阿根廷被視為前景看好的汽車市場之一，在汽車零組件產業擁有強大競爭力的台商，應該積極布局阿根廷市場。

全球各大市場發展不如預期

前進邊境市場 尋覓新商機

今年以來，台灣出口已連續10個月呈現衰退，產官學研各界正苦思解決之道，當產業轉型升級、創新創業等策略喊得漫天價響之際，或許尋找新市場商機也是選擇之一。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／路透社

近一年來全球經濟表現疲軟，台灣在全球經濟復甦力道疲弱不振之下，整體進出口貿易表現也陷入困境。根據財政部最新公布的我國海關進出口資料，2015年10月我國出口仍較去年同期衰退11%，累積1至10月的進出口數據，我國貿易總額減少幅度高達13%，其中出口減少9.6%、進口減少16.8%，顯示我國出口不振的困境至今無解。

2015年台灣對主要出口國皆呈現衰退

從海關的數據探索台灣出口衰退的原因，可以發現台灣在歐洲、中國大陸、東協等主要出口市場都呈現幅度不小的衰退。

對歐美出口表現不如預期

今年1至10月，台灣出口到歐美都呈現衰退，其中出口到歐盟累計僅212.5億美元，與去年同期相比，衰退幅度達12.1%；儘管美國目前是全球唯一表現較

好的先進國家市場，但台灣出口到美國累積也僅有287.1億美元，衰退0.2%，顯示台灣出口衰退除了因為需求降低，基於關稅障礙與產品競爭力不如對手，也可能是因素之一。

對中國大陸衰退達11.1%衝擊甚大

今年1至10月台灣出口中國大陸為919.3億美元，與去年同期相比，衰退11.1%，過去中國大陸出口占我國總體出口額大約4成，因此對中國大陸出口呈現兩位數的衰退，更加深對台灣經濟的衝擊。台灣經濟研究院景氣預測中心主任孫明德分析，台灣對中國大陸出口衰退，除了因為中國大陸本身內需減弱，並積極建構紅色供應鏈，使其對台灣中間財的需求大幅下降，顯示台灣不能再以過去的「台灣運籌、中國大陸製造」策略，創造輝煌出口成績。

台灣在東協競爭力減弱成長力道趨緩

而台商在東協6國，包括印尼、新加坡、馬來西亞、越南、泰國、菲律賓的表現，在近10年來隨著東協國家廠商的崛起、中國大陸廠商以低價搶進東協，再加上韓國企業藉助國家之力深入布局東協，導致台商在東協市場的成長力道不再，2015年上半年甚至出現出口衰退達10.4%的情況，顯示台商在東協布局正面臨很大的困境。

邊境市場受矚目聚焦中東、北非國家

面對台灣出口持續衰退，除了政府積極投入短、中、長期經濟振興的相關政策，產學研各界也都苦思解決之道，包括產業轉型升級、加強發展創新創業，以及發展高科技新興產業等都已陸續推動，或許，在追求產業蛻變的同時，我國高達130多萬家的中小企業螞蟻雄兵，如果能夠勇敢踏上風險較大、但具備發展潛力的「邊境市場」（frontier markets），將是一個新契機。

「邊境市場」一詞最早由世界銀行旗下的金融合作組織「國際金融公司」在1992年提出，泛指開發程度較新興市場低、資金流動性較新興市場不足，但是未來具備潛力的新「新興國家」。由於國際金融提出邊境市場一詞時，全世界都把目光鎖定在中國大陸、印度、俄羅斯等金磚國家，因此當時還沒有太多企業或投資人重視邊境市場，一直到素有「新興市場教父」之稱的富蘭克林坦伯頓新興市場研究團隊總裁馬克．墨比爾斯提出「邊境市場」概念，邊境市場商機才開始受到矚目。

不過，由於決定某一市場是「成熟」、「新興」或「邊境」，必須組合許多因素，而且不同機構或金融指數所提供的標準可能不一樣，因此至今「邊境市場」尚沒有一個明確的定義。馬克．墨比爾斯在提出邊境市場之說時表示，廣泛來看邊境市場可以被視為新興市場的一部分，但這些市場比新興市場的經濟規模較小，仍處於發展初期，包括奈及利亞、哈薩克、沙烏地阿拉

