

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

製鞋業於越南投資關鍵成功因素之研究

—以 J 公司為例

**The Key Success Factor of Taiwanese Footwear Industry in
Vietnam**

- A Case Study for J Company

指導教授：王凱立 博士

研究生：李卿華 撰

中華民國 106 年 06 月

謝 誌

完成此篇論文，首先要感謝我的指導老師-凱立老師，在寫作與求學過程中用心指導與鼓勵，論文付梓背後有許多無形的陪伴與關懷。

也要感謝風雨中特地前來參加口試論文的王開義老師、林江峰老師、蔡政言老師與魏清圳老師，提供本論文諸多寶貴意見，學生獲益良多，也因為口試老師們的指導，使全篇論文更加完善與充實。

為了個案訪談順利，到越南製鞋廠收集論文相關寫作資料，在此要特別感謝製鞋廠陳大哥與吳大哥，在資料收集上，大力的協助與無藏私地分享。並且，要感謝一同奮鬥的同學們，還有默默支持的學長姐們，在求學生涯中，一點一滴地給於課堂上所沒有的人生經驗，是他們豐富了我，研究所學習生活。

最後，還要感恩我親愛家人和朋友們，在就讀研究所及論文寫作中，給予無限的關心與照顧，這篇論文因為他們才得以完成。東海的美麗校園伴我數載，要感謝的人事物還有很多很多，沒有寫在這裡的，也都一併的感恩在心裡…。

李卿華 僅誌於台中

2017 年 6 月

中文摘要

論文名稱：製鞋業於越南投資之關鍵因素研究-以J公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2017 年 06 月

研 究 生：李卿華

指導教授：王凱立

論文摘要：

本研究以台商赴越南設製鞋廠為研究對象，探討製鞋業紛紛由中國轉到越南設廠原因。採用質性研究方法，經由深度訪談與 PEST、五力分析與 SWOT 方式，探討製鞋業於越南經營成功關鍵因素，並歸納出實務意涵，提供給業界決策之參考。本文重點結論可分為，宏觀面與微觀面。外在環境宏觀面的誘因：(1) 人口紅力，降低勞工成本 (2) 政治法令，吸引外資設廠 (3) 區域經濟統合，優惠關稅 (4) 低廉生產成本，提升競爭能力。內部企業微觀策略：(1) 企業稅賦優勢，吸引訂單由中國轉到越南。(2) 企業重視勞資和諧，降低越南員工罷工衝突。(3) 企業依賴貿易商接單，分散行銷與接單風險(4) 企業由台灣控管資金作業，分散匯率波動與資金配置風險。

【關鍵字】製鞋業，越南，投資，經濟區域統合，關鍵成功因素

Abstract

Title of Thesis : The Key Success Factor of Taiwanese Footwear Industry in Vietnam

- A Case Study for J Company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2017)

Student Name : CHING HUA LI

Advisor Name : Dr. Kai-Li Wang

Abstract :

In this study, Taiwanese footwear Industry in Vietnam research subjects, exploring the key factors for Taiwanese footwear moved into Vietnam .Using qualitative research methods to Taiwanese women footwear Company for interview subjects, learned the key success factors in Vietnam through in-depth interviews with PEST, Five Force and SWOT analyses. The reasons separated to External Environment which are macro factors and Enterprise Policy which is micro factors. The macro factors on External Environment : (1) Labor cost (2) Political attitudes (3) Regional economic integration (4) Low production cost. The micro factors on Enterprise Policy : (1) The tax advantage on export trades (2) The harmonious to labor relationship (3) The marketing and orders through agency (4) The financial operation on Taiwanese office. Based on the results of this study, the paper puts forward the discussion and summarizes the practical meaning and provides the reference and suggestion to the relevant research.

Key words: Footwear Industry , Vietnam , Investment , Regional economic integration

The key factors

目次

謝誌	I
中文摘要	II
ABSTRACT	III
目次	IV
表次	VI
圖次	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第二章 文獻探討	6
第一節 台灣與越南製鞋業發展	6
第二節 越南投資環境介紹	10
第三節 越南投資之相關文獻	20
第三章 研究方法	23
第一節 質化研究	23
第二節 內外環境部分析	24
第三節 訪談設計	28
第四章 個案分析	31
第一節 個案公司簡介	31
第二節 訪談內容	34
第三節 製鞋業整體之競爭力分析	47
第四節 個案公司之競爭力分析	55
第五節 關鍵成功因素之探討	60
第五章 結論與建議	63
第一節 研究結論	63
第二節 研究建議	65
第三節 未來研究建議	66
參考文獻	68

一、中文文獻.....	68
二、英文文獻.....	69
三、網路文獻.....	70
附 錄.....	71

表 次

表 3-1 本研究之訪談紀錄表	28
表 4-1 受訪者針對問題(一)的訪談內容回答	34
表 4-2 受訪者針對問題(二)的訪談內容回答	36
表 4-3 受訪者針對問題(三)的訪談內容回答	38
表 4-4 受訪者針對問題(一)產業面的訪談內容回答	39
表 4-5 受訪者針對問題(二)行銷面的訪談內容回答	41
表 4-6 受訪者針對問題(三)組織面的訪談內容回答	42
表 4-7 受訪者針對問題(四)研發面的訪談內容回答	44
表 4-8 受訪者針對問題(五)財務面的訪談內容回答	46

圖 次

圖 1-1 中國大陸 1994~2006 鞋類外銷變化.....	1
圖 1-2 NIKE 2014 分布在世界工廠的比例數.....	2
圖 1-3 研究流程圖.....	4
圖 2-1 台灣製鞋業發展歷程.....	8
圖 2-2 越南位置圖.....	10
圖 2-3 越南人口結構.....	11
圖 2-4 越南經濟成長率變化.....	12
圖 2-5 越南消費者物價指數.....	13
圖 2-6 越南進出口貿易.....	14
圖 2-7 越南匯率變化.....	15
圖 2-8 越南製造業 PMI.....	15
圖 2-9 越南工資調漲.....	16
圖 2-10 越南 FDI 外國直接投資.....	17
圖 3-1 PEST 模型分析.....	25
圖 3-2 PORTER 五力分析.....	26
圖 3-3 SWOT 分析.....	27
圖 4-1 J 公司組織圖.....	32
圖 4-2 人力分布.....	33
圖 4-3 銷售市場分佈.....	34
圖 4-4 越南 PEST 模型分析：.....	48
圖 4-5 越南五力分析.....	50
圖 4-6 越南 RECP、TPP、ACE 區域經濟統合位置.....	52
圖 4-7 越南 SWOT 分析.....	54

圖 4-8 J 公司 PEST 模型分析：	56
圖 4-9 J 公司五力分析	58
圖 4-10 J 公司 SWOT 分析	60

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著運動風的興起，當馬拉松路跑成為全民運動時，世界知名運動鞋品牌，已經不知不覺由“中國製造”，取而代之是“印尼製造”、“越南製造”，製鞋產業緩緩地由中國大陸轉向東南亞。

製鞋業是屬於人力密集的產業，其發展主要受到勞動力的影響。基於「比較利益」與「利潤最大化」原則，製鞋企業猶如遊牧民族，不斷的往勞力密集及成本低廉的國家移動。早期全球製鞋業中心在義大利、西班牙、葡萄牙等國；1960年，開始轉移到製造成本比較低廉的日本、台灣、韓國等地；1990年以後，又轉移到土地與人工勞動力成本相對低廉的中國大陸。據中國海關數據資料統計，中國製鞋產業從1995年25億雙到2006年增加為76億雙，在2006年，中國已經成為全球最大的製鞋中心，鞋產量占全球總產量的60%以上，如圖1-1。

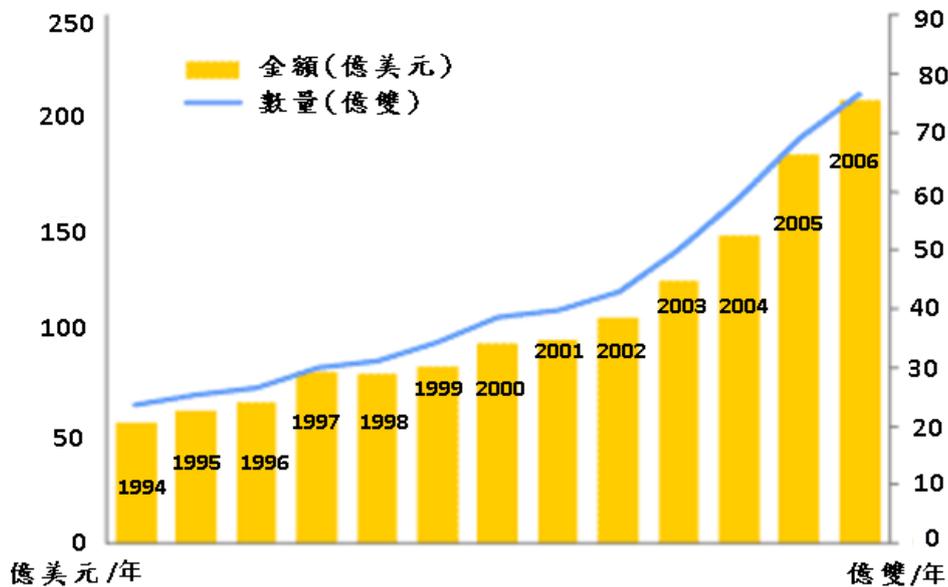


圖 1-1 中國大陸 1994~2006 鞋類外銷變化

資料來源：中國輕工工藝品進出口商會

然而，近幾年，隨著中國工資、地價房價的上升，再加上勞動保護等各種稅務漸多情況下，使的生產區位慢慢地轉向越南、東協各國¹等勞動力成本更低廉的國家移動(何彩滿，2004；守靈靈，2005)。其中又以越南，為製鞋業者赴海外投資最適合區位(李城忠，2007；游可欣，2008)。以運動冠軍品牌 NIKE，跨國生產製造比率為例，在全球銷售的鞋子之中，2007 年時，中國代工廠占 35%、越南占 21%、印度尼西亞與泰國占 12%。到了 2010 年，越南代工廠所占比例上升到 37%、中國 34%。2014 年，國際市場更有 43%的鞋子，是在越南製造，中國大陸生產，已降為 28%，如圖 1-2。

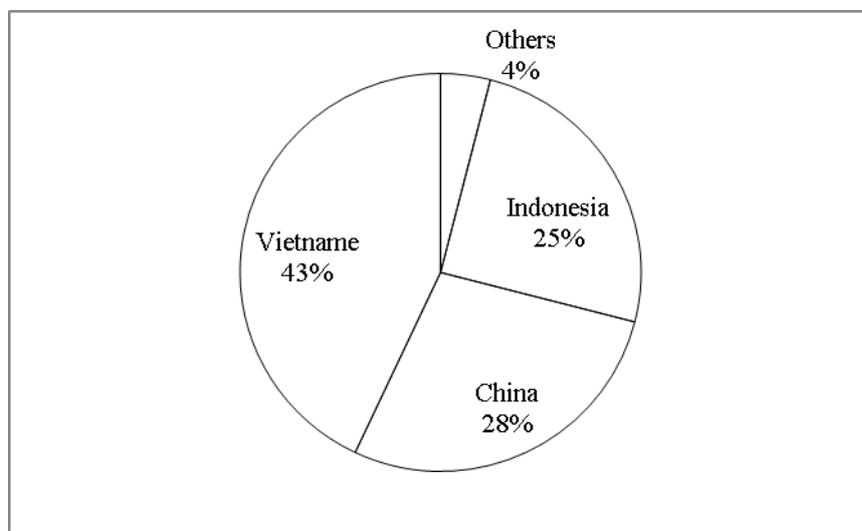


圖 1-2 NIKE 2014 分布在世界工廠的比例數

資料來源：NIKE 官網

此外國內製鞋業三大巨頭，寶成工業、豐泰企業及鈺齊，也隨著客戶全球供應鏈變化，由原本最大製鞋基地中國大陸，分別轉移到越南、印尼、印度及緬甸等地。依據業者資料顯示，2015 年上半年，寶成與豐泰越南廠已成為該集團最大的生產基地，如表 1-1。鈺齊更表示，目前越南廠的每雙戶外鞋平均產品單價 (ASP)，已高於集團平均 ASP(25 美元)，由此可知，越南已成為目前台灣製鞋業重要的生產中心。

¹ 東協各國：東南亞國家協會 (The Association of Southeast Asian Nations，縮寫為 ASEAN)，簡稱東協，東協目前共有 10 個正式的成員國，印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國、新加坡、汶萊、柬埔寨、寮國、緬甸、越南另外還有一個候選國，東帝汶和一個觀察國，巴布亞紐幾內亞 (自 1976 年起)。

表 1-1 2015 寶成工業、豐泰企業及鈺齊全球布局與營運規模

公司	代工品牌	近期佈局	2015 年前三季 出貨量(萬雙)	越南廠上半年 產能占比(%)
寶成	NIKE、ADIDAS、ASICS、 SALOMON、TIMBERLAND 等	越南、印尼及 緬甸廠區	逾 23,140	約 42
豐泰	NIKE、CONVERSE、 SALOMON 等	越南、印尼及 印度廠區	逾 6,636	約 53
F-鈺齊	THE NOTE FACE、 TIMBERLAND、COLUMBIA、 MEINDI 等	越南、柬埔寨 廠區	逾 900	約 32

依據越南計畫投資部外國投資局統計資料顯示，越南於 2016 年，前 5 個月共吸引了一百多億美元外資投資，較 2015 年同期成長 136.4%。吸引外商投資 19 個產業中，又以製造業最受外商關注。就地區別而言，至 2016 年，台灣廠商對越南投資排名第三位，僅次於南韓與新加坡。逾八成是為製造業投資，其中又以紡織成衣、鞋類、木製品及腳踏車等製造業為主。由此可知，越南近年來成為台商對外投資的主要地區之一，同時也是製鞋業對外發展最熱門地區。

為何越南這幾年內快速成為台灣製鞋業者的投資重心，而其投資設廠的關鍵因素又是為何，即為本論文所研究的動機。

第二節 研究目的

綜合以上研究背景與動機，探討越南吸引製鞋企業前往投資的動機，並對越南整體內外環境，分析鞋廠於越南設廠所考慮因素為何，之後針對製鞋廠於越南投資動機與營運現況，找出製鞋企業如何利用越南投資環境，掌握到越南設廠的關鍵因素，是本研究討論核心議題。

歸納而言，本研究之目的如下：

- 一、分析越南投資環境與政策誘因。
- 二、分析台灣製鞋業於越南設廠之內外部環境分析。
- 三、分析台灣製鞋業赴越南投資之關鍵成功因素。

第三節 研究流程

本研究是以製鞋業於越南設廠成功因素，作為研究內容之主要方向，再以文獻整理的方式了解到製鞋業的發展與越南內外投資環境，之後再針對個案鞋廠進行訪談，並且於越南投資設廠之關鍵因素為主軸，分析越南投資環境的內外環境以及其經營成功策略，推論出研究發現、結論與建議，提供相關產業赴越南投資策略與建議。

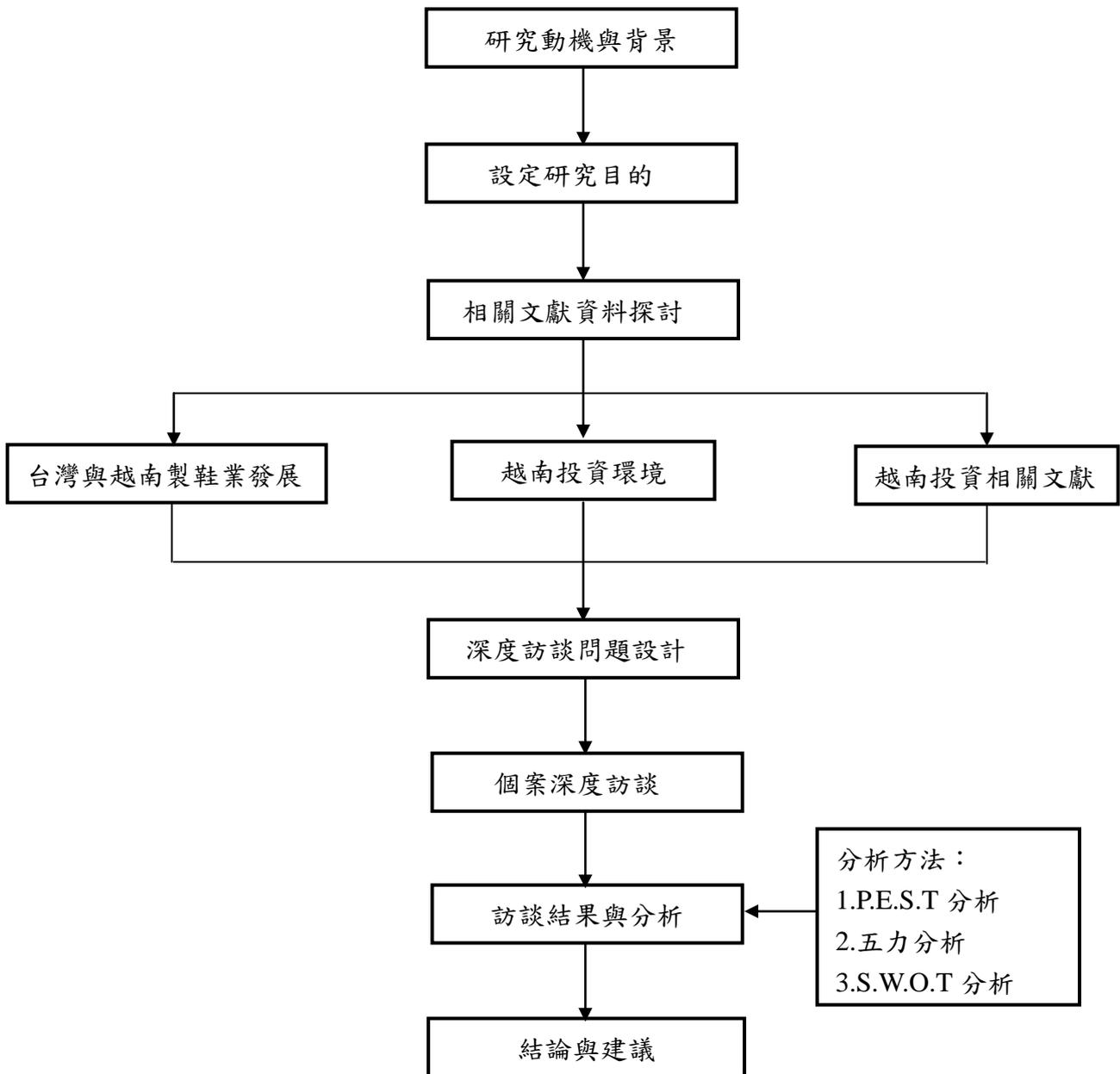


圖 1-3 研究流程圖

本文共分為五章，各章節內容分述如下：

第一章 緒論

第一節說明研究背景與研究動機，第二節為研究目的，第三節研究流程。

第二章 文獻回顧

討論台灣與越南製鞋產業發展與越南投資環境介紹，並且針對越南投資相關文獻，進行回顧與探討。

第三章 研究方法

說明質化方式的研究，以及 PEST、五力分析與 SWOT 相關理論進行探討，之後依照個案公司設計訪談內容與大綱。

第四章 個案分析

分析製鞋產業與個案公司於越南內外環境狀況，並且透過生產、銷售、人事、研發、財務，五構面去訪談個案公司，設廠於越南所面臨的機會與挑戰，找出個案公司與越南設廠關鍵成功因素探討。

