

全球產業鏈合作中的拉美市場商機

市調研究

委辦單位：財團法人中華民國對外貿易發展協會

執行單位：財團法人中華經濟研究院

報告日期：2021年2月3日

中英文名詞對照表

簡稱	全名
ALADA	Latin American Integration Association 拉丁美洲統合組織
ANDEAN	Comunidad Andina 安地斯共同體
CACM	Central American Common Market 中美洲共同市場
CAFTA-DR	Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement 美國－中美洲及多明尼加自由貿易協定
CARICOM	Caribbean Community 加勒比海共同體
CIA	Central Intelligence Agency 中央情報局
COVID-19	Coronavirus Disease 2019 2019年新型冠狀病毒肺炎
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership 跨太平洋夥伴全面進步協定
ECA	Economic Cooperation Agreement 經濟合作協定
ECLAC	United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean 聯合國拉丁美洲和加勒比經濟委員會
FTA	Free Trade Area/Free Trade Agreement 自由貿易區/自由貿易協定
FDI	Foreign Direct Investment 外人直接投資
GDP	Gross Domestic Product 國內生產總值
IMF	International Monetary Fund 國際貨幣基金
ITC	International Trade Centre 國際貿易中心
MERCOSUR	Mercado Común del Sur

簡稱	全名
	南方共同市場
NAFTA	North America Free Trade Area 北美自由貿易協定
PA	Pacific Alliance 太平洋聯盟
RCEP	Regional Comprehensive Economic Partnership 區域全面經濟夥伴協定
TPP	Trans-Pacific Partnership 跨太平洋夥伴協定
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development 聯合國貿易和發展會議
USMCA	United States - Mexico - Canada Agreement 美墨加協定
USTR	Office of the United States Trade Representative 美國貿易代表署
WHO	World Health Organization 世界衛生組織
WTO	World Trade Organization 世界貿易組織

摘要

拉丁美洲不僅幅員廣闊，自然資源豐富，消費能力與市場潛力充足，加上多年來推動區域內經濟整合有成，投資與貿易商機不容小覷。且拉美為我國最多邦交國所在區域，我國亦與多國簽有經貿協定，故成為我商可發展之潛力區域。近年在美中貿易衝突下，拉美區域尤以墨西哥和巴西為主，亦成為企業移轉與分散中國大陸供應鏈的地點之一。在區域整合趨勢與供應鏈變動下，拉丁美洲國家再次受到跨國企業的重視。隨後在 2020 年初起的新冠肺炎疫情衝擊下，全球經貿活動產生不小之變化，故本報告以數據分析加上訪談 30 家廠商之研究方法，試著整理臺商在拉美的發展情形以及擬劃出當前新局勢下我國在拉美的潛力商機與挑戰供國內產官學界參考。

近年拉美區域經濟整合運動風起雲湧，迄今為止已形成 4 個關稅同盟：中美洲共同市場 (CACM)、加勒比海共同體 (CARICOM)、安地諾共同體 (ANDEAN)、南方共同市場 (MERCOSUR)；以及 4 個大型 FTA：《美墨加協定》(USMCA)、《美國—中美洲及多明尼加自貿協定》(CAFTA-DR)、太平洋聯盟 (PA)、《跨太平洋夥伴全面進步協定》(CPTPP)。拉美豐富的區域經貿協定提供我商前往發展之良好基礎與商機。

而在主要拉美國家情勢上，本報告分成四大區塊進行討論。首先，墨西哥為拉美第二大經濟體，由於鄰近美國市場，且為 USMCA 的成員，又因墨西哥於 2018 年 6 月批准 CPTPP 等因素，多項關稅及配額優惠使墨西哥成為外資投資拉美之熱點。根據墨西哥 2019 至 2024 年國家發展計畫，墨國經濟發展目標包括：1. 強化生產力及提升有效率；2. 推動更具包容性金融體系；3. 創造就業機會；4. 推動產業創新，提高產業價值鏈整合。墨西哥為我國在拉美地區最大的貿易夥伴，亦是臺商在拉美地區最主要投資地。

第二，拉美現有 3 個 CPTPP 成員國為位於太平洋沿岸的墨西哥、秘魯與智利，後兩者雖簽屬 CPTPP，但迄今尚未完成國會批准程序，因此 CPTPP 尚未對其生效。智利為拉美第五大經濟體，近十年經濟發展在拉美地區中相對穩定，且採自由經濟的開放政策，其經濟自由度在拉美地區位居首位，擁有開放的金融體系，被視為拉美金流樞紐。智利亦積極對外洽簽 FTA，除 CPTPP 外，亦與美國、歐盟、中國大陸等 65 個經濟體簽署經貿協定。至於秘魯為拉美前六大經濟體之一，為拉美政經環境與匯率相對穩定之國家，對外貿易採開放態度，積極加入各區域整合組織，已與美國、歐盟、中國大陸等 60 個經濟體簽署經貿協定。

第三，以巴西、阿根廷等四國組成的南方共同市場（MERCOSUR）。巴西為拉美第一大經濟體，在 2000 年左右因經濟表現亮眼，而名列金磚四國（BRICS）之一。但 2012 年以後經濟表現逐漸下滑，2015 年至 2016 年巴西出現經濟危機，至今復甦步調緩慢。巴西近年積極推動工業 4.0 與貿易便捷化措施，致力於產業轉型，並改善投資環境。另一個南美大國阿根廷，近年經濟仍無法擺脫高通膨、貨幣重貶、經濟衰退、對 IMF 的沉重外債等經濟難題。2019 年因貨幣匯率持續貶值，而成為當年全球表現最差的貨幣之一。這些限制皆不利於外商前往阿根廷投資。至於巴拉圭為我國在南美唯一邦交國，與我國簽署的經濟合作協定（ECA）已於 2018 年 2 月 28 日生效。巴拉圭農業占 GDP 比重在拉美地區中相對較高，出口產品以農產品和牛肉為主。巴拉圭位於南美核心地帶，為連結南美其他國家的中樞要道，在國際貿易上具有地理優勢。

第四，我國邦交國與簽署 FTA/ECA 之國家。至 2020 年止，我國在拉美地區共有 9 個邦交國，分別為中美洲的尼加拉瓜、瓜地馬拉、宏都拉斯、貝

里斯；加勒比海地區的聖文森、聖露西亞、聖克里斯多福及尼維斯、海地；以及南美洲的巴拉圭。其中，我國已和 7 個拉美國家簽署 FTA/ECA，分別為巴拿馬、尼加拉瓜、瓜地馬拉、宏都拉斯、薩爾瓦多、巴拉圭、貝里斯。除貝里斯甫於 2020 年 9 月簽署而尚待近期生效之外，其餘 6 個國家的 FTA/ECA 皆已生效。至於巴拿馬、薩爾瓦多雖已與我國斷交，但所簽署的 FTA/ECA 仍持續生效。

在我國與拉丁美洲整體經貿關係上，我國與拉美的雙邊貿易波動大，大致自 2019 年起對拉美逆差逐漸擴大。2020 年我國在拉美地區前五大貿易夥伴依序為墨西哥、巴西、智利、阿根廷、秘魯。在進口面上，我國自拉美地區進口大量農漁牧礦產品，前五大進口產品依序為：礦石、銅礦、穀類（如玉米）、鋼鐵、大豆。相關礦類產品占我自拉美進口的 37%，為我國自拉美進口最主要產品。例如自智利進口中高達 70% 成為銅礦產品，自秘魯進口中高達 60% 成為礦產（包括 38% 的鐵礦、21% 的鋅礦）。農產品上，自巴西進口中有 25% 為玉米、20% 為大豆，自阿根廷進口中高達 60% 為玉米。咖啡亦為我自拉美地區進口主力，占我自哥倫比亞進口的四分之一。水產品上，主要為我國自宏都拉斯、尼加拉瓜、貝里斯進口大量蝦類產品。在畜牧產品上，主要為我國自巴拉圭、尼加拉瓜進口大量牛肉。

在出口面上，我國對拉美地區出口產品則以電機設備、機械與零件、塑膠製品、車輛零附件為主。不同於我國對其他拉美國家多出口塑膠製品、化學產品、汽機車/腳踏車零附件等，我國對墨西哥、巴西出口較高比重之電子電機類產品。此可能反映出我國科技廠對墨、巴兩國的投資實況，帶動自臺灣進口相關零附件，在墨國生產組裝後利用 USMCA 的關稅優惠，外銷至美國市場，或在巴西生產組裝後供應內需或出口至鄰近國家市場。部分國家如

尼加拉瓜、海地因有我國紡織大廠在當地設廠，而對其出口較多紡紗原料(如合成纖維、針織品等)，在當地製成成衣產品後，再外銷美國與拉美市場。

在與拉美國家簽訂經貿協定現況上，至 2020 年止，我國已和 7 個拉美國家簽訂 FTA/ECA，除貝里斯外，其餘 6 國的 FTA/ECA 均已生效。綜觀其 FTA/ECA 成效，我國與拉美國家簽署 FTA/ECA 後，對於促進雙邊貿易的成果漸顯，雙邊貿易總額年均成長約 17.1%，其中尤以自拉美國家進口之效益最為顯著，年均成長高達 29.7%。在我國給予農漁牧產品輸臺免關稅優惠下，我國自拉美國家進口農漁畜產品金額顯著提升，例如尼加拉瓜與宏都拉斯的蝦類、瓜地馬拉的蔗糖、巴拉圭的牛肉。由於拉美邦交國多以農漁牧業為主要產業，與我國產業結構高度互補，因此受 FTA/ECA 簽署後對於擴大自我國進口該國農漁畜產品之效益明顯，而受到邦交國政府的高度重視。相較之下，我國對拉美 FTA/ECA 簽署國的出口效益較不明顯，年均成長僅 2.5%，且出口金額大致自 2018 年起開始下滑。雖然我國產品輸往各拉美 FTA/ECA 市場亦得適用零關稅優惠，但因這些國家內需市場規模有限、當地生產成本較高、貨物運輸至拉美市場成本居高不下等因素，迄今出口效益尚不顯著。

在臺商對拉美地區投資概況上，若單純從投審會公布數據觀察，拉美長期為我國對外投資第二大地；然深究之，這些投資多流入至加勒比海英國屬地(如英屬開曼群島、維京群島)、百慕達等避稅天堂。若排除上述避稅天堂後，東協實為我國對外投資第二大地，我對拉美的投資金額規模仍遠低於其他地區。如扣除前述對避稅天堂或對巴拿馬(服務業)之投資，臺商在拉美投資仍高度集中在墨西哥、巴西。整體而言，臺商對拉美的投資動機可分成以下三種模式：第一，以拉美作為最終內需市場，而前往當地設廠生產，再透過當地經濟整合網絡輸往其他拉美國家，以 MERCOSUR 為代表，或其他

區域內重要的關稅同盟，例如 ANDEAN、CACM 等。第二，同樣在拉美投資設廠生產，透過區域經濟整合網絡或優惠措施輸往美、歐國家，以墨西哥為代表。墨西哥鄰近美國市場，且為 USMCA 成員，享有免關稅及配額優惠，使墨西哥成為美國與加拿大所需勞力密集型產品的最佳生產基地。第三，將拉美做為第三地投資的跳板，以加勒比海英國屬地等避稅天堂為代表。臺商將資金投入避稅天堂，以規避租稅或對外投資審查機制（特別是對中國大陸）。

在臺商參與全球供應鏈情形上，2018 年美中貿易衝突及 2020 年新冠肺炎疫情衝擊全球下，凸顯全球化下供應鏈過度集中的脆弱性，部分供應鏈陷入「斷鏈」危機。全球供應鏈自此逐漸朝推動去中心化、區域化、短鏈化等方向邁進。由於臺商在許多產業供應鏈上居於關鍵位置，早在美中衝突之前，部分臺商為分散投資與生產風險，已實施投資分散化策略，在不同地區投資布局，以減緩對中國大陸市場的依賴。2020 年新冠肺炎疫情更是加速此等趨勢，部份外銷導向且較有能力遷廠的臺商已陸續將產線撤離中國大陸，並前往東南亞、印度、東歐、墨西哥等生產成本較低的國家，或調整中國大陸及海外地區的產能比重，以建立備援基地。

臺商在拉美參與全球供應鏈上，臺商早在 1990 年代初期即進入拉美國場，雖然拉美占有位居連結美國市場的地利之便，然在面對中國大陸於 2001 年加入 WTO 後取得各國最惠國待遇(MFN)優惠下，出口競爭力逐年上升；又因亞洲經濟體如越南、泰國等快速崛起，發展出口貿易等因素，使拉美國家參與全球供應鏈的程度遠不及亞洲開發中國家。目前，多數拉美國家主要著眼於當地天然資源的農漁畜供應鏈，墨西哥有較多的電子電機、汽車、航太產業之供應鏈，尼加拉瓜等參與紡織成衣產業供應鏈。值得注意的是，美中貿易衝突與新冠肺炎疫情並未造成臺灣對拉美國家的投資大幅成長，雖然

供應鏈區域化及短鏈化為當前趨勢，但廠商選擇投資設廠地點仍需配合客戶要求與考量當地整體生產條件，評估拉美國家因基礎建設、產業基礎、勞工條件等因素，可能限制拉美國家參與全球供應鏈的程度。因此，短期而言，臺商仍以亞洲地區投資設廠為優先目標。

以三大產業供應鏈分析臺商參與拉美與全球供應鏈之情形。首先，在紡織成衣與製鞋產業上，我國紡織成衣產業仍以歐美市場為最終銷售目標，因此配合客戶要求與供應鏈移動及分散風險趨勢，在全球各地設立生產基地。在拉美投資設廠屬於全球供應鏈的一部分，可就近供應北美或歐洲市場。目前臺商在拉美較重要之紡織成衣廠包括：南緯於墨西哥設廠，負責紡織、成衣及行銷通路；如興於尼加拉瓜設產生產牛仔褲；宏遠在海地設有成衣廠等。

在消費性電子產業上，我國電子大廠多為國際品牌委託代工廠，服務美國、歐洲、日本等品牌。配合品牌商之要求，1990年代主要在墨西哥投資設廠，以因應 NAFTA 而進入北美市場，因而吸引臺灣供應商陸續前往，在當地已形成較完整的產業聚落與供應鏈。美中貿易衝突雖然導致供應鏈朝分散化、區域化及短鏈化方向發展，確實吸引臺商重燃對墨、巴兩國的投資興趣；然因新冠肺炎疫情爆發，拉美疫情嚴峻，迄今尚未出現較大型之新增電子產業投資案件。

在汽機車與零配件產業上，臺商在拉美設立汽機車零配件廠，主要為1990年代配合美系、日系車廠在墨西哥設立車廠，而追隨至當地設廠，或為其供應商，而成為其全球供應鏈的一環。與前述紡織成衣或電子產業不同，在墨西哥以外之拉美投資設廠的汽機車零配件廠商因多屬小型規模，並非大型車廠的供應商或委託代工廠，遂非汽車全球供應鏈中之一環。值得注意的是，近年我國自行車亦逐漸出口拉美市場，尤其2020年疫情後更出現電動

自行車出口的空前盛況。

我商在拉美市場發展的整體輪廓，綜合訪談廠商回覆，主要可分為四大類：製造業、進出口貿易、農漁業、服務業。臺商在當地設廠之製造業主要考量優點為拉美市場勞動力充沛、工資低廉、原物料豐富、6 億人口市場廣大與區域和各國有數項 FTA 優惠。我國在拉美投資製造業廠商主要集中於紡織成衣、汽機車與電子零件、機械零件、電機設備等勞力密集產業。但考量拉美當地供應鏈未若亞洲等地完整、設廠成本較中國大陸與東南亞等地高、以及語言文化等因素，我商前往拉美設廠為數尚不多。

而進出口貿易則為臺商目前拓展拉美市場最常見模式，臺商主要透過在中國大陸、臺灣或東南亞等地設廠生產之方式，再出口至拉美販售，或純粹從事進出口貿易代理商。另一方面，我國自拉美進口當地農畜與漁產品亦是眾多廠商從事的重要業務，尤其近年我國陸續與邦交國或前邦交國簽署 FTA 或 ECA，自這些國家進口產品遂因享有零關稅或低關稅，在國內市場極具價格競爭力。

此外，由於拉美當地農漁天然資源豐富，部分國家如巴拉圭與臺灣氣候類似，有利耕種農作物。再者，早年在雙邊邦交良好關係下，國合會農耕隊即進駐當地協助發展農漁業，就此打下基礎。目前臺商在拉美地區投資農業主要產品包括：咖啡、蘭花、酪梨、飼料（大豆）、水稻等。此外，亦積極參與水產養殖與遠洋漁業。

最後，拉美作為一潛力市場，近年消費能力崛起，服務業潛力龐大，亦吸引臺商前往布局，而部分廠商早些年即前往當地發展餐飲業等。在臺商於拉美從事服務業的廠商中，部分提及基於我國與當地雙邊邦交或長期往來關係，才得以進而承接標案。臺商也有基於外交任務，拓展我國與邦交國友誼

與往來，而前往拉美邦交國投資者。另外亦有較小規模的商務旅館、餐廳等行業。近年，我國陸續有青年前往當地創業，也是基於看好拉美市場與人口發展潛力。這些青年販售珍奶、雞排，其結合臺灣文化、創意與數位經濟之模式，成為臺灣新生代在拉美投資創業的生力軍。

透過資料分析以及訪談廠商，本報告整理出在新冠疫情下，未來我商拓展拉美市場的可能商機。包括：1.利用拉美國家參與全球供應鏈下之新興商機；2.拉美內部與外部之經貿協定可有效延伸市場；3.拉美內需市場與消費能力逐漸成長；4.新冠疫情後之數位經濟、健康民生與居家辦公商機；5.政府採購與大型標案等新興商機逐漸出現；6.電子商務、外送服務等新型態服務業興起。

此外，本報告進一步整理我國與拉美國家簽訂 FTA/ECA 之效益與機會後發現，在我國簽署 FTA/ECA 拉美國家中，以出口瓜地馬拉與宏都拉斯成效最為明顯，出口化學產品、礦物燃料、塑膠製品、機械與零件與車輛零附件等受益最大。整體而言，在我國與拉美六國簽署且生效 FTA/ECA 後，我國對六國出口整體金額微幅成長，出口金額年均成長率僅 2.5%。而在出口面，已簽署 FTA/ECA 拉美國家中，我國進口皆呈成長趨勢，尼加拉瓜、宏都拉斯、瓜地馬拉、巴拉圭成效明顯，以進口農漁產品、糖及咖啡等受益最大，我國自六國進口金額年均成長率高達 29.7%。

簡言之，在我國與拉美簽訂 FTA/ECA 下，目前我商進口的效益大於出口。而主要原因包括：拉美與我國簽有 FTA/ECA 國家市場較小，非臺商主力市場以及我國出口電子與資通訊產品已享有零關稅，未受惠於 FTA/ECA 效益等。再者，考量成本與不易性我國製造業到拉美邦交國設廠者較少，也無法享有 FTA/ECA 的效益。且當前臺商因應全球局勢多已積極擴展全球布

局，靈活調度各地產能，在以成本為首要考量下，不會非得在拉美設廠不可。但我國利用 FTA/ECA 自拉美國家進口之商機可期，而出口面亦可趁疫情後抓緊自行車或健身器材等我國出口簽有 FTA/ECA 可免關稅之新商機。

最後，綜合本報告的數據整理以及廠商建言，分別就政府與企業提出數項建議如下。建議政府機關應：1. 政府應提供疫情後拉美國家市場商機資訊，及培養熟悉拉美文化及當地語言人才；2. 政府應選擇適合產業鼓勵企業至拉美投資布局，及協助臺商在拉美處理金流與物流問題；3. 政府應積極鼓勵臺灣金融機構前往拉美設點，以協助拉美臺商獲得資金協助與保障；4. 積極擴展與拉美其他國家簽署 FTA/ECA 之可能性並重新檢視現有 FTA/ECA 對廠商之實際效益；5. 維持與前邦交國經貿關係，如多明尼加、薩爾瓦多與巴拿馬等。而就企業提出整體建議為：1. 注意各國風土民情與法規、文化差異；聘用熟悉拉美文化及當地語言人才；2. 尋找可信賴的當地合作夥伴拓展當地市場。

此外亦針對臺商在拉美經營四大類別各自提出建議與商機。就製造業來說，建議欲前往拉美市場布局的臺商，應前往政治、匯率與法規較穩定之國家，或是擁有較多經貿協定的國家，如智利、哥倫比亞、墨西哥等，透過關稅優惠再外銷他國。亦可強化利用我國在拉美地區已簽署之 FTA/ECA，利用零關稅優勢進駐當地市場。至於已在拉美當地設廠之廠商可在地深耕，深化轉型產業。而我國從事少量多樣客製化產品或是有技術門檻之廠商可考慮前往，在當地較有競爭力，可在臺灣進行技術成份較重之生產再送至當地組裝。

而從事進出口貿易之廠商，建議可選擇與臺灣簽有 FTA/ECA 國家，以關稅優惠銷售當地內需市場。若有在中國大陸設廠之臺商，則可透過當地工廠出口至與中國大陸簽有 FTA 的國家，例如智利、秘魯、哥斯大黎加等。疫

情的社交距離與 WFH 等措施，已大幅改變民眾的生活與工作型態，電商平台、外送服務、線上交易等逐漸興起。支撐此類新型態模式的數位科技產品將成為未來產業發展重點，例如視訊軟體設備、雲端伺服器。且居家休閒型態亦將成為新潮流，例如健身器材、自行車等將成未來潛力商品。廠商可以趁此利用 FTA/ECA 等搶搭疫情商機。

農漁業廠商建議可配合政府的政策，選擇在友邦國家投資布局，進而利用與臺灣簽署之 FTA/ECA，將產品回銷臺灣。此外，也可配合我農耕隊或農業技術，尋找當地具潛力的農產品予以研發或進行商業化的可能，或結合國內資金或創投，發展生技產業。再者，當地對於農業機具、肥料、種苗、灌溉或灑水系統、包裝機械與器材等市場需求龐大，再加上智慧型農業等趨勢漸起，都是值得關注的重要商機。

服務業廠商建議若要參與拉美市場投標，應尋找當地優良廠商配合，或努力累積國際履約資歷及培養熟諳國際招標作業的專業人才。同時，前往與我國關係良好國家或邦交國如尼加拉瓜、海地等，較易符合投標資格，且當地有駐處可提供後續協助。另一方面，若想自行創業，臺灣多元的飲食文化對拉美市場而言具有一定程度的吸引力，可以透過連鎖加盟或新創促銷方式，在當地展店。但要注意的是每個國家對陌生食物的接受度不同，如尼加拉瓜就較習慣傳統食物對外來新口味接受度較低，哥倫比亞與智利相對接受度較高。疫情後亦促成外送商機的興起，當地外送不僅有送食物、貨物的部分也有參與。我商亦可搶搭這波商機。

目錄

壹、緒論.....	1
一、研究背景與目的.....	1
二、研究內容、方法與章節架構.....	5
貳、國際經貿變局下的拉丁美洲經貿產業概況與前景.....	9
一、美中衝突與新冠疫情下全球與拉丁美洲經濟展望.....	9
二、拉丁美洲產業、貿易與投資概況.....	19
參、拉丁美洲經濟整合與主要國家經濟情勢.....	26
一、拉丁美洲經濟整合概況.....	26
二、主要國家經濟情勢.....	34
肆、我國與拉丁美洲經貿關係與投資趨勢.....	48
一、我國與拉丁美洲經貿關係.....	48
二、臺商投資拉丁美洲概況與最新投資趨勢.....	64
伍、臺商在拉丁美洲參與全球供應鏈情形.....	75
一、臺商因應全球供應鏈變化之最新投資趨勢.....	75
二、臺商在拉丁美洲參與全球供應鏈之現狀與前景.....	78
陸、結語－臺商布局拉丁美洲市場的策略、機會與挑戰.....	87
一、臺商前往拉美布局之動機與現狀.....	87
二、新冠疫情後臺商在拉美投資布局的新契機.....	92
三、臺商利用我與拉美國家 FTA/ECA 拓展市場現狀與契機.....	97
四、新冠疫情後臺商前往拉美布局之建議.....	107
柒、案例分享.....	115
一、製造業.....	117
二、進出口貿易.....	148
三、農漁業.....	224

四、服務業.....	252
附件壹、訪談題綱.....	285
一、研究背景.....	285
二、訪談目的.....	288
三、訪談題綱：.....	289

表目次

表 2-1 全球新冠肺炎確診與死亡人數前十大國家統計（至 2021/1/10）.....	11
表 2-2 2017-2019 年全球經濟、貿易與外人直接投資統計.....	12
表 2-3 國際主要機構預測 2020、2021 年全球經濟表現.....	14
表 2-4 IHS Markit 預測 2020、2021 年拉丁美洲國家經濟表現.....	17
表 2-5 拉丁美洲前十大出口產業比重.....	19
表 2-6 2018 年拉丁美洲地區各產業占 GDP 比率.....	21
表 2-7 2019 年拉丁美洲與前五大貿易夥伴貿易金額.....	22
表 2-8 2019 年拉丁美洲主要出口產品.....	23
表 2-9 2017 至 2019 年拉丁美洲 FDI 流入統計.....	24
表 3-1 2019 年墨西哥經濟概況.....	35
表 3-2 2019 年智利經濟概況.....	37
表 3-3 2019 年秘魯經濟概況.....	38
表 3-4 2019 年巴西經濟概況.....	40
表 3-5 2019 年阿根廷經濟概況.....	42
表 3-6 2019 年巴拉圭經濟概況.....	43

表 3-7	2019 年哥倫比亞經濟概況.....	44
表 4-1	2020 年臺灣在拉丁美洲前五大貿易夥伴.....	49
表 4-2	2019 年臺灣對拉丁美洲的進出口貿易結構.....	50
表 4-3	2020 年臺灣對主要拉丁美洲國家的前三大進出口產品 (HS 4 位碼)	53
表 4-4	臺灣與拉丁美洲國家簽訂雙邊經貿協定概況.....	55
表 4-5	近年臺灣對拉丁美洲主要國家投資金額 (至 2020 年 11 月)	66
表 5-1	拉丁美洲各國臺商組織名單.....	78
表 6-1	臺灣自簽有 FTA/ECA 邦交國進口前五大產品 (2020 年 1 月至 12 月)	102
表 6-2	臺灣簽有 FTA/ECA 拉丁美洲國家參與經濟整合及 FTA 網絡概況.	103
表 7-1	本報告訪談案例清單.....	115

圖目次

圖 2-1	拉丁美洲近五年 GDP 成長率變化.....	15
圖 2-2	2000 年至 2019 年拉丁美洲地區各產業占 GDP 比率.....	20
圖 2-3	拉丁美洲區域經濟整合及 FTA 網絡概況.....	28
圖 4-1	臺灣與拉丁美洲雙邊貿易概況.....	48
圖 4-2	臺灣與簽訂 FTA/ECA 之拉丁美洲國家進出口貿易概況.....	62
圖 4-3	臺灣對主要地區或國家之投資比重變化.....	65

壹、緒論

一、研究背景與目的

(一) 研究緣起、背景與動機

拉丁美洲¹從最北面墨西哥，下經中美洲諸國，最終延伸至最南端智利、阿根廷，不僅幅員廣闊，自然資源豐富，區域中多數國家為中等收入國家，人口逾6億人，消費能力與市場潛力充足，加上多年來推動區域內經濟整合有成，投資與貿易商機不容小覷。

其中，美國前總統川普（Donald Trump）在2017年1月上任後，重啟美國、加拿大、墨西哥三國簽署之《北美自由貿易協定》（North America Free Trade Area, NAFTA）談判，業已簽署《美墨加協定》（United States–Mexico–Canada Agreement, USMCA），已於2020年7月1日生效。在此同時，2018年美國與中國大陸經貿衝突升溫，促使眾多跨國企業（含臺灣企業）與陸資企業從中國大陸遷廠或移轉產能。其中，臺灣企業在美中貿易衝突以前，除開始轉移至東南亞國家外，亦有部分轉往拉丁美洲如墨西哥與巴西布局，使得拉美區域亦成為近兩年美中衝突下企業移轉與分散中國大陸供應鏈的地點之一。在區域整合趨勢與供應鏈變動下，拉丁美洲國家再次受到跨國企業的重視。

2020年初新冠病毒肺炎（COVID-19，簡稱：新冠肺炎）疫情在全球蔓延，自第二季起，拉丁美洲成為疫情受創最嚴重的地區，在全球前十大確診

¹ 本研究計畫所指的「拉丁美洲」涵蓋美國以南之拉丁美洲與加勒比海地區全部國家，又稱為中南美洲。拉丁美洲下涵蓋三大次區域：中美洲、南美洲、加勒比海地區。

案數量最高的國家中，拉丁美洲國家曾占半數，包括巴西、墨西哥、秘魯、哥倫比亞、阿根廷均曾列入排名。在疫情延燒以及經濟封鎖措施下，拉丁美洲經濟發展與產業運作皆受到重大衝擊。疫情期間拉丁美洲的產業鏈中斷問題，以及疫情過後是否帶動產業重建，及其是否可能衍生新的挑戰與商機，值得深入關注。

拉丁美洲為我國邦交重鎮，截至 2021 年 2 月計有邦交國九國，包括貝里斯、瓜地馬拉、宏都拉斯、尼加拉瓜、海地、及聖克里斯多福、聖露西亞、聖文森（合稱三聖）、及巴拉圭。各邦交國分別位居中美洲、加勒比海、南美洲的樞紐位置，亦多已分別與我國簽署自由貿易協定（Free Trade Agreement, FTA）或經濟合作協定（Economic Cooperation Agreement, ECA），如連同我與前邦交國巴拿馬與薩爾瓦多簽署的貿易協定合計，我國在拉丁美洲計已簽署 7 個 FTA，其中已生效 6 個。FTA 的優惠關稅有利我國產品出口，再加上我與此等國家多具有產業高度互補關係，成為我國在拉丁美洲可進一步投資布局的重要基礎。

值得注意的是，美國頃卸任川普政府在 2017 年自《跨太平洋夥伴協定》（Trans-Pacific Partnership, TPP）退出，隨後日本等其他 11 個國家持續談判，終在 2018 年 3 月簽署《跨太平洋夥伴全面進步協定》（Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP），已在 2018 年 12 月生效。由於美國新任總統拜登（Joe Biden）已在 2021 年 1 月 20 日就任，未來是否可能重返 CPTPP，使得各界看好 CPTPP 未來擴張的潛力，也使得 CPTPP 目前在拉丁美洲的 3 個會員國墨西哥、智利、秘魯水漲船高，預料未來亦將成為跨國企業與臺商積極布局的重點國家。

綜合上述分析，未來拉丁美洲疫情受到控制而趨緩後，跨國企業為規避

美中持續衝突而移轉至拉丁美洲投資設廠的現象可能延續，再加上 USMCA、CPTPP 等區域整合機制陸續生效或擴充，可望帶動拉丁美洲與美國、亞太國家貿易與產業鏈結的新趨勢，以下拉美國家之發展契機值得重視：

1. USMCA 在 2020 年 7 月 1 日生效加上美中貿易衝突，帶動墨西哥成為臺商供應鏈布局與進入北美市場的重要入口據點。
2. 拉丁美洲為我邦交國重鎮，我與拉美地區 9 個邦交國與前邦交國迄今共計已簽署 7 個 FTA，其中已生效 6 個，利用該等國家之 FTA 網絡（例如《美國—多明尼加—中美洲自由貿易協定》）以及區域經濟整合，將提供我國進入北美市場以及南方共同市場（MERCOSUR，為西班牙語縮寫）的有利機會。
3. 拉丁美洲太平洋沿岸的智利、秘魯、哥倫比亞屬於 CPTPP 會員國或準會員國，未來可望因 CPTPP 而吸引更多跨國企業與臺商進駐。
4. 南方共同市場（MERCOSUR）包含巴西、阿根廷等南美洲大國，是我不可忽視的潛力市場。尤其巴西、阿根廷已建立汽車產業，與我國汽車零配件產業之優勢恰可互補，共同爭取南方共同市場的商機。

上述拉丁美洲四大區塊在當前全球產業鏈移動的趨勢下備受各界關注，可提供我國產業鏈結的重大商機，因此本報告將針對拉丁美洲四大區塊的產業鏈變化進行調查，分別找出成功案例與適用之拓展商業模式，並透過企業交流，協助我國業者在拉丁美洲受疫情重創後重建的關鍵時刻，掌握第一手契機。

（二）研究目的

本報告將以拉丁美洲四大區塊為目標，針對拉丁美洲疫情重創後，加上

美中貿易衝突延伸效應，以及近期 USMCA、CPTPP 區域整合在拉美發酵的情況下，衍生出最新的產業鏈重組的商機，透過市場調查研究，瞭解我國廠商在拉美產業鏈重組中的定位、優勢、商機，並透過成功案例的研析，找出適合的拓展商機模式，包括拓展臺灣廠商與企業的貿易、投資與合作機會等，以提升雙邊合作的經濟效益。

基此，本報告執行目的有五，包括：

1. 瞭解拉丁美洲在疫情重創下產業鏈中斷與重建機會；
2. 研析我在拉丁美洲產業鏈重組中的定位與競爭優勢；
3. 彙整我在拉丁美洲產業鏈布局以及中小企業營運的成功案例；
4. 提出我在拉丁美洲產業鏈重組的布局與拓展策略；
5. 透過企業交流落實拉美產業鏈重組商機。

二、研究內容、方法與章節架構

(一) 研究內容

依據拉美的區域特性以及與我國的雙邊關係，本報告將拉丁美洲分成四大區塊，包括：(1) 墨西哥、(2) CPTPP 成員國、(3) 南方共同市場諸國、(4) 邦交國。這四大區塊各有不同的區域經貿特性與產業型態，與我國的產業鏈結關係也各不相同，本報告將針對這四大區域進行深入剖析。

1. 瞭解拉丁美洲在疫情重創下產業鏈中斷與重建機會

就全球及拉美區域 2019 年至 2020 年的經濟情勢進行整體概述，先了解拉美區域的經濟概況，再進一步分析疫情對全球與拉美區域的衝擊，尤其是對產業之影響，以利從中整理拉美區域產業鏈之變化，以及未來重建的趨勢與我國可能機會。

2. 研析我國在拉丁美洲產業鏈重組中的定位與競爭優勢

透過數據統計以及訪談，整理出臺商在拉美區域的產業類型、供應鏈位置以及產業定位，除強調大型企業在拉美的供應鏈布局，也將著墨於我國中小企業如何在拉美地區展現優勢，如通路經營等，並結合疫後拉美區域可能發展，以從中找出臺商的競爭優勢。

3. 彙整我在拉丁美洲產業鏈布局以及中小企業營運的成功案例

從個體面瞭解臺商（含大型企業與中小企業）在拉美區域的經營狀況與成功案例，針對拉美四大區塊分別深入調查臺商在當地的經營狀況以及成功案例，並藉此發掘更多潛在商機。

4. 我國與拉丁美洲產業鏈重組的布局與拓展策略

從策略面研析如何促進我國與拉美產業鏈的重組鏈結，並且找出適合臺商開發的拓展策略與模式，包括投資布局與通路布局策略。

5. 透過企業交流落實拉美產業鏈重組商機

本報告亦協助委託單位辦理工機發表會與企業交流，透過企業交流與多元擴散，落實我國與拉丁美洲的雙邊交流與經貿效益。

(二) 研究/調查方法與標的

本研究將採取文獻分析法與企業訪談，以整理拉丁美洲經貿、市場概況，及蒐集、整理我在拉丁美洲產業鏈布局的成功企業案例，進而據以彙整、歸納，提出我國在拉丁美洲產業鏈重組的布局與拓展策略。

文獻分析法的資料來源又可分為原始資料和間接資料兩種，將蒐集國內外政府文獻、國內外機構或研究機構之相關報告、商情調查與研析、統計資料、產經資料庫、財經期刊、學術文章、新聞報導等。

實施研究/調查之方法及標的摘述如下：

1. **次級資料蒐集與更新**：根據國際經貿組織與經濟智庫發布之資料，蒐集並更新我與拉丁美洲重要國家（墨西哥、CPTPP 成員國、南方共同市場諸國、邦交國）經貿與投資往來之最新趨勢現況。

2. **國內廠商之訪談**：針對國內有意或已有布局四大區塊國家經驗之企業進行深入面訪或電話訪談，以瞭解企業布局拉丁美洲之需求與規劃，以及運用當地現有 FTA 或區域經濟協定成功拓銷該國與藉此進軍南方共同市場或美、歐市場之經驗。

3. **當地企業或市場之訪談：**針對四大區塊重要國家，與當地企業與市場通路透過視訊、語音、書面訪談或其他方式調查市場資訊，以瞭解當地企業在產業鏈重組之際對外來貿易與投資之需求，以及與我國企業加強經貿往來之潛在重點領域及效益。

4. **彙整訪談資料及整理數據：**深入研析後提出與四大區塊國家經貿互動之重點領域、成功案例及成功模式，並進行策略規劃建議，以作為後續推動我國與拉美擴大雙邊合作之參考依據。

5. **協助委託單位辦理成果發表會企業交流：**將協助委託單位於專業會議場地辦理知性、專業、活潑的成果發表會，廣邀我企業參加，由本研究案研究人員與我企業進行成果分享，預計邀請外交部長官致詞、拉丁美洲國家駐臺代表參與、以及已於拉丁美洲布局投資之廠商進行成功案例分享。

(三) 訪談對象與個案研析內容

本報告預計進行企業深度訪談，將選定具代表性企業（包括大型企業與中小企業），透過訪談以了解其產業或行業別之經營特性、通路模式、及投資、貿易或拓銷市場之心得與現狀等，以撰寫完整個案及記錄，並予以研析、歸納後，提出對臺灣企業之參考與未來布局或拓銷之建議，訪談題綱詳見附件壹。

本報告預計完成 30 個企業訪談個案，其中包括 10 個臺商供應鏈布局之成功案例，主要為廠商在拉美區域投資設廠或布局，且已成功進入當地或第三國市場之企業案例；另包括 20 個臺商其他營運個案，包括企業從事市場拓銷、進出口貿易、農業與服務業之案例。本報告預計針對拉丁美洲不同國

家、不同產業別及營運模式（製造、銷售、農業、生產、貿易等）之知名企業，進行深度訪談，以蒐集、了解臺灣企業（含當地臺商）在拉丁美洲營運之最新情形、經驗、商機與挑戰，進而彙整、研析後提供各界參考。

貳、國際經貿變局下的拉丁美洲經貿產業概況與前景

一、美中衝突與新冠疫情下全球與拉丁美洲經濟展望

(一) 美中貿易衝突與新冠疫情

美國前總統川普 (Donald Trump) 於 2017 年 1 月上任後，提出「美國優先」(America First) 政策，改變美國過往力推「自由貿易」(Free Trade) 之政策立場，轉為強調「公平貿易」(Fair Trade)。為改善居高不下的貿易逆差，川普在 2017 年 3 月簽署行政命令，要求美國商務部 (U.S. Department of Commerce) 調查所有美國逆差來源，及查明其是否涉及對美國不公平貿易情事。2018 年 4 月間，美國貿易代表署 (Office of the United States Trade Representative, USTR) 公告對中國大陸依據 301 法案之結果，宣布將課徵龐大貿易金額的關稅，中國大陸也以強硬姿態旋予反擊，美中雙方進入互相報復階段。

迄至 2019 年底，美中之間已先後宣布實施四波貿易制裁與反制措施。扣除 12 月 15 日 4B 清單產品以外，實際上已課徵 301 關稅的產品金額已接近 4,000 億美元。為化解「關稅戰」衝突，美中自 2019 年 10 月起恢復雙邊貿易談判後，在 2019 年 12 月 13 日終於宣布達成第一階段協議。美國宣布將暫緩 12 月 15 日課稅 (4B 清單)，並將減半自 9 月 1 日起課徵 1,200 億美元商品的 15% 關稅至 7.5% (4A 清單)。² 中國大陸亦宣布將暫緩對美國商品實施反制關稅，亦將減半自 9 月已實施的關稅稅率。其後，雙方在 2020 年 1

² 川普政府依據 301 條款調查結果，自 2018 年 7 月起共課徵四批自中國進口的產品。截至 2021 年 1 月，美國仍對總值合計 2,500 億美元中國進口商品課徵 25% 關稅 (第一、第二、第三波清單中的產品)，及對約 1,200 億美元中國進口商品課徵 7.5% 關稅 (第四波清單中的 4A 清單)。

月 15 日於美國白宮正式簽署《美中經濟與貿易協議》(Economic and Trade Agreement Between the Government of the United States and the Government of the People's Republic of China, 簡稱《美中經貿協議》), 又稱《美中第一階段協議》(The Phase One Trade Agreement)。³

美中雖已順利簽署《美中經貿協議》, 暫且化解貿易衝突提升為全面性關稅戰爭的危機, 然因美國仍對高達 3,700 億美元商品實施 301 關稅, 以及美中衝突擴大至科技冷戰, 包含美國對華為的禁令等等。此些措施不僅衝擊美中兩大經濟體, 也波及全球經濟, 使全球經濟自美中貿易衝突起皆受到重大影響。直至今日, 雖部分企業已逐漸找到生存之道並重新調整企業全球布局, 但在美中貿易衝突預期將長期化下, 對全球經濟傷害仍無可避免。對拉美地區來說, 由於許多拉美國家高度依賴與美國或中國大陸貿易, 且傳統地緣政治關係上與美國關係密切, 但近年亦快速發展與中國大陸關係, 因此美中衝突亦已一定程度影響拉美經貿發展。

在美中貿易衝突外, 自 2020 年 1 月起, 新型冠狀病毒肺炎(COVID-19, 簡稱新冠肺炎)侵襲世界各國, 疫情以驚人的速度蔓延, 並使經濟活動幾乎停滯, 成為 2020 年影響全球經濟最大因素。截至 2021 年 1 月 10 日, 全球新冠肺炎確診以及死亡案例人數分別高達 8 千 8 百萬人及約 192 萬人。在疫情最嚴重(確診數最多)的前十大國家中, 有兩國為拉丁美洲國家, 包括巴西與哥倫比亞, 確診案例人數分別達 801 萬人、175 萬人; 另外阿根廷(第十一大國, 確診數 170 萬人)、墨西哥(第十二大國, 確診數 150 萬人)兩國疫情亦居高不下。

3 關於《美中第一階段協議》的分析以及對我國產業影響評估, 詳參「美中經濟與貿易協議對臺灣產業之影響」, 中華經濟研究院, 中華民國工商協進會委託計畫, 2020 年 9 月。

儘管拉丁美洲為全球相對較晚受到新冠疫情侵襲的地區，但因缺乏有效的管制措施，國內抗爭政府措施的行動時有所聞，使得疫情愈趨嚴重，封城、隔離與社交禁令也重創生產與商業活動，使得各國經濟更加雪上加霜。（參表 2-1）

表 2-1 全球新冠肺炎確診與死亡人數前十大國家統計（至 2021/1/10）

單位：人次

排名	國家	確診案例	死亡案例
	全球	88,383,771	1,919,126
1	美國	21,761,186	365,886
2	印度	10,450,284	150,999
3	巴西	8,013,708	201,460
4	俄羅斯	3,401,954	61,837
5	英國	3,017,413	80,868
6	法國	2,721,692	67,217
7	義大利	2,257,866	78,394
8	西班牙	2,025,560	51,690
9	德國	1,908,527	40,343
10	哥倫比亞	1,755,568	45,431

資料來源：World Health Organization (WHO)

（二） 2020 年全球經濟表現與 2021 年預測

全球經濟自 2018 年中期美中貿易衝突發生以來，世界兩大經濟體間貿易摩擦衝擊全球經濟。國際貨幣基金（International Monetary Fund, IMF）指出，貿易保護主義及其已延伸至技術領域，危及到全球供應鏈，使許多經濟體經歷更嚴峻的周期性和結構性放緩，並擴展至國家安全或貨幣層面。

2019 年因全球主要經濟體經濟成長趨緩，以及美中貿易衝突造成貿易失序及衝擊市場需求，以致全球經濟表現不佳，平均國內生產總值（Gross Domestic Product, GDP）較 2018 年 3.1% 下降至 2.9%，全球貨品貿易金額從 39.3 兆美元降至 38.1 兆美元。外人直接投資（Foreign Direct Investment, FDI）

金額亦較 2018 年衰退，從 1,410 億美元降至 1,390 億美元。

2019 年在世界主要經濟體的表現中，以中國大陸（6.1%）的經濟成長最為耀眼，其次為東協（4.6%），但二者經濟成長皆較 2018 年略為衰退。美國（2.3%）為主要經濟體中表現第三佳者，亦較 2018 年趨緩且略低於全球平均。拉丁美洲經濟表現不佳，經濟成長為 0%，較 2017 年（1.1%）、2018 年（0.9%）繼續下降。（參表 2-2）

表 2-2 2017-2019 年全球經濟、貿易與外人直接投資統計

單位：%；兆美元；十億美元

	2019			2018			2017		
	GDP	貨品 貿易額	FDI	GDP	貨品 貿易額	FDI	GDP	貨品 貿易額	FDI
全球	2.9	38.13	1,390	3.1	39.28	1,410	3.2	35.72	1,470
美國	2.3	4.21	251	2.9	4.28	254	2.2	3.75	277
中國大陸	6.1	4.58	140	6.6	4.62	139	6.7	4.11	137
歐盟	1.7	11.34	447	2.1	11.74	415	2.7	10.63	465
日本	0.7	1.43	15	0.8	1.49	10	1.9	1.37	11
東協	4.6	2.81	156	5.2	2.88	149	5.3	2.58	152
拉美 國家	0.0	2.10	124	0.9	2.17	150	1.1	1.97	119
臺灣	2.7	0.62	8	2.8	0.62	7	3.3	0.58	3

資料來源：UNCTADSTATS, World Investment Report 2020; WTO Data;

ASEANSTATS; EUROSTAT; Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)

進入 2020 年後，年初以來新冠疫情造成全球經濟災難性的衝擊，成為第二次世界大戰以來最嚴重的全球經濟同步衰退。在疫情衝擊下，國際組織對世界經濟以及主要大國的經濟評估自 3 月以來不斷下修。IMF 於 2020 年 10 月 7 日發布最新「世界經濟展望報告」(World Economic Outlook Reports) 指出，2020 年全球經濟成長率預期將衰退 4.4%，降幅較 6 月預測衰退 4.9% 略為縮小，主要的變化是反映第二季 GDP 數據好於預期，原因為 5 月至 6 月各國放鬆防疫的封鎖政策，使得經濟活動略為復甦，但整體而言仍是全球

自大蕭條以來最嚴重的衰退。

IMF 預測 2021 年全球經濟成長率預期將呈現正成長 5.2%，略低於先前 6 月估計之 5.4%，反映出社交距離（social distancing）等長達數月的封鎖措施與供應鏈中斷等，已對經濟復甦造成不利影響。⁴

另據 IHS Markit 在 2020 年 12 月 15 日最新發布 2020 年全球經濟成長率預測為負成長之-4.0%，2021 年則反彈正成長 4.5%。整體預測數據較 11 月中旬發布微幅上修。不過，雖然預期 2021 年經濟成長將復甦，但受限於消費活動以及供應鏈復原仍需時間，復甦速度應不會太快，且應慎防出現第二波或第三波疫情。⁵

世界銀行於 2021 年 1 月 4 日最新發布預測報告則指出 2020 年全球經濟成長率預測為負成長之-4.3%，2021 年則反彈正成長 4.0%。2020 年預測數據較 2020 年 6 月發布之衰退 5.2%微幅上修，然 2021 年則自成長 4.2%下調。報告表示前景仍存在高度不確定性，感染人數繼續增高，疫苗接種拖延，可能將拖緩 2021 年的全球經濟成長。但反之，如果疫情成功得到控制，疫苗接種過程加快，全球經濟成長可能加速至接近 5%。⁶

在對世界主要經濟體的 GDP 成長預測中，2020 年整體預期衰退幅度最大為歐元區，衰退幅度自-7.4%至-9.1%不等；其次為拉美區域，衰退幅度自-7.1%至-8.1%不等。而對兩者 2021 年的預測，除 IHS Markit 外，皆較為看

4 International Monetary Fund, Oct 7, 2020." World Economic Outlook: A Long and Difficult Ascent ."https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020

5 IHS Markit. Dec 15, 2020." Comparative World Overview Tables (Interim Forecast, Monthly) ."

6 The World Bank. Jan 4, 2021." Subdued Global Economic Recovery." https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects.

好歐元區，預期拉美的 GDP 成長約落在 3-4% 間。(參表 2-3)

表 2-3 國際主要機構預測 2020、2021 年全球經濟表現

單位：%

預測機構與 發布日期	2020 年		2021 年	
	全球	國家別	全球	國家別
國際貨幣基金 (2020 年 10 月 7 日發布)	-4.4	美國：-4.3 歐元區：-8.3 日本：-5.3 中國大陸：1.9 拉美：-8.1	5.2	美國：3.1 歐元區：5.2 日本：2.3 中國大陸：8.2 拉美：3.6
世界銀行 (2021 年 1 月 4 日 發布)	-4.3	美國：-3.6 歐元區：-7.4 日本：-5.3 中國大陸：2.0 拉美：-6.9	4.0	美國：3.5 歐元區：3.6 日本：2.5 中國大陸：7.9 拉美：3.7
IHS Markit (2020 年 12 月 15 日發布)	-4.0	美國：-3.5 歐元區：-7.4 日本：-5.4 中國大陸：2.1 拉美：-7.1	4.5	美國：4.3 歐元區：3.6 日本：2.6 中國大陸：7.5 拉美：3.8

備註：IHS Markit 的拉丁美洲統計數據中不包含委內瑞拉。

資料來源：本研究自行整理

(三) 拉丁美洲 2020 年經濟表現與 2021 年展望

拉丁美洲國家整體近年經濟表現不佳，近五年的整體 GDP 成長率約在 -1.2 至 1.1% 間，各經濟數據如 GDP、貿易總額以及 FDI 等，遜於全球主要經濟體，與亞洲開發中國家如東南亞國家間的差距則更明顯。(參表 2-2) 若以聯合國拉丁美洲和加勒比經濟委員會 (United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, ECLAC) 的統計觀之，拉美之次區域分為中南美洲與加勒比海，加勒比海地區整體經濟表現較優於中南美洲地區。(參圖 2-1)

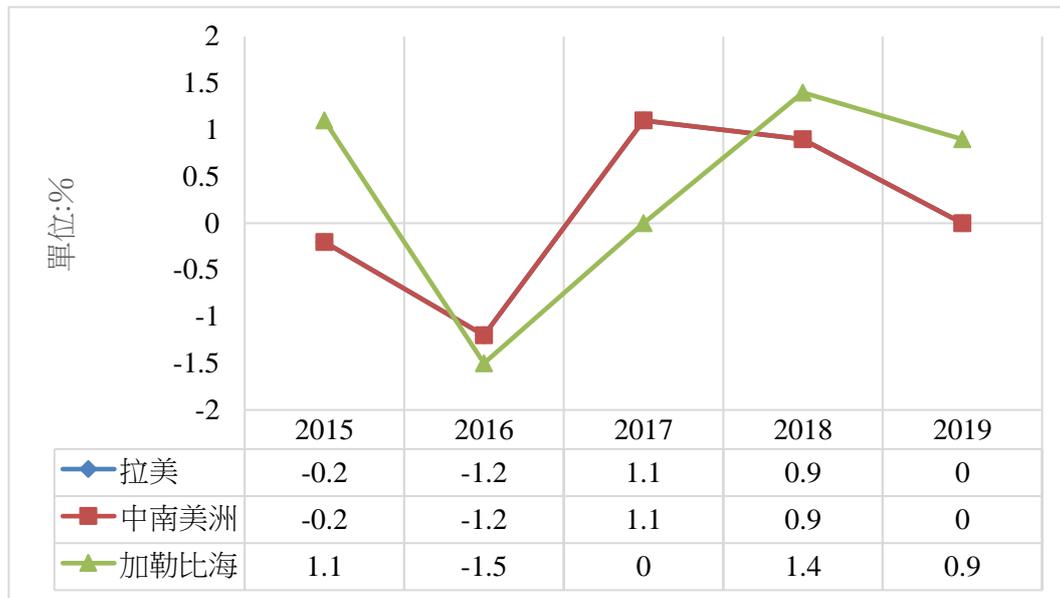


圖 2-1 拉丁美洲近五年 GDP 成長率變化

備註：原始統計資料顯示拉美（中南美洲加上加勒比海地區）的 GDP 成長與中南美洲相同，故藍色與紅色為同一條趨勢線。

資料來源：聯合國拉丁美洲和加勒比經濟委員會（United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, ECLAC）

在新冠肺炎疫情爆發前，拉丁美洲經濟已連續 7 年陷入低迷，2014 年到 2019 年平均成長僅約 0.4%。ECLAC 曾在 2020 年 4 月 22 日表示，受冠狀病毒疫情影響，拉丁美洲將陷入有史以來最嚴重的經濟衰退。拉美經濟活動因各類防制疫情擴散的措施受到影響，尤其以商業活動與建築業最為嚴重，製造業受創程度相對較小。

根據 IMF 在 2020 年 10 月發布之預測，預估 2020 年拉丁美洲經濟約衰退 8.1%，衰退幅度已較 6 月時之預測（-9.4%）略為縮小；預測 2021 年經濟將反彈成長 3.6%，但成長幅度較 6 月預測（3.7%）略為下修。拉美最大經濟體巴西 2020 年經濟預估將衰退 5.8%，2021 年將成長 2.8%；第二大經濟體墨西哥預期 2020 年將衰退 9.0%，2021 年將成長 3.5%。

另根據 IHS Markit 於 12 月 15 日發布最新關於拉丁美洲地區的經濟預測，如不包括委內瑞拉，預估 2020 年與 2021 年拉美地區經濟成長分別為-7.1%與 3.8%。與同年 11 月預估之數據-7.1% (2020 年) 和 3.7% (2021 年) 比較，2020 年之衰退幅度無明顯變化，但對 2021 年經濟成長預期略微提高。

世界銀行於 2021 年 1 月 4 日最新發布預測報告則指出 2020 年拉美經濟成長率預測為負成長之-6.9%，2021 年則反彈正成長 3.7%。與 2020 年 6 月預估之數據-7.2% (2020 年) 和 2.8% (2021 年) 比較，經濟成長預期皆略微提高。拉美最大經濟體巴西 2020 年經濟預估將衰退 4.5%，2021 年將成長 3.0%；第二大經濟體墨西哥預期 2020 年將衰退 9.0%，2021 年將成長 3.7%。

如進一步觀察個別國家的表現，以 IHS Markit 最新發布數據觀之，在拉美國家主要經濟體中，2020 年預期 GDP 成長衰退幅度較小的五個國家為：巴拉圭 (-1.9%)；瓜地馬拉 (-3.2%)；多明尼加 (-4.4%)；巴西 (-4.6%)；與海地 (-4.8%)。而預期衰退幅度較大的五個國家為：委內瑞拉 (-36.7%)；秘魯 (-11.9%)；阿根廷 (-11.4%)；厄瓜多 (-10.1%)；與墨西哥 (-9.0%)。而 2021 年預期 GDP 成長幅度較大的五個國家則為：秘魯 (9.4%)；智利 (6.5%)；巴拿馬 (5.7%)；宏都拉斯 (5.7%)；與薩爾瓦多 (5.1%)。而海地與委內瑞拉預期 2021 年 GDP 成長仍為衰退，分別為-0.8%與-7.1%。(參表 2-4)

在各國中，委內瑞拉經濟發展情況最差，其受到超級通貨膨脹、垃圾債券的影響幾乎破產，亦高度仰賴中國大陸提供的貸款。而拉美主要經濟體如墨西哥、巴西、阿根廷、哥倫比亞、秘魯與智利，除巴西與智利外，在 2020 年的 GDP 成長預期皆大幅下滑，但在 2021 應會陸續回溫，其中阿根廷經濟回復速度可能較緩慢。整體而言，主要經濟體因經濟體質相對佳，經濟發展

雖受較大衝擊亦可望較快回復。

表 2-4 IHS Markit 預測 2020、2021 年拉丁美洲國家經濟表現
單位：%

國家 年份	GDP 成長率	
	2020 年	2021 年
秘魯	-11.9	9.4
智利	-5.8	6.5
巴拿馬	-7.9	5.7
宏都拉斯	-8.9	5.7
薩爾瓦多	-8.7	5.1
烏拉圭	-5.8	4.9
玻利維亞	-8.7	4.9
哥倫比亞	-7.6	4.8
哥斯大黎加	-5.3	4.3
瓜地馬拉	-3.2	3.9
墨西哥	-9.0	3.7
巴拉圭	-1.9	3.6
巴西	-4.6	3.4
多明尼加	-4.4	3.0
厄瓜多	-10.1	2.6
阿根廷	-11.4	2.0
尼加拉瓜	-6.8	1.8
海地	-4.8	-0.8
委內瑞拉	-36.7	-7.1

資料來源：IHS Markit. Dec 15, 2020.” Comparative World Overview Tables (Interim Forecast, Monthly).”

然如前所述，拉丁美洲為新冠肺炎的重災區之一。IMF 首席副總裁 Geoffrey Okamoto 於 2020 年 9 月底指出，由於疫情持續的時間遠超乎預期，部份拉美國家經濟可能需要數年時間才能恢復。疫情爆發以來，IMF 已提供包含拉丁美洲 20 個國家，全球共 79 個國家約 900 億美元貸款。拉丁美洲地區的債務困境在疫情爆發前就已四面楚歌，疫情下債務壓力更加沉重。⁷

⁷ 鉅亨網，2020 年 9 月 24 日，「疫情遠比預期久！IMF：部份國家需多年才能恢復經濟成長」，

標準普爾公司 (Standard & Poor's, S&P) 於 12 月發表經濟預測指出，拉美區域將是新興市場經濟復甦最緩慢的地區之一，主要是由於疫情對拉美國家勞動力市場和投資造成嚴重破壞，以及在疫情前部分國家已經經濟疲軟。S&P 預估多數拉美國家將遲至 2022 年下半年才會恢復疫情前的 GDP 水準，而墨西哥與阿根廷將遲至 2023 年底才會恢復。值得注意的是，經濟復甦的脆弱性加上政府治理效果不彰，使拉美地區極易遭受額外的經濟衝擊。但就目前而言，鑑於近期疫苗研發陸續傳來好消息，S&P 對此區域的預測尚不致過度悲觀。⁸

<https://news.cnyes.com/news/id/4527462>。

8 S&P Global Ratings.Dec 1,2020.” Economic Research: Latin America's Economic Recovery From The Pandemic Will Be Highly Vulnerable To Setbacks.”

<https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201201-economic-research-latin-america-s-economic-recovery-from-the-pandemic-will-be-highly-vulnerable-to-setbacks-11760209>.

