

# 大膽南進看未來

陳繼忠／潤滑油事業部

今（104）年 1 月 28 日，在董事長林聖忠及貴賓媒體見證下，由總經理陳綠蔚、合興石化公司董事長吳澄清及和勝倉儲公司董事長孫靜源，分別代表三方股東簽署成立「宏越責任有限公司」，將於越南同奈省 Ong Keo 工業區興建潤滑油摻配廠暨倉儲接收站。

新成立的宏越公司總投資金額為新台幣 15.79 億元，本公司持股 40%、合興石化及和勝倉儲各持股 30%，預定於 106 年底完工商轉。這是本公司在越南的第二個投資案，第一個是位於北越海防市之台海石油公司（83 年 12 月成立），經營北越液化石油氣(LPG)進口、分裝及銷售業務。

## 前進越南 外銷新戰略

大陸是台灣極理想的外銷市場，而本公司為國營企業，居於政治多方考量，更須著力開展聯結其以外之市場。企業經營不可定然故步自封，政府為降低「大陸熱」對大陸經貿之依賴，推動南向政策。本公司 95 年即取得市場，同時振奮深入越南，策拓經營版圖，疇合台海石油公司與潤滑油事業部，以越南作為擴增東南亞市場之基地，專策顧問郭智雄亦樂觀看待越南合資遠景。

大前研一在著作《大資金潮》中，將越南稱為「維他命（VITAMIN）十國之首」，其地理位置深具優勢，國際政商皆視作要脈，經濟發展潛力宏觀看好。美國主導之跨太平洋戰略經濟夥伴協定（TPP），大陸主導之區域全面經濟夥伴協定（RCEP），越南皆為兩者之成員國，零關稅國際貿易條件優誘，成為台商最大的投

資基地，如味丹企業、統一企業、慶豐集團、富邦集團紛紛進駐，中鋼公司亦於越南興建 120 萬噸大型鋼材冷軋廠。

潤滑油事業部在越南經銷據點耘耕數年，為外銷區域中最大的銷售點，但受制於成本競爭力不足及技術服務尚待改進，致銷量無法明顯增長。在越南，從台灣進口潤滑油的關稅成本為 5%（特定之潤滑油關稅達 10%），其他障礙如海關簽證、跨國運輸、倉儲等成本，直接衝擊產品競爭力。中油高品質的潤滑油因廣受好評，都能保持一定成長，仍因成本問題，無法使台商能全面採用國光牌產品。

### **複合式業務—潤滑油摻配及碼頭經營**

前進越南市場，為本公司產品外銷投資添上新喜悅，郭顧問表示：「利用潤滑油、溶劑及化學品等產品外銷越南之需，將供應鏈關鍵項目移至當地市場，就是核心策略。」潤滑油事業部加上前鎮儲運所，於 98 年 9 月由郭顧問等為聯合籌劃研審釐定。

投資案營收項目來自於兩個部份，一是由潤滑油事業部提供之越南潤滑油市場資訊、原料價格、生產成本、預估委託摻配量及宏越公司在越南銷售的自有品牌潤滑油所規劃出年產能 32,000 公秉的潤滑油摻配廠，工廠操作是依據潤滑油事業部生產組與中殼公司摻配工場之特色設計規劃完成之。

二是碼頭輸儲業務，設有 19 座儲槽倉儲接收站，可接收進口溶劑、化學品及基礎油；基礎油可供潤滑油摻配廠使用或轉售（越南目前無潤滑油基礎油生產），溶劑及化學品最大的目標客群就是當地傳產業者，越南政府對煉油及石化的規劃，短期之內並無包含生

產溶劑及特用化學品，必須仰賴進口，需求量每年超過 30 萬公噸。而碼頭儲槽區乃進口業者咽喉之要，越南政府管控碼頭投資甚嚴，宏越公司被允許建造 3 萬噸船席碼頭、進口自有產品及銷售，亦能對外租賃。未來配合越南加入 WTO，儲槽可申請保稅從事三角貿易。

合興、和勝二家合資公司擁有化學品市場開發與倉儲管理的豐富經驗，在越南亦有經營據點，藉由不同思維、尋求在越南永續發展的營業模式。而企業文化與營運模式的核心價值各異，衝突是對彼此的考驗，且能培養「異中同和」之能力。

### **瞄準越南大拓東協，商機躍耀勢在必得**

越南人口有 9,342 萬人，平均年紀約 29 歲，勞動人口眾多，年輕且人工成本低，城鎮化比例僅 31%，越南政府向大陸看齊對外開放建設，經濟成長率每年均超過 5%，越南機車數總量超過 4,200 萬輛（近 3 年成長率為 5~8%）、小型車數量超過 800 萬輛（近 3 年成長率為 12~14%），車輛用油市場朝氣蓬勃。來自各方滋養、建設物資不斷攀升，蛻變後已然今非昔比。

