

# 日本汽車集團在泰國的發展

## Japanese automotive manufacture in Thailand's automotive industry

戴萬平<sup>1</sup> 洪柏智<sup>2</sup> 袁又華<sup>3</sup>

### 摘要

泰國的汽車產業建立於 1961 年，至今已有 50 年，如今泰國已是世界重要的汽車製造國，也是重要的零組件生產國，泰國汽車產業更排名世界第 13、亞洲第 4、東南亞第 1。依照泰國汽車產業的發展模式，乃以「三角聯盟」的依賴發展模式進行，也成為一個相當成功的個案。三角聯盟是以國家機關、跨國公司與當地資本家三者合作的方式而得到發展，在泰國汽車產業的發展歷程中，雖可看出泰國國家機關是重要角色，亦可發現跨國公司更是不可或缺，尤其是日本的跨國公司，具有相當的影響力。

因此，本文欲以跨國公司的觀點來研究泰國汽車產業的發展，站在回應政府政策的角度的角度，來檢視不同階段的產業發展。而綜觀泰國汽車產業的發展歷程，亦可分為三個不同的階段：產業建立與進口替代時期（1961-1980）、產業轉型與出口導向時期（1981-2000）與全球化時期（2000 至今），而日本跨國公司也在不同的時期扮演了不同的角色，其影響力當然也不盡相同。

而研究的結果顯示，日本跨國公司至今依然不容忽視，其影響力與市占率更是難以撼動。日本跨國公司雖沒有先行者優勢，卻在政策轉向的過程中選擇與其他跨國公司不同的方式，持續深耕泰國汽車產業而有後來的成果，泰國與日本之間的密切互動也將持續下去。

**關鍵字：**跨國公司、國家機關、日本汽車公司、泰國汽車產業、外國直接投資

### ABSTRACT

Thailand's automotive industry was established in 1961 and has been in existence for more than 50 years. Thailand hosts some of the world's major automobile manufacturing countries that are vital in producing other peripherals and components for the international market. Thailand's automotive industry ranked 13th in the world and 4th in Asia, and first in Southeast Asia. The success of Thailand's automotive industry evolves from a Tri-party alliance. This strategic alliance includes the government, multinational automotive firms and local based automotive firms. Thailand state controlled organizations have played a distinct role in shaping this industry with the help of its Japanese partner. Thailand's three-stage development includes substitution period (1961-1980), industrialization and Exporting (1981-2000) and globalization (2000-onwards).

This study has look into the role of multinational corporations' response to the government policy on industrial development. The result of the study showed the significant impact of the Japanese Automotive Manufacturers in shaping Thailand's Automotive Industry.

**Keywords:** multinational corporation, government, Japanese Automotive Manufacturers, Thailand's automotive industry, Foreign direct investment

<sup>1</sup> 作者為正修科技大學國際企業系副教授，Email:wptai@csu.edu.tw

<sup>2</sup> 作者為國立中山大學中國與亞太區域研究所博士生，Email:pochih@gmail.com

<sup>3</sup> 作者為正修科技大學國際企業系講師，Email:yuanyh@csu.edu.tw



## 1.前言

泰國汽車產業近年來備受矚目，從日本 311 大海嘯、泰國 2011 年年底的大水患皆可看出其角色的重要性。然而，回顧泰國汽車產業發展的歷史，更能發現日本的汽車大廠對泰國有著相當程度的影響力，尤其是 Toyota，更是不容忽視，另外包括 Mazda、Mitsubishi、Honda 等，也都有高知名度與民眾的高度偏好。泰國汽車產業乃目前世界第 13 大的汽車製造國，也是汽車零組件重要的製造國，目前也是東南亞國家第一個製造國，更是亞洲國家中排名前五大的汽車製造國。因此，泰國的汽車產業早已是世界重要的一環。

泰國汽車產業之所以得以發展，乃在於發展過程中「三角聯盟」的發展模式，由國家機關主導，引進跨國公司，最後再與國內資本家合作，在三者的相互合作與作用之下，建立並發展其汽車產業，泰國的汽車產業便是一個典型的例子。而本文也將在這樣的發展背景之下，以另一個角度「跨國公司」來檢視整個發展歷程。基本上可以分為三個時期：產業建立與進口替代時期（1961-1980）、產業轉型與出口導向時期（1981-2000）及全球化時期（2000 至今）。而本文也將由這三個階段分別探討跨國公司在泰國的影響力，日本跨國公司也將是本研究的焦點。

## 2.文獻回顧

「國家機關」與「跨國公司」的互動常會反映出國家機關的職能問題，也就是國家要如何降低經濟依賴。因為國家有自己的目標，會追求自身利益與權力，然而，若與跨國公司追求利益的本質相較，不難發現兩者的利益有著相當程度的衝突。因此，也常造成兩者之間的互動愛恨交織、

若即若離的矛盾現象。對跨國公司而言，其投資的目的無疑是「降低成本」與「規模經濟」；反觀國家機關，為求經濟發展，還需要依靠跨國公司引進「資金」與「技術」，才得以推動國內的工業化。所以，兩者之間是一種「議價力」的互動，不僅會決定互動關係，更會影響國家發展的型態（宋鎮照 1996：35-37）。因為地主國對跨國公司又愛又恨，所以地主國常會有著鼓勵政策與限制的政策相互交織。而跨國公司對地主國帶來的，也並非全是正面影響，當然也會產生負面影響。

基本上，地主國想要獲得跨國公司所帶來的技術，還是需要吸收能力才行。另外，空有技術並無法真正發展，一國還需具備開發能力才能為己創造更多利益。因此，一般技術發展階段與政府獎勵或限制政策有著密切關係，其技術發展共可分為三個階段，如下：

