新南向・新模式
發掘創新產業合作模式的新商機

座談會專輯

中華民國全國工業總會

亞太產業合作推動委員會 製作

「新南向・新模式：發掘創新產業合作模式的新商機」
座談會會議紀錄

壹、　時間：2017 年 9 月 1 日(五)　09:30-12:00

貳、　地點：台北國際會議中心 101 AB 室

參、　主席：經濟部沈榮津代理部長、全國工業總會許勝雄理事長

肆、　座談主持人：工研院 IEK 張超群副主任、資策會國際處蕭美麗處長

伍、　主席致詞

工總理事長：許勝雄

新政府去年上任後，即提出新南向政策作為對外經貿發展的重要策略，希望透過這個重要策略，找出現階段經濟發展的新方向與動能，讓台灣可以積極參與新南向國家的經濟與產業發展，並與該區域經濟互惠共榮。

我國與東南亞的經貿往來雖然歷史悠久，但過去台商大多把東南亞視為生產基地，透過當地豐沛的勞動人力，從事加工出口型貿易或投資，對於當地內需市場較少涉入，但近年來東南亞及南亞國家經濟快速發展，消費能力大幅提升，再加上新興中產階級興起，已形成商機龐大的內需市場，東協國家更成為全球經濟成長的亮點，OECD 在最近公布的半年度展望報告中便預測，東協十國在 2017 年至 2021 年期間的平均經濟成長率約為 5.1%，遠高於全球的 3%，顯示東協國家不可忽視的成長動能。

因此，積極迎向東協市場，台灣就必須改變思維，必須以「市場導向」為主軸，讓雙方企業有暢通與多元的合作管道，並透過雙邊政府良好互動，瞭解當地市場的需求，才能讓這些企業可以有效的投入新產業、新通路，並建立品牌，共同參與東協國家的供應鏈整合。

今年工總受經濟部委託成立「亞太產業合作推動委員會」，希望集合產業界能量，扮演前鋒角色，促進民間與政府雙軌並進，促進雙方產業在技術、投資、生產與品牌行銷上密切合作。

此一平台初期設置越南、馬來西亞、泰國、印尼、印度及菲律賓等六個小組，邀請國內重量級的產業代表擔任分組召集人，透過他們的豐沛人脈與厚實能量，共同為產業打造新的溝通平台。

過去 5 個月，已分別於高雄及曼谷舉辦兩場大型論壇，高雄與印尼工商總會舉辦，泰國與泰國工業總會合辦，兩場論壇超過 1,000 位海內外業者參加，在台泰產業壇上，雙方更簽署 14 項合作備忘錄，兩次論壇後，雙方的產業界已有多項產品，開始接觸甚至進入討論。

此次座談會，希望從產業實務面探討如何運用產銷合作、技術移轉、品牌合作及服務系統輸出等創新合作的具體推動模式。

經濟部部長：沈榮津

蔡英文總統提出新南向政策，成為台灣經濟發展新方向與新動能。

經濟部在過去一年，推動新南向產業合作與鏈結，從產業合作切入，透過產業雙方合作關係，帶動投資及市場共享，今年 3 月在高雄舉辦的台越論壇活動十分成功，印尼多位官方代表赴高雄與台灣產業進行緊密交流，包括造船、食品、紡織、智慧城市等產業，除交流外亦帶動實質合作關係。

今年 7、8 月在泰國舉辦的台泰產業合作會議，一樣由民間產業帶頭交流，包括食品、文創（台創中心、泰創中心、資策會、泰國動畫業者）、智慧機械，期望這些產業除了交流外也能實質合作，共享經濟，共創雙贏。

