

國立臺灣師範大學國際與社會科學學院東亞學系

碩士論文

Department of East Asian Studies


College of International Studies and Social Sciences

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

韓國樂天集團投資越南之因素及策略分析

An Analysis of the Factors and Strategies Affecting Lotte
Group's Investment in Vietnam



羅婷

Lo, Ting

指導教授:關弘昌 博士

Advisor: Hung-Chang Kuan, Ph.D.

中華民國114年6月

June 2025

謝辭

能夠完成這篇論文，首先最想要感謝的是我的指導教授，關弘昌老師。就讀東亞所的期間都處於須兼顧學業與工作的狀態，時常感到焦頭爛額，很感謝老師從一開始的題目選定，到中間的多次來回修改，都給了明確方向，讓我在茫茫的寫論文過程中，不會迷失。也很感謝每次在討論論文之餘，老師也會關心我最近的生活狀況，讓獨自在台北生活的我感受到了溫暖與關心。也很感謝兩位口試委員，何撒娜教授以及田正利教授，從計畫口試到學位口試都撥出了寶貴的時間，不吝給予許多精準的修改意見，使此篇論文能夠更加完整，謝謝各位老師！

很感謝在東亞所認識的好同學、好朋友，念庭、艾立、士弘、尚霖和思維，有你們一起攜手前進，枯燥的研究所的生活也變得有趣起來，祝大家鵬程萬里。另外，也很感謝我的好友們，能夠接住我的情緒，鼓勵情緒低落的我，有你們真好！

最後想感謝我的家人以及男友，身為最親密的人，總是無條件支持我、相信我，讓我能夠完成學業，有你們我很幸福！

就讀研究所的我一直載浮載沉，無數次想放棄，也曾懷疑讀研究所能夠為自己帶來什麼，後來才明白，有了過去的事才成就了現在的我，與其一直去想沒選的那條路，不如專心走好現在的路，研究所的經歷也終將成為我的養分，與我一起前進。想要再次謝謝大家、謝謝沒有放棄的自己！

羅婷 謹誌於

國立臺灣師範大學東亞學系

中華民國 114 年 7 月

中文摘要

本研究旨在探討韓國樂天集團投資越南之主要因素與策略，並解析其背後的地緣政治脈絡與經濟考量。韓國樂天集團原於 1990 年代積極進軍中國市場，然 2017 年因薩德事件遭遇中國政府及民間抵制，致使大規模關閉中國分店。樂天集團因此調整投資方向，將目光轉向新南方政策下的越南。本文以文獻分析與個案研究法為主，輔以 PEST 分析、產品生命週期理論與折衷理論等架構，系統性探討樂天選擇越南的動因與發展模式。

研究發現，越南具備廣大內需市場、年輕人口紅利、穩定政治環境與外資友善政策，使其成為韓國企業對中替代的首選投資地。樂天集團除在河內西湖打造大型商業中心外，更計畫將越南發展為繼韓國、日本後的第三大海外市場。此外，樂天在越南的佈局顯示其已由傳統出口導向轉向在地化經營，反映企業在全球供應鏈重組背景下的策略轉型。

關鍵字：韓國、越南、韓國樂天集團、投資策略、外國人直接投資、SWOT 分析、產品生命週期理論、折衷理論、PEST 分析

英文摘要

This study aims to explore the key factors and strategies behind Lotte Group's investment in Vietnam, analyzing the geopolitical and economic considerations underpinning this decision. Lotte, one of South Korea's major conglomerates, initially expanded aggressively into the Chinese market during the 1990s. However, in 2017, the deployment of the THAAD missile defense system led to strong backlash from the Chinese government and the public, resulting in the closure of a significant number of Lotte's Chinese branches. In response, Lotte redirected its investment strategy toward Southeast Asia, with Vietnam emerging as a core focus under South Korea's "New Southern Policy." This study adopts document analysis and case study methods, supported by frameworks such as PEST analysis, the Product Life Cycle Theory, and the Eclectic Paradigm, to systematically investigate the rationale and development model behind Lotte's selection of Vietnam.

The findings reveal that Vietnam offers a vast domestic market, a favorable demographic dividend, political stability, and investment-friendly policies, making it an ideal alternative to China for South Korean enterprises. Beyond constructing a major commercial complex in Hanoi's West Lake area, Lotte plans to elevate Vietnam as its third-largest overseas market after South Korea and Japan. Lotte's evolving strategy in Vietnam also reflects a shift from traditional export-oriented operations to localized management, indicating its adaptation to the restructuring of global supply chains.

Keywords: South Korea, Vietnam, Lotte Group, Investment Strategy, Foreign Direct Investment (FDI), SWOT Analysis, Product Life Cycle Theory, Eclectic Paradigm, PEST Analysis

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與研究動機	1
第二節 文獻回顧	2
第三節 研究方法	8
第四節 章節安排	9
第二章 韓國與越南關係.....	10
第一節 政治與社會	10
第二節 經濟	17
第三節 小結	30
第三章 韓國樂天集團投資越南因素分析.....	32
第一節 韓國方面	32
第二節 越南方面	42
第三節 韓國樂天集團方面	48
第四節 樂天集團投資越南之 PEST 分析	52
第五節 小結	60
第四章 韓國樂天集團投資越南策略分析	61
第一節 產品生命週期理論	61
第二節 折衷理論	71
第三節 SWOT 分析	77
第四節 小結	80
第五章 結論.....	82
第一節 研究發現	82

第二節 研究限制與未來研究建議	84
參考文獻	86



表目錄

表 2-1 韓國歷任總統訪問越南時程.....	13
表 2-2 1988 年至 2023 年越南各產業外國投資累計.....	18
表 2-3 1992-2023 韓國對越南投資額比例前三產業別.....	27
表 2-4 1988 年至 2023 年越南 FDI 主要來源國.....	28



圖目錄

圖 2-1 1992-2023 韓國對美中越三國投資比例變化.....	25
圖 2-2 韓越兩國重要記事.....	31
圖 3-1 樂天集團投資越南之 PEST 分析.....	59
圖 4-1 樂天集團投資越南之產品生命週期理論.....	70
圖 4-2 樂天集團投資越南之折衷理論.....	76
圖 4-3 樂天集團投資越南之 SWOT 分析.....	80



第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

韓國樂天集團(Lotte)為韓國著名的跨國企業，業務內容包含食品、百貨、娛樂、金融、化工等領域。根據 2024 年韓國公平交易委員會公布之排名，樂天集團為韓國排名第五的企業，僅次於三星、SK、現代汽車、LG。

韓國樂天集團身為跨國企業，為有效拓展市場，首先將目光投向擁有廣大市場且地理位置相近的中國，樂天集團於 1994 年進入中國市場，旗下的樂天瑪特在中國開店超過 100 間，主要開設於華東地區。樂天百貨於 2008 年進入中國，2012 年樂天集團在上海成立了樂天中國總部。

2017 年，韓國樂天集團與韓國國防部簽約，提供慶北星州高爾夫球場部署薩德系統(THAAD)，引起中國強烈不滿，民眾開始大肆抵制韓國樂天集團產品與相關企業，大約四個月內，樂天在中國的 100 多間賣場，被迫關閉了 87 間。¹

在中國的處境舉步維艱的韓國樂天集團，將目光轉向東南亞的國家，其中越南為樂天集團的主要發展地。斥資 6.43 億美元建成的河內西湖樂天購物中心已於 2023 年 9 月正式開幕。根據《日經亞洲》報導，其實韓國樂天集團早在 1996 年進入越南市場以來，就認為越南的人口紅利以及逐年增加的消費力具有潛力，對越南的投資累計已達約 24 億美元。

韓國樂天集團想將越南打造成繼韓國、日本之後的第 3 大市場，《韓國先驅報》指出，2023 上半年，樂天集團在越南市場銷售額達到 1900 億韓元（約台幣 45 億）。²

韓國總統文在寅上任後為了在美中之間取得平衡，提出了「新南方政策」的避險策略，既不過度親中，也不過度討好美國。而韓國樂天集團因幫助部署薩德在中國市場遭受抵制，不得不變換投資策略，轉向東南亞的新興市場，且透過東協國家之間的合作與 APEC 的推動，以及東南亞國家有利於外資進入的政策，將

1 夏松，〈韓國樂天全面撤出中國 計劃重心轉向東南亞〉，《大紀元》，2022 年 8 月 20 日，<<https://www.epochtimes.com/b5/22/8/19/n13806209.htm>>

2 自由財經，〈樂天瞄準越南市場！河內西湖購物中心開幕〉，《自由財經》，2023 年 9 月 22 日，<<https://cc.ltn.com.tw/article/breakingnews/4436864>>

東南亞作為最新的投資熱點。

韓國樂天集團雖然失去了中國的市場，卻也剛好契合韓國政府目前想發展的海外投資方向，因此本研究想要探討有那些因素會影響企業選擇投資地，主要以樂天作為研究案例，分析為何韓國樂天集團會選定越南為主要投資地而不是其他國家，以及它在越南的投資策略，藉此觀察大環境的各種因素對於大型企業投資行為的影響力。

綜上所述，本研究主要探討兩個問題：

一、哪些因素會影響韓國樂天集團選擇越南作為主要投資地？

二、韓國樂天集團在越南的投資策略為何？

第二節 文獻回顧

本文的文獻回顧分為三大部分，第一部分，以地緣政治與 PEST 分析來探究有那些因素會影響韓國樂天集團選擇投資地點，第二部分，以產品生命週期理論與折衷理論來分析韓國樂天集團在越南可以執行的投資策略。第三部分，蒐集現有針對韓國企業投資越南的文獻進行歸納，加強本研究之論點。

壹、地緣政治

地緣政治（Geopolitics）是國際關係與政治學的概念，涉及地理環境對國家政治行為與國際權力結構的影響。此詞最早由瑞典政治學者魯道夫·契倫（Rudolf Kjellén）於 19 世紀末提出，旨在分析地理條件如何影響國家權力的形成、分配及其外交策略。隨著時代的變遷，地緣政治的內涵逐漸擴展，涵蓋國家安全、經濟利益以及文化影響等多維度議題。

傳統地緣政治理論強調地理因素的重要性，如自然資源、地形、氣候及地理位置對國家權力的制約與促進作用。著名的觀點如 19 世紀末英國地緣政治學者麥金德（Halford Mackinder）的「心臟地帶理論」（Heartland Theory）為例，他認為歐亞大陸的內陸地區是「心臟地帶」，是全球權力競逐的核心。³控制該地區的國家，將擁有主宰世界的戰略優勢。另一位學者馬漢（Alfred Thayer Mahan）則

³ 吳雪鳳，〈中亞地區在歐亞大陸的地緣政治意涵：以麥金德的地緣政治理論為核心觀〉，《遠景基金會》，第 24 卷第 4 期，2019 年 10 月，頁 2-52。

以「海權理論」(Sea Power Theory) 強調海洋控制權對國家影響力的重要性。

現代地緣政治研究進一步關注更多面向的議題,包括經濟全球化、能源安全、跨國企業的影響及科技變遷等。在此背景下,地緣政治被視為國家間經濟、軍事和外交互動的複雜動態關係。

綜上所述,起初,與中國關係良好時,韓國經濟依賴大國,因此旗下的企業在中國設廠,大力投資。經過薩德事件以後,中韓關係一度僵化,首當其衝的樂天集團為分散風險,轉而投資越南,由此可見,韓國樂天集團投資越南也深受地緣政治的影響。

貳、PEST 分析

PEST 分析模型 (PEST Analysis) 最早是由哈佛大學教授法蘭西斯·阿吉拉 (Francis J. Aguilar) 於 1967 年在《Scanning the Business Environment》提出的。PEST 4 個英文字母分別代表政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 和科技 (Technological)。PEST 是企業在擬定策略時,用以分析外部環境情勢的管理工具。⁴

透過評估政治、經濟、社會和科技等 4 項最常對策略造成影響的總體環境因子,PEST 分析有助於企業掃瞄外在環境,更周全地考量所有決策面向。

一、政治 (Political)

政治因素指的是政府政策、法律法規、國際關係以及政治穩定性等相關的因子,這些因素可能直接影響市場進入或企業營運。例如,貿易關稅、外商投資政策、環保規範及稅收政策均可能影響企業的成本與競爭力。此項因素對企業發展中影響較大,企業運營須遵守其規範。對於樂天集團這樣的跨國企業而言,考量的政治因素除了以上所提及的層面之外,還包括欲投資市場的外交關係及地緣政治。⁵

⁴ 經理人編輯部,〈PEST 是什麼?從 UNIQLO、汽車產業的例子,看懂 PEST 分析怎麼用〉,《經理人》,2024 年 4 月 12 日, <https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/148?utm_source=copyshare>, 檢閱日期,2024 年 12 月 02 日。

⁵ 鄭鍾成,《韓國半導體之產業策略研究-以三星企業為例》(淡江大學國際企業學士碩士論文,2023 年)。

二、經濟 (Economic)

經濟因素包括經濟增長率、通貨膨脹率、貨幣匯率、消費者購買力及失業率等。這些因素直接影響市場需求與供應，對產業的盈利影響最大。舉例而言，匯率波動可能影響進出口企業的成本，而經濟衰退可能降低消費者的消費能力，造成市場縮小。因此越南作為一個相當有發展潛力的市場，獲得了韓國樂天集團的青睞。

三、社會 (Social)

社會因素包括人口結構、文化價值、生活方式、教育水平及消費者行為等方面。這些因素反映了市場的消費習慣及潛在需求，對產品或服務的設計、定位及推廣策略具有重要影響。例如，隨著越南中產階級的快速增長，韓國樂天集團在當地市場針對年輕消費群體的購物中心和品牌推廣策略，便是考量了該市場社會因素的實踐案例。

四、科技 (Technological)

科技因素主要包括技術創新、自動化技術及研發投入等。科技發展不僅能提高生產效率，還可能創造新的市場需求與商業模式。例如，電子商務及移動支付技術的普及改變了傳統零售業的運營模式，使得企業需要調整其營運策略以保持競爭力。技術轉移以及專利保護亦為此因素的要點。⁶

PEST 分析法可以有效地從不同層面分析韓國樂天集團的投資因素，在戰略制定、投資評估及市場進入有所幫助。然而，其分析側重於宏觀環境，對於微觀層面的考量有限，因此常需結合其他工具（如 SWOT 分析⁷或五力模型⁸）以補充

⁶ 劉家璋，《台灣珠寶飾品加工業的關鍵成功因素》（國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組碩士論文，2014 年）。

⁷ SWOT 分析是一種常用的策略規劃工具，用來評估企業、專案或個人的 優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities)、威脅 (Threats)。它能幫助決策者制定更好的策略，發揮優勢、改善劣勢、把握機會、應對威脅。

⁸ 五力分析由麥可·波特 (Michael Eugene Porter) 在 1979 年提出的一種商業分析法。五力分別為：同業的競爭者(Competition in the industry)、潛在的競爭者(Potential of new entrants into the industry)、供應商的議價力(Power of suppliers)、買家的議價力(Power of customers)、替代產品的威脅(Threat of substitute products)。企業可以透過五力分析全面性了解市場現況，分析競爭對手的商品、行銷策略等，為企業擬定精準的經營策略，使公司獲利。

不足。

參、產品生命週期理論 (Product Life Cycle Theory)

Vernon (1966) 將行銷學中的產品生命週期觀念應用到國際貿易的解釋上，他指出，創新的產品將因技術的外溢與後進國家的模仿，而使得利潤逐漸降低。因此，先進國家為維持產品的競爭優勢、降低生產成本，而將生產據點逐次移往其它已開發國家和開發中國家是必然發生的現象。Vernon 將產品生命週期分為三個階段 (黃虹順, 2004)：

1. 導入創新產品時期

產品的創新大多發生在高所得的先進國家，先進國家除了市場規模較大外，更有專利權等法令保障創新該產品的廠商，使得先進國家較具創新產品的誘因條件。此時期廠商大多於國內從事生產，再藉由出口的形式將產品銷售到國外。到了此階段的末期時，由於市場的擴大以及生產技術外溢效果等因素，將會使本國廠商有誘因採行對外直接投資或授權等方式，將生產據點移轉至其他所得較高的國家從事生產。

2. 成熟產品時期

到了產品成熟期，已開發國家的競爭廠商由於技術外溢效果與本身投入產品的研發，造成技術差距縮小以致外國廠商可以生產與本國廠商相似的產品，此時產品市場的價格競爭壓力增加，促使本國廠商為了能與外國廠商競爭，無可避免地將生產重心移往當地市場。

3. 標準化產品時期

當產品進入標準化時期後，由於產品的生產技術已經普及到所有國家，且產品的生產亦趨近標準規格，使得產品因同質性高而形成價格競爭。因此，廠商將生產據點移往低度開發國家，再回銷至本國以供應本國市場需求。此時，取得廉價的生產要素以降低成本乃廠商生存之道。

肆、折衷理論 (Eclectic Theory)

英國經濟學家 John H. Dunning 於 1977 年提出了國際生產折衷理論。結合了寡佔優勢理論、產品生命週期理論和內部化理論等三大理論，提出折衷理論。該理論包括所有權優勢 (Ownership advantage)、區位優勢 (Location advantage)

和內部化優勢（Internalization advantage）等三大面向。而所有權優勢即壟斷優勢理論中的廠商特殊優勢，區位優勢出自區位理論，內部化優勢即內部化理論。他表示企業要進行對外直接投資和國際生產，必須具備三個條件：

- 1.企業必須具備特定優勢。
- 2.外國的區位能夠提供特定的機遇。
- 3.企業內部化的轉移是在海外市場經營最有利的方式。

(1)所有權特有優勢（Ownership Specific Advantage）

此一優勢指廠商擁有相對於其他廠商之特殊資源，可能為價值鏈之任何一環節，如管理能力、技術或廠商經濟規模。所有權特有優勢可區分為資產優勢（asset advantage）及交易優勢（transaction advantage）兩種，其優勢來源分別肇因於結構性市場失靈與市場的不完全。資產優勢使廠商擁有其他廠商所缺乏的獨佔力，差異化產品及絕對成本形成進入障礙。交易優勢則使廠商以交易成本內部化或取得原料之排他性，擁有其他廠商所欠缺的優勢。

(2)內部化優勢（Internalization Advantage）

若中間產品或生產要素市場具有良好效率時，廠商得以貿易方式取得相關要素，內部化則不一定具有優勢。內部化優勢指擁有所有權優勢的廠商，偵測之海外目標市場具有吸引其投資之誘因，並且能充分發揮自身之優勢，並以內部移轉的獲利性高於外部交易時，廠商才會進行海外直接投資。

(3)區位特定優勢（Location Specific Advantage）

區位特有優勢指投資當地所產生的利益，包括當地市場潛力、競爭狀況、關稅及稅賦優惠等。其主要考量地區要素分配狀況與成本的差異，及是否有套利及槓桿運用的機會。

根據產品生命週期理論與折衷理論，隨著產品的發展越趨成熟，國際企業會為了降低生產成本而開始在海外設廠投資。同時也會考慮產品是否能在當地取得絕對優勢，以及在當地會形成的生產成本，而樂天集團在食品、零售百貨以及娛樂等產業都發展得相當成熟，以此可以假設樂天集團至越南投資是基於產品已經發展成熟以及為了可以有效降低成本。

伍、韓國投資越南文獻

왕설매, 정진섭, 왕정상(2014)의 연구指出了韓國企業對越南海外直接投資的特徵，通過實證分析，為成功進軍海外投資提供戰略。就現有的越南海外直接投資，找到了投資時期、投資方式、投資動機、投資行業、投資規模、選址等主要特徵因素，並以這些特徵為中心分析了結果。韓國企業對越南的投資集中於勞力密集型製造業，並以出口導向為核心模式。在區位選擇上呈現出北部(如北寧、太原)與南部(如胡志明市、同奈)雙重集聚現象，反映出大型企業供應鏈與產業群聚效應。尤其在中美貿易摩擦與全球供應鏈重組背景下，越南作為「中國+1」的重要戰略地點，持續吸引韓國企業投資進駐。⁹

노승혁(2015)의 연구為分析韓國企業進軍越南投資對越南經濟增長的影響。研究結果表明，由於海外直接投資中包含的各種困難，對從越南進口的資本滯銷的技術或經驗轉移的擴大存在很多限制。以這樣的結果為基礎，來研究韓國企業能夠有效投資進軍的方案或領域。¹⁰

원진효(2017)論文分析了越南的經濟改革過程、經濟現狀、外國人投資現狀等，並討論了跨國企業技術轉移和外國人投資對越南經濟產生的影響。以進軍越南的韓國企業三星集團的事例為中心，通過文獻調查三星集團在越南的投資現狀和經營戰略等，分析了包括三星集團在內的跨國企業對越南的投資貢獻事例。分析結果顯示，參星團所帶來的投資，增加了越南的 GDP、提供越南當地工作機會、技術轉移、消除越南各地區不均衡、越南民間企業事業比重增加等正面的影響。¹¹

綜合以上文章，可以得知，基於越南龐大的市場與低廉的勞動力，韓國企業往投資越南是大勢所趨，但有鑑於越南當地的環境、法規、條件與基礎設施尚有不足的問題，企業在前往越南投資時可能會面臨困難，但這些因素也不會阻擋韓國企業進軍越南的決心，且三星集團這樣大型企業也在越南進行投資，而韓國樂

⁹ 왕설매, 정진섭, 왕정상.2012. “한국기업의 對베트남 해외직접투자 특징에 관한 연구,” 經營研究, 27(2): 87-115.

¹⁰ 노승혁. 2015. “한국기업의 베트남 투자진출이 베트남경제성장에 미친 영향에 관한 연구,” *Journal of Korean Data Analysis Society*, 17(2): 823-836.

¹¹ 원진효. 2017. “다국적기업의 베트남 경제발전 기여에 관한 연구-삼성그룹의 사례를 중심으로,” 한남대학교대학원 경영학과석사.

天集團與三星集團不同，其身為消費型產業，在越南當地使用了何種投資策略正是本研究想探討的。

第三節 研究方法

壹、文獻分析法

本文將使用文獻分析法（Document Analysis）進行研究，文獻分析法是根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，進而全面而精準地掌握所要研究問題的一種方法。蒐集內容儘量要求豐富及廣博，再將四處收集來的資料，經過分析後歸納統整，再分析事件淵源、原因、背景、影響及其意義等。文獻資料包含政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其分析步驟有四，即閱覽與整理（Reading and Organizing）、描述（Description）、分類（Classifying）及詮釋（Interpretation）。¹²

本研究將以文獻分析法進行探討，係透過蒐集韓國企業對外投資之統計報告及數據，重點整理有關越南投資的部份，以及近年關於樂天集團對於東南亞投資之相關期刊、文獻及學者分析之調查報告，尤其著重檢閱關於投資越南的相關文獻，藉此了解樂天集團對於越南之投資策略。

貳、個案研究法

個案研究法是以研究以個人、團體、機構之狀態或行為，或其他相關因素之間的關係為對象，進行較深入的研究。狹義的個案研究法是指對某些特定的人、事、物所做的描述、分析及報告而言；廣義的個案研究則可界定為：採用各種方法，收集有效的完整資料，對一個人或一個有組織的單位作縝密的研究。運用深度詮釋方法或參與觀察，藉由多元資料的蒐集及比較分析，發現其特質或規律。

本研究選擇韓國樂天集團作為研究對象，透過相關文獻以及資料，分析並歸納出韓國樂天集團為何選擇越南作為投資地點，以及其在越南使用了何種投資策略，和其在越南所帶來的影響。

¹² W. Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，《社會研究方法—質化與量化取向》（台灣：揚智 2000）。

參、研究限制

本研究進行有幾項限制。

第一，研究範圍侷限。本研究將時間點主要放在 1992 年韓國與越南建交以後，韓越關係的變化與經貿往來，故研究範圍較為侷限。

第二，第一手資料取得。雖透過韓國友人多方協助，亦無法與韓國樂天集團相關人員進行訪談，獲得第一手資料。

第四節 章節安排

本研究分為五大章節，章節架構如下：

第一章「緒論」分為四小節，首先講述了研究背景與動機，以及主要研究問題，第二節則透過文獻回顧來了解地緣政治以及其他投資策略的分析法，以及搜集關於韓國企業投資越南的文獻，第三節講述了研究方法以及研究限制，最後為章節安排。

第二章「韓國與越南關係」分為三小節，講述了韓越兩國從冷戰時期到現代的互動，透過官方資料整理出兩國投資與經貿往來。

第三章「韓國樂天投資越南因素分析」分為四小節，前兩小節分別從韓國方面以及越南方面去分析韓國樂天集團選擇越南投資的因素，第三節使用 PEST 分析進行歸納。

第四章「韓國樂天集團投資越南策略分析」分為四小節，透過產品生命週期理論、折衷理論、SWOT 分析三種工具，從不同的角度對於韓國樂天集團投資越南的策略進行分析。

第五章「結論」分為兩小節，第一節統整本研究之發現，第二節說明本研究限制。

第二章 韓國與越南關係

本章節分為兩個部分，第一個部分說明韓越的政治關係從冷戰時期、越戰到 1992 年建交之後的過程，以及兩國目前的現況概述。而在社會與人文方面，隨著韓越關係逐漸緊密，人口的流動與文化的影響也隨之而來，其中對於越南籍配偶與「韓流」在越南所造成的現象進行闡述。第二部分則是將重心放在韓越兩國經貿互動上，透過官方提供的數據以及資料的統計，來歸納出韓國對於越南的投資的力度，以及韓國投資越南所帶來的經濟變化。

第一節 政治與社會

壹、兩國政治互動歷程

20 世紀初期，韓國與越南分別處於日本與法國的殖民統治之下，這段被外國勢力壓迫的歷史，為兩國後續的國族認同、政治體制與經濟發展模式奠定了深遠影響。在殖民統治下，韓越兩國皆經歷了長期的民族抗爭與解放運動。韓國人民在日本統治下展開義烈團、三一運動、臨時政府等多種形式的抗爭運動，試圖重建民族主權與文化自主。而越南在法國殖民體制下同樣歷經曲折的獨立運動，如法越戰爭、胡志明領導的獨立抗爭等歷史進程，最終在 1954 年擊敗法國勢力，為越南的獨立奠定契機。這些殖民抗爭歷史，深刻鑄造了韓越兩國人民對民族主體性的強烈意識與對外來勢力的警惕態度，也使其在後冷戰時代更傾向尋求自主性的對外經貿與外交政策。¹³

第二次世界大戰結束後，國際局勢迅速邁入冷戰格局，朝鮮半島與中南半島因地緣戰略位置而成為美蘇對抗的前線。韓國在美國的扶持下於 1948 年成立大韓民國，建立資本主義體制，而北韓則由蘇聯扶持成為社會主義陣營的代表。與此同時，越南亦進入類似局勢，在 1954 年日內瓦會議後，正式形成南北分治局面。南越成為美國支持的資本主義政權，而北越則成為共產主義國家，進一步加深了冷戰對亞洲政治地圖的重塑。

1955 年至 1975 年，韓越兩國因越南戰爭而首次產生直接的政治與軍事交集。作為美國在東亞的盟友之一，韓國出於經濟援助與戰略合作的考量，積極響應美

¹³ Vietnamplus, 〈《日內瓦協定》——越南外交的里程碑〉,《Vietnamplus》, 2024 年 3 月 16 日, <<https://zh.vietnamplus.vn/article-post220163.vnp>>, 檢閱日期, 2025 年 3 月 10 日。

國號召，派遣超過 30 萬名士兵協助南越對抗北越。這一參與行動使韓國獲得大量經濟援助，進一步強化其國內工業基礎建設與經濟現代化。但同時，韓軍在越戰期間的軍事行動也造成嚴重的平民傷亡，引發人道爭議，成為今日韓越關係中難以忽視的歷史敏感議題。

儘管韓國軍隊在越南戰爭中涉及平民傷害的歷史陰影尚未完全淡化，但韓國參與越戰也為兩國之後的接觸奠定了基礎。韓國軍方與越南當地的社會曾發生初步互動，也使得雙方在文化、經濟與技術層面產生早期接觸。這種未正式建交前的互動，有助於兩國於 1992 年建交後迅速深化多領域合作，縮短了互信建構的歷程。

