

106年度工程產業全球化人才實務培訓班

海外拓點策略解析

— 拓點佈局實務與競標經營 —

2017年8月16日

主講人：廖文忠

益鼎工程名譽董事長

2010年國家人力創新獎A+經理人

2007年亞洲理工學院傑出校友

2006年大同大學傑出校友

2004年中原大學傑出校友

2004年國家十大傑出經理人總經理獎



內 容

- 一、 二十一世紀台灣產業面臨的瓶頸與挑戰
- 二、 台灣工程產業海外發展問題面面觀
- 三、 工程產業海外市場拓點策略
- 四、 工程產業海外市場拓點之組織定位
- 五、 工程產業海外組織之營運策略
- 六、 工程業海外拓點對國家與銀行的依賴
- 七、 認識中鼎
- 八、 目標工程市場之區域布局－以中鼎工程公司為例
- 九、 目標工程市場之組織策略－以中鼎工程公司為例
- 十、 工程產業海外拓點挑戰的因應之道



內 容

十一、工程產業全球化之競標經營

十二、全球化工程經營人才必備的特質與修練

十三、工程產業海外拓點與競標經營五步曲

十四、目前台商最熱門的競標市場

建議與結語

經驗分享

參考資料



一、二十一世紀台灣產業界面臨的瓶頸與挑戰

- 1.1 典範移轉：服務業佔GNP的70%以上
- 1.2 資訊革命：決勝的IT資訊架構與系統與創新
- 1.3 全球化：區域經濟，跨國經濟，全球整合
- 1.4 企業升級：工業4.0與世界級的競爭力
- 1.5 M型經濟：韓國、台灣與川普主義
- 1.6 歐債、脫歐與恐怖攻擊
- 1.7 地球暖化、極端氣候與循環經濟
- 1.8 領導人的挑戰：全球化的營運組織與人力資源

二、台灣工程業海外發展問題面面觀

- 2.1 競爭力：打一場亞洲杯或世界杯的核心能耐
- 2.2 人才：志同道合+語文+訓練+專業+歷練
- 2.3 專業：技術、知識、紀律、財會、租稅、法律
- 2.4 業績：國內市場累積的實力
- 2.5 融資：信用額度與財務調度能力
- 2.6 策略：集結、順應、套利的策略規劃
- 2.7 資訊力：資訊王國的軟硬體架構與系統平台
- 2.8 組織策略： 子公司？分公司？辦事處？
運作效率之考量與稅法之規定

三、工程產業海外市場拓點策略：

3.1 遊牧策略：逐水草而居

3.2 資源策略：人力、原料、器材、協力廠商

3.3 市場策略：目標市場、潛力市場、台商投資

3.4 地緣策略：地區營運中心

3.5 國際企業發展策略：

國際化策略、多國策略、全球化策略、跨國策略

四、工程產業海外市場拓點之組織定位：

- 4.1 專案(項目)辦公室：為執行單一專案而成立之在地組織
- 4.2 辦事處：為承接業務、標案而成立，不能營運。
- 4.3 分公司：需有租稅互免條約(TPA/DTT)才不會
雙重課稅
- 4.4 子公司：本地公司，可以是合資，亦可獨資，為享有
在地租稅優惠而成立，一般在地股東為人頭。
- 4.5 尋找合作伙伴共同營運
- 4.6 併購

五、工程產業海外組織之營運策略：

- 5.1 獨立運作(Localization)：本土化，由子公司主導。
- 5.2 集團運作(Globalization)：全球化，由母公司主導。
- 5.3 跨國運作(Transnational Solution)：
視技術、業績、客戶要求逐專案決定主導權。