第五章 結論與建議

依據本論文之研究資料進行分析與討論，歸納本文重要發現，提供相關產業於越南設廠實務上與未來研究上之建議。

第二章 文獻探討

本章針對研究議題相關之文獻進行回顧探討，共分為三節。第一節為製鞋業於台灣與越南發展；第二節為越南投資環境介紹；第三節為越南投資相關文獻。

第一節 台灣與越南製鞋業發展

1970 年代台灣曾是「製鞋王國」，但在國內外經營環境快速變遷下，台灣鞋業生產力逐漸轉移到中國與東南亞發展。近年來更由於越南擁有天時、地利、人和的優良條件，及政府積極地引進外資投資政策，使越南成為台灣製鞋業海外投資的最佳選擇。

一、台灣製鞋業發展

萌芽時期(1962 年~1966 年)，正當先進國家紛紛轉向技術與資本密集產業發展時，台灣正值編草帽業盛行時間，當時少數業者就利用菲亞草、越南草、銀絲草等天然材料來編織鞋面或鞋帶，配上膠底成為「拖涼鞋」，試銷國外反應不錯，因而成為簡單的製鞋業。

茁壯時期(1967 年~1976 年)，台灣石化業發達，已有 PVC 塑膠皮、PU 合成皮可以做為鞋面與鞋底接著材料，再加上膠著劑引進，成為製造塑膠鞋類的初級品。此外，業者積極地引進日本製鞋技術，政府更將製鞋業，列為重要外銷加工產業，實施各種輔導措施。協調外貿協會組團到歐、美、日各國參觀鞋展，並邀請國際貿易商來台參觀與採購，從日本人與美國人學習製鞋技術，促使鞋業出口量大幅增加，十年間鞋子平均出口成長率高達 57.5%。

國際貿易保護主義期(1977 年~1981 年)，台灣製鞋業於 1976 年已發展成為「世界鞋類最大供應商」，產量已完全取代了日本，最高產值高達 1520 億元。然而，外銷成長過速，受到國際貿易保護主義抬頭，美國、加拿大等先進國家，對台灣實施輸入設限等抵制措施。美國於 1977 年，開始實施為期四年的『有秩序市場行

銷協定』(OMA, Order Marketing Agreement)²，要求我國鞋業銷美數量需要按協定原則自動設限，緩和對美國銷售鞋類之劇增。之後，英、法等新進國家亦隨之跟進，使得鞋類外銷逐漸降低。依據台灣區製鞋工業同業公會統計資料顯示：1978年的出口量與1977比較，減少約4.3%，1979年，只成長約0.4%，1980年外銷總量只為4億1千300萬雙，外銷總值14億美元。

景氣銳變時期(1982年~1986年)，此期間產業結構發生急劇變化，1981年，美國對台灣解除輸入設限管制，1983年景氣復興及1984年洛杉磯奧運帶來商機，使得我國鞋業大額增加到5億2千多萬雙，外銷金額達約18.4億美元。但自1985年勞動基準法實施，1986年台幣大幅升值、工資上漲、勞工短缺與環保意識等經濟環境問題抬頭，台灣製鞋業遭受到嚴重打擊。相對，東南亞及中國大陸等國家藉著工資低廉的優勢，製鞋業紛紛興起，使得台灣鞋業外銷受到嚴重的限制。

國際分工期(1987年~現今)，台灣製鞋業出口金額，自1988年最高峰36億美元下降到1990年25億美元，兩年間下降32%。台灣製鞋業優勢條件逐漸喪失，並且受過美國對台灣製鞋業配額的影響，只好將生產基地移到東南亞與中國大陸，尋求低廉勞動力、優惠租稅並且取的美國配額訂單。而台灣本地朝向設計研發中心與營運總部發展，利用國資源分工合作模式，發展出另一種形式的國際競爭力，如圖2-1。

²有秩序銷售協定又稱有秩序銷售安排，是指壟斷資本集團瓜分國內外市場的一種方法，屬於非關稅壁壘的一種措施。是指各國壟斷資本集團，為了避免競爭，維護壟斷高價，從而保證獲得高額利潤，通過協商，劃分銷售地區，規定銷售限額，達成有秩序銷售協議。

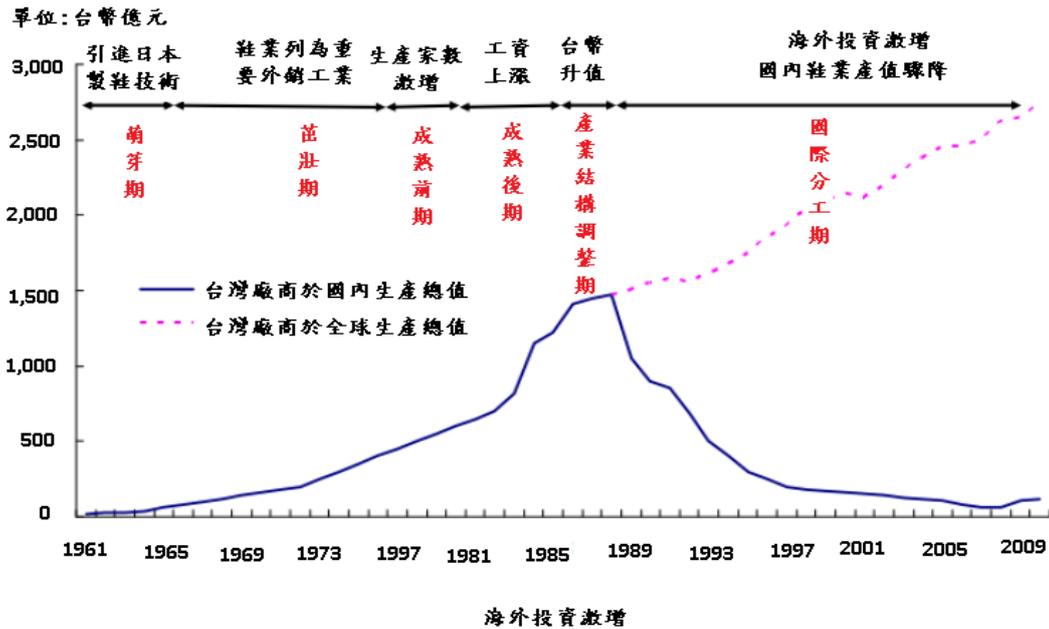


圖 2-1 台灣製鞋業發展歷程

資料來源：FRT 產資網(FRTIS)整理

二、越南製鞋業發展

90 年代越南對外改革開放初期，外國鞋廠基於其國內工資高漲及勞力匱乏等社會環境變遷因素，導致生產成本增加，市場競爭力大幅減弱，由於越南充沛的勞力及廉價的工資，加以產品輸銷歐盟無配額限制並享有優惠關稅（GSP），紛紛將生產線外移至此，在外商技術及資金的引進下，造就越南鞋業興起。

運動品牌 NIKE 也於 1995 年開始入駐越南，並在越南和 10 家韓國工廠和台灣工廠建立合作關係，台商自 1990 年代初期開始在越南投資。國際買家也在考量運動鞋配額和關稅下，讓寶成在 1996 在越南設廠。

當時 90 年代，前蘇聯原為越南鞋類之出口市場，但在蘇聯瓦解後，歐盟取而代之成為最大之外銷市場。2002 年歐盟自越南輸入鞋類金額占越南鞋類出口總額之 78%（其中以英國、德國、荷蘭、法國、比利時及義大利等國進口最多），同時越南也是歐盟第三大鞋類進口來源，僅次於中國大陸及印尼。美國亦是越南鞋類重要出口市場之一。

近兩年，中國政府提出產業升級和發展轉型政策，使的中國的產業由勞動密集改為技術密集，另一方面，隨著中國經濟的持續性快速發展，勞動力成本也逐漸上升。從 2003 年到 2013 年，中國製鞋廠工資平均增長 3.5 倍，尤其是 2008 年金融危機發生後勞動力成本上升迅速，東南亞鞋業更搶走中國近三成的加工訂單，特別是越南。

投資越南鞋類外資中，主要為南韓及台灣，外資鞋廠數量雖僅占越南鞋類總家數的三分之一，但其產量卻占全國之半數，出口額更達 60%，其產品幾乎百分之百外銷。在越南鞋廠替多家著名廠牌代工生產，包括 Nike、Reebok、Adidas、Clark、Timberland、Diadora 等，在產品類別方面，主要以運動鞋為最多數，次為女鞋，再為帆布鞋，三者占越南鞋類出口總量之 76%。從地區分布而言，越南鞋類主要分布在胡志明市、河內和海防市。胡志明市主要以中高低價位的皮鞋為主，河內則以生產流化鞋居多，至於海防市則分布一些較大型的鞋類加工廠為主。

據美國國際分析貿易委員會數字顯示，越南進口鞋類由 2013 年 29 億美元上升至 2015 年 43 億美元，進口的數量從 2013 年到 2015 年增長近 50%。越南海關統計資料也顯示，2015 年越南鞋類出口市場，達 50 個國家，以美國、歐盟、日本等主要市場，僅次於中國大陸。其中最大市場美國，出口金額為 33.3 億美元，比同時期增長 26.7%，比利時、德國、日本等國家皆超過 20% 增長，出口中國鞋類則高達 5.05 億美元，比同時期增長 42.2%。若以地區來看，歐盟為越南最大鞋子出口市場，而且在歐盟與越南簽訂自貿協定後，這項出口額可望進一步增加。越南政府更預估 2017 年越南鞋類出口將提高為 170 億美元，比同時期經濟成長增長 16-20%。

目前製鞋業已成為越南第三大出口產業，並也為越南主要製造業之一，而其中 70% 更為外資投資，在此得天獨厚的地理環境、天然資源、廉價勞工及政府投資政策等眾多優勢條件下，影響我國製鞋業於越南投資的關鍵成功因素，更具有重要意義。

第二節 越南投資環境介紹

以下將針對本研究之主要國家「越南」，分別依照其基本資料、經貿發展、外資投資等現況，加以分析與介紹。

一、越南基本資料

越南，瀕臨泰國灣、北部灣和南海，北與中國接壤，西接寮國、柬埔寨和泰國灣，東瀕南海、中國海和東京灣。國土面積 331,210 km² 約台灣 9 倍大。越南的國土形狀呈 S 形，海岸線 3,444 km，南北距離長達 1,650 公里，但是東西最狹窄處只有 50 公里寬，如圖 2-2。

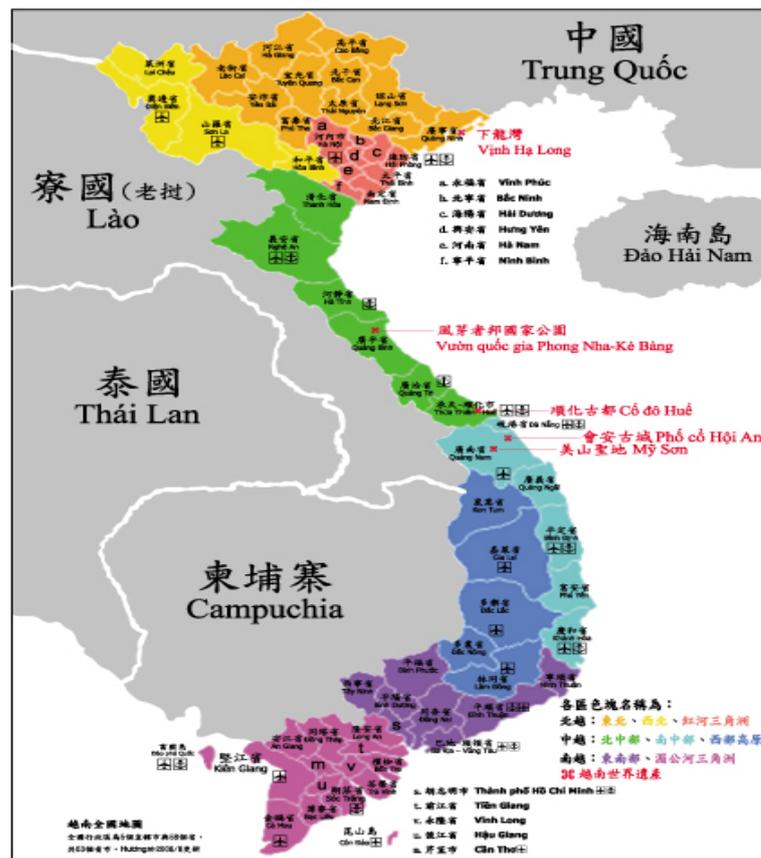


圖 2-2 越南位置圖

資料來源：社會主義中央共和國網站。

全越南分四個氣候區，北部、南部、中部、中南部及東海氣候區。整體北中南三地氣候差異甚大，地處北回歸綫及赤道之間的東南亞季候風區，高溫多雨，

雨量高，濕度高。越南有熱帶沿海氣候，也有 2000 多米高的溫帶區的氣溫。越南共有 54 族，其中京族人口最多，占 87%，次者為岱依、泰、芒、高棉、華、儂等少數民族。因由人口最多的京族主導政經，成為國家政治安定基本條件。

人口結構依聯合國估計，2016 年 5 月份時，越南人口共 9,430 萬人，成長率為 1.07%，每年增加約 100 萬人。並且依世界銀行最新發表的《亞太區人口發展報告》，越南目前正處於人口紅利黃金時期，勞動人口約占總人口的 70%，平均年齡層為 29.6 歲，年青人口居多的國家，適合勞工密集的加工製造業，如圖 2-3。

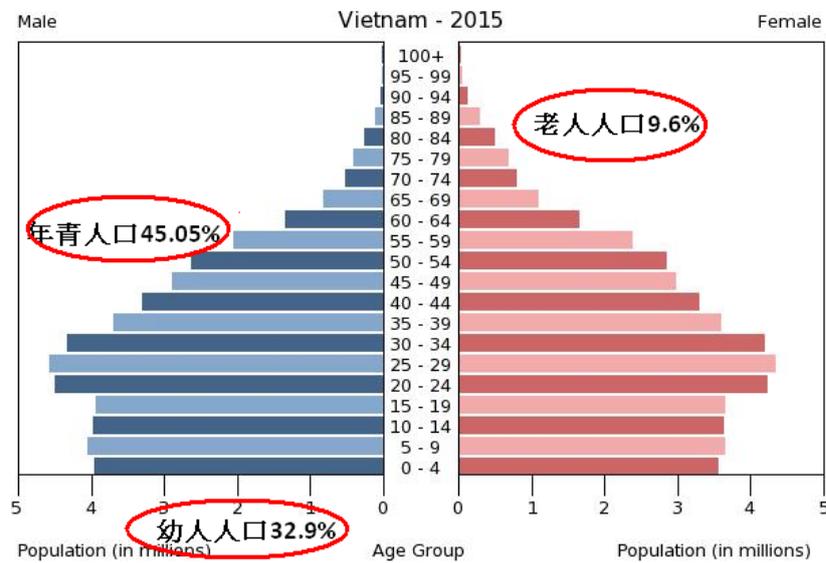


圖 2-3 越南人口結構

資料來源：根據 CIA Factbook，2015

越南識字率高，平均約 92%。根據資料統計 2015 年全國共有 207 所大專學院，294 間中學與專科學校。越南普通話為主要語言，英文為第二語言。越南宗教信仰自由，多數人民信仰佛教，約占全國人口之 50%；天主教約占 10%，其餘為高台教、和好教、基督教徒、回教，與無宗教信仰者。首都為河內（首都），重要城市為胡志明市、海防、峴港及芹苴。

二、越南經貿發展

從一個國家經濟與貿易的變動，可以深入了解到這個國家或地區經濟成長狀況。以下分別就越南整體經濟成長狀況、通貨膨脹、對外貿易、匯率變化、製造業 PMI、工資調降，說明越南近年來經濟與貿易的發展變化。

(一) 整體經濟 GDP

近年來，受惠於私人消費穩定成長、外資投資提高，以及出口商品由紡織品轉為較高價的電子商品，助益越南出口貿易成長，2014 年實質 GDP 成長增至 6.0%。2015 年隨 FDI 投資增加，提高製造業及營造業成長，實質 GDP 成長率增加為 6.7%。然而，2016 年，GDP 增幅減緩，僅達 6.21%，如圖 2-4。



圖 2-4 越南經濟成長率變化

資料來源：Trading Economics

(二) 消費者物價指數(CPI)

越南 CPI 指數漲幅在連續兩年維持在低水位後，2016 年已上升至 4.74%，但仍低於最近幾年的年均漲幅和 2016 年國會通過 CPI 指數漲幅為 5% 之目標，顯示目前通膨仍處於政府可控制範圍。2016 年消費者物價指上漲，主要因為基期較低且幣值疲軟之故。另需求面之通貨壓力亦將增強，工資成長較快，使

的企業成本增加，此外房地產也因為國外買者需求增加，造成景氣復甦，如圖 2-5。

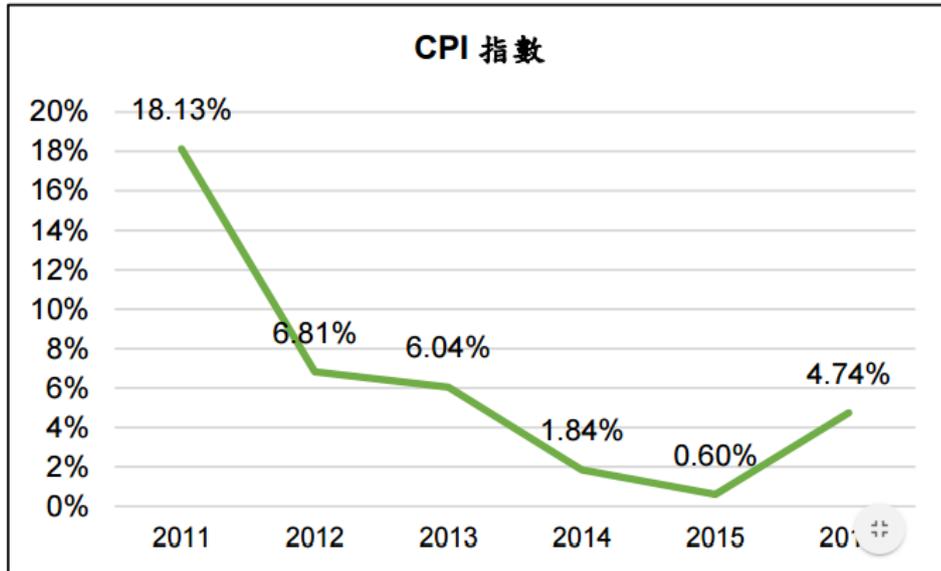


圖 2-5 越南消費者物價指數

資料來源：Trading Economics

(三) 對外貿易

2016 年進口成長率低於出口成長率，讓越南貿易收支由負轉正，由 2015 年的逆差 35 億美元轉為順差 26 億美元。2016 年越南進口總額 1733 億美元，比同時期增長 4.6%。出口總額 1759 億美元，比同時期增長 8.6%。

出口部分，美國仍是越南最大出口市場，越南對美國之出口值成長 14% 至 381 億美元；其次為歐洲。主要的出口產品排序，手機和零組件、紡織品、電子產品與電腦零組件、鞋類出口、機械設備和零組件。

進口部分，中國是越南最大的進口市場，其進口值高達 498 億美元(+20.1%) 其他為韓國、東協、日本等。進口產品為國內製造業所需要的機械設備和原物料的進口需求提升，順序為機械設備與電子產品零組件、布料進口，如圖 2-6。

