

台日韓商大陸投資策略與佈局：跨國比較

**A Comparative Study of the Investment
Strategies of Taiwanese, Japanese and
Korean Businessmen in China**

政治大學國際關係研究中心研究員 陳德昇

Chen, Te-Sheng

(Research Fellow, IIR, National Chengchi University)

A Comparative Study of the Investment Strategies of Taiwanese, Japanese and Korean Businessmen in China

Chen, Te-Sheng

Research Fellow, IIR, National Chengchi University

Abstract

Under economic globalization and cross-border investment trend, the investment of Taiwanese, Japanese and Korean businessmen in China has been growing in recent decades due to the latter's lower labor cost, preferential policies and desirable market. It not only results in regional industrial adjustment, but also impacts economic and political arenas as well.

This paper is to make a comparative study on enterprise characters, strategies, and deployment of Taiwanese, Japanese and Korean businessmen in China. Using SWOT and USED method, the paper will discuss how to take advantage of the created opportunities and merits of these businessmen, and avoid possible risks, threats and challenges.

Basically speaking, Taiwanese businessmen have the advantages in languages, culture, networks and localization. On the other hand, Japanese and Korean businessmen have those in brands and technologies. A coalition of the three sides will be conducive to their expansion into the Chinese markets. Nevertheless, other obstacles are still to be conquered, such as a lack of understanding of Chinese characters, trade environments changes, unclear market games and rule, and possible challenges created by the political conflicts between the two sides of the Taiwan Straits. Given these obstacles, it is imperative to rethink globalization strategies and crisis management for these enterprises.

Keywords: Taiwanese, Japanese and Korean Businessmen, Economic Globalization, SWOT Analysis, Strategic Alliance, Localization

台日韓商大陸投資策略與佈局：跨國比較

陳德昇

政治大學國際關係研究中心研究員

摘要

在經濟全球化潮流催化下，大陸成本低廉、優惠措施、龐大內需市場之投資環境優勢與市場前景，以及跨界資源流動之特質，皆是促成區域產業結構調整與跨域投資之主因。台日韓商在中國之投資，即是在此一背景下產生之投資行爲，其階段性區域發展與企業策略運作和佈局之比較意涵值得探討。

本文採取比較研究途徑，透過(一)企業特質(二)經營策略(三)經營佈局三層面分析，並採SWOT與USED方法探討，期能對台日韓商在中國之投資，思考如何運用商業優勢與機會，規避經營盲點與缺失，進而獲取最大利基，並防範可能存在之風險與挑戰。

基本而言，台商大陸投資具有語言、文化與在地網絡之優勢，若能結合日韓商技術與品牌特色，以及商業經營策略運用，將有助於開拓市場商機。儘管如此，台日韓商面對中國政經生態認知不足、市場遊戲規則不明確與法治不彰，尤其是現階段大陸投資生態急遽變遷，以及兩岸政治矛盾衍生之挑戰，皆必須進行全球再佈局與風險管理之因應。

關鍵詞：台日韓商、經濟全球化、SWOT分析、策略聯盟、在地化

「面對全球化的真正關鍵在於所處的是有利的位置，還是不利的位置。新加坡就是處於不利的位置。……台灣不像新加坡那樣高度依賴全球市場。台灣的貿易總額與GDP相當，對世界衝擊的抵抗力好一點。但台灣也必須改變。如果台灣不改變，不面對中國競爭的現實，台灣將會輸掉這場競爭。」¹

——李光耀

「要在中國生存，你必須要成為一家中國公司。」²

——三星執行長尹鍾龍

壹、前言

九〇年代以來，中國大陸成爲吸引「國外直接投資」(FDI)最多國家之一，不僅支撐其經濟持續高成長，也導致鄰近國家產業加速外移，並引發產業空洞化的疑慮。³尤其是在全球化潮流的催化下，大陸成本低廉、優惠措施、龐大內需市場之投資環境優勢與市場前景，以及跨越國界資源流動之特質，皆是促成東亞區域產業結構調整與跨域投資之主因。台日韓商在中國之投資，即是在此一背景下產生之投資行爲，其階段性區域發展與企業策略運作和佈局之比較意涵，亦值得深入探討。

本文採取比較研究途徑 (comparative approach)，透過 (一) 企業特質 (二) 經營策略 (三) 經營佈局進行分析。在企業特質方面，主要比較其規模、企業文化、法治觀念、政企關係和政府政策 (母國政府)；在經營策略方面包括：策略聯盟、多角化經營、品牌策略、企業形象與在地化比較；經營佈局則就區位偏好、群聚效應、產業佈局、政企關係 (當地政府) 與勞資關係探討，期能就相關變數進行比較與異同點分析。此外，本文採SWOT與USED方法，期

1. 李光耀，「舵手的願景」，*天下雜誌*，第124期 (2006年6月21日)，頁126~127。
2. 孫珮瑜，「三星的中國化戰略」，*天下雜誌*，第132期 (2006年2月15日)，頁100。
3. 關志雄，*做好中國自己的事：中國威脅論引發的思考* (北京：中國商務出版社，2005)，頁8。

能對台日韓商在中國投資議題中，如何利用商業優勢與機會，規避經營盲點與缺失，進而爭取最大利基，並防範可能存在之風險與挑戰進行研析。

貳、經濟全球化產業外移與驅力

近數十年來經濟全球化發展，促成資金、技術與人才的跨界流動，提供各國經濟發展實惠與福祉。例如，經濟全球化為全球資源的有效分派（allocation），提供新的有利條件；完全競爭市場有利於提升經濟效率和產出；加速世界性產業結構調整；有助於共同克服生態、環保與資源問題；而促成區域經濟合作與整合亦是經濟全球化後之趨勢。不過，在另一方面，全球化亦可能對一國之政經發展造成衝擊與風險。其中包括：由於經濟全球化各國貿易依存度大幅增加，世界經濟的景氣波動將產生直接衝擊；經濟全球化導致世界經濟發展的不平衡性，導致貧富差距擴大，並衍生社會危機；經濟全球化使開發中國家面臨經濟安全之威脅，其中以金融市場之衝擊最為嚴重。此外，經濟全球化導致主權觀的調整，使得國家疆界跨越的頻繁與便捷化，以及主權象徵呈現弱化趨勢等。

二次大戰後到九〇年代中葉，亞太地區陸續經歷前所未有的四波發展大轉型。第一波始於六〇年代日本的現代化；第二波是在七〇年代末後繼興起的台灣、韓國、香港、新加坡「亞洲四小龍」的經濟奇蹟；第三波是八〇年代末期在中國沿海和東南亞所展現的強勁成長潛力。及至九〇年代，第四波則是跨國、跨區域的成長圈出現。就發展特色而論，前三波的轉型均在單一國家境內發生，而且在經濟聯結上是與世界資本主義體系西方核心的關係，也遠較亞太區域內部跨國、跨區域的關係密切。但第四波的轉型的區域化，是植基於亞太內部跨國、跨區域的資本、技術、人力和市場的聯結。⁴此外，

4. 蕭新煌、王宏仁、龔宜君主編，*台商在東南亞：網絡、認同與全球化*（台北：中

由於中國經濟發展在此一時期崛起，更牽動全球化與經貿互動脈絡之調整，從而呈現區域產業跨界投資興起與流動加速趨勢。

與此同時，跨國公司是當今世界經濟體系中，集生產、貿易、投資、金融、技術開發和轉移，以及其他服務於一身的經營實體，亦是世界經濟全球化、國際化的主要體現者。事實上，跨國公司正在跨越民族國家而成爲國際經濟活動的重要平台。九〇年代跨國公司即從事收購、合併，其目的主要是：擴大生產經營規模，獲得規模經營效益；增加世界市場比重，以更強大實力與對手進行競爭；調整生產經營結構，集中優勢發展本身的核心業務。事實上，隨著通信技術和運輸的現代化，資金、技術和產品流通快速，必須掌握實力與核心技術才可能在世界市場進行競爭。⁵此外，跨國公司現階段多已不採取在製造相對落後國家直接設廠製造之模式，而是掌握技術與品牌優勢，驅使生產與製造較成熟之開發國家中大中型廠商，移赴具生產與成本競爭優勢之地區投產，以強化其國際競爭力。

台商赴大陸投資，在九〇年代以來漸形成熱潮，主要有兩股驅動力所促成。就「推力」而論，九〇年代以來，國內勞動力成本持續上升、勞工短缺與工作倫理不振、土地價格上揚、台幣升值、環保意識高漲，加之政治紛爭不斷與治安未獲改善，因而促使並加速廠商外移（參見表一、二）。尤其是勞動密集型與技術難以升級之產業，在台灣經濟持續轉型的過程中生存空間萎縮，廠商赴海外投資便成爲企業延續命脈必要選擇。而國內部份投資案面臨官僚程序的制約，以及政府改善投資環境績效不彰，亦促使廠商外移。就「拉力」而論，主要是大陸投資環境具備特質（參見表一、二），尤其是大陸地方政府強烈爭取台商投資意願、大陸加入WTO市場潛在商

