



新興市場商訊

Emerging Markets Outlook

第四期 2016 年 6 月 | ISSN 2414-5238



新南向政策

越南專題：

– 越南整體情勢分析

– 越南產業發展-製造業
服務業

AEMS*

新興市場研究協會

Association of Emerging Markets Studies

- 本刊為新興市場商訊之雙月刊，以探討新興市場政治、經濟、社會、文化等相關議題及個別國家商機為範圍。
- 除特稿外，本刊不刊登翻譯或以譯代著之文章，不接受一稿多投，亦不接受任何已刊登之文章。
- 文章無特定格式，若有必要請使用註解，說明來源。文長以一千字左右為宜（特例外）。來稿請一併示知服務單位、職稱、聯絡方式，以電子郵件方式將投稿文章寄至新興市場研究協會秘書處 aemarkets.org@gmail.com。
- 凡本刊刊登之文章（包括紙本及數位化形式），版權皆歸本刊所有，未經本刊同意，請勿轉載，但作者仍保有著作人格權。
- 歡迎各界人士踴躍投稿，來稿均由編輯委員會審查。本刊編輯委員會保留對來稿書信格式與文字之刪改權。來稿一旦經由編輯委員會決定刊登，將由秘書處寄發「投稿者聲明暨著作利用授權書」和「投稿者聲明暨著作利用通用授權書」，請投稿人擇一填妥，回信至 11666 台北市文山區萬壽路 64 號新興市場研究協會，以便支付稿酬。

目錄

新南向政策	1
詹滿容 新興市場研究協會常務理事	
越南商情概要與投資經驗分享	7
徐小波 新興市場協會理事長	
越南局勢及未來	10
黃志鵬 前駐越南代表	
製造業在越南	21
黃冠華 新興市場研究協會理事	
越南內銷及服務業	30
吳旭亞 喬山健康科技越南子公司總經理	

發行人	徐小波
總編輯	黃俞寧
編輯委員	劉復國、甘逸驛、黃仁德
英文編輯	Johathan Spangler
發行單位	社團法人新興市場研究協會

社團法人新興市場研究協會成立宗旨

新興市場研究協會成立於 2012 年，由宇智顧問董事長暨時代基金會執行長徐小波先生、法藍瓷總裁陳立恆先生及產官學各界菁英人士共同發起，冀為臺灣長遠發展及提供各界未來政策方向而成立。協會致力之目標囊括：

1. 參與新興市場國家未來之發展與轉變
2. 針對新興市場國家之需求，探討更佳發展策略
3. 努力展現臺灣面對新興市場國家發展之總體策略
4. 筹謀與區域和全球化發展連結之策略
5. 協助臺灣中小企業建立與新興市場國家產官學之網絡，開拓各種商機

由此，透過結合臺灣企業界和學術界人士，共同探索臺灣於國際社會已展現之軟、硬實力，運用共同研究道路，作為未來促進對外發展以及走向新興市場的經濟與外交連結，透過輸出臺灣經驗優勢，推動國際社會新興市場開發的合作。

協會宗旨在於整合臺灣軟實力相關議題之政策研究平臺，著重文化、民主、經濟、產業、科技、管理層面之優質條件探討；運用臺灣軟實力之優勢結合我國現有的全球網絡進行交流，使其成為連結國際社會的原動力，從而為臺灣找出進一步立足全球之方向。更而甚之，是在於整合臺灣過去成功轉型之基礎軌跡，探討新興市場國家所面臨的社會變遷、政治變遷、經濟變遷和文化內涵變遷等議題以因應挑戰，為面向快速變遷之國際情勢提供相關企業策略和政策出路。歡迎各界先進加入。

新南向政策

詹滿容 | 新興市場研究協會常務理事 方外智庫創辦人暨執行長



馬來西亞首都吉隆坡之天際線。

蔡政府的「新南向政策」之宣告雖已出爐，但有許多細節仍待澄清與落實。目前我們得知的是：「新南向政策」在涵蓋的範疇上，期望能夠超越傳統的經濟議題，進而包含文化與社會層面的議題。無論如何，「新南向政策」可以是輔佐當前台灣對外經貿關係的一環，但是任何干預現有市場機制的方式皆不會成功，過去政府的「南向政策」之失敗應引以為鑑。

一、「新南向政策」的挑戰

1. 兩岸經貿市場關係的緊密度與人為替代方案的可行性

台灣對中國大陸的貿易依存度已達到四成，而已成為世界第二大經濟體的中國

大陸已成為全球供應鏈不可或缺的一環。任何政府干預的手將無法遏止市場機制下日漸緊密的兩岸經貿關係。倘使政府要以「新南向政策」取代兩岸經貿，恐怕僅會適得其反，得不償失。(請參看表一、圖一)

2. 兩岸關係仍為台灣走向國際的關鍵

過去的「聯 X 制共」模式已證明失靈。東協及印度皆為中國大陸的邦交國，堅守著「一中」原則。北京在當前的氛圍中，既然認為蔡政府尚有未完成的答案，我們萬不能輕忽，而一直認為「大陸讓利」是不二法則。即使蔡政府對於「定海神針」的「九二共識」難以啟齒，對於「兩岸同屬一中」的課題勢必要有所交代。在國際現實下，大陸對於台灣參與國際社會的各種機制仍然握有絕對的話語權。

二、「新南向政策」的機遇

1. 參與區域經濟整合才不致被邊緣化：東協國家與印度皆為 RCEP 的成員，而東協四國中，汶萊、新加坡、馬來西亞、越南亦為 TPP 的成員國。我國倘未能於短期內加入 RCEP 或 TPP，則在我國產業未能享受區域經濟整合的利基下，企業外移的佈局也不無可能。
2. 爭取加入「中日韓」(CJK) 自由貿易協定

中日韓三邊的 FTA 將主導亞太區域經濟整合的成敗。過去日本曾極力推動台灣參與 CJK，以形成 CJKT 的可能，若能成形，此將不僅是台灣的佳音，CJK 也會如虎添翼，強化了亞太區域經濟整合。