六. 工程業海外拓點對國家與銀行的依賴

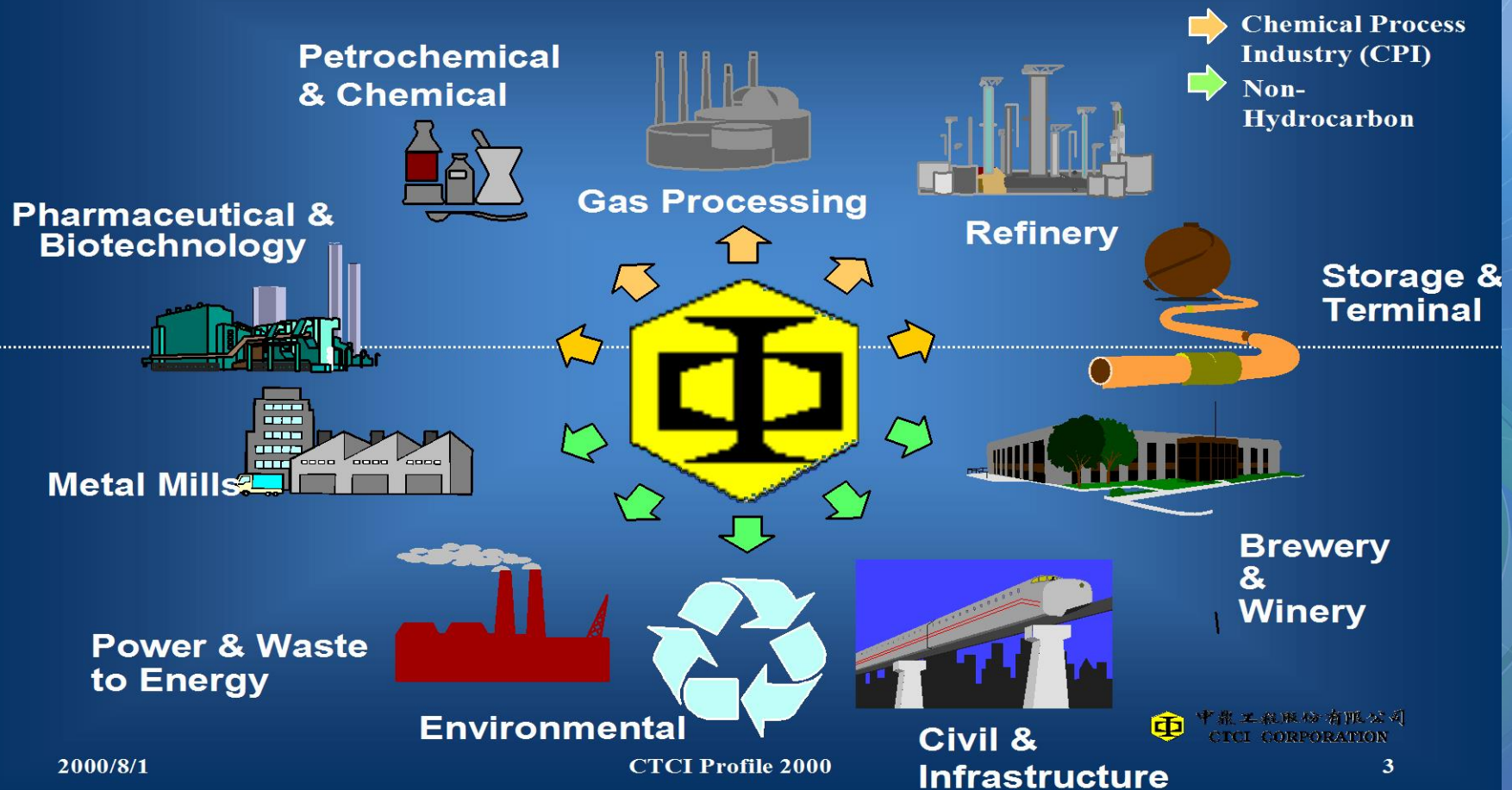
- 6.1 外交的協助，華人的經濟勢力
- 6.2 援外計劃的引用：JBIC與國和會
- 6.3 中國台北的困擾：中鼎阿拉伯的工作證問題
- 6.4 東協10+3的問題：租稅優惠協定
- 6.5 台塑越鋼的困境
- 6.6 國家特殊技術、重工業與供應網絡的支援：
如工研院之材料專家、中鋼鋼材。
- 6.7 銀行的支持
- 6.8 輸出入銀行的角色與助力：
Seller's Credit/Buyer's Credit，ECA
- 6.9 大陸的一帶一路與亞洲基礎建設投資銀行（亞投行）

