



轉型升級 強化創新實力

# 迎接價值鏈整合新時代

隨著全球經貿板塊劇烈震盪推移，台灣貿易商在全球的布局焦點也大幅改變，有鑑於此，台北市進出口商業同業公會第5年發布的《全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查報告》，除了持續關注外部市場環境，為了讓企業內部營運能跟上時代的腳步，也藉由剖析價值鏈整合與延伸，提供企業全方位的見解，協助台商突破重圍、掌握新契機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／達志影像

自從2008年發生金融海嘯以來，全球經濟即陷入高度不確定性中，直到2012年下半年，經濟依舊呈現向下沉淪之態勢，儘管2013年全球經濟溫和復甦，但是，近來北韓掀起戰爭疑雲、中國大陸H7N9禽流感疫情持續增溫，以及塞浦路斯金融危機引爆等多重危機下，全球經濟復甦景象再次陷入混沌

當中。

過去5年來，面對變化不斷的全球經貿環境，台北市進出口商業同業公會為協助台商更精確掌握全球經貿局勢，從2009年開始投注大量心力，透過《全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查》（以下簡稱《IEAT調查報告》），為我國貿易商提供詳實的經



台北市進出口商業同業公會理事長黃呈琮表示，為協助台商洞燭新商機，今年發布的《IEAT調查報告》特別提出「邊境市場八國」的全新觀點，讓台商能領先競爭對手國，掌握市場新契機。

質資訊。2013年報告已經出爐，精闢的內容再次成為台商解決難題、共同成長的平台。

## 《IEAT調查報告》四大定位轉移

「從金融海嘯襲擊全球經濟以來，國際經濟環境從此陷入詭譎多變當中，做為海島型態淺碟經濟體的台灣，向來以進出口貿易為主要經濟活動，因此絕對難以自外於全球經濟的巨幅波動中，」台北市進出口商業同業公會理事長黃呈琮指出，在變化急遽的時代下，唯有提升自身競爭力，才能邁向永續經營之路，因此，《2013 IEAT調查報告》除了延續過去4年深入調查全球貿易地區的環境與風險之外，更進一步為企業制定經營策略，提出真知灼見。

黃呈琮理事長指出，面對全球經貿板塊推移，台灣貿易商的布局重點也發生變化，因此，《2013 IEAT調查報告》一開始就大膽對全球經貿提出四大定位轉移的觀點，好讓企業可以從亂石崩雲的全球經貿風險中，持續勝出市場。四大定位轉移分別為：從

「總體經濟」轉移至「個體經濟」；從「經貿思考」轉移至「策略思考」；從「單一價值」轉移至「整合價值」；從「傳統銷售鏈」轉移至「價值鏈延伸」。

在四大定位轉移中，策略思考更是企業在未來勝出市場的關鍵。「企業若能運用策略思考發展自身長才，便能躋身國際舞台躍商機，」《2013 IEAT調查報告》計畫主持人呂鴻德教授以經營徽章的開成興業公司為例指出，在國際舞台上，開成興業不只能做生產，更透過策略思考提高產品附加價值，把沒有實用價值的徽章，成功商品化，更順利布局全球市場。

## 中、韓、美與台灣競合關係複雜

延續2012年度針對46個國家以「國家競爭力、貿易自由度、貿易便捷度、貿易難易度與貿易風險度」（一力四度）進行市場評估，《2013 IEAT調查報告》同樣以一力四度針對16個「重要市場」與34個「新興市場」進行研究，讓台商深入掌握台灣與其他國家市場之間的競合關係。

報告結果顯示，中國大陸在主要進出口貿易地區、主要競爭貿易對手、最具發展潛力貿易地區、最具價值鏈整合貿易地區、最具內銷內貿優勢貿易地區等層面，皆排名第一，顯示中國大陸與台灣之間的競合與供需關係，仍舊相當緊密。因此，台商在中國大陸市場的布局，究竟該進、該退，或是與中國大陸企業之間應該採取競爭或合作策略，都高度考驗台商智慧。

