

越南品牌汽車發展和台灣的機會

宋鎮照

國立成功大學政治系特聘教授

越南要建立自家品牌的汽車產業，並銷售國際市場，欲成為生產汽車大國，您相信嗎？答案肯定是高度質疑的，怎麼可能，憑什麼呢？連台灣在半世紀前政府便努力要扶持裕隆汽車，且擁有高科技發展的能量，以及還有健全完整的零組件供應生產鏈支持，台灣汽車品牌製造發展至今，仍面臨挑戰和困境，可見要發展自家品牌汽車難度很高。基於此，不免令人懷疑越南行嗎？是否又在唱高調，做一場「越南汽車民族夢」？但假如越南「能」的話，那對台灣將有何啟示？

一、越南政府意在汽車產業發展

因為越南汽車工業起步較晚，發展基礎薄弱，但自 1986 年「革新開放」(Doi Moi) 以來，其汽車產業發展也開始受到重視。尤其自 1991 年以來，越南政府開始引進外資來發展汽車生產和組裝產業，試圖成就越南大型民族的汽車產業，也就是「越南製造」的汽車。在政府多方的鼓勵和推動下，經過 20 多年的發展，本田 (Honda)、豐田 (Toyota)、福特 (Ford)、現代 (Hyundai) 通用 (GM) 等跨國企業已經進入越南，通過獨資或合資的方式，在越南設立了汽車組裝企業，同時讓越南也建立了一些本土汽車組裝企業，如長海集團 (Thaco)、成功集團 (TC Motor)。

根據 CRI(元哲諮詢)調查顯示，目前越南主要整車生產企業包括長海汽車、和平汽車聯營、湄公汽車、明星汽車、福特 (越南) 公司、梅塞德斯-奔馳 (越南) 汽車公司、豐田 (越南) 汽車公司、大發 (VIETINDO) 汽車、大宇汽車、鈴木 (越南) 公司、日野 (越南) 汽車等。而目前越南汽車在零部件生產企業亦有數百家，但多數屬於中小型企業，生產能力較低，且生產科技含量較低的簡單零部件，如座椅、汽車蓄電池等。整體而言，越南汽車零部件主要還是依賴「進口」。

在 2016 年的越南汽車市場銷售量已達 304,427 輛，創下了 20 年來最高紀錄，

但該數字遠遠超過 2015 年的 209,804 輛，到 2019 年越南汽車市場的需求已經達到 40 萬輛。這個汽車銷售量在 2005 年時只有 35,264 輛，但到了 2010 年成長到 112,224 輛，5 年內幾乎增加了 3.18 倍。而從 2010 到 2016 年的汽車成長，又增長了 2.71 倍。若是從 2005~2019 年的汽車銷售量來看，那幾乎成長了 11.34 倍，足見越南汽車市場需求成長快速，幾乎每一年的汽車銷售量的成長近 80%，相當驚人。當前越南市場銷售量雖然跟台灣市場銷售量相當（約 40 萬輛），但越南汽車市場需求提升才正要開始，而台灣的市場需求已經趨向飽和。

隨著越南經濟的成長，越南人均所得也隨之增加，目前約達 2,800 美元，尤其當人均所得達到 3,000 美元水準時，自然對汽車的需求量也會大增。當越南市場汽車銷售量明顯增加時，越南本地生產組裝的汽車數量會增加。但同時，進口汽車量也隨之提升，這跟台灣的情況很相似。

根據越南汽車製造協會（VAMA）的統計資料（成功集團尚未加入）¹，在 2007 年越南人均所得快達到 1,000 美元，市場汽車銷售量大約是 80,392 輛，到 2014 年人均所得約達到 2,000 美元時，汽車市場銷售量約為 157,810 輛，大約成長一倍。到 2019 年，人均所得達到 2,715 美元，汽車市場銷售量達 322,322 輛，幾乎又成長了一倍。若以 2019 年的數字加上成功集團的汽車銷售量，越南汽車市場銷售量已經超過 40 萬輛。以這樣的速度來看，可以看出越南在人均所得達 4,000 美元時，汽車銷售量將可以達到 70 萬輛以上，那麼人均所得達到 5,000 美元時，越南汽車市場銷售量將可以達到 100 萬輛以上，足見未來越南汽車市場需求大增的潛力。

