



心 南 向 新 成 長

台商南向經營 轉型、創業機會多



點開世界地圖，挑選一個可以一展長才、安身立命的應許之地，你會選日本、法國、還是美國、德國？根據投審會調查，從2001年至2017年9月，台灣對東協主要國家的投資累計達529億美元，折合新台幣超過1兆元，足見東協投資之重要性。

摘錄、改寫／王珮華

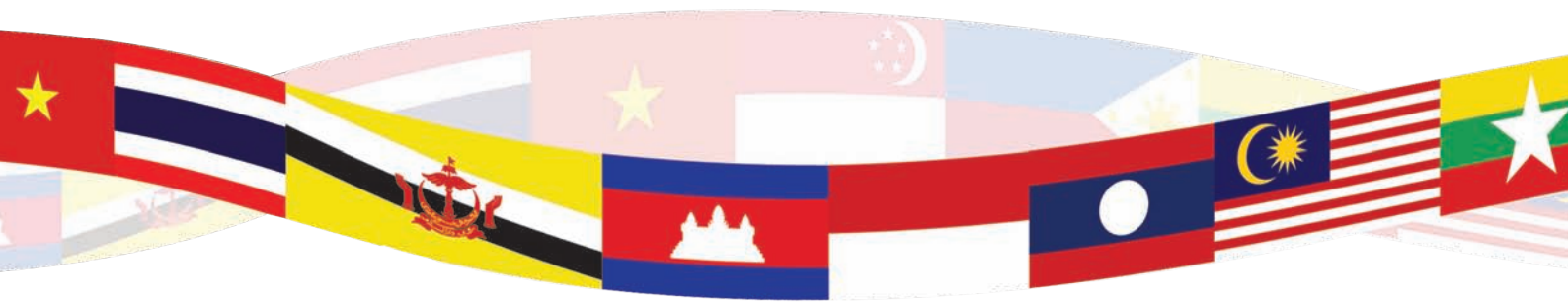
台灣資訊透明快速，趨勢潮流向來與歐美日先進國同步，幾乎讓我們忘了身處何方。但在地理位置上，台灣正恰恰處於亞洲的東南方，與菲律賓、印尼、越南隔海相望，因為地利之便，有超過60萬東南亞外籍移工，加入台灣基層勞動市場，為我們的家庭與基礎建設服務貢獻；同時，也有超過25萬台商與台幹，以無畏的精神遠赴「南洋」，在異地開疆拓土。

由經濟部工業局指導，工業總會與工研院產業趨勢與經濟研究中心（IEK）聯手發表的《心南向 新成長：分享深耕新南向的台商故事》一書，就是在分享這群發揚台灣冒險精神的台商，如何在異鄉打拚，經營有成，成功「倒轉來」的故事。

早從阿嬤時代就聽得許多鄉里子弟，前往南洋經商致富，回鄉起洋樓的傳奇，現在的「新南向

政策」，說穿了也並不太「新」，只是幾經滄海桑田，歷史更迭，昔日「南洋」由盛轉衰，如今重新崛起，為台灣的企業家提供優渥的經營條件。東協10國加上南亞6國，人口合計23億，是全球矚目的超大市場，根據OECD預估，東協從2017年到2021年，平均經濟成長率可達5.1%，加上中產階級興起，這個擁有人口紅利的大市場，就在台灣搭飛機不到6個小時的地方，怎麼不令逐市場而居的企業家心動？

工研院IEK花了一年時間走訪，蒐集到31家企業在東南亞國家發展的故事。工研院IEK主任蘇孟宗表示，「心南向 新成長」這本書涵蓋智慧製造、服務、電子與資訊服務、民生、能源與基礎建設五大產業，所收錄的故事都在說明，異地成功之道不過用「心」，用包容的心，互信、互重，用心



交朋友，才能創造雙贏。做人、經商，道理其實相去不遠。

由教育切入銷售的印昌國際

1990年登陸印尼的印昌國際，主要做的是工具機、五金配件銷售的生意，之後逐步擴張，成立自己的鍛造廠，生產汽車零配件與建築工程用部件，「人多的地方不要去，」這是印昌國際副董事長張衡州最初的想法，但當時印尼台商少，也有台商少的困難，事後回顧「唯有置之死地而能後生」。

當時印尼都是日本人的天下，汽車最大廠是豐田（Toyota）、機車是本田（Honda），日本的供應鏈體系原本就很自我保護，要打進去並不容易，為了突圍，只能從小慢慢做起。

印昌一直苦思如何和當地的汽機車零件與金屬加工客戶合作，才能出奇制勝？經過仔細分析，他們發現「服務」才是通往成功的捷徑。因此，印昌國際在銷售與工廠之外，投資達新台幣6,000萬設置了「福爾摩沙技術中心」，可謂印尼版的職訓學校，教導印尼學員如何使用台灣工具機。該技術中心不只教學用機器全部從台灣運來，連師資都延聘台灣職訓中心的退休老師，開設CNC機械智慧化應用與機電整合自動化應用等課程，採取一對一師徒制，以中文、印尼文雙聲帶教學。

