

致理科技大學國際貿易系國貿實務專題

美中貿易戰下的台商新布局
以越南為例

一一一年九月

致理科技大學國際貿易系
國貿實務專題

美中貿易戰下的台商新布局
以越南為例

指導教授：王珍一

學生：李采潔、石紘瑄、盧佳妮、
張瑋申、劉曉慶、張琦

中華民國一一一年九月

國貿實務專題研究授權書

本授權書所授權之國貿實務專題研究為 ^{李采潔·石紘瑄·盧佳妮}張琦、張津中、劉曉慶，共 6 人，在致理科技大學國際貿易系 111 學年度第 1 學期完成國貿實務專題。

國貿實務專題名稱：美中貿易戰下台商新布局—以越南為例

同意 不同意

本組同學共 6 人，皆同意著作財產權之論文全文資料，授予教育部指定送繳之圖書館及本人畢業學校圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，該組同學皆同意視同授權。

指導教授姓名：(親筆正楷) 王 瑋 一

專題學生簽名：(親筆正楷)

學號：(務必填寫)

盧佳妮

10801129

石紘瑄

10801102

李采潔

10801153

劉曉慶

10801342

張琦

10802151

張津中

10801346

中華民國 111 年 9 月 20 日

*本授權書請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

誌 謝

在製作專題期間，本組遇到了許多貴人，在他們的幫助下，本組的報告圓滿落幕。其中透過東南亞政經商貿發展與台商投資及東南亞商貿與文化概論課程中來教導的講師們，因為學習這些課程所教的知識，所以在製作過程中讓我們可以迅速步入正題，同時，也可以更深入的了解到越南的經濟發展，以及受到美中貿易的影響之下，台商在越南布局的動機。也特別感謝指導老師願意花費時間與精力，能夠不辭辛勞的協助，反覆檢閱我們文章句意是否通順，以及教導我們要如何，在國家圖書館找尋適當及有用資料，雖然光是找資料前後就花費了2個月，所幸在老師的幫助下，終於順利的完成文獻探討的部分，並提供歷屆的專題範本作為寫法的參考。正因為製作專題期間，與老師頻繁接觸，才曉得原來老師在忙碌之中，還要不停被我們打擾，被追著檢查專題文章內容，感謝老師的包容。同時感謝所有組員的家人們，能夠協助組員安心討論專題，不受空間時間的影響，任何時間都能夠心無旁騖參與討論，在大家的努力配合之下，讓本組報告能夠順利完成。在這段期間可以感受到小組之間彼此互相配合、互幫互助的團結氣氛，使這段時間成為最後一個學年中，孕育出獨一無二的回憶和一個難能可貴的經驗。

摘要

近年來，因受到美中貿易戰的影響，台商陸續撤離在中國大陸所投資的產業，進而轉移到勞動力密集及資源豐富的東南亞地區，其中越南成為投資的熱門國家之一。越南政府在經濟開始發展後，積極簽署自由貿易協定（FTA），歐盟於 2019 年與越南簽署自由貿易協定（EVFTA），未來協議全面生效後，歐盟將消除對越南進口商品 99.2% 的關稅，相當於越南對歐盟出口金額的 99.7%，幾乎可以說是全面零關稅。再加上越南出口美國亦有關稅優惠，也讓身處在東南亞地區中的越南更加具有吸引力。本研究以波特（Porter）的鑽石理論及競爭力分析做為參考指標，利用網路上的次級資料加以分析其越南的經濟發展狀況及優勢。分析結果顯示，台商受到美中貿易戰影響之下，紛紛轉到越南投資設廠。

關鍵字：美中貿易戰、越南、鑽石理論、競爭力分析

目 錄

第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究方法及研究架構.....	4
第貳章 文獻探討.....	7
第一節 競爭力分析.....	7
第二節 鑽石分析.....	12
第參章 實證分析.....	16
第一節 台商布局.....	16
第二節 越南投資環境.....	19
第三節 台商為何從中國轉移到越南投資.....	24
第肆章 結論.....	29
參考文獻.....	31

圖 目 錄

圖 1-1	美中貨品貿易逆差.....	1
圖 1-2	美中貿易戰中所課的關稅.....	2
圖 1-3	美中貿易戰對台商的影响.....	3
圖 1-4	研究架構.....	6
圖 2-1	五力分析.....	8
圖 2-2	SWOT 分析.....	10
圖 2-3	Porter's 鑽石模型結構圖.....	13
圖 3-1	台灣對外投資當中外流到中國大陸比例圖.....	16
圖 3-2	中國大陸以外國家和地區病例.....	17
圖 3-3	越南 2020 人口結構.....	18
圖 3-4	越南基建花費比例.....	19
圖 3-5	越南人口及勞動力總數.....	20
圖 3-6	我國在越南投資統計表.....	21
圖 3-7	1990-2021 年越南 GDP 成長率.....	22
圖 3-8	中國人口結構金字塔圖.....	25
圖 3-9	越南人口結構金字塔圖.....	25
圖 3-10	東南亞平均勞動力成本圖.....	26

表 目 錄

表 2-1	五力分析文獻	8
表 2-2	SWOT 矩陣分析	11
表 3-1	台商在中國佈局比例	17
表 3-2	越南已簽屬協定	23
表 3-3	競爭力分析下中國與越南比較差異	24
表 3-4	2021 年中國人口結構表	25
表 3-5	2021 年越南人口結構表	25
表 3-6	鑽石理論下中國與越南比較表	27

第壹章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

隨著美國外貿赤字日益惡化，美國逐漸從一個自由貿易的倡導者，進而走向保護貿易主義，再修正成為新貿易保護主義，這種自由與保護兼顧的態度，成為美國近年來所維持的立法精神。而在1974年貿易法制定之後，開始注重所謂公平貿易的精神，在自由貿易前提下，為了保護美國貿易利益，因此產生了三〇一條款，三〇一條款授權美國總統在認定貿易對手國採取「不正當」(Unjustifiable)，「不合理」(Unreasonable)，或「歧視性」(Discriminatory)的貿易措施下，造成對美國產品外銷增加負擔，或拓展市場受到限制。所採取適當手段予以消除，促進美國產品的國際競爭力。

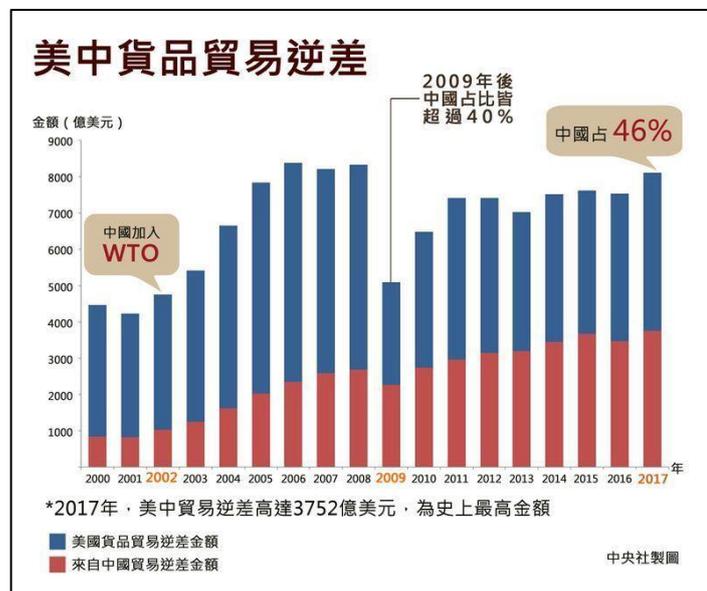


圖 1-1 美中貨品貿易逆差

資料來源：中央社，2018年02月07日

在2016年美國總統競選期間，共和黨總統參選人川普(Donald Trump)以「讓美國再度偉大」(Make America Great Again)和「美國優先」(America First)的口號，來表示將改變過去美國對中國大陸的政策，採取更為強硬的態度。在2017年1月美國總統川普上任後，改變了美國以往強調自由貿易的基礎方針，轉變為強調美國優先的公平貿易政策，並且運用平衡稅、反傾銷稅、三〇一條款等政策來強化美國本土產業的競爭力，並以此來處理長期對中國貿易逆差的問題(如圖1-1)。

2017年4月，美國總統川普和中國國家主席習近平在美國佛羅里達州進行會面，並達成「百日貿易談判」初步協議；但由於美國對中國貿易赤字未能減少，中美雙方對於「百日貿易談判」未能達成一致協議。因此，同年8月18日，美國貿易代表署（USTR）根據《1974年貿易法》第三〇一條款正式對中國啟動調查；2018年起美國分別對進口大型洗衣機和光伏產品徵收高達30~50%的關稅、於2018年3月對中國在內的國外進口鋼、鐵和鋁製品分別徵收25%和10%的關稅。於3月22日，美國總統川普稱「中國竊取美國智慧財產權和商業機密」，並根據1974年貿易法第三〇一條款要求對中國進口的商品加徵關稅，涉及產品高達600億美元。限制中國對美國的投資，並向世界貿易組織（WTO）控告中國。隔天中國為了平衡美國對鋼鐵、鋁加徵關稅而造成的利益損失，決定對價值30億美元的美國豬肉、水果、葡萄酒、以及其他100多種商品徵收關稅，這場牽動全球經貿情勢的美中貿易戰，正式揭開序幕。



圖 1-2 美中貿易戰中所課的關稅

資料來源：中央社，2019年05月14日

美中貿易情勢持續發酵，迫使全球供應鏈進行移轉或重組，對跨國企

業而言必須盡早思考其生產的布局模式。因此，對台商來說，如何持續推動產業升級，以求在供應鏈中取得關鍵地位，是在美中貿易戰中的生存重點。多年來，許多台商企業以中國大陸作為生產基地，將零組件進行加工製造後銷往全球。但美中貿易戰爆發後，「臺灣接单、大陸生產、外銷美國」的貿易模式已經受到了嚴重的威脅。根據全國工業總會調查，中國大陸的台商面對美中貿易戰的衝突，大約有六成表示受到影響，且主要為利潤及訂單減少。而在中國大陸以代工業為主的台商，必須依客戶需求快速調整生產布局因應突發情況，但生產線的快速重整，卻使部分產業產生「斷鏈」危機，特別是科技業。

美中三波關稅戰對台灣的影響			
關稅波段	關稅清單範圍	台灣附加價值	佔台灣GDP比重
第一波	500億美元	11.1億美元	0.19%
第二波	2000億美元	45.4億美元	0.77%
第三波	約3000億美元	85.5億美元	1.45%
三波合計	約5500億美元	142億美元	2.41%

註： 1.附加價值是指台灣生產後經中國加工再出口到美國
 2.央行分類是將301條款課稅的340億美元及160億美元合計為第一波

資料來源：中央銀行 整理製表：記者陳梅英

圖 1-3 美中貿易戰對台商的影響

資料來源：自由時報，2019年06月26日

另外，全球工業總會調查也顯示出，在中國大陸的台商因應美中貿易衝突的策略與動向主要有三點：(1) 轉移產能、(2) 轉移市場、(3) 完全撤出。在轉移產能方面，具大規模的企業紛紛將產能轉移至東協國家或台灣。但孫明德表示台灣那麼小，生產要素像土地、電力、技術勞工…等等都是不夠充足的，再加上人力成本高，台商不可能在短期內大規模的將產業移到台灣。而東南亞地區成為全球產業鏈主要的轉移地，故而對於中國大陸的台商而言，在代工廠等終端產品客戶移向東南亞後，方便將其產品出口至東協國家。除此之外，由於東協市場具有人口、土地等優勢，再加上是崛起的新興市場，因此許多廠商認為東協地區的發展前景較佳，故以東南亞國家為未來的重點生產拓銷市場。經濟部投資處長張銘斌也表示，

