

委託研究報告

105 年度大陸投資環境變遷對  
臺商經營影響及因應建議之  
研究計畫

計畫主持人：林震岩



行政院大陸委員會委託研究

中華民國一〇五年十二月

# 委託研究報告

## 105 年度大陸投資環境變遷對 臺商經營影響及因應建議之 研究計畫

受委託單位：中原大學企業管理學系

研究主持人：林震岩 中原大學企業管理學系教授

協同主持人：李正文 中原大學國際經營與貿易學系教授

協同主持人：李明彥 中原大學企業管理學系助理教授

研究助理：翁儷維 國立宜蘭大學應用經濟與管理學系學士

研究期程：中華民國105年1月至105年9月

研究經費：新臺幣壹佰零陸萬元

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

中華民國一〇五年十二月

# 目 錄

目錄.....	I
表目錄.....	III
圖目錄.....	VI
摘要.....	VII
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究主旨.....	1
第二節 研究設計.....	4
第三節 本研究之研究方法.....	13
<b>第二章 最新大陸政經法令情勢變化之分析.....</b>	<b>17</b>
第一節 整體投資環境變遷與問題.....	17
第二節 勞動問題.....	23
第三節 其它投資環境變遷.....	31
第四節 大陸政府政策對臺商之影響與因應.....	42
第五節 新南向政策對臺商之影響與因應.....	49
第六節 臺商升級轉型對策.....	59
<b>第三章 專家座談會與台商訪談分析.....</b>	<b>67</b>
第一節 座談會與專家訪談清單彙總分析.....	67
第二節 大陸投資環境變遷對台商影響之彙總分析.....	70
第三節 兩岸政府政策影響之彙總分析.....	90
第四節 臺商因應對策之彙總分析.....	98
<b>第四章 問卷調查結果分析.....</b>	<b>113</b>
第一節 問卷設計.....	113
第二節 問卷回收與樣本分析.....	121
第三節 描述性分析與因素分析.....	142
第四節 本研究假設之檢定分析.....	172
第五節 地區別與產業別對各研究構念影響之分析.....	188

<b>第五章</b>	<b>結論與建議</b> .....	<b>197</b>
第一節	專家座談會與專家訪談之結論.....	197
第二節	臺商問卷調查之結論.....	208
第三節	對大陸台商與政府建議.....	221
第四節	對本研究之建議.....	232
	<b>參考文獻</b> .....	<b>235</b>
<b>附錄一</b>	<b>專家座談會記錄</b> .....	<b>A1</b>
第一節	臺灣地區座談會.....	A1
第二節	大陸沿海地區座談會.....	A17
第三節	大陸西部地區座談會.....	A61
第四節	大陸中部地區座談會.....	A83
<b>附錄二</b>	<b>專家訪談記錄</b> .....	<b>A109</b>
第一節	專家學者訪談.....	A109
第二節	臺協或臺辦訪談.....	A138
第三節	製造業訪談.....	A162
第四節	服務業訪談.....	A195
<b>附錄三</b>	<b>本研究問卷</b> .....	<b>A241</b>

# 表 目 錄

表 1-1	前後三個計劃的研究執行狀況比較表.....	15
表 3-1	專家座談會場次及與會公司與單位彙總清單表.....	68
表 3-2	案例訪談對象列表.....	69
表 4-1	內部公司因素之衡量構面與衡量項目.....	114
表 4-2	「投資環境變遷」之衡量構面與衡量項目.....	116
表 4-3	「兩岸政府政策」之衡量構面與衡量項目.....	117
表 4-4	「升級轉型策略」之衡量構面與衡量項目表.....	118
表 4-5	臺商轉型策略具體作法之衡量項目.....	119
表 4-6	「整體對策」之衡量構面與衡量項目.....	120
表 4-7	「企業能力」之衡量構面與衡量項目.....	121
表 4-8	「經營績效及展望」之衡量構面與衡量項目.....	121
表 4-9	各種問卷回收方式與回收數分析表.....	122
表 4-10	本研究問卷之信度分析表.....	124
表 4-11	回收樣本之投資省市分析.....	127
表 4-12	回收樣本之投資產業分析.....	129
表 4-13	投資地區與產業別關係的交叉分析表.....	130
表 4-14	回收樣本之大陸進入年度分析.....	131
表 4-15	回收樣本之營業額分析.....	133
表 4-16	回收樣本之投資類型、臺商身份及產品類型比率分析.....	134
表 4-17	回收樣本之客戶對象分析.....	135
表 4-18	回收樣本之當地工資上升比率分析.....	136
表 4-19	回收樣本之人力結構分析.....	137
表 4-20	接班情形之分析.....	138
表 4-21	房舍購置與遵循法令之分析.....	139
表 4-22	回收樣本對未來 1 年經濟預測之分析.....	140
表 4-23	回收樣本對臺商撤退之分析.....	141
表 4-24	填卷者基本資料分析.....	141
表 4-25	投資環境變遷對臺商影響之描述性分析表.....	144
表 4-26	105 年度與 104 年度「投資環境變遷」之比較分析.....	148

表 4-27	「投資環境變遷」之因素分析表.....	151
表 4-27	「投資環境變遷」之因素分析表(續).....	152
表 4-28	「兩岸政府政策」對臺商影響之次數分析表.....	155
表 4-29	105 年度與 104 年度「兩岸政府政策」之比較分析.....	156
表 4-30	「兩岸政府政策」之因素分析表.....	158
表 4-31	臺商升級轉型策略之次數分析表.....	159
表 4-32	105 年度與 104 年度「升級轉型對策」之比較分析.....	161
表 4-33	「升級轉型策略」之因素分析表.....	162
表 4-34	臺商過去一年轉移之細部分析表.....	163
表 4-35	「整體對策」之次數分析表.....	165
表 4-36	105 年度與 104 年度「整體對策」之比較分析.....	166
表 4-37	「整體對策」之因素分析表.....	167
表 4-38	「企業能力」之描述性分析表.....	168
表 4-39	105 年度與 104 年度「企業能力」之比較分析.....	168
表 4-40	「企業能力」之因素分析表.....	169
表 4-41	「經營績效與展望」之描述性分析表.....	170
表 4-42	105 年度與 104 年度「經營績效與展望」之比較分析.....	171
表 4-43	「經營績效與展望」之因素分析表.....	172
表 4-44	前四個投資環境變遷因素與因應策略等研究構念之相關分析表.....	175
表 4-45	後四個投資環境變遷因素與因應策略等研究構念之相關分析表.....	177
表 4-46	政府政策因素與因應策略等研究構念之相關分析表.....	178
表 4-47	企業能耐與因應策略等研究構念之相關分析表.....	180
表 4-48	企業規模與因應策略等研究構念之相關分析表.....	181
表 4-49	因應策略與經營績效及展望之相關分析表.....	182
表 4-50	投資環境變遷與因應策略之正典相關分析表.....	183
表 4-51	地區別對本研究各研究構念影響之分析表.....	193
表 4-51	地區別對本研究各研究構念影響之分析表(續).....	194
表 4-52	產業別對本研究各研究構念影響之分析表.....	195
表 4-52	產業別對本研究各研究構念影響之分析表(續).....	196
表 5-1	本研究之研究構念與問卷設計之內容表.....	208
表 5-2	本研究之研究構念與其因素表.....	209

表 5-3	本研究重要研究構念之平均數分析彙總表.....	212
表 5-4	105 年度與 104 年度研究變數變化之比較分析.....	214
表 5-5	本研究假設 H1、H9 之相關分析檢定彙總表.....	215
表 5-6	本研究假設 H2~H8 之相關分析檢定彙總表.....	216
表 5-7	投資環境變遷與因應策略之正典相關分析表.....	219

# 圖目錄

圖 1-1	105 年度本研究之橫斷面研究架構圖.....	7
圖 1-2	本研究的縱貫性研究架構圖.....	9
圖 4-1	本研究樣本所在地理位置分佈之圓餅圖.....	127
圖 4-2	本研究樣本所從事產業分佈之圓餅圖.....	129
圖 4-3	投資年度與內銷年度比較之重疊圖.....	131
圖 4-4	本研究之整合性研究架構圖.....	174
圖 4-5	投資環境變遷與升級轉型之正典相關圖.....	184
圖 4-6	投資環境變遷與整體對策之正典相關圖.....	184
圖 4-7	政府政策與升級轉型之正典相關圖.....	185
圖 4-8	政府政策與整體對策之正典相關圖.....	185
圖 4-9	企業能耐與升級轉型之正典相關圖.....	185
圖 4-10	整體對策與經營績效展望之正典相關圖.....	185



## 摘要

近年來隨大陸經濟產業結構轉變，豐沛廉價勞動力、便宜土地成本及優惠政策等吸引外資企業等優勢隨之逐漸消失，諸多投資經營條件惡化，再加上大陸企業本身競爭力的提升，臺商在大陸投資經營日趨困難。故進行本研究，以瞭解 2016 年大陸投資環境變遷對臺商產生的機會與風險，並研擬對臺商之具體因應建議與對政府的建議。

本研究第二章從相關報導來探討最新大陸政經法令情勢變化之分析，以瞭解大陸投資環境變遷、兩岸政府政策對臺商影響、大陸臺商因應對策。整體而言，在 104 年所遭遇的嚴苛投資環境，基本上仍繼續影響著 105 年的臺商。而臺灣政府推出新南向政策亦將牽動未來臺商的佈局。面對如此嚴苛的大陸投資環境，臺商需採取升級策略與轉行業、轉地區、轉回臺及轉國家等轉型策略來因應，本研究先從最具代表性的臺商個案，鴻海之升級轉型策略加以討論，並探討其它升級轉型的成功個案，如何升級轉型已是臺商最關注的議題。

### 一、研究架構與研究假設

本研究以「資源基礎觀點 (Resource-Based View, RBV)」來說明臺商企業可運用其核心資源與能力，採取適當策略來改變外在投資環境對市場地位與獲利績效的影響。競爭力較強的臺商，對於外在環境的影響衝擊會較低，可降低不利投資環境的影響，例如企業能力較強、企業規模較大等，對經營績效與展望較佳。本研究共有四大類變數，分別是「外部投資環境」、「干擾變數」、「因應對策」及「績效與展望」。外部投資環境分為「投資環境變遷因素」及「政府政策因素」，干擾變數分為「企業經營能耐」與「公司規模」，因應對策分為「升級轉型策略」、「整體對策」。每組變數即為本研究的研究構念(Construct)，每個研究構念下有好幾個研究構面(Dimension)。亦即本研究共有「投資環境變遷因素」、「政府政策」、「企業能耐」、「公司規模」、「升級轉型策略」、「整體對策」及「經營績效與展望」共七個研究構念。

### 二、專家座談與訪談摘要

本研究在臺灣進行 2 場座談會及在大陸進行 12 場座談會共 14 場，

詳見附錄一，並各別訪談在大陸投資的主管及有相當經驗的專家與臺商共 27 位，詳見附錄二。有關專家座談與訪談的摘要如第三章。

在 105 年度與 104 年度兩年度的投資環境變遷上，從座談與訪談可得知臺商所面臨的投資環境重要議題上並沒有太大的變化，臺商所面臨的投資環境一樣嚴苛，一樣面臨勞動環境、大陸企業崛起、不公平待遇、資金取得、電子商務衝擊與環保要求等議題。若有變化亦僅只是在重要議題上的某些事項略有些微的變化而已，例如大陸略微調降五險一金的費率以降低企業負擔，但事實上對臺商幫助有限。可發現臺商對這些投資環境的變遷，從以前的憤怒與難以接受，到現在已較能坦然面對。有關臺商在各地撤退的情形，雖無從得知準確數字，但可發現臺商撤退現象很嚴重，特別是沿海地區，即使是留下來的臺商，有許多是殭屍企業，仍會留在熟悉的當地並等待機會。能存留下來的臺商通常是具有實力的大企業或老企業。

105 年度與 104 年度在兩岸政府政策之看法與影響並沒有太大的明顯差異。大陸推動青年創業，許多臺商協會也配合推動，這是今年討論比較多的議題。大陸愈來愈法治化。對一帶一路，臺商也一直認為是大企業才喝得到湯，而自貿區對傳統產業影響並不大。反貪腐對高價產品影響大，有負面也有正面影響的看法亦沒有改變。

大陸臺商面臨投資環境的變遷與政府政策的影響，臺商若要生存，必需積極進行升級轉型策略來因應，當然採取保守的方式來因應，如不再擴充、出售資產、當包租公等。在升級方面，臺商最常做的就是產品升級，開發新產品、新服務或新應用。在人力升級方面，則常借由本地化來發揮在地人優勢。在轉型方面，轉內需已是非常普遍的作法，轉產業比轉地方容易，故常見到臺商在本業的基礎上再進入別的行業，或本業已撐不下去，故轉到別的行業。此外，因臺商回臺不知道要做什麼或供應鏈配合等問題，故大多數臺商不選擇轉回臺，倒是 105 年度可見到臺商為了生存，相當關心轉國家的議題，許多臺商減少在大陸的規模，而正規劃或已前往海外佈局，當然，臺商也知道其它國家有語言障礙、不熟悉政策法令等問題，但隨著整個產業鏈與配套廠商的外移，轉國家已是臺商不得不的選擇。

### 三、問卷調查摘要

本研究共回收了 192 份有效樣本。本問卷皆由在台協或公司擔任高階主管的臺商所填答，故具有代表性。回收的樣本數以廣東省、浙江省、福建省與江蘇省為主，其他地區為輔。在產業別方面，分別是電子資訊業 39 家、金屬機械業 28 家、民生化工業 60 家、服務業 63 家與農林漁牧業 2 家。

本研究先進行描述性分析，第一部份為 41 項「投資環境變遷」。前六項投資環境變遷負面影響項皆與人力資源有關，與 104 年的調查結果非常相似，故人力資源問題還是臺商所面臨最嚴峻的投資環境變遷問題。此外，臺商除面對大陸人力資源的問題外，最常關心的問題就是同業間的競爭壓力與面臨大陸企業崛起，使臺商無法與陸商競爭。在整體對策中，臺商對於大陸投資環境的變遷是採取「積極面對」態度，而非「消極逃避」作法，與 104 年的研究結果相似。

在「升級」策略中，可見臺商會先進行「技術升級」、「管理升級」、「產品升級」，最後則為「人力升級」。在「轉型」策略中，可看出最容易的是「轉內需」，最難的是「轉回臺」。此外，在另外四項轉型策略中，「轉業」（產業）還較容易一些，但「遷移」（包括地區、返臺與國家）其難度則更困難，但與 104 年度研究結果有所不同的是，105 年度臺商對轉國家的態度比轉回臺更為積極一些。

綜合 105 與 104 年度的比較，可知相隔一年且為不同樣本的調查結果，可發現整體而言，105 年度臺商所面臨的「投資環境」與 104 年度相較已能適應，臺商還堅守「整體對策」而沒有顯著降低對策，但「企業能力」與「轉型策略」較 104 年度有所提升，最後導致 105 年度的「經營績效與展望」亦出現維持在 104 年度水準的現象。

本研究以正典相關分析進行研究假設檢定後發現，雖然有部分假設未達到顯著相關，但若加上干擾變數「企業能耐」或「企業規模」後，則皆達到顯著水準且會增加解釋能力，符合「資源基礎理論」的推論。105 年度的兩個新研究假設亦成立，亦即「投資環境變遷」與「政府政策」的因應能力，雖不能直接影響「升級轉型」程度，但卻能直接表現在「經營績效與展望」上。

#### 四、對大陸臺商及兩岸政府建議

1. **對大陸臺商之建議**：分為對進入大陸投資、如何在大陸立足、產品與服務定位、有商機行業、在經營管理、臺商與大陸企業及政府關係、臺商往海外市場、遵守大陸法規共八個面向。建議欲進入大陸投資之臺商應多方考察並接地氣，如創業之前先了解當地文化和市場消費習慣。在臺商往海外市場方面，建議臺商參與一帶一路機會雖少，但還是建議臺商應探尋如何與一帶一路搭配，找出未來可能發展空間。可搭配中心廠與供應鏈且配合新南向政策一同南進。此外，大陸強調依法治國，故建議臺商要真正守法才可在法規上站住腳，務必注意各類事務與證件要合法，若未合法要盡快合法。
2. **對臺灣政府之建議**：在立即可行的措施方面，主要是資訊、諮詢及技術的服務。包括透過網路及向大陸臺商多加強宣導有關南向的資訊；成立「全球臺商張老師」提供諮詢服務；祭出扶持服務業相關政策且抱團共同發展；加強對服務業臺商進行培訓等。在中長期可行的措施方面，主要是市場開拓、青年創業與政策規劃三方面。希望臺灣商品能夠真正在當地落地，特別是南向國家。且塑造年輕人創業的環境，將臺灣人才留下來。在政策規劃方面，主要是政府如何來維持臺商在半導體產業的優勢，及在臺商回臺部分，應考慮離島工業區的設置且詳細規劃回臺投資的配套措施。
3. **對大陸政府之建議**：分為兩岸政經關係、臺商照顧、政府體制三個面向。建議大陸政府不應過度強化政黨輪替而阻礙經貿往來，兩岸民間交流還是應持續推動。兩岸正式協商機制應盡快恢復，讓臺商能獲得及時協助並順利推動兩岸企業合作。在臺商照顧方面，能夠保障臺商及子女的醫療和教育，且應開放台資銀行對本地人的存款業務且可用人民幣而不一定要用美金進入大陸。
4. **對本研究之建議**：對研究方向之建議，包括(1)對陸企如何成功經營及陸企與臺商的競合關係深入檢討、(2)對臺商如何順利退場及臺灣如何因應進行探討、(3)可再次進行「大陸投資環境變遷與因應」之研究。對樣本調查之建議，包括(1)採部分樣本來自固定樣本的做法、(2)採網路填卷方式來蒐集問卷。

# 第一章 緒論

本章分為三節，第一節為研究主旨，第二節為研究設計，第三節為研究方法。本章第一節將列出為何進行本研究的幾點理由。因本研究主要探討投資環境變遷與政府政策對臺商之影響與因應，故相關的文獻與報導將在第二章的相關報導中討論。第三節則探討本研究的理論基礎、研究架構與相關的研究假設，以作為本研究座談、訪談與問卷調查的依據，且第三章的座談與訪談乃根據本研究架構來整理，第四章的問卷分析亦將根據本節的研究架構與研究假設來進行。本章第三節則介紹本研究的研究方法，包括專家座談、臺商訪談與問卷調查的進行方式。

## 第一節 研究主旨

101年10月計畫主持人完成陸委會的「大陸投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議」(以下簡稱101年研究)，且在104年進行「104年度大陸投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議」(以下簡稱104年研究)，在105年又進行「105年度大陸投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議」(以下簡稱105年研究)，可視為是101年度與104年度研究的後續研究計畫，故本計畫除針對105年的現況進行105年的「橫斷性研究」(Cross-sectional study)，更將在此研究的基礎上來進行「縱貫性研究」(Longitudinal study)，並比較104年與105年前後兩個研究之大陸投資環境變遷及對臺商影響與因應建議之差異比較，可進一步瞭解一年來的變化。

大陸經濟變革，將牽動臺商在大陸的經營環境面臨快速改變，且兩岸政府也不斷推出許多新的經貿政策，促使臺商必須進行轉型。外在環境是影響企業營運的重要因素，尤其政府政策制定往往具有決定企業營運方向與成敗的力量。近年兩岸政府在開放交流原則下，提出許多新經貿政策，足以影響到大陸臺商在臺灣與大陸的經營。在101年較具影響力的兩岸政策與措施為「兩岸經濟合作協定(ECFA)」，而大

陸政府提出「十二五計畫」，在 104 年臺灣推動兩岸服貿、自由經濟實驗區未通過，而大陸政府推動自由貿易示範區，簽署中澳及中韓 FTA，及大力推動反腐。但 104 年是十二五規劃實施的最後一年，新的十三五規劃將在 105 年度正式推動，一帶一路與亞投行將大力推動，中韓 FTA 的簽署，人民幣看貶，及食品安全法與環保法等法令的大力推動，這些政府政策皆對臺商在大陸的經營產生深遠的影響。在 105 年度這些政策除了可能增加廠商的投資誘因與獲利空間外，亦可能是造成投資風險或障礙的重要因素，這些原因可能使得企業調整其經營策略，重新思考新的佈局與經營模式以因應政府政策的轉變，若能清楚知道其對企業的影響，將可採取必要的策略來因應之。

本計畫擬廣泛地蒐集在兩岸政府政策下，對大陸臺商產生的商機，並進一步了解其投資佈局與經營模式資料，瞭解政府政策如何影響臺商之因應策略，以供政府檢討現行政策的效益並提供未來兩岸政策擬定或制定國內經濟政策的參考，以加強臺商全球競爭力及運用兩岸優勢合作加碼投資臺灣，以建立臺商與臺灣經濟連結的關係，在拓展市場的同時亦對臺灣經濟能有提升，並提供政府單位有效擬訂臺商政策。故本計畫主旨涵括八個子項：

1. **每年應對大陸臺商所遭遇的投資環境變遷與因應加以掌握：**有關「大陸臺商投資環境變遷與因應之道」，已在 101 年度與 104 年度各進行過一次，但三年才進行一次調查是遠遠不夠的，且大陸幅員遼闊，不可能在一年內對所有地區的臺商進行調查，故有必要分別在不同年度對不同地區的臺商進行調查，已全面掌握各地臺商所遭遇的投資環境變遷問題。故本研究雖然在 104 年度已進行調查，但大陸許多政策亦不斷推出，例如二胎化商機或者是人民幣波動，故 105 年度有必要再赴不同地區，對臺商所遭遇與關切的最新問題與因應之道進行調查研究，乃本研究最重要的主旨。
2. **臺商獲利困難與消失危機現況需要進一步掌握：**臺商曾經在大陸打造輝煌的經營王國。但世界經濟情勢丕變，大陸挑戰日增，臺商上演大撤退或大遷移。經濟日報(2015-06-24a)製作系列，以探討臺商消失危機及絕地逢生的新路徑。經濟部投審會統計，臺商近年投資

大陸的件數及金額逐年下滑，東南亞則增加。且中華徵信所的調查亦發現近八成的臺商實際是處於虧損狀態，虧損迫使臺商消失。故應對臺商近年獲利情況惡化，及產生的臺商消失危機嚴重情況進一步掌握。

3. **對造成臺商投資大撤退的投資環境因素應加以瞭解：**經濟日報(2015-06-24b)指出面對工資上漲，五險一金繳足，利潤下降，臺商被逼迫轉型升級，傳統產業利潤微薄，勞資糾紛不斷，珠三角臺商二代普遍不願接班。臺商把公司結算，返回臺灣養老的非常普遍。廠房不是轉租就是待售，手中僅剩土地。故臺商所面臨的投資環境變遷因素是相當廣泛且複雜的，必需逐年加以調查並瞭解其影響程度的變化。
4. **大陸推行之新政策對臺商影響甚鉅，需進一步瞭解：**在 105 年度，十三五規劃將是開始之年。此外，一帶一路亦必將是大陸在 2016 年積極推動的政策，中國大陸將以經貿開放及經濟合作邁向世界。臺灣已在中國大陸—東協自貿區形成的過程中，因關稅、工資等貿易障礙而降低臺商競爭力。中國大陸進一步落實一帶一路戰略，中國大陸市場只會愈來愈開放，臺灣在中國大陸優惠待遇將逐漸減少。優勢不在的臺商，轉型升級、引進新產業甚至退出市場，都將是臺灣產業一大考驗，故有必要在 105 年度持續掌握大陸政府政策的實施與變遷。
5. **對大陸臺商產業升級轉型策略與作法須進一步瞭解：**近年來大陸呈現過度投資，供給過剩的現象，過去成本導向的代工模式已達瓶頸，臺商應從改變經營策略、凝聚共識，加強研發、創新、行銷等方面產業升級腳步，以提高產品附加價值。而臺灣政府積極推動新南向政策，因此臺商必須發展新模式，以符合大陸政府的策略思維，然而在此過程中有些臺商轉型失敗有些轉型成功，本計畫探討臺商之轉型策略，瞭解臺商企業如何轉型及提出轉型升級的實務方向與做法。

向來是臺商獲利主要來源的大陸投資已開始出現了戲劇性的變化。臺商從大陸撤資就已如星火燎原般擴散開來，陷入經營困境的臺商多

如過江之鯽，不少臺資企業把閒置的廠房出租維生，才避免了有更多臺商倒閉或撤離；但實際上在行業的影響力，早已逐步被中國本土企業蠶食鯨吞了。在臺資企業設廠後，中低階的代工技術不是被離職員工、就是被一些本土的中小企業學走，低價搶單的效應不斷出現，臺商公司即使再投資升級，也只能賺取微薄利潤；遷離中國，有時是不得不的選擇。整體而言，近年臺商在大陸投資經營，面臨內外環境的快速改變，皆對臺商產生衝擊與影響。可發現臺商確實遭遇到與以往不同的經營環境，臺商如何因應大陸投資環境的改變，亟須進行全面性之整體研析，俾為政府臺商輔導服務工作之基礎。

## 第二節 研究設計

本節將探討本研究之設計，即如何進行本研究，包括理論基礎、研究架構、研究假設與研究方法三個部分，並使本研究計畫有所依循。

### 一、理論基礎

在提出本研究的假設前，先提出本研究計畫所依據的理論基礎。

#### (一)資源基礎理論適用於臺商研究

在資訊科技與全球化的帶動下，公司競爭環境的變遷較過去更為快速且激烈，因此企業或組織對於外在之動態環境的分析與掌握比過去更為困難，故當環境變動得難以預測及調適時，漸有學者開始思索，發現傳統的策略思考方向需加以調整，因而「由內向外型」的策略思考方向便開始受到重視。認為組織或企業具有何種內部核心資源，如何評估或分析這些策略核心資源應是被重視的重點，繼而持續不斷的累積及運用所具有優勢的核心資源，最後發展最適的策略模式，這種由內向外的思考模式稱為資源基礎觀點（Resource-Based View, RBV）的思考策略邏輯。資源基礎理論探討資源的特性與區別能力。而資源基礎理論，亦有學者採用其他不同的名詞，如核心能力、獨特能力及公司特定資源，不論使用何種名詞，以強調企業擁有物之獨特性的觀



點來分析企業行為者，通稱為資源基礎。

Grant (1991) 認為資源是公司獲利的基礎，而且是形成組織能力的主要來源，其對資源的分類有財務、聲譽、實體、人力、技術及組織資源等六項，能力則依傳統企業功能區分。Barney (1991) 綜合學者的看法，將核心資源分為實體資本資源、人力資本資源，及組織資本資源。Newbert (2008) 將資源分為財務、人力、智慧財產、組織、實體。綜合上述學者之論點可知，資源基礎觀點的主要重點在於公司資源與績效的連結，強調資源為企業競爭優勢的來源，因此資源的建構與累積乃成為策略決策者的重要課題。

故本研究認為臺商企業可運用其核心資源與能力，採取適當策略來改變外在投資環境對市場地位與獲利績效的影響。例如，財務資源與能力較強的臺商，對於外在環境的影響衝擊會較低，主要是因為他們有較強的財務能力與支援可以應付外在環境對獲利的衝擊。同樣地，組織資源較豐富的企業，由於有良好的政商關係或市場通路，對於兩岸政府政策，如一帶一路或十二五規劃，對其營運成長或獲利會有較顯著的幫助。此外，智慧財產資源較豐富的企業，也會因擁有良好的技術能力與專利，可降低不利投資環境的影響，例如東協加一對臺商可能造成訂單的流失或減少，然而若有良好的技術能力或專利，應該對經營獲利的影響不大。

## (二) 縱貫性研究

縱貫性研究 (longitudinal research 或 longitudinal study)，或稱長期性研究，係對一群研究對象進行長時間觀察或蒐集資料的研究方式，主要為探討研究對象在不同時期的演變，目前已越來越普遍用於測量變化及解釋因果等研究。縱貫性研究的資料往往涵蓋多個時間點，在某些研究議題上，分析的資料甚至橫跨數十年。縱貫性研究常用於心理學、社會學及其他領域，用以探討人們生命週期的發展趨勢的影響。相對於橫斷性研究 (cross-sectional studies)，縱貫性研究可以觀察事件發生時間的順序，探討隨時間變化的變項，特別有助於掌握社會變化。

縱貫性研究可分為時間序列研究 (time-series research)、追蹤研究 (panel study)、世代研究 (cohort study)。時間序列研究係指研究者每

隔一段時間即收集一次相同的橫斷性樣本資料，藉此瞭解這些資料在不同時間上所呈現的差異；其研究對象不需是相同人群或樣本。追蹤研究則是在不同時間點針對相同人群或樣本進行橫斷性資料蒐集。相較於時間序列研究，追蹤研究的困難度更高，也需耗費更多成本，因為追蹤的樣本很可能隨時間消失或變得無法聯繫。雖然如此，設計完善的追蹤研究是非常有價值的，即使是短期的追蹤研究都有助於釐清特定生命事件帶來的影響。世代研究與追蹤研究相似，但主要針對在某特定時間有相似生命經驗的人群進行長時間研究，故研究樣本不一定是完全相同的一群人。世代研究屬宏觀分析，其重視的是整個世代或類型的特徵，而非特定的個人，故研究時必須先清楚定義哪些人擁有相同的生命經驗（Neuman, 2006）。

## 二、研究架構

### （一）橫斷性研究的研究架構

在 104 年度的研究中已進行 104 年度與 101 年度的比較研究，在 105 年度的研究亦將進行與 104 年度的比較研究，將以「104 年度大陸臺商投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議」研究架構為基礎，並將根據最近一年的投資環境變遷來修改本研究的架構，本研究「104 年度大陸臺商投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議」如圖 1-1 所示。105 年度將根據最近一年來的相關文獻及本研究所進行的各場專家訪談及座談會來重新修改 104 年度的研究架構，使本研究架構除建構在資源基礎理論上亦能納入專家的看法，使本研究具有相當的理論與實務基礎。

在研究架構圖中可看出本研究共有四大類變數，分別是「外部投資環境」、「干擾變數」、「因應對策」及「績效與展望」。外部投資環境又分為「投資環境變遷素」及「政府政策」，干擾變數又分為「企業能耐」與「企業規模」，因應對策又分為「升級轉型」及「整體對策」，績效與展望又分為「經營績效」與「經營展望」。每組變數即為本研究的研究構念(Construct)，每個研究構念下有好幾個研究構面(Dimension)。亦即本研究共有「投資環境變遷」、「政府政策」、「企業能耐」、「企業規模」、「升級轉型」、「整體對策」及「經營與展望」等七個研究構念。

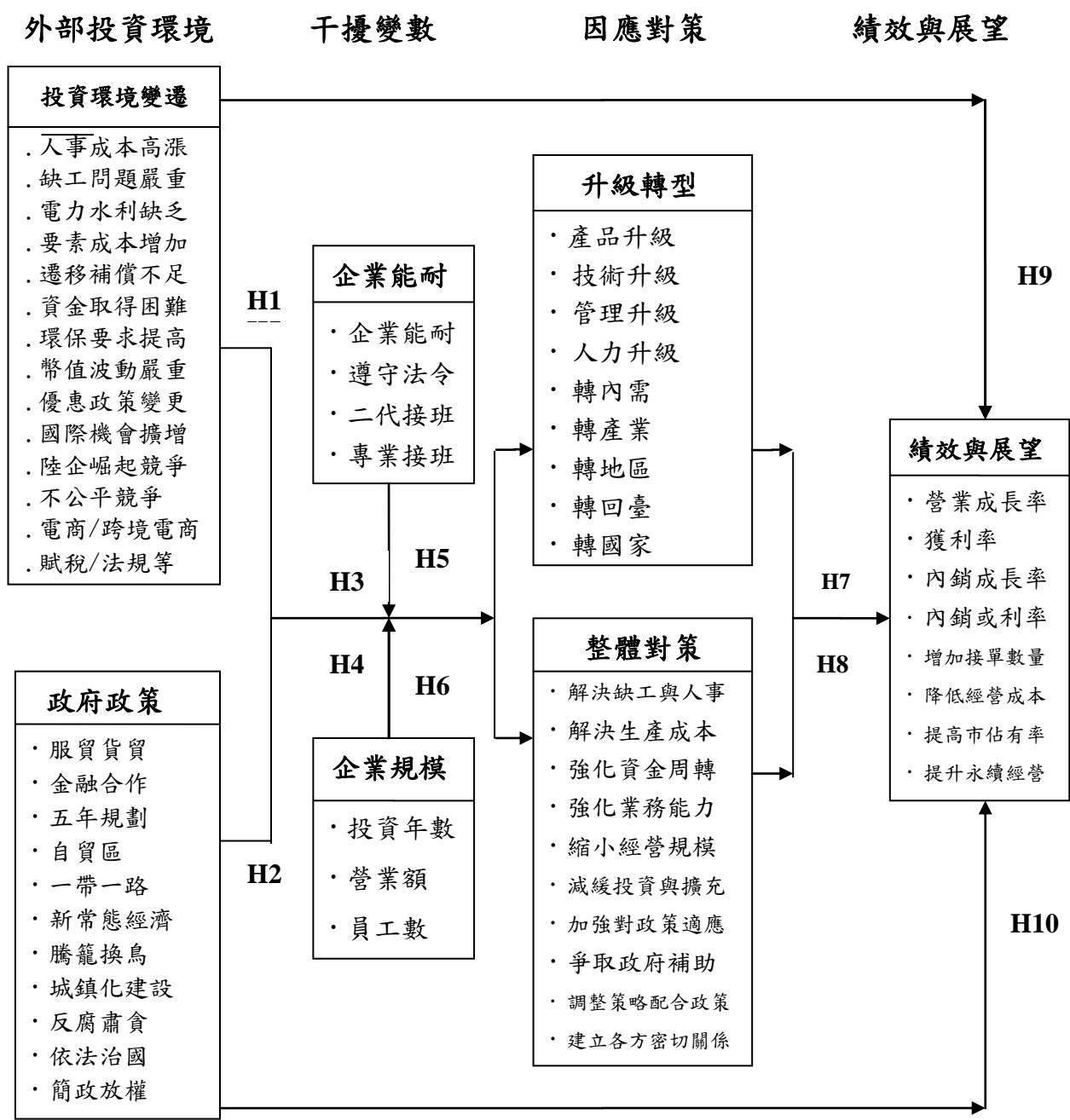


圖 1-1 105 年度本研究之橫斷面研究架構圖

(二)縱貫性研究的研究架構

本研究團隊擁有 104 年度研究臺商填答的資料，但這些臺商未必能夠再次調查到且縱使接觸到亦未必願意再次填答，故難以做到對相同臺商再進行調查，即很難進行追蹤研究。因本研究的對象是臺商，是在某特定時間有相似生命經驗的人群進行跨年度研究，故研究樣本不一定要是完全相同的一群人。事實上，目前國內知名的大陸臺商縱

貫性研究為電機電子公會所進行的「大陸臺商投資環境與風險」之研究，該研究每年度會比較相同城市前後兩年的變化，但前後二年填答的臺商亦大多不同，亦即此研究亦無法做到相同樣本研究。此外，為深入瞭解各地臺商所面臨的投資環境是否有差異，故 105 年度研究參訪與調查的臺商投資地區將與 104 年度有所差異，若能得到在不同地區投資的臺商亦遭遇相似的投資環境變遷，則可知臺商在大陸所遭遇的投資環境變遷是普遍現象，而不是某些地區的特殊現象，亦即不同地區且不同的臺商，若能得到相似結果，更能說明臺商在各地所遭遇的投資環境變遷雖有高低的差距，但整體環境變遷在各地區並沒有結構性差異。

105 年度研究的問卷將盡量與 104 年度相似，從 104 年度問卷中可看出這些問項目前還是可適用在 105 年度，以利進行比較研究，105 年度研究的問卷如附錄三所示。如「韓國企業的大力拓展」及「大陸與其它國家簽訂自由貿易協定」。但確實有一些新的投資環境變遷應納入 105 年的研究中，例如「新環保法的實施」、「人民幣大幅波動」、「個體戶擴大開放」等，原則上 105 年度研究問卷不會對 104 年度的研究問卷加以大幅修改，將僅對已影響不大的環境因素加以刪除或加上一些新的環境因素。事實上，電電公會的「大陸臺商投資環境與風險調查」的研究問卷乃計劃主持人於 88 年所設計，迄今已調查了 16 年，但綜觀這 16 年的問卷內容並沒有太大變化，以利縱貫性的比較研究。

當然，還有非常重要的一是問卷內容要涵括投資環境的主要內容，才能使問卷歷久彌新，而不論是電電公會或陸委會兩個有關大陸投資環境的調查皆是由計劃主持人所設計，故 105 年度問卷只要對 104 年度稍做修改即可適用。105 年度的縱貫性研究將根據研究架構的構念加以比較，除企業規模外，其它六個構念將加以進行兩個年度的差異比較，如圖 1-2 所示。

因在檢定兩年間的資料變化上，本研究因無法進行相同樣本的比較，故無法進行配對(paired)樣本 T 檢定，而只能進行獨立(independent)樣本 T 檢定。事實上，電電公會對前後二年投資環境的變化只是比較兩年數字的差異，並未進行統計檢定，故無法斷定是否前後兩年發生

了顯著的(significant)變化。但本研究則可進行獨立樣本 T 檢定，以確實判斷出 105 年度與 104 年度是否發生顯著變化的分析。

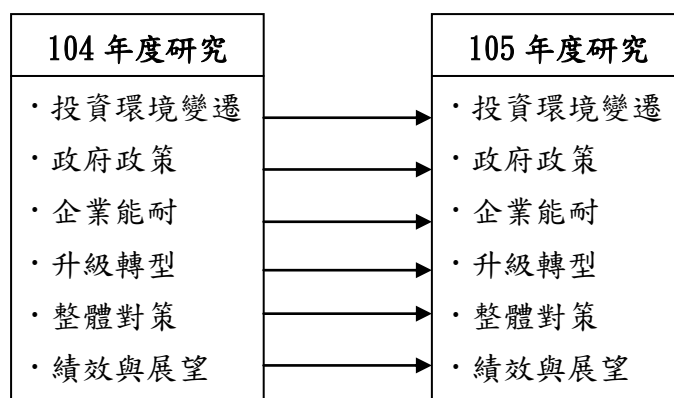


圖 1-2 本研究的縱貫性研究架構圖

## 二、研究假設

從研究架構圖 1-1 中，可導出本研究的八大研究假設如下：

- H1：「投資環境變遷」影響臺商企業的「因應對策」
- H2：「政府政策」影響臺商企業的「因應對策」
- H3：「企業能耐」影響臺商企業的「因應對策」
- H4：「企業規模」影響臺商企業的「因應對策」
- H5：「企業能耐」影響「外部投資環境」與「因應對策」間之關係
- H6：「企業規模」影響「外部投資環境」與「因應對策」間之關係
- H7：「升級轉型」影響臺商企業的「績效與展望」
- H8：「整體對策」影響臺商企業的「績效與展望」
- H9：「投資環境變遷」影響臺商企業的「績效與展望」
- H10：「政府政策」影響臺商企業的「績效與展望」

在研究架構中，左邊有二個研究構念，乃是臺商所遭遇的各種外部環境，本計畫將「外部投資環境」分為二大類，其會影響臺商企業的「因應對策」，分別是「投資環境變遷」(H1)、與「政府政策」(H2)。且本研究認為「企業能耐」(H3)與「企業規模」(H4)亦是影響「因應對策」的重要因素，這二類因素會對「外部投資環境」與「因應對策」的關係會有正向加強的「干擾效果」(H5、H6)。且臺商的各種「因應

策略」力度會影響其「經營績效展望」，包括「升級轉型」(H7)、「整體對策」(H8)。此外，「外部投資環境」與「政府政策」亦會分別影響「績效與展望」(H9、H10)。

因「地區別」與「產業別」亦會影響部分因應對策等構念，但因這二個變數屬名目尺度，必須以 oneway ANOVA 來進行檢定，不像其它企業內部因素与其它研究構念屬計量尺度，以簡單相關及正典相關(Canonical Correlation)來進行兩個計量變數與兩組計量變數間關聯程度的分析，故將「地區別」與「產業別」另外獨立成一節分析，且不列入研究架構中。

### 三、推論

從研究架構圖 1-1 中，可推導出本研究的六大研究假設如下：

#### H1：「投資環境變遷」影響臺商企業的「因應對策」

在 104 年度研究中發現一些投資環境因素與升級策略為顯著負相關，這代表投資環境變遷愈差時，則臺商愈會為採取升級策略來因應之，否則難以生存。且發現有一些因素與轉型策略達顯著正相關，這是因轉型策略相對於升級策略來得困難許多，故要有能力面對嚴苛投資環境才有能力進行轉型（正相關），但較無能力的臺商則只能在面臨生存競爭愈嚴苛時，唯有透過較容易的升級策略來因應（負相關）。且在「投資環境變遷」對「整體對策」的影響方面，可發現在面對各種嚴苛的投資環境變遷時，臺商仍會努力來因應而不會透過「減緩成長」來因應。本研究認為臺商面臨這些外在環境的變遷，將會採取不同程度的因應措施來面對，分別是升級轉型(H11)、整體對策(H12)。

#### H2：「政府政策」影響臺商企業的「因應對策」

在 104 年度研究中發現政府政策與因應對策等研究構念間有許多變數對間達顯著相關。「升級策略」與「宏觀調控」有顯著負相關。「轉型策略」則與「宏觀調控」與「經建規劃」有顯著正相關。因經建規劃乃指大陸政府每五年的經建規劃，若臺商認為這些規劃是對其有正面影響時，這代表能根據五年計劃來進行轉型。在整體對策方面，「政策爭取」與「開源節流」只與「宏觀調控」有顯著負相關。這代表臺

商若感受到新常態經濟與房地產政策對其有負面影響時，會採取積極的「開源節流」對策來因應，而仍不會採取「減緩成長」來因應之。因政府政策為最重要的經營環境一環，本研究的政府政策對臺商企業的營運當然有直接衝擊，因本計畫所指的政策乃是臺商最關心的十二五規畫及一帶一路等，不論是十二五規劃或一帶一路等皆引起政府、臺商企業與研究機構的關切，因其影響是顯而易見的。臺灣各界熱烈討論大陸政府推出的政府政策等，究出原因有三，首先大陸是政經一體的體制，政府所擬定的經建計畫令出必行；其次，大陸已是全球第二大經濟體，其經濟計畫不但是對大陸，也對全球經濟發展有絕對的影響，故必需對其政策內容加以瞭解，以作為企業升級轉型的準備。在 104 年度研究中，已納入臺商對「十三五規劃」、「自由貿易區」、「騰籠換鳥政策」、「反腐肅貪」等之看法。本研究認為臺商面臨這些政府政策，將會採取不同程度的因應措施來面對，分別是升級轉型(H21)、整體對策(H22)。

**H3：「企業能耐」影響臺商企業的「因應對策」**

**H5：「企業能耐」影響「外部投資環境」與「因應對策」間之關係**

在 104 年度的研究中，除企業能力外，本研究認為遵守法令、二代接班、專業接班亦是影響企業是否能採取有效因應對策的重要因素，從訪談中可知在臺商要在大陸成功經營必需遵守當地法令，且第二代與專業人員是否能順利接班，亦是影響臺商對環境與政策的因應能力，故本研究將這四個構面合稱為「企業能耐」。

在 104 年度研究中，可發現「企業能耐」比「投資環境變遷」甚至「政府政策」更是影響企業採取何種因應策略的主要因素。這表示企業能耐對因應策略的影響可能高於投資環境變遷及政府政策，故本研究的二個研究假設 H1 與 H2，可能會因「企業能耐」的加入而增加解釋能力。企業能耐只與「政策爭取」、「開源節流」及部分「轉型策略」未達顯著正相關，這表示企業能耐雖仍不能影響到部分因應策略與對策。但會顯著的影響到「經營績效展望」，這表示企業所擁有的能耐比其它因素更是影響績效展望的主要因素。故 105 年度研究中，本研究認為「外部投資環境」與「因應對策」間的關係，仍可能會因「企

業能耐」的加入而有所影響。H5 的假設分為四個子假設，分別是 H511、H512、H521、H522，其中 H511 指子假設 H11（「投資環境變遷」影響「因應對策」）會因「企業能耐」的加入而增加解識能力。同理，H522 指子假設 H22（「政府政策」影響「整體對策」）會因「企業能耐」的加入而增加解識能力，其餘依此類推。

**H4：「企業規模」影響臺商企業的「因應對策」**

**H6：「企業規模」影響「外部投資環境」與「因應對策」間之關係**

在 104 年度研究中，可發現企業規模不像企業能耐與大多數的因應策略等其它相關構念達顯著相關，這表示「企業規模」雖然比起「企業能耐」與「政府政策」而言，不是影響企業採取何種因應策略的主要因素，但也可看出許多變數對仍達顯著相關。故本研究的二個研究假設 H1 與 H2，可能會因「企業規模」的加入而增加解釋能力。「投資年數」會對「轉型策略」有正面影響，投資愈久愈能夠轉型。且「投資年數」愈長則在大陸的「經營績效與展望」愈佳，薑是老的辣愈老表現愈佳。此外，「營業額」對臺商績效展望影響顯得較「員工數」來得大，營業額才會影響績效與展望，亦即營業額雖不像企業能耐可顯著影響各種因應策略，但仍會影響轉型對策。在 105 年度研究中，亦將再次檢定「企業規模」對「因應對策」的影響，及檢定「企業規模」是否會影響到「外部投資環境」與「因應對策」間之關係。H6 的假設分為四個子假設，分別是 H611、H612、H621、H622，其中 H611 指子假設 H11（「投資環境變遷」影響「因應對策」）會因「企業能耐」的加入而增加解識能力。同理，H622 指子假設 H22（「政府政策」影響「整體對策」）會因「企業能耐」的加入而增加解識能力，其餘依此類推。

**H7：「升級轉型」影響臺商企業的「經營績效與展望」**

**H8：「整體對策」影響臺商企業的「經營績效與展望」**

在 104 年研究中，可發現企業愈進行升級轉型則愈會帶來高的績效展望。在整體對策方面，「政策爭取」雖不會帶來高的「經營績效」，但會帶來高的「經營展望」，至於「開源節流」並不會帶來高的「經營績效」與「經營展望」，唯有積極進行升級轉型才能帶來高績效展望。



在「減緩成長」則與「經營績效」與「經營展望」達顯著負相關，這表示經營績效與展望表現佳的臺商，一定是透過積極的「開源節流」或「政策爭取」對策來因應投資環境變遷與政府政策，而會避免採取消極的「減緩成長」對策來因應。

當外部環境對企業營運產生衝擊時，企業必須進行因應調整，從組織理論而言，「環境變則企業策略必須跟隨著轉變」。從各種文獻可知臺商必須進行企業升級或轉型策略、及各種對策來因應。105 年度延續之前的研究。本研究以外部環境因素為研究核心，探討其對企業營運衝擊之影響，並探討臺商因應之道。本研究認為採取更積極的升級轉型與整體對策來因應外在環境變遷的臺商，將可獲致較高的「經營績效與展望」。因本研究將臺商的因應對策分為二類，分別是升級轉型策略(H7)與整體對策(H8)，故將分別檢定其對臺商「經營績效展望」的影響。

**H9：「投資環境變遷」影響臺商企業的「績效與展望」**

**H10：「政府政策」影響臺商企業的「績效與展望」**

在 104 年度研究中，並沒有 H9 與 H10 這二個假設，此乃因本研究之前只研究「外部投資環境」影響「因應對策」(H1、H2)，「因應對策」再影響「績效與展望」(H7、H8)，事實上，「外部投資環境」亦可能直接影響「績效與展望」，亦即「外部投資環境」不需透過「因應對策」再影響「績效與展望」，而亦會直接影響「績效與展望」(H9、H10)。亦即受「投資環境變遷」與「政府政策」負面影響較小的臺商，就會直接表現出更高的「績效與展望」。

### **第三節 本研究之研究方法**

本計劃採用的研究方法分別是臺商企業訪談、專家座談會與問卷調查，並分別在臺灣及大陸進行，蒐集大陸臺商面臨的投資環境變遷、影響及因應之道。

#### **一、專家座談會**

105 年度大陸臺商投資環境變遷在臺灣辦了 2 場座談會，並分別赴於一月、四月初、六月底至大陸東北地區、中部與西部地區、沿海地區參訪並安排專家座談會，共舉辦 12 場座談會，共有 73 人參與了座談會，平均每場約為 5 名。利用座談會的方式，除聽取臺商意見外，也代表陸委會表答對臺商在大陸經營情況的關心。利用專家座談會的方式進行專題討論，一直以來均獲得相當具有建設性之建議，藉由學術專家學者、政府相關單位、相關單位專家學者及眾多臺商之現場討論與交流，對本計劃整合臺商與政府關心的議題有很大的幫助，亦可同時蒐集許多寶貴資訊。

## 二、臺商企業或專家訪談

104 年度大陸臺商投資環境變遷訪談共訪談 23 位專家，分別是專家學者 4 位、臺協或臺辦 3 位、臺商共 16 位。105 年度經費雖然減少，但仍訪問到 28 位專家或臺商，分別是專家學者 5 位、臺協或臺辦 6 位、臺商共 17 位，以取得臺商在大陸面臨的投資環境問題。本計劃將實際參訪大陸臺商以蒐集更多投資經營實務課題、廣納資訊與政策建言。

## 三、問卷調查

為確實瞭解投資環境變遷、政府政策等外部投資環境對企業升級轉型策略、整體對策、經營績效與展望之影響，本研究根據相關文獻、專家座談會、臺商訪談所得結果進行問卷設計。期盼透過問卷的調查，確實瞭解與反映臺商的意見，並作為政府政策的重要參考。有關問卷調查的相關作法詳細第四章。

## 四、前後三個年度研究的比較

105 年度、104 年度與 101 年度大陸投資環境變遷之預算及所採用之三種研究方法的成果如表 1-1 所示。在 101 的計劃之所以能高達 31 場座談會，乃是除運用該計畫預算外，在有其它機會赴大陸時，亦進行座談與參訪。在 104 年度的預算因縮減，故實際執行較 101 年度減少，但仍較預算編列高出許多。在 105 年度計劃中雖然預算再次減少，本計劃只能編列如表 1-1 的「104 年預算編列」的場次與家數，故預計座談會次數、企業訪談家數與問卷回卷數分別為 10 次、15 家與 180

份，但實際執行結果為 14 次、27 家與 192 份，達成且高於「105 年預計執行」的目標。

表 1-1 前後三個計劃的研究執行狀況比較表

計劃年度	計劃經費	座談會 次數	企業訪談 家數	問卷 回卷數
<b>101 年實際執行</b>	<b>190 萬</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>321</b>
104 年預算編列	120 萬	12	15	200
<b>104 年實際執行</b>	<b>120 萬</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>220</b>
105 年預算編列	106 萬	10	15	180
<b>105 年實際執行</b>	<b>106 萬</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>192</b>

## 五、大陸參訪計畫

### (一)參訪目的

深入瞭解臺商在大陸面對面臨投資環境變遷之整體問題，並探討臺商協會與大陸經貿機構對臺商投資資料的掌握與運用情況，此外，並蒐集大陸臺商投資相關資訊，期望提供最新與即時的臺商投資訊息，以利政府對臺商赴大陸投資之動態掌握與監督，作為政府落實積極管理、確保經濟主體性、分散投資風險及擬定國家安全政策之依據。

### (二)參訪地點

因 104 參訪的臺商地區從北京、山東、長三角、福建、廣東等沿海地區，為臺商密集區，但 105 年度本次參訪的臺商地區，盡量不與 104 年重複，105 年度分三次參訪東北、中西部與沿海地區，縱使是沿海地區亦避免與 104 年度重複，使本研究能更瞭解各地臺商所遭遇的投資環境變遷是否有所差異。

### (三)參訪內容

因 105 年度參訪的地區臺商較少，故在座談會安排與問卷的蒐集較不易，但本研究仍會盡量在大陸參訪時，同時完成更多的臺商訪談、專家座談會及問卷蒐集。訪問天數每次是 7 天。本計畫在訪問時將分

別與臺商座談、訪談臺商及發放問卷，並與臺商聚餐。

1. **專家座談會**：為深入探討本計劃的議題，先在臺灣舉辦二場專家座談會，之後再赴大陸訪問時，進行 12 場的專家座談會，並於座談會後與當地臺商聚餐。本計畫原則上每次參訪時，每天停留一個城市，因本次訪問的地區城市臺商較不密集，故所能獲得的臺商資訊較少，在一天內若安排順利的話可可能安排二場座談，例如昆山市為縣級市，其與無錫市非常靠近，可在同一天內進行兩場座談，或半天參訪、半天進行座談，以獲得大量豐富的臺商第一手資訊。
2. **臺商或專家訪談**：藉由個別訪問業界與學術專家、大陸政府政府與學術機構的專家學者，取得大陸投資環境變遷情形及臺商在大陸最新投資佈局趨勢與經營狀況，提供政府投資決策相關資料訊息。三次參訪進行了二十幾位臺商或專家的參訪。
3. **問卷回收**：在大陸座談與參訪時可同時進行問卷調查，並馬上回收問卷。此外，因臺商分佈甚廣且大陸地區廣大，實無法前往各地參訪，為了增加問卷回收份數，可在座談與訪談後，透過當地臺商協會的協助以回收問卷。

## 第二章 最新大陸政經法令情勢變化之分析

本研究擬針對當前重大的大陸投資環境議題，如十三五規劃、工資上漲、五險一金、一帶一路、新環保法等，來探討對臺商經營的影響及可行的因應建議，作為臺商經營與政府輔導服務工作的參考依據。因在 104 年度已對大陸臺商的投資環境變遷、政府政策影響與升級轉型策略等因應對策加以詳細探討過，「104 年度大陸投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議」在 104 年九月完成，可在陸委會官網看到完整報告([www.mac.gov.tw/public/Data/612215501971.pdf](http://www.mac.gov.tw/public/Data/612215501971.pdf))。故在 104 年度報告中已介紹過的政經法令情勢報導將不再贅述，且盡量不再引用 104 年九月之前的文獻。因 105 年與 104 年整體投資環境變遷不大，故仍對之前已討論的大陸投資環境議題最新發展加以討論。亦針對 104 年度報告以後的幾個最新議題發展加以探討以供參考，包括十三五規劃、人民幣貶值、大健康產業及個體戶擴大開放等。

### 第一節 整體投資環境變遷與問題

在介紹各個投資環境因素對臺商的影響前，本節首先針對整體的大陸投資環境變遷及對臺商的影響，做一整體的介紹，特別是針對臺商大撤退的報導與因應加以介紹。

#### 一、大陸經濟整體趨勢

##### (一)大陸總體經濟趨勢

中國國家統計局公布的大陸 2016 年大陸第一季 GDP 同比增長為 6.7%，第二季經濟成長率為 6.7%。就各級產業成長率來觀察，一、二、三級產業成長率分別為 3.1%、6.3%、7.5%，上半年服務業占 GDP 比重達 54.1%，顯示當前主要成長動能來自於服務業。貿易方面 6 月中國出口衰退 4.8%，幅度較 5 月增加 0.7 個百分點；內需方面 6 月中國民間消費零售額成長 10.6%，較上月增加 0.6 個百分點；工業生產成長 6.2%，較上月增加 0.2 個百分點；1 至 6 月固定投資較 2015 年同期成長 9.0%，較 1-5 月減少 0.6 個百分點。看來在面對外在環境不佳的

情況下，內需成長適度穩住了整體中國經濟表現（財經新報，2016-04-15，臺灣經濟研究院，2016-07-25）。從以上數據可看出服務業佔 GDP 的比率已過半，且成長率高於製造業與農業，故臺商赴大陸投資亦已轉向服務業。

回顧 2015 年至今大陸總體經濟發展，大陸經濟運行的總體特徵是穩中趨緩、穩中有進、穩中有憂，各領域分化加劇。2015 年全年大陸總體經濟的 GDP 年增率只有 6.9%，跌破了 7% 的目標區，數據資料顯示大陸整體經濟結構已經真正轉入各界所言之「新常態」。不僅 GDP 年增率連年降低，而且降速逐年加快，降幅逐年擴大。

大陸總體經濟正在加速降溫，大陸總體經濟的不景氣同樣也對臺商產生一定的負面影響。2015 年去年大陸居民消費價格，僅比前年上漲 1.4%，乃是 6 年來首度掉到「1 字頭」的低水平，表示大陸社會對商品和服務的買氣甚為低迷。今年消費物價若再進一步降低，那就有引發「通貨緊縮」的風險，至少會誘導消費者延遲購買耐久性消費品，這樣會逼使大陸本土廠商自我限縮生產規模，而致總體經濟更加疲軟，同時也會對在大陸進行投資和經營的臺商產生影響（中時電子報，2016-01-30）。

## （二）對未來經濟景氣的看法

國際貨幣基金組織（IMF）於 2016 年 7 月 19 日發布最新的《全球經濟展望》報告，下調全球經濟增速預期，但將 2016 年中國大陸經濟增速預估從先前的 6.5% 提高至 6.6%，仍預計 2017 年大陸經濟增速放緩至 6.2%（臺灣經貿網，2016-07）。Global Insight 預估中國大陸化解過剩產能、房市大量存貨及信貸膨脹等因素將抑制內需表現，另國際需求疲弱亦不利於出口，預期未來中國大陸經濟成長率將進一步放緩。EIU 預估 2016-2017 年經濟成長率將分別續降為 6.5% 及 6.0%（貿易俱樂部，2016-08-11）。雖然 IMF 上調大陸經濟成長預期，但參考 2014 年、2015 年大陸經濟成長率的表現，大部分人對大陸未來經濟景氣並不抱有樂觀態度。

根據人民銀行在 2015 年第 4 季所做的「企業家信心指數」調查顯示，企業家信心指數下跌 15 個百分點為 46%，這已是 2010 年以來的

新低點，調查中有高達 55.8%的大陸企業家認為中國大陸總體經濟情況偏冷，外界輿論甚至已有擔心中國經濟陷入通貨緊縮麻煩的聲音。此外，天下雜誌在 2014 年和 2015 年分別進行了「兩千大 CEO 景氣預測大調查」，臺商對 2015 年和 2016 年看壞大陸投資環境的比例分別為 64.7%和 71.3%，原因則包括勞動成本升高、大陸經濟放緩、產業競爭等問題(兩岸經貿網，2016-01)。此外，「中國宏觀經濟論壇」宏觀經濟月度資料分析會在分析 2016 年 1 至 2 月的宏觀經濟資料的基礎上指出，2016 年總體經濟形勢比 2015 年更加困難(環球網，2016-03)。

### (三)對經濟景氣的因應

根據 2015 年的景氣，2016 年臺商若要擴張大陸經營規模，務必要精打細算，也要避免過多的「備料備貨」開銷，應重點關注新興產業，因為大陸政府當前為了救經濟，正在大力調整經濟結構、鼓勵產業轉型升級，所以臺商有必要跟上新潮流，掌握新利基，不一定要堅守目前經營的業種、業態。另外，2015 年大陸第三產業(服務業)產值佔 GDP 的比重，首次過半，達到 50.5%；這表示服務業已成為整體經濟的「頂樑柱」，地位舉足輕重。臺商除了堅守服務業之外，製造業和農業臺商也應力謀和服務業掛鉤中(時電子報，2016-01)。

## 二、臺商撤退

### (一)臺商在大陸投資趨緩、佈局意願下降

由於大陸總體經濟發展放緩，加上對未來經濟景氣看冷，使得臺商在大陸投資同樣出現了放緩的趨勢，同時臺商在大陸佈局的意願也有所下降。臺灣產業正嚴峻面臨中國大陸的三大威脅，包括紅色供應鏈的威脅、以國家機器為後盾的併購威脅，以及憑藉內需市場壯大的互聯網威脅；臺灣需要一個從全球化趨勢思考的長期且全方位的宏觀產業政策，不論對外投資或對內引資，都需要更開放的經濟政策心態。

根據「2015 年版臺灣地區大型集團企業研究」調查結果，2014 年受惠於美國經濟穩定上揚的助力，整體基本面有所支撐，百大集團的資產總額、營收總額、淨值總額及稅後純益總額同步創下新高，總體表現可說「投資溫」、「營收冷」、「獲利熱」。但百大集團 2014 年在中

國大陸(含港澳)的投資家數只由 2,533 家微幅上升到 2,576 家；家數僅增加 43 家，不僅遠低於 2013 年所增加的 219 家，更創下 2006 年以來新低。受中國大陸製造成本不斷升高，以及出口成長下滑，GDP 成長趨緩的「經濟新常態」影響，百大集團長期側重於中國大陸的投資布局，發生了新變化。(中華徵信所，2015-11)。且根據臺灣區電機電子工業同業公會公布「2016 年中國大陸地區投資環境與風險調查 (TEEMA)」，在調查中同樣發現，大陸城市環境力已連 8 年下滑，臺商增加對大陸佈局的意願已連 6 年下降、返臺上市意願卻連 7 年上升、臺商經營績效連 5 年下降、未來經營預期呈現連 4 年悲觀趨勢、經貿糾紛比例連 5 年上升，及經貿糾紛解決滿意度連 6 年下降等趨勢(大紀元，2016-08-23)。

## (二)大陸臺商撤退的情況

臺商在大陸不僅出現了投資放緩、佈局發生變動等情況，還出現了臺商從大陸撤退的情況。據統計數據顯示，中大型企業的臺灣上市公司，超過 5 成的大陸投資項目都處於零獲利或虧損狀態；中小企業未獲利或虧損的比率更高達 7 成以上。因此，從 2013 年開始，臺商從大陸撤資就已如星火燎原般擴散開來。據臺灣官方統計，還有臺商私下初步保守估算，近二年從大陸撤出的資金超過了 500 億元新臺幣(看中國，2015-10-25)。臺灣《經濟日報》的專題報導，大陸經濟發展步入新常態，臺商無法轉型升級，正在消失中，正反映百萬臺商登陸投資逾 20 年的現狀。大陸臺商的經營環境每況愈下，家具、成衣、製鞋、傳統電子等產業都將「連根式」出逃，製造業臺商關廠潮在未來幾年內將湧現高峰。臺商，曾經在大陸打造輝煌的經營王國。但大陸挑戰日增，臺商上演大撤退或大遷移(今日報道，2015-06-24)。另據報道，2015 年被清算或解散的上市櫃公司大陸子公司，就有 23 家，其中包括面板廠的彩晶、觸控廠的洋華及封測廠的矽格等；另被處分的公司有 21 家，包括零組件廠的群光子公司等。清算處分公司合計達 44 家(自由時報，2016-04-09)。

有「世界工廠」之稱的東莞，曾經是臺商的天下，在最高峰時，東莞的臺資企業有 6000 多家，大多以製造業為主。但到今天，東莞臺



商的數量已經降到 4000 多家，近三分之一的臺企退出了東莞，臺商從大陸撤退之狀況在東莞尤為嚴重（聯合財經網，2015-12-02，東莞陽光網，2015-11-09）。網路上也曝出東莞臺商「大撤退」「倒閉潮」等網文。但也有臺商認為，所謂的「大撤退」、「倒閉潮」的說法有失偏頗。就如同「海浪原理」一般，潮汐有漲有落，東莞出現工廠「進進出出」也是常態。況且，雖然大陸總體經濟發展放緩會對臺商經營產生負面影響，但不同行業所遭遇的情況也有所不同，甚至有部分臺商逆勢起飛，2015 年的營收與 2014 年基本持平，還有輕微的增長（聯合新聞網報導，2015-09，東莞新聞網，2015-11）。

### （三）臺商撤退的原因

造成臺商從大陸撤退的最主要原因在於大陸整體投資環境較過去變得更加嚴苛，除此以外，「三高」（工資高、流動率高、稅率高）、法律法規越來越嚴苛、勞動力流動性高等問題同樣也是造成臺商撤退的重要原因，大陸世界工廠地位正岌岌可危。在各項導致大陸臺商遷移的原因中，最主要的還是在於大陸的營運成本快速增長。渣打銀發布大陸珠三角與東協調查報告，發現珠三角臺商受到當地薪資上漲影響，壓力墊高，高勞力密集、附加價值低的傳統產業已現出走潮，估計超過三成企業將出走（世界新聞網，2015-07）。

具體而言，臺商撤離中國大陸的原因可以歸納為以下五個方面：第一，中國人力不貴，但人力不強，即使薪酬增加了，生產力依然低下；第二，紅利消失，生產成本過高，高稅收，高房租，高社保等增加了經營成本；第三，網路封鎖致網速極慢，許多有價值的頁面無法打開，使工作效率降低；第四，知識產權缺乏有效保護，假冒產品分享市場份額，導致產品或服務的價值衰減；第五，不斷惡化的環境污染，從空氣、水、食品質量無法保證。因為這些原因，大陸生產優勢正在逐漸消失，但企業依舊要持續接單，所以必須積極尋找下個海外基地。有臺商分析，泰國人力成本約比大陸便宜 20%至 30%，菲律賓更只有大陸的一半，因此愈來愈多的臺商將生產基地轉移至東南亞，或有遷移的意願（聯合新聞網，2016-07，看中國，2015-10）。

### （四）臺商遷移

由於臺商在大陸營運面臨嚴峻的挑戰，大陸臺商為了能夠持續經營，越來越多的臺商選擇將生產基地轉移至東南亞，或者逐漸展露出遷移的意願，積極向海外布局。根據經濟部投審會的數據，核准臺商到大陸投資的案件及金額，已經連續 3 年減少，相反大陸臺商往東協國家設廠的家數及金額則在增加，2015 年對海外其他國家投資金額首度超越大陸(自由時報報導，2016-02)。

2015 年臺灣最大對外投資案是中鋼以 9.39 億美元，增資越南臺塑河靜鋼鐵，加上金管會鼓勵金融業打「亞洲盃」，使銀行及保險業對外投資金額就達到 60.81 億美元，年增率 67.8%(聯合新聞網報導，2016-01)。渣打銀發布大陸珠三角與東協調查報告，發現珠三角臺商遷移地首選為東南亞的越南、柬埔寨等地，因為平均可使成本降低 19%，遷移至柬埔寨則能節省 20%薪資支出(世界新聞網，2015-07)。

大陸臺商向東南亞國家遷移主要原因除了因為大陸投資環境變差之外，主要還包括認為認為東南亞市場將會擴大、能夠降低營運成本、利用東協國家優勢等幾個方面。除了市場規模、營運成本較低等原因之外，吸引臺商遷移東南亞國家的另一原因在於去年成立東協經濟共同體(AEC)。在東協國家中，柬埔寨和緬甸才剛始要對外開放，民生工業相當缺乏，而臺商在大陸遭受排擠的產業中，勞力密集的民生工業為大宗，趁機進入新市場，對臺商相當有利。越南則是首波移轉生產基地的主力區，越南是 TPP 成員國，對臺商投資更具吸引力。在大陸投資環境持續惡化的情況下，估計整個將會有幾百甚至超過一千家將生產線遷移到越南、菲律賓等東南亞國家(自由時報報導，2016-02)。

雖然大陸臺商經營狀況不佳，但仍有臺商認為未來 5 年，大陸處於做強製造業，並推動產業結構向以服務業為主轉變的關鍵時期，選擇留守大陸，並且西進仍可以獲得機會。臺灣電機電子工業同業會調查顯示，大陸西部城市發展實力上升令人矚目，在臺商計劃投資的大城市中，成都為首選。綜合理念調查不難看出，臺商在大陸的投資熱點從長三角、珠三角逐漸向成都、重慶、西安組成的“西三角”城市群拓展(新華網，2016-09-07)。不過，根據本研究實際參訪當地，可發現臺商往西三角遷移的熱度不若東南亞，且原本遷往西部臺商佔所

有臺商的比率亦不高，且留在當地的臺商大多亦已不再擴廠。

### (五)臺商退場機制

大陸臺商退場機制主要包括兩種形式，一方面是將公司現有的資產或業務出售給第三者，另一方面是股權轉讓。公司資產出售，指公司經營過程中將部分流動資產或非流動資產出售給第三者，以縮小企業營運規模，可使投資的損失降到最低或利益極大化的行為。轉讓股權可有直接轉讓大陸公司的股權和轉讓海外控股公司的股權等兩種方式。其中通過轉讓大陸公司之海外控股公司股權的方式轉股的，可減少大陸公司需進行股東變更的審批風險及行政程式，也有機會規避大陸公司因股東變更而導致的稅務成本。股權出售是各種退場機制中，兼具合法性與效率的方案（兩岸經貿，2015-11）。

## 第二節 勞動問題

在大陸投資環境變遷中，勞動問題一直是臺商所面臨最嚴苛的問題，也是臺商最常提出的問題，故在此以專節來討論。分為工資上漲、社會保險高漲、二胎/工時，這三個最常見的議題來討論。且每個議題基本上將從這些勞動問題的最新發展、對大陸經濟的影響、對臺商經營的影響與因應策略來討論。

### 一、工資緩漲

#### (一)工資上漲

隨著大陸經濟不斷發展，各地最低工資標準不斷提升，對各企業營運造成嚴重的成本壓力。據廣東省人社廳公布的數據，2010年至2015年間（除2012年），全省最低工資標準平均提高率分別為19%至21%不等，增幅皆遠高於這段期間廣東省僅8%至12%的GDP增速。而持續快速提高最低工資導致中國產品的競爭力下滑，加速了例如微軟、星辰錶等在中國的企業破產和撤出。此次最低工資標準上調在大陸各地市都在進行，包括北京、重慶、南京、昆山等，最低工資標準

上調導致當地臺商用人成本增加，企業營運也將大受衝擊

廣東省珠三角地區為中小型勞動密集型企業集中地區，紡織、電子等行業均採取「底薪＋計件工資」的薪資模式，部分小型企業則將最低工資標準作為工人每天工作 8 小時的底薪。對這部分中小型企業來說，提升最低工資標準將加大其人力成本。目前除了深圳以外，廣東省 2015 年 5 月發布的最低工資標準分 4 類：一類地區廣州每月 1,895 元人民幣；二類地區是珠海、佛山、東莞、中山等每月 1,510 元；三類地區是汕頭、惠州、江門、肇慶每月 1,350 元；其餘為四類地區每月 1,210 元。為了維持競爭力，抑制工資過快上漲也是供給側改革其中一項(中時電子報，2016-03-20)。

繼北京、重慶於 2016 年初調高最低工資標準，江蘇省也於近期宣佈，南京、蘇州、昆山等地最低工資漲至 1,140 元人民幣，漲幅高達 18%。江蘇是臺灣企業在中國大陸最集中的投資地區，近六年每年吸引臺商投資金額都居大陸各省市之冠，臺灣企業前往大陸投資約四成選擇到江蘇，尤其是資訊科技產業更集中在蘇州、昆山一帶，江蘇臺商家數已超過兩萬家。此次調高後，江蘇將超過上海、廣東、浙江，成為大陸目前最低工資第二高的省分，當地臺商用人成本將因此大增，企業營運也將大受衝擊(名人博客網，2016-08-04)。

雖然大陸最低工資標準近幾年不斷上調，但是許多大陸臺商仍面臨缺工與招工困難。廣東服務型企業現在都出現招工困難，特別是勞動密集型的服務企業(中時電子報，2016-03-20)。此外，臺灣研究機構最新調查顯示，2016 年以來在大陸經營的臺資企業平均加薪 20%，但平均缺工比例 20%，76% 的大陸臺商有缺工壓力。臺北經營管理研究院院長陳明璋表示，面對大陸勞動力本錢提高，臺商多採取正面與積極的因應措施，可見臺商仍想有一番作為，積極開闢大陸市場。並認為臺商聘請員工的方式與管理模式需重新思考和調解。臺北經營管理研究院 17 日公佈「當前臺商勞資關係調查報告」認為大陸臺商未來加薪壓力有增無減，而這類壓力也可望成為促使臺商創新轉型的動力。(名人博客網，2016-07-17)。

## (二)最低工資緩漲

根據大陸 2003 年發布的「最低工資規定」，最低工資標準一般採取月最低工資標準和小時最低工資標準的形式，每兩年至少調整一次。據人社部統計，2011 年至 2015 年，已經調整的地區平均增幅皆在 14%-22% 之間不等。近年來，有些省份更是年年調整，唯獨今年，對最低工資標準做出確定和調整的省份則較往年大大減少。

由於不斷提升最低工資標準導致部分企業經營困難，甚至結業、遷移等情況，人社部及部分省份紛紛採取措施，緩漲最低工資標準。奇摩網(2016-05-18)報導，大陸人社部將最低工資標準調整時間由原來的 2 年調整 1 次拉長為 2 至 3 年調整 1 次，且調整幅度原則上不超過社會平均工資增幅。廣東省也擔心由於持續調升的最低薪資，可能增加省內中外企業的人事成本，故決定採取最低工資標準凍漲的措施。此後，部分省份也同樣採用凍漲最低薪資的措施。

大陸製造業大省廣東擔心，每年持續調升的最低薪資，可能增加省內中外企業的人事成本，進而降低廣東省的製造業競爭力，決定今年明兩年凍漲最低薪資。廣東不僅是 2016 年首個宣布暫停調升最低薪資的中國省份，也可能帶動其他省份跟進。廣東省政府在 2 月底公告的「廣東省供給側結構性改革降成本行動計畫(2016-2018 年)」中提到，「2016 年、2017 年最低工資標準，暫按 2015 年 5 月發布的標準執行，並適當降低最低工資標準增幅」。2015 年廣東省法定最低薪資的平均調幅是 19%，其中省會廣州市去年最低薪資調升 22% 至每月 1895 人民幣。中國大陸沒有全國統一的最低薪資調整幅度，而是在中央政府的原則指導下，由各省市自行決定調整幅度及調薪時間。廣東長期是製造業大省，經濟規模在各省市中也名列前茅，因此具有很大的指標意義(蘋果日報，2016-03-22)。

## 二、社會保險高漲

### (一) 社保費嚴格規範

「五險一金」的保險規定已全面實施，落實程度越來越嚴格，並且同樣是「五險一金」對臺商和陸企的標準也有所不同，這嚴重降低了臺商的競爭力。聯合財經網(2015-12-02)指出臺商在大陸面臨許多問題，尤其是「五險一金」政策，要求臺商 100% 投保，但是陸企僅投

20%即可，已嚴重衝擊臺商競爭力。此外，大陸稅收法規變化快，且越來越嚴格落實，是臺商經營的另一大變數，加之「五險一金」的保險規定，更造成臺商的負擔。受到「五險一金」全面實施的影響，東莞臺資企業傳出一波撤離潮。中時電子報(2016-03-20)指出，員工的社保、工資就占企業總收入的60%，加上稅收，企業利潤愈來愈低，而員工的最低工資標準上升了50%，社保也隨之增加。

除加班工時之外，蘇州的職工住房公積金也嚴格規範；蘇州臺資企業被全面要求都要提撥，但仍有部分蘇州以外省市的員工不願加入，據了解，主要是如果返回老家後，這些所謂的保險金因認定的方式不同，不一定能拿得到。除了長三角周邊面臨住房公積金要全面提撥問題外，廣東一帶臺企去年就發生因社保金提撥衍生的罷工事件。由於全面實施社保已是大勢所趨，最近臺資企業向東南亞搬遷的案例大幅增加(中時電子報，2015-12-30)。

## (二) 社保費率下調政策

2016年大陸公布許多與人力資源相關的勞動政策，與社會保險有關的是適當降低五險一金費率以及合併生育保險和基本醫療保險政策(蕭新永，2016-05)。今年3月16日李克強在中國「兩會」閉幕後的中外記者會上說「中國的社會保障基金是充裕的，可以給予地方更多的自主權，讓他們根據當地的實際情況，階段性地、適當地地下調「五險一金」的繳存比率，讓企業能減輕一點負擔，讓職工多拿一點現金」。當李克強說出「五險一金」可以下調之後，各地地方政府馬上動起來，包括四大直轄市中的上海、重慶和天津，以及廣東、雲南、甘肅等省分，都相繼宣布調降「五險一金」幅度。其中，上海市在3月21日宣布，從原先的資方提撥職工薪資42%的水平，降低了2.5%，來到39.5%，預估每年可為當地企業減少135億元人民幣的負擔(財訊雙週刊，2016-04-12)。但根據壹讀網(2016-06-07)報導，這次符合養老保險降費率標準的省(自治區、直轄市)有21個，其中上海由21%降到20%，其他20個省份由20%降低到19%。

眾多臺商落腳的廣東省則宣布，從三月起將失業保險繳費費率從原來的2%降低至1%，並從2016年下半年起，逐步將醫療保險費率

下調到 5.5% 左右（目前東莞為 6.8%、廣州為 8%），估計今年可為企業減少繳費 53 億元人民幣。人社部承認，大陸「五險一金」費率（勞資雙方繳納總和）占工資的比率超過 60%，在列出統計數據的 173 個國家和地區中，大陸社會保險繳費率居第 13 位，其中養老保險繳費率偏高。隨著大陸人口紅利流失，勞工薪資不斷調漲，「五險一金」已成為企業不可承受之重。臺商樂見「五險一金」的調降，但降幅是否能彌補經濟不景氣和工資上漲的衝擊，臺商恐怕還得好好盤算一番。

### （三）上海社保費率下調情況

大陸官方已決定全面調降社保金比率，以上海為例，上海市政府宣布把「五險一金」中企業主負擔的「養老」和「醫療」社保金各降低 1%，「失業」保險金則降低 0.5%，也就是未來企業承擔社保金的比率，將由原來的 35% 降低至 32.5%，至於員工個人承擔社保金部份則沒有任何變化。上海每年都是在 4 月份調整社保繳納基數，如果以目前未調整前的社保繳納上限 16,353 元來計算，降低 2.5% 後，上海地區臺商每個月為每位員工，最多可少繳人民幣約 408 元，現在起各地方政府必會依當地物價水準和地方民情，進一步調降企業負擔的社保金比率，已達到中央今年要求各地政府為企業「降成本」的目標。調降社保金比率對企業來說可降低成本，絕對是件好事（聯合新聞網，2016-03-22）。不過，因為上海「五險一金」費率高達 4 成多，臺商對下調幅度，普遍「感受有限」。從臺商角度來說，可能感受性不強。東莞臺協榮譽會長翟所領強調，若要讓臺商普遍有感，五險一金費率至少要調降 20% 左右，如此一來，在企業成本支出上才能大幅減少（中時電子報，2016-03-22）。

### （四）社保費率下調的影響

對於企業而言，社保費率的下調最直接的影響在於幫助企業降低勞動成本。費率的調整與繳費基數，即最低工資標準相結合，因此雖費率下調，但最低工資標準上漲，也就意味著費用仍然上漲。此外，相關法律法規較多且常常變動，對於大陸臺商了解和執行社保規定存在一定的風險。

大陸國務院決定，從今年 5 月 1 日起兩年內，企業基本養老保險

單位繳費費率超過 20% 的省份，將調降至 20%；企業繳費費率為 20% 且 2015 年底基金累計結餘可支付月數超過 9 個月的省份，可以階段性降低至 19%；失業保險總費率由現行的 2% 階段性降至 1% 到 1.5%，其中個人費率不超過 0.5%；住房公積金繳存費率，對高於 12% 的一律給於規範調整，同時由各省（區、市）結合實際，階段性適當降低住房公積金的繳存費率。降低社會保險費率，當然能夠減輕企業的成本負擔，擴大利潤空間。然而費率乘以繳費基數才是重點，大陸規定的繳費基數是以該職工去年度的月平均工資（工資總額）的概念為基礎。當繳費基數往上調整（如調漲最低工資標準或企業全面加薪），即使繳費費率維持或下降，企業的五險一金費用也會調漲。上海市把「五險一金」中企業負擔的養老和醫療保費各降低 1%，失業保費則降低 0.5%，員工個人承擔部分則沒有調整。上海市的降幅，很顯然的給企業負擔的部分達到降低勞動成本的目標（蕭新永，2016-05）。

由於社會保險制度是強制性的，企業與員工都要參保。但以前有的地方政府實施優惠政策，繳費人數打折、繳費比例調降、繳費基數以最低工資標準、臨時工工資或基本工資等名目，給於企業優惠。根據 2014 年底國務院《關於清理規範稅收等優惠政策的通知》（簡稱 62 號文）的規定，屬於非稅收入的社會保險，也被列入清理範圍。後來又有 2015 年 5 月的國務院《關於稅收等優惠政策相關事項的通知》（簡稱 25 號文），針對《62 號文》重新定義，等於宣布暫停實施《62 號文》，但針對「五險一金」部分並沒有被納入《25 號文》豁免範圍內。故《25 號文》並未降低臺商現在和未來的經營風險。臺商應當認清大陸將來的經營環境及勞動法律的執行情況，依法全面參保，固然會增加企業的勞動成本，但企業要從創造價值的立場來看，設法激勵與提高員工潛能，非一味地降低成本，才不會抑制員工的工作效率，導致降低員工的敬業態度。如此而維持良好的勞資關係，才是企業永續經營之道。

### 三、二胎/工時

2016 年大陸公布新的勞動政策將重新規範未來的勞資關係走向，影響到企業人力運用、勞動成本的議題，如開放生育第二胎的二胎化政策（蕭新永，2016-05）。



## (一)開放二胎之商機

大陸全面二胎政策從 2016 年元旦實施，這一重大人口政策落地，宣告將進入全新「二胎時代」。事實上二胎政策開放，最先得利是深耕市場多年的母嬰行業品牌。隨著二胎政策放開，母嬰用品需求將逐漸擴大，一位臺商直言，市場機會不等人，二胎開放後未來 3 年到 5 年內是關鍵。許多早年母嬰品牌的臺商多屬替國際品牌代工，隨著大陸內需市場崛起，想要轉型搶攻內銷商機，趁機佈局，重燃進軍大陸市場的品牌夢。不過現今大陸市場的競爭門檻墊高，後進的臺商想要進入恐怕付出代價更高(中時電子報，2016-01-02)。二胎政策將帶來人口紅利與短期刺激消費、長期改善勞動力結構，可望為經濟情勢注入一股活水，更為許多母嬰企業帶來一波新的轉型升級契機。預計至 2017 年，嬰幼兒市場規模可增至 2.58 兆元。對於已投入母嬰市場的臺企而言，二胎政策的到來無疑是極大的利好消息。

雖然二胎政策的開放對於從事相關產業的企業而言是利好消息，但因其所帶來的人事規定的變化，可能會對企業人事成本造成一定的影響(SmartM，2016-08-18)。開放「生二胎」的人口政策，所牽涉的勞動人事規定變化，則會造成勞動人事成本上升，對臺商短期而言並不是好消息。自從 2015 年年底中央頒佈《關於實施全面兩孩政策 改革完善計劃生育服務管理的決定》後，各地紛紛開始修改所牽涉的勞動人事規定，並積極調整過去以鼓勵獨生子女為核心的政策方向，像是婚假、產假、陪產假等規定都大幅翻新，臺商應注意自己企業的勞動人事章程，有沒有跟隨當地勞動人事新規定進行相對應的調整，提早重新安排新規定實施後的工作崗位，並計算新規定對企業勞動人事成本上升的影響(聯合新聞網，2016-03-22)。

## (二)開放二胎對人力運用的影響

二胎政策的實施對人力運用的影響主要體現在幾個方面，一方面是針對婚假和產假進行的調整，另一方面主要是由於女性員工生育期間對人力部分所產生的影響。上海市官方首先針對過去鼓勵晚婚的政策進行調整，凡是 2016 年 1 月 1 日以後登記結婚的員工，不再享有晚婚假待遇，而是統一改以婚假來取代，新規定下，上海的婚假改為 10

天，少於福建的 15 天，但比起廣東、浙江、四川、天津的 3 天，還是足足多出一週的時間。至於產假方面，福建的產假天數可依各自情況，由企業自行決定在 158 天到 180 天間進行選擇，其次是四川省固定的產假 158 天，其他省市多是產假 128 天。陪產假也是這次比較受臺商注意的新政策，四川省的陪產假最長，高達 20 天，其次為福建、廣東、浙江的 15 天，和上海的 10 天，天津在陪產假方面最少只有 7 天(聯合新聞網，2016-03-22)。

開放生二胎政策，勢必會給臺商帶來新的人力資源挑戰，比較迫切的影響是那些已在公司工作一段時間，已生完第一個小孩的女性員工，一旦再生第二胎，那起碼 128 天的產假問題就會擺在企業面前，如果再加上產前的檢查(病假)，產後上班一年內，每天可提早一小時下班的哺乳假等，都需要臺商全面盤點內部女性員工情況，作好心理準備，提早面對人力資源調度和人事成本上升的影響。

### (三) 二胎對女職工三期的管理

二胎政策出臺后，對於大陸整體經濟，以及家庭來說，都產生了積極的影響。但是從勞動用工的角度來看，很多企業卻是談“二胎”色變，普遍認為這一政策帶來的管理負擔多於其正面意義，會出現增加企業用工成本、降低企業效益等問題。基於這一考慮，部分企業會採取減少女職工數量或降低女職工生育期間的待遇來降低企業負擔(柒零頭條資訊，2016-08-30)。

大陸二孩政策的落實，使得有條件且願意再生第二胎的女職工人數會增加，從而牽涉到企業在日常管理上，對女職工的三期管理作業(大陸稱孕期、產期、哺乳期為三期)的內容與操作規範。過去在一胎化時代，符合一胎化的女職工，依各地計劃生育條例的規定給予一定的假期。開放二孩後，無論一胎或二胎，處於生育年齡的女職工，可以享受三期福利待遇的人數、次數、假別種類都會增加。因而影響到企業人力操作、招聘與任用作業的成本、人力替代成本(臨時或勞務派遣人力)。另外給於員工的福利待遇(例如：生育或滿月紅包)也一樣會增加(蕭新永，2016-05)。

### (四) 上班時數

大陸臺商不僅面臨勞動力成本高、招工困難等一系列與勞動相關的問題，加上《勞動法》對加班時數的限制，使得臺商在勞動問題上雪上加霜。臺商最密集的蘇州地區近來在勞動議題上更加重視，針對每個月加班時數進行嚴格稽查；工廠員工只要每個月加班超過 36 個小時，就會接到人社部門的罰款，此舉讓臺資企業招工更困難。據當地臺商指出，由於國務院發布的最新勞動法令規定，員工加班只要每個月超過 100 小時，就必須按照每個員工要罰款 400 人民幣（約合新臺幣 2000 元），至於加班 100 小時以下者處 200 元罰款。但事實在於部分企業員工為了獲得額外的勞動報酬願意加班，現在加班有了限制，對臺資企業而言會是負面衝擊。若嚴格執行國家法律法規，卻引來很大後遺症，有企業在宣布加班限制時數後，一周內員工流失了 200 多人，占了工廠人數 25%。上班時數的限制對本地企業和外資企業都造成了兩難的局面（中時電子報，2015-12-30）。

### 第三節 其它投資環境變遷

在大陸投資環境變遷中，除了勞動問題外，臺商還面臨許多投資環境變遷的問題，分為人民幣波動、銀行貸款困難、紅色供應鏈、中韓 FTA 協議生效、個體戶開放、電商的衝擊與商機，共五個影響臺商經營較為重要的議題來加以討論。

#### 一、人民幣波動

2015 年起人民幣結束升值，但 2015 年與 2016 年人民幣皆是貶值之年，底下介紹人民幣的波動、波動原因、未來走勢及避險。

##### （一）人民幣波動激烈

2015 年在岸人民幣兌美元即期匯價（CNY）跌幅達 4.6%，官方中間價跌幅達 5.6%，收盤價都是四年半來新低，分析師認為，人民幣貶值預期仍強烈，如果 2016 年大陸經濟仍表現不佳，走貶壓力恐難以消減。整體而言，2015 年是人民幣走貶的一年，也是人民幣國際化跨步

最大的一年，相應的改革讓人民幣走勢更加市場化。儘管 2015 年人民幣對美元貶值，但從更全面的角度看，人民幣對一籃子貨幣仍小幅升值，在國際主要貨幣中，人民幣仍屬強勢貨幣。2016 年人民幣對美元是「有序貶值」，漸進貶值對促進大陸經濟成長也有利。從人民幣納入 SDR 來看，也代表人民幣作為被各國貨幣釘住的對象，匯率應不會劇烈波動(聯合新聞網，2016-01-01)。

2016 年人民幣出現較大波動，但波動主要針對對美元匯率波幅的加大，其原因在於美聯儲加息預期升溫、推動美元走強，但人民幣對一籃子貨幣匯率表現穩定，未來人民幣匯率不存在持續貶值基礎。加上人民幣成為 SDR 籃子貨幣之一，未來人民幣外匯市場將更加市場化。根據中國外匯交易中心公佈的資料，人民幣對美元匯率處多年來低位。10 月初，人民幣正式成為 SDR(特別提款權)籃子貨幣之一。SDR 對於穩定國際貨幣金融體系具有重要意義，其使用正逐步擴大。另一方面，加入 SDR 一籃子貨幣也是人民幣國際化進程的重要一步，伴隨人民幣市場化進程的同步加快，在一定範圍內的匯率浮動或將成為常態(騰訊新聞，2016-10-28)。

## (二)人民幣波動原因及未來走勢

縱觀近期造成人民幣波動的原因，主要包括兩方面，一方面來自於外部原因，其中，美元升值是造成人民幣升值最主要的原因。此外，對於人民幣匯率的市場預期、投機行為所帶來的市場震蕩，以及資本市場與外匯市場的聯動性增強等都是造成人民幣匯率波動的原因(壹讀，2016-07-14)。另一方面原因來自於內部，是大陸進行匯率市場化所帶來的必然結果。具體細分由於人民幣已成為 SDR 籃子貨幣之一，可以預期未來人民幣匯率將趨於穩定，且匯率市場將更加市場化。

知名經濟學家巴曙松對人民幣匯率波動的原因及其未來走勢的看法。2016 年以來，人民幣匯率波動較劇烈，這背後有外部和內部兩方面的深層次原因。從外部來看，歐美日等發達經濟體之間經濟週期和經濟政策分化所帶來的外溢效應衝擊是人民幣匯率波動的重要原因。人民幣中間價定價新規則—「收盤匯率+一籃子貨幣匯率變化」表明，人民幣匯率走勢更多關注與一籃子貨幣相關聯。2016 年以來，上述國

家的匯率均呈現明顯波動，由於美國經濟資料的搖擺、英國退歐黑天鵝等事件，匯率市場波動劇烈。從內部來看，人民幣匯率的波動性和靈活性上升也是匯率正在更多由市場因素驅動的表現。伴隨著匯率形成機制改革的深入，匯市的參與主體更加多元化，預期可能會在短期內加劇人民幣匯率的波動幅度(東方財富網，2016-08-09)。

接下來人民幣匯率走勢又會怎樣？從2016年到現在，人民幣匯率波動總體上呈現非對稱性策略貶值趨勢，也即美元走強時，更多盯住一籃子貨幣，美元走弱時，更多的參考美元匯率，對一籃子貨幣貶值。在動盪的國際環境下，貨幣當局可能會期望新的人民幣匯率形成機制既能實現有效匯率隨市場變化波動，又能穩定匯率預期。可大致判斷，貨幣當局可能傾向於支持匯率的基本穩定。

### (三)人民幣避險反造成損失

近期人民幣持續走貶，許多珠三角臺商在前一、兩年購買人民幣衍生性金融產品 TRF (目標可贖回遠期契約) 遭巨額虧損，東莞臺協會會長翟所領表示，不少臺商早就認賠出清，對人民幣相關衍生性金融產品早就沒興趣。翟所領指出，除了少部分臺商與銀行簽訂的 TRF 兩年合約，在今年還未到期外，其他臺商早就不敢碰，因匯率變動瞬息萬變，不會特別把資金匯出去防貶值(聯合財經網，2016-08-10)。

會想買入人民幣 TRF 的客戶，大多是在大陸設廠的臺商或港商，目的是用來規避匯率風險。這些企業在大陸的人事、水電等營運成本，都是以人民幣支出，出口貨款則收取美元，在之前人民幣長期升值的背景下，這些企業需要買入人民幣看漲期權來適度避險。也就是當企業承作升值方向的人民幣 TRF，在人民幣升值時，儘管美元貨款換成人民幣變少，至少可從 TRF 操作利益中獲得補償。但人民幣貶值時，反遭巨額虧損，故臺商如何避險是個重大議題。

## 二、銀行貸款困難

臺商在大陸面臨經營的困境，最需要銀行的支持，但臺商以中小企業為主，獲得貸款相當困難，大陸的銀行以支持央企、國企與大企業為主，而目前雖已有一些臺資銀行赴大陸設點，對臺商有所幫助，

但杯水車薪且臺資銀行亦有獲利的壓力，不可能對體質不佳的企業給予貸款，故貸款困難仍是臺商所面臨的重要投資環境問題。不過，臺資銀行亦積極往大陸設點，希望爭取商機也提供臺商貸款協助。

### (一)臺資銀行的商機

臺資銀行登陸，相較外資銀行不但起步慢，而且一波三折，兩岸簽署經濟協議後，遲至 2010 年大陸才核准大陸臺資銀行分行開業。也因此，大型臺商早已與大陸銀行往來，加上大陸對外資銀行人民幣資金來源相對有較嚴格限制，臺資銀行分支機構發展至今，始終面臨不少限制。但大陸正積極發展資本市場，臺資銀行業具備專業、服務與創新優勢，雖然規模小，卻可以小搏大，開創新局，有條件在大陸市場占有一席之地(聯合財經網，2016-04-15)。

根據估算，因為大陸金融改革發展多層次資本市場，引導資金流向實體經濟，不出三、五年，上市公司應會成長到一、兩萬家。如此大的市場份額，只要臺商一年能搶下五百家作客戶，商機就很可觀。另外，臺資銀行進軍大陸市場，往往只想服務臺商，但臺商多屬中小企業，這樣的定位發展機會不大，不僅幫不到臺商，可能還影響臺資銀行自身的發展。只要臺資銀行利用 OBU 優勢，就可成為大陸 A 股上市公司供應鏈的一環，達到互利共贏。

### (二)臺資銀行對中小微臺商的協助

因為臺商自身財務不透明、貸款風險高等原因，小微企業融資難是普遍現象。在臺灣的銀行存貸利差僅 1% 左右，年均貸款利率不到 2%，激烈競爭練就臺灣銀行業者，在低利差的生存本領和中小企業服務技能。而近幾年隨著臺資銀行布局福建，「鯰魚效應」日漸凸顯。2008 年臺灣富邦金控斥資 2.3 億元人民幣，獲得廈門商業銀行 19.99% 股權，開創兩岸金融合作的先河，廈門銀行開始把臺灣成熟的「信貸工廠」模式引到大陸。這是海峽兩岸金融機構，第一個中小微金融服務創新的合作專案。「信貸工廠」開張以來，已扶持近 4000 家企業，累計投放金額達 17 億元人民幣；並榮獲「最佳中小企業服務銀行」(聯合新聞網，2016-01-22)。

福建是臺商主要投資區之一，福州臺商約有 3000 家，目前，臺灣

銀行也計畫在福州設立分行，籌建申請已報中國銀監會審批，一旦獲批，將成為福州第四家臺資銀行；2014年7月以來，臺灣的合作金庫銀行、彰化銀行、華南銀行福州分行分別獲銀監會批籌，福州率先在福建省實現全臺資銀行零的突破。入駐的臺資銀行成立初期主要服務臺資企業，同時兼顧大陸的中小微企業。臺灣華南銀行福州分行與大陸銀行相比，臺資銀行的優勢和特色在於對臺業務的服務諮詢專案多元，兩岸合併融資安排的便利及業務辦理效率高。此外，在小微企業服務方面，現有銀行多要求企業借款到期後需先還本金才能續貸，這不利於企業正常資金流動周轉；目前，華南銀行正在向監管部門申請無本金還款展期業務，以滿足信用記錄良好的企業經營者資金周轉的需求。合作金庫銀行是首批到大陸設立分支機構的臺灣銀行業者，合作金庫銀行的強項在於對農、漁業及中小企業融通資金，合作金庫入駐福州就是希望搶得先機。

### **(三)大陸對臺商的金融支持**

國臺辦與國家開發銀行2月5日在北京簽署「促進兩岸經濟融合發展合作協議」，宣布雙方將合作加強對大陸臺資企業的金融服務支持，推動兩岸金融交流合作，促進兩岸經濟融合發展。國臺辦主任張志軍和國開行董事長胡懷邦代表雙方簽署協議。這是繼2005年、2012年後，國臺辦與國開行第三次合作，協助兩岸發展經貿合作。據統計，前2期合作中，國開行累計向1130多個臺資企業投資項目發放貸款，逾1500億元等值人民幣。根據協議，國開行將在今後3年間，在兩岸產業合作、大陸臺資企業投資與轉型升級發展、兩岸青年創業創新合作、兩岸經濟合作重點區域建設、陸資企業赴臺投資等領域，加強綜合金融服務，提供融資支持(中時電子報，2016-02-06)。

### **三、紅色供應鏈衝擊**

大陸臺商不僅需要面對大陸整體投資環境變差的困境，同時還要閩臨來自於本地企業，以及紅色供應鏈的競爭。大陸本土企業在提供原材料與零組件的能力建立之後，開始取代外資企業提供的原材料與零組件，形成所謂的紅色供應鏈，而這些供應鏈所生產的正是臺商的產品，因此對臺商的影響最為明顯。

## (一)紅色供應鏈的衝擊

針對顯示面板產業，中國工信部發改委 2014 年提出了「新三年行動計劃」。該計劃與十三五規劃一樣，主要是從政策方面支援中國的面板廠商，強化以第 8.5 代 (G8.5) 為中心的高世代液晶面板生產線的投資。由此減少面板的進口數量，並大幅增加面板的海外出口，從而在全球市場與臺灣和南韓展開競爭。大陸正在全力提高製造業的技術實力。由於大陸自主供應鏈的建立，臺灣企業越來越容易被排除在外(天下，2016-05-07，股感知識庫，2016-09-03)。從 2015 年大陸經濟成績單，也顯露出「紅色供應鏈」崛起的跡象，這是臺灣方面供貨廠商的一大挑戰。例如 2015 年大陸進口金額比 2014 年衰退 13.2% 之多，原因不只進口石油支出減少，也和大陸自建產業鏈已遂行進口替代，有密切關聯(中時電子報，2016-01-30)。

2015 年以來，臺灣出口成長率連續衰退，原因之一是全球經濟不景氣，另一方面，與大陸「紅色供應鏈」快速崛起有密切關係。由於大陸本身想要加速其產業發展，在政府大力鼓勵或直接投資下，造成許多產業都出現過度投資的現象，例如 DRAM、LED 及太陽能電池等產業。當大陸過度投資在這些產業時，結果不但大陸廠商蒙受損失，也間接造成臺灣生產相同產品廠商的損失(聯合新聞網，2015-10-30)。紅色供應鏈卻一波又一波來襲。臺灣非常關切高科技紅色供應鏈崛起對臺灣的威脅，卻未注意到，紅色供應鏈不僅在兩岸間，而是牽涉全球性的產業版圖變遷。大陸科技產業近年不斷在全球併購或入股重要科技公司，手筆一個比一個大。高科技紅色供應鏈席捲全球，正在改變全球產業生態(中時電子報，2015-11-02)。紅色供應鏈是臺商相當關注的議題，特別是電子業，但事實上，大陸短期內也不可能搶佔所有的電子業產品與零組件，臺商還是在具有一定的優勢。

## (二)紅色供應鏈的因應

資策會詹文男所長指出這幾年各方都在談論紅色供應鏈對臺灣產業可能的衝擊與威脅，悲觀者認為其攻城掠地之勢銳不可擋，臺灣電子產業將在短期內被取代；但也有人認為只要臺廠持續推進新製程技術，創新技術及企業體質不斷強化與領先，就不怕陸廠追趕。究竟應



如何看待紅色供應鏈的興起？廠商如何因應？應是臺灣產業現階段需要共同面對的課題(金屬情報網，2016-06-17)。

雖然業界普遍認為大陸廠商目前掌握的僅是高科技產業之中低階產品領域，但也不得不承認紅色供應鏈已逐步侵蝕臺灣電子產業供應鏈的地盤。臺灣產業在思考未來的發展時，除了持續擴大研發及設備支出，以研發能量與製程技術領先，創造不同世代的競爭優勢之外，更應思考如何運用新科技、新工具、新應用、新服務來驅動並建構高附加價值之產業價值鏈，才有機會在未來的紅海征戰中突圍。整體而言，面對紅色供應鏈的崛起臺灣應有三個思維，思維一為建構及穩固臺灣的智慧製造能量、思維二為持續追求技術領先、思維三為積極發展下世代物聯網關鍵應用。綜言之，過去臺灣資訊電子產業的成功，主要是靠量的擴充，亦即透過規模經濟來擴大市佔率，未來是否能轉變為以質的提升來促成產業的升級轉型，亦即藉由試煉在地的智慧移雲創新應用，走向全球智慧化服務，應是臺灣產業能否突破紅色供應鏈威脅，改變我國整體經濟面貌的關鍵！

#### 四、中韓 FTA 協定生效

##### (一)中韓 FTA 協定內容

中韓 FTA 自 2015 年啟動以來，已成為目前對外覆蓋領域最廣、涉及國別貿易額最大的自貿協定，涵蓋貨物貿易、服務貿易、投資和規則等 17 個領域，雙方貨物貿易自由化比例均超過稅目 90%、貿易額 85%，是一個經濟總量達 12 萬億美元的巨大市場。為了進一步完善張翰中韓自貿協定中關於海關程式部分，中韓雙方海關就自貿協定海關程式章節中法律公開透明、貨物通關放行、自動化資訊技術、實施風險管理、加強海關合作、快件制度、覆議申訴、處罰、裁定、磋商等 19 個條款進行了討論和修訂，促進貿易便利化(中國國際貿易促進委員會，2016-07-05)。

