

委託研究報告

兩岸中小企業共創品牌和開拓 國際市場之研究

研究主持人：李文雄 教授



行政院大陸委員會委託研究

中華民國 105 年 7 月

委託研究報告

兩岸中小企業共創品牌和開拓 國際市場之研究

研究主持人：李文雄 教授

協同主持人：戴肇洋 副執行長

研究員：李沃牆 教授

研究助理：周延 助理研究員

本報告純為學術研究，不代表委託單位立場



行政院大陸委員會委託研究

中華民國 105 年 7 月

目次

摘要.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 計畫緣起與目的.....	1
第二節 研究架構與方法.....	4
第三節 研究限制.....	7
第二章 相關文獻回顧：論述基礎.....	9
第一節 兩岸經濟關係發展檢視.....	9
第二節 臺商赴陸投資發展變化與經營現況.....	14
第三節 陸企來臺投資發展變化與經營現況.....	26
第四節 企業發展品牌基本思維.....	30
第五節 企業共同合作行銷模式.....	35
第三章 兩岸中小企業發展分析.....	43
第一節 臺灣中小企業發展概述.....	43
第二節 中國大陸中小企業發展概述.....	51
第三節 兩岸中小企業發展 SWOT 分析.....	70
第四節 兩岸中小企業合作可能機會與風險.....	75
第四章 兩岸中小企業共創品牌策略.....	71
第一節 中小企業建立品牌前提.....	71
第二節 共創品牌途徑與模式.....	81
第三節 共同創建品牌成功案例.....	88
第四節 共同創建品牌限制.....	96
第五章 兩岸中小企業共同開拓國際市場策略.....	103
第一節 中小企業行銷國際市場規劃.....	103
第二節 共同開拓國際市場思維與方向.....	106
第三節 共同開拓國際市場成功案例.....	116
第四節 共同開拓國際市場限制.....	119
第六章 結論與政策建議.....	125
第一節 結論.....	125
第二節 建議.....	132

參考文獻.....	143
附錄.....	147
附錄(壹)：兩岸中小企業定義變遷.....	147
一、臺灣中小企業定義變遷.....	147
二、中國大陸中小企業定義變遷.....	149
附錄(貳)：專家訪談座談紀錄.....	154
一、學者專家訪談紀錄.....	154
二、中國大陸方面深度訪談.....	162
附錄(參)：期末審查意見再覆表.....	186
附錄(肆)：期末審查意見三覆表.....	195

圖 次

圖 1-1	研究架構.....	5
圖 4-1	波特價值鏈.....	85
圖 5-1	國際行銷決策流程.....	106

表 次

表 2-2	歷年臺灣對國外及對中國大陸之投資統計	14
表 2-3	中國大陸部分城市、地區最低月薪工資標準	21
表 2-4	歷年臺灣對全球與兩岸貿易之比較	25
表 2-5	歷年陸資來臺投資數量與金額統計	27
表 2-6	品牌成長階段與變數之關聯	34
表 3-1	最近 10 年臺灣中小企業家數變化.....	46
表 3-2	臺灣中小企業經營組織型態	48
表 3-3	最近 10 年中小企業家數分布地區	48
表 3-4	最近 10 年中小企業經營年數	49
表 3-5	最近 10 年就業人數比較	50
表 3-6	最近 10 年受雇員工人數比較	51
表 3-7	最近 10 年中小企業銷售金額變化	52
表 3-8	最近 10 年新設企業家數與比率	52
表 3-9	最近 10 年中國大陸工業中小企業家數變化	59
表 3-10	最近 10 年中國大陸工業歷年組織型態	60
表 3-11	歷年中國大陸各省(市)工業中小企業家數變化..	61
表 3-12	近 10 年中國企業就業人數	62
表 3-13	近 10 年來中國大陸工業中小企業銷售表	63
表 4-1	臺灣六角國際事業五大品牌.....	96
表 5-1	東協十國經濟狀況.....	105

摘 要

臺灣地狹人稠、資源有限，卻能在戰後極短期間中成長、發展，不但成為各國所欽羨的「經濟成長奇蹟」，甚至被稱譽為落後國家產業發展「學習典範」。其中，不能忽略的是，此一期間臺灣中小企業秉持積極、冒險的創業精神，採取彈性、靈活之經營策略，透過各種不同合作模式接軌跨國企業，以夥伴的關係擔任其代工加工生產活動，從合作過程中不斷學習累積經驗，進而建立頗緊密的合作網絡，是其中重要的關鍵因素之一。

儘管臺灣中小企業有如此亮麗的表現，但是在其成長發展過程中，其實自 1980 年代中期起，不斷面對每一階段來自內、外在經營環境變化所帶來之衝擊。尤其加入 WTO 之後，配合國內市場的大幅開放，以及因應國際區域經濟體系之陸續形成，加上在資訊科技進步的洗禮與知識經濟潮流之衝擊下，不僅改變既有傳統產銷經營模式，而且更進一步帶動企業進行全球結盟活動，在在均對臺灣中小企業未來生存發展造成頗大影響。

相對中國大陸中小企業發展方面，1979 年改革開放之後，雖實施「包產到戶」政策，讓其以鄉鎮企業為主的中小企業得以發展，但卻又以國家資本主義為基礎主導下，透過「一黨獨大、集體領導」政治制度運作模式，採取「由上而下、統籌分配」規劃各項經濟政策，讓其國有企業經營規模不斷擴張，壟斷絕大部分政府資源，形成「國進民退」現象，使得具有促進社會安定與增加就業機會的中小企業，尤其小微企業之生存發展空間受到擠壓。

另一方面，則是中國大陸隨著經濟的高度成長與產業之快速發展，雖大幅提高其國際市場地位，但過去其所憑藉的低廉土地、便宜工資、充沛勞工、低估幣值與忽略環保等競爭基礎，近年因內、外部因素急劇變化而逐漸喪失，被迫必須重新調整政策。這些危機終於敲醒中國大陸領導高層，在促進經濟持續成長的同時，開始調整長期以來以國有企業為主的企業發展政策，轉為積極扶植中小企業，特別是小微企業的創業發展，以迎接未來的挑戰。

面對此一環境之下，其實臺灣中小企業可以透過 ECFA 與中國大

陸經濟轉型機會，加強與中國大陸中小企業之合作。

在此同時，隨著 ECFA 生效實施，在互補互利下，提供兩岸中小企業許多合作機會，特別是利用已逐漸成為世界市場的中國大陸市場作為升級之平臺，加強產品設計能力，同時融入中華文化特殊品味，以更進一步提高產品之附加價值，促進海峽兩岸中小企業由之前代工加工生產的型態，轉型為合作建立具有華人特色之品牌。

此外，則是面對國際市場更加開放之下，透過臺灣中小企業在生產技術、品質管理，或是市場拓展、產品形象上相對較具有競爭優勢之基礎，以及利用中國大陸中小企業所擁有的生產要素優勢與資金支援條件，更進一步攜手共同構築一個跨越時空、橫渡兩岸合作網絡，共同進軍拓展全球市場。

茲將未來兩岸中小企業共創品牌與開拓國際市場，分別從政府應有的作為，以及中小企業業者可行之經營策略的角度，建議如下：

1. 對政府應有作為之建議：

由於長期以來兩岸經濟制度之不同、法律規章之差異等因素，在推動國內中小企業與中國大陸中小企業之合作共創品牌與開拓國際市場上，不能忽視所仍存在的限制，需要透過政府協助解決。其中，**在目標市場合作之規劃**，包括：藉由兩岸搭橋專案平臺，推動兩岸中小企業合作避免過度競爭耗損資源；配合政府新南向政策方向，推動兩岸中小企業合作尋找出口替代新興市場；透過參與一帶一路計畫，推動兩岸中小企業合作分享各國基礎建設商機等方面。此外，**在安全保障體系之建立**，包括：落實智慧財產權益保障，避免臺灣中小企業遭受侵權受害；設置兩岸爭端解決窗口，確保臺灣中小企業取得公平待遇；建立合作風險預警系統，防止臺灣中小企業陷入經營危機等方面。

2. 對中小企業經營策略之建議：

由於兩岸資源秉賦不同，導致產業發展型態也呈現了差異，臺灣中小企業在與中國大陸中小企業之合作共創品牌與開拓國際市場上，必須因勢利導，找出最佳策略，這些包括：

(1) 兩岸中小企共創品牌策略方面

先就兩岸中小企共創品牌策略方面來說，由於長期以來兩岸中小

企業均在國際跨國企業全球專業分工布局下擔任代工、加工角色，導致較為忽略建立品牌對企業生存發展的重要性與必要性，所以未來兩岸中小企業如何透過共創品牌，藉以提高產品附加價值，進而進軍國際市場，顯得非常重要。

至於兩岸中小企業在合作共創品牌策略上，建議採取包括：共同出資成立公司模式共創品牌、策略聯盟虛擬模式共創品牌、一方技術入股模式共創品牌、專業互補合作模式共創品牌等模式。

(2) 兩岸中小企共同開拓國際市場策略方面

再從兩岸中小企業共同開拓國際市場策略方面來看，我們認為可以依據市場不同，採取因地制宜策略。在合作思維上包括：採取「**臺商為主、陸企為輔**」合作思維，共同開拓地區市場，以及透過「**陸企為主、臺商為輔**」合作思維，共同開拓全球市場。

至於在合作策略上，其中在**製造業方面**，建議採取包括：依據企業水平價值鏈技術定位建立合作共同開拓市場、整合企業垂直供應鏈產品定位建立合作共同開拓市場、透過專業分工共同合作參與跨國企業生產體系行銷國際市場、採取併購在地品牌建立新產品品牌或新服務模式行銷國際市場。另一方面，在**服務業方面**，建議採取包括：依據地區消費特性不同進行合作共同開拓國際市場、透過生產服務資源互補進行合作共同開拓國際市場、配合區域需求合作設置海外發貨倉庫共同開拓區域市場、連結資訊科技合作建立電商平臺共同行銷全球市場等模式。

關鍵詞：兩岸中小企業、共創品牌、行銷、開拓國際市場

第一章 緒論

第一節 計畫緣起與目的

一、計畫緣起

眾所週知，臺灣地狹人稠、資源有限，卻能在戰後極短期間中，從舉目廢墟、百業蕭條下成長、發展，不但成為各國所欽羨的「經濟成長奇蹟」，甚至被稱譽為落後國家產業發展「學習典範」。儘管許多學者專家或相關研究文獻指出，戰後臺灣經濟高度成長與產業快速發展原因，乃是接受 1950 年代歐美先進國家所推動的「現代化理論 (modernization theory)」，誘發臺灣經濟朝向自由化、資本主義化方向，選擇最適成長模式，以及援引 1970 年代之後所盛行的「依賴化理論 (dependence theory)」，促進臺灣產業在先進工業國家體系國際產業分工策略下，利用比較利益所架構之發展模式。

然而，不能忽略的是，此一期間臺灣中小企業秉持積極、冒險的創業精神，採取彈性、靈活之經營策略，透過各種不同合作模式接軌跨越國企業，以夥伴的關係擔任其代工加工生產活動，並且從合作過程中不斷學習累積經驗，進而建立頗緊密的合作網絡，是其中重要的關鍵因素之一。

儘管臺灣中小企業有如此亮麗的表現，但是在其成長發展過程中，其實不斷面對每一階段來自內、外在經營環境變化所帶來之衝擊。這些包括：自 1980 年代中期起，受到國內工資報酬上揚、土地價格狂飆、基層勞工嚴重不足、環保意識抬頭與幣值大幅升值等因素影響，導致臺灣中小企業因生產要素成本大幅提高，而逐漸喪失既有比較優勢。1990 年代之後，則是來自泰國、越南、印尼等新興工業國家以低廉的生產要素成本優勢條件參與競爭，使得國內許多以勞力密集為主的傳統產業中小企業為求生存被迫外移。邁入 21 世紀，尤其加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO, 以下簡稱「WTO」) 之後，配合國內市場的大幅開放，以及因應國際區域經濟體系之陸續形成，加上在資訊科技進步的洗禮與知識經濟潮流之衝擊下，不僅改變既有傳統產銷經營模式，而且更進一步帶動企業進行全球結盟活動，在在均對臺灣中小企業未來生存發展造成頗

大影響。

相對中國大陸中小企業發展方面，1979 年改革開放之後，雖實施「包產到戶」政策，讓其以鄉鎮企業為主的中小企業得以發展，但卻又在以國家資本主義為基礎主導下，透過「一黨獨大、集體領導」政治制度運作模式，採取「由上而下、統籌分配」規劃各項經濟政策，讓其國有企業經營規模不斷擴張，壟斷絕大部分政府資源，形成「國進民退」現象，使得具有促進社會安定與增加就業機會的中小企業，尤其小微企業之生存發展空間受到擠壓，連帶造成社會貧富差距更加懸殊，甚至引發族群嚴重對立。

另一方面，則是中國大陸實施改革開放政策之後，隨著經濟的高度成長與產業之快速發展，雖大幅提高其國際市場地位，但過去其憑藉的低廉土地、便宜工資、充沛勞工、低估幣值與忽略環保等競爭基礎，近年因內、外部因素急劇變化而逐漸喪失，被迫必須重新調整政策。

換句話說，目前中國大陸中小企業在經營上所面對的困境，與臺灣中小企業在 1980 年代中期之後所歷經之環境頗為類似。這些危機終於敲醒中國大陸領導高層，在促進經濟持續成長的同時，開始調整長期以來以國有企業為主的企業發展政策，轉為積極扶植中小企業，特別是小微企業的創業發展，以迎接未來的挑戰。

回顧以往，中國大陸實施改革開放政策之後，在先天條件與後天因素加持下，自 1980 年代中期起吸引許多臺商特別是傳統產業的中小企業前往投資，以作為其持續擔任代工加工生產活動的基地。歷經 30 餘年發展，雖有不少的臺灣中小企業已成功地中國大陸市場上建立自有實力，但其中許多仍是在跨國企業國際分工策略連結下，充分發揮其成本優勢，參與其產品之中部分環節擔任代工加工生產，惟常因受到跨國企業需求不太穩定的影響，而往往極易使得臺灣中小企業在經營上產生極大之衝擊。

在此同時，隨著兩岸經濟發展已成為密不可分的夥伴關係；尤其 2008 年 5 月之後，兩岸經濟呈現歷史性、突破性轉折，互動之頻繁、往來之密切、交流之廣泛、合作之深化，在此之前，從未有過。2010 年 6 月，兩岸更進一步完成簽署「經濟合作架構協議

(Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA, 以下簡稱「ECFA」)」, 可以說是兩岸分治以來, 建立經濟互動往來, 朝向正常化的新紀元與制度化之里程碑。

面對此一環境之下, 其實臺灣中小企業可以透過 ECFA 與中國大陸經濟轉型機會, 加強與中國大陸中小企業之合作, 利用已逐漸成為世界市場的中國大陸市場作為平臺, 憑藉長期以來所累積的生產技術, 加強產品設計能力, 同時融入中華文化特殊品味, 以更進一步提高產品之附加價值。此一策略模式, 未來將有助於海峽兩岸中小企業, 由之前代工加工生產的型態, 轉型為合作建立具有華人特色之品牌。

此外, 則是臺灣中小企業在市場經濟制度下, 歷經 60 餘年成長發展, 業已邁入成熟階段。依據在全球市場評比, 其不論在生產技術、品質管理上, 或是在市場拓展、產品形象上, 相對中國大陸中小企業而言, 仍存在著較具有競爭優勢之地位。不過, 由於在市場拓展上, 除了必須掌握豐富的國際行銷知識與敏銳之全球市場動向, 同時需要有雄厚的資金與充沛之人力, 所以未來在 ECFA 基礎下, 透過臺灣中小企業長期以來所建立的市場拓展與產品形象經驗, 以及利用中國大陸中小企業所擁有的生產要素優勢與資金支援條件, 深化兩岸中小企業合作, 共同進軍拓展全球市場。

因此, 在 ECFA 生效實施的同時, 特別於 ECFA 第 6 條中列入兩岸中小企業合作, 亦即在 ECFA 平臺下, 將可以提供兩岸中小企業更多的合作機會。很顯然地, 目前兩岸中小企業均都面對著不同層次、不同方向的升級轉型壓力, 若能在兩岸中小企業既有經營基礎下, 透過彼此優勢互補, 以不斷創新來提高產品附加價值, 已成為兩岸中小企業持續領先競爭對手的重要關鍵。

二、計畫目的

溯及上述, 由於兩岸中小企業合作為兩岸 ECFA 平臺之下推動合作的事項之一, 因此 2014 年 8 月兩岸經合會第 6 次例會之中, 乃以兩岸中小企業相關政策進行交流, 達到初步共識。亦即希望透過交流了解雙方輔導中小企業政策作法, 藉以相互學習加強對中小企業的協助, 期能使得兩岸中小企業優勢互補, 利用兩岸產業合作及中國大陸

市場規模效益，在進行升級轉型壯大之同時，攜手共同進軍國際市場，促進雙方中小企業真正互利互惠，以達到兩岸中小企業加強交流合作之目標願景。

依據本計畫前揭緣起，本研究目的旨在：

- 掌握兩岸中小企業發展之整體概況。
- 研擬兩岸中小企業共同開創品牌及拓展國際市場之具體作為。
- 提供政府協助推動兩岸中小企業合作之決策參考。

第二節 研究架構與方法

一、研究架構

依據上述計畫緣起與目的，本研究架構，除緒論、結論與政策建議外，包括兩岸中小企業發展現況與比較、共創品牌可行策略、共同開拓國際市場可行策略等層面（如圖 1-1 所示）。

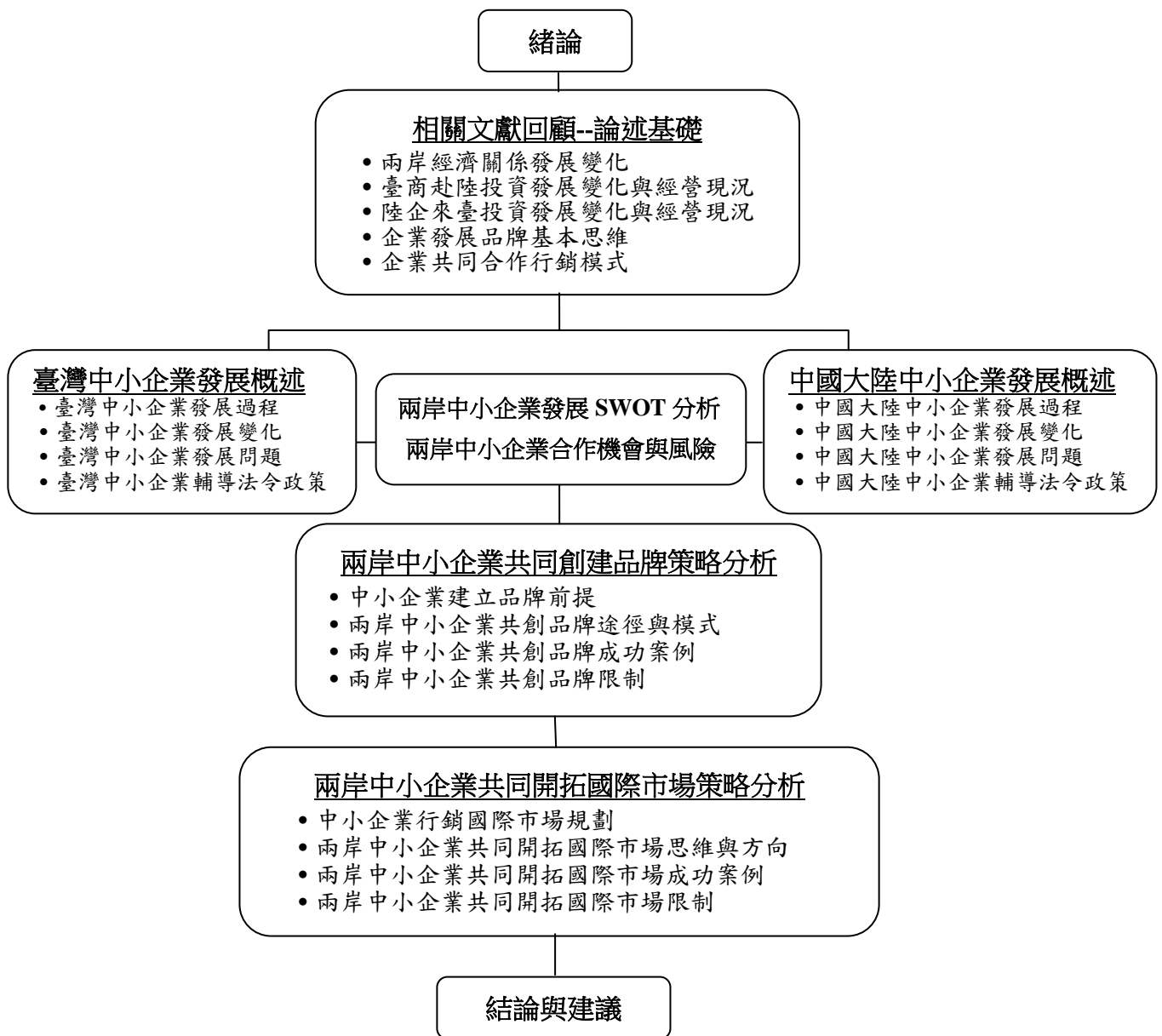


圖 1-1 研究架構

二、研究方法

為達本研究之目的，本研究在執行上採用文獻分析、深度訪談、企業參訪，以及學者專家座談會議等多種方法，以廣徵各界意見作為研究報告撰述之參考。茲將其方法分述如下：

(一) 文獻回顧與分析

首先，本研究透過相關文獻資料分析，包括：與中小企業相關的論文期刊、委託研究報告、分析報導、政府統計資料等進行蒐集與彙整，除藉以瞭解企業合作相關理論、合作模式與品牌、行銷等，以建立研究的論述基礎外；同時，依據前揭文獻資料，針對兩岸中小企業發展的現況、面對之問題和現行政府所推動的各項具體措施進行檢視與分析。亦即從理論面的角度切入，針對實務面進行客觀分析與探討，以初步瞭解和掌握兩岸中小企業之發展整體概況。

(二) 學者專家座談與深度訪談

其次，在針對兩岸中小企業發展的現況、面對之問題和現行政府所推動的各項具體措施進行檢視之同時，本研究利用實地深度訪談、舉行專家座談等質性方法進行初級資料歸納分析：

1. 國內產、官、學、研（智庫）訪談

配合研究目的，本研究採取深度訪談方法，針對國內產、官、學、研（智庫）等不同單位進行訪談，除了瞭解中小企業在進行兩岸中小企業合作時所存在的困境與需求，以及現行政府相關單位在輔導兩岸中小企業合作所推動之政策與措施之外，藉此掌握與歸納這些單位對本研究目的之看法與建議，以作為之後研究報告撰述的參考。

至於深度訪談題綱方面，則是涵蓋下列 3 個面向：

- 推動兩岸中小企業共同創建品牌可行模式、面對限制與政策建議
- 推動兩岸中小企業共同開拓國際市場可行模式、面對困境與政策建議
- 政府在推動兩岸中小企業合作過程中應扮演的角色。

2. 中國大陸政府相關單位官員、智庫、學者、臺商協會訪談

為使研究更加客觀周延起見，本研究執行過程除訪談國內產、官、學、研（智庫）外，前往中國大陸訪談政府相關單位官員、智庫、學者、臺商協會等，確實掌握中國大陸這些單位對推動兩岸中小企業合作共創品牌與開拓國際市場的看法與建議，以作為研究報告撰述研擬政策建議的參考。這些包括：

- 北京地區：中國大陸國務院國臺辦、中國大陸國家發展和改革委員會（以下簡稱「發改會」、中國社科院臺灣研究所、北京大學、北京臺商協會等
- 上海地區：上海社科院臺灣研究中心、東亞研究所、上海地區中小企業等
- 杭州地區：浙江大學企業研究所等

至於深度訪談題綱方面，則是涵蓋下列 2 個面向：

- 中國大陸未來輔導中小企業發展政策聚焦核心與配合措施。
- 未來推動兩岸中小企業合作共創品牌可行發展模式與策略。
- 未來推動兩岸中小企業共同開拓國際市場可行布局策方向與策略。

3.學者專家座談（2次）

本研究依據相關文獻資料分析、深度訪談初步所取得的結果經由彙整歸納之後，為使研究更加客觀周延起見，另將依據研究目的，以及配合 ECFA 第 6 條所訂定之兩岸經濟合作方向，舉行 2 次學者專家座談，每次邀請 6 名代表與會及邀請委託單位列席，除作為研究報告撰述與政策建議研擬參考外，俾讓研究所提出的政策建議更加具體可行，以作為政府相關單位規劃推動兩岸中小企業合作共創品牌與共同開拓國際市場相關輔導措施之依據。

第三節 研究限制

本研究的主軸是，以中小企業為範圍。一般而言，中小企業與一般產業分析之不同在於，其係指實收資本規模一定金額以下或前一年度營業實績一定金額以內或員工人數未達一定標準以下企業均屬之。由於中小企業所涵括的層面涉及各個行業，範圍頗為廣泛，所以本研究在分析上，僅能從整體產業的思維觀察，而非以個別產業為考量切入。

其次，本研究在處理上，係從委託單位業務權責的角度切入，並非以研究議題所涉及的政府相關單位工作任務輔導措施為核心，所以

在結論與建議上，也是從原則上提出政策方向，至於未來政府相關單位針對研究議題範圍如何規劃措施進行輔導，並非研究核心。

再者，則是本研究在進行過程中受到時間與經費限制，所以許多初級資料在處理上，僅能從訪談或座談意見中萃取加以彙整，無法利用問卷或面訪調查進行歸納。

無論如何，本研究在主、客觀因素限制下，其所完成的研究成果，期能提供中小企業作為未來經營方向規劃與策略選擇，以及提供政府相關部門作為法令增修或政策調整參考。

第二章 相關文獻回顧：論述基礎

1979 年，中國大陸實施改革開放政策之後，憑藉其土地幅員廣闊、勞動成本低廉優勢，加上地理接近、語言共通、文化雷同與風俗相似條件，吸引許多臺商接二連三前往投資，以作為其替代出口之加工基地。歷經 30 餘年發展變化，中國大陸不僅是臺灣對外投資金額最多的地區，而且為對外出口貿易比重最大之市場，兩岸經濟已成為密不可分的夥伴關係。

因此，本章從 1980 年代之後兩岸關係發展經緯的角度切入，除觀察中小臺商赴陸投資發展情形及其經營現況，以及了解中小陸企來臺投資發展情形及其經營現況外，同時歸納中小企業在經營上建立品牌的基本思維與較為常見之合作行銷模式，以建立研究論述之基礎。

第一節 兩岸經濟關係發展檢視

一、兩岸經濟關係發展背景

由於兩岸經濟發展階段不同，加上產業結構型態相異，若無其他因素干擾，無論藉由市場分工布局，或者透過技術協議合作，理應自然成為投資與貿易夥伴（Natural Investing & Trading Partner）。亦即 1980 年代之後，臺商憑藉上述優勢條件，在前往中國大陸投資不斷成長的同時，增加來自臺灣進口原材料、零組件，使得中國大陸與臺灣產業之間形塑頗為密切的垂直結構或水平結構，甚至產生「區域」經濟不對稱、不均衡依賴格局。在此，如果探討 1980 年代之後兩岸經濟關係發展背景，其實可以將其歸納為環境因素變化¹：

（一）中國大陸經濟成長潛能的吸力

在理論上，如果兩個國家經濟基礎條件不變，大國因內部規模較大而分工較為徹底，通常對外經濟依賴程度較低，小國則是相反²，所以臺灣很自然地對與周邊大國的中國大陸經濟產生不對稱、不均衡之依賴。尤其中國大陸自 1980 年代起改革開放之後，其擁有經濟「後

¹ 戴肇洋（2014），「從兩岸經濟整合中建立自主」，中共研究」第 48 卷第 12 期，中共研究雜誌社，2014 年 12 月 25 日。

² 洪財隆（2014），「兩岸經濟關係下的整合與自主」，臺灣綜合研究院財經諮詢委員會：財經論壇，2014 年 10 月 2 日。

發優勢」，加上勞動性生產力大幅解放³，每年經濟成長幅度超過臺灣，此種相對經濟規模日益懸殊，也是臺灣面對中國大陸壓力日益增加原因。

再者，若從比較利益與絕對利益法則來看，隨著兩岸經濟整合深化，兩岸之間如同「區域」經濟，在絕對利益法則逐漸取代比較利益法則下，廠商絕大部分資本、技術、人員資源流動更加密切，此乃近年臺灣經濟重心，在中國大陸較具有經濟活力的區域磁吸下被迫加速移轉原因之一。

(二) 臺灣產業結構失衡的推力

臺灣產業歷經 1960、70 年代加工代工高度成長之後，隨著生產要素價格上揚，逐漸喪失比較優勢，臺商在比較利益磁吸下，自 1980 年代中期起絡繹不絕前往中國大陸投資，先由傳統產業與中小企業，接著電子資訊科技產業與大型企業，迄今累計占臺灣對外投資金額的 7 成，尤其臺商在利用其作為生產基地的同時，帶動對陸出口貿易（中間財或零組件為主）成長⁴，2014 年占臺灣出口金額比例之 4 成。

另一方面，近年隨著中國大陸經濟持續成長，同時從「世界工廠」轉型為「世界市場」格局發展，在陸臺商利用其投資與出口導向模式，也在此時逐漸倚重內需消費市場，尤其是中國大陸服務業的蓬勃發展，更加磁吸具有語言與文化優勢的臺灣企業之資金與人才前往投資服務業。無庸置疑，由於臺灣內部產業與外部貿易結構調整失衡，使得臺商投資與出口過度集中電子資訊產業一枝獨秀同時發生，不如南韓產業與貿易結構多元。亦即 1990 年代之後，臺灣產業結構轉型緩慢，導致其發展缺乏多元，不僅提高臺灣對外貿易因應中國大陸景氣循環調整能力風險，甚至難以擺脫對其經濟之依賴。

二、對陸投資政策調整經緯

回顧過去 30 餘年以來，臺商尤其中小企業赴陸投資發展過程，除因應前揭時空環境變化外，其實與臺灣對陸經濟政策息息相關。茲將

³ 依據數學「70 定律（增倍所需要之時間乘以成長率等於 70）」，若以中國大陸近年經濟成長率每年領先臺灣 5% 計算，等於經濟規模每隔 14 年將兩倍於臺灣。

⁴ 2014 年臺灣出口貿易 3136.9 億美元，其中 1246.6 億美元出口中國大陸（包含港澳轉口），其比重接近 4 成；相對中國大陸（包含港澳轉口）進口臺灣產品金額僅占其進口產品金額的 7%。

此一期間臺灣對中國大陸投資政策調整，大致分成4個階段⁵：

(一) 1992年之前：從三不至間接

1979 年之後，中國大陸在開始實施經濟改革與市場開放政策的同時，積極推動對臺經濟交流合作政策，其目的除了完成其「統一」大業之外，旨在希望利用戰後臺灣 30 餘年所累積的人才、資金、技術與管理經驗，藉以加速促進中國大陸經濟成長與產業的發展。然而，在臺灣採取「三不」（不接觸、不談判、不妥協）政策下，禁止兩岸人民互動往來，使得兩岸經濟活動無法正常展開交流合作。1984 年之後，雖准許臺商透過港澳地區進行轉口貿易，但禁止臺商直接投資與貿易；直至 1987 年 11 月，臺灣開放人民前往中國大陸探親之後，兩岸之間逐漸從人民的互動擴大至經濟層面之交流。

(二) 1992-2000年：循序漸進、戒急用忍

儘管此一期間臺灣禁止臺商對中國大陸之直接投資與貿易，但卻不易限制臺商經由港澳或第三地區對中國大陸之間接投資與貿易，使得臺灣被迫必須調整對陸經濟政策，並且在1992年透過兩岸兩會進行「辜汪」會談達到共識後，逐漸放寬臺商對陸投資與貿易限制。不過，卻在1996年前後，因「訪美事件」⁶而引發中國大陸對臺進行文攻武嚇，加上1990年代中國大陸經濟成長不太穩定，為了避免對臺經濟造成不利影響，自1996年9月起採取「戒急用忍」政策，限制臺商對陸投資產業類別及規模。

(三) 2000-2008年：從開放管理至管理開放

2000年5月之後，臺灣首次政權輪替，民進黨政府採取「積極開放、有效管理」政策，替代國民黨所執行的「戒急用忍」政策，除了擴大兩岸投資、貿易開放幅度之外，同時加強兩岸經濟交流管理機制。至於在進口中國大陸產品項目比例上，則是從53%擴大到80%左右，並且取消限制臺商對陸投資產業類別、准許部份中國大陸觀光客來臺、推動金馬與對岸之小三通、實施特定節日兩岸包機直航等較開放的對陸經濟政策。不過，隨著臺商對陸投資的增加與兩岸貿易金額

⁵ 戴肇洋（2012），「馬英九連任之後臺港及兩岸關係展望」學術研討會，香港珠海學院與香港中山學會共同辦理，香港九龍，2012年12月10-11日。

⁶ 1995年6月，李登輝總統以「非官方、學術性」的前提訪問美國，出席其母校康奈爾大學（Cornell University）畢業典禮，在典禮上因發表隱含政治色彩被認為宣揚「兩個中國」和「一中一臺」的演說，而引起中國大陸強烈抗議。

之成長，在擔心臺灣經濟過度朝向中國大陸傾斜與考量國家的安全，加上部份獨派人士反對與政治壓力下，自2006年1月起，將既有對陸經濟政策調整為「積極管理、有效開放」，使得兩岸經濟往來交流被迫採取較保守之做法。

(四) 2008年之後：擴大交流、加強合作

2008年5月，臺灣再度政權輪替，國民黨執政後，在兩岸經濟關係政策方向上，則是大幅調整民進黨執政期間所堅持的「鎖國政策」做法，不但擴大推動兩岸企業互動往來，同時啟動已停滯多年的兩岸兩會會談，針對與臺商較為迫切的議題進行諮商。迄今為止，兩岸透過兩會進行11次諮商談判，完成簽署經濟相關23項協議與取得2項共識⁷，特別是2010年6月完成簽署ECFA，並且針對兩岸經濟關係發展各項議題，包括：貨品貿易、服務貿易、投資保障、爭端解決、產業合作、海關合作等作為後續諮商談判範圍，此一階段兩岸可以說是在「擱置爭議、循序漸進」原則下，推動各項經濟交流合作。

三、兩岸經濟關係發展特徵

兩岸經濟從1979年開始接觸起，迄今業已歷經30餘年，此期間雖歷經臺灣政權輪替與中國大陸換代接班，但彼此卻又互動之頻繁、往來之密切、交流之廣泛、合作之深化，已成為各自拉抬經濟成長與促進產業發展不可忽略的一環。茲將兩岸經濟關係發展特徵彙整歸納，包括：

(一) 兩岸經濟在區域整合潮流上的共同作用

兩岸經濟關係在區域經濟整合潮流下，透過中國大陸經濟的吸力和臺灣經濟之推力共同作用進行兩岸之間生產要素流動，進而帶動投資與貿易成長；不過，此一過程其動力是由市場開放來推動，並不是兩岸政府之協調。此外，雖兩岸ECFA已建立在未來雙方的經濟關係的制度化和常態化的諮商談判平臺上，但迄今為止，兩岸尚未在國際經濟場合中進行較正式而對等的經濟互動交流。

(二) 兩岸經濟在國際產業分工上的互補競爭

兩岸經濟關係在國際產業分工結構上，不但形成既互補又競爭的

⁷ 依據行政院大陸委員會資料，惟其中第21項「兩岸服務貿易協議」在2013年送請立法院核備過程中，因遭到在野政黨杯葛，甚至引發社會抗議動，而迄今無法實施。

格局，而且存在不對稱和不均衡現象，亦即目前兩岸投資與貿易金額同步成長，臺灣在投資上大量流向中國大陸，相對在貿易中則是享受巨額順差，使得臺灣經濟對中國大陸的依賴不斷攀升。

不過，近年隨著中國大陸產業技術加速升級，尤其部份產業，例如資訊電子產業等項目，在其「民族產業」扶植政策下蓬勃發展，使得兩岸產業結構逐漸從過去的垂直分工朝向水平分工發展。

(三) 兩岸在進、出口彈性和市場規模相異上的不同影響

兩岸經濟關係因雙方進、出口彈性、市場規模等條件相異，而在效益影響上有所不同。對於臺灣而言，兩岸貿易蓬勃發展，是帶動臺灣經濟成長的重要條件，同時隨著兩岸貿易的增加，間接亦拉抬了臺灣投資之成長；對於中國大陸而言，兩岸之間貿易日益密切，雖對其經濟成長的促進貢獻較小，但間接對促進產業結構轉型之牽引貢獻則是不容忽視。

(四) 兩岸在投資、貿易拓展上的相互效益

兩岸經濟關係因雙方投資、貿易相互拓展而獲得明顯促進效益，同時因資源配置不當而付出一些代價。臺灣因應市場擴大、開放，對相關產業造成衝擊，產業升級轉型壓力較大；相對中國大陸而言，雖存在顯著的貿易逆差、結構失衡的情況，但卻讓產業技術獲致升級與市場行銷得到改善。

整體而言，兩岸經濟互動交流 30 餘年以來，已明顯地構築臺灣對中國大陸之投資所驅動的兩岸貿易結構特徵，亦即臺灣對中國大陸出口中間財與資本財，利用其土地與勞動比較優勢，經加工製造後出口其他先進國家。不過，隨著近年中國大陸產業技術升級加速，中國大陸臺商所製造的半成品、零組件回銷臺灣有愈來愈多之現象，兩岸之間已逐漸從產業內分工朝向產業內產品分工發展。換句話說，兩岸貿易格局係由投資開始，逐漸朝向專業，同時進行分工，進而推動兩岸產業交流合作。

第二節 臺商赴陸投資發展變化與經營現況

溯及上述，1979年中國大陸實施改革開放政策之後，不但打開已閉鎖30餘年的兩岸關係，而且啟動被禁止多時的兩岸情緣。此一期間，雖兩岸在政治互動上，因政策不斷更迭而造成不少波折，但兩岸在經濟交流上，則是因投資、貿易不斷增加、擴大而更進一步深化。

一、臺商赴陸投資發展現況

中國大陸實施改革開放政策之後，憑藉其土地、勞力等生產要素比較低廉，加上地理接近與文化相似等自然人文發展條件相對優勢，磁吸臺商前往投資。依據經濟部投資審議委員會資料統計顯示，從1991年至2007年底止，臺商對中國大陸的直接投資（FDI）金額達到648.69億美元，已成為臺灣對外投資金額累積最多的地區。2008年5月之後，由於兩岸關係較前緩和，再度引發一波臺商投資熱潮，累計至2015年底止，臺灣對中國大陸之投資金額共計1,534.02億美元，占臺灣全部對外投資金額2,493.57億美元的61.51%⁸。

表 2-1 歷年臺灣對國外及對中國大陸之投資統計

（單位：美金千元）

年 別	對國外投資（不含中國大陸）			對中國大陸投資		
	件數	金額	平均規模	件數	金額	平均規模
1952-2000	6,817	26,956,926	3,954.37	(1991-2000) 22,974	17,102,580*	744.43
2001	1,387	4,391,654	3,166.30	1,186	2,784,147	2,348.51
2002	925	3,370,046	3,643.29	1,490 (1,626)	3,858,757 (2,864,301)	2,590.77 (1,762.56)
2003	714	3,968,588	5,558.25	1,837 (2,038)	4,594,985 (3,103,799)	2,501.35 (1,523.96)
2004	658	3,382,022	5,139.85	2,000 (4)	6,939,912 (751)	3,470.96 (188.75)
2005	521	2,447,449	4,697.60	1,287 (10)	6,002,029 (4,924)	4,664.58 (492.40)
2006	478	4,315,426	9,028.09	897 (193)	7,375,197 (267,138)	8,222.07 (1,384.13)
2007	464	6,469,978	13,943.92	779 (217)	9,676,420 (294,125)	12,422.59 (1,355.41)
2008	387	4,466,491	11,541.32	482 (161)	9,843,355 (848,035)	20,422.90 (5,267.30)
2009	251	3,005,554	11,974.32	249 (341)	6,058,497 (1,084,096)	24,331.31 (3,179.17)
2010	247	2,823,451	11,430.98	518 (396)	12,230,146 (2,387,725)	23,610.32 (6,030.61)

⁸ 依據經濟部投資審議委員會資料計算而得。

2011	306	3,696,827	12,081.13	575 (312)	13,100,871 (1,275,754)	22,784.12 (4,088.96)
2012	321	8,098,641	25,229.41	454 (182)	10,924,406 (1,867,671)	24,062.57 (10,261.93)
2013	373	5,232,266	14027.52	440 (114)	8,684,904 (505,187)	19,738.42 (443.75)
2014	493	7,293,683	14,794.49	388 (109)	9,829,805 (446,764)	25,334.55 (4,098.75)
2015	462	10,745,195	23257.99	321	10,398,224	3239322
合計	(1952-2015) 14,804	95,954,297	6,481.65	(1991-2015) 41,357*	153,402,556*	3,709.23

說明：()部份則為依據 1997 年 5 月 14 日修正《兩岸人民關係條例》規定，提出補辦許可案件件數及金額。(* 為含補辦)

資料來源：經濟部投資審議委員會

另一方面，依據經濟部投資審議委員會所公布的資料統計（如表 2-1）亦可發現，隨著中國大陸經濟改革的加速與市場開放之擴大，近年臺商對中國大陸之投資金額與平均規模，因投資產業類別鬆綁，而有逐年增加之趨勢，2003 年臺商赴陸投資金額超過對其他地區國家之投資金額，2008 年臺商赴陸投資平均規模更是超過對其他地區國家之平均規模。

不過，在中國大陸經濟加速成長與產業蓬勃發展的同時，間接帶動其勞動與土地價格不斷上揚，加上社會保障（養老、醫療、失業、工傷、生育保險及住房公積金）制度的實施與環境保護相關法規之執行，無形之中大幅提高臺商經營成本；同時，中國大陸產業結構在其政策指導下逐漸轉型，預估未來臺商對中國大陸之投資策略或布局，將會有所調整或變化。

二、臺商赴陸投資型態變化

回顧臺商赴陸投資軌跡，其實可以溯自 1980 年代中國大陸開始推動改革開放之後，迄今超過 30 餘年。不過，此一期間因兩岸貿易、投資往來互動由單向轉型為雙向，而日益密切與深化，使得臺商赴陸投資型態呈現極大變化。如果從兩岸產業結構發展變化的過程加以觀察，此一期間臺商赴陸投資型態變化大致分成 3 個階段，包括⁹：

（一）1980 年代垂直分工投資型態

臺灣於 1970 年代期間中成功克服兩次全球石油危機之際，憑藉

⁹ 戴肇洋（2011），第二屆「兩岸競爭力論壇」，福建省政府發展研究中心，2011 年 7 月 18 日，福建省福州市。

低廉生產要素積極發展代工加工產業，不僅帶來經濟高度成長，甚至曾經創造被舉世稱譽的發展奇蹟。但是，1980 年代中期之後，隨著民間資金過剩反而帶來生產要素價格上揚，加上貿易順差快速增加所累積的巨額外匯存底在美國壓力下引發貨幣大幅升值等，在國內、外諸多不利環境因素衝擊下，使得過去以加工代工為主要的部分傳統產業廠商逐漸喪失既有比較優勢。

在此同時，中國大陸推動改革開放政策，提供特別優惠措施，磁吸臺灣許多以勞力密集加工代工為主產業的臺商前往中國大陸沿海城市投資，或是擴大透過香港間接轉口貿易。由於此一期間中國大陸民間企業尚在萌芽起步階段，產業供應體系亦未成形，這些移轉中國大陸以從事加工代工為主的臺灣企業生產所需要的原材料或中間財，大多來自臺灣中、上游廠商供應，經由組裝之後再行出口歐美、日本市場，所以兩岸企業在往來互動上形成垂直分工合作型態。

(二) 1990 年代水平垂直分工併行投資型態

1990 年代之後，雖受到政府「戒急用忍」政策影響，但面對中國大陸產業快速發展，臺灣企業對中國大陸投資的產業規模與範圍反而更加擴大，尤其部分中、上游廠商也在此時開始移轉中國大陸，以供應在地投資的下游廠商。此外，加上在跨國企業採取全球供應鏈管理策略下，加速臺灣廠商在中國大陸的產業鏈延伸。

換句話說，隨著臺灣廠商移轉中國大陸層次擴大，此一期間在陸臺灣企業在地採購比重不斷增加，使得兩岸產業從之前的產業內分工朝向兼俱產業內產品分工併行發展。亦即中國大陸生產較低價的產品及下游組裝，臺灣則是生產較高價的產品及關鍵零組件或中間財，兩岸企業在往來互動上產業形成水平分工，相對產品則是形成垂直分工合作型態。

(三) 21 世紀之後競爭合作投資型態

不過，21 世紀之後，兩岸先後分別加入 WTO，由於中國大陸必須配合 WTO 更進一步開放市場與放寬管制，加上此一期間其經濟持續高度成長，同時隨著出口貿易大幅增加，進口貿易亦是因應中國大陸內部需求不斷擴大，不但更加磁吸臺灣許多產業中、上游企業前往中國大陸投資，而且投資也由沿海朝向中國大陸內陸地方延伸發展。

亦即 21 世紀之後，中國大陸經濟快速崛起，其部分產業在跨國企業透過技術移轉或授權下，大幅改善廠商生產技術與產品品質，甚至部分產品已發展成為區域性或全球性品牌代工加工之廠商，引導許多跨國企業在東亞區域經營活動重組中，積極建立以中國大陸為製造中心所形成的投資與貿易之交流網絡。此一發展趨勢之下，使得兩岸企業往來互動，因國際市場結構變化，而逐漸轉型朝向競爭合作投資型態。

三、在陸中小臺商經營現況（特徵）與困境

誠如上述，近年由於中國大陸經濟快速崛起，帶動相關產業蓬勃發展，並且成長發展為跨國企業東亞區域產業重組的核心，同時中國大陸許多產業透過包括臺灣企業在內的跨國企業技術之不斷移轉帶動之下快速升級轉型，使得兩岸產業之間合作層次因往來互動更加頻繁而日益深化。

在此，如果從中國大陸改革開放後臺商赴陸投資的過程加以觀察，整體而言，1990 年代中期以前以中小企業、尤其傳統產業為主；不過，隨著政府對中國大陸投資政策的鬆綁，1990 年代中期之後，逐漸以大型企業為主，尤其 1997 年亞太地區金融危機之後，臺灣科技產業開始大舉赴陸投資。由於兩者在經營上所具有的資源差異頗大，其中大型臺商赴陸投資在經營上所呈現出來的特徵，通常可以分成：

其一、大型臺商赴陸投資，因其母國公司並未緊縮業務，通常是以分公司或子公司之組織型態設置，故在經營上大多透過母國公司支援其所需要的相關資源，包括：專業幹部人力、資金、技術、設備、材料等；同時，亦有部分臺商以自有品牌進行業務開拓，大致可以維持正常運作。

其二，大型臺商赴陸投資，在業務開拓上，除配合其母國公司全球市場規劃進行布局，甚至回銷臺灣外，隨著中國大陸產業技術層次的升級，加上內需消費市場之成長，近年逐漸加強與中國大陸產業體系之連結或合作，或是擴大中國大陸內需消費市場行銷布局；同時，亦有部分臺商脫離母國公司支援其所需要的相關資源，轉為獨立公司在地調度進行運作。

至於中小臺商在赴陸投資時，由於許多採取結束或縮小其母國公司經營，在後勤資源支援條件較弱下，導致在陸經營必須尋求外在資源協助。茲將在陸中小臺商經營現況（特徵）與困境，大致彙整歸納如下：

（一）中國大陸中小臺商經營現況

1. 中國大陸中小臺商內部之間交流合作仍是經營活動主體

兩岸企業互動交流超過 30 餘年，中國大陸已成為臺商投資最多的地方與臺灣出口貿易金額最大的對象。但是，從兩岸產業結構發展相關文獻資料或調查報告中卻又發現，不論是早期臺灣產業中、上游廠商出口設備及零件，中國大陸下游中小臺商加工生產的不同層次分工合作，或者是近年已逐漸在地發展形成的產業聚落內部中小廠商之分工合作，從臺商採取臺灣接單、日本原料進口至中國大陸加工生產、歐美市場行銷所架構之經營模式，亦即中小臺商內部之間經營活動交流合作，迄今仍是在兩岸投資、貿易中占有主體地位。

2. 中國大陸中小臺商與中國大陸產業體系之連結程度偏低

長期以來，兩岸企業互動交流所架構之投資、貿易主體地位，迄今為止，並未因中國大陸經濟崛起或產業壯大，而有所明顯變化。從相關資料數據中亦可看出，在陸中小臺商經營模式之中，雖在地採購與在地銷售比重略有增加，但其比重不及五成。

亦即目前在陸中小臺商仍將中國大陸作為加工出口生產基地，其供需對象大多也以中小臺商為主，其產銷過程之中與中國大陸產業體系之間的連結程度，並未因隨者兩岸投資、貿易往來互動更加深化，而有所大幅提高。換句話說，目前在陸投資中小臺商仍是以出口全球市場為目的，而非以中國大陸內需市場為對象，所以其與中國大陸企業之合資或策略聯盟等合作程度偏低。

3. 中國大陸中小臺商因應跨國企業區域經營活動重組對陸依賴加深

近年，在全球化、區域化潮流推波助瀾下，跨國企業在經營區域供應體系上，已經從之前的少數分散節點（node），利用技術、投資、訂單國際移轉做法，循序漸進從第一層移轉至第二、三層的國際產業之企業聚落，朝向「竹節資本主義（Bamboo Capitalism）」模式發展。

換句話說，各主要經濟體產業之間透過相互連結，有如竹節成長，推動具有直接投資特性的供應鏈與多層架構的國際產業聚落鏈之整合，同時許多跨國企業以旗艦企業為中心，進行其經營區域供應體系重組（decomposition）；其中，在東亞區域重組過程中，近些年來中小臺商利用兩岸產業交流機會，逐漸發展以中國大陸為製造中心所形成的貿易與資本合作之經營網絡，無形之中擴大加深中小臺商對中國大陸之依賴。

4. 中國大陸中小臺商經營活動從外需依賴轉向為在地調度更加明顯

誠如上述，由於區域經濟整合蔚為潮流，在中國大陸產業技術水準改善下，許多跨國企業開始以其作為其旗艦企業的中心，進行其經營區域供應體系重組；此外，加上近年中國大陸低廉土地與勞動資源優勢逐漸喪失，使得在陸中小臺商在經營活動上從過去外需依賴轉向為在地化調度更加明顯。至於在陸中小臺商在地化趨勢表現包括：

第一，採購市場在地化，在陸中小臺商所需要的零組件及原材料有逐漸「就地取材」的趨勢；

第二，籌資市場在地化，在陸中小臺商除從公司獲利中再行投資外，則是透過在地金融機構融資或利用在地股市掛牌上市進行籌措資金；

第三，人才市場在地化，在陸中小臺商在成本考量下，中、高層幹部在地比例明顯增加；

第四，行銷市場在地化，全球金融危機造成世界市場持續低迷，在陸中小臺商拓展世界市場空間有限，轉為拓展中國大陸內銷市場，已逐漸形成中國大陸「接單—生產—行銷」模式。

(二) 中國大陸中小臺商經營所面對之困境

在陸中小臺商歷經 30 餘年發展，其經營規模由小到大，其經營區域由點到面，其經營過程從萌芽草創至蓬勃發展，其經營層次從加工代工時期至自主創新轉型升級階段。亦即隨著中國大陸經濟型態進入新的發展時期，迫使中小臺商在經營活動上也跨上了新的轉型升級之路¹⁰。不可否認，自開啟中國大陸投資之日起，中小臺商曾掀起一

