

貿易

TRADE MAGAZINE <http://www.ieatpe.org.tw>



雜誌



No. 260
2013年02月

走過洪水再出發
泰國經濟繳出亮眼成績單
看準13億人口食品商機
台商搶做中國大陸頂級農產品牌
寵物經濟發燒
台灣觀賞水族產業趁勢崛起

強化拓銷三方：
通路力、行銷力、人才力

台商贏向新興市場

定價：99元
ISSN 1813627-3

9 771813 627005

Contents

10 封面故事 Cover Story

強化拓銷三力：通路力、行銷力、人才力

台商贏向新興市場

在全球一片不景氣下，新興市場經濟成長依舊強勁，Global Insight預期新興經濟體在2013年經濟成長率仍高達5.1%，遠優於先進國家的1.1%。有鑑於此，各國企業爭先恐後搶進新興國家，加劇市場競爭，也使台灣在拓銷時面臨更大挑戰。包括人才缺口、通路布局不易以及難以有效行銷等，都是困難所在。

綜合諸多台商的經驗，台商想要提升拓銷市場的能力，首先必須覓得人才，施以正確的通路布局，取得進入市場的門票，再輔以有效的在地化行銷，打動消費者的心，進而成功進軍市場。

編輯室報告

1 找出訣竅 拓銷不再障礙重重

趨勢觀察 Trend

名家專欄 Column

6 政治大學企業管理學系教授巫立宇 宏達電機海戰術策略真的錯了嗎？

新聞微囊 News Clips

8 美國奪台灣外銷接單第一 歐洲亦刷新紀錄

國際瞭望 Global View

38 走過洪水再出發 泰國經濟繳出亮眼成績單

大陸觀察 Mainland Focus

42 看準13億人口食品商機 台商搶做中國大陸頂級農產品牌

產業趨勢 Industry Trend

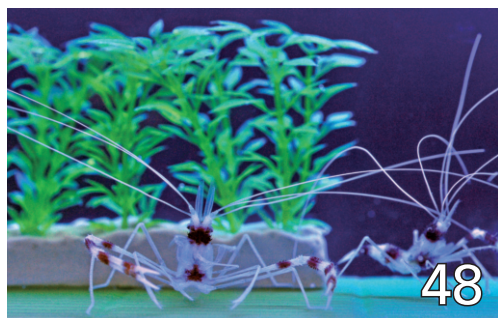
46 寵物經濟發燒 台灣觀賞水族產業趁勢崛起

經貿焦點 Focus

產經線上 Economics Online

50 2013香港國際文具展 亞洲重量級文具展 台商積極開拓國際能見度

52 針對6類非經常性薪資收入加收補充保費 健保新制上路 衝擊低底薪、高獎金企業



貿易雜誌 No. 260 | Feb. 2013

- 總論篇
12 掌握通路、行銷、人才三關鍵
前進市場 戰鬥力再升級
- 通路篇
18 新興市場通路型態差異大
因地制宜 才能出奇制勝
- 行銷篇
26 深化與消費者溝通最後一哩
掌握在地化 提升行銷力
- 人才篇
30 「獵將」是成功拓銷首要任務
正確選、育 優化人才力

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

網址：www.iatepe.org.tw

發行人：黃呈琮

主任委員：陳正雄

副主任委員：林承斌

編輯委員：林平貴、柯彥輝、潘偉景、高泉興、宗緒順

簡壽宏、廖伯祥、李友青、謝昆霖

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

經理：王順正

資深編輯：許騰文、倪可孟

美術編輯：劉錦堂

地址：104台北市中山區民生東路二段141號6樓

電話：(02) 2505-6789 分機5503、5504

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

中華郵政台北誌字第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

職場競爭力 Attitude

- 特別企劃 Special Report
32 建立企業形象4大招
優質企業形象 讓顧客樂意埋單
- 創新設計 Design
56 酷！異想設計(下)
創意新品，就是跟你想的不一樣

樂活人生 Life

- 美食特搜 Cuisine
58 簡約又不平凡的精緻料理
S.T.A.Y.餐廳 品嚐優閒法式美味
- 樂活養生 Lohas
60 吸吐之間，達到身心靈平衡
深呼吸 左右你的生命力
- 享樂生活 Life
62 愈陳愈香的普洱珍品
遁入養生品茗的茶香世界

貿易園地 IEAT Field

- 64 2012年度台北市進出口公會共識會議圓滿落幕
引領會員，攜手台商征戰全球市場
- 66 春節敬軍團遠赴澎湖慰勞官兵
激勵士氣，精神抖擻迎向2013
- 67 匯率表





掌握通路、行銷、人才三關鍵

前進市場 戰鬥力再升級

新興經濟體快速崛起，台商摩拳擦掌投入市場，雖然成功者大有人在，鎩羽而歸者也不少。論及失敗原因，包括通路掌握度不夠、缺乏正確拓銷手法與找不到人才，都是問題所在。因此，提升通路力、行銷力與人才力，是台商成功搶進新興市場的三大關鍵。

◎撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

過去十幾年，新興市場逐漸取代先進國家成為全球經濟主要成長動能。根據國際貨幣基金（IMF）最新發布的《世界經濟展望——高債務及遲滯的成長》（*World Economic Outlook: Coping with High Debt and Sluggish Growth*）報告指出，過去10年來，新興經濟體與先進經濟體的經濟實力，正走入關鍵性消長階段。

在此情況下，儘管2012全球景氣低迷，新興市

場的經濟成長依舊亮麗，國際調查機構Global Insight指出，受歐債危機、美國復甦力道疲弱、消費者信心下滑等因素影響，全球經貿成長趨緩，然而，新興經濟體在全球經濟景氣不佳之下仍穩定成長，該機構並預期，2013年新興經濟體經濟成長率約為5.1%，遠優於先進國家的1.1%，顯見新興市場已成為全球經濟最大成長動能。

有鑑於新興經濟體已經成為未來經濟成長關鍵



所在，全球企業無不爭先恐後搶進新興市場，台商腳步也非常積極，根據政大企管系與IBM針對政大企管班800位校友與在校學員所進行的「企業經營之認知與做法」調查結果顯示，高達65%的國內企業主與高階經理人，計畫在未來兩年內布局中國、印度、中南美洲、東南亞等在內的新興市場，以創造企業新的成長動能。



包括中國大陸、印度、印尼在內的新興市場，因為具備人口紅利優勢，龐大的消費動力驅動商機，促使全世界各大廠商爭相進駐。

GDP+人口紅利 12市場現商機

新興市場涵蓋範圍廣大，包

括中國大陸、印度、俄羅斯、巴西在內的金磚4國，以及印尼、越南、泰國在內的東協10國，又或是墨西哥、哥倫比亞等中南美國家與非洲、中東多國，到處都有正在興起的經濟體。面對眾多選擇，企業前進之際，首要之務就是找出最具潛在商機的市場。

財團法人商業研究院院長陳厚銘指出，在廣大的新興市場中，又以具備人口紅利，及人均GDP成長率較佳的市場最被看好，而根據IMF的《World Economic Outlook Database》調查報告顯示，在廣大新興市場中，人口超過5,000萬，而且2012~2015年人均GDP年複合成長率（CAGR）超過全球平均的國家共有12個，分別為：中國大陸、印度、印尼、巴西、俄羅斯、墨西哥、菲律賓、越南、埃及、土耳其、泰國與南非。

上述12個國家基於人口紅利與人均所得逐漸提升，預估未來幾年的市場潛力將持續受到矚目。根據IMF預估，上述12個國家在2012~2015年的經濟成長力道皆不容小覷，中國大陸GDP將以高達9.87%的成長居全球之冠，印度將以8.02%的成長位居第2，越南與印尼的成長分別有7.54%與7.12%，排名3、

4，至於泰國與俄羅斯將成長6.36%與5.97%，之後的巴西、埃及、土耳其、菲律賓、南非與墨西哥，也都有4%以上的成長。

在新興經濟體經濟快速成長之後，未來新興國家的中產階級人口數量也將快速增加，進而帶動其消費力道。高盛預估，到了2015年，金磚4國的中國、印度、巴西、俄羅斯，其中產階級人數將分別達到8.11億人、2.04億人、1.05億人與9,900萬人。

東協的印尼與菲律賓，中產階級人數也將增加到7,400萬人與2,400萬人，至於中南美的墨西哥，中產階級人數也將有7,700萬人，而中東歐的土耳其預估有6,300萬人，未來，這些國家為數龐大的中產階級，將帶動該市場龐大的消費力道。

依市場型態 制定進入策略

因為新興市場商業環境差異甚大，因此台商前進新興市場之前，必須先制定出適合該市場的進入策略。已經成功布局中國大陸與印度市場的醫療器材廠康揚總經理陳英俊指出，每一個國家的產業特性與生態都不一樣，因此企業對各個市場的進入策略也絕對



