

放眼東協市場

# 越南自行車市場考察 (下)

圖◎巫明維；文◎吳敏正

**臺**灣自行車業者在越南的發展，已經有十幾年歷史，主要在 1999 年開始形成聚落，從組車、車架、零件到電鍍加工都有，近年來供應鏈已逐漸完整。十幾年間，越南自行車業歷經興盛與衰退，直至 2010 年 7 月，歐盟對來自越南進口的自行車取消反傾銷稅，使得越南的自行車業又成為全球

業者關注的焦點。

究竟目前臺灣自行車業者，在越南的經營現況如何，對未來又有什麼樣的展望，輪彥採訪小組也逐一走訪在越南當地深耕多年的 16 家自行車業者，希望藉此能讓讀者了解越南的經營環境與自行車業經營現況。（以下廠商採訪依英文名排序）



- ▶ 逐步用自動化機械取代傳統人工，把人力移往組裝線，能縮小公差、提升品質。
- ▲ 臺商互相支援，避免重複投資相同的廠房，此為粉體烤漆設備。
- ◀ 檢驗設備齊全。
- ◀◀ 弘越總經理張錦成頗看好東協市場。

## 弘越 (ALHONGA) 在越南穩定成長

生產煞車及碟煞的越南弘越，其母公司為臺灣弘家公司，越南廠在 2000 年設於越南神浪工業區，廠區佔地 15,000 平方米。廠內有 8 個台幹，2 位陸幹，員工人數 500 名，年產 300-350 萬套夾器，在組裝部份需求人力最多，因此也持續投資自動化機械以減少人力、提升品質。

### 逐步提升越南廠的產品等級

弘越主要生產鋁合金的 V 夾煞車，主要由臺灣做設計研發，越南進行生產，且原料也大多來自臺灣。不同於臺灣工廠，產品製造過程中本來外包的加工部份，包括表面處理、粉體烤漆、壓鑄、鍛造、研磨加工等都由廠內自製，比較能控制交期與品質，同時也降低成本，自然就能提升競爭力。雖然目前比較高階的油壓煞車產品還是以臺灣生產為主，但隨著越南廠員工的素質提升，未來也會在越南生產較高階的產品。

總經理張錦成表示，面對中國產品的競爭，MASS 市場的產品一定要有價格上的優勢，所以弘家才會設立越南的弘越生產量大的夾器製品，目前仍是越南當地唯一一家專門生產煞車系統的臺灣自行車業者；弘越產品除了供應越南、柬埔寨三家臺灣組車

廠外，主要業務還是由越南出口到歐洲，當地市場佔 10%，歐洲市場 70%，其他國家和地區如中南美洲則佔 20%。

### 考慮河內設廠供應機車產品

對於弘越在越南的發展，張總經理表示，自 2000 年投資以來，最大的轉折點就是 2005 年被歐盟課反傾銷稅，與 3 年前因匯率貶值而受創，之後就維持穩定成長，且一開始就是承租 50 年的土地使用權，所以未來仍將朝著永續在越南經營而努力。所以目標之二是要導入自動化生產，第二個目標是要在越南落地生根，因此非常重視人員管理和政府法規，像是在人員管理上符合 SA8000 社會責任認證，在工廠管理上，消防、安全、環保各方面都要完全符合當地政府規定，並通過 ISO9000，張總經理舉例道，弘越光是排水就有三條管道，一是天然雨水，二是工業廢水，三是生活廢水，在環保的用心可見一斑。

目前弘越除了外銷歐洲和供應越南內銷，也要成為在東協的生產基地，因為由越南供給鄰近的東協國家，有關稅上的優勢，而且也可以供應當地機車的煞車產品；且張總經理頗看好人口達 6 億的東協市場，因此未來將考慮在北越的河內再設一廠。

## 郁珺 (ASAMA) 內外銷並行 站穩腳步

臺灣自行車業者會到越南落腳，並在當地形成完整的供應鏈，可以說和身為組車廠的郁珺有很大的關係。1999年，臺灣自行車業者面對中國的競爭，不得不外移，此時郁珺總經理方武樂和幾個自行車同業一起到越南考察，之後便一起購地、建廠，在2000年初組裝線開始生產，形成了現在神浪第二工業區裡的自行車業聚落。

### 內銷年產量30萬輛

臺灣郁珺同時經營內、外銷市場，越南廠也是採取同樣的策略，因此從一開始設廠後，就逐步布局經營越南內銷市場，也因此當歐盟對越南進行反傾銷時，即使外銷受挫、訂單歸零，郁珺越南廠仍保有內銷市場，順利渡過難關。同時為了供應接續原本出口歐洲的業務，在柬埔寨又增設工廠以因應；在歐盟結束對越南的反傾銷後，越南又重拾外銷業務，出口歐洲以登山車和旅行車最多。

郁珺越南廠佔地7甲，有員工1,500人，十幾位臺幹，以自有品牌ASAMA經營越南內銷市場，以通勤車為最大宗，其次是電動自行車。由於進口的稅率高，所以進口自行車少，107是越南本土最大的品牌之一，有些車也是由郁珺代工組裝；同時ASAMA品牌成車也透過107經銷，一年可內銷達30萬輛，主要的消費群眾是通勤族以及主婦、學生。郁珺經理方信介指出，可能受到過去法國統治的影響，越南民眾喜愛公路車更甚於登山車，當地有跑車的俱樂部，也會有公路車比賽。

### 持續提升品質與知名度

當地民眾喜歡臺灣的自行車品牌勝過大陸或越南的品牌，因此雖然價格高一些，但消費者都知道會耐用很多，且經銷車店會提供維修服務，所以消費者的接受



▲郁珺總經理方武樂(左)是臺商到越南的推手之一，研發設計經理方建中(右)主要負責臺灣業務。



▲郁珺越南廠負責人方信介用心經營越南內銷市場。

度也逐年提高。現在ASAMA在越南當地有一定知名度，消費者都知道107是當地品牌，而ASAMA是國外品牌，郁珺的經營策略就是逐步把越南市場的水平，以及對ASAMA的接受度提升起來，因此除了做廣告提高曝光率，也特別購置3米2的帆布機，印製ASAMA品牌的帆布，為經銷車店做裝潢，突顯品牌、產品價值，另外，ASAMA越南生產車架除自用外也出口。

至於東協市場雖然不小，且從越南出口到東協有優惠關稅，但方信介認為，東協中幾個自行車市場較大的國家，差不多都有當地自行車廠，且都以低價車為主，必須花不少時間、精力去經營，但郁珺日後也不排除去經營東協市場。不過現階段的目標，則是不管是內銷或外銷，除了做好ISO認證、SA8000等基本的要求，內部也要持續改進，把品質做好。