華碩特別新增歐洲中東及非洲地區（EMEA）總經理一職，顯示其積極搶攻市場的決心。

伯等屬之。

馬克．墨比爾斯也提到摩根士丹利資本國際公司（Morgan Stanley Capital International）的MSCI邊境市場指數，多少可以做為投資者找到邊境市場的基準。如果依據MSCI指數來看，共有三十幾個邊境市場，區域主要集中於中東、非洲、東歐、南美洲與東南亞，包括黎巴嫩、約旦、沙烏地阿拉伯、科威特、巴林、阿曼、巴勒斯坦等中東國家；肯亞、摩納哥、奈及利亞等非洲國家；越南、孟加拉、斯里蘭卡與巴基斯坦等亞洲國家；以及阿根廷在內的南美國家，都算是邊境市場。

另外，也有不少國際金融機構依照自己的標準，對邊境市場提出看法，例如德意志銀行就亞洲市場提出，包括孟加拉、柬埔寨、寮國、蒙古、緬甸、斯里蘭卡、越南、巴基斯坦等都屬於邊境市場；又或者，美林新興市場策略分析師蜜雪兒．哈奈特（Michael Hartnett）也以「新興市場」（emerging market）定義出，包括阿拉伯聯合大公國、科威特、哈薩克、越南、奈及利亞、巴基斯坦等在內的17個國家，屬於邊境市場。

台灣也有人提出邊境市場的概念，台北市進出口商業同業公會出版的《全球重要暨新興市場貿易環境與發展潛力調查報告》，特別列出值得台商布局的8個邊境國家，包括緬甸、巴林、約旦、斯洛伐克、阿根廷、科威特、奈及利亞、阿曼等，呼籲台商先卡位，拓展新商機。

3大策略 台商先占卡位

儘管國際金融機構與國內相關調查報告提出的邊境市場不盡相同，但是毫無疑問的，邊境市場主要聚集在中東、北非、南美等3大地區，以及與亞洲一些開發程度較低的國家。《全球重要暨新興市場貿易環境與發展潛力調查報告》計畫主持人暨中原大學企管系教授呂鴻德多次提到，除了成長中的新興市場，屬於新「新興國家」的「邊境市場」其實也是台商開拓新商機的潛力地區；而在中東生活超過20年的政治大學阿拉伯語系講師金玉泉也強調，中東與北非的許多國家是產油大國，消費能力高，值得台商加快腳步投入布局。

近年來台商加強布局邊境市場者也不少，除了資訊品牌大廠宏碁、華碩與MIT汽車品牌納智捷等都積極開拓邊境市場商機，中小企業緊鑼密鼓搶進者也不少，例如各類高級建材與裝修材料提供商——瑞商實業，也在2009年積極切入中東與北非市場，開拓邊境商機。不過，相較於成熟市場，開發程度偏低的邊境市場政治與投資環境風險度都較高，再加上市場競爭逐漸趨於激烈，因此台商進入必須注意以下3點，才能規避風險、成功開拓商機。

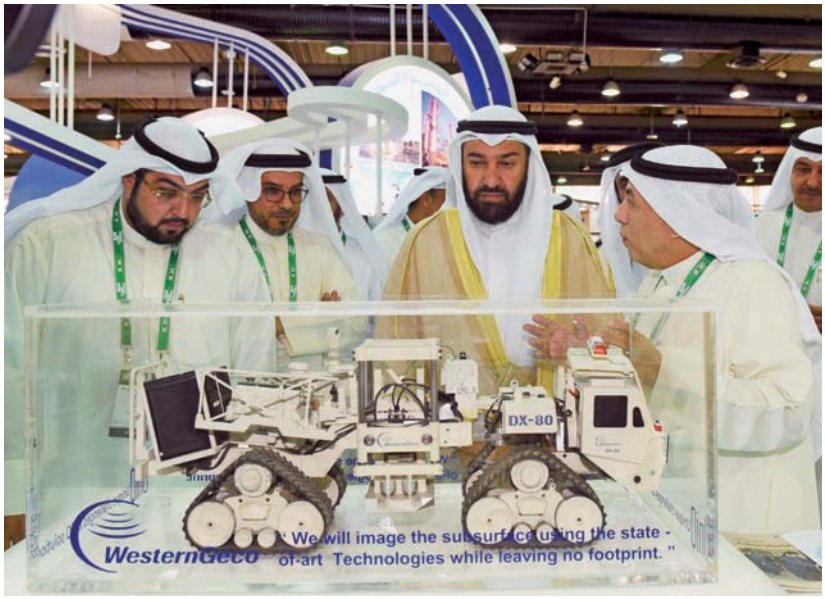
有「新興市場教父」之稱的富蘭克林坦伯頓新興市場研究團隊總裁馬克．墨比爾斯提出「邊境市場」概念，讓「邊境市場」商機開始受到矚目。

