

# 貿易

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

## ITBS CEO

第二屆國貿經營策略管理將帥班

2016.06.25~09.24

### 雜誌



No. 303  
2016年9月

## 聚焦東協、南亞市場

# 新南向政策

## 重塑經貿新版圖

定價：99元



跨境電商系列報導6：東協篇  
東協電商強勢崛起  
台灣南向新契機

因應新稅務規範  
反避稅條款三讀通過  
企業海外布局須謹慎

以變應變的彈性化管理  
變形蟲經營哲學  
靈活迎戰市場需求

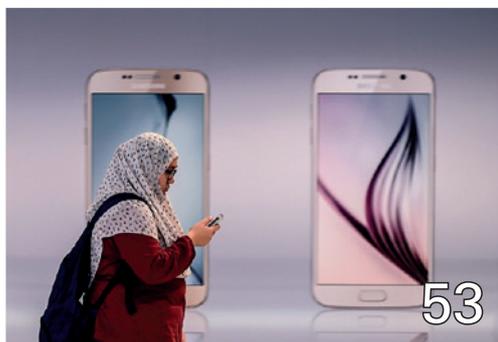
# Contents

06 封面故事  
Cover Story

聚焦東協、南亞市場

## 新南向政策 重塑經貿新版圖

新政府所揭示的「新南向政策」，預期在未來將強化對東協和印度的多元、多項關係。本期貿易雜誌以「南向新策略」為主題，從過去台灣的兩次舊南向政策談起，進一步分析近年來台商在東協與印度市場面臨的經營與投資障礙，找出未來在新南向政策的帶動下，台商布局東協與印度市場的新策略。



編輯室報告

1 新南向政策啟動 發展企業第二條曲線

### 趨勢觀察 Trend

新聞微囊 News Clips

4 終結17黑 我國7月出口轉正

特別企劃 Special Report

34 跨境電商系列報導6：東協篇  
東協電商強勢崛起 台灣南向新契機

寰宇聚焦 Global Focus

44 環境議題帶動市場商機  
藍色危機警戒 水資源管理產業備受關注

產經線上 Economics Online

48 因應新稅務規範  
反避稅條款三讀通過 企業海外布局須謹慎

市場瞭望 Market View

52 雙印、越、馬、泰五國強勢崛起  
全球製造中心轉移 掌握利基精準布局

### 經貿焦點 Focus

名人講堂 Celebrity Talk

30 「將帥班」從「形而下」到「形而上」  
引領企業由內而外 透析宏觀局勢

# 貿易雜誌 No. 303 Sep. 2016

## 總論篇

- 08 人才、融資、資訊掛帥  
以**提升價值為核心** 透析新南向政策

## 競爭篇

- 14 剖析各國布局實力  
以**掌握國際競合關係** 降低南向障礙

## 策略篇

- 18 掌握7大策略方針  
以**南向新勢力** 帶動台灣經濟發展

## 產業篇

- 24 5大創新產業 + 2大利基產業  
以**連結新南向政策** 尋求利基市場

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.ieatpe.org.tw

發行人：黃呈琮

主任委員：李友青

副主任委員：潘偉景

編輯委員：林承斌、高 彙、高泉興、廖伯祥、王建昌

簡壽宏、謝孟璋

社長：朱為正

策劃：邱柏青、許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、高立婷

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：李國榮

顧問：林秋實

專案經理：董育君

資深編輯：吳至涵、潘芊樺、蔡為之、涂曉蝶

美術編輯：吳智弘

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5520

傳真：(02) 2507-6773

印刷：中華彩色印刷股份有限公司

總經銷：聯合發行股份有限公司

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

掃描後直接進入「國貿學苑FB粉絲團」  
可獲得貿易雜誌文章資訊



## 企業實戰錄 Enterprise

- 40 引進技術、致力研發  
香林企業 攜手日本 拓銷全球市場

## 職場競爭力 Attitude

### MBA學堂 MBA Class

- 56 以變應變的彈性化管理  
變形蟲經營哲學 靈活迎戰市場需求

### 創新設計 Design

- 60 智能生活 未來新貌 (下)  
科技引領 翻轉日常家居

## 樂活人生 Life

### 行腳天下 Travel

- 62 世界遺產之旅  
窺探柬埔寨文明 微笑高棉古城

## 貿易園地 IEAT Field

- 64 與「美國內布拉斯加州農業廳」簽署牛肉採購意向書  
台美強化合作 促進雙邊農產品貿易往來

- 66 中國大陸在地巡迴講座  
跨境電商實務操作及成功案例分享





## 人才、融資、資訊掛帥

# 以提升價值為核心 透析新南向政策

不同於前幾次南向政策的主軸，這次的「新南向政策」改以人才、融資、資訊3層次方向進行，並從過去「降低成本」的思維，改以「提升價值」為核心，期望透過理解來感受東協、印度等國的文化，進而拓展商機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／路透社

近年全球經濟與產業變化劇烈，新政府上台後，緊鑼密鼓推動改變台灣經濟結構與促進產業升級轉型的各項政策，其中，蔡英文總統在競選期間曾揭示的「新南向政策」，已於今年

5月成立「總統府新南向政策辦公室」進行政策研擬規劃。究竟，新南向政策與舊南向政策有何不同？其具體方向與內容為何？已成為目前海內外台商最為關注的焦點。

## 南向3.0時代 創造產業新價值

「新南向政策提出之後，各界有質疑、也提供許多意見，新政府面對很大的挑戰，而歷經這幾個月籌畫，新南向政策辦



公室已經有具體政策輪廓。」總統府新南向政策辦公室主任黃志芳指出，如果將前總統李登輝時代的南向，稱為「南向1.0」，前總統陳水扁時代歸屬於「南向2.0」，而今日政府所推動的新南向政策，可稱之「南向3.0」時代。

「不同於南向1.0與2.0政策方向，集中在投資，南向3.0是一個更多元的經濟政策，不僅著重在投資面向，包括人才、觀光與東南亞文化的融合等，都是政策內容之一。」黃志芳表示，新南向是「以人為本」的經濟戰略，推動台灣與東協，以及南亞文化的融合，進而作為台灣內需市場的延伸。此外，積極建立台灣與這些國家的合作夥伴關係，以達到東協、南亞業者來台投資的目標，並建立起台灣與東協、南亞等國在經濟、文化上的相互交流。

黃志芳進一步強調，目前台灣來自東南亞的移工已經超過60萬人次，新住民與新住民的第二代人數愈來愈多，未來必須加強與東協移工、移民與其第二代的融合，例如對泰國潑水節、穆斯林的開齋節和宰牲節等特殊節慶，都應有更深入的了解，實際貼近東協各國文化，才能順利開拓商機。