紡織、低端自行車、鋼鐵業…等台灣廠商，不少選擇前往東南亞設廠，而不是回台投資，主要因為返台設廠增加產線的成本較高，較適合高端產品，同時又因為台灣「新南向政策」的原因，台灣政府也希望受到美中貿易戰影響的台商，希望能透過該政策將投資轉進東協（ASEAN）國家。加上台灣貿易中心上海代表處首席代表張企申表示，歐美業者開始要求中下游供應商轉移到第三地，而目前越南是首選。因為歐盟在 2019 年與越南簽署自由貿易協定（EVFTA），未來協議全面生效後，歐盟將消除對越南進口商品 99.2% 的關稅，相當於越南對歐盟出口金額的 99.7%，幾乎等於是全面零關稅。再加上越南出口到美國亦有關稅優惠，也讓東南亞地區中的越南更具吸引力。

第二節 研究目的

早期由於台灣土地面積狹小，能夠設置廠房的土地面積不足，所以迫使台灣商人必須離開台灣尋找較為適合的地區設置廠房。因此，他們把目光放到了離台灣較近的地區-中國大陸，因為當地能夠使用的土地面積足以滿足台灣商人的需求，加上當地的勞工成本較台灣便宜，再加上跟我們有相近的語言及文化，因此許多台灣商人紛紛移入中國大陸設置廠房。將台灣的商品在中國大陸製造加工後，出口至台灣各地。因此，我們可以發現早期台灣許多商品背後的標籤都是中國製造。但是近幾年來出現了許多東南亞製造的商品，由於美中貿易戰的爆發導致美國向中國徵收了許多關稅，讓在中國的台灣商人受到嚴重的影響，有些台灣商人因為沒有辦法負荷極高的關稅而選擇遷回台灣設廠，再加上 covid-19 的疫情讓許多在中國設廠的台灣商人因為停工的關係而紛紛宣布破產。但有許多的台灣商人看到了東南亞的商機，因此轉移陣地到東南亞地區設廠，因為東南亞的國家土地面積及勞動成本便宜，再加上他們簽訂了許多協定。例如，區域全面經濟夥伴協定。其中越南為台灣熱門首選之一，因為歐盟在 2019 年和越南簽署自由貿易協定，降低了越南出口到歐盟的關稅。因此大大的吸引台灣商人到越南設廠。本研究主要的研究目的在於探討台灣商人選擇投資越南設置廠房的原因。

第三節 研究方法及研究架構

專題較常使用的研究方法有文獻探討法、調查研究法、實驗研究法、觀察研究法、個案研究法.....等等，本研究採用實證分析法。實證研究是指從大量的經驗事實中，透過直接、間接的觀察或經驗獲得知識的方式，總結出具有普遍意義的結論或規律，然後透過邏輯將他們推導出來，再將這些結論或規律拿回到現實中進行檢驗的方法論思想。本研究藉由競爭力分析及鑽石理論，以理論的各項因素，再配合公開資訊（報章雜誌與媒體新聞稿）來應用及分析探討在中美貿易戰之下台商在越南布局情況。

本研究以越南地區為研究對象，因為越南為台商首選地區之一，透過越南投資環境及台商的布局來了解赴往越南投資的原因。

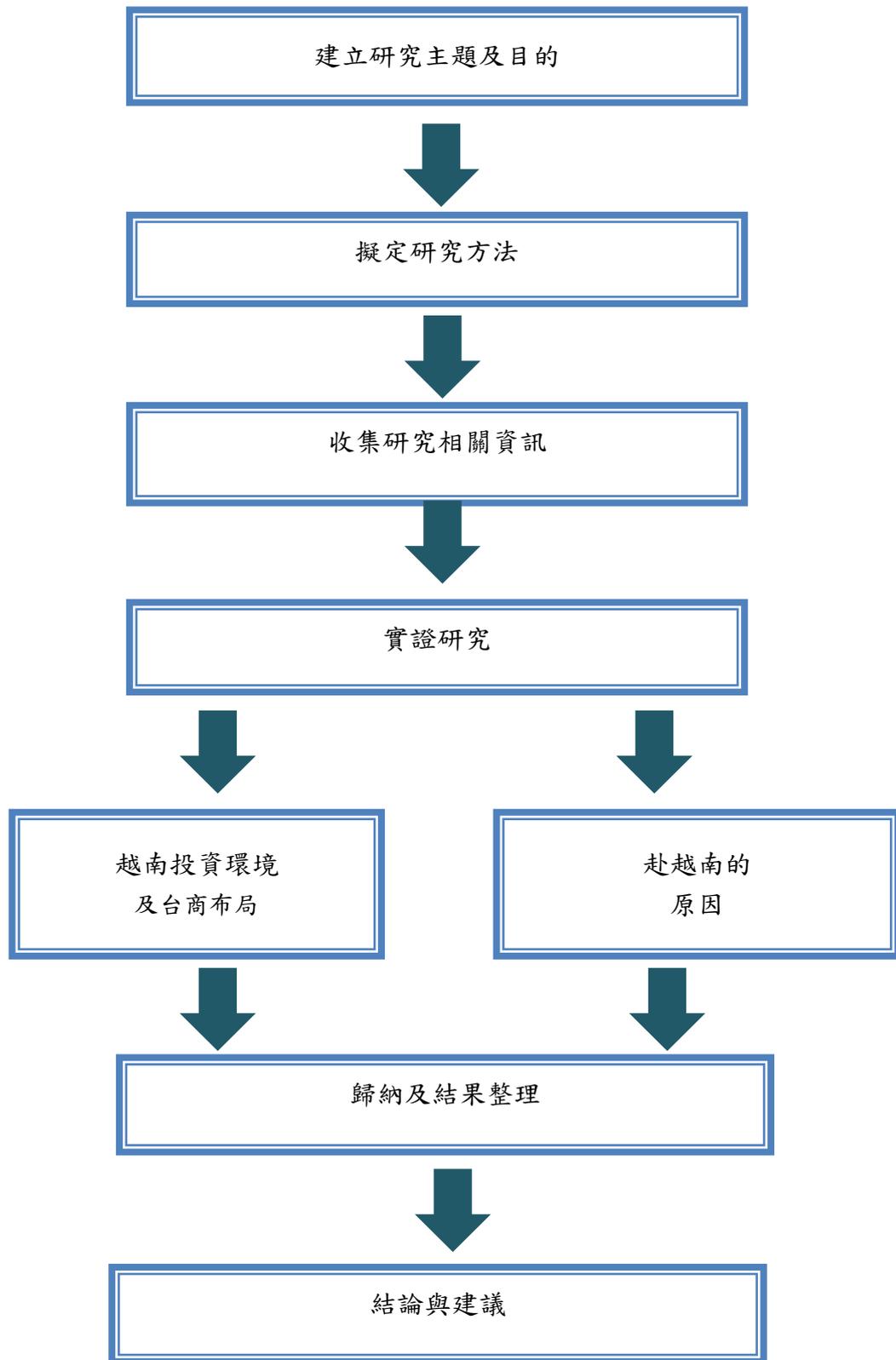


圖 1-4 研究架構

資料來源：本研究自行彙整

第貳章 文獻探討

第一節 競爭力分析

競爭力 (competitiveness) 是從競爭而來，達爾文 (1859) 提出「物競天擇、適者生存」的理論是完全符合競爭力的描述。Porter 也認為競爭力是一種在現實中持續不斷追求進步的態度，因此，Porter 曾說「適者生存，不適者淘汰」。換句話說在物種的演變下，透過競爭來獲得生存的資源，存活下來的並不是最強大的，而是最能適應在此環境下的瞬息萬變。因此，每個企業能夠在面臨許多千變萬化的考驗時還能生存的原因不在於強大而是能隨著大環境以及產業市場的變化而改變。然而競爭是企業成敗的關鍵，在競爭中決定了一個公司活動的適當性，這些活動可以促進其業績，如創新、有凝聚力的文化。有許多相關文獻指出競爭力可分為國家、產業和企業競爭力三個階段，以下將詳細解釋此三個解釋：

(一) 國家競爭力

本研究架構採用 Porter (1990) 出版的「國家競爭優勢」文章中，將國家競爭力定義為：「國家為其產業創造良好的發展環境，進而使該國企業具備競爭優勢，產業亦備有國際競爭力之能力」。Porter(1990)《國家競爭優勢》書中提到，在國家層面的競爭力取決於生產力，生產力指的是國民平均所得的來源，也是決定一國長期生活水準的主要因素。Porter(1990)所提的國家競爭優勢分析，基本上是在產業層次，指一國經濟是由不同產業構成，產業不同，所需的條件或環境也會存在差異，鑽石模型則是指一個國家或地區，能否成為某一產業的發展基地。楊澤泉 (1991) 提出，鑽石模型對國家競爭優勢的研究無疑地提供了一個廣泛簡潔的新方向，且扣除掉一些可能的限制，鑽石模型的確是一個相當具有價值的分析工具 (第二節鑽石理論會詳細說明)。

(二) 產業競爭力

Porter (1980) 整合了產業結構分析、競爭者分析和產業演化分析這三個關鍵領域，構成了一個完整的產業競爭分析模型即著名的五力分析。以 SWOT 分析作為基礎，建立五力分析法，以求策略分析更加深入與詳細。Porter (1980) 利用產業內外的五種競爭動力：供應者、購買者、潛在進入者、替代者及同業競爭者，如圖 2-1，來描述個別的產業情況，並分析每一競爭動力的根本來源後，發掘公司的強弱點，有助於公司在產業內重新定

位，察覺產業變動趨勢下，所將帶來的機會與威脅。周旭華（1998）認為產業內所有公司而言，客戶、供應商、替代品和潛在的進入者，都可被視為某種程度的競爭者。這樣動態的架構有助於多項產業的分析與產業競爭強度或獲利能力。

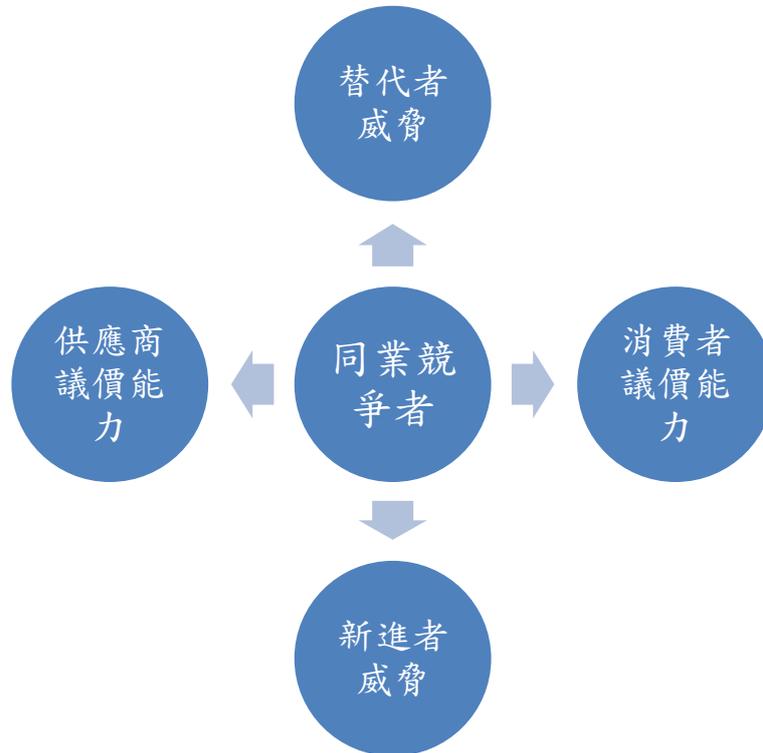


圖 2-1 五力分析

資料來源：本研究自行彙整

根據 Porter（1980）所提出五力分析法中的五種競爭動力，表 1.為五力分析法之文獻探討。

表 2-1 五力分析文獻

同業競爭者	<p>林郁穎（2017）認為所謂現有競爭對手指的是同業，而同業間的競爭是最直接影響產業內獲利能力擊市場占有率的因素。進入障礙亦是使公司要進入產業需要昂貴成本的因素。</p> <p>South（1981）在競爭的領域內，與競爭者形成確實而可維持的經營優勢。</p> <p>方至民（2006）認為其中影響產業內競爭強度的因素包括現有競爭者之規模與市場勢力均衡之程度、產業成長率、退出障礙、高固定成本之壓力、轉換成本、低成本業者主導市場...等因素。</p>
消費者議價	簡永順（2010）購買者的議價能力除了決定於購買數量

