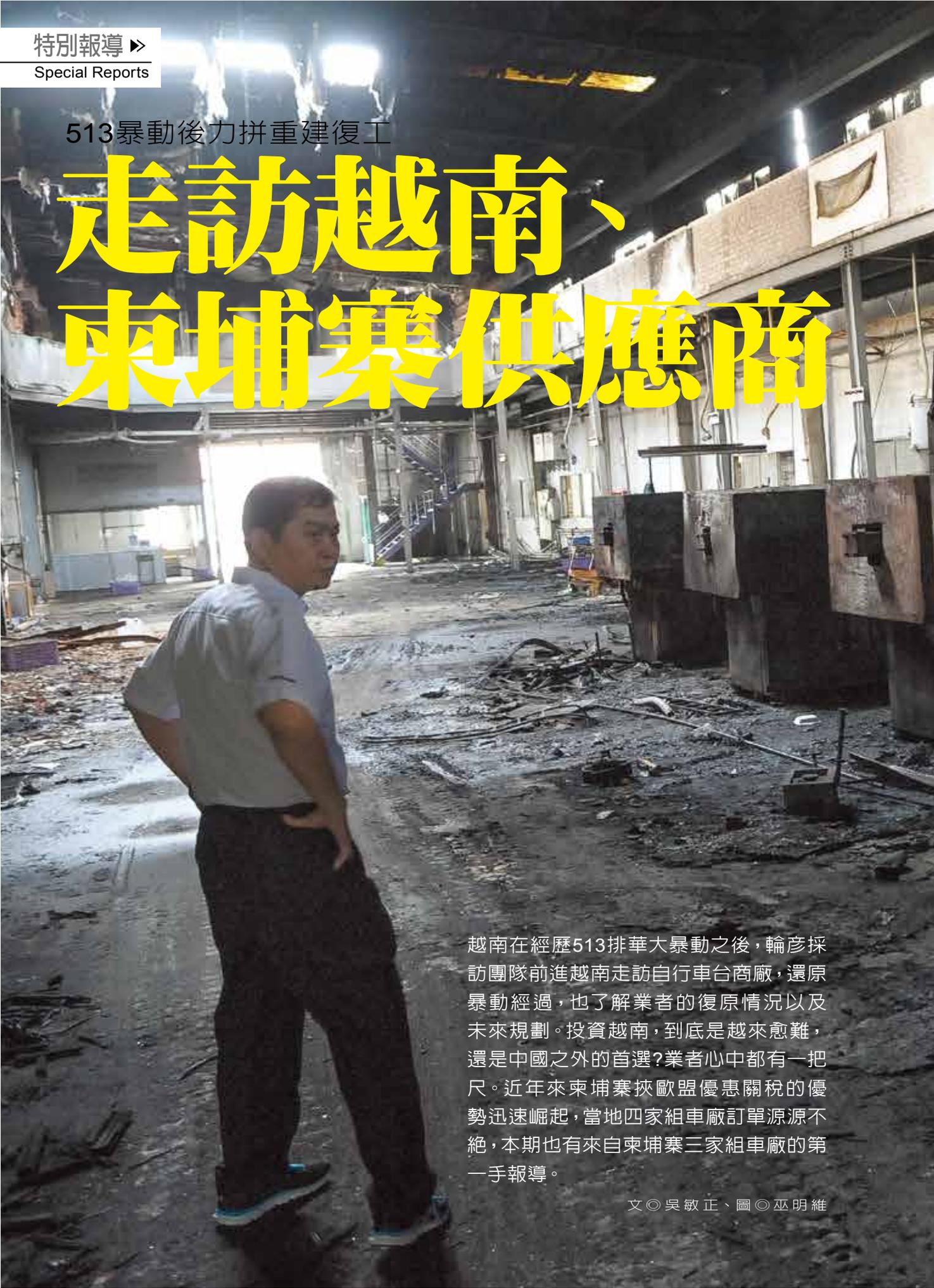
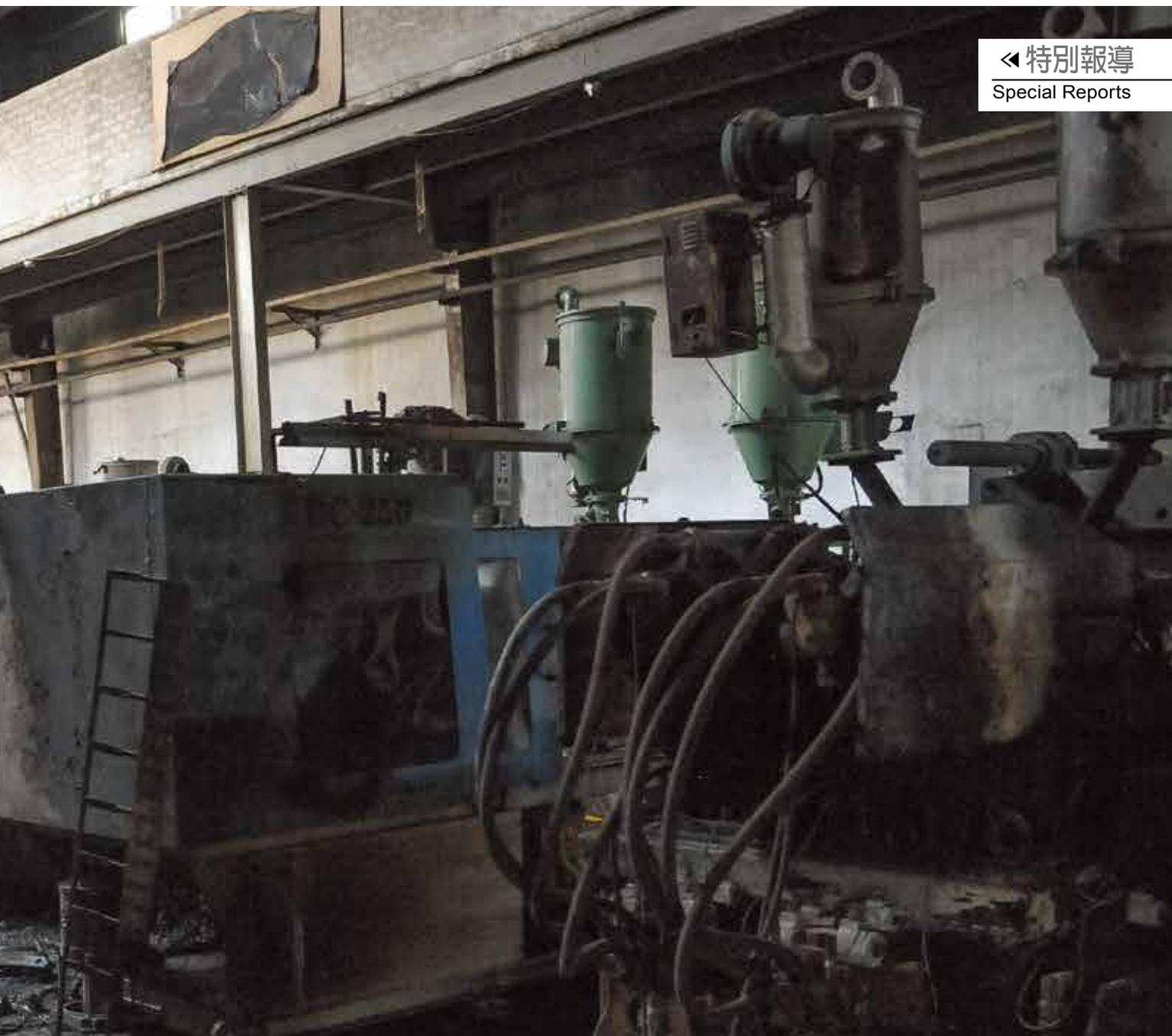


513暴動後力拼重建復工

走訪越南、 柬埔寨供應商



越南在經歷513排華大暴動之後，輪彥採訪團隊前進越南走訪自行車台商廠，還原暴動經過，也了解業者的復原情況以及未來規劃。投資越南，到底是越來愈難，還是中國之外的首選？業者心中都有一把尺。近年來柬埔寨挾歐盟優惠關稅的優勢迅速崛起，當地四家組車廠訂單源源不絕，本期也有來自柬埔寨三家組車廠的第一手報導。