第一階段：尚無吸收技術能力。後開發國家雖擁有龐大且工資低廉的勞工，卻苦無技術熟練的勞工，尚無法吸收來自外國的技術，所以地主國政府為求發展而需外來投資的技術轉移，在此階段裡，並不會對技術轉移的程度有任何要求。

第二階段：吸收技術能力。開發中國家已擁有熟練的勞工，也具備吸收技術的能力，因此地主國為該國的發展，會要求外來投資的技術轉移之外，還會要求經營當地化與企業當地化。

第三階段：開發技術能力。新興工業國家不僅擁有熟練的勞工與吸收技術的能力，更有熟練的技術人員，對於導入的技術，更具備改良及開發的能力，所以地主國政府的獎勵政策必定以提高國內自主型的技術開發及導入先進國的高科技為目標（林彩梅 2006：192-193）。

表 1：技術發展階段與政府獎勵政策

發展階段	吸收能力	開發能力	地主國政府的對策
I	X	X	獎勵外來投資
II	O	X	經營當地化、企業當地化
III	O	O	自主型的技術開發、導入高科技

資料來源：林彩梅（2006：193）。

若地主國認為跨國公司所帶來的弊多於利，便會開始採取諸多的限制政策，包括限制與國內有競爭性的投資、限制敏感性產業的投資、增加自製率限制、限制對國內環境文化方面有害的產業進入、對影響國內金融服務業的產業增加規範、

以出口比例限制來跨國公司相互競爭以防止國內市場的壟斷、限制跨國公司介入國內習俗與政治、鼓勵成立工會與跨國公司產生制衡等，都是地主國為了保護國內自身利益而做出的諸多限制政策與措施（見表 2）（李濱 2005：217-225）。



表 2：地主國對跨國公司的措施

鼓勵政策	限制政策
鼓勵建立合資公司，帶動本國的就業機會與經濟發展。	限制與本國經濟競爭產業投資，限制敏感性產業的投資，對外來投資加諸國產的比例限制。
提升教育水準與基礎建設，整頓環境與加強法治，為外來投資創造利於投資的環境。	限制有害於國內環境、政治與文化的產業進入。
鼓勵外來投資者引進新的技術，並推動對就業有助益的勞力密集性產業。	對影響國內經濟命脈的金融服務業加諸一定程度的控制。
稅收優惠，開放一定的市場，使外來投資者有一定的規模，促進當地經濟發展，提供融資，放寬外匯管制，設立經濟特區或特定的產業園區。	使市場開放與技術轉移產生相關性，對外來投資加諸出口比例的限制，鼓勵跨國公司相互投資競爭以防止跨國公司壟斷國內市場的強況。
政治上立法保障公司權益，並為其量身訂作生活周邊設施。	限制跨國公司介入國內政治事物與破壞國內的生活習俗，鼓勵工會的建立，並支持工會與跨國公司的對立與兩者之間談判的能力。

資料來源：李濱（2005：223-224）。

在雙方的賽局之下，兩者各取所需也將各有所獲，最後呈現一種「雙贏」的局面。事實上，地主國與跨國公司之間都會盤算著自身利益，所以，跨國公司對於這樣一場賽局，絕對會採取協調雙方矛盾來獲取最大利益；而地主國也會在賽局之中找尋提升自己地位的契機來獲取因吸引外資所帶來的收益（賀力行 2003：213-246）。

### 3. 產業發展與分析

#### 3.1 產業建立與進口替代時期（1961-1980）

起初，泰國政府採取「進口替代工業化」(ISI) 策略來發展其經濟。然而，泰國政府原先所採取的「進口替代」，卻有較為「順應市場」的傾向，也被稱為「較為自由開放的進口替代」(Fuangkajonsak 2006：14)。因此，泰國政府「邀請」國外資本家進入投資，便提高了許多跨國公司的興趣，而進口替代策略便是希望跨國公司能以合資的方式在泰國與當地資本家合作成立泰國當地子公司，這便是所謂的「三角聯盟」。但由於策略緣故，跨國公司對子公司的持股比例不得超

過 49%，此舉是為了保護當地資本家，而跨國公司也欣然接受。因為，泰國投資局 (BOI) 給予外資諸多的優惠，如減免 CKD 進口關稅 50% 五年、減免合資公司營業稅五年、允許外資自由匯出匯入及允許資金與技術自由進出泰國等 (戴萬平 2010：81)。

泰國政府的此項政策，成功地推展了汽車產業發展的第一步。由於泰國政府政策奏效，對跨國公司又有諸多保證，因此在 1961 年至 1969 年間，共有 9 家知名的跨國公司進入泰國投資並設立的配裝廠子公司。而這些跨國公司中，除了 Toyota 外，其餘的公司皆與泰國當地企業集團合作，並從進口與分配中，逐漸將技術轉移至泰國的製造業 (Doner 2009：236)。其中，日本跨國公司在泰國的投資設廠幾乎選在曼谷 (Bangkok) 及曼谷旁邊的北欖 (Samut Prakan) (見圖 1)。而後，群聚效應便就此產生，泰國的汽車工廠也都陸續在曼谷與北欖設立，一直到 1970 年代初期，來自於許多國家的跨國公司皆在這裡設立工廠 (LECLER 2001：2)。



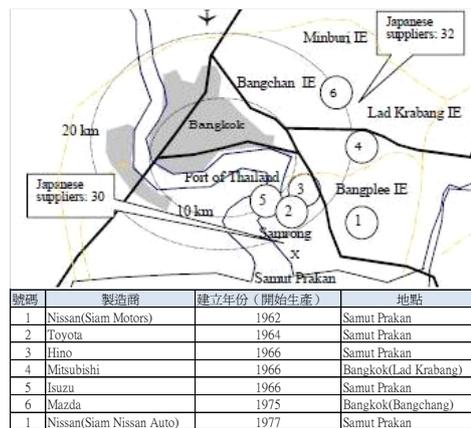


圖 1：跨國公司子公司設廠區域及產業聚落 (1961-1980)