3. 積極投入「一帶一路」的基礎設施計畫，為台商爭取商機

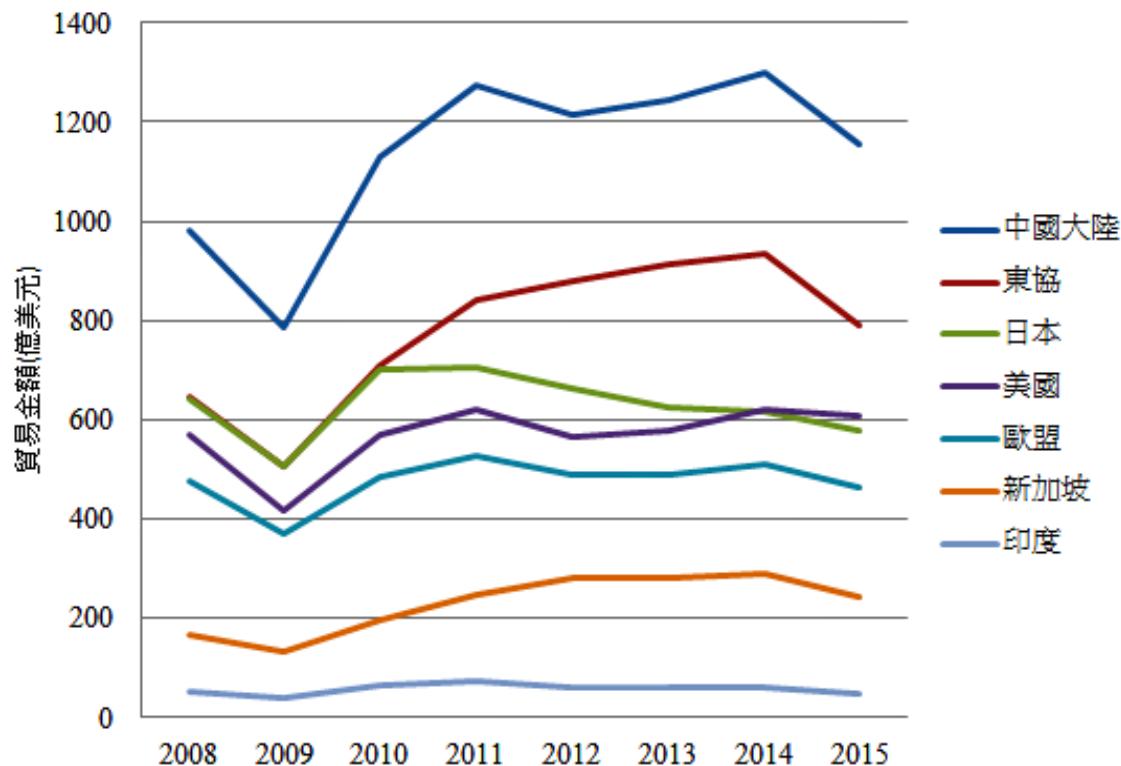
目前，亞洲基礎設施投資銀行 (AIIB) 為落實「一帶一路」的執行藍圖，業已著力在許多計畫的籌資上，包括：飛航、航運、鐵路、農業、電力、新能源、機器人、新資訊產業、生物科技、新材料工程等。政府當應積極規劃、參與。蔡政府業已在總統府成立了「新南向政策辦公室」，我們期盼早日看到執行的藍圖，以國家整體利益及人民的福祉為至高考量，為台灣的經濟務實把脈。

表一：台灣與重要經貿夥伴的貿易關係：2008~2015

	2008				2009				2010				2011				2012				2013				2014				2015			
國家	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM	總額 EX	IM										
大陸	983	669	314	786	542	244	1128	769	359	1275	839	436	1216	807	409	1243	817	425	1301	821	480	1153	712	441								
東協	646	389	257	504	306	198	708	420	288	843	515	328	881	565	316	913	587	326	936	595	341	792	509	283								
日本	640	175	465	507	145	326	699	180	519	704	182	522	664	188	475	623	192	431	615	199	416	579	192	387								
美國	571	308	263	417	236	181	568	314	254	621	363	257	565	329	236	577	325	252	622	348	274	606	342	264								
歐盟	476	280	196	370	213	157	486	273	213	525	285	240	487	262	225	491	252	238	509	265	244	464	237	227								
新加坡	165	117	48	134	86	48	197	121	76	248	169	79	281	200	81	280	195	85	289	206	83	243	172	71								
印度	53	30	23	41	25	16	64	36	28	75	44	31	60	34	26	61	34	27	59	34	25	48	29	19								

說明：EX: 出口；IM: 進口；單位：百萬美元。

資料來源：BoFT, MoEA。



圖一：台灣對主要貿易夥伴的貿易依存度 (2008-2015)

表二：CJKT 的經濟整合前景

國家	GDP (美元)	人口	人均所得 (美元)
中國大陸	\$10.35 兆	13.64 億	\$7,400
日本	\$4.601 兆	1.27 億	\$42,000
韓國	\$1.410 兆	5042 萬	\$27,090
台灣	\$0.529 兆	2348 萬	\$22,317

Challenges and Opportunities for the “New Southbound Policy”

Mignonne Man-jung Chan
Executive Board Member, AEMS

The new administration of President Tsai Ing-wen has announced its “New Southbound Policy,” but there are many details that have yet to be clarified. At the moment, it is understood that the plan seeks to go beyond traditional economic issues and also include social and cultural engagement with its partners to the south. Whatever the content of the policy, there are important lessons to be learned from Taiwan’s past international trade experiences, and the New Southbound Policy needs to take these challenges and opportunities into account.

Challenges

As for challenges, Taiwan’s level of trade dependence on China has already reached 40% as the mainland has become the world’s second largest economy and an integral part of the global supply chain. If the Taiwanese government forcefully intervenes in market mechanisms when cross-strait economic and trade relations are increasingly close, it may end up doing more harm than good. Cross-strait relations are still the key to Taiwan reaching out internationally. President Tsai’s political stance on cross-strait issues pose challenges for Taiwan’s international standing, and the reality is that China still has the final word regarding Taiwan’s participation in the international community.

Opportunities

As for opportunities, Taiwan indeed must participate in regional economic integration so as not to be marginalized. With the institutionalization of regional economic

integration taking place through the development of the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) and Trans-Pacific Partnership (TPP), Taiwan must seek to be involved in these initiatives. Failure to do so could prompt companies to relocate to geographic locations. Moreover, the trilateral China-Japan-Korea FTA will be a regional economic integration success story. Japan has tried to promote Taiwan's participation in the past, which would not only be good news for Taiwan but for the Asia-Pacific region as a whole. Taiwanese businesses should also seek to increase their involvement in the opportunities presented by the China-led One Belt, One Road initiative and Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB). As the Tsai administration formulates its plans for the New Southbound Policy, it must ensure that the policy is economically pragmatic in order to serve the best interests of the Taiwanese people.

越南商情概要與投資經驗分享

時間：2016年5月12日

地點：政治大學公企中心國際會議廳

主持人：

徐小波 | 新興市場協會理事長 宇智顧問股份有限公司董事長暨執行長

主講人：

黃冠華 | 新興市場研究協會理事 旭榮集團執行董事

黃志鵬 | 前駐越南代表

吳旭亞 | 喬山健康科技越南子公司總經理



越南地圖。

近年來，東南亞國家為台商於新興國家投資的主要市場之一，其中，越南更是許多台商心目中對外投資的首要選項之一。因此，2016年5月12日，新興市場研究協會與旭榮集團黃冠華執行董事合作舉辦「越南商情研討會」，由新興市場研究協會徐小波理事長主持，邀請前駐越南代表黃志鵬、喬山健康用品公司越南公司總經理吳旭亞與旭榮集團黃冠華執行董事分別進行專題演講，分享其與越南官方與民間交往、投資的豐富經驗。會中，三位與談人同時強調，台灣與越南的關係十分緊密，且越南較其他東南亞國家確實具備相對優勢，台商當應好好把握。本刊特將該研討會的內容集結發表，以期能對越南之經濟、政治、社會等各個層面作一完整介紹。