1986 年，越南政府推行被稱為「革新開放」(Đổi Mới) 的經濟改革政策，標誌著越南從計劃經濟體制轉向市場導向體系。這場結構性改革不僅放寬國內經濟活動限制，更積極鼓勵外資引進與技術轉移，試圖透過吸收全球資本與知識，加速經濟現代化與工業化進程。此時，韓國正處於高速經濟成長的階段，1980 年代的韓國正面臨勞動力成本上升與產能過剩壓力，亟需尋找新的海外市場以轉移製造基地並拓展出口。因此，越南對外開放的契機與韓國的全球化需求形成高度契合，為雙邊合作開創巨大空間。¹⁴

1992 年韓越正式建交，兩國關係迅速展開多層次發展。政治層面上，高層互訪頻繁成為雙邊外交的重要象徵。從金泳三、金大中、盧武鉉、李明博、朴槿惠、文在寅到 2022 年上任的尹錫悅，每屆韓國總統必定會訪問越南，表 2-1 統整出各任韓國總統上任後訪問越南的時間。展現韓國政府對越南作為東南亞關鍵合作夥伴的高度重視。1996 年，金泳三於 APEC 峰會期間訪越，成為越戰後首位造訪越南的韓國總統。其後的金大中、盧武鉉等領導人皆藉由東亞或亞太多邊外交場合深化與越南的實質合作。

¹⁴ 劉德海：〈朴槿惠時代韓國與越南經貿關係〉，《WTO 研究》，第 29 卷（2017 年），頁 61-94。

表 2-1 韓國歷任總統訪問越南時程

韓國總統	上任年度	訪問越南年度
金泳三	1993 年	1996 年
金大中	1998 年	1998 年
盧武鉉	2003 年	2004 年
李明博	2008 年	2009 年
朴槿惠	2013 年	2013 年
文在寅	2017 年	2018 年
尹錫悅	2022 年	2023 年

表格來源：筆者自製

經濟層面上，韓國迅速成為越南的重要外國投資國，尤其在早期階段，大量韓國中小型企業湧入越南，以利用其廉價勞動力與豐富的政策誘因進行投資。這些投資主要集中於紡織、電子與服裝等勞動密集型產業，不僅為越南帶來外資與就業，更推動了其工業化起步與出口導向發展。韓國企業的進駐，對越南經濟結構的改變發揮關鍵作用，使其逐步走向出口型製造中心的定位。

進入 21 世紀後，隨著全球化浪潮推進，韓國政府著手推行「新南方政策」(New Southern Policy)，進一步將東南亞納入其經濟與戰略合作核心。韓國對越南的投資也從早期的低附加價值產業，逐步轉向高科技與基礎設施建設，例如電子製造、智慧型手機、生技醫療與都市開發等。2010 年正式生效的東盟—韓國自由貿易協定 (AKFTA)，進一步促進貿易自由化與投資便利化，強化了越南在韓國全球布局中的關鍵地位。

目前，韓國已是越南最大的外國直接投資來源國之一。投資領域除了製造業外，也涵蓋金融、地產、建築、零售、物流等多元產業，顯示韓國與越南經濟合作已進入深層次階段。三星電子在越南建立的大型生產基地，占據該企業全球手機產量近半，成為全球供應鏈的核心節點。LG、現代汽車等企業亦持續加碼投資，並進一步擴大至研發與服務領域，促使越南在全球製造與技術供應鏈中的地位穩步提升。

2022 年，韓越雙邊貿易總額突破 800 億美元，韓國成為越南第二大貿易夥伴，證明兩國經濟往來的廣度與深度已遠超一般雙邊合作關係。此外，文化與軟實力的交流也大幅提升兩國人民的互動與情感連結。韓流文化在越南廣泛流行，

透過韓劇、K-pop、時尚與電影等文化傳播，不僅提升韓國產品在當地的市場接受度，也促進兩國文化融合，增進彼此人民對對方社會的理解與友誼。¹⁵

從韓越兩國關係的歷史演進可以看出，從過去的戰爭與殖民陰影，到今日的密切合作與互惠發展，兩國在歷經重大轉折後成功轉化為全面戰略夥伴。這不僅體現出兩國政策互補與經濟互利的條件成熟，也象徵東亞區域在後冷戰時代中的新型合作典範。

貳、社會與人文

有研究指出，越南當地尚有許多越戰時期韓國軍人與越南女性所生的混血族群「Lai Đại Hàn」，這也是比起其他東南亞國家，韓國更願意前往越南投資的因素之一。但其身份認同與人權議題未受到韓越兩國政府正式承認與處理。該問題不僅牽涉歷史責任與性暴力議題，亦反映了韓國在發展文化外交與人權形象時面對的歷史道德挑戰。¹⁶

自 1990 年代以來，韓國與越南兩國正式建立外交關係，為雙方在社會、文化、經濟等多個面向的交流開啟了新篇章。隨著外交關係的穩固與深化，雙方人民的互動也日益頻繁，人口流動、文化傳播與社會融合成為人文領域中的核心議題。在諸多交流形式中，最為人矚目的是韓國男性與越南女性之間的跨國婚姻現象，這一現象不僅具有明顯的社會學特徵，也反映出兩國在經濟結構與文化認知上的深層次連結與差異。

根據韓國統計廳 2023 年的資料顯示，當年共有約 15,000 名韓國男性與外籍女性締結婚姻，相較於前一年成長了 22.5%。在所有外籍配偶中，越南籍女性占比高達 33.5%，遠高於中國籍女性（18.1%）與泰國籍女性（13.7%）。進一步分析這一成長趨勢可發現，越南籍女性配偶的人數增幅達 48.3%，遠遠超出中國與泰國籍配偶的增幅（分別為 16.9%與 4.4%），呈現出強烈的結構性變化。從政治經濟學的角度來看，這種跨國婚姻大量出現，顯然不是偶然個案的累積，而是深

¹⁵ 陳家倫，〈樂天集團撤守中國 瞄準越南布局零售餐飲業〉，《中央通訊社》，2022 年 9 月 4 日，< <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202209040021.aspx> >，檢閱日期，2025 年 3 月 9 日。

¹⁶ 이춘호. 2018. “베트남 ‘라이파이한’에 관한 소고,” 인문사회 21, 9(3): 487-501.

層社會結構變化的體現。¹⁷

韓國社會正經歷人口老化與都市集中化所帶來的副作用，部分地區的適齡男性在尋找結婚對象方面遭遇明顯困難，導致跨國婚姻成為替代性的選項。與此同時，越南在實施革新開放政策之後，儘管經濟總體成長，但在地區發展不均與都市資源過度集中情況下，農村與邊遠地區居民的生活條件仍然相對匱乏，導致大量女性選擇透過婚姻尋求海外生活機會與經濟改善的路徑。在這種雙重推力作用下，跨國婚姻遂迅速成為兩國民間互動的一種特殊且重要的社會現象。

韓國政府對於這一趨勢也未置身事外，積極推出多項配套政策，試圖在文化整合與社會穩定之間取得平衡。政府提供語言教育、文化適應課程與家庭支援服務，協助外籍配偶，尤其是越南籍女性，能夠更順利地融入韓國社會。然而，跨文化婚姻所帶來的挑戰仍不可小覷。語言隔閡、社會地位不對等、家庭暴力與文化誤解等問題時有發生，顯示出制度性保障與社會教育的重要性。

儘管問題不少，但這類跨國婚姻亦為韓國社會帶來前所未有的多元文化經驗。越南籍配偶將其傳統節慶（如中秋節、農曆新年）、飲食文化與生活習慣帶入韓國家庭，使原本相對單一的文化結構產生豐富變化。在教育領域，越南籍配偶子女的雙語教育與文化認同議題，也促使韓國教育界與政策界思考如何打造更具包容性的社會環境。

除了婚姻與人口移動之外，韓國流行文化（韓流，Hallyu）自 2000 年代起迅速擴散至全球各地，其中越南無疑是其在東南亞最成功的市場之一。韓國的 K-pop、韓劇、電影、時尚與美妝等文化產品在越南廣受歡迎，尤其受到年輕一代的熱烈追捧。從文化政治經濟的觀點來看，韓流輸出不僅是一種娛樂現象，更是韓國國家品牌與軟實力的具體展現。透過娛樂產業與媒體文化的擴張，韓國不僅提升自身國際形象，亦鞏固與越南民間的文化連結。

2016 年的研究指出，韓國的國家形象是影響韓流內容接受度與消費意圖的重要基礎條件，且越南消費者的情感反應是驅動實際行為（如收看韓劇、購買韓國商品）的關鍵變數。當消費者對韓國的整體國家形象持有正面印象（如：科技強國、文化先進、生活風格吸引人），將更易產生對韓流的興趣與參與動機。特

¹⁷ 郭宇璇，〈韓國越南新娘比例最高，只因「假結婚」？真相比想像更殘酷〉，《遠見雜誌》，2024 年 7 月 27 日，<<https://aseanplusjournal.com/2021/08/03/south-korea-investment-in-vietnam/>>，檢閱日期，2024 年 11 月 27 日。

別是情感性的投入，如喜歡某位韓國明星或被韓劇劇情感動，更能促進實際消費行為的發生。這意味著，韓國文化內容的輸出策略應與國家品牌建構協同進行，方能最大化其在海外市場的影響力與經濟價值。¹⁸

上述研究對越南消費者的實證研究顯示，韓國的國家形象與韓流內容的接受度與消費意圖間具有高度正相關。其中，情感反應（如喜歡韓流明星或韓劇）對實際行為意圖的影響最為顯著。該結果顯示，韓流文化不僅限於娛樂消費，亦深度結合國家形象與品牌信任，是韓國企業進入新南向市場的重要策略性資產。樂天集團等企業可透過結合國家形象與文化內容，深化品牌情感連結，提升消費者參與度與購買意圖。

以 K-pop 為例，越南擁有龐大的粉絲群體，這些粉絲透過線上社群、應援活動與音樂節目持續展現強大的凝聚力。從偶像團體的見面會、演唱會到周邊商品消費，形成完整的「粉絲經濟」生態圈，成為韓國娛樂公司重要的利潤來源之一。這些現象不僅展現文化商品的市場力，也進一步促進雙邊文化理解與互動。同時，韓劇如《來自星星的你》、《愛的迫降》等在越南播出後不僅收視率高，更引發社會話題與大眾關注，其劇中人物穿著打扮、飲食與生活方式成為當地消費者模仿對象，進一步擴大韓國品牌在越南的能見度與影響力。

韓流效應也直接帶動韓國美妝與時尚產業在越南的蓬勃發展。根據 2023 年最新市場報告指出，韓國品牌在越南化妝品市場的市占率高達 50%，遠超過日本與歐美品牌。這種成功背後不僅歸功於產品本身的品質與價格，更與韓流明星代言策略及社群行銷密不可分。年輕女性作為主要消費群體，在韓流文化影響下形成對韓國生活方式的嚮往與模仿意識，進而將文化偏好轉化為消費行動，形成典型的文化經濟連動模式。¹⁹

此外，韓流所帶動的經濟效益也擴展至文化觀光領域。越南民眾對韓國旅遊的興趣高漲，尤其集中在韓劇拍攝地、偶像活動場館與韓國文化村等景點。每年越南赴韓旅客人數持續成長，文化旅遊逐漸成為新型消費模式，促進兩國人民的實地互動與文化理解。反向來看，越南亦成為韓國接收外籍學生最多的國家之一。

¹⁸ 김상현, 장원호. 2016. “국가 이미지와 한류 소비 요인간의 관계 분석- 중국, 태국, 필리핀, 베트남 설문 결과를 바탕으로,” *글로벌문화콘텐츠*, 24: 289-310.

¹⁹ 謝璧蓮，〈越南的顏值經濟〉，《工商時報》，2023 年 8 月 17 日，
<<https://www.ctee.com.tw/news/20230817700898-431302>>，檢閱日期，2024 年 12 月 16 日。

2023 年，越南學生占韓國外籍學生總數超過三分之一，超越中國，成為韓國大學校園中不可忽視的文化群體。²⁰

除了旅遊與教育，韓越之間的人力資源流動也呈現雙向擴展趨勢。截至 2023 年，越南境內約有 7000 多家韓國企業，吸納大量韓越籍員工。同時，韓國僑民在越南的數量也已突破 18 萬人，形成穩定的經濟與社會網絡。這些現象顯示兩國不僅在人文交流上愈發頻繁，也在經濟結構上逐步融合。這種融合不僅為雙方創造經濟效益，也有助於緩解韓國國內青年就業壓力與人口老化所帶來的社會負擔。

語言教育方面，越南目前已成為韓語學習者最集中的亞洲國家之一。河內國家大學外國語大學的韓國語言與文化系主任陳氏紅指出，隨著三星、LG、SK、現代及樂天等韓國企業加強對越南的投資，當地對人力資源的需求迅速增長，進一步掀起了越南的「韓語熱潮」。據統計，目前全越南約有 60 所大學開設韓語相關課程，學生總數超過 2.5 萬人。

越南政府更在 2018 年宣布，將韓語列入中小學外語課程，成為全球首個從小學階段開始系統化教授韓語的國家，顯示出對韓語教育的高度重視與戰略眼光。這一政策不僅深化兩國文化理解，也為越南年輕世代進入韓資企業與跨國職場提供了語言與文化優勢。²¹

總體而言，韓越兩國在人文交流層面的發展已經超越傳統國與國之間的文化輸出與接受關係，逐步轉化為一種深度的社會融合模式。從跨國婚姻到文化消費、從旅遊教育到語言政策，無不體現雙方人民的交流已走向制度化、常態化與多元化。這種人文交流的深化，既是兩國政治經濟合作的文化基礎，也是未來雙邊關係可持續發展的關鍵動能。

²⁰ 東森新聞，〈「韓流」席捲！韓國擴大布局越南人瘋學韓文〉，《東森新聞》，2023 年 7 月 14 日，<<https://tw.news.yahoo.com/%E9%9F%93%E6%B5%81-%E5%B8%AD%E6%8D%B2-%E5%8D%97%E9%9F%93%E6%93%B4%E5%A4%A7%E5%B8%83%E5%B1%80%E8%B6%8A%E5%8D%97%E4%BA%BA%E7%98%8B%E5%AD%B8%E9%9F%93%E6%96%87-024600864.html>>，檢閱日期，2024 年 12 月 18 日。

²¹ 陳家倫，〈越南颯韓流 逾 5 萬人學韓語〉，《中央通訊社》，2023 年 7 月 12 日，<<https://tw.news.yahoo.com/%E8%B6%8A%E5%8D%97%E9%A2%B3%E9%9F%93%E6%B5%81-%E9%80%BE5%E8%90%AC%E4%BA%BA%E5%AD%B8%E9%9F%93%E8%AA%9E-093514757.html>>，檢閱日期，2024 年 12 月 18 日。

第二節 經濟

壹、越南經濟發展背景

越南自 1986 年施行革新開放(Doi Moi)後，經濟開始向國際接軌。1987 年頒佈外國投資法，2007 年加入 WTO，從 2011 年開始陸續推出「2011-2020 社會經濟發展戰略 (SEDS)」以及「2011-2015 社會經濟發展計畫」「2016—2020 年國民經濟與社會發展五年計畫」，由此可見，雖然越南為一黨專政的政府，卻也努力想要以最快速、最有效率的方式讓越南登上國際貿易的舞台。革新開放後，越南的外國人直接投資從 1988 年的 3 億美元迅速成長，至 2023 年 FDI 已超過的 4689 億美元，同期間對外出口額也由 10 億美元成長至超過 3555 億美元，顯見越南已從中央計劃經濟體制逐漸過渡到市場導向經濟。

表 2-2 整理了從 1988 年革新開放以後，越南各項產業的外國投資的累計比例，可以看到製造加工業的比例最高，占了 60.4%左右，其次是房地產管理業，佔了約 14.5%，第三名則是與電力、瓦斯、水的製造與供應相關的產業，佔了約 8.7%，從外國人投資占比其幾名的產業可以得知，外國企業在投資越南時，除了加工出口的製造業之外，並同時發展與基礎建設相關的產業，也間接促成越南的加速發展以及提高生活水平。

表 2-2 1988 年至 2023 年越南各產業外國投資累計

產業	案件數量/件	投資金額/百美元	比例/%
製造、加工	16,875	283,026.2	60.4
房地產管理	1,135	68,045.8	14.5
電力、瓦斯、水的製造和供應	194	40,671.3	8.7
飯店、餐飲服務	986	14,338.9	3.1
批發及零售；維護	7,010	10,988.4	2.3
建設	1,820	10,909.3	2.3

物流運輸	1,094	6,127.7	1.3
資訊和通訊	4,497	5,450.1	1.2
ETC	5,529	29,359.4	6.3
總計	39,140	468,917.5	100.0

資料來源：越南計劃投資部(MPI)

一、經濟增長率

近年來，外國直接投資(FDI)成為越南經濟增長的主要動力，也是為社會發展總資金做出貢獻的重要資金來源。從 1989 年的 2.1%到 2020 年增加到 22.3%的 FDI 對經濟增長做出了相當大的貢獻。FDI 的增長率為 10%~15%，與其他經濟地區相比，越南一直以較高的經濟增長率作為穩定、重要的增長動力存在。

外商直接投資(FDI)對 2011-2015 年間越南經濟增長的貢獻度從 21.52%增加到 2016-2020 年間 25.1%。但是 2021 年，受新冠肺炎和保持社會距離措施的影響，FDI 在經濟增長率中所佔的比重減少到 14%。製造業是吸引 FDI 投資的最大產業之一，在過去的 10 年之間，規模和佔比都幾乎翻了一倍，成長率最高。

1997 年越南加入東南亞國協時，外國直接投資(FDI)在總出口額中所佔的比例為 30%，但 2011 年-2015 年間增加到 65%，2016 年-2020 年間更是急劇上升到 71%，由此可見，FDI 是越南經濟的重要組成部分。²²

有研究指出，韓國對東南亞地區的直接投資與出口額呈現顯著正向關係，尤其在越南市場，韓資 FDI 的擴張被認為是帶動出口與產業鏈深化的主要動力。其中，以出口導向型的製造業為主，使韓國本土之原料、技術與設備進一步輸出至當地，形成投資與貿易的正向循環。²³

²² 레티미.2023. “한국기업의 베트남 진출에 관한 사례연구-삼성전자와 LG 전자를 중심으로,” 제주대학교 일반대학원무역학과석사.

²³ 김완중. 2012. “한국의 동남아에 대한 직접투자가 교역에 미치는 영향 분석,” 동남아시아연구, 22(1): 249-275.

二、越南外商直接投資動向

1987 年越南制定外國人投資法後，並非一開始就吸引了大量的投資進入越南，越南吸引 FDI 的轉折點出現在 2007 年加入世界貿易組織(WTO)後。在此期間，有大量的 FDI 流入越南，成為東南亞(ASEAN)地區最大的 FDI 申辦國之一。特別是 2020 年，越南在吸引 FDI 最多的 20 個國家中排名第 19 位，比 2019 年上升了 5 個名次。

越南 2008 年 FDI 註冊資本總額為 640 億美元，是 2007 年加入 WTO 的 3 倍以上。但 2008 年全球金融危機和 2010 年歐洲公共債務危機等導致 2009-2012 年 FDI 資本流入越南大幅減少。但到 2013-2019 年，越南 FDI 繼續回升，波動相對穩定。2020 年，受新冠疫情影響，全球經濟受到嚴重衝擊，FDI 下降。具體來看，2020 年越南 FDI 資本總額比 2019 年減少 6.7%。

從新冠肺炎以後的動向來看，到 2022 年為止，在越南註冊的 FDI 總額幾乎達到 277 億 2 千萬美元，實行的 FDI 為 224 億美元，比 2021 年同期增加了 13.5%。這是 5 年來(2017~2022 年)最大規模的 FDI 資本。1986 年至 2022 年，越南吸引了近 4387 億美元的 FDI，其中 2740 億美元付諸實施，佔註冊投資總額的 62.5%。

自新冠肺炎以後，最近 3 年間越南投資流入國家排名依次為新加坡、韓國、日本、中國。新冠肺炎期間，新加坡和中國的對越南注入大量投資，韓國的投資從 2021 年開始呈現恢復趨勢，但來自於日本的直接投資減少趨勢明顯。

到 2022 年為止，從投資行業來看，越南最大的投資部門是製造及加工業，共投資 15823 個項目，投資額達 2564 億美元，約佔總投資的 60%。其次是房地產經營業(16.1%)、電力、用水、煤氣生產及供應業、酒店及餐飲業、建設業、零售流通及修理業等。

三、外商投資政策、法律及支援制度

越南政府一直關注法律框架的完成、為投資者提供同等有利的事業投資環境的問題。近年來，隨着經濟和社會發展的變化，越南為了提高吸引外國直接投資(FDI)的效果，表示願意簡化行政程序，戰略性地改善為 FDI 企業提供有利條件的相關法律和政策體系。

從革新開放(Doimoi)以後，越南為支援外國人投資活動構築了法律基礎。在越南外國投資主要的法律依循就是投資法。1987 年制定的《投資法》是越南為了

吸引和鼓勵外國投資者的初期法律之一，革新性地改變了對越南的外國投資認識和接近方式。與 1990 年制定的《公司法》和《民間企業法》一起，《投資法》在 1990 年、1992 年、1996 年、2000 年、2005 年、2014 年以及 2020 年共進行了 7 次修改，完善了外國投資者和越南政府之間的規制。

完善法律體系可以有效吸引 FDI 資本的過程，身為共產國家的越南，始終堅持國家的經濟社會發展、產業化和現代化目標。這也表明越南正在積極調整法律及政策體系，制定更合適的法律文件體系，以適應國內、地區及世界經濟開發革新的要求。2021 年 1 月 1 日起施行的投資法第 61/2020/QH14 號為吸引投資者引進了很多關於投資優惠和支援的新規定，為國外投資者提供了更多的投資動力。

其中包括將革新活動、財物生產或服務提供等獲得投資獎勵的特定領域和行業添加到價值鏈或產業相關結構的內容。不僅如此，本法案還增加了投資優惠政策的適用原則和條件的規定，保證了本政策的實施效果和品質。根據項目實施結果，還將引入期限激勵機制，使投資者在受益期內依法滿足激勵條件。特別是 2020 年投資法修訂，為了及時引導在目前情況下快速移動的 FDI 流入，增加了國務總理為了制定有魅力的機制和政策，可以適用特別獎勵的規定。²⁴

營造吸引外國直接投資的法律環境不僅與投資法有關，還與雙邊及多邊法律框架的擴張和完善密切相關。越南與多個地區、國家及領土簽訂了 50 個以上的投資促進及保護協定，同時土地法、商法、勞動法、建設法、房地產事業法、住宅法等有關 FDI 運用的各種重要法律也在持續完善和完善。

越南國會也於 2021 年通過了最新有關 2021 至 2025 年未來五年經濟社會發展計畫之決議，重點目標分為幾個層面，首先，經濟方面，未來五年平均經濟成長率介於百分之六點五到七；至 2025 年年平均國民所得約四千七百到五千元；加工製造業佔 GDP 之比例百分之二十五以上；社會生產力年均成長百分之六點五以上；都市化比率約百分之四十五。在社會方面，平均壽命年齡 74.5 歲；農業勞工佔勞工總人數之比重約百分之二十五；經培訓之勞工比例為百分之七十；其中持有文憑、證書之比例達百分之三十左右；都市失業比例百分之四以下等經濟、

²⁴ 레티미.2023. “한국기업의 베트남 진출에 관한 사례연구-삼성전자와 LG 전자를 중심으로,” 제주대학교 일반대학원 무역학과 석사.

社會、人文、環保層面的展望。²⁵

四、越南的投資風險

儘管越南自 1986 年實施革新開放政策以來積極推動市場經濟機制，致力於打造對外資友善的法規與經濟環境，並在短短數十年間成為全球矚目的新興投資熱點，但其本身作為一個社會主義國家，在制度性安排、政策透明度、基礎建設與人力資源等方面仍存在若干風險，對潛在投資者構成實質挑戰。這些風險不僅影響外資企業的經營穩定性，也直接關聯到企業長期佈局與可持續發展的可能性。

首先，基礎建設的不完善是越南吸引投資的一大障礙。雖然越南政府已投入大量資源推動基礎設施建設，包括道路、港口、機場與城市軌道交通等重大項目，但整體進度仍落後於經濟與人口成長的速度。目前越南多數都市仍面臨交通壅塞、公路養護不足、鐵路系統老舊等問題，尤其在鄉村地區，道路鋪設率與運輸連通性相對低落。此外，工業區之間缺乏高效的物流網絡也造成產品配送延遲與成本增加，使得跨國企業在供應鏈管理上面臨挑戰。

能源供應亦是外資考量的關鍵一環。越南雖具備水力與再生能源潛力，但目前整體供電系統尚未完全成熟，仍仰賴煤炭與進口天然氣作為主要發電來源。尤其在用電高峰期，部分地區仍可能出現臨時性電力短缺，導致政府不得不限制部分工業區之用電量，進而直接影響工廠的生產排程與產能利用率。這種情況特別對於高度依賴穩定電力供應的高科技產業而言，構成潛在營運風險。²⁶

其次，行政效率與官僚文化問題長期困擾越南的投資環境。雖然政府在近年來力圖改革，推動一站式投資服務中心、簡化行政流程並提升透明度，但實務上仍存在申請程序繁瑣、部門協調不佳與法規解釋不一等問題。根據世界銀行的《營商環境報告》指出，越南在處理建築許可、跨境貿易與契約執行等項目上仍處於

²⁵ 經濟部國際貿易局：〈越南國會通過有關 2021 至 2025 年未來 5 年經濟社會發展計畫之決議〉，《國際經貿網》，2021 年 8 月 4 日，

<https://info.taiwantrade.com/biznews/%E8%B6%8A%E5%8D%97%E5%9C%8B%E6%9C%83%E9%80%9A%E9%81%8E%E6%9C%89%E9%97%9C2021%E8%87%B32025%E5%B9%B4%E6%9C%AA%E4%BE%865%E5%B9%B4%E7%B6%93%E6%BF%9F%E7%A4%BE%E6%9C%83%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%A8%88%E7%95%AB%E4%B9%8B%E6%B1%BA%E8%AD%B0-2389474.html>，取用日期，2024 年 9 月 2 日。

²⁶ 王宇薇，〈越南缺電「漲價也救不回」！頻停電 1 年經濟損失 450 億 日商直言：想撤退〉，《風傳媒》，2024 年 3 月 26 日，〈<https://www.storm.mg/lifestyle/5066558>〉，檢閱日期，2025 年 3 月 19 日。

相對不利的評級。許多外資企業反映在進行土地取得、項目審批或環評程序時，仍需透過非正式管道進行協調，形成潛規則盛行與行政不確定性的狀態，對中長期投資信心產生不利影響。

此外，越南的政治制度亦為潛在風險來源。作為共產黨一黨專政體制下的國家，越南在政策形成與執行過程中相對缺乏外部監督與制衡機制。在實務運作上，政策調整往往由上而下推動，決策過程缺乏透明性與公眾參與，容易形成政策不確定性。某些政策變動可能在短期內迅速推行，但由於未經充分溝通與論證，可能對既有投資者造成不預期的衝擊。此外，地方政府在政策執行上可能與中央指令存在偏差，導致企業在不同地區面臨標準不一與實施落差的問題。

勞動市場方面，雖然越南政府每年定期調整最低工資標準，試圖改善基層勞工的待遇，但整體工資水準仍與生活成本存有落差，無法完全滿足勞工對薪資與福利的期望，導致罷工、抗議與勞資糾紛事件頻繁發生。這類事件多集中於外資密集的工業區，如平陽省、同奈省與胡志明市周邊地區，若勞資協調機制未健全，企業經營將承受來自基層動員的不穩定風險。此外，越南勞動法規雖逐步與國際接軌，但在勞工培訓、專業技術認證制度與產學合作機制方面仍屬薄弱，造成高階人力資源缺口，使得某些行業需依賴外國專業人才或在地高強度再訓練，提升人事成本與管理難度。²⁷

金融體系方面，越南政府對外匯實施嚴格管制。雖然這種措施有助於穩定匯率與避免資本外逃，但也造成外資企業在資金流動、利潤匯出與跨境財務操作上的諸多限制。許多企業需經歷繁瑣的申請與審查程序才能將營收匯回母國，對於需要靈活資金調度與財務風控的跨國公司而言，無疑是一大障礙。此外，越南資本市場尚未完全自由化，外國企業對當地股權參與仍有限制，對擴大投資與本地合作的空間造成一定阻礙。²⁸

此外，知識產權保護與商業法治環境尚待加強。儘管越南已加入多項國際協定並建立相關法律架構，但在實際執行層面仍存在漏洞。專利侵權、商標仿冒與技術外流事件時有所聞，尤其在新創科技與製造業領域，企業普遍對知識產權保

²⁷ 陳家倫，〈越南工人爭福利 2 個月已 28 場罷工〉，《中央通訊社》，2022 年 2 月 22 日，<<https://www.cna.com.tw/news/aopl/202202220393.aspx>>，檢閱日期，2025 年 1 月 6 日。

²⁸ 구양미. 2017. “한국 기업의 베트남 투자와 베트남의 산업구조 및 지역 변화,” 대한지리학회지, 52(4): 435-455.