能力	<p>之外，購買者對產品的知悉程度、轉換成本的高低以及自身向後整合的能力都是主要影響因素。</p> <p>鍾憲瑞（2008）說明當產品無法為顧客節省成本時，或購買者大量採購時，買方之議價力較高。</p>
供應商議價能力	<p>賴冠呈（2020）當供應商能提高企業所需付的投入價格，或降低供應貨品的品質，而降低企業的獲利能力，則供應商可視為一個威脅。</p> <p>許志能（2018）指出供應商之間的產品有差異、買方會因為供應商改變而產生出移轉成本。</p>
替代者威脅	<p>柯俊宏（2016）產業內所有公司的互相競爭是必然的行為，但不同產業間也可能因為生產產品互為彼此的替代品，而產生競爭的行為。</p>
新進者威脅	<p>吳思華（2010）業界所說的進入障礙則泛指在產業中新進業者將面臨到的技術挑戰、產品良率提昇以及原有廠商之攻勢等因素，導致潛在競爭者無法進入該產業，或進入該產業可獲得的利益不如既有業者。</p> <p>Aaker（1988）認為，在業界凡採用市場及產品擴張策略、垂直整合策略、擁有特殊能力或資產代價而估等策略的公司均為潛在競爭對手。</p>

資料來源：本研究自行彙整

蔡欣芸（2016）認為產品競爭力的高低不完全取決於產品本身品質之優劣，有很多使用方便、價格也不貴、技術上領先的產品並沒有在市場中獲得預期的收益。Andrew Adalakun（2020）認為為了分析總體產業問題，當今產業內 Porter 的五力模型是具有一定的價值，所要做的就是了解局限性的情況下對它們進行嘗試，且在當今的企業中，五種力量仍然具有重大價值。

SWOT 分析是由 E. Learned, C. Christiansen, K. Andrews, and W. Guth（1969）聯合提出，SWOT 是由優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、機會（Opportunities）、威脅（Threats）字母開頭所組成（如圖 2-2）。優勢（S）、劣勢（W）為內部因素，主要功能為企業內部能力評估；機會（Opportunities）、威脅（Threats）指的是外部因素，觀察外部環境的競爭趨勢。以下簡略說明 SWOT 所代表的定義（葛維鈞，2012）：優勢是為了讓企業能找到比競爭者更具優勢的因素，是企業在執行力或資源方面所具其他競爭者無法模仿的獨特利益；劣勢是企業相較於其他競爭者而言，不擅長或有所欠缺的能力或資源；機會屬於任何外部環境中有利於企業的現狀或未來展望的因

素；威脅屬於任何外部環境中不利於企業的現況或未來趨勢、可能傷害或威脅到企業競爭能力的因素。企業根據內部資源和外部環境來制定發展策略，運用 SWOT 分析可以針對企業目前的環境進行全方位、系統、準確的分析，根據分析結果推演並制定對應的發展戰略。Williams (1996) 曾說過 SWOT 分析，另一個主要的功能在於透過分析過程中，可藉由其他成員的參與討論的過程中，獲得無法由個人取得的訊息。

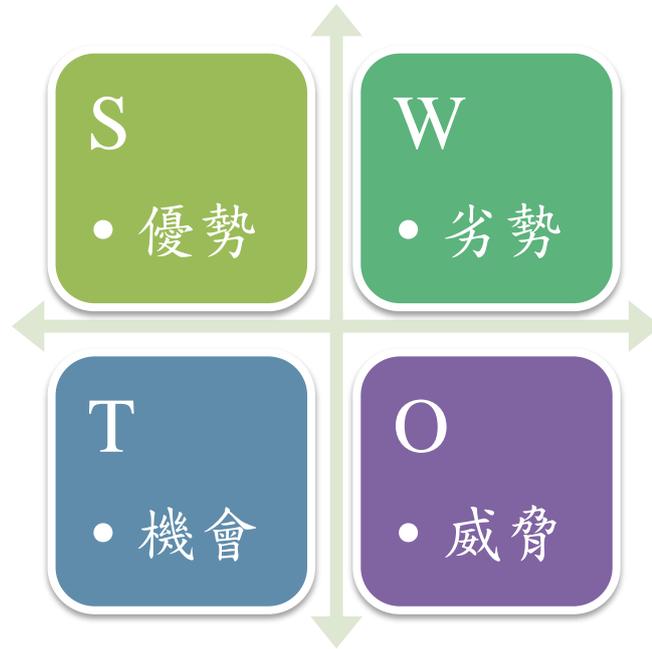


圖 2-2 SWOT 分析

資料來源：本研究自行彙整

規劃策略的首要過程為分析策略，Ansoff (1965) 認為，企業在規劃策略時的 SWOT 分析包括了五大分析，就是外在總體環境分析、產業分析、消費者分析、競爭者分析及自我分析。經由 SWOT 分析後，企業可了解目前或未來的機會、威脅、優勢及劣勢，而能掌握及維持企業的優勢。SWOT 分析結果，作為未來願景及組織目標的修改及擬定戰略的參考，目的是為了最終能夠切換成 SWOT 矩陣，制定成可利用的內次優勢與外部環境的機會、克服組織內的劣勢，將造成威脅的因素降至最低的策略，以便協助企業經營更具效率。Weihrich (1982) 指出 SWOT 分析步驟：一、先對組織進行描述、定義，使組織策略之擬定更能明確；二、確認影響組織的外部因素；三、檢視組織內部之優缺點；四、發展所有可行之策略；五、選擇可行之策略。

表 2-2 SWOT 矩陣分析

		內部因素	
		S 優勢	W 劣勢
外部環境	區別	SO 策略	WO 策略
	O 機會	ST 策略	WT 策略
	T 威脅		

資料來源：本研究自行彙整

Wehrich (1982) 指出 SWOT 分析步驟：一、先對組織進行描述、定義，使組織策略之擬定更能明確；二、確認影響組織的外部因素；三、檢視組織內部之優缺點；四、發展所有可行之策略；五、選擇可行之策略。如果以 SWOT 策略矩陣配對，則結論如下：1.投入資源加強優勢能力、爭取機會 (SO) 策略：此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展；2.投入資源加強優勢能力、減低威脅 (ST) 策略：此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。3.投入資源改善弱勢能力、爭取機會 (WO) 策略：此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。4.投入資源改善弱勢能力、減低威脅 (WT) 策略：此種策略是企業必預改善弱勢以降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必預進行合併或縮減規模等。

(三) 企業競爭力

企業競爭力是企業與競爭對手於市場相同條件下，通過培育自身的人才、資源和能力，並加以綜合利用，滿足顧客需求的同時創造企業自身的價值。就企業層面來說，公司若能擁有獨特資源能力，就能形成相對競爭優勢，大幅度的提升公司整體獲利能力。South (1981) 認為企業競爭優勢是指在與競爭者相同的領域內，形成確實而可保存的經營優勢，Selznick (1957) 也認為企業競爭優勢是指一個企業相較於其他競爭者在完成相同事情的能力方面有更特別突出的表現；而 Porter (1990) 則認為影響企業競爭力的高低變化，取決於國內企業經營環境，故而將企業競爭力定義為：「企業為其產業創造良好的發展成長環境，進而使該企業具備競爭優勢，亦擁有國際競爭力之能力」。Prahalad and Hamel (1990) 認為短期的企業競爭力是來自於最終產品的成功與否，而長期企業競爭力的強弱，取決於企業的核心能力。Aaker (1984) 也提出成功的關鍵因素是企業面對競爭者時必須具有的最競爭能力或資產，透過進行產業分析，可辨認產業內各策略群組的關鍵因素。企業只能把握住產業的成功因素才能建立持久的競爭優勢。；然而 Rivas (2019) 認為大部分的企業提升企業競爭力的主要方法有：引進新技術來提高產能、持續強化研發的能力、加強自身與客戶的合作關

係，以及最重要的提升公司整體的成長與發展，而不可否認的是實施這些方法都需要最重要的一項環節來推動，那便是“人”。經由 Khattak et al. (2015) 的研究可知，提升企業競爭力最根本的條件便是“人”，唯有合適的“人”方能幫助企業提升其競爭力。Holl (1992) 認為企業的競爭優勢來自優於競爭對手的能力，而企業的能力，則是根基於企業自身不同的無形資產。企業核心競爭力是建立在企業核心資源基礎上的企業技術、產品、管理、文化等的綜合優勢而在市場上顯現的反映，是企業在經營過程中形成的不易被競爭對手仿效、並能帶來超額利潤的獨特能力。因此，Collis&Montgomery (1988) 認為企業競爭力是一個公司在市場中，結合技術、知識與技能的獨特能力。在探討競爭力的問題時必須先確認研究的層次。一般性的企業競爭力通常是指企業做的較競爭者好的活動，而且是市場所需的，為具互補性的資產與規則之組合，且能提供事業單位持續競爭優勢之能力基礎者。

第二節 鑽石分析

一、Porter 鑽石理論

鑽石理論 (Diamond Model) 的概念源自於 1990 年，由 Porter 在《國家競爭力》(The Competitive Advantage of Nations) 一書中提出。書中 Porter 將國家競爭力定義為：「國家為其產業創造良好的發展成長環境，進而使該國企業具備競爭優勢，產業亦擁有國際競爭力的能力」(Porter, 1990)，因為 Porter 認為在國家層級上競爭力唯一的意義就是生產力，生產力代表的是國民平均所得的根源，也是決定一國長期生活水準的關鍵因素。他認為影響國家競爭力的高低變化，取決於國內企業經營環境的良窳。

因此，Porter (1990) 主張若要建立國家競爭優勢，就必須利用鑽石理論中的主要因素和輔助因素相互配合。根據 Porter (1990) 的論點指出，影響一個國家競爭優勢包含四個主要因素，分別為生產要素 (Factor Conditions)，需求條件 (Demand Conditions)，相關及支援產業 (Related and Supporting Industries)，企業策略、結構和同業競爭 (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)，這四大因素環環相扣，要將這些因素交互應用，才能形成自我強化的優勢。除了這四大因素外還受到了另外兩個輔助因素的影響，係為政府 (Government) 和機會 (Chance)，兩者皆指企業無法掌握的事件或環境因素，而在這六大因素間彼此相互依賴和配合後，便架構出完整的 Porter 鑽石理論；如圖 2-3。