今天邀請產業界來就他們的成功模式，進行經驗分享，希望可以成為產業界努力的新模式，政府會從旁協助產業界。

陸、　座談重點

【案例 1】郭毓庭（肯信集團董事長）

郭毓庭在台灣傳統產業打滾多年，由於實在看不到前景，於是 2006 年帶著 2 萬美元到越南打天下，踏進越南第一步，他很天真地去找已在越南開家俱行多年的親戚探路，這個親戚把他掠在辦公室 3 個小時完全沒搭理他，郭毓庭很識趣地摸著鼻子默默離開，內心很清楚接下來的路，他必須一個人單打獨鬥。

堅強的郭毓庭一個人來到胡志明市，看到這個像 40~50 年前台北市的處女地，很

多人像他一樣來這裡尋找夢想，掂掂自己口袋裏僅有的 2 萬美元，他先找一晚 17 美元的小旅館安頓下來，再花 2,000~3,000 美元買了一部摩托車，請了一位華人翻譯，就開展他的越南投資路。

郭毓庭說，他 23 歲在台灣曾經做過不動產法拍，來到越南就從自己熟悉的不動產開始，但人生地不熟該從何下手？腦筋敏捷的郭毓庭立刻想到他的臉書好友們，事實上，早在來越南之前，郭毓庭已透過臉書結交很了越南朋友，這些越南臉友們包括政要的子女、胡志明市富人圈的小孩，很快地，他得到第一個賺錢的機會，有一個印尼工廠員工賭球輸錢，急著賣地籌賭債，為搶得先機，他大清早 5 點多出發，騎 50 公里摩托車，花 1,500 美元買下這塊地，當日下午 4 點 30 分，即以 3 萬美元，賣給一個河內小官員，這筆交易為他賺進投資越南的第一桶金。
隨後，2006~2008 他重覆依此模式操作，雖歷經 2008~2010 年金融危機，他仍在 2009 年趁勢在市中心買下一大塊地，即使這片土地正央插著一根高壓電塔，他仍然將 3 年來投資越南所賺 240 萬美元全部砸進去，期間，郭毓庭運用與土地所在地省長的人脈關係，在他所投資大片土地對面徵收一小塊地，將高壓電塔遷過去，如今，他所投資的土地價格，已增值 2.5 倍。

為了在越南長期經營，他評估越南對外貿易往東行最快速，得知中鋼在越南頭頓省投資的冷軋鋼廠碼頭剛興建完成，這正是掐住越南投資咽喉的大好時機，於是 2010 年他在碼頭旁投資工業區，擁有 50%股權，累計至今已擁有 5 個碼頭的經營權。
此外，他透過當地朋友介紹，投資頭頓省最大運輸公司忠孝運輸公司 5%股權（老闆阿忠的哥哥是公安廳財務長），雖然運輸並非他的本業，但因為擁有碼頭經營權，即可做相關串聯服務。
郭毓庭還與平陽省官員兒子合作投資會計師事務所，已有 600 多家客戶，雖然與當地合作但不擋人財路，而是協助創造新財源；2013 年透過新加坡國會議員介紹，新加坡廠商委託代銷 500 公頃工業區土地，主要是因為服務鏈完整，涵蓋運輸、保全、會計師事務所及報關公司等，這項委託案還創下越南最快的銷售紀錄，已銷售 270 公頃工業區土地，如正隆紙業花費 10 億美元投資 75 公頃，郭毓庭以 45 天時間快速取得執照。

自 2006~2016 年都在進行傳統工業區開發，今年 3 月中鋼與越南國營塑膠公司簽署 MOU 共同開發 360 公頃金屬產業專區，首度跨進科技投資領域，郭毓庭回顧這個合作案，緣起於與平陽省委書記餐敘中，省委書記提及高科技專區的想法，由於平陽省台商高達 640 多家，結合台商在金屬扣件的優勢，因而促成金屬產業專區成立。
郭毓庭同時在工業區旁收購 10 公頃土地，已成功變更為住宅區，以方便台商進