另外，目前台灣貿易出口占比，中國大陸與香港占39%、東

協占19%，東協已是台灣第二大貿易夥伴，隨著「東協+1」、「東協+3」、「東協+6」逐漸成形，台灣更應加強與東協的互動關係，才能以其為延伸市場，進一步開拓南亞及全球商機。此外，台灣人口結構也逐漸邁向老齡化，年輕勞動力不足，也有賴東協、南亞等移工，做為台灣未來的人力資源。

具體而言，過去台灣所推動的南向政策都是為了降低成本，主要在於利用當地廉價勞動力與土地成本創造價值，屬於「Cost Reduction」（降低成本）的思維；如今新政府推動的新南向政策，是以「Value Up」（提升價值）為核心，希望讓製造業、服務業、農牧漁畜業都可以透過連結東協與南亞的人才或市場，創造新價值，藉以對台灣經濟產生

外部支撐的效果。

## 新南向政策PMI 3大方向

新南向政策喊得漫天價響，大家都在問：政策牛肉在哪裡？對此黃志芳指出，新南向政策的目標是提振經濟與產業發展，協助台商把市場做大、活絡台灣經濟；在策略思維方面，將東協、南亞視為台灣市場的延伸，因此未來政府將從「PMI」3大方向推動此一政策。

「PMI不是採購經理人指數，而是指人才（People）、融資（Money），以及資訊（Information），3個層次的政策方向。」黃志芳明確指出。

### 方向1》編列經費培育南向人才

「企業的『企』把人字頭拿掉，就是『止』，所以台灣沒人才，企業就停擺、走不出



台灣來自東南亞的新住民愈來愈多，政府必須更貼近東南亞各國文化，例如泰國潑水節等特殊節慶，透過文化融合才能掌握當地市場需求，以利台商開拓商機。

去。」黃志芳提到，為了讓台商擁有充分人才前往東協與南亞，教育部已經宣布將於2017年編列新台幣10億元的經費，加強與東協教育機構交流與人才培育，提供「台灣獎學金」、「華語文獎學金」、「赴東南亞舉辦高教展」等補助，目標在培育6,000位來自東協、南亞的人才，以及4,000位可以前往東協與南亞的台灣人才。

為響應台灣新南向人才培育政策，國立台北教育大學已於今年8月11日成立「東協人力教育中心」，是台灣第一個培養南向人才的教育單位。

從大學往下延伸，政府也將落實外配新移民、新移民第二代的培育，如將東協主要國家的語言列入教育之列，黃志芳以高雄市為例，目前只要有一個新移民的小學生，勾選他要選擇的第二語言為越南語或其他東協語言，學校就要編列相關師資與教材。這代表未來台灣將有愈來愈多人具備東協語言，長久下來可望培育出更多南向人才。

#### **方向2》融資政策改善資金門檻**

所謂巧婦難為無米之炊，因此，新南向政策也著重在資金部分。「新南向政策將提高企業南向融資的彈援，降低台商在東協或南亞取得標案的資金障礙，提高台商贏得市場的競爭力。」黃志芳指出，我國輸出入銀行的



台灣正邁向高齡化社會，來自東南亞移工及新住民的第二代人數愈來愈多，未來將成為台灣重要的人力資源之一。

資本額偏低，相較於日本、韓國政府提供給企業的融資資金之龐大，導致台商想要取得較大規模的工程標案，面臨很大的障礙。舉例來說，東協許多開放案的押標金高達10%，台商就算具備能力想要取得標案，經常是卡在資金關卡就出局了。

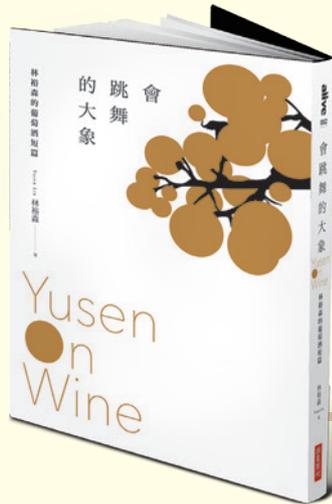
黃志芳進一步指出，過去幾年韓國輸出入銀行經常來台，吸收台灣廉價資金，然後以此資金協助韓國企業到海外市場打天下，等同於讓對手拿台灣資金與台商競爭的局面，這些都是政府在推動新南向政策時，必須積極改善的問題。

信男國際貿易董事長陳穎潤呼應新南向的融資政策指出，早期台商前往東協或印度投資，

融資非常困難，所有事情都得靠自己，打拚過程相當辛苦，現在台商雖然較易融資，但規模仍偏小，如今政府將融資列為新南向政策的重點內容，相信對台商的南向布局將帶來幫助。

#### **方向3》提供完整商情布局市場**

資訊方面，有鑒於台商南進需要充沛的商情資訊，新南向政策也將著重在資訊層面，整合政府跨部會與地方政府的資源，以及台經院、台綜院、中經院、資策會、工研院等智庫與法人機構的研究，提供企業完整的商情資訊，並且也將進行田野調查，提供東協、南亞各國的土地資金成本、各國產業的供應鏈資源等分析，讓台商可以全面掌握市場狀況，並進行投資布局。



## 會跳舞的大象——消暑的紅酒

以修行者般的執著精神，林裕森遍訪世界各地的葡萄酒產區，用敏銳的味蕾品嚐風各自精采的葡萄酒。優雅輕盈的文字，映照風土、品種、釀造、風潮等，也精準傳達了豐富多彩的滋味。

作者：林裕森 288頁／420元

本文摘自《會跳舞的大象》

**盛**夏時節，即使冷氣可以開得再強，還是該多準備些清涼一點的白葡萄酒跟氣泡酒，或者是幾乎是為夏季而生的粉紅酒，而高酒精度的濃厚紅酒，從初夏就該換季收藏起來。但在我們這個特別愛喝紅酒的亞熱帶島上，任何時節，紅酒都是主角，適合冰鎮，消暑止渴的紅酒也許才正是夏日飲酒的最佳解答。

對葡萄酒稍有涉獵的人，都知室溫不超過二十°C時，紅酒不需冰鎮就可開瓶品嚐。適飲的酒溫比白酒高，除了可讓酒香更易散發，最關鍵的原因是紅酒中常含有許多的單寧，一種會在口中產生收斂與澀味感覺的物質，酒溫若太低，紅酒的收斂性會被放大加強，讓酒喝起來顯得硬澀難飲。特別是一些昂貴的頂級紅酒，如波爾多的列級酒莊所生產的菁英紅酒，為了要能耐久，需有堅實的酒體架構，常選用皮厚多澀的葡萄，加強萃取釀造；即使風格高雅，但單寧多，仍屬最不適冰涼著喝的紅酒。

