

逢甲大學學生報告 ePaper

越南投資分析：台塑案例

The investment of Formosa Plastic Group in Vietnam

作者：陳麗萍、黃韻蓁、潘芷彤、黃琪雯、施采誼、陳予彤、陳慧文

系級：國貿三甲

學號：D0810494、D0832208、D0810566、D0810361、D0990726、D0832239、
D0879655

開課老師：周君倚

課程名稱：大陸與東協台商管理實務

開課系所：國貿三合

開課學年：110 學年度 第 2 學期

摘要

近年來，因應新南向政策的發展趨勢，促使台商企業先後前往東南亞投資建廠。為瞭解企業發展歷程，促成本論文之探求，研究主體由廣至深涵蓋理論與實務兩部分。具體而言，本研究先針對越南外部環境與相關投資理論，進行總體環境分析，進而以台塑集團為例，深入剖析與梳理其在越南的投資脈絡和成敗的關鍵及解決之道。

本研究細究越南政治、經濟及社會現況闡述並輔以跨國投資策略的文獻說明，涵蓋內容廣及投資型態選擇、折衷理論之應用與 SWOT 分析，以揭示出投資越南的外部大環境變動與企業內部衍生之問題。

最後，本研究結合理論與實務，先綜整並呼應文獻資料，並進而推論與探究台塑企業以合資進場之選擇脈絡，並揭示其在越南擁有之所有權與內部化優勢，以及內外部因素產生之正負面要素，達成本論文欲探討之宗旨。據此，本研究提供未來前往越南設廠與投資之廠商，分析藍圖與實務建議。

關鍵字： 台塑集團、越南、合資模式、折衷理論

Abstract

In recent years, in response to the development trend of the New Southbound Policy, Taiwanese companies have been prompted to invest in Southeast Asia to build factories. In order to understand the development process of enterprises and promote the exploration of this thesis, the main body of the research covers both theory and practice from broad to deep. Specifically, this research first analyzes the overall environment of Vietnam's external environment and related investment theories, and then takes Formosa Plastics Group as an example to deeply analyze and sort out its investment context in Vietnam, the key to success and failure, and the solution.

This research examines the political, economic and social situation in Vietnam in detail, and is supplemented by literature explanations on multinational investment strategies, covering a wide range of investment types, the application of eclectic theory and SWOT analysis, in order to reveal the changes in the external environment of investing in Vietnam and corporate Internally derived problems.

Finally, this study combines theory and practice, first synthesizes and echoes the literature, and then deduces and explores the selection context of Formosa Plastics' entering into a joint venture, and reveals its ownership and internalization advantages in Vietnam, as well as internal and external factors The positive and negative elements generated achieve the purpose of this paper. Based on this, this research provides companies that will set up factories and invest in Vietnam in the future, analyze the blueprint and provide practical suggestions.

Keyword : Formosa Plastic Group 、 Vietnam 、 Joint Venture 、 Eclectic Theory

目次

壹、	研究背景與動機.....	4
貳、	文獻探討.....	4
一、	越南的文化背景(PESTC 模型分析).....	4
二、	跨國投資策略相關理論.....	10
三、	理論對應越南市場的應用.....	13
四、	進入越南市場之建議.....	14
五、	SWOT 分析理論.....	15
六、	台灣與越南關係發展.....	16
參、	研究方法.....	17
一、	台塑河靜鋼鐵公司簡介.....	17
二、	台塑至越南的發展脈絡.....	17
三、	台塑成功的關鍵要素.....	19
四、	在越南遇到的瓶頸與解決之道.....	20
五、	未來展望.....	23
肆、	研究結果.....	24
一、	跨國投資企業理論對應台塑集團.....	24
二、	台塑之 SWOT 分析.....	26
伍、	總結與討論.....	28
陸、	參考文獻.....	30

壹、 研究背景與動機

台塑集團創立於台灣，為台灣最大的民營企業之一，分別在台灣、美國、中國大陸、越南、菲律賓及印尼都設有營運據點。

台塑集團鋼鐵事業最著名的代表作就是在越南投資的「台塑越南河靜鋼鐵廠」，此投資案也是越南最大的外國直接投資案。本研究發現，台塑在越南的建廠之路可謂是一波三折，先是在 2014 年經歷了因南海主權之爭爆發的「513 排華暴動」、又在 2016 年被民眾揭露台塑不當排放廢水，造成沿海長達 200 公里的區域都出現大規模魚群死亡，引發當時民眾的不滿，直到現在，受災的民眾也一直在尋求救濟途徑，為的就是要台塑負起這個讓他們蒙受巨大損失的環境汙染案的責任（今周刊-多賺一塊錢的代價，2014；中國時報-越南排華暴動，2014）。

越南作為本國南向政策的重點國家之一，已吸引無數台商到當地投資。越南除了低廉的工資、地理位置接近台灣，以及政府對台商提供多項優惠外，台灣與越南還簽訂了台越投保雙邊協定（Bilateral Investment Agreement, BIA），讓在越南的台商有了更完整的投資保障。

因此本研究藉由這次研究探討台塑在越南的投資故事與分析其投資策略，以及在他經歷過這麼多阻礙後，依舊堅持在越南發展的原因為何。

貳、 文獻探討

一、 越南的文化背景(PESTC 模型分析)

PESTC 模型

PESTC 模型試圖以宏觀角度分析他國投資環境，是國際企業管理領域中廣泛應用的理論視角。其中 P 代表的是 Political，即以政治面向為焦點，探討該國政治情勢之穩定、發展與對他國接納程度，而 E 代表的 Economic，聚焦當地經濟面向，研究越南經濟發展脈絡、近年經濟發展趨勢，S 代表 Society，以政治層面進行分析，研究越南當地人口及社會風氣，T 代表 Technology，探究越南科技面，統整當地科技發展歷程、未來發展規劃，C 則代表 Culture，集結該國文化特色與背景，並以各方面的當地文化進行相關研究。以下，本研究將應用此一分析架構，來梳理越南的投資條件

Political 政治

越南政治方面，分為越南內部的政治歷史及當地投資相關政治法規進行說明。首先，越南共產黨是當地唯一的執政黨，直接掌管行政、立法、

司法等部門機構。制度方面為共產黨所領導的社會主義，在越南當地不能公開批評政府，否則將被當局關押成為政治犯。由「四大支柱」領導，其中中央總書記—阮富仲，為最高領導人，另外分別為：國家主席—阮春福、總理—范明正，及國會主席—王廷惠。

除了政治發展外，法規政策也是影響外國投資的因素之一。關於投資及當地法規政策，越南在 2007 年加入 WTO 之後，外國直接投資遽增，為給予外資更好的待遇，越南當局幾次修訂投資法，也祭出相關優惠政策，例如：境內運營公司優惠稅、不同產業稅收激勵政策（表一）、不同地區稅務鼓勵方式（表二），希望能迎來更多外國投資流入。2020 年八月，為因應新冠疫情帶來的衝擊，當地國會也通過每年收入少於 2000 億越南盾（相當於新台幣二億五千萬）之中小企業及合作社可減免 30% 的應繳所得稅。而越南的企業所得稅為 20%，其他有利於外商的政策，例如：外商可以在當地買房、能 100% 持有公司股份、可以放款或進行銀行業務。綜上所述，越南政府試圖以官方力量，營造出符合國際投資者的期待，擴大與深化投資之可能。

此外，除了投資法外，近年越南政府也不段改變部分勞動法、稅法等法令，以符合各地的廠商前來設廠。2021 年 1 月 1 日越南國會的「勞動法修訂案」正式生效，為以下為八點：

- (一) 國定假日從 10 天增為 11 天。(9/2 國慶日增加 1 天有薪假)。
- (二) 每年加班時數不得多於 200 小時；特定情形下上限可為 300 小時。(例如：勞動力不足、季節性產品無法延誤等)
- (三) 每週正常工時維持 48 小時。
- (四) 未簽訂勞動契約但有實際受雇之勞工適用勞動法。
- (五) 允許勞工另成立獨立的工會組織。
- (六) 提高勞工退休年齡，男性：62 歲、女性：60 歲。
- (七) 政府不干涉企業薪酬制度。
- (八) 加強性頻及童工相關保護規定。

表一 越南不同產業的投資方式

表二 越南不同地區的鼓勵投資方式

不同生產類型企業的不同投資激勵			不發達地區的投資激勵措施	
高科技型	大規模型	社會重要型	欠發達地區	不發達地區
· 15年的企業所得稅10%	· 15年的企業所得稅10%	· 投資項目限期時間的企業所得稅10%	· 10年17%的企業所得稅*	· 項目投資限期時間10%的企業所得稅
· 4年所得稅減免**	· 4年所得稅減免**	· 4年所得稅減免**	· 2年企業所得稅減免**	· 4年企業所得稅減免**
· 9年50%應交所得稅減免	· 9年50%應交所得稅減免	· 5年應交所得稅減免	· 4年50%的應交所得稅減免	· 9年50%應交所得稅減免
<small>*從有實際收入的第壹年開始 **從實現盈利的第壹年開始 註解：投資在這些地區的經濟園區適用於不同的優惠</small>			<small>*從有實際收入的第壹年開始 **從實現盈利的第壹年開始 註解：投資在這些地區的經濟園區投資適用於不同的優惠</small>	