第1》政府帶頭打群體戰

過去台商布局新興市場習慣單獨搶進，如今搶攻邊境市場必須改變思維，採取群體戰策略搶

進。由於中、韓等台灣競爭對手國的企業都依靠其政府資源大舉搶進邊境市場，因此政府也應帶頭協助廠商群體進入，台商本身也要具備打群架的思維，金玉泉指出，常常看到前往中東、北非市場的台灣廠商，仍多靠一己之力勇闖，難與中國大陸、韓國等擁有大資本的企業競爭，因此除仰賴政府整合資源之外，建議新進入者也可尋求已經在當地發展多年的老台商合作，才能形成較大的能量。

呂鴻德也強調，邊境國家市場的投資風險較高，因此台商最好尋求政府或公協會的資源，採取群體戰的方式切入，才能降低投資風險，提高開拓市場的機會。凌群電腦總經理劉瑞隆指出，過去台灣資訊產業在全球市場的布局，透過採取群體戰策略，取得成功，例如在東南亞越南、泰國都有好的表現。未來也必須採取群體戰策略搶進，才能力抗大廠的競爭。



中東擁有特殊的風俗民情與宗教信仰，台商在前往布局應發展在地化策略，才有機會順利突圍邊境市場。

第2》用在地化 製造勝出機會

當然，由於中東、北非、南美或是緬甸、柬埔寨等邊境國家，過去較少台商進入，因此台灣廠商對於這些市場的風土民情、語言、生活需求與習慣都不甚了解，較難開拓市場，未來要贏得商機，必須掌握在地需求才能深入布局。金玉泉以中東為例，中東有其獨特的風俗民情，尤其多數中東國家信奉回教，因此深入掌握其喜好與宗教信仰，發展在地化策略，是台商可以順利突圍市場的最大關鍵。

而中譽工業看準柬埔寨、緬甸等市場缺乏電力，但是又沒有高消費能力可以購買先進的產品，因此中譽工業以其在汽／機車零件、機械零組件的技術能力，進一步的創新研發「風力＋太陽能」家用手動發電機，以符合在地市場的需求，進而搶攻邊境商機。

台灣MIT塑身衣品牌婭薇恩á LOVIN副總經理陳宇鼎也表示，該公司在柬埔寨市場銷售的產品必須針對當地氣候、民眾喜好進行產品設計，才能受到青睞。

第3》降低收款風險

由於邊境國家的開發程度較低，整體經商環境不像先進國家成熟，前往邊境市場的台商必須對當地商業環境深入了解，並時時注意市場的政治發展狀況。

不管是中東的科威特、阿聯酋，或是北非的奈及利亞等市場，台商經常面臨收不到款項的問題，故台商與當地企業交易時，不管是對於新配合的廠商或是已經合作多年的夥伴，皆要採取「出貨即收款」或是「收款再出貨」的交易模式，如此才能徹底避免收不到款項的問題。

綜觀來看，台灣在全球區域經濟整合度仍低、再加上中國大陸紅色供應聯大軍壓境以及韓國廠商的節節進逼，在在都使台灣出口陷入嚴苛的困境之中，未來台商應加速產業轉型創新之外，搶進屬於處女市場的邊境國家，或許也是帶動台灣經濟往上提升的機會之一。■