但只需稍稍遠離頂級紅酒的世界，就常能找到一些不以堅固耐久為目的的美味紅酒，有著奔放的果味，沒有太多單寧，喝來如不帶甜味的葡萄汁液，即使酒溫降到十二到十三°C，也不會有澀得難以入口的擔憂。倘若酒精度能低一些，酒體能清淡一些，酸味多一點，那就會是完美的夏季紅酒，可以輕易地搭配夏季餐桌最常出現的冷盤、沙拉與輕食。

許多知名的平價國民酒，如義大利的Badolino、Vapolicella、西班牙的Rioja Joven、法國羅亞爾河的Cabernet Franc，和薄酒來的加美(Gamay)等等，全都是唾手可得，可以冰著喝，可以大口暢飲的消暑紅酒。

皮薄色淡的黑皮諾(Pinot Noir)因單寧不多，且質地

滑細，酸味清爽迷人，更是極佳的夏日紅酒。產自法國布根地的黑皮諾，一直是我夏天最常喝的紅酒。不過，絕非等級最高，動輒數千或上萬元的特級園與一級園，甚至也不是村莊園，而僅只是那些最卑微的地區級紅酒，以布根地「Bourgogne」為名，常常千元有找，口味最清淡的黑皮諾。

例如Vincent Dancer產的二〇一〇年Bourgogne雖看似簡單易飲，冰涼了，大口喝確實頗有清涼解渴之效，但酒中也暗藏著精細變化，亦非淡而無味，其實頗為耐喝。在我還是學生的年代，這些最低價的布根地紅酒，常因葡萄沒有完熟而顯得酸瘦難飲，甚至帶有草味，若受細菌感染還會有牛糞般的不潔怪味。但地球暖化與種植釀造技藝的精進，現在卻成了最值得在夏天喝的，紅色的清涼美味。



### 開瓶小講堂 | 單寧

為葡萄皮與梗中所含的酚類物質，具有抗氧化的特性，在釀造時經泡皮的過程被萃取到酒中，除可讓酒較不易氧化，具久存潛力，單寧也會和口中的蛋白質結合成較大的分子，降低口水的潤滑性，產生收斂感和澀味。

出版社：商業周刊

團購另有優惠，購買及更多資訊請電

02-2510-8888 或上網搜尋「商周閱讀」



## 新南向政策要成功 政府體制改革是關鍵

由於新南向政策不同於過去追求降低生產成本的思維，著重於以人為核心、雙向交流的新方向，複雜程度遠高於過往，因此，政府在著手推動的過程，勢必面臨更多挑戰，其中又以政府各部會的溝通協調為首要解決的問題，中華經濟研究院副院長王健全認為，要達到政府各部會的完善溝通，體制調整是重要關鍵。

針對體制調整，黃志芳坦承，自從接任新南向辦公室主任一職，三個月來深刻體認到新南向政策的推動，牽涉到各部會的協調，因此現階段新南向辦公室正在進行龐大的系統整合工程，讓各部會放下本位主義，一同朝目標而努力。

「我們要效法前IBM總裁葛斯納（LomsV Genstner），為IBM進行大幅度的改革，力挽狂瀾拯救IBM的精神，來調整政府體制帶來的障礙。」黃志芳以物聯網（IoT）平台比喻新南向政策辦公室，強調未來辦公室必須在東協與南亞的各台商公會、政府各部門單位及民間智庫等安裝感測器，然後整合各方資源，確切找出台商南向的困難在哪裡，台商有哪些弱點，哪些需要再補強等，讓政策有效運作。

儘管，目前跨部會整合的任務尚在規畫，但政府各部會已針對新南向政策，積極推動相關措施。經濟部次長王美花表示，配合「新南向政策」，經濟部未來將就投資、貿易及產業合作等方面，強化與東協

國家經貿實質關係。

在投資方面，經濟部將推動「東協策略夥伴計畫」，透過辦理東協國家在台僑生媒合及雙邊人才交流、籌組投資合作促進團，並為在東協投資的台商提供直接、在地化的協助與諮詢服務。在貿易方面，具體作法包括加強電子商務合作、擴大邀請東協國家買主來台、辦理商機媒合會、在東協國家布建行銷通路、設立商務中心等；在產業方面，經濟部將持續與東協各國，透過對話機制推動產業合作，並推動洽簽產業合作備忘錄。

針對印度市場，王美花次長也強調，印度是政府推動新南向政策的重點市場，台商前往必須要精準掌握商情，才能針對當地消費市場需要，開發出符合使用者品質要求、目的以及價格合理的產品，因此經濟部已於印度成立「台灣商品行銷中心」，肩負提供各種商情的任務，協助台商透過客製化與適地化的行銷策略，加速深耕印度市場。

綜觀來看，新南向是台灣與亞洲其他國家建立多元、多面向夥伴關係的重要經濟政策，目前政府的政策脈絡已初步成形，未來相信會推出更多措施，於此之際，各領域的台商應自我評估自己的優劣勢，以及思考如何透過新的政策力道，加強進入東協或南亞市場，俾順利南進。■

## 台灣南向政策三部曲

時期	時任總統	政策名稱	內容
南向1.0	李登輝	1994年通過《加強對東南亞地區經貿工作綱領》	政府積極推動與東協各國建立各項官方與非官方關係，包括簽署投資保障協定及雙邊設立代表處，同時鼓勵台商前往東南亞設廠投資。
南向2.0	陳水扁	2002年7月重啟「南向政策」	2002年提出台灣要走自己的路，強調台灣不要把中國大陸視為唯一市場，鼓勵台商重視東南亞的投資。
南向3.0	蔡英文	2016年5月提出「新南向政策」	以文化為核心，涵蓋人才、觀光，與東南亞文化的融合等，藉此廣泛台灣經濟與產業的對外連結。

資料來源／淡江大學東協研究中心、新南向辦公室 製表／劉麗惠



中國大陸近來倡議「亞投行」，提供資金支持亞洲各國的基礎建設，成為中國大陸主導亞洲經濟發展的關鍵之手。

## 剖析各國布局實力

# 掌握國際競合關係 降低南向障礙

隨著亞洲成為世界經濟發展的重心，擁有龐大人口紅利的東協與南亞市場，不僅成為全球製造業投資的重心，同時也是各國積極開拓的區域，因此，包括美、中、韓、日都相繼推出南向政策，協助其企業拓展南亞與東協的事業版圖，是以台灣必須精準掌握與各國的競合關係，才能順利搶進市場。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／路透社、美聯社