央研究院亞太研究計畫，2002），頁25。

5. 胡元梓、薛曉源主編，**全球化與中國**（台北：創世文化事業出版社，2001），頁30-31。

機，中共對台經貿政策的運作，亦發揮吸引台商投資的效果。

表一 台灣地區廠商赴大陸投資動機順序表（1990—1992）

投資動機	中經院A (1990)	中經院B (1991)	海基會 (1991)	工總 (1991)	高希均 (1992)
工資低廉、勞力充沛	1	1	1	1	1
語言、文化等背景相似	2	—	—	2	2
土地租金便宜、工廠用地取得容易	3	3	2	3	3
國外進口商的要求	4	--	—	—	—
分散母公司經營風險	5	—	—	—	—
為處置淘汰或閒置設備	6	—	—	5	--
獎勵投資與優惠租稅	7	—	5	7	5
爭取廣大內銷市場	8	2	3	4	5
享有最惠國待遇、GSP和配額	9	—	—	3	6
取得原料供應	—	4	4	6	4

表二 台灣地區廠商投資意願調查表（1992）

單位：%

非經濟因素項目	極嚴重	嚴重	稍嚴重	不嚴重	無影響	未填答
(一)政府安定問題						
1. 統獨之爭	24.5	23.5	23.5	13.3	7.1	8.2
2. 國會亂象	33.7	33.7	13.3	8.2	5.1	6.1
3. 街頭抗爭泛政治化	28.6	30.6	24.5	5.0	5.1	6.1
4. 政府公權力不彰	28.6	44.9	17.3	6.1	0	3.1
(二)治安與社會問題						
1. 勒索、綁架、竊盜、暴行	33.7	35.7	23.5	1.0	0	6.1
2. 走私猖獗	20.4	36.7	23.5	7.1	2.0	10.2
3. 投機風氣太盛	27.6	38.3	18.4	7.2	2.0	5.1
(三)環保問題						
1. 污染排放管制標準嚴苛	15.3	29.3	30.6	11.2	3.1	10.2
2. 行政執行過於強烈	9.2	32.7	28.6	17.3	5.1	7.1
3. 環保自力救濟層出不窮	37.8	35.7	15.3	4.1	2.0	5.1
4. 環境影響評估公信力不足	17.3	39.8	18.4	14.3	2.0	8.3
(四)勞工問題						
1. 勞工短缺	46.9	29.6	13.3	4.1	2.0	4.1
2. 缺乏爭議層出不窮	11.2	26.5	33.7	19.4	2.0	7.1
3. 社會風氣不佳，缺乏工作意願	39.8	41.8	12.2	2.0	0	4.1
4. 職業教育訓練缺失	10.2	37.8	25.5	12.2	1.0	13.3

非經濟因素項目	極嚴重	嚴重	稍嚴重	不嚴重	無影響	未填答
(五)企業道德問題						
1. 挖角之風盛行	13.3	23.5	36.7	12.2	4.1	10.2
2. 仿冒盛行，成果不易保密	15.3	35.7	26.5	11.2	1.0	10.2
3. 違規工廠林立	30.6	34.7	22.4	8.2	0	4.1
(六)基本設施問題						
1. 水電供應不足	5.1	17.3	25.5	33.7	9.2	9.2
2. 工業用地取得不易	24.5	33.8	22.4	8.2	7.1	4.1
3. 通訊線路短缺與不便	2.0	8.2	26.5	37.8	10.2	15.3
4. 交通設施不足	4.1	4.1	25.5	24.5	7.1	14.3

說明：本表資料為「工總」對312家會員廠商之調查。

儘管如此，台商大陸投資熱潮的成因，大陸投資環境的「拉力」、台灣經濟轉型的「推力」等觀點皆不足以完全詮釋。經濟全球化時代，跨越主權、疆界與資源快速流動之趨勢、特質和互動，以及廠商追求低成本、高效率 and 利益極大化目標。此外，跨國企業與財團亦在商業利益考量下，與台商策略聯盟，進而基於成本、市場競爭因素驅使台商赴大陸生產與行銷，才是台商大陸投資的本質意涵。據官方估計，及至2007上半年台商累計投資達585.45億美元（參見表三），但實際投資大陸金額累計，包括第三地轉投資，估算台商之管理營運資金與相關成本投入，實際投資額應達1200-1500億美元之譜。⁶此外，近年台商官方統計亦顯示，台商投資大陸件數減少，但投資額仍上升，顯示傳統產業與中小型企業投資已趨減少，大型與高科技產業投資仍持續增加（參見表三）。

就比較觀點而言，日商與韓商赴大陸投資亦受全球化浪潮影響。日商與韓商投資中國皆始於八〇年代，但1989年的天安門事件曾受衝擊。1992年中國與韓國建交，則興起投資高峰；九〇年代中葉，日商投資大陸的熱潮再度興起（參見表四）。不過，1997年爆發亞洲金融危機，使得日商與韓商緊縮對亞洲的投資，其中對大陸

6. 官方公佈台商申報數據並不可靠，據大陸台商推算約有1200-1500億美元累計投資額。

投資亦受到波及而減少。及至二十一世紀後，由於亞洲已擺脫金融危機之陰影，各國經濟再度恢復原有活力，加之中國加入世界貿易

表三 歷年台商大陸投資額統計表（1991-2007年6月）

年別	台灣統計			大陸統計			
	件數	金額 (億美元)	平均 (萬美元)	件數	協議金額 (億元)	實際金額 (億美元)	平均實際金額 (萬美元)
1991	237	1.74	73.42	3,377	27.10	8.44	81
1992	264	2.47	93.56	6,430	55.43	10.50	86
1993	1,262 (8,067)	11.40 (20.28)	90.33 (25.14)	10,948	99.65	31.39	91
1994	934	9.62	103.00	6,247	53.95	33.91	86
1995	490	10.93	223.06	4,778	57.77	31.62	212
1996	383	12.29	320.89	3,184	51.41	34.75	161
1997	728 (7,997)	16.15 (27.19)	221.84 (34.00)	3,014	28.14	32.89	93
1998	641 (643)	15.19 (5.15)	236.97 (80.09)	2,937	31.00	29.15	100
1999	488	12.53	256.76	2,723	33.91	25.98	135
2000	840	26.07	310.03	3,108	40.42	22.96	130
2001	1,186	27.84	235.00	4,214	69.10	29.80	164
2002	1,490 (3,950.00)	38.59 (28.64)	259.00	4,853	67.40	39.70	139
2003	1,837 (8,268)	45.94 (3,103.80)	250.00	4,495	8,558	33.77	190
2004	2,004	69.40	346.00	4,002	93.06	31.17	233
2005	1,297	60.06	463.00	3,907	103.58	21.52	208
2006	1,090	76.42	701.00	3,752	—	21.36	—
累計至 2006年	35,542	548.99	154.00	71,847	—	438.93	—
2007年 1-6月	504	36.47	724.00	1,749	—	6.87	—
累計 2007年 6月止	36,046	585.45	162.00	73,596	—	445.79	—

說明：() 為當年補辦登記的案件；1991年統計含該年以前歷年數據。
資料來源：台灣經濟研究院編，兩岸經濟統計月報，第175期（台北：行政院大陸委員會，2007年6月），頁28。

表四 日、韓商大陸投資金額與比重

年別	日商		韓商	
	實際投資 (億美元)	佔外資 比重 (%)	實際投資 (億美元)	佔外資 比重 (%)
1992	7.10	6.4	1.2	1.1
1993	13.24	4.8	3.7	1.3
1994	20.75	6.1	7.2	2.1
1995	31.08	8.2	1.0	2.8
1996	36.79	8.8	13.6	3.3
1997	43.26	9.6	21.4	4.7
1998	34.00	7.5	18.0	4.0
1999	29.73	7.4	12.8	3.1
2000	29.15	7.2	14.3	3.7
2001	43.48	9.3	19.7	4.6
2002	41.90	7.9	27.2	5.2
2003	50.54	9.5	44.9	8.4
2004	54.5	8.9	62.5	10.3
2005	65.2	9.0	51.7	7.1
2006	46.0	6.6	39.0	5.6
2007 (1~6月)	18.0	5.6	18.7	5.8

