

貿易



NO.233

2010年11月號

雜誌



經理人講堂 p 32

TRADE MAGAZINE

台商南進 布局東協

和椿科技客製化贏商機
總是為客戶設想

以身作則 真誠吸引員工
104人力銀行董事長楊基寬談領導智慧

智慧型手機狂潮來襲
挑戰全年出貨3億支關卡

定價：99元

ISSN 1813627-3



9 771813 627005

貿易雜誌

TRADE MAGAZINE

November 2010 No.233

TRADE MAGAZINE 貿易雜誌

台北市進出口商業同業公會發行

每月1日出刊

發行所：台北市進出口商業同業公會

地址：台北市松江路350號

電話：(02) 2581-3521~7

傳真：(02) 2536-3328

網址：www.iatepe.org.tw

發行人：劉國昭

主任委員：柯富元

副主任委員：陳正雄

編輯委員：高鼎、高泉興、廖伯祥、林正誠、柯彥輝、謝昆霖、簡壽宏

社長：黃俊國

策劃：關小華、許玉鳳、林淑惠、方芬美、謝美玲

執行編輯：吳燕惠

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：王學呈

副總監：羅德禎

資深編輯：賴以玲

美術編輯：周瓊銖

地址：104台北市中山區民生東路二段141號4樓

電話：(02) 2505-6789 分機 5508

傳真：(02) 2507-6773

印刷：中華彩色印刷股份有限公司

總經銷：高見文化行銷股份有限公司

客服專線：(02) 2668-9005

台灣郵政台北誌字第179號執照登記為雜誌交寄

本刊訂閱全年12期1,000元(含郵資)

劃撥戶名：台北市進出口商業同業公會

帳號：0113726-6

本刊圖文非經同意不得轉載



發行人的話

Publisher's Letter

- 1 區域化比全球化更不容小覷

新聞微囊

News Clips

- 4 台灣9月外銷訂單359.8億美元，再創新高

名家專欄

Column

- 6 漫談雋永與幽默的英文格言
中華民國駐越南代表黃志鵬

封面故事

Cover Story

- 8 台商南進 布局東協

總論篇

- 10 市場龐大 成長快速
善用區域化優勢搶占東協商機

產業篇

- 16 整合行銷 拓銷產品
多元產業切入內需市場

策略篇

- 22 發揮所長 切入利基
掌握東亞區域整合大潮

實戰篇

- 28 謹慎評估 記取教訓
布局東協正是時候



P.10



P.48



P.54

經理人講堂

Master Speaks

- 32 104人力銀行董事長楊基寬談領導智慧
以身作則 真誠吸引員工

企業實戰錄

Enterprise Actual

- 36 總是為客戶設想
和樁科技客製化贏商機

特別企劃

Special Report

- 40 好決策造就好結果
決策，憑理性還是靠直覺？

國際眺望

Global View

- 44 亞洲地位再被凸顯
亞歐峰會 推動世界經濟成長

大陸觀察

China Focus

- 48 重組投資架構 改變營運方式
人民幣升值下的經營策略

產業趨勢

Industry Trend

- 52 挑戰全年出貨3億支關卡
智慧型手機狂潮來襲

創新設計

Design

- 56 兼具質感與創意
設計上路 旅行輕鬆走

美食特搜

Cuisine

- 58 大塊吃肉 大口喝酒
溫德德式烘焙餐館

健康樂活

Health

- 60 多休息 防曝曬
老花眼不再是老人專利

週休慢遊

Travel

- 62 探蝙蝠賞奇岩 體驗原民風情
花蓮豐濱小旅行

貿易園地

IEAT Field

- 64 近50家知名葡萄酒商聯合展出
台灣規模最大葡萄酒品酒會
- 65 國內兩大物流中心參訪
「人性」出發 提供加值化服務
- 67 匯率表

台商南進 布局

近來，東協各國的經濟成長率屢創佳績，尤其是東協與中國零關稅今年上路，台灣與中國的零關稅也會在明年上路，東協經濟將再創新高。

「東協十加一」這個東協與中國組成的自由貿易區，涵蓋了近19億人口、近6兆美元的GDP、貿易總額更高達4.5兆美元，約占全球貿易額13.4%，它不僅是世界人口最多的自由貿易區，同時還是世界上完全由開發中國家組成的最大貿易區。

面對「東協十加一」自貿區的啟動，加上兩岸已經簽署經濟合作架構協議，台商必須跳脫以往思維，將這視為經濟契機之所在，特別是在中國與東協的雙邊關稅大幅免除之下，台商更應該利用「區域化」整合優勢，找出更有利於台商前往投資的競爭策略，擴展更大的企業版圖。

東協





市場龐大 成長快速

善用區域化優勢 搶占東協商機

近來東協國家經濟成長率屢創新高，面對「東協十加一」自貿區的啟動，台商在中國與東協雙邊關稅大幅免除之下，更應該利用中國與東協各國的「區域化」整合優勢，找出更有利於台商前往布局的競爭策略，擴展企業版圖。

◎ 撰文 / 董珮真 圖片提供 / 達志影像



行銷大師科特勒 (Philip Kotler) 曾明確指出，

「區域化是一個比全球化更重要的新興趨勢，所產生的力道與利益，比全球化有過之而無不及！」事實上，在面對全球化 (globalization) 的過程中，區域化 (regionalization) 更是一個不容忽視的趨勢。

東協十加N板塊漸成形

東南亞國協 (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)，簡稱「東協」，於1967年8月8日在泰國曼谷宣布成立，當時是為了防止共產主義蔓延而聯盟，而後逐漸轉向文化、經濟、科技及觀光旅遊等領域之合作。

至今，東協已發展成一個包括10個國家、5億8,000萬人口，每年還持續增加1,000萬人的龐大市場。這個快速成長的市場，每年平均經濟成長率5.8%，已超過不少歐美國家。

不僅如此，「東協十加N」的經濟板塊正在逐漸成形。今年，東協各國已和中國組成「東協十加一」的自由貿易區 (China-ASEAN Free Trade Area, CAFTA)；而且在日本和南韓的爭取之下，未來還將擴大為「東協十加三」。

日本為了稀釋中國的影響力，建立主導地位，更擬定「經濟全球化戰略」，把印度、澳洲



及紐西蘭也拉進東協，形成「東協十加六」的「東亞經濟合作協定」。這個超級自由貿易區一旦組成，將囊括地球半數人口，成為產值超過全球GDP（國內生產毛額）三分之一的超級大市場。

「東協十加一」目前已正式啟動，這個東協與中國組成的自由貿易區，涵蓋了近十九億人口、近六兆美元的GDP、貿易總額更高達4.5兆美元，約占全球貿易額13.4%，它不僅是世界人口最多的自由貿易區，產值上也是僅次於歐洲聯盟 (EU)、北美自由貿易區 (NAFTA) 之第三大自由貿易區，同時還是世界上完全由開發中國家組成的最大貿易區，其運作與發展備受矚目。

東協與中國的雙邊自貿區，從提議到啟動，前後歷經了近十

年，可說是「十年有成」。這個涵蓋了貨物、服務與投資的自貿區，可以讓中國貨物輸往東協國家平均關稅由12.8%下降到0.6%，而東協進口中國貨物的平均關稅從9.8%降低到0.1%。

東協自貿區十年終有成

事實上，在啟動之前的2003年至2008年期間，雙邊貿易年成長率都超過30%，雙邊貿易量從2000年的395億美元，激增到2008年的1,925億美元，幾乎成長了5倍。

在相互投資上，東協對中國實際投資額從2003年的29.3億美元，增加到2008年的54.6億美元；而中國對東協的直接投資，從2003年的2.3億美元增加到2008年的21.8億美元，足以預見