資料來自：啟源會計師事務所有限公司

據此可知，越南政府以修改法令方式，一方面保護勞工的工作權利，提升越南整體工作與生活品質，另一方面減少政府經濟干預之角色，讓企

業主擁有自主權。

基本工資方面，越南將境內分為四區給予不同薪資，第一區包括：河內及胡志明的市區；第二區為：河內及胡志明的農村地區；第三區則為：全國大部分省轄市；第四區含：全國最不發達地區。分別的薪資以下圖三呈現，依當地政府審核，於 2022 年 7 月起全國的薪資將上漲 18 萬至 26 萬越南盾。(表三)

表三 越南各區域工資

地區	目前基本工資	調整後基本工資	增幅
第1區	442萬越盾 (192美元)	468萬越盾 (203.48美元)	26萬越盾 (11.48美元)
第2區	392萬越盾 (170美元)	416萬越盾 (180.87美元)	24萬越盾 (10.87美元)
第3區	342萬越盾 (148.7美元)	364萬越盾 (158.26美元)	22萬越盾 (9.56美元)
第4區	307萬越盾 (133.48美元)	325萬越盾 (141.3美元)	18萬越盾 (7.82美元)

Economic 經濟

本研究以改革為分水嶺來探討越南經濟層面的議題。以下主要分為改革前後及近期經濟概況進行說明。1945 年越南胡志明主席在河內發布《獨立宣言》，成立越南民主共和國。1966 至 1975 越戰期間，實施「戰時經濟制度」，63%的預算來自國際貸款與援救，而後於 1975 年才完成南北越統一，開始「包給治經濟時期」(計劃經濟)，持續至 1986 年越南第六次全國代表大會提出革新政策，仿效中國走向市場經濟體系，鼓勵外商投資，工業也得到發展，經濟由衰轉盛，導致 1986 年經濟改革的主因為長期援助越南打戰的蘇聯因自身經濟問題。

停止對越南的加持，沒有了外援的協助，越南為解決各方矛盾，裁軍五十萬人，並進行改革。1987 年起，越南的調整經濟政策，包含必需品價格提高、買賣自由化、取消多數商品管制，而後幾年因推出《外國投資法》、《公司法》，為爾後十年的經濟帶來正面的突破。1997 年起，越南成立北中南的重點經濟區，2009 年增設九龍江三角洲重點經濟區，為重要農業生產地。以上的重點經濟區為動帶越南經濟成長的龍頭(表四)。2001 年越共九大會議確定現今的社會主義市場經濟體制。

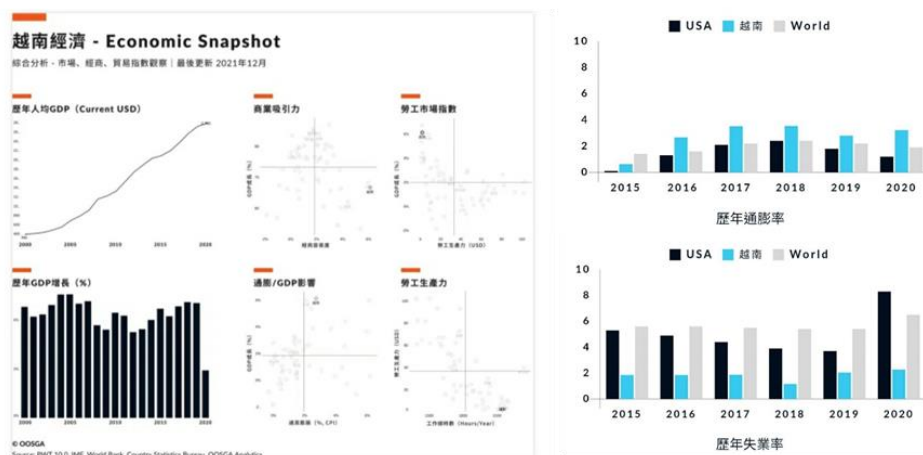
表四 本研究整理

	代表省市	區域重點
北部重點經濟區	河內省、海防市	全國第二大經濟區 政治、經濟、文化、科技重心
中部重點經濟區	峴港市、廣南省	海洋經濟發展區
南部重點經濟區	胡志明市、西寧省	全國經濟最發達 工業園區最集中

- 以下為越南革新四階段的概況：
 - A. 第一階段：1979—1986，包給治經濟，革新啟始及啟動階段
 - B. 第二階段：1986—1991，革新正式啟航，受國際局勢變化波動
 - C. 第三階段：1991—2006，深化改革開放，但社會經濟變動劇烈
 - D. 第四階段：2006—今，加入 WTO、與各國簽訂多條自由貿易協定（日本、韓國、智利、歐盟...等）、全球化。
- 融入全球經濟大事件：
 - (1) 1995 加入東南亞國家聯盟（ASEAN）
 - (2) 1998 加入亞洲太平洋經濟合作組織（APEC）
 - (3) 2007 加入世界貿易組織（WTO）
 - (4) 2010 成為中等收入國家
 - (5) 2018 跨太平洋全面進步協定（CPTPP）

2020 年越南的經濟結構，以服務業佔 41.6% 居冠、其次則為 34.5% 的工業，第三是 14% 的農業。(圖一)包含歷年越南人均 GDP 及歷年 GDP 的成長趨勢圖，首先可以看 GDP 在 2020 年只成長 2.9%，原因為全球新冠疫情帶來的經濟率退影響，2021 年經濟成長率創 30 年來新低跌至 2.58%，而 2022 年第一季的 GDP 已回升至 5.03%。

至於人均 GDP 呈正斜率的趨勢成長。(圖二)越南的歷年通膨率，可以看到越南的通貨膨脹率皆高於世界平均，尤其是 2018 年因國際油價上漲及美元升息的影響，輸入型通貨膨脹導致國內產品價格上升，以及房地產價格與最低工資調漲，皆為越南通貨膨脹的原因。2020 年高通膨率為非洲豬瘟及新冠疫情導致之結果。(圖三)越南失業率，2020 年稍微有上升的趨勢 (2.27%)，2021 年第三季失業率創新高到 3.72%，根據國際勞工組織估計，因變種病毒的慘烈影響，2022 年越南失業率將攀升至 130 萬人，排名東南亞第二，僅次於印尼。



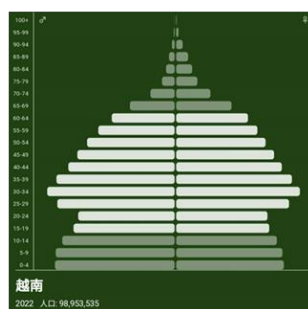
圖一 越南經濟走勢

圖二 越南美國與其他國家歷年通膨比較

圖三 越南美國與其他國家歷年失業率比較

1. Society 社會

根據網路統計數據顯示，越南 2022 年的人口總數為 98,953,541 人，整體呈現迅速增長，人口總數排名世界十五（駐胡志明市台北經濟文化辦事處，2019）。境內約有 54 個民族，其中有 87% 的人口為京族人，其餘為少數民族。住在農村的人民約佔總人口的 65.6%，反之居住城市人口佔總人數的 34.4%。主要居住城市為胡志明市(8,598,700 人)、河內市(7,520,700 人)、海防市(2,013,800 人)等三大城市(圖四)。右圖為 2022 年越南人口金字塔(圖五)，若換算成百分比，少年人口約占 23%、勞動人口為總人口的 68%，老年人口則是 8.5%（United nations，2019）。相較處於台灣高齡化與少子化的雙重壓力之下，越南有健康的人口結構，兩個勞動人口養一個非勞動人口。而人口年齡中位數落在 26 歲，非常具有人口紅利的優勢。教育方面，越南的就學率（識字率）是相當高的，占總人口的 90% 以上，越南強調人力資源是國家經濟發展的重要因素，為提供教育質量，推進教育改革及培訓計畫，設立多所國際化學校，也促成學校與企業合作，培養未來潛力人才。而當地的人民可以用三慢來形容：傲慢、浪漫、散漫，自尊心強，且重視及時行樂。在越南社會管理員工，須重視以下五點：切忌罵越南員工、確定員工瞭解交辦事項、公平對待、名地工作職責及對等溝通。



圖四 越南主要城市位置圖

圖五 2022 年越南人口金字塔

2. Technology 科技

本研究將分就基礎建設與高科技趨勢兩者來對越南科技發展與狀態進行分析。首先為越南基礎建設介紹，因國際貿易越加頻繁，許多外資紛紛進駐投資，先前越南因資金不足，無法建造更完善且高級的基礎建設。近年越南政府則著力於提升當地的基礎設施，根據新聞媒體報導，至 2030 年十年間，越南的交通部已規劃約 650 億美元的款項，加強當地的基礎建設，包含：打造 5000 公里貫穿南北的高速公路、隆成國際機場、胡志明市及河內市的地鐵等（工商時報 呂清郎，2022）。越南沿海岸線長，國際貿易以海運進行運輸，因此，越南有兩個國際重要貨運港口為胡志明港（西貢港）及海防港。

就越南高科技成長方面，首先根據近年網路統計數據，在越南約有 7695 萬的人民為任一社群平台的用戶，相當於越南 13 歲以上之總人口的 97.8%，可見越南的網路使用率相當普及，用戶多為 18 至 34 歲的青年族群，使用的社交平台以 Facebook、Instagram、LinkedIn 為主（OOSGA，2022）。越南科技業的發展，2000 年因大陸及日本等國的製造成本上升，擁有人口紅利及成本相對便宜的越南，為東協會員國，電子類產品關稅從原本的 15 至 20% 下降至 0 到 5%，吸引全球電子製造產業進入（工商時報謝璧蓮，2020）。