**當**東協與南亞等國成為中國大陸、美國提振亞洲勢力的關鍵要角之際，也使得東協與南亞成為近年來最受全球關注的經濟區域，來自全球的企業爭相布局，以取得該市場先

機。由此可見，未來台商在南向布局的過程中，勢必面臨相當激烈的競爭，是以掌握世界各國在東協與南亞的布局策略與方向，成為不容忽視的關鍵焦點。

## 中、美、韓、日 南向政策大不同

當台灣正發展新南向政策之際，包括中國大陸、美國、日本、韓國等國家早已紛紛啟動布局東協與南亞的相關政策，各種

競合關係的進展變化，對同為亞洲國家的台灣來說，影響力不容忽視，同時各項政策的內涵與發展，也值得台灣參考借鏡。

### 中國大陸積極推動南向 主導亞洲經濟

自2010年1月1日「東南亞國家協會加中國」（東協+1）自由貿易區上路，中國大陸與新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼與汶萊等東協6國的工業產品便已降至零關稅，2015年也調降緬甸、越南、寮國與柬埔寨的工業產品為零關稅。另一方面，在「中國—東協FTA」生效的前一年，中國大陸也已成立100億元的「中國—東協投資合作基金」，加速兩造之間的基礎設施聯通。

顯然，過去幾年中國大陸的南向政策早已全面展開，近年來中國大陸為更深入與東協在經濟與貿易上進行互動，於2013年更提出「一帶一路」計畫，即「絲綢之路經濟帶」與「21世紀海上絲綢之路」，與東協、南亞國家形成經濟廊帶，至今，「5+1北東協經濟圈」已逐漸發酵，即泰國、緬甸、越南、柬埔寨、寮國等東協5國+中國大陸的經濟版圖成形。

2015年中國大陸倡議「亞投行」（Asian Infrastructure Investment Bank；AIIB），做為向亞洲各國家或地區政府，提



美國總統歐巴馬加強推動各項經濟戰略，在今年東協10國領袖高峰會上，提出「美國—東協連結」（US-ASEAN）倡議，可見美國對於東協的布局甚為積極。

供資金支持基礎建設的區域多邊開發機構，同樣成為中國大陸主導亞洲經濟發展的關鍵之手，在亞投行之中，包括東協10國與印度、斯里蘭卡、孟加拉、尼泊爾、巴基斯坦等南亞5國，都是成員國，更彰顯出中國大陸在東協、南亞的布局之深。

### TPP陷瓶頸 美國推動連結東協倡議

再看美國，為了力抗中國大陸在亞洲勢力的持續擴大，美國積極採取各種經貿戰略，加深對東協與南亞的布局，其中又以「跨太平洋夥伴協定」（TPP）被視為美國勢力重返亞洲的最大戰略。不過，原本TPP在2015年達成12個會員國的共識，正式通過簽署，預期今年底或明年初上路，但隨著美國總統大選將至，美國總統候選人川普明顯反對TPP，另一候選人希拉蕊也不敢再高談闊論TPP，一時之間讓

美國主導的TPP是否順利上路增添變數。

不過，面對「跨太平洋夥伴協定」仍躺在美國國會之中，美國現任總統歐巴馬仍積極加強各項經濟戰略，將美國勢力往亞洲進行更深入的延伸。例如，今年歐巴馬與東協10國領袖於加州所舉辦的高峰會上，提出「美國—東協連結」（US-ASEAN）倡議，此外，美國也已經在泰國曼谷、印尼雅加達、馬來西亞吉隆坡等東協的3大城市中，成立「連結中心」以服務美國當地企業，可見美國對於東協的布局甚為積極。

「儘管TPP的生效還有變數，但是美國實現TPP的政治意圖仍相當強烈，」淡江大學東協研究中心主任林若雱分析，從強調安全與圍堵的「均衡理論」來看，TPP旨在防範中國大陸擴張或拆解東亞區域主義，但從長期

戰略角度來觀察，美國似乎有意透過TPP所蘊含的「規範與制度優勢」，透過願意讓中國大陸納入此一體系，達成其戰略目標。

不管如何，TPP的後續發展，仍高度牽動整個亞洲市場競爭的發展態勢，值得政府與企業緊密關注。



#### 中、美、印關係緊張 三國角力激烈

進一步觀察中國大陸、美國與印度之間的關係角力戰。目前印度與中國大陸同時是「區域全面經濟夥伴協定」（RCEP）的會員國，再加上亞投行的推動，印度與中國大陸似乎比較靠攏，但隨著去年印度總理莫迪建議其國會重啟一項牽涉美國、印度、日本與澳洲的安全合作網絡，並且希望印度可以在亞太經合會（APEC）扮演重要角色，以此制衡中國大陸，顯示中、美雙方拉攏印度的角力，仍充滿變局，三國之間未來的發展值得台灣審慎關注。



#### 日本、韓國提早布局 加深與東南亞國家合作

日本在首相安倍晉三2007年訪問印度時，就在印度國會發表演說中提出，以日本、印度、美國和澳洲等國組成「自由與繁榮之弧」構想，可見日本連結印度的決心；此外，安倍晉三也於2012年上任第一年，快速完成拜訪10個東協國家，並於去年宣布

在湄公河5國投入7,500億日圓的經費，進行基礎建設，以及於亞銀加碼投入1,100億美元，加深其在東協的布局。

再看韓國於東協、南亞的布局。韓國早在2007年就與東協簽署FTA，使台灣企業在開拓東南亞市場上，存在嚴重的關稅劣勢。此外，韓國政府提供為數龐大的企業貸款，協助其企業南向及參與當地的基礎建設，也讓韓國企業在東協勢力持續擴大。林若雱提到，今年5月，韓國總統朴槿惠更進一步與印尼總統佐科威共同宣布，雙方將加深產業創新、海洋環境領域的合作，以及將合作延伸到人才、文化交流、國防產業等層次，足見韓國南向經營的用心。

另外，韓國在印度的布局也非常積極，韓、印自2009年8月7日正式簽署全面經濟夥伴關係協定（CEPA），韓國企業在印度的布局就持續深入，並且有顯著的成果，以最近全球大廠搶破頭的印度手機市場為例，韓國三星電子更維持領先的態勢，根據市場研究機構Strategy Analytics的調查，今年第1季韓國在印度手機的市占率高達25.1%，超越印度本土品牌的Micromax與Intex。

### 台灣南向的三大競合策略

依循各國布局南亞與東協經

濟區域的策略措施，台灣必須進一步依照與中、美、日、韓的關係，以及自身產業型態，找出與他國的最佳競合關係，才有機會突圍競爭，順利搶進。

#### 競合策略1》

#### 追求與中國大陸的和諧關係

當中國大陸緊鑼密鼓布局東南亞、南亞，對台又祭出「窮台」政策，不少人認為中國因素將深刻影響台灣新南向政策，對此，黃志芳強調，新南向政策是一個涵蓋文化、經濟、貿易、人才等面向的軟性政策，相信會受到東南亞、南亞各國的歡迎，政府也不會因為單一面向的事件而有所改變，因此呼籲大家不要過度擔心。