越南整體概況

■ 概況

- » 地理位置：位於中南半島東方，與中國、寮國、柬埔寨接壤
- » 面積：331,210 平方公里，為台灣面積 9 倍
- » 人口：9200 萬人（2014 年），為台灣人口 4 倍
- » 平均年齡：28 歲，35 歲以下人口為總人口的 60%
- » GDP：1840 億美元
- » 人均所得：2028 美元
- » 產業結構：農業：17.4%；製造業：38.8%；服務業：43.7%
- » 主要城市：
 - 一線城市：胡志明市 Ho Chi Minh City (1000 萬人) 河內 Hanoi (700 萬人)
 - 二線城市：海防 Hai Phong (180 萬人) - 峴港 Da Nang (150 萬人) 芹苴 Can Tho (120 萬人)

■ 政治情況

- » 為越南共產黨統治，一黨獨大

» 政治穩定

■ 越南參與區域經濟整合現況：

» 越南為 ASEAN 成員暨 WTO/APEC 的會員

» 已簽訂，並已生效實施的 FTA/RTA：東協 FTA、東協與中國 FTA、東協與日本 FTA、東協與韓國 FTA、東協與澳洲及紐西蘭 FTA、東協與印度 FTA、越南與日本 FTA、越南與智利 FTA、越南與韓國 FTA

» 已簽訂（或已達成協議），但尚未生效實施的 FTA/RTA：越南與歐亞經濟同盟 (Eurasia Economic Union)FTA、越南與歐盟 FTA、TPP(達成協議)

» 諸商中的 FTA/RTA：RCEP、越南與以色列 FTA、越南與 EFTA(The European Free Trade Association)FTA

■ 社會：

» 人口組成：主要為越族 (85.7%)

» 語言：越語

» 識字率：94.5%、貧窮線以下人口：11.3%

台越關係

■ 台灣目前為越南

» 第一大勞工出口國

» 第四大國外投資

» 第四大進口國（第 1-3 大進口國分別為中國、韓國、日本）

» 第四大觀光客來源

» 第五大貿易夥伴

■ 台灣與越南雖無邦交，但關係緊密：“Officially, we are unofficial; unofficially, we are official.”

■ 已簽訂近 40 項雙邊合作協定或備忘錄（含：民事司法互助、合作預防及打擊犯罪、移民、打擊毒品合作協定、教育合作協定、交通合作備忘錄等）

越南局勢及未來

黃志鵬 | 前駐越南代表



2016年5月12日越南商情研討會，黃志鵬大使演講。

《越南政治制度與台越關係》

- 社會(共產)主義一黨專政
- 五把手：
 - » 總書記阮富仲→阮富仲(續任)
 - » 國家主席張晉創→陳大光(原公安部長)
 - » 總理阮晉勇→阮春福(原副總理)
 - » 國會主席阮生雄→阮氏金銀(原國會副主席)
 - » 祖國陣線主席阮善仁→阮善仁(續任)
- 「三定」：政治穩定、社會安定、人民淡定
- 嚴格管控媒體

■ 對外關係：

- » 热心外交，績效卓越
- » 加入世貿，成長快速
- » 區域連結，堪稱成功
- » 僑外匯款，金額可觀

- 越南是共產黨統治的國家，因此對於維權、治安特別重視，因為會造成社會動盪，挑戰共產黨當局的人會被當成異議份子。因此，越南沒有黑社會，最大的維權團體便是公安部，有 40 萬人可以立即動員，因此，在越南是很安全的。
- 在這樣的政治環境下，政治是穩定的，全部都透過黨的主張，有祖國陣線安排，對政治穩定、社會安定是有利的。雖然，以民主社會的觀念來看，或許有些問題未被揭發，但是越南人民很宿命、很溫和，因此，越南算是最穩定的國家之一，亦即有「三定」。
- 2016 年一月，越南共產黨選出第十二屆中央政治局委員，新政局成形。新任的中央政治局委員組成中，主要有幾個特點：
 1. 越南政府是共產黨一黨專政，與中國共產黨相近；然而，相較於中國共產黨，越南政府較為民主，但稍缺效率，主要是因為越南共產黨總書記並未擔任國家主席，黨、政的權力是平的、分散的。新一屆的中央政治局委員人數由 16 人增加為 19 人，代表其將更為民主，但效率恐亦無法提升。
 2. 越南共產黨在第十二屆一中全會上，揭露未來發展經濟、外交與維持社會治安、法治的大方向，並依據該理念來進行相關人事佈局。因此，新中央政治局委員中包含現任交通部長、央行總裁、最高法院院長。由此可知，未來越南政府將會更加重視經濟、著力吸引外資，更加重視治安、法治以及交通建設。
 3. 19 位新政治局委員之中，高達五位委員為公安背景。國家主席陳大光先生是由公安部部長直升，這是全球少見，也顯示了公安部的重要性。而在更替中央政治局委員之前的省、市權力改組中，也有很多地方是由公安廳廳長直升為省主

席。因此，公安部在越南的角色益形重要；也說明了，在越南投資，要與公安部維持良好關係。

《台灣 - 越南經貿、社會關係》

台灣目前為越南

- 第一大勞工出口國
- 第四大國外投資
- 第四大進口國（第 1-3 大進口國分別為中國、韓國、日本）
- 第四大觀光客來源
- 第五大貿易夥伴
- 在台：
 - » 越南配偶：大約 11 萬人
 - » 越南勞工：大約 15 萬人
 - » 外國學生：大約 4000 人，越南學生為在台的外國學生中，比例最高者
- 台越之間的貿易關係在台灣外貿中扮演了重要角色。1990 年到 2015 年間，台灣對全球貿易額成長 4.2 倍，對東南亞國協成長了 7.2 倍，對越南卻成長了 102 倍。
- 其次，以台灣的貿易順差而言，前三大出口順差國家依序是中國大陸、美國與越南。目前，台灣與越南之間並無自由貿易協定，且自 2007 年，越南興建煉油廠之後，台灣石化產品（例如台塑）出口到越南的金額大幅減少，其他貿易商品（如 HTC）到越南的出口也下降。但即使在種種不利條件之下，台灣對越南的出口還是年年成長，成為我們最重要的順差來源。便以 2015 年，台灣全年出口呈現衰退的情況來看，台灣對全球總出口衰退 13.4%，對東協出口衰退的幅度稍微少一點，對越南的出口則只有些微衰退。此現象亦顯示台灣在越南

佔有相對有利的地位。

- 此外，越南與台灣還有密切的親戚關係。試想，12 萬越配在台灣，若是每人生一個小孩，就有 12 萬名小孩，也就是全部人口中，有 0.5% 是越南血統。若以每年都有 6000-8000 對新人結婚，以目前台灣每年有 16 萬至 18 萬新生兒來看，其中有 15% 新生兒有越南血統。
- 由此可知，台灣與越南的關係很親切。我們對越南很好，展現了無比的親切；越南對台灣也是一樣。越南人一旦把你當朋友，便會對你非常好，我到現在還念念不忘他們的友情啊！