護的實效性存疑。若無有效保護機制，將削弱高附加價值產業進入市場的誘因。

最後，雖然越南政府宣稱推動綠色轉型與永續發展目標，並陸續推出各類環保政策與碳中和倡議，但實務執行力仍不足。例如，在工業區廢水處理、空氣污染控管與土地資源開發規劃上，仍有不少環評制度流於形式，未能建立起嚴謹的環境監理體系。

總結而言，越南儘管具備高速成長與投資潛力，並積極透過政策與法律改革吸引外資，但實際營運環境中仍存在諸多潛在風險，包括基礎建設落後、行政效率不彰、政治制度集中、勞資關係緊張、外匯限制嚴格、知識產權保護不足以及環境治理機制薄弱。外資企業若欲在越南進行長期投資與佈局，需事先針對這些風險做好全面性的評估與管理，並與當地政府建立穩定有效的合作管道，以確保其在當地市場的可持續發展與風險防範能力。

貳、韓國對外投資發展背景

韓國的對外投資發展歷程，呈現出高度的動態性與策略性，其方向與重心隨著國內經濟條件、全球經濟變動、產業升級需求及地緣政治環境而不斷演進。從 1980 年代起，韓國開始積極佈局海外投資，並逐步建立起以出口導向與海外市場拓展為主的全球化產業體系。根據歷年統計資料，1980 年代韓國的海外直接投資主要集中於美國，約佔整體對外投資的三成，其次則是印尼、加拿大、香港與澳洲等地。當時韓國經濟正值工業化進程中期，企業逐漸成熟並積累一定資本，開始尋求國際市場上的投資機會，尤其對於先進國家的技術引進與資源掌握具有濃厚興趣。

1990 年代初期，隨著中國市場的對外開放與經濟快速發展，韓國企業將投資觸角延伸至中國，當時對中國的投資比例達到 17%，僅次於對美國的 27%，顯示中國在韓國全球戰略中的重要性快速提升。同一時期，韓國也開始布局越南市場，雖然當時占比僅約 2.7%，位居第六位，但這一小規模的起步日後將發展成為韓越經濟合作的重要起點。

進入 2000 年代，韓國對中國的投資比例進一步上升至 22%，而對美國的投資比例則略降至 19%。可以看出韓國企業正積極把握中國「世界工廠」的地位與市場潛力，透過設立工廠、參與基礎建設與地方合作項目來擴大市場份額。此一階段中，對越南的投資也呈現穩定上升趨勢，比例提升至 4.3%，排名第四，凸

顯其在東南亞布局中的戰略角色漸趨顯著。²⁹

然而，2010 年代之後，隨著中國勞動成本上升、環境法規加嚴，以及中美貿易摩擦等因素影響，韓國對中國的投資出現明顯萎縮。根據資料顯示，韓國對中國的投資比例自高峰時期的 22% 下降至 12.4%，對中國企業環境的不確定性與風險評估使得韓資逐漸尋求替代市場。與之相對，對美國的投資則再次上升至 23%，主要反映出韓國對於穩定政策環境與技術創新的高度重視。

越南在此期間扮演的角色日益關鍵。雖然投資比例變化相對穩定，但從實質投資金額與產業範疇來看，韓國對越南的投資不僅在量上持續增加，在質上亦明顯提升，從早期的勞動密集型產業逐漸轉向高附加價值製造業、電子產業、基礎設施建設與新興科技領域。到 2013 年後，對越南的投資呈現急遽上升趨勢，成為東南亞最主要的韓資集中地之一。

截至 2023 年，韓國對外直接投資金額呈現出近年來首次明顯下滑，這也是繼 2020 年以來首次出現此趨勢。2021 年與 2022 年，韓國的對外投資曾呈現穩定增長，但 2023 年受到多重國際因素影響，包括全球高利率環境、中國經濟成長放緩、俄烏戰爭等地緣政治風險，導致整體對外投資金額下滑。這顯示出韓國企業對全球市場風險的敏感度升高，也反映其在國際布局上的調整態勢。

從投資目的地來看，2023 年韓國對美國的投資金額高達 277 億美元，仍為最大宗，顯示其在科技合作、創新研發與市場拓展方面對美國的依賴程度不減。其次為開曼群島（61.7 億美元）與盧森堡（49.5 億美元），這類投資多數與避稅與資本管理相關，而第三與第四則為加拿大（36 億美元）與越南（26.4 億美元），越南的名次與金額皆顯示其已穩居韓國主要投資市場之列。

值得注意的是，中國以 18.7 億美元位列第七，投資金額年減 78.1%，為自 1992 年中韓建交以來首次跌出韓國前五大投資目的地。這一變化不僅反映出韓中雙邊關係在經濟層面上的降溫，也凸顯出韓國企業對中國市場環境日益保守的態度，轉而尋求政策穩定、產業互補與勞動條件優勢兼具的國家，如越南。³⁰

²⁹ 구양미. 2017. “한국 기업의 베트남 투자와 베트남의 산업구조 및 지역 변화,” 대한지리학회지, 52(4): 435-455.

³⁰ 弗林：〈韓國去年對華直接投資同比下降 78.1% 31 年來中國首次跌出最青睞目的地前五〉，《法國國際廣播電台》，2024 年 3 月 15 日，<https://www.gvm.com.tw/article/114563>，取用日期，2024 年 8 月 29 日。

根據圖 2-1 顯示，自 1992 年以來，韓國對美國、中國與越南三國的投資額走勢呈現交錯變動格局。在 1990 至 2000 年代初期，韓國對美國的投資持續處於高點，而對中國的投資則逐年上升。越南則從 2000 年左右開始展現上升趨勢，並自 2013 年起快速增長，在 2023 年首度超越中國，占韓國對外總投資比例達 8%，代表韓越經濟關係已邁入嶄新階段。

這樣的投資走向反映出韓國在全球投資地圖上的重新調整與平衡策略。在美中之間進行斡旋的過程中，韓國逐步強化與東南亞，特別是越南的合作基礎。越南不僅具備充沛且年輕的勞動力、穩定的政治與經濟政策，也透過不斷修法與簽署自由貿易協定，營造出開放與透明的外資環境，這些都成為吸引韓國企業的重要因素。

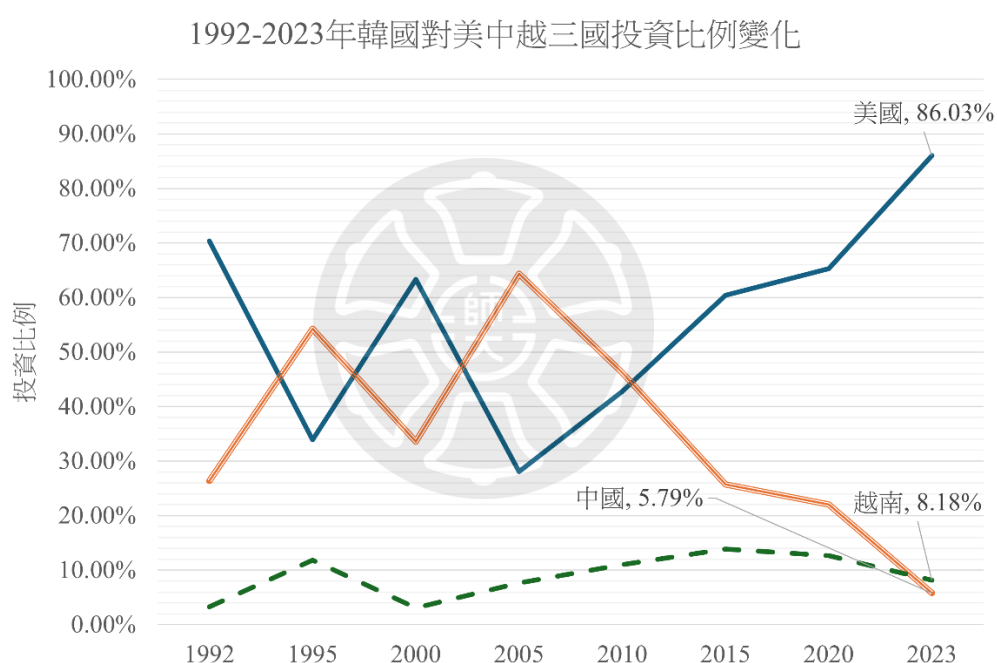


圖 2-1 1992-2023 韓國對美中越三國投資比例變化

資料來源: 해외직접투자통계(<https://stats.koreaexim.go.kr/main.do>)

此外，韓國政府於 2018 年啟動「新南方政策」，明確將東南亞與印度納入外交與經濟發展重點區域，其中越南被視為關鍵節點。韓國企業在政策引導下，積極拓展越南市場，並透過設立研發中心、生產基地與區域總部等方式，深化在地經營。韓越自貿協定（VKFTA）與東盟—韓國自由貿易協定（AKFTA）等也為雙邊貿易與投資提供制度性保障與優惠機制。

參、韓國對越南投資

韓國企業的對外直接投資在近數十年間已成為全球經濟活動的重要組成部分，而其中對越南的投資更展現出長期而穩定的成長趨勢，不僅深化了韓越雙邊經濟關係，也對越南國內的產業結構轉型與經濟發展產生深遠影響。自 1992 年兩國正式建交以來，韓國對越南的投資在質與量兩方面皆不斷提升，從早期的簡單加工製造業逐步邁向高附加價值產業及戰略型基礎設施領域，兩國開始全方位合作。

韓國企業之所以將越南視為優先投資地點，與韓國國內的經濟結構變化密切相關。自 1980 年代末期起，韓國的經濟逐漸由勞動密集型製造導向轉為技術密集與資本密集型模式。隨著國內勞動力成本上升、生產用地取得困難及環保法規收緊，愈來愈多的韓國企業開始將生產基地轉移至海外。在初期，多數韓國企業選擇中國作為首要投資地，這主要是因為中國與韓國地理相近、文化相似、市場潛力巨大。然而，隨著中國經濟逐步升級，特別是在中國政府逐步強化環保與高科技發展政策，並提高外資進入門檻後，勞動密集型產業在中國的經營成本日益上升，韓國企業逐漸轉向其他新興市場尋求替代方案，而越南正是在這一背景下脫穎而出。

韓國對越南的投資行為歷經多階段發展，從初期以製造業為主的工廠設立，逐步擴展至金融、建設、不動產等多元產業。根據韓國出口入銀行統計資料顯示，自 1992 年建交以來，韓國對越南的製造業投資比例始終居首位。表 2-3 為韓國從 1992 年與越南建交後對越南投資占比前三名的產業。可以看到從 1992 年開始一直到 2023 年，韓國在越南最主要投資的產業為製造業，在三十年間一直都穩占第一名的寶座，占比在絕大多數時期都超過五成以上，在 2015 年則是達到了七成，韓國各家跨國企業，例如三星、LG、現代等，都將越南當作重點的加工製造基地。在 2015 年以前礦業則是韓國對越南投資的第二名產業，占比從 2005 年一度達到三成，而後逐年下降 2015 年則不到一成。除此之外，金融保險業也一直是韓國對於越南投資的產業之一。到了近幾年，不動產業、建設業等與土地開發等相關的產業投資比業逐漸升高，進入前三名。

表 2-3 1992-2023 韓國對越南投資額比例前三產業別

(單位：%)

年度	第一	第二	第三
1992	製造業		
	100		
2000	製造業	住宿及餐飲業	不動產
	46.7	36.58	8.1
2005	製造業	礦業	金融保險業
	55.52	31.09	4.44
2010	製造業	礦業	金融保險業
	53.8	17.84	8.52
2015	製造業	礦業	批發和零售業
	71.12	9.45	6.48
2020	製造業	金融保險業	不動產
	59.2	17.14	5.58
2023	製造業	建設業	金融保險業
	76.35	4.94	3.67

資料來源: 해외직접투자통계(<https://stats.koreaexim.go.kr/main.do>)

越南具備眾多吸引外資的有利條件。首先，其勞動力成本較中國低廉，且勞動人口結構年輕且穩定；其次，越南政府在吸引外資方面展現高度積極態度，提供各種稅務優惠、工業園區基礎建設與法律保障等措施；再者，越南地理位置優越，緊鄰東亞主要製造中心，並擁有完善的港口基礎設施，便於進行國際貿易；此外，越南陸續簽署多項自由貿易協定（FTA），如 CPTPP(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership，跨太平洋夥伴全面進步協定)、EVFTA(European Union–Vietnam Free Trade Agreement，歐盟與越南自由貿易協定)與 RCEP(Regional Comprehensive Economic Partnership，區域全面經濟夥伴協定)等，提供企業進入國際市場的便利條件，提升其整體吸引力。

表 2-4 整理了越南 FDI 的主要來源國，根據越南計劃投資部（MPI）資料，截至 2023 年，越南累計吸引外資共 39,140 件，總投資金額達 4,689 億美元，其中韓國以 9,863 件案件、總投資金額 858 億美元穩居第一，占整體 FDI 總額的

18.3%。新加坡與日本分別以 745 億美元與 739 億美元緊隨其後，而台灣、香港與中國則分別占據第四至第六位，顯示韓國不僅在案件數上居首，在實質投入金額上也穩定領先。

表 2-4 1988 年至 2023 年越南 FDI 主要來源國

(單位：案件數量，百萬美元，%)

國家	案件數量	累計投資金額	比重
韓國	9,863	85,866	18.3
新加坡	3,494	74,519	15.9
日本	5,264	73,963	15.8
台灣	3,104	39,316	8.4
香港	2,458	34,124	7.3
中國	4,230	27,479	5.9
其他	10,727	133,650	28.5

資料來源：越南計劃投資部(MPI)

韓國的大型企業對越南的深度布局也反映出雙邊經濟關係的密切程度。以三星電子為例，自 2008 年進入越南市場以來，陸續在北寧、太原與胡志明市設立六家大型製造工廠，投資總額至 2023 年底已累計達 200 億美元以上。根據該公司內部統計，越南所生產的手機產品占三星全球銷售總量的一半以上，可見越南已躍升為該企業最重要的製造基地之一。³¹在人力資源方面，三星越南分公司雇用超過十萬名當地勞工，其中生產線員工佔比 74%，工程師佔 17%，辦公行政人員約佔 7%，而韓籍或外籍幹部僅約 260 人，顯示其在地化經營的成熟程度極高³²。

除三星外，LG 集團也在越南展開快速擴張。起初 LG 僅於海防市投資一項約 1.5 億美元的電子項目，但隨後迅速擴張至七個主要項目，總投資數十億美元，員工人數突破 3 萬人，越南本地人佔絕大多數，僅少數幹部來自韓國與第三國。

³¹ 蕭麗君：〈三星躍越南最大外國投資者〉，《工商時報》，2024 年 1 月 28 日，<https://www.ctee.com.tw/news/20240128700631-430704>，檢閱日期，2024 年 8 月 22 日。

³² 駐胡志明市辦事處經濟組：〈越南三星公司發展迅速〉，《駐胡志明市台北經濟文化辦事處》，2023 年 8 月 3 日，<https://www.roc-taiwan.org/vnsgn/post/41719.html>，檢閱日期，2024 年 8 月 22 日。

這類投資不僅促進當地就業，亦帶動供應鏈本地化，促進中小企業發展與技術轉移。

在製造業之外，韓國企業也積極投資越南的房地產、建設與金融保險領域。例如，大元集團（Daewon Group）作為韓國知名紡織企業，早在 2002 年便於同奈省設廠，2004 年更成立了大元首德房地產發展公司，成為越南投資規模最大的韓國建商之一，積極參與都市開發與住宅建案，提升越南城市景觀與居住品質。

33

從產業演變趨勢來看，1990 年代韓國對越南的投資幾乎完全集中於製造業，且多為勞動密集型產業；2000 年之後，隨著越南工業區與基礎設施逐步完善，韓資企業投資領域逐漸擴展至住宿餐飲、不動產開發與批發零售。至 2020 年代，金融保險與建設業成為新興重點領域，反映韓資企業已不再僅滿足於生產，而是積極參與越南都市化與服務業發展，試圖從基礎建設到金融體系全面佈局。

2021 年即便受到 COVID-19 疫情衝擊，越南進出口總額仍創下 6,685 億美元新高。2022 年前七個月，進出口總額已達 4,319.4 億美元，其中出口達 2,163.5 億美元，年增 16.1%；進口為 2,155.9 億美元，年增 13.6%。越南工商部進一步指出，2021 年使用 FTA 優惠關稅出口的金額達 690.8 億美元，占對已簽 FTA 市場出口總額的 32.6%，顯示越南企業與外資企業充分利用 FTA 紅利以提高全球競爭力。³⁴

綜上所述，這樣的貿易體系高度吻合其全球供應鏈整合與市場佈局策略。韓國企業在越南設廠後，可透過 FTA 架構直接出口產品至歐洲、北美與東協等地區，大幅降低關稅成本與通關時間，增加全球物流效率。此外，越南與韓國自 2009 年簽署自由貿易協定以來，雙方在關稅減免、標準協調與投資保障方面均建立穩固機制，使得雙邊貿易與資本流動更具穩定性與可預測性。

³³ 曾偉林：〈從韓國投資看外國資金對越南的影響〉，《ASEAN PLUS 南洋誌》，2021 年 8 月 3 日，<https://aseanplusjournal.com/2021/08/03/south-korea-investment-in-vietnam/>，檢閱日期，2024 年 8 月 27 日。

³⁴ 陳雅玲：〈越南透過 FTA 開啟巨大商機〉，《經濟部國際貿易署》，2022 年 9 月 12 日，<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=749634&areaID=2&infotype=1&country=6LaK5Y2X&history=>，檢閱日期，2024 年 8 月 30 日。

第三節 小結

本章從政治、社會與經濟三個面向探討了韓國越南雙邊關係的演進，並指出兩國如何從戰爭敵對國蛻變為重要的經貿與戰略合作夥伴，呈現出一段由對立走向合作的轉型歷程。

從兩國政治互動的歷史脈絡面向來看，韓國與越南的互動最早可追溯至冷戰下的越南戰爭期間，韓國作為美國的盟友派兵協助南越，這段軍事參與曾一度為雙邊關係蒙上陰影。然而，這些政治衝突並未成為兩國合作的障礙。事實上，正因曾經的交集與互動，反而為日後建立正式外交關係提供了基礎。1992 年韓國與越南正式建交後，雙邊關係迅速進入成長期，無論在政治、經濟或文化領域皆展現出高度活絡的情形。歷屆韓國總統上任後必訪問越南，展現韓國對越南地緣與經濟價值的重視，而越南也將韓國視為經濟成長的關鍵合作夥伴之一。

在社會與人文面向上，韓越關係更從單純的國與國互動，拓展至人民間的深度交流與融合。韓越跨國婚姻的急速增長，是兩國人口互動的重要現象。大量越南籍女性透過婚姻進入韓國社會，進一步促進了韓國社會的多元化與越南文化在韓國的在地化。同時，韓國政府亦透過政策機制試圖協助跨文化家庭穩定發展，推動語言教育與文化融合，顯示出雙方在社會融合方面的積極作為。

另一方面，韓流文化的強勢輸出與越南社會的高度接受度，亦促使兩國人民深度交流。K-pop、韓劇、美妝與時尚等文化產業在越南迅速擴張，不僅成為韓國軟實力輸出的代表，更對當地青年族群的生活方式與消費行為產生深遠影響，也促使青年市場更願意消費韓國品牌。另外，教育交流的深化與語言政策的制度化，如越南將韓語納入小學課程之中，更顯示兩國的交流逐漸深入，進一步為兩國都培養了人才資本。

經濟層面則是韓越關係最具代表性的發展面向之一。隨著越南自 1986 年推動革新開放政策後積極吸引外資，韓國企業自 1990 年代即開始投入資金與技術至越南，並逐步形成今日的氣象。韓國已連續多年為越南第一大外國直接投資國，投資涵蓋製造業、科技業、房地產、金融保險等多元領域。尤其三星、LG、樂天等企業的在地化深耕，不僅帶動越南製造業轉型，更使該國逐步嵌入全球供應鏈體系，成為越南經濟快速成長的重要影響。

另外，韓國對越南的投資不僅限於傳統製造，更積極進入基礎建設與研發中

心等戰略層面，顯示出韓國的跨國企業已從單純的成本導向轉向長期經營與價值鏈整合的策略轉型。加上越南政府持續強化外資法規、簡化行政程序、簽署多項 FTA 與投資協定，進一步降低投資障礙並提升市場透明度，為韓國企業在當地經營提供制度性保障。綜上所述，韓越關係的發展，從兩國歷經歷史創傷後，透過制度、經濟合作與文化互動逐步建立信任，並轉化為區域合作的動力。

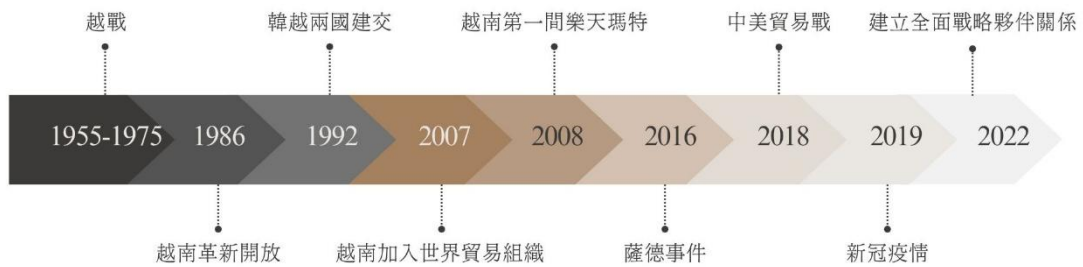


圖 2-2 韓越兩國重要記事

資料來源：筆者自製



第三章 韓國樂天集團投資越南因素分析

過去數十年來，中國憑藉龐大的市場規模、完善的製造業體系及基礎設施，成為包括韓國在內的眾多跨國企業重要的投資目的地。隨著全球政治經濟環境的劇變、地緣政治風險的上升以及中美摩擦加劇，韓國企業開始重新評估在中國的投資風險與回報，並尋求新的市場與生產基地。其中，越南及其他東南亞國家憑藉低廉勞動力成本、快速的經濟增長以及相對穩定的政治環境，逐漸受到投資者青睞。本章將從政治的角度出發，從大環境下發生的事件結合兩國的政策，系統性地剖析韓國企業投資重心轉移背後的驅動因素，以及帶入樂天集團在越南投資的案例，最後使用 PEST 分析進行統整。

第一節 韓國方面

壹、國際環境與地緣政治

隨著全球化的快速發展，過去數十年來，世界各國在產業發展與資源配置上的思維逐漸趨向效率導向與成本最小化。企業為了提高競爭力與利潤率，紛紛選擇將製造業外移至勞動力成本較低、政策開放程度高的新興市場，其中又以中國最為顯著。在改革開放政策實施後，中國憑藉龐大且廉價的勞動力資源、完善的基礎設施、積極招商的地方政府，以及政策上的優惠措施，迅速吸引來自歐美、日本、台灣、韓國等國的大量外資，使其迅速崛起為全球主要的製造基地，被譽為「世界工廠」。

然而，這樣的優勢並不會一直存在。隨著中國經濟發展進入中高收入階段，沿海地區的土地成本和工資水平逐漸上升，加上法規日益完善，例如《勞動合同法》的施行，使企業需承擔更高的勞動力保障義務，「五險一金」制度也讓人力成本再度上升。³⁵此外，中國為了改善環境品質，也逐步加強對企業的環保要求，實施《環境保護稅法》等相關法規，對高耗能、高污染產業設下更嚴格的門檻。種種因素相互交疊，使得在中國經營的整體成本顯著上升，對於以成本控制為核心的勞力密集型產業而言，原本的比較優勢逐漸喪失。

³⁵ 陳瑞基，〈中國大陸勞動法對台商經營之影響與策略評估〉，《立法院專題研究》，2010年12月1日，〈<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=84251>〉，檢閱日期，2025年5月1日。

在這樣的背景下，許多企業開始尋找替代選項，東南亞國家如越南、印尼、泰國、菲律賓等地，因擁有相對低廉的勞動力資源、年輕化的人口結構，以及對外資日益開放的政策，成為新的生產基地選擇。同時，一些企業也將目光轉向南亞國家，例如印度、孟加拉與斯里蘭卡等地。這場產業轉移的趨勢並不僅限於生產面的重新布局，也包含企業整體供應鏈的重塑。

加上 2018 年以來爆發的美中貿易戰，為國際經貿局勢帶來重大變化。美國指控中國政府透過補貼政策造成不公平貿易，並以國家安全與技術競爭為由，對中國輸美商品加徵額外關稅，稅率範圍高至 25% 等，涵蓋從原材料到高科技產品的多項品類，意圖壓制中國在全球價值鏈中的地位。中方也採取反制措施，使兩國貿易摩擦持續升溫。此舉不僅增加企業的成本與不確定性，也迫使全球企業重新審視對中國市場的依賴程度，並開始尋求多元化市場以分散風險。³⁶

緊接著，在 2019 年底爆發的新冠肺炎（COVID-19）疫情，為全球產業供應鏈帶來前所未有的衝擊。疫情初期，中國作為全球製造中心的地位導致全球生產活動大規模停擺，而後隨著疫情蔓延至全球，貨物流通受阻，海運、空運皆出現延誤與費用飆漲。供應鏈的不穩定性凸顯出過度集中於單一地區的脆弱性。許多跨國企業開始意識到，將產地布局於距離主要市場過遠的地區，不僅無法有效應對突發事件，也會延長交期、增加物流成本，降低應變能力。

因此，「短鏈化」與「去風險化」成為企業策略轉型的關鍵方向。企業不再單純追求最低成本，而是更重視供應鏈的穩定性與靈活性，在區域內建立更貼近市場的生產基地，透過「區域化」（regionalization）策略來因應全球風險的不確定性。在這波供應鏈重組的過程中，地緣政治成為影響企業決策的重要變數。東南亞與南亞，因地理位置接近中國，且具有充沛的人力資源與成長潛力，自然而然成為全球產業重新佈局的熱區。除了承接自中國外移的產能外，這些地區也積極吸引外資投入，進一步提升其在全球供應鏈中的地位。中國為降低貿易戰對自身經濟造成的衝擊，積極強化與東南亞與南亞國家的經貿合作，藉由推動「中國—東協自由貿易區」（ASEAN+1）與「區域全面經濟夥伴關係協定」（RCEP），實現以國內市場為核心、國際市場為輔的「雙循環」發展戰略。此舉旨在鞏固中國

³⁶ 林慧，〈〈2018 大事回顧〉這場美中貿易戰發生了多少事？〉，《鉅亨網》，2018 年 12 月 23 日，〈<https://news.cnyes.com/news/id/4257267>〉，檢閱日期，2025 年 4 月 10 日。

內部經濟穩定的同時，也維持其在國際市場上的競爭地位與影響力。³⁷

同樣地，日本也強化其南進政策，深化與東南亞國家的合作關係，尤其在基礎建設與製造業方面提供資金與技術支持，提升其在該地區的經濟存在感；韓國則推動新南方政策，鼓勵企業在東南亞拓展投資與市場，包括三星、LG、樂天等大型企業，皆在越南、印尼等地設廠或擴張業務規模。台灣的新南向政策也同步推進，以「經貿合作、人才交流、資源共享、區域鏈結」為四大核心，試圖強化與東南亞、南亞及紐澳等國家的交流合作，不僅為產業找到新出路，也尋求外交與國際空間的突破。

印度則提出「東進政策」(Act East Policy)，在深化與東協國家關係的同時，也強化與日本、美國、澳洲等國的合作，以增強其在印太地區的地緣戰略地位。印度不僅希望吸引外資投資製造業，取代部分中國產能，也希望藉由政策與外交手段，提升其全球話語權與地區領導力。³⁸