針對台灣、中國大陸與南向16國之間的關係，台灣經濟研究院院長林建甫認為，新南向政策對台灣來說非常重要，但也不能忽視中國大陸目前是台灣最重要貿易地區的事實，此外，近年來中國大陸與東南亞國家的關係大抵上良好，雙方正積極邁向合作，因此未來台灣新南向政策想要順利發展，首先要處理好兩岸關係，以連橫中國大陸的思維，共創商機。

林建甫舉例，中國大陸一帶一路專做基礎建設，而台灣在這方面具專業良好的技術，未來可尋求在基礎建設輸出上與中國大陸合作，一同布局東協與南亞市

場，當然中國大陸也要考量台灣民間的整體想法，以邁向雙贏。

### 競合策略2》 尋求參與TPP第2輪談判

目前，我國政府已經明確表態要加入TPP第2輪談判，成為TPP會員國以提高未來台灣在東南亞的競爭力。今年6月，蔡英文總統在接見美國國務院亞太局副助卿暨APEC資深官員馬志修（Matthew J. Matthews）大使時，便再一次表達希望美方以更具體行動，協助台灣參加TPP第2輪談判。

台灣經濟研究院景氣預測中心副主任邱達生也強調，加入TPP等區域經濟整合是台灣當務之急的任務，如此才能擴大整體經濟福祉，避免台灣被排除在亞太區域經濟整合之外。中華經濟研究院台灣東協研究中心主任徐遵慈也表示，TPP將為台灣出口產品到世界市場帶來幫助，不容忽視。

巨大機械執行長羅祥安指出，台灣目前面臨出口衰退的挑戰，但名列5大隱形冠軍的自行車產業仍逆勢成長，顯示台灣自行車產業具備競爭力，不過區域經濟整合確實帶來更激烈的競爭，業者都十分關心TPP、RCEP等區域經濟談判的進展。對產業面而言，掌握高階技術仍是產業提升競爭力的關鍵，對此羅祥安期盼政府研擬中小企業因應貿易



台灣可與日本採取互利共贏的模式，一同前進東協與南亞市場。例如鴻海與日本軟體銀行攜手進軍印度太陽能市場，是近來台日合作南進的重要合作案。

自由化的輔導措施，以及多加提供誘因，讓業者將研發總部等營運中心設於台灣，確保我國持續掌握高階技術，因應區域整合的趨勢。

### 競合策略3》 台日產業攜手合作 共創商機

另外，面對日本、韓國雙雙加深東協與南亞的布局，台灣可善用與日本在產業上的緊密合作，延續過去台日攜手進軍中國大陸的策略模式，進一步採取雙贏的策略思維，一同前進東協與南亞市場。林建甫分析，相較於韓國在東協的布局，日本目前處於弱勢，此外，台灣與韓國產品重疊性高，雙方向來競爭多於合作，基於台日、台韓之間的關係，未來台灣可以採取聯手日本的策略模式，在東協、南亞建立上中下游的供應鏈合作關係，共同在東協或南亞市場對抗韓國。

例如，去年鴻海與日本電

信業大亨軟體銀行（SoftBank）攜手進軍印度太陽能市場。兩家公司目前已於印度Bharti Enterprise合資設立「潔淨能源科技公司」（SBG Cleantech Limited；SBG），計畫在未來10年投入200億美元，建設總發電量達20GW的太陽能發電廠，是近來台日合作南進的重要合作案。另外，由於台灣高鐵是日本新幹線在海外的唯一成功案例，現階段台日也已計劃共同進軍印度與東協市場，共謀基礎建設商機。

綜觀來看，東協與南亞已成為世界各國政府與企業的兵家必爭之地，可以想見，未來台灣在東協、南亞市場的競爭，將呈現異常激烈的態勢，因此，我國政府如何拿捏台灣與各國在東協、南亞的競合關係、台商又如何與各國企業尋求合作，正考驗著政府與企業的智慧。■

# 「將帥班」從「形而下」到「形而上」 引領企業由內而外 透析宏觀局勢

近年來，全球製造產業價值鏈轉移，貿易量不斷衰退，各國出口皆遭遇瓶頸，顯示出產業競爭正陷入難以捉摸的典範轉移中，因此台北市進出口公會辦理的「將帥班」，便是為了在這充滿變異的新時代中，助台商找到出路，特別以兼具「形而下」到「形而上」的身心靈課程，讓企業由內而外提升，進而發展出獨特的商業競爭力。

◎撰文／劉麗惠 照片提供／台北市進出口商業同業公會

全球經濟陷入詭譎多變的態勢，不僅各國經濟持續萎靡，全球製造業出口更陷入前所未見的困境當中，台灣出口雖然在「17衰」之後，在今年7月出現正成長，但是短期的回溫難保未來幾個月不會再下滑；無獨有偶，韓國、新加坡、中國大陸等鄰近國家的出口也都節節敗退，顯示全球經濟與產業發展已走到一個難以理解的轉捩點。值此關鍵時刻，台灣企業主的經營思維必須跟著蛻變，才能在迥異於以往的競爭中，走出一條新的道路。

有鑑於此，台北市進出口公會國貿學苑開辦的「國貿經營策略管理將帥班」(ITBS CEO)第三堂課先以「企業家心修練」為主題，邀請三三會顧問暨統一集團前總裁林蒼生、雲門舞集創辦人林懷民、台灣大學國際企業系所教授湯明哲、法藍盜總裁陳立恆等大師級講師，從企業家精神為主軸，為學員開啟迎向新競爭時代的智慧之眼；第四堂課接著以「跨國文化融合」為主軸，由東吳大學政治系教授劉必榮、趨勢科技董事長張明正、巨大集團總經理羅祥安、奧美數



三三會顧問暨統一集團前總裁林蒼生以過去在統一集團50年的經驗指出，不管是個人或企業經營，必須找到維持自己競爭力的法則。

位互動行銷暨奧美數位媒體行銷董事總經理張志浩等講師，從實際經營層面探討企業全球布局的新思維。迥異於其他EMBA課程，從內而外的教學內容，讓學員們在身心靈方面都獲得很大的助益，學員無不期待每次的上課。

## 放大自己 洞見宏觀局勢

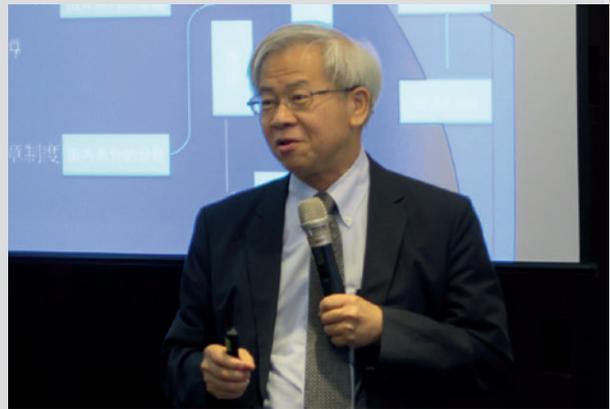
「每個人生命中的每一天，都要想著怎麼創造自己生命中的第二條曲線。」林蒼生表示，世界不斷變化，競爭模式也一直改變，所以不管是個人或企業經營，必須找到維持自己競爭力的法則，才能在每一階段的競爭中穩住腳步，甚至向上提升。