二、拉丁美洲產業、貿易與投資概況

(一) 拉丁美洲產業結構與表現

探討拉丁美洲產業結構面，可從兩大面向分析：出口產品項目與各級產業占 GDP 產值之比重。若以出口產品來看，據 ITC Trade Map 數據統計，拉丁美洲前十大出口產品占總出口比重為 62.8%。其中，前四大出口項目屬於工業，分別為汽機車及零配件(13.0%)、礦物燃料(11.4%)、機械與零件(9.2%)、電機設備(8.4%)與光學儀器(2.5%)；再者，出口產品第五至第八名、第十名，主要為農業(含礦業)，依序為礦物(6.8%)、油料種子(3.3%)、貴金屬(3.0%)、水果(2.7%)、肉類(2.5%)。(參表 2-5)

表 2-5 拉丁美洲前十大出口產業比重

單位：%

排名	產品	占比
1	汽機車及零配件	13.0
2	礦物燃料	11.4
3	機械與零件	9.2
4	電機設備	8.4
5	礦物	6.8
6	油料種子	3.3
7	貴金屬	3.0
8	水果	2.7
9	光學儀器	2.5
10	肉類	2.5

資料來源：ITC Trade Map

若以占 GDP 的產值作為區分，據 Statista 網站於 2020 年 10 月提供拉丁美洲地區近十年(2000 年至 2019 年)各產業部門占國內生產總值的比重顯示，農業(含礦業)比重皆不超過 5%。

進一步觀察，拉丁美洲前十大出口產品中有五項為農業(含礦業)，然而，農業(含礦業)所占的總產值卻非常低，由此可以推測，在拉美地區，

勞動生產力人口大多從事較低階技術性的工作；再者，工業所占的國內生產毛額產值，根據歷年數據佐證，皆不超過三成，然而工業卻占據該地區前四大出口產品項目，出口產品主要與汽機車產業相關。雖然出口項目所占之比重大，卻非該地區創造經濟價值主要來源。(參圖 2-2)

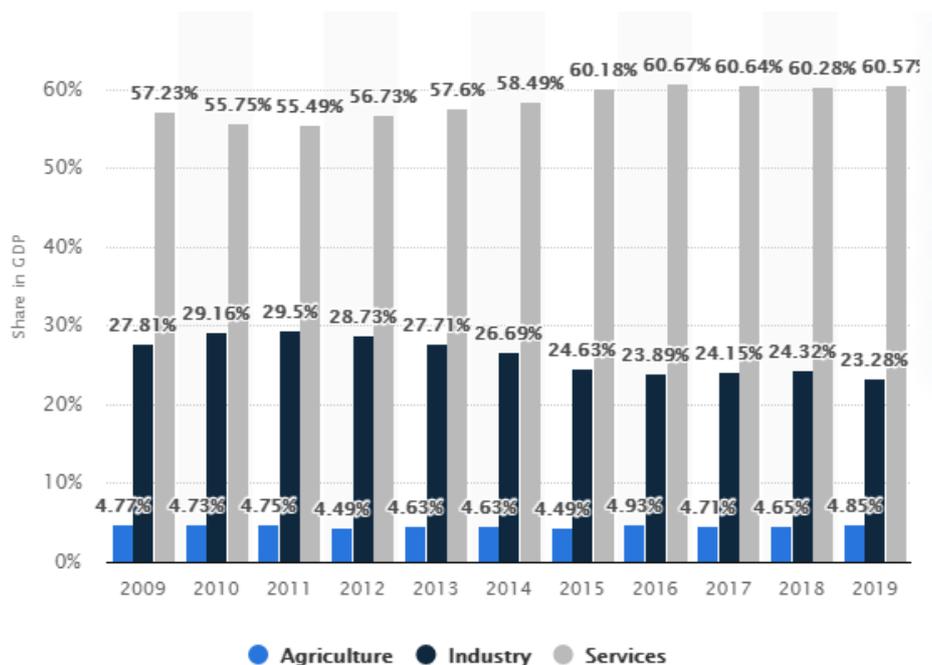


圖 2-2 2000 年至 2019 年拉丁美洲地區各產業占 GDP 比率

資料來源：Statista

最後，如細分各國情況，據 IHS Markit 統計資料顯示，拉美主要國家服務業占 GDP 產值的比重皆在五成以上，有些國家更近七成。其次為工業，最後為農業（含礦業）。另外，服務業部分，占該國產值比重最高為哥斯大黎加（73.9%），其次為巴西（73.3%）；工業占該國產值比重最高為巴拉圭（36.3%），其次為厄瓜多（34.9%）；農業（含礦業）占該國產值比重最高為尼加拉瓜（16.9%），其次為玻利維亞（13.2%）。(參表 2-6)

整體而言，拉丁美洲由於過去歷史發展背景具有殖民地式經濟特質，為

配合殖民母國的發展策略以及當地資源，而形成資源出口導向經濟，且產業傾向單一化發展之結構。⁹拉美地區的產業主要以礦業、畜牧業（牛肉等出口）、農業（水果、香蕉、蔗糖與咖啡等）、漁業為主，近年逐漸朝製造業發展，尤以墨西哥為重。然若以各級產業占 GDP 產值觀之，服務業還是各國主要經濟來源。¹⁰

表 2-6 2018 年拉丁美洲地區各產業占 GDP 比率

單位：%

國家	農業	工業	服務業
尼加拉瓜	16.9	28.2	54.9
玻利維亞	13.2	30.2	56.6
宏都拉斯	12.3	28.0	59.7
巴拉圭	11.4	36.3	52.3
瓜地馬拉	10.2	25.2	64.6
厄瓜多	9.9	34.9	55.2
阿根廷	7.2	27.2	65.6
哥倫比亞	6.9	29.3	63.8
秘魯	6.9	31.5	53.7
烏拉圭	6.2	26.9	66.9
多明尼加	6	30.3	63.7
薩爾瓦多	5.4	27.4	67.2
巴西	5.1	21.6	73.3
哥斯大黎加	5	21.1	73.9
智利	4	32.8	63.2
墨西哥	3.5	32.9	63.6
巴拿馬	2.3	30.2	67.5

註：部分國家未有 2019 年統計數據，本圖表以 IHS Markit 整理之 2018 年完整資料為準。

資料來源：整理自 IHS Markit

9 石雅如，2017 年，「拉丁美洲的殖民與獨立」，《台灣國際研究季刊》，13 卷第 4 期，頁 93-116。

10 關於主要國家的經濟概況與產業將於「參、拉丁美洲經濟整合進展與主要國家經濟情勢」進一步分析。

(二) 拉丁美洲對外貿易與外人直接投資概況

1. 對外貿易表現

根據 ITC Trade Map 統計，2019 年拉丁美洲前五大貿易夥伴依序為美國、中國大陸、日本、德國、韓國，其中與美國雙邊貿易；金額約 8,000 億美元，占拉美對外貿易比重約 37.4%；其次，與中國大陸雙邊貿易金額約 3,234 億美元，占比約 15.1%。第三至第五位之日本、德國、韓國，占比皆不及 3%。拉美對外貿易高度仰賴美國與中國大陸，與兩國貿易總額占比逾半數以上（約 52.5%）。在進口與出口方面，對美國出口約 4,556 億美元、占比 43.2%，對中國大陸出口約 1,284 億美元、占比 12.2%，兩國占比合計達 55.4%。自美國進口約 3,439 億美元、占比 31.7%，自中國大陸進口約 1,951 億美元，占比 18.0%，兩國占比合計達 49.7%。（參表 2-7）

表 2-7 2019 年拉丁美洲與前五大貿易夥伴貿易金額

單位：百萬美元；%

		貿易總額		出口		進口	
		金額	占比	金額	占比	金額	占比
全球		2,139,618	100.0	1,055,717	100.0	1,083,901	100.0
1	美國	799,487	37.4	455,636	43.2	343,851	31.7
2	中國大陸	323,419	15.1	128,362	12.2	195,057	18.0
3	日本	58,015	2.7	20,273	1.9	37,742	3.5
4	德國	57,872	2.7	16,909	1.6	40,963	3.8
5	韓國	47,155	2.2	14,752	1.4	32,403	3.0

資料來源：ITC Trade Map

在拉丁美洲前十大出口產品中，以汽機車及零配件為最大出口產品，金額約 1,377 億美元，占拉美總出口比重約 13.0%，主要汽車出口國為墨西哥、巴西、阿根廷。其次為礦物燃料（主要為石油），金額約 1,207 億美元，占比 11.4%，主要石油出口國為巴西、墨西哥、哥倫比亞、委內瑞拉。排名第三

位為機械與零件（主要為電腦零件），金額約 971 億美元，占比 9.2%，主要出口國為墨西哥。（參表 2-8）

值得注意的是，拉美前十大出口產品中，初級產品即占有六項，其中三項為礦物，包括：礦物燃料（石油）、礦石（銅礦、鐵礦等）、貴金屬（金礦、銀礦等）；另三項為農畜產品，包括：油料種子（大豆）、水果（香蕉、水梨、鳳梨、藍莓等）、肉類（牛肉、禽肉等）。拉美國家對農礦產品出口依賴甚高，反映農礦產業對拉美經濟之重要性。（參表 2-8）

表 2-8 2019 年拉丁美洲主要出口產品

單位：百萬美元；%

HS 碼	產品	金額	占比
	總計	1,055,717	100.0
87	汽機車及零配件	137,678	13.0
27	礦物燃料	120,734	11.4
84	機械與零件	97,123	9.2
85	電機設備	88,711	8.4
26	礦物	71,293	6.8
12	油料種子	34,639	3.3
71	貴金屬	31,591	3.0
08	水果	28,229	2.7
90	光學儀器	26,691	2.5
02	肉類	26,609	2.5

資料來源：ITC Trade Map

2. 外人直接投資（FDI）

根據聯合國貿易和發展會議（United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD）統計，2017 至 2019 年期間，拉丁美洲 FDI 金額以 2019 年最佳，合計流入（inflow）金額約 1,642 億美元，2018 年 FDI 流入總額最低，總計約 1,467 億美元。從個別國家來看，根據 2019 年至 2017 年統計數據顯示，外資流入最多國家為巴西與墨西哥，其次為哥倫比亞、阿根廷、秘魯與智利等，主要集中於中美洲與南美洲等國，尤其以南美洲為主，加勒

比海地區 FDI 流入較少。(參表 2-9)

主要投資國家為依序為美國、荷蘭與西班牙。以投資產業別分析，FDI 主要流入服務業，其次為製造業，以汽車與電子零件等製造業、食品、飲料及菸草製品業 (Food, beverages and tobacco)、基礎金屬 (Basic metal and metal products)、紙業、化學製品業和紡織業為主。流入服務業則甚為分散，涵蓋運輸倉儲業 (Transportation and storage)、電力、燃氣及空調供應業 (Electricity, gas, steam and air conditioning supply)、旅館餐飲業、房地產、資通訊和金融業等¹¹。

表 2-9 2017 至 2019 年拉丁美洲 FDI 流入統計

單位：十億美元；%；%

	2019 年	2018 年	2017 年
總額	164.2	146.7	151.3
成長率	10.3	-5.6	8.3
占全球比重	10.7	11.3	10.6
前五大 FDI 流入國 (十億美元；%)	1. 巴西 (72.0；+20.4) 2. 墨西哥 (32.9；-5.3) 3. 哥倫比亞 (14.5；+25.6) 4. 智利 (11.4；+62.9) 5. 秘魯 (8.9；+37.1)	1. 巴西 (61.2；-9.4) 2. 墨西哥 (31.6；-1.5) 3. 阿根廷 (12.2；+5.6) 4. 哥倫比亞 (11.0；-20.4) 5. 智利 (7.2；+4.4)	1. 巴西 (62.7；+8.1) 2. 墨西哥 (29.7；-0.2) 3. 哥倫比亞 (14.5；+4.8) 4. 阿根廷 (11.9；-263.7) 5. 秘魯 (6.8；-1.4)

資料來源：UNCTAD. World Investment Report

ECLAC 在 2020 年 12 月 2 日發表《2020 年拉丁美洲地區的外人直接投資》(Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean 2020) 年度報告指出，2019 年拉美地區 FDI 流入總額較 2018 年減少 7.8%，預料下降趨勢在 2020 年將加劇，預估將下降 45%至 55%，主要歸因於新冠疫情造成

11 UNCTAD. "World Investment Report."

全球經貿危機。以全球觀之，預估 2020 年 FDI 將減少 40%，2021 年將減少 5%至 10%之間，2021 年全球 FDI 將會達到 2005 年以來的最低金額，其中拉美地區將成為衰退最大之地區。拉丁美洲經濟結構性問題和新的國際情勢導致 FDI 大量減少，疫情後推動經濟復甦更將雪上加霜。¹²

12 ECLAC, Dec 2, 2020. "Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean Fell by 7.8% in 2019 and a Roughly 50% Plunge is Forecast for 2020." <https://www.cepal.org/en/pressreleases/foreign-direct-investment-latin-america-and-caribbean-fell-78-2019-and-roughly-50>

參、拉丁美洲經濟整合與主要國家經濟情勢

一、拉丁美洲經濟整合概況

現代的拉美區域經濟整合運動於 1950 年代開始，於 1960 年代開始出現正式組織，包括：拉丁美洲自由貿易協會（Asociacion Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC）、中美洲共同市場（Central American Common Market, CACM）、加勒比海自由貿易區（Caribbean Free Trade Zone, CARIFTA）、安地諾共同體（Andean Community, ANDEAN）等。

拉美區域第二波經濟整合運動始於 1990 年代，1991 年 3 月由巴西、阿根廷、巴拉圭、烏拉圭四國正式成立「南方共同市場」（MERCOSUR），為拉美整合注入新的動力與方向。與此同時，以美國為首的《北美自由貿易協定》（North American Free Trade Agreement, NAFTA）於 1994 年 1 月生效，而後於 2020 年 7 月被《美墨加協定》（US-Mexico-Canada Agreement, USMCA）所取代。

至此，拉美區域經濟整合運動大抵沿著親美程度與地緣關係分成兩大方向，一是鄰近美國且與美國擁有自由貿易連結的國家，例如 NAFTA/USMCA，以及 2006 月生效的《美國－中美洲及多明尼加自由貿易協定》（Dominican Republic-Central America FTA, CAFTA-DR）；另一是以南美洲國家為主的 MERCOSUR。後者因自身經濟實力上揚，例如巴西躋升「金砖國家」（BRICS）行列，且多數南美國家由中間偏左的政黨執政，與美國關係較為疏離，似有意將美國和加拿大排除在美洲經濟整合之外，以彰顯拉美國家的自主性。此種排除美、加的美洲整合運動於 2010 年 2 月達到高峰，排除美、加以外的 33 個拉美國家共同成立「拉丁美洲暨加勒比海國家共同

體」(Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, CELAC)。¹³

為了減緩對美國等北美市場的出口依賴，2000 年代以亞洲為目標的拉美整合運動於焉開展，尤其著眼於中國大陸對於天然資源的龐大需求，此種「轉向東方」(pivot to the East) 的趨勢不僅反映在貿易與投資，也是地緣政治的選擇。例如，太平洋沿岸的拉美國家與中國大陸的貿易往來日益昌盛，智利、秘魯、哥斯大黎加已陸續與中國大陸簽訂 FTA；亦反映在 2012 年 6 月「太平洋聯盟」(Pacific Alliance, PA) 成立，以及日本領導的《跨太平洋夥伴全面進步協定》(CPTPP)

整體而言，拉美區域經濟整合沿著地緣關係分成兩大區塊，一是中美洲及加勒比海國家，包括 CACM、CARICOM，前者與美國及多明尼加存在 CAFTA-DR；另一是南美洲國家，包括 MERCOSUR、ANDEAN、PA、ALADI。值得注意的是，墨西哥透過 USMCA，逐漸成為連結中美洲／加勒比海、南美洲、北美市場的橋樑。若從經濟整合程度觀察，目前拉美地區共有 4 個關稅同盟 (Customs Union)：CACM、CARICOM、ANDEAN、MERCOSUR；以及 4 個大型 FTA：USMCA、CAFTA-DR、PA，及與亞太國家簽訂的 CPTPP。

以下簡要說明拉美區域經濟整合運動的重要組織及其發展概況。

13 鄧中堅，2018，「轉向東方：拉丁美洲整合之新方向」，《歐亞研究》第四期，頁 11-20。

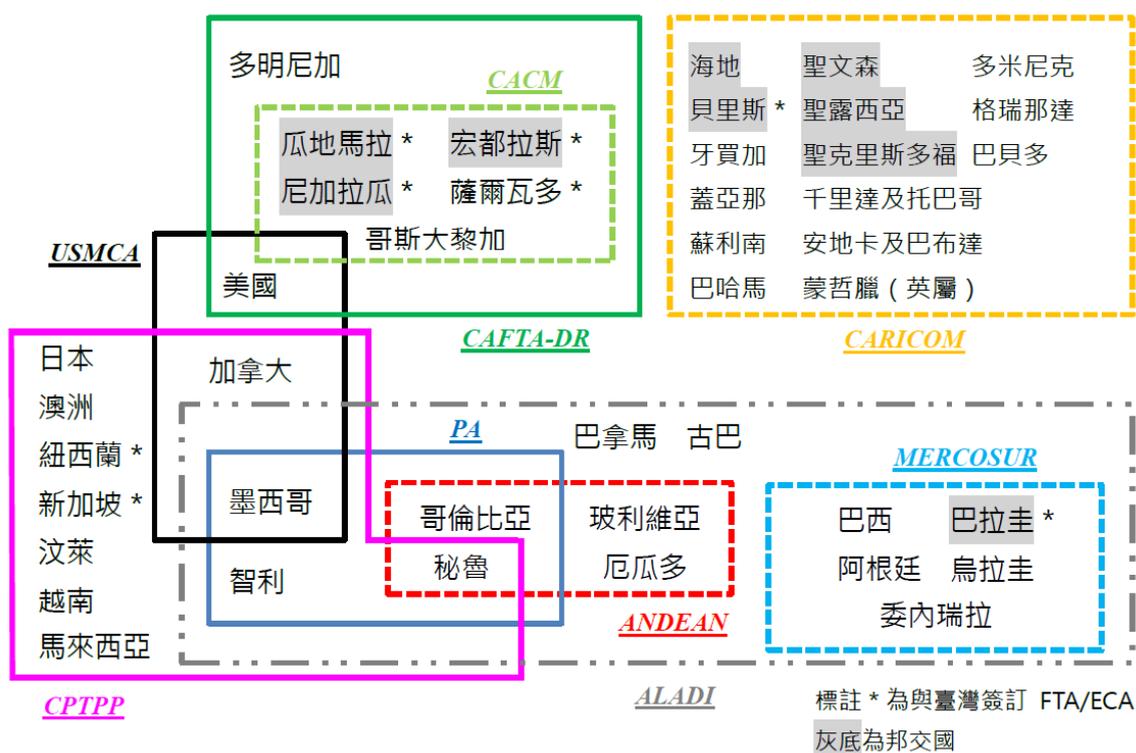


圖 2-3 拉丁美洲區域經濟整合及 FTA 網絡概況

資料來源：本研究自行繪製。

註 1：實線為 FTA、虛線為關稅同盟、ALADA 代表的框線則是未來最終目標。

註 2：拉美區域經濟整合組織及 FTA 中英文對照

英文簡稱	中文全名
ALADI	拉丁美洲統合協會
ANDEAN (CAN)	安地諾共同體／安地諾集團
CACM	中美洲共同市場
CAFTA-DR	美國－中美洲及多明尼加自由貿易協定
CARICOM	加勒比海共同體
CPTPP	跨太平洋夥伴全面進步協定
MERCOSUR	南方共同市場
PA	太平洋論壇

（一）美墨加協定（USMCA）

《美國－墨西哥－加拿大協定》(US-Mexico-Canada Agreement, USMCA) 前身為《北美自由貿易協定》(North American Free Trade Agreement, NAFTA)，因美國前總統川普要求重新談判，於 2019 年 11 月 30 日簽署，2020 年 7 月 1 日正式生效，取代 NAFTA。

NAFTA 於 1994 年生效至今已有 25 年，雖為具有代表性的貿易協定，但過去以來新興議題逐漸浮現，例如環境保護、勞工、數位經濟、中小企業等，導致 NAFTA 有重新或擴大規範之需要。川普於 2017 年上任後推動「美國優先」政策，致力於減緩各國對美國的貿易順差，同時要求重新檢視既有的貿易協定，美墨加三國歷經重新談判後簽署新的 USMCA 協定。

USMCA 從 NAFTA 共 22 個章節大幅增加至 34 個章節，議題廣泛，包括環境、勞工、反貪腐、中小企業、爭端解決、智慧財產權、數位貿易、匯率、汽車原產地規定、日落條款及防止締約方與非市場經濟體洽簽 FTA 之機制等。美國認為 USMCA 堪稱 21 世紀的高標準協定，為貿易協定樹立新典範；亦有助於在北美自由貿易區內形成更緊密的供應鏈網絡，提升區域內產業的貿易與投資活動。

（二）南方共同市場（MERCOSUR）

南方共同市場（MERCOSUR）為南美洲最大的區域整合組織，最初由巴西、阿根廷、烏拉圭、巴拉圭四國於 1991 年 3 月 26 日簽訂《亞松森條約》（Treaty of Asuncion），同年 11 月 29 日正式生效，1995 年 1 月 1 日正式運

作。MERCOSUR 涵蓋 2.6 億人口，具有豐富的民族和文化多樣性。2019 年 MERCOSUR 的合併 GDP 約 4.6 兆美元，為世界第五大經濟體。近年其亦積極洽簽經貿協議，已和日本、以色列、埃及與歐盟分別簽署 FTA。

根據《亞松森條約》，MERCOSUR 共有四大目標：(1) 促進各國之間的貨物、服務和生產要素的自由流通；(2) 就第三國或國家集團制定共同的外部關稅，並採取共同的商業政策，協調區域和國際經濟組織中的立場；(3) 協調成員國之間的宏觀經濟與政策；(4) 承諾協調相關領域的立法，強化整合進程。¹⁴

MERCOSUR 發展迄今，共 4 個成員國，7 個連繫國（智利、玻利維亞、哥倫比亞、厄瓜多、蓋亞那、秘魯、蘇利南），2 個觀察國（墨西哥、紐西蘭）。委內瑞拉曾於 2006 年 7 月加入 MERCOSUR，後因國內政情動盪，於 2016 年 12 月遭到 MERCOSUR 創始成員國決議無限期中止其成員國資格。

（三）中美洲共同市場（CACM）

「中美洲共同市場」(Central American Common Market, CACM) 於 1962 年 8 月由尼加拉瓜、宏都拉斯、薩爾瓦多、瓜地馬拉、哥斯大黎加共同成立，前身為 1956 年的《中美洲自由貿易協定》。CACM 成立宗旨在於：取消成員國間製成品的關稅壁壘，成立中美洲自由貿易區；對外實施統一關稅，組成關稅同盟；亦協調各國的工業政策，並爭取農業的協調發展。

CACM 初期在貿易上便取得明顯進展。1955 年列入自由貿易的商品已達到 94%，並相互免關稅，1966 年更進一步實現共同對外關稅。然 1960-

14 南方共同市場（MERCOSUR）網站，<https://www.mercosur.int/>。

1970 年代，宏都拉斯與薩爾瓦多的邊界糾紛，最終導致宏都拉斯於 1970 年退出 CACM。再加上 1973 年石油危機導致全球經濟衰退，更使中美洲經濟整合進程受挫。而後隨著宏都拉斯重返 CACM，以及成員國的努力下，中美洲經濟整合才漸入佳境，於 1991 年 12 月成立「中美洲統合體」(Sistema de la Integración Centroamericana, SICA)，成員包括中美地峽 7 國 (CACM 的 5 國、貝里斯、巴拿馬) 及多明尼加。我國則於 2002 年成為 SICA 的觀察員。

(四) 加勒比海共同體 (CARICOM)

「加勒比海共同體」(Caribbean Community, CARICOM) 前身為 1965 年 12 月成立的「加勒比海自由貿易區」(Caribbean Free Trade Zone, CARIFTA)，而後於 1973 年 8 月由 CARICOM 所取代，旨在促進加勒比海地區的經濟整合和成員國間的合作，並協調各國經貿與外交政策。目前共有 15 個成員國。CARICOM 在體制內設立「加勒比海共同市場」，並逐漸朝「加勒比海單一市場及經濟體」(CARICOM Single Market and Economy, CSME) 之目標邁進。CARICOM 中的巴哈馬、海地、蒙哲臘因政情等因素而未加入 CSME。

加勒比海經濟整合進程面臨許多挑戰，首先個成員國經濟發展程度與資源規模各異，對整合的接受與準備程度存在分歧，導致原訂規劃屢遭延宕。又因地理因素限制，相比於其他區域整合順利之案例多為領土相連之區域，加勒比海地區的群島特性，領土受海洋阻隔，不利於整體經濟整合。此種限制亦大幅增加貨物及人員運輸的成本，故 CSME 實施後，能否大幅降低貨物運輸成本，仍有待後續觀察。

（五）安地諾共同體（ANDEAN）

「安地諾共同體」（Andean Community, ANDEAN 或 CAN）於 1969 年 5 月成立，為秘魯、哥倫比亞、玻利維亞、秘魯四國所組成的關稅同盟，旨在取消成員國間的關稅壁壘，組成共同市場，加速經濟整合進程。ANDEAN 原定於 1992 年 1 月達成「安地斯自由貿易區」之目標，但因秘魯政情動盪，導致其中止承擔成員國的義務，使安地斯經濟整合運動受挫，直到 1994 年秘魯才逐漸恢復其成員國地位及相應義務。ANDEAN 於 1995 年 1 月起正式成為「安地諾自由貿易區」，對外實施共同關稅。

（六）太平洋聯盟（PA）

「太平洋聯盟」（Pacific Alliance, PA）為墨西哥、哥倫比亞、秘魯、智利四國於 2012 年 6 月正式成立，反映拉美國家與亞太國家欲強化經濟聯繫的企圖。2014 年 2 月，PA 成員國同意取消聯盟內貿易的 92% 關稅，剩餘 8%（主要為農產品）將分階段取消。太平洋聯盟雖以太平洋沿岸的拉美國家為主題，但亦將中國大陸、美國、英國、法國、德國、日本、韓國、新加坡、印度等國列為觀察會員國，展現十足的企圖心。相比於 MERCOSUR 在意識形態上站在美國對立面，太平洋聯盟則與美國的制度化發展相結合，包括：經濟自由化、以規則為基礎的貿易等，構成太平洋聯盟架構的一部分。

（七）拉丁美洲統合協會（ALADI）

「拉丁美洲自由貿易協會」（Asociacion Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC）成立於 1960 年 12 月，而後於 1980 年 8 月由「拉丁美洲統合協會」（Asociacion Latinamericana de Integracion, ALADI）所取代，最終

目標是建立拉美共同市場。1984年7月，ALADI 決議按照目前經濟發展程度分成三個等級來相互減讓關稅¹⁵；然因為未設定期限與行動路徑圖，使其成效備受考驗，例如同樣處在高度發展的墨西哥、巴西與阿根廷三國迄今仍未相互減讓關稅。在 ALADI 架構下，成員國可依據自身需求，簽署雙邊或多邊協定，亦可發展成次區域（sub-regional）經貿組織，例如後續成立的「安地諾共同體」（Andean Community）及「南方共同市場」（MERCOSUR）等；亦持續歡迎中美洲及加勒比海國家參與 ALADI。

（八）跨太平洋夥伴全面進步協定（CPTPP）

以日本為首的《跨太平洋夥伴全面進步協定》（CPTPP）亦包含三個拉美國家，分別為墨西哥、秘魯與智利。墨西哥因 USMCA 而成為外商進入北美市場的前哨站，又於 2018 年 6 月批准 CPTPP，預計將大幅度擴展墨西哥與亞太國家間的經貿關係。秘魯與智利近年經濟改革成效顯著，積極發展對外貿易、出口市場多元化等，而成為外資投資拉美熱點之一；智利更以自由開放的貿易環境與金融體系，而被稱為拉美的金融樞紐，另因智利與許多國家簽訂 FTA，許多跨國公司更將智利當作布局拉美市場的跳板。

15 ALADI 成員國按照經濟發展水平分成三個等級：（1）高度發展：墨西哥、巴西、阿根廷；
（2）中度發展：哥倫比亞、秘魯、智利、委內瑞拉、烏拉圭、巴拿馬、古巴；
（3）低度發展：厄瓜多、玻利維亞、巴拉圭。

二、主要國家經濟情勢

本節將拉丁美洲分成四大區塊進行說明，依序為：(1)墨西哥、(2)CPTPP 成員國、(3)南方共同市場國家、(4)我國邦交國。

(一) 墨西哥

墨西哥為拉美人口第二大國（約 1.3 億人口）與第二大經濟體。由於鄰近美國市場，且為 USMCA 成員，享有免關稅及配額的優惠，故墨西哥成為美國、加拿大所需勞力密集型產品的最佳生產基地，當前美墨更互為最大貿易夥伴，¹⁶兩國貿易關係密切。此外，墨西哥於 2018 年 6 月 28 日批准 CPTPP，並已於同年 12 月 30 日生效，預計將大幅度擴展墨西哥與亞太國家的經貿關係。迄至 2020 年 11 月，另已與歐盟、日本、拉美許多國家簽署多達 22 個經貿協定。

墨西哥採經濟開放政策、積極參與國際組織，並已陸續完成稅制、能源法案及電信法規改革。其為全球第十三大產油國，第十五大鋼鐵生產國（拉美第二大，僅次於巴西），國內自 1965 年起成立保稅加工出口區（Maquiladora），以電子、紡織、汽車三大行業為主軸，以美國為主要外銷市場。整體而言墨國礦產及天然資源豐富、內需市場龐大且在前述貿易協定下國際貿易條件良好，惟治安不佳為長期之問題。

墨西哥目前主要經貿政策為墨國財政部於 2019 年 7 月 12 日於聯邦政府公報正式公告總統羅培茲（Andres Manuel Lopez Obrador）所提出之 2019 至

16 經濟部國際貿易局，2020 年 11 月 10 日，「2020 年 1-9 月墨西哥繼續維持美國第一大貿易夥伴地位」，<https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=708350>。

2024 年國家發展計畫，主要目標為四：1. 強化生產力及提升有效率；2. 推動更具包容性金融體系；3. 創造就業機會；4. 推動產業創新，提高產業價值鏈整合。¹⁷其他主要政策尚包括：運用 FTA 增加產業供應鏈；創造友善經商環境；強化製造業數位化能力以及強化能源產業（如改善與新建煉油廠等）與基礎建設之發展。¹⁸

表 3-1 2019 年墨西哥經濟概況

人口	約 1 億 2,865 萬人
經濟成長率	-0.1%
國內生產毛額	約 1 兆 2,587 億美元
人均 GDP	約 9,783 美元
出口總金額	4,611 億美元 (+2.3%)
前五大主要出口產品	小客車、自動資料處理機及其附屬單元、機動車輛零附件、貨車、原油
前五大主要出口國家	美國、加拿大、中國大陸、德國、韓國
進口總金額	4,553 億萬美元 (-1.9%)
前五大主要進口產品	原油以外之石油或提自瀝青礦物之油類、機動車輛零附件、積體電路、汽油、電話機
前五大主要進口國家	美國、中國大陸、日本、德國、韓國
主要產業	農業（含礦業）占 GDP3.5%，工業占 30.1%，服務業則占 66.4%。 製造業：電子、紡織、汽車、能源、鋼鐵、製鞋 服務業：金融、電信
累計外人投資總金額	5,780 億美元（1999 年-2019 年）

資料來源：經濟部國際貿易局；中央情報局 Central Intelligence Agency, CIA；World Bank

（二）CPTPP 成員國

拉丁美洲現有 3 個 CPTPP 成員國為位於太平洋沿岸的墨西哥、智利與

¹⁷ “Plan Nacional De Desarrollo 2019-2024”

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019.

¹⁸ 經濟部國貿局，2020 年 8 月 10 日，「墨西哥國家檔」，

https://www.trade.gov.tw/App_Ashx/File.ashx?FilePath=../Files/PageFile/707736/%E5%A2%A8%E8%A5%BF%E5%93%A5%E5%9C%8B%E5%AE%B6%E6%AA%94_1090811.pdf。

秘魯，惟智利與秘魯雖簽署 CPTPP 協定，但迄今尚未完成國會批准程序，因此 CPTPP 尚未對其生效。以下分析智利與秘魯經濟情勢。

智利為拉丁美洲前五大經濟體，亦為拉美傳統強國 ABC 三國¹⁹之一。近十年經濟發展在拉美地區中相對穩定，且採自由經濟的開放政策，其經濟自由度在拉美地區位居首位，擁有開放的金融體系，被視為拉丁美洲金流樞紐。且由於智利經濟結構仰賴農林漁牧及礦業等自然資源出口，對外積極洽簽 FTA，如 CPTPP 等，以拓銷智利產品，迄至 2021 年 1 月，已與美國、歐盟、中國大陸等 65 個經濟體簽署多達 29 個經貿協定。

智利為全球第一大產銅國家，2019 年因國際原物料需求下降及銅價下滑等影響，拖累智利經濟，經濟成長率僅 1.1%，為十年來最差。另智利吸引 FDI 亦自 2016 年逐漸減少，近年外資主要投入礦業、能源及金融服務業。

智利總統皮涅拉（Sebastian Pinera）2018 年就任後以「成長」、「投資」和「鬆綁礦業投資計畫」為經濟主要施政方針，政策包括設立「競爭力、投資暨生產力辦公室」、簡化稅收制、調整工時法規、以及推動「2025 投資智利計畫」（Chile Invierte 2025）等。除希望強化智利的經濟體質並促進經濟成長外，亦希望擴大吸引外資。相關政策目標尚包括：積極發展再生能源產業；積極對外洽簽 FTA；積極參與區域經濟整合；以及推動出口產品多樣化。²⁰

智利雖在拉美地區中為政治局勢相對穩定之國家，但 2019 年 10 月亦因人民不滿政府調漲首都地鐵票價爆發大規模街頭抗爭，後來訴求擴大至廢除

19 分別為：阿根廷、巴西與智利。

20 經濟部國貿局，2020 年 10 月 23 日，「智利國家檔」，

https://www.trade.gov.tw/App_Ashx/File.ashx?FilePath=../Files/PageFile/707118/0893971626_%e6%99%ba%e7%b6%931090000108_Attach2.pdf。

私人退休基金制度、增加教育經費與提升原住民權利等。為了平息民眾怒火，消除民眾對現行憲法的不滿，政府允諾舉辦制憲公投，而後於 2020 年 11 月正式公投通過支持起草新憲法。智利政府預計於 2021 年 4 月選出制憲委員會，2022 年時再以公投決定新憲法是否通過。²¹

表 3-2 2019 年智利經濟概況

人口	約 1,910 萬人
經濟成長率	1.1%
國內生產毛額	約 2,827 億美元
人均 GDP	約 14,801 美元
出口總金額	697 億美元 (-7.6%)
前五大主要出口產品	精煉銅、銅礦石、化學木漿、葡萄酒、冷凍魚
前五大主要出口國家	中國大陸、美國、日本、南韓、巴西
進口總金額	655 億美元 (-11.6%)
前五大主要進口產品	石油、小客車、石油原油、電話、載貨用機動車輛
前五大主要進口國家	中國大陸、美國、巴西、阿根廷、德國
主要產業	農業（含礦業）占 GDP3.5%，工業占 29.3%，服務業則占 58.7%。 農業、礦業、食品加工業
累計外人投資總金額	808 億美元（2014 年-2019 年）

資料來源：經濟部國際貿易局；CIA；World Bank；InvestChile

秘魯為拉丁美洲前六大經濟體，為拉美政經環境與匯率相對穩定之國家。秘魯對外貿易採開放態度，積極加入各區域經濟整合組織，已與 60 餘國如中國大陸、美國、歐盟等簽署貿易協定。

秘魯礦產資源蘊藏總量居全世界第七位，銀產量居世界第一，銅、鋅產量居世界第二，受惠於羊駝（Alpaca）和小羊駝（Vicuna）纖維等天然資源，紡織業也蓬勃發展。但近年國內政治局勢動盪，連續兩任總統因貪腐下臺，國會在 2020 年 1 月改選後各黨派權力分散，同年 11 月新任總統 Manuel

21 工商時報，2020 年 11 月 8 日，「南美 | 智利制憲公投過關」，<https://ctee.com.tw/bookstore/world-news/364164.html>。

Merino 宣誓就職受到民眾反對，引發群眾抗議，2020 年 11 月 17 日 Francisco Sagasti 宣誓就職臨時總統，政治鬥爭持續衝擊秘魯經濟發展。²²

表 3-3 2019 年秘魯經濟概況

人口	約 3,251 萬人
經濟成長率	2.2%
國內生產毛額	約 2,294 億美元
人均 GDP	約 7,057 美元
出口總金額	460 億美元 (-2.5%)
前五大主要出口產品	銅礦石及精砂、其他未鍛造黃金、陰極及陰極形精煉銅、鋅礦石及精砂、鉛礦石及精砂
前五大主要出口國家	中國大陸、美國、印度、韓國、日本
進口總金額	424 億美元 (-1.6%)
前五大主要進口產品	石油原油及自瀝青質提煉出之原油、煤油、蜂巢式網路或其他無線網路電話、小客車、飼料用玉蜀黍
前五大主要進口國家	中國大陸、美國、巴西、墨西哥、厄瓜多
主要產業	農業（含礦業）占 6.9%，工業占 31.5%，服務業則占 53.7%。 （2018 年） 農業、漁業、礦業、紡織業
累計外人投資總金額	647 億美元（2012 年-2019 年）

資料來源：經濟部國際貿易局；CIA；World Bank

（三）南方共同市場、哥倫比亞

南方共同市場（MERCOSUR）成員國包括：巴西、阿根廷、烏拉圭、巴拉圭，其中巴西為我國在拉美地區第二大貿易夥伴，僅次於墨西哥，而巴拉圭則是我國目前在南美洲唯一的邦交國。此外，哥倫比亞雖未參與南方共同市場，但為安地諾集團（Andean Group）²³成員，為拉美重要潛力市場，亦納

22 經濟部國際貿易局，2020 年 11 月 20 日，「秘魯受政爭及武漢肺炎雙重危機衝擊下之失業情況及就業市場惡化」，<https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=709099>；經濟部國際貿易局，2020 年 9 月 16 日，「秘魯公衛危機當前，國會競試圖啟動彈劾總統案引爆政治危機」，<https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=704318>。

23 安地諾集團於 1969 年成立，初始成員為哥倫比亞、玻利維亞、厄瓜多、秘魯及智利，智利已於 1976 年退出，秘魯於 1992 暫時退出改以觀察員身分參與。2002 年 12 月與南方共同市場簽訂經濟互補協定。

入本節介紹。

1. 巴西

巴西為拉美第一大人口國（約 2.1 億人）及最大經濟體，曾經在 2000 年左右因亮眼的經濟表現與潛力，與俄羅斯、印度、中國大陸並列金磚國家（BRICs），但 2012 年以後經濟表現逐漸下滑，2015 年至 2016 年巴西出現經濟危機，連兩年呈現負成長，分別為-3.3%、-3.6%。2019 年巴西經濟雖恢復正成長（1.1%），但復甦步調緩慢。

2019 年巴西出口總額約 2,254 億美元，較 2018 年衰退 5.8%，主要出口目的國分別為中國大陸、美國、荷蘭。2019 年巴西進口總額約 1,773 億美元，較 2018 年衰退 4.2%，主要進口來源國分別為中國大陸、美國、阿根廷。根據 UNCTAD 統計，2019 年巴西外資總額約 720 億美元，較 2018 年成長 20.4%，主要外資來源國為美國、荷蘭、智利、開曼群島、英國等地。外資主要投入到農牧礦業與工業。

巴西近年積極推動工業 4.0 與貿易便捷化在工業 4.0 方面，於 2018 年 3 月推出獎勵工業 4.0 措施，政府將投入高額預算協助推動推行工業轉型，並於同年 7 月設立「工業 4.0 樞紐（Hubi 4.0）」平台，自此持續致力於產業轉型迄今。2017 年 3 月起，巴西開始推行「單一外貿窗口之新出口程序方案」（Novo Processo de Exportações do Portal Único do Comércio Exterior），簡化巴西產品外銷程序，減少政府文書要求及行政程序。預期可將出口時間由 13 天減為 8 天；進口由 17 天減為 10 天。並自 2018 年 10 月起，實施貿易「單一窗口之新進口流程試點計畫」，採用單一進口聲明之電子文件，希望能逐

步實施完善單一窗口之進口流程。²⁴

近年巴西陸續對數項產品實施暫免關稅之措施，如巴西經濟部外貿執行署管理執行委員會（Comite-executivo de Gestao da Camara de Comercio Exterior, Gecex）於2020年11月16日公告第114號決議，通過67項汽車零件降低關稅稅率至2%；並於同日公告第116及117號決議，通過252項資本財及21項資通訊產品暫免關稅。²⁵

表 3-4 2019 年巴西經濟概況

人口	213,151,746 (2020/11/22)
經濟成長率	2.48%
國內生產毛額	1.84 兆美元
人均 GDP	11,428.57 美元
出口總金額	2,254 億美元
前五大主要出口產品	黃豆 (11.5%)、石油和提煉 (瀝青) 油 (10.7%)、鐵礦和精礦 (10%)、玉米 (3.23%)、化學木漿，蘇打粉或硫酸鹽 (溶解級除外) (3.16%)
前五大主要出口國家	中國大陸、美國、阿根廷、荷蘭、智利
進口總金額	1,773 億美元
前五大主要進口產品	石油和從瀝青礦物中獲取的油 (2.62%)、車用相關零件與配件 (2.59%)、航行功能相關的船舶；浮船塢；浮動或潛水鑽井或生產平台 (2.48%)、電子集成電路和微型組件 (2.37%)、用於治療或預防用途的混合或非混合產品組成的藥物 (2.09%)
前五大主要進口國家	中國大陸、美國、阿根廷、德國、韓國

24 經濟部國貿局，2019年12月，「巴西國家檔」，

https://www.trade.gov.tw/App_Ashx/File.ashx?FilePath=../Files/PageFile/707118/0893971626_%e6%99%ba%e7%b6%931090000108_Attach2.pdf。

25 DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Nov 16, 2020. "RESOLUÇÃO GECEX Nº 114, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2020." <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-gecex-n-114-de-11-de-novembro-de-2020-288323599> ; DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Nov 16, 2020. RESOLUÇÃO GECEX Nº 116, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2020." <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-gecex-n-116-de-11-de-novembro-de-2020-288355134> ; DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Nov 16, 2020. "RESOLUÇÃO GECEX Nº 117, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2020." <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-gecex-n-117-de-11-de-novembro-de-2020-288300720>.

主要產業	農業（含礦業）約占 GDP 之 5.1%，工業約占 GDP 之 21.6%，服務業約占 GDP 之 73.3%。 （2018 年）
外人直接投資金額	1,597.0（百萬）美元（1995.1-2020.9）

資料來源：United Nations、World Bank、WITS（World Integrated Trade Solution）、Trend Economy、OECD、CEIC

2. 阿根廷

阿根廷近年經濟仍無法擺脫高通膨、貨幣重貶、經濟衰退、對 IMF 的沉重外債之經濟難題。2018 年、2019 年阿根廷經濟成長率連續負成長，分別為 -2.6%、-2.1%。根據阿根廷國家統計局，2019 年阿根廷通貨膨脹率高達 53.8%，為 1991 年以來新高，在全球排名第三，僅次於委內瑞拉及辛巴威。此外，阿國貨幣匯率持續貶值，為 2019 年全球表現最差的貨幣之一。

目前為減輕外債包袱，阿國政府實施進口替代策略，而在國內經濟穩定面採取；穩定匯率，控制通膨；推動產業復甦，增進就業人口；善用貿易救濟與防衛機制，保護國內產業；強化稅收，健全財政收支等措施。其中，為管控物價，政府推行「物價監管措施」(Precios Cuidados)，監控大部分民生物資的價格，並規定廠商維持政府公告之價格，如不遵守「價格協議」的企業將被勒令停業、罰款、禁止進口等。此外，為協助國內企業發展，政府推動「中小企業出口商發展計畫」並為促進出口及增加外匯存底，自 2020 年 10 月調降大豆類及工業類等產品出口稅。²⁶

²⁶ 經濟部國貿局，2020 年 12 月 7 日，「阿根廷國家檔」，

https://www.trade.gov.tw/App_Ashx/File.ashx?FilePath=../Files/PageFile/710411/1091207%e9%98%bf%e6%a0%b9%e5%bb%b7%e5%9c%8b%e5%ae%b6%e6%aa%94.pdf。

表 3-5 2019 年阿根廷經濟概況

人口	4,538 萬人
經濟成長率	-2.1%
國內生產毛額	4,777 億美元
人均 GDP	10,604 美元
出口總金額	651 億 1,500 萬美元 (+5.4%)
前五大主要出口產品	玉蜀黍、提煉黃豆油所產之其他固體殘渣、黃豆油、石油原油、大豆
前五大主要出口國家	巴西、中國大陸、美國、越南、智利
進口總金額	491 億 2,500 萬美元 (-25%)
前五大主要進口產品	天然氣、電話機組、電力、小客車及其他供載客之機動車輛、醫藥製劑
前五大主要進口國家	巴西、中國大陸、美國、巴拉圭、德國
主要產業	阿根廷工業約占 GDP 之 27.2% (其中製造業 15.0%)、農牧業占 7.2% 及服務業占 GDP 之 65.6%。 (2018 年)
外人直接投資金額	812.3 (百萬) 美元 (1977.3-2020.6)

資料來源：United Nations、World Bank、WITS (World Integrated Trade Solution)、Trend Economy、OECD、CEIC

3. 巴拉圭

巴拉圭為我國在南美洲唯一邦交國，與我國簽署經濟合作協定 (ECA) 於 2018 年 2 月 28 日生效。在拉美國家中，巴拉圭農業占 GDP 比重較高，出口也以農產品與牛肉為主，同時經濟發展也較易受氣候影響。巴拉圭為內陸國，位於南美洲核心地帶，為連接南美其他國家的中樞要道，在國際貿易上具地理優勢。

表 3-6 2019 年巴拉圭經濟概況

人口	715 萬人 (2020/11/23)
經濟成長率	0.2%
國內生產毛額	386 億 4,900 萬美元
人均 GDP	5,404 美元
出口總金額	123 億 8,613 萬美元 (-9.8%)
前五大主要出口產品	油料種子及含油質果實、礦物燃料、肉及食用雜碎、食品工業產製過程之殘渣及廢品、穀類
前五大主要出口國家	巴西、阿根廷、智利、俄羅斯、印度
進口總金額	122 億 5,091 萬美元 (-5.2%)
前五大主要進口產品	電機與設備及零件、礦物燃料、核子反應器、鍋爐、機器及機械用具
前五大主要進口國家	中國大陸、巴西、阿根廷、美國、新加坡
主要產業	農業 (含礦業) 約占 GDP 之 11.4%，工業約占 GDP 之 36.3%，服務業約占 GDP 之 52.3%。 (2018 年)
外人直接投資金額	199.2 (百萬) 美元 (2000.3-2020.6) (Source : CEIC)

資料來源：United Nations、World Bank、WITS (World Integrated Trade Solution)、Trend Economy、OECD、CEIC

4. 哥倫比亞

哥倫比亞為拉美前六大經濟體之一，於 2020 年 4 月 28 日正式加入「經濟合作暨發展組織」(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)，成為第 37 個會員國，是拉美地區繼智利及墨西哥後第 3 個 OECD 成員。哥國以原油為出口產品最大宗，為世界主要產油國之一，黃金藏量亦豐富。近年政府致力拓展農產外交，積極開拓農牧產品外銷市場並研議加入中國大陸提倡之一帶一路 (The Belt and Road Initiative, BRI)。

表 3-7 2019 年哥倫比亞經濟概況

人口	約 5,037 萬人
經濟成長率	3.3%
國內生產毛額	約 3,238 億美元
人均 GDP	約 6,427 美元
出口總金額	394 億美元 (-5.7%)
前五大主要出口產品	原油、煤、汽油及油品、咖啡、飛機及直升機、
前五大主要出口國家	美國、中國大陸、巴拿馬、厄瓜多、巴西
進口總金額	527 億萬美元 (+2.9%)
前五大主要進口產品	汽油及油品、電話機、小客車、醫藥製劑、玉米
前五大主要進口國家	美國、中國大陸、墨西哥、巴西、德國
主要產業	農業（含礦業）占 GDP6.9%，工業占 29.3%，服務業則占 63.8%。
累計外人投資總金額	398.7 億美元（2017 年-2019 年）

資料來源：經濟部國際貿易局；中央情報局 Central Intelligence Agency, CIA；World Bank

（四）我國邦交國與簽署 FTA 國家（巴拿馬、多明尼加、薩爾瓦多）

我國在拉丁美洲共有 9 個邦交國，可分成三大部分：1. 中美洲：尼加拉瓜、瓜地馬拉、宏都拉斯、貝里斯；2. 加勒比海群島：聖文森、聖露西亞、聖克里斯多福及尼維斯、海地；3. 南美洲：巴拉圭²⁷。另，因我國與前邦交國巴拿馬、多明尼加及薩爾瓦多簽署之 FTA 或 IPA 仍持續生效。

主要邦交國中，2019 年瓜地馬拉經濟成長率最佳，達 3.1%，且出口總金額達 111 億 9,576 萬美元，相較 2018 年成長 1.6%。宏都拉斯經濟成長率為 2.7%，出口總額 86.7 億美元，較 2018 年成長 9.8%。尼加拉瓜則敬陪末座，經濟成長率為-3.9%，但出口總額較 2018 年仍成長 6.1%，為 26 億 7,130 萬美元。（參表 3-8）

27 巴拉圭已於南方共同市場介紹之。

表 3-8 2019 年主要邦交國經濟概況

	瓜地馬拉	尼加拉瓜	宏都拉斯
人口	約 1,490 萬人	約 652 萬人	約 922.3 萬人
經濟成長率	3.1%	-3.9%	2.7%
國內生產毛額	約 779 億美元	123 億 3,100 萬美元	約 248 億 7,636 萬美元
平均國民所得	約 5,076 美元	1,919 美元	約 2,887 美元
出口總金額	111 億 9,576 萬美元(+1.6%)	26 億 7,130 萬美元(2019 年, 不含免稅區)(+6.1%)	86.7 億美元 (+9.8%)
主要出口產品	成衣、咖啡、香蕉、蔗糖、豆蔻	黃金、咖啡、冷凍牛肉、冷藏牛肉、蔗糖、乾酪及起司、蝦及龍蝦、花生、菜豆、濃縮及調味乳	成衣、咖啡、車用電子零配件、香蕉、冷凍蝦、棕櫚油、甜瓜、雪茄、肥皂、黃金、動物飼料、蔬菜
主要出口國家	美國、中美洲、歐盟、墨西哥及巴拿馬	美國、薩爾瓦多、哥斯大黎加、瓜地馬拉、墨西哥、宏都拉斯、英國、中華民國、中國大陸、波多黎各	美國、薩爾瓦多、德國、瓜地馬拉、尼加拉瓜、荷蘭、比利時、墨西哥、哥斯大黎加、西班牙
進口總金額	198 億 7,925 萬美元(+0.7%)	47 億 2,290 萬美元(2019 年, 不含免稅區)(-9.1%)	130 億美元 (-3%)
主要進口產品	汽車、機械、塑膠及其製品、汽油、柴油	汽油及柴油、醫藥製劑、原油、塑膠製包裝材料、其他食物調製品、殺蟲劑及殺菌劑、通訊器具(含手機)、玉米、麵包及餅乾、載貨用機動車輛	紡織原物料、燃料油、醫療用品器材、電子零配件、電話通信設備、貨車、調理食品、客車或轎車、鋼片、玉米、塑膠製品、黃豆油渣
主要進口國家	美國、中美洲、中國大陸、墨西哥及歐盟	美國、中國大陸、墨西哥、哥斯大黎加、瓜地馬拉、薩爾瓦多、宏都拉斯、厄瓜多、印度、日本	美國、中國大陸、瓜地馬拉、墨西哥、薩爾瓦多、哥斯大黎加、德國、印度、日本、巴西
主要產業	農業：咖啡、蔗糖、香蕉、豆蔻 輕工業：電子、自行車、汽機車組裝、醫療器具 服務業：電信、觀光	農林漁牧業、工業及商業分別占尼國 GDP 之 17.1%、23.2%及 59.7%。 製造業：成衣、汽車配線 服務業：電話客服中心 輕工業：食品、飲料、食用油、皮革、木材、塑膠、水泥	農業：咖啡、可可 製造業：成衣、電子配件、汽車零件 工業：石化 服務業：金融、電信、觀光
投資總金額	累計臺商投資 2,287 萬美元(截至 2018 年 12 月)	累計臺商投資 1 億 4,502 萬美元(截至 2020 年 1 月)	外人投資增加 4.9 億美元(-48.9%)

資料來源：經濟部國際貿易局

巴拿馬於 2017 年 6 月 12 日與中國大陸建交，並終止與我國邦交關係，但臺巴自由貿易協定 (FTA) 於 2004 年 1 月 1 日生效迄今。多明尼加則於 2018 年 5 月 1 日與我國斷交，然臺多政府投資促進暨保護協定 (IPA) 於 2002 年 4 月 25 日生效持續至今。而薩爾瓦多雖於 2018 年 8 月 21 日與我國斷交，然與我國簽署臺薩自由貿易協定 (FTA) 於 2008 年 3 月 1 日生效，亦持續至今。後續將於「拉美區域經濟整合及 FTA 網絡」一節詳細分析。

前邦交國中 2019 年以多明尼加經濟成長率最佳，達 5.1%，而巴拿馬為 3%、薩爾瓦多為 2.3%。(參表 3-9)

表 3-9 2019 年前邦交國經濟概況

	巴拿馬	多明尼加	薩爾瓦多
人口	432 萬人	1,050 萬人	649 萬人
經濟成長率	3%	5.1%	2.3%
國內生產毛額	668 億 80 萬美元 (名目)	889 億美元	289 億 8,900 萬美元
平均國民所得	15,834 美元 (名目)	8,583 美元	4,467 美元
出口總金額	7 億 1,339 萬美元 (+6.1%)	102 億美元	59 億 4,332 萬美元
主要出口產品	香蕉、蝦、原木、鋼鐵廢料、魚粉、冷藏魚、蔗糖、咖啡生豆、蘭姆酒、冷凍魚	黃金、雪茄、電路開關、醫療器械及用具、貴金屬首飾、鑲鐵	塑膠製品及原料、汽機車零配件、化學品、飲料、紡織品、風扇、染料、鋼鐵製品
主要出口國家	荷蘭、美國、中國大陸、印度、哥斯大黎加、中華民國、丹麥、瓜地馬拉、墨西哥、泰國	美國、海地、印度、加拿大、波多黎各、荷蘭、中國大陸、瑞士、英國及西班牙	美國、瓜地馬拉、宏都拉斯、尼加拉瓜、哥斯大黎加、中國大陸、巴拿馬、墨西哥、多明尼加、印尼、臺灣
進口總金額	128 億 3,646 萬美元 (-3%)	203 億美元	120 億 1,756 萬美元
主要進口產品	汽油及柴油、小客車、醫藥製劑、鐵路客車、石油氣、通訊器具 (含手機)、食物調製品、筆記型電腦、鋼鐵建材、塑膠容器	石油暨相關提煉物、小客車、醫藥製劑、石油氣、其他塑膠製品、有線電話及電報器具、石油原油及自瀝青礦物提出之原油	電容器、蔗糖、棉花、紡織品、鋼鐵廢料、咖啡、塑膠廢料、鋁廢料
主要進口國家	美國、中國大陸、墨西哥、西班牙、哥斯大黎加、哥	美國、中國大陸、墨西哥、巴西、西班牙、哥倫比亞、	美國、中國大陸、瓜地馬拉、墨西哥、宏都拉斯、

	巴拿馬	多明尼加	薩爾瓦多
	倫比亞、日本、德國、瓜地馬拉、巴西	波多黎各、日本及德國等	哥斯大黎加、尼加拉瓜、日本、韓國、巴西、德國、印度、哥倫比亞、臺灣
主要產業	農林漁牧業、製造業及服務業分別占整體 GDP 之 2.31%、5.1% 及 71.8%。 服務業：物流運輸 製造業：農牧產品加工、民生用品 農業：香蕉、稻米、可可、鳳梨、西瓜、咖啡	製造業：食品工業、菸草業、煉油業、其他製造業 農業：甘蔗、可可、咖啡、菸草 礦業：黃金、銀礦、銅礦產 服務業：觀光旅遊	農牧業：咖啡、蔗糖、基本穀物 製造業：食品加工、製藥、紡織、石化、金屬、塑膠、機械 服務業：商業服務、旅館餐飲、金融業、倉儲物流、電話客服中心、飛機維修
投資總金額	外人直接投資總額 48 億 3,520 萬美元	外人投資 29 億 1,560 萬美元	外人直接投資總額 101 億 1,336 萬美元

資料來源：經濟部國際貿易局

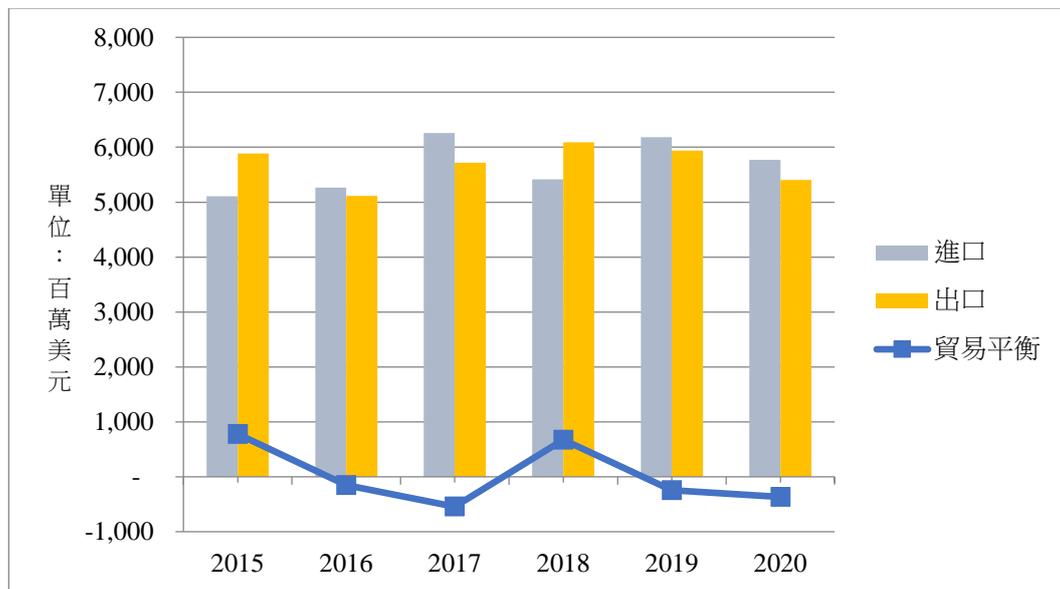
肆、我國與拉丁美洲經貿關係與投資趨勢

一、我國與拉丁美洲經貿關係

(一) 我國與拉美國家雙邊貿易概況

1. 整體貿易趨勢與主要貿易夥伴

根據我國經濟部國際貿易局統計，2015年至2019年我國與拉丁美洲貿易大抵呈成長趨勢，貿易金額從2015年110億美元逐年上升至2019年121億美元。鑒於我對拉美進出口貿易波動較大，而出現時而順差、時而逆差的狀態，2018年對拉美順差6.7億美元，至2019年則轉成逆差2.5億美元，2020年對拉美逆差進一步擴大至3.7億美元。(參圖4-1)



資料來源：經濟部國際貿易局

圖 4-1 臺灣與拉丁美洲雙邊貿易概況

如以國家別觀察，2020年我國在拉美地區的前五大貿易夥伴依序為墨西

哥、巴西、智利、阿根廷、秘魯。墨西哥為我國在拉美地區最大貿易夥伴（第 22 大）與最大出口市場（第 15 大），2020 年臺墨貿易金額約 37.7 億美元，對墨出口約 27.0 億美元。其次為巴西，2019 年巴西為我國第 24 大貿易夥伴（31.0 億美元）、第 23 大出口市場（10.8 億美元）、第 23 大進口市場（20.2 億美元），巴西為我國在拉美最大進口來源，主要進口大豆、玉米、鐵礦與銅礦。再其次為智利，智利為我國第 31 大貿易夥伴（14.8 億美元），也是我國在拉美最大逆差國家，主要為自智利大量進口銅礦所致。（參表 4-1）

表 4-1 2020 年臺灣在拉丁美洲前五大貿易夥伴

單位：百萬美元

國家	貿易總額		出口		進口	
	排名	金額	排名	金額	排名	金額
墨西哥	22	3,770	15	2,696	28	1,074
巴西	24	3,098	23	1,083	23	2,015
智利	31	1,481	52	171	26	1,310
阿根廷	52	449	51	188	50	261
秘魯	55	417	50	188	51	229

資料來源：經濟部國際貿易局

2. 主要進出口產品

在進口貿易上，我國自拉美地區進口大量的農林漁牧產品、礦產品等，2019 年自拉美地區進口前五大產品分別為礦石、銅礦、穀類（主要為玉米）、鋼鐵、大豆；相關礦類產品即占我國自拉美總進口的 37%，為我國自拉美進口最主要產品。在我國自拉美進口的礦類產品中，高達 95% 的銅礦來自於智利，高達 65% 的礦石（鐵礦）及 54% 的鋼鐵來自於巴西。農產品是我國自拉美地區進口的第二大品項，其中巴西供應我國高達 82% 的玉米及 96% 的大豆。我國在農礦產品進口上高度仰賴巴西，為我國在拉美地區最大的進口貿易夥伴，排名我國第 22 大進口來源。（參表 4-2）。

在出口貿易上，2019 年我國對拉美地區出口前五大產品分別為電機設備（如積體電路、視聽設備零附件）、機械與零件（如筆電零附件）、塑膠製品（如聚縮醛）、車輛零附件、鋼鐵等。前兩大產品合計即占我國對拉美總出口的 45%，其中超過 60% 出口至墨西哥，其次為巴西；亦有高達 70% 的鋼鐵、將近 40% 的車輛零附件出口至墨西哥。塑膠製品上則有高達 30% 出口至巴西，約 22% 出口至墨西哥。（參表 4-2）。

墨西哥為我國在拉美地區最大的出口貿易夥伴，排名我國第 17 大出口市場，主要原因為墨西哥毗鄰北美市場，為 USMCA 成員，一直以來為臺商投資重鎮，在當地設廠組裝產品後再銷往美國，尤其 2019 年在美中貿易衝突與臺灣轉單效應下，可能因此帶動我對墨西哥的出口貿易。根據 ITC Trade Map 統計，近年墨西哥自中國大陸進口金額逐年成長，然 2019 年首度微幅衰退 0.5%，從 2018 年 835 億美元，下降至 2019 年 830 億美元；與此同時，墨西哥自臺灣進口金額成長 12.6%，從 2018 年上 83 億美元，上升至 93 億美元，主要自臺灣進口積體電路、筆電零附件等。

表 4-2 2019 年臺灣對拉丁美洲的進出口貿易結構

單位：百萬美元；%

對拉美出口			
排名	產品	金額	主要出口市場與占比
	拉丁美洲總計	5,936	
1	電機設備	1,367	墨西哥（63%）、巴西（23%）
2	機械與零件	1,284	墨西哥（64%）、巴西（12%）、
3	塑膠及其製品	704	巴西（28%）、墨西哥（22%）、秘魯（9%）
4	車輛及其零附件	444	墨西哥（38%）、巴西（19%）、哥倫比亞（10%）
5	鋼鐵	294	墨西哥（70%）、哥倫比亞（8%）
自拉美進口			
排名	產品	金額	主要進口來源與占比
	拉丁美洲總計	6,183	
1	礦石、熔渣及礦灰	988	巴西（65%）、智利（29%）
2	銅及其製品	940	智利（95%）
3	穀類	686	巴西（82%）、阿根廷（18%）

對拉美出口			
排名	產品	金額	主要出口市場與占比
4	鋼鐵	356	巴西 (54%)、多明尼加 (10%)、墨西哥 (8%)
5	油料種子 (大豆)	299	巴西 (96%)

註：由於拉美國家貿易統計尚未更新至 2020 年，故本表仍以 2019 年製表。

資料來源：經濟部國際貿易局

綜合觀察我國與主要拉美國家的前三大進出口產品結構，在進口產品上，除自墨西哥進口積體電路、汽車、手機外，自其他國家進口多為農、礦產品、水產品與牛肉等。其中，我國自巴西進口中有 25% 為玉米、20% 為大豆；自阿根廷進口中高達六成為玉米；自瓜地馬拉與薩爾瓦多進口中逾六成皆為蔗糖。此外，咖啡亦為我自拉美國家進口主力，占我國自哥倫比亞進口的四分之一、瓜地馬拉約 19%、薩爾瓦多約 7% 等。

在礦產品上，我國自智利進口中高達七成為銅礦產品；自秘魯進口中高達六成為礦產，包括 38% 的鐵礦及 21% 的鋅礦；自哥倫比亞進口中有 37% 為煤、21% 為合金鐵；自巴西進口中有 21% 為鐵礦；自多明尼加與巴拿馬進口中亦有約 24% 為銅礦。

在水產品上，主要是我國自部分拉美國家進口大量蝦類產品，占我國自宏都拉斯進口產品高達 90%、尼加拉瓜逾 50%、貝里斯亦有約 41%。

在肉品上，我國自部分拉美國家進口大量牛肉，例如在我自巴拉圭進口產品中有高達 95% 為牛肉，目前為我國牛肉第二大進口國，僅次於美國；在我自尼加拉瓜進口產品中亦有 14% 為牛肉。由於拉美的牛隻飼養為天然放牧的草飼牛，肉質的脂肪與膽固醇較低，且價格較美國牛肉低，而深受國際市場歡迎。再加上我國與巴拉圭、尼加拉瓜簽署 FTA 後，農產品進口關稅陸續調降至零，以及近年國內肉品進口商逐漸開闢美國以外的牛肉來源，遂使得

拉美國家的牛肉進口逐年成長。

在出口產品上，不同於我國對其他拉美國家多出口塑膠製品、化學產品、不鏽鋼產品、汽機車/腳踏車零附件等，我國對墨西哥與巴西出口較高比重之電子電機產品，例如我國對墨西哥出口中有 22% 為筆電零附件、8% 為視聽設備零附件、7% 為電腦及附屬單元；對巴西出口產品中則有 15% 為積體電路。此可能反映出我國科技廠商在墨、巴兩國的投資實況，帶動自臺灣進口相關零附件，在墨國生產組裝後利用 NAFTA 或 USMCA 的關稅優惠，外銷至美國市場，或在巴西生產組裝後供應內需或出口鄰近國家的市場。根據我國貿易局統計，我對墨西哥出口逐年成長，至 2019 年出口金額約 28 億美元，較 2018 年成長 14.6%；然同時，我對巴西出口金額約 12 億美元，較 2018 年衰退 12.3%。2020 年因疫情衝擊，衝擊我對墨、巴兩國的出口貿易，分別衰退 5.3%、8.0%。

相較之下，我國亦出口許多汽機車零附件至拉美國家，例如哥倫比亞、瓜地馬拉、哥斯大黎加、巴拿馬、薩爾瓦多。部分拉美國家如尼加拉瓜、海地因有我國紡織大廠在當地設廠，而對其出口許多紡紗原料（如合成纖維、針織品等），在當地製成成衣產品後，再外銷至美國與拉美市場；此類案例包括如興、宏遠分別在尼加拉瓜、海地設立成衣廠。

整體來說，除墨、巴兩國以外，我國對多數拉美國家出口以非電子電機類產品為主。舉例而言，聚縮醛為我國對秘魯、哥斯大黎加、宏都拉斯、薩爾瓦多出口最主要產品，占我國對薩爾瓦多出口比重達 20%，對秘魯亦有 14%。不鏽鋼扁軋製品為我國對哥倫比亞、阿根廷出口最主要產品。空氣泵為我國對多明尼加、巴拿馬、貝里斯出口最主要產品。除工業產品外，我國對部分拉美國家亦出口稻米，包括尼加拉瓜、宏都拉斯與海地，尤其對海地出

口稻米之占比更高達 50% 成。另外，近年較新興產品如腳踏車等，亦逐漸成為智利與哥倫比亞主要出口產品之一，其未來潛力亦值得注意。

表 4-3 2020 年臺灣對主要拉丁美洲國家的前三大進出口產品 (HS 4 位碼)

單位：百萬美元；%

國家	與我國貿易總額 (排名)	出口 (占比)	進口 (占比)
墨西哥	3,770 (22)	筆電零附件 (22%) 視聽設備零附件 (8%) 電腦及附屬單元 (7%)	積體電路 (11%) 汽車 (10%) 手機 (9%)
巴西	3,098 (24)	積體電路 (15%) 氯乙烯 (5%) 聚縮醛 (4%)	玉米 (25%) 鐵礦 (21%) 大豆 (20%)
智利	1,481 (31)	筆電零附件 (5%) 腳踏車 (3%) 眼鏡 (3%)	精煉銅 (64%) 蘇打 (8%) 銅礦 (6%)
阿根廷	449 (52)	不鏽鋼扁軋製品 (10%) 筆電零附件 (8%) 聚縮醛 (3%)	玉米 (55%) 大豆 (12%) 起司 (5%)
秘魯	417 (55)	聚縮醛 (14%) 苯乙烯 (4%) 丙烯 (4%)	銅礦 (38%) 鋅礦 (21%) 調製動物飼料 (15%)
哥倫比亞	342 (58)	不鏽鋼扁軋製品 (6%) 腳踏車 (5%) 腳踏車零附件 (4%)	煤 (37%) 咖啡 (25%) 合金鐵 (21%)
瓜地馬拉	192 (69)	雜項化學品 (23%) 汽機車零附件 (7%) 熱軋鐵 (5%)	蔗糖 (64%) 咖啡 (19%) 蝦類 (8%)
哥斯大黎加	171 (70)	聚縮醛 (11%) 汽機車零附件 (5%) 腳踏車零附件 (4%)	內外科儀器 (37%) 鐵屬廢料 (12%) 電路開關 (9%)
尼加拉瓜	166 (72)	合成纖維 (23%) 稻米 (14%) 針織品 (12%)	蝦類 (51%) 蔗糖 (15%) 牛肉 (14%)
宏都拉斯	164 (74)	聚縮醛 (11%) 稻米 (8%) 燈泡 (8%)	蝦類 (88%) 貝類 (2%) 咖啡 (2%)
巴拉圭	155 (76)	特殊製品 (50%) 塑膠製板 (7%) 筆電零附件 (6%)	冷凍牛肉 (95%) 其他油籽 (3%) 牛肉 (0.3%)
多明尼加	145 (77)	空氣泵 (12%) 聚縮醛 (11%) 針織品 (6%)	鐵屬廢料 (36%) 銅礦 (24%) 內外科儀器 (13%)

國家	與我國貿易總額 (排名)	出口 (占比)	進口 (占比)
巴拿馬	106 (84)	空氣泵 (29%) 汽機車零附件 (6%) 塑膠製板 (4%)	鐵屬廢料 (38%) 銅礦 (23%) 內外科儀器 (13%)
薩爾瓦多	94 (87)	聚縮醛 (20%) 汽機車零附件 (10%) 其他塑膠製品 (6%)	蔗糖 (66%) 電容器 (14%) 咖啡 (7%)
海地	30 (111)	稻米 (48%) 其他針織品 (10%) 其他合成纖維棉 (5%)	鐵屬廢料 (41%) 鋁廢料 (27%) 成衣品 (22%)
貝里斯	7 (150)	空氣泵 (32%) 電子工業用化學品 (17%) 積體電路 (12%)	蝦類 (41%) 試驗機械 (15%) 其他堅果 (15%)

註：國家欄以灰底顯示者為我國現有的邦交國。

資料來源：經濟部國際貿易局

(二) 我國與拉美國家簽署經貿協定與貿易成效

1. 我國與拉美國家簽署經貿協定之現況

我國 2002 年 1 月 1 日加入 WTO 後，於 2003 年 8 月與前邦交國巴拿馬簽署《臺巴（拿馬）自貿協定》，為我國首次簽署之雙邊 FTA，對我國加入經濟整合意義重大。截至 2020 年底止，我國已和 7 個拉美國家簽訂自由貿易協定（FTA）或經濟合作協定（ECA），依序包括：巴拿馬、瓜地馬拉、尼加拉瓜、薩爾瓦多、宏都拉斯、巴拉圭、貝里斯。其中，我國與貝里斯 ECA 甫於 2020 年 9 月簽署，將於近期生效；另外，雖然巴拿馬與薩爾瓦多已與我國斷交，但 FTA 效力仍持續生效。（參表 4-4）。

除 FTA/ECA 外，截至 2020 年底止，我國已和巴拿馬、瓜地馬拉、尼加拉瓜、薩爾瓦多、宏都拉斯、貝里斯、巴拉圭、多明尼加、哥斯大黎加、聖文森、墨西哥、阿根廷等國簽署投資保障協定（BIA）。其中，巴拿馬、瓜地馬拉、尼加拉瓜、薩爾瓦多、宏都拉斯的投資保障協定已被 FTA 的投資章所