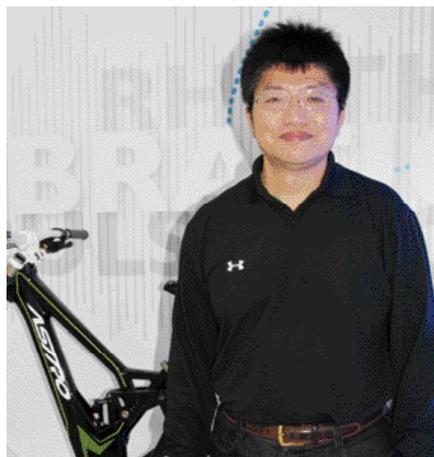
## 越南太宇 (ASTRO) 以創新設計為目標

在 2000 年 3 月進入越南設廠的太宇工業，工廠位於越南平陽省同安工業區，同年 9 月開始出貨營運至今，之後又在 2003 年新設烤漆廠，2007 年擴增碳纖車架廠；目前在越南已經有 3 個廠，鋁車架廠佔地 20,000 平方米，碳纖維車架廠有 9,000 平方米，烤漆廠 10,000 平方米，共有臺幹約 20 人，當地員工約 1,800 人。

太宇總經理胡紹榮表示，太宇過去是貿易商的角色，從貿易商跨入到自行車的生產，憑藉著用心學習和嚴謹態度，逐漸打下基礎；在當初大家都還不看好越南時，他們就認為越南有潛力，至今在越南的發展，則和當初所預期的成果相當符合。從進到越南以來，走高價位路線的太宇每年都有 20% 的穩定成長，主要都是外銷，和當地組車廠的合作不多，也因此即使在 2005 年越南遭遇歐盟反傾制裁，太宇的業務仍能不受影響。

目前越南廠生產的車架屬於少量多樣，而臺灣廠的車架單價則屬於高級精緻。雖然在越南市場中，太宇走中高價位路線，但太宇能自行設計、堅持品質，附加價值高，和自己比，不斷求進步，不想和越南的低價產品競爭，因此能獲得客戶的依賴與信任，進而長期合作；也因為主要生產中、高單價的產品，所以能給當地員工較好的薪資條件與福利，因此員工流動率低。

越南廠的管理上，採用本土化政策，基層員工、幹部大多為當地人，只有設計與管理人員是臺灣人；而由胡總經理帶領、長駐越南的團隊都是公司裡相當資深的幹部，長期以來腳踏實地的精神也受到了董事長張廖萬祥的信任與授權，其中還包括了太宇行政經理董若喬，她表示，太宇沒有去大陸，而是選擇越南，是因為當時和越南相較之下，中國的政治環境較不穩定，雖然臺灣和



◀太宇總經理胡紹榮表示太宇走中高價位路線，和越南低價產品做出區隔。



▶太宇工業行政經理董若喬(右)與業務課課長張騰文(左)以提高產品附加價值為目標。

中國有同文同種、容易溝通的優勢，但也因而容易被模仿，而且和擁有關稅優勢的在地廠商競爭也不容易。而越南在 1990 年對外開放，工業區離西貢港僅 20 公里，進出貨方便，勞力成本相對低，又比較不用擔心產品技術被拷貝，因此才會選擇在越南落地生根。

### 越南廠定位為量產基地

業務課長張騰文表示，越南廠和臺灣廠的分工，是以臺灣廠負責技術開發，再由越南進行量產，目前車架的烤漆都由廠內自製。

由於越南出口至東協與歐洲都有關稅的優惠，是越南自行車業的一大利基，太宇的車架主要出口到歐洲包括荷蘭、德國等，佔了 90%。鋁車架年產能有 50-60 萬臺，碳纖維車架 30,000 臺。代工多個歐洲品牌車架，其中 Derby 集團的電動車架持續成長中。現在太宇持續一直走在中、高價位，以創新設計、提高附加價值為目標。

## 越南百岳 (BOR YUEH) 高自製率確保交期

在 1999 年到越南建廠的百岳，屬於自行車業前進越南的先鋒之一，2000 年開始生產至今，不同於統岳臺灣廠以代工生產為主，子公司百岳越南廠主要生產自有品牌產品與代工生產產品銷往歐洲，歐洲市場比例高達 85%，產品包括貨架、水壺和車籃等。

### 品質提升更具競爭力

百岳自有的品牌包括 Bor Yueh、Branc 和 Move，Bor Yueh、Branc 主要為一般中階產品，而 Move 則是跟德國廠商合作，開發設計適合當地市場的中高階產品。目前統岳的所有業務都是在臺灣接單，再交由越南廠生產，越南廠的生產比例已佔 75%。

越南廠佔地 32,000 平方米，廠房 15,000 平方米，包含台幹、陸幹、員工約 300 名。產能為鋁貨架 7 萬個／月、水壺架 100 萬個／月。由於越南當地上下游加工廠比較少，所以百岳致力於提高自製率，因此在 2012 年 3 月新落成了烤漆廠，將過去委外代工的烤漆作業，改由廠內執行；以貨架來說，除了原料以外，所有產品都在廠內自製，自製率達 100% 以上，更能確保品質與掌握交期。

對於未來的經營目標，陳皇仁經理認為，百岳目前在越南的生產與管理上，在很多細節都還有提升的空間，未來將致力於降低不良率以減少成本的支出，像是以貨架為例，現在除了在廠內自製率高達 100%，產品在焊接完、烤漆前後和包裝時，都會一而再的進行品管檢查，就是為了讓品質再提升，也讓百岳越南廠更具競爭力。



▲統岳經理陳皇仁(右)與越南百越經理方世文(左)。





▲鋒明執行長蔡文瑞（右四）與副總經理蔡仁實（右三）帶領公司同仁將DDK 品牌推向全球。



▲鋒明副總經理蔡仁實長駐越南，致力於不斷提高越南廠生產線的水準。

## 鋒明 (DDK) 致力朝細緻化發展

在 1999 年時，面臨在臺灣的經營困難，大部份的廠商都到大陸去設廠，鋒明爲了尋求海外發展，突破訂單和競爭的困境，所以鋒明執行長蔡文瑞到海外考察後，決定落腳越南，並在 2000 年投產。

### 立足越南前進東協

鋒明越南廠土地面積 14,000 平方米，沿續臺灣本業生產座墊，月產能達 70 萬個座墊；由於有塑膠射出，所以也開發座墊套及其他周邊產品。至於越南廠和臺灣廠的區隔，由於越南的人工較便宜，所以需要量產的東就移到越南生產；而少量多樣、交期特別短的就由臺灣生產，將高階產品、高附加價值的產品都留在臺灣。

目前鋒明越南廠的產品出口佔 90%，內銷 10%。內銷主要供應越南組車廠，以及少量補修市場；外銷則是銷往柬埔寨、東協與歐洲。而在越南生產，主要優勢就是越南就是東協的一部份，且地理位置好，出口方便。過去鋒明由臺灣賣往東協各國，但關稅高達 45%；相反的，東協會員國的關稅則

