

# KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

## 曼谷巨變

文=劉仁傑 老師

2021年初，派駐在曼谷的日本友人，對我談及以泰國為中心的越、寮、緬、柬的湄公河化（參閱本欄 108 期）。因緣際會，台日製造業研究同好選擇曼谷做為新冠疫情後首訪的第三國城市。

然而，在美中貿易戰暨全球供應鏈重組的國際經營趨勢下，東南亞製造大國炙手可熱，湄公河流域的產業高度化，逐漸被泰國電動車與越南電子產業的快速發展所掩蓋。我們走訪曼谷的泰日工業大學、日系企業與當地廠商，議題幾乎都環繞在劇變過程的 EV 化、少子化與精實變革。



JETRO 據點位於曼谷市中心

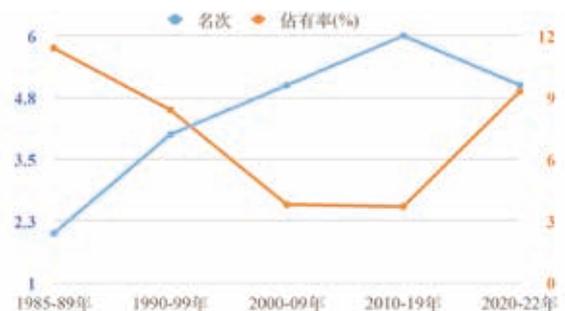


作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授  
曾任日本大阪市立大學商學部客座教授  
美國賓州大學華頓商學院訪問學者  
研究室 04-23594319-130

## 台灣重回泰國外資大國？

今年 5 月，在曼谷訪問研究的國士館大學教授助川成也，在一場線上演講提出了兩個數據。一個是 2020 年代的對泰直接投資 (2020-2022 年)，中國以 17.0% 的佔有率逐漸逼近日本 (22.0%)；另一個是台灣重回前 5 名，佔有率回升到 9.3% (附圖)，頗讓人感到意外。



附圖 泰國外資的台灣排名與佔有率  
資料來源：泰國投資委員會 (BOI)，作者繪製

中國不僅對泰投資金額直線上升，調查顯示 2009 年起對東南亞的影響力也持續領先美國與日本。這個變化似乎



泰日工業大學精實中心



台日同好訪問泰國 DENSO

帶給最大投資國日本，非常大的危機感。而我個人更關注台灣對泰投資的虛實。

1980 年代末期，大陸投資熱潮尚未成形，曼谷曾經是台商鞋廠的海外新天地，讓台灣成為僅次於日本的泰國第二大外資。但不到十年，大陸珠江三角洲挾其地利與豐沛勞動力，就取代了曼谷。1990 年前後台商鞋廠的曇花一現，被認為是產業歷史上的一段偶然。

那麼，30 年後台灣的對泰投資為何又再度受到矚目？日本 JETRO 資深分析師高谷浩一對我說，關鍵在於旭日東昇的電動車產業。經過我們的查詢與推估，鴻海集團在 2022 年投下巨資的電動車代工新廠 Horizon plus，就在泰國最引人注目的東部經濟走廊 (ECC)。這項投資，屬於鴻海集團推動全球電動車當地代工的一環，首期投入 240 億泰銖，預定 2024 年全面量產。

## EV 威脅日系企業地位？

截至 2022 年，泰國的日本車王國地位，從來沒有人懷疑。即使全球電動車發展趨勢仍未蓋棺論定，今年 7 月公布的 2023 年上半年泰國汽車銷售數據，依然投下了史無前例的震撼彈。

2023 年 1-6 月泰國汽車生產了 92 萬輛，成長 5.9%。然而，同一期間，純電動車 (BEV) 登記台數卻達 31,648 輛，成長了 10.4 倍 (944%)。其中前六大廠商暨佔有率，分別為比亞迪 (BYD, 35.5%)、合眾新能源 (NETA, 18.8%)、上汽正大 (SAIC · CP, 16.1%)、特斯拉 (Tesla, 16.1%)、長城 (GWM, 7.8%)。屬於中國資本的 4 家中，上汽正大主銷 MG 品牌，由上海汽車與泰國的 CP 所合資。

泰國是東南亞最大的汽車生產國。2022 年泰國導入朝向純電動車發展的獎勵制度，包括直接提供補助金、降低轎車貨物稅，全面帶動純電動車的當地生產，以及供應鏈的全面擴大。其中，比亞迪計畫在 2024 年啟動 15 萬輛的泰國新廠，長城與上汽正大也都計畫當地生產，引人矚目。

綜合泰國汽車業界人士的看法，日系車廠可能趕不上這個風潮的速度，理由是供應鏈的建構速度無法跟上，或者需仰賴中國的 EV 供應商。兼具代工速度與中國 EV 供應商優勢的台商 Horizon plus，如何發揮其競爭力，則留下了非常大的想像空間。

EV 帶來的不確定性，與泰國汽車企業的活力充沛並不搭調。我們訪問 DENSO 當天正值設立 51 周年紀念日，當



Bitwise 的 Tasaki 品牌與代工內製關鍵零組件

地員工的自豪，與現場的精實數位變革，相互呼應。其中，精實自動化系統整合 (LASI) 計畫從 2018 年啟動，反映了製造現場的巨變。以我們在現場看到的一條組裝線為例，從 2018 年的 15 人產線的合理化開始，2021 年達成 7 人的半 LASI，最終預定在 2024 年達成 1 人作業的全 LASI。

這個計畫成果，一方面透過 JETRO 普及到泰國產業界，同時也計畫回饋日本母公司。積極推動的背景，就是為了因應泰國少子化的來勢洶湧。

## 泰國民族展現兼容並蓄

泰國空調領導廠商 Bitwise 的訪問，更直接呼應了這個事實。少子化對策包括兩大面向。一個是 TPS 的實踐，另一個是緬甸、柬埔寨與寮國員工的積極引進，六百職工宛如聯合國。Bitwise 創業於 1988 年，自有品牌 Tasaki 約占 60%，OEM 包括 Truma、NEPON 與 Carrier 等德日美三大品牌，發展潛力雄厚。

Bitwise 是泰國當地工廠的縮影，大量勞動力來自緬甸與柬埔寨，反映了泰國民族的兼容並蓄。儘管曼谷的交通沒有顯著改善，但泰國的駕駛人已經不再浮躁或亂按喇叭；而上班族或者已經熟悉曼谷捷運與船運的商務人士，已經能夠聰明因應。

觀察旅館周邊的巷道或市場的攤位擺設、市民消費，仍保有三十年前工業化初期的格局。不同階層人員按照其收入，相安於恰如其分的分工與消費，讓曼谷朝向產業先進國邁進的同時，維持了物質與精神文明的滿足。泰國首都與地方間落差巨大，似乎也可以用類似的結構來理解。