

前進越南 - 領導者

人物專訪

2020年2月號

前進越南 - 領導者

泰昇集團董事長戴朝榮

安永CEO&第二代聯誼會 講師



泰昇集團董事長戴朝榮

中美貿易戰的浪潮席捲全球製造供應鏈，在越南有間台資企業不受環境掌控，早在2001年就進入當地市場，成為第一家生產紙尿褲的廠商，並發展自有品牌，如今被封為「東協尿褲王」- 泰昇集團。我們且看集團董事長戴朝榮是如何在國際大廠的環伺下進行品牌布局。

鎖定中產階級市場，戴朝榮董事長帶領泰昇穩坐東協尿褲霸主之位

戴董事長早期在台灣曾設立貿易公司，提供紙尿褲原料及設備輸出。於2001年時規劃南向發展策略，因資源及成本考量，最終選定至越南設紙尿褲廠並創建自有品牌。

戴董事長觀察當年的國際品牌只進駐大城市百貨公司，以金字塔頂端客群為目標市場，但他卻將目標鎖定在人數眾多的越南中產階級，縱使他們幾乎沒使用過紙尿褲。戴董事長認為「大廠看不起的市場，不會派最好人才、投最多資源，我贏的機會才會大。」他的市場區隔策略在日後也證明這是引領泰昇邁入成功的敲門磚，縱使教育市場及建立品牌是條漫長又艱辛的道路。

深入市場與經銷通路搏感情、公益行銷取得市場回饋

戴董事長親力親為的帶領員工拜訪地區型傳統雜貨店，先打通地區重要的經銷點，從鄉村包圍城市，再以不到進口紙尿褲一半的價格打入中產階級市場。目前除都會區外，柬埔寨及越南8成的通路商，皆為傳統雜貨店。



戴董事長除了藉由親身與街坊鄰居互動與市調以融入市場外，他也犧牲毛利，用低於競爭對手1到2成的價格，回饋當地民眾。戴董事長說：「我投資到哪，公益就做到哪。」，目前他也在東南亞認養了上百位孤兒。

而戴董事長在做公益的同時，也蒐集消費者的回饋意見。在捐助紙尿褲給孤兒院時，戴董事長會請受贈者填回饋問卷，根據這些數據，他更細分了營運據點，並提供更符合市場的產品與行銷策略。

顧客調查是行銷策略不可分割的一環，泰昇足夠瞭解目標族群市場，並鎖定在中產階級最密集的雜貨店通路深度耕耘，以最低成本蒐集關鍵資訊，讓知名度能在當地迅速擴張，成功建立品牌。

嬰兒紙尿褲、成人紙尿褲與衛生棉為泰昇三大生產線

目前泰昇集團有三大產品線：嬰兒紙尿褲、成人紙尿褲與衛生棉。其發展策略如下：

- 1) 嬰兒紙尿褲：該產品為拋棄型民生必需品，具消費週期短、單價低之特性外，隨著消費者人均收入增加，消費者更注重新個人衛生，紙尿褲使用率也隨之遞增。戴董事長觀察到媽媽在社群中具有顯著的口碑行銷效果，以突破市場缺口。
- 2) 成人紙尿褲：該產品需求與年齡呈正向關係，老年者福利逐漸受到重視，老人公寓、安養中心等銀髮族產業迅速發展，隨之帶動成人紙尿片產品需求。亞洲成人紙尿片，過去日本為主要來源地，但因戴董事長在東協市場的成就，提供市場通路另一個在成本、技術、品質上可信賴的選擇。
- 3) 衛生棉：戴董事長根據過去在紙尿褲大量生產經驗，也積極開發女性民生用品市場。他選定衛生棉為敲門磚，該產品因其使用者年齡層廣，使用者大致為15歲以上之女性。