取代。另須注意的是，我國與許多拉美國家早在 1990 年代便簽署投資保障協定，然隨著時代變化，許多投資活動與議題日新月異，我國政府正持續與拉美國家洽談更新投資保障協定，以提升臺商對拉美國家投資的實質保障。（參表 4-4）

表 4-4 臺灣與拉丁美洲國家簽訂雙邊經貿協定概況

國家	協定名稱	簽署日期	生效日期
巴拿馬	臺巴投資待遇及保護協定（已廢止，由臺巴 FTA 投資章取代）	1992/03/26	1992/07/14
	臺巴自貿協定（FTA）	2003/08/21	2004/01/01
瓜地馬拉	臺瓜政府投資促進及保護協定	1999/11/12	2001/12/01
	臺瓜自貿協定（FTA）（含投資章）	2005/07/31	2006/07/01
尼加拉瓜	臺尼政府投資保障協定（已廢止，由臺尼 FTA 投資章取代）	1992/07/29	1993/01/08
	臺尼自貿協定（FTA）	2006/06/16	2008/01/01
	臺尼保護智慧財產權雙邊協定	2003/03/13	
薩爾瓦多	臺薩相互促進及投資保障協定（已廢止，由臺薩宏 FTA 投資章取代）	1996/08/30	1997/02/25
	臺薩宏自貿協定（FTA）	2007/05/07	2008/03/01
宏都拉斯	臺宏投資待遇及保護協定（已廢止，由臺薩宏 FTA 投資章取代）	1996/02/26	1996/10/20
	臺薩宏自貿協定（FTA）	2007/05/07	2008/07/01
貝里斯	臺貝政府投資促進暨保護協定	1999/01/16	1999/01/16
	臺貝經濟合作協定（ECA）	2020/09/30	待生效
巴拉圭	臺巴相互政府相互投資保障協定	1992/04/06	1992/09/11
	臺巴經濟合作協定（ECA）	2017/07/12	2018/02/28
多明尼加	臺多相互協助協定	1989/12/07	
	臺多政府投資促進暨保護協定	1998/11/05	2002/04/25
哥斯大黎加	臺哥促進暨相互保障投資協定	1999/03/25	2004/10/18
聖文森	臺聖政府投資相互促進暨保護協定	2009/12/17	2010/02/01
墨西哥	臺墨投資促進合作協定	1993/10/26	
秘魯	臺秘合作協定	2006/12/19	
阿根廷	臺阿關於投資促進及保護協定	1993/11/30	1993/11/30

註：國家欄以灰底顯示者為我國現有的邦交國。

資料來源：整理自我國經濟部「投資臺灣」網站。

2. 我國與拉美國家簽署經貿協定後之貿易實況與成效

我國與拉美國家簽署 FTA/ECA 之後，對於促進雙邊貿易的成果漸顯，尤

其在我國給予農漁產品輸臺免關稅待遇下，我國自拉美國家進口農漁畜產品金額顯著提升，例如尼加拉瓜與宏都拉斯的蝦類、瓜地馬拉的糖類、巴拉圭的牛肉、另如咖啡、芝麻等。由於我邦交國多以農牧漁業、觀光旅遊等為主要產業，與我國產業結構高度互補，因此簽署 FTA/ECA 後對於擴大我國進口該國農牧漁產品之效益明顯，受到邦交國政府高度重視。

相較來說，雖然我國產品輸往各 FTA/ECA 市場亦得適用零關稅優惠，然而基於該等國家內需市場規模有限、臺灣生產成本較高、貨物運輸至拉丁美洲成本居高不下等諸多因素，因此迄今我國出口效益相較於進口尚不顯著。此外，由於臺商實際上在邦交國投資設廠家數甚少或規模甚小，因此迄今亦不易出現廠商在當地投資設廠後輸往周邊國家市場的 FTA/ECA 衍伸效益。

以下說明我國與拉美國家簽署 FTA/ECA 後之綜合效益分析。(參圖 4-2)。

(1) 整體效益：我國與拉美 FTA/ECA 簽署國的雙邊貿易總額年均成長約 17.1%，長期而言金額雖呈成長趨勢，但大致自 2018 年起開始下滑

我國與拉美國家簽訂 FTA/ECA 後，與拉美國家的雙邊貿易總額年均成長約 17.1%，以瓜地馬拉年均成長 37.8% 為最。臺巴（拉圭）ECA 於 2018 月生效至今，與我國雙邊貿易年均成長率亦達 33.3%。與尼加拉瓜、宏都拉斯的雙邊貿易年均成長率約 10% 左右。至於巴拿馬、薩爾瓦多則僅 4.8% 左右，可能與兩國與臺灣斷交後，衝擊對兩國的出口貿易，而抵銷整體 FTA/ECA 之雙邊貿易效益。整體趨勢觀之，與拉美 FTA/ECA 簽署國之雙邊貿易總額於協定生效後前五年左右之效益較明顯，但大致自 2018 年起，該效益逐漸下滑，2018 年對多數拉美 FTA/ECA 簽署國的雙邊貿易皆呈衰退局面，對瓜地馬拉雙邊貿易更萎縮 45.4%。值得注意的是，臺巴（拉圭）ECA 於 2018

年 2 月生效後第二年起變大幅成長，相較於我對多數拉美 FTA/ECA 簽署國之雙邊貿易持續低迷，2019 年臺巴雙邊貿易額漲幅高達 70.8%，可謂是一枝獨秀，主因為我國自巴拉圭大量進口牛肉所致。

我國蔡英文總統 2016 年上任後，先後出訪巴拿馬、巴拉圭、尼加拉瓜、宏都拉斯、瓜地馬拉、薩爾瓦多。蔡總統強調「踏實外交、互惠互助」為我國與拉美邦交國的合作方針，期望將過去對邦交國採取的單向經援，擴展為永續發展的經貿合作關係，並將產業和市場的發展一併列入考量，以因應全球局勢變化，鼓勵臺商赴拉美邦交國投資布局。惟或許受限於拉美地區地理位置遙遠，且我商對當地國情及投資環境較不熟悉等因素，臺商赴拉美邦交國的投資金額未見明顯成長。

另外，為因應拉美邦交國龐大的經濟建設發展需求，拉美政府擴大編列預算，以政府採購方式，採購如電動車輛、電腦設備、醫療或衛生、能源設施等產品或服務。鑒於在海外推動基礎建設與公共工程為我國近年發展重點，透過擴大「海外投資開發股份有限公司」(OPIC) 的功能，有效投入我國在友邦國家的重大工程計畫及投資標案。

(2) 進口效益：自拉美 FTA/ECA 簽署國進口農漁畜產品之效益顯著，年均成長率高達 29.7%，尤其反映在尼加拉瓜與宏都拉斯的蝦類、瓜地馬拉的蔗糖、巴拉圭的牛肉

我國與拉美國家簽訂 FTA/ECA 後，自拉美國家進口效益顯著，整體進口金額年均成長率高達 29.7%，尤以巴拉圭為最，自 2018 年 2 月生效後至 2020 年止，年均成長率高達 53.8%，等於是逐年翻倍成長。其他如巴拿馬、宏都拉斯、尼加拉瓜亦有超過 20% 以上的年均成長率。以下分述之。

我國與尼加拉瓜之臺尼（加拉瓜）FTA 於 2008 年 1 月生效後，我自尼國進口金額從生效前不到 2,000 萬美元，至 2020 年已高達 1.4 億美元，13 年間（2008-2020）進口成長率達 835%。主因為我國自尼國大量進口蝦類，占我自尼國總進口比重從生效前不及 1%（金額約 100 萬美元），至 2020 年占比已大幅成長至 50%（金額約 7,300 萬美元），為我自尼國進口最主要產品。

我國與宏都拉斯之臺薩宏 FTA 於 2008 年 7 月生效後，我自宏國進口金額從生效前 2,000 萬美元左右，至 2020 年已高達 1 億美元，13 年間（2008-2020）成長率高達 364%。主因為我國自宏國大量進口蝦類，占我自宏國總進口比重從生效前不及 1%（金額不到 100 萬美元），至 2020 年占比已大幅成長至 85%（金額約 9,350 萬美元），為我自宏國進口最主要產品。

我國與瓜地馬拉之臺瓜（地馬拉）FTA 於 2006 年 7 月生效後，我自瓜國進口金額從生效前 2,000 萬美元左右，至 2020 年已達 8,000 萬美元，15 年間（2006-2020）成長率高達 260%。主因為我國自瓜國進口大量糖類，占我自瓜國總進口比重從生效前的 15%（金額不及 2,000 萬美元），至 2020 年占比已大幅成長至 60%（金額達 5,050 萬美元），為我自瓜國進口最主要產品。

我國與巴拉圭之臺巴（拉圭）ECA 於 2018 年 2 月生效後，我自巴國進口金額從生效前不到 4,000 萬美元，至 2020 年已逾 1 億美元，3 年間（2018-2020）成長率高達 210%。主因為我自巴國進口大量牛肉，2020 年占我自巴國總進口比重高達 95%，金額達 1.2 億美元，為我自巴國進口產品最大宗。

28

28 聯合新聞網，2020 年 9 月 25 日，「台灣第二大牛肉進口國竟是它 金額 13 年成長 55 倍」，
<https://udn.com/news/story/7238/4888394>

除此之外，咖啡亦是我國自拉美國家進口之主要產品。咖啡為高經濟價值作物，拉美地區因過往歷史因素與得天獨厚的氣候條件，使拉美地區成為全球四大咖啡產區之一。根據 ITC Trade Map 統計，2019 年全球前十大咖啡出口國中就有 3 個拉美國家，巴西為全球最大咖啡出口國，哥倫比亞與宏都拉斯則分別排名第四大與第八大。而在 2019 年我國咖啡十大進口國中，拉美國家就占了 4 個，分別為巴西（第二大）、哥倫比亞（第五大）、瓜地馬拉（第七大）、尼加拉瓜（第九大）。

在品種上，拉美國家的咖啡屬於品質較高的阿拉比卡豆 (Arabica)，而廣受國人喜愛，目前國內超商如 7-11、全家等所沖泡的咖啡高達九成為此類阿拉比卡豆。在我國與部分拉美國家簽訂 FTA/ECA 後給予咖啡輸臺免關稅待遇之下，正帶動這些國家的咖啡對臺出口大幅成長。以臺瓜（地馬拉）FTA 為例，我國自瓜國進口咖啡之比重從生效前約 3%，至 2020 年已上升至 16%，已成為我國自瓜國進口第二大產品。（參圖 4-2）

(3) 出口效益：對拉美 FTA/ECA 簽署國之出口金額微幅成長，年均成長率僅 2.5%，整體效益較不顯著，且大致自 2018 年起開始下滑

我國與拉美國家簽訂 FTA/ECA 後，對拉美國家出口雖有成長，但漲幅不大，年均成長率僅 2.5%，漲幅最高者為宏都拉斯，亦僅有 5%，最低為尼加拉瓜，不及 1%，可見整體效益並不顯著。在 2018 年前後，對這些國家出口更呈下降趨勢。

我國與拉美國家簽訂 FTA/ECA 簽訂後，對我國對拉美國家出口雖微幅成長，但整體效益較不顯著，有較多出口成長者為瓜地馬拉、宏都拉斯、巴拿馬、薩爾瓦多，後兩國在與我國斷交後，出口便恢復斷交前水平。這類

FTA/ECA 生效後，對拉美國家出口產品較多者為塑膠製品、化學產品等。

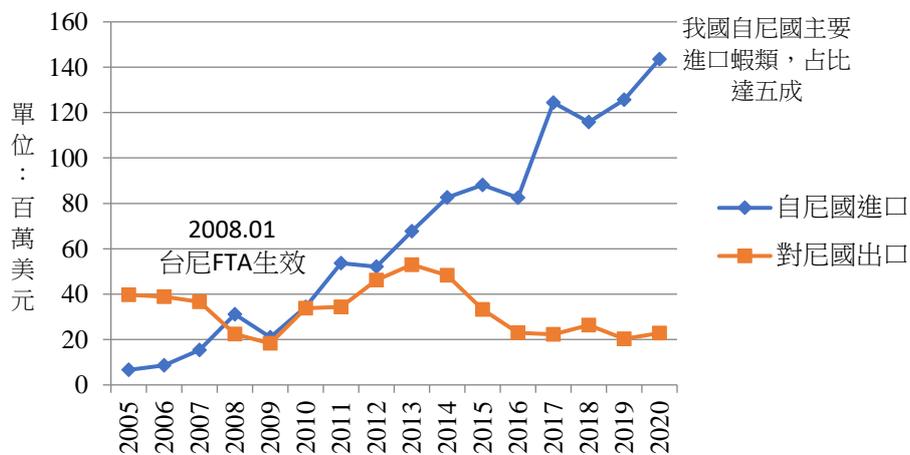
臺瓜（地馬拉）FTA 於 2006 年 7 月生效後，對瓜國出口大抵在 1.2 億美元徘徊，曾於 2015 年一度衝至 1.8 億美元。深究其出口結構，在生效前（2005 年），對瓜國主要出口礦物燃料、車輛零附件、人造纖維，生效後（2015 年）除礦物燃料外，另兩大產品為塑膠製品與化學產品。

臺薩宏（都拉斯）FTA 於 2008 年 7 月生效後，對宏國出口逐年成長，從生效前約 4,000 萬美元，至 2015 年曾高達 9,000 萬美元，但自 2019 年起開始下滑。深究其出口結構，在生效前（2006 年），對宏國主要出口車輛零附件、機械與零件，生效後（2015 年）除機械與零件外，塑膠製品躋升為出口產品最大宗。

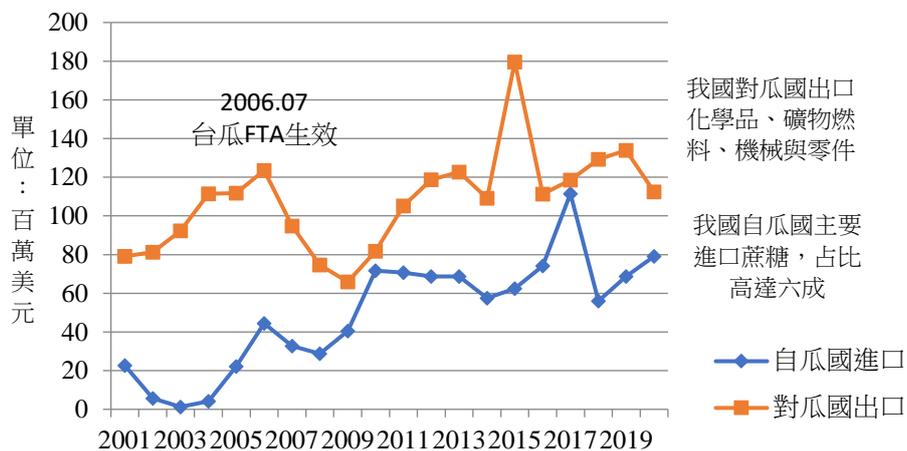
臺巴（拿馬）FTA 於 2004 年 1 月生效後，對巴國出口金額從生效前的 1.2 億美元，2004 年便快速成長至高達 2.5 億美元，主要出口電機設備，然在 2017 年 6 月兩國斷交後，對巴國出口立即跌回 1.2 億美元左右，2020 年更不及 1 億美元。雖然臺巴 FTA 不受斷交影響而持續生效，但臺商很可能因斷交因素，影響對巴國出口貿易與投資布局的意願。

臺薩（爾瓦多）宏 FTA 於 2008 年 3 月生效後，對薩國出口成長至高達 9,000 萬美元，2012 年更一度達到 1.4 億美元高峰，主要出口塑膠製品，占我對薩國總出口比重高達 90%；然隨著兩國於 2018 年 8 月斷交後，對薩國出口便屢屢下降，2020 年已將至不及 6,000 萬美元，為近期新低。

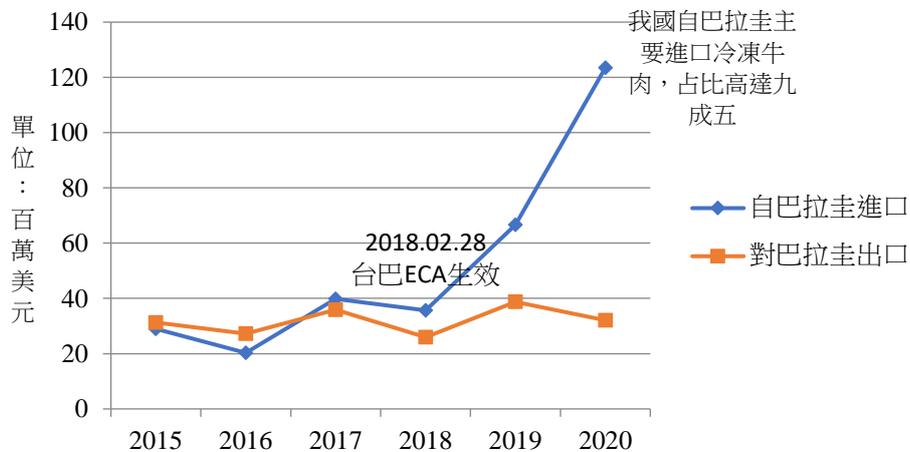
尼加拉瓜



瓜地馬拉



巴拉圭



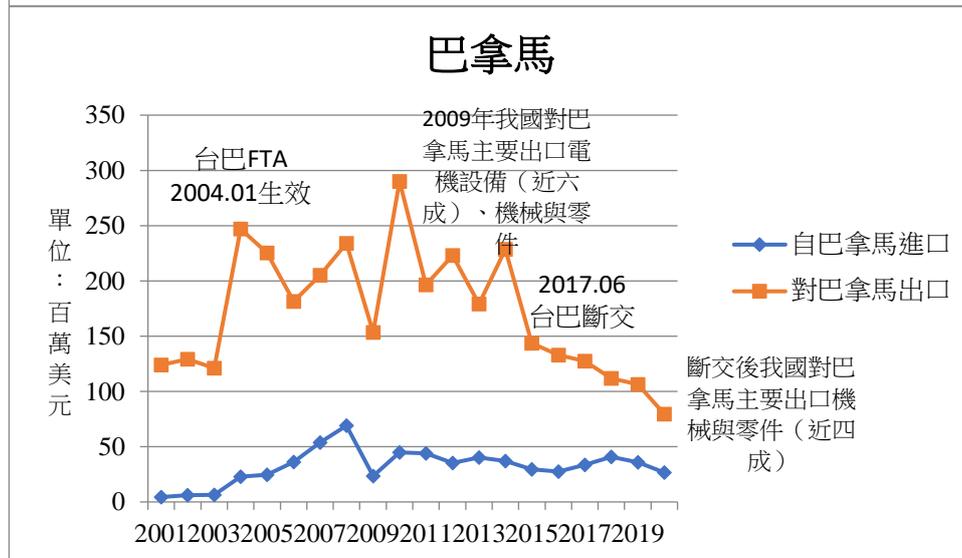
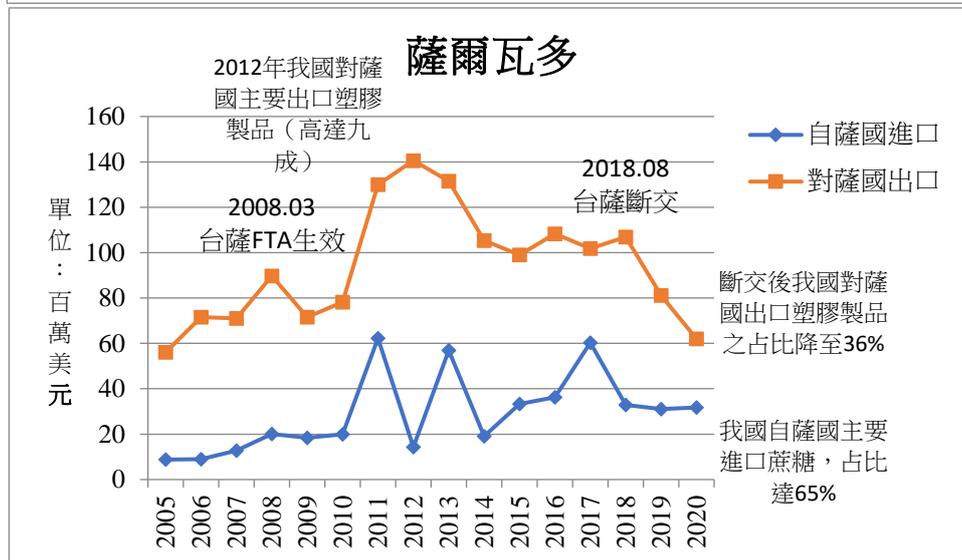
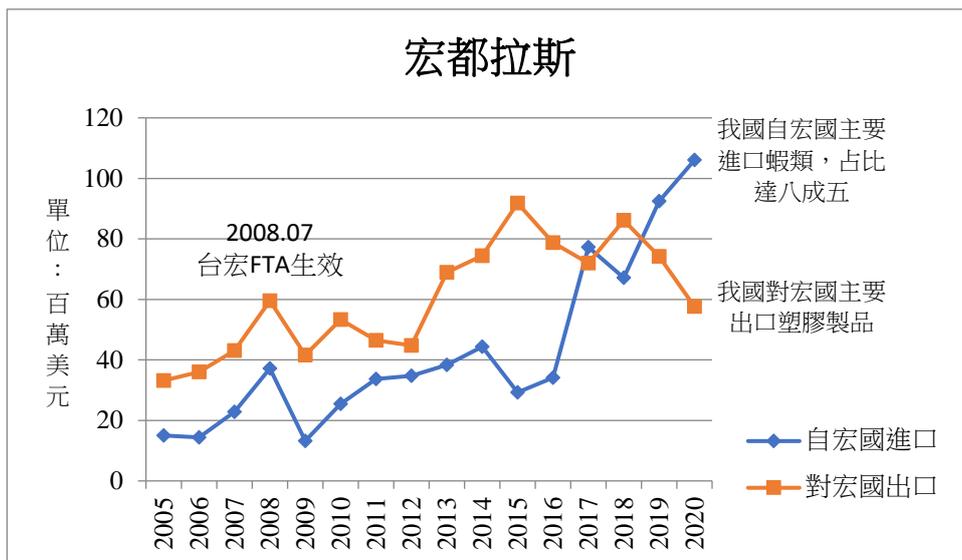


圖 4-2 臺灣與簽訂 FTA/ECA 之拉丁美洲國家進出口貿易概況

（三）相關援助計畫

我國透過國際合作發展基金會（簡稱國合會）對拉美國家（含非邦交國）展開許多合作計畫，包括：農技團、醫療團、醫事人員訓練計畫、華語教師派遣專案、海外服務工作團、外交替代役等形式。以農業合作為例，我國多年來透過農技團協助拉美國家發展農業，例如我國與尼加拉瓜於 1971 年 10 月首次簽訂農業技術合作協定，1973 年我國農技團便前往尼加拉瓜展開合作，迄今已執行許多重要的農業合作計畫，例如稻作生產改進、農產品行銷、海水養殖等計畫。其他重要計畫包括：我國在宏都拉斯正執行酪梨產能擴充與擴大栽培計畫、森林蟲害管理計畫等；在瓜地馬拉執行竹產業計畫等；在巴拉圭執行蘭花生產輔導計畫、鴨嘴魚苗繁殖計畫等；在聖露西亞執行香蕉產量提升計畫等；在海地執行稻種生產強化計畫等。²⁹

上述合作計畫雖帶有援助性質，但因為農業技術與資材皆為我國提供，計畫執行過程中協助當地農民發展相關能力及技能，以強化該國農產品生產量與農業實力，同時帶動我國農業機械、肥料等資材產業拓展當地市場。

29 財團法人國際合作發展基金會，「合作計畫」，

<https://www.icdf.org.tw/ct.asp?xItem=335&CtNode=29779&mp=1>

二、臺商投資拉丁美洲概況與最新投資趨勢

（一）臺商對拉丁美洲投資概況

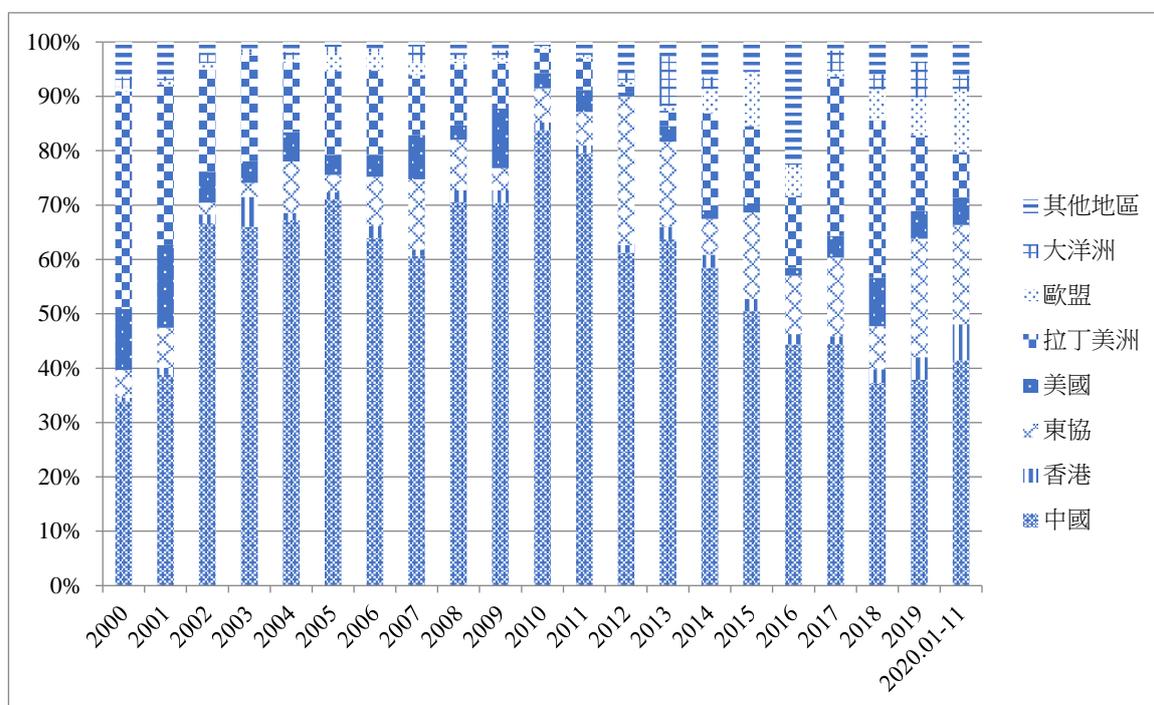
近 20 年來我國對外投資大抵呈成長趨勢，經我國經濟部投審會報備至全球各國的累計投資案件計 61,954 件，累計投資金額共計 3,457 億美元。而中國大陸長期為我國對外投資最主要目的地，但自 2010 年後逐漸下降，至 2018 年、2019 年更呈現急凍狀態。根據投審會統計，截至 2020 年 11 月止，我對全球各國的累計投資金額共計 3,457 億美元，對中國大陸累計投資金額約 1,921 億美元，占我對外累計投資比重超過一半（55.6%）。然從長期趨勢觀之，我對中國大陸投資占我對外總投資之比重已逐漸下降，2019 年已降至低於四成（37.9%）。2020 年 1 月至 11 月，我對中國大陸投資約 56 億美元，占對外總投資比重回升至 50.4%。

若單純從投審會公布數據觀察，拉丁美洲長年為我國第二大投資地，截至 2020 年 11 月的累計投資金額達 543 億美元，占我對外累計投資比重約 15.7%，僅次於中國大陸。2020 年 1 月至 11 月，我對拉丁美洲投資金額約 11.4 億美元，較 2019 年同期衰退 10.9%，占比約 8.4%。然深究之，對拉美的投資主要流入英屬維京群島、開曼群島、百慕達等「避稅天堂」³⁰，2017 年、2018 年占我對外投資比重超過 28%。若排除上述避稅天堂後，東協實為我國對外投資第二大地區，我對拉丁美洲的投資金額規模低於其他地區。如扣除前述對避稅天堂或對巴拿馬（服務業）之投資，臺商在拉美投資仍高

30 基本上，國際上跨國異常資金流向，多是由法令限制高、稅負或交易成本高的地區，移往相對法規限制少、稅負及成本較低且資料隱密性高的地區，而上述具有吸引各種資金大量進入之地區，即為一般俗稱的「避稅天堂」。

度集中在墨西哥和巴西，其餘國家的投資件數與金額均甚小。(參圖 4-3)³¹

值得注意的是，2019 年以後我對拉美地區投資漸減，2018 年對拉美投資尚有 66 億美元，2019 年已降至 15 億美元，占我對外投資比重亦從 28.9%，攔腰折斷至 14.0%，2020 年 1-11 月更進一步下降至 8.4%。深究之，主要為我國資金流入加勒比海英國屬地（如英屬維京群島、開曼群島）大幅減少，2018 年尚有 59 億美元，至 2019 年已跌至 13 億美元，從而拖累我對拉美地區的投資表現。(參圖 4-3)



資料來源：經濟部投審會

圖 4-3 臺灣對主要地區或國家之投資比重變化

進一步觀察我國對拉美主要國家投資統計，前兩名為加勒比海英國屬地、

31 根據我國投審會定義，「中南美洲」為墨西哥以南（包含墨西哥）的地區，包括加勒比海群島、巴西、智利、阿根廷等。此與本案所使用的「拉丁美洲」範圍一致，故以下皆稱「拉丁美洲」。

百慕達，皆為避稅天堂，排名第三為巴拿馬，累計投資金額達 18 億美元。再其次為巴西，累計投資金額達 4 億美元。由於我國投審會並未公布對墨西哥的投資數據，若根據墨西哥經濟部統計，1999 年至 2019 年間，我國對墨西哥累計投資金額約 10.5 億美元，大約在巴拿馬之後、巴西之前。(參表 4-5) 從近年投資趨勢觀察，我國資金流入拉美避稅天堂大幅減少，是我國對拉美地區投資金額大幅減少之主因，雖然對墨西哥、巴西持續有投資，但規模並不大，至於對拉美中小型國家的投資近年更趨近於零。整體而言，近年我國對拉美地區實際上的投資表現仍有很大的成長空間。

表 4-5 近年臺灣對拉丁美洲主要國家投資金額 (至 2020 年 11 月)

單位：百萬美元

	2017	2018	2019	2020.01-11	1952-2020.11
拉丁美洲	6,100	6,590	1,539	1,136	54,312
加勒比海英國屬地	5,920	5,914	1,310	670	47,186
百慕達	115	626	69	37	3,824
巴拿馬	31	23	83	0	1,803
墨西哥*	-33	-64	19	17.8 (2020.01-09)	1,068 (1999-2020.09)
巴西	20	0.2	8	8	409
尼加拉瓜	0	0	0	0	145
薩爾瓦多	0	0.1	0	0	57
其他地區	14	27	69	30	890

註 1：「加勒比海英國屬地」包括英屬開曼群島、英屬維京群島。與百慕達皆屬於所謂的「避稅天堂」。

註 2：「墨西哥*」為墨西哥經濟部統計，由於我國投審會並無對墨西哥之統計，故以當地國統計顯示。

資料來源：經濟部投審會

如以投資產業別觀察，根據投審會 2020 年 1-11 月統計，除對避稅天堂（如加勒比海英國屬地）的投資多投入金融業外，對其他拉美國家的投資主要投入到製造業（約 1.9 億美元），包括：金屬製品製造業（5,142 萬美元）、

電腦、電子產品及光學製品製造業（4,867 萬美元）。亦有投入至批發及零售業，約 6,060 萬美元。

以下根據本研究所區分之拉丁美洲四大區塊，擇臺商投資金額較大國家，逐一說明臺商在當地投資現況。

1. 墨西哥

根據墨西哥經濟部統計，1999 年至 2019 年間，臺灣對墨西哥累計投資金額約 10.5 億美元，占墨西哥總吸引外資比重約 0.2%，為環太平洋國家中，第四大投資墨西哥的國家，僅次於日本（266 億美元）、韓國（68 億美元）、中國大陸（12 億美元）。2019 年，墨西哥自臺灣吸引外資金額約 1,900 萬美元，2020 年 1-9 月為 1,780 萬美元。由於臺灣對墨西哥投資據悉並非全部直接來自於臺灣，故實際臺商投資金額應大於墨國經濟部統計。

在投資產業上主要以工業製造、貿易類及其他服務業為主。工業製造方面，主要產品有工業用伺服器、電腦、LED 電視組裝、汽車零配件、塑膠射出、紡織成衣、馬達、家具、電扇、玩具等。主要臺廠如鴻海、英業達、緯創、和碩、華碩、明碁、大同、達達、技嘉、寶成、毅嘉、台達電、年興紡織、南緯紡織、加州紡織、東元電機、環隆電氣、廣華、永豐餘、六方精機等。

前述廠商多位於美墨邊境，過去係利用 NAFTA 的關稅優惠，將產品組裝後外銷至美國市場。如以貿易活動為主的廠商，則多位於首都墨西哥市，在當地經營項目主要是電腦及周邊設備、手工具、汽車零組件、文具、鞋材、皮包材料、禮品、雜貨、手錶、手工藝品、玩具及食品商等。

2. CPTPP 成員國

(1) 智利

根據智利官方統計，迄今臺商至智利投資金額總計僅 1,410 萬美元，然該統計只涵蓋我國直接赴智利投資廠商與金額，不包括以第三國登記公司前往投資臺商，因此應遠小於我國廠商當地實質投資的規模。

臺商在智利主要從事禮品百貨進口批發零售業、鞋類、紡織布料、成衣進口批發零售、資通訊產品進口、織襪廠、塑膠包材廠、美耐皿產品、食品加工、海空運承攬、旅遊業、餐飲業等行業。

近年來，因應智利及南美洲鄰近國家市場通訊、網路等服務業市場蓬勃發展，同時運用智利經貿情勢穩定之優勢，我國已有友訊科技 (D-Link)、冠捷科技集團 (AOC)、華碩電腦 (ASUS) 及水果貿易商等，陸續在智利設立南美洲區域營運中心或銷售據點，為拓展智利及鄰近秘魯、厄瓜多及哥倫比亞等市場，長榮海運 (Evergreen) 亦於 2018 年在智利成立分公司。未來伴隨南美洲經濟逐漸復甦，市場需求增加，我大型廠商應把我機會繼續以國際企業形式積極投入智利及南美市場。

(2) 秘魯

由於臺商對秘魯投資金額不高，雙方主管機關均無我國在秘魯投資之完整數據。根據貿協網站，累計至 2019 年，我國對秘魯投資金額約 1 億美元，多為個人獨資，主要投資產業包括汽機車零組件、工業用縫紉機零配件、資通訊產品、玩具、自行車、木材、水產加工、船務代理、旅行社、地產開發等，大部份在首都利馬。

3. 南方共同市場

(1) 巴西

依據我國投審會資料，自 1952 年 2019 年止，我國對巴西投資金額累計為 4 億 50 萬美元。2019 年當年度臺灣對巴西投資約 813 萬美元，主要投資產業包括電腦、電子及光學產品製造業、批發及零售業、進出口業為主，產品包括代工生產智慧型手機、電腦及周邊產品等。主要臺廠有鴻海、華碩、仁寶、技嘉、宏碁、泰金寶、台達電、亞旭電腦等。

我國業者對巴西的投資以鴻海集團作為代表。鴻海於 2003 年前進巴西市場，當時為加強與手機大廠諾基亞（Nokia）的合作，併購芬蘭供應商藝謀（Eimo Oy），接受藝謀在巴西 Manaus 的生產線。而後鴻海在巴西並無大規模拓展計畫，直至 2011 年上半年時，鴻海董事長郭台銘與當時巴西總統羅賽伏（Dilma Rousseff）會面，表示鴻海自 2011 年下半年後將積極展開對巴西的投資，主要生產智慧型手機、平板電腦、筆電及其他一般消費電子產品。

近年美中貿易衝突下，蘋果要求產線移出中國大陸，旗下代工大廠鴻海可能擴大對中國大陸以外地區產線之產能，例如巴西。根據最新報導顯示，蘋果旗下首款支援 5G 的新機「iPhone12」系列機種以獲得巴西國家通訊管理局（ANATEL）的認證，而在 ANATEL 公開資料中，鴻海除了在中國大陸之外，也計畫在巴西、印度生產 iPhone 12 Pro 新機。

(2) 阿根廷

我國廠商在阿國之實際投資件數與金額難以核計，阿根廷臺灣商會目前約有近 60 位會員廠商，依該會估計，我國旅居阿根廷之國人約 1 萬人，主

要投資產業：從事自助超市、餐飲、進出口貿易、旅遊服務、醫療、汽車保養、汽車零配件進口、電腦零配件進口及電腦組裝、沖洗相館及鐘錶零售、漁業捕撈、海運、通訊、房地產、旅館、停車場、網咖及電話服務店、食品加工、清潔用紙製造業、手套製造業、塑膠品製造業及農牧業，另部分第二代移民從事律師、會計師、醫生等專業領域行業。

(3) 巴拉圭

巴拉圭為我國在南美洲唯一邦交國。由於臺商對巴拉圭投資金額不高，雙方主管機關均無我國在巴拉圭投資之完整數據。根據貿協網站，累計至 2019 年，我國對巴拉圭統計金額達 1 億 5,700 萬美元，主要投資行業包括塑膠製品、塑膠袋、釣具、木材加工、木材地板、玩具、電扇、皮件、輪胎、百貨業等。臺商事業主要集中在巴拉圭首都亞松森市及東方市，為 1970 年代後自臺灣移出從事貿易的臺商。

巴拉圭在 1995 年加入南方共同市場之前，採自由進口政策，鄰國巴西及阿根廷則未開放市場，使巴拉圭以巴西為市場的轉口貿易蓬勃發展。由於東方市地處在巴西及阿拉根的交界，地利之便吸引許多巴西百貨業者及單幫客大量湧入該市批貨，全盛時期巴拉圭約 30% 稅收來自該市。

在此背景下，多數臺商在巴拉圭多從事百貨轉口貿易，例如中南美洲臺灣商會張德輝名譽總會長便於當地從事眼鏡代理等雜貨轉口貿易。而後因南方共同市場成立，巴西政府大幅縮減旅客攜帶入境物品金額，並自邊境關卡嚴加檢查，衝擊東方市的轉口地位，未來東方市的轉口出口作法亟需轉型升級。

4. 邦交國及與我簽署 FTA/ECA 前邦交國

考慮到邦交國及與我簽署 FTA/ECA 之前邦交國的市場規模較小、投資環境不佳等因素，過去雖因邦交情誼及臺商較早布局，因此曾經吸引如興、中國唯一製衣廠等較大型廠商投資設廠，但在 2005 年以後一方面全球紡織品配額取消，另一方面則因中國大陸、越南等新興市場逐漸崛起，吸引更多臺商前往投資設廠，以致近年至邦交國與前邦交國設廠甚為稀少，或甚至自邦交國撤資。³²目前，在邦交國營運廠商（含早期移民投資僑商）多以農業、服務業或進出口貿易、小型加工廠為主，除 1990 年代投資之如興等廠商外，近年已鮮少較大規模廠商投資設廠。以下整理主要臺商在當地投資概況。（參表 4-6）

表 4-6 主要臺商對邦交國（含前邦交國）投資概況

國家	廠商	相關產業	營運概況
尼加拉瓜	福綠農場股份有限公司	農業	成立農場，生產稻米
	中國唯一製衣廠股份有限公司	紡織業	成衣工廠
	鼎大股份有限公司	紡織業	成衣工廠
	如興股份有限公司	紡織業	成衣工廠
	新光集團	觀光旅遊業	與互助營造及老爺酒店合資設立尼加東方開發公司，投資項目包括 Hotel Crowne Plaza 飯店、Plaza Inter 購物中心及國際會議中心
瓜地馬拉	開陽集團	太陽能電廠、光電農業生技	設立太陽能電廠
	壽逸有限公司		生產汽車零件
	盈賀企業有限公司		生產玻璃五金、鋁製窗鎖及門把、磁性砂窗網及磁性門簾、遮雨棚
	泛台實業股份有限公司		生產工業安全防護用品/ 交通安全防護用品
	永煦貿易有限公司		生產家具五金配件、螺絲扣件、裝潢建材、

32 例如，如興與其他臺商自薩爾瓦多撤資。

國家	廠商	相關產業	營運概況
			手工具
	鴻意有限公司		生產不織布、香蕉袋、溫室帳篷、麻袋、網袋、PP 編織袋、咖啡保鮮袋、不織布購物袋
宏都拉斯	INPROTECA	紡織	生產紡織配件、針線進口
	UNIVERSAL PLASTIC & PACK S. DE R.L.	塑膠業	生產塑膠包裝袋
	東巨集團	農漁產加工、採購貿易	在當地經營農業（芝麻契作）、漁業、礦業等領域，亦發展渡假村
	臺灣糖業股份有限公司 宏都拉斯辦事處	農業	生產咖啡
	臺農投資（宏都拉斯）股份有限公司	農業	生產酪梨
	海洋福星生物科技股份有限公司	養殖業	從事海參貿易與智慧養殖業
	HONDUTAI S.A.	養殖業	專營白蝦、蝦苗養殖及銷售
LIOPA METALES S.A.	礦業	專營金、鐵、銅	
巴拉圭	車王電子股份有限公司	汽車業	生產電子零組件及電動工具、電動巴士
	華德動能科技股份有限公司	汽車業	生產電子零組件及電動工具、電動巴士
	億鴻系統科技股份有限公司	資通訊業	專營智慧能源管理服務、物聯網方案及大數據分析、資訊溝通整合及應用系統服務、通訊設備維修服務
	福壽實業股份有限公司	農業、食品加工業	
巴拿馬	Miyota International S.A	錶類貿易	從事錶類進出口貿易
	長榮海運	運輸	設立分公司
	兆豐銀行	金融業	設立分行。為拉美境內第一家台資銀行，目前業務主要是提供金融服務給當地巴拿馬人及中美洲諸國
多明尼加	中南美洲臺灣商會 張崇斌總會長	醫療業	經營醫院及醫材產品貿易
	開陽集團	太陽能	結合太陽能與智慧農業，在當地發展光電農業生技
海地	宏遠興業股份有限公司	紡織業	設立成衣廠
	宣德能源股份有限公司	能源	太陽能電板
聖克里斯	宣德能源股份有限	能源	太陽能電板

國家	廠商	相關產業	營運概況
多福	公司		
哥斯大黎加	中南美洲臺灣商會 青商會林煒翔會長	貿易	辦公椅、3C 產品貿易

註：國家欄以灰底顯示者為我國現有的邦交國。

資料來源：本研究自行整理

（二）臺商在拉丁美洲投資動機與目的

臺商至拉丁美洲的製造業投資動機有以下三種模式：第一，以拉丁美洲地區作為最終內需市場，而前往當地設廠生產，再透過當地經貿整合網絡輸往其他拉丁美洲國家，以南方共同市場（MERCOSUR）國家為代表，包括：巴西、阿根廷、巴拉圭、烏拉圭。其他區域內重要的關稅同盟包括：安地諾集團（Andean Community）、中美洲共同市場（CACM）、加勒比海共同市場（CARICOM）、太平洋聯盟（PA）等。

第二，在拉丁美洲地區投資設廠，作為生產基地，再透過區域經貿整合網絡或優惠措施輸往歐美國家，以墨西哥為代表。墨西哥毗鄰於美國南方，鄰近美國市場，且為 NAFTA 及新簽署之《美墨加協定》（USMCA）的成員，享有免關稅及配額的優惠，優越的地理位置與經貿協定優惠，使墨西哥成為美國與加拿大所需勞力密集型產品的最佳生產基地。其他代表性案包括：《美國—中美洲與多明尼加自貿協定》（CAFTA-DR），使中美洲四國（尼加拉瓜、瓜地馬拉、宏都拉斯、薩爾瓦多）得以透過該協定，將產品銷往美國市場。

第三，作為第三地投資的跳板，以加勒比海英國屬地等避稅天堂為代表。臺商將資金投入避稅天堂，可能有規避租稅或對外投資審查機制（特別是對中國大陸）等之考量。惟該趨勢因 2018 年 5 月英國通過「反洗錢與禁運法

案修正案」，將對洗錢與逃漏稅部分的資金有所影響，但估計對作為第三地投資地跳板的投資行為影響不大。³³

整體上，拉丁美洲地區可作為我國臺商欲進入消費能力較高的歐美市場之樞紐角色，亦即在拉丁美洲國家設廠生產，再輸出到歐美地區，可同時享受低生產要素價格及歐美國家貿易優惠措施，或 FTA 所提供之低關稅的雙重優惠。

此外，我國與該地區邦交國之 FTA 優惠，及其區域經濟整合進展，亦有助於廠商進行投資布局。目前與我國簽有 FTA 之拉丁美洲國家包括：瓜地馬拉、尼加拉瓜、薩爾瓦多、宏都拉斯。

臺商投資拉美地區的代表性案例包括：鴻海在墨西哥生產消費性電子產品、車用電子、智能電子等。華碩在墨西哥、巴西、阿根廷、哥倫比亞、秘魯、智利生產相關 3C 資訊產品。台達電在墨西哥專營能源管理整合方案，亦在巴西生產電源及零組件、自動化設備等。英業達在墨西哥生產筆電及伺服器。緯創資通在墨西哥生產資通訊產品。整體上，臺商多前往墨西哥與巴西投資，對墨西哥主要是著眼於鄰近美國市場，可運用 USMCA 的關稅優惠，出口至美國市場；對巴西則聚焦在深耕當地龐大的內需市場。

33 2018 年 5 月 1 日，英國下議院通過「反洗錢與禁運法案修正案」，2020 年在英國海外領地（包括開曼、維京、百慕達群島）的登記註冊公司，將被要求不得隱匿公司背後的實質受益人。屆時，公司股東及所有權人將被揭露；倘有洗錢與逃漏稅等不法行為，執法單位便可更容易地循線追查，甚至查扣這些境外公司的銀行帳戶。此修正案僅對洗錢與逃漏稅部分的資金有所影響，對作為第三地投資地跳板的資金影響不大。

參 江文基，2018 年 12 月，「臺灣對外直接投資結構改變及其意涵分析」，中華經濟研究院 WTO 及 RTA 中心專欄，<https://web.wtocenter.org.tw/Page.aspx?pid=317147&nid=252>

伍、臺商在拉丁美洲參與全球供應鏈情形

一、臺商因應全球供應鏈變革之最新投資趨勢

2018 年美中貿易衝突升溫，跨國企業紛紛調整在中國大陸產能以規避美國報復性關稅，自此啟動最新一波的全球供應鏈朝向「去中心化」、「區域化」及「短鏈革命」等不同趨勢發展的風潮。2020 年初開始，新冠肺炎疫情相繼在全球爆發，因疫情造成國際航班停止、人流與物流管制、疾病傷亡、消費活動與需求降低等，導致全球市場需求大幅萎縮。各國經濟活動因疫情衝擊而呈現不同程度的停擺，部分產業供應鏈亦陷入原物料與零配件等來源中斷的「斷鏈」危機。³⁴新冠肺炎疫情不僅導致全球經濟同步大幅衰退，也加速全球供應鏈的變革，一方面凸顯全球化下供應鏈過度集中的脆弱性，同時也升高供應鏈必須多元化、區域化、永續發展等迫切性。

過去以來，由於臺商在許多產業供應鏈上居於關鍵位置，任何一個環節停擺，都可能衝擊臺商的營運與布局，因此早在美中衝突之前，部分臺商為分散投資與生產風險，已實施投資分散化策略，在不同區域、國家投資布局。實例如臺商因中國大陸出口產品被歐美國家課徵高額反傾銷稅，而將中國大陸產線遷移至東南亞國家。2018 年以後，為減緩美中衝突或疫情帶來的衝擊並因應後疫情時代的到來，臺商最新投資布局已思考在海外布局更須朝分流、多元供應、短鏈化方向發展，減緩對中國大陸市場的依賴。

易言之，為分散供應鏈過度集中在中國大陸所可能產生的斷鏈風險，再加上為降低天災及地緣衝突的影響，臺商已注意到供應面應避免集中在同一

34 陳添枝、顧瑩華，2020 年 9 月，「COVID-19 對全球產業供應鏈的影響及臺灣的挑戰」，《經濟前瞻》第 191 期，頁 28-34。

地方、國家或企業，以因應全球供應鏈正逐漸朝向分流化、分散化、多元化、去中心化、短鏈化的方向發展，以更貼近最終市場。在「多鏈」策略下，部分外銷導向且較有能力遷廠的臺商已陸續將產線撤離中國大陸，並前往東南亞、印度、東歐、墨西哥等生產成本較低的國家，或調整中國大陸及海外地區的產能比重，以建立備援基地（second source）。

依據我國投審會統計，2018 年以後，臺商至中國大陸投資案件與金額逐年降低，2019 年更降至近期新低，年投資金額降至 42 億美元，占我當年對外投資比重亦降至約 37.9%。同時，我對東協投資金額成長至 24 億美元，占比提升至 21.8%。根據中華經濟研究院《2019 年對海外投資事業營運狀況調查分析》報告，在美中貿易衝突因應上，有 57.3% 的受訪企業表示將增加對新南向國家的投資，其中以資訊電子產業的 70% 最高，顯示在美中貿易衝突下，新南向國家積極吸引臺商前往投資的趨勢愈發明顯。³⁵ 例如，我國電子大廠和碩前往印尼、越南；鴻海前往越南、印度；緯創重新回到菲律賓蘇比克灣等。

2020 年因新冠疫情衝擊，因中國大陸自 4 月後工廠逐漸復工，且經濟逐漸復甦，因此我對中國大陸投資逐漸回溫，尤其以資訊電子產業最為明顯。³⁶ 在此同時，臺商至東南亞、南亞投資件數與金額亦持續升高，擴大在中國大陸以外的生產據點。

相較來說，2018 年以後臺商前往拉美投資之比重有下滑趨勢，2019 年

35 經濟部投審會委託，中華經濟研究院編撰，2019 年 12 月，「2019 年對海外投資事業營運狀況調查分析」，<https://www.moeaic.gov.tw/news.view?do=data&id=1410&lang=ch&type=studyReport>

36 聯合新聞網，2020 年 12 月 24 日，「防疫好、復產快 台商投資額大增」，<https://udn.com/news/story/7333/5117022>

我對拉美投資金額約 15 億美元，占我對外投資比重約 14%，2020 年更進一步降至 11 億美元、占比 8%，且投資金額包含設立控股公司，實質投資（如設廠）金額相對有限。在至拉美國家投資中，臺商至墨西哥、巴西投資金額雖成長，但根據地主國統計僅微幅成長，2020 年更因疫情衝擊而出現衰退。依據墨國經濟部統計，2020 年 1-9 月我對墨國投資金額約 1,780 萬美元，較 2019 衰退 6.3%；另根據我國統計，2020 年 1-11 月對巴西投資金額約 800 萬美元，與 2019 年持平。³⁷這些似乎顯示雖然在「短鏈」策略下，因墨西哥鄰近北美市場及且為 USMCA 的成員，可能吸引臺商將產線遷移至墨西哥，以就近供應北美市場，然而實際上多數較小規模臺商因考慮到地理位置較遠、投資環境尚待改善，以及中國大陸產品價格更具競爭力等因素，對於前往拉美投資仍持觀望態度。

對大型廠商來說，在全球投資布局的主要考量包含客戶的需求、供應鏈調整、工資與勞動力、地主國投資環境與產業政策、以及是否擁有關稅優惠待遇等多重因素。舉例而言，在美中貿易衝突前，鴻海即因應美國客戶要求，加速全球供應鏈生產優化，推出一系列「精準轉移」策略，將部分中高階網通產品移至中國大陸以外地區生產，重點放在美國、墨西哥、越南、印度、臺灣等地，³⁸連同該集團先前已在歐洲（捷克、匈牙利、斯洛伐克）、南美洲（巴西）等建立之生產據點，形成全球分散之供應鏈。³⁹

37 地主國與我國經濟部統計均不包括臺商自第三國（如開曼群島、模里西斯、香港等）至當地投資金額，因此臺商實際投資金額應大於地主國與我國統計。

38 鴻海集團於 2017 年 7 月 26 日在白宮宣布啟動美國製造生產系統，斥資 100 億美元（約新臺幣 3,000 億元）的美國投資計畫—「飛鷹計畫」，在威斯康辛州設立 8K 液晶顯示（LCD）面板廠。

39 經濟日報，2020 年 4 月 26 日，「鴻海集團 擴大美國製造」，<https://money.udn.com/money/story/5612/4521012>

二、臺商在拉丁美洲參與全球供應鏈之現狀與前景⁴⁰

(一) 拉丁美洲臺商會及在地臺商動向

拉丁美洲的臺商組織以中南美洲台灣商會聯合總會 (Taiwanese Chamber of Commerce in Latin America, TCCLA) 為首，中南美洲台灣商會聯合總會隸屬於世界台灣商總聯合總會 (World Taiwanese Chambers of Commerce, WTCC)，自 1995 年成立至今。目前世界台灣商總聯合總會新任 (第二十七屆) 總會長梁輝騰即為墨西哥著名的臺商梁氏集團之總裁。

中南美洲台灣商會聯合總會會員含括拉丁美洲各國，從墨西哥至智利共有 19 個國家，共 20 個會員，目前第二十六屆總會長為張崇斌先生 (多明尼加)。⁴¹ 拉丁美洲內的聖露西亞、聖文森、古巴、牙買加、波多黎各共五國則暫無台灣商會組織。(參表 5-1)

表 5-1 拉丁美洲各國臺商組織名單

國家	商會
厄瓜多	厄瓜多惠夜基台灣商會
	厄瓜多爾台灣商會
巴西	巴西台灣商會
巴拉圭	巴拉圭台灣商會
巴拿馬	巴拿馬台灣商會
尼加拉瓜	尼加拉瓜台灣商會
多明尼加	多明尼加台灣商會
宏都拉斯	宏都拉斯台灣商會
貝里斯	貝里斯台灣商會
阿根廷	阿根廷台灣商會
哥倫比亞	哥倫比亞台灣商會
哥斯大黎加	哥斯大黎加台灣商會
烏拉圭	烏拉圭台灣商會
秘魯	秘魯台灣商會

40 本節整理自本計畫訪談臺商案例，可詳參附件之各案例分析。

41 世界台灣商會聯合總會，「簡介」。

國家	商會
智利	智利台灣商會
墨西哥	墨西哥台灣商會
薩爾瓦多	薩爾瓦多台灣商會
瓜地馬拉	瓜地馬拉台灣商會
委內瑞拉	委內瑞拉台灣商會
玻利維亞	玻利維亞台灣商會
*海地	海地台灣商會
*聖克里斯多福及尼維斯	聖克里斯多福及尼維斯台商聯誼會

註：海地台灣商會與聖克里斯多福及尼維斯台商聯誼會為近年新成立，未在中南美洲台灣商會聯合總會會員名單中。

資料來源：中華民國僑務委員會，「華僑經濟年鑑」；中南美洲台灣商會聯合總會，「第22屆地區商會通訊錄」；世界台灣商會聯合總會，「簡介」。

拉美各國台商會企業在當地投資營運，成為當地重要的經濟貢獻者，然如分析台商會成員主要的投資型態與營運模式，如投資於製造業，多半屬於獨立的工廠型態，自行採購物料及銷售，而非大型國際品牌的委託代工業者，另外亦甚多臺商從事進出口貿易或服務業，如餐飲、零售、金融、加工食品或農漁業等。整體來說，在地臺商或僑商多半營業規模較小，且偏向當地內需市場或與周邊國家之進出口貿易。

值得注意的是，雖然僑臺商自 1980 年代即前往拉美國家移民、定居或經商，然過去以來因為拉美國家經濟波動與政局多變，因此亦不乏搬離拉美國家或縮減營業規模的廠商。此外，亦出現僑臺商第二代或第三代不再承接上一代事業，或轉而從事其他行業的情形，成為在地僑臺商永續經營的一大挑戰，亦與近年國內電子、紡織產業等中大型廠商至拉美投資設廠的情形，形成鮮明的對比。

儘管如此，拉美國家台灣商會仍致力服務在地臺商，及擔任臺灣與在地社會間交流與合作之橋樑。例如，中南美洲台灣商會聯合總會每年固定召開年會促進拉丁美洲臺商間的交流，2020 年 6 月原定於多明尼加舉辦，但受到

疫情影響改為線上辦理，定期召開的工作會議也改為線上會議。⁴²

疫情衝擊雖我國臺商在拉丁美洲的發展，但當地臺商團體與僑社亦積極投入協助當地國防疫。如 2020 年 4 月，TCCLA 運用日前捐助母乳銀行計劃餘款，捐贈至巴拉圭第一夫人辦公室提供貧民物資需求。⁴³同年 5 月，墨西哥臺灣僑界聯合舉辦援助墨西哥市政府抗疫物資捐贈儀式，⁴⁴巴西青商會發放愛心便當協助當地居民。⁴⁵同年 7 月，東方市中華會館、台商會，以及各僑團在總領事館統合下共同發動捐款成立「Taiwan Puede Ayudar 基金」，在東方市義勇消防隊大力配合協助下，完成 2,000 份食物袋的發放。⁴⁶

（二）臺商在拉丁美洲參與全球供應鏈之分析

如前所述，雖然拉美當地僑商參與全球供應鏈情形較少見，但我國內臺商積極參與全球供應鏈，⁴⁷過去以來不僅在中國大陸或東南亞投資設廠，將生產或組裝產品銷往全球，更追隨客戶的需求與產業的全球化發展，足跡進入南亞如印度、孟加拉，歐洲如捷克、波蘭、匈牙利，拉美國家如墨西哥、

42 世界臺灣商會聯合總會，2020 年 4 月 1 日，「中南美洲臺灣商會聯合總會 張總會長崇斌的話」，
<https://www.wtcc.org.tw/articles/AXEzkPdOVqvfhhkGbTN4>。

43 僑務電子報，2020 年 4 月 20 日，「防疫無國界 中南美洲台商總會助貧民度難關」，
https://www.ocacnews.net/overseascommunity/article/article_story.jsp?id=256444&fbclid=IwAR3qdcob9pydyXoc4C1uLGC0jQnhN_ytHBO72jjTzsyD4cROy3SicBwRsE。

44 駐墨西哥臺北經濟文化辦事處，2020 年 5 月 7 日，「墨西哥臺灣僑界協助墨西哥市抗疫，愛心不落人後」，
<https://www.taiwanembassy.org/mx/post/5691.html?fbclid=IwAR09OgTalh16xAsppq41>

45 TVBS NEWS，2020 年 5 月 25 日，「Taiwan can help! 巴西青商會發愛心便當」，
https://www.youtube.com/watch?v=BJCpaHoKXVA&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0dxPMfT-Ix59eDwimCP4U_tBUIQA_9RNSnxuAbw9WGeSNTDK8Egyy7w9M。

46 TCCLA 中南美洲臺灣商會聯合總會，<https://www.facebook.com/twcccla/>。

47 此處臺商係指總公司或總部設於臺灣，但在海外投資布局的廠商。

巴西、智利，以及非洲如埃及、史瓦帝尼（舊稱為史瓦濟蘭）、衣索比亞等國。

如不考慮前述在 1980 年代進入拉丁美洲移民投資或從商的小型或個人臺商，臺商最早進入拉美地區投資設廠可回溯至 1990 年初期 NAFTA 成形之際，當時臺灣出現第一波電子、紡織成衣等產業業者前往墨西哥投資設廠，以利用 NAFTA 優惠進入美國市場。其後第二波投資設廠則是基於美國推動與中美洲國家洽簽 FTA，如紡織成衣業者進入邦交國尼加拉瓜或宏都拉斯投資設廠，以便從美國「後門」進入美國市場。

儘管如此，1990 年後期，拉美國家雖占位居連結美國市場的地利之便，然因面對中國大陸在 2001 年加入世界貿易組織（WTO）後取得各國給予之「最惠國待遇」（Most Favored Nation, MFN）優惠，出口競爭力逐年上升；全球紡織品配額於 2005 年取消；⁴⁸另外如亞洲新興經濟體如泰國、越南等快速崛起，發展出口導向產業因素，因此拉美國多數國家參與或融入全球供應鏈的程度，至此時已遠落後於亞洲開發中國家。⁴⁹根據 ECLAC 等國際機構的分析，拉美國家主要仍以當地天然資源發展之農業供應鏈為主，僅少數國家另參與全球製造業或服務業供應鏈，例如墨西哥之電子、汽車、醫療器材、航太產業，尼加拉瓜的紡織成衣產業，以及智利、哥斯大黎加參與之委外服務業供應鏈等。

值得注意的是，2018 年以後，因美中衝突與新冠疫情促成之全球供應鏈

48 1986 年關稅及貿易總協定（GATT）在烏拉圭回合談判中，首度將紡織品回歸自由貿易之議題納入議程，歷經 8 年的談判，最終簽訂定出紡織品與成衣協定（ATC）。依 ATC 規定，紡織品配額措施自 2005 年起解除設限。

49 參 Global value chains and world trade: Prospects and challenges for Latin America, United Nation Economic Commission for Latin America and the Caribbean（ECLAC），August 2014。

並未造成跨國企業或臺灣廠商對拉美國家投資大幅成長，尤其我國除數家電子大廠如緯創、鴻海等擴大拉美國家投資外，並未新增較大型之製造業投資案件。⁵⁰依據本研究調查臺商意見，雖然供應鏈區域化及短鏈化為當前趨勢，然廠商選擇投資設廠地點仍須配合客戶要求與考量當地整體生產條件，評估拉美國家因硬體設施、產業基礎、勞工條件、匯率穩定等因素，均將限制拉美國家參與全球供應鏈的程度，因此短期內臺商仍將以亞洲地區投資設廠為優先目標。⁵¹

以下依據臺商在拉美國家的不同投資模式，分析臺商在拉丁美洲參與全球供應鏈之情形。如前章所述，臺商主要投資模式包括：1. 以拉丁美洲作為最終內需市場，而前往當地設廠生產；2. 在拉丁美洲地區投資設廠，作為生產基地，再向外銷售（歐美市場）；3. 作為第三地投資的跳板。本節以下將針對臺商在拉美投資之主要製造業分析臺商參與全球供應鏈模式，依序討論紡織成衣、消費性電子與汽機車與零配件三大產業。

1. 紡織成衣與製鞋產業

紡織成衣為我國製造業在拉美國家投資之重點產業，歷年來除中小企業或早期移民投資的在地僑商投資成立之工廠外，亦有較大規模或上市公司之紡織成衣業者投資設立之紡織或成衣廠，例如南緯、如興、宏遠等。臺商或

50 鴻海於 2009 年進入墨西哥投資，2011 年啟動巴西投資投資計畫。緯創公司則擴大投資墨西哥廠房。

51 類似說法可另參 International Trade Outlook for Latin America and the Caribbean Adverse global conditions leave the region lagging further behind, United Nation Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), 2019, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44919/6/S1900747_en.pdf，及 Latin America and the Caribbean and the COVID-19 pandemic Economic and social effects, United Nation ECLAC, No. 1 Special Report on COVID-19, April 3, 2020, at https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45351/1/S2000263_en.pdf

在當地僑商亦有投資設立製鞋廠，主要銷售當地市場或鄰近國家市場。

紡織成衣產業在拉美設廠之主要考量因素甚多，較早期時係為因應全球紡織品配額之限制，例如南緯、年興、如興公司在墨西哥設廠，以出口美國市場。然 2005 年全球紡織品配額取消後，拉美紡織業遭遇外資企業陸續轉移至亞洲國家設廠的挫折，後雖因拉美國家近年因享有與美國簽署之 CAFTA 及內部市場整合之優勢，因此仍然吸引紡織成衣廠商至當地投資設廠，但整體來說，投資吸引力仍低於亞洲國家。不過，近年開始亦有品牌商或進口商為分散供應鏈過度集中在亞洲（如中國大陸）的風險，要求供應商移轉至拉丁美洲製造產品。

整體來說，以本報告訪談之南緯、如興、宏遠等廠商為例，我國紡織成衣產業多以歐美市場為最終銷售目標，因此配合最終客戶之要求與供應鏈移動及分散風險的趨勢，在全球各地設立生產基地。拉美投資設廠屬於全球供應鏈的一部份，可供應北美或歐洲市場，亦可進入拉美約 6 億人口的市場。然值得注意的是，雖然臺灣廠商在不同拉美國家設廠，但因拉美地區欠缺原料與上游產業，因此布料等原料仍須倚賴進口，最主要來自中國大陸，或部分機能性布料來自臺灣。由於紡織廠投資規模較大，且遷廠不易，因此拉美地區目前在全球紡織成衣產業鏈中雖扮演一定角色，但尚未建立完整之供應鏈。

舉例來說，美國在 2016 年前因加入 TPP 而推動「從紗開始」(Yarn Forward)，部分臺灣企業曾探詢至 TPP 成員國之拉美國家（墨西哥、智利、秘魯）設立布廠或紡紗廠之可能，但最終因相關勞動力、工資等條件的考慮，並未在當地設廠。基此原因，在拉美設廠的臺灣廠商在拉美廠房生產營運仍與臺灣廠或臺商中國廠維持供應鏈關係，如自臺灣進口機能布或特殊原料，

自中國大陸進口較一般性或量大之原料等。

目前，臺灣在拉美較重要之紡織成衣廠如南緯於墨西哥設廠，負責紡織、成衣及行銷通路；如興於尼加拉瓜設廠生產休閒牛仔褲；宏遠公司在海地設有成衣廠房；另如僑商梁氏企業集團在墨西哥從事製鞋業，為當地知名企業。但整體來說，臺灣紡織業過去至拉美投資盛況已不再，尤其陸續自墨西哥、宏都拉斯、薩爾瓦多撤資，政府恐需提出更多政策誘因，以鼓勵廠商回到拉美投資。

2. 消費性電子產業

拉丁美洲擁有 6 億人口，形成龐大的消費性電子產品內需市場，又因墨西哥與北美之地緣位置與 NAFTA 或當前之 USMCA，吸引眾多臺商在巴西、墨西哥等國設立組裝廠等，如我國大型企業鴻海集團、英業達、緯創公司等。

