台日產業合作在東南亞

—案例分析—

佐藤幸人

（日本亞洲經濟研究所研究員）

第一節、前言

到今天為止，台日產業合作以中國大陸為主要的舞台。台灣企業具備很多與中國大陸相關的優勢，例如，可通話，文化接近，龐大的生產及銷售網路等等。因為日本企業也很清楚地了解這些台灣企業的優勢，所以為了利用這些優勢，很樂意地以先進的技術做為代價與台灣企業建立合作關係。不過，若是如此，亦即，如果台灣企業只有與中國大陸相關的優勢，台日產業合作永遠固定於中國大陸。實際上，中國大陸之外的台日產業合作實例不多。這個事實好像證明上述的看法。然而，另外一個可能的理由是台灣與日本的企業對台日產業合作潛力的低估，尤其是日方。大部分的日本企業也許不知道台灣企業還有與中國大陸無關的優勢，因而沒有探討過能否在中國之外的地方與台灣企業合作。

中國大陸之外，東南亞應該是台日企業最適合從事合作事業的地方。東南亞離台灣及日本較近，與台日兩國都有不少的關係。其實，雖然只有少數，但已有一些台日產業合作的實例。而且，東南亞的良好生產條件以及相當大的市場重新開始受到很多人的矚目，因此，更加值得檢討台日企業能不能在那邊合作。

本文為了探究台日產業合作在東南亞發展的可能性，剖析有些既有的合作案例。有關台日產業合作的先行研究指出兩個重要的觀點，其一是雙方資源的互補關係，其二是雙方之間的互信（台灣經濟研究院研究三所•亞洲經濟研究所，2013、佐藤幸人，2013）。在下面按照這兩個觀點討論，實際的案例中，台日企業在東南亞的合作案基於何種互補關係？台灣及日本企業在東南亞各別有何種優勢？尤其，台灣企業在非中國的地方發揮何種優勢？它們的運作如何？何種條件促使合作事業的順利營運？互信是否與在中國大陸一樣的重要因素？透過分析這些問題，本文探討能不能把它們的經驗適用於其他的企業、產業以及地區。

第二節及第三節對兩個案例加以分析，第一個案例是鋼鐵業中大企業間的合

作，第二是中小企業間的合作，日方是製造廠，台方是貿易商。最後一節根據三個案例分析討論何種台日產業合作在東南亞會可行。

第二節、台日鋼鐵業在越南的合作

台灣鋼鐵廠商對越南的投資非常積極，而且那些投資案或多或少與日本廠商有關係。其中，中國鋼鐵與新日鐵住金的合作案已開始營運並兩家之間有緊密的互動。因此，本節先深入探討這個合作案。接著，論及台日鋼鐵業的其它合作案。最後，分析台日鋼鐵業在越南合作的機制。

一、中鋼與新日鐵住金的合作關係之開端與發展

中鋼與新日鐵住金的合作關係起源於台日兩國鋼鐵業亞洲金融風暴之後的產業重構。台日鋼鐵廠商的重組分別造成上下游間的失衡，也湊巧發生兩國廠商之間的互補關係（佐藤幸人，2010）。

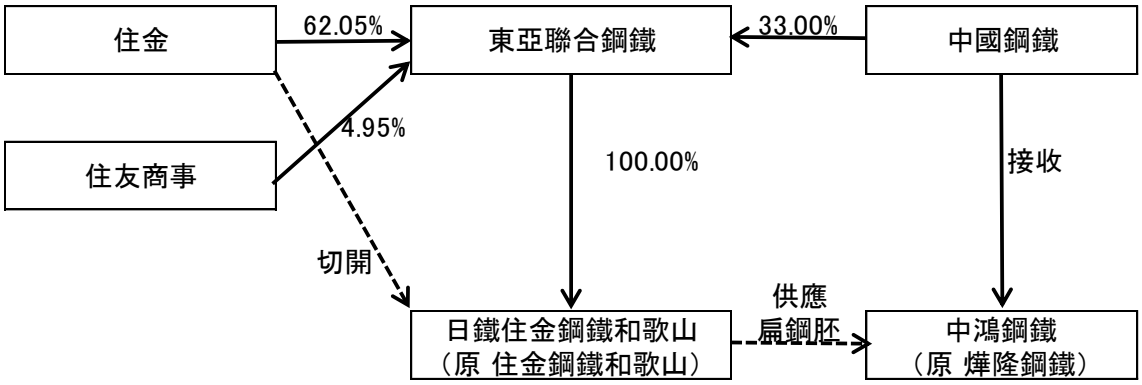
台灣方面，1990 年代，燁隆集團（現在的義聯集團）積極地擴大鋼鐵業中的版圖，連從事熱軋的燁隆鋼鐵也已成立，進而準備建設拼圖中最後欠缺的一片，就是包含高爐的一貫鋼廠。但是，受到亞洲金融風暴的影響，義聯集團陷入嚴重的財務危機，不但放棄建設一貫鋼廠的計畫，也不得不出售燁隆鋼鐵。中鋼接手燁隆鋼鐵（2004 年改名為中鴻鋼鐵），不過，無法供應充分的原料給它。中鋼是台灣唯一可供應熱軋原料扁鋼胚的一貫鋼廠，但其產能 1990 年代一直大幅不足，無法滿足台灣國內的需求，也是燁隆集團規劃自己建設一貫鋼廠的重要理由。既然燁隆鋼鐵併入中鋼集團，中鋼就必要負責確保它的原料來源。燁隆鋼鐵一年需要 200 到 240 萬公噸的扁鋼胚，但中鋼只能供應 60 萬公噸（林政鋒，「住友金屬社長今訪中鋼」，**經濟日報**，2003 年 2 月 17 日）。合計燁隆鋼鐵的需求與中鋼原來的進口，中鋼 2002 年對扁鋼胚的需求高達 320 萬公噸（林政鋒，「中鋼與住友金屬合設新鋼廠」，**經濟日報**，2003 年 1 月 17 日）。