東協10國雖然形成貿易組織，但是因為各國文化、種族與語言差異甚大，台商拓銷時必須針對各個市場特性，採取不同進入策略。

會有所差異，例如印度與中國雖然都是人口很多的國家，但是兩個市場的通路型態與消費者屬性，卻截然不同。又或者，同樣位於東南亞的東協10國，雖然地理位置接近，但是通路與消費者喜好的差異很大。

🎯 印、中人口皆多但差異大

「印度不是另一個中國，這是兩個截然不同的市場，」商業發展研究院行銷與消費行為研究所研究員沈經洪也指出，中國與印度不管在人口統計、都市發展、政治系統、企業結構與地域環境上，都存在著截然不同的樣貌。

以都市發展為例，中國大陸的城市發展相對健全且具有規畫與前瞻性，基礎建設也較為完備；反之，印度都市發展非常不平衡；另外，在企業結構方面，中國大陸較成功的企業多為國有企業與國家政策支持下的私有企業，至於印度的國有企業效率低，私有企業反而是帶動經濟的火車頭。沈經洪強調，儘管印度與中國大陸都是人口極為龐大的國家，但是因為各方面差異甚大，所以台商進入策略絕對不能一樣。

「康揚在印度與中國大陸的布局就截然不同，

在中國大陸市場，康揚是從高階往中低階走，印度市場則採取從低階市場先行。」陳英俊以康揚在中國大陸與印度的布局為例指出，該公司發現中國大陸醫材產業的競爭者眾多，整個市場可說深陷在紅海價格戰中，為爭取較高的獲利，康揚先從高階市場進入，推出頂級產品，隨著在高階市場逐漸打出知名度與市佔率，第二階段康揚才逐漸往中低階市場延伸；反之，康揚進入印度市場時，除了印度在地的競爭對手，國際品牌還沒有任何業者進入市場，因此康揚選擇主攻低階

產品市場，以擴大市場占有率為優先考量。

🎯 東協10國絕非同一市場

同樣的，台商在東協10國的進入策略也不會一樣。永信藥品工業總經理暨世界台灣商會聯合總會理事長李芳信指出，很多人因為東協位處鄰近且形成自由貿易組織，因此會將東協視為同一個市場，實質上，東協是許多國家組成，不同市場有各自的語言、文化與種族，因此布局方式不可一概而論。

菲律賓TID集團董事長暨菲律賓台商總會名譽總會長齊偉能也強調，台商不要迷失在「東協+1」、「東協+3」或「東協+6」的假象中，因為實際上，東協10國都有各自的語言，而且宗教信仰與政治體制也都有所差異。

同樣位於亞洲的中國、印度、東協諸國等新興市場，進入策略都已經有所差異，更別說非洲的埃及、中南美洲的墨西哥，或是歐亞交界的俄羅斯與中東歐的土耳其，各個國家都有其獨特的貿易環境與商情，再加上這些個國家距離台灣遙遠，並且皆非英語系國家，台商進入市場更要掌握諸多要訣。例如，同

樣位於非洲，埃及與其他非洲國家如奈及利亞市場的布局策略就差異甚大。台灣非洲工業發展協會理事長洪慶忠以人力資源為例指出，埃及人力素質較奈及利亞佳，因此在埃及的用人策略可傾向選用當地人才；反之，在奈及利亞不宜採用當地人作為高階主管，最好是台商自己前往或與當地的大陸移民合作。

人才+通路行銷 成功搶進市場

在掌握進入各個新興市場的正確總體策略之外，當台商開始投入市場之後，從各分析機構的研究調查以及眾多台商的經驗顯示，擁有人才、成功的通路布局、以及有效的行銷手段，是成功拓銷新興市場不可或缺的3大基本要素。

政大的《企業經營之認知與做法》調查報告中顯示，台灣企業在全球經營策略上，最重視的議題為「人才」，目前多數企業都已經投入龐大的企業資源在人才的選、育、用、留上。羅蘭貝格管理諮詢公司全球合夥人暨大中華區副總裁丁杰也表示，人才是企業成功挖掘新興經濟體商機的關鍵。

然而，因為新興市場快速崛起，全球各大企業爭先恐後投入市場，在各企業需才孔急下，新興市場面臨嚴重的人才短缺問題，以中國大陸為例，根據中國大陸萬寶盛華集團所做的「2012年度人才短缺調查」顯示，目前中國大陸多達23%的企業存在著人才不足的問題。

根據國際調查機構麥肯錫的報告顯示，企業在新興市場的人才策略，最多人以取之於新興市場、用之於新興市場為手段，其次則是將發達市場的人才派

全球12個最具潛力新興市場

國家	2015年人口總數 (百萬人)	2012~2015年 人均GDP (美元)	2012~2015年 人均GDP CAGR (%)
中國大陸	1,375	8,382.01	9.87
印度	1,272	3,693.53	8.02
印尼	255	4,666.01	7.12
巴西	201	11,769.41	4.95
俄羅斯	140	16,736.05	5.97
墨西哥	118	14,609.77	4.12
菲律賓	104	4,072.88	4.57
越南	94	3,385.67	7.54
埃及	86	6,539.84	4.91
土耳其	78	14,517.45	4.61
泰國	66	9,396.24	6.36
南非	53	10,973.01	4.19

備註：CAGR，Compound Annual Growth Rate (年複合成長率)
資料來源：IMF、商業發展研究院 2012/12

遭到新興市場。針對上述兩種模式，台商應該依照各市場狀況做決策。

人才之外，正確的通路策略與行銷推廣手法，是接下來的重要任務。上海常春藤兒童用品公司董事長葉啟憲指出，行銷策略與通路布局是成功迎向新興市場的關鍵方程式。陳厚銘也表示，要成功布局新興市場的元素很多，包括「適地化顧客需求」、「彈性製造與高效能生產力」、「創新服務模式與精準行銷」、「物流配送與通路開發能力」以及「領頭羊打群架的整合力」等都是關鍵，其中精準行銷力與通路開發能力的看法與葉啟憲不謀而合。

不同於歐、美、日等先進經濟體，新興市場各自擁有非常獨特的通路樣態，各個產業的特性差異也非常大。因此，台商在新興市場的通路與行銷策略，必須掌握在地產業特性進行通路開發，然後實施在地化行銷手段，才能因地制宜，達到效益。

總體而言，面對快速發展的新興市場，台商除了找出商機所在地與掌握商業環境等行前作業之外，更要強化企業布局市場時的通路力、行銷力與人才力，才能讓企業在進軍市場之際，無往而不利。■



新興市場通路型態差異大

因地制宜 才能出奇制勝

通路，是銷售者將產品賣到消費者手中的重要管道，所以正確的通路策略，往往是廠商成功拓展新興市場的關鍵；有鑑於此，台商進入每一個新市場之際，都應該對當地市場通路型態有深入的掌握，然後做出最好的通路策略，才能贏得商機。

◎撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

新興市場在經濟快速發展之後，消費能力不斷提升。現在各國企業進駐新興市場，已經不再是基於當地的低價勞工與土地，快速擴張的內需市場，才是全球企業爭先恐後前往新興市場的主要原因。

然而，搶攻新興市場內需商機，必須對在地通路有深入的掌握，再加上台商在新興市場所面臨的競爭者，不再只是當地的小公司，更多是來自全球各國的

大型企業，基於競爭愈來愈激烈，台商更要掌握目標新興市場的通路型態，才能成功跨入新興市場之門。

掌握通路 打開拓銷市場之門

「台商布局海外布局新市場，最大的困難就是尋找通路，」雅聞總經理紀敏吉以美容保養產品為例指出，在各大新興市場中，外商品牌林立，台商在新



興市場所面對的競爭已經不可同日而語，要在激烈的市場競爭中勝出，成功的通路布局是關鍵。

至關重要的通路，是台商目前拓展新興市場所面臨的最大障礙之一。商業發展研究所研究員戴凡真指出，目前台商在許多新興市場都有通路布局的問題。以中國大陸市場為例，戴凡真說，包括服飾配件、食品飲料以及醫療器材等領域的企業，多數面臨尋找經銷商或代理商的困境，此外，不少企業也面臨通路議價能力不足的問題；在越南市場，服飾配件與家電廠商也多面臨找不到經銷商的瓶頸；而在印尼與印度市場，包括通訊器材、食品飲料及醫療器材業者也都遇到通路布局障礙。