出提供整合服務，有效縮短設廠時間。
他指出，土地為可攤銷固定成本，台商在不同文、不同種國家投資的最大風險，大都是工廠蓋好開始營運後才出現，面對最大的社會變動成本，往往要支出許多咖啡文化錢（政府官員），郭毓庭的團隊就是在協助變動成本固定化，以及關係的和諧化。
例如台商幹部大都住在工廠宿舍，但日本幹部則非如此，他現在規劃工業區旁10公頃土地為度假式別墅區，臨西貢河畔，他還在裡面設立一個闖客園區，他認為台灣最糟糕是小確幸，年輕人習慣待在文創基地等別人來找，失去「闖」的能力，他規劃50個辦公室、50個套房，還有會議室、咖啡廳等類似育成中心，台灣年輕人若有意到越南創業，每個人每個月付1,500美元租金，即可將創意帶到越南，透過人脈協助展開創業之路。
台灣年輕人切不可守在台灣不出去，50個位子可以有50個創意，也許能創出下一個鴻海，應可找出創業的種子，為台灣帶來更多助益。
郭毓庭分析他之所以能夠完成這麼多投資案，必須感謝越南這片土地，以及這些人，給予我們的一切，他認為，當我們在進行新南向投資時，都必須懷著這份感念。
探討老一輩台商在越南的經營管理模式，遭到許多越南人誤解，現今新南向投資越南，包括創新與傳統產業都要思考如何改變思維與管理模式。

【案例2】張衡州（印昌公司副董事長）
從李登輝擔任總統時提出的南向政策到現在蔡英文總統提出的新南向政策，已近30年時間，這期間歷經2008東南亞金融風暴，2009年黑色5月的排華事件，如今想起來依然相當恐懼，應驗『覆巢之下無完卵』，當政府失能時，社會將動盪不安，最可憐的是老百姓與企業。
1990年開始投資印尼，初期以台灣工具機（傳統、CNC）銷售迄今，每年約2,000萬美元，而後逐年擴增，如熱鍛造廠（鋼材、汽機車、農機零件）每年約5,000噸。
觀察印尼國旗上半部紅色象徵勇氣，這是印尼對外與面對世界的力量；下半部白色則是聖潔，是印尼對內體現。印尼國家格言「存異求同」代表同理心、友善與親切，此格言是印尼的智慧，也值得台灣省思。
85%印尼人信奉伊斯蘭教，法律規定夫妻必須同宗教才可登記。
印尼有萬島之國(17,000多個島)美稱，面積世界第16大，人口第四大，東西5,000多公里，南北1,600公里，面積近200萬平方公里，是台灣的50倍。國民所得4,000美元，人口2億零54萬人，首都雅加達人口1,000萬人；青壯比例近60%，海外年輕工作人數約700萬人，具國際觀，且有膽識，以其每個月匯錢回印尼1萬台幣，共匯回700億台幣，外匯收入可觀，消費潛力也很可觀。

過去印尼醫學落後，孩子都養不大，但現在已大不相同，其交通（海空陸運產業）、海洋漁捕產業、各島獨立電網，另外如水、油、氣、垃圾處理等產業皆具發展潛力。

印尼製造業以整機進口、進口零件當地組裝、維修保養所需零配件為主，台灣製造業商機在於汰舊換新、組裝維修……所需零配件。

印尼具可觀又友善的龐大市場，台灣印尼可雙向共榮，印尼的商機在於大型內需市場，及潛力十足的年輕紅利市場，不僅人口多又敢花錢。

台灣印尼間具優勢互補，彼此尊重的範例如：印尼伊斯蘭信仰最重要，特殊習俗齋戒月如何對策因應，伊斯蘭曆法 9 月 1 日入齋，10 月 1 日開齋，期間為齋戒月，日出到日落（早上六點到晚上六點）禁止進食、飲水抽菸、任何娛樂活動。