很低，所以在越南設廠作爲一個製造基地，銷往東協各國。鋒明從設廠以來每年都有明顯的成長，泰國和印尼等國的東協市場也都很被看好。

### 提高越南生產線水準

至於鋒明增設二廠的考量，第一個原因是要把內、外銷做區隔，一廠全做外銷，二廠做內銷。第二個考量，則是鋒明已在越南發展了 13 年，累積了足夠的量能與經驗，因此將場地做調整，一廠的部份繼續做量產的產品，二廠則隨著臺灣做高階產品，近幾年陸續增設附加價值較高的生產線，並從原來的員工中，再去挑優秀員工，分出來做高級品的生產線。考量的是同樣的生產線中，很難中階、高階產品同時生產，所以一定要區隔出來才能提升生產線的水準，目前已實施兩年多，成效不錯。

對於未來目標，蔡執行長表示，未來鋒明把目標放在自我提升上，提升管理與自製率，提高員工的本職學能，雖然越南已漸漸失去勞工薪資較低的優勢，相對的現在人才穩定、經驗豐富，鋒明也擁有越來越高的自製率，能自行做模具、檢驗。

## 品牌和OBM是未來方向

此外品牌和 OBM 是未來發展方向，因此鋒明加強研發和配套品牌，像是過去鋒明主要以 Active 來做製造和行銷，但由於這個品牌受到限制，在很多國家已被人註冊，後來便更新品牌 DDK，並做全球註冊。行銷自有品牌的同時，也更新模具，更新 EN 標準，符合歐美 Reach 標準，讓產品精緻化。同時也改變營運策略，希望能讓品牌達到更高階定位，因此鋒明與義大利知名品牌 SMP 合作，結合品牌、研發優勢與鋒明的生產能力，共同發展 STRACE 品牌，由義大利設計，鋒明生產

製造，以雙方專長來分工，共同行銷，讓品質、品牌同時提升；且經由和義大利品牌合作，也可以更了解到義大利的知識、優點，藉以提升自我。

此外鋒明也看好中國市場，畢竟大陸跟越南、東協都在成長，蔡執行長認為，在未來發展中，中國是重要角色，爲了不想和中國脫勾，因此鋒明 2004 年在大陸設辦事處，也同時運用許多中國中階幹部，並已確定在南通設立生產基地，2013 年將動工，未來生產的產品將以供應中國內銷爲主，爲鋒明集團的全球布局更往前跨一大步。



## 宜興 (GOLD WELL) 多元發展鋁材製品

生產鋁合金管材的宜興，在 2000 年至越南買地、申請執照，2002 年動土、建廠，2003 開始建廠，一開始做鋁擠型，2004 年開始其他加工，如沖床、彎管、噴塗，為了多元發展，在原地又新設另一個廠，專門生產建築用鋁擠型，鋁製品，以及鋁製的室外傢俱。

### 新廠專門製造傢俱成品

宜興廠區佔地 5 萬平方米，員工四百多人，目前有 10 位臺幹、3 位陸幹，生產的鋁材每個月約 4 百多噸，有 40% 供建築材料使用，20% 供工業用，其他還有汽、機車零件，以及自行車的車架、貨架用的鋁管。由於宜興產品走中高價位，因此更注重品質而非單價，也大多供應給越南臺商，原料純鋁來自美洲，經臺灣熔煉成合金，再進口至越南。目前越南當地的加工廠、衛星工廠比較少，所以宜興的產品都是在廠內生產，例如鋁錠進廠後，不管是沖、彎、鋸、研磨、塗裝（粉體烤漆）、陽極處理等加工程序，全都在廠內自製。

相較於位在臺南永康的母公司宜伸，大多賣原料、半成品，沒有成品，而越南宜興則是以成品居多，而且還在廠內自製鋁材傢俱的成品。總經理陳英明表示，最初只生產鋁製骨架，又以傢俱類最多，乾脆自己來做，所以現在衍生了越來越多的傢俱成品，並銷往歐、美、日、臺灣等地。

### 關稅優惠有利銷往美洲

至於鋁材部份，像是越南這種開發中的國



▲總經理陳英明表示宜興產品走中高價位，因此更注重品質而非單價。



▲宜興除了生產鋁材外，也同時製造鋁材的傢俱成品。

家，在建築上的用量會比較大，所以主要還是供應內銷，不過由於美國近期針對中國大陸課徵鋁材的反傾銷稅，且近期在美國前總統柯林頓訪越後，雙方關係良好、往來密切，鋁材輸往美國比較有優勢；加上近來中國的勞工薪資不斷上升，也使得越南的競爭力提升，因此很多美洲的客人都往越南來採購鋁材，例如今年有接到鋁製推車、圍牆、鋁梯等訂單，相較於以前外銷都只針對家具，現在外銷的產品項目更廣、也更多。

回顧在越南經營的歷史，陳總經理表示，前來越南設廠是想要先卡位，最初是從零開始，沒有半個客人，幸好同期還有其他自行車業如郁珺也到越南設廠，在用到鋁材的部份也都有做配合，讓宜興可以站穩腳步。之後公司營運持續成長，除了陸續擴增生產線，也通過了 ISO9001、ISO14000 環保環境等認證，近幾年來，所有的工廠建築都飽合了，未來將繼續在廠區內的綠地陸續興建辦公大樓與廠房，以供應市場需求。



▲和欣總經理賴銘棟。

訂單，今年和欣的業績也有 2 成的成長；不過賴總經理強調，為了避免資金不能靈活運用，和欣近年來原則上不找付款慢、經營風評不良的大型公司合作，反而多和中、小型公司以付現或最多 1 個半月付款，只挑體質好、付款正常的公司合作，才能避免受到近來越南當地景氣低迷、公司倒閉不斷的風險影響。

## 和欣 (HO SHIN) 五金謹慎求發展

原以生產自行車零配件為主的和欣五金，在 2003 年跟著上游廠商一起來到越南投資，當時越南有 7 家組車廠，和欣供應座弓鐵製產品、鉻鉬鋼與異型管等，至在 2005 年遭逢歐盟反傾銷，沒有了組車廠的訂單，和欣不得不轉型改做傢俱五金，現在自行車僅佔其 5-10% 的營業額。

