



歐盟東擴，錢進東歐

▲MARWI集團捷克廠

MARWI 集團大放異彩

擁有 15 個會員國的歐盟自 5 月 1 日起正式納入東歐十國，使得新歐盟人口增加 28%，達 4.5 億人口，土地面積擴張 33%，經濟規模擴大至 9.6 兆歐元，整體關稅平均降幅超過五成。經濟部投資業務處於日前舉辦的「歐盟東擴投資研討會」中，特別邀請在東歐設廠的台萬工業股份有限公司代表出席分享經驗，以在當地的實戰經驗，為有意進軍歐洲市場的台商提供一些教戰守則。

文◎蔡蕙如

以生產各式中高級踏板、座墊、零組件以及高級燈具的 MARWI 集團台萬工業股份有限公司，自 1993 年起至印尼設廠，並以併購的方式展開了全球佈局，全球現約有 1000 多人，其中在捷克的員工就有 70 多人，成為進軍東歐捷克的台灣代表廠商之一。MARWI 集團在歐洲市場，是以位於荷蘭的 MARWI 歐洲分公司負責西北歐的行銷佈局，1996 年成立的 MARWI 捷克廠則負責中東歐的生產與行銷佈局。

為了能更迅速解決歐洲市場的語言、文化、企業倫理等隔閡，MARWI 在荷蘭鹿特丹設立 MARWI 歐洲分公司的行銷據點，延聘當地的荷蘭人負責行銷業務，荷蘭擁有多國語言能力的優勢以及便捷的地理環境，加上 MARWI 集團以 Just In Time 服務行銷全歐洲，在 48 小時內可以準時無誤地完成交貨，成功的創造銷售利基。

針對歐洲市場的需求，MARWI 集團在德國還設有研發中心，以設計出更符合歐洲市場所需的產品。MARWI 的自有品牌及

銷售策略，讓產品市場佔有率節節上升，也使 MARWI 台萬工業股份有限公司成為少數在歐洲市場擁有成功經驗的台商。

機會與挑戰的拉鋸戰

MARWI 集團目前在中東歐的捷克設廠，以荷蘭 MARWI 歐洲分公司為歐洲行銷總部，並在德國設有研發中心。因此自歐盟東擴後，最直接的影響就是關稅的下降，帶動生產銷售成本的減低；而歐盟市場的單一化，讓跨境的運輸及銷售成本也跟著下降許多，形成一大利多。

另一方面，歐洲的製造商也會因技術勞工成本低廉、關稅的下降以及新會員國提供租稅減免等投資誘因，轉而進入東歐市場。隨著 2009 年捷克也將加入歐元區，外來的廠商會因相近的地理環境與文化背景等因素，而更容易打入東歐市場，市場的競爭也相對增加許多。因此 MARWI 集團以當地成功的市場經驗，讓 MARWI 未來在

應付市場挑戰時，比起準備進駐東歐或尚未打穩基礎的台商更有競爭力。

以結盟策略，深入市場

台灣廠商如要進入歐洲市場，因語言與文化背景的不同，將會面臨相當大的挑戰。MARWI集團總裁特別助理張偉珏表示，從產品、市場與經營管理模式三方面來說，產品如要真正進入市場，除了對產品通路有清楚的認知之外，也必須具備相當的品牌知名度及競爭力。而且對於產品定位與行銷通路的建立更需要謹慎了解當地的市場需求。其實歐洲人對於品牌概念非常強，要以全新的品牌打入歐洲市場，並不是一件很容易的事，因此台萬公司就是以併購德國百年品牌 UNION 以及同業結盟等策略，才得以快速深入歐洲市場。

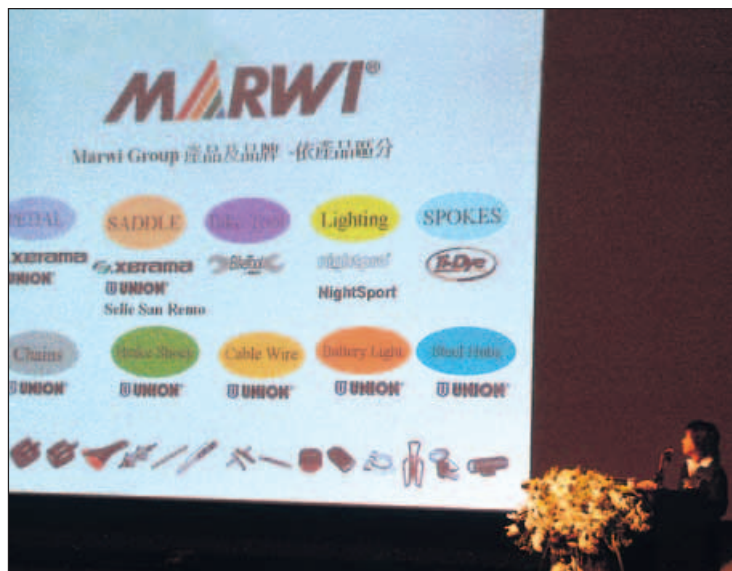
在經營管理的方面，充分運用當地的人力資源，才能達到真正深入市場的目的，台商的管理經驗多半來自於中國大陸或美

國的經驗，面對歐洲文化背景的差異，除了努力學習當地語言、尊重當地的文化之外，還需要長時間的經驗累積，才能真正深入歐洲市場。值得注意的是，歐洲語系相當繁多，對於開拓市場會有一定的困難度，舉例來說，MARWI的產品就經常必須附上至少 10 國的語言說明書。而且歐洲人很重視家庭生活，文化素養也很高，工作並不是生活的重心，台商必須依不同的文化背景，採取不同的經營管理模式。

台商在捷克取得據點，一般可分為製造商設廠、貿易商和以併購模式取得據點等三種，如要進入東歐市場，除了需要一定的資金之外，如能採用同業結盟或異業結盟的方式，必能發揮事半功倍之效。MARWI集團總裁白政忠也認為，由於歐盟開始對越南展開反傾銷稅的調查，如果歐盟對中國和越南的反傾銷稅成立，自東歐設廠組車再直接銷往歐洲，將會成為台商進軍歐洲市場最大的機會點。 ■



▲由MARWI集團總裁特別助理張偉珏(右三)出席經濟部「歐盟東擴投資研討會」，分享台商在捷克投資的經驗，右四是歐盟駐華辦事處代表Mr. Brian McDonald，右五為經濟部部長林義夫。



▲MARWI集團在研討會中分享品牌經驗，MARWI集團共以7個品牌，產品行銷歐洲，深入市場。