資料來源：LECLER (2001：7-8) 與作者自行整理

泰國汽車產業的發展特色是邀請跨國公司與國內資本家合作而進行，泰國政府找尋跨國公司合作的舉動是正確的。因為跨國公司能為泰國汽車產業帶來的不只是資金的流入，更有技術、設備等，其子公司更有著優異的管理、生產與行銷的 Know-how (Fujita 1998：161)。然而，到了1970年，泰國政府分別將 CBU 與 CKD 的進口關稅稅率調高時，泰國政府的動作也引起了諸多廠商的不滿，尤其是在泰國投資的跨國公司，其反應更是激烈，他們認為政府此舉不利於汽車產業的發展，更揚言將停止生產線，甚至以「裁員」威脅政府，但當時他儂政府是軍政府，當然不願示弱，最後政府依舊沒有調整關稅稅率，只稍微應付而對營業稅稍做調降，也就是從原先的 35% 調降至 30%。廠商面對政府的強勢作風，也只有妥協 (Terdudomtham 1997：4)。

反觀由國內廠商所組成的「泰國工業協會」(ATI)，從 1971 年對泰國工業部 (MOI) 提出諸多建議，也開始對產業政策產生影響力。此一事件可看出泰國汽車雖由政府邀請跨國公司與國內資本家合作，但泰國政府也逐漸減少對外資的依賴，就在國際收支與貿易的赤字皆不斷上升時，政府政策也開始轉向保護國內的幼稚產業。1971 年 7 月，泰國工業部 (MOI) 開始實施對汽車型號、車型、引擎大小等限制政策，對歐美跨國公司來說，必然引起相當程度的恐慌，因為這樣的限制將使其引擎大小方面的競爭力陷入頹勢，所以紛紛退出泰國市場。反觀日本的跨國公司卻相當支持此政策，也採取順應政策的策略，因此，日本跨國公司逐漸支配泰國汽車產業 (Doner 2009：236-237)。而此時的情況，更奠定了往後的數十年間，日本對泰國汽車產業的影響力。而

後，泰國汽車零組件產業也在近年內快速發展，小型車體沖壓零件廠 (small-pressed body) 便是最顯著的例子 (Terdudomtham 1997：5)。

1978 年，泰國政府調高轎車 CBU 及 CKD 的進口關稅，幾乎阻絕了國外汽車的進口，進而保護國內汽車產業，而此時的政策也導致日後泰國汽車配裝廠與汽車零組件製造商的成功發展。然而，泰國的汽車產業實際上可以明確分為兩個不同的群體：配裝廠與汽車零組件製造商。而汽車零組件製造商又組成了兩個民間團體：「汽車零組件產業俱樂部」(the Automotive Parts Industry Club, APIC) 與「泰國汽車零組件製造商協會」(the Thai Automotive Parts Manufacturers' Association, TAPMA)。TAPMA 始終與政府的政策有著密切關係，而 APIC 也深受汽車配裝廠的影響，並持續增加原產地要求 (LCR) 的比例。所以，在 1978 年時，TAPMA 成功說服政府提高原產地限制，並設定轎車的原產地要求在 1983 年時從 25% 調至 50%，而商用車則是在 1984 年時調至 45% (Terdudomtham 1997：5)。

然而，由於國內廠商的勢力逐漸壯大，正符合泰國政府的期待，民間組織也開始對汽車產業的政策產生影響力，例如提高原產地要求 (LCR) 的比例，便是由 TAPMA 遊說成功。因此，對跨國公司而言，因為原產地要求持續提高，再加上跨國公司無法在合資子公司中取得主導權 (因為持股比例不得超過 49%)，最後導致 GM 與 Ford 等歐美跨國公司紛紛退出泰國汽車市場。但是，日本跨國公司非但未退出泰國市場，反而積極擴張，並持續在泰國從事產業整合 (Doner 2009：237)。



### 3.2 產業轉型與出口導向時期（1981-2000）

1980年，普里姆總理就職後，其「半民主」的政權也開始受到跨國公司的施壓與遊說，泰國在國內與國外環境的變化下，汽車產業開始走向開放的階段。因為1980年代「東協尿素計畫」（ASEAN Urea Project）與「汽車品牌互補計畫」（BBC）的相繼實施，東協區域內貿易也正式切入敏感性產業的議題，汽車產業的開放對泰國政府而言已勢在必行。1981年，「公司聯合會諮詢委員會」（JPPCC）的成立，代表了社會與跨國公司的聲音，JPPCC開始遊說政府政策轉向，因為跨國公司始終追求著降低成本與規模經濟，而「出口導向」正可利用區域內貿易的優惠關稅來降低成本。泰國政府在壓力與考量下，將方針轉為「出口導向」。