如以企業型態分類，臺灣電子大廠多為國際品牌委託代工廠，服務美國、歐洲、日本等品牌。配合品牌商之要求，1990 年代主要在墨西哥投資設廠，以因應 NAFTA 而進入北美市場，自此吸引臺灣供應商陸續前往，在當地已形成較完整之產業聚落與供應鏈，如緯創公司為我電子大廠在當地資歷最久的成功營運案例。其後，2000 年中期，部分電子大廠如鴻海因看好巴西等國市場潛力，前往巴西投資風氣漸開，迄今仍為電子大廠在拉美設廠的密集地區，亦帶動部分供應商前往，同時造就巴西電子產業聚落，目前已成為拉丁美洲重要的電子產業國家。

在電子大廠之外，較小規模的廠商則從電子產品的進口貿易、代理、採購、維修服務等業務出發，進而一部分企業設立簡單或小規模的電子產品組裝廠。此類廠商主要向臺灣廠商採購或進口，而由臺灣廠或中國廠出貨供應。

值得注意的是，由於中國大陸製作的電子產品充斥拉美市場，價格較低，品質不佳，因此臺灣廠商須在品質、設計與品牌上與中國大陸產品區隔，尋找藍海。

如從全球供應鏈的角度分析，前述電子大廠追隨品牌商全球布局的指示而行動，為典型中的全球供應鏈的要角，將中國大陸原料與零配件、拉美組裝、及北美品牌商或最終客戶及北美市場三者連結。值得注意的是，近兩年美中貿易衝突爆發後，供應鏈出現分散化、區域化與短鏈化之趨勢，確實引起更多臺灣廠商重燃對墨西哥、巴西等國投資的興趣。然因 2020 年新冠疫情爆發，拉美疫情嚴峻，因此迄今尚未出現較大型之新增電子產業投資案件，須在 2021 年疫情趨緩後再予觀察。

至於前述之電子組裝小廠，則主要為貿易原因，以供應當地市場為主，或部分再供應當地組裝或生產廠商，但與全球供應鏈之關係較為薄弱。

3. 汽機車與零配件產業

臺灣製造業廠商在拉美投資亦集中汽機車及其零配件產業，尤其以汽車、機車零配件居多，主因為拉美地區對於汽機車的需求日高，因此除原廠零配市場外，尚有龐大的售後市場（After Market, AM）市場，另外如近年伴隨拉美市場機車銷售數量日增，如我國三陽機車（SYM）主要以全散件與半散件（CKD/IKD）模式在當地組裝，銷售機車，另亦同時銷售維修所需的相關零配件等附屬市場。

目前，臺灣廠商在拉美設立汽機車零配件廠大致分為兩類，第一類為 1990 年代後配合美系、日系車廠在墨西哥設立車廠，而追隨至當地設廠，成為其供應商，亦即此類廠商屬於美、日大型車廠的全球供應鏈之一環。另一

類則多為較小規模工廠，主因當地汽車仍以歐系、美系、日系、韓系汽車為主，各自有其原廠零配件供應廠商，因此不限資格的售後市場遂成為此類臺灣廠商爭取的重要市場。

與前述之紡織成衣或電子產業不同，在墨西哥以外之拉美投資設廠的汽機車零配件廠商因多屬小型規模，並非大型車廠的供應商或委託代工廠，遂非汽車全球供應鏈中之一環。此外，雖然拉美市場原廠與中古汽機車市場龐大，但迄今臺灣如輪胎等廠商仍未規畫至當地投資設廠，而是以貿易型態為主，如建大輪胎、正興輪胎等。建大輪胎進軍拉丁美洲採按部就班策略，主要透過經銷商、代理商，將自行車、機車、汽車輪胎銷售至拉丁美洲各國。由於原料取得、生產成本、政經與投資環境等因素，截至目前，尚無進一步投資設廠的規畫。

在 2020 年後值得注意的最新發展為，近年我國自行車逐漸出口拉美市場，尤其疫情後更出現電動自行車出口盛況，不過根據零件製造商鐵甲公司表示，目前該公司雖約五成產品銷往拉丁美洲，尚未考慮至當地設廠，而是由中國大陸及臺灣等地出口至拉美的營運模式為主。三陽機車的考慮亦相似。另以喬山公司為例，其運動器材在拉美市場熱銷，亦是自上海、越南、臺灣、美國威斯康辛州廠等地供貨為主，目前尚未發展到前往設廠的階段。

陸、結語－臺商布局拉丁美洲市場的策略、機會與挑戰

綜合前述章節之分析以及本報告訪談 30 家廠商之案例經驗，對於臺商前往拉丁美洲布局的策略、機會與挑戰，本報告整體提出相關商機與建議，以供臺商與各界參考。

一、臺商前往拉美布局之動機與現狀

以下仍依據臺商拓展拉美市場模式提出說明：(1) 製造業、(2) 進出口貿易、(3) 農漁業、(4) 服務業。

(一) 製造業

綜合本報告研究與訪談廠商內容，臺商在當地設廠之製造業主要考量優點為拉美市場勞動力充沛、工資低廉、原物料豐富、6 億人口市場廣大與區域和各國有數項 FTA 優惠，尤其當地生產可提供廣大內需市場，且拉美平均購買力漸增，另外亦可向外出口到鄰近的北美市場，甚至歐盟市場。

臺灣在拉美投資製造業廠商主要集中於紡織成衣、汽機車與電子零件、機械零件、電機設備等勞力密集產業。相關廠商包含紡織業的南緯、如興；製鞋業的梁氏企業集團；汽機車與電子零件的三陽工業；電子科技業的緯創。

其中，南緯於墨西哥設廠，負責紡織、成衣及行銷通路，如興則是於尼加拉瓜設廠生產休閒牛仔褲。梁氏企業集團則在墨西哥從事製鞋業，為當地知名企業。三陽工業以 CKD/IKD 模式在當地組裝，銷售機車。梁氏企業集團梁輝騰總裁即提到當初在墨西哥落腳「主要著眼的是墨西哥 1 億 3 千多萬人口的當地市場」，而後又因墨西哥享有 NAFTA 關稅優惠，工廠產品更可出口至北美市場。

臺灣紡織大廠如興董事長陳仕修直言：「紡織業到海外投資通常有兩個主因，一是關稅考量，二是勞動成本。」雖然近年來紡織業不斷引進科技加入製造，但機器終究很難完全取代人力，如興當年前往拉丁美洲投資，除了當地距美國有地利之便外，也是享有紡織品輸美免關稅待遇。

而在汽機車與電子零件上，三陽工業看好包括墨西哥在內的拉丁美洲市場，預期「從墨西哥以南到阿根廷、智利，機車市場有 400 萬台的規模。」緯創墨西哥廠在墨西哥設廠除看好其潛力人口市場外，墨西哥優良的地理位置與對外簽署豐富之 FTA 亦是動機之一。

廠商亦看好全球供應鏈如持續移動下，將為拉美國家製造業帶來新的發展商機，尤其一般認為美中衝突將延續，且未來 CPTPP 如擴大版圖，如美國拜登政府決定重新加入等，將促使墨西哥的地位更加水漲船高，臺商可思考未雨綢繆，提前布局。另外如新興產業之發展，如電動車、汽車電子、自動化商機，以及疫情後新興產業如健身器材、自行車、藥品、醫療器材等產業之商機。

（二）進出口貿易

進出口貿易為臺商目前拓展拉美市場最常見模式，主因為在當地設廠成本較高，許多受訪廠商皆表示雖然拉美人力充沛，薪水也相對低廉，但相較之下，中國大陸總體生產成本更具競爭力，且中國大陸的員工技術能力較優良、效率較好，在中國大陸的供應鏈也更完善。

然而，拉美市場確實為不容忽視之地，市場廣大且後勢看好，故臺商主要透過向中國大陸、臺灣或東南亞等地工廠採購與進口之方式，進入拉美販

售，或純粹從事進出口貿易代理商。由於貿易業務盛行，許多臺商早年即前往當地打拼，在當地設廠生產產品，但近年亦逐漸更改為貿易型態，以採購及進口事業為主。名譽總會長張德輝現於巴拉圭東方市從事眼鏡、光學鏡片代理業務，是主要著眼於巴西的 1 億 6,000 萬人口的市場，巴拿馬台商會榮譽會長陳武俊亦在巴拿馬經營錶類轉口貿易。

此外，我國自行車零件製造商鐵甲目前約有五成的貿易量銷往拉丁美洲，品項涵蓋自行車零件、健身器材、醫療器材零件等。其也早於 30 多年前前往拉美市場尋找合作客戶，目前主要由中國大陸以及臺灣等地出口至拉美。喬山健康科技為我國專業運動器材企業，其亦自上海、越南、臺灣、美國威斯康辛州廠等地供貨至拉美市場。

除在拉美當地從事進口業務外，臺商自拉美進口如咖啡、牛肉、龍蝦、白蝦、海參等當地農畜、漁產品或礦產品等，亦是眾多廠商從事的重要業務，尤其近年我國陸續與邦交國或前邦交國簽署 FTA 或 ECA，如宏都拉斯、尼加拉瓜、瓜地馬拉、巴拉圭、貝里斯等，自這些國家進口產品至臺灣市場遂因享有零關稅或低關稅，在臺灣市場極具價格競爭力。例如，東巨集團自尼加拉瓜以零關稅進口高品質的白芝麻，在臺灣市場大受歡迎。

簡言之，臺商銷往拉美市場的商品多元，銷售地亦因產業而有所不同，在 2020 年新冠疫情襲擊拉美後，預期會有相關新興商機出現，如社交距離與政府補貼下，腳踏車、機車將更為熱賣，健身器材亦後勢看好。同時，臺灣自拉美進口以農畜與水產品為主，近年進口來源與品項日漸多元，尤其自簽署 FTA 的邦交國進口因享有零關稅優惠，在國內市場的能見度越來越高。

（三）農漁業

由於拉美農漁畜牧等天然資源豐富，部分國家如巴拉圭與臺灣氣候類似，有利耕種農作物。再者，早年在雙邊邦交良好關係下，國合會農耕隊即進駐當地協助發展農漁業，就此打下基礎。目前臺商在拉美地區投資農業主要產品包括：咖啡、蘭花、酪梨、飼料（大豆）、水稻等。此外，亦積極參與水產養殖與遠洋漁業。

我外交部國合會在拉美長年提供農民技術協助，以宏都拉斯為例，在事前國合會會就產業進行評估，並輔導整體農民組織更了解生產量以及售價間的關係。最終目的是希望能協助當地國建立完整的產業鏈，並能永續發展。如國合會協助引進臺灣品種芭樂到宏國種植，即「宏都拉斯作物生產計畫」，成為臺商發展利基。臺灣與當地簽有的 FTA/ECA 對臺商發展有所助益，如自臺灣進口農業機具等資材可享有零關稅等，如福綠農場和尼加拉瓜農業機械貿易商郭國良的公司等。

此外，臺灣農業投資公司基於協助友邦建立農業產業鏈的任務，在巴拉圭與宏都拉斯設立子公司，在巴國投資蘭花，在宏都拉斯投資酪梨與咖啡產業。東巨集團則到宏國投資農業、礦業、水產養殖與遠洋漁業等。此外，福壽公司過去曾隨政府訪問巴拉圭，並協助巴國亞松森大學興建一座實驗飼料廠，迄今仍自巴國進口芝麻等農產品。此外，著眼於拉美國家漁產資源豐富，臺商海洋福星前往宏都拉斯與尼加拉瓜從事海參進出口及嘗試在當地養殖。農漁業的衍生產業為食品加工、生技產品，未來亦有發展的潛力。

（四）服務業

拉美服務業為重要潛力市場，近年消費能力崛起，服務業潛力龐大，吸引臺商前往布局，而部分廠商早年前往當地發展餐飲、旅館業等。另外，基於我國與當地雙邊邦交或長期往來關係，亦有廠商進軍當地，承接政府或民間採購案件，例如掌宇在邦交國推動職業訓練、建設實驗設備儀器等，並曾至哥斯大黎加協助建立電子電機工程實驗室。我國能源廠商宣德亦以參與標案方式進軍拉丁美洲各國，承包標案包括：聖克里斯多福機場太陽能發電系、海地太陽能幫浦汲水系統等。

臺商亦有基於外交任務，拓展我國與邦交國友誼與往來，而前往拉美邦交國投資者，如臺灣新光集團、互助營造與九如實業基於對國民外交的使命感，在臺灣與尼加拉瓜建交後，於 1992 年共同前往尼加拉瓜投資，經營 Hotel Crowne Plaza 飯店、Plaza Inter 購物中心及國際會議中心。另外亦有較小規模的商務旅館、餐廳等行業。

我國看好拉美市場與人口發展潛力，自行至當地打拼創立事業之廠商，如中南美洲臺灣商會聯合總會長張崇斌至多明尼加創立醫院經營。Afternoon Tea 為臺灣人到哥倫比亞自行創業販賣珍奶的品牌，創辦人 Jimmy 認為哥倫比亞少見臺味食物，雖富涵挑戰，但若成功推廣也是一大商機，目前已順利在當地開設 4 間門市。臺灣人自行前往智利創業 Pollo Chang，成為拉美知名的雞排連鎖餐飲店，販售臺灣味雞排，目前在當地已有 15 家分店。值得注意的是，此類加盟連鎖的新興模式多為臺灣年輕人投資之事業，其結合臺灣文化、創意與數位經濟之模式，成為臺灣新生代在拉美投資創業的生力軍，未來潛力無限。

二、新冠疫情後臺商在拉美投資布局的新契機

(一) 利用拉美國家參與全球供應鏈之新興商機

近年拉美部分國家逐漸參與或融入全球供應鏈，雖然其程度尚不及亞洲開發中國家如中國大陸、越南等，但跨國企業在分散風險的策略下，開始逐漸重視拉美國家如墨西哥、巴西、智利、秘魯、阿根廷等國家電子、紡織成衣、汽車產業之發展潛力。我國廠商可利用此波新的供應鏈移轉趨勢，尋找在拉美國家投資布局的契機。然須說明者，目前，拉美國家如墨西哥、巴西等國雖逐漸在電子產業上扮演要角，但多數零配件仍需自中國大陸進口，其他國家之紡織原料、汽車零配件亦然，因此短期內拉美國家雖無法形成完整之產業供應鏈，但因臺商在中國大陸、東南亞設廠者眾，且已形成完備之供應商體系，對我廠商在拉美國家採購或進一步設立產線，都能提供更多機會。

另外，拉美國家利用當地天然資源已發展之農業供應鏈，包括水產品如蝦類，農產品如咖啡、牛肉等，亦是我廠商可多加利用的商機。例如，我國近年進口拉美國家農產品金額日高，除可將其產品引進國內市場外，亦可進一步利用其原材料進行食品加工，或研發生技產品，擴展至國際市場。對此，臺商如在我邦交國投資設廠，或在臺灣進口農牧產品加工或研發為生技產品，更可進一步利用我國之 FTA 或 ECA，享受零關稅優惠或其他的投資合作機制，如設立創投基金，亦將有助鞏固雙邊外交關係。

(二) 拉美內部與外部之經貿協定可有效延伸市場

拉美區域內以及拉美各國對外簽署數項經貿協定，包括：《美墨加協定》(USMCA)、《美國—中美洲及多明尼加自由貿易協定》(CAFTA-DR)、《跨

太平洋夥伴全面進步協定》(CPTPP)等，若臺商至拉美當地設廠，將有利於向拉美及其他市場出口。而臺商部分廠房設於中國大陸，憑藉中國大陸與美國國家如秘魯、智利等之雙邊 FTA 優惠，亦有利於臺灣企業自中國大陸工廠出貨至拉美。⁵²

舉例而言，中南美洲臺灣商會青商會林煒翔會長表示，哥斯大黎加與中國大陸、歐盟、墨西哥、加拿大等國簽訂 FTA，亦為 CAFTA-DR、加勒比海共同市場 (CARICOM) 的成員，臺商可將哥斯大黎加作為前往拉美市場的跳板。哥斯大黎加可透過 CAFTA-DR 出口與我未簽有經貿協定的多明尼加與美國；亦可透過 CARICOM 出口加勒比海數國，如牙買加、三聖與海地等國。

以本報告分類的四大分析區塊觀察，首先，在墨西哥方面，USMCA 在 2020 年 7 月 1 日生效加上美中貿易衝突，帶動墨西哥成為臺商供應鏈布局與進入北美市場的重要入口。在 CPTPP 國家方面，智利、秘魯、哥倫比亞屬於 CPTPP 會員國或準會員國，未來可望因 CPTPP 而吸引更多跨國企業與臺商進駐。事實上，自美中貿易戰發生以來，臺灣企業至智利、哥倫比亞、哥斯大黎加等國考察調研的興趣大增，未來在新冠疫情趨於緩和後，可能出現新的投資趨勢。

在南方共同市場方面，巴西、阿根廷等南美洲大國，是我不可忽視的潛力市場。尤其巴西、阿根廷已建立電子、汽車等產業基礎，可以作為鄰近市場的組裝與生產基地，也與我國汽車零配件產業之優勢互補，可共同爭取南

52 拉美區域經濟整合及 FTA 網絡概況 詳參 圖 2-3

方共同市場的商機。

（三）拉美內需市場與消費能力逐漸成長

拉丁美洲人口逾 6 億多，人口紅利與內需市場龐大，使其成為不可忽視的新興潛力市場。雖然多數拉美國家近年經濟成長趨緩，但擁有消費能力的中產階級逐漸興起，旺盛的購買力將成為支撐市場成長的動力。龐大的消費需求也將帶動相關內需產業的發展，促成更多的成長，形成正向的經濟循環。

當前我國在拉美發展之廠商亦多數看好此龐大市場的發展潛力。隨著經濟的成長，拉美平均購買力有望隨之上升，除有助於拓銷商品外，亦有助於基本民生用品外之產品的銷售。如健身器材、飾品、珍奶雞排、數位產品等。臺商可關切拉美市場新興購物與對於不同服務業之趨勢，爭取興起之中產階級商機。

（四）新冠疫情後之數位經濟、健康民生與居家辦公商機

2020 年新冠肺炎疫情雖影響拉美各國甚鉅，但危機亦是轉機，疫情後預計將出現各類新興商機，如運輸、健康民生、醫療、數位產品與居家辦公之商機等不容小覷。疫情促使民眾更加注意健康與衛生問題，帶動口罩、個人防護、檢測診斷、遠距醫療、智慧醫療等產品的需求增加。此外，疫情亦導致工作型態的改變，遠端工作模式逐漸興起，支撐遠端工作的筆電、視訊與視聽設備、雲端伺服器等科技產品，以及健身器材、機車、電動自行車、辦公家具等將成為未來發展重點。

建大工業即表示在疫情下，很多地方封鎖、管制汽車通行，導致汽車輪胎銷售下滑，但有助個人機動行動的機車、自行車需求增加，帶動機車輪胎

及自行車輪胎銷售成長，使得建大的訂單已接到 2021 年 6 月。而汽車輪胎銷售雖暫時下滑，但建大的拉丁美洲客戶認為，到 2021 年中期，汽車輪胎景氣應可望緩步回升。

（五）政府採購與大型標案等新興商機逐漸出現

近年拉美政府為發展當地基礎設施，改善民眾生活品質，亦編列預算，以政府採購標案方式，採購如電動車輛、電腦設備、醫療或衛生、能源設施等產品或服務，如符合臺灣產業優勢與具競爭力之產品，可提供重要的商機。例如，臺灣廠商達磊科技公司經由與當地長期配合廠商的協作，獲得阿根廷地方政府採購電動車的大型標案，而成為重要供應商。

據了解，此類政府標案商機龐大，臺灣產品如具備品質、價格優勢，往往有勝出機會。不過如何找到有能力爭取政府大型採購訂單的當地優質合作夥伴，需要花費心思經營。此外，由於 2020 年以來新冠疫情打亂各國政府的財政計畫，龐大的國家預算挪用至採購口罩、醫療用品與疫苗，因而排擠到一般政府採購計畫，其影響可能還會持續到 2021 年以後。

（六）電子商務、遠距經濟、外送服務等新型態服務業興起

新冠肺炎疫情後導致新型態服務業的興起，在相關數位科技應用的支持下，民眾可在家透過電子商務平台來運作過往的商業活動，例如網路消費、外送服務餐飲、居家健身器材與腳踏車等，成為民眾在疫情期間維持生活型態的新選擇。遠距與零接觸經濟無疑將對現有產業發展注入一股轉型的動力。中南美洲臺灣商會青商會林煒翔會長表示，疫情後產品在電商平台上的銷售大幅成長，透過 Facebook、Instagram 等社群媒體上進行直播銷售的情形也大

幅增加。外送服務興起，也帶動機車、電動自行車等銷售量大增。

三、臺商利用我與拉美國家 FTA/ECA 拓展市場現狀與契機

在拉丁美洲現有的邦交國與前邦交國中，與我國已簽署已簽署 7 個 FTA，其中已生效 6 個，在優惠關稅逐漸調降的效果帶動下，為我企業爭取更多拉美市場的商機。目前與我國簽有 FTA 之拉丁美洲國家包括：瓜地馬拉、尼加拉瓜、宏都拉斯、薩爾瓦多、巴拿馬。與我國簽有 ECA 之拉丁美洲國家為巴拉圭和貝里斯。⁵³不過，雖然本報告整理 30 家廠商訪談成果，實際上利用我國與拉美國家簽署之 FTA/ECA 布局拉美廠商不多，主因為臺商早已因應全球化以及美中貿易衝突等局勢，積極在全球布局，且在成本的考量下，還是以自中國大陸出口拉美為優先方案。相較來說，利用 FTA/ECA 自拉美國家進口臺灣市場的情形則日漸盛行。

例如，與我國簽有 FTA 且有邦交的中美洲三國之國土面積皆偏小，也因氣候、自然環境等條件相似，而普遍以蔗糖、咖啡、香蕉等熱帶栽培作物為主要外銷農產品，也逐漸對臺灣出口。巴拉圭則以黃豆、玉米等糧食作物及畜牧業為主要出口產品，巴國牛肉已成出口臺灣重要品項。（參表 2-6）

整體來說，我國簽有 FTA/ECA 的拉美國家市場較小，非多數廠商主要市場，但在 FTA/ECA 的協助下，臺商對這些國家出口亦有成長。若以進口面而言，我國與拉美國家簽訂 FTA/ECA 效益明顯，尤其自我邦交國如巴拉圭

53 臺灣-瓜地馬拉自由貿易協定於 2006 年 7 月 1 日生效；臺灣-尼加拉瓜自由貿易協定於 2008 年 1 月 1 日生效；臺灣-宏都拉斯自由貿易協定於 2008 年 7 月 15 日生效；臺灣-巴拉圭經濟合作協定於 2018 年 2 月 28 日生效；臺灣-巴拿馬自由貿易協定於 2004 年 1 月 1 日生效；臺灣-薩爾瓦多自由貿易協定於 2008 年 3 月 1 日生效；臺灣-貝里斯經濟合作協定於 2020 年 9 月 30 日簽署（尚未生效）。其中薩爾瓦多與巴拿馬已非我國邦交國，但雙邊 FTA 仍有效力。

與尼加拉瓜等進口牛肉和水產品等金額大幅成長，多家受訪廠商亦提及有利用 FTA/ECA 下的關稅優惠自拉美國家進口農漁產品等。以下就臺商利用我國與拉美國家簽署之 FTA/ECA 布局拉美之現狀與契機進一步分析，除檢視臺商利用 FTA/ECA 情況外，亦提出可能商機供國內參考。

（一）我國與拉美國家簽署 FTA/ECA 後，促進雙邊貿易成果漸顯，投資活動則無明顯增加，另廠商對拉美國家服務業市場的興趣漸增

我國與拉美國家簽署 FTA/ECA 之後，對於促進雙邊貿易的成果漸顯，雙邊貿易總額年均成長約 17.1%，以瓜地馬拉 2006-2020 年之平均成長率達 37.8% 為最。其他如與尼加拉瓜、宏都拉斯的雙邊貿易年均成長亦約 10% 左右。至於臺巴（拉圭）於 2018 年 2 月生效後第二年起，雙邊貿易開始大幅成長，2019 年臺巴雙邊貿易額漲幅高達 70.8%。整體趨勢觀之，與拉美 FTA/ECA 簽署國之雙邊貿易總額於協定生效後前五年左右之效益較為明顯，但大致自 2018 年起，該效益逐漸下滑，主要為出口面的衰退。

在投資面上，雖然我國政府積極鼓勵臺商前往拉美邦交國投資布局；惟或許受限於拉美地區地理位置遙遠，且臺商對於當地國情及投資環境較不熟悉等因素，臺商赴拉美邦交國投資金額未見明顯成長。依據我國投審會投資，我國對拉美地區的投資主要流入至加勒比海英國屬地等避稅天堂，將其排除後，主要流入至墨西哥、巴西等國。2019 年我對墨、巴兩國分別投資約 1,900 萬美元、800 萬美元，金額規模遠不及廠商對亞洲其他地區之投資，如東南亞國家。

另外，鑑於拉美國家近年消費能力崛起，服務業發展潛力龐大，部份臺商早年即前往當地發展餐飲業與旅館業。例如臺灣新光集團、互助營造與九

如實業在臺尼（加拉瓜）建交後，於 1992 年前往尼加拉瓜投資經營飯店、購物中心等行業。部份臺商則基於我國與當地國雙邊邦交關係，積極拓展政府採購市場，如承接相關教育訓練（如掌宇公司）、太陽能發電（如宣德能源公司）等標案。近年廠商亦積極拓展進出口貿易，或至當地投資設立餐飲、小型旅館、加盟連鎖、或發展電子商務等，以及疫情後之新興服務業市場。

（二）我國出口簽署 FTA/ECA 拉美國家金額多有成長，但出口金額年均成長率僅約 2.5%，其中以出口瓜地馬拉與宏都拉斯成效最為明顯，出口產品則以化學產品、礦物燃料、塑膠製品、機械與零件與車輛零附件等受益最大

據前經貿數據統計分析可見，在我國與拉美簽署且生效 FTA/ECA 後，我國出口整體金額微幅成長，但出口金額年均成長率僅 2.5%，其中以瓜地馬拉與宏都拉斯的成效最為明顯。瓜地馬拉自 2006 年 7 月起與我 FTA 生效後，我對瓜出口最高曾達到 1 億 7,957 萬美元（2015 年），為近十年最高點，但其後逐年衰退，迄今成長約 64 萬美元（2005~2020 年），成長幅度僅為 0.5%。我國與宏都拉斯 FTA 自 2008 年 7 月生效後，我對宏出口最高曾達到 9,181 萬美元（2015 年），為近十年最高點，但其後逐年衰退，迄今成長約 1,450 萬美元（2007~2020 年），成長幅度為 33.6%。（參圖 4-2）

在 FTA 生效後，我國出口巴拿馬與薩爾瓦多兩國的成效亦佳，但總金額自斷交後呈下滑趨勢，其餘四國友邦則於 2018 年後受美中經貿衝突與各國自身經濟狀況影響，亦略為下滑。（參圖 4-2）在 FTA 生效後迄今，據貿易局統計，我國出口瓜地馬拉與宏都拉斯兩國分別以化學產品（HS 38）、礦物燃料（HS 27）、塑膠製品（HS 39）、機械與零件（HS 84）；以及塑膠製品、機

械與零件、車輛零附件（HS 87）等為主要出口大宗產品，為 FTA/ECA 受惠較大之產品。

（三）我國自簽署 FTA/ECA 拉美國家進口皆呈成長趨勢，年均成長率接近 30%，主要集中於咖啡、蔗糖、牛肉、芝麻、白蝦等農漁產品

相較於出口貿易，我國透過 FTA/ECA 自邦交國進口貿易則明顯成長，進口金額年均成長率高達 29.7%，主要集中於咖啡、蔗糖、牛肉、芝麻、白蝦等農漁產品。尤其中美洲三國高度集中於相似品項，且我國自四國進口第一大產品中，約 5 成至 9 成集中於農牧漁業產品。（參表 6-1）據先前經貿數據統計分析觀察，在我國與拉美六國簽署 FTA/ECA 後，我國對六國進口整體皆有明顯成長，其中以尼加拉瓜、宏都拉斯、瓜地馬拉、巴拉圭四國的成效最為明顯。（參圖 4-2）

尼加拉瓜自 2008 年 1 月起與我 FTA 生效後，我自尼國進口金額自生效前迄今成長約 1 億 2,816 萬美元（2007~2020 年），成長幅度為 835%。其中我自尼進口最高達到 1 億 4,350 萬美元（2020 年），為近十年最高點。而我國與宏都拉斯 FTA 自 2008 年 7 月生效後，我自宏國進口金額自生效前迄今成長約 8,319 萬美元（2007~2020 年），成長幅度為 364%。其中我自宏進口最高曾達到 1 億 602 萬美元（2020 年），為近十年最高點。（參圖 4-2）

瓜地馬拉自 2006 年 7 月起與我 FTA 生效後，我自瓜國進口金額自生效前迄今成長約 5,706 萬美元（2005~2020 年），成長幅度為 260%。其中我自瓜進口最高曾達到 7,916 萬美元（2020 年），為近十年最高點。而我國與巴拉圭 FTA 自 2018 年 2 月生效後，我自巴國進口金額自生效前迄今成長約 8,359 萬美元（2017~2020 年），成長幅度為 210%。其中我自巴進口最高曾

達到 1 億 2,346 萬美元 (2020 年)，為近十年最高點。(參圖 4-2)

在 FTA 生效後迄今，據貿易局統計，我國自四國進口分別以農漁產品、糖及咖啡等為主要出口大宗產品。其中我國自宏國及尼國進口蝦類比重與金額較 FTA 生效前大幅成長，自宏國進口比重從生效前不及 1% (金額不到 100 萬美元)，至 2020 年占比已大幅成長至 85% (金額約 9,350 萬美元)；自尼國進口比重從生效前不及 1% (金額約 100 萬美元)，至 2020 年占比已大幅成長至 50% (金額約 7,300 萬美元)。

我自瓜地馬拉進口則以糖為明顯成長產品；而自巴拉圭則以牛內進口金額成長最為快速。自瓜國進口比重從生效前的 15% (金額不及 2,000 萬美元)，至 2020 年占比已大幅成長至 60% (金額達 5,050 萬美元)。自 2018 年臺巴 ECA 生效後，我國自巴拉圭進口牛肉總額大幅成長，2020 年進口金額達 1.2 億美元，巴拉圭已成為我國主要牛肉進口國之一。

在臺商經營拉美市場方面，據東巨集團表示，在零關稅優惠下，首批契約的尼加拉瓜黑芝麻預計 2020 年 12 月底可抵達臺灣。福壽亦自巴拉圭進口芝麻生產芝麻油等產品。在新簽署的臺貝 ECA 方面，貝里斯台商會吳宗昌會長認為，協定生效後可以觀察是不是能將貝里斯的產品銷往臺灣，臺灣的技術團或專家已前往貝里斯考察，希望能將貝里斯合適的產品銷往臺灣，但受疫情影響，進度會較延後。

整體來說，我國與拉美簽署 FTA/ECA 之效益以進口大於出口，另臺商亦赴當地投資發展，除有助雙邊經貿關係外，亦可增加當地工作機會，協助友邦經濟發展。臺商可利用與上述國家簽署之 FTA/ECA，將當地國農漁產品等回銷臺灣，以善用 FTA/ECA 的降稅好處，並促進臺商在當地發展。

表 6-1 臺灣自簽有 FTA/ECA 邦交國進口前五大產品 (2020 年 1 月至 12 月)

國家 / 名次	尼加拉瓜		宏都拉斯		瓜地馬拉		巴拉圭	
	HS 碼	名稱 (占比)	HS 碼	名稱 (占比)	HS 碼	名稱 (占比)	HS 碼	名稱 (占比)
1	HS 03	魚類、甲殼類、軟體類及其他水產無脊椎動物 (56.9%)	HS 03	魚類、甲殼類、軟體類及其他水產無脊椎動物 (91.3%)	HS 17	糖及糖果 (63.8%)	HS 02	肉及食用雜碎 (95.7%)
2	HS 02	肉及食用雜碎 (16.5%)	HS 61	針織或鉤針織之衣著及服飾附屬品 (2.6%)	HS 09	咖啡、茶、馬黛茶及香料 (19.1%)	HS 12	油料種子及含油質果實、飼料 (3.4%)
3	HS 17	糖及糖果 (14.9%)	HS 09	咖啡、茶、馬黛茶及香料 (2.1%)	HS 03	魚類、甲殼類、軟體類及其他水產無脊椎動物 (8.2%)	HS 10	穀類 (0.4%)
4	HS 09	咖啡、茶、馬黛茶及香料 (6.3%)	HS 47	木漿或其他纖維素材料之紙漿；回收紙或紙板 (0.9%)	HS 61	針織或鉤針織之衣著及服飾附屬品 (2.0%)	HS 76	鋁及其製品 (0.3%)
5	HS 72	鋼鐵 (3.3%)	HS 02	肉及食用雜碎 (0.8%)	HS 72	鋼鐵 (1.6%)	HS 44	木及木製品；木炭 (0.2%)

資料來源：中華民國關務署

(四) 拉美與我國簽有 FTA/ECA 國家市場較小，出口及近年新增臺商投資案件有限，應鼓勵至當地市場之延伸性投資

由於邦交國與前邦交國市場較小，雙邊經貿協定使用程度亦有限，就第四章分析，自各協定生效以來，我國對各國出口總額並無明顯大幅成長之趨勢。另如前述，近年臺商赴墨西哥、巴西等投資雖有增加趨勢，但至邦交國之新增投資案件與金額並無明顯增加，除少數農業等策略性投資案件以外，尤其少見較大規模的製造業投資。

對此，政府應鼓勵至當地市場之延伸性投資，亦即臺商如欲利用我國經

貿協定的良好立基礎拓展邦交國市場，除著眼於邦交國的內需市場外，亦可將與邦交國簽有經貿協定的國家視為可能市場。(參表 6-2) 如貝里斯台商會吳會長指出貝里斯新政府於 2020 年 11 月上台之後，開始出口牛隻到瓜地馬拉以及墨西哥，以及出口冷凍雞肉到加勒比海島國格瑞那達，這些都是貝國本地出口的最新案例，若臺商能以貝里斯做為根據地，找出利基產品，外銷到其他國家仍然是有機會的。

而又以我國在南美洲的邦交國巴拉圭來看，巴拉圭所屬的南方共同市場，總人口達 3 億人、區域 GDP 產值接近 3 兆美元。我可善用巴國在南方共同市場之樞紐地理位置，及南方共同市場與墨西哥、智利、秘魯、印度、以色列等簽署的自由貿易協定或優惠關稅協定，共同開發南方共同市場等第三國市場。中南美洲台商會張崇斌會長亦認為，臺商可善用 FTA 的管道，銷往北美、歐盟市場。目前臺灣就有不少紡織、製鞋大廠就是循 FTA 管道，將產品輸往美國。

表 6-2 臺灣簽有 FTA/ECA 拉丁美洲國家參與經濟整合及 FTA 網絡概況

國家	區域經濟整合、多邊 FTA	雙邊 FTA
瓜地馬拉	中美洲共同市場 (CACM)、美國—中美洲及多明尼加自由貿易協定 (CAFTA-DR)、CACM-多明尼加、CACM - 巴拿馬、CACM-墨西哥、CACM - 智利、CACM+巴拿馬-歐盟、CACM+巴拿馬-英國、中美洲北三角國家(薩爾瓦多、宏都拉斯以及瓜地馬拉) - 哥倫比亞。	已簽訂未生效：秘魯。 簽有部分關稅減讓協定：委內瑞拉、貝里斯、古巴、厄瓜多。
尼加拉瓜	中美洲共同市場 (CACM)、美國—中美洲及多明尼加自由貿易協定 (CAFTA-DR)、CACM-多明尼加、CACM - 巴拿馬、CACM-墨西哥、CACM - 智利、CACM+巴拿馬-歐盟、中美洲五國 (含巴拿馬，不含瓜地馬拉) - 韓國、CACM+巴拿馬-英國。	簽有部分關稅減讓協定：古巴、哥倫比亞、厄瓜多。
宏都拉斯	中美洲共同市場 (CACM)、美國—中美洲及多明尼加自由貿易協定	已簽訂已生效：智利、秘魯、加拿大、巴拿馬、多明尼加。

	(CAFTA-DR)、CACM-多明尼加、CACM -巴拿馬、CACM-墨西哥、CACM -智利、CACM+巴拿馬-歐盟、中美洲五國(含巴拿馬,不含瓜地馬拉)-韓國、CACM+巴拿馬-英國、中美洲北三角國家-哥倫比亞。	簽有部分關稅減讓協定:委內瑞拉、古巴。
薩爾瓦多	中美洲共同市場(CACM)、美國-中美洲及多明尼加自由貿易協定(CAFTA-DR)、CACM-多明尼加、CACM -巴拿馬、CACM-墨西哥、CACM -智利、CACM+巴拿馬-歐盟、中美洲五國(含巴拿馬,不含瓜地馬拉)-韓國、CACM+巴拿馬-英國、中美洲北三角國家-哥倫比亞。	簽有部分關稅減讓協定:委內瑞拉、古巴、厄瓜多。
巴拿馬	拉丁美洲統合協會(ALADI)、CACM -巴拿馬、CACM+巴拿馬-歐盟、CACM+巴拿馬-英國、中美洲2國(哥斯大黎加、巴拿馬)與歐洲自由貿易協會(EFTA,冰島、列支敦士登、挪威及瑞士)聯盟協定、。	已簽訂已生效:加拿大、智利、新加坡、秘魯、美國、墨西哥。 已簽訂待生效:哥倫比亞。 簽有部分關稅減讓協定:哥倫比亞、古巴、多明尼加、以色列、千里達及托巴哥
巴拉圭	南方共同市場(MERCOSUR)、拉丁美洲統合協會(ALADI)、MERCOSUR-智利、MERCOSUR-玻利維亞、MERCOSUR-秘魯、MERCOSUR-古巴、MERCOSUR-哥倫比亞、MERCOSUR-安第諾集團(CAN)、MERCOSUR-墨西哥(汽車業)、MERCOSUR-厄瓜多。	已簽訂已生效:以色列。 已簽訂待生效:埃及、巴勒斯坦及南部非洲關稅同盟(SACU)。 固定優惠關稅協定:印度。 FTA 架構協定:約旦、土耳其及摩洛哥。
貝里斯	加勒比海共同體(CARICOM)、	已簽訂已生效:歐盟、哥倫比亞、哥斯大黎加、古巴、委內瑞拉及瓜地馬拉。 已簽訂待生效:多明尼加、英國。 美國:貝國產品享有美國提供之加勒比海盆地方案(CBI) 優惠關稅待遇。

資料來源:本研究自行整理

(五) 我國出口電子與資通訊產品已享有零關稅，未受惠於 FTA/ECA 效益，我國應思考如何擴大 FTA/ECA 範圍

截至目前，由於我國出口主力電子產品關稅原本已甚低，或屬於資通訊科技協定(Information Technology Agreement, ITA)之零關稅產品，因此廠商

未深刻感受 FTA/ECA 的好處。此外，如電子產業的達磊出口到拉美市場的產品很多不符合 FTA 的原產地規定（例阿根廷、墨西哥），其他如巴拉圭等拉美國家的電子產品很多已是零關稅或 2% 關稅，因此 FTA 的關稅優惠對其公司誘因不大，尤其要享有 FTA 出口關稅優惠產品必須符合一定比率的原產地要求，意即產品需有一定比例的臺灣製原料，這對廠商來說不符合成本。整體來說，關稅優惠雖有重要，但如何擴大 FTA/ECA 的適用範圍與條件亦十分重要，因此未來政府機關一方面應持續宣導利用等 FTA/ECA 的好處，另一方面亦需思考如何擴大 FTA/ECA 的適用範圍與條件，及推動相關產業合作，以增加廠商的使用率。

（六）我國製造業到拉美邦交國設廠者較少，但已在全球布局下靈活供貨，因此較不易使用 FTA/ECA

雖我國與友邦簽署 FTA/ECA，但實際能用於臺商至當地設廠進出口時可享有零關稅優惠之情況較少。三陽工業提醒，拉丁美洲地區國家基本上依然是個相對封閉的市場，加上當地的政經局勢也相對不穩，而部份國家如巴西、阿根廷的工會勢力，對投資者而言是不利、也比較不友善。就機車產業而言，日系 HONDA、YAMAHA 品牌廠在巴西、哥倫比亞、阿根廷都有設廠，並還沒有形成在哥倫比亞生產再銷往巴西或阿根廷的分工模式。簡言之，即便是在簽有 FTA/ECA 之國家設廠，仍可能面臨許多營運環境以及供應鏈之挑戰。

同時，由於臺商積極布局全球，許多廠商在各國皆有生產基地或配合之工廠，許多商品不一定需從臺灣出口，故對我國與拉美國家簽署之 FTA/ECA 的使用率不高。

臺商出口拉美最主要來源為中國廠，如巴拉圭當地貨源來自中國大陸，

或是來自臺商在中國大陸投資的廠，僅特殊或具有專利型的產品來自臺灣。在以價格競爭為主的巴西市場，相較於「臺灣生產、臺灣出貨」，從中國大陸出口至巴西市場的商品價格，平均可降低約 25% 左右。另如醫療器材來說，目前較高階且需要少量多樣製造能力產品是由臺灣供應，需經濟規模的產品多數是由中國大陸工廠供應。以中鋼公司集團中貿國際公司來說，考量從臺灣出口到巴西需被課徵反傾銷稅，因此中鋼、中貿選擇從中鋼越南廠供貨至巴西市場。

整體來說，臺灣廠商製造業到拉美邦交國設廠者較少，但已在全球布局下靈活供貨，因此較不易使用與拉美邦交國之 FTA/ECA。由於廠商考慮生產與出口成本，而臺灣生產成本高原中國大陸或越南，因此經常選擇以大陸廠或越南廠出貨，此種三角貿易遂不易直接反映在我與拉美邦交國簽署之 FTA/ECA 使用效率上。

四、新冠疫情後臺商前往拉美布局之建議

本研究綜合本研究發現及歸納受訪廠商之意見，以下分別提出對政府與對企業之建議。

(一) 對政府部門之建議

1. 政府應提供疫情後拉美國家市場商機資訊，及培養熟悉拉美文化及當地語言人才

由於拉美市場與我國甚至亞洲市場差異甚大，企業對於拉美國家經濟發展、市場商機與運作等甚不熟悉，政府應提供疫情後拉美國家經濟復甦概況與最新市場商機資訊。

此外，臺商若不了解當地語言與文化打入不易也較難尋得合適的合作夥伴。本報告訪談之業者大多認為我國政府應強化對於西語人才的培訓，以利臺商拓展拉美市場。本報告建議政府從教育著手，除加強西文和葡文教育外，亦需積極培養熟悉拉美的貿易、法規人才，才能協助我國產業擴大走入拉美市場。

2. 政府應選擇適合產業鼓勵企業至拉美投資布局，及協助臺商在拉美處理金流與物流問題

由於拉美產業鏈不盡完善，且投資環境並非理想，政府應選擇適合產業，鼓勵企業至拉美投資布局，本報告前文已提出具體建議，如消費性電子、汽機車零配件、農業與食品加工、及疫情後新興商機等製造業，另如服務業如加盟連鎖等，亦具有潛力，政府應提供相關投資資訊與政策誘因，鼓勵企業至拉美投資布局。

如訪談廠商 Afternoon Tea 與 Pollo Chang 皆是我國年輕人前往拉美拉美投資創業，打造充滿臺灣文化的加盟連鎖店。此為我國在拉美市場布局的新模式，建議政府亦可鼓勵有志到海外發展的年輕人至與我國簽有 FTA/ECA 的拉美國家發展。除可有效利用我國 FTA/ECA 外，亦建議政府可透過駐外單位與當地國討論提出可幫助我國年輕人在當地創業發展的方案，不僅有助於雙邊關係亦有利於當地經貿發展以及替我國青年找尋更多創業的可能性。

此外，政府對於臺商拓展當地市場應給予更多金流（如融資貸款）與物流之協助，如融資貸款優惠或降低申請融資貸款的門檻。例如，為減輕臺商與當地農民之間的農機產品採購成本，我國中國輸出入銀行（中輸銀）對尼加拉瓜當地銀行提供許多融資貸款服務，即「轉融資」業務，國外買主可在當地向本行簽約的轉融資銀行或分支機構申請融資貸款，融資風險由國外銀行承擔，出口商出貨後不需負擔該風險；至於國外買主可享優惠及分期付款融資，以激發其購買我國產品之意願，並加強我國產品在當地市場的競爭力。

3. 政府應積極鼓勵臺灣金融機構前往拉美設點，以協助拉美臺商獲得資金協助與保障

由於拉美各國的政治情勢與匯率波動大，屢屢成為臺商布局拉美市場的挑戰，又因我國銀行在拉美設立據點較少，以致臺商在當地缺乏我國金融業的奧援，有待政府協助海外臺商解決融資貸款的問題。

過去我國銀行有中國信託在我拉美邦交國巴拉圭設分行，目前僅剩兆豐國際商業銀行在巴拿馬設有分行。其前身為中國國際商業銀行巴拿馬分行，設立於 1974 年 8 月 1 日，為拉丁美洲境內所設立的第一家臺資銀行。此外，尚有中國輸出入銀行在拉美當地提供轉融資服務，但並未設有據點。本報告

建議政府應鼓勵我金融機構前往拉美設點，以協助拉美臺商營運時能更快更便利獲取資源，臺商在當地的金流也更加有保障，臺商要至拉美創業也會更加容易。

例如，我國中國輸出入銀行（中輸銀）雖提供轉融資業務，但與當地臺僑商接洽的是與中輸銀簽約的轉融資銀行或分支機構，其申請程序並不受中輸銀管轄，且程序與條件過於繁瑣，例如抵押品認定、程序複雜等問題。中輸銀應可思考至當地設置辦事處或至少提供線上服務，以方便與當地僑臺商業務往來。

4. 政府應積極擴展與拉美其他國家簽署 FTA/ECA 之可能性，並重新檢視現有 FTA/ECA 對廠商之實際效益

本報告建議我國可考慮積極與拉美國家簽定經貿協定，除可拓展當地內需市場外亦可藉該國的對外 FTA 等經貿協定拓展更大的市場，此外亦可思考推動產業合作，如合作推動紡織產業升級轉型、設立研發及運籌中心，以便強化市場競爭力。

此外，對於我國現有與拉美國家簽署之 FTA/ECA，雖然臺灣及中國大陸都與拉美部分國家簽有 FTA，但由於出口到拉美市場的產品很多不符合 FTA 的原產地規定，或已經是低關稅或零關稅產品，因此許多廠商不易享受 FTA 好處。本報告建議政府單位可檢視現行 FTA/ECA 對各產業廠商之效益，做為未來後續諮商或簽署新 FTA/ECA 之參考。

為強化我國與拉美國家關係並鼓勵廠商前往拉美布局，亦建議政府可考量協助改善友邦國家的營運環境，讓臺商在當地更有保障，增加廠商投資意願並提高 FTA/ECA 使用率。此外，考量我國利用 FTA/ECA 自友邦國家進口

許多農漁產品，亦建議政府可考慮與貿協或工商協會等單位合作，在國內推廣友邦國家的農產品。例如，數國合辦一促銷展或設立友邦農產品專區等，除有助於雙邊經貿關係外亦可提升友邦在民眾心中的能見度，也可向民眾宣傳政府在友邦長年經營的農業成果。

5. 政府應維持與前邦交國經貿關係，如多明尼加、薩爾瓦多與巴拿馬等

我國與前邦交國巴拿馬、薩爾瓦多的 FTA 仍有其效力，而多明尼加雖未簽有 FTA 但長期經貿關係良好。本報告建議我國應持續維持與前邦交國尤其是簽有 FTA 之國家的關係。尤其在我與巴拿馬和薩爾瓦多兩國斷交後，對兩國的出口也隨之下滑。(參圖 4-2) 由於巴拿馬地處世界交通要道，巴拿馬運河為兩洋貿易的必經之地(太平洋、大西洋)，且為海空運的重要樞紐，地理位置優越。再加上於運河旁設立箇朗自由貿易區(Colon Free Zone)，廠商在該自由貿易區內得以享受現貨轉運、免稅等優惠，大大吸引許多貿易商前往投資。

雖然巴拿馬與臺灣於 2017 年 6 月斷交，我國駐巴拿馬大使館隨之撤除，改由駐尼加拉瓜大使館兼轄，但建議政府仍可在巴拿馬設立據點，持續為當地臺商提供服務，例如協助蒐集各項最新商情資訊，並提供給當地臺商參考等。雖然臺巴斷交對當地僑臺商營運影響不大，但對於新進入或新成立的公司或中小企業，可能影響其進一步前往巴拿馬投資的意願。

而另一個前邦交國多明尼加與臺灣過去有著長達 60 年的邦交國，是重要的經貿與技術夥伴，雖然 2018 年兩國斷交，但是雙邊 FTA 仍持續存在。斷交後我官方單位全面撤出多明尼加，連外貿協會也撤出，多明尼加相關業務全由瓜地馬拉代理，而瓜地馬拉離多明尼加又相當遙遠，為強化與臺灣的關係，中南美洲台商總會正積極推動「斷交後的拉丁美洲國家恢復經濟駐點」，

建議可先由貿協、國經協會、經濟部相關單位派員投入。

（二）對企業之建議

1. 注意各國風土民情與法規、文化差異；聘用熟悉拉美文化及當地語言人才

拉美各國風土民情不同，且與我國差異甚大，我國企業應多了解當地語言（以西語為主）、文化與法規發展，並隨時注意法規的變動。本報告訪談之業者多是自身會說西文或葡文等當地語言，或是聘用相關人才，甚至如陸商電子是培養一個擅長西文的團隊專攻拉美市場。喬山集團總部業務副總經理賴文彬亦提及公司一開始在做經銷商時，並沒有西語人才，後來為了增進與客戶關係，特別花了一段時找到西語人才。雖然語言只是溝通的方式，但在拉丁美洲的經驗發現，若能使用當地國的語言進行溝通，其實是很有幫助的。除懂當地語言外，鐵甲林立偉總經理亦建議可聘用對拉美有一定了解的人才，如鐵甲即聘用長年居住當地的華僑。懂語言不一定懂文化，了解當地文化才是更快打入拉美市場的敲門磚。

2. 尋找可信賴的當地合作夥伴拓展當地市場

因拉美國家偏好現金付款且作業流程較久，部分國家經濟情況與法規也不穩定，故金流較易有風險。以瀚荃集團來說，因為在巴西的客戶多屬合作已久，所以在收款上都算正常，但在拓展南美洲其他市場時，其他公司的朋友特別交代要以先收款、再出貨的模式進行。又如利統亦表示，公司與拉丁美洲做生意，一定要等客戶先付錢，利統才會發貨，以避免發生收不到款的情形。故建議廠商至拉美市場布局應尋找可信賴的當地合作夥伴，以拓展當地市場，或於銷售前先行透過當地商會打聽等。

3. 產業別之建議 - 製造業

我國製造業到拉美設廠企業較少，主要原因是拉美當地生產成本較高，且當地產業鏈較無亞洲完整。建議欲前往拉美市場布局的臺商，應前往政治、匯率與法規較穩定之國家，或是擁有較多經貿協定的國家，如智利、哥倫比亞、墨西哥等，透過關稅優惠再外銷他國。亦可強化利用我國在拉美地區已簽署之 FTA/ECA，利用零關稅優勢進駐當地市場。至於已在拉美當地設廠之廠商可在地深耕，深化轉型產業。

緯創墨西哥廠總經理趙仲麟指出墨西哥的優勢之一即是 FTA，墨西哥與全球 54 個國家簽訂高達 13 個雙邊與多邊 FTA，到墨西哥投資不僅可以拓銷當地 1 億多人口的市場，更可以利用 13 個 FTA，外銷到全球 50 多個國家享受零關稅。且墨西哥政府為因應這樣的需求，在境內設有「來料加工保稅」制度，允許外國公司以保稅的方式將材料進到墨西哥境內的保稅工廠、加工後再外銷。

從事少量多樣客製化產品或是有技術門檻之廠商可考慮前往，在當地較有競爭力，可在臺灣進行技術成份較重之生產再送至當地組裝。儘管拉美為一潛力市場，但受限於營運環境如治安、政局穩定性、匯率、法規以及工業化程度等，尚未成為企業布局的熱點之一。

4. 產業別之建議 - 進出口貿易

建議進出口貿易商可選擇與臺灣簽有 FTA 國家，以關稅優惠銷售當地內需市場。例如瓜地馬拉、尼加拉瓜、宏都拉斯、巴拉圭、巴拿馬、薩爾瓦多等。若有在中國大陸設廠之臺商，則可透過當地工廠出口至與中國大陸簽有 FTA 的國家，例如智利、秘魯、哥斯大黎加等。

因應疫情的社交距離與居家工作（WFH）措施，已大幅改變民眾的生活與工作型態，電商平台、外送服務、線上交易等逐漸興起。支撐此類新型態模式的數位科技產品將成為未來產業發展重點，例如視訊軟體設備、雲端伺服器。且居家休閒型態亦將成為新潮流，例如健身器材、自行車等將成未來潛力商品。其中如健身器材我國在臺巴 ECA 下享有對巴拉圭出口零關稅，又自行車輪胎等我國在臺尼 FTA 下享有對尼加拉瓜等國出口零關稅，這些都是廠商可以趁此利用 FTA/ECA 等搶搭疫情商機。

5. 產業別之建議 - 農漁業

拉美農畜與漁業發達，過去以來已有僑商或小型企業、農場在當地經營，近年較大型企業如臺農投公司等亦配合政府外交政策，積極投入當地農業。此外，當地對於農業機具、肥料、種苗、灌溉或灑水系統、包裝機械與器材等市場需求龐大，再加上智慧型農業等趨勢漸起，都是值得關注的重要商機。

我國國合會長年在拉美數個邦交國如宏都拉斯、尼加拉瓜、瓜地馬拉、貝里斯、巴拉圭、聖露西亞、聖文森、聖克里斯多福及尼維斯、海地，以及非邦交國的厄瓜多，皆有相關合作計畫。國合會人員與農技團長期耕耘拉美市場，已為臺商前往投資打下良好基礎。

故臺商可以配合政府的政策，選擇在友邦國家投資布局，進而利用與臺灣簽署之 FTA，將產品回銷臺灣。此外，也可配合我農耕隊或農業技術，尋找當地具潛力的農產品予以研發或進行商業化的可能，或結合國內資金或創投，發展生技產業。

6. 產業別之建議 - 服務業

拉美國家服務業佔 GDP 比重多半介於 6 成至 7 成之間，對當地經濟重要，也顯示其市場潛力龐大，如金融、餐飲、旅館、觀光、運輸、醫療、娛樂、運動、零售等。此外，愈來愈多臺灣企業對於承接當地政府或國際組織標案甚感興趣，建議應尋找當地優良廠商配合，或努力累積國際履約資歷及培養熟諳國際招標作業的專業人才。同時，前往與我國關係良好國家或邦交國如尼加拉瓜、海地等，較易符合投標資格，且當地有駐處可提供後續協助。

另一方面，臺灣多元的飲食文化對拉美市場而言具有一定程度的吸引力，例如中式餐飲、素食，或近年流行的臺灣小吃如雞排、珍珠奶茶等，可以透過連鎖加盟或新創促銷方式，在當地展店。例如，智利知名雞排連鎖店 Pollo Chang 為我國青商創立，看好拉美市場的雞排與茶飲市場潛力無窮，值得臺商前來拉美當地拓展。但每個國家對陌生食物的接受度不同，如尼加拉瓜就較習慣傳統食物對外來新口味接受度較低，哥倫比亞與智利相對接受度較高。

疫情後亦促成外送商機的興起，例如尼加拉瓜即出現四個外送平台，不單食物，一般生活用品等亦可搭配外送。已有臺灣企業積極與電商平台合作，把握線上消費與外送服務的商機，以彌補實體店面因為疫情所導致的損失。但要注意的是拉美營運外送平台的模式與臺灣不盡相同，如宏都拉斯的網路使用順暢度跟臺灣差不多，但打廣告的方式較臺灣傳統。過去蝦皮等電商平台在臺灣是透過網路與電視宣傳，而在宏國如當地的 Hugo 就有如臺灣物流 Lalamove，不僅有送食物、貨物的部分也有參與。

柒、案例分享

表 7-1 本研究訪談案例清單

產業	公司	投資或經營之國家
製造業	三陽工業	拉美多國
	梁氏企業	墨西哥
	如興	尼加拉瓜
	緯創資通	墨西哥
	南緯實業	墨西哥
進出口貿易	中南美洲台商會會長張崇斌	多明尼加
	中南美洲台商會名譽會長張德輝	巴拉圭
	鐵甲工業	拉美多國
	中貿國際	墨西哥
	陸商電子	拉美多國
	中南美洲青商會會長林煒翔	哥斯大黎加
	喬山健康科技	拉美多國
	利統	哥倫比亞
	巴拿馬台商會名譽會長陳武俊	巴拿馬
	尼加拉瓜農機貿易商郭國良	尼加拉瓜
	達磊科技	拉美多國
	嘜德集團	拉美多國
	瀚荃	巴西
	雅博	拉美多國
	建大工業	拉美多國
農漁業	福綠農場	尼加拉瓜
	海洋福星	宏都拉斯、尼加拉瓜
	福壽實業	巴拉圭
	臺農投資	巴拉圭、宏都拉斯
	東巨集團	宏都拉斯

服務業	Afternoon Tea	哥倫比亞
	Pollo Chang	智利
	尼加東方開發	尼加拉瓜
	貝里斯台商會會長吳宗昌	貝里斯
	掌宇	拉美邦交國
	宣德能源	海地、聖克里斯多福

一、製造業

(一) 三陽工業股份有限公司 (Sanyang Motor Co., Ltd.)