很清楚地，越南汽車市場需求遽增，主要是隨著越南經濟的高度成長，人民所得的提高，加上外來投資的快速增加，對於交通運輸的汽車需求自然倍增。越南國內對於汽車需求量將更上一層樓，讓越南社會經濟從「機車代步」，提升到「汽車代步」發展的階段。

二、越南政府扶持越南集團（Vingroup）推動國家品牌越快（Vinfast）汽車產業

隨著越南最大集團 Vingroup 的業務範圍愈來愈廣和多元，逐漸形成巨型財

¹ 成功集團的汽車銷售量或產量都約佔越南汽車總銷售量或產量的 15~20%，數量也很驚人，僅次於長海、豐田。

團的產業模式，就如《金融時報》(Financial Times)所報導，越南共產黨政府正試圖推廣所謂的「國家級冠軍」企業財團，來主導國家發展經濟，而這種現象也越來越類似南韓家族財閥獨占主導的經濟地位，由大型財團來推動國家發展的模式，讓越南政府逐漸展現出其發展型政府的策略模式。而發展越快汽車產業也自不在話下，是用來推動國家資本主義發展的重要手段之一，來奠定國家工業的發展基礎。

2017年10月才成立的 Vinfast (越快)，是越南首家本土汽車品牌，預計在2020年正式販售純電動車型，因為過去沒有製造汽車的基礎，所以先前發表的2款車是委託義大利廠商打造，底盤與動力系統都是向BMW購買。而在電動車的部分，外型將由意大利設計公司 Italdesign Giugiaro 負責，電池模組委託德國 EDAG 公司開發。此外，在電動公車的部分，Vinfast 也加入戰局，找上西門子 (SIEMENS) 合作，共同開發，希望西門子在電動馬達與零件上下工夫。以BMW為主體的多國聯軍組裝的新車，加上具有越南審美的汽車外觀，這是越南一開始首發的汽車品牌發展。

由於市場反應熱烈，越南集團創辦人兼董事長潘日旺 (Phạm Nhật Vượng) 更在2019年底企圖將 Vinfast 塑造成一個國際性的汽車品牌，希望在2021年打入美國市場。畢竟越南內銷市場不大，如果只設定在越南汽車市場的販售，將無法獲利。但要到海外市場銷售，又得面臨許多的難題和挑戰，最艱辛的一項便是品牌知名度，這讓越快在推動汽車產業時面臨到兩難問題。但為了實現這個目標，潘日旺已經從個人資產中投入2億美元，作為行銷美國市場的投資。如何推銷越南汽車品牌，雖然艱困不易，但確定越南品牌汽車國際銷售的目標，越快就像過河卒子一般，只有前進沒有退路。

Vingroup 規模堪比韓國的三星集團，旗下所經營的事業橫跨渡假村、房地產、旅館、電信、醫療、學校、零售通路、農業、學校等，去年營收50億美元，市值則高達173億美元，潘日旺也因此成為世界前500大富豪之一。根據2019年富比士 (Forbes) 報導，其身家淨值高達66億美元，已經超越台灣首富郭台銘。

在2017年，Vingroup 正準備成為第一家越南汽車製造商，投入15億美元在海防市郊港口外的**葛海島**(填海造島方式)，打造335公頃的大型汽車製造園區，計劃在2020年6月推出三款車型(即SUV、Sedan、A Class)，並同時在9月推出電動車。有別於日、韓車系，Vinfast 這三款車型皆為歐洲流線型款式。Vingroup 在越南的汽車製造工廠獲得BMW和勞勃博世 (Robert Bosch) 等歐洲合作夥伴