張衡州鼓勵台灣年輕人走出小確幸的幸福舒適圈，重建闖蕩江湖跟世界交朋友的能力與氣魄，善用年輕人的優勢能力及世界共通性（網路應用、外語能力）。

架構印尼企業第三代傳承接班人的網脈，台灣／印尼年輕一代的互動；尊重、禮遇、培訓（類 EMBA、工業 4.0、自動化）；網路平台(FB、LINE)。

過去台灣在印尼的積累，是深厚正能量資產，如何善用在印尼華商第三代新接班人，是重要且非常關鍵重要課題。目前印尼台商現況是第二代想接，但上一代不放心；第三代還不想接，上一代則希望能快接；第二代不做決策，給第三代決定，以培養第三代接班能力，張衡州提醒印尼企業最有影響是特助，通常是未來的董事長或總經理。

印尼福爾摩沙技術中心於 2016 年底成立，2017 年正式開訓，校訓為前大使夏立言題：手腦並用、術德兼修；目的在培訓印尼年輕一代技術專業人才，成為印尼企業發展重要支柱幹部。

培訓對象：接棒的年輕幹部、接班的第三代企業少主（規劃廠長者來受訓，未來會買台灣的設備）。

2016 年 12 月落成，2017 年 2 月正式開班，班別：CNC 工具機應用班（車床、洗床、車洗覆合）；機電整合、自動化應用班（伺服馬達、精密機電整合）；台灣製教學實習設備：CNC 車床、切削中心機、PLC 教學系列、控制器教學系列、電子控制系列、工業配電系列等，由台灣提供教材，師資由資深職訓退休訓練師、金牌選手與金牌老師。

目標在培訓印尼年輕專業技術人力，進而推廣台灣相關機具產品，接受企業委託

代訓技術人力達到台灣丙級（初階班）技術檢定能力，乙級（進階班），生產自動化診斷及規劃的技術團隊，培訓嚴格淘汰，寧缺勿濫。
張衡州以印尼諺語「有志者自有千方百計，無志者只會衰聲嘆氣」、「猶豫不決的人，即使有夢想，也難以實現」、「人貴有地，行貴有恆」與大家共勉，並呼籲企業一起行動，走出台灣困境。

【Q&A】
Q1 守護天使創投：
美國、新加坡不投資台灣青創業者，因此在美、星都看不到外國面孔，令我們相當緊張，請問越南、印尼機構接受青創人才？政府提供那些服務與機制？
A 郭毓庭：
越南河內與胡志明市的文創或青創基地，政府補助不佳，住宿環境並不好，3 層樓建築內還有雞到處亂跑，所以想要有好的環境，必須靠投資者自己來創造，如肯信集團投資的工業園區，可提供給青創者選擇；另外越南當地 IT 產業能力不錯，台灣軟體能力強，可以共同合作開創新機。
A 張衡州：
印尼有大政府及小政府兩面，大政府負責管理稅務、公安、海關與移民等，小政府的心態則無所作為，像今日舉辦的研討會，印尼企業非常羨慕台灣，因為印尼政府並不會為企業舉辦任何研討會，所以在印尼的企業必須自求多福，自謀生機，不能仰賴政府，政府部門僅維持一個合法公平的競爭環境，不要想靠政府扶持，但印尼投資潛力大，有意投資者應思考如何與民間企業結合比較實際。

Q2 工總吳理事：
中國一帶一路政策，在東南亞各國對台灣企業有何影響？

A 張衡州：
首先同意郭台銘董事長所提：「市場是祖國。」
到海外投資心胸要開放，一切動見觀瞻，舉雅加達到萬隆間的高速鐵路工程為例，明明日本已經取得工程，也與印尼政府簽約了，但半路卻殺出中國大陸橫刀奪愛，如今中國大陸已經動工，但這卻給台商帶來商機，施工過程的架鷹架搭建找台商來做，零組件也找台商買，因為日本太貴，也不相信印尼本地的零件商，因而帶給台商許多商機。
到國外雖然有立場，但做生意是做生意，與立場不衝突，如一帶一路及亞投行，台商在國外與在台灣不一樣，要保有平常心與企業心，市場是企業努力的重點，合法有利的生意就去賺。