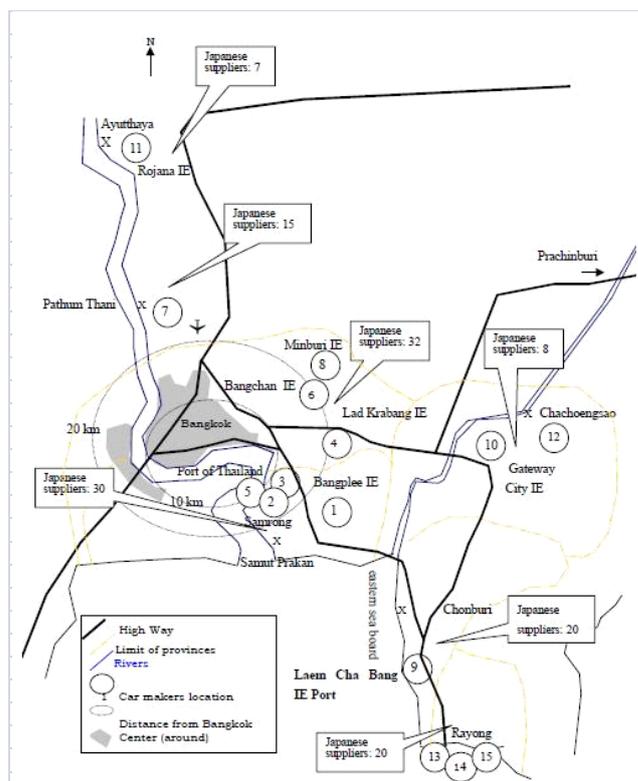
JPPCC的成功，代表了民間力量的壯大，政府決策開始受到「私部門」的影響，1970年代末期漸漸失去影響力的跨國公司，也在此時為自己創造了新的生存空間。東協於1983年實施「東協工業零件流通優惠措施」（AIJVS），跨國公司所期待的區域內貿易與合作，在此時又增加了工業零件的流通，對汽車零組件的流通形成很大的助力。而後，政府更將原產地要求（LCR）凍結在45%，意味著跨國公司最多可以使用最多55%的進口零組件。但是，泰國政府此時並未對進口關稅做太多的調整，因此，泰國汽車產業並未在此時受惠。

1985年的「廣場協議」造成日本汽車公司被迫遷廠至國外以降低成本，泰國也立即成為首選，日本對泰國汽車產業的影響也因此更加深化。此時，日本跨國公司選擇泰國，做為進入ASEAN區域內貿易的跳板，也將泰國定位為ASEAN汽車生產樞紐（佐土井有里2009:104-105）。另外，亦可透過泰國進入ASEAN市場，更可利用區域內貿易進行國際分工，不僅可達到降低成本之效，也可使生產達到規模經濟（Nopprach 2009:98）。

由於此時日本跨國公司大規模的遷廠行為，造成原先泰國曼谷及北攬的工廠幾近飽和，因此，汽車的產業聚落又再度移至曼谷北邊的巴吞他尼（Pathum Thani），而與曼谷的距離及運輸的便利性皆成為跨國公司的主要考量（LECLER 2001:2-3）。

1990年代開始，新型態的產業聚落開始形成，此時，不只是廠商策略，政府也開始積極採取鼓勵措施。泰國政府開始規劃曼谷附近的幾個省為Central Thailand，以此為產業聚落的區域，期待日後向外擴展，也藉由工業化與交通的便利性來帶動當地的發展。此時，日本跨國公司也期待泰國與東協市場中需求的快速成長，面對其他國家的跨國公司都積極地提高產能，如韓國車廠與美國的Ford、GM等，而日本跨國公司也期待自己能有更強的競爭力來與他國的跨國公司競爭，也紛紛在Central Thailand的周圍設立新廠（LECLER 2001:3）。





號碼	製造商	建立年份 (開始生產)	地點
1	Nissan(Siam Motors)	1962	Samut Prakan
2	Toyota	1964	Samut Prakan
3	Hino	1966	Samut Prakan
4	Mitsubishi	1966	Bangkok(Lad Krabang)
5	Isuzu	1966	Samut Prakan
6	Mazda	1975	Bangkok(Bangchang)
7	Nissan(Siam Nissan Auto)	1977	Samut Prakan
8	Honda Diesel	1987	Pathum Prakan
9	Honda	1993	Bangkok(Minburi)
10	Mitsubishi	1992	Chonburi(LaemChaBang)
11	Toyota	1996	Chachoengsao(Gateway)
12	Honda	1996	Ayutthaya(Roiana)
13	Isuzu		Chachoengsao
14	Auto Alliance Thailand(Mazda/Ford)	1998	Royong
15	GM	2000(1998)	Royong
16	BMW	2000	Royong

圖 2：跨國公司子公司設廠區域及產業聚落 (1961-1980)

資料來源：LECLER (2001：7-8) 與作者自行整理

此舉也開始使泰國規劃的 Central Thailand 出現新的變化。Central Thailand 開始轉為跨國公司的企業總部，在 BOI 的細心規劃下，將泰國國內劃分為三個區域：Zone 1、Zone 2 與 Zone 3。Zone 1 即原先的 Central Thailand，而後慢慢地向外擴張，泰國政府給予越外圍的區域越多的獎勵，以帶動廠商設廠與當地的發展。此時，跨國公司也樂於將工廠設立於較外圍的區域，整個汽車的產業聚落也逐漸轉移至泰國東部地區。

另外，在「汽車品牌互補計畫」(BBC) 與「東

協工業零件流通優惠措施」(AIJVS) 簽訂後，東協對增加區域內工業發展與貿易的目的也就更加地明顯，因為自由貿易可以帶動各國產業進行「比較利益」，對各國具競爭優勢的產業有發展上的助益。而東協又於 1987 年增訂「東協工業零件流通優惠措施」(AIJVS) 的補充條款，隔年 1988 年更達成將汽車零組件關稅減半的協議，以促使汽車零組件製造商的生產達到規模經濟。東協的整合在這幾年間加速進行，這樣的環境正是跨國公司所期待，一旦區域內貿易熱絡再加上關稅的優惠，跨國公司便可利用區域內貿易從事國際分工，



以達追求「降低成本」與「規模經濟」的目標 (Nopprach 2009: 98)。此時的泰國汽車產業，也準備好面對「國際化」了。

1993年，GATT 烏拉圭回合談判的結果「自由化」成為了泰國經濟政策的方針。所以，泰國政府在同年陸續放寬進口禁令，並持續吸引外資。因為泰國過去保護國內汽車產業而禁止 CBU 轎車的進口，所以在國內市場出現缺口，一旦市場開放，歐美跨國公司便會快速進入。當時，廉價的韓國汽車也趁機進入泰國市場，也帶給日本跨國公司競爭壓力。原先支配泰國汽車產業的日本跨國公司，轎車銷售量的市場佔有率從 1990 年的 79% 降到 1995 年的 68.7%，為應付當前的變化，日本跨國公司決定降低生產成本，並著手投入低價亞洲轎車的生產 (Fujita 1998: 154)。所以，來自世界各國的汽車跨國公司又再度進駐泰國。

