

台商赴越南投資策略之個案分析

A case study of Taiwan business' strategy to invest in Vietnam

葉惠忠¹

國立高雄科技大學 企業管理系副教授

hcyeh@kuas.edu.tw

丁金惠²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班研究生

kimhue3638b@gmail.com

摘要

1986 年代越南政治改革，隨後是在 2007 年大陸投資環境變化導致外國企業在大陸投資成本不斷提高，大陸屹立不搖的世界工廠突然間轉移到越南。本研究藉由國際投的理論「OLI 優勢理論」及「母子公司相關理論」分析工具，探討研究台灣企業赴越南投資策略，以個案台灣公司赴越南投資策略為範例，探討台商選擇到越南投資的動機及區位選擇 與母子公司之間的角色扮演，本研究採取個案研究法做為研究，以訪談投資專家的方式取得第一手資料，所蒐集到的次級資料作為研究議題的佐證。研究結果發現越南投資環境優勢吸引台灣企業赴越南投資的動機，最主要的因素是：「市場潛力」、「人力豐富工資低」、「地理優勢」、「天然資源豐富」、「文化差異」、「政府之優惠措施」等因素。雖然參照理論「OLI 優勢理論」觀點是大部分符合，但是研究其外發現越南的投資環境優越的“拉力動機”因受到 2007 年大陸投資環境惡化及 2018 年中美貿易戰愈打愈激烈的“推力動機”促進越南投資環境飛躍成長。台商企業技術領先優勢、永續經營，持續不斷成長是為經營的目標。面對越南這個國際新秀，台灣是不容忽略，只要打進越南國家，就擁有東協十個國家，甚至全世界！。研究結果也發現台灣企業赴越南投資對於越南子公司策略都採取專業經理人制度，創造利潤穩固企業在越南的競爭力。

關鍵詞：台商、投資策略、投資動機、母子公司、區位選擇

Keywords: Taiwanese business、Investment Strategy、Investment motivation、Parent company、Location selection

1. 緒論

1.1 研究背景及動機

20 世紀 80 年代，隨著全球經濟大環境的變化越南國家的經濟環境也跟著『改革』，其於 1997 年亞洲金融危機的影響再加上 2007 受到中國的投資環境惡化影響，推動了國際企業各國紛紛跨越南投資，在國際主流大廠跨越南投資的環境中，以全球科技化分工及供應鏈變動必須相應客戶的需求及服務客戶之上，因此越南的投資環境大幅變動與數倍成長。根據經濟部台商網-經貿統計-雙邊投資統計，截至 2017 年，台商在越南投資總額達到 309.09 億美元占台商投資亞洲各國總額 33.35%，越南已經成東協最多台商投資的國度。越南為何成為東協最多台商投資的國度？台商前進東協為何選擇越南的動機？

1.2 研究目的

根據上描述的研究背景及動機，藉由國際投資的理論「OLI 優勢理論」與「母子公司相關理論」作為分析工具，本研究期望經過分析探討越南投資環境及台商赴越南投資策略能進一步了解，以下是本研究目的分別為：

1. 探討台商選擇赴越南投資的動機
2. 探討台商選擇赴越南投資的區位選擇
3. 探討母子公司之間的角色扮演

1.3 研究流程

從研究主題的背景的吸引本研究的動機及目，因此本研究去蒐集文獻探討，然而從文獻探討建立出研究構面再來選擇個案研究，也是從文獻探討擬出訪談大綱，再去找專家進行訪談，進一步歸哪與分析訪談結果，最後提出結論與建議。本論文研究內容結構分成五章為別：第一章緒論：說明本研究背景及動機與研究目；第二章文獻探討：探討學者對於企業跨國投資的相關的理論與研究目相關文獻蒐集；第三章研究方法：建立研究的架構與擬定訪談大綱；第四章分析與結果：進行專家訪進行專家訪再進一步做分析；第五章結論與建議：依據分析訪談成果提出研究的結果與建議。

2. 文獻探討

2.1 企業跨國投資動機與策略相關的定義

國際企業定義：國際企業指是在許多國行銷、製造業、研究開發、財務投資、行政管理及採購品管，並能取得國際資源，在海外能獨立營運子公司之跨國企業集團(戴國良-"國際企業管理-精華理論與個案研討"、2 頁)

國際化動機：指出企業主動走向國際化是基於對機會的掌握和本身優勢的運用獲得國際的資源，可分為：獲得資源如礦產，原料，人力資源或技術資源土地等；低成本如東南亞國家的勞工、土地成本比較低，成為台商投資之地國(于卓民 -"國際企業環境與管理"、13 頁)

2.2 國際投資的理論

2.2.1 OLI 優勢理論

OLI 優勢理論：

由英國瑞丁大學教授鄧寧(Dunning1996)他認為企業跨國投資之決策必需衡量三種優勢後，再去做策略性的決策，因為母公司對於遠遠在地主國的子公司各方面，其於是在管理上沒有像在母國公司般那麼容易，為了確保企業在海外的競爭力，跨國投資企業，必須具備三種優勢「所有權的優勢」(Ownership Specific Advantage)、「區位優勢」(Internalization Advantage)、「內部化優勢」(Location Specific Advantage)，為別：1.「所有權的優勢」；指企業跨國投資必要具備的條件是擁有某些具有價值的能力指財產權、無形資產(如創新能力，累積之經營知識等)及共同管理優勢。企業以特有的自擁優勢，尋找具有當地優勢的國家或地區進行投資；2.「區位優勢」指是地主國擁有一些優勢條件吸引海外企業來投資，如：地理區優勢，政府之優惠措施，文化相容性高，有消費者潛力，天然資源豐富，工資低，人工素質高等，然而國際企業必須要選擇對自身最適合的位置進行投資，以及結合當地資源與本身的能力，提升企業在當地的競爭力優勢；3.「內部化優勢」：內部化優勢和所有權優勢一樣，是企業跨國投資必須要的條件，因所有市場都存在風險，為了避免外部市場不完全對企業利益的影響，也為了規避風險，母公司將其擁有專屬優勢加以運用充分發揮到地主國子公司，保持企業在地主國的競爭力優勢。

理論觀點的相關實證研究：

林彩敏(2012 年)研究指出企業跨國投資不管是直接投資或合資投資：藉由國際合作獲得國際互補的利益；以海外子公司的技術移轉，可提高品質，分攤費用，可降低經營成本，建立企業國際生產地，以資源分配大量生產達到經濟規模化，促進企業在國際市場的地位。但是以防投資資產損失，避免技術移轉結果，失去國際市場的地位，母國公必須具備技術優勢而要能夠永遠的保持優勢地位，才能保持企業在地主國的競爭力優勢。

杜氏芳(2007 年)研究發現台商對於投資國的選擇因素許多，而在東南亞投資地點方面，越南之地吸引台商赴越南投資主要的因素是：人力豐富與工資成本低廉、人工素質高、天然資源豐富、政府對外投資態度積極、政治穩定、越南位置離台灣不遠等。然而對於企業本身所有權優勢及內部化優勢，味丹公司在味精的發酵技術已經達到國際標準，多年的研發經驗，更擁有世界先進得設備與技術經驗累積，於是味丹公司在世界味精的產銷上也經擁有的地位。

李淑惠(2008)對赴越南投資的復盛公司做訪談研究發現，台商公司赴越南投資主要的因素是：1.工資成本低 2.政治上比較穩定 3.地理位置優越，越南有很長的海岸與天然口助於於外銷進出口是很大的方便 4 越南的市場很有顯力的發展 5.土地取得成本比較低 5.主要還是稅務優惠的吸引。其復盛公司具有跨國投資經驗，也有一套自己的

很完整的作業系統，另外復盛公司也是一個國際的公司有財務與其他方面都滿健全的

林云睿(2006)四家不同產業的台商赴越南投資，進行做訪問研究指出四家台商公司赴越南投資具有所有權的優勢為別：A 公司的優勢是製造化的技術、全球化服務體系、垂直水平整合、國際行銷組織的優勢；B 公司是品牌隔離優勢、具成本領導優勢、垂直水平整合、技術創新、服務加值的優勢；C 公司品牌知名優勢、具有多年行銷及通路館展經驗優勢 D 公司累計多年管理體制與大量生產的經驗和技術優勢

許哲嘉(2006)針對 70 家企業赴越南投資做問卷調查，驗證結果發現台商赴越南投資動機主要考量是市場導向。其於是在效率導向、資源導向、策略導向，是受於企業本身優勢影響，除了追求利益低成本外，藉由赴越南投資進行國際化與全球布局的動機更明顯

