

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

南向河內

文＝劉仁傑 老師

闊別 12 年訪問河內，彷彿置身美中經濟脫鉤、工廠南向移轉的最前線。

相對於 2012 年，以河內與珠江三角洲為中心的「越華經濟圈」，2024 年無疑正朝向另一個極端躍進。包括回應大量中國外資與中資企業的南向需求，新興工業區朝向河內外圍的省份，甚至整個越南北半部大幅擴張。

越南採取全方位外交，同時與美中締結戰略夥伴關係，調適美中供應鏈分散趨勢，左右逢源。以越南首都河內作為輻射中心，我們觀察到巨大資本南移，以及越南 1 億人口的內需市場潛力。知名智庫的最新數據紕漏，包括經由新加坡據點的間接投資，中、日、韓、台已成為越南的四大外資來源國，越南當地企業開始崛起。

美中脫鉤拉動四大資本南移

越南到境外的留學人數、中產階層消費能力，開始受到矚目。一家日商在河內巴定區的日式料亭接待我們，經營者意氣風發，回顧越南據點快速超越中國，成長為集團最大生產基地的過程。物換星移，像極了 2010 年上海古北區日本料理店裡的場景與故事。

2012 年日商擴大越南投資，是基於分散風險，特別是因應中國日漸高漲的生產成本與反日風潮。當時同行的一位日本教授指出，通常在最好的時刻，才有能力未雨綢繆。



作者簡介

現任東海大學榮譽教授、大阪公立大學客座教授
精實系統知識應用聯盟主持人 (<http://lean.thu.edu.tw/>)
曾任美國賓州大學華頓商學院訪問學者

他認為台灣在 1990 年代提出的南向政策，很有遠見。日本貿易振興機構 (JTRO) 的一項研究也指出，日本企業到越南投資的初期，受惠於台商的帶路或資訊提供。

事實上，1990 年代台灣中央貿易開發公司，在胡志明市設立新順加工出口區，就是早年日商設立生產據點的最重要選擇。這次訪問河內周邊，我們則在日本商社開發的大型工業區中，看到了許多台商的身影。其中，住友商社開發的 Thang Long 工業區堪稱代表，1997、2006、2015 年陸續開發的三期工業區，累計進駐了兩百家的企業。前兩期幾乎都是日商，第三期則迎來新進台商。

如果說 2012 年日商到越南是「China+1」的投資風險分散，2024 年則是調適美中的供應鏈切割。在這個過程，河內與台北卻是意外的相似。越華經濟圈與兩岸經濟框架 (ECFA)，都已成過去。儘管目前中台或中越的產業經濟依賴依舊緊密，作為出口市場，美國的重要性已經超越中國。即使內涵不盡相同，台越、越日與台日的關係，都日漸深化。

JTRO 駐河內的一位資深分析師甚至說，就像日本人口 (1.24 億) 幾乎等於台灣 (0.234 億) 與越南 (1.003 億) 的總和，日本的國土面積也十分接近台灣與越南的加總。台越



河內熱潮凸顯美中脫鉤



綿延巴定區的日本料亭



FPT 大學總部校區

日企業，如何在美中金融、貿易與製造的脫鉤過程，爭取最佳的發展優勢，相互之間存在著非常多的相互參考與合作空間。

全球製造中心隱然成形

日本貝印 (KAI Group) 是百年品牌，以刮鬍刀、菜刀起家，海外銷售比率超過 50%，正朝向美妝用品、醫療用品，進行關聯型多角化。貝印產品的共同點是「鋒利刀具」，生產流程包括沖壓、熱處理、切削、研磨、磨鋒，超過七成的設備來自台灣。2000 年開賣的主廚用「旬」菜刀，累計售出 700 萬隻。越、中、印、美四大海外據點，對應美、歐、中、亞四大市場，理念帶動海外職工向心力，工匠產品吸引海外的挑剔客戶。越南據點正從最大製造據點，兼具潛力市場。

因緣際會，河內成為全球製造中心。中國工廠南移成本居高不下，反映地緣政治的風險，解法之一是當地供應鏈的建構，包括誘導中國供應商的南移。可預見的結果，越南豐富而價廉的勞動力魅力將日漸消失；朝向高附加價值提升過程，勢必帶動消費市場的崛起。

越南當地企業正逐漸崛起，河內國際展覽中心炙手可熱，製造商務洽談會絡繹不絕。9 月日本 NC NETWORK 之前，是 8 月 KOTRA (韓國貿易投資振興公社) 的越韓半導體合作會議。前者 250 家參展，越南企業占 3 成，3 日累計達 8000 人與會。後者則反映韓國企業在全球半導體供應鏈重構過程，企圖聯手越南，建構技術移轉與產品出口的新優勢。

譬如總部位於河內的越南最大 IT 企業 FPT，2022 年設立半導體子公司代工電源管理晶片，前後製程分別與韓台合作，已經呈現供不應求。FPT 創業於 1988 年，2000 年以軟體代工快速成長，員工超過 8 萬人。新設的半導體公司員工 200 人，2030 年預定擴充到 1 萬人。而由集團在 2006 年設立的 FPT 大學，以首所民辦大學、規模超過 3 萬人著稱，被認為是結合韓、日、台、荷等國外技術，支持

半導體產業政策、培育相關人才的重要基地。

世界是平的，機會與風險無所不在，中資企業正加速進入這個全球戰局。

中企挑戰才剛剛開始

「絕不允許吃我們的飯、砸我們的鍋！」

不要太訝異，這個具備強烈意識形態、似曾相識的話語，是來自越南的網民。中國電動機車第一品牌亞迪 (Yadea)，2024 年 5 月罕見的透過當地報紙「真誠道歉」，原因是海外官網店鋪地圖只標記南海爭議群島的中文名稱。

亞迪挑戰日本機車在越南的獨佔地位，2020 年在北江省設廠。基於產銷順利，2023 年宣布動工擴廠，2025 年將完成 23 萬坪、年產 200 萬台的新廠房。同樣在北越投下巨資設廠的中資企業，還包括比亞迪、立訊、京東方、山東昊華、天合光能、勝宏科技等。

日本企業人士認為，透過南向投資規避關稅壁壘，是中國企業越來越普遍的策略；但是，同樣面對地緣政治的議題，中企的決策難度可能遠高於其他外資企業。



世界遺產長安生態園區 (左起作者、那須野公人教授、野村重信教授)