駐越代表處與河內國家大學合辦台商徵才越生覓職展示會暨台越音樂文化交流。

黃志鵬提供

《台灣 - 越南政治關係》

- 嚴格的政治框架：與中國發表共同聲明，宣示「一中」原則，「不與台灣建立官方關係」
 - 「中」越關係：與中國同為共產黨主政，關係密切又複雜
 - » 與中國關係有「四好」：同志/鄰居/夥伴/朋友。與中國關係有 16 字方針（睦鄰友好、全面合作、長期穩定、邁向未來）
 - » 三中情結：親中又仇中、愛中又恨中、聯中又防中。亦即，政治親中、軍事仇中；經濟愛中、領土恨中；國際（表面）聯中、雙邊（實際）防中。
 - 台越關係：“Officially we are unofficial, but unofficially we are official”
 - 越南台灣事務委員會
 - 台越間已經簽訂近 40 個協定 / 備忘錄 (MOU)
 - 2011 年開始，我們的國慶酒會可以正式使用「中華民國」and「國慶」，並且可以懸掛國旗、唱國歌
 - 2012 年開始，台灣駐越南代表處的官方車輛的車牌，從” NN”（外國）升級到” QT”（國際機構）
 - 雙方領導人頻繁互訪，中央、地方關係緊密
-
- 由於同為共產黨主政，越南共產黨與中國共產黨的往來特別密切。越南與中國邊界相鄰，中越關係有 16 字方針，每次兩國政府會面都會再三強調。但另一方面，它又有非常重，且非常複雜的三中情節。在這樣的中國態度裡，越南與台灣雖然沒有邦交，但實質關係良好；雖然官方交往不便，可是台越之間事務協調、聯繫溝通沒有問題。
 - 目前的越南駐台代表陳大使，是有史以來，派到台灣的 5 屆駐台代表中地位最高的。過去的代表都是司長級，但他是邊界委員會的副主任委員，地位高於外交部司長。在越南，「官」是很明顯的。由於越南駐台代表是官，台灣駐越南



2015年底，黃大使離職前拜會越南投資計劃部部長裴光榮，並接受該部頒發勳（獎）章暨證書。
黃志鵬提供

代表處的官員也是官，只要他是如此認定，便會給予尊重。因此，若在越南有事需要協助，由駐越南代表處同仁出面來協助交涉是很有幫助的。

- 因此，台越之間的關係，並不是沒有邦交就無法交往；事實上，台灣與越南有很良好的關係。相對於中越間有邦交，卻有情結；台越之間雖然沒有邦交，但關係良善，與有邦交的國家是一樣的，亦即“Officially, we are unofficial but unofficially we are official”。我們時常用這句話來說明 / 涵蓋台越關係，包括五一三越南排華暴動時，台灣代表處與越南政府談判時，我們亦強調，台越之間互設經濟文化辦事處是屬特殊安排的關係，絕對不是民間關係。實務上亦然。台灣與越南之間，從中央或地方，相處得都很好，他們也一再強調台越關係的友善良好。

《越南的投資環境》

■ 正面

- » 穩穩定的政治與社會
- » 龐大且與區域連結緊密的內需市場
- » 人民品質高，中文能力好
- » 天然資源豐富，工資水準仍然相對較低

■ 負面

- » 高層英明講理，低層貪腐失能
- » 法令變動難測，讓人捉摸不定
- » 政府財政困難，基礎建設落後
- » 勞工罷工為外國投資的主要擔憂
- » 若五一三事件再度發生，全球對越南投資的信心恐會崩潰

■ 整體觀察

- » 東協國家各有其優劣勢，但越南仍是台灣企業海外投資的首選
 - » 投資環境的好壞優劣是相對，而非絕對的；是動態，而非靜態
-
- 優勢：對於越南經濟的評估，不應單看它目前的GDP，而是要看它未來的發展潛力。越南近年國運十分昌隆，國際外交強，與各國往來密切，與國際經貿連結緊密，主要是由於條件好，且政府很努力。越南計畫投資部（MPI）所公布的2014年全球越僑匯回越南的資金是120億美金，由此可見，民間很富有。
 - 缺點：越南的基礎建設仍然不足，但在加速興建中，改善很多。他的基層有許多貪腐，因為官員薪水很低；但面對高層，只要講得出道理，他是非常好的。以赴東協國家投資來看，東協各國各有其優缺點，但整體看來，越南還是最好的。
 - 非法罷工是目前台商在越南遇到的最大問題。但這幾年，台灣代表處與越南台

灣事務委員會對於罷工問題經過多次溝通，就法論法，越南政府是會接受的，因此，非法罷工的問題已經改善很多。越南在 1975 年越戰結束之後，整肅 10 年，1985 年宣布開放外資。台商與 1990 年進入越南，越南第一張發給外商的執照即是由台商取得。目前，越南共吸引約 3000 億美元的外商投資，其中，10% 是來自台商。而在 3000 億美元的外商投資中，約有 50% 是在服務業；但 300 億美元的台商投資中，則有超過 80% 是在製造業。相較於服務業，製造業需要土地、工廠、設備、原物料與勞工，因此，台商目前在越南共創造了 140 萬個直接就業，比任何國家都多。但台商對越南的就業貢獻最大，越南當地非法罷工問題造成的困擾也最大。為了要讓台商在越南能夠安心經營，針對台廠中的越勞罷工，台越之間已經建立協商機制，成立緊急連絡窗口，由公安部、投資部以及勞動部的委員組成來協調處理。因此，只要發生非法罷工，通知各省的委員即可。目前，非法罷工的問題已經改善許多。

《台越關係的未來發展》

由越南過去、及新中央政治局委員後的政經社會情況來看

- 越南應該會持續維持「三中情節」，以及「三定」的社會情況。
- 政府效能與廉能仍需改善。由於政府強調經濟發展，未來稅收應會改善，而能調高公部門人員的待遇，加強法治，因此，長期來看，未來政府的廉能、效能應該會有所改善。
- 而在外交作為上，由於南海爭端，越南與美國、亞洲其他國家有很多合作，對我們有各個不同層面的影響。
- 整體而言，隨著地理位置、軍事與經濟發展，越南的國際地位越來越高。在經濟上，由於加入 WTO，使經濟突飛猛進，全國瀰漫著“與國際接軌是正確方向”的氛圍，因此，越南政府將會持續堅持走雙邊或多邊的區域 FTA、歡迎外商赴越南投資。因此，越南政府強調五一三事件是意外、不幸的事件，也保證

五一三事件絕對不會再發生。由最近的發展來看，越南政府確實是很關切、也不會再任令民間失控。因此，有意赴越南投資的廠商當可放心，越南政府仍然是很保護外資的。

- 此外，新政府的新南向政策也可以有一些作為；另一方面，由於兩岸關係太重要，新南向政策當然不可能替代大陸，但是廠商仍然可以藉由瞭解政策內容，找出對己有利的利基。
- 此外，越南與 TPP、歐盟 FTA 這兩個已經簽署、但未生效的自由貿易協議的後續進展也相當值得關注。如果越南修改法令以配合這兩個 FTA 的要求，特別是在勞動權益方面，可能會讓勞工工時由 48 小時減少為 44 小時，等同勞動成本的負擔大約增加 10%，若再往下減，負擔就更大。這是台商當應特別留意的未來可能發展方向。
- 特別要提醒大家，台商赴越南投資，除了要合法經營，也要特別留意人員管理。不久之前便發生某台資企業老闆在辦公室被陸幹砍殺致死的不幸事件。主要是因為台商到越南投資，往往會借用其大陸經驗；由於台商與陸幹溝通較為容易，便與陸幹一同到越南，由陸幹來管理越勞。但老闆若完全授權而不管事，與員工之間會形成隔閡。因此，台幹一定要學習越文，落實管理，合法經營。

Present and Future of Taiwan–Vietnam Relations

Huang Chih-peng

Former Representative, Taipei Economic & Cultural Office in Vietnam

Vietnam's communist political system differs greatly from the democratic system of Taiwan. Emphasis is placed on maintaining political, social, and civil stability, and the government is effective, though not always efficient, at doing so.