技術中心裡放置印昌所代理、銷售的台廠工具機，讓廠商在教學時都有展演機會；此外也提供配電、油壓或氣壓的設備與零配件，讓學員可以實作練習。「目標就是讓受過台灣工具機訓練的學員，都可以搖身一變，成為台灣工具機的最佳推



銷員，」張衡州解釋，因為受訓時用的都是台灣機台，日後採購，也會以台廠為優先考量，印昌此舉無異是以課程綁住潛在客戶，達到「銷售於無形」的最高境界。

泰南僑征服異國味蕾

有感於「做好食品，就要掌握原料」，27年前，南僑集團以泰國為第一個海外據點，就是看中泰國的地理位置適中，加上農業資源豐沛，當時泰國也積極扶植食品加工業，提供賦稅優惠及配套措施，因而吸引南僑赴泰生產小廚師泡麵。當時公司策略本想回銷台灣，但泡麵回銷需支付高額關稅，只好看向泰國市場，無奈泰國泡麵市場也已百花齊放，小廚師勢必面對一場硬仗。

泰南僑只得重新定位，以外銷為主軸，憑著多年累積的技術研發實力，替許多國際大廠品牌OEM、ODM代工，產品行銷五大洲；而1997年的亞洲金融風暴，泰銖急貶，讓做外銷的泰南僑大賺一筆。在此基礎之上，泰南僑也開始進行更多元化的嘗試。

為了做全世界的生意，泰南僑積極取得多項國際食品安全認證，甚至包括嚴格的猶太食品認證KOSHER與穆斯林清真認證HALAL等。泰南僑為了承接清真客戶，工廠在生廠細節上執行許多改善，例如屠宰時讓牛豬分離，在屠宰時讓牛頭面西，念可蘭經超渡，並且做到血不落地的程度，甚至有段時間工廠裡還僱用一定比例的穆斯林員工。

要取得猶太食品認證更加困難，從食品來源、成分到煮食設備的保養都必須非常講究，包括

魚類需有鰓與鱗，禁食軟體動物與甲殼類；為求聖潔，鍋爐必須專用，產出蒸汽要採單一路徑。亦即所有食物與水，都不能將冷凝水回收使用。儘管認證過程繁瑣，泰南僑始終努力不懈，最終拿到一張通往猶太市場的門票。

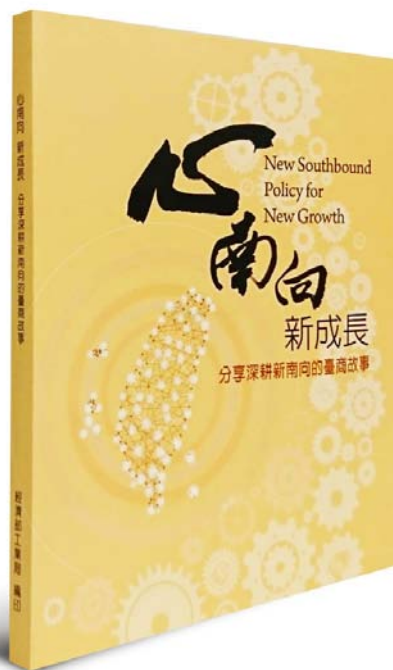
泰國為世界米倉之一，泰南僑也善用此優勢，推出米果產品，不只打入亞洲市場，還攻進澳洲市場，且特別因應西方市場的飲食習慣，以健康、無油、無膽固醇為號召，形狀上也加以改良成為薄型米果，強調可在米果上放鵝肝醬或起士，供作雞尾酒會上的小點心，果然一炮而紅，供不應求。

奮鬥歷程與經營智慧值得學習

此外，業者也花了很多心思因應當地使用者的需求做足在地化的工夫，例如，聯發科技在印度市場推出電子羅盤，使用者裝在手機上可以指出正確的朝拜方向，方便回教徒每日禮拜；還曾設計出一款有5個喇叭的手機，讓印度農民在農忙時也可以兼作收音機或留聲機使用；鴻江國際特別針對印尼人喜愛的香味，

開發出5款面膜，且積極取得清真認證。

《心南向 新成長》一書，充滿台商前進南向的致勝寶典，不僅有台商從無到有的奮鬥歷程，也看到主事者善用身邊資源，發揮最大效益的經營智慧，令人不禁讚嘆台灣中小企業一卡皮箱走天下的韌性與彈性。如果，你還在想下一次度假可以去哪裡，或許，台灣南方的鄰居也是不錯的選擇。■



本文摘錄、改寫自《心南向 新成長：分享深耕南向的台商故事》一書