2014年的5月13日這天，絕對是臺商在越南最黑暗的一天，數萬越南勞工走上街頭，從一開始的遊行，逐漸轉變為任意打砸搶奪的暴動，當地臺商幾乎無一倖免。雖然在5月15日後平息，但臺商飽受驚嚇，對越南投資環境與勞工的信心受挫。而暴動的起因也眾說紛紜，種種陰謀、謠言滿天飛。

這場震驚越南臺商，撼動臺越關係的513暴動，對越南臺商造成了什麼損失，投資計

劃是否會改變，未來的越南臺商將何去何從？輪彥的採訪團隊繼2012年造訪越南自行車業後，2014年在暴動後再次走訪越南，實際拜會在地自行車業者，關心他們在暴動後短短幾個月內如何重新復工，再一次堅強地站起來。目前越南臺商自行車業者中，除了受創較嚴重的鋒明與郁珺外，其他業者大多已順利復工，產能也都大致恢復，但心中的陰影，遠比硬體的破壞更嚴重，更難平復！



◀▲太宇的辦公室被砸後(右)的慘況與迅速復原後的新氣象成為強烈對比。

暴動一發不可收拾

513 的排華暴動，起因於越南與中國間的南海鑽油平臺衝突，造成越南民眾仇視中國人民與企業。在 5 月 13 日當天，眾多抗議民眾由新加坡工業區出發，隊伍的主線在 743 公路上，人潮從未間斷過，沿途抗議民眾進入各臺灣、中國公司廠房，要求工廠放人，讓越南勞工上街抗議。當時業者見抗議隊伍勢大，並以爲只是一般抗議，只好讓員工們提早下班。但每個廠房的勞工一出去都是幾百人，甚至有些大型鞋廠都有上千人，當街上聚集了數名萬年輕氣盛的勞工，被煽動的情緒很快的便一發不可收拾。

統岳董事長陳銘永回憶，當地時間 5 月 13 日一早 8 點多就有兩三百名越南人騎機車衝進統岳越南工廠，肆無忌憚破壞機械



▲暴動發生後，許多業者的產品都被搬走或燒光。(Photo: 弘越提供)

設備、電腦、辦公室與現場，甚至還搬走電腦與辦公設備，也破壞了電話與網路系統。

旺昇則是在下午一點多開始有人進來把員工帶出去，兩點多第二波人潮將工廠的玻璃打破，並且把廠內的電鍍電管拿去當武器。雖然局勢一度緊張，但三點多下了一場大雨，人群一時散掉了，使得神浪工業區的廠商誤判情勢，大部份都覺得不會更嚴重，「又不是沒政府，怎麼可能進來搶？」旺昇廠長洪子鍵語氣激昂，但是誰知道，四點多、五點又聚集起來吵鬧，人潮繼續推進，神浪工業區主要道路上的郁瑁、享勵、松田、旺昇、弘越、采岩等工廠首當其衝！

洪子鍵說，直到隔壁的松田已經被打砸後才決定要走，結果廠外、馬路上已滿是人潮、舉步維艱，開著車子緩慢推進，洪子鍵感覺當下看到每個越南人可能都是敵人，很怕自己被攔車盤查，還好後來鑽小路順利離開了工業區。

而工業區裡的人潮越來越多，據說到傍晚已經有幾萬人在馬路上，有些公司太晚撤離就完全出不去了，最後只好透過各種方法，請公安、請當地人幫忙帶出，說是狼狽逃命一點也不爲過。直至傍晚大家撤出前，都還只是抱著「要搶要砸就隨你們吧」的

心情離開，都以爲事情大概也不會更嚴重，心想應該只是離開一天就回來。但想不到的是入夜後，真正的暴動才要開始。

入夜後抗議遊行失控變質

在工廠內的越南勞工離開後，臺幹、陸幹也都撤離了，很多公司都只有相對會比較不會有危險的越幹留守，有的公司甚至是完全放空城，也讓抗議民衆的行爲更加肆無忌憚，先是打砸，再將廠內有價值的財物席捲一空之後，便有人開始丟氣油彈縱火，遊行至此已成暴動。

更讓人難以理解的是，情緒失控的暴民甚至還靠著優勢的人力，阻止公安、消防進入救火，使得火勢一發不可收拾，也造成業者們更嚴重的損失。像是鋒明一廠內大約 10,000 平方米的廠房付之一炬，建築物 and 生產線全毀，原地復工已不可能，只得另尋他處；而受災最嚴重的郁琿，7 甲的廠房大約燒掉 7 成，僅存焊接廠仍可使用。

經歷過暴動的業者們事後回想，整個遊行示威活動，以及後續的種種跡象，都顯現這是一場事先安排好的計畫，有固定的 SOP，第一波人潮先來迫使員工下班，第二



▲弘越被燒掉的辦公室。

波開始打砸嚇走剩下的人，第三波則是在沒人後開始搶奪財物，只要有價值、搬得走，不管是馬達、原物料、成品，甚至是小家電如電視、冰箱，以及各種民生用品統統被搬空，最後就放火燒掉剩餘搬不走的一切。

由於人潮都聚集在主要道路，所以靠近大馬路的工廠最爲嚴重，路邊的店家都糟殃，外國店家被搶、被燒的也很多，小路裡的臺廠雖然整體損傷較小，位在封閉式的工業區內的廠商也比較沒事，但讓人疑惑的是，暴動在短時間內廣泛的擴及各工業區，就連偏僻的臺資廠都無法倖免。像是雅邦總經理陳惠民就說，他有位朋友設廠位置很偏遠，他每次去都要迷路，卻還是被精準的找出來攻擊；也有些廠商在事發前，就已經先接到不明人士打電話來詢問廠內有沒有中國人，可見這應該是個有計畫的安排，不會是遊行後臨時起意。

排華暴動的背後動機？

「有這麼大的仇恨嗎？」這是太宇工業行政經理董若喬心中的疑問，也是許多臺商共同的問題。暴動後有臺灣的新聞媒體報導，認爲臺資企業苛薄虐待勞工，但越南臺商也紛紛喊冤！屬共產政權的越南政府本就極保護勞工，因此臺資企業在越南經營，



▲即使已過了3個月，至今鋒明的一廠都還不時有火苗竄出。

越南政府都要求外資企業一定要照著勞動法走，規範都比越南本土企業要嚴格許多。一切薪資、福利全照著法律走，都比許多當地企業僱工條件更優渥、更守法，根本不可能發生企業虐待勞工的狀況。

那麼是因為中越間的衝突，而誤傷台廠嗎？有些業者認為由於臺商同樣使用中文，且多數越南人根本無法區分中、臺，導致臺商首當其衝。於是在 513 之後，臺商只能拿掉或遮蓋住公司招牌上的中文，並撤回臺幹以求自保。但更多人認為這只是一個藉口，畢竟臺商在地經營都已幾十年，哪個公司是哪裡來的並非秘密，當地人都一清二楚，有些常和臺商打交道的越南人，甚至從



▲駐胡志明市臺北經濟文化辦事處處長陳柏秀認為，應該將這次暴動定位為越南的「排中」運動。

口音都能分辨出中國人和臺灣人，要說無法分辨臺灣和中國企業並不合理。

也有人認為，這起暴動的起因，應該要再回溯到更早以前、越南國內的政治問題，旺昇廠長洪子鍵就認為，過去越南本來就是分為親美與親中，目前越南政府為親中派，傳聞親美派便是想趁著這個機會，讓越南與中國關係惡化。

而駐胡志明市臺北經濟文化辦事處處長陳柏秀則表示，很多臺灣媒體稱之為越南的「排華」運動，但他認為應視之為「排中」，這是很不一樣的。整體事件發展是因為越南和中國的關係緊張，越南官方就已經開始做反中的宣傳，將社會輿論導向愛國主義，因此有 4 月起越南國內就常有抗議活動，到 5 月間示威抗議更密集化。本在 5 月 10 日週末舉行的示威遊行，到週一開始上