日本的鋼鐵業，2000 年前後，也進行產業結構的調整，例如 2003 年日本第二大的 NKK 與第三大的川崎製鐵合併成為 JFE。第四大的住友金屬工業 2002 年也著手和歌山廠的重組，停產競爭力已減弱的熱軋及冷軋所構成的鋼板工程。和歌山廠的上游工程有一年 340 萬公噸的產能並下游工程之中鋼板工程有一年 150 萬公噸的產能（「企業再生の苦闘（中）　住金の決断」，**日經產業新聞**，2002 年 11 月 18 日）。鋼板工程的停產導致上游工程所產出的中間原料出路之失去。如此，中鋼缺乏扁鋼胚的同時，住金剛好發生剩餘，結果，兩家順利地建立互相

彌補的關係。兩家 2002 年簽好合約，中鋼 7 月開始每季向住金採購 15 萬公噸的扁鋼胚，合約期間是 7 年（「台湾鉄鋼大手と住金が輸出契約」，**日本經濟新聞**，2002 年 4 月 16 日及林政鋒，「中鋼與住友金屬合資案將拍板」，**經濟日報**，2003 年 5 月 5 日）。

不僅如此，中鋼與住金業進而摸索更長期的合作關係，2003 年建立穩固的合作架構（圖 1）。兩家一起成立合資的控股公司，它的名稱是東亞聯合鋼鐵，資本額是 303 億日圓，股東是住金、中鋼及住友商事，各別持有 62.05%、33%及 4.95%的股份。同時，住金把和歌山的煉鐵、煉鋼及連續鑄造等上游工程獨立出來，改成住金鋼鐵和歌山，並且東亞聯合鋼鐵獲取這家公司 100%的股份。如此，東亞聯合鋼鐵的監管之下，住金鋼鐵和歌山供應扁鋼胚給燁隆鋼鐵，供應量 2005 年計畫增加到 180 萬公噸（林政鋒，「中鋼日本住友合設東亞鋼鐵」，**經濟日報**，2003 年 5 月 14 日；林政鋒，「中鋼住友合資設東亞鋼鐵」，**經濟日報**，2003 年 7 月 12 日及「住金、中国鋼鉄、住商　合弁契約締結を発表」，**鋼鐵新聞**，2003 年 5 月 15 日）。作者 2007 年去住金訪談時，確認住金鋼鐵和歌山已達到這個目標，並報紙報導，到現在為止，住金鋼鐵和歌山每年穩定供應 180 萬公噸給中鋼集團（「工場ルポ　新日鉄住金・和歌山製鉄所」，**鋼鐵新聞**，2013 年 12 月 10 日）。

圖1 東亞聯合鋼鐵與日鐵住金和歌山的架構



（註）實線是資本關係，破線是其他的關係。數值是持股比率。

中鋼與住金的合作關係非常穩定。雖然桂裕企業 2004 年併入中鋼集團並更名為中龍鋼鐵，其兩座高爐 2010 年及 2013 年陸續點火投產，以致增加集團的中間原料產能，但兩家的合作關係仍然沒變。如下述，中龍鋼鐵所增強的產能反而促使中鋼與住金進一步規劃新的合作案，就是在越南合設冷軋廠的計畫。住金與新日鐵 2012 年的合併也沒有動搖雙方的關係。