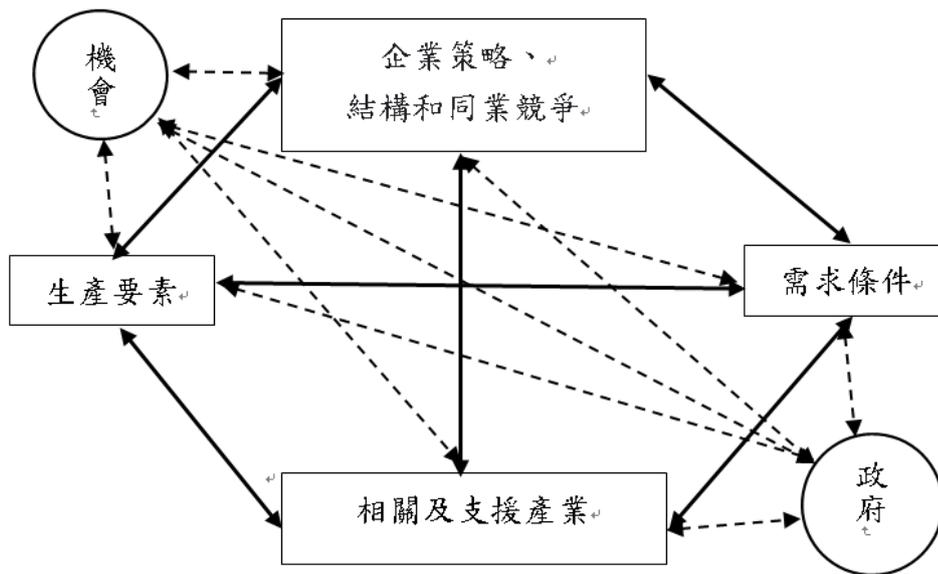


圖 2-3 Porter's 鑽石模型結構圖

資料來源：本組自行彙整

二、Porter 鑽石模型組成要素

根據圖 2-3 可知，Porter (1990) 的鑽石模型是由「生產要素」、「需求條件」、「相關和支援產業」、「企業策略、結構和同業競爭」、「政府」和「機會」共同構成的，簡述各個要素組成的定義如下：

(一) 生產要素 (Factor Conditions)

代表一個國家在特定產業競爭中的生產情況，包括人力資源、天然資源、知識資源、資本資源和基礎設施等。其中又可以細分成基本生產要素和進階生產要素。經濟學家 Alfred Marshall 強調所有資本中最有價值的是人力 (Tilak, 1989)，而 William (1662) 也指出：「土地是財富之母，勞動則是財富之父和能動要素」。換句話說，土地和勞動都可以創造財富和價值。Nonaka and Takeuchi (1995) 認為知識是一種信念，能夠增加個體產生有效的行動能力，而 Leonard-Barton (1995) 認為企業的核心能力就是其知識資產，許多學者認為知識資源是組織中的無形資產，是個人或團隊能替公司帶來競爭優勢的一切知識和能力總和。早先 Kuznets 的專長再分析已開發國家過去的經濟成長，他認為此種成長是基於先進的科技、先進機構與意識型態的調整來滿足經濟發展所需；Porter (1990) 也認為先進的科技相對競爭優勢中的其他因素來說更為的重要。換言之，維持國家總產出是經濟成長的顯著特徵，同時要有先進的技術提供後續的經濟發展。然而，若要

建立持續的競爭優勢，組織需要隨著時間發展出能夠結合、轉變和更新資源，成為新型態的競爭優勢 (Bowman & Ambrosini, 2003)。也就是說，企業隨著時間更迭，必須針對本身所擁有的資源採取一連串的改變才能形成獨特性。因此，Porter (1990) 強調培育生產要素的重要性，也是形成國家競爭力的主要來源。

(二) 需求條件 (Demand Conditions)

主要是指國內市場對該項產業所提供或服務的需求狀況，國內市場的規模或性質，不僅影響市場效率和導向，更加關鍵的在於他是否能夠提供產業發展的動力，刺激企業對產品或服務的改良及創新和促進經濟規模的成長與提升效率 (張亞昭, 2017)。Porter (1990) 研究各項產業中可看出市場需求條件的廣泛影響力包含這些因素：首先，區隔市場需求的結構為一個國家的國內市場和國際市場的主要需求相同時，若其他國家沒有類似的條件，此國家的廠商便更容易獲得競爭優勢。小國根據本身的需求方向發展，即使在大國中只是次要產業市場，依然可為本身帶來產業競爭優勢；再來，高水準而挑剔的客戶對該產業的服務、需求或挑剔程度若高於一般國際水準，容易激發該產業的國際競爭優勢，因為高水準客戶正是國內廠商追求高品質、高水準的壓力來源。最後，客戶預期需求較一般國際水準先進，在未來有帶動各地同類型需求的可能，這也是本國企業的競爭優勢之一。

國內市場最大的貢獻在於它提供企業發展、持續投資與創新的動力。在加上因為挑剔且懂得挑剔的消費者讓產業更容易掌握其他高檔的市場需求。因此，讓企業在日趨複雜的產業鏈中建立強大的競爭力，也帶來了更多的創新與發展的動機。

(三) 相關與支援產業 (Related and Supporting Industries)

相較於競爭對手，當特定產業發展更加健全的上下游相關產業的話，此產業在國際競爭中亦將更具優勢。在產業競爭力中，最具關鍵的是「群聚」(cluster) 內緊密的溝通與工作關係，更容易激起創新的改進方案。Porter (1990) 認為群聚的概念是廠商間地理鄰近所造就的產業群聚，在改善生產力與鼓勵創新中扮演重要的角色；Anderson (1994) 則將產業群聚定義為一組為了個體效率及競爭力所組成依賴關係的公司群；Bergman and Feser (1999) 則將產業群聚界定為特定產業或廠商間擁有相當之緊密關係，並在地理空間區位、創新來源、生產過程分享、供應者來源方面皆有相同行為；Narula (1993) 認為除了相關與支援產業本身是否具備競爭優勢外，還有產業之間的互動關係，尤其是企業間的協調與合作機制，以及研發成果間的外溢與擴散程度，都是影響產業競爭力的重要因素。

(四) 企業策略、結構和同業競爭 (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)

企業的策略與結構，經常受到歷史、文化或社會因素的影響，會呈現不同的樣貌，將其表現於產業內競爭，便形成不同的競爭型態（張亞昭，2017）。Porter（1990）認為若上游技術攸關本身發展且容易取得，則一些廠商會基於策略因素的考量而親自加入競爭。而 Dyer & Singh（1998）則認為企業間可以透過合作將彼此的獨特資源與能力做出整合，形成其他競爭者難以效仿的競爭優勢。然而競爭的程度越高，表示國內競爭對手越能直接了當的給予產業內廠商壓力、淘汰不具生產效率的廠商，並形成企業向國際發展的動力，應有助於產業在國際競爭力上的提升（許書銘，2000）。

（五）政府（Government）

政府在母國競爭力上具有相當重要的影響力，但有問題的是政府的行動，像是關稅、補貼，這些優待及補助卻事與願違，因為替當地產業所創造的保護，可能使他無法在全球市場上產生競爭力（Rugman and Verbeke，1990）。1930年，世界經濟大恐慌時期，經濟學家凱因斯（J.M. Keynes）便主張由政府出面強力引導，以政府的有形之手從事建設解決當時的失業亂象，亦即創造出對於產品和生產因素的需求，便能彌補需求的不足（蔣碩傑，民國81年）。而 Porter（1990）認為政府可以成為帶動結構和產業升級的力量，也有妨礙進步的高度風險，當政府干預過多時，不但對實驗和創新沒有幫助，反而鈍化了生產力的提升，當政府對產業過度保護時，也會消彌民間部門投資與冒險的意願。理想的政府應該在干預與放任中取得平衡，但其中也是有限制的，如果產業無其他關鍵要素搭配，政府在怎麼運作都是無效的。反之，若產業具備其他關鍵要素，則可強化、加速產業的優勢，並提高廠商的信心，但政府本身並不能幫企業創造競爭優勢。

（六）機會（Chance）

源於產業經濟理論的看法，在過去的文獻中指出，影響產業結構與企業發展因素應包括了源自於產業內或企業內的隨機性因素，如此才可以解釋廠商間面臨相同環境、擁有相同資源，實際仍有不同的競爭結果（Scherer and Ross，1990）。然而機會比較像是突發或可遇而不可求的轉變，因此引發機會的時間點和事件是需要一個契機，因為它會解構原有的產業平衡狀態，提供一個全新的競爭平台。整體來說機會將會對產業的競爭力帶來程度不一的影響及形成一個新的產業競爭態勢。

第參章 實證分析

第一節 台商布局

自 1949 年新中國成立以來，新中國與國民黨政府勢不兩立，除了沒有任何商貿、文化、科技、政治往來外，甚至還爆發了兩次武裝衝突，使得兩岸經濟貿易遲遲無法有所進展。直到 1978 年中國最高領導人鄧小平力求創新，以經濟發展為核心開放政策，建設帶有中國特色的社會主義理論改革，影響了中國四十餘年的發展，直至今日現任中國最高領導人習近平所提出的新時代中國特色社會主義思想皆為相同的政策方向。然而在 1987 年，國民黨政府領導人蔣經國總統開放國人赴大陸探親，也讓兩岸經濟貿易互通的希望開始萌芽，開啟了台商快速進駐大陸市場的空前盛事，低廉的勞動力成本及穩定的勞工保障，加上對外資極為有利的便宜土地及租稅優惠，吸引了大量外資投入中國市場。

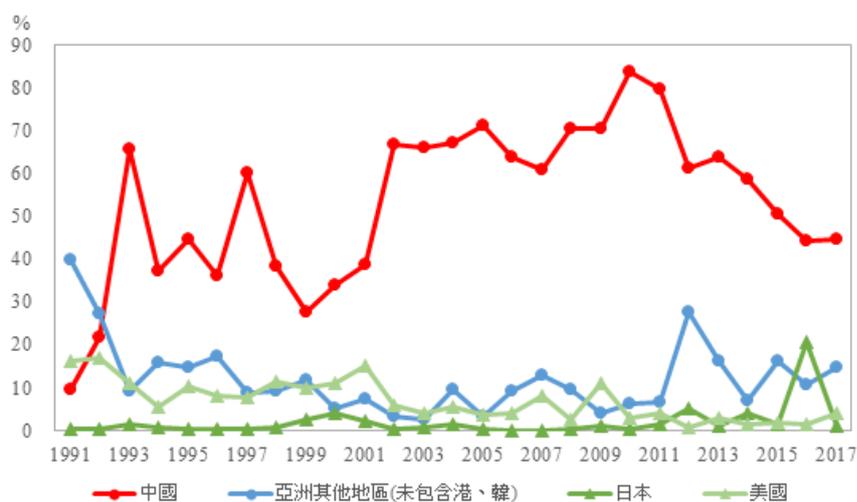


圖 3-1 台灣對外投資當中外流到中國大陸比例圖

資料來源：兩岸經貿網，2019 年 02 月 20 日

直至今日，中國政府陸續成立了上海證交所、深圳證交所，進而開啟了大陸資本市場的全力運作，外資大量湧入，促使中國徹底走向世界工廠的角色，為了促進中國大陸國內工廠與世界市場經濟體接軌，中國也加入許多貿易組織，例如：1991 年加入了亞太經濟合作組織、2001 年加入了世界貿易組織。台商也在中國投資中扮演重要的角色。據台灣經貿網統計，

台商前往中國投資的項目在 2011 年已經接近四萬項（如下表）。從 1949 年全中國的 GDP 僅有 2399 億美元，直至今日已達 17.7 萬億美元，成長近 74 倍，可見改革開放後的成長幅度。