七. 認識中鼎

- 7.1 中技社(20年)+中鼎(38年)合計58年歷史
- 7.2 上市公司(公司代碼 9933)
- 7.3 全球15家EPC公司之一
- 7.4 長期參與需具備全球品牌資格的國際標案，此標案大部分為統包工程。
- 7.5 資本額：約70億
- 7.6 銀行信用額度： 1000億
- 7.7 人力： 集團 7000 人 (含約聘)
 母公司 3000 人
- 7.8 關係企業：海內外超過三十家
- 7.9 從未虧損的公司/高配息/高薪

七. 認識中鼎

Business Areas:



國際社區的中鼎大樓



CTCI Tower外籍人力：

新加坡	10 人
英國	7 人
黎巴嫩	1 人
菲律賓	14 人
印度	22 人
越南	14 人
泰國	10 人
印尼	12 人
馬來西亞	20 人
沙烏地阿拉伯	30 人
中國	18 人
合計	158人

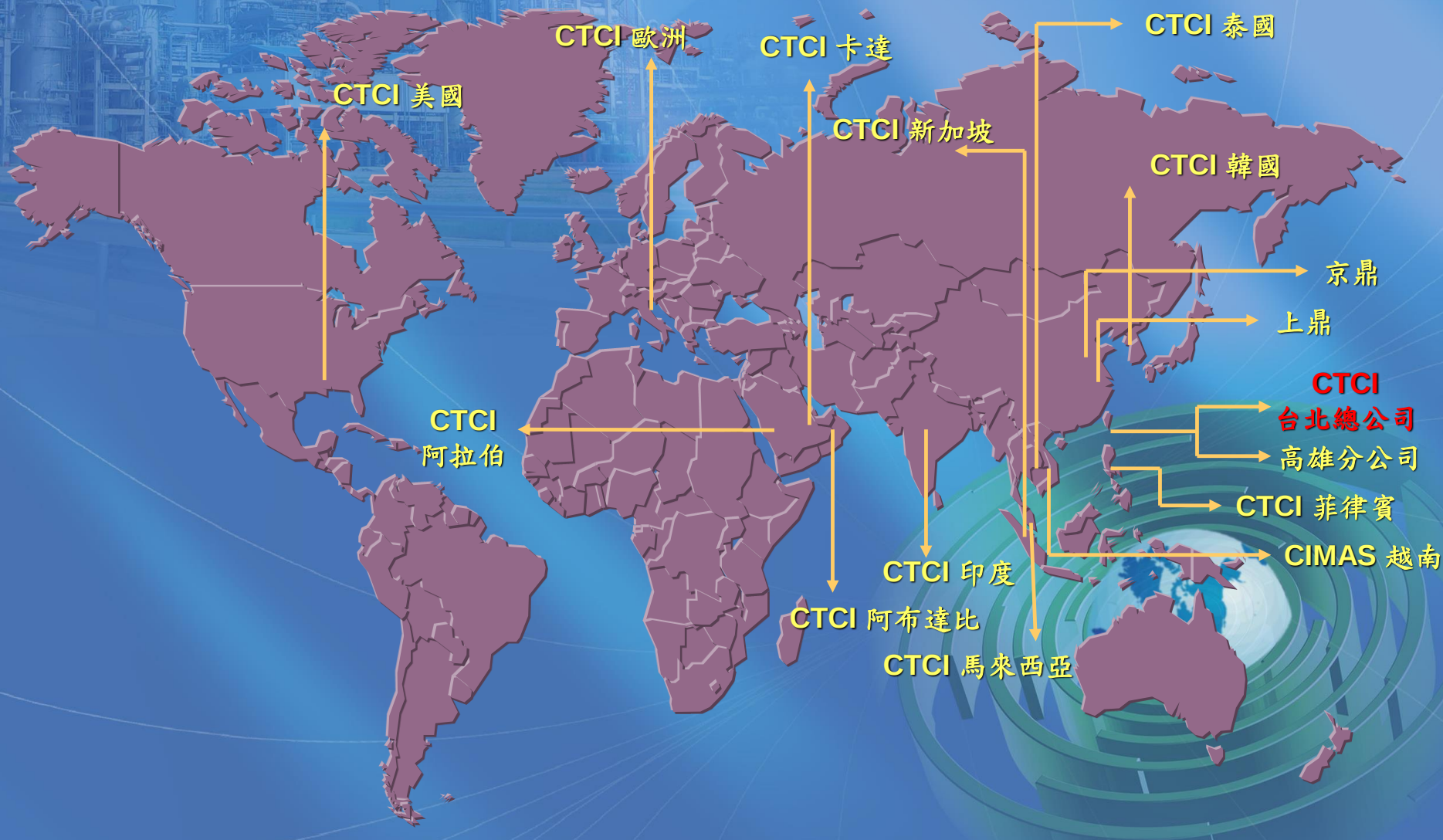
七. 認識中鼎

7.10 主要分支機構及子公司：





中鼎的全球佈局





CTCI Group

DOMESTIC

- **E & C Engineering Corporation**
(益鼎工程股份有限公司)
- **Advanced Control & Systems Inc**
(新鼎系統)
- **Resources Engineering Services Inc.**
(萬鼎工程)
- **Sino Environmental Service Corp.** (信鼎環保)
- **CTCI Chemicals Corp.** (中鼎化工)
- **CTCI Machinery Corporation** (俊鼎機械廠)
- **KD Energy Corporation** (昆鼎投資)
- **Leading Energy Corporation** (倫鼎)