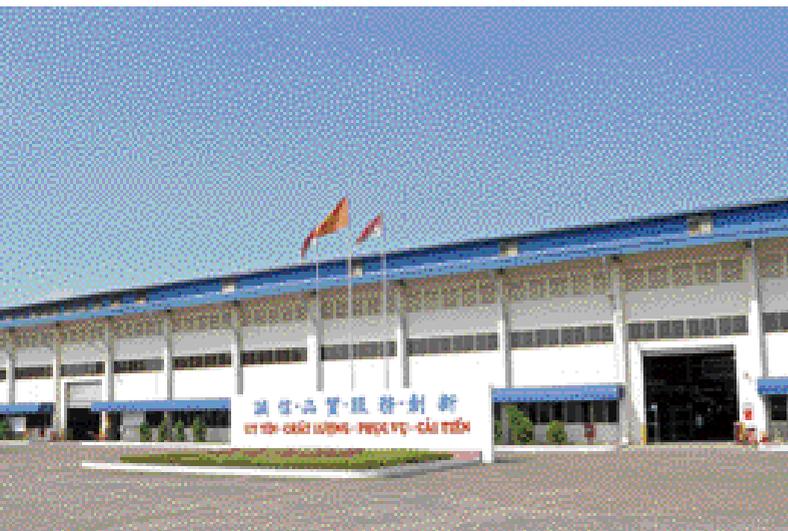
### 現金交易避免受景氣牽連

和欣廠房佔地 11,500 平方米，有 70~80 個越南勞工，以及 3 個臺幹和 1 個陸幹。現在主要生產傢俱業用的鋁製把手、床架、電視櫃、系統櫃、嬰兒床等產品，供給越南的內銷傢俱廠。

和欣以前沒有做焊接、拋光等加工，但現在為了轉型，都不得不投入，雖然轉型不容易，但總經理賴銘棟認為，越南的經濟持續成長，只要願意做，這裡就會有



▲和欣轉型生產多樣化產品。



▲因應市場需求，建大越南廠持續擴增新廠房與生產線。

## 建大 (KENDA) 在越南越建越大

位在越南同奈省的建大橡膠越南廠 1997 年建廠，1998 年開始投產，至今年已逾 14 個年頭，主要生產修補市場與歐洲地區工業用胎，營運相當順利，隨後擴增自行車內、外胎生產線，2011 年又擴增機車用胎二廠，工廠規模不斷擴大的同時，業績也持續成長，目前已達年營業額 1.1 億美元。

### 中高價位產品搶攻 10% 市佔

建大越南廠的面積有 6 萬平方米，目前有越南員工 1,400 人，臺幹 7 人，主要產品包括自行車內、外胎，機車內、外胎，雖然持續擴廠，但市場需求量也不斷升高，目前產線都已達滿載，每日的產能為自行車外胎 45,000 條，自行車內胎 30,000 條，機車外胎 30,000 條，機車內胎 30,000 條。內銷約佔 40%，外銷佔 60%。

總經理黃豐洲表示，自行車胎內銷主要供應給越南當地的車店和家庭式小組車廠，內銷一個月可達 40 萬條，外銷則是銷往泰國、印尼等零關稅的東協國家和歐洲。雖然越南本地有 3 個國營輪胎廠，和一個日本廠，但建大的品質好，且積極行銷品



▲建大越南廠總經理黃豐洲認為東協諸國的機車市場很有潛力。



牌，在公路上就能看到 2 支 KENDA 的品牌廣告 T-Bar，產品在越南走中高價位的市場，因此獲利率高，目前市佔率已達約 10%。

### 立足越南，前進東協

回顧建大最初設立越南廠，主要的目的除了是要分散投資風險，正因為看好東協市場，在東南亞諸國間都可享有零關稅的出口優勢，因此決定設廠以近供應越南與東協市場。總經理黃豐洲表示，建大越南廠將秉持總公司的經營理念「第一次就做對、做好，將具有競爭力的製品和服務，適時正確送達客戶」，除了自行車產品持續生產外，未來還是以機車產品為主力，持續新建生產機車內外胎的廠房；並積極拓展東南亞消費市場，建構東南亞的銷售網絡，作為建大前進東協市場的根據地。



## 桂盟鏈條 (KMC) 跨足機車產業帶動成長

桂盟越南廠在 2000 年設廠，2001 年投產，一開始的定位就是以生產機車用鏈條為主、自行車為輔，也因此在此機車風行的越南，能穩定紮根。

### 越南廠以機車鏈條為主

雖然桂盟以自行車鏈條起家，但近年來也做機車鏈條，在 2000 年時考察多國，發現越南就和整個東南亞的情形相似，越南的路上永遠都有很多機車，且國家情勢相對穩定、人工成本低，整體的投資成本較低，所以決定落腳越南，生產機車鏈條以供應越南內銷市場與東協國家。目前越南廠幾乎已經以生產機車鏈條為主，以產量來看，機車和自行車鏈條的比例約為 5：1，營業額的比例差更大。機車內外銷約佔各半，內銷以供應 Honda 最多，其次為 Yamaha 和 SYM。

自行車的策略則是作為調節的功能，依總公司訂單的量，讓越南廠做支援。主要供應越南與柬埔寨的組車廠，例如越南的 ASAMA，與柬埔寨的 ASAMA、京永；並且很多歐盟的客戶都會要求從越南出貨，所以外銷主要銷往擁有出口關稅優勢的歐盟與東協諸國如印尼、柬埔寨等，自行車鏈條內銷佔 40%、外銷 60%。

桂盟越南廠佔地 6 萬平方米，員工數有 650 人，有 3 個台幹和 11 個陸幹；自行車鏈條年產能約 300 萬 ~400 萬條，機車鏈條約年產 1,000 萬條。能夠持續成長達到今天的規模，副總經理王俊雄表示，必須歸功於在建立時期的策略正確。桂盟在建立越南廠時，為了克服語言的障礙，剛開始特別在中國找了廣西籍會說越南話的員工，作



▲桂盟鏈條（越南）副總經理王俊雄看好越南與其他東協各國的機車市場。



▲自動化機臺可減少許多人力。

為種子人員，在中國先訓練、培養，在 2001 年時大陸籍的師傅就搭配這些廣西籍的幹部一起過來越南，把深圳廠的整套制度搬過來，如此一來語言的隔閡就會比較小，成功地讓越南廠很快就能上手。隨著 10 年辛苦經營，營運已步上了軌道，再逐漸減少中國籍幹部的比例，增加越南幹部，讓管理可以更在地化。

### 堅持品質與多元發展

要在越南保有競爭力，王副總經理認為對品質的堅持很重要，其關鍵的影響因素



就在原料與人工，有些廠商可能會因為原料波動很大，而去購買比較低價的原料，犧牲品質，或致使成品的品質穩定度不佳，但桂盟堅持使用相對品質比較好、來自臺灣的中鋼原料，在人工、設備類似的情形下，最大差別就是在原料價格。而在人工的部份，桂盟透過深圳廠經驗豐富的大陸師傅，搭配懂越南語的陸幹，有效的傳承經驗、把技術紮根，持續培養越籍幹部。在原料與人工的條件都能掌握的情形下，當然就能

讓品質穩定。

對於未來的經營方向，王副總經理表示，桂盟越南廠一直在做的都是傳動零件，從自行車做到機車後，也依據設廠時的規劃，繼續擴展至其他傳動零件產品，現在也生產機車用齒盤，已被機車大廠 YAMAHA 所採用，約佔越南桂盟整體營業額的 1/4，桂盟相當看好越南與其他東協各國的機車市場，所以未來也將持續投入，多元發展其他零件。