面對東協十加一自貿區啟動，加上兩岸已經簽署經濟合作架構協議，台商必須跳脫過去的思維，找出有利的競爭策略，擴大企業版圖。

自貿區一啟動，雙邊的貿易發展與相互投資將更積極加速。

根據「東協十加一」自貿區協定，中國與6個東協創始會員國（包括印尼、泰國、菲國、馬國、新加坡與汶萊），於2010年開始撤除九成的貨物關稅及投資壁壘；中國與其他經濟實力較弱的東協國家會員國（包括越南、柬埔寨、寮國和緬甸），則要等到2015年，才會將關稅陸續調降為零。雙邊將有九成、約7,000項貨物享受零關稅待遇，而服務業貿易協定與投資協定也將陸續上路。

事實上，中國已經是東協的第三大貿易合作夥伴；東協目前也已成為中國第四大貿易合作

夥伴。據中國商務部貿發局的估計，今年1至8月，中國和東協雙邊貿易額已達到1,854億美元，今年應可超過原先預定的2,000億美元。而前8月中國從東協進口973億美元，比去年同期成長了54%；中國對東協出口881億美元，成長40%。今年上半年，雙方相互投資累計也已達694億美元。

中國將成為最大受益者

一般認為，中國將成為「東協十加一」最大的受益者，不但可用更低的價格購買東南亞的原物料商品，也可以將本身的低價商品進軍東南亞市場。特別是中國身為世界生產工廠，其廉價的

強大製造能力，遠非東協國家所能匹敵，中國出口商品在短時期內勢必將對東協相關產業造成衝擊，在當地企業無力招架之下，失業率勢必惡化，也不利於東南亞企業的發展。

整體來說，中國對東協國家享有小額貿易順差，但各國程度不一。新加坡、馬來西亞、泰國對中國的貿易赤字不大，但越南近幾年來對中國的貿易逆差卻節節高升。去年該國出口中國的金額只有45億美元，進口中國產品的金額卻高達157億美元，未來實施全面免稅後，情勢可能對東協國家更加不利。

就東協國家而言，也呈現「幾家歡樂幾家愁」的局面，雖然各有各的競爭優勢，各國產業其實是「既期待，又怕受傷害」！因為「東協十加一」形成後，從中國進口的電子產品、紡織、成衣、消費品、汽車零件、摩托車、鋼鐵、船隻等，將對東協業者造成威脅。

一旦免徵進口稅，廉價的中國產品可能會傾銷，充斥東南亞市場，造成當地製造商要維持或提升市占率變得更加困難，也會讓東南亞各國政府窮於應付。彼



■東協十加一形成後，從中國進口的電子產品、汽車零件等，將對東協本土業者造成威脅。

此企業的競爭也將越演越烈，缺乏競爭力的產業可能會被淘汰，逼得當地企業另覓出路。不過，東協各國生產的石油、塑膠、橡膠、糖、稻米、棕櫚油、天然氣、熱帶水果等，卻也因為中國13億人口的消費市場而得到競爭優勢。

東協在歷經亞洲金融風暴與全球金融海嘯淬鍊之後，如今正邁向更緊密的區域整合，實力已非昔日吳下阿蒙，即便中國產品會帶來威脅，但中國畢竟是個快速成長的龐大市場，東協國家應該也會藉此與中國共同發展區域供應鏈，銷售到歐盟與日本等市場，以便將負面影響轉為利基。

善用區域化整合的優勢

根據台北市進出口商業同業公會「2010全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查報告」指出，台灣對東協的貿易總額已經超過美國，呈現「美消亞長」的趨勢。

根據經濟部出口數據顯示，今年前5月，台灣出口新興市場的總金額已從2009年同期的157億美元，大幅成長63%，達247億美元，其中出口東協十國成長率高達62.6%，比重最高，占所有新興市場的67%，也證明了東協國家對台灣貿易的重要性越來越高。

面對「東協十加一」自貿區



■越南於近年加入世界貿易組織，加上政府政策誘因，造成2007年的投資大熱潮，吸引台商積極布局設廠。

的啟動，加上兩岸已經簽署經濟合作架構協議（ECFA），台商必須跳脫以往思維，將這視為是投資中國或東協各國的經濟契機之所在，特別是在中國與東協雙邊關稅大幅免除之下，台商更應該利用中國與東協各國的「區域化」整合優勢，找出更有利於台商前往投資的競爭策略，擴展更大的企業版圖。

「東協十加一」自貿區的效應將會越來越凸顯。最近在中國廣西南寧舉行的第7屆「中國－東協博覽會」，吸引了約300家台資企業參展，約600名台商與會，無論是人數還是參展規模，都是「中國－東協博覽會」舉辦以來之最。著名台商包括旺旺集團、統一集團、潤泰集團、亞細亞集團、台北世貿中心、台灣花卉協會、五明國際亞洲台商總會

等，都紛紛參與盛會。

台商布局就如魚入大海

近年來，由於「中國製造」（made in China）產品橫掃全球，導致不少國家百般設限，甚至對中國大量外銷的產品課徵反傾銷稅；除了外部風險，還包括近幾年來中國對製造業「騰籠換鳥」政策：即以高規格的勞動、環保及稅務法規，迫使傳統產業向內陸遷移引發的效應。為了分攤這些衍生自中國的風險，近年前往東協國家投資的台商絡繹於途，許多台商認為，東協將是「中國加一」策略中，那個「一」的極佳選項。

而在東協各國設有生產基地以外銷全球的台商企業，多半受惠於東協及「東協加N」自貿協定，除了終端產品交易的優



■東協十加一形成後，東協各國生產的稻米、石油、天然氣等，也因為中國13億人口的消費市場而得到競爭優勢。

勢外，東協各國之間的原料、半成品交易關稅的剷除，也是台商「力用」東協的另一模式。除了關稅優惠外，各國之間不同的產業優勢，也是讓企業前仆後繼前往布局的誘因。

早從1980年代起，不少台商就相中東協各國及東協加N自貿區的龐大潛力，前往布局卡位。尤其2003年起東協先進六國先成為單一市場、2010年「東協十加一」之後，他們更有如魚入大海、揮灑自如，透過當地提供的廉價土地及人力、優惠稅制或內需消費市場等，有的搶下當地甚至東南亞第一品牌、有的創造了企業的第二春、有的善用當地資源及市場，壯大企業規模、有的在品牌商的羽翼下，快速累積競爭力、更引人期盼的是，還有廣大的潛在市場等待開發。

像是在越南，近年由於加入

世界貿易組織（WTO），加上政府政策之誘因，造成2007年的投資大熱潮，吸引台商積極布局設廠，雖然隨後即因全球金融風暴而逐漸冷卻，許多投資案進度也被迫延後。但包括鴻海集團、統一集團、台塑集團、東元集團、寶元鞋廠、中興紡織、味丹企業、三陽機車、台南紡織、大亞電線電纜、義美公司等大型台商，已紛紛卡位布局投資。

評估市場之後積極布局卡位

而以「亞洲底特律」自我定位的泰國，也吸引了正新輪胎、聚亨螺絲、泰金寶電子等。以台灣自創品牌的模範生「正新輪胎」為例，2003年到泰國設廠時，便是看中泰國優異的橡膠原料，加上當地蓬勃的汽車產業，可藉此切入泰國潛力雄厚的維修市場。

泰國除了可享有東協區域內的關稅優惠，又因和美國、澳洲簽有雙邊FTA（自由貿易協定），對外銷美澳地區可大大加分。目前正新輪胎的全球布局是，台灣母廠做為全球運籌中樞，並供應台灣市場需求；最大的中國市場則由設於上海、廈門等大陸廠供應；新興的東南亞市場及大部份歐美市場，則由這座位於羅永工業區的廠區供應。