- **Innovest Investment Co.**(創鼎投資)
- **GRQ Investment Co.** (興利投資)

OVERSEAS

- **CTCI Overseas Corporation Ltd.,**
Hong Kong (中鼎海外公司-香港)
- **Shangding Engineering & Construction Co. Ltd.**(上鼎工程建設(上海)有限公司)
- **Jing Ding Engineering & Construction Co. Ltd.,** Beijin, China (京鼎工程公司)
- **CTCI Overseas (BVI) Corporation,** British Virgin Island (中鼎海外公司-維京群島)
- **CTCI (Thailand) Co. Ltd.,** Thailand (中鼎泰國)
- **CTCI Engineering & Construction Sdn. Bhd.,** Malaysia (中鼎馬來西亞)
- **CTCI Arabia Ltd.,** Saudi Arabia (中鼎阿拉伯)
- **(CIMAS, Vietnam)** (中鼎越南)
- **(CINDA, India)**(中鼎印度)
- **(CTCI, USA)**(中鼎美國)

八、目標工程市場之區域布局一

以中鼎工程公司為例：

- 8.1 東南亞：地緣、華人，最早期的市場。
- 8.2 中東：油元收入最豐，煉油及石化工業最大、最穩定的市場。
- 8.3 中國市場：過去30年經濟發展最快的地區，世界的工廠→世界的市場。
- 8.4 印度市場：過去15年經濟發展最快的地區之一，全球工程公司的人才庫，台灣工程界陌生的國度。
- 8.5 美國市場：高標準、高度競爭的經營環境
- 8.6 緬甸、中亞：新興基礎建設工程蓬勃