中鋼與住金不但維持原來的關係，還進一步著手新的合作案。剛成立東亞聯

合鋼鐵及住金鋼鐵和歌山的架構時，兩家立刻開始檢討聯手去中國大陸生產鋼板，但因為不能期望獲利，所以乾脆放棄（「中国鋼板生産を凍結」，**日刊工業新聞**，2004 年 9 月 30 日）。不過，兩家也摸索在東南亞進行合作。2007 年，中鋼透過子公司的中貿國際入股住金在泰國設立的電磁鋼板裁剪加工中心。住金把 15%的股份讓給中貿國際，它的持股比率由 67%減少到 52%。兩家之外，還有住友商事及泰國當地資本各別持股 28%與 5%。再者，不久之後，住金也入股中貿國際在越南成立的中貿越南裁剪中心（新日鐵住金的網站，http://www.nssmc.com/news/old_smi/2007/news2007-08-09.html，2013 年 12 月 24 日閱覽）。

兩家間這樣的交叉投資也是資源互補所造成的。住金藉由長期的運作在泰國建立很堅固的營運基礎，中鋼搶先進入並開拓新興的越南市場。因此，這種交換資源能夠產出雙贏的效果。此外，中鋼與住金合作關係的這樣發展也根據於兩家透過共同營運東亞聯合鋼鐵及住金鋼鐵和歌山增強的互信。值得注意的是，互信帶有擴大的趨向，也就是說，互信促進規劃新的合作案並提高其成功的機率，合作案成功的話，就更加增高互信。如在下面討論，中鋼與新日鐵住金後來進而在越南合設冷軋廠，其背景之一應該是互信的這種效果。

二、合作關係的升級

中鋼與住金 2007 年為了建立向越南及東南亞市場供應的基地，決策在越南成立合資的冷軋廠。兩家也考量東協自由貿易區的形成，尤其中鋼需要檢討如何因應台灣與東協無法短時間之內建立自由貿易協議的情形。

中鋼與住金在越南合設的冷軋廠資本額是 11.5 億美元，兩家各別持股 51%與 30%，具有一年 170 萬公噸的產能，裝備熱浸鍍鋅等的生產線（林政鋒，「中鋼住金結盟赴越設冷軋廠」，**經濟日報**，2007 年 12 月 21 日及林憲祥、龔俊榮，「與住友合作中鋼百億投資越南」，**工商時報**，2007 年 12 月 21 日）。兩家 2008 年 8 月簽署合資案（新日鐵住金的網站，http://www.nssmc.com/news/old_smi/2008/news2008-08-22.html，2013 年 12 月 22 日閱覽）。合資公司的名稱是中鋼住進越南（China Steel Sumikin Vietnam Joint Stock Company，簡稱 CSVC）。投資案 2009 年獲得越南政府的核准投資許可執照，CSVC 正式成立（中鋼的網站，http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=33&listPageNo=4 及新日鐵住金的網站，http://www.nssmc.com/news/old_smi/2009/news2009-05-18-02.html，2013 年 12 月 24 日閱覽）。

之後股東結構有些調整（表 1）。除了中鋼與住金之外，原始股東還有住友商事、新光鋼鐵、春源鋼鐵、慶豐集團及味丹食品。住友商事、新光鋼鐵及春源鋼鐵這三家沒變，分別持股 5%、2%及 2%。但是，各別持股 5%的慶豐集團及味丹食品決定退出，豐興鋼鐵接手兩家合計 10%的股份。不過，豐興鋼鐵也放棄參與，把它 10%的股份移轉給台塑集團與住金物產（林憲祥，「台塑投資中鋼越南冷軋廠」，**工商時報**，2009 年 7 月 24 日）。值得注意的是台塑集團的參與，因為它也推動在越南設立鋼鐵廠的計畫。由於台塑集團計畫建設一貫鋼廠，它的參股意味著 CSVC 的一部份原料將來很可能由它供應。不久之後，中鋼也向台塑的越南鋼廠投資並獲得 5%的股份。

CSVC 解決土地取得問題之後，2011 年 9 月 8 日動工（中鋼的網站，http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=27&listPageNo=3 及新日鐵住金的網站，http://www.nssmc.com/news/old_smi/2011/news2011-09-09.html，2013 年 12 月 24 日閱覽），2013 年 10 月 14 日，舉行竣工典禮（中鋼的網站，http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=23&listPageNo=3 及新日鐵住金的網站，http://www.nssmc.com/news/20131015_100.html，2013 年 12 月 24 日閱覽）。當初規劃的產能是 170 萬公噸，但後來縮小到 120 萬公噸，產品組合及各別產能是熱軋酸洗板 20 萬公噸、包含電磁鋼捲的退火塗覆線 20 萬公噸、包含冷軋鋼捲的連續退火線 50 萬公噸、包含鍍鋅鋼捲的熱浸鍍鋅線 30 萬公噸（林憲祥，「中鋼住金越南廠 2013 投產」，**工商時報**，2011 年 7 月 30 日）。CSVC 所需的熱軋產品，中鋼與新日本住金各別供應七成及三成。中鋼集團之中，中龍鋼鐵是主要料源，如上所述，它的高爐剛投產，可把 CSVC 做為重要的出路。CSVC 可消化中龍鋼鐵產出的 70 萬公噸熱軋產品。另外，也如上述，台塑集團的越南鋼鐵廠將來投產之後，一部份的原料很可能由它供應（林政鋒，「鄒若齊：越南有需求　前景樂觀」，**經濟日報**，2013 年 10 月 15 日）。