美國則透過「印太戰略」與「印太經濟架構」(Indo-Pacific Economic Framework, IPEF)，試圖在東南亞地區建立更緊密的經濟與安全合作關係，以制衡中國在該區日益擴大的影響力。美方期望透過與東協成員國在供應鏈、數位經濟、綠色能源等領域的合作，重塑美國在亞洲的戰略地位，並打造以「價值共享」為核心的夥伴關係。

當前國際局勢動盪與地緣政治風險升高，使得供應鏈重組已成為不可逆的趨勢。無論是出於成本考量，還是風險管理的需求，企業與國家都傾向於分散市場與產地配置，以減輕對單一地區的依賴。特別是在越南、泰國、印尼、印度等國，可以發現供應鏈重組與地緣政治互動之間的關係：一方面是美中在區域影響力上的競逐，另一方面則是這些新興國家在權衡經濟利益與戰略自主性之間，展現出的外交與經濟策略。

這一波供應鏈重整與區域重組，將深刻影響全球經貿格局。地緣政治已不再僅是國際關係的專屬詞彙，而成為企業經營策略中的關鍵變數，也將重塑新一輪

³⁷ 唐豪駿，〈地緣政治影響下的產業供應鏈調整〉，《臺灣經濟研究月刊》，第 46 卷第 1 期，2013 年 1 月，頁 21-26。

³⁸ Om Prakash Dahiya，〈印度的東進政策與印太戰略〉，《歐亞研究》，第 11 期，2020 年 4 月，頁 59-66。

的全球化樣貌。

貳、韓國企業投資轉移的具體因素

（一）全球大環境下的影響

近年來，全球政治與經濟格局正經歷劇烈轉變。特別是在美中兩大經濟體之間的戰略競爭不斷升溫下，整個國際局勢的穩定性與可預測性大幅下降。美國強調其「印太戰略」，透過強化與亞太地區盟國的合作網絡，以及推動如「印太經濟架構」(Indo-Pacific Economic Framework, IPEF) 等機制，意圖在地緣與經貿上遏制中國影響力的擴張。³⁹而中國則藉由「一帶一路」倡議(Belt and Road Initiative) 積極拓展海外經濟與基礎建設影響，力圖建立以自身為中心的全球經貿網絡。

在這種戰略對抗的大格局下，原本依賴中美市場進行生產與銷售的韓國企業，深感左右為難。韓國在地緣上位於中美力量交錯之處，其企業在布局國際市場時，無法單純依照經濟利益行動，更需審慎考慮外交政策與戰略環境的變動。因此，為避免過度依賴任一大國所帶來的風險，韓國企業逐步將目光轉向其他具有成長潛力的地區，如越南、印尼、菲律賓等東南亞國家。

中美貿易戰的爆發，成為韓國企業重新思考全球布局的直接催化劑。許多企業過去在中國建立完整供應鏈體系，享有穩定且具規模化效益的營運優勢。然而，美國對中國商品大幅加徵關稅後，這些企業面臨出口成本大幅上升、市場需求波動與關稅不確定性等問題。將部分產能或供應鏈節點移轉至越南或東南亞，不僅能避開關稅障礙，還可分散來自特定市場的政治與經濟風險，達成「去中國化」但不完全脫鉤的策略平衡。

此外，新冠肺炎疫情對全球供應鏈造成的連鎖衝擊，也讓企業更加認識到過度集中化的風險。自疫情爆發以來，各國實施封城、邊境封鎖與物流管制，使得依賴單一地區或長距離運輸的供應模式暴露出極大脆弱性。韓國企業為確保未來能在類似突發狀況下持續穩定運營，紛紛開始實施「多元化佈局」與「去中心化生產」策略。越南因與中國地理位置接近、人力成本相對低廉、且具備穩定的政策環境與開放的投資態度，自然成為企業重新部署供應鏈的首選之一。

東南亞國家的年輕勞動力充足，政治相對穩定，且經濟持續成長，為企業提

³⁹ 林佳宜，〈「印太經濟架構」發展現況及背後意涵〉，《國防安全雙週報》，第 54 期，2022 年 5 月，頁 29-34。

供良好的投資條件。尤其越南在加入多項自由貿易協定（如 CPTPP、EVFTA、RCEP）後，成為區域內最受關注的製造與出口基地之一。韓國企業在此設廠，除了可享有較低的人力成本與稅負優惠，還能更便捷地進入歐洲與其他新興市場。

此外，企業的布局轉移並非只是生產基地的移動，更是全球策略調整的一環。在地市場的崛起也成為韓國企業關注的焦點。東南亞地區人口年輕化、中產階級擴張與消費升級，使得其內需市場潛力不容小覷。韓國企業透過直接在當地設立研發中心、生產基地與銷售管道，能夠更加貼近當地消費者的偏好與需求，加速品牌本地化，並提升顧客黏著度。這不僅是企業擴張的策略，同時也為面對全球市場競爭做好充足準備。

值得一提的是，中國自身的產業結構也在轉型之中。隨著中國積極發展高端製造、數位技術與綠色經濟，其原有的低成本製造優勢逐漸式微。韓國企業若繼續將重心放在中國，恐面臨勞動力短缺、政策限制與競爭加劇等挑戰。相對地，越南等東南亞國家在技術引進與產業升級方面顯示出極大的彈性與潛力，成為韓國企業尋求新成長空間與創新動能的良好平台。

（二）特定事件的影響——薩德事件

韓國從金大中總統執政時期開始，便面臨是否加強部署終端高空區域防禦系統（Terminal High Altitude Area Defense，簡稱 THAAD 或薩德系統）的戰略抉擇。這一議題不僅涉及國家安全與防禦能力，更牽動韓國與中美兩大國的外交平衡與地緣戰略定位。作為區域安全結構中的關鍵國家，韓國長期處於北韓核武威脅與大國競逐的夾縫中，對於加入區域反飛彈體系（Anti-missile System）始終採取謹慎甚至保留的態度。

首先，從軍事角度而言，韓國對於薩德部署的效能存有疑慮。由於南北韓地理距離極短，許多軍事專家質疑薩德系統是否能在北韓導彈發射後及時發揮攔截作用。與其引進由美國主導的防禦系統，部分韓國戰略界人士更傾向於依賴自家的「韓國飛彈防禦系統」（Korea Air and Missile Defense, KAMD），該系統以中低空攔截為主，並可根據本國戰略需求進行靈活調整。其次，薩德配備的雷達觀測範圍可達上千公里，涵蓋中國東北與沿海重要地區，因此引起中國方面的強烈關注與反對，認為該系統對其戰略安全構成實質威脅。

除軍事技術爭議外，薩德問題在韓國國內也引發政治與社會上的高度分歧。親美派人士主張部署薩德不僅可有效防範北韓導彈威脅，也有助於強化韓美同盟，

甚至有助於韓日軍事情報共享，對於形成區域安全網絡具有正面作用。另一方面，親中或對中友好的政治勢力則認為，部署薩德將激化與中國的矛盾，可能引來經濟與外交報復，對韓國整體利益造成不利影響。他們強調，中國在對北韓施壓方面仍有關鍵影響力，韓國若失去與中國的合作，將更難實現朝鮮半島和平目標。

面對國內政治立場的對立，文在寅總統上任後採取「戰略模糊」與「平衡外交」策略，希望同時維持與美中兩國的良好關係。他主張以和平、對話方式改善與北韓的關係，避免以武力或軍事對峙作為首選方案。正因如此，文政府在薩德問題上極為謹慎，避免急於表態，同時延後實際部署行動，以換取外交上的迴旋空間與經濟上的穩定預期。⁴⁰

當時，韓國政府為了順利推進與中國的雙邊經貿合作，選擇先行促成《韓中自由貿易協定》(China-Korea FTA) 簽署與生效，以穩定雙邊經濟關係。2015年3月，韓國正式宣布加入中國主導的「亞洲基礎設施投資銀行」(Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB)，並於4月成為意向創始會員國。這被視為韓國釋出善意、希望平衡外交的重要舉措。同年6月，韓中FTA正式簽署，12月通過韓國國會批准並正式生效，韓中經貿關係達到前所未有的密切程度。

然而，外交政策的平衡往往難以長期維持。在2015年底，韓國與日本在「慰安婦問題」上達成敏感協議，令中國感到不安。另一方面，北韓接連進行核試與導彈發射，導致地區安全局勢迅速惡化。隨著2016年美國總統大選川普勝選上台，美方要求韓國增加防衛支出、重啟《韓美自由貿易協定》(KORUS FTA) 談判，也讓韓國面臨更大壓力，必須在安全與外交之間做出更明確選擇。

在此情勢下，美國國安會(National Security Council) 韓國問題專家塞勒(Sydney Seiler) 公開呼籲韓國應慎重考慮是否加入AIIB，認為韓國的舉動可能削弱以美日主導的世界銀行與亞洲開發銀行(ADB) 體系。⁴¹ 這樣的評論，進一步突顯韓國在美中對抗下的戰略困境。若一味親中，將失去美國作為傳統盟邦的安全保障；若全面靠向美國，則可能失去中國作為主要貿易夥伴與地區外交夥伴的支持。

⁴⁰ 胡敏遠，〈薩德系統的「建」或「撤」對韓國國家安全的影響〉，《海軍學術雙月刊》，第51卷第6期(2017年12月)，頁97-107。

⁴¹ 陳蒿堯，〈中韓針對薩德部署爭議分析〉，《國防雜誌》，第32卷3期，2017年9月，頁53-76。

最終，面對北韓軍事挑釁不斷升高、美國施壓力道增加，韓國政府於 2016 年正式宣布同意部署薩德系統。部署地點選定由韓國樂天集團提供的慶尚北道星州高爾夫球場，成為軍事與外交重大轉捩點。此舉立即引起中國的強烈反彈，中方採取一連串報復措施，包括禁止韓國藝人演出、延緩韓國商品進口申請、限制觀光團赴韓，並對樂天集團展開嚴格的監管行動。

樂天成為此次風波中最具代表性的受害企業。中國以「消防安全不合格」、「稅務問題」等理由強制關閉其境內多家賣場。⁴²在短短數月內，樂天在中國的 99 家超市中，有 87 家被迫停業或歇業，對其海外營收造成巨大打擊。其他韓國品牌如現代汽車、三星電子、韓系化妝品與流通產業也受到不同程度衝擊，整體韓國對中出口大幅下滑。⁴³

這場危機讓樂天集團和其他跨國企業深刻意識到，地緣政治風險並非抽象概念，而是足以直接影響企業經營與市場佈局的現實威脅。從那時起，許多企業加速推動「中國+1」策略，指的是雖然持續對中國進行投資，為了分散風險，需要再多找一個其他投資地。⁴⁴因此跨國企業積極將部分投資與生產移轉至越南、印尼等政治穩定、成本相對低廉、與韓國關係友好的東南亞國家。這不僅是經濟選擇，更是一種對地緣政治風險的回應與避險行動。

隨著尹錫悅政府上任，韓國整體外交戰略出現明顯轉向，對中政策由過去文在寅政府時期的「戰略模糊」逐漸轉為「價值導向」的外交立場。新政府明確強調深化韓美同盟關係，並積極參與美國主導的「印太戰略」，進一步強化與日本、歐洲等民主國家的安全與經濟合作。此舉使得韓中關係在尹政府時期相對邊緣化，並引發中國的疑慮與反制情緒。特別是在安全議題上，韓國與美日進行更密切的軍事合作，包括導彈防禦情報共享與聯合演習，均被中國視為韓國向美國陣營傾斜的具體表徵。

⁴² 楊日興，〈大陸限韓令發威？瀋陽樂天世界遭喊停〉，《中時新聞網》，2017 年 2 月 9 日，<<https://www.chinatimes.com/newspapers/20170209000090-260203?chdtv>>，檢閱日期，2025 年 4 月 10 日。

⁴³ 中央通訊社，〈樂天瑪特在陸 87 家門市停業 工資照發〉，《中央通訊社》，2017 年 4 月 20 日，<<https://www.cna.com.tw/news/acn/201704200192.aspx>>，檢閱日期，2025 年 4 月 11 日。

⁴⁴ 盧伯華，〈頭條揭密〉「中國+1」：非孤立中國 外企產能外移是避險找備胎〉，《中時新聞網》，2023 年 1 月 19 日，<<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20230119000121-260407?chdtv>>，檢閱日期，2025 年 4 月 2 日。

然而，中國長期以來為韓國最大貿易夥伴，雙邊經濟依賴程度極高。此種「安全依賴美國、經濟依賴中國」的雙重結構，構成了韓國外交戰略上的兩難處境。一方面，韓國需回應美國對印太區域的安全期待與價值聯盟召喚；另一方面，過度刺激中國可能導致經濟報復，正如上述所提及薩德系統部署後中國對韓國企業與韓流文化進行非正式制裁的案例所示。⁴⁵

於 2017 年更是有研究指出，像是部屬薩德這樣的特殊事件，會使中國消費者對韓國的態度發生改變，以及對於其購買韓國品牌的意願具有顯著影響，薩德事件顯著降低消費者對樂天品牌的購買意願，⁴⁶更突顯地緣政治風險對韓資企業海外布局的實質影響。

參、韓國企業對外國投資的背景

自改革開放以來，中國憑藉廉價且充足的勞動力、日益完善的供應鏈體系以及日益成熟的基礎設施，成為全球製造業重鎮。韓國企業憑藉與中國市場的緊密聯繫，獲得了大規模生產及出口的優勢。不少企業在中國建立了數以百計的工廠與研發中心，進行產品組裝、零部件製造等一系列增值活動，形成了成熟的產業鏈條。

在中國，韓國企業多採用合資、獨資以及技術轉移等多種模式進行投資。⁴⁷這些投資不僅涵蓋電子、汽車、化工等傳統製造業領域，同時也延伸至高科技、半導體和新能源等新興產業。透過密集的市場佈局和供應鏈整合，韓國企業在中國市場獲得了顯著的經濟效益，並在一定程度上鞏固了雙邊經濟合作的基礎。

中國近年來在經濟轉型升級的過程中，逐步推動「供給側結構性改革」，⁴⁸此改革指從供給、生產端切入，調整經濟結構，使供給側的各項要素實現最佳效益，

⁴⁵ Heung kyu Kim.2022. “The China Policy of the Yoon Government and South Korea-China Relations,” *International Journal of Korean Unification Studies*, 31(1) 65-83.

⁴⁶ 마우한,김효규. 2017. “사드(THAAD) 배치 관련 중국 소비자의 롯데 브랜드 구매의도에 관한 연구,” *광고 PR 실학연구*, 10(3): 66-90.

⁴⁷ 普華永道，〈韓國跨國企業在中國：現狀與挑戰〉，，2024 年 9 月，<<https://www.pwccn.com/zh/issues-based/south-korean-multinational-corporations-in-china-sep2024.pdf>>，檢閱日期，2025 年 4 月 2 日。

⁴⁸ 劉麗惠，〈從「十二五規劃」、「供給側結構性」到「中國製造 2025」變動中求新——中國大陸加速經濟轉型〉，《台北市進出口商業同業公會》，2018 年 4 月，<<https://www.icatpe.org.tw/magazine/ebook322/storypage01.html>>，檢閱日期，2025 年 4 月 2 日。

以促進經濟成長，並且試圖從低附加價值製造轉向高附加值產業。這一轉型雖然能在長期提升產業競爭力，但短期內可能會帶來勞動力成本上升、環保政策加嚴以及地方政府對產業升級的不同步等問題。部分韓國企業在中國面臨投資成本上升、產能過剩及市場競爭激烈等挑戰，促使其思考是否需要轉移生產基地以保持競爭優勢。

自 2018 年以來，中美貿易摩擦進入白熱化階段，加徵關稅、限制技術轉移及供應鏈重構等措施對全球貿易產生深遠影響。作為全球供應鏈重要一環的中國，其製造業環節受到外部政治經濟因素的影響變得更為脆弱。韓國企業面臨的挑戰在於，產品出口至美國或其他西方市場時，可能因原產地標籤、關稅壁壘等政策受到牽連，進一步影響企業的市場競爭力。

另一方面，隨著全球多邊主義和單邊主義博弈的加劇，地緣政治風險已成為企業不可忽視的重要因素。中美摩擦、南海爭端、台海問題等一系列問題，都使得亞洲地區的政治環境顯得日益複雜。對於依賴全球供應鏈的韓國企業來說，集中投資於中國意味著面臨單一市場風險，因此需要探索多元化投資策略，以分散潛在政治風險。

肆、韓國政府政策

面對國際環境的不確定性及日益增加的地緣政治風險，韓國政府支持本國企業積極推動投資轉移與全球化佈局。政府充分意識到若企業過度依賴單一市場或特定國家的經濟體系，將容易受到外部經濟波動、貿易摩擦、甚至政治衝突的負面影響。因此，韓國政府除透過外交途徑積極與主要貿易夥伴維持穩定的經貿關係外，也藉由金融、技術、資訊和政策性的資源支持，協助企業有效降低轉移投資過程中的潛在風險。

具體而言，韓國經濟高度依賴中美兩個全球最大經濟體，兩國同時也是韓國重要的進出口對象。然而，近年中美貿易摩擦及地緣政治衝突加劇，促使韓國政府重新審視其對外經濟政策。為了降低對單一國家市場的高度依賴，韓國政府積極推動多元化經濟戰略，其中「新南方政策」最為重要。為此，韓國政府特別成立了新南方政策特別委員會，專責推動該政策的各項具體措施，強化對東南亞及南亞國家的經貿與外交合作。

2019 年 11 月，韓國總統文在寅在釜山主持了首次「韓國—湄公河流域國家峰會」，與越南、泰國、緬甸、寮國和柬埔寨等五個湄公河流域國家領導人會面，

共同簽署並發表了《湄公河—漢江宣言》。該宣言明確指出將深化韓國與湄公河國家之間的全面合作，涵蓋貿易投資、基礎設施建設、農業技術、環境永續及人才培育等多個領域，彰顯韓國積極強化與東南亞地區合作的戰略意圖。⁴⁹

新南方政策作為韓國當前核心外交戰略，明確提出以「人民 (People)」、「繁榮 (Prosperity)」、「和平 (Peace)」的「三 P 原則」作為政策執行的主軸，並據此制定了十九項細部戰略與九十二項重點發展項目，目標清晰且具體。⁵⁰其中，「人民」層面強調的是深化韓國與新南方地區國家人民間的互動與理解，鼓勵旅遊觀光、教育培訓與文化交流。此外，政府也積極支持以「韓流」為核心的文化產業拓展東南亞市場，提供行政、財務及政策性支持，增加韓國文化與企業品牌的吸引力與影響力。在「繁榮」方面，韓國政府將重點放在經濟合作與共同成長，積極推動韓國企業順利進駐東南亞市場，透過各類型政策性資金支持與資訊輔導，協助企業克服當地營商環境的障礙。此外，政府也致力於協助新南方地區的基礎設施建設，如交通設施、智慧城市、再生能源及數位經濟等領域，透過政府間開發援助 (ODA) 及公私合作 (PPP) 模式，擴大與東南亞國家的雙邊合作與互惠共贏，確保韓國企業在當地市場競爭中取得有利地位。

「和平」則聚焦於安全及穩定的國際環境建立，尤其關注朝鮮半島及亞太地區的和平與安全。韓國政府希望透過與新南方國家的安全合作，包括國防與非傳統安全（如防恐、防災救援及海洋安全等）議題的交流與協作，鞏固區域內安全互信及穩定的環境，並從長遠上確保韓國企業及國民在海外投資和經商的安全。⁵¹

韓國政府在政策執行過程中，積極配合企業的實際需求，持續進行政策調整及優化。例如，針對韓國中小企業進入東南亞市場遇到的資金瓶頸及市場訊息不足等問題，政府透過設立海外市場資訊平台，提供精準市場資訊與投資分析，並配合韓國進出口銀行與韓國貿易振興公社 (KOTRA) 等金融機構，提供

⁴⁹ 백용훈. 2022. “한-메콩(Mekong) 협력과 이주와 개발의 연계성: 메콩지역 인구의 인적자원 개발을 중심으로,” 동남아시아연구, 30(2): 287-325.

⁵⁰ 2017 年「新南方政策」主要以 3P 準則執行，推出 15 項戰略內容、57 個重點發展產業，政策實施兩年後，2019 年 12 月文在寅政府宣布將範圍擴大到 19 項戰略內容、92 個重點產業，也就是「新南方政策 2.0」。

⁵¹ 정기웅, 강택구. 2020. “신남방정책과 대(對)ASEAN 환경협력: 전략의 모색과 교육의 역할,” 글로벌교육연구, 12(3): 139-168.

專項貸款和投資保障措施，進一步降低企業海外投資的風險與成本。

新南方政策實施以來韓國對越南的出口規模與投資強度皆顯著增加，尤其集中於電子、建設、消費品與流通產業。而樂天集團的投資行動正與此政策節奏高度契合。早在新南方政策正式實施前，樂天已逐步完成對越南零售、飯店、食品與物流等業務的佈局，但政策推行後，其對越南市場的投資強度與速度明顯提升，尤以推動樂天中心擴建與越南電商平台整併計畫為代表。

新南方政策提供的制度支撐如雙邊 FTA 優惠、市場准入便利、文化交流深化等，使樂天在越南不僅作為單一國家的商業拓展，更逐步發展為東協區域策略中心。此外，政策鼓勵中大型企業強化 CSR 與在地合作，也促使樂天更加重視對越南本地社區的回饋與合作，例如展開 HIV 醫療援助、自然災害救助與兒童體育發展計畫等。整體而言，新南方政策所營造的制度友善環境與政策穩定性，為樂天等韓資企業提供了利於深耕越南市場的外部動能，而樂天的行動也反過來強化了新南方政策的實踐基礎，形成制度與企業之間的良好互動與共同擴張格局。

52

韓國政府通過新南方政策及其配套措施，清楚地傳達出對企業拓展新興市場的政策支持與戰略指導，讓企業在面對地緣政治挑戰與全球經濟波動時，更能靈活因應、有效分散風險。

第二節 越南方面

壹、越南政治概述

地處東南亞的越南，地理位置極為優越，緊鄰中國、泰國及其他東南亞重要市場，並且位於東亞與東南亞海運航線的交會點，其境內的海運和陸路交通網絡也在近年來持續完善和擴充。⁵³這種獨特的地理和物流條件，使得越南逐步成為連接亞洲內陸市場與全球經濟的重要樞紐之一。特別是對於有意維持供應鏈靈活性和彈性的韓國企業來說，越南憑藉這種地理位置與不斷升級的基礎

⁵² Ji Hyun Kim. 2023. “A Study on the Impact of New Southern Policy on Trade Structure in Vietnam and Indonesia for Successful ASEAN,” *The e-Business Studies*, 24(6): 193-205.

⁵³ Dimerco，〈從越南運往美國〉，《Dimerco》，2024年5月15日，<<https://tw.dimerco.com/shipping-from-vietnam-to-the-us/>>，檢閱日期，2025年4月25日。

建設，展現出較大的吸引力。

此外，隨著區域全面經濟夥伴關係協定（Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP）等多邊自由貿易協定的簽署和逐步落實，越南在區域內的貿易環境也得到了進一步的改善。通過這些協定，越南能夠降低區域間的貿易壁壘，有效降低企業面臨的關稅成本，並緩解因貿易摩擦可能造成的風險，從而提高企業的競爭力並改善企業的經營環境。

越南政府近年來在經濟改革方面展現出積極而明確的方向，通過持續推動經濟開放、市場化改革，吸引大量外國直接投資（Foreign Direct Investment, FDI）。⁵⁴政府在政策層面推行了一系列包括優惠政策、稅收減免和外資保護措施等，為外國企業創造更加有利和穩定的投資環境。同時，越南政府也致力於提高法規的透明度，降低投資門檻和繁瑣程序，持續提升投資便利化程度。這些措施大幅降低了外國企業在越南投資經營的風險，為其提供了更加明確的投資預期。

穩定的政治與投資環境一直是吸引外資的重要條件。對於任何一個國家的外國投資者來說，當地政府的政策穩定性與一致性是決定其是否投資的重要考量因素。越南自 1975 年實現國家統一至今，已經歷 48 年的和平穩定時期，政治局勢極少出現大幅動盪，這在東南亞地區具有顯著的比較優勢。越南共產黨長期穩定執政，國家政策的連貫性和明確性，有效保障了國內經濟與社會穩定發展，這也成為外資企業信賴的重要因素。

越南透過完善基礎設施、積極的經濟開放政策與高度穩定的政治環境，已成為東南亞地區最具吸引力的外資投資目的地之一，特別適合如韓國企業這類對全球供應鏈佈局有高度需求的企業。未來隨著區域自由貿易協定的進一步推動與實施，以及越南政府持續改善投資環境，預計越南將繼續吸引更多外國企業投資並逐漸提升其在全球經濟中的競爭力與地位。

貳、越南經濟狀況

越南自 1986 年施行革新開放政策（Doi Moi）以來，經濟發展呈現高速且穩

⁵⁴ 駐胡志明市辦事處經濟組，〈越南外人直接投資（FDI）協助越南經濟達雙位數成長〉，《駐胡志明市台北經濟文化辦事處》，2025 年 3 月 5 日，<<https://www.taiwanembassy.org/vnsgn/post/49998.html>>，檢閱日期，2025 年 4 月 25 日。

定的增長趨勢。革新開放政策旨在推動越南從原先計劃經濟體系逐步轉向市場經濟體系，以提高經濟效率、促進國內外的貿易往來，並吸引大量的外國直接投資。這一政策也標誌著越南逐步融入全球化經濟體系的重要轉折點。

在革新開放的政策推動下，越南積極參與國際經濟合作與貿易組織，並簽署了許多關鍵的國際投資協定。1995 年，越南正式加入東南亞國家聯盟(ASEAN)，並同步簽署了東協投資區(ASEAN Investment Area, AIA)。⁵⁵這一協定旨在推動投資自由化，改善成員國間的投資環境，大幅提高越南吸引外國資金的能力，並增加國內外對東盟整體地區的投資流入。AIA 的實施不僅促進了東盟區域內的經濟融合，也為越南經濟的快速發展奠定了堅實的基礎。

2007 年，越南加入世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)，這是越南經濟國際化進程中的另一個重要里程碑。在加入 WTO 後，越南遵循國際貿易規則與慣例，進一步放寬市場准入，並降低國內貿易保護措施，越南逐步消除了許多投資壁壘和貿易障礙，使越南成為海外投資者眼中更具吸引力的投資目的地。

截至 2024 年，越南已參與了 16 個自由貿易協定(FTA)的談判、簽署及實施。其中包括具有全球經濟影響力的區域全面經濟夥伴關係協定(RCEP)及跨太平洋夥伴全面進步協定(CPTPP)，這些自由貿易協定的實施使越南得以進一步深入全球供應鏈體系，並顯著降低企業在跨國貿易中面臨的各類成本與風險。

56

越南經濟在開放後所帶來的經濟效益也體現在產業結構的顯著提升上。透過持續引進外資，越南與其他東南亞國家逐步形成了以電子產品、紡織品、汽車零部件等領域為核心的產業集群。⁵⁷這些產業集群效應的形成，不僅極大提升了本地產業的協同效應，也促使越南政府更加注重基礎設施建設，進而推動了港口、道路、電力及通訊等基礎設施的全面改善。這樣的產業生態系統對投資者，尤其

⁵⁵ 邱奕宏，〈從東協自貿區到東協經濟共同體的東協經濟整合之評析〉，《貿易政治論叢》，第 18 期，2012 年 12 月，頁 89- 131。

⁵⁶ 經濟部國際貿易署，〈越南已簽定及諮商中之自由貿易協定〉，2024 年 5 月 20 日，<<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=45&pid=784040>>，檢閱日期，2025 年 3 月 16 日。

⁵⁷ 王冠翔、鄭凱方、閩潔、王雨讓，〈新南向國家產業地圖〉，《經濟部投資業務處》，2018 年 12 月，<http://www.tpcc.org.tw/upload/1582013963_7779.pdf>，檢閱日期，2025 年 4 月 25 日。