三陽工業是臺灣第一家摩托車、速克達、全地形車、汽車的製造商，以「SYM」為品牌名稱。在機車事業上，三陽工業採取的是「臺灣接單、多地生產、全球銷售」的模式。



哥倫比亞 Villavicencio 市直营店

拉丁美洲機車市場規模

在拉丁美洲市場上，三陽工業海營部課長洪熙翔進三陽 10 年，他觀察這 10 年來的拉美市場，除了巴西，各國的機車銷量是持續成長中。巴西的機車市場規模曾經達到 200 萬台，然而從 2008 年金融危機重創經濟後，又遭逢石油價格下跌、匯率重貶等各種不利因素下，機車市場腰斬為 100 萬台。

不過總體而言，洪熙翔看好包括墨西哥在內的拉丁美洲市場，從墨西哥以南到阿根廷、智利，機車市場有 400 萬台的規模。目前三陽機車在哥倫比亞設有子公司負責拉美市場的銷售，但因為是新進品牌，相對辛苦一些。現在只有約 1.2 萬台的銷售量，然而公司的目標是拉美市場總量 400 萬台的 5

%，也就是 20 萬台。

長期目標

「這是我們要努力的目標，也是長期目標。」洪熙翔一一分析指出，巴西只要景氣回升，機車市場可望從目前的 100 萬台成長至 150 萬台。阿根廷曾經創下 80 萬台的紀錄，眼前雖然只有 50 萬台，市場潛力應該有 60 至 70 萬台；而哥倫比亞的市場，機車同業間都預估 3 年內有機會達到 100 萬台的規模。

洪熙翔說，其實在拉美市場，墨西哥的機車市場規模也有 100 萬台，是三陽一直想要進軍的市場，但是因為當地最大廠的市占率就達到 70%，進入門檻很高，也因此「非常的不好進！」

出貨來源與價格因素

目前三陽銷往拉美市場的機車，主要是從臺灣與廈門廠出貨。洪熙翔指出，除了巴西是由臺灣廠為主、廈門廠為輔外，其他地區國家，主要是由廈門廠出貨，臺灣廠則為輔，主要是因為拉美國家是比較價格取向的市場。

在價格上，洪熙翔說，SYM 的品牌在當地市場，最便宜的車型也要 1,000 美元，平均是落在 2,000 美元左右，以 125CC 為例，在當地組裝的銷售價格就是約 2,000 美元。

依三陽的系數價格，若 FOB (Free On Board) 為 1,000 美元，當地的售價會乘以 2.4，也就是 2,400 美元，與臺灣價格相差不大，對當地人均收入而言，並不便宜。所以，當地大多都會以「分期付款」的方式購買，洪熙翔說，當地的利息也不低，年利率平均落在 24%、25%，不過，比起汽車，機車還是相對好入手的個人交通工具。

價格優勢與價差

洪熙翔坦言，SYM 的價格雖然算是比較高，但是，日系品牌又比 SYM 的品牌價格高上 10% 至 15%，中國大陸廠的價格則又比 SYM 少 10% 至 15%，近來中國大陸廠也開始逐步提高售價，目前價差大多拉到 10% 左右。

輸往拉美國家之關稅與當地發展概況

三陽輸往拉美的模式，洪熙翔不諱言，是依關稅不同而分為以全散裝件的方式進口後再進行組裝 CKD (Completely Knock Down)，或是以半成品方式組裝進口 IKD (Incompletely Knock Down)，以及整車輸出。中美洲地區的國家，CKD 與整車的稅率是沒有差異的，進口稅率都是 10%，秘魯也沒有分，因此是整車方式銷往。

但是，他說，巴西、阿根廷與哥倫比亞因為關稅有差，且最高都會差到 10 倍，例如哥倫比亞的 CKD 關稅是 3%，整車則是 30%；巴西的 IKD 是 4% 至 6%，整車則要 20% 至 30%。

除了 CKD、IKD，還有整車外，三陽也銷售機車相關零組件到拉打美洲國家，洪熙翔說，主要供應給代理商作為售後服務之用，雖然是售後服務需求的零組件，但是「量，其實也是滿大的。」

當地組裝代工、銷售維修

以 CKD、IKD 的模式進入拉美市場後，洪熙翔指出，在組裝上是找當地代工廠為主，包括哥倫比亞子公司也都是找當地代工廠組裝，差別在哥倫比

亞子公司會負責組裝後的銷售，其他地區則是代工廠也兼銷售及維修。



當地組裝代工廠

找當地代工廠取代自己設廠，洪熙翔坦言，設廠的固定成本是滿高的，因此一定要達到經濟規模，才有設廠的可能，眼前還是得先將銷量拉上，達到一定的量後，才能再進一步進行設廠的思考與規畫。

雖然，拉美地區國家簽有《自由貿易協定 (FTA)》，包括南方共同市場等，但是，洪熙翔老實說，巴西、阿根廷、巴拉圭等拉丁美洲地區國家基本上依然是個相對封閉的市場，加上當地的政經局勢也相對不穩，而巴西、阿根廷的工會勢力，對投資者而言是不利、也比較不友善。

若在拉美地區設廠，他說，要花費相當的時間與心力在人員管理上，三陽當初會選擇哥倫比亞設立子公司，就是因為工會勢力是相對是弱的，同時當地的政經情勢在過去 10 年來也是較為穩定的。

依洪熙翔的觀察，雖然拉美地區國家多有 FTA 的優勢，但是，就機車產業而言，在當地還是非常獨立，以日系 HONDA、YAMAHA 品牌廠為例，他們在巴西、哥倫比亞，阿根廷都有設廠，並還沒有形成在哥倫比亞生產再銷

往巴西或阿根廷的分工模式，基本上，日系車還是在當地設廠，當地銷售的營運模式。

2020 年疫情影響銷量及競爭

三陽在拉美市場的銷售，2020 年受到疫情、匯率波動等的影響，整體業績掉了 30%，不過，洪熙翔指出，從近兩個月的數據觀察，阿根廷、巴西與哥倫比亞的銷量都有回升，有些月份還高於 2019 年同期。

事實上，當疫情衝擊整個拉美地區國家，並開始有封城、出現失業、收入銳減的情形時，洪熙翔坦言，他當時心想，即使解封，短期內也不會好轉，但是沒想到機車市場的復原情形比想像中來得快。

個人交通工具需求、價格因素、外賣需求

他分析認為，疫情促使個人交通工具的需求增加，機車又比汽車不但在價格上容易入手，在日常保養方面也相對便宜，加上疫情也使得外賣需求增加的同時，也推升了機車的需求量。

競爭對手：日系品牌、當地品牌、印度品牌

雖然，疫情拉升機車的銷量，不過，在拉美市場上，洪熙翔指出，三陽所要面對的強手依然很多。在巴西，日系 HONDA 的市占率高達 70% 至 80%，在阿根廷，主要競爭對手是當地的品牌，在哥倫比亞的主要對手則是印度品牌與日系品牌為主。

日系品牌的機車在拉美市場占有高比率的市占（墨西哥除外），洪熙翔分析，是來自於品質穩定，服務品質及零件供應，加上巴西、哥倫比亞長期以來就有騎機車的習慣，進而對品質的要求也相對較高。

他說，阿根廷則相反，2000年前是沒有騎機車的習慣，長期以來當地國民都以大眾運輸工具代步，2000年爆發金融風暴導致眾多私人巴士公司倒閉、當地人頓失大眾交通工具，中國大陸的代工廠也適時的進入阿根廷市場，與當地品牌廠商合作的方式打進市場，如今阿根廷的機車市場充斥著「Made in China」的當地品牌機車。

拉美市場偏好與電動車發展可能

就市場趨勢觀察拉美的機車市場，洪熙翔說，基本上喜好是與臺灣不同的，當地人民比較喜歡運動風格的車型。也因此市場上80%是類似野狼的檔車，近來速克達型機車有增加的趨勢，對以生產速克達為主的三陽是優勢，也因此，有特別針對拉美市場喜歡的風格設計車型。

省油、電價因素

洪熙翔也觀察到，近年來各品牌在拉美地區強調「省油」，卻沒有哪個品牌廠有打算推電動機車。雖然各國都訂有電動車的發展目標，例如哥倫比亞打算在2030年時電動車的占比要達到50%。

然而，在洪熙翔看來，以目前不論是四輪的汽車還是兩輪的機車，電動車與燃油車的比例是95%比5%，2030年電動車占比要達到50%，沒有想像中容易。況且，當地的電，並不便宜，加上充電站又不多「要走的路，還滿長的。」

長途運輸、地勢因素

他說，目前在拉美國家是有電動車，但只限於市區的大眾交通工具，長途的運輸工具「還是燃油的巴士。」地勢也是問題，地勢比較平坦的巴西或是阿根廷，電動機車行駛在路上比較沒有問題，但是哥倫比亞是多山地形，

有很多爬坡地段，目前電動機車的爬坡力是不足的。

也因此，依據三陽在哥倫比亞子公司的情報，電動機車還沒有大量出現在拉美市場，包括日系品牌也都沒有規劃電動機車進軍拉美市場，連測試車都沒有。

拉美當地市場品牌行銷

在品牌行銷策略上，洪熙翔指出「臺灣的 SYM」是三陽在拉美地區主打的品牌策略，也因此，會以臺灣在世界著名的捷安特、ASUS、ACER 等都是來自於臺灣的品牌，突顯「SYM」也是來自臺灣的。這一招，他坦言，對 SYM 的品牌效益「很有幫助。」

社群網路行銷—WhatsApp、Facebook、Instagram

不過，在行銷與廣告策略上，他直言，過往傳統的大量的電視廣告、廣播、宣傳車等模式，在拉美當地未必有效，還「可能是亂花錢。」當地最常用行銷模式的是運用 WhatsApp。也因此，三陽在當地也是運用 Facebook、Instagram，甚至是購買 Google 搜尋網站置入型廣告，只有人點閱，就會獲得潛在消費者的 Data。

拿到潛在消費者的 Data 後，洪熙翔指出，再分層次的交由哥倫比亞子公司、直營店以及經銷商，透過 WhatsApp 發介紹公司、產品的訊息邀他們店訪。在拉美市場「我們幾乎沒有再投入電視廣告了，」因為達不到預期效益。

口碑行銷 — 善用網紅

在拉美市場，機車相對其他產品，洪熙翔指出，需要的是口碑行銷，因

此三陽也曾找過當意見領袖，也就是網紅，以送他車為代價，用試騎來介紹商品，結果有達到預期「幫我們多賣了幾台車。」然而在廣告預算的投入上，洪熙翔說，還是跟其他地區的國家不會差太多，一般來講都在營收 5% 上下。

給有意進軍拉丁美洲市場的臺灣業者建議

洪熙翔也因此對有意進軍拉丁美洲市場的臺灣零售業者的建議是，可能要瞭解當地常用的行銷手法與效益，有時不用花到什麼錢，就可以達到事半功倍的效果。

尋找當地合作夥伴、設立據點

同時，不管是從事零售還是製造業，他建議，初期最好找當地的合作夥伴，待市占率達到一定比重，再考慮設據點或設廠，還有就是要瞭解當地國家是否有外匯管制。

通路商、貸款融資、市場規模、當地法規

如果是從事零售業者，洪熙翔說，就要考慮到合作夥伴或是通路商，能否取得消費性貸款、或是取得當地銀行的融資，是可以提供給當地的消費者，是很重要的一環，此外，當地的市場規模、員工的平均工資，《勞工法》、《消費者保護法》、客訴應如何處理等等，也都需要事先瞭解清楚。

政策優惠、相關補助

如果是製造業，他認為要看當地政府、地方政府的相關補助，水、電基礎建設、倉儲管理，以及在稅負上是否有優惠的政策等是否能滿足需求。還有在拉美地區是申請的流程與條件也是很需要注意的事項。阿根廷、巴西就需要有專人來對應相關流程、文書作業等，哥倫比亞從國家級單位到地方

政府則有專門的招商單位協助處理。

（二）梁氏企業集團

世界台灣商會聯合總會總會長、梁氏企業集團總裁梁輝騰，是在 1991 年到墨西哥發展事業。在墨西哥他從製鞋業起家，發展為如今在墨西哥知名的「梁氏企業集團」，事業體也擴大為 20 個事業群，管理 4,000 名墨西哥籍員工，以及 300 多位臺籍員工，是拉丁美洲聘僱最多臺灣員工的老闆，也被譽為是「墨西哥王」，雖然他自謙為自己是只是「墨西哥梁」。

墨西哥的「梁氏企業集團」雖然是梁輝騰一手所創，然而談起做生意，可以說是自小耳濡目染，他父親曾經是臺灣屏東潮州的蔬菜大盤商，青少年時期，父母過世後，他沒有繼續就學，而是追隨父親的腳步開始做起生意，先是賣菜，接著到餐廳當學徒，再到臺北縣、現為新北市的三重學做運動鞋。

1978 年，24 歲的梁輝騰決定創業，並在新北市的土城開設了自己的鞋廠，1 年後，回到家鄉屏東設廠擴大規模，並自創「奪標」品牌的慢跑鞋，並開始準備進軍國際市場。

於拉丁美洲發展緣起

然而進軍拉丁美洲市場、並在墨西哥發揚光大，對梁輝騰而言，可以說是意料外的意想得到的事。說意料外，是因為他並非一開始就到墨西哥發展，而是先到了智利。1986 年，他說，他是為了追債追到智利，也就這麼滯留、落了腳。剛到智利時，他是一句西班牙語都說不出口，在智利他一邊從事鞋類、鞋材與皮包材料的銷售，一邊學習西班牙文。

說是意料到的事，是在智利經過 5 年後，1989 年當墨西哥對外開放市場時，梁輝騰的西班牙文也有了基本的基礎，於是在 1991 年從智利到墨西哥考察市場，發現墨西哥製鞋工業及鞋類市場規模比智利更，決定投資進口鞋

材及皮包材料。

當時，美國、加拿大、墨西哥三國的《北美自由貿易協定 (NAFTA)》談判進入最後階段，然而，梁輝騰直言不諱「我到墨西哥，不是因為 NAFTA，是因為墨西哥的市場比智利大很多。」他的鞋材、皮包材料，著眼的是墨西哥 1 億 3 千多萬人口的當地市場。

雖然梁輝騰到墨西哥不是因為 NAFTA，但是，墨西哥的加工出口業卻因此快速成長，而墨西哥的加工出口區也大多設在墨西哥北部，靠近美國邊界地區，方便從美國進口零組件。

目前 NAFTA，在 2018 年 10 月 1 日達成新版美墨加協定 (United States-Mexico-Canada Agreement, USMCA)，在三國都完成 USMCA 批准及通知程序後，2020 年 7 月 1 日起生效。

疫情對於墨西哥市場之影響及墨西哥概況

2020 年對全球市場而言，是個動盪的一年，不但有在美中貿易摩擦、還有新冠肺炎疫情的攪局，促使不少產業將墨西哥視為第二供應鏈的最佳選擇。但是，對梁輝騰而言是：「沒有影響，因為我們用不到。」

主要也是因為墨西哥本身的市場規模，對梁輝騰的梁氏企業集團的來講，就已經夠大了，再者也是因為梁氏企業集團所生產、銷售的產品，在美國市場很難再增加，進而鎖定墨西哥當地消費者為主要目標對象。

墨西哥現在是全球第 15 大經濟體，是世界貿易組織 (WTO)、亞太經濟合作組織 (APEC)、也是經濟合作與發展組織 (OECD) 的成員國。墨西哥與全球 52 個國家簽有《自由貿易協定 (FTA)》，是臺灣在拉丁美洲第一大投資國。

墨西哥也同時是天然資源豐富的國家，盛產石油、天然氣，是全球第 12 大產油國，也是美國原油的主要供應國之一，原油出口收入是墨西哥重要的外匯來源。

依據經濟部的資料顯示，2019 年臺灣對墨西哥的投資金額約有 11 億美元，前往墨西哥投資的臺商總計有 287 家，居所有環太平洋亞洲國家投資墨西哥國家的第 3 位，僅次於日本、韓國。投資類別主要為工業製造、貿易、其他服務業（餐廳、技術服務）等。

不過，當梁輝騰 1991 年決定到墨西哥投資時，只有三家臺商，臺灣人也不多。他當時是在墨西哥 Leon 市（獅子城），知名的製鞋工業區設立公司，就近供貨給鞋廠及材料批發商。

從鞋類起家到梁氏集團的墨西哥經驗

從鞋類、鞋材起家的梁輝騰，在墨西哥經過 30 多年的經營，事業版圖不斷擴展到其他領域的投資和進出口貿易等事業，現在梁輝騰在墨西哥的「梁氏集團」旗下有 20 個事業群，包括：製造業有製鞋（PVC 射出鞋、EVA 海灘鞋、女鞋）、織帶，進口業有鞋材、皮包材料、化纖成衣布料、東方食品、禮品及燈具；零售業例如：食品、餐廳、咖啡廳、冷飲（珍珠奶茶等）、鞋店、禮品玩具及房地產。員工數超過 4,000 人，而他的事業群主要分布在獅子城、首都墨西哥市、Guadalajara、Monterrey、Merida 等城市。

由於梁氏企業本身就是製鞋方面材料的供應商，也因此製鞋方面，梁輝騰說：「在全墨西哥，我自己就是一個鏈，而且，應該也是鏈最大的一個鏈。」但是，除了製鞋是在墨西哥自行生產外，只有食品，是從臺灣進口，其他的原材料，大部分是從中國大陸採購、進口，他直言，「沒辦法啊，臺灣

的工廠都搬走了，就是想要採買，也買不到啊。」

在墨西哥 30 年的經驗，梁輝騰的觀察是，墨西哥近幾年政治還算穩定、也沒有勞工問題，工資雖然有上揚，但是幅度不算太大，幣值也相對穩定，進一步帶動經濟的穩步且持續的成長，有許多海外的汽車零配件業者到墨西哥投資，臺灣也有兩家做汽車零件的上市公司皇田與廣華到墨西哥投資。

依據世界銀行資料顯示，墨西哥已經是全球汽車生產大國，汽車工業吸引外人直接投資成長，包括 Chrysler、Ford、GM、KIA、Honda、Mazda、Nissan、Toyota 及 Volkswagen 等都在墨西哥投資設廠，生產的汽車產品主要以銷往美國為主。

但是自從墨西哥開放中國大陸的鞋類產品進口後，製鞋業在墨西哥已經沒有設廠的誘因與條件了「製鞋業，在墨西哥幾乎不可再成長了！」

如今在墨西哥幾乎已經沒有臺商從事製鞋業了，同樣的，成衣業在墨西哥也很難生存，不過，屬於紡織業中、上游的織布、紡紗等在墨西哥還有機會發展。

雖然，製鞋業在墨西哥幾乎不可能再成長，但是梁輝騰說：「我做傳統產業，做一輩子了，做得還滿順手的。」進而沒有想要轉型的想法與念頭，至少目前沒有，況且，墨西哥的事業也沒有傳承上的問題。

梁氏企業集團在墨西哥設有八個獎學金，在人才、語文方面，對梁輝騰來講不會構成難題，更重要的是，梁輝騰的梁氏企業集團也與國內的大專院校包括逢甲大學、靜宜大學等國貿系、西班牙語系有產學合作，每年都提供名額供國內的大專院校學生到墨西哥的梁氏企業集團內各公司實習。

透過實習的機會，除了培養學生國際視野及實務經驗外，更能讓學生進

一步瞭解在拉丁美洲的臺商企業是如何在不同文背景下，在當地生根、拓展商務，學生也能在實習過程中，學以致用。

梁輝騰也非常喜歡國內的大專院校學生到墨西哥的梁氏企業集團實習。為讓學生在梁氏企業集團實習期間無後顧之憂，實習期間的食、宿費用都是由梁氏企業集團負責。

對想要到拉丁美洲的臺商企業實習的學生，梁輝騰建議，必須具備基本的西班牙文的能力，才能真正融入當地社會以及公司的業務。到梁氏企業集團實習的學生，他說，如果是大四下學期、即將畢業的學生，就很有機會畢業後直接成梁氏企業集團的正式員工。

以梁氏企業集團為例，梁輝騰相信，有能力到到墨西哥投資的企業自然也有能力克服人才、語文的問題。但是，如果是中小企業想要到墨西哥發展，可能就需要考慮人才與語言的問題了。

於墨西哥投資發展之困難

在墨西哥，從臺商的角度，梁輝騰直言，臺灣與墨西哥沒有邦交「是最困難的一件事。」臺商想要獲得更進一步的協助，也相對的困難。他也因此以政府積極推動「新南向政策」為例，建議政府除了東南亞，也可以深入非洲與拉丁美洲，就商機來看，非洲與拉丁美洲有相當大的進步空間。梁輝騰認為，只要政府加強與拉丁美洲各國的雙邊關係，讓臺商可以無後顧之憂地前往投資，可發展的潛力是很大的。

（三）如興股份有限公司（ROO HSING Co., Ltd.）

全球最大牛仔褲廠如興股份有限公司 2000 年前進拉丁美洲，分別在薩爾瓦多、尼加拉瓜投資設立製造據點，其中薩爾瓦多已撤出，將當地廠房出租；尼加拉瓜廠目前主要是為客戶 Walmart 生產休閒牛仔褲。



如興公司尼國據點外景色。(由左至右為我國國旗、尼國國旗、如興公司旗幟)

如興董事長陳仕修對拉丁美洲前景持保守看法。他認為，紡織業赴拉丁美洲投資著眼的主要市場是美國，臺商若想在拉丁美洲投資成功，最重要是要能生產「time to market（上市速度）」夠快的產品，才能善用地利之便；另外，海外投資「錢不是問題，人才是問題」，若無法掌握國際化人才，就需重新考量海外布局。

如興海外投資遍亞、非、拉丁美洲

創立於 1977 年的如興是臺灣知名的老牌牛仔褲廠，目前是全球最大牛仔褲生產商，許多國際知名服飾品牌如 Levi's、GAP、GU 及全球知名零售通路商 Walmart 等，都是公司的重要客戶。如興的海外生產投資布局，始於

1997 年南向柬埔寨，約 2000 年左右再前進到拉丁美洲，如今，在緬甸、非洲等地也都有海外生產據點。

「紡織業到海外投資通常有兩個主因，一是關稅考量，二是勞動成本。」陳仕修說，雖然近年來紡織業不斷引進科技加入製造，但機器終究很難完全取代人力，如興當年前往拉丁美洲投資，除了當地距美國有地利之便外，原本也希望享有紡品輸美免關稅待遇，但世界貿易組織（WTO）會員國自 2005 年起完全取消紡品配額限制後，這項誘因就消失了，便有紡織廠商撤出，如興是其中一之。

陳仕修說，薩爾瓦多是如興「受傷之地」。如興撤出薩爾瓦多後留下的廠房賣不掉，公司將其租給從事蕾絲生產的孟加拉商，房客至今都正常繳房租，代表其生意應是正常的，「就算沒有大賺，至少是穩定的」。對於為什麼孟加拉商可以在薩國持續營運，他坦言：「他跟我們的 difference（不同之處）是什麼，我也不清楚。」

至於如興的尼加拉瓜製衣廠，位在尼國的加工出口區內，目前主要是為 Walmart 製造牛仔褲，以及生產少許針織 T 恤。員工人數在 2017 年時，尚有約 1,800 人，2020 年受到新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情影響產能縮減，目前人數只剩約 1,000 人上下。此廠 2020 年曾生產布口罩，7 月時還捐贈 2 萬枚布口罩給尼國政府。

「短鏈」效應不彰

許多臺商投資拉丁美洲，主要看上其在地理上接近美國，有助快速交貨，縮短供應鏈時間。但這種「短鏈」革命的思維，在陳仕修看來，很難在拉丁美洲實踐，因為要縮短產業供應鏈，有許多必要投資如生產設備升級，但供

應商、品牌商等對這一方面投入的資源都非常少，「當然(大家)在 conversation (談話) 上都會帶到，拉丁美洲是一個機會，但真正幾乎沒有落實。」

如興分析，造成拉丁美洲到美國市場的「短鏈」效應不彰的主因，在於供應鏈的轉移很難在短期內一蹴可幾，需要長時間才有可能完成。過去二、三十年來，大陸已建立了紡織產業的完整供應鏈，絕大部分的原物料都在大陸生產，想要在短期內改變或轉移陣地是很困難的。此外，製造商很多布局都取決於客人的需要，例如如興若想在拉丁美洲升級設備前，一定會先問客戶需不需要，若客戶不需要，訂單不來，公司就不會進行；加上亞洲大陸、東南亞的供應若能快速補足客戶的需要，廠商在拉丁美洲的推動力道就會弱下來。所以如興對拉丁美洲還是持比較保守態度，其他國家業者應該也是抱持差不多想法，尤其 RECP (區域全面經濟夥伴協定) 生效後，如興會更加強亞洲的布局。



如興公司尼加拉瓜製衣廠

如興尼加拉瓜廠目前生產的布料由中國大陸進口，做好牛仔褲後出口美國，因為不是使用 CAFTA (中美洲自由貿易協定) 或 USMCA (美國-墨西

哥-加拿大協議)的簽約國原產地布料，無法享有這些協議的關稅優惠。陳仕修指出，若只就現金流來看，此廠尚可自給自足；但若加上折舊攤提，就難避免虧損了。因此，拉丁美洲廠對如興而言是「替代概念」，也就是當產能短缺時或簡單品項會在此生產，但主軸會放在亞洲。

國際人才不足是隱憂

臺商紡織業到拉丁美洲投資，國際人才不足也是一大隱憂。如興尼加拉瓜廠目前有兩位臺灣派駐的幹部和七、八位大陸過去的幹部，但人數減少中，一旦有人離開，很難找到願意去的人，「派到亞洲就哇哇叫了，何況是到拉丁美洲。」陳仕修說。他有位友人的小孩就讀西班牙語文學系，友人曾問他，是否可讓小孩到如興尼加拉瓜廠看看；陳仕修一聽好高興，回答他：「歡迎啊，最好是去長住」；友人立刻說：「沒有啦，只是去個一、兩年。」

語言，更是臺商紡織業外派人員不易的阻因，尤其高科技業磁吸了許多優秀人才，屬於傳統產業的紡織業，外語好的國際人才很有限。陳仕修認為，這或許就是為什麼印度、孟加拉可以在拉美崛起的原因之一，因為至少他們的人民講英語不是問題。

他指出，到海外投資，錢是小事，但沒有人才，一切都是假的。沒有足夠國際化人才，發展絕對受限。因此，若現有臺幹、陸幹將來退休了或離職了，萬一人才無法補齊，未來尼加拉瓜廠要繼續發展、還是要收，是需要考量的。

「疫情後」時間未知 前景保守但不悲觀

2020 年全球受到新型肺炎疫情影響甚鉅，疫情後如何布局是許多經營者的重大課題。不過，一被問到疫情後布局，陳仕修雙手一攤、無奈地說：「I

don't know. 我的問題是，什麼時候是『疫情後』？疫情還在中間啊，我看不到一個點。」如興能做的就是盡力度過難關，萬一這世界亂了，但公司可以存活下來。

疫情改變了很多事。人與人的交流減少，加上對未知恐懼而保守消費，生意清淡使得訂單變少，品牌減少供應商的情形更趨明顯，品牌和供應商都變少是必然趨勢，甚至快時尚也已出現「快不起來」的現象。如興認為，這對紡織業大廠不見得不好。因為過去五年來，不論是符合 ESG（環境、社會和企業治理）、CSR（企業社會責任）或綠色能源等規範，不只讓紡織業成本增加，同時還要面對降價壓力，不少小廠都已退出市場，疫情只是更加速了這場淘汰賽。

「過去有這麼寬的路，給這麼多人走，」陳仕修邊說邊拿出三張 A4 紙張並列、並用雙手比出它的寬度，接著把手縮回只剩不到一張 A4 紙的寬度說：「現在路只剩這麼窄，給幾家留下來的走。大家只能抱團取暖，現在就是求生存階段。」不過，就像阿里巴巴創辦人馬雲的名言，今天很殘酷，明天更殘酷，但後天很美好。就看誰能撐到後天到來的時候。疫情結束的那一天是美麗的，活著的人才能享受到美好。

給廠商與政府的建議

雖然疫情不知何時結束，但若臺商想往拉美市場發展，如興建議，一定要生產具有快速「time to market」優勢的產品，因為在拉美投資，美國是主要市場，當成本、效率不是優先考量，只考慮時間時，拉美就有很機會。舉例來說，在新冠肺炎疫情剛爆發，全球都急需口罩、防護衣時，若在拉美投資的廠商能快速調整生產，及時供貨到美國，就能取得先機；但疫情久了，全球供貨逐漸回復，客戶自然就會又回到成本、效率考量，那麼拉美就比不

上亞洲了。此外，如興和日商合作一項縮短製程技術，可分散生產，並將交貨期從過去的 120 到 140 天，縮短到 60 到 80 天，未來若客戶願買單，或許也可善用拉丁美洲廠的地利優勢。

此外，各經貿協定的發展趨勢及影響，不容忽視。如興引述國貿局說法指出，如果臺灣沒加入「太平洋夥伴全面進步協定（CPTPP）」，紡織業可能會受到最大衝擊，因為臺灣無法享受 CPTPP 帶來的調降關稅及享受原產地規則限制的好處，這會迫使製造業尋找最有利的生產地點，牽動業者轉移生產基地。

臺商若要前往拉丁美洲設廠生產，如興以其經驗建議，在地的生產基地必須深化，且儘速讓臺灣部門轉型成研發與運籌中心，更要對非經貿市場簽約國的原料，降低依賴。此外，若能經由當地區域內經貿整合網絡，銷往其他拉丁美洲國家，或是透過各項區域外經貿整合網絡及優惠措施，出口至歐、美等國，才可能有較好的發展。而雖然美國已退出 CPTPP，但新任美國總統是否可能讓美國重新加入，值得臺商密切觀察，再調整步伐因應。

如興也指出，新冠病毒疫情爆發使得 2020 年全球服裝市場需求急速下降，呈現負成長，品牌客戶有的是先砍單，有的要求延遲、甚至暫停交貨，為降低集中產地生產的風險，不只加速訂單，還採取生產基地多樣化發展，使全球紡織供應鏈各國版圖的變化大受影響。如興建議政府，要積極與各國洽簽自由貿易協定（FTA），臺灣紡織業也應加快升級轉型成研發及運籌中心，以便強化市場競爭力。

（四）緯創資通股份有限公司 Wistron Corporation

緯創資通在墨西哥，是 1996 年緯創的前身宏碁電腦（Acer）在美墨邊境城市 El Paso 設立維修服務據點，同時在墨西哥的 Juarez 建設，1998 年為美國客戶製造桌上型電腦開始的。

緯創在墨西哥市場

2001 年，緯創墨西哥廠總經理趙仲麟指出，緯創從墨西哥集團分割出來，並在同年獨立上市，宏碁墨西哥也更名為緯創墨西哥。到 2006 年時，為因應市場需求將廠房擴充為三倍大，並生產電視機，2010 年開始提供手機製造的服務，2015 年開始為美國客戶在地工程製造裝配伺服器及高端中央機櫃。

趙仲麟指出，近年來，緯創在墨西哥廠所製造的服務逐漸從短生命週期的消費性商品，移轉到中長週期到高附加價值的企業性產品。

緯創不只是在拉丁美洲的墨西哥有布局。趙仲麟指出，包括美洲，還有亞洲與歐洲，有超過 21 個國家設有製造與服務的據點，擁有超過 8 萬多員工，2019 年營業額近 300 億美元。

而緯創在墨西哥的廠，趙仲麟指出，目前占地 30 公頃，廠房面積有 13 萬平方米，員工人數近 3,500 人。

由於中美貿易戰與疫情，趙仲麟不諱言，產業供應鏈不能全壓在同一個籃子裡，是產業界的共識，進而都在找中國大陸以外的產業基地分散風險。墨西哥北部緊鄰全球最大的消費市場美國，且擁有近 1 億 3 千萬人口，遠高於馬來西亞的 3 千 3 百萬人、泰國的 6 千 9 百萬人與越南的 9 千 5 百萬人，2020 年的人均 GDP 達到 8,069 美元，雖然低於中國大陸的 10,839 美元。

但是，趙仲麟指山山，由於過去多年來，墨西哥幣值兌美元貶值的關係，

工資若以美元計價多年來是呈停滯的情形，因此相對於過去十多年來大陸人民幣升值且最低工資每年調升，造成大陸沿海城市直接人工成本比墨西哥還要高。

擁有 FTA 優勢

墨西哥還有一個優勢，趙仲麟進一步指出，是自由貿易協定 (FTA)，墨西哥與全球 54 個國家簽訂了高達 13 個雙邊與多邊 FTA，到墨西哥投資不僅可以拓銷當地 1 億多人口的市場，更可以利用 13 個 FTA，外銷到全球 50 多個國家享受零關稅。

墨西哥政府為了因應這樣的需求，趙仲麟指出，在境內設有「來料加工保稅」制度，允許外國公司以保稅的方式將材料進到墨西哥境內的保稅工廠、加工後再外銷。

其實，趙仲麟不諱言，墨西哥政府的保稅制度是沿襲了臺灣早期加工出口區的制度，而保稅制度成功吸引了超過 3,000 家的外國企業到墨西哥投資設廠，創造的就業機會超過百萬人。

而墨西哥的產業，趙仲麟指出，主要為汽車、航空、家電、醫療以及電子資訊產業。以墨西哥汽車產業為例，2019 年整車實際產出 400 萬輛、零配件產業達到 1 千億美元的規模，進而 22 家汽車品牌廠商在墨西哥設廠，包括日本的日產、豐田、本田，韓國的現代、起亞，美國的通用、福特、歐洲的大眾、賓士、奧迪等。

汽車品牌廠商集中在墨西哥設廠，趙仲麟直言，也是因為《美墨加協定 (USMCA)》有要求提高汽車產業當地自製率的規定，進而造成大量的汽車相關產業到墨西哥投資設廠。

事實上，不只是汽車產業，包括三星、LG、惠而浦等知名家電品牌廠商，也都為利用 USMCA 及 FTA 的關稅優惠而到墨西哥製造生產。同樣的，趙仲麟指出，臺灣的 ICT 產業，包括緯創、英業達、富士康、和碩、永豐餘等也都是基於相同的理由在墨西哥投資設廠。

而臺灣的廠商在墨西哥，趙仲麟指出，主要是集中在與美國德州 El Paso 只有一河之隔的 Chihuahua（奇瓦瓦）州的 Juarez（華雷斯）市，不但是美國東西兩岸市場的中心地點，也是進墨西哥加工再出口及物流運輸最為便捷的地方，更可以提供臺籍外派人員在墨西哥上班但居住在美國的便利性。

趙仲麟說，美國太平洋鐵路公司為疏解洛杉磯港口的擁擠，在新墨西哥州的 Santa Teresa（聖塔特蕾莎）投資 5 億美元設立境內清關服務，讓部分亞洲來的貨櫃從洛杉磯直送到聖塔特蕾莎才做清關，可大幅降低清關時間、在途庫存與成本，提供臺灣電子產業的美國客戶更快速、高效與彈性的製造服務。

不過，趙仲麟認為，最重要的還是墨西哥的奇瓦瓦州政府對臺灣的企業非常支持，對臺商在墨西哥的投資給予高度的重視。

入境隨俗走得更長遠

然而，緯創在墨西哥 22 年的經驗，趙仲麟說，充分體會到運用當地菁英團隊的強項，可以讓事情推動的更為順利，也可以走得更長遠，而其中最重要的第一步是入境隨俗。

他說，墨西哥人見面擁抱親吻是基本打招呼的方式，上班穿著正式服裝是對工作的尊重，因此在緯創廠區裡，男士西裝革履、女士化妝穿高跟鞋，是很正常的生活日常。

在宗教上，趙仲麟指出，墨西哥人信仰天主教，且是典型母系社會，沒有男尊女卑，相反的母親、姊妹、女兒，在墨西哥占有極重要的地方，而且，墨西哥人對家庭與朋友的優先順序是遠高於工作，不會為了賺錢而多加班。

更重要的是，趙仲麟指出，墨西哥人的階級觀念淡薄，硬套亞洲的管理模式，在墨西哥的效果是很有限的，因此，如何讓墨西哥的員工，在工作中得到尊重，並給予他們發展的平台，進一步塑造出團隊的氛圍，並真心關懷員工，讓公司有像家的感覺，是在墨西哥成功的小撇步。

趙仲麟指出，墨西哥人的日常生活習慣也是值得注意的事，例如我們說「明天」，就是指第二天，但是，墨西哥人的「明天」的定義卻是第二天以後，因此與墨西哥人最好是講定具體的時間，才比較不會造成誤解。

中美貿易的催化下，趙仲麟指出，這兩年，客戶都期望在墨西哥快速的增加產能，既能避開關稅又能滿足終端需求的變化，因此，可預見的未來，緯創也會因為訂單的大量增加，必須要快速增加人力、擴充產能，進而也必須要擴大投資，在緯創出現的情形，也同樣發生在墨西哥投資設廠的臺灣同業。

不過，趙仲麟直言，對緯創來說，在墨西哥拓廠除了土地、人力需求外，最重要的需求是上游供應鏈的在地化。過去 20 年來，緯創墨西哥廠所需材料，在當地採購的比重不超過 5%，絕大部分的材料供應是來自於亞洲地區。

究其原由，趙仲麟說，過去幾十年中國大陸的生產成本加上運費都比在墨西哥生產便宜，對許多臺灣的供應鏈業者而言，從地理上、語言上的便利，一直將中國大陸列為首選。

雖然，中美貿易戰與疫情，讓產業界對供應鏈有了重新的布局，然而，

趙仲麟坦言，任何一家公司要到一個時差有 15 小時，又完全不同語言、文化的國家投資，一定會有非常多的顧慮：市場有沒有那麼多？相關基礎建設是否足夠？等等。

對臺墨兩國產業界的建議

回顧過去 20 年，趙仲麟認為，臺灣與墨西哥之間的認識有限，過去也沒有太多的交流，直到 2019 年才開始有了較多的接觸，雙方產業界包括臺灣的電電公會、工業總會與墨西哥的工業總會開展出戰略合作關係。

墨西哥工業總會也邀請臺灣電電公會理事長李詩欽擔任墨西哥工業總會駐臺灣的產業大使，電電公會也特別在臺北成立墨西哥服務辦公室，這些交流與接觸也讓雙方的產業界有了一個新的交流平台。在這樣的交流基礎下，趙仲麟指出，雙方可持續展開各項具體的行動或強化合作。

首先是，在拓展商機上，他指出，雙方可分別在臺灣與墨西哥不同城市邀請會員企業參加各種展覽，舉辦專業技術交流座談會，專業協助年度互訪考察等等，讓雙方企業有更多元的展示與交流的機會。

第二是，在促進產業合作上，趙仲麟指出，雙方可建立兩國專業協會包括，PCB 產業協會、自動化設備產業協會、汽車電子產業協會等的進一步策略聯盟。

第三是，在會員企業合作模式上，趙仲麟認為，臺灣不定要單打獨鬥，可以與墨西哥的夥伴進行上下游分工，例如臺灣負責設計製造、墨西哥夥伴負責當地服務，或者臺灣設計、墨西哥製造，甚至是合資共同創造出互補所長，提高競爭力的合作模式。

最後是，趙仲麟指出，對決定投資的臺灣，則就近在臺灣提供所需的投

資、拓銷相關諮詢服務，協助降低到墨西哥投資門檻。

緯創在墨西哥已深耕 20 年，趙仲麟說，未來還有更多的 20 年要走，他因此非常期待，臺灣與墨西哥的產業界能合夠合作共同建立北美電子產業鏈、進一步拓展整個美洲市場。

（五）南緯實業 Tex-Ray Industrial Co.,Ltd.

南緯實業股份有限公司（南緯實業）在 1990 年代因應《北美自由貿易協定》（NAFTA）簽署，及當時全球運籌的思惟開始成形，決定遠赴墨西哥設廠，自此開啟南緯全球布局時代。迄今，南緯是少數紡織企業在美洲、亞洲、非洲均設立生產據點的全球化企業，已逐步落實公司當初在全球投資的初衷：達到「一個客人、一張訂單、一個款式，臺灣可以從不同地方出貨的全球運籌」的目標。

根據南緯林瑞岳董事長的解釋，全球運籌的思考邏輯是，從臺灣可以做到全球採購（sourcing）及接單，材料可以從臺灣或其他國家出去，可以滿足幾個條件：物流快速反應、稅務優惠、品質一致性，價格差不多，可以讓客戶享有一個穩定的供應，如此不只是建立供應鏈（supply chains），更是供應地圖或網絡（supply network）的概念。

在南緯實業長達 20 年的全球布局中，目前亞洲地區是在臺灣、中國大陸、越南、柬埔寨、約旦均設有成衣廠；在中美洲地區設有墨西哥廠；在非洲地區，則是在我國在非洲唯一邦交國史瓦帝尼設立一貫作業紡織成衣廠。南緯在史瓦帝尼（當時稱為史瓦濟蘭）的指標性投資計畫始於 2001，至 2007 年時完成紗、織、染、成衣之一貫事業體，成為非洲第一家完全垂直整合的紡織廠，更是多年來鞏固臺史雙邊關係的重要支柱，董事長林瑞岳也因此受封史國名譽總領，與史瓦帝尼國王恩史瓦帝三世建立深厚情誼。林瑞岳董事長說，當時南緯採取的策略為「全球運籌、跨國生產」，在亞洲、非洲、北美皆採「一條龍式整合生產」模式（從紡紗到成衣），主要分工為：非洲生產大量便宜的產品，北美生產快速反應的產品，亞洲生產複雜而高單價的產品。

南緯因具有全球供應鏈和高度垂直整合（一條龍）服務的優勢，在經歷

臺灣紡織成衣產業外移、美中貿易戰或 2020 年新冠疫情（COVID-19）等重大變局時，能夠透過全球生產與運籌，將影響降至最低。2019 年南緯實業產品以外銷為主，比重高達 93%，內銷僅占 7%。在外銷市場上，以美國 49% 為最大宗，其次為亞洲 21%、非洲 20%。目前，南緯實業的產品結構以成衣製造為大宗，在 2019 年產品營收比重上，超過七成為成衣製造，近二成為布及染整，另生產小部分為金屬纖維等。



南緯墨西哥染整廠

楊維漢總經理娓娓細數當初至墨西哥設廠的背景。南緯在 1998 年股票掛牌上市後，在 2000 年以後開始布局全球市場，首站是投資設立墨西哥的織布、染整及成衣紡織廠，屬於垂直整合式的廠房，主要目的是透過 NAFTA 的優惠關稅進入美國市場，用卡車出貨三天就可到達美國客戶。另外，也因應美國《非洲成長與機會法》（African Growth and Opportunity Act, AGOA）生效，在非洲生產的成本較墨西哥低，因此前往史瓦帝尼投資設廠。

在 1990 年代，中國大陸的紡織成衣產業正在發展中。南緯幾經思考後，進行墨西哥投資計畫，生產產品全數銷往美國市場。然而，隨著中國大陸加入 WTO 後產業快速崛起，全球紡織品配額措施在 2005 年後開始逐步解除設限，像是 NAFTA 或是非洲 AGOA 等雖提供關稅優惠，但最終受限於材料

取得、原產地規則（Rules of Origin, ROO）限制、總體生產成本等，終究未能促成拉丁美洲、非洲紡織產業垂直整合。以墨西哥來說，2000 年中期以後，因為從中國大陸生產與出口美國市場不受配額限制，成本甚至低於墨西哥，因此許多紡織廠陸續調整或撤離墨西哥，轉往中國大陸、越南、柬埔寨、孟加拉等投資設廠，進一步促成亞洲國家紡織成衣產業壯大。

2020 年起，受到新冠肺炎疫情衝擊，全球紡織供應鏈面臨重整，因未來景氣未明，各個企業亦加速紡織廠的產能調整。為因應品牌客戶訂單移轉東南亞，南緯實業未來將強化東南亞供應鏈，將逐漸增加越南廠的產能。同時，亦評估公司未來的可能發展，如疫情過後紡織產業的調整，另一方面也需考慮美國新政府拜登（Joe Biden）總統就任後的政策。南緯評估認為，雖然拜登總統不會像川普總統那麼極端，但未來中美關係仍將是競爭大於合作，因此仍需維持中國大陸與其他國家的生產基地。

林董事長表示，展望未來，不僅紡織業，所有的產業都正面臨區域化、短鏈化、分散化。南緯在中國大陸的廠房供應中國大陸內需市場，當地製造、當地銷售。銷往美國的產品則主要由三個產線生產，即越南、墨西哥與非洲。在非洲，因為已布建好一條龍模式，當地銷售是最主要的策略，外銷上因仍有競爭力，故規模將陸續擴大。

面對供應鏈變遷，紡織產業外銷將逐漸成為「一站採購，多國生產」模式，亦即美國客戶向臺灣採購，臺灣公司可發配全球各地產線進行生產。第二，「在地生產、在地市場化」的比重會愈來愈高。第三，逐漸走向「個性化生產」，透過各種個性化小廠，生產快速單件式的產品。



南緯墨西哥服裝廠

《美墨加協定》(USMCA) 取代 NAFTA 後，對墨西哥產線並無太多影響，因為美國不太可能將紡織業帶回美國，因為紡織業為勞力密集型產業，在美國生產並無優勢。雖然南緯墨西哥廠在川普上臺後曾一度緊張，擔憂川普收回對墨西哥的優惠稅率，但事後證明並沒有真的出現該情況，目前墨西哥成衣廠並沒有受到太多影響，反而持續成長中。

2020 年在疫情下，許多實體通路經營不善，電子商務崛起，許多客戶與供應商重新洗牌，採購與供應模式亦逐漸面臨質變，遠端採購與銷售模式已逐漸興起。楊維漢總經理指出，在服裝與時尚產業，電子商務確實逐漸崛起，在新冠疫情後可以看到明顯的成長，不過他認為電子商務終究成長和占比有限，實體通路還是最重要，不會被電子商務完全取代。

另外一個新冠疫情對紡織產業帶來的重大影響，則是未來像 Zara、H&M 等快速時尚產業 (fast fashion) 的品牌數量成長會下降，客戶仍非常重視快速交貨，會逐漸變成常態，但是總體的訂單數量應該會暫時減少。一部分的原因是疫情衝擊後各國經濟仍需一段時間復甦，另一方面則是因為品牌商、通路商等變化或洗牌，以及交貨、物流及消費行為等改變。

作為臺灣紡織業模範大廠，不論是林瑞岳董事長或是楊維漢總經理，都

樂觀看待新冠疫情趨緩後的產業前景。林瑞岳董事長認為，疫情對整體紡織業的衝擊主要是疫情爆發初期，醫療用品一度短缺，廠商供應亦相當缺乏，為因應疫情，廠商被迫在短時間內生產大量口罩等醫療用品，產量已超過正常水平的數十倍。以口罩為例，過去口罩屬於醫療用品的一部分，現在多已獨立成一類，與成衣品處於相同位階，足見口罩生產對紡織業的重要性。醫療用品可分成兩種，一種是須經過美國食品和藥物管理局(FDA)或歐盟 CE 認證的醫材，一種是一般面料製成的防疫服，後者可繼續加工，促進防疫時尚化，有可能衍生出新商機。

楊維漢總經理則認為，疫情過後區域整合速度會加快，除觀望美國拜登政府是否有可能重返《全面進步跨太平洋夥伴協定》(CPTPP)外，他在研讀甫於 11 月 15 日由東協和中、日、韓等 15 國簽署的《區域全面經濟夥伴協定》(RCEP)內容時，認為協定影響重大，尤其協定將採用共同的原產地規則(Common Rules of Origins)，可能將改變區域內產業供應鏈的發展。不過，雖然他也擔心 RCEP 將衝擊臺灣紡織產業，但認為 RCEP 有可能會為臺灣產業帶來新的機會，原因在於南緯依據在墨西哥的投資設廠經驗，認為 FTA 與關稅優惠雖然重要，但在臺灣中大型企業已建立多元產業供應鏈與全球運籌下，關稅的影響越來越低。不過，RCEP 對於中小企業的影響甚大，政府應該深入分析並提出協助企業因應的做法。

二、進出口貿易

(一) 中南美洲台灣商會聯合總會長 張崇斌

中南美洲台灣商會聯合總會長張崇斌在多明尼加經營、管理一家綜合醫院，也從事醫材設備、耗材的採購及進口，以及塑膠包裝膜、金屬回收等事業。

經營醫院之緣起與當地醫療環境介紹

會到多明尼加經營醫院，張崇斌坦言，30、40年前的1980、1990年代「最好的事情，就是別人還沒想到、還沒做的事。」

30多年前，張崇斌在美國擔任執業醫師，當時，他從在多明尼加的親戚中，獲知明尼加的醫療體系是公立醫院的醫療設施普遍不如私立醫院，同時，只要在多明尼加取得醫生執照，可醫遍全拉丁美洲地區。

於是，張崇斌到多明尼加考取醫師執照後，先到相當於臺灣的三軍總醫院實習，隨後到如今是由他擔任院長並經營的醫院擔任醫師。

這家現在是由張崇斌擔任院長的醫院，原先是由多明尼加的當地醫師所經營並擔任院長，當年的院長為了專心從事醫美，就將醫院賣給院裡所有的醫生。也因此，張崇斌所經營的醫院目前雖然有提供健診服務，但是沒有醫美的服務項目。目前醫院約有35床，同時，因為是綜合醫院，各科都有門診，就是沒有醫美。

多明尼加的醫療體系，與臺灣不同，臺灣是全民健保制度，多明尼加則是公立、免付費的醫療制度，也因此商業醫療保險涵蓋很多的私立醫院。而稍有經濟能力的多明尼加當地國民，當有健康問題需要醫療服務時，大多都

會選擇私立醫院就診。

醫療產業商機

不過，經營醫院不同於一般產業，張崇斌是因為本身是美國執業醫師，又考取了多明尼加當地醫師執照，進而有其優勢與條件可以在多明尼加當地經營、管理醫院。張崇斌也坦言，臺商想在拉丁美洲地區經營醫院，確實是有進入門檻，同時也有難度，所以，少有臺商在拉丁美洲地區經營醫院。

然而，拉丁美洲地區的醫療產業，張崇斌認為，商機是龐大的，特別是在醫美產業的領域，在拉丁美洲整型風氣可以說是頗為興盛。且動大刀、手術型的整型較多，例如縮胸、抽脂等，不像在亞洲地區是動臉的多，例如除皺、割雙眼皮等微整型。當地的醫美也吸引不少來自從美國的求診者，主要是因為在多明尼加進行整型手術，價格相對便宜很多。

經營、管理醫院，必然會需要醫材的採購，張崇斌也因此「醫而優者商」的跨入醫材設備、耗材的採購、進口的事業領域，甚至還擴及到相關的塑膠包裝膜的生產，以及金屬資源回收等事業領域。不過，近幾年來，張崇斌將相關事業陸續交由他人負責，自己的事業重心，則放在醫院的管理上。

在醫材採購上，張崇斌坦言，考慮到成本因素，大部分醫療耗材、醫材設備是從中國大陸進口，而不是從臺灣，同時也沒有想過要在當地投資生產。

他說，在拉丁美洲市場，只要有人可以更低的成本生產「就都不好做。」當醫用耗材、設備從大陸進口的價格，都比在當地生產低時，就沒有投資生產的價值，同樣的，臺灣相同的產品在當地也沒有競爭力。

臺灣之競爭優勢與阻礙

但是，在特殊專用、專利型的醫材設備上，張崇斌指出，臺灣的產品具

有相當的競爭優勢，這類醫材，他都會從臺灣進口。

雖然，臺灣在特殊、專利型的醫材設備，在拉丁美洲市場具有競爭優勢，但是，張崇斌仍然認為，在當地投資依然是很大的考驗，主要原因是相關工業的產業鏈不夠完整，生產成本也因此相對高，也降不下來。

他以學名藥為例，拉丁美洲的國家，要生產、進口一個藥，都得登記 10 年才有可能獲得核准，10 年的時間「後面早就生產出更好的藥了。」也就是說，如果在拉丁美洲地區生產藥，成本不敷，若要進口，又有障礙。

拉丁美洲之市場環境

其實，張崇斌說，拉丁美洲地區的地理位置其實是很好的，可同時連結美國、歐盟兩大市場。美國是多明尼加的主要貿易夥伴國，目前多明尼加與美國雙方簽有「多明尼加—中美洲自由貿易協定 (DR-CAFTA)」，雙方改善治安、打擊販毒、促進貿易與投資等議題的合作關係更是十分密切。多明尼加也與歐盟透過 2008 年簽署「經濟夥伴關係協定 (Economic Partnership Agreement, EPA)」，與歐盟的貿易和投資聯繫將更為加強。

可惜的是，他說，雖然多明尼加的天然資源有金、鎳土、及鐵礦等，但是，產業結構沒有建立起來，進而也沒有形成完整的產業鏈，同時距離也是問題，以致臺商前往拉丁美洲地區投資的不多。也因為距離遠，運輸成本高，導致當地臺商也難從臺灣採購設備或零件。臺商也因此陸陸續續移出多明尼加，全盛時期曾有 100 多家，張崇斌說，現在已經不到 50 家了。

在這樣的局面下，臺商若有意進軍拉丁美洲市場，張崇斌認為，由於拉丁美洲地區的風俗民情各自都不同，其實是可以藉由文化的差異尋找並創造商機。特別是我與拉美地區 9 個邦交國與前邦交國共簽署了 6 個《自由貿易

協定(FTA)》，這些國家又分別可透過當地 FTA，例如《美國--多明尼加—中美洲自由貿易協定》以及區域經濟整合，進入北美市場及南方共同市場。

南方共同市場優勢

張崇斌認為，臺商可善用 FTA 的管道，銷往北美、歐盟市場。目前臺灣就有不少紡織、製鞋大廠就是循 FTA 管道，將產品輸往美國。

還有，張崇斌指出，拉丁美洲國家都有加工出口區，也可以是臺商進軍拉丁美洲市場時的選項。因為加工出口區都有免稅優惠，同時，30%的產品可內銷，70%出口，過去有不少擁有美國訂單的臺灣製帽業者，就是選擇在拉丁美洲地區的加工出口區投資生產，再將產品輸往美國。

只是，張崇斌不諱言，到最後臺商都會掐指一算，發現成本不敷，很快都遷至中國大陸投資生產了，在拉丁美洲地區投資生產的臺商，到後期也都會將各種成本算一算，一旦不敷成本，就都會遷出拉丁美洲地區並移到中國大陸等地。

拉美地區面臨疫情影響與建議

他說「中南美洲台灣商會聯合總會」的會員廠是以中小企業為主，臺灣的中小企業當年往外發展時，都是帶著一卡皮箱到全球、做全世界的生意，臺灣的中小企業走向全球，是為了求生存、求發展，只要有生意的地方，都會去。

隨著疫情、在美中貿易戰造成的衝擊與影響下，張崇斌相信，如果臺商願意進場並長期耕耘、瞭解拉丁美洲市場的特性，必能闖出一條商業道路。

特別是，目前拉丁美洲地區是新冠肺炎疫情的重災區，而疫情又改變了全球產業布局與結構的調整，在全球供應鏈短鏈化與區域化的趨勢中，張崇

斌建議政府，在短鏈上，由政府出面選擇非科技類，但市場需求高的，例如腳踏車產業的相關零配件，可在拉丁美洲地區建構出短鏈生產的要素，再銷當地市場或銷往美國、歐洲市場。

在區域化上，張崇斌認為，可以仿效珍珠奶茶全球化的模式，以中小企業為主的將連鎖加盟結合電商的方式，推動中小企業走向國際，進一步推動區域化、在地化的經營。

多明尼加與臺灣過去是有著長達 60 年的邦交國，傳統上是重要的經貿與技術夥伴，不過，2018 年時多明尼加與中共建交，與我國斷交。依據經濟部的資料顯示，2018 年我國對多明尼加貿易順差為 34.21 百萬美元。對多明尼加進出口貨物結構方面，2018 年我國對多明尼加出口以塑膠及其製品、機械用具及其零件鋼、鐵為主；進口則以鋼鐵、礦石、光學精密儀器為主。

雖然 2018 年兩國斷交，但是雙邊 FTA 仍持續存在。而且，張崇斌指出，斷交後，多明尼加對臺商依然很照顧，沒有不友善，同時，臺商在多明尼加不論是投資還是經商，也沒有因為斷交而有任何不方便之處。

只是，他說，斷交後，我官方單位全面撤出多明尼加，連外貿協會也都撤出了，多明尼加的相關業務全由瓜地馬拉代理，而瓜地馬拉離多明尼加又相當遙遠，為強化與臺灣的關係，拉丁美洲臺商總會正積極推動「斷交後的拉丁美洲國家恢復經濟駐點」，張崇斌建議，可先由貿協、國經協會、經濟部相關單位派員投入。他認為，只要臺灣方面多點關注，多明尼加依然具有投資的魅力。

（二）中南美洲台灣商會聯合總會名譽總會長 張德輝

中南美洲台灣商會聯合總會名譽總會長張德輝，在巴拉圭東方市主要是從事眼鏡、光學鏡片代理業務，事業版圖曾經擴及玩具、雜貨等領域。

東方市榮景到式微

東方市位於巴西、阿根廷的邊界，與巴西、阿根廷形成一日生活圈，同時還有瓜伊拉大瀑布、伊代布大水壩這兩大觀光景點，到拉丁美洲地區的遊客必會到巴拉圭的東方市一遊。所以，張德輝 1983 年雖然是在巴拉圭東方市落腳，但是主要著眼於點是巴西的 1 億 6,000 萬人口的市場。

在東方市放眼巴西市場，是因為東方市是南美洲地區知名的免稅區，巴拉圭河對面的西政府對進口貨品都祭出高稅額，張德輝說，巴西政府對進口貨品課徵的稅率平均落在 70% 至 80%，高稅額讓河岸對面的巴西人，經常跨過根本懶得檢查護照的邊界，來到東方市採購各種免稅物品。

在這樣的環境背景下 1980 年代的東方市憑藉著巴拉圭政府的自由進口政策，加上鄰國巴西及阿根廷則未開放市場，以巴西為市場的東方市占地利之便，吸引巴西百貨業者及單幫客大量湧到東方市批貨，全盛時期商品年交易額達 120 億美元以上，巴拉圭約 30% 稅收來自東方市，曾成為僅次邁阿密、香港的全球第三大商業中心。

也因此巴拉圭的臺商主要是集中在東方市，或是首都亞松森市，也大多都是在臺灣從事貿易商的臺商，並在 1980 年代前往巴拉圭經商，張德輝也是其中一員，他有幸恭逢東方市的全盛時期，在東方市他剛開始是從事眼鏡代理與銷售，隨著東方市的繁榮發展，他的事業版圖也逐步擴及到玩具、雜貨等領域。

然而，東方市的盛況，在巴西、阿根廷、烏拉圭和巴拉圭五個南美洲國家共同簽定「南方共同市場（MERCOSUR）」的自由貿協定後，巴西政府也大幅縮減旅客攜帶入境物品金額，張德輝指出，隨著巴西市場向全球開放，不再對進口貨品課徵高稅額後，東方市的優勢不再。

加上，不只是巴西，阿根廷也想要搶東方市的客人，先是阿根廷政府在東方市邊界設了免稅店，接著巴西也在邊界附近設了個免稅店。張德輝說，東方市的榮景與盛況，從此一去不復返了。

雖然，東方市不復當年榮景，但是，張德輝現在依然在東方市從事眼鏡、光學鏡片的代理與銷售，主要也是因為做眼鏡「我內行！」況且，他就是靠眼鏡賺得了人生的好幾桶金。當時，他代理銷售的品牌眼鏡「卡朋」，在臺灣只有一家工廠做得出來，也因此「奇貨可居」，當年的盛況是，一有新款，貨還沒到，就已「秒訂完售」。

關於眼鏡這個行業

從事眼鏡這一行，張德輝除了本身內行外，也是因為「做久了，還是會有一些客戶會來跟我們買。」現在他主要是為品牌客戶 OEM 代工（Original Equipment Manufacturer）生產，而代工廠「當然是在中國大陸。」他說，在廈門、東莞他都有投資中國大陸的工廠。

相對於巴拉圭，張德輝坦言，中國大陸的供應鏈比較完善，眼鏡就是不同的材料、不同的款式，就有相對的配件，也因此眼鏡的配件特別得多，需要膠出成型、螺絲、螺絲還分不同類別。眼鏡這項產品，看似單純，其實生產過程因為配件過多而頗為複雜，這樣的生產模式，在巴拉圭當地的工業條件，是無法提供可讓廠商滿足的貨源，即使能夠在當地獲得相關零配件的貨

源，也不敷成本。

事實上，張德輝就有朋友在巴拉圭設眼鏡組裝廠，沒兩年就「Game over」了，在巴西也有韓國中小企業設廠，同樣的，也是過沒多久，就收攤了，在巴西是有不少眼鏡工廠，但是，大部分的零配件也都是從中國大陸進口。也因此，張德輝為客戶的品牌代工，都是由中國大陸的廈門與東莞廠代工生產，再銷往巴拉圭。他說，沒辦法，只要算成本，根本就無法與中國大陸比，不只是巴拉圭，拉丁美洲其他國家都是同樣的情形，只要是中國大陸有生產的，不管是產品，還是零配件，大多都是從中國大陸進口。

也因為東方市不復當年榮景，張德輝指出，過去巴西、巴拉圭約有臺商 1 萬多人，如今只有 2、3,000 人，有人是回到臺灣，也有人到中國大陸發展，或是到美國、加拿大。還留在東方市的，主要還是從事貿易的多。

巴拉圭投資概況

依據經濟部資料顯示，我國在巴拉圭投資製造業廠商主要行業包括塑膠製品、塑膠袋、釣具、木材加工、木材地板、玩具、電扇、皮件、輪胎、百貨業等，累計至 2019 年底共為 37 件，投資金額達 1 億 5,705 萬美元。

而在亞松森及東方市等城市臺商經營的商店約有 200 家，但是因競爭激烈，小商店的流動率高，以一般家電、玩具、文具、五金、百貨業、電子用品店及雜貨為主，貨品均來自臺灣、香港、中國大陸及邁阿密等地。

然而，依據張德輝的觀察，當地貨源主要還是來自中國大陸，或是來自臺商在中國大陸投資的廠，自臺灣的除非的特殊、具有專利型的產品，否則，光是生產成本，就無法與中國大陸的廠競爭。

東方市的榮景不再，也是因為巴拉圭的市場規模不及鄰近的巴西與阿根廷

廷，雖然市場不大，但是，巴拉圭是南方共同市場的成員。未來南方共同市場與歐盟簽定 FTA (Free Trade Agreement)，將成為全球最大的區域經濟整合，張德輝認為，巴拉圭還是有一定的投資與經商的誘因。

巴拉圭投資優勢與建議

特別是，近年來巴拉圭政府也想要轉型進而積極招商，張德輝認為，其實，巴拉圭是有一些優勢，例如巴拉圭的《勞工法》，在拉丁美洲地區相對來講，比較沒有那麼嚴苛，土地取得也相對便宜，運輸也算方便，幣值比起巴西、阿根廷是相對穩定很多，政情也穩定且治安佳，這些對想要到當地投資的企業而言，都是很重要的要件，因此，在巴拉圭政府積極招商下，從巴西、從阿根廷周邊國家，甚至是從歐洲到巴拉圭投資的企業增加不少。

但是，張德輝說，少有來自亞洲的企業，包括臺商到巴拉圭投資「我想應該是比較遠的關係吧。」加上當地的市場規模不大，與過去的盛況相比無論是量與利潤都相去甚遠，因此即使有來自亞洲地區、包括臺灣的科技業者，到拉丁美洲地區投資，也大多是選擇在巴西或墨西哥落腳，而不是到巴拉圭。

然而，由於巴拉圭是邦交國，政府為鞏固邦交進來也積極鼓勵臺商到巴拉圭投資。張德輝直言不諱「我看是不大容易，畢竟市場不大。」巴拉圭的總人口不過 700 萬人。不過，在他擔任中南美洲台灣商會聯合總會時期還是有向政府提出建議，可在巴拉圭投入蘭花產業。

會建議政府從蘭花著手，他說，主要是因為巴西、阿根廷的當地國人都喜歡花，而當地的蘭花品質都很糟，巴拉圭又有南市共同市場的優勢，投資後，從東方市銷售擴散的速度會相當快又廣。

在張德輝的建議下，台糖派人到當地考察市場後，決定在巴拉圭投資蘭

花事業，目前蘭花事業是由臺灣農業投資公司接手，台糖則還在尋找其他的投資機會。

對想要進軍巴拉圭的臺商，他認為，臺商在拉丁美洲投資的最大競爭者是中國大陸的企業，中國大陸的產品在拉丁美洲的市占率相當高，因此若是想要從事服務業，對臺商而言，目前是有相對的難度。所以，最合適的方式還是代工生產(OEM)。他建議，臺商在巴拉圭可以從事簡單的加工與組裝。例如自行車組裝，巴拉圭臺商可從中國大陸的臺商進口相關自行車零配件，在巴拉圭當地進行組裝後，再銷往包括巴拉圭在內的「南方共同市場」。

新冠疫情與供應鏈重組

隨著新冠疫情不斷爆發、美中貿易戰沒有消停的跡象，而疫情與貿易戰造成產業供應鏈的中斷並重組，全球供應鏈短鏈化、在地化的趨勢下，部分臺商可能考慮至拉丁美洲地區進行產品組裝並銷往當地市場。但是，張德輝卻認為，即使臺商到拉丁美洲地區進行產品組裝或重組產業供應鏈，也大多都選擇到巴西，前往巴拉圭較少，除了巴西市場大外，主要也是因為巴拉圭的相關工業發展薄弱，產業供應鏈也不成熟。

他建議，如果政府想將巴拉圭拉入臺商產業鏈重組的一環，政府必須要在這方面提供協助，如此對臺商到巴拉圭投資，會有一定的助益。

即使巴拉圭看來在市場規模、工業發展、產業結構的相對條件較差，但是，全面觀察，在《勞工法》寬鬆、幣值與政情穩定、南方共同市場等優勢下，張德輝認為，巴拉圭還是有很大的投資潛力。

(三) 鐵甲工業股份有限公司 Armor Manufacturing Corporation

鐵甲工業股份有限公司自西元 1974 年成立迄今已逾 46 年，以進出口貿易業務為主，主要出口自行車零配件、家用健身器材、醫療器材零配件與機車零配件，包含 ODM (Original Design Manufacturer) 與 OEM (Original Equipment Manufacturer) 業務，是經臺灣經濟部認定之績優貿易公司，也是目前臺灣排名前幾大之自行車及零組件出口貿易公司。鐵甲以臺灣、深圳、上海等地為營運據點並出口至全球五大洲 50 餘個國家，並投資多家自行車零件、機械等製造廠商，擁有長期而配合良好的 OEM 客戶的優勢。鐵甲總公司位於臺北市信義路四段上，其他布局包括：1988 年在彰化成立倉儲及 QC (Quality Control) 中心；在中國大陸擁有深圳、蘇州太倉與天津辦事處；並於美國、加拿大、日本、越南、中國大陸成立分公司以服務廣大的客戶群。目前鐵甲企業員工共有百餘人，董事長為林茂青先生，總經理為林立偉先生。

早於 30 年前即開始拓展拉美市場

目前鐵甲約有五成的貿易量銷往拉丁美洲，為其主要市場之一。對此，鐵甲林立偉總經理表示鐵甲早於 40 年前即與數家中小企業製造商，透過共組商團的方式，藉貿易商的語言與人脈關係能力在拉美當地擴展市場、尋找商機接訂單，有點像是中華民國對外貿易發展協會 (TAITRA) 現在的模式。在那個年代，要拓展生意除了語言能力外，人脈是最重要的，拉美地區有些華僑可以提供協助。而目前鐵甲在拉美當地合作最久之客戶已長達約 30—31 年，而鐵甲合作最久之外國客戶為印尼公司，長達 40 年之久、泰國客戶則合作已 35—36 年，東南亞國家有些客戶逐漸轉型，現在也變成鐵甲的供應商。

主要從中國大陸出口拉美市場

鐵甲主要出口自行車零配件與家用健身器材至拉美市場，客戶群包括進口商（ODE 與 OEM）、組裝廠、零售商，其中零售商包含大型量販店或專賣店，依拉美市場不同國家狀況不同。鐵甲主要從中國大陸出口拉美市場，約占出口拉美產品約九成，是以 FOB（Free On Board）之形式並受惠於中國大陸與拉美多國間的 FTA，以免關稅方式出口，出口商也許是臺商或是陸資。而從臺灣出口拉美市場的多為高階產品，如需開發、設計、測試，無可取代的類型，少量多樣出口，雖有關稅但因多數產品從中國大陸出口免關稅，故平均下來影響不大。雖拉美國家平均收入較已開發國家低，但還是有一定數量之高階產品出口至拉美，總量則看當地客戶需求。

拉美消費者更偏好實體互動與現金支付的購物模式

鐵甲林立偉總經理提到拉美市場較特別的消費習慣之一就是喜歡實體購物。如在疫情時，鐵甲採用線上視訊會議或購物等等，據內部檢討分析發現線上線下兩者，拉美市場的消費者還是較喜歡到店面購物。歐美的客戶在疫情下使用線上模式後，許多表達很便利想延續使用，歐美市場的電商亦呈現成長趨勢，但拉美的客戶則相反。主要原因除了自行車購買需要依身高調整車高等現場服務，亦包含拉美市場的消費者喜歡到實體店面消費、與店家互動的購物模式，再者，消費者也偏好以現金而非信用卡付款。且由於拉美區域多國的幣值變動快速，消費者會更喜歡將錢先換成物資而非存下來，故拉美消費者習慣先消費後償還，利息大概 3—4 分利。整體來說，目前巴西、巴拉圭、秘魯、哥斯大黎加各國中，鐵甲的客戶未來約 5—7% 會維持線上，其他九成還是希望在疫情好轉後可以轉回實體購物模式。而鐵甲在智利，墨西哥的客戶，高中低階皆有經營，則約會維持約 20% 線上模式。相較之下，

東協電商銷售線上成長明顯，近年電商成長快速，主因為東協電子支付盛行以及當地政府支持相關產業發展。



鐵甲產品在拉美當地戶外展示攤位

拉美市場喜歡色彩鮮豔的產品，對產品包裝較不講究

鐵甲林立偉總經理分享道：「以產品外觀來說，拉美市場的消費者更喜歡鮮豔的顏色，最好外觀還會亮亮的；歐美市場的消費者則更喜歡黑色系的覺得更顯高級，而素色在拉美市場較不受歡迎。」目前鐵甲的拉美客戶購買產品中，70%功能為取代代步工具，30%為運動器材。例如，因為貿易政策的改變，巴西自行車市場近三年（2017-2019）較不穩定，而巴西的民族性更喜歡團體運動如足球等，因為疫情的因素慢慢改為個人的運動如自行車或家用健身器材。

總括而論，拉美市場當前自行車的成長，涵蓋生活習慣改變的結構性變化以及疫情下的替代型交通工具，後者就會與疫情發展有較大的關連，其他較為成熟的市場如美歐日，林總經理則認為購買自行車是生活習慣的改變，是長期的變化。

拉美市場許多販售模式就是 OEM 的變相，當地較不講究出貨的包裝，有時候一個大麻布袋、在官網上有說明就出貨了，不似成熟市場的產品有品

牌有包裝有說明，零件壞了會去專門店修理的補修市場（Aftermarket, AM）模式。拉美市場消費者比較偏向，哪裡壞了就修哪裡，不講究細節，故鐵甲在當地的 AM 產品有時不另加包裝，看客戶需求而定。

疫情下電動自行車成長，市場主要以巴西、智利、阿根廷為主

在疫情下，全世界除了自行車外，電動自行車的銷售量亦成長，尤其歐美市場的電動自行車成長快速，當然基數小也是使電動自行車成長率看來亮眼的主因之一。在美國市場電動自行車一台價格約 700 元美金會較易販售，而考量到拉美國家的平均收入，電動自行車市場主要以巴西、智利、阿根廷此 3 個收入較高的國家為主，均價約為 300 元美金一台。阿根廷日前為激勵貿易順差，當地企業須以貿易出口額度換取進口額度，2020 年最新政策則為企業付錢後 45 天內產品一定要入關，由於阿根廷的貿易與貨幣政策變化快，近三年已不是鐵甲主要市場。

出口自行車零配件中國大陸為主要競爭對手；而巴西已開始有在地化聲音

當前鐵甲出口自行車零配件至拉美，中國大陸為主要競爭對手。鐵甲的因應方式主要為提高產品門檻，高科技與彩色面板類則留在臺灣。在當前的趨勢下，林總經理認為自行車業若為規避關稅等自中國大陸移出至東協等國，因製造成本上升，主攻高單價商品出口歐美國家會較划算，較非鐵甲的競爭對象。

而就拉美市場而言，鐵甲巴西客戶近一個月表示，因交期與匯率問題，曾表示要考慮尋找當地的車架供應商，車架是整個車體內占比例最高的。過去墨西哥客戶也曾提出要自己焊接車架，跟鐵甲購入管料，但後來不了了之。

疫情下自行車的訂單確實大增，鐵甲將 2021 年重點定調為 Delivery，2021 年只要交期搞定就沒問題，訂單量暫無須煩惱，而拉美客戶目前沒反應運送之問題。建議未來其他廠商若想往拉丁美洲市場發展，要多了解官方數字以及合作方或是客戶的背景與財務狀況，可透過當地商會或領事館等協助，以避免未來收款時會遇到問題。而林總經理亦提到，要開發拉美市場除了語言人才外，懂當地文化的人才更重要，語言只是個工具，如鐵甲即聘用巴西等地華僑，做為雙邊連繫的橋樑。



鐵甲產品展示於通路商

(四) 中貿國際股份有限公司 China Steel Global Trading Corporation

中貿國際公司為中鋼公司集團旗下子公司之一，中鋼為臺灣最大的鋼鐵公司，具有臺灣唯一的一貫作業鋼廠，同時也是全球重要鋼鐵生產公司，2019年中鋼集團的鋼鐵產量排名全球第 23 名。中鋼集團旗下鋼鐵核心事業含中鴻、中龍、中鋼馬來西亞、中鋼越南 (CSVC)、中鋼印度 (CSCI)。主要產品包括鋼板、條鋼、線材、熱軋鋼品、冷軋鋼品、電磁鋼片、電鍍鋅鋼品、熱浸鍍鋅鋼品等。國內產品市占 (CSCI) 率約 50%，外銷主要市場為東南亞地區，2019 年外銷中國大陸占 17%、日本 18%、東南亞 40%、其他市場占 24%。