併購法國高端品牌，打入尿布高階市場

戴董事長為拓展事業版圖，並打入東協的尿布高階市場，他併購法國尿布高端品牌，並將其整併為全面代工的一環。他併購該品牌考量因素如下：

- 1) 原本該品牌與泰昇即有代工合作關係，長期建立的信任與互動下，更加樂意深入成為品牌夥伴。
- 2) 該法國尿布商之品牌效應，在北東協地區可滿足媽媽族群炫耀心理。
- 3) 透過併購擴充規模與縮短時間，以學習中、大型企業營運模式。
- 4) 藉由該品牌商既有的投入，可使泰昇能強化其品牌強度與行銷策略。

泰昇成功攻下柬埔寨市場的3大關鍵因素

泰昇在柬埔寨的尿布市場市占率近50%，其成功的關鍵因素如下：

- 1) 早期參與市場效益：許多國際大廠尚未重視該市場時，戴董事長

早在20多年前就進入柬埔寨市場。

- 1) 較少競爭條件的優勢：當時國際大廠尚未進入之際，積極建立品牌，將品牌印象植入市場。
- 2) 花時間培養傳統通路：尿布的銷售相當倚賴傳統通路，戴董事長早期建立團隊，深入各通路，與通路夥伴一起發展市場，一起分享榮耀。

以英語溝通為基礎，培養當地人才

泰昇能有效掌握市場，背後是由不斷成長與跨文化的團隊支撐，泰昇如何從國際市場發展到本地特色化經營，主要是透過以下幾個經營管理策略：

- 1) 以英語為主要溝通語言：北東協市場涉及多元化語言，且有中文人才的斷層，為能夠兼顧多元文化的企業體，找到菁英人才最有效率的方式，就是以英文溝通能力判斷。目前泰昇有來自越南、台灣、印度、法國的員工。為追求公司的效率管理與營運，公司採全英文方式開會與溝通。



2) 培養與搜尋本地人才：戴董事長長期與學校互動，資助越南學生到台灣學習，積極培訓當地人才。

中美貿易大戰下，台商應加速調整經濟結構，建立自有品牌

中美貿易大戰趨於白熱化，短時間內恐不易落幕。全球製造的供應鏈也發生巨大變化，也就是中美兩極 (G2) 供應鏈的來臨。在如此巨大的轉變下，

台商也因此從早期的西進策略，改往南向拓展其他新興市場，以分散貿易及投資風險，但最終還是要加速調整以出口為導向的經濟結構，建立自有品牌。如同泰昇早在2001年開始就積極布局，於越南建立自有品牌，在中美貿易戰的大火下，仍能穩紮穩打，穩坐「東協尿褲王」的霸主之位。

泰昇集團發展里程碑

越南廠

- ▶ 越南廠為主要生產基地，製造嬰兒紙尿褲、老人紙尿褲及衛生棉。於2017年底共有12條生產線，其中嬰兒紙尿褲共5條生產線、嬰兒拉拉褲共2條生產線、成人紙尿褲共2條生產線、衛生棉共1條生產線、濕紙巾共2條生產線。
- ▶ 2017年3月，泰昇公告於越南廠新增1條成人復健褲，產線規劃年產能為8千5百萬片，於2018年第4季投產。另因原有廠房無法容納機台，公司改建倉庫以容納機台，於2018年第4季完工，機台於2019年2月設置完成。
- ▶ 2019年，泰昇持續進行擴增計畫，包含於越南新增1條成人復健褲及嬰兒拉拉褲、成人看護墊之生產線，產能分別為0.5億片、1億片及0.5億片。