是韓國企業而言，具有相當大的吸引力。

具體來說，韓國企業透過進入越南投資，能夠更有效地整合本地資源，縮短產品上市時間，降低生產及物流成本，並且提高市場反應的速度。此外，越南充裕的年輕勞動力資源及相對較低的生產成本，也進一步提升了越南對包括韓國在內的全球企業的吸引力。

綜上所述，越南的經濟持續快速增長，依托於積極的對外開放政策與國際經貿合作，不斷優化自身產業結構與基礎設施環境，使其成為亞太地區重要的經濟增長引擎之一。對於正在尋找海外投資機遇的韓國企業來說，越南不僅提供了一個穩定且具吸引力的投資目的地，也成為其實現全球化佈局戰略的重要據點之一。

參、勞動力與市場

2023 年，越南正式加入全球人口規模達到一億以上國家的俱樂部。這使得越南在人口規模上排名全球第 15 位，同時在東南亞地區則位居前三名。目前，越南正處於勞動年齡人口比例較高的「黃金人口結構」階段。自 2007 年以來，越南逐步轉型為勞動年齡人口占優勢的國家。根據越南統計廳 2023 年的數據顯示，目前這一比例已升至 70%，且仍有上升趨勢。⁵⁸這樣的人口結構不僅提供了豐富的勞動資源，而且越南勞工的平均薪資水準仍然較周邊其他國家更具競爭力，因而持續吸引大量外國投資企業。

作為東南亞經濟發展最快的國家之一，越南擁有大量年輕且技能逐漸提升的勞動人口。相較於中國及其他鄰國，越南的勞動成本明顯更具優勢，尤其對勞動密集型產業而言，這一優勢尤為突出。隨著國際技術轉移及產業升級步伐的加快，越南勞動市場逐漸從初級低端製造業邁向中高端製造領域，⁵⁹為外國企業，特別是韓國企業，提供了良好的勞動力供給保障，同時能有效控制人力成本。

越南龐大的人口規模和快速擴大的中產階級也使其成為全球主要企業市場拓展戰略中的關鍵市場之一。隨著國民收入水平不斷提高，人民對傳統消費品如食品、飲料、建材、家用電器等產品的需求快速增長。此外，隨著新產品和新型

⁵⁸ 小小天下，〈這個小國，終於爆發！〉，《鉅亨號》，2024 年 1 月 20 日，<<https://hao.cnyes.com/post/67189>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

⁵⁹ 自由時報，〈越南崛起成為世界工廠 後勢投資仍然看漲！〉，《自由時報》，2024 年 5 月 24 日，<<https://market.ltn.com.tw/article/16029>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

服務需求的興起，越南市場的潛力進一步顯現。因此，房地產、住宿與餐飲、教育、批發與零售等多元領域，吸引了大量國際企業的關注和投資。越南作為東南亞的市場中心之一，不僅國內市場龐大，地理位置上更可輕易連接中國、日本、韓國、印度及其他東南亞人口密集市場，進一步增強了越南作為投資目的地的吸引力。

此外，越南人口結構中約 70%位於 15 至 65 歲之間，被稱為 Z 世代的年輕人占 16%以上，Z 世代泛指於 1990 年代末至 2010 年代初期出生的世代，⁶⁰該群體的消費行為與喜好逐步成為市場消費趨勢的風向標。據越南市場調查機構 Q&Me 的數據顯示，Z 世代對智慧型手機、電視等數位產品熟悉度極高，超過 90%的受訪者表示精通相關設備。這一代消費者強調個性化的自我表達方式，並深受社群網絡上意見領袖和網紅的影響。他們對透過社群媒體平台如 Facebook 進行的間接廣告展現出相當積極的反應，成為企業重要的行銷對象。⁶¹

與此同時，越南政府近年來大力投資於公共教育及專業技能培訓，逐漸提高國內人力資本的整體素質。透過持續推進教育改革與職業培訓計劃，越南的勞動力不僅具備更高的文化教育水平，也在職業技能與專業素養方面顯著提升。⁶²這種人力資本素質的提升，有效提高了越南整體的勞動生產率，也加強了培養中高階人才的能力，成為越南吸引海外直接投資的重要競爭優勢之一。

越南的人口紅利、勞動力優勢、市場規模以及政府對於人力資本的持續投資與提升，共同構成了一個吸引全球企業的重要經濟環境。未來，隨著勞動力素質持續提升及消費市場潛力的進一步釋放，預計越南將繼續保持對全球投資企業的强大吸引力，進一步鞏固其在亞太地區經濟體系中的重要地位。

⁶⁰ Sam 編，〈Z 世代很煩人嗎？Z 世代：我只是拒絕有毒的職場文化〉，《兒福聯盟》，2024 年 1 月 26 日，〈https://www.children.org.tw/news/news_detail/3064〉，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

⁶¹ 레티미.2023. “한국기업의 베트남 진출에 관한 사례연구-삼성전자와 LG 전자를 중심으로.” 제주대학교 일반대학원 무역학과석사.

⁶² 成依華，〈越南掀改革 9 月起推幼兒園到高中公立免學費 大減政府行政單位〉，《香港 01》，2025 年 3 月 15 日，〈https://www.hk01.com/article/60220124?utm_source=01articlecopy&utm_medium=referral〉，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

肆、投資越南市場的機會與風險

儘管東南亞市場充滿潛力，但轉移投資並非毫無風險。首先，不同國家之間存在著法律法規、勞動關係、稅收制度及文化背景等多方面的顯著差異。這些差異要求企業在進入新市場前進行全面且深入的盡職調查與風險評估，以避免法律上的糾紛及文化上的衝突。對於韓國企業而言，特別是在勞動法律及稅務規範方面，需格外注意當地的法規變化及其執行的嚴格程度，以降低因政策風險而導致的成本增加。

其次，新興市場如越南的基礎設施與供應鏈成熟度與中國等已開發國家仍存在一定差距。這種差距對於企業的物流管理、產品品質控制及市場反應能力均構成挑戰。企業可能需要額外投資於物流設施和供應鏈網絡的建立或升級，以保障其產品生產與配送的及時性。此外，物流與基礎設施不足也可能延長企業從投資到實現盈利的週期，進一步增加資金周轉的壓力。

此外，全球經濟復甦進程的不確定性也直接影響到企業的投資回報周期。特別是在國際市場波動較大的情況下，企業投入資金的回收期可能會延長，這無疑對企業的財務穩健性與營運資金管理構成壓力。企業在海外投資前，必須進行謹慎的資金規劃，並保留足夠的財務彈性，以應對可能的市場不確定性。

此外，企業在推進本土化經營策略時，亦注重培養當地管理人才，強化本地員工的技能培訓，以有效彌合文化差異及提高當地團隊的生產效率與管理能力，確保企業業務順利轉型。

以韓國樂天集團為例，2016年樂天與越南貿易、工業和能源部，以及韓國國際合作署(KOICA)合作，在越南胡志明市成立了「樂天-KOICA 服務教育中心」。該中心計畫營運至2022年，提供涵蓋物流、服務行業相關的外語能力、電腦技能、服務管理與店鋪經營等全面培訓課程。樂天集團特別針對越南低收入家庭、高中畢業生與中小企業主，提供基礎性的專業教育培訓。⁶³

值得一提的是，樂天集團為中心的培訓生提供豐富且生動的實踐體驗。集團通過旗下樂天瑪特、樂天利亞、樂天酒店等實體企業，為培訓生提供現場實習和實務培訓機會，並邀請專業人士舉辦特別講座，以提高學員的專業技能與職業發展能力。此外，樂天集團還為優秀的培訓生提供獎學金支持，並與旗下企業合作

⁶³ 韓國樂天官方網站。< <https://www.lotte.co.kr/csv/main.do?tab=global>>。

提供正式就業的面試機會，成功促進了當地人力資本的提升。⁶⁴

透過這種策略性合作，樂天集團成功降低了海外投資過程中的風險，並有效提升了在越南市場的競爭力和品牌聲譽，成為其他企業開拓東南亞市場的重要參考案例。

第三節 韓國樂天集團方面

壹、韓國樂天集團簡介

韓國樂天集團 (LOTTE) 是一家以韓國與日本為主要根據地，並在整個亞洲地區積極拓展事業的大型跨國綜合企業集團。樂天集團的起源可追溯至 1948 年，在日本由創辦人辛格浩 (Shin Kyuk-ho，日文名：重光武雄) 創立，以製造口香糖起家。之後於 1967 年回到韓國發展，並迅速在國內建立起集團的核心架構，逐步擴展為涵蓋多元產業的大型財閥。時至今日，樂天已成為韓國經濟的重要支柱企業之一。

樂天集團的韓國總部設於首爾特別市松坡區新川洞，位於韓國第一高樓——樂天世界塔 (Lotte World Tower) 之內。這座地標性建築不僅象徵著樂天集團的企業規模與品牌影響力，也體現了其在國內外建築與地產事業的實力。截至 2025 年，樂天在韓國財閥企業排名中名列第五，僅次於三星、現代汽車、SK、LG 等集團。⁶⁵

樂天集團的業務領域橫跨十多個產業，包含食品、零售、百貨、金融、建築、觀光娛樂、酒店、貿易、石化以及體育等。其中，食品事業為其最初的起點，如今仍為樂天品牌建立良好大眾形象的基礎，而零售與服務產業則成為其最主要的營收來源。這種橫向多角化的經營策略不僅強化了集團的風險抵禦能力，也使其在不同經濟周期中都能保持穩定成長。

根據樂天集團 2024 年發佈的年報數據，其全年總營業額分布可見各事業體的重要性。其中，折扣店部門表現最為亮眼，營業額達 5 兆 5,765 億韓元，佔總

⁶⁴ 롯데.2017. “롯데, 베트남에 유통/서비스 노하우 전수한다.”
<https://www.lotte.co.kr/pr/newsView.do?srchNewsSeq=1129> (Apr 29,2025)

⁶⁵ 이코노믹 리뷰. 2025. “롯데, 포스코 제치고 재계 5 위로… 대기업 순위 변동.”
<https://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=694366> (May 02, 2025)

營收的 39.9%；其次為百貨部門，營業額達 3 兆 3,193 億韓元，佔比 23.7%；電子產品專門店部門營收為 2 兆 3,567 億韓元，佔比 16.8%。其他事業包括超市（9.3%）、家庭購物（6.6%）、電影放映（3.2%）、電商（0.9%）等。值得注意的是，「其他部門」出現負營收（-584 億韓元），顯示部分非核心事業可能面臨經營挑戰。⁶⁶

在零售領域，樂天百貨是樂天集團最具代表性的事業部之一。截至目前，樂天百貨在韓國本土擁有 29 家直營店，海外則設有 4 家據點，分別位於越南（3 家）與印尼（1 家）。此外，樂天也透過經營管理合同，委託運營英德浦店與大邱店等 2 家百貨店，並拓展免稅店業務至 22 家、購物中心 6 家（包含委託經營的樂天世界商城），使百貨與購物中心合計分店數達 63 家，成為國內外大型百貨零售的重要品牌。折扣店體系亦是樂天的重要利潤來源。目前國內折扣店總數為 110 家，涵蓋超市型態（104 家）與倉庫型（6 家）。樂天致力於融合數位技術與零售經驗，建置具全通路履約能力的「Smart Store」數位未來型商店，目前已設立 8 家。此外，導入自動化包裝系統的店也擴展至 16 家，用以強化線上訂單的後端配送效率。在海外市場，樂天在印尼經營 48 家折扣店，在越南設有 15 家，海外總店數同樣達到 63 家，顯示其積極拓展新興市場的企圖心。在超市事業方面，樂天透過自營與加盟雙軌並進的策略，建構廣泛的零售網絡。目前自營超市店數達 171 家，加盟店 153 家，另由 CS 流通負責自營的分店數量為 28 家，顯示出其在日常消費品領域的高度滲透與渠道掌握力。⁶⁷

隨著消費行為日益數位化，樂天也積極推動電商發展，建立集團內部統一平台「樂天 ON」，使消費者透過一次登入即可串連各種樂天子品牌的線上商城，強化用戶黏著度與交叉銷售效率。該平台也針對集團優勢領域：如美妝、奢侈品、時尚與兒童商品，開設專業商城，並提供以「生活風格」為導向的整合型購物體驗，提升品牌價值與顧客滿意度。

在電子產品零售領域，樂天快速擴展分店版圖，目前全國已有 314 家電子產品專門店，以及 11 個物流中心，形成強大的全國供應網絡。⁶⁸家庭購物事業則涵蓋多樣平台，包括電視購物、網路購物及 One TV 等多媒體銷售通路，展現出樂

⁶⁶ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 4-5.

⁶⁷ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 22.

⁶⁸ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 35.

天善於整合傳統與新媒體的靈活經營策略。

娛樂產業方面，樂天影城（Lotte Cinema）為其重要事業之一，目前在韓國國內營運 138 家院線，是國內主要電影放映企業之一。在國際市場方面，樂天也積極擴展至東南亞市場，特別是在越南，已設有 45 家電影院，推動韓國文化內容的國際輸出，進一步強化其文化產業的全球佈局。⁶⁹

整體而言，韓國樂天集團以其龐大的企業規模、多元的事業結構與強勁的跨國發展能力，奠定其在亞洲財閥企業中的穩固地位。從本土深耕到海外拓展，樂天不僅為韓國經濟發展作出貢獻，也成為亞洲區域企業國際化發展的重要範例之一。

貳、海外擴張

基於在韓國本土市場已具備穩固的經營基礎與完整的流通產業經驗，樂天集團自 2000 年代中期起積極推動全球化戰略，尤其著重於亞洲新興市場的發展。其中，越南與印尼被選定為最具戰略價值的核心理據點，⁷⁰成為樂天集團實現海外營運規模擴張與品牌全球化的重要橋頭堡。這一策略背後，不僅有來自市場規模與消費潛力的吸引，更結合了政治經濟局勢、政策變動與在地化可能性的綜合考量。

樂天在推進海外事業的過程中，穩固現有店鋪內實力的同時，也採取新店開業並進行併行的雙軌（Two-Track）策略。⁷¹這種靈活的成長模式，讓樂天能夠在高度競爭的零售領域中保持相對的市場敏捷性與戰略主導權。

越南市場的開放並非一蹴而就。根據越南投資法，在 2000 年代中期，零售與批發貿易仍被視為「條件性」產業，意味著外資企業無法直接進入，必須經過層層審核與限制。當時，僅有少數的大型超市得以獲得政府許可進入市場。轉折點發生於 2007 年越南正式加入世界貿易組織（WTO）之後，越南政府開始進行與國際接軌的法規整頓。起初，外資企業僅被允許與本地企業合資設立公司，且

⁶⁹ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 70.

⁷⁰ 陳雅玲，〈南韓零售企業集團積極搶攻極具增長潛力之越南市場〉，《經濟部國際貿易署》，2023 年 7 月 7 日，<
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=764654&areaID=2&infotype=1&country=6LaK5Y2X&history=>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

⁷¹ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 53.

股權比例不得超過 49%；但自加入 WTO 一年後，限制放寬至 51%，三年後則全面開放 100%外資企業設立，象徵越南零售市場正式進入自由競爭的新時代。⁷²

樂天集團正是在這個關鍵時期進入越南市場。2008 年 12 月，樂天超市在胡志明市開設了首家分店（南西貢店），成為韓國流通業者中首度進軍越南的代表企業。樂天對越南市場的評估並非只在乎眼前利益，其投資決策建基於對越南整體經濟與人口結構的深入理解。該國擁有近 1 億人口、平均年齡低於 32 歲、內需快速擴張，加上穩定的經濟增長率與都市化加速，這些因素皆使其成為東協區域中極具潛力的新興市場。

根據樂天集團 2024 年度報告指出，越南不僅具備「成長市場」的基本條件，更擁有政策支持外資、基礎建設持續完善以及消費行為快速轉變等優勢，因此被定位為樂天最重要的戰略性擴張國家之一。⁷³截至 2024 年底，樂天在越南的事業版圖已涵蓋超市、百貨、電影院與購物中心等多元領域。特別值得一提的是，2023 年開幕的「河內西湖樂天購物中心」獲得高度關注與正面迴響，成功吸引當地中產階級與國際品牌進駐，顯示其對當地消費市場的理解與定位策略取得成功。

除了南西貢與西湖購物中心外，樂天百貨在河內與胡志明市已有穩固的營運基礎，並透過持續改善品牌組合、引進高端品牌、提高營運效率等手段進行提升。未來，樂天預計將聚焦於河內與胡志明以外的二線城市，推動新地點開發與大型綜合型商業設施的拓展，深化其在地市場滲透力。

根據 2024 年度統計，樂天集團在海外運營的折扣店總數為 63 家，其中越南 15 家，印尼 48 家。⁷⁴雖然樂天曾於中國市場進行積極擴張，但受薩德事件以及政治與經濟因素影響，其在中國的零售業務已全面撤出，轉而集中資源於東南亞市場的深耕發展。從近年財報可見，越南與印尼業務不僅營收穩定成長，營業利潤亦逐年提升。尤其是在越南，2024 年折扣店的營業利潤率已達 8.2%，顯示出高度效率與穩定的市場運作能力。⁷⁵

樂天也持續調整產品組合以符合當地消費者需求。例如透過門市改裝、引

⁷² 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 57.

⁷³ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 58.

⁷⁴ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 22.

⁷⁵ 롯데쇼핑사업보고서. 2024: 615.

入更多生活必需品、強化韓國料理產品線，吸引對物超所值、高品質產品有需求的中產消費者。由於越南消費者對價格敏感，具有規模優勢與議價能力的大型超市業者得以維持競爭優勢。此外，電子商務與數位消費行為的興起也被樂天納入未來策略，集團正積極發展線上平台與行動購物服務，以捕捉新世代消費者的需求。

從長遠來看，越南的零售市場將進一步現代化。隨著信用卡、電子支付等普及率上升，消費行為更加數位化，樂天亦加速佈局物流與資訊系統，強化供應鏈反應速度與數據驅動決策能力。同時，東南亞市場活躍的併購活動也為樂天提供更多機會，未來可能透過策略性投資與合作進一步強化區域市場優勢。

總的來說，樂天集團的海外擴張並非單純的市場延伸，而是深具策略性與系統性的佈局。透過選擇具潛力的新興市場，持續深化在地經營與品牌文化結合，樂天在越南與的發展已逐步展現出經營成果。面對未來東南亞市場的競爭與變局，樂天正以前瞻性與創新力，打造新一階段的全球化零售格局。

第四節 樂天集團投資越南之 PEST 分析

本節將採用 PEST 分析架構，從政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）及科技（Technological）四個面向，深入探討韓國樂天集團投資越南的背景與驅動因素。本章不僅關注越南當地的政策環境與經濟制度，更從跨國企業全球佈局之角度，檢視兩國間的互動、產業政策與社會文化轉型等多重面向，進而推論出投資動機的全貌。

壹、政治因素

韓國樂天集團作為知名的跨國企業，其投資決策必然受到所在國家的政府政策、法規與國際重大事件以及當前國際關係的影響。首先，越南政府自 1986 年啟動「革新開放」政策以來，逐步從計劃經濟轉向市場經濟，其穩定的政治環境及逐步完善的法制體系，為外資企業提供了可靠的投資環境。越南政府在吸引外資方面釋出一系列稅收減免、土地租賃優惠及其他獎勵措施，這些政策對於勞力密集型企業具有明顯吸引力。此外，韓國與越南間的經貿關係日益密切，兩國政府在經濟合作與技術交流方面也形成一定默契。政治上，兩國外交關係穩定，加

上越南在國際間積極參與各項經濟組織與自由貿易協定，如《跨太平洋夥伴全面進步協定》，使得越南成為一個良好、炙手可熱的投資地點。

越南在區域安全、社會穩定與政府治理方面，近年來也展現出顯著的進步。政府積極推動反貪腐運動與法治改革，不僅整頓了官僚體系，也提升了整體行政透明度與效率。這一系列改革措施增強了國內民眾對體制運作的信任感，同時也讓外國企業在進行投資與營運時，能夠在一個更可預測與制度化的環境中運作。對於資金投入龐大、回收周期長的外商企業而言，穩定的政治局勢與健全的法律架構具有關鍵性的影響力。越南現今的治理環境有助於降低政治風險，保障資產安全，進而提高整體投資報酬的可預期性。

進一步而言，越南政府在吸引外資方面，並非僅止於宏觀治理的改善，更透過法律制度上的具體設計來積極促進外資流入。特別是在《越南投資法》中，第 33 至第 37 條明訂了多項對外國投資者的優惠政策，涵蓋稅務、財務與資產管理等面向。⁷⁶例如，企業可依項目性質享有企業所得稅與進口稅的減免，技術轉讓所得亦可獲得免稅待遇；若企業初期發生虧損，亦得以在五年內進行虧損結轉，抵扣未來盈餘所應繳稅負，降低早期經營壓力。⁷⁷針對固定資產的投入，也允許進行加速折舊，有助於資產成本快速攤銷，提升投資彈性；而在特定地區投資的企業，則可享有地租與土地稅的減免。⁷⁸此外，若企業選擇落地於工業區、高科技園區或經濟特區，更可獲得額外優惠與政府支持，包括基礎建設協助與行政簡化。⁷⁹

這些制度化的優惠機制與法規明文化，提供外資企業一個穩定、透明且具預測性的投資環境，進而強化其進入與持續營運的信心。因此，越南政府針對零售、食品加工、觀光休閒等特定產業所施行的政策扶持，在無形中減輕了制度風險與法規變動所帶來的不確定性。此種由法治穩定、政策明確與產業扶持所構築的綜

⁷⁶ National Assembly of Vietnam , (2005). Law on Investment (Law No. 59/2005/QH11). Socialist Republic of Vietnam.

⁷⁷ National Assembly of Vietnam , (2005). Law on Investment (Law No. 59/2005/QH11). Socialist Republic of Vietnam, Articles 33–34.

⁷⁸ National Assembly of Vietnam , (2005). Law on Investment (Law No. 59/2005/QH11). Socialist Republic of Vietnam, Articles 35–36.

⁷⁹ National Assembly of Vietnam , (2005). Law on Investment (Law No. 59/2005/QH11). Socialist Republic of Vietnam,37.

合性優勢，正是促使跨國企業加速進軍越南市場的關鍵動因之一，也使越南在區域內脫穎而出，成為具高度吸引力的投資目的地。

此外，筆者認為國際政治經濟的變動也是韓國樂天投資考量的一大因素。近年來全球貿易保護主義興起，跨國企業越來越注重尋求能夠分散風險及尋求新興市場的投資機會。越南作為東南亞新興市場之一，其與全球主要經濟體間不斷簽訂自由貿易協定、參與區域合作機制，使得投資環境更趨國際化。這對於尋求全球佈局及多元化風險管理策略的韓國樂天集團而言，無疑是一項戰略性誘因。從此角度來看，政治環境的穩定及國際間的良好互動為韓國樂天集團投資越南提供了正面的政策支持與外部環境保證。

綜上所述，政治因素在韓國樂天集團投資越南過程中扮演著關鍵角色。越南政府持續深化市場改革、改善投資環境，並在法律體系、財稅優惠及產業政策上提供強力支援，使得韓國樂天集團能在穩定且具成長潛力的市場中拓展業務。此種政治環境下的制度創新與政府扶持政策，為企業投資行為提供了制度保障與信心，從而在全球經濟不確定性增高的背景下，成為吸引外資的重要驅動力。

貳、經濟因素

越南經濟在過去數十年內保持高速增長，人口紅利、製造業轉型與城市化進程，均為外資進入提供了豐富的機會。韓國樂天集團作為一家擁有多元產業佈局的跨國企業，選擇進軍越南市場，顯然是在看中該國具有較高的經濟成長率、低廉的人力資源成本與不斷擴大的內需市場。

根據越南計畫投資部統計總局資料，2024 年全年越南貨物零售總額及消費服務營業額達 6,391 兆越盾，年增率為 9.0%，剔除物價因素後實質成長為 5.9%；其中，2024 年 12 月單月銷售及服務營收達 570.7 兆越南盾，年增 9.3%。與 COVID-19 疫情前的 2019 年相比，越南 2024 年整體貨物與服務營業額成長達 29.4%，其中貨物銷售成長 31.5%，旅遊業營收成長更達 39.8%，顯示該國內需市場在疫情後強勁復甦。⁸⁰

⁸⁰ 經濟部國際貿易署，〈去(2024)年全年越南貨物銷售及服務營業額較前年成長 9.0%〉，2025 年 1 月 10 日，〈<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=45&pid=796039>〉，檢閱日期，2025 年 3 月 15 日。

首先，越南經濟轉型進程中，政府在吸引外資、促進工業升級方面推出了一系列經濟改革措施，這些措施包括放寬外資准入限制、改善基礎設施及推動產業集群發展，這不僅直接降低了投資成本，也提升了投資效率。由此看來，韓國樂天集團能夠藉由投資越南，在全球產業重組與價值鏈重構的浪潮中，找到新的增長動能。

此外，越南國內市場的消費升級與中產階級迅速擴大也是韓國樂天集團重要的考慮因素。以產業類別來看，2024 年貨物銷售總額達 4921.7 兆越南盾，年增 8.3%；其中，糧食與食品成長 10.8%、成衣 8.4%、非汽車交通工具 8.2%、文化教育用品 6.0%。餐宿業營業額則為 733.9 兆越南盾，年增 12.9%；旅遊業營收達 62.5 兆越南盾，年增率達 16%。主要城市如胡志明市、河內市、芹苴市等地的零售、觀光與其他服務業營收皆呈現兩位數成長，突顯各地城市經濟的高度活力與區域性內需市場潛力。⁸¹

韓國樂天集團在零售、餐飲及綜合娛樂產業中具有豐富經驗，其品牌與管理體系在亞洲市場已獲得廣泛認可，因此在這樣的消費市場中進行品牌延伸與市場拓展，具有明顯的競爭優勢。此外，越南的區域經濟整合與基礎設施投資計畫，如交通、通訊網路等進一步降低了市場進入的門檻，使得跨國企業能夠以相對低廉的成本進行產業鏈佈局，從而實現資源最優配置與效益最大化。

從投資報酬率的角度來看，越南具有較高的經濟成長率與較大的市場，使得外資企業能夠快速回收投資成本並實現規模擴張。另一方面，越南政府在金融市場改革、資本市場建設等方面亦有所進展，為企業提供了多元融資渠道與金融創新支持。跨國企業在進入越南時，若與當地金融機構的合作，結合資本市場的良好環境，就能夠有效降低資金成本與金融風險，並提升整體投資效益。經濟因素不僅體現在宏觀經濟成長與市場需求方面，同時也反應在企業對成本控制、資金運用及供應鏈整合等微觀層面，筆者認為，這些都構成了韓國樂天集團決策中的重要考量。

⁸¹ 經濟部國際貿易署，〈去(2024)年全年越南貨物銷售及服務營業額較前年成長 9.0%〉，2025 年 1 月 10 日，〈<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=45&pid=796039>〉，檢閱日期，2025 年 3 月 15 日。

值得注意的是，越南經濟在全球化背景下也面臨了挑戰，如勞動力品質不一、缺乏高級人才、產業升級緩慢及部分產業供應鏈短板等問題。然而，這些挑戰反而為具有技術與管理優勢的跨國企業提供了機會。韓國樂天集團透過投資越南，除能夠補足當地產業鏈不足之處外，更可借助先進管理模式與技術，推動當地產業升級與價值鏈重塑。這樣的經濟效應不僅有助於企業自身的長期發展，也能帶動整個越南經濟體系的轉型與進步。

參、社會因素

從社會文化角度看，越南擁有獨特的歷史背景與文化特質，其社會結構正處於由傳統向現代轉型的關鍵時期。首先，越南人口結構年輕，勞動力資源充沛，且教育水平逐步提升，這為企業提供了大量廉價且技能日益成熟的勞動力。⁸²韓國樂天集團進軍越南市場，不僅可享受低勞動成本優勢，亦可藉由引入先進技術與管理經驗，促進當地勞動力的技能升級與人力資本的積累。另外，越南社會文化在東南亞地區也相對開放，加上本土文化有和國際上各色文化融合的趨勢，為外資企業在品牌建構與市場推廣上提供了有利條件。

此外，消費者行為與生活方式的轉變亦構成了重要影響。隨著城市化進程加快與中產階級崛起，越南消費者對於高品質產品與服務的需求持續升級，市場對於品牌形象與服務體驗的要求也不斷提高。⁸³韓國樂天集團在零售、休閒娛樂與餐飲等領域具有深厚經驗，其品牌形象與服務模式能夠與越南消費者的需求相契合，從而在市場競爭中獲得先機。社會因素中，人口結構變化、生活方式轉變與價值觀更新，均為企業制定市場策略、品牌定位及營運模式提供了重要參考。

於 2020 年有研究指出，越南消費者對韓流內容的喜好程度，對其對韓國商品的態度與購買意圖具有顯著正向影響。尤其在年輕族群中，透過韓劇、K-pop 與韓國明星所建立的情感連結，能夠提升其對韓國產品的品牌認同與信任感。此結果說明，韓流不僅為文化現象，更成為韓國企業拓展東南亞市場時的重要行

⁸² 小小天下，〈這個小國，終於爆發！〉，《鉅亨號》，2024 年 1 月 20 日，<<https://hao.cnyes.com/post/67189>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

⁸³ N，〈越南消費者消費習慣有顯著變化〉，《短新聞 Shot News》，2024 年 12 月 17 日，<<https://www.shotnews.tw/news/d927fce4fe8e4>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

銷資源。對於如樂天集團等綜合型企業而言，善用韓流優勢，有助於鞏固品牌形象並帶動在地消費意願。⁸⁴

另一方面，當地社會對於企業社會責任（CSR）與可持續發展的關注亦在日益增強。越南政府及民間組織對於環境保護、勞工權益及社區發展等議題給予高度重視，這要求外資企業在進行投資與經營時，不僅要考慮經濟效益，還必須兼顧社會責任與環境保護。⁸⁵韓國樂天集團作為具國際影響力的企業，其在全球範圍內均強調企業社會責任與可持續發展戰略，在進軍越南市場時，也必須因地制宜，適應當地社會價值觀與法規要求，從而建立起良好的企業公共形象與信任基礎。

總結來說，越南社會環境的變化對韓國樂天集團具有雙重意義：一方面，充足且具潛力的年輕勞動力與日益成熟的消費市場為企業發展提供了廣闊舞台；另一方面，消費者價值觀轉變與社會責任要求也促使企業在經營模式上進行調整與升級。從社會因素的角度出發，韓國樂天集團在進行國際佈局時，不僅要關注市場機會，更應充分理解當地文化背景及社會需求，從而制定出與當地社會高度契合的經營策略，實現長期穩健發展。

肆、科技因素

科技進步與技術創新是當前全球產業競爭的重要驅動力。在 PEST 分析中的技術面（Technology），對於投資國際市場的跨國企業而言，技術層面的發展不僅關係到企業競爭優勢的建立，也直接影響其在當地市場的營運效率與創新潛力。越南近年來積極推動科技創新與數位經濟發展，政府推出多項政策促進智慧城市、電子商務及高科技產業的發展，為外資企業提供了技術合作、創新研發及數位轉型的良好平台。

韓國樂天集團在此背景下啟動位於胡志明市守德市新都市區的「樂天生態智慧城市綜合項目」（Lotte Eco Smart City）。該案為樂天自 2022 年起擴大在越南

⁸⁴ 정갑연. 2020. “베트남 소비자들의 한류에 대한 호감이 한국 제품 브랜드 아우라에 미치는 영향,” 商業教育研究, 43(1): 43-63.