In terms of economic and social relations, the two countries are key partners. Taiwan is currently Vietnam's largest labor export destination, fourth largest source of foreign investment, fourth largest importer, fourth largest source of tourists, and fifth largest trading partner. There are also an estimated 110,000 Vietnamese spouses, 150,000 Vietnamese workers, and 4,000 Vietnamese students living in Taiwan. Between 1990 and 2015, Taiwan's global trade grew 4.2 times and trade with ASEAN countries grew 7.2 times. Trade with Vietnam, however, far outstripped these rates, growing 102 times during the same period.

As with other countries, Taiwan's diplomatic relations with Vietnam are based in theory on the "one China" principle and have been described as "officially unofficial" and "unofficially official." Despite the obstacles imposed by mainland China, Taiwan and Vietnam share remarkably friendly relations, and informal diplomatic exchanges between the two countries are frequent and constructive.

Positive aspects of Vietnam's investment environment for Taiwanese businesses are stable political and social systems, size and close links with the regional market, high-quality people with relatively Chinese language proficiency, rich natural resources, and relatively low wages. Negative aspects include corruption at lower levels, legal unpredictability, government financial difficulties, and underdeveloped infrastructure. Above all, however, civil and labor unrest is the major concern for foreign investors, and

the Vietnamese government must demonstrate its commitment to ensuring that incidents like the anti-China riots beginning on May 13, 2014, to not happen again in order to restore confidence among global investors. If the Vietnamese government can overcome some of these challenges, the future prospects for Taiwan–Vietnam relations will be even more promising.

製造業在越南

黃冠華 | 新興市場研究協會理事 旭榮集團執行董事



2016年5月12日越南商情研討會，黃冠華理事演講。

《旭榮集團簡介》

旭榮集團是在 1975 年成立，主要是做針織，專注在針織，運動休閒類商品。我們公司服務全世界 300 多個運動休閒類的商品；2014 年世界杯足球賽、2010 年世博會、以及中國大陸奧運隊的制服，我們也都參與製造與設計。由於紡織業的產業特性（勞力密集），我們時常需要到環境較差的國家投資。旭榮集團的紡織佈局在台灣、大陸、越南，成衣佈局在台灣、大陸、東南亞、非洲。我們在東南亞的投資，主要是在越南和柬埔寨，越南是全球佈局中，非常重要的核心。我們在越南的投資，從一個廠變成四個廠，兩個染整廠、兩個成衣廠。越南廠的投資使旭榮集團能夠在全球紡織業中扮演重要的角色。

一、旭榮集團國際佈局



黃冠華提供

《製造業在越南概況》

- 投資環境的好或壞，是相對性的，不是絕對性的；是動態性的，不是靜態不變的。
- 越南的投資環境有利有弊，但仍是台商最佳的選擇之一：
 - » 基層偶有弊端，但高層講道理
 - » 國民所得不高，但每年僑匯不少
 - » 政府財政困難，但經濟連年成長
 - » 基礎建設尚缺，但進步非常快速
 - » 外援與區域連結，使它潛力可期
- 越南是全球少數能夠跨越多個雙邊或多邊 FTA 的國家，這也是我們前往越南投資的重點，尤其是 TPP。它會有這樣的地位，主要原因應該是來自於越南政府

外交戰略的靈活。

- 跨國企業管理的重點在於，要進入他們的文化才能談。越南亦然，要進入他們的文化才可以談。對外投資，即使投資目的國的投資優勢可以透過傳統的SWOT、五力分析來分析，但最重要的鐵則是，如果多數的投資者能夠在那個地方賺錢，那就是好地方；如果多數的人投資不賺錢，它就不是一個容易的地方。例如，台灣有些紡織業者選擇到中南美洲投資，但做得成功的並不多，主要原因在於，當地環境、文化真的是不容易與我們配合。中南美洲的文化民情跟我們是完全不同的。那邊的人很樂天、開朗、外向、自在，很能享受當下，所以不願意加班，如果加班的話，壓力不是來自於自己，而是來自於身邊的親朋好友 -- 這個人怎麼會為了工作而放棄人生呢？所以沒有人加班。因此，我們在全球佈局有一套權衡性的作法，20% 因地制宜、80% 權衡統一。我們不能僅憑台灣的方式來做事，必須融入當地。
- 越南由於大量的勞務輸出，全球的僑匯是很可觀的。
- 越南當地藏富於民，越南的民眾是非常有消費力的，因此是相當具有潛力的內銷市場。
- 越南的基礎建設尚缺，但相較其他東南亞國家，已經算是相當不錯的，例如，越南的馬路蓋得很好。

《台商在越南投資應注意事項》

■ 整體環境：

- » 投資前進行考察，應慎選投資顧問或律師等專業人士；購買工廠用地及簽約必須謹慎再謹慎，以免遭人蒙騙而悔不當初
- » 經營時一定要遵守法令規定，善待員工，回饋社會，塑造良好形象
- » 廠房營運建設時程表需考量氣候（雨季）狀況
- » 管理方面要能以越文直接溝通



旭榮越南平陽廠。

黃冠華提供

- 全體外商在越南的投資，有 50% 以上是服務業，但台商對於越南的投資，反而大多是製造業。我們的研究結果顯示，要撐起一個國際品牌，至少需要 7000 萬人口。台灣由於市場小，內需不足，是目前沒有很好的國際品牌的主要原因之一，因此，台灣廠商必須走出去，到國外拓展市場。越南有 9000 萬人口，是一個具有相當潛力的市場。
- 在越南投資，要特別留意，一是一定要提前進行考察，二是越南的法律是非常嚴謹的。在越南簽約，即便是 100 多頁的法律文件，也是每一頁都要簽，不可以蓋章，非常嚴格。
- 此外，越南的環境評估標準、環保法規以及執行力度，甚至較大陸嚴格。因此，從大陸南進到越南投資，絕非是因為他們的環保法規寬鬆，汙染防治成本較低；在國際市場報價時，相關環保法規的要求應要納入。遵守法令、塑造良好形象很重要。
- 越南的溝通不可以私下談，溝通的結果要公告。
- 廠房營運建設應要考量當地氣候。例如，在越南雨季的時候，基礎建設很難動工，我們現在正在蓋新的廠房，需要儘快在乾季時蓋好。如果碰到雨季，棚子要先搭好，在棚裡進行機台調整才會比較沒有問題。

- 管理方面，最好能夠不用翻譯，直接以越語溝通。我們公司開設越文班，希望所有的高階主管都能夠以越語與員工溝通，即使只會說一兩句也可以。越語溝通很關鍵，特別是在工會強勢的情況下，要避免有人利用如此的資訊落差，煽動群眾以從中獲利。因此管理者最好能夠直接與員工以越語溝通。