南韓政府表示：韓中 FTA 生效後，將扮演未來韓國經濟中新的刺激與成長引擎，未來十年 GDP 將因此增加 0.96%。未來十年將提供 1.6 兆韓元(約臺幣 454 億元)，向農民和漁民提供減稅優惠以及其他援助措施，彌補農民漁民因南韓進一步對大陸開放市場可能蒙受的損失。

南韓貿易部預期，協定的生效將使韓中兩國雙邊貿易額自 2012 年的 2151 億美元激增至超過 3000 億美元，大幅成長 39.5%。協定生效後，南韓自大陸進口的商品可取消 420 億美元關稅，南韓出口至大陸的商品關稅共 730 億美元可望取消，最後將取消超過 90% 的商品關稅。南韓政府預測，中韓 FTA 生效後十年，消費者受惠規模將達 146 億美元，並新增 5.3 萬多個就業機會。中韓 FTA 可望為目前陷入低迷的南韓經濟帶來一劑強心針(聯合新聞網，2015-12-01)。

中韓 FTA 自 12 月 20 日生效並第 1 次降稅，2016 年 1 月 1 日再展開第 2 次降稅。在立即降稅方面，20 日起大陸將有 11.69%(958 項)出口至韓國的農工產品立即降稅為零。韓國出口到大陸的產品有 33.73%(4126 項)立即降為零關稅，其中和臺灣較有競爭關稅的工業品有 4040 項。中韓 FTA 並未立即大幅降稅，有人認為短期降稅衝擊並不大，但中韓 FTA 兩年內服務業及投資自由化將採負面清單開啟後續談判，對臺商將有很大憂慮(臺商雜誌，2015-12-10)。

## (二) 中韓 FTA 協定的效果

中韓自由貿易協定 (FTA) 已在去年底生效，原以為可促進雙邊貿易，但數據顯示，韓出口商不僅未蒙其利先受其害，韓國對中國出口還創下金融海嘯以來最長連續衰退紀錄。韓國貿易協會 (KITA) 公佈，五月出口至中國總額來到 96.3 億美元，較去年同期衰退 18.4%，且已連續 10 個月呈現年減態勢，持續衰退時間僅次於 2008 年 10 月至 2009 年 8 月。中韓 FTA 在去年 12 月 20 日生效，但韓國今年每月對中國出口卻都以兩位數的幅度衰退，1 月年減 21.5%、2 月年減 12.9%、3 月年減 12.2%。總結第一季韓國對中國出口總額為 285.4 億美元，較去年同期衰退 15.7%，幅度為近 7 年之最，半導體、面板、感應器、石油產品、汽車零組件與合成樹脂期間均有顯著下滑 (MoneyDJ，2016-05-25)。雖然短期內中韓 FTA 並沒有對臺商造成很大影響，但臺商圈還是憂慮中韓 FTA 長期而言，將對臺商將有較大衝擊。

## 五、個體戶開放

根據實際訪查各地臺辦可發現個體戶確實有增加的現象，目前臺商企業在撤退中，增加的反而是個體戶，故個體戶設立放寬確實對這

些想經營個體戶的臺灣人有很大幫助，且個體戶所經營的行業以服務業為主，而這正是臺灣的優勢。

### (一)個體戶開放政策內容

為吸引臺灣的居民和青年到大陸創業，2016年元旦起大陸開放更多城市、經濟行業給來自臺灣的工商個體戶，並解除經營條件限制。就開放地區而言，除了僅剩極內陸省分未開放之外，共有26個省、市、自治區將在2016年起開放給臺灣個體戶。開放給臺灣個體戶的經濟領域則擴增至24項，大部分是臺灣業者較有優勢的第三產業如：廣告、美容美髮、包裝服務、服裝及家庭用品批發、文具用品批發、裝卸搬運和運輸代理、倉儲、軟體發展、租賃、商務服務等。2016年起大陸也將解除所有對臺灣個體戶，在營業面積和從業人員方面的限制(中時電子報，2015-12-26)。未來臺灣工商個體戶不需經過外資審批程序，可避免因審批時間太長而錯失良機。這個政策可解決過去臺商借人頭開公司引發的糾紛。

### (二)個體戶開放政策影響

大陸擴大開放臺灣居民在大陸申請設立個體工商戶，大多數臺商都呈歡迎態度，這一政策能改善過去個體戶註冊規定，臺灣人無法享有自立門戶的問題。從開放的行業不難看出，以食衣住行為主的類別為居多，又以年輕人的就業選擇為主。由此可以看出，這一政策的最大收益人是其來自於臺灣的青年，當然也有人指出這項利多的政策一公佈，多數指向臺商第二代將受惠(溫州小商人，2016-04-03)。

大陸擴大開放臺灣居民在陸申請設立個體工商戶，多數臺商樂觀看待，可增加臺灣青年就業機會，有利臺商二代創業發展。不少臺商面臨二代接班問題，多數子女更傾向自行創業，2016年開放更多個體戶投資領域，也有利臺商二代創業發展。大陸整體經濟改變，人口紅利優勢不再，大規模的工廠已經很難存活下來，現在個體戶的形態更能符合大陸市場發展。大陸的商業個體戶相當於是臺灣的「柑仔店」(雜貨鋪)類型，如臺灣的美甲服務、零售業者；未來當規模成長到一定程度，可以選擇設立公司(聯合報，2015-12-17)。

到底大陸已設立多少臺商個體戶，截至2015年底，臺灣居民在大

陸已設立 3500 多戶個體工商戶，其中在川申請設立個體戶 90 餘戶。個體戶進入門檻低、經營方式靈活，非常適合初創人員。2015 年四川新增個體戶 45.54 萬戶，同比增長 20.24%，全省已有個體工商戶 301.40 萬戶，2016 年起對臺胞申請設立個體戶的限制放寬後，將有更多臺商來大陸發展(旺報，2016-03-18)。

## 六、電商的衝擊商機

電商已是在大陸經商不可迴避的議題，也是臺商相關關注的議題，在此將介紹電商的衝擊，跨境電商的商機與稅改的衝擊等。

### (一) 電商對實體商店衝擊

財信傳媒董事長謝金河指出，臺商淡出中國大陸製造業，如今連當地內需零售業也敗退，因電子商務興起，迫使登陸經營大賣場的臺商大麥克出局，「是個大的訊號」。臺商在大陸的競爭力正節節敗退，大家對製造業的退出，已是耳熟能詳，這些年很多臺商從製造業轉型，向內需零售業轉進，在東莞成立的大麥克最被寄予厚望，現在卻面臨退場命運。在東莞成立的大麥克是臺商尋找轉型求變的範本。剛開始大麥克取得 207 畝土地，一畝地租成本只要人民幣 20 萬元，而且這張執照還許可到全國各地開分店。大麥克也成了東莞轉型的樣本企業。沒有想到，大麥克從開張到現在，每年都賠錢，如今已宣布打烊，這是臺商轉型的重要敗績。大麥克主打正宗臺灣商品，後來又積極推動臺灣夜市觀光，但都無法扭轉頹勢。看起來，電商的網購力量太強，連大型賣場也無招架之力(中央通訊社，2016-07-16)。

近年大陸電商蓬勃發展，導致大批實體商店面臨生存危機。根據中國社會科學院最新發布的《流通藍皮書：中國商業發展報告(2016~2017)》指出，受到網路衝擊，加上實體商店租金成本飆升，估計未來 5 年內，大陸有高達 1/3 的實體商店將被淘汰，換句話說，實體店的倒閉潮正在來臨了。現階段大陸實體商店被網路電商「圍攻」的情況有多嚴重？從 2012 年到 2015 年，大陸共有 138 家百貨公司關門，262 家超市停業，體育品牌店則有 6,209 家收攤。至於服裝專賣店，更有多達 9,464 家宣布倒閉。以 8 月下旬至 9 月初為例，就有青島陽光百貨、重慶萬象城百盛購物中心、大連久光百貨等三大知名百貨公

司宣布倒閉，這些關閉的百貨市場、購物中心，是大陸實體商品交易市場走向倒店潮的一個縮影(中時電子報，2015-09-07)。

針對上述狀況，未來 5 年內，大陸的商品交易市場有 1/3 將被淘汰，另有 1/3 將轉型為批發零售兼具的體驗式購物中心，只有剩下的 1/3 能成功實現線上與線下對接。造成實體商店難以生存的原因，除了網路商店的鯨吞蠶食外，以購物中心為代表的實體店鋪數量嚴重過剩，且同質性太高亦是致命傷之一。其次，店租不斷飆漲也讓這些實體店更加難以生存。故實體店業者必須探索改進傳統的獲利模式，改變過去搶建購物中心的習慣才能生存。未來實體店還會存在，但一定要轉型升級，瞄準顧客，做好定位才行，以差異化的服務不斷滿足顧客的需求，實體商店也才有生機可言。

## (二) 臺商對電商的應用

知名風扇大廠艾美特強調做大陸內需生意，絕對不能忽略電商的重要性，目前內外銷各占一半比例的艾美特，在大陸內銷市場上，有三成比例是靠電商拉動，足見電商與物流對艾美特的重要性。今年是艾美特跨入電商的第 6 年，不過，起初，艾美特也曾走過冤枉路。一開始，艾美特是打算自己發展電商平臺，但是沒多久就發現，術業有專攻，於是艾美特改變策略，開始找尋如阿里巴巴、天貓等知名電商平臺合作，大舉創造艾美特的熱銷效應。艾美特每年花大筆錢做研發以創造高品質，艾美特的返修率是非常低的，因為幾乎不需要什麼售後服務，也因為艾美特的返修率低，反而成為網購電商市場的優勢。艾美特的策略是帶著經銷商一起搶攻電商市場，讓利潤可以共享(兩岸經貿月刊，2016-04)。

「跨境電商是臺商西進新商機」，如規範跨境電商將繳納「行郵稅」，相較傳統關稅，稅額減免幅度大(天下雜誌，2016-01-05)。目前臺灣商品進入大陸存在著市場推廣難、成本高、物流成本高、時效慢等難題，而跨境電商可能是解決這些難題的突破口。2015 年重慶跨境電商進出口總額超過 60 億人民幣，發展勢頭非常迅猛，而且重慶是大陸唯一具有跨境電商服務的試點城市。2015 年，臺商在重慶建立了大陸西南地區唯一一家專業從事推廣銷售臺灣商品的電商平臺「臺灣直購網」，

臺商期待兩岸間廣泛開展跨境電商合作，共同開拓市場(新浪財經，2016-10-21)。由此可見，大陸臺商越發重視電商在行銷中的作用。

### (三) 跨境電商商機與稅改衝擊

大陸針對跨境電商實施新的稅制，取消了多項優惠稅率，一方面對不僅對本土企業造成負面影響，導致致命電商倒閉，也對外資企業，特別是臺商造成嚴重影響。另一方面，由於稅制改革也導致部分欲進軍大陸的臺商望而卻步。自由時報(2016-04-10)報導，中國針對跨境電商實施新稅制，取消跨境免稅優惠 1142 項，導致業者成本大增，同步引發的還有長時間遭到沉重壓力的政策風險。《中國時報》報導，4 月 8 日是中國實施新稅，據業者分析，直接受害的是以臺灣商品為主、尤其是包裝食品，而一家把保稅倉庫放在杭州自貿區的臺商，通宵清理手中商品，決定運回臺灣，更有業者指出，臺資電商普遍都還在衝刺階段，不止沒有賺到錢，規模普遍都小，而不止是臺資電商受傷，連同有強大創投公支持的中資電商多家同樣受到沉重壓力。

大陸跨境電商稅制改革四月起跑，不僅引發大陸電商業界軒然大波，也讓欲透過電商進軍大陸的臺商擔憂。受稅制改革影響的並非僅有臺商，所有外商都一視同仁，稅改後大陸電商將面臨一波淘汰潮。但對於臺商而言，影響不會太大，臺商表示必須提升自身的品牌競爭力。若品牌缺乏優勢，在天貓、京東開店未必就會成功；反之，大品牌不管在什麼平臺都會賣得很好。臺灣早期在國際物流方面有優勢，但近年品牌競爭力逐漸下滑，這才是最核心的問題。MIT (臺灣製造) 確實品質優良，但此時全世界的商品都在湧入大陸，臺灣要跟全球品牌對打(中時電子報，2016-06-16)才是要面對的議題。

## 第四節 大陸政府政策對臺商之影響與因應

在第二節與第三節已探討了大陸投資環境臺商經營之影響，本節則從兩岸政府政策對臺商之影響加以討論。分為一帶一路、十三五規劃、大眾創業萬眾創新、大健康產業等議題，本節將深入探討政府政策對臺商影響與因應。

## 一、一帶一路

一帶一路於 2013 年提出，被視為中國加強與沿線國家雙邊或多邊合作的戰略。具體而言，一帶一路戰略主要包含兩個功能，一是增加中國在區內的政經影響力，並抗衡美國提出的跨太平洋伙伴關係；二是中國透過一帶一路拓展海外市場，釋放產能過剩問題，以支持內地經濟增長(明報新聞網，2016-01-14)。一帶一路的商機是否有商機受到臺商的關注，雖然從相關報導指出對臺商有許多商機，但 2014 年度與 2015 年度的參訪，皆可發現一帶一路只對某些特定的大企業有商機，但對廣大的臺商而言，並未具有什麼商機。

### (一)一帶一路的參與

中時電子報 (2016-03-29)報導，大陸官方希望通過建設一帶一路戰略，透過區域性經濟整合、促進人民幣國際化、開拓新的外匯收入，為下一波經濟成長開拓新局。初期受惠的產業仍是以從事大型基礎建設的央企為主，內容包括鐵路、公路、機場、港口、地鐵、電力、通信及油氣等等(中時電子報，2016-03-29)。有許多國家關注一帶一路的商機，如 2016 年 10 月，白俄羅斯、越南、印度尼西亞等「一帶一路」沿線國家的經濟主管官員及領事館代表向香港投資者、特別是中小製造企業介紹投資環境，共議一帶一路商機。此外，香港貿易發展局到德國舉辦大型推廣活動，德國企業同樣也非常關注一帶一路發展機會，冀香港成為外資中小企打入亞洲市場的窗口(中國新聞網，2016-10-19，蘋果日報，2016-10-05)。

僑委會委員長陳士魁在立院專案報告中表示，大陸藉「一帶一路」政策成功與沿線國家建立區域合作，直言臺商加入「一帶一路」不見得是好事、應該避凶。不過，前行政院長張善政卻有不同看法，他表示撇開對岸在對「一帶一路」的布局，他覺得以後「一帶一路」展開後，是否爭取其建設計畫，要看臺商及工程界的判斷。「在商言商」工程界如有發揮空間及利潤與商機，工程界沒有道理不去，當然應該爭取(蘋果日報即時報導，2016-04-26)。

### (二)一帶一路的商機

從大陸政府公佈的各項產業分析，臺商參與一帶一路的商機主要

集中在基礎設施、高科技和新技術、民生設備，以及金融產業。如中國臺灣網（2016-03-20）報導，大陸臺資企業高度關注這項政策。在一帶一路的建設中臺商有許多商機。例如鐵公路交通等基礎建設，臺商企業晉億實業已提供大陸鐵軌緊固件等零件；臺泥、亞泥等臺灣水泥業也蓄勢待發。此外，臺商對參與中亞國家產業園的開發以及大陸石化業的投資建設也興趣盎然。奇摩新聞(2016-05-25)報導，大陸積極推動「一帶一路」戰略規劃，上海臺商協會會長李政宏觀察，雖然目前仍處於摸索探討階段，但看好打造貫穿歐、亞、非洲陸路交通大幅縮短時間，已準備搭上投資列車。中時電子報（2016-03-29）報導，就金融業而言，一帶一路充滿無限商機。包括進行跨國併購融資、基礎建設的分項聯貸、貿易融資、工程保證函、避險交易、應收帳款及供應鏈融資等，或是順勢推出一帶一路債券、基金及 TMU 商品。

臺企聯代表於 8 至 14 日赴成都、重慶、南寧等地考察一帶一路，臺企聯會長王屏生表示，過去看似抽象的戰略藍圖，正在逐步實現。在未進行瞭解之前，很多臺商都認為一帶一路與自己並無任何關聯，無從下手，但經過幾天的考察，臺商發現在物流、互聯網等產業，都能夠產生很多有利的商機(中時電子報，2016-05-15)。不過也有臺商指出，每個省市都推介自己的優勢，但各地卻同時出現一個特殊現象—既要高科技、新技術，又要沒污染、沒耗能的產業，正因為如此，很多企業將被檔在門外。

## 二、十三五規劃

### (一) 十三五規劃的內容

譚瑾瑜（2015-12-02）指出中國大陸第 18 屆五中全會中通過《中共中央關於制定國民經濟和社會發展第 13 個 5 年規劃的建議》（《十三五規劃建議稿》），為大陸未來 5 年（2016 至 2020 年）經濟發展的重要依據。大陸是臺灣第一大出口及投資地區，也是臺商經營的重要市場，十三五規劃將影響大陸未來經濟發展，自然亦與兩岸未來互動息息相關，因而臺灣應掌握大陸十三五規劃之趨勢，並提早因應。

十三五規劃在即，未來五年是大陸臺商轉型升級的關鍵期，也是服務業及新業態搶進大陸市場的決勝期，針對深化兩岸戰略性新興產



業合作、輔導臺商轉型升級、推動新型態臺商進駐大陸發展、協助臺商擴展大陸內需市場等議題提出具體作為。中國大陸在十三五規劃中，非常重視產業轉型、產業創新等製造業改革之議題，同時也注意到過往高汙染產業所造成之環境與社會問題。臺商長期在中國大陸投資較為中低階之代工產業，也造成環境污染問題，需特別注意中國大陸相關政策方向，臺商必須要思考如何進行產業轉型與升級，同時採用較為先進的汙染處理技術，以提升自身之競爭力。

## (二) 十三五規劃的商機

大陸十三五規劃納入最嚴環境保護制度，實施新能源汽車推廣計畫。對臺商來說，正可切入十三五綠色商機，優勢布局節能環保市場。臺商最關注的則是十三五規劃釋出的綠能商機。《建議》提出，推進交通運輸低碳發展，鼓勵自行車等綠色出行，並實施新能源車推廣計畫，提高電動車產業化。切入大陸新能源汽車產業鏈，臺商有利基，包括電動車的電池、電機、電控等核心技術，可優勢互補，打入大陸新一代車聯網供應鏈。此外，十三五規劃將落實「互聯網+」行動計畫，開展網路提速降費，超前布局下一代互聯網，推進商業模式、供應鏈、物流鏈創新。臺商也可參與物聯網、三網融合與雲端運算的新一代信息產業，拓展網路經濟(聯合財經網，2015-11-04)。

2016年為大陸「十三五」開局之年，大陸越來越重視環境保護及群眾生活舒適度，而臺灣企業在這一塊積累很多經驗，而臺灣產品相對優質，在優質產品與多樣化服務上可以找到機會，包括大健康、農業、文化旅遊等現代服務業，臺灣農業技術現代化較強，品種與科技化也較領先，雙方可優勢互補(中時電子報，2016-04-12)。

## 三、大眾創業、萬眾創新

「大眾創業、萬眾創新」成為大陸的國家戰略之後，在大陸全國範圍內掀起了一股創業創新的風潮。目前，從中央到地方政府陸續出臺一系列優惠政策支持創業創新。要掀起「大眾創業」、「草根創業」的浪潮，形成「萬眾創新」、「人人創新」的新態勢(NOWnews, 2015-08-07)。大陸推出此政策，不管臺灣喜不喜歡，確實已吸引一些當地臺商或臺青前往，各地臺商協會更積極配合，推出許多創業中心或支持措施。

## (一)大眾創業、萬眾創新的政策

報導據不完全統計，從 2013 年 5 月至今，大陸中央層面已經出臺至少 22 份相關檔促進創業創新。這些檔正在轉化為具體的政策措施，對創業創新起作用。從地方政府層面看，大陸多個省份已經出臺相關的政策措施(NOWnews, 2015-08-07)。『百城優選計劃』指的是將選址 100 個城市，建設『中關村領創空間』：在 2015 年選擇 20 個城市，將來會選擇 100 個城市，與 1000 家領軍企業合作，扶持 10000 家創新創業企業，提供 10 萬人辦公，帶動 100 萬人就業。在天津，最新推出創新創業『津十條』明確，市政府對經認定的眾創空間，分級分類給予 100 萬-500 萬元(以人民幣計算)的一次性財政補助，用於初期開辦費用。在此基礎上，將觸角延伸到眾創空間，為創業者提供政策諮詢、專案推介、開業指導、融資服務、補貼發放等一站式創業服務。同樣的，在安徽省，已經出臺《關於進一步扶持高層次人才創新創業的若干意見》，推出 10 條新政策，重點從財稅金融、科研資助、保障服務、政策激勵等方面對高層次人才，在皖創新創業加以扶持。

## (二)臺商與臺協對創業基地的推動

臺商最密集的江蘇昆山，已有許多產業與創業園區，昆山臺商協會日前在自家的臺協大廈推出「微創業基地」，除了有共享辦公室、商務洽談區、咖啡區、展示中心等，還有諮詢與金融服務；這是提供一種低成本、全要素的眾創空間，除了鼓勵青年創業外，也希望能以此帶領原有的臺商們轉型升級。大陸從上到下都在「大眾創業、萬眾創新」，臺商也積極為臺灣青年進行謀劃，幫助臺灣青年把握機會。大陸多地青創園區開始轉往向臺灣大專院校招攬人才，昆山臺商也於 6 月推出「產學合作中心」與「微創業基地」，與臺灣五所大專院校及大陸三所大專學院合作，安排學界人才與業者對接，甚至是共同開發等形式，專注於幫助企業解決實際問題(工商時報，2016-07-24)。

在大陸創業風潮崛起後，除昆山外，蘇州、廈門等地，都有兩岸青創園區設立，對臺灣創業者敞開大門，而位於上海閔行區的「慧高·光創園」則是首個由臺商創立與運作的兩岸青年創業園區。從去年 7 月開始試運作以來，已有兩岸三十多家創業團隊入駐，涉及電子商務、

光波研究、新能源開發等領域。「慧高·光創園」的設立則能夠利用過往成功臺商的經驗及資源積累，協助臺灣創業者盡快與大陸市場對接，通過集結臺商過去多年經驗，傳承給新創業者，上海有許多知名臺灣企業，包括 85 度 C、克莉絲汀等，及星巴克的營運也由臺灣團隊負責，這些企業在大陸市場有經驗與管道，若將資源對接給創業者，發揮「母雞帶小雞」的概念，可讓創業者少走冤枉路(勵心如，2016-04-26)。

### (三)臺灣青年創業

為響應『大眾創業，萬眾創新』行動計畫的號召，大陸於 2015 年在全國設立了 8 個創業基地分別位於昆山市臺協微創業基地、北京市遠見育成孵化器、聯發科技、威盛電子(中國)、上海市慧高光創園。此外，江蘇省昆山龍騰光電、江蘇省昆山研華科技協同創新研發中心、宸鴻科技(廈門)，海峽兩岸青年就業創業示範點則設於上海市臺商協會等也設立創業中心，希望鼓勵更多臺協和臺資企業，促進臺灣青年來大陸就業創業和兩岸青年共同就業創業。就創業者而言，『大眾創業，萬眾創新』行動計畫能夠為創業者提供政策優惠、提供創業導師的指導，以助兩岸創業者創業(中央社，2015-12-23)。根據《中國臺灣網》的資料，在 8 月前中方已經成立 21 處新創基地與 1 處示範點，8 月更是大舉擴點，觀察人士說，明顯可看見這些日子以來中方對於臺灣青年不斷拋出新誘因(BBC 中文網，2016-08-19))。

包括福州海峽兩岸青年創業孵化中心在內的 10 多個臺灣青年創業基地，累計已吸引 190 個臺灣青年創業項目入駐，有 220 多名臺灣青年在園區裡創業、就業、實習。福州去年也推出多項舉措鼓勵和支持臺灣青年創業就業，力圖打造臺灣青年在大陸創業就業的首選之地(奇摩網，2016-08-18)。此外，廈門海滄作為全國最早最大的臺商投資區，目前已有 30 個臺灣觀光工廠和 50 個寶島文創品牌。海滄能夠為臺灣創業者提供的服務主要包括提供優惠政策，例如租金的減免、各項補貼等(中國臺灣網，2016-08-31)。

## 四、大健康產業

隨著大陸經濟發展，以及居民生活觀念的改變，越來越多的人重視健康問題，大陸健康產業也進入了快速發展的階段。據到 2030 年，大

陸健康產業產值將達到 16 兆元人民幣，並重點鎖定醫療、養老、保健器材等領域。大陸和臺灣都進入人口高齡化的階段，未來對大健康產品的需求將會不斷上升(中時電子報，2016-11-04)。因從事大健康產業的臺商有許多，故對臺商而言，積極爭取此方面商機。

### (一)大健康產業內容

大陸 2015 年首次提出「健康中國」概念，並上升為國家戰略，大陸將會轉變健康領域的發展方式，由過去以治病為主，轉以人民健康為中心，注重體制、機制的創新，更加注重預防為主和健康促進；這也象徵著「大健康產業」商機即將啟動，特別點名要發展養老、健康、家政、教育培訓、文化體育等服務消費等，這也是「十三五」規畫中，「健康中國」的項目之一(中時電子報，2016-03-09)。

大陸經濟快速成長，居民平均壽命延長，對於健康生活有了更大的期待，面對超高齡化社會挑戰，大健康需求開始湧現，特別是有關重大疾病預防、養老照顧等產業，對於臺商都是下一波藍海商機。有機構預測，到 2020 年，大陸將會是全球第二大的大健康市場，市場規模每年逾 8 兆人民幣。臺灣養老產業發展走在前面，吸引許多大陸地方政府和企業主來臺取經(中時電子報，2016-06-05)。大陸臺商在養生、保健食品、醫療、老人照護等領域的「大健康產業」，是目前臺商在大陸的發展契機；大陸最富有的人多集中在大城市 50 到 80 歲的中老年人，對這個年紀的長輩來說，錢是身外物，更需要的是尊嚴，因此，臺灣的大健康產業頗有發展空間(中時電子報，2016-04-07)。

### (二)大健康產業商機

隨著二胎政策的頒布，以及不斷推動的健康產業，在醫療、健康產業具有一定優勢的臺商將會面臨巨大商機，未來對包括孕產婦、嬰幼兒、醫美、養老事業、長照等產品的需求將會激增。此外，臺商除了在技術及理念上具有比較優勢之外，在服務方面也是臺商的特長。可以預見，未來健康醫療領域頗具發展空間。

二胎政策每年多出 100 至 200 萬嬰兒，就會新增 1200 至 1600 億人民幣商機。嬰兒加計孕婦、產婦需求，二胎化產業遍及臍帶血、產檢、營養食品、月子餐、奶粉、尿布、服飾、嬰兒車、玩具、教育、

汽車、房地產等。商機一為幼兒園，商機二為幼兒園結合親子餐廳。不只麗嬰房，許多臺商也陸續進軍大陸，如生達醫藥販售自創皇牌安琪兒奶粉、三之三國際文教開起親子餐廳。商機三為月子餐、月子中心，從北到南，過去 20 幾年來臺商的觸角已遍及尿布、嬰兒車、奶粉、玩具、教育到孕婦裝、月子餐等，「沒有臺商，大陸就沒有母嬰產業，」這句話一點都不誇張。光是幼教領域至少有 300、400 位臺商，加上其他產業，少說上千位臺商分布在嬰幼兒市場(遠見雜誌，2016-02)。

從早期「登陸」的臺商來說，包括童裝、童車企業等，已演變為婦醫療保健、母嬰餐飲及護理、月子中心、嬰幼兒教育等一條龍的大健康產業鏈，面對全面開放二胎政策，有些做女裝的臺商也躍躍欲試，開始進軍童裝產業。雖然臺商在大健康產業上仍有優勢，但建議往二、三線城市發展，最近很多臺灣業者想投入醫學美容、養老事業、銀髮保健等，但需要特別謹慎，有些大陸業者可能學完後就會自己開業(中時電子報，2016-03-09)。

## 第五節 新南向政策對臺商之影響與因應

蔡英文新總統在 520 就任後提出新南向政策，這是影響臺商未來投資佈局的重要投資環境變遷因素變遷，故在本章以專節來介紹。分為新南向政策、新南向地區—東南亞、新南向國家—印度，共五個議題來加以討論。

### 一、新南向政策

#### (一)新南向政策的有利因素

為解決臺灣經貿困境，蔡英文總統上任後推動「新南向政策」，協助臺資企業開拓東協藍海市場。自由時報(洪財隆，2016-08-08)評論新政府高舉「新南向政策」，首要特點在於地理範圍擴大，之前只涵蓋東南亞，如今再加上南亞的印度等國；其次是強調雙向連結，平等互惠，而不僅只考慮自己的利益；最後則是全方位涉入，除經貿之外，也將涵蓋科技、文化、社會等領域。臺灣重新倡議南向政策，大環境

方面至少有三項有利因素。

首先，經過多年累積的商務往來、民間交流與學界研究，特別是東南亞籍配偶的第二代逐漸長大成人等原因。所以政府提出新南向政策，就會產生政策上的「宣示效果」。其次，由於近年來臺灣對東南亞的貿易和投資日漸回溫，產業界與民間部門應更有意願與能力，在政策推進過程中，扮演更重要角色。2009年以來，臺灣對東協的投資更是日益加溫，特別是在新加坡、越南、馬來西亞、菲律賓、印尼等國最為活絡。這也跟全球各地的經濟成長趨緩，東南亞與南亞的經濟成長動能更獲凸顯有關。另外則是大陸正值經濟轉型，投資環境也已產生劇烈變化，自然促使部分臺商往東南亞與南亞移動或作區域佈局。第三個因素則是亞太區域主義的競逐，目前發展態勢，從非 TPP 國家（例如中國）轉移到 TPP 的國家境內投資（例如越南、馬來西亞與新加坡等），這也包括臺商的資金在內。

## （二）新南向政策應注意因素

產官學者認為「新南向政策」大方向是正確的，但要克服「一中原則」外交障礙才能降低風險。新政府南向政策，主要是為了取得貿易的平衡，並基於安全與外交上的考量。不過，在大環境景氣影響下，臺灣突圍的關鍵在穩定經貿。此舉是順應時代趨勢走，不能說是臺灣對抗中國大陸。此外，新政府需留意臺企與中國大陸、南韓的產業競爭，臺灣更應該要積極加入區域經濟整合，提升自身國際競爭力。不過，中國大陸外交可能施壓東南亞國家，讓臺灣「穿小鞋」。東南亞國家中不免有親中國大陸的，而臺灣要順利南進，兩岸政治互信相當重要。檯面上，雖然中國大陸官方態度強硬，暫停兩岸熱線管道，但新政府或可透過檯面下的第二軌道來溝通。臺灣應團結全民，不只跟中國大陸合作，也攜手亞太區域經貿合作，才能讓臺灣經濟突破困境交流雜誌(蔡敏姿，2016-08)。

據統計，迄 2015 年底止，臺商在越南投資金額達 293 億美元，對東協國家投資居首位，遠超過第二名印尼的 171 億美元。越南對外資有很高的吸引力，也是「新南向政策」的利基。臺塑越南河靜鋼廠因為排放有毒廢水導致魚群死亡，被越南政府裁罰五億美元(新臺幣 161

億元)，不僅重創臺塑，也對政府的「新南向政策」帶來考驗。中國大陸和越南因南海主權爭議及美越同盟，關係日趨緊張，內部排華情緒有增無減。而兩岸同文同種，越南反華情結會波及臺商，加上越南政府在這次越鋼汙染事件上殺雞儆猴，這些非經濟因素風險大增，可能讓臺商望之卻步。南向政策在為臺灣經濟找出路的同時，也要留意東南亞國家政局變化，中國大陸、美國的外交角力戰必當牽動南向政策的每一步。建議政策方向「內外兼顧」，內部對當地風俗民情、經濟產業情資蒐集完備後，外部的國際形勢變化更要做好應對準備。

## 二、新南向地區－東南亞

### (一)東南亞市場開拓應有認識

總統蔡英文承諾將有效統合南進人才、結合臺灣製造業背景與成熟的電商產業，全力協助臺灣電商前進東南亞。新加坡創投家 Alan Kuan Hsu (徐冠華) 分享在東南亞市場開拓的應有認識(創新拿鐵網，2016-04-21)：

1. **天差地別的東南亞市場：**東南亞並不是一個地區，各國的市場天差地別，在每個市場中無論是消費者習慣、基礎建設、市場法規還是人力資本的品質都大不相同。一般來說，拓展市場的首選必是市場潛力大的地區，印尼人口眾多，將近 2.5 億的人口是東南亞最廣大的市場，但事實上，印尼是東南亞最難進入的地盤。此外，馬來西亞華僑最多、華文教育完整，且又靠近新加坡，市場看似非常適合，但政治利益與排華觀念卻根深蒂固。各國有各國的優勢與劣勢，至於要如何從中找尋切入點，勢必要先了解各國將會遇到的困難。
2. **基礎建設的進入障礙：**在網路設施方面，東南亞速度偏慢(平均 2.5G)，單純 App 電商的消費者會產生購買上的困難。同樣由於基礎建設不足的關係，東南亞普遍習慣於 offline 的消費方式，而現階段當地的市場也較願意接受中低價位的民生消費品，因此實體通路的行銷策略以及販售管道仍具相當重要的地位。此外，由於尚未建立起使用網路金融服務的消費習慣，即使是面對 online 購物，東南亞民眾也還是傾向使用貨到付款的現金付費方式。

3. 人力資源與在地文化的挑戰：以在地服務業市場而言，可開發的東南亞市場廣闊，白領階層專業人士逐漸崛起，但藍領勞工素質尚需培養。馬來西亞雖然擁有最多華人資源以及完善的華文教育，但是整體工資也隨著勞工需求量增加而上升，所以在企業進入市場前應當仔細評估人力成本與管理素質的問題。

當企業決定在東南亞進行創業時，先思考自己為什麼要創業以及所擁有的優勢為何。在異地打拼不比在國內容易，若無卓越優勢難以闖出好成績；更重要的是，需要分析自身所擁有的優勢能否因應當地的不足而產生商機。在臺灣適合的商業模式未必搬到東南亞就適合，因此找當地人合作較容易瞭解當地的商業特色。針對部分華人比例高的區域，若能與當地華人合作，不僅語言溝通方便，面對工作的態度也較相似，是可以優先考慮合作的夥伴。

## (二)南東亞市場開拓案例

天下雜誌報導，中國經濟成長趨緩，東南亞正以東協經濟共同體（AEC）面貌，在全球爭取經濟話語權。AEC 雖是單一市場，企業應先深入理解各國文化、優勢，再做策略選擇。同時結合在地伙伴，把握東協年輕中產崛起的機會。南僑集團執行副總裁李勘文分享自身經驗，在思考國際化時，25 年前泰國成為南僑第一個海外據點，再逐漸擴及全球市場。選擇泰國有許多原因，如泰國物產豐富，尤其南僑產品的重要原料：稻米的產量多；當地人口約臺灣的三倍、市場規模夠大、加上地理位置好、補給線回到臺灣也快（黃亦筠，2016-07-19）。

過去幾年，臺灣製造業陸續南移中南半島，考量的就是關稅與運籌方便性。AEC 創始六國關稅減免 95% 以上，後進國家也減免超過八成，貿易便捷措施、相互認證和服務貿易，是未來十年的關鍵。泰國將成為中南半島的心臟；對臺灣製造業而言，越南比印尼更有機會成為製造中心。由於勞工不願意離鄉背井，印尼很難形成如大陸一樣的全球製造工廠，印尼製造通常就是為了滿足印尼自己的內需市場。東協積極對外連結，也是吸引外銷業者的重點。東協全區形成的中產消費圈，更是全球科技業的銷售新天堂。臺灣科技業，從代工龍頭鴻海到品牌指標廠華碩等都積極探路。從 2015 到 2019 年，東協行動裝置



的累計出貨量將超過 85 億支。這代表物聯網時代很快會降臨東協。這是臺灣在東南亞的好機會，東協將會是臺灣下一個發光發亮的舞臺。

### (三) 臺商在越南的投資

臺灣經濟研究院楊秀玲(2016-04-20)指出越南近年來積極簽署各項自由貿易協定，政府積極改善投資環境，吸引外資，今年全年引進外資可能大幅增加。越南吸引外資投資半數以上集中在房地產及服務業，唯獨我國之投資逾 8 成在製造業。臺商在越南投資之家數以成衣紡織業、鞋業、食品加工業、農林水產業、橡膠塑膠製品業、木製家具業、機械業為最多。越南南部地區為臺商投資之重鎮，以河靜省、平陽省、同奈省及胡志明市等南部地區為主要投資地點。此外，臺商在越南投資以中小規模製造業為主，較大型之製造業及營建業投資案大部分集中於胡志明市及同奈省，中小型投資大都集中在平陽省。

其次，針對紡織成衣業而言，由於越南有文化及地理之便，再加上廉價的勞工以及政府優惠投資政策，吸引臺商前往投資。分析越南紡織成衣業之投資環境，紡織成衣為越南第二大出口項目，越南的紡織成衣業集中在上游的紡紗與下游的成衣，屬於中游的織布及染整業擴充較慢，加以越南染整技術相對落後，高級布料幾乎全部仰賴進口。綜言之，在區域貿易協定關稅利多及投資環境考量下，越南是紡織成衣業臺商繼大陸投資之後，值得考慮投資之地。目前紡織成衣業臺商赴越南投資，以平陽省、同奈省、胡志明市最多，主因這三地區交通便利、近西貢港且勞動力充沛。此外，巴地頭頓省亦有不少前往投資。

大陸投資環境正在惡化，讓臺商減少在大陸的投資或急著外撤，移轉生產基地以東協國家為主。根據臺商估計，目前至少有千家以上臺商欲探路設廠。在東南亞國家中，越南是首波轉移生產基地的主力地區。臺商選擇越南的主要原因除了越南的勞動力成本較低之外，還考慮到越南是 TPP 成員，對臺商投資更具有吸引力。漳州臺商協會榮譽會長何希灝就準備聯手 50 家漳州臺商，將生產線從大陸遷移到越南，以降低生產成本。未來，估計整個大陸將會有幾百甚至超過一千家將生產線遷移到越南、菲律賓等東南亞國家(搜狐網，2016-03-07)。

臺灣經濟部官員指出，越南近年成為臺商海外投資新熱點，2008

年臺商在越南投資突破 5 億美元（新臺幣 161 億元），之後投資金額不斷攀升，越南吸引臺商的三大優勢包括「全民拚經濟」、「自由貿易協定紅利」及「社會安定」。但這三大優勢近年已有反轉跡象，尤其在 2014 年 513 排華暴動後，不少臺商慘遭池魚之殃，衝擊臺商在越南投資熱度。由於越南近期頻傳重大投資爭議，越南臺商指出，越南領導人更迭造成政策不連續，加上跨太平洋夥伴協定(TPP)商機可能成空，讓越南投資環境面臨新挑戰(聯合新聞網，2016-07-05)。

#### (四)口岸女王案例

在臺商圈素有「大陸口岸女王」之稱的黃薇彤，於 2009 年 9 月到廣西從事邊境口岸物流事業，也是廣西崇左市臺商投資企業協會首任會長。黃薇彤帶領公司員工約 150 人投入中越邊境貿易，集團去年營收突破人民幣 20 億元，旗下有十家公司，從事食品、加工業、經貿，其中擁有五個口岸公司。目前她的旗下公司觸角已伸到了越南，如中越現在口岸也在做跨境邊界合作區，所以公司也在越南口岸投資保稅加工園區。黃薇彤從事中越邊境貿易，因地理位置獨特，六成員工採用越南勞工，比大陸企業有優勢，因越南勞工薪資少一半，約人民幣兩千元，不包吃住，上午邊境打開關口他們過來，晚上關閉他們就回越南，所以廣西是一個相當特別的區域(交流雜誌，蔡敏姿，2016-08)。

語言不通是前進東南亞國家最大障礙。主管一定要懂越南語、英語，與基層管理打交道，一定要說越南語，所以集團也聘用一部分到大陸學習的越南大學生。在廣西有幾所學校開設相關語言課程，如越南語、泰語、印尼語等，不少大陸學生爭相學習，語言是一個關鍵且必備的條件。前進東南亞市場，除了留意語言外，還有政治敏感因素。2014 年 5 月因中國大陸在南海爭議海域設置石油鑽井平臺，引發越南排華暴動事件，要更小心的去思考這部分因素。

#### (五)馬來西亞市場的開拓

由於越南河靜鋼廠死魚紛爭，臺塑集團被迫賠償 5 億美元後，加上南海紛爭，也對越南排華增添壓力，市場積極尋覓更為合宜新南向基地。馬來西亞同屬東協市場範圍，並鄰近新加坡石化專區，也具運輸條件，成為石化、化工評估選項。長興、聯成、萬洲及康普東協市

場布局，均於馬來西亞設廠發揮。聯成日前宣布斥資 5,000 萬美元，購買巴斯夫位於馬來西亞 Gebeng 石化專區內的 4 萬噸 PA 廠及 10 萬噸可塑劑廠。長興馬來西亞新山廠規畫生產合成樹脂以及特化產品；日後東南亞銷售將會由馬來西亞供貨，節省關稅以及運費。康普氧化觸媒著重在亞洲市場，在馬來西亞關丹、泰國羅勇府及大陸珠海、寧波等均有設廠。萬洲在美國、馬來西亞及越南亦設有工廠或營運中心，搭配楊梅廠建構 PE 膠帶一貫生產，擴大兩岸、馬來西亞及美洲版圖。此外，長春集團生產基地除兩岸外，還有印尼、馬來西亞及新加坡等。其中，新加坡廠位址為裕廊島，斥資星幣 5 億元（約臺幣 115 億元）啟動丙烯醇、異丙苯、醋酸乙烯單體投資（中時電子報，2016-08-15）。

## （六）印尼市場的開拓

在東南亞國家中，印尼是第一大國，擁有非常豐富的天然資源與廣大的消費人口具有經濟發展的潛力，也被商業雜誌譽為「金磚第五國」。檢討第一波南向無法持續推動的原因，是由於 1997 年的亞洲金融風暴及後續在 1998 年印尼出現政局危機與社會動盪。在 98 年危機帶給外界「暴動」、「排華」的印象，也讓臺印之間的經貿關係蒙上陰影。近二十年的政治轉型，今日的印尼已走出金融風暴的陰影，印尼也成為臺商重要的選擇。與第一波南向的時空背景相較，印尼的政經環境已經有所不同，臺商前進印尼的策略也必定有所差異。目前大雅加達周邊地區平均勞工成本已近萬元臺幣，加上土地價格的飛漲，單純以低成本搶訂單的遊牧時光已經過去。後期進入製造業的臺商僅能選擇僅井里汶、三寶壟、日惹等二、三級城市發展。做為一個新的經濟亮點，近年印尼市場有底下特性（自由評論網，戴萬平 2016-07-01）。

1. **行政效率與基礎建設的提升：**在過去，臺灣旅客最為詬病的是印尼索賄與基礎建設。隨著 2014 年佐克威總統的上任，索賄的現象已經逐漸改善。在基礎建設方面近年印尼也有顯著的進步。基礎建設看到亞洲各國的積極投入，可看見臺灣企業的跨國合作，如雅加達的地鐵承包商雖然是日本，但是實際施工也有臺灣的工程公司參與。
2. **二級城市的起飛：**過去印尼最被詬病的地方就是將資源集中在爪哇島，特別是以雅加達為中心。但隨著雅加達市區的飽和與民眾經濟

的改善，快速的經濟發展已經帶動二級城市的起飛。其實以「產業聚落」發揮「群聚效應」集團作戰的模式對臺灣的製造業並不陌生。

3. **華人禁令的解禁**：其實自金融危機後，印尼華人地位已經有顯著改善。也因為如此，臺商要發展內需產業，像是流通業的通路建立，都必須要找當地的企業合作、特別是華人企業合作才容易成功。但是過去也不乏有合作失敗的例子，慎選合作對象是必須要注意的。
4. **電子商務的發展**：在東南亞各國雖然公共工程的設施不佳，但是網路工程的建設卻可以一次到位。電商是臺灣年輕人可以發揮的舞臺。只不過臺灣年輕人對於東南亞的消費文化與購物習性認知有限。南向人才不只語言，其他商務知識的培育才更有利於新市場的開拓。
5. **「以人為本」的根基**：雖然臺灣以高品質的教育為自豪，但是一些印尼的大學也已經有相當的水準。臺灣還保有高教優勢嗎？其實除雅加達、重點大學外，還有許多教育合作項目其實是有待開發。

在過去，臺商習慣追逐低成本打帶跑，忽略經營在地市場；有臺商說：東協市場很大，但是像一朵雲，看得到吃摸不到；缺乏在地與人的基礎，臺灣要能在東協接地氣，並非能一蹴可及，但也逐漸看到成果，越南的臺商投資機械設備深耕製造，不再轉移陣地；泰北的臺商以臺灣的機械設備收購當地農產，加工行銷到中國。長遠看來，不論是透過新住民、移工、提供東協學生就讀機會、派遣臺灣學生海外實習，透過「人與人接觸」，才是未來推動商業活動必要與可行的基礎。

### 三、新南向國家—印度

所謂新南向政策和舊南向政策最大的不同點在於「三新」，即新的範圍、新的方向和新的支撐。其中「新的範圍」是將市場範圍由東協十國延伸到南亞六國—印度、孟加拉、斯里蘭卡、巴基斯坦、不丹、尼泊爾。印度市場則是南亞最重要的主力市場，在此特別介紹印度此市場(工商時報，2016-06-22)。

#### (一) 印度的經濟成長

根據世界銀行統計，2015年印度GDP年增率為7.3%，正式超越中國的6.9%。今年不論是經濟合作暨發展組織(OECD)、世界銀行或國

際貨幣基金(IMF)都公認印度將會是 2016 年全球成長最快的經濟體。在中國經濟成長速度放緩之際，唯有人口眾多的印度，被認為有可能接替中國成為帶動世界經濟成長新引擎的國家。2015 年印度吸引外資 630 億美元，高居全球之首；德意志銀行亦指出印度有機會在 10 年內取代中國，成為世界工廠(臺灣經濟研究院，2016-07-04)。

而為了迎接外資熱潮，印度政府承諾在未來四年內投入 1 兆美元於基礎建設，並持續放寬產業別投資限制及審查程序，現階段像零售業或電商市場都已開放純外資投入。許多國際經濟機構也都看好印度發展前景，像 IMF 已預測 2016 到 2017 年印度的 GDP 成長會超過中國大陸，聯合國也預測到了 2028 年印度將超越日本，成為第三大經濟體(中國大陸與美國之後)。工商時報(2016-06-22)報導，指出印度莫迪政府正積極效法過去中國大陸經濟發展模式，力拚印度成為下一個全球製造業和出口重鎮，因此不久極有可能取代大陸成為下一階段全球產業及國際資金匯聚的地方。臺灣如果能順利搭上這一班經濟成長列車，必能為國內的經濟成長注入一劑強針。

## (二)臺灣與印度的交流

自 1990 年代臺灣啟動「南向政策」後臺印雙方之間交流較為頻繁，到了 2002 年雙方簽署投資保障協定後，經貿交流更為加速。發展至今，雙方在官方合作平臺方面，依序建置次長級的經濟諮商、局長及副局長級貿易工作小組，以及司長級科技聯合會議等合作平臺，民間則透過中華民國國際經濟合作協會與印度商工總會進行經濟合作交流，這幾年雙方產業合作已略有成效，包括簽署電子、造船、紡織等三大產業及中小企業合作備忘錄等。目前新政府已將印度市場納入重點拓銷市場之一，除將持續透過雙邊經貿對談來排除關稅過高、通關程序冗長、政府採購資通訊設備自製率過高等貿易障礙之外，也努力要建立臺印新的夥伴關係，更提出臺灣產業聚落與在地品牌合作，以及臺印互補共創品牌的合作模式(臺灣經濟研究院，2016-07-04)。

綜合上述，由於印度是現階段全球各國積極拓展的重要市場，我國若要與其他國爭取印度的內需市場，就必須更落實「在地化」策略，除了相關商機研究、展覽、體驗和國際大型會議等行銷網絡布建，及

輔導育成出口明星企業和海外據點服務外，亦要協助中小企業運用相關資訊，設立行銷網頁，擴大當地市場商機。

### (三)印度市場的開拓

其實政府近年來一直都強力鼓吹臺商前進印度市場，只可惜成效不佳。開拓新興市場不能依賴傳統的行銷理論與策略規劃，必須有新的思維模式，適地化以及創新經營正是有效落地實踐的成功之鑰。新興市場的關鍵影響因素通常是價格競爭，顧客的價值主張是買得起以及買得到，針對此市場未滿足的重要需求，必要設計出嶄新的商業模式。例如，早期諾基亞在印度市場推出具有手電筒功能的特製手機，以及推出家庭五人共用五個門號，讓大家都買得起的 30 元手機，便曾經為諾基亞在印度市場搶下 50% 的市佔率；另外，塔塔集團在印度市場推出 2,500 美元的 Nano 微型車，以及 Godrej & Boyce 公司在印度市場推出重量僅 7.8 公斤，價格 69 美元，電池供電的 ChotuKool 小冰箱，都成功的快速打進當地市場。都是適地化以及經營創新的經典案例(工商時報，2016-06-22)。

康陽公司是臺商在印度市場經營成功的典範案例。康陽是一家生產醫療輔具的公司，2008 年進軍印度市場，因不熟悉當地市場環境，遭遇到物流送貨與收款的困難，於是開始尋找策略合作夥伴，與當地物流公司合作，貨到收款。為能深耕印度市場，康陽也與當地時代集團媒體聯盟，以整合行銷技術入股方式，分五年時間協同合作。由於與當地媒體合作，深入了解當地消費者生活習慣與購買者行為，訂定有效的行銷組合策略，推出了能迎合當地消費者喜好的產品。此一整合行銷技術入股合作方式，對臺商進軍新興市場確實發揮成效，康陽公司的輪椅銷售，目前市佔率已高達五成。

### (四)藉助印度開拓非洲市場

由於臺灣的出口持續衰退，為降低對中國大陸市場的過度依賴，臺灣將拓銷印度市場列為對外貿易政策的重點訴求之一，政府經貿部門更使勁祭出各種前進印度市場的策略。然而，就印度單一市場和可能輻射的跨境市場機會來看，借力印度拓銷非洲市場，相對地就更具有出口侵略性和更大的發展性。印度與非洲是擁有超過 20 億人口的龐

大市場，印度的主要都市都有直飛非洲航班，航程約三個小時多，得以降低運送時間與成本，並帶動人員往來頻繁。印度與非洲有著較近距離的地理優勢，且擁有同屬英國殖民地的歷史和文化深度連結，雙方英語流利，加上旅非印度僑民約 400 萬人，憑著天生勤勞與巧妙的「在地化」，已在非洲各地擁有強大的經濟、社會滲透力與影響力(工商時報，20156-12-30)。

至於印度之所以能成為市場輻射非洲地區的軸心點，還與印度本身擁有深厚的產業與人材實力，以及豐富的原料等優勢有關。素來貫徹「國產主義」的印度，在不同產業領域原本就擁有深厚實力。儘管當前國際經濟情勢不佳，「黑色」非洲仍存市場的不確定風險，但卻同時隱含潛在商機，這也是大陸、歐美和日本企業相繼在非洲布局的原因。非洲約有 3.7 億人口屬於中產階層，代表新的消費者群體出現，將是今後非洲經濟快速成長的引擎。借力印度拓銷非洲市場，也應該是臺灣企業同時拓銷印度和非洲市場的「機會之路」。

## 第六節 臺商升級轉型對策

本章第二節與第四節分別探討投資環境變遷及政府政策對臺商的影響，故本節將討論臺商如何因應這些機會與挑戰。第一段先從最具代表性的臺商個案，鴻海之整個升級轉型策略加以討論，因鴻海可算是成功的臺商且有許多具體的升級轉型作法可供參考。第二段則討論臺商的轉型，第三段至第七段則分別針對企業的升級策略與轉行業、轉地區、轉回臺及轉國家來分別加以討論。當然有關臺商之升級轉型並不是一個最新議題，但隨著大陸投資環境的變遷，臺商在大陸遭遇的問題愈加嚴酷，故升級轉型已是臺商一個不得不做的選擇。臺商必須升級轉型已是共識。此外，本節並對臺商升級轉型之有關作法加以介紹並特別介紹鴻海升級轉型的相關作法。

### 一、鴻海集團的升級轉型

鴻海以代工之姿起家，但以持續進行國際合作，做為持續開拓市

場及提升技術的手段，事實上就是臺灣產業因應紅色供應鏈的成功案例。在產業競爭與合作過程中，企業必須必須保持技術領先，並以開放思維整合資源，能夠提早生產出潛力產品或是及時佈局潛力市場，這就是鴻海成為贏家的理由。

### (一)鴻海與印度製造

鴻海郭臺銘董事長 2015 年六月宣布「印度製造」戰略之來，以具體投資積極落實深耕印度市場的決心。鴻海看好印度市場積極進軍印度的舉措，除了可以觀察到印度消費市場崛起的趨勢，事實上，鴻海當前的轉型升級策略，可做為臺廠近日備受紅色供應鏈衝擊的觀察重點及效法對象(譚瑾瑜，2015-08-10)。

鴻海與許多臺商一樣具有優越的製造能力，在大陸崛起的過程中成長茁壯，隨著大陸缺工頻傳、工資上揚、勞動法令更迭等影響，鴻海遂而以策略聯盟的方式，力圖轉型升級及多元發展，以分散產品及市場。鴻海近日提出「印度製造」，可視為複製大陸崛起的商機。結合臺日技術合作及兩岸製造量產的基礎，以深入潛力市場的投資模式，搶攻印度崛起的電器及手機相關市場。

在做法上，鴻海與印度 Maharashtra 邦簽訂意向書，希望能在 2020 年以前，在印度設立 10 到 12 座工廠，創造 100 萬個工作機會，並承諾會將整個供應鏈帶至印度，包括智慧手機、電子商務、電視製造等。除了已經在印度代工小米及諾基亞手機產品之外，結合鴻海及索尼 Sony 長年在電視製造合作的模式，富士康在印度清奈廠區亦開始生產索尼電視並出貨，鴻海已成功進入印度電視及手機消費市場。

### (二)鴻海入主夏普並共推南向

鴻夏戀拍板定案，鴻海可藉此掌握夏普 6 大關鍵技術，除了透過夏普在高畫質液晶面板的低溫多晶矽 LTPS 相關尖端液晶技術、進一步布局有機發光二極體(OLED)技術外，鴻海可一手掌握包括中型液晶面板、多功能事務機(MFP)和機器人學(robotics)的企業解決方案、物聯網家電、車用和工業用電子元件，及能源和太陽能等 6 大產品技術。鴻海積極入主夏普，主要就是看重夏普的液晶面板技術，這與鴻海集團布局「11 屏 3 網 2 雲」息息相關。鴻海投資夏普後，可鞏固日後



對蘋果 iPhone 面板的供應能力，藉此與南韓 LG Display、三星旗下 Samsung Display、及日本顯示器公司 JDI 分庭抗禮。鴻海投資夏普後，不僅可掌握 iPhone 零組件成本最高的面板，進一步向上整合、強化對蘋果從面板到代工的一條龍供應服務，更可提升對蘋果的議價能力（科技新報報導，2016-04-02）。

鴻海集團與夏普合體，啟動新一波南向布局發展。雙方目標三路並進，不僅在大陸南方打造最大模具基地，投資將達 1 億美元，也將瞄準智慧裝置應用，同時開拓東南亞、印度手機市場。鴻海合計投資夏普新臺幣 1,166 億元，獲得夏普 66% 股權，雙方並進一步深化多項合作，尤其是針對南向發展方面。大陸湖南省的衡陽園區生產基地也將做為鴻海集團戰略投資夏普後，雙方深化南向發展的先鋒之一。鴻海集團與夏普雙方合作，將從過往僅專注日本市場的計畫轉向一同開拓海外，特別是在南向發展的資源與通路整合。鴻海集團也將協助夏普手機擴大東南亞銷售，以及綠色節能應用在當地發展。此外，在南向通路上，由於夏普過往已經有東南亞分公司據點，在鴻海注資後雙方將在通路上資源共享，包含印度部分。夏普在獲得鴻海集團注資後，將從既有的實體通路，進一步活用印度電商通路，等於是夏普家電與智慧裝置等多了一個電商平臺（聯合報，2016-08-15）。

## 二、東莞與昆山臺協推動的升級轉型

本小節將以臺商聚集最多的東莞與昆山為例，來說明臺商如何進行升級轉型，特別是臺協在升級轉型中所扮演的推動作用。有關個別臺商的作法將在「臺商升級轉型案例」中介紹。

### （一）東莞臺協推動的升級轉型

大部分在東莞的公司不管是搬遷去哪裡，母廠還是存在於東莞。東莞的公司可能變成財務調動中心、研發中心或行政中心，而把工廠原有幹部派出去，這種情形比較多。這些工廠並不是關閉，有些這裡的生產線也繼續存在，且轉型做更高階產品，基本搬出去的是用人多的生產線，這是調整結構的過程。東莞臺商主要是集中在電子、五金、塑膠、鞋業、傢俱等領域。臺商期待在東莞繼續深耕，沒有人願意放棄，除非遇到很大困難。東莞乃至整個大陸出現了一些臺資製造類企

業搬離及關停的現象。當製造業不再單純以廉價勞動力，而是通過提高附加值、科技含量和品質來提升競爭力的時候，也就進入更高的一個層次。變革都是痛的，但這是好事，臺商要客觀看待。東莞臺商轉行升級的作法有三種方式(東莞新聞網，2015-11-09)：

1. **聚集創新要素，謀求科技升級**：事實上，近年來東莞致力於推動轉型升級，在莞臺商也是急先鋒。以松山湖臺灣高科技園為代表，是東莞面向臺灣高端產業專案的主題園區。該園區的企業都是從事生物技術、高端電子資訊等戰略性新興產業，技術上比較有競爭力。注重引入企業的科技含量，同時也利用「高科技」這張牌積極爭取國家、省層面的政策支持。
2. **緊抓跨境電商，轉型內銷嘗試**：東莞於2014年成立「臺商協會電子商務功能委員會」，協助會員企業在電商方面發展，臺資企業習慣了傳統商業模式，一開始都是在摸索和嘗試，甚至沒有很熱心參與的。以前出口外貿是用貨櫃的，而如今電商是少量多樣，越來越多臺企認同改變商業模式。臺商協會正在積極整合資源與協助轉型，並與阿里巴巴合作建立「臺灣精品館」。有20—30%臺商企業在做跨境電商，未來希望這一比例能提升到50%。
3. **配套保障，在東莞及周邊進行多元化投資**：引進更多臺灣特色，並與東莞本土相結合。如松山湖臺灣高科技園在建築上，充分融合臺灣特色，如園區所有的道路都以臺灣的地名來命名，商業配套及生活設施也考慮多注入臺灣元素，在臺科花園的其中兩棟樓打造創客公寓，提供創業所需要的所有要素，吸引兩岸創業青年入駐。

環境變化逼得臺資企業一定要進行轉型，不然沒辦法繼續生存下去。但轉型不容易，這是臺商們的共識。完全從無到有的轉型是風險很大的，各個行業不大一樣，跨行轉型也是非常辛苦的。轉型同時，臺商也非常願意在東莞以及周邊地區進行多元化投資。臺商對東莞是有感情的，很多臺商在東莞乃至大陸置產或者做更多個人投資，比如投資房地產或者農業生態園、農業種植養殖業等。

## (二) 昆山臺協推動的升級轉型

昆山已然成為臺商在大陸投資最活躍、臺企最密集的地區，總計

有 4,400 多家臺企進駐、臺商人數超過十萬人。昆山啟動轉型升級創新發展行動計畫。無論是富士康、緯創、仁寶、豐島等加快機器換人步伐；神達、正崴等製造業企業在昆山設立研發機構、銷售總部；研華科技、鼎美新材料等科技型企業加大研發投入，加快科技成果轉化；耀馬車業、龍燈化學等傳統企業參與創牌定標，積極搶占大陸市場，抑或是友達光電六代低溫多晶硅面板生產線成功投運，奇美材料投資十億元建設偏光片生產研發基地(人間福報，2016-08-15)。

昆山的轉型不僅是推動產業升級，還包括臺商創二代的新血加入。像是鴻海集團在大陸生產工業電腦、NB、LCDTV 的大本營—富士康昆山廠，除了加快全面自動化無人生產，為了汰舊轉型，郭臺銘長子郭守正創業的三創數位生活園區春節後進駐，成為臺資企業「老樹開花」既傳承又創新的典範。最早昆山臺商以廠為家，很多臺商小孩當年都是在念幼稚園就跟著到昆山，後來留學海歸又回到昆山，但二代臺商大多不接棒，變成臺商創二代。昆山兩岸青年創業園提供了創業育成。

除此之外，去年七月掛牌成立的「昆山兩岸青年創業園」，在第一批獲准進駐的 11 家創業青年中，臺灣創客就達 7 人。其中，父親是昆山老臺商的韋葳，她留學海歸決定留在昆山創立「天活農業」，投入育苗的農業生技，研發的產品包括中草藥、菌菇、蘭花等植物，與父執輩創業的想法截然不同。昆山提供低成本、便利化、面向人人的眾創空間，臺灣年輕人可以在此拚搏大陸市場。在第一批進駐園區的創二代中，也有做手機 App，專門以臺資企業的藍領為服務對象，寫 App 提供打工服務平臺；也有做咖啡培訓教育。

### 三、臺商升級轉型案例

#### (一)產品升級

荊門臺商協會會長簡俊男 30 歲不到，就到大陸打拚，到現在成為荊門臺協的會長。最開始在深圳投資，因為荊門縣積極對深圳臺商招手，因此 2009 年決定將整廠移往荊門，經過幾年籌備，荊門新廠在 2011 年正式投產，主要從事光源事業，專做車燈與投影機零組件。荊門臺資企業少，所以當地政府非常重視臺商，要辦事時，可走「綠色通道」，節省不少時間。荊門的人工便宜，比起沿海大概少個 2、3 成，

但對於專做外銷的企業來講，這裡距離港口稍遠，會增加採購與外銷物流費用，所幸，整體費用加總起來，荊門的經營成本還是比沿海低。

2014年起，公司在武漢投資了工業設計，緊緊抓著微笑曲線的兩端：研發與設計。武漢的公司專做工業設計以推動產業升級。面對大陸投資環境變遷，公司專挑冷門的路走，但是一定要做到很專精，要勝出就要做一些差異化的產品，但為了做到差異化、專精，就必須投入大筆研發費用，開發新產品，這也是臺商在武漢投資工業設計的原因，就是為了更好的利用當地良好的高校資源。除了專精之外，對於市場的了解也是臺商生存的關鍵，臺商在開發一個專案往往要花1、2年的時間，會先挑一兩樣來測試市場，如果市場沒反應，就得趕快收起來，所以除了專精外，要在大陸商場討生活，還得「靈活」。

## (二)轉內需

青島臺商協會會長張新政於2015年10月接下青島臺協會長。張新政的本家企業是銳宗集團，是有名的花生出口大王，不過，這些年也如同多數的出口型臺商，面臨升級轉型的痛苦，這幾年成功與日、韓績優夥伴一起抱團合作，辛苦地從出口生意回防大陸內銷市場。從前做出口生意，基本上只要價格合適，客戶對質量的要求做得到，就可以接單了，但是要做大陸內需市場，卻沒有這麼容易。首先得自己想辦法適應當地要求偏高的內銷法律法規，再來想怎麼做通路，「產品要好、法律要懂、還能找到通路，」三者缺一不可。這些年，儘管銳宗面臨出口生意不好做，但應變之道就是積極開拓內需市場，及轉投資高附加價值的產品(兩岸經貿月刊報導，林安妮，2016-04)。

最近，銳宗各自與日本、韓國合資了兩個廠，一個是巧克力工廠，另一個是冷凍食品工廠，目標都是要做食安等級高、品質優良且價格合理的產品。這些年大陸市場發生了不少食安危機，讓消費者對於高品質的產品，有更高的要求，對廠商來說，就得想辦法開拓利基型產品，如標榜綠色、有機、安全、健康的食品。事實上做出有這些特質的食品還不夠，大陸消費者的嘴巴很刁，還得想辦法在口感、形狀上，滿足消費者的喜好，換言之，幾乎就是要做到跟國外質量標準一致，同樣好吃，但價格又更合理的產品。

### (三)轉產業

海南臺商協會會長江裕昌「登陸」投資資歷長達 23 年，堪稱臺商圈中的資深臺商。當年他與其他股東共同創立的「上島咖啡」，早在美商星巴克登陸前就已在大陸各地打下一片天，最近他也找來原本在山東打拚的大兒子到海南來，要一同讓自己努力大半輩子的咖啡餐飲事業，朝咖啡主題公園邁進(兩岸經貿月刊，林安妮，2016-08)。

這些年大陸政府極力打造海南作為國際旅遊島，期盼不論是第一、第二或是第三級產業，都能跟休閒旅遊結合，舉例來說，一些農業型的臺商就可考慮投入休閒農業，開發熱帶作物公園，讓遊客可以採水果、釣魚等等，過去臺商是生產作物、做養殖，現在要想辦法跟休閒、觀光結合在一起。對於江裕昌來說，「公園」是一個很時髦的升級轉型概念。最近他正打算開發兩個主題公園，一個是依照海口市的市花三角梅，即九重葛，而開闢的三角梅主題公園，另一個是與他本業相符合的咖啡主題公園。未來這兩個主題公園都會散發濃濃的文創元素，三角梅主題公園，可讓遊客自己動手做三角梅冰棒，做香皂或是泥塑，」咖啡主題公園除了本身會種植咖啡豆之外，也可讓遊客體驗採收咖啡、品嚐咖啡鮮果，並自己洗、自己烘焙一杯香醇的咖啡來。

### (四)轉地區

新任九江臺商協會會長蔡正富，他是大陸著名的「風扇大王」，過去二十多年來，他在深圳埋鍋造飯，成功在大陸家電圈打響「艾美特」品牌。兩年前，將生產重地慢慢移到江西九江，要在這裡實現「大生產、大物流」戰略(兩岸經貿月刊，林安妮，2016-04)。

事實上，過去十年來，艾美特不只是做外銷，也很用心耕耘大陸內需市場。目前艾美特的生意，是一半代工、一半品牌，出口毛利低，故一定要做品牌。艾美特專走高端生意，每年必須重砸不少錢做研發，在 2014 年以前，艾美特都是以深圳當成是生產重鎮。但是這些年，隨著深圳城市轉型速度加快，當年原是邊陲的工業區，如今變成都市裡的鬧區，以前到深圳開工廠，讓不少臺商享盡了「人口紅利」，如今時局翻轉，現在反而是多了「土地紅利」(意指當年成本甚低的土地，如今是寸土寸金)，讓他們有機會把生產重鎮移到九江來。

九江工業發達程度始終不及珠三角。直到這幾年，珠三角生產成本高漲，慢慢有臺商北移至此，九江是江西唯一的出海口，跟隨長江一路東去，還可到上海港，交通物流之方便可見一斑。艾美特因生產內外銷家電產品，必須要有大地方來儲存貨品，廠區雖然有 15 萬平方公尺，不僅不夠用，還得到外面租，這一租就租了 20 萬平方公尺，現在九江足足有 40 萬平方公尺，讓艾美特決心在九江另闢生產基地。九江的地理條件，不僅讓他可以大生產，還可具備物流能力與實力。

### (五)轉國家

年營收超過 2,700 億元的全球鞋業代工龍頭寶成，2014 年因沒有替員工購買足額社會保險，引爆三萬勞工上街頭罷工，震驚社會。寶成除了決定一次補足高達臺幣 27 億元的社保金額，因成本大增也選擇悄悄撤出大陸。寶成在大陸全盛時期擁有超過 40 萬名員工，現在只雇用不到 20 萬人。透過裁併生產線方式，寶成將生產重心轉移到東南亞，把研發中心從上海撤回臺灣。不只寶成，在中國厲行「五險一金」之下，臺商經營成本大增，大本營廣東東莞 2015 年已有超過二千家、近三成的臺資企業關門。面對稅費加重、工資攀升及動輒發生罷工、缺工的惡劣環境，一場臺商大規模撤出中國大陸的浪潮，正無聲無息捲來。寶成集團設於東莞市高埗鎮的裕元廠區是爆發罷工的事發地。過去這裡充滿活力，每天早上有近十萬名員工如潮水般湧進，但現在寶成的訂單沒減少，卻人事已非。寶成透過減班的方式，正消極的刪減工人，不少臺幹已轉往鄰近越南、印尼工作，也有人回臺灣，不願換地方工作的，就領資遣費走人。受寶成逐步撤出影響，鄰近的小吃店、商家門可羅雀(臺灣控報導，2015-11-25)。

## 第三章 專家座談會與臺商訪談分析

本研究在臺灣及大陸地區，包括遼寧、四川、重慶、湖北、浙江、江蘇、廣東等地共舉辦 14 場座談會，以瞭解各行業的臺商與各種規模的臺商，對大陸投資環境變遷的看法及因應之道，完整會議記錄詳見附錄一，並分別訪談兩岸的臺商專家、臺協與臺辦、及在大陸投資已久的高階主管等，針對大陸投資環境變遷、政府政策影響及企業轉型策略等進行深度訪談，完整訪談記錄詳見附錄二。

本章針對前述所蒐集的相關資料，包括附錄一的座談會記錄及附錄二訪談紀錄的意見加以重新整理而得。以下每節就本研究的主題分別彙整之。第一節為訪談及座談公司清單彙總，第二至第四節分別針對大陸投資環境變遷影響、兩岸政府政策影響、臺商之升級轉型因應策略加以重整彙總。

### 第一節 座談會與專家訪談清單彙總分析

本節將彙整本研究在臺灣及三次赴大陸參訪所進行的 14 場座談會與 28 位專家與臺商的清單。

#### 一、專家座談會的參與公司或單位清單

本計畫於計畫開始後的二週內於臺北共舉行二場座談會，針對本次研究的主題進行相關的整體探討，故邀請的單位以對大陸臺商經營有深入瞭解的專家為主，並據此進行問卷的設計與最後修訂。後於 01/21~01/27（一場）、04/03~04/09（六場）、06/20~06/26（五場），至大陸東北、四川重慶、湖北省地區參訪，透過熟識的臺商企業或臺商協會安排專家座談會，在瀋陽、成都、重慶、武漢、黃岡、咸寧、杭州、嘉興、無錫、昆山、東莞等地共舉辦 12 場座談會，105 年度參訪地區盡量與 104 年度參訪地區有所差異，以瞭解各地的投資環境變遷是否有差異。每場座談會參與的臺商從最少的 2 人至 14 人不等，共有 73 人參與座談會，平均每場約為 5 名。事實上，還有一些會務人員未列在名單中，或在餐敘時才前來的臺商。因東北及中西部的臺商人數

較少且不太願意參與座談會，故出席人數較少，但利用座談會的方式，仍可聽取許多臺商對大陸投資環境的變遷與與兩岸政府政策對公司之影響及臺商升級轉型與因應之道等。此外，也代表陸委會表達對臺商在大陸經營情況的關心。

本研究於臺灣及大陸共舉辦 14 場座談會，各參與公司及單位如表 3-1 所示，本章將其問題及建議整理後，且依其向政府提出的具體政策建議，以做為臺灣政府協助臺商的參考依據。在座談進行中，並請臺商協進進行問卷填答，當臺商對問卷有疑問時，亦可當場加以說明，故回收問卷情況良好。此外，受邀的臺商主要是透過臺商或臺協安排廠商參與座談，因此產業類型與企業規模分佈相當多樣化，具有相當高的代表性。此外，尚有許多臺商協會的會長、副會長與監事長等協會幹部參加，使這些座談會表達出來的意見能代表該地臺商的情況，具有相當高的代表性。

表 3-1 專家座談會場次及與會公司與單位彙總清單表

場次	日期	地點	人數	座談公司或協會
一	105/01/14	桃園市	2	日月光集團、開南大學
二	105/01/18	臺北市	5	弘憶國際、遠通國際經營顧問、華信統領企業管理諮詢顧問、銘傳大學、金仁寶管理服務
三	105/01/28	遼寧省 瀋陽市	4	歡唱娛樂連鎖事業(2)、大千複合材料製造、遼陽日光科技
四	105/04/03	四川省 成都市	5	第一銀行成都分行(2)、第一金租賃(成都)、永利成(成都)房產開發、成都海悅酒店、成都群光廣場
五	105/04/05	四川省 成都市	2	成都創收商貿、MAC 諮詢管理
六	105/04/05	重慶市	5	臺灣宏信集團、美境電氣銷售、中華臺渝經貿文化交流促進會、知餘才藝音樂學苑、重慶臺協
七	105/04/07	湖北省 武漢市	3	德林義肢矯形康復器材、千彩風華室內設計、武漢臺辦經濟處
八	105/04/08	湖北省 黃岡市	3	亞東水泥、茂耀鞋業、佰龍機械
九	105/04/08	湖北省 咸寧市	6	新時代不鏽鋼、臺郁電子(2)、光寶科技、飛林農場度假山莊、咸寧市臺辦



十	105/06/21	浙江省 杭州市	14	杭州臺協、杭州易奇節能科技、福璋實業、忠實紡織、謀制科技、鴻運機械、力橋貿易、米朗琪餐飲管理、愛度健康管理、浙江大學生醫工程學院、莊記咖啡、友高精密機械、陸家嘴國泰人壽、浙江合鳳光影藝術
十一	105/06/21	浙江省 嘉興市	9	慶福國際月子會所、星銳縫紉機、弘得軸承鋼球、茂山製衣、宏裕企業、南六企業、斯凱福驅動系統、盈展貿易、嘉興臺辦
十二	105/06/22	江蘇省 無錫市	4	無錫漢欣利建築機械、無錫光群雷射科技、無錫大渡漁小吃店(2)
十三	105/06/23	江蘇省 昆山市	4	無錫超信集團、臺昕電子科技、瑞鷗鮮焙煎咖啡、昆山展旺食品
十四	105/06/24	廣東省 東莞市	7	富利豐食品、升耀機械設備、丸德皮件實業、成軒電子科技、瑞訊電子、莞高聲實業、睿門企業

## 二、訪談案例的公司或單位清單

本研究並於臺灣及大陸針對各產業的公司高階經理人，或對該大陸產業變化有一定熟悉的程度的專家，進行一對一的訪談。訪談公司名稱及簡介如表 3-2 所示，本研究共訪談 28 位專家或臺商，分別是專家學者 5 位、臺協或臺辦 6 位、臺商共 17 位。

表 3-2 案例訪談對象列表

對象類別	公司/單位名稱	受訪者	職稱	受訪日期
專家學者	1.華信統領企業管理諮詢顧問	袁明仁	總經理	2015/01/15
	2.海峽兩岸企業管理顧問	倪維	律師	2015/01/19
	3.海峽兩岸企業管理顧問	張彥文	律師	2015/01/20
	4.昆山電電公會	孫景莉	主任	2015/06/22
	5.寧波大學臺灣研究中心	鄧啟明	主任	2015/06/24
臺協或臺辦	1.哈爾濱臺商協會	鄭凱裕	秘書長	2015/01/21
	2.吉林臺協/臺辦	林君	秘書長	2015/01/23
	3.大連臺協/臺辦	傅軍	秘書長	2015/01/25
	4.成都臺協	黎璇璣	副會長	2015/04/04
	5.襄陽臺協	林暉珉	秘書長	2015/04/07
	6.昆山臺協	吳明祥	副會長	2015/06/22

製造業 臺商	1.華新科技	柯福富	資訊長	2015/01/20
	2.荊州慶洋機械	廖美貞	總經理	2015/04/06
	3.黃崗佰龍機械	江明璋	經理	2015/04/08
	4.泰聯工業(外交官)	黃彥達	總經理	2015/06/20
	5.無錫統一馬口鐵	林耿華	總經理	2015/06/21
	6.昆山正歲精密	李政豫	課長	2015/06/22
	7.深圳聚巒膠黏製品	蕭文勇	總經理	2015/06/24
服務業 臺商	1.文群貿易	陳怡君	經理	2015/01/18
	2.吉林省富得林房地產開發	李明賢	總經理	2015/01/22
	3.弘憶科技	潘義銘	副總	2015/02/03
	4.永利成(成都)房產開發	黎璇璣	副總	2015/04/03
	5.成都群光廣場	高榮澤	總經理	2015/04/03
	6.成都萊姆吧西餐	呂毅	總經理	2015/04/04
	7.重慶美境電氣銷售	曹成林	執行董事	2015/04/05
	8.武漢中冠信息科技	莊清此	總經理	2015/04/07
	9.襄陽華統建築設計	林暉珉	總經理	2015/04/07
	10. 世外桃源旅遊	江文豪	總經理	2015/05/02

這些案例公司的探討在本研究進行的初期乃是形成本研究問卷設計的重要基礎，在訪談的中期及後期亦協助本研究問卷的填答，對本研究問卷的回收幫助頗大。更重要的是訪談的內容將形成本研究對於大陸投資環境變遷的實際情況瞭解，以及臺商如何因應的模式立論基礎，且形成本研究結論及對政府建議的重要資訊來源。

## 第二節 大陸投資環境變遷對臺商影響之彙總分析

在 105 年度的研究中，本研究雖盡量拜訪不同地區與對象的臺商，但根據座談與訪談內容，可發現大部分臺商所面臨的投資環境變遷議題與 104 年度相較，雖有細部變化與程度的不同，但整體而言並沒有太大的改變，故在本節對投資環境變遷議題的分類方式與 104 年度大致相同，但會盡量突顯 105 年度與 104 年度的細部變化。

本節將對大陸的投資環境先作整體變遷分析，再分別對各別的環境變遷說明，最後，針對各方關切的臺商大撤退議題，另外彙整各方的意見。以下分別詳述之：

## 一、整體環境變遷

分為嚴苛的投資環境變遷、投資環境變遷對臺商整體影響二個面向，來探討臺商所面臨的整體投資環境變遷。

### (一)新常態經濟、全球景氣趨緩、企業競爭等，仍還是嚴苛的投資環境

大陸經濟不再強調高成長，故推出「經濟新常態」以進行結構調整，GDP 增長由出口導向轉到內需市場，使得經濟狀況變化很大，讓企業不能像以前一樣依賴經驗值做趨勢判斷。再加上大陸市場有限、紅色供應鏈的競爭、全球經濟的不景氣、日韓等國外廠商在大陸的競爭，對許多產業衝擊很大，對陸商、臺商與外商皆有很大的衝擊，在 105 年度這些嚴苛的投資環境影響並沒有減緩的趨勢。

所謂的新常態經濟是結構調整，以前 GDP 是所謂的三駕馬車，就是投資、出口、消費。現在出口面臨很大的壓力，創造 GDP 就沒有這麼容易，所以現在轉向內需消費，包括刺激房地產，所以是結構性轉向，從出口導向變到內需消費市場，對以外銷為主的臺商影響很大。而臺灣 NB 產業受全球景氣的影響比紅色供應鏈的影響還來的嚴重，像 NB 與 PC 就是市場飽和，其整個未來趨勢是在衰退的，像去年聯想就虧錢，聯想做的 NB 產品太傳統了，不像廣達有一部分去做雲端，所以陸資本身如果沒做轉型計畫，一樣會經營的很慘。此外，除了陸企的競爭外，日商、韓商與其它外商的競爭亦同樣是臺商不可避免的投資環境，如汽車組件產業在瀋陽被韓商吃了一大半，現在臺商主導市場機會一直愈來愈少，韓商愈來愈多已經贏臺商，3C 產品的市場佔有率也是臺資企業一直在委縮，故臺商必需升級轉型以因應。

### (二)投資環境嚴苛影響臺商獲利，但夠條件的臺商仍受歡迎且能夠生存

在 105 年度，大陸經濟環境不景氣，大陸臺商盈利狀況不佳，許多臺商嗷嗷待哺。如襄陽臺協會長在鹿門山投資旅遊項目，開發了整整六年，但也沒有起色，公司雖在大陸上市，投資兩億對公司影響或

許不大，但是投資旅遊項目是需要很長時間才能產生收益。況且目前大陸對臺商的政策也不是很好及經濟環境不景氣，襄陽臺商真正很賺錢、很穩定的臺商沒有超過十家，主要是汽車零組件廠商，其它企業都很艱困。由東莞臺協推動的大麥客商城進行轉型，加入臺灣夜市小吃等，但成效不佳，已在 2016 年關閉，且小麥客亦早已關掉。如大連現在很少有新的臺商進來了，基本上不撤退就很好了。有臺商做吃的若有特色，就會做的不錯，但若價格沒有競爭力，則仍難以生存。

現在大陸各項法令比較規範，以前非常不規範。大陸的政策常常在異動，而是隨時可以把政策推翻。但現在各項規範非常嚴格，所以臺商要進入大陸，不像以前進來後再說，但是如果進入的產業能夠符合政策、規範、條件，大陸還是非常歡迎的，而且各項政策基本上可以落實。雖然條件很苛刻，但絕對是加分雙贏。以前臺商會認為自己比較有優勢，現在大陸企業都很大，過去臺商被保護著，現在一開放競爭就被打倒了，但臺商只要好好的做，不至於會因大陸政策改變或臺灣政黨輪替而影響到企業經營。

## 二、勞動環境

分為整體勞動環境、勞動成本、休假、缺工、五險一金負擔五個面向來探討臺商在大陸所面臨的勞動環境變遷。

### (一) 整體勞動環境較過去仍相當嚴苛，臺商比過去更要遵守勞動法規

在 105 年度，臺商還是要面臨大陸員工工作態度差、忠誠度低、敬業精神不足、人員流動性高、難以培養人才的問題。如某臺商培養一批包括技術、管理的在地員工。之前招聘了 20 個且將他們送到臺灣受訓 6 個月，現在只剩下兩個。大陸員工覺得這只是一份工作，並沒有認真的對待這份工作。而勞工意識不正常乃受政府處理勞動糾紛態度不正常所致，法治化使員工只講權利，遭遇勞動糾紛時，大陸政府官員通常站在勞工立場，用這種態度解決問題，所以在整個勞動環境裡，勞工意識跟政府對勞工意識的態度是讓臺商最想離開的因素。

勞動合同法與社會保險法雖皆不是新法規，是臺商過去不守法而造成現在成本大增。如法令規定因為就是要交五險一金，尤其是臺資

對比於陸資在法令規避來說，臺資企業在法令上比較難去閃避，陸資會比較有彈性。此外，歐美國對電子業有 EICC 的規範，比較注重是人權和安全方面，像是不准工廠聘童工，工時也有一定的限制，但大陸工廠真正符合規定的其實很少，只是有技巧的在應付規範。不過這是進入歐美市場的基本門檻。陸企可比較好處理，但如果是臺資企業就可能很難去閃避這樣的規範，臺商還是應遵守相關勞動法規，相對 104 年度而言，遵守相關勞動法規已難以迴避。

## **(二)最低基本工資漲幅雖較過去縮小，但勞動成本仍高，需配合來因應**

105 年大陸各省與各地的基本工資調漲幅度已比過去低很多，以反應大陸經濟成長的趨緩。但對臺商企業而言，勞動成本仍高，不過，大陸也透過工資指導線以減緩企業壓力。工資指導線跟基本工資是不一樣的概念，基本工資是定義薪資最底線，工資指導線是訂一個上限，基本工資不可能調降，但工資指導線可調降，讓企業不要有太大壓力。

大陸各地勞動力成本高且必須用高薪留住人才，如長春富得林物業現有 36 個員工，平均工資比臺北還高，長春本身的人才就很少，所以不花高薪是很難請得到人才，現在連學校剛畢業的實習生一個月都要三千多塊，包括五險一金要將近五千，還要另外給交通費。即使工程師實際的能力、技術、專業知識根本還不到標準，可是沒辦法，這個市場不花這些錢，人才就被挖走。大陸五險一金政策及每年年薪調高 5% 水準，的確對臺商的人事成本造成壓力，成都群光廣場的人事成本約佔營運總成本 15%，但因櫃姐多採用抽佣給薪且近年來實施業務減併及人事精減作業，以降低薪資結構變化對公司營運上的壓力。慶洋機械以製造機具自動化來維持品質，減少人力需求來因應薪資成本逐年增加。

## **(三)缺工問題已較過去緩和，但仍是個大問題，應積極採各項因應措施**

在 105 年度，因大陸經濟趨緩造成許多企業倒閉或縮小規模，故而釋出許多勞力，勞工跳槽的機會亦變少，故臺商反應缺工問題已較過去緩和，但仍是個大問題。此外，企業從沿海往內部遷移，故不論是內陸、沿海亦還是得面臨缺工的問題。事實上，招工問題不僅出現在沿海，在全大陸皆有此問題，如東北大連的工資雖比沿海低，但招

工仍不易，員工喜歡往南方沿海去就業，有時年輕人寧可待家裡。亦有許多三、四線城市，經濟達到一定成熟度時，當地人就不需要再往外去打工，變成是一個自給自足小型的社會，而造成缺工現象。

當遇到缺工時，又臨時招聘不到員工，就會以加工時、頂崗和加小時工的方式處理，如長三角的臺商大部份皆是幾間國際客戶，在這樣情況下，大家都集中在同一個時段裡生產，故必須花更多額外費用去做招聘或車資上的補貼，才有辦法吸引更多的人。若沒辦法再繼續增加籌碼時，解決方法第一是加工時；再來就是將公司內間接員工，即不是生產線的也下去線上做頂替，稱做頂崗；再來就是透過其他來源，或者是小時工，用單價比較高的方式，去吸引到其他管道的用工來源。此外，也可到外地招聘以因應人力短缺的現象，彈性操作給新進員工補貼，以吸引求職者上門。也可裁減員工並提高加班時數，勞資雙方皆大歡喜。臺商還是需採積極的措施來因應缺工問題。

#### **(四) 二胎政策對女性員工休假造成很大影響，休假可累積應為員工排休**

在 2015 年底大陸推動「全面二胎政策」對企業女性員工的運用有很大影響，因大陸產假基本是 3 個月，且超過 24 歲晚婚者又可以再多 1 個月，且剖腹產又再多半個月，雙胞胎又多半個月，有員工剖腹產又雙胞胎就有五個月產假，產假後還有一年的哺乳假，哺乳假就是每一天要給一個小時，所以每一天都少上班一個小時，造成企業的人力運用與成本增加許多。

兩岸勞工保障政策不同，員工休假可在換公司後累積，主動幫忙排休假以免觸法。如有大陸員工做一年期滿之後沒有再續簽合約，員工離職後反告公司沒給年度休假的薪水，臺灣是按照同一家公司的年資來計算年度休假，連續滿一年才有休假，不同公司重新累積，在大陸則是以前在別家公司服務五年，一轉到別家公司就可享免費休假，如果公司沒有主動排假就變成三倍，這種算法會增加公司的人力成本，所以現在員工沒有表示休假要求，臺商也要主動幫員工排休。

#### **(五) 大陸調降五險一金負擔但幫助有限，且投保額大幅上漲還要追繳**

在 2016 年大陸政府調降五險一金，現在名義上是五險一金，實質上是四險一金，是把五險中的生育保險取消，但這方面影響非常有限，

生育保險本身只有 0.5%，最多的是養老保險 28%，企業至少要負擔 20% 的保險，所以總額真正降低的部分並沒有太多，目前五險一定是要保的，一金則沒有強制，一金是 24%，個人跟企業各負擔一半。推調降五險一金，但對企業負擔最高的養老保險沒調降，故總額降低有限。

社保投保額大幅上漲且要追繳，就投保工資而言，這幾年一直在漲，而且漲幅驚人，2015 年雖緩漲但仍有調漲工資。嚴重剝削臺商利潤，成為壓垮臺商的最後一根稻草。畢竟景氣真的很差且各地對五險一金的標準不一，有些地方用最低工資投保就可以了，可是重慶卻用 2,800 多作為投保的最低標準，那五險部分就要付將近 900 塊，一金再加 12% 就要付將近 1,200 塊保險費，對企業的負擔很大。此外，大陸法令日趨嚴格，養老保險、醫療保險仍要跨省辦理，以前養老保險比較好處理是因為外地的人移到其他地方工作，沒有幫忙繳就算了，但現在是全國連線，就算移到其他省份也要認帳，以前只有在廣州繳醫療保險，有一天離開了廣州，回到廣西醫療保險還是有效，養老保險也是一樣。現在的環境是員工比老闆更強勢，員工隨時可能提告。

### 三、大陸企業崛起與紅色供應鏈

分為陸企崛起的現象、臺商與陸企的比較二個面向，來探討臺商在大陸所面臨的大陸企業崛起問題。此外，紅色供應鏈與陸企崛起是一體兩面的議題，只是紅色供應鏈在 2016 年更常被提起，故放在一起討論。紅色供應鏈分為臺商已融入紅色供應鏈之現象、及電子業對紅色供應鏈的因應二個面向。

#### (一)陸企複製能力且擅長資本運作，陸企崛起現象比過去更加明顯

許多臺商表示臺商的優勢已慢慢消失，而陸企崛起的現象愈來愈明顯，亦即 105 年度此現象比 104 年度明顯。臺商過去二、三十年來在大陸投資，其實是被刻意的優待。但現在無論是臺商、浙商、晉商，大家在同一水平上面公平競爭。但是臺商覺得以往的優惠沒有了，但是回過頭來思考，沒有了優惠政策，臺商就不去跟浙商和不去跟晉商去競爭嗎？事實上，早前臺商剛進入大陸市場時的實力很夠，但臺商現在的競爭力薄弱，反倒是當地企業非常強大。會造成今天這種局面的原因在於，一方面臺灣人較保守，多少錢做多少事，比較不喜歡和

銀行打交道。但是大陸企業卻剛好相反，陸企非常懂得資本市場運作。以前，臺商將生產發包給當地企業去做，將陸企培養得很好，後來當地企業通過資本運作併購上游，在很短時間內，臺商就會被陸企給併購掉，徒弟都拼倒師父。

大陸複製能力強，臺商難找出活路，新進來的臺商已很少項目可做，難與之競爭。臺商因先天限制已喪失許多優勢，缺乏像陸企那樣的累積管理大廠的經驗，反之大陸企業龐大，較容易累積到相關的經驗。過去許多國際公司往往會有許多臺灣籍的區域經理，但現在也都改由大陸人擔任。整體而言，臺商的升級轉型輸給大陸的企業，許多中小臺商還停留在過去「打帶跑」的觀念居多。現在大的陸企能力比臺灣強，連大陸中小企業能力都比臺灣中小企業能力還來得強。

## **(二)陸企崛起使臺商比過去更難與陸企競爭，連有優勢產業亦有此現象**

陸企崛起造成臺商愈難與之競爭，是臺商近年表示最嚴重的投資環境變遷問題，此現象亦愈來愈明顯。以製造業而言，臺商仍以臺灣思維來思考，臺商雖有品質但成本高，故難與有關係的當地製造業競爭。在服務業方面，大陸的服務業硬體已領先臺灣，臺灣服務業只在服務品質與創意上還有一點優勢，但臺商趕不上大陸人展店速度，臺商的服務業已不如往昔，如知名的新天地餐廳還是賠錢，金錢豹也做的不好，已經被大陸企業併購，不算是臺商了。集集小鎮也賣掉了，很多非專家打敗專家。像新天地是餐飲專家，但在上海不是這個領域的陸企已經開了很多家，臺商展店的速度慢，但大陸人有錢又敢衝，展店比臺商快就贏了。縱使是臺灣自豪的文創產業，還是很容易被複製學習，但臺灣還是有一些值得學習地方，如員工的敬業精神。

如中鋼因其為世界鋼鐵業翹楚，故在大陸能夠順利推展業務，中冠信息科技為中鋼子公司，來大陸發展之初就是輔導大陸第一大鋼鐵集團寶鋼的 e 化，在中鋼協助寶鋼資訊化並完成技術移轉後，寶鋼另成立寶鋼信息科技，並成為中冠信息在大陸發展的主要競爭對手，目前規模已遠大於中冠。這就是臺商在大陸發展的宿命，「以前的徒弟變成現在的對手」，但不前往大陸發展，也就沒有業務機會。

## **(三)紅色供應鏈使訂單減少，臺商漸漸融入紅色供應鏈已成為趨勢**



紅色供應鏈的崛起，使得與臺商的技術差距逐漸縮小，甚至陸企在某些方面已經超過臺商。紅色供應鏈的崛起使本來的訂單縮減，雖然整個需求還是很大的，只是訂單被大陸企業搶走而已。以 3C 電子資訊成品產業來看，在產品品牌的競爭上，大陸的聯想因佔有大陸市場的地利之便及積極的併購策略，2016 年在筆記型電腦的市場占有率有機會成為世界第一，桌上型電腦方面，2016 年也處於全球領先的地位。以筆記型電腦、桌上型電腦的 IC 及零組件而言，臺灣與大陸供應商比較可以明顯的看出，臺灣已經不是十年前獨大的局面，大陸的供應鏈已經迎頭趕上，甚至有超越臺灣的趨勢。

不過，臺商若能打入大陸客戶的供應體系，所受影響較小。過去臺灣有許多廠商是出口原料到大陸加工後再出口，雖然現在臺灣出口到大陸衰退，但衰退的大部分是成本或半成品，但最終零組件較沒有影響。原本只限於提供給臺灣的客戶，但現在如果打進像華為、中興、小米等大陸供應體系裡反而可增加銷售額。其實許多臺商都已經融入在紅色供應鏈裡，臺商也成為紅色供應鏈的一環，並已成為趨勢，且臺商為求企業永續經營，積極開拓陸商，甚至是日韓等外商客戶。

#### **(四)大陸扶持 IC 產業，但臺灣還有許多電子產品與零組件還有機會**

大陸為全球 3C 電子資訊產品的製造大國，亦是全球最大的 IC 消費市場。為了擺脫進口依賴，大陸政府積極扶植當地半導體產業，由上到下打造一條龍式的半導體產業鏈。在政策上要求將從國外進口轉為國內生產，將整個供應鏈建立在大陸本土，種種政策對臺灣 IC 產業鏈上的每個廠商都是生存發展的壓力。大陸 IC 產業在上游晶圓代工部份要超越臺灣，短時間內很難做到，但在 IC 設計、封裝、測試部分大陸可運用政策推動，甚至可通過併購獲得。同時，大陸要求本土的下游 3C 電子資訊成品製造商採購大陸品牌的 IC 時，臺灣的 IC 通路商將失去競爭優勢與市場，而被大陸本土的 IC 通路商所取代。

縱使臺灣政府不再開放，也還是會面臨大陸挖人才或買技術的狀況。實際上，大陸最大的缺點是大陸過去電子業發展較慢，無法全面在各類電子產品投入，對大陸來講，目前電子業的利潤並不高，像是電源供應器在臺灣已經很成熟，所以大陸也不會投入太多資源來精進

這些產品，大陸重視的是 IC 產業，故臺灣在許多電子業產品與零組件還有競爭力，如被動元件還有機會。大陸對高新企業還有獎勵應積極爭取，如華新科生產被動元件並積極爭取大陸的高科技優惠，每幾年大陸政府會來查看公司是否還屬於高新企業。如果本身不怕被複製且有辦法與陸企競爭的臺商，影響就不大，在大陸還是有很大發展機會。

#### 四、與陸企不公平競爭

分為臺商對不公平競爭的感受、臺商對地方保護主義的看法、臺商對不公平競爭的應對三個面向，來探討臺商在大陸所面臨與陸企不公平競爭的問題。

##### (一)臺商對不公平競爭的感受，從過去難以忍受到現在已經比較能接受

大陸臺商認為與陸資企業的競爭存在不公平的現象。主要源於兩方面，一是在相同的政策法規下，很多事情陸企敢做，而臺商不敢做。二是大陸對包括臺商在內的外商在審查方面相對比較嚴格，無形中就隔了一層阻礙，當然本土企業就會發展起來。此外，大陸人很敢做生意，使得臺商拼不過，且內陸比沿海不正規，使正規臺商很難拼，如大陸做生意的邏輯模式是一般臺灣人想像不到的，大陸人可賺三成就好，賺 10 元要丟 7 元回饋給廠商，故生意自然是大陸人比較容易搶到。

以環保法規執行而言，這兩年大陸針對能源跟環保的問題要求很嚴格，大約這兩年大陸公布了史上最嚴格的新環保法，牽涉到法人刑責問題，所有的法律條文都針對外商大公司，面對小公司或是本地公司，其執行力度就會有所不同，這就造成不同公司在經營上有很大的成本差異。以上不公平競爭的現象，臺商總是忿忿不平，但在 105 年度的訪談中，可發現臺商已比較少提出此問題，而比較能接受此現象，「自己做的不夠好，就不要怪東怪西」，企業本身做好就不需擔憂。

##### (二)大陸政府有地方保護主義現象，但有許多臺商認為沒有不公平問題

臺商在大陸投資的競爭比的不只是金錢，還有關係，而大陸官員確實有傾向保護本地企業的地方保護主義現象，如臺資在大陸是屬於外資，如果用外資來做房地產，進入門檻相對的提高，首先要面臨到的是本地開發商的同業競爭。這種競爭不是光比錢，比的是關係，即

使公司資金再雄厚，本地企業只要動用當地的關係就搶不過了。就本地的開發商來講，土地幾乎都可以優先挑選，臺商幾乎都選剩下的。臺商對於政策性法規就是傾向於中規中矩的辦，不能打擦邊球。

不過，比較過去有許多臺商表示大陸政府官員沒有對臺商特別不公平，臺商反而享超國民待遇，不同國家的外商在大陸多會遭遇到問題，不會因為是臺商就對臺商就不公平，臺商甚至可能還會比較優惠，以前對臺商幾乎是「超國民待遇」，像以前臺商可享兩免三減半，現在臺商則希望享「國民待遇」，讓臺商什麼行業都可以做，不會有內外資之區別，如有較多臺商想爭取准入的行業，如電商、加值型電信業務、醫院、金融等。

### **(三)有愈來愈多臺商認為只要把產品與服務做好，就不怕不公平競爭**

相較於過去，有愈來愈多臺商認為大陸已是個完全競爭市場，只要把產品與服務做好，地方保護也就沒什麼影響。現在大陸所有行業都很成熟，各個行業都很競爭，只有自己把服務與品質做好，才能夠存活下來，而能活下來的大部分是能排到前幾名的企業。在大陸經商就是要做的比大陸人更好，不能什麼都怪在不公平競爭上，這個市場是開放的，剛進來大陸什麼確實有地方會保護當地的企業，但漸漸地現在已經改變了，當臺商企業可以做起來時，就不怕被不公平競爭打倒。

愈來愈多臺商體認本地人有同學、有親戚，故臺商處理問題要多花一些精力。但大陸沒有特別要對臺商嚴格，只是大陸人比較有關係，有些臺商會心理不平衡，但競爭是到哪邊都是在競爭，而大陸市場已制度化，不可能再像以前只是臺商就可做生意，相關政府單位也不可能特別針對臺資企業刁難。大陸政府對臺商、外商與陸企的查核皆一樣，只要臺商守法就不會刁難，故愈來愈多臺商體認要守法就不怕。

## **五、資金取得困難**

分為資金取得問題與向臺資銀行借款問題二個面向，來探討臺商在大陸資金取得困難的問題。

### **(一)資金取得仍是臺商面臨的重大環境議題，並沒有辦法有效解決**

早期臺商賺錢容易，但是這兩三年，受到經濟景氣的影響，有很

多臺商頂不住。除經濟不景氣之外，融資問題是造成臺商經營困難非常大的原因。臺商到大陸投產，都需要龐大的財力作為支撐。臺商借款難度比本地企業要大很多。通常各地政府會與臺商召開金融平臺會議來為臺商解決融資問題，但都是虎頭蛇尾。當地政府不可能干預金融，所以銀行放貸的條件越來越苛刻，很多臺商還是貸不到款。

在大陸借款，不像在臺灣只要有土地與房屋所有權狀，到了銀行就可質押。大陸銀行會詳細的詢問資金用途等一系列問題，大陸銀行在放貸這方面非常的嚴格，但說到底，其實銀行不敢借錢給中小企業、民間企業、外資企業，就因害怕這些企業無法償還貸款，因此大陸銀行主要是協助央企、國企，畢竟這些企業後面有國家作為支持和保障。此外，有許多地方沒臺資銀行，要到外地貸款，但貸款困難，有些臺商還是從臺灣總公司貸款到大陸。

## **(二)臺資銀行進入大陸雖幫助部分臺商，但杯水車薪多數臺商並未受益**

隨然已有一些臺資銀行或租賃公司進入大陸設點，但對這些金融機構而言，還是要將本求利，對經營艱困的臺商還是不可能給予貸款。且這些臺資金融機構為了獲利，其客戶中臺商所佔的比率也在降低。整體而言，臺商認為臺資銀行進入大陸對全體臺商有些許幫助，但因大陸僅開放少數臺資銀行且客戶對象不限於臺商，使得許多地方的臺商無法向臺資銀行貸款，故要向大陸銀行貸款或到其他地方募資，故能獲得貸款的臺商仍然相當有限。

事實上，外資銀行在大陸難生存，大陸的外資銀行一直在撤退，只有臺資銀行一直要過去大陸，大陸的銀行體系創新不足但複製有餘，故外資金融業在大陸很辛苦，即使臺資銀行也是一樣。臺資銀行如果只做臺商的話，還是機會有限，必須要打入本土市場。此外，臺資銀行頂多三、四十個分行，臺商要獲取金融機構的支持，還是要靠大陸的銀行，不可能跟臺資銀行有業務上面的往來。但臺商還是得面臨向大陸銀行融資非常不易，除實際借到手的金額變少且會拖延，甚至下不來，最糟糕的是經常借不到錢。