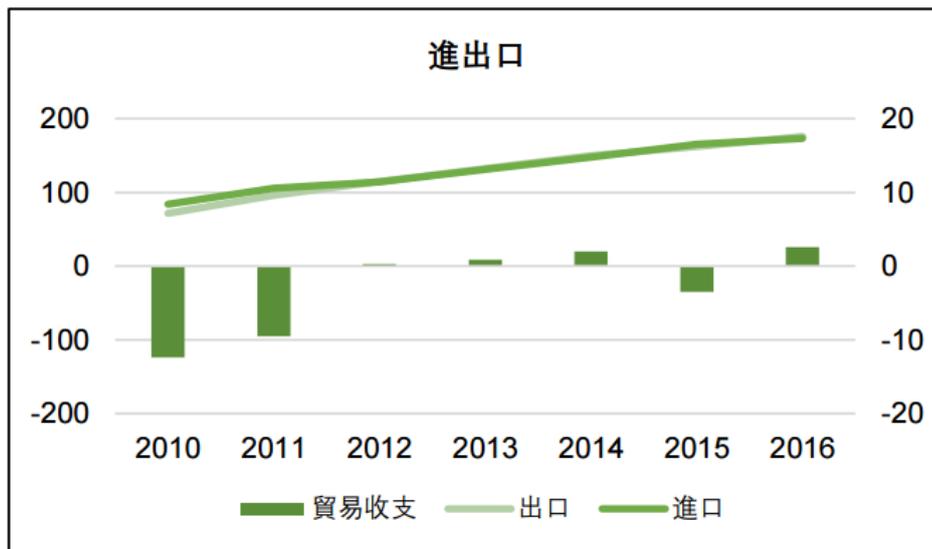


圖 2-6 越南進出口貿易

資料來源：Trading Economics

(四) 匯率變化

越南採行爬行釘住匯率政策(crawling-peg system)³，允許越南盾(Dong)兌美元的匯率隨市場情況進行調整。越南國家銀行(SBV)近幾年透過貶越盾以振興出口，2014 年底越盾兌美元匯率由 2013 年底的匯率 21,095:1 續貶為 21,388:1。2015 年受中國大陸匯率影響，致周邊國家貨幣匯率波動，面對亞洲貨幣競貶，越南央行為維持出口競爭力，2015 年三度調降越盾兌美元參考匯率，一次調降 1% 至 3%，2015 年底越盾兌美元匯率貶至 22,485:1，較 2014 年底匯率貶幅達 4.95%。2016 越南維持出口競爭力，越盾兌美元匯率將持續走弱，2016 年底匯率為 22,596:1，如圖 2-7。2017 年的匯率又小幅度的貶為 22,706:1 (2017/5/30)。

³ 爬行釘住匯率制是固定匯率制和浮動匯率制的折中，其含義是一國對貨幣平價進行細微的、經常性的調整，扭轉一國的國際收支失衡，是將匯率釘住某種平價，但根據一組選定的指標頻繁地、小幅度地調整所釘住平價的一種匯率安排

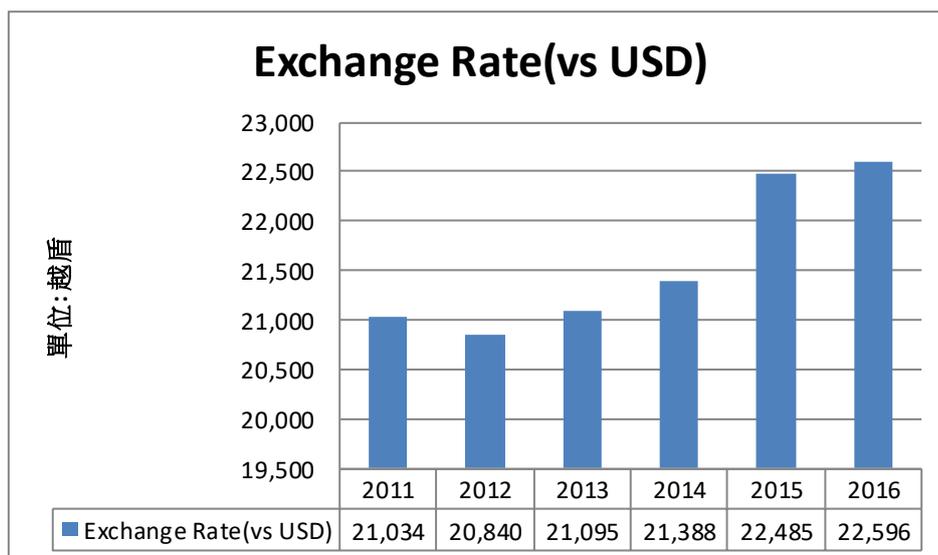


圖 2-7 越南匯率變化

資料來源：Trading Economics

(五) 製造業 PMI

2016 年 12 月越南採購經理人指數 (PMI) 維持在 50 點門檻之上，顯示國內生產持續復甦。由於新訂單、產量及新工作紛紛擴增，提升越南過去幾個月生產維持成長。整體而言，企業擴大投資及生產將帶動越南經濟成長，新出口訂單大幅增加為去年生產出現明顯變化之主因。如 圖 2-8 。

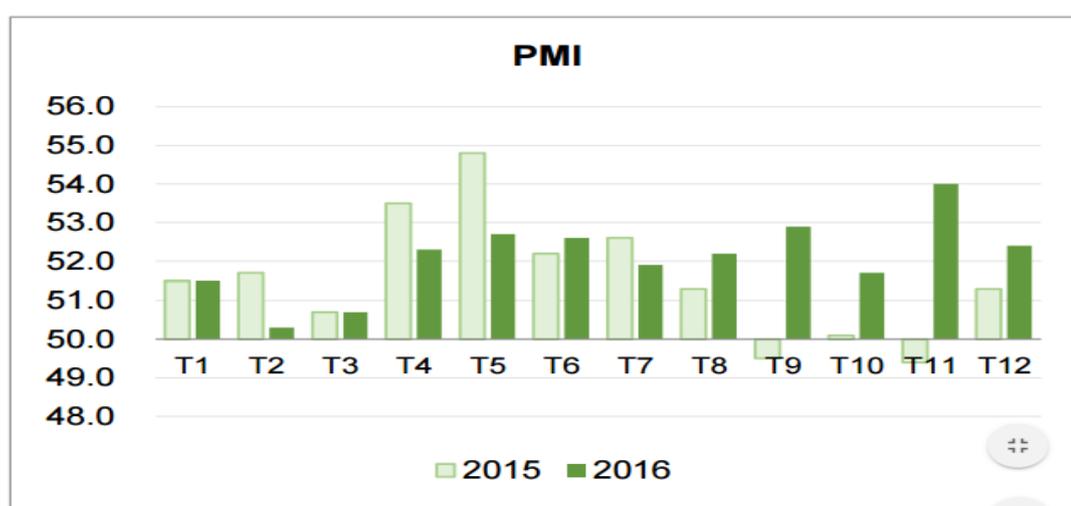


圖 2-8 越南製造業 PMI

資料來源：Trading Economics

(六) 工資調漲

越南薪資於 2011 年以來不斷的調漲，從 2013 年 235 萬越盾、2014 年 270 萬越盾、2015 年的 310 萬越南盾、2016 年的 350 萬越南盾，漲幅約 12-15%。越南國家薪資委員會更表示 2017 年，直轄市基本薪資將由 2016 年的 350 萬越盾（約 157 美元）調漲至 375 萬越盾，平均漲幅為 7.3%，直接反映出越南經濟的飛快成長速度，如圖 2-9。

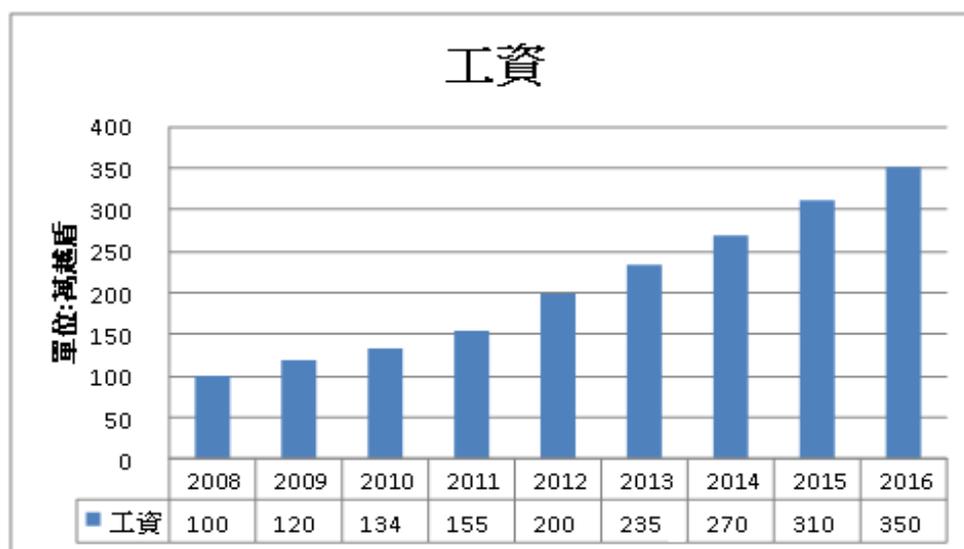


圖 2-9 越南工資調漲

資料來源：Trading Economics

三、外資投資

越南近年來經濟表現出色，吸引各跨國企業積極至越南投資佈局，因而帶動國內就業人口機會與經濟成長。以下就外資投資狀況與台越投資經貿的關係，說明越南吸引各國資金投入與我國到越南投資情況。

(一) FDI 外商直接投入

2016 年湧入越南新註冊 FDI 資金雖萎縮，但 FDI 執行金額成長卻創歷史新高。總計 2016 年 FDI 註冊新批及增資項目，資金共為 210 億美元，較 2015

年萎縮 8%。2016 年 FDI 執行金額較 2015 年成長 9% 至 158 億美元，創歷史新高。

其中，製造業吸引最多 FDI 資金，其新批、增資項目和購買股份的註冊資金共為 155 億美元，占整體 FDI 註冊資金的 63.7%；汽車、摩托車維修和零售的 FDI 註冊資金排名第二位，達 19 億美元，占整體 FDI 註冊資金的 7.8%；不動產排名第三位，吸引 17 億美元的 FDI 資金，占整體 FDI 註冊資金的 6.9%，如圖 2-10。

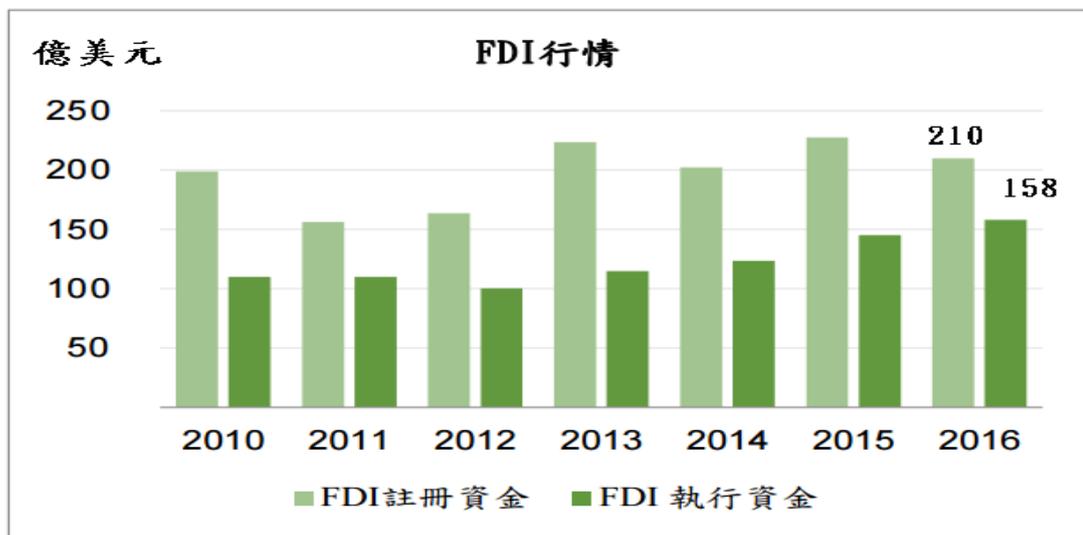


圖 2-10 越南 FDI 外國直接投資

資料來源：Trading Economics

由 1988 年至 2015 年，在越投資的 61 個國家和地區中，韓國居首位，日本排名第二，新加坡位居第三。台灣排第 4 位，如表 2-1。在 2016 年中，同樣韓國為越南之最大投資商，FDI 註冊資金達 70 億美元，占整體 FDI 註冊資金的 28.8%；日本為越南第二大投資商，其註冊資金達 25.8 億美元，占整體 FDI 註冊資金的 10.62%；新加坡為越南第三大投資商，其註冊資金達 24.1 億美元，占整體 FDI 註冊資金的 9.9%。但第四、五、六名，為日本、香港與美國。

表 2-1 各國在越南投資累計統計表(1988-2015 年)

單位:百萬美元

排名	國家或地區	件數	金額	金額百分比(%)
1	韓國	4,944	44,900.59	16.09
2	日本	2,883	38,410.86	13.77
3	新加坡	1,526	34,716.33	12.44
4	台灣	2,475	30,693.04	11.00
5	英屬維京群島	620	19,215.91	6.89
6	香港	972	15,687.85	5.62
7	馬來西亞	523	13,417.03	4.81
8	美國	780	10,778.88	3.86
9	中國	1,284	9,988.11	3.58
10	荷蘭	253	8,141.34	2.92
合計(含其他)		19,929	279,038.75	100.00

資料來源：駐越南代表處經濟組

(二) 台商在越南投資情形

台商至 2015 年止，投資金額排第 4 位，如表 2-1 所示，但有許多是透過第三地前來投資，如維爾京群島、開曼群島、香港、新加坡、馬來西亞等，若是依前述第 3 國名義投資，估計我商實際上在越投資金額至少應在 500 億美金以上。

台商在越南投資或從事經營活動估計超過 4,000 家，主要是以紡織成衣、鞋類、木製品及腳踏車等製造業為主，少數從事營建業、不動產及農林漁業。近年來台商在越南投資件數仍在增加，有許多上市公司如東元集團、遠東新世紀、正隆、建大、仁島集團及鴻海集團均在越南有投資，如表 2-2。

表 2-2 我國在越南投資累計統計表(1988-2015 年)

年度	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
件數	0	1	17	36	37	49	78	65	48	68
金額(百萬美元)	\$0.00	\$1.00	\$251.00	\$520.90	\$561.60	\$421.30	\$518.60	\$1,239.70	\$534.30	\$247.80
年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
件數	72	92	140	132	187	183	156	179	135	217
金額(百萬美元)	\$440.60	\$172.90	\$280.50	\$1,760.39	\$576.40	\$714.13	\$656.06	\$808.25	\$611.56	\$1,931.56
年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	合計	累計金額排名
件數	167	89	117	69	59	75	85	110	2476	
金額(百萬美元)	\$1,089.36	\$1,543.71	\$1,426.60	\$451.54	\$257.32	\$430.47	\$512.42	\$940.40	\$30,758.04	4

資料來源：駐越南台北經濟文化辦事處經濟組

(三) 國際區域經濟統合

近年來越南積極與海外簽定關稅協定，從 1995 年加入東協 4 自由貿易區 (AFTA) 與日本、智利、南韓簽訂 FTA，有效降低關稅。近期更完成與南韓及「俄羅斯、哈薩克及白俄羅斯三國關稅同盟區」，並與歐盟於 2015 年 12 月完成談判簽署 VEFTA。因越南出口主力為勞力密集產品，而歐盟則是以資本密集及技術密集產品居多，VEFTA 生效後，有助越南中小企業引進資金、技術，對越南的經濟有很大的幫助。

此外區域全面經濟夥伴關係協定 (RCEP)、東協經濟共同體(AEC)、越南-歐盟 FTA，更屬於高標準、現代化 FTA，除傳統自由貿易協定幾近零關稅議題，並納入超出傳統自由貿易協定之新興議題，包含能力建構、中小企業、供應鏈管理、競爭政策、國營企業、法規調和、勞工和環境等，有助於越南提升技術與國際競爭力。

跨太平洋夥伴協定 (TPP)，雖受美國新任總統川普正式退出，但越南在追求國際貿易協議比其他國家更積極，即使目前 TPP 不可行，越南仍然還有其他雙邊貿易關係的國家 FTAs 可以合作，因此許多外資對於越南的投資仍很有興趣，如表 2-3。

⁴ 「東協」的全名為東南亞國家協會 (The Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)，於 1967 年 8 月 8 日在曼谷成立。東協 5 個創始會員國為印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡及泰國。其後汶萊於 1984 年 1 月 8 日加入、越南於 1995 年 7 月 28 日加入、寮國和緬甸於 1997 年 7 月 23 日加入，柬埔寨於 1999 年 4 月 30 日加入，形成東協 10 國。此外，東協尚有一個候選國及一個觀察國，分別是東帝汶及巴布亞紐幾內亞。

表 2-3 越南對外洽簽 FTA 現況

已簽署	1.越南-東協FTA (1996.1.1生效)
	2.東協-日本FTA (2008.12.1生效)
	3.越南-日本FTA (VJEPA, 2009.10.1生效)
	4.東協-韓國FTA (2007.6.1生效)
	5.東協-中國FTA (2010.1.1生效)
	6.東協-澳洲及紐西蘭FTA (2010.1.1生效)
	7.東協-印度FTA (2010.1.1生效)
	8.越南-智利FTA (2013.1.1生效)
	9.越南-南韓FTA (2015.5.5簽署)
	10. 越南-俄羅斯、哈薩克及白俄羅斯三國關稅同盟區 FTA(2015年簽署)
	11. 東協經濟共同體(AEC) 2015. 12. 31成立。
談判中	1.區域全面經濟夥伴關係協定 (RCEP) (2013開始諮商)
	2.越南-歐盟FTA (2014年10月6日當週在比利時布魯塞爾歐盟總部舉行第10次回合諮商)
已有共識 惟尚未展 開談判	越南-EFTA FTA (The European Free Trade Association)
例外	跨太平洋夥伴貿易協定(TPP) 2016. 2. 4簽署。-->2017. 1. 23美國總統特朗普簽署行政命令，美國將正式退出

資料來源：研究生自整

總而言之，越南充裕廉價的勞動力有利製造業代工，吸引勞力密集型產業移入。在市場自由化與政策法令情況下，不斷的出口賺取外匯以及 FDI 投入，擴大了越南國內資本市場的資金，帶動越南整個產業發展。並也隨著區域經濟統合和國際化腳步接軌，政府有效控制景氣波動，促進國內經濟不斷的持續成長。

第三節 越南投資之相關文獻

過去各位學者對越南的投資因素進行研究，主要是考量如何使成本最小化與利潤最大，茲整理國內的相關論文分類結果如下：

一、勞工成本因素

游可欣(2008)，研究台灣製造業赴越南投資之區位選擇因素，運用 Panel Data 與羅吉斯迴歸分析，找出於 1996~2005 年台商赴越南與東協五國投資區位選擇之主要的因素為，利用當地充沛與價廉勞工。黃英茵(2008)，則利用訪談的方式，得到家具製造業於越南投資之競爭優勢為便宜工資便宜與勞工年輕素質。蔡佩芸

(2011)，同樣也認為成衣代工業-聚陽公司-於越南設廠之關鍵因素，首位為「營運成本」中的「勞工薪資水準」。由此可見廉價勞工因素仍為製造業外移之主要經營策略。

二、政策法令因素

丁志皓(2009)，同樣也運用 AHP 分析，探討製革產業跨國垂直整合投資設廠地點的關鍵因素。其結果比重較高為，政經文化與法令因素。有此可知，皮革產業為高用水與污染性產業類別，設產地點則需要將當地政府的「環保政策與法令」，列為最重要關鍵因素。羅獻文(2009)，使用迴歸分析，研究租稅獎勵對台商赴越南投資意願分析，也顯示稅獎勵制度對勞動成本密集產業而言，有強化對投資意願之影響。