醫療器材廠康揚總經理陳英俊指出，產業不同，通路生態就不一樣，但是，大抵上，通路模式可分成實體通路、虛擬通路與直銷等3種模式。

當然，在目標新興市場中，實體通路是拓銷市場最重要的關鍵；至於虛擬通路，則在少數市場快速興起，在這些市場的通路布局，台商必須虛實並重；另外，有些市場的直銷通路非常重要，例如，印度直銷就不容台商忽視。

實體通路樣態多元

在各新興市場的實體通路模式上，包括中國大陸、印度、印尼、俄羅斯或埃及的通路都有不同樣態，台商必須掌握各市場的通路模式，才能做出正確的通路策略。

中國大陸次級通路崛起

過去30年來，中國大陸在經濟快速成長、商業環境持續演變之下，通路樣貌也不斷演進，目前，中



台灣不少食品商，前進印度市場時都曾面臨找不到經銷商的通路障礙。

國大陸的實體通路出現兩大趨勢，分別為：

趨勢1：二、三級城市通路漸顯重要

商業發展研究院院長陳厚銘指出，現階段中國大陸一線城市發展逐漸趨緩，而第二、三線城市則快速演進。居家生活用品供應商多樣屋董事長潘淑真也指出，中國大陸大型購物中心快速發展，大約有超過2,000個購物中心正在建置，而且建置地區已經從一級城市，擴及到二、三級城市。

有鑑於中國大陸新興市鎮不斷崛起，台商在中國大陸的通路策略，一線城市應採取精緻行銷策略，而二、三級城市的通路開發腳步則不容遲緩。「台商要在中國大陸擊敗國際品牌，致勝之道就是更深入二、三線城市，甚至於四、五線城市的通路布局也不能慢，」戴凡真以台灣女鞋品牌達芙妮（DAPHNE）為例指出，2012年達芙妮於大陸的門市已經達到6,000家，範圍從一線～六線城市皆有，其通路布局遠勝於其他國際品牌業廠商的上百家。

趨勢2：百貨公司朝連鎖業態發展

「中國大陸通路模式變革持續發展中，所以台商在大陸市場的發展必須跟著通路樣貌改變做策略上的調整。」潘淑真進一步指出，目前中國大陸傳統百貨公司正朝區隔化發展，單體百貨公司逐步走向跨區



大型購物中心（Mall）是印尼人生活重要場所，因此成為企業拓銷印尼的關鍵通路。

域連鎖百貨業態發展，台商必須掌握此一趨勢，找到較有發展潛力的通路合作夥伴。

印度傳統商店涵蓋75%人口商機

不同於中國大陸因為鄉鎮商機湧現，進而帶動布局次級城市通路的重要性，印度則因為都市發展存在著高度不平衡，而有不同的通路型態。「印度城市發展不平衡，高階商機主要分布在一級傳統都會與二級新興市鎮，因此進行通路布局時，首重在大城市的通路開發。」商業發展研究院行銷與消費行為研究所研究員沈經洪說，包括德里、孟買、班加羅爾、清奈、普納、阿美達巴、海德拉巴等大都會城市商機皆不容小覷。

不過，在印度各大城市的通路布局中，因為印度貧富差距甚大，因此台商要取得貧富兩端的商機，又得進行兩極化的通路布局，商業發展研究院行銷與消費行為研究所張益菁指出，在印度，可見大城市裡的奢華購物中心，同時也可見到街頭巷弄的傳統雜貨店，兩種通路有各自的消費族群，台商必須透過不同的通路策略，同時布局高低階市場。

「目前印度傳統通路依舊強勢，而現代通路雖然多元但發展仍不如傳統通路，」根據商業發展研究院報告顯示，印度傳統雜貨店因為負起銷售75%印度中下階級人口的生活必需品，所以擁有不容忽視的商

機。不過，由於印度政府已經於2012年9月決議放寬外商在多品牌零售業的持股上限比例至51%，可以預見包括沃爾瑪（Walmart）在內的零售大廠將可能更深入布局印度通路市場，因此，未來印度的現代連鎖通路可能加速發展。

在國際零售商尚未成功布局市場前，商業發展研究院研究員曾志成分析指出，印度現代通路多為當地本土財團所掌握，台商如果想拓展現代通路，與當地財團結合機會較大。

目前，規模較大的台商企業如友訊科技、三陽工業、豐泰與萬邦等大企業，因為資金與人脈充裕，通路布局較不會有障礙，至於規模較小的中小企業，則要慎選合作夥伴，例如，經營淨水器及蔬果洗淨等綠能科技產品的華仕德，則藉由與印度經銷商維持良好關係，使其在印度的經營獲得很好的績效。

印尼人生活娛樂商機都在「Mall」

不同於印度仍以傳統雜貨店為主要通路模式，印尼的現代通路則快速發展，例如印尼大城市雅加達隨處可見提供消費者一次購足的大型複合式購物商場（Mall），印尼人更將「Mall」視為重要的生活娛樂場所，因此包括量販店如家樂福也開設在Mall裡面。

台商在印尼的通路策略，除了掌握印尼人「Mall」的生活型態之外，各個產業必須依照產業特性，進行不同的通路布局。以美容保養產業來看，曾志成指出，依照印尼消費者的關鍵接觸點（Touch Point），印尼美容保養的主要實體通路戰場包括百貨專櫃、美妝小舖為主的直營店舖、超市或量販店的開架式銷售，另外則是醫院皮膚科的醫美特殊通路。在這4種通路模式中，台商跨入開架式通路的障礙最低，但因為此市場競爭激烈，故也較難獲利；反之，美妝小舖因為建構的成本較高，因此布局難度高，但是因為市場競爭者較少，所以也較容易獲利。

再看醫材產業，工研院IEK醫材與健康照護部門經理張慈映分析，印尼醫材產業通路包括經銷商、

大型醫院、零售藥局、醫療器材集中市場，以及進口商與代理商所開設的醫療器材商店，如果台商直接與經銷商合作，出貨折扣為35%，而大型醫院的出貨折扣也在25%~35%之間，如果自行開設直營店，雖然可省下折扣，但是必須負擔店面經營成本與行銷費用。

IEK醫療器材與健康照護研究部分分析師林怡欣指出，印尼國土遼闊，城鄉差距甚大，貧富不均嚴重，加上印尼種族繁多造就不同生活型態與商業模式，台商除了了解各個層次民眾消費需求，開發符合當地環境的醫材產品之外，在銷售與通路方面，更要思考如何讓當地民眾透過實際體驗與專業服務，深入了解產品功能，讓消費者更快速滿足需求。有鑑於此，加強與當地代理商或通路商合作，並且積極參與當地代理商活動，培訓當地人員相關醫療服務訓練，並實際了解當地消費者需求，提供完善的售前與售後服務，才能贏得商機。

布局俄、土 現代通路為拓銷重點

其他目標新興市場如俄羅斯、土耳其等，其通路發展趨勢多呈現：現代通路逐漸佔據優勢，逐漸取代傳統通路。

俄羅斯幅員遼闊，各地方發展情形不一，因此通路發展也呈現兩極化樣貌，一者為蘇聯時期遺留下來的傳統通路：主要為一群極具特色的專門店、大小商店與露天市集；另一者為進口商與經銷商所開設的現代化連鎖超市、連鎖專賣店、大型賣場與量販店。

至於土耳其市場，因為零售市場規模持續擴大，引來國際連鎖店、大型超商及購物中心的積極進駐，隨著現代化通路快速湧入，土耳其傳統個人商店



俄羅斯現代通路快速崛起，擠壓到原本興盛的傳統商店，有鑑於此，台商拓銷市場應該加強與大型零售通路商的合作。

與通路開始受到衝擊，現階段，當地連鎖超級市場正走向整合與併購，擴大規模以求能與龐大的國際零售業者競逐市場。基於土耳其通路體系正逐漸為國際大廠所占據，台灣通路業者如聯強正加緊腳步進入市場。根據經濟部投資業務處所提出的數據指出，目前土耳其已經擁有至少300個購物中心，而且綜合型購物中心還在持續擴建當中。

面對俄、土傳統通路不斷興起，台商與當地大型通路商的合作腳步不可稍有緩慢，例如，土耳其第一大通路商Migros Ticaret A.S，在土耳其全國69個城市中，總共擁有567個門市，其年營業額超過57億美元，不容小覷。

虛擬通路發展兩樣情

隨著網際網路興起，不少新興市場的虛擬通路也逐漸興盛，包括中國大陸、埃及、越南等市場的虛擬通路，其重要性都逐漸超越實體通路。

中國大陸電子商務商機逾10兆

隨著中國大陸虛擬通路蓬勃發展，台商布局時必須重視網購、郵購、電視購物等非實體通路，尤其

電子商務的重要性正與日俱增，根據拓璞產業研究所預估，包括B2B、B2C、線上旅遊在內，2013年中國大陸電子商務市場規模將達到10兆元人民幣產值。

有鑑於此，台商進駐中國大陸市場應該善用中國電子商務平台。但是，在眾多商務平台中，台商經常陷入不知道如何選擇平台的疑慮。對此，拓璞產業研究所產業顧問中心李永健指出，未來中國電子商務市場將走向強者更強的局面，前五大平台業者為B2B的「阿里巴巴」及其B2C體系的「淘寶網」，以及京東商城、亞馬遜中國、蘇寧易購與騰訊電商等。