九、目標工程市場之組織策略：

—以中鼎工程公司為例—

- 9.1 完全由台北主導的中東市場、新加坡：
當地欠缺人力資源
- 9.2 從人力資源導向走向市場導向的泰國、越南
- 9.3 從台北主導走向本土化的馬來西亞、大陸市場
- 9.4 人力充沛，欠缺工程市場的菲律賓：明日之星？社會不安？
- 9.5 未來最具發展潛力的市場：
中國大陸、印度、印尼、中亞諸國
- 9.6 新興市場：緬甸
- 9.7 新興產油氣地區：美國、伊朗

十、工程產業海外拓點挑戰的因應之道：

- 10.1 人才那裡來？國際化、全球化的人才培養與歷練
- 10.2 組織與制度：長期耕耘的企業基礎建設
- 10.3 知識與專業：少繳學費的秘訣(L & L)
- 10.4 全球化的營運策略：如何做到聚焦(集結)、調適(順應)、套利
- 10.5 工程的後勤支援：人資、財會、法務、行政、IT、制度、系統...
- 10.6 當地市場的經營：政經關係、人脈、器材、協力廠商、稅法、宗教、文化
- 10.7 IT架構與速度
- 10.8 風險的評估與承擔：政治恐攻、戰爭、環境、資源、匯兌、信用...

十一、工程產業全球化之競標經營：

11.1 競標經營的根：永續經營與企業的願景、價值觀、
理念

11.2 競標的人才與訓練

11.3 決勝的優勢：台灣優勢、產業優勢、企業優勢

11.4 從競標的角度思考：行銷與市場

11.5 中小企業台商海外經營的罩門：法務、財務與永
續經營

11.6 永續經營與領導：人才、組織、策略



十二、全球化工程經營人才必備的特質與修練

- 12.1 具工程師的特質
- 12.2 專業與語文
- 12.3 熱誠與用心
- 12.4 多元與開放的心胸
- 12.5 全球思維
- 12.6 長跑型的人才
- 12.7 終身學習的習慣
- 12.8 對不同種族與宗教的包容與尊重



十三、工程產業海外拓點與競標經營 五步曲：

13.1 市場調查：律師、會計師、台商協力廠商、器材

市況、政經社教、行銷業務、競爭對手？

13.2 運作模式(或商業模式)之策略規畫

13.3 地點之選擇？

13.4 競標競爭之五力分析

13.5 合作伙伴之評估與選定(包括人頭)

13.6 海外據點之跨國組織策略：從永續經營看制度及

SOP之一條鞭整合

十四、目前台商最熱門的競標市場：

14.1 印度

14.2 緬甸

14.3 印尼

14.4 中亞諸國(一帶一路商機)