表1 CSVC的資本結構

初期		第一階段的調整		第二階段的調整	
台方					
中國鋼鐵	51%				
新光鋼鐵	2%				
春源鋼鐵	2%				
慶豐集團	5%	豐興鋼鐵	10%	台塑集團	5%
味丹食品	5%				
日方					
住友金屬工業（新日鐵住金）	30%				
住友商事	5%			住金物產	5%

三、中鋼與其他日本企業在東南亞的合作以及中鋼之外的台灣鋼鐵廠與日本鋼鐵廠在越南的合作

除了上述與新日鐵住金合作的事業之外，中鋼與其他的日本企業也在東南亞及南亞建立合作關係。2012 年，中鋼集團旗下的中鋼馬來西亞、中貿國際、馬來西亞通路商達業鋼廠及日本阪和興業決定合資成立年產 12 萬公噸的裁剪中心。投資金額是 560 萬元馬幣，達業鋼廠持股 51%，中鋼馬來西亞持股 20%，中貿國際持股 14%，阪和興業持股 15%。在印尼，中鋼與日本三井集團聯手投資約 5000 萬元台幣，成立裁剪中心。中貿國際持股 44%，三井集團持股 56%（林憲祥，「中鋼布局東南亞　馬國建裁剪廠」，**工商時報**，2012 年 11 月 24 日及「阪和興業　マレーシア CC に 15%出資」，**鋼鐵新聞**，2012 年 11 月 24 日）。2013 年，中貿國際、日本三井物產及印度 Mahindra 集團發表在印度西部合設年產能 13 萬公噸的車用鋼板服務中心。投資金額是 15 億盧比，Mahindra 集團持股 51%，中貿國際與三井物產各別持股 24.5%。中貿國際也負責原料取得（「印マヒンドラ　車用鋼材のサービスセンター　三井物產などと合弁で開設」，**鋼鐵新聞**，2013 年 11 月 20 日）。

裁剪中心之外，2013 年，中鋼也與日本的住友商事及南非的 Assmang 簽約，在馬來西亞合設錳鐵合金廠。投資金額是 3.28 億美元，Assmang、住友商事及中鋼的投資比例是 54.36%、26.62%及 19%。錳鐵合金是煉鋼的原料，中鋼按照投資比例每年可確保約 3 萬公噸，就相當於中鋼與中龍所需的 30%（中鋼的網站，http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=21&listPageNo=3，2013 年 12 月 24 日閱覽）。

中鋼之外，義聯集團與台塑集團也規劃在越南建設鋼鐵廠。而且，它們也與日本廠商接觸並尋求合作。

義聯集團前身的燁隆集團 1990 年代謀求在台灣蓋一貫鋼廠，不過，一方面面臨環保的限制，另一方面後來受到亞洲金融風暴的影響，不得不放棄計畫。進入 2000 年代，擺脫困境的義聯集團又規劃一貫鋼廠的建設，但地點不是台灣，而是越南，然而，這次也遭遇雷曼危機及之後的世界經濟蕭條。因為義聯集團無法獨力克服困難，所以決定與日本的 JFE 合作。雖然義聯與 JFE 的關係名目上是合作，但實際上義聯集團已退到第二線， JFE 取代此主導計畫（林政鋒，「義聯越南鋼廠　JFE 參一腳」，**經濟日報**，2012 年 2 月 21 日；丁威、林政鋒，「台日兩大鋼鐵集團聯手赴越設高爐廠」，**經濟日報**，2012 年 3 月 28 日及「ベトナム製鉄所建設の判断　JFE、3 ヵ月先送り」，日本經濟新聞，2012 年 12 月 8 日）。

如此，義聯與 JFE 的關係本質上大不相同於中鋼於新日鐵住金的合作關係。由於世界的產能仍過剩，接手計畫的 JFE 反覆延後動工（「鉄はよみがえるか　下」，日本經濟新聞，2013 年 7 月 6 日）。