🎯 越南電子商務後續可期

過去10年，越南在政府大力推動電子商務之下，上網人口快速增加，根據駐胡志明市台北經濟文化辦事處商務組的資料顯示，目前越南有超過1/3的人使用網際網路，其中更有60%以上的網友表示想要在線上購買貨品，顯示越南電子商務趨勢非常興盛。

另外，根據越南工商部針對越南3,400家企業所做的調查顯示，高達60%的企業表示願意使用B2B電子商務模式進行買賣，而大約有33%的企業表示，該公司有15%的營收來自於電子商務。

就商機而言，目前越南主要線上購物產品除旅遊服務最熱門之外，另外電子產品、行動電話、電腦、書籍、香水等交易買賣也日益增加，整體而言，越南電子商務交易額在2011年大約為20億美元，預估到了2015年將達到60億美元。

陳厚銘強調，有鑑於越南電子商務正蓄勢待發，因此台商未來要在越南擴大市場，不能忽視發展虛擬通路的重要性。不過，目前越南電子商務活動還面臨法律架構尚未建置完整而存在的信用問題，另外也尚未建立消費者糾紛解決機制，這些，是台商以電子商務布局越南市場必須注意的重點。

🎯 印度行動購物商機日漸增強

不同於中國大陸與越南虛擬通路重要性逐漸提



中國大陸電子商務市場走向大者恆大趨勢，而淘寶網是目前中國大陸最大B2C電子商務平台。

升，印尼因為網路普及率低，所以虛擬通路發展尚未成熟。曾志成分析，除連網家庭少，印尼的網路購物與電視購物等銷售管道，因為存在著信用問題，所以難以成氣候。曾志成強調，在印尼，高達98%的零售市場仍以實體通路為主，所以台商拓銷印尼應以發展實體通路為重點。

至於印度雖然也因為網路普及率低，而沒有興盛的電子商務，但是隨著印度智慧型手機用戶比例逐漸增高，行動上網人口日益增加的趨勢下，不乏想要使用手機購物的消費者，有鑑於此，未來印度手機購物商機可期，是台商布局印度通路必須關注的重點。

🎯 台商虛實通路整合策略奏效

在電子商務趨勢逐漸興起的新興市場，曾志成建議，台商在這些地區的通路策略，應該加緊腳步朝虛實整合邁進。事實上，目前已經有不少台商採取實體與虛擬整合的策略，例如，多樣屋以及雅聞兩家公司在中國大陸市場的通路布局，都以虛實並進，深入進攻市場。

多樣屋董事長潘淑真說，多樣屋在中國大陸同時布局百貨商場、購物中心、獨立店與家居大賣場等實體通路，另外也透過電子商務與電視購物建構虛擬通路。在實體通路部分，目前多樣屋在全中國的200多個城市已經近500家店，範圍涵蓋中國31個省、直



印度高達75%為低價市場，台商拓銷可以利用價格較低的小包裝產品，取得當地消費商機。

轄市與自治區，至於專賣店則與網路銷售模式相互搭配，以求達到虛實整合的加乘效益。

雅聞董事長紀敏吉則指出，雅聞在中國大陸同時進行3種通路策略，分別為現代百貨的實體通路、觀光通路以及網路通路，在網路通路部分，雅聞選擇淘寶網平台。

直銷通路搶各級市場

實體通路與虛擬通路之外，直銷往往也是企業銷售產品的主要管道之一。例如，電腦大廠戴爾（Dell）就廣泛利用直銷，成功拓展印度市場。

綜觀眾多新興市場，目前直銷通路最為興盛，國家非印度莫屬。深入探究直銷之所以成為拓展印度市場非常重要的管道，源於印度複雜的國家民族與文化。沈經洪指出，印度雖是一個國家，但是它的方言種類逾1千種，超過百萬人使用的語言也多達23種，另外印度共有10大民族、28個邦、4大宗教、5個社會經濟階層與4種消費世代，再加上區域發展不均、貧富差距甚大，因此出現各階級消費者對產品需求差

異化大的現象。

由於各階層對價格的接受度不一樣，因此，廠商難以利用一般店面通路就打動各種領域的消費者，同樣的，也難以透過廣告模式，達到行銷每一個階層客戶的行銷效益，基於上述因素，聘用龐大的直銷大軍，是廠商成功將產品銷售到各個階層消費市場的最佳方法，唯一一對一說服直銷，才能針對各階層消費者進行差異化銷售。

曾志成指出，印度直銷通路聲勢不斷擴大，包括安麗、雅芳、賀寶芙、仙妮蕾德、永久公司、聯合利華等直銷業者，都已經進駐印度市場。其中聯合利華的成功最為人津津樂道，透過雇用數萬名印度農村婦人，聯合利華在印度的分銷體系深入各個村莊，再透過小包裝產品讓窮人也買得起，聯合利華的產品成功銷售到印度龐大的窮人市場。

總體而言，不管是一般的實體通路，或是虛擬通路如電子商務以及直銷，眾多目標新興市場的通路模式差異甚大，有鑑於此，廠商拓銷時的通路策略，必須因地制宜，才能達到事半功倍之效。■

走過洪水再出發

泰國經濟繳出亮眼成績單

身為東南亞區域經濟發展重要國家之一的泰國，在政治動盪以及2011年曼谷世紀洪水的衝擊之下，2012年走出困境，經濟發展再繳出亮眼成績單，讓泰國持續成為全球企業的重點投資國家。

◎撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

根據國際貨幣基金組織（IMF）報告顯示，2012年泰國經濟成長率預估可達5.5%；泰國央行不久前提出的報告同樣顯示，2012年國內生產總值（GDP）成長率可達5.5%，顯示泰國在短短一年內迅速走出水患困境，再一次向世人展現動能十足的經濟成長力道。

洪水淹不沒的經濟動能

自從2006年泰國「他信政

府」被紅衫軍推翻以來，紅衫軍就與親近他信的黃衫軍不斷發生鬥爭。幾年來，泰國給人的印象，似乎充滿政治動盪。然而，政治的問題並沒有對泰國的經濟發展帶來太大的影響與衝擊。過去幾年，泰國的經濟成長率一直呈現穩定且快速的成長。2010年泰國GDP成長率甚至達到7.8%，創下15年來新高。

泰國經濟之所以可以快速成長，關鍵在於政府有效率且明

確的經濟與產業政策。為了積極鼓勵外商投資，泰國從1977年即成立泰國投資促進委員會（The Board of Investment of Thailand），推動各項政策，並針對各行業提供鼓勵投資方案，包括製造業無外資參股比例限制、服務業與貿易業可百分百外資持股、沒有進出口限制與外幣匯款限制等措施，都大幅提高外資的投資意願。

此外，泰國投資促進委員會為加速招商，更建立一站式服務（One Start One Stop）機構，讓企業一天內就可完成公司登記。

另外，在產業發展上，泰國制定明確的產業推動政策，例如，將農工業、軟體產業、模具製造、生物科技、綠能科技與高科技產業列為優先推動產業，針對各國外商更設定目標產業，包括鼓勵台商在泰投資電子電器、汽車、食品、機械等。

然而，在泰國經濟快速發展之際，卻在2011年面臨嚴重水患



隨著泰國工資上漲，原本低廉的人力優勢逐漸消失，台商應加強勞工教育訓練，提高整體勞動力素質。



泰國政府加速基礎建設，企圖將泰國打造成為區域物流與貿易樞紐地位，更積極與中東地區及東協成員國進行密切的貿易往來，藉此吸引外人投資。

的衝擊。2011年7月底，泰國發生大水患，時間長達數個月，一場大洪水不僅沖掉泰國大約泰銖3,000億元的經濟損失，並把原本可能達到的GDP成長6%，沖刷到只剩下0.1%。不過，洪水對泰國工業與農業帶來的嚴重損失，在泰國政府有效的經濟政策推動下，很快的度過難關。

對內，泰國積極建置防範水災計畫，改善現有水利疏排系統，同時加速交通在內的基礎建設，企圖將泰國打造成為區域性的物流與貿易樞紐地位。而就經濟產業發展方面，泰國投資促進委員會副秘書長馬碧雲指出，水災發生之後，泰國政府迅速發布多項因應措施，包括將免稅優惠從原本3年提高到8年、短期進口機械設備給予免稅等。