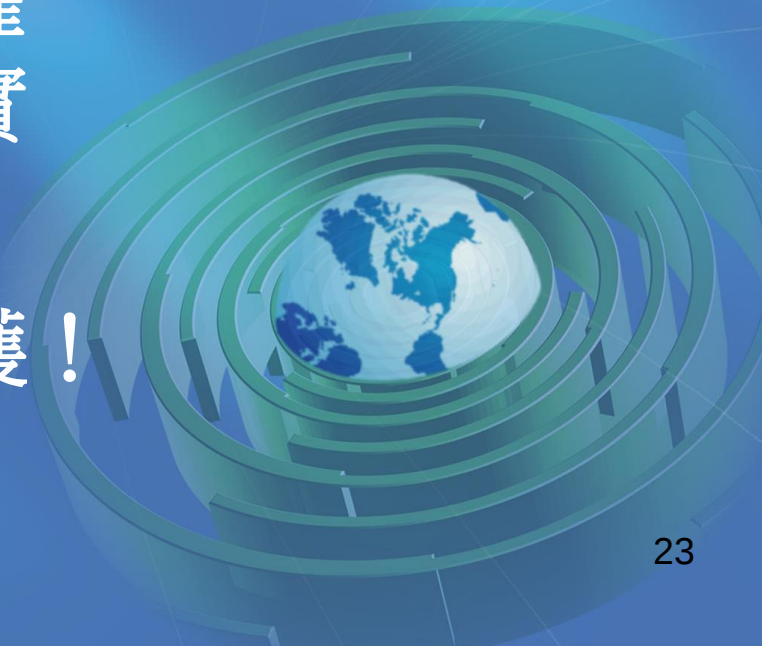


建議與結語

- 如何準備好打亞洲杯？世界盃？

要先具備勇氣與毅力
人才語文技術專業是根
組織制度財力人脈是枝幹
加上行銷業務的澆灌
就會結出豐碩的果實

一分耕耘，一分收穫！



經驗分享

海外統包工程，
尤其是參與國際標當主包，
等於是登工程產業的聖母峰，
同業要有充分準備才好去試，
以高超的事業、技術為基礎，
精緻的管理能力，
強大的整合能力，
整齊的人才團隊，
正派而旺盛的鬥志致勝，
可以斟酌從擔當協力廠商開始。

參考資料：

1. 湯馬斯·佛利曼，世界是平的，楊振富/潘勛譯，雅言文化出版股份有限公司 2005
2. 彼得·杜拉克，典範移轉－杜拉克看未來管理，劉毓玲譯，天下遠見出版股份有限公司 2005 二版
3. 蓋瑞哈默爾，比爾·布林，管理大未來，天下文化 2007
4. 林裕盛，國家與企業共生關係的形塑與消逝－以中鼎工程公司的發展歷程為例，2014.1，台大社科院國家發展研究所碩士論文
5. 石滋宜，邁向世界的競爭力，商周出版 2011 初版
6. 廖文忠，我的傳記三部曲，自費出版 2011

個人簡歷



廖文忠

出生：台灣桃園大溪人，民國三十五年生

學歷：

台大國際企業學研究所EMBA班碩士（2003）

亞洲理工學院工業工程與管理碩士（1980）

中原大學機械工程系學士（1969）

大同工職高級部機械科(1964)

現任：

益鼎工程公司名譽董事長

中原大學台北市校友會常務理事

曾任：

中鼎工程公司董事

中鼎工程公司集團副總經理、創研長

益鼎工程公司董事長、總經理

台大EMBA基金會董事、共同執行長

企經協會國家十大傑出經理獎評審委員

工程師學會傑出工程師獎評審委員

得獎：

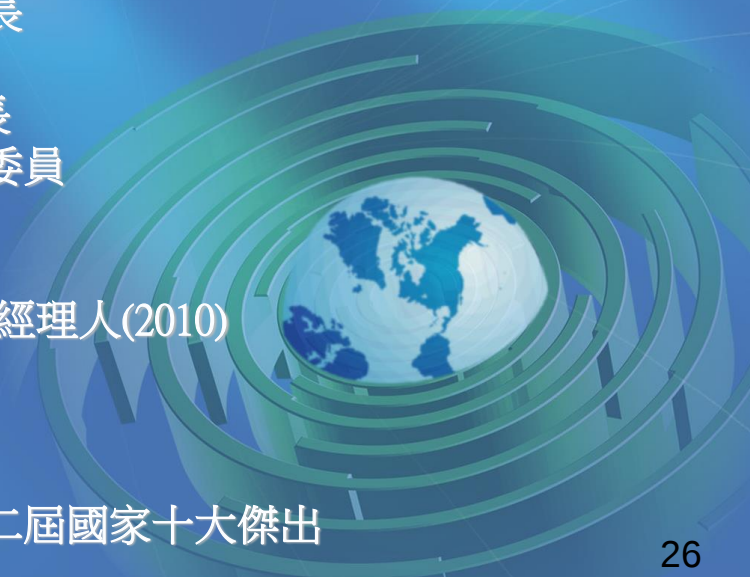
勞委會第六屆國家人力創新獎—A+經理人(2010)

AIT亞洲理工學院傑出校友 (2007)

大同大學傑出校友(2006)

中原大學傑出校友(2004)

中華民國企業經理協進會『第二十二屆國家十大傑出經理獎—總經理(2004)』





Q & A 時間