¹⁰ 胡石青（2011），「中國大陸臺商邁上轉型升級之路」，兩岸關係《財經報導》，中國社會科學院臺灣

次接連一次的投資高潮；其中，1980 年代中期到 21 世紀初期止，可說是以中小企業規模為主的臺商赴陸投資發展最黃金的時期，也是其經營獲利最順利階段。

若探究其原因，這些均是與中國大陸的勞動、土地、租稅資源等優勢，以及和中小臺商之資金、技術與管理經驗等條件，相互有機連結所產生的效益。然而，此一基礎在近幾年中產生急劇變化，使得在陸中小臺商過去以來所熟悉的投資思維與模式，已經難以持續或維繫。尤其 2008 年美國掀起全球金融風暴，以及中國大陸調整經濟結構之後，在陸中小臺商所面對的經營環境變化，前所未有，其所迎接之未來經營環境挑戰，更是無比嚴苛。茲將近年來在陸中小臺商在經營上存在之困境歸納如下：

1. 中國大陸低廉土地與勞動資源再行擴張空間不復存在

受「一胎化」生育政策影響，自 2000 年後，中國大陸人口結構開始呈現老化，使得 1980 年代改革開放之後所憑藉的人口紅利優勢逐漸喪失。換句話說，隨著中國大陸經濟加速發展，勞動力供給日益嚴苛，尤其近年每年春節之後，長三角、珠三角等臺商較聚集地區呈現民工荒，乃是此一現象真實反映。另一方面，過去亦是磁吸中小臺商赴陸投資頗重要誘因的低廉土地成本，也在近年因中國大陸推動城鎮發展，而拉抬土地價格不斷上揚，亦即宣告中小臺商利用低廉土地與勞動資源再行擴張空間不復存在。

2. 中國大陸經濟快速成長導致生存發展空間不斷壓縮

中國大陸產業技術水準因基礎研究發展的積極投入，而獲致明顯之進步。雖許多中小臺商已經將主要的製造部門遷到中國大陸，但仍是無法趕上中國大陸經濟情勢變化，此一現象讓中小臺商曾經擁有的產業技術優勢，開始被不斷地縮小與拉平，導致中小臺商生存發展空間不斷壓縮。

3. 在陸經營所熟悉的運作基礎與模式因金融海嘯而中斷

1980 年代之後，在陸中小臺商能夠迅速壯大，其中之一原因就是，其以臺灣運作模式成功擴大複製至中國大陸，亦即在兩岸形成產

業分工藉此更積極參與至全球產業鏈結中，滿足歐美市場消費需求。然而，隨著 2008 年國際金融海嘯，造成金融所架構的虛擬經濟崩盤，快速轉向實體經濟蔓延，不僅使得美國經濟需要依賴量化寬鬆貨幣政策，甚至引發歐洲國家接連陷入債務危機，因歐美市場的急劇萎縮，而威脅中小臺商生產模式的正常運轉，此乃是 2009 年兩岸貿易呈現大幅衰退的原因所在。

4. 在陸臺商經營所迫切的資金融通問題難以獲致有效解決

在陸臺商所存在的融資問題，雖僅限中小臺商，但卻是數量極龐大的群體。由於經濟運作規律，中小臺商在經營活動中，往往必須高度依賴資金週轉得以順利運行，一旦遭遇危機，則需取得融資支援，藉以度過難關；相對金融機構來說，危機來臨是提供融資風險的時候，如果金融機構因而採取「兩天收傘」，反而造成更大危機，甚至形成中小企業倒閉風潮。然而，由於中國大陸幅員頗廣，加上臺資金融機構赴陸設置分行不多，使得在陸中小臺商經營所迫切的資金融通問題，迄今難以獲致有效解決。

5. 在陸經營成本因其他負擔大幅提高而逐漸喪失競爭優勢

近年隨著中國大陸經濟高度成長，其各級地方政府逐步調升基本工資水準，依據相關研究報告顯示，2016 年中國大陸基本工資水準漲幅高達 8%，位居全球最大，其中又以沿海省份薪資調整較高。從表 2-2 中顯示，近 10 年來沿海與主要城市薪資漲幅飆漲 3 倍以上。除調升基本工資水準外，各種社會福利支出成本大增，包括「五險一金（養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險、生育保險、住房公積金）」，導致許多中小臺商因經營成本大幅提高，而逐漸喪失競爭優勢，甚至被迫黯然撤出中國大陸市場¹¹。

表 2-2 中國大陸部分城市、地區最低月薪工資標準

（單位：人民幣元）

地區	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015
北京	580	640	730	800	960	1160	1260	1400	1560	1720
深圳	690	810	850	900	1100	1320	1500	1600	1820	2030
上海	690	750	750	960	1120	1280	1450	1620	1808	2020

¹¹ 例如 2015 年 11 月，媒體報導臺資製鞋廠商因不堪五險一金成本而撤出中國大陸市場等。參見東森新聞網。網址：<http://www.ettoday.net/news/20151125/602893.htm>。

說明：2015 年以 12 月 1 日當時之最低月薪工資列表；其他各年則為該年最後一日月薪工資列表。
資料來源：本研究團隊整理。

6. 在陸經營因政策不斷調整而陷入技術創新升級轉型壓力

由於中小臺商前往中國大陸投資項目，大多屬於勞力密集與耗能產業，隨著其十三五規劃開始實施，將逐漸提高其綠能製造業與服務業比重，各級地方政府亦得配合中央指導意見落實推動相關政策，例如：廣東省推出「騰籠換鳥」政策，將勞力密集或耗能產業之廠房空出，轉以綠能製造業與服務業取代，此讓在陸部分中小臺商在經營上陷入創新升級轉型壓力。

四、在陸中小臺商經營升級轉型方向

溯及上述，隨著中國大陸經濟型態的升級與產業結構之轉型，近年來在陸中小臺商在經營上，為能因應上述環境變化，其在投資方向上，開始呈現部分調整：

(一) 在陸中小臺商經營行業從製造領域轉向為服務領域

1980 年代之後，中小臺商赴陸投資領域主要集中在製造業，其占批准項目的 80% 以上，這些製造業包括：電子及電器、食品及飲料、塑膠製品、紡織、機械、化工、建材等行業，農牧業比重較低（約 5%），主要包括：園藝、養殖和農產品加工等行業。至於服務業方面，雖中小臺商赴陸投資較晚，但隨著中國大陸加入 WTO 逐步開放內需市場之後，已成為臺商赴陸投資搶灘的重點，尤其臺灣部分具有較明顯競爭優勢的服務行業，更進一步擴大赴陸投資。

依據最近 5 年統計數據顯示，中小臺商赴陸投資服務業領域，已經從過去住宿及餐飲業、批發及零售業、娛樂服務消費性領域，升級轉型為包括：物流、商業、貿易、房地、資訊及通訊傳播等生產性行業，而且 2008 年之後，其比重愈來愈高。

(二) 在陸中小臺商經營區域從沿海集中轉向為內陸擴散

由於地理位置的接近，加上公共基礎建設之完整，中小臺商在陸經營分布主要仍集中群聚在珠三角、長三角，占臺資企業家數的五成，加上環渤海、海西區閩浙沿海等區域，共計占臺資企業家數的七成以上；不過，隨著上述區域生產成本不斷上揚，以及缺工情形日益惡化，使得近年中小臺商投資有轉向內陸擴散的發展趨勢，包括：山

東、遼寧、江西、四川、湖南、湖北等省份已日益引發中小臺商前往的興趣，其投資數量逐漸增加。亦即過去 30 餘年以來，中小臺商赴陸投資初步形成以廣東、上海為中心，以沿海區域中心城市為輻射點，從中國大陸沿海以外凸弧形地帶為輻射面向內發展的分布格局。

至於在陸中小臺商經營產業轉移分布方面，技術密集型製造業及服務業，尤其生產性服務業，其轉移主要區域指向東南沿海臺商先期投資密集區和京、津、冀區，以及山東半島和遼東半島區位優勢較明顯的環渤海經濟區為中心；相對勞動密集製造業，因受制產業生命週期和生產成本上升，其轉移主要區域指向中、西部地區為中心。

(三) 在陸中小臺商經營主體從中小企業轉向為大型企業

近年隨著兩岸經濟交流與合作的逐漸深化，臺商赴陸投資規模與範圍之不斷擴大，已經從先行一步以中、下游為主的中小企業，因在經營上對原材料及半成品的需求，而牽引對其供應以中、上游為主的大型企業前來中國大陸服務。其實，從前揭臺商赴陸投資統計中可以發現，在近年產業外移中，已愈來愈多的大型企業加入外移行列。

換句話說，隨著臺灣許多大型廠家在中國大陸投資生產高新技術產品的同時，帶動相關配套企業形成完整產業鏈結，形成中國大陸對臺資大型企業之吸力。另一方面，則是由於中國大陸沿海地區工資上漲，加上增加各種社會保險負擔，以傳統勞力密集為主的中小企業因無法依賴低廉勞動力維持產品價格競爭力，而被迫轉移工資更低廉之中國大陸內陸地區或出走東協國家，形成中國大陸對臺資中小企業出走之推力，兩者同時交互進行之下，使得在陸臺資企業經營主體從中小企業轉向為大型企業形成大企業主導格局。

五、臺商赴陸投資對兩岸貿易之影響

誠如上述，由於兩岸產業結構差異，使得臺商在對陸單向投資成長之同時，不斷增加來自臺灣進口原材料、零組件，經加工製造後出口其他市場，此一模式雖讓臺灣在兩岸貿易中享受巨額順差，但相對卻導致臺灣經濟對中國大陸的依賴不斷攀升。

依據經濟部國際貿易局所公布的相關資料統計顯示，1992 年兩岸貿易（含港澳）金額僅有 180 億美元、2000 年 443 億美元、2008 年達到 1,329 億美元，中國大陸不但已成為臺灣的最大貿易夥伴與出

口地區，而且長期享有貿易順差，此一期間貿易順差從 1992 年 129 億美元、2000 年 274 億美元，增加至 2008 年 671 億美元。

2009 年受到全球金融風暴影響，造成兩岸貿易金額急劇衰退。之後，隨著各國經濟景氣逐漸復甦，加上兩岸 ECFA 生效實施，2010 年兩岸貿易金額已增加至 1,526 億美元，臺灣對中國大陸之貿易順差成長達到 774 億美元，超過全球金融風暴之前水準；2011 年兩岸貿易金額更增加至 1,695 億美元，順差成長達到 790 億美元歷史新高。不過，2012 年之後，因中國大陸推動經濟結構轉型，而使得兩岸貿易成長減緩，對中國大陸之貿易順差雖略為下修，但仍維持在 750 億美元左右¹²。

另一方面，若就此一期間臺灣對中國大陸產品之開放程度觀察，2000 年之前，在實施「戒急用忍」政策下，開放中國大陸進口項目占臺灣全部進口項目的比重，僅有五成至六成間。2000 年之後，在採取「積極開放、有效管理」政策下，其比重則是快速成長達到八成左右。

至於 2008 年之後，雖臺灣對陸打開 10 餘年之久「鎖國」思維，對陸經濟政策也是較前大幅開放，但對陸產品進口（目前開放 8,643 項、限制 2,247 項，其中包括農業產品 880 項與工業產品 1,367 項），卻又面對臺灣社會各界對於「一中傾斜」存在疑慮之下，使得臺灣在對陸產品進口開放政策上採取較保守的做法，以降低可能之風險¹³。

無庸置疑，過去 10 餘年以來兩岸貿易因產業存在明顯垂直分工關係，臺灣出口原材料、半成品，中國大陸加工出口歐美市場，中國大陸出口成長，勢必促進臺灣原材料、半成品對陸輸出，亦即投資帶來貿易效益，此一模式成為此一期間促進臺灣生產活動、增加貿易順差動能。

¹² 依據經濟部投資審議委員會資料計算而得。

¹³ 參照：戴肇洋，(2013)，「兩岸經濟關係發展的往昔、現今與未來之研究」，《臺灣經濟金融月刊》第 49 卷第 3 期，臺灣銀行，2013 年 3 月 20 日。

表 2-3 歷年臺灣對全球與兩岸貿易之比較

(單位：億美元)

年(月)別	對全球之貿易			對兩岸之貿易			(B)/(A) %
	金額 (A)	出(入)超值(含復運資料)		金額 (B)	出(入)超值(含復運資料)		
		金額	增減比%		金額	增減比%	
1992	1534.7	94.7	-28.9	180.4	129.6	29.98	11.76%
1993	1621.5	80.3	-15.1	213.3	158.1	21.96	13.16%
1994	1783.8	76.9	-4.3	249.4	181.1	14.59	13.98%
1995	2152.0	81.1	5.5	316.3	217.1	19.86	14.70%
1996	2183.1	135.7	67.4	324.4	228.6	5.28	14.86%
1997	2365.0	76.6	-43.6	355.8	236.8	3.59	15.04%
1998	2152.4	59.2	-22.7	320.8	198.7	-16.08	14.90%
1999	2322.7	109.0	84.2	354.9	221.6	11.51	15.28%
2000	2883.2	83.1	-23.7	443.2	274.1	23.72	15.37%
2001	2342.8	183.5	120.8	419.1	259.1	-5.49	17.89%
2002	2485.5	220.8	20.3	536.9	338.6	30.71	21.60%
2003	2786.0	225.9	2.32	670.3	411.0	21.37	24.06%
2004	3511.1	136.1	-39.7	887.0	504.3	22.71	25.26%
2005	3810.4	158.1	16.2	1002.4	557.7	10.59	26.31%
2006	4267.1	213.2	34.8	1161.4	627.6	12.55	27.22%
2007	4659.2	274.3	28.7	1306.4	709.1	12.98	28.04%
2008	4960.7	151.8	-44.7	1328.9	670.6	-5.42	26.79%
2009	3780.4	293.0	93.0	1095.6	584.4	-12.87	28.98%
2010	5258.3	233.6	-20.3	1526.3	774.5	32.54	29.03%
2011	5896.9	268.2	14.8	1695.5	789.7	1.96	28.75%
2012	5716.5	307.1	14.5	1622.1	750.8	-4.7	28.38%
2013	5753.3	355.4	15.8	1654.7	769.7	2.5	28.76%
2014	5877.1	396.7	11.6	1743.8	749.3	-2.7	29.67%
2015	5090.0	517.7	30.9	1550.2	637.7	-11.1	30.46%

資料來源：經濟部國貿局

不過，值得重視的是，近年中國大陸產業隨著在騰籠換鳥政策下加速升級，甚至以促進「民族產業」為標竿，藉由國家力量與資源，對特定產業的陸企進行補貼或扶植發展，促進其產業供應鏈結逐漸完整，不僅外商彼此競爭日益激烈，而且臺商赴陸投資所帶來的貿易效益削弱，使得兩岸企業逐漸從過去的互補轉型為未來之競爭。尤其2011年之後，臺灣對中國大陸之出口成長，不如臺灣整體出口成長幅度，在中國大陸市場上所佔有的比重，從10年之前的12.9%，下降至現今之不及7.0%，顯示臺灣對陸出口高度成長時代已經過去，以往對陸貿易大幅順差情形，恐將逐漸下降。

第三節 陸企來臺投資發展變化與經營現況

一、陸企對外投資拓展經緯

在 ECFA 框架下，隨著服務貿易協議的完成簽署及貨品貿易協議之諮商談判，未來逐步擴大開放陸企來臺投資所延伸之疑慮，始終是社會各界重視的議題。其實，早在 2002 年加入 WTO 之後，政府在遵循「不得歧視」原則及符合「國民待遇」規範下研擬開放陸企來臺投資政策，惟考量國家安全，乃採取較嚴格的審查模式開放陸企來臺投資。

無庸置疑，2008 年 5 月之後，由於兩岸關係較前緩和，在過去 30 餘年以來單向傾斜投資型態下，逐步擴大開放陸企來臺投資，是政府促進兩岸朝向和平穩定發展之一環。然而，不能忽略的是，其是否引發陸企在已生效實施的兩岸投資保障及促進協議基礎下，挾藉龐大資金實力透過多元管道或模式，擴大來臺直接投資或收購股權參與各行各業經營活動，使得國內企業因難以競爭而導致歇業倒閉，甚至因外移加速而造成失業人口大量增加。亦即面對陸企可能擴大來臺投資之下，其所隱含的策略思維為何？其對臺灣經濟之影響為何？以及如何針對來臺陸企進行有效管理？實是值得我們加以分析。

近年，中國大陸推動企業對外投資拓展策略，其實可以溯自 1997 年亞洲金融風暴之後，利用其企業所受到的衝擊較為輕微，1999 年提出推動陸企「走出去」布局全球策略，希望能夠與 1980 年代以來所實施的「引進來」策略之相互連結。之後，中國大陸為能擴大推動企業對外投資，2001 年所研擬規劃的「十五規劃」，以及 2004 年 10 月發改會所公布之《境外投資項目核准暫行管理辦法》之中，更進一步以明確的政策支持鼓勵其企業進行對外投資。

依據中國大陸國務院商務部資料統計顯示，其在推動企業對外投資策略上，除以國企為核心、以併購為模式外，在選擇對象上，並非僅限工商企業，而是包括農礦自然資源，此與先進國家以國際企業為核心、以直接投資為模式不同。經過 10 餘年推動，目前陸企對外投資流量由 2002 年不及 25 億美元增加至 2013 年超過 1,200 億美元，在全球 170 餘個國家（或地區）中至少成立 1 萬餘家直接投資企業，其對外直接投資金額累計超過 5,000 億美元。

從上述中可以發現，近年中國大陸推動企業對外投資拓展構想，除了積極併購許多重要工商企業與農礦自然資源之外，其最重要的目的乃是，在擴大全球市場布局的同時，透過投資學習先進國家技術新知與管理經驗，藉以帶動企業經營創新或升級，促進中國大陸經濟持續成長與產業加速轉型，俾將其由以往世界工廠轉型為世界市場，進而邁向先進國家。

二、陸企來臺投資發展變化

在此同時，由於中國大陸推動企業赴臺投資，是對外投資策略布局的一環，在前揭《境外投資項目核准暫行管理辦法》中，將推動企業赴臺投資納入策略規劃之一環。2008年12月24日，中國大陸國務院臺灣辦公室、商務部及發改會依據上述《境外投資項目核准暫行管理辦法》，聯合公布《關於中國大陸企業赴臺灣地區投資項目管理有關規定的通知》，明確表示支持有實力、信譽的陸企在遵循市場經濟原則下，透過各種管道赴臺投資，參與臺灣經濟建設。不過，因陸企赴臺涉及極微妙的兩岸關係，故需經中國大陸國務院臺灣辦公室推薦之後，再由其發展和改革委員會審批通過始得赴臺。

至於我方政府方面，雖2008年5月之後兩岸關係較前緩和，但因考量國家安全之下，故採取「先緊後寬」、「循序漸進」、「有成果再擴大」原則，逐步擴大開放陸企來臺投資產業項目，所以迄今陸企來臺投資案件與金額，可以說是微不足道。

從經濟部投資審議委員會資料統計中顯示，如表2-4所示，自2009年6月30日起開放陸企來臺投資之後，迄2015年12月31日止，核准陸企來臺投資案件累計789件、投資金額累計僅有14億4322萬美元，累計平均每案投資金額182.9萬美元。其中，包括2012年1月核准兩家陸銀駐臺行升格分行投資金額7166萬美元，此一期間陸企來臺投資，累計平均每案投資金額不大。

表 2-4 歷年陸資來臺投資數量與金額統計

年 度	數 量 (件)		金 額 (萬美元)		平均每案投資金額	
	該年	累計	該年	累計	該年	累計
2009(07-12)	23	23	3,478	3,478	151.2	151.2

2010	79	102	9,705	13,183	122.8	129.2
2011	102	204	4,374	17,557	42.9	86.1
2012	138	342	32,807	50,364	237.7	147.3
2013	141	483	36,088	86,452	255.9	179.0
2014	136	619	33,463	119,915	246.1	193.7
2015	170	789	24,407	144,322	143.6	182.9

資料來源：經濟部投資審議委員會

至於開放陸資來臺投資產業分布方面，迄2015年12月止，其累積投資金額達到14.43億美元，已成為臺灣外人來臺投資來源國家的第10位。其中，前十大產業累積投資金額為13.06億美元，約占全部陸資的90.50%。若以投資個別產業金額來看，陸資來臺投資金額最高產業為運輸及倉儲（1.41億美元），此乃2012年12月核准香港政龍投資公司來臺投資陽明海運（金額約1.39億美元），是自開放陸資來臺投資以來金額最高案件，亦為首例投資公共建設投資案件。

其次是金融及保險業，至2015年12月止，雖僅有核准中國銀行及交通銀行在臺辦事處升格為分行2件陸資投資案件，但其投資金額高達9,148萬美元。第三為批發及零售業，雖其累計投資金額達到8,417萬美元，但若以累計投資件數來看，陸資對臺投資批發零售業最為積極，累計投資件數占全部投資件數的比重超過五成以上（共186件）。然而，值得注意的是，陸資投資臺灣批發及零售業項目相當繁雜，幾乎無所不包；但是，其平均投資金額不大。此外，排名第五的資訊及通訊傳播業，雖累計投資金額僅有3,949萬美元，但若以投資件數來看，卻僅次於批發零售業高居第二，投資態度相當積極，是否對國內業者造成衝擊，未來值得更進一步加以觀察。

三、陸企來臺投資策略思維

溯及上述，2002年之後，雖開放陸企來臺投資，惟因受到國內政治因素干擾，造成兩岸關係停滯不前，加上考量國家安全，採取嚴格審查模式，使得部分陸企透過迂迴轉經港、澳或第三國家境外公司管道，或是與國內企業合作之模式來臺投資。

由於推動企業赴臺是中國大陸對外投資策略布局的一環，在此一前提下，2009年4月第三次「江陳會」之中，雙方取得推動陸企來臺投資共識。自2009年7月1日起採取正面表列方式正式開放192產業項目准許陸資來臺投資，之後經過3次檢討，迄今累計開放408

項，包括：製造業 204 項，開放比例達 96.68%；服務業 161 項，開放比例達 50.95%；公共建設 43 項，開放比例達 51.19%。然而，在兩岸 ECFA 下，隨著服務貿易協議的完成簽署，以及貨物貿易協議之諮商談判，未來陸企來臺不論採取直接投資或與國內企業之合作，其投資數量與規模勢必較以往擴大。

然而，許多研究報告指出，在兩岸經濟互動往來日益密切下，中國大陸推動企業赴臺投資，除透過兩岸產業分工合作，拓展臺灣市場獲致實質利益外，過去 30 餘年臺企對外投資所累積之經驗，不僅可提供陸企在經營規模不斷擴大的同時，作為對外投資學習典範，同時臺企所培育養成的各類高階專業人力是協助陸企全球布局不可或缺之重要資源，未來將有助於陸企提升國際競爭能力，或是擴大全球市場版圖。另一方面，若能透過陸企來臺投資機會，對於促進兩岸人民增加互動，提高臺灣民眾對中國大陸社會的信任，或是利用陸企來臺拓展市場機會，對於推動兩岸企業更進一步合作，磁吸臺灣企業對中國大陸經濟之依賴，均將產生直、間接效益。

換句話說，近年中國大陸推動企業來臺投資，在經濟考量的背後，其實仍隱含著高度政治思維。至於未來兩岸「服務」及「貨物」貿易協議簽署生效實施之後，是否可能引發陸企挾藉實力擴大來臺直接投資或參與股權？茲彙整訪談之學者專家看法將其推動企業來臺投資策略思維歸納如下：

- 以國家利益為前提：由於其投資戰略意義高於實質利益，所以將會選擇金融、房地、工程、媒體、文化等可以提高臺灣經濟對中國大陸之依賴，亦可深化社會影響，以作為統戰策略之重點投資產業項目。

- 以企業利益為考量：由於其投資目的旨在取得實質利益，所以將會選擇電子、資訊、通信、石化、航運、鋼鐵、旅遊等可以深化臺灣企業對陸企之依賴，亦可擴大市場版圖，以作為合作策略之重點投資產業項目。

從上述近年中國大陸推動企業來臺投資所採取的思維中加以觀察初步認為，其在策略上，將較傾向接近採取 1997 年其接收香港主權模式，透過政府背後政策指導推動企業來臺投資，作為安排促進與

香港之雙邊貿易關係，以經濟模式作為解決政治問題之手段。亦即中國大陸從國家戰略與企業經營之目的切入，推動企業前往香港投資布局或擴大提供關稅減讓，更進一步深化港企對中國大陸的依賴模式，頗為類似。

坦然言之，雖 2008 年 5 月之後兩岸關係較前緩和，但由於長期以來兩岸互動往來所存在極為微妙的政治糾葛，是兩岸在經濟交流合作上揮之不去的陰霾，所以未來中國大陸希望透過兩岸服務貿易協議擴大企業雙向投資，或是利用兩岸貨品貿易協議實施彼此關稅減讓，其策略思維頗傾向採取接近香港模式的特殊架構，亦即透過已生效實施的兩岸 ECFA 作為平臺，安排促進與臺灣之經濟關係，進而達到政治目的。

第四節 企業發展品牌基本思維

一、品牌定義與理念

品牌(Brand)傳統的觀點是，依據行銷大師菲立普·柯特勒(Philip Kotler)經典之作《行銷管理》及美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)等所定義之概念：「品牌代表著一個名字、名詞、符號、象徵或設計，甚或是以上的組合，企業可以藉由品牌讓消費者區別出產品或服務所歸屬之公司，而且與競爭者之間有所區隔」。再者，Kim(1990)定義指出，產品是一種實體事物或服務；品牌則是無形、無形體的構念，以一種心智建構出表徵或理念存在於擁有者之心中，卻可有如產品般地真實。一般而言，可以將品牌之定義分成二種不同概念，分別是實體要素及無形要素，同時以實體要素做為識別，以無形要素作為創造發想。

對於企業而言，品牌除了可以傳遞出該企業產品的品質保證以外，亦可以區隔產品的差異化，例如進口品牌汽機車與國產品牌汽機車，其在購買成本維護成本上均是進口較國產高價，則所產生之價位區隔。所傳達出的意涵可以發現，企業品牌可以反映出技術層面的使用及保證商品之售前售後之品質(Keller and Aaker, 1992)。

Keller (1993) 從消費者的觀點來定義品牌價值，認為以顧客為基礎的品牌權益是消費者受到品牌行銷效果所刺激，反應於品牌知識上的差異。後續有相當多學者針對品牌的定義作出相當多的定義，例如可以用財務上權益 (Equity) 的概念來衡量品牌等。綜合而言，品牌最主要的特性在於，如何讓消費者區別之有形與無形產品；此外，品牌亦是需要用心經營及投資。

品牌定位是指企業產品或服務在市場上的基礎，對特定文化取向及個性差異上的商業性決策，是建立在目標市場有關的品牌形象的過程和結果。換言之，即指特定品牌在市場上的確定位置，使商品在消費者的心中占有特殊的位置，當某種需要突然產生時，隨即想到的品牌。例如知名家具業者 IKEA，其以 DIY 與低價的品牌定位做為該公司之主打。

很顯然地，品牌定位不但是品牌經營的首要任務，而且是品牌建設的基礎及經營成功的前提。企業一旦選定目標市場，就要設計並塑造自己相應的產品、品牌及企業形象，以爭取目標對象的認同。由於市場定位的最終目標是為了實現產品銷售，而品牌是企業傳播產品相關信息的基礎，品牌還是消費者選購產品的主要依據，因而品牌成為產品與消費者連接的橋梁，品牌定位也就成為市場定位的核心和集中表現。因此，在建立品牌時所必須建立之理念包括：

(一) 建立品牌必須健全經營組織

眾所週知，面對微利時代來臨之下，在市場競爭上許多從事代工廠商認為，唯有建立品牌之路，是維持經營利潤及擺脫競爭的最佳手段。不過，這些代工業者或許僅是看見已建立品牌的業者表面所呈現出來的附加價值與經營利潤，往往卻忽略了其投入建立品牌背後所可能增加的成本與風險壓力。簡單地說，廠商在經營組織上必須具備一流的研發能力、良好的製造管理、綿密的行銷通路及完善的售後服務等先決條件，否則不易建立自有品牌。

(二) 建立品牌必須配合社會形象

誠如上述，廠商除了必須先行具備一些先決條件作為成功建立品牌基礎之外，更加需要吸引消費大眾重視，以及刺激其購買慾望。其中，最重要的關鍵，並非憑藉大量廣告提高名聲，而是必須具備有週

延的整體行銷能力。亦即廠商整體行銷能力透過大量廣告不斷宣傳之際，必須擁有便捷物流系統、貼心售後服務與參與回饋社會等配合條件，俾讓廠商社會形象在上述各項條件下建立良好口碑，使得其名聲有如雪球愈滾愈大，充分發揮品牌最大效益。

(三) 建立品牌必須不斷提升品質

從傳統的思維來說，在市場上廠商口碑等於品牌，通常有品牌的產品一定是具備一定水準以上之品質。在此同時，如果廠商無法不斷創新產品品質能力，久之稍有不甚，恐將使得其已得來不易的品牌瞬間瓦解。反之，如果業者在建立品牌後，積極以提升專業技術為後盾，不斷追求創新產品品質，配合綿密行銷通路，以及完善售後服務，即使從事代工，仍可憑藉製造品質建立其代工品牌，並且維持一定利潤。

經由上述可知，創造品牌價值之時，最重要的元素為品牌定位與品牌知名度。在品牌定位的過程中，對外必須了解市場需求，鎖定消費者族群，對內則要釐清企業的核心品牌理念，以及試圖傳達的品牌符號及品牌個性。

然而，臺灣中小企業長期在國際企業全球分工體系下歷經多年琢磨，雖已有不少產品生產技術或品質均已達到國際水準，在全球市場上亦有一定知名度或占有率，但其中大多仍是屬於利潤微薄的加工製造生產，並非附加價值較高之自創品牌行銷。

亦即臺灣中小企業未來若要永續成長發展，不論參與「國際」市場，或是針對「國內」市場，自創品牌（或共創品牌）策略是保有市場競爭優勢的不二法門，其不僅可以提高產品附加價值，創造企業更多利潤，同時亦可藉由自創品牌契機，促進企業不斷追求創新。

二、品牌創建及管理

品牌（Brand）不僅是一種識別標誌、一種精神象徵、一種價值理念的代名詞，而且是品質優異之核心體現。一般而言，培育和創造品牌過程也是不斷創新的過程，自身具有創新力量，才能在激烈競爭中立於不敗之地，進而鞏固既有品牌資產參與多層次、多角度、多領域競爭。此外，品牌也是公司的名稱、產品或服務的商標，和其它可以有別於競爭對手的標示、廣告等構成公司獨特市場形象的無形資產。茲從文獻針對品牌建立及管理相關研究，整理如下：

Keller (1998) 曾經提及，中小企業在建立自有品牌時所必須依循的五項原則，包括：集中單一（或兩種）品牌；設計創意行銷方案，型塑品牌聯想，以作為品牌權益之來源；利用整合品牌要素，塑造品牌名聲與品牌印象；設計推式行銷以建立品牌，採用拉式行銷以吸引注意；最後，則是可能擴展品牌所產生的次級聯想。

Abimbola (2001) 同樣認為，中小企業由於資源有限，應該採取聚焦策略，將品牌行銷鎖定於公司品牌 (corporate brand) 或一、兩個品牌，並且採用特定廣告宣傳手法，Merrilees (2007) 則是建議公司品牌較聚焦於個別產品品牌，更能產生綜效，以利與不同利益團體之間的溝通。

據此，中小企業在財務、人力資源與時間限制下，為因應發展品牌將遭逢的眾多障礙 (Wong & Merrilees, 2005)，品牌策略上可考慮針對整體組織，發展公司品牌，強調組織識別與聲譽塑造 (Abimbola & Vallaster, 2007)。

Pausitian (1994) 認為，建立品牌是一長期的過程，企業在預算或其他資源上沒有充足且長期支持，將會影響品牌的經營與績效。其次，Shocker et al. (1994) 曾分析品牌管理面臨的挑戰與機會認為，在市場競爭程度全球化、科技化變遷、零售通路權力提昇、消費者市場變革等影響下，品牌管理遭受前所未有的環境壓力。同業競爭者間藉由聯盟，冀求在競爭、合作間取得平衡與雙贏，品牌聯盟即為結合兩種或以上個別品牌、產品或其他獨特性資產，以共享製造、行銷或特殊的競爭優勢 (Park et al., 1996)。再者，異業結合現象亦逐漸興盛，包括：合作性品牌行銷活動 (Cooperative Brand Marketing Activities)、聯合品牌 (co-branding) 與聯合行銷等。

中小企業若欲彌補品牌權力，亦可考慮藉由品牌聯盟、聯合品牌等方式，借力使力，凝聚多重品牌的聲譽效果，以增加自身品牌知名度、曝光率，累積品牌實力。其他業者間之合作模式，則包括共同網站系統建立、共同配送及新事業合作等。然而，由於中小企業財力遠不如大型組織，在行銷上必須相當精準，將有限資金用在刀口上，而且當消費市場充斥著知名大廠牌的產品時，中小企業若想擠入消費者考慮集合中，一定要以差異化取勝，此即所謂品牌獨特性 (brand

distinctiveness)。

施振榮(2005)極力倡導臺灣產業界必須走向品牌之路，並以微笑曲線定義品牌價值，受到業界相當大的重視及迴響。張鐵軍等人(2010)研究提出，臺灣中小企業在建立品牌過程之主要影響因素，與階段性策略重點。其中：

在導入期：產業生命週期與競爭程度，是建立品牌首先考慮外部環境因素；其次在企業內部要擁有良好的產品品質與生產技術、及人才資源才是品牌建立初期的關鍵。

在成長期：通路布建與品牌行銷的策略，能夠直接擴展品牌知名度；以及持續性的研發投入，能夠延續消費者忠誠度；至於全球生產布局，則是再加深品牌的後援能力。

在穩固期：一般大都進行企業內外部整合所產生的綜效，以建立可以形成長期的品牌競爭優勢；品牌形象與公民企業的經營，才能產生與消費者連結永續經營品牌。

顧萱萱(2011)研究則指出，中小企業雖為多數先進國家或新興國家之主要經濟基礎，然因資源限制，而使得品牌經營議題甚少受到重視。

依據企業成長與品牌經營相關文獻，將品牌的成長與發展階段之中所可能受到的因素與變數影響，整理如表 2-5。

表 2-5 品牌成長階段與變數之關聯

因素及成長階段	品牌導入期	品牌成長期	品牌穩固期
市場性		漸漸增加市場占有率	市占率與營業排名次
穩定性	具有良好產品製造能力	持續供應穩定產品能力	穩定且較佳品牌知名度
領導力		產品引導市場流行趨勢	具有能力主導定價
潮流吻合度	配合環境創新產品能力	持續創新與研發能力	持續投入研發資源
支持度		品牌行銷資源投入	品牌形象創造與維繫投入
國際化		布建通路與市場行銷	完整通路與行銷能力
完整產品線		持續增加創新產品	完整產品線滿足消費需求
經營型態	代工比例偏高		自有品牌比例偏高
品牌資產			有形與無形品牌資產價值

資料來源：張鐵軍等人(2011)。

第五節 企業共同合作行銷模式

一、企業合作理論回顧

依據相關文獻資料顯示，企業合作模式配合其在經營上所採取的策略層次，大致可以歸納包括：企業網絡、策略聯盟、供應鏈整合、價值鏈連結等型態，尤其近些年來隨著全球化發展與科技化變遷，企業所面對的競爭環境日益激烈與更加複雜，使得企業之間合作行為極為明顯，甚至形成更緊密之型態。茲將企業較常見的合作模式彙整敘述如下：

(一) 企業網絡交流模式

網絡（network）一般係指，許多獨立組織單元或個體之間，依據一定過程所連結而成的體系，Kamann & Strijker（1991）將網絡定義為「個別組織之間所涉及的互動關係」。至於企業網絡，則是針對任合企業之間，除了在生產供應鏈上分工合作形成互補互利共生關係之外，尚有在產品價值鏈中各個環節所涉及的包括：行銷、研發、資訊等建立合作網絡關係。

亦即任何企業配合其經營方向與需求，以自發的做法與其他同、異種企業間，在生產作業、行銷通路、人力資源、研究發展、財務融通等經營資源上，形成相互合作及相互競爭的一個連結之互動關係；此外，在執行運作型態上，可以採取較鬆散的型態進行合作，亦可透過較緊密之契約進行合作。

(二) 策略聯盟支援模式

策略聯盟（strategic alliance）通常是指，兩個或以上企業之間，依據其經營方向與需求，在生產作業、行銷通路、技術研發等架構上相互合作，同時在產品、人力、財務等層面上相互支援，以達到共同經營目的之企業行為。此一模式，是企業之間為了共同商業目的聯盟之正式或非屬契約合作關係，其關係不但較以往賣主與客戶之間的互動往來更加緊密，而且又與商業併購型態有所不同。亦即在產業內連結廠商之間各項經營活動，是屬於正式長期且又非併購的合作關係，其合作策略包括：共同生產、共同行銷、產能互換、技術互換、共同投資、資訊互換等模式。

整體而言，策略聯盟可以將其定義歸納為：聯盟廠商為了達到共

同經營目的所採取的合作，雖彼此之間沒有從屬關係，但卻又存在長期合作模式。至於其形成策略聯盟動機，大致可以分為：經濟、策略、市場力量等；其產生策略聯盟考量，又可包括：成本、資源、科技、知識、形象、優勢等。另一方面，在執行運作型態上，其可以分為：垂直式、水平式、混合式等；此外，在股權型態上，亦可分為：有股權的包括共同產銷、共同研發、委託生產，以及非股權的等，形成各種不同策略聯盟模式。

(三) 供應鏈整合模式

供應鏈的含意是緣起物流管理 (logistics management)，依據美國資源管理協會 (APICS) 將其定義為：「利用網絡傳送產品與服務，從原始起端 (生產者) 至最終客戶 (消費者)，藉由一套已設計完整的流程加以完成」。亦即供應鏈是指：從採購製造所需要的未經加工原材料，一直到將完成品傳送至最戶，此一連續作業介於交易夥伴 (包括：原材料、供應商、製造商、批發商、零售商等) 之間所形成的商業活動 (包括：貨物、資訊、現金等) 流通過程。

若以供應鏈功能加以觀察，Thomas & Griffin (1996) 認為：傳統供應鏈功能僅存在於採購、生產活動；不過，美國 (1998) 則將供應鏈活動，從之前的過程增加包括原料採購前的規劃，以及產品生產後之配銷。換句話說，供應鏈在產銷整合過程中，從取得原材料至製造完成品，接著將產品傳送至客戶，包括：生產規劃與存貨管理的過程，以及配送與運籌 (logistics) 的過程。整體而言，供應鏈是企業經營活動最為關鍵過程的整合，從原材料經由生產、行銷活動至最終消費者，其內容涵蓋計畫規劃、原料採購、設計製造、行銷配送等四項基本處理作業。

(四) 價值鏈連結模式

價值鏈連結模式相對前揭企業供應鏈整合模式，則是針對各個企業在經營活動過程中所存在的資源優勢，從設計、研發、製造、生產至行銷、運籌等連續環節價值加以連結，形成一個極完整的互動往來關係。亦即面對技術快速進步，市場日益競爭之下，不但產品生命週期大幅縮短，而且品質標準需求不斷提高，任何企業若要持續生存發展，則是在經營上必須有所突破，在策略上必須有所創新，以迎接各

種環境之挑戰。

換句話說，近些年來在知識經濟蓬勃發展與資訊科技快速進步的環境之下，任何企業尤其中小企業所擁有的資源極為有限，通常較為不易透過「內部成長」模式突破其所面對的經營困境，以及創新其所迫切之策略限制。是故，許多企業為能增強市場競爭能力，透過橫向連結模式，將各個獨立企業在經營過程中所涉及各種價值活動加以連結，以建立形成完整的價值體系。

(五) 物聯網應用模式

隨著資訊科技日新月異，不僅科技業者必須配合技術進步不斷創新，各行各業也都需要持續導入新科技創新企業營運新模式，尤其是萬物互聯的物聯網時代來臨，創新更將從過去單一技術、集中領域的應用，朝未來跨技術、跨領域之整合，促使物聯網應用發展受到各界矚目。也因如此，物聯網被稱為電腦、網際網路之後的第三波資訊革命。

物聯網應用範圍十分廣泛，除物流運輸、健康醫療、智慧環境（家庭、辦公場所、工廠）等應用領域外，已顛覆企業的運作模式。經過十餘年來發展，物聯網邁入更加成熟階段，包括：IC 晶片設計、製造代工、感測器、軟體服務、系統廠商再到資料中心，科技產業各個環節商機都將逐漸湧現；此外，各個領域企業也在思考如何透過物聯網創新應用，打造企業更智慧化的營運模式與服務，創造企業營運佳績。

亦即在物聯網時代下，透過網路行銷模式相當普遍。目前較常見的模式包括：搜索引擎行銷、即時通訊行銷、病毒式網路行銷、BBS 網路行銷、網路 BLOG 行銷、聊天群組行銷、網路知識性行銷、RSS 行銷等。簡單的說，網路行銷其實就是行銷網路，網路僅是一個行銷的平臺而已。如同以往企業透過報紙、電視、雜誌等媒介進行廣告行銷，使得消費者瞭解品牌、產品和服務，從而吸引消費者購賣，獲取利益。

對於中小企業來說，也不例外，若能透過物聯網的創新應用，進行國際行銷，則將可打造企業更智慧化的營運與服務模式。以臺灣的寶萊詩三才靈芝科技股份有限公司為實例，三才靈芝農場自 1972 年

起開始從事靈芝原材料種植、半成品加工，以及中草藥栽培。至 2001 年時，以全新的公司「寶萊詩三才靈芝科技股份有限公司」在偏遠的郊區新北市石碇區興建觀光型態農場擴大經營，並且以「寶萊詩」(Poreishi) 為自有品牌拓銷海外通路。同時，透過輔導多重的搜尋引擎與優質精準的行銷策略，包括利用網路互動式行銷活動、口碑式影片行銷，提升外國人士對靈芝的認知，藉以更進一步串連 B2C 與 B2B 的客層。在歷經上述等努力後，讓企業的關鍵字搜尋排名次，從開始排名在 80 幾頁後晉升到 10 名以內，促使訂單逐步跨出亞洲區域朝向歐美國家邁進，目前已經從中歐捷克的訂單延伸到南歐西班牙詢問報價。

此外，另再以阿里巴巴集團所提供的服務為實例，其所建立的網路銷售平臺，可以進行包括 B2B 貿易、網上零售、購物搜尋引擎、第三方支付和雲端計算等業務服務。以其雙 11 購物狂歡節的業績來說，其交易金額從 2009 年人民幣 0.5 億元、2010 年人民幣 9.36 億元、2011 年人民幣 33.6 億元、2012 年人民幣 191 億元、2013 年人民幣 362 億元，至 2014 年僅前 3 分鐘不到已經創下約近人民幣 50 億元交易金額。這些銷售者除個人外，以中小企業為大宗，顯示物聯網對創新營運模式所帶來的影響。

很顯然地，在網際網路蓬勃發展下，兩岸中小企業所迎接的挑戰，已從單打式的獨鬥轉為供應鏈之競爭。亦即網際網路快速成長，完全縮短國與國之間的距離，中小企業訂單來源並不需要遠赴國外，而是可以巧妙運用網路行銷，就能將產品行銷到全球各地。換句話說，中小企業能夠透過網路行銷追求新市場、創新服務營運新模式，提高競爭優勢行銷國際。因此，因應電子商務時代來臨，中小企業透過物聯網系統進行商品網路銷售，將有助於降低交易成本與延伸市場空間，進而創造更多商機與增加更大經營利潤。

二、臺灣中小企業合作模式

長期以來，臺灣中小企業憑藉彈性、靈活經營特性，並且透過各種合作模式與大型企業之經營活動接軌，取得生存發展空間，因而能夠在臺灣經濟成長或產業發展過程中占有重要地位。至於臺灣中小企業所採取的合作模式，大致可以歸納如下：

(一) 配合跨國企業外包牽引合作模式

1950 年代初期，臺灣產業發展基礎頗為薄弱，加上技術累積極端不足，政府推動勞力密集產業出口導向作為經濟成長策略。由於其資金需求不高、製造技術簡單、設備成本有限、產業進入門檻偏低，不但提供中小企業創業與生存發展機會，而且誘發其創意與旺盛經營活力。不過，因中小企業受到先天資源較為不足限制，而難以進行國際行銷活動，所以臺灣中小企業在跨國企業國際分工策略或綜合貿易商社規劃下，配合其市場布局，擔任代工加工生產，國內、外企業之間形成極明顯的產銷分工合作體系。

不過，值得一提的是，由於此一時期臺灣許多中小企業是屬於「家庭工廠」之型態，在人力、技術、資金、經營能力等條件限制下，無法完成大型訂單或較具有市場競爭條件之產品，所以通常以零細的生產模式，配合較大型的廠商之下，參加其產品生產網絡，負責其中部分較簡單的生產作業。亦即國內企業接受跨國企業訂單之後，必須整合數家有能力的中小企業，在規定期間內共同製造完成符合品質產品，並且逐漸發展形成頗緊密關係且各自獨立的外包(outsourcing)代工合作網絡。

(二) 形成上中下游市場網絡合作模式

由於勞力密集產業生產技術層次相對較低，產品製造樣式亦較簡單，加上規格化需求有限、標準化程度不高，所以具有接受跨國企業訂單能力廠商在找尋其外包代工廠商時，並不需要與這些廠商間建立長期合作關係。亦即在獲致較高利潤前提下，通常採取市場機制，透過價格競爭模式選擇外包代工合作廠商；相對擔任其外包代工廠商在接受合作生產的同時，亦可接受其他廠商委託擔任其外包代工，形成上中下游市場合作網絡模式。

其實，目前臺灣許多較大型的傳統產業廠商在 1970 年代時，係以利用此一合作模式，先行選擇其產品各個環節之中較具有價格競爭優勢的外包代工合作廠商，在市場機制下進行分工合作，以解決資源互補之限制，形成市場網絡；但是，這些廠商在執行運作型態上，彼此之間各自獨立，並非以承諾之契約進行長期合作，而是屬於在單一或重複市場下完成交易行為。

(三) 發展中心衛星供應體系合作模式

1980 年代中期之後，臺灣產業受到勞工工資上揚與土地成本飆漲，以及新興國家崛起、能源價格飆漲等國內、外環境因素影響，除了被迫朝向技術與資本密集型態升級轉型之外，部分產業面對市場競爭之下，必須提高其原材料或零組件品質、規模、標準、交期等條件，如何選擇與整合夥伴，已成為上述產業的廠商能否持續競爭優勢關鍵，使得以一家廠商為中心，整合數家符合條件中小企業所形成的中心—衛星體系（簡稱中衛體系）開始發展。

不可否認，中衛體系合作模式在性質上，雖較屬於近年之供應鏈或價值鏈架構，但相對前揭市場網絡形成更緊密之連結。由於中心廠商對產品配合規格化需求與標準化程度之條件較高，同時在產品採購上提供規模性與穩定性，使得以中小企業為主的衛星廠商，在中心廠商標準與穩定採購契約保障，以及技術創新與品質管理等輔導協助下，不但提高專業程度，而且增強競爭能力，逐形成內部網絡發展模式。此乃 1990 年代中期之後，臺灣電子資訊等產業廠商集體前往中國大陸珠三角或長三角投資重要模式。

(四) 建立自主品牌行銷布局合作模式

長期以來，臺灣中小企業憑藉著機動、靈活的特性及彈性、韌性的精神，在各個產業領域中，以獨有的技術或特殊的藝能不斷新創事業，不僅與大型企業間形成專業分工合作型態，而且因應社會多元需求，在生產、銷售、流通、消費等方面上提供更多樣的服務的同時，逐漸朝向設計開發，進而建立自主品牌升級轉型發展；此外，拓展國外企業洽商「委託生產代工（以下簡稱「OEM」）」、行銷通路等合作，打破以往臺灣中小企業因偏重製造生產而忽略品牌行銷模式。

換言之，臺灣中小企業在合作模式上，歷經上述三個發展階段調整之後，因應加入 WTO 面對自由化、國際化挑戰，已經由配合在跨國企業或綜合貿易商社產銷體系牽引下形成供應鏈垂直合作型態，轉型為發揮專業分工，積極擺脫技術依賴，逐漸與大型企業之連結朝向價值鏈水平合作模式，建立自主品牌，擴大全球行銷布局能力。另一方面，值得加以重視的是，近些年來具有國際市場行銷與全球資源整合能力的中小專業貿易商與「品牌商」之崛起，透過臺灣內部產業群

聚與創新能力基礎，將成為臺灣中小企業邁入國際化、全球化重要的發展方向。

第三章 兩岸中小企業發展分析

由於兩岸中小企業發展階段不同，加上經營環境差異，若無其他外在因素干擾，在互補互利基礎下，無論藉由垂直的分工，或者透過水平之合作，理應自然發展成為最佳經營夥伴（Business Partner）。因此，本章先就戰後迄今兩岸中小企業發展，包括：發展過程、發展變化、發展特性及政府相關輔導政策等進行說明，除對於過去兩岸中小企業發展有整體的掌握外，同時從其資料中以客觀的角度，針對兩岸中小企業發展 SWOT 加以分析，以作為更進一步探討兩岸中小企業合作方向之參考。

第一節 臺灣中小企業發展概述

一、臺灣中小企業發展過程

回顧過去 60 餘年以來，中小企業在臺灣經濟成長與產業發展過程中，無論對於拓展對外貿易、增加國民所得方面，或是對於創造就業機會、促進社會安定方面，可以說是扮演極為重要的角色，以及占有舉足輕重之地位，其表現受到舉世稱羨，甚至為許多後進國家中小企業發展的學習典範。茲將戰後迄今，臺灣中小企業發展過程分別概述如下：

（一）1950 年之後至 1980 年代中期的中小企業發展

眾所周知，臺灣地狹人稠、資源有限，卻能在戰後極短期間中，從舉目廢墟、百業蕭條下成長、發展，除自 1953 年起開始實施四年一期經濟建設計畫，推動「進口替代」政策扶植國內紡織、農產等加工產業發展外，透過《耕者有其田條例》補償被徵收之地主 70% 實物土地債券與 30% 公營事業股票，配合政府相關優惠，鼓勵地主將出售股票的資金轉為投資加工產業從事生產活動，成為臺灣中小企業發展之始。

1960 年之後，隨著臺灣經濟轉危為安與產業逐漸發展，政府為能加速促進經濟成長與產業升級，除將進口替替代政策調整為「出口擴張」政策外，特別制頒「獎勵投資條例」，利用低廉、充沛生產要素成本比較優勢，期待在國際產業專業分工體系下，吸引華僑回國與跨國企業來臺投資，藉以更進一步擴大臺灣加工、代工產業發展。

也因如此，從 1970 年代之後至 1985 年代中期，臺灣中小企業在政府與時俱進輔導產業升級政策的推動及跨國企業投資之牽引下，秉持積極學習及不斷創業精神，不但成功克服兩次全球石油危機及順利因應美國實施《美國貿易法案》(Trade Act of 1974) 開放市場壓力，而且從傳統產業更進一步轉型為科技產業，創造輝煌時代。