資料來源：1. 張小濟，**面向21世紀的中韓經貿合作**（北京：中國發展出版社，2006），頁7。
 2. **日本跨國公司在中國的投資**（北京：中國社會科學出版社，2004年12月），頁201。
 3. 中華人民共和國國家統計局，**中國統計年鑑**（2000、2004）（北京：中國統計出版社，2000年、2004年9月），頁604~606；731~732。

組織（WTO），加速經濟自由化進程，以及大陸市場廣大與持續擴張之誘因，進而促成日資與韓資大陸投資日益積極。根據2002年日韓商大陸投資動機企業問卷調查結果顯示，潛在市場規模、經濟穩定、勞動力充足、吸引投資的稅收優惠政策與政府辦事效率和公正性等因素，較受到日商與韓商的認同（參見表五）。基本而言，日商投資較韓商早，且不乏跨國企業早期佈局，⁷歷年投資累計約六百億美元；韓資進入大陸市場較晚，但近年投資成長率較高，歷年投

7. 例如三井物產於1984年即進入中國市場從事租賃業務，索尼（Sony）則在八〇年代初期即開展影像並成立辦事處。參見：王志樂主編，**2001年跨國公司在中國投資報告**（北京：中國經濟出版社，2001），頁183、222。

資產累計約三百七十億美元之譜（參見表四）。⁸

表五 日韓商大陸投資動機企業問卷調查結果（2002）

項目	對影響因素的評價值	
	日資企業	韓資企業
1.潛在市場規模	4.12	4.00
2.良好基礎設施	3.85	3.75
3.勞動力充足	4.03	3.87
4.工資水平低	3.14	3.57
5.人力資源素質高	3.80	3.57
6.土地價格和租金便宜	3.86	3.67
7.礦產資源	1.90	1.77
8.跟隨上游或下游企業	2.38	2.17
9.當地企業的配套能力	2.70	2.97
10.母國企業在華聚集成一定規模	3.17	2.63
11.地理接近	2.97	2.80
12.語言文化容易接受	2.77	2.88
13.經濟穩定	4.22	3.97
14.吸引投資的稅收優惠政策	4.18	4.02
15.政策透明度	4.03	3.91
16.政府辦事效率和公正性	4.14	3.99
17.繞過貿易壁壘	2.84	2.81

說明：對各種因素的評價用5級分類標準，重要性從5到1表示重要性逐步降低。表中評價值是對企業選擇的評價值進行加權平均而得到。

資料來源：張小濟，面向21世紀的中韓經貿合作（北京：中國發展出版社，2006），頁10。

參、企業特質比較

東亞地區中小企業在經濟發展過程扮演重要角色。⁹基本而言，

8. 「日本韓國對華投資情況」，中國商務年鑑（2006）（北京：中國商務出版社，2006），頁424~425。
9. 目前各國對中小企業的劃分標準基本上分為兩種，定量（Quantitative）和定性（Qualitative），前者主要根據雇員人數、資產、營業額等劃分；後者也稱品質界定標準，「獨立所有」、「自主經營」、「較小的市場份額」為其中最核心的定性。目前全世界絕大部分國家（80%以上）採用定量標準，定量標準又可細分為「單一定量標準」與「複合定義標準」，前者只採用一個指標（經常是人數），後者包

台灣經濟企業結構是以中小企業為主體，根據「2006年中小企業白皮書」統計資料顯示，2005年台灣中小企業共有122萬6000家，佔全體企業家數比重為97.8%，銷售值為10兆元（新台幣），佔企業銷售總值比率為29.46%，大型企業則約佔七成。¹⁰長期以來台灣中小企業富彈性、靈活、韌性之優勢，並以勤奮、活力與國際市場適應能力強著稱；¹¹被日本稱之為「經濟活力的源泉」之中小企業，其總數佔企業總數98%，創造四成的GDP；¹²韓國中小企業共有240萬家，佔企業總數的98.3%，¹³但韓國企業產值中即有85%來自大企業，15%則由中小企業所貢獻。在大型企業方面，儘管台灣政府對大型與科技產業不乏優惠與輔導措施，但相對而言，日本與韓國政府對大型商社與企業集團之扶植更為積極，造就多家世界級品牌廠商與跨國企業。日韓大企業運作政府主導性強與支持度高，並在經濟成長扮演重要角色。¹⁴在企業文化上，日、韓企業強調效率，提供福利較佳，也著重人才培養，重視研發，員工對企業忠誠與認同度高。相對而言，台灣企業雖亦強調績效，但在員工對企業忠誠與認同度較差，成員流動性偏高（參見表六）；在法治觀念上，日商基本上有較嚴謹之法制規範與守法精神，韓商與台商則表現相對較為遜色（參見表六）。

括多個量化的參數，如除了雇員人數外還包括營業額等。參見：「中國中小企業定義對比分析」。<<http://sme.chinabyte.com/286/3322786.shtml>>

10. 中華民國經濟部中小企業處編，**2006年中小企業白皮書**。

<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/policy/policy_06_101.htm>

11. 田君美，「台灣中小企業與大陸鄉鎮企業之比較研究」，**台灣經濟**，第230期（1996年2月1日），頁109。

12. 同註6。

13. 「韓國中小企業概況」，**浙江中小企業網**。

<<http://www.zjsme.gov.cn/newzjsme/list.asp?id=8305>>

14. 韓商訪談所獲資訊。

表六 台日韓商企業特質比較

	台灣	日本	韓國
規模與型態	中小企業家數約佔九成五以上，銷售值達三成。大型科技產業享有較多政府優惠與扶持。	中小企業高達企業數九成八，是經濟支撐主體，政府亦扶植大型商社。	政府有計畫，並提供資源培養大型企業集團，中小企業家數近年有成長，但體質較差。
企業文化	具有靈活與彈性質，強調效率，但員工企業忠誠度較差，福利與制度較不理想。	強調終身雇用制，員工對企業忠誠與認同高，提供福利較佳，也著重人才培養與研發。	重視企業績效，員工對企業忠誠與認同度高，提供福利與待遇較佳，也著重人才培養。
法治觀念	較弱，遇紛爭多傾向透過非法途徑解決，人治色彩較重。	較強，循規蹈矩，依法辦事精神相對較強。	法制規範不若日商，但須視企業規模與個案而定。
政府與企業關係	中小企業自主性高，大企業政策配合度相對較高。	企業對政府認同度較高，服從性強。	企業對政府認同度較高，服從性強。
政府大陸投資政策	不積極推動，但有條件開放，有產業空洞化與依賴過深之顧慮。	鼓勵投資，但有產業空洞化之顧慮。	鼓勵投資，但有產業空洞化之顧慮。

在政府與企業關係暨大陸投資政策上，台灣企業對政府政策認同較為分歧，韓日企業則有較佳之合作與互動關係。此外，由於兩岸關係之政治風險性，台灣執政當局對大陸投資僅採取有條件開放政策，但事實上台灣中小企業，尤其是傳統產業在八〇年代末期即陸續赴大陸投資，九〇年代後期則有高科技產業跟進。不過，目前政府仍對高科技產業、企業投資上限、直航與金融業投資採取限制措施。日韓廠商大陸投資固有產業外移與依賴過深之疑慮，¹⁵但其政府並未對企業大陸投資採取限制措施。

肆、經營策略比較

在台商大陸投資經營策略方面，台日韓商多偏好獨資，主要是基於經營自主權的掌控，避免經營與決策紛擾。儘管如此，台日韓商近年基於內需市場開拓之考量，仍不乏與中國廠商進行合資與策

15. 林雅瑛、楊致偉、龐文真，*崛起新日本*（台北：巨思文化公司，2006），頁62~63。

略聯盟（參見表七）。¹⁶例如，大陸內需市場與服務產業之發展，即必須與大陸廠商結盟較有利於網點開拓；¹⁷部分未開放外資經營產業，亦須透過合資與合作方式始能經營。¹⁸以高科技產業而言，由於科技日新月異，產品不斷推陳出新，生命週期短，對目前因景氣低迷，資本支出仍在減少的科技業者而言，資源必須做最有效利用變得相形重要。因此，為降低生產成本，或達到技術合作目的，進行上中下游垂直整合策略聯盟；或為增加產品的擴張性，而採取橫向整合的水平式策略聯盟。台灣聲寶與大陸知名家電業者海爾集團