具體而言，日本 Sony 品牌早在 1994 年進入胡志明市設廠，而後知名國際品牌例如：三星（Samsung）、樂金（LG）、富士康（Foxconn）也都陸續進入，尤其三星及樂金為領先發展者。1988 年越南創立的科技龍頭 FPT，前身為食品處理技術公司，而後改名為金融與促進技術公司，1994 年也成立資訊系統中心、軟體公司等。FPT 領導越南在寬頻網路、數位通訊、城市基礎建設等方面的技術與地位，目前也與 Grab（東南亞提供技術服務和交通網路的公司）合作開發智慧城市、AI 技術和 GrabPay by Moca 行動支付系統，越南也是電商平台 Sendo 的創始地。

為鼓勵與促進外資進駐，越南於 1998 年創立第一個高科技園區—和樂高科技園區，投資產業包含：資通訊軟體、精密工程、奈米科技等相關技術。除了和樂科技園區外，越南還有蜆港高科技園區及西貢高科技園區。越南當地有科技政策研究院、科技評估中心、創新資訊局其他科技相關策略評估、規劃及推動相關高科技發展的機構組織。根據 2011—2020 年的科技發展策略，越南的主要目標產業為電子及通訊業，並朝 2017 年頒布的工業 4.0 發展產業自動化、智慧化。也鼓勵使用金融財務工具促進私部門的技術創新研發，希望能帶動越南與世界接軌，並跟進世界趨勢發展。

3. Culture 文化

最後，在文化部份的解析，則源至越南北部京族所創建的傳統越南文化，成為亞太地區最古老的文化之一。而相較於其他東南亞國家，例如：泰國、柬埔寨，受印度文化影響甚深；越南則為中國文化影響深遠的國家，文化特徵與東亞民族相近，屬於東亞文化圈的一員。東亞文化圈，又稱作漢字文化圈、儒家文化圈，指歷史中受中國與漢文化影響劇烈，且過去或現今使用漢字為書寫體的文化（越南文化維基百科，2022）。

除了中國文化的影響，因越南也因為戰爭因素而曾成為法國殖民地，接受法國統治，故亦受到西方文化的陶染。早期越南沒有發展自己的書寫體，在越南陳朝後，漢字成為當地的主要文字，但越南口語並不是以漢字發音為基礎，直到漢字在越南普及以後，當地人才以漢字為根基創造喃字，但受上層政客的尊漢思想的排斥，直到十九世紀法國統治越南時期，法國傳教士根據先前的拼寫原則，整合成為現今越南的官方語言越南語，以拉丁字母為書寫體，從二十世紀起開始使用。

另外，越南主要的第二外語為英文。宗教方面，網路統計數據顯示，約有 70% 的當地民眾以越南當地民間為信仰，其次則為佛教占全國 12% 左右，第三名則為羅馬天主教，約占總人口的 6.8%（越南宗教維基百科，2022）。

最後，民以食為天，飲食是國家文化中重要的一部分（林為政，2001）。提到越南的飲食文化，地處南方的越南，多使用熱帶蔬菜、香料藥材（檸檬草）進行烹調，並多以特調的魚露和醬油進行調味。肉類則以豬肉、牛肉、雞肉及海鮮為主。越南菜分為三大系列，以下分別介紹：北部，為越南文化的主起源地，在選料及調味上相對嚴格，知名的越南菜：像是越南河粉、粉卷，皆來自北部地區。中部的菜色與北部及南部較為不同，較為辛辣也加入多元配菜。南部地區的菜色受東南亞國家及法國殖民影響，且當地人喜歡帶有甜味的食物，故使用多種香草調味。越南的飲食理念有八大特徵：多樣、多料、少油、味道濃郁、有共同性、好客、桌盤擺放、使用筷子。

二、 跨國投資策略相關理論

1. 市場進入模式型態

Kim & Hwang（1992）依據全球策略、整體環境之折衷架構來決定國際市場之進入模式，將其分為授權協議、合資及完全擁有子公司三種型態。綜合一般學術對企業進入國際市場的模式，可以將其歸分為下列四種方式。

（一） 出口模式（Export mode）

為企業在進入外國市場，自己藉由出口方式、透過本國代理商或地主

國當地代理商，將企業製造之產品銷售至國外市場的一種模式。

(二) 授權或特許權模式 (License mode or Franchise mode)

授權模式多運用在製造業（多數具有實體產品之企業），企業將其技術、知識或品牌商標等與地主國當地企業進行製造後銷售，此為授權。特許授權則為多數由服務業所運用，指企業經營知識授與外國企業或單一個人。此外，公司亦會利用契約生產的方式，委託地主國製造商代為生產產品（OEM/ODM/OBM），如 Nike、Adidas 委託國內寶成、豐泰等公司，進行 ODM 製造。

(三) 國際合資企業型態 (International Joint Venture mode, IJV)

為企業與其他當地企業共同投入資金、設備、人力等資源，一起經營當地市場。合資經營的企業通常是指兩個或兩個以上的不同國家或地區的投資者按照共同投資，共同經營、共負盈虧、共擔風險的原則建立的企業。

(四) 獨資型態子公司模式 (Wholly Owned Subsidiary mode, WOS)

企業單獨直接投入資金與各項資源，承擔當地市場風險，但也獨享當地市場所獲取之利益。

2. 國際生產折衷理論

Dunning (1980) 認為海外直接投資可以根據三種理論：產業組織理論探討如何在海外市場維持競爭優勢；內部化理論探討為何在海外投資生產；區位理論探討應該在哪裡投資設廠。Dunning 整合三種理論，將影響海外投資的因素歸為三類：

(一) 所有權優勢 (Ownership Specific Advantage)

所有權優勢是指當廠商擁有稀少並特殊的資產時，為了將優勢和產能充分的發揮，因此會擴大生產與市場，往海外做直接的投資。所有權優勢分為資產優勢 (Asset Advantage) 與交易優勢 (Transaction Advantage)。資產優勢是指廠商本身具有別的廠商沒有的特殊性資產；交易優勢是指在國際營運中，因為交易市場的不完全而產生較高的交易成本，廠商將交易內部化降低交易成本而取得的優勢。

(二) 投資區位優勢 (Location Specific Advantage)

投資區位優勢是指在地主國投資可獲得的利益，可能來自於地主國的市場潛力、地主國要素價格便宜、地主國擁有關稅優惠等因素。

(三) 內部化優勢 (Internalization Incentive Advantage)

擁有所有權優勢的廠商，在其所擁有的特殊資產在進行內部使用會比外部移轉有利時，就會跨國生產。由於市場之不完全，導致外部市場

之交易成本會很高，故廠商會將其交易內部化。

3. Root 進入模式影響因素

Root (1994) 將影響國外市場進入模式的因素分為內在及外在兩大構面，當中，外在環境因素包括：

(一) 目標國市場因素

包括目標國市場的大小、競爭結構（完全競爭、寡占或獨占）及行銷的基礎設施等。

(二) 目標國環境因素

包括政府政策、地理位置、經濟型態（市場經濟或計畫經濟）、經濟力（GNP、國民所得、經濟成長率、投資率）及文化差異等。

(三) 目標國生產因素：包括原料、基礎設施、勞工、資源等。

(四) 母國因素：包括母國的市場、生產及環境等。

內部因素方面則包括：

(一) 公司產品因素：

即產品差異化、售前與售後服務、技術密集產品、產品適用性等。

(二) 公司資源與承諾因素：

包括公司可投入的資源與投入意願等，承擔當地市場風險，但也獨享當地市場所獲取之利益。

4. 「依賴發展」模式

前巴西總統 Cardoso 在 1970 年代提出開發中國家「依賴發展」(Dependent Development) 的發展模式。該理論認為開發中國家所以能在依賴中獲得發展，可以透過「國際分工」的形成和「跨國公司生產轉移」至開發中國家。由這些規劃可以得知，當東南亞的越、印兩國都想成為「製造大國」的目標下，透過外資，特別是跨國公司協助，以「由上而下」的建構產業，進而達成「邀請來的發展」。

而產業連結的「互賴發展」是由美國學者 Robert Keohane 和 Joseph Nye 提出，理論在於解釋國家之間的關係，即不同國家的行為者彼此相互影響的狀態。Keohane 與 Nye 認為國家會從「互賴關係」之中獲得利益，尤其是在「複合互賴」(complex interdependence) 之下，國家不會只受剝削而無獲利。Keohane 和 Nye 兩位學者將互賴關係區分為「敏感性」(sensitivity) 與「脆弱性」

(vulnerability) 互賴。簡單來說，兩位學者認為：彼此的關係一旦建立，即不大可能改變，如果改變，其對雙方所造成的損失，比改變之後所得到的利益更大，在國家利益考量的前提下，國家會維護「相互依賴」的關係。