中貿：中鋼多角化發展的樞紐角色

中鋼為發揮經營綜效，進行多角化經營，目前轉投資事業共有 28 家，業務範圍涵蓋鋼鐵核心、工程事業、工業材料、物流事業，以及服務投資等五大事業群，形成「中鋼集團」。中貿為中鋼於 1996 年全資轉投資設立之貿易公司，屬於中鋼集團物流事業一環，總部位於高雄中鋼總部大樓。中貿主要業務為全權代理集團公司中鋼、中鴻、中龍、中鋁、中鋼越南、中鋼印度之鋼鋁產品外銷，並包銷部分台塑河靜鋼品，另經營非鐵材料（不鏽鋼、化工材料、耐火材料、合金鐵）、工業設備器材（軋輥、機械設備）等之進出口買賣業務。

中貿在中鋼集團國際化、多角化的發展中扮演樞紐，為配合中鋼集團海外新設產線陸續投產，中貿積極布局海外通路，目前已設立 10 處銷售據點，包括越南胡志明市、墨西哥、泰國曼谷、菲律賓馬尼拉、印尼雅加達 5 個辦事處，與位於新加坡、香港、上海、日本大阪、印度孟買的 5 家銷售公司，並投資中國大陸、泰國、越南、馬來西亞、印度、義大利的 13 家鋼鐵裁剪中

心。

供應美洲市場汽車用鋼

中貿在 2013 年 7 月設立墨西哥辦事處，負責聯絡中鋼產品在整個美洲市場的銷售業務，包括墨西哥、巴西、美國與其他美洲國家。選擇在墨西哥設點主要是因為墨西哥是全球前 10 大汽車製造國（2019 年墨西哥位居全球第 6 大汽車生產國，排名在中國大陸、美國、日本、德國、印度之後）且鄰近全球第 2 大汽車消費市場—美國。根據國際經濟顧問公司 IHS GLOBAL INSIGHT 預測，2020 年墨西哥有機會進一步取代韓、德兩國，成為全球第 5 大汽車生產國，僅次於中國大陸、美國、日本、印度等四國。中鋼對墨西哥主要出口汽車生產所需的鍍面鋼板。除了中鋼中貿以外，日系、歐系、美系鋼廠均於墨西哥設立辦事處，以接近服務對象。

除了墨西哥市場以外，中貿墨西哥辦公室也負責將中鋼越南、中鋼印度的電磁鋼片供應至另一個拉丁美洲汽車生產大國：巴西，電磁鋼片主要是做為汽車馬達、變速箱、變壓器之用。考量從臺灣出口到巴西需被課徵反傾銷稅，因此中鋼、中貿選擇從中鋼越南供貨至巴西市場。

美國鋼鋁稅持續衝擊全球鋼鐵貿易

近期內對美洲以及全球鋼鐵供應影響最鉅、衝擊最大事件為美國的鋼鋁稅。美國總統川普 2018 年 3 月 8 日以國家安全為由，援引 1962 年貿易擴張法第 232 條，對鋼鐵與鋁製相關產品分別加徵 25% 和 10% 的關稅（簡稱 232 國安關稅），日前美國再度援引相關條款，自 2020 年 2 月 8 日將該項關稅進一步擴及鋼、鋁衍生產品。

美國並非中鋼外銷主要市場，主要是因為美國早已對於來自臺灣的各種

鋼材課徵高低不等的反傾銷稅，自鋼鋁國安稅實施後，更在原本的稅率上全面加徵 25%，使得我國對美國的鋼鐵出口雪上加霜，目前鋼鐵業都在密切關注，美國新任總統拜登上任之後是否將取消鋼鋁國安稅。

中鋼出口到墨國的鋼鐵也遭遇非關稅障礙，目前，墨西哥對我鍍面鋼板（coated flat steel）課徵反傾銷稅，中鋼獲判傾銷稅率 22.26%，其他廠商適用稅率為 52.57%，鍍面鋼板為中鋼出口到墨西哥的主力產品，作為汽車鋼板之用，影響甚鉅。中鋼、中貿競爭對手韓國與墨國之間雖有簽署自由貿易協定（FTA），但韓國仍被墨西哥加徵反傾銷稅，可見並非簽署 FTA 即能保證鋼鐵貿易暢通無虞。

美墨加協定加速北美汽車供應鏈整合

美國、墨西哥、加拿大於 2018 年 11 月 30 日新簽署的美墨加協定(USMCA) 已於 2020 年 7 月 1 日正式生效，取代原本的北美自由貿易協定 (NAFTA)。USMCA 包含 34 個章節，議題廣泛，包含汽車及零配件之原產地及勞動價值要求、爭端解決機制、智慧財產權、數位貿易、勞工、貨幣、日落條款及防止締約方與非市場經濟體洽簽 FTA 之機制等。在汽車零件方面，USMCA 原產地規則規定汽車零組件在北美地區製造的比例將原先的 62.5% 逐年上調到 75%（2020 年開始，2023 年調整完成），將加速北美汽車供應鏈整合，也將影響日本、韓國、中國大陸、臺灣等亞洲供應商，以及中鋼、中貿的鋼鐵供應。此前，韓、德兩國已將大量汽車生產線轉移至墨西哥。

新冠狀肺炎重創墨西哥汽車生產鏈

2020 受新冠狀肺炎 (Covid-19) 影響，根據統計，墨西哥 2020 年 1 至 3 月汽車銷售量為 296,677 輛，較 2019 年同期衰退 10.9%，也是自 2009 年金

融危機以來最嚴重的衰退。衰退的主要原因在於因病毒擴散，政府宣布居家上班一刻開始，導致絕大數汽車產業、供應鏈全部關閉，根據統計墨西哥汽車產業目前已有 8 成全數關閉，民用汽車之保養也因此減少 6 成，汽車產業影響慘重。專家指出，按照目前疫情發展狀況，墨西哥汽車產業可能於 2020 年衰退 16% 以上。

影響最大的公司包括 Ford (衰退 28.2%)、Honda (-24.4%)、Mitsubishi (-22.3%)、Mazda (-20.2%) 及 Nissan (15%)。專家估計，若情勢繼續發展，墨西哥 2020 年汽車銷售額可能衰退 26%。墨西哥汽車生產大廠雖從 2020 年 6 月起逐步緩慢復工，然而 11 月底遭逢更嚴重的第二波疫情襲擊，情況預計將延續到 2021 年 3 月，墨西哥國內各項生產與整體經濟將再度面臨嚴峻挑戰，也將衝擊墨西哥對汽車用鋼的需求。而就疫情後新商機而言，鋼鐵產業較無看到明顯的新亮點。

給希望拓銷拉美市場廠商的建議

拉丁美洲民情、思考方式與邏輯和我們相差甚大，做事速度較慢，需先做好心理準備。此外，中間商扮演相當重要的角色，中貿在墨西哥均透過日系商社（住友、三井）與墨西哥當地人交涉，其他大型美系廠商也是透過這種方式運作，建議一定要找到值得信賴的中間商。

(五) 陸商電子股份有限公司 Megatone Electronics Corporation

陸商電子股份有限公司自西元 1972 年由胡副總的父親胡慶桐成立迄今已逾 48 年，最初以攜帶式收音機起家，後轉型為電子產品代工。目前產品以專業電子產品製造服務包含印刷電路板（Printed Circuit Board Assembly, PCBA）組裝和電子零件為主，向全世界採購並銷售。並協助國外客戶開發新產品，由於提供技術不斷的研究發展給客戶，所以客戶也在當地市場占有相當銷售率。公司包含 ODM(Original Design Manufacturer)與 OEM(Original Equipment Manufacturer)業務，總公司位於臺北市中山區。在臺灣和中國大陸東莞亦設有生產據點，員工約有 200 名。

除了玻利維亞外，在南美多國幾乎都有客戶

陸商電子胡副總表示目前主要是出口電路板組裝與零組件給拉美的客戶，部分直接出貨予客戶，部分成品則是透過當地經銷商或代理商。陸商電子代工的多為拉美國家當地品牌，而這些出口至拉美的產品可能來自臺灣廠也可能來自中國大陸廠，確實中國大陸出口至拉美的成本較低，且中國大陸與部分國家如智利有簽署 FTA，可享有關稅優惠，「但當然若客戶對品質比較要求或少量多樣我們還是從臺灣出貨。」胡副總說道。

目前陸商電子約有六至七成的貿易量銷往美洲（拉美加上美加市場），而其中北美洲和拉美約各占五成。對於陸商電子在拉美的主要客戶國家，胡副總表示：「中美洲的市場比較小；而南美洲我們公司除了在玻利維亞外其他國幾乎都有客戶。」陸商電子出口到拉美的電路板和零件多用於製成工業電腦、車隊管理系統、電源管理系統等最終成品，故出口量也於當地的工業化程度相關。巴西雖為拉美大國也有許多臺商在那，但電子產品製造這個產業巴西當地有成本優勢，巴西可以自行生產且他們的需求量大，價錢又壓很

低，「電路板組裝和零組件要進入巴西市場是不太容易啦！」



DIP 插件線

透過參展與訪團拓銷拉美市場

至於如何拓展在拉美的客戶，胡副總說由參加專業電子展和參加中華民國對外貿易發展協會（TAITRA）的貿訪團到拉美當地增加結識拉美客戶的機會。但時間久了，參加次數多，較頻繁後，或貿訪團到訪的推廣活動不夠積極時，可能拉美當地對臺灣廠商興趣就沒一開始那麼大了。再者，由於活動通常辦在一線城市，有些在二線城市的廠商不一定會跑來參與，故這些潛在可能客戶就較難接觸到。為拓展拉美市場，除胡副總本身擅長西文外，陸商電子亦培養一個專精西文的團隊，「畢竟拉美廠商英文還是比較不普及。」

中國大陸為最大競爭對手；匯率以及資源不足為一挑戰

電子業與相關產品，拉美各國有在地的品牌，而在當地美國與中國大陸的品牌亦有知名度。目前陸商電子出口產品的關稅平均約在 5%-10% 間，可以 0% 關稅出口的產品的幾乎沒有。但相較之下，中國大陸與部分拉美國家簽有 FTA 故有關稅優惠，加上人力較便宜等因素，故整體而言中國大陸廠商

出口成本較低，價格也可以更為低廉。

不過，因為拉美的訂單量不一定大和專注的客戶大多仍以品質為導向，故陸商電子仍繼續由臺灣出貨，成本不至於有太大影響。值得關注的是，過去中國大陸廠較少接拉美少量多樣的訂單，但近 4-5 年來有中國大陸的中小廠也開始接少量多樣的訂單，這也是臺商新的挑戰之一。但目前就胡副總觀察，以大趨勢來說，拉美市場對中國大陸來說因為量較少故尚不是很重要。

除了其他國家競爭者給予的壓力，胡副總認為匯率以及資源也是企業在拉美當地經營的挑戰之一。由於陸商電子出口至拉美市場的產品皆是以美金報價，目前臺幣升值進而產生的匯率問題，確實對廠商造成不小的影響，「最近這波臺幣升值，而且還可能再升，確實對我們來說是不小的壓力」胡副總表示。

此外，胡副總也提到中小企業到拉美發展相對缺乏資源。胡副總建議臺灣可透過與拉美國家間長年邦交之關係在邦交國或非邦交國，委予駐外單位或是貿協以國家的力量協助在拉美地區建造物流中心，讓臺商可以付費共同使用。過去陸商電子曾考量到巴拿馬建立發貨倉庫，也進行了考察，但考量到在當地沒人員可以協助後續事宜，就先行暫緩。胡副總認為如果可以改善物流問題，臺商在拉美發展會更為順暢。

政府希望臺灣廠商對外投資，尤其是到拉丁美洲，陸商電子也曾去過委內瑞拉、智利、阿根廷、美國、德洲...等，在當地曾有設立過工廠和發貨倉庫都遇到相當挑戰。主要是牽涉到人員派遣、語言、居留及資金，還有進貨、發貨等以及收到貨款都至少要半年時間，有居多需要克服的挑戰！中小企業到國外投資，在國外會碰到非常多問題，並非一般中小企業可以承擔的，如果企業想到國外投資，必需評估清楚成敗，自行承擔。建議政府應主導及協

助臺灣中小企業到國外投資，不要只有鼓勵。中小企業需要更多的資源當後盾，無論是資金或是其他資源！



SMT 生產線

拉美前三大潛力市場應為智利、哥倫比亞、墨西哥

對於拉美市場較看好哪些國家的發展，胡副總回答：「拉美前三大潛力市場應為智利、哥倫比亞、墨西哥。」胡副總認為此三國相對其他拉美國家，有幾個優點，包括：市場較開放；規模大；經濟相對穩定。像阿根廷因為匯率變動大以及國家政策變化太快，現在對臺商來說就是做生意會比較辛苦一點的國家。

但如果想進一步在當地設廠，胡副總表示亞洲人要去拉美大國如墨西哥與巴西等建廠還是不容易，當地勞工、政策、工廠等都是問題，例如巴西的稅就較高，而雖然墨西哥因簽有美墨加協定（United States–Mexico–Canada Agreement, USMCA）有利於出口美國，許多廠商也看好此一優勢前去設廠，但陸商電子美國相關業務仍是由臺灣直接出口。在前進墨國設廠成本太大下，暫且不會考量在墨西哥投資或設廠。

關於眾所關切美中貿易衝突下的全球供應鏈轉移問題，胡副總表示就他觀察拉美國家似乎不太在意美中貿易衝突以及後續的科技戰等等，他們對這些議題沒太大感覺，認為與他們無關。迄今也沒看到拉美國家有對中國大陸產品反感或排斥的情況，整體來說拉美市場購物還是價格取向。目前中國大陸在拉美國家的工廠不多，且從事業務多為成品銷售，如鞋子、成衣、飾品等，電子業尚少，且因為中國大陸與部分國家間 FTA 有關稅優惠，從中國大陸出口成本也不至於高，所以可能還是偏好直接從中國大陸或質量好的產品由臺灣出口至拉美當地而非考慮直接在當地設廠。

（六）中南美洲台灣商會聯合總會青商會長 林煒翔

中南美洲台灣商會聯合總會青商會長林煒翔於 2019 年上任，在哥斯大黎加主要從事辦公家具、3C 產品貿易。

勇於接棒家業的拉美臺商第二代

林煒翔會長為少數留在哥斯大黎加承繼家族事業的拉美臺商第二代。目前在哥斯大黎加的臺灣移民約幾千人，大部分臺商第二代可能因為受西方教育洗禮，畢業後多前往歐美國家發展，留在當地打拚的實屬少數。

1993 年底林會長與家族前往哥斯大黎加旅遊，之後在評估當地投資環境、治安與政治情勢無虞後，1994 年家族決定移民哥斯大黎加（當時林會長為 15 歲），在當地從事辦公椅等辦公家具產品貿易。事實上，1990 年代，許多臺灣移民前往哥斯大黎加，將其作為前往美國的跳板。1995 年至 1998 年間，南美國家經濟情勢嚴峻，又帶動新一波從南美洲移往哥斯大黎加的臺灣移民潮。

林會長經營的企業早年純粹進口辦公家具成品，並在當地銷售。2007-2008 年左右開始代理國靖家具集團（KC）的辦公椅產品，成為國靖的協力廠商，持續至今。由於為貿易公司，所以員工人數不多，2013 年以前約 15 人左右，2013 年以後開始承包客戶公司的設備更新計畫，協助客戶公司更換辦公家具設備，因為產品直接寄送至客戶公司，而不必經過倉儲，因而減緩自身公司員工的壓力。除辦公家具外，2016 年經由朋友牽線，亦開始轉投資 3C 配件業的生意。



林會長在哥斯大黎加的公司廠房外觀

林會長公司的合作夥伴－國靖家具集團 (KC)，主要從事辦公桌椅、沙發、衣櫃等家具之製造、買賣與進出口貿易等業務，總部位於臺灣 (新北市板橋區)，1995 年開始布局海外，在中國大陸廣州設廠，後逐步在上海、北京、成都等地建立生產基地。

林會長透過代理國靖的辦公家具產品，拓展哥斯大黎加市場，從哥斯大黎加對臺灣總部下單後，從國靖的中國大陸廠 (主要指廣州) 出貨，再運用《中國－哥斯大黎加自由貿易協定 (FTA)》的關稅優惠，出口至哥斯大黎加。2014 年以前，大陸出口產品至哥斯大黎加的關稅逐漸降稅，2014 年以後達到零關稅。

中國大陸產品的低價競爭與哥國稅務成本上升

林會長坦言，在拓展哥斯大黎加辦公家具市場上遭遇到的阻礙為中國大陸產品的低價競爭，以及伴隨而來的各項優惠，使臺商在行銷業務上飽受苦頭。

目前，中國大陸的辦公家具產品在哥斯大黎加的市占率高達七成。雖然

中國大陸產品的品質低於臺灣產品，但中國大陸產品透過低價競爭，使臺灣產品飽受競爭壓力。為了與中國大陸產品差異化，2015 年起，林會長積極進行轉型，讓臺灣產品更走向少量而精緻的路線，針對客戶需求訂製客製化產品，例如多功能辦公椅，以維護臺灣產品的高品質。



林會長公司代理的辦公椅產品在廠房內的集貨情形

此外，哥斯大黎加逐漸攀升的稅務成本亦是一大挑戰。哥國近年逐漸提高海關稅、貨物稅、附加價值稅等稅務，已接連兩次調漲稅率，加重財政負擔，也衝擊市場信心。林會長表示，近期經常與公司會計商討稅務結算問題，深感困擾。他預期在 2022 年選舉時，應會推出相關稅收優惠措施，減輕外資企業負擔。

哥國產業仰賴觀光業與農業發展

根據世界銀行 2019 年公布的全球經商環境報告，哥斯大黎加在全球 190 個國家中排名第 74 名，在中美洲僅次於墨西哥（60 名），優於巴拿馬、薩爾瓦多等。而根據世界經濟論壇 2019 年公布的全球競爭力指標上，哥國在全

球 141 個國家中排名第 62 名，以整體人力資源健康排名的表現較為出色。

如同多數拉美國家，哥斯大黎加產業仰賴觀光業與農業發展。在觀光業上，因哥國觀光資源豐富、服務品質優良、距離美國近等因素，而成為哥國經濟發展的重要支柱。根據哥國觀光局統計，2019 年約有 314 萬旅客前往哥國旅遊，連續 2 年突破 300 萬大關，其中以美國為最大客源，占比達 42%，其次為歐洲旅客 50 萬人。亞洲旅客則因路途遙遠，以中國大陸旅客 1.7 萬人較多，臺灣旅客僅 2,000 人左右。

然而，2020 年適逢新冠肺炎疫情衝擊，在一系列旅行限制與邊境管制措施下，對哥國觀光產業無疑是一大重擊。林會長預估 2024 年以後觀光業才能逐漸復甦，但是否能回復到 2019 年的水平，仍有待觀察。

在農業上，哥國為全球鳳梨及香蕉主要生產國，與咖啡並稱哥國三大出口農產品。2019 年哥國農林漁牧業（含農牧產品加工）出口值約 47.8 億美元，占出口總值的 41.8%，其中以香蕉高達 10 億美元居首，鳳梨則以 9.6 億美元緊隨其後，咖啡則約 2.8 億美元。林會長認為，由於哥國的咖啡受到政府嚴格的把關與輔導，使其咖啡豆帶有獨特的風味，有別於其他鄰近國家出產的咖啡。

美中貿易衝突與新冠肺炎疫情的衝擊與因應

美中貿易衝突對林會長公司的合作夥伴—國靖家具集團（KC）的衝擊甚大，2019 年整體營業額下降 10%，2020 年適逢新冠肺炎疫情（COVID-19），降幅更逾 50%。為了因應美國對中國大陸產品課徵高關稅，若產品銷往美國市場，轉而由臺灣出貨；若產品銷往拉美市場，維持由中國大陸出貨。

哥斯大黎加的辦公家具產品目前仍仰賴外商居多，然自 2015 年左右，

因哥斯大黎加人事成本逐漸提升，部分外商開始將相關人力與客服業務轉往其他鄰近的拉美國家，例如秘魯、多明尼加、尼加拉瓜、薩爾瓦多等地，因而影響哥斯大黎加當地的辦公家具產品銷售。

另外，因應新冠肺炎疫情衝擊，林會長已於日前返回臺灣。即便如此，他仍持續思考著該如何帶領公司開拓新局。在未來規劃上，公司將積極開發新產品，計畫將臺灣領先全球的包裝技術引入哥斯大黎加，用於哥國農產品與工藝品的包裝上，同時彰顯兩國雙方的獨特性。他亦計畫將部份業務移回臺灣，達到與臺灣雙向貿易的可能性。

值得注意的是，疫情亦導致實體店面營運面臨困境，電子商務反而逆向成長，林會長表示疫情後產品在電商平台上的銷售大幅增長了 20% 至 30%。目前哥國當地最大電商平台為 Mercado Libre，該平台亦是目前拉美地區的主要電商平台，涵蓋巴西、阿根廷、墨西哥、智利等 18 國。而透過 Facebook、Instagram 等社群媒體進行直播銷售的情形也開始增加。

將哥斯大黎加作為前進其他拉美國家或美國的跳板

哥斯大黎加與許多國家簽定 FTA，且參與許多重要的經濟整合，較重要者包括：《美國—多明尼加—中美洲自由貿易協定》(CAFTA-DR)、加勒比海共同市場 (CARICOM)；亦與中國大陸、新加坡、智利、墨西哥、加拿大、歐盟、韓國等國簽訂 FTA。估計哥國有 93% 的外銷產品享有關稅優惠。在此優勢下，林會長認為欲前往拉美投資布局的臺商（尤其是電子業），可將哥斯大黎加作為前進中美洲、南美洲的跳板。

此外，哥斯大黎加的治安與政治環境較其他周邊國家來的好，再加上勞動力來源充裕且勞工素質佳，工會問題沒那麼嚴重，雖然工資在拉美國家中

相對高，每月約 650-700 美元，若加上社福保險等，將提升至 1,000 美元左右。因此，整體上對臺商而言仍有足夠吸引力。

目前，臺灣與中國大陸在哥斯大黎加當地未有太多製造業投資，臺商在當地多從事貿易、房地產等，陸商則較多從事餐飲業、零售業。雖然哥斯大黎加政府近年積極爭取外商在當地設廠，雖吸引一些來自北美地區的醫材廠商進駐，但林會長認為，整體成效似乎仍未顯現。

（七）喬山健康科技股份有限公司 Johnson Health Tech

喬山健康科技是亞洲第一、全球前三大的國際專業運動器材集團公司，並以 Matrix、Vision 和 Horizon 自有品牌行銷全球，也是名列富比士評比的 2021 年全球前 700 大「最佳雇主」的幸福企業。

雖然受到疫情的影響，喬山因為產品的多樣，商用與家用市場都齊全下，2020 年依然成長，喬山可望成為市場霸主。

在拉丁美洲市場

喬山在拉丁美洲市場，集團總部業務副總經理賴文彬指出，由於經營了很長一段時間，因此可以說除了少數幾個國家之外，都有喬山的銷售據點。

在整個中美洲市場上，賴文彬指出，目前喬山在巴西與墨西哥都設有子公司，沒有子公司的國家與地區則設有經銷商，因此，在銷售上，分別是由子公司與經銷商負責。

而喬山的健身產品線含括商用與家用，從入門到高端產品，一應俱全，全部都可供應到這個市場。

然而，疫情的爆發，賴文彬坦言，市場有了明顯的變化。以健身房為例，一來是封鎖了好長一段時間，接著設定進出的總量管制，且同時器材之間又拉長了距離，在衝擊到客戶的收入同時，也減少了相關設備更新的投資。

當客戶因疫情而受到衝擊時，照理也會影響到喬山的業績，但是，賴文彬說，家用產品也因為疫情出現了逆勢成長了數倍，商用市場的失掉的，由家用市場適時的補上了，兩相平衡後，還有微幅的成長。

賴文彬不諱言，疫情確實是造成影響，，卻也順勢讓喬山成功突破進入

新的客戶與銷售管道。

2021 年有史以來最難預測

2020 年，突如其來的疫情導致的變動，賴文彬坦言，也讓 2021 年充滿了不確定因素，是有史以來最難預測的一年。其中，最關鍵的還是疫情，疫情左右了群眾是否可以隨意的到健身中心運動，就目前的情勢來看，可能要等到 2021 年第一、二季之後。

也因此，他認為，2021 年上半年的商用部分是尚未完全恢復。依過去傳統，家用的旺季是第一季及第四季，因為第二、三季天氣變得比較舒適，是家用的淡季，不過，以 2020 年第四季的銷售情形，家用市場熱度將會持續旺到 2021 年。

至於 2021 年的下半年，賴文彬關心的重點是，一旦商用市場的銷售回到正常、甚至成長，家用市場會否順勢的回流至商用市場？還是持續走揚，是目前很難預測的部分。

在拉丁美洲市場，賴文彬指出，面臨比較大的挑戰是，家用市場的量大型種，價位帶較低。不過隨著喬山從上海、越南廠開始供貨，就較能符合市場需求。至於商用市場上，主要是由臺灣、上海與美國的威斯康辛州的廠，供貨給拉丁美洲的市場。

目前拉丁美洲市場占喬山整個營收占比為 5%，隨著當地購買力是逐年增加，健身產業也是持續的蓬勃發展，過去 10 年來業績成長了 5 倍，就趨勢來看，「拉丁美洲確是個可以期待的好市場。」

目前臺灣健身產品銷到巴西是課徵 20% 的關稅。提到關稅，賴文彬直言，是最希望政府能夠協助企業的部分，否則，臺商品質、設計、產品都非常好，

當產品出口巴西時，至卻硬生生的比競爭對手多出 20% 成本。也因為關稅的因素，他不諱言，愈來愈多的產品是從有 FTA 的國家出貨。

在當地設廠或組裝廠的可能性

那麼是否有到當地投資設廠或組裝廠的可能？賴文彬不諱言，健身器材的體積通常都不小，因此有就近供貨的需求，若能就近市場對出貨的時間與成本都是比較好的。

但是，他說，投資設廠首先要考慮的是，供應商與產業鏈的配合，否則也不一定運作得起來，同時，也會考量生產成本、當地政府是否有稅負減免、還有當地人員的素質等。

所以，在拉丁美洲，賴文彬說，曾經想過一個策略，就是運用美墨加的 UCMCA、南方共同市場（MERCOSUR），在巴西或其他國家設立生產線，即使不是完整的生產、至少也是組裝廠的方式，因為進口半成品的關稅是低，生產、組裝後再銷往周邊國家。

只是，賴文彬坦言，重點是，這樣的策略必須建立在整個拉丁美洲的商業規模要再更為擴大，才會考慮。

即使是如此，賴文彬說，相對於競爭對手有利的是，喬山的自製率很高，從 Parts 生產一路到組裝完成，也因此喬山在產品的生產上較能掌握、也較有靈活度、對市場的反應速度也會快很多。

即使喬山的市場反應速度快，賴文彬指出，還是每天都在追貨，美國的電商只要一上線，隔天早上貨統統完售，市場需求依然強勁，處於求過於供的局面。

經營拉丁美洲市場多年的經驗，賴文彬指出，拉丁美洲國家的民族性普

遍來講，是慢步調的，因此很多標準處理時間要拉長，事情的推展上，總是會與預期的與時間上都出現落差，這基本上是文化的問題。

同時，在語言上，賴文彬說，喬山一開始在做經銷商時，並沒有西語人才，後來為了增進與客戶關係，特別花了一段時找到西語人才。

雖然語言只是溝通的方式，賴文彬在拉丁美洲的經驗發現，若能使用當地國的語言進行溝通，對從商其實是很有幫助的。目前喬山在全球有 34 個子公司，都是由當地人經營當地的市場模式運作，不過，對子公司的管理階層的高階主管，都要求必須具備良好的英文溝通能力，因此目前管理上，語言不是太大的問題。

對企業的建議

賴文彬也因此對想要進入拉丁美洲市場的企業提醒的是，臺商長期與歐美市場的客戶打交道，進而習慣了有效率、明確化的運作模式，但是，在拉丁美洲客戶應對時可能會需要稍微長一點的時間。

賴文彬說，從臺灣出口到拉丁美洲很多產品的關稅是高的，因此若要進軍拉丁美洲市場必須要考慮當地是否有合適的經銷商，以及應如何因應克服？以及價格、規模等，都是要在進入前就要先思考清楚。

比較特別的是，賴文彬指出，拉丁美洲國家的信用評等不若歐、美那些開發國家，客人的貨款、LC 不是開得出來就好，能不能接受、收不收得到，都是問題。

還有，賴文彬直言，很遠。飛一趟拉丁美洲包括轉機，動輒 30 小時，旅費也貴很多，進口關稅又比其他地區高，「能不能獲利，需要好好想一想。」

對政府的建議

賴文彬也因此希望政府能想法設法在關稅上，將臺灣與其他國家放在一個相對「公平」的地位上。這是必須要正視的嚴肅課題，因為過高進口關稅會影響企業競爭力與獲利，對政府的稅收貢獻也會相對的減少。

人才方面，賴文彬認為，臺灣若要推動拉丁美洲市場，西語人才是需要政府有策略的鼓勵，才能引起學習的興趣。他也同時覺得臺灣與拉丁美洲國家間的交流是少的，不管是民間還是官方都不算太熱絡。

賴文彬說，還有非常實際的問題是，臺灣的金融機構在拉丁美洲沒有那麼多的子、分行。商業經營需要很多財務上的操作，國內的金融機構，對國內的企業是熟悉的，企業在國內取得資金是方便的。

但是，他說，一旦出了出了國門在國外，特別是在拉丁美洲，就沒有了奧援，因此，他也希望政府能夠有計畫的鼓勵國內的金融機構，也能夠隨著企業的投資腳步，企業到那裡做生意，國內的金融機構也到那裡設分、子行，對企業的全球布局是很大的助益。

（八）利統股份有限公司 Lytone Enterprise, Inc.

利統公司以經銷商模式積極進軍拉丁美洲市場，利統創辦人張天鴻博士指出，拉丁美洲不乏水果及花卉出口重要國家，他非常看好拉丁美洲市場，對利統的保鮮技術與保鮮劑在當地的市場前景，感到非常樂觀。

張天鴻建議有心想和拉丁美洲做生意的臺商，最重要的事是「慎始」，也就是一開始就要找到合適的經銷商，才能有助海外推廣及銷售；他並肯定外貿協會國外據點對中小企業拓銷海外的助益，期待政府重視，勿使其功能萎縮。

跟著貿協考察拉丁美洲 收穫豐富

成立於 1994 年的利統公司，2019 年公開發行，預計 2021 年上興櫃。公司核心業務為生物科技，並擁有保健品、生態畜牧及農產品/農業資材三大發展主軸，其中水果及鮮花保鮮技術及保鮮劑屬農業資材領域，也是利統目前在拉丁美洲銷售的主力產品。

張天鴻擁有美國德州理工大學微生物/生化博士學位，曾經擔任財團法人生物技術開發中心副執行長，創立公司後，重視研發創新，公司擁有多項專利。

為拓展海外市場，張天鴻跟著貿協考察過二次拉丁美洲。第一次是 2019 年 10 月，去了 7 個國家；第二次是 2020 年 3 月，原先預計考察 5 國，但因為新冠肺炎疫情持續擴大，只來得及考察瓜地馬拉及墨西哥，「墨西哥考察一半，就被疫情趕回來了」。

雖然只去過拉丁美洲考察 2 次，但在與當地人士交流的過程中，張天鴻發現拉美各國對新的農業科技很感興趣，利統的花果保鮮技術及保鮮劑能讓

其蔬果、花卉的壽命延長成平常的 2 到 3 倍，對他們來說很有效益。

張天鴻說，中南美是全球重要的大宗農產、花卉出口地區，針對這廣大市場的機會，他參加貿協考察團是想看看實際當地的洽談對象交易習慣以及技術能力，利統的技術及產品在當地是否受到歡迎，以及可能的競爭同業狀況，結果收穫非常豐富，考察後更加深了利統對此市場潛力的肯定，相信會有很大發展空間。

海外布局 不設廠、採經銷商模式

利統公司三大主軸商品中，農業資材中的保鮮劑是目前最適合在拉丁美洲拓展項目。當被問到利統看好拉丁美洲哪些國家時，張天鴻說，拉丁美洲有不少幅員遼闊、農產豐富的國家如智利、秘魯、巴西等，以及很多外銷水果到亞洲市場的國家如薩爾瓦多、厄瓜多等，都會需要保鮮技術，利統保鮮技術在這些國家都用得上，都是利統看好的市場。

張天鴻強調，利統是以技術掛帥的公司，產品具複雜的科技基礎，因此，海外布局方式主要在臺灣研究生產產品後，賣到全世界，不需要到海外設廠，在海外沒有投資。但利統會在當地尋找合適的經銷商，經銷商條件是必須有一定規模，且在當地的農業資材銷售市占率名列前茅者，利統才會有興趣與其合作。

考察拉丁美洲之前，利統的保鮮技術尚未輸出到拉丁美洲，因為世界上新穎的保鮮技術在學術上由 1997 年起才有些突破，但成為產品是這 10 幾年的事情，還算很新的科技，在全世界都還有很大發展空間。

目前利統在中南美的瓜地馬拉、哥倫比亞、厄瓜多等國，都已有經銷夥伴，其中不乏是跟著貿協前去考察時找到的，雖然以經銷商模式前進拉丁美

洲才 1、2 年時間，但已有不錯的銷售實績。

張天鴻指出，從利統進入拉丁美洲的時間先後來看，最先開發的是瓜地馬拉，在尚未拜訪前就曾透過管道建立關係，哥倫比亞也已有交易；而保鮮技術在有些國家是以「生長調節劑」為名申請銷售許可證，這個程序大概需費時 2、3 年，每個國家大同小異，核准後才能賣。在此之前，利統就先把樣品送過去讓他們試用，就會有當地的報告成果，等拿到核可後，很快也就可以交易了。此外，農業資材在當地各國關稅稅率不同，但因為此類產品是當地有需要的物品，進口關稅問題不嚴重。

與國際大廠在拉美的競爭遲早來

張天鴻認為，對當地客戶而言，利統比先進國家大廠更具競爭力。主因為利統的技術策略是從小農角度來看是否方便使用，設計得很細，而不是著眼於用機器耕作的大農場會面對先進國家到拉丁美洲投資的大廠的作業文化，不會寫一大堆操作手冊，設計產品要讓連不認識字的小農也能使用，注重 user-friendly（使用者方便）的觀念；價格策略在事先都已先市調，且採 FOB（Free On Board 離岸價格）報價，公開透明的態度讓經銷商放心，所以客戶普遍能接受，也有競爭力。

利統保鮮技術在拉丁美洲市場的主要競爭對手是美國，雖然利統與競爭對手目前雙方還屬不同系統，但張天鴻說：「他們（競爭者）知道我們的存在，但雙方還談不上競爭。不過，遲早會競爭。」

新冠疫情影響之下，利統的人不能出國，與拉丁美洲客戶也只能透過 Skype 溝通。但很注意當地小農的他認為，技術的東西，不能一開始就把路走壞，把人的信心搞壞，「當地農民在農田間操作時，如果我們的人看不見、

聽不見(他們的反應),等於沒有用。」張天鴻說。只是疫情不知何時可結束,「一年之內,等待吧!」

對拉丁美洲市場持樂觀看法

張天鴻分析,利統在拉丁美洲市場的優勢是靠研發創新,在保鮮技術上有自己的專利,由於拉丁美洲市場大,需要保鮮的產品很多,「我對拉丁美洲後續非常樂觀。」目前。利統三大主軸商品中只有保鮮技術先進軍中南美市場,他不急著三大主軸同時進去,而是希望一波波慢慢做,他跟既有的經銷商說,先把農業的(保鮮技術)做好,才會放心跟他們談別的;不過,在這過程中,若有別的更適合做保健品的經銷商出現,想要在拉丁美洲經銷利統的保健品,他也會樂觀其成。

利統保鮮劑的海外市場,目前在土耳其和韓國都賣得很好。拉丁美洲各國盛產不同種類水果,像是芒果、奇異果、酪梨等,主要外銷,這些水果若未經保鮮,可能有一半的外銷水果會腐爛,因此,對保鮮劑需求量大。張天鴻並指出,一旦拉丁美洲開始採用利統保鮮劑,估計未來拉丁美洲的銷量會比土、韓還要大上3到4倍。

給臺商的建議 慎始才能善終

拓展拉丁美洲市場,張天鴻強調:「最重要是要找到適當的合作對象,也就是『慎始』,才能善終。找到對的合作對象就沒有問題了。」例如利統在瓜地馬拉的經銷商,因其經銷範圍包括拉丁美洲四國中的瓜地馬拉、宏都拉斯、尼加拉瓜及薩爾瓦多,可以幫利統拓展這些國家的生意。他也指出,利統是跟著貿協到拉丁美洲考察後找到這個經銷商,由於貿協在許多國家有據點,有興趣前往拉丁美洲發展的臺商,可多運用貿協在各地資訊,幫助中小企業

找到合適的合作夥伴。

找到合適合作夥伴後，如何收款也是做海外生意的重要課題。利統表示，公司與拉丁美洲做生意，一定要等客戶先付錢，利統才會發貨，以避免發生收不到款的情形。

此外，臺灣的國家品牌形象，對臺商拓展拉丁美洲市場可大大加分。張天鴻觀察，拉丁美洲人民認為臺灣的經濟地位不會比日、韓等國差，這個印象臺商應善用。

給政府的建議

張天鴻指出，利統幾年前曾與美國企業在北京打官司訴訟，打贏官司後在北京申請當地的農業許可證，拿到後同時開始以此許可證資格到其他國家申請銷售許可證，直到 2019 年左右拿到其他國家的許可證後，這 1、2 年才能積極開拓海外市場。這整個過程，讓張天鴻感嘆「幾乎可寫一本論文了。」

張天鴻說，保鮮劑技術到海外銷售，要取得當地國銷售許可，通常需要符合當地環保或安全等檢測。利統在大陸及臺灣都拿到許可，出示相關許可文件後，在某些國家就可獲得減免；但他發現，「拿大陸的證去其他國家申請比較好用」。因此，他建議，兩岸政府應要和解、要談，以有助臺商取得相關文件，順利在海外市場發展。

張天鴻也表示，參加貿協的團出訪時，貿協在海外各地據點人員會根據團員需求，事先幫忙聯絡及邀請當地相關廠商，參與考察團的會議，有助提高媒合成功機會，協助中小企業省下很多事。但他聽說，貿協的海外據點逐漸縮減，是蠻可惜的，希望政府重視此事。

(九) 巴拿馬台灣商會名譽會長 陳武俊

陳武俊為巴拿馬台灣商會名譽會長，過去是巴拿馬台灣商會會長，在巴拿馬主要從事表類轉口貿易，代理 Miyota International SA（簡稱 MY）品牌在拉丁美洲的銷售。

巴拿馬位處世界交通要道，且幣值跟隨美元，有利於進出口貿易

陳會長進入拉美市場的時間甚早，1979 年即進入巴西的聖保羅市，後來評估各項因素後，於 1984 年轉戰巴拿馬。他認為巴拿馬有以下兩大優勢：第一，巴拿馬地處世界交通要道，巴拿馬運河為兩洋貿易的必經之地（太平洋、大西洋），且為海空運的重要樞紐，地理位置優越。再加上於運河旁設立簡朗自由貿易區（Colon Free Zone），廠商在該自由貿易區內得以享受現貨轉運、免稅等優惠，大大吸引許多貿易商前往投資。

巴拿馬簡朗自由貿易區為西半球最大轉口貿易區，歷史悠久，於 1948 年成立，目前已發展成拉丁美洲最大的自由貿易區，區內公司數目多達 3,000 家，主要商家為猶太、阿拉伯、印度商等，區內臺商則有 20 餘家。由於該自由貿易區的貿易型態以轉口貿易為主，故與鄰近國家的需求起伏息息相關，受巴拿馬本身局勢變化影響反而不大。其貨物來源主要來自亞洲國家，轉出口對象則為鄰近國家。根據統計，2018 年簡朗自由貿易區的進口金額約 98 億美元，轉出口金額則為 109 億美元。主要進口來源國為中國大陸、新加坡、美國；主要轉出口對象國為波多黎各、美國、巴拿馬。

第二，巴拿馬使用貨幣為美元，因此無浮動匯率問題，亦無像其他鄰近國家因使用自身貨幣，常因為自身政局情勢不穩，而導致匯率波動不定。因進出口貿易涉及國與國之間的匯率轉換，如果幣值時常波動，並不利於貿易

活動的進行，因此巴拿馬使用美元交易，對貿易商而言是一大利多。

代理表類產品在拉丁美洲的銷售

陳會長所屬公司為 Miyota International SA（簡稱 MY），主要負責各項手表及相關零配件、計算機等產品銷售，為自有品牌。目前陳會長主要代理該品牌在拉丁美洲的銷售，出口市場逾五成左右為哥倫比亞。其次為中美洲國家，例如墨西哥。再其次為其他鄰近國家，例如委內瑞拉、厄瓜多、巴西等。委內瑞拉過去曾一度超越哥倫比亞成為 MY 最大出口市場，但隨著委內瑞拉國內政情急轉直下，使 MY 對其出口分額遂逐漸下降。

由於計算機的功能已逐漸被手機取代，使 MY 代理的計算機銷售業務逐漸下滑，雖然手機也有手表的顯示時間功能，但手表在歷史與時尚潮流影響下，目前仍有不可撼動的地位，使手表仍有一定的市場基礎。時尚且優質的手表往往能彰顯一個人的身分地位與品味，這在許多國家皆然。鑒於手表市場仍有發展潛力，MY 目前主要專營表類銷售。

MY 的表類產品貨源為某香港表類製造大廠，美中貿易衝突對 MY 在拉丁美洲的業務影響不大，但對於其上游的香港表類製造大廠影響甚鉅，因其工廠設在中國大陸廣東省，在美國對中國大陸產品課徵高關稅之下，嚴重打擊其產品的生產量，進而影響對 MY 的貨品供應。

未來 MY 將持續深入拉美各國市場，與客戶建立更緊密的夥伴關係，尤其著眼於產品品質及形象優質化。具體而言，公司將直接邀請客戶來體驗產品效能與周邊服務，用自己的親身經驗告訴客戶，同時透過明確的技術與教育訓練，提升客戶對產品的信心，並分享最佳體驗與營運模式予客戶參考。對於潛在客戶與案源，將以高標準來篩選合適對象，以尋得可信賴的商業夥

伴，朝建立長期且穩定的夥伴關係為目標。

鄰國貨幣時常波動、政治情勢變化大與仿冒問題嚴重為主要挑戰

臺商布局拉美市場仍面臨許多阻礙。陳會長認為，許多拉美國家的貨幣穩定性不高，匯率容易波動，並不利進出口貿易的運作。此外，拉美國家的政治情勢變化大，常因換政府就推翻前朝政策，或設立許多進口障礙。相較其他拉美國家，巴拿馬的政治情勢變化沒那麼大。

拉美國家對於品牌與智慧財產權亦缺乏保護。品牌形象的建立須仰賴長期耕耘，然 MY 在拓展拉美市場業務時，常面臨他國或同業的仿冒，而備受挑戰。雖然可訴諸當地國內仲裁，但訴訟程序曠日廢時，時常無疾而終，而更多時候因為對於真品與仿冒品的差異難以認定，往往以敗訴告終。為了減緩仿冒問題，陳會長往後將強化對於品牌的登記，以提升對客戶和產品的保障。

新冠肺炎疫情對轉口貿易影響甚鉅，外在需求疲軟使訂單量銳減

2020 年初適逢新冠肺炎（COVID-19）疫情爆發，衝擊巴拿馬的經濟活動，自 3 月第 2 個禮拜起至 9 月第 1 個禮拜止，將近半年時間處於封城狀態，雖然陳會長所屬的 MY 以轉口貿易為主，買主仍可透過線上網站下單，但可明顯發現到，買主透過線上網站交易的比率顯著提升，從過去約 5 成，疫情期間已大幅成長至 8 成左右。

此外，由於鄰近國家如巴西、阿根廷、墨西哥的疫情仍相當嚴峻，已導致外在需求疲軟，使訂單量大不如前，嚴重影響 MY 公司的業務表現。陳會長預估，2020 年 1-11 月，疫情已影響公司營業額約 50% 左右，但認為隨著未來疫情趨緩，外國客戶訂單將逐漸恢復。

然而，巴拿馬雖於 10 月起逐漸鬆綁對經濟活動的管制，但隨著 12 月初疫情再起，12 月 13 日巴拿馬新增 2,806 起確診案例，創下單日新高紀錄。根據巴拿馬衛生部聲明，巴拿馬境內迄今已累計 19 萬多人確診，超過 3,000 多人病逝。疫情持續延燒，巴拿馬政府於 12 月中突然宣布重啟隔離措施，已嚴重影響公司的營運。

對臺商與政府的建議

陳會長建議中華民國對外貿易發展協會（貿協）應對拉美市場進行更深入的實地考察，或透過在當地舉辦各類商展或進行市調計畫，來熟悉拉美各國的投資環境、行政程序等問題，如實反映拉美市場的投資環境。

雖然巴拿馬與臺灣於 2017 年 6 月斷交，我國駐巴拿馬大使館隨之撤除，改由駐尼加拉瓜大使館兼轄，但建議政府仍可在巴拿馬設立據點，持續為當地臺商提供服務，例如協助蒐集各項最新商情資訊，並提供給當地臺商參考等。陳會長認為，雖然臺巴斷交對自身公司影響不大，但對於新進入或新成立的公司或中小企業，可能影響其進一步前往巴拿馬投資的意願。另外，我國政府亦應強化對於西語人才的培訓，使拉美臺商不用擔憂熟稔西語的臺籍員工或幹部不足之問題。

過去兆豐銀行在巴拿馬設有分行，然隨著兩國斷交後，經歷一波組織重整，目前兆豐銀行巴拿馬分行的主要業務已非服務當地臺商，而是轉融資給當地銀行。此對於當地臺商的融資貸款需求造成一定的影響，建議政府仍須持續協助海外臺商解決其融資貸款的問題。

（十）尼加拉瓜農業機械貿易商 郭國良

人稱「郭叔叔」的郭國良，早年隨臺灣農業技術團（農技團）前往尼加拉瓜，後轉而落腳尼加拉瓜經營農業機械貿易，主要代理乾燥機、碾米機等農機產品。

因農技團牽起的尼加拉瓜因緣

畢業於機械科的郭叔叔，因為一股想趁年輕到處看看的熱忱，而加入農技團。他首先前往我國農業委員會農業試驗所（農試所）學習相關農業技術，之後於 1991 年隨農技團前往宏都拉斯，1998 年再到非洲，最後於 2003 年抵達尼加拉瓜。原本農技團下一站要前往海地，但當時他的小孩正值青春期的需要教養，又考量到海地教育情況不佳，在種種因素下，2006 年底決定忍痛退出農技團，落腳在尼加拉瓜，也因為這樣開始了一段在尼加拉瓜打拚的奇幻歷程。

臺灣與尼加拉瓜於 1971 年 10 月首次簽定農業技術合作協定，並於 1973 年我國農技團開始前往尼加拉瓜展開農業發展合作業務，直至 1985 年 12 月臺尼兩國斷交而終止農技合作。1990 年 11 月臺尼兩國恢復邦交，重啟農技合作，1991 年 3 月我國農技團再度前往尼國實地考察，並於 1992 年雙方決定延長農業技術合作協定。

尼加拉瓜以農立國，農產品為出口大宗，自古享有「中美洲穀倉」的盛譽。稻米、菜豆及玉米為尼加拉瓜人民的主要糧食，然因為生產不足，仍須仰賴外國進口。郭叔叔早年隨農技團前往尼加拉瓜時，即是專注在水稻栽種、魚苗養殖等相關技術。在該期間觀察到尼加拉瓜的農業技術仍有很大的發展空間，退出農技團後便開始經營農業機械貿易的生意。

郭叔叔主要代理我國農機大廠三久股份有限公司（SUNCUE）的農機產品，向三久採購並進口穀物乾燥機、碾米機等農機產品至尼加拉瓜。過程中所面臨的關稅、進口稅等多由三久或當地買主買單。過去尼加拉瓜政府提供農民購買農機產品可以免稅的優惠，但隨著國家政府的財政負擔愈趨沉重，遂停止這項優惠。

中輸銀的轉融資業務有助於提高當地農民購買我國農機產品的意願

為了減輕臺商與當地農民之間的農機產品採購成本，我國中國輸出入銀行（中輸銀）對尼加拉瓜當地銀行提供許多融資貸款服務，即「轉融資」業務，國外買主可在當地向本行簽約的轉融資銀行或分支機構申請融資貸款，融資風險由國外銀行承擔，出口商出貨後不需負擔該風險；至於國外買主可享優惠及分期付款融資，以激發其購買我國產品之意願，並加強我國產品在當地市場的競爭力。

也就是說，為了提高尼加拉瓜農民購買我國農機產品的意願，郭叔叔極力說服農民申請中輸銀的轉融資服務，農民再拿這些貸款資金向他採購農機產品。郭叔叔收到農民的農機產品採購需求後，便向臺灣的三久公司採購、進口這些農機產品，再出口至尼加拉瓜。在過程中，作為貿易商的郭叔叔不用負擔太多的成本與風險，多由出口商與當地買主共同吸收。

雖然中輸銀的轉融資業務對當地農民為一大利多，但與當地農民真正接洽的是與中輸銀簽約的轉融資銀行或分支機構，這些當地銀行的申請程序並不受中輸銀管轄，農民時常抱怨當地銀行的申請程序與條件過於繁瑣，例如抵押品認定、程序複雜等問題。對此，郭叔叔建議我國政府或中輸銀或許可協助解決此類問題，以方便其與當地農民之間的業務往來。

南美洲農機產品的低價競爭，我國農機產品勝在品質與服務

當初，郭叔叔便是看好尼加拉瓜農機產品較為落後，認為其市場潛力發展無窮，而開始拓展農機產品的生意。目前，尼加拉瓜的農機產品約七成左右來自南美機械大廠，例如巴西、阿根廷、哥倫比亞等，而當地的鐵工廠亦會製造這些機械產品。然而，相較於我國農機產品的自動化程度較高、能源消耗率較低、兼具環保等優勢，南美農機產品則較不自動化，且較為粗放，但價格較為便宜。由於農民本身收入不高，因此在購買農機產品時，多半首先考量的是價格，使我國農機產品面臨南美機械大廠強勢的低價競爭。

由於農機產品的價格較硬，很難調降，因此郭叔叔在尋找當地案源時主要著眼於我國產品的高品質，以及優質的售後服務，包括維修與保固、贈送相關零組件等，以彌補我國農機產品價格上的劣勢。

「我會算給他們（當地農戶）聽，分析如果使用我們的產品，會如何因為自動化而減少各項成本，如何降低能源消耗，更重要的是，會增加更多的農產品產量！尤其我們的乾燥機乾燥出來的穀物品質較佳，遠勝其他廠的乾燥機，大部分有在乾燥穀物的業者一定知道機械性能的好壞，將連帶影響穀物的品質。」郭叔叔解釋到。

因此，他時常花很多時間說服當地農民使用我國雖然價格高，但品質與服務較佳的農機產品。有聽進去這些成本效益分析的農民，便會購買我國產品。通常有環保意識的高階客戶較容易對環保概念產品買單。目前，郭叔叔的客戶主要來自當地大農戶、大地主、碾米廠等。

如前所述，針對農機產品有中輸銀的融資貸款可以負擔，但針對農機產品的相關零附件，其進口稅等成本則由郭叔叔自行吸收，畢竟透過贈送相關

零配件等售後服務，以維繫當地農民對我國產品的忠誠度，對郭叔叔來說更形重要。

新冠肺炎疫情影響當地銀行與農民甚鉅，連帶影響採購意願

2020年適逢新冠肺炎疫情爆發，衝擊尼國經濟發展，當地銀行對於放貸業務趨於保守，無論是貸款規模或是放貸放行率。其他投資客對於欲進一步投資農業發展亦卻步不前。在農民能向銀行申請到的資金變少及收入降低之情形下，連帶也影響其對於採購農機產品的意願。因此，疫情對郭叔叔公司業務最大的衝擊在於外在需求的降低，因為農民採購意願降低，而衝擊公司業務拓展情形。

另一方面，疫情伴隨而來的旅行限制與邊境管控，亦加深了海關進出口時的繁瑣程序，但因為從事進出口貿易一定得經歷此關卡，仍須想方設法克服這些問題。

邊做邊看！持續精進高效能農機產品，並看好太陽能發電市場

在後疫情時代，郭叔叔將邊做邊看，待後續情勢變化發展而定。目前仍會持續根據客戶需求，進口更加精進、多功能、高效能的乾燥機、碾米機、中耕機等農機產品。亦將持續拓展高階客戶的案源。

此外，由於尼加拉瓜缺電情形嚴重，郭叔叔偏好使用自然資源，盼能引入太陽能發電系統，解決當地電力不足之問題。雖然當地使用太陽能發電的普及率不高，但他相當看好尼國太陽能發電市場的發展潛力，由於他的朋友為我國太陽能發電業者，目前正密切觀察尼國的太陽能發電市場，待適當時機便逐步引入，以拓展更多商機。

（十一）達磊科技有限公司 Dalebro Ltd.

身為阿根廷僑胞第二代的達磊科技創辦人譚慶祥表示，拉丁美洲市場具高風險、高報酬率的特性，臺商若想開拓拉美市場，必須與客戶建立密切合作關係，才能有助排除風險，而要想選到合適的合作對象，就需靠時間長期耕耘。他對拉美市場未來反彈擴大需求，持樂觀看法；至於拉美若要在當地形成完整的產業供應鏈，必須有賴大廠進入，帶動小廠，才可能形成產業鏈轉移。

僑二代長住臺灣 與拉美多國做生意

譚慶祥 5 歲隨父母移民阿根廷，算是「僑二代」，因為對電子有濃厚興趣，高中畢業後就回臺灣就讀交大電子系。大學畢業後，他並未返回僑居地，而是留在臺灣投身電子相關行業，曾待過宏碁電腦、麗台科技等公司，後來赴美攻讀碩士。但他在美國完成學業後，同樣未回到從小長大的阿根廷，而是又回到臺灣，並在 2003 年決定創業，創辦了達磊科技。從專作拉丁美洲市場的電子相關產品貿易起家，第一個客戶就來自他所熟悉的阿根廷，目前達磊業務已拓展到拉美多個國家，且供應產品也已多元化，不限電子產品，可提供客戶採購、銷售及顧問諮詢等服務。

從達磊科技公司網站上介紹的拉美生意實績看來，深耕拉美 10 多年的達磊，與拉丁美洲許多國家都有生意往來。像是在阿根廷供應貨品給政府的數位電視、機上盒、筆記型電腦等製造專案，以及聖路易斯政府太陽能光伏公園建設專案；墨西哥則有桌上型電腦、筆記型電腦等裝配線專案，以及 Telmex 智慧型手機專案；為巴拉圭供應的品項總類很多，例如家用電器產品、玩具、文具用品、以及百貨類產品；哥倫比亞則有摩托車、全地形多功能越野車等產品供應及品牌發展、以及工具和五金類產品；巴西有桌上型電腦產

品線設計、LED 燈供應、甚至還有新港口的發展策畫；在委內瑞拉則供應住家冷氣產品、建築材料及工具、包裝機械設計及供應等；秘魯有 LED 供應、組裝廠設計、地用和牆用陶瓷磚的供應等。綜合來看，達磊與拉美淵源可說相當深厚，不只供應的產品琳琅滿目，生意往來國家也相當多個。譚慶祥甚至還在臺灣跨入葡萄酒進口零售及餐飲領域，專作阿根廷碳烤餐廳。

3 種生意型態 進軍拉美

為了成為客戶在亞洲的夥伴，達磊除了將總公司設在臺北，也在廣州及邁阿密成立分公司，展開全球分工，但大部分業務由臺灣負責聯繫。

「達磊與拉美的生意往來，主要有三種型態。」譚慶祥指出，第 1 種是貿易型態，由達磊在亞洲找貨、買斷、出口，出貨端在臺灣或大陸，出口貨品到拉美給客戶。第 2 種是採購代理型態，例如幫一些合約客戶在亞洲採購其需要的零組件或生產設備，不只臺灣和大陸，另外像印度、越南等亞洲國家，也都是他為客戶採購貨品的範圍。第 3 種是顧問諮詢模式，為當地提供比較長期的完整解決方案，從初期評估、開發品項到生產等都要做，例如達磊幫阿根廷一個原本做電子產品的工廠引進電動汽車製造技術，協助他們與亞洲廠商合作開發，再將幾乎整台做好的電動汽車以 SKD（半散裝料）的方式出口到阿根廷，由當地自行組裝。

達磊與拉美客戶往來 10 多年來，生意以電子類產品居多，例如透過第 1 或第 2 種生意型態，可幫當地電腦或手機品牌在亞洲尋找代工貼牌合作；此外，達磊有很多客戶是當地政府標案的得標者，達磊做這些得標商的供應商，為他們在各地找產品。近年來因合作客戶不乏當地的大型零售商（例如巴拉圭的 Stock 零售連鎖量販店），因此，達磊對此類型客戶供應的產品也從 3C 電子，轉型到小家電、傳統百貨商品類等。

達磊目前有 24 位員工，約 8、9 成人員都負責與拉美相關業務，除了譚慶祥外，還有 5 位會講西班牙文，也難怪達磊科技的公司願景是成為「客戶在亞洲的雙眼及雙手」。

未享關稅優惠 供應鏈轉移需靠大廠進入

雖然臺灣及大陸都與拉美部分國家簽有自由貿易協定 (FTA)，但譚慶祥說，由於達磊出口到拉美市場的產品很多不符合 FTA 的優惠項目 (例阿根廷、墨西哥)，其他像巴拉圭的電子產品很多已是零關稅或 2% 關稅，因此，FTA 的關稅優惠對其公司誘因不大，公司幾乎很少有享受到 FTA 的優惠。

至於美中貿易戰中，電子產品供應鏈是否有移轉到拉丁美洲的趨勢？譚慶祥認為，當地官方當然希望能引進產業供應鏈，但「關鍵是民間哪個大廠願意先去？」如果有大廠願意進去，就會有小廠跟著去，才有可能形成產業供應鏈，這是很現實的原理。「要有大廠過去，效益才會起來」。

他舉巴西為例，這些年早已有很多工廠移到當地組裝生產，主要是大廠像鴻海也過去了，整個完整供應鏈已形成；雖然拉美很多國家近年來都想發展當地生產模式，但有些國家因為供應商未投入關鍵性技術，以致無法有效達到當地生產模式。

若大廠前進拉美形成供應鏈，極可能會使國際品牌擴大當地的市占率，影響當地業者。譚慶祥說，在拉美各國幾乎都是國際品牌和當地品牌的競爭大戰，以墨西哥的手機為例，國際品牌在當地的市占率高達約 9 成，剩下的 10% 市占率由 10 幾個當地品牌瓜分，這 10% 的業者就是達磊服務的客戶。市場絕對存在，但消費者是否買單，決定於品牌知名度。

以時間耕耘 找到對的合作對象

由於拉美距離臺灣遙遠，民情殊異，在譚慶祥眼中，拉美市場是高風險、高報酬率，存在政治、經濟、匯率等風險。因為各地民情、運作方式都不同，臺商若想拓展此市場，必須與客戶有密切合作關係，才可能排除這些風險。例如拉美國家在不同總統主政時風格可能會不同，臺商要怎麼生存，必須善用當地合作夥伴的關係，才可能成功。

但臺商前進拉美，如何找到對的對象，是門大學問。譚慶祥的「僑二代」成長背景，讓他比一般沒有「拉美淵源」的臺商，具有更了解當地的優勢。不過，即使如此，他坦言，達磊在拉美的客戶，並非每個都是成功的。他們有些客戶可以讓達磊跟著他們一起成長，成為長期合作夥伴；但也有客戶的公司「今天在、明天就不在了」。因此，他認為找到對的合作夥伴，真的很重要。但要找到合適的合作客戶，很難一蹴可幾，必須多看，且需花時間經營。

所以，即使像他這樣有「拉美淵源」的人，在疫情前，譚慶祥一年至少跑一次拉丁美洲，「每次都像巡迴演唱一樣，一次出去就是半個月、一個月，一次要跑很多個國家」。為了和客戶「搏感情」，談完生意、開完會，大家還要一起去喝一杯，因為這符合拉美的民族特性，也讓譚慶祥有機會深入了解合作夥伴，才能找到好的合作對象。

至於沒有拉美淵源的臺商如何找到合適的當地合作夥伴，他認為，只能以時間換取。就像達磊已經營拉美市場 10 多年，今日的成績都是過去的努力所累積，才能得到客戶的信任，建立密切關係。

他更發現，現在做生意早已不再是當年臺商「拿著一卡皮箱到全球各地去跑」的型態，反而是大多數國外客戶會自己來亞洲，看展、看工廠、選產

品、登門拜訪，因此，達磊現在很多客戶來源，都是老客戶介紹來的，可說是已有口碑行銷的效應。而且達磊也開始在歐洲市場進行跨境電商，透過淘寶、阿里巴巴等電商模式新開發 B2C 的客戶。

疫情影響及疫後看法

2020 年新冠疫情為全球帶來重大影響，譚慶祥觀察，影響雖很大，但程度視產品而不同。例如必需品的需求仍維持，但非必需品的需求則一定掉；他甚至發現，他們有家拉美市場的家具客戶，生意在疫情中出奇的好，「可能是大家都居家防疫，想換家具了。」

雖然疫情何時止息尚是未知數，但他對拉美市場的後市持樂觀看法。他相信，未來幾年需求一定會回來，且加倍擴大，因為沒買到的人會想買，政府採購的動作也會更大。不過，有個前題是政府預算是否仍在，因為不少政府預算在疫情中被挪用到採購緊急醫療用品或刺激經濟復甦方案，這會是一個變數。新的年度大家都還在看。

對達磊而言，拉美每一國的客戶都很重要，疫情後的反彈力度應該都可期待，但達磊在阿根廷、墨西哥及巴拉圭的目前已有的布局比重相對大，也因此更能期待會轉好。整體而言，「在拉美做生意，有時賺，有時賠，經過不同景氣循環，還能堅持下去，平均下來最後應是賺的，才能永續經營」。臺商必須與客戶建立密切合作關係、在不同的景氣環境下有能力快速轉變商品或商業模式去適應當地的市場，長期耕耘，才能最後贏得這個對很多企業仍是陌生的拉丁美洲市場。

（十二）嘜德集團 Mike Hung Products Co., Ltd.