表七 台日韓商大陸經營策略比較

	台商	日商	韓商
經營模式	傾向與偏好獨資	傾向與偏好獨資	傾向與偏好獨資
策略聯盟	結合技術、資金，較多與日商及大陸廠商進行聯盟較多。	與台商在台灣有合作經驗者，可行性高。向台商採購零組件（協力廠）。	日商與韓商較多，與大陸商結盟須視母公司作為與配合。
多角化經營／市場策略	傳統產業面臨發展瓶頸與產品生命週期限制，大型傳統產業多角經營進行跨業投資。	製造業較單一，專業性強，服務業則較多元。日商跨國企業多角化經營較多。	韓商仍有專業化傾向，但強調市場先佔策略。韓商大企業多角化經營程度較高。
品牌策略	重視品牌經營，但較為弱勢，以中國大陸作品牌試煉場。	具品牌形象產業較多，具有相對優勢。	重視品牌，尤其是大企業與電子業。
企業形象	中小企業不重視，形象不好，大型企業較佳。	形象相對較佳，與敬業、守法精神和工作規範有關。	較為重視，但仍不乏風評不佳之中小企業。大型企業形象較佳。
在地化	逐步強化，在人才、零組件、銷售著力較多。主要是基於成本與現實考量。	有限度，幹部提拔較為保守，尤其是製造業，但內需市場之服務銷售業則有擴大之勢。	嘗試與大陸社會融合，但仍較為保守，有其侷限性。中上層幹部仍以韓籍為主。

16. 沈美幸，「為自創汽車品牌登陸鋪路 裕隆將與浙江中醫合資新公司」，工商時報，2007年11月1日，A20版。

17. 蔡宏明，「2006年台商大陸投資意見調查」，兩岸經貿服務網。〈www.ssn.com.tw〉

18. 例如醫療產業即必須與大陸醫療系統進行合作或結盟始能經營。

策略聯盟，歌林也與大陸科龍電器結盟。¹⁹此外，台日韓商相互間之結盟以爭取大陸產業和區位商機，亦是經營策略之必要考量，台商康師傅與旺旺集團皆有日商結盟的背景；台商大陸投資電子產業多是美、日跨國企業與品牌廠商之代工廠，即為實例。

在多角化經營方面，台商亦較為積極且有跨產業投資的作為。例如，寶成集團原為製鞋業代工，但亦投資科技產業、內需市場通路與銀行業（華一銀行）；旺旺集團以食品業起家，現在中國大陸亦經營醫院、房地產與旅館；²⁰台塑集團是台灣塑化業龍頭，明基電腦亦是電子業的重點廠商，亦有醫療產業之投資。反之，韓商與日商較多專注於本業，多角化投資程度並不高（參見表七），不過日商與韓商大型商社與集團多角化與跨產業經營則頗多元。²¹儘管如此，韓商對進佔大陸市場展現強烈企圖心，雖然韓商採行市場「先佔策略」有孤軍深入之風險，但亦可能獲取商業先機。此外，雖然多角化經營存在跨業與專業不足的風險，但是中國大陸從事單一產業或是傳統產業，若進入門檻不高，即有可能因大陸本土產業惡性競爭、仿冒與市場變化而面臨淘汰命運。因此，透過資源有效整合、管理機制運作與市場評估，企業多角化經營仍有相當發揮空間。

品牌不僅是企業獲取高額利潤的保證，亦是企業形象、消費者信任與產品品質的表徵。²²在品牌方面，日商與韓商品牌效應與價值遠較台商具優勢，尤以科技產業中，韓商樂金（LG）、三星（Samsung）、現代（Hyundai）皆具有代表性，²³日商消費性電子品牌索尼（Sony）、松下（Panasonic）、夏普（Sharp）、三洋（Sanyo）、日立（Hitachi）亦具特色。反之，台商僅在康師傅、旺旺食品、捷

19. 「企業突圍終極戰略 產業集團軍開拔」，中國時報，2005年3月13日，B3 版。

20. 旺旺控股公司常年報告2006，頁15。

21. 訪問山東地區學者所獲訊息。

22. 施振榮，宏碁的世紀變革（台北：天下遠見出版公司，2005），頁191~192。

23. 陶冬，聚焦神州－陶冬的觀察與預言（香港：經濟日報出版社，2007），頁219~221。

安特 (Giant) 與宏碁 (Acer) 品牌較具名氣。雖然台商在品牌發展較日韓等國遲緩並顯弱勢，尤其是台商長期從事代工微利化傾向明顯，但台商在佔世界人口五分之一之中國，進行13億人口市場品牌試煉，若能成功將有助於進軍國際成爲世界級品牌。此外，在企業形象方面，台日韓商皆不佳，尤其是部份中小企業過於嚴苛的工作要求、待遇偏低、刻薄寡恩、福利不佳與非法行爲是主因。²⁴不過，台日韓大型與跨國企業則因守法精神與福利較佳，獲當地民眾較佳之評價。

在「在地化」政策方面，台日韓商皆重視此一政策，²⁵並認爲鞏固在中國投資項目的關鍵是實施在地化策略，其主因是基於長期投資、人才培養、經營成本與當地市場長期經營之考量。²⁶事實上，大型企業在「在地化」政策運作較爲制度化且較具遠見，尤其是在人才培養、職位提升、賦予重任，皆給予較多機會與歷練。此外，隨著外商投資深化、本土產業崛起，以及成本考量，外資企業零組件採購、研究發展 (R&D)、財務運作在地化日益明顯，顯示外資企業紮根經營之態勢。近年大陸投資台商在地化運作日趨深化，韓資大型企業亦展現相當之企圖心。三星集團大中華區總裁朴根熙爲提早發掘人才，即展現其魄力與決心。他表示：

「三星在中國扎根校園，在十八所重點大學，針對三百五十名學生提供獎學金，並且同時招聘優秀碩博士人員，並將他們送到韓國本社訓練。在另一個計劃，我們針對中國最優秀的四所大學大學部，選拔成績最好的百分之五，提供獎學金，理工科送到國立首爾大學進行碩博士課程，文科學生則送到成均館大學進行

24. 訪問大陸民眾獲致普遍印象。

25. 高倉信昭著，簡錦川譯，**企業海外投資之戰略**（台北：登英文化事業有限公司，1990），頁83~110；楊婕、宋紅超著，**本土化生存：跨國公司在華經營管理成敗啓示**（北京：中國經濟出版社，2004）。

26. 王志樂主編，**2001跨國公司在中國投資報告**，頁37。

碩博士課程，畢業後可以選擇在韓國或是中國的三星工作。」²⁷

此外，韓國三星亦試圖建立社會形象與履行社會責任在「公益在地化」著力頗深。朴根熙即曾表示：

「2005年開始我們有三十一個法人跟三十一個農村締結姊妹關係，進行支援活動。考慮到中國廣大的農村地區，我們的貢獻極其有限。我們每次的活動規模大約是三十到四十人，幫幼兒園油漆或是更換損壞的桌椅，掛上黑板，有些學校連黑板都沒有，從小地方開始做起。不只我們職員參加活動，所有法人和總經理都要以身作則參加，我也漆了幼兒園的廁所…。」

儘管如此，由於中國大陸政經發展背景之特質，人員與道德素質差異性，不易建立信任關係，甚而存在先進國對大陸員工的優越感與歧視心態，²⁸而使得台韓日「在地化」努力仍有相當大之改善空間。²⁹基本而言，台資大型且較具制度化之廠商，人才在地化政策執行較能落實。反之，中小企業則較多人治色彩與廠商個人偏好，人才在地化程度不一。此外，對日商而言，由於歷史記憶仍深烙民族主義情結，加之其保守企業文化與對技術嚴格掌控之要求，因而日資企業對大陸人才在地化相對有限，甚而企業基層大陸籍主管之任用皆十分謹慎，而多由日籍人員擔綱；³⁰韓商則相對較為開放與提攜當地人才。韓商LG電子在武漢、濟南與成都等地分公司經理已由中國籍幹部擔任。³¹

27. 王曉玫，「三星追列每一顆新星」，*天下雜誌*，第166期（2005年10月15日），頁271。

28. 根據訪談資料顯示，雖然韓資企業注重培養當地人才，但在具體運作中韓方主管仍不免流露歧視心態。此外，韓方強悍的企業文化，上班前喊激勵式口號亦讓大陸籍幹部不適應。

29. 洪少輝，*與韓國人打交道－營商篇*（香港：三聯書店，2007），頁69。

30. 日本企業對技術管制十分嚴格，大陸投資設廠通常基層科級幹部皆不輕易由中方人士擔任，但近年有局部改善。

31. 邱慶劍編著，*世界500強企業經營模式精選*（北京：機械工業出版社，2006），頁122。

伍、投資佈局比較

在投資區位分佈方面，台商八〇年代與九〇年代初期是以珠江三角洲為主。九〇年代中期以後，由於優惠政策與資源配置向大上海地區傾斜，加之長江三角洲積極改善投資環境與區位優勢，台商投資遂有漸趨向長江三角洲集中之趨勢。近年台商北移環渤海地區，並在內陸地區開拓內需市場與發展服務業亦是主要動向（參見表八、九）。日商投資地點廣佈於華北、東北，華東的投資主要在蘇南與上海；韓商在中國大陸投資主要集中於環渤海灣地區（包括遼寧、河北、北京、天津、山東），惟近年來亦不乏往長江三角洲地區發展，主要在江蘇、上海地區，華南投資比重相對較低（參見表八）。