三、理論對應越南市場的應用

1. 目標國影響因素

根據丁心嵐（2018）在越南經濟發展概況與市場商機之研析，研究指出越南吸引外資的優勢包括了：

（一）政治相對穩定：

越南歷任國家主席與政治領袖的交替過程均相當順利且平和，且國會也不同於一般共產國家，具有實質糾正權。

（二）天然資源豐富，且文化習俗與台灣相近：

天然資源如農水產品、礦產等相當豐富。歷史發展與中華文化淵源深厚，當地的生活習慣、節慶與習俗等與台灣相近，對於台商企業而言，剛進入的適應成本較低。

（三）政府積極發展經濟，自由貿易協定（Free Trade Agreement, FTA）網路完整：

除了積極參與區域經濟整合之外，為了吸引外資，政府也持續修改與投資相關的法規與改善投資環境。

（四）內需市場潛在商機龐大：

擁有大約 9700 萬的人口，人均 GDP 約為 2,000 美元，內需市場商機逐漸浮現。

（五）勞動力成本低廉且充足：

勞動力供應來源充沛，平均年齡相當年輕，人力素質好，如越南人民（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。

而當中作者也提到了在越南投資的劣勢，在這裡我們結合 TWFIN 新南向金融科技服務平台的專題報導，統整出幾項在越南投資可能面臨的問題：

（一）貪腐與透明度問題：

越南幾乎完全不公開預算資訊，且各級行政機關效率不佳，其中警察機關被認為是最腐敗的單位，其次則為教育、司法與商業機構。

（二）基礎建設不足：

基礎建設落後，尤以交通與能源方面最為落後，高速道路與一般公路長度過短，路面狀況不佳，港口設施不夠完善，再加上當地的交通也很混亂，尤其市區尖峰時間常常交通堵塞。如此一來除了會提高貨物運輸的時間及成本外，也會增加食品及冷凍業者的運輸風險。

（三）物流及供應鏈發展不足：

越南當地的產業發展主要還是以民生用品、一般消費品、輕工業等附加價格較低之加工及製造為主，因此物流及產業供應鏈之發展及搭配也相對不足。

(四) 土地成本上升：

在越南工業區土地有限、環境較佳地區已幾無空地的情形下，導致越南土地的取得成本日益高昂。

(五) 勞動成本上升快速，員工忠誠度低：

薪資逐年調漲，與中國相比勞動力成本雖具優勢，但優勢正逐漸縮小，且由於越南技職教育的缺乏，廠商必須自行投入教育訓練費用，而一旦發現有更好的公司條件，員工都可能會轉換工作，因此容易遇到投入大量訓練成本最後員工卻離職的問題。其次，罷工問題也時常發生，因為越南生活指數日漸攀升，勞工為爭薪資、福利、退休金等待遇而經常抗議及罷工。

(六) 對環境保護之要求程度高：

近年來台商違反越南環保法規的事件頻傳，已經使當地民眾對台商的守法程度產生質疑。

2. 越南的「依賴發展」

戴萬平、劉一郎（2018）在貿易政策論叢發表的期刊談道，對越南而言，發展模式模仿中國的漸進式發展，藉由引進外資來帶動國內製造業，並以外資企業來擴張出口貿易，來獲得貿易順差和外匯。而伴隨著中國勞動力成本提高，包括台商在內的國際製造業也轉移到越南生產，逐漸讓越南成為世界另一個生產基地。

在越南政府對製造業的政策扶植之下，其國內建築、汽車、家電、造船等行業的發展帶動了高級鋼鐵產品的需求，基於國內基金與技術不足，為填補國內市場的缺口，必須仰賴外資提供原料與技術，建立「吸引外資的依賴發展模式」。像是由於越南公共建設不發達，日本是透過政府的「政府開發援助」（Official Development Assistance, ODA）計畫以「援助」的方式帶動日本產業進入越南市場。舉例而言，胡志明市第一條捷運，即是日本政府以 ODA 方式出資 23 億美元，日本「住友集團」（Sumitomo Metals）統包，帶動周邊發展。

四、進入越南市場之建議

承上所述之問題與理論回顧，本研究主張進入越南市場可以採用「垂直式對外直接投資」模式以及採取「專業經理人」的管理制度。其中，垂直式對外投資便是指：以整廠輸出的方式，將供應鏈整合，經由整合生產、行銷網路，配合台商標準化量產能力，為此達到減少成本、縮短交期以及控制品質的功效（新南向國家產業地圖-越南紡織，2018）。有鑑於越南產業結構仍處勞力密集

產業階段，台灣製造業至越南往往以整廠輸出的方式進行，如此一來能利用台灣製造業所長期建立的產業網絡及商業關係，同時也能解決越南物流及產業供應鏈發展不足的問題。

除此之外，儘管垂直式對外直接投資能解決進入模式，卻無法關照的管理模式。本研究發現，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所遇到的困難，導致主要資訊傳播有時難免不對稱，故，聘請當地專業經理人就能有效解決問題。又或是可以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做結合，當子公司經理人完成特定目標之後，其薪酬會因而提升，如此便能提高經理人對公司的忠誠度並且讓他們在待遇上也能得到滿足。

五、 SWOT 分析理論

Ansoff (1965) 提出優勢-劣勢-機會-威脅 (Strength, Weakness, Opportunity, Threat, SWOT) 分析，他認為企業必須從內部和外部的角度找出內部經營所擁有的優勢 (Strength) 與劣勢 (Weakness)、外部環境所面臨的機會 (Opportunity) 與威脅 (Threat)，進而擬訂因應策略以提供一套系統分析的架構概念。SWOT 分析主要目的在尋找能使公司資源與能力可以和所處市場環境相配合的策略。也就是企業在經由 SWOT 分析後，可以依據自己的核心能力 (Core Competence) 來掌握環境與機會，同時針對企業本身的劣勢進行補強，並設法避開外來的威脅。因 SWOT 分析方式概念清晰且操作性極高，而被廣泛應用於各領域。

上述是 SWOT 分析的概念，而後分析策略的制定則是由 Wehrich (1982) 提出 SWOT 矩陣，將內部的優勢、劣勢、與外部的環境、威脅相互配對，利用最大之優勢、機會，與最小之劣勢、威脅，以界定出所在之位置，進而擬出適當的因應對策，分成四種策略型態：

- (1) SO 策略：強化優勢－利用機會
- (2) ST 策略：強化優勢－減少威脅
- (3) WO 策略：減少劣勢－利用機會
- (4) WT 策略：減少劣勢－減少威脅

		內部分析	
		優勢 (S)	劣勢 (W)
外部機會	機會 (O)	SO 策略 (Max-Max)	WO 策略 (Min-Max)
	威脅 (T)	ST 策略 (Max-Min)	WT 策略 (Min-Min)

六、 台灣與越南關係發展

1. 經貿發展

2021 年對越南貿易總額達 181 億美元，創歷史新高，較 2020 年同期成長 26%。其中我國對越南出口 125 億美元，成長 34%；自越南進口 56 億美元，成長 10%。近年來順應國際貿易趨勢更加速我國與越南建立供應鏈合作關係，亦有助於帶動雙邊貿易，突破疫情限制，持續成長。台灣為越南第 4 大進口來源國，越南則為我國第 7 大出口市場（經濟部國際貿易局新聞，2022）。

台灣對越南主要出口產品包括積體電路、光學鏡頭、印刷電路、處理器及控制器、記憶體等，而越南主要輸往台灣產品為行動電話、電腦及電子產品、成衣、機械用具、鞋類，臺越貿易反映雙方互利互補之投資與供應鏈合作關係；目前在越南投資臺商約 4,000 家，80% 為製造業，主要由臺灣進口機器設備、原物料與零組件，而近年來臺灣電子產業大力投資越南，亦帶動相關電子零組件輸往越南供組裝及增值生產（台商赴越南投資策略之個案分析）。

2. 台商到越南投資現況

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。

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（本段資料取自：台商赴越南投資策略之個案分析）。



圖六 台商在越南投資的地區

參、 研究方法

一、 台塑河靜鋼鐵公司簡介

本研究所論述之台塑企業發展內容，以台塑公司網站為主要資訊來源（台塑官方網站，2022）。台塑企業的共同創辦人為王永慶、王永在兄弟。台塑企業（亦稱台塑集團）為臺灣企業集團之一，源起於1954年創立之福懋塑膠工業股份有限公司，1957年更名為台灣塑膠工業股份有限公司（簡稱台塑），其後逐步擴大經營版圖。

目前旗下事業橫跨塑膠、煉油、石化、纖維、紡織、電子、能源、運輸、重工、生物科技、醫療、教育等領域。台塑企業經過六十餘年的努力發展，目前共計擁有台塑、南亞、台化、台塑石化等百餘家關係企業，分別在台灣、美國、中國大陸、越南、菲律賓及印尼都設有工廠。此外並擁有龐大的教育和醫療機構，是台灣最大的民營企業之一。

台塑河靜鋼鐵興業責任有限公司，簡稱台塑河靜鋼鐵、台塑越鋼，是台塑集團創辦人王永慶在生前親自規劃及決策，也是台灣投資越南最大規模的投資案。此公司由台塑集團、中國鋼鐵及日本的JFE控股所合資。於2008年6月12日獲頒投資證書，於當天在越南河靜省正式成立公司運作，其所擁有的「山陽深水港與大煉鋼廠聯合體」投資案是越南目前最大的外國直接投資案(FDI)，選擇於此地設廠可享受東協自由貿易區之關稅優惠。台塑河靜鋼鐵在越南河靜省永安經濟區投資興建可停泊20萬噸級大型船舶之山陽國際深水港、一貫作業煉鋼廠及汽電廠。該投資案為越南國家重大交通、經濟及能源基礎建設。