### 越南勝凱 (SHENG KAI) 全心經營內銷

勝凱公司來自臺灣高雄，在自行車界已四十餘年，早期以生產童車為主，自 2003 年跟隨台北勝法公司前來越南設廠；在越南發展的這幾年，已轉為以成車為主，包括各式淑女車、表演車、登山車、避震車等。

越南勝凱廠房坪數為 1,500 平方米，單月單線最大產量 9 千臺。廠內人員約 60 名，管理人員 7 名，備料人員 20 名，焊接人員 30 餘名，品管人員 5 名。廠內設備包括有沖床 25 部，最大噸數一百噸；切管機 4 部，專業沖弧機 10 餘部，彎管機 6 部，縮管機 4 部，氬焊機 35 部，CO<sub>2</sub> 焊機 20 餘部，機器手臂 2 部等。

勝凱目前全以越南內銷為主，無出口外銷，業務範疇鎖定自行車、運動器材、醫療器材和五金加工；全心穩固好越南內銷市場，暫無發展出口市場。幾年來在專業生產

自行車上已累積了許多經驗，也不斷地吸取更多新的技術，希望能專心在生產上，以達更好的品質更完善的管理，以帶給客戶更好的產品。



## 松田 (SONG TAIN) 跨產業打造好口碑

和郁瑀同期來到越南的松田，在 2000 年設廠，2001 年開始生產，秉持多角化經營的策略，在設廠初期生產車手立管類、鐵件類的產品，後來逐漸轉型開始組車，也生產電動自行車。

### 產品橫跨不同產業

松田的業務範圍很廣，包括組裝自行車、電動車、小折、淑女車、登山車，且車架、輪圈、手把、夾器等 80% 的零件都是由廠內自製，也有外銷歐、美、義大利的自行車零件，其中義大利品牌 RMS 代工的車把手、立管每年就有 40-50 萬件。

此外更跨足機車、汽車零件，松田特助董孟燁表示，松田從沒有限制要做什麼產品，一開始是做模具起家，所以擁有開發能力，加上廠內有壓鑄機、烤漆、電鍍、熱處理等加工機具，所以什麼產品都能做。



▲松田幹部左起總經理特助董孟燁、副董事長董武良、副廠長鄭顯清。



## 注重品質打造好口碑

松田的廠房有 20,000 平方米，200 名員工，十多個臺幹，其生產的自行車和電動車，主要以自有品牌供應臺灣和越南內銷市場；在越南有經銷商，雖然單價要比越南本地的自行車高，但董孟燁指出，現在越南中部和北部，會買休閒、運動用自行車的消費者有逐漸增加的趨勢，尤其像公安、海關等公職人員都喜歡購買比較高階的車款。

除了佔 50% 營業額的自行車產品，松田也一直開發新產品，例如客戶有需要的產品，松田可以代為設計，針對原有產品做改良，或是整合不同業者；像是曾有客戶要買木製層板，就由松田代工鐵製品的部份，並整合其他業者進行加工，最後由松田將成品呈現給客戶，並直接出貨到大賣場，讓客戶省去分頭接洽的麻煩。董孟燁表示，中國廠商在生產上仍有不少優勢，所以松田必須贏在品質、開發能力與服務，他認為，只要把產品做好，在業界擁有好口碑，自然就會有更多的生意。



▲松田自有品牌的SongTian折疊車，銷售越南當地和臺灣市場。



▲松田也生產少量電動自行車。

## 台發 (TAIFA) 經營越南內銷市場有成

越南的台發源自臺灣的阡發，阡發生產自行車和農機使用的導線產品，以高階產品為主，由於在 2004 年時，臺灣景氣已經沒那麼好，因為看好越南的機車市場，所以到當地投資設廠。

### 成功經營機車內銷市場

越南的機車市場相當可觀，台發經理廖榮洲說，在自行車領域只做前、後煞車線，打檔機車則有 4 條線，非打檔機車（當地稱塑膠車）有 6 條線，包括煞車線、加油線、碼表線、行李箱線等，當地的機車量大，用到的線又比較多，市場當然比自行車大很多。現在台發除了供應越南的光陽機車，還有當地的修補市場，以及外銷加拿大的海灘車、農耕車用導線。

台發廠房佔地 3,000 平方米，有 60 名員工，1 名臺幹，月產能約 6 萬條。除了自行車、機車和汽車的導線外，台發也多角化開發新產品，像是各式機車用鎖具，和車輛使用的產品等。現在的主力產品之一為鍍鋅鐵線的圍籬，主要賣到鄉村，像是做庭園的圍籬，種水果時供爬藤；現在更把自行車產品的想法運用到圍籬產品上，像是把編織的外管再包覆一層塑膠，由內而外分別是鐵線、PE、裁縫線、PVC，新做法可以在戶外更耐久，可保固十年。現在主要是出口，佔營業額 20%，但越南畢竟是開發中國家，市場也不容小覷，使用量正逐步提升。



▲台發經理廖榮洲及其越南籍賢內助黃美芝。

### 自主加工開發新品

早期台發來到越南的時候，已經是第二批到越南投資的業者，神浪二工業區已滿，所以目前工廠設在中二加工出口區，但產能滿載，腹地已不足，所以未來打算在其他地方擴廠。第二廠將專做網子編織及機車配件，都是以內銷為主，今年以來內銷已佔了營業額 85%。能把內銷做好，廖經理表示，部份原因是他到越南後認識了越南妻子，透過她的協助讓內銷更沒有隔閡；且因越南的基礎工業仍弱，所以台發的競爭力強旺，做內銷的價格甚至比外銷來得好。

廖經理認為，越南台發的優勢在於開發能力，近來一直在開發新產品，四年間開發了鎖具、圍籬網、人車分道欄杆網等；公司也自我要求，目前有 ISO 認證，內銷產品的安全性也都通過相關的政府認證。未來與臺灣母公司的分工，仍由臺灣來接單，還過臺灣以外銷產品為主，越南則以越南內銷為主，並加強自主加工、提升自製率，開發各類產品。



▲機車用線已成台發主力。



▲採用自動化機械，16臺機器只要3名員工操作。



▲台發的生產線對人工需求仍不低。

## 采岩 (TSAIYARN) 小量多樣靈活生產

專門生產車籃的采岩，在 2000 年時考察了好幾個國家，後來感覺越南比較穩定，於是跟著郁瑁一同落腳越南，在 2001 年 3 月蓋廠，11 月開始生產。

### 靈活依客戶需求生產

越南采岩工廠佔地 12,000 平方米，有 260 個員工，3 名臺幹，主要產品為自行車的車籃，最大量的是傳統的鐵籃，外銷以歐洲為主，組車廠與修補市場都有。一般車籃工廠可能把訂單的下限訂在 3、5 千個，不過采岩以小量多樣的生產型態取勝，能靈活地依客戶的需求去少量生產；由於每種車型搭配的籃子不一樣，客戶可能一款只訂 3、5 百個，所以出口的一貨櫃裡常常有很多種款式。