綜觀此一期間臺灣中小企業發展過程，乃是政府依據 1950 年代歐美先進國家所推動的「現代化理論 (modernization theory)」，戰後接收日本殖民時期所遺留下來的產業轉型為國營事業的主導之下，選擇「二元體系」最適成長模式，誘發臺灣經濟朝向自由化、資本主義化方向，鼓勵民間資本投入中小企業創業。同時，隨著經濟快速成長，更進一步援引 1960 年代之後國際經濟所盛行的「依賴化理論 (dependence theory)」，促進臺灣產業在先進工業國家體系國際產業專業分工策略下占有一席之地，以及透過產業扶植政策與關稅保護手段，提供中小企業生存發展空間。

另一方面，值得一提的是，在臺灣中小企業開始萌芽茁壯、成長發展的同時，1966 年政府在行政院國際經濟合作委員會 (簡稱「經合會」，之後更名「經建會」，現行「國發會」) 下特別成立「中小企業輔導工作小組」，同時訂定「中小企業發展輔導方案」，針對中小企業融資、技術、經營管理、產銷合作等建立輔導制度，以及設置中小企業信用保證基金，以提供抵押品不足或保證人缺乏之中小企業作為貸款信用保證；1976 年再行將「臺灣省合會儲蓄公司」改制為「臺灣中小企業銀行」，作為提供中小企業融資與輔導專業銀行。

此外，政府中小企業輔導機關發展方面，歷經 1968 年行政院國際經濟合作委員會「中小企業輔導處」、1970 經濟部工業局「中小企業聯合服務中心」，至 1981 年時於經濟部之下正式設置「中小企業處」，以作為政府中小企業輔導服務的最高主管機關。

(二) 1985 年廣場協議之後至 2000 年的中小企業發展

雖臺灣中小企業在 1970 年代中成功克服兩次全球石油危機及順利因應美國所引發的保護貿易威脅，創造前所未有輝煌時代，但大幅貿易順差卻也造成美國對包括臺灣在內的亞太國家貨幣升值壓力。1985 年 9 月 22 日以美國為首的 5 個工業先進國家財政部長和央行行

長於美國紐約簽署《廣場協議 (Plaza Accord)》後，美元對其他國家貨幣開始貶值，新臺幣匯率在此一壓力下，從 1985 年新臺幣對美元匯率的 40 元比 1，急劇升值至 1987 年的 27 元對 1 美元。以出口為導向的臺灣中小企業在匯率驟升影響下遭受波及，加上在民間資金充斥下土地價格狂飆，既有生產要素成本低廉比較優勢逐漸喪失，使得臺灣中小企業開始出走朝向海外投資。

在此同時，適逢中國大陸開始實施改革開放政策，在低廉生產要素成本，配合優惠租稅誘因下，不但加速吸引臺灣中小企業前往投資，甚至成為許多臺商選擇海外投資最優先與最集中的地方。

不過，留在臺灣中小企業則是在政府產業政策輔導下積極進行體質調整，之後中小企業所占就業比例逐年上升，中小企業最適規模則是有下降之趨勢。亦即以較小、較具市場進出彈性靈活之組織規模因應外在環境波動，從之前以直接出口為主的經營模式，轉型為協助大型企業從事代工、分包 (subcontract) 間接出口經營模式，為穩定臺灣經濟體系不可或缺之支柱 (薛琦&胡名雯，1999：15-16)。

另一方面，在臺灣中小企業面對傳統出口產業國際競爭壓力與日俱增之同時，政府自 1980 年代起，開始積極規劃投資基金，針對有發展潛力的新興產業提供資金及管理協助 (薛琦&胡名雯，1999：25-26)。此外，於 1984 年成立「經濟部工業局中心衛星工廠制度推動小組」，於 1990 年改組成為「財團法人中衛發展中心」，以作為推動產業中心衛星體系的輔導單位，將中小企業納入大型企業之衛星體系；以及成立科學園區，透過創投資金，扶植科技新興中小企業從事產品研發與生產發展，為促進臺灣中小企業轉型升級之動力。至於在法規制度上，1991 年通過《中小企業發展條例》，同時訂定《中小企業認定標準》，進而建立更完善的中小企業輔導體系。

(三) 2000 年加入 WTO 之後的中小企業發展

1990 年代中期之後，隨著國際區域經濟體系接二連三形成，以及中國大陸、越南、泰國等新興工業國家，仿效之前臺灣、南韓模式，採取以低廉充沛的生產要素成本優勢參與競爭，使得國內許多以中小企業為主的勞力密集傳統產業為求生存被迫外移。尤其 2001 年加入 WTO 之後，國內市場配合大幅開放，加上在資訊科技的進步與知識

經濟之潮流下，不但改變既有企業傳統產銷經營模式，而且更進一步帶動企業進行全球結盟活動，這些在在均對臺灣中小企業成長發展造成頗大影響。

此外，中國大陸改革開放之後，隨著經濟的高度成長與產業快速發展，在地理接近、語言共通、文化雷同與風俗相似條件下，吸引許多中小企業臺商接二連三前往投資，以作為其替代出口之加工基地。歷經30餘年發展變化，中國大陸不僅是臺灣對外投資金額最多的地區，而且為對外出口貿易比重最大之市場，兩岸經濟已成為密不可分的夥伴關係。

2008年5月，兩岸經濟呈現歷史性、突破性轉折，2010年6月兩岸簽署ECFA，是兩岸在擱置政治主權爭議、循序漸進下，建立經濟往來與產業合作朝向正常化與制度化發展的依據。尤其於第3章第6條中特別規定，雙方加強「推動雙方中小企業合作」，更是為未來促進兩岸中小企業合作之基礎。

二、臺灣中小企業發展變化

雖近些年來內、外在經營環境急劇變化，將對臺灣中小企業帶來許多困境與挑戰，但其長期以來憑藉彈性、靈活特性所表現出來的活力，一直在促進經濟成長或協助產業發展上占有一定地位。茲依據歷年經濟部中小企業白皮書統計資料，將臺灣中小企業發展現況概述如下：

(一) 家數變化

依據經濟部中小企業白皮書資料統計顯示，最近 10 年臺灣中小企業家數每年均成微幅成長；不過，受到 2008 年全球金融海嘯影響，導致國際經濟疲弱，中小企業停、歇業家數增加，使得新創企業活力略有趨緩現象，2009 年曾經一度呈現減少情形（如表 3-1）。至於其占全部企業家數之比重，大致穩定維持 97% 上下，並未呈現明顯變化。

表 3-1 最近 10 年臺灣中小企業家數變化

(單位：家數)

年度	全部企業 1	中小企業 2	2/1 占比	占比最重之中小企業別
2004	1,190,176	1,164,009	97.80%	批發及零售業：619,525、製造業：137,158、住宿及餐飲業：91,510
2005	1,253,694	1,226,095	97.80%	批發及零售業：666,418、製造業：138,519、住宿及餐飲業：

				102,347
2006	1,272,508	1,244,099	97.77%	批發及零售業：672,794、製造業：136,887、住宿及餐飲業：107,464
2007	1,266,664	1,236,586	97.63%	批發及零售業：670,031、製造業：137,961、住宿及餐飲業：109,052
2008	1,263,846	1,234,749	97.70%	批發及零售業：664,222、製造業：136,568、住宿及餐飲業：110,435
2009	1,258,260	1,232,025	97.91%	批發及零售業：656,076、製造業：134,881、住宿及餐飲業：113,703
2010	1,277,585	1,247,998	97.68%	批發及零售業：663,467、製造業：134,994、住宿及餐飲業：117,521
2011	1,310,791	1,279,784	97.63%	批發及零售業：668,996、製造業：100,230、住宿及餐飲業：123,237
2012	1,333,354	1,302,351	97.67%	批發及零售業：678,151、製造業：138,038、住宿及餐飲業：126,908
2013	1,363,393	1,331,182	97.64%	批發及零售業：683,983、製造業：144,760、住宿及餐飲業：131,083
2014	1,386,128	1,353,049	97.61%	批發及零售業：686,183、製造業：147,404、住宿及餐飲業：134,809

資料來源：經濟部中小企業處統計資料

至於中小企業行業結構方面，從近 10 年來之資料觀察，占比業別依序：批發零售業、製造業、住宿及餐飲業，其排序並無變化，惟以成長比率來看，此一期間製造業成長 7.5% 左右，批發零售業成長 8.0% 左右；相對住宿及餐飲業，因近年政府積極推動觀光產業發展，加上擴大開放陸客來臺人數，而呈現大幅成長 47.3%。

(二) 組織型態

其次，再就臺灣中小企業經營組織型態來看，從統計中可以發現(如表 3-2)，因中小企業進入市場門檻較低，故組織型態仍以「獨資」為主，雖其比例均維持在 50% 以上，但近年有逐漸降低之趨勢。「有限公司」型態中小企業，近年大致維持 20% 以上，其比例卻呈緩步上升趨勢，從 2004 年的 27.5%，增加至 2014 年的 29.4%。

不過，值得重視的是，以「股份有限公司」型態經營之中小企業，最近 10 年除占比從 2004 年的 9.7%，減少為 2014 年的 8.4% 不斷下滑外，或許受到外在經營環境因素與經營模式調整影響，從 2006 年起至 2010 年期間，其家數每年呈現下降現象。

表 3-2 臺灣中小企業經營組織型態

(單位：家數)

年份	總數	股份有限 公司	有限公司	獨資	合夥	分公司*
2004	1,164,009	113,688	320,936	689,108	16,334	21,392
2005	1,226,095	115,421	335,634	717,372	17,745	23,220
2006	1,244,099	116,001	341,227	725,631	18,695	24,795
2007	1,236,586	115,287	341,389	716,872	19,109	15,424
2008	1,234,749	114,186	342,688	712,689	19,367	26,290
2009	1,232,025	113,217	344,688	704,885	19,786	27,818
2010	1,247,998	112,220	351,979	710,894	20,714	28,157
2011	1,279,784	109,465	362,162	725,885	21,948	30,854
2012	1,306,729	111,014	373,964	734,434	23,176	31,882
2013	1,331,182	112,182	385,770	741,166	24,637	32,451
2014	1,353,049	114,599	398,992	744,654	25,908	32,912

* 指「本國公司分公司」。

資料來源：歷年《中小企業白皮書》統計資料

(三) 地區分佈

接著，再從目前中小企業地區分布加以觀察。依據 2015 年所公布的統計資料顯示，其中以臺北市的 21.60 萬家（占 15.97%）為最多，其次依序為新北市 21.22 萬家（占 15.68%）、臺中市 17.73 萬家（占 13.10%）、高雄市 15.67 萬家（占 11.58%）、桃園市 10.57 萬家（占 7.81%）、臺南市 10.55 萬家（占 7.80%）等。由此可見，臺灣中小企業在分布上，集中六都狀況極為明顯，其中接近四成集中北部地區。

表 3-3 最近 10 年中小企業家數分布地區

(單位：家數)

年份	臺北市	新北市 **	桃園市 **	臺中市 *	臺南市 *	高雄市 *	彰化縣	宜花東
2004	199,822	179,682	83,499	144,671	91,557	138,156	62,959	54,568
2005	204,369	189,403	87,079	154,705	96,890	147,102	66,455	57,029
2006	204,511	193,606	90,097	157,389	98,713	149,120	67,868	57,165
2007	202,036	193,329	90,635	157,325	98,657	147,273	66,597	56,396
2008	200,814	193,257	91,409	157,579	98,118	147,189	66,423	55,965
2009	200,748	193,868	92,199	157,823	97,934	146,761	65,953	55,578
2010	202,962	196,863	94,014	160,713	98,296	147,954	66,358	56,215

2011	205,939	201,416	97,654	166,388	100,384	151,096	67,352	57,256
2012	208,934	204,638	100,059	170,565	101,854	153,266	68,326	58,306
2013	212,356	208,603	102,999	173,362	103,843	155,072	69,002	59,415
2014	216,031	212,215	105,718	177,307	104,481	156,735	69,583	59,629
增減	16,209	32,533	22,219	32,636	12,924	18,579	6,624	5,061

* 2010年臺中、臺南、高雄縣市合併後改制直轄市，2010年以前資料亦將合併原屬各自縣市資料計算。

* 2010年臺北縣改制為直轄市，改稱「新北市」，2014年桃園縣改制為直轄市，改稱「桃園市」。

資料來源：歷年《中小企業白皮書》統計資料

此外，若以歷年北中南東區域來看（如表 3-3），從數字中可以發現，其地區分佈與工、商業活動有密切之關聯，亦即中小企業約有 7 成集中北、中、南部 6 大都會，東部地區穩定維持 4.5%。若以變動幅度來看，北、南部中小企業比率略有下滑，中部則是略有上升。

（四）經營年數

另就臺灣中小企業經營年數而言，依據 2014 年最新統計資料顯示，其年數超過 20 年以上中小企業占 24.30%，11~20 年者占 25.03%，6~10 年者占 19.57%，5 年以下者占 31.10%。

如果觀察最近 10 年以來臺灣中小企業經營年數變化（如表 3-4），5 年以下者有逐年下降之趨勢，相對 20 年以上者則是從 2004 年的 18.23% 逐漸增加至 2014 年的 24.30%，有逐年增加之情形。此乃除了中小企業積極自我升級轉型之外，亦與政府不斷增加投入中小企業輔導資源，協助中小企業提升競爭能力有所關聯。

表 3-4 最近 10 年中小企業經營年數 （單位：比率）

年份	未滿1年	1-2年	2-3年	3-4年	4-5年	5-10年	10-20年	20年+
2004	108,235 (9.30%)	109,436 (9.40%)	86,202 (7.41%)	69,533 (5.97%)	59,941 (5.15%)	239,409 (20.57%)	279,001 (23.97%)	212,252 (18.23)
2005	125,313 (10.22%)	108,019 (8.81%)	95,033 (7.75%)	78,119 (6.37%)	63,649 (5.19%)	243,123 (19.83%)	289,745 (23.63%)	223,094 (18.20%)
2006	108,320 (8.71%)	120,530 (9.69%)	91,400 (7.35%)	83,272 (6.69%)	70,133 (5.64%)	247,247 (19.87%)	290,121 (23.32%)	233,076 (18.73%)
2007	92,991 (7.52%)	106,099 (8.58%)	100,040 (8.09%)	78,029 (6.31%)	72,464 (5.86%)	248,554 (20.1%)	296,162 (23.95%)	242,247 (19.59%)
2008	5.99%	7.25%	7.34%	7.08%	5.61%	20.64%	24.63%	20.47%
2009	7.19%	6.76%	6.16%	6.45%	6.33%	21.01%	25.10%	21.02%
2010	7.50%	6.95%	5.75%	5.38%	5.75%	21.95%	25.33%	21.39%
2011	7.78%	7.20%	5.88%	5.04%	4.79%	22.30%	25.05%	21.96%

2012	7.34%	7.44%	6.15%	5.14%	4.51%	21.53%	24.93%	22.95%
2013	7.42%	7.12%	6.37%	5.39%	4.59%	20.43%	25.17%	23.52%
2014	6.94%	7.59%	6.16%	5.61%	4.80%	19.57%	25.03%	24.30%

資料來源：歷年《中小企業白皮書》統計資料。

探究中小企業經營年數相對大型企業經營年數較短原因，此乃中小企業或許受到組織規模偏小、資源相對匱乏、體質結構脆弱、領導人經營觀較短等因素影響，若想尋求擴大規模或邁向資本密集與技術密集轉型能力有限（游木枝，2006）。

至於近年中小企業經營年數超過 10 年以上比重逐漸增加，其可能因素包括：特定中小企業體質逐漸穩定之下成功轉型，進而能夠持續穩定經營（葉桂珍，2004）；中小企業面對景氣低迷衝擊，採取「低度活動」力求存活模式（經濟部，2014）。

（五）就業及受雇人數

若就中小企業所提供的就業人數來看，2014 年全部就業人數 1107.9 萬人，中小企業就業人數 866.9 萬人，占整體就業人口之比重 78.25%；其中，製造業 219.6 萬人，批發零售業 175.6 萬人、營造業 86.5 萬人、住宿及餐飲業 76.8 萬人、個人及其他服務業 53.6 萬人等。

若從最近 10 年整體就業人數變化來看，中小企業占比皆維持在 70% 以上，相對大型企業占比僅維持於 15% 上下。由此顯示，中小企業對增加就業機會與促進社會安定之貢獻，不能忽略。

表 3-5 最近 10 年就業人數比較 (單位：千人)

年份	全部雇用	政府雇用	大企業	中小企業	中小企業占比
2004	9,786	995	1,238	7,553	77.18%
2005	9,942	961	1,333	7,648	76.93%
2006	10,111	934	1,426	7,751	76.66%
2007	10,294	932	1,424	7,939	77.12%
2008	10,403	958	1,479	7,966	76.58%
2009	10,279	1,040	1,173	8,066	78.47%
2010	10,493	1,049	1,253	8,191	78.06%
2011	10,709	1,038	1,334	8,337	77.85%
2012	10,860	1,027	1,349	8,484	78.12%
2013	10,967	1,020	1,359	8,588	78.30%
2014	11,079	1,023	1,387	8,669	78.25%

資料來源：歷年《中小企業白皮書》統計資料

再就中小企業受雇人數來看，2014 年全部受雇人數 873.7 萬人，

中小企業受雇人數 632.9 萬人，占整體受雇人數之比重 72.44%；其中以製造業 195.2 萬人為最多，批發零售業 104.3 萬人、營造業 73.3 萬人、住宿及餐飲業 47.2 萬人、個人及其他服務業 33.1 萬人等。

若從近 10 年受雇人數變化來看，中小企業皆維持在 68% 以上，而且最近 10 年雇用員工人數占比持續增加，從 2004 年的 68.74% 增加至 2014 年的 72.44%。然而，受雇人數成長幅度自 2012 年後趨緩，其原因可能因外在環境不太穩定，而僱用人力轉趨保守。

另將 2014 年統計資料更進一步分析，批發零售業雖家數最多，但每家就業人數僅有 2.62 人，若扣除經營者，則每家受雇者不及 2 人；相對製造業，每家就業人數 15.79 人、受雇人員則有 19.61 人。亦即製造業相較批發零售業提供較多受雇人員，其成長發展與否，對國內就業市場之影響頗大。

表 3-6 最近 10 年受雇員工人數比較 (單位：千人)

年份	全部雇用	政府雇用	大企業	中小企業	中小企業占比
2004	7,131	995	1,234	4,903	68.74%
2005	7,336	961	1,327	5,047	68.80%
2006	7,542	934	1,422	5,186	68.76%
2007	7,735	932	1,420	5,383	69.60%
2008	7,902	958	1,475	5,469	69.21%
2009	7,882	1,040	1,171	5,679	71.98%
2010	8,104	1,049	1,250	5,805	71.63%
2011	8,328	1,038	1,332	5,958	71.54%
2012	8,495	1,027	1,346	6,122	72.06%
2013	8,615	1,020	1,357	6,237	72.40%
2014	8,737	1,023	1,385	6,329	72.44%

資料來源：歷年《中小企業白皮書》統計資料。

(六) 銷售金額

再看銷售情形，2014 年全部企業銷售值共計 40.24 兆元新臺幣，中小企業銷售值 11.84 兆元新臺幣（占 29.42%），包括內銷值 10.35 兆元（占中小企業銷售值的 87.42%），出口值 1.49 兆元新臺幣（占 12.58%）。如果更進一步分析最近 5 年臺灣中小企業銷售值，雖呈現成長趨勢，但占全體企業銷售值之比率，卻無明顯增加。

此外，若以外銷值來看，同一期間其外銷值同樣雖呈現逐年成長，但占全體企業外銷值之比率卻是逐年微幅下降。由此說明，隨著

經濟自由化、產業全球化發展，企業大型化、集團化日益明顯，使得以往以單打獨鬥作法勇闖海外市場的臺灣中小企業，逐漸朝向以內銷市場為主或成為國內大型企業產銷體系之下的一環，亦即由單打式的獨門轉型為供應鏈之競爭。

表 3-7 最近 10 年中小企業銷售金額變化

(單位：新臺幣百萬元、%)

年份	銷售額	占比*	內銷額	占比*	出口額	出口貢獻**
2004	9,726,721	30.6	8,278,347	35.82	1,448,374	16.91
2005	10,000,220	22.42	8,481,397	33.51	1,518,823	17.60
2006	10,241,215	29.84	8,678,992	33.91	1,562,224	17.89
2007	10,481,910	28.34	8,842,983	32.49	1,638,927	17.02
2008	10,462,696	29.69	8,817,989	34.23	1,644,707	17.36
2009	9,189,463	30.65	7,873,111	35.50	1,316,352	16.87
2010	10,709,005	29.55	9,088,972	34.67	1,620,033	16.16
2011	11,226,933	29.64	9,567,948	34.51	1,649,985	16.29
2012	11,381,770	30.23	9,633,690	34.66	1,748,080	17.74
2013	11,321,842	29.44	9,897,617	34.58	1,424,225	14.48
2014	11,839,868	29.42	10,345,095	34.46	1,494,773	14.62

*表中比率為中小企業占全部企業之百分比

** 出口貢獻=(中小企業出口額/全部企業出口額)×100%

資料來源：歷年《中小企業白皮書》統計資料。

(七) 新創企業家數

中小企業不斷創業表現，是提供長期以來臺灣經濟活力的泉源。2014 年新設企業（係指經營未滿 1 年）共有 94,162 家，其中 99.79% 為中小企業。若從最近 10 年趨勢來看，新設企業占全部企業之比重呈現下滑趨勢，從 2004 年的 9.13%、2009 年的 7.34%，至 2014 年的 6.79%。顯示，最近 10 年以來受到外在環境急劇變化衝擊，加上鄰近國家因生產要素成本相對低廉，而導致海外投資增加，而影響新設中小企業家數成長。

表 3-8 最近 10 年新設企業家數與比率 (單位：家數、%)

年份	全部企業	新設企業	新設 大企業	新設 中小企業	新設中小企業家數		
					農業	工業	服務業
2004	1,190,176	108,610 (9.13)	375 (0.26)*	108,235 (99.74)*	245 (0.23)	13,873 (12.82)	94,117 (86.96)
2005	1,253,694	125,667 (10.02)	354 (0.28)	125,313 (99.72)	380 (0.30)	17,065 (13.62)	107,868 (86.08)

2006	1,272,508	108,673 (8.51)	353 (0.32)	108,320 (99.68)	379 (0.35)	15,389 (14.21)	92,552 (85.44)
2007	1,266,664	93,233 (7.36)	276 (0.30)	92,956 (99.70)	313 (0.33)	13,224 (14.23)	79,419 (85.44)
2008	1,263,846	86,563 (6.95)	238 (0.27)	86,325 (99.73)	340 (0.39)	12,292 (14.24)	74,033 (85.76)
2009	1,258,260	88,754 (7.05)	223 (0.25)	88,531 (99.75)	424 (0.30)	11,464 (12.95)	77,067 (87.05)
2010	1,277,585	93,868 (7.34)	259 (0.28)	93,609 (99.72)	460 (0.49)	13,715 (14.65)	79,434 (84.86)
2011	1,310,791	99,827 (7.62)	243 (0.24)	99,584 (99.76)	618 (0.62)	13,901 (13.96)	85,065 (85.42)
2012	1,333,354	96,153 (7.21)	199 (0.21)	95,954 (99.79)	702 (0.73)	13,513 (14.08)	81,739 (85.19)
2013	1,363,393	99,044 (7.26)	223 (0.23)	98,821 (99.77)	718 (0.73)	14,688 (14.86)	83,415 (84.41)
2014	1,386,128	94,162 (6.79)	194 (0.21)	93,968 (99.79)	744 (0.79)	15,116 (16.09)	78,108 (83.12)

* 該比率乃以新設大(中小)企業/新設企業*100%算得，其下方表格其他年份亦同。

** 表格內比率為四捨五入近似值，加總可能略為超過 100%。

資料來源：研究團隊整理自經歷年《中小企業白皮書》統計資料。

三、臺灣中小企業發展(經營)問題

「中小企業」顧名思義，是規模偏小、自有資源較為不足的廠商。依據許多相關學理論述，臺灣中小企業之所以生存發展的原因，乃是在產業結構上因自由競爭、共生進化、市場縫隙、廠商群聚等不同條件而形成；不過，無法忽略的是，臺灣中小企業因其經營特性，而在發展上卻也面對許多問題。茲將這些發展問題分別臚列如下：

(一) 所有權、經營權集中，缺乏專業分工模式

中小企業經營多元多樣，除家族成員掌控企業，例如採購、生產、行銷、財務、人事、投資等重要功能資源分配外，在經營資金不足時，家族企業大多從親友或地下金融管道中籌措舉債，一般不太願意因外來資金而影響所有權與控制權，加上財務結構及會計制度不夠健全，使得其不易自資本市場上獲取中、長期經營資金。

(二) 廠商資源條件不足，不利長期經營規劃

中小企業受到資源與條件限制，在生產、行銷方面，因資訊運用偏低與市場掌握不足，為了爭取訂單採取削價競爭，而導致獲利有限；在人力、待遇方面，因工作環境不佳與升遷管道狹隘，員工流動頻繁，而使得專業人力吸收不易；在管理、技術方面，因研發薄弱與

資金缺乏，技術創新能力不足，而導致升級轉型不易；在資金融通、籌措管道方面，因財務透明不足與會計制度鬆散，融資貸款取得不易，而使得經營成本偏高。

(三) 市場進出頻率頗高，影響經營技術累積

中小企業除了極少屬於較資本、技術密集的廠商，需要具有規模的生產設備與複雜的行銷技術投入之外，絕大多數廠商在經營上，投入固定經營資金較少及人力資源不多。亦即中小企業成本回收較快，進入障礙較低，極易吸引廠商進入相同市場，卻也造成利潤急劇下滑，甚至不堪虧損，退出市場頻率相對較高，因廠商經營年數通常較短，而影響經營技術累積。

(四) 產業屬性鬆散，極易形成競合關係

中小企業分布各行各業，產業屬性不太明顯，彼此為了各自利益，或可維持高度競爭關係，同時亦為共同利益，或可維持複雜合作關係。亦即廠商在經營上，常採單打獨鬥，或選短期合作，並無明確共同目標。亦即中小企業因市場布局或技術合作關係，而極易構築完整垂直與水平合作體系，形成產業聚落 (Industrial Cluster)，充分發揮產業聚落競爭效益。

四、臺灣中小企業相關輔導法令政策

(一) 與品牌相關之輔導政策

1. 品牌建立之管理

依據資料顯示，臺灣在協助中小企業建立品牌輔導政策上，可以溯自 2002 年，經濟部加工出口區管理處推動「國際行銷公司計畫」，特別輔導成立包括：五金手工具、螺絲、機械、小家電、流體傳動、包裝材料、模具、自行車等 14 家國際行銷公司，透過經費補貼服務 (Subsidized services)，提供市場資訊、行政管理、訓練等輔導與協助。2005 年，更進一步將接受補貼之公司併入中小企業輔導體系。

之後，2006 年經濟部技術處再度提出「品牌臺灣發展 7 年計畫」，推動包括：建立全民品牌意識、建立品牌輔導與諮詢體系、創造有利法制環境、成立品牌創投基金等「品牌臺灣 8 大措施」，以打造臺灣成為「多元品牌、百花齊放」的品牌發展環境。同年，正式執行「輔導中小企業建立品牌行銷管理計畫」，特別設置中小企業品牌行銷服

務中心，成立單一窗口，提供中小企業免費諮詢、輔導、診斷等服務。

2014 年政府針對企業品牌建立，重點推動策略有：診斷輔導目標企業，擘劃品牌策略與願景；智財、專利、設計、通路管理導入，堅實品牌利基；企業品牌人才客製培訓，儲備全方位種子尖兵；品牌議題研究與教戰手冊編印，推升品牌視野；品牌資源媒合推廣，臺灣品牌全球綻放。

2015 年 12 月經濟部工業局公布「品牌臺灣發展計畫」，透過以品牌來發展加強產業軟硬實力，提升整體產業附加價值，目標於 2020 年時打造臺灣成為「亞太地區服務品牌管理中心」。在協助品牌建立與管理面向上，提供品牌發展情資、品牌診斷輔導；在品牌人才建立上，提供品牌核心講座、企業包班等培育品牌專業人才；在資金協助上，提供自有品牌推廣海外市場貸款，協助企業品牌推廣所需要之廣告、設計、包裝、行銷委託、顧問諮詢、售後服務設備投資及其他相關計畫支出，協助（中小）企業打造品牌。

2. 品牌資金之協助

在資金協助上，於 1990 年經濟部推動第一期「全面提升產品形象計畫」之同時訂定《自創品牌貸款要點》，以及設置「自創品牌貸款信用保證專案基金」提供信用擔保，作為提供國內金融機構承貸自創品牌貸款信用保證之用；其目的在於協助企業建立並推廣國際自有品牌。1993 年 7 月，政府為能鼓勵業主自創品牌，提高貸款額度為申貸計畫經費的 7 成以內，至於獲得經濟部所頒發的「臺灣精品標誌」品牌廠商，其貸款額度可以達到 8 成。

此外，為能「加速地方產業升級，提升地方產業競爭，促進地方經濟發展，創造在地就業機會」，2008 年設置「地方產業發展基金」，針對單一型、整合型、區域型不同類別給予補助資金。另一方面，為能更進一步輔導地方中小企業特色發展，從展售通路拓展至行銷推廣等多元輔導方式，推動臺灣「一鄉鎮一特產」形塑區域品牌，以創造優質的區域品牌形象，進而協助地方產業進軍國際，行銷國際。

(二) 與行銷相關之輔導政策

近年，政府除協助中小企業建立品牌外，在協助中小企業行銷輔導政策上，經濟部中小企業處於 2012 年起辦理「中小企業行銷價值

躍升計畫」，成立「中小企業行銷服務中心」，籌組「品牌策略」、「產品發展」、「通路拓展」3個行銷服務旗艦團隊，專人負責提供行銷諮詢服務，或是到廠進行行銷聯合診斷服務，提供客製改善方案，提升中小企業行銷能力。

其中，值得一提的是，近年特別利用上述計畫經費辦理對中國大陸市場開拓之交流行程，協助業者瞭解中國大陸1級或2級城市通路、商業據點展店、群聚通路共構經營現況與優勢，以及國際物流與內陸運輸，促進中小企業前往中國大陸地區開拓品牌市場商機。

2013年經濟部中小企業處再行推動「強化供應鏈管理提升中小企業行銷效能計畫」，該計畫主要協助中小企業提升供應鏈管理能力，輔導核心業者及運用資通訊技術工具，整合供應鏈體系並帶動周邊中小企業廠商協同發展，串聯供應鏈上、中、下游合作夥伴，向前整合採購與營運，向後整合物流服務、行銷與銷售等經營作業，連通作業程序、資訊流與服務流，強化產業體系供應鏈管理與行銷效能，進而提升營運能力與核心競爭力。

第二節 中國大陸中小企業發展概述

回顧中國大陸中小企業發展，雖始自1980年代改革開放之後，但因在政策上以追求經濟高度成長與產業快速發展為最高原則，而讓國有企業占有絕對利用資源與享受支配市場之優勢，使得中小企業，尤其小微企業在經營上生存空間遭到擠壓而陷入發展停頓，連帶造成社會貧富差距更加懸殊，甚至引發族群嚴重對立。這些現象終於讓其高層的重視，在近年中國共產黨中央經濟工作會議上，均將協助中小企業，特別是積極扶植小微企業之創業，列入重要政策方向之一。茲將1980年代迄今，中國大陸中小企業發展過程分別敘述如下：

一、中國大陸中小企業發展過程

(一) 1980年包產到戶之後

1980年9月27日，中共中央印發《關於更進一步加強和完善農業生產責任制的幾個問題》通知，為中共中央首次贊成鄉村實施

「包產到戶」之官方文件。包產到戶制度實施之後，農村透過家庭承包制，給與農民投入積極生產誘因，糧食產量大幅成長，各種農副產品大量成長，統購統銷、各種票證取消，讓過去中國大陸經濟短缺的狀況獲得控制解決，農戶在擁有私產後，不但累積為小微企業的發展資本，而且為之後「鄉鎮企業」之發展基礎，使得其產值高度成長超越農業產值，同時實施包產到戶所釋出的農村勞動力，間接提供鄉鎮企業所需要之廉價勞動力來源。

此外，為使企業取得資金，同時通過「三資企業法《中外合資經營企業法》、《中外合作經營企業法》、《外資企業法》」，開放國外資金進入與當地之鄉鎮企業合資或獨資成立公司，解決資金缺乏問題，進而帶動中國大陸從農業往工業轉型所需要技術、資金資源（趙中孚，2005：127-132）。

（二）1992 年國企改革之後

1984 年 10 月中國共產黨十二屆三中全會，雖首次提出國企改革實施所有權與經營權之政企分離，但明確國企改革成為相對獨立經濟實體，則為 1992 年 1 月鄧小平南巡發表談話之後，開啟國企產權改革。1993 年 11 月，中國共產黨十四屆三中全會通過《中共中央關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定》，更進一步明確國有企業改革方向，推動國有企業為自主經營、自負盈虧、自我發展、自我約束的法人實體和市場競爭主體，以建立國企現代化之企業化制度。

1995 年 9 月，中國共產黨十四屆五中全會另又訂定「抓大放小」政策，透過優化國有資產分布結構，依據擇優扶強、優勝劣汰，「搞好大的、放活小的」國營企業，針對小型國有企業採取改組、聯合、兼併、股份合作、租賃、承包經營和出售等多種形態，直接推向市場。此一措施，除加速各地中小國有企業改革外，因改制企業比重迅速上升，而產生新的一批民營中小企業。（鄒東濤，2008；吳明蕙，2002：205-225）

為了輔導因加速改革開放的小型國企而開始發展的中小企業，1997 年其人民銀行，先後發布「關於更進一步改善中小企業金融服務的意見」和「關於加強和改進小型企業金融服務的指導意見」，以改善中小企業融資困難的問題。1998 年 7 月於「國家經濟貿易委員

會」下增設「中小企業司」，是中國大陸國務院專責訂定中小企業發展政策之政府機構（吳明蕙，2002：205-225）。2000年8月，更是發布《關於鼓勵和促進中小企業發展若干政策意見的通知¹⁴》，是1949年以來首次針對中小企業發展有關問題的文件，提出大力推進結構、鼓勵技術創新、加大財稅政策力度、建立中小企業信保體系等扶植中小企業政策。再者，1999年成立「中小企業技術創新基金」，透過貸款貼息、無償資助和資本投入等，扶持科技中小企業創新。

（三）2001年加入WTO之後

2001年配合加入WTO，中國大陸除持續開放市場、解除法規管制外，同意開放部份服務業、製造業領域，以及承諾將2006年完全開放金融市場；同時，在三資企業法中對於外資公司獨資投資限制，亦得按照WTO《與貿易相關的投資措施協定》（Agreement on Trade-Related Investment Measures, TRIMS）規範，於5年內廢止。為了減少中小企業衝擊，2002年第9屆全國人民代表大會常務委員會第28次會議通過《中華人民共和國中小企業促進法》，2003年1月1日正式生效實施，是中國大陸官方較有制度的對中小企業進行統計和輔導措施之啟端。

2008年3月第十一屆全國人民代表大會第一次會議之後，配合組織調整設置中國大陸「工業和信息化部」（以下簡稱「中國大陸工信部」），將其中小企業司改隸至該部。2015年9月為能促進中小企業發展，將該司升格為「中小企業局」¹⁵。很顯然地，近年中國大陸中小企業在其高層重視與支持，同時與時俱進進行組織改革與訂定相關輔導政策扶植下，有如雨後春筍蓬勃發展。

二、中國大陸中小企業發展變化

依據歷年《中國中小企業年鑑》與中國大陸國家統計局所公布之資料，茲將中國大陸中小企業相關發展變化整理如下：

（一）家數變化

由於中國大陸中小（微型）企業歷年發展情形並無較正確的政府統計資料，依據2001年國家經貿委中小企業司《2001年中國中小企

¹⁴ 該意見通知編號為：國辦發〔2000〕59號。

¹⁵ 該通知編號為：中央編辦發〔2015〕17號。

業發展報告》，中國大陸中小企業總數有 3980 萬餘戶；同年，其國家資訊中心、中國大陸國務院發展研究中心、中國大陸中國企業家調查系統等單位聯合調查結果則是顯示，該年中小企業總數為 2930 萬餘家。

2003 年，雖中國大陸政府公布《關於印發中小企業標準暫行規定的通知》，訂定中小企業定義，但中國大陸國家統計局並未依據標準進行中小企業家數統計，而且僅有工業類別區分大中小型企業家數統計，至於非工業之外業別僅對「限額以上者」企業進行統計，個體戶部分仍不列入非工業之外業別統計，所以在數據上並不完整。

依據 2014 年統計資料顯示，中國大陸（工業）類別中小企業（不含小微企業）家數為 36 萬餘家，占當年比率為 97.38%。若以過去統計資料對照來看，中國大陸工業中小企業近 10 年來比率皆占 90% 以上，2011 至 2012 間出現大幅下修主要原因乃為，2011 年中國大陸政府修正中小企業定義，其國家統計局配合修正重新進行調查統計。

表 3-9 最近 10 年中國大陸工業中小企業家數變化（單位：個）

年份	全部企業	中小企業	中小企業占比
2003	196222	194238	98.99%
2005	271835	269332	99.08%
2006	301961	299276	99.11%
2007	336768	333858	99.14%
2008	426113	422925	99.25%
2009	434364	431110	99.25%
2010	452872	449130	99.17%
2011	452872	449130	99.17%
2012	343769	334321	97.25%
2013	352546	343135	97.33%
2014	377888	367995	97.38%

資料來源：研究團隊整理自歷年《中小企業年鑑》及中國國家統計網

另一方面，雖近年中國大陸逐漸加深對小微企業政策的重視，同時開始針對小微企業發展相關活動進行統計，但尚未有長期的統計。依據中國大陸國家統計局資料顯示，截至 2013 年年末，在全部小微企業家數中，國有、集體小微企業分別為 9.5 萬家和 12.1 萬家，分別占全部小微企業單位數的 1.2% 和 1.5%；國有、集體小微企業從業人員分別為 382.5 萬人和 329.7 萬人，分別占全部小微企業從業人員的

2.6%和 2.2%。(田芬，2015/09)

(二) 組織型態

依據中國大陸國家統計局歷年統計與《中小企業年鑑》顯示，其在統計上僅對工業業別中小企業組織型態加以區分，其他業別中小企業組織型態並未進行區分，而且工業部分亦是針對大型企業、中小企業（不含微型企業）進行分類統計。從最近 10 年中國大陸工業組織型態變化來看（參見表 3-10），由於「規模以上工業企業」標準從人民幣 500 萬元調高至人民幣 2000 萬元，導致 2011 年之後各項組織型態數據有顯著之減少。

此外，2015 年 9 月中共中央與國務院聯合另又聯合提出《深化國企改革指導意見》，預估未來中國大陸國有企業在不斷整併或民營轉型政策指導下，國有工業企業總數將會持續下降。不過，值得注意的是，中國大陸國有企業往往透過參股間接持股方式參與民企經營，所以最近 10 年以來「國有獨資控股有限責任公司」數量不減反增。亦即中國大陸國企數量雖大幅減少，但卻又透過成立獨資控股公司或與參股民企方式間接進入市場。

至於私營工業企業方面，中國大陸工業類別企業仍是呈現穩定增加，其中特別以有限責任之組織型態為主，而且增加快速，相較工業類別獨資企業來看，因其統計標準提高之後，許多獨資企業規模因未達標準無法列入統計，而導致數量大減。

表 3-10 最近 10 年中國大陸工業歷年組織型態（單位：個）

型態／ 年份	國有企業		私營企業				
	國有企業	獨資控股有 限責任公司	私營獨資 企業	私營 合夥	私營有限 責任	私營股 份有限	其他 企業
2005	16824	1314	28130	6406	84080	5204	1048
2006	14555	1343	33976	7316	102199	6245	916
2007	10074	1329	39549	8044	122360	7127	1139
2008	6707	1341	36433	5928	131120	7131	5599
2009	6770	1444	34678	5576	141884	7151	7143
2010	9105	1454	56817	10229	179254	9731	2620
2011	9682	1398	55784	10223	171150	8693	2295

2012	8726	1479	59926	10432	192614	10287	2851
2013	3957	2846	18644	3408	177467	8890	2030
2014	3450	3003	16262	2885	185721	8921	1514

資料來源：中國大陸國家統計網頁

(三) 地區分佈

從歷年中國大陸各省市區工業類別中小企業家數變化中可以發現（參見表 3-11），若以直轄市地區來看，中小企業最多之直轄市為上海市、最少則為北京市；然而，若以成長幅度來說，北京市、天津市、上海市中小企業最近 3 年來成長幅度有限，反而重慶市因近年中國大陸將西部開發列入重點政策，而使得其中小企業成長幅度較快，2010 年其家數甚至超越北京市。

再以其各省區工業類別中小企業家數變化狀況加以觀察，因中國大陸改革開放係從沿海長江三角、珠江三角地區開始，而使得工業類別中小企業家數較多的省份依序為江蘇省、廣東省、浙江省；但是，近年隨著沿海地區生產要素成本大幅增加，導致最近 3 以來長江三角、珠江三角地區工業類別中小企業家數成長幅度，有逐漸趨緩之現象。

表 3-11 歷年中國大陸各省（市）工業中小企業家數變化（單位：個）

年份	北京市	天津市	上海市	重慶市	廣東省	江蘇省	浙江省
2003	3975	5295	11024	2198	24312	23655	25404
2010	6827	7872	16572	7057	52875	63637	64139
2012	3526	5126	9447	4793	36426	44663	35904
2013	3534	5167	9457	5045	36732	45191	36312

資料來源：歷年《中國中小企業年鑑》

(四) 經營年數

由於中國大陸並未針對工業類別中小企業進行經營年數統計調查，依據相關學者專家研究推估，中國大陸不論企業，或者中小企業平均壽命均都不長。其中，（林光，2005：I）研究指出中國大陸企業為 7~8 年，中小企業為 2.9 年。此外，楊劍（2006：47）指出，改革開放之後中國大陸中小企業平均壽命「不到 3 年」。再者，邢利宇（2010/12/16）引述中國民主建國會所出版之《後危機時代中小企業轉型與創新的調查與建議》研究報指出中小企業平均壽命為 3.7 年。

另一方面，陳勁（2001：69）以上海市與廣州市為範圍，針對

250 人以下小微企業進行抽樣調查顯示，高達 52.1% 小微企業經營年數不足 3 年，31.5% 則為 4~10 年，超過 10 年以上僅占 5.5%。2012 年 CHINA HRKEY 研究中心所公布之《中國中小企業人力資源管理白皮書》資料顯示，中國大陸中小企業平均壽命僅為 2.5 年。

(五) 就業及受雇人數

若以就業人數來看，2014 年中國大陸城鄉就業人員達到 7.72 餘億人；其中，城鎮就業人數達到 3.82 餘億人，占整體之 50.88%，顯示其與近年中國大陸積極推動城市發展之結果有所關聯。此外，若以最近 10 年中國大陸企業就業人數觀察發現，其就業人數不斷上升，每年增加 300 餘萬人，由其城鎮所占就業人數比例更是逐年攀高，從 2005 年的 38.03% 增加至 2010 年的 47.0%，至 2014 年時其城鎮就業人數甚至超過鄉村就業人數，亦即說明中國大陸就業人口有逐漸從鄉村向城鎮流動之現象。

表 3-12 近 10 年中國大陸企業就業人數 (單位：萬人)

年份/ 就業狀況	就業人數	城鎮 就業人數	鄉村 就業人數	個體 就業人數	非個體私 企就業人數	工業中小企 業 就業人數
2004	74647	28389	46258	4900.5	5824.1	
2005	74978	29630	45348	5159.7	6586.3	
2006	75321	30953	44368	5496.2	7253.1	
2007	75564	32103	43461	5776.4	7904	3169.7
2008	75828	33322	42506	6585.4	8607	
2009	76105	34687	41418	7007.6	9417.6	7236.9
2010	76420	35914	40506	7945.3	10353.6	
2011	76704	37102	39602	8628.3	11296.1	
2012	76977	38240	38737	9335.7	12521.6	
2013	77253	39310	37943		*9857.0	

* 僅為城鎮人數，未含鄉村。

** 空白處表示無該年度資料。

資料來源：中國大陸國家統計局、歷年《中國中小企業年鑑》、《中國經濟普查年鑑 2008》

至於個體戶就業人數方面，最近 10 年以來成長將近 1 倍，由 2005 年的 4900 萬人增加至 2013 年的 9335 萬人，非個體戶就業人數更是成長 1.15 倍。此外，小微企業從業人數方面，依據 2014 年 12 月中國大陸國家統計局所發布之《第三次全國經濟普查主要數據公報（第

一號)》資料顯示，共有 14730.4 萬人，占全部企業法人單位從業人員的 50.4%；其中，工業 7403.6 萬人（占全部企業法人單位從業人員的 25.4%）、建築業 1675.4 萬人（占 5.7%）、批發業 1457.8 萬人（占 5.0%）為小微企業占比較多之行業。

(六) 銷售金額

誠如上述，因中國大陸國家統計局相關統計與歷年《中國中小企業年鑑》僅就「工業」類別區分大中小型企業銷售金額進行統計，故本項目僅就工業類別中小企業銷售金額加以論述。2014 年中國大陸所有企業主要業務收入達到 110.7 餘億元人民幣，其中中小企業達到 67.0 餘億元人民幣，約占 60.55%（參見表 3-13）。若從利潤總額來看，2014 年中國大陸所有企業利潤總額達到 68.3 餘億元人民幣，其中中小企業達到 41.8 餘億元人民幣，占 61.14%。另從出口交貨值來看，2014 年中國大陸所有企業交貨值達到 118.4 餘億元人民幣，其中中小企業達到 51.1 餘億元人民幣，占 43.17%。

再從最近 10 年以來中國大陸工業中小企業銷售趨勢來看，雖中小企業在主要業務收入持續攀高，但最近 5 年占比卻又低於之前 5 年表現；若以利潤總額項目來看，亦復如此；不過，在 2008 年全球金融海嘯時，中小企業獲利占比反而較高，似乎說明中小企業於外部環境不佳時，較易因應。

表 3-13 近 10 年來中國大陸工業中小企業銷售表

（單位：億人民幣）

年份	主營業務收入			利潤總額			出口交貨值		
	總計	中小企業	占比	總計	中小企業	占比	總計	中小企業	占比
2005	248544.0	154855.4	62.31	14802.5	8001.1	54.05	47741.1	30087.6	63.02
2006	313592.5	197290.7	62.91	19504.4	10900.3	55.89	60559.6	36563.3	60.38
2007	399717.1	254621.1	63.70	27155.1	15743.34	57.98	72051.7	43032.3	59.72
2008	500020.1	327282.4	65.45	30562.3	20043.5	65.58	73393.3	47728.3	65.03
2009	542522.4	361821.7	66.69	34542.2	23644.5	68.45	82498.3	41519.0	50.33
2010	697744.0	459727.2	65.89	53049.7	35419.3	66.77	88910.1	49194.9	55.33
2011	841830.2	482937.1	57.37	61396.3	34962.6	56.95	99612.3	41417.9	41.58
2012	929291.5	544627.0	58.61	61910.1	36740.2	59.34	106610.2	44229.7	41.49
2013	1029149.8	619277.2	60.17	62831.0	38154.8	60.73	113471.1	48628.1	42.86

2014	1107032.5	670286.8	60.55	68378.9	41804.1	61.14	118414.2	51116.5	43.17
------	-----------	----------	-------	---------	---------	-------	----------	---------	-------

資料來源：歷年《中國中小企業年鑑》、《第三次全國經濟普查主要數據公報（第二號）》

再從其出口交貨值來看，最近 10 年以來中國大陸中小企業占比，除於 2008 年全球金融海嘯時表現亮眼外，其餘皆呈逐漸下滑趨勢，由此可見出口交貨值仍是以大型企業為，而且年增幅度高於中小企業，似乎說明近年中國大陸中小企業主要收入逐年轉型以中國大陸國內市場銷售為重心或已成為大型企業生產供應體系之一環。

（七）新創企業家數

雖中國大陸官方並未每年針對中小企業新創家數進行統計，但 1987 年武漢東湖成立創業者中心之後，中國大陸「孵化器¹⁶」企業開始發展，成為新創企業搖籃。此外，2000 年，北京中關村管委會、市科委等單位共同出資建立首家國家級「中關村國際孵化園公司」，歷經 15 年發展，中關村國際孵化園共計孵化 670 家高科技型企業。

三、中國大陸中小企業發展（經營）問題

從上述分析中可以發現，1980 年代之前，由於中國大陸實施社會主義計畫經濟制度，在國家絕對掌控全部生產要素分配限制下，使得其中小型企業發展受阻，相對臺灣中小企業發展落後許多。茲將中國大陸實施改革開放政策之後中小微型企業經營問題，分別臚列如下：

（一）經營水準較低，管理組織結構混亂

中小微型企業由於規模小，大多屬於家族企業。由於家族企業以血緣關係為基礎建立，其領導者和管理者都是家族成員，不但企業制度缺乏，而且沒有長遠發展規劃，使得其在經營管理和組織結構上較為混亂。此外，在員工福利待遇方面，家族成員往往高於其他員工，加上重要位置亦由家族成員擔任，造成工作效率低落，尤其對產品服務沒有詳細的規範加以說明，對組織成員沒有具體的規章制度作為約束導致難以參與市場競爭。

（二）自有資金不足，融資取得管道有限

中小微型企業資金不足、融資困難是國際各國普遍以存在的問題，乃因中小微型企業融資成本偏高。近年，雖中國大陸政府在融資

¹⁶ 類似臺灣創新育成中心所育成之企業。

和信貸政策方面上給予較大力度協助，但在實際操作時中小微型企業往往因現金流量不穩、固定資產比重過小，而需要擔保始能取得融資。

此外，近年中國大陸為了抑制通膨，接二連三調高存款準備金率與加息；然而，在減少資金流動的同時，卻讓許多中小微型企業面對流動資金開始「乾涸」、破產倒閉不斷傳來。依據其內部調查粗估，目前至少六成以上中小微型企業正存在著極嚴重的經營困境，其中僅有二成可以獲得銀行貸款，其餘八成則需轉向民間高利貸款。在資金需求恐急下，其利率一路飆升，已超過銀行利率的4倍以上，所以頗沉重的高利貸款已成為中小微型企業生存的殺手。

(三) 生產成本偏高，因應風險能力薄弱

中國大陸經濟快速發展帶來通貨膨脹，導致生產成本不斷升高。由於中小微型企業規模較小，技術薄弱，對原材料、勞動力等生產要素的依賴偏高，無法實施規模生產。此外，加上中小微型企業基礎薄弱，普遍存在單兵作戰和自生自滅狀況之下，尤其與供應商或上下游之連結不足，難以因應中、大型企業採取低廉價格競爭威脅。亦即面對國內、外激烈市場競爭之下，中國大陸中小微型企業在來自兩端排擠下，使得其利潤空間相對縮小，因應風險能力十分薄弱，容易受到外在環境衝擊。

(四) 待遇誘因有限，專業人力吸引不易

由於中小微型企業基本條件不足，尤其許多屬於創業階段，生存環境艱苦，無法提供與大、中型企業競爭的報酬，而且不能解決職業晉升、未來發展等問題，使得其在吸引專業人力空間上選擇範圍極為有限。另一方面，則是中小微型企業發展前景的不明，員工對自我價值實現的追求，加上生活觀念的更新、就業價值理想的改變等因素影響，更讓中小微型企業難以留住人才。