台塑集團也推動在越南建設一貫鋼廠的計畫。除了參與 CSVC 並間接與新日鐵住金建立合作關係之外，台塑集團本身也同時摸索與新日鐵住金合作（台塑也許與合併前的新日鐵接觸）。因為台塑集團原來化學產業中發展，比較缺乏鋼鐵業的經驗，所以希望引進新日鐵住金的技術。雖然如此，兩家無法達成共識，以致談判破裂。新日鐵住金提出入股 15%股權及掌握某些地區銷售權等等條件。因為這些條件不符合台塑集團掌握主導權的策略，所以它無法接受（邱展光，「違背台塑主導經營政策」，**經濟日報**，2013 年 10 月 11 日）。

四、台日鋼鐵業在越南合作的機制

中鋼與新日鐵住金合設的 CSVC，因為剛竣工，所以還很難說將來正如所期達成業績。但是，到現在為止，已克服不少困難，完成建廠及開始運作的經驗應該十分值得分析。

第一，中鋼與新日鐵住金之間的幾種互補關係促使成立 CSVC。其一是分散風險。鋼鐵廠的投資金額都很大，而且，目前世界鋼鐵市場的生產過剩很嚴重，尤其在亞洲。既然如此，一家單獨投資所要肩負的風險就大幅增加。藉由合資，可分散風險。另外，兩家的合作也可減低原料來源的風險。假使一家發生無法供應預定的原料，另一家能彌補缺口。其二是擴大市場。中鋼與新日鐵住金在越南及東南亞都有自己的客源。透過結合兩家的客源，就可構成比較大的需求。藉此，CSVC 可擴大生產規模，以便達成規模經濟。其三是技術交流。CSVC 採用日方所設計的先進生產設備，由此可提高競爭力（林政鋒，「台商在越南　中鋼住金大步挺進東協」，**經濟日報**，2013 年 12 月 11 日）。

第二，本節更深入探視中鋼與新日鐵住金的合作，就發現兩家雄厚的實力是合作的基礎。中鋼與新日鐵住金是台灣及日本鋼鐵業的領先廠商，在技術、人力、經營、財務、供應鏈各方面，都有卓越的能力。除非兩家擁有這樣的優勢，才可達成上述的互補關係。例如，不管使用台方的或日方的原料，CSVC 可產出高品質的產品。另外，技術交流的前提是彼此都有對方值得學習的技術並吸收消化的能力。CSVC 的翁朝棟董事長表示，中鋼在成本方面有優勢，新日鐵住金有傑出的品管能力（「新日鉄住金・CSC の越薄板合弁　翁朝棟董事長に聞く」，**鋼鐵新聞**，2013 年 10 月 21 日）。

第三，CSVC 的成立顯示，中鋼與新日鐵住金間的互相了解與信任是建立合作關係並高層次互動的關鍵因素。兩家透過 2000 年代初期開始的長期交往，彼此熟悉對方的能力並相信對方不會採取機會主義行為，藉此可攜手設立 CSVC。

中鋼與新日鐵住金的合作過程，可進一步歸納一種擴大趨向或良性循環，也就是說，兩家經過營運共同事業提高互信，藉此挑戰新的合作案，這個計畫也成功的話，就再提高互信。中鋼與住金的第一個合作案是外生因素所造成的，也是相當偶然的，亦即，亞洲金融風暴之後的台日兩國鋼鐵業重組發生兩家間的互補關係，中鋼不足的扁鋼胚，剛好住金有剩餘。它們從單純的買賣開始，馬上發展到穩固的合作架構建立。再者，兩家在東南亞透過交叉投資分享雙方的優勢。最後，中鋼與新日鐵住金在越南攜手合設 CSVC。

第四，因為合作的經驗也有學習效果，所以擴大趨向可能不限於兩家之間的合作關係。如上所述，中鋼不只與新日鐵住金合作，也與其他日本企業及外商結盟。中鋼可能透過與新日鐵住金的合作案學習與外商建立並發展合作關係的訣竅。

我們透過觀察其他兩家台灣廠商的經驗，更清楚地了解上述的機制。義聯集團及台塑集團都無法與日本企業建立像中鋼與新日鐵住金那樣堅固的合作關係及高層次的互動。因為義聯集團缺乏營運一貫鋼廠的經驗與能力，所以難以與 JFE 建立對等的合作關係並發揮互補效果，以致只好把主導權讓給它。台塑集團也沒有營運一貫鋼廠的經驗，但選擇與義聯相反的路徑，就是為了固守主導權，拒絕新日鐵住金的要求。除此之外，義聯與台塑兩家集團事前都沒有與日本廠商密切交往，因而無法醞釀互信，可能是兩家不能建立合作關係的另外一個原因。假如台日企業間先有互信，它們也許可找出有高層次互動並雙方都可接受的方案。