## **六、電子商務衝擊**

分為電商對實體商店的衝擊、電商對臺商的衝擊與因應、跨境電子商務三個面向，來探討臺商在大陸所面臨的電子商務衝擊。

### **(一)電商對實體商店衝擊愈來愈大，經營實體商店臺商受電商很大衝擊**

實體商店受電商衝擊愈來愈大，而且此趨勢愈來愈明顯，對經營實體商店的臺商亦是如此。以成都春熙路商圈這個知名的老商圈為例，每天人流量雖然還是能夠保持在 20、30 萬人。但受整體環境及電商衝擊還是受到很大影響。王府井百貨是當地老牌的百貨公司，但是經營狀況仍受到很大影響。現在經營較好的企業像是阿里巴巴，別人表現得不好但它做的很好，產生電商此新行業後，原來一些傳統舊行業就被淘汰了，一般超市受電商影響還好一點，但百貨公司、商場，像是知名的大連商場就影響很大，也傳出許多知名的百貨公司倒閉。

現在消費者不會在商場消費，商鋪沒有辦法經營，租金就會往下掉，現在許多商場在經營上是等待著租約到期就要離開。無論是內外資與臺商，同樣都面臨市場嚴峻的考驗。如線上線下結合(O2O)對傳統餐飲行業的衝擊非常大。現在很多線上的 APP 都有折扣券、團購等優惠活動，故現在的消費者都是網路上先購票，才去實體上消費，整個消費習慣都發生了改變。線上線下結合確實給居民生活帶來了很多的便利，但是對於餐飲行業來說，弊大於利。餐飲業基本上為了求生存，一定要做 O2O，但利潤比較差一點，沒像以前有那麼好的利潤。如電商的團購會造成量販式 KTV 的營收降低，因團購都用低成本低價格的模式，造成整個 KTV 利潤降低。原本不來唱歌的會因網路團購便宜而來唱，雖然短期內營收會增加，但長期來講對營收與利潤沒有幫助。

### **(二)電商衝擊太大，故臺商較過去積極跨入或結合電商或轉型來因應**

電商已成為企業是否生存的關鍵議題，故在 105 年度，更多的臺商討論如何進行互聯網+，思考要怎麼跟電商搭上線，如果企業跟不上互聯網，恐怕在未來會被淘汰。故臺商積極跨入或結合電商或轉型來因應。開始有一些臺商經營電商網站，但大陸的電商都做的很大，臺商都是小規模在經營，似乎虧錢的很多，沒有想像中的好，主因是這個市場很沒有規範，大家惡性競爭導致沒有利潤，做假的刷單與流量，但互聯網+與電商這一塊應該要趁這個時機趕快涉入，面對殘酷

的競爭要佔有一席之地就一定要去做。但要注意網路商城的經營非常複雜且有許多隱藏成本，須達到一定銷售量才有把握獲利。

有許多臺商透過將產品放上網站尋找新客戶。但網路銷售要注意線上與線下銷售可能會產生的衝突，知名的外交官皮箱，於三年多前開始從事網絡銷售，且一直秉承外交官最自豪的全國統一價，因擔心網絡銷售的折扣而影響所有的店，現在外交官網絡上面的產品，已經有 95% 是獨立開發，線上看到的商品，在線下則沒有，有效的避免網路跟實體店之間的衝突，使產品能夠完全區隔。此外，因網路的衝擊，許多實體商店轉型做吃的，如知名的藍天電腦在大陸各地開設百腦匯 3C 賣場，因受到電商衝擊，有些空間積極轉型做吃的。在對電商的因應方面，有經營量販 KTV 的業者，對線上與線下消費者採取不同的成本控制，線上團購的服務和食材會較差且少服務一點，只提供些簡單的酒水，其他都要去 KTV 超市買，以確保利潤。

### **(三) 跨境電商已成熱門議題，許多臺商正透過跨境電商來開拓海外市場**

臺商為了滿足國際市場需求，不一定要到海外設廠，可先透過跨境電商以滿足，物流則可用國際快遞來達成。臺商亦可利用跨境電商進口臺灣商品到大陸銷售。此議題在 2015 年度已成為臺商熱議的議題，也有許多臺商正在討論或已在進行跨境電商。如外交官皮箱在臺灣的工廠已不進行生產，但是工廠留著，也有考慮是否回臺灣生產，但是回臺生產其實也不一定划算，因為市場都在大陸。東南亞方面也有考慮過設點，不過可能會等公司規模再做大後，才會轉移過去以分攤成本。現在顯然可利用電商無國界的優點，在國際市場方面可用跨境電商來做，在物流部分可用 DHL 或者是 UPS。

前幾年有臺商走小三通，但有些產品是需要許可證或特別檢驗程序，跨境電商是在 2012 年開始發展，現在保稅倉庫和一些政策都開始慢慢合法化，這時候就會有很多機會產生。這幾年比較多臺商運用跨境電商，好處是先把商品先放到電商平臺的免稅倉庫，不用先做報關申請許可，等有客戶時再用這個平臺報關，故稅金會比較低，檢驗許可的要求也較低，透過保稅備貨就可讓消費者知道臺商的產品是有質量保證。不過，大陸跨境電商平臺比較強勢，價格由平臺主導，臺商

沒辦法在大陸做電商產業，也只能接受平臺業者給的不平等條款。

## 七、其它投資環境變遷問題

此小節列出未在前面列出的投資環境環境問題，分為工安與環保要求、內銷開拓困難、課稅問題三個面向來探討。

### (一)租金因網路興起、經濟不景氣等原因，使得租金下降且容易租到

因網路興起與經濟不景氣使店面租金下降許多，且有些除非是熱門地段否則租不出去，此現象與來愈明顯。前幾年是租金還沒下跌，只是租的比較容易，但大陸租金成本這一年降了很多，像深圳便降了30%。租金成本太高已經不是臺商投資環境的大麻煩。某臺商飲料攤據點都設在百貨商城裡，商城比較有制度且提供服務窗口，現在商城可以一簽5年，不像以前只願意簽1年，每一年還要調漲租金。

此外，商圈的增加亦使租金下降。以前重慶只有幾個主要商圈，現在是每一個區皆塑造自己的商圈，但人口增加量並不高，所以人群就打散掉了，現在市場上很容易看到店面轉讓，以前有人專門做店面轉讓並抽一手的生意，現在就踢到鐵板了，之前有人會簽兩年租約，以很低的條件進場，但不認真經營，就是弄個店面在那邊擺著，等兩年後這個區域發展起來了再轉讓，轉讓費可以到二十萬，而現在除非是非常搶手的地段，不然都已踢到鐵板。

### (二)工安要求較能達成，但環保要求則無止境，臺商努力達標或遷廠

103年發生的昆山中榮大爆炸事件，使得臺商需配合大陸政府的要求積極改善工安，故在103與104年皆是重大的投資環境議題，但隨著臺商已大幅改善工安，且工安要求較環保要求容易達成。故在105年度工安問題已不是臺商面臨的重要投資環境議題。但2015年1月1日號稱史上最嚴苛的「新環保法」開始實施，故要達成環保法規要求，在105年度，仍是臺商面臨的嚴肅投資環境議題。

臺商大都能配合生產安全法規改善一般性工安問題，但有時候還是會有機器設備使用不當或突然間火燒造成工安問題，按照規定要降到某個危險以下，不過，要一次到位改好也很困難，只能邊做邊改。較為困難的是新環保法的嚴苛要求。而大陸環保法規愈來愈嚴苛，造

成臺商只能符合高標準要求或者是被迫遷移，如之前上海政府突然宣布所有印刷電路管都必需遷走，造成臺商已經建好的工廠被迫遷移到昆山，但現在昆山也有跟進的趨勢，要求污染企業遷出。大陸政府會三不五時來查看工廠有沒有毒，如果有就要改善，要花很多成本下去改善，之後還會複查，有時甚至要讓產量下降以符合規定的排廢量。如果環保執行得很徹底，可能很少廠會真的合格。大陸法律規範越趨嚴格，甚至比臺灣嚴，但相關配套不明確，導致企業無所適從與困擾。

### **(三)內銷開拓雖困難，但臺商已能因應，亦認知產品競爭力高才是王道**

臺商過去以外銷為主，但現在大多數的臺商多多少少有做內銷，甚至也有許多臺商以內銷為主，故內銷市場的開拓這些年來一直是臺商遭遇到的很大困難。對經營內銷的臺商而言，內銷開拓到 105 年度仍然還是重要議題，不過，隨著臺商內銷開拓經驗的累積，臺商也漸漸瞭解與熟悉內需市場開拓的作法，臺商也認識到只要產品具有競爭力才是王道，各種市場開拓問題就會變小，反之，則處處碰壁，故已較不會抱怨大陸內銷開拓不易的問題。已有許多臺商做內銷遭遇很大困難的案例，如大連蔡辰男經營的知名地下城已從火紅變為衰敗。東北順邁地產因房地產事業競爭激烈，現在價格低卻賣不出去。做汽車銷售的臺商，亦因環境不景氣與公共交通日益發達及城市限號等政策而影響銷量。在哈爾濱經營附有簡餐與蛋糕的咖啡店，亦難以與代表時尚的星巴克競爭，除了經營環境問題外，產品競爭力亦是主因。

在大陸擴展內需很難建立品牌且透過連鎖通路商，品牌的建立需要花費許多精力、物力、人力，建立起來很難，但毀掉很簡單。要把外銷產品轉到內銷連鎖市場銷售時，大陸的通路商像蘇寧、國美電器費都很強勢，包括壓租金、砍價錢且費用特別多，一年賺好幾億都像是在幫他們打工。當臺商做內需市場時，大陸對品質要求並沒有像外國這麼高的情況之下，臺商只能做價格戰，但是價格戰就變成永遠會有人比你更低價，所以這就是惡性循環。帳款回收不易亦是個老問題，陸資企業亦同樣面臨此問題，與臺灣廠商合作，較不會有此問題。

### **(四)課稅已漸按照法規，但各地執行不一，移轉訂價被查核案件增加**

大陸政府對課稅已漸漸依法行政，過去對於國稅會直接找臺商談，



進行稅收的任務分配，這種方式被稱為「任務制」，但從十八大以後，這個作法已開始慢慢在消除。主要是因大陸提出「依法治國」，任務制就是亂作為。雖然現在任務制還是有，但影響層面已慢慢縮小。當然，不同規模的企業受影響程度不一樣，如果是大型企業、跨國企業，畢竟納稅額度較大，相對受影響較小，但是若是中小微企業，那很難擺脫。此外，大陸法治執行的情況每個地區不同，通常愈都市的相對好點，上海的稅局很先進，把查核意見以電子郵件通知，不像其他稅局會忽然衝到公司把報表、電腦全部抱走，大陸幅員廣闊有些地方可能繳稅的公司不多，所以就會依規定對公司查核得比較嚴格。

在大陸有一句話，一級、二級城市歸國務院管，三級、四級歸地方管，就是中央政策到下面可能又不一樣。且不同城市間對財政的爭奪非常嚴重，有的時候政策沒有轉到三級城市政府，或者三級城市就算看到政策文件也當做沒有看到，多向臺商、外商要錢，無形中也加重了企業的成本。此外，大陸從 2008 年之後對「特別納稅」調整立法，內容含關係人交易查核，關係人實質控制公司的認定，這部分連臺灣都還沒立法。有的臺商會用到境外公司，交易的部份可能會被查核，臺商被查核的比例蠻高的，有些公司交易對象都是在避稅天堂的公司，大陸說法叫兩頭在外，都容易被查核。移轉訂價是大陸特別納稅條款裡面的一部份，從 2009 年起查核的案例持續增加，要把稅分攤到每個公司，大陸對於製造業的利潤標準是 5-15%，前 2 年還可繳 5%，這 2 年稅局希望臺商繳到 7-8%，在 105 年度已對臺商造成很大困擾。

## 八、臺商撤退

大陸臺商遭遇空前的投資環境變遷，故在 105 年度研究中，臺商撤退已成為關注議題，故特別針對本次計畫走訪城市的臺協看法，分別討論東莞、東北地區、武漢、重慶、成都臺商撤退情形，並對整個臺商撤退情勢加以總結，另對臺商撤退後之處理等面向來探討。

### (一)東莞臺商撤退嚴重，新進臺商很少，若有也是小型服務業或餐飲業

東莞臺商持續撤退，根據華信統領企管顧問公司袁明仁總經理，其長年在東莞執業且為臺商張老師，指出東莞臺商退潮日趨嚴重，在金融風暴前高峰的時候是 4000 家，在 2013、2014 年東莞會員大概有

3100 家企業，到 2015 年大概剩 2700 多家，大約撤退三四成，其中約有三分之一的臺商到東南亞發展，另外三成收起來，其餘的選擇回臺灣，或者是隱姓埋名轉移到其他地方。家具、服裝、製鞋，原本規模有一萬人的，現在基本上只剩 1/10 的人，只要有訂單就還能維持，很少會關掉，大多是縮小規模，會外移的幾乎是客戶都走掉完全做不下去。東莞轉型做包租公的臺商不少，租給本地企業。過去東莞是臺商大本營，但目前已成為流浪臺商的大本營。

東莞臺協推動大麥客與小麥客，但經營成效不佳，小麥客亦早已關掉，由此事可看到臺商的困境。臺商政策多所錯誤，許多工廠移走，東莞臺協這邊的會員數看起來並沒有減少，但是變成會計師、律師、顧問公司，都是租一個小房間。東莞再進來的臺商已很少，現在新進的臺商幾乎都是開餐廳並流行臺灣小吃。現在許多臺商的情況不是虧本就是沒有接班人，所以結束營業，有的是賺錢打平就轉到東南亞。到東南亞也有許多臺商是在大陸被淘汰的，若在經營的行業裡面沒有開發新的商品，就會被淘汰掉。

## **(二)東北臺商本來就不多，亦發生撤退現象，大企業較有能力留下來**

東北許多臺商表示想從大陸撤回且此現象是普遍存在，如長春受景氣影響，汽車零件業、酒店服務、物業均衰退，中小企業很多都已撤退，長春臺商分成三個部份，早期進來的都是做汽車零配件，但目前受汽車銷售降低而衝擊很大。還有服務業臺商受到影響，如百腦匯與凱悅酒店等，臺灣的藍天集團蓋好飯店就全權委託給凱悅管理。此外，長春第三類臺商為很多中小企業，比較像是個體戶，有開餐廳、賣酒、賣茶葉等等，但並未形成一定的規模，所以撤退了很多。

黑龍江省存活的臺商主要是大企業，中小企業難生存，可明顯感覺到黑龍江省的臺商愈來愈少了。現在留下來的臺商都是比較大型企業，像統一、旺旺、康師傅。黑龍江省三大臺商分別是元盛、嘉一香、蔡國田會長。中小企業較少，像有些開薑母鴨，牛肉麵店，中小企業要在當地生存不容易，這幾年一直沒有新臺商。在大連臺商方面，現在大連臺商協會的會員有 151 家，但愈來愈少了，臺幹也變得很少。官方統計約 1 千餘臺灣人在大連，但這是臺灣人的人數並非臺商的人

數。目前在幾個城市開放個體戶可領營業執照，但目前在大連還沒適用，臺商自己無法辦理時，有的便透過內資方式或商借大陸太太的人頭，只要想做個體戶還是都有辦法，個體戶大概佔三成。

### **(三)湖北臺商有許多臺商經營不善，成為殭屍企業或留在當地找機會**

武漢出走的臺商主要是因武漢處於內陸，原材料的供應難以配合所致，跟以前相比大概少了 3 成左右，但覺得撤退情況還好。通常會在這邊再找機會，臺商的在地性都很強，開始在這裡發展就幾乎固定在這裡了，做不好的就轉業，轉地方的比轉業的要少，畢竟大陸的商機還是十分被看好，服務業的臺商通常再找幾個朋友去做其他產業。

黃岡對臺商重視有限，行政環境不如沿海。黃岡臺協統計目前共有 108 家臺商企業，其中仍在運作生產、有實體經營的臺企數大概還有一半，剩餘的有很多是殭屍企業。就目前所知，有三家臺商因整體環境變遷、陸資企業競爭及自身經營不善等問題，出現撤資情況。在襄陽比較活躍的臺商主要集中在製造業，特別是汽車工業，畢竟中國二汽和東風汽車都有設在襄陽，也有亞洲第二大的試車場，因此汽車業相關臺商企業發展比較穩定。但有一些從事房地產、食品等其它產業的企業，規劃了很多大型項目，但最終資金無法到位，經營狀況非常不好。

### **(四)重慶因 IT 產業體系未建立，但臺商很少撤退，也已不再進行擴產**

連原本以為很有機會的西部地區，臺商經營情況亦是一樣，許多西部地區臺商皆已暫緩投資，原本以為臺灣 IT 廠會為重慶帶來了新的發展。但由於整體世界經濟不景氣，導致整體訂單狀況較差，主要原因是美商 Apple、HP 等客戶需求趨緩，使得下游供應鏈受到影響。重慶原本看來是有前途，但現在不好經營，主要是因衛星工廠無法建立，造成運輸跟零件等成本過高且人力招募困難。從目前狀況來看，退場情況比較少見，但也沒有可能擴廠。同樣的情況也出現在汽機車這一支柱產業，大概就是守在那裡。

目前重慶的臺商有出現退場情況，但是非常少。大部分臺商並非是退場或撤資，而是不進行擴產，如土地圈的很大，蓋好第一期之後，第二、第三期就不蓋了，不進行擴廠。IT 產業現在基本上已不擴廠了，

對於進入重慶的 IT 大廠，原來擴廠的目標在現在的環境下，就不再進行擴廠。如華新科暫緩在重慶的擴產，使得原本預計投資房地產的土地被大陸政府收回。這個問題主要是存在於 IT 產業，其他產業因本身經營規模不大，故亦不再擴大生產，也算是一種變相的退場。

#### **(五)成都臺商沒太大變化，新進以小型服務業為主，沒有指標企業進來**

早期進入成都的臺商主要是製造業為主，例如亞泥、臺玻等大型企業，近幾年進入成都的主要是以中小型服務業企業為主。成都目前共有一千多家臺資企業，由於整體經濟環境不景氣，比較少有臺商在談論進入成都，故在成都的臺商數量很長時間都沒有太大變化。沒有比較指標性的臺資進來。不過大部分臺資企業目前都還有在經營運作，並沒有出現明顯撤資的狀況。雖然，大型製造業沒有進入成都，但是卻有部分大型製造企業進入到如內江、遂寧等鄰近成都與重慶的地級市。選擇進入這些地級市，主要是考慮到所在地離成都、重慶都非常近，剛好這兩大城市的中間，能夠同時為兩地的企業供貨。

成都這邊的臺商退場的很少，基本上不是完全退場，比較像是休息同時轉型做一些改變，等適當時機再出手，大部分臺商都不希望自己在這邊投入，最後失敗回臺灣，再怎麼樣都會撐，做轉型因應，大部分是轉產業為主，像是跨界轉業，如廣告業跨界到貿易或到電商這個領域，大陸市場的剛性需求還是很多，就看能不能把握到機會。

#### **(六)臺商至少撤退二成，且有許多臺商成為殭屍企業，在當地尋找機會**

現在臺商在大陸愈來愈難經營，大陸本地企業也越來越難經營，所以現在許多經營不好的公司都把公司的人員簡化，不然就是解散，公司可能還在，也還有個辦公室但都很少在運作，只是掛個名而已，故稱為「殭屍企業」。大陸官方也不會去實際檢查公司，畢竟這也算是一種業績，基本上不太會去強調臺商的公司實際已變少。例如桂林的臺商數量報出去是七、八十家，但這都是假的，事實上只剩一、二十家臺商。昆山臺商亦表示臺商撤退雖然沒有東莞嚴重，但由於薪資調漲、勞工意識抬頭和對環保要求提高，營運成本增加使昆山臺商紛紛出走，臺商紛紛選擇離開去其他國家或省份。

到底臺商已撤退幾成，這是個很難獲得的數據，不過，根據本研

究訪談，估計與高峰時期的臺商相比，臺商至少撤退達二成以上。若加上所謂的殭屍企業，比率至少約達四成以上。整體而言，沿海撤退的臺商似乎又比內陸嚴重，本次訪問中，只發現武漢、成都與重慶這三個臺協表示臺商撤退的比率不高。但已產生許多所謂的殭屍企業，有許多還是會留在當地尋找機會「以拖待變」，因根據訪談與過去的實證調查皆可發現臺商「轉產業」比「轉地區」還來得普遍，因在大陸建立關係不易，故臺商還是會留在當地尋找東山在起的機會，且亦可發現多數的臺商轉作服務業為主，因臺商轉服務業已是趨勢。此外，存活下來的臺商有許多亦是「不求努力發展，只求生存」的情況。

#### **(七)新進製造業很少，原本工廠亦很少擴廠，新進以小型服務業為主**

整體而言，發現新進入大陸投資的臺商並不多，若有以小型服務業或個體戶為主，已較少見到大型的投資案，而原本投資的製造業亦很少在擴廠，只是大陸還是個很大的市場，許多臺商不是在等待機會，就是規劃南進找新機會。目前能看到的大型投資案，大多是大型企業所進行的全球佈局，如臺積電到南京設廠或鴻海繼續在大陸許多地方，如貴州擴點。或者是臺資銀行或大型零售業前往大陸擴點。

有關製造業是否有從沿海進行「梯度移轉」到中西部的現象，就本計畫訪談可知這個現象大約發生在十多年前較多，之前沿海成本已高，故許多中西部城市向沿海臺商招商，提出許多優惠因而吸引了少數的臺商遷移或佈局到中西部等地，但這些臺商佔沿海臺商的比率是相當低的。最近的一波高潮是 PC 相關產業前往重慶投資，但隨著薄熙來被關這股熱潮亦已停止。而遷移到中西部的臺商亦因當地配套不佳且亦面臨人工成本高漲及招募不易問題，亦像沿海臺商面臨撤退或成為殭屍企業的現象。故還會前往中西部佈局的製造業臺商已非常少，大多是為了配合大客戶的要求而前往配套或爭取當地市場而前往。

#### **(八)臺商撤退需花一兩年時間處理，臺商結束營業時要照正常程序處理**

一般臺商在大陸都沒辦法很順利結束營業，大陸關廠有很多限制，程序多且複雜，不像臺灣關閉工廠只去登記之類的就可以，故在大陸開公司容易，但關可能要一兩年，一般都關不太掉，但要落跑也不太容易，有些廠房和土地要請政府再買回去。故臺商如果要把公司停止

運作，至少需一年時間，某臺商在北京公司就花了 3 年時間結束營業。

實際上許多公司不敢撤，因為要補稅或處理社保金追溯等問題，故許多企業雖然訂單減少及留下很少人員，但還留在原地，而實際上已移到東南亞。現在廣東有新法令發布，若是公司沒有正規辦理清算結束營業的動作，可能以後進出大陸都會被查緝，所以臺商還是要考慮結束營業時要遵照正常程序處理。整體而言，臺商有一些在關廠，但還不至於大撤退，此外，近年選擇轉國家的臺商比轉地區來得多。

### 第三節 兩岸政府政策影響之彙總分析

從 101 年度研究中，可發現政府政策是影響臺商升級轉型的重要因素，且政府政策的實施勢必造成臺商必須採取妥善的因應對策，故在 104 年度研究中，針對兩岸政府政策對臺商的影響，從座談與訪談的內容加以整理。在 105 年度研究中，將今年討論較少的議題加以刪除，包括兩岸經貿成果分享、小三通政策取消、62 號文、自由貿易區等，但保留兩岸經貿政策影響、習進平推動的反貪腐影響等加以討論。另加上青年創業等新議題加以深入探討。

#### 一、服貿與貨貿協議

##### (一)多數臺商認為服貿與貨貿應儘速簽訂，服貿簽署後臺商就不用人頭

大多數臺商認為兩岸如果沒有簽署服貿與貨貿協定，臺灣恐怕會愈來愈慘，如嘉興臺協會長慶福國際經營幼兒園跟月子中心，這兩種行業都是服務業。因為 2000 年開始辦幼兒園時，所有幼兒園的法人代表都不可以是臺商、外商，所以猶豫了蠻久才開始做幼兒園。對於臺灣而言，目前臺灣唯一還對大陸有優勢的應該是服務業，但是反而因服貿而卡到，雖然現在已經進來大陸，但是覺得沒有保障。政府若通過服貿，允許臺商設立公司成為法人，就可以招聘本地的工程師、造價師、經濟師，他們的證照就可掛在公司名下，這樣就有保障了，現在還沒開放，一定要用大陸的人頭來開設公司，使得臺商去大陸投資的建設設公司大多還是以內資方式為主。

臺商認為服貿沒通過對臺商殺傷力是非常大的，以前小三通很方便，但慢慢的大陸也是要走向正規化，所以小三通也會慢慢斷，因此臺灣需要一個應對大陸正規化的配套措施，來處理運輸問題與產品問題等。在貨貿協議部分，臺灣出口到東南亞國家要繳納的關稅成本太高，但從大陸出口過去的確不用，加上臺灣出口沒有退稅，增值稅也只有降低 5%，大陸光退稅就可退 11~13%，將影響臺商產品的競爭力。

## **(二)但有專家認為是否簽服貿影響很小，臺商還是會透過各種方式進入**

但也有臺商專家認為兩岸是否簽服貿影響很小，臺商還是會透過各種方式到大陸投資限制性行業且賺到錢。事實上，過去許多臺商已經經營各種限制性服務業，如飯店業、旅遊業等，但只有電商是比較不能經營的行業，因經營電商要與大陸合資且只能在廣東省經營，但過去受限制經營的電商業，在 2016 年 2 月起已沒有任何限制。故大陸已對臺商開放許多服務業經營，所以再談兩岸服貿協議已沒太大意義。

事實上，兩岸不用簽服貿協定，臺商也可想辦法進到大陸市場，除一些特許行業像金融業、律師事務所才有影響，但其實還是有很多變通做法，像可用內資開顧問公司。事實上，大陸還是有很多地方要靠臺灣，當初是臺商把大陸的製造業升級的，服務業要再升級也是要靠臺灣幫忙推動，讓臺灣服務業進去也是在促進大陸進步。

## **二、大陸招商引資政策**

臺商是否前往大陸投資，首先遭遇到的問題就是投資的行業是否符合現行與當地的招商引資政策及是否有足夠的優惠等。近幾年來，大陸的招商引資政策已從招商變成選商，故進入大陸投資已愈來愈難，在此將分別從大陸的招商引資政策、西部經濟區的招商政策及優惠政策難以落實來分別討論。

### **(一)由招商變選商，優惠大多取消，中西部亦如此，進入大陸愈來愈難**

大陸政府早期對優惠政策落實迅速，對臺商非常重視，但現在正經歷市場洗牌的陣痛期，現在則大不如前，招商條件更加嚴苛，由招商變選商，臺商優勢漸失。全大陸的優惠基本上已一樣，除非是大型或重點扶持產業，西部與中部的優惠也大多已取消。西部還提供優惠

來吸引臺商，但現在這些優惠難吸引臺商，前往東盟投資的成本低許多。故包括臺商在內的外商要進入大陸市場越來越困難，大陸在招商引資方面已經從原來的招商變成選商。

如早期來成都的臺商大部分都享受到稅收減免政策，甚至不用申請，當地政府就主動將稅款退還到企業的帳戶，速度非常快，都不需要特別去爭取。比如說當時臺商到成都拿了一塊地，當地政府還專門在成都的飯店辦一個非常隆重的簽字儀式，省、市四套班子全部出席，非常重視。但現在當地政府對臺商的熱情也沒有以前那麼高。大陸經過多年發展，已慢慢走入規範化，不像以前管他阿貓阿狗，會抓老鼠的全都進來。現在大陸在招商引資時會設立一個標竿，以此作為招商引資的標準。早期，成都和重慶在大力招商引資的時候，非常敢提政策，而如今就算是重點項目引進，當地政府所能給予的優惠不如從前，也不敢輕易下承諾。導致很多臺商、外商想進入，但考慮到優惠政策少，且存在不兌現的風險，都紛紛打消進入投資的念頭。

## **(二)西部經濟區持續對現代服務業、高新科技與農業積極招商給予優惠**

東部的所得稅是 25%，西部所得稅優惠 15% 延到 2020 年，就是為了把企業吸引過去，在現在很難招商的情況下用這種方式是合理的，西部相對起來還是比東部多一點優惠，但還不能構築企業生存的條件。許多勞力密集的企業都已經離開西部了，現在離開的是電子業，不管優惠條件如何，事實上成本就是太高了，無法與東盟相比。但西部的經濟區還是對現代服務業、生物科技與農業等特定產業還是提供各政策補貼來吸引廠商進駐。特別是成都與重慶是所謂的 1.5 線城市，成渝經濟圈的發展速度之快。成都目前極力打造南面的天府新區，很多城市功能都放到天府新區上。未來，成都整體發展仍會不斷進行調整，主要的方向會集中在第三產業，特別是針對現代服務業。對現在服務業的發展，成都市政府也有相應的政策、補貼吸引外資進入。

成都市正積極推進國家級產業園區的建設，希望在 2030 年將園區面積擴大到 600 萬畝。園區正在積極的招商引資，園區主要希望吸引高新技術產業進駐，其中特別是對生物製藥、生物技術研發等一系列生物科技產業進行了詳細的規劃。此外，現在大陸的三農問題急需解



決，且大陸居民生活品質提高，對休閒、觀光、旅遊的需求也很高。若能引進先進的農漁畜牧技術來開發這個市場，結合休閒旅遊，現在是最夯的，且政府還有補貼政策。而是作為農業顧問或是建立一個農業示範基地，通過引進農業專家、技術，幫助農民脫貧致富，優化產品質量，希望能夠引進臺灣優質農業進入成都。

### (三)優惠政策因各種因素難以落實，招商時畫的餅，還是經常吃不到

大陸對高新製造業或現代服務業等仍有優惠，雖仍有一些優惠政策，但因各種因素使得在招商引資所劃的餅，只能看卻吃不到。如生物製藥是未來重點發展領域，但臺灣生物製藥業要來大陸設廠難度非常大。最主要的原因就是藥證辦不下來，可能五年也辦不下來，很多企業都在衛生部排隊等待。雖臺灣生物製藥業學習浩鼎與華西醫院合作的模式，進行研發、做臨床實驗，但目前整個大環境不好。如成都對引進外資、金融業有設立一條綠色通道，以加快審核程序。但當一銀進入成都時，所有的申請程序還是和原來一樣，沒有所謂的加速。且對於金融業原有的一些補貼政策，由於去年國務院出臺了 62 號文，由地方政府自行制定的稅制補貼，若沒有經過國務院核准的就不能夠執行。雖一段時間後，又發了一個文，對地方政府稅制的補貼有所放鬆，但一銀申請的稅制補貼到現在仍在受理中，還未得到落實。

且地方政府負債高，導致優惠政策無法兌現。如臺商進入成都時，政府承諾等等稅費的減免或退還。臺商在開業籌備階段就衝著這些優惠政策到政府部門去爭取，但收到的答覆是等到正式開業再來爭取。可是等到真正經營了一段時間，優惠政策也沒有拿到。有一些臺商，甚至已經拿到蓋了政府公章的紅頭文件，優惠政策仍沒有落實。對於優惠政策這方面，很多在招商時候提到的非常誘人優惠政策，都只是畫了一個餅。不過，能夠實現取決於區域的財政狀況。且很多中央政策下來並沒有幫忙到臺商，有很多補助條款也是有限制規範的，可以符合條件的大多是國企、央企。像是農業發展條例提供的補助，跟地方官員談這個方案時，不但不知道有這個條款，更不知道如何去落實，一畝地補助多少錢，這種臺商可能比地方官員都還清楚。

此外，大陸政府管轄機構多而雜且權責劃分混亂，如外商的產品

質量都歸商檢局管轄和監督，但由於產品是在大陸生產，質監局也會對產品的質量進行監督，這種情況就好比一頭牛被扒兩次，這個問題已經爭執了幾十年了。從去年開始，國務院下發文件，商檢局和質監局合併為一，以後無論出口還是內銷，都歸商檢局管轄和監督，雖然有助於投資環境的改善，但是到目前為止，這個文件都還沒有出來。

### 三、大陸經濟振興政策

大陸近年來推出許多政策，而這些政策有許多與經濟振興有關，且希望臺商能參與這些政策所帶來的商機。特別像是一帶一路、自貿區、萬眾創業、二胎等。這些政策是否能為臺商帶來商機，一直是臺商圈討論的熱門議題，特別是在 2016 年還在積極推動的經濟政策。故在此將從一帶一路的商機、商機與各別行業與企業條件的關係、萬眾創業商機與臺協配合推動、青年到大陸發展來分別探討。

#### (一)一帶一路對多數臺商而言商機有限，但部分臺商可直接或間接受益

大陸常講讓臺商參與一帶一路商機，但事實上，一帶一路的商機大多數臺商是很難得到的，臺商投資時，大陸只要說臺商資格不符即可，對大多數的臺商而言，一帶一路不見得能夠獲得到什麼利益，只有大型企業才可能有一些獲益，多數的中小企業得不到一帶一路商機的直接利益。以中鋼而言，大陸如果需要造橋、造鐵軌等工作，中鋼就可能有機會銷售，但中鋼短期不會深入到內陸去設廠，可由現有的昆山或長春廠來供應，並透過經銷商來爭取一帶一路商機。

雖然一帶一路的直接商機有限，但畢竟一帶一路是大陸重要的政策，臺商必須瞭解此政策的影響極可能產生的間接商機。如有臺商的兩成大陸客戶因一帶一路到國外設廠，也持續購買其設備到越南、印尼，所以過去本來有九成是內銷，現在是七成。因為跟著客戶間接外銷，這也是接下來臺商的方向，主要是因一帶一路，跟著提高到東南亞地區的發展比重。雖然一帶一路現在剛起步，要等到有成果還要一段時間，但一帶一路對廣西的旅遊也已產生影響，現在臺商已經培養一些東南亞的客戶，尤其是馬來西亞、印尼這一帶的客人明顯增多，大部分都是看到東協客人自動找上門。現在有很多寮國與越南的學生來廣西南寧念書，廣西與東南亞關係密切，商機因而增加。

## (二)大陸推出的政策對臺商是否有商機，還是取決於各別行業與條件

大陸為持續推動經濟的發展，故而推出各種政策，但這些政策是否對臺商有商機，還是取決於各別行業與自行條件而定。常會聽到臺商認為一帶一路、自貿區、萬眾創新、歐亞鐵路、開放二胎等政策，對臺商的實質幫助有限，認為這些政策離他們很遙遠。如一帶一路可讓核電接到英國的訂單，到印尼發展高鐵，加上傳統的水泥輸出等，解決大陸缺工和產業升級問題，這些大格局的戰略對多數的臺商並無直接效益。但不可否認的還是對部分臺商有新商機出現，且相關臺商也會積極去爭取這些商機。如自由貿易區，若是一些現在沒有開放或被限制的產業就有差別，像臺灣旅行社不能做大陸的國內團，但自貿區可以。都是特定的臺商才會感興趣，對於一般的臺商沒有特別吸引力，除非剛好要開放的行業是臺商正要做好的行業才會去。一帶一路也是一樣的狀況，與基礎建設有關的產業才有用。

如外商投資產業指導目錄，大陸政府會提倡哪些產業鼓勵開放、哪些不鼓勵開放，並定期更新規範。像電子商務就規定要中外合資，而且中方為主要控股，但福建則可以讓臺商控股或獨資，相較於外商投資指導目錄更優惠、開放一點。二胎化政策對像麗嬰房等嬰幼兒產品的發展，再者就是月子中心的發展很有幫助。故二胎商機應該只有對特定的產業，如嬰幼兒產品等相關產業才有正面影響。如大陸大力整頓鋼企，推動「去產能」，這對中冠信息反而是個機會，因還有希望的鋼企會想做好 ERP（企業資源規劃系統），故間接增加從事軟體業的中冠業務機會，大陸現有的政策就是淘汰一些很爛的鋼企，扶持一些還有希望的鋼企，這些鋼企就更應該要去做好 ERP 等系統。

## (三)大陸積極推「萬眾創業」，各地臺商與臺協配合推動是熱門議題

現在大陸政府鼓勵企業朝「大眾創業、萬眾創新」方向努力，因為可讓很多中小型企業發展起來。在訪談過程中，可看到這個議題在 105 年度相較於 104 年度是個相當熱門的議題，除大陸各地政府提供場地成立青年創業基地外，各地臺商與臺商協會，亦積極配合大陸政府推動，希望能介紹大陸的創業基地給臺灣青年或者是吸引臺商到創業基地設點，使得這個議題是今年受到臺商圈相當關注的議題。雖然

多數創業園區的成效還不顯著，但不可否認這是個大陸政府與臺商共同關注的議題，也有一些臺灣青年前往這些基地創業，雖然還不能說成為風潮，但這股趨勢隨著大陸與臺商積極推動，在未來還是會有一些些具體的成功案例出現。

例如昆山臺協大樓有個優惠政策，可以免費租借新創企業的辦公室，只要支付所使用的水電費，合同期是兩年，但是產業類別必須是新興產業，不是對全部的臺商都開放。昆山現在比較歡迎新興產業，偏向吸引不需要製造，且相對安全係數較高的產業，昆山現在有很多像是跟政府接洽的孵化器，青年孵化園、創業與天使投資基金等等。許多進駐的公司或是小型企業都可以享受到大陸政府的優惠政策。瀋陽現在要試辦一個創意園區，現在是第一年免租金，第二年減半，第三年才收租金，甚至有時會直接提供現成房子。創意園區只能做商業，已經有臺商在創意園區做文創。

#### **(四)大陸正大力推動臺灣青年來大陸發展，臺灣有些青年也爭取此機會**

臺商青年目前是大陸政府非常支持的部分，大陸的三中一青政策其中青年這部分是比較容易做的。臺灣的學生到大陸創業有很多補助，臺協為中間仲介，當地方政府需要做一些兩岸政績時就會找臺協幫忙。雖然背後有政治性的目的，但希望臺灣青年可透過大陸看到世界的市場，在大陸這邊接觸到的商業訊息很國際化。現在的年輕人其實很有創意，故要將學生想出來的創意項目去落實。青年創業大陸各地都在推行。大陸國家級的臺灣青年創業輔導基地一共有 20 幾個。

武漢的萬眾創業大樓在東湖區，引進臺灣 20 個年輕人在那邊創業，幫忙安排住宿和辦公室。廈門為吸納到臺灣年輕人，優惠是兩年免租金、電話費，其補助更高。重慶政府一直想成立一個臺青創業園區，只要提出兩岸創業相關的共通性，經過評審單位核准後，會提供租金補貼和水電補貼，想貸款必須等到真的模型做出來後才有，但其實政府單位提供的很多地方都不是很好的地點，也不是免費的。已有一些臺灣青年所創的企業爭取相關補助，如某經營飲料店的臺商申請青年創業的政府補助，通常補助創業是研發，飲料店開始設計研發公仔，日後可在店裡販賣，所以申請的是文創商品的補助。大陸每個地方都

有這樣的補助，最重要的是有窗口可幫忙連繫，有相關創業活動的服務。所以青年創業基本上就是用一條龍服務給創業者承辦方便，但這個窗口可把商品跟品牌形象結合在一起，故幫助還是很大。

#### 四、打貪反腐的影響與因應

自習進平擔任總書記後，積極推動打貪反腐，這大陸政經環境的發展有很深遠的影響，亦是非常重大的投資環境變遷議題，故在此分為反貪腐對臺商影響、臺商對反貪腐之因應來探討。

##### (一)反貪腐影響仍延續，雖有正面影響，但經營難度有時不降反升

反貪腐政策是去年熱門的議題，在 2016 年的討論雖不若 2015 年來得熱烈，但亦是臺商圈非常關注的議題。整體而言，臺商肯定反貪腐有改善行政環境、降低成本的好處，讓臺商可正常發展，但隨之對某些臺商經營的產品銷售造成很大衝擊且衍生出來政府在問題協辦力度、辦事效率大不如前等後續問題，對許多臺商而言，經營難度不降有反升的現象。如反貪腐八項規定下來後，對整個商業、零售業影響很大，吃飯與送禮幾乎都已消失，汽車銷售量降了一半。像以前會買臺灣茶當伴手禮送人，現在受到反貪腐影響生意變的很差，金門高粱酒亦有同樣的情況，反貪腐對高檔送禮的產品影響比較大，但較低檔大眾化產品影響就比較小。反貪腐政策讓經營太過單一行業的臺商，若沒有辦法轉型或跨業去做就可能倒閉。

在大力推進反腐倡廉的過程中，收禮、受賄等狀況有所好轉，但是原來可通過關係或者其他違規、違法手段能夠較輕易達成的事情，現在則不行。以前很多官員辦事很積極，很多困難通過溝通協調都能夠解決。臺商和官員就像朋友一樣，平時吃吃飯都很平常。現在整體的行政環境變得比較好，作風也很正派，但是臺商都感到政府部門的積極性跟以前是有差別的。政府官員一切依法行事，在事項的申請、審批過程中一切依照法條。雖然臺商並不是說要找關係找捷徑，但是最近一段時間以來，政府風氣是變好且送禮減少，但是在時間成本和其他成本反而增加了，臺商反映企業的經營難度反而有所提高。

##### (二)臺商積極調整經營方式來因應反貪腐，反貪後仍有不良情況存在

反貪肅奢對部分經營服務業的臺商產生很大影響，但臺商也採取各種方式來加以因應。如反貪腐及禁奢導致成都百貨業有 70% 至 80% 呈現衰退現象，尤其是高價位商品衝擊最大。成都群光廣場主動檢討調整不適宜品牌專櫃，引進符合時尚及價位需求的品牌，並同步建立起一櫃一機的消費模式，改善原有一樓層一機的呆板耗時作為，使各專櫃得以與消費者拉進溝通距離並延長接觸時間，帶動業績成長。禁奢之前，特別是餐飲業的生意非常好，有很多政府部門用公款在高檔餐廳消費。但後來查的很嚴。受此影響，很多原來從事這些行業的臺商營業量陡降，有些直接關店，有些則選擇轉型，從原來做高檔餐廳，慢慢轉型做比較平價式的餐飲。

此外，反腐初見成效，但不良現象仍然存在，比如對出口企業來說，現在基本上每個集裝箱都會被扣下來查，查完了，企業還要自己找人把貨物裝回去，不然海關隨便找人亂裝，原本一個集裝箱就能裝完，現在要兩個集裝箱，成本一下子增加了。最後要解決這個問題，還是要給錢。這個問題不僅僅是針對臺商，對陸資、外資企業同樣存在。但是陸資在同樣情況下，比臺商和外商有更多個關係和管道能夠比較輕鬆的解決這些問題。故要解決這些問題，臺商還是要靠自己。

#### 第四節 臺商因應對策之彙總分析

前面已討論過投資環境變遷及政府政策對臺商所造成的影響，本節將整理臺商如何因應，過去臺商的因應之道不外乎就是升級轉型，升級包括產品、技術、管理與人力升級，許多升級措施臺商企業平常都已經在進行，轉型方面大概可分為五種，轉內需、轉產業、轉地方、轉回臺及轉國家等，104 年研究發現臺商轉內需是最容易的方式，再來就是轉產業，反而是轉地方較轉產業困難，主要是因為臺商大部份都會經營在地關係，並認為在地關係建立也是一個非常重要的成功關鍵因素，所以臺商不會輕易的移轉地區，反而是比較容易移轉產業。再來就是轉回臺，發現臺商對轉回臺並沒有太多的興趣；最後是轉國家的部份，勞力密集型的企業已不得不移轉到東南亞或印度等地區。

在 104 年度調查中，發現轉國家已比轉回臺有更高的傾向，在 105 年度調查中，亦發現臺商對轉國家這個議題，有更多深入的關注，故在今年度報告中，將對轉國家另行分出來討論。本節希望整理出一些臺商整體因應與升級轉型的作法與遭遇困難以提供臺商參考。

## 一、臺商整體因應對策

105 年度的整體因應對策，可分別從製造業臺商擴廠現況、臺商服務業的優勢、臺商應發現新藍海、企業條件與存活、轉型不易與留在當地、臺商應往高階努力、落實本地化與差異化、昆山臺商的因應對策，來探討臺商面對大陸投資環境變遷的整體因應對策。

### (一)多數製造業臺商不再擴廠並控制成本，大型製造業往海外拓展

大陸推新常態經濟，使市場變化大。怎麼樣因應這個市場的變化，變成企業經營者很大的考驗，以生產馬口鐵的統一實業來講，因大陸市場並不大被看好，目前並沒有在做擴展，尤其統一實業算是鋼鐵加工業，但鋼鐵業去年很慘，所以現在才有很多政策，包括供給側改革、去產能等，事實上大陸本身也受不這樣的衝擊，造成就業、稅收及銀行呆帳問題。另外一個變化是淡旺季，生產跟消費的節奏跟以前大不同，臺商要想辦法把成本降到最低。

華新科為國內被動元件大廠，過去在重慶設廠並圈定附近土地，原本打算開發房地產，但因臺商電子業已減緩在重慶的投資，故華新科不在重慶積極擴產，但如此一來造成不符合「投資強度」要求，使得部分土地被收回。但至少在重慶那邊已經有據點了。有些收回去的土地已經有陸資企業進駐了，公司有部分土地沒有被政府收回去，但是優惠沒了。華新科現在只剩下一個做印刷電路板的廠在西部重慶，只會維持現有的規模。此外，仁寶的昆山廠，後來有一部份移到重慶，現在重慶維持一樣的規模，不過仁寶已往菲律賓走。鴻海是先在深圳，再因為一些優惠政策搬到鄭州，鴻海已有往印度發展，印度有一定的內需市場，通常鴻海去了哪裡發展就會帶動其他臺灣企業也跟著去。現在許多臺商電子業大部分的企業都是維持幾年前的規模，基本上很少製造業臺商去投資擴充。

## **(二)製造業已無空間，但臺商服務業在大陸還有優勢，可體現臺商實力**

製造業因技術普及、規模經濟限制及人事成本的提高等因素，使得臺商製造業在大陸已無太大生存空間，但服務業臺商還有優勢，可體現出臺商的實力。如成都臺商以服務業為主，製造業相對較少，近年來大陸經濟趨緩及禁奢條款對服務業的衝擊是明顯的，但臺商的優勢來自於重視服務品質，故在成都的服務消費市場中，臺商經營的餐飲及服務業均佔有一席之地，非本土品牌可以抗衡的。

如成都的群光廣場規畫全面與君悅集團合作，持續在兩岸複製君悅集團酒店，成都君悅酒店已於 2016 年初進入試營運階段，品牌加持效益逐漸發酵，已為春熙路商圈注入新的時尚元素動脈及商業經營模式。另外，引進在地排隊熱銷美食店家，如成都火鍋、重慶燒魚等，來帶動全館消費人氣，而 2015 年整體營業額仍有 4% 的成長率，展現出臺商高水準的服務品質及營運規劃能力。如成都開發商現在要準備轉型，甚至是已經建好的商場也要做轉型，可能會變成飯店式的管理，做成酒店分割出去，剛好符合旅遊市場。臺商有介入的機會，不僅是養老服務，還有臺灣商圈規劃，大陸的開發商到臺灣考察臺北信義區、威秀附近商圈，他們看到這個地方做的很精緻。臺灣有這種優勢，大陸廠商就希望把這種模式引進大陸，可體現臺灣真正的實力。

## **(三)有技術與資金實力及觀念，且大型與老臺商較有能力因應與存活**

大陸隨著外資進來創造藍海後，也很快學會模仿，使得到處都是紅海，除非有辦法從紅海裡面找到新藍海。雖然大陸以模仿為主，但也有一定層次的模仿，故臺商若跟這些競爭對手沒有太大的不同，卻還要揹負人員管銷成本，則很難存活。轉型升級的前提有兩點，第一是臺商本商具否備轉型升級的實力，包含資金和技術實力，第二是臺商本身的領導者是否具備轉型升級的觀念，有很多觀念是自己要突破的。可是轉型後的行業一樣也是很競爭，所以基本上很難找到新的利基，從東莞臺商的轉型升級中，發現只有百分之五以下的臺商是能夠真正轉型升級成功的。

現在大陸的競爭品牌愈來愈多，臺灣自有的品牌愈來愈少，臺商若能早點把品牌打出來，就有競爭力。現在桂林的十幾家臺商都是老



臺商，新進來的臺商很少成功。在桂林的老臺商生存率相對高，因為老臺商還是有些關係。此外，臺商要融入當地社會好像不容易，不過大企業在這方面狀況要好一些，畢竟規模大、產值高、納稅額度大，對當地政府具有一定貢獻程度。另外，大企業能夠設立專門團隊對政策、法令法規進行研判，適應狀況相對好一些。但是大陸臺商主要是中小型企業，對於很多法規根本沒有對抗能力。

#### **(四)轉型不易，更多臺商留在當地以拖待變或找機會，但問題反而嚴重**

轉型並不易，使得大部分臺商還沒有做轉型，許多人認為現在是受到大環境影響，等待機會再想辦法爭取，情況不可能老是這麼差。不可能車子、房子不好賣就不賣了，但這些行業要跟互聯網搭上線也不容易，車子可以在網路上展示，但事實上增加銷售額有限，反而是要想出一些新的模式。此外，較多的臺商是從外銷轉到內銷，但做內銷也相當不容易。有的臺商想要轉到其他國家，但企業規模和資本必須要足夠大，不然轉移到其他國家的難度非常大。經濟環境及市場狀況有一定的週期性，因此許多臺商認為度過低潮，市場總會回暖。對臺商而言，事實上也沒辦法怎麼辦，也沒什麼更好或更多的選擇。

大陸未來幾年的投資環境對臺商的壓力確實很大，臺商也不想繼續硬撐下去，臺商希望能有選擇，能退回臺灣。一般臺商回臺灣也會擔心失敗回去會被笑，所以還是寧願留在當地再找機會，怕回臺灣不知道要做什麼，留在大陸當地反而沒人知道。很少臺商能真的在企業快要撐不下去時勇敢收掉，能在順利收掉的時候就順利收掉，實務上臺商都會不甘心企業收掉，所以會繼續想辦法撐著，去借錢再投資下去，到最後往往連貨款、員工薪水、資遣問題都拿不出來錢，故只好落跑或者是申請破產，使問題更嚴重。

#### **(五)臺商做中低階已無法在大陸立足，更多臺商往中高階或高階努力**

臺商做中低階已無法在大陸立足，臺商在大陸走中低端很容易失敗，比便宜臺商不可能做的比當地人便宜，所以只有走向更高端才是臺商的路。事實上，如果臺灣的東西夠好，大陸人也會買，即使是在大陸製造，像王品、西堤賣的很貴但生意就很好。故能存活下來的臺商，大多是做中高階產品或服務定位，且有愈來愈多臺商認為中高階

還不夠，還需往更高階努力。如有某臺灣麵包店在大連新開的大型高檔購物廣場 Pavilion 柏威年的地下一層，其麵包賣一百一十幾塊人民幣，一天只做一定的量，不做多以量來控制價，但仍賣的不錯，每天限定一個人只能買二個，用飢餓行銷的方式來贏過那些大眾化的麵包。所以如果現在中高端都很難進去大陸市場，那就要走更高端，但如果只是高價，沒有特別到吸引別人要來吃的話，經營還是會有問題，雖然麵包賣的很貴，但確實有特色還是可維持下去。

有個臺商在沿海有 20、30 家火鍋店，單價比臺灣高很多，人均消費大概在 80 塊人民幣，臺灣涮涮鍋大概 200 塊左右，但大陸人就覺得品質很好，還是會有人喜歡。如外交官皮箱很清楚定位在中高端。現在皮箱也儼然成為一種時尚，故競爭者很多，所以外交官要盡量保持在業界的中高檔次定位，而不能往下競爭，因向下競爭不過陸商，有些陸企五險一金可不要交，要做好公司的市場區隔，而不去打價格戰。

## 二、拓展內需對策

臺商早已從外銷轉為內需市場，在 105 年更積極進行，故發現臺商與陸企合作機會趨勢增加且有許多成功案例，甚至臺商轉為內資亦有增加的趨勢，將從以上構面來探討臺商拓展內需的對策。

### (一)臺商與陸企的合作有增加的趨勢，對內銷臺商可增加成功機會

早期臺商與陸企合資，但合資大部分都是失敗的，有很多合資沒多久就拆夥了。但現在臺商從外銷轉為內銷，使得臺商與大陸人或陸企的合作有增加的趨勢，已對內銷臺商增加許多成功機會。有些希望闖一點名堂的臺商，隻身一人帶個幾百萬從臺灣過來，沒有團隊而自己摸索環境，其實基本上都不太容易成功。臺商很難深入到當地，這邊環境跟臺灣環境不一樣，社會發展階段不同，大陸人心態完全不一樣，投資存在一定的風險。現在跟大陸人合作是比較合適的方式。

很多政府的訊息，雖然已經公開化，可是在網路上還是不容易找到，所以還是要透過當地人取得那些訊息。所以先從認識的關係裡面再去牽關係，可能哪天就能認識其他地方的朋友。如食品要轉內需，若沒有強而有力的政府部門支持的話，就是要完全按照法令走。但與

大陸人合夥，其心態會比較不喜歡守法，會盡量想一些辦法來減少官員的要求，因為他們與地方熟悉，不過大陸人在應付官員方面，確實比臺灣人有本事，所以也必須要透過他們，這還可以降低一些成本，如果全部都依法，成本也是會增加很多，所以臺商一旦要轉到內需市場，需透過跟大陸人合作是非常有必要的。

## **(二)臺商與陸企合資開拓內需市場，已有一些成功案例可作為臺商參考**

雖然早期臺商與陸企合資大多以失敗收場，但隨著臺商轉攻大陸市場，合資已是臺商考慮的作法且有許多成功案例，不失為臺商應重新考慮的作法。如荊州慶洋機械於 2015 年與當地業者合資成立公司，慶洋持股 60%，主導經營模式，荊州德川主要生產汽車轉向拉杆球頭，以大陸內需市場為主，若慶洋接到大陸內需訂單時，則以轉單方式委由荊州德川製造，藉以建構出完整的產業生產模式。另外，慶洋亦提供技術支援，確保產品的品質符合客戶需求，增加內需市場的競爭力。

文群貿易經營者曾在英國留學故熟悉英國茶飲市場，且有大陸朋友可共同開拓內需市場，更掌握雲南的臺商茶葉供應商，主要業務為雲南與英國的茶葉買賣及大陸的飲料攤經營，飲料攤與大陸朋友共同經營。飲料攤所有茶葉都由雲南臺商供應，分工可分為三個部分，貿易公司掌握原物料，另外兩位合夥人都是大陸人，一個負責展店，另一個負責品牌包裝與店面設計，目前三個人的分工情況還蠻好的。

## **(三)臺商由外資轉為內資有增加趨勢，雖風險大但有利內需開拓**

因大陸投資有些行業有限制要內資企業，故已有一些臺商轉為內資企業且有增加的趨勢，利用人頭轉內資並開立借款合同且人頭配偶先簽拋棄繼承承諾書以避險。也有臺商物業公司利用當地人頭購地設公司，但未來可能造成經營困擾。臺商以陸方名義進軍大陸，雖風險大，但現階段則有利業務拓展。對於借用人頭設立內資公司，以前傳統作法就是跟內資人頭簽借款合同，另一方面為了規避大陸繼承法被繼承人死亡配偶可分得財產之一半，如果內資人頭突然死亡有可能會導致一半的公司股份會落到配偶手上，所以通常在內資人頭結婚時就會先簽一個拋棄繼承的承諾書，來避免內資人頭和其配偶的要求。有時設立內資公司還有一些特別考量，如內資可獲得比較多獎勵。

富得林物業剛來長春的時候遇到很多問題，買地的時候一定要找內資，要成立一家開發公司就要辦合資企業，要申請合資公司才可以正常從臺灣、香港匯錢進來，申請不了合資公司錢就匯不進來自然也沒辦法買地，臺北公司又必須成為這家合資公司第一大股東，所以只好使用大陸人頭開公司，因剛好太太是大陸人，便用太太名義。但現在還是會有些問題要解決，當初大陸政府有給一個優惠地價，要退的時候就要證明現在這家公司是臺北投資，否則退不了，還是很困擾。

### 三、升級策略與作法

這幾年有關於升級轉型方面的議題，大部份的臺商認為升級比較容易，轉型比較困難。底下分為產品升級、技術升級、管理升級與人力升級四個面向分別討論。

#### (一)臺商需不斷透過「產品升級」，如開發新產品與應用以維持獲利

產品升級是企業生存的要件，臺商也需不斷開發新產品、應用及服務，才能在競爭的環境中維持獲利。如電子供應鏈上游零件是臺灣的優勢，大陸現在會做的是臺灣幾年前的技術，屬於技術層次不高的低階品，大陸就一定有辦法做的很便宜，讓其他同業完全無法競爭。但日本產品比臺灣高階，現在臺灣要努力的，就是要做的比日本更高階，要轉型到技術層次比較高的。如果產品一成不變，十年後可能又面臨到現在的情況。研發新產品還是最為關鍵的議題，如果產品是寡佔未來一定是高獲利。山東有個做草莓臺商的生意很好，他們賣的苗只能用一次，用第二次產出就不大，所以要一直跟他買苗，這牽扯到基因技術，如果臺灣的苗都研發成一次性，這樣就能壟斷市場。美濃臺商全部引進公甲魚到大陸，沒有母甲魚就沒有辦法在大陸孵育，母甲魚仍掌握在臺灣的美濃臺商這裡，故臺商仍具有優勢。

現在房地產市場還是供大於求，這種情形要賣也不容易，要跟本地的或是大型的國企比根本比不過。故傳統房地產產業在做轉型，因長春外商、外籍工程師很多，有六千個以上，故有臺商現在蓋的房子只租不賣，全部都租給老外。另中鋼集團在大陸設立投資企業眾多，故中冠信息開發汽車零件業所需的相關軟體，如剪配資訊系統，也可配合集團發展。外交官主要是定位在中高端皮箱，而其他配件主要是

用來補充業績，旅行配件的毛利會更高。現在與很多品牌合作，譬如說有折疊傘、氣墊枕、穿五天都不會臭的奈米襪，跟皮箱不會衝突，這也算是一項升級策略，進行多產品化，且同樣的坪效增加才是利潤。

## (二)臺商除產品升級外，還需進行「技術升級」才能維持優勢

除產品升級外，技術亦要升級。如華新科的產品比較具有技術含量，有些有專利，別人不容易模仿，但有些民生產品像衣服、食品就很容易被仿製，任何一個被動元件都有相關的專業技術，只有組裝品比較容易被模仿，電子零組件很少要打這種金錢的官司，像蘋果的觸摸技術或指紋辨識這類有申請專利的，其他家公司就不能使用。大陸近年來在推動「製造 2025」，對製造業確實有所帶動，不過某臺商早在進入大陸市場就已經不斷在進行轉型。除進行產品精細化製造，同時加入智能化設備。著重研發，通過銷售推動研發，也通過研發促進銷售。大陸對從事智能科技的企業有補助，臺商可積極申請。

此外，中冠信息由中鋼所設立，故在鋼鐵業 ERP 系統較世界第一大 ERP 軟體 SAP 更專業。過去唐山鋼鐵使用的系統就是世界第一大商用軟體 SAP 系統，但後來還是請中冠信息協助進行產銷一體化的系統整合，主要在於 SAP 原來的功能模組，還是在財會系統方面較為強項，但生產方面就比較差，畢竟中冠對鋼企的運作與經營有深厚知識，故即使是世界第一大 SAP 軟體在鋼鐵業亦無法比擬。

## (三)臺商透過「管理升級」來面對公司所面臨的環境變遷與競爭

大陸投資環境變得嚴苛，以前是隨便做隨便賺，但現在則需透過管理升級來處理環境變遷與競爭挑戰等問題。如茂山製衣從去年下半年開始，要求所有高級幹部，每個月一定要回到臺灣去開一個非常重要的決策會議，以討論如何應對大陸內資製衣業的競爭。雖然公司已經逐漸從原有的勞力密集型向自動化的機器生產進行升級，但是仍然沒有辦法和一些陸資企業推行的全自動化生產來競爭。此外，生產紡織機械的佰龍機械，在與大陸本地企業競爭中，佰龍一直不具有價格優勢。為了改善此情況，佰龍積極改變策略，一方面，將目標客戶鎖定在大公司，大公司重視機器品質，還是會選擇購買佰龍的機器。另外重視售後服務。只要客戶在使用機器過程中，出現任何問題都會快

速處理，就算所在地相隔很遠，也會上門進行維修。

統一實業的策略就是步步為營，因為大環境來看還是供過於求，短暫的營利好，不代表下半年一直都是這樣。所以不需要去提前備貨，讓產銷以很平和的方式去進行，因為公司的旺季是很集中的，銷量會大於產量，滿載還是不夠，所以勢必要在淡季備貨，只是因為淡季備貨，備的這些數量到了旺季時候大幅度的下跌，這就是多虧的，故要做好產銷管理。此外，外交官皮箱製造最具競爭力的產品就是硬箱，其他軟箱及周邊配件都是跟外面採購，將公司已經搭建成型的通路轉變成為一個平臺。其他品牌的產品能夠迅速在全大陸鋪貨，使彼此雙贏，外交官不斷完善品牌知名度與擴大通路是主要戰略。

#### **(四)臺商較不重視「人力升級」，重用陸幹已成為臺商本地化主要作法**

有時陸企比臺商願意投資人力資源管理，很重視人資部門，有許多臺商仍停留在單純的人事管理。許多大陸內資企業人資管理這部分都已經超越臺商，大陸企業在這方面也很敢花錢，很重視人資部門。事實上，臺商較難想到人力升級的事情，如果臺商不在人力部份做升級或調整，比較難對應之後的挑戰。目前有些臺商並沒有辦法花大錢去找到較好的大陸人才，主要受限於成本的問題。臺商目前尚有維持較多人力的觀念，臺商雖已在大陸拼出一片天地，但只靠「產品力」，未來還是人才比較重要，這是「人才力」的觀念。

臺商大企業除財務與核心技術外，傾向雇用當地管理幹部，培養本地人來擔任高階主管，而小臺商才是自己下來經營。如現在大潤發多是用大陸本地人來經營，如店長幾乎多是用大陸人。在大陸許多大企業都要培養本地人，因為臺幹來自於臺灣，對本地不熟悉，所以還是找當地人。日後核心臺幹都會慢慢減少，像旺旺的廠長、幹部和管理人員基本上都是本地人，主因不是大陸人能力強，而是在溝通協調和資源取得方面都比臺幹有優勢，所以連鎖企業或比較大型的臺商恐怕未來都會找本地人。有家做好神拖拖把的臺商，最近打算要擴廠，未來市場還能夠成長90%。能夠有如此快速成長，主要在轉變人力運作，剛進入大陸市場時，尚未有重用陸籍幹部的觀念。現在重用陸籍幹部，由他們去進行市場行銷，他們對大陸市場的判斷比較準確。許

多臺商認為大陸大學生的程度已不輸臺灣，且香港的英文及國際化程度超過臺灣，故臺商反而是需要大陸生、港生或在臺畢業的陸生。

#### 四、轉型策略與作法

臺商多知道應進行轉型，但如何轉型才是困難所在，本研究雖無法告知各別臺商如何轉型，但至少透過許多臺商的實際經驗，告知臺商其如何轉型、各種轉型的作法及在轉型中所遭遇的困難及因應之道。臺商需知道轉型是企業長期應持續再進行的工作。底下分別從轉內需、轉行業、轉地區共三個面向來討論，轉國家則另行討論。

##### (一) 愈來愈多臺商成功「轉內需」，這仍是臺商最常見的轉型策略

臺商積極轉內需，如大成長城集團從天津一路養到大連，早期是外銷日本為主，後來開始轉銷大陸賣給肯德基，大連的大城長城是負責養雞和屠宰。而該公司另外還轉型代理鼎泰豐，大陸北方的鼎泰豐並不是鼎泰豐直接經營的。此外，最近黑龍省有一個大規模投資，為臺灣最大的專業豬肉生產商「嘉一香」，嘉一香看到大陸的內銷市場龐大，故斥資近 10 億元，在大陸打造飼料與肉品加工廠，大陸飼料廠主要供應嘉一香在大陸的合約養豬戶，因此豬隻飼養成本較同業更具競爭力。而生鮮豬肉及二次加工品，供應大陸內銷及外銷俄羅斯。

元盛食品集團從 2012 年起陸續引進 3000 頭純種和牛，和牛被譽為「世界最貴牛肉」，成為大陸首家引進和牛的企業，全產業鏈養殖加工，降低成本並推出平民價格。和牛主要是做出口，因看到大陸內銷市場有很大的商機，而慢慢轉型做內銷。元盛集團與阿里巴巴旗下「聚划算」平臺聯手，推出大陸首家和牛品牌「龍江和牛」，將頂級牛肉引入消費者家中。此外，某做書包的臺商之前都是做外銷，這兩年開始做內銷，並用國外品牌的授權來自己生產，然後在大陸銷售。

##### (二) 「轉行業」是臺商常見的轉型策略，特別是轉到服務業

製造業利潤日益減少，故許多臺商轉到服務業，投資異業也算是一種轉型，但這還是要有實力才可做到。臺商抓住發展契機，不斷轉換產業以求發展，如瀋陽臺協蔡會長原本是做手工藝品的，但生意利潤越砍越薄，決定轉往服務業發展，開設大陸當時還不普及的量販式

KTV，最成功是在廈門時，生意非常的好，那時大陸還沒有類似的量販式商店競爭。長春富得林是目前長春第一家做高端酒店式公寓，要跨過這個領域不容易，因為要提供的服務不只是住的硬體，軟體的部份就很難，外國人要辦的工作證、駕照、孩子就學、就醫是一般酒店不會幫忙辦的，像有些外國人剛來人生地不熟，假日會安排二臺巴士車去麥得隆，而不是本地人去的超市。此外，長春臺商會長原本是做汽車零件業，後來發現外國人士子女教育需求，故而開設國際學校，其收費很高，一年 16 萬到 18 萬，但這價格對大陸人來說沒有問題。

杭州合鳳光影藝術之前從事化妝品生產，但有許多檢驗關卡，只要有一項不合規定，整個貨櫃可能就毀了。後來大陸有開放駕訓班，當時是浙江省唯一的一個中外合資牌照。因為在大陸要學開車的人很多，故業績很火爆，現在就算不經營也很值錢。到 2014 年，剛好有個機會，又踏入文化創意行業，大陸叫光影，臺灣叫光雕。此外，桂林臺商通常是把本業關掉去做其他貿易業或是開一間兩、三人的小公司。桂林世外桃園景區運用景區大量的人流，擴大經營到食品與麵包，算是從服務業跨到食品製造業的個案，其產品就可放到景區來販賣。

### **(三)「轉地區」較常見於連鎖服務業的擴點，但製造業遷移則已少見**

對連鎖服務業而言，必需不斷擴點，故常見「轉地區」，但若不是連鎖服務業或製造業則很少見到「轉地區」的作法。如鮮芋仙由南方擴展到北方，在北方做的不錯，南方太多品牌在競爭，故南方反而沒有那麼多。故連鎖服務業要拓點，不一定要待在沿海城市，找到自己的利基市場最重要，羅莎咖啡整個湖北省中心城區都有他們的據點，85 度 C 在大陸許多地區亦有設點。臺商會很成功有一個關鍵因素就是早來，先把品牌本地化，之後民眾就只認這個品牌。

在製造業方面，臺商遷移不一定是因為優惠，有些是跟著產業遷移來，稱為梯度移轉，但真正遷移的臺商並不多，現在中西部只有土地的價格比沿海要低，其他各方面的成本也沒比較低，現在中西部招工也不易，遷移的成本很高，所以一般的企業不會特別遷移到中西部，除非是像大企業才會到中西部進行新的投資布局。東部跟中西部的工資現在沒有太大差異，差別較大的是環保問題，中西部對環保的



要求稍微鬆一點。但同樣的問題，就算現在到中西部落戶，但之後過個五年、十年也會碰到一樣的情形，重點應是如何去解決排污問題，如果不解決很難活下去。且中西部的原物料取得不方便，所以不太願意來中西部設廠，臺商還是會回到沿海一帶或從沿海購買原物料過來。且也有臺商雖培養當地配套廠，但配套企業之品質無法滿足要求。

## 五、轉國家

分為轉國家思維、轉越南、轉東南亞、轉朝鮮共四個構面來討論。

### (一)轉國家已成為臺商需思考的重要議題，且許多製造業臺商已在進行

因大陸各項成本高漲，故在 105 年度「轉國家」較 104 年度受到臺商更多的關注，且已有許多臺商遷移到別的國家或已進行考察，特別是製造業，服務業因要接近大陸市場，故較不會遷移，除非是有能力到海外擴點。當然轉國家不是在 105 年度才進行，但可發現若只是留在大陸以拖待變，恐最後還是死路一條，故臺商已不得不思考或進行「轉國家」策略，當然要擴展海外市場要有相當實力才行。事實上，其實很多臺商很早就將工廠搬到東南亞，身為一個好的企業主需提早全球佈局。現在前去東南亞的臺商是非常多的，這就是一個成本與全球競爭力問題。有的是把設計單位留在大陸，然後把廠移過去。但搬遷是件很痛苦的事，不只設備搬過去就好，包括上下游關係等多是問題，再來如何處理大陸工人，很多臺商根本難以承受這樣的搬遷。

2009 年電子業開始進入重慶，一開始規劃分成幾期建廠，現在最好的是蓋到二期，有些則蓋到一期就已停止，像仁寶成都廠就是維持現狀不再擴充。供應商也跟著全部往東盟移，有些臺商是不得不撤走，臺商一直以來都會跟著品牌廠走，這是電子業趨勢，重慶有五家電腦品牌商，六家代工廠，再加八百家的主要供應商，供應商下面還有其它配套商，代工廠的訂單都是靠品牌商下單，品牌商現已把產能移到東盟，代工廠是沒辦法不跟的，有好多配套廠甚至需要關掉重慶的點。

### (二)轉國家取決於上下游產業鏈是否一起遷，特別是中心廠動向

臺商是否遷移很大程度是取決於上下游，要遷移還是會整個產業鏈一起遷。以某貿易公司而言，本身並沒有工廠，也是要和當地工廠

合作。當然臺商也有想遷到東南亞或印度，不過就算遷過去，生產仍然還是在當地尋找工廠。遷移需要一段時間適應，需要去當地試水溫。很多時候臺商是否要遷移，很大程度上是取決於上下游或者是生產廠商。某臺商之前從韓國轉過來大陸，也是因為韓國工廠搬過來，所以配合的臺商也跟著過來大陸，故遷移還是會整個產業鏈一起遷。

許多臺商已開始南進，但需產業聚落成功才會考慮全部過去，這取決於中心廠動向。如經營紡織業的茂山製衣其客戶群大概有 30% 南進，雖然還未形成一個風潮，但這幾年已有此趨勢。當然 30% 也並非全部遷走，而是大陸這邊有所萎縮，且在那邊設廠以尋求機會，能不能產業聚落成功才考慮全部過去。當然，很多情況下，臺商是否南進主要是根據上下游，取決於中心廠的動向。中小企業需要產業鏈的帶動，但大企業只要遷移會自己形成產業鏈。目前大部分臺商還是以出口方式南進到東南亞。此外，勞力密集產業會去東南亞設廠，可是主力還留在大陸，去越南設廠做比較低檔品牌，在大陸是做比較高檔品牌。就算南進到東南亞，大陸這邊也還有工廠，這是全球布局的考慮。

### **(三)臺商想遷東南亞，但有語言障礙、不熟悉政策且臺商已太老等問題**

勞力密集的臺商想遷移到東南亞國家，但是語言的隔閡障礙，還有當地法令跟法治健全問題，使得難以實際執行。畢竟與東南亞不是同文同種，這樣的情況下就要借助跨國人才協助管理，可能是其本身具備當地國籍，也可能有國外求學經驗，同時要懂中文，故痛苦期會很長很久。再來就是當地法令、政府關係、官員清廉程度等，畢竟東南亞的法治程度還有很大差距，故企業的保障與營運上有潛在風險。

臺商想移到東南亞，但畢竟有的臺商年紀大了，要親自到那邊重新開始負擔很大，利潤也不高，所以東南亞對臺商來說，也不一定具有吸引力。在東南亞會遇到的問題，則跟 30 年前大陸的情況一樣，有許多停電、海關方面的問題。此外，東南亞工資一直上漲，但 5-10 年左右還不會有太大問題，會比大陸的最低工資低許多，且許多制度費用會比大陸低許多，要資遣員工也比大陸容易許多，沒缺工問題。

### **(四)轉東南亞與印度是經濟發展定律，可利用關稅優惠且開發當地市場**

亞洲各國角色轉換，臺商將產業移往東南亞，東南亞就像臺灣以

前專作製造角色。臺商最早移轉到大陸的主要是勞力密集產業。以前電子電器都是日本生產，後來移到臺灣生產，後來臺灣就把生產移到大陸，那臺灣就變成是日本的角色。現在變成從大陸移到越南，東南亞就是以前臺灣的角色。現在已有很多臺商在東南亞國家設廠，所以臺商基於群聚效應的考量，將生產轉到東南亞國家也符合經濟發展的規律。此外，3C 電子大廠通常會先關掉的是大陸沿海城市的工廠，沿海的廠主要是出口美國、日本市場，但遷移到東盟一樣可用東盟出口，東盟的成本跟大陸的成本差太多了，幾個 3C 產業大廠都遷往東盟投資，像富士康、仁寶、緯創都遷走了，大陸的華為、小米也去東盟。富士康在大陸有 120 萬個員工，可是現在還準備在印度蓋 12 個廠。

以前越南、柬埔寨、印尼對汽車的需求很大，就跟大陸買零組件過去，但大陸的技術和售後服務都有問題，反而希望買品質較好的臺灣，但臺灣沒有東協優惠關稅就比較貴，不像從大陸出口到東協不用關稅，故一開始先由臺灣人委託大陸做並盯住品質。最後演變成從臺灣接訂單，再從大陸出口產品，所以大陸與東盟協議對臺商有幫助。其實臺商可利用大陸資源外銷到東盟有零關稅可節省成本。此外，目前如印尼及印度較適合大企業且因人口夠多，適合做為內銷市場的佈局，若企業考量到未來市場的發展，是一定要到印尼跟印度投資。

#### **(五)越南投資環境有優勢但也有許多問題，臺商需妥善提出解決方案**

在東南亞國家中，越南是臺商前往投資最多的國家。其實越南或緬甸等國投資環境沒有想像中的好，短期內不管是當地的基礎建設、人力素質或是供應鏈等都與大陸差很多，故實際上所需花費的隱形成本是遠超過表面上所看到的，且越南貪污問題越來越嚴重及有排華問題，但就臺商總體的佈局來看，越南為 TPP 或 RCEP 都有重疊到的據點，若做為物流跟航運則為一個很有力的地點。越南的人均 GDP 還是很差，但是人口總量達九千多萬，有一定的市場規模且勞動力也充足。且越南靠海，在運輸等方面具有一定的便利性。如南六企業是嘉興少數有染整執照的。公司去年到越南進行考察時，在越南大概也只有五、六個省份是可做染整的，且只有一些特定的工業區可做。越南的環保標準世界第一，管制很嚴。有些臺商認為與越南還算親近，但是越南

整體投資環境仍然不健全，在對待外商方面，仍有很多不足的地方。

現在大陸大環境困難，但仍有很多臺商繼續留下來努力尋找機會。不過勞力密集產業，像大連有間中等規模的木材工廠，專門幫美國代工做嬰兒床，但去年就撤到越南去，因為床的形狀都不一樣，沒辦法大量生產，需要很大的人工故遷走。如茂山製衣兩年前就已過去越南投資，雖然並不太願意到越南，但是越南廠確實已經賺錢，未來五到十年去東南亞還是有機會。現在臺商的一個重要議題是臺商決定把工廠遷移時所衍生的問題，臺商一定會帶部份陸幹到越南，對越南人而言都是華人，但大陸經驗並不等於越南經驗，對大陸人而言是生涯轉調，故面臨很大的適應度挑戰，衍生出的後續問題也都需要解決方案。

#### **(六)朝鮮、蒙古等國亦有臺商投資，機會多風險亦高，需妥善控管**

現在大陸景氣不好，所以臺商會想轉去其他國家開發新市場，除東南亞外，也有臺商前往蒙古國與北韓等新興市場，機會雖多，風險亦高。如外蒙土地多但人口少，約只有 270 萬，故在外蒙難以設廠，做外貿就好。而朝鮮機會多一點，因朝鮮人口跟臺灣一樣，約二千四百萬。不過一般臺商都會先考慮轉越南、緬甸、印度等，轉朝鮮、外蒙的例子比較特別，但因為越南很排華，所以往越南不一定好。此外，瀋陽臺協是一個想要進朝鮮投資的平臺，很多人對朝鮮很陌生而不敢去投資，但有人去了朝鮮之後，整個思想有很大的改變，要親自去看與嚐試。朝鮮的資訊很封閉確實很難獲得，他們不讓外人接觸他們的百姓。一般而言，朝鮮沒有獨資企業，所有項目基本上都是合資的。

有臺商看到朝鮮缺電的商機就有臺商在那邊做太陽能板，朝鮮做組裝廠，大陸是研發廠，當朝鮮那邊沒辦法組裝就在大陸組裝給朝鮮用。原物料從大陸進，會教朝鮮人，但技術核心還是自己控制，工廠則是由朝鮮合資公司負責，原物料和設備則是臺商負責，一定要跟臺商買，可從大陸或臺灣運過去。先慢慢做起來，等日後賺到錢再用那邊的錢做增資，不用再多拿錢過去。如果要到朝鮮發展，就必須先充份了解賺錢之後要如何匯出來，常常表面上是要通過銀行從正常管道匯出來，但實際上要有一個地下管道可以拿到現金。如開旅行社可讓朝鮮那邊賺的錢就直接分給當地，大陸這邊收的錢就不用再匯進去。

## 第四章 問卷調查結果分析

本章乃針對問卷調查之結果加以分析，共分為五節加以介紹。第一節為問卷的設計，探討每個研究構念(Construct)所用的衡量構面(Dimension)與衡量項目(Item)之內容及題數；第二節為問卷蒐集與回收情況分析及信度分析與效度分析；第三節為本研究之描述性分析，包括臺商在大陸投資環境變遷、兩岸政府政策對公司影響之分析、臺商升級轉型策略之分析、整體對策分析、經營績效與展望分析等問卷項目的描述性分析，將有助於後續檢定分析結果的進一步探討；第四節為本研究全部假設的檢定分析，先進行兩兩構念間之簡單相關(Simple Correlation)分析，再進行進階的正典相關(Canoncial Correlation)分析等統計檢定，第五節分別對各產業別與地區別在各研究構念差異之檢定分析，並可看到各研究構念在各產業別及地區別的排名分析。本章不僅將問卷回收加以統計，更重要的透過這些統計資料來說明臺商在大陸所遭遇的投資環境變遷問題及對臺商投資行為影響之探討。此外，更進行 105 年度與 104 年度的縱斷面差異比較分析。

### 第一節 問卷設計

為確實瞭解臺商對投資環境變遷的意見，本研究根據相關文獻、專家座談會、臺商訪談所得結果，進行問卷設計。期盼透過問卷的調查，確實瞭解與反映臺商的意見並作為臺商升級轉型的重要參考。本研究問卷詳見附錄三，共分為八個部分，問卷長度為四頁，分述如下：

1. 第一部分為填卷臺商在大陸公司實際經營情況：共 14 大題，25 小題。
2. 第二部分為臺商在大陸所面臨的投資環境變遷：共 41 題。
3. 第三部分為兩岸政府推動的各項政策對臺商公司之影響：共 18 題。
4. 第四部分為升級與轉型策略及作法：共 9 題，另有 3 題複選題。
5. 第五部分為因應大陸投資環境變遷的整體作法：共 10 題。
6. 第六部份為企業能力：共 4 題。
7. 第七部份為臺商經營績效與展望：共 9 題。
8. 第八部分為填卷者基本資料：共 7 題。

## 一、「臺商在大陸公司實際經營情況」之問項

「臺商在大陸公司實際經營情況」即用來衡量第一章本研究架構中的「內部公司因素」，即為公司基本資料，其衡量構面與衡量項目如表 4-1 所示。

表 4-1 內部公司因素之衡量構面與衡量項目

	衡量項目一	衡量項目二	衡量項目三	衡量項目四
投資地點	投資省市			
進入年度	投資年度	進入內銷年度		
產業類型	電子資訊/金屬機械/民生化工	服務業	農林漁牧	
經營規模	營業額	營業額比率		
投資類型	合資/獨資/合作經營/內資企業			
產品類型	零組件/半成品/最終品/房地產 /賣場/勞務			
臺商身份	臺資/外資/內資等			
客戶對象	臺商/外商/陸商比			
當地工資	當地工資上升比率			
當地工資	員工人數	臺幹人數		
勞工成本	勞工成本佔全部成本的比例			
接班情形	第二代接班	專業團隊接班		
購置比率	土地房舍購置比率			
遵循法令	遵循大陸法令程度			
經濟預測	人民幣匯率	通貨膨脹率	經濟成長率	經濟景氣
臺商撤退	留下比率	撤退現象	退場機制	

問項第 1 大題為詢問臺商其在大陸投資地點，有許多臺商可能有多個投資地點，則以其最熟悉的地點來回答。第 2 大題為進入大陸年度，除詢問其在當地的投資年度外，亦瞭解其產品進入大陸內銷市場的年度。第 3 大題為產業類型，分為製造業、服務業及農林漁牧業三大類，製造業又可分為電子資訊/金屬機械/民生化工三大類，且這三類製造業與服務業又按臺灣股票交易所的公司分類來加以細分，如電子資訊業細分為電子零組件、電腦週邊、光電、通訊網路及其它電子資訊業。第 4 大題為年營業額。第 5 大題為大陸公司佔全公司營業額比

例。問項第 6 大題為投資類型，分為合資、獨資與合作經營、內資企業等，獨資又分為港澳臺獨資與外商獨資。第 7 大題為產品類型，分為零組件、半成品、最終消費品、房地產、賣場與勞務服務。第 8 大題為臺商身份，分為臺資、外資、內資及直接在大陸投資。第 9 大題為客戶類型及所佔比重，分為臺商、僑外商與陸商。

第 10 大題為當地員工的平均工資上升的%。第 11 大題為員工數及勞力成本，分別詢問總員工數及臺籍幹部數，以及勞工成本佔全部成本的比例。第 12 大題為接班情形、土地房舍購買程度與遵循大陸法令程度，其中接班情形包括第二代接班與專業團隊接班是否順利。第 13 大題為對經濟發展的看法，分別是對大陸未來 1 年人民幣匯率、通貨膨脹率、經濟成長率與經濟景氣程度進行預測。第 14 大題為 105 年度調查中新設的題項，主要是針對大陸臺商撤退這一現象進行詢問，分別是臺商留下的比率、是否有臺商大撤退的現象、是否能順利退場，以及構建退場法制化機制。

## 二、「臺商在大陸所面臨的投資環境變遷」之問項

「臺商在大陸所面臨的投資環境變遷」即用來衡量第一章本研究架構中的「投資環境變遷」，其衡量構面與衡量項目如表 4-2 所示。本研究對於衡量相同構面的問項會給予一個暫時的「衡量構面名稱」，共 16 個構面。但在後續的分析中，本研究將針對「投資環境變遷」再進行因素分析，並直接採取新的因素構面名稱進行後續分析。

本部分問項共有 41 項，為本研究相當核心的問項，將從這些問題來瞭解臺商今年來所遭遇的投資環境問題。問項可分為三大類，第一大類為偏向於對臺商經營有負面影響的經營環境變遷，從「提高最低工資水準」到「面臨大陸企業崛起」這些組的題目大部分是這類題目，事實上，臺商目前所遭遇到的投資環境變遷問題，大部分是負面影響的環境，只有少部分對某些經營較上軌道的臺商，覺得是正面影響。第二大類是較為中性的題目，包括「法律體系完善」到「大陸與其它國家簽訂自由貿易協定」，這些題目中，例如對某些公司而言，法律法規體系的完善能夠保護臺商，但也有可能限制臺商發展，簽訂自由貿易協定對某些臺商可能受益但也可能受害。第三部份為較為正面的環

境變遷因素，在本問卷中，只有電子商務(問項第 27 第 29 項)，對大部分的臺商是正面影響的。

表 4-2 「投資環境變遷」之衡量構面與衡量項目

衡量構面	衡量項目一/項目四	衡量項目二	衡量項目三
人事成本高漲 缺工問題嚴重	提高最低工資標準 流動率高/敬業精神不足	徵收社會保險費用 員工招工困難	整體人事薪資高漲 缺乏熟練工及專才
要素成本高漲 徵收補償不足	原物料成本提高 都市規劃造成遷移	土地與房舍成本高漲 土地房舍補償不合理	
通膨貧富嚴重 資金幣值問題	物價通膨嚴重 資金取得不易	貧富差距擴大 人民幣匯率波動	霧霾汙染 人民幣兌換與結算
賦稅課查嚴格 臺商保護不力	賦稅課徵嚴格 智慧財產權保護不力	避稅天堂查核嚴格 投資優惠取消	
法律體系完善 國際競爭壓力	環境保護法 大陸開拓東南亞市場	生產安全法 大陸與韓國簽訂 FTA	食品安全法 大陸與它國簽訂 FTA
電子商務機會 總體經濟欠佳	電子商務交易 總體經濟下滑	跨境電商交易 地方債務增加	互聯網+
遵守法規成本 臺商難以競爭	大陸法規趨嚴 大陸對臺商重視度	遵守法規成本增加 面臨大陸企業崛起	紅色供應鏈
產業結構調整 大陸環境變遷	同業間的競爭壓力 對公司影響	沿海取消投資優惠 對臺商影響	對大陸企業影響

整體而言，這些外部環境因素，對各別臺商的影響到底是負面、中性或正面，還是得視各別臺商的條件而有所差異，例如電子商務對大部分臺商是正面的，但也有可能對少數臺商是負面的。故這 41 個衡量投資環境影響的問項將以七點尺度來衡量，如下所示。

負面影響			沒影響	正面影響		
很大	大	有點		有點	大	很大

因本研究在 105 年度進行，與 104 年度相較已經過一年，雖一年間變化可能不會太大，但大陸部分投資環境仍發生變遷，在 105 年度的問卷已對問項進行修改，約保留了 104 年度四分之三的問題，刪除了部份目前較不嚴重的問項，如貿易制裁、重大事件(昆山爆炸)、缺水缺電等。此外，並新增了約四分之一的問項，如「霧霾汙染」、「法



律體系」、「互聯網+」與「紅色供應鏈」等為新近發生或最近被關注的項目。本章第二節的描述性分析，除比較 105 年度各投資環境項目的比較外，也會進行 105 年度與 104 年度相同投資環境變遷問項的跨年度比較，以探討這一年來的變化。

### 三、「兩岸政府推動的各項政策對公司之影響」之問項

「兩岸政府推動的各項政策對公司之影響」即用來衡量第一章本研究架構中的「兩岸政府政策」，其衡量構面與衡量項目如表 4-3 所示。本研究對於衡量相同構面的問項會給予一個暫時的構面名稱，共 9 個構面。但在後續的分析中，本研究將針對「兩岸政府政策」再進行因素分析，並直接採取新的因素構面名稱來進行後續分析。

表 4-3 「兩岸政府政策」之衡量構面與衡量項目

衡量構面	衡量項目一	衡量項目二
貿易協議 開放合作	貨貿後續協商 開放金融機構	服貿推動 兩岸企業合作
五年規劃 自由經濟	工業 4.0(製造 2025) 自由貿易區	十三五規劃 一帶一路
常態經濟 轉型策略	新常態經濟 騰籠換鳥政策	房地產政策 本地產業支持
建設反貪 二胎健康 創新創業	城鎮化建設 二胎化政策 大眾創新/萬眾創業	反腐肅貪 健康產業政策 個體戶限制

兩岸政府所推動的各項政策，本研究依據性質將它們暫時分為九個構面，這些構面包括兩岸政府推動的貿易協議、開放合作等政策，其它則為大陸政府推動的政策，如推動的五年規劃、自由經濟等。每個構面皆以兩題來衡量，故共有  $9*2=18$  題問項，來瞭解這些政府政策對臺商經營的影響。與 104 年度相比，105 年度根據兩岸政策變化，對「已推動十二五規劃」、「製造業轉型服務業」問項進行了修改，將「依法治國」、「簡政放權」兩個問項刪除，同時加入了「二胎政策」、「健康產業政策」、「大眾創新/萬眾創業」與「放寬個體戶限制」四個新政策對臺商的影響。因這些政策，特別是大陸推動的政策並不是針

對臺商，故對臺商未必有任何正面影響或沒有太大影響。此外，「兩岸政府政策」影響仍如「投資環境變遷」一樣，採取七點尺度來衡量。

在 101 年度的調查中，有關政府政策大多是詢問兩岸政府所推動對於臺商能有正面影響的政策，如 ECFA、黃金招商計劃、增加臺灣投資、兩岸開放交流、兩岸企業合作、扶助升級轉型等。故本問卷在詢問臺商時，直接詢問這些政策是否對其公司有正面影響，並以「很大」到「很小」的五點尺度來衡量。若某個政策對某臺商的影響很小甚至是負面影響時，則可勾選「很小」的正面影響。但在本年度 105 年度延續 104 年度的衡量尺度，將影響分為正面影響、沒影響與負面影響共七點尺度來衡量，因 105 年度所採的政府政策及衡量方式已與 101 有很大改變，故不進行這兩個年度的跨年度比較，但因 104 年度本問卷即以七點尺度來衡量，故可進行 105 年度與 104 年度各兩岸政府政策影響程度的比較。

#### 四、「升級轉型策略及作法」之問項

「升級轉型策略及作法」即用來衡量第一章本研究架構中的「升級轉型策略」，其衡量構面與衡量項目如表 4-4 所示。

表 4-4 「升級轉型策略」之衡量構面與衡量項目表

衡量項目	升級轉型作法
產品升級	品質水準提升、技術提升、產品種類調整
技術升級	提高自動化、生產作業方法、全面品質管理
管理升級	提升管理技術、與陸商合作、強化供應鏈整合
人力升級	人力素質提升、管理幹部本土化、經營團隊升級
轉內需	相同或新產品、增加大路客戶
轉產業	相關產業多角化、不同產業多角化、上下游垂直整合
轉地區	轉入中西部、鄰近地區或省分、發達地區
轉回臺	擴大在臺投資、返臺投資在相同產業、在不同產業
轉國家	在東南亞投資、歐洲與美加投資、其他國家投資

本研究將「升級」分為四個構面，「轉型」分為五個構面，根據文獻與訪談的結果，每個構面以一個題目來衡量，共有 9 個題目。例如「產品升級」包括提升產品品質水準、技術提升與產品種類調整。到

其他「投資國家」，大致是可分為東南亞、歐洲與北美及其他國家。至於臺商轉移地區投資，分為轉入大陸中西部、鄰近地區或省分或是發達地區，目前熱門的地區像是「中西部地區」，例如電子大廠到重慶和成都建廠，也有臺商看準中部省份，如江西、湖北和湖南等地的發展潛力，前往這些地區投資。本研究設計 9 個題項來衡量臺商的升級轉型策略，問項將以五點尺度來衡量。

每個升級轉型策略列出三種作法，故若要衡量完整的升級轉型策略需有  $9 \times 3 = 27$  題，在 101 年度的調查即採用此方式，在 104 年度與本年度 105 年度的調查中為節省問卷篇幅，每個衡量項目僅列出其三種作法以供參考。在 101 年度的調查計算三種作法的平均值以得到該升級轉型策略的執行程度，但 105 年度與 104 年度的衡量方法相同，故 105 年度的研究仍可與 104 與 101 年度的研究進行升級轉型策略的跨年度比較，且可就 105 年度各升級轉型策略之高低程度加以比較。

此外，本研究為瞭解臺商轉型的具體作法，特別針對「投資國家」、「投資地區」與「投資產業」，詢問臺商如何進行轉型，從所在國家大陸、所在城市與所處產業，增加或轉移到那個國家、地區與產業。如此就可深入瞭解臺商轉型的具體作法，如表 4-5 所示。且臺商可針對轉型的作法加以複選，為本研究唯一的一組複選題。105 年度與 104 年度相較，針對某些衡量項目加以調整，且刪除了某些選項並加上開放的填充項目，可讓填卷者填寫。如在「新行業」中刪除「娛樂業」，在「新地區」中，刪除「廣東遠郊」與「福建遠郊」，在「新國家」中，另加上臺商熱門的新投資國家，刪除「其它東南亞」，並加上「緬甸」、「柬埔寨」。

表 4-5 臺商轉型策略具體作法之衡量項目

轉型到	過去二年間所進行的轉型計畫，請勾選(可複選)
新行業	批發零售、物流、餐飲、營造建設、飯店、觀光、貿易、 其它服務業、農林漁牧、電子資訊業、金屬機械業、民生化工業
新地區	重慶、四川、湖北、湖南、江西、安徽、蘇北、河南、河北、 天津、廣西、廣東遠郊、福建遠郊、其他沿海省分、其他內陸省分
新國家	越南、泰國、菲律賓、馬來西亞、新加坡、印尼、 印度、孟加拉、紐澳、歐洲、美加、中南美洲、非洲、其他國家

## 五、「因應大陸投資環境變遷整體作法」之衡量

在因應大陸投資環境變遷除升級轉型、兩岸企業合作外，還有一些如成本降低、能力提昇、業務精簡、政策爭取及關係強化的作法，故設計了此研究構念，即用來衡量第一章本研究架構中的「整體對策」。共分五個研究構面與十個問項，如表 4-6 所示。其中前三個構面乃對環境變遷採取較消極的作法，後兩者則採較積極的作法。

在本年度 105 年度的問卷與 104、101 年度的問卷在「整體對策」之衡量構面、衡量項目與衡量方式皆相同，故可進行兩個年度的跨年度比較，此外，亦可針對 105 年度各整體策略的衡量構面高低程度加以比較。

表 4-6 「整體對策」之衡量構面與衡量項目

衡量構面	衡量項目一	衡量項目二
成本降低	解決缺工與人事成本高漲	解決各種生產要素成本高漲
能力提昇	強化資金周轉與收款能力	強化行銷與業務擴展能力
業務精簡	縮小經營規模或簡化業務	凍結或減緩新投資與計畫
政策爭取	加強對大陸政策與法令適應	爭取大陸政府的補助與優惠
關係強化	調整公司策略以配合政策	與各方建立更密切關係

## 六、「企業能力」之問項

本研究從理論架構中，推論出「企業能力」為臺商是否能夠因應投資環境變遷相當重要的影響因素，故設計了此組問項。在 101 年度的問卷中，將企業能力分為各別能力及整體能力，在各別能力方面，乃根據管理功能來比較，包括生產、行銷、人力、財務等能力的比較。在整體能力部分，則分別與臺灣同業、大陸同業與外資同業來加以比較，另加上「整體轉型升級能力」。在 104 年度與本年度 105 年度為簡化問卷，將各別能力加以刪除，只以整理能力來衡量企業能力，如表 4-7 所示，分為「很強、強、持平、弱、很弱」五點尺度來衡量。雖 104 與 105 年度研究已刪除了各別能力，但整體能力仍可與 101 年度進行比較，本研究將進行 105 年度與 104 年度之比較。

表 4-7 「企業能力」之衡量構面與衡量項目

	衡量項目一	衡量項目二	衡量項目三	衡量項目四
整體能力	與臺灣同業	與大陸同業	與外資同業	整體轉型升級能力

## 七、「臺商經營績效與展望」之問項

「臺商經營績效」即用來衡量第一章本研究架構中的「經營績效」與「經營展望」，其衡量構面與衡量項目如表 4-8 所示。其中經營績效為量化績效指標共四題，經營展望為質化績效指標共五題。在經營績效的衡量方面，以「50%以上、50%~20%、20%~0%、0%~-20%、-20%以下」共五種情況來衡量。在經營展望方面，分為「很樂觀、樂觀、持平、悲觀、很悲觀」共五種情況來衡量。在本年度 105 年度的問卷與 104 及 101 年度的問卷在「經營績效及展望」之衡量構面、衡量項目與衡量方式皆相同，故可進行兩個年度的跨年度比較，亦可針對 105 年度各衡量構面高低程度加以比較。

表 4-8 「經營績效及展望」之衡量構面與衡量項目

	衡量項目一	衡量項目二	衡量項目三	衡量項目四	衡量項目五
經營績效	營業額成長率	獲利率	內銷成長率	內銷獲利率	
經營展望	增加接單數量	降低經營成本	提高獲利能力	提高市佔有率	提升永續經營

## 第二節 問卷回收與樣本分析

本節將探討問卷進行方式並對樣本回收加以分析，此外，更對回收樣本的基本資料(Profile)進行整體的描述性分析。

### 一、問卷調查進行方式與樣本回收

底下介紹本研究的問卷調查方式、問卷代表性與樣本回收情形。

#### (一)問卷回收方式

問卷的回收在目前臺灣的研究環境是相當困難的，特別是大部分臺商主要工作地點在大陸，故較難在臺灣進行調查且難以採取隨機取

樣，故本研究採便利取樣。此外，本研究填卷者設定為公司高階主管，因為要回答有關升級轉型的問題，必須對公司經營有相當深刻的認識才能填答。本研究共透過底下五種方式進行問卷調查，至 105-07-15 日止共回收了 203 份問卷，扣除 11 份無效問卷後，共得到 192 份有效問卷。各種問卷回收方式與回收數分析如表 4-9 所示。為了增加臺商回卷意願，訪談及座談的臺商皆須贈與禮物以表感謝，此外，其他方式回卷的臺商，大皆需發給問卷調查費，以鼓勵填答者及回收者意願。

表 4-9 各種問卷回收方式與回收數分析表

回收方式	訪談	座談	親友	公會	寄發	合計份數
回收樣本數	12	62	89	18	11	192

1. **訪談的臺商**：本研究為形成本研究的架構與問卷，及瞭解臺商在升級轉型的實際作法，在問卷調查前後皆進行個案訪問，亦在事後寄送問卷請其填答，因這些臺商皆是認識或透過各種管道介紹的，故大多能協助填答問卷，訪談臺商地點除了臺灣外，亦在參訪大陸時進行，以此方式回收的臺商問卷有 12 份。
2. **座談的臺商**：本研究在臺灣、東北、中西部、沿海等地共進行了十四場的專家座談會，每場平均約有五家以上的臺商來參與座談，並以實體問卷進行調查。但因為有些臺商規模較小、屬於服務業而認為難以填答本問卷、或同一家公司有二人以上參加或問卷填答不完整等問題，但來參與座談的臺商大多屬於公司高階主管。因座談時直接面對臺商，臺商在填答有任何問題時，皆可及時回答且贈送禮物，故以此種方式回收的問卷為本研究各種方式的重要來源，使本部分回收的問卷共有 64 份，約佔有三分之一的回收問卷份數。
3. **親友的臺商**：本研究團隊成員透過其親友、學生或同事，詢問其是否有認識適合填卷本問卷的大陸臺商，並請其尋找適合的主管來填答，或請親友在大陸直接蒐集問卷，因此方式大多是透過直接面交問卷或是透過 e-mail 直接轉發電子版的問卷，且皆是關係相當友好的親友來填答，故其回收率與回卷數為所有方法中次高者，共回收了 89 份有效問卷，約佔有一半的回收問卷份數。

4. **公會的臺商**：除上述方式外，本研究並與友好的公會與協會聯繫，在其舉辦活動時，到活動現場發放問卷，包括臺北市進出口公會等，以這些大多是面對面來進行填答，故回收較為容易，但會來參加活動的臺商通常其職位是較低的，但本研究人員會在現場特別強調必須熟悉其公司在大陸投資狀況的人員才可填答，且一家公司只能填答一份，此部分共回收了 18 份問卷。
5. **寄發的臺商**：本研究另外從過去曾經填答 101 與 104 年度研究的問卷，或認識的企業以實體問卷或 e-mail 來寄發問卷。但因寄發給廠商因不是當面填答，或因臺商太忙或因彼此間關係不夠密切，故不願撥空填答問卷。此外，負責大陸投資的臺商主管有許多是常駐大陸的，故無法填答，或因沒有電話親自請託等問題而未回卷。本研究採此方式約寄發了約 840 份問卷，但僅回收了 11 份問卷，為問卷回收效果較低的方式。

## (二)問卷回收代表性

本研究為確保問卷能反應具代表性臺商的看法，故除透過上述各種方式來增加問卷回收數高達約 200 份。且為確保填卷者能符合本研究的目標，希望回卷臺商能具有下列代表性：

1. **中國大陸各地的代表性**：希望回卷臺商能具有全國的代表性，而不希望只是集中在某一地區的臺商，但因本研究回收問卷的重要方式是座談的臺商，而大多數座談會是在大陸參訪時舉辦，而此次參訪分散在長三角地區、中西部地區等，故整體回收問卷的臺商在某種程度還算相當分散，但其他方式回收問卷的臺商，則分散在大陸其他地區，與臺商分佈的情況類似，環渤海灣地區、華中與大西部的臺商分佈就較少，故回收的問卷份數亦較少。
2. **不同公司規模的代表性**：因不同規模的企業赴大陸投資可能會有不同的投資行為，為得到不同企業規模企業的代表性，本計畫並不限定在某一規模的企業才訪問，而是任何規模的企業，只要其有赴大陸投資皆是本研究填答問卷的可能對象，以期具有各種企業規模的代表性。
3. **公司高層主管的代表性**：本研究乃探討臺商的升級轉型，牽涉到公

司在大陸的發展策略及政府政策影響的看法，故必須對公司經營有相當瞭解的高階主管才能有效填答，故本研究設定最好應該是公司的經理級以上人員才填寫本問卷，使本問卷填答內容能夠反映公司實際上的升級轉型策略。雖然本研究無法做到百分百由高階主管臺商填答，但通常本研究接觸到的臺商大多屬於高階主管，而低階幹部通常也不太願意填寫本問卷，而願意填答者，對公司在大陸投資情況還是有相當程度的瞭解。