對外，泰國新內閣更積極促進與中東地區、印度、東協成員國，以及中、日、韓、紐、澳等國家的貿易出口往來。另外，泰國也降低企業法人營業所得稅，從2011年的30%降至2012年的23%，2013年將再降至20%，加強吸引外人投資。

泰國政府各種經濟政策，不僅讓泰國很快走出水患，也對泰國投資環境不斷改善，根據世界銀行在日前發布的「2013年全球最佳經商環境報告」顯示，在全球185個經濟體當中，泰國名列第18名。

基本工資上調40% 衝擊中小企業

除了各項經濟政策利多吸引外人投資，與越南、印尼等其他

東協國家一樣，國際企業前往泰國投資，還看中其低廉的人力資源。不過，這項投資因素在泰國政府大幅調高基本工資之後，逐漸消失。

根據泰國政府規定，2012年4月起，泰國首都曼谷與其他6個省分，包括普吉（Phuket）、北欖（Samut Prakan）、龍仔厝府（Samut Sakhon）、巴吞他尼府（Pathum Thani）、佛統府（Nakhon Pathom）與暖武里府（Nonthaburi）等，每日最低薪資調高至泰銖300元（月薪泰銖9,000元），其餘省分從原本標準向上調高40%。

泰國商會指出，泰國員工人數1~25人的中小企業約有220萬個，調薪政策對98%中小企業帶來影響，尤其是服務業、保全業

及勞力密集的製造業等，受到的衝擊最大。根據估計，此政策實施後，多達20萬家企業因此外移或停止營運，可見其衝擊力道。

在泰國從事衛浴設備進口的權品創新負責人王元君指出，面對此一政策實施，企業在遵守《勞工法》原則下，必定受到影響，雖然可透過提高產品價格，彌補成本的提升，但是，提高價格恐減少營業額，再加上泰國政府也不可能放任市場價格飆升造成通貨膨脹，因此，以提高產品價格因應人力成本提升，恐怕不是最好的方式。

「台商因應勞工成本提升最好的策略，就是提高勞工素質。」王元君認為，以權品創新為例，在過去工資較低的時代，權品創新對工人的管理相對較鬆散，但是隨著薪資大幅調升，權品創新開始制定嚴格考核標準，

走向精英化管理，讓好的員工薪資可以三級跳，而不符合標準的員工自然被淘汰。

王元君分析，儘管泰國最低月薪提高到泰銖9,000元，但是，相對於台灣仍然低廉許多，此外，雖然泰國勞工工作效率不如台灣勞工，但是泰國教育普及，勞工素質並不差，只要多加訓練，多數勞工可以有很好的表現。王元君進一步指出，目前泰國一般大學畢業生，月薪大約泰銖15,000元左右，而且普遍來說，英文程度都有中上標準，因此，如果外商能夠對員工進行一定程度的職業訓練，仍會有不錯的表現。

台商可加強布局綠能產業

泰國是台商在東南亞區域的主要投資國家之一，根據泰國投資委員會（BOI）的統計數據顯

示，旅泰台商保守估計約3,000餘家，台灣在泰國是僅次於日本與美國的第3大投資國家，顯示泰國的經濟發展對台商影響不小。

在產業別上，根據泰國海關統計資料顯示，我國為泰國第10大進口國，主要進口項目包括積體電路、電機設備暨零組件、漁產、鋼鐵、機動車輛之零件、塑膠、紡織品、化學品、金屬製品、電腦零組件等，而台商在泰國主要投資產業則為電機電子、化學、紡織等。

除了汽車、電機電子、紡織等重點產業之外，由於泰國政府正積極發展長達10年的綠能計畫，因此，未來綠能產業在泰國也將有很好的發展態勢。有鑑於此，大同集團正積極與泰國投資者進行合作，以子公司台灣綠能科技在泰國開發太陽能發電產業，台灣綠能科技公司指出，有鑑於泰國擁有充分的光照，因此繼中國大陸、澳洲與德國，綠能科技進一步前往泰國設發電廠。

由於台商在泰國投資已經40多年，因此台泰之間已建立良好關係，台商在泰國投資可利用完善的官方或民間機構尋求投資上的協助。王元君表示，在官方，台灣已經於泰國設立駐泰國台北經濟文化辦事處；在民間，台商在泰國更具備強大的台商網絡，目前，全泰國共有15個地區性台商聯誼會及1個聯合總會，此外，



泰國擁有充分的光照優勢，目前更積極發展綠能計畫，建議台商可積極布局當地太陽能發電產業，掌握商機。

泰國台灣商會平時對會員的服務也相當積極，並與駐泰代表處有頻繁的互動，這些都是台商應善加利用的資源。

進入緬甸市場的最佳跳板

對於已經成功布局泰國的台商，除了繼續深耕泰國市場之外，有鑑於泰國與緬甸雙方貿易在2015年東盟經濟共同體（AEC）成立之後，將更為密切，因此，台商在順利拓展泰國市場後，可進一步以泰國為跳板，切入緬甸市場。

根據泰國商會大學國際貿易研究中心，對泰國出口緬甸前景的研究顯示，AEC成立前，泰國對緬甸出口額為70.1億美元，2015年AEC成立後，泰國對緬甸出口額可望大幅成長27.1%，達到142億美元；而泰國工業產品出口到緬甸的比重將增加74.3%，出口值將從50.93億美元，增至每年150億美元水準。足見以泰國為基地，前進緬甸是高度可行的策略。

尤其在緬甸政府開放後，緬甸投資法針對外國投資的免稅年限從3年擴大到5年，更成為泰國製造業轉移到緬甸的良機。此外，泰國勞工短缺及勞工成本大幅提升的問題，也成為泰國台商想要前往緬甸的關鍵因素。

泰國台商總會會長張峰豪指出，面對泰國基本工資上升，與泰國位處鄰近且工資仍低的緬



台灣是泰國第3大投資國，在明確的產業推動政策下，泰國政府針對各國外商設定目標產業，包括鼓勵台商在泰投資汽車產業。

甸成為泰國台商轉移生產基地的最佳選擇。例如，以五金製造為主要業務的永山實業公司就基於降低人力成本的訴求，近年來積極從泰國前往緬甸設廠投資，經營模式採取從泰國派高階經理人至緬甸管理，然後再雇用當地人力，以達到完善管理並降低成本的雙重訴求。

儘管商機可期，但是泰國台商前往緬甸仍有許多障礙與風險必須克服。例如目前緬甸生活環境遠不如泰國，成為泰國台商前往緬甸投資的一大障礙，王元君表示，台商赴泰創業已逾40餘年，現在很多事業經營都是台商第二代，如果要台商第二代前往生活環境不佳的緬甸，意願並不高，這是泰國台商布局緬甸市場時必須克服的問題。

另外，張峰豪認為，雖然

緬甸在工資上有較大優勢，但是土地成本高、外資不得融資及基礎建設不足等問題，都是台商前往當地市場時必須謹慎評估的條件，以土地取得成本高為例，緬甸首都仰光的土地成本已經比泰國曼谷更昂貴。

無論如何，緬甸之於泰國，就像廈門之於台灣，彼此的文化、語言相當接近，因此從泰國前往緬甸投資，幾乎可說沒有文化上的障礙。在緬甸加速開放之際，加緊腳步投資緬甸仍是在泰國的台商，不得不走的一條路。

總而言之，泰國是東協重要國家之一，台商在積極拓展東協市場時，絕對不能忽視泰國市場，而在當地發展已久的台商，除了繼續深耕泰國外，更可將泰國當作前進緬甸的跳板，進一步搶攻即將開放的緬甸市場。■

看準13億人口食品商機

台商搶做中國大陸頂級農產品牌

近幾年，不少台商到中國大陸投資農業，跟10多年前，隻身帶著種苗就到中國大陸圈地種田的台灣農民不同，這批新台農大多數原先不是農民，他們有資金、有技術，最重要的是擁有行銷知識，並在低價品充斥的中國大陸農產品市場打出一片天。

◎撰文／蕭遠松 圖片提供／法新社、達志影像

2012年訪台的投資大師羅傑斯（Jim Rogers），當時他預測：「未來幾年全球經濟將劇烈變動，股票、債券等金融市場會有災難，原物料價格會持續上漲。10年後，農夫會開藍寶堅尼（Lamborghini，超級跑車）。」從2008年以來，全球百業蕭條，唯有農業，一個最古老的行業大行其道，足以證明。