⁸⁵ 鄭惠英，陳氏水，〈韓國企業在越南社會責任（CSR）初探〉，《韓國學研究論文集》，第 6 期，2018 年 12 月，頁 143-154。

投資的重點項目，總投資額超過 8 億 5700 萬美元，占地約 7.45 公頃，預計 2028 年完工，⁸⁶目標為打造融合先進科技、永續概念與多功能空間的智慧城市綜合體，並兼顧企業社會責任，包括綠色生活倡導、公眾空間設計及在地社區參與。該計畫由住宅、商業辦公、五星級飯店、零售與娛樂設施等構成，並導入物聯網、智慧管理系統及綠色建築設計。⁸⁷

根據官方網站資訊，樂天生態智慧城市的設計靈感來自越南自然地貌，如下龍灣與北中部高原梯田，象徵自然與城市融合。該專案亦導入智慧能源管理系統、低碳排放設計、智慧安防與生活平台，體現了智慧城市的全方位理念。該項目所在地守德市為胡志明市重點發展的科技與創新聚落之一。胡市主席潘文邁表示，該項目有助於將守德市發展為區域金融、科技與商業服務中心，並期望樂天集團嚴格依照承諾落實建設內容與時程。⁸⁸

從技術層面觀之，樂天集團不僅將其智慧零售、數位娛樂、物流與電子商務領域的技術優勢引入越南，也可藉由大數據分析與 AI 應用掌握當地消費者行為，並透過智慧供應鏈系統提升整體運營效率。越南資訊科技普及率高、行動支付快速成長，亦為數位服務與平台建設創造了良好條件。另一方面，越南政府大力投入創新基礎建設，包括科技園區、研發中心與新創加速器，為外資企業創造良好的技術合作與研發環境。樂天可望透過與當地科技企業、大學與研究機構合

⁸⁶ 經濟部國際貿易署，〈南韓樂天集團(Lotte Group)將在越南胡志明市投資 8 億 5,700 萬美元〉，2022 年 9 月 6 日，<<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=749353&areaID=2&infotype=1&country=6LaK5Y2X&history=>>〉，檢閱日期，2025 年 3 月 16 日。

⁸⁷ 韓國樂天集團智慧城市官方網站。<<https://ecosmartcitythuthiem-lotte.com/>>，檢閱日期，2025 年 3 月 15 日。

⁸⁸ 韓國樂天集團智慧城市官方網站。<<https://ecosmartcitythuthiem-lotte.com/>>，檢閱日期，2025 年 3 月 15 日。

作，共享研發資源與市場洞察力，強化其在亞太區智慧城市與數位產業的戰略布局。⁸⁹

綜上所述，技術因素已成為推動韓國樂天集團進軍越南市場的核心動力之一。結合智慧城市建設、科技基礎設施、在地研發生態與數位應用普及性，構成了技術層面上的市場進入優勢，也為企業在地化與未來競爭力提供關鍵支撐。

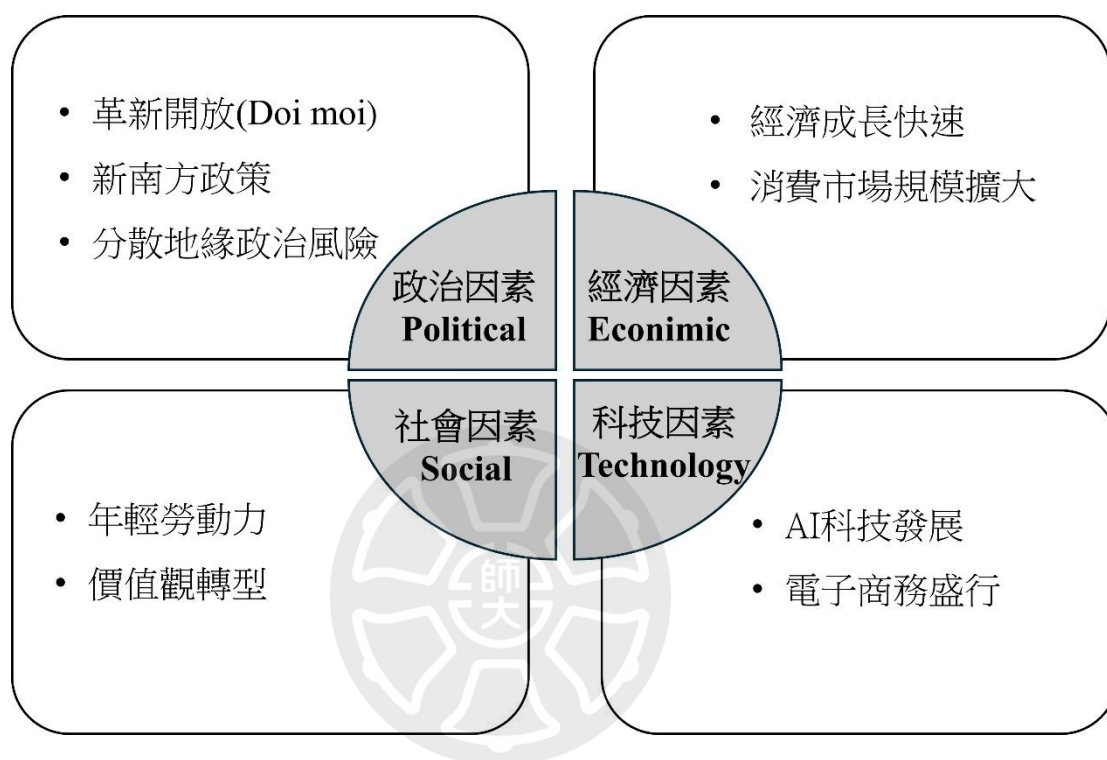


圖 3-1 樂天集團投資越南之 PEST 分析

資料來源：筆者自製

⁸⁹ 越南投資札記，〈樂天集團在胡志明市的 9 億美元大專案 終有新進展〉，《越南投資札記》，2021 年，<
https://www.google.com/search?q=%E6%A8%82%E5%A4%A9%E9%9B%86%E5%9C%98%E5%9C%A8%E8%83%A1%E5%BF%97%E6%98%8E%E5%B8%82%E7%9A%849%E5%84%84%E7%BE%8E%E5%85%83%E5%A4%A7%E5%B0%88%E6%A1%88&rlz=1C1ONGR_zh-TWTW1009TW1009&oq=%E6%A8%82%E5%A4%A9%E9%9B%86%E5%9C%98%E5%9C%A8%E8%83%A1%E5%BF%97%E6%98%8E%E5%B8%82%E7%9A%849%E5%84%84%E7%BE%8E%E5%85%83%E5%A4%A7%E5%B0%88%E6%A1%88&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABjvBTIHCAIQABjvBTIKCAMQABiABBiiBDIHCAQQABjvBTIHCAUQABjvBTIGCAYQRRg80gEINjE0OGowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8>，檢閱日期，2025 年 4 月 25 日。

第五節 小結

韓國樂天集團積極擴展越南市場，是在全球經濟環境劇烈轉變及地緣政治風險加劇背景下，韓國企業布局策略調整的典型代表。以政治面方面來說，韓國身為夾在美國與中國之間的國家，中間經歷了中美貿易戰以及薩德事件等國際事件，也讓韓國認識到了須找尋新的出路，不論是政治還是經濟方面皆不能過於依賴中國或美國，韓國政府因而提出了「新南方政策」，開始將重心放到東南亞。

從經濟方面來看，中國本來作為全球製造中心，憑藉低廉的勞動力、成熟的基礎建設及龐大市場規模，吸引大量韓國企業進行投資。然而，隨著中國經濟結構升級、勞動成本上升、環保法規趨嚴，中國已然不再具有投資優勢。而韓國與越南兩國自 1992 年韓建交以後，韓國則成為了越南最大的外國人直接投資來源國，投資產業除了製造業以外，亦有房地產與零售業等等。越南自革新開放後陸續加入 WTO 以及其他自由貿易協定，使其成為一個具有強大投資吸引力的國家。

從社會方面來看，越南目前處於「人口紅利」的黃金階段，使其具有龐大的內需市場以及大量且年輕化的勞動力資源，薪資成本也明顯低於中國及周邊鄰國。伴隨中產階級的崛起及消費升級趨勢，越南逐漸成為企業布局東南亞市場的重要據點。另外，越南也有其他東南國家不具有的優勢，韓越兩國自越戰時期就有人員往來，在該時期也產生了许多韓越混血兒，另外，年輕族群受偶像文化、電視劇和電影的影響，韓國流行文化風靡越南，這樣的歷史淵源以及文化的接受度是其他東南亞國家沒有的。

從科技方面來看，現在人工智慧發展迅速，樂天亦將技術帶至越南，「樂天生態智慧城市綜合項目」即是最佳代表，當智慧城市一旦興建完成，可以為該區域帶來許多人流消費，另一方面也提供了許多的工作機會。運用大數據管理技術，也可以使樂天在越南的行銷、顧客管理上更加有效率。

根據以上政治、經濟、人文與科技四個面向，可歸納出韓國樂天集團選擇越南進行投資的主要因素以及其背後所代表的意涵。

第四章 韓國樂天集團投資越南策略分析

本章將透過產品生命週期理論、折衷理論、SWOT 分析，從各種不同的面向來分析韓國樂天集團投資越南的策略。

第一節 產品生命週期理論

產品生命週期理論 (Product Life Cycle Theory) 主要探討產品從誕生、成長、成熟到衰退的各個階段，企業在每一階段所面臨的市場環境、競爭壓力與資源分配需求各不相同。本研究將踏入越南市場的「韓國樂天集團」此品牌視為產品，因對於樂天集團來說，他們打入越南市場的經歷就像新產品進入市場一般，也是從零到有，會經歷不同時期的困難與挑戰。因此，針對韓國樂天集團進入越南市場的投資策略，本研究會以三個階段進行分析：導入創新產品時期、成熟產品時期與標準化產品時期，以更貼近跨國企業在不同市場階段的投資與經營考量。以下逐一剖析樂天集團如何依據產品生命週期不同階段制定其國際投資策略，並探討影響各階段投資效益的關鍵因素。

壹、導入創新產品時期

對於跨國企業而言，在第一階段「導入創新產品時期」所面對的最大挑戰，往往並非來自競爭者，而是來自市場的不確定性與消費者認知不足所帶來的滲透困難。韓國樂天集團在引入新產品與新業務至越南市場初期，正處於此一關鍵階段，其核心挑戰在於打入市場、降低技術與市場風險，並建構初步的品牌信任基礎。

此階段，樂天面臨的不僅是技術研發投入成本高昂的壓力，還包括如何促進消費者對國際品牌的接受度。越南作為東南亞快速崛起的新興經濟體，其消費市場正從傳統向現代轉型的過渡期。消費者的購買習慣與品牌認知尚在逐步培育之中。⁹⁰因此，樂天集團在越南市場導入期的策略，必須以高度整合的市場教育與

⁹⁰ 吳福成，〈越南推動品牌價值戰略之觀察〉，《台經月刊》，第 40 卷第 7 期，2017 年 07 月，頁 114-121。

品牌建構為核心，透過試點推廣、廣告宣傳、公關活動及媒體合作等方式進行市場啟動。

2023 年越南統計總局（GSO）近日公布空間生活成本指數（SCOLI），河內市蟬聯「越南最貴城市」。河內市 2023 前 2 個月的消費者物價指數（CPI）年增 5%，其中教育費成長 38.33%，水電費成長 5.24%，可見為快速發展的城市，因此韓國樂天集團首先在河內、胡志明等大都市設立據點與賣場。⁹¹

此外，根據 2024 年越南電子商務市場發展報告，該國電商規模年增近 20%，使用者偏好日益明確地轉向線上消費平台。透過數位行銷布局，整合線上與線下資源，包括 Facebook、Instagram 與當地社交平台如 Zalo 的重要性逐漸提升，透過精準廣告與 KOL（Key Opinion Leader）⁹²合作，傳遞品牌形象與產品價值。⁹³

雖然前景看好，但樂天開始在進入越南時，也承受了虧損。樂天集團選定了胡志明市、河內、峴港、芹苴市等城市作為導入期試點，開設了多家樂天瑪特，也積極與當地政府機關合作設立基礎建設。樂天越南在 2016 至 2019 年間營收穩定成長，年複合成長率（CAGR）約為 7.8%，2019 年營收達 68,350 億越盾。然而，除 2016 年外，其餘年度皆為虧損，2017 至 2019 年虧損介於 2,300 至 3,250 億越盾。根據 2017 年財報揭露，樂天瑪特在越南的累計虧損達 8,000 億越盾，當時公司淨值為 16,000 億越盾。至 2019 年底，總資產增至約 99,350 億越盾，淨值提升至 28,070 億越盾，顯示資本仍持續投入擴張。樂天瑪特自 2008 年起積極在越南展店：2008 年於胡志明市開設首家門市，2009 至 2013 年間再增設 5 家，

⁹¹ 陳家倫，〈河內生活成本輾壓胡志明市 蟬聯「越南最貴城市」〉，《中央通訊社》，2024 年 4 月 18 日，< <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202404180352.aspx>>，檢閱日期，2025 年 3 月 18 日。

⁹² 指的是「關鍵意見領袖」，指能針對特定的領域，在網路上帶起聲量並發揮影響力的人物，例如：Youtuber、部落客、運動賽評、3C 達人等。

⁹³ 經濟部國際貿易署，〈越南電子商務發展概況〉，2025 年 3 月 12 日，< <https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=798887>>，檢閱日期，2025 年 3 月 16 日。

2014 至 2016 年間又開設 7 家。該樂天瑪特越南代表表示，一家門市平均需 5 年到 8 年才能達到損益平衡，顯示快速擴張可能是虧損的主因之一。⁹⁴

綜合來看，導入創新產品時期具有高風險與高成本特性，卻也是建立品牌認知與測試市場潛力的關鍵階段，雖然投資初期會有虧損，樂天集團依舊透過多方嘗試，與當地媒體、意見領袖及行業協會建立多元合作關係，順利進入成長與成熟期，實現在越南市場的永續經營與規模化擴張。

貳、成熟產品時期

隨著越南經濟穩定成長與城市中產階級消費力提升，市場對新產品的接受度不斷提高，樂天集團進入了產品生命週期中的成熟產品時期。此一階段特徵為產品銷量快速成長，消費者認知與品牌信任度已有初步建立。然而，企業所面臨的挑戰也隨之而來，包括迅速擴大市場佔有率、加快產能擴張、建立有效的供應鏈體系，以及應對新競爭者湧入所帶來的價格戰與產品同質化現象。

根據越南工業與貿易部（Ministry of Industry and Trade, MOIT）發布的報告顯示，2018 至 2023 年間，越南整體零售市場的年複合成長率（CAGR）達到 10.25%。此一快速增長趨勢顯示出越南具備成為東南亞零售樞紐的潛力，也為跨國企業如樂天提供了拓展與深耕市場的戰略契機。⁹⁵

為應對市場進入成長期所帶來的複合挑戰，樂天集團的策略集中於以下三大面向：

一、產能擴張與供應鏈整合

在市場成長階段，企業如何有效擴展通路與建立高效率的物流體系，直接關係到其能否在成本與速度上取得競爭優勢。越南近年基礎建設雖有進步，但區域間物流發展極不均衡，這一現象也直接導致物流成本成為影響市場擴張的關鍵因素。根據《Vietnam Logistics Report》（2022）指出，越南物流市場目前高度碎片

⁹⁴ 越南財經新聞，〈樂天瑪特在越南零售市場競爭中「敗退」？〉，《越南財經新聞》，2021 年 6 月 14 日，〈<https://www.shotnews.tw/news/d927fce4fe8e4>〉，檢閱日期，2025 年 4 月 25 日。

⁹⁵ Vietnamplus. 2025. "HCM City industry firmly on recovery path," <https://en.vietnamplus.vn/hcm-city-industry-firmly-on-recovery-path-post311249.vnp> (Mar 18, 2025)

化，90%以上由中小型企業主導，缺乏整合型平台與大型運營商。報告指出：「任何新增的物流基礎設施，都立即被不斷成長的需求所吸收，顯示市場對物流容量的需求遠超供給，進而拉高倉儲與配送成本。」⁹⁶

對於以零售業為主要銷售通路的樂天集團來說，若欲提升通路覆蓋率，則需面對越南當地所帶來的物流挑戰。尤其在運輸過程中，各地區因地形與基礎設施落差大，需進行調整。例如南部的胡志明市與平陽省具備成熟的高速公路與工業園區支援系統，但中部地區如峴港的港口雖有深水能力，卻因周邊配套不足而使用率偏低，導致物流效率低落。

樂天全球物流越南公司（Lotte Global Logistics Vietnam）自 2008 年起在越南營運，已在全國多個地區建立了倉儲與配送設施。該公司提供包括倉儲管理、運輸服務、國際物流與物流諮詢等多元化服務，並致力於智慧物流的發展，透過數據與自動化技術提升物流效率。⁹⁷其服務涵蓋冷鏈配送、化妝品與重型商品的儲存與配送，並提供全國範圍的批發與零售物流服務，滿足不同客戶的需求。

2025 年 3 月，樂天全球物流（Lotte Global Logistics）在越南東奈省（Dong Nai）展開了一項總投資近 3,400 萬美元的冷鏈物流中心建設計劃。該中心位於仁澤工業區（Nhon Trach Industrial Park），佔地 5.5 公頃，建築面積超過 2.6 萬平方米，預計於 2026 年 5 月全面投入運營。該設施將提供包括進出口、倉儲、配送在內的綜合物流服務，特別針對中小企業進入越南市場的需求，提供冷藏與常溫倉儲能力，涵蓋生鮮食品與高價值商品等多種產品類別。⁹⁸

此外，樂天全球物流計劃在越南其他地區擴展其冷鏈物流設施，包括在永隆省（Vinh Long）的平明工業區（Binh Minh Industrial Park）建設一座容量為 7,400

⁹⁶ Alvarez&Marsal.2022. “Vietnam Logistics,”
<https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2022-08/Vietnam%20Logistics%20Report.pdf>
(Mar 16,2025)

⁹⁷ 樂天集團越南官方網站。
<https://www.lottelogistics.com.vn/company_introduction/company_overview?utm_source=chatgpt.com>，檢閱日期，2025 年 4 月 20 日。

⁹⁸ Investment Monitor.2025. “Lotte builds a cold chain facility in Dong Nai, Vietnam,”
<https://www.investmentmonitor.ai/news/lotte-builds-a-cold-chain-facility-in-dong-nai-vietnam/> (Apr 25,2025)

個托盤的冷藏倉庫。這些投資旨在提升樂天在越南的物流能力，支持其零售業務的發展。⁹⁹

樂天在此階段及早進行物流升級，能夠降低運輸成本，還能強化應變能力與市場反應速度。整體而言，在渠道擴張與物流升級上，如何靈活的依照當地狀況進行調整，對應越南各區物流特性，是樂天集團或其他跨國公司維持高效率、低成本競爭力的重點。¹⁰⁰

二、產品升級與技術創新

進入市場成長階段後，產品與服務的創新已成為企業維持競爭優勢的核心策略。越南市場快速成長吸引眾多國內外品牌加入競爭，包括日本零售巨頭 AEON、法國的 Big C 以及韓國的 E-mart 等，這些企業皆以其成熟的零售系統與品牌知名度迅速占領市場份額，對樂天集團形成高度壓力。在此背景下，僅憑價格競爭顯然不足，產品與服務的差異化才是建立長期競爭優勢的關鍵。

舉例來說，LOTTE Wellfood（樂天健康食品）為了解決產品品質不穩與生產效率提升的雙重挑戰，採用 Glassdome 的智慧工廠解決方案，透過單一平台進行數據整合、品質監控與流程最佳化。

Glassdome 團隊在工廠關鍵製程（如攪拌、烘焙、包裝）安裝 IoT 感測器與 3D 攝影機，實現即時資料收集與統一介面監控。系統建立集中化資料庫，讓各部門能夠共同使用單一數據來源，提升跨部門協作效率。同時，LOTTE Wellfood 與 SK C&C 合作，導入 AI 品質預測模型，應用如 LightGBM 等先進機器學習演算法，預測最佳製程條件並即時調整關鍵變數，成功實現產品一致性與穩定品質。導入 Glassdome 後，LOTTE Wellfood 在多方面見到明顯成效：生產線反應速度提升 30%、品質檢驗流程自動化、人力配置優化、能源成本降低，且跨班次與工廠的產品一致性大幅改善。企業預計於 2025 年擴大導入至五條新產線。

⁹⁹ Vietnam Investment Review.2025. “LOTTE Global Logistics builds a \$34 million cold chain facility in Dong Nai,” <https://vir.com.vn/lotte-global-logistics-builds-a-34-million-cold-chain-facility-in-dong-nai-124879.html> (Apr 25,2025)。

¹⁰⁰ Alvarez&Marsal.2022. “Vietnam Logistics,” <https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2022-08/Vietnam%20Logistics%20Report.pdf> (Mar 16,2025)

LOTTE Wellfood 表示，Glassdome 不僅提供高度彈性與完整功能，更以實惠的成本協助其快速完成數位轉型，是實現智慧製造與 ESG 效率管理的關鍵夥伴。

101

三、市場數據與消費者行為分析

在產品生命週期的成長階段，企業如何掌握市場變化並精準進行決策，已從過往的經驗式管理，進化為高度依賴資料處理與即時回饋的數據導向決策。樂天集團在越南市場的營運實踐，正體現出這種從單點資訊至全方位顧客管理系統整合的轉型歷程。其透過門市資料、POS 系統、線上行為紀錄、行銷互動與消費者回饋，構建出一個全國性、實時性的消費者資料庫，成為行銷與產品決策的核心基礎。首先，在 POS (Point of Sale)¹⁰² 層面，樂天可即時回傳各門市每日銷售數據，並分析顧客購買頻率、偏好品類與促銷反應，進行商品組合與庫存的動態調整。CRM (Customer Relationship Management)¹⁰³ 系統能協助進一步分類顧客群體，例如根據地理位置、購買金額與頻率建立 RFM 模型 (Recency、Frequency、Monetary)，並藉此制定差異化促銷策略與推播內容。

其次，在顧客互動層面，樂天集團自 2020 年起全面導入 L.Point 會員制度，將旗下零售、娛樂、餐飲等多品牌消費點數整合至一套會員生態系統。顧客只需註冊一組帳號，便能於 Lotte Mart (樂天超市)、Lotte Cinema (樂天影城)、Lotteria (樂天連鎖速食店) 等據點累積與兌換點數，亦可參與階層會員優惠與抽獎活動。例如 Lotte Mart 南西貢分店於 2020 年元旦推出的 L.Point 專屬促銷活動，即吸引大量會員到場參與，推動單日營業額顯著成長。透過此一會員制度，樂天得以掌握更深入的顧客資料，包括消費時間、頻率、金額與偏好品類，進一步應用於 AI 與機器學習模型進行行為預測與銷售建議。例如，對於重複購買健康商品的顧客，系統可自動推播新品試用訊息與專屬折扣券，以提升再購率與品

¹⁰¹ Glassdome. 2025. "See how Lotte Wellfood used Glassdome and AI to improve quality and efficiency." <https://glassdome.com/case-studies/lotte-wellfood-case-study/> (Mar 14,2025)

¹⁰² 一種應用於零售、餐飲、旅館等行業的資訊系統，能即時記錄與管理銷售、交易、庫存和顧客訂單等資料。其核心功能是統整商品銷售資訊與庫存狀況，並分析顧客的購買行為。隨著數位化的發展，POS 系統的應用場景已從實體店面延伸至線上平台，成為多通路銷售管理的重要工具

¹⁰³ 數據管理客戶、潛在客戶資料以便企業針對這些客戶的需求給予進一步合適的服務或銷售的系統。

牌黏著度。這些數據還可用來辨識促銷敏感型顧客（需大幅折扣才有購買意願）與高忠誠度顧客（即使無折扣亦持續消費），從而調整行銷溝通語調與優惠強度。

104

樂天集團的 CRM 策略不僅提升了顧客忠誠度與再訪率，更促進了內部決策效率。其 CRM 系統涵蓋「行銷—銷售—服務—分析—協作」五大模組，形成一套顧客為中心的封閉式回饋循環。除了電子郵件、簡訊與網站外，CRM 亦整合電話與社群媒體平台，使企業可藉由多渠道即時互動、追蹤顧客需求並快速回應。

進一步而言，樂天 CRM 資料亦被應用於中長期商品開發與通路規劃。透過大數據分析熱門商品與冷門品類的銷售區域與季節分布，企業能決定是否擴充類別、調整價格或改進包裝設計。例如在某些城市針對高端商品反應冷淡時，可選擇減量上架並改為線上導購策略，以降低庫存壓力。

整體而言，樂天於越南市場的 CRM 系統建構與資料驅動策略，已從單純顧客管理工具擴展為企業決策中樞。不僅強化顧客關係與品牌黏性，更使其在成長階段面對市場快速變化時，具備更高的即時調整能力與經營彈性。這也體現了產品生命週期理論中成長期所強調的內部能力建構與資訊整合需求，為後續進入標準化階段奠定數位化管理基礎。

參、標準化產品時期

進入產品生命週期的標準化階段，產品與品牌已廣為市場接受，成長速度趨緩，市場進入成熟與飽和期。此階段的核心挑戰從過去的市場開拓與創新轉向「成本控管」、「流程標準化」、「營運效率提升」與「區域市場複製擴張」。對韓國樂天集團而言，進入越南市場十餘年後，其零售、食品、物流與娛樂事業已遍佈主要都市，標準化策略成為其維持獲利與穩定發展的關鍵手段。

¹⁰⁴ Nguyen Thanh Vu et al. 2021. “The formation and development of strategic CRM at Lotte Vietnam,” *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2: 779-784.