表八 台商大陸投資佈局比較

	台 商	日 商	韓 商
區位選擇	上海、浙江、江蘇、廣東為主，近年在華北與內陸投資比重提升。	華北、東北，華東蘇南與上海。	北京、遼東與山東半島居多，如天津、煙台、青島，長三角與珠三角也有佈局。
群聚效應	初期以傳產外銷考量，後期以科技產業鏈群聚為主。	與產業和母國區位便利性、歷史情結與產業鏈連結有關。	與母國區位便利性、生活習慣、產業鏈有關。
產業佈局	電子電器製造業比重最高。基本金屬製品業、塑膠製品亦是主要行業。	製造、運輸、機械業與服務產業為主。	電子通訊業、紡織與成衣業及石油化學業為主。
與當地政府關係	融合度較高、彈性較大，政府人脈與關係網絡連結較佳。	跨國企業有較佳關係，中小企業與當地政府關係較為僵化，歷史因素亦形成心理於實質障礙。	大企業與政府建立較佳公共關係，中小企業語言障礙與文化差異，影響關係深化。
勞資關係與互動	管理能力與效率較高，但勞資關係仍有待改善。	片面強調團隊精神，忽視個人角色，大陸員工歸屬感差，忠誠度不高。	中小企業較為嚴苛與粗暴，管理仍有改善空間，大型企業相對較佳。

表九 台商對大陸投資統計—地區別（1991-2007年6月） 單位：百萬美元，%

年別 地區	1991-2006年			2007年1-6月			累 計		
	件數	金 額	佔總金 額比重	件數	金 額	佔總金 額比重	件 數	金 額	佔總金 額比重
江蘇	5,338	17,058.9	31.07	144	1,448.8	39.73	5,482	18,507.7	31.61
廣東	11,657	14,657.9	26.70	104	751.1	20.60	11,761	15,408.9	26.32
上海	4,897	8,084.2	14.73	72	439.5	12.05	4,969	8523.7	14.56
福建	5,097	4,402.9	8.02	60	183.1	5.02	5,157	4,586.0	7.83
浙江	1,848	3,816.5	6.95	32	240.3	6.59	1,880	4,056.8	6.93
天津	858	1074.9	1.96	2	15.8	0.43	860	1,090.7	1.86
北京	1,058	1,008.2	1.84	18	65.8	1.81	1,076	1,074.1	1.83
山東	870	939.7	1.71	16	86.8	2.38	886	1,026.5	1.75
重慶	176	561.8	1.02	3	32.0	0.88	179	593.7	1.01
湖北	499	502	0.91	7	67.3	1.85	506	569.3	1.86
其他 地區	3,244	2,791.6	5.08	46	316.4	8.68	3,290	3,108.0	0.97
合計	35,542	54,898.5	100.00	504	3,646.8	100.00	36,046	58,545	100.00

說明：1. 依據「兩岸人民關係條例」第三十五條規定，給予赴大陸投資廠商補辦許可登記者已列入此一統計。

2. 細項數字不等於合計數，係四捨五入之故。

資料來源：同表三，頁29。

明顯的，由於台灣、日本與韓國的大陸地理與母國區位便利性，以及日韓兩國歷史偏好與影響，與其本國商業投資區位選擇有相當之關聯性。而隨著中國區域發展政策向北與內陸移動，其投資流動與變遷趨勢將日益明顯。基本而言，台韓日商產業多具群聚之特質，這與降低成本、提供便利與有效回應全球市場競爭和變革有相當關聯性。然而，台日韓商區位群聚不盡然是產業因素，為能享有飲食、宗教與生活便利，台日韓商亦有群聚特性，其中尤以韓商表現最為明顯。³²北京望京地區有韓商群聚即為實例。³³

32. 天津與山東訪談所獲印象。

33. 參見望京網。〈<http://www.wangjing.cn>〉

台商投資大陸產業結構分佈，以電子電器製造業投資額與零組件佔總投資比重最高，顯示台灣資訊科技產業生產重心持續移往大陸之趨勢。此外，基本金屬製品業、塑膠製品製造業亦是台商投資大陸主要行業，反映台灣傳統產業外移結構與取向（參見表十）。日商大陸投資以製造業之運輸機械器具、電氣機械器具與金融保險業為主；³⁴韓商對中國大陸製造業之投資，則以電子通訊業、紡織與成衣業及石油化學業為主。未來環渤海與天津新區發展，韓商與日商在重化工業、造船、煉鋼產業可望會有更大之投資與產業群聚。

表十 台商對大陸投資統計—行業別（1991-2007年6月） 單位：百萬美元；%

期間／統計 行業	1991-2006年			2007年1-6月			累計		
	件數	金額	佔總金額比重	件數	金額	佔總金額比重	件數	金額	佔總金額比重
電腦、電子產品及光學製品製造業	2,562	8,397.9	15.30	26	497.8	13.65	2,588	8,895.7	15.19
金屬製品製造業	2,422	4,032.5	7.35	37	126.2	3.46	2,459	4,158.7	7.10
化學品製造業	1,182	894.8	1.63	6	47.1	1.29	1,188	941.9	1.61
塑膠製品製造業	2,174	2,769.7	5.05	22	127.6	3.50	2,196	2,897.3	4.95
電子零組件製造業	1,849	7,934.4	14.45	89	848.8	23.27	1,938	8,782.9	15.00
機械設備製造業	1,815	2,213.8	4.03	29	146.7	4.02	1,844	2,360.5	4.03
食品及飲料製造業	2,193	1,696.8	3.09	6	28.6	0.79	2,199	1,725.5	2.95
紡織業	1,045	1,674.9	3.05	11	66.6	1.83	1,056	1,741.5	2.97
非金屬及礦產物製品製造業	1,481	2,710.9	4.94	11	139.3	3.82	1,492	2,850.3	4.87
運輸及倉儲業	187	444.5	0.81	4	18.5	0.51	191	463.0	0.79
農林及漁牧業	536	225.2	0.41	3	2.9	0.08	539	228.2	0.39
其他服務業	233	339.1	0.62	5	48.2	1.32	238	388.8	0.66
其他產業	17,863	21,564.0	39.28	255	1,548.8	42.47	18,118	23,112.8	39.48
合計	35,542	54,898.5	100.00	504	3,646.8	100.00	36,046	58,545.3	100.00

說明：依據「兩岸人民關係條例」第三十五條規定，給予赴大陸投資廠商辦許可登記者已列入此統計。

資料來源：同表三，頁29。

34. 張紀濤，「日本企業在中國投資戰略調整及發展新趨勢」，發表於台商日商韓商大陸投資與策略佈局學術研討會（台北：政治大學，2007年10月20~21日），頁15。

台商具有語言、文化與在地之優勢，較擅長經營人脈網絡與地方政府關係，日、韓商中小企業則處於相對弱勢角色，亦是引發經營困難與問題主因之一。台日韓商大型企業，雖有中央層級政府與人脈網絡互動，但未必能有效保護地方經營利益。³⁵換言之，由於區域政治經濟生態與環境變遷、官僚體系效率、廉潔與法制規範明確與否，皆將攸關外商經營績效與環境選擇。此外，在台日韓商與員工關係，雖然強調效率與紀律規範下會有較佳之表現，但是在適應不同企業文化與嚴格管理下仍不乏矛盾與衝突。³⁶儘管如此，台商由於具有語言、文化優勢，因而在溝通與適應能力較日韓商具有優勢，尤其是在管理大陸員工與幹部之能力相對較強。³⁷

陸、SWOT/USED分析

處於中國大陸投資轉型與風險升高階段，本文以SWOT（Strength、Weakness、Opportunities、Threats）分析（參見表十一），³⁸並試以USED，亦即如何善用（Use）優勢，如何終止（Stop）劣勢，如何運用（Exploit）機會，以及如何抵禦（Defend）威脅之觀點，分析台韓日商因應大陸投資之策略。