2.2.2 母子公司關係的相關理論

母子公司關係的相關理論：

Birkinshaw(2001)研究母子公司關係的研究多朝向此一方向發展，發現母子公司之間雖然仍存在組織設計上的關係，但是國際企業在面對全球的競爭力與因應當地市場的考慮下，使得子公司策略地位的重要性。Birkinshaw 指出子公司策略的理論可歸類成四種：1.將母子公司視為網絡：Ghoshal and Bartlett(1990)提出不同的觀點，他們認為母子公司是多國公司在世界各地的網絡，都在網絡中占據一個位子。每位成員都會與其他成員有交換的機會，交換的內容可能包含產品的上下游關係或資訊，與分為外部環境成員的互動；2.對「子公司發起」過程的看法：對於子公司發起的概念，Birkinshaw,Hood&jonsson(1998)學者研究提出一些新的看法：第一、子公司的能力有一些自己培養的，並非完全為母公司所給予，然而並非所有子公司的能力都能回流到母公司或多國公司內部流通，很多的優勢會受到地理區域的限制；第二、子公司即使擁有不受到地區限制的特殊能力與其他的子公司比較高下，獲得母公司可認知後，才擁有對母公司有貢獻的特殊能力；3.將母子公司關係視為雇主與受雇者的契約關係：學者的論點：母子公司的關係雖然是在正式的組織之內，但是子公司經理人的行為的會收到雇用契約影響。該理論認為母子公司之間若存在資訊不對稱，遠在天邊的母公司雖然有正式的規章來見空子公司，但是母公司對子公司也沒方法完全掌握，而海外公司還是得以偷懶、怨情。因此母公司必須應用誘因(如子公司經理人的薪酬)來讓子公司積極的表現(O'Donnell,2000) 例如將子公司經理人的薪酬計畫設計與子公司的策略目標結合，當子公司經理人完成特定目標之後，其薪酬會因而提升；4. 將母子公司關係或子公司之間的關係視為智識流通究：多國公司的規劃應該強調如何各子公司的知識存量，並且讓各國子公司適度流通，同時以正式或是非正式機制讓子公司有互動，讓子公司之間有良好的知識流通管道，使的多國公司在各地子公司得知是漸進的成長。

母子公司關係的相關理論實證研：

于卓民(2014 年)指出母子公司與各子公司之間的「關係」是很複雜的，除了母公司在組織上架構的地位是一為「母」一為「子」，母子公司之間相當於有交易與交換的關係如資源與知識的流動。然而除了母公司對子公司的利潤目標與賦予知任務之外，子公司也可有主動爭取資源的機會。

林彩敏(2012 年)研究指出對海外子公司的管理來說不管是直接投資企業或是合資企業，母公司必須保持技術高於子公司之技術建立優勢地位，避免技術移轉結果，失去國際市場；必須派海外管理者(包括經營經理者，財務管理著，技術管理者及行銷管理者)以防子公司的財產與利益損失

母公司以塑造企業文化與共同的價值觀來管理子公司，若是母公司能夠在子公司之間培養出合作，共同學習的價值觀，以柔性的管理機制也能降低與子公司之間的對立。(Bartlett and Ghoshal, 1993)

對台灣營運的國際企業而言(即外商子公司)，台灣的子公司經理人應該主動掌握機會，發展被母公司認同的獨特能力與優勢，這樣才能穩固子公司的地位，若經理人僅依照公司章程和指示行事，則子公司勢必無法創造額外的貢獻。(于卓民, 2014 年)

2.3 越南環境分析：

2.3.1 越南投資環境優勢

1.越南人力豐富工資低：越南全國 2018 年平均人口估計為 9466 百萬人(15-64 歲占 69.3%，64 歲以上占 5.5%)，

2018.01 月工資之基本薪胡志明市約 175.83 美元、河內市約 175.83 美元；2.越南地理優勢：越南國家位置東南亞國家，地形人屬於 S 型，總面積大約 310,060 平方公里。北到南長 1650 公里；北部地面寬 600 公里；中部地面寬 50 公里；南部地面寬 400 公里；海邊長 3260 公里；陸地邊界長 4.550 公里。越南位於國際航線上；沿海地區，其是藩切 (Phan Thiet) 沿岸，有許多深水港口可以全年安全停泊。胡志明(Tan Son Nhat)機場地理位置優越，位於東南亞主要城市的首府；3.越南的文化多樣化：越南文化豐富多樣性的國家，接受外國文化的影響第一階段是古代和中世紀接受印度文化與中國文化；第二階段是 19 世紀到 1945 年接受法國文化；第三階段 1945 年到現在接受到美國文化與其他國家；4.越南的礦產豐富：石油是國家重要的外匯收入來源，每年開發產量都會增加，這也是吸引了更多的外國投資的動因之一。煤炭儲量高，約 36 億噸；鐵礦數億噸；北，南，中三地都有生產水泥產量豐富；5.越南的政治：越南政治發展穩定，對外以促進招商為重要目標，越南已與包括台灣在內之 43 個國家簽訂投資保障協定，希望降低政治因素對投資之不利影響。

2.3.2 越南的經濟改革前 (1945-1986)

根據越南工業和貿易部統計報告從 1976 年到 1985 年，越南社會經濟形勢和人民生活仍面臨諸多困難，糧食，預算收入和支出不足依賴於外國貸款和援助。社會經濟危機仍然因以下事實而加劇：(1)經濟成長低，沒有發展(2)由於食物不足，內部經濟沒有積累；國民出入占 80-90%的國民收入(出入大於收入)；(3) 在 1976 - 1985 年期間惡性通貨膨脹

根據越南外貿學院 - 芹苴大學經濟學院 - 工商管理學院研究報告越南這個階段是封閉的經濟，集權的官僚制度，貧窮落後的國家。經濟發展落後和政治不穩定，主要與共同特點是社會主義國家的合作與支持 (占對外貿易總額的 85-90%)

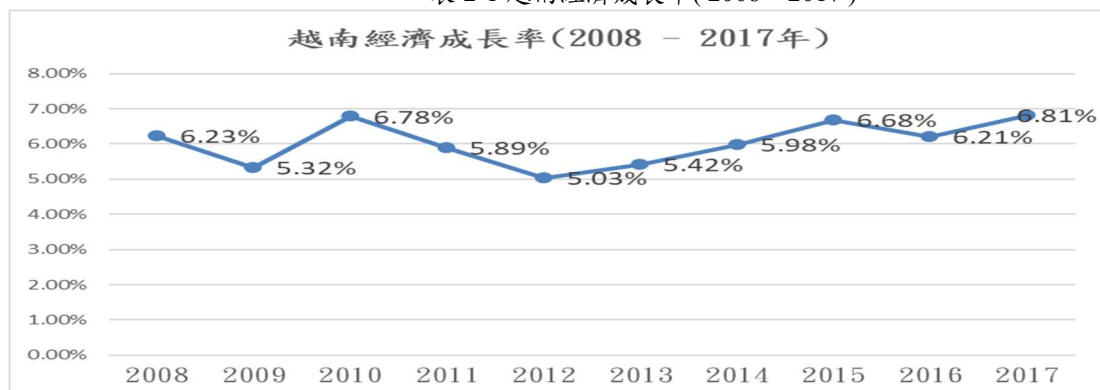
1985 年底和 1986 年經濟恐慌的嚴重後果，這場危機使得政治意識到改革是一項徹底的改革，在此基礎上，1986 年 12 月越南共產黨第六次全國代表大會出台了改革，在史寫下改造歷史的政策。

2.3.2 越南經濟改革後發展(1986 - 2017)

2.3.2.1 越南經濟成長：

2009 年之前 5 年越南的經濟平均成長率達 7.71%，而 2009 年遭受全球經濟不景氣影響一度下滑至 5.32%，經濟成長表現不俗，2010 至 2017 年經濟成長率分別為 6.78%、5.89%、5.03%、5.42%、5.98%、6.68%、6.21%及 6.81%。越南政府協助國內經濟發展，於 2009 年至 2017 年期間推出多項措施，盼能延緩全球經濟下滑帶來的衝擊。

表 2-1 越南經濟成長率(2008 - 2017)



表由本研究整理 - 資料來源：駐越南台北經濟文化辦事處提供

2.3.2.2 「越南國外投資法」發展現況：

1992 年「越南國外投資法」的第二次修法第 2 條允許私營商業機構可以像有限責任公司或股份公司擁有權與外國企業直接合作與第 27 條允許外商價值投資(100%外資)可享受各種優惠像合資公司一樣的優惠，吸引外商投資增加多倍，促進越南經濟發展的起頭。