林蒼生進一步以過去在統一集團50年的經驗指出，為了維持統一集團的永續經營，當初從原本的製造業往外延伸出更多的事業單位，陸續跨入通路、餐飲業，因此讓企業能跟上時代脈動，維持競爭力，這就是企業不斷打造第二條曲線的具體作為。不過林蒼生也強調，擴展事業時，也要對自己的能力有所掌握，不一味的想要征服全世界，所以統一集團沒有進入太遠的歐美市場，而是以鄰近台灣且華人文化繁盛的亞洲市場為主。

要做到可大可小，與企業主的修為有關，這就牽涉到心靈的涵養。林蒼生強調，在思考的層次，人要放大到可以了解宇宙運行的法則，進而掌握環境真正的樣貌；同時也能把自己縮小到一個點，清楚喜怒哀樂的情緒來源為何，如此廣闊又微觀的思考模式，便能宏觀全局又洞察細微之處。

湯哲明也呼應林蒼生放大自己、宏觀看局勢的看法，提到企業要開創成功的未來，宏觀局勢是關鍵。湯哲明以《孫子兵法》的「道天地將法」思想，談到企業如果可以宏觀整個時勢，順勢投入正確的經營管理與策略，就有機會開啟一片天。

湯哲明分析，「道天地將法」的「天地」，指的是競爭生態，即環境的變化，企業順著生態變化推動相關策略，便能有大成就。就像當年台積電董事長張



台灣大學國際企業系所教授湯哲明以《孫子兵法》的「道天地將法」思想，談到企業的經營管理策略。

忠謀看到晶圓代工的需求，因此在半導體產業創新晶圓代工商業模式，成就其獨霸一方的事業；又或者，Apple創辦人賈伯斯順著第三代行動通訊（3G）技術的成熟趨勢推出iPhone，進而造就Apple的大盛世，這些都可以看出「時勢造英雄」的契機，企業應培養夠高的思維層次，才能掌握每一個局勢脈動。

## 縮小自己 回到生命原點

另外，林懷民在授課時，也以自己在印度的所見所聞，談到縮小自我的心靈啟發。「因為台灣的歷史因素，早期我一直在思考，什麼是我們自己，我們所擁有的文化到底是什麼？」林懷民指出，在探索自己的路上，雲門早期從京劇、文學、歷史著手，卻始終沒有答案，直到一次的印度旅行，才獲得很大的啟發，進而深刻體悟到，世界上的人類都沒有分別，所有人都同樣是一個身體。

「在印度，火車可以誤點長達14小時，飛機如果慢了4個小時，算是小意思。」林懷民說，在等待火車或飛機的過程中，他原本急得像熱鍋上的螞蟻，天天跟人家吵架，直到一個星期之後，心裡突然有一個新的啟發：「嘿！不管多慢，火車和飛機一定會出現的。」就在一念之差，外在的一切都不一樣了。之後等車時，林懷民就慢條斯理的在月台上看書、細觀月台的一切、小孩的長相、老人家的皺紋，彷彿全世界

都安靜下來了，那一刻才發現自己第一次真正看清外在的事物。

另外，林懷民在印度遇到眾多乞討的手伸向自己時，長年篤信佛教的他才第一次理解：佛陀是什麼意思。「佛祖說要布施，但是苦難這麼多要如何布施，一個人可以給多少人。」林懷民說，人們一直以為自己是慈悲的人，但是當這麼多手伸來時，你要怎麼給，你還是自己原本想像中的那個人嗎？這些都讓林懷民更深入的回到內在、審視自己的本心。

正如林蒼生所言，每一個人在生命中的時時刻刻，都要靜下心回到自己內心的原點，找回那個初衷，才不會忘了本心，生命的養分也才能源源不絕。陳立恆則引述日本動畫大師宮崎駿電影「神隱少女」中的一句話，「當我們的名字被人奪走了，就找不到回家的路了。」闡述每個人都要找回自己最初的思維。

## 從代工到品牌的經營思維

而法藍瓷總裁陳立恆回憶，法藍瓷早年從事代工，很快地便打開全球市場，員工數達8,000人，為全球最大的瓷器設計代工公司，但大約40歲時，陳立恆莫名的被德國一個婦人用德語罵「豬」，這一罵雖然很不舒服，卻對陳立恆的人生帶來很大的轉折。

「當時我想，雖然我錢賺很多，可以每天吃香喝

辣、穿西裝打領帶，但是在一些人眼中，我還是豬，而且還是隱形的豬。」陳立恆說，這個衝擊讓他開始思考自己是誰，因此決定從代工、代設計，轉向品牌經營之路，找回自己的名字，找到回家的路。

陳立恆說，在打算經營品牌之後，自己先花費長年時間累積法藍瓷的「錢脈、人脈、創意脈與價值鏈」四個環節，其中價值鏈指的是，法藍瓷要從市場調查、研發、產品設計、製造、銷售與服務的一條龍價值體系，藉以保障企業產品與服務品質的絕對穩定。

談到絕對品質保證對於品牌經營的重要性，湯明哲也以鼎泰豐在全球拓展的經驗為例指出，一開始鼎泰豐採取連鎖加盟的方式開拓全球市場，但卻面臨各據點商品、品質混亂的狀況，因此最後鼎泰豐決定走向直營店模式，進行全球布局。

羅祥安也以自己在自行車產業長達40年的經驗，暢談巨大機械在1982年投入品牌經營的心路歷程。「捷安特（GIANT）品牌可以說是以歡笑曲線概念，經營出來的品牌。」羅祥安解釋，不同於施振榮提出的微笑曲線，著重在品牌與設計來提高產品附加價值，歡笑曲線也重視製造，只是原本微笑曲線的底層這個點，屬於低階製造；而歡笑曲線加上去的嘴巴，代表高階製造，將研發重點放在台灣，以維持國內的技術優勢。



