

# 海榮國際：中小企業以數位轉型 管理國外製造基地<sup>1</sup>

徐年妍 徐景輝<sup>2</sup>

海榮國際（後簡稱為海榮）創立於 2008 年，是擁有研發能力的台資中小企業（公司組織圖請見圖 1），創辦人是曾在數家科技大廠服務多年的高階專業經理人，開誠溝通是其管理的方式、承諾必達是其信念，也仿效曾經服務過的公司透過員工教育訓練提升公司整體能力。海榮的原經營模式為自行研發消費性電子產品，生產採取策略外包到中國大陸，透過三角貿易將產品出口至歐盟市場，並後透過多角化策略陸續擴充產品線例如與炭烤爐、燃氣烤爐、電烤爐、空氣氣炸鍋等，目前仍繼續果汁機、電風扇、披薩爐、手提保溫袋等產品。

鑒於本身為外資企業、小企業與新進入者的三重身份，當地代工廠在難以查證海榮的真實相關資訊、何況海榮的產業資歷尚短、品質要求高、下單與出貨方式又有別於大部分的顧客，以上等等都是風險因素。所以已經擁有一定規模的大型工廠為避免傷害自家公司又或傷害到原本顧客的風險，少數會以高額利潤模式願意試試，而多數選擇不與海榮合作；在難與大型代工廠合作的現實狀況下，意即代表喪失了受惠於規模經濟的機會，故以產品差異化為公司的策略來降低成本的劣勢，雖因此不得不以規模類似的當地中小企業為合作對象，但可以得到較高的議價能力、靈活調度的優勢與影響力。海榮發現當地的中小企業少有導入企業資源計畫管理系統（後簡稱為 ERP），諸多工廠常用通信軟體進行溝通或是簡單的紙本報表為串聯資訊的基礎，多採取以人為主的管理模式，多數公司甚至於沒有或極少使用電子郵件（email）的習慣，也沒有系統性的管理模式，而生產製程中也存在改善的空間，因此優先選擇願意接受海榮指導進行持續改善的對象，也希望藉以建立起互信的基礎，朝一起成長的目標前進，逐步降低海榮身為外資企業、小企業與新進入者的劣勢。

<sup>1</sup> 本個案參與數位發展部數位產業署辦理之「引領中小微型企業數位轉型戰略攻頂計畫」。

<sup>2</sup> 作者徐年妍為國立政治大學企業管理學系博士生；徐景輝為海榮國際股份有限公司董事長。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

\*\*\* 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

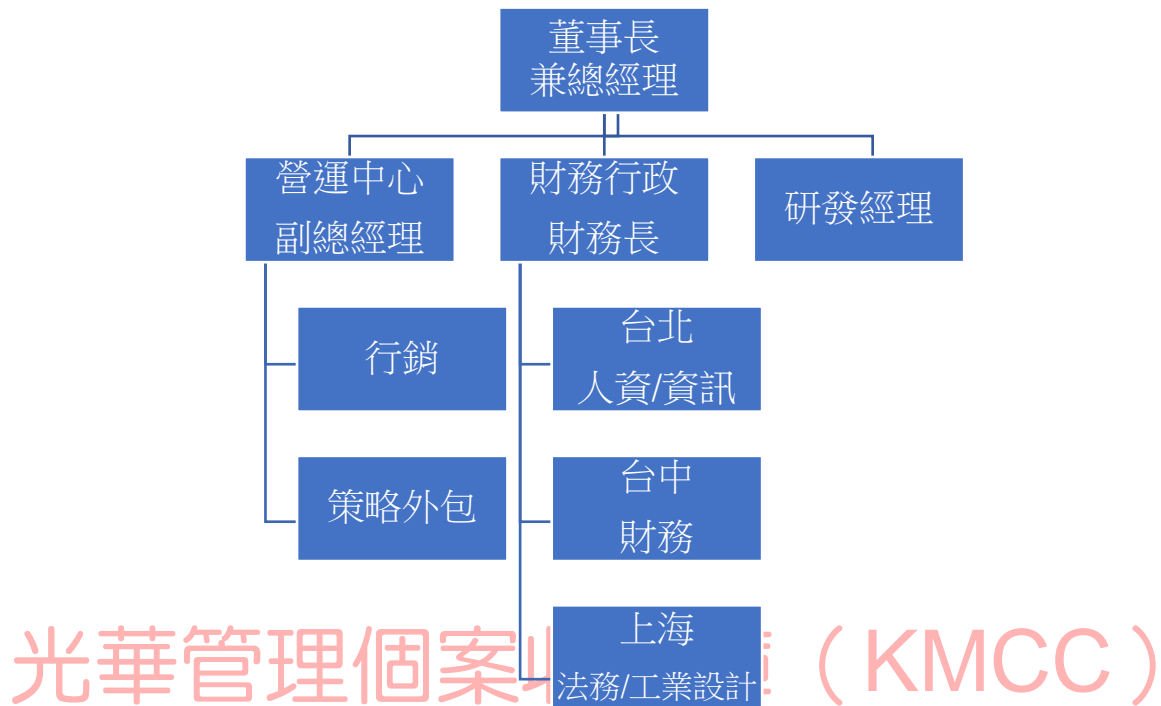


圖1 海榮數位轉型前組織圖

海榮的顧客是歐盟的大型連鎖超市，有上萬家的門市，以食品、蔬果、飲料、日用品等為主要販賣產品，除此之外，有數百種不同類別的季節性產品或廚房用品或戶外用品在一年五十二週分週上架進行限量特賣。產品製造工廠要通過 BSCI<sup>3</sup>與 ISO14001<sup>4</sup>認證，顧客對產品出貨後的保固期要求是 39 個月，產品上市後因工廠責任所發生的退換貨率是百分之一。考量顧客針對產品出貨前的四次驗貨的要求，日產量的增加可以爭取較多的日子用來等待每一次驗貨的檢驗結果後再繼續生產，避免產品被驗出有問題而得重工的數量過多；一旦全數的產品在生產完畢並通過檢驗合格後，才可以拿到顧客的出貨許可以及船期的安排。