而早已拿下東協市場筆記型電腦第一品牌的宏碁集團，在東南亞長期耕耘了20年。當全球電腦大廠的眼光都放在歐美及中國時，宏碁從1980年代就開始鋪路，先在各國設立經銷商，1995年「宏碁國際」在新加坡上市，肩負起星、馬、印、菲、泰等國的市場開拓與售後服務的運籌角色。目前結出的果實相當甜美，在東協各國筆電市占率都達三至四成，全是第一名；越南、柬埔寨等其他東協後段班市場，也已納入未來藍圖。

根據台灣經濟研究院所做的模擬研究，「東協十加三」實施之後，將使台灣經濟成長受到0.25%的傷害，但台灣若能利用ECFA來連結「東協十加三」，反而將可使台灣的經濟成長受益0.22%。因此，台商應可積極掌握這波契機，前進東協布局，搭上亞洲區域化整合之便車，壯大企業根基。■

整合行銷 拓銷產品

多元產業切入內需市場

東協國家與台灣地緣相近，擁有6億消費人口，近年經濟成長快速，因而帶動當地的內需市場規模日益擴大。由於台商在當地經商者眾，台灣製產品切入內需市場將具有優勢，建議台商可以整合性行銷活動強力拓銷我國產品，切入當地市場。

◎ 撰文／董珮真 圖片提供／達志影像

東協國家所在的中南半島一帶，位居太平洋與印度洋的關鍵位置，目前雖已形成一個經濟上的共同市場，但東協各國之間，經濟發展階段懸殊、政府體制迥異、宗教及文化差異極大、各自擁有的資源與實力也不盡相同。在東協10國當中，新加坡、泰國、印尼、馬來西亞、菲律賓、汶萊等6國為創始會員國，經濟狀況也比較佳；其餘如

緬甸、柬埔寨與寮國，經濟實力則相對較弱。

新加坡))) 世界競爭力第一

新加坡與台灣之間的關係往來向來密切，是台灣第6大貿易夥伴。新加坡不僅是東南亞的地理中樞，也是經濟中樞，目前雙方已同意在世界貿易組織架構下，探討簽署經濟合作協議的可

行性。這是繼兩岸簽署經濟合作架構協議之後，台灣參與區域經貿整合的重要一步，也可能是最快簽署的自由貿易協定，未來將可望帶動其他國家與台灣洽簽相關經濟合作協議。

據瑞士洛桑管理學院最新公布的2010年「世界競爭力報告」，新加坡打敗了蟬聯十多年的美國，躍升為第1名；而世界經濟論壇的「全球促進貿易報告」，新加坡同樣以最佳親商環境，再度蟬聯評比之首，見證了新加坡的優異表現。

新加坡也是目前亞太地區最國際化的國家，新加坡近年來的創新發展，從發展亞太金融中心到生技製藥業，甚至到最近想打造為南亞商務度假中心的決心可見一斑。Marina Bay與聖淘沙這兩大度假中心已在今年正式營運，估計可創造新加坡幣56億元的收入，佔GDP約2.6%，2015年

東協各國適合布局的產業

國家	適合產業
新加坡	金融服務、醫療服務業、能源技術產業、電子電機業、互動數位媒體產業
泰國	汽車組裝及零組件業
印尼	基礎建設、工具機、機車及零配件、電子電機零組件業、清真食品
馬來西亞	電子資訊產品之組裝製造
越南	紡織、成衣、食品、鋼鐵、塑化、橡膠、金融、新興電子業、配銷服務業
緬甸	食品、農漁產品加工機械、塑橡膠機械、紡織機械、製鞋機械暨木工機械
柬埔寨	食品、農漁產品加工機械、塑橡膠機械、紡織機械、製鞋機械暨木工機械

資料來源：台北市進出口商業同業公會《2010全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查報告》
整理製表：董珮真



■新加坡是台灣第6大貿易夥伴，不僅是東南亞的地理中樞，也是經濟中樞。

全部完成，將新增5萬至6萬個工作機會。

印尼》》 金磚第五國

摩根史丹利（Morgan Stanley）特別增列為金磚五國（BRIC）的印尼，今年再度列為台灣10大重點出口市場，目前已是台灣第10大貿易夥伴，也是重要的原物料供應國。

經濟部投資處指出，相較於菲律賓、越南等國，印尼工資成本較低，近年政治與社會也都相當穩定。以目前東南亞整體投

資環境來看，印尼是「最好的選擇」！而印尼原本就是我國目前鎖定的優質平價市場之一，也很歡迎台商去投資。經濟部長施顏祥日前表示，原本在中國從事勞動密集產業的台商可考慮到印尼投資，因為印尼不僅擁有充沛的勞動力，也擁有石油等天然資源，是值得開拓的市場。

據國貿局統計，至今年2月底止，台灣在印尼投資金額累計已達139億美元，位居印尼外人投資第8名。目前台商在印尼大多投資農產品或漁獲加工品，或生產鞋類。另根據台北市進出口

商業同業公會調查指出，印尼國內的貪污情況及稅務體制不佳，使得國際知名品牌較不願於印尼設廠。

越南》》 亞洲新小虎

越南這個「台商新樂園」，自從1986年宣布改革開放之後，這個東南亞人口最多的國家，就吸引台商一波接一波進駐。崛起中的越南，不僅投資環境有如10年前的中國，也已成爲台商在中國之外的另一個投資基地，更讓台商從2005年起已成爲越南最大



越南已成為台商全球布局的重要生產基地，在越南經營的台商，只要合法經營，多能於正式開始營運、量產後1至2年開始獲利。

外資。

經濟部投資業務處的《越南投資環境簡介》指出，越南在東協十國當中的政治經濟情況最穩定，治安良好，既無游擊隊，也無排華疑慮。隨著越南近年改革步伐快速，並已加入WTO，市場及法令規範將更趨於透明開放，已成為跨國投資設廠的新標的，並博得「亞洲新小虎」美名。

越南之所以最吸引台商投資，據中原大學教授呂鴻德分析，主要是越南的工資僅是中國的五分之三，而且越南的環保標準要求，比起相對日益升高的中國要低。越南民情與華人圈貼近，被視為南進的上選基地，目

前外資最集中在南部地區。台商也不例外，投資多分佈在胡志明市、同奈省、平陽省；產業則以製鞋、紡織、自行車、機車、木製傢俱等勞力密集產業為主。電電公會理事長焦佑鈞表示，胡志明市的投資環境與條件比河內佳，但台商大都選擇落腳河內，主要是河內距離中國大陸的珠三角很近。

越南已成為台商全球布局的重要生產基地，駐越南台北經濟文化辦事處代表黃南輝曾表示：「在越南經營的台商，只要合法經營，不計算建廠成本的話，大概只要正式開始營運、量產後1至2年，就可以獲利，目前在越

南合法經營的台商大概有八成都能賺錢。」

未來5年，越南經濟年平均成長率達7%至8%，預期在2020年前提高國民年均所得至3,000美元，邁入工業國家之林。在經濟高速發展的同時，包括基礎建設的強化、進口替代產業的推行及產業的轉型，均具有龐大的商機潛力。

馬來西亞》》》 台商電子製造中心

馬來西亞目前是台灣的第九大貿易夥伴，去年貿易總額達87.46億美元；但長年以來台灣對馬國是處於逆差狀態，主要是進口機械及電機設備、礦產品及化學產品等。因為馬國也擁有豐富的天然資源，如橡膠，棕櫚油，胡椒、與金、鐵、鋁、錳、鎢、錫等礦產。馬國的基礎建設也相當健全、相關法規透明完善，因此也是政府「南進政策」中的重點拓銷地區。