第三節、台日中小企業合作在東南亞

本節討論台日中小企業之間的合作案例，日方是日新 Refratech，主要生產石墨坩堝的製造公司，台方是維鍇實業，銷售日新 Refratech 的貿易公司。如此，這兩家間的合作關係是生產與銷售的互補。與其他台日產業合作案例不同的地方是日新 Refratech 與維鍇實業合作的主要舞台不是中國大陸，而是泰國等東南亞地區。

對於這個案例，根橋玲子・九門崇（2008）以及經濟部投資業務處・野村總合研究所台北支店（2011）已檢討過。在此，首先依據兩件既有的文獻與作者

2013 年所進行的訪談紀錄，說明日新 Refratech 與維鍇實業間合作關係的發展過程。其次，探討兩家的經驗，試圖歸納對後進者的啟示並展望未來。

一、日新 Refratech 與維鍇實業之間合作關係的發展過程

日新 Refratech 的前身是由當時大財團鈴木商店 1918 年在日本山口縣投資成立的彥島坩堝。1943 年與大阪坩堝合併時，改名為東亞坩堝。1991 年又改名為現在的日新 Refratech。它的主力產品是石墨坩堝，用於銅合金、鋁合金的鑄造，主要的客戶是汽車業。資本額是 7500 萬日圓，員工人數是約 120 人。

維鍇實業是黃國超董事長 1986 年所設立的貿易公司，把日新 Refratech 的產品銷售給台灣及亞洲各國市場。資本額是 1200 元新台幣，員工人數是約 50 人。

日新 Refratech 原來只有向日本國內的客戶供應產品。1970 年代後半，維鍇實業的前身透過一家個人在東京所經營的貿易公司與日新 Refratech 接觸，表示願意在台代理日新 Refratech 產品的銷售。日新 Refratech 當初對外銷的興趣不大，但是台方很熱心，並且，日新 Refratech 中也有業務部長等一些人比較積極並說服其他的人，因而兩家間的交易開始。為了迴避日方的匯率風險，用日幣計價結算。第一批的貨櫃 1977 年 4 月被發送。

因為，一方面，台灣的大部分用戶之前使用由歐洲進口的坩堝，另一方面，日新 Refratech 的產品不太合適台灣的環境，所以當初不太好賣。日新 Refratech 定期派人到台灣用戶的現場，如果有問題，與台灣的夥伴一起解決。日新 Refratech 的經營幹部也赴台灣收集市場的資訊，活用在產品品質的改良。此外，台方也謀求擴大銷售範圍，從台灣北部開始，後來開拓中部及南部的市場。如此，日新 Refratech 產品的市占率逐漸地增高，現在成為台灣第一或第二大的品牌。

在維鍇實業的前身公司中黃國超董事長當做業務員，也持有少數股份。黃董事長本來對創業抱持強烈的抱負，那家公司解散之後，1986 年就設立維鍇實業，繼承日新 Refratech 產品的代理銷售。

台灣經濟的結構剛好同時開始鉅變，由於新台幣對美元大幅升值，薪資繼續快速提高，環保運動加劇等等，很多產業無法在台灣生存並到海外去投資。因為日新 Refratech 產品的用戶也陸陸續續外移，所以維鍇實業開始供應給移到東南亞的原來客戶。維鍇實業從 1993 年起設立海外銷售據點，第一個據點設在馬來西亞，之後擴張到泰國、印尼、菲律賓及越南。

維鍇實業到東南亞去的主要目的是向原來的客戶供應，但是，只有台灣企業，就不足以維持營運，因此，它還以華人企業為主要目標，切入當地的市場，花了很多時間與資金，開拓新的客戶。在海外市場也與在台灣一樣，日新 Refratech 與維鍇實業組成各方 2 名合計 4 名的團隊，一家一家走訪可能的用戶，在它們的熔爐旁邊推銷產品。黃董事長表示，日新 Refratech 與維鍇實業的業務團隊分享〈革命感情〉。

雖然很多台灣企業偏好西進，但維鍇實業選去東南亞謀求發展，因為，一方面，跟隨它的客戶去東南亞，另一方面，避開與去中國大陸的同行競爭。後來維鍇實業 2002 年在廣東，2007 年在上海也成立銷售據點。現在，除了日本及當地代理商負責的韓國之外，日新 Refratech 產品在亞洲地區的銷售都由維鍇實業負責。