三、關聯產業相關因素

詹曜宇(2014)，運用 DANP 與 VIKOR 分析法，分析紡織業於越南廠投資區為之選擇，認為「產業關聯」為主要關鍵且重要之評估因素。此外黃新翔(2011)，研究台灣紡織企業經營策略，同樣也指出 E 公司的價值鏈，從生產導向(OEM)演變到委託設計生產(ODM)，並經由中游(織布染整)、下游(成衣)之整合，在越南發揮總體供應鏈經營管理效益，使的越南成為成衣製造產業首選的重要戰略地。

四、區位經濟統合因素

朱季夫(2008)，研究台灣鋼鐵業越南投資之關鍵成功因素，因為東協加一，原料銷售可直入中國大陸，利用越南對於第三國輸出的優越位置，使的台灣中上游鋼鐵廠商前往越南進行投資案。盧天岳(2009)，塗裝烤漆業於越南投資設廠評估研究中也指出，區域經濟統合，有助於進出口的關稅降低，因而前往投資。王淑緣(2012)，研究區域主義下的自由貿易協定對越南經貿政策的影響，也認為越南在三大協定中 AFTA、在東協+3、TPP 中，可以吸引更多直接投資的資金。可知越南位居優越的區位地理條件，極力推動區域經濟自由貿易成為吸引投資的誘因。

五、基礎公共建設

柯宗志(2009)，研究越南味丹公司廠址選擇因素，運用 AHP 研究分析，評估廠址選定的五大指標，其主要的順序為：「營運成本」中的「原料能源與水電」為子因素第一，其次為「交通與運輸」的基礎建設為主要的考量

六、技術能力

黎氏太緹(2012)，研究海外投資地點選擇研究-以北越地區高科技公司為例，此結果證實在北越開展海外投資的高科技公司，不只因為它低廉的勞工成本，也因為該地區擁有足夠具生產力的技能勞工。

綜合以上的相關文獻所得結論，製造業赴越南設廠投資的主要考慮的因素有勞工因素、政府租稅法獎勵投資、上下供應鏈的相關產業密集性、基礎公共建設完善與勞工的技術能力。然而，在面臨內外環境的變化與競爭力的影響，尤其是 2008 年金融海嘯爆發與 2014 年越南排華暴動後，越南仍是外資主要設廠首選，必有其主要關鍵因素，因此本研究將依個案訪談的方式，分別依據產品、組織、銷售、研發、財務等五大面向，深入去探討製鞋業於越南設廠所考慮關鍵因子，以及其成功因素。

第三章 研究方法

本章分為三節，第一節為質化研究；第二節為 PEST 模型、五力分析、SWOT 分析理論介紹；第三節說明訪談設計(訪談對象與大綱)。

第一節 質化研究

本研究最主要的目的，探討越南整體環境因素吸引製鞋廠至越南設廠關鍵因素，過去此部分研究主要使用問卷方式討論整體大環境因素，因此本研究採用質性研究，先收集相關將次級資料進行靜態性、整體性做、全面性的分析，之後採用個案研究深度訪談方法，從實務問題中受訪者的經驗以及事件的背景脈絡，擷取實務界的經驗，得出本研究結果。

一、次級資料收集方析:

相關次級資料主要包含研究越南主題的專書、相關期刊雜誌、越南現況報導資料，收集相關資料之後，藉由 PEST 理論評估越南宏觀投資環境、Michael Porter 五力分析製鞋業於越南所處的競爭環境分析、接者利用 SWOT 探討製鞋業於越南發展機會上所潛藏的問題，輔助印證個案公司於越南設廠所考慮的核心競爭力。

二、個案研究方法:

採用個案研究深度訪談方法進行探索性研究，分別對個案公司生產、銷售、組織、研發、財務、五構面逐一進行深度訪談。之後將訪談內容之內容彙整成文字資料，並將資料予以歸納、統整，進一步分析我國製鞋業選擇越南投資地點之成功關鍵因素，提供當地投資廠商之經營策略與當地相關製鞋產業之未來展望。

其優點可以針對個案個別情況適時適地調整訪談內容，加上本訪談以開放性為主，可以讓受訪者不受限制地表達，因此常常可以得到許多研究者事先無法預知的訊息，更能增加本研究的深度，此為其他研究沒有的優點。

第二節 內外環境分析

企業的經營策應與內外環境相互結合。Hambrick、Macmillan and Day(1982)則認為制定策略的第一步驟需要偵測內外部環境。此外 Lang、Calatone and Gudmundson(1997)也認為企業應利用產業所處內外環境分析，瞭解該企業所處位置的機會與威脅。因此文主將針對產業分析之相關理論進行探討，並使用這些分析方法，協助與分析企業所擬定的經營策略。

一、PEST 模型：

PEST 模型，指政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological) 的縮寫，用來協助產業或企業檢視外部宏觀環境的一種方式。雖然不同產業與企業會依據自身特點和經營方向進行調整，但一般都會將政治、經濟、社會、技術這四面向，做為影響企業外部環境的主要因素，加以分析，簡稱 PEST 分析法，其架構如圖 3-1。

(一) 政治環境(P)：

評估一國的政治力對於經濟的「干擾程度」，尤其是當國家特意扶植或打壓某些產業或企業時，如教育、交通等公權力事業。

(二) 經濟環境(E)：

經濟發展是影響產業或企業策略最重大的因素，例如一個地區的經濟前景好壞會決定未來市場的規模；匯率變化，則影響進出口成本。

(三) 社會環境(S)：

社會因素不僅會影響產品需求和企業運作方式，企業或產業更會遷就社會因素，而必須調整管理做法與制度。

(四) 技術環境(T)：

科技發展會影響企業生產製造時的成本、品質與研發創新，尤其在建立市場進入障礙、製成有效化、外包決策上更是關鍵。

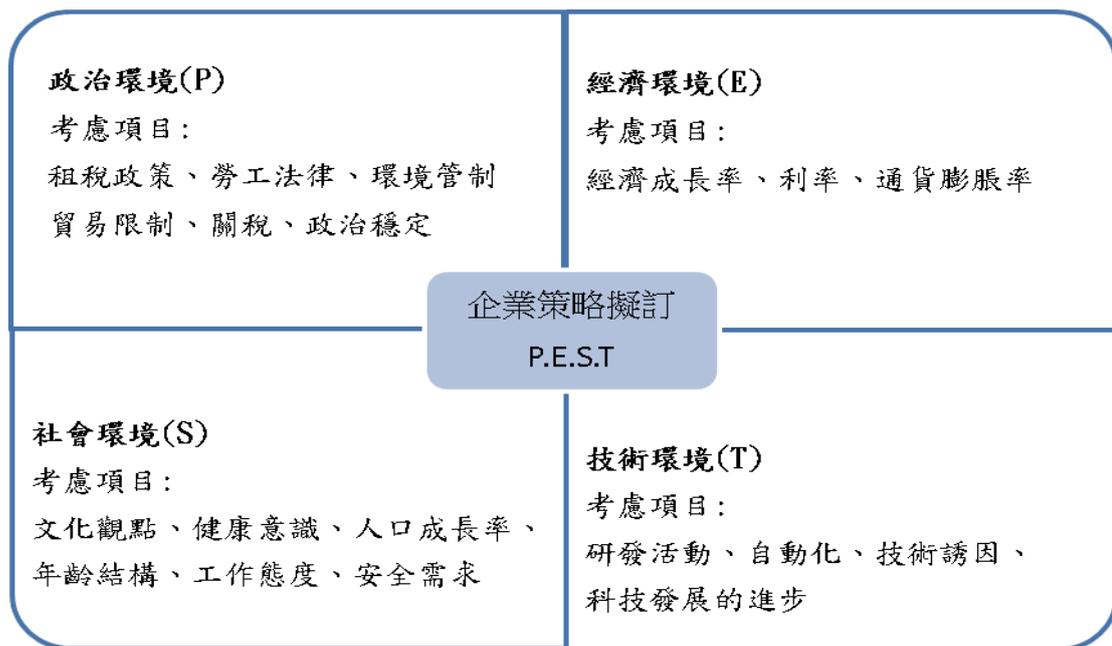


圖 3-1 PEST 模型分析

二、五力分析:

Porter 五力分析，可以決定產業競爭強度與獲利的程度，透過五力分析了解整個產業所處的競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因素，並且知道競爭對手及自身位置，進而找出特定的競爭策略。這五種競爭力包括：新競爭對手的加入、替代品的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力、以及既有競爭者的競爭，其架構如圖 3-2。

(一) 現有競爭者：

現有競爭者的目標，目的使自己企業較競爭對手更為優勢，因此，在實施中必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗，就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面。

(二) 潛在競爭者：

新進入者的進入，一方面為產業帶來新生產能力與新資源，同時也希望在現有企業瓜分市場中贏得一席之地。因此，會與現有企業發生原材料與市場的競爭，最終導致產業中現有企業獲利水平的降低，或者可能危某些現有企業的生存。

(三) 替代品的威脅：

讓客戶方便接受的替代品，造成現有存在者的產品售價及獲利潛力受到限制。使得現有企業必須提高產品質量、降低售價、或者使其產品更具特色，否則，其銷售量與利潤將會受影響。總而言之，替代品價格越低、質量越好、用戶轉換成本越低，所能產生的競爭壓力就會增加。

(四) 購買者議價能力：

購買者主要利用壓價與較高產品品質或服務需求，影響產業中現有企業的獲利能力。一般而言，購買者具有較強的討價還價能力時，產業間競爭將較為激烈，廠商獲的利潤可能因此而被壓縮。

(五) 供應商的議價能力：

所謂的“供應商”包括所需要原物料及提供商品或服務來源的廠商。若供應商的議價能力提高時，廠商就面臨供應商討價還價的壓力，進而增加交易成本(如進貨成本、談判時間成本…等)，壓縮本身利潤率。

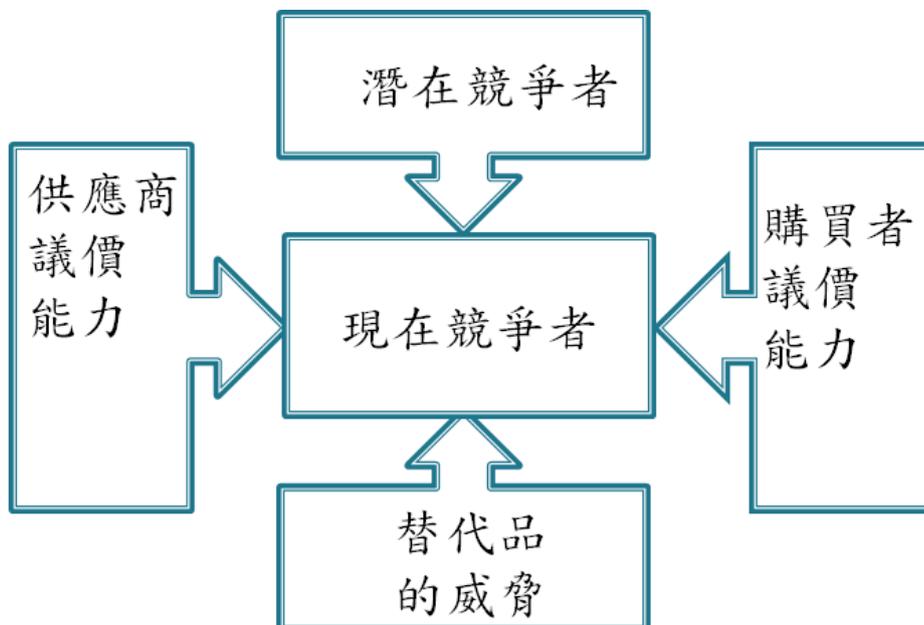


圖 3-2 Porter 五力分析

三、SWOT 分析:

SWOT 分析，係由 Edmund P Learned; Kenneth R Andrews; C Roland Christensen; William D Guth 於 1969 年所作「Business Policy, Text and Cases」一書中提出分析工具，主要是在探討「競爭環境的認知程度」(Level of Understanding Competition)，以整體產業或單一企業現況為分析前提，針對內部組織優勢(Strength)與劣勢(Weakness)，以及外部環境機會(opportunity)與威脅(Threat)進行評估。作為決策規劃時之重要參考。其架構如圖 3-3。

(一) 內部因素 (Internal factors):

屬於公司內部可以控制或影響的因素 (controllable factors)，例如品牌、企業文化、配銷系統、天然資源獨佔權、公司形象、市場佔有率、專利、核心技術和人員素質等，分析者必須將以上的項目與競爭對手比較，分別決定為公司的優勢 (strengths) 或是劣勢 (weaknesses)。

(二) 外部因素 (External factors):

屬於公司無法控制的 (uncontrollable factors) 外部環境因素，例如競爭者、產業發展、經濟趨勢、科技發展、人口變數、供應商、通路商、政策法規等會影響公司生存發展有關且重要的外部因素，分析者必須決定哪些因素是屬於機會 (Opportunities)，哪些是屬於威脅 (Threats)。

	Helpful 對達到目標有幫助	Harmful 對達到目標有害的
Internal	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
內部(組織)		
External	Opportunities:機會	Threats:威脅
外部(環境)		

圖 3-3 SWOT 分析

第三節 訪談設計

本研究探討製鞋業於越南投資之關鍵因素，主要以台灣製鞋業於越南投資作為母體，選擇鞋業界中一間女鞋廠，於越南已有 17 年設廠 J 公司作為研究對象，進行實地訪談。

一、訪談對象：

企業經營，主要依照產品、組織、銷售、研發、財務五個面向考慮。因此受訪對象為各相關部門高階管理人員，且在個案公司越南廠皆具有十年以上工作經驗，如此所得資料可得相當可信度。

二、訪談方法：

本研究在訪談前先擬定訪談於訪談，當天以面對面的方式來進行。訪談時間約為兩小時，訪談地點為受訪者的辦公室，訪談過程加以錄音，訪談後整理成詳細的訪談稿以便分析。本研究個案公司次級資料來源的訪談對象、方式、時間等彙整於下，如表 3-1。

表 3-1 本研究之訪談紀錄表

個案公司	訪談部門	訪談對象	訪談地點	訪談時間	訪談方法
J 公司	產品	陳副總	越南公司 會議廳	2017/3/11 PM14:00~16:00	開放式訪談
	銷售	陳副總			
	組織	李經理			
	研發	吳經理			
	財務	郭經理			

三、訪談大綱：

本研究採用「開放式的訪談」，在訪談之前先擬定好訪談大綱，訪談過程均依照訪談大綱的順序進行。訪談大綱大致可分為以下幾個部分，請參閱附錄一。

(一) 公司基本資料：

公司沿革發展、組織架構、人力分布、生產量與銷售市場。

(二) 宏觀面向：

1. 公司當初決定至越南投資建設工廠，其投資動機與原因有哪些？為什麼選擇越南為投資基地，而不是其他東南亞國家？請針對越南之政治法令(P)、總體經濟(E)、社會文化(S)、技術資源(T)等投資環境加以說明。
2. 依目前經營狀況，考量越南之投資環境，請問公司至越南生產競爭優劣勢，面臨之機會與挑戰為何。
3. 請問公司目前面臨越南經營內外環境威脅，是否有其他替代競爭方案？對外來發展有哪些具體規劃呢？

(三) 微觀面向：

1. 產業面：

目前公司在越南設廠，對於生產製程管理之策略為何。請就供應商選擇、產品品質控管、供應商議價情況加以說明。

2. 行銷面：

目前公司在越南設廠，對於銷售市場行銷之策略為何。請就客戶選擇、通路銷售、顧客反映處理與議價能力加以說明。

3. 組織面：

目前公司在越南設廠，對於人力資源管理之策略為何。請就員工招募、罷工突發事項、福利制度設計、薪資誘因、人員因素加以說明。

4. 研發面：

目前公司在越南設廠，對於技術研究發展之策略為何。請就公司的研發能力提升加以說明、未來是否有可能發展出 ODM。

5. 財務面：

目前公司在越南設廠，對於資金控管與匯率風險管理之策略為何。請針對越南整體經濟環境、物價、匯率、稅務和法律相關事項加以說明。

四、資料分析方法:

訪談結束之後，先將訪談內容逐字寫出，並進行檢視與思考，完整地呈現訪談的脈絡與意義。之後再分別將所收集的公司設廠的資料，使用 PEST 分析、SWOT 分析與五力分析，探討製鞋產業與個案公司於越南所處的競爭環境與經營策略，找出越南為何吸引台灣製鞋廠投資的關鍵因素，以及台灣製鞋廠如何利用越南投資環境創造競爭優勢。

第四章 個案分析

本章節將依照第三章擬定之訪談設計與資料分析方法(PEST 分析、五力分析、SWOT 分析)，進行產業於越南與個案公司分析。第一節為個案公司簡介；第二節為訪談內容；第三節為產業競爭力分析；第四節為個案公司競爭力分析；第五節為關鍵成功因素之探討。

第一節 個案公司簡介

J 製鞋公司成立於 1976 年，主要業務為高級女鞋代工生產。1989 大陸設廠後，在 1998 年轉廠到越南。本節將分別介紹 J 製鞋公司沿革發展、組織架構圖、人力分布圖、主要銷售市場。

一、沿革發展:

成立於 1976 年 J 製鞋公司，為台灣南部首要女鞋專業製造廠，高雄成立時，員工大約一百多人，資本額約台幣三千萬。由於全球市場的變化和客人訂單的轉移，第一波遷廠於 1980 年，當大家一窩蜂到中國深埕設廠時，擔心中國政府的不穩定，選擇印尼、菲律賓、泰國。但印尼排華，泰國政治暴動，菲律賓基本設備不足，於 1989 年，閩南語言的考量，第二波選擇大陸廈門設廠。第三波於 1998 年，歐盟國家對於中國生產，配額限制，再加上歐盟國家將訂單開放到越南，所以就跟著訂單的移轉，轉廠到越南，未來第四波遷移計畫可能於柬埔寨。

至今於越南設廠已有 17 年的歷史，每年生產約 2,500 萬雙女鞋，成為越南主要女鞋代工廠。目前台灣公司主要為業務接單與報價部門，中國大陸為開發與採購部門，越南工廠則為主要生產單位。

二、組織架構:

J 製鞋公司在南越屬於大規模工廠，目前員工人數約 1200 人，由台灣公司陳副總經理擔任越南廠最高主管職務。公司組織目前有分五個部門，分別為行政部

門、財務門、採購部門、業務部及廠務部，行政部門有分人事與總務課、財務部有分財務課和出納課，採購部門分採購課與倉管課，業務部門分品保課與船務課，廠務部門分裁斷課、針車課與成行課。各部門之最高主管皆由台灣人或中國人擔任，便於加強母公司組織文化、管理制度理念與溝通訊息傳達的順暢。J 製鞋公司組織圖，如圖 4-1。