-
35. 新加坡政府在蘇州投資之科學園區，即因與地方政府利益衝突，即使有中央層級官員調處，最後亦迫使新加坡當局淡出投資規劃與佈局。
 36. 根據廠商訪問表示，大陸員工在未經訓練下，一般工作態度較差。因此台日韓商多採取較為嚴苛之作法，期能強化成本控制與增加產業競爭力。不過，也由於對員工要求過高，福利措施不佳，或是管理不善，而引發對台日韓商負面之評價。
 37. 據訪問從事不斷電系統與貿易類兩位台商了解，外商通常對產品被員工竊取與收取回扣問題較無法解決，因而影響獲利能力。台商由於了解其中門路與特性，因而較能防弊。
 38. 湯明哲，*策略精論*（台北：天下遠見出版公司，2003），頁89~90。

表十一 台韓日商大陸投資SWOT分析

	優勢S	劣勢W	機會O	威脅T
台商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 區位與語言優勢，適應性強。 2. 具管理與國際化優勢。 3. 大陸人脈網絡經營具相對優勢。 4. 中小企業發展經驗。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業為主，企業擴大投資欠缺政府支持。 2. 台灣金融業無法提供奧援。 3. 經營不規範，人治色彩較重。 4. 傳統與外銷產業生存條件日益惡化。 5. 兩岸關係不確定性。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中共視為對台工作籌碼，提供「同等優先」適當放寬「優惠措施」。 2. 內需與服務業市場有開拓空間。 3. 語言與文化優勢有利拓展商機。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人才惡意挖角，影響經營。 2. 知識產權與法制保障不彰。 3. 本土／外資與傳統產業競爭激烈，獲利空間縮小。 4. 存在政治風險。 5. 勞動工資與商務成本上揚，並實施新勞動合同法，經營日益艱難。
韓商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府支持企業投資行爲。 2. 企業發展與內需市場開拓具強烈企圖心。 3. 大型企業長線經營與市場企圖心強。 4. 環渤海地緣優勢。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 語言與文化障礙，不易融入中國社會。 2. 歧視勞工與剝削相對嚴重。 3. 中小企業體質較差，對中國市場與生態不了解。 4. 傳統與外銷產業生存條件日益惡化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 環渤海地區具區位與產業發展空間。 2. 高科技產品市場認同度高。 3. 內需與服務業市場有開拓空間。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人才惡意挖角，影響經營。 2. 知識產權與法制保障不彰。 3. 社會融合程度差，易衍生勞資糾紛與抗爭。 4. 文化爭議可能引發衝突。 5. 勞動工資與商務成本上揚，並實施新勞動合同法，經營日益艱難。
日商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有核心技術與品牌、管理優勢。 2. 企業經營較為規範，守法精神相對較強。 3. 大型商社具資本與技術優勢。 4. 學習與創新型企業優勢。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業在地化不成功。 2. 雇主與員工矛盾大，大陸員工流動性高。 3. 僵化、彈性不足。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 環渤海地區具區位與產業發展空間。 2. 高科技產品市場認同度高。 3. 內需與服務業市場有開拓空間。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中國反日情結與歷史記憶仍重。 2. 日商派駐大陸管理階層企圖心不強。 3. 過於強調企業敬業精神與管理嚴苛引發糾葛與矛盾。 4. 勞動工資與商務成本上揚，並實施新勞動合同法，經營日益艱難。

基本而言，台日韓與大陸商在市場發展中存在競爭、互補關係，各方必須依照比較優勢進行聯盟與整合才能獲取最大利基。明顯的，在台日韓與大陸商之組合中，共有十五組組合（參見表十

二)，獨資經營固是企業偏好，但相互合作與聯盟將能產生更大之綜效（synergy）。明顯的，就台日韓商的優勢運用而論，台商在人脈網絡經營與員工管理有較大之優勢，尤其是語言與文化的特質若能與日韓商結合，應有助市場開拓與員工管理。而日商在先進技術與品牌研發能力之優勢，³⁹韓商在市場經營強烈的企圖心與品牌攻勢下，亦有相當之發揮空間（參見表十二）。儘管台韓日商在中國將因部分產業發展同質性高，而存在完全競爭市場，但是現代企業競爭不盡然是「零和競爭」，相互「競合」（co-opetition），或是採取「策略聯盟」，都有可能擴大雙方之利基。尤其是台商與日商有長期合作與經營之歷史，⁴⁰當前中國大陸內需型市場之開拓商機可觀，台商在大陸投資之在地優勢與介面（interface）角色，⁴¹應得到更全面之發揮。

表十二 台、日、韓、大陸商組合模式

組合模式	組別	結盟組合
四角組合	1	台、日、韓、大陸商
三角組合	4	台、日、韓商／台、日、大陸商／台、韓、大陸商／日、韓、大陸商
兩角組合	6	台、日商／台、韓商／台、大陸商／日、韓商／日、大陸商／韓、大陸商
單角組合	4	台商／日商／韓商／大陸商

在台日韓商發展劣勢與威脅方面，台日韓商明顯面臨來自企業本身侷限，以及大陸市場不規範、法制不彰與結構性難題不易克

39. 范振洪主編，*山東與日韓經濟合作研究*（濟南：山東人民出版社，2005），頁13~21。

40. 朱炎，「台商大陸投資的日本因素與經濟全球化意涵」，陳德昇主編，*經濟全球化與台商大陸投資：策略、佈局與比較*（台北：晶典文化事業出版社，2005），頁331~351。

41. 劉仁傑，「台灣產業發展的新契機—介面」，*台商張老師月刊*。該文指出台商與日商策略聯盟成就許多機優廠商在大陸投資出色。亞洲光學集團在最近10年，譜下最早和數量最多的日台商合資據點。1991、1995、1997、2000年分別設立了泰聯光學、東莞理光愛麗美、廣東尼康和杭州尼康。

服，⁴²甚至因投資環境與競爭條件惡化，企業有可能面臨淘汰命運。以日商為例，鎖定中國內銷市場的日本企業，仍不乏虧損，主要是因為中國的經濟制度與商業習慣、人才管理與文化環境等，都和日本差異大。日本企業前往中國投資，容易產生經營矛盾，即無法發揮最佳生產力。⁴³日本經貿振興機構（JETRO）2002年進行一項「亞洲日系製造業活動調查」，結果發現在中國投資的日系製造業企業，主要遭遇以下幾種問題，首先是「行政手續繁雜」（55.1%），其次是「稅務手續繁雜」（42.7%）、「經濟法律相關制度落後，遊戲規則常任意被改變」（41.6%）、「政府決策過程不透明」（33.7%）、「資金調度與會計受到太多嚴苛限制」（29.4%）、「收不到帳、呆帳過高」（28.6%）、「裁員、解雇員工時受到太多限制」（12.4%）。中國的經營環境對於日本企業而言，仍有許多難以適應之處。⁴⁴在韓商方面，官僚腐敗、法治不彰、語言障礙與市場環境不佳，皆是經商困難所在（參見表十三）。

韓商對中國發展政經生態了解有限，對大陸市場認知不免天真，甚而低估對中國發展形勢。韓國「中國通」朴漢真即曾表示：

「不只是因為擔憂遲早有一天中國產業的競爭力會超越韓國，更因為中國正以多元性及柔軟性為武器而持續激變，但韓國看中國的角度及行為模式，卻與十年前沒什麼改變。仍然有很多人誤以為只要到中國去就可以大賺一票。也有不少企業只為了逃避人力成本上升及勞資糾紛的問題，而毫無對策地下定決心前往中國。」⁴⁵

42. 近期發生之北京新光天地案件與昆山中信飯店事件，都涉及法律與財務糾葛，若非中共當局基於政治考量保護台商利益，台商將可能因無在地司法與人脈優勢而處於劣勢地位。

43. 朱炎，*台商在中國：中國旅日經濟學者的觀察報告*（台北：財訊出版社，2006），頁220。

44. 朱炎，*台商在中國：中國旅日經濟學者的觀察報告*，頁220-221。

45. 朴漢真著，金炫辰譯，*十年後的中國*（台北：印刻文化出版有限公司，2006），頁8。

「到目前為止，韓國人在中國仍可大聲嚷嚷，但將來或許會變成我們的子孫在中國土地上淪落到處境。」⁴⁶

表十三 韓商投資中國面臨的困難

單位：個

面臨的困難	回應企業數
靠關係、賄賂等商業陋習	182
海關及稅務	124
法律制度的不完善	119
語言溝通困難	69
收款困難	42
高級勞動力不足	41
交通及通訊設備等基本設施未完備	42
人脈管理	41
違反智慧財產權及仿冒問題	39
母公司對當地市場瞭解不夠	39
高價的物流費用	36
流通路線難掌握	33
能源不足	27
原材料取得不易	23
資金調度或週轉困難	20
匯款遺失問題	17
與當地政府處不好	16
其他	10

