內容為公司的管理、公司的行銷以及公司對於人才的培訓。

公司的管理：我們建議公司應縮減大陸高階主管的任用，由於公司的技術得來不易，而大陸的員工也並非理解所謂的職業道德，為了避免公司技術外洩的程度，我們建議公司對於高階主管的任用不該大量任用大陸人。

公司的行銷：公司對於促銷方面並未能有多加注重，僅以接單部份的契約才有促銷，對於其他販賣通路並未有促銷的手法，這使得公司的營運版圖未能拓展開來，所以我們建議公司可以針對下游販賣商，利用其銷售成果來給予優惠的承購價。

人才的培訓：公司對於人才的培訓著重於大陸地區，並未能有效的培訓台灣及其他地區(如：澳門、香港)新進員工，我們建議公司可以針對台灣籍新進員工，任用剛退伍的年輕人前往大陸地區受訓，使其能早日適應大陸環境，另一方面對於忠誠度而言也能較為放心，至於其他地區的員工，可以在任用之餘，多加了解該地區的市場分布，作為公司拓展版圖的依據之一。

# 採訪結果與摘要

本次報告所採訪的對象為東和股份有限公司的副總經理－王副總經理，於民國九十四年六月十日星期五，地點為新竹市，訪談內容以問答方式呈現，將問題分為三大類再針對題目提出相關之問題與答覆，以下為本次訪談內容的整理摘要：

## 一、大陸投資

－決定大陸投資的主因？

答：由於台灣地區勞工意識的抬頭，導致雨傘這種勞力密集的產業已無法生存，此時也因為原本公司勘查大陸市場的結果頗適合產業發展，所以將主要生產移往大陸。

－兩岸關係緊繃時，對台商是否會產生什麼影響？

答：兩岸的關係緊繃對於台商的影響頗巨，一方面台商原本就是離鄉背景，當兩岸關係緊繃時，台商要返台的困難度提高不少；此外，在緊張時期，台商許多投資案進行都受大陸方面打壓，甚至連平時營運都容易受到大陸關切，所以前往大陸的台商均未表明政治立場，即使在台商協會的聚會也不討論政治。

－現今大陸產業競爭力提升，如何提升本身的競爭力才不致被淘汰？

答：穩固自身競爭力最好的方法就是使自己的產品能有獨特性，唯有維持自身的技術不外流是最重要的；此外，大陸方面的廠商均使用低價行銷，利用低價來獲取市場佔有率，要是公司隨著大陸廠商一起低價競爭的話，不僅不能達到公司所需的利潤之外，因低價而品質下降使公司更容易被市場淘汰，因此唯有使自身的產品擁有獨特性外沒有更有效的方法。



## 二、市場行銷

—如何將產品帶入大陸？

答：要打入大陸的市場並不是低價取勝，而是讓大陸的民眾認同，有時後低價是不會成功的，如果讓大陸地區的民眾認同公司的產品為一種身分象徵的話，即使公司產品比大陸原有的同種產品高價，仍然可以成功打入市場。

—如何決定產品價格的定位為何？

答：要決定價位的方法不只考量該地區的消費能力，地區的消費型態也很重要，例如：雨傘，依個家庭可能只會有一支到兩支的量，而且對雨傘的需求只是遮雨並非炫耀的話；要讓雨傘高價銷售是很困難的，所以我們差別訂價法，針對不同地區採不同的價格，沿海地區的價格比內杜地區的價格往往高出 1.5 倍左右。

—如何爭取與知名大廠合作的簽約代工呢？

答：這個問題比較尷尬，原則上我不回答，至於爭取的方法，我只能透露顧客回覆是很重要的，商譽往往是決定成功與否的要件，價錢並非主要的原因。

### 三、人事管理

—大陸員工素質好壞如何？僱用主管員工的條件？如何甄選？

答：大陸員工的素質是不用說的差，只能安排一些例行性的作業以及技術性的，太複雜的大陸員工不易學會也不願意學，高等一些的員工稍好一些，但工作態度實在不能苟同，至於僱用主管員工的條件最重要的是要懂得如果與員工相處以及與客戶的應答，最後甄選方式為通過本公司的測驗，其中包含 EQ 測驗與語言能力。

—與台灣的員工相比之差異？

答：台灣員工素質好，而且對於自身的要求較高，產品要求達程度高，但是台灣員工不比大陸員工好管理，台灣員工對於許多勞工權益都會爭取，公司還必須常常與工會較量，以維持公司利益，再加上台灣的員工容易離職，耐久度不高，使得公司常常流失人才也不容易成功培訓。

—公司如何提升大陸員工的素質？

答：對於大陸員工的素質提升是以在職訓練為主，對於工作能力的要求要從提升效率慢慢要求品質，而且要求不能太高，不然容易導致大陸員工的反感，不僅不能提升素質，反而容易遭受反制，職前訓練也是不能運行的，大陸的員工多半是見錢眼開型，此外，針對願意深造的員工，在通過忠誠度測驗後，公司也會資助進修。