



馬國本土汽車品牌市占率高達5成，台商可藉由策略合作，贏得市場商機。

台商製造業、服務業齊頭並進

搶先布局卡位 跨足東協內需市場

當東協各國在成為影響全球經貿發展的重要區域經濟體時，製造業與服務業均湧現龐大市場商機，對此，台商必須採取結合在地企業、深耕當地市場，並透過產業聯盟等的策略，才能創造出全新的市場契機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社

面對東協可望在2030年湧現的10兆美元龐大商機，以及目前整個市場競爭陷入異常激烈的狀態，台灣製造業如何延續過去在東協市場的競爭優勢，持

續善用東協資源，開拓東協與全球市場商機，而服務業又如何搶占東協正快速起飛的內需市場，諸此種種都成為近年來我國政府與台商苦思的議題。

整合政府官員、研究機構與產業界的看法，大抵上可歸納出未來台商製造業投資布局東協市場的4大策略，以及服務業卡位東協內需市場的3大戰略，邁向

台商開創東協商機的康莊大道。

台商製造業布局東協 4大策略

目前台商製造業在東協市場的布局，不僅正面臨中國大陸、日本、韓國等國產品的進逼，未來更將因為「跨太平洋夥伴協定」（TPP）、「區域全面經濟夥伴協定」（RCEP）等區域經濟體的原產地規則，對上游零組件與原物料產業帶來影響，所以，如今台商製造業投資東協，必須採取更多元的機制與策略，才能在不斷趨於激烈的市場中，持續贏得商機。

策略1》結合在地企業 深耕市場

台商海外布局，在地化發展向來是成功開拓商機的關鍵要素，而想推進企業的在地化發展，攜手目標市場在地企業為最佳手段，尤其未來隨著「東協經濟共同體」（AEC）成形對東協各國在地企業創造競爭優勢，台灣製造業可積極結合在地企業，加速深耕整個東協市場。

資策會MIC資深產業分析師顧馨文以馬來西亞汽車電子產業為例指出，馬來西亞政府向來採取保護國產車的政策，因此該國前兩大汽車品牌Perodua與Proton市占率高達5成，因此台灣汽車電子廠商可以藉由既有優勢與其進行合作，贏得市場商機；又或者，在越南電動車市場，台灣廠



日本與東協國家合作相當密切，且具影響力，台商可為借鏡深化雙方合作。

商尚未布建行銷通路，因此以產品與技術優勢，尋求與越南廠商的合作，加速市場布局，將能掌握先機。

策略2》與中日韓企業合作

除了攜手在地廠商之外，雖然台商在東協市場與中國大陸、日本、韓國相互競爭，但是也可尋找與其廠商合作的可能性，以台日合作為例，中華經濟研究院區域發展研究中心研究員林俊甫建議，台商可活用過去台日合作拓展台灣市場的經驗，提高開拓東協市場的成功率，而在能共同合作的產業領域，包括金屬加工、機械、化學領域皆適宜，另外，食品加工與基礎建設領域，台日也具備合作契機。

台灣經濟研究院研究二所所長張建一也表示，日本投資布局東協甚深，對東協具有相當影響

力，因此台灣製造商可利用台日經貿合作已建立的基礎，進一步深化雙方產業合作。例如，我國機車零組件廠商豐祥金屬工業，在東協市場與日系廠商HODA、YAMAHA、SUZUKI深入合作，取得龐大市場利基，進而逐漸成為全球機車零組件領導廠商。

在與中國大陸企業合作的可能性上，張建一認為，中國大陸民營企業目前在東協的投資主要以勞動密集型產業與中低技術製造業為主，未來可能面臨技術升級或轉型階段的挑戰，台商可透過技術合作，共同開拓東協市場，只是在合作過程中，台商須謹慎評估各種可能發生的風險。

至於台韓合作方面，張建一表示，過去台韓廠商因為出口產品相似度極高，因此多以競爭為主、合作非常少，但是由於近年

來韓國致力於發展中小企業，是以未來台韓可強化雙方中小企業的交流與合作，做為彼此擴大在東協供應鏈的利基。

策略3》積極與當地台商合作

當然，由於東協各國都已有經營多年的台商，台商彼此之間的合作聯盟，更是贏得市場的關鍵策略。興采實業董事長陳國欽指出，興采實業正積極開拓東協市場，目前已在越南設置成衣廠，未來將善用越南台資紡織業在當地完整的供應鏈體系，購置紡紗及布，讓興采的產品可享受輸往美國免關稅的優惠。

策略4》深化市場緊密度

台商製造業在東協市場的發展已久，如果要持續維持競爭力或是獲得更大的市場突破，必須進一步採取製造業服務化策略，從既有產品服務延伸到提供整合

解決方案，才能更緊密與市場之間的關係，甩開中國大陸採取的低價競爭壓迫。

商業發展研究院副研究員吳靜之以儒鴻企業在越南市場的製造服務化策略為例指出，儒鴻利用「3D-E」化工具與客戶協同設計，透過共同參與設計或研發的客製化服務，達到快速打樣與試量產開發；此外，由於系統成功串連每一個生產階段，儒鴻也達到降低成本、快速反應的能力；再者，透過機能性布料與成衣製造商之間的緊密連結，儒鴻更進一步媒合中小型製造商，發展共有創新品牌的新策略。