嘜德集團成立於 1982 年，主要業務為多元化的商品經銷買賣，以及所有種類的進出口貿易。商品包含客製化服飾配件、選舉造勢用品、機械設備、汽車零組件、文具用品與礦石原物料等。嘜德集團在貿易工商業界有 30 多年經驗，董事長洪慶忠長年致力於推動臺灣與新興市場如拉丁美洲、非洲國家間的貿易、投資與經貿外交，一方面協助臺灣中小型企業將產品出口到這些國家，另一方面幫助這些國家政府和駐臺灣大使館或代表處拓展臺灣市場。長年奔走各國，出錢出力，洪慶忠早已成為各國代表口中不折不扣的地下大使，也是我外交部、經濟部推動經貿外交最仰仗的大將！

嘜德集團的客戶遍布亞洲、美洲與非洲，如瓜地馬拉、尼加拉瓜、委內瑞拉、阿曼蘇丹國、阿聯、奈及利亞、肯亞、南非、甘比亞共和國、烏干達、坦尚尼亞、布吉納法索、剛果民主共和國等國家，以及其他中東地區、南美洲和亞洲國家。洪慶忠的經營理念為「優秀品質」、「客戶至上」、「對顧客誠信」與「迅速的服務」。更重要的是，小小的商品在新興市場可以大有作為。例如，嘜德集團在新興市場專營粉筆製造銷售，在臺灣已經逐漸消失的傳統粉筆，出口到非洲、拉美國家，皆可為當地客戶量身訂做，並採用最高的安全標準。因為當地學校使用量大，因此必須使用最高安全規格，製造環保無毒產品，結果是「這些粉筆食用也沒有問題！」洪慶忠說，這也是臺灣必須認識新興市場的鮮為人知的面向。

嘜德公司產品

目前，嘜德公司在臺南工廠生產各類粉筆，包括彩色粉筆、繪圖筆、蠟筆等，多年以來為外國客戶和許多地區或國家品牌粉筆代工（OEM），包裝為客戶需要的規格，出口到世界各地。

嘜德長年經營拉美、非洲市場，主要產品與業務包羅萬象，走訪他位於臺北市鬧區的辦公室和展示間，往往令人眼花撩亂，包括許多為客戶製作專屬的運動帽、選舉造勢用品、旗幟、布條、背心、運動 T 恤、運動球衣、校園制服、公司制服、活動制服、軍警用制服、非洲服裝（傳統民俗／現代時尚）、環保袋、獎牌、配件／飾品、訂制禮品及配件。

此外，嘜德公司亦進口這些國家的產品到臺灣國內市場，例如各類的飾品、雕刻藝術品、可可、咖啡豆、雪茄、尼加拉瓜牛皮和牛肉、礦物/石、非洲寶石、非洲海產、紅酒、食品、生活用品/消耗品；另外還有大宗原物料，像是礦鐵物、稀土、鉬礦、M100 和 D2 燃料油、ICUMS45 白砂糖、棉花、以及等其他原物料等等。

緣起

洪慶忠說，40 年前在因緣際會下，因為工作上經常臨時轉調到沙烏地阿拉伯，因此學習阿拉伯文，且經由阿拉伯友人介紹，而後開始前往非洲發展貿易。1980 年代正值臺灣經濟快速發展的時期，有許多產業、產品世界知名，甚至世界第一，如捷安特腳踏車等。當年臺灣腳踏車外銷全國第一，有 500 多項零組件專利，且價格被這些新興市場接受。不過，當時出口競爭國家只有新加坡、香港與韓國，臺灣以價格優勢獲得訂單，在繁盛時期，光是一國

便可出口一萬多個貨櫃，然而當時兩千多家廠商投資的繁盛光景現已不再。



嘜德商品

時至今日，嘜德公司主要從事小型生活雜貨類商品的出口，無法參考中、日、韓以大財團扶植當地公共建設的模式。不過，目前在臺灣有兩間粉筆工廠，出口文具類商品，包括各式粉筆、蠟筆，並標榜臺灣製造、不含硫酸鈣、無毒等，甚至可以食用，因此受到海外消費者歡迎。公司亦出口太陽能面板，客製化服飾、背心、運動帽、旗幟等生活雜貨、選舉周邊商品。其中，公司在選舉周邊商品特別具有優勢，因非洲、拉美的選舉文化、模式與臺灣相近，經常舉辦各種選舉，所以公司協助製作客戶各種客製化整套的選舉周邊商品，例如帽子、旗幟、看板、運動衣、小型贈品等，有時在遙遠的國度都可以看到我們銷售的生活雜貨和選舉周邊商品。

臺灣商品競爭力

他認為，雖然臺灣貿易商帶著一卡皮箱走遍全球的大好光景已經不再，但是臺灣許多產品仍然極具競爭力，例如食品機械、太陽能光電、醫療器材以及汽車零配件、和電子零組件等五大類別，仍然有發展潛力，但是由於中國大陸出口商品的單價低廉，且拉美、非洲國家多數對民生消費商品課徵關

稅，因此臺灣製造的商品在價格、關稅上，如果不是我們邦交國和已經簽署 FTA 的國家，會比較沒有競爭力。他建議臺商可以考慮到當地設立小型的加工或組裝工廠，例如小型的農產品、食品加工廠，使用當地人力以及材料等。



嚜德於當地開設之飲料店

因為傳統的大量製造的產品，臺灣已不具有競爭力，現在應高以稀少性、客製化商品為主，去和中國大陸製商品去做區隔，並根據區域性特色來滿足消費者需求。如果是少量訂製身品，售價也可以拉高，若無時間壓力；運輸如可用海運代替空運，也可以降低成本。臺灣製造的品質與交貨時間都較中國大陸來得有保證，亦是海外客戶購買商品之考量。雖中國大陸的產品較為便宜，但是收益比不高，不及臺灣的二分之一。以太陽能面板為例，如果當地長年豔陽高照加上風沙又大，便需要定期清潔，然而中國大陸產品在清洗過程中很容易損壞，且他們的太陽能板能源轉換效力也不及臺灣產品。

不過，近年新興市場的外國商品競爭激烈，例如，中國大陸傾國家之力拓展拉美、非洲市場，壓低價格以取得訂單，還有韓國企業亦有政府在背後支持，相較之下，臺灣出口商品的競爭力已落後於中國大陸與韓國，臺商投資經營這些市場越來越辛苦。

當地付款模式

另一方面，因當地付款方式難以改變，像非洲、拉美國家少使用信用狀 L/C (Letter of Credit) 及 D/P 付款交單 (Documents against Payment)，多半是以承兌交單 D/A (Documents against acceptance)，後續再收款的方式進行，即下單時先支付 40% 保證金，出貨前支付 30% 款項，貨到再付清剩餘 30% 款項，因此有無法收回款項的風險，所有廠商在當地都會面臨此一問題。再加上由於銀行作風多較為保守，這些國家的信用風險與倒帳風險較高，有時銀行會拒絕開立信用狀，更增加在當地貿易、投資的困難。

給企業之建議

他建議，應以國家安全標準風險做評估，以及由世界銀行排名去推算、並考慮其國內市場與外銷市場的大小，還有幣值風險亦應考量。並且要分析產品競爭性，如何管理當地人，不管是租金、人事等成本，還須具有管理與市場推廣能力。

給政府部門之建議

他也建議，國內政府部門應該加強橫向溝通與資源整合，包括經濟部、外交部、農委會、僑委會等，應該運用各單位現有的資源與人脈，協助新進廠商，形成一整條完整產業鏈，若是各做各的，所有人搶食一塊大餅則很難成功。政府應該有完整的整合，雖來自中國大陸、韓國等競爭激烈，但是臺灣在技術方面仍享有很大的優勢，也是臺灣未來的競爭優勢所在。

他以長期從事經貿外交，及為中企業喉舌的經驗，建議企業應該建立當地人脈資源，例如，可以建立小型一貫性作業的工廠，運用當地材料生產，提供技術指導，再慢慢移交當地管理。他也呼籲政府，中小企業急需創業資

金，不足的部分必需貸款，希望政府能夠提供協助。

因為熟稔拉美及非洲市場，洪慶忠不僅創立「臺灣非洲工業發展協會」(Taiwan Africa Industry Development Association，簡稱 TAIDA)，以該協會屬於非營利性質的社會團體名義，結合有志發展非洲各國投資及經貿業務之企業，一起投入臺灣與非洲工業交流及發展。洪慶忠也不遺餘力地熱心推動臺灣和拉美國家間的貿易與投資。過去以來，拉美國家派駐來臺灣的大使、代表，率團來訪的各國首長或部長，經常是洪慶忠的座上嘉賓。

最近，洪慶忠獲選出任社團法人中華民國國際經濟合作協會（簡稱國經協會）的副理事長，未來將繼續協助 國經協會推動臺灣與拉美國家經貿交流，帶動臺灣企業拓展拉美市場。他對疫情趨緩後拉美市場的經貿潛力很有信心，已迫不及待要一展身手。他說，拉美國家身分歡迎臺灣的中小企業前往當地投資或經商。臺灣中小企業在拉美市場應能有一番作為。

（十三）瀚荃股份有限公司 Cvilux Group

瀚荃集團成立於 1990 年，從事 3C 產業電子、電腦、通訊和儀器等相關產品使用之連接器與電纜組件的生產與銷售。瀚荃集團以臺灣為營運中心，生產工廠則在中國大陸為主，以「CviLux」為品牌名稱，產品銷售遍及亞洲、歐洲及美洲等全球 80 多國。其中瀚荃集團在 2010 年左右進入「巴西」市場，為集團在拉丁美洲的主要銷售據點之一，目前在巴西當地已具有一定知名度，並在巴西電子展中連續參展 5 屆。



瀚荃公司參展照片

中國大陸生產、香港出口，以經銷商為主的銷售模式

「臺灣公司接單、中國大陸工廠出貨」，已經成為目前的趨勢，而瀚荃集團也不例外。在以價格競爭為主的巴西市場，相較於「臺灣生產、臺灣出貨」，從中國大陸出口至巴西市場的商品價格，平均可降低約 25% 左右。因此，瀚荃集團出口至巴西的貨品，多由中國大陸工廠製造，之後運送到香港，再從香港的貨代拉貨。在瀚荃集團的新產品，都是由臺灣方研發團隊著手評估、設計，之後在中國大陸大量生產，循此模式下可降低成本，使產品價格更具

競爭力。

除此之外，巴西市場上對電子產品方面的認知，對中國大陸廠商製造的品牌或台資在中國大陸生產的品牌，是沒有差別的。對巴西客戶來說，兩者都是「Made in China」。在美國或歐洲市場，可能比較可以認知到中國大陸和臺灣的分別，但以巴西來說，他們是以價格取勝的市場。

另一方面，現在許多拉丁美洲客戶的出貨點是在香港，所以若在臺灣生產，還須再運到香港出貨。因此，如果要做拉丁美洲市場的生意，出貨點、生產地及價格都會是需要考量的挑戰。

瀚荃集團將產品銷往巴西，「經銷商」與「終端客戶」皆為其客群，但其中經銷商在瀚荃集團拓展巴西市場上所扮演的角色相對重要。至於在巴西的一些代工廠，這些代工廠的終端客戶一般已經決定好原料來源，所以若瀚荃集團要和這些代工廠合作，就必須重頭與終端客戶開始進行導入的工作，成效會是最佳。



與當地客戶介紹

此外，瀚荃將產品賣給經銷商，經銷商就像是在巴西替瀚荃集團跑生意，經銷商可能會同時銷售瀚荃與其他家的產品，在商品出貨後，即由

經銷商全權處理，自行賣給其他客戶。也因為對經銷商的仰賴，瀚荃集團在其他經銷商或終端客戶來業務拜訪時，皆會與原本合作的經銷商討論，給予原本合作的經銷商一定的支持，以建立彼此間的互信關係。此外，除了瀚荃集團，大部分從事電子零配件製造與銷售的臺灣廠商，也都是循經銷商、代理商模式，因此審選經銷商、代理商就相當重要。

巴西市場的挑戰與未來

在巴西，瀚荃集團的競爭對手多是同樣在中國大陸設廠的台資企業，少部分為一些大型品牌，例如：莫仕 (Molex)、泰科 (Tyco)。會與較高價格品牌合作的，一般為大公司。大公司一般可能訂單量不多，但卻是穩定且長遠的合作對象，而中小型客戶就是台資企業相互競爭的主要目標。若單就巴西等南美洲市場來看，南美市場占瀚荃集團整體營業額的比例較為單薄。在集團中，營業額占比最高的三個市場為中國大陸、歐洲及美國，約可均分為三。

觀察瀚荃集團近幾年在巴西的表現，2019 年巴西的終端客戶，在營業額表現上較弱，但因為對經銷商方面有調降產品價格，所以在經銷商的範圍來說，營業額上升了約 20%。

2020 年因為受到新型冠狀病毒 (Covid-19) 的影響，在 2 月至 5 月間，瀚荃集團幾乎沒有出貨至巴西，直至 6 月份起才逐漸恢復。與 2019 年同期相比，銷往巴西的營業額下降了約 30%。在疫情之下，巴西經銷商也擔心進貨後商品是不是賣得出去，因為經銷商叫貨後，可能 30 天或 60 天就必須先付貨款，但因為疫情影響，使經銷商會顧慮原本的客戶是不是會繼續和他下單，所以當時 (2 月至 5 月間) 我們合作的經銷商幾乎都暫停向我司叫貨。

因為 2020 年的疫情影響，消費性電子產品的銷售有所下降，產業衰退

幅度大。然而並非所有產品都受到疫情的負面衝擊，像是醫療類產品，例如呼吸器等產品，在各國政府支持下，因為忽然有需求產生，所以相關產業有所提升。在工業方面，例如新能源等非屬消費性的重工業，在需求上則是相對穩定的。以瀚荃集團整體來說，應可以維持與 2019 年相當的營業額，而巴西市場則比較沒有觸及消費性電子產品的領域。

目前巴西的疫情狀況相當嚴重，可能要等疫苗施打普及後才有機會緩和。但對於 2021 年以後的情況，預估要到 2021 年底才可能到各國拜訪客戶。因為即使都打了疫苗，疫苗所帶來的效果也可能不會那麼快出來，若到其他國家去出差，如果染病，當地的醫療費用和醫療普及率，都會是要考量的。

雖然對於拉丁美洲未來兩年內的市場狀況難以下定論，但瀚荃集團除了經營巴西市場外，也開始耕耘哥倫比亞與阿根廷市場。在集團提出的短、中、長期計畫中，短期瀚荃需要會講葡萄牙文、可信任的員工在葡萄牙開拓業務，所以在巴西當地設立類似辦事處（representative office），聘用當地業務。由臺灣公司這邊提供技術上的支援，當地業務則負責開拓業務、拓展品牌。雖然聘請當地人員有一定支出，但也可省下臺灣人員赴當地所需的成本。以中長期來說，當業務成長至一定規模、具有一定市占率後，瀚荃集團預計會評估如何與經銷商合作，設立公司組織、倉庫等，並聘請行政助理、接單助理等更多在巴西的人員。

進軍拉丁美洲，首要克服語言與政府文化差異

拉丁美洲在地理位置上距離臺灣遙遠，風土民情也相當不同，語言及當地政府文化上的差異，將會是臺灣廠商進軍拉丁美洲所面臨的首要挑戰。如同前述，以瀚荃集團為例，葡萄牙文為巴西最主要使用的官方語言而非英文，為了順利拓展市場，2020 年 3 月開始，瀚荃集團開始在當地聘用業務代表，

一方面可以增加對巴西市場的掌握度，也同時降低了臺灣同仁赴巴西出差的巨額支出，與兩地間超過 34 小時的飛行時間。當地的新業務帶來了許多新生意，即便在疫情之下，也拓展了新的訂單。

語言差異所遇到的困難，同樣也出現在瀚荃集團拓展阿根廷及哥倫比亞市場上。與巴西相同，阿根廷與哥倫比亞也不太講英文，所以語言上的隔閡很大。不同的是，巴西已經有深耕已久的客戶，但在阿根廷與哥倫比亞兩個國家，瀚荃集團品牌的市占率很小，許多時候我們找到新客戶打過去，接聽的人聽到英文就直接把電話掛了。

除此之外，拉丁美洲多屬開發中國家，民主體制發展尚未成熟，且政府政策可能瞬息萬變，這些情況都可能使貨品在進口時受到阻礙。在此種情形之下，目前瀚荃客戶以經銷商為主，貨品進口程序由經銷商處理，因此在銷售程序上可以較為簡化。

為了因應可能的挑戰，在開發中國家投資，最重要的是要去了解當地的文化，找到門路和方法，接下來就是要能使用當地的語言。在拉丁美洲當地投資應維持商業銷售模式的彈性，可同時經營經銷商、貿易商與終端客戶，並找出適合自己公司的銷售模式。除此之外，應收帳款等也是在拉丁美洲經商時必須特別小心的問題，以瀚荃集團來說，因為在巴西的客戶多屬合作已久，所以在收款上都算正常，但在拓展南美洲其他市場時，其他公司的朋友特別交代要以先收款、再出貨的模式進行。

(十四) 雅博股份有限公司 Apex Medical

雅博 (APEX) 成立時間超過 30 年，雅博總經理陳恆偉指出，10 年前開始將經營目標鎖定為建立自有品牌，並致力於成為在醫療器材專業領域裡，臺灣的領導品牌廠商。



Apex 滿足遠距醫療需求的睡眠中止治療呼吸器 CPAP

當雅博是以成為品牌企業為使命時，陳恆偉指出，自然是以全球為目標市場。目標確立後，初期是鎖定歐美市場推動 APEX 的品牌，經過 10 年的時間，雅博在歐洲的德、法、英以及西班牙等國分別設有子公司與據點，員工人數約有 200 多名，雅博在歐洲可以說是已經有了初步的深度運作。

拉美市場是全球布局必須的一環

就醫材市場而言，陳恆偉指出，美國占全球市場的 40% 左右，歐洲占到 30%，日本約 10%，拉美市場所占比重不高，拉美市場的營業額目前占雅博整個營業額不到 5%，但是，從品牌經營面，如果要成為全球的品牌企業，拉美市場是必須要有的環結。

況且，拉美市場是持續在成長中，每年約有 10-20% 的成長，雖然現在市場不成熟，不代表 20 年後依然不成熟，在策略上，雅博願意去蹲點、耕耘

布局與拉美市場一起成長。

也因此，在拉美市場上，陳恆偉說，初期的布局是與當地代理商共同規畫 APEX 品牌的建立與提供服務，再逐步深入當地市場。經營品牌最重要的是要能洞悉市場、客戶與風土人情，而只有當地人才懂得當地的風土人情，因此雅博進入任何一個市場都是「由當地人打當地市場」，如此也才能深入市場。

所以，陳恆偉指出，在拉美市場雖然是與當地代理商合作，但是「我們有我們的業務員」，例如，在重要市場（例如哥倫比亞）雅博都有聘雇當地的業務員，因此雅博當地業務員與代理商一起合作、共同在當地市場推展 APEX 的醫材產品。

陳恆偉指出，在當地聘雇業務員與代理商共同服務客戶的作法，可以讓雅博的當地員工瞭解市場、需求，甚至洞悉當地有那些可以開發的產品項目，進一步成為未來企業擴大經營的基石。

不過，雅博在初期進軍拉美市場時，陳恆偉坦言，是交由代理商全權負責，沒有派人，也沒有當地的業務人員，直到三年前、也就是 2017 年，才開始聘雇當地業務員與代理商共同耕耘市場。他說，目前拉美市場是由代理商與雅博的當地業務員共同耕耘，但是當市場規模擴大時，或許可以在當地市場更深入的布局：成立子公司、或成立更完整的團隊。

目前雅博在拉美主要銷售的產品線，陳恆偉指出，以傷口照護的防壓瘡氣墊床與睡眠中止治療呼吸器及面罩這兩大系列產品為主。傷口照護系列，已進到巴西、墨西哥、哥倫比亞、阿根廷等市場，並正在推智利市場。呼吸治療系列則已進到巴西、哥倫比亞，並正在推秘魯市場，後年預計可進入墨

西哥市場。

拉美市場需要被教育

進軍拉美市場 10 多年的經驗，陳恆偉直言，在醫療器材的領域，拉美市場是需要被教育的，也因此，雅博在進入拉美市場的初期是不以賣產品為重，而是先教育市場，邀醫生、護理人員舉辦教育講座。

在教育講座上，陳恆偉說，是先鎖定壓瘡氣墊床上。在歐洲國家只要病人在醫院出現壓瘡現象，醫護人員都知道，是醫院的責任。但是，在臺灣，病人在醫院發生壓瘡，醫院未必有責任，拉美國家比臺灣是更退一步了。

但是，他說，哥倫比亞是其中的例外。哥倫比亞相對其他拉美國家醫療保險比較成熟，對醫療器材的使用也相對成熟。首都波哥大高級醫院就有使用壓瘡氣墊床的設備，因此，雅博會與醫院的醫生、護士合作，邀請他們成為雅博的 KOL (Key Opinion Leader)，協助雅博教育市場。

雅博就是以這樣的方式，一步一腳印的在拉美市場經營 APEX 的品牌，陳恆偉指出，即使到今天，在拉美市場還在持續進行教育的工作，不過，10 年下來還是有些成績，哥倫比亞的重要醫院是採用雅博的產品，與當地關鍵醫材通路商，合作以 APEX 品牌來推廣傷口照護的氣墊床。

目前雅博的生產包含在臺灣的土城、五股，大陸的昆山以及歐洲的德國，而產品的供應，現況是依據產品線，不是依據區域來供貨，高階且需要少量多樣製造能力產品是由臺灣供應，需經濟規模的產品多數是由昆山廠供應。

陳恆偉坦言，在拉美市場相較歐盟市場較為麻煩的是醫療產品許可證。歐盟是只要一個證全歐盟都通行無阻，但是，在拉美是巴西、哥倫比亞、阿根廷等都各有各的證，「到處都是自己的證。」這對醫療器材業而言是經營拉

美的一個難題，因為各國政府的效率、法規面的不同，有時辦一個認證就要花掉兩年的時間。

陳恆偉指出，拉美市場的認證，一開始是當地合作的代理商去申請，未來會視市場的規模與成熟度，會有不同的做法，例如巴西，最初是由代理商去申請，但近年為了想要更深入當地市場，則由雅博自己辦理認證的申請。

他進一步指出，由代理商申請認證，證屬於申請者，不是產品，一來會受制於代理商，再者也不利於公司擴大經營，因此，會視市場的規模、成熟度，會有策略性的調整：有些國家的證是由代理商申辦，有些國家的證，則由雅博的團隊處理。

以雅博在全球獲得 190 項世界安全性認證、337 項醫療產品認證的經驗，陳恆偉直言，在拉美申辦認證申請是具備一定的經驗的。事實上，雅博不只是有處理認證的法務團隊，更有研發、臨床等完的團隊。

以面罩製造為例，陳恆偉說，不要小看呼吸用的面罩，一個面罩的製造需要突破上千個專利，雅博在避開別人的專利同時還得發展出自己的技術藍圖與主軸，這就需要完整的法務、研發與臨床團隊。



Apex 進入拉美市場使用的主流氣墊床

陳恆偉說，雅博在醫療器材的製造上是從病理為出發點，是以使用者為中心思考需要什麼樣的器材來預防或治療，因此雅博的產品在開發階段就有醫生的指導，生產後會真正進行臨床，而且不只是在臺灣如此，在其他國家也都是這麼一步一腳印、紮紮實實的經營。

疫後，遠距醫療是一代產品的重點

2020年突如其來爆發的疫情，陳恆偉不諱言，確實帶來很多的變化。以雅博來講，歐洲國家因為封城，OTC的通路幾乎都不見了，相對的醫院的需求變多了，但這只是短期的變化，長期會如何發展仍充滿了不確定。

拉美的情勢，陳恆偉坦言，與歐洲的型態不同，醫材市場並沒有因為疫情而有太大的變化，不過，雅博有針對新冠輕、中症的呼吸器解決方案，可對染疫的輕、中症患者減緩呼吸障礙的症狀，且產品已賣到秘魯等市場。

未來，他說，雖然不可測，但是，疫情成就了遠距醫療的「必須」性，疫後遠距醫療的需求會更為強勁，未來醫生與病人，在不需會面的病情，可能都不會面診了，因此，雅博的下一代產品肯定會著重遠距醫療的領域，至少醫療器材設備必須具備遠端操作的能耐，事實上，雅博在一些產品線上已經可以連WiFi了，只是要更全面性的智慧化，以符合遠距醫療的需求。

在遠距醫療、或是智慧醫療上，陳恆偉坦言，拉美目前還沒有走到那裡，但是當拉美有一天會走到智慧醫療時，「我們已經準備好了。」

對進軍拉美市場的建議

對拉美市場，陳恆偉直言，撇開醫療器材業不談，臺灣企業進軍拉美市場本來就不容易。不容易是因為臺灣對拉美各國的政經環境不熟悉，進而臺灣廠商被拉美各國倒帳的情形時有所聞，有時連清關都會有困難，同時，各

國政府的法令不是效率不彰，就是政策不一致，導致臺灣廠商在拉美市場成功的故事不多，大多都是失敗的故事。

常聽及有臺商在拉美市場被倒帳、被代理商欺騙，主要是因為對當地的風土人情，對當地做生意的習慣都不瞭解，也不熟悉的緣故，因此若要進軍拉美市場，必須要先懂他們，要懂他們就要入境隨俗，也就是要接地氣，這也是為什麼雅博在拉美市場雖然沒有設立子公司，卻仍然會聘雇當地的業務員，而雅博的當地業務人員再與雅博的代理商共同經營當地市場，至少「當地人比較不會被當地人騙。」

（十五）建大工業股份有限公司 KENDA

建大營業三部(汽車)經理羅世乾表示，拉丁美洲市場政經情況變數多，建大工業以代理及經銷方式進軍拉丁美洲，很多合作對象都是長期合作，甚至有的合作方已到了第三代經營者。臺商進軍拉丁美洲市場，務必慎選經銷商，寧可慢、不要急，能建立長期的夥伴關係（partnership），才能有助成功開拓市場。

2020年新冠肺炎疫情影響了許多產業，在疫情下，很多地方封鎖、管制汽車通行，導致汽車輪胎銷售下滑；但有助個人機動行動的機車、自行車需求增加，帶動機車輪胎及自行車輪胎銷售成長，使得建大的訂單已接到2021年6月。建大的拉丁美洲客戶認為，從現在到2021年中期，汽車輪胎景氣應可望緩步回升。

和經銷商建立長期夥伴關係

創立於1962年的建大工業，是全球知名的輪胎大廠，產品線主要有自行車輪胎、機車輪胎及汽車輪胎等，橫跨3個產業鏈，並自創KENDA自有品牌，行銷全球，其中自行車輪胎產量更居全球的領導地位。過去自行車輪胎是建大的主要營收來源，比重高達一半左右，但是產品多樣化後，目前以汽車輪胎占建大最大的營收占比。

建大雖然品項眾多，但進軍拉丁美洲，採按部就班策略，最先行的是自行車輪胎和機車輪胎，很早就已銷售到拉丁美洲，幾乎在拉美的每個國家都有經銷商、代理商，很多合作方都已配合多年，有些國家的經銷商甚至與建大的合作，已從第一代延續到現在的第三代，可說是既忠誠且互相信任的夥伴關係（partnership）。

在產品定位上，建大在拉美市場的自行車輪胎與機車輪胎定位都是中高階產品，主要是過去 50 年來臺灣產業努力的結果，使得臺灣產品的品質穩定，價格有競爭力，在拉美享有中高階產品的定位。

隨著臺灣工資高漲，產業生產基地布局都已分散到中國大陸、越南和印尼等地。生產基地多元分散，有利國際生產的靈活布局。以建大為例，當巴西政府對中國大陸輪胎課徵反傾銷稅時，建大就把要賣給巴西的產品，改從越南生產出貨；後來巴西又對越南課徵反傾銷稅，建大又改到印尼製造後出口。

汽車輪胎跟進 先在美國打廣告行銷

建大的汽車輪胎則比較晚進入拉丁美洲市場，且採取策略不是直接進軍拉丁美洲，而是先在美國電視上打廣告，奠定品牌知名度。羅世乾指出，拉丁美洲汽車很多是從美國進口，像墨西哥的汽車和美國車很像，中美洲因為經濟狀況較差，多半進口美國中古車到其國內市場。由於拉丁美洲人民很喜歡收看美國電視節目，這些年來建大深耕美國市場，並在美國大打廣告，包括透過 NBA、大聯盟的電視廣告，讓消費者知道建大汽車輪胎的「KENDA」品牌。這個「從美國市場打起」的策略，效果非常好，使 KENDA 品牌地位相當穩固。

在拉丁美洲的汽車輪胎市場中，米其林、德國馬牌、Bridgestone（普利司通）等國際知名汽車輪胎品牌，屬高階產品。建大因為已在美國建立起品牌名聲，產品進軍拉美市場時，已有相當知名度，因此已站上中階定位，目前在拉美的主要競爭對手是韓國汽車輪胎大廠。

輪胎屬汽車產業的零組件，不同車廠有不同供應鏈，可概分為 OE

(Original Equipment, 原廠車胎), 及 AM (Aftermarket, 售服市場) 兩大型態。汽車廠對於供應商的挑選非常嚴謹, 必須符合汽車原廠對製程、管理等種種規範與監核標準, 目前建大已成功切入日本本田、上海通用、馬自達的供應鏈; 在拉美市場則是以 AM 為主, 行銷 KENDA 品牌及重視售後服務。

疫情影響 汽車胎銷售下滑 機車胎/自行車胎訂單暢旺

2020 年受到新冠疫情影響, 汽車輪胎銷售明顯下滑, 主因是各地實施封鎖使得汽車通常被管制出不去; 但機車、自行車這些屬於個人行動力的交通工具機動性高, 方便民眾購物, 較不會受到限制, 因此使得自行車及機車需求大增, 連帶機車輪胎及自行車輪胎銷售量明顯增加, 目前建大的自行車輪胎訂單已接到 2021 年 6 月, 機車輪胎需求也大。

羅世乾指出, 雖然 2020 年第一季大家對景氣感到悲觀, 很多客戶都要求暫停出貨, 使得汽車輪胎在 2020 年第二季時需求幾乎腰斬, 但現在已恢復到 6、7 成。建大的拉美客戶認為, 從現在起到 2021 年年中, 需求應會逐漸恢復。

拉美變數大 各國藏風險

由於拉美距離臺灣遙遠, 國情、民情都與臺灣相異, 建大進軍拉美多年, 也曾遇過許多狀況。羅世乾認為, 拉美政經情形不像臺灣這麼穩定, 變數很多。例如他們曾遇到有位客戶, 銀行開來的信用狀, 卻遇到該國央行緊縮銀根, 以致於建大收不到錢; 也常有國家的代理商因幣值問題, 要求暫緩出貨; 或某國貨幣貶值, 客戶延後付款 90 天, 由於此客戶拖欠的是 30 個貨櫃的貨款, 他只好千里迢迢飛到當地去處理, 後來發現這客戶蠻誠實的, 純粹是因貨幣貶值虧了很多錢, 他不敢把錢都押下去換匯, 希望建大給他 6 個月的時

間慢慢還。「三不五時，過了幾年，這個國家發生問題；三不五時，那個國家又……。」相較之下，目前，哥斯大黎加和哥倫比亞算是比較穩定的國家。

慎選經銷商 寧可慢不要急



建大於薩爾瓦多銷售門市

由於在拉美經商遇到狀況頗多，慎選經銷商成為想在拉美成功最重要的事。羅世乾舉例說，建大在巴西的經銷商非常好，與建大合作了30幾年，建大總裁楊銀明不只親自去拜訪，看其辦公室管理、倉庫是否整齊，還去看他的第二代，看他是否把第二代教得有禮貌等等，以確認經銷商的品質。此外，建大在哥倫比亞的經銷商也非常優秀，在哥國三大都會區都設有倉儲，且全部電腦化管理，倉庫整齊乾淨，財務能力也好，還會主動回饋市場資訊給建大。「你要挑經銷商，就要挑體質好的，再怎麼樣一定要親自去看。」羅世乾透露，建大挑經銷商看重他有沒有業務團隊、人員多少、貨車多少、倉庫多大，貨車可送貨到哪裡等等，藉此估算他需投入多少資金、鋪貨能力等等，更要看他是否管理良好、輪胎是否放得亂七八糟等細節，因為若管理不良，一旦市場有變化，應變能力會很弱。

建大對經銷商的策略是著眼在建立長期夥伴關係，和經銷商一起成長，長期正派經營、重視品牌行銷、產品創新、穩定地供貨給客戶，因此會吸引體質好的進口商想來當建大的經銷商。

羅經理建議有心開拓拉美市場的臺商，寧願剛開始時花很多時間去挑選合適的經銷商，寧可慢、不要急，不要找只想賺價差的貿易商；必須找好的經銷商，因為好的經銷商會有業務團隊，每天去拜訪輪胎店、批發商，了解市場情形，「這是你的根，就像種樹，你的種子好的，好好種，會慢慢一起成長」。

面對關稅保護壁壘；分散生產基地

為拓銷市場，建大不只透過經銷商、代理商深耕拉美市場，或在美國打廣告建立品牌形象，也常參加專業輪胎展，增加產品的曝光機會。

輪胎銷售到拉丁美洲，各國關稅稅率不太一樣，與我國有邦交的國家像尼加拉瓜有簽 FTA 是零關稅，臺灣產品在邦交國擁有競爭優勢；此外，像中國大陸與智利已簽自由貿易協定 (FTA)，可享關稅優惠，建大就從大陸廠出貨到智利。



建大於厄瓜多銷售門市

至於輪胎銷售管道，由於輪胎的消費者有什麼問題習慣上還是要找輪胎店詢問，且輪胎用久了，需做平衡矯正或後續保養的服務，因此，透過傳統通路的實體購買還是比較多。由於拉美民族很熱情，重視人與人的溝通，在拉丁美洲的銷售還是著重在傳統通路，靠人際關係或服務導向銷售輪胎，電子商務短期內尚難快速發展。

拉美有些國家工會強勢，會影響輪胎廠設廠意願。但輪胎產業有很多原材料、機械還是在亞洲，如果到拉丁美洲生產，供應鏈戰線會拉得太長，尤其 2020 年受疫情影響，運費暴漲一倍，成本也倍增，甚至還訂不到船來出貨。對廠商而言，與其把供應鏈拉這麼長，還不如在亞洲做好成品直接出貨。

此外，臺商在亞洲累積了很多經驗，現在客戶對產品要求常常是少量多樣化，若遇到客戶有什麼特殊需求，彈性因應，馬上調整給客戶；而且臺商也已在亞洲不同國家建立生產基地，若遇到像巴西反傾銷稅的情形，這個基地不行了，立刻移到另一個生產基地，照樣可以製造、出貨。

羅世乾說，近年來陸資輪胎廠在拉丁美洲以低價競爭，但其品牌屬較低階。以前建大開始做汽車輪胎時，大陸幾乎沒什麼這類廠商，但後來一下子出來數十家，形成所謂的「紅色供應鏈」，像狼群一樣攻掠市場。但用價格殺進來，就像是沒有根，近年倒了很多家，所以紅色供應鏈又再重整。建大和紅色供應鏈是有市場區隔的。

他指出，拉美市場是非常重要的市場，不斷地開發新產品，繼續投資品牌行銷，未來業績是會成長的。

三、農漁業

(一) 福綠農場股份有限公司 Full Green

福綠農場股份有限公司位於尼加拉瓜 Sebaco，福綠的起源為尼國臺商林茂振先生當初於 1991 年隨農技團至尼加拉瓜協助當地農業發展，當時農技團的業務涵蓋種香蕉、番茄、香瓜、稻米、豆子等作物栽種以及養豬等。1992 年林茂振先生全家跟隨其過去尼國。林茂振為農業機械專家，曾去過沙烏地阿拉伯和帛琉，到了尼加拉瓜，為了孩子的教育，不想再漂泊，就買了稻田落地生根，故決定在 1996 年退出農技團，在尼國買下農場種稻，剛好也有機緣遇到有人要出售農場。



福綠農場於尼國稻米

福綠現在逐漸交棒給林茂振的女兒林鈺馨管理，對於福綠的規模林鈺馨提及：「福綠剛開始有擴充營業規模，但現在沒有了。目前農地約有 400 公頃，共約 60 名員工。」而除了林茂振外是否有其他農技團的人也比照此種模式留在當地發展，林鈺馨回答道：「據我所知農技團後來留下在尼國從事農業的還有一個郭叔叔，他是從事農業機械進口，以及買一塊地種植臺灣吃的作物，例如青菜蘆筍等等。」

尼加拉瓜許多人三餐都吃飯以及鹹紅豆，稻米內需市場大

米飯在尼國是較為低廉的主食，一磅大約 12-13 尼幣（尼加拉瓜科多巴,NIO），約臺幣 15 元左右，臺灣三好米的價格大約是尼國稻米價的 2-3 倍，故在當地較窮困的人多是吃米飯為主，再配上鹹紅豆。福綠農場在尼國種植的稻米品種為秈稻，「由於當地人不喜歡臺灣米黏黏的口感，比較喜歡煮起來乾乾的，像炒飯那樣的口感，所以我們沒有從臺灣進口稻米栽種，而是種植美國長米。」林鈺馨說道。整體來說，尼加拉瓜的稻米內需市場是很大的，目前國內種植量大約可滿足約 60% 國內需求；40% 則是從美國、委內瑞拉或巴西等地進口。

尼國政府現對農業無特別保護措施；氣候也是一大挑戰

過去尼加拉瓜政府有提供農民購買農機可以免稅之優惠，但可能因為國家經濟發展不佳，自 2019 年開始農民進口農機需付 15% 的稅。而農作物是可以進口，但要購買 100 磅當地作物才能進口國外的農作物。整體來說，林鈺馨認為尼國政府現對當地農業無特殊保護或關注。再者，華人在當地從事農業的不多，農業辛苦外，華人在當地經營更是辛苦。林鈺馨提到：「語言文化不同外，有時候人家看你是亞洲臉孔價格就要多賣你貴一倍。當地人知道臺灣長年以來對尼國有許多的幫助，但看到華人的臉還是會覺得你就是有錢人。」

此外，稻米為一年兩期之作物，收成非常仰賴氣候。但現在受全球氣候變遷影響，拉美地區的天氣也不穩定，往年到了 12 月就是乾季，不會再下雨，「一般來說，每年 11 月 15 日後就不太會下雨了，但 2020 年甚至到了 11 月底還有颱風，現在 12 月了還有毛毛雨，上一季就是雨太多所以收成比較不好。」林鈺馨指出氣候對農場經營的挑戰。福綠在旱季的時候就直接販賣

濕穀（不烘乾），雨季就會先烘乾再販售。簡言之，在拉美務農收入起伏大，主要也是薄利經營，尤其拉美部分國家，如尼加拉瓜等因為缺乏地下排水道



等基礎建設，一下雨就容易淹水，但現在尼國政府有在做了，只是較緩慢。

收穫機 New Holland TL5070

尼加拉瓜當前政局不穩，CAFTA-DR 如生效也會衝擊當地農業

尼國當前政局不穩，2018 年有大型人民抗議活動，對於當地建保費與退休金等問題，歐美企業由於不支持相關政策，故也撤離當地。目前尼國外商主要為韓國與臺灣廠商，還有少數歐美廠商，也因為政局紛亂，這兩年新開廠的不多。當地韓國廠商的成衣廠做得很大，還有個自給自足的果園。「目前聽說 2021 年 1 月要進行總統大選，但不確定，也沒聽說新的相關消息。」

在政局對當地臺商帶來之挑戰外，雖尼加拉瓜的農業發展蓬勃，但林鈺馨表示中美洲自由貿易協定(CAFTA-DR)聽聞 2021 或 2022 年可能會生效，屆時尼國與美國間進出口商品互相零關稅，包含稻米。有些農民正在考慮待 CAFTA-DR 生效後，將改進口美國米，不自己耕種，從美國進口 100 磅才十幾元美金，而現在尼國國內 100 磅是賣 25 元美金。但由於尼國政局不穩定，總統大選也不確定是否舉行，所以是否真的落實 CAFTA-DR 還是未知數，

目前林鈺馨與父親是想先邊做邊看。

疫情後外送商機興起

尼加拉瓜政府從年初迄今，對新冠疫情完全沒有管制措施，當地人民初始會自發性戴口罩且減少出門，但現在已經越來越多人不戴了，恢復正常聚會聚餐。在人民減少出門時，尼國經濟下滑，但後來興起外送商機，共出現 4 個平台，其一為 hugo，外送的不只是食物，還包括飾品等物品。

而雖然外送商機興起，但在經濟衰退下尼國失業的人非常多，「原先跟我們買米的大廠 Agricorp 跟我們說米賣不出去，要延後 2-3 個月付款。但這對農民來說負擔不了，尤其尼國幣值變化太快，所以我們改販售給私人客戶。」林鈺馨提及福綠銷售方向的轉變。疫情對農場沒太大衝擊，福綠照常運作，當地臺商共同從臺灣訂製了口罩運過去，口罩是足夠的。唯一與過去生活不同的是，農場有些固定工改為臨時工，這樣可以省下建保費之費用。在尼國，雇主不用負擔臨時工的健保與資遣費。尼國人工便宜，人均月薪不含勞健保等約 200 美金，若加上後大約為 300 美金，在尼國雇主要負擔較重的健保費，約 21-22%。而對於疫後發展，林鈺馨預期疫後，尼國的衛生習慣可能會比過去更好，人民與政府將更加意識到公衛的重要性。

臺灣與尼國間零關稅為一潛力商機

如前所述 CAFTA-DR 可能衝擊尼加拉瓜當地的農業發展，對此，林鈺馨與父親除打算觀望外，其自身也有先思考過一些未來轉型的可能。例如，考慮從臺灣進口商品銷售，轉型為進出口貿易商。目前臺灣與尼加拉瓜簽有 FTA，可以享有 0% 的關稅，行車紀錄器與機車等都是林鈺馨認為現在可以進口到尼國的潛力產品。但無論要進口何種產品到尼國，林鈺馨建議：「除了

產品本身，相關的技術與零件還是可以一起帶過來會更好」。如果單有產品，售後維修會較為困難。此外，若與農業相關，由於現在農機多是從巴西或美國進口，因為適合尼國大面積耕種的方式，但烘乾與碾米機福綠是從臺灣買至尼國，臺商或許可以考慮到當地從事農機代理商。

林鈺馨建議想至拉美發展的廠商，要學好西文，多了解當地文化，且要習慣當地與臺灣效率的差異，「有時候他跟你說明天來，但時間到了人不會出現，所以和當地人做生意要一直追著他們。」此外，如同其他臺商遇到的問題，在拉美付款確實是容易發生爭議，林鈺馨表示福綠也曾經遇過金錢上的糾紛，現在合作都會找律師見證簽合約並送法院認證，但如果真的有問題有時候提訴訟也不一定有用，所以在當地政商警界關係良好很重要。

（二）海洋福星生物科技股份有限公司

海洋福星生物科技股份有限公司（以下簡稱：海洋福星）是曾柏錕先生近年與夥伴創辦的新創公司，以海參貿易與智慧養殖為主業，在臺灣本地與邦交國宏都拉斯、尼加拉瓜、索馬利蘭營運。過去曾先生另一個公司永續因子則是以發展友善環境養殖為主。曾先生是海洋福星創辦人之一也身兼執行長，會從事貿易與養殖產業和家族親戚也有一些淵源，其上一代也是從事貿易業。海洋福星目前資本額為 2500 萬，會逐漸將前述提及另一個以環境友善養殖為主業的公司所有業務合併進來。曾執行長進行貿易業同時積極發展海參養殖，實現上中下游整合一體，整合海參育苗、養殖、捕撈、加工、貿易、到生技產品開發，最終再以智慧養殖管理平台串聯從海參受精卵到最終產品。其最一開始是從日本開始育苗養殖並收購海參，但因日本是開放市場，競爭太大，後來轉型成與當地漁會合作進行海洋牧場養殖事業，後來也將技術帶回臺灣，經過這幾年的努力，海洋福星也獲得國發基金挹注 2000 萬元投資。

養殖產業到他國發展的風險較大

曾執行長提到當他的海參養殖技術在臺灣逐漸建立起來後，臺灣在非洲的新邦交國索馬利蘭也很積極與海洋福星商談合作，但因當地的電力等基礎設施與生活條件真的比較落後，如果沒有官方的協助，海洋福星也暫時不敢有太大的動作，「畢竟養殖業要在一地投資，一次的人力、資金與技術投入都不小。」曾執行長說道。這也是為何海洋福星要取得國發基金，海洋福星希望能藉此與國內的農業機構建立溝通管道，這也有利於海洋福星到第三世界邦交國發展。曾執行長也曾數次赴邦交國海地勘查，但其認為以整體條件來說，臺商在當地很難存活。

過去臺灣的紡織或製鞋業等勞力密集產業，會隨著國家政策出去海外打拼，但養殖業狀況比較不同，更為複雜一些。因養殖業需要涉入當地國的海洋資源，且海洋福星也需要把養殖技術及智慧養殖平台轉移至當地，技術、軟硬體都需要受到保護。過去，許多國合會的同仁派駐到臺灣邦交國工作，協助當地農漁業發展，但因條件緣故，農技團多選擇養殖較易存活且適地性較佳的物種，如臺灣鯛、蝦等等。



海參育苗

在宏都拉斯與尼加拉瓜轉型養殖海參

曾執行長表示海洋福星的海參可以當食用也可以入藥，目前主要希望未來能往生技產品的方向前進，例如在歐美就已將海參做為治療癌症的輔助手段，可有效減輕標靶藥物及化療的副作用，但以海洋福星目前資本來說，要達成這個目標還需要比較長的路。目前海洋福星已在宏都拉斯設子公司，且在宏國與尼加拉瓜兩地採購漁產品並出口他地，海參為主、龍蝦為輔。海洋福星現於兩國有兩個業務渠道，一個是貿易，另一個是正在發展的養殖漁業。海洋福星約在 5-6 年前開始到宏國與尼國發展貿易事業，到當地採購天然資源（農漁產品）。但如果直接到當地就直接採購商品，就跟主要競爭對手中國大陸一樣，有點像掠奪資源的感覺，當地原住民主要是捕撈的人，曾執行長

強調：「海洋福星希望可以做到對環境友善、可以跟當地建立鏈結關係、共同經營永續發展的養殖事業。」不過在當地礙於法規與環境條件等，要發展需要大片海域的養殖漁業確實不是那麼容易。

曾執行長介紹海參過去的產地主要在亞洲東北亞，後來轉往東南亞，因是野生捕撈，很好捕撈，故蘊藏量大減，近幾年才轉往拉美、非洲捕撈，拉美的海參量還算豐富，但這兩年以感受到產量正銳減中。海參主要供大中華區華人市場，如中國大陸、臺灣、新加坡、香港等地食用，海洋福星以銷往香港、中國大陸為主，海參出口到中國大陸有關稅而出口臺灣是沒有的。海洋福星部分產品是以半成品冷凍銷售至市場，部分於當地加工。



海參養殖

臺灣市場目前食用之海參約有九成來自拉美的加勒比海地區

以全球來說，中國大陸的海參消費市場目前最大，其主要跟牙買加、多明尼加、委內瑞拉與哥斯大黎加等非臺灣邦交國進口。而針對尼加拉瓜與宏都拉斯兩個臺灣的邦交國，中企也透過到美國設公司等方式以華裔身分將觸角伸進當地，也就是說中國大陸亦有企業直接到當地捕撈，也形成對海洋福星的挑戰，所以海洋福星也因此切入當地從事養殖業，以此與他國企業形成

差異化，以獲取競爭優勢。

而以臺灣市場來說，目前消費者食用的海參，約有九成來自拉美的加勒比海地區。以海參的市場規模來看，一年臺灣大概約消費 5 億新台幣的海參，且臺灣是 100% 依賴進口，如前所述主要是從拉美進口，目前約有 5-6 家貿易商從事相關進出口，海洋福星在其中是比較特別的，有投入事養殖方面的業務。而海參全球市場，一年消費大概 90 億美元，主要是銷售至中國大陸市場，包括銷售到香港的量許多也是轉口到中國大陸販售。



海參分級

疫情下人員先撤回臺灣；在臺灣做智慧養殖示範廠區

原先海洋福星預計在日本、宏國與尼國繼續發展養殖漁業，但受到年初開始的疫情衝擊以及當地颶風的影響，現在海洋福星只留負責貿易品管的兩個同事在當地，一個是外派一個是當地人，其他同仁則先撤回來，2021 年待一切穩定後會再回去。關於疫情影響下，海洋福星下一步的規劃，曾執行長表示剛好因疫情有許多時間待在臺灣，所以曾執行長計畫將養殖技術在臺灣

深化，做好養殖智慧化及示範養殖區這塊，目前在彰化王功及臺南七股嘗試打造示範區，希望未來利用智慧化管理克服於落後國家的一再遭遇的瓶頸如盜捕等問題，並直接將技術整廠輸出，以期能簡化未來到他國建立據點時，縮短落地所需的速度與困難點。等於在臺灣先智慧化養殖的試運作，將可能遇到的困難點先行排除掉。

當然臺灣的情況無法完全等同其他國家，真的到了當地還是需要當地人員與水土資源等的配合，但目前在臺灣就會先假設跟當地條件相同，將各流程簡化、智慧化並排除可能之問題，曾執行長預計養殖示範廠 2021 年年底可以有初步的結果。「但養殖有很多不確定性，溫度、水質、天災等，可能會比表定時間快或晚。」曾執行長提醒。而關於我國臺商在尼國與宏國經營漁業之情況，曾執行長表示就其觀察，在尼加拉瓜或宏都拉斯兩國除了國合會派駐人員外，其他有遇到的漁業臺商主要是當初跟著農技團過來後留下創業或政府鼓勵移民時期過去的，現在有些都已傳承到第二代，主要從事養蝦、亞洲菜蔬種植等行業。

（三）福壽實業股份有限公司 Fwusow Industry

1920年，第一部木製榨油機的運轉，開啟了福壽實業集團的事業，也是臺灣少有的百年企業。福壽實業集團的發展，有如一部臺灣農糧發展史，如今成長為員工逾7百人，產品線多元，不管是人吃的、畜產動物吃的、寵物吃的，或是植物吃的，福壽實業統統有賣，近年還在製程上導入AI(Artificial Intelligence)系統、成立B2C(Business to Customer)辦公室等。

對於投資拉丁美洲之看法

就因為有完整的農糧生產的歷史與經驗，2013年時，福壽實業配合外交部國際合作發展基金會的計畫，協助巴拉圭亞松森大學畜牧系興建一座實驗飼料廠。那一年，福壽實業集團董事長洪堯昆還曾因此隨前總統馬英九的「賀誼專案」首次訪問巴拉圭。

只是，洪堯昆談及福壽未來的百年大計，有著一步步紮實的規畫與願景，但是，談到巴拉圭的投資，搔著頭想了一回，也只回了一個「難」字。

2013年時福壽實業協助亞松森大學畜牧系興建實驗飼料廠的目的，洪堯昆說，是為教學的用的，是為了讓當地學生學習如何製造飼料。然而，2016年洪堯昆再隨總統蔡英文的「英翔之旅」再訪巴拉圭時，他發現，當年的飼料廠就像是沒有使用過似的一切如新，而且，對製造飼料這回事「好像也沒有人學會。」

亞松森大學實驗飼料廠的「成果」，讓洪堯昆領悟，拉丁美洲民族的特性與臺灣人是很不同的。



2016年英翔專案飼料廠照片

可行的方式：採購當地農牧產品—巴拉圭黃豆、芝麻

雖然，對洪堯昆而言，投資巴拉圭有難度，但是，採購當地農牧產品卻是可行的，事實上，福壽實業曾經是臺灣進口巴拉圭黃豆最大的廠商。他也坦言，會從巴拉圭進口黃豆，完全是配合政府，希望能夠協助鞏固邦交，當然，也因為巴拉圭是全球第四大黃豆生產國。

但是，3年前，福壽實業從巴拉圭採購的一批黃豆，在運送過程中巴拉圭的貨櫃船沒有保存好黃豆，品質因而出了問題，保險公司也因此賠了不少錢，導致現在沒有保險公司願意再承保從巴拉圭運來的黃豆貨櫃，於是，他說：「就沒再買了。」事實上，沒有保險公司承保，也沒辦法採購。

不過，黃豆雖然已有2、3年沒再買了，但是，洪堯昆說，福壽實業還是有從巴拉圭採購芝麻。巴拉圭也是全球芝麻產量多，品質又很好的生產國。

從巴拉圭進口芝麻的臺商，洪堯昆坦言「只有我。」會買巴拉圭的芝麻主要是因為福壽實業也生產芝麻油，而巴拉圭的芝麻產季與臺灣相反，巴拉

圭的白芝麻，適合做芝麻油。他說，買黃豆當初純粹是為了邦交，買芝麻，則是因為公司本身有需求。

評估是否至當地投資設廠

也因為福壽實業有生產芝麻油，巴拉圭是芝麻生產國，洪堯昆坦言，曾經有動過念頭，想說是否到巴拉圭設個芝麻油廠、再銷往其他國家。但是，當念頭化為實際評估時，他發現，投入資金的問題，不是大問題，問題在技術與銷售的人員，沒有適當人員可以執行，想法、計畫再好也沒用。

洪堯昆說，其實兩邊政府都很積極，包括我國的外交部、經濟部，都很鼓勵業到巴拉圭投資，他也曾多次派員參與政府籌組的考察訪問團。他也不諱言，他與巴拉圭駐臺灣的大使都很熟，巴拉圭的經貿部官員來臺都會見面，巴拉圭政府也積極的改善當地投資環境，盼能吸引包括臺商在內的外人到當地投資，並協助提升當地的技術水準以建立產業發展基礎。因此，凡是不危及國家安全，可以協助製造創業機會，有利於害經濟發展的行業，他說：「不管是什麼行業，巴拉圭政府都非常歡迎。」

面臨的困難與阻礙—距離、語言、人才

「我們也希望能幫助國家做外交啊！」但是，洪堯昆感到很為難，為難在即使他們福壽實業想要去投資，也派不出人，一來是距離，二來語言也是個障礙，更重要的是，現在的年輕人沒有以前人的創業精神，要現在的年輕人跑到那麼遠的巴拉圭工作「不容易，很難！」

經濟體與特性也是問題，以他的觀察是，雖然巴拉圭的有相對廉價的電力，土地面積大也便宜，還有是「南方共同市場」的成員，又緊鄰巴西、阿根廷等優勢。但是，巴拉圭是以農牧為主的經濟體，工業基礎薄弱，多數行

業缺乏相關的上中下游產業體系，也沒有形成特有的產業鏈。

同時，巴拉圭現有的臺商，洪堯昆發現，大多都是3、40年前第一批到巴拉圭的第一代臺商，而他們的第二代也大多都到美國發展。近年來，臺商到巴拉圭投資的不多，反而是中國大陸的企業愈來愈多。

這也是臺灣多次組團到巴拉圭考察市場，考察結果大多都還停留在「考慮中」的多，實際付諸行動的少。

投資巴拉圭之發展性

然而，以巴拉圭地大物博，天然資源豐富，農林牧產品供應充足，有利於加工產業發展。特別是，像黃豆加工業、黃豆粉、黃豆油生產、生技營養品開發、棉花及芝麻生產及加工、礦泉水、肥料、食品加工、肉類加工等，就福壽實業集團的營運模式，應具有一定的吸引力。

洪堯昆認為，巴拉圭的農牧資，對食品加工業是有一定的吸引力，但是從他的角度思考，首要考慮的是人。主要是沒有人想要被派到巴拉圭。撇開人的因素，他認為，巴拉圭當地市場似乎也沒有太大的發展性，只有6、700萬人口，產品生產後必須以外銷為主。

以福壽實業是以大宗物資為主的產業，洪堯昆直言，大宗物資業的利潤已經不高了，若要到海外投資，有難度，必須朝利潤高的產品規畫，芝麻油相對是比較高級，在拉丁美洲地區也屬比較少的產品。

但是，他說，如果只做單一產品項目，是很難在全球市場上競爭，因為不敷成本，所以，如果要投資，就要從飼料廠、油廠等整個鏈都要過去，但是投資額就會很大。因為光是飼料廠的原料就很多，還要有庫存，一般客戶購買飼料的貨款都會欠1至1.5個月，原料資金就要準備銷量的2至3倍，

這還是基本資金，更重要的是，相關的技術人員也都要有，否則「會很辛苦」。

還有運輸也是很大的問題，巴拉圭本身沒有港口，必須從巴西或阿根廷出口。即使巴拉圭是南方共同市場的成員，對大宗物資業而言，依然沒有太大誘因的，這也是為什麼民生產業大都是自己國家的國民自己做。

未來可行的方向與建議

如果從鞏固邦交國的角度思考，洪堯昆說，因為產業特性的關係，大宗物資業就只能多買些當地國的農產品，例如黃豆、芝麻等。如果擴大到整個拉打美洲國家的合作，他認為，基礎農作物，除了黃豆、芝麻，還有咖啡是可以合作的項目。

他說，其實臺灣有協助拉丁美洲地區國家養殖魚類、蘭花等，只是很奇怪，當臺灣派出的人，返回臺灣後，魚也好、花也好，都沒能活下來「也許是拉丁美洲的民族天性，是比較樂天的關係吧。」

雖然，兩國政府都積極鼓勵臺商到巴拉圭投資，但是，洪堯昆的困擾點還是在人，要有可執行投資任務的人，而且是願意被派駐到巴拉圭的人。

其實，他曾多次建議雙方政府，多派學生來臺灣留學，畢業後再到臺商的企業工作個幾年，對彼此的企業發展有一定的認識，而且有了足夠且適合的人，再來談投資，或許比較實際，但是，雖然建議了多年「我看是很困難吧。」他說，所以，政府也是很辛苦的。

對這樣的困境，洪堯昆說，他是國經協會巴拉圭小組的召集人「抬頭是很大啦，但就是不知道該怎麼辦才好？」他也很努力想要提出具有建設性且可行的建議方案，但是，想破頭「還是建議不來，好難！」

洪堯昆覺得，巴拉圭的治安相當不錯，政經情勢也算穩定，巴拉圭的東

方市過個橋就到巴西，離阿根廷又近，去投資或許有難度，但是，觀光旅遊是不錯的選擇，巴拉圭有不少不錯的景點值得一遊。

巴拉圭是以首都亞松森、瀑布、廈谷、莽原而聞名的美洲內陸國家，有世界最寬的瀑布伊瓜拉大瀑布；也有巴拉圭最寧靜的巴拉圭河；還有獨立之家博物館，是巴拉圭最有看頭的博物館；更有是世界遺產的千里達耶蘇會傳教區。其中首都亞松森，更是南美洲歷史最悠久的城市，被稱之為森林與水之都。

洪堯昆因此認為，政府與其鼓勵投資的那麼辛苦，不如改變思維，在鼓勵投資的同時，也鼓勵到巴拉圭當地旅遊，例如比照補助國旅，也補助國人到巴拉圭旅遊，一來可促進當地消費，也透過國人到巴拉圭旅遊，讓當地人進一步認識臺灣，甚至也有可能因此促進投資。



2016 年英翔專案

（四）臺農投資股份有限公司 Taiwan Agricultural Investment and Development Corporation

臺農投資股份有限公司（以下簡稱：臺農投）於 2018 年 8 月 13 日核准成立，目前總公司位於臺北市，並因外交政策需求在拉丁美洲國家中的巴拉圭與宏都拉斯兩個我國友邦設立子公司。

現任董事長楊世沛先生表示，臺農投成立的首要使命是接受政府高層的指示，協助在邦交國進行農業投資與運作，公司任務主要分為四大類：協助海外友邦國家農產業發展；新南向政策：東南亞市場開拓；國內農產業投資；賦予臺灣農產品新國際形象。

目前臺農投在「協助海外友邦國家農產業發展」目標下主要在我國友邦巴拉圭與宏都拉斯進行農業投資，也希望能藉此帶動我國業者（含臺商、僑商或華商）至兩地投資或吸引當地業者投資。

臺農投巴拉圭公司與財團法人國際合作發展基金會（以下簡稱：國合會）駐巴拉圭技術團、台灣糖業股份有限公司（以下簡稱：台糖）與巴拉圭政府共同合作，希望以臺灣「蝴蝶蘭王國」的成功經驗，全力推動建立巴拉圭蝴蝶蘭在地產業發展。而臺農投宏都拉斯公司則與國合會駐宏都拉斯技術團及宏國農牧部（Honduran Ministry of Agriculture and Livestock）共同合作推廣酪梨健康種苗種植，企盼增加宏國國內酪梨產量，並由臺農投協助建構宏都拉斯酪梨產業鏈，滿足內需。

協助海外友邦國家農產業發展

楊世沛董事長同時也是財團法人台灣優良農產品發展協會董事長，當初抱持著為國家做事，協助臺灣推廣農業的心情，決定接下臺農投董事長一職，

持續為臺灣農業努力。楊董事長表示臺農投現在位於中山區的辦公室是 2019 年 6 月才啟用的，「所以看起來還很新。」楊董事長笑著說。

過去臺灣在友邦主要是以農技團提供技術訓練等援外的方式發展農業，或是透過拓銷的方式希望能將臺灣農產品推到國際市場。然而臺農投的成立是一不同於過去的新興推展農業模式，做為一獨立公司，臺農投除了肩負推廣臺灣農業的責任亦需倚賴銷售以獲得營業收入。如前所述，臺農投主要任務之一即為協助海外友邦國家農產業發展，故選擇具有農業發展基礎以及具明確目標產業的兩國巴拉圭和宏都拉斯做為在拉美友邦發展首站。

希望協助巴拉圭成為拉美的「蝴蝶蘭王國」，並推廣臺灣的蘭花與農業技術

臺農投到巴拉圭投資蘭花產業的淵源除了蘭花為我國農業強項外，主要是源自巴拉圭阿布鐸總統（Mario Abdo Benítez）於 2018 年 10 月來訪臺灣時，與我國蔡英文總統達成投資巴國蘭花產業的共識，同年 12 月農委會國際處與台糖公司、國合會等人員共同至巴國考察後評估可行。巴拉圭的氣候條件，與臺灣差不多，極具發展潛力。臺灣做為「蝴蝶蘭王國」希望能將成功經驗與友邦分享，協助友邦發展農業。

目前，臺農投由巴拉圭子公司在當地建置推廣教育中心及展售中心，並由國合會駐巴拉圭技術團、台糖與巴拉圭技術合作生產蘭花。在臺農投尚未至巴國當地設子公司前，臺灣主要是以贈送的方式將國內培育的蝴蝶蘭送往巴拉圭，在臺農投成立後，現在則是希望協助蘭花產業在當地落地生根。目前臺農投在當地進行蘭花培育，為一 3 年期的計畫，2020 年為計畫第二年，在工作業務上臺農投主要負責行銷，而派駐當地的農技團則負責技術支援。

培育蘭花除了推展臺灣農業與促進當地經濟發展外，亦有益於加深臺巴

兩國友好之情感。2019 年 5 月，台糖培育出新品種蘭花，由巴拉圭第一夫人席凡娜（Silvana Abdo）命名為 Kunu`u（瓜拉尼語），席凡娜女士表示，感謝臺灣協助巴拉圭蘭花產業升級，培訓農村婦女蘭花種植技術，提升婦女收入，改善家庭經濟。



台糖培育出新品種蘭花並以巴拉圭第一夫人命名為 Kunu`u

楊董事長提到，現在蘭花是由台糖以空運方式送到巴國，再移至臺灣在當地農技團協助建置之溫室培育。由於空運成本較高，臺農投考慮嘗試海運種苗，但由於巴拉圭為內陸國，海運較不方便，要經由其他國家如巴西等才能送達。且蘭花空運約有 20% 損失，預計海運會有更高程度之損失。

對於在當地之溫室，楊董事長表示蝴蝶蘭大苗在溫室內 3 至 4 個月可以催花完成，且如果目前採用之溫室催花技術可行且運作順利，臺農投希望能進一步向外推廣至其他拉美國家。此外，在蘭花產業上，巴西和荷蘭為巴拉

其主要競爭對手。



Caacupe 展售中心

在宏都拉斯種植內需市場需求大的酪梨，期望未來可銷往周邊拉美國家

另外，臺農投宏都拉斯子公司於 2019 年 1 月正式成立，臺農投到宏都拉斯主要投資酪梨產業，也是 3 年期的計畫，期望在 2021 底前在宏國可達到 2,000 公頃的種植面積。

宏都拉斯國內對酪梨的需求龐大但由於國內種植面積不足、國產供應量少，宏國過去高度仰賴進口。臺農投期望在宏國的種植量可以滿足其內需市場，未來更可進一步外銷至對酪梨也有需求的周邊拉丁美洲國家。「不過，由於宏都拉斯內需市場龐大，目前的產量還尚不足供應內需市場。」楊董事長說道。

目前臺農投在宏國種植的酪梨已長出果實，但原定種植計畫受到 2020 年疫情以及宏國當地風災之影響，不若預定計畫順利。新冠肺炎疫情限制人員流動，而 11 月中兩個颶風侵襲亦使果實品質耗損，目前在當地僅剩教育訓練能持續運作。「原本計畫進口宏國咖啡回臺，但風災使當地機場淹水無法順利運回」，楊董事長還提及曾考慮改從瓜地馬拉運回臺，但成本高出太多故放棄。「之前在宏國從未遇過如此的風災。」楊董事長說。

此外，原本臺農投規劃在各酪梨生產基地間建立一集貨包裝基地，但後來發現宏國的酪梨生產地位於山區過於零星分散，不利於建立單一包裝廠。故目前是以酪梨農先將酪梨送至收集站，集中後再送至一合作包裝廠進行加工作業（OEM 方式合作）。若未來營運順利，臺農投或許可以考慮投資包裝廠。

在酪梨外，臺農投在宏國亦致力於推展咖啡豆產業。臺農投挑選酪梨種植戶間作生產的咖啡，並同時朝「環境友善」方向發展產業。

臺宏兩國農業合作關係良好，除了種植酪梨以銷往宏國內需市場外，宏國的農產品亦銷往臺灣，例如，臺灣即為宏國哈密瓜最大出口國。宏都拉斯當地臺商也對農產品相關產業比較有興趣。



與駐宏都拉斯技術團林世勳團長拜訪酪梨農戶

建議臺灣推展農業的方式：參考日韓做法，打造臺灣農業形象

從事食品業以及協助推展臺灣農業多年，楊董事長對於臺灣推展農業的模式，建議可以參考日本跟韓國打造國家農業形象之做法。據楊董事長觀察，日本跟韓國在新加坡超市都行銷得不錯，臺農投亦計劃將在拉美兩國種植之產品出口至星國。而日本山梨縣農業形象行銷的方式，十分值得我國借鏡。

過去臺商在農業經營上常是單打獨鬥，故臺農投希望能帶動整個國內的農業，打造國家隊，共同將我國農業推展出去，為我國農業起示範性、長期性、擴展性的效果。在拉美當地經營農業與相關產業之臺商，現在部分為第二代，臺農投也希望在拉美發展這些潛力產業可以吸引更多當地企業以及臺商共同參與投資。而對於臺美現今關係良好，是否有機會在第三地（如東南亞或拉美國家）有合作空間，楊董事長認為是有潛力的，視未來發展情況而定。

（五）東巨集團 Dong Jyu Group

東巨集團，在拉丁美洲的宏都拉斯、尼加拉瓜都設有據點，其事業範圍目前主要是集中在礦業、漁業、農業等領域。董事長林東龍在經營事業的同時還兼任宏都拉斯的亞太經貿大使。

與拉丁美洲的情緣

提及進軍拉丁美洲，林東龍不得不提 30 年前讀軍校時的一段異國「情緣」。林東龍是陸軍官校畢業生，在陸軍官校他有位同學是來自宏都拉斯的交換生，名叫傅哲倫，而傅哲倫有位情同手足的朋友是葉德南茲。30 年後，葉德南茲成為宏都拉斯的總統，傅哲倫則是葉德南茲任命的經濟開發部部長。

1999 年，林東龍帶著「英雄要有用武之地」的心境，從營造、建設業開始，最後事業擴及到文創、影視以生物科技等領域。林東龍在臺灣打拚事業的經驗，成為他今天在拉丁美洲發展的重要基礎。

2015 年同學葉德南茲與傅哲倫希望他能協助宏都拉斯建設、發展經濟時，林東龍腦中想到的是「臺灣經驗」。

林東龍不是憑空想像，是他深入宏都拉斯考察後得出的結論。他說，臺灣人均 GDP 超過 25,000 美元，而宏都拉斯是 2,500 美元，尼加拉瓜也是 2,500 美元，瓜地馬拉是 3,000 美元，「拉丁美洲國家的現況，不正是臺灣 50 年前的寫照嗎？」

「複製臺灣成功經驗」成為林東龍進軍拉丁美洲市場的主軸。所謂臺灣經驗，林東龍說，就是把臺灣技術、設備、人才、團隊，還有資金帶到拉丁美洲發展。

魔鬼變林叔叔

然而林東龍在宏都拉斯的發展，一開始並沒有想像中的順遂，主要是因為拉丁美洲國家多年來受到外來的欺侮下，人民大多都排外。

2016年，林東龍帶著團隊到丹利市考察礦區時，當地市長率地方官員、民意代表、仕紳等浩浩蕩蕩的在一個操場迎接他。當時操場的一角有一群孩子們在踢足球，有個不到五歲的小娃也跌跌撞撞的，跟在大孩子們後頭，林東龍看著覺得可愛又有趣，忍不住的伸手要抱小娃，沒想到，林東龍的手才伸過去，小娃就「哇」的一聲哭著跑到媽媽的身後，指著林東龍不斷的唸著一個詞。

林東龍在感到詫異的同時，更好奇小娃到底在唸啥？結果，翻譯告訴他，孩子唸的詞是：「魔鬼」。在宏都拉斯的孩子眼中，外國人就是魔鬼。

2018年，一年半後，林東龍再訪丹利市，再度看到當年的小娃，這次小娃是跑來抱住林東龍用中文喊：「林叔叔」。

魔鬼變林叔叔的變化，林東龍說，從2016年到2018年的一年半期間，蓋學校、醫院、足球場、教堂、捐足球、醫療器材、稻米，「能做的我都儘量做。」

當時，很多人都不懂林東龍的用意，不明究理的人，還以為是使用了外交部的鞏固邦交的預算，其實，林東龍說，「我只是把該做的事，提前進行了。」

林東龍坦言，其實整個思維是，當他開了礦、賺了錢，回饋鄉里、從事社會福利，「是我應該做的」，當地居民也絕對不但不會感激，還會欲求不滿，路壞了要幫他們修，橋斷了，要幫他們蓋，既然所有造橋修路的回饋社會的

工作是以後一定會做的，「為什麼不提早做？」

他進一步解釋指出，雖然他在宏都拉斯的所有事業，都要合乎法律的規定、且都要依法申請，但是，在他很確定可以拿下礦區後，在等待申請程序的一年半的時間裡，就將所有回饋鄉里的社會福利提前進行。這也讓駐尼加拉瓜的大使吳進木，在看了兩年終於看懂後說了 7 個字：「得民心者、得天下」。

在拿下丹利市的礦權後，林東龍在宏都拉斯的事業再延伸到農業、漁業。



林東龍董事長與礦區員工合影

複製臺灣成功經驗

而農業、漁業，林東龍坦言，就是複製臺灣的成功經驗。當年臺灣窮，農民除了土地與人力，什麼都沒有，卻能成功的發展出舉世知名的農業與漁業技術，就是因為當年有個好的政策：契作。

而拉丁美洲國家的農民，林東龍說，比起臺灣當年的農民是更窮，連吃飯都有問題，於是他將臺灣契作的概念先複製到宏都拉斯，從種芝麻開始，不但提供種子、肥料、農耕器具，還發給薪資，收成後保證收購...