資料來源：大韓貿易振興公社，韓中建交12週年特別調查（2004）。

處於日益激烈的大陸市場競爭，低調經營並採行更徹底之在地化與親善性作為，始有可能改善企業形象與重建社會認同；勞資關係與福利改善、建立企業制度性運作規範，以及人才在地化信任關係建構，亦是必須積極改善之環節；在面對產業可能威脅中，企業運作法制規範與精神確立、建立制度化規則、擴大產業技術差距與

46. 朴漢真著，金炫辰譯，十年後的中國，頁9。

加速升級，才有助於規避產業競爭之威脅。此外，近期中國大陸商務成本持續上揚，以及勞工與環境保護意識抬頭，皆將威脅企業之存續。在未來商機之獲取，無論是北京奧運與上海世界博覽會，或是內需市場與服務行業發展，仍有相當之空間。台日韓商要能更貼近市場，以及掌握消費者偏好與大陸政經發展變遷生態，才能獲取更大利基。

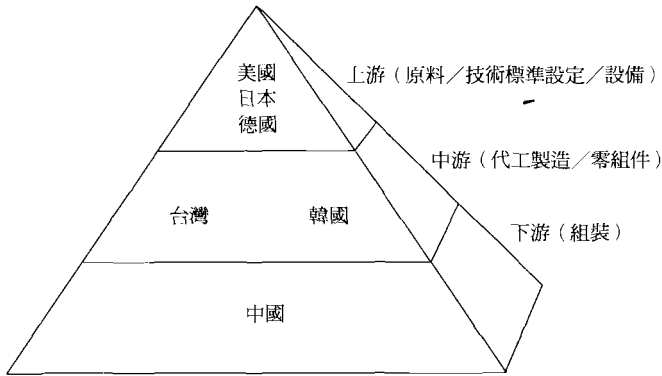
對台商最不利組合模式為：日、韓商與大陸商結盟，以及市場先佔策略產生之排擠效應。以面板產業為例，韓日合作態勢日益明顯。2007年8月全球第一座8代面板廠，由三星與新力（大陸稱索尼，Sony）合資的S-LCD公司開始量產出貨，由於台灣仍以7代或7.5代廠為主力，台灣與日、韓面板產業的競爭差距已擴大至一個世代，勢將削弱多款台灣電視、監視器面板，以及大陸地區之競爭力。此外，大陸產業界亦曾表示：台灣禁止高科技產業赴大陸投資，數年後日韓廠商優先佔據中國面板市場，屆時台灣再開放業者赴大陸恐將為時已晚。⁴⁷當前台商大陸投資仍受政府部門管制，作為台商大陸投資競爭對手，日韓廠商若進一步結盟開拓大陸市場，將對台商產生更大之競爭威脅。因此，台灣政府當局如何在開放競爭與國家安全選擇一平衡點；台日韓商如何在區域經濟競合過程爭取合作機會，以獲取最大利益，應是共同努力之目標。⁴⁸

台灣科技產業在激烈的國際市場競爭中，既有來自韓國與日本結盟與中國產業結構調整的威脅，也有促進台灣產業升級的壓力與機會。當前台灣科技產業的優勢，在於中游的代工與零組件製造，但是日韓結盟將可能拉開台韓商科技產業之差距；中國大陸產業升級亦可能取代台商代工製造與零組件生產能力。因此，台商除必須

47. 大陸昆山地區訪問產業界先進所獲訊息。

48. 蕭君暉，「全球首座八代廠 日韓攜手量產了」，經濟日報，2007年8月29日，A3版。

進行科技產業垂直整合，發揮大者恆大效益，如鴻海與仁寶電腦之經營策略。此外，台商亦可向上游產業發展科技產業之原料（如光阻劑、化學原料）與設備製造，或是跨域整合創意新產品（參見圖一），皆是值得努力的方向。



圖一 台日韓產業發展特質、位階與發展取向

柒、全球化投資區位再選擇

台日韓商大陸投資，是在經濟全球化格局下成本與利益考量、跨越國界的資源流動與市場運作，所展現之務實、理性、風險與區位選擇。基本而言，中國大陸所吸收的外資中，主要來自臨近的東亞國家，此一發展態勢，使台日韓企業，一方面既須積極進佔一個具相當發展潛力的龐大市場；另一方面又需與大陸本土企業存在多元「競合關係」。因此，對台日韓企業而言，如何發揮既有優勢採取單一或多角結盟，進而與當地企業發展互補功能，尋求更廣闊的商機，並規避無所不在的風險，應是企業大陸投資重要課題。

就現階段兩岸投資環境之變遷比較而論，由於近年中國大陸貿易順差持續擴大，其所面對國際貿易摩擦壓力持續升高。另基於中國可持續發展之需要，「二高一資」（高污染、高耗能、資源性）傳統產業將不再受鼓勵與支持。此外，在大陸經營環境中，人民幣持

續升值、進口原料價格高漲、勞工最低薪資與權益保障，⁴⁹以及環保意識抬頭，皆使得廠商獲利與生存空間明顯壓縮。因此，就投資環境比較觀點而論，涉及投資環境的主要評比項目中，中國大陸昔日投資環境之強項，如租稅優惠、人力成本、水電供應、土地與原材料價格，皆已呈現弱化與惡化之趨勢，從而使得台商經營難度升高，其獲利可能性亦明顯降低。⁵⁰反觀越南地區則有相對優惠條件，回歸台灣亦可進行高附加價值產業再投資選擇（參見表十四）。近年即有日商在海外整體投資環境與條件變遷後，選擇回流日本本土發展。⁵¹基本而言，對傳統產業或是科技產業而言，產業升級皆不易在短期內實現，關鍵仍在於企業研究與創新功能與高附加價值的創造能力。

台商大陸投資仍受政府部門管制，尤其在高科技與金融領域管制仍嚴。作為台商大陸投資競爭對手，日韓廠商結盟開拓大陸市場將對台商產生實質威脅。近年來，韓商在大企業拓展大陸市場的企圖心帶動下，當地銷售比例呈逐年上升趨勢；日本企業亦開始轉朝拓展大陸市場為主的銷售策略。相形之下，台商企業對出口第三國市場的依賴程度仍偏高。在日、韓企業已尋求在大陸建立產業分工體系下，台商企業若無法即時調整，不僅可能喪失與日韓及其他外資企業互動的機會，也可能會面對大陸本土企業的競爭力提升，而逐漸喪失在國際市場與中國大陸市場的競爭力。⁵²此外，日韓大型企業跨產業連結度較高，其關聯產業投資綜效較強。⁵³反之台商中

49. 袁明仁，「大陸最新稅務及勞動政策法令對台商的影響分析」，*台商張老師月刊*，第107期（2007年9月15日），頁10。

50. 李書良，「加工貿易政策 大陸年底再緊縮」，*工商時報*，2007年11月1日，A12版；李書良，「新出政策未定案 台商心難安」，*工商時報*，2007年11月2日，A12版；陳慧敏，「加工貿易暫緩緊縮 動態調整彈性變大」，*經濟日報*，2007年11月2日，A7版。

51. 王曉伯摘譯，「日本企業建廠還是故鄉好」，*經濟日報*，2007年7月20日，A8版。

52. 蕭君暉，「落後了 別當駝鳥」，*經濟日報*，2007年8月29日，A3版。

53. 楊永斌，「電子、土木各走各？經濟倒退嚕！」，*聯合報*，2007年11月3日，A23版。

小企業在中國大市場運作下空間窄化，將不利於長線投資。

表十四 兩岸投資環境變遷與優勢比較

項目 \ 地區		大陸	越南	台灣
租稅優惠	科技產業	優惠	最為優惠	持續優惠
	傳統產業	不提供	最為優惠	優惠增加
土地供應與價格	科技產業	仍有優惠	有優惠，無優勢	政府補助
	傳統產業	不提供，昂貴	有優惠，無優勢	無優惠
上中下游產業鏈	科技產業	不完整	不完整	完整
	傳統產業	完整	不完整	外移，不完整
人力成本	逐漸升高		最低，未來調幅大	最高
人才素質 (忠誠、誠信、素養、創新)	中等		最差	最佳
水電供應	惡化		目前尚佳，未來將出現不足	充足
台灣資金供應	欠缺		次佳	最優
原材料／零組件當地採購	日漸成型，採購日益當地化		最差	完整性高