## 二、信度與效度分析

### (一)信度分析

在進行問卷結果分析前，首先針對本研究的所有研究構念(construct)進行信度分析，結果如表 4-10 所示。因「內部環境因素」由各種不同的公司內部基本資料所組成，如營業額、員工數、內外銷比率等，本來就屬於不同構念的構面，這些問項因不需進行問項間之加總與整併，故不需進行信度分析。在需要進行信度分析的相關研究構念中，可看出其信度值(Cronbach Alpha)，皆高達 0.8 或 0.9 以上，整體而言符合高信度值要求。

表 4-10 本研究問卷之信度分析表

研究構念	題數	標準化 Alpha
投資環境變遷	41	0.962
兩岸政府政策	18	0.894
升級轉型策略	9	0.832
整體對策	10	0.834
企業能力	4	0.856
經營績效(量化效益)	4	0.898
經營展望(質化效益)	5	0.913

### (二)效度分析

在效度分析中，因本研究問卷的設計皆是先訪談過臺商且與臺商座談過，並參考相關文獻與最新的報導所設計而成，且主持人之前已



設計過幾個與大陸臺商經營有關的研究問卷，本研究問卷的設計乃建立在過去基礎上，特別是 104 年大陸臺商投資環境變遷的研究上，並斟酌臺商經營環境的最新發展而加以更新而成。此外，在問卷定稿前，並經過委辦單位長官及臺商審視並修改過，問項內容確能反應臺商最新運作狀況，故本問卷可符合內容效度(Content Validity)。

### 三、回收樣本之基本資料分析

#### (一)投資省市與區位分析

在回收的 192 份有效樣本中，共有 187 家臺商填答在投資省份，如表 4-11 所示。表中投資省市分為三個層次來分析，分別是臺商所在的省份、地級市及縣級市。可看出此次回收問卷主要集中在廣東省、福建省、浙江省、江蘇省、上海市及湖北省等地區，共有 157 個樣本，佔樣本總數的 81.80%，這乃因本次研究，主要參訪沿海地區，並且重點考察了湖北省，且回收方式以座談的臺商較容易回收，故佔了大量樣本數，此外，透過親友蒐集回來的問卷，亦是以這些臺商密集投資的省市為主。若以其所屬的地級市來分析，以參訪過的東莞、廈門、蘇州、杭州、深圳、嘉興、成都等為大宗，乃是因為赴當地座談所蒐集到的問卷。特別是本研究在湖北省舉辦了多場的臺商座談會，共回收了 12 份，佔樣本總數的 6.3%。

此外，透過其他方式蒐集的問卷，位於長三角及珠三角的臺商亦回收不少，特別是蘇州、杭州、無錫、深圳、東莞等。在縣級市分析方面，則以參訪過的蘇州市的昆山、廈門市湖里區、思明區、東莞的東城區及嘉興市秀州區等較多。此外，本研究透過各種方式來蒐集其他地區的臺商問卷，包括環渤海灣的北京、遼寧、山東，且還有其他廣西、重慶、四川等中部與西部地區省份。整體而言，中部與西部的臺商共 26 家 13.6%，比率較 104 年度研究有所提升，而且隨著中西部經濟大開發的浪潮，進軍中西部的臺商也逐年增加。雖然與東部沿海省份相比，就整個母體而言，其所佔的臺商數比率仍然較低，故本研究樣本的地區分配比率，大致與母體還有一定吻合度。本研究的問卷調查採便利抽樣，故回收樣本較難與臺商分佈的比率一致，但整體而言，臺商投資較密集的地區，回收的樣本數以長三角為主(江蘇、浙江

及上海共 69 家佔 35.9%)及珠三角共 51 家佔 26.6%為主，其他地區為輔(共 72 家佔 37.5%)，如廈門、杭州、蘇州與沿海省份還是回收樣本較多的地區，故本研究的樣本仍具有相當高的代表性，可作為後續分析的樣本，以瞭解整體臺商母體的行為。

本研究根據回收樣本數，列出回收樣本數超過 10 份以上的投資地區，分別是廣東省、福建省、浙江省、江蘇省、上海市、北部省份、中部省份，以及西部省份，為樣本回收較多的地區。因廣東省與浙江省都為為臺商投資最密集的地區，且此次回收的臺商問卷亦多，廣東省的樣本數為 51 家 26.6%，浙江省的樣本數為 28 家 14.6%，因此，廣東省與浙江省各自獨立成為這一組。此外，福建省與江蘇省亦是臺商較早投資，以及投資較為密集的地區，因而此次回收問卷亦較多，福建省與江蘇省的樣本數都為 25 家 13.0%。故加以分出。上海市亦為臺商投資的大本營，本次共回收 16 家 8.3%，亦視為一組。此投資省份分組將作為第五節進行地區別差異比較之依據。

因本研究後續將進行投資地區與其他研究變數的檢定分析，若分成太多組來進行比較，難以得到具體結果且難以解釋各地的差異。故在後續分析中，將樣本數較少的地區與其它地區合併分析，使本地區的樣本數至少達 10 家以上，故在本章後續的分析中，將廣東省、福建省、浙江省、江蘇省這四個臺商投資最密集的省份加以獨立成四組，且上海以服務業為主有其特殊性，故亦獨立成一組分析。此外，將地理區域接近的地區加以合併，故北京市、遼寧省、吉林省、山東省及黑龍江省歸整為北部省份，湖北省與江西省整合為中部省份，重慶市、四川省以及廣西省歸整為西部省份。因本研究此次大陸參訪的經費有限，故只能赴長三角、珠三角及部分中西部省份參訪，且因問卷調查經費亦有限，故無法對各省的臺商進行大量調查，但本研究亦透過其他管道蒐集了中西部省分的臺商，這些臺商以內需或服務業為主，其特性與其他省分臺商不同，故值得分析，但因樣本數較少，未來若有機會對中西部臺商進行較大樣本的調查，將可與沿海地區的臺商投資環境變遷進行較完整的綜合比較。

表 4-11 回收樣本之投資省市分析

省分	樣本數	%	地級市	樣本數	%	縣級市	樣本數	%
廣東省	51	26.6	東莞市	31	16.1	昆山市	13	6.8
福建省	25	13.0	深圳市	11	5.7	湖里區	9	4.7
江蘇省	28	14.6	珠海市	2	1.0	思明區	6	3.1
浙江省	25	13.0	廈門市	20	10.4	東城市	5	2.6
上海市	16	8.3	福州市	3	1.6	秀州區	5	2.6
湖北省	12	6.3	漳州市	2	1.0			
北京市	8	4.2	蘇州市	19	9.9	廣東省	51	26.6
四川省	7	3.6	無錫市	4	2.1	福建省	25	13.0
重慶市	4	2.1	常州市	2	1.0	浙江省	28	14.6
山東省	3	1.6	杭州市	14	7.3	江蘇省	25	13.0
遼寧省	3	1.6	嘉興市	8	4.2	上海市	16	8.3
廣西省	2	1.0	寧波市	3	1.6	北部省份	16	8.3
吉林省	1	0.5	武漢市	2	1.0	中部省份	13	6.8
江西省	1	0.5	咸寧市	4	2.1	西部省份	13	6.8
黑龍江省	1	0.5	襄陽市	2	1.0			
			黃岡市	3	1.6			
187 家回答，5 家未填			成都市	7	3.6			
			沈陽市	2	1.0			
			桂林市	2	1.0			
			其他	51	26.3			

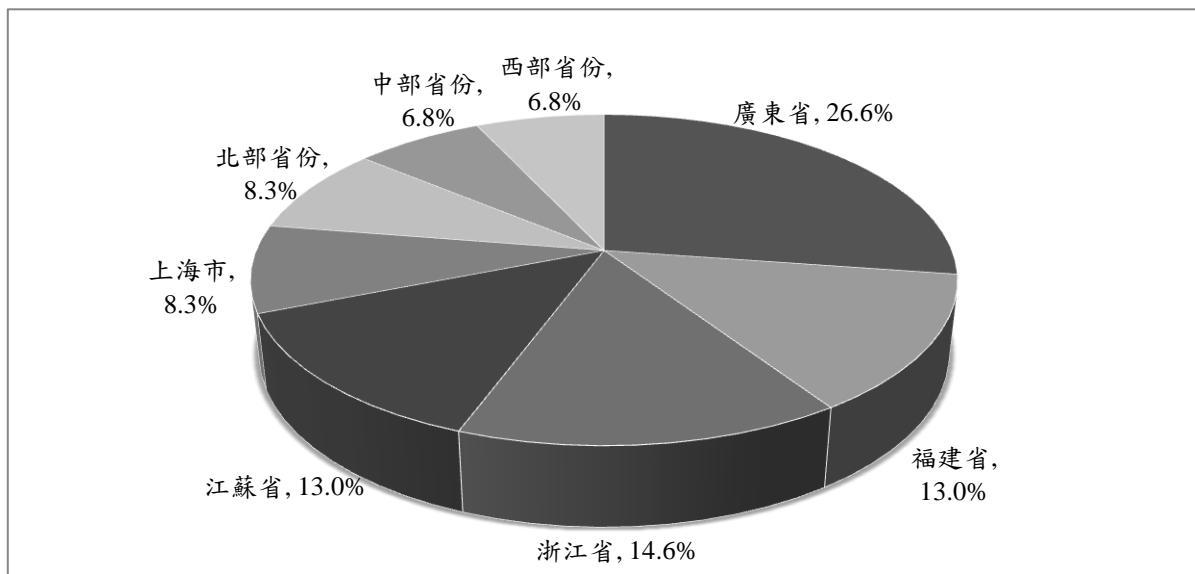


圖 4-1 本研究樣本所在地理位置分佈之圓餅圖

## (二) 產業類型分析

在投資行業部分，有 192 家填答，如表 4-12 所示。因本研究並不針對某些行業加以調查，故回收樣本的產業分佈相當廣泛，包括各種製造業與服務業。整體而言，並沒有特別集中在某個產業，此外，也可看出服務業的家數相當多，此乃本研究亦調查各省分且臺商轉型為服務業者亦多，從產業分佈可看出本研究調查樣本的代表性。

有關製造業的分類，本研究根據工業局的業務分組將其分為「電子資訊業」、「金屬機械業」與「民生化工業」，其中電子零組件本來就是臺商在大陸投資的大宗，而高達 20 家 10.4%。至於其它電子資訊業則有電腦週邊、光電、通信網路等有 19 家 9.8%，故電子資訊業共 39 家 20.3%；電機、電器電纜、鋼鐵金屬、汽車、機械等屬於「金屬機械業」共 28 家 14.6%；紡織、水泥、玻璃、造紙、食品、塑膠、橡膠、化學、生技屬於「民生化工業」共 60 家 31.3%，因民生化工的行業分佈較為廣泛，其中以紡織、食品、化工及塑膠較多。

至於服務業則包括批電子通路、資訊服務、發銷售、營造建設、金融、餐飲、資訊服務、物流、貿易、觀光、顧問与其它服務業，共 63 家 32.8%。因服務業的產業類型過於多樣化，故將其他服務業與問卷所例舉的服務業皆合併成「服務業」來分析。至於農林漁牧業亦是目前臺商積極轉型的行業，共有 2 家 1.0%，本研究回收臺商問卷的五大類產業分佈如圖 4-2 所示。但因農林漁牧業樣本數太少，故在後續有關產業間的比較時，將不列入分析。亦即本研究在第五節進行產業間的差異分析時，將所有臺商的產業分為「電子零組件業」、「金屬機械業」、「民生化工業」及「服務業」共四大類來進行比較。

## (三) 產業類型與投資地區的關連分析

因後續的第五節分析將以「投資地區」與「產業別」來檢定與其他研究構念的差異，故在此分析可先行瞭解兩者間的關係。本研究為驗證「投資地區」確實與「產業別」有關係，故進行交叉分析，如表 4-13 所示，其卡方值達.0001 顯著水準，表示兩者間確有顯著關聯。

表 4-12 回收樣本之投資產業分析

產業別	樣本數	%	產業別	樣本數	%	產業分類	樣本數	%
電子零組件	20	10.4	其他民生化工業	13	6.8	電子資訊業	39	20.3
電腦周邊	8	4.2	<b>製造業合計</b>	<b>127</b>	<b>66.2</b>	金屬機械業	28	14.6
光電	2	1.0			民生化工業	60	31.3	
通信網路	2	1.0	電子通路	2	1.0	服務業	63	32.8
其他電子資訊業	7	3.6	資訊服務	7	3.6	農林漁牧	2	1.0
電機	1	0.5	批發零售	10	5.2			
電氣電纜	5	2.6	物流	1	0.5	192 家回答，0 家漏填		
鋼鐵金屬	9	4.7	餐飲	11	5.7			
機械	7	3.6	營造建設	6	3.1			
汽車	2	1.0	娛樂	1	0.5			
其他金屬機械業	4	2.1	飯店	1	0.5			
食品	14	7.3	觀光	1	0.5			
紡織	15	7.8	貿易	1	0.5			
塑膠	4	2.1	金融	3	1.6			
橡膠	5	2.6	顧問	4	2.1			
化學	7	3.6	其他服務業	15	7.8			
生技	2	1.0	<b>服務業合計</b>	<b>63</b>	<b>32.8</b>			

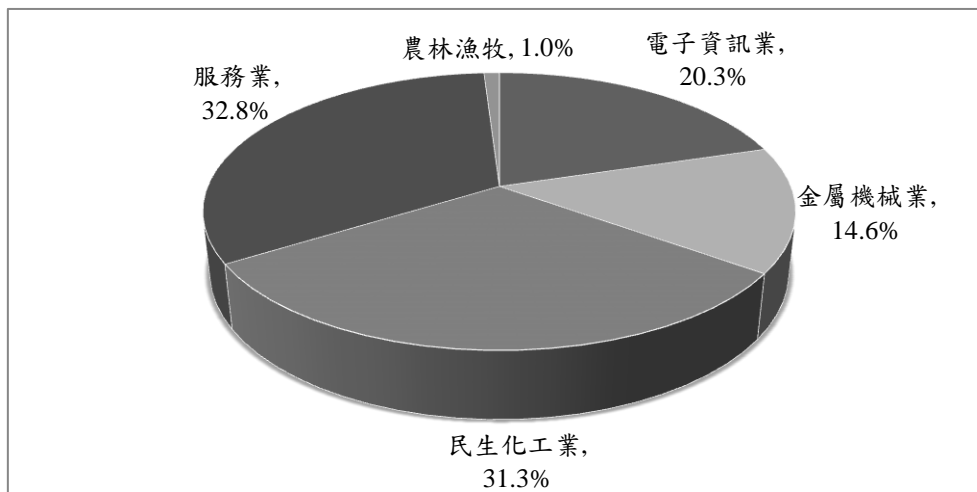


圖 4-2 本研究樣本所從事產業分佈之圓餅圖

表 4-13 投資地區與產業別關係的交叉分析表

	電子資訊業	金屬機械業	民生化工業	服務業	合計
廣東省	18(35.3)	6(11.8)	20(39.2)	7(13.7)	51(27.4)
福建省	0( 0.0)	4(16.0)	5(20.0)	16(64.0)	25(13.4)
浙江省	3(12.0)	8(32.0)	8(32.0)	6(24.0)	25(13.4)
江蘇省	9(32.1)	3(10.7)	11(39.3)	5(17.9)	28(15.1)
上海市	1( 6.7)	0( 0.0)	7(46.7)	7(46.7)	15( 8.1)
北部省份	2(12.5)	1( 6.3)	4(25.0)	9(56.3)	16( 8.6)
中部省份	3(25.0)	4(33.3)	2(16.7)	3(25.0)	12( 6.5)
西部省份	0( 0.0)	1( 8.3)	1( 8.3)	10(83.3)	12( 6.5)
合計	36(19.6)	27(14.7)	58(31.5)	63(34.2)	184

註：細格中的左方數字代表家數，右方數字代表佔該產業家數的%

註：卡方值 53.103，顯著水準.0001

從表中可看出上海市臺商從事服務業家數比率皆達 46.7%，根據相關報導可知上海臺商以服務業較多，且北部省份與西部省份亦以服務業為主。在電子資訊業方面，以廣東省及江蘇省的比率較高，這乃因電子資訊業以外銷為主，故較集中在臺商密集的沿海地區。在金屬機械業方面，以浙江省及中份省份分佈的比率較高。在民生化工業方面，因所包含的行業類別較多，故在廣東、浙江、江蘇、上海等沿海省份亦有較高的比率分佈。根據調查分析，可看到臺商分佈的地區與產業及各地區的臺商產業分佈與一般的觀察及報導相吻合，即臺商仍以東部沿海地區為主，但也逐步向北、中、西部省份轉移，故本研究的臺商具有相當高的代表性，本研究後續分析的成果亦可相當程度代表臺商普遍的看法。

#### (四) 進入大陸年度分析

在臺商進入大陸投資年度分析如表 4-14 所示，在此除進行臺商投入大陸年度分析外，更對臺商進入大陸內銷市場的年度，即指產品銷售或服務提供於大陸內銷市場的時間點加以分析，有關在大陸的投資年度與內銷年度之比較圖如圖 4-3 所示。

在表 4-14 中，有填寫投資年度的臺商有 185 家，有填寫內銷年度的臺商有 155 家已進入大陸內銷市場，佔臺商的 80.73%，可見已有相

當高比率的臺商已不再以外銷為主，這是可喜的現象，代表臺商已積極進行轉型，攻佔大陸內銷市場。事實上，臺商早已進入大陸內銷市場，除銷售給臺商外，還銷售給陸商或其他國的廠商，例如電子零組件主要皆是配套給臺商，雖然其零組件裝配成產品後最後可能外銷，可視為是間接外銷，但臺商還是將之視為內銷。

表 4-14 回收樣本之大陸進入年度分析

投資年度	樣本數	%	內銷年度	樣本數	%	年數差距	樣本數	%
1990 前	5	2.7	1990 前	1	0.5	20~11	13	8.3
1991~92	5	2.7	1991~92	3	1.9	10~6	15	9.7
1993~94	12	6.5	1993~94	5	3.2	5~3	15	9.7
1995~96	18	9.7	1995~96	12	7.8	2	6	3.9
1997~98	10	5.4	1997~98	5	3.2	1	14	9.1
1999~00	13	7.0	1999~00	9	5.8	0	81	52.6
2001~02	25	13.5	2001~02	18	14.2	-2~-5	6	3.8
2003~04	15	8.1	2003~04	10	6.4	-8~-15	4	2.4
2005~06	15	8.1	2005~06	15	9.7			
2007~08	12	6.5	2007~08	15	9.7			
2009~10	13	7.0	2009~10	14	9.1			
2011~12	11	6.0	2011~12	16	10.3			
2013~14	16	8.3	2013~14	19	12.3			
2015~16	15	8.1	2015~16	13	8.4			
平均值	2003.7 年		平均值	2005.7 年		平均差距 2 年		

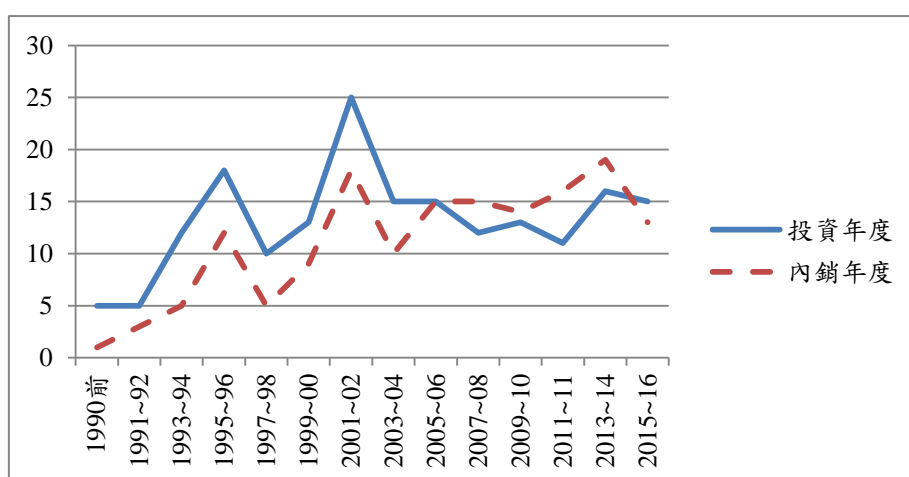


圖 4-3 投資年度與內銷年度比較之重疊圖

在投資年度欄中，可看出進入大陸的時間分佈還算平均，平均進入年度為 2003.7 年。此外，以進入大陸內銷年度來分析，與臺商投資

年度來比較，可看出臺商進入內銷在 1999 年後有很明顯的增加，此乃因本研究有許多的服務業及製造業亦已轉入內需市場所造成，其平均投資年度為 2005.7 年，約落後 2 年進行內銷。為詳細分析內銷年度與投資年度之差距，進行兩個年度之相減，結果如表 4-14 的第三欄，從表中可知兩者年數之差距從+20 年至-15 年，按理來講臺商應該是進入大陸投資後，才會進行內銷，故兩者之差距應為正值，但事實上，有 10 家臺商表示其在投資大陸前，其產品就已在大陸內銷。這表示其在未正式投資大陸前，就已先行進入大陸「試水溫」，待客戶達到一定規模後，才正式在大陸投資以就近服務客戶。甚至 81 家(52.6%)已進入內銷的臺商，在投資大陸的當年度就已進入大陸內銷市場，服務業投資皆是以內銷市場為主，其投資年度當年即進入內銷。此外，亦有 20 家(13.0%)在投資大陸的二年內就已進入大陸內銷市場。

#### (五)營業額分析

表 4-15 為營業規模的分析，首先進行營業額的分佈分析，從表中可看出營業額的差異頗大且分佈相當廣泛，規模從 500 萬以下人民幣（約臺幣 2500 百萬）以下至 50 億人民幣（約臺幣 250 億）皆有。此次回收樣本中有許多規模 500 萬以下人民幣的小型臺商 40 家(21.4%)，這可能是因本次調查中有較多以服務業為主的臺商填答，如顧問業的規模通常較小，此外，有些臺商剛進入大陸，故其營業額還是很小。同樣營業額大於 10 億（約臺幣 50 億）的家數亦有 13 家(6.9%)。整體而言，這表示本研究蒐集的樣本具有各種不同營業額的樣本，故具有相當高的代表性，含括各種營業額模的臺商。本次調查營業額主要集中在 1000 萬（約臺幣 5000 萬）至 10 億（約臺幣 50 億）間，有填答營業額的樣本數為 187 家(97.40%)。因 105 年度的營業額填寫採勾選法而不是填答數字，故大多數的臺商皆予以勾選，因本次調查中，該選項為區間選項，故並未透露臺商實際營業額，填答者也願意如實填答。因採區間來衡量營業額，故無法計算其平均值，且臺商的營業額差異頗大，會受幾家大型企業營業額過大的影響，故縱使計算營業額平均值亦僅能提供參考。此外，從 104 調查與本次研究可知不論規模大小，大型企業與中小企業一樣面臨嚴苛的大陸投資環境變遷，且實際的臺商母體為何，無人可正確估算出，故營業額僅供參考。



在表 4-15 的第二欄可看出大陸營業額佔全公司營業額的比例，有 19 家未填答，有高達 53 家 30.6%，約三分之一的臺商已是 100% 皆在大陸，這可看出有高達三分之一的臺商已全部移往大陸或是在大陸發展起來，在大陸比重超過 56% 的臺商高達 105 家 60.7%。這表示臺商確實有高度外移到大陸的現象。整體平均比例為 63.41%，雖然低於 104 年度調查的 67.3%，但仍呈現出高度外移現象。

表 4-15 回收樣本之營業額分析

年營業額	樣本數	%	佔全公司營業額比例	樣本數	%
500 萬以下	40	21.4	0~ 5%	13	7.5
500~1000 萬	16	8.6	6~10%	10	5.8
1000~4000 萬	28	15.0	11~25%	12	7.6
4000~7000 萬	22	11.8	26~40%	19	11.1
7000~10000 萬	14	7.5	41~55%	14	8.1
1 億~10 億	54	28.9	56~70%	22	12.7
10 億~20 億	6	3.2	71~85%	14	8.1
20 億~50 億	4	2.1	86~99%	16	9.3
50 億以上	3	1.6	100%	53	30.6
			63.41%		

#### (六)投資類型、臺商身份、產品類型及分析

在表 4-16 中，可看出回收樣本之投資類型、產品類型及臺商身份比率分析。在投資類型部分，有高達 139 家 72.6% 的臺商採獨資方式，至於合資及合作經營的臺商合計為 16.8%，這表示臺商目前的投資型態還是以獨資為臺商的最愛，採合資或合作經營往往是為了內銷市場的擴充、法規的限制、技術的合作或其他特殊需求。105 研究中可看到 139 家獨資企業中，89 家是以港澳臺名義投資，而有 50 家 26.2% 是以外商名義投資，這表示臺商前往大陸投資有高達四分之一是以外商名義，這可能是為了規避臺灣政府的監管或為了順利投資某些臺灣身份被限制投資的行業等因素。此外，與 104 研究比較，105 年度臺商已轉為「內資企業」由 5.05% 增加為 17 家(8.9%)，這代表確實有臺商為了有利於企業在大陸的生存發展或投資某些行業，而轉為內資身份，最常見是以配偶身份來投資某些尚外開放外商投資的行業或為了獲得政府的獎勵等因素。

至於臺商身份別，以臺資身份進入大陸投資的臺商共 109 家 57.7%、外資身份共 42 家 22.2%、直接在大陸投資共 21 家 11.1%，所謂直接在大陸投資的臺商乃指未向政府申請核准的臺商，合計外資與內資，可看出以非臺商身份進入大陸投資的臺商為 77 家 35.32%，可見未經核准或以其他身份進入的臺商比率亦相當多，對大陸政府而言，臺辦並不太區分進入大陸投資的身份，只要是臺灣人身份皆被視為是臺商。在 105 年度研究與 104 年度相較，除內資身份外，直接在大陸投資的臺商亦從 5.5% 增至 11.1%。

在 105 年度研究中，可看出以成品及最終消費品為主，合計為 54.2%，成品有 29.3%，最終消費品有 24.9%，另外從服務業中原有的「勞務服務」區分出房地產、賣場與勞動服務，可看出也有臺商從事房地產與賣場。至於屬製造業的零組件有 18.27%，半成品 12.2%，成本則有 29.3%，目前大陸臺商還是以製造業較多。

表 4-16 回收樣本之投資類型、臺商身份及產品類型比率分析

投資類型	樣本數	%	臺商身份	樣本數	%	產品類型	樣本數	%
合資	21	11.0	臺資	109	57.7	零組件	33	18.2
港澳臺獨資	89	46.6	外資	42	22.2	半成品	22	12.2
外商獨資	50	26.0	內資	17	9.0	成品	53	29.3
合作經營	11	5.8	直接在大陸投資	21	11.1	最終消費品	45	24.9
內資企業	17	8.9			房地產	5	2.8	
其他	3	1.6			賣場	3	1.7	
					勞務服務	20	11.0	

### (七) 客戶對象分析

有關客戶對象之比率分析如表 4-17 所示，在 105 年度研究中，進行陸商與外商在臺商客戶的比重為何，從表中可看出以看出臺商是否對客戶對象加以努力分散。

臺商的客戶對象中，臺商、外商與陸商的平均比率分別為 24.34%、23.2%、52.45%，臺商所佔的比率接近二成半，且陸商比率高達五成多。若以臺商客戶的分佈比率來看，有高達 56.4% 的臺商沒有臺商客戶或比率低於 10%，若以陸商客戶的分佈比率來看，只有 11.5% 的臺商沒

有陸商客戶。在 104 年度研究中，臺商的客戶對象中，臺商、外商與陸商的平均比率分別為 20.70%、33.08%、46.22%，將 105 年度與 104 年度研究比較，可發現臺商的客戶對象中，外商的比率下降，臺商與陸商的平均比率都有所增加，特別是陸商的比率增加明顯，這代表臺商在大陸，確實已慢慢轉型為以陸商為主要客戶。

表 4-17 回收樣本之客戶對象分析

臺商客戶	N	%	外商客戶	N	%	陸商客戶	N	%
0%	56	30.8	0%	87	47.8	0%	21	11.5
1~10%	47	25.6	1~10%	27	14.6	1~10%	28	15.2
11~20%	19	10.4	11~20%	14	7.6	11~20%	13	7.1
21~30%	13	7.1	21~30%	8	4.4	21~30%	11	6.0
31~40%	6	3.2	31~40%	1	0.5	31~40%	8	4.3
41~50%	9	4.9	41~50%	9	4.9	41~50%	12	6.6
51~60%	5	2.7	51~60%	4	2.2	51~60%	6	3.3
61~70%	5	2.7	61~70%	4	2.2	61~70%	8	4.4
71~80%	5	2.7	71~80%	7	3.8	71~80%	14	7.6
81~90%	3	1.6	81~90%	8	4.3	81~90%	20	10.9
91~99%	4	2.1	91~99%	5	2.7	91~99%	13	7.0
100%	10	5.5	100%	8	4.4	100%	28	15.4
平均臺商客戶比率 24.34%			平均外商客戶比率 23.21%			平均陸商客戶比率 52.45%		

#### (八)工資上升分析

在表 4-18 中，可看出當地工資上升的比率及 105 年度與 14 年度調查結果的比較。結果顯示當地工資上升比率集中在 6%~20%之間，其中又以 6%~10%為最多，此外，亦有不少是在 11~15%之間，甚至是 16~20%之間，也有在 10%以下或 30%以上，以平均值而言，當地工資上升平均值為 14.42%，工資上升比率居高不下，是臺商面臨的重大投資環境變遷問題。臺商已不可能再慢慢調整工資，而是必須配合外在勞動市場的行情，快速反映在薪資結構上，否則無法留住人才亦聘不到人。在 104 年度的研究中，平均工資上升比率為 15.15%，105 年度與其相較可發現上升比率已趨緩，這乃因大陸近幾年經濟趨緩，各方認為工資上漲過於快速，故大陸政府對於企業不在像之前那麼嚴格提高工資，故上升比率趨緩。

表 4-18 回收樣本之當地工資上升比率分析

105 年度上升%	樣本數	%	104 年度上升%	樣本數	%
0~ 5 %	28	15.96	0~ 5 %	16	8.08
6~10%	55	32.20	6~10%	44	22.22
11~15%	41	24.00	11~15%	68	34.34
16~20%	26	15.20	16~20%	50	25.25
21~30%	14	8.20	21~30%	14	7.07
31~50%	6	3.60	31~50%	6	3.04
51~100%	1	0.60	51~100%	0	0.00
平均 105 工資上升比率		14.42%	平均 104 工資上升比率		15.15%

### (九)人力結構分析

表 4-19 為回收樣本之人力結構分析，在總員工數部分，各種規模的人數皆有，主要分佈在 11~700 人中間，佔總樣本數的 69.1%。規模在 2000 人以上的公司亦有 4.0%，規模在 10 人以下公司亦有 17.1%，臺商總員工數的分佈相當廣，事實上，在 104 年度中，總員工數在 50 人以內為 27.97%，但在 105 年度中，則高達 44.9%，亦即 105 年度的臺商樣本中，總員工數較低的臺商比率是增加的。與表 4-15 營業額分佈類似，因受一些規模較大企業的影響，故平均總員工數高達 1115.1 人，此數值僅供參考。在臺籍幹部部分，亦有類似現象，其人數分佈在 0 人至 20 人之間，佔 85.0%，但隨著臺商規模的擴大，其臺籍幹部數亦可能高達 50 人以上，使得平均臺籍幹部數達 69.97 人。若將平均總員工數除以臺籍幹部數平均，即  $1115.1/69.97=15.93$  人，亦即在大陸臺商企業中，每位臺籍幹部與總員工數的比約為 1:16。在 104 年度研究中，平均總員工數為 690.9 人，平均臺籍幹部為 8.98 人，每位臺籍幹部與總員工數的比約為 1:77。因員工數的數據易受回收樣本中的大企業影響，故僅供參考。

在勞力成本比率方面，平均約佔全部成本的 30.6%，雖有 30.4% 的臺商的勞力成本比率低於 16%，但亦有 33.0% 的臺商其勞力成本比率高於 33%。平均而言，30.6% 的勞力成本亦佔有成本相當高的比率，與 104 年度相較，其平均勞動成本為 25.0%，雖相隔一年，但勞力成

本仍居高不下，高達總成本的三分之一。隨著大陸人工成本的快速上升，臺商應推動自動化以避免人力成本比率持續上升。

表 4-19 回收樣本之人力結構分析

總員工數	N	%	臺籍幹部	N	%	勞力成本比率	N	%
10 人以下	32	17.1	0~1 人	47	25.4	1~ 4%	6	3.6
11~30	32	17.0	2 人	36	19.5	5~ 8%	14	8.5
31~50	20	10.8	3~4 人	35	18.9	9~12%	11	6.7
51~100	21	13.8	5~6 人	18	9.7	13~16%	19	11.6
101~300	30	15.9	7~10 人	20	10.8	17~20%	19	11.6
301~700	21	11.6	11~20 人	17	9.0	21~28%	5	3.1
701~2000	15	8.0	21~50 人	6	3.1	29~32%	33	20.2
2001~8000	4	2.0	51~100 人	3	1.5	33~40%	14	8.6
8001~115000	4	2.0	101~200 人	2	1.0	41~60%	24	14.7
			200 人以上	1	0.5	61%以上	16	9.7
平均總員工數 1115.1 人			平均臺籍幹部 69.97 人			平均勞力成本比率 30.6%		

#### (十)接班情形分析

面對大陸投資環境的變遷，接班問題將是臺商能否永續生存的重要影響因素，亦是許多臺商考慮是否繼續在大陸打拼的重要考慮因素。有關接班情形如表 4-20 所示，從表中可看出在第二代接班部分，以普通最高，順利的比率為 25.6%，高於不順利的 20.7%。在專業團隊接班部分，以普通最高，很順利與順利的合計比率為 15.5%，遠低於不順利與很不順利的 41.4%。因接班情形採五點尺度來衡量，故可計算其平均值，其中第二代接班的平均值為 3.20 高於專業團隊接班的 1.69 分。104 年度研究中第二代接班的平均值為 2.91 分高於專業團隊接班的 2.70 分，105 年與 104 年相較，可發現二代接班的順利程度增加，但專業團隊接班的順利程度降低，可發現許多第二代因不忍父母的努力付諸東流且父母已打下很好的基礎，在沒有更好的選擇下，故而願意接班。在專業接班方面，因臺商還是希望由二帶來接班且臺商規模整體而言有變小的趨勢，故臺商並沒有培養二代接班的意願，其專業團隊來接班就較不順利，但就大型臺商企業而言，則專接團隊接班才會較為順利一些。

表 4-20 接班情形之分析

第二代接班			專業團隊接班		
	N	%		N	%
很順利	17	10.4	很順利	4	2.5
順利	42	25.6	順利	21	13.0
普通	66	40.2	普通	70	43.2
不順利	34	20.7	不順利	55	34.0
很不順利	5	3.0	很不順利	12	7.4
平均值	3.20		平均值	1.69	

註：很順利 5 分、順利 4 分、普通 3 分、不順利 2 分、很不順利 1 分

### (十一)房舍購置與遵循法令分析

因大陸的房地產與租金高漲，故臺商是否購置土地房舍將成為其在大陸是否成功經營的關鍵因素。此外，遵循大陸法令程度亦是在大陸生存的重要法則，且若不好好遵循法令將難以在大陸永續經營，故本次調查對遵循法令程度分為極高、很高、高、盡量、普通，而沒有低或很低的選項。調查結果如表 4-21 所示。因兩個變數衡量皆採五點尺度來衡量，故可計算其平均值，其中土地房舍購置比率的平均值為 2.63 分，遵循大陸法令程度的平均值為 3.83 分。在土地房舍購置比率方面，勾選很高與普通的分列前兩位，比率分別為 27.2%與 26.0%，但仍有 27.8%更多的臺商購置比率低或很低。這乃因本次調查有許多規模較小的中小臺商或較晚進入大陸而未購置土地房舍。

在遵循法令方面，極高與很高的臺商比率達 65.3%，採盡量與普通的臺商共 11.6%，這乃因大陸強調依法治國，臺商必需遵循大陸法令，否則反而會增加經營成本或甚至影響公司經營，故多數的臺商還是會遵循大陸法令。在 104 年研究中，土地房舍購置比率為 2.95 分，遵循大陸法令程度為 2.35 分，兩年度加以比較後，可知土地房舍購置比率略有降低，但遵循法令程度增加許多，這可能是因大陸法令要求愈來愈高且走向法治化，臺商要在大陸永續生存，必需確實遵循大陸法令。

表 4-21 房舍購置與遵循法令之分析

土地房舍購置比率	N	%	遵循大陸法令程度	N	%
很高	46	27.2	極高	57	32.9
高	32	18.9	很高	56	32.4
普通	44	26.0	高	40	23.1
低	33	19.5	盡量	14	8.1
很低	14	8.3	普通	6	3.5
平均值	2.63		平均值	3.83	

註：很高 5 分、高 4 分、普通 3 分、低 2 分、很低 1 分

極高 5 分、很高 4 分、高 3 分、盡量 2 分、普通 1 分

## (十二)經濟預測分析

有關大陸人民幣升值、通貨膨脹率、經濟成長率及經濟景氣議題，一直是大家關切的問題，故本研究亦進行相關調查，結果如表 4-22 所示。此四個對未來經濟預測的看法，大致符合目前各界的看法。臺商預測未來人民幣匯率將會在 6.7 至 6.3 的之間波動，合計 62.8%，但亦有 23.7% 臺商預測會升值到 6.3 以下，亦有 13.6% 的臺商認為人民幣會貶值到 6.7 以上。整體而言，臺商認為大陸雖然在美國強大壓力及全球經貿情勢劇烈波動下，但人民幣仍還是會維持在目前穩定的水準。

在通貨膨脹率方面，前幾年是大陸嚴重的經濟問題，但最近已獲得較好控制，故臺商認為會在 3% 以上及 3~2% 的最多，1% 以下則最少，這代表臺商大多認為大陸通貨膨脹率會維持在 3 左右的可接受水準。至於大陸經濟成長率，目前大陸經濟已不再強調維持高成長率，再加上最近經濟趨緩，保七已成為很大的挑戰，故有超過七成以上的臺商認為會落在 6.5% 以下，倒是也還有 23.0% 的臺商認為經濟成長率會有機會在 7.0~6.5% 之間。至於認為非常樂觀成長 7.0% 以上的臺商則相對少許多。

大陸經濟景氣是 105 年度新增加的項目，同樣是為瞭解臺商對大陸未來 1 年經濟狀況的預期。臺商普遍認為未來 1 年大陸經濟將出現衰退，比率為 50.0%，認為維持平穩的比率為 32.2%。整體而言，臺商對大陸未來 1 年經濟景氣基本上是預期將衰退，但也有 9.4% 的少數臺商較為樂觀，認為未來大陸經濟存在穩中成長的可能。

表 4-22 回收樣本對未來 1 年經濟預測之分析

人民幣匯率	N	%	通貨膨脹率	N	%
6.7 以上	23	13.6	3%以上	58	33.5
6.7~6.5	53	31.4	3~2%	58	33.5
6.5~6.3	53	31.4	2~1%	52	30.1
6.3 以下	40	23.7	1%以下	5	2.9
經濟成長率	N	%	經濟景氣	N	%
7%以上	8	4.6	嚴重衰退	13	7.5
7.0~6.5%	40	23.0	衰退	87	50.0
6.5~6.0%	61	35.1	維持平穩	56	32.2
6.0%以下	65	37.4	穩中成長	18	9.4

### (十三)臺商撤退分析

通過 101 年度與 104 年度對大陸臺商的調查走訪，部分臺商認為由於全球金融危機及大陸勞動力、營運成本的上漲等環境變遷所造成的影響，臺商在大陸經營已很難獲利，甚至無法維持損益平衡，故而部分臺商萌生退意。對臺商撤退分析是 105 年度新增的問項，目的在於瞭解臺商在大陸是否存在撤退現象，及能否順利結束大陸事業，表 4-23 為回收樣本之臺商撤退分析。在臺商留下比率方面，接近七成的臺商認為目前大陸臺商留下比率為 30~60%與 60~90%，說明大部分臺商仍在大陸堅守，但也有 20.2%的臺商認為臺商留下比率僅 30%，亦有 8.7%的臺商樂觀的認為超過九成的臺商選擇留在大陸。至於臺商撤退現象方面，認為增減不大的最多，比率為 45.8%，認為嚴重的次之，達 41.7%，甚至有 6.1%的臺商認為不僅沒有出現撤退現象，而且當地臺商數量仍在增加。這乃因各地臺商撤退的情況不同，有多地方很嚴重，有些則沒有那麼嚴重，不過，整體而言，臺商在大陸確實存在撤退現象，臺商留下比率平均約為 50%上下，臺商撤退雖不至於在各地皆那麼嚴重，但在某些地方確實有一定的嚴重程度。

在臺商能否順利結束大陸事業方面，59.0%的臺商認為結束大陸事業不順利，能夠順利結束的比率為 34.7%，很順利與很不順利的比率為 6.2%。由於整體經濟環境不景氣，臺商之廠房、設備等固定資產變賣存在困難且員工資遣不易等問題，故出現無法順利結束大陸事業之



狀況。至於是否應建構臺商退場法治化機制，認為應該與很應該的比率為 79.7%，認為法治退場機制可有可無的比率為 16.9%。整體而言，臺商認為雖然目前仍堅守大陸事業，但未來仍存在結束大陸事業的可能性，若有完善的臺商退場法治化機制能夠保障臺商的權益，可解決臺商在大陸結束事業不順利的現況，故而受到大部分臺商的歡迎。

表 4-23 回收樣本對臺商撤退之分析

臺商留下比率	N	%	臺商撤退現象	N	%
30%	35	20.2	很嚴重	6	3.1
30~60%	71	37.0	嚴重	80	41.7
60~90%	52	30.1	增減不大	82	45.8
90%以上	15	8.7	還有增加	11	6.1
大陸事業結束	N	%	法治退場機制	N	%
很順利	3	1.6	很應該	64	36.2
順利	60	34.7	應該	77	43.5
不順利	102	59.0	還好	30	16.9
很不順利	8	4.6	不需要	6	3.4

#### (十四)填卷者基本資料

本研究根據填卷者在臺商協會單位的職位及公司的職稱，分析結果如表 4-24 所示。因本研究有將近一半的回收問卷是親赴大陸拜訪臺商協會座談所得，填答的臺商有高達 36.6%的臺商許多是臺協會長、副會長、秘書長、理監事等幹部。此外，亦有高達 60.0%的臺商在公司擔任副總經理級以上的職位，擔任副理以上的職位高達 86.6%，雖然有許多填答者勾選「其他」職位，但其在公司擔任職位可能是主任、高專等主管級位階，故整體而言，這代表本問卷皆由在協會或公司擔任高階主管的臺商所填答，其對臺商所面臨的投資環境變遷與公司經營策略有深刻認識，故具有相當高代表性。

表 4-24 填卷者基本資料分析

在臺協擔任	N	%	在臺協擔任	N	%	公司職稱	N	%	公司職稱	N	%
會長	10	6.1	幹部	9	5.5	董事長	27	15.3	經理	32	18.1
副會長	26	15.9	會員	34	20.7	總經理	55	31.1	副理	6	3.4
理監事	15	9.1	未參加	61	37.2	副總經理	24	13.6	其他	24	13.6
秘書長	9	5.5				處長	9	5.1			

### 第三節 描述性分析與因素分析

前一節已對問卷第一部分的公司基本資料進行了樣本分析，皆下來本研究將以「次數分配」及「平均值」描述性分析方法，來進行本研究問卷第二部分至第七部分的描述性分析。且對於每個研究構念進行因素分析，以利後續分析。此外，有些研究構念在 104 年度亦進行相同的調查，故會進行 105 年度與 104 年度的比較，且會進行單一樣本的 t 檢定，因 105 年度與 104 年度的樣本並不相同，但本研究可得到 104 年度相同題目的平均值，如此就可用 105 年度樣本所得到的平均值與 104 年度進行差異比較。

#### 一、「投資環境變遷」之描述性分析

表 4-25 為投資環境變遷之描述性分析表，從表中可看出每個投資環境項目的次數分析，在表中除列出平均值外，還對每個投資環境項目的影響加以排名。結果發現所有的投資環境變遷項目的平均值皆為負面影響，將分別加以討論。整體而言，投資環境項目的排名與第三章的臺商座談與訪談結果一致，如印證大陸人力成本的高漲及招募與管理的不易，多年來還一直是臺商最頭痛的問題，而電子商務對臺商有所衝擊外，對臺商也是發展的機會等結果。

在投資環境變遷的最後三題分別為 105 年度研究新增問項，目的在於了解大陸投資環境變遷對公司本身、大陸臺商、大陸企業的整體影響，其平均值分別為 -1.125、-1.354、-0.953，可看出大陸投資環境變遷對公司本身與大陸臺商的整體負面影響高於大陸企業。可見臺商是以外資的身份進入大陸市場，對於投資環境的適應上仍然不如大陸企業，許多臺商反應面臨陸企的不公平競爭，故在此可看出臺商認為投資環境變遷對於陸企雖有負面影響，但其負面影響低於臺商。此外，對企業本身的影響小於整體臺商，這乃因能在大陸存活下來的臺商還是具一定實力。從另一個角度來看，臺商亦同意大陸投資環境變遷對於陸企還是有相當程度的負面影響，只是沒有臺商來得嚴重而以。由於此三題乃從整體面來分析大陸投資環境變遷對公司、臺商及陸企的

整體影響，與其它個別的投資環境構面不同，故不放入「投資環境變遷」之因素分析中。

### (一)投資環境變遷的前 10 名負面影響項目

投資環境變遷負面影響項目前六項皆與人力資源有關，且平均值達-1.67，最嚴重的是「員工流動率高/敬業精神差」，其次是「整體人事薪資高漲」、「提高最低工資標準」、「徵收社會保險費用」、「缺乏熟練員工及專才」與「員工招工困難」，印證臺商指出大陸人力成本的高漲及招募與管理的不易，多年來還一直是臺商最頭痛的問題。

105 年度與 104 年度的調查結果非常相似，人力資源的有關問題還是臺商所面臨最嚴峻的投資環境變遷問題。特別是「員工流動率高/敬業精神差」乃因員工敬業精神不足，再加上積極爭取其權益，且在大陸官方很難出手協助解決下，對臺商更感受到大陸員工管理不易。而最低工資的提升亦造成臺商不得不跟著調整薪資，人力成本勢必跟著調漲，在徵收各種社會保險費用方面，因臺商是外資，無法如陸企有很好關係來規避，而必須按照法規誠實繳納。此外，縱使可以應付人力成本高漲，員工的招募亦相當不易，難以招募到熟練員工及專才，皆顯示臺商在大陸遭遇到相當嚴苛的人力資源環境。

排名第 7 至第 10 的負面影響項目其平均值位於-1.385 至-1.307 之間。第 7 名的「同業間的競爭壓力」與第 9 名「面臨大陸企業崛起」，大陸企業的崛起與同業競爭使臺商無法與陸商競爭，在上一章的臺商座談與訪談中亦可看到許多臺商經常反應這類問題，臺商的經營模式常是「先求好再求大」，而陸商則是「先求大再求好」，而放眼大陸的龐大市場必須敢衝才有機會，這方面是臺商相當欠缺的，故常常只能眼睜睜看著陸商的規模快速膨脹，而臺商則在原地踏步，故臺商在未來將面臨嚴酷的生存競爭。

第八名「土地與房舍成本高漲」與第十名「原物料成本高漲」，皆會直接影響臺商的經營成本與獲利，亦是臺商重點關注的方面，故是會影響臺商的重大負面環境因素。因大陸經濟的不景氣與電商的興起，使得房租成本降低，及全球原物料成本已維持平穩，使得這兩個問題較「同業間的競爭壓力」與「面臨大陸企業崛起」沒來得嚴重。

表 4-25 投資環境變遷對臺商影響之描述性分析表

	衡量項目	平均值(排名)	負面影響			沒 影響	正面影響		
			很大	大	有點		有點	大	很大
1	提高最低工資標準	-1.635( 3)	44(22.9)	76(39.6)	44(22.9)	20(10.4)	3(1.6)	4(2.1)	1(0.5)
2	徵收社會保險費用	-1.609( 4)	45(23.4)	78(40.6)	37(19.3)	23(12.0)	2(1.0)	4(2.1)	3(1.6)
3	整體人事薪資高漲	-1.786( 2)	52(27.1)	84(43.8)	38(19.8)	9(4.7)	1(0.5)	6(3.1)	2(1.0)
4	流動率高/敬業精神不足	-1.823( 1)	53(27.6)	83(43.2)	38(19.8)	12(6.3)	2(1.0)	1(0.5)	3(1.6)
5	員工招工困難	-1.573( 6)	33(17.2)	78(40.6)	56(29.2)	20(10.4)	2(1.0)	2(1.0)	1(0.5)
6	缺乏熟練員工及專才	-1.604( 5)	38(19.8)	75(39.1)	55(28.6)	18(9.4)	2(1.0)	3(1.6)	1(0.5)
7	原物料成本高漲	-1.307(10)	37(19.3)	51(26.6)	56(29.2)	40(20.8)	0(0.0)	6(3.1)	2(1.0)
8	土地與房舍成本高漲	-1.354( 8)	39(20.3)	50(26.0)	59(30.7)	36(18.8)	2(1.0)	4(2.1)	2(1.0)
9	都市規劃造成遷移	-0.688(23)	16(8.3)	29(15.1)	44(22.9)	94(49.0)	2(1.0)	5(2.6)	2(1.0)
10	土地房舍補償不合理	-0.615(28)	12(6.3)	27(14.1)	43(22.4)	103(53.6)	1(0.5)	4(2.1)	2(1.0)
11	物價通膨嚴重	-1.073(15)	14(7.3)	54(28.1)	80(41.7)	33(17.2)	2(1.0)	5(2.6)	4(2.1)
12	貧富差距擴大	-0.557(29)	6(3.1)	22(11.5)	70(36.5)	82(42.7)	5(2.6)	1(0.5)	6(3.1)
13	資金取得不易	-0.990(19)	21(10.9)	40(20.8)	60(31.3)	65(33.9)	1(0.5)	3(1.6)	2(1.0)
14	人民幣匯率波動	-1.167(12)	26(13.5)	45(23.4)	75(39.1)	36(18.8)	4(2.1)	3(1.6)	3(1.6)
15	人民幣兌換與結算	-0.995(18)	18(9.4)	40(20.8)	73(38.0)	53(27.6)	3(1.6)	2(1.0)	3(1.6)
16	賦稅課徵嚴格	-1.047(17)	22(11.5)	44(22.9)	61(31.8)	59(30.7)	0(0.0)	4(2.1)	2(1.0)
17	避稅天堂查核嚴格	-0.620(26)	9(4.7)	30(15.6)	47(24.5)	100(52.1)	1(0.5)	1(0.5)	4(2.1)
18	智慧財產權保護不力	-1.167(12)	29(15.1)	47(24.5)	57(29.7)	53(27.6)	1(0.5)	2(1.0)	3(1.6)
19	紛紛取消投資優惠	-1.135(14)	22(11.5)	52(27.1)	60(31.3)	51(26.6)	4(2.1)	1(0.5)	2(1.0)
20	霧霾的汙染	-0.677(24)	12(6.3)	18(9.4)	67(34.9)	91(47.4)	1(0.5)	1(0.5)	1(0.5)
21	環境保護法	-0.708(22)	13(6.8)	34(17.7)	51(26.6)	80(41.7)	9(4.7)	2(1.0)	3(1.6)
22	生產安全法	-0.620(27)	8(4.2)	41(21.4)	43(22.4)	84(43.8)	8(4.2)	2(1.0)	6(3.1)
23	食品安全法	-0.422(32)	14(7.3)	14(7.3)	35(18.2)	118(61.5)	4(2.1)	1(0.5)	6(3.1)
24	大陸開拓東南亞市場	-0.042(36)	9(4.7)	9(4.7)	39(20.3)	97(50.5)	14(7.3)	10(5.2)	14(7.3)
25	大陸與韓國簽訂FTA	-0.521(30)	14(7.3)	13(6.8)	45(23.4)	110(57.3)	8(4.2)	1(0.5)	1(0.5)
26	大陸與其它國簽訂FTA	-0.401(33)	14(7.3)	15(7.8)	43(22.4)	96(50.0)	13(6.8)	8(4.2)	3(1.6)
27	電子商務交易	-0.109(35)	10(5.2)	17(8.9)	28(14.6)	75(19.1)	27(14.1)	19(9.9)	16(8.3)
28	跨境電商交易	-0.005(37)	13(6.8)	14(7.3)	23(12.0)	88(45.8)	27(14.1)	19(9.9)	8(4.2)
29	互聯網+	-0.167(34)	13(6.8)	19(9.9)	23(12)	64(33.3)	31(16.1)	25(13.0)	17(8.9)
30	總體經濟下滑	-1.188(11)	22(11.5)	58(30.2)	70(36.5)	32(16.7)	0(0.0)	6(3.1)	4(2.1)
31	地方債務增加	-0.646(25)	10(5.2)	24(12.5)	52(27.1)	103(53.6)	1(0.5)	1(0.5)	1(0.5)
32	大陸法規趨嚴	-0.490(31)	16(8.3)	28(14.6)	52(27.1)	64(33.3)	13(6.8)	8(4.2)	11(5.7)
33	遵守法規成本增加	-0.922(21)	23(12.5)	36(16.8)	64(33.3)	51(26.6)	7(3.6)	6(3.1)	4(2.1)
34	大陸對臺商重視度	-0.974(20)	17(8.9)	43(22.4)	65(33.9)	60(31.3)	2(1.0)	2(1.0)	3(1.6)
35	大陸地方保護主義	-1.151(13)	28(14.6)	45(23.4)	54(28.1)	62(32.3)	0(0.0)	2(1.0)	1(0.5)
36	同業間的競爭壓力	-1.385( 7)	43(22.4)	56(29.2)	53(27.6)	27(14.1)	4(2.1)	3(1.6)	6(3.1)
37	面臨大陸企業崛起	-1.333( 9)	42(21.9)	53(27.6)	57(29.7)	27(14.1)	2(1.0)	2(1.0)	9(4.7)
38	大陸紅色供應鏈	-1.057(16)	28(14.6)	44(22.9)	53(27.6)	57(29.7)	4(2.1)	0(0.0)	6(3.1)
39	對公司整體影響	-1.125	24(12.5)	46(24.0)	77(40.1)	33(17.2)	5(2.6)	1(0.5)	6(3.1)
40	對臺商整體影響	-1.354	33(17.2)	58(30.2)	69(35.9)	22(11.5)	2(1.0)	2(1.0)	6(3.1)
41	對大陸企業整體影響	-0.953	19(9.9)	44(22.9)	80(41.7)	28(14.6)	6(3.1)	9(4.7)	6(3.1)

註：表中每個細格有兩個值，上方表樣本數，下方表樣本數佔總數的百分比

## (二)投資環境變遷的前 11 名至前 20 名負面影響項目

至於排名前 11 名至前 20 名的負面影響項目，其平均值位於-1.188 至-0.974 之間。負面影響排第 11 為「總體經濟下滑」、第 15 為「物價通膨嚴重」、第 12 為「人民幣匯率波動」與第 18 為「人民幣兌換與結算」，一方面由於受全球經濟危機的影響，大陸總體經濟出現下滑，臺商對於大陸未來經濟發展有相當的憂慮，同時嚴重的通膨也使得臺商感受到各項成本提升所帶來的嚴重負面影響。另一方面，很多大陸臺商主要從事產品外銷，而人民幣匯率波動，以及人民幣兌換與結算方面不夠自由化同樣會影響臺商接單與經營成本，故負面影響大。

「大陸地方保護主義」排名第 13、「紛紛取消投資優惠」排名第 14，以及排名第 20 的「大陸對臺商重視度」都反映了臺商所面臨的嚴峻的經營環境，早期臺商到大陸投資收到大陸官方與民眾高度的重視，但是隨著本土企業的崛起，大陸政府對臺商的重視程度逐漸降低，而且大陸開放程度的不斷加深，使得臺商、外商越來越多進入大陸市場，故而原有的投資優惠有所減少，僅在中西部或特別鼓勵的項目還有優惠，另外由於地方保護主義的存在，陸企獲得比臺商更多的政策傾斜，同樣對臺商的經營與發展產生影響。「大陸紅色供應鏈」排名第 16，在 104 年度調查中，臺商多次提到了紅色供應鏈問題，認為陸企近年來發展速度非常快，逐漸形成了完整的上下游供應鏈，並且憑藉低成本優勢對臺資供應商的地位發起挑戰，甚至以慢慢開始取代原有的臺資供應商，故而臺商的生存空間進一步被壓縮。

負面影響第 12 為「智慧財產權保護不力」，大陸政府宣稱重視智權，但對智權保護的實際執行上卻不到位，臺商所研發的新產品剛上市就有各種仿冒產品出現，使臺商不願投入大量資金進行產品研發，減緩了企業發展。負面影響排第 17 為「賦稅課徵嚴格」，臺商常會感受大陸稅務官員對臺商特別嚴苛，不但常來查稅且要求完全按照法令規定，因而造成經營成本提高且影響企業正常經營。排第 19 為「資金取得不易」，在資金取得方面，不只是取得成本太高的問題而已，而是想借也借不到，不但財務狀況要好還要有關係，再加上借款到期時，臺商必須先還款後才能再借款，與臺灣的銀行相較，借款實在是不容易，雖然現在有臺資銀行前來大陸設點，但資金取得不易仍是大問題。

### (三)投資環境變遷的前 21 名至前 30 名負面影響項目

至於排名 21 名至 30 名的負面影響項目，其平均值位於-0.922 至 -0.521 之間。排名第 21 為「準守法規成本增加」、排名第 22 名為「環境保護法」與排名第 27 為「生產安全法」，由於經濟發展造成了大量環境污染，以及昆山中榮事件發生后，大陸政府對於環境保護與生產安全格外重視，先後出臺了環境保護法與生產安全法，故 105 年度研究中放入此二項，由此可以看出大陸逐步推動依法治國的進程，臺商也感受到了來自法律要求的負面影響。負面影響排第 23 為「都市規劃造成遷移」與排第 28 為「土地房舍補償不合理」，在土地的使用上，隨著大陸經濟發展，取得土地與廠房的成不斷上升，不僅是沿海地區，中西部地區的土地取得成本也越來越高，再加上政府推動騰龍換鳥政策，要求位於市中心附近的臺商必須遷移，雖臺商可獲得遷廠補償，但亦造成必須付出高昂的遷廠成本，不過，因為大陸現在對遷廠的補償相較於過去已趨向合理，故有許多臺商表示願意遷移以獲得鉅額補償，但仍有一些臺商覺得遷移對其經營有所影響或覺得補償還不夠。

負面影響排第 24 為「霧霾的汙染」，雖然並非是所有城市都出現霧霾，但是在大陸經營的臺商仍擔心霧霾問題可能給身體健康帶來的負面影響。排名第 25 為「地方債務增加」，雖然地方債的增加對臺商似乎沒有直接增加，但地方債將使地方財政惡化，造成地方政府可能藉由加強徵稅來彌補地方債。排名第 26 為「避稅天堂查核嚴格」，過去不僅是臺商，有些外商透過避稅天堂來避稅，但近年來大陸加強對透過避稅天堂的查核，故對利用這些管道的臺商有不利影響。排名第 29 為「貧富差距擴大」，此負面影響較 104 年度有所緩解，說明大陸雖然仍存在嚴重的貧富差距，但通過多年的經營與適應，臺商已能較好的因應這一負面影響。排名第 30 為「大陸與韓國簽訂 FTA」，雖然中韓簽訂 FTA 會對臺商產生一定衝擊，但是臺商也意識到中韓 FTA 對於大陸臺商而言也是一種機遇，故有許多臺商表示是正面影響。

### (四)投資環境變遷的前 31 名至前 37 名負面影響項目

至於負面影響排名在後面的第 31 名至第 37 名負面環境項目，其影響值皆已低於-0.490 至-0.005 之間，這表示臺商已不認為這些投資環

境因素有太大的負面影響，甚至已有許多臺商表示是正面而不是負面影響。反過來說，這七個項目是負面影響較少的第 1 名至第 7 名，甚至有許多臺商肯定這些項目有正面影響。

負面影響排第 31 為「大陸法規趨嚴」，在 104 年度研究中，大陸法規趨嚴排名第 22，負面影響較大，但在 105 年度，此項負面影響有所減緩，說明大陸依法治國已經成為常態，從另外一個角度也可以理解為大部分臺商都相對較奉公守法，並不會去從事違法的事情。排第 32 為「食品安全法」，之前大陸爆出嚴重的食品安全問題，但這一問題雖然會影響到個人身體健康，但是對臺商的經營基本上不會產生直接影響，況且嚴格對食品生產嚴格要求，也能夠較好的保障居民的權益，此外，此法對食品相關行業影響較大，對其它行業影響較有限。

排名第 33 為「大陸與其它國簽訂 FTA」，排名第 36 為「大陸開拓東南亞市場」，其負面影響非常低，這表示有許多臺商認為是負面影響，但同樣的亦有許多臺商表示是正面影響，這可從座談得知許多臺商認為可透過大陸與其它國簽訂 FTA 或東盟來開拓東南亞市場，並已有一些臺商積極開拓此市場，故也有正面影響且許多臺商不擔心 FTA 簽訂所帶來的競爭。排第 34 為「互聯網+」、排第 35 為「跨境電商交易」與排第 36 為「電子商務交易」，大陸近幾年來電子商務蓬勃發展，故許多臺商肯定可透過電商來拓展內需或跨境市場，而持正面看法，但同時也有不少臺商受電商發展衝擊，而影響其現有業務。

#### (五)105 年度與 104 年度「投資環境變遷」比較分析

大陸投資環境變遷為本研究重點，在 105 年度與 104 年度皆有將近 40 個題目來衡量，但因 105 年度對題目進行了部分修改，但 105 年度研究中有 31 題與 104 年度相同，故可以單一樣本進行 t 檢定，雖然兩個年度使用了不同的樣本且採便利抽樣，但不同年度的不同臺商樣本還是可進行比較檢定以供參考，雖採便利抽樣但臺商也是隨機選取的，故相隔一年間的變化進行比較仍具有相當的可參考性，結果如表 4-26 所示。在表中可看到每個項目在 105 年度問卷的題號，104 年度的平均值，t 檢定結果。

在這 31 個項目中，可看出 105 年度較 104 年度有 5 項的負面影響增加，但有 26 項的負面影響減少，負面影響減少的項目比增加的項目

高出許多，這表示整體而言，105 年度的投資環境比 104 年度似乎有所好轉，或可說負面影響變小。且不論負面影響項目是增加或減少，31 個項目有 20 個達到顯著差異，只有 2 項的負面影響增加，但卻有 18 項的負面影響下降，分述如下：

表 4-26 105 年度與 104 年度「投資環境變遷」之比較分析

題號	衡量項目	101 年度研究	104 年度研究	105 年度研究	差異之顯著性檢定	
		平均值(排名)	平均值(排名)	平均值(排名)	差異值	t 值
1	提高最低工資標準	-1.922( 2)	-1.954( 4)	-1.635( 3)	<b>+ .319</b>	<b>3.80<sup>***</sup></b>
2	徵收社會保險費用	-1.860( 5)	-2.004( 2)	-1.609( 4)	<b>+ .395</b>	<b>4.35<sup>***</sup></b>
4	流動率高/敬業精神差	-1.870( 3)	-1.804( 7)	-1.823( 1)	-.019	.17
6	缺乏熟練員工及專才	-1.726( 7)	-1.913( 5)	-1.604( 5)	<b>+ .309</b>	<b>3.94<sup>***</sup></b>
7	原物料成本高漲	-1.819( 6)	-1.550(10)	-1.307(11)	<b>+ .243</b>	<b>2.65<sup>**</sup></b>
8	土地與房舍成本高漲	-1.354(10)	-1.381(14)	-1.354( 9)	+.027	.30
9	都市規劃造成遷移	-0.730(23)	-0.761(26)	-0.688(26)	+.074	.88
10	土地房舍補償不合理	-0.733(27)	-0.733(27)	-0.615(31)	+.118	1.52
11	物價通膨嚴重	-1.401( 9)	-1.418(12)	-1.073(17)	<b>+ .345</b>	<b>4.11<sup>***</sup></b>
12	貧富差距擴大	-0.679(24)	-0.818(25)	-0.557(32)	<b>+ .261</b>	<b>3.40<sup>**</sup></b>
13	資金取得不易	-1.072(16)	-0.940(23)	-0.990(21)	-.050	-.60
14	人民幣匯率波動	-1.329(12)	-1.395(13)	-1.167(13)	<b>+ .228</b>	<b>2.66<sup>**</sup></b>
15	人民幣兌換與結算	-1.097(15)	-1.318(16)	-0.995(20)	<b>+ .323</b>	<b>3.97<sup>***</sup></b>
16	賦稅課徵嚴格	-0.968(19)	-1.059(21)	-1.047(19)	+.012	.14
17	避稅天堂查核嚴格	--	-0.650(30)	-0.620(30)	+.030	.39
18	紛紛取消投資優惠	-1.170(14)	-1.068(20)	-1.135(14)	-.072	-.82
19	智慧財產權保護不力	-1.069(18)	-1.095(19)	-1.167(12)	-.072	-.83
24	大陸開拓東南亞市場	-0.148(32)	-0.140(40)	-0.042(39)	+.098	1.03
25	大陸與韓國簽訂 FTA	-0.543(27)	-0.322(37)	-0.521(36)	<b>-.199</b>	<b>-2.75<sup>**</sup></b>
26	大陸與其它國簽訂 FTA	-0.194(31)	-0.222(39)	-0.401(30)	<b>-.179</b>	<b>-2.09<sup>*</sup></b>
27	電子商務交易	--	-0.359(36)	-0.109(38)	<b>+ .240</b>	<b>2.73<sup>**</sup></b>
28	跨境電商交易	--	-0.368(35)	-0.005(40)	<b>+ .363</b>	<b>3.61<sup>***</sup></b>
30	總體經濟下滑	-0.890(20)	-1.472(11)	-1.188(12)	<b>+ .285</b>	<b>3.20<sup>**</sup></b>
31	地方債務增加	--	-0.918(24)	-0.646(28)	<b>+ .272</b>	<b>3.98<sup>***</sup></b>
32	大陸法規趨嚴	--	-1.022(22)	-0.490(34)	<b>+ .532</b>	<b>5.06<sup>***</sup></b>
33	遵守法規成本增加	--	-1.372(15)	-0.922(24)	<b>+ .450</b>	<b>4.76<sup>***</sup></b>
34	大陸對臺商重視度	--	-1.259(17)	-0.974(22)	<b>+ .285</b>	<b>3.49<sup>**</sup></b>
35	大陸地方保護主義	--	-1.622( 9)	-1.151(14)	<b>+ .471</b>	<b>5.72<sup>***</sup></b>
36	同業間的競爭壓力	-1.097(15)	-1.813( 6)	-1.385( 7)	<b>+ .678</b>	<b>8.07<sup>***</sup></b>
37	面臨大陸企業崛起	--	-1.759( 8)	-1.333(10)	<b>+ .426</b>	<b>4.09<sup>***</sup></b>

註：\* p< .05，\*\* p< .01，\*\*\* p< .001



在前四項與人力資源有關的項目中，所有項目的負面影響都減少，這表示 105 年度人力資源環境較 104 年度有所緩和，這乃因經濟下滑使企業並不尋求擴張，維持目前經營現狀，甚至減少僱用勞動力，故人力資源環境變化對於臺商經營而言有所緩和，其中「提高最低工資標準」、「徵收社會保險費用」與「缺乏熟練員工及專才」負面影響減少達顯著水準，這表示經過多年發展，大陸臺商已逐漸適應大陸的人力資源環境狀況，能夠較好的適應，也逐步能夠培養熟練員工及專才。

在「原物料成本高漲」因近年來原物料成本下滑，故其負面影響顯著降低，「物價通膨嚴重」亦因近年通膨趨緩而負面影響顯著降低，此外，「貧富差距擴大」並未降低，但它並不是負面影響很大的因素，故負面影響顯著降低。在兩項人民幣因素方面，因人民幣這一年來貶多於漲，及兌換與結算也愈來愈方便，故其負面影響顯著降低。在電商的影響方面，隨著有更多的臺商認為其對業務有正面而非負面影響，故其負面影響已趨於 0。此外，「總體經濟下滑」與「地方債務增加」雖影響臺商經營，但這已是常態，故而負面影響下降，在「大陸法規趨嚴」與「遵守法規成本增加」亦同。最後，在「大陸對臺商重視度」、「大陸地方保護主義」、「同業間的競爭壓力」與「面臨大陸企業崛起」四個項目，確實是臺商所面臨的嚴苛環境，但能存活下來的臺商，有能力來面臨這些因素所帶來的衝擊，使臺商覺得目前更有能力來因應，故而負面影響下降。

在 105 年與 104 年間有顯著負面影響增加的項目，只有「大陸與韓國簽訂 FTA」與「大陸與其他國家簽訂 FTA」二項，負面影響增加了.199 與.179，這可能是因臺商擔心大陸與韓國及其他國家簽訂 FTA 會進一步影響臺灣的競爭力。除達顯著差異的項目外，仍有十項未達顯著差異，分別是「流動率高/敬業精神差」、「土地與房舍成本高漲」、「都市規劃造成遷移」、「土地房舍補償不合理」、「資金取得不易」、「賦稅課徵嚴格」、「避稅天堂查核嚴格」、「紛紛取消投資優惠」、「智慧財產權保護不力」與「大陸開拓東南亞市場」，這表示這些環境因素相較於前述的因素其負面影響並沒有顯著下降，如員工流動率仍是困擾臺商的因素，資金取得不易並未因臺資銀行來大陸設點而變得容易。此外，稅務課徵嚴格與避稅天堂查核除直接影響臺商利潤外，臺商亦可

能因逃漏稅而受到嚴厲罰則，此外，投資優惠取消的負面影響亦不是短期內會降低的。

若比較「105 年度與 104 年度差異」與「104 年度與 101 年度差異」，卻發現在「104 年度與 101 年度差異」中，28 個有顯著變遷的投資環境項目中，可看出有 19 項的負面影響增加，但只有 9 項的負面影響減少，負面影響增加的項目比減少的項目多許多，這表示整體而言，104 年度的投資環境比 101 年度更為嚴苛。故可看出其結果與「105 年與 104 年差異」的比較有很大不同，105 年度較 104 年度投資環境有較多的項目其負面影響變小，但「104 年度與 101 年度差異」相較，確有較多項目的負面影響變多，為何 105 年度的負面影響項目只有二項增加，其餘皆是下降，難道一年間大陸的投資環境突然間有很大的改善？若細觀 105 年變好與變壞的項目，可發現變好的項目大多是過去常提及的投資環境項目，臺商已習慣這些投資環境變遷項目，採取「兵來將擋，水來土淹」的心態來因應或對這些項目已麻痺，遇到這些問題時也較知道或有能力去處理。這是 105 年度在投資環境變遷項目中很大的發現，臺商認為這些投資環境變遷因素的負面影響大多已下降。

#### (六)投資環境變遷之因素分析

為簡化變數而進行因素分析，並以 VARIMAX 變異數最大法進行轉軸，結果如表 4-27 所示。因「投資環境變遷」高達 41 題，但後三題為對臺商本身、大陸臺商與大陸企業的整體影響程度，故不納入各別構面的投資環境變遷的因素分析中。

在此表可看出若選取特徵值(eigenvalue)大於 1 的因素，將可抽取出 8 個因素，累積可解釋 71.27% 變異量。在表中因素負荷量(factor loading)大於 0.5 的變數皆加粗並加上星號來標示，以利判斷每個變數所歸屬的因素，以利因素的命名。有關各因素的命名，分別說明如下：

1. **人力資源**：因素一包含六項，分別是「提高最低工資標準」、「徵收社會保險費用」、「人事薪資全面高漲」、「員工流動率高/員工敬業精神不足」、「員工招工困難」及「缺乏熟練員工及專才」六項，皆與人力資源問題有關，故此因素命名為「人力資源」。

表 4-27 「投資環境變遷」之因素分析表

	衡量項目	因素一 人力資源	因素二 生存競爭	因素三 要素成本	因素四 法律制度
1	提高最低工資標準	<b>0.728</b>	0.226	0.201	0.220
2	徵收社會保險費用	<b>0.748</b>	0.266	0.274	0.120
3	整體人事薪資高漲	<b>0.712</b>	0.255	0.196	0.186
4	員工流動率高/敬業精神不足	<b>0.724</b>	0.111	0.190	0.113
5	員工招工困難	<b>0.729</b>	0.164	0.096	0.125
6	缺乏熟練員工及專才	<b>0.656</b>	0.090	0.305	0.074
7	原物料成本高漲	0.431	0.138	<b>0.648</b>	0.058
8	土地與房舍成本高漲	0.350	0.191	<b>0.649</b>	0.101
9	都市規劃造成遷移	0.123	0.144	<b>0.842</b>	0.182
10	土地房舍補償不合理	0.104	0.107	<b>0.829</b>	0.214
11	物價通膨嚴重	0.259	0.168	<b>0.594</b>	0.006
12	貧富差距擴大	0.142	0.098	0.348	0.082
13	資金取得不易	0.182	0.179	0.033	0.189
14	人民幣匯率波動	0.297	0.108	0.162	0.143
15	人民幣兌換與結算	0.376	0.108	0.127	0.147
16	賦稅課徵嚴格	0.104	0.195	0.099	0.313
17	避稅天堂查核嚴格	0.053	0.184	0.105	0.232
18	智慧財產權保護不力	0.179	0.296	0.245	0.071
19	紛紛取消投資優惠	0.102	0.420	0.248	0.347
20	霧霾的汙染	0.111	0.053	0.192	0.346
21	環境保護法	0.209	0.209	0.116	<b>0.731</b>
22	生產安全法	0.165	0.176	0.209	<b>0.751</b>
23	食品安全法	0.075	0.107	0.116	<b>0.766</b>
24	大陸開拓東南亞市場	0.092	0.080	-0.023	0.192
25	大陸與韓國簽訂 FTA	-0.073	0.159	0.193	0.079
26	大陸與其它國簽訂 FTA	0.019	0.108	0.081	0.100
27	電子商務交易	0.152	0.098	0.079	0.128
28	跨境電商交易	0.124	0.196	0.064	0.167
29	互聯網+	0.139	0.100	0.061	0.195
30	總體經濟下滑	0.108	0.389	0.111	0.215
31	地方債務增加	0.011	0.402	0.318	0.385
32	大陸法規趨嚴	0.258	0.185	0.115	<b>0.566</b>
33	遵守法規成本增加	0.380	0.329	-0.010	0.463
34	大陸對臺商重視度	0.461	0.458	0.152	0.329
35	大陸地方保護主義	0.262	<b>0.504</b>	0.170	0.418
36	同業間的競爭壓力	0.215	<b>0.847</b>	0.135	0.144
37	面臨大陸企業崛起	0.253	<b>0.838</b>	0.150	0.144
38	大陸紅色供應鏈	0.248	<b>0.757</b>	0.213	0.168
	特徵值	14.915	3.051	2.181	1.844
	解釋變異量	39.25%	8.03%	5.74%	4.85%
	累積解釋變異量	39.25%	47.28	53.02%	57.87%

註：\* 表因素負荷量>.5

表 4-27 「投資環境變遷」之因素分析表(續)

	衡量項目	因素五 電商交易	因素六 人幣賦稅	因素七 貿易開拓	因素八 社會資金
1	提高最低工資標準	0.198	0.248	0.069	-0.061
2	徵收社會保險費用	0.187	0.275	0.011	-0.147
3	整體人事薪資高漲	0.212	0.296	-0.001	-0.130
4	員工流動率高/敬業精神差	0.039	0.118	0.069	0.376
5	員工招工困難	0.110	-0.038	0.016	0.366
6	缺乏熟練員工及專才	0.061	0.132	-0.078	0.384
7	原物料成本高漲	0.037	0.133	0.018	0.090
8	土地與房舍成本高漲	0.129	0.074	-0.043	0.217
9	都市規劃造成遷移	0.084	0.104	0.101	0.054
10	土地房舍補償不合理	0.037	0.118	0.179	0.047
11	物價通膨嚴重	-0.014	0.142	0.149	0.413
12	貧富差距擴大	0.209	0.126	0.088	<b>0.599</b>
13	資金取得不易	0.072	0.439	0.037	<b>0.548</b>
14	人民幣匯率波動	-0.046	<b>0.676</b>	0.168	0.270
15	人民幣兌換與結算	0.054	<b>0.658</b>	0.216	0.236
16	賦稅課徵嚴格	0.121	<b>0.642</b>	0.067	0.145
17	避稅天堂查核嚴格	0.195	<b>0.638</b>	0.021	-0.031
18	智慧財產權保護不力	0.028	0.343	0.094	0.422
19	紛紛取消投資優惠	0.009	0.368	0.220	0.224
20	霧霾的汙染	0.219	0.184	0.384	0.161
21	環境保護法	0.152	0.273	0.136	0.026
22	生產安全法	0.227	0.304	0.070	0.070
23	食品安全法	0.068	0.156	0.125	0.056
24	大陸開拓東南亞市場	0.356	-0.053	<b>0.747</b>	0.083
25	大陸與韓國簽訂 FTA	0.020	0.272	<b>0.791</b>	0.053
26	大陸與其它國簽訂 FTA	0.129	0.069	<b>0.891</b>	0.043
27	電子商務交易	<b>0.892</b>	0.074	0.139	0.105
28	跨境電商交易	<b>0.882</b>	0.034	0.187	0.067
29	互聯網+	<b>0.864</b>	0.151	0.135	0.057
30	總體經濟下滑	0.153	0.224	0.255	0.462
31	地方債務增加	0.243	0.064	0.146	0.233
32	大陸法規趨嚴	0.445	0.148	0.103	0.131
33	遵守法規成本增加	0.292	0.157	0.140	0.218
34	大陸對臺商重視度	0.077	0.048	0.147	0.300
35	大陸地方保護主義	0.100	0.065	0.182	0.252
36	同業間的競爭壓力	0.146	0.173	0.103	0.106
37	面臨大陸企業崛起	0.098	0.190	0.049	0.105
38	大陸紅色供應鏈	0.202	0.212	0.124	0.063
	特徵值	1.476	1.423	1.154	1.038
	解釋變異量	3.89%	3.75%	3.04%	2.73%
	累積解釋變異量	61.75%	65.50%	68.54%	71.27%

註：\* 表因素負荷量>.5

2. **生存競爭**：因素二包括七項，分別是「大陸地方保護主義」、「同業間的競爭壓力」、「面臨大陸企業崛起」及「大陸紅色供應鏈」，此因素所包含地方保護、陸企崛起、同業競爭、臺商地位等，且這些項目皆是負面影響排名相當高的項目，多是臺商在大陸生存競爭所面臨的嚴苛投資環境，故此因素命名為「生存競爭」。
3. **要素成本**：因素三包括「原物料成本高漲」、「土地與房舍成本高漲」、「都市規劃造成遷移」與「土地房舍補償不合理」及「物價通貨膨脹」五項，這些投資環境問題與生產要素，包括原物料、土地房舍、遷移補償，及大陸物價因素等，而影響到生產要素的成本，故將此因素命名為「要素成本」。
4. **法律制度**：因素四包括「環境保護法」、「生產安全法」、「食品安全法」與「大陸法規趨嚴」四項，都是探討大陸不斷推進的依法治國對臺商經營所產生的影響，故將此因素命名為「法律制度」。
5. **電商交易**：因素五包括「電子商務交易」、「跨境電商交易」與「互聯網+」三項，皆與大陸興起的電商交易投資環境有關，故將此因素命名為「電商交易」。
6. **人幣賦稅**：因素六包括「人民幣匯率波動」、「人民幣兌換與結算」、「賦稅課徵嚴格」與「避稅天堂查核嚴格」四項，將與人民幣操作及賦稅有關的投資環境，故將此因素命名為「人幣賦稅」。
7. **貿易開拓**：因素七主要包括「大陸開拓東南亞市場」、「大陸與韓國簽訂 FTA」及「大陸與其它國簽訂 FTA」三項。開拓東南亞市場，及 FTA 簽訂皆是為了國際市場開拓有關的投資環境，故將此因素命名為「貿易開拓」。
8. **社會資金**：因素八包括「貧富差距擴大」與「資金取得不易」二項，這些反應了整體社會收入水平對公司的影響，及公司的資金操作，故將此因素命名為「社會資金」。

## 二、「兩岸政府政策」之描述性分析

在 101 年度研究中，將政府政策以五點尺度來衡量且沒有分成負面與正面影響，而是衡量政府政策影響的高低。在 104 年度研究中，

則認為政府政策亦是投資環境的一環，故 105 年度研究仍沿用 104 年度相同的衡量方式。表 4-28 為兩岸政府政策之描述性分析表，從表中可看出每個個體環境項目的次數分析，在表中除列出平均值外，還對每個個體環境項目的影響加以排名。結果發現兩岸政府政策有正面也有負面影響的政策，將分別加以討論。

### (一)兩岸政府政策之次數分析

在 105 年度研究列出的 18 項政府政策中，有 14 項為正面影響，4 項為負面影響。這表示兩岸政府政策對臺商的正面政策較多。故根據兩岸政府政策的正面影響程度來排名，而不像投資環境依負面影響程度來排名。正面影響最高的政策為 0.677 分，負面影響的政策最高為 -0.620 分，正面與負面影響的分數皆不算特別高，這表示政府政策的影響不像投資環境變遷那樣對臺商的經營有那麼高的負面影響。

對臺商正面影響第 1、第 2 分別是「兩岸企業合作」與「開放金融機構設點」，臺商表示臺資銀行到大陸設點確實有助於臺商貸款，而兩岸企業合作亦可避免兩岸企業間的直接競爭且對企業的發展有實質助益。正面影響排名第 3 為「十三五規劃」，排名第 4 為「自由貿易區」，排名第 5 為「一帶一路」，因臺商過去經營較容易，故並不需太爭取政府政策的商機，但隨著投資環境的嚴苛，故要關注大陸政府推出的政策，這說明臺商在大陸經營積極轉變思維，從大陸推行的各項政策中尋找機會，求生存。排名第 6 為「二胎化政策」與第 7 為「健康產業政策」，許多臺商在大陸經營兒童事業且健康產業是臺灣的強項，故大陸推出這二項政策對臺商有相當正面的影響，

排名第 9 為「工業 4.0」，大陸政府積極推動製造 2025，臺商必需升級來因應這個政策，對臺商是衝擊，但也是升級的契機。排名第 10 為「個體戶限制放寬」，排名第 11 為「大眾創新、萬眾創業」，這二項皆是大陸政府這一、二年所推出的政策，臺商當然表示歡迎，但畢竟要經營個體戶的臺商不多且創新與創業大多是針對年輕人，故雖有正面影響，但正面影響並沒有很高。另外，排名第 7 為「反腐肅貪」，排名第 12 為「城鎮化建設」，雖然反府肅貪會造成官員不像過去那麼積極辦事，但臺商基本上還是認為利大於弊，而大陸推動的城鎮化建設

亦有助於經濟發展，故不論是否與臺商經營的行業直接相關，臺商還是覺得有正面影響。此外，臺商與社會大眾關注的「貨貿後續協商」與「服貿推動進度」皆排名第 13，其平均值為 0.057 接近於 0，從次數分配表可看出沒影響的臺商約 45%，正面與負面影響的臺商比率皆接近 30%，這乃因服貿與貨貿皆還未過，對許多迫切需要服貿與貨貿的臺商，會覺得是負面影響，此外，本研究樣本中有許多經營服務業，其已透過各種方式進入大陸經營服務業，故服貿是否通過影響也不大，當然，服貿與貨貿還沒有通過，故多數的臺商也不會覺得是正面影響，而使許多臺商覺得整體而言並沒有太大影響。

表 4-28 「兩岸政府政策」對臺商影響之次數分析表

	衡量項目	平均值(排名)	負面影響			沒影響	正面影響		
			很大	大	有點		有點	大	很大
1	貨貿後續協商	<b>0.057(13)</b>	5(2.6)	23(12.0)	27(14.1)	86(44.8)	16(8.3)	22(11.5)	13(6.8)
2	服貿推動進度	<b>0.057(13)</b>	6(3.1)	15(7.8)	31(16.1)	91(47.4)	20(10.4)	17(8.9)	12(6.3)
3	開放金融機構設點	<b>0.672(2)</b>	3(1.6)	9(4.7)	23(12)	58(30.2)	43(22.4)	32(16.7)	24(12.5)
4	兩岸企業合作	<b>0.677(1)</b>	4(2.1)	6(3.1)	19(9.9)	68(35.4)	43(22.4)	26(13.5)	26(13.5)
5	工業 4.0	<b>0.323(9)</b>	5(2.6)	7(3.6)	25(13.0)	85(44.3)	38(19.8)	18(9.4)	14(7.3)
6	十三五規劃	<b>0.521(3)</b>	3(1.6)	6(3.1)	26(13.5)	68(35.4)	48(25.0)	24(12.5)	17(8.9)
7	自由貿易區	<b>0.453(4)</b>	2(1.0)	7(8.6)	15(7.8)	93(48.4)	43(22.4)	17(8.9)	15(7.8)
8	一帶一路	<b>0.417(5)</b>	2(1.0)	6(3.1)	15(7.8)	102(53.1)	38(19.8)	12(6.3)	17(8.9)
9	新常態經濟	<b>-0.422(17)</b>	6(3.1)	22(11.5)	68(35.4)	64(33.3)	20(10.4)	7(3.6)	5(2.6)
10	房地產政策	<b>-0.260(15)</b>	7(3.6)	18(9.4)	37(19.3)	102(35.1)	18(9.4)	4(2.1)	6(3.1)
11	騰籠換鳥政策	<b>-0.297(16)</b>	8(4.2)	13(6.8)	36(18.8)	119(62)	8(4.2)	3(1.6)	5(2.6)
12	本地企業與產業支持	<b>-0.620(18)</b>	12(6.3)	32(16.7)	55(2.6)	72(37.5)	12(6.3)	3(1.6)	6(3.1)
13	城鎮化建設	<b>0.271(12)</b>	2(1.0)	10(5.2)	24(12.5)	93(48.4)	35(18.2)	17(7.9)	11(5.7)
14	反腐肅貪	<b>0.333(7)</b>	5(2.6)	12(6.3)	24(12.5)	79(41.1)	35(18.2)	19(9.9)	18(9.4)
15	二胎化政策	<b>0.344(6)</b>	1(0.5)	6(3.1)	16(8.3)	113(58.9)	28(14.6)	15(7.8)	13(6.8)
16	健康產業政策	<b>0.333(7)</b>	3(1.6)	6(3.1)	19(9.9)	105(54.7)	30(15.6)	13(6.8)	16(8.3)
17	大眾創新、萬眾創業	<b>0.276(11)</b>	3(1.6)	8(4.2)	21(1.09)	95(49.5)	41(21.9)	12(3.6)	11(5.7)
18	個體戶限制放寬	<b>0.313(10)</b>	1(0.5)	4(2.1)	19(9.9)	112(58.3)	32(16.7)	14(7.3)	10(5.2)

負面影響最大的是「本地企業與產業支持」，排名第 18，臺商不僅僅感受到來自陸資企業的崛起及紅色供應鏈對臺商所產生的衝擊，且還在與陸資企業的競爭中存在不公平現象，故而感受到強烈的負面影響。排名第 17 為「新常態經濟」，大陸政府一再宣示高成長不再是追求的目標，但臺商感受到的是經濟下滑的負面影響。排名第 16 為「騰籠換鳥政策」，大陸積極推動轉型，對以中小製造業為主的臺商產生很大衝擊。排名第 15 為「房地產政策」這乃因有一些臺商經營房地產或擁有房地產，對房地業調控感受到對企業發展的影響，不過這是大陸政府防止房地產過熱的必要手段。這一系列因素對臺商在大陸經營都產生了以一定的衝擊，因此臺商感受到了負面影響。

## (二)105 年度與 104 年度「兩岸政府政策」比較分析

兩岸政府政策變化對臺商造成的影響亦為本研究重點，在 105 年度與 104 年度皆分別用 18 題目與 16 題目來衡量，但因 105 年度對題目進行了部分修改，但 105 年度研究中有 12 題與 104 年度相同，故可以單一樣本進行 t 檢定，雖然兩個年度使用了不同的樣本且採便利抽樣，但不同年度的不同臺商樣本還是可進行比較檢定以供參考，雖採便利抽樣但臺商也是隨機選取的，故不同年份之間的的變化進行比較仍具有相當的可參考性，結果如表 4-29 所示。在表中可看到每個項目在 105 年度問卷的題號，104 年度的平均值，t 檢定結果。

表 4-29 105 年度與 104 年度「兩岸政府政策」之比較分析

題號	衡量項目	104 年度研究	105 年度研究	差異之顯著性檢定	
		平均值(排名)	平均值(排名)	差異值	t 值
1	貨貿後續協商	-.037( 6)	0.057(13)	+.094	.921
2	服貿推動進度	-.284( 5)	0.057(13)	<b>+.341</b>	<b>3.54<sup>***</sup></b>
3	開放金融機構	0.403(16)	0.672( 2)	+.269	2.62
4	兩岸企業合作	0.339(15)	0.677( 1)	<b>+.338</b>	<b>3.36<sup>**</sup></b>
6	十三五規劃	-.018( 9)	0.521( 3)	<b>+.539</b>	<b>5.75<sup>***</sup></b>
7	自貿區	0.151(13)	0.453( 4)	<b>+.302</b>	<b>3.54<sup>**</sup></b>
8	一帶一路	0.092(12)	0.417( 5)	<b>+.325</b>	<b>3.84<sup>***</sup></b>
9	新常態經濟	-.807( 1)	-.422(17)	<b>+.385</b>	<b>4.50<sup>***</sup></b>
10	房地產政策	-.585( 3)	-.260(15)	<b>+.325</b>	<b>3.96<sup>***</sup></b>
11	騰籠換鳥政策	-.626( 2)	-.297(16)	<b>+.329</b>	<b>4.37<sup>***</sup></b>
13	城鎮化建設	0.059(11)	0.271(12)	+.212	2.47
14	反腐肅貪	-.027( 8)	0.333( 7)	<b>+.360</b>	<b>3.59<sup>***</sup></b>



從結果可以看出，105 年度較 104 年度全部 12 項政策的影響都有所改善，且其中 9 項達到顯著差異，從整體而言，與 104 年度相比較，在兩岸政府政策方面，負面影響有所減弱，正面影響進一步加強，此結果與「投資環境變遷」的多數投資環境項目，105 年度較 104 年度的負面影響有降低的現象類似。具體結果分述如下：

在正面影響項目中，最突出的為「十三五規劃」，這乃是因為 104 年度十三五仍在規劃中，而從 105 年度開始，十三五規劃正式開始實施，故而規劃中涉及的新政策對臺商產生了顯著且正面的影響。「服貿推動進度」一直是臺商關注的重點問題之一，105 年度調查中，服貿推動進度的正面影響增加了+.341 分，雖然服貿未通過，但服務業臺商仍透過各種方式進入大陸投資，故服貿未過的負面影響已降低。「自由貿易區」與「一帶一路」在 105 年度與 104 年度間有顯著差異，正面影響分別增加了+.302 與+.325，這乃因具體的自貿區、一帶一路發展規劃及實施細則的出臺，讓臺商真正看到其中存在的巨大商機，大多臺商雖然未覺得這些商機可容易爭取到，但其正面影響有所提升。

在負面影響項目中，「新常態經濟」有所緩解，負面影響減少了+.385，說明雖然大陸經濟發展已逐步趨緩，高速發展也不再是未來的重要目標，但臺商已逐漸適應在新常態經濟下進行經營，故其負面影響有所降低。「房地產政策」與「騰籠換鳥政策」在 105 年度研究中，同樣有所緩解，負面影響分別減少了+.325、+.329，雖然一系列政策對臺商經營產生一定的影響，但是臺商已逐漸適應由於房地產政策，及騰籠換鳥政策所帶來負面影響，並積極採取因應措施，以緩解其所帶來的負面影響。

### (三)兩岸政府政策之因素分析

因「兩岸政府政策」高達 18 題，為簡化變數而進行因素分析，並以 VARIMAX 變異數最大法進行轉軸，結果如表 4-30 所示。在此表可看出若選取特徵值(eigenvalue)大於 1 的因素，將可抽取出 4 個因素，累積可解釋 61.90% 變異量。在表中因素負荷量(factor loading)大於 0.5 的變數皆加粗並加上星號來標示，以利判斷每個變數所歸屬的因素，以利因素的命名。有關各因素的命名分別說明如下：

表 4-30 「兩岸政府政策」之因素分析表

	衡量項目	因素一 改革規劃	因素二 經濟調控	因素三 產業商機	因素四 服貿貨貿
1	貨貿後續協商	0.193	0.109	0.085	<b>0.889</b>
2	服貿推動進度	0.195	0.159	0.080	<b>0.878</b>
3	開放金融機構設點	<b>0.633</b>	0.002	0.067	0.488
4	兩岸企業合作	<b>0.689</b>	-0.059	0.085	0.470
5	工業 4.0	<b>0.655</b>	0.269	0.175	0.229
6	十三五規劃	<b>0.704</b>	0.282	0.200	0.166
7	自由貿易區	<b>0.612</b>	0.275	0.411	0.081
8	一帶一路	<b>0.655</b>	0.341	0.296	0.020
9	新常態經濟	0.302	<b>0.563</b>	0.042	0.141
10	房地產政策	0.219	<b>0.699</b>	0.071	0.057
11	騰籠換鳥政策	0.106	<b>0.716</b>	0.255	0.054
12	本地企業與產業支持	-0.140	<b>0.724</b>	0.268	0.227
13	城鎮化建設	0.297	<b>0.598</b>	0.201	-0.020
14	反腐肅貪	0.466	0.485	0.143	-0.113
15	二胎化政策	0.144	0.068	<b>0.806</b>	0.062
16	健康產業政策	0.142	0.175	<b>0.728</b>	0.025
17	大眾創新、萬眾創業	0.278	0.187	<b>0.701</b>	0.004
18	個體戶限制放寬	0.098	0.238	<b>0.679</b>	0.149
	特徵值	6.510	2.096	1.364	1.171
	解釋變異量	36.17%	11.65%	7.58%	6.51%
	累積解釋變異量	36.17%	47.81%	55.39%	61.90%

註：\* 表因素負荷量>.5

- 1. 改革規劃：**因素一包含六項，分別是「開放金融機構設點」、「兩岸企業合作」、「工業 4.0」、「十三五規劃」、「自由貿易區」、「一帶一路」、「依法治國」及「減政放權」六項，前二項是推動兩岸經貿合作的進展，後四項與大陸正積極推動的戰略規劃有關，兩岸經貿合作亦是政經改革的一環，故此因素命名為「改革規劃」。
- 2. 經濟調控：**因素二包括「新常態經濟」、「房地產政策」、「騰籠換鳥政策」、「本地企業與產業支持」與「城鎮化建設」五項，其中包括了大陸經濟改革，以及對產業相關、企業進行調控，故將此因素命名為「經濟調控」。

3. **產業商機**：因素三主要包括「二胎化政策」、「健康產業政策」、「大眾創新、萬眾創業」與「個體戶限制放寬」，這四項皆是大陸透過相關產業政策的推動與實施，對整體產業發展進行引導，進行創造商機，故將此因素命名為「產業商機」。
4. **服貿貨貿**：因素四包括「貨貿後續協商」、「服貿推動進度」二項，故將此因素命名為「服貿貨貿」。

### 三、「升級轉型策略」之描述性分析

#### (一)升級轉型之次數分析

本部分問項共有 9 題，乃用來瞭解臺商升級轉型策略之作法，皆採五點尺度來衡量，分數愈高代表此作法愈積極，其升級轉型作法的次數分配表如表 4-31 所示。在表中除列出平均值外，還對每個升級轉型作法的項目加以排名。

表 4-31 臺商升級轉型策略之次數分析表

	衡量項目	平均值(排名)	很大	大	中等	小	很小
1	產品升級	<b>3.61 (1)</b>	32(16.7)	77(40.1)	66(34.4)	10(5.2)	7(3.6)
2	技術升級	<b>3.52 (2)</b>	33(17.2)	72(37.5)	61(31.8)	14( 7.3)	12(6.3)
3	管理升級	<b>3.44 (3)</b>	20(10.4)	75(39.1)	72(37.5)	19( 9.9)	6(3.1)
4	人力升級	<b>3.30 (4)</b>	37(17.1)	82(38.0)	70(32.4)	24(11.1)	3(1.4)
5	轉內需	<b>3.29 (5)</b>	24(12.5)	69(35.9)	56(29.2)	24(12.5)	11(5.7)
6	轉產業	<b>2.69 (6)</b>	9(4.7)	43(22.4)	60(31.3)	40(20.8)	40(20.8)
7	轉地區	<b>2.42 (7)</b>	6(3.1)	32(16.7)	51(26.6)	51(26.6)	52(27.1)
8	轉回臺	<b>1.79 (9)</b>	4(2.1)	15( 7.8)	24(12.5)	43(22.4)	106(55.2)
9	轉國家	<b>2.04 (8)</b>	10(5.2)	20(10.4)	32(16.7)	36(18.8)	94(49.0)

從表中可看出排名前四名的項目分別是「產品升級」、「技術升級」、「管理升級」、「人力升級」，以上這些升級作法的平均值高於 3.20，因本研究構念採五點尺度來衡量，高於 3.0 亦即表示其同意程度皆高於「中等」以上水準。這四項升級策分數皆高於轉型策略，這代表確實有「升級容易、轉型難」的現象。此外，在升級策略中的「產品升級」臺商較積極進行，其中以「人力升級」最困難，乃因大陸的人力資源管理一直是很艱困的問題。

在五項轉型策略中，唯一分數高於 3.0 之策略為「轉內需」，這原本就是臺商普遍在進行的轉型策略，許多製造業轉入以內需為主的服務業，更何況是進入服務業與中西部的臺商亦以內銷為主，這表示臺商很積極透過各種作法來拓展內需市場。排名最後四名的策略分別是「轉產業」、「轉地區」、「轉國家」、「轉回臺」，其排名順序與過去本研究從事陸委會相關研究的大致一致，但 105 年度的轉國家比轉回臺更為積極一些。轉產業相對於轉地區更普遍一些，此乃臺商在大陸各地經營需要相當高的人際關係成本，故若已在某地生根就會尋找與其它行業的業者合作或取得該行業的經營知識，在當地進行轉業而不會輕言轉移地區。在轉回臺與轉地區相較之下，臺商已在大陸深耕，在加上臺灣的勞工問題、配套問題與關係網路等問題，使得臺商更願意留在大陸而不是回臺發展。

至於轉到別的国家投資，因投資環境更為陌生，故臺商的意願低。不過，過去從事的陸委會相關研究皆顯示臺商在轉回臺比轉國家的意願更高一點，但本次調查結果卻不同，這可能是因臺商期待政府能改善臺商回臺的人力與土地問題，但顯然目前臺灣投資環境還不太符合臺商的期望，而臺商以製造業為主，還是會尋求人力成本更低的地區或配合中心廠往國外遷移，例如東南亞，在本次訪談中，亦可發現許多臺商探討與考慮轉到別的国家投資，而不是回臺投資，故我政府應努力改善國內投資環境以吸引臺商回臺。

## (二)105 年度與 104 年度「升級轉型對策」之比較分析

升級轉型策略為本研究的重點，在 105 年度與 104 年度皆有相同的 9 個題目來衡量，故可以單一樣本進行 t 檢定，對相隔一年間的變化進行比較，雖只是一年的變化，但仍具有相當高的可參考性，結果如表 4-32 所示。在表中可看到 105、104 與 101 年度的平均值，以及 105 與 104 年度的 t 檢定結果。

在 9 項升級轉型策略中，原本「升級容易，轉型難」，但這一年來卻出現升級策略有所下降，但轉型策略則有上升的現象，這可能是因臺商面臨大陸艱困的經營環境，使得「升級已不足以賴以生存，轉型才是生存之所繫」，故雖然轉型很困難，但仍須投入更多的心力來推動。

在升級策略中的「管理升級」與「人力升級」較 104 年度的下降程度達到顯著差異，升級為企業日常就進行的工作，故只要企業還在經營，就必需推動企業的升級工作，但隨著同業競爭及與陸企的競爭加劇，臺商對於管理升級與人力升級已難以投入更多心力，而是要花更多心力在轉型策略上。

表 4-32 105 年度與 104 年度「升級轉型對策」之比較分析

	升級轉型策略	101 年度研究	104 年度研究	105 年度研究	差異之顯著性檢定	
		平均值(排名)	平均值(排名)	平均值(排名)	差異值	t 值
1	產品升級	3.583 (3)	3.630 (3)	3.61 (1)	-.021	-.30
2	技術升級	3.628 (1)	3.593 (1)	3.52 (2)	-.072	-.95
3	管理升級	3.613 (2)	3.635 (2)	3.44 (3)	<b>-.197</b>	<b>-2.98**</b>
4	人力升級	3.513 (4)	3.583 (4)	3.30 (4)	<b>-.281</b>	<b>-3.94***</b>
5	轉內需	3.439 (5)	3.317 (5)	3.29 (5)	-.031	-.37
6	轉產業	2.705 (6)	2.322 (6)	2.69 (6)	<b>+.371</b>	<b>-4.40***</b>
7	轉地區	2.619 (7)	2.148 (7)	2.42 (7)	<b>+.274</b>	<b>3.31**</b>
8	轉回臺	1.791 (8)	1.601 (9)	1.79 (9)	<b>+.191</b>	<b>2.48*</b>
9	轉國家	1.723 (9)	1.674 (8)	2.04 (8)	<b>+.368</b>	<b>4.10***</b>