1996年，「東協工業合作計畫」(AICO) 取代原先的「汽車品牌互補計畫」(BBC) 與「東協工業零件流通優惠措施」(AIJVS)。「東協工業合作計畫」(AICO) 有很大一部份是屬於汽車相關產業，比例更占了全部的 89.15% (Nopprach 2009: 99)。這代表了汽車產業所帶動的工業化幾乎屬於全面性。而日本跨國公司更在泰國深耕已久，而「東協工業合作計畫」(AICO) 帶動區域內汽車相關產業的業內貿易更趨熱絡，受益最多的便是日本跨國公司。此時，其他國家的跨國公司雖也進入泰國市場，卻早已輸在起跑點而遠遠落後於日本了。同年，泰國汽車產業年產量與國內銷售量皆創下歷年新高，泰國正式成為汽車生產大國。所以，跨國公司與泰國政府在追求各自利益的同時，也為雙方帶來了豐碩的果實。

此時，泰國汽車產業的技術水準也已然升級，跨國公司更開始選擇在泰國建立特定車款的配裝廠。由於 1994 年泰國實施整車出口關稅稅率優惠制度，再加上東協區域內貿易的熱絡，都吸引了許多跨國公司的投資。從 1996 年觀察，Honda 的 City 與 Toyota 的 Soluna 便由泰國當地配裝與出口，其零組件幾乎為當地生產，因此，此兩款車也正式成為「泰國出品」(駐泰國代表處經濟組 2000)。

1997年，泰國遭逢亞洲金融風暴後便開始大幅衰退，此情況要道 1999 年開始出現轉機。當年泰國政府為挽救當時瀕臨倒閉的國內廠商，援用東協於 1998 年的決議：1999 年 1 月 1 日治 2000 年 12 月 31 日實施「大膽優惠措施」，其中有一項重要的措施為「百分之百股權持有」。而泰國便將此措施納入 1999 年的「外國企業法」中，不僅放

寬進入泰國投資的諸多限制，更允許外資 100% 持有泰國子公司，並鼓勵跨國公司收購瀕臨倒閉的泰國工廠 (戴萬平 2010: 25)。

因此，其他國家的跨國公司便有進入泰國汽車市場的機會，並可藉泰國進入東協市場。然而，拯救泰國汽車產業雖有豐碩的成果，卻也造成國內廠商的式微，國內廠商逐漸失去其原有的影響力，此情況也使得跨國公司在泰國的地位大大提升 (古井仁 2007: 124)。這段期間的諸多措施雖使泰國汽車產業走出衰退的困境，卻也造成日後跨國公司逐漸支配了泰國的汽車產業 (Fuangkajonsak 2006: 21)。此階段後，泰國汽車產業因跨國公司的投資而得以發展，又因區域內貿易的熱絡與優惠關稅措施而快速成長。事實上，泰國的汽車產業於 1991 年後，便是依靠來自於跨國公司的擴大投資與新投資計畫。然而，跨國公司的決策也是因為「自由化」所帶來的激勵 (Fujita 1998: 164)。

### 3.3 全球化時期 (2000 至今)

泰國政府在加入 WTO 後，一直試圖擺脫對日本的過度依賴，而效果也逐漸產生，日本汽車在泰國的市場佔有率也開始從 92% 落至 82%。另外，歐美跨國公司也經由「東協工業合作計畫」(AICO) 與「東協自由貿易區」(AFTA) 大量採取「比價」的模式以取得區域內最為低價的產品或零組件，並藉由國際分工達到規模經濟 (Kohpaiboon 2008: 24)。因此，此時歐美跨國公司的產品也特別具有價格優勢，這亦較符合一般跨國公司的作風。反觀而日本跨國公司，此時算是吃盡苦頭，因為日本跨國公司長期以來皆向母國總公司及合作已久的供應商採購，並未有比價的考量或採取其他零件採購策略 (曼谷台貿中心 2009: 102-103)。而日本跨國公司也在競爭之下，為求生存而逐漸轉為學習歐美跨國公司的採購模式 (Kohpaiboon 2008: 24)。

泰國於 2000 年開始出現一個封號：「東方底特律汽車城」，因為跨國公司陸續將其生產線轉移至泰國，如 Honda City、Toyota Soluna 與 GM Zafira 等車款皆由泰國生產 (駐泰國代表處經濟組 2000)。隨著生產線更趨完善，汽車相關產業也隨之興起。

另外，泰國的東部地區為汽車產業與零組件中心，相當適合石化業的發展，因此在 2000 年之後，泰國諸多國內廠商相繼將工廠遷往東部地區以配合石化業的發展。泰國的汽車產業在 BOI 的政策引導下，產業聚落也逐漸依照府期待而形成 (駐泰國代表處經濟組 2001)。



泰國在 2000 年後逐漸成為重要的汽車「生產基地」，諸多跨國公司紛紛進入泰國設立生產線。2002 年，Toyota(豐田)決定在泰國生產 Pick-up，預計年產量達 1 萬 5 千輛（駐泰國代表處經濟組 2002）。2003 年 6 月，日本 Toyota 宣布投資泰國 50 億泰銖，並成立「研發中心」(R&D Centre)（駐泰國代表處經濟組 2003）。此「研發中心」主要從事 1 噸 Pick-up 的研發作業，並為 Toyota 規劃未來「世界車」的生產（みずほ総合研究所 2003：3-5）。這是日本 Toyota 在海外設立的第 5 個「研發中心」(Toyota 2010：3)。GM（通用汽車）也於 2003 年 7 月決議於泰國建立世界最大的 1 噸 Pick-up「生產基地」並設立「研發中心」（Namfon 2003）。對跨國公司而言，泰國已不只是「生產基地」，其技術與人才皆已有相當水準，