柬埔寨廠

- ▶ 泰昇投資1,170萬美金建造柬埔寨廠，於2016年11月動工，於2017年12月完工，並於2018年4月起陸續投產，主要業務為生產嬰兒紙尿褲及女性衛生棉並銷售予柬埔寨市場，其中嬰兒紙尿褲共有2條生產線，規劃年產能為2億4千萬片；女性衛生棉則為1條生產線，規劃年產能為2億1千6百萬片。
- ▶ 泰昇所設計之女性衛生棉產品隨市場需求進行改良，女性衛生棉產線至2019年Q4進行量產。
- ▶ 原定第2條生產線於2018年10月投產，因考量柬埔寨學習曲線較長，恐無法及時因應柬埔寨市場需求，故決定將產線移至越南，目前越南已進行廠房改建，於2018年11月投產。

前進越南 - 安永專業服務團隊

所長



傅文芳

安永聯合會計師事務所
所長
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88866
電郵: Andrew.Fuh@tw.ey.com

越南市場服務



黃子評

安永台灣所海外業務發展中心
越南區 主持會計師
電話: +886 4 2305 5500
分機: 88685
電郵: Tony.TP.Huang@tw.ey.com



孫孝文

安永台灣所海外業務發展中心
副總經理
電話: +886 4 2305 5500
分機: 75606
電郵: Jimmy.HW.Sun@tw.ey.com



曹耀文

安永台灣所海外業務發展中心
越南市場與方案發展總監
電話: + 84 8 3824 5250
行動: + 84 773 014 786
電郵: Owen.Tsao@tw.ey.com



羅文振

安永聯合會計師事務所
審計服務部 資深協理
電話: +886 4 2305 5500
分機: 75339
電郵: Ryan.Lo@tw.ey.com



李金樺

安永聯合會計師事務所
業務發展部 副總經理
電話: +886 4 2305 5500
分機: 75322
電郵: Chinhua.Lee@tw.ey.com

審計服務



涂嘉玲

安永聯合會計師事務所
審計服務部 營運長
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88810
電郵: Lin.Tu@tw.ey.com

稅務諮詢服務



劉惠雯

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 營運長
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88858
電郵: Heidi.Liu@tw.ey.com



林宜賢

安永聯合會計師事務所
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88870
電郵: Yishian.Lin@tw.ey.com



劉小娟

安永聯合會計師事務所
國際及併購重組稅務諮詢服務
副總經理
電話: +886 2 2757 8888
分機: 67100
電郵: Meer.Liu@tw.ey.com



林楷

安永聯合會計師事務所
公司稅務諮詢服務部 資深經理
電話: +886 4 2305 5500
分機: 75530
電郵: Kai.Lin@tw.ey.com



鍾振東

安永聯合會計師事務所
國際及併購重組稅務諮詢服務
經理
電話: +886 2 2757 8888
分機: 67271
電郵: Lyon.chung@tw.ey.com

交易諮詢服務



何淑芬

安永財務管理諮詢服務(股)公司
總經理
電話: +886 2 2725 8888
分機: 88898
電郵: Audry.Ho@tw.ey.com



劉安凱

安永財務管理諮詢服務(股)公司
執行副總經理
電話: +886 2 2725 8888
分機: 88806
電郵: Ankai.Liu@tw.ey.com

關於安永

安永是全球領先的審計、稅務、交易和諮詢服務機構之一。我們的深刻洞察力和優質服務有助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。我們致力培養傑出領導人才，通過團隊協作落實我們對所有利益相關者的堅定承諾。因此，我們在為員工、客戶及社群各界建設更美好的商業世界的過程中扮演重要角色。

EY安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，也可指其中一個或多個成員機構，各成員機構都是獨立的法人個體。Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。有關EY安永如何蒐集及使用個人資料，以及相關個人資料保護之權益敘述，請參考網站ey.com/privacy。如要進一步了解，請參考EY安永全球的網站ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/taiwan。

© 2020 安永，台灣
版權所有。

APAC no. 14004981
ED None.

本資料之編製僅為一般資訊目的，並非旨在成為可仰賴的會計、稅務或其他專業建議。請聯繫您的顧問以獲取具體建議。

ey.com/taiwan

加入安永LINE@生活圈
掃描QR code，獲取最新資訊

