

飛利浦在中國

飛利浦 (Philips) 是一家總部設在荷蘭，從事製造消費性電子、電燈、半導體及醫療用品之集團企業。它在 1985 年中國首次開放外資投資時，即開始逐步在中國設廠營運。在當時，飛利浦與許多其他西方公司一樣，認為中國是一個具有無窮商機的市場，夢想中國數以百萬計的消費者會使用飛利浦的產品。然而公司很快就發現，中國公司的工人薪資很低，一般工人根本買不起飛利浦產品。中國工人目前的薪資是墨西哥或匈牙利的三分之一，是美國或日本的 5%。因此，飛利浦想到另一個策略，就是由飛利浦在中國的工廠製造產品，然後再將大部分的產品銷往美國或其他國家。

直到 2000 年代中期，飛利浦已經在中國投資了 25 億美元，在中國境內有 25 家由飛利浦獨資的子公司或是與當地共同投資的公司，共僱用約 3 萬名員工在當地工作。飛利浦在中國製造的產品總值達到 70 億美元，其中有三分之二的產品出口行銷到世界各地。為因應中國加入世界貿易組織 (WTO)，飛利浦加速其在中國的投資腳步。2003 年飛利浦宣稱將關閉其在荷蘭之刮鬍刀工廠，解聘 2,000 名荷蘭員工，並將工廠在 2005 年移至中國。而在一週之前，飛利浦也宣稱將在中國增設半導體工廠，同時關閉在其他地區生產成本較高的工廠。

中國吸引飛利浦前往投資最主要的因素，包括持續較低的薪資、高教育水準的員工、強大的中國經濟體、穩定而緊盯美元之匯率、快速發展的工業基地，吸引西方及中國公司在此設廠。此外，在中國加入世界貿易組織之後，飛利浦公司將更容易進入國際市場。飛利浦公司表示，將中國成為飛利浦最大的產品供應基地，將產品由中國銷往世界各地。在 2000 年代，飛利浦高階主管表示，飛利浦所生產的產品中有 25% 是在中國製造，而此數字還在快速增加中。有一些產品如 CD 及 DVD 播放機等，目前已全部在中國製造。

飛利浦也開始要求其在中國之工廠承擔更多產品發展的角色。例如，在 1990 年代，飛利浦逐漸將基本產品發展的工作由荷蘭轉移至新加坡，但現在飛利浦已經將電視機開發的工作轉移到上海附近之蘇州研發中心負責。同樣的情況，使用 LCD 螢幕之手機基本產品開發工作則移至上海負責。

像這樣將研發活動移轉至中國的過程，飛利浦並不是唯一的一家公司。在 2005 年，從中國出口的產品中有超過一半以上是由外商公司及外商與中國合資公司所出口的。中國是全球 80% 的 DVD 播放機、50% 的相機、40% 的微波爐、30% 的冷氣機、25% 的洗衣機及 20% 的冰箱出產國。

有些觀察家擔心飛利浦的過度投資及依賴中國，是否與很多國際企業採行之全球分散的製造設備原則有所違背。此種擔心在 2003 年初 SARS 疾病發生之後獲得證實，當時位在中國的外資工廠被迫暫時關閉，因而導致全球供應鏈大亂。在此事件中，飛利浦雖然沒有直接受到影響，它還是嚴格限制經理及工程師在 SARS 期間不可以前往中國工廠。

資料來源：B. Einhorn, "Philips' Expanding Asia Connections," *BusinessWeek Online*, November 27, 2003; K. Leggett and P. Wonacott, "The World's Factory: A Surge in Exports from China Jolts the Global Industry," *The Wall Street Journal*, October 10, 2002, p. A1; "Philips NV: China Will Be Production Site for Electronic Razors," *The Wall Street Journal*, April 8, 2003, p. B12; "Philips Plans China Expansion," *The Wall Street Journal*, September 25, 2003, p. B13; M. Saunderson, "Eight out of 10 DVD Players Will Be Made in China," *Dealerscope*, July 2004, p. 28; and J. Blau, "Philips Tears down Eindhoven R&D Fence," *Research Technology Management* 50, no. 6 (2007), pp. 9-11.