所以，跨國公司不僅設立汽車「生產基地」，更開始選擇在泰國設立「研發中心」。而 Toyota 更以此「研發中心」做為東南亞「區域總部」(Regional Headquarter)（Toyota 2010：22）。

對於跨國公司而言，泰國地理位置的優勢，可完成在 AFTA 下的區域內貿易，透過區域內的關稅減免，進而降低生產成本，並完成亞洲車。泰國積極與其他國家簽訂 FTA 的同時，也逐漸創造出多重市場。因此，跨國公司的策略便開始以「世界車」的模式，透過多重市場的模式將泰國的汽車銷往全世界。此種以同一款汽車賣向全世界的做法，便是一種「世界車策略」的概念（Kohpaiboon 2008：13-14）。下圖 3 為 Toyota 的世界車概念。

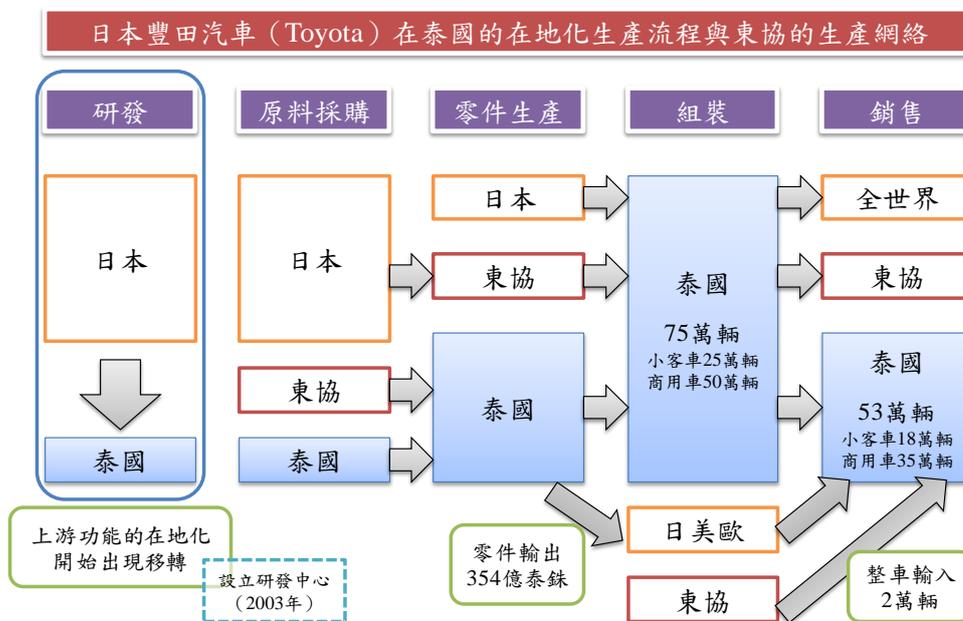
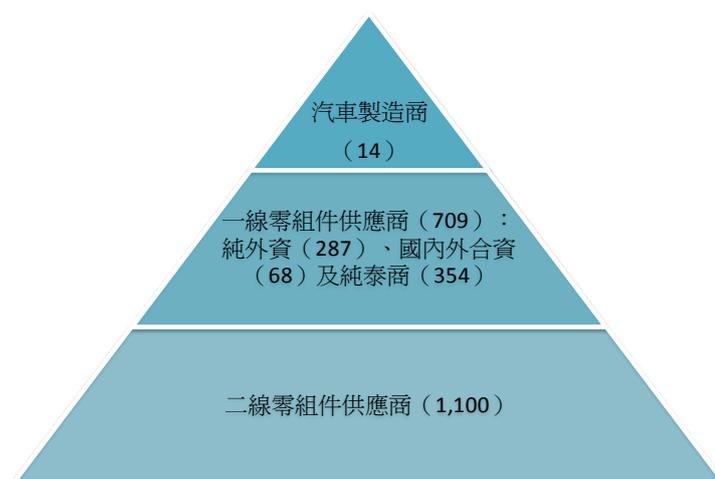


圖 3：日本豐田汽車 (Toyota) 在泰國的在地化生產流程與東協的生產網絡  
資料來源：北川史和（2008：35）

泰國的國內汽車的產業結構分為汽車製造商、一線零組件供應商與二線零組件供應商。汽車供應商擁有專業的技術，亦來自跨國公司的投資，保有領先地位。一線零組件供應商較為特殊，因為泰國長期以來政策有所變化之故，產生了純外

資、純泰商與國內外合資三種。最後，二線零組件供應商則技術水準較低而落居底層（見圖 4）。另外，泰國的 14 個汽車製造商皆為跨國公司之泰國子公司，其中有 7 家有日本血統，這也代表日系跨國公司對泰國汽車產業的影響力。





註：( ) 內為廠商家數

圖 4：泰國汽車產業廠商結構圖  
資料來源：Chiasakul (2004：3)

表 3：14 個外資設立的泰國子公司

汽車配裝廠	品牌
Toyota Motor Thailand	Toyota
Auto Alliance (Thailand)	Ford, Mazda
MMC Sittiphol	Mitsubishi
Isuzu Motors (Thailand)	Isuzu
Siam Motor & Nissan	Nissan
Honda Automobile (Thailand)	Honda
General Motors Assembly Center	Chevrolet
Hino Motors (Thailand)	Hino, Isuzu
Thonburi Automotive Assembly Plant	Daimler, Chrysler
Y. M. C. Assembly	BMW, Peugeot, VW
The Rung Union Car	Isuzu, Tata
Thai-Swedish Assembly	Volvo, Land Rover
BMW Thailand	BMW
Bangchan General Assembly	Jeep, Chrysler