2.3.2.3 越南經貿關係發展：

表 2-2 越南經貿成長率(2012-2017)



表由本研究整理 - 資料來源由越南海關總署統計堤共

根據越南海關統計截至 2017 年，越南在全球擁有 200 多個貿易夥伴，其中 28 個出口市場和 23 個進口市場，貿易額超過 10 億美元。2017 年越南對外貿易總額為 4,251.22 億美元，出口為 2,140.19 億美元，進口為 2,111.03 億美元，分別較 2016 年成長 20.98%與 20.98%及 14.03%。主要出口國家中，美國仍係越南最大出口市場(416.08 億美元)、次為中國 大陸(354.63 億美元)、日本(168.42 億美元)、南韓(148.23 億美元)、及香港(75.83 億美元)等。主要進口國家依序為中國大陸(582.29 億美元)、次為南韓(467.34 億美元)、日本(165.92 億美元)、臺灣(127.07 億美元)及泰國(104.95 億美元)等

2.3.2.4.主要的產業發展：

工業：根據越南統計部，統計 2017 年全年工業生產指數與 2016 年相比將成長 9.4%，遠高於 2016 年的成長 7.4%。在工業，加工業成長 14.5%（六年來成長率最高），占整個行業成長的最大份額達到 10.2 個百分點。截至 2012 年 12 月 1 日，整個製造業和加工業的庫存比去年同期增加了 8%，是多年來最低的庫存水平。2017 年前 11 個月的製造和加工平均庫存為 65.9%（去年同期：66.1%），從越南進出口統計表(1986-2017)來看，顯然越南高科技產業在 2010 年才開始萌芽。

農業：根據越南統計部統計，2017 年總產量為 221.51 萬公頃，比 2016 年加 3.52 萬公頃，其中橡膠總產量為 108.67 萬噸比去年下降 0.2%；椒辣產量達到 24.45 萬噸，成長 11.6%；咖啡產量達到 152.97 萬噸，同比增長 4.7%；腰果產量達到 210.9 萬噸，下降 30.9%；茶葉(茶芽)產量達到 104.08 萬噸，同比增長 0.7%

服務業：根據越南統計部，統計 2017 年電信行業的營業額估計為 380 萬億越南盾，比 2016 年成長 7.3%，2017 年商品和服務零售總額估計為 3,934.2 萬億越南盾，比上年成長 10.9%。2017 年保險公司總資產估計為 302.9 萬億越南盾，比 2016 年成長 23.4%；保險公司回歸經濟約 247.8 萬億，成長 26.74%。2017 年支付保險福利的保險公司總額達到 29.4 萬億越南盾，比 2016 年成長 14.9%。

2.4 外國企業在越南投資發展

截至 2017 年 12 月，已經有 125 個國家跨越南投資。根據報政府截至目前 6 月 2018 年，越南已吸引 25,949 投資件案，投資總額達到 3263 億美元，其中是以直接投(100%)占 84%的項目，投資總額為 1,807 億美元，相當的 56%於外國投資總額。目前，外商直接投資資本集中在製造業和加工業的 58%，產生 50%的工業產值，石油和天然氣產業形成與一些電子，電信重要產業有助於經濟發展

2.5 台灣與越南關係發展

2.5.1 台灣與越南經貿發展

表 2-3 台灣對越南經貿成長率(2012-2017)



表由本研究整理 - 資料來源經濟部國際貿易局與駐越南台北經濟文化辦事處提供

2017 年越南與台灣國貿易總額為 152.82 億美元,進口總額為 31.2 億美元 出口總額為 105.0 億美元,較 2016 年同期成長 10.80%與 13.6%及 10%, 累計越南對台灣國貿易逆差為 101.33 億美元, 比 2016 年同期成長 13.2%。台灣為越南第 5 大貿易夥伴(排在前是中國大陸、南韓、美國、日本), 而台灣也是為越南第 18 大出口市場與第 4 大進口來源國 (排在前是中國大陸、南韓及日本)。台灣從越南進口之主要項目是鞋類、紡織成衣類、家具類、農產品為主, 上述產業亦係是台灣在越南投資之主要項目。2017 年越南從台灣主要進口項目為: 成衣紡織品原料、機器設備及零組件、燃 油料、鋼鐵, 以及塑膠原料等。而越南出口至台灣主要項目為: 各類成衣及紡織品、稻米、水產品、橡膠、 機械設備及零配件、紙類及紙品、木材及木製品, 以及鞋類等

2.5.2 台灣在越南投資發展

表 2-4 台商在越南投資成長率(2010-2017)



表由本研究整理 -資料來源: 駐越南台北經濟文化辦事處提供

2.5.2.1 台商赴越南投資動機:

越南地理位置接近臺灣每日至少約有 5 至 10 個飛機航班往來臺灣與越南間, 產業技術人員及重要零配件之調度容易; 越南文化與臺灣相近, 亦有農曆春節、中秋節等, 重視傳統孝道及家庭觀念; 越南治安相對良好: 越南持械搶劫及擄人勒索等案件尚未聽聞; 越南人力素質尚可且工資低廉; 越南人民(尤其女性)勤奮, 識字率高且易接受訓練, 越南之工資成本相較於其他東南亞國家仍屬合理。

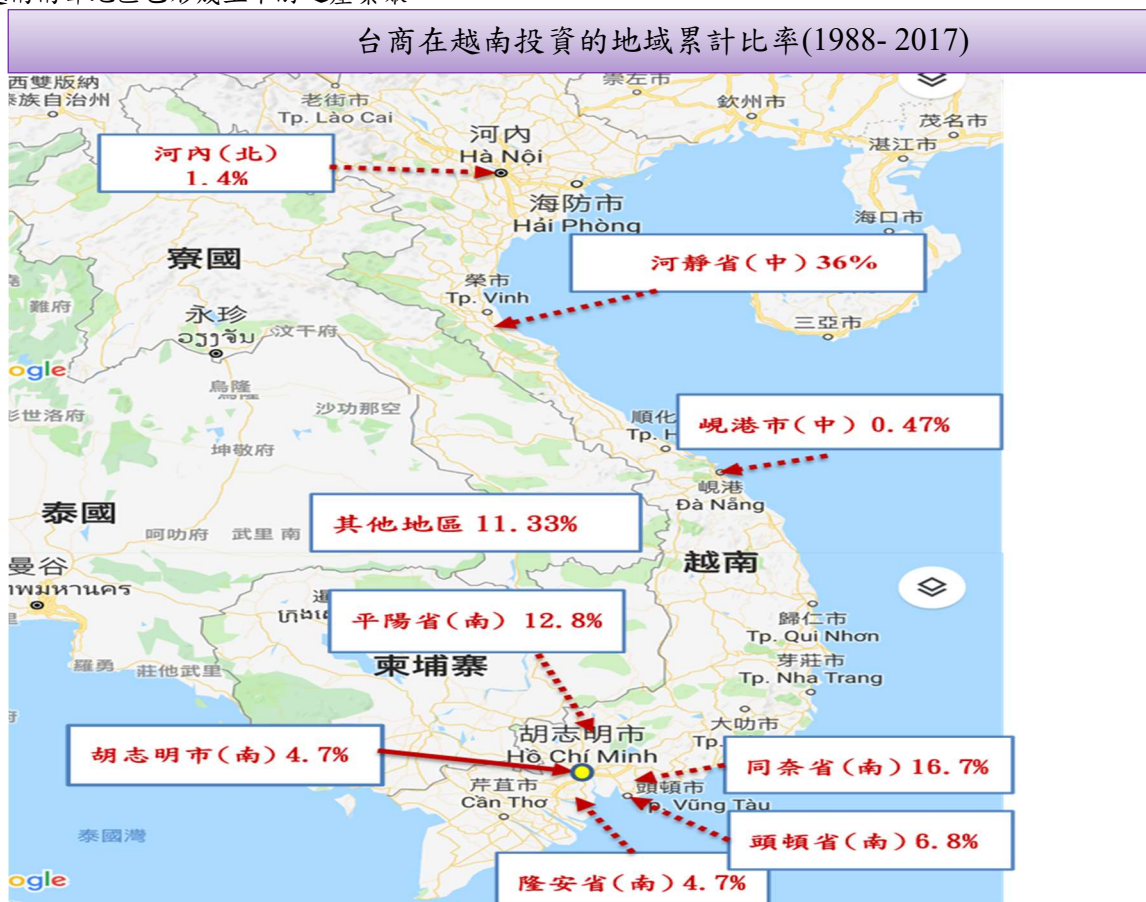
2.5.2.2 台商赴越南投資發展:

根據駐越南台北經濟文化辦事處, 截至 2017 年底止, 台商在越投資金額約為 309.09 億美元, 案件共 2,534 件, 投資金額排名第 4 位。從事經營活動, 長期居住在越南的台商估計超過 4,600 家, 超過 80,000 人。但台商有許多是透過第 3 國名義投資, 如香港、新加坡、馬來西亞等...估計台商實際在越投資金額應有 500 億美金以上

2.5.2.3 台商赴越南投資產業現況:

根據駐越南台北經濟文化辦事處, 台商在越南投資之產業, 主要為成衣紡織業、鞋業、食品、農產品、金屬機械業、金融、橡塑膠業、汽機車零組件、電機設備、土木營造、紙器包裝及家具業。近年來台商在越南投資件數仍在增加, 台商很多家上市公司如臺塑集團、中鋼集團、東元集團、遠東新世紀、仁寶集團及鴻海集團等...以赴越

南投資之發展。台商在越南的南部地區投資占台商在越南投資總額超過 50%，主要聚集在河靜省、胡志明市、同奈省、平陽省、頭頓省及隆安省六大區域，然而製鞋業、紡織業、自行車業、機車業、木製家具業等勞力密集產業，在越南南部地區已形成上下游之產業聚



地圖由 Google 提共 – 圖片由本研究整理，資料來源：駐越南台北經濟文化辦事處提

2.6 個案產業簡介

2.6.1 生技機業

自 1986 年以來生技業是國家投入重要科學技術計劃之一，如農業生物技術計劃從 1991 年至 2005 年有三個生物技術計劃，但是過去的 20 年，數千億美元投入幾乎沒有關於這些生物技術項目可收到成果。自 2018 年 2 月，總理確定科學，技術和創新科學院的職能，任務和組織結構，發布了法令 08/2018/QĐ-TTg 號，決定規範科學，技術和創新科學院的職能，任務，權力和組織結構由科技部建立。法令該決定，該研究所名稱為：越南科學技術與創新研究所 (VISTI)。VISTI 是科技部下屬的公共科研究機構，技術和創新的職能;碩士和博士學位培訓;認可的專業管理科學，技術和創新;支持創新和啟動;諮詢和提供科學和技術服務。目的促進越南生物技術在未來發展，制定 2020 年生物技術發展戰略;推動科技企業和技術市場的發展;鼓勵對外企業生物技術的投資。

2.6.2 橡膠業：

越南橡膠行業出口總營業額的貢獻不僅來自天然橡膠材料，還來自加工業的橡膠和橡膠木製品，2016 年達到 48.47 億美元，占全國出口總營業額的 2.7%，於 2017 年將超過 50 億美元。

近年來，來自鄰國的橡膠進口幫助越南增加了出口能力。2017 年塑料原料進口量達到 491 萬噸，價值 73.2 億美元，比上年成長 16.8%。2017 年越南進口塑料原料市場主要包括：韓國 14.3 億美元，成長 19.3%;台灣 10.6 億美元，成長 12.1%;...

及採取何種母子公司之間關係，建立企業跨國投策略的活動。本研究的議題並不是根據操作定義的量化發展，相反是在實際複雜的情境中尋找建立形成的概念，是於本研究採用描述性的個案研究法來進行分析研究

3.3.1 A 公司 Hipoint 台灣海博特股份有限公司簡介

歷史沿革：1984 年 A 公司成立，專業領域以代理和行銷實驗室耗材、機器、設備。1993 年第一間子公司成立，專業領域以恆溫恆濕設備植物(在設備美國實驗室大廠 OEM/ODM)；2002 年第二間子公司成立，專業領域以實驗室規劃、設計、施工；2013 年越南子公司成立，專業領域以實驗室規劃、設計、施工(A 公司集團業務)

經營理念：“誠心、效率、創新”的理念，以國際最新潮流與最高水準為準繩，政力於打造世界一流的實驗室。

A 公司是由張總經理在 1984 年所創立，以引進了歐美先進安全的科技產品，供應台灣的研究人員使用，更利用了與學術研究單位良好的互信關係，投入生產創造領域，施作了多年間在領域上以達到最佳的代表性的專業實驗室，工程品質獲得了使用者的高度肯定。



圖 3-1 台灣海博特股份有限公司的經營理念

圖片由台灣海博特股份有限公司網頁提供

3.3.2 B 公司春發科技股份有限公司簡介

春發科技股份有限公司創立於 1967 年，前身為春發橡膠廠，2000 年更名為春發科技股份有限公司，2002 年再度增資至 7 仟 5 百萬元。2012 年春發科技股份有限公司具有多年的生產橡膠經驗與技術創新和研發，赴越南同奈省進行投資

營業項目：橡膠及 PU 滾輪、PU 刮刀、橡膠式平交道版、軌道防震橡膠墊、無道碴軌道材料、彈性基版、鋼軌墊片、支承墊、防舷材、履帶總成、承載輪、耐磨橡膠陶瓷、充氣式碰墊、合成枕木、回程滾輪。

春發科技股份有限公司以致力橡、塑膠產品的技術創新和研發，1987 年開發 PU 生產技術，1999 年增設 PU 自動灌注機生產線，歷經四十五年淬鍊的春發科技股份有限公司，一路走來堅持「客戶滿意」、「效能最高」、「品質領先」、「服務至上」、「永續經營」和「積極進取」的六大經營理念，在生產管理及客戶經營各方面，採取專業分工、分層負責的方式，在全體員工各司其職，共同努力精進下，造就今日輝煌的經營成果。

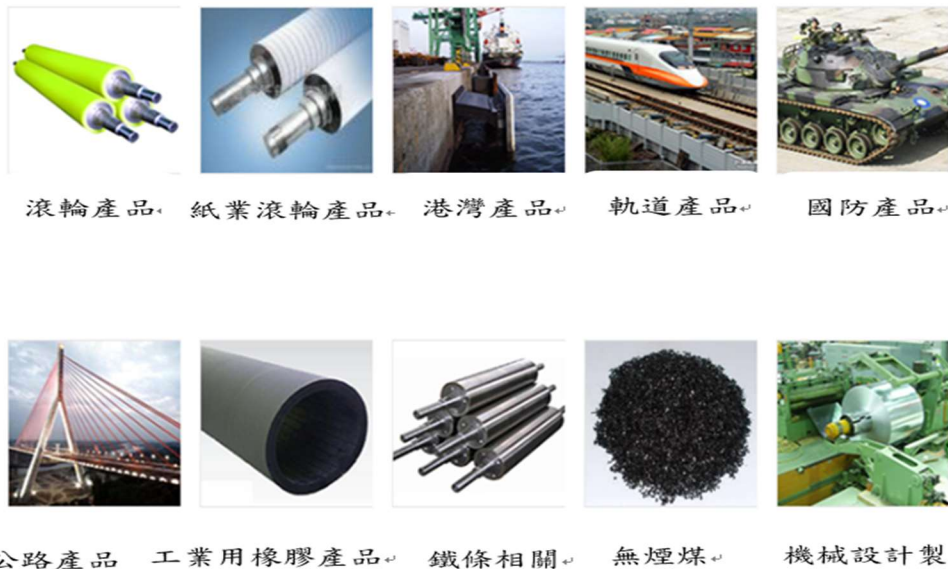


圖 3-2 春發公司產品與生產線，圖片來源從 B 公司網頁提共-本研究整理

3.4 收集資料

文獻分析法主要是收集次級資料相關主題研究，如國內外的理論、專書、期刊、論文、官方、資料等...由於有關個案本身的公開資訊及企業策略活動涵蓋範圍，本研究從涵蓋不同的領或與時代大範圍素材中進行尋找，使用次級資料分析方式，次級資料是探討本研究議題時，所得到補左唯一資料。本研究透過文獻資料，探討越南投資環境狀況，了解台商前進行投資越南的動機及策略，透過歷史資料探討分析找出事實的真相。