■ 法令相關：

- » 須正常管道公告，不能私下溝通當作協議
 - » 國際技術人員或知識工作者需依相關法規入越南
 - » 法令法規完善，重視合約精神，需依法行政經營，讓企業的運作保持彈性
-
- 要循正常管道溝通，不能私下協議；所有的協議結果都要公告，讓大家都清楚。
 - 赴越南工作的國際技術人員，需依相關法規駐在越南。過去，只要大學畢業或在公司就職兩年以上人員即可派駐越南，現在的規定則是兩者都需具備，亦即必須是大學畢業、且在公司工作兩年以上的專業工作者才可以派駐越南。此外，由於當地人員的技術還不夠好。我們成衣廠的組長與幹部，都需要由技術十分純熟的組長來帶領。

■ 硬體部分：

- » 不一樣的工業區及省分，環境、水電、土壤和民情都不同，需實地考察
-
- 在重要的熱點投資區，有很多掮客 (agent)，但有很多人發現，錢匯過去之後，跟現場的狀況不太一樣。因此，我建議廠商到當地投資時，直接與政府溝通，政府基本上說話算話，不要透過中介人來運作。
 - 在越南，京族是主力族群，占 80% 以上的人口，但是也有很多少數民族。由於越南地形是南北狹長，南北相隔甚遠，北、中、南區的風土民情、文化各不相同。例如，我們的染整業需要水，但北、中、南區的水質各不相同，因此，需要親自去勘查水、電，以免設廠後發現沒有適合用水。

《東南亞成衣廠區比較》

國家	人口	優點	缺點	工資 (月美元)
越南 Vietnam 平陽 / 西寧	9,000 萬	TPP、AEC、RCEP、歐盟 GSP、泛亞鐵路網沿線國、勞工素質高、外資投入、政局穩定、水電充足	投資熱點資源奪、競爭大、工會強勢	170-200
柬埔寨 Cambodia 旭榮 / 穩德	1,520 萬	歐盟 GSP、政治穩定、勞力充沛、外匯進出自由、AEC、RCEP 成員國，泛亞鐵路網沿線國	工會強勢、貪腐嚴重、工資上漲、文化教育水平不高	140
孟加拉 Bangladesh	1 億 5,251 萬	工資低、政府重視、人口多、全球第二大成衣出口國、製造能力已能承接各國品牌、中產消費族群崛起	工安差、交通基礎建設差、電力不足	80
印尼 Indonesia	2 億 5,500 萬	AEC、RCEP、內需大、具天然能源、勞工人口眾多、完整供應鏈及建設	物流交通不易、工資大幅調漲	240
緬甸 Myanmar	5,326 萬	歐盟 GSP、工人素質高、工資低、治安好、AEC、RCEP 成員國，泛亞鐵路網沿線國、內需大	缺基礎建設及電力不足、土地成本高、交通不便	85-90
斯里蘭卡 Sri Lanka	2,048 萬	RCEP、150 萬熟練工、海上樞紐位置重要、紡織外銷全球熱絡	26 年內戰消耗、基礎工程起步重建	200

旭榮集團在東南亞、南亞區域的佈局，主要包括越南、柬埔寨、孟加拉、印尼、緬甸、斯里蘭卡等國的投資，上表為各國特色的比較。

-
- 越南：
 - » 優點：最關鍵的部分是勞工素質高、外資投資穩定、水電充足。如果中國大陸工人的生產率是 100，越南大約是 98-99，幾乎沒有落差。在成衣加工業，手的粗細與靈活度很重要，但很多不是努力就可以改善。台灣勞工的生產率幾乎是 100 或 101，但是台灣的工資太貴了。在越南，一個勞工的月薪大約是 200 塊美金，亦即台幣 6000 元左右，大約只有台灣薪資的 1/5-1/6。但再怎麼厲害，一個台灣人也車不贏兩個越南人，所以，這部份的製造業只好外移。勞工素質高，外資投入也更具穩定。
 - » 缺點：越南缺乏投資熱點、競爭大、工會強勢，工會強勢其實是勞資運作的重要關鍵。柬埔寨的工會也強勢，但柬埔寨勞工的文化教育水平不高；在越南，我們的工廠中有很多越籍組長、課長層級以上的主管。跟越南的企業家互動，你可以從他的眼中，看到 20 年前的台灣，充滿希望，覺得未來是我們的世界。事實也是如此，越南是跳躍式的快速成長。
 - 柬埔寨：柬埔寨的優勢是勞力充沛，外資進出自由，但是文化水平不高。相對來說，潛規則相對嚴重。所有地方都有潛規則，但是，在「合法、合理、合情」三個層面，我認為「法」應該放第一位，這是柬埔寨比較缺乏的。
 - 孟加拉：基本上，孟加拉有非常多的成衣業，但是基礎建設與公安較差，還有一段很長的路要走。
 - 印尼：印尼有許多島嶼，物流是主要問題。
 - 緬甸：
 - » 優點：工人的素質非常高的，且由於是佛教國家，國民很溫馴，素質很高。
 - » 缺點：相當缺乏基礎建設。水、電等基礎建設都缺乏。在緬甸，一定要自己內建發電機。
 - » 此外，緬甸的政府在翁山蘇姬上台之後，還在尋找治理的脈絡。跨國企業在進行全球佈局評估的時候，國家治理的要件十分重要。
 - 斯里蘭卡：經歷十多年內戰，很不容易進行發展。
-

《經驗分享》旭榮集團經歷 513 暴動驚險的一夜

2014 年 5 月 13 日，越南發生排華暴動，旭榮平陽廠就在風暴核心，但是只損失了 3 千美金。主要是因為我們之前已經經歷過賴索托大暴動、肯亞總統當選當暴動、柬埔寨大暴動等事件，建立了危機處理、撤退的 SOP。以下是處理危機的經驗分享。

- 平日建立緊急撤退的 SOP
 - » 我們之所以能夠安全撤退，主要是因為平日即已培養資訊來源，因此，我們提前五分鐘知道風暴即將來臨。
 - » 撤退的首要要務是，撤退女性幹部。其次，平常一定要準備好所有人員的護照影本，可以立即撤退。
 - » 當暴動發生時，主要就是打、砸、搶。因此，我們在廠房外多加了一道門，如此暴民在搶劫時，會選擇不要耗時去搶有上鎖的。所以，我們的主力生財設備都沒有受損，僅損失一些玻璃器皿，即是這道門發揮的功用。
- 平時善待當地員工：平時善待員工也是關鍵。我們發現，有的工廠是當地離職幹部帶人進去打搶，可能是平時勞資關係並不和諧。
- 投資佈局不集中於一地，當應考量分散風險。

《總結》

越南的確是未來的明日之星，但是在投資佈局的時候，最後成功的關鍵還是在管理者本身。管理者應要積極參與管事，但是還是應該要授權，親自去了解，親自參與，親自到當地，才能與當地人建立溝通的共識。此外，在新興國家，不要覺得自己高人一等。很多台灣的朋友，到美國自信心變矮，到其他地方自信心變高，我們當應不卑不亢、對所有人一視同仁地平等對待。

Key Considerations for Manufacturing in Vietnam

Sunny Huang

Board Member, AEMS

The foreign investment environment in Vietnam has both advantages and disadvantages relative to other countries, and these change over time. Nevertheless, Vietnam remains a top destination for Taiwanese investors. There are several key issues that Taiwanese businesses should be cautious about when investing in Vietnam, including the choice of investment advisor, lawyers, and other professionals; the factory site and relevant business contracts; compliance with local laws and regulations; the company's local impacts, which should be positive for the community and employees in order to establish a good image; the effects of the rainy season on plant construction; the ability of management to communicate directly with their Vietnamese counterparts; and the differences between different industrial areas and provinces in terms of environment, electricity, water, soil, and people.