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

轉型策略在 105 年度除較易的轉內需外，在轉產業、轉地區、轉回臺與轉國家此四項轉型策略上皆有上升，且上升的程度皆達顯著差異，這表示臺商面對大陸投資環境嚴苛的挑戰，只有升級策略難以生存，故而在轉型的作法上較 104 年度更加積極。雖然臺商表示「不轉型等死、轉型則找死」，有許多臺商過去也努力轉型而沒成功，但整體經濟環境不景氣等一系列因素，使得臺商就算承擔較大的風險，也必須要通過轉型求生存，故而在 105 年度研究中，轉型成為臺商較為倚重的策略。此外，轉國家與轉產業的上升程度高於轉地區與轉回臺，這表示轉國家已是臺商迫切需考慮與推動的策略，而轉產業對臺商較轉地區容易且許多臺商製造業有轉入服務業的必要性，故上升程度相對更高一些。

### (三) 升級轉型策略之因素分析

因「升級轉型」的題項共有 9 題，為簡化變數而進行因素分析，並以 VARIMAX 變異數最大法進行轉軸，結果如表 4-33 所示。在此表

可看出若選取特徵值(eigenvalue)大於 1 的因素，將可抽取出 2 個因素，累積可解釋 61.58% 變異。在表中因素負荷量(factor loading)大於 0.5 的變數皆加粗並加上星號來標示，以利判斷每個變數所歸屬的因素，以利因素的命名。有關各因素的命名分別說明如下：

1. **升級策略**：因素一包含「產品升級」、「技術升級」、「管理升級」及「人力升級」四項，因此因素包含四個與升級有關的策略，故此因素命名為「升級策略」。
2. **轉型策略**：因素二包括「轉產業」、「轉地區」、「轉回臺」與「轉國家」四項，由於這四項皆屬於轉型策略中的作法，故此因素命名為「轉型策略」。

表 4-33 「升級轉型策略」之因素分析表

		因素一 升級策略	因素二 轉型策略
1	產品升級	<b>0.871</b>	0.078
2	技術升級	<b>0.851</b>	0.048
3	管理升級	<b>0.777</b>	0.240
4	人力升級	<b>0.790</b>	0.239
5	轉內需	0.444	0.454
6	轉產業	0.255	<b>0.706</b>
7	轉地區	0.181	<b>0.789</b>
8	轉回臺	0.056	<b>0.757</b>
9	轉國家	0.063	<b>0.712</b>
	特徵值	3.894	1.649
	解釋變異量	43.26%	18.32%
	累積解釋變異量	43.26%	61.58%

註：\* 表因素負荷量>.5

#### (四) 臺商轉移之細部分析

因臺商轉型有五種作法，但其中轉內需與轉回臺無法細分，本研究問卷為進一步瞭解臺商如何進行轉國家、轉地區與轉產業，故詢問其詳細情況，每組問題皆可複選。彙總過去一年間所進行的轉型作法，如表 4-34 所示，當然，有許多臺商已進行轉型但卻未勾選，或預計轉型但卻勾選，不過，此表仍能反應臺商轉型的實際作法以供參考。整

體而言，從表中可看出不論是轉產業、轉地區與轉產業皆與相關報導的現象一致。

表 4-34 臺商過去一年轉移之細部分析表

新行業	N	%	新地區	N	%	新國家	N	%
電子資訊業	23	12.0	重慶	26	13.5	越南	32	16.7
金屬機械業	16	8.3	四川	17	8.9	緬甸	9	4.7
民生化工業	7	3.6	湖北	6	3.1	柬埔寨	7	3.6
批發零售	22	11.5	湖南	3	1.6	泰國	10	5.2
物流	7	3.6	江西	6	3.1	菲律賓	4	2.1
餐飲	20	10.4	安徽	7	3.6	印尼	13	6.8
營造建設	4	2.1	蘇北	13	6.8	印度	11	5.7
觀光	7	3.6	河南	4	2.1	孟加拉	0	0.0
貿易	25	13.0	河北	6	3.1	紐澳	2	1.0
其它服務業	28	14.6	天津	7	3.6	歐洲	6	3.1
農林漁牧	10	5.2	廣西	7	3.6	美加	4	2.1
			其他沿海省分	14	7.3	中南美洲	3	1.6
			其他內陸省分	8	4.2	非洲	2	1.0
						其他國家	6	3.1
轉行業數	N	%	轉地區數	N	%	轉國家數	N	%
0	93	48.4	0	115	59.9	0	130	67.7
1	66	34.4	1	49	25.5	1	37	19.3
2	18	9.4	2	15	7.8	2	12	6.3
3	5	2.6	3	8	4.2	3	8	4.2
4	6	3.1	4	4	2.1	4	3	1.6
7	1	0.5	5	1	0.5	5	1	0.5
11	1	0.5				7	1	0.5

在表 4-34 的上半部中可看出臺商正在進行的產業轉型，可發現臺商要轉到金屬機械、民生化工等製造業的家數還沒有服務業來得多，臺商確實有更高意願轉入服務業。臺商想轉入的服務業，包括批發零售、貿易、物流、餐飲及觀光等，此乃因原本這些服務行業所需的經營知識與人際關係，因臺商在地深耕後較易獲得，或者是由原本製造本業所延伸出的批發零售與貿易業，故容易轉入。此外，也可看到許多臺商想轉入經營農林漁牧業，因農業已不是原本粗放的產業，而是

需要高資本與經營管理的產業，亦適合有實力的臺商轉入經營，在訪談中也發現許多臺商轉入農業。至於其它金屬機械與民生化工製造業，只要臺商有技術來源亦是臺商會考慮轉入的產業。

在轉地區方面，以重慶與四川為首選，因本研究有約 12%的樣本與電子資訊業有關，而臺商電子業幾大電子組裝廠已遷移重慶與四川，故相關的產業亦必須考慮配合中心廠遷移，且四川與重慶亦是西部首善之區。至於其它中西部地區，包括湖北、湖南、江西、安徽、廣西等內陸省分，因這些地區還有發展機會與優惠政策，亦是臺商感到相當有興趣的省分。至於蘇北亦屬相當有潛力的地區，蘇南已高度發展，故政府希望臺商能從沿海或蘇南遷移到過去屬於較偏遠的地區，以充分發展這些地區。

在轉國家方面，則以眾人熟悉的越南為最主要考慮，雖然越南對臺商並不友善且發生攻擊臺商事件，但畢竟越南已有許多臺商前往，臺商對越南較為熟悉及低廉的土力與勞力成本因素，還是成為臺商最主要考慮的投資地。其次是「雙印」，即印度、印尼，這兩個國家過去雖未有許多臺商前往，但不可否定其為人口大國，除有龐大的內需市場潛力外且有足夠的勞力供應，加上已有臺商大廠前往投資，未來將牽動配套臺商前往投資。其次，近年興起移往泰國、緬甸、柬埔寨等東南亞國家，亦是經常被討論的熱門投資地區。此外，美加、中南美、歐洲、非洲等亦有少數臺商前往。這表示臺商若要轉國家，還是以地緣關係較接近的東南亞與南亞為主。

表 4-35 的下方則為臺商在每類轉型策略中的勾選數目合計，例如在轉行業中勾選了批發零售與餐飲二項，則會被計入 2 的項目中。故從表中可看出只有 48.4%的臺商未勾選轉行業，有 59.9%的臺商未勾選轉地區，至於轉國家則有高達 67.7%的臺商未勾選。這與前述分析中，所提及的轉產業最容易、轉地區次之、轉國家最難相呼應。至於勾選數目則以一項較多、二項就少很多、三項就更低，至於四項以上的臺商則更少，這乃因轉型的不易，能夠嘗試進行一至二項的轉型就已經不容易了。

#### 四、「整體對策」之衡量



## (一) 整體對策之次數分析

表 4-35 為描述性分析表，從表中可看出每個整體對策的次數分析，在表中除列出平均值外，還對每個整體對策項目的程度加以排名。

從表中可看出所有項目的平均值除第五與第六題外，其餘項目皆高於 3.79 分，因本研究構念採五點尺度來衡量，高於 3.0 即表示其同意程度皆高於中等以上水準。這表示臺商整體而言，很積極透過各整體因應策略來面對大陸投資環境的變遷與挑戰。除第五與第六題為透過「消極的」縮小、簡化、凍結來減緩計劃與業務成長外，其它題目則皆為採取「積極的」作法來因應，包括排名前四名的「強化行銷與業務擴展能力」、「解決缺工與人事成本高漲」、「解決各種生產要素成本高漲」及「強化資金周轉與收款能力」，故臺商除積極拓展業務與強化財務能力外且嚴格控制成本來因應經濟不景氣。此外，採取排名第五至第八的「加強對大陸政策與法令適應」、「與各方建立更密切關係」、「調整公司策略以配合政策」及「爭取大陸政府的補助與優惠」來因應。雖然前八名的整體對策排名有先後差距，但其實其平均值卻差異不大，至於第五與第六題的消極策略，與其他八項對策則差距很大，這表示臺商對於大陸投資環境的變遷，雖然整體投資環境變得很艱困，但還是採取「積極面對」態度，而非「消極逃避」作法，故應對臺商認真與努力的態度予以高度肯定。

表 4-35 「整體對策」之次數分析表

	衡量項目	平均值(排名)	很同意	同意	中等	不同意	很不同意
1	解決缺工與人事成本高漲	<b>4.06(2)</b>	54(28.1)	102(53.1)	31(16.1)	3(1.6)	2(1.0)
2	解決各種生產要素成本高漲	<b>4.02(3)</b>	47(24.5)	107(55.7)	34(17.7)	2(1.0)	2(1.0)
3	強化資金周轉與收款能力	<b>3.98(4)</b>	56(29.2)	84(43.8)	47(24.5)	3(1.6)	2(1.0)
4	強化行銷與業務擴展能力	<b>4.22(1)</b>	75(39.1)	88(45.8)	26(13.5)	2(1.0)	1(0.5)
5	縮小經營規模或簡化業務	<b>3.24(9)</b>	25(13.0)	54(28.1)	66(34.4)	37(19.3)	10(5.2)
6	凍結或減緩新投資與計畫	<b>3.10(10)</b>	14(7.3)	51(26.6)	78(40.6)	38(19.8)	11(5.7)
7	加強對大陸政策與法令適應	<b>3.91(5)</b>	44(22.9)	88(45.8)	58(30.2)	2(1.0)	0(0.0)
8	爭取大陸政府的補助與優惠	<b>3.88(7)</b>	48(25.0)	81(42.2)	56(29.2)	6(3.1)	1(0.5)
9	調整公司策略以配合政策	<b>3.90(6)</b>	47(24.5)	87(45.3)	52(27.1)	5(2.6)	1(0.5)
10	與各方建立更密切關係	<b>3.79(8)</b>	44(22.90)	78(40.6)	58(30.2)	10(5.2)	2(1.0)

註：很同意 5 分、同意 4 分、中等 3 分、不同意 2 分、很不同意 1 分

## (二)105 年度與 104 年度「整體對策」之比較分析

整體對策為本研究的重點，在 105 年度與 104 年度皆有相似的 10 個題目來衡量，故可以單一樣本進行 t 檢定，對相隔一年間的變化進行比較，仍具有相當的可參考性，結果如表 4-36 所示。在表中可看到 105、104 與 101 年度的平均值，以及 105 與 104 年度的 t 檢定結果。

表 4-36 105 年度與 104 年度「整體對策」之比較分析

	整體對策	101 年度研究	104 年度研究	105 年度研究	差異之顯著性檢定	
		平均值(排名)	平均值(排名)	平均值(排名)	差異值	t 值
1	解決缺工與人事成本高漲	4.256(2)	4.186(2)	4.06(2)	-0.129	-2.31*
2	解決各種生產要素成本高漲	4.218(3)	4.179(3)	4.02(3)	-0.163	-3.03**
3	強化資金周轉與收款能力	4.126(4)	4.032(4)	3.98(4)	-0.048	-0.791
4	強化行銷與業務擴展能力	4.267(1)	4.258(1)	4.22(1)	-0.039	-0.721
5	縮小經營規模或簡化業務	3.104(10)	3.165(9)	3.24(9)	+0.080	+1.03
6	凍結或減緩新投資與計畫	3.127(9)	3.155(10)	3.10(10)	-0.056	-0.785
7	加強對大陸政策與法令適應	4.070(5)	4.014(5)	3.91(5)	-0.108	-1.98*
8	爭取大陸政府的補助與優惠	3.953(6)	3.835(8)	3.88(7)	+0.045	+0.747
9	調整公司策略以配合政策	3.905(7)	3.872(7)	3.90(6)	+0.034	+0.58
10	與各方建立更密切關係	3.914(8)	3.911(6)	3.79(8)	-0.119	-1.86

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

可發現在 10 項整體對策中，八項積極對策中有六項皆略為下降，而二項消極對策則一升一降。與 104 年度研究中 10 項整體對策的差異大多未達顯著差異，105 年度研究中 10 項整體對策的差異中「解決缺工與人事成本高漲」、「解決各種生產要素成本高漲」與「加強對大陸政策與法令適應」達顯著下降，這說明人力資源及要素成本問題依舊嚴重困擾臺商，使臺商對其因應顯得有力不從心之感，另外隨著大陸法制化進程的推動，新法令層出不窮，使得臺商需要較長的時間，耗費較大的精力去適應

## (三)整體對策之因素分析

因「整體對策」達 10 題，為簡化變數而進行因素分析，並以 VARIMAX 變異數最大法進行轉軸，結果如表 4-37 所示。在此表可看出若選取特徵值(eigenvalue)大於 1 的因素，將可抽取出 3 個因素，累積可解釋 74.94% 變異。在表中因素負荷量(factor loading)大於 0.5 的變

數皆加粗並加上星號來標示，以利判斷每個變數所歸屬的因素，以利因素的命名。此因素分析結果中，每個項目所屬的因素與 104 年度研究完全相同，有關各因素的命名分別說明如下：

表 4-37 「整體對策」之因素分析表

	衡量項目	因素一 政策爭取	因素二 開源節流	因素三 減緩成長
1	解決缺工與人事成本高漲	0.111	<b>0.878</b>	-.015
2	解決各種生產要素成本高漲	0.116	<b>0.870</b>	0.046
3	強化資金周轉與收款能力	0.226	<b>0.789</b>	0.060
4	強化行銷與業務擴展能力	0.355	<b>0.701</b>	-.022
5	縮小經營規模或簡化業務	0.092	0.058	<b>0.934</b>
6	凍結或減緩新投資與計畫	0.142	-.019	<b>0.931</b>
7	加強對大陸政策與法令適應	<b>0.806</b>	0.222	0.027
8	爭取大陸政府的補助與優惠	<b>0.791</b>	0.152	0.166
9	調整公司策略以配合政策	<b>0.837</b>	0.246	0.113
10	與各方建立更密切關係	<b>0.837</b>	0.130	0.058
	特徵值	4.196	1.893	1.405
	解釋變異量	41.96%	18.93%	14.05%
	累積解釋變異量	41.96%	60.89%	74.94%

- 1. 政策爭取：**因素一包含「加強對大陸政策與法令適應」、「爭取大陸政府的補助與優惠」、「調整公司策略以配合政策」及「與各方建立更密切關係」四項，因皆為了因應投資環境變遷所採取的爭取政府政策有關的對策，故此因素命名為「政策爭取」。
- 2. 開源節流：**因素二包含「解決缺工與人事成本高漲」、「解決各種生產要素成本高漲」、「化資金周轉與收款能力」及「強化行銷與業務擴展能力」四項，前二項與節流有關，後二項與開源有關，故此因素命名為「開源節流」。
- 3. 減緩成長：**因素三包含「凍結或減緩新投資與計畫」、「凍結或減緩新投資與計畫」二項，因皆與透過縮小、簡化、凍結來減緩成長，以度過投資環境與整體環境的變遷，故此因素命名為「減緩成長」。

## 五、「企業能力」之描述性分析

## (一) 企業能力之次數分析

表 4-38 為企業能力的描述性分析表。從表中可看出臺商以勾選「強」或「持平」者居多，「很強」或「弱」者居次，「很弱」者則很少，這表示臺商能在大陸存活下來對其企業能力具有一定的信心。在細項分析方面，可以看到臺商認為「與臺灣同業能力」相較有很高的自信，故排名第一，「與大陸同業能力」相較仍具信心故居次，這表示雖然面對陸商的強烈競爭，但臺商仍有較高的自信。至於「整體升級轉型能力」相較，則顯得較無信心，在「與外資同業能力」排名最後，可見臺商在與外資同業競爭中並不佔有優勢。

表 4-38 「企業能力」之描述性分析表

	衡量項目	平均值(排名)	很強	強	持平	弱	很弱
1	與臺灣同業能力	3.50(1)	24(12.5)	72(37.5)	73(38.0)	22(10.2)	1(0.5)
2	與大陸同業能力	3.41(2)	23(12.0)	73(38.0)	60(31.3)	32(16.7)	4(2.1)
3	與外資同業能力	3.17(4)	10(5.2)	65(33.9)	74(38.5)	34(17.7)	9(4.7)
4	整體升級轉型能力	3.29(3)	12(6.3)	69(35.9)	75(39.1)	34(17.7)	2(1.0)

註 1：表中次數分析括號外的數字代表家數，括號內的數字代表家數%

註 2：很強為 5 分、強為 4 分、持平為 3 分、弱為 2 分、很弱為 1 分

## (二) 105 年度與 104 年度「企業能力」之比較分析

在企業能力方面，在 105 年度與 104 年度皆有 4 個相同題目來衡量，故可以單一樣本進行 t 檢定，結果如表 4-39 所示。

表 4-39 105 年度與 104 年度「企業能力」之比較分析

	企業能力	101 年度研究	104 年度研究	105 年度研究	差異之顯著性檢定	
		平均值(排名)	平均值(排名)	平均值(排名)	差異值	t 值
1	與臺灣同業能力	3.578(2)	3.407(1)	3.50(1)	+ .093	+1.47
2	與大陸同業能力	3.701(1)	3.375(2)	3.41(2)	+ .036	+ .520
3	與外資同業能力	3.328(3)	3.120(4)	3.17(4)	+ .052	+ .763
4	整體升級轉型能力		3.162(3)	3.29(3)	+ .125	1.99*

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

在四項企業能力中，105 年度皆比 104 年度有所提升，但僅整體升級轉型能力達顯著差異，這說明雖然轉型升級困難重重，但臺商仍

積極從事轉型升級且取得一定成效，而從整體而言，臺商在這一年來不斷提升企業自身實力，使得與臺灣同業、大陸同業與外資同業相比仍具有競爭力，在臺商紛紛撤出大陸之際，留下來的臺商還能維持一定的能力，這是可喜的現象，且對未來這些臺商在大陸的生存能維持一定競爭力。

### (三)企業能力之因素分析

在後續的檢定分析中，因臺商「企業能力」的問項為 4 題，故必須透過因素分析簡化變數。因素分析方法如前所述，結果如表 4-40 所示。在此表可看出只可抽取一個特徵值大於 1 的因素，可解釋 74.94% 變異。因只有一個因素，表示這 4 題間彼此有高度的一致性，故命名為「企業能力」。

表 4-40 「企業能力」之因素分析表

	衡量項目	因素一 企業能力
1	與臺灣同業能力	0.838
2	與大陸同業能力	0.818
3	與外資同業能力	0.897
4	整體升級轉型能力	0.788
	特徵值	2.796
	解釋變異量	69.91%
	累積解釋變異量	69.91%

## 六、「經營績效與展望」之描述性分析

### (一)經營績效與展望之描述性分析

表 4-41 為臺商經營績效與展望的描述性分析表，在本章第一節已提及經營績效與展望分為前四題的量化績效與後五題的質化績效。在量化的經營績效中，可看出其績效值大多位於 20%~0% 之間，其次是 0%~-20% 之間，再來就是 50%~20%，亦有部分在 50% 以上或 -20% 以下，這表示臺商在過去 105 年度艱困的經營環境中，仍努力追求績效，以營業成長率而言，高於 0% 者合計為 67.6%，低於 0% 合計為 32.4%。在獲利率方面，高於 0% 者合計為 66.2%，低於 0% 合計為 33.8%。在

內銷成率方面，高於 0%者合計為 73.0%，低於 0%合計為 27.0%。在內銷獲利率方面，高於 0%者合計為 68.8%，低於 0%合計為 31.2%。在大陸如此艱困的環境中，經營績效能維持正已不易。這也是臺商雖抱怨大陸投資環境已變差，但仍繼續留在大陸打拼的原因，因仍還有一定的發展。但也可看出，還是有高達二十幾%以上臺商，已遭遇到業務成長與利潤為負的情況。

表 4-41 「經營績效與展望」之描述性分析表

	經營績效	平均值(排名)	50%以上	50%-20%	20%-0%	0%~-20%	-20%以下
1	營業額成長率	2.82(2)	7(3.6)	26(13.5)	97(50.5)	49(25.5)	13(6.8)
2	獲利率	2.78(4)	8(4.2)	18(9.4)	101(52.6)	53(27.6)	12(6.3)
3	內銷成長率	2.90(1)	10(5.2)	20(10.4)	110(57.3)	45(23.4)	7(3.6)
4	內銷獲利率	2.80(3)	7(3.6)	17(8.9)	108(56.3)	50(26.0)	10(5.2)
	經營展望	平均值(排名)	很樂觀	樂觀	持平	悲觀	很悲觀
5	增加接單數量	3.20(2)	12(6.3)	59(30.7)	83(43.2)	32(16.7)	6(3.1)
6	降低經營成本	2.86(5)	6(3.1)	37(19.3)	82(42.7)	59(30.7)	8(4.2)
7	提高獲利能力	3.06(4)	7(3.6)	54(28.1)	77(20.1)	51(26.6)	3(1.6)
8	提高市佔有率	3.16(3)	9(4.7)	57(29.7)	86(44.8)	36(18.8)	4(2.1)
9	提昇永續經營	3.27(1)	15(7.8)	60(31.3)	80(41.7)	35(18.2)	2(1.0)

註 1：表中次數分析括號外的數字代表家數，括號內的數字代表家數%

註 2：比率在 80%以上為 5 分、80~50%為 4 分、50~20%為 3 分、20~0%為 2 分、0%以下為 1 分

註 3：很樂觀為 5 分、樂觀為 4 分、持平為 3 分、悲觀為 2 分、很悲觀為 1 分

在質化的未來經營展望部分，勾選「持平」的臺商最多，其次是「樂觀」或「悲觀」，至於勾選「很樂觀」及「很悲觀」的臺商較少。若將「很樂觀」及「樂觀」合併計算，「悲觀」及「很悲觀」合併計算，兩者並加以比較就可發現，在「增加接單數量」方面，樂觀者有 37.0%，悲觀者有 19.8%。在「降低經營成本」方面，樂觀者有 22.4%，悲觀者有 34.9%。這與座談時，許多臺商反應「雖然營業額增加，但利潤卻減少」的說法吻合，因對各項經營成本降低抱持悲觀態度。此外，在「提高獲利能力」方面，樂觀者有 31.7%，悲觀者有 28.2%。這表示雖然成本提高、經營環境嚴苛，但臺商對未來大陸的發展勢頭，以及獲利仍持有相對樂觀的態度，在「提高市佔有率」方面，樂觀者有 34.4%，悲觀者有 20.9%，這表示臺商對於未來在大陸市場的拓展還有一些信

心。對於企業的「提升永續經營」較為樂觀，樂觀者有 39.1%，悲觀者只有 19.2%，這表示臺商因有感於大陸各項投資環境愈來愈嚴苛，雖然各種經營績效與展望不算好，但對於未來企業永續經營還抱持樂觀態度，故還有許多臺商願意留在大陸發展。

## (二)105 年度與 104 年度「績效與展望」之比較分析

在經營績效與展望方面，在 105 年度與 104 年度皆有相同的 9 個題目來衡量，故可以單一樣本進行 t 檢定，結果如表 4-42 所示。在 9 項經營績效與展望項目中，105 年度比 104 年度有升有降，但差異皆未達顯著不同。綜合前述 105 年度與 104 年度的比較分析，可知相隔一年且為不同樣本的調查結果，可發現整體而言，105 年度臺商所面臨的「投資環境」與 104 年度相較已能適應，臺商還堅守「整體對策」而沒有顯著降低對策，但「企業能力」與「轉型策略」較 104 年度有所提升，最後導致 105 年度的「經營績效與展望」亦出現維持在 104 年度水準的現象。

表 4-42 105 年度與 104 年度「經營績效與展望」之比較分析

		101 年度研究	104 年度研究	105 年度研究	差異之顯著性檢定	
經營績效		平均值(排名)	平均值(排名)	平均值(排名)	差異值	t 值
1	營業額成長率	3.112(1)	2.859(2)	2.82(2)	-.041	-.65
2	獲利率	2.926(3)	2.849(3)	2.78(4)	-.073	-1.18
3	內銷成長率	3.086(2)	2.864(1)	2.90(1)	+.037	+.62
4	內銷獲利率	2.868(4)	2.829(4)	2.80(3)	-.032	-0.55
經營展望		平均值(排名)	平均值(排名)	平均值(排名)		
5	增加接單數量	3.456(2)	3.242(2)	3.20(2)	-.039	-.60
6	降低經營成本	2.801(5)	2.773(5)	2.86(5)	+.092	+1.44
7	提高獲利能力	3.047(4)	2.943(4)	3.06(4)	+.114	+1.82
8	提高市佔有率	3.275(3)	3.076(3)	3.16(3)	+.085	+1.38
9	提昇永續經營	3.513(1)	3.344(1)	3.27(1)	-.078	-1.23

## (三)經營績效與展望之因素分析

在後續的檢定分析中，因臺商「經營績效與展望」的問項高達 9 題，故必須透過因素分析簡化變數。因素分析方法如前所述，結果如表 4-43 所示。在此表可看出可抽取二個特徵值大於 1 的因素，可解釋

75.67%變異。因為因素一解釋的變數為第 5 至第 6 項，皆屬於質化的「經營展望」問項，故命名為「經營展望」，且因為因素二所解釋的變數為第 1 至第 4 項，皆屬於量化的「經營績效」問項，故命名為「經營績效」。

表 4-43 「經營績效與展望」之因素分析表

	衡量項目	因素一 經營展望	因素二 經營績效
1	營業額成長率	0.281	<b>0.796</b>
2	獲利率	0.140	<b>0.882</b>
3	內銷成長率	0.299	<b>0.815</b>
4	內銷獲利率	0.199	<b>0.884</b>
5	增加接單數量	<b>0.786</b>	0.317
6	降低經營成本	<b>0.758</b>	0.181
7	提高獲利能力	<b>0.893</b>	0.199
8	提高市佔有率	<b>0.854</b>	0.243
9	提昇永續經營	<b>0.860</b>	0.184
	特徵值	5.124	1.687
	解釋變異量	56.93%	18.74%
	累積解釋變異量	56.93%	75.67%

#### 第四節 本研究假設之檢定分析

本節將針對第一章所提出的研究架構進行統計檢定，因本研究的調查問卷高達四頁，故每個研究構念的研究問項相當多，而本研究為簡化問項分析，故對每個研究構念分別進行因素分析，故可先以簡單相關分別進行兩組研究構念變數間之相關分析，計算其相關係數與顯著水準，以瞭解兩兩研究構念間各因素構面間之相關程度。計算簡單相關分析後，還需計算兩組構念間是否達顯著相關，但這牽涉到兩組變數間而非兩個變數間的相關分析，故本研究再以正典相關(Canonical Correlation)進行二組變數間之整體相關，因正典相關檢定用於兩組計量變數間之相關，此外。本研究的「企業能力」只抽出一個因素，按理這兩個構念與其它構念之相關可用迴歸分析來進行檢定，但迴歸



分析可視為是正典相關的特例，故本研究後續還是皆以正典相關來進行兩組研究構面間是否有整體相關的統計分析技術。此外，在本研究之架構中，除公司基本資料中的「產業別」及「地區別」二個變數屬名目尺度外，其他變數大多皆以五點或七點尺度來衡量，故可視為是計量尺度來分析。有關「產業別」、「地區別」與其他研究構念間關係之檢定，將以 One-way ANOVA 來進行，將在第五節中討論。

## 一、本研究之整合研究架構

本研究之研究架構已列示於第一章，經過本章的問卷設計回收與因素分析後，可得到每個研究構念之因素名稱，故將圖 1-1 的研究架構重新製作成圖 4-4 的整合性研究架構，底下將分別進行統計檢定分析。此外，105 年度另加上 H9 與 H10，臺商受「投資環境變遷」與「政府政策」的影響程度會直接表現在「經營績效與展望」，較有能力因應投資環境變遷與政府政策影響的企業，在經營績效與展望上將有更好的表現，在 104 年的研究中並沒有這兩個假設，但從與臺商企業的訪談中，可發現「投資環境變遷」與「政府政策」更會直接影響「經營績效與展望」，故在 105 年度中，加上這兩個假設，亦即「投資環境變遷」與「政府政策」亦可直接影響「經營績效與展望」，而不需透過因應對策（「升級轉型」與「整體對策」）再間接影響「經營績效與展望」。

## 二、投資環境變遷與各研究構念之相關分析

此小節將進行本研究十個假設是否成立之初階檢定分析，先以相關分析來進行每個假設中，兩組研究構念間之簡單相關分析，後續就可用正典相關來檢定兩組研究構念間之關係是否成立。為何要先進行相關分析呢？因正典相關雖然可以得到兩組研究構念間是否達顯著相關，但不知道各個變數間之相關，故以簡單相關先進行分析就可瞭解到底兩組構念間，到底那些變數間有相關。

### (一)投資環境變遷前四個因素與因應策略等研究構念之相關分析(H1、H9)

因投資環境變遷有 8 個因素構面，故將從投資環境變遷與因應策略等其它研究構念的簡單相關分析分為表 4-44(前四個因素)與表 4-45(後四個因素)分別顯示。

外部投資環境

干擾變數

因應對策

績效與展望

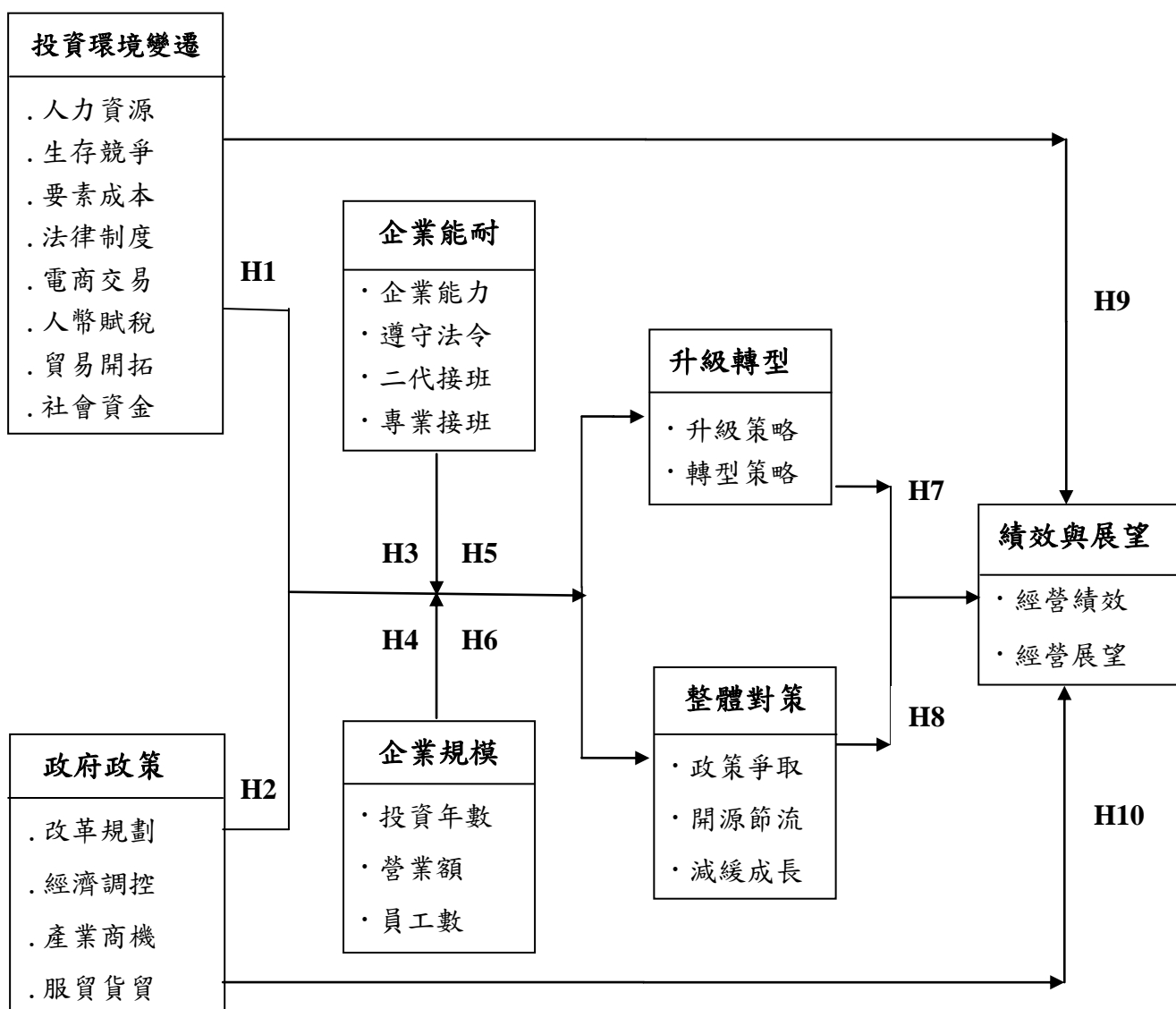


圖 4-4 本研究之整合性研究架構圖

從表 4-44 可看出，在 105 年度研究中，前四項因素與升級策略呈現正相關，但皆未達到顯著水平。這表示投資環境變遷愈好時，臺商並未能採取更積極的升級策略來因應，這與 104 年度研究之負相關現象有所差異，105 年度的正相關更為合理。此外，僅「人力資源」這一個投資環境變遷因素與轉型策略達顯著正相關，這表示臺商若認為人力資源的負面影響愈小時，因人力資源為臺商面臨最嚴苛的投資環境，其若有實力來因應，則代表其愈有能力來進行轉型，這是因轉型策略相對於升級策略來得困難許多，故要有足夠能力才能夠在面對嚴苛投資環境才有能力進行轉型（正相關）。

從前四個投資環境變遷因素與整體對策的簡單相關分析結果可看出，投資環境變遷因素與整體策略之間並未達顯著相關。在 104 年度研究中，整體對策中「政策爭取」與「開源節流」與投資環境變遷因素呈現負相關，但在 105 年度研究中則呈現正相關，這表示臺商若積極的進行開源節流與政策爭取，則愈能面對愈嚴苛的大陸投資環境，雖未達顯著相關，故 105 年度的結果顯得更合理些。此外，投資環境變遷與減緩成長呈負向相關，雖未達顯著水準，但這表示臺商若愈能面對各種嚴苛的投資環境變遷時，臺商仍會努力來因應而不會透過「減緩成長」來因應。

在「經營績效展望」與「投資環境變遷」方面，可看出「投資環境變遷」會透過「因應策略」影響「經營績效展望」，故亦可嘗試呈現其與投資環境變遷的相關分析。前四項投資環境變遷因素幾乎皆與「經營績效」及「經營展望」達顯著正相關，這表示若臺商認為投資環境變遷對其影響愈小時，即投資環境愈正面時，其愈能帶來愈高的經營績效與展望，為相當合理的現象。

表 4-44 前四個投資環境變遷因素與因應策略等研究構念之相關分析表

		前四個投資環境變遷因素			
		人力資源	生存競爭	要素成本	法律制度
升級 轉型	升級策略	0.136	0.024	0.040	0.100
	轉型策略	0.170*	0.043	0.105	0.024
整體 對策	政策爭取	0.128	0.074	0.065	0.071
	開源節流	0.031	0.038	0.098	0.070
	減緩成長	-.083	-.080	-.029	-.006
績效 展望	經營績效	0.316***	0.191**	0.135	0.219**
	經營展望	0.303***	0.205**	0.204**	0.191**
企業 能耐	企業能力	0.228**	0.175*	0.128	0.118
	遵守法令	0.086	-.126	-.069	-.016
	二代接班	0.293***	0.246**	0.141	0.226**
	專業接班	0.165*	0.123	0.075	0.161*
企業 規模	投資年數	0.226**	0.144	0.143	0.205**
	營業額	0.130	0.167*	0.071	0.141
	員工數	0.038	-.057	0.026	0.020

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

在企業能耐與前四項投資環境變遷的 16 對相關係數中，有 7 對達顯著相關，整體而言，這與 104 年度研究結果類似。這表示若企業愈有能耐時，如企業能力愈高、專業接班或二代接班愈順利時，則在面對嚴苛的投資環境變遷時，對其負面的影響將愈小，特別是有能力因應「人力資源」環境的企業，亦是企業能耐較高的企業，較特別的是「遵守法令」與前四項投資環境因素沒有顯著相關。此外，臺商受「要素成本」的影響程度與企業能耐無關，這表示企業能耐愈高時，仍無法改變受「要素成本」衝擊的問題。在企業規模方面，若「投資年數」愈久，則其對「人力資源」與「法律制度」的負面影響愈小，這表示在大陸投資愈久其愈有經驗來處理各種人力資源與法律問題。「營業額」愈高，則愈有能力因應「生存競爭」，此外，「員工數」愈高，並不能因應投資環境的影響，因員工數愈高可能代表勞力愈密集，在大陸生存更不易，反而是營業額愈大，才能代表企業的底氣與因應環境變遷的實力。

## (二)投資環境變遷後四個因素與因應策略等研究構念之相關分析(H1、H9)

從表 4-45 可看出後四項投資環境變遷因素與因應策略等研究構念達到顯著相關的變數對相對於前四個環境因素來的較少，這表示這後四項因素的大小較無法影響因應對策等研究構念。

在升級策略方面，後四個投資環境變遷因素皆未與升級策略有顯著相關。在轉型策略方面，只有「貿易開拓」與其有顯著負相關，這表示臺商面臨大陸不斷進行貿易開拓的負面影響愈大時，臺商愈不會採取轉型策略來因應，這表示當大陸與韓國或東南亞等國簽訂 FTA 時，臺商若覺得對其負面影響愈大時，將會更絕望而不採轉型策略來因應。後四個投資環境變遷因素皆未與「政策爭取」及「開源節流」達顯著相關，而「減緩成長」只有與「貿易開拓」達顯著負相關，這表示當大陸不斷拓展與東南亞、韓國等國家的貿易往來，臺商若愈要爭取這些貿易商機，避免負面衝擊愈大，就愈不會採取消極的「減緩成長」來因應。

表 4-45 後四個投資環境變遷因素與因應策略等研究構念之相關分析表

		後四個投資環境變遷因素			
		電商交易	人幣賦稅	貿易開拓	社會資金
升級 轉型	升級策略	0.101	0.016	-.049	0.047
	轉型策略	-.029	0.051	-.218**	0.010
整體 對策	政策爭取	0.118	0.045	-.016	0.048
	開源節流	0.102	-.054	-.019	0.011
	減緩成長	-.043	-.057	-.161*	-.041
績效 展望	經營績效	0.198**	0.100	0.023	0.169*
	經營展望	0.139	0.103	0.060	0.201**
企業 能耐	企業能力	0.126	0.146*	0.133	0.116
	遵守法令	-.053	-.099	-.189*	-.065
	二代接班	0.233**	0.175*	0.060	0.198*
	專業接班	0.193*	0.056	0.041	0.063
企業 規模	投資年數	0.070	0.095	-.022	0.205**
	營業額	0.055	0.164*	-.083	0.093
	員工數	0.019	0.071	-.005	-.039

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

在「經營績效展望」與「投資環境變遷」方面，可發現「電商交易」及「社會資金」與「經營績效」達顯著正相關，因互聯網的快速發展，許多企業紛紛通過互聯網+、跨境電商等電商模式拓展業務範圍，業務範圍的拓展直接影響企業經營績效，此外大陸居民貧富差距以及資金取得不易的負面影響愈小時，同樣也會影響企業的經濟績效。與經營績效類似，「社會資金」亦與「經營展望」達顯著正相關，這表示大陸居民貧富差距及資金取得不易的負面影響愈小，將使臺商對未來經營有較好的展望。

在企業能耐的影響方面，可看到只有「人幣賦稅」與「企業能力」達顯著正相關，至於「遵守法令」方面，只有與「貿易開拓」有顯著負相關。至於「二代接班」方面，與「電商交易」、「人幣賦稅」及「社會經濟」達顯著負相關，而「專業接班」方面，僅有「電商交易」與其達顯著正相關。在企業規模方面，「投資年數」與「社會資金」達顯著正相關，說明若臺商進入大陸時間愈久時，則社會經濟的負面影響愈小。此外，「營業額」與「人幣賦稅」達顯著正相關，這表示若臺商

營業額愈大，愈有能力因應由於人民幣及賦稅所產生的負面影響，至於員工數則完全沒有影響。

### (三)政府政策與因應策略等研究構念之相關分析(H2、H10)

因兩岸政府政策有四個因素構面，政府政策與因應策略等其它研究構念的簡單相關分析為表 4-46。整體而言，可看出政府政策對臺商正面的影響愈高時，就愈會正面積極推動各方面的升級轉型策略與整體對策來因應，且企業能耐與經營績效與展望也愈高。這乃因政府推動的各項政策為臺商在大陸經營所面對的大環境，對臺商的生存發展影響重大，故能對各項因應對策等研究構念有最直接的影響。本研究另進行「投資環境變遷」八個因素與「政府政策」四個因素間的簡單相關分析，因不屬於本研究的研究檢定範圍，故未列出此表，可發現 40 個因素中共有 32 個達顯著相關，這表示投資環境愈嚴苛時，同樣的亦感受政府政策嚴苛的影響。反過來說，若認為政府政策對其有相當程度的負面影響時，則亦會感受到投資環境的嚴重負面影響。

表 4-46 政府政策因素與因應策略等研究構念之相關分析表

		政府政策			
		改革規劃	經濟調控	產業商機	服貿貨貿
升級 轉型	升級策略	0.128	0.125	0.065	-.025
	轉型策略	0.116	0.136	0.229**	-.048
整體 對策	政策爭取	0.222**	0.124	0.208**	0.062
	開源節流	0.073	0.070	0.146*	0.042
	減緩成長	-.054	-.042	0.038	0.016
績效 展望	經營績效	0.272***	0.337***	0.268***	0.146*
	經營展望	0.140	0.150*	0.182*	-.017
企業 能耐	企業能力	0.201**	0.277***	0.129	0.140
	遵守法令	0.056	0.056	0.002	-.076
	二代接班	0.146	0.251**	0.114	0.055
	專業接班	0.234**	0.238**	0.192*	0.080
企業 規模	投資年數	0.019	0.242**	0.184*	-.008
	營業額	-.047	0.139	0.139	0.027
	員工數	0.102	0.015	0.034	0.079

註：\* p< .05，\*\* p< .01，\*\*\* p< .001

在「升級策略」方面，政府政策因素與其皆未有顯著相關，這表示在 105 年度，升級策略已無法有效的因應兩岸政府政策所產生的影響。在「轉型策略」方面，則與「產業商機」有顯著正相關。因大陸經濟發展仍有一定的計劃性，因此政府的產業政策開放是各個產業發展的風向球，而近幾年來大陸政府大力促進產業轉型，故而當產業商機的正面影響愈大時，臺商會選擇轉型策略進行因應，如轉產業來爭取商機。

在整體對策方面，「政策爭取」與「改革規劃」及「產業商機」有顯著正相關，此二項因素中包含了十三五規劃，及政府新政策等一系列大陸政府舉措，雖然在訪談中臺商也不斷談到各項政策向陸企傾斜，臺商面臨不公平競爭等問題，但若政府政策正面影響愈大時，臺商仍會積極進行相關優惠政策的爭取。此外，「開源節流」只與「產業商機」有顯著正相關，這代表臺商若感受到大陸政府新的產業政策導向對其產生正面影響時，這代表是個開源的機會，故臺商會採取積極的「開源節流」對策來因應，至於「減緩成長」對策則與任何政府政策沒有顯著相關。

在「經營績效展望」與「政府政策」方面，雖這不是本研究假設檢定的一部份，但「政府政策」會透過「因應策略」影響「經營績效展望」，故亦可嘗試呈現其與政府政策的相關分析。可發現「經營績效」與政府政策的四個因素皆達顯著正相關，「經營展望」與「經濟調控」及「產業商機」達顯著正相關。這表示政府政策的正面影響愈大時，愈能表現出愈佳的經營績效與展望，愈能因應政府政策的變遷。

在企業能耐的影響方面，可看到「企業能力」與二項政府政策因素達顯著正相關，「專業接班」則與三項政府政策因素達顯著正相關，如企業的能耐愈高時，則愈有能耐因應政府的「改革規劃」、「產業商機」或政府進行的「宏觀調控」。只有「服貿貨貿」乃臺灣政府的政策，縱使臺商的能耐很高，也不能對「服貿貨貿」的進展有所影響。此外，「二代接班」或「專業接班」愈順利，則與多項政府政策因素達顯著正相關。在企業規模方面，投資年數愈久則其愈有經驗來處理各種所面對的政經改革政策，至於營業額與員工數愈大，則仍無法對政府政策有任何影響。

#### (四) 企業能耐與因應策略等研究構念之相關分析(H3)

為探討企業能耐的影響，進行企業能耐與因應策略等其它研究構念的簡單相關分析，如表 4-47 所示。可看出企業能力與多數因應策略等其它相關構念達顯著相關，這表示「企業能耐」比「投資環境變遷」甚至「政府政策」更是影響企業採取何種因應策略的主要因素，這表示企業能耐對因應策略的影響可能高於投資環境變遷及政府政策，故本研究的研究假設 H1 與 H2，可能會因「企業能耐」的加入而增加其解釋能力，但同樣的，企業能耐對因應策略的解釋能力可能會影響原來變數的解釋能力。

企業能耐的四個項目皆與「升級策略」達顯著正相關，但只有二個項目與「轉型策略」達顯著正相關，這與「升級容易、轉型難」的現象一致，這表示臺商只要有足夠能耐就會進行升級，但此時還不一定具有足夠能耐進行轉型。在整體對策方面，多項企業能耐與「政策爭取」及「開源節流」達顯著正相關，但有一定能耐就不會採取「減緩成長」的措施，故企業能耐與減緩成長呈顯著負相關。在經營績效與展望方面，全部的相關係數達顯著正相關，企業能耐確實會顯著的影響到「經營績效展望」，這表示企業所擁有的能耐比其它因素更是影響績效展望的主要因素。

表 4-47 企業能耐與因應策略等研究構念之相關分析表

		企業能耐			
		企業能力	遵守法令	二代接班	專業接班
升級	升級策略	0.383 <sup>***</sup>	0.371 <sup>***</sup>	0.224 <sup>**</sup>	0.428 <sup>***</sup>
轉型	轉型策略	0.157 <sup>*</sup>	0.112	0.115	0.286 <sup>***</sup>
整體 對策	政策爭取	0.198 <sup>**</sup>	0.125	0.105	0.189 <sup>*</sup>
	開源節流	0.220 <sup>**</sup>	0.164 <sup>*</sup>	0.108	0.037
	減緩成長	-0.298 <sup>***</sup>	-0.143	-0.313 <sup>***</sup>	-0.180 <sup>*</sup>
績效 展望	經營績效	0.572 <sup>***</sup>	0.344 <sup>***</sup>	0.484 <sup>***</sup>	0.524 <sup>***</sup>
	經營展望	0.363 <sup>***</sup>	0.159 <sup>*</sup>	0.396 <sup>***</sup>	0.351 <sup>***</sup>

註：\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### (五) 企業規模與因應策略等研究構念之相關分析(H4)

為探討企業規模的影響，進行企業規模(H4)與因應策略等其它研究構念的簡單相關分析，如表 4-48 所示。從表中可看出企業規模不像



企業能耐與大多數的因應策略等其它相關構念達顯著相關，這表示「企業規模」雖然比起「企業能耐」與「政府政策」而言，不是影響企業採取何種因應策略的主要因素，但在表中仍可看出許多變數對達顯著相關。故本研究的二個研究假設 H1 與 H2 可能會因「企業規模」的加入而增加解釋能力，但同樣的，企業規模對因應策略的解釋能力可能會影響原來變數的解釋能力。

表 4-48 企業規模與因應策略等研究構念之相關分析表

		企業規模		
		投資年數	營業額	員工數
升級策略	升級策略	0.143	0.265***	0.026
	轉型策略	0.163*	0.010	0.015
整體對策	政策爭取	-.033	-.017	-.044
	開源節流	0.094	0.049	-.025
	減緩成長	-.112	-.235**	-.045
績效展望	經營績效	0.122	0.096	-.055
	經營展望	0.107	0.160*	0.018

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

「投資年數」會對「轉型策略」有正面影響，從訪談中也發現投資年數愈久對大陸愈熟悉，人際關係網路愈嚴密，愈能夠轉型成功。此外，「營業額」會正向影響「升級策略」，但不會影響「轉型策略」，與「減緩成長」則是負向相關，這表示企業規模愈大時，愈不會透過減緩成長來因應，而會使用其它較積極的策略因應。「營業額」亦對「臺商展望」有正面影響。整體而言，營業額才會顯著影響到各因素，但員工數則不會影響，因員工數愈多反而會帶來更多人力管理問題，而不能代表企業規模的實力。

#### (六) 因應策略與經營績效與展望之相關分析(H7~H8)

本研究的 H7~H8 乃分別探討二組因應策略的研究構念與「經營績效展望」之相關程度，升級轉型策略(H7)與整體對策(H8)與經營績效展望的簡單相關分析為表 4-49。

從表中可看出「經營績效」及「經營展望」與二組因應對策的各別因素間幾乎皆達顯著相關，企業愈進行升級與轉型，則愈會帶來高的績效與展望。在整體對策方面，「政策爭取」會帶來良好的「經營績

效」，亦會帶來高的「經營展望」，至於「開源節流」會帶來高的「經營績效」，但不會帶來高的「經營展望」，這乃因開源節流本來就是臺商日常應該要做的工作，更何況現在面臨大陸嚴苛的經營環境所有臺商皆一定要做，故會對經營績效產生直接影響，但畢竟效果有限，唯有積極進行升級轉型才能帶來高經營展望。在「減緩成長」則與「經營績效」與「經營展望」達顯著負相關，這表示經營績效與展望表現佳的臺商，一定是透過積極的「開源節流」或「政策爭取」對策來因應投資環境變遷與政府政策，而會避免採取消極的「減緩成長」對策來因應，因既然是減緩成長就代表臺商對在大陸發展已失望，故不再採取積極對策來因應，當然在績效與展望上就會表現不佳。

表 4-49 因應策略與經營績效及展望之相關分析表

		經營績效	經營展望
升級 策略	升級策略	0.384***	0.315***
	轉型策略	0.216**	0.163*
整體 對策	政策爭取	0.284***	0.211**
	開源節流	0.237**	0.123
	減緩成長	-.291**	-.266**

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

### 三、正典相關分析 (H1~H10)

在前一小節已針對兩組研究構念間的各因素構面進行簡單相關分析，接下來就可直接進行兩組研究構念間的正典相關分析，本研究之研究架構共有六個研究假設，再加上考慮干擾變數的影響，故需分組進行多次的正典相關分析，結果如表 4-50 所示。並例舉其中四組正典相關之分析圖，如圖 4-5~圖 4-10 所示。整體而言，這些正典相關分析雖然有部分未達到顯著相關，包括 H11、H12 與 H22，但若加上干擾變數「企業能耐」或「企業規模」後，則皆達到顯著水準。此外，105 年度的兩個新研究假設亦成立，亦即「投資環境變遷」的因應能力雖不能直接影響「升級轉型」程度，但卻能直接表現在「經營績效與展望」上，而「政府政策」的因應能力雖不能直接影響「升級轉型」與「整體對策」程度，但亦能直接表現在「經營績效與展望」上。

整體而言，可看出「經營績效與展望」與各別的「投資環境變遷」、「政府政策」、「升級轉型」、「整體對策」、「企業能耐」與「企業規模」這六組研究構念間皆有直接的整體相關，但「投資環境變遷」與「政府政策」則不太會影響「升級轉型」或「整體對策」，但若加上「企業能耐」或「企業規模」這二個干擾變數則還是會有整體相關，故本研究的研究架構得到實證上的完全支持。雖然 104 年度的檢定 H11、H21 與 H22 皆成立，但 105 年度的分析結果之解釋更為合理，因為企業受「投資環境變遷」與「政府政策」的負面影響愈小，當然就愈有能力表現在「經營績效與展望」上，但不見得就有足夠能力進行「升級轉型」或「整體對策」來因應環境與政策的變化。

表 4-50 投資環境變遷與因應策略之正典相關分析表

假設	研究構念一	研究構念二	正典 相關係數	Wilks'	結果
H11	投資環境變遷	升級轉型	0.314	0.871	不成立
H21	政府政策	升級轉型	0.262	0.911*	成立
H31	企業能耐	升級轉型	0.383	0.853***	成立
H41	企業規模	升級轉型	0.307	0.873**	成立
H511	投資環境變遷&企業能耐	升級轉型	0.439	0.743***	成立
H611	投資環境變遷&公司規模	升級轉型	0.353	0.791**	成立
H521	政府政策&企業能耐	升級轉型	0.410	0.788***	成立
H621	政府政策&公司規模	升級轉型	0.328	0.834**	成立
H12	投資環境變遷	整體對策	0.254	0.887	不成立
H22	政府政策	整體對策	0.274	0.905	不成立
H32	企業能耐	整體對策	0.427	0.818***	成立
H42	企業規模	整體對策	0.262	0.923	不成立
H512	投資環境變遷&企業能耐	整體對策	0.443	0.742**	成立
H612	投資環境變遷&公司規模	整體對策	0.344	0.800*	成立
H522	政府政策&企業能耐	整體對策	0.455	0.751***	成立
H622	政府政策&公司規模	整體對策	0.296	0.842**	成立
H7	升級轉型	經營績效展望	0.417	0.826***	成立
H8	整體對策	經營績效展望	0.504	0.741***	成立
H9	投資環境變遷	經營績效展望	0.400	0.826**	成立
H10	政府政策	經營績效展望	0.367	0.847***	成立

註：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$

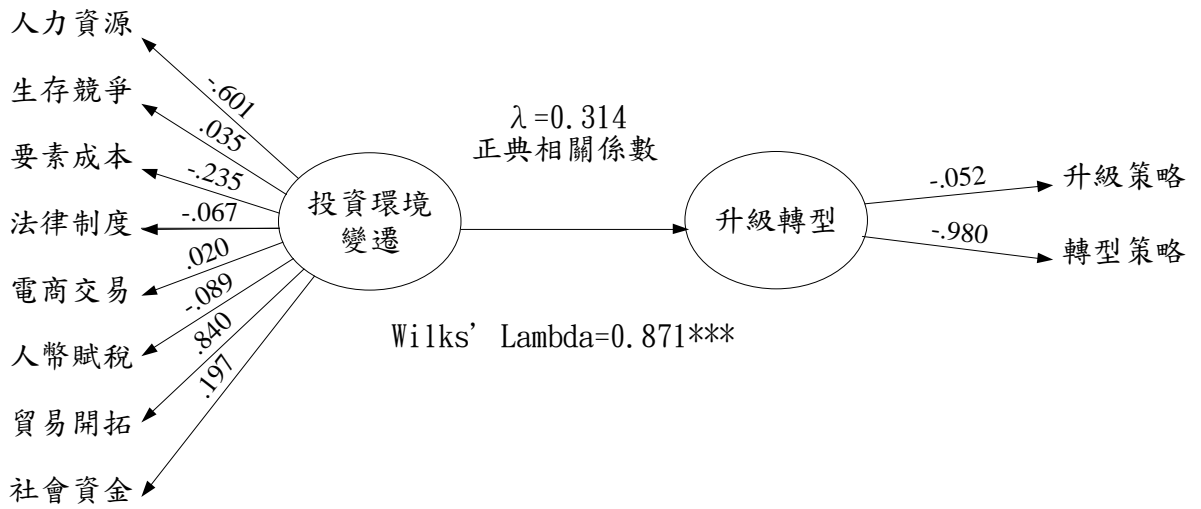


圖 4-5 投資環境變遷與升級轉型之正典相關圖

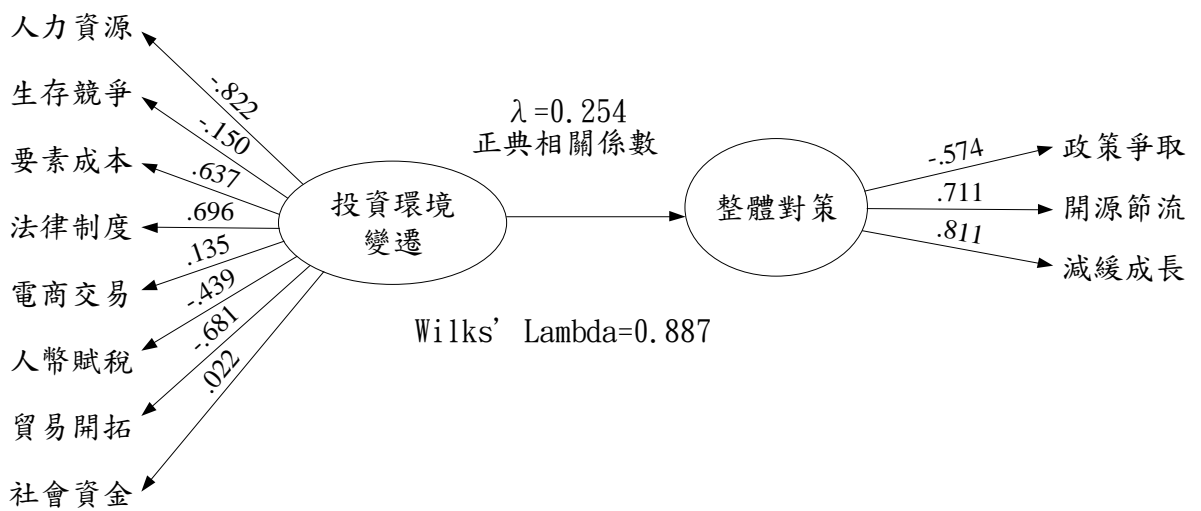


圖 4-6 投資環境變遷與整體對策之正典相關圖

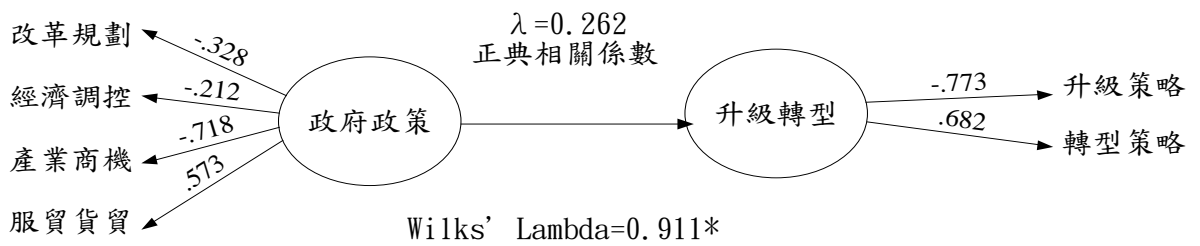


圖 4-7 政府政策與升級轉型之正典相關圖

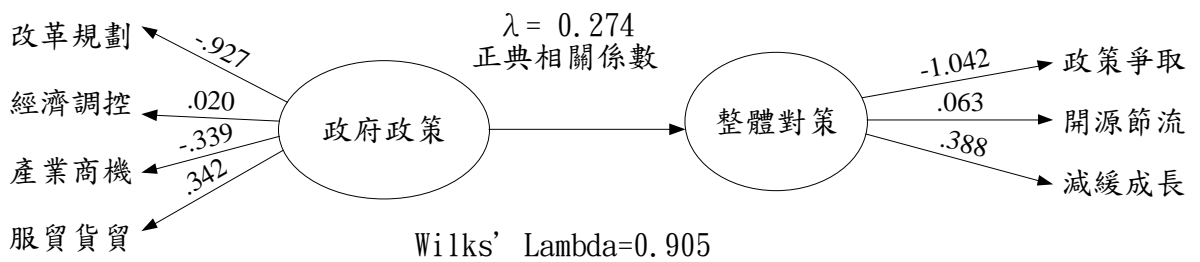


圖 4-8 政府政策與整體對策之正典相關圖

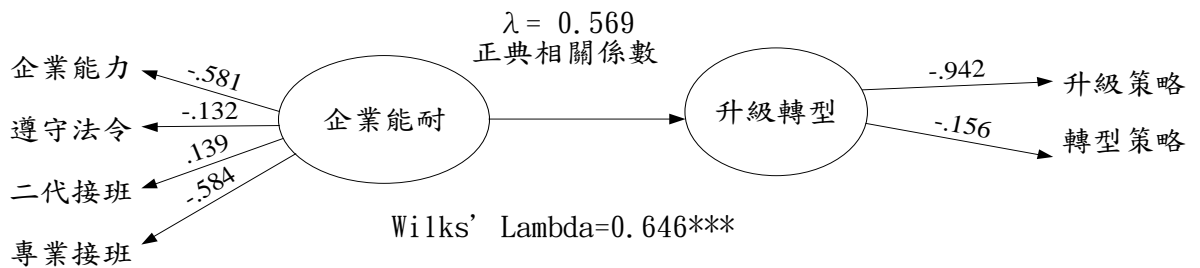


圖 4-9 企業能耐與升級轉型之正典相關圖

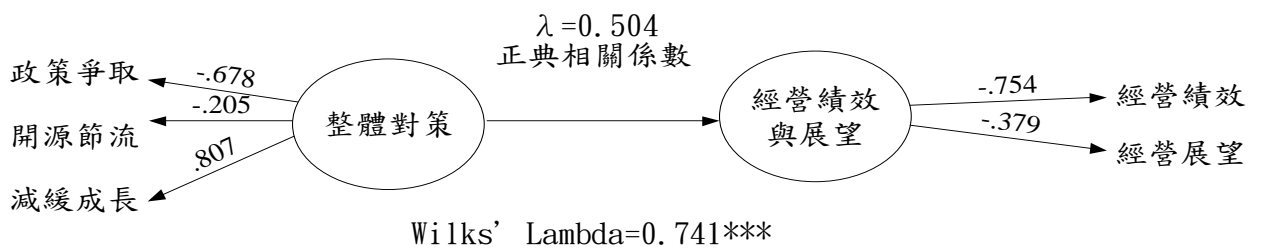


圖 4-10 整體對策與經營績效展望之正典相關圖

### (一)與「升級轉型」有關之正典相關分析(H11、H21、H31、H41)

本段討論與升級轉型有關之正典相關分析，因為本研究影響升級轉型因應策略的研究構念有四組，故必須進行四次正典相關，再加上有二組干擾變數（企業能耐、企業規模），故必須再進行  $2*2=4$  次正典相關，總共八次正典相關，結果如表中的前八組正典相關，結果顯示兩組研究構念皆達顯著相關，加上干擾變數後亦達顯著相關。原始的簡單相關分析如表 4-45 至表 4-49 所示。

從簡單相關分析表中可看出「政府政策」、「企業能耐」、「企業規模」與「升級轉型」有許多構面間達顯著水準，故正典相關可達整體顯著相關，如 H21、H31 與 H41 所示。但若分別加上干擾變數「企業能耐」(H5)、「企業規模」(H6)，則仍達到顯著相關。但「投資環境變遷」雖與「升級轉型」策略有許多構面間達顯著相關，但由兩組變數間的正典相關係數可看出其為 0.314，並未達整體顯著相關，但若加上「企業能耐」此組干擾變數後，正典相關係數增加到 0.439，若是加上「企業規模」此組干擾變數後，正典相關係數增加到 0.353，且皆達到整體顯著相關，故可看出「投資環境變遷」若加上「企業能耐」較「企業規模」對「升級轉型」之解釋能力更高，使 H11 假設能夠成立。此現象亦可從表 4-48 與 4-49 的相關係數表，可看出「企業能耐」對「升級轉型」有較多的顯著影響，但「企業規模」則較無來得到解釋。

此外，「政府政策」與「升級轉型」間之正典相關係數為 0.262，H21 的正典相關分析達顯著水準，若加上「企業能耐」的干擾變數的正典相關係數較加上「企業規模」來得高，加上「企業能耐」正典相關係數增加到 0.410，若是加上「企業規模」，正典相關係數增加到 0.328，同樣的，此乃「企業能耐」對「升級轉型」較「企業規模」有更多的顯著影響。

### (二)與「整體對策」有關之正典相關分析(H12、H22、H32、H42)

本段討論與整體對策有關之正典相關分析，因為本研究影響整體對策的研究構念有四組，故必須進行四次正典相關，再加上有二組干擾變數（企業能耐、企業規模），故必須再進行  $2*2=4$  次正典相關，總共八次正典相關，結果如表中的第 9 組至第 18 組正典相關，結果顯示

兩組研究構念皆達顯著相關，加上干擾變數後亦達顯著相關。原始的簡單相關分析如表 4-46 至表 4-49 所示。

從簡單相關分析表中可看出僅「企業能耐」與「整體對策」間達顯著水準，故正典相關亦達整體顯著相關，如 H32 所示，但 H12（「投資環境變遷」與「整體對策」）、H22（「政府政策」與「整體對策」）與 H42（「企業規模」與「整體對策」）則未達整體顯著相關。但 H12 與 H12 若分別加上干擾變數「企業能耐」（H5）、「企業規模」（H6），則仍達到顯著相關。由正典相關係數此欄位可看出「投資環境變遷」與「整體對策」間之正典相關係數為 0.254，若加上「企業能耐」此組干擾變數後，正典相關係數增加到 0.443，若是加上「企業規模」此組干擾變數後，正典相關係數增加到 0.344，可見「投資環境變遷」加上「企業能耐」及「企業規模」對「整體對策」的解釋能力有所提高，同時達到整體顯著相關。此外，「兩岸政策」與「整體對策」間之正典相關係數為 0.274，若加上「企業能耐」，正典相關係數增加到 0.455，若是加上「企業規模」此組干擾變數後，正典相關係數的數值增加到 0.296，此乃「企業能耐」對「整體對策」有較多的顯著影響。此外，「企業規模」與「整體對策」的 H42 雖未達整體顯著相關，但加上「投資環境變遷」或「政府政策」後，亦皆達整體顯著相關。

### （三）因應策略與經營績效展望之正典相關分析（H7、H8）

因為有二組因應對策，故兩個因應策略與經營績效展望之正典相關分析需進行二次，結果如表 4-50 中 H7 與 H8 所示。原始的簡單相關分析如表 4-49 所示。從表中可看出二個正典相關分析之檢定分析皆達顯著水準，從表 4-49 可看出二組因應策略與「經營績效展望」皆達顯著水準，以正典相關檢定亦是如此，這表示做好「升級轉型」與「整體對策」的因應策略將促使企業達成較高的「企業績效展望」。

### （四）投資環境變遷、政府政策與經營績效展望之正典相關分析（H9、H10）

從原始的簡單相關分析表 4-44 與表 4-45 可看出「投資環境變遷」與「經營績效與展望」在多個構面間達顯著相關，故正典相關可達整體顯著相關，如 H9 所示。同理，從表 4-46 可看出「政府政策」與「經營績效與展望」在多個構面間達顯著相關，故正典相關亦可達整體顯

著相關，如 H10 所示。這表示雖然「投資環境變遷」、「政府政策」與「升級轉型」或「整體對策」未達整體顯著相關（H11、H12、H22 不成立），但企業對「投資環境變遷」、「政府政策」的因應能力卻能直接表現在「經營績效與展望」上。

## 第五節 地區別與產業別對各研究構念影響之分析

在本章第四節已對本研究的相關假設進行了檢定分析，因第四節所探討的變數皆屬於計量性的尺度，但有關本研究的相關構念在「地區別」與「產業別」是否有差異，一直是產官學界所關心的課題。因地區別與產業別為名目尺度，而其他研究構念皆為計量尺度，故與第四節所用的檢定分析技術將有所不同，將以 One-way ANOVA 來進行分析，並以 TUKEY 法來進行多重比較檢定(multiple comparison test)，以瞭解到底那二組間有顯著差異。

本研究試圖對每個研究構念在各地區別與各產業別的平均數加以排名，在電電公會進行的「大陸投資環境與風險調查報告」中，乃是將全大陸各地分為 100 個以上的城市來加以排名，且還針對各別問項來加以排名，但本研究認為城市過於細分且若題目再過於細分，則排名出來的結果將難以閱讀與解釋，故本研究在第三節只將地區分為八大區且產業分為四大類來排名，且不針對各別問項來排名，只針對每個研究構念所得出的因素構面及干擾變數納入分析，共 26 個因素構面分別來加以排名。且本研究因地區與產業分類數有限，故可進行多重比較的檢定分析，來瞭解差異之所在。因本研究的重點並不是要細分城市的排名，故作法與「大陸投資環境與風險報告」有顯著的不同，此外，本研究另以產業別來作的差異分析報告，這是該報告所沒有的。

### 一、地區別對各研究構念影響之分析

有關地區別對本研究各研究構念影響如表 4-51 所示，從表中可看出每個研究構念各因素在各別地區的分數與排名，排名在前一名的因素將標示底線，排名在最後一名的因素將以斜體字來標示。此外，還



可看出檢定結果，是否各地區別在該因素有所差異，及差異的配對組別為何。從表中可看出 26 個因素構面中有 7 個達顯著差異。

事實上，從統計學的觀點，若差異未達顯著水準，則並不需特別關注其各組間的差異，但從社會大眾的觀點，此種差異則是有意義的，故本研究將兩者並列揭示，使讀者在閱讀本分析表時，能夠更清楚知道其意義與如何解釋。

### (一)投資環境變遷在地區別的差異分析

從表中可看出八個投資環境變遷因素有二個在地區別達顯著差異，分別是「生存競爭」、「貿易開拓」，這表示整體而言，地區別的差異並不大。在「生存競爭」方面，浙江省排名第一，江蘇省排名最後，這表示江蘇省面臨最為嚴峻的生存競爭環境。就細部分數與排名來看，西部省份排名第二，中部省份排名第七，這說明西部省份的生存環境要好於中部省份，雖然大陸近幾年不斷推動西部大開發，但是由於西部經濟較為落後，經濟基礎也較為薄弱，但生存競爭不若沿海與中部省份嚴苛，因此西部省份臺商的生存競爭環境要好於中部省份。至於「貿易開拓」方面，西部省份排名第一，上海市次之，江蘇省排名最後，雖然西部省份整體經濟發展較為落後，但是隨著大陸不斷加強一帶一路對外合作及貿易開拓，西部省份將會因此而受益，對於西部省份而言是較好的機會。

從整體分數及排名看，江蘇省在七個投資環境上都排名最後，說明從多個層面而言，江蘇省臺商面臨的投資環境變遷影響最大，由於江蘇省作為臺商較早扎根的省份之一，許多臺商都聚集在蘇州、昆山等地，臺商之間的競爭尤為激烈，再加上江蘇省作為東部沿海較為發達的省份，對外商的吸引力較大，各種要素成本也較高，同時由於經濟基礎優良，使得陸資企業發展迅速，因此江蘇省在多項排名都是最後，亦即受投資環境變遷負面影響最大的地區。此外，中、西部省份在部分投資環境上排名靠前，這表明中西部省份的臺商受投資環境變遷的負面影響相對較小，而且隨著大陸不斷推進中西部省份的發展，相對於已經過度飽和的東部沿海城市，中西部省份對於臺商而言更具有發展機會。

## (二) 政府政策在地區別的差異分析

以政府政策而言，從表中可看到四個政府政策因素中僅有一個在不同地區達顯著差異，整體而言，江蘇省的表現最差，受到政府政策最負面的影響，浙江省受到的負面影響較小。在「產業商機」方面，上海市感受到較高的正面影響，江蘇省負面影響最大，這乃因上海市作為大陸經濟發展的核心，很多新出臺的政策都以上海作為試點，故上海的臺商感受到由於政策導向所帶來的較高產業商機的正面影響。在「改革規劃」方面，由於中西部發展，中部省份獲得較多的政策傾斜，因此中部省份的臺商在改革與規劃方面感受到的正面影響較高。

## (三) 因應策略、經營績效展望在地區別的差異分析

以因應對策而言，「升級策略」在各地區間達顯著差異，浙江省排名第一，上海市排名次之，而福建省排名最後，這表明相較於其他省份和地區，浙江省的臺商仍然積極的通過升級來因應整體投資環境變遷。雖然在「升級策略」方面上海市排名第二，但是在「轉型策略」方面，上海市排名第一，結合二者能夠發現上海作為大陸經濟中心，經濟發展迅速，基礎設施良好，對外開放程度高，促使上海的臺商能夠積極的通過升級及轉型策略進行因應，尋找適合自己發展的方式。此外，「開源節流」在各地區之間亦達到顯著差異，其中浙江省排名第一，江蘇省次之，中部省份最後，這一結果也符合現實狀況，浙江省與江蘇省都是臺商較為密集的省份，雖然經濟發展良好，但是在人才、要素、市場佔有率等方面競爭十分激烈，因此浙江與江蘇省的臺商需要通過不同的方法來進行因應，而中部省份正處於高速發展階段，故中部省份的臺商不需要通過開源節流來進行因應。

在「經營績效」與「經營展望」方面皆未達顯著差異，不過就排名的高低還是可略微看出其有些許差異。以「經營績效」而言，西部省份排名最高，北部省份排名最低，而「經營展望」方面，浙江省排名第一，福建省排名最後。在「企業能耐」方面，在各地區間未達到顯著差異，整體而言，浙江省的臺商在企業能力方面要高於其他省份或地區的臺商，福建省的臺商在企業能力方面表現最差。在「企業規模」方面，「投資年數」與「營業額」在各地區間達顯著差異。在「投

資年數」方面，以臺商最早前往投資的廣東省最久，浙江省次之。至於「營業額」方面，以有幾家大型臺商的江蘇省最大，廣東省臺商投資已久，故亦有許多大型臺商。

## 二、產業別對各研究構念影響之分析

有關產業別對本研究各研究構念影響如表 4-52 所示，從表中可看出每個研究構念各因素在各別產業的分數與排名，排名在前一名的因素將標示底線，排名在最後一名的因素將以斜體字來標示。此外，還可看出檢定結果，是否各地區別在該因素有所差異，及差異的配對組別為何。從表中可看出 26 個因素構面中有 4 個達顯著差異。

### (一)投資環境變遷在產業別的差異分析

從表中可看出八個投資環境變遷因素皆未達顯著差異，但仍可排名高低略微看出差異。整體而言，負面影響最小的產業為服務業，因為服務業所用的人力較少，也較不需面對生產要素、國際貿易的影響且大陸政府鼓勵企業往服務業發展，故受到的負面衝擊較小。而在四類產業中，電子資訊業排名均較為後面，電子資訊業是臺灣最重要的產業，且有許多已遷移到大陸投資，但此刻發現電子資訊業在大陸面臨最嚴苛的投資環境，將對臺灣未來的經濟發展有嚴重影響。

### (二)政府政策在產業別的差異分析

以政府政策而言，從表中可看到四個政府政策因素只有「產業商機」達顯著差異，服務業負面影響最小，電子資訊業影響最大。這乃因服務業本來就是政策鼓勵方向，有許多政府開放的產業商機大多是跟服務業有關，而電子資訊業則有被要求轉型的強大壓力。從整體上而言，政府政策對民生化工業的負面影響亦較大，在「改革規劃」與「服貿貨貿」方面，金屬機械業的正面影響較其它產業大一些。

### (三)因應策略、經營績效展望在產業別的差異分析

以因應對策而言，各產業間皆未達顯著差異，不過就排名的高低還是可略微看出其有些許差異。電子資訊業在「升級策略」與「轉型策略」都排名第一，這乃因電子資訊業雖面臨嚴苛的投資環境與政府政策，但也是臺灣最有實力的產業，故較為積極進行升級與轉型。在

「整體對策」的三項因素中，各產業間沒有顯著差異，但可看出服務業較為積極爭取政策，電子資訊業通過開源節流進行因應，金屬機械業與民生化工業則採較高的「減緩成長」來因應，電子資訊業與服務業較低，這乃因電子資訊業還較為積極地進行「轉型策略」所致。

在「經營績效」與「經營展望」方面，「經營展望」在各產業達顯著差異，服務業表現最佳，但金屬機械業表現最差，確實許多臺商表示在這一波大陸的產業結構調整過程中，若是經營服務業則情況還好，但若經營製造業則慘兮兮。在「企業能耐」的四個因素中，不同產業間未達顯著差異。在「遵守法令」部分，民生化工業的程度略低。「二代接班」部分，金屬機械業略高，電子資訊業最低。在「專業接班」方面，電子資訊業略高，金屬機械業略低，這可能是電子資訊業為高科技產業，故較有「專業接班」的計劃，而較無「二代接班」計劃，金屬機械會被認為是黑手的行業，故而二代較不願意接班。在「企業規模」方面，「投資年數」與「營業額」在不同產業間達顯著差異，營業額與資本額方面，金屬機械業在大陸投資時間最久，且因臺商赴大陸投資服務業最晚，故投資年數最短。營業額方面因有幾家大型電子資訊業的臺商填答，故電子資訊業最大。

表 4-51 地區別對本研究各研究構念影響之分析表

研究構念		廣東省 N=32	福建省 N=23	浙江省 N=22	江蘇省 N=24	上海市 N=15	北部省份 N=16	中部省份 N=13	西部省份 N=13	F 值	差異組
環境變遷	人力資源	-1.771(7)	<u>-1.307(1)</u>	-1.640(5)	<i>-2.149(8)</i>	-1.578(4)	-1.510(3)	-1.539(2)	-1.513(6)	1.78	2-4, 4-2,
	生存競爭	-1.245(5)	-0.950(3)	<u>-0.920(1)</u>	<i>-1.964(8)</i>	-1.250(6)	-1.078(4)	-1.269(7)	-0.923(2)	2.26*	2-4, 3-4, 4-2, 4-3,
	要素成本	-0.961(5)	-0.976(6)	-1.048(7)	<i>-1.479(8)</i>	-0.800(2)	-0.925(4)	-0.908(3)	<u>-0.569(1)</u>	1.48	
	法律制度	-0.554(5)	-0.420(3)	-0.570(6)	<i>-1.036(8)</i>	-0.400(2)	-0.500(4)	-0.596(7)	<u>-0.173(1)</u>	1.20	
	電商交易	-0.092(7)	0.160(3)	<u>0.000(5)</u>	<i>-0.250(8)</i>	0.289(2)	0.438(1)	0.154(4)	<u>0.000(5)</u>	0.52	
	人幣賦稅	-1.069(5)	<u>-0.600(1)</u>	-1.100(6)	<i>-1.161(8)</i>	-1.100(6)	-0.766(3)	-0.981(4)	-0.654(2)	1.33	
	貿易開拓	-0.105(4)	-0.413(5)	-0.427(6)	<i>-0.976(8)</i>	-0.667(7)	-0.063(3)	<u>0.256(1)</u>	0.205(2)	3.89**	1-4, 4-1, 4-7, 4-8, 7-7, 8-4
	社會金融	-0.755(2)	-0.800(5)	-0.760(3)	-0.857(7)	<i>-0.867(8)</i>	-0.813(6)	-0.769(4)	<u>-0.462(1)</u>	0.25	
兩岸政府政策	改革規劃	<i>-0.451(8)</i>	0.500(4)	0.740(2)	0.167(7)	0.433(6)	0.625(3)	<u>0.897(1)</u>	0.487(5)	1.03	
	經濟調控	-0.392(7)	-0.136(5)	<u>-0.096(1)</u>	<i>-0.607(8)</i>	-0.133(4)	-0.113(3)	-0.139(6)	-0.108(2)	1.31	
	產業商機	0.088(7)	0.670(2)	0.470(3)	<i>-0.107(8)</i>	<u>0.733(1)</u>	0.484(4)	0.442(5)	0.231(6)	2.94**	2-4, 4-2, 4-4, 5-3
	服貿貨貿	0.078(3)	-0.160(7)	<u>0.560(1)</u>	0.071(4)	<i>-0.400(8)</i>	0.063(5)	0.192(2)	0.000(6)	0.90	

註：在差異組欄中，1 表廣東省、2 表福建省、3 表浙江省、4 表江蘇省、5 表上海市、6 表北部省份、7 表中部省份、8 表西部省份

註：\* p< .05，\*\* p< .01，\*\*\* p< .001

表 4-51 地區別對本研究各研究構念影響之分析表(續)

研究構念		廣東省 N=32	福建省 N=23	浙江省 N=22	江蘇省 N=24	上海市 N=15	北部省份 N=16	中部省份 N=13	西部省份 N=13	F 值	差異組
升級 轉型	升級策略	3.476(5)	<i>2.950(8)</i>	<u>3.790(1)</u>	3.571(3)	3.667(2)	3.031(7)	3.500(4)	3.462(6)	3.03**	2-3, 3-2
	轉型策略	2.083(6)	2.480(2)	2.130(5)	2.304(3)	<u>2.600(1)</u>	2.047(7)	<i>2.000(8)</i>	2.173(4)	1.19	
整體 對策	政策爭取	3.686(7)	4.020(2)	4.020(2)	3.946(4)	<u>4.100(1)</u>	<i>3.672(8)</i>	3.692(6)	3.865(5)	1.42	2-7, 3-7, 4-7, 7-1, 7-2, 7-3, 7-4
	開源節流	4.078(4)	4.130(3)	<u>4.250(1)</u>	4.143(2)	4.050(6)	4.000(7)	<i>3.442(8)</i>	4.077(5)	2.17*	
	減緩成長	3.147(5)	3.440(2)	3.260(4)	2.964(6)	<u>3.567(1)</u>	3.344(3)	<i>2.769(8)</i>	2.846(7)	1.46	
績效 展望	經營績效	3.053(4)	3.032(6)	3.256(3)	3.036(5)	3.373(2)	<i>2.888(8)</i>	3.000(7)	<u>3.415(1)</u>	1.07	
	經營展望	2.848(5)	<i>2.580(8)</i>	<u>2.980(1)</u>	2.714(7)	2.933(4)	2.656(6)	2.962(2)	2.942(3)	0.88	
企業 能耐	企業能力	3.343(5)	3.220(7)	<u>3.580(1)</u>	3.268(6)	3.417(2)	<i>3.031(8)</i>	3.385(3)	3.346(4)	0.86	
	遵守法令	3.640(6)	3.630(7)	<u>4.270(1)</u>	3.920(4)	4.080(2)	<i>3.230(8)</i>	3.800(5)	4.080(2)	1.66	
	二代接班	2.950(2)	<u>3.060(1)</u>	2.700(7)	2.840(3)	2.750(4)	2.710(6)	2.750(4)	<i>2.670(8)</i>	0.39	
	專業接班	3.120(6)	<i>2.890(8)</i>	3.550(2)	3.440(3)	<u>3.580(1)</u>	3.080(7)	3.420(4)	3.250(5)	1.53	
企業 規模	投資年數	14.94(1)	8.17(7)	14.28(2)	12.29(3)	6.79(8)	12.29(3)	11.42(5)	9.33(6)	4.23***	1-2, 1-5, 2-1, 2-3, 3-2, 3-5, 5-1, 5-3
	營業額	4.429(2)	2.120(8)	4.375(4)	4.500(1)	3.271(6)	3.250(7)	4.417(3)	3.539(5)	4.22***	1-2, 2-1, 2-3, 2-4, 2-7, 3-2, 4-2, 7-2
	員工數	652.8(2)	186.6(4)	246.3(3)	1397.4(1)	160.7(6)	61.5(8)	184.6(5)	134.0(7)	2.11	

註 1：1 表廣東省、2 表福建省、3 表浙江省、4 表江蘇省、5 表上海市、6 表北部省份、7 表中部省份、8 表西部省份

註 2：\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

表 4-52 產業別對本研究各研究構念影響之分析表

研究構念		電子資訊業 N=39	金屬機械業 N=28	民生化工業 N=60	服務業 N=63	F 值	差異組
環境 變遷	人力資源	-1.812(3)	-1.905(4)	-1.653(2)	<u>-1.527(1)</u>	1.39	
	生存競爭	-1.417(4)	-1.366(3)	<u>-1.188(1)</u>	-1.123(2)	0.69	
	要素成本	-0.959(2)	-1.221(4)	-1.033(3)	<u>-0.933(1)</u>	0.60	
	法律制度	-0.647(3)	-0.893(4)	-0.492(2)	<u>-0.433(1)</u>	1.13	
	電商交易	-0.034(4)	<u>0.357(1)</u>	0.111(2)	0.016(3)	0.40	
	人幣賦稅	-1.058(3)	-1.250(4)	-0.879(2)	<u>-0.849(1)</u>	1.27	
	貿易開拓	-0.573(4)	-0.321(3)	-0.278(2)	<u>-0.217(1)</u>	0.84	
	社會金融	-0.705(2)	-1.012(4)	<u>-0.692(1)</u>	-0.770(3)	0.73	
兩岸 政府 政策	改革規劃	0.551(2)	<u>0.625(1)</u>	0.419(4)	0.537(3)	0.38	
	經濟調控	-0.344(3)	-0.500(4)	-0.197(2)	<u>-0.168(1)</u>	1.05	
	產業商機	0.019(4)	0.045(3)	0.221(2)	<u>0.742(1)</u>	7.16***	1-4, 2-4, 3-4, 4-1, 4-2, 4-3
	服貿貨貿	0.244(2)	<u>0.321(1)</u>	-0.125(4)	0.016(3)	0.87	

註 1：在差異組欄中，1 表電子資訊業、2 表金屬機械業、3 表民生化工業、4 表服務業

註 2：\* p< .05，\*\* p< .01，\*\*\* p< .001

表 4-52 產業別對本研究各研究構念影響之分析表(續)

研究構念		電子資訊業 N=39	金屬機械業 N=28	民生化工業 N=60	服務業 N=63	F 值	差異組
升級 轉型	升級策略	<u>3.782(1)</u>	3.518(2)	3.400(3)	<i>3.337(4)</i>	2.38	
	轉型策略	<u>2.397(1)</u>	2.214(2)	<i>2.038(4)</i>	2.349(3)	1.45	
整體 對策	政策爭取	<i>3.718(4)</i>	3.857(2)	3.833(3)	<u>4.004(1)</u>	1.11	
	開源節流	<u>4.128(1)</u>	4.036(3)	<i>4.025(4)</i>	4.083(2)	0.21	
	減緩成長	<i>3.026(4)</i>	3.250(2)	<u>3.267(1)</u>	3.143(3)	0.44	
績效 展望	經營績效	3.087(2)	<i>2.893(4)</i>	3.037(3)	<u>3.295(1)</u>	1.71	
	經營展望	2.917(2)	<i>2.589(4)</i>	2.679(4)	<u>3.020(1)</u>	2.82*	
企業 能耐	企業能力	<u>3.442(1)</u>	<i>3.196(4)</i>	3.313(3)	3.393(2)	0.81	
	遵守法令	<u>4.030(1)</u>	3.770(3)	<i>3.700(4)</i>	3.860(2)	0.53	
	二代接班	<i>2.670(4)</i>	<u>2.920(1)</u>	2.850(2)	2.770(3)	0.32	
	專業接班	<u>3.510(1)</u>	<i>3.130(4)</i>	3.150(3)	3.420(2)	1340	
企業 規模	投資年數	13.447(3)	<u>16.321(1)</u>	13.621(2)	<i>8.542(4)</i>	7.84***	1-4, 2-4, 3-4, 4-1, 4-2, 4-3
	營業額	<u>5.474(1)</u>	4.296(2)	4.000(3)	<i>2.873(4)</i>	10.70***	1-3, 1-4, 2-4, 3-4, 4-1, 4-2, 4-3
	員工數	<u>4356.0(1)</u>	348.4(3)	529.8(2)	<i>88.4(4)</i>	1.70	

註 1：在差異組欄中，1 表電子資訊業、2 表金屬機械業、3 表民生化工業、4 表服務業

註 2：\*  $p < .05$ ，\*\*  $p < .01$ ，\*\*\*  $p < .001$



## 第五章 結論與建議

本章乃針對本研究的成果進行彙整，其中第一節為從專家座談會與訪談的內容進行彙整與結論，第二節則為問卷分析的彙整與結論。第三節則提出本研究的建議，包括對臺商企業與臺灣政府的建議。在第四節則從本研究的過程中，提出本研究限制及對後續研究的建議。

### 第一節 專家座談會與專家訪談之結論

本計畫於臺灣舉行二場座談會，共三次至大陸東北三省（東北地區）、四川與重慶（西部地區）、湖北省（中部地區）、上海、江蘇省、浙江省及廣東省（東部沿海）參訪，相對於 104 年度僅在東部沿海地區，在今年 105 年度的參訪，更廣泛深入到大陸的中部、西部與東北地區，更可掌握各地投資環境變遷是否有差異。在 105 年度共舉辦 12 場座談會，且本研究亦進行深度訪談，共訪談 28 位專家或臺商。第三章已彙總附錄一與附錄二所有座談與訪談內容，以瞭解臺商目前遭遇的問題與因應之道。在此再將第三章內容彙總如下。

#### 一、大陸投資環境變遷對臺商影響之彙總

在 105 年度與 104 年度兩年度的投資環境變遷上，從座談與訪談可得知臺商所面臨的投資環境重要議題上並沒有太大的變化，臺商所面臨的投資環境一樣嚴苛，一樣面臨勞動環境、大陸企業崛起、不公平待遇、資金取得、電子商務衝擊與環保要求等議題。若有變化亦僅只是在重要議題上的某些事項略有些微的變化而已，例如大陸略微調降五險一金的費率以降低企業負擔，但事實上幫助有限。且電子商務的衝擊愈來愈大，造成店面租金下滑的現象，且臺商更加運用電商來營銷。可發現臺商對這些投資環境的變遷，從以前的憤怒與難以接受，到現在已較能坦然面對，大陸投資環境嚴苛已經是個無法逆轉的事實，唯有面對生存競爭的考驗，進行各種升級轉型來因應，否則只能退出大陸市場。

此外，從各地訪談中，亦可發現各地的投資環境一樣嚴苛，中西

部雖然有一些優惠，或人力成本較低的現象，但需面臨原物料取得與運輸成本等問題，故與沿海一樣嚴苛的環境不足以讓臺商前往。有關臺商在各地撤退的情形，雖無從得知準確數字，但可發現臺商撤退的現象很嚴重，特別是沿海地區，即使是留下來的臺商，有許多是殭屍企業，能存留下來的臺商通常是具有實力的大企業或老企業。許多臺商雖然已是殭屍企業，但仍會留在熟悉的當地，並等待機會看是否能夠重生。底下將彙整 105 年度相較於 104 年度的主要投資環境趨勢。

#### **1. 整體投資環境如新常態經濟對臺商仍相當嚴苛，並沒有比較趨緩：**

大陸經濟不再強調高成長，故推出「經濟新常態」以進行結構調整，再加上大陸市場有限、紅色供應鏈競爭、全球經濟不景氣、日韓等國外廠商在大陸的競爭，對陸商、臺商與外商皆有很大的衝擊，在 105 年度這些嚴苛的投資環境影響並沒有減緩的趨勢。且投資環境嚴苛影響臺商獲利，但夠條件的臺商仍受歡迎且能夠生存。如臺灣 NB 產業受全球景氣的影響比紅色供應鏈的影響還來的嚴重，像 NB 與 PC 就是市場飽和，其整個未來趨勢是在衰退的，像去年聯想就虧錢，聯想做的 NB 產品太傳統，不像廣達有做雲端，所以陸資本身如果沒做轉型計畫，一樣會經營的很慘。此外，除了陸企的競爭外，日商、韓商與其它外商的競爭亦同樣是臺商不可避免的投資環境，韓商愈來愈多已經贏臺商，故臺商必需升級轉型以因應。

#### **2. 勞動環境仍很嚴苛，五險一金降低有限，但工資上漲、缺工已趨緩：**

在 105 年度，臺商還是要面臨大陸員工工作態度差、忠誠度低、敬業精神不足、人員流動性高、難以培養人才的問題。不過，勞動合同法與社會保險法雖皆不是新法規，是臺商過去不守法而造成現在成本大增。相對 104 年度而言，遵守相關勞動法規已難以迴避。此外，105 年大陸各省與各地的基本工資調漲幅度已比過去低很多，以反應大陸經濟成長的趨緩。但對臺商企業而言，勞動成本仍高，仍須透過各種方法來因應。在 105 年度，因大陸經濟趨緩造成許多企業倒閉或縮小規模，故而釋出許多勞力，勞工跳槽的機會亦變少，故缺工問題已較過去緩和，但仍是個大問題，還是應積極採各項因應措施。在 2015 年底大陸推動「全面二胎政策」對企業女性員工休假與運用造成很大影響。在 2016 年大陸政府調降五險一金，把五險

中的生育保險 0.5%取消，但此調降對臺商幫助很有限。而社保投保額大幅上漲且要追繳，就投保工資而言，這幾年一直在漲，而且漲幅驚人，2015 年雖緩漲但仍有調漲工資，仍嚴重剝削臺商利潤。

3. 陸企崛起現象比過去更明顯使臺商難競爭，但臺商仍還有機會：臺商的優勢已慢慢消失，而陸企崛起的現象愈來愈明顯。這就是臺商在大陸發展的宿命，「以前的徒弟變成現在的對手」。陸企崛起造成臺商愈難與之競爭，是臺商近年表示最嚴重的投資環境變遷問題。而紅色供應鏈的崛起，與臺商的技術差距逐漸縮小，甚至陸企在某些方面已經超過臺商。以電子業而言，臺灣已經不是十年前獨大的局面，大陸的供應鏈已經迎頭趕上，甚至有超越臺灣的趨勢。不過，臺商若能打入大陸客戶的供應體系，所受影響較小。如打進像華為、中興、小米等供應體系裡反而可增加銷售額。其實許多臺商都已經融入在紅色供應鏈裡，臺商也成為紅色供應鏈的一環，並已成為趨勢。大陸為全球最大的 IC 消費市場，為擺脫進口依賴，大陸政府積極扶植當地 IC 產業，而臺灣在許多電子零組件還有競爭力，如被動元件。故本身不怕被複製且有辦法與陸企競爭的臺商，受到的影響就不大，在大陸還是有很大發展機會。

4. 臺商已比過去接受不公平競爭，且體認只要做好就不怕不公平競爭：臺商認為與陸資企業的競爭存在不公平的現象。在相同的政策法規下，很多事情陸企敢做，而臺商不敢做。且在審查方面相對比較嚴格。這就造成不同公司在經營上有很大的成本差異。臺商對不公平競爭現象總是忿忿不平，但在 105 年度的訪談中，可發現臺商已比較少提出此問題，而比較能接受此現象，「自己做的不夠好，就不要怪東怪西」。大陸官員確實有傾向保護本地企業的地方保護主義現象，不過，有許多臺商表示大陸政府官員沒有對臺商特別不公平，臺商甚至可能還比較優惠，以前對臺商幾乎是「超國民待遇」，像以前臺商可享兩免三減半，現在臺商則希望享「國民待遇」，讓臺商可與陸商經營相同的行業且享有相同的優惠或補助，不會有內外資之區別。相較於過去，有愈來愈多臺商認為大陸已是個完全競爭市場，只要把產品與服務做好才能存活下來，地方保護也就沒什麼影響。在大陸經商就是要做的比大陸人更好，不能什麼都怪在不公平競爭上。

5. **資金取得困難問題大，仍難以解決，雖有臺資銀行但幫忙有限：**融資問題是造成臺商經營困難非常大的原因。臺商借款難度比本地企業要大很多。通常各地政府會與臺商召開金融平臺會議來為臺商解決融資問題，但都是虎頭蛇尾。銀行放貸的條件越來越苛刻，很多臺商還是貸不到款。但說到底，其實銀行不敢借錢給中小企業、民間企業、外資企業，就因害怕這些企業無法償還貸款。雖然已有一些臺資銀行或租賃公司進入大陸設點，但這些金融機構還是不可能貸款經營艱困的臺商。整體而言，臺商認為臺資銀行進入大陸對全體臺商有些許幫助，但因大陸僅開放少數臺資銀行且客戶對象不限於臺商，使得許多地方的臺商無法向臺資銀行貸款，故要向大陸銀行貸款或到其他地方募資，故能獲得貸款的臺商仍相當有限。
6. **電商對實體商店衝擊太大，臺商較過去積極跨入電商來因應：**實體商店受電商衝擊愈來愈大且此趨勢愈來愈明顯，對經營實體商店的臺商亦是如此。現在消費者不在商場消費，商鋪沒有辦法經營，租金就會往下掉，現在許多商場在經營上是等待著租約到期就要離開。電商已成為企業是否生存的關鍵議題，故在 105 年度，更多的臺商討論如何進行互聯網+，思考要怎麼跟電商搭上線，如果企業跟不上互聯網，恐怕在未來會被淘汰。故臺商積極跨入或結合電商或轉型來因應。此外，跨境電商已成熱門議題，許多臺商正透過跨境電商來開拓海外市場，臺商為了滿足國際市場需求，不一定要到海外設廠，可先透過跨境電商以滿足，物流則可用國際快遞來達成。不過，大陸跨境電商平臺比較強勢，價格由平臺主導，臺商沒辦法在大陸做電商產業，也只能接受平臺業者給的不平等條款。
7. **租金已下降且易租、工安易達標但環保難、內銷開拓雖難但能因應：**因網路興起、經濟不景氣、商圈增加等因素，使店面租金下降許多，且除非是熱門地段否則租不出去，此現象愈來愈明顯。以前有人專門做店面轉讓並抽一手的生意，現在都已踢到鐵板。103 年發生昆山中榮大爆炸事件以來，大陸政府要求臺商積極改善工安，這二年來已有大幅改善，且工安相對於環保要求較容易達成，故在 105 年度工安問題已不是臺商面臨的重要投資環境議題。但 2015 年 1 月 1 日號稱史上最嚴苛的「新環保法」開始實施，故 105 年度仍是臺商

面臨的嚴肅投資環境議題。此外，對經營內銷的臺商而言，內銷開拓仍是重要議題，不過，隨著臺商內銷開拓經驗的累積，臺商也漸漸瞭解與熟悉內需市場開拓的作法，也認識到只要產品具有競爭力才是王道，各種市場開拓問題就會變小，反之，則處處碰壁，故已較不會抱怨內銷開拓不易問題。在課稅問題方面，大陸政府對課稅已漸漸依法行政，過去會直接找臺商談，進行稅收的任務分配，但從十八大以後，這個作法已開始慢慢在消除。此外，大陸制定「特別納稅」調整立法後，對臺商利用境外公司交易的部份可能會被查核，且移轉訂價被查核案例持續增加，在 105 年度已對臺商造成很大困擾。

8. **臺商至少撤退二成且許多臺商另成為殭屍企業，在當地尋找機會：**  
在 105 年度研究中，臺商撤退已成為關注議題，根據本次計畫走訪各城市臺協看法可發現東莞臺商退潮日趨嚴重，在金融風暴前高峰的時候是 4000 家，在 2013、2014 年東莞會員大概有 3100 家企業，到 2015 年大概剩 2700 多家，大約撤退三四成。過去東莞是臺商大本營，但目前已成為流浪臺商的大本營。在東北地區，東北臺商本來就不多，但亦發生撤退現象，黑龍江省存活的臺商主要是大企業，大連臺協的會員愈來愈少，臺幹也變得很少。到底臺商已撤退幾成，這是個很難獲得的數據，不過，根據本研究估計與高峰時期的臺商相比，臺商至少撤退達二成以上。若加上所謂的殭屍企業，比率至少約達四成以上。整體而言，沿海撤退的臺商似乎又比內陸嚴重，本次訪問只發現武漢、成都與重慶這三個臺協表示臺商撤退的比率不高，但也已產生許多所謂的「殭屍企業」，且有許多還是會留在當地尋找機會「以拖待變」，留在當地尋找東山在起的機會。
9. **新進製造業很少，原本工廠亦很少擴廠，新進以小型服務業為主：**  
整體而言，發現新進入大陸投資的臺商並不多，若有亦以小型服務業或個體戶為主，已較少見到大型投資案，而原本投資的製造業亦很少在擴廠，只是大陸還是個很大的市場，許多臺商不是在等待機會，就是規劃南進找新機會。目前能看到的大型投資案，大多是大型企業所進行的全球佈局，如臺積電、鴻海、臺資銀行或大型零售業前往拓點。有關製造業是否有從沿海進行「梯度移轉」到中西部

的現象大約發生在十多年前較多，之前沿海成本已高，故受到中西部的優惠而前往，但這些臺商佔沿海臺商的比率是相當低的。最近一波高潮是PC相關產業前往重慶投資，但遷移到中西部的臺商亦因當地配套不佳且亦面臨人工成本高漲及招募不易問題，亦像沿海臺商面臨撤退或成為殭屍企業的現象。目前重慶的臺商亦有出現退場情況，大部分臺商並非是退場或撤資，而是不進行擴產。近幾年進入成都的主要是以中小型服務業企業為主，沒有比較指標性臺資進來。東莞進來的臺商已很少，新進臺商幾乎都是開餐廳。在個體戶方面，各地有增多趨勢，各地臺商自己無法辦理時，有的便透過內資方式或商借大陸太太的人頭，只要想做個體戶還是都有辦法。