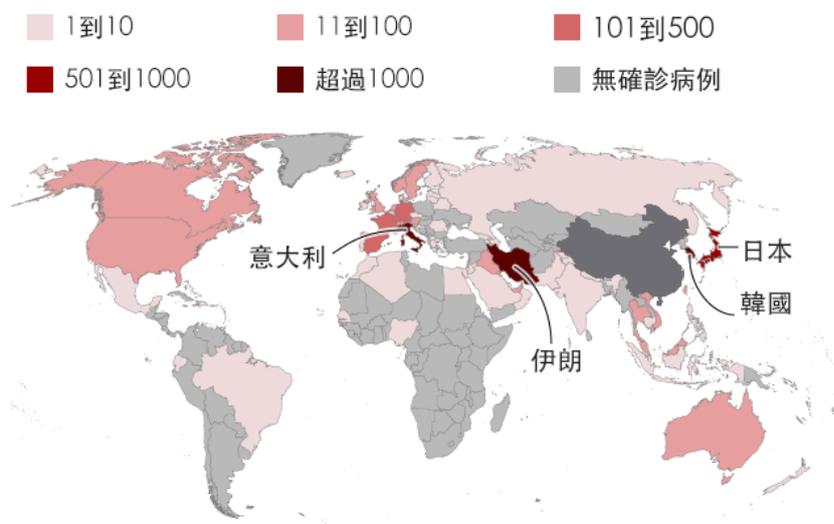
表 3-1 台商在中國佈局比例

地區	原因	比例	排名
江蘇	深化兩岸產業合作試驗區	20.51%	1
香港	完全流通、嚴格規範且透明的金融制度體系	20.08%	2
廣東	強大的工業支撐力	17.55%	3
上海	水費便宜，及汙染處理成本低，高科技產業聚集	14.5%	4

資料來源：台灣經貿網統計及本組自行彙整

在 2018 年美國對世界第二大經濟體—中國發起全面制裁，利用美國特有的三〇一條款對中國實施全面課徵全關稅。而以上關稅制裁行動也重重的打在所有外商身上，使外商不得不選邊站，進而開始紛紛撤出中國，其中越南為外商的熱門選擇之一。

中國大陸以外國家和地區病例



來源：WHO，各國衛生部 最後更新時間：3月3日 GMT06:00 **BBC**

圖 3-2 中國大陸以外國家和地區病例

資料來源：BBC，2020 年 03 月 03 日

2019 年世界爆發 Covid-19 疫情，中國大陸因疫情封城所造成的產能衰退，導致許多中國的台商因為經營不利紛紛倒閉，被迫進駐越南的腳步逐漸加快。從客觀的角度來分析，越南在東協各國裡政治較為安定，人口結構較多年輕勞動力（如下圖所示）、工資相較中國及其他高產能國家較為低廉、工作效率較高等優勢。對台商而言，具有產業鏈的越南本身就較有優勢，不過在近幾年來，由於外商已經大量進入越南市場投資，使當地就業率大幅上升的同時，搶工徵才所造成的人事薪資成本不斷上揚，部分地區甚至還出現缺工潮，就像是數年前台商在中國面臨的勞動力不足的問題又在越南再度上演，也證明了現在的越南市場完全繼承中國當年所打造的世界工廠模式。

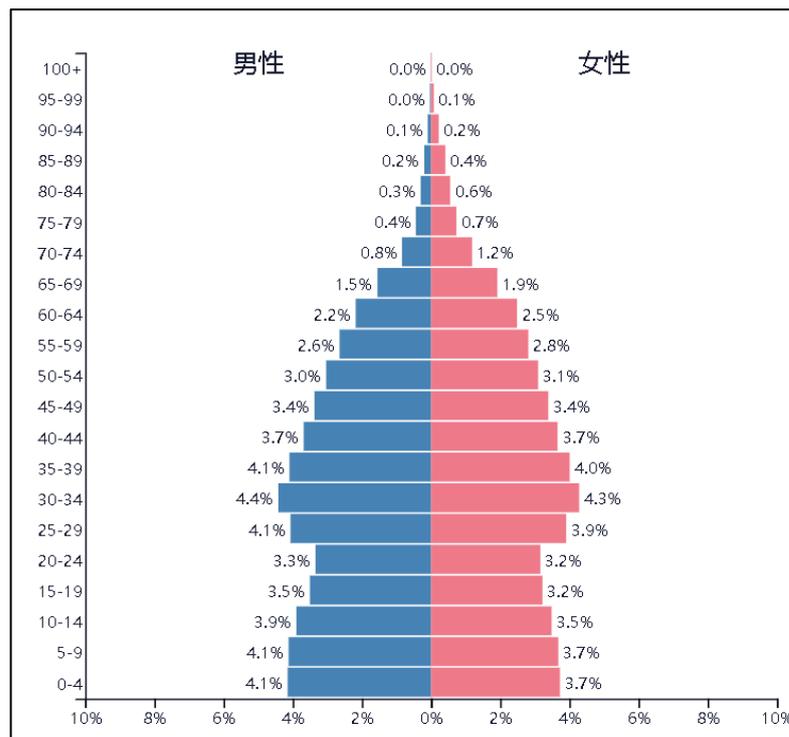


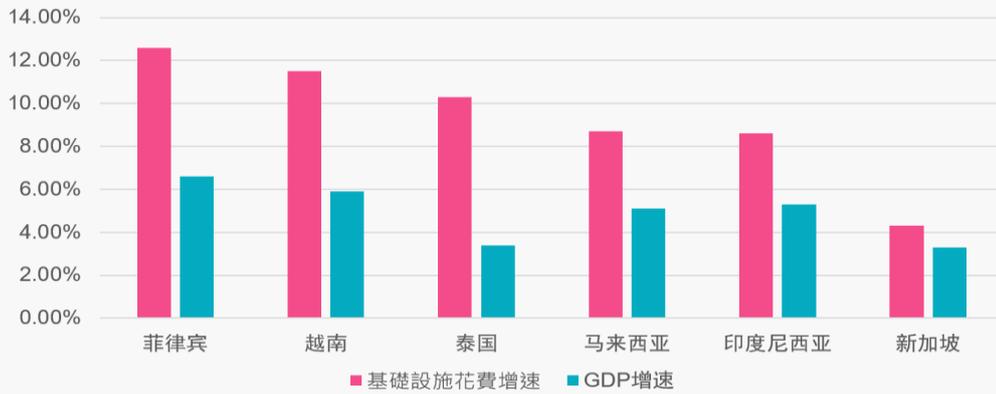
圖 3-3 越南 2022 人口結構

資料來源：PopulationPyramid.net，2022 年

越南政府為了促進新世界工廠的建設，在基礎建設方面不遺餘力，因為經濟發展起步較中國晚，具有後期發展的優勢，目前道路、港口、醫療衛生等基礎建設都已經開始進行，且技術優勢較早期發展的中國更大，目前越南政府已經蓄勢待發，向世界銀行、亞洲開發銀行申請貸款，並且向日本、南韓、中國、美國、歐盟等國家及地區組織請求金援，全力投資基礎建設壯大經貿實力，著手改變先前基礎建設不足的各種缺點（如下圖所示）。

基建花費增速 (2006-2016十年平均)

AQUMON



來源：越南基建招商局，弘量研究

圖 3-4 越南基建花費比例

資料來源：越南基建招商局，2019 年 05 月 10 日

第二節 越南投資環境

越南的地形屬於狹長型的國家，地理位置於中南半島東部，與柬埔寨、寮國及中國等國家接壤。人口數將近 1 億，排名全球第 15 名，東協之中的第三名。越南最重要的兩個城市：河內及胡志明市，河內是越南的首都，為全國面積最大的城市，人口排名全國第二的城市。胡志明市是全國人口之首，也是全國最重要的港口和交通樞紐。在將近一億人口的越南，勞動力人口就佔了五千六百多萬，超過總人口的半數，如圖 3-5 所示。越南的勞工成本較低，對從事勞動密集型加工生產業務的海外投資者來說非常吸引。這類成本優勢已成為越南吸引外國投資的關鍵因素之一。

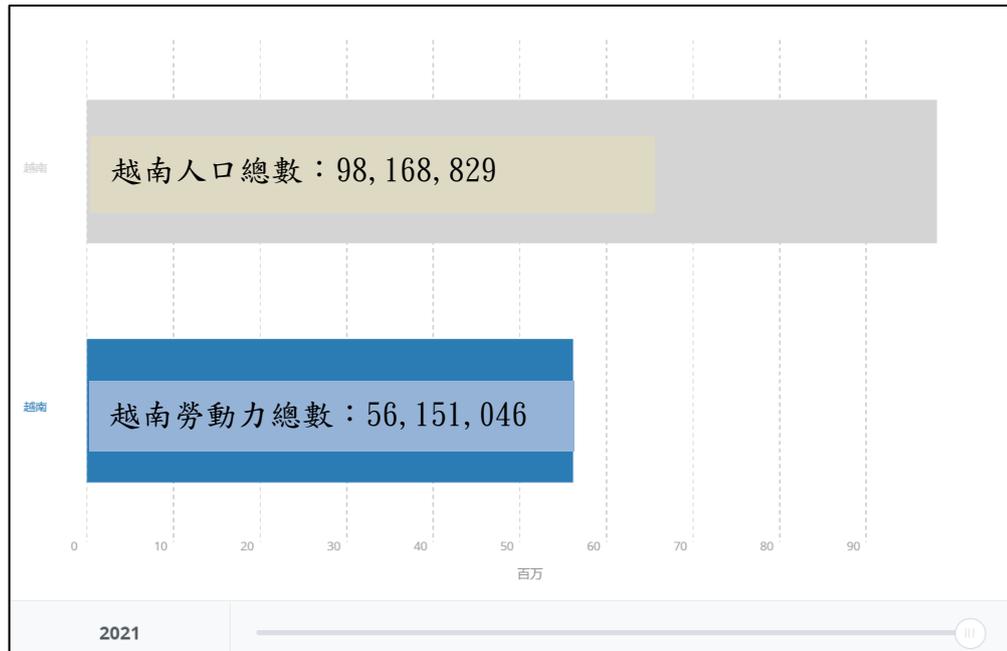


圖 3-5 越南人口及勞動力總數

資料來源：世界銀行及本研究自行彙整

越南靠著勞力成本優勢，吸引大量外資注入，根據圖 3-6 所統計，尤其投資越南最多的產業為加工製造業，其次為批發零售業。台商在越南主要投資區域位於越南南部，主要是發展傳統產業，例如製鞋、成衣業，而北部則是電子業投資，主要原因是中美貿易戰及疫情影響使科技大廠必須另闢生產基地而從中國大陸分散。越南政府正鼓勵大規模邁向技術密集的半導體相關產業，電子及相關零組件已躍升為越南出口第一大產業，因此台商布建越南廠量產更能深化東南亞、歐洲、美國外銷市場。長期看來越南仍享受人口紅利之際，加上外資投資持續流入帶動經濟發展，使得越南投資環境越來越蓬勃。

我國在越南投資統計表(依產業別)

(2021年1-12月份)

單位：百萬美元

排名	省市	新投資 案件數	新登記之 投資金額	增(減) 資案次 數	增(減)資金 額	合資、股 份購買次 數	合資、股份購 買之金額	新登記、增 資、合資、股 份購買之總額
1	加工業、製造業	29	263.14	50	803.97	97	135.95	1,203.05
2	不動產	3	15.99	-	-	7	3.15	19.14
3	批發、零售	24	4.93	7	0.60	67	13.37	18.90
4	建築	1	0.20	-	-	10	3.28	3.48
5	旅宿、餐飲	-	-	-	-	5	1.96	1.96
6	專業項目、科學技術	1	0.10	2	0.59	10	0.89	1.58
7	農、林、水產	-	-	-	-	3	1.35	1.35
8	運輸、倉儲	2	0.15	1	0.10	4	0.70	0.96
9	行政服務	1	0.15	-	-	2	0.65	0.80
10	資訊通信	1	0.04	-	-	3	0.41	0.45
11	其他服務業	1	0.15	-	-	-	-	0.15
12	採礦	-	-	1	0.14	-	-	0.14
13	教育培訓	-	-	-	-	1	0.03	0.03
	合計	63	284.85	61	805.39	209	161.75	1,251.99