台灣也是馬來西亞第5大外資投資國，台商對馬國投資的金額截至去年底已達103.37億美元，主要是以電腦相關及資訊產業為主，因此，馬國也是台商重



■ 崛起中的越南，投資環境有如10年前的中國，已成為台商在中國之外的另一個投資基地。

要的電子製造中心：台商從台灣進口零組件到馬國組裝，再將半成品回銷到台灣或歐美及全球各地，形成獨特的產業鏈模式，也活絡了雙邊貿易。

馬來西亞新總理Datuk Seri Najib Tun Razak就任，陸續推出各種金融改革放寬舉措，有意改變在地企業封閉作風，包括放寬上市企業的馬來人持股比重，以及外資對券商、資產管理持股限制。此外，馬來西亞政府將開始積極鼓勵民間投資，包括計畫讓27家官方企業上市或民營化，以及即將提出的第10個5年計畫（2011年至2015年）中，鼓勵民間企業參與投資。

泰國》》》 亞洲的底特律

泰國近年的經濟成長也相當亮眼，從去年第四季開始執行規模高達1.43兆泰銖（約合420億美元）的第二套刺激方案（2010年~2012年），佔整體GDP約17%，估計2010年GDP成長率將因而增加2%至3%，GDP成長率可能上看6%，將增加160萬個就業機會。現任政府執政穩定度也高於預期，景氣刺激方案若如預期推行，將帶動營建材料、金融、地產與消費等產業，例如水泥經過2007年至2009年衰退後，估計今年將成長5%至10%。



■泰國近年的經濟成長亮眼，現任政府執政穩定度也高於預期，景氣刺激方案若如預期推行，將帶動消費、金融等產業發展。

以「亞洲底特律」自我定位的泰國，其汽車工業是僅次於食品業及電子業的第三大產業；由於泰國政府張開雙臂歡迎100%外資進入，美、日汽車大車廠近年來紛紛前往設廠，並吸引了周邊的衛星工廠群聚泰國。2008年，全泰國16家車廠產能已高達140萬輛，是東協最大的汽車生產和出口國，以維修為主的汽車零組件業也快速發展。

緬甸、柬埔寨、寮國》》》 潛力後來居上

緬甸擁有豐富天然資源，人口達5,700萬人，製造業尚在起步階段，工業及民生用品均仰

賴進口，內需市場可期。然而因長期處於封閉市場，廠商拓銷不易。外貿協會已於去年與緬甸商工總會（UMFCCI）簽署合作備忘錄，將有助於雙邊經貿交流。

柬埔寨經濟成長率高居東協國家之首，自2003年至2007年平均經濟成長率更高達10%以上，近年並於領海內發現石油及天然氣，天然資源豐富。台灣現為柬埔寨第5大進口國，投資金額位居第3位。東國主要出口產業為紡織、成衣及鞋類，處來料加工階段，配件及原料均賴進口，而且台灣產品品質在當地口碑頗佳，值得加以推銷。近年來食品加工、塑膠等產業也漸開



■ 柬埔寨經濟成長率居東協國家之首，工業雖剛起步，但勞動力充沛且低廉，在中國基本工資節節高升下，是台商的另一選擇。

展，商機可期。東國工業雖剛起步，但勞動力充沛且低廉，最低工資每人每月僅50美元，在中國投資環境日益惡化、基本工資節節高升下，可以是另一選擇。

值得注意的是，柬埔寨及緬甸政府正積極發展民生及進口替代品工業，目前值得台商加強拓銷的產品包括食品、農漁產品加工機械、塑膠機械、紡織機械、製鞋機械暨木工機械等。曾參加過外貿協會拓銷布局團的廠商指出，緬甸及柬埔寨兩國逐年增長的消費能力相當驚人，尤其是緬甸豐富的天然資源、及東國滿街跑的凌志高級轎車，顯現出該兩國經濟實力雄厚。

在緬甸投資文具廠的喜鶴企業老闆林治民指出，近來前進緬

甸探路的中國台商愈來愈多，假如美國解除對緬甸經濟制裁，緬甸未來對台商投資誘因將更大。相較中國近來日益高漲的工資，緬甸勞工月薪僅約新台幣1,600元，就算以緬甸勞工效率僅中國勞工的六成推算，還是十分低廉的投資環境；況且緬甸擁有豐富的石油、天然氣、寶石及錫、鎢等資源，發展潛力不比中國差。

由台灣向邦集團主導開發的柬埔寨曼哈頓經濟特區，位於東越邊境，第一期已被台商搶訂一空。包括世界三大自行車生產廠商之一的Best Way最早進駐、以及世界著名的皮鞋品牌「Clarks」製造商KINGMAKER鞋廠，也選擇此區作為外銷生產基地。該特區經理陳雅琪也說，

相較中國被不少國家列入反傾銷名單，東國享有歐美及世界各國的最惠國待遇，是配額限制、關稅、反傾銷稅影響最小的國家，尤其是鞋業、自行車、紡織、皮革及五金螺絲等，有美、日等多國給予關稅優惠及免配額優惠。

台商可切入內需市場

據外貿協會指出，東協國家與我國地緣相近，擁有6億消費人口，近年經濟成長也相當快速，因而帶動當地內需市場規模日益擴大。加上台商在當地經商者眾，台灣製產品切入內需市場將具有優勢，因此推出「優質平價產品強力拓銷東協市場計畫」，希望以整合性行銷活動方式強力拓銷我國產品。

貿協鎖定東協各國的市場需求，篩選出來的拓銷主力產品，包括了食品、生技保健、醫療器材、運動用品、電子資訊、機械、五金建材、汽機車零配件等，以及美容保養品、健康照護用品、保健食品、家庭用品、休閒用品等優質生活用品。

在能源、環保產品方面，則選定太陽光電、LED照明、風力發電、燃料電池、智慧電網、地熱能源、電動車、綠建材等各式節能減碳產品，以及薄膜濾材、廢水處理、空氣污染控制、焚化爐、廢棄物處理等技術及設備，值得廠商參考。■

104人力銀行董事長楊基寬談領導智慧

以身作則 真誠吸引員工

領導的根源來自對自我的期許。104人力銀行董事長楊基寬認為領導有三部曲，第一部就是自我領導，接著是被人領導，最後才是去領導別人。透過不同時期的修練，從自己做起，領導才會貼近自我的方向，而不是一昧的迎合他人的期許或隨波逐流。

◎ 撰文／許慈倩 攝影／路西法

領導絕不是高高在上，發號施令那麼簡單。楊基寬引用英國首相邱吉爾的話「If you are going through hell, keep going.」他說，沒有經過地獄的洗鍊，就到達不了天堂。不論是自我領導、被領導或領導他人，都是宛如地獄的嚴苛試煉，而且一個有理想的人，對自我的要求是不會停止的，這種情境就彷彿一直處在地獄的試煉，而地獄則是通往天堂唯一的入口。

自我覺醒 邁向領導之路

楊基寬28、9歲時任職於科技公司，當時由於公司海外部門虧損，老闆要派人到英國解決庫存、壞帳、資遣及結束海外部門的工作，於是徵詢員工意願。當時的楊基寬不僅年輕還是個菜鳥，他想這麼艱鉅的差事怎樣也輪不到他，但公司沒有人自願去，因此，當老闆第二次詢問時，他就表明前往的意願。

他心想老闆只是希望有人

去做收尾的工作，並沒有設定更高的目標，因此，去做這件事並不會有任何損失。其次，他也自問：如果我是老闆，我會怎麼做？想到這裡，他很嚴肅的告訴自己：「只有勇氣不等於擁有經驗值，只有真的做了，才算數。」所以他接下了這件人人避之唯恐不及的工作。

當年老闆給他3個月時間完成任務，但3個月後該部門轉虧為盈，老闆轉念一想，既然賺錢就該繼續營運下去，於是讓他留在英國主持海外業務達4年的時間。那段期間他深深感受到英國與台灣社會的人文落差很大，刺激他思考可為台灣做些什麼？因此才有104人力銀行的誕生。