中華經濟研究院院長吳中書指出，過去台商藉由台灣運籌、中國大陸生產製造，維持台灣在全球供應鏈的重要地位，如今，隨著中國大陸的「十二五計畫」不再以追求經濟高成長為基調，而是以調整經濟與產業結構為主軸，因此，中國大陸的經濟型態將逐漸從「出口生產為主」的製造導向，轉變為以「內需為根基」的服務導向。面對中國大陸經濟政策的改弦易轍，台商也要加緊改變企業經營策略，才能維持過去的競爭力。

至於與台灣出口產業有8成重疊的韓國，在這次調查中，則是僅次於中國大陸的主要競爭對手。尤其近年來隨著韓國與歐盟、美國等國簽訂自由貿易協定（FTA），並與中、日啟動三方FTA的洽談，更使台灣諸多出口產業面臨嚴重的威脅。對於韓國的節節進逼，台灣首要之務就是加速與各國洽談簽訂FTA的腳步。而根據《2013 IEAT 調查報告》顯示，台商認為台灣目前最應洽簽自由貿易協定的貿易地區為美國，這與美國名列台灣主要進出口貿易地區的第二名相呼應。另外，值得注意的是，近年來台商積極布局的東協市場，在綜合貿易競爭力評比中，前五名依序為新加坡、馬來西亞、泰國、印尼、越南。對於布局東協市場，馬來西亞台商總會會長李方信表示，雖然東協諸國地處鄰近，經常被視為同一經濟區域，但實際上東協各國間的文化、語言、種族差異甚大，因此台商布局時，應分別掌握各地貿易環境與風險，才能取得較大的成功。

## 邊境市場八國起步 掌握新商機

自從高盛集團在2011年提出「金磚四國」的理論之後，新興國家市場便成為全球企業爭相布局之地，在歷經10多年的成長後，包括中國大陸、印度、俄羅斯、巴西與東協諸國在內的新興國家，成長



巴林積極發展自由貿易受到國際矚目，成為企業布局波斯灣區域經濟的重點市場。

動能依舊高於先進國家，但也有逐步趨緩的現象。

於此之際，市場規模較小、外資挹注仍少、而且經濟成熟度低於新興市場的「邊境國家」，經濟正處於快速發展階段，因而成為貿易業者進一步探索商機的新市場。

《2013 IEAT 調查報告》為協助台商先競爭對手一步，洞燭邊境市場的商機，挑選出8個最具發展潛力的「新新興國家」，首次提出「邊境市場八國」之說，這8個國家分別為阿根廷、巴林、斯洛伐克、約旦、科威特、阿曼、緬甸、奈及利亞等。

其中，做為伊斯蘭教國家的巴林，因為近年來積極發展自由貿易而備受矚目。巴林不只是WTO會員國，並且也與新加坡、美國簽訂自由貿易協定，2015年，巴林在與沙烏地阿拉伯、阿拉伯聯合大公國、科威特、卡達與阿曼等國家全面實行關稅同盟之後，更將成為企業進入波斯灣區域經濟的重點市場。另外，做為邊境國家，阿曼則因為政局穩定、社會治安良好、政府部門清廉，奠定良好的經濟利基而備受外商關注。

不過，儘管邊境市場八國的未來商機可期，但是，黃呈琮理事長也提醒台商，由於邊境國家的經濟尚處於起步階段，是否真的擁有商機仍不明確，因此建議台商布局前要先對這些國家的人口結構、經濟成長、主要產業等資訊有深入的掌握，然後再依照企業的競爭優勢，評估是否可以前進布局。