▲越南臺商自行車業者即使遭逢巨變，仍樂觀迎向重建之路。



▲招牌上有中文字就會被砸。



◀ 越南臺商自行車業者組成風火輪車隊，假日經常相約一起騎車。不過許多成員的自行車都在暴動中被偷了，所以這次參與團騎的隊員特別少。

班後仍持續進行，但官方仍定義為愛國行為，但最後終究失控發生暴動。

陳柏秀認為，暴動並非針對臺灣，但絕對是失控的，連越南官方也沒料到，越南國家主席張晉創後來到平陽去勘災時，也有感而發的說，「愛國是什麼，哪有愛國的行為拿火燒自己的房子？」之後 518 又有人在網路上串連遊行，終究被官方壓下，越南政府也很清楚，如果再發生一次，對經濟發展將造成更嚴重的打擊。不過直至近期越南官方發布的 731 公報，仍將其定義是破壞分子的失序行為，不是具有政治性的暴動。

災後停工對臺越都是打擊

據辦事處統計，在這次暴動最嚴重的平陽省，臺商受害的有 268 家，同奈省則有 131 家，再加上其他省份零星臺商，共計有四百多家。對於臺商來說，513 暴動無疑是個災難，但對很多越南人民來說，同樣身受其害。

據臺商表示，很多工廠裡的勞工，其實也並不願意走上街頭，因為遊行活動畢竟是由少數人發起，但對於大多數勞工來說，他們更關心的是現實的經濟問題，不上班就沒錢，為什麼要走？尤其很多在臺資廠裡面工

作已久的資深員工，相較於政府規定的基本工資約 4 千元臺幣，很多人每個月都已經能領到 8、9 千，當然也很珍惜自己的工作。

但很無奈的，由於許多工廠受到影響停工，甚至有些工廠至今仍無法完全復工，除了對企業主是損失，也造成許多勞工失業。像是郁琚越南廠本有 1,500 名員工，在災後先全部資遣，再又重新請回約三分之一的舊員工進行復工，失業員工上千人，更不用提像通用、寶成這些動輒數千名勞工的大廠。

在一部網路上流傳的影片中，一名越南人拍著燃燒中的廠房，一邊自言自語「都燒掉了，明天怎麼上班」？讓看過影片的弘越董事長施義搖也不禁搖頭，就他所知，其實越南人內部也分兩派，不少人出來工作是要養家糊口，都希望不要停工，尤其若是從北越遠道而來工作，更是看重工作；因此也傳聞有工廠的員工在暴動當時，集結起來站在公司門口，就是為了捍衛自己的公司與工作權。

全力拼復工以免客戶流失

所以受災也很嚴重的享勵，雖然一開始也也猶豫，目前在台灣和大陸都有廠，那麼越南廠要不要收掉？但若真的收掉，有多少



◀▼采岩廠房從外面看來怵目驚心，但由內側看已經開始著手修復。



人要失業？享勵管理部經理林慧宜說，享勵很多員工加班後都已經領到超過 1 萬元臺幣，公司、工作對他們同樣重要，所以享勵仍決定再做下去。再者從生意面來看，享勵同樣有不得不做的壓力，有些客人已經合作二十幾年，關係很穩定，一定得要繼續供貨。

所以當災後外界關心臺商損失了多少，能拿到多少賠償，但實際走訪業者，大多對於越南政府所提出的補償不抱太大期望，他們更關心的是能多快復工生產。

像是弘越董事長施義搖就說：「剛開始談補償，講的餅那麼大塊，但到現在連餅屑都沒吃到。」與其等待遙遙無期的災後補償，不如讓公司重新站起來，於是他親自設計監工，在 12 天重建起新造的鋼筋水泥辦公室，目前已經完全恢復產能。百岳經理李炯柔也說，目前雖然超過 9 成都已經復原，但仍有部份訂單受到影響，因此到現在仍持續以空運交貨，雖然不符成本，但為了商譽，即使一年花上 2、3 千萬的空運費，還是得準時交貨給客戶。

「三年可能拉不到一個客人，但 3 天就可以流失掉。」采岩副總經理李茂生說，采岩只能把災區圍起來，一邊整理，一邊生產，還好目前產能都已恢復，他樂觀地說：「只要生產正常，就能再站起來。」而一廠全部燒毀的鋒明，則只好另覓一處 7,000 平方米

的廠房應急生產，做前置備料的工作，並回到二廠組裝，現在已經能回覆到原有的產能的 70%。就連受損最重的郁珺，要了保有其經營已久的內銷市場，即使 7 甲土地只剩 30%，也只能克難復工。

未來對類似事件的因應措施

雖然大部份的臺商都認為，短期內應該不會再發生類似的事件，但未來究竟如何，畢竟沒有人有把握，因此業者也只能盡量防範，採取各種因應措施。

由於這次的暴動主要針對華人企業，所以暴動發生後，很多公司都趕緊把廠內的中文字塗掉，招牌也全改成英文，因此目前從外觀幾乎都已無法分辨。有些廠商則加強廠內的硬體設施，像是將鐵門加厚，圍牆上加裝蛇籠，加強管制人員進出，隨時準備好逃生通道與行李等。

很多廠商經過這次事件，也體悟到該有的保險真的不能少，像是火災險、暴動險，畢竟在意外真的發生後，向保險公司求償畢竟還比較容易、有效率。

包括雅邦和郁珺，都認為應該提升與越籍員工的關係，培養越籍人員、幹部的向心力。而弘越原有的陸幹在事件後，都沒有再回來公司，現在乾脆只培養臺幹。

也有廠商私下表示，過去臺商在聘請員工時，就會過濾清化省（Thanh Hoa）、義安省（Nghe An）、河靜省（Ha Tinh）三省的男性勞工，以上三省的勞工自律意識差，不守工廠規定，常常與同事發生鬥毆，此外他們容易團結起來，製造衝突，更會進而影響企業運作。據聞這次暴動中主要也有特定省份的人參與，因此未來也會排除該省的勞工，有刺青的人也都不會請，以求自保。

不過采岩副總李茂生認為，工廠能做的有限，能約束的也只有自家的員工，最終還是要看越南政府能有什麼具體的措施來保護外資，防止集會遊行再變質，畢竟發生這樣的事是三輸的局面，不只是對企業重創，外資的投資信心、越南的形象、勞工的就業，同樣都是大受打擊。

陳柏秀處長表示，過去未曾發生這樣的狀況，這次事後駐越南辦事處會針對應變計劃做一個檢視與補強。緊急應變計畫首要的是能連絡到人，但目前加入臺商會的僅有50%的廠商，因此辦事處也和越南臺商會總會合作，鼓勵大家盡量加入臺商會，萬一有狀況才能第一時間連繫到，讓臺商們能得到立即、正確的訊息，以及協調交通、航空等可利用的管道，解決交通與安置問題。

至今會不會再來一次 陳柏秀認為沒人說得準，不過越南政府沒有那麼笨，就其角度不會允許再發生。而臺灣官方也會要求越南提出具體的措施，以工業區為單位，設立緊急連絡線、崗哨、巡邏隊、機動隊，以保護臺商，但越南方面也回應沒有那麼多維安人力，但可以協助廠商、工業區培養維安人力。

暴動後續與補償措施

但事情經過了3個月，業者們都說，幾乎沒有什麼實際的補償或賠償，有些廠商坦言不抱什麼希望。一直參與協商會議的太

宇董若喬說，這次災損的廠商高達四百多家，大家都沒遇過，後續的處理肯定不會快，但大家不能放棄，雖然要有最後的結論看似遙遙無期，但目前每個月固定舉行的協商會議都有一點進度，至少官方目前對於業者訴求都有回應，至於最後的結果則只能靜觀其變。董若喬：「要一個一個問題釐清，耐心不能被磨掉。」

享勵管理部經理林慧宜也期望越南政府能跟臺商們的復工一樣積極、有拼勁，不管是在事發的當時，或是在處理善後的事宜。在後續的求償，雖然大家都知道，可能很難拿到，但林慧宜認為，事發之初就是因為越南政府不即時處理，才會造成後續嚴重的後果；如果未來業者們放棄、不索賠，下次越南政府就會更沒有責任感，因此求償路