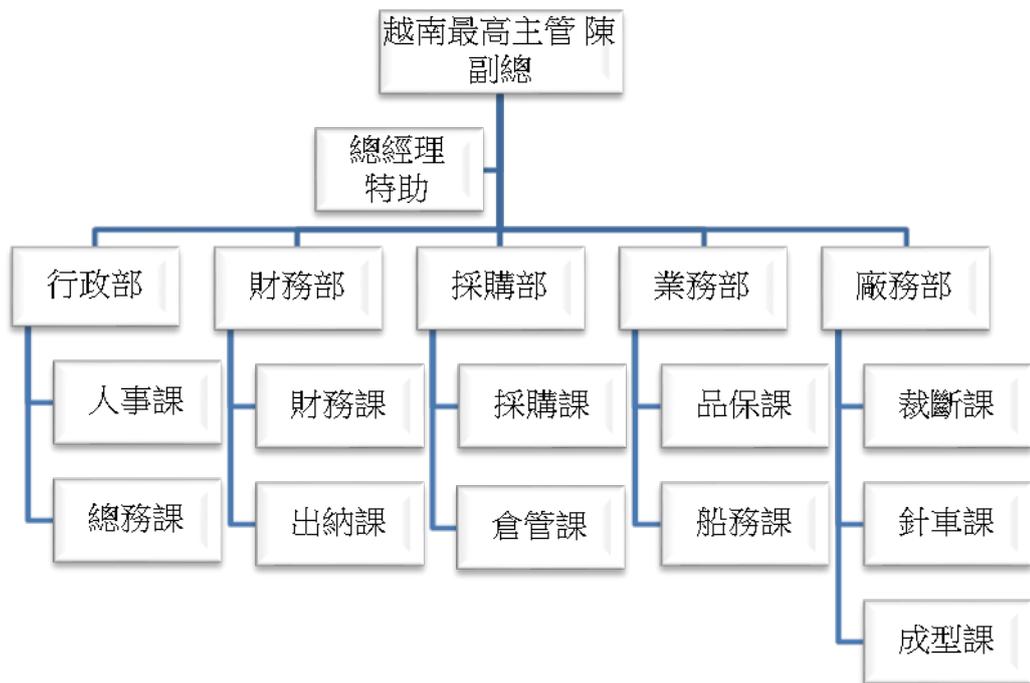


圖 4-1 J 公司組織圖

資料來源：J 公司

三、人力分布：

目前廠內員工共有 1630 人，台灣幹部擔任部門最高主管占 5%，中階主管為中國大陸幹部占 10%，越南占 2%，作業人員皆為當地越南人。台幹溝通對象，主要以陸幹部與越南籍中階主管為主，當地越南主管具備基礎英語，達到彼此溝通能力。優點，可以使生產單位快速進入生產，不必先花費大量培訓中高階主管費用。

越南員工學歷，大學學歷占 2%、大專 15%、高中 23 %、及高中以下 60 %，平均年齡 26.5 歲，顯示出 J 製鞋公司的員工受教育程度且年輕化。對於以人力為基礎製鞋產業言，J 製鞋公司擁有非常好的人力資源，奠定了公司勞工競爭力的穩固基礎。如圖 4-1-2 人力分布。

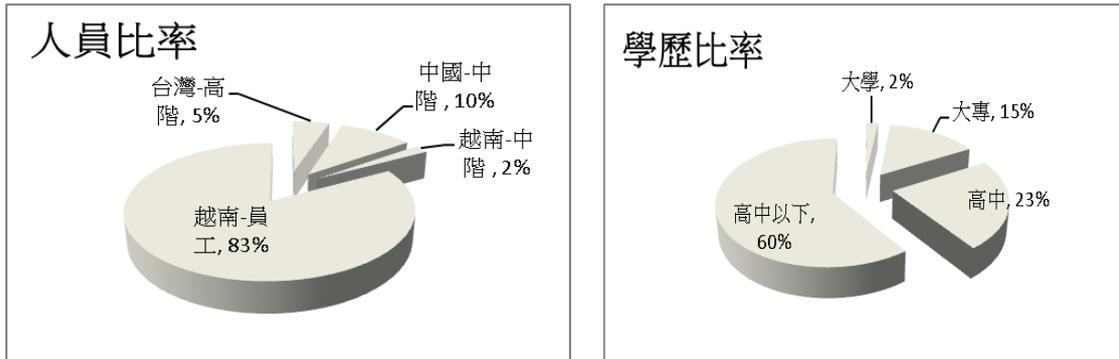


圖 4-2 人力分布

資料來源：J 公司

四、銷售市場:

J 製鞋公司的主要客人分布於歐洲市場(63%)，例如英國與義大利。於 2016 年開放美線，開始外銷到美國和加拿大等主要零售業(33%)，其餘為中國市場(4%)。主要的客戶包括 Clark(30%)、ECCO (20%)、Kenneth Cole(13.5%)、Marciano(10%)、Sigerson Morrison(6.5%)、Vera Wang (5%)、Via Spiga (3%)及 Y3DKNY (2%)等。目前廠內有 11 條生產線生產，製造休閒與時裝級的高級女鞋，包括長短馬靴、高跟鞋、涼鞋、平底鞋。每月出口約 200 萬雙女鞋，總平均每年約生產 2,500 萬雙女鞋。

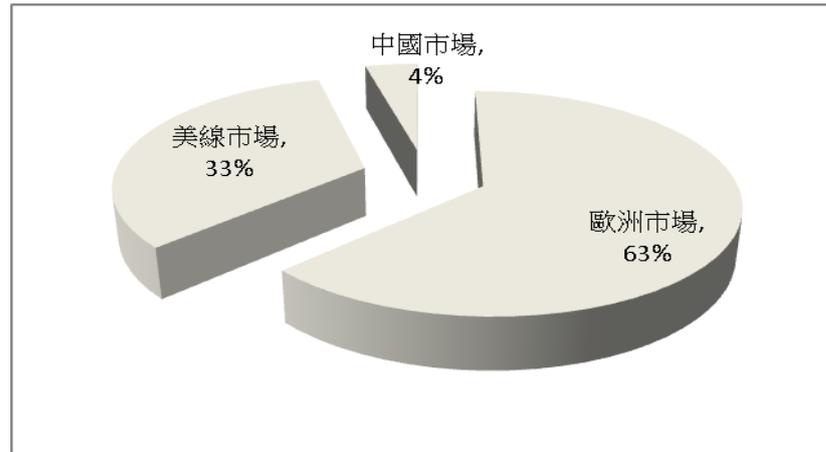


圖 4-3 銷售市場分佈

資料來源：J 公司

第二節 訪談內容

J 製鞋公司因應國際環境變遷與追求較低的外部成本，決定赴越南投資為生產基地。並於 1998 取得投資執照，於同年完成興建工廠。本節透過 J 公司陳副總、李經理、吳經理、郭經理之訪談結果，將 J 公司赴越南設廠主要原因與動機、內部經營狀況及面對越南國內外環境，所面臨困難與發展的競爭策略加以說明。

本研究訪談，主要分宏觀與微觀兩大項，訪談內容彙整如下表 4-1、表 4-2、表 4-3、表 4-4、表 4-5、表 4-6、表 4-7、表 4-8。

一、宏觀面向

(一) 公司當初決定至越南投資建設工廠，其投資動機與原因有哪些？為什麼選擇越南為投資基地，而不是其他東南亞國家？請針對越南之政治法令(P)、總體經濟(E)、社會文化(S)、技術資源(T)等投資環境加以說明。

表 4-1 受訪者針對問題(一)的訪談內容回答

問題(一)	訪談內容
陳副總 (產品銷售)	當初決定選擇越南為投資地，其主要原因為跟追隨客人的腳步，我們是代工廠，跟隨客人的訂單到處逐水草而居，客人由台灣移到中國又

	<p>轉戰到越南，台灣代工廠只好也跟著移到越南。</p> <p>另一個原因是稅則問題，女鞋主要銷售市場在歐洲地區，法國與義大利等地，而法國為主導國，越南曾為法國的殖民地，法國為了照顧越南，所以從越南生產鞋子出口至歐洲，享有 GSP 優惠關稅待遇，而 1994 年開始，歐盟國家則開始對從中國出口到歐洲市場，設限配額。這也是為何我們離開中國的原因，必須跟隨客人的訂單，將工廠轉移到越南。</p> <p>除此之外，TPP 優惠關稅也是主因，雖然美國新上任總統川普政策，但私底下仍開發，像美國很多低單價的女鞋如 PHILIS，都移到越南，仍然享有許多優惠進口條件。</p>
<p>李經理 (人資組織)</p>	<p>低廉的生產成本也是考慮原因，鞋業 60% 生產主要是依靠人力，因為越南的人口紅利與土地成本，使的越南的製造成本低與中國，雖然越南工資上漲但平均加總生產成本，仍較有優勢。</p> <p>越南與其他東南亞地區相較而言，越南政治穩定以及文化相近，並且地理位置適中，來往越南與台灣兩地，交通頻繁，氣候也較溫和。相較於菲律賓、印尼之政局暴動、嚴重的排華政策、休假天數、炎熱的氣候，越南更適合投資。</p> <p>越南是共產黨一黨專政，政策法令著重於經濟自由化，修改許多外資投資優惠法律條款與土地租稅法，便於外資設廠。也因為共產黨集體領導方式，強迫性控制與推動經濟發展，積極開發交通運輸與港口設備等外在基礎建設環境，促進了產業發展更為便利。</p>

小結：

如上述所討論，J 公司最後決定轉移越南為投資地的，主要因為出口稅則問題，歐盟與美國等國家對越南出口之鞋類享有免配額。再來就是人工成本低廉，並且越南社會文化背景與台灣相似，政治與其他東南亞相較之下，也較為穩定。再加上，越南政府積極開善外在基礎設備與提供優惠獎勵投資法

令，吸引 J 公司到越南設廠。

(二) 依目前經營狀況，考量越南之投資環境，請問公司至越南生產競爭優劣勢與面臨之機會與挑戰為何。

表 4-2 受訪者針對問題(二)的訪談內容回答

問題(二)	訪談內容
陳副總 (產品銷售)	<p>如之前所談，越南享有 GSP 優惠關稅率，從越南在出口到美國、歐盟及東協等地的鞋子均享有多項優惠政策，使我們更有機會吸引歐洲訂單。再加上越南也是「泛太平洋經濟夥伴協定(TPP)之會員」，雖然美國退出 TPP 會員，但出口至美國私底下仍享優惠關稅。吸引更多的單子在越南生產。</p> <p>目前越南平均生產線員工工資 165 USD(約台幣 5,000) ，勞動力生產成本約中國一半，中國平均生產線員工工資 400 USD(約台幣 12,000)，使得客戶紛紛將訂單從中國大陸轉到越南，近兩年訂單成長到 3 成。</p>
李經理 (人資組織)	<p>然而，近幾年越南工資上漲迅速，平均每年以約 20% 速度增長，按照這樣增長速度，可能再過 5 年，越南工資將接近目前中國工資，所以我們已籌劃將工廠移到工資成本較低地區。柬埔寨會是下一波我們考慮遷廠地區。</p> <p>此外越南勞動生產效率也比較低，平均越南員工單位生產率約為中國員工 70%-80% ，越是技術要求的專業能力，越南工人的生產效率較低。</p> <p>但是，我們公司越南員工穩定性高，因為我們很重視越南員工福利與文化特性。再加上公司內部越南本土化程度很高，大多數員工都是來自當地招聘，管理階層也會適時提拔越南員工，來提升管理效</p>

	<p>率。到目前為止，我們公司在越南設廠 17 多年，只發生過 2 次罷工情況，只因當時溝通不清楚造成不願配合加班。其餘時間，大家都是和平相處。</p>
<p>吳經理 (生產研發)</p>	<p>在越南生產，另一個威脅就是原物料供給，目前我們所需的皮革原料仍需由中國進口，在交期與進口成本上考量，對我們來說是項額外支出費用。</p> <p>公司目前在越南是一個生產單位，尚未自行開發與接訂單能力，只能依賴台灣公司與貿易商，由台灣公司確認訂單交易條件與數量，轉交到越南安排生產。因此我們必須與貿易商維持好關係，建立彼此深厚的信任程度。就算客人有意願直接跟我們合作，我們還需顧及到與貿易商日後配合關係，放棄自行接單的權利。畢竟我們目前還不敢承擔直接面對買家的風險。</p> <p>但也因為我們跟貿易商維持多年良好關係，我們訂單量充足，再來多年製鞋經驗，我們在越南工廠擁有專業的台籍技師人員，只要中國開發與接到訂單，轉到越南生產，我們的技師人員可以直接製造生產，不需要額外技術移轉交接，省下多餘人力來往成本與技術轉移時間。</p> <p>此外市場多變化，國外買家常會臨時追加急單、「小量多樣化」的彈性生產力，也是我們工廠的優勢，我們會開放一條專門生產線，生產特殊案子訂單，以便配合貿易商交期。</p> <p>由於鞋子產品生命週期短，緊跟隨流行趨勢，買家為了降低庫存成本與風險，往往會延後下單時間，造成製鞋廠的前段確認時間大幅降底，因此就需要快速與優良的品質生產能力，滿足買家的需求。</p>

小結：

如上述所討論，J 公司內部環境優勢，因為在越南工廠擁有專業台籍技師，只要接單，即可直接安排在越南生產，彌補越南當地技師不足。並且重視越

南員工福利與文化特性，公司本土化程度高，降低越南員工罷工情況。但目前公司仍完全依賴貿易商，無法自行與客戶直接單，越南廠也只負責生產，開發與接單能力都需要依賴大陸與台灣公司。

面臨外部機會，因越南享有 GSP 優惠關稅率，出口到歐盟國家享有優惠稅則的權利。再加上，南平均工資 165 USD，勞動力生產成本約中國一半，客戶紛紛將訂單轉到越南。但是越南工人的工資每年上漲，可能再過 5 年，又將會遷移到生產成本較低的地區。另一個威脅為皮革原料仍需由中國進口，在交期與進口成本上為一大考量。

(三) 請問公司目前面臨越南經營內外環境威脅，是否有其他替代競爭方案？對外來發展有哪些具體規劃呢？

表 4-3 受訪者針對問題(三)的訪談內容回答

問題(三)	訪談內容
陳副總 (產品銷售)	<p>目前在越南經營，面臨主要外部威脅，越南政府近年來連續調整最低薪資，以公司內部員工而言，今年(2017 年) 平均 375 萬越盾(165 美金)，較 2016 年增加 25 萬(12USD)，平均調高 7.3%。此外越南政府連年調高社會保險費、醫療保險費等雇主負擔額，亦使工資成本上揚。</p> <p>因此公司內部為了因應薪資連續調漲動作，已陸續加強採購機器自動化設備，提高生產效率，並也慢慢再觀察新的東南亞投資地區-柬埔寨，透過製鞋產地分散策略，降低越南當地勞力成本上升的影響程度。</p> <p>內部威脅的部分，越南公司只是一個代工廠，缺少技術研發能力去設計、建立自己客戶和生產線，只能依照貿易商所給的訂單開發與製造，毫無技術創新的能力。</p>

	<p>現在仍是過度的依賴貿易商，若與貿易商有任何問題，公司將失去訂單來源。因此目前已計畫成立獨立開發新客戶與尋找商機的業務部，逐步地藉由拓展當地業務，來建構獨立研發技術和管理知識，並提高對於生產能力和行銷等方面投資，避免公司日後陷入瓶頸狀態。</p> <p>考慮貿易商主要是歐美的品牌，避免與貿易商搶單，計畫先去接洽日本或中國品牌，來開發自行接單的能力。</p>
--	---

小結：

如上述所討論，J公司面臨越南越南公司只是一個代工廠，缺少技術研發與開發客戶能力，只能依賴貿易商，目前正計畫成立開發新客戶的業務部門，與研發部門設計和開發樣品鞋能力。而對於工資連續調整的情況下，因此已陸續加強採購機器自動化設備與新投資地區的產地分散策略，降低越南當地勞力成本上升的影響程度。

二、微觀面向

(一) 產業面:

目前公司在越南設廠，對於生產製程管理之策略為何。請就供應商選擇、產品品質控管、供應商議價情況加以說明。

表 4-4 受訪者針對問題(一)產業面的訪談內容回答

問題(一)	訪談內容
陳副總 (產品銷售)	當初為了越南工廠快速生產，我們將中國生產經驗複製到越南公司，先派遣員工到越南進行知識轉移，透過「母雞帶小雞」的方式，由一位陸幹帶領三到四個當地員工作業。並且為了減少因為語言差異，造成溝通問題，要求二級主管都必須要學越南語，讓管理人員與越南員工在技術傳達上不會有問題。

	<p>現場內部區分六條針車線，為了便於識別與管理，我們用不同顏色的制服區分不同線別與階級，可以一目了然的知道各線人員的作業情況與配置。在品質確認方面，主要由中國人來監控品質。</p> <p>從跨國分工角度上來看，越南工廠主要負責大規模生產製造，而開發訂單，則由大陸工廠開發並與客人負責接洽，台灣辦公室則負責訂單確認、報價與貨款進出，越南的工廠目前只有被動的接受來自中國與台灣的訂單。</p>
<p>吳經理 (生產研發)</p>	<p>因為越南原物料供應仍受限，尤其是主要面部料，所以我們透過中國開發部門或台灣業務部門，下單給當地的供應商。</p> <p>中國為主要面部料與底部料進口的地區，透過中國大陸—越南跨國卡車運輸方式，從中國南京經由廣西省憑祥市運往河內，僅費時短短 5 天而已，可以節省 60%—70% 的空運費用與 17-20 天海運時間。</p> <p>主要材料廠商都是由客人指定或直接下訂，議價空間較低，除此之外的廠商，皆是與中國和台灣配合已久的供應商，如此可以透過中國與台灣分公司把關材料品質與價格的穩定性。</p>

小結：

如上述所討論，J 公司對於生產製程管理策略，是將中國的生產經驗複製到越南，透過「母雞帶小雞」的方式，來指導越南員工。並要求要求二階的中國管理人員，必須學越南語，減少因為語言的差異造成溝通問題。對於越南原物料供應不足的問題，則依賴中國與台灣公司下單給當地的供應商，並由中國與台灣公司對品質的控管與供應商議價。之後陸運的方式，從中國南京經由廣西省憑祥市運往河內運輸，節省 60%—70% 的空運費用與 17-20 天海運時間。

(二) 行銷面：

目前公司在越南設廠，對於銷售市場行銷之策略為何。請就客戶選擇、通路銷售、顧客反映處理與議價能力加以說明。

表 4-5 受訪者針對問題(二)行銷面的訪談內容回答

問題(二)	訪談內容
李經理 (生產研發)	<p>公司目前主要還是代工廠，幾乎還沒有足夠能力與國外客戶 (BUYER) 溝通，開發商機、推展新客戶等相關知識與能力仍相當不足。所以，貿易商，成為我們越南廠主要外銷的管道與橋樑。在鞋業的供應鏈中，貿易商對買主而言，提供鞋型的選擇與鞋子的生產製造與交貨等相關服務，而我們對貿易商而言，準時交貨的量產能力與製造良好的品質，成為我們銷售給貿易商重要因素。</p> <p>為了保持良好品質，貿易商會派遣品管人員駐廠，另外所有各種需要部件，尤其面部材料，須先送給貿易商確認，以便能嚴格把關。貿易商能否快速完成量產前的準備與確認工作，將會影響以後的量產的是否順暢與準時出貨。</p>
陳副總 (產品銷售)	<p>目前在供過於求的鞋業市場下，價格競爭成為爭取訂單主要競爭策略，代工廠往往都會盡量用最低的價格，去爭取訂單。由於所有的製造成本都由鞋廠單獨負擔，收款也都是在完成訂單出貨後一個月獲得，貿易商就會衡量鞋廠是否有足夠的能力用最低的製造成本去，讓貿易商可以較有競爭力去爭取較訂單。因此，代工廠對於貿易商只有很低的議價能力。</p> <p>長久穩定的買家訂單，對貿易商而言是依賴的命脈，對我們鞋廠而言，也是非常重要的生存要素，為了保障鞋廠訂單穩定，我們也必需考慮貿易商接單的能力與在國外相對應的銷售通路，所以我們會從貿易商開發的數量與參加鞋展的頻率、規模，來觀察貿易商的業</p>