(五) 稅費負擔偏重，利潤取得空間縮小

目前中國大陸中小微型企業除須要繳納增值稅、營業稅、所得稅、印花稅、契稅、城市建設稅、車船稅、教育附加費、水資源費、社會保險費等規定稅費，以及相關部門提供有償服務收取費用外，還有部分「隱性」負擔，例如：因應名目繁多檢查所付出的人員和時間成本等。《人民日報》曾經針對中小微型企業稅費負擔進行調查，許

多企業反映近半利潤必須繳納各種稅費。近年，中國大陸國家稅務總局等部門多次調整相關政策，給予中小微型企業稅收優惠，減免部分行政事業收費，卻因中小微型企業利潤微薄，使得稅費負擔感受很重。

(六) 外部資訊缺乏，創新轉型能力不足

外部資訊掌握足夠與否，是企業認識技術和拓展市場的基礎。由於中小微型企業缺乏高階技術和管理專業人力，加上取得外部資訊管道較少，通常不易及時有效、正確獲致最新技術，往往導致中小微型企業不能因應市場流行趨勢進行產品創新，以迎接市場之需求。此外，面對市場日益競爭之中，中小微型企業因自有資金較少，對員工的培訓投入嚴重不足，通常無法提供資金投入研發市場所需要的產品，而降低市場開發率和占有率，導致生存更加艱難。

四、中國大陸中小企業相關輔導法令政策

(一) 輔導法令方面

1. 2001 年《中華人民共和國中小企業促進法》

2001 年，中國大陸政府加入 WTO 之後，配合擴大市場開放、解除法規管制，為免中小企業遭受衝擊，2002 年中國大陸第 9 屆全國人民代表大會常務委員會第 28 次會議通過《中華人民共和國中小企業促進法》。其中，第 2 條規定，授權中國大陸國務院負責企業工作部門依據企業職工人數、銷售金額、資產總值等指標結合行業特性定義中小企業，經中國大陸國務院批准後實施；第 12 條規定，中央透過預算成立「中小企業發展基金」，協助中小企業培訓、建立與創新；第 14 至 21 條規定，國家、地方透過稅收、中國大陸中國人民銀行及其他銀行等建立完善中小企業融資或信貸資金來源，2003 年 1 月 1 日正式生效實施。

2. 2012 年《國家中小企業公共服務示範平臺認定的管理辦法》

2012 年，中國大陸為更進一步擴增中小企業公共服務平臺之功能，中國大陸工信部廢除《國家中小企業公共服務示範平臺管理暫行辦法》，另行制頒《國家中小企業公共服務示範平臺認定的管理辦法¹⁷》更具體地提供資訊、技術、創業、培訓、融資等服務，同時規定省級必須配合中央相關規定辦理地方示範平臺創建。2013 年，又再加以

¹⁷ 該管理辦法編號為：工信部企業〔2012〕197 號。

細致，再行發布《工業和資訊化部辦公廳關於加強國家中小企業公共服務示範平臺管理工作的通知¹⁸》，規定平臺自我考核機制及各級政府對該平臺之督考機制。

3. 2015 年《中小企業發展專項資金管理暫行辦法》

2015 年，中國大陸財政部廢除 2008 年《中小企業發展專項資金管理辦法》，改頒《中小企業發展專項資金管理暫行辦法¹⁹》，融入「大眾創業、萬眾創新」內容，更進一步鼓勵小微企業創業及民族貿易；政府補助除無償資助、貸款貼息、資本金注入外，包含政府購買服務。至於在輔導中小微企業建立品牌政策上，則是延伸「十二五規劃」以來所開推出之相關政策。

(二) 輔導政策方面

1. 2005 年《國務院關於鼓勵支持和引導個體私營等非公有製經濟發展的若干意見》

2005 年，中國大陸國務院發布《國務院關於鼓勵支持和引導個體私營等非公有製經濟發展的若干意見²⁰》。2008 年，受到全球金融海嘯衝擊，導致中國大陸中小企業陷入籌資不易困境，中國大陸財政部等中央部會依據《中華人民共和國中小企業促進法²¹》修正《中小企業發展專項資金管理辦法》及《中華人民共和國預算法》安排財政預算支援，協助中小企業結構調整、產業升級、專業發展、與大型企業之協作配套、技術進步、品牌建立及信用擔保體系完善、市場開拓等中小企業發展環境建設等專項資金²²。

2. 2009 年《國務院關於進一步促進中小企業發展的若干意見》

2009 年 9 月，中國大陸國務院發布《國務院關於更進一步促進中小企業發展的若干意見²³》，乃是著重解決中小企業「融資難、擔保難」問題，包含：利用政府採購制度支持中小企業、完善中小企業政策法律體系、完善小微企業信貸考核與信用擔保體系與金融服務、給與中小企業財稅補助優惠並減免行政程序規費、協助中小企業推進國

¹⁸ 該通知編號為：工信部企業廳〔2013〕7 號。

¹⁹ 該辦法編號為：財建〔2015〕458 號。

²⁰ 該意見編號為：國發〔2005〕3 號。

²¹ 該辦法編號為：財企〔2008〕179 號。

²² 不含科技型中小企業技術創新基金，該基金另有其他辦法規定運用。

²³ 該意見編號為：國發〔2009〕36 號。

際市場、提升中小企業經營管理與資訊基礎等項目。

3. 2010 年《關於鼓勵和引導民間投資健康發展的若干意見》

2010 年，中國大陸工信部發布《關於鼓勵和引導民間投資健康發展的若干意見²⁴》，規定各級政府建立公平競爭及平等市場環境，優惠扶植政策必須公開透明；此外，界定政府投資範圍僅限於國家安全市場無法有效配置資源之經濟和社會領域；鼓勵民資參與基礎建設業別；持續鬆綁不利民間投資法規並健全政府對民間投資之服務體系。同年，該部再行發布《國家中小企業公共服務示範平臺管理暫行辦法²⁵》，落實《國務院關於更進一步促進中小企業發展的若干意見》，推動中小企業公共服務平臺建設，委由工信部所認定之法人建立與營運公共服務平臺，提供中小企業資訊、技術、融資、品質、節能、環保、創業、培訓、管理、商務、現代物流等公共服務。

4. 2013 年《國務院辦公廳關於金融支援小微企業發展的實施意見》

2013 年 8 月 8 日，中國大陸國務院發布《國務院辦公廳關於金融支援小微企業發展的實施意見²⁶》，提出 11 項措施緩解小微企業融資困難問題，以及提出 8 點意見，包括：確保「兩個不低於」目標，亦即小微企業貸款增速不低於各項貸款平均水準、增量不低於上年同期水準；加速豐富和創新小微企業金融服務；強化對小微企業的徵信服務和資訊服務；積極發展小型金融機構，建立廣覆蓋、差異化、高效率小微企業金融服務機構體系；拓展小微企業直接融資渠道，適當放寬創業市場對創新型、成長型企業的財務准入標準，加速啟動上市小微企業再融資等重要政策內容。整體而言，2013 年對於小微企業輔導相關政策，集中協助資金融資或減免稅捐，建立其良好融資與優惠租稅環境。

5. 2013 年《關於加強 2013 年工業質量品牌建設工作的通知》

2013 年 1 月，中國大陸工信部發布《關於加強 2013 年工業質量品牌建設工作的通知》，以「提升企業品牌培育能力、品質管制能力」為目標。其項目包含：加速國家、行業和地區工業標準制修訂，淘汰落後標準，重點突破制約節能環保、新一代資訊技術、新材料新能源

²⁴ 該意見編號為：國發〔2010〕13 號。

²⁵ 該辦法編號為：工信部企業〔2010〕240 號。

²⁶ 該意見編號為：國辦發〔2013〕87 號。

等戰略新興產業標準；同時，以中國工業產品品質網頁（www.quality.org.cn）為基礎，建立工業品牌市場訊息分析平臺；規定組織有關行業協會和專業機構對汽車、手機、電視、鐘錶等行業之品牌培育開展專題研究，以及支援服裝家紡、家用電器行業重點企業品牌建立，追蹤培育已確定的服裝家紡和家用電器自主品牌企業等重點工作項目。2013年2月，中國大陸國務院辦公廳再行發布《國務院辦公廳關於強化企業技術創新主體地位全面提升企業創新能力的意見²⁷》，於2015年形成「以企業為主體、以市場為導向、產學研相互結合技術創新體系」。2013年2月，中國大陸工信部科技司按照上級《關於加強2013年工業質量品牌建設工作的通知》又再發布《關於發展2013年工業企業品牌培育試點工作的通知²⁸》，期待建立「有中國特色的工業品牌培育道路」，以「十二五規劃」之中的「7大戰略新興產業²⁹」培育品牌，尤其以培育已經有一定品牌管理基礎之中、大型企業為主軸。

6. 2014年《關於更進一步支援小微企業增值稅和營業稅政策的通知》

2014年9月，中國大陸財政部國家稅務總局再行發布《關於進一步支援小微企業增值稅和營業稅政策的通知³⁰》，同時廢止2013年《關於暫免徵收部分小微企業增值稅和營業稅的通知》，更進一步放寬適用條件。同年10月，在《國家稅務總局關於小微企業免徵增值稅和營業稅有關問題的公告³¹》中加入可以「季度」衡量，更加放寬適用對象。2015年9月，其國家稅務總局又再發布《關於貫徹落實更進一步擴大小型微利企業減半徵收企業所得稅範圍有關問題的公告³²》，擴大減半徵稅標準。

²⁷ 該意見編號為：國發辦〔2013〕8號。

²⁸ 該通知編號為：信科簡函〔2013〕81號。

²⁹ 該7大產業分別為：信息技術、高端設備製造、生物醫藥、節能環保、新能源、新材料、新能源汽車，詳細內容參見：戴肇洋等著，（2012/07/31）。《中國大陸未來五年機會與風險》，行政院經濟建設委員會委託研究。

³⁰ 該通知編號為：財稅〔2014〕71號。

³¹ 該公告編號為：國家稅務總局公告2014年第57號。

³² 該公告編號為：國家稅務總局公告2015年第61號

第三節 兩岸中小企業發展 SWOT 分析

一、臺灣中小企業發展 SWOT 分析

雖臺灣中小企業在經營環境上正面對前所未有之困境與挑戰，但從前揭其發展動向中看出，其卻能在每一階段不同經營環境下不斷追求成長發展與表現自我能力。茲就臺灣中小企業發展優、劣勢分析如下：

(一) 發展優勢

1. 經營彈性靈活，發揮高度興業精神

臺灣中小企業憑藉彈性、靈活特性，不但從不斷模仿學習中提升管理能力或技術水準，而且有效利用其在專業分工領域上利基優勢投入經營事業，發揮高度興業精神。另一方面，臺灣中小企業秉持冒險犯難意志，在遭遇挫折時，因能夠再接再厲，屢仆屢起重建企業而生生不息。

2. 管理經驗豐富，快速因應環境變化

臺灣中小企業雖廠商規模相對較小，但配合市場需求變化能力頗強，在行銷上能夠顯現高度彈性、靈活特性，極易因應經濟景氣反轉或環境變化。另一方面，則是臺灣中小企業長期在市場經濟洗禮下早已習慣於各種不同環境挑戰中，透過不斷學習與累積經營經驗，因決策過程極短，而提高資源運用效率，使得其可以快速因應環境變化。

(二) 發展劣勢

1. 內部競爭條件喪失，影響長期投資發展規劃

近年，由於原料與能源價格波動過大、利率與匯率變化不定，尤其勞動條件提高與社會福利成本增加，影響中小企業日常經營與長期投資規劃。此外，加上產品設計能力不足及市場行銷人才欠缺，不利中小企業透過創新研發提升附加價值，或是藉由自創品牌開拓市場。

2. 先天資源條件不足，難以因應環境劇變衝擊

2008 年全球金融海嘯，造成金融所架構的虛擬經濟崩盤，在短期內快速轉向實體經濟蔓延，使得歐美、日本等國家經濟需要依賴量化寬鬆貨幣政策，藉以避免經濟陷入惡化。然而，卻也因中小臺商先天資源條件不足，在部分歐美國家採取樽節措施下，而導致市場需求急劇萎縮，此一狀況迄今並無明顯好轉，已威脅中小臺商生產模式的正

常運轉。

(三) 發展機會

1. 海外臺商協力網絡綿密，有利布局國際市場

臺灣中小企業從 1960 年代起在擔任跨國企業代工加工的同時，透過其所累積頗為成熟的技術，加上彈性、靈活經營特性，參與跨國企業各項價值鏈或供應鏈產銷活動，歷經 50 餘年成長發展，不但產業內部分工、協力網路頗為健全，而且可以配合跨國企業需求，彈性調整產銷模式，尤其因應區域經濟板塊形成與新興國家市場快速成長，將有利於臺灣中小企業持續在國際專業分工體系中扮演合作角色。

2. 中國大陸臺商先天條件優勢，有利競逐中國大陸市場

兩岸企業互動交流超過 30 餘年，中國大陸已成為臺商投資最多的地方與臺灣出口貿易金額最大的對象；再者，不論是早期臺灣產業中、上游廠商出口設備及零件，中國大陸下游臺商加工生產的不同層次分工合作，或者是近年已逐漸在地發展形成的產業聚落內部廠商之分工合作，從臺商採取臺灣接單、日本原料進口至中國大陸加工生產、歐美市場行銷所架構之經營模式，使得臺商內部之間已經建立頗完整之交流合作網絡。此外，中國大陸加入 WTO 之後，市場更加開放，在同文同種、語言共通及地理接近、習慣相似等優勢條件下，有利中小企業結合跨國企業前往投資發展，共同參與競逐廣大內需消費市場。

(四) 發展威脅

1. 外在環境急劇變化，壓縮中小企業生存空間

近年，隨著國際環保法規日益嚴格，低碳減量成為發展趨勢，擴大產品認證範圍，提高臺灣中小企業進入跨國企業供應體系門檻。此外，國際企業朝向大型化、集團化發展，加速全球資源整合與市場布局，壓縮以單打獨鬥為主的臺灣中小企業生存空間。再者，產業聚落效應不斷擴大，專業分工層次更加細緻，不利創新研發能力較不足的臺灣中小企業參與跨國企業供應體系。

2. 競爭對手快速崛起，爭奪中小企業海外市場

中國大陸及新興國家中小企業快速崛起，狹藉成本優勢發展比較

利益產業，並且以低廉之價格大量輸出，爭奪臺灣中小企業海外市場。

二、中國大陸中小企業發展 SWOT 分析

雖近年中國大陸中小微型企業蓬勃發展，其政府也是高度重視，同時訂定相關輔導政策，提供小微企業良好發展環境，但由於中小微型企業先天條件較為不足，使得目前在協助中小微型企業發展上仍面對著許多嚴苛挑戰。茲就中國大陸中小企業發展優、劣勢分析如下：

(一) 發展優勢

1. 內需消費市場龐大，提供發展自創品牌平臺

中國大陸歷經 30 餘年改革開放，在經濟實力增強與國民所得提高下，已逐漸由過去的世界工廠轉型為世界市場，其所可能帶來的內需消費市場潛力，的確提供中小企業許多想像空間。換句話說，中國大陸頗為龐大內需消費市場實力，將有助於中小企業由之前代工加工生產的型態，憑藉其所累積的生產技術，提高產品設計能力，同時融入中華文化品味，更進一步增加產品附加價值，進而轉型為建立具有華人特色之品牌。

2. 國土幅員頗為廣大，促進發展地方特色產業

近年，中國大陸已經深刻體會未來若要經濟持續成長，則需將過去 30 餘年以來所實施的外需型經濟結構調整為內需型成長策略，以因應未來全球經濟之急遽變化。然而，由於中國大陸國土幅員頗為廣大，加上人文背景相異，各地市場環境落差頗大。此一條件，將有助於中小企業配合各地資源條件不同，採取因地制宜策略，透過產業群聚模式呈現其發展特色。

(二) 發展劣勢

1. 家族獨資投入經營，多元多樣發展缺乏

誠如前揭，由於經濟制度不同，在國家絕對掌控全部生產要素分配限制下，使得中國大陸中小微型企業發展相對臺灣中小企業發展落後許多。1980 年之後，雖逐漸開放個人投入中小企業經營，但卻也因市場進入門檻限制，更讓其中微型企業在經營上集中資源開發、產品初級加工、初級服務產業等傳統行業為主。其中，小微企業分佈行業相對更加集中，導致小微企業更是面對「低價格、低技術、低收益、低附加價值」傳統發展困境。

2. 過度集中傳統產業，形成產業結構矛盾

中國大陸中小微型企業在經營上，大多集中於資源開發類、產品初加工類、初級服務業等為主之傳統行業；其中，小微型企業分佈行業相對更加集中，導致中小微型企業面對「低價格、低技術、低收益性、低附加值」等傳統發展窘況。此類行業顯著的特點是技術要求較低、競爭充分、市場趨於飽和、利潤微薄，若從行業本身發展前景分析，相關企業並不具備迅速擴張條件，進而造成產業升級困難。（肖磊濤，2014/03/31）

(三) 發展機會

1. 電子商務成長快速，提供中小企業創業發展機會

中國大陸國土幅員廣大，人口眾多，加上區域環境不同、偏愛差異，雖造成市場行銷干擾，但近年隨著資訊科技的大幅進步與電子商務之快速發展，配合金融交易模式創新及物流運輸系統改善，反而成為無遠弗屆，提供越來越民眾透過物聯網進行訂購商品，同時利用線上支付電子服務完成交易。由於此一無需實體商店創新交易模式，除可以省去大量開店成本，亦可減少大量人力投入行銷外，其交易過程每個環節，提供許多創業機會，此對資本不大的中小微型企業之投入來說十分適合。另一方面，中國大陸政府於 2015 年 12 月 14 日由工信部下發《國務院關於積極推進“互聯網+”行動的指導意見》行動計畫（2015~2018 年），希望目標於 2018 年時，推動互聯網與製造業之融合更進一步深化，進而提高製造業數位化、網路化、智慧化水準，藉以持續創造良好物聯網環境，培育中小微型企業創業基盤。

2. 一帶一路政策加持，提供中小企業參與市場機會

中國大陸改革開放之後，雖促進經濟快速崛起，產業蓬勃發展，但在此同時，卻也在績效掛帥升官主義偏差思維下，以地方政府為主體的公共投資過度擴張與盲目投入，造成許多產業產能過剩，也導致了地方債務累積龐大，除形成經濟結構傾斜外，甚至引發產業浪費。面對此一危機之下，為能解決經濟成長趨緩與國內資金過多問題，中國大陸自 2013 年起開始推動「一帶一路」對外投資政策，期待透過支援第三世界其他國家基礎建設，推動中國大陸與週遭國家之經濟交流，更進一步拉抬其經濟持續成長，以及加速其產業升級轉型。因此，

中國大陸中小企業在「一帶一路」政策加持，尤其在國企、大型企業帶領下，間接參與一帶一路相關基礎建設市場機會。

(四) 發展威脅

1. 國有企業掌控制高，自主發展規劃受限

中國大陸計畫經濟期間曾主宰國家經濟體制的國有企業，在改革開放後面對市場競爭環境之下，雖被迫必須調整經營策略，但卻也在特權保障下逐漸擴大經營空間，不斷延伸領域範圍，使得長期以來其民營小微企業，尤其服務相關產業因市場進入門檻限制，亦即國有企業掌控經濟活動「制高」條件，同時利用權力進行分配資源，干預個體經濟活動，包括：投資計畫審批、市場進入執照取得等，而使得中小企業自主發展受到相當約束。

此外，中國大陸加入 WTO 之後，雖增訂智財保護相關法規，以符合 WTO 的相關協定；但由於法規缺乏落實，導致山寨仿冒問題，例如：商標、著作的侵權仿冒、商業秘密的侵害、商標註冊的障礙、商標惡意搶先註冊之糾紛、企業名稱之間的衝突、企業名稱與商標之間的衝突、網域名稱的糾紛等層出不窮，導致許多外資中小企業於投資金時有所顧忌，更進一步降低中國大陸中小企業自我創業誘因。

2. 政府資源分配失衡，缺乏融資體系支援

1980 年代之後，中國大陸在實施改革開放政策下，雖個人投入中小企業創業蓬勃發展，但金融體系重視的是國家政策大項目、國有企業大投資資金需求，相對小微企業創業或周轉資金需求，則是陷入融資無門困境或面對透過高利取得民間資金壓力。亦即因政府資源分配失衡，加上政策扭曲，而使得中小企業財務融通輔導體系難以建立，導致中小企業資金成本偏高，尤其 2008 年全球金融危機之後，民間投資大幅萎縮，其過剩民間游資，在缺乏投資管道紓解下，造成近年各種投機猖獗。

此外，近年中國大陸政府雖逐漸擴大人民幣波動幅度範圍，但仍管控著人民幣匯率，確保其出口業者。此種做法，除導致外國投資資金進入有所顧忌外，更加造成中國大陸出口業者過度倚賴政府管制匯率政策取得利益，甚至降低其轉型升級誘因。

第四節 兩岸中小企業合作可能機會與風險

一、兩岸中小企業合作可能機會

(一) 共同創建品牌方面

1. 製造業共同創建品牌方面

以製造業為主之中小企業未來若要推動兩岸中小企業合作共創品牌，可以採取尋找與中國大陸中小企業從生產供應鏈上之互補合作，朝向工業 4.0 模式，形塑產業鏈上之合作體系，進而達到共創品牌。相對而言，如果中小企業未有足夠資金，可以透過技術合作、加盟、電子商務模式，與中國大陸當地廠商之合作共創品牌，以降低可能之風險。

2. 服務業共同創建品牌方面

以服務業為主之中小企業若要推動兩岸中小企業合作共創品牌，可以與中國大陸性質類似之服務業中小企業合作，共同建立一個水平連結或垂直整合合作體系，例如：與中國大陸中小企業之通路合作，透過中國大陸中小企業所具有的人脈、資訊、資源等行銷中國大陸內需市場，進而共同創建品牌，而非盲目進行個別投資自創品牌。

至於兩岸中小企業合作在共創品牌策略上，可以事先參與政府或相關法人協會所舉辦的兩岸中小企業工作坊或媒合營，先彼此相互瞭解之後，再透過政府或專業團體進行創業育成，推動與中國大陸中小企業之合作。然而，不可忽略的是，在推動制度上，政府中小企業主管單位除提供相關資訊外，必須針對現行相關法規進行鬆綁，以及提供相關補助協助中小企業加強創新，以提高國內中小企業進行與中國大陸中小企業合作之機會。

(二) 共同開拓國際市場方面

1. 製造業共同開拓國際市場方面

以製造業為主之中小企業未來若要推動兩岸中小企業合作共同開拓國際市場，首先必須建立從分工互補的方向進行努力。亦即兩岸應該在互利雙贏最為基礎上，建立中小企業合作實體和虛擬平臺，同時藉由包括：分工生產、區隔行銷等多種模式進行合作，使能在開拓國際市場上實現共同成長。

2. 服務業共同開拓國際市場方面

以服務業為主之中小企業若要推動兩岸中小企業合作共同開拓國際市場，由於兩岸存在共同的語言、文化，加上相似之風俗、習慣之下，中國大陸頗龐大的內需消費市場是提供臺灣小企業一個絕佳可以充分發揮的場域，所以臺灣小企業在與當地合作廠商的溝通，或是對當地消費市場之瞭解程度上，相較其他國家來得容易。然而，面對中國大陸頗廣大的土地幅員，實非臺灣中小企業以自有的資源或條件可以單獨挑戰之市場，尤其是區域之間的消費差異、族群之間之消費習性，更非臺灣小企業可以掌握。因此，有許多的中小企業臺商在臺灣本來沒有太大知名，甚至沒有任何名聲，卻又因有效透過與當地廠商之合作，以及利用中國大陸市場歷練，而發展成為知名，或是建立品牌，進而更進一步發展跨越達到開拓國際市場。

至於兩岸中小企業合作在共同開拓國際市場策略上，可以先從扶植微小型創新企業著手，尤其是青年創新創業環境的改善、平臺之搭建等，加強彼此認識及溝通。其實，服務創新包括製造業服務化，特別是許多朝向製造業服務化方向發展的中堅企業，其所推動的成果，例如觀光工廠、數位行銷等創新。因此，未來兩岸可以篩選其中較具有潛力之廠商，透過各種外部資源進行輔導，共同拓展國際市場。

二、兩岸中小企業合作可能風險

(一) 共同創建品牌方面

由於過去臺灣中小企業大多採取在國際大廠下以 OEM 模式為主的經營策略，因行銷通路與市場受制於國際大廠之手中，故設計與品牌附加價值也都落入經銷廠商手中，製造僅賺取微薄代工利潤，或是利用買賣中間材零組件價差取得微薄利潤。因此，未來若要推動兩岸中小企業合作共同創建品牌，恐將面對許多風險，這些大致可以歸納如下：

1. 建立品牌面對國際知名大廠競爭或圍堵風險
2. 開發品牌面對產品技術研發能力薄弱與創新資源限制風險
3. 創建品牌面對智慧財產保護不足與利潤分配爭端機制缺乏風險

(二) 共同開拓國際市場方面

依據經濟部投資審議委員會「2014 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告」顯示，臺商在拓展中國大陸市場時所面對的困境，依序

包括：勞動成本持續上升（24.09%）、同業競爭激烈（22.33%）、法規不夠明確／地方攤派多／隱含成本高（14.86%），以及內需市場開拓困難（12.42%）。上述排序與 2012 年之現象相同。此一結果顯示：除經營成本上升對於在陸臺商經營造成很大壓力外，近年以來當地企業快速成長發展，在使得中國大陸經營環境競爭更為激烈之同時，開拓中國大陸內需市場逐漸困難。

不可否認，雖兩岸存在共同的語言、文化，加上相似之風俗、習慣等先天優勢條件，中國大陸頗龐大的內需消費市場是提供兩岸中小企業可以合作充分發揮的場域，但面對中國大陸土地幅員廣大、市場資訊不全，尤其區域之間需求差異、族群之間品味不同，往往可能使得兩岸中小企業在合作開拓中國大陸內需市場策略上因理念歧見而引發衝突風險。

至於兩岸中小企業在合作開拓國際市場策略上，除目前臺灣沒有加入區域經濟組織，以及已簽署的自由貿易協定有限，導致中國大陸中小企業與臺灣中小企業之合作行銷國際市場意願不高外，也有可能因兩岸中小企業對當地市場需求之瞭解程度不同，或是對當地市場產品之布局模式差異，而極有可能使得在行銷通路的建立上造成對立，以及在經營管理之規劃上產生摩擦，最後導致衍生許多爭議，甚至被迫分手風險。

第四章 兩岸中小企業共創品牌策略

在理論上，品牌是創造產品附加價值的重要元素，品牌發展是影響臺灣中小企業升級轉型的重要關鍵。若兩岸中小企業能夠共同創建品牌，則將有機會創造雙贏。因此，本章首先針對中小企業發展品牌基本思維加以釐清，接著再就兩岸中小企業共同創建品牌可行途徑與模式進行探討，同時從中找出兩岸中小企業共同創建品牌已成功的案例作為說明，最後則從未來兩岸中小企業共同創建品牌可能面對之限制加以歸納。

第一節 中小企業建立品牌前提

由於中小企業受到資金、人才與技術等條件較為不足限制之下，必須憑藉有限資源與策略跟同產業之大型企業來競爭；但中小企業之優點則是彈性大、決策速度快；藉由轉型與品牌的經營，即可為企業創造更多的附加價值與獲利；中小企業領導者若能具備信心與恆心，方能確認公司本身的優劣勢，聚焦利基市場，並針對產品行銷策略作好市場區隔。因此，中小企業建立自有品牌可注意以下 6 項要點。

一、追求品牌發展，創造獲利目標

中小企業如果忽略盈利目標而只是一味追求品牌之發展，其品牌之發展將顯得毫無意義。若能兩者兼顧，則可一舉兩得。

二、確認公司優劣勢，聚焦利基市場

以 NB 大廠華碩發展自有品牌為例，品牌是否能成功，關鍵在於其產品品質是否穩定、系統功能是否優良、夠不夠創新、能不能創造獨特的認同。假定，其產品落後競爭對手，或品質不好，則宣傳「ASUS 品質堅若磐石」之宣傳反將成為該公司的包袱。

據此可知，中小企業要發展自有品牌，就要先確定產品品質是否穩定、服務系統是否完整，能否持續創新；品牌是企業與客戶之間關係的建立，唯有品質穩定與服務系統完整才能獲得顧客的信任，而持續創新，才能讓消費者感受到驚奇感，長期維持穩定的水準，就能讓消費者對於企業之品牌產生屬性的認同感。

三、思考品質策略獨特性，創造品牌價值

並非所有成功的品牌都是來自品質最好、服務健全的企業。因為品質要達到最佳、服務健全且最具效率，其成本可能也最高，甚至可能遠超過消費者之所得能力，所以就品牌的定義來說，應該不完全只是消費者之信任與滿意。另外需考量獨特性，中小企業應針對產品行銷策略作好市場區隔，透過差異化產品創造出相對滿意度。藉由特殊區隔，滿足特殊利基型市場需求，如此亦能創造出品牌價值。當然發展自有品牌，企業之產品品質必須先達到一定水準，品質是品牌的必要而非充分條件。

四、建立良好顧客關係，俾利品牌發展

發展品牌是要讓顧客更信任該品牌，覺得該品牌與眾不同，所以透過品牌建立良好的顧客關係。所謂顧客關係管理，一般係指：必須從發現顧客真正需求、差異化區隔市場、打動人心的行銷策略、完善的產品品質設計與建立貼心的售後服務系統等方面來著手。

五、運用價值鏈進行策略合作，創造無限競爭力

觀察現今世界上知名品牌，有很多是非單靠一家公司達成，而需仰賴一條分工完整的價值鏈共同創造。即便像 Apple、GM、Toyota 等品牌，其代表的是數百家公司所組成的產業價值鏈，而非單一公司。以歐洲的小國丹麥為例，其境內也是很多之企業屬於中小企業，面臨來自於中南美、中國、印度這些國家低成本勞動力之競爭，其存活之道，有若干是結合其鄰近國家，如德國之上下游公司，藉由上中下游聯盟，開發差異化產品的，進而創造共同品牌；中小企業可以嘗試運用此方法，積極與國際廠家合作接軌，增加自身商品知識與技術專業，累積創新差異化產品的能量，進而建立共同品牌，創造無限的競爭力。

六、善用網路行銷，利於品牌形象推廣

近年來，公共無線上網日益普及、社群媒體快速崛起，企業若能善用網頁、部落格、line、Facebook 等網路行銷工具，在資金與人力資源有限下，有時亦有機會以較便宜的成本獲得極大的品牌形象推廣。

第二節 共創品牌途徑與模式

一、臺灣中小企業品牌經營經驗

2011 年經濟部中小企業白皮書指出，長期以來臺灣地區中小企業製造業一直專注產品製造技術領域，早已在全球 OEM 及「委託設計生產代工（以下簡稱「ODM」）」產業基礎競爭上建立領先優勢地位。亦即過去臺灣中小企業製造業的主要經營型態為，依據客戶所提供的產品規格、設計，利用極優質低廉的勞工進行其產品代工組裝生產，或是更進一步接受客戶委託設計、代工生產產品，再由客戶以本身的 brand 進行銷售。

然而，隨著生產要素成本不斷提高，中小企業製造業透過代工所可能獲得的利潤每下愈況，甚至只能在薄利多銷模式下謀求生存。尤其在現今國際化及全球化發展潮流下，中小企業製造業正面對著新興國家以低廉生產要素成本崛起的挑戰。因此，發展自有品牌，提升國際競爭優勢有其必要。茲將臺灣中小企業發展品牌經營經驗，大致歸納包括：建立品牌核心價值、擬定品牌發展策略、從事品牌行銷活動等 4 大步驟，分別說明如下。

（一）建立品牌核心價值

臺灣中小企業建立品牌的核心價值由以下 3 項所構成：

1. 經營者理念

中小企業規模小，經營者的理念通常左右整個企業的經營使命與企業願景。經營者除了界定企業的經營範圍、提供的產品或服務方式，以及為顧客創造的價值高低外，並擘劃企業未來的發展方向，塑造組織文化及提升員工的認同感，作為企業成長的原動力。

2. 企業核心競爭價值

隨著資訊科技的發展、知識經濟的演化與全球化的浪潮，企業面臨的是動盪的經營環境與嚴峻的生存挑戰，唯有強化企業所具有的核心競爭價值，方能在高度競爭的環境中，獲致自有品牌核心價值極大化，創造更大的效益。

3. 消費者認知策略地圖

消費者分析是行銷規劃和品牌策略最重要的部分，透過對各種不同目標市場區隔的消費者分析與市場定位，將有助於擬定品牌策略。

例如從消費者需求及偏好觀點出發的策略地圖，可以更深入發掘產品未來功能的商機、消費者偏好的應用情境、消費者購買決策的重點，以及品牌形象定位的適切性等，以成功營造在目標消費者心目中的不可取代性。

(二) 擬定品牌發展策略

中小企業在選定核心價值作為建立品牌基礎後，通常採取以下策略更進一步發展品牌：

1. 品牌產品優質化

針對產品開發和生產，中小企業都會做事前研究準備。在生產過程中，經營者多半親自掌握大部分的生產流程，甚至透過檢驗來強化產品品質，並作為修正的參考，期望提供最高品質的產品給消費者。

2. 品牌服務誠信化

在中小企業發展品牌的過程中，誠信服務顧客是最高指導原則。尤其與客戶接觸的第一線銷售人員，更需自行甄選與培訓。在接單之後，因客戶所造成的誤差，也仍然本著誠信的心態，盡心盡力的提供售後服務，或提供永久保固的服務。

3. 品牌行銷多樣化

中小企業發展品牌並不容易，但是已經有部分中小企業為了將產品行銷全世界，因此根據客戶性質不同、各國民情不同，創造出客製化的品牌，以滿足不同等級的客戶需求。同時以多品牌滲透市場，輔以創新的設計、靈活的行銷手法來創造差異化，進行通路布局。

4. 品牌創新研發差異化

中小企業不像大型企業以量產方式降低成本，或有充足的資金以大量廣告的方式增加消費者對於品牌的好感。中小企業者係以創新研發的方式增加產品的差異性，降低產品的取代性來經營品牌。為了維持品牌優勢，中小企業多積極與專家學者合作研發新技術，並透過專利申請，創造產品差異化，藉以保護自有品牌，加高產業的進入障礙，降低競爭者的威脅。

5. 品牌發展網絡化

為了避免因發展品牌而遭遇被客戶抽單的危機，部分中小企業會巧妙運用其網絡關係，藉由資源與能力的互補，以利潤分享機制來降

低與原有委託代工者之間的衝突，達到發展品牌的多贏局面。

(三) 從事品牌行銷活動

中小企業會根據品牌及市場特性，制定出特定的行銷策略，包括底下幾點：

1. 參與國際展覽與媒體廣告

積極參加國際性的展覽，派遣專人出席介紹，並在國際媒體、機場港口及專業報章雜誌廣告，將產品以最直接的方式，推向國際市場。

2. 透過專業認證與媒體評比

參加國際專業檢驗，且獲得國際認證，針對檢驗結果修正加強，以求產品符合國際標準，並參加各大專業媒體雜誌的評比，透過類似活動塑造出專業的品牌形象。

3. 利用網路社群行銷

網路的興起對中小企業而言是品牌經營的利器，是許多個案品牌經營成功的原因。網路行銷可以降低廣告、倉儲及通路等成本。中小企業針對品牌設立個別網站，定期提供產業、公司內部最新資訊及產品目錄，並藉由網路社群的討論激辯，將產品的優缺點自然彰顯，增加品牌曝光度。並透過消費者之間的資訊交流，達到免費廣告效果。

4. 採取關懷行銷

先從關心當地學校、社區著手，對於當地政府所推行的文化事業也大力配合，熱心參與教育文化的活動，以潛移默化的方式將品牌傳達出去。

5. 選擇主題、事件或議題行銷

例如，可配合當地民俗節慶活動，或配合國際性賽事活動，推出主題式的產品或特別紀念文物。

6. 培育專家

積極培育「專家」，定期提供產業或公司內部最新資訊，透過專家在網站與相關媒體上的發言與推薦，增加品牌曝光度，並增加消費者對品牌的信任。

(四) 維護品牌權益

發展品牌最終目的即是為了創造出品牌權益，提高產品的附加價值，進而提升獲利能力，品牌權益是指消費者的知覺；是以消費者為

基礎，是消費者主觀對品牌的知覺品質、態度與偏好，並無法由客觀屬性衡量所解釋的效用。品牌權益是指與品牌相關的全面性價值；強調的是策略面品牌權益的全面性價值。品牌權益來自品牌的名稱，而不是來自品牌的實體層面；是來自品牌的名稱所增加的現金流量、行銷效果與附加價值。

有許多面向可以衡量品牌權益，例如：品牌的忠誠度、知名度，品牌授權的權利金以及消費者對於品牌價格的彈性等等，但目前臺灣並沒有一個公認且客觀的標準可以衡量品牌權益，只能倚重國際知名品牌機構，特別是中小企業的財務報表，通常不夠透明。

二、兩岸中小企業共創品牌模式

在實務上，從供應鏈的觀點切入，是推動企業品牌合作的策略方向之一，也是先天條件較不足的中小企業之最佳選擇。一般來說，供應鏈的含意是緣起物流管理（Logistics Management）。依據美國資源管理協會（APICS）將其定義為：「利用網絡傳送產品與服務，從原始起端（生產者）至最終客戶（消費者），藉由一套已設計完整的流程加以完成」。亦即供應鏈是指：從採購製造所需要的未經加工原材料，一直到將完成品傳送至客戶，此一連續作業介於交易夥伴（包括：原材料、供應商、製造商、批發商、零售商等）之間所形成的商業活動（包括：貨物、資訊、現金等）流通過程。

至於中小企業參與供應鏈活動包括原料採購前規劃，以及產品生產後配銷。亦即中小企業參與供應鏈在產銷整合過程中，從取得原材料至製造完成品，接著將產品傳送至客戶，包括生產規劃與存貨管理過程，以及配送與運籌（logistics）過程。整體而言，供應鏈是企業經營活動關鍵過程的整合，從原材料經由生產、行銷活動至最終消費者，其內容涵蓋計畫規劃、原料採購、設計製造、行銷配送等4項基本處理作業。

不過，全球競爭力大師波特（M. E. Porter）在其《競爭優勢》（Competitive Advantage, 2011）一書中³³，特別提出「價值鏈」（value chain）概念（如圖 4-1）。依據波特概念，將企業內外價值增加的活

³³ Porter, M. E. (2011), The Competitive Advantage of Nations, States and Regions, National Council of Professors Kuala Lumpur.

動分為基本性活動和支持性活動；其中，基本性活動涉及企業生產、銷售、進料後勤、發貨後勤、售後服務，相對支持性活動則是涉及企業人事、財務、計畫、研究與開發、採購等，兩者共同構成企業價值鏈。

由於不同企業在所參與的價值活動中，並非每個環節都能創造價值，而是只有某些特定價值活動始能創造價值，這些真正創造價值的經營活動是價值鏈上的戰略環節，企業所保持的競爭優勢，乃是企業在價值鏈某些特定戰略環節上的優勢。亦即運用價值鏈的分析方法確定核心競爭力，是要求企業密切關注組織資源狀態，希望企業特別關注和培養在價值鏈關鍵環節上取得重要核心競爭力，以形成和鞏固企業在行業內的競爭優勢。

很顯然地，企業價值創造，除利用內部資金、人才、有形及無形資產等資源外，亦可透過外部資源整合，發揮更快速的擴張與成長效果。波特更進一步提出全面成本領導策略（Overall Cost Leadership）、差異化策略（Differentiation）與集中焦點策略（Focus）提供企業採用。其中，全面成本領導策略重點在於，企業必須追求成本最低策略，以便與其他企業之競爭；差異化策略則是，利用各種方式讓消費者感覺產品的與眾不同，因無法接受替代品而產生忠誠度，進而使得企業產生競爭力；焦點集中策略認為，中小企業可以鎖定特定目標市場提供服務或產品，以增加企業之利益。

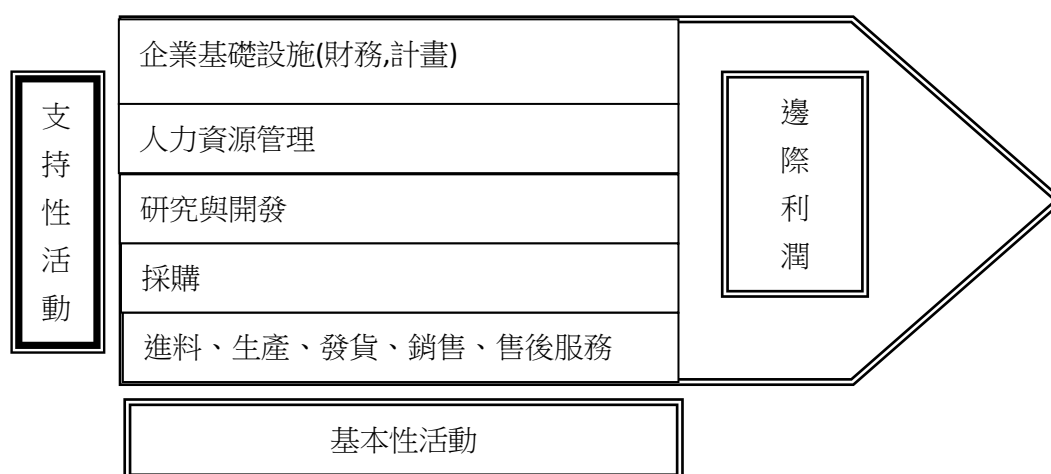


圖 4-1 波特價值鏈

資料來源：本研究團隊整理

由於大型企業資源較豐富，兩岸大型企業只要雙方意願即可以「1+1」的模式直接合作機會；不過，若是兩岸中小企業合作，因所涉及的企業數目可能較多，而通常較有可能的作法是採取「聯合品牌」模式。雖臺商在 1980 年代初期開始進入中國大陸投資經營，但卻又較為忽略建立品牌對企業生存發展的重要性與必要性，而導致在中國大陸市場上僅有建立少數品牌，更別奢求建立國際品牌布局全球市場，所以未來兩岸如何透過共創品牌進軍國際市場，顯得非常重要。茲將兩岸中小企業合作共創品牌方向與策略，大致歸納如下：

(一) 合作方向

1. 經由水平合作模式，共創品牌

水平合作是指生產和銷售相同或相似產品或經營相似業務、提供相同勞務企業間的合併以求規模經濟方式：包括以收購或合併方式進行；其優點是可降低成本結構、增加產品差異化、複製經營模式、降低產業內競爭及增加對供應商和買主的議價能力。兩岸中小企業可透過水平合作來共創品牌。

2. 透過垂直合作模式，共創品牌

所謂垂直合作，就是由供應鏈的上、中、下游著手，整合經濟效益，其優點包括：跨入技術領域、確保供需無虞、抵銷議價力量及投入成本扭曲、增加差異化能力、提高進入與移動障礙、整體投資報酬提高、防範封鎖。如國內的電商企業在阿里巴巴註冊，其實就是一種品牌聯合（Co-Branding）的合作模式。

不過，國際品牌集團（Interbrand）則是將品牌聯合定義如下：品牌聯合是兩個或者兩個以上消費者高度認可的品牌進行商業合作的一種方式，其中所有參與的品牌名字都被保留。例如，Google 收購 YouTube 事件。強調「網路科技、創新、個性化」的品牌個性特徵使 Google 和 YouTube 的品牌聯合具備一定基礎。品牌聯合彌補了 Google video 在社交性網路方面的不足，而 Google 的介入必將使 YouTube 的版權問題和行銷模式得到更好地解決。

(二) 合作策略

1. 透過共同出資成立公司模式，共創品牌

也就是說，兩家以上企業合作開發新產品、設計新 LOGO，同時

結合產品定位及行銷策略，以創建出一項全新品牌。例如，德國的戴姆勒與中國大陸的比亞迪出資各半，攜手創立以主打中國大陸市場為主的電動車新品牌「騰勢」(DENZA)，係由戴姆勒負責整車製造、比亞迪提供零組件，打造高端新品牌電動車，在 2014 年正式投產。相似實例，還有德國的曼集團 (MAN) 與中國大陸的重汽合作，在 2009 年開發新品牌「重卡」(SITRAK)，係由中國大陸重汽掌握股權，曼集團掌握核心技術智財股權，授予重汽集團為期 7 年包括卡車、發動機和相關零組件獨家技術使用權。

2. 透過策略聯盟虛擬模式，共創品牌

兩家以上的企業也能在既有的品牌下，重新定位產品的功能，進而強化品牌的效益，其中最常使用的方是就是異業結盟，像是美國 Nike 與 Apple 合作的新產品「Nike+系列」、韓國 LG 集團與義大利精品 Prada 合作的「Prada Phone by LG」，或是臺灣 Acer 電腦與義大利汽車生產商法拉利 (Ferrari) 推出的「Acer Ferrari」系列產品，都可作為品牌之間兩兩結合推出新產品的參考模式。

3. 透過一方技術入股模式，共創品牌

上海意舟餐飲管理有限公司董事長陳韋興早在 2002 年就註冊了「巴貝拉」商標，六角國際為了將旗下「仙 Q 甜品」發展擴至上海，評估臺灣食品業要進入中國大陸餐飲市場，和當地企業合作最有利，因而選擇以技術授權人民幣 2,000 萬元和「巴貝拉」進行合作，由仙 Q 提供燒仙草、芋圓冰、紅豆冰、薏仁冰等臺灣特色甜品小吃，並在技術與產品研發上提供支援；巴貝拉負責在上海、北京尋找合適地點開店。在 2008 年創立新品牌「果留仙」甜品工坊，當年也是開啟兩岸連鎖業合作之先。

4. 透過專業互補合作模式，共創品牌

兩岸中小企業以雙方的優勢進行互補，共創品牌。例如，蘋果與 IBM 達成排他性合作協議，採取聯合各自領先市場優勢，共同打造一樣新品類商業應用，建立全新企業級移動體驗—亦即利用 IBM 長期享譽的大數據及分析能力，注入蘋果的 iPhone 與 iPad，結合後者較擅長的用戶體驗，共同改善企業及員工使用 iOS 設備工作流程。

第三節 共同創建品牌成功案例

近年，政府為能協助中小企業利用中國大陸市場發展品牌，2009年經濟部國際貿易局委託外貿協會執行「新鄭和計畫」，特別針對(一)臺灣品牌企業：在國際間或臺灣地區具有品牌基礎，有意願赴中國大陸市場拓展品牌之企業(二)中國大陸臺商品牌企業：在臺灣設有營運及研發總部之中國大陸臺商企業，須在中國大陸具品牌基礎與內銷經驗。(三)經臺灣公、協會及中國大陸臺企聯、臺商協會整合或推薦的品牌目標對象提供「輔導臺商企業建立品牌管理系統」申請服務。亦即凡符合上述目標對象的臺灣企業，可以與具有輔導中國大陸發展品牌經驗之臺灣品牌顧問公司或國際品牌顧問公司合作組成團隊，逕向外貿協會提出申請並參加計畫審查。

其實，2013年10月12日，台北市進出口商業同業公會與海峽兩岸經貿交流協會特別邀請兩岸知名品牌企業於臺北國際會議中心分享如何創造品牌優勢、價值與經驗。此外，中國大陸海協會會長陳德銘在就任時提出，兩岸需要掌握時機與規模優勢，共同建立一個走向全球市場的品牌，共創品牌，深化合作。

臺灣兩岸共同市場基金會執行長陳德昇也是認為，兩岸經貿交流最終目的是分享交流成果，實現雙贏。對於兩岸交流合作，兩岸可以共創品牌，共同開闢國際市場尤其是現在製造業的利潤非常低，毛利幾乎退無可退。而品牌的附加值高，所以兩岸可以共創品牌。臺商在這方面擁有很多強項，如國際化的管理經驗；而中國大陸擁有更多的資金和市場，雙方可以加強合作。

2015年9月，中國大陸山東省經濟和信息化委員會為兩岸中小企業交流與合作打造的專題互動平臺—「兩岸新頁—中小企業合作平臺」(網址 www.laxy.gov.cn)³⁴，主要發布兩岸企業的發展狀況、貿易供需、投資政策等相關資訊，並構建「臺灣名品」、「好品山東」協力廠商電子商務平臺和電子身分認證系統，是兩岸中小企業開展投資與貿易的便捷安全的網上通路。同時也在技術創新、品牌培育、市場營銷等方面的進行經驗交流，形成兩岸中小企業交流互動的發展氛圍，擴大合作領域，提升合作水準。

³⁴ 山東省，兩岸新頁—中小企業合作平臺，www.laxy.gov.cn

案例一：「深圳加一聯創電子科技」

(一) 公司成立沿革與經營現況

「深圳加一聯創電子科技」(簡稱「加一聯創」)是小米手機董事長雷軍結合國際創業資金「順為投資」,2013年5月15日,深圳市副市長陳彪先生代表深圳市政府與北京小米科技有限公司雷軍簽署的合作框架協定背景下,「加一聯創」作為小米華南區研發中心,在雷軍、小米、「加一聯創」夥伴的鼎力支持下成立;創辦人為謝冠宏先生、于世璿先生、林柏青先生。是一個擁有多年消費電子產品設計經驗、專注於手機配件研發、生產的電子科技公司,總部位於深圳大學城,公司地址為廣東省深圳市南山區西麗學苑大道田寮大廈東座14樓。公司註冊資本為人民幣5000萬元,現有員工100人,團隊骨幹分別來自富士康、華為、聯想、中國移動、美國加州設計學院(Art Center)等國際化人才。其產品包括:通訊設備及配件、智慧玩具、軟體產品的研發;但目前聚焦於100億美元的穿戴式設備,如為小米生產專屬的活塞耳機和即時通訊產品市場。

「加一聯創」具獨有的「聯創平臺」串連了代工廠、品牌商、零組件商和通路商,和一般傳統製造環節不一樣的是,普遍來說,產品從元件、加工、組裝、測試到出貨,中間會經過各種大大小小的供應商,但過程中這些人根本不會接觸到終端消費者。換句話說,整個公司團隊的核心都圍繞著互聯網思維,互聯網模式完全影響了「加一聯創」的傳統製造方式和供應鏈生態系統。茲將其發展歷程整理如下:

35

- 2013年6月28日 1MORE DESIGN 小米活塞耳機第一代「聽歌神器」上市。
- 2013年11月27日升級版小米活塞耳機玫瑰金版上市。
- 2014年8月13日 1MORE 推出自有品牌金澈耳塞式耳機。
- 2014年10月25日 1MORE 與聯創夥伴「旦旦面」,共同推出首款「移動互聯網聊天公仔」。
- 2014年11月11日 1MORE DESIGN 小米活塞耳機於「雙十一」購物節當日熱賣17.3萬條,成為天貓耳機銷量第一。
- 2015年1月15日 1MORE DESIGN 小米頭戴式耳機。
- 2015年3月27日 1MORE DESIGN 小米活塞耳機標準版正式上市。

³⁵ 參考資料來源：<http://baike.baidu.com/item/>

- 2015 年 4 月 8 日 1MOREDESIGN 小米活塞耳機在米粉節上取得單日銷量 33.6 萬條的銷售佳績。
- 2015 年 4 月 10 日 1MORE 攜手音樂大師劉歡的愛徒—新生代唱作歌手塗議嘉聯手推出活塞水晶耳機 iF 紀念版。
- 2015 年 4 月 15 日 1MORE 攜手浙江衛視「中國好聲音」推出中國好聲音 1MORE 活塞入耳式耳機。
- 2015 年 7 月 15 日 1MORE 攜手浙江衛視「中國好聲音」聯合推出中國好聲音 1MORE 頭戴式耳機。