廠內目前有 6 條生產線，一天的產能有 9,000 個，鐵網與鋁合金材質較多，廠內自製率 95%。

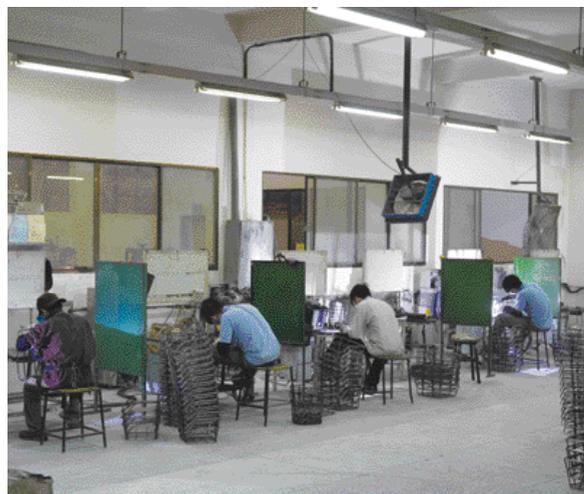
### 提升自動化與製程效率

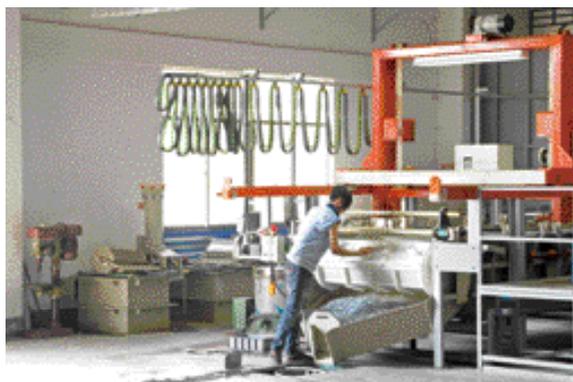
不過采岩副總經理李茂生坦言，在越南經營 11 年來，感覺越來越辛苦，由於越南的生活水平受中國影響很大，薪資、勞工福利不斷提高，加上原物料都從臺灣進口，成

本也高；雖然越南人工成本較低，但人工素質、工作效率不如中國，所以即使現在很多中國或臺灣的廠商來越南考察，但最後都並未在越南落足。

因此已在越南設廠的臺商，必須贏在管理與品質，所以采岩除了通過 ISO、SA8000 國際認證，提高自製率也很重要，因為提高加工率將能增加效率，成本就能降低，交貨期更能把握。此外公司福利、配套制度要做好，賞罰分明才能留住員工；接著改善製程效率，提升自動化，對人工需求就小了。

現在采岩在臺灣與越南的分工上，臺灣以接單為主，並加強開發，而越南廠則以生產少量多樣化產品為主。李副總經理認為，采岩能在景氣不盛、競爭激烈的市場中擁有不錯的成績，原因在於接單穩定、製造品質優良的產品，單價上也具競爭力，因而能得顧客的肯定。





▲ 2012年新增的鍍鋅生產線。

◀ 高階螺絲的需求量越來越大，據說一輛機車就得用到上千支螺絲。

◀ 宏光經理林正剛認為，一定要做到高品質，在當地市場才會有競爭力。

## 宏光車料 (VP) 追求環保高品質

想到宏光，就一定會想到腳踏，從 2001 年開始投產的宏光車料（越南），一開始也生產腳踏，以供應越南及東南亞的組車廠，同時在 2004 年開始做電鍍，原本是以自家產品為主，為其他業者代工為輔，不過在 2005 年遇上歐盟對越南自行車進行反傾銷，2007 年後腳踏完全停工，為其他業者電鍍就成了宏光越南廠的主要業務。

### 電鍍加工成為主要業務

專做電鍍加工後，其業務以南越的機車零件為最大宗，佔營業額的 60-70%，目前為四大機車品牌代工，包括 YAMAHA、Honda、三陽、SUZUKI 等，其中又以 Honda 的量最大。不過越南的限摩法令不斷在修正，最初限制一年可以購買一輛機車，後改為一人可買多車，在 2012 年又改為買車後只限本人騎乘，造成機車銷售量的下跌。

面對越南當地時勢不停的轉變，宏光經理林正剛表示，也只能以變應變，除了加強自動化生產線，2012 年更新增一條鍍鋅的

生產線，以生產市場上需求量越來越大的高階機車、自行車螺絲等，也有少量供給傢俱業。現今廣達 3 萬平方米的宏光廠房，僅運用了一半，越南員工 60-70 人，所以宏光未來會考慮重設腳踏生產線，以供應越南和東協諸國的組車廠。

林經理認為，臺灣自行車業者要在越南生存，不可能去做低價的競爭，所以要求高、品質高、管理好，都是基本的要求，必須讓品質達到當地工廠做不到的高標準；此外環保也很重要，現在越南政府對於環保也很要求，宏光廠房內的電鍍廢水隨時受到監控，而廢水排放也須符合規定的標準，機車廠才有可能把訂單交給宏光做。

所以宏光一邊提升品質、一邊擴增生產線，現在工廠內所做符合歐盟標準的環保三價鉻鍍鋅，雖然一開始做會比較辛苦，成本比較高，但林經理相信，強調環保與高品質將是全球趨勢，也是電鍍廠應努力的方向。



▲越南旺昇副總經理黃錦順(左)與廠長洪子鍵(右)皆看好越南的內銷市場。

## 越南旺昇(WHEEL MATE)持續開發高階產品

在臺灣已經營了30年的旺昇，主要生產花鼓、輪圈、鋼絲產品，2000年來越南設廠，現在產品仍主要供應越南內銷市場，以臺資的郁珺為最大宗，其他則是越南當地的統一、越美、越雄和107等組車廠，印尼組車廠則有United bike、Indopart和Wim cycle等，以及車店、家庭式的小組車廠，其中以107的量比較多且比較高價位。

### 開發高階產品主打內銷

旺昇廠房10,000平方米，有2百多名員工，4位臺幹和2位陸幹。主要生產項目包括花鼓、輪圈、輻條、輻帽、煞車鼓，年產30萬臺份，除了自行車產品外，臺商有加工技術與機械設備上的優勢，一開始電鍍只加工自己的產品，為了增加收入，也開發更多電鍍加工項目；自行車、機車產品佔營業額的2/3，對外加工佔1/3，但對外加工的量都不大，往往是少量多樣。

產品內銷達70%，外銷則佔30%，主要外銷機車輻條供印尼Honda機車廠，旺昇副總經理黃錦順表示，由於東南亞路況差，所以路上的10輛機車中有七、八輛都是採用輻條較大的車輪，除了較為堅固，也比較不會摔倒。