A 郭毓庭：
在檯面下，一帶一路是台商的契機。

一個月前曾接受中國大陸媒體採訪，提及一帶一路政策，我相信大陸是骨幹，台商則是血肉；而在越南，台商與越南政府、人民的關係，都比中國大陸好；而最新消息柬埔寨反對黨與台異議人士合作，亦透露台商經營東南亞有成；此外如日本標到東南亞工程，大都會下單給台灣廠商。

【案例 3】
曾烈煌（帆宣集團總經理）

實務投資東南亞各國有具體 3 心得，第一是要知道自己的優點，第二是要知道自己的缺點，第三則是要知道如何接地氣。
台商的優勢在管理系統、基礎工業技術，例如曾參與馬來西亞吉隆坡捷運工程，台灣的優點在機電、技術、管理與觀念；缺點則是不知如何掌握海外的人力、機械與材料，曾經透過 google 海尋當地 40~50 家公司，立即寄郵件給他們，但因為別人不認識你，等了 1~2 個月只有 3 封回信，只有持續在艱困環境中突破自我。
在接地氣方面，只有不斷深入了解當地廠商，持續延伸人脈，一路經營下來已經由剛開始 3 家廠商累績到現在已有 10 多家廠商，總是運用自己的優勢彌補不足，想盡辦法延伸關係，擴展業務。
對於不同國家必須採用不同的策略，如新加坡是高度先進國家，基礎建設大抵完成，當地廠商都很難活下去，外來廠商更需要綜合運用不同思維來突破困境；各國在東南亞各有其勢力範圍，日本直攻泰國、越南與印尼，韓國主攻新加坡及馬來西亞，受一帶一路影響，中國大陸則後發先至搶占各國勢力。
面對不同地區各有不同優缺點，必須找到需求，並想辦法接地氣，動腦筋組合、運用以壯大自己，如果公司體制健全，可運用公司優勢深入求生存，若公司制度較不完善者，則需靠個人隨機應變求生存。
有關智慧系統運用，因內容廣泛且各公司專長各有不同，必須有效整合才能發揮綜效，尤其案件量體大者更需要結合各領域專長，善用周邊軟硬體工具，集思廣義互補，來提高得標率。

【案例 4】
吳烈弘（麗臺科技總經理）

多年在海外實務經驗觀察，韓國企業很愛國，在海外打拚也會找韓國廠商一起合作，台商則喜歡把在台灣競爭（競價）模式帶到海外，而沒有將台商的優勢帶出去。
在越南 8~9 年實務經驗，學到「放開心胸、學習尊重」的真義，不要看人（東南亞）落後，以台商工程公司在海外經驗，同時聘用各國工程師，給予最大幫助的

卻是薪水最低的越南工程師，探究原因，只因你最尊重他，越南人就會回饋你；同樣地，許多原先給印度人做的軟體工程，現在也給越南人做。
台灣與中國大陸在東南亞各國的口碑也不同，由於台灣人比較友善，較受東南亞各國歡迎，他們都分得清楚台灣人與大陸人不同，所以，了解自己的優勢，尊重他人，合作項目也會愈來愈多。
南向政策以製造業先行，台廠複製台灣物聯網、工業 4.0 設備出去的同時，也應將 ICT 新技術一併帶出去，目前越南工廠設備甚至比台灣新穎，建議將台灣整合能力放進南向。
台灣 ICT 需朝向國際化發展，例如許多做代工的廠商，公司簡介只有中文，內容只有工廠介紹沒有產品介紹，完全沒有想到客戶的需求；還有很多台灣優勢的製造業竟然沒有設立出口部門，這都需要建立一套好的範例來協助廠商發展。