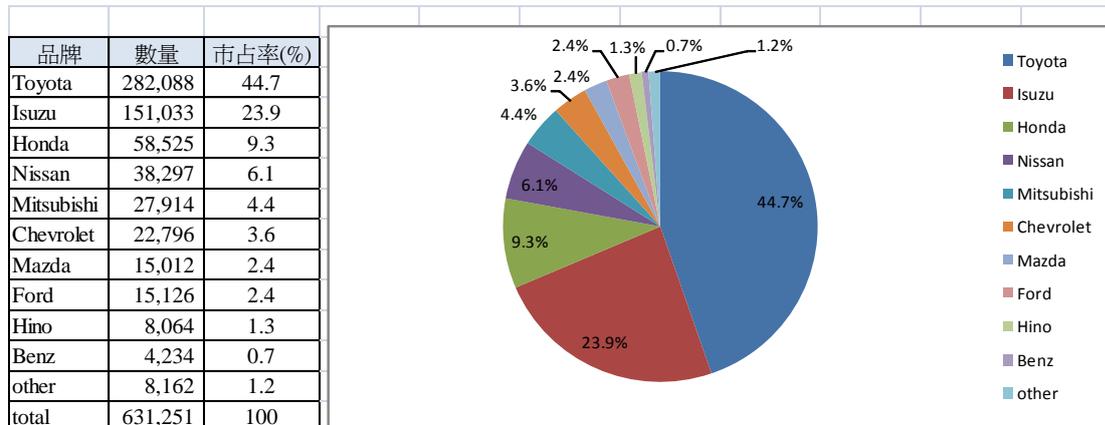
資料來源：Ernst & Young (2009：7)

另外，從 2007 年泰國國內汽車市場銷售排行榜（表 4）中可發現，日系汽車佔了國內汽車市場銷售排行榜的前五名，其市場佔有率更高達 88.4%。可知泰國汽車產業對日本跨國公司的過

度依賴，即使在 2000 年後吸引了諸多歐美跨國公司的進駐，依然難以動搖泰國民眾對日系品牌的高度偏好，這也是因為自 1980 年代以來，日本跨國公司長期在泰國耕耘的結果。



表 4：泰國國內汽車市場銷售排行榜（2007）



資料來源：Ernst & Young（2009：11）

對泰國而言，雖然汽車產業早已提升到「研發中心」的地位，但關鍵技術或關鍵零組件卻依舊掌握在跨國公司手中，他們不僅擁有領先的技術，更不會輕易將技術或專利轉移（Kohpaiboon 2008：23-24）。所以，泰國政府也希望透過合作的方式來學習，並提升技術水準與跟上跨國公司的腳步。

2008 年，泰國正式發展「小型節能車」(Eco Car)，參加此項投資計畫的公司有 Toyota、Tata、Mitsubishi、VW、Isuzu、Honda 及 Nissan 等七個知名跨國公司。泰國積極地想成為「世界小型節能車生產基地」，首先需跨國公司的協助，而跨國公司在此時也接受邀請。因為，泰國有良好的產業基礎，若透過政府給予的投資優惠措施，擁有先進技術與龐大資金的跨國公司也會對投資更感興趣，加上泰國政府在既定基礎下所給予的願景，因此，跨國公司最後做出的決定也代表了小型節能車的前景備受看好。

泰國汽車產業並沒有屬於自己的品牌，而泰國也不願發展「自我品牌」。然而，泰國汽車產業多受日本的控制，雖然日本品牌對泰國的市場佔有率已從 92% 降至 82%，但影響力依在。日本跨國公司對東南亞的投資佈局，無論是組裝或 OEM 零組件的生產，都以泰國為重心（曼谷台貿中心 2009：103）。而日本跨國公司在泰國「節能車計畫」中也佔大半，因此，泰國對日本的依賴依舊沒有減少。

而泰國的汽車零組件雖已有一定的技術水準，但某些較為精密的零組件仍需依靠進口。至今，泰國依然受制於目前的 OEM 市場，且 90% 左右

由日本跨國公司所掌控（曼谷台貿中心 2009：103-104）。2011 年 3 月 11 日於日本發生規模 9.0 強震後，引發了大海嘯，不僅襲捲日本，更使日本陷入核能危機中。而海嘯也破壞了日本部分地區的汽車與零組件工廠，造成生產線停擺，連帶影響泰國汽車產業零組件的供應。因為泰國只能製造普通的零組件，較為精密或關鍵的零組件則由日本母公司或外包專業公司製造（曼谷台貿中心 2011）。所以，在國際分工中也出現一個問題，便是只要一個環節出現狀況，整個生產線便會瞬間受到影響。在這個事件中，不僅可看出各個環節的重要性，更可發現泰國對日本的依賴程度。

#### 4. 結論

目前泰國的汽車產業雖有一定的地位，卻依然無法擺脫代工的現況，但事實上，泰國或許也甘於現狀，因為唯有如此，才能使泰國的汽車產業技術更加提升，也能維持國內勞工的就業機會。而跨國公司對泰國的技術水準亦有認可，因此包括 Toyota 在內的數家公司接連選擇於泰國成立研發中心，此研發中心主要針對泰國市場研發或改良 1 噸 pick-up，另外亦開始著重於利用東協區域整合之優勢來採購、生產、組裝與銷售其產品，Toyota 的東南亞生產網絡便是一個最為典型的例子。

就泰國汽車產業的發展過程中，不難發現目前為前述所提及的發展第二階段，此時的產業開始可以在地化生產，但是卻依然無法進入第三階段的自主性開發，因此，泰國汽車產業目前雖已有相當的成就，卻也無法脫離與日本之間的密切關係，這亦是主因之一。所以，泰國必須更積極



地與其他跨國公司合作，試圖脫離這樣的困境，例如提出「小型節能車計畫」。但是，其中招商步驟依然以日本為優先考量，而後才是其他國家，這也可以看出目前泰國的心態，早已處於又愛又恨的情況。