## 二、兩岸政府政策影響之彙總

105 年度與 104 年度在兩岸政府政策之看法與影響並沒有太大的明顯差異，臺灣會因政黨輪替影響政策延續性，但目前還沒有明顯反應在對大陸臺商的經營影響上。因臺商在大陸主要還是受大陸政策影響較大，而大陸政府的政策有相當高的延續性，故這兩年間只有細微的差異，如大陸政策對企業要求愈來愈高而加重臺商成本，大陸愈來愈法治化。此外，大陸推動青年創業，許多臺商協會也配合推動，這是今年討論比較多的議題。在服貿與貨貿的推動上，臺商大多還是希望能夠簽署。對一帶一路，臺商也認為是大企業才較有商機，而自貿區對傳統產業影響並不大。反貪腐對高價產品影響大，有負面也有正面影響的看法亦沒有改變。底下彙總 105 年度政策的影響與因應。

1. **多數臺商認為服貿與貨貿應儘速簽訂，但臺商還是會想辦法進入：**  
大多數臺商認為兩岸如果沒有簽署服貿與貨貿協定，會影響臺灣經濟發展。對於臺灣而言，目前唯一還對大陸有優勢的應該是服務業，但是反而因服貿而卡到，雖然許多服務業臺商已進來大陸，但是覺得沒有保障，政府若通過服貿就有保障。在貨貿協議部分，臺灣出口到東南亞國家要繳納的關稅成本太高，但從大陸出口過去的確不用，加上臺灣出口沒有退稅，將影響臺商產品的競爭力。但也有臺商專家認為兩岸是否簽服貿影響很小，臺商還是會透過各種方式到大陸投資限制性行業且賺到錢。事實上，許多臺商已經營許多限制

服務業，如飯店業、旅遊業等，兩岸不用簽服貿協定，臺商也可想辦法進到大陸市場，除一些特許行業像金融業、律師事務所才有影響，但其實還是有很多變通做法。

2. **由招商變選商，優惠大多取消或難以落實，中西部亦是如此：**近幾年來，大陸的招商引資政策已從招商變成選商，全大陸的優惠基本上已一樣，除非是大型或重點扶持產業，西部與中部的優惠也大多已取消。雖然西部還提供優惠來吸引臺商，但現在這些優惠難吸引臺商。當地政府所能給予的優惠不如從前，也不敢輕易下承諾。大陸對現代服務業、高新科技與農業積極招商給予優惠，但因各種因素使得在招商引資所畫的餅，只能看卻常吃不到。且地方政府負債高，導致優惠政策無法兌現，很多中央政策下來，也因地方官員不知道如何落實而沒有幫忙到臺商，有很多補助條款也是有限制規範，可符合條件的大多是國企、央企。考慮到優惠政策少且存在不兌現風險，導致很多臺商都紛紛打消進入投資的念頭。
3. **大陸政府機構裁決權很大還困擾臺商，法規日趨規範使成本愈高：**臺商在大陸投資時，除面臨招商引資政策外，接下來從優惠取得、企業經營、甚至退場皆要面臨與大陸政府機構接觸。雖然大陸政府機構與官員積極來協助臺商投資與經營，但不可否認，大陸政府體制龐雜與官員權力太大等問題，仍還深深困擾臺商。此外，大陸對外資法規日趨規範，許多臺商從一開始就沒有把大陸的法律成本算進去，常常一有新法律推出，便會認為會對公司不好的迷思，像食安法、環保护法，並不知道其具體內容與影響，故不管是成本真正的增加或是從違法變成要真的守法，當然會覺得經營困難。整體而言，大陸政府法規愈來愈完備，對外資企業愈來愈規範，內資企業還是有點優勢，臺商不能再像以前可靠關係來解決，故而成本就增加。
4. **大陸推出的政策對臺商是否有商機，還是取決於各別行業與條件：**大陸近年來推出許多與經濟振興有關的政策，且希望臺商能參與這些政策所帶來的商機。特別像是一帶一路、自貿區、二胎等。這些政策是否能為臺商帶來商機，一直是臺商圈討論的熱門議題。如一帶一路對多數的中小企業得不到任何利益，但大企業則有機會受益，如中鋼可獲得造橋、造鐵軌等商機。事實上，這些政策是否對臺商

有商機，還是取決於各別行業與自行條件而定。這些政策對多數的臺商並未直接效益。但不可否認的還是對部分臺商有新商機出現，如自由貿易區，若是一些現在沒有開放或被限制的產業就有差別，都是特定的臺商才會感興趣。二胎化政策對特定產業，像嬰幼兒產品的發展，再者就是月子中心的發展很有幫助。

5. **萬眾創業各地臺商與臺協配合推動，推動臺青創業且臺青也前往：**  
現在大陸政府鼓勵企業朝「大眾創業、萬眾創新」方向努力。此議題在 105 年度相較於 104 年度是個相當熱門的議題，除大陸各地政府提供場地成立青年創業基地外，各地臺商與臺商協會，亦積極配合推動，希望能吸引臺灣青年或臺商到大陸創業基地設點。雖然多數創業園區的成效還不顯著，但不可否認這是個大陸政府與臺商共同關注的議題，也有一些臺灣青年前往這些基地創業，雖然還不能說成為風潮，但未來還是會有一些具體的成功案例出現。臺灣的學生到大陸創業有很多補助，臺協為中間仲介，雖然背後有政治性的目的，但希望臺灣青年可將想出來的創意項目去落實。
6. **反貪腐雖有正面影響，但經營難度有時不降反升，臺商積極因應：**  
反貪腐政策是去年熱門的議題，在 2016 年的討論雖不若 2015 年來得熱烈，但亦是臺商圈非常關注的議題。整體而言，臺商肯定反貪腐有改善行政環境、降低成本的好處，讓臺商可正常發展，但隨之對某些臺商業績造成很大衝擊，且衍生出政府辦事效率大不如前等後續問題，經營難度有不降反升現象。如反貪腐八項規定下來後，對整個商業、零售業影響很大。此外，以前很多官員辦事很積極，很多困難通過溝通協調都能夠解決。最近政府風氣是變好了，但是在時間成本和其他成本反而增加，臺商得採取各種方式來因應，如從原來做高檔餐廳，慢慢轉型做比較平價式的餐飲。

### 三、臺商因應對策之彙總

大陸臺商面臨投資環境的變遷與政府政策的影響，臺商若要生存，必需積極進行升級轉型策略來因應。在升級方面，臺商最常做的就是產品升級，開發新產品、新服務或新應用。在人力升級方面，則常藉由本地化來發揮在地人優勢或雇用陸生。在轉型方面，轉內需已是臺



商非常普遍的作法，轉產業比轉地方容易，故常見到臺商在本業的基礎上再進入別的行業，或本業已撐不下去，故而轉到別的行業。此外，因臺商回臺不知道要做什麼或供應鏈配合等問題，故大多數臺商不選擇轉回臺，倒是 105 年度可見到臺商為求生存，皆相當關心轉國家議題，許多臺商減少在大陸的規模，而正規劃或已前往海外佈局，當然，臺商也知道其它國家有語言障礙、不熟悉政策法令等問題，但轉國家已是臺商不得不的選擇。底下彙整 105 年度臺商因應對策的作法。

- 1. 多數製造業不再擴廠並控制成本且大企業移海外，服務業找新藍海：**

臺商製造業在大陸已無太大生存空間，且大陸市場並不大被看好，目前臺商因應之道就是不再擴展或是移往海外，如仁寶重慶廠維持一樣的規模，不過已往菲律賓走。鴻海也已前往印度投資，印度有一定的內需市場，將帶動其他臺灣配套企業跟著前去。此外，大陸推新常態經濟及供給側改革等，使市場變化大。生產跟消費的節奏跟以前大不同，臺商要想辦法把成本降到最低。不過，臺商在服務業還有優勢，可體現出臺商的實力。如成都臺商經營的餐飲及服務業均佔有一席之地，非本土品牌可以抗衡的，如成都的群光廣場規畫全面與君悅集團合作。但大陸隨著外資進來創造藍海後，也很快學會模仿，使得到處都是紅海，除非有辦法從紅海裡面找到新藍海。臺商的優勢在於有比較開放的接受度，因為接觸較多國際思維，能快速反應市場狀況，用思維去改變目前的發展瓶頸，才能繼續存活。
- 2. 大型與老臺商較有能力因應與存活，以拖待變反而使問題更嚴重：**

臺商要轉型升級成功需具備資金和技術實力及領導者能力，發現只有 5% 以下的東莞臺商能夠真正轉型升級成功。不過大企業狀況要好一些，能夠設立專門團隊對政策、法規進行研判，適應狀況相對較好。因轉型不易，這使得大部分臺商還沒有做轉型，許多臺商認為現在經營不好是受到大環境影響，有些臺商也不想留在大陸繼續硬撐下去，但回臺灣也不知道要從事什麼工作且擔心會被取笑，所以還是寧願留在當地等待機會。很少臺商能真的在企業快要撐不下去時勇敢收掉，故會繼續想辦法撐著，到最後往往連貨款、員工薪水、資遣問題都拿不出錢，只好落跑或是申請破產，使問題更嚴重。
- 3. 臺商要往中高階或高階努力且落實本地化與差異化，但未必做到：**

臺商做中低階已無法在大陸立足，比便宜臺商不可能做的比當地人便宜。故能存活下來的臺商，大多是做中高階產品或服務定位，且有愈來愈多臺商認為中高階還不夠，還需往更高階努力，臺商不能去打價格戰。此外，許多臺商積極落實本地化與差異化，必須了解大陸風土民情和生活習慣，若套用臺灣模式則很不易成功。臺灣商品進入大陸市場競爭激烈限制多且易被模仿，臺商應著重產業本地化與差異化策略，當臺灣同質性商品相比已經沒有競爭力時，必需找一些適合的商品做差異化。臺商皆知道要往升級轉型方向努力，但多數臺商難以升級轉型成功，只是繼續努力求生存而已。

4. **臺商與陸企合作及外資轉內資身份有增加趨勢，有利於內需開拓：**  
臺商早已從外銷轉為內需市場，在 105 年更積極進行，故發現臺商與陸企合作機會增加，甚至臺商轉為內資身份亦有增加趨勢。早期臺商與陸企合資大部分都是失敗的。但現在臺商從外銷轉為內銷，大陸人在應付官員方面，確實比臺灣人有本事，透過他們可降低一些成本，且雖很多政府的訊息已公開化，可是在網路上還是不容易找到，所以還是要透過當地人取得那些訊息。此外，因大陸投資有些行業有限制要內資企業，故已有一些臺商轉為內資企業且有增加的趨勢，利用人頭轉內資並開立借款合同且人頭配偶先簽拋棄繼承承諾書以避險。有時還有一些特別考量，如內資可獲得比較多的獎勵，故採用內資身份，但此作法後續還是有很多麻煩與困擾。
5. **升級容易轉型難，以產品、技術、管理與人力升級來提升競爭力：**  
產品升級是企業生存要件，臺商需不斷開發新產品、應用及服務，才能在競爭環境中維持獲利。如電子供應鏈上游零組件是臺灣的優勢，大陸現在會做的是臺灣幾年前的技術，屬於技術層次不高的低階品。但日本產品比臺灣高階，臺灣要努力做的比日本更高階。除產品升級外，技術亦要升級，投入智慧製造設備以提高自動化生產比重。在管理升級方面，需透過管理升級來處理環境變遷與競爭挑戰等問題，如決策會議、目標客戶鎖定、通路管理、產銷管理等。在人力升級方面，臺商目前尚有維持較多人力的觀念，但未來還是人才比較重要，重用陸幹已成為臺商本地化主要作法，主因是在溝通協調和資源取得方面都比臺幹有優勢，未來恐很難找到臺幹。

6. **轉內需仍是常見轉型策略，轉產業比轉地區常見，特別是轉服務業：**  
臺商積極轉內需，如大成長城集團養雞，早期是以外銷日本為主，後來轉銷大陸賣給肯德基，且還轉型代理鼎泰豐。元盛集團引進純種和牛，號稱世界上最貴的牛肉，主要是做出口，但現在轉型做內銷，與阿里巴巴旗下「聚划算」平臺聯手，將頂級牛肉引入消費者家中。此外，製造業利潤日益減少，故許多臺商轉到服務業。「轉行業」是臺商常見的轉型策略，特別是中小企業，製造業轉到服務業投資異業也算是一種轉型，但這還是要有實力才可做到。「轉地區」較常見於連鎖服務業的擴點，對連鎖服務業而言，必需不斷擴點，但對製造業而言，現在已很少見到「轉地區」的作法。
7. **轉國家已有許多製造業臺商在進行，但取決於產業鏈是否一起遷：**  
因大陸投資環境變遷，故在 105 年度「轉國家」較 104 年度受到臺商更多關注，且已有許多臺商遷移到別的國家或已進行考察，特別是製造業。當然轉國家不是在 105 年度才進行，但若只是留在大陸以拖待變，恐最後還是死路一條。事實上已有很多臺商很早就將工廠搬到東南亞，好的企業需提早全球佈局，前去東南亞的臺商主要還是基於成本的考量。但搬遷是件很痛苦的事，不只設備搬過去就好，包括上下游關係等皆是問題，再來如何處理大陸工人，很多臺商根本難以承受這樣的搬遷。臺商是否遷移，很大程度是取決於上下游，要遷移可能還是會整個產業鏈一起遷，這取決於中心廠動向。
8. **轉東南亞與印度是經濟發展定律，有許多優勢但也有許多問題：**亞洲各國角色轉換，臺商將產業移往東南亞，東南亞就像臺灣以前專作製造角色。現在變成從大陸移到東南亞或印度等，他們就是以前臺灣的角色，將生產轉到這些國家也符合經濟發展規律。且目前如印尼及印度等人口大國，較適合做內銷市場佈局。不過，遷往這些國家有語言的隔閡障礙，還有當地法令跟法治健全、官員清廉程度等問題，故企業的保障與營運上有潛在風險。此外，臺商年紀已大，故也不一定具有吸引力。在東南亞會遇到的問題，則跟 30 年前大陸的情況一樣。此外，東南亞工資一直上漲，但 5-10 年左右還不會有太大問題，會比大陸最低工資低許多且資遣員工也比大陸容易。

## 第二節 臺商問卷調查之結論

為確實瞭解投資環境變遷、政府政策等外部投資環境對企業升級轉型策略、整體對策等因應策略與經營績效與展望之影響，本研究期盼透過問卷的調查，確實瞭解與反映臺商的意見，並作為政府政策的重要參考。本節將彙整問卷調查與統計分析結果。

### 一、問卷設計與樣本分析

從本研究第四章的研究架構中，可知本研究架構共有 10 組研究假設，除填卷者基本資料外，共有七個研究構念(Construct)，有部分公司內部因素，如進入年度、投資類型、臺商身份、內外銷比率、當地工資、臺商撤退等並未納入研究架構的假設檢定中。故本研究合計共有八組研究變數，如表 5-1 所示。本研究每個研究構念的問卷題數較多，故進行因素分析，有關因素的個數與每個因素的命名如表 5-2 所示。

本研究共透過五種方式進行問卷調查，共回收了 192 份有效樣本。包括訪談(12份)、座談(62份)、親友(89份)、公會(18)、寄發(11)。本研究根據填卷者在臺商協會的職位及公司的職稱，分析結果可看出有達 36.6% 的臺商在協會擔任正副會長、理監事、正副秘書長的職位。此外，亦有高達 60.0% 的臺商在公司擔任副總經理級以上的職位，擔任副理以上的職位高達 86.6%，這代表本問卷皆由在協會或公司擔任高階主管的臺商所填答，故具有代表性。

表 5-1 本研究之研究構念與問卷設計之內容表

	研究構念	問項 題數	因素/ 構面數	尺度數	在問卷第幾 部分
1	公司內部因素	14	×	×	第一部分
2	投資環境變遷	41	8	7	第二部分
3	政府政策	18	4	7	第三部分
4	升級轉型	9	2	5	第四部分
5	整體對策	10	3	5	第五部分
6	企業能力	4	1	5	第六部分
7	經營績效與展望	9	2	5	第七部分
8	填卷者基本資料	7	×	×	第八部分

表 5-2 本研究之研究構念與其因素表

	研究構念	因素 1,5	因素 2,6	因素 3,7	因素 4,8
1	投資環境變遷	人力資源 電商交易	生存競爭 人幣賦稅	要素成本 貿易開拓	法律制度 社會資金
2	政府政策	改革規劃	經濟調控	產業商機	服貿貨貿
3	升級轉型	升級策略	轉型策略		
4	整體對策	政策爭取	開源節流	減緩成長	
5	企業能耐	企業能力	遵守法令	二代接班	專業接班
6	企業規模	投資年數	營業額	員工數	
7	經營績效與展望	經營績效	經營展望		

本研究的問卷調查方式為便利抽樣，回收的樣本數以廣東省、浙江省（共 79 家佔 41.2%）及福建省與江蘇省共 50 家佔 26.0% 為主，其他地區為輔（共 58 家佔 32.8%）。本研究為擴大調查的產業對象，並不侷限在某些特定產業，分別是電子資訊業 39 家 20.3%、金屬機械業 28 家 14.6%、民生化工業 60 家 31.3%、服務業 63 家 32.8% 與農林漁牧業 2 家 1.0%。

在工資上升部分，當地工資上升平均值為 14.42%。在 104 年度研究中，工資上升比率平均為 15.15%，與 105 相較可發現上升比率已趨緩，這乃因大陸近年經濟趨緩。平均勞力成本約佔全部成本的 30.6%，與 104 年度相較，其平均勞動成本為 25.0%，雖相隔一年，但勞力成本仍居高不下。在臺商撤退分析方面，在臺商留下比率方面，臺商認為會有 30~60% 的臺商會留下來，說明雖然臺商努力留在大陸，但是仍出現少量的撤退現象，這與座談與訪談的結論相似，臺商還是會留在當地找機會。至於大陸事業結束方面，59.0% 的臺商認為結束不順利，僅有 1.6% 的臺商認為很順利的結束大陸事業。

### 三、研究構念之描述性分析

以描述性分析方法，來進行本研究問卷從「投資環境變遷」到「經營績效與展望」的描述性分析。如表 5-3 所示，與第四章的分析表不同的是，本章的彙總表已根據各問項的平均數高低加以重新排序，而第四章則是以問卷的題號順序來排序，使得閱讀更加容易。

1. **「投資環境變遷」之彙總分析**：前六項投資環境變遷負面影響項皆與人力資源有關，且平均值達-1.67，印證了大陸人力成本的高漲及招募與管理的不易仍是臺商最頭痛的問題，與 104 年度調查結果相似，特別是「員工流動率高/敬業精神差」。此外，臺商最常關心的問題就是同業間的競爭壓力與面臨大陸企業崛起，使臺商無法與陸商競爭，這與座談與訪談結果類似。至於負面影響排名在後面的第 31 名至第 37 名負面環境項目，其影響值皆已低於-0.490 至-0.005 之間，這表示臺商已不認為這些投資環境因素有太大的負面影響，甚至已有許多臺商表示是正面而不是負面影響。「互聯網+」、「跨境電商交易」與「電子商務交易」可讓臺商透過電商來拓展市場。
2. **「政府政策」之彙總分析**：表 5-3 的第二部分為政府政策。在 18 項中，有 14 項為正面影響，4 項為負面影響。且影響最高為 0.677 分，最低為-0.620 分，這表示這些政府政策整體而言不若投資環境變遷來得嚴重，若是正面影響其影響亦有限。負面影響排名第 1 為「本地企業與產業支持」，臺商在與陸資企業的競爭中存在不公平現象，故而感受到強烈的負面影響。至於「反腐肅貪」臺商表示利大於弊且大多表示肯定與支持，但對企業的影響並不大。至於大陸正積極推動的「十三五規劃」、「一帶一路」與「自由貿易區」臺商認為參與程度不高，正面影響有限，這與座談與訪談結論一致。
3. **「升級轉型策略」之彙總分析**：從表 5-3 的第三部分可看出排名前四名的項目分別是「技術升級」、「管理升級」、「產品升級」、「人力升級」。這四項升級策分數皆高於轉型策略，這代表確實有「升級容易、轉型難」的現象，在升級策略中又以「人力升級」最困難。在五項轉型策略中，唯一分數高於 3.0 之策略為「轉內需」，這原本就是臺商普遍在進行的轉型策略。排名後四名的策略分別是「轉產業」、「轉地區」、「轉國家」、「轉回臺」，其排名順序與過去本研究從事陸委會相關研究的結果大致一致，但 105 年度的轉國家比轉回臺更為積極一些，轉產業相對於轉地區更普遍一些。
4. **整體對策之彙總分析**：表 5-3 的第三部份為整體對策之彙總表。從表中可看出除最後二個項目外，其餘項目皆高於 3.79 分，這表示臺商整體而言，很積極透過各整體因應策略來面對大陸投資環境的變

遷與挑戰。排名最後的二個項目為透過「消極的」縮小、簡化、凍結來減緩計劃與業務成長，其它題目則皆為採取「積極的」作法來因應。這表示臺商對於大陸投資環境的變遷是採取「積極面對」態度，而非「消極逃避」作法，故對臺商努力的態度予以高度肯定。

#### 四、105 年度與 104 年度的比較分析

進行 105 年度與 104 年度的比較研究為本研究需進行的第一部份假設檢定。雖然兩個年度使用了不同的樣本且採便利抽樣，但不同年度的不同臺商樣本還是可進行比較檢定以供參考，雖採便利抽樣但臺商也是隨機選取的，故以相隔一年間的變化來進行比較仍具有相當的可參考性，結果彙總如表 5-4 所示。

1. 「投資環境變遷」之比較分析：在 31 個可比較的項目中，可看出 105 年度較 104 年度有 5 項的負面影響增加，但有 26 項的負面影響減少，負面影響減少的項目比增加的項目高出許多，這表示整體而言，105 年度的投資環境比 104 年度似乎有所好轉，或可說負面影響變小。在前四項與人力資源有關的項目中，所有項目的負面影響都減少，這表示 105 年度人力資源環境較 104 年度有所緩和。「總體經濟下滑」與「地方債務增加」雖影響臺商經營，但這已是常態，故而負面影響下降。在「大陸對臺商重視度」、「大陸地方保護主義」、「同業間的競爭壓力」與「面臨大陸企業崛起」四個項目，確實是臺商所面臨的嚴苛環境，但能存活下來的臺商，有能力來面臨這些因素所帶來的衝擊，使臺商覺得目前更有能力來因應，故而負面影響下降。在 105 年與 104 年間僅「大陸與韓國簽訂 FTA」與「大陸與其他國家簽訂 FTA」達顯著負面影響增加，這可能是因臺商擔心大陸與韓國及其他國家簽訂 FTA 會進一步影響臺灣的競爭力。若細觀 105 年變好與變壞的項目，可發現變好的項目大多是過去常提及的投資環境項目，臺商已習慣這些投資環境變遷項目，採取「兵來將擋，水來土淹」的心態來因應，或對這些項目已麻痺了，遇到這些問題時也較知道或有能力去處理。這是 105 年度在投資環境變遷項目中很大的發現，臺商認為這些投資環境變遷因素的整體負面影響大多已下降。

表 5-3 本研究重要研究構念之平均數分析彙總表

投資環境變遷		兩岸政府政策	
衡量項目	平均值(排名)	衡量項目	平均值(排名)
流動率高/敬業精神不足	-1.823( 1)	兩岸企業合作	0.677(1)
整體人事薪資高漲	-1.786( 2)	開放金融機構設點	0.672(2)
提高最低工資標準	-1.635( 3)	十三五規劃	0.521(3)
徵收社會保險費用	-1.609( 4)	自由貿易區	0.453(4)
缺乏熟練員工及專才	-1.604( 5)	一帶一路	0.417(5)
員工招工困難	-1.573( 6)	二胎化政策	0.344(6)
同業間的競爭壓力	-1.385( 7)	反腐肅貪	0.333(7)
土地與房舍成本高漲	-1.354( 8)	健康產業政策	0.333(7)
面臨大陸企業崛起	-1.333( 9)	工業 4.0	0.323(9)
原物料成本高漲	-1.307(10)	個體戶限制放寬	0.313(10)
總體經濟下滑	-1.188(11)	大眾創新、萬眾創業	0.276(11)
人民幣匯率波動	-1.167(12)	城鎮化建設	0.271(12)
智慧財產權保護不力	-1.167(12)	貨貿後續協商	0.057(13)
大陸地方保護主義	-1.151(13)	服貿推動進度	0.057(13)
紛紛取消投資優惠	-1.135(14)	房地產政策	-.260(15)
物價通膨嚴重	-1.073(15)	騰籠換鳥政策	-.297(16)
大陸紅色供應鏈	-1.057(16)	新常態經濟	-.422(17)
賦稅課徵嚴格	-1.047(17)	本地企業與產業支持	-.620(18)
人民幣兌換與結算	-0.995(18)	升級轉型策略	
資金取得不易	-0.990(19)	衡量項目	平均值(排名)
大陸對台商重視度	-0.974(20)	產品升級	3.61 (1)
遵守法規成本增加	-0.922(21)	技術升級	3.52 (2)
環境保護法	-0.708(22)	管理升級	3.44 (3)
都市規劃造成遷移	-0.688(23)	人力升級	3.30 (4)
霧霾的汙染	-0.677(24)	轉內需	3.29 (5)
地方債務增加	-0.646(25)	轉產業	2.69 (6)
生產安全法	-0.620(27)	轉地區	2.42 (7)
避稅天堂查核嚴格	-0.620(26)	轉國家	2.04 (8)
土地房舍補償不合理	-0.615(28)	轉回臺	1.79 (9)
貧富差距擴大	-0.557(29)	整體對策	
大陸與韓國簽訂 FTA	-0.521(30)	衡量項目	平均值(排名)
大陸法規趨嚴	-0.490(31)	強化行銷與業務擴展能力	4.22(1)
食品安全法	-0.422(32)	解決缺工與人事成本高漲	4.06(2)
大陸與其它國簽訂 FTA	-0.401(33)	解決各種生產要素成本高漲	4.02(3)
互聯網+	-0.167(34)	強化資金周轉與收款能力	3.98(4)
電子商務交易	-0.109(35)	加強對大陸政策與法令適應	3.91(5)
大陸開拓東南亞市場	-0.042(36)	調整公司策略以配合政策	3.90(6)
跨境電商交易	-0.005(37)	爭取大陸政府的補助與優惠	3.88(7)
對大陸企業整體影響	-0.953	與各方建立更密切關係	3.79(8)
對公司整體影響	-1.125	縮小經營規模或簡化業務	3.24(9)
對台商整體影響	-1.354	凍結或減緩新投資與計畫	3.10(10)

註 1：在「投資環境變遷」與「政府政策」中，3、2、1 分別表正面影響很大、大、有點，

0 表沒影響，-3、-2、-1 分別表負面影響很大、大、有點

註 2：在「總體環境變遷」中，5 表很同意、4 表同意、3 表中等、2 表不同意、1 表很不同意



2. 「升級轉型」比較分析：在 105 年度與 104 年度皆有相似的 9 個題目，升級策略皆有所下降，轉型策略在 105 年度中，僅轉內需有所下降，但在轉產業、轉地區、轉回臺與轉國家上升的程度達顯著增加，這表示臺商面對大陸投資環境嚴苛的挑戰，在轉型的作法上較 104 年度積極，使得臺商就算承擔較大的風險，也必須要通過轉型求生存，故而在 105 年度研究中，轉型成為臺商較為倚重的策略。
3. 「整體對策」之比較分析：在 105 年度與 104 年度皆有相似的 10 個題目來衡量，可發現在 10 項整體對策中，其平均數差異均不大，略有升有降。但相隔一年且為不同樣本的調查結果竟如此相近，可見本研究調查結果的可信度與實用價值。
3. 「企業能力」之比較分析：在企業能力方面，在 105 年度與 104 年度皆有相同的 4 個題目來衡量，故可以單一樣本進行 t 檢定。在三四項企業能力中，105 年度皆比 104 年度上升，但僅整體升級轉型能力達顯著差異，這表示整體而言，臺商企業能力一年來不僅未有降低，還再進行提升。
4. 「經營績效與展望」之比較分析：在 105 年度與 104 年度皆有相同的 9 個題目來衡量，105 年度與 104 年度比較，略有升有降，但是皆未達到顯著水準。

綜合前述 105 年度與 104 年度的比較分析，可知相隔一年且為不同樣本的調查結果，可發現整體而言，105 年度臺商所面臨的「投資環境」與 104 年度相較已能適應，臺商還堅守「整體對策」而沒有顯著降低，但「企業能力」與「轉型策略」較 104 年度有所提升，最後導致 105 年度的「經營績效與展望」亦維持在 104 年度水準的現象。

## 六、本研究假設之檢定分析

此小節將彙總本研究十個假設是否成立之初階檢定分析，先以相關分析來進行每個假設中，兩組研究構念間之簡單相關分析，後續就可用正典相關來檢定兩組研究構念間之關係是否成立。

表 5-4 105 年度與 104 年度研究變數變化之比較分析

題號	投資環境變遷	差異值	題號	升級轉型策略	差異值
1	提高最低工資標準	+ .319***	1	產品升級	- .021
2	徵收社會保險費用	+ .395***	2	技術升級	- .072
4	流動率高/敬業精神差	- .019	3	管理升級	- .197**
6	缺乏熟練員工及專才	+ .309***	4	人力升級	- .281***
7	原物料成本高漲	+ .243***	5	轉內需	- .031
8	土地與房舍成本高漲	+ .027	6	轉產業	+ .371***
9	都市規劃造成遷移	+ .074	7	轉地區	+ .274**
10	土地房舍補償不合理	+ .118	8	轉回臺	+ .191*
11	物價通膨嚴重	+ .345***	9	轉國家	+ .368***
12	貧富差距擴大	+ .261**	題號	整體對策	差異值
13	資金取得不易	- .050	1	解決缺工與人事成本高漲	- .129*
14	人民幣匯率波動	+ .228**	2	解決各種生產要素成本高漲	- .163**
15	人民幣兌換與結算	+ .323***	3	強化資金周轉與收款能力	- .048
16	賦稅課徵嚴格	+ .012	4	強化行銷與業務擴展能力	- .039
17	避稅天堂查核嚴格	+ .030	5	縮小經營規模或簡化業務	+ .080
18	紛紛取消投資優惠	- .072	6	凍結或減緩新投資與計畫	- .056
19	智慧財產權保護不力	- .072	7	加強對大陸政策與法令適應	- .108*
24	大陸開拓東南亞市場	+ .098	8	爭取大陸政府的補助與優惠	+ .045
25	大陸與韓國簽訂 FTA	- .199**	9	調整公司策略以配合政策	+ .034
26	大陸與其它國簽訂 FTA	- .179*	10	與各方建立更密切關係	- .119
27	電子商務交易	+ .240**	題號	經營績效	差異值
28	跨境電商交易	+ .363***	1	營業額成長率	- .041
30	總體經濟下滑	+ .285**	2	獲利率	- .073
31	地方債務增加	+ .272***	3	內銷成長率	+ .037
32	大陸法規趨嚴	+ .532***	4	內銷獲利率	- .032
33	遵守法規成本增加	+ .450***	題號	經營展望	差異值
34	大陸對臺商重視度	+ .285**	5	增加接單數量	- .039
35	大陸地方保護主義	+ .471***	6	降低經營成本	+ .092
36	同業間的競爭壓力	+ .678***	7	提高獲利能力	+ .114
37	面臨大陸企業崛起	+ .426***	8	提高市佔有率	+ .085
題號	企業能力	差異值	9	提昇永續經營	- .078
1	與臺灣同業能力	+ .093			
2	與大陸同業能力	+ .036			
3	與外資同業能力	+ .052			
4	整體升級轉型能力	+ .125*			

註：\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

(一)與「投資環境變遷」有關之相關分析 (H1、H9)

表 5-5 為與「投資環境變遷」有關的簡單相關分析彙總表。在表中列出八個投資環境變遷因素與其他研究構念之簡單相關分析。

表 5-5 本研究假設 H1、H9 之相關分析檢定彙總表

		投資環境變遷的八個因素構面							
		人 力 資 源	生 存 競 爭	要 素 成 本	法 律 制 度	電 商 交 易	人 幣 賦 稅	貿 易 開 拓	社 會 資 金
升級 轉型	升級策略 轉型策略	+				-			
整體 對策	政策爭取 開源節流 減緩成長					-			
績效 展望	經營績效	+	+		+	+		+	
	經營展望	+	+	+	+			+	
企業 能耐	企業能力	+	+			+			
	遵守法令							-	
	二代接班 專業接班	+	+		+	+	+	+	
企業 規模	投資年數	+			+			+	
	營業額			+			+		
	員工數						+		

註：+表正相關，-表負相關

從表中可看出投資環境變遷八項因素與升級策略皆未達到顯著水平。這表示投資環境變遷愈好時，臺商並未能採取更積極的升級策略來因應。轉型策略方面，僅「人力資源」與轉型策略達顯著正相關，這表示臺商若認為人力資源的負面影響愈小時，則代表其愈有能力來進行轉型，因人力資源為臺商面臨最嚴苛的投資環境。在投資環境變遷因素與整體對策的簡單相關中，投資環境變遷因素皆未與「政策爭取」及「開源節流」達顯著相關，而「減緩成長」只有與「貿易開拓」達顯著負相關，這表示當大陸不斷拓展與它國的貿易往來時，臺商若愈要爭取這些貿易商機，就愈不會採取消極的「減緩成長」來因應。

在「經營績效展望」與「投資環境變遷」之相關分析，可看出有多項「投資環境變遷」對「經營績效與展望」有顯著正相關。在企業能耐方面，同樣有多項「投資環境變遷」對「經營績效與展望」達顯著正相關。這表示若企業愈有能耐時，如企業能力愈高、專業接班或二代接班愈順利時，則在面對嚴苛的投資環境變遷時，對其負面的影響將愈小。此外，臺商受「要素成本」的影響程度與企業能耐無關，這表示企業能耐愈高時，仍無法改變受「要素成本」衝擊的問題。至於「遵守法令」方面，只有與「貿易開拓」有顯著負相關。

## (二)「政府政策」與其它研究構念之相關分析(H2~H10)

表 5-6 為與「政府政策」等研究構念有關的簡單相關分析彙總表。

表 5-6 本研究假設 H2~H8 之相關分析檢定彙總表

		H2、H10 政府政策				H3 企業能耐				H4 企業規模			H7&H8	
		改 革 規 劃	經 濟 調 控	產 業 商 機	服 貿 貨 貿	企 業 能 力	遵 守 法 令	二 代 接 班	專 業 接 班	投 資 年 數	營 業 額	員 工 數	經 營 績 效	經 營 展 望
升級 轉型	升級策略					+	+	+	+		+		+	+
	轉型策略			+		+			+	+			+	+
整體 對策	政策爭取	+		+		+			+				+	+
	開源節流			+		+	+						+	
	減緩成長					-		-	-		-		-	-
績效 展望	經營績效	+	+	+	+	+	+	+	+					
	經營展望			+		+	+	+	+		+			
企業 能耐	企業能力	+	+											
	遵守法令													
	二代接班 專業接班			+										
企業 規模	投資年數		+	+										
	營業額													
	員工數													

註：+表正相關，-表負相關

從 H2、H10 欄可看出，政府政策對臺商正面影響愈高時，就愈會正面積極推動各方面的升級轉型策略與整體對策來因應，且企業能耐與經營績效與展望也愈高。在「升級策略」方面，政府政策因素與其皆未有顯著相關，這表示在 105 年度，升級策略已無法有效的因應兩岸政府政策所產生的影響。在「轉型策略」方面，則與「產業商機」有顯著正相關。在整體對策方面，「政策爭取」與「改革規劃」及「產業商機」有顯著正相關。此外，「開源節流」只與「產業商機」有顯著正相關，這代表臺商若感受到大陸政府新的產業政策導向對其產生正面影響時，臺商會採取積極的「開源節流」對策來因應。

「經營績效」與政府政策的四個因素皆達顯著正相關，「經營展望」與「經濟調控」及「產業商機」達顯著正相關。這表示政府政策的正面影響愈大時，愈能表現出愈佳的經營績效與展望。在企業能耐的影響方面，可看到「企業能力」與二項政府政策因素達顯著正相關，「專業接班」則與三項政府政策因素達顯著正相關。在企業規模方面，投資年數愈久則其愈有經驗來處理各種所面對的政經改革政策，至於營業額與員工數愈大，則仍無法對政府政策有任何影響。

### (三)「企業能耐」與「因應對策」等之相關分析 (H3)

如表 5-6 的 H3 欄所示。可看出企業能力與多數因應策略等其它相關構念達顯著相關，這表示「企業能耐」比「投資環境變遷」甚至「政府政策」更是影響企業採取何種因應策略的主要因素。這表示企業能耐對因應策略的影響可能高於投資環境變遷及政府政策，故本研究的研究假設 H1 與 H2，可能會因「企業能耐」的加入而增加其解釋能力。企業能耐的四個項目皆與「升級策略」達顯著正相關，但只有二個項目與「轉型策略」達顯著正相關，這與「升級容易、轉型難」的現象一致，這表示臺商只要有足夠能耐就會進行升級，但此時還不一定具有足夠能耐進行轉型。在經營績效與展望方面，全部的相關係數達顯著正相關，企業能耐確實會顯著的影響到「經營績效展望」，這表示企業所擁有的能耐比其它因素更是影響績效展望的主要因素。

### (四)「企業規模」與「因應對策」等之相關分析 (H4)

如表 5-6 的 H4 欄所示。從表中可看出企業規模不像企業能耐與大

多數的因應策略等其它相關構念達顯著相關，這表示「企業規模」雖然比起「企業能耐」與「政府政策」而言，不是影響企業採取何種因應策略的主要因素，但在表中也可看出許多變數仍達顯著相關。故本研究的二個研究假設 H1 與 H2，可能會因「企業規模」的加入而增加解釋能力。「投資年數」會對「轉型策略」有正面影響，從訪談中也發現投資年數愈久（即老臺商）對大陸愈熟悉，人際關係網路愈嚴密，愈能夠轉型成功。此外，「營業額」會正向影響「升級策略」，但不會影響「轉型策略」，與「減緩成長」則是負向相關，這表示企業規模愈大時，愈不會透過減緩成長來因應，而會使用其它較積極的策略因應。「營業額」亦對「臺商展望」有正面影響。整體而言，營業額才會顯著影響到各因素，但員工數則不會影響，因員工數愈多反而會帶來更多人力管理問題，而不能代表企業規模的實力。

#### **(五) 「因應對策」與「經營績效與展望」之相關分析 (H7-H8)**

如表 5-6 的 H7&H8 欄所示。本研究的 H7~H8 乃分別探討二組因應策略的研究構念與「經營績效展望」之相關程度。

從表中可看出「經營績效」及「經營展望」與二組因應對策的各別因素間幾乎皆達顯著相關，企業愈進行升級與轉型，則愈會帶來高的績效與展望。在整體對策方面，「政策爭取」會帶來良好的「經營績效」，亦會帶來高的「經營展望」，至於「開源節流」會帶來高的「經營績效」，但不會帶來高的「經營展望」，這乃因開源節流本來就是臺商日常應該要做的工作，更何況現在面臨大陸嚴苛的經營環境所有臺商皆一定要做，故會對經營績效產生直接影響，但畢竟效果有限，唯有積極進行升級轉型才能帶來高經營展望。「減緩成長」則與「經營績效」與「經營展望」達顯著負相關，這表示經營績效與展望表現佳的臺商，一定是透過積極的「開源節流」或「政策爭取」對策來因應投資環境變遷與政府政策，而會避免採取消極的「減緩成長」對策。

#### **(六) 正典相關分析 (H1~H10)**

在前面已針對兩組研究構念間的各因素構面進行簡單相關分析，接下來就可直接進行兩組研究構念間的正典相關分析，將所有正典相關分析之結果彙總成表 5-7。本研究之研究架構共有八個研究假設，再

加上考慮干擾變數的影響，故需分組進行多次的正典相關分析。整體而言，雖有部分未達到顯著相關，包括 H11、H12 與 H22，但若加上干擾變數「企業能耐」或「企業規模」後，則皆達到顯著水準。此外，105 年度的兩個新研究假設亦成立，亦即「投資環境變遷」的因應能力雖不能直接影響「升級轉型」程度，但卻能直接表現在「經營績效與展望」上，而「政府政策」的因應能力雖不能直接影響「升級轉型」與「整體對策」程度，但亦能直接表現在「經營績效與展望」上。

表 5-7 投資環境變遷與因應策略之正典相關分析表

假設	子假設	研究構念一	研究構念二	檢定	假設	研究構念一	研究構念二	檢定
H1	H11	投資環境	升級轉型	不成立	H511	投資環境&企業能力	升級轉型	成立
	H12	投資環境	整體對策	不成立	H512	投資環境&企業能力	整體對策	成立
H2	H21	政府政策	升級轉型	成立	H611	投資環境&企業規模	升級轉型	成立
	H22	政府政策	整體對策	不成立	H612	投資環境&企業規模	整體對策	成立
H3	H31	企業能耐	升級轉型	成立	H521	政府政策&企業能力	升級轉型	成立
	H32	企業能耐	整體對策	成立	H522	政府政策&企業能力	整體對策	成立
H4	H41	企業規模	升級轉型	成立	H621	政府政策&企業規模	升級轉型	成立
	H42	企業規模	整體對策	不成立	H622	政府政策&企業規模	整體對策	成立
H7		升級轉型	經營績效	成立	H8	整體對策	經營績效	成立
H9		投資環境	經營績效	成立	H10	政府政策	經營績效	成立

整體而言，可看出「經營績效與展望」與各別的「投資環境變遷」、「政府政策」、「升級轉型」、「整體對策」、「企業能耐」與「企業規模」這六組研究構念間皆有直接的整體相關，但「投資環境變遷」與「政府政策」則不太會影響「升級轉型」或「整體對策」，但若加上「企業能耐」或「企業規模」這二個干擾變數則還是會有整體相關，故本研究的研究架構得到實證上的完全支持。雖然 104 年度的檢定 H11、H21 與 H22 皆成立，但 105 年度的分析結果之解釋更為合理，因為企業受「投資環境變遷」與「政府政策」的負面影響愈小，當然就愈有能力表現在「經營績效與展望」上，但不見得就有足夠能力進行「升級轉型」或「整體對策」來因應環境與政策的變化。

### (七)「地區別」與所有研究構念之檢定分析

有關地區別對本研究各研究構念影響詳見表 4-51 所示，在此不另作彙總表。可看出在 26 個因素構面中，有 7 個在地區別達顯著差異。

從表中可看出八個投資環境變遷因素有二個在地區別達顯著差異，分別是「生存競爭」、「貿易開拓」，這表示整體而言，地區別的差異並不大。在「生存競爭」方面，浙江省排名第一，江蘇省排名最後。就細部分數與排名來看，西部省份排名第二，中部省份排名第七，這說明西部省份的生存環境要好於中部省份。至於「貿易開拓」方面，西部省份排名第一，上海市次之，江蘇省排名最後，這表示隨著大陸不斷開發大西部將會因此而受益。從整體分數及排名看，江蘇省在七個投資環境上都排名最後，由於江蘇經濟較為發達，加之本地企業快速發展，使江蘇省成為受投資環境變遷負面影響最大的地區。此外，中西部省份在部分投資環境上排名靠前，這說明相對於已過度飽和的東部沿海，中西部省份對於臺商而言更具有發展機會。

以因應對策而言，「升級策略」在各地區間達顯著差異，浙江省排名第一，上海市排名次之，而福建省排名最後，這表明相較於其他省份和地區，浙江省臺商積極的通過升級來因應整體投資環境變遷。此外，「開源節流」在各地區之間亦達到顯著差異，其中浙江省排名第一，江蘇省次之，中部省份最後，這一結果也符合現實狀況。在「經營績效」與「經營展望」方面皆未達顯著差異，其中「經營績效」而言，西部省份排名最高，而「經營展望」方面，浙江省排名第一。

### (八)「產業別」與所有研究構念之檢定分析

有關產業別對本研究各研究構念影響如表 4-52 所示，在此不另作彙總表。從表中可看出 26 個因素構面中，有 4 個在產業別達顯著差異。

從表中可看出八個投資環境變遷因素皆未達顯著差異，但仍可排名高低略微看出差異。整體而言，負面影響最小的產業為服務業，因為服務業所用的人力較少，且大陸政府鼓勵企業往服務業發展，故受到的負面衝擊較小。而在四類產業中，電子資訊業排名均較為後面，電子資訊業是臺灣最重要的產業，但此刻發現電子資訊業在大陸面臨最嚴苛的投資環境，將對臺灣未來的經濟發展有嚴重影響。



以因應對策而言，各產業間未達顯著差異，不過就排名的高低可看出其有些許差異。電子資訊業在「升級策略」與「轉型策略」都排名第一。在「整體對策」的三項因素中，各產業間沒有顯著差異，但可看出服務業較為積極爭取政策，電子資訊業通過開源節流進行因應，金屬機械業與民生化工業則採較高的「減緩成長」來因應。「經營展望」在各產業達顯著差異，服務業表現最佳，但金屬機械業表現最差。

### 第三節 對大陸臺商與臺灣政府建議

整體來講，本研究發現臺商所面臨的投資環境比一年前有所趨緩，這乃因還能在大陸存活的臺商，已接受大陸投資環境變得嚴苛的事實，但大陸仍有很好的機會，臺商有本事就還能想辦法生存下來，沒有不公平的問題，如果不配合努力去改善，如何在未來嚴酷的生存競爭裡存活下來，恐怕是個巖峻的考驗，大陸政府雖不會因臺灣政權輪替而改變對臺商的政策，但問題是臺商是否又辦法面對實力愈來愈強大的陸商、甚至是來自於臺商本身及外商的競爭，才是關注的重點。

故本節將根據專家座談會、臺商訪談及問卷調查的結果，分別針對大陸臺商與臺灣政府提出有關臺商面對大陸投資環境變遷，升級轉型策略與作法之建設性建議。從這些臺商心聲，可發現對臺商有許多建言可作為新進或努力在大陸求生存的臺商參考，更對臺灣政府有許多期許，期盼能多盡一些力量來解決其問題。因兩岸特殊關係，臺灣政府或許很難發揮力量來協助臺商，但仍提出許多臺灣政府可做的建議，希望能來幫臺商。。

#### 一、對臺商的建議

分為對進入大陸投資、如何在大陸立足、有商機行業、在經營管理、臺商往海外市場、遵守大陸法規共六個面向來加以建議。

##### (一)對進入大陸投資之建議

建議欲進入大陸投資之臺商應多方考察並接地氣，如創業之前先到大陸生活一段時間，了解當地文化和市場消費習慣。赴大陸前應深

入了解投資經營規則，要事先瞭解風險有多大以規避風險，立足大陸不易，故建議臺商應先釐清大陸政策並從中培養市場敏銳度，再了解客戶需求並結合自身優勢，對正面的投資環境，臺商應多加爭取。

**1. 欲進入大陸投資之臺商應多方考察，且瞭解當地文化與消費習慣：**

現在臺商間流行一句玩笑話，「如果你想要害那個人的話，你就叫他過來大陸投資」，不要貿然過來大陸，臺商真的考慮要到大陸投資，一定要先考察再考察，先了解整個方方面面且一定要接地氣。最好先來大陸生活一段時間，再決定要不要來創業，因為大陸這邊的文化跟消費習性跟臺灣差很多。臺商有時難以因應，譬如大陸家裡有錢的年輕人都想用好東西，但是他們的思維跟臺灣的觀念差很多，他們什麼都要用最好的且很敢消費，且因為他們有錢，所以好吃的餐廳吃過就夠了，就再也不會回來。在臺灣是做永續經營的規劃，可是在大陸，要重新思考當地消費習慣並評估是否進來投資。

**2. 赴大陸前應深入了解投資經營規則，要事先瞭解風險多及如何規避：**

大陸複製能力很強，先模仿再優化，因為過來不到兩年可能就被淘汰。臺商若有龐大財力支持，當然會做得較好。但如果小打小鬧，中小企業很快就被大陸掩蓋於無形，這也是非常現實的。許多臺商不認識大陸投資風險就貿然進入而鎩羽而歸，如許多臺商太過急躁，應先觀察怎麼經營，要經過哪些程序及面臨哪些主管機關。事先了解大陸員工管理問題、健康檢查、薪資和加班費、社會保險、消防檢查、衛生檢查等相關規範，要事先知道有哪些風險要掌握，否則就會付出高額的學習成本。對臺商來講，整體建議就是要事先了解風險，至少在風險發生時有預警，要多注重自身的權益保護。

**3. 建議先瞭解政府政策並培養政策與市場敏銳度，並結合自身優勢：**

除了要先做好市場的調研跟考察之外，也必須要很了解大陸中央跟地方政府的一些政策。有些臺商習慣要求跟當地人享有一樣優惠政策的平等待遇，其實這種想法是錯的。臺商有時可獲得比當地人更好優惠政策，一般企業所得稅是 25%，因為西部大開發國家政策變成 15%，而廣西歸屬於西部，廣西省對臺商旅遊業的優惠政策變成 9%，只有臺商才有這個優惠。臺商有一個很大的問題就是對大陸的政府政策和法令不夠了解，甚至連優惠也不知道去爭取。臺商投資

前，應從政府的政策文件中去思考如何結合現有資源，首先審視自身資源，先了解自己到底有哪些優勢與劣勢，從中培養出對市場的敏銳度與爭取政府政策的支持與商機。

## **(二)對在大陸立足之建議**

經濟發展具有循環性，雖目前大陸處於低谷，但若臺商能穩守現狀，未來大陸前景仍看好。但建議臺商要強化自身條件，要認真投入經營，認識公司問題的原因。故有本事的臺商還是可做得很好。但如果臺商無法面對大陸巨大變化且經營不下去，應盡快收掉。現在臺商已無絕對優勢，故建議臺商進入大陸要掌握關鍵技術，建立複製障礙，新進臺商不要再從事勞力密集業。臺商需不斷向高端市場發展。故擁有先進技術、服務品質、差異化的臺商，在大陸市場仍有機會。

- 1. 臺商在大陸生存要強化自身條件，要真正認識與參與大陸發展：**臺商在大陸很難生存，外商與本地企業也都一樣遇到問題，但有本事的臺商還是能夠愈做愈好，所以其實還是看企業經營者，要在大陸生存必須要有自己的條件。像美國、德國還是有許多企業能做的很好，其勞工成本比大陸還高，但他們依然有許多企業能夠生存，重點就是企業是否具備生存能力，企業要塑造能夠在環境生存的條件。成功的臺商有一些共同的特徵，第一不把成本當成最重要的考量，第二要深入的認識大陸，不要像大部分臺商生活就是兩點一線，侷限在工廠跟宿舍或是公司跟住家，生活圈都是臺灣人，看臺灣報紙、看臺灣電視，對大陸整個政治經濟社會並沒有實際去參與，也不了解大陸真正的變化，應要很認真的去投入大陸。
- 2. 臺商如果在大陸經營不下去，應盡快收掉，不要撐太久才收掉：**大陸經濟高速發展的階段已經過去了，整體經濟環境呈現非常嚴重的下行趨勢。未來想要進入大陸市場的臺商，如果沒有雄厚的資金，要在大陸立足，難度還是相當大。臺商不管是與本土企業、外資，甚至是臺商之間的競爭是非常激烈的。建議臺商如果企業真的經營不下去，還是應趕緊收掉比較實際，有些七八十歲的臺商因為第二代不願意接班會比較願意收起來，五、六十歲階段的臺商則比較會覺得自己還有機會。事實上，企業經營不順利並不是因為受到刁難，

而是因為臺商抱持著想東山再起的想法，到最後撐不住而造成的問題反而更大，就沒辦法順利結束營業。

3. **臺商進入大陸要有獨特優勢，需掌握關鍵技術，並建立複製障礙：**  
現在已經很難想得到，臺灣有什麼優勢產業適合進來大陸，大陸已經不是二十年前那個樣子，已經佔不到這個市場，除非有壟斷性的技術，如富士康和臺積電。其他臺資企業跟大陸企業相比，都已經不是絕對優勢，可能都只是一些相對優勢，像是臺灣的文創產業或許還有一些獨特性，可是大陸抄襲與學習的洪流未來就把臺商沖垮。這幾年，市場的競爭日趨激烈，所以創新的東西一定要拿得出來，否則就很難跟陸企拼。臺灣很多特殊的技術過來，但都要自己掌握，以前引進臺灣的蘭花苗，但是後來大陸也會複製技術就被拼倒，如果有技術讓他們複製不出來，或是只能複製出一次兩三朵的，讓蘭花沒辦法那麼大與漂亮，有這樣差距就會有機會。
4. **低端已無利可圖，臺商不但要做中高端，更要不斷向高端市場發展：**  
2016年的大陸，已經不是2006年的大陸，或是1996年的大陸，整個薪資成本沒有對勞力密集產業有任何的好處，成本只會愈來愈墊高。如果臺商所做的是不需要這麼多人的時候，其實還有機會可以生存的很好，但是如果是勞力密集型的，相對來說會愈來愈難生存。過去常聽說臺商要做中高端才能存活，但隨著陸企的興起，陸企亦已加入中高端的競爭，故對臺商而言，做中高端還不夠，最有利可圖的應該是在金字塔的高端這一段。因此臺商應該不斷進軍高端市場，因高端市場的產品價格仍在不斷增加，這樣才能生存。

### (三)對具商機行業之建議

建議臺商應把大陸視為是內需市場的商機，特別是服務業，臺商的軟實力和營運規劃能力可作為競爭優勢，臺灣在醫療、醫美、養老、建築、設計、文創及農林漁牧業等具有優勢。特別是有些行業可獲得大陸的國家政策補貼及當地政府的大力支持，如農業項目。

1. **擁有差異化、先進技術、服務品質的企業仍可進入，特別是服務業：**  
服務優勢是臺商未來可以重點考慮的一個方向。臺商在這方面是很有優勢的，大陸比較缺乏服務意識，而且服務並不是那麼容易學習

的。服務業在大陸市場潛力無窮，尤其是加盟體系，臺商來不要野心大，先從某個省或地級市開始布局。臺商的軟實力和營運規劃比起陸商相對來講還是有競爭優勢。臺商必須要從服務品質、差異化或者是先進技術，這樣會比較符合當地政府的期待，也比較有機會。

2. **臺商可切入醫療、醫美、建築、設計、文創等有優勢的服務業：**現在臺商可從事醫療或醫美相關的產業，大陸許多地方號稱首屈一指的醫院，其醫院的服務品質根本很差，甚至連最簡單的病人跟醫生的隔離都沒有，門診室的門是敞開的，一探頭就可以看到病人，也沒有任何消毒，大廳很混亂就像是個菜市場。至於醫美方面，大陸人都很捨得花錢做醫美，臺灣人在這方面領先，其他服務業像是建築設計或者文創也可以，做臺灣比較領先的領域會較適合。
3. **農業項目考慮進入貧困縣，既能獲得政策補貼也能獲當地政府支持：**目前，很多地級市都在和臺協聯繫，希望能夠引進臺灣先進的精緻農業技術，也希望能夠請專家來指導。未來想要以農業項目進入大陸市場的臺商，不要集中在城市，應該把目標放在地級市以下的縣級市，甚至是一些貧困縣。因為在這些地方做農業，能夠獲得城市所無法提供的優惠政策，不僅僅是當地的政策支持，而且是政府對幫扶貧困縣脫貧的政策支持，這個力度是非常大的。另外，對各種能夠幫助當地脫貧致富的項目也比較支持。故臺商從事農業會比較有優勢，其他很多產業，包括房地產等等，基本上都已經過時了。

#### **(四)對臺商在經營管理之建議**

在經營管理上，對臺商有幾個建議，首先大陸電商發達，故應與大陸電商平臺合作，以因應電商的商機。且臺商可不一定要搶進一、二級城市，可進軍三、四級城市。臺商經營餐飲業多，建議可選擇在地化或堅持臺灣口味，不要夾在中間。過去臺商不喜歡與陸企合作及向大陸政府申請經費等互動，但現在建議臺商需改變固有思維，應積極與當地企業相結合，加強與當地企業及政府的互動等。

1. **臺商應與大陸電商平臺合作，以因應大陸消費者倚賴電商的趨勢：**臺商電子商務在大陸做的最強的是大潤發的飛牛網，飛牛網做了三年，但成效不彰，現在電商市場都集中在天貓、淘寶，大者恒大。

因實體商店價格比較貴，網路比較便宜，導致實體商店也要降價，且大陸刷卡價格較低，故所有的餐飲店只要沒有跟網路合作的話，就沒有人來買，因電商對實體商店衝擊實在太大，故臺商應要跟這些大陸大型電商平臺合作，才能拓展市場。

2. **臺商可進軍三、四級城市，滿足當地龐大消費需求，搶佔市場份額：**  
現在大陸的消費能力非常驚人，居民有對高端商品的需求。有的臺商認為高端的商品只在一、二線城市進行銷售，三、四線城市就不進去了，但事實上，無論是幾線城市的居民，他們同樣存在對高端商品的需求。臺商不要把大陸農村想成是很落後的地方，他們已使用很好的產品。臺商的一些產品品質非常好，實際上往大陸整個三、四級城市推銷，其潛力還是蠻大的。
3. **臺商經營餐飲業可選擇在地化或堅持臺灣口味，不要夾在中間：**  
現在許多臺商在大陸經營餐飲業，在大陸開餐飲業，口味上可以選擇在地化或堅持臺灣的口味，但一定要選一邊，要不就完全在地化，要不就完全臺灣化，不要夾在中間。大陸人現在也常常到臺灣玩，臺灣的口味他們也能接受，如果取中間口味大陸人會覺得跟在臺灣吃的不一樣，也比本地口味難吃。在大城市可以維持臺灣口味，因為有足夠的人口支撐，也能接受臺灣口味，吃臺灣的品質和口感。所謂的在地化無非是這邊習慣吃辣的，就調成可以加辣，但是不能將臺灣的元素改變掉，把握住原則，把材料用好，讓顧客一吃就知道東西好，吸引顧客去接受這口味，餐飲業就可做的還不錯。
4. **經營內需市場，需積極與當地企業結合，加強與當地政府的互動：**  
許多臺商轉內需市場，愈來愈多臺商與當地企業合作及加強與當地政府互動。一定要透過當地人，由他們取得補助、預收款項等，不能像以前說陸商就是陸商、臺商就是臺商。選擇與當地政府或企業合作，能夠取得最好的獲利，利用當地資源與人力，該用誰出面就由誰出面，這對於在大陸市場生存與發展幫助比較大。要生存一定要透過與當地企業結合。包括有些臺商南進，同樣也需要互動，要進入當地市場同樣也是需要積極與當地企業及政府進行互動。
5. **經營服務業可透過合資而不用人頭來開拓內需，製造業則不要合資：**  
臺商盡量不要用人頭帳戶，但有的臺商是為了要開拓內銷市場才跟

當地人合作。臺商早期進來大陸是比較喜歡採合資，後來變獨資，現在又變成採合資的方式以深入當地市場，漸漸有這樣的趨勢，有的臺商也因為娶當地人而開拓內需市場，也不用再借人頭。但製造業合資的話就會很麻煩，之後越做越大要轉業時，還要去清算。

### (五)對臺商往海外市場之建議

臺商參與一帶一路機會雖少，但還是建議臺商應探尋如何與一帶一路搭配。且臺商若實力不夠，不要進入大陸市場，但可搭配中心廠與供應鏈且配合新南向政策一同南進。不過，除轉南向外，世界上還有許多國家有未開發的商機，臺商也可考慮。

#### 1. 臺商參與一帶一路機會雖少，但應探尋與一帶一路搭配的可能商機：

一帶一路對大多數臺商的商機雖然相對較小，但大陸是在整體政策上推動，各產業可以與之配套。一帶一路是一個長期的策略，大陸產能要對外輸出，這是一個長期的展望。就臺商而言，不能說馬上能做多少生意，但是如果大陸與一帶一路沿線國家之間的合作或貿易增加，臺商還是能夠從中獲利。在一帶一路戰略中，臺商可以與之搭配，加強與陸資企業合作，多多少少可以涉及到一點商機。且臺商跟隨大陸一帶一路戰略走出去，將中心廠搬到製造成本較低的國家，對於未來臺商的生存與發展都是有利的。

#### 2. 應搭配供應鏈遷移與政府的新南向政策，往東南亞或南亞進軍：

來大陸投資首先口袋要很深，但有錢也不見得能成功。但臺商往東南亞、南亞等國家遷移已經是個經濟發展的必然趨勢，事實上，已有許多臺商前往投資或考察，且已有鴻海、臺達等大企業往印度設廠，未來隨著更多中心廠前往投資且訂單金額逐漸增加後，臺商勢必需隨著供應鏈前往。雖然新南向投資有關的國家有許多投資環境的問題，但這就像過去前往大陸投資一樣有很多問題。但為了企業永續經營及開拓南向的新市場，有能力的臺商必需準備好前往，對南向國家的投資環境進行調查研究與考察，畢竟在大陸等待東山再起已有許多失敗的案例。

#### 3. 除轉南向外，臺商也可發展朝鮮、蒙古、俄羅斯、非洲亦可考慮：

事實上，臺商向來積極靈活，除可轉往新南向的國家外，已有一些

臺商與其他國家進行貿易，甚至前往設廠。如朝鮮有辦展覽，有些臺商會去參加，俄羅斯甚至中亞也可前去考察，前往蒙古國發展也是可考慮的，外蒙跟臺灣關係很不錯，常常有學生來臺灣就學，外蒙沒錢但礦產豐富。事實上，全世界還有許多尚未開發地區，像非洲等比較落後的地區沒有人在爭。臺商對這些國家更陌生且這些國家投資環境甚至比南向的國家有更多問題，但不可否認已有一些勇敢的臺商前往且有成功案例，全世界還有許多地方可考慮前往，不一定要局限在大陸。

#### **(六)對臺商遵守大陸法規之建議**

大陸積極打貪腐，強調依法治國，故企業合法化為重點，故建議臺商要真正守法才可在法規上站住腳，臺商應回歸合約精神保障，而非在出問題時以政治方式處理，臺商應充分了解政策法令，務必注意企業的合法權，各類事務與證件要合法，若未合法要盡快合法，而不是以潛規則來處理，故建議臺商應瞭解相關法規並確實遵守。

- 1. 大陸積極打貪，一切按照規定走，臺商需合法化與鞏固實力為重點：**

大陸政府事實上對臺商並沒有特別的歧視，只要好好做就沒有不公平的問題，不過他們對於本土的企業確實會比較好一點，但這都是正常的。大陸的政治環境一直在改變，這幾年開始年輕化，打貪防腐的力道很重，所以臺商以後不能動不動請客吃飯，連送餅、土特產都不准，一切按照規定來，越來越講求合法化，但只要有很好的關係他們還是敢收，知道彼此如何作好互動就可以，這種是可遇不可求，但臺商還是回歸到原點，把該做的做好，一切合法就好。
- 2. 臺商需注意合法性並履行社會責任，充分了解政策法令，避免失利：**

臺商向大陸政府報告時，必須呈現企業貢獻度，如對當地稅收與社會貢獻度。臺商要有社會責任，為地方多做一點事，再把自己變成指標性的企業，這樣才能獲得政府更多協助。最麻煩的是很多臺商當初沒有仔細看大陸法令，現在再去恢復合法，成本都太高且時間也來不及，到目前為止 20 年前進去的臺商，現在歲數都是五六十歲的老人，所以也都無心去處理，但這樣未來就會出問題且難以解決。
- 3. 臺商務必注意企業各類事務與證件要合法，若未合法要盡快合法：**



臺商只有少數是很重視法規，許多臺商不願意花時間去瞭解，但在大陸不管是韓商、歐商、日商，都有在這方面下功夫，臺商這塊是很弱的，要認真研究的應該是大陸真正的遊戲規則，而不是潛規則，但臺商一向認為潛規則比真正的規則重要。但現在大陸越來越講求合法化，所以未來臺商一定要特別注意合法權，不管是商標或是招商引資時簽的合同、土地，有哪些證照一定要拿到的就要趕快拿到，一定要合法化才会有話語權，稍微有一點不謹慎就會造成企業損失，大陸政府已不像以前能放水，這是臺商務必瞭解的事實。

## 二、對臺灣政府建議

本研究根據第二章最新的大陸政經情勢變化、第三章臺商的訪談及第四章的臺商問卷結果，分為提出「立即可行措施」與「中長期措施」來對臺灣政府加以建議。

### (一)立即可行之建議

在臺灣政府立即可行的措施方面，主要是資訊、諮詢及技術的服務，特別是針對新南向政府政策。包括透過網路及向大陸臺商多加強宣導有關南向的資訊；成立「全球臺商張老師」提供諮詢服務；祭出扶持服務業相關政策且抱團共同發展；加強對服務業臺商進行培訓；政府相關單位開發新技術與產品來提供並協助臺商立足。

1. 應透過網路加強宣導有關南向國家的投資環境與內需市場等資訊：政府已積極推動新南向政策且提供許多具體政策來協助臺商，如政府已委託許多單位，如商發院進行南向國家投資環境與如何進軍當地市場的資訊，或每個南向國家皆設有單一窗口的政策。但這些具體政策措施與資訊的提供與宣導可以再加強。對許多臺商而言，難以從公開管道獲得相關資訊。未來應盡快在網路上公開這些相關資訊，如投資業務處委託的「全球臺商網」或經濟部相關局處及被委託單位應在其網站上，盡快公開相關南向的具體政策、輔導措施與研究報告，且印製宣傳手冊等來加以宣導。
2. 向大陸臺商提供南向資訊且成立「全球臺商張老師」提供諮詢服務：事實上，許多臺商已前往東南亞考察或已開始佈局甚至投資，但過去大陸臺商佔有全球臺商八成以上，未來隨著新南向政策的推動，

其它國家的臺商勢必增加，且臺商對這些國家更加陌生，故政府除在臺灣亦應前往大陸推廣新南向有關的政策與投資資訊。此外，臺商南向所遭遇的問題亦會增加，故短期內可成立類似陸委會經濟處「大陸臺商張老師」的「全球臺商張老師」，目前大陸臺商張老師乃以專業來分類，未來全球臺商張老師還需將張老師按其所熟悉的國家來加以分類，成為「國家投資諮詢的單一窗口」。

3. **祭出扶持服務業相關政策並將資源整合，以凝聚臺商抱團共同發展：**  
目前臺商的服務業不是抱團一起發展，現在大陸人前往許多國家都是抱團投資，大陸社團的凝聚力很強，像是浙江同鄉會或溫州同鄉會，不像臺商的社團。臺商協會中雖有各種行業，但是沒有讓大家有一起抱團去發展的機會。政府應該扮演抱團投資的發動器或趨動器。外貿協會只做辦展覽，並沒有幫忙後續的落地生根，所以服務業應該要成立一個新的輔導團隊，服務業裡要有能發展電子商務、加盟連鎖的人才培訓，不能像過去用製造業的架構思維去做。
4. **加強對服務業臺商進行培訓，以促進臺灣服務業在大陸快速擴展：**  
臺商前往大陸已轉為服務業，且普遍認為服務業是臺商在大陸還有優勢的產業。但服務業整體規模都不大，進入門檻亦不高，因此它容易被模仿。所以，服務業要達到一個經濟規模的話，一定要擴展得很快，那就要不斷地要做小而精，然後不斷的快速擴展，但是在這個擴展的過程裡面，事實上必須要有各種人才，包括最基層人才、中間的店長，還有總部，三個層次的人才都不一樣。上海的加盟連鎖協會不斷的有培訓課程，對於基本的員工培訓、對於店長的培訓、甚至於整個管理總部的培訓，都有各種不同的培訓。未來政府委辦的課程培訓，除了製造業方面，可增加在服務業方面的培訓。
5. **建議政府相關單位開發新技術與產品來提供並協助臺商立足：**臺商希望工研院或商研院能研發一些新技術或產品，在文創或其他創新的服務來支援臺商，並在技術上有所升級，加強臺商在管理模式、產品等方面的競爭力。大陸雖然也在進步，但臺灣還是比較有創意，文創部份做的比較超前一點，但引進大陸後就怕抄襲、模仿並量產。希望臺灣的政府部門和研發單位，提供更多臺商一些相關性的技術，靠臺灣政府的力量可以在市場站的更穩固。

## (二)中長期可行之建議

在臺灣政府中長期可行的措施方面，主要是市場開拓、政策規劃與青年創業三方面。在市場開拓方面指臺灣商品能夠真正在當地落地，特別是新南向國家。在政策規劃方面，主要是政府如何來維持臺商在半導體產業的優勢及臺商回臺措施的強化。在青年創業方面，如何塑造年輕人創業的環境，將臺灣人才留下來。

### 1. 臺灣商品交易會應想辦法讓臺灣商品真正落地，這是南向成功要素：

外貿協會之前辦臺灣商品交易會剛開始效果還不錯，但到後面已經過於形式化，至於能不能落實到真正能夠幫助臺商做內銷是有疑慮的。臺灣商品進來展會期間就賣光，這樣賣法只能把行程費用賺回來，並沒有真正的提高到知名度，沒辦法真的落地，就沒有真正幫助臺商解決問題，外貿協會任務辦的很風光，但也應該要想辦法如何協助臺商去落地。特別未來推動南向，因語言的隔閡，未來臺灣商品如何在南向國落地生根也有賴政府的大力協助，有政府作為後盾，才是臺商是否南向成功的關鍵因素。

### 2. 面對紅色供應鏈，為維持臺灣半導體產業優勢，還需政府大力支持：

現階段臺灣半導體產業在上、中、下游仍具有領先優勢，但隨著大陸政府強力扶持半導體業，且臺商的主要市場在大陸，而臺商希望與大陸半導體合作如參股或前往大陸投資。但臺灣政府因擔心技術流失而抱持抗拒作法。未來臺灣整個半導體產業若要依然維持具有高度競爭力的領先優勢，不只企業本身要更加的努力，強化本身的技術領先優勢，更需要政府的介入並大力扶持。政府應該要正視臺灣半導體產業所面對全球競爭困境及大陸紅色供應鏈的威脅。臺灣企業依靠單打獨鬥不可能取勝，因此，政府應該考慮取消那些限制臺灣半導體發展的管制，讓臺灣的業者可以自己評估，強化市場競爭優勢，而推展臺灣半導體產業的商機。

### 3. 臺灣政府應詳細規劃提供臺商回臺投資的完整配套措施與資訊：

根據實際訪談，多數的臺商會留在大陸或轉往國外，只有少數考慮轉回臺，主要是過去提供的臺商回臺措施還有許多不足，而不願轉回臺原因是不知道要做什麼。有臺商想鮭魚返鄉、落葉歸根，六十歲

想回臺灣看有什麼是六十歲可以做的行業，希望政府能提供相關訊息，臺灣有哪些環境與哪些行業是鼓勵做的，讓臺商有一個資訊管道，如臺中工業區，彰濱，二林有在評估何種臺商適合回來，但不要提供那種零星的做法，希望的是由政府來帶頭，全體來做，比如說整個阿里山的旅遊配套，而不僅只是回臺做民宿、觀光休閒農場等，只有零散而沒有整體配套規劃的感覺。

4. **臺灣政府應提供場地與資金等補助，以鼓勵臺灣年輕人創業：**臺灣現在人才相對外流，特別是大陸吸引臺灣年輕人前往創業，並輔助臺商可就地創業，一時之間，大陸各地成立創業中心。反觀，臺灣雖有相關的措施，如創新育成中心。但整個支持力度不若大力，企業界與年輕人認識不多，故與其讓臺灣年輕人前往大陸創業，還不如臺灣政府提供良好的創業基地與資金等補助，讓臺灣的年輕人有更多的創業機會，來協助臺灣年輕人創業。

## 第四節 對本研究之建議

本研究雖已正式完成，但對於研究過程中所遭遇的困難，在本節提出相關建議，包括本研究限制、對研究方向與對樣本調查之建議。

### 一、本研究之限制

1. **採便利抽樣，而難以對臺商進行隨機抽樣：**由於大陸幅員廣闊臺商遍布各省市，不易取得各地正確臺商名錄，因此無法採取隨機抽樣進行問卷發放。故本研究只能透過各種方式，特別是有大量的問卷是來自於親友及臺協座談時所參與的臺商來填答問卷，故只能以便利抽樣來瞭解臺商的意見。不過，本研究比較與 104 年度研究可發現整體而言，雖然相隔一年，但兩次問卷分析的結果有相當程度的關聯性，調查結果相當合理，故可大大減少便利抽樣所造成的疑慮。
2. **熟悉臺商運作的高階主管大多在大陸且臺商填卷意願不高：**因臺商的高階主管長期在大陸工作，故難以找到大型企業的高階主管來填卷或訪談，中小型企業則較容易。此外，本研究問卷內容牽涉到企

業受投資環境變遷、政府政策的影響、企業如何進行整體因應及升級轉型，故若非是主管則難以回答，且亦牽涉到較多公司敏感的經營策略與基本資料，故有些臺商會婉拒作答等，亦影響了問卷調查的進行。不過，本研究主要的問卷調查與訪談是在大陸進行，且大部分填卷者亦由公司高階主管回答，以盡量避免這些問題發生。

3. **研究時間太短只有八個月：**本研究只有八個月的時間，為獲得豐盛的研究成果，本研究要進行文獻資料整理、赴大陸參訪臺商、舉辦座談會、安排國內臺商參訪、設計問卷並進行大量調查，問卷資料分析等，但受限於只有八個月的時間，故整個過程相當緊迫，故雖已盡全力來完成此研究，但過程中仍覺得還有許多可以著墨之處，例如更多的臺商與專家訪談、再赴大陸其他地區參訪、學術文獻的探討等，故使研究成果受到些許的限制。

## 二、對研究方向之建議

1. **對陸企如何成功經營及陸企與臺商的競合關係深入檢討：**不論是在 105 年度與 104 年度的研究中，皆發現陸企的崛起及與陸企的不公平競爭是臺商目前面臨的嚴苛投資環境問題，過去臺灣只關注於臺商的研究，但知己知彼百戰百戰，有必要瞭解陸企如何能夠成功經營，是否有值得臺灣學習之處，而不要老是怪不公平競爭及臺商與政府關係不好等。事實上，臺商目前與陸企也不完全是競爭關係，也有許多生意往來與合作關係，過去對這方面探討較少，但這是臺商目前面臨的嚴肅課題，有必要深入探討。
2. **對臺商如何順利退場及臺灣如何因應進行探討：**在本年度研究中，可發現臺商雖然面臨大陸嚴苛的投資環境，但仍採取積極的對應策略。但不可諱言的是臺商已提出許多保守的因應對策，包括如何退場，過去這是避諱的問題，但現在已不得不面對，故應對臺商如何順利退場的具體作法加以探討，且討論在未來的新情勢下，臺灣政府與社會如何面對此現象，及提出有何因應措施來協助他們，或幫助他們在臺灣重新找到機會且重新在臺灣社會立足，或南進到其他國家，這些皆是嚴肅課題必須加以研究。本研究雖已觸及此議題，但受限於本研究議題眾多、臺商協會與大陸官員對此議題很避諱及

研究時間與經費限制等，將有賴更深入的研究來探討之。

3. 可再次進行「大陸投資環境變遷與因應」之研究：雖本研究已進行 105 年度與 104 年度的比較研究，且 104 年度亦已進行 104 年度與 101 年度的比較研究，但大陸投資環境日趨嚴苛，未來仍必須持續觀察與探討臺商面臨的投資環境變遷及升級轉型的策略，透過不同年度的調查，瞭解臺商之動態變化。故未來每年應類似於電電公會對於「大陸投資環境與風險」進行每年長期的比較研究。以 105 年度與 104 年度比較而言，本研究發現臺商所面臨的整體投資環境變遷並不大，但可發現臺商對大陸投資環境已較能適應，問題只是如何升級轉型來因應，且也發現臺商已非常關注轉國家的議題，故未來每年持續觀察臺商投資環境變遷，還是相當有意義的。

### 三、對樣本調查之建議

1. 採部分樣本來自固定樣本的做法：有關「大陸投資環境與因應」已在 101、104 與 105 年度進行過三次，每次問卷調查與座談或訪談的對象大多不同，主要原因是本研究乃一純粹的學術研究，雖然是陸委會所委託，但進行時皆避免太多官方色彩的調查，優點是較為客觀，但缺點是回收較不易。此外，臺商在大陸經營不易且忙於事業經營，故對於參加座談或填寫問卷的意願非常低，故本研究蒐集問卷時，雖會寄給之前填卷者，但願意再次填答的比率低於 3%。且訪談與座談亦避免隔年連續進行，以避免對臺商的過度打擾，故本研究除難以進行固定樣本的作法外，更遑論採取德非法(Delphi)來進行調查，僅能在每年度調查時，盡量對之前填答者與受訪者進行調查，達到較多固定樣本的期待。
2. 採網路填卷方式來蒐集問卷：在網路時代，問卷的寄發除可採實體問卷外，也可採取電子郵件方式，現在已有在網路直接填寫的方式。事實上，本研究此次的調查中，有 32 份問卷的回收是來自於在大陸的「問卷星」(www.sojump.com)上所設計的問題，並以電子郵件通知親友直接在網路問卷上填答，以節省直接在問卷上填寫的時間。此次試驗的整體效果還不錯，下次可擴大到臺商協會的問卷蒐集。

## 參考文獻

1. Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustain Competitive Advantage," Journal of Management, 17(1), 99-120.
2. BBC 中文網,「大陸為臺灣青年設創業基地 「拉攏意圖明顯」」, 2016-08-19, [http://www.bbc.com/zhongwen/trad/china/2016/08/160819\\_tw\\_mainland\\_young](http://www.bbc.com/zhongwen/trad/china/2016/08/160819_tw_mainland_young)。
3. Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," California Management Review, 33(3), 114-135.
4. MoneyDJ,「中韓 FTA 成績慘,韓對中國出口創海嘯後最長連續衰退」, 2016-05-25, [m.moneydj.com/fla.aspx?a=4b1cf7c1-923d-4a4f-b83a-7ccf6873f00e](http://m.moneydj.com/fla.aspx?a=4b1cf7c1-923d-4a4f-b83a-7ccf6873f00e)
5. Neuman, W. L. (2006). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach (6th ed.). Boston, MA
6. NOWnews,「李克強推進大眾創業萬眾創新 國務院 22 份相關文件部署」, <http://www.nownews.com/n/2015/08/07/1772200>, 2015-08-07。
7. SmartM,「中國二胎政策全面實施,台灣品牌的機會在何處?」, 2016-08-18, <https://www.smartm.com.tw/article/32353432cea3#Nav>
8. 人間福報,「兩岸產業觀察 昆山 新臺商聚集地」 2016-03-05 <http://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=430929>。
9. 工商時報,「昆山臺協建青創園 助臺商轉型」, 2016-07-24,
10. 工商時報,「專家傳真--借力印度拓銷非洲市場」, 吳福成, 2015-12-30。
11. 工商時報,「學者觀點—前進印度市場 臺商如何破繭而出?」, 陳厚銘, 2016-06-22。
12. 中央通訊社,「大陸推兩岸青年創業 設 8 基地 1 示範點」, 2015-12-23, <http://www.cna.com.tw/news/acn/201512230237-1.aspx>
13. 中央通訊社,「電商取代臺商 謝金河:大麥克熄燈是警訊」, 2016-07-11, <http://www.cnabc.com/news/aall/201607110307.aspx>。
14. 中央通訊社,「陸投資環境連 8 年下滑 風險 5 連升」, 2016-08-23, <http://www.cna.com.tw/news/afe/201608230348-1.aspx>。
15. 中時電子報,「朝野凝聚共識 助臺商轉型升級」, 2014-09-03。
16. 中時電子報,「社論—加入紅色供應鏈才能化解產業危機」, 2015-11-02, <http://www.chinatimes.com/newspapers/20151102000374-260109>。
17. 中時電子報,「蘇州嚴管加班 臺商招工更難」, 2015-11-30, <http://www.chinatimes.com/newspapers/20151130000384-260108>。
18. 中時電子報,「圖解:2016 大陸對臺個體戶大開放」, 2015-12-26, <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20151226002477-260409>。
19. 中時電子報,「陸二胎時代 母嬰產業升級」, 2016-01-02, <http://www.chinatimes.com/cn/realtimenews/20160102000022-260409>。

20. 中時電子報，「社論－從臺商角度檢視去年大陸經濟成績單」，2016-01-30，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160131000842-260202>。
21. 中時電子報，「臺商投資貸款 陸擴大支持」，2016-02-06，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160206000279-260108>。
22. 中時電子報，「大陸兩會特別報導》健康中國 6 任務 臺商迎大健康產業」，2016-03-09，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160309000842-260301>。
23. 中時電子報，「廣東最低工資凍漲」，2016-03-20，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160320000228-260209>。
24. 中時電子報，「上海社保費降 2.5 百分點 臺商無感」，2016-03-22，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160322000537-260108>。
25. 中時電子報，「一帶一路 帶動新商機」，2016-03-29，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160329000956-260303>。
26. 中時電子報，「陸經濟轉型契機 瞄準大健康產業」，2016-04-07，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160407001842-260309>。
27. 中時電子報，「陸十三五商機 臺微企占上風」，2016-04-12，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160412000916-260303>。
28. 中時電子報，「考察一帶一路 臺商：一看嚇一跳」，2016-05-15，  
<http://www.chinatimes.com/cn/newspapers/20160515000657-260301>。
29. 中時電子報，「健康產業大未來 臺商抓得住」，2016-06-05，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160605000664-260303>。
30. 中時電子報，「臺品董座潘朝成：大陸電商稅改 臺商要提升品牌競爭力」，2016-06-16，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160616000098-260203>。
31. 中時電子報，「臺商尋覓新南向基地 馬來西亞潛力大」，2016-08-15，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160815000129-260204>。
32. 中時電子報，「電商圍攻 陸實體店掀倒閉潮」，2016-09-07，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160907000873-260303>。
33. 中時電子報，「大陸健康產業 2030 年 將達 16 兆元人民幣」，2016-11-04，  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20161104000044-260202>
34. 中商情報網，「2015 年中國經濟形勢分析與 2016 年經濟走勢展望」，2016-01-04，  
[http://www.askci.com/news/finance/2016/01/04/1642502whn\\_3.shtml](http://www.askci.com/news/finance/2016/01/04/1642502whn_3.shtml)。
35. 中國臺灣網，「臺商參與大陸“一帶一路”計畫 盼享“國民待遇”」，2016-03-20，  
[http://www.taiwan.cn/taiwan/tw\\_FinancialNews/201603/t20160320\\_11413819.htm](http://www.taiwan.cn/taiwan/tw_FinancialNews/201603/t20160320_11413819.htm)。
36. 中國台灣網，「廈門海滄：台商的“創業樂園”」，2016-08-31，  
[http://www.taiwan.cn/chuangye/cyxx/201608/t20160831\\_11554392.html](http://www.taiwan.cn/chuangye/cyxx/201608/t20160831_11554392.html)
37. 中國國際貿易促進委員會，「海關貿易便利化助中韓 FTA 發展」，2016-07-05，  
[http://www.ccpit.org/Contents/Channel\\_4117/2016/0705/667252/content\\_667252.htm](http://www.ccpit.org/Contents/Channel_4117/2016/0705/667252/content_667252.htm)



38. 中國控，「中國厲行五險一金 寶成中國大撤退直擊」，2015-11-25，  
<http://www.taiwancon.com/235455/%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E5%8E%B2%E8%A1%8C%E4%BA%94%E9%9A%AA%E4%B8%80%E9%87%91%E3%80%80%E5%AF%B6%E6%88%90%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E5%A4%A7%E6%92%A4%E9%80%80%E7%9B%B4%E6%93%8A.htm>。
39. 中國新聞網，「多國官員在港介紹投資環境 共議“一帶一路”商機」，2016-10-19，  
<http://www.chinanews.com/ga/2016/10-19/8036948.shtml>
40. 中華徵信所，「2015 我國百大集團大陸布局趨緩；資產擴張集中五大金控」，2015-11-05，  
<https://www.credit.com.tw/creditonline/Info/NewsContent.aspx?sn=177>。
41. 天下雜誌，「跨境電商 臺商西進新商機」，羅之盈，2016-01-05，589 期。
42. 天下雜誌，「紅色供應鏈 新政府的嚴峻課題」，2016-05-07，  
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5076155>
43. 天下雜誌，「中國廉價勞工超越 22K 臺商會不會被嚇跑？」，554 期，2015-06-12。
44. 世界新聞網，「陸開放 24 類臺商個體戶 學者：機會多」，2015-12-16，  
<http://www.worldjournal.com/3592019/article-陸開放24類臺商個體戶-學者：機會多/>。
45. 世界新聞網，「渣打：珠三角臺商出走-轉進越東」，2015-07-02，  
<http://www.worldjournal.com/3315749/>。
46. 名人博客網，「臺商重鎮江苏最低工资漲 18」，2016-08-06，  
<http://blog.jfeiws.net/jlbg/21839.html>。
47. 名人博客網，「調查顯示逾七成大陸臺商有缺工壓力」，2016-07-17，  
<http://blog.shhuedq.net/jdbl/18004.html>。
48. 自由時報，「中國臺商大撤退 估千家以上轉進東協設廠」，2016-02-28，  
<http://news.ltn.com.tw/news/business/breakingnews/1615702>。
49. 自由時報，「西進大敗退 臺商清算中國資產 創新高」，2016-04-09，  
<http://m.ltn.com.tw/news/focus/paper/977164>。
50. 自由時報，「中國新稅制 臺資跨境電商連夜清倉…喊「不玩了！」」，2016-04-10。
51. 自由評論網，「一路向南》南風再起：印尼新興市場與臺灣契機」，戴萬平，2016-07-01，  
<http://talk.ltn.com.tw/article/breakingnews/1746023>。
52. 自由評論網，「新南向政策與臺灣產業發展戰略」，洪財隆，2016-08-08，  
<http://talk.ltn.com.tw/article/paper/1019329>。
53. 李仁祥，「大陸臺商退場機制的稅務問題解析」，兩岸經貿，287 期，2016-11。
54. 兩岸經貿網，「2015 年中共中央經濟工作會議及其對臺商營運之可能影響」，2016-01-06，  
[http://www.seftb.org/mhpage.exe?HYPAGE=/03/03\\_content\\_01.asp&weekid=204&idx=3](http://www.seftb.org/mhpage.exe?HYPAGE=/03/03_content_01.asp&weekid=204&idx=3)。
55. 兩岸經貿網，「專訪荊門臺商協會會長簡俊男」，2016-07-01，  
[http://www.seftb.org/mhpage.exe?HYPAGE=/03/03\\_content\\_01.asp&weekid=210&idx=11](http://www.seftb.org/mhpage.exe?HYPAGE=/03/03_content_01.asp&weekid=210&idx=11)。
56. 奇摩網，「間距拉長 臺商叫好 大陸最低工資 擬改 2 至 3 年調整 1 次」，2016-05-18，  
<https://tw.news.yahoo.com/間距拉長-臺商叫好-大陸最低工資-擬改2至3年調整1次-215007370--finance.html>。

57. 奇摩新聞,「『一帶一路』商機 大陸臺商看好前景」,2016-05-25,  
<https://tw.news.yahoo.com/帶-路-商機-大陸臺商看好前景-112200310.html>。
58. 奇摩網,「前進印度市場 臺商如何破繭而出?」,2016-06-22,  
<https://tw.money.yahoo.com/學者觀點-前進印度市場-臺商如何破繭而出-215006280--finance.html>。
59. 奇摩網,「《大陸經濟》福州打造臺灣青年創業新基地,已吸引190個創業項目入駐」,2016-08-18,  
[https://tw.stock.yahoo.com/news\\_content/url/d/a/20160818/大陸經濟-福州打造臺灣青年創業新基地-已吸引190個創業項目入駐-003409634.html](https://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/20160818/大陸經濟-福州打造臺灣青年創業新基地-已吸引190個創業項目入駐-003409634.html)。
60. 旺報,「臺商在川設個體戶 領域放寬」,2016-03-18。
61. 明報新聞網,「一帶一路擴中國政經影響」,2016-01-14,  
[http://news.mingpao.com/pns/dailynews/web\\_tc/article/20160114/s00001/1452707761121](http://news.mingpao.com/pns/dailynews/web_tc/article/20160114/s00001/1452707761121)。
62. 東方財富網,「巴曙松:人民幣波動 外溢效應衝擊或是重要原因」,2016-09-08,  
<http://finance.eastmoney.com/news/1370,20160908662269973.html>。
63. 東莞陽光網,「製造業承壓 東莞臺商如何轉型?」,2015-11-09,  
[http://news.sun0769.com/dg\\_headnews/201511/t20151109\\_5980742.shtml](http://news.sun0769.com/dg_headnews/201511/t20151109_5980742.shtml)。
64. 林安妮,「專訪九江臺商協會會長蔡正富」,兩岸經貿月刊,2016-03。
65. 林安妮,「專訪青島臺商協會會長張新政」,兩岸經貿月刊,2016-04。
66. 林安妮,「專訪海南臺商協會會長江裕昌」,兩岸經貿月刊,2016-07。
67. 林震岩、李正文、顏永森,104年度大陸環境變遷對臺商經營影響及因應建議,陸委會,2015-09-03。
68. 林震岩、李正文、顏永森,大陸投資環境變遷對臺商經營影響及因應建議,陸委會,2012-08-12。
69. 股感知識庫,「台灣面板產業 如何迎接紅色供應鏈帶來的衝擊」,2016-09-03,  
<https://www.stockfeel.com.tw/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E9%9D%A2%E6%9D%BF%E7%94%A2%E6%A5%AD-%E5%A6%82%E4%BD%95%E8%BF%8E%E6%8E%A5%E7%B4%85%E8%89%B2%E4%BE%9B%E6%87%89%E9%8F%88%E5%B8%B6%E4%BE%86%E7%9A%84%E8%A1%9D%E6%93%8A/>。
70. 金屬情報網,「因應紅色供應鏈崛起應有的思惟」,詹文男,2016-06-17,  
<http://www.srido.org.tw/masterblog/12>。
71. 柒零頭條資訊,「二胎猛如虎?拿什麼拯救企業績效」,2016-08-30,  
<http://www.70tt.com/zhichangshangye/354872.html>
72. 看中國,「震驚!2000多家臺企“撤離”東莞,500萬工人失業!」,2015-10-25,  
<http://b5.seretchina.com/news/15/10/25/590530.html>。
73. 科技新報,「夢寐以求入主夏普,鴻海手握6大關鍵技術」,2016-04-02,  
<http://technews.tw/2016/04/02/sharp-core-technology/>。
74. 財訊雙週刊,「李克強送利多 臺商埋單嗎?『五險一金』調降 各地步調不一」,第500期,2016-04-12。
75. 財經新報,「中國第一季GDP創7年新低,4大要點解析經濟指標」,2016-04-15,

<http://finance.technews.tw/2016/04/15/china-2016-q1-gdp-growth/>。

76. 張大為，「挽救臺商困境刻不容緩」，中華徵信所，2015-03-03，  
<https://www.credit.com.tw/CreditOnline/Epaper/PersonalityContent.aspx?sn=79&unit=298>。
77. 創新拿鐵網，「進攻東南亞市場？新加坡創投徐冠華提出五點建議」，2016-04-21，  
<http://startuplatte.com/2016/04/21/alanhsu/>。
78. 壹讀網，「多省份密集出政策降社保費率：為企業減負，個人待遇不降」，2016-06-07，  
<https://read01.com/A76azm.html>。
79. 壹讀網，「近期以來人民幣匯率波動的原因分析及應對策略」，2016-07-14，  
<https://read01.com/zjeJNj.html>
80. 黃亦筠，「東協起飛 絕對有臺灣的舞臺」，2016-07-19，天下雜誌，602期。
81. 搜狐網，「臺商大撤退的背後」，2016-03-07，  
<http://mt.sohu.com/20160307/n439617908.shtml>。
82. 新浪財經網，「台商期待依託跨境電商拓展大陸市場」，2016-10-21，  
<http://finance.sina.com.cn/roll/2016-10-21/doc-ifxwzuci9224484.shtml>
83. 新華網，「人民幣貶值對臺啥影響？專家：臺灣總體獲利多」，2015-08-13，  
[http://news.xinhuanet.com/tw/2015-08/13/c\\_128125398.htm](http://news.xinhuanet.com/tw/2015-08/13/c_128125398.htm)。
84. 楊秀玲，「紡織成衣業赴越南投資臺商因應之道」，臺灣經濟研究院，2016-04-20，  
<http://www.tier.org.tw/comment/pec5010.aspx?GUID=413737ba-9db5-44a9-ae3e-e0d1cebee8c1>。
85. 溫州小商人，「個體戶註冊鬆綁台灣青年創業路更廣」，2016-04-03，  
<http://wzbusinessman.com/2016/03/28/%E5%80%8B%E9%AB%94%E6%88%B6%E8%A8%BB%E5%86%8A%E9%AC%86%E7%B6%81%E5%8F%B0%E7%81%A3%E9%9D%92%E5%B9%B4%E5%89%B5%E6%A5%AD%E8%B7%AF%E6%9B%B4%E5%BB%A3%EF%BC%81%EF%BC%81/>
86. 經濟日報，「臺商遇四面埋伏 全線大撤退」，2015-06-24a。
87. 經濟日報，「專題報導—稅費比山高 二代不接班」，2015-06-24b。
88. 臺商雜誌，「中韓 FTA20 日生效 臺智庫學者：兩波降稅重擊臺產業」，2015-12-10，  
<http://www.ts960.com/lyjj/185-cn.html>。
89. 臺灣經貿網，「IMF 上調 2016 年中國大陸經濟成長預測，下調全球經濟展望」，2016-07-21，  
<http://info.taiwantrade.com/CH/bizsearchdetail/8297105>。
90. 臺灣經濟研究院，「拓展印度市場要著重在地化及系統整合」，2016-07-04，  
<http://www.tier.org.tw/comment/pec5010.aspx?GUID=a8236e18-03fa-4a30-85f2-d3d021b2dd40>。
91. 遠見雜誌，「搶 5 兆大餅，臺商卡位 2000 萬嬰兒商機」，彭杏珠，2016 年 2 月，356 期。
92. 蔡敏姿，「新南向政策：新舞臺、新挑戰」，交流雜誌，2016-08。
93. 蕭新永，「大陸最新勞動政策對臺商之影響與因應」，兩岸經貿月刊，2016 年 5 月號。
94. 勵心如，「臺青創業登陸 機遇挑戰並存」，交流雜誌，2016 年 4 月。

95. 環球網，「報告：2016年總體經濟形勢比2015年更加困難」，2016-03-24，  
<http://finance.huanqiu.com/roll/2016-03/8765864.html>。
96. 聯合報，「臺商遇四面埋伏 全線大撤退」，2015-06-25，  
<http://www.pcbinfo.net/InfoShow.asp?cls=100&ID=200690>。
97. 聯合報，「鴻海+夏普 啟動南向布局」，2016-08-15。
98. 聯合報，「個體戶招臺青 臺商樂觀看待」，2015-12-17。
99. 聯合財經網，「十三五規劃／新能源開大門 臺商有機會」，2015-11-04，  
<http://money.udn.com/money/story/5603/1291566>。
100. 聯合財經網，「五險一金效應 東莞臺企爆撤離潮」，2015-12-02，  
<http://money.udn.com/money/story/5603/1350892>。
101. 聯合財經網，「臺資銀行登陸搶商機 決勝境外」，2016-04-15，  
<http://udn.com/news/story/7333/1630760>。
102. 聯合財經網，「人民幣走貶／TRF 大虧效應…臺商不敢碰」，2016-08-10，  
<http://money.udn.com/money/story/5603/1885099>。
103. 聯合財經網，「新南向政策 繞不開大陸因素」，2016-10-08，  
<http://money.udn.com/money/story/5628/2010510>
104. 聯合新聞網，「大陸·資金·對策／25號文重新定義 62號文」，劉芳榮，2015-05-26，  
<http://udn.com/news/story/7333/925466-%E5%A4%A7%E9%99%B8%E2%80%A7%E8%B3%87%E9%87%91%E2%80%A7%E5%B0%8D%E7%AD%96%EF%BC%8F25%E8%99%9F%E6%96%87%E9%87%8D%E6%96%B0%E5%AE%9A%E7%BE%A962%E8%99%9F%E6%96%87>。
105. 聯合新聞網，「東莞臺商撤退潮？『沒有一半那麼多』」，2015-09-30，  
<http://udn.com/news/story/7334/1218911-%E6%9D%B1%E8%8E%9E%E5%8F%B0%E5%95%86%E6%92%A4%E9%80%80%E6%BD%AE%EF%BC%9F-%E3%80%8C%E6%B2%92%E6%9C%89%E4%B8%80%E5%8D%8A%E9%82%A3%E9%BA%BC%E5%A4%9A%E3%80%8D>
106. 聯合新聞網，「中韓 FTA 協定 趕今年生效」，2015-12-01，  
<http://udn.com/news/story/6811/1348560-%E4%B8%AD%E9%9F%93FTA%E5%8D%94%E5%AE%9A-%E8%B6%95%E4%BB%8A%E5%B9%B4%E7%94%9F%E6%95%88>。
107. 聯合新聞網，「人民幣去年大貶 今年恐續弱」，2016-01-01，  
<http://udn.com/news/story/7333/1414339-%E4%BA%BA%E6%B0%91%E5%B9%A3%E5%8E%BB%E5%B9%B4%E5%A4%A7%E8%B2%B6-%E4%BB%8A%E5%B9%B4%E6%81%90%E7%BA%8C%E5%BC%B1>。
108. 聯合新聞網，「臺商加碼布局東南亞 投資首度超陸」，2016-01-21，  
<http://udn.com/news/story/7238/1456428-%E5%8F%B0%E5%95%86%E5%8A%A0%E7%A2%BC%E5%B8%83%E5%B1%80%E6%9D%B1%E5%8D%97%E4%BA%9E-%E6%8A%95%E8%B3%87%E9%A6%96%E5%BA%A6%E8%B6%85%E9%99%B8>。
109. 聯合新聞網，「臺資銀行布局福建 鯰魚效應顯現」，2016-01-22，  
<http://udn.com/news/story/7334/1458399-%E5%8F%B0%E8%B3%87%E9%8A%80%E8%A1%8C%E5%B8%83%E5%B1%80%E7%A6%8F%E5%BB%BA-%E9%AF%B0%E9%AD%9A%E6%95%88%E6%87%89%E9%A1%AF%E7%8F%BE>。

110. 聯合新聞網，「社保金與二孩新政對臺商影響分析」，2016-03-22，  
<http://udn.com/news/story/7333/1579066-%E7%A4%BE%E4%BF%9D%E9%87%91%E8%88%87%E4%BA%8C%E5%AD%A9%E6%96%B0%E6%94%BF%E5%B0%8D%E5%8F%B0%E5%95%86%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%88%86%E6%9E%90>。
111. 聯合新聞網，「越南投資爭議多 本夢比幻滅」，2016-07-05，  
<http://udn.com/news/story/7238/1806981>。
112. 聯合新聞網，「大陸三高 臺廠掀遷移潮」，2016-07-11，<https://goo.gl/k5WjgP>。
113. 譚瑾瑜，「從鴻海發展機器人及印度製造看臺灣轉型升級」，兩岸發展論壇，2015-08-10，  
[http://csdscl.blogspot.tw/2015/08/blog-post\\_10.html](http://csdscl.blogspot.tw/2015/08/blog-post_10.html)。
114. 譚瑾瑜，「陸十三五與對臺影響」，工業總會服務網，2015-12-02，  
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine10412-549-2>。
115. 譚瑾瑜，「儘速因應一帶一路」，國政評論，2015-03-11，  
<http://www.npf.org.tw/post/1/14820>。
116. 蘋果日報，「多德企盼借助港拓一帶一路商機」，2016-10-05，  
<http://hk.apple.nextmedia.com/financestate/art/20161005/19791468>。
117. 蘋果即時報導，「【保7無望？】怕企業倒臺 陸最低薪資凍漲2年」，2016-03-08，  
<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20160308/811418/>。
118. 蘋果即時報導，「打臉陳士魁 張善政：加入一帶一路是『在商言商』」，2016-04-26，  
<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20160426/847019/>。
119. 蘋果即時報導，「美國商會調查顯示 服貿協議效益逐年遞減」，2016-01-19，  
<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20160119/778506/>。
120. 騰訊新聞網，「權威人士談人民幣匯率波動：不存在持續貶值基礎」，2016-10-28，  
<http://news.qq.com/a/20161028/000067.htm>。

# 附錄目錄

<b>附錄一 專家座談會記錄</b> .....	<b>A1</b>
<b>第一節 臺灣地區座談會</b> .....	<b>A1</b>
一、第一場座談會—桃園市.....	A1
二、第二場座談會—臺北市.....	A7
<b>第二節 大陸沿海地區座談會</b> .....	<b>A17</b>
一、第一場座談會—瀋陽市.....	A17
二、第二場座談會—杭州臺協.....	A26
三、第三場座談會—嘉興臺協.....	A35
四、第四場座談會—無錫臺商.....	A44
五、第五場座談會—昆山臺商.....	A51
六、第六場座談會—東莞臺協.....	A56
<b>第三節 大陸西部地區座談會</b> .....	<b>A61</b>
一、第一場座談會—成都臺協.....	A61
二、第二場座談會—成都臺商.....	A67
三、第三場座談會—重慶臺協.....	A73
<b>第四節 大陸中部地區座談會</b> .....	<b>A83</b>
一、第一場座談會—武漢臺協.....	A83
二、第二場座談會—黃崗臺協.....	A93
三、第三場座談會—咸寧臺協.....	A98
<b>附錄二 專家訪談記錄</b> .....	<b>A109</b>
<b>第一節 專家學者訪談</b> .....	<b>A109</b>
一、華信統領企業管理諮詢顧問有限公司.....	A109
二、海峽兩岸企業管理顧問有限公司一.....	A118
三、海峽兩岸企業管理顧問有限公司二.....	A123
四、昆山電機電子公會.....	A131
五、寧波大學臺灣研究中心.....	A134
<b>第二節 臺協或臺辦訪談</b> .....	<b>A138</b>
一、哈爾濱臺協.....	A138
二、吉林臺協.....	A143