	<p>務能力與企圖心，確保我們鞋廠的訂單來源。</p> <p>以前，我們只會單一考慮一間貿易商，供應生產線的需求量，但為了分散風險，現在我們手上有 3-4 間的貿易商，一起調度與安排。</p>
--	--

小結：

如上述所討論，J 公司對於銷售市場行銷之策略，主要還是依賴貿易商為現在越南鞋廠主要的外銷管道。貿易商掌控所有的生產進度與品質的安排，貿易商為了確保鞋子準時交貨給買家與良好的品質，會派遣品管人員駐廠，另外各種需要的部件，尤其面部材料都要送給先送貿易商確認後再生產。在供過於求的鞋業市場，價格競爭成為主要策略，J 公司對於貿易商只有更低的議價能力。並且為了保障鞋廠訂單穩定，J 公司會考慮貿易商接單的能力與在國外相對應的銷售通路，並且會接多家的貿易商來分散只依賴單一貿易商風險。

(三) 組織面：

目前公司在越南設廠，對於人力資源管理之策略為何。請就員工招募、罷工突發事項、福利制度設計、薪資誘因、人員因素加以說明。

表 4-6 受訪者針對問題(三)組織面的訪談內容回答

問題(三)	訪談內容
李經理 (人力組織)	<p>在人資管理方面，我們都是依據越南勞動法管理，由於越南曾為法國殖民地又為共產國家，他們對於人民特別保障。</p> <p>在越南工廠每週工作 6 天，每天平均工作時數為 8 小時，平均每週 48 小時若為了生產需要加班，每年加班設限最多 300 小時，為了增加勞工員工待在公司的穩定性，我們給越南勞工基本工資，平均每月約 185 美金，包含底薪、全勤以及房屋津貼、伙食費、加班費等，此優惠條件已高於一般鞋業代工廠的計算標準，每年還會依照越南</p>

	<p>政府工資的調漲的標準變動。一年國定假日，按照標準為 8 天，員工服務滿一年可享受 12 天特休，另外公司也成立工會以保障勞工合法權利。</p> <p>此外公司也有一份經由工業區管理處確認批准的員工調薪資結構表，作為調薪的基礎，越南政府規定一年最低要調基本薪資之 5%，另外，公司每月都有幫員工投保，投保金額為員工資本薪資之 25%，其他的福利都是按照越南政府規定。</p> <p>在員工招募方面，我們公司員工招募方式主要分普通勞工與高知識份子懂中文之勞工。招聘方式，由於公司位於交通主要幹道，所以會在工廠門前放立牌或掛招聘布條，也會透過公司的員工介紹，基本上人員的招募仍十分便利。</p>
<p>陳副總 (產品銷售)</p>	<p>雖然近年來罷工頻傳，但主要原因是雇主對於越南員工所要求的福利制度，並沒有依照越南勞動法規作業，而產生暴動。但因此，較會造成外界誤解越南員工很容易罷工。</p> <p>從開廠至今，本廠發生兩次的罷工，第一次，是因為語言溝通的誤解所產生，這也是為何我們會要求二級主管需要學會越南語。另一次是因為為了確保交貨期而要求加班，但加班的時間太晚公告，並且非員工依照自己自願填寫加班單，造成生產線停工，事後為了避免此種情況再發生，我們會在三天前，由管理主管傳達需要加班的時間並詢問員工是否意願，再來發佈加班的訊息，並也會在限制的加班時數內做好時間上的控管。</p>

小結：

如上述所討論，J 公司對於銷人力資源管理之策略，所有福利制度、工會、調薪結構、保險等都是依照越南政府規定。並且，為了增加越南勞工穩定性，薪資比一般代工廠高 10 %。由於公司位於主要幹道上，對於員工招募需求時，則會在大門口作立牌和掛招聘布條，或透過員工介紹，到目前為止人員

的招募仍十分便利。對於罷工事件的處理，加強語言溝通的訓練與按照越南政府勞動法的福利制度實行，降低越南員工管理制度上的問題。

(四) 研發面：

目前公司在越南設廠，對於技術研究發展之策略為何。請就公司的研發能力提升加以說明、未來是否有可能發展出 ODM。

表 4-7 受訪者針對問題(四)研發面的訪談內容回答

問題(四)	訪談內容
李經理 (生產研發)	<p>樣品的開發與製作是我們主要的研發設計，貿易商會依賴我們開發鞋品鞋，藉著行銷能力與參展的方式去找客人。一般樣品的開發，主要是品牌商或大型的貿易商，自行設計樣品鞋能力，之後依賴我們開發部門，將平面草圖實體化成為真實樣品鞋。</p> <p>因為樣品鞋的開發，會影響後續量產訂單來源，所以需要優良製鞋技術與專業的開發能力，並且不斷的與貿易商溝通，再加上並不是每一個開發的樣品皆可以接到訂單，所以會花費很大的開發成本。</p> <p>由於目前越南廠尚未具備開發樣品鞋的專業能力，所以開發部門還是設置在中國大陸。開發樣品鞋必須要依照平面的草圖，劃在紙板上，開版設計成平面圖，並且需要考慮每部件擺放位置、美觀與穿著舒適度，所以需要多年的專業技師。</p> <p>公司為了有效開發樣品鞋準確度，降低重工的浪費，引進電腦開版技術並且搭配專業的技師的能力，提高製鞋的速度與準確率。此外為了讓這個專業技術可以傳承下去，對於技師的員工訓練很重視。</p> <p>至於為何還需要專業的技師，因為女鞋作工較細，有分平底鞋、高跟鞋、短靴、長馬靴等。每款又會依照跟高的不同，面板的不同，楦頭的大小、肥度還有高跟鞋的翹度，這些都是機器無法操作的。</p>

<p>陳副總 (產品銷售)</p>	<p>隨然大家說工業 4.0，機器人將取代人工製鞋，但這些對於運動鞋來說，比較有衝擊，對於女鞋來說，還需要一段時間。因為運動鞋製作較簡單，樣式比較單純，只要一套楦頭就可套用許多款不同的面版，而且運動鞋製作，一上線就可以生產幾千萬雙，但女鞋樣式比較多，若使用機器操作，需要不斷的換線，無形中也是造成換線的成本。所以對女鞋來說，目前機器人是無法取代人工操作。只能少數幾個操作步驟，可以用機器自動系統，來簡化人工的做操作與準確度。</p> <p>公司目前的優先策略還是，計畫自行跟客人接單，獨立開發新客戶與尋找商機的能力，之後再藉由拓展當地業務來建構其獨立的研發技術，並提高對於生產能力和行銷等方面投資，仍是以 OEM 為主，至於 ODM 還有一條很長的路，我們還是很欠缺這種人才，所以暫時不會考慮。</p>
-----------------------	---

小結：

如上述所討論，由於越南技術不足，J 公司對於樣品的開發製作，目前能是以中國公司為主，並且為了提高開發面版的準確度與降低重工的費用，引進電腦技術開版。但是，女鞋的製作流程與樣式較為複雜程度，暫時仍無法由機器人取代人力製作，只有少許流程可以用機器系統來簡化。對於 ODM 的策略，目前仍暫時不考慮，主要優先計畫與培養客人獨立接單，之後再藉由拓展當地業務來建構其獨立的研發技術。

(五) 財務面：

目前公司在越南設廠，對於資金控管與匯率風險管理之策略為何。請針對越南整體經濟環境、物價、匯率、稅務和法律相關事項加以說明。

表 4-8 受訪者針對問題(五)財務面的訪談內容回答

問題(五)	訪談內容
郭經理 (資金財務)	<p>資金控管方面，主要是以台灣辦公司為主，台灣辦公司掌管原物料、貨款進出與支付。貨款的單位都是以美金來計算，避免越南貨幣匯率的變動與價差風險。</p> <p>越南公司會計部門，主要處理三大部分：零用金管理、銀行轉帳作業以及稅務薪資相關工作。所以唯一會影響的只有工資問題，因為越南幣的貶值，造成生產成本提高，但是工資的調漲也都是依照越南政府的規定，所以在越南並不存在流動資金的風險問題。</p> <p>至於稅則，由於公司是以「外銷型加工企業」取得投資優惠的條件，營業稅率 10%、利潤稅率 5%，此外可，以免除進口各種機器設備的進口稅。</p> <p>在越南設立外銷型加工廠，因為外銷型加工廠並無外資限制，而且可取得越南政府所提供的租稅優惠，甚至可以將越南當地的法律風險，以有限責任方式阻隔母公司被牽連，因此依照此方式降低投資風險。</p> <p>而運作的方式，是以來料加工的運作模式。將作為加工所需的原物料、零組件、半成品以及部分機器設備，以收貨(Consignment) 方式處理，來料加工廠並不將此資產入帳，製成品以發貨送回外國貨主方式處理，因此投資所需資金較低，越南來料加工廠的營收主要以勞動成本與製造費用加價，向外國貨主收取加工服務費。</p> <p>總而言之，「外銷型加工企業」，並不是只考慮當地勞工成本低廉，「世界各國對越南產品之關稅減免」是作為投資決策的重要關鍵。</p>

小結：

如上述所討論，J 公司對於資金控管與支付，主要是以台灣辦公司為主，貨款的單位都是以美金來計算，避免貨幣匯率的變動與價差風險。越南公司設

廠是以「外銷型加工企業」運作模式，取得投資優惠的條件，營業稅率 10%、利潤稅率 5%，此外可以免除進口各種機器設備的進口稅。並且，又特別登記為「來料加工廠」，將加工所需的原物以收貨方式處理，製作成品以發貨送回外國貨主方式處理，因此投資所需資金較低，也可以將越南當地的法律風險，以有限責任方式阻隔母公司被牽連，降低投資風險。

第三節 製鞋業整體之競爭力分析

從次級資料中得知，越南以其豐富勞工資源、廉價勞工成本等因素，使製鞋業蓬勃發展。依據越南海關處資料，製鞋業出口總額占總出口金額之 10%。成為越南主要大三出口產業。本節先利用 PEST 模型分析、Michael Porter 五力分析與 SWOT，針對越南吸引製鞋業投資的原因，進行分析與探討。

一、PEST 模型：

利用政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological) 四構面，分析製鞋產業於越南整體大環境，如圖 4-4。

(一) 政治環境(P)：

相對於菲律賓、印尼及柬埔寨之政局動亂，越南係共產黨專政、集體領導，政治環境相當穩定。從 2001 年越南政府持續推行自由開放政策，發展經濟外交成為協助經濟發展的重要目標。並且也與我國在內的 43 國家簽訂投資保障協定，有效降低政治因素對投資之不利影響，此外越南政府提出 2020 年要把製鞋業打造成國民經濟的支柱出口產業，顯見越南政府對於製鞋業產業重視。

(二) 經濟環境(E)：

隨著全球經濟景氣好轉，歐美日等主要市場對外需求加大，2016 年越南貿易出口比同期增加 4.6%，進口則比同期成長 8.6%，2016 年經濟成長率數為 6.21%，各項經濟指數維持穩定正成長。越南從 2007 年 1 月成為 WTO 第 150 個會員國，加上為 ASEAN 東協會員國之一，也為 TPP 跨太平洋夥伴協定與 RCEP 區域全面

經濟夥伴關係的會員國，雖然美國總統川普宣示退出 TPP，越南還是具有其他經濟區域統合內交易免稅優惠，使的製鞋廠，寶成、豐泰等鞋廠仍陸續投資。

(三) 社會環境(S)：

越南目前正處於人口紅利黃金時期，勞動人口約占總人口的 70%，吸引勞動密集的外資產業投入，龐大人口帶來不小的內需市場商機。越南平均教育水準為中高以上程度，識字率高、勞工易受訓練、工作效率高且穩定，人力素質佳。然而，越南官僚體制嚴、行政效率差、官員索賄、貪污情況嚴重，間接增加業者營運成本。

(四) 技術環境(T)：

越南公共設施不足，致成本增加。尤其供電體系基礎設施仍待強化，擔任供電主力的水力發電在旱季期間未能全面供應，導致全國普遍性缺電問題，廠商常需面臨嚴格限電措施，使的產能受到影響。也由於越南經濟發展較晚，各項道路、港路、醫療、衛生等基礎建設相當不足，特別在都會區街道狹小，在高逢時間交通嚴重擁塞，造成業者間來往交通不便。

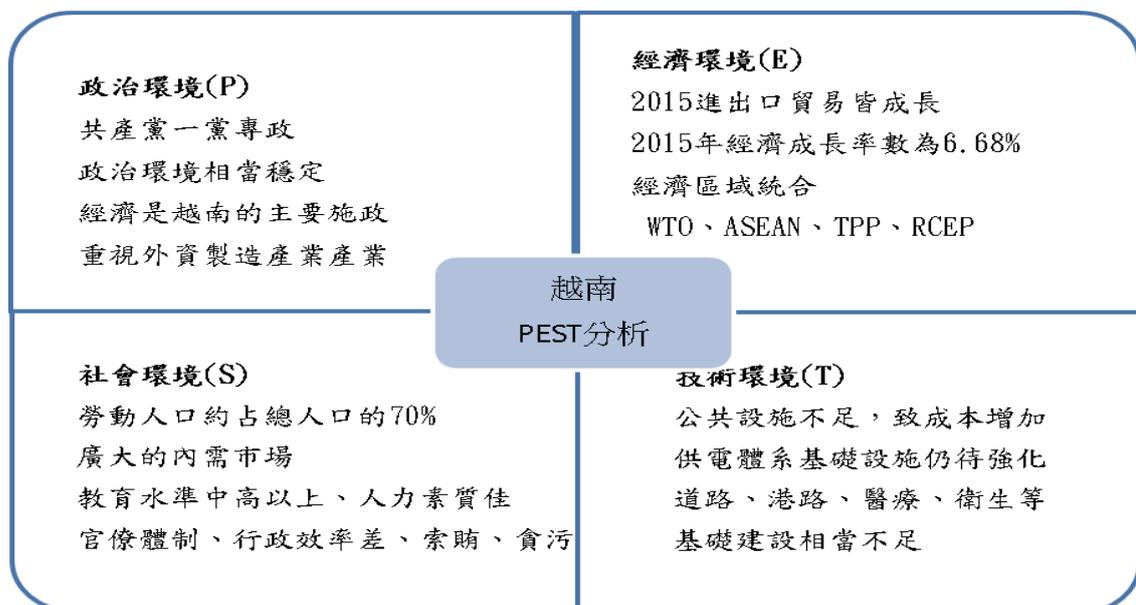


圖 4-4 越南 PEST 模型分析：

資料來源：研究生自整

二、五力分析：

Porter 五力分析，透過現有競爭者、潛在競爭者、替代品的突破、購買者的議價能力與供應商五力分析，了解製鞋產業於越南所處的競爭環境，如圖 4-5。

(一) 現有競爭者：

由於製鞋產業是屬於勞力密集產業，各新興國家競爭者都以優勢的低勞動成本取的競爭優勢，包含印尼、泰國、越南、柬埔寨、孟加拉、印度。隨著越南薪資階梯式的成長，印尼人力及原料低廉，菲律賓人力充足及勞動成本優勢也是不爭的事實，泰國與柬埔寨則為人力充足及投資費用便宜為考量重點，印度由於原物料不虞匱乏與低廉的勞動成本，直接衝擊到越南人口紅利的優勢。

(二) 潛在競爭者：

就製鞋業產業特性而言，進入與退出障礙皆低，投資成本低，且規模不大，技術變化程度難度不高，屬於人力密集產業，成為未開發國家比如非洲，解決失業率最好的產業之一。加上歐美國各國對於低開發國家常給於優惠關稅與免配額獎勵，未來低開發國家將不斷以勞動成本的優勢進入製鞋產業競爭行列。

(三) 替代品的突破：

工業革命的興起，製鞋機器已廣泛被使用於製鞋流程，尤其是近幾年來，NIKE、ADIDAS 宣布與電子代工廠策略聯盟，大量使用機器取代人力，打造機器人製作鞋子的工廠。一般而言，製鞋業勞力與設備使用比重約 7.4:1，一雙球鞋產出，大約需要四百人碰過，是唯一「手工」最難被機器人取代的產業，但現在 Nike 訂單轉向機器生產，減少人工成本、縮短交期、提升品質，衝擊製鞋業供應鏈。

(四) 購買者的議價能力：

在買家的要求下，台灣製鞋業為了順應品牌客戶的訂單配置及善用各地生產優勢，不斷地尋求成本更低生產基地與市場。並且面對強而有力的貿易商與國外客戶的要求，除了設法降低價格，縮短交期以便能及時的進入市場，並且對於產

品品質的提高、技術創新、附加價值的提升更是客戶所重視，使得越南在現有的資源下面對嚴重的考驗。

(五) 供應商：

製鞋廠，從中國大陸移到越南設廠，除了勞工成本因素外，主要還需考慮上下游的供應商體系，皮廠是製鞋業主要上游廠商，如果皮廠價格提高或品質降低，將會使越南製鞋廠造成很大的衝擊。目前台灣最大的人工皮革廠與黏扣帶廠已隨著製鞋廠在越南設廠，打造垂直整合聚落降底成本。然而，真皮革原料仍需要從國外、大陸、印度進口，本地企業只能生產低質量的帆布、鞋底，無形之中提高成本，對越南鞋業產生極大挑戰。

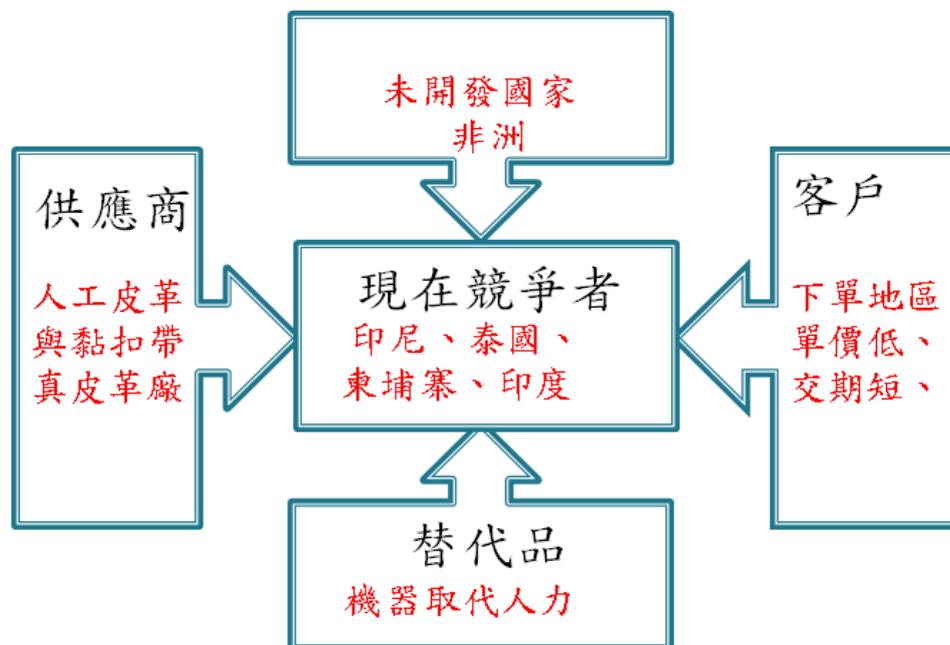


圖 4-5 越南五力分析

資料來源：研究生自整

三、SWOT 分析:

以下將針對越南投資環境的優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)、威脅(Threats)，界定製鞋業於越南所在之位置，進行分析探討，如圖 4-7。