▲太宇在圍牆上加裝蛇籠。



▲臺商的工廠內大多已看不到中文。

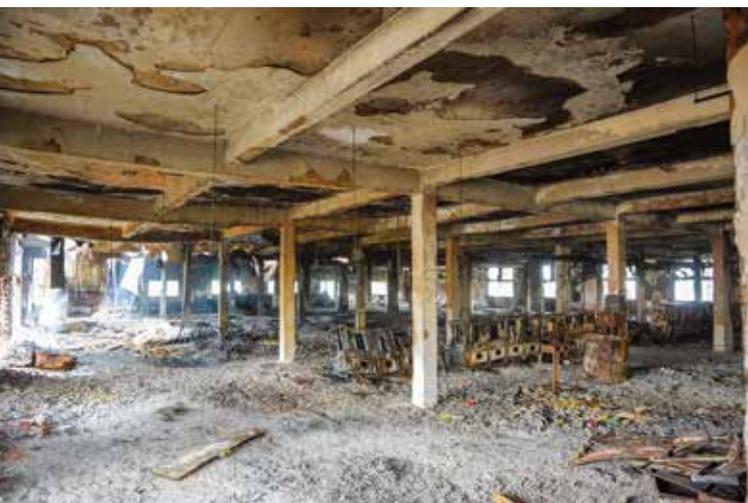
雖漫長，臺商仍須團結走下去。

陳柏秀處長則表示，目前由臺會所組成的重建委員會以會長許玉林為代表，仍持續和辦事處一起對越南政府協商談判中，也和越南官方的跨部會協商小組舉行過 2 次會議，越南官方有部份回應，像平陽省針對臺商在離開工業區時的住宿、回臺機票等，只要有收據，省政府將編列預算支付。但很細節都曠日費時，像是臺商實際的財損是多少，不是一句話可以決定，因此第一波是將針對重災的廠商，請委請專業人員來做調查、鑑定，才會有比較明確的數據。當然，加速理賠過程是目前最重要的任務。

多數廠商都同意，越南官方如何善後的處理態度，將影響他們未來對越南的信心，畢竟如果遲這件備受矚目的重大事件，越南政府都沒法妥善處理，相信未來在處理其他事件，也將同樣讓臺商失望。

業者對越南投資環境仍具信心

在暴動發生過後，有些廠商開始考慮離開越南，以及回臺投資的可能性，不過在事件過後，業者們冷靜再分析其投資環境，多認為回臺投資的可能性小。畢竟會到越南



▲保險理賠與向越南政府求償曠日費時，殘破的廠房只能先擱置著。



▲熱心的平陽省臺商會榮譽會長許玉林，擔任臺商會的代表和越南進行交涉。

設廠的業者多屬需要大量人工的製造業，即使政府樂見業者返臺，但是臺灣有能提供 5 萬平方米土地、5 百名勞工的能力嗎？沒辦法的話，台商還是只能留在越南。

陳柏秀處長認為，越南是共產國家，政治、社會相對安定，加上勤勉的勞力，是其優勢。且臺越關係良好，人民往來非常密切，臺越航班很多，號稱台灣在越南有 5、6 萬人，官方數據超過 2,300 個投資案。越南到台灣的勞工將近 10 萬人，越南新娘也有 10 萬人，越南留學生有 4,000 人，相信此事應該不影響臺越關係與民間互動。

雖然臺越沒有邦交，但官方往來也很密切，雙方互設代表辦事處，在投資、司法各方面簽定的協定非常多，雙方互訪很密切。去年臺越雙方金額為 115 億美元，臺灣對越有順差 63 億美元，雖然未來投資上應該會緩一陣子，但台商一向是最敏銳的，這個地方如果適合投資，臺商還是會繼續待；此外臺商如果考慮要撤資，也得考慮各方面，會不會失去優勢、會不會被取代。

弘越董事長施義搖則認為，勞動力市場



▲一入柬埔寨邊境就有曼哈頓和大成工業區，郁琿、京永和凱路仕等三家組車廠都在這裡設廠。

還是在東南亞，各國比較下來，菲、泰薪資高，緬甸治安不好，印尼排華更嚴重，越南整體發展性、政局還是較穩定，目前還是東南亞國協中最好的投資地點。

柬埔寨環境仍不如越南

東協中除了越南，柬埔寨是第二個臺商自行車業者設廠的基地，因此本次輪彥探訪小組，也特別越過越、柬邊界，走訪郁琿、京永和凱路仕等三家組車廠，以期讓自行車業也能了解當地的投資環境與現況。

不可諱言，在政經局勢上，柬埔寨相較越南還是比較不穩定，即使外資企業一切規定、制度都照著政府的要求在做，甚至福利都高於政府規定，但工會勢力龐大，不斷吸引更多勞工加入，再策動員工罷工，有時是爲了加薪，有時爲了交通費，什麼理由都有，投資企業動輒得咎。所以柬埔寨臺幹說，工廠建築物常常被砸，現在盡量門窗不要

用玻璃，大門一定要夠厚重，以免時常要做修補。

像是有成車廠在去年就斷續分爲六次罷工了38天，即使政府出面協調，往往都傾向同意勞工訴求，認爲是公司管理上的問題，最後公司也只能妥協、加薪。因此整體來說，柬埔寨和越南的環境相比有利有弊，許多公司都同時在越南和柬埔寨設廠，也能得到風險分散的優勢，像是近來受越南暴動影響，很多公司就會加重柬埔寨的投資比例，由柬埔寨來支援產能。

柬埔寨目前較明顯的優勢，是勞工基本薪資較越南低，約120美元，但相對的，柬埔寨也比越南還會罷工，且工作態度較懶散，因此要求、管理一定要到位。不過據說當地的柬籍幹部也不敢多管，以免下班後被打。相較之下，越南的優勢包括懂華語的人較多，工業基礎較佳，且教育成長，像技職學校都已經在教CNC，未來將會有更好的員工素質，整體的投資環境還是較好。

太宇工業迅速復原正常供貨

一進到太宇，只見工人正在架設蛇籠，除此之外，其實和兩年前看到的太宇並沒有什麼不同。行政經理董若喬說，這是暴動之後的防範措施，不見得能發揮作用，就是做心安的。雖然從現在的廠房，已經完全看不出在暴動中被破壞的痕跡，不過從當時的照片，還是可以感覺到事發時的恐怖，廠區、辦公室、宿舍都被砸得一片混亂。太宇行政經理董若喬說，太宇的三個廠房的辦公室全被砸爛，只要有玻璃一定都被打破，有價值的東西，像是財物、電視、冰箱、烤漆好的車架，全部都被搬走了。

慶幸未受祝融之災

回憶起當天，董若喬說，當天約中午 12 點知道這個訊息，她緊急召集幹部開會，並迅速通知許多同業；不久後就開始有抗議人潮出現並進入廠內砸東西，她先是和臺幹們一起躲避，但半個小時後人潮又一波波來，且間隔時間越來越短，看情勢危急，董若喬決定收拾並撤退。

趁著天還沒黑，遊行還未完全失控，董若喬把辦公室內電腦、主機先安排送至安全的地方，接著帶所有臺幹撤出工廠。廠房、硬體只能聽天由命，最後災損共計約 45 萬美



▶太宇行政經理董若喬相信五到十年內應該都不會再發生類似暴動。

金。唯一值得慶幸的，就是後來太宇沒有被放火燒，原來是因為養兵千日、用在一時的越幹們，留下來護廠並且和遊行民眾溝通，也警告大家廠內有焊接用的大型瓦斯槽，一點火就是同歸於盡，終於能保住廠房。「同安這邊是我們最嚴重，但和神浪那邊相比又算不了什麼了。」董若喬無奈地說，很多東西都被砸爛，但她到現在都不懂，越南勞工到底要發洩什麼？

復工後繼續留越投資

雖然心中的想法是 5-10 年內應該都不會再發生，但該做的防範措施還是會做，所以現在大門都加了鎖，在危急狀況能把大門卡住，以防被推倒；現在太宇所在的同安工業區，其保衛隊也會加強門禁和巡邏。此外，2007 年時太宇在 10 月 10 日掛了國旗，當時工業區曾以臺越沒有邦交為由，要求太宇降下國旗，但現在工業區管理處也同意業



者掛國旗以作為國籍的區別。當然該有的保險如火災險、暴動險都不能少。

從 5 月 13 日下午停工後，太宇在當月 21 日復工，整體的廠房、生產線都還在，生產沒有被耽誤到，目前太宇的營運已經百分之百恢復。對於臺灣方面希望業者回臺投資，董若喬坦言，對太宇而言，越南整體的投資環