事實上，楊基寬的主動性格，在更早期的求職過程上就表露無遺。念外文的他想進貿易公司，但當時貿易公司喜歡晉用女性員工，因此他常被拒於門外。有一天他從報紙上一個小小的分類廣告看見一家貿易公司在徵

人。他等不及郵寄，直接拿著履歷表到該公司應徵。而且向面試者表明：「只要你們用我，我什麼都肯做。」衝著這句話，他果然被錄取了。但老闆為了測試他，就讓擁有國立大學學歷的他擔任類似捆工的工作，楊基寬本人並不以為意，因為他可以利用工作空檔向前輩請教貿易的知識和竅門。

善於領導必先善於被領導

談到領導，楊基寬表示，領導有三個步驟。第一是自我領導的階段，除了要有旺盛的企圖心、正向思考之外，也要知道的方向，才會懂得取捨，一步步往既定目標前進。善於自我領導讓自己有機會在職場嶄露頭角，成為管理者的角色。這時候可能是初階主管，同時也是被領導者。

相較於領導者的角色，被領導者的難度並不高，因為你只要決定自己要不要被領導。但楊

基寬表示，被領導者必須收斂自己的喜好去成就別人，這也是一個重要的學習。他舉例：當員工拿到比較少的績效獎金時，許多人想到的都是公司對他不公平，而沒有去反省為什麼自己獎金比別人少，這是所謂的「員工身、員工心」，但是善於被領導的人必須是「員工身、老闆心」，換句話說，會去探究原因，瞭解是不是自己有做的不夠、不好的地方？並假設自己是老闆的話，又會如何對待員工呢？

楊基寬也提醒，做為被領導者，如果願意跟隨老闆的意志行事，就有機會證明老闆的想法、經驗是不是行得通。如果錯了，自己不會是承擔最大責任的人，如果對了，就證明了老闆是對的。這不失為快速學習之道。「如果沒有通過被領導者階段的修練，就很難摒除主觀、突破自我的格局。而且從進入職場的第一天開始，就反覆練習第1、2階段的領導步驟，經過2、30年，自然懂得如何當老闆，成為善於領導他人的人了。」

打造真誠的領導風格

楊基寬強調，領導訓練是必須持續的，因此既然已經身在地獄，就該繼續走下去。經過長期不斷反覆的訓練後，成為領導者就是水到渠成的事。

他分享一個管理寓言：在



楊基寬小檔案

現職：104人力銀行董事長
學歷：成功大學外文系畢業
經歷：佳佳科技公司業務經理
精元電腦業務總監

EMBA領導課程上，教授請了2位講者來談領導。第一位是去年MBA班第一名畢業生，他引述了5位傑出領導人的名言，包括前奇異公司（GE）總裁傑克·威爾許（Jack Welch）、前英特爾（Intel）執行長安迪·葛洛夫

（Andy Grove）、管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）以及鴻海集團總裁郭台銘和台積電董事長張忠謀，來印證他所學到的管理理論。第二位上台的是一位5、60歲的創業家，他說，領導很簡單，只要10秒就可以說



**領導是對自己永不妥協，對別人設身處地，
領導的最終目的是希望能做到不需要領導，
這樣員工才會樂在工作，以公司為家。**

完，但因為教授是好朋友，如果只說一句話就下台未免失之草率，所以他用了「五少五多」來說明他的領導修練過程。而結論就是：領導就是做人、領導方式就是做人方式、領導風格就是做人風格。

這也呼應了前面楊基寬說的，領導是從自我領導開始，而不是照著別人的想法，別人的要求，別人想要的目的去做，一切都是來自自我的要求。所以他所奉行的僕人領導也就是真誠領導。也因為真誠，所以沒有恐懼，因此楊基寬坦言，他並不在意員工為他貼上任何喜歡或不喜歡他的標籤。包括解雇員工也是，他認為只要掌握了過程中的誠意，確實溝通清楚之後，那麼被解雇員工怎麼想、怎麼說就不重要了。因為我們無法預測結果，但卻可以完全掌握過程。他認為身為領導者，沒有必要成為領導績效的奴隸，因為真誠領導所希望的是吸引而不是迎合。而要吸引別人，首先要看得起自

己，能夠對自己交代，對任何事都能問心無愧。所以楊基寬表示，他心目中的領導者，其領導風格是要超越別人對你的期待。而要吸引志同道合的員工，就必須以身作則。所以真誠領導也等於是模範領導。

領導的修練與智慧

前面提到5、60的歲創業家用40年時間不斷練習5件事，是為了讓員工「心」甘情願被領導，而非「薪」甘情願。這五件事就是所謂的「五少五多」，包括「少不多是、少說多聽、少我多你、少舊多新、少會多讀」。

「少不多是」，就像楊基寬年輕時到貿易公司當捆工，他不推工作，只為爭取學習機會。

「少說多聽」對於剛當上主管的人尤其重要，因為剛獲晉升容易自滿，喜歡發號施令，其實這時應該少說點話多聽聽部屬的聲音，因為沒有一個員工喜歡不聽自己意見的主管。至於職場上有很多管理者總是先要求職位，才

願意表現，楊基寬以「少我多你」來提醒，願意先付出再要求，站在公司立場想的才是好的管理者，他甚至透露，「如果有員工跑來跟我說他願意減薪10%，那麼將來接班人的位置肯定是他的了。」隨著工作歷練，當上高階主管，這時候容易犯的毛病是以為自己打天下的方法很管用，但如果只用舊方法，如何創新格局？楊基寬認為要成為領導者就必須不斷自我挑戰與創新，因此要做到「少舊多新」。至於當上老闆後，更不能有睥睨天下的心態，建議此時多閱讀，才會發現人外有人天外有天，感受到自己的不足，而願意充實與精進自己。

領導是對自己永不妥協，對別人設身處地，而領導的最終目的，其實就是希望能做到不需要領導，這樣員工才會樂在工作，以公司為家。因為工作最大的樂趣就是和感動的人一起做感動的事。仍身在地獄的管理者們，繼續前進吧！■

總是為客戶設想

和椿科技客製化贏商機

以進口貿易業務起家的和椿科技，從產品代理跨足產品生產行列，這些年來不光擁有優異的生產技術，更精準掌握市場需求，藉由客製化產品滿足客戶，讓和椿科技有能力與全球國際級企業競爭，並以自有品牌立足市場。