(一) 優勢(S)：

1. 勞動力充沛

越南目前正處於勞動力充沛優勢，有九千多萬人口，勞動人口約占總人口的 70%，平均年齡層為 29.6 歲，年青人口居多的國家，此優勢為越南開啟「世界工廠」助力。雖然越南工資每年呈階梯式成長，但與中國相比，工人月薪大約是 500 美元，而越南只要 180 美元左右，相較之下越南工資水準仍偏低。

2. 區域經濟統合

越南積極地參加國際間區域經濟共同體，其中較吸引外資關切為 TPP、RCEP 與 AEC。TPP 是由美國所主導跨太平洋夥伴關係，含 12 個國家，總人口約有 7 億，占全球經濟規模 (GDP) 的 40%，雖 2017 年，美國宣布退出，但其他國家仍積極地促進此區域統合；RCEP 為中國大陸所主導區域經濟共同體，由東協十六國所衍伸擴大，其總消費人口約 30 億，占全球 GDP 的 30%。此外，AEC 東協經濟共同體，啟動以後，東協十國境內關稅趨近於零，只要在東協十國境內投資的企業，就能享有免關稅及 6 億人口的龐大商機。使得越南成為製鞋業進入全球市場的重要地位，圖 4-6。

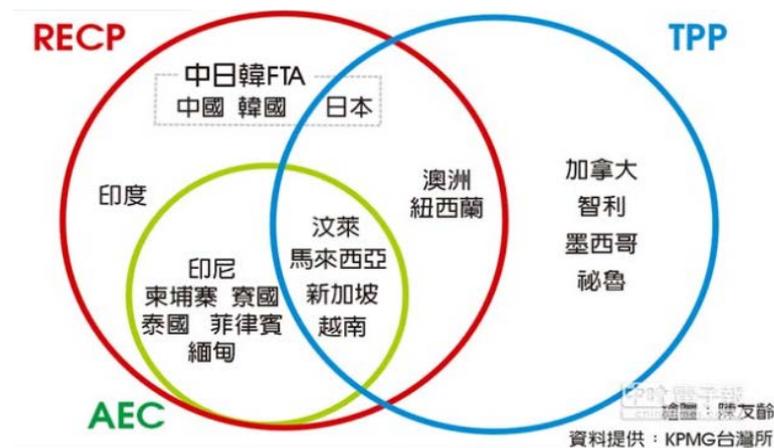


圖 4-6 越南 RECP、TPP、ACE 區域經濟統合位置

資料來源：KPMG 台灣所

3. 政府投資政策優惠

越南為發展經濟並吸引外資，提供依產業別或區域別不同的投資優惠。超大規模生產、運用高科技、研發、環保的優先發展配套產業（例如紡織、皮革、製鞋、電子、汽車、機械工程及高新技術）。位於特殊區域的新投資項目等，皆享有 15 年企業所得稅降至 10% 及四年免稅九年減半的優惠，相較東協或其他新興國家更具有吸引力。

(二) 劣勢(W)：

1. 生產真皮革原料依賴進口

越南現在每年都需要從中國、印度進口製造女鞋的原材料皮革與生產機器設備等。其中，女鞋皮革材料，進口比率就超過七成，使得製鞋業的皮革材料在越南需求產生嚴重問題。

2. 技術創新不足

現在越南製鞋業缺少技術研發能力，設計、生產與開發高單價產品。儘管勞動力成本低，但是大部分工人只擁有有限的技術，同時生產率很低，對於專業高技術水準的生產製造，仍需要培養。

3. 勞工事件頻傳

越南非法罷工事件頻傳，主因相關法令不完善，政府難以有效因應，並設有「罷工法」間接鼓勵越南員工不滿情緒，導致罷工時有發生，影響台商投資意願。

4. 基礎設施落後

越南仍屬於基礎建設不足供國家，電力系統、道路與港口等基礎建設尚待加強，尤其電力系統利用水力發電，旱季使行的限電措施，常使產能受到影響。

5. 政府法令制度不完善

越南政治法治不完善，官員執法能力低落，官僚體制運作，行政效率欠佳，且人治色彩濃厚，佣金或紅包文化普遍。

(三) 機會(O)：

1. 內需潛在市場大

越南人口成長旺，每年成長 100 萬人，其中年輕人口佔 70%，消費能力強，再加上中產階級快速崛起，內需消費產品電子產品、服裝、鞋子增加，並且越南近年來經濟成長迅速，未來內需潛力市場頗大。

2. 美國關係密切

美國市場是全球最重要的市場之一，許多製鞋廠希望打入美國市場，由於美國與越南關係良好，並且區域經濟統合的優惠關稅，越南成為進入美國市場開發的主要跳板。

3. 東協自由貿易區潛在市場

東協自由貿易正式運作後，將超越歐盟，成為全球第一共同體。十個國家，一個力量，隔絕其他國家進入市場，由於越南是東協自由貿易區的成員，只要東協一體化，商機無限，各國紛紛搶進這個市場。

4. 中國生產成本高

由於中國製造業成本節節攀升，世界制鞋業廠、品牌、供應商往成本較低的東協移動，而越南正處於人口紅利的優勢環境，成為製鞋業首選地區。

(四) 威脅(T)：

1. 鄰近國家取代

鞋類生產業為大量勞力密集工業。領料、裁切、針車、包裝皆需要大量人力投入，越南的工資節節上升時，將面臨鄰近地區印度、巴西、印度尼西亞等經貿投資競爭。

2. 機器取代人工

當運動品牌 ADIDAS，宣布在德國要打造機器人製鞋工廠，用機器取代人工，NIKE 跟美國電子代工大廠，攜手開發製造自動化技術時，傳統人工製鞋產業恐怕將被機器自動化取代。

3. 環保與勞動意識抬頭

近幾年，環保及勞動環境意識抬頭，及各大品牌商與 FTA 協商要求重視，使的製業廠投資時，須注意各項處理事件是否符合現在及即將修訂的法令要求，若有委外作業，也需注意是否適當處理。

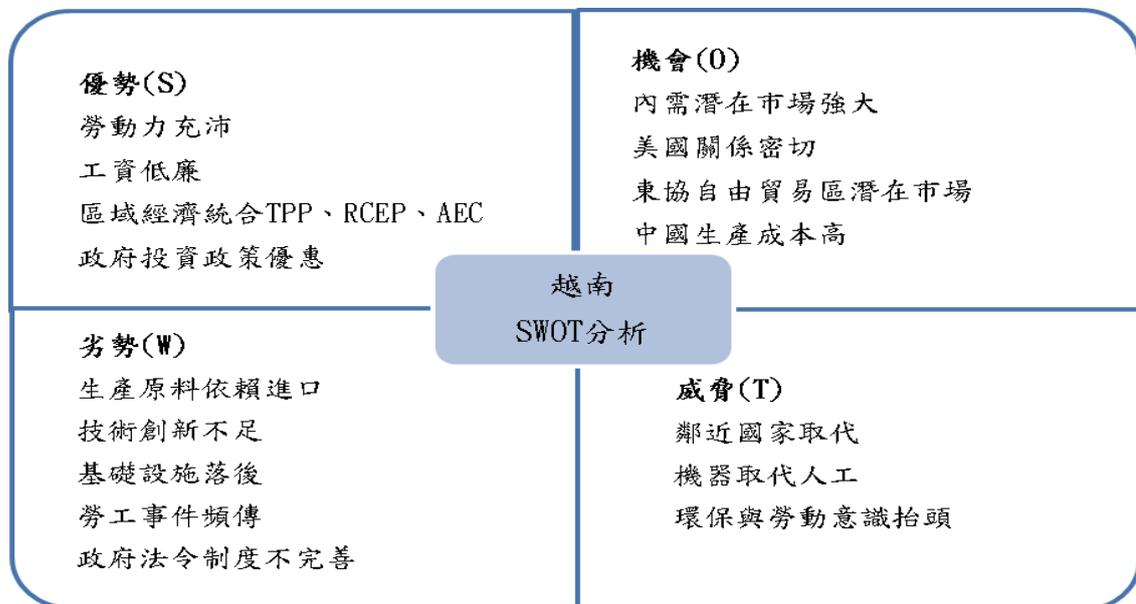


圖 4-7 越南 SWOT 分析

資料來源：研究生自整

第四節 個案公司之競爭力分析

利用次級資料，得出製鞋業與越南投資的內外環境因素之後，以下再針對個案訪談，利用 PEST 模型分析、Michael Porter 五力分析與 SWOT 分析，討論 J 公司投資於越南所面臨內外整體環境，相對應次級資料分析出的優缺點，得到關鍵設廠之因素。

一、PEST 模型：

利用 P.E.S.T，針對 J 公司製鞋產業於越南設廠，整體大環境投資，進行分析與探討，如圖 4-8。

(一) 政治環境(P)：

越南政府的共產黨專政，政治環境穩定，有助於個案公司於越南投資。並且越南政府所提供外資優惠稅率與租稅條款，降低個案公司於越南設廠租稅費用。然而，越南政府對於越南勞工極為保障，每年約 20% 調漲工資，使的個案公司於越南生產的費用逐漸升高，迫使個案公司考慮下一個「越南」。

(二) 經濟環境(E)：

越南整體經濟情勢大致穩定，面對亞洲貨幣競貶，越盾匯率波動，仍維持穩定的狀況，有利於個案公司進出口交易資金穩定，並也因為越南經濟發展提供開發內需市場潛力。再加上，越南積極參加與各國的經濟區域統合，降低進口國關稅，增加個案公司出口到美國、日本訂單數量。而越南又曾為法國殖民地，歐盟市場主要是以法國為主導高，提升個案公司出口到歐盟國家訂單的增長。

(三) 社會環境(S)：

越南風俗文化與台灣相近，節慶休假日天數與台灣相似，並且來往兩地交通頻繁，助於個案公司適應越南文化特色。越南人口紅利因素，年輕人口多，工資便宜，並且識字率高且易接受訓練，降低個案公司於越南的生產製造成本，但散漫民族特性降低生產效率與工作的穩定性，造成個案公司需要以較高的薪資或獎勵鼓勵生產。

(四) 技術環境(T)：

越南政府極力的開發多項交通運輸與港口設備等基礎建設設施，間接提升個案公司進出口產品的便利性。由於越南員工技術能力受限，對於專業技術仍需要中國公司的開發與接單，因此，個案公司於越南廠，儘管目前越南勞動力成本低，但缺少技術研發能力生產製造，並與跟客戶自行接訂單能力，在未來5年若無朝向設計研究與業務行銷等方面加強發展，個案公司於越南優勢將陷入瓶頸狀態。

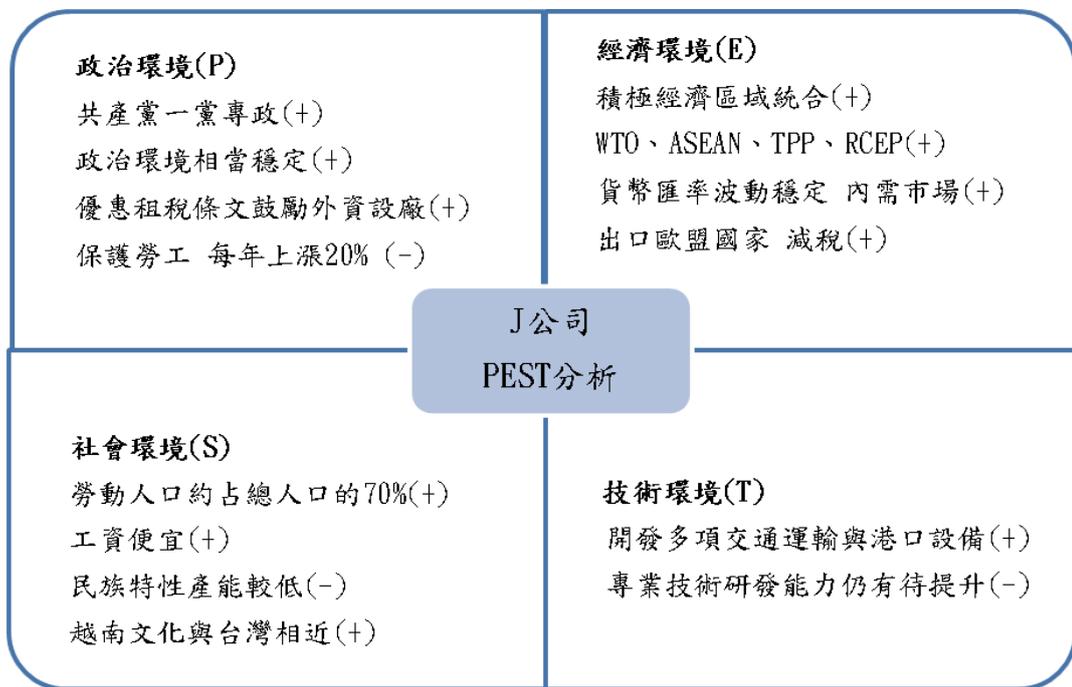


圖 4-8 J 公司 PEST 模型分析

資料來源：研究生自整

二、五力分析:

利用 Porter 五力分析，了解整個 J 公司目前在越南所處的競爭環境，指出 J 公司競爭的關鍵因素，進而找出特定的競爭策略，如圖 4-9。

(一) 現有競爭者：

低價策略競爭，為目前代工廠主要的競爭策略，因此個案公司面對越南當地

其他女鞋廠，需用更低的價格去爭取訂單，而間接剝削的利潤空間。此外客戶訂單分散基地生產策略，配額訂單到印尼、柬埔寨、印度、緬甸等女鞋廠，雖有越南區域經濟統合的優勢條件，但其他東南亞各國低價生產成本仍造成嚴重威脅。由於越南技術能力的受限，許多高單價與高技術的女鞋品牌，仍保留在中國生產的個案公司於越南生產，較中國而言，仍偏向低單價訂單。

(二) 潛在競爭者：

面對東南亞新興市場的開發潛力，少數製鞋業者已將工廠卡位到非洲地區，並且形容「神秘野性的非洲大地是勞動密集型產業的最後一站」，此外主要市場的美國，也計劃利用紡織、製鞋業加工產業提升美洲國家的貿易能力。以及，最近熱門的中國「一帶一路」經濟發展戰略，勢必促進新地區的經濟統合，帶動產業發展的新變革，對於個案公司將是另一場衝擊與挑戰。

(三) 替代品的突破：

雖然「工業 4.0」的興起，揚言鞋類生產製造，將由機器人自動化取代人力，但女鞋做工複雜，少量多樣化，額外換生產線成本高，並且機器人生產的任務，主要在嘗試新技術與客製化單一產品，對於市場大規模產量的生產仍無與舉足輕重的地位，因此個案公司不認為十年內會全面的自動化。

(四) 購買者的特色與議價能力：

個案公司由台灣轉到中國與越南，除了工資成本，主要還是因為買家訂單的限額限制與地區選擇的下單，所以買家對於個案公司有很大的控制權。此外個案公司尚未自行接單能力，需依賴貿易商，並且貿易商的低價策略與材料的控管，使的個案公司對於購買者的議價能力偏低。

(五) 供應商：

由於越南的原物料供應鏈不足，使的主要原物料與配件的採購與控管，都由中國與台灣代為處理，減少品質確認與價格議價的問題。甚至有些買家或貿易商不單下單給代工廠，更直接向材料廠商下單或是指定廠商，達到品質要求與價格的統一或控管，所以個案公司對於供應商的議價能力與要求偏低。

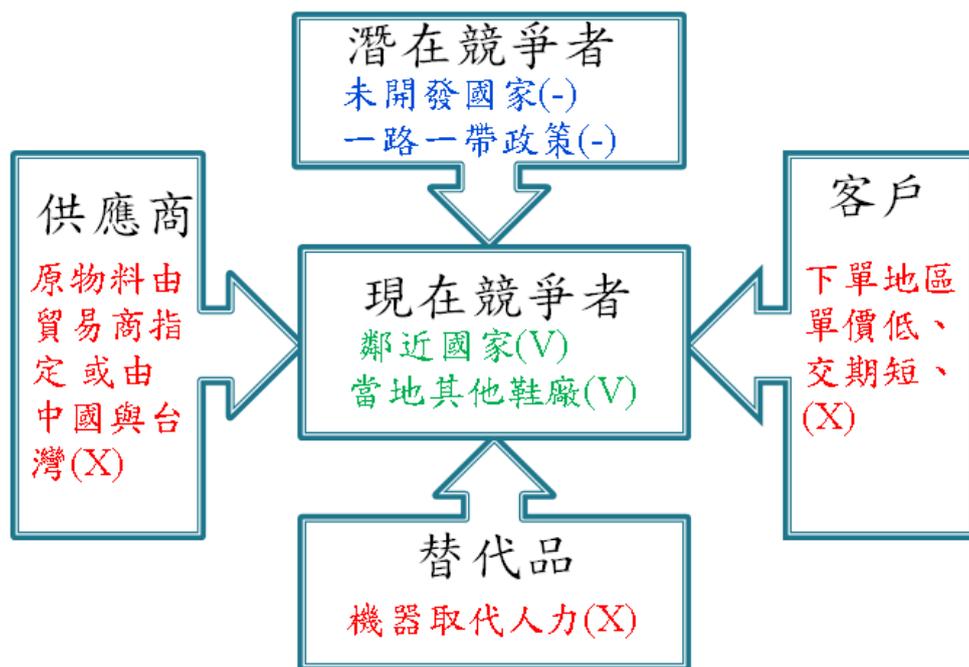


圖 4-9 J 公司五力分析

資料來源：研究生自整

三、SWOT 分析：

以下將針對 J 公司於越南設廠的優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)、威脅(Threats)，界定其所在之位置，進行分析與探討策略，如圖 4-10。

(一) 優勢(S)：

個案公司在越南廠擁有專業的技師人員，可以直接指導越南勞工生產，不需要再由中國公司的技術移轉。對於越南罷工的問題，個案公司重視越南員工的福利與文化特性，提高越南員工工作的滿意度。在中國與台灣擁有分公司，所以解決越南原物料供應鏈不足與資金在越南流動或交易的風險。也因為與貿易商建立良好的信任合作關係，避免與買家直接交易風險。

(二) 劣勢(W)：

目前越南廠只是一個生產單位，技術能力開發與接單，均依賴中國大陸的開

發部門與台灣業務部門接單，造成越南廠無法獨立作業的能力，面臨越南工資逐年升高的威脅，只能被迫再選擇下一個地點設廠。而對於全公司經營模式而言，所有的接單與研發設計完全的依賴貿易商，無法獨立與自行客戶開發訂單，只能使行低價策略與貿易商接單，賺取少許的利潤空間。

(三) 機會(O)：

因為越南享有 GSP 優惠關稅率，越南出口到歐盟國家享有優惠稅則的權利，使得歐盟國家的訂單紛紛下給越南取代中國。因為個案公司出口到歐盟國家的鞋子使用優惠關稅，而歐盟為女鞋主要出口市場，因此歐盟訂單占公司 63%。此外越南也是「泛太平洋經濟夥伴協定(TPP)之會員」，雖川普退出 TPP，但美國與越南良好的關係，仍私下開放進口美國訂單的優惠政策。因為中國工資的上漲越南平均勞動力生產成本約中國一半，客戶紛紛將訂單轉到越南，間接提供給個案公司優勢的機會。

(四) 威脅(T)：

近年來越南工資每年上漲 20%，使的個案公司生產製造成本也逐年升高，並且面臨鄰近地區菲律賓、柬埔寨、印度等工資低廉競爭，恐會造成顧客轉單的威脅。另一個隱憂，中國代工廠的效率與專業技術能力較高，有些客人仍會考慮將高單價、利潤較高的訂單留在中國生產製造。此外中國仍是皮革原料的生產國，許多原物料仍需由中國進口，在交期與進口成本上的考量，對個案公司也是一種威脅。