境利基包括人力、供應鏈和輸歐優惠並沒有改變，因此對太宇來說，既定的投資方向不會改變；她舉例說道，附近有個鞋廠，兩年前移到印尼後，最近又決定回來越南。而臺灣終究不可能提供給勞力需求密集的傳產，動輒數萬平方米、幾百名的員工，因此許多臺商包括太宇，當然還是會選擇留在越南。

KMC 桂盟樂觀看待越南機車市場

越南此次排華暴動受到影響較嚴重的區域是在平陽省，而桂盟越南廠位於以日商為主的同奈省 AMATA 工業區，受到越南暴動事件波及程度不大，越南桂盟考量全



廠人員安全特別於 5 月 14 日放假一天，5 月 15 日立即復工生產，以期將此事件對市場與服務客戶造成的不便減到最低。

桂盟在越南設廠以深耕方式經營，培養在地越南幹部人材，協同臺灣及大陸幹部一同管理生產，整廠同仁不分國別都有共同目標與高度共識。桂盟對此事件感到非常震驚及不捨，但並不影響未來越南廠營運規劃和在越投資。

桂盟越南廠主力生產機車鏈條，在越南地區平均每 3 人擁有 1 部機車，市場型態和臺灣目前使用的自動變速免鏈條小輪徑機車不同，對於金屬鏈條的需求相當高，也因此桂盟對越南與東協機車市場成長保持樂觀，將持續生產優質鏈輪產品和耕耘東協經銷網絡。

雅邦鏈條對越南投資不會改變

自行車業的供應鏈大多很集中，但有時稍微遠一些些，也不見得是壞事，這次距離主要暴動區域較遠的雅邦鏈條，因為臺商不多，攻擊目標不明顯，附近也少民居，就因此幸運地沒有受到嚴重損害以及後續的趁火打劫。

7月間已完全正常供貨

回想暴動當天，雅邦越南廠總經理陳惠民原本看情況不嚴重，直到接到消息，可能有人會被外籍人士不利，決定在晚間 7 點多要離開，當時撤到比較近的胡志明市，還好市區一切正常。離開三天半避風頭後，就回到工廠復工。

要說完全沒被破壞，當然也是不可能，雅邦廠區的鐵門被撬開，民衆進到廠區，玻璃、貨車、轎車都被砸，電腦、電視被拿走，還好沒有進到文房（辦公室），沒有造成更進一步的損失，總計災損約 2 億越南盾（約 1 萬美金）。剛復工時，出貨時難免受影響減少，畢竟有些供應鏈也還沒完全復工，不過到 7 月間雅邦的供貨就已完全恢復正常。

越南幹部盡心護廠

雖然這次幸運地沒有受到嚴重損害，但未來仍將把防範、預備措施做好，比如在建築的防衛上做加強。此外也會加強與越南員工的關係，陳惠民認為，如果廠商對越南員工報以適當的尊重，不要有歧視的情形，在意外、危機發生時，員工也會比較願意回來幫忙顧公司，像是這次事件中，雅邦公司裡有 60 名越幹，有的還待了十幾年，



▲雅邦越南廠總經理陳惠民（左）與經理鄭英傑（右）。

爲了不讓自己失業，自然也會盡力幫忙保住公司。

暴動只會造成兩敗俱傷

經過這次事件，陳惠民相信越南政府會更注意，畢竟越南才正在發展，如果再發生，不只是臺灣，其他國家同樣會不敢投資。像是這次因南海事件，中越關係緊張，雙方政府還在僵持，越南國內就已先亂了陣腳，對經濟、就業影響甚深，最後受害的仍是越南和其人民。也嚴重傷害國家形象，絕對是兩敗俱傷，也相信絕不會是越南官方所樂見。

整體來看越南，陳惠民認為，在東南亞中還是投資環境比較好的，越南的工資比較低，越南人相對比較善良，包括政府也對外資比較友善。而且雅邦產品出口 7 成、內銷 3 成，自行車鏈條佔大宗，外銷主要出歐洲和東南亞，從越南出口還是比臺灣有利，因此目前對越南的投資仍不會有改變。

越南旺昇暫緩未來投資計畫

「非常可怕！」在暴動發生後開車離開公司，和眾多暴民面對面的旺昇廠長洪子鍵，說起那天仍然心有餘悸，現在雖然公司的營運、生產已恢復正常，但他卻還無法完全從當時的驚嚇中回復。

帶妻小逃命飽受驚嚇

「當下看到每個越南人可能都是敵人，很怕自己沒地方跑。」洪子鍵回憶，「那天外面都是人，出去也死，不出去也死。」直到隔壁的松田已經被打砸，不得已硬著決定收拾細軟上車，出工廠後先是提心吊膽地塞在人群中，只好想辦法走小路，幸運地走到國道才順利進入胡志明市。晚間知道了工業區已完全淪陷，也確定了不是只有單一區域，各處都有暴動。隔天早上趕到機場買不到票，連絡外辦也根本無計可施，才聯絡在其他工業區的朋友處躲藏，為了安全，只好先讓越南太太帶小孩離開，洪家三兄妹坐計程車繼續想辦法離開，一路上連話都不敢說，只怕被認出是華人。

臺幹撤離後，一整排的臺商廠都被燒，火都已經從相鄰的松田快燒到旺昇了，還好留下的越幹也知道，如果公司被燒了自己也會沒工作，刻意把比人還高的瓦斯桶拿出



▲旺昇副總經理黃錦順（左）與廠長洪子鍵（右）。

來，告訴暴動民衆如果一燒誰也逃不了，才躲過廠房被燒的命運，但還是有東西搬到大門外面去焚燒。

未來投資計劃將先擱置

「回來時一切都沒了，就好像回到家被小偷偷光了，當下整個就是心灰意冷了。」洪子鍵只覺得努力多年的心血被輕易的踐踏！災後清查損失約 100 萬美金，約停工 10 天後開始整理、盤點，包括建物、機器受損害，文房的資料被燒光，重要的機械、原料都被搬走，甚至還知道要拆機器最重要、值錢的部位，也讓洪子鍵懷疑是自己公司內的員工所為。所以他也表示，未來聘請員工會更留意過濾。

洪子鍵為了顧及自己的妻小、公司員工的安全，現在廠內增設防暴門，宿舍房間的門也都會更換做逃生門，也有行李準備好隨時逃命，還交代越南老婆，如果又有風聲，趕快帶著小孩先離開。「沒人知道會不會再發生。」洪子鍵無奈地說，雖然大約半個月後，生產狀況已經完全恢復，但還是擔心會不會再發生，因此現階段已先恢復公司正常營運，但原本有在打算再增加電鍍的生產線，就會再視後續的狀況再決定。



鋒明將危機視為未來轉機

鋒明在越南的兩個廠，在這次暴動中都受到破壞，尤其一廠裡面有甲笨、強力膠、發泡等易燃物，暴民一縱火，1萬平方米的整個廠區幾乎都燒毀，由於保險公司還未完成鑑定，自行修復的話未來將有理賠爭議，因此目前只好仍保持現況，並另覓他處廠房進行復工。還好二廠雖然遭搶，但未被縱火，因此已復工生產，目前整體復原已達到70%的產能。將此一危機視為轉機的執行長蔡文瑞，已購入7萬平方米的土地，規畫出未來夢想的藍圖。

客戶追貨促使鋒明緊急復工

在暴動之初，鋒明一廠滿目瘡痍，能不能繼續做下去，沒有人知道，要繼續做、要停、要移去哪？鋒明總經理蔡尚滄可說百味雜陳，當下要處理的事情非常複雜，要重建復原，還是要另建新廠？但可不能停工，客戶沒辦法等，但要復工，一廠全燒了，要面對機器、設備、原料、人員的欠缺，短期間同時很多事要重新進行，簡直是不可能的任務。

事發之後的一個星期，客戶都還在觀望，但到了第二個星期，客戶已經開始追貨，不容多想，鋒明確定復工，趕緊擬妥各項計畫，到5月底已開始動工出貨，重建復工的效率也讓人佩服。