3.5 分析工具

從理論觀點角度切入訪談兩位專家，A 公司張總經理與春發科技股份有限公司趙協理及結合有關公司所蒐集到的資料，整理歸納與分析可達到研究目的

OLI 優勢理論：1. 區位優勢：以個案企業赴越南投資的實際狀況，從理論"區位優勢"觀點角度切入訪談以個案企業當時跨越南投資的動機，結合分析探討越南投資環境在時間區段中具備哪些優勢條件來吸引企業擬定赴越南投資策略的定位；2. 所有權優勢：以個案企業赴越南投資的實際狀況，從理論"所有權優勢"觀點角度切入訪談以個案企業赴越南投資當時如何執行區位選擇，結合分析探討在不同的產業赴越南投資環境吸引下，個案企業本身必須具備哪些優勢條件去執行找出最適合自己的投資位置；3. 內部化優勢：以個案企業赴越南投資的實際狀況，從理論"內部化優勢"觀點角度切入訪談以個案企業赴越南投資當時如何發揮企業專屬優勢加以運用充分發揮到地主國子公司，獲得策略性利益,保持企業在地主國的競爭力優勢

母子公司關係：以個案企業赴越南投資的實際狀況，從理論"母子公司關係的相關的理論"觀點角度切入訪談個案企業選擇哪種母子公司之間關係管理，結合分析探討企業如何採用母子公司角色扮演關係提升子公司的資源與利潤貢獻，促進母國企業可獲得國際資源提升的產業競爭利，而以不同的產業是否有不同的選擇母子公司之間關係管理。

3.6 訪談大綱

命題一：探討台商選擇到越南投資的動機：

Q1、當時貴公司選擇跨越南投資是因為它吸引您那些因素呢？

Q2、越南政府有方面如何？

Q3、越南政府有做哪些優惠的動作的優惠？

Q4、越南生活文化方面呢？

Q5、那邊的內銷市場如何？越南人購買力如何？

命題二：探討台商赴越南投資區位選擇

- Q1、選擇河內(同奈省鄰近胡志明)重要的因素？
- Q2、如何運用當地的天然資源與優勢？
- Q3、如貴公司選擇的位置對於內外銷進出口方面如何？
- Q4、從開始投資到現在生產與經營模式是照台灣的方式或是做怎麼樣的修補？

三、 命題三：探討母子公司之間的角色扮演

- Q1、在管理方面，在派遣人員過去都會遇到那些問題？
- Q2、貴公司採用越南員工最高是做到什麼方面的階級？
- Q3、如任用越南籍主管最大的好處是什麼？是會有遇到什麼困擾的嗎？
- Q4、越南籍主管在能力上跟台灣籍主管有什麼差別？
- Q5、從開始投資到現在管理模式是照台灣的方式或是做怎麼樣的修補？
- Q6、從開始投資到現在管理上有遇到甚麼問題嗎？
- Q7、在管理上貴公司採用哪種溝通方式來提升海外經理人的表現有相當的貢獻？
- Q8、貴公司所提供怎麼樣的福利來提升海外經理人有貢獻的表現？

3.7 研究限制

因應特定研究議題而蒐集資料，本研究採用次級資料分析與補充研究分析的議題，但初級資料是由前者通過研究所得到的結果，而當初研究的過程是我們無法得知有效控制的，所以確定性與誤差程度，我們也無法確定。

從 2007 年加入 WTO 組織後，隨然越南經濟上開放有透明化，但是國家管理制度在本體上，越南是共產主義的國家，當然還是有集權的官僚制度，所以有關越南國家的資訊在國際上很有限，不容易蒐集到。因此專門針對赴越南投資發展狀況等相關文獻並不多，其越南投資環境近年來發展相當快已經走到另一個樣貌，且有些研究文獻時間上過久就不能夠對比，然而近年來的研究文獻有關本研究議題又非常少，導致本研究蒐集到的文獻探討也有限。

4. 個案公司投資策略分析

4.1 赴越南投資進入模式

A 公司：初起赴越南投資人地不熟，其於與政府關係方面更是無門，如何建立顧客？為了避免風險以及能順利建立顧客，A 公司只好選擇合資聯營方式，A 公司 40%越南方公司夥伴占 60%。A 公司讓越南方公司夥伴占 60% 是為了保留越南方公司的名義，可得到政府的保護。

B 公司：赴越南投資是採取百分百獨資方式。企業採取完全所有子公司是不使公司技術、管理等機密外洩，策略一政的需求。採取完全所有子公司的優點是投資利潤由母公司統一控制、調配使用，缺點是比較不容易地到當地人盡力合作 (林彩敏，2012)

4.2 赴越南投資命題討論

4.2.1 赴越南投資動機

建立長期夥伴的關係 - 供應鏈：東協之都越南／越南投資吸引力中鋼味丹搶先機，初期赴越南投資中鋼集團需求下游廠商包括 B 公司在內，來協助中鋼在越南能建起，運轉順利，立足東協、進軍全球的前排門票，2009 年中鋼集團赴越南投資，隨後 2012 年 B 公司也選擇赴越南投資為了建立長期夥伴-供應練，形成上下游之產業聚集的關係，這就是 B 公司選擇赴越南投資最主要的動機“當初中國鋼鐵他去越南投資的時候，他也必需要有一些供應商來協助他來運轉的順利，所以中國鋼鐵他要去投資的時候他要有一些供應商，所以因緣機會之下也跟了他們過去那邊...再來就是那邊的紡織一個製廠，集中的地方，紡織廠，鋼鐵廠都集中在那邊...所以你不得選擇不去那邊”(趙協理)。然而，台灣中國鋼鐵赴越南投資對 A 公司下游廠商也一樣受到影響“我現在還在想頭頓，是為什麼呢，是我們中國鋼鐵公司她們有去頭頓設工廠就在那邊，他很大工廠就在那邊，因為我做這個行業我要用到很多的鋼板，所以如果我去到那邊可以跟他聚集一個地方”(張總經理)

越南的地理優勢 - 進運東協市場：天賦予越南國家的地理位置很優越。越南地形是個 S 型跨越很多國家包括

寮國，泰國，柬埔寨，中國，再加上海邊長達 3260 公里跨越東海與太平洋，有許多深水港口可以全年安全停泊，特別是越南位於國際航線上，胡志明(Tan Son Nhat)機場地理位置優越，胡志明市位於東南亞主要城市的首府。赴越南投資想要藉由越南做為營業據點以供應到周圍國家如柬埔寨，緬甸、寮國等國家，等於東協市場及國際市場。因此越南的地理位置優勢是 A 公司要赴越南投資最主要的動機。“我到處覺得越南跨越很多國家，妳看寮國，泰國...，柬埔寨啊，(看 goo 圖)在這裡有幾億人口在這邊...沒有錯，由於是以後東協這個市場我們要做”(張總經理)

越南市場的潛力：越南國家不只是土地長而人也多，哪裡有人哪裡就有商機，越南將近一億人口比台灣總人口四倍多，而它還是個未飽和的市場，這就是迷人的市場吸引不少國外企業包括 A 公司與 B 公司赴越南投資主要動機。“到越南如果在越南設一個廠，它要存活沒有那麼困難，它有整個那麼大的 makit 可以供應”(張總經理)；“市場才是重點阿...台灣有 2300 灣人，越南有 9 千多萬人，當然是台灣的四倍多，那麼多人，那同樣的東西這種民生必需品，機器也好，他的消耗才也好，他是一個很可觀，不管怎麼樣他就是一個商機嗎。當然可能是國籍方面或是說他對品牌認知就是國習文化的差異，但是他就是有哪麼大的市場那就是才是企業要去投資最重要的因素”(趙協理)。

人力豐富薪資低與人工素質不錯：越南總人口九千多萬人，代表不只是消費市場的潛力也是代表人力很豐富，再加上越南工資在東南亞國家比較目前不高還可以。在企業界都追求高利潤低成本，A 公司及 B 公司也不例外。“然後還有就是人力，人資成本比較低，我想這個是很現實的，就是我們台灣為什麼我們跑到越南設廠，去那邊開公司，去那邊做因為越南人力成本還是比較低一點，那是當時阿”(張總經理)；“當初要去大陸投資因為大陸薪資低嗎，然後大陸薪資高的時候大家又跑到越南，越南現在就是相大陸一樣薪資越來越高，高到受不了就跑掉了，都是一樣到那時就會跑到印度或是印尼了，就是跑到薪資低的地方去了”(趙協理)

文化相容性高：越南與台灣文化相容性高，有影響到法國文化素質不錯，這點也會吸引 A 公司赴越南投資的動機不小，“選擇越南其實除了人跟文化習性以外還有我們看到越南在東協裡面還算不錯的一個基礎，因為以前它經過法國的統治留下來基本的條件還可以”。(張總經理)。但是，趙協理認為“不同的國家本來就有差異的存在了喔...但是在管理上它並不是很重要的問題，因為你並要去融合它，去適應它。”(趙協理)，因此在文化上的差異對 B 公司赴越南投資的動機影響非常小。