縱觀全球，目前以第一人口大國——中國大陸的糧食需求最為可觀。近幾年來，其糧食進口量成倍數增加，消費與工業的成長推動對大豆和玉米的需求，在2011年首次超過美國成為農產品最大進口國。官方專家認為，中國大陸農業發展增長趕不上需求增長，城市化也使得水與土地資源短缺，刺激農作物價格上升，目前存在6億畝農作物播種面積（約20%）的缺口，可見其巨大



中國大陸不只地大物博，高達13億人口的龐大食品商機，吸引台商投入在地的農業發展。

糧食商機。

看好龐大內需 台商投資農業3步驟

因此，許多台商紛紛投入農業發展。國內科技大老，如鴻海董事長郭台銘、台達電榮譽董事長鄭崇華、金仁寶董事長許勝雄等人，不約而同投資農業，當起「科技農夫」。

對於這些到中國大陸投資

的台商來說，看重的並非「誰來餵飽中國」，而是「誰來餵好中國」。舉例說，中國大陸各大城市流行吃西式麵包，必須進口外國的優質小麥；各大超市裡，架上都是進口或是本地的高價小包裝米，當市售散裝米1斤只要人民幣2~3元時，超市的進口或本地高價米卻能賣到1斤30元以上，是一般米10倍以上的價格。有機蔬菜、特色水果、安全肉品、高級



確認水電供應、周邊有無污染性工廠

原本從事電子業的北京樂活城總經理余崇正，目前在北京郊區向當地農民承包農地種植蔬菜和養雞，他有一套承租中國大陸農地的經驗。承租農地的第一步是承包權轉讓，台商要先跟前一手的承租戶達成協議，由他們先向村委會申請交回承包土地，然後台商才能與村委會簽定承包合約，等合約確定簽定後，台商才付錢給前一手的承包戶。

當然在選址前，台商要先了解承包農地周邊的水電供應是否穩定，距離城區的交通是否便利（最好是在2小時的車程內）；農地附近有沒有污染性工廠；最近幾年有沒有拆遷計畫等。

由於台商大多不懂農事，因此在經營農場時，

一定要有熟悉當地情況的陸幹協助，否則衍生的問題會很多。舉例說，余崇正當時承包的北京郊區農地上，原有1千多棵核桃樹需要鏟除，找當地工人，鏟除1棵樹的成本約10元人民幣，工人在一個上午時間卻只鏟掉10棵樹。後來，現場陸幹當下決定，把樹送給村民，消息一出，不過一個下午，大批湧入的村民就把1千多棵核桃樹移走，余崇正省下1萬元人民幣，同時也節省了寶貴的時間。

還有，中國大陸各地農地大多雇用來自四川、河南的臨時工，他們平時就住在農場裡，如何有效的管理？而回家過年後，第二年是否仍然到農場工作？這些問題都直接影響到台商農業投資的成敗。

海鮮等食品，當地民眾也普遍願意花大錢購買，這塊金字塔頂端的農產品市場，正是台商到中國大陸投資農業的最大想像空間。而中國大陸民眾風靡台灣農產品，也推升了台商「從農」的風潮。

農委會表示，受惠於兩岸開放直航、簽署農產品檢疫檢驗合作協議及ECFA等政策利多，中國大陸已成為台灣農產品外銷第二大市場。根據農委會數據，2011年，台灣農漁產品出口中國大陸金額6.7億美元，比2010年成長26%，特別是18項早收清單產品2011年外銷中國大陸出口量及出口值分別為20,315公噸及1.2億美元，較2010年成長88%及127%。2012年1~11月，這18項早收清單產品出口中國大陸金額為1.46億美元，又比去年同期成長36.5%。

然而，台商想要前進中國大陸搶攻農業商機，並非易事，除了既有的優良種苗，當地的土地政策、科學化耕種及行銷方式等，都是決定能否成功的關鍵。

1 確保權益 Step 農地需與政府承租

到中國大陸投資農業，首先必須取得農地，對於當地土地政策，很多台商認識不清，總認為「只要花錢跟農民租地，而且簽訂契約」，就可以自由使用。

其實，中國大陸農村土地大部分是屬於村委會「集體所有」，而非國有（沒有國土證），外人向村委會租地，沒有農地所有權，若遇到政府拆遷法令，承租商在法律上無法拒絕，拆遷補償更屬於村委會，無法獲得賠償。

先前，在海南開設石斑魚養殖場的台商洪新佑回台控訴海南省政府，為了讓某國企興建度假區，強行徵收他的土地，不僅未付任何補償費，還暴力搗毀他的養殖場。但從法律角度看，洪新佑的養殖場土地並非直接向海南省政府承租，而是向另一家陸企轉租。後來海南省政府收回土地，這家陸企因為是直接和政府簽訂土地租賃合約，所以拿到大筆賠償費，而向陸企租地的洪新佑便無法取得任何賠償。

2012年12月，中國大陸中央經濟工作會議再次確認3項政策：1、土地承包經營權的改變，不得改變土地集體所有的性質；2、不得改變土地用途、不得損害農民土地承包權益；3、租種農地的企業需要具備經營農業的資質和能



台商銷售農產品至中國大陸必須因地制宜，例如大陸消費者喜愛以台灣出產的石斑魚宴客，整尾上桌、重量適中，大方又實惠，消費習慣與台灣市場大不相同。

力。因此，台商租用農地，首先要了解土地隨時有可能被收回，而且可能得不到賠償；其次，不能改變土地用途。

2 科學種植 Step 提升農產競爭力

到中國大陸種茶的台商不少，但最出名的台商莫過於在福建省漳平縣永福鎮種台灣軟枝烏龍茶的鴻鼎農場董事長李志鴻。2011年春節前，中國大陸國家主席胡錦濤還致函給李志鴻等10多名台灣茶農，請其代表向台灣農民問好，可見台灣茶農在中國大陸備受重視。目前鴻鼎茶葉已獲北京故宮、天津博物館的銷售認證，並將推廣到少林寺，作為禪修用茶，並在2010年上海國際茶葉博覽會中獲獎，以3兩（約150克）3千元人民幣的價格出售。

李志鴻的成功，主要歸功於

他善於跟政府爭取優惠政策，減輕資金壓力，其次則為科學化種茶。早在2004年投資時，李志鴻一次就租地2,500畝，獲當地政府最優惠的政策支持。當時一畝地的承租費為500~1,000元人民幣，租地時間是50年。接著，他以「林權證」（承租權）和茶樹向中國大陸農民銀行、進出口銀行抵押貸款，分別借貸1,000萬元及2,000元萬人民幣。由於茶田位於政府重點支持的國家級台農創業園內，政府還補助了山地水利自動噴灌系統與改善產業道路。

原本無種植茶葉經驗的李志鴻，為提升競爭力。首先，他以超過200萬元台幣的年薪聘請台灣製茶達人林志純擔任技術總監；其次，當中國大陸茶農以豆餅、豆渣給茶樹施肥，李志鴻則是用黑龍江鮮黃豆加生物益菌及紅糖，發酵20天、稀釋50~70倍來

澆灌茶樹，一年澆灌10次，如此一來，茶樹不但生長快，也不容易生病；第三，投資建造兩岸最大且符合食品衛生標準的現代化茶廠，占地30多畝，每批茶葉均送回台灣檢測245項農藥殘留。

李志鴻還記得1987年第一次陪父親返鄉掃墓，當時中國大陸最高級的安溪鐵觀音市價1斤（500克）不過60元人民幣，但在隨後10幾年裡，價格卻飆漲500倍，足見當地市場的爆發力。

3 精準行銷 Step 掌握在地消費習慣

台灣農民普遍存在一個問題：會種、會養，但是不會賣。猶記以前鰻魚外銷日本時，以公斤為秤重單位，台灣鰻魚商交的魚貨，一公斤約有5到6尾鰻魚，但是有位台商到日本的料理店調查後發現，店老闆喜歡一公斤重內含7到8尾的鰻魚，因為同樣的進貨價，他們可以多賣2尾鰻魚。後來，這位鰻魚出口商要求養殖戶交一公斤重，含7到8尾的鰻魚，由於符合市場需求，很快地便成為台灣最大的鰻魚出口商。

同樣的道理也存在中國大陸市場。在台灣市場，消費者喜歡石斑魚越大尾越好，每個部位都有人買。但是在上海餐廳，一尾800~1,200克的石斑魚上桌，要價1,000元人民幣，剛好夠4個人吃，同時不會讓主人嫌太貴。最

台灣農產出口中國大陸



空運搶新鮮 特色建形象

台商除了在中國大陸種植農產品，中國大陸民眾也喜歡台灣進口的水果，像蓮霧、甜柿、釋迦等，當地銷售的售價也比台灣高，但台灣農產品輸往中國大陸，仍面臨通關檢疫、通路等問題，即使順利落地，其附加成本所墊高的售價難與中國大陸本地產品競爭，而產品形象又難跟進口貨相比，經常變成「高不成、低不就」的尷尬局面。