New Wide Group, which has manufacturing operations in Vietnam, was fortunately able to weather the storm of the May 13, 2014, anti-China riots that targeted businesses from many different countries. Having experience facing civil unrest in other countries, including Lesotho, Kenya, and Cambodia, the company managed to get through the events with only minimal damage. There are lessons that can be learned from the crisis management experience, and other investors should not underestimate the importance of establishing standard operating procedures for emergency evacuation, maintaining good relationships with local employees and officials, and diversifying investments into different geographic areas. Vietnam is indeed a rising star among emerging markets, and to make the best of this, managers should be actively involved in local business affairs and personally committed to communicating with the locals on the basis of equality and respect.

越南內銷及服務業

吳旭亞 | 喬山健康科技越南子公司總經理



2016年5月12日越南商情研討會，吳旭亞總經理演講。

《喬山健康科技公司簡介》

集團沿革

- 草創期 1975-1979
 - » 喬山於 1975 創立於台中
 - » 與美商 IVANKO 合作，生產舉重器材，三年內成為世界最大供應商
- 製造轉型期 1980-1995
 - » 成立 R&D 團隊，與世界著名健身器材公司 UNIVERSAL, TRUE, TUNTURI, SCHWINN, OMRON & MIZUNO 合作，設計與製造有氧健身器材
- 行銷轉型期 1996-2015
 - » 於美國設立自有品牌總部

-
- » 各國設立銷售子公司
 - » 創立自有零售通路

喬山健康科技公司的經營理念是健康、價值與共享。由於主要事業是健身器材，我們的經營理念是，將健康做為一個出發的價值點，希望創造最好價值的產品給客戶，然後再回饋給國家、社會、員工、股東。2014 年，喬山的營業額大約是 170 億台幣，目前是全球排名第 3 的健身器材集團，目標是在 2020 年之前達到世界第一。

由於台灣內需市場不大，企業規模若要擴大，必須要國際化。喬山是在 1975 年成立，大約是從 1995 年開始從事國際化。從過去 20 年的國際化經驗中，我們學習到，善用世界各地不同國家的優勢來發揮公司的優勢是很重要的。喬山目前的經營模式是，在台灣作製造、研發、管理，包括財務面；將通路品牌與產品發展放在第一大市場 - 美國，並在全球各地主要國家設立行銷公司。此經營模式的優點是台灣與美國的工作可以 24 小時接軌。北美的產品開發人員在 5 點下班時將規格傳來，台灣正好開始上班，設計師可以接著開始進行研發，如此模式下的工作效率相當高。之後，由於在各國進行產品銷售需要有自己的通路與品牌，我們將行銷公司設在各個國家 - 在主要國家（例如中國大陸、台灣）設有零售店面，在市場規模較小國家設立經銷商。因此，喬山健康科技公司的產業優勢是，從品牌、研發、製造、銷售一條龍進行。

我們的品牌策略是用不同的產品品牌去攻不同的通路。目前喬山共有 3 個品牌，Matrix 是商用品牌通路；Vision 是高級家用通路，Horizon 是中階家用通路；Johnson 是按摩椅事業體品牌，也是目前通路的品牌。我們主要的合作夥伴是全球連鎖的健身房，例如台灣的 World Gym、美國的 LA Fitness、歐洲的 Health City。商用市場分為專業健身房、連鎖星級飯店（比如說像 Hyatt）、家用。商用市場有兩個特性，一是裝機量很大，一是品質要非常好、非常穩定。在家用部分，依產品規格的大小，需要有較多特色，例如結合 APP 或電風扇、電視等。商用與家

用的需求不同，這也就是為什麼，我們需要用不同品牌進攻不同的通路、市場，因為無法以一個品牌照顧到所有消費者的需求。至於按摩椅，世界級的品牌就叫Johnson。

《喬山健康科技 - 越南市場簡介與營運現況》

越南市場簡介

■ 主要城市：

- » 胡志明市 Ho Chi Minh City (1000 萬人)
- » 河內 Hanoi (700 萬人)
- » 海防 Hai Phong (180 萬人)
- » 峴港 Da Nang (150 萬人)
- » 芹苴 Can Tho (120 萬人)

■ 優點 (Strength)

- » 越南政府有堅定改革決心，經濟體制朝市場化邁進
- » 勞動力充沛，工資相對低廉
- » 政治穩定，治安相對良好

■ 缺點 (Weakness)

- » 官僚氣息濃厚，官員行政效率欠佳
- » 法規不健全，典章制度欠完善
- » 公共建設不足，公路、機場、港口等基礎設施仍待加強

■ 機會 (Opportunity)

- » 具潛力的零售市場成長率 (2011/2014 total 17%)
- » 年輕的人口，快速的都市化與人均收入成長
- » 新興市場，對外來品牌接受度高

■ 威脅 (Threat)

- » 高通貨膨脹率
- » 政府對本土企業的保護政策

喬山在所有的主要市場都設置一個行銷子公司。到去年年底為止，在全球總共有 24 家子公司。越南子公司是在 2013 年年底成立，目前總共有 16 家直銷門市，以按摩椅或健身器材為主。

當初到越南投資的目標就是要建立以零售型態為主的子公司，作自有品牌的銷售以及非自有品牌的代理，也藉此培養跨國產品管理銷售的能力。我們目前在越南銷售的產品主要是健身器材與按摩椅，並代理彩妝、保養品與精品。當初設立的目標便是在 2016 年年底前，成為當地市場健身器材前三大，目前皆按照計畫進行。



吳旭亞提供

《越南之內銷與服務業市場營運經驗分享》

1. 品牌：

- 由於越南開放較晚，越南消費者對外來品牌的接受度非常高，沒有什麼刻板印象，這是台灣要新進品牌很好的機會。
 - 目前越南 30 歲以下人口占總人口數大約 50%，年輕族群很多，配合適當的品牌行銷方式（例如零售代言人、廣告）是很需要的。代言人的選擇，可以配合公關公司去蒐集目前年輕族群喜歡的代言人，或是哪一種方式是比較受年輕人歡迎的，才可以更貼近他們。雖然年輕人不是我們目前主要的消費客群，但我們進到越南市場就是為了投資未來，看上的就是他的成長潛力以及薪資成長幅度，因此才會做服務業，否則應該是去越南設廠。這群現在 25-30 歲的年輕人，5 年之後就是主力消費者。
 - 越南現在有很多廠商，也有很多外商進入投資，因此搶人才搶得很兇。聘請一個大學或研究所畢業，有中文或英文第二外語能力的年輕人，他的薪資跳動幅度是非常大的，一旦被挖角就是倍翻。反向來思考，這樣的就業市場模式也隱含，未來的消費市場中，主力客群的薪資和一般客群的薪資差距會擴大。此外，越南的年輕人很喜歡用 facebook 和 line，社群和網站也是主要的廣告通路，傳統的電視廣告反而可能沒有那麼大的吸引力。因此，找對代言人、多辦一些活動、找對通路，對於新進品牌的促銷是很重要的一環。
2. 售後服務：越南南部、中部、北部地區的消費者會有不同的偏好，但在售後服務的要求上，全越南的消費者特性是一樣的。例如，較大的健身器材售出後需要運送到客戶家中安裝，不論是哪一個區域的消費者，都是希望今天下單，明天就要送到；如果後天才能送到，他會說，那我不要買了；且送到家裡之後，組裝要快速。所以，我們在零售商品售後服務的策略是，在南邊與北邊各設一個倉庫，再設一個營運中心，如此才能夠很快地發貨，迅速滿足大家的需求。直營與經銷的選擇是目前比較困難的部分。直營的部份，我們比較能夠掌控品