二、 台塑至越南的發展脈絡

台塑集團在越南投資最早的是紡織纖維領域，越南政府曾向台塑集團張開雙臂，歡迎前往投資煉化一體石化園區，興建「小六輕」，不過集團評估後認為，石化版圖已在台灣跟中國寧波落地生根，反倒是看好未來東協市場的鋼鐵需求，因此決定將台灣胎死腹中的台塑鋼廠計劃在越南重生，總投資額高達130億美元。

1. 台灣興業公司

2001年12月台塑集團投資12.5億美元，在越南設立「台灣興業公司」，生產化纖及塑膠二次加工產品，包括紡織、發電、聚酯纖維、雙軸延伸性聚丙烯（BOPP）、耐隆粒、耐隆衣料用絲等。21年來成功建構紡織、纖維及塑膠加工生產基地，看好東協市場前景，將再投入18億元擴建，台灣興業成為亞洲主要紡織及纖維生產中心的地位更形穩固。

其中紡織部年產紡錠24萬錠，占越南紡錠5.3%，為下游成衣廠製作T恤、單衫、夾克、休閒服、運動服、POLO衫、睡衣等的重點供應商。

纖維品方面，聚合產能年產 27 萬公噸，是越南第一大聚酯廠，在越南市場聚酯棉占比 20%、聚酯瓶粒 37%、聚酯長纖絲 6%，重點在於台灣興業產品品質及等級高，主要供應品牌廠商所需的高附加價值絲為主，與當地同業多生產一般規格品，有所區別。下游織染及成衣業者逐步由大陸遷移至東南亞國家，越南當地對耐隆絲需求持續增長，且銷售東協成員國享有免關稅優惠，前景展望佳。

台灣興業也是越南唯一、最大的耐隆粒生產廠，年產能 4.7 萬公噸，市佔 85.1%，目前持續拓展外銷印度頭巾絲市場，以及大陸、韓國、泰國等享有出口零關稅優勢。塑膠品 BOPP 市占率約 73%，PVC 膜市占約 90%，上、下游垂直整合，共存共榮。隨越南加入 TPP（跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議），伴隨內需成長，台塑集團將加碼越南，斥資 5 億美元，擴建聚酯絲廠、BOPP 廠、紡紗廠、汽電共生廠以及年產 20 萬公噸的 PS 廠。

2. 越南河靜鋼鐵廠

台塑河靜鋼鐵公司是越南首座一貫作業煉鋼廠，第一期工程總投資額約 128 億美元，兩支高爐分別於 2017 年及 2018 年 5 月點火投產，鐵水年產量可達到 670 萬噸，主要生產扁鋼胚、大鋼胚、小鋼胚、熱軋鋼捲及線棒盤元等產品，使台塑越鋼成為東協最大的一貫作業煉鋼廠，這對台灣製造業佈局「北東協」區域，或是亞洲開發銀行所稱的「大湄公河發展區」市場的基礎建設具有重要意義。

台塑越鋼 2018 年全能生產後，雖面臨折舊及財息的沉重負擔，加上當地鋼廠競爭及國外鋼品低價銷往越南，但在穩健接單及管控庫存下，營運第一年即能維持現金正流量。

2020 年下半年受惠全球解封與經濟重啟，大陸車市景氣回溫及大舉投入基礎建，各項原物料包含鐵礦砂持續大漲，支撐產品價格，並在去年 9 月成功打入歐洲市場，台塑越鋼 11 月起轉虧為盈。2021 年鋼品需求熱潮隨歐美地區逐漸解封、經濟活動恢復，以及基礎建設陸續展開，可望延續至下半年。

此外，台塑越鋼正積極精進品質，自 2016 年起陸續取得東南亞多國及歐盟的認證，2021 年將繼續爭取日本及英國認證，持續拓展外銷。因應越南交通建設需求，台塑越鋼也已陸續開發高強度鋼品，並積極規劃朝汽車零組件產業發展，以利拓展高值化市場。

● 下表為台塑在越南發展大事紀：

表五 2001-2018 台塑至越南發展大事紀

年份(近-遠)	事件
2018年5月18日	台塑河靜鋼鐵公司二號高爐正式點火，5/19 順利產出鐵水，正式宣告河靜鋼鐵一期工程建設完成，預估 2018 年鐵水總產量可達 500 萬噸，年銷售鋼材可達 465 萬噸。
2017年12月13日	台塑河靜鋼鐵公司達成自產成品鋼捲 100 萬噸之里程碑。
2017年5月29日	台塑河靜鋼鐵公司第一號高爐正式點火，並於 6 月 1 日產出第一塊自製扁鋼胚。
2015年7月30日	日本 JFE 鋼鐵公司宣佈投資台塑河靜鋼鐵公司 5% 股權，透過技術協助及供應鋼鐵產品等方式，深化彼此合作。
2015年2月	中國鋼鐵公司決議對台塑河靜鋼鐵公司之持股提高為 25%，並提供技術與鋼鐵經驗，雙方合作關係更緊密，共同開拓東南亞鋼鐵事業。
2012年12月2日	台塑河靜公司在越南舉行第一支高爐打樁儀式，展開建廠工程，規劃第一期年產鋼胚 710 萬噸。
2008年6月12日	越南河靜大煉鋼廠計畫獲得核准，並於 7 月 6 日舉行動土典禮，將興建一貫作業煉鋼廠及山陽深水港，是越南迄今最大的外國直接投資案。
2001年12月	在越南成立「台灣興業公司」，生產化纖及塑膠二次加工產品。

三、 台塑成功的關鍵要素

1. 技術

台塑集團在 2010 年 3 月時取得了河靜廠建廠用地後，將展開抽砂填海一系列的工程，然而台塑在台灣雲林麥寮已經有過抽砂填海興建石化廠的經驗，而這同樣的技術可以應用在越南，使得這河靜廠的建造更為順利。(今周刊，2010)

台塑集團找了來自中國重慶的中冶賽迪集團有限公司(簡稱中冶賽迪)，中冶賽迪承擔了這個鋼廠的總體規劃設計，而在台塑越南河靜鋼廠，有兩座堪稱鋼廠「心臟」的 4350 立方米大型高爐，是中冶賽迪的最顯著的表現，台塑河靜高爐爐容 4350 立方米，年產鐵水 319.7 萬噸，在設計建造兩座高爐時，中冶賽迪用上了許多自主研发的核心技術和成套裝備，像是無料鍾爐頂布料器成功打破了西方工程技術公司的長期壟斷，性能可以跟國外同類設備相比，又如高效低耗特大型高爐關鍵技術，獲國家科技進步二等獎，能夠降低同類型高爐燃料比 20 公斤/噸以上，降低噸鐵耗風 100

標準立方米/噸以上，主要技術經濟指標均達到世界先進水平。(每日頭條，2019)

鋼廠投運後，兩座高爐主要生產指標均超過了設計指標，為業主創造了較高的經濟價值。在生產運營方面，通過工業大數據軟體，結合專家分析和深厚的實踐經驗，能夠為業主提供精準分析和決策參考，助力實現智慧化生產。

2. 地緣位置

繼石化、電子產業後，台塑集團把鋼鐵業放在下一個產業發展重心上，隨後即取得達豐在越南的碳鋼大煉鋼廠的案子，然而台塑集團從達豐鋼鐵公司手上所拿到的，是一張在越南鄰近河靜港區的大煉鋼廠興建執照，而這廠區鄰近港口，未來在鋼品運送的過程上享有地利之便。(今周刊，2010)

3. 原料

在環繞台塑越鋼周邊地帶，將是用鋼及金屬產業南向發展的必選之地，關鍵原因就是周圍帶接近料源和貼近市場，由於河靜鋼廠是東協最重要高爐廠，規劃六座高爐、年產逾 2,200 萬公噸，本身就是料源供應者；而東南亞有 6 億人口，又有免關稅利基，市場龐大，而且台塑越鋼的規模也很大，遠超過其他鋼鐵廠，鋼鐵供料源源不絕，而且全球普遍看旺越南與東協市場商機，自然衍生的「吸星大法」，將快速創造群聚，形成新的鋼鐵黃金城。

在台塑越南河靜鋼廠項目中，台塑也建造了海外最大規模的環保原料場，而該環保原料場在環保、節能、降耗、省地、穩定生產、降低運營成本等方面具有突出優勢，與傳統露天料場相比，可減少料場區域揚塵 85%，節省占地 40%-60%，減少物料損耗量 50%-85%，料堆表面灑水量減少 80% 以上。(經濟部工業局地區產業整合計畫，2022)

四、在越南遇到的瓶頸與解決之道

台塑集團跨足鋼鐵代表作「台塑越南河靜鋼鐵廠」，建廠之路一波三折。本研究回顧並整理建廠經歷之相關資料(今周刊-多賺一塊錢的代價，2014；中國時報-越南排華暴動，2014)，我們發現台塑先後經歷了 2014 年的「513 排華暴動」、2016 環境汙染造成大量漁產死亡，而後又有因環境汙染案而延伸之人權議題等。據此，我們以下將分析台塑如何解決至越南發展後遇到之瓶頸，及其後續狀況。

1. 越南排華暴動案

越南河靜鋼鐵廠是越南迄今最大的外國直接投資案，這項計畫於 2008 年獲核准後，台塑即於獲准當天在越南河靜省正式成立公司運作，並於

2012年12月進行打樁建廠，目標是打造成東南亞最大一貫作業煉鋼廠，預計於2015年上半年完工。沒想到卻在2014年5月爆發「513排華暴動」，此事件致使中國包商撤退、工期延宕等問題。