(二) 合作模式—合資成立新公司、共創新品牌

「加一聯創」與小米的合作模式，是耳機使用小米的品牌和銷售管道，產品則以出廠價格供應小米，在銷售完成後雙方再行利潤分成。此一模式，係由臺灣中小企業創業與中國大陸之品牌合作，以「共利」為出發點，為臺灣中小企業之創新找到新的立足點。

(三) 合作綜效

此模式對臺商的合作利基在於小米在中國大陸係為相當知名的手機品牌，透過雙方努力共創新品牌；再加上中國大陸成熟的互聯網技術，絕對是共贏的策略。「加一聯創」專注於智慧手機周邊產品的設計和研發，目前已推出的小米活塞耳機榮獲 2014 國際 iF 產品設計獎（設計界的奧斯卡），曾創下單日銷售超過 6 萬條的記錄。今年則可望挑戰全年 500 萬組讓營收破億，「加一聯創」已然成為兩岸間成長最快的新創企業之一，也是兩岸品牌合作成功的案例。

案例二：燕京愛之味國際股份有限公司

(一) 公司成立沿革與經營現況

愛之味股份有限公司創立於 1971 年，並於 1989 年在臺灣上市發行股票，主要從事食品製造業，在其優秀經營團隊的領導下，企業多年來保持穩定發展，獲利狀況逐年提升，有著很強的銷售團隊和渠道，是臺灣五百大企業之一。

燕京愛之味國際股份有限公司為耐斯集團、愛之味、北控集團合資在臺設立，創下兩岸食品業合資首例，所成立的燕京愛之味國際股份有限公司，目前引進中國大陸前三大的燕京啤酒，正式進入臺灣市場。目前主要之業務是負責北京燕京啤酒於臺灣所有通路之推廣與行銷事業。

(二) 合作模式—合資成立新公司、共創新品牌

愛之味在 2010 年宣布與京泰實業集團、北京燕京啤酒共同成立「燕京愛之味國際股份有限公司」，合作發展中國大陸內需的冷藏飲料市場，初期發展的銷售市場集中在上海、北京。燕京啤酒是北京最大、中國大陸前五大的啤酒業者，愛之味和燕京啤酒這兩家上市公司的合作，雙方著眼於兩岸的資金、市場、技術、人才優勢互補，愛之味和京泰實業集團簽約合作後，2011 年正式將「燕京啤酒」引進臺灣啤酒市場，並透過愛之味原有的通路進行銷售。

(三) 合作綜效

一方面有助於燕京啤酒，正式透過愛之味在臺通路，打入臺灣市場。另一方面，愛之味旗下產品則可透過燕京啤酒的通路，直通北京市場，節省進軍中國市場的通路布局，創造出更大的商機，共創雙贏。進一步分析，燕京啤酒與愛之味的合作將有利於發揮雙方在資金、市場、技術、人才方面的優勢互補，促進互利合作，實現共贏發展。今後燕京將通過愛之味原有渠道在臺灣市場進行啤酒銷售。合作協議的簽署，正值第十三屆京臺科技論壇在臺灣隆重舉辦。在此大背景下，燕京與愛之味結成戰略合作夥伴，具有更加深遠的意義，它不僅是京臺兩地合作的重點項目，同時也是燕京打造世界知名品牌的重要組成部分，必將有力促進燕京品牌的國際化提升。

案例三：上海巴布豆 (BOBDOG) 童裝公司

(一) 公司成立沿革與經營現況

臺商林啟東所創立的兒童品牌「巴布豆 (BOBDOG)」童裝公司；「巴布豆」品牌從 1994 年進入中國大陸市場後，很快於 1998 年獲得上海市政府頒發「著名商標」。行銷通路除了設置上海、北京、天津三市的直營點共有 38 家之外，其餘在海南、廣西、貴陽、遵義、昆明、廣東、福州、湖北、湖南、浙江、南昌、重慶、成都、江蘇、安徽、山東、河南、天津、石家莊、河北、山西、陝西、蘭州、新疆、遼寧、瀋陽、大連、吉林、黑龍江等中國大陸省市地方，共有代理商 269 家，因此，巴布豆總共有 307 個通路點。2004 年的營業額超過 5 億元人民幣，是臺商在中國大陸境內最具影響力的專業品牌行銷企業之一，曾被《中國臺商報》譽為「稱雄大中國」。

除童裝外，也經營兒童相關產品，在中國大陸經營第 20 個年頭，「巴布豆」決定拍攝動畫，在央視少兒頻道播出。為了因應 2003-2006 年國際品牌蜂擁大上海的挑戰，臺商巴布豆品牌目標試圖轉型為世界品牌，2005 年品牌決策者運用企業股權結構及人事組織運作來主導整個組織轉型朝向「奇美模式」的企業產權型態轉型，同時其股東會內卻湧出另一種聲音——「微笑曲線模式」的生產及設計部門轉型型態。

巴布豆和中國大陸市場上目前的兒童消費品公司相仿，也在採取加強品牌終端建設力的做法，通過自營結合授權加盟的管道策略；在中國大陸地區擁有了直營店和加盟店 530 多家。並通過巴布豆官網使更多消費者認識到了巴布豆童鞋及兒童用品的品牌魅力，相信巴布豆在中國大陸市場一定會有更好的表現。

(二) 合作模式—採取策略聯盟、共創品牌

該公司邀集巴布豆授權的各類產品廠商，從帽子、服裝、包袋、襪子到文具等異業，整合成為上海巴布豆公司，一起到中國大陸打品牌闖通路。有品牌，通路比較容易開發，有通路，品牌可隨通路水漲船高。對於專業能力與財力有限的中小企業而言，這是重要而務實的作法。雖然上海巴布豆公司所採取的異業整合策略並沒有達到預期效果，各業產品無法一起在同一品牌下成就。但異業整合主軸的童裝卻一枝獨秀，成功打下單業產品的市場與品牌。

巴布豆公司進入上海市場的考量之一，是因為「made in 上海」在中國人的腦袋裡定位是最高的，中國大陸商品掛牌必須標示出製造公司、產地等資訊，進百貨專櫃時要查對營業執照及公司手冊察，掛牌標示上海製造，對於巴布豆企業的品牌推廣有正面助益。還有，上海具備最發達的商業氣息，又擁有許多商圈聚集，而且商品享譽上海便可隨時擁有中國！巴布豆童裝就是一個活生生的例子。

公司於 2011 年與央視動畫簽約並聯合玄科技，開始啟動巴布豆 3D 動畫拍攝計畫。並聯合玄機科技歷經近 3 年的籌備，2012 年啟動巴布豆動畫拍攝計畫，首部巴布豆動畫也將在 2013 年於央視少兒頻道正式推出。中國大陸給了巴布豆好機會，要有動畫才能有品牌，經過多年的經營後發想「我們欠中國孩子 1 個故事」。因此決定找其他

公司製作動畫，讓巴布豆不再只是兒童品牌。巴布豆動畫傳遞中華文化，希望在中國大陸獨生子女政策下，改變孩子「以我為中心」的思考，劇情教導孩子要正直、孝順等正面價值觀。

(三) 合作綜效

上海臺商巴布豆成功的模式說明：(一) 傳統產業發展品牌及組織轉型成功的條件及限制。(二) 同時抓到時機，運用中國大陸市場進行品牌行銷的例子(三) 以中小企業之姿 1994 至 2002 年在臺商與臺商競爭中品牌成功的個案。理論貢獻在於巴布豆的兩頭夾殺策略證明中小企業具有經營品牌的能力，突顯中國大陸市場是臺商打品牌不可忽視的機會，是身為後進臺灣企業學習做為跨國品牌企業的典範，同時反映對於全球競爭及中國大陸內銷市場變化不可不慎。巴布豆在中國大陸知名度大增，也藉由動畫傳遞中華文化。

案例四：東莞大麥克商貿有限公司

(一) 公司成立沿革與經營現況

東莞大麥克商貿有限公司是成立於 2011 年 5 月 31 日，資本額 3 億港幣；在東莞市政府的支持下，由東莞臺商協會全力打造的倉儲批發賣場，營業面積為 30000 平方公尺，1 到 2 樓為大麥克會員店，3 樓為臺博會展中心，備有 600 個停車位，向會員提供一個現代化、安全整潔、寬敞舒適的購物空間、專業提供國內外高品質低價位商品，引入臺灣精品及協助臺商商業轉型，把生產名品由外銷轉內銷，是臺商名品和臺灣精品流通中國大陸市場的最大內需銷售通路交易平臺。

東莞大麥克商貿有限公司目前經營現況更結合互聯網，不斷擴展新的商機及平臺；如打造東莞大麥克觀光夜市、大麥克聯合跨境電商園區，成為跨境電商在東莞的集聚地區。

(二) 合作模式與背景—採取策略聯盟、共創品牌

2010 年年初，大麥克執行長李春材在香港機場免稅店看到新秀麗 (Samsonite) 的一款拉桿式旅行箱，很是喜歡，便花了 2800 元港幣買下。後來，為了充實大麥克的貨品種類，他走訪東莞各地詢問生產箱包的臺商，結果就在距離大麥克不到 3 公里的地方找到臺商蔡炎龍，一問之下才知道新秀麗這款旅行箱就是由蔡炎龍代工，而且已經出貨超過 100 萬個。2010 年 9 月，李春材找到蔡炎龍時，蔡炎龍正

在低潮中，因為他在 2 年中已經投入 2 千萬人民幣，在百貨公司設立 9 個專櫃，行銷自創品牌箱包 STARCO，但銷售卻一直沒有起色。李春材心想，這麼好的電腦包掛上「新秀麗」商標就大賣，掛 STARCO 就賣不了，問題是出在通路上。因此，他就與蔡炎龍商量，在產品上同時掛上 T-MARK 和 STARCO 的商標在大麥克銷售。李春材還對原有的旅行箱進行改良，像是增加一個手提式電腦包，直接掛在拉桿上，當海關檢查手提電腦時，可以直接讓海關檢查，不需要再開箱拿電腦。李春材看到有人在海關翻箱檢查時，箱內的內衣褲直接曝露在外，因此在設計時，特意又加了一個裝內衣褲的網袋。

(三) 合作綜效

以輔導臺商轉內銷為宗旨的大麥克針對臺商最痛恨的通路剝削，進行改革，降低通路成本。結果，進駐大麥克的臺商超過 1000 家，商品也因而大賣；目前又成立大麥克觀光夜市、大麥克聯合跨境電商園；早已突破原先預期目標，具體顯現了合作的綜效。

案例五：學美留學

(一) 公司成立沿革與經營現況

學美留學 (CEDCA) 作為臺灣的美國留學第一品牌，由耶魯大學碩士張恒瑞先生於 1996 年 12 月在臺灣建立，經過十餘年的發展，學美已經成為臺灣出國留學服務行業的第一品牌。2004 年，不斷發展壯大的學美進駐上海，打響了開拓中國大陸市場的號角。短暫 8 年，學美展現了與眾不同的魅力，已經在上海、北京、廣州、深圳、成都、武漢、瀋陽、杭州、南京、濟南等 10 大城市開辦了直營分公司，2012 年起接受加盟或合作的擴展市場，其他分站也正在積極籌備之中。學美各分站都位於市中心最繁華的地段，資訊交通便捷，現代商貿發達。上海學美地處於靜安寺商業圈，是上海中心商業商務區和對外交流的視窗。其經營歷程如下：

- 1996/12 籌備處成立 (營利事業登記證)，耶魯碩士張恒瑞先生與夫人陳婉廷創立學美留學，專辦美國高中、大學、研究生申請。
- 1997 臺灣經濟部合法立案的專業留學顧問公司。
中華留學服務交流協會 (TOSA) 正式會員。
- 2000 美國 NAIS (National Association of International Education) 會員。

- 2001/12 變更為學美顧問股份有限公司。
- 2003/02 成立臺北南陽街分公司。
- 2004/08 進駐上海，建立開發中國大陸市場第一基站。提供華東地區專業美國留學諮詢。
- 2006/02 廣州分公司成立，提供華南地區專業美國留學諮詢。
- 2006/12 北京公司成立，提供北京地區出國留學諮詢服務。
- 2007/09 深圳公司成立。
- 2008 成都、瀋陽、武漢、杭州公司成立。
- 2008/03 學美中國大陸總部在上海嘉裡中心成立。
- 2010/08 成立南京分公司。
- 2011/03 濟南分公司成立。
- 2012/04 學美留學-GO 美隊獲 sohu 王牌留學顧問團隊華東評選 NO.1

(二) 合作模式與背景—採取策略聯盟、共創品牌

2012 年，學美留學與常春藤聯手共同創立「學美常春藤培訓學校」，是創辦的專注於英語學習的語言培訓中心，致力於長期培養學生的綜合素質和能力，為學生進入美國名校高中、常春藤名校大學做準備。

(三) 合作綜效

共同創立品牌後，獲得中國大陸民辦學校辦學許可證、作為中國大陸第一家由臺商創辦的外語類專業培訓機構——上海市靜安區常春藤教育進修學校，籌建創辦兩年來依靠專業精神贏得聲譽，一路走來風生水起。截止 2014 年 10 月，「常春藤培訓」通過口耳相傳報名參加培訓的學生就已達 300 位之多。青少年們在這裡註冊「常春藤培訓」接受專業的外語學習，效果日益明顯。

案例六：臺灣六角國際事業「仙 Q」甜品」

(一) 公司成立沿革與經營現況

臺灣國際餐飲集團六角國際事業，現有員工 600 餘人、資本額臺幣 2 億 8000 萬元，是致力推廣臺灣道地茶飲甜品及餐飲的跨國公司，目前旗下所擁有的品牌，包括：提供健康時尚臺灣茶飲的「Chatime」日出茶太、強調純手工傳統甜品的「ZenQ」仙 Q 甜品、提供各式咖啡及風味簡餐的「La Kaffa」六角咖啡、提供最佳餐飲品質服務的「Wagokoro Tonkatsu Anzu Ginza」銀座杏子日式豬排及秉持維持最高

品質的 Bake Code 烘焙密碼等五個品牌（參見表 4-1），分別提供外帶式休閒茶飲、臺灣傳統甜品、咖啡與簡餐輕食、日式餐飲、麵包與西點等銷售與服務。目前門市據點分佈全球四大洲，駐點超過 25 個國家與地區，包括日、韓、中國大陸、東協各國、美加、中東杜拜、南亞印度與巴基斯坦、英國倫敦等 80 座國際城市。

表 4-1 臺灣六角國際事業五大品牌

品牌	Chatime	ZenQ	La Kaffa	Bake Code	銀座杏子豬排
Logo					
品牌說明	自有品牌	自有品牌	自有品牌	自有品牌	單店加盟
成立或引進時間	2005	2007	2004	2014	2014

資料來源：研究團隊整理

(二) 合作模式—技術入股、共創品牌

上海意舟餐飲管理有限公司董事長陳韋興早在 2002 年就已註冊「巴貝拉」商標，六角國際為將旗下「仙 Q 甜品」發展擴至上海，經評估後認為臺灣食品業若要進入中國大陸餐飲市場，和當地企業之合作最為有利，因而選擇以技術授權人民幣 2000 萬元和「巴貝拉」進行合作，由仙 Q 提供燒仙草、芋圓冰、紅豆冰、薏仁冰等臺灣特色甜品小吃，並在技術與產品研發上提供支援；巴貝拉負責在上海、北京尋找合適地點開店。在 2008 年創立新品牌「果留仙」甜品工坊，當年也是開啟兩岸連鎖業合作之先。

(三) 合作綜效

「果留仙」在價格上的親民定位，讓很多喜歡甜品的顧客有了選擇的優先權。另外，堅持正宗的臺式風味，多樣化的茶飲搭配甜品以及輕食品，更容易滿足顧客的需求，成為的貨真價實的甜品便利店，並成功打入中國大陸休閒飲品市場。

第四節 共同創建品牌限制

由於中小企業經營品牌是長期的工作，其所需要的配合資源從生

產設計、財務規劃到通路行銷、全球布局必須全部到位、缺一不可。亦即品牌成功與永續經營與否，此一階段極為重要，這些關鍵因素包括：

其一，通路布建與品牌行銷。品牌首要成功要素是產品品質，然而若不能透過行銷的宣傳與加值，靠口耳相傳的口碑效應相對速度上是較慢的，因此打響品牌知名度是此階段的重要任務，透過持續性廣告宣傳與行銷贊助可以達成，然而若要長期維繫消費者滿意，仍須完整售後服務網絡與通路便利性才能達成。此外，掌握通路更可獲得市場訊息，對於產品、技術與消費者需求，才能做最快速的掌握與回應。

其二，持續研發與不斷創新。無論任何一個產業均要不斷的進行研發和創新，如傳統輪胎業或高科技的遙控模型飛機均強調研發的重要與不可或缺。要長期創造品牌的不可替代性，仍需要持續性的產品研發與創新。

其三，全球生產布局。在強化品牌行銷的市場支援性的功能上，各企業應在此階段加強全球生產布局，以利供應鏈之順暢。全球供應鏈亦同時考慮到集團化的財務、稅務、勞力資本、產業聚落、研發整合等問題要素。

儘管兩岸中小企業透過合作共同創建品牌可以達到雙贏，然而卻也可能因彼此經營理念、文化、制度等相異而存在許多限制。這些可能限制，大致可以歸納分成以下兩個層面：

一、法律政策面限制

(一) 智慧財產保護制度不足

由於智慧財產保護攸關產業利益與國家競爭力，因此各國無不列為重要產業政策之一。隨著兩岸經貿活動交流日益密切，所衍生智慧財產權之申請、保護及權利遭侵害等相關爭議層出不窮。目前臺灣企業及人民在中國大陸碰到的智慧財產權問題主要是產品被仿冒與盜版、著名的商標及著名的產地名稱被搶先註冊、在中國大陸常常可以看到販賣一些不是臺灣生產的水果，卻標示讓人誤以為是臺灣生產的水果等等，這些問題除了來自兩岸日益增加的經貿投資活動外，兩岸使用相同的文字語言，中國大陸經濟發展快速但是人民對保護智慧財產權的觀念尚未成熟等也是原因之一，顯見智慧財產權保護已是兩岸

共同的課題，如果能透過協商，加強兩岸合作，提升兩岸智慧財產權保護環境，除可保護我國產業利益及提升國際競爭力外，也可以確保兩岸人民權益，達到互利雙贏的效果。

國際間對智慧財產權均採屬地保護原則，申請註冊的效力及排除仿冒侵害權利的行使，均僅限於提出申請或註冊的國家，無法及於其他國家。換言之，臺灣人民或企業如欲在某國取得專利或商標權，就必須向該國的專利或商標主管機關提出申請或註冊；在取得專利或商標權後，若遭到仿冒侵權時，才能依法向當地的執法機關要求協助排除。然而兩岸間由於文字語言相通，人民經貿往來頻繁，關係極為密切，加上兩岸長久以來互不接觸、各行其事的結果，助長了投機仿冒以及抄襲搶註之風氣，例如：「阿里山」、「日月潭」、「梨山」、「池上米」、「西螺」、「燕巢」及「古坑咖啡」等臺灣著名產地名稱，均在中國大陸被搶先註冊，雖然經我方努力，部分商標已被撤銷，惟對素具良好聲譽與品質的農產品及農民利益已造成影響。因此，兩岸建立智慧財產權合作及保護機制，攸關未來兩岸品牌合作的發展成敗。

因此，2010年6月29日兩岸簽署《海峽兩岸智慧財產權保護合作協議》並自同年9月12日生效，此《協議》透過與中國大陸洽簽協議的方式，加強雙方智慧財產權的保護與合作，以更直接、有效及快速地協助國人解決在中國大陸面臨的智慧財產權的問題，並提升智慧財產權的創新、應用、管理及保護。

《海峽兩岸智慧財產權保護合作協議》重要內容主要有3項：兩岸相互承認優先權：相互承認專利、商標及植物品種權之優先權，可避免因在兩地提出申請先後的不同產生搶註情形，惟智慧財產權保護採屬地主義，仍應依中國大陸法律規定申請註冊或登記才能取得保護。建立官方平臺：成立專利、商標、著作權和品種權4個工作組，確保協處機制運作，目前廠商若遭遇申訴案件因行政程序導致延遲或智慧財產相關法規適用問題皆可透過本平臺協處。著作權在臺認證：中國大陸地區著作權需經認證機構認證後，始得著作權保護，目前臺灣著作權保護協會（TACP）已取得中國大陸國家版權局認可，提供著作權認證服務，大幅縮短業者進入中國大陸市場時間，從原先耗時

2 至 3 月的認證過程縮短為 1 至 3 日。³⁶

此外，《海峽兩岸知識產權保護合作協議》自 2010 年 6 月簽訂和生效 5 年來，兩岸商標領域的交流合作取得了豐碩成果。臺灣在中國大陸的商標申請量和註冊量穩步上升，截至 2014 年年底累計有效註冊量達 11 萬件。兩岸案件協處機制和商標工作組運行順暢。涉臺商標權保護成效顯著，有效維護了臺灣在中國大陸馳名商標企業的利益。

（二）爭端解決機制尚待建立

臺商在中國大陸發生的經貿糾紛依其發生的原因，包括合資糾紛、勞資糾紛、合同糾紛、土地問題、商標和專利問題、行政措施不當、司法不公正、判決結果不執行等類型。因此，在 ECFA 架構下，（一）ECFA 文本第 10 條載明，於 ECFA 生效後 6 個月內，將續就爭端解決協議展開磋商，在該協議生效前，關於 ECFA 協議的解釋、實施和適用的爭端，應由雙方透過協商解決，或由「兩岸經濟合作委員會」以適當的方式解決。而 ECFA 文本中，從未表達排除透過 WTO 爭端解決機制處理的權利。（二）「兩岸經濟合作委員會」功能主要包括但不限於：負責執行後續磋商、監督 ECFA 執行、解釋 ECFA 的規定、通報重要經貿資訊、解決關於 ECFA 解釋、實施和適用的爭端。此外，根據需要設立工作小組，處理特定領域中與 ECFA 相關的事宜，並接受委員會監督。（三）有關委員會的代表，將由兩岸在兩會架構下，指定代表組成，至我方人選則有待未來全盤考慮。

而《兩岸投保協議》係「ECFA」後續協議中第一個簽署之協議，主要參考一般國際投資協定體例，並考量兩岸關係特殊性、雙方投資人之關切，以及協議的拘束力及執行力等因素進行規劃。投保協議文本共計 18 條及 1 項附件。未來應就兩岸進行合作後可能引發的共同創建品牌爭端進行條文內容的補強，如爭端解決與行政調處等機制。

（三）臺商國民待遇無法享有

因而在合作過程中，會產生權利與義務的不對等。以臺商開店為例，因臺灣人不是「內資」，可能要經過地方評估、公聽會與層層上報，比當地人多浪費了 3 個月，這在商機與研發效率上非常吃虧。同

³⁶ 參見經濟部經濟部智慧財產局，網址：www.tipo.gov.tw。

理，將來在品牌合作上也會發生類似情況而增添合作的困難度。

二、經營管理面限制

(一) 關鍵技術保護不夠周延

我政府早在 1993 年就通過《在中國大陸從事投資或技術合作許可辦法》，臺商在中國大陸的投資逐步也從傳統勞力密集製造業轉移至技術密集產業，特別是電子零組件業，以及電腦、電子產品及光學製品。2009 年，經濟部公布《中國大陸地區人民來臺投資許可辦法》；然勢隨時轉，在第三波中進一步開放陸資參股部分高科技業，包括投資或合資新設積體電路製造、半導體封裝及測試業、液晶面板及其零組件製造等；且陸資持股不能超過百分之 50，並不得具有控制能力，還需專案小組嚴格審查產業合作策略；除此，對於陸資投資人擔任經理人、董事之人數亦有嚴格限制，以確保我關鍵技術產業的發展優勢與掌握主動權。

(二) 盈餘分配存在歧見

共創品牌後所產生的盈餘應該如何合理分配。若無完善的制度及誠信，將造成品牌合作及後續經營上的困難。

(三) 企業文化理念不同

一方面，兩岸風俗習慣及企業文化的差異自會影響品牌合作。再一方面，中國大陸缺乏誠信，即使白紙黑字也無法保證有一定的信用，在此情況下，更易造成品牌合作的阻礙。

(四) 品牌定位認知差異

究竟是走國內或國外品牌，可能爭執。兩岸品牌要談合作，最大的問題還是在於共識的建立，品牌合作是以新創品牌還是既有品牌為主？目標是中國大陸市場還是國際市場？聯合品牌是否對於所有企業都能產生正面效益，仍有待評估確認。此外，兩岸對於品牌合作概念仍不夠清晰，雖然兩岸政府都希望推動品牌合作，但是相關單位的對接窗口與合作方向，仍需要進一步的確認。另一方面，規範不同也會是問題所在，兩岸產品認證檢測或規格都不盡相同，需要建立起共同的認證規範，才能建立起合作的橋樑。

(五) 後續發展方向衝突

兩岸中小企業因研發理念，或上述種種因素的限制，也會造成後

續研發發展的衝突或阻礙。

第五章 兩岸中小企業共同開拓國際市場策略

兩岸中小企業不僅可以合作共創品牌，而且亦可在資源優勢互補下，更進一步合作共同開拓國際市場，創造雙贏。本章先就中小企業行銷國際市場可行模式加以規劃，藉以探討兩岸中小企業如何在互利前提下進行合作，共同開拓國際市場（包括布局中國大陸市場），進而指出兩岸中小企業在共同開拓國際市場上所可能面對的限制。

第一節 中小企業行銷國際市場規劃

一、中小企業行銷國際市場範疇規劃

一般而言，國際市場包括：中國大陸、東協、日韓及歐美等市場；特別是甫剛成立的東協經濟體（AEC）所架構的東協市場，對於中小企業而言，的確充滿商機。更進一步言之，東協經濟體的地理位置與臺灣最近，因此東協經濟體不外是兩岸中小企業布局新興經濟體的最佳選擇之一。

1967年東南亞國家協會（Association of Southeast Asian Nations，ASEAN）簡稱「東協」在曼谷發表曼谷宣言（Bangkok Declaration），創始會員國為印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡及泰國等五國宣告東南亞國家協會成立。而後陸續新增成員汶萊（1984年）、越南（1995年）、寮國（1997年）、緬甸（1997年）、柬埔寨（1999年），共同組成東協十國（ASEAN 10）。

東協成立之目的最初以政治軍事合作為主，直至1970年代中期以後，開始慢慢展開經濟合作，目標擴大為促進該區域的和平與穩定、以及加強該地區的經濟成長，社會進步與文化發展等。即使各國成員之間的政治及經濟發展程度不一，但它的整體性與主導性卻逐漸加強，而形成一個共同體。

1997年東協國家受到亞洲金融風暴重創之後，東協國家成員意識到無法依靠單一力量來抵禦全球化的經濟風險，尤其在吸引國外投資上無法超越正在迅速發展的中國大陸，且自東協成員國出口的產品市場，正面臨著中國大陸的強大競爭壓力。

因此，為了生存及增加競爭力，需要與其他國家建立合作機制，

簽訂自由貿易協定。2004 年東協與中國大陸在寮國簽署《中國－東協全面經濟合作框架協議貨物貿易協議》，推動自由貿易協議區，至 2010 年中國大陸－東協 FTA 正式成立，至此東協創始 6 國與中國大陸已完成「一般產品」(Normal Track) 中 97% 產品項目之降稅承諾。

此對東協而言，ACFTA 為其向外擴展經濟整合行動下的第一個「東協加一」FTA，自此開啓「以東協為核心」的經濟整合歷程。且東協是中國大陸第一個與其他國家經濟體簽署的 FTA，顯示東協區域在中國大陸對外經濟與外交政策上的重要性。東協－中國大陸自由貿易區涵蓋 18.5 億人口，為當時及目前國際間已簽署且實現之 FTA 中，涵蓋人口最多的 FTA，中國大陸自 2009 年起取代日本，成為東協最大的貿易夥伴。

從 2005 年起，日本及韓國也陸續宣布與東協 10 國協商，以自由貿易區為主要談判議題，成為東亞自由貿易區「東協十加三」的起始點，爾後對亞洲經濟的影響逐年顯現。2007 年 1 月東協第十二屆高峰會於菲律賓宿霧召開，會中成員除了東協十國外，尚包括中國大陸、日本、韓國、紐西蘭、澳洲及印度等 6 國領袖。會中通過支持推動涵蓋該 16 國在內的《東亞全面經濟夥伴協定》(Comprehensive Economic Partnership for East Asia, CEPEA)，亦即「東協十加六」FTA。

之後，東協國家於 2011 年提出建立《區域全面經濟夥伴協定》(Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP，以下簡稱「RCEP」) 想法，期望建構出一個高品質低關稅的互利互惠自貿區，亦追求高層次的經濟整合，施予更多的關稅及非關稅減讓。其主要領域包括貨物貿易、服務貿易、投資、智慧財產權、經濟及技術合作、競爭策略、爭端解決等問題，預計 2015 年底完成。RCEP 將成為一個總人口超過 30 億人、GDP 逾 16 兆美元的大型自由貿易區。由此可見東協國家所產生的經濟實力不容小覷，全世界都看好其未來的經濟發展潛力，以及 6 億人口的消費市場商機。

綜觀東協十國經濟發展概況(如表 5-1)，可以預期未來東協國家整體投資環境提升，將有利於中小企業行銷此一市場，應該加強布局。

表 5-1 東協十國經濟狀況

國家名稱	2014 人均 GDP (美元)	經濟成長率		主要產業
		2014 年	2015 年	
1. 新加坡	54,776	2.9%	1.4% (第三季)	製造、建築、批發零售貿易，金融保險服務、商業服務業等
2. 汶萊	39,943	1.1%	N.A.	石油、石油煉製、液化天然氣、建築業、服務業等。
3. 馬來西亞	10,548	6%	4.9% (上半年)	製造業(電機電子、化學)、農業(棕油)、礦業(原油、天然氣)等。
4. 泰國	5,674	1%	3.7% (IMF 預測)	汽車業、電腦電子業、珠寶首飾業、橡膠業、塑膠化工業等。
5. 印尼	3,510	5.02%	4.7% (上半年)	批發及零售貿易業、食品飲料及菸草業、糧食作物種植業、運輸設備製造業、石油及天然氣開採業等。
6. 菲律賓	2,790	6.1%	5.6% (上半年)	印刷業、水泥、飲料生產、基本金屬、煙草、橡膠製品、鋼鐵、非金屬礦物、食品加工及石油製品等。
7. 越南	1,902	5.98%	6.3% (上半年)	食品飲料業、非金屬礦業、紡織成衣業、原油及天然氣開採業、電力及天然氣生產配送業等。
8. 寮國	1,477	7.3%	7.4% (EIU 預測)	木製品、咖啡、電力、鋅礦、銅礦、金礦、成衣等。
9. 柬埔寨	1,016	7%	7.2% (IMF 預測)	成衣紡織業、鞋業、觀光、農業等。
10. 緬甸	869	7.7%	8.3% (IMF 預測)	石油天然氣、礦業、水利發電業、紡織成衣業、木材業等。

資料來源：本研究整理，依各國人均 GDP 排序。

二、中小企業行銷國際市場路徑規劃

由於中小企業在資金、人才及資訊取得能力等層面上受到許多限制，相對大型企業條件而言，通常較難以利用內部成長模式自行開拓國際市場，而是必須採取外部成長模式。亦即中小企業在開拓國際市場上，必須有效連結外部資源，藉由互補分工型態，同時透過「差異化產品」、「客製化服務」經營思維，進而逐步「累積忠誠顧客」，以達到「深耕利基市場」之目的。

不過，中小企業在進行國際行銷時無法忽略的是，必須先行環視全球行銷環境，再行決定是否需要國際化行為。亦即中小企業進行國際化在擴展時必須先行考量，包括：全球競爭對手是否趁機攻入國內市場、國外市場是否提供更好獲利機會、國內市場是否正在萎縮、公司是否具有能力取得以更大顧客基礎來達到經濟規模、既有顧客是否轉至國外發展等前提因素之後，再行評估需要決定進入哪些市場；同

時也要決定如何進入市場，進而決定全球行銷計畫及決定全球行銷組織，如圖 5-1 所示。

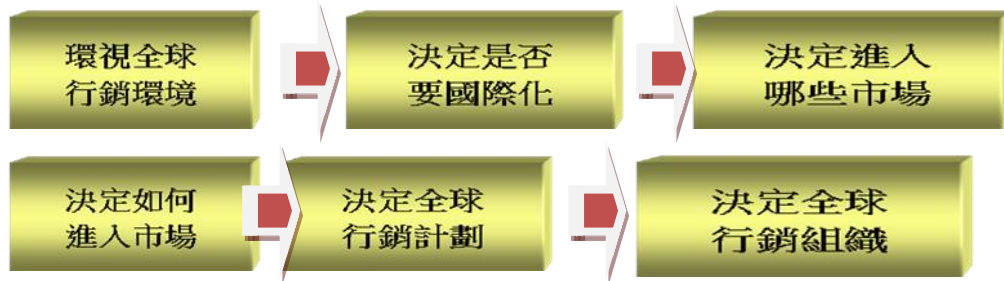


圖 5-1 國際行銷決策流程

資料來源：研究團隊整理

第二節 共同開拓國際市場思維與方向

事實而言，臺灣中小企業在市場經濟制度下，歷經 60 餘年成長發展，不論在生產技術、品質管理上，或是在市場拓展、產品形象上，業已邁入成熟階段。相對中國大陸中小企業而言，雖正在起步成長階段，但頗龐大的內需消費市場帶給其潛在發展機會。是故，未來在 ECFA 基礎下，透過臺灣中小企業長期以來所建立的市場拓展與產品形象經驗，以及利用中國大陸中小企業所擁有的生產要素優勢與資金支援條件，深化兩岸中小企業合作，共同開拓國際市場。至於未來兩岸中小企業在合作上，我們認為可以因地制宜採取較可行的策略思維與方向，共同開拓國際市場。

一、合作策略思維

(一) 採取「臺商為主、陸企為輔」合作思維，共同開拓地區市場

誠如前揭，依據全球市場評比，臺灣中小企業不論在生產技術、品質管理上，或是在市場拓展、產品形象上，相對中國大陸中小企業而言，仍存在著較具有競爭優勢之地位。因此，未來兩岸中小企業在 ECFA 基礎下，透過臺灣中小企業長期以來所建立的市場拓展與產品形象經驗，以及利用中國大陸中小企業所擁有的生產要素優勢與資金

支援條件，深化兩岸中小企業合作，共同進軍以「華人為主」的亞太地區市場。

另一方面，從中國大陸正推動的「十三五規劃」方向中可以看出，為能降低經濟成長對出口貿易的依賴，以及緩和外匯累積過高對幣值升值之壓力，未來5年將採取擴大內需消費作為改善產業結構的政策工具，亦即將以服務業發展取代製造業，成為經濟成長引擎，其頗龐大潛在的內需消費，提供臺灣中小企業開拓市場機會。

不過，由於中國大陸土地幅員極廣，各地民眾消費水準落差頗大，加上其交易習慣迥異，風俗民情不同，在中國大陸市場布局上稍有不慎，極有可能血本無歸。因此，兩岸中小企業可以透過中國大陸中小企業在市場人脈與行銷通路上所擁有的資源，以及利用臺灣中小企業在企業管理與經營規劃上所累積的經驗，擴大兩岸中小企業合作，共同發展「中國大陸內需消費」市場。

(二) 透過「陸企為主、臺商為輔」合作思維，共同開拓全球市場

臺灣中小企業歷經60餘年成長發展，早已邁入成熟階段，相對中國大陸正在起步成長階段中小企業而言，仍存在著較具有競爭優勢之地位。不過，由於在開拓全球市場上，除了必須掌握豐富的國際行銷知識與敏銳之全球市場動向之外，更加需要具有雄厚資金與充沛人力支援。此外，由於目前中國大陸已經與全球許多國家之間完成FTA的簽署，在進行國際貿易時享有關稅減免優惠，所以未來兩岸「服務」及「貨物」貿易協議生效實施之後，若兩岸中小企業能夠透過此一平臺，則將有助於臺灣中小企業藉由與中國大陸中小企業合作之機會，擴大市場布局。

在此同時，雖目前兩岸許多產品在全球市場上占有一定比重，但遺憾的是，由於兩岸在推動產業發展過程中，均是憑藉低廉生產成本比較優勢擔任國際企業代工加工，取得微薄利潤，忽略透過創意設計規劃建立國際品牌，增加附加價值，所以迄今尚未自創一項產品擠進全球前10大國際品牌，導致往往因國際市場需求變化而受到影響。

是故，臺灣中小企業可以透過ECFA與中國大陸推動經濟升級轉型的機會，從建立供應鍊結的角度切入合作，透過臺灣中小企業所累積的創意設計、生產技術、管理能力，以及在全球市場上已建立的品

質信譽等經驗，形成「軟」實力，同時利用中國大陸中小企業所擁有的生產要素與資金支援等條件，構築「硬」實力，藉由已逐漸成為世界市場的中國大陸市場作為平臺，同時融入中華文化特殊品味，以更進一步提高產品之附加價值，建立具有華人特色國際品牌，共同開拓國際市場。

二、合作策略方向

溯及上述，由於兩岸國情不同，加上經濟制度差異，尤其資源秉賦不同，導致產業發展型態也呈現了差異，使得兩岸中小企業在互補下可以透過合作創造互利。茲從中小企業製造業與服務業 2 個層面分析兩岸合作進軍國際市場較可行的策略，分別論述如下：

(一) 製造業方面

1. 依據企業水平價值鏈技術定位合作，共同開拓國際市場

技術定位是指決定系列設計所使用的加工製作技術，從「全球價值鏈」角度最容易合作。兩岸中小企業可從技術合作邁入資本合作：過去兩岸的經濟交流模式，從臺商資本與技術結合中國大陸勞力為起始點，近來以逐步邁向兩岸技術合作的領域。隨著中國大陸經濟起飛與大型企業快速成長，未來兩岸的產業合作將變成資本、技術、人力資源全面合作的狀態。在此一情勢下，兩岸未來必須共思如何建立互補以取代競爭，邁向共創雙贏的局面。

在市場行銷方面，「一帶一路、互聯互通」不僅是中國大陸對外開放的重大戰略，對亞洲的發展也有重要的指標意義，更是加速推動歐亞板塊經濟一體化的實現。詳言之，策略中的「一帶」，就是中國大陸與中亞的陸上的「絲綢之路經濟帶」；主要是指向西打通陸路通路，一路向西推進至歐陸，對接基礎設施薄弱的廣闊西部腹地，特別在交通設施建設和油氣管道建設上著力。其詳細的路線是由西安出發，沿著河西走廊，經蘭州、穿過天山兩麓，過烏魯木齊，然後途經中亞的哈薩克、吉爾吉斯、烏茲別克、塔吉克，過西亞的伊朗、土耳其後進入歐洲，並繞道莫斯科，抵達德國，最後至大西洋岸的鹿特丹，以及地中海畔的義大利威尼斯。

其次，策略中的「一路」，即是中國大陸與東南亞、南亞及非洲的「21 世紀海上絲綢之路」。由東南海路加強互聯互通建設，其路線由

中國大陸東岸出發走海線各主要城市，包括：福建的福州、泉州，後至廣州、湛江、海口、北海，入越南，取道麻六甲海峽、西進馬來西亞、印尼、孟加拉、斯里蘭卡、緬甸等，經東非肯尼亞、進入地中海希臘，最後北抵歐洲義大利。簡單而言，就是由中國大陸東南沿海出發，經東協各國，連通非洲後進入歐陸，以減少中國大陸海上貨運在美國海軍巡邏航道上所暴露的策略風險。

「一帶一路」策略的本質是基於均衡發展，讓中國大陸內部產業「走出去」，輸出內部的多餘產能，串連並帶動點狀、塊狀之經濟發展，積極參與歐洲「後金融危機時代」之重建，打通東南亞的新興市場，奠定在區域經濟中的核心地位。「一帶一路」沿線涵蓋歐、亞、非等 28 國，這區域的 GDP 總量達 20 兆美元（占全球三分之一），人口有 44 億（占全球 63%），貨物及服務出口占全世界 23.9%。在未來 10 年內，「一帶一路」在鐵路、公路、港口、橋樑、油管、輸電網路、光纜傳輸等大型基礎設施總投資將達 1.6 兆美元。這個世界上最長的經濟走廊、最大的市場，將產生最大的投資機會。

因沿線多半集中於中國大陸周邊國家，臺商較少接觸這些國家，但中國大陸企業由於地緣關係較熟悉這些國家，所以，臺商可透過兩岸中小企業合作，開拓中國大陸市場及新興市場。另外，「一帶一路」策略重點之一就是參與各國基礎建設，基礎建設牽涉多種產業，投資金額龐大，中國大陸之大企業這方面經驗較多，臺灣中小企業或可思考加入中國大陸大企業的供應鏈中共同分享商機。

進一步分析，在水平價值鏈上，兩岸中小企業合作可朝電子電機零組件、批發零售業、租賃與金融、化工、倉儲運輸通訊合作，形成附加價值產業鏈。

2. 配合企業產品垂直供應鏈定位合作，共同開拓國際市場

由於全球追求「專業分工與上下游垂直整合」潮流下，產業間的供應鏈串連與產銷合作也是企業追尋國際化的另一途徑。兩岸間經貿關係密切之程度深於其他各國，若能藉由兩岸經貿交流制度化的過程，加深兩岸產業合作，並使彼此之供應鏈連結密切，應當有助於臺商在中國大陸與全球各地的布局及發展。

企業定位是指企業通過其產品及其品牌，基於顧客需求，將其企

業獨特的個性、文化和良好形象，塑造於消費者心目中，並占據一定位置；例如，可口可樂的定位為年輕、歡暢，是一種象徵著美國文化的時髦飲料。兩岸中小企業可透過在產品定位建立合作共同開拓市場。以物聯網為例，臺廠在具備成熟的物聯網技術，以及完整上下游供應鏈之後，想要成功進軍中國大陸市場或全球物聯網市場，則可透過兩岸物聯網產業合作，達到互補共贏的效果。中國大陸在「十三五規劃」下，正全面發展物聯網產業，面對中國大陸龐大的利基市場，臺灣廠商應該加強兩岸合作，借勢切入龐大的物聯網市場。

3.透過專業分工合作參與跨國企業生產體系，共同行銷國際市場

所謂跨國企業生產體系是指跨國企業控制下的國際價值增值活動的區位安排。其特點是：跨國企業利用全球資源，實現研究與開發、生產製造、採購與銷售的全球優化配置。即價值鏈中不同環節的分佈，以全球市場為操作平臺，不再局限於一國的地理範圍。其目的是從各國生產要素（如勞動力、自然資源、資本）的成本和質量差異中獲得好處。

有關兩岸中小企業合作，建議可先開發中國大陸內需市場，建立品牌（臺商之設計、研發與管理能力，配合陸企之製造能量與市場通路），只要掌握中國大陸市場，再進一步發展世界華人市場，就是一個世界品牌。除此之外，兩岸可透過專業分工，及中國大陸走出去之對外投資政策，於第三國市場進行兩岸中小企業合作。合作形態如彼此形成供應鏈方式（製造業），或以連鎖加盟等形式（服務業），利用臺灣在服務業的經驗與管理優勢，加上中國大陸的資金支援，開拓新興市場。另外，中國大陸與全球大部分國家都有外交關係，並已洽簽多個 FTA，透過兩岸企業合作，臺商亦可分享中國大陸與其他國家簽訂 FTA 的利益成果。

4.採取併購在地品牌建立新產品品牌、新服務模式，共同行銷國際市場

品牌購併相比品牌開發是一種極為迅速的品牌組合建立方法，企業透過購併其品牌以獲得其它品牌的市場地位和品牌資產，增強自己實力。在品牌經營時代，併購往往帶有品牌擴張的目的。品牌化經營的企業，其擴張應以品牌擴張為核心動機，如被併購企業有較好的資

源，有利於擴大原有品牌所涵蓋產品的生產規模；或為繞道貿易壁壘進入其他國家和地區。

舉例而言，如中國大陸聯想集團自 2005 年併購 IBM PC 業務後已邁入 10 年的輝煌里程碑，從中國大陸唯一的個人電腦品牌，發展革命挑戰全球市場，逐漸茁壯至今日的地位，早已成為全球最具創新科技的公司之一。在過去十年間，新服務模式進入、滲透行銷國際市場。Lenovo 卓越地成長為全球第一大電腦品牌、全球第三大智慧型手機品牌、全球第三大平板電腦品牌，以及全球第三大 x86 伺服器品牌。

另一實例則是，創立於 1904 年的 Coty 集團，是許多知名香水，如 Vivienne Westwood、adidas 運動香水等品牌背後的研發商和製造商；在 2005 年，Coty 將 Unilever（聯合利華）所出售的全球香水業務收歸麾下，同時也把包括 Calvin Klein、Chloé 等著名香水品牌的生產權利及銷售管道盡收入囊中，藉由收購讓旗下所經營的香水品牌數目達到數十個、同時更一步步邁向香水霸主的地位。

有鑑於此，兩岸中小企業可合作，併購在地品牌建立新產品品牌、並以新服務模式進入及滲透行銷國際市場。

（二）服務業方面

臺灣服務業的競爭力低下，服務業對經濟的推動作用有限。除以上所分析得出的政府對服務業的保護外，臺灣服務業深受發展空間和需求市場的限制。臺灣服務業長期寓於臺灣發展，臺灣市場的狹小，多年來，其面向內需的發展特徵仍未改變，國際競爭力差，風險受挫能力弱。並且，其受臺灣經濟形勢作用明顯，一旦臺灣經濟形勢扭轉下滑，則服務業也會隨著經濟波動而停滯後退，未來服務業發展的潛力受到了極大的制約。中國大陸經濟進入新常態後，重在調結構，穩增長；因此在「十三五規劃」中，中國大陸經濟轉型升級的重點是從工業大國走向服務業大國，發揮 13 億人的消費需求和擴大內需的突出優勢，形成以服務業為主導的新格局，這也是引領經濟新常態的核心要素。未來，隨著服務業發展，服務業體系會逐步完善，會更好地滿足消費需求，從而進一步提升消費對經濟增長的助力。

因此，兩岸中小企業若能透過服務業的合作，共同行銷國際市

場，則以中國大陸、新興市場及歐美的廣大內需市場，應可共創雙贏。

1. 依據地區消費特性進行合作，共同開拓國際市場

消費性服務業是直接接觸顧客的行業，按消費性服務業的主體劃分，可以分為 2 類：一類是有形產品服務類，即是以餐飲、超市為典型代表的「服務＋產品」類；一類是無形產品類，即是以旅遊為典型代表的「服務＋環境」類。

例如，我餐飲業者赴中國大陸布局：利用拓銷訪問方式，安排中國大陸市場服務業通路業者與我業者洽談，以協助我業者洽覓合作夥伴並設立據點。目前，兩岸已有很多合作的成功案例，如第四章所提的，六角國際為了將旗下「仙 Q 甜品」發展擴至上海，進軍中國大陸餐飲市場，並和當地的「巴貝拉」進行合作，由仙 Q 提供燒仙草、芋圓冰、紅豆冰、薏仁冰等臺灣特色甜品小吃，並在技術與產品研發上提供支援；巴貝拉負責在上海、北京尋找合適地點開店。在 2008 年創立新品牌「果留仙」甜品工坊，當年也是開啟兩岸連鎖業合作之先，也成功地拓展中國大陸市場。

2015 年，貿協上海代表處與上海知名連鎖超市、城市超市（city shop）合作；擁有 15 家門店的城市超市透過「農超對接」，直接進口各類臺灣優質水果與食品，不僅減少中間流通環節降低成本與售價，也成功行銷中國大陸市場。又知名臺商餐飲連鎖品牌「兩岸咖啡」，創立於 2003 年，是「中國馳名商標」；目前在中國大陸已突破 800 家分店，其中約 100 家是直營店；中國大陸市場消費力快速上升，正是服務業擴張好時機。目前兩岸咖啡直營店以杭州、武漢、重慶、北京等 4 個城市為核心的 4 大區塊發展布局，其他各省市則以授權加盟形式向全國各地跑馬圈地；同時延伸「兩岸小棧」、「犇井鐵板燒」等集團品牌，來迎接中國大陸中產階級崛起的內需商機。

此外，「一茶一坐 CHAMATE」來自臺灣，成立於 2001 年，致力於發揚中國茶及餐飲的文化，打造第一個國際化中式休閒連鎖餐飲的領導品牌。自 2002 年 6 月在上海新天地開設華東第一家門店「新天地店」起，已在中國大陸不同市場設了超過百家的加盟門市，也算是兩岸成功地共同開拓市場。

2. 透過生產資源互補進行合作，共同開拓國際市場

總體來說，生產性服務業包括金融、保險、房地產等；其經濟效益可分為幾個不同的層面：第一個層面，作為一種產業，生產性服務業對於國家生產總值有一定的貢獻，並能增加就業機會。第二個層面，生產性服務業是產業關聯及效益顯著的中間產業，可帶動其他相關產業的發展。第三個層面，生產性服務業對於工業發展具有增值效應。兩岸生產服務業進行合作，應以資源互補為要，並積極拓展中國大陸市場。

但是，兩岸服務業合作涉及市場准入問題，服貿協議必須儘快通過；才能共同合作；例如，服貿協議中，陸方承諾我國銀行可在中國大陸發起設立村鎮銀行，並承諾放寬國銀辦理人民幣業務的臺資企業範圍，同意將透過第三地到中國大陸投資的臺資企業進行認定，將有助於擴大國銀在中國大陸地區分行初期辦理臺資企業人民幣業務之範圍，並協助更多臺商取得融資資金，拓展中國大陸市場。

目前，「福建自貿區」係以對臺合作為主，目前已有一些金融業透過合資，進入自貿區；如目前彰化銀行福州分行、合作金庫銀行福州分行，華南銀行福州分行，第一銀行廈門分行，中國信託商銀廈門分行五家已進軍福建自貿區。可提供人民幣和外幣全面性的服務，滿足海西地區客戶多種幣別金融需求。中信金控於福建自貿區成立合資全牌照證券公司，可望成為首家進入中國大陸開展全牌照證券業務的臺資金融機構。中信金控將與中國大陸福建華投投資、福建省電子信息集團簽署協議，於福建自貿區成立合資全牌照證券公司，三方共同出資人民幣 8 億元，其中中信證券出資人民幣 3.92 億元，持股 49% 並參與經營。富邦金控則是確定證券子公司參股徽商期貨：即富邦證券將投資人民幣 3.27 億元，取得增資後的 40% 股權，後續再由徽商期貨向證監會提出富邦證券的參股申請。臺灣 2,300 萬人口中有 4 成持有股票帳戶，而中國大陸人口超過 13 億，A 股開戶不到 1 成，預期市場將有巨大成長空間。

中小企業行銷全球市場主要包括新興市場及歐美先進國家市場，在拓展海外市場時，如何透過國際合作方式連結藉以提高外部資源互補，將是重要成功關鍵之一。而在歐美等先進國家行銷時，可結合臺灣技術及營運優勢，及中國大陸資源與市場利基，從商機、技術

研發及營運等面向，來群聚兩岸中小企業的能量，透過遴選兩岸中小企業場域合作項目，藉由中國大陸管道、經驗與實績，將市場延伸至全球。換言之，兩岸中小企業在其國際行銷上，必須透過外部成長模式，至於較具體可行的策略。

3. 配合區域需求合作設置海外發貨倉庫，共同開拓區域市場

為便利於兩岸中小企業合作進行海外行銷，可配合區域性需求，設置常設性的海外發貨倉庫，一方面可迅速提供客戶需求，強化與客戶之互動，確保貨源充足；另一方面接近市場，隨時掌握市場動態，實有助於國際行銷。