的幫助，工廠裡除了德國人與機器人之外，幾乎不見越南人面孔。該汽車標榜「越南本色、義大利設計、德國技術、國際標準」的合作，不過卻出現沒有越南生產因素的越南製造。

根據日經新聞（Nikkei Asian Review）的報導，Vingroup 在河內以東約兩小時的海防工廠裡，大約有 200 名德國人進入工廠檢查機器人，幾乎沒有任何越南人出現。該工廠包含約 1,200 個機器人，主要由瑞士工程集團 ABB 提供，堪稱是越南本土企業中唯一達到「工業 4.0」水準工廠。預計在 2025 年的生產目標為每年 50 萬輛汽車，幾乎是 2019 年越南汽車總產量的兩倍。目前 Vinfast 的汽車生產幾乎是 BMW 版的模式，只是以越南品牌進行汽車產業的發展。對越南人來說，這是沒有辦法的抉擇，畢竟要踏出越南汽車品牌發展的第一步，不然一切淪為空談。

三、越快品牌汽車的發展策略

Vinfast 集團成立於 2017 年 10 月，資本額約 35 億美元。緊跟在台灣台塑河靜鋼鐵廠於 2017 年 5 月高爐點火後的次月便宣佈成立。設廠地點選擇在海防，距河內約 1 小時車程，海防也是越南最大的深水港。附近已經有完整日本本田（HONDA）、山葉（YAMAHA）以及韓資、台商建立的車輛產業供應鏈。

當越南最大上市公司 Vingroup 開始進軍汽車產業時，便持續招募以填補高階人才職缺。在 Vinfast（越快）創始領導團隊的九名當中，至少有五名成員是來自通用（GM）汽車的資深人士。透過聘請外國專家培訓越南當地員工，在面對迅速的全球化進程，這種模式已被不少越南大型企業採用，並視為是一條捷徑。

在 2019 年 6 月中旬，Vinfast 宣佈其自德國 BMW 協助下設計的車型、正式大規模生產，比預定時程超前一季。所推出的 3 型車款，其車價只及原廠的 60%；除了本國市場外，未來目標是東協市場，要做東協汽車產業的領頭羊。

Vinfast 也跟西門子技術合作生產電動巴士，而電動巴士也是越南都市公共交通永續發展的重要項目。此外，Vinfast 將製造電動機車、電動汽車和石油汽車，也跟通用（GM）汽車合作，在越南生產雪羅雷（Chevrolet）汽車。

相對於台灣早在上一世紀 80 年代十大建設的中鋼建成後，政府推動大汽車廠計畫，卻功敗垂成。相對地，Vinfast 僅僅只花兩年時間，出資不到 22 億美元，即完成國產大汽車廠的運作。更善用外資建立產業鏈與資源，是越南汽車產業「一步到位」的重要關鍵。

以 2008 年決定到越南投資的台塑河靜鋼廠為例，從決定投資到高爐點火，前後將近 10 年，投資總額高達 150 億美元。越南在建立汽車產業上已經可以省卻 10 年建立大鋼廠時間、150 億美元的投資額，以及專業建廠團隊籌組，即可享有國際品質的鋼材供應，這有利於越南汽車產業的發展。

Vinfast 的作法與策略不同於亞洲其它新品牌汽車，主要推出流線型車款，並本著越南 copy 精神。所以在引擎設備、車體設計打造等的核心技術，Vinfast 汽車都直接與歐洲大廠接軌，尤其是車款設計來自義大利賓尼法利納（以設計法拉利出名）設計車型，加上整廠製造機械設備源自西門子、保時捷、BMW 等世界一流公司，以及德國 9 家汽車業產業的合作，目標就是要打造國際等級的國產汽車。