政府方面優惠：1992 年外資投資法修改之後越南政府大力招商，提供很多的優惠給外國企業如土地租金優惠，稅金優惠等...但是張總經理與趙協理都認為政府這些優惠只是暫時性，也是會更中國過去是一樣的，只是優惠在前頭而已。總之越南政府提供優惠對於 A 公司及 B 公司赴越南投資影響不大，不是主要的因素。“那之於政府優惠減免稅金這方面的條件，我認為在東南亞國地區大部分都是一樣，在中國當時大家過去也是一樣，前面當然給你減免稅，過來過五年就給你調到減免稅 50%，在東南亞國家都是一樣的條件...我認為做產品可能還是自己的實力比較重要，因為產品都是一直在進步嗎。”(張總經理)；“那個稅金的優惠，這個部分其實只要是不差太多，基本上不是影響的重點。因為如果你想要去投資除非是他的投資環境很差，除非政府那個，優惠就算是他要賺那個優惠，你還是要去投資阿，因為你的終點不是看到他的優惠，你看到就是他的商機”(趙協理)。

天然資源優勢—原料在地化：A 公司赴越南投資處於貿易模式所以越南的天然資源優勢方面對於 A 公司不影響，但是對於 B 公司就有很大部分影響。“橡膠在越南它本身也有生產...目前還沒達到像台灣一個目前之於標準行業達到”，可是趙協理在原料選擇上希望能本土化，由越南當的來提供可節省成本，“越南橡膠如果它一個品質 OK 的話當然可以引用了...優勢是當然是價錢比較低的一點”(趙協理)

4.2.2 區位選擇

A 選擇越南：以國際最新潮流與最高水準為準繩，政力創造世界一流的實驗室的經營理念，對海外投資開始積極政力於越南進軍東協市場，立足東協。“那以它的位置來說我們要擴展東協，因為我們要加入東協是有困難，因為有一個中國在那邊所以我們要加入一定有困難的，所以我們想說利用越南作為東協這樣的一個，它可以供應不只是越南，而可以它可以供應到周圍國家如柬埔寨，緬甸、寮國，所以我覺得不錯啊，就是這個部分。”(張總經理)

B 選擇越南：台灣主流大廠紛紛赴越南投資，以產業科技供應鏈必續的相應客戶的需求變動，基於服務顧客的需求，B 公司上下游廠商是中鋼集團與多數台灣紡織業已經赴越南投資，因相應上下游之產業聚集的關係 B 公司必

須選擇赴越南進行投資。“我們就跟了中國鋼鐵過去到那邊去設廠...就是供應鏈的概念。然後除了鋼鐵廠以外他還有其他產，還有紡織廠，還有就是他的商機很多...當然還有其他的供應商，其他的客戶你可以去開發新的客戶，哪你的業績可以越多越大，大概就是這樣的原因。”(趙協理)

A 選擇越南河內首都：赴越南投資屬於貿易行的模式，賣的商品主要是給政府單位，所以需要收集更多訊息從政府單位才能找機會交易。特別是越南是國家是一黨獨大，官僚機制集權，而越南政府中央就在越南的河內首都，張總經理認為他必要選擇越南河內進行投資才有機會發展。“我到河內設是有一個好的優點，因為河內它是首都，很多政府單位都在那邊有一些政府要買什麼東西的訊息都在河內就會比較多...我們在做貿易的時候，我們就是要靠近政府這個單位，比如說教育部，還有一些環保...是這些單位，因為我們的設備跟這個比較相近，所以我們到那邊才有機會”(張總經理)



圖 4-1 A 公司在越南投資的地域

圖片由 google 網頁提共及資料來源駐越南台北經濟文化辦事處提供

B 公司選擇越南同奈省：因相應上下游之產業聚集的關係 B 公司必須選擇赴越南進行投資。選擇同奈進行投資主要的因素是建立長期夥伴的關係- 供應鏈，協助中鋼集團在越南初起運轉順利，其，B 公司下游之產業「台灣紡織業」都聚在河靜省、胡志明市、同奈省、平陽省、頭頓省及隆安省六大區域，且同奈省位置於五大區域的中心，從同奈出發去找周為客戶也比較方便“同奈的話它有個仁者工業區左右那邊都市一些大型的一個台製的廠商，再來就是那邊的紡織一個製廠，集中的地方，紡織廠，鋼鐵廠都集中在那邊，...所以你必須選擇你的客戶在哪裡，它集中在哪裡，要離它最近的地方，所以同奈哪個地方它滿早發展的一個，它說是一個台製啟業或是說我們一標地的一個客戶就在那邊啊，所以你不得選擇不去那邊，還有在交通上可說在未來那個業績的發展上會更收短衣些距離，然後會增加一些便利性” (趙協理)。



圖 4-2 B 公司在越南投資的地域

圖片由 google 網頁提共及資料來源駐越南台北經濟文化辦事處提

4.2.3 母子公司關係角色搬演

4.1.1.1 A 母子公司關係角色搬演

在管理上初起也遇到不少的困擾，一開始要培訓越南籍主管，培養到很高階就會常遇到被挖腳的人，但是用外派主管到越南又是語言不通的困擾而且成本也高。“一開始我們會培養到很高階的人...訓練到某個能力程度，工作能力都不錯，都可以溝通，結果呢...被挖腳去了”(張總經理)。因此透過契約設計來改善子公司管理的方式，將子公司經理人的薪酬計劃設計與子公司的策略目標結合，創造出最高的經營績效使得獲利。如越南子公司專業經理人完成與達到母公司所給的目標，母公司會撥出來 20% 賞給專業經理人的獎勵，剩餘的以股東比例去分，“我們講好是把我們賺到的錢拿出來 20% 當給她的獎勵，然後剩餘較的股東比例去分”(張總經理)。其張總經理認為子公司與母公司各都有占很重要的位置，越南子公司由越南夥伴經理人全負責營運管理，母公司負責提供技術“算是大家分工合作”。越南子公司負責接訂單與實施，台灣 A 公司負責提供技術，雙方幾年來合作滿順利的。在訪談過程中張總經理提到雙方分工合作的關係帶著滿面笑容，十分滿意。母子公司之間的角色扮演也是雙方分工合作互相給予信任。“管理是我的夥伴那邊她在管理的...技術方面還是來自我們台灣的，我負責這個部分，算是大家分工合作”(張總經理)

4.2.3.2 B 母子公司關係角色搬演

“在管理上遇到問題大該就是說他們本身的越南主管去管越南的員工的話他們會詩鄉說說，他們也會講一套做一套。所以在基本上還是有一個隔閡在啊...在基本上忠誠度也是不夠啊，對工作熱誠也沒有那麼好，本來就是現天上一個差異。我們聊解之後看怎麼去緩圖這這個問題”(趙協理)。目前 B 公司越南子公司約 70-80 位員工母公司只有派一位台灣人到越南當總管，其主管從低階級到高階級的主管全都採用越南籍擔任主管，而所有越南籍的主管如要升級擔任主管職位前必須來台灣母公司做個訓練過才能回到子公司擔任主管職位工作，“主管全部都要來台灣受訓過了拉，而不是在自己地方就上手了，就是要來台灣做過就是對了”(趙協理)。基本上越南籍主管在能力上跟台籍的主管有比較落差一點，可克服的“差一點阿。我有給他們來台灣受訓過了拉，所以還不錯啊”(趙協理)，但是在忠誠度上要去克服他就比較困難了一點，“你今天是哪裡薪水高一點他就往那邊走了，他就不會去管你這邊怎麼樣，他要求加薪，如果你沒有加薪他就走人了”，更不是“你就讓他來受訓就好，受訓只是技術上提升，可是他的人還是一樣對不對，忠誠度不好就是不好，他也不會是來這邊受訓就會變，技術變好忠誠度就會變好。忠誠度變好如果你給他錢多一點他就會變好。”(趙協理)。隨然是越南籍主管在能力上及忠誠度上跟台籍的主管有比較落差一點，

但是 B 公司全採用越南籍高階主管這樣的做法，一來是可以台灣管理模式去套用營運管理，從母公司到子公司的管理與技術是一致性，二來是可以節省成本及提高效能，因為請一位台灣主管外派到越南，母公司要付的薪水可以當地請三位越南籍的主管，不只是省成本而工作績效也比較好，因為給予自己人來管理自己人也比較好管理，特別是越南人比較會崇拜自己人英雄及相信自己人，“讓他去管他們人比較好管，我們台灣人去管他們人當然不好管阿。”（趙協理），然而母公司扮演雇主的關係提供技術及“薪資阿，還有獎金阿，因為他們很喜歡錢賺得多嗎。嘿阿，就給獎金阿”（趙協理）。