按摩椅事業體品牌



The advertisement for Johnson Accessories features a woman sitting in a modern massage chair. A red circle highlights the 'Pulse air massage' feature, which stimulates muscle fibers and enhances blood circulation. The main title 'JOHNSON® Accessories' is displayed above several circular icons representing different products: a foot massager, a neck pillow, a back support, a headrest, and a 4D massage chair. Below the chair, ten smaller circular icons describe its features: 'Multi™ massage chair', 'Heated footrest further loosens tense muscles and enhances circulation', 'Multi-functional footrest can be used as a traditional foot and calf support or a neck pillow or tilted to become an ottoman', 'Smooth base of your finger tips allows key features to be changed without having to interrupt your massage', 'Adjustable footrest extends an additional 100 mm to accommodate taller users', 'Enjoyment of music via built-in surround sound speakers provides a new level of relaxation', 'Unique cellular body heating feature helps boost circulation', 'Arched position automatically arches the backrest to ensure full contact with all message surfaces', and 'Real Body Sensing customizes the massage resistance to the contours of your neck, shoulders and back'.

吳旭亞提供

質；但經銷商的部份，要找到真正有經驗、作連鎖性事業的經銷商其實不多，所以要找到真正有經驗的經銷商比較困難。因為越南消費者的習性很特別，打電話來抱怨就直接吵架，如果選到不好的經銷商，會很容易得罪客戶，而對品牌形象造成影響。

3. 價格：適當的訂價策略涉及商品的品牌定位，是非常重要的。例如，以我們的品牌而言，如果是走精品路線，由於越南對於進口品有一個 25% 的奢侈稅，相當高，因此高價品牌盡量不要做太多的促銷和折扣。此外，南邊、中部和北部消費者偏好不同。例如，以北部消費者而言，我們發現河內的消費者不太議價，只要求產品、品質要好；南邊（例如胡志明市）的消費者則是比較精明，會問較多問題，把不同品牌的規格比較完之後，再問有沒有促銷活動。所以，南、北部的消費者對於價格的敏感度是不同的。但由於不同區域的訂價要一致，在進行區域銷售人員的教育訓練時，就必須要訓練他們當應如何因應不同區域消費者的消費習性來應對進退。銷售話術有 80% 是相同的，20% 則要對區域性做

一些區隔。

4. 零售展店：以一線城市為例：

- 以一線城市為例，可分為百貨通路、購物中心、獨立店面：
 - » 百貨通路：通常是包底再加上抽成。依通路地點與品牌度差異，包底的部分大約是每坪 30-50 美元，抽成的部分大約是 10-20%。
 - » 購物中心：採租金制，包底不抽成，但包底的金額會比較高。
 - » 獨立店面：亦即街邊店，每平方公里大約是 30-35 塊美金（300 平方米以上的店面）；還需加上其他成本，諸如保安、水電和設備等成本，在百貨公司或購物中心則無需負擔這部分的成本。因此，以我們的經驗來說，百貨公司與購物中心的銷售點是比較容易損益兩平的。

5. 注意事項：

- 經銷、零售法規：在零售與經銷部份，越南是不允許外資獨資從事零售業的，所以，有興趣在越南從事零售業的業者，必須要有當地的投資夥伴或是當地越籍公司的入股，純外資是拿不到零售執照的。經銷執照則沒有這樣的限制，100% 純外資也可以拿到執照。聽說未來這部份會修法，但目前還未有進一步的資訊。
- 零售稅制和執照：零售店面的開設會有相關的法令規範。例如，在胡志明市開店，營業執照要明確列出有幾家店，每開一家新店要更新一次，每次申請執照，從提出申請到核定約需 1-2 個月的時間，需要更提早一點跟百貨公司或購物中心簽訂合約之後再送件。從申請送件到開始營業，通常需要兩個月的時間；甚至可能簽了約，最後執照尚未核定，而因此損失一個月的店面租金，這是需要特別留意的。幸好，去年年底通過新的法案，現在執照更新無需送件，只需上政府的網站登記即可，方便許多。
- 人員管理：以我們的經驗來說，越南員工較為年輕活潑，很有創意，也很樂觀，所以不能用太高壓的方式管理，效果不好。因此，要採取比較人性化的方式來管理。

Domestic Sales and the Service Industry in Vietnam

Alex Wu

Managing Director, Johnson Health Tech. (Vietnam)

The Vietnamese market can be understood in terms of its strengths, including the government's firm commitment to market-oriented economic reforms, abundant labor force, relatively low wages, political stability, and relative security; weaknesses, including its strong but inefficient bureaucratic and administrative officials, underdeveloped laws and institutions, and inadequate infrastructure; opportunities, including the potential growth rate of the retail market, young population, rapid urbanization, per capita income growth, and high degree of acceptance of foreign brands; and threats, including high inflation and protectionist government policies.

As an important foreign investor in Vietnam, Johnson Health Tech has learned a great deal from its operating experiences in the country. In terms of brand marketing, foreign brands are well accepted; younger people are major potential customers; local talent is increasingly abundant but susceptible to poaching; and social media has the potential to play a major role in targeting younger consumers. In terms of after-sales service, consumers in different regions have different preferences, but service requirements are the same throughout Vietnam. Distribution and logistics plans should take this into account, and customer service representatives must be attentive to the particularities of Vietnamese consumers' habits. In terms of pricing strategy, brand positioning is key, and customers from different regions have different expectations and preferences. In terms of the development of retail shops, in first-tier cities, the three major channels include department stores, malls, and independent retail stores, and the benefits and costs of each should be taken into consideration before making an investment.

In addition to the above, there are several other issues to consider. Navigating

government regulations and licensing can take time, and there are limitations for foreign investors that require local partnerships in some cases. For managers, the Vietnamese workers are young, lively, creative, and optimistic. High-pressure management can be ineffective, so taking a more human approach to management can be important to achieving success in the Vietnamese context.





通訊地址：台北市文山區萬壽路 64 號
會址：台北市松山區民生東路 5 段 167 號 6 樓
聯絡電話：02-8237-7213
聯絡電郵：aemarkets.org@gmail.com
協會網址：www.aemarkets.org
捐款劃撥帳號：50245732
戶名：社團法人新興市場研究協會