資料來源：越南計畫投資部

圖 3-6 我國在越南投資統計表

資料來源：越南計畫投資部，越南 2021 年全年外資統計

在開放改革之前，越南經濟陷入前所未有的困境，促使官員推對改革的政策。越南政府於 1961 年推動第一次的五年經濟計畫，以發展重工業為優先，但因成效不彰而宣布失敗。第二次的五年經濟計畫在 1976 至 1980 年實施，主要目標有兩個，1.將小規模生產轉為大規模生產，2.對農業及工業實施社會主義改造，但因五年內的產值不及付出人力跟財力，國民經濟失衡依舊嚴重。1981 至 1985 年的第三次五年計畫的重點在糧食及消費品上，對其農業採取重要措施有 1.允許在市場自由出售糧食，2.擴大農業合作範圍；工業方面則是採取寬鬆的經濟政策，經濟雖有小幅度成長，實質上卻沒成長。在 1986 年的「四五」強調革新開放，加強對工業的發展，使用總體經濟來控制通貨膨脹的問題。1986 年革新開放後，積極制定各項措施與政策。於 1987 年制定「外國人投資法」，隔年 1988 年制定「外國人投資法施行細則」，1990 年後更是陸續制定與修正各項關於金融、貿易等相關的投資法規。且自制定「外國人投資法」後，歷經四次的修訂，於 2015 年正式以「新投資法」取代舊法。

1991 年開始，越南經濟已經開始起飛，於 2013 年之後，因 TPP(CPTPP 前身) 議題發酵及國際金融風暴逐漸平息，全球經濟開始復甦，越南經濟開始回升。2020 年受到 Covid-19 疫情大流行的衝擊，以及自然災害和全球經濟疲軟所致，從 7.2% 直接下滑到 2.9%。經越南統計局 (General Statistics Office, GSO) 表示，越南被認為防疫成功，經濟成長率亦優於其他國家，但 GDP 增幅為數十年來最低水平。

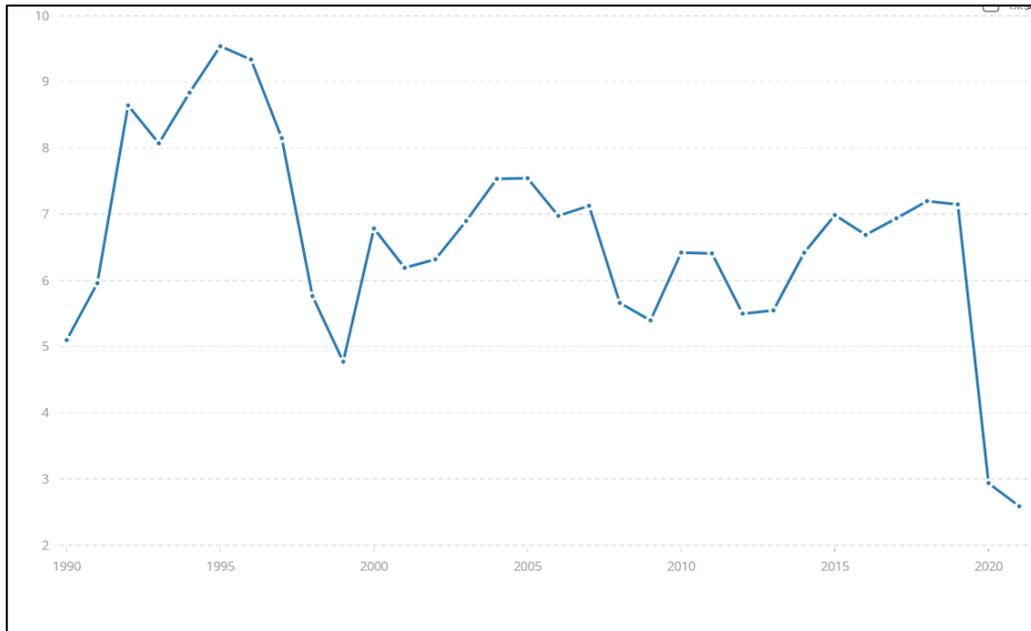


圖 3-7 1990-2021 年越南 GDP 成長率

資料來源：世界銀行數據

大部分的台灣銀行業者都會非常重視越南市場，將其視為新南向政策中最具代表性及影響力的市場，因為台商在當地所帶來的資金流通需求是極為龐大可觀的，台商在越南大量投資帶來了大量的資金需求，使各家銀行在越南市場的表現非常亮眼。其中兆豐銀行曾經對台商前往越南投資的理由做調查，訪問了大量赴越投資的台商統計出了 7 項超前指標：(1) 越南政府為了吸引更多外資湧入，提出各項優惠政策，包含稅收特別優惠，像是減免營業所得稅、免徵機械原料進口的附加關稅、土地使用稅再加上土地租金優惠政策等；(2) 在現在的國際政治、國際經濟局勢等的經濟展望更佳，且國際社會給予的援助，使台商有一國得道廠商升天的特殊優勢；(3) 近年來越南經濟飛速成長，國內個人所得提高使消費能力及物價指數增加迅速，內需市場的爆發性成長是值得期待的；(4) 工作人口的素質穩定且年輕力壯，工作能力強大；(5) 地理位置及文化背景習俗相較於其他東協國家，更接近台灣，人員或物資需求運送也更加便利，成本相較中國也較低；(6) 政治環境相較於泰國、緬甸、柬埔寨等國，政局較穩，有利穩定發展；(7) 2000 年之後，越南政府開始轉型積極參與各種國際經濟整

合，而且成為「區域全面經濟夥伴協定」(RCEP)及「跨太平洋夥伴全面進步協定」(CPTPP)談判國，促進其在國際生產鏈上的影響力，經貿法規也因此逐步轉型和國際接軌，法規及政治透明度也漸漸提高。

越南政府從2016年至2020年施行了「國民經濟與社會發展5年計畫」，一步步在國內加強民營企業的技術及資本提升，以及吸引更多外資的投資意願，並且重整所有國營企業發展及轉型、金融市場大洗牌、加速經濟發展區域的完整化與現代化進程，以及對勞工、科技、土地使用權、其他生產條件等重要生產因素，在市場上調整政策，這些政策也令金融業對於越南未來的投資機會有更高的評價及預測。

近年來越南致力於經濟現代化。於1995年加入東南亞國家協會(Association of Southeast Asian Nations)，2007年加入世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)，轉向自由貿易市場，促進出口導向的產業發展，並積極簽訂自由貿易協定(Free Trade Agreement, FTA)。2012年於越南河內談判簽訂「歐盟與越南自由貿易協定」(EVFTA)，已於2020年生效。陸續也與加拿大、巴基斯坦、歐亞經濟聯盟等進行談判簽屬協定。根據國際貿易局統計，越南已簽屬將近30個協定，其中仍有多項協定談判中或研究可行性中，因協定範圍廣闊，規定需更加嚴謹。這些貿易協議在大程度上，解決了越南進出口的市場問題，也有助於越南融入全球經濟，更加吸引外商投資。

表 3-2 越南已簽屬協定

協定	簽署時間	生效時間
日本－越南經濟夥伴協定	2008/12/25	2009/10/01
智利－越南經濟夥伴協定	2011/11/11	2012/03/14
韓國－越南經濟夥伴協定	2015/05/05	2015/12/20
越南－歐亞經濟聯盟 (EEU) 自由貿易協定	2015/05/29	2016/10/05
跨太平洋夥伴全面進步協定 (CPTPP)	2018/03/08	2018/12/30
越南－歐盟 (EU) 自由貿易協定	2019/06/30	2020/08/01
越南－英國自由貿易協定	2020/12/29	2020/12/31
區域全面經濟夥伴關係 (RCEP)	2020/11/15	2022/01/01

資料來源：亞洲區域整合中心

簽訂 FTA 有助於越南吸引外資，外資不僅可以在越南建立生產線，亦可享有 FTA 國家出口的關稅優惠，提升在國際市場的價格競爭力。雖然美國總統大選之後退出 TPP，但仍然有外資看好越南 FTA 網絡帶來的利基，持續前往越南卡位，越南儼然成為跨國企業海味投資的優先選擇。除此之外，為了吸引外資與促進經濟成長，政府亦逐步修改投資相關法規。

自 2018 年開始的美中貿易戰，越南基於地緣優勢及其他有利條件，吸引不少由中國移轉的跨國企業投資，越南可說是美中貿易戰主要受益國。根據《華爾街日報》報導，越南發布的數據顯示，第一季國內生產總值(GDP)較去年同期成長 4.5%，其中經濟復甦動力主要為海外銷售的商品和服務，3 月較同期大幅上漲近 20%，尤其對美國的銷售大幅成長，且沒有趨緩的跡象。越南從美中貿易戰中獲益，成為最大贏家，其中原因為跨國企業避免待在大陸遭美國徵收關稅，紛紛將供應鏈撤出後，進而轉向供應鏈較多元的越南。在美中貿易戰期間，企業為了避免被課徵高關稅，紛紛移出中國轉向東南亞市場。而越南擁有足夠的勞動力人口，以及產業結構與中國相似，因此吸引外資前往越南。

第三節 台商為何從中國轉移到越南投資

一、競爭力分析

競爭力分析的生產理論核心理論分為四種，生產要素、需求要素、產業要素、企業競爭，以下表格是針對中國、越南國家競爭力項目的比較分析。

表 3-3 競爭力分析下中國與越南比較差異

項目	中國	越南
生產要素	1. 人數高出越南將近 15 倍。 2. 自然資源：煤炭、稀土，其次是木材。 3. 基礎建設較越南完善。	1. 平均勞動成本比中國低三倍以上。 2. 中國高齡化、少子化的議題較嚴重。 3. 石油、天然氣和煤炭。
需求因素	當地消費者近年變為務實和審慎，並願意為便利付費，在購買商品時也會更注	當地消費者逐漸重視重健康、環保，也提高品味要求，逐漸習慣享用包裝食品

項目	中國	越南
	意品質、注意消費者評論。	和飲料。
產業因素	電子產品及零件的自製率較越南高。	鞋類、紡織成衣類的自製率與中國幾乎同高。
企業競爭力	當地罷工事件較越南低。	當地員工流動率較中國低。

資料來源：本研究自行彙整

(一) 生產要素總共分為四種，分別是以下四項：人力資源、自然資源、資本資源和基礎建設

1. 人力資源

表 3-4 2021 年中國人口結構表

中國人口結構	總人口	1,425,925,384	100%
	少年人口	249,052,868	17.47%
	勞動年齡人口	985,665,652	69.12%
	老年人口	191,206,864	13.41%

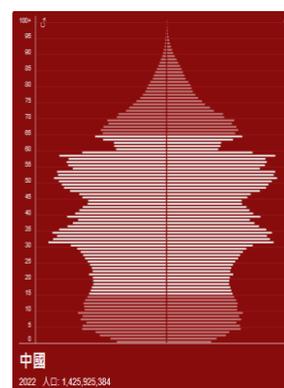


圖 3-8 中國人口結構金字塔圖 (2022)

表 3-5 2021 年越南人口結構表

越南人口結構	總人口	97,093,772	100.00%
	少年人口	21,953,725	22.61%
	勞動年齡人口	66,788,240	68.79%
	老年人口	8,351,807	8.60%