日本跨國公司並非是一開始最具影響力者，也沒有所謂的先行者優勢。其之所以成功的關鍵，在於長時間的深耕，以及時勢所給予的機會。一般跨國公司投資之目的始終為降低成本與規模經濟，在泰國的政策驅使下，也曾逼退許多歐美跨國公司，然而，對日本而言，卻選擇留下從事產業整合並持續深耕，雖然初期遇到國內資本勢力的崛起，卻也在 1980 年代泰國逐漸邁入國際化的轉型之中取得優勢，更在 1985 年廣場協議之後大量轉投資至泰國，也確實加深了兩國之間的關係。

而 1997 年的亞洲金融風暴使得泰國國內產業受到重創，因此開放跨國公司收購並同意 100% 的持股，此時跨國公司紛紛投入，最後使泰國將近一半的一線汽車零組件供應商有跨國公司血統。但是，依照 2007 年的統計顯示，日本雖受到影響，卻依舊有高達 88.4% 的高市占率，這也可以看出日本的影響力依舊不容忽視。

因此，日本與泰國之間的互動雖為各取所需，但卻又是一種無法被取代的地位，所以，未來這樣的情況應該會持續下去，除非泰國民眾對日本品牌的偏好逐漸降低，抑或是兩國之間任一個堅持打破這樣的現況，包括遷廠、提出不利日本跨國公司的政策等，否則日本跨國公司的地位將在泰國汽車產業中，維持很長一段時間的絕對優勢。

## 參考文獻

1. みずほ総合研究所，2003，タイ自動車産業，Tokyo：みずほレポート。
2. 北川史和，2008，アジア経済圏における自動車市場での成功戦略，Tokyo：株式会社野村総合研究所。
3. 古井仁，2007。タイ日系自動車企業の現地化戦略，国際関係紀要，第十六卷第二期，121-134。
4. 佐土井有里，2009。タイ自動車部品産業における現地タイ人技術者の設計技術力分析，名城論叢，第十卷第一期，103-117。
5. 宋鎮照，1996，東協國家之政經發展，台北：五南。
6. 李濱，2005，國際政治經濟學－全球視野下的市場與國家，南京：南京大學出版社。
7. 林彩梅，2006，多國籍企業論，台北：五南。
8. 曼谷台貿中心，2009。泰國汽配業 藉外資壯大，國際商情，第二六九期，102-104。
9. 曼谷台貿中心，2011。泰國汽車組裝廠零配件恐短缺，國際商情網，<http://www.trademag.org.tw/News.asp?id=556838&url=/NewsSearch.asp>。
10. 賀力行，2003。跨國企業 FDI 與地主國吸引外資政策之研究，管理研究學報，第三卷第二期，213-246。
11. 駐泰國代表處經濟組，2000。泰國可望贏得東方底特律汽車城美譽，國際商情網，<http://www.trademag.org.tw/News.asp?id=A849025&url=/NewsSearch.asp>。
12. 駐泰國代表處經濟組，2001。泰國東部投資好轉 去年件數及金額雙雙大幅成長，國際商情網，<http://www.trademag.org.tw/News.asp?id=A838320&url=/NewsSearch.asp>。
13. 駐泰國代表處經濟組，2002。Fiat、Toyota 將以泰國為汽車生產基地，國際商情網，<http://www.trademag.org.tw/News.asp?id=A816474&url=/NewsSearch.asp>。
14. 駐泰國代表處經濟組，2003。日本豐田汽車投資泰國 50 億泰銖，國際商情網，<http://www.trademag.org.tw/News.asp?id=A787844&url=/NewsSearch.asp>。
15. 戴萬平，2010。國家機關與產業發展：馬來西亞與泰國汽車產業政策的政治經濟分析，問題與研究，第四十九卷第三期，71-103。
16. 戴萬平，洪柏智，2010，泰國汽車產業的國際化：後進國家產業發展的政治經濟分析，「能知的公民？民主的理想與實際」研討會，高雄：國立中山大學。
17. Chiasakul, Samart, 2004. Production Network, Trade and Investment Politics, and Regional Cooperation in Asia: A Case Study of Automotive Industry in Thailand, the 6<sup>th</sup> ADRF General Meeting, Bangkok: ADRF.
18. Doner, Richard F., 2009. The Politics of Uneven Development: Thailand's Economic Growth in Comparative Perspective, N.Y.: Cambridge University Press.
19. Ernst & Young, 2009. Automotive Market in Thailand: Industry Review, Yerevan: EY Limited.
20. Fuangkajonsak, Wanrawee, 2006. Industrial Policy Options for Developing Countries: The Case of the Automotive Sector in Thailand & Malaysia, Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis.



21. LECLER, Yveline, 2001. The Cluster Role in the Development of Thai Car Industry: Some Evidence from Case Studies, the Communication au Workshop Gerpisa/Cokeas: The changing Geography of the Automotive System, Bordeaux.
22. Mai Fujita, 1998. Industrial Policies and Trade Liberalization – The Automotive Industry in Thailand and Malaysia, in Keiji Omura ed., The Deepening Economic Interdependence in the APEC Region, Tokyo: APEC Study Center, Institute of Developing Economies, 149-187.
23. Namfon, 2003. World – Renowned Manufacturers Are Making Thailand Their Regional Hub, NNT, <http://thainews.prd.go.th/en/news.php?id=254610230009&tb=NEWS&return=ok>.
24. Nopprach, Somsupa, 2009. Location Choices of Japanese Firms in the Asian Automobile Industry, Thammasat Economic Journal, 27(3), 92-122.
25. Terdudomtham, Thammavit, 1997. The Automotive Industry in Thailand, Bangkok: Thailand Development Research Institute.
26. Toyota, 2010. Toyota in the World 2010, Tokyo: Toyota.