◎ 撰文／林裕洋 攝影／路西法

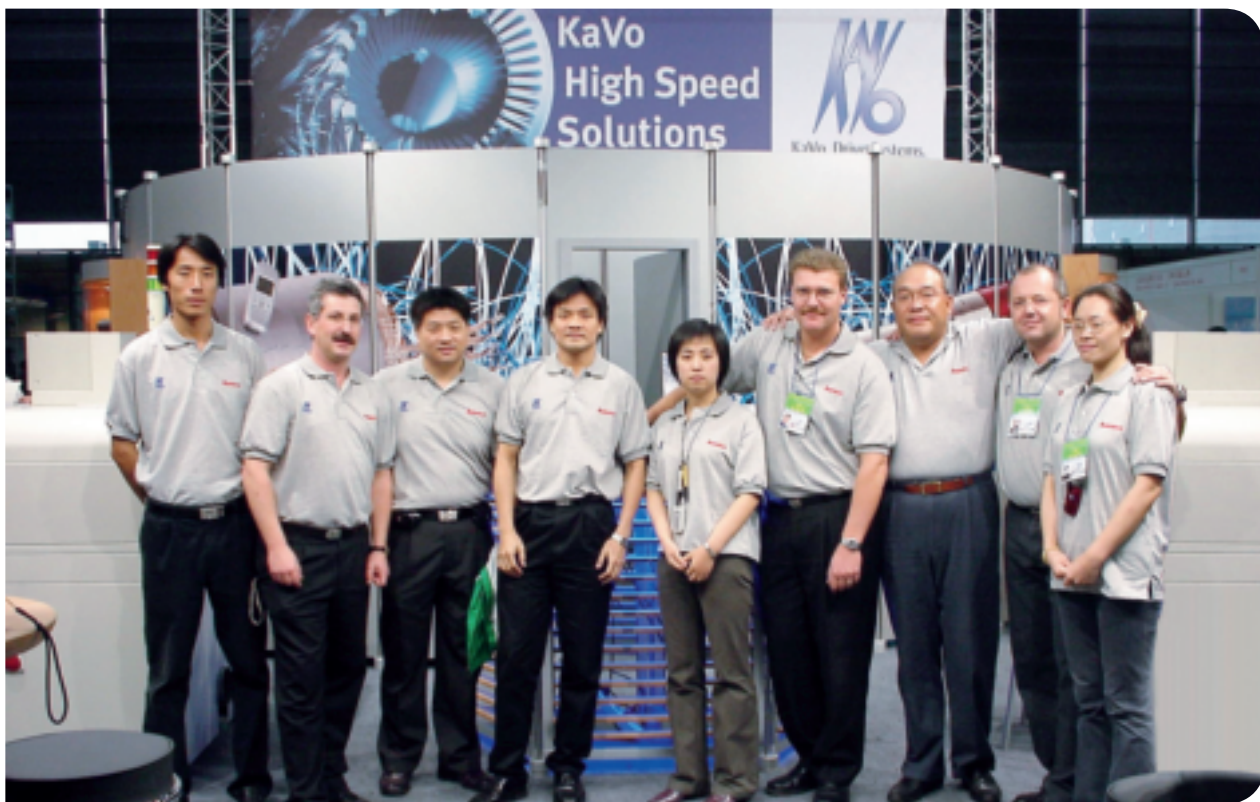
走進和椿科技位於台北市內湖區的營運總部，映入眼簾的是多種針對綠建築設計的節能產品，若不是門口豎立著碩大的公司招牌，很難讓人把代理自動設備零件起家的和椿科技，跟現在正夯的綠建築連結在一起。

和椿科技在1980年由張永昌

董事長創立，最初主要是以進口貿易業務為主，代理自潤軸承、線性軸承等工業傳動驅動零組件，經過多年的業務擴展，目前公司的主要業務已經從貿易跨足設計、製造領域，範圍涵蓋自動控制、產業機器人等，以及SMT後製程設備及LCD、半導體製程

設備，另外還包括建築工程的自然排煙裝置、隔震和制震裝置。

以和椿科技針對電路板印刷產業設計的基板切割機為例，專門用於處理高單價印刷電路板，市場占有率高達70%以上，包含台積電、聯電、明基電通、鴻海精密等國內知名大廠，都是和椿



■和椿科技證明，台灣企業不光可以成為全球代工製造業的龍頭，更能夠躍升為全球知名的品牌公司。（右3為董事長張永昌）

張永昌董事長表示，
只要做好市場與消費者分析，
台灣就有能力做好品牌，
更有機會站上全世界的舞台。



科技的客戶，由此可見和椿科技的規模及其影響力。

搶升級商機 走向創業之路

創業時年僅24歲的張永昌，畢業於淡水工商專校工商管理科，曾經遠赴日本求學2年，回台後的第一份工作便是在貿易公司從事商品銷售的工作。在這2年的時間內，不但學習到豐富的銷售經驗，也啟發張永昌自己創業的想法。

1980年新竹科學園區成立，台灣從傳統勞力密集產業跨入工業自動化，對自動化設備的需求非常強烈，也讓張永昌看到難得一見的商機，毅然決然地以400萬資本額和5名員工創立和椿貿易公司，以代理銷售國外精密零組件為主，搶占市場商機。

儘管和椿科技當時是以代理高品質、精密的零組件為主，但是代理銷售上獲利空間有限，加上不同代理商的產品可替代性很高，代理商的獲利能力很容易

隨著景氣而起伏，加上對市場的自主性並不是很高，因此要以額外附加價值提高獲利並不容易。因此張永昌分析，屬於消耗品的零組件，一旦消費市場的需求量變大，市面上便會出現削價競爭的狀況，不但會讓產品的毛利不斷下跌，也會侵蝕公司的獲利能力，於是公司開始思考其他的經營模式。

在經過多方面的評估思考後，張永昌憑藉著代理、銷售設備過程中，與日本廠商培養出的革命情感，終於說服合作夥伴到台灣來與和椿科技合資設廠，不但降低產品的生產成本，也能提高零組件的供貨速度，更可以提升本身的銷售和生產利潤，進一步鞏固和廠商之間的關係，並且學習設備的生產技術，因此和椿科技成為台灣最早跨入2.5級產業的代表性廠商之一。

客製化服務 滿足客戶需求

和椿科技從貿易業跨入設備

和椿科技公司小檔案

- 成立時間：1980年
- 公司規模：目前員工數約250人
- 主要經營業務：自動化組件業務、自動化設備業務、光電設備業務、節能安全業務等等。
- 全球布局：營業總部設於台灣，泰國、日本、中國等地均設有辦事處。
- 重要發展與表現：2002年股票正式上櫃，2007年由上櫃轉上市；多次獲得台灣精品、國家磐石獎、小巨人獎及創新研究獎等肯定。

生產，當時並不是從提升公司業績的角度出發，而是希望協助客戶解決生產過程中產生的問題。

從多年代理國外設備的過程中，張永昌發現國外設備品質確實比台灣好，但是卻不能完全滿足台灣客戶的需求，因為設備製造商對台灣工廠生產流程不夠了解，所以都是一律以標準規格開發與設計，不論是硬體還是軟體，都與實際生產過程有些差距，以致於客戶在生產過程中需要一再的調整設定，不但使成本提高，也容易引起客戶的抱怨。

和椿科技成功的關鍵，不光是擁有優異的技術、能力，更在於能精準掌握市場趨勢，以客製化產品滿足客戶需求。

身為設備代理商，和椿科技自然會跟合作夥伴們反映台灣的實際狀況，但是國外廠商基於成本和營運考量，無法提供台灣廠商客製化生產的服務，所以張永昌才會興起自己投入生產製造的念頭。

張永昌表示：「要從代理商跨入設備生產，技術門檻其實非常高，但是如果不跨出這一步，和椿科技的營業範圍就無法突破，也因此經過多年的人才培養與研發生產後，終於推出自有品牌的產品。」而為了與合作夥伴保持良好的合作關係，和椿科技以生產不在代理清單上的設備

為主，藉由雙方互相合作的方式開拓市場，也一舉打響和椿科技在設備製造上的品牌知名度。

和椿科技所研發的多項產品，都得過台灣精品標誌及國家產品形象獎，以 γ -S168IN- LINE 基板切割機為例，因為品質及性能有一定水準，加上技術上領先、價格又較同級品便宜，一舉攻下台灣七成的市場占有率。

其實從1998年起至2005年，和椿科技研發的產品共有8件獲得台灣精品，其中4件獲得國家產品形象獎（一金三銀），2001年更榮獲第十屆國家磐石獎、第四屆小巨人獎以及第八屆

創新研究獎。連連得獎，證明和椿科技經營成效與研發能力倍受肯定。

多元應用 跨節能安全領域

張永昌表示：「雖然幾乎台灣所有的基板製造廠商都跟和椿科技買設備，但每一家的設備或多或少都不盡相同，因為公司的設計團隊能夠依據顧客的需求來做修改，創造出其他廠商無法提供的服務，所以才能快速拉高市場占有率。」包含廣達電腦、明基電通等業者，都是和椿科技的客戶，他們認為，和椿科技的設備不光品質很好，尤其能夠為廠