法藍瓷總裁陳立恆花費長時間累積「錢脈、人脈、創意脈與價值鏈」四個環節，打造產品與服務的絕佳品質。



巨大集團總經理羅祥安以歡笑曲線的概念經營捷安特品牌。



東吳大學政治系教授劉必榮提醒台灣企業要趕緊提升國際化思維，在全球商業環境中，創造屬於自己的競爭力。

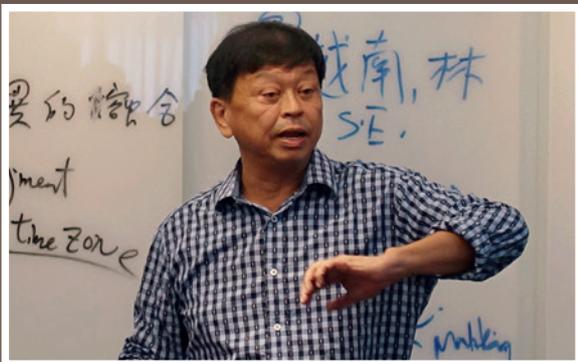


奧美數位互動行銷暨奧美數位媒體行銷董事總經理張志浩要學員嘗試著去玩玩看《精靈寶可夢GO》，瞭解年輕世代在想什麼。

羅祥安進一步強調，以歡笑曲線為概念的品牌經營，讓捷安特儘管在全球自行車出貨量的市占率只有5%，但是營收佔比卻高達15%，顯示捷安特的產品附加價值率相當高，是非常正確的品牌之路。

### 跨國融合與跨文化溝通的秘訣

談到跨國融合與談判，劉必榮表示，台灣國際化程度不足，不僅被中國大陸拋在後頭，就連東協如緬甸等新興國家的人，也比台灣具備宏遠的國際觀。由於不管是開拓海外市場或企業談判，都需要對他國的文化有深入的了解與掌握，因此台灣如不趕緊提升國際化思維，在全球商業競爭的能力將趨於低弱。



趨勢科技董事長張明正指出，透過企業文化確實由上而下的宣導，便可以達到文化融合的第一步。

張明正以趨勢科技的國際化為例指出，儘管是來自全球不同文化背景與價值觀的人才，只要企業文化確實由上而下的宣導、從總部到各地分部都一致，便可以達到文化融合的第一步，之後再透過容許犯錯、容許些微差異等胸襟，以開闊的心接納對方的不同，就能慢慢讓整個企業體實現。當老闆不在的時候，所有企業員工所做的決策，要像老闆在的時候一樣。另外，張明正也提到轉型接班需要的文化傳承，以及人工智慧、大數據等新科技趨勢之下，從各方面論述企業文化必須依據世界的轉變，而有所調適。

奧美數位互動行銷暨奧美數位媒體行銷董事總經理張志浩提到跨文化溝通時，先是要學員嘗試著去玩玩看《精靈寶可夢GO》（Pokémon GO），了解年輕世代在想什麼，然後藉此瞭解什麼是虛實整合（O2O），方能在數位時代中，找到企業文化宣傳與品牌經營的關鍵策略。

綜觀第三、四堂課的內容，不僅讓學員們回到本心，思考自己內心深處的原點與自我追求，更從實質面的品牌經營、跨國融合、跨領域文化溝通等，論述企業運作的實際層次。兼具身心靈的課程，讓學員們收穫良多，思考更多事業與人生的未來，引領學員用更前瞻、新穎且符合時代的方法，帶領企業往前推進。■



香林企業與多家日本百年化妝品原料大廠合作，短短數年內便成為國內化妝品原料的主要貿易商之一。

引進技術、致力研發

## 香林企業 攜手日本 拓銷全球市場

全球化妝品市場規模雖然不斷攀升，但台灣化妝品品牌尚無法與國際品牌相抗衡。然而，成立短短16年的香林企業，透過移轉日本頂尖技術、引進優質的原料、成立專業實驗室，大幅推升台灣化妝品的品質及國際競爭力。

◎撰文／林裕洋 攝影／王澤璋 圖片提供／經濟部中小企業處、台北市進出口商業同業公會將帥班

儘管近年來全球經濟成長趨緩，根據Research and Market公布的調查報告指出，2014年全球化妝品市場規模約4,600億美元，預估2020年將達到6,750億美元規模，年成長率約6.4%，而亞太地區消費者對美妝產品接受度高，因此市場成長率

將會大於全球平均值。

台灣化妝品產業受惠於政府積極推動，加上生產與製造技術不斷進步下，2015年台灣美妝品出口額為3.8億美元，較2014年成長了9.6%，整體表現亮眼，也吸引愈來愈多業者投入此領域。或許台灣美妝品牌知名度尚無法與

國際品牌抗衡，不過因為品質優良且價格相當經濟實惠，也成為許多觀光客來台必買的伴手禮。

香林企業董事長林震宙認為，台灣化妝品備受中國大陸、東南亞觀光客歡迎的關鍵，是製造技術優良，無論品質與外觀包裝都具國際水準，且價格也有市

場競爭力，容易提高消費者使用的意願。其次，化妝品銷售量與一個國家的生活水準息息相關，台灣整體文化水準與生活品質在亞洲屬於頂尖，許多觀光客來台旅遊時，自然會想嘗試台灣品牌的化妝品，也讓本土自有品牌的商品銷售量逐年上升。

## 移轉日本頂尖技術 引進優質化妝品原料

創立於2000年9月的香林企業，雖然營運至今僅有16年歷史，卻因為與多家日本百年化妝品原料商有緊密合作關係，加上熟悉台灣市場需求，因此在短短數年內便成為國內化妝品原料的主要貿易商之一，與90%以上台灣化妝品業者均有業務往來。不僅如此，該公司因熟悉全球化妝品市場趨勢，加上設有實驗室可提供處方開發與諮詢、多樣安定檢測、行銷提案等眾多服務，所以業者在開發新商品時，都會優先選擇與香林企業配合，凸顯該公司在原料貿易商領域的獨特地位。

如同多數貿易商，創辦人林震宙因為在日商化妝品原料界服務多年，熟知台灣的市場需求，更對全球市場發展趨勢具有相當敏銳的觀察力，便決定利用多年累積下來的人脈與經驗，在2000年投入創業之路。而香林企業除致力成為提供台灣廠商優質日系



香林企業成立專業實驗室，預先針對各種原料進行檢驗與測試，協助下游業者製造出最優質的商品。

原料的代理商外，更希望協助台灣業者能夠生產出媲美國際品牌的化妝保養品，奠定在國際舞台上的長遠競爭力。

林震宙表示，「長久以來，台灣化妝品產業與日本一直有非常密切的合作關係，除因距離較近之外，也因為日本頂尖研發技術，所以儘管原料價格相對較貴，仍受到台灣化妝品業者的歡迎。」至目前為止，香林企業集團營業範圍相當廣泛，產品種類涵蓋化妝品原料、工業用原料、保健類等。

## 與夥伴站在一起 搭建台日合作橋樑

在多數人印象中，貿易商主要工作是負責進口商品、原料販售的業務，甚少會提供售後服務工作，更遑論成立專業實驗室。而擁有豐富原料銷售經驗的林震宙卻認為，香林企業應該要扮演