海榮董事長在之前服務的數家公司期間已與顧客有多年的良好合作基礎，一起開發過諸多不同類型的電子資訊產品線，也一同解決過不少產品的疑難雜症，因而被顧客定位為開發型出口商，後因海榮在 2017 年發生的一次重大供應鏈危機事件，顯現出主動積極的態度與危機管理的能力，在成功解決危機後，讓顧客對海榮更有信心，故而進一步放大海榮的營業項目範圍，成為少數未被限制產品類別的出口商之一。由於顧客是以標案的方式選定出口商，而標單在七或八個月前就會發出，海榮一般會以產品生命週期為第一輪的挑選，再以營業額在新台幣兩千萬到五千萬之間的標案為標的，評估自己的能力找出最有機會的產品，之後再進行該產業的產業分析，謹慎進行風險評估後設法尋找合格又願意配合的代工廠一起設計產品，海榮就具有加入競標的資格。

<sup>3</sup> BSCI (business social compliance initiative)，企業社會責任準則。

<sup>4</sup> ISO14001，環境管理體系。

海榮陸續合作的中小型策略外包代工廠（後簡稱為代工廠）中有台商也有陸商。早年的消費性電子產品係以台商為主而陸商為輔，比例約為七比三；炭烤爐則均為陸商。在終止消費性電子產品後，包括多角化策略下所新增的產品線全數為陸商。海榮約每一到兩年會推出一款新產品給顧客作為顧客列入下年度標單的參考，而每年實際可以標得的標單會有二至四種產品不等。海榮每年管理代工廠的費用支出居高不下，主要是因為駐廠的必要性，每當有一個新產品上線，視案子進行的狀況，海榮平均會派十人次前往工廠五十天；如果是舊產品就僅須五人次三十天。此考量點是如此方可避免代工廠隱藏真實狀況例如設計瑕疵、製程安排不良、缺料、模具在操作時撞傷、生產線人力不足、投入產出量不如預期、品質問題等等，待海榮發現為時已晚，不論是因而導致可能會延誤出貨的時限衍生的額外運費，又或是將品質不良的產品交付給顧客後的繁複後續處理工作及罰款。但凡上述事件不幸真的發生，財務損失與顧客滿意度降低均會對公司造成傷害。

海榮在數年間歷經了幾次大小不一的風險甚至危機事件，尤其一家已承包四年訂單的代工廠在 2017 年底無預警倒閉是為最嚴重的一次危機事件，到事後內部檢討時體認到 (1) 策略外包的資訊不對稱是主因，但是也發現「開誠溝通、承諾必達」卻是得到顧客與供應商的信任而得以解決危機的根本。(2) 海榮也發覺烤爐廠倒閉的案例比其他產業為多，因為烤爐產業特性就是淡旺季甚為明顯的季節性產品，約百分之七十五的生產落在十月到次年一月、二月和三月間，在淡季時期的人力與機器設備運用率低，在旺季時期的人力又不足，為該產業工廠的結構性管理問題。故而在 2018 年中決定設立自己的烤爐工廠以降低風險，先總體環境分析<sup>5</sup>了東南亞各國以及中國大陸兩海外選項，在綜合考量後（包含在 2009-2011 年對廣東、深圳的瞭解與人脈觀察）選擇了中國大陸珠三角的廣東。(3) 其他非烤爐相關的產品線，對於機器設備與供應鏈的需求亦不同，加上訂單穩定度及貢獻度不如烤爐，在資金有限的情況下，其他產品則依然暫定外包策略。

海榮總公司在成立之初，董事長與核心團隊依過去多年在資訊產業的工作經驗，深知 ERP 對公司長期發展的重要性。為建立一個良好的基礎，故曾有導入 ERP 系統，但未含製造系統的模組。海榮想在新設立的工廠導入 ERP，在經過與 ERP 顧問公司的諮詢後，發現不論是將總公司 ERP 增加製造系統模組延伸到工廠，或是在工廠架構獨立的 ERP，費用都不低，故而決定暫時不考慮；但是對於一個遠距離的國外新工廠若無系統性的管理其風險更高，故而必得有替代方案；至於對代工廠的管理則是既必要且難度高，也需要一套低成本且有效的管理方式。海榮總公司認為，對自製的工廠與合作代工廠的管理方式，廣度與深度是不同的兩種管理模式，於是內部展開了進一步的討論。

---

<sup>5</sup> PESTLE 分析總體環境中的 (Political 政治，Economic 經濟，Social 社會，Technological 技術，Environmental 環境，Legal 法律)