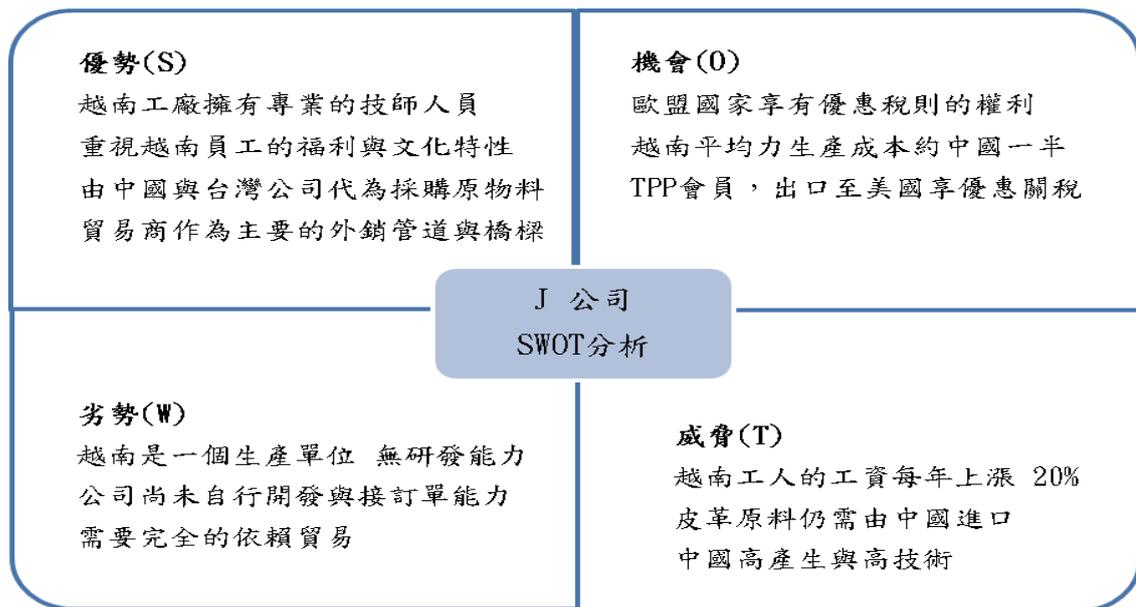


圖 4-10 J 公司 SWOT 分析

資料來源：研究生自整

第五節 關鍵成功因素之探討

綜合以上產業與個案討論與分析，得知製鞋業於越南設廠所面臨的內外環境因素，除了政府開放外資政策、充沛的廉價勞力還有區域經濟統合優惠稅率等優勢外，尚有原物料供應鏈短缺、員工技術不足，以及新興市場與工業 4.0 的威脅。以下將分別就 J 公司產業面、行銷面、組織面、研發面、財務面加以探討於越南設廠的關鍵成功因素。

一、產業面：

J 公司為了使越南工廠能在最短的時間生產，將中國的生產經驗複製到越南公司，以「母雞帶小雞」的方式，有效的降低生產成本。並且為了避免溝通上的問題，要求二階管理人員（陸幹）都必須要學會越南語，提高工作效能。

有鑑於越南開發技術能力仍有不足，開發部門還是依中國辦公室為主，藉由中國技術能力與貿易商討論，確認訂單後，才轉交到越南廠。越南廠員工由於工資便宜，主要以生產大貨為主，生產大貨過程中，慢慢提升員工的技術能力。

雖越南廠技術能不足，但駐廠的一階主管擁有多年專業技術，只要拿到訂單的樣品鞋，均可有計畫地安排到生產流程，減少專業技術外派與技轉的人力成本。

女鞋原物料在越南仍供應不完善，許多材料都還需要重中國與大陸進口，為了解決物料短缺問題，中國辦公室除了開發部門外，還有設立採購部門，負責幫忙協助採購材料，以陸運的方式，運送到越南，縮短海運的時間與空運的費用。

二、行銷面：

J 公司目前還是定位在代工廠，所以行銷通路與接單能力還是依賴貿易商，貿易商成為與買家溝通的主要管道與橋樑，間接的分擔行銷與接單的風險，認為直接與買家溝通需要花較長的時間與費用去建立彼此的信任，再加上語言與擔心彼此雙方不信任等問題，J 公司還階段是傾向與貿易商交易。所以 J 公司採取與多家貿易商配合並要求包生產線策略，只要 J 公司確保鞋子準時交貨給買家與良好的品質，不用擔心自己與買家直接交易風險或者造成訂單不足的情況。

三、組織面：

在人力資源管理方面，J 公司很重視越南勞工的福利，所以加薪幅度、休假、薪資調漲與加班規定，都是依照越南政府的規定，並且深刻地去瞭解當地人民的文化與觀念，尊重越南的人權，適時提升當地越南人才，管理幹部在地化的請況，有效降低罷工事件發生的機率。J 公司於越南設廠之時，首選華僑作為特助，協助建廠事宜，之後對於員工的招募，因工廠位於重要幹道上，招募較易，並給予高於一般當地企業薪資，所以人才較容易保留。

四、研發面：

由於越南人力的技術受限，目前還是以中國公司為主要開發部門，做為樣品鞋開發製作與研發設計，減少越南員工培訓專業技術費用與語言不同的溝通問題。雖「工業 4.0」的興起，預計製鞋業將由機器人取代人力，但女鞋製作流程與樣式較為複雜，不像運動鞋，只要一個楦頭就可以大量生產，做出不同面版，所

以女鞋而言，暫時還無法由機器人完全取代人力製作，還需要依賴大量的人工，只有少許流程可以用電腦自動系統來簡化。

五、財務面：

J 公司在資金控管方面，主要是以台灣辦公司支付，貨款的單位都是以美金來計算，如此可以減少資金在越南交易，也可以避免貨幣匯率的變動與價差風險。由於越南政府獎勵外資設廠，可享有優惠的稅則條件，營業稅率 10%、利潤稅率 5%，並且，免除進口各種機器設備的進口稅，降低設廠成本。所以 J 公司設廠模式採用「外銷型加工企業」中「來料加工廠」，就是將加工所需的原物以收貨方式處理，製作成品以發貨送回外國貨主方式，只要以勞動成本與製造費用加價，向外國貨主收取加工服務費，因此所需投資資金較低。

第五章 結論與建議

本研究以探討製鞋業於越南設廠的關鍵成功因素之探討，根據第四章個案研究與解析結果，在本章第一節呈現研究結論；第二節為建議；第三節列舉研究限制。

第一節 研究結論

我國製造業於全球的供應連上，主要還是以加工製造 OEM 模式，所以特別必須選擇勞力密集地區，依研究結果得知越南吸引投資的誘因與設廠的關鍵成功因素可分為外在環境宏觀面與企業本身內部策略微觀面，其歸納如下：

一、宏觀關鍵成功因素：

(一) 勞工成本誘因：

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，由於，這些勞動力優勢使得越南吸引大量外來投資。

(二) 政治法令誘因：

越南政府視外來投資為其經濟發展的重要支柱，極力推行市場經濟改革政策，為外資建構良好的投資環境，提供相當可觀得稅務誘因，給予多種優惠稅務減免，使外資企業有較大的優勢設廠。並且，相較東南亞國家，越南的政治環境相對穩定，也有助於外國投資設廠。

(三) 區域經濟統合誘因：

越南政府極力得推動全球化得自由區域經濟統合，除了 WTO 會員，也透歐盟平台與各國主要市場，訂立自由貿易協定，為越南出口產品爭取關稅優惠。雖然，跨太平洋夥伴關係協定(TPP)因為美國退出而無法前進，但東盟國家正加速推

動另一大型自由貿易協定，區域全面經濟夥伴協定(RECP)，也計畫於 2017 年內完成談判，若能成供落實，將更可增進刺激越南的貿易活動與更多外資企業落戶越南。

(四) 低廉生產成本:

越南勞動力低廉的成本優勢，正好開啟越南成為「世界工廠」助力。越南政府為了加速經濟開放改革的步伐，積極的工業發展，並將製鞋業納入越南重要發展的產業之一，所以只要是製鞋業外資設廠，越南政府都給於特別優惠的租稅條款鼓勵設廠。另外，越南鞋子出口到美國、歐盟及東協等地均享有多項優惠關稅率，是目前受國際貿易限制及反傾銷影響較小的國家之一，這也成為越南吸引眾多製鞋業投資的一個重要外在環境因素。

二、企業微觀成功因素：

(一) 企業稅賦優勢：

從 J 公司於越南設廠訪談後，得知台灣製鞋業在越南設廠成功的因素，最主要是因為客戶配額訂單生產與進口稅則問題，歐盟地區是女鞋的最大市場，從越南生產的鞋子至歐洲，享有 GSP 優惠關稅待遇，因此客戶紛紛將訂單由大陸轉到越南廠，此外 TPP 的優惠關稅也是主因，雖然目前尚未正式開放，但私底下從越南進口到美國，仍然享有許多優惠條件。

(二) 企業重視勞資和諧:

J 公司重視越南勞工的福利，所有的人資管理條款，都是依照越南政府的規定，並且深刻地去瞭解當地人民的文化與觀念，尊重越南的人權，要求管理幹部在地化，降低罷工事件發生的機率。並且，越南政治穩定以及文化相近，並且地理位置適中，來往越南與台灣兩地，交通頻繁，氣候也較溫和，讓台灣人比較容易適應越南生活。再加上越南傳統的假日與台灣相似，有助於公司的運作。

(三) 企業分散行銷與接單風險:

目前 J 公司，所有行銷通路與接單能力是依賴貿易商，越南工廠只負責生產

製造，間接的分擔當地行銷與接單的風險。雖然越南人工技術不足，但J公司於中國設有開發部門，專門負責樣品鞋的開發製作與研發設計，相對，需要大量人力生產的訂單，則轉交到越南廠。針對許多材料都還需要重中國與大陸進口問題，J公司也在中國設立採購部門，負責幫忙協助採購材料，以陸運的方式，運送到越南，縮短海運的時間與空運的費用。

(四) 企業分散匯率波動與資金配置風險:

J公司於越南設廠已有17年的經驗，面對越南歷年來「三高」的變化，通膨高、利率高、美元匯率高的問題，從設廠至今皆由台灣公司負責資金操作，降低越盾匯率的變動與進口原物料成本上升的風險。尤其於2008年間，越盾兌換美元匯率曾經出現大幅波動，企業公司為了穩定交易風險，都是以美金作為交易幣別，並由台灣公司負責進出口貨款，只留少數資金給越南作為內部工資與零用金使用，以便穩固匯率變動差異與資金的運作。

由於鞋業製作流程與樣式較為複雜，許多微調的動作與部件，暫時還是無法全由機器人取代，現階段還需要大量的人工，所以綜合以上宏觀面與企業本身內部策略微觀面，5年內仍會是成為的製鞋業設廠的關鍵成功因素。

第二節 研究建議

依據結論及相關研究結果，提供幾項建議供個案公司及後續製鞋企業赴越南進行投資設廠之參考。

一、生產製程簡化與機械化:

由訪談結果發現，「生產成本」是製鞋廠前進越南設廠最重要的因素，其中又以「勞工薪資」所占的比重最高，然而，近年來越南平均工資每年以20%調漲，5年後也會面臨工資上漲問題，因此，為了降低工資持續上漲的風險，建議業者可以在生產過程考慮製程簡化，局部流程搭配自動化、機械化等機器設備來提高生產效率，降低對人力的依賴，並且越南政府已放寬二手機械設備進口限制，也可以將中國淘汰下來的機器設備運送到越南廠，發揮其剩餘價值。

二、自有品牌與行銷通路發展:

針對台灣製鞋業於越南設廠，就目前而言，還依賴貿易商提供訂單，短期可以利用越南優勢的環境進行生產，並透過區域經濟統合，優惠關稅外銷到國外。長期而言，建議可以先與國際合作，朝向自有品牌開發及行銷通路的發展，因為越南擁有龐大人口紅利，近年來經濟快速起飛帶動龐大內需，發展內需市場利基頗大，因此可以瞭解其內需市場並進行品牌的建立與行銷通路，呼應「新南進政策」將越南做為工廠也為市場的南進計劃，唯有如此，才能擺脫代工廠的地位，不用逐水草而居。

三、產業供應鏈整合:

企業進行海外投資最主要考慮降低生產與管理成本，但越南目前尚屬開發中國家，產業發展仍以附加價格較低的產品加工與製造為主，對於產業聚落效益仍明顯不足。因此，在考量投資越南時，應考慮原物料之採購、配送及運輸交通方面等因素。就女鞋製造業而言，目前原物料取得，主要由中國進口，雖可靠著便利的陸運從北越陸運到南越。但長期而言，生產原料，必須要由當地提供，如此才能節省原物料成本。因此，針對越南政府而言，建議未來應協助製鞋廠原物料上、中、下游供應鏈的整合，以利越南女鞋製造鞋業發展。

第三節 未來研究建議

本研究探索台商製鞋業投資越南的動機、企業內部資源、競爭優勢與目前所面臨的問題等。受限於研究者能力與時間限制，故本研究有些深度、廣度不足的地方。因此，在本文提出以下建議，供後續研究者進一步深入研究。

有鑑於在選擇受訪公司，僅針對研究生熟識之女鞋公司進行個案探討，故在研究產業分析可能會有所限制，而忽略到運動鞋產業，與其它相關產上下供應鏈產業。因此，後續研究主若欲繼續相關產業可以針對類似研究主題，擴大訪談產業個案數與相關產業的關鍵度，以便可以更深入探討。

本研究是以個案方式訪談去探討分析，無法客觀分析，故建議後續研究者可

以同時建構更合適的研究方法、量化表與客觀指標，定量與定性之分析方式並行，以提高研究之客觀性及可信度。後續研究者亦可以參考研究的研究架構以設計相關問卷，以量化之研究方式，建立實證理論，歸納出的結果較為客觀。

參考文獻

一、中文文獻

1. 丁志皓。(2009)。製革產業跨國垂直整合投資設廠地點決策之研究-以 A 公司為例。國立中山大學高階經營碩士論文。
2. 朱季夫。(2008)。台灣鋼鐵業越南投資之關鍵成功因素。國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。
3. 阮氏翠瓊。(2011)。台商中小企業進入越南投資優勢之探討-以 A 紡織公司為例。國際中山大學企業管理學系碩士論文。
4. 柯宗志。(2009)。廠址選擇因素之研究-以味丹越南公司為例。國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
5. 洪婉紋。(2007)。台灣製造業廠商赴越南直接投資動機及投資區域選擇之研究。國立交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組碩士論文。
6. 洪毅成;阮翠楊。(2010)。台商投資越南之經營策略—以揚鑫工業為例。國立高雄海洋科技大學運籌管理系碩士論文。
7. 游可欣。(2008)。台灣製造業赴越南及東協五國投資之區位選擇因素。東吳大學企業管理學系碩士論文。
8. 黃新翔。(2011)。台灣紡織企業經營策略之研究以 E 公司在越南為例。國立高雄大學亞大工商管理學系碩士論文。
9. 詹曜宇。(2014)。海外投資之區位選擇決策分析：以越南紡織業為例。逢甲大學國際貿易學系碩士論文。
10. 蔡佩芸。(2011)。影響成衣業設廠地點之關鍵因素研究—以聚陽越南廠為例。輔仁大學織品服裝學系碩士論文。
11. 羅獻文。(2009)。租稅獎勵對台商赴越南投資意願之研究 —以台灣上市櫃公司為實證對象。國立臺北大學財政學系碩士論文。

二、英文文獻

1. Griffin, K. (Ed.). (2016). *Economic reform in Vietnam*. Springer.
2. Jiang, B., & Murphy, P. J. (2007). If the Shoe Fits: Wenzhou Aike Shoes Company, Ltd. *Journal of International Business Education*.
3. MATHUR, S. (2016). *The new dragon dance: China's evolving growth model*.
4. Maynard, M. (2017). *Issue: Global Manufacturing Global Manufacturing*.
5. Narayan, S., & Nguyen, T. T. (2016). Does the trade gravity model depend on trading partners? Some evidence from Vietnam and her 54 trading partners. *International Review of Economics & Finance*, 41, 220-237.
6. Nguyen, H. K. (2016). *The Attractiveness of Vietnam as a Target For Incoming* (Doctoral dissertation, Empire State College).

三、 網路文獻

1. 全球台商服務 <http://twbusiness.nat.gov.tw/>。(檢索時間 2017/02/18)
2. 社會主義中央共和國網站 <http://cn.news.chinhphu.vn/>。(檢索時間 2017/04/02)
3. 貿協全球資訊網 http://www.taitraesource.com/page03.asp?mag_id=8406。(檢索時間 2017/03/17)
4. 越南政經概況 <http://www.eximclub.com.tw/countries/>。(檢索時間 2017/02/20)
5. 越南鞋業發展現狀分析- 壹讀 <https://read01.com/5nNLR4.html>。(檢索時間 2017/04/18)
6. 經濟部投資業務處 <https://www.dois.moea.gov.tw/>。(檢索時間 2017/01/20)
7. 越南統計局維基百科:越南介紹 <https://zh.wikipedia.org/wiki>。(檢索時間 2017/01/15)
8. 駐越南台北經濟文化辦事處 <http://www.roc-taiwan.org/vn/>。(檢索時間 2017/03/21)

附 錄

附錄一 訪談大綱

敬啟者：

您好，我是東海大學高階經營管理碩士在職專班研究生，李卿華，目前正從事有關『製鞋業於越南投資關鍵因素』之論文研究，在探討製鞋業製於越南投資之主要動機為何。本人得知貴公司在越南成立工廠，因此希望您能惠予協助訪談，訪談過程所得資料將僅供學術之研究，無其他目的使用，敬請放心。

敬祝

萬事如意 事業蒸蒸日上

東海大學 高階經營管理所

指導教授：王凱立 博士

一、 公司基本資料：

介紹公司沿革發展、組織架構、人力分布、主要生產量與銷售市場。

二、 研究問題

(一) 公司基本資料：

公司沿革發展、組織架構、人力分布、生產量與銷售市場。

(二) 宏觀面向：

1. 公司當初決定至越南投資建設工廠，其投資動機與原因有哪些？為什麼選擇越南為投資基地，而不是其他東南亞國家？請針對越南之政治法令(P)、總體經濟(E)、社會文化(S)、技術資源(T)等投資環境加以說明。
2. 依目前經營狀況，考量越南之投資環境，請問公司至越南生產競爭優劣勢與面臨之機會與挑戰為何。

4. 請問公司目前面臨越南經營內外環境威脅，是否有其他替代競爭方案？對外來發展有哪些具體規劃呢？

(三) 微觀面向：

1. 產業面：

目前公司在越南設廠，對於生產製程管理之策略為何。請就供應商選擇、產品品質控管、供應商議價請況加以說明。

2. 行銷面：

目前公司在越南設廠，對於銷售市場行銷之策略為何。請就客戶選擇、通路銷售、顧客反映處理與議價能力加以說明。

3. 組織面：

目前公司在越南設廠，對於人力資源管理之策略為何。請就員工招募、罷工突發事項、福利制度設計、薪資誘因、人員因素加以說明。

4. 研發面：

目前公司在越南設廠，對於技術研究發展之策略為何。請就公司的研發能力提升加以說明、未來是否有可能發展出 ODM。

5. 財務面：

目前公司在越南設廠，對於資金控管與匯率風險管理之策略為何。請針對越南整體經濟環境、物價、匯率、稅務和法律相關事項加以說明。