不過，需要注意的是：

(1) 設置海外發貨倉庫所需要的成本是否太高？此外，若是機械等體積大、單價高產品，雖不太適合設置發貨倉庫，但業者可利用與物流業者之合作設置組裝中心模式進行開拓行銷；對機械零件等進口關稅比整機便宜之產品，業者可視情況利用當地物流業者之組裝能力及倉儲措施，將半成品運至當地組裝，以節省關稅降低成本。

(2) 稅務考量：如 OECD 擬修正租稅協定範本相關條文，將跨境電子商務業者之海外發貨倉庫認定為常設機構，當地國家得課徵營利事業所得稅。OECD 會員國及新興國家如中國大陸等國將於 2016 年起相繼修改相關租稅條約。舉例而言，若美國 Amazon.com 在日本設置發貨倉庫，日本消費者自該網站上購買商品，係由其日本發貨倉庫直接配送商品，因發貨倉庫不被認定為常設機構，日本政府無法對相關交易課稅，而係由美國政府課稅，未來相關租稅條約修正後，日本政府得就相關交易課稅。這也是未來兩岸中小企業在合作共同行銷國際市場時必須注意之處。

4. 連結資訊科技合作建立電商平臺，共同行銷全球市場

電商產業最有機會的莫過於「跨境電商」，依據全球知名顧問公司 BCG Consulting Group 預估，全球跨境電商規模於 2025 年時，至少達到 2500 億美元。亞洲更是跨境電商的明日之星，未來將成為電商世界的樞紐中心。不可諱言，臺灣跨境電商近年來持續成長，在推動中小企業國際網路行銷計畫輔導下，透過電子商務平臺已經銷售產品到 170 多個國家，其中 20% 物品交易為跨境交易。預期 2015 年，

電子商務產業產值能突破兆元，成為臺灣下個兆元產業。全球產業都有電子商務化的趨勢，大型流通業減少實體通路並積極投入電商。

中國大陸電商發展速度尤其驚人，阿里巴巴近幾年於「雙 11」(光棍節)均能屢創佳績，證明了電商無比的行銷潛力；兩岸中小企業進軍國際市場，不再受限於資本額與員工數，能夠與大企業平起平坐，用更有彈性的經營方式即能從事網路外銷。面對如此強勁的成長力道，臺灣廠商該如何搭上這股潮流，與中國大陸電商合作，共同開拓全球市場，非常重要。

據悉，中國大陸阿里巴巴為扶植臺灣中小企業發展電子商務，集團已成立臺灣第一個 B2B 電子商務協會，取名為「臺灣網商協會」；目前商會約有 50 家公司，但阿里巴巴之目標是 2 年內擴大至 200 家，10 年內則扶植 1,000 家臺灣廠商，協助發展電子商務，拓展國際市場。目前阿里巴巴臺灣註冊會員數約 14 萬，往年會員數約以 30% 以上的年複合成長率增長，但受惠阿里巴巴在美 IPO 效應，知名度大開；未來，會員數及增長率可望大幅度提升。

舉例來說，蔡宛貞創辦的「OMAKER」，如今已是臺灣知名的 3D 列印製造商。截至 2015 年 11 月，已創下單季 200% 的業績成長，且該年 5 月初 OMAKER 才在阿里巴巴建立店家旺鋪，目前每月詢價信件達 60 封，且持續快速成長，也可見 OMAKER 品牌事業版圖擴張的野心。主要利用阿里巴巴國際性 B2B 平臺與其自身官網來販售產品，便獲得破千萬營收。事實上，在跨國交易的領域中，阿里巴巴是一個國際行銷的舞臺，一開始公司採取行銷為主、銷售為輔的策略，用心經營旺鋪賣場、將自家產品以及公司的優勢充分表現，並且累積旺鋪積分，透過阿里巴巴後臺提供「外貿直通車」服務，數據分析潛在的經銷商或採購商，積極透過 RFQ 詢價系統有效開發客群，OMAKER 就是這樣一步一腳印，靠著阿里巴巴打開國際市場，很快地有國外廠商直接寄產品來要求 OEM，還有大牌廠商想要簽獨家代理權，這都是當初始料未及的行銷效果。

在行銷策略上，過去電子商務做行銷是看媒體，現在電子商務必須了解網路工具與平臺，才能做到精準行銷。網路消費者的購買決策過程及行為與在實體通路不同，在網路上購買的消費族群，對於價格

敏感、缺乏品牌忠誠度，網路上商家們類似商品競爭者眾，加上網路購物平臺以及隨身裝置的多元化等諸多因素，電子商務業者在行銷上的思維必須轉變，從以曝光率為主的購買廣告版面，轉向以掌握消費者動向的精準行銷。綜合言之，在數位經濟時代，全球電子商務發展並不受景氣影響，從國際品牌到個人創業者，投入電子商務經營不只是熱潮，唯有善用資源、借力使力，了解電子商務趨勢發展，以及平臺、技術工具與行銷資源 就有機會為事業拓展獲利版圖。兩岸中小企業若能善用電商行銷優勢，在國際行銷上將發揮不錯的效益。

第三節 共同開拓國際市場成功案例

兩岸中小企業共同開拓國際市場案例不多，成功案例更是寥寥無幾。底下茲舉 2 個案例藉供國內中小企業參考。

案例一：三益海棠股份有限公司 (OMAKER)

(一) 公司成立沿革與經營現況

三益海棠股份有限公司 (OMAKER) 成立於 2013 年，創辦人為蔡宛貞，總公司位於新北市三重區光復路二段 80 號 5 樓之 2 (萬國財星大樓)；是一家專業研發、生產與銷售各類 3D 印表機設備的高技術企業，同時也提供專業化、數位化設計與製造規畫，為企業提供一體化綜合解決方案，快速、精確、真實的將設計轉變成實物。2013 年底專注開發光固化列印設備，結合舊有累積的技術經驗，2015 年於 3D 列印界中大放異彩，搶占全美 2015 年搜尋排行榜前 10 名，也同時在德國 IDS 大展擁有最高詢問度美名。隨著耗材上不斷突破及機器穩定度提升，公司營運穩定成長，舊有廠區全面更新，並於 2015 年 6 月成立對外營運事業總部，目前公司組織架構分為對外營運事業總部及研發生產總部等 2 大部門。

(二) 合作模式與背景—連結國際電商平臺行銷全球

主要是 2015 年 5 月初開始利用全球最大的電商平臺—阿里巴巴國際性 B2B 平臺建立店家旺鋪與其自身官網來販售產品。在跨國交易的領域中，阿里巴巴是一個國際行銷的舞臺，一開始公司採取行銷

為主、銷售為輔的策略，用心經營旺鋪賣場、將自家產品以及公司的優勢充分表現，並且累積旺鋪積分，透過阿里巴巴後臺提供「外貿直通車」服務，數據分析潛在的經銷商或採購商，積極透過 RFQ 詢價系統有效開發客群

(三) 合作綜效

如今，三益海棠股份有限公司已是臺灣知名的 3D 列印製造商。截至 2015 年 11 月，已創下單季 200% 的業績成長，目前每月詢價信件達 60 封，且持續快速成長，也可見 OMAKER 品牌事業版圖擴張的野心。在應用阿里巴巴國際性 B2B 平臺與其自身官網來販售產品後，便獲得破千萬營收。OMAKER 就是這樣一步一腳印，靠著阿里巴巴打開國際市場，很快地有國外廠商直接寄產品來要求 OEM，還有大牌廠商想要簽署獨家代理權利，這都是當初始料未及的行銷效果。

案例二：一茶一坐 CHAMATE

(一) 公司成立沿革與經營現況

「一茶一坐 CHAMATE」係 1991 年在臺灣創立，剛開始由於創始股東們都是愛茶之人，因此推廣「茶人文化」，希望透過品茗來拉近人與人之間的關係。但誰也沒料想到，曾在臺灣被歸類為「泡沫紅茶店」，也是臺灣的中小企業。在 2005 年得到來自臺灣頂新集團、IDG 等多家創投注入的 1400 萬美元資金而逐漸發展，並打響知名度。

以陳定宗為首的臺灣一茶一坐經營團隊，當年堅持赴中國大陸拓展市場，搶得先機，加上大量資金的挹注，成為一茶一坐日後在中國大陸開花結果的重要關鍵。臺灣一茶一坐當時有 9 家分店，原始股東有意進軍中國大陸市場，唯創辦人只想堅守臺灣，兩派股東意見分歧，一茶一坐進軍中國大陸案一度停擺。直到旺旺集團董事長蔡衍明參與投資後，一茶一坐進軍中國大陸案再現轉機。

2002 年 6 月在上海新天地開設華東第一家門店「新天地店」起，上海一茶一坐集資的 210 萬美元；10 多年間，已在中國大陸不同市場設了超過百家的加盟門市，也算是兩岸成功地共同開拓市場。包括在上海（36 家）、北京（12 家）、杭州（10 家）、南京（3 家）、合肥（1 家）、常熟（1 家）、常州（1 家）、蘇州（5 家）、南通（1 家）、

濟南(2家)、瀋陽(5家)、深圳(2家)、寧波(4家)、無錫(3家)、江陰(1家)、徐州(1家)、義烏(1家)、武漢(4家)、青島(1家)、天津(2家)、上虞(1家)、石家莊(3家)、保定(1家)、大連(1家)、湖州(1家)、太原(1家)、惠州(1家)、成都(1家)、南寧(1家)、鹽城(1家)等20多個城市的地標商圈開設了近百家門店，餐廳範圍遍布華東、華北、華南、華中地區、西南。2011年10月29日，一茶一坐在保定「北國先天下廣場」盛大開業。2011年12月24日一茶一坐正式進駐成都(成都南二環科華路口王府井購物中心4F)。爾後，快速展店，直至近年打奢政策後，才減緩步伐。

(二) 合作模式與背景—依據地區特性進行合作共同開拓市場

「一茶一坐 CHAMATE」，雖於2002年，首在上海開設第一家店；但在之前，一茶一坐就投入建立中央廚房生產基地。中央廚房承擔研發和分配的重任，一茶一坐所有菜品的工藝流程都在這裡制定，且中央廚房為全國的連鎖店提供半成品分配。而透過中國大陸新天地設店，更能夠掌握地區特性，進行便利行銷。2005年也獲得中國大陸「紅杉資本」全球執行合夥人，也是「攜程旅行網」和「如家連鎖酒店」的創始人沈南鵬的投資；同時也透過中國大陸中小企業平臺對接，將進駐廣東佛山，帶進臺灣茶文化，並快速展店。

(三) 合作綜效

一茶一坐的行銷理念能夠抓住消費者；把客人當朋友，把夥伴當家人是做為其永恆的經營理念。一茶一坐的經營目標是大家的客廳，享受一杯好茶，體驗一種放鬆的心情，為客人營造出溫馨的家的感受。一茶一坐的企業願景是書架上的成功餐飲傳奇、世界公民，全球十大城市都有一茶一坐、人莊園，秉持建立人與人親密關係的經營理念，以茶為本，不斷創造感動與溫暖。

基於上述理念，自2002年6月在上海新天地開設華東第一家門店新天地店起，在短短的7年間，加上全球創投資金(含中國大陸資金)的投入，及中國大陸廣大的消費市場；相繼在上海、北京、杭州、南京、蘇州、瀋陽、深圳、廣州、寧波、無錫、義烏、常州、武漢、青島、天津等15個大中型城市的地標商圈開設了70多家門店，餐廳範圍遍布華東、華北、華南地區，目前還在持續展店中，其營收也履

創新高，充分展現合作綜效。

第四節 共同開拓國際市場限制

儘管兩岸中小企業可以透過合作共同開拓國際市場，達到雙贏；然而，卻也可能因兩岸長期分離 60 餘年，或多或少造成彼此在經營理念、文化、制度等方面尚等產生差異，而存在許多限制。這些可能限制，大致可以從 2 個層面的差異加以歸納分成經營組織上的歧見及業務推動上的歧見。茲將其分述如下：

一、經營組織上的歧見

(一) 股權結構分配

股權分配向來是企業的機密，一般而言，創業初期股權分配比較明確，結構比較單一，幾個合夥人按出資比例取得相應的股權。但是，隨着企業的發展，必然有進有出，必然在分配上會產生種種利益衝突。因此，合理的股權結構是企業穩定的基石。同理，兩岸中小企業若共同出資成立公司，但因出資比例、投入要素及貢獻度等的差異；或是經營一段時間後，隨着企業的發展，可能會引進更多的資金，更多的人才，更多的合伙人；因此，整體股份結構的平衡就顯得非常重要，該如何合理股權結構分配，可能會產生不少歧見。

(二) 人事安排布局

兩岸在不同的文化與環境下孕育出的人才，各自擁有不同的優勢條件；包括不同的工作價值觀、教育背景、工作能力的表現、發展潛力。但兩岸中小企業合作進行國際行銷時，人事安排應合理有效及不影響士氣，特別是關鍵職務的安排；但往往因企業文化、人事安排、調度等方面產生顯著的爭執和摩擦。

(三) 財務風險規劃

企業財務規劃是指納稅人或其代理人在合理合法前提下，自覺運用稅收、會計、法律、財務等綜合知識，採取合法合理或非違法的手段，以期降低稅收成本服務於企業價值最大化的經濟行為。企業的發展離不開財務規劃，特別是進行國際行銷時，必須做好國際財務規

劃。如財稅安排、離岸投資、合理避稅、資金對沖、國際投資融資配對以及資產管理與信託等。兩岸中小企業合作進運國際市場可能也會面臨財務規劃的歧見，宜設法一一克服。

(四) 管理制度訂定

公司管理制度是公司為了規範自身建設，加強企業成本控制、維護工作秩序、提高工作效率、增加公司利潤、增強企業品牌影響力，通過一定的程式所制定出的管理公司的依據和準則。中小企業的公司管理制度大體上可以分為規章制度和責任制度。前者偏重於工作內容、範圍和工作程式、方式，如管理細則、行政管理制度、生產經營管理制度。後者則側重於規範責任、職權和利益的界限及其關係。一套科學完整的公司管理制度可以保證企業的正常運轉和職工的合法利益不受侵害。兩岸中小企業合作進運國際市場，在管理制度的訂定也可能有不同意見，仍應溝通協調。

(五) 企業文化融合

企業文化將是企業的核心競爭力所在，是企業管理最重要的內容。企業擁有了自己的文化，才能使企業具有生命的活力，具有真正意義上人格的象徵，才能具有獲得生存、發展和壯大，為全社會服務的基礎。兩岸雖是同文同種，但在不同的政治體制與學習體系成長，也造成企業文化的差異。加上兩岸缺乏經濟互信，也促使「企業互信」明顯不足；專家認為，中國大陸「超大型企業」甚多，致使臺灣企業怕「被吃掉」，其實骨子裡是「企業文化差異」問題在作祟。

由於中國大陸經濟是以公有制為主體，所以中國大陸企業家普遍有「官氣」和「霸氣」，也喜好先聲奪人和英雄主義；相對臺灣企業家則是大都深藏不露、「慚慚吃三碗公」，因而形成的兩岸企業文化差異，致使兩岸企業的交流合作常需經歷艱苦的「磨合」過程。因此，兩岸中小企業合作進運國際市場，企業文化上如何融合相當重要。

二、業務推動上的歧見

(一) 目標市場選擇

目標市場選擇策略是指企業決定選擇哪些細分市場為目標市場，然後據以制定企業營銷策略。它實際上是決定企業能進入哪些目標市場的策略問題。一般來說，目標市場的行銷有 3 種，(一) 無差

異行銷策略：將整個市場視為一同質性市場，提供單一行銷方案。(二) 集中行銷策略：指公司針對單獨或少數市場專注用一種行銷組合的策略。(三) 差異化行銷策略：指公司針對幾個區隔市場分別設計不同的產品及行銷計劃。(四) 產品專業化策略：只專注在某一特定的產品、服務，並供應給若干個不同的區隔或利基市場。(五) 市場專業化策略：多種產品給單一市場區塊。可強化對特定的顧客群。(六) 個人化或客製化策略：針對特定顧客提供所需的產品或服務。然而，上述 6 種策略中何者最適宜，也是兩岸中小企業合作進軍國際市場可能爭執之處。

(二) 主力產品規劃

在目標市場進行區隔與選擇後，可規劃主力產品市場或為避免一窩蜂投入標準化大量生產的產品，而針對特殊市場開發新產品。譬如成立於 1945 年，生產最高級自行車，零售單價高達數萬元至數十萬元，行銷歐美日澳市場的「臺灣太平洋自行車公司」，捨棄製造一般自行車產品，轉而開發幼童車、殘障用車等特殊產品，亦創造出另一片天地，值得廠商借鏡。同時，主力產品或特殊產品亦是公司主要的營收來源；但在產品規劃上，因兩岸企業文化、行銷理念或有差異，也可能導致在國際市場行銷時的阻礙，雙方宜溝通協調才能有效化解。

(三) 市場訂價決定

影響國際訂價的因素相當複雜，主要包括：企業目標及成本因素；市場特性：如顧客知覺價值、產業之競爭強度、中間商；環境因素：則包括，政府的管制與補貼、通貨膨脹、外匯匯率變動（含交易風險、競爭風險、市場組合風險）等因素；而產品的國際訂價模式很多，主要有：

1. **母國導向訂價策略**：即對同一產品，在全球採行一致性的價格，使得進口商必須吸收運費及進口關稅。

2. **地主國導向訂價策略**：允許各地子公司依據各地區需求及市場競爭狀況，制定較符合當地環境的最適價格，母公司則不設法控制或協調各國產品價格的一致性。

3. **全球導向訂價策略**：此訂價方式認為須考慮總公司之全球布

局，並參考當地市場的特有狀況，然後再以當地成本加上投資報酬率及人事成本，以形成長期價格下限，以訂出各地區利潤之總和極大的價格。

4. 全球策略性訂價：國際行銷者運用顧客導向的訂價策略以影響顧客的價值認知，並進而對公司的銷售與利潤有所貢獻。

5. 市場吸脂訂價：將產品導入高價區隔市場，以使得利潤極大化。

6. 市場滲透訂價：利用較低的售價，將產品市場擴大以建立市場地位。

7. 市場固守訂價：在於維持某一市場內的市場占有率，因此通常涉及與競爭者之間價格調整的行為。不同的訂價模式各有其優缺點，但可能使兩岸中小企業在共同開拓國際市場訂價時產生歧見而難以施行。

(四) 行銷通路布局

行銷 (marketing) 係指在動態環境裡，針對目標市場創造出符合其需求的「產品」，並進行定價、配銷，以及推廣等行銷努力，以期能夠創造出優於競爭者的顧客價值，並促成雙贏互惠的交換行為，從而贏得顧客滿意與顧客關係，同時與利害關係人建立與維繫良好關係的系列活動。

就以中國大陸市場而言，因中國大陸地區地域遼闊，各地所需的產品的質量差異大，經營與行銷管理不易，價格策略、行銷策略有時候顯得鞭長莫及。在兩岸中小企業在共同開拓中國大陸行銷市場，難免會產生地域行銷策略的歧見，而影響彼此的合作。行銷中國大陸，首先要瞭解各區域需求為何？是否有供過於求的現象等問題。過去在臺商界有一種說法，即「欲行銷全中國，必須先打入北京市場」。若不打開北京市場，只能偏安一隅，再怎麼努力，終究只是地區性知名品牌，無法成為全國性的知名品牌，其實也說地域行銷的重要性。

因此，在行銷策略上必須正確有效掌握中國大陸內銷市場最新發展趨勢，這些包括：運用電子商務建立分銷體系、有效結合電子商務的分銷通路及傳統的分銷體系、運用網路和客戶建立長久的合作關係、反應快速行銷組織、虛擬市場行銷、個性化市場行銷、本地化產品、連鎖業及大型量販店、物流中心、高科技市場行銷、社會行銷、

互動服務體系、整合行銷傳播、全球化行銷與當地化行銷並行等。

(五) 廣告促銷模式

以兩岸中小企業共同行銷中國大陸為例，因中國大陸地區地域遼闊，各地所需的產品的質量差異也很大，經營與行銷管理不易，價格策略、行銷策略有時候顯得鞭長莫及。廣告是行銷的一部分，以前採平面廣告居多或 DM，但在網路時代，透過網路廣告行銷愈來愈多樣化，例如：

1. 部落格行銷：部落格大多以個人或小企業主為主要來源，個人來說會寫日記、照片等分享交流的較多，而小商家架設部落格，大都因架設部落格不需要費用。

2. EDM 行銷：屬於大量發電子信行銷方式，藉由信件點擊後增加網路行銷曝光，如果收信者點擊，對網站行銷來說也是增加流量方式。

3. 簡訊行銷：這種方式以信用卡公司、手機業者居多，與 EDM 廣告相近。

4. 關鍵字廣告：針對一個網站在無法有效搜尋與曝光前，是所有網路行銷中最快速與有效的方式，建議可以參考與 Google 廣告類似之中國大陸網路廣告平臺，如：百度、騰訊等入口網站，同時廣告成本也會其他入口網站來的少。

5. 論壇及入口網站登錄廣告：尋找一些論壇或尋找跟自己相關平臺，來吸引族群錄與網頁曝光，因為大多數的平臺都是給商家免費登錄；該入口網站中幾乎都是同業，儘管使用者可以進入該入口網站，也不表示會點選連結到自己的網站中，所以網站的內容、標題是否可以吸引使用者進入很重要。

6. 影音行銷：利用好玩的影片，造成大家瘋狂點閱，這樣的影片是最有可能上新聞版面，也最有機會讓廠商看到創意的一個管道。

7. 社群網路廣告：利用社群平臺，達到口耳相傳的效果但有人認為，中國大陸幅員如此大，若僅打幾個小廣告，幾乎沒有意義。

由此可見，廣告行銷模式甚多，但兩岸中小企業在共同開拓國際市場時，也可能因行銷廣告的文化及認知歧見而受阻。

(六) 分支據點設置

一般來說，設立行銷分支據點必須考量幾個因素，(一) 區域因

素：如周邊地區屬性、人口數、消費水準。(二) 交通條件：交通動線、流向及流量。(三) 競爭者因素：同業競爭者的概況、區域內的產品占有率。(四) 成本因素：應考量租金成本及營運成本。因此，兩岸中小企業在共同開拓國際市場時，也可能因分支據點設置意見不同而有阻力。

(七) 盈餘投資分配

盈餘投資分配是指企業稅後利潤的分配，即如何在向股東支付股利和企業留存之間分配，以股東的現實利益（股利）和長遠利益（留存收益）的有機結合為盈餘分配的基本原則。一般而言，盈利分配的決策權力在股東大會，股東投資公司不僅希望公司賺錢，更希望公司儘快將所賺的錢分給股東，也就是所謂分派股利。兩岸中小企業在共同開拓國際市場時，也可能因盈餘投資分配而有爭議。

三、行銷東協及歐美市場所面對的限制

(一) 文化環境的差異

在擬定全球行銷策略時，企業必須瞭解每一個全球市場中的文化將會如何影響消費者的反應；各國之間商業規範與行為亦差異甚大能夠瞭解細微的文化差別的公司，可以把此一優勢用在國際產品定位策略。特別是東南亞市及歐美市場，其文化環境與華人迥異，如知名球鞋品牌耐吉所推出的草書體的「Air」標誌與阿拉伯文的真主阿拉（Allah）很像而引發不滿，最後導致須向當地大眾道歉並且將這些鞋子自經銷商撤回。

(二) 語言溝通的限制

歐洲國家及東南亞諸國，即非華文體系，亦非英文；特別是東南亞國家語言種類繁多，如越語、柬語、緬語、馬來語、泰語等；因此，中小企業在行銷這些市場時，可能因語言隔閡而受阻。

第六章 結論與政策建議

從上述中顯示，戰後臺灣中小企業在經營活動上，並非僅是在跨國大型企業下擔任代工加工任務，而是以不斷創業的精神實現自我，不但於促進臺灣經濟成長及參與產業發展過程中扮演著不可或缺的角色，而且在擴大創造就業機會或積極協助社會安定上更是占有極重要之地位，這些頗彌足珍貴的發展實例，已成為臺灣建立國際形象之圖騰。

相對中國大陸實施改革開放之後，採取「快速型壓迫式」經濟成長策略，雖成功推動經濟平均每年以 10% 以上的幅度快速成長，但經濟成長所獲致的成果並未落實雨露均霑。亦即中國大陸在政策上，以追求經濟高度成長與產業快速發展為最高原則，讓國有企業占有利用資源與享受支配市場之絕對優勢，形成「國進民退」現象，使得中小企業尤其小微企業在經營上因生存空間遭到擠壓而陷入發展停頓。時至現今，尤其近年在中共黨中央經濟工作會議上，均將協助中小企業發展，列入重要政策方向之一。

很顯然地，中小微型企業在中國大陸可能成為全球經濟霸主之同時，已成為其社會經濟結構改革之中的重要組成部分，未來如何藉由中小微型企業發展，增加民眾所得水準，滿足民眾生活基本需求，讓改革開放 30 餘年以來得來不易的成果，並非屬於少數特殊利益人士獨占，而是能夠擴大全體民眾共同分享，達到藏富於民，至為重要。

第一節 結論

茲經由比較分析，將本研究所或至的結論分成：兩岸中小企業目前在發展上呈現的相互投資形態、經營比較，以及其未來在合作上所面對的挑戰、限制等，分別臚列如下：

一、兩岸中小企業相互投資型態

(一) 中小企業臺商赴陸投資經營現況

1. 在陸中小臺商之間合作仍是經營主體

兩岸經濟互動交流超過 30 餘年，中國大陸已成為臺灣中小企業

投資最多的地方與臺灣出口貿易金額最大的對象。但是，從兩岸產業結構發展相關文獻資料或調查報告中卻又發現，不論是早期臺灣產業中、上游廠商出口設備及零件，中國大陸下游臺商加工生產的不同層次分工合作，或者是近年已逐漸在地發展形成的產業聚落內部廠商之分工合作，中小企業臺商內部之間經營活動合作，迄今仍是在兩岸投資、貿易中占有主體地位。

2. 在陸中小臺商與中國大陸產業體系之連結程度偏低

長期以來，兩岸經濟互動交流所架構之投資、貿易主體地位，迄今為止，在陸中小企業臺商仍將中國大陸作為加工出口生產基地，其供需對象大多也以臺商為主，其產銷過程之中與中國大陸產業體系或內需市場之間的連結程度，並未因隨者兩岸投資、貿易往來互動更加深化，而與中國大陸企業之合資或策略聯盟等合作程度有所大幅提高。

3. 在陸中小臺商因應跨國企業區域經營活動重組對陸依賴加深

近年，在全球化、區域化潮流推波助瀾下，各主要經濟體產業之間透過相互連結，有如竹節成長，推動具有直接投資特性的供應鏈與多層架構的國際產業聚落鏈之整合，同時許多跨國企業以旗艦企業為中心，進行其經營區域供應體系重組（decomposition）；其中，在東亞區域重組過程中，近些年來臺商利用兩岸產業交流機會，逐漸發展以中國大陸為製造中心所形成的貿易與資本合作之經營網絡，無形之中擴大加深臺商對中國大陸之依賴。

4. 在陸中小臺商經營活動從外需依賴轉向為在地調度日益明顯

誠如上述，由於區域經濟整合蔚為潮流，在中國大陸產業技術水準改善下，許多跨國企業開始以其作為其旗艦企業的中心，進行其經營區域供應體系重組；此外，加上近年中國大陸低廉土地與勞動資源優勢逐漸喪失，使得在陸臺商在經營活動上從過去外需依賴轉向為在地化調度日益明顯。

(二) 陸企來臺商經營現況

近年，中國大陸推動企業來臺投資，在經濟考量的背後，其實仍隱含著高度政治思維。亦即陸企來臺投資所採取的策略思維，將較傾向接近採取 1997 年其接收香港主權模式，從國家戰略與企業經營之

目的切入，透過政府背後政策指導推動企業來臺投資，作為安排促進雙邊貿易關係，以經濟模式作為解決政治問題之手段，更進一步深化對中國大陸的依賴模式，頗為類似。依據學者專家看法，未來兩岸「服務」及「貨物」貿易協議實施之後，其推動企業來臺投資策略思維，可以歸納如下：

1. 以國家利益為前提：由於其投資戰略意義高於實質利益，所以將會選擇金融、房地、工程、媒體、文化等可以提高臺灣經濟對中國大陸之依賴，亦可深化社會影響，以作為統戰策略之重點投資產業項目。

2. 以企業利益為考量：由於其投資目的旨在取得實質利益，所以將會選擇電子、資訊、通信、石化、航運、鋼鐵、旅遊等可以深化臺灣企業對陸企之依賴，亦可擴大市場版圖，以作為合作策略之重點投資產業項目。

二、兩岸中小企業發展所存在的優、劣勢不同

(一) 臺灣中小企業發展優、劣勢

雖臺灣中小企業在經營環境上正面對前所未有之困境與挑戰，但從前揭其發展動向中看出，其卻能在每一階段不同經營環境下不斷追求成長發展與表現自我能力。其中，

1. 發展優勢方面包括：

- (1) 經營彈性靈活，發揮高度興業精神
- (2) 管理經驗豐富，快速因應環境變化

2. 發展劣勢方面包括：

- (1) 內部競爭條件喪失，影響長期投資發展規劃
- (2) 先天資源條件不足，難以因應環境劇變衝擊

3. 發展機會方面包括：

- (1) 海外臺商網絡綿密，有利布局國際市場
- (2) 中國大陸臺商先天優勢，有利競逐中國大陸市場

4. 發展威脅方面包括：

- (1) 外在環境急劇變化，壓縮中小企業生存空間
- (2) 競爭對手快速崛起，爭奪中小企業海外市場

(二) 中國大陸中小企業發展優、劣勢

雖近年中國大陸中小微型企業蓬勃發展，其政府也是高度重視，同時訂定相關輔導政策，提供小微企業良好發展環境，但由於先天條件較為不足，使得目前其中微型企業發展上仍面對著許多嚴苛挑戰。其中，

1. 發展優勢方面包括：

- (1)內需消費市場龐大，提供發展自創品牌平臺
- (2)國土幅員頗為廣大，促進發展地方特色產業

2. 發展劣勢方面包括：

- (1)家族獨資投入經營，多元多樣發展缺乏
- (2)過度集中傳統產業，形成產業結構矛盾

3. 發展機會方面包括：

- (1)電子商務成長快速，提供中小企業創業發展機會
- (2)一帶一路政策加持，提供中小企業參與市場機會

4. 發展威脅方面包括：

- (1)國有企業掌控制高，自主發展規劃受限
- (2)政府資源分配失衡，缺乏融資體系支援

三、兩岸中小企業均面對著不同環境挑戰

(一) 臺灣中小企業面對國際市場斷鏈挑戰

過去，臺灣中小企業產業群聚現象，形成上、下游無形、緊密結合供應關係，同步參與開拓海外市場。然而，隨著 2008 年金融風暴之後，全球產業結構重組，加上近年區域整合潮流發展快速，臺灣許多中小企業因升級轉型過慢，而逐漸與國際產業之供應鏈結脫離，形成斷鏈現象。

另一方面，值得注意的是，網路化與數位化科技相關產業崛起，大幅改變全球市場交易模式，包括需求面走向個人化、多樣化、服務品質化需求，供給面則是走向全球供應體系與電子商務之整合，藉由資訊與通訊科技使得整個供應體系所有參與成員交易流程緊密結合，已產生即時反應顧客需求，以及有效運用企業資源的新型營運模式。再者，由於國際大型製造商主導或大型通路商、貿易商所主導的供應體系不斷擴張，造成許多產業朝向全球市場呈現快速集中現象，以顧客價值為主的整合競爭模式成為主流。

臺灣中小企業面對此一趨勢變化之下，如何加強轉型能力，尤其是透過彼此良好設計的結合營運模式，以及運用科技力量提升整合程度，這些包括國內上、下游供應體系的整合、周邊衛星廠與中心廠的整合，以及國內、外臺商供應鏈結的連結、或是與國際供應體系的連結，以提高進入國際目標市場的力量，進而爭取為國際供應體系的一環，已成為未來臺灣中小企業的挑戰。

(二) 中國大陸中小企業面對國進民退轉型挑戰

2008 年全球金融危機之後，中國大陸領導高層深刻體會過去所採取的外需促進經濟成長策略，已無法因應未來全球經濟之急遽變化。換句話說，必須將過去外需型經濟結構調整為內需型。在上述發展路線中，建立擴大內需消費成長機制，乃是如何提高民眾，尤其是龐大農工民眾收入的增加，需要藉由中小微型企業發展作為拉抬引擎。其實，這些問題已隱含著中國大陸改革開放之後，其資源配置所衍生的城鄉發展失衡、區域經濟落差與產業結構不均等，嚴重影響社會結構正常發展。

不可否認，過去 10 年期間，中國大陸民間投資意願持續低迷。此乃中國大陸國有經濟掌控經濟活動「制高」條件，同時利用權力進行分配資源，干預個體經濟活動，包括：投資計畫審批、市場進入執照取得，雖使得投資成長快速，但其中除外資擴大投資外，大多屬於投資公共基礎建設帶動經濟成長所形成的傾斜發展型態。因此，必須透過構築較適宜中小微型企業發展的格局，改善「國進民退」現象，以促進經濟的正常發展。

四、兩岸中小企業合作可能機會與風險

儘管兩岸中小企業透過合作共同創建品牌與共同開拓國際市場，可以達到雙贏；然而卻也可能因彼此經營理念、文化、制度等相異，而存在許多限制。這些可能限制，大致可以歸納如下：

(一) 共創品牌方面

1. 法律政策面限制

(1) 智慧財產保護制度不足

兩岸之間雖文字語言相通，人民經貿往來頻繁，關係極為密切，但過去兩岸長久互不接觸、各行其事，反而助長投機仿冒及抄襲搶註

風氣，目前臺灣企業及人民在中國大陸市場上所碰到的問題在於，因中國大陸對保護智慧財產的觀念尚未成熟，而造成智慧財產保護不足。

(2) 爭端解決機制尚待建立

在兩岸經貿合作過程中難免會出現爭端，因此必須在 ECFA 架構下設置爭端解決機制，雖 ECFA 文本第 10 條載明，於 ECFA 生效之後 6 個月內，必須設置爭端解決機制展開磋商，但雙方因故延宕迄今尚無較明確解決方式。

(3) 臺商國民待遇未能享有

在合作過程中，難免產生權利與義務的不對等或不合理。以中小企業臺商開店為實例，因非「內資」，可能需要經過地方評估與層層上報，相較當地人士浪費許多時間，這在商機與研發效率非常吃虧。同理，未來在品牌合作上因可能也會發生類似情形而增添合作難度。

2. 經營管理面限制

(1) 盈餘分配存在歧見

共創品牌後所產生的盈餘應該如何合理分配。若無完善的制度及誠信，將造成品牌合作及後續經營上的困難。

(2) 企業文化理念不同

由於兩岸經營風格及企業文化差異，亦會影響品牌合作。另一方面，中國大陸缺乏誠信，即使白紙黑字也是無法保證存在信用，在此一情形下，更易造成品牌合作阻礙。

(3) 品牌定位認知差異

兩岸品牌若談合作，其最大問題在於建立共識，品牌合作是以新創品牌還是既有品牌為主？目標是中國大陸市場抑或是國際市場？聯合品牌是否對於所有企業都能產生正面效益，仍有待評估確認。另一方面，規範不同也會是問題之所在，兩岸產品認證檢測或規格不盡相同，需要建立起共同認證規範，始能建立合作共創橋樑。

(二) 共同開拓國際市場方面

1. 經營組織上的歧見

(1) 股權結構分配

股權分配是企業的機密，雖創業初期股權分配比較明確，但隨著

企業發展，必然在分配上產生種種利益衝突。兩岸中小企業未來在合作共創品牌上，隨著企業規模不斷發展，因經營理念差異，恐將彼此理念不同，而產生歧見。

(2) 人事安排布局

兩岸在不同的文化與環境下孕育出的人才，各自擁有不同的優勢條件；包括不同的工作價值觀、教育背景、工作能力的表現、發展潛力。但兩岸中小企業合作進行國際行銷時，人事安排應合理有效及不影響士氣，特別是關鍵職務的安排；但往往因企業文化、人事安排、調度等方面產生顯著的爭執和摩擦。

(3) 財務風險規劃

企業發展必須財務規劃，特別進行國際行銷，更加需要做好國際財務規劃，例如：財稅安排、離岸投資、合理避稅、資金對沖、國際投資融資配對以及資產管理與信託等，所以兩岸中小企業合作進運國際市場，將可能會因財務規劃認知不同而造成歧見。

(4) 管理制度訂定

兩岸中小企業合作進運國際市場，在管理制度上因管理制度，例如成本控制、工作秩序、工作效率、增加利潤、加強企業品牌等所訂定的管理和準則，而可能存在不同意見。

(5) 企業文化融合

兩岸雖同文同種，但在不同政治體制與學習體系下成長，造成企業文化差異，加上兩岸缺乏經濟互信，促使「企業互信」明顯不足。此外，由於中國大陸經濟以公有制為主體，所以中國大陸企業家普遍存在「官氣」、「霸氣」；相對臺灣企業家則是深藏不露，因而形成兩岸企業文化差異，導致兩岸企業合作需經艱辛「磨合」過程。

2. 業務推動上的歧見

兩岸中小企業合作進軍國際市場時，因業務推動策略認知不同而可能產生爭執，這些歧見包括：

(1) 目標市場選擇

兩岸中小企業合作進軍國際市場目標選擇策略，例如無差異行銷策略、集中行銷策略、差異化行銷策略、產品專業化策略、市場專業化策略及個人化或客製化策略理念不同，可能產生爭執。

(2) 主力產品規劃

兩岸企業文化、行銷理念或有差異，在主力產品或特殊產品規劃上呈現歧見，可能導致阻礙國際市場行銷。

(3) 市場訂價決定

兩岸中小企業在共同開拓國際市場訂價時，因產品國際訂價模式頗多，例如企業目標及成本因素、市場特性、環境因素等因素，而產生歧見難以實施。

(4) 行銷通路布局

兩岸中小企業在共同開拓中國大陸行銷市場上，難免因地域遼闊，各地所需要的產品質量差異，加上經營與行銷管理不易，價格策略、行銷策略等產生行銷策略歧見，而影響彼此的合作。

(5) 廣告促銷模式

兩岸中小企業在共同開拓國際市場時，可能因行銷廣告文化及認知，例如：部落格行銷、EDM 行銷、簡訊行銷、關鍵字廣告、論壇及入口網站登錄廣告、影音行銷及社群網路廣告等歧見而受阻。

(6) 分支據點設置

兩岸中小企業在共同開拓國際市場時，其設立行銷分支據點因區域因素、交通條件因素、競爭對手因素及成本因素等意見不同，而有所阻力。

(7) 盈餘投資分配

兩岸中小企業在共同開拓國際市場時，可能因盈餘投資分配模式差異，而有所爭議。

3. 行銷東協及歐美市場的限制

兩岸中小企業在行銷東協及歐美市場上，其文化環境與華人迥異，在語言上，即非華文體系，亦非英文，可能因語言溝通隔閡而受阻。

第二節 建議

從以上分析中可以看出，戰後臺灣中小企業歷經 60 餘年成長發

展，儘管在其成長發展過程中，每一階段面對來自內、外在經營環境變化所帶來之衝擊，但是在市場經濟制度洗禮下，秉持積極、冒險的創業精神，採取彈性、靈活經營策略，透過各種不同合作模式接軌跨國企業，以夥伴的關係擔任其代工加工生產活動，不但建立頗緊密的合作網絡，同時從合作過程中不斷學習累積經驗，持續追求自我突破，可以說是已經邁入成熟階段。

相對中國大陸中小企業發展方面，自 1979 年起實施改革開放政策之後，透過「一黨獨大、集體領導」政治制度運作模式之下，採取「由上而下、統籌分配」規劃各項經濟政策，雖在極短 30 餘年中，其所累積之實力，舉世共睹，但在以國家資本主義為基礎主導下，其國有企業經營規模不斷擴張，壟斷絕大部分政府資源，形成「國進民退」現象，讓具有促進社會安定與增加就業機會的中小企業，尤其是小微企業的生存發展空間受到擠壓。

雖兩岸中小企業成長環境與發展過程有所不同，但隨著 ECFA 生效實施，提供兩岸中小企業許多合作機會，同時亦帶來了更大挑戰。因此，未來兩岸中小企業必須在秉持互補互利原則下，以 2300 萬加 13 億人口為基礎，共同攜手進行構築一個跨越時空、橫渡兩岸合作網絡，俾讓兩岸中小企業為促進經濟持續成長的一環，以及是協助社會更加安定之力量。

茲將未來兩岸中小企業共創品牌與開拓國際市場，從政府應有的政策作為，以及中小企業可行的經營策略之角度，分別加以說明。

一、對政府之作為建議

很顯然地，未來兩岸中小企業存在許多合作機會，尤其近年中國大陸藉由龐大資金實力對外擴大布局，此對發展已達到成熟階段，卻又受到市場規模不足的臺灣中小企業而言，的確帶來無限想像空間。在此同時，由於市場規模是建立品牌最為重要的基礎，若要推動兩岸共創品牌，則需從兩岸既有所推動的市場開拓政策方向切入，以作為促進兩岸中小企業合作之平臺。然而，長期以來兩岸經濟制度之不同、法律規章之差異等因素，使得我們在推動兩岸中小企業合作共創品牌與開拓國際市場上，不能忽視彼此所仍存在的限制，需要透過政

府協助解決。這些大致可以彙整歸納分成兩個層面，包括：

(一) 目標市場合作之規劃方面

1. 藉由兩岸搭橋專案平臺，推動兩岸中小企業合作避免過度競爭耗損資源

兩岸自 2009 年起，從兩岸產業分工與整合布局的角度，透過「搭橋專案」作為平臺，針對兩岸產業所涉及迫切需要的貿易、投資等領域，以及市場准入或開放等條件，透過「搭橋專案」進行安排與實施，推動各項產業合作。因此，未來兩岸中小企業可以先就其中許多已逐漸發展形成為既互補又競爭型態的重要新興產業或潛力產業，例如：資訊、通信、電子、食品、紡織、機械等項目，進行規劃合作共創品牌方向與開拓國際市場層次，避免兩岸中小企業因競爭過度而耗損資源。

2. 配合政府新南向政策方向，推動兩岸中小企業合作尋找出口替代新興市場

政府啟動「新南向政策」目的在於，希望降低對中國大陸市場的依賴，避免一旦因中國大陸經濟急遽衰退，而拖垮臺灣經濟。目前中國大陸及港澳占臺灣出口市場的 40%，相對東協、南亞國家則是不及 20%。然而，不可忽略的是，中國大陸對東協國家的影響，尤其「東協加一」生效實施之後，與日俱增；此外，目前臺灣中小企業對東協之出口大多為加工出口的「中間財」，一旦中國大陸所主導的 RCEP 正式成立，臺灣中小企業所製造的「中間財」若被取代，其影響勢必更大。因此，在臺灣積極希望加入 RCEP 之同時，推動兩岸中小企業合作南向尋找出口替代新興市場，是重要無法避免的選擇。

3. 透過參與一帶一路計畫，推動兩岸中小企業合作分享各國基礎建設商機

2013 年 9 月中國大陸所倡議的「一帶一路」計畫本質在於均衡區域發展，亦即透過輸出多餘產能之同時，串連並帶動點狀、塊狀經濟發展，積極參與歐洲「金融危機」之後重建與協助亞洲內陸國家經濟發展，以及打通東協、南亞地區新興市場。由於「一帶一路」沿線涵蓋歐、亞、非等 28 國、44 億人，GDP 規模達到 20 兆美元、占全球的三分之一，貨物及服務出口占全球的 23.9%，未來將帶來許多的

投資機會。因此，未來可以透過兩岸「兩會」諮商管道，協助臺灣中小企業利用既有優勢，積極與中國大陸中小企業之合作參與一帶一路計畫，共同分享各國基礎建設所衍生出來之商機。

(二) 安全保障體系之建立方面

1. 落實智慧財產權益保障，避免臺灣中小企業遭受侵權受害

中國大陸已成為臺商，尤其中小企業對外投資最集中的地區；不過，由於中國大陸知識產權法律體系組成非常複雜，包括：法律、行政法規、中央政府規範性文件、司法解釋、部委規章、地方政府規章、地方政府規範性文件及國際條約等，分屬不同單位。此外，加上法律與規章之間，也無統一知識產權總則作為統攝，形成兩岸企業在合作上必須克服障礙。雖目前兩岸均是 WTO 會員，加上已經完成簽署智財保障協議，但中國大陸侵權行為時有所聞，未來如何共同遵守 WTO 之下與投資、貿易相關之智慧財產協定 (TRIPS)，特別是落實保障臺灣中小企業與中國大陸中小企業之合作共同創新研發產品或技術交流之後創造出來的品牌成果，避免中小企業遭受侵權受害，至為重要。

2. 設置兩岸爭端解決窗口，確保臺灣中小企業取得公平待遇

依據 WTO 精神，其締約國家之間發生爭端之時，均至日內瓦進行解決，惟因往往耗費時間與成本，所以目前雙邊或多邊區域貿易協定 (Regional Trade Agreement, RTA, 以下簡稱「RTA」) 通常均有設置爭端解決機制，以解決彼此之貿易爭端。由於兩岸均為 WTO 會員，面對兩岸已生效實施的 ECFA，未來不論對於履行已達成之協議，或是終止已簽署之協議所衍生之爭端，為免雙方因各執己見而增加兩岸之間衝突，實有必要參考其他 RTA 爭端解決機制，設置爭端解決專門機構，處理兩岸中小企業與共創品牌極開拓國際市場過程之中衍生的爭端之諮商、調解、仲裁與政策協調等事項。

3. 建立合作風險預警系統，防止臺灣中小企業陷入經營危機

由於長期以來兩岸經濟制度不同，使得兩岸中小企業合作互信基礎仍有不足。亦即中國大陸自由經濟制度並未成熟，迄今仍是屬於計畫經濟制度之下，黨可以指導產業朝向市場發展方向，亦可隨時因應環境變化，採取各種凍結、緊縮或統籌、分配政策限制企業發展方向。

因此，因應中國大陸經濟急劇變化，針對中小企業各項層面所產生的不同情境，透過彙整、分類、歸納、分析，研擬建立一套較客觀、易懂的對陸風險「預警」系統，其內容包括：法令規章、政策措施、產業競合動態、市場結構變化等方面，除提供臺灣中小企業與中國大陸中小企業之合作過程之中，有效掌握最新資訊與進行風險管理外，俾以達到風險最小化與利益極大化。

二、對中小企業之經營策略建議

(一) 兩岸中小企業共創品牌方向與策略

兩岸中小企業若能在已簽署實施的 ECFA 下，憑藉臺灣中小企業長期以來所累積的生產技術水準與產品設計能力，透過中國大陸經濟轉型機會與已逐漸成為世界市場的平臺，加強與中國大陸中小企業之合作，同時融入中華文化特殊品味，提高產品附加價值，更進一步由之前代工加工生產的型態，轉型為合作建立具有華人特色之品牌。茲將其合作方向與策略，大致歸納如下：

1. 合作方向

(1) 經由水平合作，共創品牌

水平合作是指生產和銷售相同或相似產品、或是經營相似業務、提供相同勞務企業之間合併，以達到規模經濟之模式；至於其策略，包括採取收購或合併方式進行。因此，兩岸中小企業未來可以透過水平合作共創品牌，尋求降低成本結構、複製經營模式、增加產品差異、降低產業內競爭及增加對供應商和買主的議價能力等優勢。

(2) 透過垂直合作，共創品牌

垂直合作則是，從供應鏈結的上、中、下游切入，整合經濟效益。因此，兩岸中小企業未來可以透過垂直合作共創品牌，其優點包括：跨入技術領域、確保供需無虞、抵消議價力量及投入成本扭曲、增加產品差異能力、提高進入與移動障礙、提高整體投資報酬、防範封鎖。例如：國內電商企業在阿里巴巴平臺上註冊，其實是一種品牌聯合（Co-Branding）合作模式。

2. 合作策略

(1) 透過共同出資成立公司模式，共創品牌

也就是說，兩家以上企業合作開發新產品、設計新 LOGO，同時

結合產品定位及行銷策略，創建一項全新的品牌。例如，德國的戴姆勒與中國大陸的比亞迪出資各半，攜手創立主打以中國大陸市場為主的電動車新品牌「騰勢」(DENZA)，由戴姆勒負責整車製造、比亞迪提供零組件，打造高端電動車，並且在 2014 年正式投入生產。相似實例，還有德國的曼集團(MAN)與中國大陸的重汽合作，在 2009 年開發新品牌「重卡」(SITRAK)，重汽掌握股權、曼集團掌握核心技術智慧財產，並且授予重汽集團以為期七年的卡車、發動機和相關零組件在中國大陸的獨家技術使用權力。

(2) 透過策略聯盟虛擬模式，共創品牌

兩家以上企業也能在既有品牌下，重新定位產品的功能，進而強化品牌的效益，其中最常使用的模式是異業結盟，例如美國 Nike 與 Apple 合作的新產品「Nike+系列」、韓國 LG 集團與義大利精品 Prada 合作的「Prada Phone by LG」，或是臺灣 Acer 電腦與義大利汽車生產商法拉利(Ferrari)推出的「Acer Ferrari」系列產品，均可作為品牌之間兩兩結合推出新型產品參考模式。

(3) 透過一方技術入股模式，共創品牌

上海意舟餐飲管理有限公司董事長陳韋興早在 2002 年就註冊了「巴貝拉」商標，六角國際為了將旗下「仙 Q 甜品」發展擴至上海，評估臺灣食品業要進入中國大陸餐飲市場，和當地企業合作最有利，因而選擇以技術授權人民幣 2,000 萬元和「巴貝拉」進行合作，由仙 Q 提供燒仙草、芋圓冰、紅豆冰、薏仁冰等臺灣特色甜品小吃，並在技術與產品研發上提供支援；巴貝拉負責在上海、北京尋找合適地點開店。在 2008 年創立新品牌「果留仙」甜品工坊，當年也是開啟兩岸連鎖業合作之先。

(4) 透過專業互補合作模式，共創品牌

兩岸中小企業以雙方的優勢進行互補，共創品牌。例如，蘋果與 IBM 達成排他合作協議，採取聯合各自領先市場優勢，共同打造一樣新的品類商業應用，建立全新企業移動體驗——亦即利用 IBM 長期所享譽的大數據及分析能力，注入蘋果的 iPhone 與 iPad，結合後者較擅長的用戶體驗，共同改善企業及員工使用 iOS 設備工作流程。

(二) 兩岸中小企業共同開拓國際市場方向與策略

未來兩岸中小企業共同合作在開拓國際市場策略上，我們認為可以因地制宜採取較可行的方向如下：

1.合作方向

(1) 採取「臺商為主、陸企為輔」合作思維，共同開拓地區市場

依據全球市場評比，臺灣中小企業相對中國大陸中小企業而言，不論在生產技術、品質管理上，或是在市場拓展、產品形象上，仍存在著較具有競爭優勢之地位。因此，未來透過臺灣中小企業所建立的市場拓展與產品形象經驗，以及利用中國大陸中小企業所擁有的生產要素優勢與資金支援條件深化合作，共同進軍以「華人為主」的亞太地區市場。此外，因應中國大陸擴大內需消費機會，透過中國大陸中小企業在市場人脈與行銷通路上所擁有的資源，以及利用臺灣中小企業在企業管理與經營規劃上所累積的經驗，擴大兩岸中小企業合作，共同發展「中國大陸內需消費」市場。