■1998年至2005年，和椿科技研發的產品共有8件獲得台灣精品，連連得獎，證明和椿科技經營成效與研發能力。



商量身訂做，更符合客戶的實際需求。

和椿科技的業務範圍在921地震後，增加了安全裝置系統整合業務（包括結構隔震制振裝置及自動排煙系統），希望能提供半導體及高科技產業更安全、更穩定的作業環境，但是並非代表和椿科技跨入完全陌生的領域，而是從既有的產品線衍生不同的應用方式。

張永昌認為：「相同的零件放在不同的領域，就必須有完全不同的應用方式，這也是和椿科技長久以來的經營理念。以台北101大樓所使用的制震器為例，便是由和椿科技所提供，也代表產品品質通過最嚴苛的考驗。」事實證明，安全裝置系統整合業務不但每年的成長幅度驚人，營收比重也節節升高，證明他當時的想法是正確的。

事實上，張永昌的創意還不止於此，還把自動排煙系統應用在ECO環境保護及節能建材上，在中國打造了全世界最先進的綠色建築物，利用與自然環境生態結合的概念，善用太陽、風、水等天然資源，達到降低建築物溫度、增加空氣流通，減少降低對電力能源的需求，以符合節能、減碳的世界潮流。

挑戰日本 奠定成功關鍵

張永昌的目標不光放在台

灣，更希望將設備銷售到日本、歐美等國家，讓和椿科技能夠成為國際級的企業，所以和椿科技開始到日本尋找潛在客戶，並且透過參加設備展的方式，讓日本企業能夠了解和椿科技的獨特性。在經過這些年的努力之後，和椿科技憑藉著優異的技術能力，配合詳細說明的銷售方式，終於吸引日本企業願意開始嘗試使用和椿科技的設備。

「日本企業對產品的挑剔程度可說是舉世聞名，他們會在試用後提供一份厚厚的報告，寫滿各式各樣需要改進的地方，這也讓許多台灣廠商不敢跨入日本市場。」張永昌認為：「雖然許多企業認為日本客戶要求嚴苛，但我卻認為這是一個絕佳的機會，因為日本企業願意提供改進報告，代表對產品還有期待，否則直接退還設備即可；尤其是產品如果能夠通過日本企業的認可，便成為往後銷售世界各地最強有力的後盾。」

張永昌認為，銷售設備只是公司獲利的開端，最重要是後續維護所衍生的服務費用，如同影印機賣出去後，還能透過每個月固定保養收取服務費，所以在產品設計與行銷策略上，和椿科技會針對不同的地區與營業模式進行調整。

例如台灣EMS廠商對機器設備的需求量大，每個月所衍生

的維修費用勢必非常可觀，而日本、歐美企業由於專注於生產高品質、高單價的產品，生產規模與需要設備數量也較少，帶動的邊際效益也相對遞減，所以在產品的銷售策略上台灣與日本、歐美企業會有些許不同。

也因為能針對不同市場調整營運模式，和椿科技受單一產業市場循環性或季節性的影響不大，即便在2008年全球金融風暴的襲擊下，每年營收仍有相當不錯的成長。

掌握需求 站上世界舞台

「台灣絕對有能力做好品牌，只要做好市場與消費者習慣分析，就絕對有機會站上全世界的舞台。」張永昌表示：「和椿科技成功的關鍵，不光擁有優異的技術、能力，更在於能精準掌握市場的需求，並藉由客製化的產品滿足客戶需求，讓和椿科技有能力與全球許多國際級的企業競爭。」

張永昌將和椿科技從貿易商的角色，轉型為跨足SMT後製程設備及LCD、半導體制程設備、自然排煙裝置、隔震、制震裝置的過程，顯示台灣企業不光可以成為全球代工製造業的龍頭，只要藉由精準的市場分析與行銷策略，也能夠躍升為全球知名的品牌公司。和椿科技的成功，證明了一切！■



挑戰全年出貨3億支關卡

智慧型手機狂潮來襲

去年底，研究機構預估今年全球智慧型手機成長將高於2009年，年度成長率保守預估可達29%，出貨量則可望挑戰2.35億支，今年前6個月在Android大軍與Apple iOS產品線的光環效應衝刺之下，2.35億支的目標可望輕鬆達成，下一個目標是挑戰全年出貨3億支的關卡。

◎ 撰文／陳玉鳳 圖片提供／達志影像

目前，全球展開iPhone排隊搶購大戰，其中當然有許多人是因為欣賞iPhone手機的多功能及便利性而想搶先使用，不過，也有許多人是衝著Apple所代表的時尚品味而來。無論如何，從Apple推出第一代iPhone以來，的確為智慧型手機

(SmartPhone) 產業投下一次又一次的震撼彈，不僅震出智慧型手機需求量大幅成長，也震出其他智慧型手機業者的積極備戰。

多元功能 列為必備工作技能

到底智慧型手機有何引人

之處？就如同現代人們無法想像沒有電腦和網路的生活一般，在用過智慧型手機後，人們也很難再回頭使用僅具有陽春功能的手機，這是因為智慧型手機發展至今，除了個人行事曆的約會行程管理、上網查交通地圖等基本功能外，還提供GPS衛星定位導航

功能，更不用說是百花盛開的應用程式了。

例如iPhone應用程式商店至今已提供30萬款以上的應用程式，從小遊戲到記帳軟體、從驅蚊到觀星象，應用程式令人驚艷，再者，智慧型手機和社群網路服務的整合，也讓人們即使不坐在電腦前，也一樣可以透過社群網站與朋友互動。

由於智慧型手機的多元性功能，全球各地市場的智慧型手機與傳統的功能性手機的銷售量正逐漸拉近中，部分美國大型企業甚至將懂得使用智慧型手機列為必備的工作技能，因為有越來越多的商業軟體是以智慧型手機為平台。

另外，在歐洲地區，iPhone 4手機也是在未推出便預購銷售一空，目前為止，雖然iPhone在歐洲的銷售量僅有約1千萬支，但一般認為它帶動行動裝置風潮的影響已超越市佔率，促使許多行動裝置製造商與作業系統供應商以iPhone作為標竿發展新產品，因此預料歐洲智慧型手機市場的競爭將日趨激烈，使用普及率也將快速升高。

除上述Apple iPhone帶動消費者對於智慧型手機的欲望，分析智慧型手機此波成長的原因，還包括Android陣營的加入戰局。面對iPhone的來勢洶洶，相關業者也積極研發各種基於Android平

台的智慧型手機，且不只是頂級的旗艦機種，Android陣營更推出平價機種，其中所揭示的重大意義，在於平價智慧型手機和應用軟體開始走向一般消費大眾，智慧型手機和高價手機不再是同義詞，智慧型手機的普及化顯然即將到來。

iPhone和Android領軍 成長快速

誠如拓璞產業研究所的預估，今年全球手機出貨量總計將近13億支，而智慧型手機超過2.5億支，且在iPhone的帶頭衝刺及Android陣營的積極動作下，2011年智慧型手機出貨量可望衝上4億支，年增率高達60%，智慧型手機市場成長至2015年將達8億支，甚至每2支手機中就有1支是智慧型手機，市場總值可望達到1,590億美元。

針對此發展方向，宏達電執行長暨總經理周永明指出，智慧型手機是未來手機市場的趨勢，宏達電期許2012年可望躋身全球智慧型手機前三大廠。目前宏達電自創的HTC品牌已是全球前四大智慧型手機品牌，該公司之所以能在智慧型手機領域取得成功，周永明直指最重要的關