◀旺昇舉辦TPS成果發表，許多越南的臺商自行車業者都到場觀摩。



### 加強管理以求永續經營

會以內銷越南為主，廠長洪子鍵表示，旺昇的產品較於本地有更好的品質，在越南市場屬於高階產品，所以比較具有競爭力，容易打進內銷市場，及獲得當地消費者對品牌的認同。而越南人口約九千萬，內銷市場很可觀，尤其機車不斷成長，所以旺昇也持續開發機車零件，但為了和中國進口產品競爭，一定要做到更高檔，並且得到ISO認證，才能被知名機車品牌如Honda所採用。

黃副總經理指出，其實在越南的經營越來越不易，越南員工的工作效率較低，臺幹也不容易跟員工溝通，因此臺商必須加強員工的管理與訓練，提升效率，深耕越南；就在記者採訪時，旺昇正好舉備了TPS成果發表觀摩。此外，他也期待臺商在當地的鋼鐵廠投產，如果未來原物料可以直接在當地取得，就能降低成本、增加競爭力，如此在越南才能永續經營。



◀ 雅邦總經理王文濱(左)與雅邦越南廠總經理陳惠民(右)正在越南覓地擴廠。

## 雅邦 (YBN) 擴廠增產提高外銷

在 1999 年時，當時臺灣由於工薪高，逐漸以生產高階產品為主，像是 9 速以上的鏈條、特殊的表演車等比較高附加價值的鏈條；而低價量大的產品已不再適合在臺灣生產，因此雅邦到東南亞考察，看中越南的人民個性比較溫和，許多風土民情接近臺灣，又有 4 年免稅、4 年減半的優惠，因此決定在 2000 年投產。

### 機車產品比例逐步提升

雅邦越南廠佔地 15,000 平方米，員工數有 400 人，7 名臺幹；主要生產自行車、機車鏈條，少量工業、汽車用鏈條，自行車與機車的產品約各佔 60% 與 40%。目前月產能 120 萬條，目標設定為月產 200 萬條，並將到中國大陸設發貨倉庫。產品內銷約佔 30%，以自行車居多，70% 外銷，主要是歐洲、北美、東南亞與中南美、中東等地區。

總經理王文濱表示，越南的機車市場很被看好，由於越南的路況差，所以像是「野狼」這類的打檔車大受歡迎，所以鏈條的需求量也就大。不過由於 2012 年機車的銷售趨緩，如 Honda 就未能達到其 200 萬輛的目標，造成供給機車廠的量有下滑，

但目前越南仍有 3 千多萬輛機車在使用中，因此修補量也很大。自行車鏈條則是主要供給組車廠，像是臺商的 ASAMA，與位於北越的越南國營的組車廠越美、越龍等，以及南越的大市場（童車，自製率高，年產約 60 萬輛，也有做外銷）、107（主要由郁琚代工組車）等組車廠。

### 越南增產銷往中國市場

近幾年由於勞工薪資不斷上漲，使得越南的優勢不斷被削弱，王總經理認為，在越南設廠要了解自己的競爭力在哪，要在每個環節找到利基，並開拓自己的市場，像是台塑在越南河靜省永安經濟區投資的大煉鋼廠在 2012 年 12 月動工，預計 2015 年 5 月後量產，另一是越南鐵件的成本降低，會比較有優勢，預期在原料上的成本將可比中國少 10%，比臺灣少 20%。又如果能在越南做內銷，有本地基本的市場做支撐，在越南才會有生存空間，否則可能比在中國更難經營。

未來雅邦還是會以外銷為主，產量會再提高，所以還會再增加一個廠，內銷的部份則是增加機車產品與自行車的產品量，看好東協各國的經濟成長，所以預期在東協的市場將會成長。除此之外，王總經理也看好

中國市場的自行車量持續增加，因此將由越南廠生產，透過對中國的優惠關稅進口到中國，並在中國設發貨倉庫。但必須考量能否和中國業者競爭，畢竟中國的材料便宜、內陸運輸成本低，所以雅邦也要自我提升，除了要求 ISO9000 認證、符合 EN 標準外，還要加強自製率，從原料進來，一貫流程到出廠，而且要提高自動化，才能和中國的廠商競爭。



▲為確保品質，產品必須在廠內進行多種測試把關。



▲雅邦的機車產品比例逐步提升。



▲雅邦所生產之極輕量化鈦鏈條。



▲建興業務經理張廖元瑜表示，建興的優勢在於能少量多樣、靈活生產。

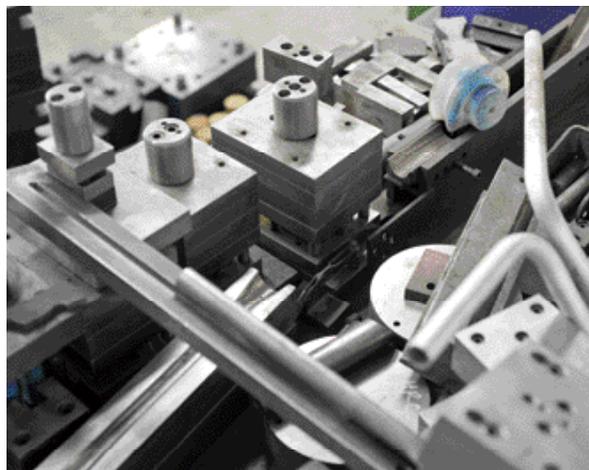
## 建興 (OLYMPIC) 少量多樣靈活生產

原本位在神浪 2 工業區的建興越南舊廠成立於 2002 年，土地與廠房都是承租而來，之後曾在 2007 年公司改組，股東成員轉換，到 2011 年初移到南新淵工業區，自行購地建廠專門生產銅焊的鐵與鋁鉚鋼車架。

越南建興在最初成立時，是以供應荷蘭 Gazelle 為主要目的，但近三年左右，除了幫 Gazelle 代工，也轉與其他公司及貿易商合作。不同於其他臺商自行車業，建興的重心都放在越南，在臺灣僅設有辦公室，負責採購原料，生產與業務也都由越南廠處理。越南建興廠房 12,000 平方米，員工數 150 人，由 5 名臺幹管理；產能可達 15,000 臺車架與 30,000 支前叉。

## 車架產品主銷歐洲市場

建興的產品主要為自行車的鐵車架、鋼管車架與前叉，以及鋁合金零件鍛造。目前車架產量以荷蘭車最多，又以銅焊的荷蘭車最多，中、高級車款七、八成都是銷往歐



▲一開始大家都懷疑能否培養越南人來做銅焊工作，但建興在實際執行後發現並沒有那麼難。

洲，而歐洲也對荷蘭車的品質更要求。鋁合金零件鍛造部門則是供應越南本地車架、組車廠，主要是前叉肩蓋和勾爪，也有做鋁合金水壺架、咖啡杯架等。

業務經理張廖元瑜認為，建興的優勢是擁有鍛造部門和模具部門，且在越南經營已有 10 年，和本地物料供應商很熟，加上越南的勞工成本較低，所以能支持小批量的生產，最低訂購量 (MOQ) 的靈活度更高，限制不會那麼多。尤其是現在市場大都傾向少量多樣，建興可以提供客戶更靈活的空間，因此和許多接小量訂單或需要試單的中小型的貿易商都配合得不錯。