## 善用價值鏈整合 挺進全球市場

事實上，面對不斷加劇的全球經貿競爭態勢，光是掌握市場商機所在，以及了解台灣與各國之間的經貿競合關係，仍難保證可以贏得商機。現階段，企業更應該善用自身靈活、創新的能量，發展差異化服務；此外，由於全球化經貿競爭模式已從過去的企業對企業，轉變為供應鏈對供應鏈之間的競爭，因此，企業也必須深入了解自己的優劣勢，然後重新思考如

何在產業鏈的上、下游中，進行價值鏈整合，才能深化企業、創新加值能量，實現永續經營的目標。

呂鴻德指出，在傳統價值鏈當中，廠商之間的關係是「零和遊戲」，彼此之間並沒有相互合作的關係，但是，在今日的價值鏈型態中，廠商的利益是綁在一起的，因此誰能在價值鏈上進行最完善的整合，誰就最有機會成為勝利者。所以，透過全球價值鏈的分工與整合，使消費者獲得最大好處，已經是許多企業都在積極為之的策略。呂鴻德建議，向來以製造為導向的台商，應該加速執行價值鏈整合，從過去以產品為中心的製造經營思維，轉向以服務為中心導向的思考模式。

為了協助台商成功進行價值鏈整合，《2013 IEAT調查報告》深入論述企業進行價值鏈整合的各種模式。其中，「與供應商整合」可使企業向後掌握原物料或零組件供給，進而提升庫存管理機制、優化產品製造與降低生產成本；「與通路商整合」可更精準掌握顧客需求，進而提供更符合市場的產品；「與顧客需求整合」有助於貿易業者建立服務品牌，朝發展高附加價值的服務前進；「同業購併整合」、「多元跨界整合」以及「策略聯盟整合」，則是藉由各式結盟，透過優勢互補的群體戰策略，壯大聲勢，提高在市場中脫穎而出的機率。

## 培養加值能力 創造新舞台

當然，台灣各產業要成功發展出具備價值鏈整合的競爭力，從政府到企業本身，都應該有所作為。統合《2013 IEAT調查報告》的各方面分析，政府應該更密集提供「成長新興九國」、「邊境八國」等市場商情給貿易商外，也要加強協助廠商掌握新興國家的商機。

此外，有鑑於台灣洽簽FTA大幅落後競爭對手國及世界各國，因此政府也應加速進行與各國簽署



國際科技大廠IBM成功從製造經營型態轉型為服務供應商，讓原本面臨虧損的企業重新站穩市場。

FTA。呂鴻德進一步強調，由於價值鏈整合需要許多人才共同完成，因此政府應正視台灣人才不足與外流的現象，積極育才、留才、引才，協助廠商解決缺才困境。對貿易業者而言，呂鴻德提醒，貿易商必須體悟「去中間化」的全球貿易趨勢已全面來臨，當許多下游客戶與上游供應商的交易都跳過中間貿易業者時，貿易商必須及早因應，培養自身在整合價值鏈中的能力，創造新的舞台。

呂鴻德舉例，曾經一度面臨大虧損的IBM，在成功從製造經營型態轉型為服務商之後，如今依舊屹立不搖，只要提到智慧地球、智慧城市，人們第一個想到的服務供應商就是IBM。反之，諾基亞、柯達等原本在科技產業稱霸多年的品牌大廠，因為轉型不及而從高峰跌落，至今仍難振作，足見沒有緊密跟隨經貿趨勢的廠商，規模再大，都可能殞落。

綜觀全球經貿發展狀況，全世界都在關注：南北韓戰爭是否引爆、塞浦路斯的金融危機會不會是壓倒歐元區的最後一根稻草、亞幣競貶賽局將激烈到何種程度。各種政治與經濟發展的多重不確定性，仍舊千絲萬縷的牽動著世界經濟走勢，於此之際，身為小型經濟體系的台灣，除了善用向來具有的快速應變與創新能力，必須進一步發展價值鏈整合策略，才能在難以預測的世界經濟局勢中，持續維持優勢。■