台日韓商對中共政策調整的理解與認知恐有侷限性。儘管企業對市場的敏銳度較高，但是對中國政治與社會現實的解讀和認知，仍存在明顯差距。例如：現階段台外商對中國施行降低出口退稅、環保日益嚴苛要求、勞工資遣與福利保障等措施，其政策調整與環境轉變的長期性和嚴肅性仍未認真對待，台商甚至還討價還價試圖續享有優惠，儘管中共基於對台政策需要會有策略調整措施，但此無異如同「青蛙在水溫漸升環境中」，尚不理解生存環境與條件之結構變化。另一方面，台外商對中國施行科技政策之優先性和重點投入之政策亦未「吃透」(深刻理解)。在中國科技創新訴求、政策優惠、人脈網絡之整合優勢和綜效仍未充分發揮，皆足以顯示台外商大陸投資政策經營之盲點與挑戰。

就全球化觀點而言，企業跨域投資區位選擇主要考量成本、利潤、風險與市場因素。如今，九〇年代初期台商離台跨界赴大陸投資之因素，已如數在中國現階段投資環境中浮現，包括貨幣升值、環保要求、工資上揚、水電不足等（見表一、二）。如今台日韓資，尤其是傳統產業再度面臨外移中國和西進內陸的選擇。然而，問題在於：傳統產業和代工業低毛利特質，即使再尋求大陸西進或是越南成爲新生產基地，但仍無法改變低毛利的現實。換言之，數年後越南投資環境仍將面臨改變、調整，市場終將再次飽和後，勢必再被迫遷移。因此，當前產業發展必須認真思考，如何持續尋找高毛利、高附加價值、產業升級與轉型之路徑，才是企業永續經營之道。

相對於韓商與日商而言，台商因爲特殊的政治角色而享有更多的優惠，但也面臨更嚴峻的風險。例如，兩岸主權矛盾一旦破局，中共訴諸經濟制裁或軍事衝突的可能性將升高，台商的利益受損將首當其衝，與此同時日韓商在中國大陸的利益亦無可避免將遭波及。事實上，近年來，台灣具指標性的龍頭產業在面臨成本競爭壓力、跨國企業風險管理分散市場的要求，或是兩岸政治風險的評估，皆已促使台商全球佈局區位再調整。⁵⁴台商除西進內陸爭取內需市場商機外，另一方面則已局部外移越南或回歸台灣，作爲因應變局之安排。日韓廠商，尤其是傳統產業當前也面臨生存與轉型挑戰，外移北韓、越南與回歸母國亦成爲考量因素。因此，可以預期的，亞太地區第四波的轉型的區域化，在亞太內部跨國、跨區域的資本、技術、人力和市場的持續聯結與流動，其重點有向中國內陸省份與東南亞移轉的趨勢。未來東南亞區域經濟整合、大陸與周邊國家，以及台日韓商經貿互動，可望扮演更趨活躍之角色。

54. 李立達，「仁寶越南設廠 後年投產」，*經濟日報*，2007年11月2日，A15版；邱馨儀，「奇美電明年赴北越設廠」，*經濟日報*，2005年11月23日，A3版。

參考書目

一、中文

「日本韓國對華投資情況」，**中國商務年鑑（2006）**（北京：中國商務出版社，2006）。

「企業突圍終極戰略 產業集團軍開拔」，**中國時報**，2007年3月13日，B3版。

「老二心態讓台灣企業輸給韓國」，**經濟日報**，2007年4月8日，A2版。

「韓國中小企業概況」，**浙江中小企業網**。

<<http://www.zjsme.gov.cn/newzjsme/list.asp?id=8305>>

大韓貿易振興公社，**韓中建交12週年特別調查（2004）**。

中華民國經濟部中小企業處編，**2006年中小企業白皮書**。

<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/policy/policy_06_101.htm>

中華人民共和國國家統計局，**中國統計年鑑（2000、2004）**（北京：中國統計出版社，2000年、2004年9月）。

台灣經濟研究院編，**兩岸經濟統計月報**，第175期（台北：行政院大陸委員會，2007年6月）。

日本跨國公司在中國的投資（北京：中國社會科學出版社，2004年12月）。

王志樂主編，**著名跨國公司在中國的投資**（北京：中國經濟出版社，1996）。

-----，**2001年跨國公司在中國投資報告**（北京：中國經濟出版社，2001）。

王曉玫，「三星追列每一顆新星」，**天下雜誌**，第166期（2005年10月15日）。

王曉伯摘譯，「日本企業建廠還是故鄉好」，**經濟日報**，2007年7月20日，A8版。

朴漢真著，金炫辰譯，**十年後的中國**（台北：印刻文化出版有限公司，2006）。

田君美，「台灣中小企業與大陸鄉鎮企業之比較研究」，**台灣經濟**，第230期（1996年2月1日）。

朱炎，「台商大陸投資的日本因素與經濟全球化意涵」，陳德昇主編，**經濟全球化與台商大陸投資：策略、佈局與比較**（台北：晶典文化事業出版社，2005），頁331~351。

-----，**台商在中國：中國旅日經濟學者的觀察報告**（台北：財訊出版社，2006）。

李光耀，「舵手的願景」，**天下雜誌**，第124期（2006年6月21日）。

李立達，「仁寶越南設廠 後年投產」，**經濟日報**，2007年11月2日，A15版。

李書良，「加工貿易政策 大陸年底再緊縮」，**工商時報**，2007年11月1日，A12版。

-----，「新出政策未定案 台商心難安」，**工商時報**，2007年11月2日，A12版。

旺旺控股公司常年報告2006。

林雅瑛、楊致偉、龐文真，**崛起新日本**（台北：巨思文化公司，2006）。

沈美幸，「為自創汽車品牌登陸鋪路 裕隆將與浙江中譽合資新公司」，**工商時報**，2007年11月1日，A20版。

洪少輝，**與韓國人打交道—營商篇**（香港：三聯書店，2007）。

邱慶劍編著，**世界500強企業經營模式精選**（北京：機械工業出版社，2006）。

邱馨儀，「奇美電明年赴北越設廠」，**經濟日報**，2007年11月23日，A3版。

胡元梓、薛曉源主編，**全球化與中國**（台北：創世文化事業出版社，2001）。

范振洪主編，**山東與日韓經濟合作研究**（濟南：山東人民出版社，2005）。

高倉信昭著，簡錦川譯，**企業海外投資之戰略**（台北：登英文化事業有限公司，1990）。

張小濟，**面向21世紀的中韓經貿合作**（北京：中國發展出版社，2006）。

張紀濤，「日本企業在中國投資戰略調整及發展新趨勢」，發表於台商、日商韓商大陸投資與策略佈局學術研討會（台北：政治大學，2007年10月20~21日）。

湯明哲，**策略精論**（台北：天下遠見出版公司，2003）。

邵萬宏，「中國中小企業定義對比分析」，**比特網**。

<<http://sme.chinabyte.com/286/3322786.shtml>>

袁明仁，「大陸最新稅務及勞動政策法令對台商的影響分析」，**台商張老師月刊**，第107期（2007年9月15日）。

孫珮瑜，「三星的中國化戰略」，**天下雜誌**，第132期（2006年2月15日）。

施振榮，**宏碁的世紀變革**（台北：天下遠見出版公司，2005）。

陶冬，**聚焦神州—陶冬的觀察與預言**（香港：經濟日報出版社，2007）。

蔡宏明，「2006年台商大陸投資意見調查」，**兩岸經貿服務網**。

<<http://www.ssn.com.tw/eip/front/bin/ptdetail.phtml?Part=950120>>

「韓國中小企業概況」，浙江中小企業網。

<<http://www.zjsme.gov.cn/newzjsme/list.asp?id=8305>>

楊婕、宋紅超，**本土化生存：跨國公司在華經營管理成敗啓示**（北京：中國經濟出版社，2004）。

楊永斌，「電子、土木各走各？經濟倒退嚕！」，**聯合報**，2007年11月3日，A23版。

關志雄，**做好中國自己的事：中國威脅論引發的思考**（北京：中國商務出版社，2005）。

蕭新煌、王宏仁、龔宜君主編，**台商在東南亞：網絡、認同與全球化**（台北：中央研究院亞太研究計畫，2002）。

蕭君暉，「全球首座八代廠 日韓攜手量產了」，**經濟日報**，2007年8月29日，A3版。

-----，「落後了 別當駝鳥」，**經濟日報**，2007年8月29日，A3版。

陳慧敏，「加工貿易暫緩緊縮 動態調整彈性變大」，**經濟日報**，2007年11月2日，A7版。

劉仁傑，「台灣產業發展的新契機—介面」，**台商張老師月刊**，第44期（2001年12月）。

<<http://www.chinabiz.org.tw/chang/monthly2001/044-200112/044-04.asp>>

望京網。<<http://www.wangjing.cn>>

聯絡作者

地址：臺北市文山區萬壽路64號 國關中心四所

E-mail：dschen@nccu.edu.tw

收稿日期：2007/11/22

審查通過：2007/12/12

責任編輯：林芷榕