(2) 透過「陸企為主、臺商為輔」合作思維，共同開拓全球市場

事實而言，臺灣中小企業早已邁入成熟階段，相對中國大陸中小企業正在起步成長階段，仍存在著互補空間。不過，由於在開拓全球市場上，除了必須掌握豐富的國際行銷知識與敏銳之全球市場動向之外，更加需要具有雄厚資金與充沛人力支援。此外，加上中國大陸已經與許多國家之間完成 FTA 的簽署，享有關稅減免優惠，所以未來兩岸「服務」及「貨物」貿易協議生效實施之後，臺灣中小企業可以從建立供應鍊結的角度切入，與中國大陸中小企業之合作，建立具有華人特色國際品牌，以提高產品之附加價值，同時利用其 FTA 網絡，共同開拓全球市場。

2.合作策略

溯及上述，由於兩岸國情不同，加上經濟制度差異，尤其資源秉賦不同，導致產業發展型態也呈現了差異，使得兩岸中小企業在互補下可以透過合作創造互利。茲從中小企業製造業與服務業層面分析兩岸合作進軍國際市場較可行的策略，分別論述如下：

(1) 製造業方面

A. 依據企業水平價值鏈技術定位合作，共同開拓市場

技術定位是指決定系列設計所使用的加工製作技術，從「全球價值鏈」角度最容易合作。兩岸中小企業可從技術合作邁入資本合作：過去兩岸的經濟交流模式，從臺商資本與技術結合中國大陸勞力為起始點，近來以逐步邁向兩岸技術合作的領域。隨著中國大陸經濟起飛與大型企業快速成長，未來兩岸的產業合作將變成資本、技術、人力資源全面合作的狀態。在此一情勢下，兩岸未來必須共思如何建立互補以取代競爭，例如利用推動「一帶一路、互聯互通」對外開放的重大戰略，邁向共創雙贏的局面。

在此，如果更進一步分析在水平價值鏈上，兩岸中小企業合作可以朝向電子電機零組件、批發零售業、租賃與金融、化工、倉儲運輸通訊合作，以形成附加價值的業鏈。

B. 整合企業垂直供應鏈產品定位合作，共同開拓市場

面對全球追求「專業分工與上下游垂直整合」潮流之下，產業之間供應鏈結串連與產銷合作，也是企業追尋國際化另一途徑。由於兩岸之間投資貿易關係密切程度深於其他各國，若能藉由兩岸經濟互動交流制度化過程，加深兩岸產業合作，並且使得彼此供應鏈結連結密切，將有助於中小企業臺商在中國大陸與全球各地布局及發展。

C. 透過專業分工合作參與跨國企業生產體系，共同行銷國際市場

兩岸中小企業合作，建議可先開發中國大陸內需市場，建立品牌（臺商設計、研發與管理能力，配合陸企製造能量與市場通路），先從掌握中國大陸市場切入，再行更進一步發展世界華人市場，建立一個世界品牌。除此之外，兩岸可以透過專業分工及中國大陸對外投資政策，於第三市場中推動兩岸中小企業進行彼此形成供應鏈結模式（製造業），或是連鎖加盟等模式（服務業），尤其需要利用臺灣服務業的經驗與管理優勢，加上中國大陸的資金與支援，開拓新興市場。此外，中國大陸與全球許多國家有外交關係，已經洽簽多個 FTA，若能透過兩岸中小企業合作，臺商亦可分享中國大陸與其他國家簽訂 FTA 的利益成果。

D. 採取併購在地品牌建立新產品品牌、新服務模式，共同行銷國際市場

品牌購併相比品牌開發是一種極為迅速的品牌組合建立方法，企業可以透過購併其品牌，以獲得其它品牌的市場地位和品牌資產，增強自己實力。在品牌經營上，併購往往帶有品牌擴張目的。品牌在經營上，其擴張應該以品牌擴張為核心動機，例如被併購的企業有較好的資源，將有利於擴大原有品牌所涵蓋產品的生產規模，或為繞道貿易壁壘進入其他國家和地區。因此，兩岸中小企業可以透過合作，併購在地品牌建立新產品品牌、並且採取新服務模式進入及滲透行銷國際市場。

(2) 服務業方面

中國大陸經濟進入新常態之後，重在調結構、穩增長，因此在「十三五規劃」中，其經濟轉型升級重點，從製造業大國走向服務業大國，發揮 13 億人口消費需求和擴大內需優勢，形成以服務業為主導的新格局。亦即未來隨著服務業發展，服務業體系將會逐步完善，以滿足消費之求，從而更進一步提升消費對經濟增長的助力。因此，兩岸中小企業若能透過服務業的合作，共同行銷國際市場，則以中國大陸、新興市場及歐美的廣大內需市場，應可共創雙贏。

A. 依據地區消費特性不同進行合作，共同開拓國際市場

消費性服務業是直接接觸顧客的行業，按照消費性服務業主體劃分，可以分為：有形產品服務類，即是以餐飲、超市為典型代表的「服務＋產品」類；另一是無形產品服務類，即是以旅遊為典型代表的「服務＋環境」類。目前兩岸已經有很多合作成功的案例，例如：六角國際為了將旗下「仙 Q 甜品」發展擴至上海，進入中國大陸餐飲市場，並且和當地的「巴貝拉」進行合作，於 2008 年時創立新的品牌「果留仙」甜品工坊，開啟兩岸連鎖業者合作之先，也成功地開拓中國大陸內需消費市場。

B. 透過生產服務資源互補進行合作，共同開拓國際市場

生產性服務業包括金融、保險、物流等；其經濟效益可以分為幾個不同層面：第一個層面，作為一種產業，生產性服務業對於國家生產總值有一定的貢獻，甚至能夠增加就業機會。第二個層面，生產性服務業是產業關聯及效益顯著的中間產業，可以帶動其他相關產業發

展。第三個層面，生產性服務業對於工業發展具有增值效應。因此，兩岸中小企業生產服務業可以透過資源互補進行合作，積極拓展中國大陸市場，進而行銷全球市場。

C. 配合區域需求合作設置海外發貨倉庫，共同開拓區域市場

兩岸中小企業合作進行海外行銷，可以配合區域需求，設置常設海外發貨倉庫，除可以快速提供客戶需求，強化與客戶之互動，確保貨源充足外，另一方面則是接近市場，隨時掌握市場動態，將有助於中小企業國際行銷。

D. 連結資訊科技合作建立國際電商平臺，共同行銷全球市場

依據全球知名顧問公司 BCG Consulting Group 預估，全球跨境電商規模將於 2025 年時達到至少 2500 億美元，亞洲更是跨境電商明日之星。不可諱言，近年臺灣跨境電商持續成長，在推動中小企業國際網路行銷計畫輔導下，預期 2015 年電子商務產業產值能破兆美元。因此，兩岸中小企業未來可以透過與蓬勃發展的中國大陸電商合作進軍國際市場，不再受到傳統資本額與員工數限制，運用更加有彈性的經營方式從事網路外銷，能夠與大型企業之平起平坐。

參考文獻

一、中文部分

- 台北市進出口商業同業公會，[http :
//www.ieatpe.org.tw/2013-IVBS-101B.htm](http://www.ieatpe.org.tw/2013-IVBS-101B.htm)
- 山東省，兩岸新頁—中小企業合作平臺，www.laxy.gov.cn
- 中國國家稅務總局稅收科學研究所，(2014)。《中國稅收研究報告 2012-2013 年》，北京：中國財政經濟出版社。頁 10-52
- 臺灣經濟研究院區域發展研究中心，(2014/06/19)。臺灣高成長中小企業的樣貌與促進政策，經濟部產業諮詢委員會中小企業審議會第二次會議。
[http :
//idac.tier.org.tw/DFiles/20140612120352.pdf](http://idac.tier.org.tw/DFiles/20140612120352.pdf)
- 田芬，(2015/09)。小微企業發展狀況研究(田芬)，中國國家統計局，
[http
://www.stats.gov.cn/tjsj/tjsj/tjcb/dysj/201509/t20150921_1247703.ht
ml](http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjsj/tjcb/dysj/201509/t20150921_1247703.html)
- 行政院，(2008)。型塑群聚型科技新興中小企業之策略與措施。子計
劃 七， URL : [http
://www.moeasmea.gov.tw/public/Attachment/8191135471.pdf](http://www.moeasmea.gov.tw/public/Attachment/8191135471.pdf)
- 李子彬&劉迎秋，2014。《中國中小企業 2014 藍皮書——經濟轉型與
中小企業發展》，北京：中國發展出版社。
- 吳明蕙，(2002)。〈由臺灣經驗看中國大陸中小企業的發展前景〉，《經
濟研究》，頁 205-225。
- 肖磊濤，(2014/03/31)。《全國小型微型企業發展情況報告(摘要)》，
中國政府網。
[http :
//www.gov.cn/xinwen/2014-03/31/content_2650031.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2014-03/31/content_2650031.htm)
- 林光，(2005)。《集團公司生命周期系統的管理》，北京：清華大學出
版社。
- 林麗雪，(2015/08/08)。〈中國孵化器遍地開花，扶持新創企業從中國
製造邁向中
國設計〉，《先探雜誌》，第 1842 期。
- 施振榮，(2005)。全球品牌大戰略：品牌先生施振榮觀點。天下文化
出版。
- 徐耀滋，(2011)，〈推動臺灣企業品牌國際化策略探討—以「專業品
牌行銷公司」為例〉，《經濟研究》，第 12 期。
- 洪財隆，(2014)，「兩岸經濟關係下的整合與自主」，臺灣綜合研究院
財經諮詢委員會：財經論壇，2014 年 10 月 2 日。

- 胡石青 (2011), 「中國大陸臺商邁上轉型升級之路」, 兩岸關係《財經報導》, 中國社會科學院臺灣研究所, 2011 年 5 月。
- 邢利宇, (2010/12/16)。〈中小企業平均壽命 3.7 年 家族企業多"富不過三代"〉, 中國新聞網, [http :
//www.chinanews.com/cj/2010/12-16/2727718.shtml](http://www.chinanews.com/cj/2010/12-16/2727718.shtml)
- 葉桂珍, (2004)。《新事業之轉捩：組織生命週期觀點》。臺南：國立成功大學企業管理學系，行政院國科會研究報告。
- 張翔一, (2014/05/02), 〈ECFA 早收 三年成績大解密〉, 臺北：《天下雜誌》, 546 期。
- 張鐵軍, 吳銘祥, 林嵩麟(2010), 臺灣中小企業品牌建立歷程關鍵因素之研究, 2010 第十一屆管理學域國際學術研討會論文。
- 楊劍, (2006)。《超越》, 北京：中華工商聯合出版社, 頁 47。
- 經濟部, (2015)。《2015 年中小企業白皮書》, 臺北：經濟部中小企業處。
- 經濟部, (2015/12/30)。「品牌臺灣發展計畫」, 105 年度功能別專案輔導計畫聯合說明會
[https :
//www.moeaidb.gov.tw/external/ctrl ?
PRO=project.ProjectView&id=1025](https://www.moeaidb.gov.tw/external/ctrl?PRO=project.ProjectView&id=1025)
- 經濟部, (2014)。《2014 年中小企業白皮書》, 臺北：經濟部中小企業處。
- 經濟部, (2013)。《2013 年中小企業白皮書》, 臺北：經濟部中小企業處。
- 經濟部, (2012)。《2012 年中小企業白皮書》, 臺北：經濟部中小企業處。
- 經濟部, (2011)。《2011 年中小企業白皮書》, 臺北：經濟部中小企業處。
- 經濟部, (2010)。《2010 年中小企業白皮書》, 臺北：經濟部中小企業處。
- 經濟部中小企業處, (2010/07/29), 〈掌握 ECFA 商機, 中小企業拼亮臺灣!〉,
[http :
//www.moeasmea.gov.tw/ct.aspx ?
xItem=8857&ctNode=168&mp=3](http://www.moeasmea.gov.tw/ct.aspx?Item=8857&ctNode=168&mp=3)
- 經濟部技術處, (2006/01/04), 品牌臺灣發展計畫,
[http :
//iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx ? PostID=40](http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=40)
- 經濟部經濟部智慧財產局 (2010), 海峽兩岸智慧財產權保護合作協議條文, (www.tipo.gov.tw)
- 中國大陸臺商經濟網, [http :
//www.chinabiz.org.tw/Brand/Index ?
pid=14](http://www.chinabiz.org.tw/Brand/Index?pid=14)

- 《經濟日報》，(1993/07/29)，〈自創品牌貸款辦法修訂,廠商可貸額度提高〉。
- 游木枝，(2006)。《中小企業創新經營模式之研究》，彰化：大葉大學事業經營研究所碩士在職專班。
- 陳小瑛。(2015/07/26)。東莞製造業老板的煎熬：不少訂單已轉移到東南亞，商業評論，網址：<http://www.nbd.com.cn/articles/2015-07-25/933243.html>
- 陳敬、S. K. Chawla，(2001)。〈小企業關鍵成功要素的跨國度比較〉，北京：《中國管理科學》，第9卷第5期，頁69。
- 蔡淑芬，(2014/10/01)，〈行銷效能論壇 提升中小企業績效〉，《工商時報》，URL：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20141001000317-260208>
- 鄒東濤 主編，(2008)，《中國經濟發展和體制改革報告 NO.1：中國改革開放30年(1978-2008)》，北京：社會科學文獻出版社。
- 謝國興，(2015)。《企業發展與臺灣經驗：臺南幫的個案研究》。臺北：中央研究院近代史研究所，頁240-250。
- 劉東凱、呂傳忠，(2001/09/04)，〈中小企業為經濟注入巨大活力〉，《人民日報海外版》，<http://www.people.com.cn/BIG5/jinji/36/20010904/550958.html>
- 趙中孚，(2005)，《社會主義市場經濟民商法律問題研究》，北京：中國法制出版社，頁127-132。
- 薛琦、胡名雯(1999)，〈中小企業的蛻變與競爭力〉，1980年代以來臺灣經濟發展經驗學術研討會論文。
- 魏聰哲、鄭漢亮、林嘉慧，(2014)，〈臺灣中小企業國際化發展問題與育成策略〉，《中小企業發展季刊》，第33期，頁95-124。
- 顧萱萱(2010)，強化中小企業品牌管理之論述，《中小企業發展季刊》，第15期，頁159-171。
- 戴肇洋，(2008)。中小企業輔導工作。刊載於：臺灣綜合研究院網站。<http://www.tri.org.tw/ceo/page/02.html>
- 戴肇洋，(2011)，「第二屆「兩岸競爭力論壇」，福建省政府發展研究中心，2011年7月18日，福建省福州市。
- 戴肇洋 等著，(2012/07/31)。《中國大陸未來五年機會與風險》，行政院經濟建設委員會委託研究。
- 戴肇洋，(2012)，「馬英九連任之後臺港及兩岸關係展望」學術研討會，香港珠海學院與香港中山學會共同辦理，香港九龍，2012年12月10-11日。
- 戴肇洋，(2013)，「兩岸經濟關係發展的往昔、現今與未來之研究」，《臺灣經濟金融月刊》第49卷第3期，臺灣銀行，2013年3月

20 日。

戴肇洋，(2014)，「從兩岸經濟整合中建立自主」，《中共研究》第 48 卷第 12 期，中共研究雜誌社，2014 年 12 月 25 日。

二、外文部分

Abimbola, T.(2001).Branding As a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs.Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 3(2) : 97-106.

Abimbola, T. and C. Vallaster,(2007),Brand, Organizational Identity and Reputation in SMEs : An Overview. Qualitative Market Research : An International Journal, 10(4) : 341-348.

Chu, W. W. (1999, May). Industrial growth and small and medium-sized enterprises : The case of Taiwan. In Conference on Transitional Societies in Comparison : Central East Europe Versus Taiwan (pp. 27-29).

Keller , K. L.(1993) , Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity , Journal of Marketing, 57 (1) : 1-22

Keller, K. L.(1998),Strategic Brand Management. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

Merrilees, B.,(2007). A Theory of Brand-led SME New Venture Development. Qualitative Market Research : An International Journal, 10(4) : 403-415.

Paustian, C.(1994). Marketers Rebuild Their Brand Muscle-image Strengthens Competitive Edge.Business Marketing, Vol.79, No.9, Sep, B-3-B-4.

Park C. W., S. U. Jun and A. D. Shocker(1996),Composite Branding Alliances : An Investigation of Extension and Feedback Effects. Journal of Marketing Research, 33(4) : 453-466.

Porter, M. E.(2011),The Competitive Advantage of Nations, States and Regions, National Council of Professors Kuala Lumpur.

Shocker, A. D., R. K. Srivastava and R. W. Ruekert,(1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management : An Introduction to the Special Issues. Journal of Marketing Research, 31(2) : 149-158

Veselka, M. (2005). Taiwan's Economic Development : The Role of Small and Medium-Sized Enterprises Beyond the Statistics. Available at SSRN 872387.

Wong, H. and B. Merrilees(2005). A Brand Orientation Typology for SME : A Case Research Approach. Journal of Product & Brand Management, 14(3) : 155-162.

附錄

附錄(壹)：兩岸中小企業定義變遷

一、臺灣中小企業定義變遷

(單位：人、新臺幣元)

年／行業別	製造業、營造業、礦業及土石採取業	農林漁牧業、水電燃氣業、服務業
1967年9月	資本額在新臺幣500萬元以下者，或常雇員工在100人以下者(製造業、營造業、礦業及土石採取業)。	全年營業額在新臺幣500元以下者，或常雇員工在50人以下者。
1973年3月	登記資本額在新臺幣500萬元以下，資產總值不超過新臺幣2,000萬元。或登記資本額在新臺幣500萬元以下，常雇員工人數合於下列標準者：1.製衣製鞋、電子業在300人以下者。 2.食品業在200人以下者。 3.其他各業在100人以下者。	
1977年8月	實收資本額在新臺幣2,000萬元以下，資產總值不超過新臺幣6,000萬元者，或常雇員工不超過300人者(製造業)。實收資本額在新臺幣2,000萬元以下。常雇員工在500人以下者(礦業及土石採取業)。	每年營業額在新臺幣2,000萬元以下，或常雇員工在50人以下者。
1979年2月	實收資本額在新臺幣2,000萬元以下，資產總值不超過新臺幣6,000萬元者，或常雇員工不超過300人者(製造業)。實收資本額在新臺幣4,000萬元以下者(礦業及土石採取業)。	每年營業額在新臺幣2,000萬元以下，或常雇員工在50人以下者。

1982年7月	實收資本額在臺幣 4,000 萬元以下，資產總值不超過新臺幣一億二千萬元者。(製造業)實收資本額在新臺幣四千萬元以下者。(礦業及土石採取業)	每年營業額在新臺幣 4,000 萬元以下者。
1991年11月	實收資本額在新臺幣 4,000 萬元以下，資產總值不超過新臺幣 1 億 2,000 千萬元者(製造業、營造業)。實收資本額在新臺幣 4,000 萬元以下者(礦業及土石採取業)。	每年營業額在新臺幣 4,000 萬元以下者。
1995年9月	實收資本額在新臺幣 6,000 萬元以下者，或經常僱用員工數未滿 200 人者。	前一年營業額在新臺幣 8,000 萬元以下者，或經常僱用員工數未滿 50 人者。
2000年5月	實收資本額在新臺幣 8,000 萬元以下者，或經常僱用員工數未滿 200 人者。	前一年營業額在新臺幣 1 億元以下者，或經常僱用員工數未滿 50 人者。
2005年7月	實收資本額在新臺幣 8,000 萬元以下者，或經常僱用員工數未滿 200 人者。	前一年營業額在新臺幣 1 億元以下者，或經常僱用員工數未滿 50 人者。
2009年8月	實收資本額在新臺幣 8,000 萬元以下者，或經常僱用員工數未滿 200 人者。	(除左欄所規定外之行業)前一年營業額在新臺幣 1 億元以下者，或經常僱用員工數 100 人者。
2015年3月	實收資本額在新臺幣 8,000 萬元以下，或經常僱用員工數未滿 200 人者。	(除前款規定外之其他行業)前一年營業額在新臺幣 1 億元以下，或經常僱用員工數未滿 100 人者。

資料來源：研究團隊整理自經濟部中小企業處網站

二、中國大陸中小企業定義變遷

(單位：人、人民幣元)

版本／業別	農、林、牧、漁業	工業	建築業	批發和零售業	交通運輸和郵政業	倉儲業	住宿和餐飲業	信息傳輸、軟件和信息技術服務業	房地產開發與物業管理業	租賃和商務服務業	其他未列明行業
2007年《中華人民共和國企業所得稅法》	於第4章租稅優惠第29條中授權主管機關可給予符合條件的小型微利企業，減按20%的稅率徵收企業所得稅。										
2007年《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》	依據第92條符合以下標準者得稱之為「小型微利企業」： A. 工業企業，年度應納稅所得額不超過30萬元，從業人數不超過100人，資產總額不超過3000萬元； B. 其他企業，年度應納稅所得額不超過30萬元，從業人數不超過80人，資產總額不超過1000萬元。										
2002年《中華人民共和國中小企業促進法》	中小企業劃分標準於該法第2條中概括授權國務院負責企業工作的部門根據企業職工人數、銷售額、資產總額等指標，結合行業特點制定，報國務院批准。為以下各年度《通知》之上位母法。										
2003年《關於印發中小企業標準暫行規定的通知》	未針對該業別進行規定。	*小型企業：中業低於中業下規定者 *中型企業：職工人數300人(含)以上至2,000人以下	*小型企業：中業低於中業下規定者 *中型企業：職工人數600人(含)以上至3,000人以下	A. 零售業 *小型企業：中業低於中業下規定者 *中型企業：職工人數100人(含)以上至500人	A. 交通運輸業 *小型企業：中業低於中業下規定者 *中型企業：職工人數500人(含)以上至3,000人	未針對該業別進行規定。	*小型企業：中業低於中業下規定者 *中型企業：職工人數400人(含)以上至800人以下 *銷售額	未針對該業別進行規定。	未針對該業別進行規定。	未針對該業別進行規定。	未針對該業別進行規定。

		& 銷售額 3,000 萬元 (含) 以上至 30,000 萬元 以下 & 資產總 額 4,000 萬元 (含) 以上至 40,000 萬元 以下 [低標為 & 高標 為 or]	& 銷售額 3,000 萬元 (含) 以上至 30,000 萬元 以下 & 資產總 額 4,000 萬元 (含) 以上至 40,000 萬元 以下 [低標為 & 高標 為 or]	以下 & 銷售額 1,000 萬元 (含) 以上至 15,000 萬元 以下 [低標為 & 高標 為 or] B. 批 發業 * 小型 企業： 低於中 型企業 下規定 者 * 中 型企業： 職工人 數 100 人(含) 以上至 200 人 以下 & 銷售額 3,000 萬元 (含) 以上至 30,000 萬元 以下 [低標 為 or]	以下 & * 銷售 額 3,000 萬元 (含) 以 上至 30,000 萬元 以下 [低標 為 & 高標 為 or] B. 郵政 業 * 小型 企業： 低於中 型企業 下規定 者 * 中 型企業： 職工人 數 400 人(含) 以上至 1,000 人 以下 & 銷售額 3,000 萬元 (含) 以上至 30,000 萬元 以下 [低標 為 & 高標 為 or]	3,000 萬 元(含) 以上至 15,000 萬元 以下 [低標 為 & 高標 為 or]			
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	--	--	--

				為&；為高標；為or]								
2011年《關於印發中小企業劃型標準規定的通知》	*微型：企業：額營業額50萬(含)以下 *小型：企業：額營業額50萬(含)至500萬以上 *中型：企業：額營業額500萬(含)以上至20,000萬以下 [低標；為&；為高標；為or]	*微型：企業：從業人員20人以下 or 營業額300萬元以下 *小型：企業：從業人員20人以上&營業額300萬(含)以上至2,000萬元以上 *中型：企業：從業人員300人以上至1000人以下&營業額2,000萬元	*微型：企業：額營業額300萬以下 or 總資產300萬以下 *小型：企業：額營業額300萬(含)以上至6,000萬以下 & 總資產300萬(含)以上至5,000萬以下 *中型：企業：額營業額6,000萬(含)以上至80,000萬以下	A. 零售業 *微型：企業：從業人員5人以下 or 營業額1,000萬元以下 *小型：企業：從業人員5(含)以上至20人以下 & 營業額1,000萬(含)以上至5,000萬元以下 *中型：企業：從業人員20(含)以上至200人以下	A. 交通運輸業 *微型：企業：從業人員20人以下 or 營業額200萬元以下 *小型：企業：從業人員20(含)以上至100人以下 & 營業額200萬(含)以上至3,000萬元以下 *中型：企業：從業人員300人以上至3,000萬(含)以上	*微型：企業：從業人員20人以下 or 營業額100萬元以下 *小型：企業：從業人員20(含)以上至100人以下 & 營業額100萬(含)以上至1,000萬元以下 *中型：企業：從業人員100(含)以上至200人以下 & 營業額	A. 住宿業 *微型：企業：從業人員10人以下 or 營業額100萬元以下 *小型：企業：從業人員10(含)以上至100人以下 & 營業額100萬(含)以上至2,000萬元以下 *中型：企業：從業人員100(含)以上至300人以下 & 營業額	A. 信息傳輸業 *微型：企業：從業人員10人以下 or 營業額100萬元以下 *小型：企業：從業人員10(含)以上至100人以下 & 營業額100萬(含)以上至1,000萬元以下 *中型：企業：從業人員100(含)以上至2,000人以下 & 營業額	A. 房地產開發經營 *微型：企業：營業額100萬以下 or 總資產2,000萬以下 *小型：企業：營業額100萬(含)以上至1,000萬以下 & 總資產2,000萬(含)以上至5,000萬以下 *中型：企業：營業額1,000萬(含)以上至200,000	*微型：企業：從業人員10人以下 or 資產額100萬元以下 *小型：企業：從業人員10(含)以上至100人以下 & 資產額100萬(含)以上至8,000萬元以下 *中型：企業：從業人員100(含)以上至300人以下	*微型：企業：從業人員10人以下 *小型：企業：從業人員100(含)以上至300人以下 *中型：企業：從業人員300人以下	*微型：企業：從業人員10人以下 *小型：企業：從業人員100(含)以上至300人以下 *中型：企業：從業人員300人以下

		(含)以上 [低標為&;高標為or]	總資產 5,000萬(含) 以上至 80,000萬 以下 [低標為&;高標為or]	營業額 5,000萬(含) 以上至 40,000萬 以下 [低標為&;高標為or] B. 批發業 *微型企業 業人 10人 以下 or 營業額 100萬元 以下 *小型企業 業人 10人 以下 or 營業額 100萬元 以下 *小型企業 業人 10人 以上 至 500萬元 以下 *中型企業	30,000萬元 以下 [低標為&;高標為or] B. 郵政業 *微型企業 業人 20人 以下 or 營業額 100萬元 以下 *小型企業 業人 20人 以上 至 300萬元 以下 or 營業額 100萬元 以上 至 2,000萬元 以下 *中型企業 業人 300人 以上 至 1,000人 以下 or 營業額	1,000萬(含) 以上至 30,000萬元 以下 [低標為&;高標為or]	上至 10,000萬元 以下 [低標為&;高標為or] B. 餐飲業 住宿	1,000萬(含) 以上至 100,000萬元 以下 [低標為&;高標為or] B. 軟件和技術服務業 *微型企業 業人 10人 以下 or 營業額 50萬元 以下 *小型企業 業人 10人 以上 至 100萬元 以下 or 營業額 50萬元 以上 至 1,000萬元 以下 *中型	萬以下& 總資產 5,000萬(含) 以上至 10,000萬 以下 [低標為&;高標為or] B. 物業管理業 *微型企業 業人 100人 以下 or 營業額 500萬元 以下 *小型企業 業人 100人 以上 至 300萬元 以下 or 營業額 500萬元 以上 至 1,000萬元 以下 *中型	資產額 8,000萬(含) 以上至 120,000萬元 以下 [低標為&;高標為or]
--	--	-----------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

				從業人員 50 (含) 以上至 200 人以下 & 營業額 500 萬 (含) 以上至 20,000 萬元以下 [低標為 & 高標為 or]	2,000 萬 (含) 以上至 30,000 萬元以下 [低標為 & 高標為 or]			企業：從業人員 100 (含) 以上至 300 人以下 & 營業額 1,000 萬 (含) 以上至 10,000 萬元以下 [低標為 & 高標為 or]	企業：從業人員 300 (含) 以上至 1,000 人以下 & 營業額 1,000 萬 (含) 以上至 5,000 萬元以下 [低標為 & 高標為 or]		
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	--	--

資料來源：研究團隊依據中國大陸相關法規整理

附錄(貳)：專家訪談座談紀錄

一、學者專家訪談紀錄

(一) 國內方面

1. 葉雲龍（經濟部中小企業處處長）

時間：2015年10月12日（一）09：30~10：30

地點：經濟部中小企業處本部

訪談人：戴肇洋、李沃牆

記錄：周延

(1) 以兩岸中小企業經營競爭的觀點，若從內在條件與外部環境比較，請教其各自優、劣勢為何？

臺灣中小企業之優劣勢可從「內在」與「外在」進行觀察：

<p>內在優勢：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 具靈活彈性，產業分工健全，能協助價值鏈與供應鏈各項行銷活動。2. 長期累積之製造經驗，有利產業結構調整、升級轉型，或利用既有資源投入新興產業發展而開拓市場。3. 年輕有活力，具備高度創意與創新能力。4. 大學教育普及，人才供應充足。	<p>內在劣勢：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 缺乏跨領域人才與資金籌募，不利創新研發、新產品或自創牌開拓市場。2. 自有資金籌措能力有限，財務結構不健全，較難從資本市場取得資金。3. 土地資源不足，加上國內勞動相關法律要求較高，墊高各項生產要素成本，使傳統型中小企業者面臨轉型與出走壓力。4. 企業購併環境有待健全，影響外資企業、創投或天使資金投資。5. 本國大企業對於中小企業之投資或資金挹注之意願較低。
<p>外在優勢：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 與中國大陸語言相通，具有市場優勢。2. 在中國大陸、東南亞已有相當布局，已有相當網絡。3. 數位時代來臨，物聯網、電子商務蓬勃發展數位時代來臨，有利中小企業開拓新產品與建立行銷網絡。4. 生產技術革新與品週期縮短，有利於中小企業結合知識與創新，投入高產值、附加價值與創意產品研發。	<p>外在劣勢：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 兩岸政策不穩定，中國大陸經濟下滑需求減少。2. 缺乏 FTA、TPP，面對國際市場關稅及非障礙較高。3. 新興國家快速崛起，以低廉價格大量輸出衝擊臺灣海外市場。4. 國際企業朝大型化發展，加速資源整合與布局，壓縮中小企業生存空間。5. 中國大陸啟動「紅色供應鏈」以高技術且低廉價格搶占各地市場，衝擊我國中小企業外銷市場。

中國大陸中小企業之優劣勢可從「內在」與「外在」進行觀察：

<p>內在優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國家與民間資金多、消費市場廣大、土地資源豐富。 2. 深圳、廣州上海等地產業群聚興起，自由貿易試驗區成立，帶動服務業與投資管理創管理創新的開放。 3. 微型企業、創投、私募、天使投資人等募資管道蓬勃發展。 4. 政府對特定中小企業補助較多。 	<p>內在劣勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中國大陸經濟面臨硬著陸風險增加，銀行逾放比較高，增加資金取得與審核程序困難 2. 對創意、智財權保護不足，仿冒較多。 3. 各項法規制度不健全，缺乏良善公正的法院。 4. 國營企業掌握政府過多資源，中小企業獲得資源分配較少。
<p>外在優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 晚起發展中國家，能吸收各國過去發展經驗，預先調整方向。 2. 電子支付、網路商城興起，利用電商、網路商業模式興起。 3. 中國大陸政府一帶一路政策加持，可分包重大工程建設之部分。 	<p>外在劣勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 與國外資金自由化程度相比較低。 2. 國外大企業、跨國企業之競爭。

(2) 兩岸中小企業在自創品牌上，請教各自優、劣勢條件或環境為何？

過去臺灣廠商多以 OEM 代工方式為主，行銷通路多受制於國際大廠，設計與品牌的附加價值也都落入經銷商手中，製造僅賺取微薄代工利潤，或利用買賣中間材之價差取得微薄利潤。

觀察臺灣中小企業切入品牌經營的型態，大致上可以歸納出 3 種模式，分別為：(1) 從代工製造起家，逐步往微笑曲線的左右兩端移動開始經營品牌，(2) 原本為貿易商，開始投入發展自有產品，然後逐漸走向牌之路；(3) 原先僅做設計，後來開始投入自有產品生產。

中小企業在發展品牌中遇到之困難可歸納如下：

1. 單打獨鬥面對國際知名大廠競爭
2. 開發品牌產品與行銷資源有限
3. 缺乏品牌行銷人才

而中小企業因本身特色，發展品牌之優勢有：

1. 創業者普遍年輕，透過網路等不對稱行銷，打開品牌知名度。
2. 相對於大企業組織調動較為容易，可互相支援。

(3) 若要推動兩岸中小企業合作共創品牌，請教其較可行的模式為何？不同行業其所需要具備的資源或條件為何？其配合措

施為何？

以製造業為主之中小企業可尋找與中國大陸中小企業於生產供應鏈上互補合作，走向工業 4.0 模式並形成產業鏈上之合作體系，另外不鼓勵中小企業在未有足夠資金下即前往國外設廠，風險較大，可透過技術合作、加盟、電子商務方式與當地廠商合作。

以服務業為主之中小企業亦不建議個別進行投資，應與中國大陸服務業性質中小企業共同合作建立一水平或垂直整合合作體系，如：與中國大陸中小企業之通路合作，在中國市場行銷。

另針對兩岸中小企業共創品牌議題上，我認為臺灣的中小企業可事先多參與政府或相關法人協會所舉辦的兩岸中小企業工作坊，彼此相互瞭解後，再透過政府或專業團體之創業育成，推動與中國大陸中小企業合作。

本處抱持對兩岸中小企業合作共同開拓國際市場議題持審慎樂觀態度。未來除舉辦相關工作坊媒合兩岸中小企業合作機會外。制度面上，也會針對相關法規進行鬆綁，並提供相關補助協助中小企業發展。此外，本處也會針對兩岸中小企業合作提供相關資訊，並提供相關配套措施協助臺灣中小企業育成、創新等增加臺灣中小企業競爭力之做法。

(4) 兩岸中小企業在開拓國際市場上，請教各自優、劣勢條件或環境為何？

根據經濟部投資審議委員會「2014 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告」結果指出，臺商在拓展中國大陸市場時面臨的困難依序為勞動成本持續上升（24.09%）、同業競爭激烈（22.33%）、法規不明確／地方攤派多／隱含成本高（14.86%），以及內銷市場開拓困難（12.42%）。上述排序與 2012 年相同。此結果顯示：經營成本上升對於臺商在中國大陸經營而言造成很大的壓力；近年來當地企業的快速發展，也使得中國大陸經營環境的競爭更為激烈。

普遍而言，中小企業拓展海外市場所面臨之障礙大體上可區分為內部及外部障礙，內部意謂組織缺乏資源、能力以及管理方式；而外部障礙係指中小企業所臨的當前海市以及未來經商環境的差異，其中又可分為程序面、政府面、任務導向面、環境面（經濟、政治、法律及社會文化）。

另，國際上 FTA 洽簽正如火如荼進行，如 10 月 05 日剛達成實質協議的「跨太平洋夥伴協定的跨太平洋夥伴協定（TPP）」等多邊

FTA 之洽簽，臺灣仍沒有加入，導致我中小企業行銷國際將面對更高的關稅成本，不利於我中小企業於海外發展。

(5) 若要推動兩岸中小企業合作共同開拓國際市場，請教其較可行或潛力的方向（產品項目、目標市場等）為何？不同行業其所需要具備的資源或條件為何？其較具體可行的策略為何？

未來兩岸中小企業皆應放眼國際，從分工互補方向努力。故兩岸應在互利雙贏的基礎上，建立中小企業合作的實體和虛擬平臺，並可借由包括生產、區隔行銷等多種模式加強合作，實現共同成長。

另就服務業性質之中小企業而言，兩岸因有共同的語言，中國大陸提供我小企業一個絕佳的發展場域，中小企業在與當地合作廠商的溝通上、消費者瞭解度上，相較其他國家來得容易，因此有相當多的中小型臺商在臺灣本未具知名度、甚至沒有任何名聲，因為在中國大陸市場發展與歷練反倒成知的品牌進而跨越至其他國家發展。

基本上，兩岸合作可從扶植微小型創新企業著手，尤其是青年創新創業包括環境面的改善、平臺的搭建等，加強彼此認識及合作。其次，服務創新包括製造業服務化，臺灣有很好的推動成果，如觀光工廠、數位行銷等創新，又如天使投資、兩岸融資體系交流合作以支援創新服務。另外，臺灣有約 1 萬 5 千多家高成長企業（high growth enterprises, HGEs），大都是製造業或走製造業服務化方向的中小中堅企業，出口導向屬性高，亟需拓展海外市場，尤其是第二市場、新興市場，兩岸可篩選有意願者進行輔導，共同拓展國際市場。

(6) 配合上述議題，以貴處的立場而言，請教其在推動上所可能存在的限制為何？採取哪些輔導措施較為可行？

目前中小企業處在協助中小企業強化出口所採取的政策，主要歸納幾大面向：首先從企業內部著眼，提升中小本身的研發能力及積極培訓人才，建立品牌形象，透過出口診斷輔導、主動商機媒合資金補助與建構策略聯盟的方式外部連結，搶攻出口市場。而絕大多數的計畫都是結合多項功能性策略，例如「中小企業行銷價值躍升計畫」、「臺灣地方特色產業國際化輔導中小企商機媒合暨臺日計畫」、「新興產加速育成參與中小企業合作交流推動計畫」等，均以輔導作為計畫中心主軸，結合行銷通路建構、品牌發展人才培訓策略聯盟資金補助等進推動。在做法上主要係透過輔導服務，提供相關行銷資源並協助品牌發展以人才培訓或資金補助，藉以幫助中小企業解決多元跨域行銷的問題；另以擴展行銷通路作為計畫主軸之「推動中小企業國際

網」，則藉由各種行銷工具和活動來幫助中小企業拓展海外商機。如下表：

計畫名稱	計畫內容
中小企業商機媒合暨台日中小企業合作交流推動計畫	1.建構商機媒合平台以促進台日中小企業合作，進而共同進軍新興市場。 2.藉實質輔導追蹤促成服務，提升媒合效率與成功率。
中小企業行銷價值躍升計畫	1.由「中小企業行銷服務中心」提供品牌策略、產品發展、通路拓展等諮詢、診斷及輔導。 2.籌組海外商機團進行海外拓銷與商機洽談。 3.辦理中小企業行銷相關研討課程、研討會及輔導案發表會以培訓中小企業行銷人才。
臺灣地方特色產業國際化輔導計畫	1.透過國際化課程訓練培養業者經營的國際觀，提昇輔導業者經營國際行銷能力。 2.藉由國際通路商機媒合與策略聯盟掌握市場脈動。 3.舉辦國際性展覽和產品發表會提升中小企業國際市場能見度。
推動中小企業國際網路行銷計畫	1.協助企業應用多元網路外銷工具與利用電子商務營運模式拓展商機。 2.舉辦國際網路外銷研習系列活動和創新國際論壇分享案例並培育人才。
推動中小企業發展基金支援辦理出口貸款	1.提供短、中長期優惠貸款協助中小企業產品輸出、赴海外投資設廠或承包海外營建工程。
中小企業參與產業價值鏈全球行銷促進計畫	輔導中小企業連結全球價值鏈，提高創新產品或服務附加價值，強化企業設計研發、產品製造、品牌通路、銷售服務等能力。
新興產業加速育成計畫	1.邀請相關產業之產、學、研專精人士成為加速器導師，提供多元課程與深度輔導。 2.安排創投、天使及企業投資部門，參與計畫辦理之資金媒合交流會、商機媒合等活動，拓展募資管道。 3.協助優質且有意願之企業參與各項行銷展演活動以提升企業知名度。

除了上述綜合多元功能的計畫外，也有單一性質例如「動用中小企業發展基金支援辦理出口貸款」，即是以資助作為計畫主體藉由提供優惠短期、中長貸款的方式解決小企業資金需求，協助中小企業能成功輸出機械設備產品、赴海外投資廠或承包營建工程而不致出現資金短缺窘況。

2.李孟洲（中國大陸臺商諮詢專家）

時間：2015年11月18日（三）14：30~15：30

地點：臺北市敦化南路2號

訪談人：戴肇洋、李沃牆

記錄：周延

(1) 以兩岸中小企業經營競爭的觀點，若從內在條件與外部環境比較，請教其各自優、劣勢為何？

臺灣的中小企業很精打細算，做事業非常精細、巨細靡遺；中國大陸中小企業的優勢在於國內市場龐大，可以快速累積資本崛起。

外在上，中國大陸資本市場之層次化佳，例如：成立「新三板」等股權市場集資管道，對於中國大陸之中小企業融資較為容易且要求條件相對較低，臺灣相對來說就沒有類似之資本市場。而對在中國大陸之中小企業臺商的融資相對來說亦不易，當前許多臺商會靠「融資性租賃公司」租用器具設備，以解決融資困難問題。

(2) 若要推動兩岸中小企業合作共創品牌，請教其較可行的模式為何？不同行業其所需要具備的資源或條件為何？其配合措施為何？

我主張分開打造市場，以中國大陸內需市場為憑藉打造中國大陸內需品牌會使臺灣中小企業居於被動，因中國大陸中小企業具有在地優勢，往往會完全掌控品牌的經營運作。所以，若要合作，應該區分中國大陸市場內品牌與海外市場品牌，如臺灣、歐美與東南亞市場，海外品牌臺灣中小企業比較容易取得主導權。

而較可行的方式，就是臺灣中小企業以入股方式加入中國大陸新興潛力品牌；或是臺灣中小企業自己有潛力之品牌邀請中國大陸資金進入。例如：外商肯德基就入股上海快餐品牌「東方既白」模式亦可參考。但臺灣中小企業能否在中國大陸品牌取得主導權，仍不敢保證。

另外也可以將臺灣有潛力品牌外銷至中國大陸，或者授權給中國大陸中小企業使用，臺灣中小企業可獲得品牌授權金或是賣掉品牌取得資金，有助雙方各取所需。

(3) 兩岸中小企業在開拓國際市場上，請教各自優、劣勢條件或環境為何？

針對中國大陸自貿區，我認為只有政策性對臺灣開放之自貿區對臺商有優勢，例如：福建；但由於各地政府之自貿區優惠各有不同，可能產生互相競合排擠效果，對臺商是否有利仍要謹慎。

臺灣相對於中國大陸比較能掌握國際商品市場之趨勢，例如國際商品的流行程度與敏感度，而中國大陸的優勢在於資本雄厚，特別是針對海外的資本投資部份很多民間資金投入。

(4) 若要推動兩岸中小企業合作共同開拓國際市場，請教其較可行或潛力的方向（產品項目、目標市場等）為何？不同行業其所需要具備的資源或條件為何？其較具體可行的策略為何？

個人認為兩岸中小企業合作相對困難，主要因為兩岸中小企業屬性相差太大，首先從經營資本組成上來看，臺灣中小企業絕大多數為私營企業，中國大陸中小企業有不少是政府、公營事業或是國營事業轉投資之事業，例如：北京中關村的科技型中小企業即是如此。再從經營手法上來看，中國大陸中小企業往往還是依靠官商結構取得利潤，與臺灣中小企業靠自己的方式不同；此外，中國大陸有些中小企業的「原始積累」是靠著非法手段取得企業設立的第一桶金，例如：依靠免費的公家資源生產營利後崛起。

中國大陸的中小企業通常歸類於民營企業領域，但中國大陸的民營企業不完全等於臺灣的私人企業，中國大陸的民營企業還包含集體企業。

而針對不同產業，我認為工業產品需要有很強的直銷系統，即很強的業務員能夠跑整個產業體系；消費性產品有需要好的物流。而服務業若要做品牌選擇須區分地方性品牌與全國性品牌，中小企業比較有能力經營地方性品牌，於地方開出相關地方性服務業品牌，因為全國性品牌所需資金較多。不過我個人比較看好服務業、高科技產業之成長速度。

而對於不同產業，我認為製造業可以先行在境外辦理品牌合作，因為兩者皆面對國內工資高漲成本，都有去東南亞出走之規劃，故彼此可以思考共同前往東南亞設廠合作，合作後甚至可考慮共同創立品牌，行銷世界。另針對服務業部份，兩岸服務業可以互相代理彼此產品合作，例如：愛之味與北京京泰企業合作互相代理彼此產品就是很好的個案。但兩岸中小企業製造業過去彼此處於互相競爭模式，加上過去中國大陸中小企業偷學臺灣中小企業之管理模式，導致兩方互相信任度不足而在合作上仍有挑戰。

(5) 配合上述議題，請教政府在推動上所可能存在的限制為何？採取哪些輔導措施較為可行？

須妥善利用《兩岸投資保障協議》以及仔細評估與中國大陸簽訂

相關協議的實際效用，並將與中國大陸簽訂之協議能夠發揮最大作用，即是政府之重要課題。不過對於政府協助產業建立合作平臺，我比較不樂觀，畢竟雙方政治互信尚不足，能發揮之效果有限。

二、中國大陸方面深度訪談

(一) 社科院臺灣所

時間：2015 年 11 月 2 日

地點：北京中國社科院臺灣所

對象：張冠華副所長、吳宜經濟室主任、柳英副主任

訪談摘要：

臺灣中小企業投資中國大陸具有語言相同與勞力成本優勢，過去兩岸尚未開放前就有許多中小企業投資中國大陸。現今臺灣內需型的中小企業主要為服務業，但臺灣中小型服務業具有良好的管理措施、成本控管措施，中國大陸相對沒有這些優勢，其實很適合投資中國大陸。但目前臺灣與中國大陸間簽訂之制度性協議不足，導致臺灣中小型服務業前往中國大陸困難，導致機會逐漸喪失。

而中國大陸中小企業的劣勢則有：生存週期短，絕大多數的中小企業只有 2-3 年（吳宜：2011 年的統計是 3.7 年），特別是服務業部份，一旦沒有利潤，可能快速退出市場。此外，中國大陸中小企業很多是家族企業，競爭力相對不足；以及融資不會借助銀行等現代融資管道，多為親朋好友出資或依靠民間融資平臺，導致地下融資管道普遍，如：影子銀行（吳宜：地下融資甚至透過互聯網而更加盛行），加上官方目前對於地下融資並沒有管控，我認為這部分臺灣銀行業是有機會，因為中國大陸缺乏資金，也欠缺健全的信用管控制度，臺灣銀行業相對在這方面比較嚴謹。

而針對中國大陸的紅色產業鏈主要為製造業為主，占臺灣經濟比重較高之服務業其實相對來說影響程度較低。而對於臺灣的製造業來說，中國大陸製造業的替代性無法避免，必須避免重覆投資與競爭，例如：面板業等產業，必須思考特定產業之互補性，才能融入紅色供應鏈體系。

中國大陸的製造業中小企業優勢有兩項：(1) 配合民、國營大型企業之產業鏈進行生產或合作，與大企業密切配合；(2) 市場龐大優勢與經濟規模優勢。而中國大陸服務業的中小企業則主要依靠逐漸發展中的中小微市場。不過目前中國的製造業也會逐漸轉向服務業，兩者界線將會變模糊，特別在互聯網架設普及以及第三方支付出現後更有此種現象。

中國大陸目前相關募集資金的管道較多元，有潛力之業別不一定

要向銀行貸款，包含私募資金、公開募集等各種方式，因為中國大陸法規之規定相對於臺灣較為開放。

中小企業在共創品牌上來說，互相合作是有困難的，除非有政府的大力支持。中小企業可能還是要依附大企業中，或者透過大一點的「園區合作」，以各工業（服務）園區為單位創立平臺，兩岸各園區間彼此合作，而這個平臺就需要兩岸政府間的合作；或透過大型互聯網路商程開闢專門平臺，供兩岸中小企業使用，進行跨域服務與合作。不過仍有賴兩岸政府加速簽訂貿易機制才有可能彼此創造平臺。

(二) 上海東亞所

時間：2015 年 11 月 4 日 09：30-11：30

地點：上海東亞所會議室

對象：鍾焰副所長、盛九元主任

訪談人：戴肇洋、李沃牆

訪談摘要：

鍾焰：兩岸經濟合作進入「新常態」，例如：兩岸經貿往來數量、臺資企業生產函數等等指標成長幅度下降，另一方面，臺資企業面對中國大陸紅色供應鏈之產業化衝擊，也促成新常態形成。此外，外在市場變化也衝擊臺商原有之經營模式。

對於兩岸中小企業合作最大的問題，在於中小企業彼此間容易產生糾紛，以上海市為例，過去 1 年處理兩岸企業合作糾紛，都是中小企業，這也導致中國大陸地方政府不願意扶植兩岸中小企業合作，省得未來糾紛的麻煩；二來是中小企業因資本較小，比較無法抵抗較大風險，以及產業線過於單一，幾乎都是代工模式，易受到外在市場變化影響，與當前中國大陸政府強調「創新」政策方向相左，不容易得到中國大陸政府支持。臺灣中小企業來目前在中國大陸發展也欠缺彼此力量聯合合作，僅僅靠各自分散力量，要在中國大陸建立品牌或海外市場品牌非常困難，品牌必需需要大型團隊合作，需要大量資源投入，中小企業規模不夠大，並無法獨自創立品牌。中小企業若要建立品牌，透過企業聯合很重要，特別在如何建立與當地消費者的信任度、認同度上。

針對 ECFA 當中規定加強兩岸具體落實中小企業，我認為建立合作機制具體落實方式，我從華中地區合作案例來看：例如：上海自貿區特別成立了「臺灣中小企業園區」，專門提供臺灣中小企業展售中國大陸市場之交易平臺，江蘇南通、昆山、浙江溫州等其他 3 地也有類似園區設置；並透過南京「兩岸企業家紫金山峰會」裡面的「中小企業合作推進小組」進行兩岸中小企業主彼此合作意向交流。

而中國大陸政府對於中小企業主要主管機關為商務部的「中小企業局」，後來改隸屬工業信息化部，主要負責政策規劃，但不負責實際政策執行。在產業合作議題上，中國大陸主管部門很多，例如：發改會、工信部、國家工商總局、商務部等都有部分業務，兩岸官方針對產業合作議題上會遭遇到管轄機關分散問題。

過去兩岸產業合作著重於「產業鏈合作」模式，隨著互聯網等發

展，是否有新的突破模式？例如：共同出資成立新公司、相互持股、技術人力合作等新模式，但也需要建立機制或平臺，但一開始就建立全方位合作平臺也不甚可行，可先行成立特定合作方面「試點」，特別在新興產業上，例如：雲端產業、互聯網產業上。此外也可以思考從「產業鏈合作」模式改為「供應鏈合作」模式，按照兩岸不同製造優勢進行互補合作。

此外，任何合作模式最重要的是建立兩岸中小企業互信基礎，特別在生產專利、管理技術上的抄襲問題要先解決，以及針對兩岸中小企業投資保障協定相關立法。

(三) 上海臺企聯

時間：2015 年 11 月 9 日 09：30-11：30

地點：上海民革市委 1306 會議室

對象：(上海臺企聯)