全球智慧型手機出貨量（以作業系統區分）

單位：百萬支

年份 作業系統	2008	2009	2010(F)
Symbian	72.9	81	110
RIM	23.1	34	49
Microsoft	16.5	15	17
Linux	10	8	7.7
Palm OS	2.5	1.7	1.4
Android	0.6	6.8	37
Total	139	172	264

資料來源：日盛投顧

鍵在於宏達電的產品策略——將手機視為精品，日前正式推出的Desire HD便是此一策略的再次具體呈現。

周永明並表示，今年是宏達電的豐收年，全球的品牌印象成長了200%，全球的智慧型手機市占率達9.4%，亞洲區營收表現成長200%。不同於宏達電因為擁有自有品牌而受惠於智慧型手機的成長趨勢，對於台灣手機OEM業者而言，似乎要到2012年才能嘗到智慧型手機帶來的甜頭。

平價智慧型手機 帶來代工商機

根據MIC分析指出，今年全球近2.8億支的智慧型手機中，有2.55億支是由品牌業者自行研發製造，或是由EMS業者負責組裝，ODM市場規模僅有2,200萬支，這也讓智慧型手機快速起

飛，且對台灣手機代工產業來說，弊多於利。

隨著北美、歐洲2012年起智慧型手機滲透率超過50%，將會帶動低階機種需求起飛，這正代表市場占有率穩定提升的業者，如中興、華為、摩托羅拉，因自有產能不足，有機會大量釋出低階機種的ODM訂單，智慧型手機ODM規模在2012年將會大規模成長，由今年僅2,200萬支成長至於5,700萬支，加上台灣手機代工業者因為早已導入高通平台（編按：高通公司目前是全球20大半導體廠商之一），在ODM規模擴大初期即可望優先受惠。

面對智慧型手機商機的即將到來，台灣智慧型手機代工業者，包括華寶、華冠、英華達也已開始佈局。例如華寶是以多樣少量方式，將資源投入智慧型手機設計代工服務；華冠採取經濟

規模策略，以量衝營收，並藉由LG打進印度市場；英華達則規畫從ODM轉型為EMS。

針對智慧型手機代工業務，華寶董事長陳瑞聰表示，美國客戶的手機銷售不如預期，因此華寶今年手機出貨量為1,000萬支，智慧型手機占比將過半，他並預估明年整體市場的智慧型手機出貨量會快速成長，華寶智慧型手機出貨量會成長到具經濟規模效益的量，達1,000萬至1,500萬支，較今年出貨量倍增。

台灣零組件業者 直接受惠

另就智慧型手機產業供應鏈的其他環節，亦即零組件部分來看，由於智慧型手機需求爆量，因此零組件出現缺貨情況。基本上，由於高階智慧型手機零組件數量遠高過功能手機，因此供

應缺口短期間內難以填補，特別是AMOLED面板、NOR快閃記憶體、功率放大器（PA）等皆面臨供不應求的情況。

目前NOR快閃記憶體供應商如華邦、旺宏；功率放大器製造商如全新、宏捷科，以及AMOLED面板製造商新奇美皆加緊出貨，並且積極布局智慧型手機未來5年的市場大餅。另外，值得注意的是相機鏡頭製造業者——大立光，由於其同時供貨予Android與iPhone手機，因此成績相當耀眼。

再者，在軟板方面，由於智慧型手機要求輕薄，因此帶動每支智慧型手機的軟板使用量增加到5至10片，較一般功能手機的2至3片增加許多，因此客戶涵蓋Apple與宏達電的台灣軟板龍頭業者嘉聯益已繳出亮麗成績，據了解，該公司第三季產能利用率已達九成，而其他業者如台郡、台虹、宇環、旭軟等亦是頗受矚目。再者，以供應三星、摩托羅拉等其他Android陣營手機業者為主的軟板業者，包括介面、洋華、美磊等亦是受惠於Android手機出貨熱絡，後勢看好。

根據拓璞產業研究所的分析指出，在入門等級智慧型手機成為新焦點後，由於中低階手機硬體毛利逐漸被侵蝕，手機品牌大廠為降低製造成本，將增加對台廠零組件的採購比重，其中包



■ 智慧型手機造成銷售熱潮之後，同時也帶動相關產業的龐大商機。

括石英元件、手機按鍵、電聲元件、機殼與表面處理、印刷電路板、面板、充電器等，這些都有助於台灣相關零組件業者的商機擴大。

Windows平台智慧型手機不可忽視

探究台灣業者的商機所在，除了Apple iPhone和Android平台手機的貢獻外，另一股不可忽視的力量則是新近發表的微軟Windows Phone 7，也將在智慧型手機領域中掀起另一波騷動。

微軟於10月間推出搭載Windows Phone 7的9款手機，操作介面比起前一代有大幅更新。繼此次的發表，微軟並表示LG、宏達電、三星及戴爾都將先後推出搭載WP7的手機。就如同Android的作法一般，微軟也是企圖以一次發表多款手機的方式，積極爭取在手機裝置上的作業系統市占率。

快速掌握此波商機，宏達電近期也與Microsoft大舉合作，一口氣宣布推出5款Windows Phone 7智慧型手機，目前已有23家電信業者採購，預定10月下旬分別在北美、歐洲及亞太地區上市，對此，周永明總經理表示，Windows Phone 7為使用者帶來不同的手機使用經驗。從Microsoft廣受歡迎的Xbox LIVE與Zune等服務，宏達電已看到龐大商機。

基本上，不同於一般手機，智慧型手機是指可以隨意的手機內安裝應用軟體功能的機種，因此對智慧型手機而言，作業系統是非常關鍵的部分。目前市場上最主要的作業系統分別為Symbian、Windows Mobile、iPhone OS、Linux、Palm、Android和BlackBerry OS。大多數作業系統都具有開放性，可支援軟硬體擴展，同時支援原有軟體的移植，並提供豐富的原始程式碼以方便開發商和第三方軟體供應商的開發。

Android平台帶動智慧型手機平價化

根據Gartner於日前所發表的智慧型手機作業系統市占率調查報告，截至2010年8月為止，前三名分別為Symbian的40.1%、Android的17.7%、RIM的17.5%，Apple的iOS則以15.4%排名第4，微軟的Windows則以4.7%排名第5。

不過，MIC預估Android平台於2013年將以出貨量1.3億台與24%的市占率，取代Symbian而成為全球最大的智慧型行動電話作業系統。而Android平台手機投入業者眾多，未來勢必帶動智慧型手機價格走向多元化，例如中國品牌業者華為、中興通訊等，近期便與電信營運商合作推出不少價位在200至300美元間的

Android手機。

預期明年Android平台機種的價格將走向多元化、價格範圍會很寬。整體而言，2010年可說是Android手機大幅成長的一年。隨著作業系統的不斷更新，Android手機的出貨也從2008年中的零出貨到2009年第四季達到5%的市占率，事實上，Android陣營的業者便是企圖以機海戰術進逼Apple的iPhone，據了解，使用Google Android平台的智慧型手機全球已多達90款，且各品牌的Android手機都成為推動成長的主要驅動力，其中包括宏達電、三星電子、Sony Ericsson和摩托羅拉(Motorola)在內，都展現了極佳成果。

就趨勢來看，智慧型手機產業的下一階段發展主力便是中階與入門款智慧型手機，亦即單價100至150美元的機種，以中國大陸市場而言，智慧型手機將為三階段發展。第一階段為2010至2011年，主要產品為iPhone及諾基亞所推出的智慧型手機；第二階段為2011至2012年，主要產品為100至150美元的Android手機；至於第三階段則為2012年後所推出的100美元Android手機。

面對即將到來的平價智慧型手機時代，台灣手機代工業者宜極早布局，如此不僅可提高毛利率，且能擴大訂單來源，重新掌握下一波成長契機。■