Vinfast 在資金、人才和建廠方面，有幾個重要措施值得一提：首先是所需 13.5 億美元聯貸，皆源自國際資金。其次，機械設備融資 9.5 億美元部份，係由德國出口信貸 ETC 及法國金融保險巨擘 Euler Hermes 負責出具保險。第三，國際聯貸負責則由匯豐銀行與瑞士信貸主辦。第四，建廠的 4 億美元，由另外四家外資銀行組成國際聯貸融資，越南的台資銀行並未有機會參與聯貸，可以想見外資銀行參與的熱烈程度。最後，Vinfast 也直接與國際接軌，聘請美國通用汽車負責全球業務的前副總裁 James B. Deluca 前來擔綱 CEO。

從國家品牌大汽車廠建立的企圖心，可以看出越南國家發展的方向與目標。自 1986 年對外開放以來，利用外資取得技術、資金，接軌國際，建立產業結構，累積資本，以打造國力。即使未能有新加坡政府的優秀官僚體系或是台灣優質的中小企業，但越南的發展特色，正由親商、開放、連續一致性的國家經濟發展政策，帶領越南由赤貧走向亞洲之虎的途徑，而越南對汽車產業發展的重視，這也代表著「越南崛起」的重要指標。

基本上，Vinfast 的發展效率原則有二：一是越快越好，強調時間上的效率。二是一步到位的技術生產過程，提高生產汽車的技術組合，也跟多家國際品牌簽

署合作。就像 Vingroup 創辦人潘日旺的企圖心一般，希望將品牌提升一個等級，想要在 2021 年將 Vinfast 的車款外銷至美國市場。並針對美國對電動車的 demand 提高，而 Vinfast 的電動車製造是否可以預計在 2020 下半年推出，也將是很重要的關鍵點。

四、結語：越南品牌汽車發展提供台灣汽車產業參與機會

越南政府與越南集團積極推動 Vinfast 品牌汽車的發展，幾乎是以一個近乎神奇方式來推動自有品牌的建立，從建廠到竣工，只運營了 21 個月，並以超有效率地推動汽車國造的目標。Vinfast 更以自己的方式來為越南創造品牌特色汽車，成為越南政府與人民的共同汽車夢。這個雄心計畫在越南政府的大力扶持下，是否可以讓 Vinfast 汽車如願以償，還是會「吃緊弄破碗」，值得後續觀察。

不過當前越南自我品牌的汽車，也只是一種由越南汽車去聯合組裝與合併各家品牌汽車來支援的成品，實踐了不具有越南技術的越南製造汽車。Vinfast 汽車發展策略不願輸在起跑線上的衝勁極大，試圖推動一種另類的汽車發展模式。是否後續有更多的資金溢助、技術升級、市場品牌建立、完整供應鏈支援、市場競爭力等挑戰，都可能影響越南製造汽車的發展。

但是在越南汽車產業上，一方面相較其他東協國家來說，其自製比率相對較低，只達 10%~30%；而另一方面由於汽車零組件製造也沒有足夠的供應鏈，且汽車零件進口的價格比較高昂。而台灣向來有健全完整又具高品質的汽車零組件供應鏈基礎，前進越南擁有競爭優勢。

由於越南汽車產業正在起飛，而台灣的汽車產業也有多年的發展技術與經驗，因為台灣市場規模不大，整車生產或組合的邊際效益較低，不利於台灣汽車產業的發展，台灣反倒是在汽車零組件方面的生產相當蓬勃，甚至成為世界主要車廠的重要零部件提供者，讓台灣零件生產在東南亞也有不錯的出路。

因此，在越南汽車起飛之際，也提供台灣前進越南市場契機，甚至可以尋求更多的汽車產業合作與對接的機會，畢竟越南汽車發展剛起步，台灣是否可以提供越南在汽車產業生產所需的支援，將會影響到台灣在越南汽車產業上的合作機會。

(本專欄文章作者意見不代表論壇立場)