2012年6月，台灣水果第一次空運進口到武漢。當地水果中盤商表示，武漢高端消費多，「要搞就搞有特色的，不怕賣得貴。」台灣水果可以多利用季節的差異，比如中國大陸8、9月才會上市的，而台灣6、7月盛產就搶先進口。

但是，武漢水果中盤商也指出，台灣水果若走海運，損耗就會變大，通常進口10斤水果只有5斤能上市，而且，由於海運加陸運時間太長，貨到了武漢上市，3天內若還沒賣完，賣相就變差，價錢也要調降。因此，武漢中盤商建議，台灣農產應該走空運直接進口到武漢，不要經廈門或廣州中轉。

在北京行銷台灣水果的台商楊淇鈞也表示，空運的水果可以在台灣等到8分熟再採摘，甜度及新



鮮度會更好，這樣才有可能打進北京的高級超市。他曾親眼看到以海運進口的大目釋迦，上架沒多久，就變黑、變壞，賣相不佳，連帶破壞台灣水果在北京消費者心中的形象。

走海運，從廈門上岸還有一個弊端，不肖商人竟在台灣水果的進口貨櫃中混入海南產的水果，魚目混珠，嚴重打擊台灣水果形象。此外，台灣水果銷路還有一個致命傷，就是政策性的專案進口時間過度集中。像是一顆在台灣賣10元新台幣的蓮霧，在中國大陸賣價可達10元人民幣，足足貴上5倍，這顯示在當地頂級市場上，台灣水果仍有競爭力。

不過，就像台商所言，台灣農產品要慢慢培養頂級消費者的認同，而不是一次性大批進來，然後分散在大街小巷賣，如此一來，台灣水果就維持不了高檔貨的形象。

重要的是，上海人吃魚講究「有頭有尾」，買魚不喜歡分段買。

從生產端來看，台灣的養殖戶習慣把石斑魚養到4公斤左右，約需2~3年時間，但若了解上海消費習慣，石斑魚重量只要養足約600~800克，只約90天即可出貨，得以節省可觀的養殖成本。

了解中國大陸民眾特別的消費習慣，台商在行銷上，也才能因地制宜。一般來說，中國大陸民眾不愛吃冷凍魚，喜歡吃活魚，但這僅限於河鮮，而不是海鮮。一位養殖石斑魚的台商實地考察當地活魚運輸情況後發現，

魚販在活魚運送過程中，為了避免活魚跳動，造成外觀損傷，在水中投放鎮定劑；同時，為了增加活魚的存活率，也在水中投放抗生素。最後，在即將上市前，再投放興奮劑，讓海鮮看起來「活蹦亂跳」，賣相佳。由於海鮮的藥物殘留嚴重，內行的中國大陸城市居民一般只吃在城市附近養殖的淡水魚（河鮮）。

有鑑於中國大陸消費者對於海鮮的刻板印象，負責推廣台灣農產品的「台灣精緻農業行銷聯盟」，日前在北京結合台灣醫師主持的坐月子中心，邀請40多位

孕婦現場試吃冷凍石斑、海金鯧等養生料理，希望藉此向北京消費者推廣台灣安全的冷凍海鮮。

中國大陸於2012年舉行的「18大會議」提出要保證糧食生產豐收外，並有兩大做法，一是從制度上改革農業發展方式，二是配合城鎮化，從根本上推動農業現代化。特別是農業經營體制創新與農村土地制度改革，對中國大陸農業發展影響巨大。有意投入農業的台商，除強化自身技術能力，必須熟知相關政策變化，並掌握政策利多，取得相關協助或補助，才能搶得先機。■

寵物經濟發燒

台灣觀賞水族產業趁勢崛起

快節奏、高壓的生活及疏離的人際關係，讓現代人愈來愈渴望擁有生活品質，輕鬆接近自然，甚至與其他生命建立連結。在這樣的需求下，水族產業成為宅經濟、身心紓壓、樂活美學等風潮下的明星產業，全世界都愛上了這利用小小空間創造奇妙生態的感動。

◎撰文／許慈倩 圖片提供／法新社、達志影像

根據聯合國國際商品貿易委員會（UN Comtrade）統計，國際觀賞水族貿易總額由2009年的6億7,200萬美元，持續成長至2011年約7億1,900萬美元。雖然受全球景氣衰退影響，成長幅度趨緩，但商機依然不容小覷，從先進國家到新興市場均

積極投入觀賞水族產業的發展。

台灣在政府精緻農業政策輔導及產、官、學各界的努力下，觀賞水族活體的產值也從2009年新台幣21億元成長至2011年的新台幣38.9億元；另外，據關稅總局出口資料顯示，觀賞水族出口的價格在2011年也從每公斤23.84

美元成長到30.87美元，充分展現了精緻農業的成果。

技術領先

珍貴魚蝦讓國際驚豔

台灣優異的繁殖與養殖的技術，向來享譽國際，全世界第一條全身會發亮的螢光魚就是在台



現代人的生活壓力沈重，在休閒時刻看著水族生物在水中自在悠遊，成為紓壓的良方之一。

灣誕生，這項研發成果曾被《時代雜誌》(TIME)評選為最酷的發明(Coolest Invention)！台灣能成功繁殖並穩定供應國內、外市場的淡水魚種超過400種、海水觀賞魚超過30種，且品質優良。台灣業者極富創意的養殖技術，包括七彩神仙魚、水晶蝦、水草造景、錦鯉等觀賞水族生物，都不斷在國際賽事中拔得頭籌，成為名符其實的「台灣之光」。

近年來國際市場在歐債風暴下，使非民生必須產品貿易受到衝擊，台灣的觀賞水族外銷亦受波及，以2011年為例，出口值衰退4%，但國內業者也積極調整及因應，以創新產品加值，轉進觀賞蝦的生產與出口，反而提升每公斤出口單價，印證了台灣企業的彈性與生命力。

在2012年11月於南港展覽館所舉辦的「2012台灣國際觀賞魚博覽會」中，不難發現台灣業者所創造的觀賞水族新亮點，例如身長只有1到2公分的藍金剛水晶蝦，一對就要價新台幣10萬元以上；至於中型粉紅色螢光魚，單隻售價也突破10萬元台幣，再度寫下全球觀賞魚價格的新紀錄。會隨環境變化，呈現黃、紅、橘色的巴西彩色海馬，一尾售價上看新台幣數千元。這些珍貴的魚蝦，不僅在水族玩家眼中是不可多得的寶貝，也是台灣水族產業得以蓬勃，並賺進一把把外匯的

重要功臣。

生物科技 推動水族產業蓬勃發展

歸究台灣觀賞水族產業成功的原因，「技術」是台灣發展該產業的重要基礎。根據種苗協會對其會員的調查統計，國內擁有逾120種觀賞魚，已確立其種苗生產技術，並達到商業量產階段，讓台灣站穩全球領先地位。

農委會主委陳保基指出「觀賞水族」已成為全球最新流行的同伴動物，政府大約每年投入新台幣8,000萬輔導業者，而農委會主辦的「國際觀賞魚博覽會」，自2010年起便吸引逾20個國家的業者前來參觀、採購，國內觀賞水族活體生物所創造的經濟產值，已攀高到新台幣38.9億元。

產、官、學界合作是台灣水族產業得以蓬勃發展的重要關鍵，以研發出全世界第一條「全亮螢光基因魚」的滬港科技為例，就是藉由台灣大學分子細胞生物研究所的協助，才能順利突破基因轉殖技術。因此，螢光魚問世不到3個月就銷售近5萬條，不僅讓滬港一炮而紅，更振奮觀賞水族相關產業。

芝林企業搶先全球所發表的「中型螢光觀賞魚」，則是技轉自中研院和海洋大學的基因轉殖技術。而身披夢幻寶藍色的「藍金剛水晶蝦」，被農委會視為國

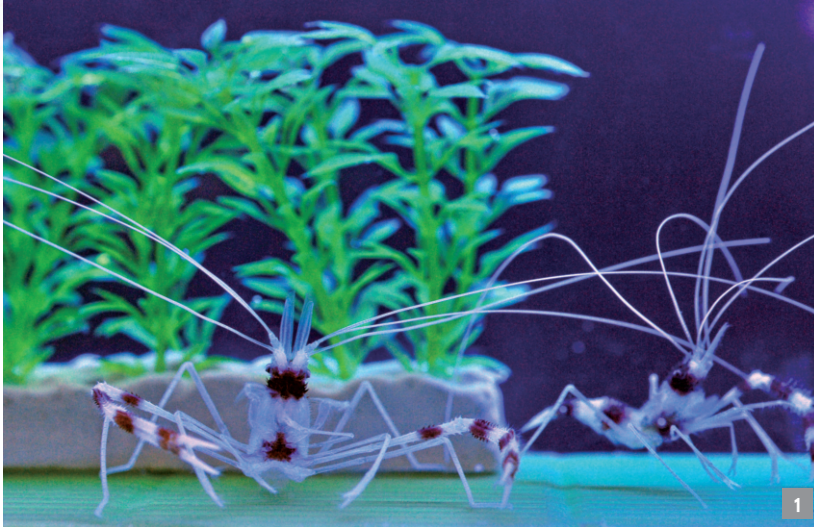
產觀賞魚最新秘密武器。至於國內首度自行繁殖成功的巴西彩色海馬，更可望繼小丑魚、螢光魚後，成為台灣觀賞魚外銷之光。