日本原料廠商與台灣化妝品業之間的橋樑，在引進優質原料、先進技術之餘，也得克服日本與台灣氣候差異的問題，於是決定成立專業實驗室，全力協助台灣化妝品業者製造出最優質的商品。

林震宙指出，日本原料是專為當地的溫度、濕度、空氣品質以及日本人的皮膚特性所設計，若直接引進台灣市場使用，不一定能夠產生預期效果，甚至商品品質也可能因此不穩定，影響到公司辛苦建立的商譽。為避免此種狀況發生，香林企業才會決定投入大筆經費成立實驗室，預先找出可能的問題與解決辦法，讓台灣化妝品業者能生產出符合市場需求的高品質商品。而對於缺乏研發能力的業者，香林企業還提供配方建議，協助合作夥伴縮短跨入市場所需的時間。

此外，香林企業為追求完美，更斥資打造具備恆溫、恆濕

的低溫儲存環境，搭配高效物流倉儲管理系統，提供合作夥伴現貨、即時交貨、預定供貨等服務，除了可以保持化妝品原料的品質外，也可以為合作夥伴省去囤貨的困擾。如此重視合作精神的企業文化，也延伸到與日本原料供應商的合作，例如日本因為311大地震的因素，導致眾多產業生產線都面臨停止運作的困境，香林企業當時並沒有尋找其他替代夥伴，反而協助安撫台灣化妝品業者，最終獲得日本合作夥伴的全力信任。

「在瞬息萬變的商場上，每家企業難免都會遇到營運困境，香林企業的營運宗旨就是與合作夥伴站在一起。」林震宙表示：「所以當日本原料商面臨生產線停擺的窘境時，我完全沒有尋找其他原料供應商的打算，反而利用倉儲系統維持供貨穩定，同時也告訴台灣化妝品廠商尋找其他

替代方案的做法，最終順利兼顧原廠、貿易商與化妝品製造商的權益。」

## 重視企業管理 積極培育人才

看好中國大陸高達13億人口的商機，許多台灣企業在中國大陸政府採取經濟開放下，陸續到當地設立生產線基地，期望利用低廉土地、人力成本，就近搶進廣大的消費市場。香林企業也在2003年於中國大陸成立「怡滬國際貿易」，並在上海、廣州設立辦事處，為當地台商提供所需原料與技術支援。憑藉著在台灣市場打下的雄厚基礎，香林企業在中國大陸的業務扶搖直上。

林震宙指出，當時進軍中國大陸市場主要目的是服務台商，但久了之後，也開始有中國大陸企業想要與怡滬國際貿易合作。不過香林企業與日本原廠簽署的

原料代理權，並不包含中國大陸市場，因此隨即面臨當地代理商的抗議，所幸憑藉著能夠提供當地企業最需要的技術支援服務、以及承諾絕不打價格戰，終於獲得日本原料廠商的信任，順利取得中國大陸的代理權。

2008年，突如其來的全球金融風暴，導致中國大陸市場對化妝品原料需求大幅下滑，在庫存原料過高的狀況下，讓香林企業大幅虧損，面臨創業以來的最大營運困境。追根究柢，香林企業在進入中國大陸市場之際，僅專注在市場開拓與產品行銷等工作上，忽略人才培育與建立管理制度的重要性，以至於當全球經濟發展陷入衰退泥淖時，便因缺乏管理人才協助，無法因應突如其來的市場變化。

「我本身是業務體系出身，剛開始只想快速拓展通路與業務版圖，沒有考慮到健全公司的管理制度，才是維繫企業長遠發展的基石。」林震宙解釋：「公司治理問題，在市場大好之際完全察覺不出來，反而在市場衰退時一次爆發出來。所以自此之後，我便非常重視企業管理的重要性，除積極在台灣總部培育管理人才之外，也在2015年導入ISO管理制度——ISO9001:2008，避免2008年營運困境事件再次重演，藉此奠定公司未來營運基礎。」

### PROFILE

#### 香林企業 小檔案

- 成立時間：2000年
- 董事長：林震宙
- 2015營業額：新台幣7.5億元
- 主要業務：化妝品原料、工業用原料、保健類



董事長 林震宙



香林企業參與2016台日企業合作經驗分享座談會，進行技術交流。  
圖片提供／經濟部中小企業處



林震宙董事長參與第一屆「國貿經營策略管理將帥班」(ITBS CEO)。  
圖片提供／台北市進出口商業同業公會將帥班

## 跨足餐飲、清潔用品領域 提升食安管理觀念

在日本政府大力推動各種提振經濟政策下，向來對海外市場較為保守的日本企業，也開始評估進軍國際的可能性。而台灣因為距離日本較近，市場機制健全，成為日本企業進入海外市場的第一站。以在日本專門提供環保清潔原料的ACA集團為例，便決定在2014年進軍台灣市場，並選擇與香林企業合作。

為此，香林企業先是在2014年成立化工部，正式跨足餐飲衛生領域，提供餐廳、食品工廠所需的清潔原料與用品。隨著該品牌知名度在台灣市場打開之後，香林企業進一步在2015年正式成立香林環保，除了代理日本ACA集團的產品外，也引進先進的衛生清潔與管理概念，期望藉此提升台灣整體食安品質，讓消費者能夠享有安全無虞的生活環境。

林震宙表示，過去幾年台灣陷入食安風暴的威脅，部分原因來自於餐廳、食品工廠的衛生管理觀念不佳。而日本對食品安全管理的要求非常嚴格，香林企業希望能夠藉由與日本ACA集團合作，引進更好的環保清潔產品與管理觀念，為台灣食安管理盡一分心力。

## 進軍東南亞市場 奠定未來發展基石

在歐洲、美國經濟發展持續不振的狀況下，過去10年亞洲市場儼然成為全球經濟發展重心，而經濟發展飛快的中國大陸，更扮演維繫世界經濟成長的重要角色，在2014年取代歐盟成為全球第二大經濟體，同時協助當地企業成長。

林震宙認為，各國政府都會透過不同的經濟政策，培育在地企業的國際競爭力。台商應該要

利用現有的競爭優勢，加快布局東南亞市場，搶攻東協十國的商機，維持在國際舞台上的產業競爭力。

考量到泰國是東南亞市場的經濟龍頭，不僅有許多外商企業進駐，消費者對優質商品的需求甚高，所以在香林企業的中短期規劃中，已將泰國列入進入東南亞市場的第一站，期望在熟悉消費市場後，與日本夥伴共同尋找可能的潛在商機。

林震宙認為，泰國化妝品原料供應鏈已經非常完整，若貿然的引進日本原料與當地業者相競爭，恐怕會面臨難以評估的挑戰，甚至有可能影響到集團的整體獲利能力。所以倒不如從熟悉的消費市場做起，再引進當地欠缺的商品或服務，藉此奠定企業長久經營的發展基石，也可以為日後進入東南亞國家打下良好的基礎。 ■