一、本地生產與製造導向：從輸入到「越南製造」

標準化階段的典型策略之一，即是透過在地生產以降低原物料與物流成本，並掌握更穩定的供應鏈。樂天自 2020 年起逐步將部分食品與日用品轉由越南境內工廠生產，例如於平陽省設立食品加工廠，生產包括泡麵、零食、調味料與飲料等自有品牌。¹⁰⁵

根據韓國海外直接投資統計資料，截至 2023 年，韓國對越南的製造業投資佔整體韓資流入的 76%，其中以食品、化妝品、輕工業製品為主，樂天即為其中重要企業之一。此舉不僅使產品更貼近當地需求，亦能避開部分進口稅與提高報關效率，進一步鞏固價格優勢與出貨穩定性。

如，Lotte Mart 與 Lotte Cinema、Lotteria 等關係企業共構複合式商業據點，可提供「一站式購物+娛樂+餐飲」的複合式消費體驗。這類複合場域常出現在大型開發區與新興都市邊陲，具有極佳的人流帶動效益。此複合化策略的複製性高、差異性低，成為標準化階段進入新區域市場的高效武器。值得注意的是，通路標準化並不僅限於物理空間佈局，更延伸至營運流程與人員管理制度。樂天對門市員工進行統一 SOP 訓練，並設有巡迴督導機制，確保品牌服務水準的一致性。¹⁰⁶

此外，樂天在部分品類中開始出口導向，如冷凍食品與飲料等產品，透過越南—韓國自由貿易協定（VKFTA）與 RCEP 貿易區政策，出口至菲律賓、泰國與中東市場。這種「越南製造，區域銷售」的策略，有效將越南作為其東南亞生產基地之一，進一步放大其經濟規模效益。

二、通路佈局標準化與營運模式複製

隨著產品進入標準化階段，企業逐漸由早期「策略導入與品牌建立」轉向「營運流程精簡化」、「成本結構穩定化」與「通路模式可複製化」的策略階段。對樂天集團而言，其在越南主要城市如胡志明市、河內、峴港等地的 Lotte Mart 據

¹⁰⁵ Vneconomy. 2023. "Lotte Vietnam opens second factory in Binh Duong," <https://vneconomy.vn/lotte-vietnam-opens-second-factory-in-binh-duong.htm>(Mar 14,2025)

¹⁰⁶ Tony Ng. 2020. "Analysis of LOTTE's market penetration strategy in Vietnam FMCG industry," *International Journal of Educational Research and Studies*, 2: 20-23.

點已形成規模佈局，如何將這一營運成功模式「標準化」，並快速拓展至次級城市，成為該階段的核心策略。¹⁰⁷

綜合而論，樂天於標準化階段透過通路佈局的高度結構化與營運模式的模組化，使其能在保持營運效率與顧客服務一致性的同時，持續擴大市場佔有率。這種「管理可複製性」不僅是標準化階段的實質表現，更為未來進軍更多二線市場甚至區域輸出提供堅實基礎。

三、數位營運與資料流程整合

標準化階段不僅是產品與服務的外顯一致，更包含內部管理流程的數位整合。樂天集團在越南陸續導入企業資源規劃系統、顧客關係管理系統、供應鏈管理平台等核心數位系統。這些工具整合門市營運、人事財務、供應鏈調度與銷售預測功能，大幅簡化內部流程並減少人為錯誤。

以其 CRM 平台為例，能同步整合來自會員應用程式、線上商城與實體門市的購物行為資料，進行忠誠度分析、再行銷策略與產品偏好建模。例如對重複購買 Lotte 自有品牌商品的顧客推播專屬優惠，提升再購率與商品黏著度。這些技術不僅支援銷售成長，也為日後策略調整提供數據基礎。

四、品牌穩定化與區域資源共享

隨著品牌進入穩定期，樂天在越南更重視品牌一致性與消費者長期信任關係的建構。樂天透過全國性廣告佈局與跨品牌整合行銷（如影城、超市與食品品牌聯合促銷），建立一個「Lotte 生活圈」的品牌印象。這種資源共享策略，有助於減少重複行銷投入與建立長期品牌資產。

¹⁰⁷ Benoy, 〈河內樂天西湖購物中心：一個充滿活力的城市中心在越南首都揭幕〉，《Benoy》，2023 年 10 月 10 日，< h <https://www.benoy.com/zh-hans/%E6%96%B0%E9%97%BB/2023/10/lotte-mall-west-lake-hanoi-a-vibrant-urban-hub-unveiled-in-vietnams-capital/>>，檢閱日期，2025 年 3 月 14 日。

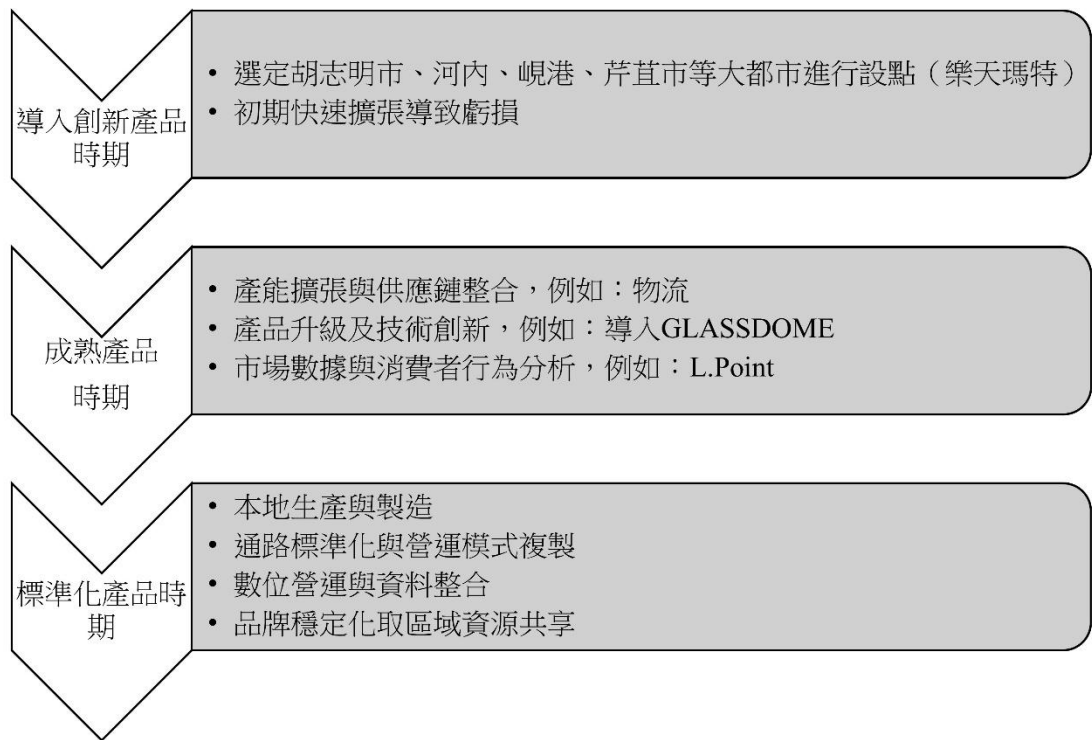


圖 4-1 樂天集團投資越南之產品生命週期理論

資料來源：筆者自製

肆、小結

總體而言，韓國樂天集團選擇進入並深耕越南市場，正是依據產品生命週期理論的邏輯推進，充分體現企業在不同階段對應市場條件的策略調整。從初期品牌導入與文化滲透，到中期的通路擴張與產品本地化，再至後期的流程標準化與智慧營運，樂天的每一階段投資行動皆回應了市場發展節奏與消費結構演化。

越南作為一個具備穩定成長潛力、人口紅利明顯、數位化進程快速的市場，為樂天提供了完整展演其產品生命週期策略的場域。而樂天也透過靈活的投資手法、數據導向管理與全通路營運體系，實現了從導入期至標準化期的順利過渡，展現出跨國企業應對新興市場發展階段的高度適應能力與結構化管理優勢。

產品生命週期理論不僅提供企業判讀市場演變的理論框架，也協助企業在全球擴張過程中辨識何時應採取「進入」、何時應採取「深化」、又何時應進行「優

化」。樂天在越南的實踐，正是一個將此理論轉化為具體投資行動的典型案列，亦可作為其他韓資與外資企業進入東南亞市場的參考藍本。

第二節 折衷理論

折衷理論（Eclectic Paradigm），由經濟學者 John Dunning 所提出，是解釋跨國企業進行對外直接投資（FDI）行為的核心理論之一。該理論認為，企業唯有在同時具備所有權優勢、內部化誘因優勢以及區位特定優勢三者條件下，才具備進行有效跨國投資的基礎與動機。這三者構成了一種互為補充、彼此依存的分析框架，能全面解釋企業在國際化過程中的選址與經營模式選擇。¹⁰⁸

壹、所有權優勢

所有權優勢是指企業在海外投資時，所具備能帶往其他國家的獨特資產或能力，包括技術、品牌、管理系統與全球資源整合能力。¹⁰⁹對韓國樂天集團而言，其成功進入越南市場的背後，正是仰賴制度化管理架構、跨文化溝通能力與集團協同運作所構成的結構性優勢。

一、制度輸出與標準化能力

在所有權優勢方面，制度輸出與標準化能力被視為企業國際化的重要基礎。此一制度化能力在樂天集團進軍越南時發揮了關鍵作用。透過部署成熟的供應鏈系統與人員管理規範，樂天集團能有效縮短新門市的籌備與啟動時間，同時維持品牌一致性與服務品質。這種高度標準化且可移植的制度優勢，使樂天在面對不同國情與商業環境時，仍能保有內部穩定與操作彈性，是其跨國擴張得以持續進行的核心條件之一。

二、跨文化管理與在地融合能力

¹⁰⁸ 翁志偉，《折衷理論應用於營建上游產業之國際化策略-以電動機械公司為例》（國立臺灣大學土木工程學系學位論文，2015年）。

¹⁰⁹ 張嘉晟，《臺灣企業南向與西進投資回顧與展望之分析和建議-以東協國家和中國為例》（國立臺灣師範大學東亞學系政治與經濟組碩士論文，2017年）。

除了制度能力，筆者認為韓國樂天集團長期於東亞與東南亞多國經營的經驗，使其在文化適應與溝通上具備相對優勢。與歐美企業相比，樂天集團在價值觀、組織文化與消費者互動方式上，與越南社會存在更高的文化相容性。這種跨文化的管理經驗，幫助其更有效管理本地人力資源，並降低文化衝突所造成的營運摩擦。

三、集團資源整合

樂天不僅是一家零售商，其涵蓋飯店、觀光、食品、地產、金融等多領域的業務橫向整合，構成了擁有多方位資源的集團體系。這使其在海外市場得以跨部門協同，降低開拓成本、共享顧客資料與行銷通路。

以位於河內的 Lotte Center 為例，該地點結合了 Lotte Department Store（樂天百貨）、Lotte Hotel（樂天飯店）、Lotte Mart 與 Lotte Cinema，形成內部聯動的綜合商業模式。這類集團式空間整合，不僅提高單位坪效與顧客留存時間，也使企業能在單一據點創造多重消費機會，增強投資報酬效率。¹¹⁰

這樣的策略背後所依賴的，不僅是資本能力，而且是所有權優勢中最關鍵的能力配置：企業制度的輸出力、文化適應能力與跨事業整合機制。這些構成了樂天在進入越南等高潛力市場時能快速獲利與鞏固市場地位的根本依據。

貳、區位優勢

依據折衷理論中的區位優勢要素，跨國企業往往會選擇那些在人口結構、制度環境與地理條件具備獨特競爭力的市場作為直接投資（FDI）對象。韓國樂天集團自 2008 年起進入越南，並於之後十餘年間不斷擴展其零售、娛樂與餐飲等事業體，背後正是受到越南明確區位優勢的吸引。

¹¹⁰ Lotte Center Hanoi 官方網站。< <https://www.lottecenter.com.vn/> >

一、人口結構年輕化與消費潛力提升

越南擁有超過 1.04 億人口，其中大約一半年齡在 35 歲以下。根據《越南新聞》與聯合國人口基金（UNFPA）資料顯示，越南仍處於「黃金人口期」，人口紅利預計延續至 2039 年。¹¹¹

這使得越南成為極具潛力的新興消費市場。樂天集團正是看準這一結構優勢，在胡志明市與河內等城市大量布局 Lotte Mart、Lotte Cinema 與 Lotteria 等消費品牌，主攻都市年輕與中產客群。根據《Vietnam Briefing》2023 年報導，越南中產階級至 2026 年預計將達總人口 26%，這進一步說明樂天選擇在此建立零售據點與品牌據群的前瞻性。¹¹²

二、積極吸納外資的制度環境

越南政府致力於建構對外資友善的政策制度，包括稅收減免、高科技投資優惠與自由貿易區制度。據越南投資評論報導，越南正加強落實與韓國等貿易夥伴的自由貿易協定，並透過制度協商來強化外資在本地的參與與保障。¹¹³

樂天集團作為韓國代表性企業，明顯受惠於這些制度保障與 FTA 機制。其選擇以控股與合資模式快速拓展越南據點，即是在一個政策明朗、制度穩定且法規逐步現代化的環境中，運用其制度複製能力進行本地化管理。樂天目前已在越南設有十餘座大型據點與綜合型商業設施，如 Lotte Center Hanoi 即整合了飯店、影院、百貨與辦公室，展現其對制度條件與長期營運環境的信心。

三、地理節點優勢與區域貿易網絡連接

¹¹¹ Vietnam News. 2024. “Việt Nam’s population achievements and challenges ahead,” <https://vietnamnews.vn/society/1689734/viet-nam-s-population-achievements-and-challenges-ahead.html> (Mar 14,2025)

¹¹² Anisha Sharma. 2024. “Understanding Vietnam’s Middle Class: Size, Spending Patterns, and Opportunities for Businesses,” <https://www.vietnam-briefing.com/news/understanding-vietnams-middle-class-size-spending-patterns-and-opportunities-for-businesses.html> (Mar 14,2025)

¹¹³ Vietnam Investment Review. 2025. “Vietnam reinforces free trade deal advantages,” <https://vir.com.vn/vietnam-reinforces-free-trade-deal-advantages-120826.html> (Mar 14,2025)

越南位於中南半島東岸，與中國接壤、瀕臨南海，地理位置優越。不僅擁有日益完善的港口、鐵路與高速公路系統，也積極參與多邊貿易協定，如 CPTPP、RCEP 與越韓 FTA。根據越南工商部資料，這些協定不僅擴大越南產品出口，也促使外資企業將其視為供應鏈重組的理想生產與配送基地。¹¹⁴

樂天在越南的物流與商品供應策略也正呼應此一布局。集團不僅在當地建立區域倉儲中心，也將部分食品與日用品交由越南工廠生產，作為出口東南亞其他市場的橋頭堡。越南成為樂天整合區域資源、分散韓國本部製造壓力與擴展東協市場的核心節點。

參、內部化優勢

在折衷理論中，內部化優勢強調企業透過內部系統掌握關鍵資源與流程，以取代依賴外部市場交易的方式。這可避免知識外洩、降低營運摩擦、提升組織一致性與反應速度。¹¹⁵韓國樂天集團於越南的投資與經營實踐，展現了高度內部化策略思維，從組織設計、價值鏈控制到顧客資料整合，皆致力於構築可自我運作、持續優化的營運體系。

樂天集團在越南主要採用獨資或控股，而非單純授權經營或特許加盟。例如在行銷設計方面有大弘公司（DAEHONG COMMUNICATIONS VIETNAM CO., LTD）、樂天會員（Lotte Members Vietnam）以及樂天 HPT 科技控股公司（Lotte-HPT High Tech. Vietnam Shareholding Company）等由樂天集團控股的公司。¹¹⁶其中，大弘傳播公司是一家提供全方位行銷方案的公司，涵蓋廣告策劃與製作、行銷、品牌諮詢、數位行銷、推廣和設計等領域。¹¹⁷

¹¹⁴ Vietnam Business Forum. 2025. “Elevating China - Vietnam Economic and Trade Relations,” <https://vccinews.com/news/60025/elevating-china-vietnam-economic-and-trade-relations.html> (Mar 12,2025)

¹¹⁵ 張嘉晟，《臺灣企業南向與西進投資回顧與展望之分析和建議-以東協國家和中國為例》（國立臺灣師範大學東亞學系政治與經濟組碩士論文，2017年）。

¹¹⁶ 롯데지주사업보고서. 2024: 226-227.

¹¹⁷ 롯데.2025. <https://www.lotte.co.kr/global/en/business/compDetail.do?compCd=L424> (Apr 29,2025)

樂天會員（Lotte Members Vietnam）則是一家以客戶為中心的平台型企業，在會員獎勵服務、廣告、行銷和行動支付方面反映客戶的各種需求，並加強與 L.pay 之間的協同作用。該公司透過推出 L.POINT 行動應用程式等在印尼、越南和其他東南亞市場取得了顯著成長，該應用程式不僅可以在印尼的合作線下商店累積積分，還可以方便地在線上和行動商店累積積分，這在業內尚屬首創。¹¹⁸

樂天 HPT 資訊科技控股公司（Lotte-HPT High Tech. Vietnam Shareholding Company），是專注於金融與證券領域核心軟體解決方案的資訊科技公司，該公司改良了韓國元大證券的方案，並針對越南市場進行了最佳化。¹¹⁹

這些由樂天集團控股的海外子公司，使其能在零售、餐飲、娛樂與金融業態中維持對品牌、服務流程與營運節奏的高度掌控，避免依賴本地合作夥伴所可能引發的標準不一與管理分歧問題。此外，控股模式也有助於避免技術或流程知識的外洩，特別是在後勤與供應鏈管理等關鍵領域，樂天集團得以保持核心能力不受外部影響，提升競爭力。

此外，內部化資源整合也使樂天能夠快速回應經濟或制度變動，例如租稅優惠調整、物流限制或法規更動等。樂天可透過內部部門協調，迅速重組供應模式、調整存貨配置或改變營運主體，無需依賴外部代理體系或合資方同意即可執行變更，降低了制度風險下的營運摩擦。因此，內部化不僅提升了資訊與技術的掌控力，更賦予企業高度的經營彈性與應變能力，使其在越南這類動態市場中得以維持組織穩定性與長期擴張的可行性。

¹¹⁸ 롯데.2025. <https://www.lotte.co.kr/global/en/business/compDetail.do?compCd=L213> (Apr 29,2025)

¹¹⁹ LOTTE HPT 官方網站， < <http://www.lottehpt.com.vn/>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

所有權優勢	區位優勢	內部化優勢
<ul style="list-style-type: none"> • 制度輸出與標準化 • 跨文化管理與在地融合 • 集團資源整合 	<ul style="list-style-type: none"> • 人口結構年輕化 • 消費潛力提升 • 積極吸納外資的制度環境 • 地理節點優勢與區域貿易網絡連接 	<ul style="list-style-type: none"> • 大弘公司 • 樂天會員 • 樂天HPT科技控股公司

圖 4-2 樂天集團投資越南之折衷理論

資料來源：筆者自製

肆、小結

綜觀韓國樂天集團在越南市場的投資實踐，其發展邏輯與成效可清楚對應至折衷理論所界定之三項核心優勢。首先，透過輸出高度制度化、標準化且可調適的營運架構，樂天展現了強勁的所有權優勢，特別是在跨文化管理與集團內部資源整合上的制度優勢，為其海外擴張奠定了可持續性的制度基底。

其次，在區位優勢層面，越南以其年輕且具消費潛力的人口結構、穩定而開放的制度環境，以及地理位置與多邊貿易網絡所構成的樞紐功能，成為樂天部署東協市場的前哨基地。這些外部條件不僅促進樂天擴大投資布局，更有助於其深化在地化經營與提升區域連動效益。

第三，在內部化優勢方面，樂天以控股模式保障流程與知識資本的控制權，並透過集團內部的資源動員與業態調度機制，有效提升在地經營的彈性與應變能力。此一組織模式，使其能在高度變動的制度與市場環境中，仍維持經營穩定與效率。

總結而言，韓國樂天集團在越南的成功投資策略，並非僅依賴單一優勢項目，而是在所有權、區位與內部化三構面的交叉整合下，形塑出具備穩定性、擴張性與適地性的跨國營運體系，充分驗證了折衷理論在實務層面的應用價值。

第三節 SWOT 分析

在折衷理論架構下，韓國樂天集團選擇進入越南市場的決策，具備明確的結構性優勢。然而，面對日益競爭的東南亞市場與越南內部轉型進程，其策略部署亦面臨諸多機會與挑戰。以下透過 SWOT 分析（優勢、劣勢、機會、威脅）架構，全面評估樂天於越南的布局邏輯與策略應變力。

壹、優勢(Strengths)

一、資本動員能力強與長期投資穩定性高

樂天集團作為韓國前五大企業集團之一，具備強大的資本動員能力與財務穩定性，能夠承擔前期布局階段的高固定成本投入，如都市核心地段購地、建設綜合商業體等，並耐受中長期回收週期。在越南此類制度環境仍在轉型的新興市場中，此特性有助於維持投資節奏的穩定性，亦利於推動大型開發案，如 Lotte Mall Hanoi 等旗艦據點即為此種策略之展現。

二、對政策與制度環境具高度適應與策略回應能力

樂天集團近年來針對區域 FTA 政策（如韓越 FTA、RCEP）與當地營商法規進行制度對接調整，包含稅務規劃、股權結構安排與 ESG 永續策略導入。¹²⁰此種體制適應力來自其在東亞地區多年多國營運經驗，特別是能針對開發中國家常見的行政程序不確定性與地方政府要求，建立穩健的合規與公共關係策略，降低制度摩擦。

三、具社會影響力與品牌信任基礎

有研究證實，韓流作為文化出口與品牌推廣的重要工具，對韓國消費性產品在越南市場的滲透力的幫助顯著高於在中國市場。越南消費者對韓國流行文化的喜好能有效轉化為對產品的信任與購買行為，特別是在食品與化妝品領域，韓流明星代言、戲劇植入式行銷（PPL）等策略皆展現高效果。相對地，在中國，雖然韓流仍具潛在影響力，但政策限制與民族主義情緒導致品牌成效不穩，對企業

¹²⁰ Lotte Department Store 官方網站。<<https://global.lotteshopping.com/cht/esg/system>>

出口策略造成變數。研究建議韓國企業在拓展海外市場時，應將韓流文化作為策略性資產，特別是在文化接受度高、市場結構年輕的國家（如越南）進行深耕與品牌在地化。¹²¹

樂天集團在越南不僅是零售投資者，更積極參與在地企業社或責任與公共活動，例如贊助體育、教育、城市活動，累積品牌形象與社會認同感。尤其旗下的 Lotteria 與 Lotte Cinema 已廣泛成為年輕族群日常生活的一部分，在品牌信任與親近感上已深植當地社會，形成競爭對手難以輕易取代的軟性優勢。¹²²

貳、劣勢(Weaknesses)

一、跨文化人力管理挑戰

雖樂天具備亞洲管理經驗，但韓式管理文化與越南本地勞動文化仍存在差異，可能在組織決策參與、溝通節奏與績效導向上出現落差，影響人員穩定性與內部認同感。

二、中階管理人才培養與接班機制薄弱

據越南人才市調顯示，由於本地勞動力在所受教育與職業選擇上存在學用落差情況，因此其在「技能符合工作所需」的中階主管供應相對不足，樂天集團需投入額外資源進行內部升遷與在地幹部養成，延長人事投資回收期。¹²³

¹²¹ Jeong Gon Kim, Se Young Ahn. 2012. “한류의 한국산 소비재 수출에 대한 영향 중국과 베트남 비교연구,” 국제통상연구, 17(3): 193-217.