黃董事長 1998 年全家搬到馬來西亞，下一年又搬到泰國並設立貿易公司。現在財務方面由泰國管理。至於台灣的維鍇實業，黃董事長的弟弟負責日常的營運。

進入 2000 年代，日新 Refratech 與維鍇實業開始規劃在泰國建設生產據點，2004 年一起參觀曼谷北東的工業區。日新 Refratech1980 年代末期曾經檢討過投資中國大陸，但觀察其它日本企業卷入糾紛並知道設立企業需要繁雜的手續，就放棄。選擇泰國的理由是（1）有很多日系汽車廠，（2）對日本產品有高度信賴，（3）薪資、電費等成本低，（4）有各種優惠，例如營業所得稅 8 年免除，5 年減半，（5）銷到東協各國的運費、關稅比日本低，（6）親日並佛教國（中山幸英 2007）。維鍇實業 2005 年就生產坩鍋材料的阻氧化劑。日新 Refratech 的工廠也 2008 年 11 月竣工。如此，兩家在泰國建立供應鏈。

二、日新 Refratech 與維鍇實業間合作經驗對後進者的啟示及未來展望

日新 Refratech 與維鍇實業間的合作經驗顯示，與其他的合作案例一樣，兩家間的關係也建立於各種資源的互補。兩家間的分工關係很明顯，日方負責產品的開發及製造，台方負責台灣及亞洲市場的銷售。日新 Refratech 從戰前開始生產石墨坩堝，具備設備、人員、技術及經驗。但是，與維鍇實業的前身公司合作之前，它只有向日本國內的客戶供應，因此，沒有外銷的經驗。這個空缺就是維鍇實業的前身公司所彌補的。

不過，維鍇實業的前身公司開始與日新 Refratech 交易時，也沒有銷售石墨坩堝經驗，客戶也需要從零開拓。不過，那家公司很有熱情，不辭勞苦地接近用坩堝的廠商，逐漸地增加客戶。當時做為業務員的黃國超董事長表示，那時候，年紀 30 幾歲，還很年輕，為了尋找前途，主動投入業務工作。日新 Refratech 也支持在台的推銷活動，藉由收集用戶的要求持續改良，開發出合適台灣市場的產品。如此，維鍇實業 1986 年成立時，經過這樣的階段已累積豐富的銷售經驗並掌握深厚的客源。

由此可見，那種熱情應該是維鍇實業最核心的能力。它在東南亞市場，也利用它的熱情及在台磨鍊的業務方式開拓市場，複製台灣的經驗。因為維鍇實業在東南亞的大部分客戶是華人企業，所以它對華人市場的優勢可以說是其成功原因之一。不過，它在東南亞的經驗也顯示，只有華人因素根本不夠，對於它的發展，更重要的因素仍是它的熱情、在台的經驗以及已有輝煌成果的業務方式。這種能力是很有普遍性的，如它所示，可適用於中國大陸之外的地方。

日新 Refratech 與維鍇實業在台灣及東南亞的合作關係也是以強固的互信為基礎的。日新 Refratech 始終把韓國外所有亞洲的銷售委託給維開實業。維開實業也相信日新 Refratech 技術上一定會配合它的業務，就得以積極接近可能的客戶推銷產品。黃董事長用軍隊比喻兩家的關係，〈將軍沒有支援我，後勤技術沒有支援我，品質沒有支援我，我死在外面〉。黃董事長深切的謝意顯然反映兩家的良好關係。他表示，如果沒有日新 Refratech，就沒有今天的他，有它，他才有〈一個努力的目標〉，有〈一個發揮作戰的基地〉。

兩家的合作關係將來如何發展？好像有兩個可能的前途。第一，因為最近很多日本廠商到泰國等東南亞設廠，所以日新 Refratech 現在謀求向這些日本廠商擴大供應。維鍇企業在與日本廠商的交易上可扮演的角色比較少。如果日新 Refratech 之後把經營資源集中在這方面的發展，與維鍇事業的合作關係大概維持現狀。第二，維鍇實業向印度、俄羅斯等等新興市場摸索發展，也就是說，又試圖在那些地方複製過去的成功經驗。它為了走向這個方向，需要日新 Refratech 的支援，也就是說，期望日方在這方面投入一部分的資源。因此，兩家的未來關係維持現狀或還有新的發展取決於日新 Refratech 如何分配資源。

第四節　台日產業合作在東南亞能否發展？

最後，本文基於上面的分析檢討台日產業合作在東南亞發展的可能性。換句話說，本文探討，在台灣企業無法依靠與中國大陸相關優勢的地方，台日企業按照何種因素可建立合作關係。在下面，針對四個問題加以討論，就是大企業間的