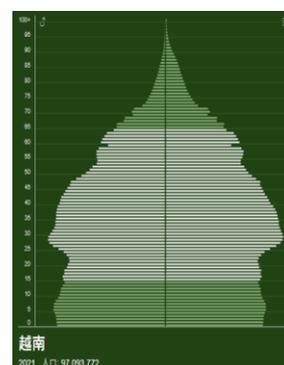


圖 3-9 越南人口結構金字塔圖 (2022)

資料來源：United Nations, Department of Economic and Social Affairs, World Population Prospects (2022 Revision)

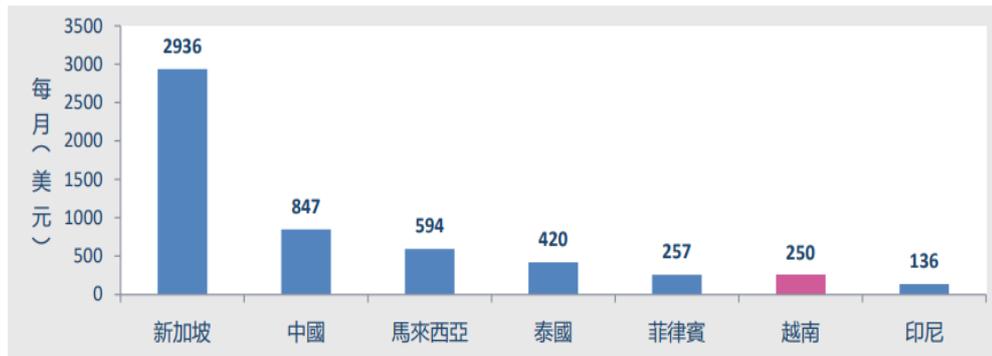


圖 3-10 東南亞平均勞動力成本圖

資料來源：利安資金管理 前瞻思維系列

在 2022 年時，中國總人口人數約為 14 億，越南總人口約為 9,000 萬，中國勞動人口約為 9 億 9 千萬人，越南勞動年齡人口數約為 6,700 萬人，雖然勞動年齡人口數越南僅有中國人數的 6%，不過再看到百分比的部分，可以看得出來中國高齡化、少子化的問題比越南嚴重。再者針對上表平均勞動力長條圖來看，中國的平均勞動力成本是越南將三倍以上的價錢，所以若是以人力資源方面長遠來看，選擇中國未必是正確選擇。

2. 自然資源

中國最主要為自然資源為礦產，其中最主要為煤炭、稀土，其次是木材，而越南最主要自然資源為礦產，種類眾多其中最主要為石油、天然氣和煤炭。

3. 資本資源和基礎建設

張乃瑄、溫蓓章（2019）的研究中可以得知越南先前頒布過 2011-2020 年科技發展策略、高科技法和技術轉移法等策略。除了在政府單位也有專門的科研部，在私人企業創新資源有限情況下，政府也會有不同方案去給予私人企業補助或貸款等幫助。從越南現階段的基礎設施概況來看，越南的交通運輸系統尚待強化，尤其是公路運輸部分；網路電信雖然使用 ADSL 線路，但仍還是經常發生網路斷線的問題。

（二）需求因素

若過內市場要求高，則能培養出企業高標準。Accenture（2022）所指出的研究裡指出，中國國內消費者因疫情影響，觀念變得更為務實和審慎，並願意為便利付費，以換取時間，在購買商品時也會更注意品質、消費者使用評論與其他同性質商品進行比較。

在袁淑妍（2019）的研究中指出，越南因經濟成長持續上升，使當地人民家庭所得大幅上升至超過 60%，這讓消費者越南消費者逐漸重視重健康、環保，也提高品味要求，加上職業女性人數不斷上升，消費者為求方便，也逐漸習慣享用包裝食品和飲料。

（三）產業因素

在駐越南代表處經濟組、駐胡志明市辦事處經濟部（2021）的研究報告指出臺商至越南投資加工項目在 2021 年主要以電子產品及零件、鞋類、紡織成衣類為主，所以將探討這三類產業因素。在電子產業與零件的部分，自製率只有 5-10%，而越南的鞋類和紡織成衣類的自製率在 2016 年時達到 50%。中國的電子產品及零件自製率較越南高，不過在鞋類、紡織成衣類的自製率是與越南幾乎同高。

（四）企業競爭力

能夠知道大部分的越南廠商員工流動率並不高，則在中國的流動率很高。不過越南面對通膨、低薪的壓力時常罷工，所以中國較不容易出現意外停工問題。

二、鑽石理論分析

本研究利用鑽石理論來針對中國和越南做比較，本研究彙整後討論出以下表格：

表 3-6 鑽石理論下中國與越南比較表

	中國	越南
生產要素 (Factor Conditions)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人數高出越南將近 15 倍。 2. 自然資源：煤炭、稀土，其次是木材。 3. 基礎建設較越南完善。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平均勞動成本比中國低三倍以上。 2. 中國高齡化、少子化的議題較嚴重。 3. 石油、天然氣和煤炭。
需求條件 (Demand Conditions)	<p>當地消費者近年變為務實和審慎，並願意為便利付費，在購買商品時也會更注意品質、注意消費者評論。</p>	<p>當地消費者逐漸重視重健康、環保，也提高品味要求，逐漸習慣享用包裝食品和飲料。</p>

	中國	越南
企業戰略、結構、競爭者 (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)	1. 當地罷工事件較越南低。	1. 當地員工流動率較中國低。
相關/支持產業 (Related and Supporting Industries)	電子產品及零件的自製率較越南高。	鞋類、紡織成衣類的自製率與中國幾乎同高。
機會 (Chance)		中美貿易戰，導致部分外資轉移、撤廠至東南亞地區、台灣。
政府 (Government)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與台灣簽訂海峽兩岸經濟合作架構協議。 2. 已加入 RCEP。 3. 與東盟、巴基斯坦、智利、紐西蘭、新加坡、秘魯簽訂 FTA。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2022 年 1 月簽訂台越貿易促進合作備忘錄。 2. 與越南簽訂新 BSD 貿易協定。 3. 與日本、智利、韓國簽訂越南經濟夥伴協定。 4. 與 EU、EEU、英國簽訂 FTA。 5. 已加入 RCEP、CPTPP。

資料來源：本研究自行彙整

第肆章 結論

美國受到了外貿赤字的影響，使美國從自由貿易的倡導者轉變為新貿易保護主義，自由與保護兼顧的貿易態度是美國近年來維持的立法精神。為了保護美國貿易利益而產生了三〇一條款來保護美國的國外貿易市場。在 2017 年美國與中國達成「百日貿易談判」初步協議，但後續由於美國對中國的貿易赤字未能減少，美中雙方對於「百日貿易談判」未能達成一致協議。美國總統川普正式對中國啟用了三〇一條款，在 2018 年起加重了他國商品進口美國的關稅，於 3 月 22 日，美國總統川普稱「中國竊取美國智慧財產權和商業機密」，根據三〇一條款要求對中國進口的商品進行加徵關稅，涉及的產品高達 600 億美元。美國限制中國在美國的投資，並向世界貿易組織（WTO）控告中國。隔天中國為了平衡美國對鋼鐵、鋁加徵關稅而造成的損失，決定對價值 30 億美元的美國豬肉、水果、葡萄酒、以及其他 100 多種進口商品徵收關稅，這就是牽動全球經貿情勢的美中貿易戰。

美中貿易戰情勢持續燃燒，使全球供應鏈必須進行移轉或重組，對於跨國企業而言，盡早思考其他生產的布局模式。站在台商的立場來說，應該如何推動產業持續的升級，以求在供應鏈中取得關鍵地位，這是美中貿易戰中主要的生存法則。大多數台商企業以中國作為主要生產基地，在中國將零組件進行加工製造後行銷到全球各地。但美中貿易戰爆發後，已經無法使用先前的「臺灣接单、大陸生產、外銷美國」貿易模式。在中國以代工業為主的台商，須依客戶需求快速調整生產布局以因應突發情況，但要生產線快速重整，使得部分產業產生「斷鏈」的危機。在中國的台商為了因應美中貿易衝突的策略與動向主要有三點：(1) 轉移產能、(2) 轉移市場、(3) 完全撤出。在轉移產能方面，具大規模的企業紛紛將產能轉移至東協國家或台灣。但台灣國土面積小，人力資源也不似中國充足，再加上人力成本較高，台商是不可能在短期內大規模的將產業轉移到台灣。東南亞地區成為全球產業鏈主要的轉移地，故此對於在中國的台商而言，在代工廠等終端產品客戶移向東南亞後，方便將其產品出口至東協國家。由於東協市場具有人口、土地等優勢，再加上是新崛起的新興市場，因此許多廠商認為東協地區的發展前景較佳，故以東南亞國家為未來的重點生產拓銷市場。

台商大多前往東南亞國家投資而不回台灣設廠，是因為返台設廠增加產線的成本較高，較適合高端產品，同時又因為台灣「新南向政策」的原因，台灣政府也希望受到美中貿易戰影響，使台商能透過該政策將投資轉進東協（ASEAN）國家。歐美業者開始要求中下游供應商轉移到第三地，而目前越南是首選，因為歐盟在 2019 年與越南簽署自由貿易協定（EVFTA），

未來協議全面生效後，歐盟將消除越南進口商品 99.2% 的關稅，相當於越南對歐盟出口金額的 99.7%，幾乎等於是全面零關稅。再加上越南出口到美國亦有關稅優惠，也使東南亞地區中的越南更具吸引力。

本研究使用了 Porter 的競爭力分析及鑽石理論，來驗證台商選擇到越南投資的原因，而在美中貿易戰的影響下，在中國的台商將投資目標鎖定到了越南。現在的越南就像是當年的中國，擁有豐富的土地資源及人力資源，台商除了看上越南豐富的土地資源以便設置工廠，以及大量的年輕勞動力，以便提供工廠生產所需要的人力資源，加上勞工薪資較台灣低，還有越南與許多國家所簽訂的貿易協定，像是常見的跨太平洋夥伴全面進步協定 (CPTPP)、區域全面經濟夥伴關係 (RCEP)、歐亞經濟聯盟 (EEU) 自由貿易協定……等等大大小小將近 30 個的貿易協定，越南所簽訂的這些貿易協議在很大的程度上，解決了越南進出口市場的問題，也有助於越南能夠更快融入全球經濟，吸引外來廠商的進駐及投資。

越南地理位置與柬埔寨、寮國及中國等國家連接。人口數將近一億人，勞動力人口就占了五千六百多萬，超過總人口數的一半，全球排名第十五名，東協之中的第三名。越南最主要發展的兩個城市：河內及胡志明市，河內是越南的首都，為全國面積最大的城市，人口排名全國第二的城市。胡志明市是全國人口之首，也是全國最重要的港口和交通樞紐。越南的勞工薪資成本較低，對從事勞動密集型加工生產業務的海外投資者來說非常吸引。這類成本優勢已經成為吸引外國投資越南的關鍵因素之一。為了吸引外商投資，越南積極發展當地的基礎建設，提升越南整體的環境，誘使更多企業能夠到越南投資，選擇前往越南投資的台商數量龐大，在越南慢慢建構出來的產業鏈已經日趨成熟。很多廠商及企業嗅到越南巨大的優勢後，紛紛搶著進駐越南做投資，可所有廠商都想到越南，就造成了越南資源產生了「供不應求」的情況。