於越南生產潤滑油，免除關稅成本，大幅提升產品競爭力。潤滑油事業部執行長吉廷邦說明越南的經營策略如下：「就潤滑油經營角度，必以工業用油為主力前導，技術服務作後盾巡標，以點營駐於南越台商工廠用油，至於車輛用油的主力則放在機車用油；越南是全球第四大機車市場，102 年機車銷量就達 279 萬輛（台灣機車銷量為 66.7 萬輛），其成長空間可想知，加上三陽機車、建大輪胎、正新輪胎等公司在當地佈局多年已有相當成績，雙方可進行異業結盟，共同發展市場，但是受限人力與財力，必須採重點市場與

抓大放小的經營方式，點、線、面廣布銷售，產品規格以越南市場需求為最優先指標，強調在地化。」

有了經營策略後，也要有相應作法，副執行長劉佳南說明產能規畫如下：「摻配廠的灌裝線包括 4 線的 200 公升桶裝及 19 公升聽裝、4 公升瓶裝、1 公升（也可灌 0.8 公升）瓶裝各 1 線。產能規模採逐漸增加方式，初期事業部委託宏越公司 OEM 量預定為每年 10,000 公秉，事業部未來將把宏越公司列入生產基地之一。」本公司已經無自產的潤滑基礎油廠，而基礎油是潤滑油脂的大部份原料，一般佔 70~95%。事業部除了積極建立長期穩定的基礎油供應鏈，更希冀以全面的布局策略，為宏越公司導入基礎油採購，除了確保基礎油的品質，更能以數量擁有其議價空間，為雙方取得成本的競爭優勢。

潤滑油是一種技術密集型的產品，非常重視銷售環節及售後服務，尤其是油品化驗服務。特別是大型工業用戶面臨推薦轉換油品，如未提供化驗服務便無法取得客戶認同，這是國際知名潤滑油品牌能攻城掠地的主要因素之一。劉副執行長表示：「越南摻配廠規畫設置一座具有 26 種檢驗儀器的化驗室，除了作為生產管制用途外，亦可支援事業部在越南地區，乃至東南亞地區的銷售服務。」。

依宏越公司與本公司簽訂之「配方移轉及技術服務契約」及「技術諮詢服務契約」，建廠後期依照宏越公司之需求，事業部將派員協助試車，從購料、配方開列、生產、檢驗、灌裝、倉儲、物流、銷售、技術服務等，教導宏越公司人員相關之專業技術。未來總經理及滑油廠長將依目前公司外派制度派任，但廠長需有專業背

景了解產品配方及物化性能、潤滑基礎油、添加劑、檢驗技術、Trouble Shooting 等，如依照公司制度需辦理甄選、外語能力要求等門檻，恐無法派任適當人員，造成未來運作困難，建議公司將有關專業技術人員之資格，權衡放寬。

全球潤滑油需求持續停滯，呈現供過於求的態勢。而當前亞洲卻是全球潤滑油市場亮點，需求量佔全球 43%，成長率與日俱增。引大陸、印度、日本、南韓、印尼、泰國等亞洲前六大潤滑油消費國覬覦，加上越南、緬甸、寮國、柬埔寨等新星崛起勢不可擋，形成各大油商公司群馳爭獵。

今年生效的東協經濟共同體（AEC），即意謂著東協十國在經貿上沒有關稅障礙，為完整的單一市場。在越南設廠不但可掌握龐大的內需市場，更可享受東協自貿區的關稅優惠。吉執行長認為 AEC 帶來的實質變化就是人流、金流、物流的國界限制，隨著貿易完全自由而消失。在越南的摻配廠及港口邊 8 座基礎油儲槽是兩大利器，為事業部進行亞太地區國際貿易與三角貿易的超強利基，且以台灣接單之靈活備貨及運送至所需國家。

### **行雲佈雨，躍越東協**

擁有 6 億人口、幅員達 444 萬平方公里的東協，戰火過後重現生機，產品供應鏈體系愈加複雜，其內含商機無窮，十分迷人。想進駐異國、把握商機，就必須懂得入境隨俗，生活文化的管理建設都是當前重要的新鮮議題。

想怎麼收獲就怎麼栽、工欲善其事，必先利其器，到異國開拓市場的前鋒者，以其專業技術、文化基礎與語言能力，往往收事半

功倍之效，效率迅捷、過程合法合理、產品線明確又具高品質，於當地累積信譽，遂使國光牌潤滑油等受市場肯定與歡迎，豐碩成果亦將拭目以待。