(一) 排華暴動背景與演變

事件的背景為中國海洋石油公司將浮動鑽油平台設置在中越有主權爭議的西沙群島海域，越南要求中方撤離並派船艦驅趕，與中方對峙。但南海爭議只是2014排華暴動的導火線。早在1970年代時，中越關係就開始惡化，越南對華人進行清洗，迫使大量華僑、華裔人士回到中國。而後又發生中越戰爭，越南官方一直致力於反華宣傳。

之後兩國多次嘗試改善雙邊關係，也獲得了一定成效，但越南又多次因南海爭端於2007年、2011年、2012年爆發反華遊行。在2014年，因為中越南海鑽油平台爭議，於5月初時爆發了一連串的衝突。

在5月13日時，示威抗議規模逐漸擴大，民眾變成暴民對華人開設之企業、工廠大肆破壞，打、砸、搶、燒全部都來。排華暴動之區域，由一開始的平陽省，連日蔓延到同奈省、河靜省、巴地頭頓省、胡志明市。

(二) 台商損失慘重之因

513事件常常被台灣人誤解為一場「排華運動」，其實比起印尼與馬來西亞的排華狀況，越南513事件有本質上的不同。越南本地也有許多華裔，例如在胡志明市就有許多延續好幾代的越南華人族群，若以種族衝突解釋此事件，並無法完整解釋未受到影響的部分越南華人。因此，「反中示威」會是較符合實際情況的論述。

雖說是反中示威，但在513事件中損失最慘重的卻是台商。因為早年政府推行「南進政策」，有大量台資到越南投資，當時投資越南的台資企業大多為勞力密集的傳統製造相關行業，有著傳統台商的軍事化管理，加上從大陸地區帶來許多中國籍中階管理幹部，管理方式引起當地員工不滿，積怨已久下借題發揮。

再加上，當時中國有不少企業參與臺灣台塑企業在河靜省鋼鐵廠的興建，使得越南民眾視此區域的中國籍人員為攻擊目標，而當時台灣在越南的投資規模又遠遠超過中國，故受損最嚴重。

(三) 排華暴動對台塑河靜鋼鐵廠影響

人員傷亡

根據當時的台塑河靜鋼鐵董事長林信義先生指出，這次暴動事件，至少有150~160人受傷，廠區內承包商勞工1人中暑死亡、1人被打死、廠區外的中國大陸包商中國冶金集團的住宿區內被燒，現場發現2具屍體，初估4人死亡。

財物損失

台塑河靜鋼廠總經理楊鴻志先生則估計，廠區的損失，第 1 場盤查至少 300 萬美元(約 9000 萬台幣)，其中辦公冷氣、文具、電腦等損失約 170 萬美元；施工廠商也有損失，承包商損失更多，貨櫃內的工具、電線等遭搶劫，要重新購置，要花上不少時間。

台塑是否因此排華事件，考慮將鋼鐵廠移至東協別國？

在遭歷了排華事件後，台塑集團並沒有打算停止建廠、甚至遷廠，根據當時的董事長林信義表示，「此項投資案已經投入了 60 億美金，且高爐工程進度仍在預期中，不可能輕易放棄這個項目，並且對於約 9000 萬台幣的損失，一定會向越南政府求償。」

(四) 台塑處理方式

在事件爆發後兩日(2014/05/15)，台塑發布了一則針對排華暴動事件的說明，文中敘明河靜鋼鐵公司於第一時間即通報省公安及邊防增派協防人力禁止廠外人士介入，並撤離河靜鋼鐵公司所屬台籍及越籍員工安全回到生活區，至 5/14 當天午夜已全部撤出。

台塑後來又在 2014/05/19 針對此事件做出了說明，內文主要表達抗爭活動已趨平緩，惟氣氛仍為詭譎，考量到大家的安全，暫時減少不必要的外出，台塑也承諾會全力照顧在越南員工的安全。

排華暴動案涉及的是國家之間的問題，雖說台塑為受波及的台商之一，但單單一個企業是無法排解此類暴動案。故當時，台塑能做的僅有求助、做出緊急應變行動，及等待事件平息。而當時台灣政府也有針對此事件做出行動，幫助在越台商度過難關。當時的交通部配合外交部擴大航班，華航以專機的方式，每天增開兩航班，可載運 1,000 多人，此外，立榮和長榮航空也加入撤僑和擴大載客量，以配合政府撤僑。

最後，越南反中遊行於 2014/05/18 下午和平落幕，越南駐台代表保證不會再發生暴動，越南政府研議減免土地稅、營業稅、優惠貸款或不計算過去貸款等方法彌補外資損失，希望台商留在越南投資。

2. 2016 年越南海產異常死亡事件

(一) 事件簡介

台塑河靜鋼鐵公司(河靜鋼鐵廠)，於 2016 年 4 月被發現排放廢水至附近海域，在越南中部沿海造成長達 200 公里的嚴重污染，並使得大規模魚群暴斃、居民的生計受到嚴重衝擊。此一事件被視為越南史上最嚴重的環境災難，再加上當時河靜鋼廠的對外負責人朱春帆經理在接受採訪時曾說道：「人在生活中總是要作選擇的：捕撈養魚、建鋼鐵廠只能選一個，魚與熊掌本來就無法兼得。」此一回應引發越南群眾不滿，進而演變成當地民眾上街抗議的重大環保事件。

事件爆發後，越南政府展開了初步調查，根據越南政府 4 月 27 日的

調查結果記者會中表示，此案初步排除與台塑有關。越南政府的此項聲明讓民眾相當不滿，在 2016 年 5 月 1 日，越南出現大規模示威，民眾除了持續抗議魚群大量暴斃與台塑河靜鋼鐵廠排放廢水有直接關係外，也指控越南政府包庇台塑。

(二) 後續處理

調查結果出來後，越南當局於 2016 年 6 月 30 日召開記者會公布魚群死亡原因，台塑河靜鋼鐵公司也於同日坦承了事故原因，並發布了向越南政府及民眾道歉的新聞稿，並承諾賠償美金 5 億元(約合當時新台幣 162 億元)。

(三) 台塑河靜鋼廠打造廠內生態池

2016 年初爆發海洋汙染事件後，越南政府除開罰台塑河靜鋼廠 5 億外，並要求台塑河靜鋼廠在設計、興建與試車等方面改善 58 項違規項目，透過採用先進科技確保生產與環境保護相結合。

於是台塑在 2016 年底，開始於河靜鋼廠內打造工業園區生態池，營造工廠與水生動植物共生的生態環境，作為台塑河靜鋼廠廢水管理與廠區綠化的新指標。在越南資源與環境部等相關部門的嚴格監控下，台塑河靜鋼廠至今基本完成改善各項環保缺失，尤其是廠方已完成興建生態池系統以廢水處理，採用多層次模式預防廢水汙染事故，越南相關部門也持續嚴格監控台塑河靜鋼廠廢水合廢棄物處理作業。

五、未來展望

疫情肆虐下

全球政治及經濟情勢因 COVID-19 及其病毒變異的影響，至今仍混沌未明，台塑企業在面對這樣的情況下仍然要維持一貫謹慎務實的態度，不斷提升台塑集團的競爭實力，持續致力於各項高品質、高附加價值的產品開發及銷售，並且更進一步拓展電動汽車複合材料、醫材用料，朝向高流動性與輕量化發展，積極提高附加價值。

科技方面

以 AI、AI+ 模擬、數位轉型強化動能。台塑企業也持續加碼推動 AI、AI+ Simulation(模擬)，以及數位轉型，藉以提升生產效率及能源使用率，目標為每年再增加 200 億元效益，以提升營運效能，維持穩健經營。

ESG 方面

台塑集團將於 2025 年起停止生產一次性民生用品塑料。近幾年來永續經營(ESG)為世界各國及企業十分重視的議題，而這項議題也傳至台灣，各大台企也為此力拼轉型。

而台塑企業為了因應此趨勢，表示公司所生產的 PVC、PP、PE 等塑

料產品，被廣泛應用在保鮮膜、塑膠袋、免洗餐具等各種一次性民生用品上，因此 2025 年起將會停止生產一次性民生用品塑料，空出的產線則將轉型為耐久性或者發展可分解的塑料。

另外，台塑指出，對於產業轉型布局已久，以 PVC 為例，台塑這幾年積極開拓窗框、壁板、地磚等耐久性產品新應用，運用在保鮮膜、真空成型等一次性民生用品的銷售占比已經降低到 1.2%。藉此來降地對地球生態的危害，已達到永續經營的目標。

海外投資方面

在海外方面，台塑企業持續推動各項投資擴建案，除了在大陸的福建省新建冷軋不鏽鋼廠、寧波廠石化原料產能擴建、以及惠州的電子材料擴建工程都積極進行之外，在美國路易斯安那州的大型石化投資案，已經在 2020 年正式取得環評許可，即將開始動工整地，同時，位於德州的第三座乙烷裂解及下游相關石化工廠，也已陸續完工投產。

在越南方面

在越南的台塑河靜鋼鐵正積極的精進品質，從 2016 年起陸續取得東南亞多國及歐盟的認證，於 2021 年爭取日本及英國認證，持續拓展外銷。同時，為因應越南交通建設需求，已經陸續著手開發高強度鋼品，並積極規劃朝汽車零組件產業發展，以利拓展高值化市場；與此同時，在河靜鋼廠西北側規劃成立「輔助加工區」，串聯鋼鐵上下游形成河靜鋼鐵產業鏈，擴大鋼鐵產業實力，進一步鞏固越南成為東南亞鋼鐵重鎮。