林東龍在宏都拉斯的努力，受到鄰近的尼加拉瓜、瓜地馬拉等國的關注。2019年，受到尼加拉瓜總統奧蒂嘉的邀約，一整年飛了五趟尼加拉瓜，然而，沒想到一場疫情的變故，所有計畫因此停頓...

2020年4月疫情最嚴重時，林東龍接到尼加拉瓜農牧部長打來的緊急求救電話，盼林東龍能如期進行芝麻契作。農牧部長希望契作能如期進行，是因為預計有2、3萬農民打算走上街頭集會遊行，而發起集會遊行的Ometepe島等兩個城市洽是芝麻契作的指定點，他們打出的口號是：「寧可病死，也不要餓死」！尼加拉瓜政府憂心一旦集會遊行成功，勢將導引為全國性活動，

知道尼國政府的難處後，林東龍允諾，只要尼加拉瓜政府在行政程序、綠色通道等條件都能滿足需求下，可如期舉行，然而，沒想到在林東龍允諾的隔天，Ometepe的市長來電了，他擔心的是如果只是為了安撫而隨口說說，反而會讓事態更嚴重。於是，林東龍先是親自錄製影帶說明契作將如期舉行，為證明不是空口說白話，三天後，再請農牧部將所有契作伙伴聚集起來，將種子、肥料、器具都發下去，同時，每人發放3,000元的薪資...。但是，農民號召的集會依然照常，只是從遊行變為是嘉年華會。

2020年11月，契作的芝麻已封櫃運往臺灣，臺灣與尼加拉瓜有FTA的優惠，關稅為0%，首批契作的尼加拉瓜黑芝麻預計2020年12月底可抵達臺灣。如今尼加拉瓜政府希望林東龍能再擴大契作的範圍。目前林東龍的構思是，除了芝麻外，也將綠豆、花生等也都納入契作的範籌，而這樣的模式，不只是在宏都拉斯與尼加拉瓜，未來也會適用於同樣慕名而來的瓜地馬拉。



東巨集團在宏都拉斯當地的芝麻田

下一步，林東龍說，是落實漁業的「臺灣經驗」。不論是遠洋、近海漁業，捕獲的漁貨的每一道簡單加工、冷凍、包裝程序都能創造工作機會。他還計畫未來要在拉丁美洲國家設立相關漁業的職業學校。林東龍甚至想要將臺灣的產銷班、合作社、農會的概念也一一複製到拉丁美洲國家，所以，他笑說：「也許很快就會看到我在拉丁美洲有銀行。」

當農業、漁業的基礎鞏固後，下個階段，林東龍指出，就是進入食品加工業，一如臺灣過去的發展過程，製造業是他的下一個階段的目標。

未來，林東龍透露，尼加拉瓜政府畫了一塊面積 26 公頃大的博奕特區讓他規畫，位置就在老爺飯店投資的馬拿瓜皇冠廣場飯店附近，這個地理位置的好處是，飯店、會展都齊備下，他打算複製澳門、柬埔寨的成功經驗，在尼加拉瓜建立縮小版的澳門賭城。

不只如此，林東龍說，凡是在臺灣成功的包括珍珠奶茶、炸雞排，還有電商等，未來他都想要在拉丁美洲複製，目前都由他的專業團隊規劃進行。

也因此，當很多企業為疫情造成的停頓而苦惱時，林東龍反而覺得，太

好了，因為讓他有了時間思考，也因此可以進行較長時間的規劃、沙盤推演，等到他開始行動時，也是他準備好的時候。

對政府的建議

「芝麻開門！」林東龍直言，透過芝麻契作，前往拉丁美洲國家的這扇門已經打開，因此，如果政府鼓勵臺商、企業前往拉丁美洲，政府的作為與態度就要出來。他說，如果政府珍惜我們的邦交國，資源就要放進來，就要有完善的配套措施與計畫。

林東龍不諱言，拉丁美洲國家確實很窮困，到那裡發展也真的會很辛苦，但是總體的國家資源比臺灣好很多，對臺灣中小企業而言，可說是新藍海、新契機、新機會，只要把臺灣的精神複製過去即可。

不過，林東龍當初會到拉丁美洲國家發展的「機緣」，可說是緣自於與宏都拉斯總統葉德南茲的情誼，緣自當權的情誼，一旦政當輪替一切機緣是否還存在？

林東龍一點也不擔心政黨輪替，他說，不管誰當國家領導人都會希望國家發展、創造人民百姓的福祉。現實上，在宏都拉斯，不管是藍黨、紅黨、還是反對黨，都與他友好，執政黨不用說，反對黨主席也是他的好朋友。

「臺灣經驗，我一直在講臺灣經驗。」林東龍不諱言，在臺灣的政治生態下，必須藍綠都要支持，同樣的在拉丁美洲國家也是同樣的道理。

不過，這幾年，林東龍在拉丁美洲國家獲得認同的是，不管是他的農業契作、漁業發展，是為了國家經濟、產業發展，創造了人民的就業機會，與政黨沒有直接關係。

四、服務業

(一) 哥倫比亞珍珠奶茶連鎖企業 Afternoon Tea

Afternoon Tea 為臺灣年輕一輩臺商 Jimmy 在哥倫比亞獨立創業的珍珠奶茶連鎖企業。目前主要設點在哥國的百貨裡，共有 4 間門市，廣受當地人民歡迎，在哥國的臺灣人要拜訪客戶談生意時，也喜歡繞去 Afternoon Tea 帶上一杯珍奶，作為充滿臺灣味的見面禮。近年臺灣珍奶紅至國際，許多臺灣人趁著這頗風潮到各國創業，但到離臺灣較為遙遠也較為陌生的哥倫比亞創業，是較為少見的。對於當初在什麼樣的契機下選擇往拉美市場發展，為何選擇哥倫比亞，Jimmy 回答：「主要是當初親戚和父母都來哥倫比亞發展，所以我也因緣際會下才前來哥國發展。一開始是以幫忙父母做科技產品進出口為主，之後才自己獨自創業開設珍珠奶茶和蛋糕麵包店，也就是現在所見的 Afternoon Tea。」

拉美當地沒有的商品，是挑戰也是商機

為什麼選擇發展珍奶，Jimmy 的考量主因為，欲創業當時的哥國並沒有這些亞洲產品，所以以市場來講是非常大的。但也因為當地沒有這些亞洲產品，雖是商機也是挑戰。Jimmy 提到創業初期，所遇到最大的困難點即是在於臺灣與哥倫比亞的人文差異。「哥國是比較保守點的國家，對於新興產品都持有觀望的態度，較不易去嘗試。當初開設店面也花了 2 年時間左右讓大家了解何謂珍珠奶茶並慢慢的接受他。」但 Jimmy 也強調，因珍奶與麵包等亞洲風味食品市場很大、在哥國也無競爭對手，所以當哥國人開始接受手搖

飲料後，商機將非常的大。



Afternoon Tea 在哥倫比亞店面

哥國稅收高，八成原料自臺灣進口

雖然是在哥國當地創業，但 Afternoon Tea 的手搖飲料和麵包蛋糕有將近 80% 都是仰賴臺灣出口到哥國。選擇自臺灣進口而非直接在哥國當地採購的主因是因為哥國當地稅收政策的關係，「往往在當地購買原料的價錢都會高於臺灣 1-2 倍左右。」Jimmy 表示。而也因為哥國的稅收政策，Jimmy 認為依照其對哥國的稅收措施了解，短時間其並不會想說繼續在哥國投資，除非哥國的稅收能往下調降。「但從哥國出口商品到他地是可以做參考的，畢竟哥國自然產物很多，不過前提是公司得設立在第三國家。」

疫情衝擊營業但同時也因外送服務帶來商機

2020 年因新冠肺炎疫情擴散，導致全球經濟重挫、供應鏈重組、科技生產斷鏈、產業外移等現象，拉丁美洲經濟亦受重創。對於疫情的衝擊，Jimmy 提到：「Afternoon Tea 受到疫情影響被迫關閉 4 間門市中的 1 間門市，原有一間門市計劃於 2020 年開幕，但也因為疫情影響，暫緩開幕，應會移至 2021 年開幕。」整體而言，在哥國疫情最嚴重的時候，Afternoon Tea 的營業額下滑約 60%-70%，一直到 7 月份配合外送服務措施，Afternoon Tea 的營業額

才開始慢慢回升。到 2020 年 11 月開始，Afternoon Tea 營業額已恢復像之前一樣。



Buy and Go 小店

而雖然哥倫比亞的確診案例數在全世界來說，始終維持在前 15 大國家，是拉美國家中較為嚴重之國，但 Jimmy 觀察認為哥國人民對於新冠病毒已經越來越不注重了，「目前我所了解的是哥國人民寧可生病，也不想沒錢生活。」而雖然配合外送後，減緩了疫情對 Afternoon Tea 營業額的衝擊，但疫情仍對 Afternoon Tea 的經營造成困擾，除了延後門市開幕外，因為臺灣郵政已經不服務拉美地區的包裹運送，Afternoon Tea 有些樣品類需要寄送都得暫時擱置。

拉丁美洲的市場變化快，金流不穩定

Jimmy 認為拉丁美洲市場是很大的，但是以哥倫比亞來說，經濟永遠是不穩定，稅收制度永遠在做改變甚至變得更高，員工的管理也會是一個問題。哥國人民常說，一間公司若能撐過 3 年就沒問題，也就是若要到拉美地區投資發展，Jimmy 建議最少需抓 3 年的流動資金，以便公司發展。而對於美中貿易衝擊以及 USMCA、CPTPP 等區域整合協議是否有助於或衝擊臺灣廠商發展及拉美市場布局，Jimmy 認為在哥國來講，目前這些經貿協議對於哥倫比亞雅來說都沒明顯影響。

（二）智利雞排連鎖餐飲店 Pollo Chang

「Pollo Chang」為智利遠近馳名的雞排連鎖餐飲店，由人稱「芭樂哥」的智利青年臺商張育誠所創立，主要販賣雞排、鹽酥雞、珍珠奶茶、茶飲等各類臺式小吃，並積極推廣臺灣飲食文化。

翻轉味蕾 雞排、珍珠成為智利新潮流飲食

「第一次吃到珍珠的時候，覺得很奇怪，但圓圓軟軟的、綿綿的，還是喜歡喝」，智利民眾說道。雞排、鹽酥雞、珍珠奶茶、包子等這些臺灣國民飲食，對智利當地民眾而言相當陌生，從排斥到接受，再昇華成喜愛，這些臺灣小吃正逐漸贏得智利民眾的青睞。

Pollo Chang 創立於 2012 年，芭樂哥回想起當時創業時的艱辛，尤其是如何讓這些臺式飲食打入智利市場。「智利這邊的人沒有人會喝冷的茶。茶加奶，他們也覺得很奇怪，再加上珍珠，黑黑黏黏的，那到底是什麼東西，沒有人會吃黑的」，芭樂哥說道。由於智利與臺灣的飲食文化大相逕庭，為了讓智利民眾熟悉臺灣飲食風味，早年他在智利街上不斷舉行試喝活動、發傳單促銷等，持續讓當地人嘗試新口感，以測試市場接受度。經年累月之下，芭樂哥憑藉臺灣人的草根精神，才逐漸建立起 Pollo Chang 的品牌形象，現

在已在當地累積出一大批珍奶的鐵粉。



Pollo Chang 店面外觀與排隊盛況

透過連鎖加盟逐漸擴張事業版圖 打造臺灣味王國

芭樂哥過去曾於貿易公司任職，被派駐到中美洲的巴拿馬，後評估各種因素後，包括認為臺灣目前階級流動趨於停滯，發展前景不大，故決定在海外創業，或許更能闖出一片天。由於過去幾次出差到智利，對當地美景與文化特別嚮往，故海外創業首站便選在智利。2011年9月，芭樂哥特別回到臺灣學習如何炸雞排、搖珍奶，2012年便創立起自己的品牌「Pollo Chang」。

Pollo Chang 為芭樂哥的起家品牌，後透過連鎖加盟的方式，逐步擴張他的事業版圖。目前旗下除了主要販售雞排的 Pollo Chang 品牌之外，還包括 Babolti（珍珠奶茶）品牌，這兩項品牌時而聯名，時而各自獨立。芭樂哥認為，之所以有時候要把 Babolti 獨立開來，是為了增加品牌知名度，「期望

Babolti 能像咖啡一樣，想到咖啡就想到尼加拉瓜、哥倫比亞、衣索比亞等地，而想到珍奶就想到臺灣」。

由於智利的飲食文化較為單一，為了順利讓更多元且令人食指大動的臺灣飲食打入智利市場，除了雞排與珍奶外，他也將品牌所涵蓋的食品項目擴展到包子、水餃等臺灣小吃。若是可以在原有基礎上加以擴展的食品，即由他自行處理，但若是製程較複雜，須另外獨立作業的食品，則委外由合作夥伴處理，透過連鎖加盟方式，掛 Pollo Chang 的品牌，再販賣其他具有臺灣特色的食品。



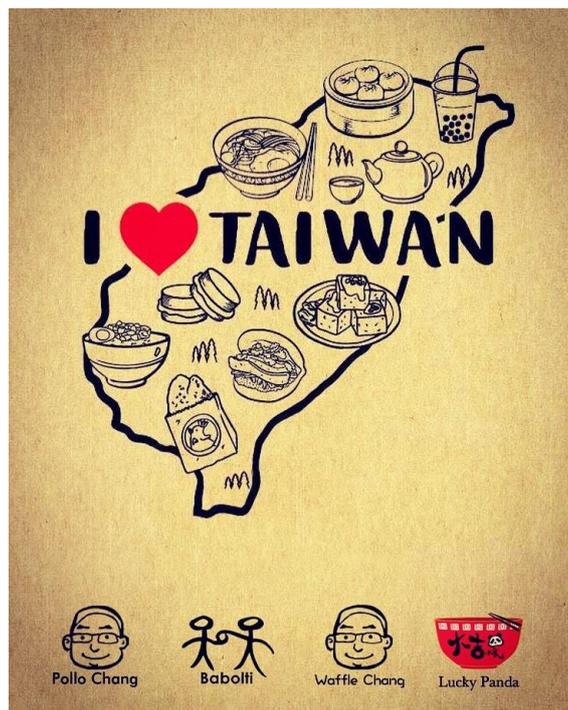
Pollo Chang 菜單示意圖

由於智利民眾相當信仰品牌形象，所幸 Pollo Chang 在智利雞排與茶飲市場尚未發展成熟之前便深耕當地，其所建立的品牌形象早已深植人心。目前欲進入智利市場發展餐飲業的業者，可能會遇到品牌形象不鮮明的問題，但對 Pollo Chang 而言，反倒不是問題，很多時候更有加分的效用，這些初

次進入市場的餐飲業者會尋求掛靠 Pollo Chang 的品牌形象，在食品與衛生符合標準，且獲得芭樂哥的信任之下，便可同意讓其加盟，彼此相互合作，達到互利共贏的目標。

堅持原料從臺灣進口 積極向智利當地推廣臺灣特色與文化

Pollo Chang 所販賣的食品原則上從臺灣進口，包括製作珍珠所需要的樹薯粉、沖泡茶飲的茶葉等，但須另外負擔平均約 6% 左右的關稅。事實上，若從中國大陸進口這些原料，能享受《中國大陸—智利自由貿易協定(FTA)》下的關稅優惠，但芭樂哥仍堅持最純正的臺灣味，原料全由臺灣進口。他認為，「只要產品夠有競爭力，所創造出來的利潤就足以不用顧慮這 6% 左右的關稅」。



Pollo Chang 在 Facebook 上的宣傳圖片

芭樂哥也積極向智利社會推廣臺灣特色與文化，透過在食品上的包膜與包材、包裝紙、紙袋、杯子上拓印具有臺灣特色的符號，例如印上臺灣全島

地圖輪廓、「囍」等繁體字的吉言字句、在紙袋上印有「你好」與「謝謝」等雙語翻譯（中文、西班牙文）等方式。雖然許多智利民眾可能仍然搞不清楚臺灣人與中國人的差別，或是臺灣在世界地圖上的位置，但透過在產品上施加這些小巧思，潛移默化地植入臺灣形象，期望能逐漸強化臺灣品牌在當地的形象，進而彰顯臺灣的主體性。

人力管理成為加盟連鎖管理上的最大挑戰

「人力管理是目前為止最大的挑戰。」芭樂哥坦言。創立初期須尋找可信任的合作夥伴，中期須煩惱業務拓展與金流問題，後期則在人力管理上思考如何培養臺籍幹部與當地員工。目前，Pollo Chang 的實體店面共 15 家，直營店與加盟店各約占一半左右，總共員工人數約 80 人，包括：5 位臺灣人、3 位中國人，其他員工皆來自周邊國家，例如秘魯、委內瑞拉等地，智利本地人並不多。在加盟店方面，其中 1 位店主是智利人，其他為秘魯人和華人。

智利勞動力市場最主要的問題在於聘用和解僱工人所需的花費遠超過國際標準，使企業很難按照市場變化調整人員編制。為了規避較嚴苛的勞工法，智利企業普遍委外聘僱外籍員工或臨時員工，導致智利目前外籍員工人數逐年攀升，多從事低薪且工時較長之工作。

新冠肺炎疫情衝擊實體店面營運 電商平台崛起

2020 年初適逢新冠肺炎（COVID-19）疫情爆發，伴隨而來的旅行與外出活動限制，導致餐飲業的實體店面營運方式備受挑戰。Pollo Chang 巔峰時期曾高達 18 家，本次疫情直接導致 3 家實體店面倒閉收場，主要是因為疫情導致外在人流銳減，且房東在這波疫情下仍要調漲房租。目前在智利

首都聖地牙哥市中心的店面房租每月約 6,000 美元左右，預期未來仍會持續上漲。不過，危機就是轉機，芭樂哥趁疫情期間好好地檢視並調整各店面的體質。

與此同時，零接觸經濟悄然崛起，電商平台成為餐飲業面對新冠肺炎疫情與數位時代的新契機。智利是目前網路普及率最高的拉美國壓，網路普及率超過 70%，手機普及率超過 127%，超過 35% 的智利民眾是透過線上方式購買，預估未來將突破 50%。而新冠肺炎疫情更加速智利民眾線上購買的比率。芭樂哥看準疫情後的新商機，積極與當地主要電商平台合作，將公司產品上架到電商平台，以彌補實體店面因應疫情所導致的虧損。

芭樂哥未來除了持續展店的計畫之外，也期望能在當地設立食品加工廠，從臺灣進口基本原料，接著在當地進行加工，再配送至各連鎖加盟店。由於智利國土形狀狹長，為全球國土最狹長的國家，意味著產品的補給運輸線相當漫長，因此若能在當地設立補給站，將有助於減緩產品的運輸成本，並保持食品的新鮮度。

勉勵臺灣青商應待有狼性 積極前往海外拓展

芭樂哥成功在智利打造臺灣味王國，讓每個來到異鄉的臺灣遊子能大啖臺灣味的雞排與珍奶，一解鄉愁。再經由背包客的口耳相傳，讓 Pollo Chang 的名聲響亮在各類海外臺灣社群中，每當人們談起拉美，就會提到「你吃過智利的 Pollo Chang 了嗎？」、「你一定要去嚐嚐 Pollo Chang！」

芭樂哥在拉美的創業經驗可謂是備受各界肯定，激勵了許多欲拓展海外生意的青年臺商。芭樂哥非常鼓勵這些青商能前往海外增廣見聞，芭樂哥認為：「臺灣的青年人應該更具有狼性與企圖心！」由於智利飲食市場深具潛

力，因為智利飲食文化較單一，因此異國飲食對當地民眾而言往往能引起好奇心，如何讓這股嚐鮮的好奇心，轉換成產品的忠實客戶，全憑商家的本事。因此，智利或許能成為青年臺商考驗自身能耐的海外試煉場。「有試就有機會！」芭樂哥如此勉勵。

鑒於我國西班牙語人才缺乏，芭樂哥也建議我國政府應強化對於西班牙語人才的培訓，並協助其前往西語國家工作。另外，智利臺商在當地拓展業務時，常面臨金流問題，鑑於當地銀行申請貸款程序較為繁瑣、申請門檻較高、貸款優惠不足等問題，建議政府應降低對於海外臺商的融資審查門檻，以利臺商的資金周轉。

(三) 尼加東方開發股份有限公司 Nica Eastern Development INC.

臺灣新光集團吳東進董事長、互助營造林清波董事長與九如實業林隆士董事長基於對國民外交的使命感，在臺灣與尼加拉瓜建交後，配合臺灣經貿政策於 1992 年共同投資組成尼加東方開發股份有限公司（以下簡稱：尼加東方）前往尼加拉瓜投資，並設立分公司，尼加東方現任董事長為林清波先生。尼加東方在尼國投資項目包括 Hotel Crowne Plaza 飯店、Plaza Inter 購物中心及國際會議中心，吸引商務旅客住宿、出租國際會議中心的場地舉辦商業活動、個人宴會、學校活動等等，以及出租購物中心場地為主要營業項目。經營情形良好，為我在尼國投資之典範。

在尼國投資飯店、購物中心與國際會議中心

原本除了尼國，在政府建議下尼加東方也曾考慮過到其他中美洲等國投資，後來多方考量下選擇落腳尼加拉瓜。那時有幾間飯店可以選擇，分別是在機場對面以及海邊度假村，最後選擇投資在市中心且為知名金字塔造型地標的洲際飯店 Hotel Inter-Continental。

尼加東方 1993 年斥資 600 萬美元購入尼國政府所有的國際飯店洲際飯店，並投入共約 1,200 萬美元整修與更新。1995 年購入洲際飯店前約 8,000 坪土地，開始建造 Plaza Inter 購物中心。1996 年 3 月，附屬飯店的中國餐廳明宮開幕，為當時尼國最高級的餐廳之一。1998 年 9 月，開始興建可容納 2,000 人的國際會議中心，是尼國唯一符合國際水準的國際會議中心。Plaza Inter 購物中心於 1998 年 12 月正式營運，國際會議中心則於 2000 年 10 月啟用。

2003 年 1 月，剛好尼加東方與洲際飯店的合約也到期了，幾經考量下，

尼加東方將飯店更名為尼京皇冠酒店（Hotel CROWNE PLAZA, Managua）。尼京皇冠酒店以接待商務旅客為營運方向，共有 140 間房間，由 IHG 經營管理，尼加東方派任駐尼加拉瓜代表兼財務總監蔡慧伶女士做為業主代表固守當地。自開始營運迄今，臺灣重要官員拜訪尼國皆住宿於尼京皇冠酒店。



尼京皇冠酒店

遇上其他酒店競爭、金融海嘯、尼國暴動以及新冠肺炎等挑戰

蔡代表 2005 年被派駐在尼加拉瓜，如今已 15 年頭，「2021 年 3 月就滿 16 年了！」蔡代表笑著說。Plaza Inter 購物中心地上三層地下一層共有四層，共 100 多家店，主要是出租商場空間，直接由蔡代表管理。在尼國經營旅館業 15 年，蔡代表對尼國的旅館業發展有很深刻的心得。蔡代表說道：「大約在 2000 年至 2008 年間，我們酒店的經營比較困難，一開始是陸續有競爭者出現，例如因為當初沒簽排外條款，5 分鐘車程內就有另一個洲際飯店。在 2008 年又遇到金融海嘯衝擊。」但還好在 2013 年至 2015 年間，有稍稍回溫。2017 年，尼京皇冠酒店進行裝修，採用臺灣設計師以及臺灣的材料，希望能強化酒店的特色。

「不過才剛裝修好，2018 年 4 月 19 日尼國就出現暴動，那時候都不敢

出門，怕遇到槍戰。酒店業績掉了三分之二以上，好不容易熬到 2020 年 1-3 月業績表現不錯，結果又遇到 COVID-19。」蔡代表無奈地說。雖然尼國政府在 COVID-19 期間沒採取封城鎖國等措施，但鄰國有，因此旅客沒辦法進來尼國，所以尼國也等同被封了起來。在疫情衝擊這段時間，酒店員工比客人還多，甚至長達兩個月都只有一個常住的日本客人。對此，尼加東方也迫於環境壓力必須部分裁員。對於未來的發展，蔡代表表示還需要視整個疫情的發展、疫苗的接種情況以及航空公司復飛的情況而定，一切都還是未知數，但是我們每日祈禱全世界疫情得到控制，不要再有人死亡，積極保持樂觀的心情面對。

購物中心亦受到暴動與疫情衝擊

Plaza Inter 購物中心在尼國的客群定位約為中層階級，在當地尚有美式購物中心等競爭者，Plaza Inter 全棟皆有中央空調，相較開放式的美式商場成本更高。Plaza Inter 100 多家係以出租空間給業者營運，以收取租金方式營業，但商場內的電影院以及超級市場則以包底抽成方式簽約。以整體業績來看，因為有固定的租金收入，故對尼加東方來說，購物中心的收入較酒店穩定，但依然受到 2018 年尼國當地暴動以及 2020 年初迄今的疫情影響。自從 2018 年尼國國家暴動後，Plaza Inter 與租戶共體時艱給予商場的租金五折優惠，迄今無法恢復上調外，因疫情還再需次調降。在尼國已有許多店家受到疫情衝擊而倒閉，Plaza Inter 部分商家則是暫停營業，目前已陸續恢復營業了。

從 11 月底起到 12 月初是尼加拉瓜規定發放 1 個月獎金的期間，企業不管是否賺錢都必須發 1 個月年終獎金給員工，因此購物中心的訪客數以及業績已經慢慢增加中，店家們都期盼 12 月份聖誕節的購物旺季可以帶來豐盛

的生意。由於尼國政府只在每周二公布一次確診案例，加上確診數量很低，民眾比較願意出門，已經看到這段時間業績的提升。 Plaza Inter 2019 年 12



月的訪客數約有 33 萬人，蔡代表預估 2020 年 12 月的訪客數可望超過 30 萬人。

Plaza Inter

來尼加拉瓜投資

如果有臺商想到拉丁美洲國家投資，蔡代表提醒需注意幾件事。首先，拉丁美洲有幾個國家政治情勢不是很穩定，治安也較有疑慮，尼加拉瓜算是中美洲比較安全之處。其次，蔡代表強調語言（西文）很重要，投資者能懂西文最好，或者能聘僱到精通西文且值得信賴的人才來協助才不會遇到太多的困難，尤其兩方民族性與文化差異甚大，溝通上容易產生誤解。而在文化差異上，拉丁美洲民族時間觀念與工作觀與臺灣較不同，需要多多注意。此外，由於尼加拉瓜受到美國經濟制裁，最近外匯管制嚴格，投資者也需注意金流進出的障礙，另外尼加拉瓜的幣值 Cordoba 每個月固定貶值也值得注意。

蔡代表以自身多年來在尼國的觀察，有許多臺灣廠商到尼加拉瓜進行貿易活動，如購買牛肉、咖啡、海鮮等似乎都蠻好的，但廠商與當地客戶間亦

需有長期培養之默契來建立信任感，不然在業務上會有想不到的困難發生。而蔡代表認為相較於部分拉丁美洲國家，尼國人對於臺灣食物，如雞排或珍珠奶茶等接受度不如其他國家，過去也曾有臺商嘗試在當地販售雞排及珍珠奶茶，但業績不如預期的樂觀，除非改變配方及口味來迎合當地人的味蕾，且需要長期經營來讓客人習慣新產品，例如珍珠粉圓黏黏 QQ 的口感當地人就吃不習慣，除非新的食物讓他們覺得驚豔。目前在尼國的中國餐廳越開越多，競爭者眾，所以投資前的市場調查非常重要。最後，蔡代表提醒想至尼國投資的業者，可以考量以下幾點：

- ✓ 國家安全與穩定性。
- ✓ 跟臺灣的距離以及運輸/旅行的時間成本。
- ✓ 高稅金。(2018 年的國家暴動即因要提高社福稅金而起)
- ✓ 是否能聘用到值得信賴及西班牙語文溝通/正式文件審核的人才。
- ✓ 銀行間匯款的便利性。

蔡代表最後表示：「如果風險及獲利的評估後認為有機會在尼加拉瓜發展經濟，非常歡迎來尼加拉瓜作伴!」

(四) 貝里斯台灣商會會長 吳宗昌

貝里斯台灣商會會長吳宗昌在貝里斯經營旅館，2003 年與太太一起投資移民到貝里斯，旅館自 2009 年開始營業，位於貝里斯市中心，最主要的客源來自商務客及本地遊客，少部分為外來旅客。2017 年時，旅館進行擴張，房間數擴張近 1 倍，從原本的 20 間擴張到約 34 間。

貝里斯市場與臺商現況

貝里斯是一個小型國家，人口大約 30 幾萬，面積約為臺灣的三分之二，是拉丁美洲國家中較小的市場。貝里斯北，西，南三邊分別與墨西哥，瓜地馬拉接壤，東部靠加勒比海，國土包含了內陸與外海一百多個島嶼。因為內需市場小，所以一般受到臺商重視的程度較低，若以外銷市場來說，貝里斯的條件也不太足夠，所以貝里斯臺商在當地多從事小型貿易。然因為貝里斯位於加勒比海地區，所以觀光旅遊業是當地主要產業之一。

從早期至今，臺商至貝里斯一般多不僅為了經商，主要目的可能包含投資移民、考量孩子教育等，因此透過各種方式到貝里斯取得僑居身分或是國籍。吳宗昌會長表示，20 幾年前因為有移民公司宣傳等因素，在貝里斯的臺灣人約有幾千人之多，但因為目前臺灣升學情況改變，已經過了移民潮時期，也因為貝里斯當地市場較小，移民至貝里斯的臺灣人第二代多選擇到美國、加拿大或其他拉丁美洲國家發展，所以目前當地的臺灣僑胞僅約有五六百人左右，中國大陸僑民超越臺灣人在當地的數量。

貝里斯屬於較小的經濟體，在經濟實力上無法與其他鄰近國家相比，主要的貿易對象為加勒比海國協 (CARICOM) 的成員，與臺灣之間的貿易額，一年可能不到 100 萬美元。吳宗昌會長提到，貝里斯台灣商會約有 30 幾個

會員，實際上從事商業活動的則不到 20 家，大多從事旅館業及進出口業。其中進出口業的貿易項目主要為從臺灣進口食品、建材（例如：浪板）、小家電用品、五金等。

此外，從貝里斯出口到臺灣的貨品以農產品為主，例如：咖啡。龍蝦、白蝦等水產品的出口，雖有在洽談中，但目前的運輸成本仍然太高。吳宗昌會長提到，雖然臺灣與貝里斯已經簽訂「中華民國（臺灣）政府與貝里斯政府經濟合作協定」，但因為貝里斯加入了「加勒比海共同體」（Caribbean Community, CARICOM），所以許多產品的進口必須受限於此單一市場（CSME）的限制，僅能供貝里斯內需使用。

貝里斯的觀光產業

貝里斯具有離島、叢林及馬雅文化，且相對於其他加勒比海國家面積較大，在種種優勢下，當地的觀光旅遊業發展蓬勃，產業收入占國家整體 GDP 約三成左右。貝里斯觀光旅客的來源大致可分為兩類，第一類為參加郵輪觀光而停靠貝里斯的遊客。自 2005 年開始有觀光郵輪停靠貝里斯，這些郵輪多從美國及歐洲出發，途中停靠貝里斯。郵輪旅遊旺季約自每年 11 月至隔年 4 月，每年的停靠人次大約為 100 萬，但此類的旅遊的主要收入者為郵輪公司；另一類為從國際機場、其他國家通過墨西哥，以及瓜地馬拉邊境由陸路進入貝里斯洽商或旅遊的旅客，每年超過 20 萬人次。吳宗昌會長表示，因為貝里斯長年如夏，位於加勒比海地區，離美國休士頓、邁阿密等地區的飛行距離僅約 2 個多小時，占有地利之便，因此希望擴充每年自美國、加拿大及歐洲至貝里斯觀光的旅客數。

貝里斯在過去 10 年間觀光發展快速，主要旅遊景點為外島的聖佩德羅島（San Pedro），該島高級社區林立，與美國邁阿密、墨西哥坎昆的感覺相

似，而外島旅遊也是貝里斯最主要的觀光收入來源。聖佩德羅島自 1980 年代由美國人開發，2000 年後成為加勒比海地區最熱門的度假島嶼之一。來自美國的財團、投資者，利用分時度假 (timeshare)、共管公寓 (condominium) 等方式在聖佩德羅島擁有房產，當不在島上時則透過平台將公寓出租，冬天時再回到島上避冬，此種模式也為貝里斯帶來了投資收益與外匯收入，也為貝里斯整體經濟帶來活水。

吳宗昌會長提到，目前聖佩德羅島上有大大小小的旅館超過 200 家以上，包含溫德姆酒店集團 (Wyndham)、希爾頓 (Hilton) 及凱悅酒店集團 (Hyatt) 等也開始進駐，在新冠狀病毒疫情爆發前已有許多大規模的開發計畫。在聖佩德羅島，酒店房價一晚多在兩百至三百美元以上，冬天時為旅遊旺季，房價更高。

從整體旅客數來看，貝里斯自 2006 年起一直到疫情前，每年外來遊客數都在創新高。若從國際航班來觀察，貝里斯國際航班數不斷增加，原本直接航點僅有邁阿密和休士頓，後來新增有達拉斯、紐約、芝加哥，洛杉磯、丹佛等美國城市航點，甚至加拿大多倫多，卡加利。其中邁阿密、亞特蘭大、休士頓等為全年性的航班，其他的是屬於季節性航班。

疫情之下的貝里斯觀光業

2019 年貝里斯觀光產發展良好，且直到 2020 年 3 月前都未有新冠病毒案例。但自 2020 年 3 月 20 日開始，受疫情影響，貝里斯開始封鎖國際機場與鄰國邊境關口，直至 10 月 1 日國際機場才解封，國鄰國墨西哥，瓜地馬拉疫情仍極為嚴重，因此陸界的關口仍在封閉之中，吳宗昌會長表示，封關中的半年完全沒有觀光客到貝里斯旅遊，而目前雖然開放了國際機場，但貝里斯整體疫情仍然嚴重染病率約千分之 3，因此最近重啟宵禁，因而至今觀

光客仍不多，主要仍以美國人為主。

在郵輪觀光業方面，自 2020 年 3 月起就沒有停靠貝里斯，目前美國郵輪仍在禁航中，所以尚未有郵輪觀光客到貝里斯。在國際航線方面，因為許多歐美退休人士將貝里斯當作第二個家，在貝里斯擁有房地產，於冬天時至貝里斯避冬，2020 年還是同樣會有人回到貝里斯避冬度假，只是人數可能會減少，目前飛往貝里斯的班機的載客率約有 7 成。

雖然貝里斯旅遊業受到疫情的衝擊，但吳宗昌會長樂觀表示，貝里斯旅遊業的恢復期應會較其他國家短，因為貝里斯的面積不大，2021 年疫苗出來後，預計大概在下半年起就可以慢慢恢復了，而且 2022 年開始旅遊業應該就可以重回正成長的趨勢。此外，吳宗昌會長也補充到，在疫情之下，觀光產業雖受到影響，但臺灣在貝里斯的企業主所受到影響的程度遠小於員工受到影響的程度，因為臺灣企業主多半可靠積蓄生活，順利度過疫情應不會有太大的問題。

疫情之後，吳宗昌會長提到，貝里斯可能要面臨數位轉型的議題，然數位轉型在貝里斯並不太容易做到，因為整體基礎條件較不足，且當地企業規模小，基本上不太需要數位轉型或分散基地。

貝里斯投資建議與商機

吳宗昌會長表示，貝里斯觀光業發展雖不錯，但並不是全民獲利。此外，貝里斯主要的外匯來源為觀光旅遊業及僑匯，目前貝里斯約有 40 萬僑民旅居美國，每年會回貝里斯約 1 億美元左右，疫情對住在美國的貝里斯僑民影響很大，所以可匯回貝里斯的資金應是有限的，觀光旅遊業暫停半年也沒有外匯收入，所以疫情之後，貝里斯面臨外匯短缺嚴重的問題，也影響到進

出口貿易，但在邊境開放、觀光業重啟後，狀況開始逐漸變好。

若對貝里斯有投資興趣，吳宗昌會長建議到當地先進行考察，不要貿然做決定。貝里斯投資環境上的優勢在於是英語系國家，語言上比較容易溝通或找到合適的翻譯人才，而且是以大英國協為基礎的法律體系，土地可以合法擁有，稅率上也沒有遺產稅的問題。然而，與其他拉丁美洲國家相同，貝里斯當地行政效率差、市場小、水電等各方面的成本高，加上人口少使人力需求較不易被滿足，這些會是在貝里斯經商最需要去考量的。

另一面吳會長也提到，之前曾有中小企業主到貝里斯考察投資環境，但最後也無疾而終，大使館也希望促進雙邊貿易的可能，但貝里斯地理位置距離臺灣遙遠，飛行時間需花一天以上。也曾有美國臺商到貝里斯尋找投資的可能性，但當地條件難以支撐大規模生產或大規模經營，例如一直以來當地美國人投資的旅館，也多是小規模經營，直到目前才有財團性質的大型旅館進駐。但貝里斯的商業經營主要在外國投資者上，因此貝里斯人並不排外，經商環境較其他地方友善，因為土地便宜，美國人利用大型農業機械進行種植各種農產品，水果，以及畜牧業再外銷到其他國家，仍有不錯的成績。

此外，在臺貝 ECA 方面，吳會長認為，協定生效後可以觀察是不是能將貝里斯的產品銷往臺灣，目前應有積極運作中，像是臺灣的技術團或專家都有到貝里斯考察，希望能將貝里斯合適的產品銷往臺灣。但在疫情之後，應該進度會比較慢。而且以運輸成本和需求來看，效益應不是很大，貝里斯與臺灣進行雙邊經貿交流或互惠的條件是有限的。另一方面吳會長補充到，以整個加勒比海地區來看，若與臺灣簽署 ECA 應都會是相同的結果，因為整個加勒比海地區的人口僅約 1 千 900 萬，且與臺灣有邦交的 4 個加海國家中，以貝里斯的面積最大、人口最多，另外聖露西亞、聖文森及聖克里斯多

福及尼維斯三國的運輸成本皆遠高於貝里斯。吳會長指出貝里斯最近新政府於 11 月份上台之後，開始出口牛隻到瓜地馬拉以及墨西哥，以及出口冷凍雞肉到加勒比海島國格瑞那達，這些都是本地出口的最新案例，若臺商能以貝里斯做為根據地，找出利基產品，外銷到其他國家仍然是有機會的。需知墨西哥是一個 2 億人的市場，中美洲其他國家也有近 3000 萬人的消費人口。

除此之外，吳宗昌會長提到，貝里斯終年如夏、日照天數約 300 天以上，加上電費昂貴，所以太陽能面板的使用是具有經濟效益的。若臺灣太陽能板廠商能與貝里斯較大的進口商合作，應具有投資效益。近幾年曾有臺灣太陽能廠商至貝里斯考察與推廣，例如：宣德能源公司，但可能認為貝里斯的市場不大，而宣德能源最後有至薩爾瓦多設組裝廠。除此之外，吳會長認為貝里斯應亦具有建材市場，因觀光業發展蓬勃，建築需求不斷，因此在金屬材料、金屬水塔等進出口貿易，應具有發展商機。

（五）掌宇股份有限公司 K&H MFG. CO., LTD.

掌宇股份有限公司創立於 1979 年的臺北市，目前總部位於新北市三重區，員工人數已逾 100 人，現任總經理為吳文和先生。掌宇的業務主要為科技教育及職業訓練設備之研發與生產製造，從初期麵包板及基礎實驗設備之設計、製造及銷售，歷經 40 餘年的努力經營後，目前市場已遍及一百多個國家。服務之領域更從創立初期的基礎實驗器跨足到電子、電機、通訊、資訊、網路、機械、汽車、冷凍空調、物理、化學、生醫、綠能、航太、IoT、AI 等不同領域的實驗設備及測試儀表。



臺巴科技大學電腦教室

做為一長期投入教育訓練的優質廠商，掌宇在我國經營拉美市場的廠商中是十分特別的案例，早於 1998 年掌宇即至哥斯大黎加協助六所職業學校及一所科技大學建構電子電機工程實驗室，並長年協助我國耕耘在拉美地區的軟實力。掌宇透過協助建設教育機構與訓練人員等模式，在人才培訓、技術輸出和教育市場等面向對我國與拉美邦交國以及新南向夥伴國家等發展雙邊經貿有相當重要性，也是我國推展外交、農業、產業合作的新模式。掌宇的願景為建構所有產品與多媒體教學相結合，進而達成數位化及 e 化教學

之目標，讓科技學習朝向活潑、易學、易懂的環境為努力的方向及目標。時至今日，掌宇已成為在教學實驗設備供應廠商中之佼佼者。

選擇拉美市場發展主因是邦交

掌宇是做職業訓練的 Total solution，例如一地如要成立教育機構，除了具體的建築建設外，掌宇從課程、實驗室的設計與人員訓練等等皆有提供完整的服務。對於為何選擇拓展拉美市場，掌宇吳文和總經理表示：「與我國邦交有很大關係」。在掌宇從事的行業領域中，主要對口都是當地國的教育單位或是職業訓練單位，都與政府有關，在參與投標中，公司文件的認證就顯得十分重要，如果兩國間沒有邦交或是設立代表處，那運作上會比較困難。例如掌宇之前接觸緬甸及柬埔寨的單位，因為在兩地較無熟悉之管道，於是透過關係較良好的泰國代理商協助投標。

掌宇在拉美市場早期的客戶為巴西、墨西哥、智利以及北美洲的美國與加拿大。後來，掌宇開始從事電子、電機等系統業務後，開始將市場重點放在拉美的邦交國上，如巴拿馬、海地、多明尼加、尼加拉瓜、巴拿馬、薩爾瓦多、瓜地馬拉等拉丁美洲國家，再往外擴散到南美洲大國智利、秘魯、玻利維亞、巴拉圭、巴西、厄瓜多與委內瑞拉等等。委內瑞拉早期業務較多，但因雙邊關係後來無代表處，進入申請簽證等較麻煩，掌宇就減少在委國的業務。總體而言，此行業接洽對象都是各國公部門（教育機構及訓練單位），與一般商務有很大的差異，所以有無邦交以及雙邊關係影響較大，例如掌宇在哥倫比亞因為當地代表處經營良好，掌宇業務就做得不錯。

全球共有 500 多家代理商，主要藉由投標獲得標案

掌宇有專職負責拉丁美洲業務的經理，住在阿根廷，擁有良好的西文能

力。而掌宇提供拉美當地教育訓練除了當地國的需求外，有時當地亦會對臺灣教育及訓練單位等提出需求，而掌宇即可依此提供建議或進一步的協助等等，此亦有助於我國推廣科技教育及職業訓練市場。掌宇全球有 500 多個代理商、經銷商，依產品性質以總代理或是經銷商等方式代理或銷售掌宇的設備。較大型的案子如在布吉納法索，世界銀行（world bank）計畫下兩所職業高中的案子，代理商參與標案就較困難，掌宇就會親自去投標。即使是到邦交國，也必須按照招標規定，過去確實有捐贈並提供訓練的案例，但現在都是依照雙邊合作計畫，以招標方式運作。而邦交國有規定用到臺灣援助款（無償或低息）的部分，優先必須採用臺灣的設備，但如果是貸款一定要招開國際標，如掌宇之前有個瓜地馬拉的案子就是參與國際標獲得的。

除了臺灣，日本與韓國也在各國積極推動教育訓練，而中國大陸的低價競爭亦為主要對手之一

在亞洲掌宇很多業務是和日本國際協力機構（JICA）合作，日本跟韓國（Koica）在教育訓練這塊很積極在推動，主要就是考量到當地國學會技術後會持續採用日韓的設備。掌宇吳文和總經理建議在此領域政府可擔綱領頭羊之責。例如，日本即是編列龐大預算，透過職業訓練與教育的方式打入非洲，過去非洲相關業務主要由中國大陸所掌握。臺灣的技職教育及訓練是很有名的，但在亞洲遇到最大的問題是中國大陸，中國大陸會直接透過贈與的方式供應給當地國，臺灣的有償貸款就無法與其競爭。較特別的是泰國航太計畫是一帶一路的預算，但是泰國認為掌宇在這塊領域較為專業，所以選定掌宇提供的設備。其次，義大利也是主要競爭對手之一。然而，中國大陸在教育市場上的品質整體較差，所以臺灣是有機會的。洪憲明經理舉例說明，在柬埔寨有個生物實驗室的案子，中國大陸透過一帶一路的預算送設備到當地但

品質很差，不過東國當地教師沒決策權、審核門檻低、所以中國大陸的設備容易過關。掌宇吳文和總經理補充：「在墨西哥也變得很多學校不願使用中國大陸的教學與訓練設備了」。

臺灣應積極推動技職教育及職訓外交

大約 10 幾年前，筆記型電腦 90% 產能在臺灣，桌上型電腦臺灣則占 20-30%。如果藉此向外拓展電腦相關教育訓練，當地國使用臺灣的 3C 產品後，臺灣間接受益，例如宏碁（Acer）在哥斯大黎加推行六所職業學校及一所科技大學⁵⁴後擴及南美的技職教育及訓練最成功的案例。若能持續關注及重視，「實際上這種無形的力量是十分重要的」吳文和總經理說道。



於聖地牙哥教學現場

過去，資策會在薩爾瓦多推動縮短數位落差計畫（ADOC），投入的不夠全面，且售前售後都應要做好規劃，這也是為什麼宏碁（Acer）在哥斯大黎加可以成功的原因。吳文和總經理建議臺灣應積極推動技職教育及職業訓練外交，例如，資策會在印度每年都有投入一些預算，但其規模都不大，這樣很難有效創造亮點以及後續的效益。吳文和總經理認為一個國家若要發展一

54 1998 年，協助哥斯大黎加六所職業學校及 1 所科技大學建構電子電機工程實驗室

定要科技教育與職業訓練，如臺灣可以從農業社會轉型為工業化社會即是仰賴科技教育與職業訓練。所以協助邦交國以及非邦交國推動技職教育及職業訓練，除了加強雙邊關係外，也是有益於當地國的發展。例如，在韓國積極參與下，拉丁美洲汽車人才培訓與機電自動化生產設備系統培訓大多是韓國在投入，水處理則是以色列在投入，長期下來，當地系統都會依賴這些國家。

疫情大幅衝擊在拉美的業務拓展，未來朝向數位化發展

目前臺美關係的進展，使臺灣在拉美地區市場多少有更多的機會。疫情下，掌宇在拉丁美洲的代理商倒了七成，越大的公司倒的越快，很多更是放無薪假，例如掌宇在墨西哥許多大型的代理商，當地學校也都關閉，整體而言疫情對當地的衝擊很大。同時疫情確實也讓掌宇的業務方向產生很大的質變，例如公司正投入更多資源在積極建設線上學習系統(LMS)，將許多產品數位化，將來可以漸漸以遠距的方式做基本的了解與學習，這是最大的轉變。

過去掌宇在拉美地區的標案除了前述的哥斯大黎加外，尚有：2006年承標拉丁美洲新設 ITGS 科技學院國際標案以及 2011 年至 2016 年，負責拉丁美洲與布吉納法索的職業訓練及職業教育計畫案等，吳總經理亦曾在 2018 年帶員走訪厄瓜多進行拓銷。迄今掌宇在臺灣與拉美地區良好的邦交基礎與創立 40 餘年來的立基上，持續推動在拉美的業務，也做為我國在當地培育軟實力的領頭羊之一，「做教育要有熱忱，每個國家語言都不一樣，確實蠻辛苦的，我們現在系統主要語言有俄文、西文、英文、法文，為配合每個國家不同系統也有約 40% 員工從事研發 (R&D)，而透過教育訓練培養無形的力量是最好事。」吳文和總經理結論道。

（六）宣德能源股份有限公司 Speedtech Energy

不同於臺商赴拉丁美洲投資設廠，多半著眼於可享產品輸美關稅優惠，太陽能專業系統整合廠商宣德能源股份有限公司，是以參與標案方式進軍拉丁美洲各國，並致力發展成「哪裡推綠能政策，哪裡就有宣德」的目標。透過親赴現場考察、為客戶量身規劃、高度重視品質等努力，希望能早日進入拉丁美洲市場。巨總也提及，雖然宣德對拉丁美洲市場前景「不是看好、也不是看壞」，但宣德未來會持續加碼拉丁美洲市場的開拓力度。

「非洲模式」移植拉丁美洲

宣德能源已有 20 多年開發製造太陽能/LED 節能照明產品的經驗，公司長年來不斷研發，以提升綠能產品的效能和附加價值。宣德能源的業務一直是國外市場導向，近年來並已從太陽能設備生產廠商，轉型為系統整合服務業者，在許多國家都累積了太陽能設計安裝工程的實績，像是太陽能幫浦汲水系統、太陽能發電系統、太陽能電廠或太陽能路燈的安裝工程、以及各種太陽能 LED 燈照明、「非洲一盞燈」推廣計畫等，海外經驗非常豐富。

宣德最早的海外太陽能生意是在中東，沙烏地阿拉伯、杜拜等國都有案子，並曾接過非洲奈及利亞一個新台幣 2 億多元的大案子。為拓展海外市場，宣德人員曾跟著國際經濟合作協會、外貿協會、臺灣非洲經貿協會等組織組團到國外考察許多國家，全球跑了 100 多個國家，光是非洲 50 多個國家就拜訪了 30 多國，「我們可說是他們的嫡系部隊，」巨總說。

宣德並非一下子就選擇到拉丁美洲投資，而是進軍拉丁美洲前，就已先在非洲布吉納法索擁有海外設廠經驗，也曾與非洲不少國家有生意往來，累積了和當地打交道的經驗及實績，並認為或許也可把非洲經驗移植到其他國

家，並積極考察想要推動綠能政策的拉丁美洲各國。後來決定把非洲模式移植到拉丁美洲看看能否可行，並在 2013、2014 年左右前進拉丁美洲。

逐綠能政策 在拉丁美洲成績斐然

宣德在拉丁美洲許多國家都有生意，包含加勒比海列島區域聖克里斯多福及海地。其中宣德在聖克里斯多福承做過機場太陽能發電系統，以及其他太陽能發電廠案子；在海地則建置太陽能幫浦汲水系統，做為當地發展農業的灌溉用水，2020 年已做完 17 套。當地的百姓期待能有更多的汲水系統能幫助農民用於灌溉農田。

除了我政府援助邦交國的太陽能相關工程標案外，宣德也曾在海地與美國政府合作過案子；此外，公司也透過合資，在薩爾瓦多成立太陽能板及 LED 節能燈具廠；並多次考察評估巴拉圭太陽能發電市場；還曾以整合設計規劃的技術支援方式，積極參與許多中南美國家的太陽能發電相關標案等。

綜合來看，宣德以「參與標案模式」進軍拉丁美洲市場，主要有三種。一種是當地政府、機構或公司的標案，一種是國際組織或外國政府的標案，第三種是我國援助邦交國的標案。有些標案宣德會獨自投標，但有些國家要求投標廠商必須在當地有實績等資格，宣德不可能在每個國家都有實績，就會透過由宣德提供整合設計或技術援助的方式參與合作，這種方式有些是公

司主動爭取，有些人投標廠商主動來找宣德。



聖克里斯多福宣德綠能商店

由於拉丁美洲各國政府推動綠能政策有不同時程，例如有些是五年計畫，所以宣德在拉丁美洲的生意不會同時發生，常常是跟著當地政府推動綠能時程來走，這一國計畫做完，再去做下一國，必須隨時開拓市場，可說是「逐綠能政策」而前進。

得標關鍵：親赴現場、重視客製化及品質至上

拉丁美洲距離臺灣遙遠，國情、民情與臺灣大不相同，宣德如何在海外打拚而能得標，實是令人好奇。巨總不藏私地分享，公司能在各國得標的主因之一，在於積極投入到當地實地考察場勘。「一有案子，我們的人就走，無論有沒有機會拿到（案子）。如果你還在等，有個等（字），就等著退出市場，可以不必做了。」

巨總指出，每當知道哪個國家有標案訊息，公司就會派人親赴當地實際考察、丈量，與當地相關人員互動，甚至提供可能客戶建議，深入了解、蒐集數據、細節，以便做出詳盡務實的報告。這種願意派員到各國現場、當地的代價，讓宣德的研發、市調費用頗為高昂，但也因此才能做出具有競爭力的詳盡計畫報告書，有助拿下標案，得標成功率約五成。

此外，客製化、品質至上，也是宣德的競爭優勢。在訪談中，巨總不只一次談到宣德對品質的執著。他指出，有些廠商在國際用低價搶標，得標後有時將安裝工程轉包給當地廠商後，就對後續品質不管不顧。但宣德的作法是，取得標案後，宣德善用優勢為客戶客製化，量身打造、整合設計客戶需要的系統，且重視現場安裝及突發狀況的因應等細節，工班也都是自己訓練，也等於是技術轉移，所以當地工人非常認真努力的學習。這種嚴謹作法，都是為了確保品質。他強調：「品質一定要顧，沒有品質，什麼都是假的。」

以 2020 年為例，雖然新冠疫情造成全球很多事情都停擺，但因宣德在海地還有案子尚未完成，2020 年巨總與工程團隊就去了海地兩次。他欣慰地說，目前宣德案子在海地的施工工班已經從一個變三個，有助工程的順利推動。

對標案施工品質的重視，有助提升宣德的信譽及實績。宣德指出，他們曾經在海外做過一個案子，因為品質非常好，後來客戶主動提高價格；另外，在海地的太陽能幫浦汲水案也受到好評，有不同國家政府派人去看過後，直接邀請宣德去投標該國類似的案子；以前也有非洲政要看過宣德在非洲的案子後說，以後該國的案子都要以宣德的為範本；甚至也有前邦交國與我國斷交後，還邀宣德回去投標。

製造業思維轉型為系統整合思維

不同於許多前往拉丁美洲投資設廠的臺商，多半著眼於在當地製造產品後外銷到美國可享關稅優惠，宣德強調，他們剛開始也抱持著在拉丁美洲設廠的製造業思維，但因為不想步入像大陸廠商那樣大量生產的薄利紅海競爭，後來已轉型為系統整合思維。因此，宣德的策略定位不再是設備生產商，而是系統整合商，可以為客人量身打造其所需系統，甚至提供 turnkey（統包解

決方案) 服務。

在供應鏈建置上，宣德則採全球市場採購模式，例如建置太陽能發電所需的鐵件或鋁件，直接從美國買，省下大筆運費，甚至還比從亞洲、臺灣買貨運過去划算。許多邦交國因為發展綠能產業，對相關所需物品的進口關稅也有優惠。

由於提供系統整合解決方案已是宣德的業務主力，宣德以臺灣為營運總部，負責研發及規劃設計，有些關鍵零組件則會在臺灣先行研發、組裝再輸出，再由當地培訓的工班負責安裝及後續維護，以提高效率及確保品質。

目前宣德在海地也已提出設置子公司申請，正在等該國政府核可。宣德也表示，宣德未來前進拉丁美洲的方式不見得會是設廠生產，而可能是成立後續維修為主的工作坊服務單位，若有訂單，則會多備貨擴大成具倉儲功能。例如若有客戶的太陽能發電系統的玻璃或元件破了，就可就近來到工作坊提貨，不用再大老遠從別國進口或是遇到無貨可補或無人後續維修的困境。



海地太陽能幫浦

困難與挑戰

雖然在海外成績看似斐然，但海外投資的困難與挑戰，仍是充滿艱辛。巨總坦言，拉丁美洲不只位處遙遠，有些地方治安不良，例如在海地曾遇過

槍戰打壞太陽能板設備的情形，「聽著聲響以為是節慶放煙火，因為感覺很近」；此外，近年來宣德在海外常常遇到大陸廠商攔腰削價競爭等，這對堅持品質、不愛以最低價得標的宣德而言，如何獲勝是經營挑戰；而在海外人生地不熟，如何慎選合作夥伴、避免收不到工程款等等，都是教訓。

不過，更操之在人的人的是，宣德曾在我邦交國好不容易累積了口碑良好的實績，卻因為該國與我國斷交而受影響，雖然斷交後貿易銷售持續，但完工後收款遲緩，尾款直到一年多後才收到且七折八扣，都讓宣德過去在該國的努力無法持續，只能忍痛撤出投資。

疫情影響標案延遲 持續開拓拉丁美洲

2020年以來新冠疫情影響全球，宣德表示，有些國家就曾發生把原先預計注入綠能的預算，改撥到採購防護衣、病床等緊急醫療設備的情形；有的案子則是需要政府不同部門的人同時出席審查才能進行，但疫情使得官員不能同時到齊，都讓太陽能標案進度延宕。不過，對宣德而言，不管有沒有疫情，該做的事還是要照常做，「小心歸小心，該做的還是要做」。

雖然拉丁美洲各國推動綠能政策，看似商機頗大，但巨總認為，現在應該不會有生意人，願意去拉丁美洲從無到有設太陽能廠，因為太陽能產業技術日新月異，各製程有不可測風險，若現在才要去投資，只怕會不敷成本。不過，由於宣德已在拉丁美洲耕耘多年，在許多國家也有實績，因此，雖然公司對拉丁美洲的市場「沒有看好、也沒有看壞，」但仍會加大開拓市場力度。像是海地會花更多精神去扎根，巴拉圭則可能持續觀看。

宣德在拉丁美洲的案子有些是來自 NGO 的計畫，有些是我國政府援助邦交國的標案，也有的是當地國的計畫，所以市場是非常的競爭。廠商要能

拿到標案，重要的還是在標前、標後都要非常嚴謹專業，重視品質，才是公司生存之道，也才可能在市場對決時獲勝。

附件壹、訪談題綱

一、研究背景

拉丁美洲從最北面墨西哥，下經中美洲諸國，最終延伸至最南端智利、阿根廷，不僅幅員廣闊，自然資源豐富，區域中多數國家為中等收入國家，人口逾6億人，消費能力與市場潛力充足，加上當地實施多項重要的區域經濟整合，投資與貿易商機不容小覷。其中，美國川普總統在2017年上任後，重啟美國、加拿大，與拉丁美洲的墨西哥三國依據前《北美自由貿易協定》(North America Free Trade Area, NAFTA)重新談判，業已簽署《美墨加協定》(United States - Mexico - Canada Agreement, USMCA)，於2020年7月1日生效。在此同時，墨西哥與巴西近來更成為美中貿易衝突爆發後，各國企業(含臺灣企業)移轉與分散中國大陸供應鏈的熱門地點之一。在新一波的區域整合與供應鏈革命下，部分拉丁美洲國家再次受到跨國企業的重視。

2020年全球新冠肺炎疫情延燒，自第二季起，拉丁美洲成為受創最嚴重的地區，全球確診案例排名前十大國家中，拉丁美洲占一半，包括巴西、墨西哥、秘魯、哥倫比亞、阿根廷。在疫情延燒以及防疫措施下，拉丁美洲經濟發展與產業鏈皆受到重大衝擊。疫情期間拉丁美洲的產業鏈中斷以及疫情過後的產業重建，都將衍生全然不同的樣貌與新的機會，值得深入關注。

拉丁美洲為我邦交重鎮，包括貝里斯、瓜地馬拉、宏都拉斯、尼加拉瓜、海地、聖克里斯多福、聖露西亞、聖文森國及巴拉圭九國，與我邦誼甚篤，各邦交國分別位居中美洲、加勒比海、南美洲的樞紐位置，亦已分別與我國簽署自由貿易協定(Free Trade Agreement, FTA)或經濟合作協定(Economic

Cooperation Agreement, ECA)，如連同我國前邦交國巴拿馬與薩爾瓦多簽署的貿易協定合計，我國在拉丁美洲計已簽署 7 個 FTA，其中已生效 6 個。我國與此等國家多具有產業高度互補的合作關係，成為我國在拉丁美洲可進一步投資布局的重要基礎。

此外，《跨太平洋夥伴全面進步協定》(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP) 在 2018 年 12 月生效後，我國積極爭取參加新會員入會談判，目前在拉丁美洲的 CPTPP 會員國計有墨西哥、智利、秘魯三國，預料未來亦將成為我企業積極布局的重點國家。

綜合上述分析，隨著拉美疫情、美中貿易戰造成產業供應鏈中斷並重組，加上 USMCA、CPTPP 等區域經貿議題，帶動拉丁美洲與美國，以及亞太國家之間的貿易與產業鏈結的商機，其中包括：

1. USMCA 在 2020 年 7 月 1 日生效加上美中貿易衝突，帶動墨西哥成為臺商供應鏈布局與進入北美市場的重要入口據點。

2. 我在中美洲 8 個邦交國與南美洲 1 個邦交國，使得拉丁美洲成為我邦交國重鎮，我與拉美地區 9 個邦交國與前邦交國迄今共簽署 7 個 FTA，其中已生效 6 個，該等國家又分別可透過當地 FTA (例如《美國—多明尼加—中美洲自由貿易協定》) 以及區域經濟整合，進入北美市場以及南方共同市場。

3. 拉丁美洲太平洋沿岸的智利、秘魯、哥倫比亞屬於 CPTPP 會員國或準會員國，是我爭取加入區域經濟、加強鏈結的對象。

4. 南方共同市場 (MERCOSUR) 包含巴西、阿根廷等南美洲大國，是我不可忽視的拓展目標；巴西、阿根廷汽車業為主要經濟動力，而我在汽車零配件具有全球競爭優勢，加上未來南方共同市場與歐盟簽訂 FTA，將成為全

球最大的區域經濟整合；因此如何掌握南方共同市場的切入商機，也是不可忽視的重點。

二、訪談目的

由於當前疫情重創拉丁美洲，加上美中貿易衝突延伸效應，以及近期 USMCA、CPTPP 區域整合在拉美發酵的情況下，衍生出最新的產業鏈重組的商機。我國應密切掌握協議後續落實動向，以利廠商海外布局。有鑑於此，中華經濟研究院受財團法人中華民國對外貿易發展協會委託進行「全球產業鏈合作中的拉美市場商機市調研究」，企望透過市場調查研究，瞭解我國廠商在拉美產業鏈重組中的定位、優勢、商機，並透過成功案例的研析，找出適合的拓展商機模式，包括拓展臺灣廠商與企業的貿易、投資與合作機會等，以提升雙邊合作的經濟效益。

鑒於貴公司在拉美市場耕耘已久，期待能夠有機會親臨拜訪（線上訪談），以了解近年實際因應對策與問題。本次訪談的訪問題綱如後所示，謹請參考。期盼貴公司惠予協助與支持。訪談內容會撰寫為案例放入報告，皆會事前與貴公司確認，任何需調整或刪減處皆以受訪者為主。

三、訪談題綱：

- (一) 貴公司在什麼樣的契機下選擇往拉美市場發展？在拉美地區的拓展策略與目標為何？
- (二) 想請教貴公司目前在拉美市場發展狀況如何？是否遭遇挑戰或主要困難為何？又貴公司與產業在拉美市場的競爭優勢與商機為何？
- (三) 貴公司與產業供應鏈在拉美布局為何？
- (四) 2020 年因新冠肺炎疫情擴散，導致全球經濟重挫、供應鏈重組、科技生產斷鏈、產業外移與紛紛推動去中國化等現象，拉丁美洲亦受重創。此對貴公司的影響為何？如何因應當前疫情與經貿局勢變化，以及爭取後疫情時代的新興商機？
- (五) 貴公司預期疫後拉美市場的產業鏈重建機會為何？建議我國廠商或政府可如何爭取？
- (六) 美中貿易衝擊以及 USMCA、CPTPP 等區域整合協議是否有助於或衝擊我國廠商（貴公司）發展及拉美市場布局？又預期對我廠商影響如何？
- (七) 貴公司未來針對拉美市場的出口與投資計畫影響為何？
- (八) 貴公司給予想往拉美市場發展的廠商建議為何？