



## 蔡文瑞

EMBA

107 級越南班

### 現職

- ◎ DDK 鋒明國際集團董事長
- ◎ 鋒明 (越南) 國際有限公司 Pro Active Global (VN) Co.,Ltd. 總經理
- ◎ 越南 DDK 建設與發展責任有限公司董事長
- ◎ 越南 DDK 工業區促進發展責任有限公司董事長
- ◎ 中華民國僑務委員會僑務委員
- ◎ 亞洲台商聯合總會資深理事
- ◎ 越南台灣商會聯合總會諮詢委員暨特聘顧問
- ◎ 越南平陽省台灣商會名譽會長
- ◎ 越南自行車業聯誼會會長
- ◎ 國立中興大學校友總會顧問團顧問

### 重要經歷

鋒明是 1970 年發跡於台灣彰化的自行車坐墊製造公司，蔡文瑞於 2000 年開始在越南設廠，2014 年越南 513 反中暴動遭池魚之殃最危機事件，損失高達美金一千一百多萬元。在最痛苦的困境中，文瑞以過人的毅力並適度運用危機管理策略，異常勇敢的帶領 DDK 鋒明集團浴火重生，化危機為轉機，成功於 2015 年 10 月 24 日新建越南大登廠，並持續擴大集團經營獲利實績。目前，臺灣與越南及中國廠的年銷售量約 1,600 萬個自行車坐墊，從入門款到專業的全系列產品，以 DDK 自有品牌、STRACE 共同品牌和義大利 SMP 亞洲代理品牌行銷全球，創新方式量身打造產品，不只稱霸越南，更是世界頂尖坐墊廠，直搗自行車貴族的歐洲市場，

在全球自行車市場的占比達到 9%，為業界佼佼者，是東協最大的自行車坐墊製造商，產品遍及法國、義大利、日本、美國、泰國、柬埔寨、菲律賓、東歐各國等，已成功推動 DDK GROUP CO., LTD. 鋒明集團躍上世界舞臺。

### 傑出表現

- 2014 年榮獲第 23 屆【海外創業楷模】
- 2015 年獲頒第 17 屆【海外磐石獎】
- 2017 年【越南平陽省優良企業經營 TOP 100】
- 2018 年【越南國家傑出經理人 TOP 100】
- 2021 年首屆【海外臺商精品金質獎】



疫情中 2022/05/31 左 1 僑務委員長童振源訪越南 DDK 公司並補頒發 1/1 起擔任僑務委員的聘書給蔡文瑞委員

## 感言

文瑞 1970 年出生在田園無邊、翠綠嫣然、悠然自在的彰化福興鄉農村小鎮，父母從事機車坐墊修補的小本生意，也代工運動器材與辦公室座椅，身為長子的我，從小就懂得體諒並分擔父母的辛勞，更在耳濡目染之下，早已涵養出一份對自行車產業的極特殊情感。

曾經父母的事業穩定，但後來卻難以有突破性的進展，而且演變成母親較父親辛苦地在運營與付出。內心總是惦記著如何守護家業的我，慢慢發現訂單量因為台灣的人工製造費用不具競爭性而不斷減少。在 1999 年我 29 歲時便決心轉換戰場到越南考察，想打造出一個自行車坐墊王國，也為鋒明開啟國際化的視野，期待家族成員都可以因有夢想而偉大！

次年 2000 年即至越南設廠，雖然於 2005 年遇上歐盟對越南實施傾銷制裁，訂單瞬間歸零的危機，幸因有專業行銷團隊的同心協力，後來仍能突破重圍於 2009 年尋得與義大利 SMP 互為代理的商機，可以再次分享歐盟這塊自行車大餅。2005 年鋒明公司也通過 ISO 9001 品質管理系統認證輔導。2006 年更導入由國際汽車大廠 TOYOTA 所開啟的豐田生產管理系統 (TPS)，藉此排除不必要的庫存、加工動作、等待時間與不良品等成本之虛耗，創造符合內部的系統應用，力求在最短的時間內，達到提高生產效率、降低成本之最佳具體效益，創造更強大的競爭力。

品質第一，顧客滿意，是我們的榮譽，我更以此作為鋒明品質政策的最高指導原則。

但在 2014 年 5 月 13 日，越南卻爆發了讓文瑞痛徹心扉的 513 反中暴動事件，每每細想起來依舊歷歷在目，但是抗壓性極高的文瑞，早已可以將此壓力破表的危機事件當成故事，心平氣和地不斷說給人聽。並也以此事件寫出碩士論文“越南 513 反中暴動與危機管理策略之研究：以 DDK 鋒明集團為例”。

在這重大危機事件期間，由歌星翁立友主唱的台語歌曲：「堅持」，最能詮釋我真誠的心態，每每當我覺得快要走不下去時，我就唱出這首歌曲來激勵自己，也不斷提醒警戒自己：要繼續用心打拼，持續堅持到底，絕不輕言放棄！我的座右銘是：不是看到希望才堅持，而是堅持之後就會看到希望！

天助自助者，自助者人恆助之！謝謝老天爺賜給文瑞有智慧運用「企業政治活動」與許多正確的危機處理管理決策；也謝謝老天爺賜下許多親朋好友持續陪伴與協助，讓文瑞擁有豐盛的「企業外部社會資本」。文瑞運用 5C 危機處理原則 (Jeff Leshay)：Certainty 確定、Compassion 同理心、Concern 關注、Collaboration 協同合作、Control 控制，展現出文瑞的責任和領導力，做出令人安心和有能力的回應。文瑞也掌握住 DISCO 危機管理原則 (王馥蓓，2015)：Dual path process 溝通行動與管理行動雙管齊下、Immediate response 在第一