▲左起鋒明總經理蔡尚滄、執行長蔡文瑞、副總經理蔡仁實。

「遭遇了，跌倒了，也沒空多想，只能向前看，如何讓工廠營運順利。」蔡尚滄說，相較於1999年鋒明建廠之初，董事長蔡文瑞帶著一個皮箱來到越南，從無到有的艱難，現在鋒明有了人脈、客源、通路，雖然受到很大的打擊，但也受到很多來自各方的協助，包括臺灣方面行政院、經濟部一直努力在交涉、協調，也有來自其他臺灣業者的協助。

籌建新廠解決場地不足問題

目前的狀況對比之下也沒有那麼差，像是一廠的地皮市價不低，是一開始來買的六倍，且二廠還能動工，之後保險也還會獲得理賠，一切並沒有那麼絕望。目前鋒明的設備已陸續到位，漸漸會恢復到原來的產能，且鋒明也正在籌建新廠區，趁這個機會解決過去廠房不足的問題，使得一個重大的危機，轉眼對鋒明似乎也是個轉機。

蔡尚滄認為，相較於中國，畢竟中國勞工薪水高，又缺工，製造成本還比越南高很多；而相較臺灣，台灣至今仍有許多世界貿易組



▲鋒明臨時租用一處7,000平方米的廠房復工。



▲還好鋒明二廠仍完好。



▲鋒明一廠幾乎完全被燒毀，現在也只能放著靜待保險鑑定。

織未加入，而越南在東協暢行無阻，銷歐洲、加拿大等地都有優惠，且人力充沛，年輕人肯工作，工業用地取得也較容易，每平方米從 40-180 美金不等，相信越南的投資環境應該還是有十年以上的黃金期。不過鋒明的發展還是會多方面的考量，因此也是有計畫回臺投資，所以才會在彰濱購地，未來在台灣成立研發中心，生產高端產品，多元提升鋒明的競爭力。



▲看著鋒明一廠滿目瘡痍，鋒明總經理蔡尚滄百味雜陳。

享勵工業空運原料拼產能

要重建還是整修？享勵在 513 暴動後，對於受損半毀的建築物該怎麼辦，很是頭痛！不過更需要煩惱的，是產品的交期能不能趕得及，客人會不會跑單，所以即使房子呈現半毀的狀態，生產線仍然要抓緊時間重新啓動，至今產能都已恢復，正全力加緊出貨。

嚴重損失躍上媒體版面

在暴動中，享勵工廠內的各種零件、原料，正準備要出貨的 11 個貨櫃成品，統統被搬光，工廠內一百多個馬達都被拆走，倉庫內有 3 噸的鎳板也不翼而飛，損失了 1 千多萬臺幣，暴民扛走輪圈的畫面，也不斷出現在各個媒體版面，讓享勵管理部經理林慧宜只能自嘲「花了幾千萬買了十天的頭版，也算划算」。

嚴重損失的消息一出，外界很多人開始傳言享勵可能沒辦法恢復，甚至享勵公司內部也猶豫，目前在台灣和大陸都有廠，那麼越南廠要不要收掉？但即使越南人放火燒時完全沒考慮到臺商，卻不代表臺商就能不考量越南勞工的未來，林慧宜說，很多員工在公司都待了十幾年，享勵一走，多少人要失業？



►享勵管理部經理林慧宜表示，享勵至今產能都已恢復。

7月陸續恢復產能

其實就連在暴動發生那當下，很多員工也是不想下班去參與遊行，畢竟沒上班就沒錢。基本工資約 4 千臺幣，但享勵很多員工加班後都已經領到超過 1 萬臺幣，公司、工作對他們同樣重要。所以即使越南目前的投資環境並沒有外界想像中那麼好，但享勵仍決定再做下去。只是，未來如果再發生暴動呢？「只要再發生一次，享勵就回去了。」林慧宜說得斬釘截鐵。

再從生意面來看，享勵同樣有不得不做的壓力，有些客人已經合作二十幾年，關係很穩定，一定得要能繼續供貨。於是享勵抓緊時間復工、生產，復工後許多模具都重新做，甚至得從臺灣空運原料支援，雖然成本高，也不可能不做，畢竟對臺商來說，信譽比什麼都重要。全力復工的結果，在 7 月就已經可以恢復產能，讓大家都看到享勵再起的拼勁。

弘越與時間賽跑搶先重建復工

「剛開始談補償，講的餅那麼大塊，但到現在連餅屑都沒吃到。」講起災後的補償，弘越董事長施義搖很是無奈，但他可沒有慢下重建的腳步，因為做生意可沒辦法這樣慢慢來，如果拖下去，客源也許就慢慢走掉，只要穩住生產就有收入，公司就能重新站起。於是他親自設計監工，在 12 天重建起新造的鋼筋水泥辦公室，25 日開始生產，6 月初即開始出貨，目前已經完全恢復產能。

重建與恢復生產優先

13 日當天，人在臺灣的施義搖下午知道消息，整個人愣住了，從沒想過會發生這種狀況。當下告訴駐越南的總經理張錦成，人身安全最重要，先把人員疏散完畢後再說，錢再賺就有。要離開時廠外已經是滿滿人潮，還是靠越南幹部，請當地合作廠商，開著掛當地車牌的車來幫忙載送 9 位臺幹、陸幹離開，並在 14 日凌晨搭機回臺。

回憶暴動的過程，業務林彥丞說，「搶就算了，放火燒最可惡！」中午現場就都已停工，接著有群眾進入廠房打砸，文房的華人女工們都嚇得哭得嚎啕大哭，趕緊全部下班，將鐵門放下來，但後來仍陸續再來第二、第三波人潮，開始破壞、放火，還丟了汽油彈，於是廠房半毀、文房全毀，50 顆馬達、鋁錠、原物料，甚至是各種家電都被搬走，「平時搬一條鋁錠都抱怨，這時一口氣能搬 7、8 條。」林彥丞看著網路上，20 噸鋁錠



▲左起業務陳紹文、董事長施義搖、業務林彥丞。

被搬空的影片畫面，仍是忿忿不平。

對東協市場很有信心

災後統計損失約 200 萬美金，22 日開始重建，施義搖一聲令下，把燒毀的廠房敲掉即刻重建，雖然還完全沒有拿到任何補償，但施義搖認為「公司要繼續做，就得讓產品出貨，考慮客人優先。」於是在 12 天內就建好了鋼筋水泥造的辦公室，先把生產恢復，未來再談求償，以及規畫如何進一步保障人身、工廠財產安全。

雖然難免會擔心暴動，但畢竟這不是一般罷工，排華暴動牽扯範圍太廣，完全沒辦法事先預測與防範。因此目前仍不會影響弘越在越南的投資計畫，且東協市場有其利基，目前弘越除了南、北越都有客戶，也出貨新加坡、馬來西亞已佔 30-35%，他對東協市場的未來很有信心。

著重逐步提升自製率

因此除了廠區重建，弘越還將陸續增購



◀弘越目前已經完全恢復產能。

機臺，以期未來能達到模具 100% 自製。目前弘越的工廠範圍 15,000 平方米，450 名員工，日組裝煞車、手把達 60,000 組，出口歐洲、中南美洲、亞洲。塑膠與鋁煞車，自製率 60% 左右，未來也希望能逐漸提升。除了

一般 ISO 9001、SA8000 等國際標準，還有人權證書，在員工安全、上班時數、噪音、生產環境控制、定期員工教育、孕婦保護，各方面都非常重視，因此也更獲得歐洲客戶信賴，當然在品質上則要與臺灣製造看齊。

百岳空運交貨以維商譽

在 513 暴動當天後，百岳停工，2 個臺幹、4 個陸幹，全都撤往柬埔寨，再從金邊回到臺灣，而廠內自然是和其他業者一樣，包括原物料、成品、半成品，都被暴民洩憤的無情火給燒毀。還好主要的機械都是沒有問題，至今生產線已復原超過九成。

提高成本也要準時交貨

百岳經理李炯柔說，還好被放火的區域是放置原物料和成品的地方，主要的機械都是沒有問題，部份的生產線都還在，因此從 13 日停工，到 21 日就已開始復工，超過 9 成都已經復原。但仍有部份訂單受到影響，因此到現在仍持續以空運交貨，雖然不符成本，但為了商譽，即使一年花上 2、3 千萬的空運費，還是得準時交貨給客戶。