【案例 5】
蔡德祿（育見科技副總經理）

5 年前創立育見科技，即設定做海外市場，將數位學習的技術運用、教學模式帶往海外，創業之初一切由從無到有，直接切入東南亞、中東及巴拿馬。
能快速切入不同國家且快速成長的步驟是將產品與服務行銷到海外，一開始即採行高調做法，首先是參加所有國際展覽，只要與數位學習有關的展覽一年十幾場全部出席，從鄰近東南亞到中東，最遠攻到中南美洲巴西；在參展同時進一步了解自家產品的競爭力、優劣勢，並進行大規模市場調查。
以美國參展為例，廠商直接詢問在美國有無據點，一知沒據點客戶立刻掉頭走人，當場就知道美國市場做不了，而且美國市場競爭激烈也不宜進場；參展後，整理分析所有國家，首先分析東南亞的語言問題，必須接地氣行銷才能尋得商機，並快速與策略合作夥伴溝通。
於是第一個切入華人最多的馬來西亞，一參展就有 10 多家廠商排隊商談，選擇馬來西亞最大的教育出版上市公司合作，有利切入當地市場，由馬來西亞負責數位內容，台灣建立平台系統，共同建立一套代理商管理分析模式，並複製這套成功模式到其他各國，育見以一年多的時間將產品、業務、培訓系統建立起來。
運用這套成功模式與其他各國談，目前已順利推廣到中東約旦、科威特、杜拜、沙烏地阿拉伯、巴西、巴拿馬與智利。
為貫徹國際化，每次參展即提供 10 幾種語言版本，以加速產品推廣，立即與當地廠商合作。
有關智慧校園在台設立基地，內容包括智慧學習、智慧保健、智慧監控、智慧綠能、智慧管理等產業鏈，涉及軟硬體廠商，育見曾與神通合作將智慧校園輸出越南，未來將整合一套外銷範例，以取得更大規模的海外訂單；而且智慧校園運用範圍將擴及教育局、部，以作為未來幾年制定教育政策的依據。

【案例 6】蕭美麗（資策會國際處處長）

2009 年駐科威特大使卓士昭引介資策會與科威特研究院合作，剛開始每年舉辦研討會，尋找技術合作及產業合作機會，經 6~7 年來深入合作，有 20 多個系統輸出，包括：機械業、水產養殖、溫室農業與工業區規劃等，資策會任務在協助傳統產業升級轉型，運用雲端科技進行遠距維修，運用 ICT 協助亦成為不可或缺工具，最早 3~5 萬美元合作案擴大到持續性營運，每年有 2,000~3,000 萬台幣，一路由顧問、教育訓練到貨品貿易（台中機械廠商），顯示三個重點：

一是透過非賣商品來交往，而看到其需要再協助其成功；二是先由小投資做起如驗證與服務；三是打群架的概念，組織代表隊（如資策會）先將橋搭好，讓廠商搭上平台。

截至目前已超過 10 個工程師在科威特工作，雙方交流頻繁。

幾個月前，接到一筆 100 萬美元的顧問案，科威特要求資策會前往擔任防災計劃顧問，內容包括機電、軟硬體、工程公司與資料中心，回想 2012 年資策會曾安排科威特派員來台北參觀防災系統，2014 年資策會派長駐經理前往科威特，所以今年才會接到這筆顧問案，這是經過深耕的經營，並非偶而沾醬油可以拿到的。

這場新南向新模式座談會不同以往的對外投資，而是看兩邊產業如何在重點領域互補互利的新生態體系，看菲律賓、泰國、越南、印度有那些產業可優先互補，新模式如技術輸出移轉、產業合作、人才交流、新市場共同開發等，各種新模式包含新合作夥伴關係建立，形成新模式，如智慧校園、智慧節能、智慧交通、智慧花市等。

許多新南向國家交通壅塞，可以看台灣的解決方案，如車牌辨識、IOT 等運用。

柒、　活動照片