### 更齊全的產品與更高品質

不過張廖經理也坦言，車架廠就是來料加工，但在越南生產的原料成本不會比臺灣低，甚至比臺灣高，所以利潤空間就來自比較低的人工成本，但近年來越南的人工成本卻步步高升，也就不斷地壓縮利潤空間；偏偏客戶都會期待海外廠的價格會更低，基於這樣的限制，建興只能從內部著手，把加工技術、自製率提升，像是 CP 拋光在越南

可能找不到供應鏈，乾脆在廠內自己做，就能降低成本、創造利潤，像是以非烤漆類的產品來說，自製率可達 90-95% 以上。

對於未來的目標，張廖經理表示，相較於臺灣許多經驗老到的業者，越南建興只能算是後生晚輩，所以建興希望能在未來迎頭趕上，臺灣的鐵車架廠和銅焊車架廠能做到的，在越南也同樣要做到，並且用臺灣的品質來要求。所以建興的管料、鋁料都一定由臺灣供或是越南當地的台資廠供應；同時為了達到更高的水準，廠內設有測試間，在品管上也特別嚴謹；並且在十年的經驗中，已累積很多的經驗與模具，將能帶給客戶更齊全的產品線與更高的品質。

## 越南投資三思而後行

越南自行車業從 2000 年以來，歷經了市場的興與衰，起初大家都很有看好，沒想到 2006 年歐盟決定對越南的自行車整車課徵反傾銷稅，使得越南自行車業大傷元氣，部份廠商選擇關廠或是離開越南，有些已經轉移到泰國與柬埔寨。

### 越南市場緩慢復甦

苦熬多年後，雖然在 2012 年歐盟取消了反傾銷制裁，但復甦的狀況卻不如預期，因為大家都在觀望，歐盟若是取消對中國的高額反傾銷制裁，那麼在中國設廠的競爭力將大幅提升，而越南的優勢則被削弱了。

而再比較越南與柬埔寨，越南雖然沒有反傾銷稅的羈絆，但仍須進口關稅，而柬埔寨對歐盟則是擁有零關稅的優勢，所以短時間內柬埔寨的零關稅還是更具吸引力，許多歐洲自行車大廠都還是往柬埔寨下單。因此越南的市場雖然又活過來，但是熱度仍然不夠；在柬埔寨仍佔優勢、此消彼長的情況下，整車廠也沒有回流的趨勢，其中一家越南的臺商整車廠，更是把工廠賣給前往設廠的旭升，似乎意謂著仍不看好在越南組車。

### 厚植實力才是根本之道

當然，臺灣廠商也應意識到，越南和柬埔寨雖然擁有關稅優惠、工資低與勞力充沛等優勢，但競爭力並非只考量關稅和便宜的勞工，還有技術、品質和合作關係等。畢竟臺灣自行車業本來就並不是打帶跑的產業，而是要厚植競爭，品質、品牌，整體能力，才能進一步成長；廠商要投入一個新市場，並非只考量現有的競爭力，而是要做整體、完善的市場，以免投資後又遇到另一次的關稅風暴，豈不得不償失。

也因此為了避免業者短視近利、錯誤投



▲許多柬埔寨的成車都是由越南供應零件，Martin的車架就是由越南勝凱供應。 ▲街上隨處可見ASAMA的自行車。



▲G7是越南著名的咖啡品牌，許多臺商到越南都會指名購買。

資，並鼓勵廠商努力轉型升級，深耕臺灣市場，而不是逐關稅而居，臺灣業界的領導組車廠提出對東南亞新市場的禁令，將不再支持前往越南、柬埔寨和鄰近市場設廠的業者。

自行車業者有支持、有反對，有廠商認為只要有客戶、有競爭力，就值得一試；也有越南的整車廠商認為，這是針對他們所做的措施。當然也有支持的業者，認為到這些新市場設廠，除了風險大，也是削弱了臺灣本身自行車業的實力，也扶植了更多競爭對手；就像過去出走到中國的業者，現在也有越來越多人回流到臺灣，或是加大在臺灣的投資，可見不管是留在臺灣或是出走，均有其利與弊，廠商投資須得三思後行，切勿一窩蜂跟進，才能走出最適合自己的路。

## 越南自行車聯誼會尾牙暨風火輪自行車隊成立

由約 30 家臺商自行車業者組成的越南自行車聯誼會，在當地發揮互助互惠的效益，穩固自行車業在越南的基礎，除了每個月安排各會員間工廠的觀摩與學習，也不定期舉辦聯誼活動。近日更決定成立「風火輪自行車隊」，舉辦單車活動，讓越南臺商們拼事業之餘，身體也更健康。今年 1 月 20 日聯誼會舉辦尾牙，邀請業者同歡，同時也宣佈車隊成立，身為聯誼會現任會長的鋒明董事長蔡文瑞，更捐出 7 億越盾（約新臺幣 100 萬元），作為車隊發展的基金。



▲越南自行車聯誼會的業者們互助互惠，在異鄉也不孤單。



▲熱心的鋒明董事長蔡文瑞積極推動聯誼會的運作。



▲駐胡志明市臺北經濟文化辦事處處長楊司恭相當關心臺商在越南的發展。



▲擔任晚會主持人的太宇經理董若喬。



▲業者們舉杯同賀，期許來年業績蒸蒸日上。



▲越南自行車聯誼會成立「風火輪自行車隊」，舉辦單車活動。



▲鋒明三兄弟分工管理臺灣、越南和大陸廠，包括鋒明董事長蔡文瑞（左三）、總經理蔡尚滄（左二）、副總經理蔡仁賓（右二），及其經營團隊成員，特助王忠煌（左一）。



▲印尼WIM也從越南採購零件，左一、二為WIM公司董事長千金Anne Widjaja及其夫婿關田吉禔。右為雅邦業務蔡穎明。後為郁琿越南廠負責人方信介。



▲駐胡志明市臺北經濟文化辦事處副處長林文職（左）及秘書李青憲（右）。



▲駐胡志明市臺北經濟文化辦事處處長楊司恭（左）也來參與尾牙，右為聯誼會會長蔡文瑞。



▲越南自行車業者們同歡，左起雅邦總經理王文濱、鋒明董事長蔡文瑞、建興業務經理張廖元瑜、鋒明副總經理蔡仁賓、鋒明總經理蔡尚滄。



▲越南宏光經理林正剛（左）與協理洪如隆（右），一起出席自行車聯會尾牙。



▲慶龍自行車目前採有訂單才生產，圖為負責人白永松。



▲勝凱生產鐵製前叉，主要供應越南當地自行車廠，如Martin、G107等，平均月產量近5,000支，員工45人。圖為副總經理陳建志。



▶◀越南口味傳統美食。