結語

經濟景氣有一定的循環，或受到不可預測的外在因素影響，但不論景氣或時運的好壞，台塑企業始終秉持積極進取的態度，密切關注市場動態與未來情勢，彈性調整產銷計畫及投資佈局，以確保長期的競爭優勢，並隨時自我鞭策，充分發揮「止於至善」的經營理念，用以開創企業永續發展之前景。

肆、 研究結果

一、 跨國投資企業理論對應台塑集團

1. 台塑集團之市場進入模式型態

國際合資企業型態 (International Joint Venture mode, IJV)

台塑河靜鋼鐵興業責任有限公司是由台塑集團、中國鋼鐵及日本的 JFE 控股所合資的公司。中鋼公司於 2010 年投資台塑河靜鋼鐵興業責任有限公司(以下簡稱台塑河靜鋼)1.35 億美元，取得該公司 5% 股權。後來又於 2015 年加碼投資 9.39 億美元台塑河靜鋼廠的新股，股權從 5% 提高

至 25%。而日本 JFE 則是在 2015 年投資台塑河靜鋼，取得 5% 股權。

中鋼與 JFE 鋼鐵公司提供技術支援給河靜鋼廠；而河靜鋼廠則為中鋼及 JFE 上游原料採購的合作伙伴。中鋼、日本 JFE 及台塑擴大結盟合作，透過技術協助及供應鋼鐵產品等方式深化彼此間的合作，讓台、日鋼鐵大廠發揮強強合作效益。

2. 國際生產折衷理論應用於台塑集團

(一) 所有權優勢 (Ownership Specific Advantage)

(1) 資產性所有權優勢

對於東協國家，越南很早就發展鋼鐵產業，並以「鋼鐵大國」作為國家發展的定位。受到中國的支持，越南自 1963 年開始投產設立太原鋼鐵，國家的目標就是放在建立金屬製造大國。在有形資產的優勢中，土地取得成本比較低、人力豐富與工資成本低廉、人工素質高、天然資源豐富；而在無形資產優勢方面，政府對外投資態度積極降低企業成本，赴越南投資也能增進台塑的國際化與全球布局。

(2) 交易性所有權優勢

因越南為開發中國家，政治與法律體系相較先進國家仍有許多須改進之處，近年也為了因應社會需求、參與國際經濟整合，頻繁的進行立法與修法，吸引外資進入。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，降低經營成本與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，促進企業在國際上市場的地位。

2020 年中美貿易戰衝突趨緩，越南挾其東協區域經濟等優勢，成為外商訂單轉移區域，加上下半年新冠疫情控制趨穩，而 RCEP(區域全面經濟夥伴協定)除印度外，其他 15 個成員國也簽署協定，生效後成員國間將享有免稅或較低稅率，經濟利多氛圍持續擴大，台塑紡織事業也於 2021 年營運順利擺脫新冠疫情干擾谷底，逐步復甦升溫，鋼鐵事業更成功擺脫虧損，獲利加速躍進。

(二) 內部化優勢 (Internalization Incentive Advantage)

1980 年代後期越南實施改革開放，張開雙手擁抱外資，台灣當時適逢國內勞動成本上揚、政府陸續訂定環保相關法規及政策，驅使製造業向海外尋找成本更低廉的生產基地，這樣的時代背景與機緣，讓台商成了第一批進入越南的外資，許多台商懷著「越南夢」來到越南發展。台商作為最早進入越南投資的外資，帶入大量的就業機會，台經院「台灣廠商轉移生產基地至越南之影響評估」研究報告便指出，從 1988 年越南對外開放至 2008 年 7 月，這 20 年間，外商直接投資 (FDI) 流入越南金額共高達

1308.3 億美元，以東亞、東南亞國家為主；其中台灣是越南最大投資國，占越南總吸引外資額的 14.88%。

全球局勢瞬息萬變，越南也快速地轉型蛻變，從早期需要借助大量外資帶動經濟起飛，如今經濟成長率已連續數年保持 5% 至 7% 的高速成長，今年上半年更衝上 7.08%、創下 7 年新高；而正處人口紅利的黃金體質，人口數約 9370 萬人、平均年齡僅 30 歲上下，也讓越南保有向上躍進的潛能，成為東協亮眼的明珠。

二、台塑之 SWOT 分析

1. 內部優勢 Strength

(一) 重要股東都是知名集團

台塑越南河靜鋼鐵廠的股東都是十分有名的集團，像是有台塑集團、中鋼和日本 JFE 控股，所以在剛創廠時他的知名度就非常高，且股東們財力也相當雄厚，讓河靜廠的資金不虞匱乏，也因為中鋼有參與其中，因此在專業技術方面也能提供相當多的協助。

(二) 台塑河靜鋼鐵廠的「山陽深水港與大煉鋼廠聯合體」投資案是越南目前最大的外國直接投資案(FDI)

從台塑企業決定在永安經濟區投資，並規劃「山陽深水港與大煉鋼廠聯合體」時，河靜省的經濟有了好的轉變。河靜省的 GDP 也逐漸向上成長，因此當地人民的生活品質有了質的飛越，也為河靜廠帶來極高的聲譽，也十分受越南人民推崇。

(三) 台塑河靜鋼鐵積極進行鋼廠生產製程優化

近期受到俄烏戰爭影響，歐洲需求湧向亞洲，推升熱軋鋼捲價格飆漲，加上後疫情時代，各國加速推動基礎建設更新、升級投資商機，日前河靜廠進行生產製程優化，每年能增產 2~3%，今年增加產量 30 萬噸至 680 萬噸，並搭配日本鋼鐵認證預計下半年取得、越南輔助加工區建置案爭取下半年開工，全力衝刺質量及產量升級，來面對歐洲龐大的需求。

(四) 以「聯盟」型態在越南投資

台塑河靜廠為了推動台灣鋼鐵與應用中下游產業國際化，以「聯盟」的集體形式前往越南投資，形成供應鏈關係。藉此將整個鋼鐵產業進行整合以便形成一個更大的區塊經濟，也能進一步增加自己的營利。

(五) 廠區鄰近港口

因為台塑河靜廠廠址鄰近港口，在生產出的鋼品運送上享有地利之便，增加了其本身的優勢，這也是台塑集團加大力道興建越南廠的關鍵。

2. 內部劣勢 Weakness

(一) 台塑河靜廠設廠時間較晚

由於台塑集團到越南投資設廠時間較晚，在越南的市佔率有相當大的提升空間，並且也還未進入穩定的規模效益以及穩定客源。

(二) 環境污染議題重創台塑河靜廠形象

因為鋼鐵廠污染死魚事件，使得越南當地漁民的生計仍受到相當嚴重的衝擊，也對沿海四省的海產資源是否能安全食用仍有疑慮，導致越南當地民眾民情憤慨，對台塑河靜廠處理事務的態度跟解釋也十分的不諒解及不信任，此事件嚴重抨擊了其企業形象。

3. 外部機會 Opportunity

(一) 工業化及城鎮化

越南正處於快速成長期的狀態。從 2004 年起，越南國民平均鋼材消費量由 65 公斤翻倍成長為 130 公斤，由此可以發現越南鋼鐵消費具有龐大的發展空間，主要的推行力量來自於工業化以及城鎮化。

(二) 勞動充足

越南有超過九千萬人口，其擁有 60% 為勞動人口，為製造業提供大量的勞動力供應。近年來，越南最低工資雖隨經濟高速增長，出現調漲的趨勢，2017 年越南工資平均增加 7.3% 至 165~175 美金，但仍比中國低。而且，越南人口識字率高，有較高的學習能力，其勞動力也較其他新興市場高，因此對台塑集團來這邊設廠投資很有優勢。

(三) 外資投資政策

越南政府採取之各項重要經貿措施，主要為反映持續經濟開放改革及市場經濟之決心，融入國際經濟體系，解決企業經營面臨之問題，促進行政改革，提升政府效能。像是改善投資環境，越南政府於 2003 年 3 月 19 日公布有關外人投資法施行細則修訂案決議，主要內容為：(1) 間接出口免稅、(2) 來料加工沖退稅期間改為 270 天、(3) 提供土地租金減免及租稅假期等優惠、(4) 營利事業所得稅免稅期間最長為 8 年、(5) 取消外資企業產品應外銷 80% 以上之條文、(6) 簡化投資手續，包括 500 萬美元以下之投資案由各省市人委會及省級工業區管理委員會核發投資執照、(7) 訂定海關作業流程、(8) 逐步採取單一價格制，如旅遊觀光費、設立公司代表辦事處手續費等、(9) 取消投資執照申請費用之規定、(10) 取消外資企業利潤匯出稅。上述所說明的十項規定，都對台塑集團到越南設廠投資是有利的機會。

(四) 產業政策

越南計劃投資部(Ministry of Planning and Investment)預計該國將於

2010 至 2025 年投入 2,300 億美元打造能源基礎建設；另火車站、航空站、港口、公路以及鐵路等基礎建設項目，帶動鋼鐵產業發展。因為越南內需市場大，對台塑來越南投資製造業是個很好的機會。

4. 外部威脅 Threat

(一) 罷工問題

越南政府與當地的人民是非常重視勞工的權益，也十分重視越南的國際議題，因此當有勞工權益未談好、或是發生重大國際事件時，越南人民有時會以抗爭或罷工表達自己的意見。所以台塑到當地設廠時，應該要特別的注意越南勞資問題，可以面對面的坐下來和當地員工做好事前的溝通準備，避免日後產生不必要的糾紛問題，間接地影響到公司的聲譽。