時間做出對的回應、Stakeholder 決定並判斷利益關係人的溝通優先序、Containment 控制發展狀況、Ownership 承擔負起應有的責任。並且文瑞本身形象與企業體質也符合銀行借款聯徵審查的 5P 條件：People 借款人、Purpose 資金用途、Payment 還款能力、Protection 債權保障、Perspective 合作展望這 5P。文瑞以誠信的人格特質，且推動公司擁有完善管理機制、具智能資本等競爭能力，能夠在爆發重大危機時，有韌性與能力化解財務危機失控的可能性。

很慶幸當時沒有棄守越南、自越南撤資，也將被付之一炬的平陽省神浪舊廠房之焦土，重新估價出售，因為雖然之前早就知道不可畫地自限，神浪舊廠區早就已不敷使用，只是一直礙於變動不易，只能安於現況。反倒在歷經了讓文瑞痛定思痛的 513 反中暴動事件後，總算另成立新公司購買下大七倍的平陽省大登廠新土地。由於新廠土地因係傍臨十字路口大馬路邊，且又靠近平陽省新市政中心，目前土地增值速度更是節節上升中，且設立新公司已重新獲得二免四減半的稅賦優惠。後來都驗證了當時這樣的危機管理決策是正確的。而 513 反中暴動事件也己成為提醒越南人民永遠不要再衝動行事的歷史教訓。



蔡文瑞董事長與弟弟蔡尚滄總經理攝於中國南通廠門口



越南平陽省台灣商會



蔡文瑞參加中興大學 100 週年校慶暨 EMBA 商管聯盟鐵馬論劍



台北自行車展

左 1：DDK 集團營銷總監 宋盈嬌

左 2：DDK 集團董事長 蔡文瑞

右 2：中華民國對外貿易發展協會董事長 黃志芳

右 1：DDK 集團彰化廠與中國廠總經理 蔡尚滄 ( 蔡董的胞弟 )



2022/08/19 越南產學合作演講與台商及越南學校師長合影



2022/08/19 蔡文瑞擔任產學合作專題演講者，與左 1 教育部派駐胡志明市臺北經濟文化辦事處 歐季曦秘書合影

在 513 反中暴動不久後，文瑞思考到：暴動發生時，若台商都在同一個台灣工業園區內，大家不僅可以集中團結在一起，彼此更方便相互照應，進而得以避免被誤解為中資企業。剛好也因著自己 513 反中暴動過後，有覓地購地與興建新廠的經歷，讓文瑞後來就興起向越南政府申請工業區用地，服務眾多考慮到越南考察設廠的台商朋友們，可以集中在臺灣工業園區內。所以在 2017 年成立 DDK 投資建設公司，2019 年又進一步成立 DDK 工業區促進公司，如今這樣的服務，已實質幫助了許多到越南投資設廠的台商朋友們，也期待所有台商的奮鬥，都可以在越南結出越來越美好的果實。



疫情期間 蔡文瑞贈送資金及醫療品給平陽省 CDC



越南自行車聯誼

2000 年至越南設廠迄今已經過 22 年的轉型與淬煉，誠信、負責、創新、團隊的經營理念，是文瑞一貫堅持與累積的商業信譽與資源。如今我以思維領導，轉型升級延伸價值鏈，並以前瞻視野及過人的毅力，堅信要一步一腳印，披荊斬棘一往無前，帶領 DDK 鋒明集團衝進國際，遇到危機要化為轉機。如果當年我和家人苦守台灣的市場，就會錯過外面世界的精采了，也沒有能力回饋台灣。並且如果我沒有在越南 513 反中暴動的重摔跌倒中努力重新站起來，也不會有今日更壯大的 DDK 鋒明集團了。DDK 鋒明集團越南廠是全球第一家擁有 SA8000、ISO 9001、ISO 14001、OHSAS 18001 四項國際認證的自行車坐墊專業製造廠，也是全球最大的單一坐墊廠。

2019 年 3 月 15 日薛富盛校長配合政府推動新南向政策，率領學校研究發展長、三院院長、副院長、校友中心主任、EMBA 執行長、副執行長、主任、國際產學聯盟執行長與校友總會等共 30 人之企業參訪團，蒞臨 DDK 鋒明越南廠參訪與指導。校長被文瑞能從 2014 年 513 越南反中暴動極重大的傷損中，重新奮力站起來的經歷大為震撼並深受感動，從此對文

瑞留下極深刻的印象；文瑞也從此與母校的關聯性越發強大，深感能成為中興人一家人的情分與責任感就更加強烈。

文瑞身為中興大學 EMBA 第一屆越南班的副班代，在學期間與畢業後一直樂意無償提供興大 EMBA 越南班之教學場地、休息室與持續協助招生事宜，提攜後進更不遺餘力。在歷經越南 513 反中暴動重大損失後，所幸自行車坐墊本業與越南工業區土地開發之經營都有不錯獲利，文瑞本著取之於社會、用之於社會的初衷，也捐資興學回饋母校，作為校史館興建之用，期許能為百年大計的教育做出更進一步的貢獻。

今日文瑞能於畢業後就榮獲企業經營領域的興大傑出校友殊榮，對於薛校長與所有評審委員的厚愛沒齒難忘，除了期許自己能更加謹慎並持續用心經營好企業，期盼未來能攜手結合更多有理想、有抱負的菁英人才，在台灣、越南、中國、歐洲、美國與世界多地，為彼此創造並發揮出更精彩的人生舞台！更也能繼續不斷的為提升我的學識、成為我所鍾愛的母校中興大學，能有更多的祝福與貢獻！