最後，經本研究的探討後了解到，中國進口到美國的產品嚴重影響到美國國內企業的發展，因此美國對中國發動了三〇一條款保護本土企業，促使了美中貿易戰的爆發，使得美中貿易情況緊張，加上 COVID-19 的影響，許多台商漸漸從中國撤廠，轉移到了資源相對豐富、薪資較為低廉的越南做投資。本研究透過第貳章競爭力分析及鑽石理論中看到越南的經濟逐年遞增，也簽訂了許多協議來達到消除關稅的目的。越南屬於開發中國家，為了讓更多外商到國內投資，政府積極的改善當地的基礎建設，並與其他國家簽署了自由貿易協定，也加入 WTO 誘使外商積極進駐越南，因為投資越南的外商數量遽增，造成了當地資源呈現了供不應求的情況，越南吸引外商投資的原因，除了當地資源外，關稅優惠也是引誘台商到越南投資的主要原因。越南當地資源豐富、擁有大量的勞動力人口，以及產業結構與中國相似，因此台商將重心逐漸從中國轉向越南。

參考文獻

中文文獻

- A、安佐清，2016，「21 世紀越南經濟發展新情勢」，淡江大學研究所碩士班學位論文。
- B、吳明倫，2004，「東南亞經濟發展的實踐：以越南（1986-2003）為個案之研究」。
- C、李果，2018，「越南自由貿易協定及其效應研究」，廈門大學碩士論文。
- D、李華夏，1996，「越南經改淺析-另一個統制經濟過渡到市場經濟的實驗」，東南亞季刊，第 1 卷 2 期，4 月，頁 1-2。
- E、林紅桃，2020，「企業競爭策略、企業競爭力與競爭優勢相關性探討-以台灣中小型企業為例」，開南大學商學院碩士在職專班碩士論文。
- F、邱鈺婷，2019，「越南外人直接投資因素分析」，台北商業大學碩士學位論文。
- G、許書銘（2000），「產業國際競爭力之發展及其影響因素分析：國家競爭力觀點。」台灣國立大學商學研究所博士論文。
- H、陳偉志，2020，「提升企業競爭力的徵才用人王道，唯才適用或品德至上?-以雲林工業區中小企業為例」，國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
- I、游伯峰（民國八十七年），「台灣經爭利優劣勢研究。」國立政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文。
- J、黃兆仁，1999，「兩岸與世界經濟：東南亞國家投資環境育機會（下）」，東南亞投資研討會論文集，10 月，頁 23~45。
- K、楊芳榮，2021，「散熱模組之產業競爭力與市場區隔」，國立台北科技大學管理學院 EMBA 華南專班碩士論文。
- L、葛維鈞，策略規劃程序與 SWOT，台中，（2012）。
- M、劉惠君，2021，「美中貿易戰下之越南對美國與中國政策研究」，中正大學碩士論文。
- N、蔣碩傑，海耶克與凱因斯的貨幣理論，經濟前瞻第七卷第三期，民國八十一年七月十日，P137-138，中華經濟研究所。

- O、鄭恩仁（1996），「高科技產業群聚現象與共生關係之研究」國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- P、蕭郁琪、王怡蘋、劉慧慈、何昱儒、黃庭筠、甘秀秀(2020)，以國家競爭優勢理論分析泰國與台灣之觀光業，致理科技大學國際貿易系，新北市
- Q、蕭翊方，2021，「台灣扣件產業競爭力分析」，國立中山大學企業管理系碩士論文。
- R、賴冠呈，2021，「技術創新採用對於企業競爭力之影響-以數位噴墨印花技術為例」，亞東技術學院行銷與流通管理碩士班碩士學位論文。

英文文獻

- Selznick,P. (1957) .Leadership in administration: A sociological interpretation.New York:Hamper & Row.
- Ansoff,H.I., || Corporate Strategy || , New York ,McGraw Hill (1965) .
- Learned, E. C., and Christiansen, K., and Andrews, and Guth, W., Business Policy: Text and Cases (1969) .
- Williams, J., On becoming a strategic partner with management, World (1996).
- Wehrich, Heinz , The SOWT Matrix – A Tool for Situational Analysis ,(1982).
- Aaker,D.A. (1984) , “Strategic Management”, NewYork., John Wiley & Sons Inc
- Ronald J. Cima, (1989) “Vietnam's Economic Reform : Approaching the 1990's,”Asian Survey,vol.29,no.8 (August,1989) ,pp.786-799.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990) . The Core Competence of the Corporation. Harvard, May-June, pp. 79-91.
- Porter,M.E.(1990)The Competitive Advantage of Nations,New York:Free Press
- Narula, R. (1993), “Technology, International Business and Porter’s Diamond : Synthesizing a Dynamic Competitive Development Model,” Management international Review, Vol.33, pp.85-107.
- Anderson, (1994) , “Industry clustering for economic development.”

- Leonard-Barten, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Monaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23 (4), 660-679.
- Bergman, and Feser, (1999), "Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Application."
- Tilak, B. G. J. (1989). *Education and its relation to economic growth, poverty, and income distribution: Past evidence and further analysis*. Washington, DC: The World Bank.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14 (4): 289-303.
- Khattak, A. N., Ramzan, S., & Rehman, C. A. (2015). Organization development through effective hiring system: A phenomenological study of business organizations. *The Journal of Commercial*, 7 (4), 152-168.
- United Nations (2022), Department of Economic and Social Affairs, *World Population Prospects*.
- Accenture (2022), *Entering a new stage of growth Accenture Chinese Consumer Insights 2022*, Accenture.

參考網頁

- BBC News 中文，美中貿易戰:為何可能出現「台商受傷台灣受益」(2019年6月3日)。檢自
<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-48496982>
(Aug.13,2022)。
- 維基百科，美中貿易戰 (2022年8月31日)。檢自 <https://reurl.cc/QbE1Ao>

(Aug.13,2022)。

兩岸經貿網，美中貿易戰最新進展 及對台商的可能影響 (民國 107 年 12 月 22 日)。檢自 <https://www.seftb.org/cp-4-3204626-1.html>

(Aug.13,2022)。

馮鈺瓏 (民國 108 年)。美中貿易衝突對中國大陸臺商之影響及動向調查。
檢自

<https://ws.mac.gov.tw/001/Upload/295/refile/7845/75507/5163a354-2aa4-4d39-968b-1df2847f0cd0.pdf> (Aug.13,2022)。

中華民國全國工業總會，美中協議後的大陸台商發展 (民國 109 年 7 月)。
檢自

<http://www.cnfi.org.tw/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine10907-604-10> (Aug.14,2022)。

工商時報，疫情、美中角力與新台商 (2020 年 8 月 3 日)。檢自

<https://ctee.com.tw/industrynews/financesmanage/312343.html>
(Aug.14,2022)。

自由財經，美對中國全面加稅…央行:我逾 4 千億產值現砲火 (2019 年 6 月 26 日)。檢自 <https://ec.ltn.com.tw/article/paper/1298735> (Aug.14,2022)。

CAN，美公布對中剩餘 3000 億美元關稅清單共 3805 項 (2019 年 5 月 14 日)。檢自 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201905145002.aspx>
(Aug.14,2022)。

華爾街日報，美中貿易戰持續對持亞洲這國家竟成最大贏家 (2021 年 3 月 31 日)。檢自

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210331005574-260410?chdtv>
(Aug.20,2022)。

這麼慘！疫情拖累 越南今年 GDP 跌至 30 年來低點(2020 年 12 月 17 日)。
檢自 <https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3393899>

(Aug.20,2022)。

亞洲區域整合中心，台灣東南亞國家協會研究中心 (2019 年 4 月 30 日)。
檢自 <http://aric.adb.org/FTAbyCountryAll.php> (Aug.20,2022)。

貿協全球資訊網，越南市場分析 (2021 年 7 月 15 日)。檢自

<https://www.taitraesource.com/total01.asp?AreaID=00&CountryID=VN&tItem=w04> (Aug.20,2022)。

The News Lens 關鍵評論，台越一起走過 30 年:蛻變的越南、繼續向前行的台商 (2018 年 8 月 16 日)。檢自

<https://www.google.com/amp/s/www.thenewslens.com/amparticle/101880>

(Aug.21,2022)。

中華經濟研究，劉大年:301 條款陰影下的越南。檢自

<https://web.wtcenter.org.tw/Page.aspx?nid=21&pid=359659>

(Aug.21,2022)。

中時新聞網，越南經濟起飛台商投資首選 (2020 年 12 月 10 日)。檢自

<https://www.google.com/amp/s/www.chinatimes.com/amp/newspapers/20201210000274-260205> (Aug.21,2022)。

駐越南代表處經濟組、駐胡志明市辦事處經濟部 (2021)，越南經貿暨投資環境。檢自 <https://reurl.cc/0X4zo9> (Aug.21,2022)。

張乃瑄、溫蓓章 (2019)，越南科研環境與我國未來合作方向，中華經濟研究院。檢自 <https://www.cier.edu.tw/> (Aug.24,2022)。

袁淑妍 (2019)，越南消費市場：香港時尚生活產品的機遇，RESEARCH 經貿研究 (西元 2019 年 01 月 19 日)。檢自 <https://research.hktdc.com/tc/article/MzQ1MDA5OTQ5> (Aug.24,2022)。

中時新聞網，越南長線價值現主動型基金掌優勢 (2022 年 6 月 1 日)。檢自 <https://www.chinatimes.com/amp/newspapers/20220601000326-260208> (Aug.24,2022)。

以賽亞房屋，前進越南投資，搭上越南經濟熱潮。檢自

<https://isaiah-vietnam.com/%E8%B6%8A%E5%8D%97%E6%8A%95%E8%B3%87/> (Aug.24,2022)。

MoneyDJ 焦點專題，關稅避風港，越南投資過熱了嗎？ (2022 年 8 月 31 日)。檢自 <https://reurl.cc/bE34Z6> (Aug.24,2022)。

越南年輕的勞動力衍生殷切的生產服務需求

<https://research.hktdc.com/tc/article/NDkwOTU2NjMw>

世界銀行 越南勞動力總數

<https://data.worldbank.org.cn/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?contextual=population-and-labor&end=2021&locations=VN&start=2021&view=bar>

駐越南台北經濟文化辦事處 越南 2021 年全年外資統計

<https://www.roc-taiwan.org/vn/post/16441.html>

經濟日報 <https://money.udn.com/money/story/5612/5961380>

工商時報 從內需市場與產業發展談越南新商機

<https://view.ctee.com.tw/economic/43172.html>

經濟部國際貿易局 (2016)，江蘇省台商發展概況。檢自

<https://info.taiwantrade.com/biznews/%E6%B1%9F%E8%98%87%E7%9C%81%E5%8F%B0%E5%95%86%E7%99%BC%E5%B1%95%E6%A6%82%E6%B3%81-1117946.html> (September15, 2022)

李光真 (2001), 瞄準大上海-高科技台商跨海搶先機, 檢自:

<https://www.taiwan-panorama.com/Articles/Details?Guid=a25a14db-c185-4ba5-90eb-146bd45ff6a5> (September15, 2022)

維基百科, 美國對中華人民共和國的制裁, 檢自:

<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E5%B0%8D%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E4%BA%BA%E6%B0%91%E5%85%B1%E5%92%8C%E5%9C%8B%E7%9A%84%E5%88%B6%E8%A3%81%E5%B7%B4%E7%BB%9F%E4%BD%93%E7%B3%BB%E7%A6%81%E8%BF%90%EF%BC%88%E5%B7%B2%E5%8F%96%E6%B6%88%EF%BC%89> (September15, 2022)

鄭力軒 (2018), 30 年前的美日貿易衝突, 能給今日的中美貿易戰帶來什麼啟示?, 檢自:

<https://www.google.com/amp/s/www.thenewslens.com/amparticle/100645> (September15, 2022)

全球歐美主要國家肺炎死亡率, 檢自:

<https://www.macromicro.me/collections/2340/covid19/19013/eu-us-covid-death-ratio> (September15, 2022)