三、大連臺協.....	A145
四、成都臺協.....	A150
五、襄陽臺協.....	A153
六、昆山臺協.....	A158
<b>第三節 製造業訪談.....</b>	<b>A162</b>
一、華新科技股份有限公司.....	A162
二、荊州慶洋機械有限公司.....	A167
三、黃崗佰龍機械有限公司.....	A170
四、泰聯工業股份有限公司(外交官).....	A172
五、無錫統一馬口鐵有限公司.....	A179
六、昆山正歲精密股份有限公司.....	A184
七、深圳聚巖膠黏製品有限公司.....	A188
八、東莞睿門企業有限公司.....	A191
<b>第四節 服務業訪談.....</b>	<b>A195</b>
一、文群貿易.....	A195
二、吉林省富得林房地產開發有限責任公司.....	A202
三、弘憶科技.....	A209
四、成都群光廣場.....	A215
五、愛德管理諮詢公司.....	A218
六、萊姆吧西餐(成都)有限公司.....	A222
七、美境電氣銷售(重慶)有限公司.....	A225
八、中冠資訊科技(武漢)有限公司.....	A230
九、世外桃源旅遊有限公司.....	A236
<b>附錄三 研究問卷.....</b>	<b>A241</b>

# 附錄一 專家座談會記錄

## 第一節 臺灣地區座談會

### 一、第一場座談會—桃園市

時間：104/01/14 下午 2 時至 4 時

主持人：中原大學企業管理系	林震岩	教授
與談人：中原大學國際經營與貿易系	李正文	教授
與談人：中原大學企業管理系	李明彥	助理教授
與談人：前華航集團副總;前日月光集團副總	朱承平	老師
與談人：開南大學物流與航運管理學系	童裕民	副教授

本研究為陸委會委託計畫，101 年研究題目是「大陸投資環境變遷及臺商因應之道」，104 年也是類似的題目，陸委會為持續觀察且瞭解 105 年大陸投資環境的變化，以提供大陸臺商面對整體投資環境變遷的具體因應及建議，與電電工會所執行的「大陸投資環境與風險評估」較為重視各別城市的評估有所區別。本計畫強調大陸整體投資環境變遷為主。本研究將進行座談與訪談，將根據與會專家的意見來調整問卷。今天就教各位，也希望能對一些較新且需關心的大陸臺商議題進行瞭解，做為未來訪談時的重點。另外希望瞭解目前這一波的衝擊是只有臺商受衝擊，還是也有外商受衝擊，甚至陸商本身是否也有撤退的情況。過去調查也發現企業經營能力很重要，本身能力較強者且因應能力較佳者，比較有可能與陸企或外商來競爭。另外對未來公司經營展望，包括資業額、獲利率、內銷市場成長率等題項，許多臺商已經經營內銷市場所以需要特別提問，當然目前的題目無法適應到所有企業，故今天就教各位問卷本身的題目是否有需要修正之處，另一個則是幾項需討論的大綱及投資環境變遷相關的問題及對臺商與政府各方面的建議。

#### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 大陸市場規模龐大，故可創造像康師傅的規模，但臺灣受限市場無法學習馬雲效應：  
臺灣受限於市場規模的關係，並沒有辦法學習馬雲效應，像在 1997 年時，康師傅集團在大陸生產時，當年的生產量是 53 億包，只是大陸人口每 4 個月吃一包，就可以達到這樣的數量，若是回到臺灣，則是 1 個禮拜要吃到 1 億包才有可能達到這個量，所以就算是統一企業到大陸發展速食麵市場，也不會造成二個臺商在大陸市場激烈競爭的問題。
2. 臺灣因先天限制已喪失許多優勢，缺乏累積管理大廠經驗，文創等亦容易被學習：  
過去臺灣的工程師及管理人員較為受到尊敬，但這近幾年已經逐年降低，主要在於臺灣幹部愈來愈缺少管理大廠的經驗；臺灣的醫學方面也是，過去一直屬於領先的



地位，都是因為有足夠的量可以訓練累積出經驗值，但近年來出生率逐年下滑，在醫學上就無法得到相關的經驗值，但反之大陸人口眾多，較容易累積到相關的經驗，所以目前在臺灣要在該領域出類拔粹較為困難，因為有先天限制。過去許多國際公司往往會有許多臺灣籍的區域經理，但現在也都改由大陸人擔任。近期臺灣一直有關於文創的議題，但實際上文創及廣告比較像基礎的管理技術，還是很容易被複製學習，大陸過去的廣告也是向臺灣學習，但後來臺灣的廣告量每年降低 30%，所以大陸的廣告人才就直接向新加坡、日本或美國等學習，但臺灣還是有一些值得學習地方，如服務業及系統工程的管理，皆比大陸進步，再者就是臺灣員工的敬業精神。

**3. 大陸法規愈來愈嚴苛，環保要求愈來愈先進，造成臺商要符合高標準或被迫遷移：**

自 2004 年起大陸法治的狀況愈來愈好，因為許多地方管制的法令，變成由中央國務院來管制，尤其是高科技、半導體等產業皆以中央的標準管理，在執行上較為嚴格且考量的點較多，像是設廠的規定、污水管理的要求等，皆需要符合高標準的環保要求，這也造成目前在大陸工廠走的較為先進且符合要求，但反之臺灣政府尚未有先進的要求，以污水問題來看，之前上海政府突然宣布要求所有印刷電路管都必需遷走，造成臺商已經建好的工廠被迫遷移到昆山，以避免造成高成本的生產，但現在在昆山也有跟進的趨勢，要求污染企業遷出。

**4. 東北地區許多臺商想撤退，西部地區臺商已暫緩投資，東莞已成流浪臺商大本營：**

目前聯絡東北臺協，他們表示許多臺商都要從大陸撤回，且這個現象是普遍存在的，並不是單一地區的臺商，連原本以為很有機會的西部地區也是一樣，許多西部地區的臺商皆已經暫緩投資。西部主要暫緩投資的原因主要是因為像是美商蘋果(APPLE)、惠普(HP)等客戶的需求趨緩，使得下游供應鏈受到影響，某臺商即表示，公司在東莞、山東及重慶三地都有很大的基地，重慶看來是有前途，但現在不好經營，主要是因為衛星工廠無法建立，造成運輸跟零件等成本過高且人力招募困難，但像是東莞本身的優勢就是勞工密集，所以現在工廠反而是看好的，不需要像從前一樣透過學校招募，反而是直接人力很好招募。再者過去東莞是臺商的大本營，但目前已經成為流浪臺商的大本營。

**5. 大陸的執法力度較過去嚴格，且不能再靠紅包打通，只能與大陸合作才能解決：**

就大陸在法律的層面來看，執法的力度比過去嚴格，過去臺商有許多概念是有問題就靠紅包文化打通，但現在已經比較困難，只能與大陸合作才能解決，再來就是部份臺商較不敢對未來有所承諾且內部也有點凍結資金的意味，像是仁寶集團表示因為缺工的問題，大陸的生產線已經開始往緬甸或菲律賓遷移。某臺商認為如果大陸的勞工法能真的依法實施，未來大陸應該會比臺灣進步，對於勞工也比較好，但是法律會有漏洞，所以需要一些防制的機制才能對於臺商的發展比較好。以大陸人頭稅來，港澳是一個避稅的好地方，譬如說某臺商在大陸設廠，在給負責人薪資方面，

由三個地方發放，一個是在臺灣、一份在港澳，最後一份則由大陸給，目前聽說港澳是一個很好的避稅點，就是兩岸都無法課徵到薪資所得稅，但目前最大的問題是港澳是屬大陸的，且對於臺灣政府來說，這是屬於違法的情形，但這是一般臺商企業最常用的辦法。

6. 目前許多電腦大廠靠大陸客戶生存，太過依賴蘋果卻發生無訂單而延長放假的現象：在十年前只有聽過臺灣找大陸代工，並沒有聽說臺灣幫大陸代工，英業達目前是靠接陸商的訂單生存，廣達最大的客戶是依靠聯想，現在聯想並沒有工廠，主要是靠廣達生產。但臺商對於大陸的廠商會有所防範，小米不敢在大陸做手機，就算要生產手機也不敢把單給鴻海做。不像是寶成企業可以同時做 Adidas 或是 Reebok 的鞋子，主要就是因為它的顧客管理做的很好，完全將二個工廠分開，相關資料都不可以互相調閱，如此對於企業才是一個保障。臺灣現在經營品牌困難，像是 HTC 或 ACER 等並不被大眾看好，ASUS 算是較佳的品牌，但實際上需要藉由這批人力及資金做升級，但目前是舊的品牌無法由外商買走，而所謂轉型則是需要考慮將人及資金轉型，但這些是較為困難的部份。今年還在大陸的臺商電子廠，因為過於依賴蘋果(APPLE)，因為無訂單所以延長放假時間。

## (二)臺商對投資環境變遷之因應

1. 越南為 TPP 與 RECP 重疊處是個不錯選擇，但若能在大陸整體佈局，未必要到越南：日月光原來在大陸有二家公司，其實對於越南或緬甸等國投資環境沒有想像中的好，短期內不管是當地的基礎建設、人力素質或是供應鏈等都與大陸差很多，所以實際上所需花費的隱形成本是遠超過表面上所看到的，雖然越南工資比大陸便宜，但當地的生產力、罷工程度、代工等問題不能與大陸相比，所以若臺商評估在越南的投資與獲利率，若未與在大陸經營好許多，事實上臺商還是覺得留在大陸較佳。目前日月光對越南的物流較為看重，所以有利用建教合作的方式到越南瞭解，近幾年來則發現越南貪污的問題越來越嚴重，且有排華的問題，但就企業總體的佈局來看，越南為 TPP 或 RCEP 都有重疊到的據點，若做為物流跟航運的公司，並與供應鏈搭配則為一個很有力的機會，如同現在上海的自貿區，雖然知道並無太大的誘因，但許多臺商還是過去設點。以長遠的計畫來看，成都也要有自貿區，若未來大陸整個政策能串起，整個佈點就會有相當宏大的整體佈局，所以在大陸做物流，非常重要的是要有整體的佈局，否則無法生存。
2. 臺商遷往東南亞不僅是成本考慮還是分散據點對競爭愈有利，不要押在同個地點：許多臺商會考量到越南或緬甸投資並不只是成本的關係，也考量到數量的問題，現在韓國或大陸下單給臺廠都是先找二、三家先行競爭，到最後訂單都會給這幾家，只是給的數量不同，所以如果投資佈點愈多的話，可能競爭愈有利，因為對於企業來講，生產不要押在同一個地方比較安全，畢竟各地成本還是會有不同且較有彈性。

臺商張老師月刊中有提到臺商撤退的問題，近期有到大陸各地訪談時，像是到吉林市，臺商即表示現在留在當地的為陸商為主部，許多臺商都已經撤退，小地方的臺商基本上已經很少，也有可能剩下不到一、二成，許多地方都有這樣的現象，所以大撤退應該是很普遍的狀況。

3. **大陸希望往服務業轉型，但美國已過服務業高峰又轉回工業，服務業需有工業支持：**  
大陸現階段的升級應該是希望整個產業都要往服務業轉型，但事實上，服務業並無法成為一個體系或一個支柱，像臺灣之前轉到服務業也是像美國學習，但現今美國總統歐巴馬就表示美國還是要發展工業，因為美國其實已經過了服務業的最高峰，又開始轉回到工業這邊，但大陸現在則是要大力發展服務業，事實上，可能過了這一波後又會轉回到工業，因為發展服務業需要有工業做為基礎支持，才会有往上發展的能力。
4. **臺商遷移到越南，會帶陸籍及臺籍員工，要面臨很大適應挑戰需要解決方案：**整個大陸未來的經濟發展模式還在摸索中，需要不斷的嘗試很多種的發展方向，需要適應各地的不同，像改革開放對於東部沿海非常好，但對中部和西部地區就無法帶動，有可能抓內需就放掉所謂進出口這一塊的發展，所以現在有可能東部沿海的發展變慢，但中、西部的發展就逐漸好轉，因為地區間需要許多平衡。現在研究臺商的一個重要議題，應該是假設臺商決定把工廠從大陸移到越南去，為節省成本等衍生的問題一定會帶部份陸籍員工到越南，對越南人而言都是華人，並不會去區分是臺灣或大陸人，但對臺灣人而言，海外的輪調所面臨的國家不同考驗也不同，也就是說大陸經驗並不會等於越南經驗，對大陸人而言是生涯轉調，故面臨很大的適應度挑戰，衍生出的後續問題也都需要解決方案。
5. **臺商已不太需要在臺工作經驗或臺生，反而需要大陸生、港生或在臺畢業的陸生：**從人力供應的層面來看，大陸許多臺商認為上海大學生的程度已經不輸臺灣，所以不需要花費過多的成本請臺灣的學生，且接受香港學生，主要是因香港的英文及國際化程度超過臺灣。現在對於臺幹到大陸去的看法，是除少數的服務業要求要有一定在臺灣有工作經驗，否則大部份不要求，或是剛從臺灣一流學校畢業的，過去臺灣幹部的年齡上限大概是在 50 歲左右，現在則降至 45 歲，且過去不管是仁寶或其他製造業的公司在臺灣都有根基，但現在臺灣的製造基地已經便成空巢，造成臺灣也無法派出製造管理的人才，所以有些企業已經改從大陸聘請人員。最近在大陸較為樂觀的事情，是從 104 年起已有從在大陸就讀的臺灣學生畢業，這些人數若是累積到一定的程度，臺商認為這些學生對於臺資企業會有一定的幫助，且很重要的一點在於臺商若是聘用這樣的學生，不需要兩邊交勞保費或是每八個禮拜就要送員工回臺灣休息，雖然大陸學歷不被臺灣接受，但臺商可以接受陸生的大陸學歷。

6. 大陸來臺灣挖人才、挖技術，但還是有部分電子業產品大陸短期內無法全面投入：現在臺灣面臨到很混亂的狀況，在該開放時不開放，至今如果臺灣政府即使不再開放，也還是會面臨大陸挖人才或買技術的狀況，像是北京理工大學今年決定在臺灣找 100 個博士去教書，薪水也是臺灣教授起薪的 2 倍。過去石化業如南亞、臺塑等企業想要到大陸發展時，因政治性的因素被阻擋，造成現階段在大陸的佈局也比當地的企業差太多，所以臺塑才會到越南投資鋼鐵廠。大陸的人才及技術皆具有一定水準，連太空通訊的設備或超級電腦多可以做出來，實際上技術並不輸給臺灣，但最大的缺點是大陸過去電子業發展較慢，無法全面在各類電子產品投入，若是能全面投入，就絕對可以在電子產業上贏過臺灣的發展。也有可能對大陸來講，目前電子業的利潤並不高，像是電源供應器等，臺灣已經很成熟，所以大陸也不會投入太多的時間來精進這些產品，故臺灣還有許多電子零組件與產品有競爭力。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響與因應

1. 臺灣不開放晶圓技術，大陸就自己作或請美日來指導，臺灣終將面臨大陸競爭對手：想目前日月光在大陸有二個大廠，一個就是在昆山，主要是做二級發光體，其實就是所謂的封裝，目前臺積電算是比較晚過去大陸，當時臺灣不允許臺資企業到大陸設晶圓廠，反而造就大陸產業的發展，像是「紫光」就是這樣成長起來的。臺灣不賣技術給大陸，大陸就自己做技術或可以請美商英特爾(Intel)來指導，造就未來大陸自行研發的趨勢。過去大家認為臺積電是全世界最大的晶圓製造廠，但其實它只是「代工」的晶圓廠，主要晶圓廠是 Intel 及 AMD 二公司，只要美國做到某種程度的技術開放，就會讓大陸的晶圓廠有機可趁，也就是說臺灣不論是否開放，就一定會面臨大陸的競爭對手。過去臺灣發展半導體產業是因為孫運璿找到機會並與美國合作，但大陸也可以有同樣的手法來發展。
2. 未來大陸投資環境變化受兩岸政治影響很大，臺灣的機會應該是在夾縫中求生存：有時好消息跟壞消息是相應而生的，事實上臺灣的桃園機場將來作為航空城能不能做成功，與大陸 1/5 的大陸旅客中轉相關，若是中轉開放，應該會有七、八十萬的需求機會；另有關於服貿、貨貿及自由經濟示範區等議題目前都還在立法院受審，部份臺商推測未來蔡英文擔任總統已默許臺積電到大陸投資，且她在經濟的題上較為開放，未來對於兩岸的影響也是未知數。未來臺灣的機會應該是在夾縫中求生存，應該要學荷蘭、比利時或奧地利等國家。未來臺灣成長的機會應該會與大陸相關，像近期 2016 年的總統大選，就明顯感受到大陸客的減少，主要也是因為政策上的預期效果，未來投資環境的變化受到政治原因的影響應該比較大。

### (四)對本研究計畫研究問卷之建議

1. 問卷第一部份為公司基本資料，還要調查臺商對未來經濟發展與臺商撤退的情況：除瞭解就問卷的部份，第一頁所列為公司整體資料相關之題項，原本在營業額部份

由受訪者直接填寫金額，這次則改為範圍，希望能讓受訪者較為容易填答；在接班的題項，大部份認為是影響臺商是否持續生存的重要因素；在土地房舍的購置比例的題項中，主要是部份臺商若為自行購買，在租金上漲時經營應不太受影響；另也想調查關於臺商本身遵守大陸法令之程度；接著有四項關於經濟看法的題項包括人民幣匯率、大陸通貨膨脹率、大陸經濟成長率及陸未來一年的景氣等；再者就是有關於臺商撤退的問題也是大眾所關心的現況；目前問卷發放及回收的時間預計為一整年，也許在不同時間點看法會有不同，故直接詢問到年底時受訪者的看法。

2. **問卷第二部份是各種投資環境變遷的題項對臺商的影響，含括各種投資環境項目：**  
問卷第二頁的部份主要就是針對各種投資環境的問題，第一項到第六項主要是有關人事、公司相關社保，並增加招募的選項，把流動率及員工敬業精神放在一起詢問。有關於大陸原物料，土地廠商及租金應為同類題項，再者就是遷移及徵收補的題項等。整體環境相關的問題，像是大陸總體經濟下滑、大陸地方債增加、大陸法令愈來愈嚴格及遵守大陸法令造成成本增加等。題號 34-38 是過去訪談臺商時發現的重要問題，像是大陸對臺商重視程度降低，再者大陸地地方保護主義嚴重、面臨大陸同業間的競爭跟壓力、大陸本土企業的崛起及大陸供應鏈的興起等。最後是大陸投資環境對臺商公司的影響，對臺商整體影響，還有對大陸本地企業的影響等。
3. **第三部份是政府政策對臺商的影響，含括許多大陸力推的政策及服貿貨貿議題等：**  
第三部分是政府政策對臺商的影響，主要是瞭解有關貨貿及服貿的議題，有專家認為服務貿易是否簽署對臺商經營的影響不大，就目前對臺商觀察可發現想去及能去大陸發展的都過去了，只是掛一個政治的限制，以飯店業來看雖受限於法令，但事實上，目前經營飯店業臺商的數量相當多，且到大陸發展各種服務業的臺商應有盡有，只是有些是利用大陸伴侶或朋友的名義。最後是有關於開放金融機構對岸設點及兩岸企業合作的議題，當然因為政黨輪替的關係，未來不知是否會受到影響。另外的相關議題，包括工業 4.0 或製造業升級等還有十三五規劃、自由貿易區、一帶一路、新常態經濟等題項。新常態經濟與總體經濟下滑應該是屬於不同的概念，一個是在講政府政治，另一個則是指已經出現的經濟現象。
4. **政府政策的影響，尚有房地產、騰籠換鳥、本地企業支持、開放二胎及個體戶限制：**  
在政府政策方面，另外想詢問的是有關房地產市場政策的影響，因為房地產一直在變，最近大陸好像又在開放相關政策，另在騰籠換鳥政策及對本地企業支持等政策是今年度想追加提問的題項，主要是因為最近大陸對 IC 產業的強力支持，造成對臺商很大的衝擊，所以也可能需要納入觀察，大陸政府對於城鎮化跟反貪腐等政策應該還是繼續在推動，另外二胎化的政策，應該是大部份臺商認為比較正向的部份。開放個體戶限制應該是大陸最新推出的政策，對大公司比較沒有影響，但就觀察可發現有許多個體戶是小臺商，所以此項政策對臺商應該是較有幫助的，再者部份臺

商表示第二代都不想繼續接臺商的生意，所以開放個體戶的限制對於第二代較有出路，若從這個角度來看，對於企業的永續生存也是個正面影響。

5. 問卷第四部份為升級轉型策略，升級四種轉型五種，轉國家有比轉回臺更多的趨勢：有關於升級轉型的策略，就整體問卷題目無法設計太多，以避免使用者不想填答。之前主持人有做過陸委會升級轉型的相關研究，當時升級轉型策略畫分的較多細項，共有 21 種分法；今年的問卷不再如此細分，只分為 9 類，如升級策略分為產品升級、技術升級、管理升級及人力升級，在轉型策略分為轉內需、轉產業、轉地區、轉回臺及轉國家等，接續多年的研究發現，可發現臺商在產品升級最為容易，故產品跟技術的升級為臺商一定要做的策略；管理跟人力的升級為最困難的部份；在五種轉型策略中，轉內需策略大約有一半臺商都在執行；轉產業跟轉地區的比較下，可發現轉產業比轉地區容易，主要是因為臺商認為已在當地深耕，故較少轉地區；而在轉產業的部份，只要有關係找到一個新的技術去投資就較為容易成功，像桂林某臺商為例，從過去旅遊業到現在轉兼經營食品業，只要買食品機器及配方就可以成功，所以實際上轉產業好像也沒有想象中那麼困難。轉回臺跟轉國家中，現在似乎轉回臺較為困難，過去是轉國家比回臺困難，但在去年調查時發現轉國家則為一種趨勢，目前比較多轉國家的臺商應該是到越南、緬甸最多，柬埔寨比較少，印尼、印度則是討論的較多，較少數的企業像鴻海郭臺銘則是到歐洲。
- 6 最後部分為整體對策，採積極對策的臺商成效較好，消極對策的臺商已退出大陸：最後一部份為臺商整體對策，臺商為因應大陸投資環境的變遷，整體做法裡面有提到各種成本高漲的問題，像是資金周轉的問題，也有詢問臺商是否會縮小規模，或是會積極應對，就過去的調查發現，大部份的臺商還是會想積極去因應，真正做到縮小規模或凍結或減緩投資的臺商比較少，若是希望縮小規模的臺商，應該已退出大陸市場，故難以訪談到這種臺商。若為積極因應的臺商，一般來講因應成效會比較好，表示對未來還是有些願景。

## 二、第二場座談會－臺北市

時 間：104/01/18 下午 3 時至 5 時

主持人：中原大學企業管理系	林震岩	教授
與談人：中原大學國際貿易學系	李正文	教授
與談人：弘憶國際股份有限公司	潘義銘	業務副總
與談人：遠通國際經營顧問公司	蕭新永	總經理
與談人：華信統領企業管理諮詢顧問有限公司	袁明仁	總經理
與談人：銘傳大學企業管理學系	黃慶堂	副教授
與談人：金仁寶管理服務公司	洪國基	行政處長

本研究為陸委會的委託計畫，主要希望瞭解 105 年大陸投資環境的變化，在 101 年及 104 年皆進行過此計畫，也希望整理前後二年的比較。電電工會每年進行大陸投資環境與風險評估，國貿局委託臺北市進出口公會進行臺商在大陸服務業的發展情況。本計畫則以整體投資環境變遷為研究主題。今天希望就教各位對於大陸投資環境的變遷狀況，大陸本地企業的茁壯對於日商、韓商及美商等外商企業的影響，及兩岸政策的推動政策，像是今年度放寬個體戶對於臺商的影響，以及十三五的規劃等相關政策及關心的議題進行討論，做為未來赴大陸訪談臺商時的重點。目前臺商撤退已成關注的議題，也希望能瞭解大陸當地離開的臺商佔全盛期臺商的比例，是否有發生臺商大撤退的現象，且外商是否也有相同的狀況。再者就是希望能瞭解臺商是否能順利在大陸結束營業等相關議題，雖然在幾年前就有類似的討論，但屬於較為隱密的議題，但目前臺商退場已有許多相關報導，也是陸委會較為關心的議題，將列入本研究重要議題。

### (一)社會保險對臺商之影響與因應

- 1. 臺幹因薪資較高，故臺商其實不太願意幫臺幹繳交社保，臺商要繳的話是一大成本：**

大陸講五險一金政策，對臺商經營成本相對影響較大，若員工的薪資上漲，社會保險就相對增加，大陸的五險一金政策應該是按照公司平均薪資總額觀念來處理，但若完全照這樣的方式，以中小企業為主的臺商較難負擔相對應增漲的社會保險，故會採取最低工資來計算。之前海基會和陸委會有針對社會保險的調查，就有提到臺幹的問題，臺商其實不太願意幫臺幹繳交社會保險，主要是因為臺幹的薪資較高，以上海市為例，若正常繳交社會保險的額度，公司繳薪的 35%，員工繳 10% 左右，其中又含養老保險約 20%，佔 35% 保險的 65% 以上，雖然臺幹不需要繳交住房公基金，但是整體社會保險及住房公基金對於臺商在大陸經營會是一大問題。臺商要繳的話對公司成本就增加很大，雖然臺幹以前是高所得的，但現在則不一定是高所得。
- 2. 兩岸有關社保互抵的協議還再商議，若能互抵將可節省臺商與臺幹許多費用：**

兩岸政府有關社會保險互抵的協議有在商議，養老保險如果能夠互相抵掉的話，公司就省了 60% 以上的費用，臺幹也可省 80% 以上。因為臺幹派駐大陸幾年後要回臺灣，故大概只有 10% 的臺幹在繳而已。但是現在有點改變，有臺幹表示怎麼不利用這個機會呢？臺灣也繳、大陸也繳，到退休的時候，臺灣也能拿到勞退金，大陸也可以拿到，講這個話的臺幹年紀大概三十幾歲、四十幾歲，以前臺幹都四、五十歲，哪有想到這些。這也是一個方式，但在這種情況之下，兩岸能夠談到什麼互抵問題呢？其實兩岸間的關係還是很重要，如果真的要談的話，到底是今年還是明年的事情，改朝換代以後可能會有什麼問題還不知道，不過這點確實是很多臺商提出來，現在陸委會希望有更多的佐證資料並把它形成政策。
- 3. 許多臺商質疑兩岸社保互抵的必要性，在大陸保社保未必拿得到，故多數臺商不保：**

現在有關兩岸對社保互抵互免問題，首先是需求性大不大？還是被質疑。第二個是



重要性高不高？第三個是迫切性有沒有？在東莞來看，好像還沒遇到重要臺幹有在繳社保，到蘇州崑山也都很少，北京也沒有，但廈門相對比較多。就臺商的心理層面來說想不想保？因為臺商知道他保了以後也可能拿不到，跟大陸老百姓現在的想法一樣，因為大陸現在整個社保基金財務黑洞很大，所以到最後能不能拿得是個大問題，加上到時候還有一大堆的手續。這也是許多臺商在想的，在大陸可能沒辦法拿到，雖然說許多人認為臺灣政府的勞保快破產了，大陸破產的機會比臺灣大，且臺灣的政府還是會照料自己的民眾，但是大陸就很難講。

4. **大陸已跟日韓德等國談社保互抵，臺商這麼多，故兩岸應討論，但臺灣似乎不急：**  
不過如果純粹從成本跟效益的立場來講，兩岸社保互抵議題要討論，大陸跟德國、韓國、日本都已經談成了。德國人在大陸不多，為什麼大陸會與德國談成，這是因中國人去德國的很多，很多大陸廚師在德國。韓國為什麼也一定要談，因韓國人進大陸工作的不少，特別是在東北地區，日本人也是同樣的情況之下更要談，因為臺幹那麼多，故臺灣更需要，兩岸一定要談，當韓國與日本都談，為什麼臺灣不談？本來兩岸間只有所謂的租稅互免，哪有什麼社會保險互免，但因外界的聲音愈來愈關心。目前只有 10%的臺商臺幹有參加，參加的有兩種人，一個是大型企業，特別是股票上市公司，像廣州某做膠帶的臺商，其 20 個臺幹全部參加，且參加的社保費用皆已編入預算，還有某些臺商呆呆的，當社保局說要交就繳了，在蘇州這有兩三個這樣的臺商，其他臺商根本就不用，所以大型企業比較聽話會交，所以到現在為止還沒有一個很明確的證明或是資料來佐證，且臺灣的勞動部還有健保局根本就不用，兩岸還沒有到要討論這個議題的關係，但是將來有可能。
5. **大陸許多員工亦不願繳社保，特別是中小型企業，過去補繳的作法是違法將規範化：**  
社保是牽涉到政府、企業與員工三方的關係，如果社保只有企業跟政府的關係，則兩者談一談要不要繳、要繳多少等問題就好了，可是社保沒有辦法這樣做。當有三方關係的法律是最複雜的。員工通常會要社保，除非員工不想要，但大陸員工很奇怪，有分兩種員工，一種是不想繳，特別是小型企業，有些中型企業的員工說一定要繳，但公司則說公司都沒有參保，員工則說一定要繳，不繳不行，而且還要告公司，當然這種情況不是很多，通常不要繳的員工比例較大一點。所以在這種情況之下，將來社會保險是不是要規範，因為大陸員工的思維現在都已經有改變了，這種改變容不得像以前臺商過去的那種想法只要講一講就好，公司只要補給員工一些錢就可以了，這種補法也是違法，沒有效力，故大陸未來在社保將更加規範。

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. **有許多臺商是蘋果供應鏈或代工廠，但蘋果手機過於單一，對配合臺商將是大風險：**  
臺商最後在大陸剩下的應該還有保留大客戶如蘋果的供應鏈，但陸企的崛起對於臺商的衝擊也很大，有些臺商認為蘋果的手機產品線過於單一，且大陸華為已經在手



機發展成熟，許多外觀、性能、高規格及價格等，都可以跟蘋果相比較。蘋果目前應該只剩軟體的部份，在硬體若是沒有突破性的設計及發展，對於臺灣的供應鏈應該會造成很大的影響。整體而言，臺灣的供應鏈廠商像是華碩、鴻海等，對於蘋果產品的開發很清楚，也不太看好，因為並沒有針對不同族群的產品區分。再者蘋果對於供應商、製造商過於苛刻及壓榨，會讓大陸政府針對下游廠商進行查訪，所以也對於中型到大型的電子業周邊廠商有很大影響。且蘋果也有自己尋覓大陸的供應鏈做為取代臺商的備胎，但其實很有風險。像韓國三星的供應鏈就一直維持自己的體系，不讓臺商或是其他廠商進入，一直維持的很好。

2. 未來還會很少見到臺商往大陸發展，日本企業甚至陸企也開始撤出大陸市場：許多臺商今年受到安全生產法、環保法等對各方面的影響很大，所以決定結束營業回臺，未來五到十年應該較少會看到中小企業的臺商在大陸發展，應該只會剩下少數的個體戶。日商對於日商在大陸投資的狀況已有相關書籍在研究，現在則開始研究如何在大陸合法撤退，可見得日商已經確實在從大陸撤退了。而就大陸本地企業撤出市場的可能會更多，像是東莞的鞋業供應鏈包括鞋材、鞋基等基本上已轉往越南、緬甸或非洲等地遷移，所以大陸投資環境應該是對所有內外資企業都有影響，並沒有特別針對臺商。只是大陸企業遵循法律程度的部份可以不用太高，許多企業都有逃漏稅情況。
3. 臺商在大陸結束營業要花要一年以上時間處理，臺商結束營業時要照正常程序處理：目前在大陸臺商如果要把公司停止運作，至少需要一年的時間，像是某臺商即表示在北京的公司就花了3年的時間，正常說一年就可以清理掉，但實際上許多公司沒有滿十年就不敢收，因為要補稅，再者許多企業雖然訂單減少及人員保留下的很少，但總公司還留在原地以降低風險，而實際上已經移到緬甸、越南或柬埔寨等地。再者因法律執行面的問題，會造成臺商後續要處理一些像是社保金追溯的問題等。過去許多臺商在大陸是不告而別的方式，並沒有清算，但現在大陸廣東廣州有新的法令發布，若是公司沒有正規辦理清算結束營業的動作，可能以後進出大陸都會被查緝，所以未來臺商應該還是要考慮該結束時要遵照正常的程序處理。
4. 外國人因霧霾及生活條件問題而減少，臺商臺幹因大陸經營不易亦逐漸減少：大陸有SOS（國際緊急救援組織）專門與外籍主管簽約並提供相關服務，但現在外國人到上海跟北京就愈來愈少，主要是因為霾霧關係及各方面生活條件等問題所造成，所以就霧霾的影響進行相關的調查是必要的，但臺商對霧霾比較沒有感覺。不過，臺商若在上海和北京沒有競爭力就無法生存，因SOS外國人客源減少，現在大陸SOS的組織，偶爾也會接到大陸土豪的需求，再者外商的圈子與臺商不同，僅能由側面的消息瞭解其相關資訊。事實上，除外國人減少外，臺商與臺幹也在減少，金仁寶

管理表示過去在大陸投資最高總人數應該有 11,000 人左右，但現在大概只剩 2,000 人的工廠，像是在蘇州的工廠要轉到菲律賓和泰國發展。

5. **紅色供應鏈對電子通路商雖影響較小，但也有影響，臺商若能接到大陸訂單也不錯：**  
弘憶科技為電子通路商，代理臺灣或國外的電子零組件在國內或大陸等地區銷售，紅色供應鏈對電子業的上游與下游影響較大，對通路商雖有影響，但影響層面較小。特別是弘憶科技沒有工廠，也沒有產品開發，故比較有彈性，但紅色供應鏈的興起在未來有可能取代弘憶代理的電子產品。十幾年前弘憶到大陸開拓市場很順利，但還不到三年而已就發現不對，滿街的聯想訂單，而接了聯想訂單以後他變親生的，弘憶變領養的。結果現在歐美訂單開始減少或轉到東南亞，現在接華為或小米的訂單，能接到就要偷笑。
6. **紅色供應鏈使陸企減少對臺灣的採購，使臺灣出口連降，臺商要多爭取陸商訂單：**  
臺灣為什麼出口連 11 降，這乃因臺灣的廠商已經減少從臺灣採購東西了，臺灣根本沒有終端產品，只有零組件與半成品，大陸不跟臺灣買的話，未來衰退會更嚴重。以前是臺灣工廠大，所以臺商就買臺灣的產品，現在成品廠就已經是大陸的工廠較大，大陸有其採購政策，大陸當然優先購買自己廠商的產品。紅色供應鏈不但對臺商有影響，對日韓與韓商的影響亦是相同的，對半導體零件而言，日韓的業績衰退比臺灣還早，現在則輪到臺灣了。不過，臺灣的英業達就是靠小米活得很好，英業達是第一個幫雷軍來生產小米，當時大家都不願意幫小米，沒想到這個寶給英業達抓到了，小米的老闆也是很念舊的人，所以就一直支持英業達。所以企業有時候不要大小眼，在水深火熱的時候去幫人家的話，人家會感激一輩子，但問題是雪中送炭 100 個找不到 1 個這種人，老闆大都很現實。未來大陸將繼續成長，大陸的單還是想辦法盡量接，而且未來接單大陸廠商的比例應該要提高。
7. **臺商若已沒有競爭優勢，則在大陸粗獷的經濟體制下，應思考如何順利退出：**現在臺商更難去跟陸商談所謂競合的問題，如果臺商還有所謂的競爭優勢，當然還可以跟大陸合作，像是所謂紅色供應鏈的問題，之前有專家提到跟大陸企業合作做上下游的關係，若臺灣還無法找到臺商的競爭優勢，則實際上難以執行。大陸是個很粗獷的經濟體，陸商可以比臺商多兩倍的薪水來聘用臺幹，但是陸商也可以認為臺幹做的不好就把他解雇掉，處理的動作很快，如果臺商在大陸的競爭力無法提升的話，就應該思考如何順利退出，許多臺幹從大陸回來，應該都會有這樣的問題。在經濟部投審會的網站上，有一個叫做「赴大陸投資的必須注意事項」裡面有九個項目，其中有一個項目叫「如何合理合法的結束營業」，目前點選的人最多，故政府應瞭解最新發展。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響

- 1. 大陸對當地企業很保護，臺商爭取高鐵的商機不易，因反貪與官員更換很難辦事：**  
在大陸雖有所謂的讓利給臺灣之說，但實際上大陸對於當地企業保護很深。像之前大陸高鐵或火車上需要安裝冷氣，雖然臺商有看到有此商機想要去投標，但實際上無法取得標案。過去臺灣的東元電機或華成電機雖然想要打入大陸高鐵中的相關變壓器領域，但實際上進入門檻複雜，加上潛規則等因素，「水很深」臺商很難進入這些領域。此外，過去是只要有錢都好辦事，但近幾年是受到政府官員更換的頻繁與反貪等因素，沒有官員跟您簽就簽，有些時候甚至是無法收到貨款，只要跟政府打交道的業務很多收不到錢，這幾年經營的很慘。以前雖然是不容易收，但只要給錢官員就會給，這一兩年根本拿不到錢，因為沒有人負責任。
- 2. 討論 25 號文已沒有意義，大陸不再給臺商優惠，是臺灣讓利給大陸而不是大陸：**  
有關 25 號文的問題現在已經沒有在討論了，雖然後來暫緩 25 號文的實施，但這只是在形式與表面上給臺商一個面子，沒有任何實質的意義，所以談這個東西意義已經不大。大陸不會再給臺商更多的實質優惠，只是表面上尊重臺商，其實背後是沒有任何意義的，所以大陸公開講讓利是假的，在談判桌上還是斤斤計較。事實上，已有大陸的傳媒進來臺灣，臺灣政府應對大陸媒體到臺灣給予嚴格管制，但許多廣告卻讓大陸傳媒來做，是誰讓利給誰？臺灣是 100%讓利給大陸，不是大陸讓利給我們，如跨境電商淘寶能不能讓臺商去大陸做是個問題，大陸銀行卡也說臺商不能做，故誰讓利給誰？可舉 100 個例子來說明是臺灣讓利給大陸，且是嚴重的讓利。
- 3. 大陸常講讓臺商參與一帶一路商機，但只有大企業可喝到湯，中小企業湯多喝不到：**  
大陸常講讓臺商參與「一帶一路」的商機，但這個商機大多數是假的，臺商投資時只要說臺商資格不符即可，得標的一定是陸商，臺商只能喝湯，且喝湯還不見得喝得到，只有大型企業才可能喝到湯，多數的中小企業喝不到一帶一路商機的湯。在大陸談判只有一個做法，就是大陸政府要交給臺商來主導，如要給臺商 100 億，只要訂大名目，其餘的事情就由臺商來主導，是由臺商來主導而不是由大陸來決定，否則什麼好處臺商多吃不到。
- 4. 大陸來臺採購會或臺商前往大陸辦展覽會，事實上許多亮麗數據是經過美化的：**以外貿協會辦理大陸到臺灣的採購會而言，實際上只是有表面的亮麗數據，但並沒有實際上的成果。如果大陸真的來臺灣買這麼多，現在臺灣還會這麼慘嗎？那些亮麗的數據是怎麼來的？事實上，是本來在大陸就已經跟臺商採購了，但把這些在大陸採購的業績都掛到臺灣採購會這裡來，當做是在臺灣的業績，所以如果是政府要真正掌握實際上在臺灣的採購額，可從下單開始之後，大陸就要給臺灣 LC 信用狀，要真正看到 LC 進來，也要看到外匯進來，只要外匯沒有進來，則所說的訂購一切都是假的。包括臺灣前往大陸辦展，如臺博會已辦了五屆，每一屆怎麼樣，現場立即成

交額是 30 億，都知道是怎麼一回事，哪有可能？那都是要數字漂亮的，但是來看展的人潮就不會做假，那是真實的，但剩下的所有數據都是假的。

5. **二胎化對嬰幼兒產品等相關產業有正面影響，但對勞動力供給還是很久以後的事：**  
在大陸十三五劃整體方向沒有正式性且完整的推出，僅有概念性的發展，比較明確的是二胎化政策，像麗嬰房等嬰幼兒產品的發展，再者就是月子中心的發展，目前除臺商有投資相關行業外，陸資企業也有涉獵此行畫，主要是大陸在推動二胎化時，是希望一年有 175 萬人口增長，但目前一年還未達 150 萬，因大陸人民收入有限，也不願多生二胎，故二胎政策到底未來會生多少還不確定，二胎化政策就人資管理面來看，要能影響到就勞動力，至少是 18 年以後的事情。在員工產假方面，則是較為立即的影響，過去一胎給產假 98 天，現在第二胎也要給產假 98 天，人力上會因請產假而需要調整人力，因而增加成本的問題。而二胎商機應該只有對特定的產業，如嬰幼兒產品等相關產業才有正面影響。
6. **臺灣許多強項不能到大陸投資，但大陸卻透過各種管道來臺，影響臺灣產業發展：**  
臺灣許多強項，如工具機、石化業、面板業及 IT 產業等並不開放陸資來投資，但事實上，許多陸資已透過外商的管道到臺灣投資，但在大陸的強項產業，如汽車零組件並不開放給臺商投資，且臺灣的網路在大陸是被封鎖的狀態，所以臺商也不太可能做所謂的跨境電商，廠商只要在大陸就可以賺臺灣的錢，造成臺灣中小企業的發展有限，產業鏈也會受到很大的影響。在臺中有一家專門賣伴手禮的公司，其實是陸資投資而不是臺灣人投資的，大陸到臺灣的旅遊有所謂「一條龍」的作法。饒河街旁邊一天到晚都停了各式各樣的遊覽車，遊覽車都是在香港的大陸人所買的，香港人其實就是大陸人。故有些陸資的相關資料並不完全在政府統計資料內。
7. **兩岸是否簽服貿影響很小，臺商還是透過各種方式到大陸投資限制性行業且賺到錢：**  
之前兩岸在談合作時，主要是希望藉由對方的強項來補充自身的弱項，但最近弱項已經都補強，所以臺灣要再跟大陸談服貿讓利等問題，其實並不實際，且許多臺商已經都到大陸經服務業，並不受服貿的影響。大陸 2016 金融風暴的問題影響到許多鄉鎮銀行，所以銀行產業到廣東佛山等經濟發達的二級城市還可以，到鎮的話就比較危險。早期到大陸經營的銀行只能賺匯率錢，但事實上，可以像中租迪和一樣做融資租賃較為賺錢。整體而言，臺商在大陸已經經營許多產業如飯店業、旅遊業等，但只有電子商務是比較不能經營的部份，因為要與大陸合資經營，且只能在廣東省，但現在大陸已經全面開放，所以再談兩岸服貿已經沒有太大意義，過去只能在自貿區經營的電子商務，2016 年 2 月 1 日起對香港已經沒有任何限制。

#### (四) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **臺商不重視人力升級，沒有「人才力」觀念，陸企可給臺灣人高薪，但臺商卻不行：**  
事實上，臺商較難想到人力升級的事情，像之前某經營互聯網的山東企業，希望能

找到臺灣的人才到大陸，給的薪資約臺灣的一倍，就像是大陸許多大學都請臺灣的老師到大陸教書一樣，如果臺商不在人力部份做升級或調整，比較難對應之後的十三五規劃。目前臺灣跟大陸之間還是比較屬於競爭的階段，有些臺商並沒有辦法花大錢去找到較好的大陸人才，主要受限於成本的問題。臺商目前尚有維持較多人力的觀念，還不太注重人力升級。臺商雖然已在大陸拼出一片天地，但只靠「產品力」，未來還是人才比較重要，這是「人才力」的觀念。

2. **大陸民營企業已較臺商來得強，許多中小臺商還停留在過去「打帶跑」的觀念居多：**  
臺商的管理升級輸給大陸的民營企業，像是華碩的管理部份已經算是臺灣最好的，但比起大陸的企業可能還差一點，臺商這幾年在管理的部份沒有任何進步，許多中小臺商還停留在過去「打帶跑」的觀念居多。在越南的臺幹大都是從臺灣過來的，很少從大陸過去，而這些在越南的臺商大都是找陸幹去，等於陸幹薪資比臺灣稍微低一些，且競爭力不輸臺幹，如果是這樣的話，臺幹將來的出入就愈來愈窄，所以臺商在競爭力愈來愈弱。現在陸企的大企業能力比臺灣強，連大陸的中小企業能力都比臺灣的中小企業能力還來得強。
3. **臺商製造業移轉到東南亞會更加明顯，金寶已有部分移到菲律賓，返臺則有困難：**  
目前有些臺商製造業移轉到東南亞，未來可能會更為明顯，因現在臺灣還沒有加入TPP，還有所謂關稅的問題，也有部份臺商反應工資加上銀行成本、五險一金等政策，影響到接單問題，所以有些製造業的臺商在大陸廠就關掉，移到東協如越南等地。像是金寶有些廠房就遷移到菲律賓；華碩本來在上海的廠商也有合併的問題。部份臺商雖有返臺計畫，但關稅問題無法解決，也會影響相關回臺的意願。
4. **臺商遷往東南亞會漸增，因人力成本低且資遣員工較易，印尼及印度較適合大企業：**  
中小企業需要產業鏈的帶動發展，但大企業比較不需要，大企業只要遷移會自己形成產業鏈。目前整個東南亞的發展，如印尼及印度較適合大企業，且因人口夠多，適合做為內銷市場的佈局，若企業考量到未來市場的發展是一定需要到印尼跟印度投資，再來是缺工的問題在印尼及緬甸較少發生，且緬甸的工資雖會調高，但5-10年左右還不會有太大問題，會比大陸的最低工資低上許多，且許多人力成本上的制度費用也會比大陸低上許多，要資遣員工也比大陸容易許多，故未來會有許多臺商遷往東南亞，但臺商還是要在當地有訂單才有可能跟著遷移。
5. **日本很用心，故獲得緬甸人民認同，但大陸則沒有，臺商去東南亞的形象不太好：**  
現在日本企業在緬甸投資是第一名，日本開發緬甸工業區是受日本政府協助，且日本企業做事細微讓緬甸人民有感，但大陸的企業都是拿錢給緬甸政府，所以一般民眾無感，所以日本企業在緬甸風評非常好，是屬於政府推動的集體行為。再者是法律認同的問題，在大陸是跟政府簽約的，但並不一定得到社會認同，主要是因為一般民眾不認為大陸企業真的有在做投資，但日本是真的很用心處理細節問題，且認

真的看待政府與政府簽約的問題，所以目前日本企業有三大工業區在緬甸，其中第一個工業區完全是日本跟緬甸合資做的很好。部份臺商在大陸及東南亞的形象經營並沒有太好，如黑道、跑路的或很小的企業，所以造成許多臺商無法取得社會的認同，而且陸商到緬甸去投資的現況，與過去臺商到大陸投資的狀況差不多。

## (五)對大陸臺商與兩岸政府之建議

- 1. 陸客來臺不是相關業者的努力，故政府應要求這些受惠於政策開放的業者優先加薪：**

像陸客來臺政策開放並不是個別企業的努力，故不應該將相關的利益只分給長榮、華航、旅行社及昇恒昌等大型企業，而是希望能讓全部人都能受惠。受惠於陸客來臺的臺灣企業員工薪水並沒有加，只是提高獎金而已，所以他們是因為業績多才薪水高，而不是本薪提高了，但今年五、六月以後，大陸可能不放陸客來臺，是不是這些員工薪水又降低了，故這些受惠於陸客來臺的旅遊業者，其薪水應該要優先提高，這不是旅行業者的功勞。臺積電成功是企業自己的功勞，故政府不敢要求要加薪，但上市公司大部份八、九十%都賺錢，上市公司政府也應先要求調薪，不能只有回饋股東。但是加薪四法臺灣不能一口氣讓所有的企業適用，因為很多中小企業經營較困難，但所有跟兩岸有關的旅遊相關行業與財報有賺錢的上市公司，政府應要求這些公司為員工加薪。
- 2. 臺灣政府可串聯臺灣的創意園與地方政府，將各類業者引進來，吸引來臺遊客參觀：**

現在臺灣每年有一千萬的遊客，大陸遊客大概四百到五百萬，在臺灣有許多特色的地方，如八德的創意園、松山文創園，臺灣只要把這些地方串連起來，所有的旅遊一律到這個地方來，不要全拉到伴手禮的店，用一個網路把臺灣所有的中小企業全部都串連在一起，一年一千萬遊客只要 10%就一百萬了，這絕對有可能，這些人到現場看創意園又有很多活動，臺灣整個中小企業產業鏈就起來了，但臺灣就是沒做到這一點。遊客都進來自投羅網了，還不會做生意，還要跑到東南亞或大陸推銷，但卻很難做，只要在臺灣這個地方好好扶植中小企業，這是最容易的事情。然後電商就由政府來推動與開發並給所有的企業共用，一年只要收企業一百萬、五十萬手續費就好，20 家五十萬、一百萬也不少錢了，企業就不用自己去開發，不要各縣市開發這種電商軟體，各縣市要求把創新、設計跟觀光旅遊全部整合在一起，找一個地點較好的大樓或區域來規劃，中央政府給予補助要求地方規劃出來，一樓給年輕人創業，有創新、設計的，還有電商業者多進來，銀行就進來，就可形成產業鏈，然後帶動當地的中小企業與農會產品都進來，如此人民就有感了。
- 3. 臺灣製造業已很難與陸企競爭，服務業與文創還有機會，臺灣政府應未雨綢繆：**

最近去大陸投資的工廠根本就很少，都是服務業比較多，以前來上大陸課程的臺商大多是經營工廠的，但現在 80%以上都是服務業，也就是服務業去大陸投資的還在增加，但是傳統產業的部份愈來愈少，因傳統產業的競爭力愈來愈弱，故比不上陸企，

但現在服務業還有機會，可是服務業要有很強的創新能力，臺灣文創產業很強，可是大陸文創產業也愈來愈高，大陸學了也就會了，到時候臺灣可能會被拼過去，故臺灣政府應未雨綢繆。

## (六)對本研究計畫研究問卷之建議

1. **工業 4.0 在大陸稱 2025，電子商務、跨境電商與互聯網+等三項，應該分開談：**目前問卷中政府政策部份有提到工業 4.0 較屬於臺灣用語，建議後面括號加上中國製造 2025，對臺商而言，或許工業 4.0 此用詞更為熟悉一些。若工業 4.0 是強調機器人的話，依大陸的估算約有 40% 的人會失業，美國則評估全球有將近 40% 的人會失業，之後也有可能大陸剛好可以發展服務業。相關的政策應該是希望結合互聯網強調使用機器人的比例，以減少用工成本。若有提到電子商務、跨境電商與互聯網+等三項，應該分開談，因為這是三大項為不同主題，若將相關議題放在一起，填問卷者應該會更為清楚。
2. **投資優惠已取消應可刪除、有些題目應放在一起，但廠房與店面租金成本應分開：**臺商到大陸投資已經多年許多地方已經定型，較無相關的投資優惠政策，所以問卷上的相關題項應該可以縮減。再者成本原料及土地相關問題建議可以結合，讓租金問題可以獨立一項。食品安全法可跟新環保法、安全生產法等三項放在一起，此三項皆為臺商關注的重要議題。此外，目前臺商對於大陸物價或是貧富差距的部份較無明顯的感受，實際上大陸今年物價還是屬於緊縮的狀況。而對拓展內銷的臺商，對租金成本較為關心，可將廠房與店面租金成本加以分開來看。在資金成本方面，可以不用問取得容不容易，而只要問資金成本就可以，因為取得不易已經定型，能夠取得資金就是那些人，但取得的資金成本會隨時間不一樣而不一樣。
3. **有些題目對小企業較難以填答或需老闆層級才能填答，故建議問卷項目應加以刪除：**部份問題像是內銷市場、生產人力或營業額等相關問題，可能對於小企業或個體戶無法填答，有些可能是改採用勾選的方式，或是不需要太複雜的題目，像是通貨膨脹率、匯率水準等問題有可能是用先貶後升這樣的描述較佳，單純的數字比較沒有概念，再者有些專業性的題目可能是要老闆以上層級，才有可能回答，比較建議問卷的題目可以不要太多，若是能精簡成兩頁，題目有比較有效也較能填答。此外，問臺商有關美商、日商與韓商的撤退情況可能不太適合，一般臺商能夠對自己了解就不錯了，他對日商、美商沒辦法了解，完全沒辦法勾這些題目，要務實一點，建議刪除。
4. **有些績效與展望題目因沒有數據較難以填答，營業額亦難以區分，考慮加以調整：**在經營績效方面，「內銷市場的成長率」因沒有這個數據，臺商很難勾選，還有對「提高市場佔有率的展望」其實一般的臺商也填不出來，臺商很難知道其佔有率是多少，如果題目減少的時候你可以增加一些你想要的題目。以「營業額」而言，除非是老



閩本人、財務主管，許多臺幹很難填得出來，且營業額是指整個集團或大陸地區的營業額，亦難以明確區分。「五險一金佔工資總額比例」亦較難填答，考慮加以調整。

## 第二節 大陸沿海地區座談會

### 一、第一場座談會—瀋陽市

時間：104/01/26 下午 3 時至 5 時

主持人：中原大學企業管理系	林震岩	教授
出席人：歡唱娛樂連鎖事業	蔡百彥	董事長/瀋陽臺協會長
出席人：歡唱娛樂連鎖事業	張文中	區域總經理
出席人：大千複合材料製造	陳雲志	董事長
出席人：遼陽日光科技	陳慶德	董事長

#### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 瀋陽臺商目前多在轉型且還轉的不錯，但須持續轉型因應工資高漲與三角債問題：  
瀋陽臺協的會員企業以前約有一百家，現在只剩下三十幾家，許多臺商受到大環境影響，有一些大企業像大成長城也是受到影響。目前看起來瀋陽的企業都在轉型，而且轉型的不錯。工廠雖沒有缺人的問題，但製造業的工人成本很高，要是不轉型其利潤率就會愈來愈低，成本愈來愈高而沒有生產利潤，所以若繼續做製造的話，會賠的很慘。現在收錢也是個問題，很容易收不到錢，以前對方開支票有可能會不兌現，但現在開支票，明天拿去銀行可能是沒錢。以前就有三角債，只是做生意要去迴避，但是現在不良債務的情形是預測不到的，是突然的，往來很久的客人，可能今年就倒了，倒債的問題整體來說嚴重。
2. 瀋陽臺協會員由 100 多家減為 30 家，電商影響稅收政府會作政策調整，發展有隱憂：  
2016 到 2017 年政府一定會去調整電商這塊，電商不可能一直走強而嚴重影響線下，而且電商已經影響到當地政府的稅收，雖然電商有課稅但要課哪個據點的稅有爭議，且南北差異有落差，北方的話，電商的稅金跟實體商店的稅金不一樣，是 17%。電商人力成本、土地稅都沒那麼高，佔的空間比較少，就影響稅收，所以對北方的地方財政會很大的影響。相信大陸政府會對電商做一些調整。事實上，現在電商也不好做，同屬性的品牌太多，同個品牌手機有很多個價格，可是產品的品質沒辦法保證，沒辦法去判定產品的質量及品牌是否屬實等，即使可以參考一些評比，但消費者還是會存在問號。
3. 製造業利潤日益減少，瀋陽蔡會長轉作量販 KTV，大陸同業複製很快且很敢衝：瀋陽臺協會長蔡百彥家裡原本是做手工藝品的，剛好在大陸有設廠，就跟著到大陸發



展，但蔡百彥和家人所經營的手工藝品生意利潤越砍越薄，決定轉往服務業發展，開設大陸當時還不普及的量販式 KTV，最早是到福州，但那時開的第一家店還不算成功，最成功是在廈門的時候，生意非常的好，那時大陸還沒有類似的量販式商店競爭，但他們複製很快，大陸的同業很敢衝，資金鏈也沒問題，也敢跨行業投資，不像臺灣人是評估各方面條件後，才一家一家店慢慢開。

4. 大陸消費習慣逐漸改變，多往網購為主，過去定點消費模式也改以就近消費為主：達芙妮是賣鞋子的，但現在店數也慢慢減少，因為現在逛街的人比較少，大部分人都網購，所以達芙妮也推動網購。互聯網是放在別人的平臺，因為自己做的網站知名度不高，許多人認為要透過互聯網+創造一些新的經營方式，但對有些產業來講不可能，過去民眾可能會開 30 分鐘車來做定點消費的模式，可是現在不會了，改採就近區域消費的就近模式，以前消費範圍可以輻射到 5 到 7 公里，現在只能 1 公里半，除非是朋友聚會，不過如果是商圈又不太一樣，商圈比較能夠聚集人群，年輕族群很多，像中街店白天會來的人比較多一點，另一家店在青年街屬於商用地段，應酬會比較多一點，就有可能大家下完班去唱唱歌，不屬於就近消費的模式。
5. 大陸市場已逐漸制度化，過去不公平情形已不存在，但臺商需較本地人多花精力：大陸政府對臺商不公平待遇並沒有出現，臺商遇到的問題是執法，本地人有同學，有親戚，臺商處理這類問題要多花一些精力在上面，跟這些人交流相處。沒有特別對臺商嚴格，只是大陸人比較有地緣關係，有些臺商會心理不平衡，過去可能會有這種感覺，但現在絕對沒有，競爭是到哪邊都在競爭，已經市場機制化，不可能再像以前是臺資企業就可做生意，相關的政府單位也不可能特別針對臺資企業刁難。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 大陸政府反貪政策，且市場有限而產業競爭激烈等因素，對許多產業衝擊很大：反貪腐對整個商業零售業影響很大，吃飯、送禮幾乎都沒有了，汽車銷售量降了一半，小車受到比較大的衝擊，大客車像公交車隨著城市發展，每一年固定都要更新，所以影響比較小。反貪腐對平價的產品一樣有影響，過去有一些國企包括電信、其他行業，在採購上面有很多優惠政策，以前會常去唱歌的地方，現在則不能去，所以這個影響層面就非常巨大，同業間競爭壓力也很大，店數還一直在擴大，以前三十多家到現在一百多家分食相同規模的市場，跟商場的情況一樣。因為打貪而造成現在的基層官員是不拿錢不辦事，為所欲為，基層文化素質也比較低，高層的可能比較收斂，但天高皇帝遠，還管不到基層。
2. 全國臺聯到地方政府均聘有調解委員，助臺商處理相關商業糾紛，且判決較為公平：全國同胞聯誼會(簡稱臺聯會)臺聯會長跟地方的省政協、省總幹部和省高法討論出來，省高法再將各區臺聯部門聘為調解委會，會發聘書，像在大連臺聯就有二個人，

拿聘書就可以去協調臺商的問題，地方法院、中法、高法都有聘。臺灣同胞聯誼會只要是臺灣人都可以參加，協調委員會都是臺灣同胞聯誼會的幹部，協調臺商和臺資企業的問題，有問題都可以去申請，幾乎所有臺商都會用到，遼寧省只要有糾紛的臺商都會知道，但是有些臺商可能跟臺辦的人不熟，參與政府組織活動比較少就會不知道，像之前有臺商遇到動遷問題、營造問題、供貨問題，幾乎所有問題都會找臺聯協調，這個訴訟調解對接機制做的很好，不是直接介入，不一定要到法院協調，調解不成才會到訴訟階段，有時候臺商因為沒有熟人，在這裡打官司，法院可能拿對方的錢，所以臺商每次打官司都會輸，這個訴調對接以後，法官在這塊就比較不敢，比較公平。

3. **服貿與貨貿協議沒有通過，對臺灣影響甚鉅，小三通亦同，應建立正規化配套措施：**  
臺灣如果沒有簽貨貿協定恐怕愈來愈慘，臺灣出口到東南亞國家要繳納的關稅成本太高，汽車、客車將沒有市場，雖從大陸出口過去的確不用，加上臺灣出口沒有退稅，增值稅也只有降低5%，大陸看車子大小，光退稅就可以退11~13%。服貿沒通過對臺商殺傷力也是非常大的，小三通也被切斷了，所有貨物進不來大陸，以前小三通很方便，但慢慢的大陸也是要走向正規化，所以小三通也會慢慢斷，因此臺灣需要一個應對大陸正規話的配套措施，來處理運輸問題與產品問題等。
4. **大陸公務員體制差，與政府作生意容易拖延付款，偏私喜好採買本地企業的產品：**  
跟大陸政府做生意會有個問題，就是貨款很難收，雖然政府最後一定會付錢，但是會拖比較久，財政困難的時候也還是會付錢，只是關係好就給多一點，關係少就給少一點，常年配合的可能就沒問題，跟臺灣二十年前一樣。原先與國光號、臺北市公車、政府單位有經常往來，彼此有了解，資金撥下來就會比較快，不過現在臺灣比較少有這種情況了，臺灣公務員制度非常好，大陸制度非常差，臺灣的服務水準，辦理登機等很多一條龍的服務，感覺很享受，但大陸辦什麼都困難重重。大陸有個政策是當地產品優先購買，在瀋陽生產的產品，瀋陽政府會優先購買，優先買當地生產的產品，當地的企業優先購買。
5. **瀋陽開辦創意園區，利用租金補貼，提供房子與辦公樓等優惠，以吸引臺商進駐：**  
瀋陽現在要在和平區試辦一個創意園區，但需要更具體的政策出來，提供哪些補助，像是租金補助之類的，現在是第一年免租金，第二年減半，第三年才收，甚至有的會直接提供現成的房子，如辦公樓要送協會，免佣的都有。和平區市內只能做商業，不能做生產製造，不能辦工廠的QS認證，必須要有房屋執照才可以辦，比如麵包店就要QS認證，已經有臺商在和平區做文創，場地約3000坪米。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **除財務與核心技術外，傾向雇用當地管理幹部，在溝通和資源取得都比臺幹有優勢：**  
在大陸這些量販 KTV 品牌同業中，核心管理團隊有 60%是臺幹，不過，不管是臺資企業或是陸資企業，日後核心臺幹都會慢慢減少，東北核心臺幹現在愈來愈少了，像旺旺的廠長、幹部和管理人員基本上都是本地人，但主因不是大陸人能力強，而是本地資源比臺幹優化多了，在溝通協調和資源取得方面都比臺幹有優勢，所以連鎖企業或比較大型的臺商恐怕未來會找都會本地人，但財務和核心技術人員還是會希望保持在臺灣，臺灣未來以研發為主，找尋一些新的經營模式，服務業也有可能是一樣的情況。
2. **臺商考慮轉往東南亞，但越南會排華，故轉往朝鮮投資或與蒙古作貿易也可考慮：**  
早一點進大陸有機會，只是先遣部隊會比較辛苦，而晚點就沒機會了，2017 年大陸整體情況可能會比較好，2016 年要先卡位佈局，所以今年設廠設的比較多，也開始生產一些日用品，像衛生紙、衛生棉等。現在大陸國內的市場景氣不好，獲利不像以前，負成長的企業佔了大多數，所以臺商會想一些轉型升級的策略，轉去其他國家開發新市場，或做進料加工與來料加工，做完後可能銷往非洲、外蒙新興市場，外蒙古土地多，但人口很少，約只有 270 萬，所以在那邊設廠是沒有用，做外貿就好。而朝鮮機會多一點，因為朝鮮的人口跟臺灣一樣約二千四百萬。不過一般臺商都會先考慮轉越南、緬甸、菲律賓，轉朝鮮、外蒙的例子比較特別，而因為越南很排華，所以往越南不一定好，他們分不清臺灣人和中國人的差別，所以都很排斥華人，等到事情真的發生也來不及說明了。
3. **臺商以瀋陽作為據點，前往朝鮮發展餐飲、娛樂與旅行等產業，但風險很大：**最近想要帶一些人去朝鮮賣麵包，平壤吃麵包的人很多，很多店都國營的，以前有帶過臺灣人過去，開了二、三間店，還有早餐店，不過風險也很大。但是臺商表示怕朝鮮政策，現在 KTV 也很適合去朝鮮發展，因為那邊目前還沒有而且他們很喜歡練歌坊，可以用臺商的經營模式，但用他們的人，臺商佔的比例可高一點。而朝鮮是靠旅遊的，所以也有跟他們合作開一個旅行社，叫做高麗旅行社。
4. **瀋陽臺協扮演前往朝鮮投資的中介角色，朝鮮雖不開放獨資，但基本上是可投資的：**  
瀋陽臺協等於是一個間接的平臺，有人想要進朝鮮投資就會幫忙介紹，很多人對朝鮮很陌生而不敢去投資，但有的人跟著去了朝鮮之後，整個思想有很大的改變。要親自去看、去嘗試，有不了解的臺協再來幫忙，這樣解釋效果會比較好。基本上朝鮮是可以投資的，但目前很辛苦，臺灣壹周刊將朝鮮報導的非常差，很多都亂寫都用猜測的，但朝鮮的資訊很封閉確實很難獲得，假設今天邀請一個官員會面，但是那個官員的配偶和邀請人的配偶都不能出席，只能一對一的會面，每個會面都要申請，申請並不一定會通過，他們不讓外人接觸他們的百姓。一般而言，朝鮮沒有獨

資企業，獨資的金額要很大，而且朝鮮政府可能不會批准，沒有開放獨資，所有項目基本上都是合資的，進料加工是把原材料運到朝鮮，由朝鮮幫忙加工。

5. **到朝鮮發展需注意錢如何匯出，朝鮮收到錢留在當地，大陸收到的就不用再匯入：**  
如果要到朝鮮發展，就必須先充份了解，賺錢之後要如何匯出來，因為朝鮮是受美國管制的，錢不能匯出來，常常表面上是要通過銀行從正常管道匯出來，但實際上也要有一個相對的地下管道可以拿到現金，要把錢匯進去可以透過原物料和設備，通常錢用提的帶一小部分就夠了，用匯的反而不好匯，錢是多多益善但提出來會管制，故希望讓收到的錢一定要可以匯出來，開旅行社可讓朝鮮那邊賺的錢就直接分給當地，大陸這邊收的錢就不會再進去了，相對那邊的錢就直接付了。
6. **臺商發現朝鮮缺電商機，採用進口原物料，大陸研發，朝鮮組裝的方式投資太陽能：**  
看到朝鮮缺電的商機，今年就有臺商在那邊做太陽能板，朝鮮是做組裝廠，大陸是研發廠，當朝鮮那邊沒辦法組裝就在大陸組裝，做出來的產品是給朝鮮用的，是自有品牌，自己貼牌自己組裝，形式比較特殊。原物料會從大陸進，會教朝鮮人怎麼做電池，但技術核心還是會自己控制，避免他們亂想，工廠是朝鮮那邊合資的公司負責，原物料和設備則是臺商負責，投資約 400 萬美金，朝鮮的合資廠派四個人員來公司做軟體設計開發，對他們來說是學習新技術，對公司來說是省了四個技術人員的成本，但原物料朝鮮並沒有生產，一定要跟臺商買，可能從大陸或臺灣運過去，再沒有的話就是進口。先將這些東西慢慢做起來，不用太大的工廠，等日後有賺到錢，再用那邊的錢做增資或擴大，不用再拿錢過去了。
7. **臺商以基因技術，開發一次性種植用種子的草莓與進口公甲魚，以創造模仿障礙：**  
某臺商科技廠已成立五年，主要營業內容是引進相關臺灣農業科技，這部分大陸很需要，但一直沒有正面的效益出來，可能因為不能適應北方的天氣，土地成本跟南方比也不具優勢，除非是高經濟價值的，要做就要做高端，山東有一個做草莓的企業生意很好，他們賣的苗只能用一次，用第二次產能就不大，所以要一直跟他買苗，就像荷蘭的鬱金香種子只能用一次，第二年再用花就不會漂亮，牽扯到基因問題，如果有這樣的技術，臺灣的黑草莓、紅草莓、高甜度草莓、白草莓，所有的苗都研發成一次性，這樣就籠斷市場。臺灣美濃的朋友全部引進公的甲魚，沒有母的就沒有辦法去複製，所以有優勢，臺灣美濃甲魚進口到大陸非常大，在大陸一年可以銷售 13 億，現在都已經成型了，過來大陸三、五天，一個禮拜就可以拿出來賣了。
8. **互聯網+長期造成 KTV 營收下降，對線上團購的服務和食材會較差以節省成本：**互聯網+會造成量販式 KTV 的營收降低，所以想把互聯網+趕出去，像團購的部分都用低成本低價格的模式，造成整個利潤降低，互聯網去年占營業額的十分之一，今年營業額已經到三分之一，但利潤也下降了三分之一，許多餐廳一樣受到影響。原本不來唱歌的會因網路團購便宜而來唱，雖然短期內會增加，但長期來講沒有幫助。全

瀋陽市差不多三千人在做夜店，喜歡唱歌，喜歡娛樂族群有的到酒吧，有的是去唱 KTV，這個娛樂市場有 3000 人要分食。未來針對互聯網產品消費的因應，會採取不同的成本控制，線上團購的服務和食材會較差，少去服務一點，只是提供空間和套餐的一些酒水，其他都要去 KTV 的超市買，原本杯子是用玻璃杯，那團購的可能用紙杯，會有一些服務內容的落差來節省成本。

9. 鮮芋仙避開南方競爭市場，在東北生意不錯，臺商須早來並把品牌本地化較易成功：鮮芋仙在北方做的不錯，有很多間分店，在大連的大連商場裡開了一間，在大門口另外掛招牌突顯在百貨公司內有設點，在該商場的服飾樓層設點很突出，逛完街就可以去休息，地點選的好所以生意不錯。但南方反而沒有那麼多，因為南方太多品牌在競爭，像鮮芋仙廈門就不行，有家泰山仙草蜜已經先卡位，把品牌本地化成功了。所以臺商會很成功有一個關鍵因素就是早來，先把品牌本地化，之後民眾就只認這個品牌。康師傅泡麵剛來大陸也沒有人要吃，口味跟統一不一樣，但品牌做起來後也成功了，還有牛排，以前在福州的牛排是加軟粉做的，結果真正的牛排進來後，民眾就覺得這個牛排不對，吃的應該是有加粉的，跟臺灣的概念不一樣，但經過一陣子時間後，也會慢慢把這個觀念調整回來。
10. 遼寧的日韓與韓商多，韓商因不斷從韓國引進新產品和技術已沒有臺商的市場：遼寧這邊的日商、韓商很多，又以韓商最多，臺商則大部分都聚集在江蘇一帶，大環境面臨的問題都一樣，但韓國畢竟他們整個經濟結構有優勢，韓商會一直帶他們新的產品進來，像是醫美、材料、汽車零組件等，尤其是汽車零組件產業在瀋陽被韓商吃了一大半。二十多年前臺商做大客車的冷氣空調很厲害，一臺賣十五、六萬，但現在臺商主導市場機會一直愈來愈少，韓商愈來愈多已經贏臺商了，幾乎已沒有臺商的市場了，3C 產品的市場佔有率也是臺資企業一直在萎縮。這邊韓商能轉型上成功，就是因為不斷從韓國引進新產品和技術。

#### (四) 臺商對兩岸政府政策變遷之因應

1. 帳款回收不易，在遼寧省有特殊的訴訟調解對接機制，臺商常可得到合理的對待：以前帳款回收率很低且要用要的，現在則是用告的，但用告的也不一定能討得回來，現在比較頭痛的是大陸常常用協調的方式，臺灣的法院對就是對，錯就是錯，不過協調也有好處，起碼還有可能收回一部份，而遼寧省有個很特殊的訴訟調解對接機制，是其他地方沒有的，只有遼寧省唯一有這種制度，訴訟調解對接機制就是臺商如果對於法律有訴訟的問題，就會透過設臺部門的臺灣同胞聯合會進行協調，省高法從地方法院、中法、高法都要訴訟調解，涉及臺商的部份，就會希望公平公正，在不影響臺商的合法權益情形下，要求法院合理的對待，這裡的法院相對比較重視這部分，也很願意協助臺商在這裡的問題，在遼寧省的老臺商，十個有八個會用到，故很有幫助。

2. 大陸加入東協，臺商得以利用臺灣接單，大陸出口產品的模式，以減少關稅負擔：  
以前越南、柬埔寨、印尼對汽車的需求很大，就跟大陸買新車和零組件過去，但大陸的國營企業技術和售後服務都有問題，之前有協助大陸的汽車廠賣輕卡 7、800 臺給菲律賓，只從中間賺傭金，但菲律賓廠商反應零組件保固，整個售後服務都很差，對大陸的品質已經失去信心，不敢使用他們的產品，反而希望買臺灣的，臺灣品質比較好，但是臺灣又沒有東協這種優惠關稅就比較貴，不像從大陸出口到東協不用關稅，故一開始先由臺灣人盯住品質並委託大陸做，買廈門的車子去賣，但還是不行，後來變成從瀋陽的工廠，幫忙協調生產零組件廠商，再到組裝工廠組裝。最後演變成從臺灣接訂單，再從大陸出口產品，汽車業現在這類型的案子比較多，所以大陸簽東協是對臺商有幫助的。其實臺灣有優勢，利用本地的資源外銷到東盟有零關稅還有退稅，可以節省很多成本，但有些部份要控制在自己手裡，比如說樣品，銜接的開發，新產品的設計都要自己掌握，在設計開發要自己養人力，之後批量生產就沒關係。
3. 大陸政府將採取軟硬兼施作法，臺灣年輕人應多與大陸交流或來實習以培養國際觀：  
大陸政府態度未來可能會採一手硬一手軟作法，政府之間的事務會硬起來，民間則還是會繼續交流，繼續歡迎臺灣年輕人來大陸做落地接待，多辦一些這類型的活動，雖然不見得會改變年輕人的想法，但至少這些人願意來是友好的也願意去了解的。有時候也可以站在不同的角度看臺灣，了解臺灣的市場和競爭力。臺灣的學校和遼寧省的學校經常有交流，每一年都有冬令營、夏令營，有時候是透過某個學校，某個社團招生的，像中原大學也有固定跟一些學校合作，每一年都會有不同的機會和管道，不過會因不同的預算或不同構想的時候有所改變，跟領導人也有關係。南投暨南大學的許博士會安排學生去北京企業實習，上次也有到瀋陽實習，通常實習要求的工資都不高，約 3、4000 塊錢，比大陸大學畢業生要求還低，主要是讓學生過來有地方住，培養一下國際觀。有的企業現在有跟大陸的師範大學做產學合作，他們的學生有的會為了賺 80 塊錢，也有的會想爭取機會來學經驗，有個展現自己的舞臺，大陸的學生很喜歡體驗自己的成就感。
4. 大陸到處是紅海，需配合政策轉型找到新藍海，如新興產業、幼教、醫療、休閒等：  
大陸政府在支持北方企業的時候，沒有把產品優化，以前是拼產能產量，但當時東北比較沒有把握住，造成現在產品質量不夠好而要降低產能。大陸政府支持轉型，企業也要跟著轉型，早期有很多的機會大陸沒有發現，但後來隨著外資進來也創造產品後，大陸也很快學會模仿，使得到處都是紅海，除非有辦法從紅海裡面找到新藍海。現在企業如果要保持一定穩定成長就要配合國家政策。在大陸做設備設施的相關性行業，基本上影響不大，配合政策走，像幫政府做變電廠，電力相關產業，還有幼教、醫療、生物科技的部份，這幾條線還是有很大競爭機會，現在的休閒娛樂也開始學臺灣，發展體育休閒產業、休閒農業。大陸是跳躍式的發展，跟過去不

一樣，一定要有一些新的產業，比如在吉林萬科蓋了一個很大的國際級滑雪場，很敢投入也一直有在做一些產品升級，否則現在單一投入進去也很難跟本地競爭。

## (五)對大陸臺商之建議

1. **建議臺商投資前，須了解城市消費特性，如瀋陽屬就近式消費，上海屬跨區域消費：**  
要到大陸投資，就要了解每個城市的習慣完全不一樣，像瀋陽屬於就近式消費，上海就不同，上海腹地太大了，民眾可能在市中心上班，下班完之後可能會一起吃飯，交流，回到家以後就不會再出來，所以每個地方的屬性會都不一樣，廈門也不一樣，廈門在一個島內上，民眾會先回到家，再出去做聯誼、聚餐、交流，屬於就近式的消費，但是廈門比較平均，每個區域板塊不同，經營效果也不同，北京跟上海這幾個地方會比較集中，有的城市會比較分散，每個地方消費習慣與結構都不一樣，管理方式也就不一樣，像東北喜歡儲蓄卡，喜歡有折扣累積，比較信任店家，那做儲值的方式就有可能成功，但南方就不行，南方會怕倒店，故不喜歡儲錢。
2. **臺商需掌握關鍵技術，建立複製障礙，且高端商品不見得好賣，南方較可接受高端：**  
臺灣很多特殊的技術過來，但都要自己掌握，以前引進臺灣的蘭花苗，可以一次長出來十七、八朵很漂亮，但是後來大陸也會複製技術，一次長十二、三朵，就賣十塊錢，而十七、八朵的賣二十塊，但民眾看到價格願意買十二、三朵的，十七、八朵的就被十二、三朵的拼倒了，如果有技術讓他們複製不出來，或是只能複製出一次兩三朵的，讓蘭花沒辦法那麼漂亮，那麼大，這樣有差距就會有機會。大陸現在不是只要高端的就會買，要看情況，以南方來說，一組是用大小朵花去穿插，臺灣會要求高品質，有的會買一朵很貴的黃金百合，但大陸不會買那麼大的，就買差不多的就好，北方的需求性也不像上海那麼多，所以太高端在這邊反而不好賣，南方生活水準比較高，故高端的就可能可以接受。
3. **一帶一路政策在北方仍未發酵，但建議臺商未來可發展朝鮮、新疆、蘇俄等市場：**  
一帶一路影響感覺不大，朝鮮不包括在一帶一路的範圍內，東北亞論壇固定在長春舉辦，比較針對日本、韓國，現在還不太有名。朝鮮本身有個春季展跟秋季展，臺商都會去，一般都會順便去那邊遊玩。新疆以前比較多人過去，現在變少了，臺灣現在做歐美，外銷量的比例也都變少了，蘇聯和一些邊界國家也不錯，只是蘇聯錢也不好收回來，如果要做蘇聯就做邊貿，漠河這邊就好，賣一些針織、紡織的商品，那邊臺商不多，很零星，但做邊貿就會有運輸問題，被當地掌控住了。
4. **前往蒙古發展也是不錯的選擇，外蒙沒錢但礦產豐富，需要火車及臺商前往投資：**  
對於臺商而言，蒙古國也是一條不錯的路線，有一個臺商之前在蒙藏委員會，跟他們有做一些貿易，做貿易分很多種，蒙古、朝鮮都算是沒錢的國家，要有辦法把錢變現出來才可以。外蒙的煤礦是露天的，直接挖就有了，一噸 200 多塊，但他們沒



有港口，故運輸費很貴，不管是鐵路還是其他交通工具，要運來這邊還是要找港口，不是從蒙古直接出去，即使透過一帶一路走瀋陽大連，路線也很長。一般在外蒙都是做礦產相關的產業，礦產都要代工，至少也是有車才可以運輸，他們的火車很少，所以希望臺商可以過去投資火車，外蒙跟大陸的關係不好，但跟臺灣不錯，常常有學生來臺灣交流。

5. 建議臺商若要深耕大陸內需市場，須重新思考資金、人力的安排，進行產業創新：不喜歡大陸就要想辦法開拓其他國家市場像東南亞，但一些做內需服務品牌型的產業，相對的還是要依託在大陸身上，有可能轉往其他國家發展，但可能不是主力，還要慢慢思考未來轉型的部分，有關資金、人力資源的變動，也要看臺灣政府對相關性產業的扶持和新技术的進展。

## (六)對兩岸政府之建議

1. 建議政府開發新技术與產品來協助臺商，臺灣還是比較有創意，以協助臺商立足：臺商目前的需求是希望工研院或商研院能研發一些新技术或產品，在文創或其他方面能有新的東西、新的人力去支援臺商，並在技術上有所升級，加強臺商在管理模式、產品等方面的競爭力，臺灣工研院研發很多東西是未來以後都能用到的，像消防系統、音響設備所使用的一些材料。現在大陸法規變嚴格，對引進消防設備材料安裝的部分有影響，商業的業態也會產生後面的一些問題，包括音響也是一樣。大陸雖然也在進步，但大陸的公司很少會去研發一個新的成品，因為研發過程相對會比較慢一點，臺灣還是比較有創意，文創部份做的比較超前一點，但引進大陸後就怕抄襲、模仿量產。希望臺灣的一些政府部門和研發單位，提供更多臺商一些相關性的技術，靠臺灣的力量可以在市場站的更穩固。
2. 建議設立離島工業區等特區，將土地、工資、稅率等與本島分流以促進臺商回流：臺灣其實很好，有技術也有生產的管理水平跟文化，基礎很深厚，但就是整體環境不好，希望臺灣政府能弄一個離島工業區，像平潭那樣，屬於零關稅的特區，工人或外籍工人不要跟臺灣一樣那麼高，比泰國的薪水高一點點也可以，如果讓外勞跟本地領基本工資一樣，會讓臺灣的競爭力下降，像大客車生產，臺灣沒有工人，印尼工人的工資跟臺灣人工資一樣高，成本降不下來，高雄有個在做水陸二用車的，遊艇還可以在陸上跑，但臺灣沒有市場就只好跑到大陸投資，比較有競爭力的基礎生產工廠都離開了，如果說有個離島工業區，就可以在臺灣離島生產，其實臺商很願意回臺，但是臺灣沒有地方給臺商開發，回臺一條龍服務做的還是不夠，太分散了，除非像科學園區，大陸臺商全部集中離島工業區，貿易中心、示範基地也可以，只要能有的發展，臺商願意回來設工廠，臺灣還是有閒置的工業區，但是沒有政策，也沒有配套，最重要的還是要有特區的優勢，有了工人、土地與稅收優惠，臺商才會願意回來。



3. 建議兩岸盡速通過服貿協議，因這不僅是設立許可問題，而是使兩岸貿易正常化：服貿沒有通過影響很大，服貿談的範圍很小，但是那樣就已經談不下去了。不過實際上之前雖然沒有開放，但臺商還是會用內資的方式進入大陸市場，所以不是管制的問題，是希望服貿可以做比較全面開放性的政策，重點不在能不能成立公司，而在貿易的正常化，兩岸的貿易往來，資金、物流、生物科技都跟服貿有關係，也是臺商目前最期待的部分，不只是設立許可，是未來整個企業正常的發展與競爭力，不會因為政策而卡住，如果服貿開放則金融發展的會更快，融資也更方便，未來創業基金、財報各方面會更正常化，整個公司體制會更良性，現在的狀況則是先天不良，後天不足，臺資銀行都不是很願意去東北，也沒辦法刷臺灣的信用卡。

## 二、第二場座談會—杭州臺協

時 間：104/06/21 上午 10 點至 12 點

主持人：中原大學企業管理系	林震岩	教授
出席人：杭州臺協	羅榮國	會長助理
出席人：杭州易奇節能科技	白奇玄	總經理/杭州臺協副會長
出席人：福璋實業	李品璋	董事長/杭州臺協副會長
出席人：杭州忠實紡織	李榮福	總經理
出席人：謀制科技	郭雅文	銷售總監
出席人：杭州鴻運機械	潘陽祺	總經理
出席人：杭州力橋貿易	莊登司	總經理
出席人：杭州米朗琪餐飲管理	張碩政	總經理
出席人：杭州愛度健康管理	湯佳學	總經理
出席人：浙江大學生醫工程學院	張明暉	副教授/博導
出席人：庄記咖啡/中國道家協會	莊登閱	副會長/風水玄師
出席人：杭州友高精密機械	強家鑫	廠務部廠長
出席人：陸家嘴國泰人壽	簡坤良	營運總監
出席人：浙江合凰光影藝術	周鮑華	副董事長

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 原物料下跌，但人工成本高漲，故出口報價要提高，且匯率波動對臺商影響甚大：力橋貿易經營大型鍊條的出口，從事三角貿易。整體而言，公司的出口貿易還是比較順暢的，但是公司現在面臨兩個問題，一是公司必須要對國外客人的漲價，因為大陸的人工漲了 2、3 倍，而不只是 2、3 成的費用，所以成本增加很多，公司只能跟國外客戶漲價，但是全球的鐵都在跌價，很多國外的客戶沒有辦法理解憑什麼要漲價。全球的原物料都在跌，但是工資漲很多，現在幾乎是微利時代。另外一個問題就是匯率問題，匯率變化太快，公司去年年底報價，現在出貨還來不及。所有的

產品報價都是臺北在報，大陸這邊只是負責操作，所以公司就要考慮到底給客戶報價是報美元還是人民幣，或者是其他貨幣，不管用什麼貨幣報價，都還是存在一定的風險。退稅是政策沒有什麼好說的，因為大家都一樣，不過從 2018 年開始，大陸在講所得稅全球追稅的事情，所有臺商要留意。

2. **生產成本及工資快速上漲使利潤不斷下降，考慮移往東南亞及印度尋找加工機會：**  
福璋實業從事成衣製作，早期在臺灣做，後來是在韓國做代工，之後在天津、深圳做代工，做成成衣再銷回臺灣。從韓國移轉過來大陸就是看中大陸當時的工資水平較低，但是現在大陸這個機會都已經沒有了。因為工資不斷上漲使得產品價錢一直上來，報價一直比臺灣還貴，代工費比臺灣還貴，臺灣有的工廠現在考慮重新再開工，但是最大的問題招不到人，新一代沒有人願意去做車縫，所以可能到時候要移往東南亞、印度方面去找加工的機會。總的來講，生產成本漲得太快了，代工費幾乎每年在調，而且調不是調一點點，而是 10%、8%。公司的利潤並沒有那麼高，調到後來也只能放棄了。早期還能夠從一些管道買一些大陸的布料回去臺灣，但是因為現在政府一直沒有開放布料直接進口臺灣，公司必須做成成衣後，才能銷售回臺灣，可是成衣在這邊已經沒有優勢了，慢慢這部分的業績也是不斷在下降。
3. **生活水平提升，食安問題，反貪反奢，使得臺商餐飲業必須因應環境不斷調整：**大陸餐飲業說好做也好做，說不好做也不好做，以前挺好做，現在當然是生活水平提升，大陸國內的人出國機會也比較多，所以像以前那種經營方式，現在可能都已經不適合了，因為餐飲也是跟著經濟的發展，人的生活水平一起在提升，餐飲業也必須根據消費者的口味、消費習慣、時代潮流進行調整。另外一方面就是食安問題，其實食安是很嚴，想像以前在臺灣也沒那麼嚴，但是現在大陸食安嚴格度可能會超過臺灣，因為法律訂的很多，政府認為嚴重就嚴重，不嚴重就不嚴重，法條的可議性蠻大。當然，自從習進平上臺以後，整個餐飲業也不是很理想。
4. **線上線下結合(O2O)使消費者先購優惠券再消費，雖便利但對餐飲業是弊大於利：**許多臺商來大陸主要是從事餐飲行業，這個行業不像機械、電子等製造業，是臺商比較具有優勢的行業，製造業涉及外銷，但餐飲行業純粹都是在做內需市場。目前面臨的兩個問題，一個是線上與線下的結合，也就是 O2O 對傳統餐飲行業的衝擊是非常大的。現在很多線上的 APP 都有折扣券、團購等優惠活動，所以現在的消費者都是網路上先購買票，才去實體上消費，甚至是去到餐廳用完餐後，才直接購買優惠券，整個消費習慣都發生了改變。線上線下結合確實給居民生活帶來了很多的便利，但是對於餐飲行業來說，弊大於利。餐飲業現在基本上為了求生存，沒有講正面或負面，反正利潤比較差一點，沒像以前那麼好的利潤。第二，整個大環境包括人工、租金、材料的成本上升，餐飲業也是慢慢在提高消費價格。

5. **陸資化妝品企業敢模仿及生產力強且敢於投資，且家數龐大，臺商無力與之競爭：**  
大陸化妝品內需市場很大，但這是一個誤區。大陸的模仿力和生產力很強，例如金華、義烏某些工廠，很多都是仿冒、很劣質的。這些陸資企業敢花錢，敢學習。公司的產品都符合歐洲的 EU STANDARD，及美國的 FDF，都要求無菌，一個無菌試驗室的設備就要 200、300 萬，當時公司要投入的時候，猶豫很久。可是義烏跟金華，聽說產品要求無菌，連懂或不懂就先做下去，很厲害，但是已經從仿冒轉型到技術跟公司扯平。所以這是競爭對手的關係，光是義烏和金華這些化妝品生產家，大概就有 1,000 家，臺商根本沒有辦法與他們競爭。
6. **紡織廠工資成本比率低，但大陸員工穩定性差，只向錢看，無法培養及長期使用：**  
忠實紡織的紡織廠主要生產紗線，是紡織的主要原料，公司的主要客戶是織布廠。目前，公司配合很多臺灣的織布廠為其提供原材料。整體而言，紡紗自動化程度比較高，所以人工成本前幾年大概只佔了 5% 左右，就算加上五險一金等，勞動成本只佔整體產值的 8%~9%，所以就工資而言，不是太大的問題。主要問題在於大陸工人的穩定性不好，沒辦法做培訓，員工還沒教會，他翅膀長硬就飛了，這是最大的問題。員工沒辦法生根，技術沒辦法再提升，大陸的操作工只向錢看，今天隔壁的廠多 200 塊就跳槽了，所以穩定性比較低，工廠裡面五年以上的工人都很少。
7. **匯率變動如脫歐匯率變化快，及原物料風險對外銷企業影響非常大，臺商應避險：**  
忠實紡織最近都不知道怎麼避匯率風險，最近的一個訂單，到出貨這段時間的匯率變化太快，本來前兩天英國要脫歐，整個匯率很慘，結果昨天一早起來，因為女議員被殺以後，一下翻轉，不脫歐的比率反而多了，結果昨天英國的匯率是這幾年來上升最強的，一個英磅漲了一個點。整個環境在變，這種匯率變動時，其實對臺商的獲利是影響非常大的，包括臺幣的貶值跟升值。公司也有做外銷，算是半外銷，銷到臺灣去，所以臺灣的匯率對公司來講，也是影響蠻大的，臺幣、美元、人民幣，另外還有一個原物料風險，所以對避險這一塊，公司相對是比較重視。
8. **臺商以咖啡館起家，後因環境變遷從事小型貿易，但皆不好做進而跨入宗教領域：**  
莊副會長於 2001 年開始經營咖啡館，這幾年的業績其實每一年都在提升，故一直都還不錯，雖然員工的工資也是在上漲，但對此也有策略與做法，就是跟臺灣早期工資上漲的作法一樣，正式工較少，臨時工較多，這種情況在餐飲業是比較普遍的，所以相對工資可降低。後來也進行轉型，本來是做貿易，但貿易也不好做，小批量的進口一些義大利、德國的東西進來，但是關稅都高的離譜，進來之後沒得賣，賣也賣不出去，自己銷銷還可以，到最後這方面就不太願意做，所以就轉向走向風水師這一塊。風水本來就屬於中國的文化，臺商是做中國文化、宗教這一塊，原本在臺灣就已經有入道教，老實說一直沒有往這方面去發展，畢竟在這裡要落地生根，也要生存，所以從現在開始做起，也比較有時間。但是大陸對宗教非常嚴格，不允

許臺灣人來參與，不能參加當地一些活動，包括教會的牧師要來這邊活動都限制。只要是宗教類都限制，因為臺灣人被限定是境外人士，所以跟外國人是一樣的道理，當然私底下可以做一些。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 宗教領域在大陸受政策較大限制，但因現在強調復興中國文化計劃而有所放鬆：臺商從事中國文化、宗教領域主要是著重於看風水這個部份，具體是一些福祿修行，做福類，祿就是祭祀，有些人生病做法事，或像大廟作法等。大陸在宗教方面已經在復興，慢慢接受這方面的東西，只是有很多都是騙人的，根本什麼都不懂，所以還是抓得比較緊。不過因為習進平上來之後，前年就提出要復興中國文化，包括佛教、道教。臺商現在做的主要是道教方面，道教本來就是中國的傳統文化，因為現在最重視的是道教，佛教已經發展到一種程度，道教一直沒有在復興，所以還是有些機會。
2. 政府客戶是把雙刃劍，若獲政府肯定則業務開展順利利潤高，反之則恐長期賦閒：目前合鳳光影藝術公司主要是經營兩種業務，第一種就是戶外的光影光雕，另外室內的就是會展會場服務，其實這兩種業務的唯一客戶就是政府。光影行業比較特殊，只能跟政府打交道，因為在大陸室外活動，戶外要做活動、展覽、演出，因為自從上海出現一個踩踏事件以後，把很多政府官員都嚇壞了，所以這個行業也是蠻艱辛的，但是只要做下去，利潤也還好。所以這個行業既輕鬆也艱辛，輕鬆的是只要政府同意，公司的業務開展就很順，如果不同意做，公司可能一年內都不會有業務。所以公司也在拓展其他企業有沒有什麼會場、展場，或需要辦一些活動，然後大樓也是公司重點尋找的目標，看看能不能辦一些戶外的活動。
3. 臺商經營第一家中外合資的駕校，掛靠制度乃是駕校經營之毒瘤，經抗爭已解決：合鳳光影藝術公司周副董另外與大陸合作經營駕駛訓練班，在大陸稱為駕校，之前大陸考駕照有個陋規，到現在目前還是，叫掛靠，譬如說今天買一輛教練車靠行，一年收他一萬塊管理費，但是這有個弊端，就是當教練車學員來學車時，收據發票是學校開出去的，但是錢是教練車收的，教練車最多付管理費和少數的傭金和稅金，但是出了事情是學校負責。當時公司經營的駕校有 60 輛車子，經過一番鬥爭抗爭，包含到市政府請願、坐在地上、圍著市政府什麼，就一定要把這個掛靠給剷除，所以駕校大概 60 輛車裡面，有 57 輛已經解決了。現在這個駕校是全浙江唯一一個中外合資，說要開放給外資來經營駕校，但從 2000 年到現在都還不開放。
4. 大陸政府限制性採購存在諸多操作手法，事實上已內定，別的企業不易爭取到：2004 年杭州市政府要在西湖做一個燈光佈置，西湖是世界遺產，不給隨便碰，所以市政府就找到臺商，要求臺商去做，時間與價錢都已經談好了，但是因為必須要公告，

公告又怕全國來競爭，所以市政府用很迅速的方式，在網上一公告兩、三天，下面再備註因為這個項目經過專家評審，講了很多的理由，又再加一個符合中華人民共和國採購法，單一來源採購法，三天內其他競爭者如果沒注意到就過了，就算你注意到也很難競爭，會有很多限制性的條件，或者有很多理由拒絕投標者。不過，現在這種現象會比較少，也比較難操作。

5. **臺灣政府交替導致兩岸關係不明朗，使小三通及原物料商品進口受較大影響：**因為食安問題，所以很多臺商都非常注意原材料的食品安全。時下的餐飲愈來愈走向健康、無公害食材，這體現了生活水平的提升，所以米朗琪餐飲管理公司一直要去找一些比較健康營養的東西。以前很多東西都是從臺灣進來，但是自從兩岸關係愈來愈不順，服貿、貨貿這些問題一直卡在那裡，加上 520，以前小三通還可以進來，從福州廈門，但是現在小三通都不能進來，而且進來的風險性是很大的，除非要正式報關，但是正式報關有時候也是很麻煩。臺灣執政黨的交替對小三通影響非常大，因為兩岸關係不明朗，所有的關口都停掉了。現在小三通是從平潭進來，稍微有些放鬆，不過一些比較敏感的產品，例如化工產品、液體類的、食品類的還是有所控制，機械類的產品會相對容易些。
6. **臺灣部分產業仍有技術優勢，但部分關鍵零組件在 ECFA 因屬負面表列無法進口：**友高精密機械是友嘉機械的關係企業。友嘉目前有一個發展就是跟鴻海，在未來工業 4.0 裡頭的那個機器人手，在鄭州那邊也在進行，未來智能化方面是一個很重要的趨勢，這也是整個集團裡頭最重要的一塊，就是機床部份。公司有在做 PC 板，但是最近 PC 板競爭的太激烈，這個行業一直在下滑，所以目前是停滯的；不過另外一個新的光能，光伏這些，即綠能工業部分，是企業將來要發展的一個方向。目前較好的是 CNC 部份，但就大陸市場來講，公司算是較早進來，發展也不錯，在大陸算是前茅，但是大陸的技術，還是相當滯後，必須要得到國外與臺灣來支援。但是有一點就是說，因為 CNC 中最重要的幾個關鍵性零組件，要銷售到大陸，都屬於 ECFA 負面表列，機床這個部份始終是被排除在外。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **因國外環境不熟悉且大型鏈條的技術在大陸製作仍具優勢，故短期內仍堅守大陸：**有個加拿大的客戶已經開始在印度採買了，力橋貿易也有考慮去越南看看，但是由於對當地的環境不是很熟悉，所以是不是移轉也還在考慮。另外，公司的產品是生產鏈條，不是小型鏈條，沒有辦法用機器自動生產。大型鏈條以手工為主，整塊鑄鐵下去敲，打到紅通通，再下去鍛，之後再做表面處理，噴砂、再拋光。這個技術和生產小型鏈條的技術不同，也不能借鑒。因為生產的問題，所以想走目前還走不了，目前這部分是大陸最強的。不過，同樣是鏈條，美國在用的鍊條製作較不同，

也有臺商在做，是可以機械生產，要和毛胚一起結合，一般是毛胚在越南打。所以整體而言，短期內不會往外國移，還是以大陸為主。

2. **臺商抓住發展契機，不斷轉換產業以求發展，由化妝品、轉駕校，又經營光雕：**合鳳光影藝術於 90 年代就開始到廣州、珠海那邊去生產，2009 年時候在臺灣從事化妝品生產，然後到了 2010 年由於化妝品出口需要做 CS 檢驗，除自身化驗師的檢驗，還有商檢師的檢驗等關卡，其中只要有一項不合規定，或被抽驗出來，整個貨櫃可能就毀了。雖然如此，化妝品行業也經營了幾十年了，心臟從縮小，回到放大，又回到原來的位罝，現在原來工廠的股權逐漸稀釋給大陸的員工，只剩下少部份的股權。2000 年的時候，大陸有開放駕訓班，就是唯一的一個駕訓班在浙江，於是 2000 年就進入了駕駛員訓練的行業，當時是浙江省唯一的一個中外合資的牌照。因為大陸學車要的人很多，所以從 2008 年以後，從業績很平到很火爆，現在又維持正常，當然現在就算不經營也很值錢。到 2014 年，剛好有個機會，又踏入文化創意行業，大陸叫光影，臺灣叫光雕。
3. **臺商是否遷移，很大程度是取決於上下游，要遷移可能還是會整個產業鏈一起遷：**大部分臺商都在等兩岸服貿能夠簽署，但是以目前的狀況看，可能是遙遙無期。所以就企業而言，必須根據客戶的要求，客人需要什麼服務，公司就提供什麼服務，OEM、ODM、買布、成衣製作、設計都有，不過對於貿易公司而言，本身並沒有工廠，也是和當地工廠合作，如果工廠生產不了，價格都報不出去，公司也沒有辦法生存。當然臺商也有想遷到東南亞或印度，不過就算遷過去，生產仍然還是在當地尋找工廠。遷移是需要一段時間適應，因為必須去了解整個環境，如果是貿易公司的話，需要去當地試水溫。很多時候臺商是否要遷移，很大程度上是取決於上下游，或者是生產廠商。公司之前從韓國轉過來大陸，也是因為韓國工廠搬過來，所以配合的臺商也跟著過來，所以要遷移可能還是會整個產業鏈要一起遷。
4. **外銷因外國搶單而萎縮，內銷競爭激烈，臺商追求質跟精，穩定優質客戶仍獲利：**紡織業在 30 年前的臺灣已是夕陽工業，但是衣食住行總有需要的，忠實紡織是 2001 年到大陸，到現在已 16 年了。公司是做原料，做到現在為止，整體經營還不錯，年前兒子跟媳婦從加拿大被叫過來接班。紡織行業在大陸是很成功的行業，本來在紹興、蘇州吳江那一塊也很強的，公司在同業裡是做得比較有口碑，一部份是時間長，二是質量比較好，雖然大環境不好，公司還是能掌握幾個好的產品跟客戶，預計今年、明年還會有利潤。大陸的工資在這幾年，每年百分之十幾，百分之二十幾的成長，對於外銷的這一塊影響很大，越南跟其他國家，如印度、土耳其，他們紡織也很強，慢慢地把臺商生意搶掉了，所以外銷在萎縮。內銷的話成本相對競爭者能夠持平，就可以活下來了。公司現在也不追求量，追求質跟精，相對有利的產品，跟幾個臺商客戶合作蠻好，臺商客戶要求的是穩健的供應及長期品質穩定的產品，即