上海嘉傑廣告公司董事長 翁文耀

展冊投資管理公司總經理 王琦樺

上海東南郊環高速公路投資發展有限公司運管總經理 屠正彥

上海思多客服飾有限公司董事長 萬樂剛

上海漢馬實業有限公司總經理 吳方穎

訪談人：戴肇洋、李沃牆

訪談摘要：

萬樂剛：恰巧敝公司正與臺灣中小企業合作案件，目前由中時集團在臺灣與中國大陸之分公司建立兩岸中小企業交流平臺進行接觸，我們紡織服裝商會透過中時集團尋求與臺灣企業合作機會。我們服裝業屬於勞動密集產業，現因中國大陸勞動力成本上升，部分逐漸移往緬甸等東南亞勞動力成本較低廉之國家；而部分臺灣的中小企業比我們會搞品牌，所以我們才思考與臺灣中小企業合作的可能，一起在中國大陸完成「打品牌、占市場、上新三版」三階段目標。中國大陸企業的優勢在資金雄厚，且擁有中國大陸人脈當地優勢，但比較不具有轉型創新的思考，相對而言，臺灣企業則具有創新經營、品牌優勢，雙方如果合作，可以互蒙其利，目前我們考慮的具體可行之合作方式是相互出資參股成立「控股公司」。

王琦樺：臺灣中小企業的優勢在於「創新」與「技術」，可以與中國大陸中小企業進行上下游整合或是與同業共同出資創立新公司，特別是中國大陸物聯網正在興起，而在這個過程中，協助中小企業籌資就是我們公司協助提供金融融資之顧問，協助兩岸中小企業上「新三版」、「回臺上市」或國際市場上市。

翁文耀：我是中國大陸的廣告業中小企業，以服務外資企業為主，協助客戶進行零售銷售業務，主要業務在於提供創意設計、協助客戶規劃潛在銷售市場。我們也曾和臺灣文創業、大學設計系等進行交流，目前尚未達成實質合作。就目前中國大陸廣告業，在人力成本不斷提升下，對於人才素質要求卻越來越高，所以有想藉助臺灣文創人才、創意的意願，特別在臺灣設計人才創新思維較高最具吸引力，不過臺灣人才人力成本相對較高，對於中國大陸廣告業來說可能有些顧忌。

中國大陸市場很大，臺灣在廣告業具有良好的管理與人才，臺灣企業也可利用這些優勢來中國大陸發展。

而針對兩岸中小微企業品牌合作上，我建議從業務相互代理合作上，臺灣企業代理中國大陸業務在臺銷售，中國大陸企業代理臺灣業務在中國大陸銷售。而針對技術入股合作方式，我認為可行度不高，特別是針對服務業等技術入股，我覺得不高，特別像中國大陸廣告業而言，絕大多數業務是靠人脈介紹；除非臺灣企業能提供更高端的管理技術或人才上，並因此取得更佳業績，才有可行性。

吳方穎：以前我待的公司主要業務模式為 OEM，較沒有考慮品牌建立問題。目前在房地產業服務，跟臺灣企業合作，主要是與臺灣百貨業者進行之房產合作，目前是相互出資合組新公司模式，在成都搞房地產。

臺灣服務業相較於中國大陸比較精細，特別在服務理念與意識上具有優勢，可以向中國大陸企業輸出相關服務技術與創意，進而能夠合作。

屠正彥：我以前在建設業工作，現在則是從事管理業。目前在中國大陸上海華中地區建設業上，僅有在高端設計規劃上有與臺灣設計團隊合作案例，在低端實際營造上並沒有合作案例。

(四) 海峽兩岸交流協會

時間：2015年11月2日10:00-12:00

地點：海峽兩岸交流協會會址

對象：

海協會 秘書長 楊流昌

臺企聯文宣部 專員 包萌

清華大學兩岸發展研究院 副院長 王治強

清華大學社科院經濟所 黃德海

臺企聯駐會副秘書長 鄭榮文

發改會市場研究所 副所長 劉泉紅

訪談摘要：

楊流昌：謝謝競爭力論壇的學者專家來海協會這邊針對中小企業與「一帶一路」議題進行訪問。

劉泉紅：發改會主要的工作項目是宏觀調控、產業政策與改革、經濟政策規劃等項目之綜合管理，中小企業業務在政府的主管單位是工信部中小企業局，但也和發改會有些關係。

從臺灣來看，臺灣中小企業在技術、高端人才管理上仍有優勢，而且在融資成本較低、市場化程度也相對較低；中國大陸的中小企業的優勢在於市場廣大、勞動力較廉價、土地資源豐富等。而在中國大陸中小企業發展環境上，政府有提供相關政策，例如：信息城鎮化政策、國企改革、區域戰略（一帶一路）等政策。而在國企改革政策上，特別提出「混合所有制」鼓勵與發展民營資本共同投資，對於中國大陸中小企業來說是很好的機會。而在海峽西岸經濟區發展規劃也對兩岸中小企業合作有很多機會；而在特定地區，如（中國大陸）東北地區，工信部結合全國工商聯、國家開發銀行等給與民營經濟融資，發展民營經濟。另外中國大陸中小企業因為有較大的市場，中小企業成長比率會比較高，且可以彼此整合配套，此外，也可以依靠資金充沛的中國大陸大企業，一起進軍國際市場，這些都是中國大陸中小企業的優勢。

而在品牌方面，隨著中國大陸消費水平的提高，也開始慢慢強調開創品牌意識，品牌內部包含一些軟實力內容，例如：企業組織文化、管理技術、製程管理等內容，中國大陸與臺灣企業如果要共創品牌，初始階段可以考慮貼牌、加盟與委託製造等方式，但之後可能要考慮新創品牌或在新的商品業別研發新的產品並賦予其新的品牌，但品牌的

維護需要花費很大成本。

鄭榮文：在中國大陸的臺灣企業如何轉型升級，也是國臺辦、海協會關心之議題。升級是指透過自動化等技術或管理提升來增加產業的競爭力，轉型則是嘗試投入其他產業別，但無論轉型升級，以中小企業來說最大的困難點是（產品行銷）通路的問題，產品行銷佈點需要花費很多時間與成本，中小企業資源不足情況下較難獨力完成；此外，在資金鏈上，中國開發銀行往往不會放款給中小企業，即便放款利率也超過 10% 以上，而臺灣的信保基金對於臺商的貸款限制亦嚴，因此，我也建議中國大陸官方也可以區分各省按照自身產業特色設立信保基金，協助臺商中小企業融資。

兩岸中小企業合作，在我的經驗認為合併共同開發產品上很難，特別因為彼此認知上差異太大，相較於中國大陸商，臺商較願意花錢投入研發，如此合作上便會產生問題。比較可行的是進行生產鏈上下游的合作，特別是彼此能夠互補合作，而且臺商要懂得利潤分享，讓陸商稍微多賺一些，反而能增加合作機會。

由於電子商務的盛行，臺企聯也建議共同與中國大陸政府設立臺商電子商務平臺，但由於中國大陸政府要求要有物流經驗之臺商才能加入，導致目前尚未成功設立，仍是未來必須努力的方向。

黃德海：中國大陸市場也在快速變動，臺商也需要跟著改變，臺商與本地企業相比，對於中國大陸市場、人事的熟悉度不足，會是未來臺商中小企業之挑戰。

(五) 浙江大學

時間：2015 年 11 月 7 日 10：30-11：30

地點：上海民革市委 1306 會議室

對象：(浙江大學)

浙江大學城市學院商學院副院長 謝文武

浙江大學公共管理 教授 戴文標

浙江臺灣研究會副祕書長 孟姪建 (主持人)

訪談人：戴肇洋、李沃牆

訪談摘要：

謝文武：

中國大陸缺少完整之小微企業信保體系，多是各省各自為政，欠缺統一的信保體系。由於剛成立的小微企業尚未有財務報表，因此很難獲得一般銀行融資，故實際上常採用小微企業彼此以企業資產相互作保之「聯保」做法，然而，此種作法一旦有一家小微企業信用有問題，連帶整個小微企業都受牽連。臺灣相對有完整的信保體系，不會有這樣的問題。

杭州目前民間投資資金充足，但也都是各自依靠自己的評估，沒有統一的標準，故就信保體系上，臺灣的案例還是有值得參考之處。目前中國大陸浙江這邊的信保體系僅針對個體戶，對於小微企業仍沒有太多作為，導致其轉向「影子銀行」融資，造成很高風險，像溫州之前爆發的影子銀行問題即是。目前浙江這邊對於小微企業輔導政策較完善的是台州市。

戴文標：

目前中國大陸中小企業的優勢在於政府的全力扶植，特別在習近平上任後，重視小微企業創業投入。因為中國大陸經濟面對轉型期，有需要政府投入資金協助企業轉型與創業。

(貳) 專家座談紀錄

一、第一次專家座談

時間：2015年12月25日14:00-16:30

地點：臺灣競爭力論壇學會3樓會議室

座談專家：

蔡宏明工業總會副秘書長、張大為中小企業協會總會副理事長、吳長生真理大學企管所副教授、王健全中華經濟研究院副院長、王煜章商業研究院副研究員、郭玲琳經濟部中小企業處科長、

主席：李文雄

列席：戴肇洋、李沃牆

記錄：周延

座談摘要：（依發言順序排列）

李文雄：合資、授權、策略聯盟是與國外企業合作的主要模式，請在座學者專家依照相關提綱提出我國中小企業如何之建立品牌合作之高見。

張大為：中國大陸中小企業在中國企業環境中比較聊備一格，很多中國大陸中小企業還是由中國大陸官方所主導；不像臺灣中小企業主要來自民間。臺商中小企業前往中國大陸有成功也有失敗的案例，然而中國大陸較不談誠實信用，導致很多臺灣企業投資中國大陸有所顧忌，中國大陸政府雖有看到此種問題，推出「信用中國」等口號，企圖建立誠信觀念，但成效如何目前尚無法看出。

我們最近常提出「B Corp」公司的概念，企圖讓中小企業業主先做到「安好心、做好事」後，再進入「賺大錢」。臺灣中小企業規模上無法和中國大陸企業站在同個立足點上，因此兩岸企業如果都可以先追求「B Corp」平臺認證，建立彼此的誠信合作，取得互信基礎下才能進一部合資合作，合作模式無論是同業、上下游供應鍊、中衛體系等等合作方式皆可，甚至可以進軍國際市場。

而在合作模式上，我認為宜先了解「中國大陸思維」與認知自己的「臺灣思維」。臺灣比較量入為出，故考慮上會比較保守；中國大陸思維比較願意負擔風險。彼此互有差異，而如何利用彼此不同的特性互補合作是需要思考的。我從事的是服務業工作，對於服務業而言，臺灣與中國大陸的服務業，比較適合採用彼此不同專業互補模式

較可行，如：臺灣企業的細緻服務加上中國大陸企業瞭解當地市場需求等。

吳長生：從外部環境來看，臺灣中小企業的機會是國民人力素質高、政府政策獎勵研發創新。威脅則是來自先進國家企業高附加價值產品，以及新興國家企業較低成本產品之雙向競爭壓力；近年來經濟發展遲緩，中小企業成長動能有限；此外，明年選舉可能的政黨輪替與政策不連續、技職人力質量不足、行政與立法效率不彰、民粹高長，也成為隱憂。從內在條件來看，臺灣中小企業的優勢為管理經驗比較豐富、產品品質較佳、資訊流通較少受到限制；劣勢則是生意模式以代工為主、沒有太多建立品牌的經驗，以及生產要素成本相對較高。

就中國大陸中小企業而言，從外部環境來看，機會是經濟發展仍處較高時期、經濟開放程度愈來愈高、政治肅貪降低經營成本、人口多市場大；威脅則有官僚體系效率不一、少數民族主義訴求獨立與恐攻問題、資訊較不透明。從內在條件來看，優勢為生產要素成本仍然相對較低、研發人力充裕、人民賺錢慾望與學習意願高；劣勢則為產品品質較差、企業管理制度較為鬆散、近年工資大幅上漲。

兩岸中小企業合作模式，可以從水平或垂直整合／聯盟來看，水平是同業間合作或異業結盟，合作模式有參股或策略聯盟等方式，例如：汽車零件業可以針對不同零件進行合作，共組出口貿易商，共同行銷相關零件；垂直則是整合上、下游產業進行購併或策略聯盟合作。

王健全：中國大陸內部的優勢有：資金充裕，比較能夠有併購或參股實力；且法規修正很快，臺灣相對來說較為保守，法規較不能快速適應情勢變動，特別在「共享經濟」上相關的法規。而對於臺灣來說，如何投資中國大陸又能「分享」好處給中小企業與青年？則是需要臺灣這邊好好思考，「共創品牌」要讓大家共享。而中國大陸企業投資臺灣中小企業，反而使臺灣中小企業在法律上被視為「陸企」，導致在臺灣寸步難行，因此，臺灣心態上如何調整「陸資參股」，是需要解決問題。

再提供幾個值得雙方合作業別，如：文創動漫電影業，臺灣在電影的創意、管理上仍優於中國大陸，可以與中國大陸進行合作；另外，生醫健康產業、精緻農業、資訊與通信科技業上也有些機會，還有臺灣提供「創意」、「創意人才」、中國大陸「代工製造」等方式；此外，透過臺灣提供技術資金、中國大陸以通路方式參股也可以考慮。惟目前雙方欠缺合作平臺，導致雙方集體合作上仍有不信任存在，反

而是個人提供陸企上述業別的顧問反而比較有合作。政府需要建立相關產業的平臺，提供相關合資的資訊、法律制度等資訊。

另外，臺灣需要對於 IoT（網路）、機器人等投入更多了解，並在這些新領域的「品牌」，才能夠走出傳統代工限制，也能讓世界市場更知道臺灣品牌。

王煜章：網路電子商務產業為未來主要趨勢之一，中小企業或微型企業於網路平臺銷售商品亦為未來普遍之現象，然而臺灣中小企業普遍在科技上比較欠缺技術，容易在電子商務的品牌通路居於劣勢，而在共創品牌方面主要仍需兩岸中小企業協商合作。

而在兩岸企業合作案例上，分別提供兩種實際案例模式供研究團隊參考：（1）臺灣技術中國大陸生產，如：中國大陸小米科技與臺灣英華達和富士康組裝技術、勝華和宸鴻之觸控螢幕等合作案例，這是大企業合作案例；（2）中國大陸技術臺灣生產，如：2011年苗栗縣政府透過中國大陸國臺辦協助下，將中國大陸養殖大閘蟹技術輸出，在臺灣成功培育大閘蟹案例，這是政府協助兩岸企業合作之案例。於大企業合作成功之案例，其中有觸控面板、組裝技術等，足等異業結盟合作，大閘蟹案例則是產學政府與業者齊力，因此，於臺灣中小企業與中國大陸企業合作共創品牌方面，跨領域之結盟配合為其重要因素。而無論何種方式，或可搭配科技網路應用，達智慧零售、批發，然而上下游與平臺之聯結，更需多方領域產業的共整合作。

而政府如何輔導兩岸中小企業共創品牌問題上，我認為政府可以協助牽線與提供資訊，民間則透過政府之資訊選擇合作中國大陸企業，合作之具體項目為媒合異業跨域合作，完整產業供應鏈，電子商務方面，結合金流、物流、資訊流等項目合作。

郭玲琳：臺灣人才逐漸受到中國大陸的重視，臺灣的「創新與創業」仍具有競爭力，政府這邊也積極提供相關政策，凸顯臺灣這塊優勢。另外，因臺灣內需市場不高，臺灣國際化程度其實相對也蠻高，但對於臺灣中小企業而言，可透過「電子商務」進軍國際市場，相對的經營成本比較低。

臺灣的品牌在技術創新、品質上仍有優勢，如何持續增加品牌的質感、品質，是政府未來推動的方向，特別在輔導臺灣製造業創立品牌，直接與顧客建立關係，進而創建品牌。製造業也要加強對於消費市場的理解並積極了解行銷，才有助於臺灣製造業走出去。

而與兩岸共創品牌合作上，我有2點建議：

(1)首應思考的是兩岸的人文環境與法規的差異。

對於兩岸中小企業合作共創品牌的模式而言，由於兩岸消費屬性的不同，在同一種模式下恐無法同時應對兩岸的需求。發揮臺灣中小企業和中國大陸中小企業彼此的優勢或者是可能的解決之道。

如前所述，在臺灣的技術創新能力與品質具有高水準，而中國大陸有廣大的市場，所以臺灣製造、中國大陸銷售的合作模式也許是可以思考的方向。尤其中國大陸的消費能力高，「臺灣精品」的形象可以是創造競爭藍海的武器之一，如能將市場做合適的區隔，並且以兩岸人文環境特色加以調整，再輔以特色化、客製化、智慧分析等元素，兩岸共創品牌將收獨樹一格之效。

(2)要依產業屬性分配有效資源

當然，各行各業的資源跟條件會略有不同，或者可思考搭配政府現有的各項協輔政策，無論是大數據分析、網實整合等推動方向，運用現已發展成熟的各項科技元素來協助企業品牌發展。

例如服務業可運用商業4.0的元素，應用數據模型來做好客戶經營管理與O2O導客、導購，而製造業則可運用3D列印等新科技，降低成本並發展客製化商品等，政府現在已經有提供許多資源與輔導措施，相信都有助於協助企業事半功倍地發展品牌。

蔡宏明：臺灣中小企業可透過中國大陸「一帶一路」參與中國大陸進軍國際，但品牌合作上相對來說比較困難，反而是如何建立雙方合作的架構或平臺比較容易建立合作關係，特別是透過此種合作模式參與中國人中國大陸一帶一路行銷國際之政策方向，在「一帶一路」新興市場上建立兩岸合作的品牌建立。而合作模式上則從市場結構上切入，如：兩岸都投入LED行業，反而造成產能過剩，兩岸可以透過合作，透過「一帶一路」參與新興國家市場。沒有目標市場確立的情形下，品牌創建合作比較沒有機會；此外，臺灣企業也可以透過中國大陸企業品牌擴展市場，例如：臺灣品牌供應給華為行銷國際市場。而中小企業在特定領域上比較難進軍國際，透過垂直供應鍊參與合作比較有機會。

而政府推動這些合作時，應協助確保臺灣企業利益，特別是臺灣企業所保有的關鍵技術，應該參考其他國外案例，特別在智慧財產權確保等議題上。

與會人員簽到表：

第一場焦點座談會討論簽到表



兩岸中小企業共創品牌和開拓國際市場

第一場焦點座談會討論

簽到表

時間：2015年12月25日（五） 14時00分至16時30分

地點：台灣競爭力論壇學會 3樓大會議室

討論學者專家、公務先進：

職稱	簽到
王健全 副院長 中華經濟研究院	
朱浩 副所長 <small>王煜章 副研究員代</small> 商業研究院	
蔡宏明 副秘書長 工業總會	
張大為 副理事長 中小企業協會總會	
吳長生 副教授 真理大學企管所	
郭玲琳 科長 經濟部中小企業處	
陸委會代表	另有公務，不克出席

第__頁

第一場焦點座談會討論簽到表

本研究團隊：

職稱	簽到
李文雄 教授	李文雄
戴肇洋 副執行長	戴肇洋
李沃牆 教授	李沃牆
謝明輝 執行長	謝明輝
周延 助理	周延

與會現場照片：



二、第二次專家座談

時間：2016年01月21日14:00~16:00

地點：臺灣競爭力論壇學會3樓會議室

座談專家：

杜巧霞中華經濟研究院研究員、邱一徹中華民國工商協進會副秘書長、徐純芳中華民國全國工業總會國際事務委員會副召集人、雷世謙經濟部中小企業處經營輔導組組長、黃慶堂銘傳大學財務金融系教授、龐建國中國文化大學中山暨中國大陸所教授

主席：李文雄

列席：戴肇洋、李沃牆

記錄：周延

座談摘要：（依發言順序排列）

杜巧霞：從「全球價值鏈」角度最容易合作，在此價值鏈下臺灣與中國大陸是「向前連鎖」關係，臺灣產品高比例出口至中國大陸，中國大陸進口後再製造產品，行銷到第三世界，形成既有的天然模式。臺灣在全球價值鏈參與度上，臺灣出口項目主要是進口原材料加工後出口，而進口的產品價值占出口價值之43.6%，經過臺灣生產後所生之附加價值部分占56.4%。而臺灣總出口值40%至中國大陸，但絕大多數原材料出口部分。其他國家進口臺灣產品繼續向歐美、第三世界國家出口之產值，占臺灣原出口毛額之24.1%左右，故臺灣的總出口67.7%為零組件、半成品等。中國大陸進口臺灣產品後外銷至第三世界產值占臺灣原出口毛額之11%左右，若以出口價值來看占46.8%，形成價值鏈上的合作。此價值鏈上，雙方合作比例最高的就是電子電機零組件，占33%；第二高的是批發零售業，占29.6%，租賃與金融第三，占11.2%；化工則是第四，占8%；第五是倉儲運輸通訊，占約4~5%。這顯示出雙方於貨品貿易上有垂直整合現象外，更可看出批發零售、金融服務、倉儲運輸等服務業互相有所合作往來，顯示兩岸分工合作上，這些製造業、服務業業別上比較能夠與中國大陸合作，形成附加價值產業鏈。

黃慶堂：臺灣中小企業較有創意與靈活性，近幾年來臺商積極前往中國大陸投資服務業，如零售、餐飲業等。中國大陸「十二五規劃」將服務業列入推動重點產業，並將服務業區分為「生產型服務業」與「生活型服務業」，這幾年中國大陸因所得快速成長，消費能力大幅提升，服務業比重也在2015年突破50%。不少臺商如兩岸咖啡、都

可茶飲、一茶一坐等餐飲連鎖品牌在中國大陸有相當大之發展。據了解，未來「十三五規劃」仍將服務業納入推動重點產業，因此對中小企業而言，要發展品牌，在中國大陸是有機會，甚至透過與當地廠商合作來發展品牌，也就是簡報所稱「陸皮臺骨」模式。另外中國大陸近幾年來在非洲等地區大量投資，臺灣中小企業具靈活性，海外接單能力強，且中國大陸積極推動「一帶一路」政策，透過兩岸中小企業合作之價值鏈模式將產品行銷國際也是有機會，亦即所謂「臺皮陸骨」模式。

此外，目前電商生態圈營運模式更是兩岸中小企業可以合作方式，以發展品牌。例如不少中小企業臺商透過淘寶網平臺經營網路商店，將產品行銷國際，尤其是每年的淘寶網雙十一光棍節的嘉年華行銷活動，吸引不少臺商加入。透過電子商務進行兩岸企業合作更有著力點。

目前兩岸正積極推動創新創業，此政策對年輕人創業，對就業機會甚至年輕人薪水的提升有重大的鼓舞作用，因此，促成兩岸育成中心（中國大陸稱為孵化器）的合作、交流，瞭解新產品、新商業模式，對中小企業、年輕族群的創業，將有重大的影響。其次，日本「酷日本」（Cool Japan）的作法是篩選有潛力的中小企業前往海外成立園區，並由政府爭取到較低廉的租金及行政的便利，降低中小企業海外投資的障礙與形成群聚效果，也可以做為兩岸中小企業合作發展的模式。

當然以上所建議兩岸中小企業合作方式，可以在兩岸經合會-中小企業組進行討論與交流，以使兩岸中小企業合作推動更能落實。
邱一徹：「一帶一路」沿線包括 60 多國，多半集中於中國大陸周邊國家，臺商較少接觸這些國家，但中國大陸企業由於地緣關係較熟悉這些國家，因此，臺商可透過兩岸中小企業合作，開拓新興市場。另外，「一帶一路」策略重點之一就是參與各國基礎建設，基礎建設牽涉多種產業，投資金額龐大，中國大陸之大企業這方面經驗較多，臺灣中小企業或可思考加入中國大陸大企業的供應鏈中共同分享商機，例如很多基礎建設以公私協力計畫（PPP Project）方式執行，一定有臺商可以參與之處。

有關兩岸中小企業合作，建議可先開發中國大陸內需市場，建立品牌(臺商之設計、研發與管理能力，配合陸企之製造能量與市場通路)，只要掌握中國大陸市場，再進一步發展世界華人市場，就是

一個世界品牌。除此之外，可思考透過中國大陸走出去之對外投資政策，於第三國市場進行兩岸中小企業合作，合作形態如彼此形成供應鏈方式（製造業），或以連鎖加盟等形式（服務業），利用臺灣在服務業的經驗與管理優勢，加上中國大陸的資金支援，開拓新興市場。另外，中國大陸與全球大部分國家都有外交關係，已洽簽多個 FTA，透過兩岸企業合作，臺商亦可分享中國大陸與其他國家簽訂 FTA 的利益成果。

龐建國：可從「鏈條」與「平臺」兩種概念來看，「鏈條」式的合作概念就如過去「臺灣接單、中國大陸製造出口」等方式，必須先瞭解彼此優劣勢不同，再尋求互補價值鏈合作；而從「平臺」式的合作概念，特別是網絡平臺的品牌合作，最近新興的案例有：利用臺灣品牌企業於中國大陸的網絡平臺行銷，透過電子商務方式行銷中國大陸甚至國際市場，善用中國大陸網絡平臺上的優勢，鑲嵌上臺灣企業的產品優勢。我認為臺灣企業在服務業在經營管理、品質管控上仍具有優勢。

而對於兩岸企業合作上，對兩岸政府而言目前可做的項目：節省交易成本、提供兩岸政府彼此的資訊，減少資訊不對稱，以及加上關鍵補助，透過此補助推動企業合作的最後一哩路。而對於兩岸企業主而言，要先了解臺灣、中國大陸企業的優勢，再透過臺灣企業優勢鑲嵌結合中國大陸的優勢，是兩岸中小企業合作的可行模式。

目前中國大陸政府現在對臺政策傾向將兩岸和平紅利擴大至「三中一青」，中國大陸政府對於臺灣中小企業是有幫助意願，我政府應把握此機會適當透露我方意見給中國大陸政府，了解彼此需求。

徐純芳：

一、從兩岸價值供應鏈之角度觀察，兩岸過去產業供應鏈向前連鎖的情勢明顯，但最近幾年兩岸貿易結構已有極大之變化，中國大陸已成為臺灣最大之進口來源國，兩岸未來從供應鏈之角度可以合作之方式必須重做調整；

二、此外，由於 FTA 之形成及中國大陸內部發展致使我現階段產業供應鏈被中國大陸及韓國取代情況日趨嚴重。故現階段應先就兩岸產業供應鏈之關係進行盤點，已確定雙方中小企業可以合作之方向；另兩岸以「臺皮陸骨」行銷國外，因臺灣與他國洽簽的 FTA 不多，可行性不高；以「陸皮臺骨」方式合作上較可行，但仍要考慮如

何透過陸皮分享中國大陸所洽簽「FTA」的利益，臺灣須評估可行合作之業別；

三、觀察兩岸貿易結構，兩岸現階段貿易可分為中間財、以消費的為主的終端財（end products）及服務業，因此如何提升原有產業供應鏈之價值，利用中國大陸對外經營之優勢，設法建構我國中小企業之對外經營環境是值得考慮之議題；

四、鑑於中國大陸中央與地方對經濟發展各司其職，因此應將兩岸現有之合作平臺擴大到地方，並設法強化現既有工作合作平臺之功能；對臺灣來說，若能建立與中國大陸中央或地方政府的互動平臺，加上中國大陸「十二五規劃」及未來之時規劃都在推動調結構，推動城鄉均衡發展，未來中國大陸較有發展價值地區為其「城鄉地區」，臺灣可以尋找部份城鎮當「試點」先行推動；

五、中國大陸近年在國際上陸須推出多項宏觀策略，且中國大陸政策之轉化由世界工廠轉化為世界市場，如何搭配中國大陸對內及對外政策之改變，善用「臺皮陸骨」、「陸皮臺骨」之策略經營方式都可透過「試點」之方式循序漸進去推動；

六、有關法制環境之建構，建議：

（一）兩岸協商監督條例應儘快立法審議通過，俾利兩岸協商之推動；

（二）兩岸服貿協議應儘速立法審議通過，俾我中小企業得盡快進入中國大陸市場搶得中國大陸服務業市場商機；

（三）兩岸貨貿協議應重新考量對中國大陸貿易正常化之策略加速進行；

七、中國大陸電子商務市場蓬勃發展，政府與廠商可先學習中國大陸電商的相關運作方式，蓋電子商務有利中小企業品牌發展及創新。並設立中小企業學習創新學習系統，協助中小企業學習新的交易模式。並考量透過民間管道加強雙方電子商務合作之可能性；

八、另建議政府應多徵詢中小企業意見，協助中小企業合作最後一里路的需求為何。

雷世謙：中小企業較缺乏電子商務營運能力，尤其電子商務人才及售後服務優化部分都需要政府投入資源來協助。對於供應鏈串聯行銷轉型為價值鏈行銷的概念來拓展中國大陸或國際市場，則可透過核心企業（中大型企業）帶領中小企業一起合作生產並對外行銷的方式來推動。此外，兩岸經濟合作委員會於2015年1月29日在臺北所召開

的會議宣布成立「中小企業合作工作小組」，代表兩岸重視中小企業的合作，也希望藉此平臺強化兩岸中小企業的合作及發展。如能設定重要議題，提出具體的合作交流模式與機制，並結合民間交流平臺共同推動，將有助於兩岸中小企業走向深化且優質的合作模式。未來的合作方向可考量如何建立公平合理的市場競爭規則，涉及的議題包括智財權的保障、通關效率的提升、食品安全、排除惡性競爭及惡意挖角人才等。在產業合作部分，可考量和兩岸中小企業利益相關的產業如電子商務、文化創意、工具機、工業設計等產業，聚焦洽談合作方式。由於中國大陸自 2016 年推動「十三五規劃」，強調自主研發及創業創新，因此促成兩岸育成中心(中國大陸稱孵化器)的合作交流，將有助於中小企業了解新產品、新商業模式，對中小企業及青年創業發展將有重大的影響。

與會人員簽到表：

第二場焦點座談會討論簽到表

 社團法人台灣競爭力論壇學會

兩岸中小企業共創品牌和開拓國際市場

第二場焦點座談會討論

簽到表

時間：2016年01月21日（四） 14時00分至16時30分

地點：台灣競爭力論壇學會 3樓會議室

討論學者專家、公務先進：

職稱	簽到
杜巧霞 / 研究員 中華經濟研究院	杜巧霞
邱一徹 / 副祕書長 中華民國工商協進會	邱一徹
徐純芳 / 副召集人 全國工業總會國際事務委員會	徐純芳
雷世謙 / 組長 經濟部中小企業處	雷世謙
黃慶堂 / 教授 銘傳大學財務金融系	黃慶堂
龐建國 / 教授 文化大學中山暨大陸所	龐建國

第二場焦點座談會討論簽列表

陸委會代表	
-------	--

本研究團隊：

職稱	簽到
李文雄 教授	李文雄
戴肇洋 副執行長	戴肇洋
李沃牆 教授	李沃牆
謝明輝 執行長	
周延 助理	周延

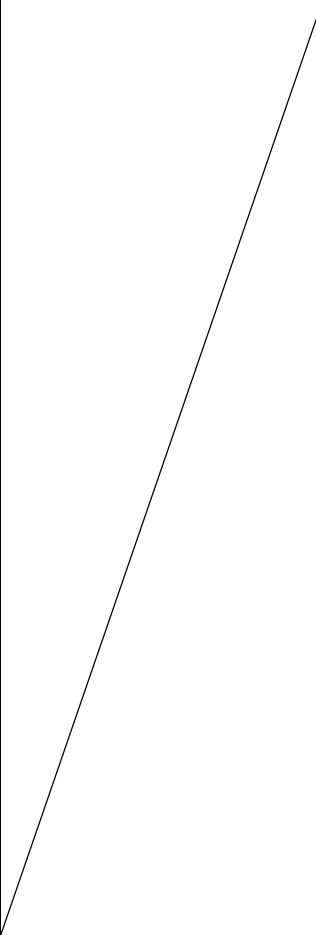
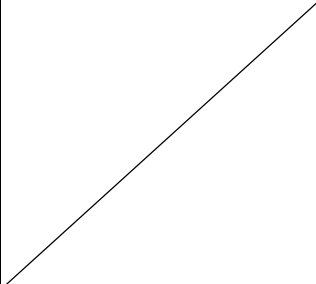
與會現場照片：



附錄(參)：期末審查意見再覆表 (再修)

105.05.05

審查委員	意見內容	初修答覆	陸委會意見	再修答覆
黃慶堂委員	研究方法部分可改另一說法，即採文獻分析以及質性之專家座談與深度訪談等方式。	遵照委員指示，已修正採取文獻分析，以及專家座談與深度訪談。	已修正。	
	第 10 頁兩岸經濟關係發展特徵，建議增加大部分產業(如資訊電子業等)由過去垂直競爭發展成水平競爭。	遵照委員指示，已修正補充。	已修正。	
	第 14 至 17 頁「三、中國大陸（中國大陸）臺商經營現況與困境」章節部分，建議增列臺商面臨工資水準高漲、五險一金成本上升造成經營成本上之困境，另一為技術升級以及產業結構轉換也面臨如何因應的困境。	感謝委員建議，已於該章節中增列，並說明之。	已修正。	
	第 54 頁兩岸中小企業發展優劣勢分析，建議可以 SWOT 進行分析。	遵照委員指示，已修正補充。	已修正。	

<p>第 44 至 46 頁，小微企業規模類似臺灣中小企業規模，建議表 3-9 增列小微企業一欄之統計。</p>	<p>由於中國大陸對小微企業政策關注逐漸加深，雖近年逐件增加對小微企業（業）家數之統計，但尚未長期統計追蹤。已於該章節中增加一段中國大陸 2013 年年底對於家數統計之研究報告。</p>	<p>已修正。</p>	
<p>第五章建議增列一節兩岸中小企業開拓國際市場之作法（或模式）以供國內中小企業業者參考。</p>	<p>感謝委員提醒，本文第五章第一節：中小企業國際市場行銷規劃已列出四種模式，可供國內中小企業業者參考。</p>	<p>修正後報告的第五章第一節內容，增加東協市場的介紹，而原初稿「中小企業國際市場行銷規劃四模式」內容卻刪除不見。</p>	<p>感謝貴會提醒：因配合全文結構的調整，原有第五章第一節「中小企業國際市場行銷規劃四模式」，已置於第二章第五節中說明。</p>
<p>第四章與第五章有關兩岸中小企業共創品牌與開拓國際市場之策略或是方向，建議能將專家學者訪談與專家會議之</p>	<p>感謝委員建議： 1. 已參酌專家學者訪談意見，適度於</p>	<p>已修正。</p>	

	歸納結果引入。有關引述文獻之資料內容也能以註解方式納入，以能了解該項內容之參考來源。	第四及第五章中納入。 2.相關引述文獻已增加於內文及參考文獻中。		
	第六章結論與建議內容尚稱適當。但似乎建議內容亦應為結論一部分。至於政策性建議再從此結論衍生對政策之建議。	遵照委員指示，已修正補充。	「政策建議」僅做文字的刪改與調整，呈現出來的仍是學理上的企業合作策略，而非可考慮採行的政策舉措。	第六章 建議部分已經針對未來中小企業可行的經營策略，以及政府應有之政策，分別歸納。
	若能針對兩岸中小企業共創品牌與開拓國際市場之合作模式增列更佳。	感謝委員提醒：此部分已在第四章第二節及第五章第二章（節？）—合作策略思維文中有詳細的合作模式說明。	已修正。	
	第9頁（三）2000-2008年：……開放政，多一贅字「政」。	謝謝委員提醒，已修正贅字。	已修正。	
蔡宏明	第二章對於中國大陸臺商經營現況與困境中有關「中國大陸臺商經營	遵照委員指示，已修正補充。	增補內容但未釐清中小企業和大企	本研究以中小企業為對象進行研究，至於在陸臺商

委員	所面對之困境」一節應該釐清中小企業和大企業所面對問題的差異。		業所面對問題的差異。	亦是如此，所以本研究所提出之論述，乃是在陸中小臺商在經營上與在陸大型臺商之比較所呈現出來之差異現象。
	第 18 頁所稱「在陸臺資企業經營主體從中小企業轉向為大型企業」顯然是因為中國大陸投資環境轉變對中小企業臺商帶來之壓力所致，應加強說明。	已於第 19 頁中有關「在陸臺資企業經營主體從中小企業轉向為大型企業」一段部分增加補充。	已修正。	
	第三章第三節「兩岸中小企業發展優、劣勢分析」，應增加說明臺灣中小企業之優勢，可在兩岸合作中發揮之作用，以及臺灣中小企業發展的劣勢，使其在合作過程中所面對的風險。	遵照委員指示，已修正補充。增加說明臺灣中小企業優勢及其作用，以及從臺灣中小企業發展的劣勢說明在合作過程中所面對的風險。	已修正。	
	第四章案例一「深圳加一聯創電子科技」之公司成立沿革與經營現況應加強說明，而合作模	感謝委員建議，已加強說明公司成立沿革及經營	已修正。	

<p>式與背景中應加強說明臺商的合作利基與對合作成功之關鍵影響。</p>	<p>現況;合作利基與對合作成功之關鍵影響於期末報告內文中。</p>		
<p>第四章案例四「東莞大麥克商貿有限公司」的經營現況如何?是否達成如原先預期之目標,應有說明。</p>	<p>感謝委員建議,已加強說明公司成立沿革及經營現況;並針對預期目標做了補充說明,詳閱期末報告。</p>	<p>已修正。</p>	
<p>第80頁和第107頁都提到「爭端解決機制缺乏」顯然忽略了兩岸投保協議中之爭端解決與行政調處等機制,應予以更正。</p>	<p>感謝委員建議,應更正於期末報告中。</p>	<p>已修正。</p>	
<p>第87頁所稱「陸皮臺骨」合作思維與「臺皮陸骨」合作思維,其內涵應更具體,如何操作,也應有具體案例。</p>	<p>感謝委員建議,已修正補充。</p>	<p>僅在標題做修改,內容上未補充如何操作,且無增加具體案例。</p>	<p>在分析內容中,其中第二段乃為操作建議,由於此一建議屬於未來可行構想,並無具體案例。</p>
<p>不管是合作思維或策略,都不能忽視風險管理,應加強分析。</p>	<p>感謝委員建議,已修正補充。</p>	<p>已修正。</p>	
<p>對於本研究所探討兩岸</p>	<p>感謝委員建</p>	<p>「政策建議」</p>	<p>第六章 建議部分</p>

	<p>中小企業共創品牌和開拓國際市場合作所面對的環境問題、限制和風險，到底政府能做些什麼，該有何政策作為，請提出具體建議。</p>	<p>議，已修正補充。</p>	<p>僅做文字的刪改與調整，呈現出來的仍是學理上的企業合作策略，而非可考慮採行的政策舉措。</p>	<p>已經針對未來中小企業可行的經營策略，以及政府應有之政策，分別歸納。至於所提出之策略，係依據第四、五章內容為基礎歸納。</p>
李孟洲委員	<p>用字遣詞不夠精細和精確：隨機舉例，第 139 頁以國外稱中國大陸，似不甚妥適；同頁所列人名「柳美」，應是「柳英」之誤，因我剛好認識這位學者。還有，第 71 頁最後一行到 72 頁第一行，說到雷軍投資設立的公司，怎麼是臺商公司呢？其中是否有些情節說不清楚？至於封面打出「期末報稿」，是否應是「期末報告」才對？總之，這本報告（報稿）的用字遣詞，應該從頭到尾再行深入檢視及作必要修正。</p>	<p>感謝委員指正，已修正相關筆誤。至於報告用字遣詞，已進一步細緻化。再次感謝委員提醒。此外，已修正「深圳加一聯創電子科技」案例誠例（應為成立）之背景，補足該公司與臺資合作關係。</p>	<p>用字遣詞仍需再精細：例如臺、臺字應統一用字、第 101 頁（三）合作綜效第四段末多一個逗點、第 102 頁簡體字未改（一種放鬆....）、期末審查意見回覆表的內容出現選字錯誤等。</p>	<p>感謝貴會再次提醒，已經將「臺」字統一為「臺」。此外，針對格式錯誤一併修正。</p>
	<p>聚焦主題的程度不足：這本報告（報稿）用太多篇幅講述中小企業理論，及兩岸「各自」的中小企業發展政策及發</p>	<p>感謝委員建議，已修正補充。</p>	<p>僅做文字的修正與刪補，偏重闡述企業理論的問題仍存</p>	<p>在本研究第三章中，從第 61 頁至 65 頁已經將兩岸中小企業發展作成 SWOT 之對</p>

<p>展情況，而較少講述「兩岸中小企業」的對比，及雙方合作的機會與障礙，因此未能充分聚焦於主題，而有必要調整相關內容之比重，最好能多作兩岸雙方中小企業的「對比分析和交叉分析」。</p>		<p>在，且較少講述「兩岸中小企業」的對比及雙方合作的機會與障礙。</p>	<p>比；第 61 頁至 65 頁已經將兩岸中小企業合作的機會與障礙進行歸納。</p>
<p>實際案例太少也太弱：其一，兩岸中小企業共創品牌成功案例（71 頁起），僅有 6 個，且其中的「兩岸中小企業合作」成分不足，譬如，所提深圳加一聯創公司，是小米雷軍投資的，看不出是兩岸中小企業共創品牌；再者，東莞大麥克（大麥客？）是臺商共創品牌，並非兩岸中小企業合作共創品牌。其二，兩岸中小企業共同開拓國際市場部分，則無實際案例專節。</p>	<p>感謝委員建議： 兩岸中小企業合作品牌及共同行銷國際市場案例難尋；本文費心找了幾例；如委員所言，雖兩岸中小企業合作成分不足，但卻可為未來中小企業建立品牌參酌；另外，在第五章中加入第三節：兩岸中小企業共同合作行銷國際市場，放了二個</p>	<p>第五章第三節兩個案例中，一茶一坐 CHAMATE 似屬臺商成功在中國大陸創造餐飲品牌且開拓中國大陸市場的案例，請再補充敘述該案有哪些「兩岸中小企業共創」的成分。</p>	<p>感謝貴會指正，已在修正文稿中加入其在臺創業過程。以及與中國大陸企業合資展店過程。確實含有「兩岸中小企業共創」的成分。</p>

	案例供參考。		
國際市場定義太狹窄：這本報告（報稿）所講的國際市場，似乎以中國大陸市場為主體，而很少著墨中國大陸以外的市場。現今我國正在積極分散市場，尤其重視新興的東南亞商機，因此，這本報告（報稿）宜增加講述兩岸中小企業共同開拓東南亞、歐美日市場的機會與障礙，即便無法去這些地區作實地訪談，也應整合既有文獻，以梳理出脈絡。	感謝委員建議；本計劃的國際市場定位為中國大陸市場，東南亞市場及歐美市場；修定版已加入東南亞國家市場分析，並增補兩岸中小企業共同開拓東南亞、歐美日市場的機會與障礙。	已修正。	
政策建議「可操作性」不足：這本報告（報稿）最後的「政策建議」專節，本應該講述「陸委會可考慮採行的政策舉措」，譬如，政策面如何定位兩岸中小企業合作、如何引導兩岸中小企業合作方向、如何輔導我方中小企業趨吉避凶、如何配合修正法令規章等。但是，該報告（報稿）實際呈現出來	感謝委員建議，已修正補充。	「政策建議」僅做文字的刪改與調整，呈現出來的仍是學理上的企業合作策略，而非可考慮採行的政策舉措。	第六章 建議部分已經針對未來中小企業可行的經營策略，以及政府應有之政策，分別歸納。至於所提出之策略，係依據第四、五章內容為基礎歸納。

	的政策建議，卻主要是學理上的企業合作策略，難免會使陸委會無從下手採取相關舉措。			
--	-----------------------------------------	--	--	--

附錄(肆)：期末審查意見三覆表

貴會修正建議時間 105.06.04

頁次	內容	陸委會修正建議	研究團隊答覆
-----	報告全文(含頁下註、參考文獻、附錄壹、附錄貳、專家訪談座談會議記錄)。	<p>整份報告，包含頁下註、參考文獻、附錄壹、附錄貳、專家訪談座談會議記錄，乃至於格式部分宜整體檢視，用字遣詞仍需再精細調整，多處文句詞語需再整理，以求內容閱讀流暢通順。</p> <p>除特定單位名稱、人名、地名，如：台北市進出口商業同會公會、台州市(第79、152頁)等，其餘涉及「臺」或「台」字之使用宜一致。</p> <p>報告全文的發布、公布應用「布」字；佈局、布局，用字使用宜一致。</p> <p>占、佔字請統一用「占」字。</p> <p>英文字體宜一致(第2、8、11、21、23、30、53等頁)。</p> <p>對於對岸宜一致稱其「中國大陸」或「大</p>	<p>謝謝委託單位指正，除特定單位名稱、人名、地名外，皆改用正式字體「臺」。另「布」、「占」字已全部統一。另針對標點符號已全面修正全形。「島內」一詞改以「臺灣」代替。另已全面改用「中國大陸」稱呼。機構名稱於第一次出現時用全稱，之後皆改用簡稱。</p>

		<p>陸地區」，對於大陸官方或其政府部門之稱謂（例如：中共、大陸官方、中國大陸國務院商務部、大陸國務院商務部、中國國務院商務部），宜一致。提及臺灣，不宜以「島內」自稱。</p> <p>報告全文的雙括號、問號等標點符號全形與半形混用，建議英文用半形符號，中文或數字可統整成全形符號。</p> <p>文章內容提到有些機構、協議名稱，例如 ECFA、WTO 等，有些僅直接用簡稱，有些附上中文名稱，建議整理成首次出現列出中文名稱與簡稱，其後出現用簡稱即可。</p>	
----	同上	提及兩岸政府所發布的法律（規）、通知、意見等官方文件，是用「」還是《》？請統一標點符號。	謝謝委託單位指正，凡兩岸政府之法律（規）、通知、意見等官方文件，一律於其文字前後加上《》，以茲區別。
----	同上	「十三五」規劃、「十	謝謝委託單位指

		三五」計畫，抑或「十三五」，用詞與標點符號宜一致。	正，於第一次提到稱「十三五規劃」，接下來則不加「」稱之。
116-117	(二) 共同開拓國際市場方面 (全文略)	第六章結論與政策建議第一節 (二) 共同開拓國際市場方面的內容來自 105-109 頁，惟在 1. 經營組織上的歧見有敘述，但在 2. 業務推動上的歧見卻僅列標題簡單帶過無任何敘述，請說明內容安排的原因或修正。	謝謝委託單位指正，已修正於報告中。(參見紅字處)
118-120	對政府之政策作為建議 (全文略)	所提的六項政策建議，其建議方向並不具體明確，此外，依本計畫研究分析過程與結果，與所提政策建議之關聯性似不高，宜說明政策建議之推衍緣由。	謝謝委託單位指正，已修正於報告中。(參見紅字處)
4	可行策略等層面 (如圖 1-1 所示)	(如圖 1-1 所示) 的字空格過大。	表格文字擴大標號自動排序產生之最小間距，若再強行縮小將會影響字體比例，故間隔無法更動，但已確認每個表格之間隔皆相同，統一格式。

13	表 2-1，說明：...1997 年 5 月 14 日修正「修正兩岸人民關係」規定...	說明部分語意不明，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
19	從表 2-2 中顯示...近年以來...頁下註東森新聞網...	從與表兩字之間的距離過大，請修正。 「以」為贅字，請修正。 請調整頁下註的跳行的格式。	表格文字擴大標號自動排序產生之最小間距，若再強行縮小將會影響字體比例，故間隔無法更動，但已確認每個表格之間隔皆相同，統一格式。另其他有誤處已修正。
21	頁下註 13，臺灣經濟金融月刊」...	標點符號似有誤，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
22	末段第 1 行：「隨著在騰龍換鳥...」	錯字，騰籠換鳥，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
28	(三) 建立品牌必須...下一段「從傳統...」	首段應空格兩字的距離，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
34	第 2 段內容的 0.5 億元至 50 億元	請補上貨幣單位。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
36、149	第 1 段 OEM	第 73 頁首段 OEM 有(委託生產代工)的解說，建議補上。	謝謝委託單位指正，皆已修正，已於最先出現 OEM 說明，之後出現者皆以「OEM」稱之。。
40	依賴化理論(dependencetheory)	dependence theory 中間缺少空格，且少上括號，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。

41	(薛琦&胡名雯, ...)	僅兩個字的姓名中間是否空格, 全文內容請統一修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正統一不空格。
47	第1段內容的40.24兆元至1.49兆元	請補上貨幣單位。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
52	第3段《關於...》與頁下註14內容	簡體字改成正體字, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
53	頁下註15內容	簡體字改成正體字, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
54	第2段(參見表3-10)	字間距過大, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
56	第1段與第2段的人名	僅兩個字的姓名中間是否空格, 全文內容請統一修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
60	頁下註18內容	簡體字改成正體字, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
61	第3段, 工業和資訊化部... 頁下註20、23、24、26	大陸官方無此部門, 請修正。 簡體字改成正體字, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
62	頁下註第28	簡體字改成正體字, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
75	第3段第2行:「以淺移默化的方式...」	錯字, 潛移默化, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
77	倒數第2段:「增加產本差異性...」	語意不明, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
79	第3段:「執行長陳德升...」	陳德昇, 請修正。	謝謝委託單位指正, 皆已修正。
80-81	本文內提到「加一聯創」	「加一聯創」一詞是否該加上「」, 請統一	謝謝委託單位指正, 皆已修正統一加

		修正。	上「」。
81	第3段第3行： 「加一聯創」專注 于智慧手機...」 倒數第3段：「食 品製造業，...」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
82	A、第2段：「正直 第十三屆...」 B、第3段：尊義 (地名)	錯字，請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
86	案例六資本額2億 8000萬元	請補上貨幣單位。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
90	第1段第1行：「在 中國大陸從事投資 或技術合作許可」 辦法...」	標點符號標示有誤， 請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
91	最後1段最末行： 「東協創使六國」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
96	最後1段最末行： 「孰悉這些國家」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
98	最後1段第2行至5 行「島內發展」、「島 內市場」、「受島內 經濟形勢」、「一旦 島內經濟形勢」...	提及臺灣，不宜以「島 內」自稱。	謝謝委託單位指 正，皆已修正為「臺 灣」。
99	第2段第3行：「以 旅游為典型...」 第3段第4行：「軍 入中國大陸」	錯字，請修正。 最末段首句應空格兩 字的距離，請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。
100	第3段「廈門分行」 後面多一個空格；	請修正。	謝謝委託單位指 正，皆已修正。

	「廈門分行五家」後面多一個空格		
101	最末段最後1行「阿里的目標」	應該為「阿里巴巴」，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正為「阿里巴巴」。
110	第二段最末行：「語言隔合而...」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
118	第1段第1行：「尤其中國大頗龐大的...」 第1段第2行：「的却帶來無限...」 第4段第2行：「先行完成兩岸協意監督機制...」 第4段第4行：「尤其中國大陸又是臺商，尤其中小臺商海外...」	缺漏字與錯字，請修正。 文句不通順，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
119	最末段倒數第4行：「雖目前兩岸業...，如何均是WTO會員，...成果」 (六)一帶一陸	文句不通順且語意不明，請修正。 錯字，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
120	第1段第4-5行：「中國大中小企業中小企業陸仍然是...」	文句不通順且語意不明，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正語意，並使之通順。
125	第2段：突破兆元。	是美元單位或是臺幣單位，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。

127	參考文獻內容略	仍有簡體字，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
140	第三、四段首段未空兩格 第四段首： 「另，...」有缺漏字 倒數第二段第三行：「因此有相當多的中小型臺商在灣本來...」有缺漏字	請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
142	「動中小企業發展基金支援辦理出口貸款」...有缺漏字	請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
145	第3段末行：「溶入紅色...」；第5段第1行：「中國大陸目前香關募集...」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
150	楊流昌發言內容 「一帶一陸」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
154	王煜章發言內容 「趨勢之一」	一選成注音符號的一，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。
160	第2段第2行：「尤其是每年的掏寶網...」	錯字，請修正。	謝謝委託單位指正，皆已修正。