(二) 開始重視環保議題

建設及發展越南鋼鐵業，使其成為一項重要產業，確保產業發展的穩定性和永續發展。減少生鐵、鋼胚和鋼材之間的不平衡；並減少長條類鋼材與平板類鋼材的不平衡。越南政府在 2017 年 2 月表示，今後將不會批准任何高污染鋼鐵項目。鋼鐵產業與高爐建設投資金額的龐大，牽涉利益眾多，帶來的污染疑慮等因素，是造成越南河靜鋼場點火進度一再延頓的理由。而因為環保事件所帶來的巨額罰款，造成外資的卻步，讓前往投資的廠商感到疑慮。

(三) 競爭激烈

越南近年來經濟迅速發展，而且擁有極好的地理位置、農礦資源豐富，中日韓積極地在東協佈局，鄰近的泰國、馬來西亞與越南本土廠商也積極搶進。在 2018 年中美貿易戰中，越南更是成了受益國，許多原在中國投資的外商紛紛轉移至越南，使得許多的國際大廠於越南當地設廠生產，產品的價格可能容易面臨到削價的競爭，對台塑集團的未來發展可能容易受到影響。

伍、 總結與討論

以下整理本研究所用的研究方式以及流程，我們根據越南及台塑兩大方面做一個結論，並加入我們的研究感想：

越南方面

我們先藉由 PESTC 模型來了解越南這個國家的文化背景，再利用我們之前課堂上學習到的一些投資理論來分析越南的環境吸引投資的優點與缺點，以及其作為發展中國家的依賴模式，同時我們也探討了近年來台灣與越南的經貿發展。透過以上種種分析，我們了解到越南這個國家市場的潛力，不論是從政治、經濟、文化等各層面來看，整個東南亞內，越南可說是具備非常多的優勢。

台塑方面

台塑旗下有非常多的子公司，而本研究主要是針對在越南的台塑河靜鋼鐵來作探討。經過資料蒐集與分析，我們發現台塑是屬於國際合資企業型態，從台塑至越南發展的脈絡來看，我們也將台塑成功的關鍵因素分為三類：技術、地緣位置及原料。除此之外，我們也用 SWOT 來分析台塑的內部優劣勢及外部機會與威脅，並且更進一步探討他所具備的所有權優勢與內部化優勢。然而，看似相當成功的台塑企業也在越南遇到了不少挫折，包括受到最著名的排華暴動案的波及，以及因忽略越南對環境議題的重視而造成的損失等等。

結語

透過這次的個案研究，除了更加熟知越南這個充滿吸引力的投資市場外，也讓我們了解到一家跨國企業在選擇進入新國家市場時會有哪些考量，以及面臨到的困境會有哪些。國際上的投資不容易，要想長久地取得利益更是件困難的事，在學習到成功企業——台塑的投資決策與他們在越南的故事後，我們了解到在進入一個國家市場前除了必須了解當地特色與文化之外，也必須要調查當地的相關政策規定，避免損失利益同時也能拉近企業與當地間的距離。



陸、 參考文獻

1. 越南大規模裁軍 50 多萬，1986 年，為何要進行革新開放？（2019 年 5 月 10 日）。壹讀。
<https://read01.com/azQaEBm.html#.YoikqodBxPY>
2. 越南-國家分析、2022 經濟現況、主要政策、進出口資料（2022 年 5 月 13 日）。OOSGA。
<https://zh.oosga.com/about-us/>
3. 越南科技產業的發展（2020 年 2 月 10 日）。工商時報。
<https://view.ctee.com.tw/business/14300.html>
4. 投資越南的十個理由（2020 年 10 月）。啟源會計師事務所有限公司。
<https://www.bycpa.com/b5/html/news/202010/2930.html>
5. 基建高達 650 億美元 越南經濟底氣再提升（2022 年 1 月 4 日）。工商時報。
<https://ctee.com.tw/news/global/575735.html>
6. 越南政府計劃自 2022 年 7 月 1 日起將地區基本工資上調 6%（2022 年 4 月 15 日）。台灣經貿網。
<https://reurl.cc/x9p0NN>
7. 非營利組織國際化之研究
<https://ah.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/34974/5/35503505.pdf>
8. 通吃中美俄的東協大國——越南投資環境簡介（2018 年 4 月 24 日）。TWFIN 金融科技服務。
<https://reurl.cc/loNdzl>
9. 葉惠忠&丁金惠（2019 年 9 月）。台商赴越南投資策略之個案分析。
<https://dba.nkust.edu.tw/uploads/asset/data/5dc50173841a8e291b00000e/2019-9%E5%8F%B0%E5%95%86%E8%B5%B4%E8%B6%8A%E5%8D%97%E6%8A%95%E8%B3%87%E7%AD%96%E7%95%A5%E4%B9%8B%E5%80%8B%E6%A1%88%E5%88%86%E6%9E%90.pdf>
10. 丁心嵐（2018）。越南經濟發展概況與市場商機之研析，區域經濟論壇。
[extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjcaadp/https://www.cier.edu.tw/site/cier/public/data/173-18%E5%8D%80%E5%9F%9F%E7%B6%93%E6%BF%9F%E8%AB%96%E5%A3%87.pdf](https://www.cier.edu.tw/site/cier/public/data/173-18%E5%8D%80%E5%9F%9F%E7%B6%93%E6%BF%9F%E8%AB%96%E5%A3%87.pdf)
11. 王綺（2019 年 1 月）。台灣連鎖茶飲國際化策略與競爭優勢之研究。

國立中山大學企業管理學系碩士論文。

<https://ethesys.lis.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/getfile?URN=etd-0021119-130144&filename=etd-0021119-130144.pdf>

12. 戴萬平與劉一郎（2018）。超越依賴與互賴：台灣與東協鋼鐵產業連結的政治經濟分析，貿易政策論叢，第30期。
<https://philarchive.org/archive/-6663>
13. 張登傑（2010年1月）。AMI基礎建設產業之策略研究，國立交通大學科技管理研究所碩士論文。
<https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/45524/1/552501.pdf>
14. 臺越簽署貿易促進合作備忘錄 擴大雙方經貿連結（2022年1月5日）。經濟部國際貿易局。
<https://www.trade.gov.tw/Pages/detail.aspx?nodeID=40&pid=735341>
15. 台塑企業。維基百科。
<https://reurl.cc/QL53ab>
16. 辛翠玲（2016年8月15日），當台塑鋼廠與越南社會對撞——環保政治觀點看臺塑事件（下）。天下雜誌。
<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/204/article/4656>
17. 這家企業成為「一帶一路」鋼鐵冶金業的領跑者，背後有啥秘密（2019年4月28日）。每日頭條。
<https://kknews.cc/zh-tw/finance/ppkn23z.html>
18. 台塑越鋼聚光 複製中鋼模式。經濟部工業局。
<https://reurl.cc/x9p03N>
19. 呂國禎與林麗娟（2014年5月1日），多賺1塊錢的代價。今周刊，第909期。
<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201405210001/>
20. 翁毓嵐與蔡孟好（2014年5月20日）。越南排華暴動，台塑廠四死，損失近億。中國時報。
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20140520000349-260102?chdtv>
21. 莊賢捷（2021年7月30日），台塑2025年起停產一次性民生用品塑料，開啟台灣石化業永續轉型。關鍵評論。
<https://www.thenewslens.com/article/154398>
22. 台商在越南鞏固領導地位（2013年10月30日）。全球紡織資訊網。

<https://www.tnet.org.tw/Article/Detail/14469>

23. 姚惠珍(2013年11月7日)。台塑集團砸150億越南設廠。蘋果日報。
<https://reurl.cc/A7683Z>
24. 彭暄貽(2021年8月15日)。台塑企業河靜鋼鐵廠營運大爆發紡織復甦又升溫。工商時報。
<https://ctee.com.tw/news/industry/519218.html>
25. 彭暄貽(2022年5月13日)。三路衝刺營運 河靜鋼廠 再搶基建商機。工商時報。
<https://reurl.cc/e3kLIL>
26. 丁于珊(2019年7月4日)。具貿易戰略地位，鋼廠布局越南形成聚落。MoneyDJ新聞。
<https://www.moneydj.com/kmdj/news/newsviewer.aspx?a=a02b26ab-3e8e-42f9-b070-bcfb05c0bf61>
27. 蛻變的越南 向前行的台商(2018年8月12日)。中央通訊社。
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201808125002.aspx>
28. 前進越南投資暨稅務實務集錦(2020年6月)。安永聯合會計師事務所。
[ey-investing-in-vietnam-highlights-20200621 \(1\).pdf](https://www.ey.com/vietnam/investing-in-vietnam-highlights-20200621-1.pdf)
29. 探討亞洲新虎－越南
<https://www.shs.edu.tw/works/essay/2008/03/2008032815323292.pdf>
30. 台商前世與今生－在越台商2000~2018年之發展概況
<https://www.shs.edu.tw/works/essay/2018/11/2018111509342673.pdf>
31. 林為正譯(2001)。《吃：漫遊飲食行為、文化與歷史的金三角地帶》。臺北：藍鯨。(原書：Mintz, Sidney W. [1996].Tasting Food, Tasting Freedom：Beacon Press.)