4.3 國際投里論個案實證研究

4.3.1 OLI 優勢理論

探討 A 公司與 B 公司赴越南投資策略實證研究發現：進年來在大環境的變化，東協國家紛紛加入區域組織，加上中國投資環境不利，東協成為台商出口不得不去的選擇。同時越南投資環境具備許多優勢的條件如：地利優勢、市場潛力、人力豐富工資低、文化相容性高、天然資源豐富等因素，吸引外商及台商企業選擇前進越南進行投資。但是對於台商企業除了越南本身具備許多優勢的條件因素以外，台灣的大廠赴越南投資對於台灣企業很多都受到影響，台商企業因為上下游產業與顧客聚集因素必須選擇赴越南進行投資。

然而 A 公司及 B 公司本身具有 30 到 40 多年的經營有很深厚的管理經驗及技術優勢。以維持技術發展及管理永續經營，必須對外投資，尋找東協延伸之地，越南投資環境優越，是台商上下游產業聚集的國度，因此 A 公司為了想先機，立足東協進運全球，選擇越南特別是越南河內首都進行投資。而 B 以產業上下游廠上顧客聚集「客戶滿意」、「服務至上」，必須選擇越南其於是越南同奈省進行投資。

總之整體參照該理論觀點大部分符合。

4.3.2 母子公司關係相關的理論實證研究

4.3.2.1 A 公司母子公司角色扮演

越南子公司從中低高階主管到員工全都採用越南留學生與的越南移工曾經在母台灣 A 公司工作與訓練過，所以在管理基本上也順利，語言不通的問題並不大。母公司負責提供技術越南子公司負責群找顧客與建立客戶，母子公司除了互相信任分工合作，張總認為母子公司之間個個都有占很重要的位置。而母公司沒任何台灣外派主管監督子公司，母子公司之間也有做個契約關係，以從子公司的營業利潤撥出 20%當獎勵金來鼓勵子公司專業敬禮人的積極表現的態度。

4.3.2.2 B 公司母子公司角色扮演

越南子公司與台灣母公司在管理方面因語言不同在溝通上是所遇到的困難，導致主要資訊傳播有時難免不對稱。因此母公司採取專業經理人的制度來管控越南子公司，台灣母公司負責提供技術與資金給越南子公司，然而母子公司做一個契約，子公司專業經理人要把子公司經營績效達到母公司所給的目標，專業經理人就會領到獎勵金，而反過來若專業經理人沒把子公司經營績效達到母公司所給的目標也會被扣錢。“他們很喜歡錢賺得多嗎，就給獎金阿，然後如果做不好就扣錢阿，只有獎金才有用其他都沒有用的，你跟他抹抹頭，跟他鼓勵都沒有用，獎金是最有用的”（趙協理）。子公司高階主管全才用越南籍但任主管只有一位台灣外派總管，母公司與子公司之間做為契約關係，母公司負責提供技術與資金給予子公司經理人去達成母公所定的營業目標，以獎金做為鼓勵子公司經理人積極的表現。

總之 B 公司與 A 公司赴越南投資對於越南子公司都是因為語言不同，為了避免存在資訊不對稱及降低投資成本，採取專業經理人而將子公司經理人的薪酬計畫設計與子公司的策略目標結合。參照理論觀點相當符合第三種策略“將子公司的關係視為雇主與受雇者的契約關係”

5. 結論與建議

5.1 結論：

越南南投資環境吸引台灣企業赴越南投資的動機，最主要的因素是「市場的潛力」為第一，「人力豐富工資低」

為之二，第三是「地理位置優勢」，其因素「天然資源豐富」，「文化相容性高」也會吸引影響投資策略。然而「政府之優惠措施」對台灣企業赴越南投資影響很小之於不會影響投資者赴越南投資的決策。雖然參照該理論觀點相當符合，但是研究其外發現越南投資環境本身具備很多優勢的條件吸引海外企業來越南投資是一種“拉力動機”而已，這個拉力如果沒有“推力動機”助力也沒辦法起動。從文獻參考所發現越南投資環境大幅變動成長時都與大陸投資環境惡化同時發生，顯然越南的投資環境“拉力動機”如果有受到大陸的投資環境“推力動機”就會大幅變動與高東成長。如 2007 年大陸投資環境惡化，大陸推動新勞動合同法、取消出口退稅等新政策，根據越南工業與貿易部統計 2007 年外商投資達到 203 億美元，創下了 20 年來的創新紀錄，比 1996 年成長了十倍多。再來是“中美貿易戰”讓大陸投資環境已經惡化再更惡化，這次大陸的“推力動機”推動越南投資環境繼續成長極大化。

其，台灣企業赴越南投資的動機最主要的因素顯然是：「越南人力豐富工資低」。如『鋒明集團董事長蔡文瑞妮道來，如果設一個廠要聘用 1000 個作業員工，越南平均月薪台幣 5500 元，台灣 3 萬元，一差就是 5.5 倍，全廠一年含年終的薪資，台越勞工成本，一差 3.18 億元，「請問，你要去哪裡設廠？」（遠見雜，2016.10.27）。但是隨著 2018 年中美貿易戰愈打愈激烈，越南投資環境飛躍成長，越南基本薪資不僅年年調整，2018 年投保薪資也從底薪變成全薪，過去上班族投保金額約 5286 元台幣，現已增至約 1 萬 573 元台幣。

然而從個案研究得知對於越南「政府之優惠措施」對台灣企業赴越南投資影響很小，但是從文獻探討來看越南「政府方面」是對國外企業赴越南投資是影響非常大的。如越南政府大力招商以及對外招商為重要目標，越南已與 43 個國家簽訂投資保障協定包括台灣在內，希望降低政治因素對投資之不利影響，全力推動產業升級，加上放寬外匯管制，越南政府積極加入相當多的國際組織，創造越南投資環境優勢。“再看關稅，東協共同體正式成立，和世界各國又有優惠關稅，越南和許多國家貿易關稅是 0%，而台灣外銷就是要 20%，「同樣的產品，一貴貴了兩成，請問，你向誰買？」”（遠見，2016.10.27）

2006 — 2016 年，大陸騰籠換鳥，同時開始反傾銷，東協進行區域整合，內需擴大，在品牌客戶要求下，東協是台商視為內需市場的延伸地。再加上台灣經濟發展的另一個瓶頸，就是市場太小。少子化更讓市場萎縮。東協十國逼近 6.3 億人口，GDP 2014 年達 2.57 兆，成為全球第七大經濟體。後勁十足的它，預估到 2030 年，甚至將躋身為第四大經濟體。面對越南這個國際新秀，台灣是不容忽略的，只要打進越南國家，就擁有十個國家，甚至全世界！。本身都具備很深厚的經營與管理經驗的台商，一路走來堅持品質領先、技術領先優勢、永續經營，為經營的目標。前進越南會去尋找越南當地區位優勢符合企業產業性進行投資，促進企業面對全球性的競爭與挑戰，可穩固企業在越南的競爭力。

研究也發現台灣企業赴越南投資在管理方面，第一方面是語言不同帶來困優，第二面是為了節省成本，在管理上企業會採取專業經理人的制度，將越南子公司經理人的薪酬計畫設計與子公司的策略目標，因此越南子公司經理人會受到台灣母公司的契約影響，當越南子公司經理人完成母公司指定的目標之後，經理人除了得到獎金，薪酬因此提升。

5.2 建議：

5.2.1 實務界

第一點，越南人力豐富工資低是吸引企業赴越南投資最主要的動機之一。但是在東南亞國家中比較越南經濟發展最快的國家，隨著國家發展人民的生活水平也提高，薪資也一定會跟著往上升，因此企業投資成本很快就提高，因此企業必須要估計好投資成本與成本分析可避免投資回本期會拖長時間會影響或是失去企業的競爭力。

第二點，越南的市場的潛力是吸引企業赴越南投資最主要的動機之二。但是越南市場大部分商品銷售成長率不只是快而是不斷的成長，所以產品生命週期容易被縮短。雖然越南市場是未飽和的市場但是它是個國際經爭的市場，目前有數十國家赴越南投資與競爭。因此企業必須要有經濟規模優勢、技術優勢之上、產品差異與獨特性等，才能保持以穩固企業在越南的競爭力以及提升企業的國際經爭利