¹²² 2020 Lotte 簡介。<https://www.lotte.co.kr/upload/brochure/2020_lotte_brochure_cn.pdf>

¹²³ KMPG 安侯建業(2024)。越南 2024 投資展望暨經商指南

參、機會(Opportunities)

一、越南中產階級快速擴張

根據預測，至 2035 年越南將會有將近一半人口躋身中產階層，¹²⁴對品質商品、健康食品與服務體驗有更高預算與偏好，正好契合樂天多元業態發展方向。

二、FTA 政策助力出口導向生產擴張

越南已簽署多項自由貿易協定（如 RCEP、CPTPP、越韓 FTA），提供有利的關稅制度與產業外銷環境。樂天可將部分食品與消費品轉為「越南製造、東南亞銷售」，發展區域供應鏈。

三、數位消費轉型加速

越南電商與數位支付滲透率快速上升，樂天可進一步推動全通路策略，結合線上商城、會員制度與行動支付，提高銷售轉化率與顧客留存率。

肆、威脅(Threats)

一、國際零售品牌競爭加劇

包括日本的 AEON、法國的 Big C 與本地新興品牌正快速擴張。市場競爭日趨白熱化，導致土地成本、勞動力成本與通路成本同步上升，壓縮獲利空間。

二、地方法規透明度與政策落差

雖然中央政府對外資態度友善，但地方行政效率與法規解釋仍存在彈性空間，企業在項目執行、土地審批與稅務管理方面可能面臨時間與成本的不確定風險。

¹²⁴ 駐胡志明市辦事處經濟組，〈越南係具吸引力之零售市場〉，《駐胡志明市台北經濟文化辦事處》，2023 年 6 月 12 日，〈<https://www.roc-taiwan.org/vnsgn/post/40958.html>〉，檢閱日期，2025 年 5 月 2 日。



圖 4-3 樂天集團投資越南之 SWOT 分析

資料來源：筆者自製

伍、小結

綜合 SWOT 分析可見，樂天集團進軍越南市場具備強勁的資本實力、政策適應力與品牌影響力，有利於深化旗艦據點經營與在地市場滲透。然而，其仍面臨跨文化管理挑戰與本地中階人才供給不足等內部限制，並受到零售競爭加劇與法規不確定性等外部威脅。儘管如此，越南中產階級崛起、FTA 政策利多與數位消費轉型，為樂天提供可觀成長機會。整體而言，樂天集團需持續優化在地化策略與組織韌性，以穩健掌握長期發展契機。

第四節 小結

綜觀韓國樂天集團在越南的投資與營運策略，從產品生命週期角度而言，樂天於越南市場的發展歷程完整呈現「導入—成熟—標準化」的轉換軌跡。其在初期透過品牌試點與數位行銷建立市場認知，隨後於成長期加速通路佈局與物流整合，並於成熟階段進行製造本地化與營運流程標準化，最終進入可複製、可擴張的營運體系。如此安排不僅降低試錯風險，更使企業得以在市場變動中保持彈性

與效率。

在折衷理論的實踐上，樂天展現了所有權優勢，例如高度標準化的制度架構、跨文化管理能力與內部資源整合機制，使其在越南複雜的制度環境中仍能保持營運穩定。再者，越南的人口結構、地理位置與 FTA 制度等因素構成其明顯區位優勢，使樂天得以進一步連接東協區域市場，建構外銷導向的供應鏈基地。此外，樂天採用控股與自營為主的營運模式，配合集團內部的資源彈性配置機制，不僅強化流程掌控與組織整合能力，也大幅提升其應對地方制度與市場不確定性的韌性。

SWOT 分析亦進一步指出，樂天在資本實力、制度調適與品牌信任方面具備優勢，能有效驅動旗艦據點經營與市場滲透。雖然其面臨跨文化人力管理與中階人才短缺等內部挑戰，亦需應對競爭加劇與地方法規彈性等外部威脅，但越南中產階級崛起、FTA 制度利多與數位轉型快速，仍為其提供了龐大的成長空間與區域延伸機會。

樂天集團對越南市場的投資，展現出其符合以上各理論論述的營運策略。從實務操作層面觀察，其策略特徵可歸納為四項核心重點。首先，樂天透過由上而下的制度輸出與高度標準化的流程建構，使其能在不同地區快速複製成功經驗，並維持營運品質與服務一致性。其次，集團內部橫向整合資源的能力，讓其在推動跨部門與跨產業佈局時，得以有效降低成本與投資風險，提升整體綜效。再者，樂天集團積極強化內部控制體系，並持續推動數位化轉型與本地化生產，進一步鞏固其在市場中的競爭優勢與經營韌性。最後，樂天亦充分掌握越南在區域中的地理與制度優勢，將其視為深耕東南亞市場的重要據點。

第五章 結論

第一節 研究發現

本研究從政治、社會、經濟三個面向出發，最後以 PEST 綜合分析韓國樂天集團選擇越南為主要投資地的關鍵因素，並透過產品生命週期理論、折衷理論以及 SWOT 分析三大理論工具，深入探討其在越南所施行之投資策略與企業調適行為。

首先，韓越兩國的關係從戰爭對立逐步走向經貿合作與文化交流。自 1992 年建交後，雙方互動日益密切，歷屆韓國總統皆曾訪越，顯見越南對韓國外交戰略的重要性。在政治層面，樂天的對越投資策略可視為韓國企業因應地緣政治變局的調整結果。由於「薩德事件」使得樂天在中國市場遭遇重創，促使企業重新審視其國際佈局，並配合韓國政府所提出的「新南方政策」，積極轉向越南等東南亞國家進行擴張。此外，越南本身的政治穩定與對外資友善政策，也為韓國企業提供了良好的制度性支撐。

社會面向方面，韓越跨國婚姻比例的快速增長，以及韓流文化在越南的深度滲透，皆反映兩國在人民層面的連結已超越傳統國與國的互動，呈現出高度融合的趨勢。並有許多研究指出，韓國流行文化於越南的盛行，對於韓國跨國企業的形象有正面幫助，並且能夠促成越南人民對品牌的信任，並使其接受與購買。

經濟方面的合作更是韓越關係最為穩固與具體的體現。韓國已連續多年為越南最大外國直接投資國，投資涵蓋傳統製造、科技產業、商業零售及基礎建設等多元領域。樂天集團於河內建設的大型商業設施，以及其他食品、流通與金融領域的深度布局，不僅提升越南的城市商業水準，也顯示其由成本導向轉向價值鏈整合的長期經營策略。

在韓國對東南亞的海外直接投資（FDI）版圖中，越南無疑佔據最核心的地位。自 2010 年以來，韓國對越南的投資呈現出穩定且持續成長的趨勢，特別集中於製造業與建設業領域。得益於其地理位置優勢與低廉的勞動力成本，越南成為韓資企業設立生產基地的首選地區，並在電子、食品與零售等產業形成明顯的群聚效應，樂天與三星等大型企業積極深耕市場的同時，中小企業的投資比重亦逐漸攀升，顯示其市場吸引力持續擴大。

相較之下，印尼的韓資投資則以資源導向型為主，集中於採礦業與建設工程等基礎產業，近年來則逐步拓展至物流與數位基礎設施等新興領域。然而，印尼地方行政效率偏低與勞動規範不透明，導致整體政策風險偏高，特別對中小企業而言，市場進入門檻仍具挑戰性。至於菲律賓，韓資投資多集中於服務業領域，尤其以商業流程外包（BPO）、教育與醫療服務為主。該國因擁有高語言能力的勞動人口而具備人才優勢，惟其基礎設施相對不足，政局不穩定亦成為限制投資擴張的關鍵因素。綜上所述，越南在東協各國中脫穎而出，成為企業進軍東南亞的跳板。¹²⁵

從產品生命週期理論的觀點來看，樂天在越南的發展可分為導入、成熟與標準化三階段。初期以品牌試點與市場測試建立認知；成長期透過通路擴張與物流整合強化市場滲透；成熟階段則藉由製造本地化與制度標準化來提升營運效率，構築可複製、可擴張之營運模式，體現其策略性投資節奏。

應用折衷理論則顯示，樂天集團在越南的投資多為獨資。因其擁有所有權優勢，如集團治理能力、品牌信譽與跨文化管理能力。越南提供的區位優勢，特別是接近東協市場與 FTA 制度網絡，使其在地生產基地兼具內需與出口潛力。樂天透過內部化策略控管營運流程與品牌標準，降低制度風險與交易成本，是其實現穩健成長的重要關鍵。

SWOT 分析則歸納出樂天在越南的優勢與挑戰。其資本動員能力、品牌影響力與制度調適彈性構成核心優勢；挑戰則包括本地人才短缺、跨文化人力管理難題及地方法規解釋不一致等問題。然隨著越南數位轉型速度加快、中產階級消費力崛起，以及新興都市化與電商擴張帶來的成長機會，樂天仍有廣闊的拓展空間。

綜上所述，韓國樂天集團選擇越南作為主要投資據點，是其在多重地緣政治與經濟壓力下所做出的戰略調整結果。此一過程充分展現跨國企業如何結合理論工具與實務經驗，於動態環境中尋求穩定成長之路。未來若能持續深化在地化經營與數位創新能力，樂天在越南市場的布局將有望進一步拓展至整個東南亞區域，成為其全球經營版圖中的關鍵節點。

¹²⁵ 정수원. 2010. “해외직접투자 실태에 관한 한·일 비교 연구-동남아 5 개국을 중심으로,” 日本近代學研究, 32: 230-251.

在韓國對外投資版圖中，三星電子與樂天集團皆為重要代表，其於越南的投資行動展現出兩者在產業定位、區域布局與策略目標上的明顯差異。三星電子自 2008 年起即在北寧與太原等北部省分建立大規模製造基地，將越南作為其全球電子產品製造與出口的核心據點。其投資涵蓋生產、研發與供應鏈整合，建立垂直整合的價值鏈體系，並大量創造當地就業機會，展現出高度資本密集型與出口導向的投資模式。相較之下，樂天集團則自 2000 年代中期起逐步進入越南市場，主要聚焦於消費性產業如零售、食品、飯店與影城，其據點多集中於胡志明市等南部都市區域，強調本地化經營與品牌滲透策略。雖然兩者在產業與經營模式上有所不同，但是皆視越南為進軍東南亞的重要橋頭堡，並透過社會企業責任(CSR)實踐深化與當地社會的連結。三星電子著重於技術轉移、人才培育與醫療合作計畫，而樂天則推動如 HIV 防治援助、災害救助與弱勢族群餐食提供等公益行動。¹²⁶整體而言，兩者在越南的投資策略分別體現出「製造主導型」與「市場導向型」的兩種典型模式，不僅反映其產業屬性，也揭示韓國企業在新南向政策推動下，於東南亞市場的多元化布局與風險分散考量。

第二節 研究限制與未來研究建議

儘管本研究已盡可能蒐集並分析相關文獻與案例資料，但仍存在數項限制，可能影響研究成果之廣度與深度。首先，本研究沒有第一手資料取得的管道。筆者曾計畫訪談韓國樂天集團人士以深入瞭解該集團投資越南之相關策略，但透過多位韓國友人協助後仍無法找尋到樂天集團人員進行訪談。其次，本研究聚焦於樂天集團個案，它雖是具代表性的韓國大企業，但未必能完全代表所有韓資企業在越南的經營模式，未來研究可擴展至其他產業別與企業型態，以建構更全面的比較分析架構。

另外，本研究雖以韓國樂天集團為個案進行深入剖析，然其產業屬性與企業規模在韓國企業中具有一定特殊性，故其經驗未必完全適用於其他中小企業或科技導向產業之投資行為。未來研究若能擴及其他韓資企業，並採用橫斷面比較方式分析不同企業規模、產業類型與投資模式間的差異性，將能提升研究成果的適用性。

¹²⁶ 정혜영, 최병헌. 2016. “베트남 내 기업의 사회적 책임(CSR)동향과 유형 연구: 한국, 베트남, 일본 기업의 SR 활동을 중심으로,” 동남아시아연구, 26(2): 145-196.

基於上述限制，筆者建議未來研究可進一步結合「深度訪談法」，作為補充文獻分析法的質性研究工具。透過訪談韓國樂天集團內部的海外投資部門高階主管、實際參與越南營運的管理人員，或其他具有越南市場經營經驗的韓國跨國企業負責人，可獲得第一手的策略思維、決策考量與經營心得。此舉不僅有助於驗證文獻與理論分析的準確性，更能揭示現行研究方法未能觸及的隱性知識與操作細節。透過「第一手觀點的質性資訊」，可進一步豐富對韓國企業對外直接投資行為的理解，並補足目前以次級資料為主所產生的詮釋盲區。



參考文獻

中文部分

一、官方資料

2020 Lotte 簡介。

https://www.lotte.co.kr/upload/brochure/2020_lotte_brochure_cn.pdf

陳雅玲，〈南韓零售企業集團積極搶攻極具增長潛力之越南市場〉，《經濟部國際貿易署》，2023 年 7 月 7 日，<
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=764654&areaID=2&infotype=1&country=6LaK5Y2X&history=>>，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

陳瑞基，〈中國大陸勞動法對台商經營之影響與策略評估〉，《立法院專題研究》，2010 年 12 月 1 日，<
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=84251>>，檢閱日期，2025 年 5 月 1 日。

經濟部國際貿易署，〈去(2024)年全年越南貨物銷售及服務營業額較前年成長 9.0%〉，2025 年 1 月 10 日，<
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=45&pid=796039>>，檢閱日期，2025 年 3 月 15 日。

經濟部國際貿易署，〈南韓樂天集團(Lotte Group)將在越南胡志明市投資 8 億 5,700 萬美元〉，2022 年 9 月 6 日，<
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=749353&areaID=2&infotype=1&country=6LaK5Y2X&history=>>，檢閱日期，2025 年 3 月 16 日。

經濟部國際貿易署，〈越南已簽定及諮商中之自由貿易協定〉，2024 年 5 月 20 日，<
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=45&pid=784040>>，

檢閱日期，2025 年 3 月 16 日。

經濟部國際貿易署，〈越南電子商務發展概況〉，2025 年 3 月 12 日，〈

<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=798887>>，檢閱日期，2025 年 3 月 16 日。

駐胡志明市辦事處經濟組，〈越南外人直接投資（FDI）協助越南經濟達雙位數

成長〉，《駐胡志明市台北經濟文化辦事處》，2025 年 3 月 5 日，〈

<https://www.taiwanembassy.org/vnsgn/post/49998.html>>，檢閱日期，2025 年 4 月 25 日。

駐胡志明市辦事處經濟組，〈越南係具吸引力之零售市場〉，《駐胡志明市台北經

濟文化辦事處》，2023 年 6 月 12 日，〈[https://www.roc-](https://www.roc-taiwan.org/vnsgn/post/40958.html)

[taiwan.org/vnsgn/post/40958.html](https://www.roc-taiwan.org/vnsgn/post/40958.html)>，檢閱日期，2025 年 5 月 2 日

韓國樂天集團智慧城市官方網站。〈<https://ecosmartcitythuthiem-lotte.com/>>，檢

閱日期，2025 年 3 月 15 日。

二、學位論文

翁志偉，《折衷理論應用於營建上游產業之國際化策略-以電動機械公司為例》

（國立臺灣大學土木工程學系學位論文，2015 年）。

張嘉晟，《臺灣企業南向與西進投資回顧與展望之分析和建議-以東協國家和中

國為例》（國立臺灣師範大學東亞學系政治與經濟組碩士論文，2017 年）。

劉家瑋，《台灣珠寶飾品加工業的關鍵成功因素》（國立臺灣大學管理學院碩士

在職專班國際企業管理組碩士論文，2014 年）。

鄭鍾成，《韓國半導體之產業策略研究-以三星企業為例》（淡江大學國際企業學

士碩士論文，2023 年）。

三、期刊論文

Om Prakash Dahiya,〈印度的東進政策與印太戰略〉,《歐亞研究》,第 11 期,2020 年 4 月,頁 59-66。

吳雪鳳,〈中亞地區在歐亞大陸的地緣政治意涵：以麥金德的地緣政治理論為核心觀〉,《遠景基金會》,第 24 卷第 4 期,2019 年 10 月,頁 2-52。

吳福成,〈越南推動品牌價值戰略之觀察〉,《台經月刊》,第 40 卷第 7 期,2017 年 07 月,頁 114-121。

林佳宜,〈「印太經濟架構」發展現況及背後意涵〉,《國防安全雙週報》,第 54 期,2022 年 5 月,頁 29-34。

邱奕宏,〈從東協自貿區到東協經濟共同體的東協經濟整合之評析〉,《貿易政治論叢》,第 18 期,2012 年 12 月,頁 89-131。

唐豪駿,〈地緣政治影響下的產業供應鏈調整〉,《臺灣經濟研究月刊》,第 46 卷第 1 期,2013 年 1 月,頁 21-26。

陳蒿堯,〈中韓針對薩德部署爭議分析〉,《國防雜誌》,第 32 卷 3 期,2017 年 9 月,頁 53-76。

鄭惠英,陳氏水,〈韓國企業在越南社會責任(CSR)初探〉,《韓國學研究論文集》,第 6 期,2018 年 12 月,頁 143-154。

四、網路資料

Benoy,〈河内乐天西湖购物中心：一个充满活力的城市中心在越南首都揭幕〉,《Benoy》,2023 年 10 月 10 日,<<https://www.benoy.com/zh-hans/%E6%96%B0%E9%97%BB/2023/10/lotte-mall-west-lake-hanoi-a-vibrant-urban-hub-unveiled-in-vietnams-capital/>>,檢閱日期,2025 年 3 月 14 日。

Dimerco,〈從越南運往美國〉,《Dimerco》,2024 年 5 月 15 日,<

<https://tw.dimerco.com/shipping-from-vietnam-to-the-us/> >，檢閱日期，2025年4月25日。

KMPG 安侯建業(2024)。越南 2024 投資展望暨經商指南

N，〈越南消費者消費習慣有顯著變化〉，《短新聞 Shot News》，2024年12月17日，<<https://www.shotnews.tw/news/d927fce4fe8e4>>，檢閱日期，2025年4月29日。

Sam 編，〈Z 世代很煩人嗎？Z 世代：我只是拒絕有毒的職場文化〉，《兒福聯盟》，2024年1月26日，<https://www.children.org.tw/news/news_detail/3064>，檢閱日期，2025年4月29日。

Vietnamplus，〈《日內瓦協定》——越南外交的里程碑〉，《Vietnamplus》，2024年3月16日，<<https://zh.vietnamplus.vn/article-post220163.vnp>>，檢閱日期，2025年3月10日。

小小天下，〈這個小國，終於爆發！〉，《鉅亨號》，2024年1月20日，<<https://hao.cnyes.com/post/67189>>，檢閱日期，2025年4月29日。

中央通訊社，〈樂天瑪特在陸 87 家門市停業 工資照發〉，《中央通訊社》，2017年4月20日，<<https://www.cna.com.tw/news/acn/201704200192.aspx>>，檢閱日期，2025年4月11日。

王宇薇，〈越南缺電「漲價也救不回」！頻停電 1 年經濟損失 450 億 日商直言：想撤退〉，《風傳媒》，2024年3月26日，<<https://www.storm.mg/lifestyle/5066558>>，檢閱日期，2025年3月19日。

王冠翔、鄭凱方、閩潔、王雨讓，〈新南向國家產業地圖〉，《經濟部投資業務處》，2018年12月，<http://www.tpcc.org.tw/upload/1582013963_7779.pdf>，檢閱日期，2025年4月25日。

成依華，〈越南掀改革 9 月起推幼兒園到高中公立免學費 大減政府行政單位〉，《香港 01》，2025年3月15日，<

https://www.hk01.com/article/60220124?utm_source=01articlecopy&utm_medium=referral >，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

自由時報，〈越南崛起成為世界工廠 後勢投資仍然看漲！〉，《自由時報》，2024 年 5 月 24 日，< <https://market.ltn.com.tw/article/16029> >，檢閱日期，2025 年 4 月 29 日。

東森新聞，〈「韓流」席捲！南韓擴大布局越南人瘋學韓文〉，《東森新聞》，2023 年 7 月 14 日，< <https://tw.news.yahoo.com/%E9%9F%93%E6%B5%81-%E5%B8%AD%E6%8D%B2-%E5%8D%97%E9%9F%93%E6%93%B4%E5%A4%A7%E5%B8%83%E5%B1%80%E8%B6%8A%E5%8D%97%E4%BA%BA%E7%98%8B%E5%AD%B8%E9%9F%93%E6%96%87-024600864.html> >，檢閱日期，2024 年 12 月 18 日。

林懇，〈〈2018 大事回顧〉 這場美中貿易戰發生了多少事？〉，《鉅亨網》，2018 年 12 月 23 日，< <https://news.cnyes.com/news/id/4257267> >，檢閱日期，2025 年 4 月 10 日。

郭宇璇，〈韓國越南新娘比例最高，只因「假結婚」？真相比想像更殘酷〉，《遠見雜誌》，2024 年 7 月 27 日，< <https://aseanplusjournal.com/2021/08/03/south-korea-investment-in-vietnam/> >，檢閱日期，2024 年 11 月 27 日。

陳家倫，〈河內生活成本輾壓胡志明市 蟬聯「越南最貴城市」〉，《中央通訊社》，2024 年 4 月 18 日，< <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202404180352.aspx> >，檢閱日期，2025 年 3 月 18 日。

陳家倫，〈越南工人爭福利 2 個月已 28 場罷工〉，《中央通訊社》，2022 年 2 月 22 日，< <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202202220393.aspx> >，檢閱日期，2025 年 1 月 6 日。

陳家倫，〈越南颯韓流 逾 5 萬人學韓語〉，《中央通訊社》，2023 年 7 月 12 日，

<<https://tw.news.yahoo.com/%E8%B6%8A%E5%8D%97%E9%A2%B3%E9%9F%93%E6%B5%81-%E9%80%BE5%E8%90%AC%E4%BA%BA%E5%AD%B8%E9%9F%93%E8%AA%9E-093514757.html>>，檢閱日期，2024 年 12 月 18 日。

陳家倫，〈樂天集團撤守中國 瞄準越南布局零售餐飲業〉，《中央通訊社》，2022 年 9 月 4 日，<<https://www.cna.com.tw/news/aopl/202209040021.aspx>>，檢閱日期，2025 年 3 月 9 日。

普華永道，〈韓國跨國企業在中國：現狀與挑戰〉，，2024 年 9 月，<<https://www.pwccn.com/zh/issues-based/south-korean-multinational-corporations-in-china-sep2024.pdf>>，檢閱日期，2025 年 4 月 2 日。

越南投資札記，〈樂天集團在胡志明市的 9 億美元大專案 終有新進展〉，《越南投資札記》，2021 年，<https://www.google.com/search?q=%E6%A8%82%E5%A4%A9%E9%9B%86%E5%9C%98%E5%9C%A8%E8%83%A1%E5%BF%97%E6%98%8E%E5%B8%82%E7%9A%849%E5%84%84%E7%BE%8E%E5%85%83%E5%A4%A7%E5%B0%88%E6%A1%88&rlz=1C1ONGR_zh-TWTW1009TW1009&oq=%E6%A8%82%E5%A4%A9%E9%9B%86%E5%9C%98%E5%9C%A8%E8%83%A1%E5%BF%97%E6%98%8E%E5%B8%82%E7%9A%849%E5%84%84%E7%BE%8E%E5%85%83%E5%A4%A7%E5%B0%88%E6%A1%88&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABjvBTIHCAIQABjvBTIKCAMQABiABBiiBDIHCAQQABjvBTIHCAUQABjvBTIGCAYQRRg80gEINjE0OGowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8>，檢閱日期，2025 年 4 月 25 日。

越南財經新聞，〈樂天瑪特在越南零售市場競爭中「敗退」？〉，《越南財經新聞》，2021 年 6 月 14 日，<<https://vneconnews.com/%E6%A8%82%E5%A4%A9%E7%91%AA%E7%89%B9%E5%9C%A8%E8%B6%8A%E5%8D%97%E9%9B%B6%E5%94%AE%E5%B8%82%E5%A0%B4%E7%AB%B6%E7%88%AD%E4%B8%AD%E3%80%8C%E6%95%97%E9%80%80%E3%80%8D/>>，檢閱日期，2025 年 4 月

25 日。

楊日興，〈大陸限韓令發威？瀋陽樂天世界遭喊停〉，《中時新聞網》，2017 年 2 月 9 日，<<https://www.chinatimes.com/newspapers/20170209000090-260203?chdtv>>，檢閱日期，2025 年 4 月 10 日。

經理人編輯部，〈PEST 是什麼？從 UNIQLO、汽車產業的例子，看懂 PEST 分析怎麼用〉，《經理人》，2024 年 4 月 12 日，<https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/148?utm_source=copyshare>，檢閱日期，2024 年 12 月 02 日。

劉麗惠，〈從「十二五規劃」、「供給側結構性」到「中國製造 2025」變動中求新 中國大陸加速經濟轉型〉，《台北市進出口商業同業公會》，2018 年 4 月，<<https://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook322/storypage01.html>>，檢閱日期，2025 年 4 月 2 日。

盧伯華，〈頭條揭密〉「中國+1」：非孤立中國 外企產能外移是避險找備胎〉，《中時新聞網》，2023 年 1 月 19 日，<<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20230119000121-260407?chdtv>>，檢閱日期，2025 年 4 月 2 日。

謝璧蓮，〈越南的顏值經濟〉，《工商時報》，2023 年 8 月 17 日，<<https://www.ctee.com.tw/news/20230817700898-431302>>，檢閱日期，2024 年 12 月 16 日。

英文部分

一、官方文件

Lotte Center Hanoi Official website 。< <https://www.lottecenter.com.vn/> >

Lotte Department Store Official website 。

<<https://global.lotteshopping.com/cht/esg/system>>

Lotte Global Logistics Vietnam ◦

<https://www.lottelogistics.com.vn/company_introduction/company_overview?utm_source=chatgpt.com> , 檢閱日期 , 2025 年 4 月 20 日 ◦

LOTTE HPT Official Website , < <http://www.lottehpt.com.vn/>> , 檢閱日期 , 2025 年 4 月 29 日 ◦

National Assembly of Vietnam. (2005). *Law on Investment (Law No. 59/2005/QH11)*.

Socialist Republic of Vietnam.<https://www.aseanbriefing.com/userfiles/resources-pdfs/Vietnam/FDI/ASEAN_Vietnam_Law%20on%20Investment.pdf> , 檢閱日期:2025 年 3 月 15 日 ◦

二、期刊論文

Heung kyu Kim.2022. “The China Policy of the Yoon Government and South Korea-China Relations,” *International Journal of Korean Unification Studies*, 31(1) 65-83.

Nguyen Thanh Vu et al. 2021. “The formation and development of strategic CRM at Lotte Vietnam,” *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2: 779-784.

Tony Ng. 2020. “Analysis of LOTTE's market penetration strategy in Vietnam FMCG industry,” *International Journal of Educational Research and Studies*, 2: 20-23.

三、網路資料

Alvarez&Marsal.2022. “Vietnam Logistics,”
<https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2022-08/Vietnam%20Logistics%20Report.pdf> (Mar 16,2025)

Anisha Sharma. 2024. “Understanding Vietnam’s Middle Class: Size, Spending Patterns, and Opportunities for Businesses,” <https://www.vietnam->

briefing.com/news/understanding-vietnams-middle-class-size-spending-patterns-and-opportunities-for-businesses.html (Mar 14,2025)

Glassdome. 2025. “See how Lotte Wellfood used Glassdome and AI to improve quality and efficiency,” <https://glassdome.com/case-studies/lotte-wellfood-case-study/> (Mar 14,2025)

Investment Monitor.2025. “Lotte builds a cold chain facility in Dong Nai, Vietnam,” <https://www.investmentmonitor.ai/news/lotte-builds-a-cold-chain-facility-in-dong-nai-vietnam/> (Apr 25,2025)

Vietnam Investment Review.2025. “LOTTE Global Logistics builds a \$34 million cold chain facility in Dong Nai,” <https://vir.com.vn/lotte-global-logistics-builds-a-34-million-cold-chain-facility-in-dong-nai-124879.html> (Apr 25,2025)

Vietnamplus. 2025. “HCM City industry firmly on recovery path,” <https://en.vietnamplus.vn/hcm-city-industry-firmly-on-recovery-path-post311249.vnp> (Mar 18, 2025)

Vneconomy. 2023. “Lotte Vietnam opens second factory in Binh Duong,” <https://vneconomy.vn/lotte-vietnam-opens-second-factory-in-binh-duong.htm> (Mar 14,2025)

Vietnam News. 2024. “Việt Nam’s population achievements and challenges ahead,” <https://vietnamnews.vn/society/1689734/viet-nam-s-population-achievements-and-challenges-ahead.html> (Mar 14,2025)

Vietnam Investment Review. 2025. “Vietnam reinforces free trade deal advantages,” <https://vir.com.vn/vietnam-reinforces-free-trade-deal-advantages-120826.html> (Mar 14,2025)

Vietnam Business Forum. 2025. “Elevating China - Vietnam Economic and Trade Relations,” <https://vccinews.com/news/60025/elevating-china-vietnam-economic-and-trade-relations.html> (Mar 12,2025)

韓文部分

一、官方文件

롯데쇼핑사업보고서.2024.

롯데지주사업보고서.2024.

롯데. <https://www.lotte.co.kr/csv/main.do?tab=global>.

二、學位論文

레티미.2023. “한국기업의 베트남 진출에 관한 사례연구-

삼성전자와 LG 전자를 중심으로,” 제주대학교 일반대학원무역학과석사.

원진호. 2017. “다국적기업의 베트남 경제발전 기여에 관한 연구-삼성그룹의

사례를 중심으로,” 한남대학교대학원 경영학과석사.

三、期刊論文

김상현,장원호. 2016.“국가 이미지와 한류 소비 요인간의 관계 분석- 중국,

태국, 필리핀, 베트남 설문 결과를 바탕으로,” 글로벌문화콘텐츠, 24:
289-310.

김완중. 2012. “한국의 동남아에 대한 직접투자가 교역에 미치는 영향

분석,” 동남아시아연구, 22(1): 249-275.

노승혁. 2015. “한국기업의 베트남 투자진출이 베트남경제성장에 미친

영향에 관한 연구,” *Journal of Korean Data Analysis Society*, 17(2): 823-836.

마우한,김효규. 2017. “사드(THAAD) 배치 관련 중국 소비자의 롯데 브랜드

구매의도에 관한 연구,” 광고 PR 실학연구, 10(3): 66-90.

이춘호. 2018. “베트남 ‘라이파이한’에 관한 소고,” 인문사회 21, 9(3): 487-501.

왕설매, 정진섭, 왕정상.2012. “한국기업의 對베트남 해외직접투자 특징에

관한 연구,” 經營研究, 27(2): 87-115.

- 정갑연. 2020. “베트남소비자들의 한류에 대한 호감이 한국제품 브랜드 아우라에 미치는 영향,” 商業教育研究, 43(1): 43-63.
- 정수원. 2010. “해외직접투자 실태에 관한 한·일 비교 연구-동남아 5 개국을 중심으로,” 日本近代學研究, 32: 230-251.
- 정혜영, 최병현. 2016. “베트남 내 기업의 사회적 책임(CSR) 동향과 유형 연구: 한국, 베트남, 일본 기업의 SR 활동을 중심으로,” 동남아시아연구, 26(2): 145-196.
- Ji Hyun Kim. 2023. “A Study on the Impact of New Southern Policy on Trade Structure in Vietnam and Indonesia for Successful ASEAN,” *The e-Business Studies*, 24(6): 193-205. (全文為韓文)
- Jeong Gon Kim, Se Young Ahn. 2012. “한류의 한국산 소비재 수출에 대한 영향 중국과 베트남 비교연구,” 국제통상연구, 17(3): 193-217.

四、網路資料

- 롯데. 2017. “롯데, 베트남에 유통/서비스 노하우 전수한다,”
<https://www.lotte.co.kr/pr/newsView.do?srchNewsSeq=1129> (Apr 29, 2025)
- 롯데. 2025. <https://www.lotte.co.kr/global/en/business/compDetail.do?compCd=L424>
 (Apr 29, 2025)
- 롯데. 2025. <https://www.lotte.co.kr/global/en/business/compDetail.do?compCd=L213>
 (Apr 29, 2025)
- 이코노믹 리뷰. 2025. “롯데, 포스코 제치고 재계 5 위로... 대기업 순위 변동,” <https://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=694366> (May 02, 2025)