視後續決定未來投資

經歷過暴動之後，並沒有影響統岳在越



▲百岳經理李炯柔（左）與經理林建宏（右）在災後致力讓工廠盡快復工趕貨。

南的營運，雖然有些員工被嚇到而沒有來，但目前都持續召工，因此員工總數和原本相同，並不影響生產。尤其廠內的模具都還在，而且統岳有有自己的模具間，在 45 天內就能從模具做好到成品給客人，從頭到尾的自製率很高。

不過李炯柔也坦承，受到暴動的影響，未來公司在保險上會加強，廠內外的中文字也會拿掉。並且現階段主要是補齊原來的生產，但未來會暫時停止大金額的投資，看越南政府的處理態度，再談未來的投資計劃。



采岩體質健全不懼考驗

不用走進，光是遠望采岩塌陷的廠房屋頂，就讓人感到怵目驚心。包括 1,500 平方米的廠房，還有成品倉庫、辦公室、組裝線，是采岩主要受損的區域，損失金額估計約 100 萬美金。還好，火勢沒有繼續延燒到瓦斯桶，否則後果不堪設想。

一邊整理一邊復工

目前采岩把災區圍起來，一邊整理，一邊生產，目前產能都已恢復，「只要生產正常，就能再站起來。」采岩副總經理李茂生樂觀地說。不過講起燒毀廠房的那把火，李茂生還是有無限感慨，為什麼越南民眾要做這麼損人不利己的事？513 當天，二十幾個越幹留守到半夜一點半，但暴民丟擲汽油彈，越幹終是無力抵抗，成品的紙箱、塑膠袋更助火勢。「暴動不可怕，可以搶的都搶了，可怕的是那把火，人都不在工廠裡了，沒人知道那把火會燒到什麼程度」。

隔天越南幹部就已經先進工廠來看，並成立自衛隊，分配守衛的工作，以不讓公司受到第二次傷害為優先，並靜待 5 月 18 日的狀況。到 5 月 19 日確定平靜後開始清理，經過一個星期就開始生產。目前產能都已經復原，雖然當時交期延遲了 3 個星期，但



▶ 采岩副總經理李茂生樂觀看待，也對采岩更有信心。

目前都已經趕回來，生產一切恢復正常。

突發事件考驗企業體質

就在採訪的當天，采岩工廠的重建工程正好開始動工，預計三個月後就可以重建完成，雖然李茂生的心中多少會擔心，未來會不會再發生類似的情況，但就工廠的立場，也只能盡力加快自身的內部重建工程，讓工廠的營運先恢復正常。

畢竟廠商在越南都已經投注了一輩子的心血，工廠管理、員工向心力、幹部培養，都已經非常成熟，根基很穩固了，要再去另一個國家重新建立起一個生產基地，談何容易？「一辈子的努力都在這裡。咬著牙還是要繼續做。」李茂生說，經歷過暴動後，采岩在越南的營運、未來計畫仍照常在執行，像是提升自動化、提高自製率等等還是



◀ 采岩一邊復工，一邊重建，預計 3 個月後就可以重建完成。

都要照做，但勢必會仔細評估，經營策略會比較謹慎。

不過如果要樂觀一些來看，這樣突發的事件，也正考驗了企業的管理條件、應變能力，公司本身的體質要好，否則可能就站不

起來了，看著正在動工的廠商，李茂生有感而發地說：「3個月後，新廠房會煥然一新，比原本還漂亮！」能順利度過這場災難，也讓他對采岩更有信心。

建大受些微波及不影響供貨

針對越南的反中暴動事件，建大輪胎董事長楊銀明指出，建大越南廠位於同奈省的三陽工業區，與暴動事件距離較遠，且台商並非本次事件的主要抗爭對象。對於建大越南廠的影響相對較小，僅有辦公室玻璃破損，5月14日起考量廠區外面秩序混亂，因此停工兩天，對於供貨並無影響，往後將會提高警覺，留意各種可能發生的抗爭事件。

與越勞建立良好勞資關係

除此之外，楊董事長認為，臺商平時就要與勞工建立良好的勞資關係，從多方面了解勞方需求，所謂患難見真情，遇到類似事件，越南員工就會與公司站在一起，才能將影響降至最低。

而原本的「反中遊行」事件卻無端波及台商，楊董事長認為最主要是因為越南政府放縱，才會造成暴動一發不可收拾，所幸最後越南政府採取行動，讓這波事件逐漸



▲建大輪胎董事長楊銀明表示，513暴動事件對於供貨並無影響。

停歇，相信這是一個偶發事件，畢竟越南已經在國際賠上負面形象，往後越南政府處理相關事件應該會更加小心。

偶發事件不影響投資立場

對於是否影響在越南的投資信心？楊董事長強調，現階段越南的投資環境並不會比中國差，只是基礎建設尚未跟上社會腳步，這次暴動屬於偶發事件，對於建大公司而言，並沒有撤資計劃，也不會改變投資立場，當然每一家公司的考量因素都不相同，因此必須經過審慎評估，才能做出最合適的決定。



▲位於同奈省的建大越南廠佔地6萬平方米。

郁琚ASAMA篩選員工重起爐灶

在越南發生暴動期間，一張焚燒自行車的圖片，讓一向低調的郁琚，一再登上媒體版面，也的確，據目前受災的臺商自行車業者所提出的數據，郁琚有高達 6,000 萬美金的災損，其廠區內被焚毀、塌陷的廠房，更是讓看到的人無不倒抽一口氣。兩個星期前才來到越南長駐的郁琚經理方建中說，佔地 7 甲的廠房受損 7 成，辦公大樓、宿舍完全燒毀。

年底將完成重建

80% 內銷越南市場，高居成車市佔第一大品牌的郁琚，同時是自行車業中受災最嚴重的一家廠商，但臺商表現的韌性總是讓人驚訝，郁琚即使受到這麼嚴重的打擊，卻沒有放棄掉經營了十多年的工廠與市場，仍選擇在未受損的 30% 廠房與場地，讓生產線陸續克難復工，目前已回復到過去產量的一半，預計是在年底時將可重建完成，明年初將可完全回復營運與供貨。雖然目前在出口的部份也有影響，但歐洲的旺季是在年底，所以影響不大，旺季來臨時郁琚的復工進度也將來得及應付歐洲的訂單。



▲郁琚的廠房受到嚴重破壞，70%都被燒毀。



▲郁琚利用剩下的30%廠房，加緊腳步復工。

加強培養員工向心力

方建中認為，這次在暴動會受到那麼大的損失，是因為對當地越南人的信任，從未想到過事態會演變到那麼嚴重，所以看到有人在遊行時，並沒有反應過來；下午時就先請員工離開也是失策，如果員工仍留在廠內，可能狀況還好一些。加上郁琚的產品是成車，是直接可以帶走可以賣的，吸引了更多人闖入，所以受災自然特別嚴重。當然若有官方去主導安排公安來制止，相信是不會有那麼糟的後果。

至於未來公司對此的因應措施，雖然會加強基本的門禁、控制，保險和保全上會酌量去增加，但最主要將放在培養越籍人員、幹部的向心力。因為這次事件中有人在自己的工廠內灑螺絲、倒柴油、拉貨櫃等，但實際作用都不大；且郁琚就位在大馬路旁，目標明顯，這是無法改變的問題，因此方建中認為僅能從軟體上來著手，人員和警覺心是比較重要的。

篩選員工重起爐灶

雖然受損嚴重，據說很多闖進公司搬車的都是郁琚自家員工，因此在這次暴動完之後，郁琚已將大部份員工都先資遣，再重新請回的舊員工約有三分之一，進行淘汰與篩選，但郁琚公司仍相信越南人的純樸，畢竟這僅是偶發的個案，並非是一個長期性的事件，且雖然在工業區內牽連甚廣，但也僅只在工業區內，到了胡志明也沒有什麼感覺；就算未來再發生，廠商們也已經比較知道如何應對。整體投資環境來看，郁琚原本設廠的利基是沒有改變的，因此郁琚未來在越南的投資與營運將不會受到影響。

◆ 郁珺 (柬埔寨) 提升品質與單價

郁珺柬埔寨廠位於越、柬邊界處的曼哈頓工業區，成立於 2006 年，起因於越南的反傾銷，迫使成車廠移往柬埔寨。現在的廠長王福泉原是在越南郁珺管理焊接廠；在籌設柬埔寨廠期間協助籌備工廠、生產線，1 年半前接手柬埔寨廠，進行整個工廠的診斷、重整與補強，提升整體產能與品質。