另外，台達電子集團在泰國的子公司泰達電，利用集團既有電子電力與工業自動化核心技術，深耕泰國電動車與油電混合車電力動力系統與關鍵零組件

市場，並且進一步採取服務化策略，推出最佳能源效率的電動車充電解決方案，以及在泰國提供智慧充電系統基礎設施，更深入布局泰國電動車市場。

服務業拓展東協市場 3大戰略

進一步探討台灣服務產業在東協市場的開拓模式。商業發展研究院所長王建彬指出，近年來東協服務業商機起飛，包括Uitox、統一超商、森邦集團、馬光保健及iROO等企業紛紛進入市場。目前台商主要在新加坡、馬來西亞及印尼服務業較成熟，進行布局，未來可以朝華人較多的越南、泰國前進，而具體拓展市場的戰略建議有3大項。

戰略1》掌握隨時更新的消費情報

當然，拓展任何一個國家的內需服務商機，掌握在地市場消費情報是首要之務，對此，台商應該積極善用政府所提供的東協消費情報，以及深入與在地台商聯誼會的緊密聯繫，隨時掌握最新市場資訊。另外，近年來經濟部國際貿易局推動的優質平價新興市場推動方案，也選定越南、菲律賓、印尼等東協國家進行深入市場調查，台商可透過優質平價新興市場資訊網與相關活動，取得深入的市場資訊。

戰略2》產業聯盟 搶占服務商機

商業發展研究院院長許英傑



台灣的紡織業可善用東協完善的供應鏈體系，同時享受輸往其他國家免關稅的優惠。

指出，台灣服務業以中小企業居多，進軍東協市場可以透過「產業聯盟」進行資源整合，此外，由於過去製造業台商在東協深耕已久，未來服務業者進入市場，也可尋求與當地台商進行策略聯盟，藉由當地台商對東協市場的了解，創造合作綜效。

凌群電腦總經理劉瑞隆指出，過去台灣資訊服務產業透過組成旗艦隊的概念，由1家旗艦廠商帶領3家屬艦業者，統整出完整的資訊服務解決方案，成功布局東協市場，在雲端科技時代下，台商可持續採取產業聯盟的方式，共同搶進東協市場。

當然，除了與台商進行產業聯盟外，透過與在地企業進行聯盟合作，也是聯盟模式之一，例如，為加深我國數位內容產業布局印尼市場的契機，此前資策會與印尼Jababeka集團合作，為台印企業的數位內容、動畫、遊戲、學習、數位影音及互動體感設備等，建立產業合作及交流平台，讓台印企業可以共同開發相關產品與服務，並落實運用於實體場域，透過此一平台，印尼Jababeka集團已與台灣三貝德數位文創共同開發數位內容產品與服務，為三貝德數位文創布局東協市場創造契機。

戰略3》創新智慧科技浪潮

另外，隨著資通訊（ICT）科技推陳出新，台灣也可善用既

有ICT優勢朝創新智慧服務，拓展東協智慧生活商機。工研院服務系統科技中心主任唐震寰建議，台灣ICT產業應該藉由物聯網興起的契機，從過去著重於硬體製造的角度，轉而以創新服務，在國內進行實戰練兵之後，再將成功模式複製輸出到東協市場，例如，在台灣成功上路的e-Tag，就是很好的物聯網成功案例，可以整合包括硬體、系統到服務的完整解決方案，推展到東協市場，擺脫硬體惡性殺價的紅海市場。根據了解，2015年初越南已經派人前來台灣考察e-Tag系統，並且計畫向遠通電收採購硬體、系統到服務的完整解決方案。

政府應扮演推手 助台商順利搶進

當然，台商搶攻東協市場，除了仰賴自身努力，政府也應提供資源，幫助台商搶進。對此，顧馨文建議，政府必須研擬相關措施，對於具有技術能力但又缺乏資金的中小企業，在爭取東協國家標案時，給予融資方面的協助，讓更多中小企業也能順利取得東協國家的政府標案。

或者，在台商與目標市場企業的合作方面，政府應協助建立交流平台，提高台商與在地企業的合作機會，顧馨文以台灣、馬來西亞兩國LED廠商的合作為

例，台灣廠商在LED產業以中上游為主；馬來西亞較偏重中下游，政府應積極促成台灣光電半導體產業協會等機構，與馬來西亞相關產業協會或聯盟進行交流，再嘗試發展合作機會。

張建一則建議，有鑑於目前許多中國大陸台商積極尋求拓展其他海外市場的契機，政府應協助中國大陸台商轉移至東協，建立完整產業聚落，而對於部分已在東協和中國大陸之間進行生產的台商，可透過輔導、融資、諮詢等協助，讓中國大陸台商更順利轉移至東協市場，進而建立完整產業聚落，並帶動我國出口相關中間財到東協。

另外，張建一同時提到，政府也可透過盤點我國技術缺口及研發聯盟，鞏固既有出口優勢產業如電子零組件業；並且善加利用我國有出口、中日韓沒有出口的產品品項，透過補助或科專計畫，提升產業關鍵材料與產品附加價值，強化出口競爭力相對薄弱的產業。

綜觀來看，隨著RCEP、AEC的即將形成，東協正從過去的質變走向未來的量變，它帶來的巨大能量，不僅將在台商面前引爆驚人的龐大商機，同時也對全球帶來劇烈的衝擊，於此之際，台商如何在商機與衝擊同時迎面而來時，避開危機、迎向商機，正考驗著所有台商的智慧。■