互補關係、中小企業的互補關係、互信的普遍作用以及時代因素。

第一，中鋼與新日鐵住金在越南的合作案顯示，在中國之外的地方裡，台日產業合作也可發揮各種互補作用，例如分擔風險及增大客源。此外，我們比照這個案例與其他兩個台日鋼鐵業合作案，可了解，如果台日兩家都有堅強的實力，就比較容易建構合作並可提高技術交流等互動層次。討論在中國大陸的台日產業合作時，恐怕過於強調台日企業間交換台方在中國特有的資源與日方的技術，以致輕視雙方須具備基本能力的重要性。總而言之，這些互補關係很有普遍性，並不限於中國大陸。

第二，由日新 Refratech 與維鍇實業的合作案可見，中小企業間的互補關係也許比大企業更清楚。因為中小企業自己擁有的資源有限，所以更加需要可補強自己不足的夥伴。尤其，日本中小企業目前迫切謀求國際化，但嚴重缺少國際化所需的資源。因此，日本的中小企業及相關機構期待，透過與台灣企業合作彌補這個弱點。像日新 Refratech 與維鍇實業那樣的製造廠與貿易商的合作應該是一個模型。不少的日本中小製造廠缺乏外銷的經驗，因而傾向於保守。台灣的貿易商能冒險闖進海外市場。而且，這樣的合作很可能在中國之外的地方也可行。尤其在東南亞裡，台灣企業也可利用華人網路。雖然本章沒有談到，台灣企業還有其他的優勢，就是也擅長於平衡市場對品質與價格的要求以及控制成本（台灣經濟研究院研究三所・亞洲經濟研究所，2013、佐藤幸人，2013）。因為這些能力也不限於中國大陸，所以日本中小企業在東南亞或中國之外的地方，也可透過與台灣企業合作利用此。

第三，不管大企業或中小企業，也不管中國大陸或其他的地方，互信是持續合作關係的關鍵因素。並且，互信與合作之間有擴大趨向也是很普遍的。在中鋼與新日鐵住金間以及日新 Refratech 與維鍇實業間都有這些互信的作用。就後進者而言，應該注意的地方是當初在哪裡建立互信。在此討論的兩組企業，發展到東南亞之前，都先在台灣與日本進行合作事業，藉此醞釀信任。雖然最近在中國大陸的日台產業合作中，事前沒有交往的案例比以前增加，但本章的討論重提事前合作經驗的重要性。尤其，相較於可用其他方式制衡並能承擔風險的大企業，中小企業間的合作應該更多依據互信。因此，後進者在東南亞或其他的地方挑戰合作之前，最好先在台灣或日本進行試驗性的計畫，建立基本的互信。

第四，應該考慮的是隨著時代改變，有些因素變質，甚至消失，但新的因素出現。例如，如上所述，中鋼與新日鐵住金間合作的一個背景是中鋼的技術等能力已達到日本廠商可靠的水準。二十多年前的中鋼或許沒有這樣的能力。在此需要特別注意的演變是台灣中小企業的改變。以前的台灣中小企業，像維鍇實業的黃董事長一樣，不辭勞苦，什麼地方都可以去賣產品或開工廠。這樣的能力也是

日本中小企業所需要的。不過，因為台灣的每人國民所得已超過兩萬美元，所以現在的年輕人為了得到高所得不必忍耐那樣的辛苦，因此，那樣型態的中小企業之後會減少。同時，台灣企業取代這種能力，提高先進的管理能力。這種新的能力能不能成為勸誘日本中小企業合作的籌碼，再待觀察。

＊本文是日本亞洲經濟研究所與台灣經濟研究院 2013 年所進行的共同研究計畫〈日台產業合作在新興市場中的機會與可能性〉之成果。

參考文獻

中山幸英「日本の誇る鋳造技術を世界へ——るつぼメーカー初のタイ進出——」，**ジェトロセンサー**，2007 年 7 月。

台灣經濟研究院研究三所・亞洲經濟研究所，台日產業合作的現狀與課題，2013 年。

佐藤幸人，「高度化し、水平化する日台企業間関係」，西川潤、蕭新煌編，**東アジア新時代の日本と台湾**（東京：明石書店，2010 年）。

佐藤幸人，「日本及東亞經濟變動與日台商業策略聯盟」，松田康博、蔡增家編，**台灣民主化下的兩岸關係與台日關係**（台北：國立政治大學當代日本研究中心，2013 年）。

根橋玲子、九門崇，「強い信頼関係に基づく日台アライアンス——日新リフラテックと維鍇実業——」，井上隆一郎、天野倫文、九門崇編，**アジア国際分業における日台企業アライアンス——ケーススタディによる検証——**（東京：交流協會，2008 年）。

經濟部投資業務處、野村綜合研究所台北支店，2011 年度日台ビジネス・アライアンス報告書——深化する台湾の投資環境と日台アライアンスによるアジア事業展開——，2011 年。