鼓勵柬勞工學得更多

目前柬埔寨投資環境的優勢，主要在於人力成本與關稅優惠，但柬埔寨的勞工和越南相較，教育程度、機械常識比越南差，文盲也很多；如果不懂他們的語言，要透過翻譯就會有落差，因此他實際操作教給陸



▲ 郁珺 (柬埔寨) 廠長王福泉。

幹，再由陸幹、越幹教給柬埔寨勞工，但還是要勤加巡查，否則很容易就會偏差掉。因此王福泉為他們設定目標、要求產能，並鼓勵員工多學，懂得多、能操作不同工作的員工，也會得到更多的薪水。

持續改善製程提升產能

目前郁珺柬埔寨廠佔地 10 甲，1,500 名員工，臺幹 8 個、陸幹 20 幾個，以及部份越幹，主要業務為歐洲、美國數個大品牌代工，包括 Specialized、Felt、Cube 等，王福泉說，過去很多人以為柬埔寨組車單價低、品質差，但郁珺經驗豐富、做得實在，照 EN 標準規範，也努力在提升員工素質，與持續改善製程，不只產能持續提升，單價也一直在提高，平均單價都在一百多美元，甚至最高的單價做到一千多美元也有。可見郁珺柬埔寨廠深受這些國際品牌的信任與肯定，也讓人見識到事在人為，即使是在相對落後的柬埔寨，郁珺依然能做出高品質、高單價的產品。

京永柬埔寨現況及未來發展

文◎廖壯偉、圖◎巫明維

因應業務所需，今年將營運中心遷入臺中七期的京永，在 1990 年代在臺灣逐漸由貿易公司轉型為 OEM 成車組車廠，當多數臺商決定在中國設廠，京永看好東南亞地區，決定於 2002 年在越南新設工廠，因 2005-2006 年期間歐盟對越南實施反傾銷政策，京永將越南廠轉售臺商，並於 2005 年開始前往柬埔寨設廠，從越南轉往柬埔寨，京永總經理陳又誠指出，公司在此最大的收穫，就是成功轉型製造中、高價位車款，讓京永更能穩紮穩打獲得國際品牌肯定。

成功轉型

目前柬埔寨出口到歐盟享有關稅優惠，堅持以 OEM 定位的京永因此得以受惠，許多國際知名成車品牌皆與京永有合作關係，能獲得客戶的信賴及支持，京永副總葉美惠認為是堅強團隊在品質、交期等基本功的管理非常到位，才能獲得全球各大客戶的信任。

面積達 7 萬平方米的京永柬埔寨廠，目前擁有全新的塗裝線、無塵室烤漆共八條烤漆線，另外有四條自行車組裝線，一條手工線，四條組輪線，三條鋁合金車架焊接線，並有完整的 CEN 及 EFBE 測試等設備。為能全面掌握品質，京永的柬埔寨廠同時負



▲京永董事長徐建中(左)與總經理陳又誠(右)是公司的靈魂人物。

責車架烤漆、車架焊接及成車組裝，目前柬埔寨共有員工約 1,800 位，工人的平均月薪在 120 美金左右，年產能為 50-55 萬輛，平均單價在 200 美金以上，對於外界關心柬埔寨是否會受到反傾銷稅影響，由於平均單價高的關係，柬埔寨未來仍具有優勢。

在柬埔寨已接近十年的京永表示，這幾年柬埔寨的經濟較過往提高，工人罷工要求薪資調漲仍是最大的問題，不過已有多次處理的經驗，每次都能很快跟工會及政府妥善處理。

交期穩定 放眼中國

此次越南發生暴動情況，雖然京永廠房位在柬埔寨，但仍有些許影響，總經理陳又誠表示，主要是交期影響大約 2-3 星期左右，所幸平時零件都從臺灣及中國進口，所以整體而言的影響並不大，陳又誠補充指出，今年柬埔寨廠的上半年接單量穩定，預估全年度產量與 2013 年持平，大約在 55 萬輛左右。

在柬埔寨經營得宜，京永對於中國行銷佈



◀京永柬埔寨廠房外觀。



▲佔地700坪的京永臺中營運中心，負責接单、開發等相關事務。



局開始從江蘇展開，佔地 100 畝的淮安廠環評現已通過，計劃於 11 月開始動工，初期規生產至外銷到非歐盟市場為主，未來淮安廠將以中國和出口市場為主，柬埔寨廠將持續以全球其他市場為主。佔地 700 坪的臺中營運中心已在 2014 年 1 月正式進駐，除了辦公區外，為照料平時辛苦的團隊，營運中心提供餐廳、運動設施給予員工使用，目前臺中營運中心僅使用 400 坪，員工數約 60 人左右，主要負責業務接單、採購、開發研發等，以供應柬埔寨廠生裝線組裝。

在產能擴充及效率精進的情況下，京永也在今年 Eurobike 展現更主動積極態度，透



▲京永自有品牌EXODUS擁有跑車、登山車等車款。



▲柬埔寨製的車架。

過優良的品質、具競爭性的價格服務客戶，京永擁有柬埔寨生產、堅強團隊服務及嚴謹管理的優勢，同時也在品牌行銷針對區域性（東協、中國）佈局，期待展開新局面。



▲京永柬埔寨廠房裡設有烤漆、組輪等生產線。

凱路仕設廠柬埔寨輸往全球

凱路仕今年 6 月 6 日在中國新三板掛牌後，迫切需要有業績的成長，但受到歐盟對中國的傾銷稅限制，中國製造的自行車輸歐不利；加上凱路仕希望在海外有一個工廠，能推動其品牌銷往全球市場，因此 2013 年開始在柬埔寨規劃新廠，並在 2014 年 1 月試產。柬埔寨廠「領先國際」總經理陳國儉表示，凱路仕要做的是一個完全符合歐盟規定、本地化的組車廠。

以符合歐盟規定為優先

柬埔寨廠在 2013 年 7 月領執照，8 月設



▶ 凱路仕柬埔寨廠「領先國際」總經理陳國儉。

備進廠，12 月車架、烤漆、輪圈、組車線陸續成立，至今年 1 月試產；物料都由越南和中國進口，目前車架全部都由廠內生產，輪圈有部份從越南進口，下一步將會盡量自行生產，提高自製率。

此外，陳國儉也強調，凱路仕要做一個完全符合歐盟規定、本地化的組車廠，因此在環保方面很用心，車架採用噴砂處理，完全沒有汙水排放的問題；包括烤漆、焊接、輪組、組裝，全部都廠內做，並採用越南供應的輪組、鏈條、輪胎等零組件，以符合歐盟的原產地規定。並且爲了在地化，廠內 12 名陸幹僅監控品質，至於人事、現場管理則培養柬籍幹部，由當地人來做管理，以免語言誤會影響管理，減少溝通上的問題。

建立產線完整的生產基地

整車是其最主要產品，包括鋁合金、鐵、鉻鉬鋼車架，不單是歐盟反傾銷問題，而是要做整個品牌推廣，因此除了外銷歐洲佔，也銷往丹麥、挪威、印度等國家。廠內產能 60% 做代工、40% 做自己的品牌，出口單價平均在 150-250 美元之間。

生產廠房面積 8 千多平米，未來要再擴大到 12,000 平方米。員工包括烤漆、焊接、輪組、組裝各產線共有 200 名。目前焊接線有兩條，用來訓練員工，預計 9 月將增至 6 條；由於在上半年的員工訓練成效不錯，1 條烤漆線同樣將在 9 月將增至 3 條。

目前一天的產能爲 400 輛整車，特長在於能接受小量訂單，多品種、多顏色、多規格，即使訂單小量而複雜，從下單到交貨（視



▲凱路仕柬埔寨廠房外觀與生產間。

Shimano 供貨）也只要 1 至 2 個月。產能後續要看整個歐洲市場，以及品牌推廣的情況，來決定未來的規畫，現在的目標是一年 22 萬輛。並計劃除了做整車以外，還要發揮柬埔寨低工資、低稅的優勢，將投產烤漆車架，供應歐洲的整車廠，讓柬埔寨廠成爲一個更完整，包括烤漆、車架與組車的生產基地。⊕