事實上，亞洲在全球觀賞水族市場中占有相當特殊的地位，例如台灣、日本、新加坡、香港等地，同時是生產供應來源和重要消費市場，不論在水族生物的品系創作、資訊提供與流通、野生採集和繁、養殖供應上，都具有難以取代的價值。

儘管日本在國際觀賞水族市場上居龍頭地位，但台灣近年來陸續發展出的特殊品系，尤其是觀賞蝦類，則在品質與創新上甚至超越了日本，可說是後來居上的佼佼者。以藍金剛為例，每對種蝦身價10萬以上，一缸如有30隻以上的藍金剛種蝦，其價值就足以與一部賓士汽車媲美了。如今單單就觀賞蝦這個品項，每年就可為台灣創造數億產值，占觀賞魚市場的3成！生物技術領先，可說是台灣業者最大的優勢。

需求提升 台灣水族貿易版圖擴張

觀賞水族產業的商機正如同美國《商業周刊》(Bloomberg Businessweek)的報導，寵物在舒解現代人孤寂生活扮演著日益重要角色，美國的寵物經濟正經歷前所未有的榮景，美國人每年在寵物相關花費達410億美元。且由



1. 台灣觀賞蝦的品質與創新，已超越原居龍頭地位的日本，備受國際市場的矚目。
2. 國內成功培育全球第一隻粉紅神仙魚，由中央研究院、台灣海洋大學與芝林公司，耗時3年共同研發，一隻售價可上看萬元。

於新需求不斷湧現，各種新型態的服務也隨之產生。而根據聯合國統計，養魚是僅次於攝影，全球第二大的休閒項目，且隨單親家庭的增加與少子化趨勢，家庭人口日益簡單，包括水族在內的寵物相關產業，更被認為是排解生活空虛及寂寞的產業代表。

投入觀賞水族產業已30幾年的邨港科技總經理方祖豪表示，在2、30年前，這個產業甚至還沒有專屬的名稱，到現在台灣觀賞水族產業，由活體到周邊設備每年已可創造約新台幣70億元的產值。全台有1,500家公司、養殖魚場，共有5,000個以上家庭受惠，並已躋身全球重要的消費國與供應國。

邨港在1990年代引進先進國家的技術，也帶進許多寶貴的經驗與觀念，「當時就發現，像是德國人不僅在家中養魚，也

是創造一個自然環境。」方祖豪說，德國人在進行室內設計時，會很自然的把水族箱納入其中，他們對於觀賞魚的態度，會把生態的概念、文化的因子自然而然地置入。現代人高度渴望心靈依歸，這個融合休閒、教育、環保、醫療、減壓、心靈、空間美感的平台、乃至因應東方文化滿足風水堪輿上的需求，觀賞魚有絕對的潛力成為民生必需品。

生態保育 生命教育最佳教材

而觀賞水族周邊器材，是觀賞水族生物賴以維生的系統，水族生態系統的維護與保護，也是發展觀賞魚產業重要的一環。方祖豪觀察到，日本與香港的水族維護業相當發達；而台灣因家庭飼養魚種多元的特性，所以水族產業的結構已經涵蓋了室內與室

外養殖場、貿易商、水族用品製造商、水族相關進出口商、水族館、水族資訊媒體、飼料及生物製藥廠等。

從海水觀賞魚出口起家的邨港，30幾年來見證了台灣水族產業的發展，方祖豪表示，該公司從20年前左右代理水族周邊用品，引進自動化概念，當時台灣已有不少觀賞魚養殖戶，而且為了滿足產業發展的人才需求，如海洋大學、中山大學等學校及農委會成立的「農民學院」，每年培育數千位具備養殖專業知識的人才，加上水族用品一一到位，因此在1990~2000年代，台灣掌握了很好的機會。

以邨港為例，該公司著眼於全球貿易競爭必須擁有自己的品牌，跟差異化的技術，因此在2007年整合水族用品，從單純代理進而積極自創品牌，並開始投

入農業生物科技研發。邨港借力使力，透過與台大團隊合作取得螢光魚全球領先的技術，與水試所合作人工繁殖海水魚等，以擁有立足國際市場的籌碼。目前該公司以觀賞魚出口，與周邊設備內、外銷為主要營運收入來源，觀賞魚代表了邨港的技術地位，而來自周邊設備的營銷則占了公司整體業績的7成，成為獲利的最主要來源。其中觀賞魚主要銷往歐、美、日等國，而周邊設備則以銷往中南美開發中國家及匈牙利、西班牙等國。

方祖豪透露，投入生技領域確實擴大了公司營運的視野，除了「觀賞魚」能為企業帶來營收，「實驗魚」則將是邨港的下一個重點。因為在縮短新藥開發時程的前提下，全球生醫產業開始將實驗魚（斑馬魚、青鱗魚為主）納入臨床實驗的範圍，預計可縮短4~6個月的上市時間。所以如果說觀賞魚是當紅炸子雞，那麼實驗魚就是明日之星，邨港搶先投入該項領域，將有望創造下一個營業高峰。

此外，方祖豪認為，水族產業的蓬勃發展，除了來自人們心理上的需求，透過教育向下扎根則是更長遠的作法。「讓小朋友從魚卵一路觀察其成長，甚至整個生命過程，可以說是生命科學教育最好的教材。」他呼籲教育單位以魚取代蠶寶寶進行生命科

學教育，讓占地不大，耗用資源少，不需特定養殖環境，可高密度養殖的觀賞魚走入家庭、進入教育體系，成為生命教育的最佳活教材。

善用優勢 以技術創新創造差異

30幾年來，水族產業從無到有，過去的業者外銷之路僅能透過業界互相介紹，一步一腳印的經營客戶。如今，產業成形，在世界各地已有重要商展，如：德國紐倫堡國際水族展（Interzoo）、新加坡國際觀賞魚水族器材展（AQUARAMA）、日本寵物用品展覽會（JPPMA）、美國全球寵物用品博覽會（GLOBAL PET EXPO）等，而中國大陸的國際寵物水族用品展（CIPS）也已後來居上。

許多業者透過參展展現實力，獲得不錯的成績。而現在已經進入數位時代，資訊的流通更為快速，業者再也不必辛勞的繞著地球跑。但方祖豪提醒，網路發達固然帶來許多便利，但也使競爭加劇。想要在眾多競爭者脫穎而出，無論新產品的研發速度，以及銷售後的技術支援與服務上，都必須有更獨到之處才行。例如，邨港創新研發的粉紅色螢光神仙魚即為一例。

方祖豪則認為，除了產、學合作模式外，台灣具備種源的

多樣性有利量產規畫，氣候與水質型態亦適合多種魚類開發，此為台灣得天獨厚的優勢。加上產業結構完整、產銷與供需系統良好，品牌與技術能力已建立良好的口碑，並不乏優秀的人力資源等，這些都是台灣觀賞水族產業的發展機會與優勢。

然而，產業發展的同時亦存在著隱憂，以基因轉殖生物商品化為例，首先便遭遇是否有污染生態與基因的疑慮，以及社會觀感及生物權的爭議等。因此業者必須通過政府生物安全評估的審核，以及各消費國所設立的進入障礙，如檢疫、輸入許可等。至於掌控生產與管銷成本、國際空運航線與出口運費成本等，就有賴業者自行努力，如芝林企業就有一項絕活，國際客戶下單後，可於72小時內完成活體空運至各國國際通路據點，並保持最佳觀賞品質（即賣相）達9成7以上。

在產品創新方面，如螢光魚、彩色海馬、觀賞蝦等，打響了台灣在國際觀賞水族市場的名號。而技術與服務創新（如長途活魚運送、成立轉運中心、技術授權等）則得以確保產業的長期榮景。充分運用台灣優勢，隱身鄉野與巷弄的隱形冠軍，正以最自信的姿態走上國際舞台，斑斕、優雅、魅力十足的水族世界，向全世界訴說來自台灣的生命力。■