第三點，為了將低投資成本，現代台灣企業對於越南子公司策略從中高階主管全雇用越南籍主管。但是要特別留意以避免技術移轉到最後失去國際市場；必須派海外管理者以防子公司的財產與利益損失。雖然在文化方面具有

差異但是可以柔性的管理機制，與子公司共同學習的價值觀也能降低與子公司之間的對立，創造價值極大化。

第四點，隨然個案研究所得知「政府之優惠措施」對台灣企業赴越南投資影響很小，但是政府的歡迎的態度也很重要，政府的策略對企業影響非常大，企業要有所留意避免受牽連付出慘痛代價如 513 事件。

5.2.2 研究後續者

本研究因時間及資源的限制，研究對象以台商投資越南為主，只是藉由個案企業赴越南投資策略探討研究，所得知以訪談方式即個案背景最為佐證，再加上研究個案樣本太小，因此很難達到完善的研究結果，更是無法作為研究議題完整的代表性。

建議後須研究者如果有時間及資源上允許可進行廣大研究，針對不同地區或國家及針對不同產業別探討，以個案公司樣本極大化，可研究達到盡善盡美，彌補本研究知不足。

6. 參考文獻

一、中文部分

1. 首頁- 駐越南台北經濟文化辦事處 Taipei Economic and Cultural Office ...<https://www.taiwanembassy.org/vn/>
2. 台商網- 經貿統計- 雙邊投資統計 <https://twbusiness.nat.gov.tw/page.do?id=16>
3. 台灣為什麼逆勢加碼越南? <https://www.gvm.com.tw/article.html?id=22288>
4. 台商為何非去越南不可? <https://www.nextmag.com.tw/realtimenews/news/40768939>
5. 春發科技股份有限公司- 經濟部商業司對照版 <https://www.companys.com.tw/75962990>
6. TAIWAN HIPOINT CORPORATION – Plant Growth Chamber www.twhipoint.com/zh/首頁-3/
7. 關於春發- 春發科技股份有限公司- 橡膠產品輻輪防舷材 PU 製品碼頭碰墊 ...www.chunfa.com.tw/about.php
8. 台灣海博特股份有限公司- 台灣採購公報網決標公司資料庫
<https://www.taiwanbuying.com.tw/ShowCCTerminateNew.ASP>
9. 經濟部國際貿易局::: 歷年國際貿易情勢分析 <https://www.trade.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeID=1590>
10. 東協之都越南／越南投資吸引力中鋼味丹搶先機 TVBS 新聞網 <https://news.tvbs.com.tw/fun/651538>
11. 林彩梅(2003)。多國籍企業論。台北市：五南：五版。pp 56-58、pp354-358
12. 林彩梅(1994)。多國籍企業論。台北市：五南：四版。pp 129-135
13. 于卓民(2004)，「國際企業；企業管理；國際環境問題」(臺北市：華泰：四版。) pp271-280
14. 于卓民(2014)。國際企業環境與管理。臺北市：華泰：四版。pp265-268
15. 戴國良(2006)。國際企業管理-精華理論與個案研討。臺北市：普林斯頓：四版。 PP2
16. 方至民(2014)。策略管理概論。新北市：前程。pp344-345-
17. 戴國良(2011)。國際企業管理-精華理論與實務個案。臺北市：五南：初版。pp113-114
18. 蔡啟騰(2001)。台灣紡織業在越南投資策略之探討- 一個整合性的觀點。國立暨南國際大學東南亞研究所
19. 林冠廷(2017)。台商廚具品牌投資越南之策略分析-以 K 公司為例。台南科技大
20. 陳正仁撰(2008)。磁磚產業在越南競爭力的研究-以 A 公司為例。國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班
21. 楊毓焯(2002)。台灣電子代工企業前往海外投資策略分析：以鴻海投資越南為例。國立暨南國際大學東南亞研究所
22. 杜氏芳(2001)。越南外國投資型態分析研究-以台商味丹獨資企業集團為例。國立成功大學
23. 李淑惠(2008)。赴越南直接投資策略形成演進之研。義守大學管理研究所
24. 林云睿 (2006)。越南台商企業的經營模式與核心競爭優勢研究 -以 A 紙業、B 鞋業、C 機車、D 電器為例。國立臺北大學企業管理學系

二、英文部分

1. John H. Dunning (1993), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company Inc
2. Bartlett, CA and S. Ghoshal, *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School, 1989.
3. Birkinshaw, J., "Strategy and Management in MNE Subsidiaries," in *The Oxford Handbook of International Business*, edited by AM Rugman and TL Brewer, Oxford University Press, 2001, pp. 380-401
4. Birkinshaw, J. and N. Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, 23(4), 1998, pp. 773 -795.
5. Birkinshaw, J., N. Hood and S. Jonsson, "Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative." *Strategic Management Journal*, 19(0), 1993, nn. 221-241
6. Ghoshal, S. and C. Bartlett, "The Multinational Cor Wefwork." *Academy of Management Review*, 15(4), 1990, 603-625.
7. Jhanson, J. and J. E. Vahlne, "The Internatioalization Process of the Firm: A model of International Business Studies, 8(1), 1977, pp. 23-32.
8. Murtha, TP, S. Ann Lenway, and RP Bagozzi, "Global Mind-sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 19(2), 1998, pp. 97-114.
9. Donnell s w. "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21 (5), 2000, pp. 525-548.
10. Rugman, A And A. Verbeke, "Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises," *Strategic Management Journal*, 22(3), 2001, pp. 237-250

三、越南文部分

1. 越南統計部 <https://www.gso.gov.vn/>
2. 越南統計部...經濟- 社會 www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=&ItemID=18667
3. 越南政府-地理 chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/NuocCHXHCNVietNam/ThongTinTongHo..
4. 宗教與信仰 - 越南 - 國家人民 - 統計部, www.vietnamtourism.com/index.php/about/items/2154
5. 共產主義評論 - 外國文化對文化的影響 [www.tapchicongsan.org.vn/.../Anh-huong-cua-van-hoa-nuoc- ngoai-den-van-hoa-Vie...](http://www.tapchicongsan.org.vn/.../Anh-huong-cua-van-hoa-nuoc-ngoai-den-van-hoa-Vie...)
6. 1975 年 - 1985 年 - 工業和貿易部 - 電子門戶網站 www.moit.gov.vn/web/guest/lanh-dao-bo?p_p_id=ECOITQLNhanSu_WAR_ECOIT..
7. 組織對外貿易活動的管理 <https://webserv1.ctu.edu.vn/coursewares/kinhte/kinhtengoaituongA3/cchuon6.htm>
8. 社會經濟狀況 - 政府 chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/tinhhinhtuchien
9. “越南外商投資法”的形成和發展. fia.mpi.gov.vn/.../Qua-trinh-hinh-thanh-va-phat-trien-cua-Luat-Dau-tu-nuoc-ngoai-ta
10. 2017 年 12 個月的外國投資吸引力, fia.mpi.gov.vn/tinbai/5455/Tinh-hinh-thu-hut-Dau-tu-nuoc-ngoai-12-thang-nam-2017
11. 越南貨物進出口情況 12 月份. <https://customs.gov.vn/Lists/ThongKeHaiQuan/ViewDetails.aspx?ID=1238...>
12. 促進對台灣市場出口的前景, www.moit.gov.vn/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/trien-vong-thuc-day-xuat-khau-sang-thi-truon...
13. 1986 年至 2006 年- 工業和貿易部 - 電子門戶網站 www.moit.gov.vn/web/guest/lanh-dao-bo?p_p_id=ECOITQLNhanSu_WAR_ECOIT...
14. 越南海關 - 越南海關總署 <https://www.customs.gov.vn/>

15. 海關統計:: ThongKeHaiQuan - 海關總署
<https://www.customs.gov.vn/Lists/ThongKeHaiQuan/SoLieuDinhKy.aspx?Group=Số...>
16. 受限制的外國直接投資企業轉讓新技術, baochinphu.vn/30-nam-dau-tu-nuoc-ngoai-tai-Viet-Nam/Cac-doanh-nghiep-FDI-ch.
17. 社會經濟 - 政府 chinphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/NuocCHXHCNVietNam/ThongTinTongHo...
18. 生物技術在新階段的開發和應用: khoaocvacongnghevietnam.com.vn/khcn-trung-uong/10740-phat-trien-va-ung-dun...
19. 2006 - 2010 年期間的社會經濟數據.- GSO。 <https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=418&ItemID=10879>.