使價錢稍微高一點，客戶也不會計較，也不會轉向其他廠家買，所以這也是公司到現在還能夠生存獲利很重要的原因。

5. **臺商需產品升級，走高端路線，慎重選擇客戶，方可於競爭中立於不敗之地：**在大陸，價格競爭是同業之間的主要競爭手段，特別是一些能夠大量製造的產品，根本沒辦法做，有時候臺商根本就算不出來陸資企業的成本到底是多少，陸企當然有逃稅、不開發票這種情況，但是他們有辦法做的很便宜，臺商根本不敢做。所以公司主要還是從產品差異化入手，主要做中高端，甚至是高端產品，不走高端大概都不行了，都沒有辦法面對國內競爭。另外，在產品的升級和客戶的選擇上，也是臺商應該考慮的重點。
6. **產品在大陸易被仿冒，故臺商重視研發和轉型仍可保持優勢，讓陸企不斷去追：**易奇節能科技做水龍頭，包括製造、拋光、電鍍、加工等。1997年剛來大陸的時候，這些工藝在大陸還剛開始，相對比較落後。後來一些新的設備出來，臺商敢去購買，所以可能全大陸第一個用電解銅做水龍頭是臺商生產的。後來轉型，因為公司知道水龍頭需要電鍍，那時在做肯定產生六價鉻，六價鉻是致癌很嚴重的東西，幾年前歐盟規定六價鉻是不能使用，只能使用三價鉻，但是現在大陸三價鉻的技術，反而比臺灣三價鉻還好，臺灣的三價鉻目前還是遇到很多的質量瓶頸。所以公司用污水的方式去做表面處理，這個作法剛開始只是一個構想，後來一步步的去實行，愈來愈覺得可行，而且做出來的東西去SGS驗驗，現在歐盟對兒童玩具要求最嚴格的19項重金屬，完全是零檢出。人家說研發創新是不成功便成仁，但是不轉型，不升級就只能等死。而且很多人說到大陸來，可能很快就會被仿冒，所以公司堅信就是讓陸企不斷去追，而且慢慢的自動化愈高，陸企慢慢就追不上了。
7. **國泰人壽善用經紀代理人模式，且轉變作法及人員本地化，整體發展良好：**國泰人壽十年前進來大陸，現在是跟陸家嘴金融發展區合資，屬於外資公司。現在保險業的發展趨勢大概是以經紀代理人的模式在操作，因為這種模式可以包羅很多家的保險公司，跟保險公司簽約，賣保險公司的商品，包括國泰人壽的商品，也有給玉山在賣，這是未來的趨勢。早期國泰都是用臺灣的一些經驗在大陸市場做操作，這個是很不明智的作法，所以在過去的十年當中，並不是做的十分的出色。現在國泰把所有的經營權交給當地，陸家嘴浦東金融發展由當地人主導，所以臺幹大概都退出了，一個縣市只留一、兩個，以他們為主導，所以目前來看，整個陸家嘴金融發展集團與國泰人壽的發展勢頭是非常快的。
8. **陸家嘴金融以費用制取代預算制，打破保險業傳統作法，與國泰合作已初見成效：**陸家嘴掌權之後，有幾個非常重要的做法，過去傳統保險公司的作法，大概就是財務所謂的預算制，但是現在有個機制就是費用制，也就是控制實際的費用支出，如果超過預算的部分，就要對你的年終、績效考核，也正因為對績效的控制，包括繼



續率方面，這樣作法反而是突破一些過去傳統保險公司的作法。臺灣國泰人壽是亞洲第4大，全世界第14大的保險公司，陸家嘴在這邊好像名不見經傳，但是不要看這家公司，現在雖然陸家嘴合資的公司規模不是很大，但是已經獲利了，所以經營節奏和品牌的掌控是很重要，現在公司被稱為最大的小公司。

**9. 環保產業、循環經濟是未來城市礦山，有良好前景，但須臺灣政府給予技術支援：**很多臺商都談及轉業不轉地，因為在這邊熟悉了，所以大部分臺商都是就地轉產，就地轉型，就地改造，再去找一些新的行業可做。目前有臺商開始從事環保產業，其實是撿垃圾，這個部份是目前的城市礦山，相當重要。之前也有臺商從事這個產業，不過主要是從事提煉，是從垃圾場回收提煉鐵，廢五金回收，屬於垃圾處理。臺商正積極結合臺灣的資源跟這邊的大公司，看看能不能在循環經濟產業園區開展這個項目。這個部分是臺灣還有很大的技術還沒過來，當然也希望臺灣政府能夠給予一些支援，比如說工研院能不能提供一些技術。未來臺商在環保、回收，循環經濟方面還是有發展的。

**10. 大陸對娛樂經濟有很大市場需求，是具有發展前景的產業，臺商應掌握此機會：**2015年臺商在杭州做了一個跨年燈光秀，預估5000人，公安局估計是7萬人，結果真正是12萬人，結果杭州的地鐵全部癱瘓。在杭州有一個娛樂經濟非常重要，這邊人蠻壓抑的，那天辦一個2015的燈光秀，燈光秀結束後都12點了，地鐵不開了，附近的小旅館客滿，所有7-11、全家便利商店、蓮花超市全部都賣光，只要能啃的東西，全部都吃光，所以帶動一個娛樂經濟。這個娛樂經濟在大陸是需求大，只是因為現在習總書記比較強勢，大家怕事、擔事，就怕出問題，其實像臺灣101，每年跨年20、30萬人，一點事情都沒有，就是把計畫做好，所以武陵廣場有個3D裸眼秀，估計來的人也非常多，因此娛樂經濟在大陸將來是一個非常重要的產業，希望臺商如果有興趣可以一起來做。

**11. 生產附加價值高產品，如電動車市場且產品客製化是未來大陸臺商的發展重點：**某臺商仍然有做內燃機，但是因為大環境影響，去年跟今年整個衰退的蠻多的，整個工程機械也衰退。所以公司在內燃車方面不做低價競爭，只好做好品質，然後要做一些屬於大噸位的，屬於高附加價值的一些產品，逐漸轉到電動車。不過歐洲市場，電動車佔了百分之七十、八十，內燃機只有佔了百分之二十、三十；大陸剛好相反，所以未來公司會逐漸平衡往電動市場去靠，尤其是電動車的技術，還有充電那種電池不斷的在突破。另外就是要進行客製化，因為將來工業4.0以後，客戶的消費觀念整個都發生變化，不管是服務業或製造業，將來都是少量多樣，包括汽車都是少量多樣的客製化的生產。

**12. 重視當地老味道與臺灣味結合是餐飲業發展方向且醫療美容行業具有較大優勢：**臺商來大陸走餐飲，大部分都是講臺商概念中的西方口味，或者是臺灣的口味引進來，



但是在當地消費者的記憶裡面是沒有的，他們更多喜歡的是老底子的味道，老底子的味道才活得長久，所以以後要進來從事餐飲行業的臺商，可以考慮將當地的老味道與臺灣味結合。另外，醫療美容也是一個可以考慮的產業，畢竟醫療這一塊會是臺灣很大的一個優勢產業。雖然可能臺灣沒有把它包裝的很好，但是醫療這一塊，臺灣其實有很大的優勢。選擇醫療美容，可持續發展，會比較長遠，一年多的經營，整體而言發展還算不錯，但是如果只是單純做技術上的競爭，包括臺灣醫生過來，其實不會有任何的優勢，需要和時下大陸比較熱門的，比如說眾籌、網紅等最新發展結合起來。

#### **(四)對大陸臺商之建議**

- 1. 結合高校，善用省與國家研究平臺，申請資金以支持研發，臺商應多善用此管道：**  
大陸政府現在非常支持高校來服務企業，浙江大學服務企業就做的很好。且有一些項目是國家支持，一個項目五百萬，有一些國家支撐的企業項目達兩億。臺商搞研發的錢，不用從自己口袋掏，而可以申請，通過申請來降低自己風險，同時做一些公司未來前瞻性項目的研發，但是臺商很少去申請。臺商應該要有這種思維，譬如說可以藉由浙江省平臺，或者藉由國家的平臺，找到更優秀的中科院、浙江大學、清大、交大，通通綁進來一併申請，包括這種污水電鍍或者做精密機械，或者紡織原料再升級，抗水抗菌等，這些項目其實都很多的，只是臺商都沒有去思考這個。
- 2. 建議臺商與當地政府合作需深入與之接觸，且需熟悉遊戲規則，才能成功對接：**公司是臺灣的品牌，工廠也在臺灣，將臺灣的建築材料出口到大陸這邊，大多屬於政府工程類的項目。通過不斷積累經驗可發現，做項目一定要精分，浙江這個地方的市場潛力較大。公司很多都接政府的工程項目，故跟政府這邊的互動和接觸較多，也做比較多招投標的項目，所以在浙北地區，基本上也沒有什麼競爭對手，應該不是說原本就沒有競爭，而是把這個市場拓展的還不錯，打到沒有競爭對手。其實這個過程中，發現跟政府對接很重要，其實臺商與當地政府合作，或者說能夠成功對接政府項目的成功關鍵，並不是能力有多強，而是需要比較深入的跟他們接觸，可知道他們的遊戲規則。在這個過程中融入進去，故通常項目的招標書一出來，裡面訂的遊戲規則就是按照公司的規格來訂，因為他們已經被公司深度洗腦了。
- 3. 如何培養下一代，突出優勢，如何借助大陸補助平臺，轉變思想臺商需加以思考：**首先臺灣人的優勢已經慢慢不見了，再來臺灣的技術內涵很強，但是現在來看大陸，浙大優秀學生非常多，出國比例高，而且很多小孩子都是富二代、官二代，所以說臺灣的優勢慢慢不見。臺灣人必須要思考下一代要怎麼培養。第二個是臺灣人以前做事的那一套叫做實在，自己有多少錢做多少事。但是在這邊的思維必須要轉換，很多陸資企業基本上都是依靠政府平臺來做民生產業，就是依靠這些平臺來支撐研發經費，譬如說做原料、電鍍，如果具有前瞻性的產品，政府出錢幫企業降低風險，

何樂而不為。另外對於高新企業，很多太商業不了解，高新企業申請專利有補助，再來可以到市、省、中央去，愈走愈大，政府支持力愈大。所以臺商要努力思考，第一如何培養下一代，能夠讓臺灣人的優勢慢慢的再突顯出來，第二個如何借利器，讓這個平臺資源有效整合起來，讓產業愈做愈大，或者發展的愈好。

### 三、第三場座談會—嘉興臺協

時間：104/06/21 下午 2 點至 4 點

主持人：中原大學企業管理系	林震岩	教授
與談人：慶福國際月子會所	劉榮達	董事長/嘉興臺協會長
與談人：星銳縫紉機	卓瑞榮	董事長
與談人：弘得軸承鋼球	林盈慶	總經理
與談人：茂山製衣	黃清溪	副董事長
與談人：宏裕企業	徐永富	董事長特別助理
與談人：南六企業(平湖)	鄭德明	總經理/平湖臺協會長
與談人：斯凱福驅動系統(平湖)	王雲山	協理
與談人：嘉興盈展貿易	陳盈同	總經理
與談人：嘉興臺商協會/嘉興臺辦	鄭庭發	辦公室主任

#### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 大陸目前生產過剩，是在景氣低點，未來會有所改善，也可能還屬於掉的過程：弘得軸承公司屬於外商公司，主要從事驅動及軸承產品的生產。就公司而言，在大陸設廠非常擔心害怕人員縮編，這對於企業的影響非常大，所以在大陸生產、營運方面，人力上的安排，企業必須隨時根據整體環境不斷進行改變，對企業影響很大。整體而言，最近大陸投資環境的惡化並沒有太大的變化，目前大陸生產過剩，一年不如一年，可是大家企業都是勒緊褲帶，覺得是在景氣的低點，還是會往上，有些人說到了一六年、一七年的第三季行業景氣會有所改善，當然有的說是 L 型，現在經濟還在掉的過程中，渡過這一段時間，應該可以好起來。
2. 嚴重工資問題，加上外勞引進限制，人力缺失仍是臺商較大問題，特別是機械業：依據近幾年從事兩岸交流工作的經驗，企業的轉型在大陸是還是充滿機會的。但是，大陸臺商在人力部分缺失遇到很大的制約，這點在製造業表現得非常明顯，尤其是沿海一帶的一些企業，存在嚴重的工資問題，勞動力工資還是沒辦法跟大陸企業同等的成本。此外，部分臺商從事勞動密集型產業，在辛苦勞力這一塊存在嚴重的缺工情況，而且無法引進外勞的情況，因為大陸政府對於外勞有高學歷的限制。但是在機械行業，高技術不等於高學歷，擁有高技術，但並不一定擁有高學歷。故臺商在大陸的製造業受到的限制蠻大的，尤其是對機械業，這一點臺灣就做的比大陸好。

3. **平潭的兩岸政策有七大便利、五大共同，擁有優良的優惠政策，值得臺商關注：**平潭島以前是戰爭島，現在已經是和平島，與宜蘭頻繁的交流，平潭島的各個地名，像蘇澳鎮，東澳鎮、南澳鎮都是跟宜蘭當地的地名一樣，兩岸交流非常的熱絡頻繁。平潭表示是在未來建成一個高規格的特區，大陸政府給予平潭的兩岸政策有七大便利、五大共同，希望能夠共同來規劃、共同來經營、共同管理、共同受益這一塊，是平潭島的五大共同主張。那七大便利就是貨幣的自由，人員進出的便利，還有就是通信上的便利，再來就是在所有證件，包括醫師證、教師證、還有會計師證、建築師證，在臺灣取得的證照在平潭都不用再換證，包含駕駛證，這是平潭比較受到臺商青睞的地方。平潭是四大自由貿易區之一，臺商應該要關注的方向，當然臺商還是希望在平潭現有的政策基礎上，多給臺商一些便利。
4. **平潭自貿區設有小商貿市場，且擁有免稅政策，帶動兩岸小商品貿易的熱絡交流：**平潭設有小商貿市場，只讓臺商進駐，因為當地政府對臺商有特殊的優惠政策，所以很多當地人通過向臺商借身份證開業經營。小商貿市場主要是以可攜帶小商品貿易為主，如果是大型的話，跟一些比較重要產品的話，會比較困難一點。之前捷安特也是通過這個平臺，把折疊車改成手提式，一人一箱，一手一臺進入大陸市場。另外，華碩也是通過小三通的形式將產品運到平潭，進入大陸市場。因為平潭是自貿區，擁有商品免稅政策，對於臺商而言就是免稅天堂，因此帶動臺商小商品行業在那邊熱絡的交流，而且交易一下也日漸增多。不過，最近好像有點停頓一下，不是那麼的頻繁，因為兩岸關係，目前都還在觀望中。
5. **大陸臺商大多守法經營故成本較高，但仍無力面對陸企價格競爭，無奈知難而退：**公司在大陸有三個廠，分別在福建、浙江及安徽，目前講整個集團在大陸投資的份量會佔比較大。公司自 1990 年進入大陸市場，一路走來，也是相當的順利，因此一直經營到現在。現在在大陸能生存下去的話，都是一個好臺商，也都是一個非常標準的臺商，也都是一個非常守法的臺商，公司從進入大陸開始就是以永續經營為目標，都是非常守法。大陸是一個大餅，讓公司嘗試到甜頭，但是到去年公司不敢再下去做，主要原因就在於臺商是正規軍，臺商產品售價百分之五十就是陸資企業的賣價，臺商根本沒有辦法競爭，因此公司知難而退。那以目前中國大陸來講，最大的競爭跟隱憂就是價格。
6. **大陸人工及各項稅費繁重，成本高漲是最嚴峻的問題，只能接高端的訂單以存活：**日本市場大概佔整個公司市場份額的百分之四十，歐洲市場大概佔了百分之五十，美國市場佔了百分之十，現在所有的客人都是以東南亞的價格來壓。但在大陸的成本降不下來，價格就降不下來，最後訂單只能被其他人搶走。一些和公司合作了十幾年、二十幾年的廠商，也都要求公司必須要降價，但是成本就擺在那裡。從 1990 年進來，那時候一個月是 150 塊，到現在不含社保、伙食、住宿大概是 3,600 塊，

現在包括社保費、土地稅，所有的製造費用、營業費用、成本費用都不算在內的話，公司一年大概就要貢獻六百萬。如果營業額一億的話，成本就佔了百分之十幾。雖然有土地使用稅、房產稅等大概四、五十萬的減免，代表當地政府對各個企業的關照。故公司只能從合作廠商那邊接到最高端產品的訂單，其他的中低、中下，低端的訂單都被搶走了。

7. 醫保產品推薦程序複雜且政策不明，一次性手術衣前景仍未知，若改變商機可期：現在大陸醫療用的手術衣還是純棉的，還是傳統的水洗式，未來採用一次性手術衣將會是趨勢，只是現在並未開始推動。在大陸產品要能夠進入醫保，必須要得到專家的推薦，才能進入候選名單。而要得到專家推薦，又非常的麻煩，南六企業也想去此工作，但是不知道如何下手，說到底利益跟成本分攤是很大一個問題，所以現在大陸還是用純棉、傳統水洗的。對於一次性手術衣，政府並沒有強制要求，未來短期內是不是會採用也不得而知，當然公司是希望大陸政府推動一次性手術衣，就好像前幾年不是宣布說不准用塑膠布嗎？馬上將塑膠袋換成環保袋，中央一個命令就全部改，所以一次性手術衣的未來如何很難講。公司目前的客戶主要在歐洲和日本，大陸若要採用一次性手術衣，公司有足夠的經驗來進行因應此商機。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. ECFA 有益於臺灣商品出口，雖臺灣新舊政府交替，但應不影響原有優惠政策：星銳縫紉機在臺灣從事高端縫紉機研發，2007 年開始在大陸設廠，重點進行人員培訓，以及一些零件代理商、供應商的培訓。今年有從事外銷，一些比較高等的機器還是用臺灣過來的。對公司而言，最為關心的就是 ECFA 簽署之後是否仍在運作，因為 ECFA 是零關稅，如果它恢復關稅的話，就要再加上 12% 的稅，會造成臺灣到大陸的一些貿易就比較難操作，因為運過來的產品，含稅價格金額比較高，對外是對日本，對內是對大陸產品的競爭，所以說比較沒有價格優勢。就目前來看，雖然臺灣存在新舊政府交替，但是大陸不會因為政府更替而將原有的優惠政策停止，若真的暫停 ECFA，勢必對大陸臺商產生嚴重的影響，臺商也會積極的進行反應，就目前形勢來看，針對原本兩岸已簽訂的協議，應該不會出現大後退的情況。
2. 機械行業企業因優惠政策進入大陸，但仍較保守，較少主動爭取政府的優惠政策：公司在臺灣屬於機械公會，投資到嘉興來還是屬於機械業，主要是從事軸承這部分，捷安特、美利達等企業都是公司的客戶群。當初公司選擇投資大陸，一方面是與合作廠商一同過來，另一方面主要是考慮到大陸有優惠政策。公司內部關於生產、製造主要由董事長負責，公司較為重視技術的提升與進步，但並不是很積極的去爭取，例如申請專利或是申請新的技術等政府政策，整體而言，從事機械方面的臺商都比較少和政府打交道，爭取的補助款項幾乎是很少，甚至是這幾年都沒有。現在製造

業二代，通過臺協會等管道積極與政府接洽，希望進行轉型，也希望爭取一些優惠政策。

3. **兩岸服貿、貨貿卡關及農產品進口限制，制約臺灣高新產品引進大陸，如雞蛋：**盈展貿易主營飼料，但是飼料不可能就是直接拿給客人去看，也不可能拿給客人去嚐，也不能告訴臺商說飼料多麼好。因而，臺商直接在臺灣進行的一個臨床試驗中，吃了這類飼料的雞下的雞蛋讓客人吃，讓他的客戶吃。這個項目非常好，這類雞蛋富含卵磷脂、低膽固醇，而且蛋是定期檢查，現在像德國的蛋及有些日本的蛋，每一個蛋上面它都有打上它的編號跟條碼，可進行追蹤，也符合大陸目前的食品安全法的要求。但是由於服貿、貨貿的關係，雞蛋沒有辦法進海關。同樣的情況在其他國家都可以，比如說馬來西亞，帶雞蛋進關都沒問題，可到了大陸，只要是農產品，就受到限制，這使得很多臺商想要把一些臺灣高新產品帶進來根本沒有辦法實現。大陸市場非常廣大，但是在進入之前也需要經過業務拓展才知道是否需要，所以有一些政策的限制，使得臺商無法將一些臺灣的好產品引進大陸市場。
4. **宏觀調控、政策變動、土地問題、不公平競爭等因素加大了大陸臺商的經營風險：**南六企業屬於績優企業，從事化纖行業，主要是工業用布、家事用布、成衣用布，還有醫療用布，大部份像承包醫院所謂的租賃跟洗滌行業。公司 2003 年開始到江浙進行考察，2004 年與當地工業區簽署投資協議，該工業區屬於所謂四級的工業園區，不像桐鄉、平湖等地，且不巧的碰上宏觀調控，大概一千多米土地的付出就一直等，等到了 2006 年，政府回收一些閒置土地回來，雖然公司註冊資金都進來，但是根本沒有辦法動用，所以當時一些資金被積壓在這裡。公司生產線中除了織布之外也有染整，這部分涉及到環保問題，去年初有臺商就是因為環保問題被關了，但是同樣的問題本地人就沒事。這就涉及到一些所謂的不公平競爭的問題，當然這是因為當地人的人脈好，畢竟臺商是一個外商，故臺商在大陸經營的風險仍然很大。
5. **嘉興試點初始排放權加重企業環保成本且還在調整中，且環保檢驗操作存在不規範：**嘉興是所謂全國試點的初始排放權，企業要購買初始排放權。空氣就是 SO<sub>2</sub>，或者是廢水的 COD (Chemical oxygen demand, 化學需氧量)。南六企業當時買得早，還打六折，花了七百五十萬，那今年又出來了，反正又要買回權，而且這次的權利具有時間性，其他地方都沒有，僅嘉興是試點，這對企業是一個很大的負擔。此外，像 COD 國家政策，現在是 80，但地方在前年改成是 200，公司因規模較大可達標準，故從我們先下手，公司算是當地第一家，而且大陸的 COD 和臺灣的概念不太一樣。舉例來說，臺灣是送到汙水處理廠，理論上汙水處理廠要再處理，企業繳一個基本的費用就可以，但是在大陸，一噸像染整產業達標 250 以下，是收二塊八人民幣，好像又是把它要到基本上排放的標準，所以很多臺商有疑惑。另外，大陸這邊在水

質抽樣方面也有很多不正規的地方，抽樣並沒有雙方簽字，也沒有另外保留一瓶水以備以後化驗，所以在作法上有一些不足。

6. **大陸政策變動頻繁，政府藉由各種名義加重臺商成本負擔，但這是很難避免的：**大陸的優惠政策有很多的變數，例如臺商剛進來的時候，不用土地使用稅，但是幾年後變一平方米是一塊半，再過一年，變成四塊，再過兩年，變成八塊，當然大陸有他的作法，只是早期時候都不收，但是一直增加起來。所以類似這個成本的增加。此外，這二年又搞一個叫做「工業績效評比」，將企業分為 ABCD 四類，比如說油墨屬於 A 類。但是像公司涉足染整，算是汙染產業，所以當地政府設定營收一畝地要有四百五十萬，像南六企業有一百四十幾畝，負擔非常重。很多臺商在當地都是繳稅大戶，繳稅在前十名，但是仍然遭遇很多的不公平。企業也會去找浙江省臺灣同胞投資保護的條例，那裡面有一條是不能違反臺商同胞的意願，要求參加評比等。但是在大陸，有很多是避免不了的，而且當地政府會拿著支持環保等等的名義，弄出很多的限制，給臺商的經營帶來了很多的困擾。
7. **臺灣服務業仍存比較優勢，服貿是否簽署對服務業輸出影響重大，應盡快通過服貿：**慶福國際於 1996 年到大陸來考察，2000 年正式開始做，剛開始是做幼兒園，大概六年前開始籌備月子中心，四年前開始做月子中心，所以有兩個行業，不管是幼兒園跟月子中心，事實上這兩個行業都是服務業。在大陸經營了多年，深切體會到服貿、貨貿應該趕緊通過，因為 2000 年開始辦幼兒園的時候，所有幼兒園的法人代表都不可以是臺商、外商，所以猶豫了蠻久才開始做幼兒園。對於臺灣而言，目前臺灣唯一還對大陸有優勢的應該是服務業方面，包括醫療、護理等等，因為這方面的人才養成不是一夜之間就可以複製的，所以這是臺灣的優勢，也就是說服務業是臺灣的優勢，但是反而卡到臺商要到大陸發展服務業，事實上服貿對臺商進入大陸非常重要的。雖然現在已經進來了，但是覺得沒有保障，也不夠規範。其實服貿、貨貿條例要趕緊通過，不要有黨派的色彩。
8. **二胎政策加劇嬰兒尿布等產品競爭，雖加緊境外挾帶查核，但仍衝擊市場銷量：**南六企業主營業務中包括濕巾、尿布等一些產品，大陸去年開放二胎，二胎之後確實讓公司看到訂單量的增加，但是競爭也很激烈，因為這些產品就比較沒有技術的門檻。大陸現在生產濕巾的大概都幾百家，每家紡織業界都認為說政府鼓勵二胎，一定是很大的機會，大家都來做嬰兒濕巾，那些生產設備很便宜，弄一弄就可上線了，所以現在公司也面臨就是說幾百家的競爭者。雖然大陸最近海關比較嚴格，會查觀光客是否挾帶攜帶，雖然會遏止一下這種趨勢，但是仍然對國內市場的銷量產生衝擊。另外，公司將平湖這邊有一條生產線，專門去做木漿複合的線，未來也會將一些工業擦拭布的單子就移到臺灣去做，把生產能力空出生產更多的醫療布。

### (三)臺商對投資環境之因應

- 1. 臺商重視研發，加大轉型力度，提升產品精細化製造，並考慮是否爭取政府補助：**  
大陸近年來在推動「製造 2025」，對製造業確實有所帶動，不過公司早在進入大陸市場是就已經不斷在進行轉型。公司進入大陸伊始，就開始從事產品精細化製造，同時加入智能化的設備。做智能化精品，第一步，要站穩腳步，做好人員培訓，培訓好供應商，接下來就著重研發這個部分，通過銷售推動研發，也通過研發促進銷售。雖然大陸對從事智能科技的企業有所獎勵，五萬、十萬，甚至更多，不過很少有臺商去申請，一方面，就算臺商盡力去爭取了，也常常遭遇不公平競爭，通常是關係企業才能拿到，另一方面，雖然有獎勵和補助，但是金額對臺商從事智能化研發而言相對有限，因此臺商不太會爭取。當然有的臺商不爭取是因為怕爭取到了，再被政府要回去。
- 2. 許多臺商已開始南進，但需產業聚落成功才會考慮全部過去，這取決於中心廠動向：**  
製造業方面，大陸只有局部歡迎一些重工業跟高能耗的產業進入，很多地方在招商引資的時候非常挑剔，幾乎已是不大接待臺商。因此已經有臺商開始南進，茂山製衣客戶群大概有 30%過去，雖然還未形成一個風潮，但是這幾年已經有這方面的趨勢。當然 30%也並非全部遷走，而是大陸這邊有所萎縮，且在那邊設廠以尋求機會，再考慮全部過去，能不能產業聚落成功才考慮過去。當然，很多情況下，臺商是否南進主要是根據上下游，如果說主力客源進到那邊，零件廠、配造廠等會跟著主力客源走，所以是否南進還是取決於中心廠的動向。目前大部分臺商還是以出口的方式，南進到東南亞。
- 3. 製衣廠設立決策中心尋求轉型以因應嚴峻的陸企自動化生產競爭，否則難以生存：**  
茂山製衣從去年下半年開始，要求公司所有最高級幹部，每個月一定要回到臺灣去開一個非常重要的決策會議，以因應目前面臨到的很大困難，就是如何應對大陸內資製衣行業的競爭。臺商親眼看到常熟某很大型的羽絨衣公司不斷進行自動化的推展，假使說整個集團不再去做升級的話，真的公司不到五年內就會被淘汰掉。雖然公司已經逐漸從製衣行業中，從原有的勞力密集型向自動化的機器生產進行升級，但是仍然沒有辦法和一些陸資企業推行的全自動化生產競爭，以生產夾克衫為例，以前一條生產線上需要三十人，若投資三、五百萬人民幣，還是上千萬的人民幣進行生產線自動化升級，以後一條生產線大概只需要五到六個工人。所以，公司於去年成立一個高級的決策中心，高級幹部要怎麼來去做一個快速轉型的決策，更好的因應目前所面臨的競爭。
- 4. 製衣廠已到越南投資且獲利，未來幾年東南亞有發展機會，二代接班狀況還算好：**  
茂山製衣兩年前就已經過去越南投資，雖然並不願意到越南，但是越南廠確實已經賺錢了，未來五到十年東南亞還是有機會的。這和之前大陸的情況是一樣的，公司一直偏重大陸投資，以前老實講，在大陸大概二十幾年，公司沒有賺到也沒有辦法



活到現在，但現在企業就是十年風水輪流轉，也符合整個經濟發展週期。目前第二代都已經接上來，董事長的二個小孩子年紀都已經各自就位了，讓小孩子要去承擔在那麼艱難的環境下經營，很多老一輩的臺商非常擔心，尤其還是這樣一個傳統產業。就目前所知，有一些臺商的二代也已經開始接班，有很多二代都在國外長大的，也擁有很高的學歷，而且經過多年的磨練也已經慢慢成熟了。可能有的臺商二代接班不順利，但整體情況還算良好。

5. **越南環保標準異常嚴苛，開發工業區方式與大陸不同，投資環境有待健全仍需謹慎：**南六企業可能是嘉興少數有染整執照的。公司去年去越南進行考察時，在越南大概也只有五、六個省份是可以做染整的，只有一些特定的工業區可做。早在 2003 年，公司已派人去越南進行考察，當時整理的報告中，提到越南在未來十年內應該沒有市場，所謂他們的 COD 是六十，是少於臺灣標準 COD，那時候美國、日本或者是一些像臺灣都還是一百，那時候大陸也是一百，越南的環保標準世界第一，管制很嚴。越南開發工業區的方式和大陸有所不同，大陸比較屬於政府監視，但在越南的話基本上是民營，都是有頭有臉的人給政府拿來開發一個工業區，政府抽管理費。有些臺商認為越南也算同文同種，但是越南整體投資環境仍然不健全，在對待外商方面仍有很多不足的地方。

#### **(四)對兩岸政府政策變遷之因應**

1. **雖政策法規變動頻繁，但臺商仍積極因應，不斷調整以求生存與發展，如排放水：**南六企業在 2005 年到嘉興設廠，從事水刺無紡布，進入伊始並未有太多的環保規定，當時企業每一年的排放水都是三十幾萬噸。前幾年開始，要求一年只能八萬噸，不能超標，所以公司從兩年前開始，就努力的做中水回用，今年大概已經降到了十一萬，是很接近了，明年爭取把生活用水給拿掉，公司就可以達標了。臺商普遍覺得大陸的政策時常發生變動，因為在 2008 年之前根本沒這個規範，等於說那是最亂的時候，但是現在竟然要用全世界最嚴格的標準，所以對所有的企業來講都是一個很痛苦的階段。前兩年，當地環保部門突然來驗公司的 COD，發現排放水的 COD 超標，馬上要罰四、五十萬，後來經過商討之後，按照舊的環保法，罰了二十萬，覺得大陸有些地方是很不講理。臺商只有不斷調整進行因應，例如中水回用，省水天花板太陽能光伏的插電等，也希望在電上面能夠節省。
2. **加強當地員工培訓，運用大陸人才引進政策或引進外界人才以因應專業人力問題：**雖然大陸臺商在人力資源方面面臨各種問題，但為了更好的解決缺工等問題，臺商應積極運用大陸當地政府鼓勵引進大學以上專科人才這一政策，引進有技術的專業人員。另外，也可加強對當地員工的教育訓練，不過由於現在一胎化的狀況，很少有年青人願意學習機械原理等專業，因此在設備維修上，尤其在半重工業的維修上，



要培養人才也比較不易，所以說在人員的培訓的養成上面，還是蠻依賴就是說能夠引進臺灣這邊已受訓過的，或是在東南亞這邊有合作的人力資源，能夠對接的上。

3. **臺商應轉變思想，透過與當地陸企作搭配，加強與大陸政府合作是成未來趨勢：**有臺商企業從事光能產業，為富士康生產蘋果配件，之前在臺灣受限於能力，沒辦法做那麼大，因此進軍大陸市場。但是在大陸營運面臨應收款項、付款等一系列問題，究其原因主要在於與臺商合作的主要都是大陸的國營企業，企業要接單一定要付訂金，因為他們有些保護政策，特別是對一些地處甘肅等內地企業的優待。再比如說公司涉足光弧能或牽涉到國家電力的，臺商更是面臨諸多問題。故臺商現在不斷改變策略，積極與當地政府合作，與當地企業來做搭配，要改變方式，不能用以前臺商的角度去思考，應該透過當地的陸商或陸企作搭配。經過多年摸索，臺商慢慢開始跟大陸合作，這是一個發展趨勢，要打入大陸市場，需要深入跟政府合作。

### **(五)對大陸臺商之建議**

1. **建議臺灣商品應結合促銷或廣告等作法，提升產品形象，以縮小與日、韓差距：**廈門海滄投資集團公司（簡稱海投）在海滄區設立了一個供應商品的中心，所有展示商品相當於國外商品，並且已經完稅，供大陸的採購商直接看，並且也可以下單採購。海投公司是一家政府國營企業，具體負責協助外商完成整個的進口、運銷各種事情。在這個中心有一層專門保留給臺商，有幾個臺灣的顧問公司正在做這個事情。但是由於很多從臺灣進來的東西還卡在海關，還沒辦完手續，所以這邊還是屬於比較空盪。除了有臺商之外，還有日本、韓國等其他國家的產品也在中心進行展示，相較之下不難發現臺灣的產品在包裝、行銷及促銷方面不如日韓的產品。日韓產品做的非常的漂亮，讓人很有購買的衝動。但是臺灣的商品就一包東西擺在那邊，讓人家感覺到說不是很高端。所以臺商應該想辦法，將行銷或是促銷或是廣告等共識結合起來，把臺商的包裝及形象做好，否則的話，再過幾年大陸市場已經變日本韓國產品。
2. **建議臺商可進軍大陸三、四級城市，滿足當地龐大的消費需求，搶佔市場份額：**海投公司在廈門創建供應商展示中心是一個非常好的理念，能夠將真正好的東西引進來，真的覺得中心在很努力的把外面的東西帶進來，所以臺商要抓住這些機會。現在大陸的消費能力非常驚人，居民有對高端商品的需求。有的臺商認為高端的商品只在一、二線城市進行銷售，三、四線城市就不進去了，但事實上，無論是幾線城市的居民，他們同樣存在對高端商品的需求。臺商不要把大陸農村想得是什麼樣落後的地方，反而說他們地方用的東西，已從很不好到很好是個過程。臺商的一些產品質量是非常好，實際上往大陸整個三、四級城市推銷，潛力還是蠻大的。

3. 建議臺商需改變固有思維，積極與當地企業相結合，加強與當地企業政府的互動：  
有的臺商設一個展示點，大概要兩億以上人民幣，然後一期、二期投入的話，起碼要五、六千萬、六、七千萬，所以一定要透過當地，由他們取得費用、補助、預收款項等，不能像以前只是說外商就是外商、臺商就是臺商。選擇與當地政府或企業合作，能夠取得最好的獲利，利用資源人力，該用誰出面就由誰出面，這對於在大陸市場生存與發展幫助比較大。大陸企業去臺灣也面臨相同的情況，要生存也是一樣要透過與當地企業結合。包括有些臺商南進，同樣也需要互動，工廠過去了，要進入當地市場同樣也是需要積極與當地企業及政府進行互動。

## (六)對兩岸政府之建議

1. 建議兩岸政府能就人才引進、學歷限制等進行協商，建立寬鬆的人才引進通道：受限於人力資源短缺、招工難、人才培養困難等情況，在大陸從事製造業的臺商有南進的情況，通過南進尋求解決問題的管道。不管是公司方面或是技術方面或是人員的引進，臺商都希望陸委會或是有關的管道能夠多與大陸政府進行協商，使得臺商不至於南進或是內移這麼快，當然也希望大陸在人力資源方面，除了採用當地招聘這一方式以外，能夠放寬在學歷方面的限制，是臺商能夠在較為寬鬆的環境下，引進人才或者能夠建立較為得比較寬鬆的人才引進通道。
2. 建議兩岸能建立共同認證機制並提高檢疫機制，使臺灣優良農產品能進到大陸：食品安全問題長期以來都是臺商非常關心的一個問題，食物中含有添加色素，還有藥物跟生物殘留，再比如說在大陸雞蛋上面都沒有安全標示，也沒有產地等等，而臺灣現在目前的這種博士蛋，這個跟德國日本比較是一級的優良蛋，反而不能進來大陸。建議兩岸在農產品、食品進口上面，應該設立一個共同認證的機制，尤其是檢疫的方面，食品安全的檢疫，才能夠過關，才能過進口。不久前臺商成立了永續農業委員會，邀請了前臺灣農委會的主委彭作奎，還有臺灣農業學院的博士跟院長等農業界的菁英。所以在食品安全問題上，兩岸能夠盡早建立相關的檢疫法規，雖然兩岸的認證、檢疫的機制是提高，但是食品安全問題不能放鬆。
3. 無論政黨如何更替，都希望服貿、貨貿能早日通過，這是對臺商的實質幫助：臺商建議利用學術界的力量，為臺商建立一個領導方向，使得貨貿、服貿能夠快點通過。貨貿、服貿快點通過，對臺商必然是好事，使得臺商在原材料貨櫃在入關的時候節約很多時間和成本。對於臺商而言，堅持臺灣是一定要通過服貿、貨貿，無論是哪一個政黨執政，對臺商有益助才是實質性的。希望通過座談會這樣的機會，把臺商的心聲提出來，能夠利用這個機會來建議學術界，希望臺灣政府能夠幫忙，臺灣的領導人能夠考量。

4. **建議中國生產力中心加強對服務業進行培訓，以促進臺灣服務業在大陸快速擴展：**  
對於服務業而言，家家有本難念的經。服務業整體規模都不大，進入門檻不高，因此它容易被模仿。所以，服務業要的達到一個經濟規模的話，一定要擴展得很快，那就要不斷地要做小而精，然後不斷的快速擴展，但是在這個擴展的過程裡面，事實上必須要有各種人才，包括最基層的人才、中間的店長，還有一個總部，三個層次的人才都不一樣。後來辦月子中心同樣也面臨人才的問題。為了解決一系列的問題，公司加入上海的加盟連鎖協會，因為加盟連鎖協會有不斷的有培訓課程，對於基本的員工培訓、對於店長的培訓、甚至於管理整個管理總部的培訓，都有各種不同的培訓。中國生產力中心對製造業有很好的培訓，那是不是以後的培訓除了製造業方面，能否建議中國生產力中心，以後也可以把一部分放在服務業方面的培訓。
5. **兩岸皆缺乏長照等專業人才，建議各大專院校應適當調整科系設置以符市場需求：**  
為了更好的發展月子中心，每一次回臺灣都不斷地在找好的護理人員，因為每一個據點都要有好的臺灣護理長。通過走訪也發現，事實上臺灣的護理長也是蠻缺的。那既然臺灣年輕人又說臺灣找不到事，沒有就業的機會。但是企業又找不到該有的人才，所以臺灣各個大專院校的科系應該要進行大幅度的調整。都說臺灣跟大陸未來都是老人化的社會，這意味著長照是很需要的，不管是月子中心，不管是長照，甚至於健康產業，都需要大量的護理人員嘛！那有那麼多的年輕人沒有辦法找到適當的工作，因此大專院校有必要對專業科系進行適當的調整。
6. **各項政策不因執政黨更替而發生重大改變，政策應具有一定的連貫性，不要大轉彎：**  
雖然臺灣已經變天了，但是臺商非常盼望政策不要有太大的改變。舉例來說，因為臺灣少子化，少子化的結果教育部就鼓勵大專院校轉型，臺南的中華醫事科技大學，它本來有兩棟大樓，一棟大樓就是要做月子中心，一棟大樓要做養老院。月子中心經過不斷的徵選以後，選上慶福機構，主要原因就在於中華醫事科技大學招收了很多陸生，陸生畢業之後不能夠在臺灣就業，慶福機構就把中華醫事科技大學的陸生畢業生全部收過來。正因為此，教育部答應給它八千萬的獎金，就是鼓勵它能夠轉型升級。八千萬的獎金下來了之後，第一期撥了一千兩百萬，用作外部的一些綠化還有美化。但是，第一期錢撥下來以後，第二期現在因為卡到整個大選變天的結果，教育部怕新接的部長是不是就整個政策不能夠連貫，所以第二期的款項就不敢撥，現在就是卡到等於要新接的部長來決定，如果認同這個構想，才能夠再繼續。整個政策有一些是有連貫性的，不要因為變天的結果就整個一百八十度的大轉彎，因為這樣是很不好的。

#### **四、第四場座談會—無錫臺商**

時間：104/06/22 下午 3 點至 5 點

主持人：中原大學企業管理系 李明彥 助理教授

出席人：無錫漢欣利建築機械	周仕鵬	總經理
出席人：無錫光群雷射科技	楊孟書	研發部經理
出席人：無錫大渡漁小吃店	賴芳美	負責人
出席人：無錫大渡漁小吃店	王暉筑	電商營運負責人

## (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 全球景氣差大陸漲工資，臺商經營辛苦，而大陸政府的派系會影響當地經濟的發展：**

全球的景氣不好，大陸也受到影響，且大陸的工資也一直在調漲，一些企業受不了，所以逼不得已，又跑去越南、柬埔寨、印度等。當初大陸政府推展無錫景氣經濟，但操作錯誤，使得無錫比南京還發達，但南京是省會，有時候有人去考查大陸前十大城市之類的，變成南京是在無錫的後面，現在又因為習近平派系上來之後，南京就有另外一個派系壓制無錫跟蘇州，不能發展的比省會好，這樣省會太難看了，這變成是無錫市政府的問題，故無錫一直排在三線城市。花橋本來是蘇州的，好像是南京市政府要直接接收，就不分給蘇州了，那邊稅收太高了，想自己管。
- 2. 無錫人愛面子，餐廳服務生多為外地人，將小吃放到網路上銷售，已成為新趨勢：**

無錫本地人的消費習慣是最捨不得花錢的，無錫人很愛面子，就算是最沒錢，也要找個坐在辦公室內的工作，而且很瞧不起外地人，以前有說無錫人算是小上海人，他們蠻排外的。因為無錫早期有運河，稱作魚米之鄉，比較富饒的地方，大概在八年前，他們就不願意做最基層的員工，像是服務生。而且以大陸人的觀念來講，他們對服務業還不是很認同，好像去做服務生是很丟臉的事情。大渡漁美食餐廳大概在一年多前就感覺不太對勁，景氣不穩定，有朋友建議要把小吃放到網路上賣，萬一以後店面真的不能營業，還有另外一條出路，所以那時就開始試試看小吃上網，現在的狀況只能多管齊下，沒辦法放掉任何一條通路，不然很難維持平衡，目前到今年為止景氣不好，而薪水還在調漲。大渡漁美食餐廳
- 3. 大陸人敢先不賺錢，而先打敗競爭者，網路商店「一號店」打響品牌為成功案例：**

大渡漁餐廳對面有家新開的連鎖餐廳，看他們拼成這樣，很敢投資，如果今天是我，就可能會想很多，就不敢像他們這樣砸下去投資。依無錫這邊在做生意的情況，就是敢說「先不賺錢，先把其他家競爭者打死了」，可是臺灣人覺得做生意不賺錢，做生意幹嘛，跟他們邏輯不一樣。網路有個線上超市叫「一號店」，其涵蓋的地理範圍很廣，整個江浙滬地區已經蓋好了集貨倉庫，譬如說家樂福賣的東西，上面都有，然後也讓一些商店入駐，其實你也可以順便訂他們的東西，他們一開始就是先將品牌給打響，所以其實算蠻成功的，後來就賣給沃爾瑪，相信他們應該就是賺一筆錢，一些競爭者也開始冒出來，所以他們就賣給沃爾瑪，當現在遇到困難，沃爾瑪也不願意再多放錢去拯救，就是乾脆再賣掉，所以現在賣給京東商城。

4. **光群雷射因為無錫有優惠政策才從上海搬到無錫，以製作防偽包裝材料為主：**光群雷射於1993年左右在上海成立，後來才搬到無錫，這邊建廠後是2001年開始量產。在上海的花費一定比較高，當時無錫剛好有一個新區，類似臺灣科學園區，這裡日、美、歐洲大廠蠻多，當時也有一些優惠，所以才會從上海轉到這裡。公司主要做防偽包裝材料，一剛開始進來時，競爭者比較少，最早在上海時，很多東西都是從臺灣過來的，因為公司原本是在新竹科學園區，早期還是從臺灣將整個成品運過來，後來在這邊有設備才開始投產。公司的產品應用其實蠻廣的，像煙包包裝部分，再來就是酒，酒最近也蠻多的，另外一個就是日化用品，譬如說像牙膏盒，高露潔還有本地的品牌納愛斯，這都是本地比較大的品牌，還有化妝品。公司外銷百分之十點多，大部分都還是內銷，因為畢竟大陸國內煙的銷量很大，所以剛開始煙佔營業額大概最高有百分之七十到八十。
5. **無錫政府歡迎外商投資，但是不歡迎重汙染產業，現在對環保及汙水處理要求嚴格：**大陸最近半導體方面做上來了，另外，製藥的部分，這附近有一家藥廠，應該是歐洲企業，那家企業聽說薪資蠻高的，畢竟製藥的利潤很高，聽說要進去也不容易。因為沒有人要出來，如果薪水高，就沒有人要出來。以大陸來講，藥和看病這方面，費用還是非常高，而且藥的利潤很高，無錫政府還是會希望外商來投資，只是以新區來講是要求廠商符合ISO 10004，所以對環保、廢水處理的部分要求比較嚴，除非是重污染的，一定是不歡迎來，因為這邊有很多廠是重污染企業，新區會強制叫企業搬遷，除了重污染以外，其他行業應該不致於不讓他們進來。
6. **漢新機械受惠於大陸基礎建設的大力開發，而習政府打貪腐改變了做生意的方式：**在1998年到2002年亞洲金融風暴過後，臺灣不管是公共建設或經濟發展都停頓，當時漢新機械在臺灣的公司，供應興建核四的一些設備，當時突然說停建，公司受到訂單和經營的影響，所以公司政策為了謀求發展，所以在過去的十多年來，也是受惠於大陸基礎建設和民間開發的力道。從2008年中國股市崩潰，然後新的勞動法出臺，對廠商的負擔增加很多，而且最低工資的要求幾乎每年都會上漲百分之十以上，但從2008年到2012年，中國加強很大的力道來做基礎建設，所以公司還是撐過去了。從2013年，中國正在進入一個很大的內部變革，其實大陸內部變革並沒有放緩，譬如說對於基本工資的調整，所以負擔還是與日俱增，但是市場並沒有之前那麼大的拉抬效果，尤其是習近平所主張的一些反貪腐政策，其實做生意的方式也改變很多，以前的那一套也不那麼有用了。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. **跟隨無錫政府政策調漲薪資，以避免員工流動太頻繁，技術人員相對流動率低：**其實以前在無錫的時候，可能跟政府那邊的關係好一點，以前無錫大公司不是那麼多，或許漢新以前在無錫的營業額比較、高繳稅還算多一點，可是陸續有一些大公司進

來，漢新的繳稅可能對無錫政府來講就不那麼突顯。在留人的部分，其實就是薪資待遇，一定要去做調整，不調整的話，人一定會走的，畢竟員工也都是要賺錢要生活，哪裡錢多就往哪裡跑，現在待遇方面，就是要想辦法去提高。其實公司現在人愈來愈少，在薪資部分，每年都會調整，所以基本上會跟著當地政府的政策做調整，剩下的一些技術人員可能會高於這個幅度。最近應該會比以前好很多，一些技術人員可能都已經在公司很久了，有一些流動的話，可能就是現場的操作人員，那部分會流動大一點。

- 2. 大陸國家政策強力扶持，再加上大陸山寨模仿的技術強，臺商逐漸失去優勢：**這段期間像是黃梅季節，煙草比較容易受潮沒辦法用，所以都會提前備庫，後來慢慢的，公司轉向一些日化用品，還有酒盒包裝的部份，像是天之藍和海之藍。像現在牙膏盒也蠻多的，牙膏盒的量也蠻大的。這裡山寨煙的量很大，有些可能隔一段時間，就要改版，有可能用到這個防偽技術。公司所處的產業其實技術差異蠻大的，因為當時技術是公司引進來的，當時一平米最高有可能賣到一百多塊，可是現在一平米大概只有1、2塊而已。剛開始只有公司引進來，現在競爭很激烈，因為大陸政府強力扶植，例如現在大陸半導體的國家扶植力度很大，而且大陸這邊人的心態，就是哪個行業利潤好，就是一窩蜂投入，而且他們肯花錢買設備，到處挖人才，公司的人才流失蠻嚴重的，而且大陸的技術也慢慢上來了，例如以前在專版開版的部分，就是客製化，公司可能佔優勢，現在優勢漸漸已經沒有了。
- 3. 江蘇省、無錫政府補助企業創新的力道強勁，而臺商大多不了解大陸的法規而違法：**不管是勞務上的用工等工作，要跟遵守這裡的法令法規，要盡力的去做，不能說百分之百做到，但就是要盡力的去做，所以在不惹麻煩的情況下，無錫政府也不會來找公司麻煩，但是政府有很多公開的政策，譬如像漢新機械有一點點的創新，就可申請江蘇省或者是無錫市的補助，且補助力度還蠻大的，差不多都是人民幣二、三十萬，像這兩年參加江蘇省商務部舉辦的東盟商品貿易展，補貼的力度都到達70%以上，包含產品的運費、展櫃費。對於大部份的臺商來講，對於法令法規的理解，還有法令執行的認定方式跟執行方式，跟臺灣還是有相當大的差異，以臺灣經營企業的方式，80%都是違法的，而且這邊對於外商的合法要求還蠻高的。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

- 1. 面對訂單減少，臺商著重在技術開發提升競爭力，並和終端客戶合作成為固定客源：**大環境不好的話，日化用品可能還好，之前政府官員在打奢，送禮少了，煙酒量一下子就少比較多。另外現在競爭者也多，在煙酒部分的訂單相對量就少了。以營業額來講，現在少掉一半。光群雷射就在技術還有新產品開發部分，來增強自己的競爭力，一個是研發新產品，另外一個就是人事減少，剛開始公司有三、四百人，現在只剩下一半，把人事費用儘量往下壓。現在很多外商企業從大陸外移到東南亞，

其實也是要考慮人事成本，這邊的人事成本愈來愈高。這邊人口還是很多，內需市場還是很強，譬如說日化用品每一個人每天都要用的，這種必需品，公司一般都會找終端客戶，譬如說像納愛斯，因為終端客戶可以指定他的廠必須用光群雷射的材料，這是公司目前的策略，公司找終端客戶居多。目前公司的經銷商少了很多，基本上可能也剩不多了，因為經銷商最現實了，哪裡有利潤就往哪裡走。

2. **臺商必須建立好關係才能生存，大客戶通常不會找獨家供應，除非擁有獨家技術：**臺協幫忙的部份像是在稅務或是子女就學部分，還有跟員工的糾紛。在大陸其實有一些關係，訂單就會比較多，變成公司願不願意花錢建立關係。而且公司要找對人，找不對人也沒有用。譬如有些產品，日化用品或一些大公司，例如高露潔或寶鹼，需要關係的機率可能比較小一點，而其他產品，就像煙酒，關係可能就是蠻重要的。因為煙酒的量是蠻大的，若關係沒有搞定的話，很難進入。除非公司的技術真的是別人沒辦法取代的，這個就比較有可能生存，可是客戶現在又怕如果只有這家會做會被控制，若客戶的量夠大，也不願意只有獨家供應，其實除非自己有獨家的技術，有時候不見得客戶會選中你，這個也是客戶的考量。
3. **光群雷射採計件制以因應大環境的變遷，員工縮減但提高薪水，減少員工流動率：**最近無錫不缺人，可能是因為大環境不好，公司倒了也蠻多的，所以外面現在找人的情況還可以。現在公司員工已經縮減了，生產部分也有採計件，計件就是做得多，錢就領的多，這樣員工一定願意，所以就是因為這個措施，或許員工就比較留得住，因為員工縮減，例如一個人操作兩臺機臺，或是兩個人操作三臺機臺，員工的產能比以前一個人操作一個機臺產量高很多，所以員工領得錢也多，他們也願意，目前生產的流動率也較少，依公司員工流動率來看，應該算比較穩定，而且辦公室部分，只要可以的話，也是遇缺不補，走掉就不補。
4. **漢新機械縮減人力節約成本，增加生產速度，並因應大陸的政策，提升產品競爭力：**漢新機械因為是中小企業，所以可能沒有那麼講究精密生產，或者是工廠上的管理，或者是節約浪費，這些比較偏硬的管理技術，而且以前這樣也可以賺錢，現在當然加強這方面的人力工，節約成本，使價格方面更能有競爭力，然後提高生產的速度。另外，為了要加強外銷，所以像該做的 ISO 這些資格條件，有助於公司做外銷。再則，中國這兩年在參加展會上面，力度很大，所以公司也努力因應這些政策做調整。一方面是順著政策做事，二方面確實也做一些工作以增加產品的差異化和競爭力。

#### **(四)臺商對兩岸政府政策變遷之因應**

1. **臺協應該多幫助臺商解決實際問題，而無錫現在的動漫招商很多只是空殼公司：**臺協兼具聯誼功能，可是更多的應該是幫助臺商解決在異地發生的問題，臺商真的都是自己解決，因為在這裡做生意最常遇到的就是跟官員打交道，跟各種關係的問題，



可是那絕對是要自己想辦法解決的。以前聽很多臺商說，去參加臺協沒用，幫不了什麼忙，只是繳錢。現在無錫市政府很支持動漫，在濱湖區那一塊，常聽到臺灣人也想做，看能不能得到經費，寫寫企劃書，拉一些無錫人，看有沒有辦法拿到經費試試看。可是真的有心的人還是不多，很多是真的拿到經費，實際上只設一個辦公室在那邊，也沒有人在做，可能把那個錢拿去做別的事，只是要那個經費，所以剛開始常聽到專門做動畫的科技園裡，根本就沒有人在上，沒有真正在做事情的人。

2. **業務跟著大陸一帶一路的政策發展，原本內銷但現在也配合客戶轉到東南亞外銷：**  
以前大陸是個非常人治的社會，也是很貪腐的地方，但是因為生意容易做，機會很多，所以大家只要敢做，就有很多成功機會，而最近這兩三年，機會就沒那麼多了，很多這種走後門或者是人際關係也不再那麼管用，因為政府現在抓的緊。最近這三年裡面，大陸的網路行銷，像淘寶、阿里巴巴、京東發展力度實在太強了，整體市場的價格非常透明化，公司就感受到非常大的價格壓力。目前營業額的情況是持平，但是公司在結構上面做改變，也是跟隨著基礎建設外移，中國大陸在推一帶一路，公司也有兩成國內的客戶到國外，也持續買公司的設備到越南、印尼，所以過去本來有九成是內銷，現在是七成。因為跟著客戶間接外銷，這也是接下來公司的方向，主要是針對一帶一路，跟著提高到東南亞地區的發展。

### (五)對大陸臺商之建議

1. **建議臺商去其他城市較容易成功，因為無錫人民消費習慣節儉，投資報酬率較低：**  
建議如果一樣要花心思跟錢到無錫投資，倒不如找別的城市。別的城市可能投資報酬率會比較高一點，當然不是都靠外地人，也要去觀察他們本地人的消費習慣，因為外地人還是比較不穩定，流動性高，還是要著重哪個地方的當地人，還是要找到消費習慣比較喜歡花錢的，做生意畢竟想賺錢，但建議不要到無錫，得到的報酬率較低，而且成功的機率又比別的城市低。但相對風險也比較大，各方面投資金額會小一點，可是就好比這邊店面很便宜，但是沒人潮，那也沒用，也沒有多大的效果。現階段大陸發展很快，例如支付寶、淘寶、和京東等，大概是因為臺灣市場太小，這邊市場很大，所以電商發展的比臺灣好很多。以環境來看，其實像無錫這邊的規劃，也是土地大，事先規劃可能也是早一點，所以在交通方面，是蠻方便的。
2. **建議臺商進入大陸要有獨特優勢，現在臺商論資本規模、技術等已無絕對優勢：**  
現在已經很難想得到，臺灣有什麼產業適合進來大陸，因為就論資本，臺灣的規模並沒有什麼優勢，已經不是二十年前那個樣子，已經佔不到這個市場，除非有壟斷性的技術，那種技術的代表是富士康和臺積電，全臺灣也只有他們拿得出來，所以在資本規模、技術優勢，好像除了臺積電跟富士康之外，其他跟大陸相比，都已經不是絕對優勢，可能都只是一些相對優勢，像是臺灣的文創產業，或許還有一些獨特性，可是如果抄襲的洪流和數量太多，一下子就把臺商沖垮。這幾年，市場的競爭



也日趨激烈，所以創新的東西一定要提前拿出來，臺灣跟進不了這裡的風土人情，你能跟他拼嗎？滴滴打車，先燒三年錢，而且燒得錢是沒有辦法想像的，每年投下去的廣告或促銷金額，比在臺灣做一年的營業額還要多，怎麼適應這裡的風土人情，所以像臺灣的黑松飲料在這邊快撤退做不下去了。

## (六)對兩岸政府之建議

- 1. 建議無錫政府不要太排外，無錫炒房嚴重賣場房屋比例太高，根本沒人潮來消費：**  
希望無錫政府不要如此排外，多一點人來設工廠才会有工人，若沒有先設廠，大家找不到工作，誰還願意來這裡消費。其實政府就是在炒作，要賺錢的，執政者就是要賺錢，就一直鼓勵招商大型賣場，讓每個區變得繁榮，把那些人招進來，也答應蓋一個社區，每個社區都有一個賣場，等於同意這些開發商的配套，他們這樣比較好賣房子，房價就越來越高，問題是生活機能也要配套進來，結果現在是每個賣場都跟蚊子館差不多，就拉不到人進來，又讓這些建商蓋房和蓋賣場，分散掉後根本就沒人會去消費，現在濱湖區蓋很多房子，那時候一直徵收地，牽線讓建設公司進來蓋房，現在也賣不掉都是空房，沒配套好地一直蓋房，吸引不到人來買房和居住，怎麼可能有人來消費，無錫賣場的比例真的太高了。
- 2. 建議臺灣政府扶持臺商的力道要強一點，否則拼不過大陸政府，臺商自救表示無奈：**  
臺灣人真的很不團結，在這邊遇到日本人、馬來西亞人、新加坡人，會覺得最不團結還是臺灣人，民族性可能就是這樣，所以現在看到臺灣的情況也就是這樣，就是不團結，為了吵而吵。大陸人如果去整合就一定每個都會成功，如果十年前，臺灣人懂得整合，那今天可能不會這麼慘。臺灣沒錢，不像大陸政府敢花錢，讓一般企業去衝，臺灣的企業都是靠自己比較多，然後政府沒有什麼資源可以幫忙的。
- 3. 建議臺灣政府應與大陸政府建立好關係，否則當臺商需進口原物料時，恐遭卡關：**  
因為企業有太多競爭對手，當整個物流鏈或倉庫的管理沒有做好的時候，就會有困難，尤其還有一些冷凍食品，像是生鮮類的產品，因為沒有辦法預測今天的訂單有多少，在這一兩年間，尤其是蔬菜水果，線上訂購隔天就送到的小品牌愈來愈多，所以大家不見得跟你買。像天貓有錢可以挖東牆補西牆，所以還有辦法支撐。京東本來就是一個很大的線上購物網站，所以大家認為他有辦法用自己原有的資源，再去幫助一號店。希望現在政府能夠扮演的角色，就是希望不要再跟大陸的政府對立，原物料才能夠進口進來，現在都卡在進口那部分，大陸可以故意限制，像在做餐飲這一塊，餐廳堅持要做臺灣味，勢必一定要有臺灣的調味料。
- 4. 建議臺灣新政府不要和大陸政府對立，導致兩岸溝通管道放緩，影響兩岸人民生活：**  
臺灣新政府上臺對臺商很不受用，從八月份還九月份開始，就是連跟陸委會溝通的管道都會放緩放慢，臺胞証發放都會放緩，兩岸的交流和通婚的，尤其是小朋友在

大陸出生，想要回臺灣報戶口也會受到影響，可是兩岸如果變得關係不好，把這些手續全部都放緩，對於不管是陸配也好，或對於小孩子來講也好，就會造成比較大的麻煩，非常影響人民的生活。

## 五、第五場座談會—昆山臺商

時間：104/06/23 下午 3 點至 5 點

主持人：中原大學企業管理系

李明彥 助理教授

與談人：無錫超信集團

黃柏耀 總經理

與談人：臺昕電子科技(昆山)有限公司

簡郁洋 總經理

與談人：瑞鷗鮮焙煎咖啡

李政權 總經理

與談人：昆山市展旺食品有限公司

戴佑祖 經理

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 昆山薪資水平調漲，營運成本提高，再加上訂單減少，中小型臺商生存困難：很多外地的打工族都選擇回家鄉，屬於外來人口組成的昆山，招工就會比較困難，此外，昆山政府為保障人民福利，把最低薪資調高，增加企業的人事成本，訂單量又減少，對於很多中、小型企業難以支撐，所以紛紛關廠或賣資產，選擇回臺灣，有些可能就是倒掉。公司的營業額相對來說減少約百分之五十，因為許多廠沒有訂單，就會牽扯到我們廠，上游訂單量減少，二手單、三手單也接不太到，就是轉而去接一手單，但是一手單對於中小型企業，很多大廠所需要的資料公司沒有，譬如說認證，還是有一定的影響。400 人以下的中小型企業招工困難，因為他們的福利跟優惠政策沒有一些電子大廠來的多，能付出的薪資也沒有那麼高。大陸政府給的優惠政策已經不像以前那麼有優惠，現在大陸政府根本不會理你，所以，企業就會選擇走掉，現在留下來的，都是在考慮廠房怎麼賣比較值錢。
2. 現在的臺商面臨價格競爭，若人事成本提高，再加上景氣不好，就會選擇打道回府：一家公司的員工可能很多是同一個地方來的，優點是可能也比較團結，缺點就是管理可能會有些困難，如果今天要開除或強制的動作，可能會出現罷工，因為臺昕電子科技來的早，房子土地都是自己的，且是獨營企業，在租金與運營成本都比其他公司低，員工的狀態比較穩定，都是一些老員工，成本沒有增加太大，所以可以去做價格的競爭。現在很多的老廠或中小型企業，面臨價格競爭問題，適者生存，不適者淘汰，政府沒有補助，相對很多的臺商做不下去，只能打道回府。景氣愈來愈不好，消費力道已經轉到大陸人那邊，經營房地產有賺到錢，所以臺商生意主要都是當地人，而不是臺灣人。像今年的筆電生意不好，這幾年筆電生意愈來愈差，所以就內移，有些轉型不了，就直接倒閉，現在趨勢是轉行成手機行業，一些筆電大廠不是做電視，就是做手機，主要客戶就是供應給這些筆電大廠。

3. **臺灣產業轉型未果，景氣差連帶臺幹被裁員或被陸資挖角，導致技術與人才外流：**  
大陸的消費能力愈來愈高，大陸人漲薪資，臺灣人沒有漲，他們漲薪資漲很兇，每年都有漲，這是臺灣應該學習的。臺幹薪資沒漲，反而更少，臺灣景氣也不是很好，聽說關廠的也蠻多，都被裁員，今年就是裁員最多的一次。基本上在這邊設廠，在臺灣也會有公司，總公司生產不下去，就把那些出差的臺幹全部號召回去，不然就直接裁掉，所以才會有許多臺幹轉到陸資廠裡上班，也讓一些陸資廠挖角，那是因為人家開的薪資比較高，可竊取臺灣的技術資源，人才是往外流，人家愈來愈進步，臺灣就愈來愈退步，這個原因很多，主要是臺灣過去這十幾年來，產業轉型沒有成功，沒有提早轉型。
4. **由於環保意識提升，人力成本提高，近年昆山也在進行產業轉型，朝向商業化發展：**  
以前昆山是以工業為主，自從環保的問題受重視，再加上大陸人力成本提高，所以昆山的企業也在轉型，積極的轉向一些高附加價值的產業，譬如說軟體類，或者是一些服務業類，但這對臺商而言沒有太大的幫助。早期昆山的本地人很窮，現在因為賣地而致富，昆山還是有相對應的市場，但是沒那麼快，等上海飽和之後，勢必會往上海週邊的城市去尋找機會，譬如說居住環境或者是投資機會，商業化未來還是有機會發展的。目前已經有一些原本在上海的企業來昆山投資了，早期昆山也是因為這一點，所以引進了很多工業，讓昆山迅速發展起來，像昆山在大陸是三線城市，但是它是三線城市中稅收第一高的，城市的環保建設等都是在三線城市中的第一名，之前有個數據分析，昆山是所有三線城市之中，最想入住的城市。
5. **臺商逐漸移往內陸，因為優惠政策比沿海地區的好，然而倒閉的臺資企業越來越多：**  
中小型的企業都往內移，包括大型的企業，中小企業都跟著電子大廠跑，那些電子大廠都會往內陸移是因為那邊的政府優惠政策比較好，江浙滬這一個區塊已經在轉型，轉成商業化都市，所以甚至會把企業趕走，有的要建廠也不能建，也不能擴大規模，這就是現在中小型臺資企業的悲哀。現在以昆山這個區塊來講，限定哪條路以南或者是哪條路以北沒辦法擴廠，相對來說，就大大的增加臺商在這邊營運的難度，愈來愈多的限制。最近又有一個造紙廠也倒閉，所以在這邊看到很多工廠倒閉已經習以為常。
6. **製造業訂單減少轉向開發內地市場，對中小型臺資企業是個獲取接單代工的機會：**  
大陸市場變化蠻大的，許多大廠的訂單相對減少，因為可能從 2008 年金融危機開始，到 2012 年左右才開始發酵。相對來說，不論是外需、內需，可能很多人的購買慾望不是那麼強大，相對應衝擊製造業，沒有購買就沒有製造機會，訂單量減少的部份，變成要開始開發內地的市場，其實現在很多外資比較偏好找內地的工廠做代工，因為成本比較便宜一點，但是面臨到一個問題，品質可能較差一點，所以他們會選擇大陸的大品牌企業。以供應鏈來看，大陸大企業做不了的會做發包，很多

中小型的陸資，或者是臺資，就只能做接單的業務，因為現在可能偏向於品牌化，很多大廠都希望找穩定、有質量的，但是相對的，他們的供應商可能沒辦法做出他們想要的單價，所以他們的供應商就會發包出去，這對於中小企業是個機會。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 大陸現在比較歡迎新興產業投資，政府鼓勵創業，以稅收減免等優惠吸引新創企業：  
 昆山之前有個化工廠和金屬工廠爆炸，現在大陸知道如果城市規劃要做好，要把勞動密集工廠或者是高危險工廠遷移走，現在比較歡迎新興產業，譬如高科技、電商、機器人、系統軟件等等，偏向吸引不需要製造，且相對安全係數較高的產業，昆山現在有很多像是跟政府接洽的孵化器，青年孵化園、創業與天使投資基金等等。有點類似民營企業跟政府做接洽，在這邊蓋一棟樓，所有進駐的公司或是小型企業都可以享受到政府的優惠政策，譬如說像稅收可減免5%至35%左右等等。其實都是比較偏向於創業，年輕人有想法，政府有資金，或者是有錢人可以去募資之類的。臺灣也有，但是馬雲更早一步，馬雲到臺灣的大專院校去招募，臺灣是一開始就有，但是不是大陸更早一步。
2. 面對大陸政府強勢態度，小型臺商生存困難，達到政府認可標準方可繼續生存：政府相對也要平衡地方稅收，畢竟政府要活，商人也要活，商人無國界，只能說大陸政府不要那麼的強硬，但是對於小臺商來講，只能說是奢求。像遇到昆山臺廠大爆炸情況，之前的化工產業，本來相對的要求都沒有達到很苛刻的程度，在發生工廠爆炸以後，很多工廠全部停產，因為工廠需要達到政府所謂的合格標準，才可以繼續生產，導致很多工廠一夕間倒閉，也可以說政府做事情的效率很好，但是沒辦法體會到商人的痛苦。
3. 昆山的臺協因應當地政府政策，針對新興產業釋出優惠，符合條件臺商可進駐：昆山的臺協大樓有個優惠政策，可以免費租借新創企業的辦公室，只要支付所使用的水電費，合同期是兩年，但是產業類別必須是新興產業，臺協也只能享應當地政府所推出的政策去加以運用在臺商身上，變成沒有更多的機會，只限定於某些特定的產業，不是對全部的臺商都開放。

## (三)臺商對投資環境變遷之因應

1. 昆山咖啡文化仍需時間培養，原經營咖啡店的臺商已轉向上游發展以尋求新契機：  
 昆山的咖啡文化，還需要長期培養一段時間，如果單獨經營咖啡廳，其實生存的很困難，所以目前會轉向朝原物料方向走。瑞鷗鮮焙煎咖啡以前的風格偏向悠閒類，比較屬於地中海型，也賣蛋糕，但是效果沒有很好，所以這整個市場還需要被教育，現在則轉向往上游走。若要往商業和消費市場走的話，重新建立咖啡文化是重要的，現階段也算是一種調整。

2. 臺商從代工廠轉型並開發產品，將廠房出租、降低成本或提升產能以作為因應：目前超信集團就是以轉型為目標，因為公司屬於半成品的代加工，之後再組裝成成品，可能會開始去開發一些直接面對消費者的產品等，目前來講，因為一些營運的成本提升，可能會把現有廠房出租，變相地提升一些收入，降低工廠營運的成本，等待新契機。譬如說現在把廠房出租，工廠的部分還是在運營，維繫好以前的客戶，等景氣轉好，就會是其第一個供應商。降低成本就是控管自己生產的那些運營成本，早期錢好賺，相對很多的成本也不會太重視，因為現在沒辦法去獲取太多的利潤，開始從生產那些去著手，譬如說縮減人員，或者是提升產能等。
3. 雖臺商以全自動化因應不斷提高的薪資水平，但昆山仍需勞力密集型的人力資源：臺商現在進行招募人力，多了網路諮詢，創造一些網路平臺，讓大陸、世界各地都可以透過網路進行面試跟招工，此方法較省錢及節省人力成本，這是目前的趨勢。臺商招工難，再加上薪資水平提升，現在因應的策略就是引進機器人代替人工，現在許多新企業都會引進全自動化，未來大陸的人力一定會過剩，勞務性質的時代快結束了。但是這邊的技術性還是不夠高，像投履歷和招工的諮詢方式就會不一樣，招工在乎的只是吃住問題，跟工資多少、加班時數。技術性的就跟臺灣人力銀行一樣，在乎年薪、待遇。大陸的人力市場是很特別的，有一些所謂的黑仲介，那些仲介就是在路上拉人，打著大企業的名號去路上招人，收取完那些找工人的費用，還會跟企業收取一些費用，因為他們得到那個人的訊息跟資料，就可以把人帶給人力公司或企業，他們還是會依市場行情去要收費。

#### (四)對大陸臺商之建議

1. 建議不要到大陸設廠，有創意的年輕人可來大陸試試，立足大陸不易容易被淘汰：現在臺商間流行一句玩笑話，「如果你想要害那個人的話，你就叫他過來大陸開工廠」。現在第二代、三代年齡愈來愈低，不像老一輩那種模式存在，現在就是小清新路線，或是比較勇敢的臺灣年輕人，觀念比較強大，團結性會比老一輩好很多。軟件業在大陸相對可以籌募到的資金遠高於臺灣，資金運用的便利性也高於臺灣。如果是好的企業就留在臺灣，不要過來大陸。因為過來不到兩年就被淘汰了，就以 UBER 來說，基本上大陸本來就有滴滴打車，因為 UBER 出來，他們從 UBER 改進成滴滴，然後更適用於大陸，但是大陸會取人家的好，直接一次性收刮，大陸複製能力很強。而且還幫他優化很多，更加在地化，所以再好的想法來到路這邊，一開始看起來有所發展，可是後面就被取代了。相對的，大陸的人才遠比臺灣人還強大，他們出社會比我們還要早，他們吃苦的能力比現在臺灣年輕人還要強。
2. 建議不一定要去大陸發展，因大陸政府已不釋出優惠，而臺灣小吃的創新仍為優勢：來大陸首先要避免他們這邊的複製能力，畢竟以兩岸的土地、人口範圍來說，比例是差很多的。建廠主要是看政府給的優惠政策，土地跟稅收優惠等等，現在已經沒

有。像重慶早期是土地優惠、稅收、還附加了運輸優惠，所以才有很多大廠遷過去，但是相對重慶那一塊，現在地方政府也沒辦法去維持這個優惠，因為重慶所需要付出的運輸成本太大，所以也減少了臺商的優惠，其實設廠的話，慢慢以內陸去做發展，但是一間廠從設立到有一定規模，大概要二十年左右，除非發展的很快速，不然以中小型企業來講，漸漸的都會被當地企業或地方政府所汰換。因為現在大陸人普遍消費能力都提升了，相對的新興產業或服務業成為主力。臺灣對飲食這一塊的做法，創新能力都遠比大陸還強大，夜市小吃的創新能力，故可朝這方向進軍大陸。

3. **建議創業之前先到大陸生活一段時間，了解文化和市場消費習慣，否則容易被淘汰：**  
應該先來大陸生活一段時間，再決定要不要來創業，因為這邊的文化跟習慣，跟臺灣差很多，雖然市場很大，但是很多東西容易被抄襲，抄襲是一個問題，然後消費習性也是一個問題，與這邊的思維是不是能夠對應是很重要的，譬如說這邊的年輕人家裡都很有錢，都想用好東西，但是他們的思維跟我們的觀念差很多，尤其像是比較是有錢的人，他們什麼都要用最好的，很敢消費，這也是大家想過來的原因，可是因為有錢，所以他們對好東西用過就丟，這餐廳覺得很好吃，但吃完就覺得夠了，就再也不會回來了，很多這一類型的。可是像臺灣，要跟你做長久生意，可是這邊嚐完就要找下一個新鮮的東西，所以想要長期經營或永續經營的想法是沒有錯，可是一到這邊，民眾嚐了一、兩次就覺得已經夠了。
4. **建議從事民生服務業、娛樂業、行銷媒體、醫療行業，都是大陸目前發展的產業：**  
以目前在大陸的公司，存活比較好的是民生服務行業、娛樂業。就算是現在打貪，還是存活的很好，因為娛樂是每個人都需要的，如果說以昆山或者以大陸這個區塊環境，大陸人做生意講求的是一個氛圍，不是管理的品質，他跟你這個人做生意，他所想的是說你這個人值不值得、夠不夠朋友，變得說大陸這邊的應酬環境，大家變得說我是跟你交朋友，我才跟你做生意。行銷媒體也是不錯的產業，很多臺灣人來上海做行銷媒體，做得還不錯，因為這邊的創業公司多，這方面創業的需求還是有，跟人有關係的行業也不錯。臺灣找心理諮商師，但是大陸這邊是不找的，醫療行業或醫療美容行業在這邊也有發展的前景。

## **(五)對兩岸政府之建議**

1. **建議大陸政府招商效率以及誠信應該提升，朝夕令改的條件影響臺商的投資進程：**  
建議大陸政府招商的力度，不要改來改去，拖到現在都三年了。他們所提供的優惠政策一改再改，本來說好的條件，確定可以投資了，他們又臨時反悔，然後他們的效率非常慢，到現在三年了，前幾天才開始定下來，這個時間真是漫長。另外又設一間公司在這裡，結果公司都先設了，大陸政府還沒好，現在還要再等一年建廠的時間，大陸的政策會一改再改，辦証麻煩且步驟繁瑣，沒有一條龍服務，又會臨時改變，可能這個月是這樣，下個月又不一樣了。針對臺商的窗口以前就有了，但是

沒有太大的用處，沒有執行的力度。還有這裡政府官員，像招商的服務態度並不是很好。

2. 建議臺灣政府在產業升級轉型這部分有更強大的力度，以及資金補助年輕人創業：臺灣現在人才相對外流，如果臺灣提出一些機會，或者優惠政策吸引臺商回流，或是讓外資進駐，臺商還是會很樂意回來的，畢竟臺灣還是自己的國家，不要全部都在外面發展，臺灣的年輕人愈來愈苦。臺灣的效率還是比大陸強，政府給予補助或者是設創業基地，因為臺灣現在消費能力還算高，可能對製造業而言，臺灣政府沒辦法幫助太多，因為畢竟製造業是需要大場地或是高營運成本的。臺灣想要發展的話，可以從新興產業著手，現在臺灣政府面對醫美或是高科技產業都是大力支持，希望臺灣能走出另外的發展，而不是純粹幫忙早期的電子產業或者是代工產業。在資金的部分，希望能給更多的力度，讓臺灣的年輕人有更多的創業機會，其實外交可以不用去做太多，把這些錢拿來運用在臺灣國力的投資上面會更好。

## 六、第六場座談會—東莞臺協

時間：104/06/24 下午3點至5點

主持人：中原大學企業管理系	李明彥	助理教授
出席人：富利豐食品	李文誠	董事長/東莞臺協東城分會會長
出席人：升耀機械設備	許雅嵐	總經理/東莞臺協東城分會秘書長
出席人：丸德皮件實業	蔡文凱	總經理/東莞臺協東城分會副秘書長
出席人：東莞成軒電子科技	李秉澤	經理
出席人：東莞瑞訊電子	江茂昶	協理
出席人：東莞高聲實業	郭宇婷	董事長特別助理
出席人：東莞睿門企業	林宗興	總經理

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 臺商轉向內需市場會遇到價格戰的挑戰，且要先給陸商客戶好處的不同生意方式：就汽車市場而言，大陸一直把關稅卡住就是要保障他們的國產車，有關稅問題及國產車保護政策。企業有供應鏈的關係，當初會來這裡就是因為臺灣供應商都到東莞，進來之後整個供應鏈都會過來。中小企業能屹立不搖一定有其道理，老經驗很重要，老幹部都經歷過大風大浪，而且小公司很多事情都需要謹慎。公司是所謂加工型的企業，大陸跟臺灣想法有極大的不同，比如說今天要進去大廠，陸商可能一開始要送房子送車子，這個做生意方式在臺灣人是不可能的，誰會願意，都還沒有做到生意就要送一臺寶馬，甚至送房子給客戶，但是陸商就做得生意。當企業做內需市場的時候，他們現在對品質要求並沒有像外國這麼高的情況之下，臺商只能做價格

戰，但是價格戰就變成永遠會有人比你更低價，所以這個就是惡性循環，這是在內需市場碰到最大的問題。

2. **陸商的惡習，像是作假的銷售紀錄，不重視永續經營，都會讓臺商無奈地面臨困境：**  
現在只有局部貿易公司跟公司買設備，公司面對的都是大廠，如富士康、比亞迪，但是公司所面臨的痛苦從兩年前開始，除了錢收不到，大陸客戶有個惡習，設備進客戶的廠他變最大，什麼合同都是假的，你要拖設備也拖不走，這就是公司痛苦的地方，就算有專利保護也沒用，比如公司一直研發、做新的設備，申請了專利也沒用。公司以前配合都是國外專利，老外來這邊抓到國內廠商，抓到要談判，不到一個禮拜公司就不見了，老外根本拿他們沒轍，如果是日資產業、臺資企業，這些企業是永續經營的，重視的是門面、品牌，大陸國內企業不重視這一塊，看到的是短視，這一筆單只要有錢賺即可，但不會想到後續要長久經營，但外商不是只想做這一筆而已，很多思維方式不一樣。所以他們就做假的銷售紀錄，先送你這些假銷售紀錄，再私底下還你錢。他們整個買賣行為跟我們臺商正常人思維是不一樣的。
3. **大陸內需市場多元化，最具競爭力的是高鐵和橋樑技術，電商崛起兩岸差距拉大：**  
大陸幅員廣闊，將來內需市場會很多元化，大陸賣到國外最有競爭力的產品是高鐵、橋樑技術，這是現在大陸最強的東西，這裡面也都有日本的技術。大陸的產業不可能像臺灣這樣會消失，因為大陸有框架，有國家戰略，有一帶一路，可以輸出高鐵賺很多錢回來。電子商務光是北上廣這三個城市，電子商務的小夥子們花樣百出，在網路上、在微信推廣能力強的不得了，那已經阻斷臺灣年輕人跟他們連結，從同根文化到最後變成斷層文化，兩岸接不上軌，這東西已經阻隔兩岸，反而是臺灣跟大陸買東西，不讓大陸去臺灣買東西，那遏止臺灣年輕人的創業。臺灣設計出的那些大陸文化、大陸創意產品，大陸人會看得懂，有時候臺灣先放下很多政治因素，先著重經濟，讓年輕人有出路，讓臺灣的東西有市場，讓臺商能打出一片天。
4. **東莞大部分都是私營企業，現在東莞很多大型企業離開了，對中小企業來說是好事：**  
東莞真的是臥虎藏龍，公司做得非常好的很多，現在高速公路六百公里的話，六個小時就到了。東莞跟昆山完全不同，昆山都是大工廠、大型企業，都是CEO，副總、臺幹，東莞則都是自主性企業，全都是老闆，兩者完全不一樣。所以基本上東莞就是一個小臺灣，一個縮影。東莞這幾年靠深圳、廣州搬來的臺商也很多，那邊薪資太高了，退到東莞來。深圳現在走的是商業，工廠都被迫遷到東莞來，到東莞來費用總共可省三分之一。現在缺訂單，已不缺工了，不招工了，所以對中小臺商來講，大廠離開對中小臺商來講未必是壞事，有時反而是好事。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響



1. **臺灣政府扶持臺商力道弱，政策或銀行貸款都遠比大陸政府給予陸商的扶持還低：**  
臺商早期進到大陸這個市場，臺灣政府從來沒有拿錢資助這些臺商讓他們很方便的貸款，臺灣政府看到大陸臺商的产品非常棒，市場非常好也不會拿錢來貸款給臺商。1993年開始做大陸市場時，常常靠著供應鏈做三角調度金錢，臺灣政府沒有為臺商做什麼，這是所有臺商的痛處，臺商要跟臺灣的銀行借款，大陸的銀行更不用講，更為嚴苛，可是相對臺灣政府，大陸政府對他們國內企業是大量的借貸錢，大陸對本土品牌也是大力扶持的，不要說整個大陸，光廣東省就已經是臺灣幾倍大。
2. **臺灣政府只著重在大企業，但是最需要扶持的就是中小企業，大部分臺商只能自救：**  
都是臺商在幫助臺灣政府，而不是臺灣政府在幫助臺商。以前蔣孝嚴在兩岸直航的部分做得很好，他真的很積極推動這事，兩岸能走到今天，第一班包機是他創立，那時候媒體報導很大，到現在才有直航這麼方便，直航這個部分，臺商強烈要求擴大到南部，以前國民黨跟共產黨都一氣呵成，南部都是民進黨，所以不給他們方便，現在是不是要擴大南部的交通，給臺商方便一點就好。臺灣政府眼睛看的都是大企業，這些中小企業常被忽視，但是最需要扶持的就是中小企業，大企業本身就有資源，中小企業是比較需要政府的扶持，在這邊的臺商都是靠大家互相幫忙。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **全球經濟疲軟，臺商跟著受到影響，客戶若移往其他國家，臺商需配合跟著移轉：**  
臺商即使品質走在很前面，但現在大陸經濟的衰退仍對其有影響，全球經濟彼此互相影響。今天政府說要南進，但有可能會失敗，因為產品中有很多配套零件，在東莞能滿足所要的質量等級，但東南亞則未必。相對來講，如果世界經濟好的時候，這種臺商工廠接大單的可能性也很大，因為基礎夠雄厚，可是現在經濟環境、整個歐美到處都不是很好，其價格大概很難提高。相對來講，面對大陸市場會比較辛苦，如果其客戶都外移到東南亞，臺商可能也要跟著客戶走。某臺商還有個優勢，就是在內地也有工廠，產品在內地做，成本可降低，但是內地的品質要能夠符合客戶的要求，若不符合也是沒辦法，品質若有所提升、價格也會比較低。
2. **臺商紛紛轉型，由加工業轉而銷售自有品牌，採用機械自動化並不斷創新與研發：**  
臺商轉型的很多，本來以前是加工業轉換成銷售自有品牌，以因應時代與環境變化。且產業自動化，大陸政府鼓勵機械手臂，東莞都有補助，勞力密集現在被自動化取代。現在的臺商像寶成大企業都是被NIKE、愛迪達要求到東南亞去，剩下的就是孤軍奮戰的小型企業，還有單價不高的電子產業，小而精，還有當初轉型成功的，成功產業升級，但是這非常少。其實有一成的臺商非常可憐，要回臺灣去也不是，不回去在這邊也很慘，但還是每天一樣要上班。有臺商做的機械設備，因為都被仿冒所以情況很糟糕，但還撐得住，一直在創新和研發產品。

3. 有臺商會到東南亞設廠，越南做低檔，大陸則做高檔，大陸已從價格戰轉為品質戰：勞力密集產業，像是箱包業會去東南亞設廠，可是很多主力還留在大陸，做箱包的還有區分，去越南設廠是做比較低檔品牌的，在大陸這裡做是比較高檔品牌的。就算南進到東南亞，大陸這邊也還有工廠是全球布局。臺商必須技術升級，因為在大陸已經二、三十年了，臺商也培育了自己的班底，產業轉型升級以後確實水平會比較高，南進的話基本上回到像以前到大陸一樣。未來絕對是從價格戰慢慢轉成品質戰的消費市場，因為大陸已經是開發中國家，人民的消費品質也在提升，素質也在提升，以前的東莞人跟現在的東莞人真的有改變。
4. 亞洲各國角色轉換，臺商將產業移往東南亞，東莞就像臺灣以前專作製造業的角色：臺商最早從臺灣中南部移轉到東莞的主要是勞力密集產業，以前像服裝業、製鞋等，做比較小單的，像是日本訂單其實就是一、兩百個，這是以前工廠的規模做不了的，因為少量、多樣、快速，再加上當時美國採差別性採購，然而，現在越南、印尼做很多便宜的東西，就又撥百分之五、百分之十回東莞來做，客戶要的是價格不能太高，但是臺商的流行、印刷工藝精緻、設計版型好，東南亞 2012 年到現在工資已經漲兩倍了，但是還必須回到 2012 年的價錢，如果價格、產品、品質都可以解決的話，臺商當然願意在東莞做。東南亞工資會一直上漲，大陸在工業各方面都有升級，以前電子電器都是日本生產，後來日本的角色是小量多樣，這一塊移到臺灣，臺灣就把生產移到大陸，那臺灣就變成日本的角色。那現在變成東莞把它移到越南，那東莞就是以前臺灣的角色，所以角色的轉換大概就是這樣。
5. 大陸崇尚國外品牌，因此臺商結合自有品牌並取得國外的授權，以此結合打入內銷：某臺商之前都是做外銷，這兩年開始做內銷，公司是做書包的，用自己的品牌拿國外的授權，找經銷商，拿國外的授權自己設計自己生產，然後在大陸賣，在大陸做內銷是很看品牌的，不是迪士尼，就是 HELLO KITTY 或是 FROZEN(動畫：冰雪奇緣)，公司拿的是比較小的牌子，是拿哈佛大學的設計，還有英國設計的品牌，那是因為大陸很崇尚國外品牌，所以只要說是國外授權，對他們來講雖然沒聽過，可是意義是不一樣的，但拿一個國外授權品牌也是很辛苦，因為內銷怕錢很難收。外銷的話東西出去了，現金馬上可以收，然後就可收到下單的三成訂金。做生意接單沒什麼，錢入口袋才是厲害，要不然接單很容易，錢收到才厲害。大陸內銷錢很難收，如果賣不好的話，大不了就不付錢，貨全部退還，所以內銷很難做。
6. 臺商可以朝向做少量、多樣、快速、流行的東西，以迎合未來大陸內需市場需求：在東莞的臺商各個都非常有研發的精神，大家都很努力研發，沒有市場就沒有資金，中小企業已經來了二、三十年，很多臺商在經濟部都沒有登記，只要有心做沒有什麼不可能，把真正紮根在這邊比較好的臺商可來做評比，可做深入探討，探討完畢後要扶持他們，未登記可在臺灣經濟部補登記就好了，若借錢可從臺灣直接信貸也

可以，只是臺灣政府不願意做而已。因為這邊成本高，臺商用比較低的成本生產並載運到東莞出貨，加上運費的話，還是比以前節省百分之十五到二十。十塊錢的產品在大陸沒辦法做，就必須跑到印度、越南去做。其實少量、多樣、快速、流行的產品，未來比較能夠接合大陸的發展市場，但是時間還沒到，因為大陸流行時尚的中產階級還不成熟。

#### (四)對大陸臺商之建議

1. 建議臺商到大陸最好是做品牌，臺商對品質要求較嚴格，該轉型該撤退就應該靈活：一些做比較低階產品的臺商不要來，最好是要來大陸做品牌，臺商的生存原則就是要品質好，這種才能生存，當然大陸到這幾年還是價格取勝，可是都賣貴了，臺商能站著住腳就是因為對品質要求嚴格。臺商該撤退、該結束的就結束，剩下目前這些還在非常努力繼續奮鬥的臺商，也需要思索下一步有什麼樣的發展，甚至在大陸慢慢成熟的市場裡面找到寶藏，或是跟著全球客戶原來採購的腳步，有需的話仍能在廣東繼續生產，而且臺商在內地產業鏈已慢慢集結了一些人才，臺商希望能成為全球的採購商品，而臺商如果還在生產的話，已經受到國外客戶比較大的尊重，如果臺灣能在經濟上面出手支持臺商，對臺商來說很重要。
2. 建議臺商須了解自身產業在東莞是否合適，現在以電子業為主，其他產業鏈則撤走：臺商要看自己的產業在東莞這一塊是否合適，若你的產業在這裡已不適合，在這裡也沒用。東莞成軒電子是電子業，所需要的電子材料很多，而且產品多是外銷，所以需要物流，在這裡物流很順暢，兩個小時就到香港，需要量的話，兩個小時就可以集結到大工廠，東莞是珠三角做電子材料最好的，組裝業最好的，成軒是電子組裝業，所有零組件百分之七、八十都是來自東莞。如果你是鞋業、紡織業，則東莞就不適合，因為他們都搬走了，整個產業鏈都沒有了。
3. 建議臺商把大陸視為市場而不只是設廠，現在臺商或陸商都轉向大陸內需市場：以前東莞東城的臺商都是做來料加工，做外銷居多，現在轉型做內銷做的不錯的有好幾家。那些公司現在大部分的營業額都是內銷，大約有五、六年了。所以現在可以歸納以後臺商如果想要進來，其實是要把這邊視為市場，不是工廠就比較容易有機會。像第三產業在大陸，基本上市場潛力無窮，尤其是加盟體系的行業，臺商來不要野心大，整個大陸市場就先從廣東省開始布局，一個廣東省就比臺灣大幾倍。東莞的加工業比較多，有些臺商都導向內需市場，加工業本來就沒有做自己的產品品牌，大陸現在也慢慢上來做他們需求的產品，所以他們也開始導向內需市場，睿門做的是汽車音響喇叭配件，國內現在需求量很大。以前大陸自己的品質不好，就很需要臺商，因為臺商發展比較早，很多椅墊都是找臺商做，臺商對陸商影響很大。

#### (五)對兩岸政府之建議

1. 建議貨貿要趕緊簽，關係到臺商在大陸的競爭力，臺商自會根據利益決定是否南向：貨貿是最重要的，貨貿反而比服貿還重要，貨貿都不談，臺灣這邊又有一些認知的問題卡在那裡，然後就會關係到臺商在這邊的競爭力，如果貨貿先談，等於也在幫助臺商。聰明政府不會講南進那些話，講這些話等於得罪中共，所有商人都有他們的智商，要不要南進是臺商自己決定的，商業界很現實的，哪裡有利益是很敏感的，臺商事先都可以察覺的，哪邊開始都已經提早布局了，就像郭臺銘現在已經跑到印度投資了。人家都是做全球布局，哪裡有利益、對臺商有利的都提前曉得，每個當老闆的都很厲害，而在這邊都是靠臺商個別互相幫助。兩岸這種依存是要繼續的，臺灣對大陸經濟的依存是非常高的。
2. 建議政府正視貨貿，重要性高於服貿，若再不開啟，臺商競爭力越來越落後：貨貿重要性絕對贏過服貿，如果大陸能跟臺灣先開啟貨貿，對臺商就是很大的幫助，再不開啟貨貿，臺商越來越落後，競爭力越來越低。服貿宣傳不夠透徹，臺灣年輕人要有自信，大陸人想進臺灣跟我們拚的很少，最簡單的是做電商，臺灣人拼命地從阿里巴巴買東西回臺灣去，結果大陸光收網路金就賺翻。市場是大陸的，他們說了算，臺灣拼命買人家的。但臺灣的產品都是好的，都是對經濟有幫助的，很多事情不要為反對而反對，要靜靜思考其內容，鄭重呼籲貨貿要先過，貨貿絕對比服貿還重要，中國與韓國都已簽了。
3. 建議臺灣政府要多支持臺商，對於臺商中小企業的扶持要比照臺灣的中小企業：不管您是經營紡織業、鞋業、箱包業或電子業、傢俱業，在大陸都可以去看看，如果臺商成品有市場，其產品品質還可以，市場氛圍又高，那政府絕對要想辦法去支助他們，但從來沒看過政府用信貸，或政府扶持資金去資助臺商。臺灣政府應該一視同仁，臺灣的中小企業跟大陸臺商的中小企業，要一致比照辦理，就不會造成很多問題。大陸是一黨專政，雖然他裡面有很多垢病、弊病，可是還是跟大家講，全世界能夠在短短二、三十年崛起的國家只有這種一黨專政的國家才能做到，臺灣太民主，而且民主素養不夠。

### 第三節 大陸西部地區座談會

#### 一、第一場座談會—成都臺協

時 間：104/04/03 下午 2 時至 4 時

主持人：中原大學企業管理系

李明彥 助理教授

出席人：第一銀行成都分行

張仕霖 行長

出席人：第一銀行成都分行

張侖璋 副行長

出席人：第一金租賃(成都)	林世明	管理部協理
出席人：永利成(成都)房產開發/	黎璇璣	副總/成都臺協常務副會長
出席人：成都海悅酒店	譙忠揚	銷售副總監
出席人：成都群光廣場財務暨投資管理中心	高榮澤	總經理
與談人：中原大學商學博士學位學程	彭家瑞	博士
與談人：中原大學商學博士學位學程	江航	博士

## (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 成都臺商早期以製造業為主，現在則以小型服務業為主，已比較少臺商進入臺商：**

早期進入成都的臺商主要是製造業為主，例如亞泥、臺玻等大型企業，目前經營狀況良好。近幾年進入成都的主要是以中小型服務業企業為主。據臺協的了解，由於整體經濟環境不景氣，比較少有臺商在談進入成都，因此。在成都的臺商數量很長時間都沒有太大的變化，比較穩定。不過，最近成都市政府正積極尋找從事生物製藥的臺資與外資企業，希望這一類型的企業能夠進駐成都。
- 2. 成都外資比率高且是外資最希望進駐的省會城市，地理位置優越對外資具吸引力：**

據了解，目前世界 450 強中，已經有將近 200 家進入成都，外資比例在省會城市裡面它排名是非常靠前的。成都與很多國家有直航，如印度、歐洲的阿姆斯特丹、日本等幾個城市。目前，成都雙流機場運量非常大，據統計去年超過四千萬人次。但就目前雙流機場的吞吐量而言，已不足以支持如此大的運輸量，因此成都市政府正規劃建設第二機場。成都所處的地理位置非常優越，相較於東部沿海城市，成都與歐洲距離很近，很多產品可以透過鐵路運輸發往歐洲。成都是西部大開發的一個代表龍頭，並且和重慶形成成渝經濟圈。一系列優勢使得很多外資企業紛紛進駐，例如英特爾、宏基、群光電子等，都在成渝經濟圈中設廠，並且吸引了很多配套廠，形成聚落。有新聞報導稱，成都在領事館、外商希望進入的省會城市中排名第一。
- 3. 眾多大型商業、金融、酒店進駐成都，作為中西部龍頭，發展勢頭不輸沿海城市：**

早期的成都有北亂、東窮、南富、西貴的說法，但是經過這幾年的發展，現在整個成都的建設好。金融街、休閒購物中心等一應俱全。由於開發速度較慢，東面本來是最窮，但正是因為開發慢，反而在東面留存很多完整地塊。因此，成都市政府以東大街為核心，形成一整條金融街及香港聚落。西南面則將發展成為西部地區非常重要的休閒購物中心，目前已有許多全球知名品牌進入。雖然整體環境不景氣，但是成都購物中心的業績卻非常的好。另外，由於成都地處中西部核心城市，許多重要會議都在成都舉辦。因此，很多星級酒店也紛紛進入成都市場，填補成都酒店業的市場空白。總體而言，雖然成都地處中西部地區，發展速度也慢於東部沿海城市，但是就目前發展狀況而言，成都不會輸於南京、杭州等東部沿海的省會城市。

4. 實體商業受電商衝擊較大，如春熙商圈業績下滑，但網絡購物同樣存在諸多問題：以春熙路商圈這個老商圈為例，每天這裡的人流量還是能夠保持在 20、30 萬人。但受整體環境的影響及電商的衝擊，成都的商貿業還是受到了很大影響。王府井百貨是當地老牌的百貨公司，經營時間很長，產品非常豐富，品牌形象也非常好。為了推動企業發展，在經營過程中進行了很多的促銷活動，但是經營狀況仍受到影響。據了解，王府井百貨前年總營業額是 31 億，去年只有 27 億，已下掉了 10% 多。在大陸隨著互聯網的普及，以及消費者消費習慣的改變，電商對實體商業的衝擊非常大。但是電商也存在很多問題。舉例來說，每年電商都會趁雙十一做促銷，力度非常大，成交額也非常高。不過，雙十一過後，退貨率達到三成，這個問題非常嚴重。綜合實體經營和電商這兩方面的情況，雖然消費者會選擇網絡購物，但是實體體驗的那種感覺還是很重要。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 成渝經濟圈、天府新區未來發展潛力無限，臺商以現代服務業進入可獲政策補貼：大陸城市的排名，一線城市仍然以北京、上海、廣州和深圳居於前幾位。除了一線城市之外，也有所謂的 1.5 線城市，其中就包括成都和重慶。可見，成渝經濟圈的發展速度之快。成都目前極力打造南面的天府新區，很多城市功能都放到天府新區上，一些相關領導也調任到天府新區主持工作。未來，成都整體發展仍會不斷進行調整，主要的方向會集中在第三產業，特別是針對現代服務業。對現在服務業的發展，成都市政府也有相應的政策、補貼吸引外資進入。
2. 成都主推天府新區國家產業園區，積極招商希望優質的臺商生物製藥與農業進駐：成都市正積極推進國家級產業園區，天府新區的建設，希望在 2030 年將園區面積擴大到 600 萬畝。園區正在積極的招商引資，希望擴大規模，提升影響力。就目前園區的規劃來看，園區主要希望吸引高新技術產業進駐，其中特別是對生物製藥、生物技術研發等一系列生物科技產業進行了詳細的規劃。除了天府新區之外，成都市政府也正積極在地級市推動新型農業項目，不斷在和臺協聯繫，希望能夠引進臺灣優質農業進入成都。
3. 大陸積極推行依法治國，以前政府招商時優惠政策力度高，但現在則大不如前：就目前成都市的發展規劃而言，成都市政府仍然對他們看中的重點項目，例如高科技產業、精緻農業等產業進駐非常感興趣。但是，大陸的法律體系越來越完善，而且國家也積極推行依法治國，權利範圍也非常明晰。早期，成都和重慶在大力招商引資的時候，非常敢提政策，政策力度非常大，而如今就算是重點項目引進，當地政府所能給予的優惠，如稅收減免等優惠政策遠不如從前，也不敢輕易下承諾。況且歷來大陸政府在政策執行和政策兌現方面都常常受到臺資、外資企業的詬病。因此，就這兩年來說，成都市在優惠政策方面對臺商、外商的吸引力大大減弱，導致很多

臺商、外商想進入，但考慮到優惠政策少，且存在不兌現的風險，都打消進入成都的念頭。

4. **地方政府負債高，導致優惠政策無法兌現，招商引資時畫的餅，只能看卻吃不到：**  
臺商進入成都，成都市政府承諾在頭幾年給予所得稅、營業稅、房產稅等等稅費的減免或退還。臺商在開業籌備階段就衝著這些優惠政策到政府部門去爭取，但是收到的答復是等到正式開業再來爭取。可是等到真正開業且經營了一段時間，優惠政策也沒有拿到。有一些臺商，甚至已經拿到蓋了政府公章的紅頭文件，優惠政策仍沒有落實。對於優惠政策這方面，很多在招商時候提到的非常誘人優惠政策，都只是畫了一個餅。不過，優惠政策是否能夠實現，也取決於區域的財政狀況。就目前情況來看，大陸很多地方政府負債非常高，這也導致了很多政策沒有辦法兌現。
5. **反貪肅奢雖改善行政環境，但政府在問題協辦力度、辦事效率、速度卻大不如前：**  
剛進入成都時，大部分臺商都認為當地政府的很多官員都很有魄力，官員也很積極，很多困難通過溝通協調都能夠解決。臺商和官員就像朋友一樣，平時吃吃飯都很平常，有時候甚至是政府出錢。因此，以前在很多事情的處理上就很快，遇到什麼問題就很主動地幫忙協助解決。但反貪肅奢推行之後，當地官員對這些事情就非常忌諱，除非是很特別的事情，要不然都不敢處理。大陸推動法制化進程當然是好事，整體的行政環境變得比較好，作風也很正派，但是臺商都感到政府部門的積極性跟以前是有差別的。臺商並不是說要找關係找捷徑，但是最近一段時間以來，很多臺商也常常說道，政府風氣是好了，但是辦事效率、速度反倒比之前要差一些。
6. **對引進外資的綠色通道未兌現且政策不斷變動，一銀申請的稅制補貼仍在受理中：**  
成都對引進外資、臺資金融業有設立了一條綠色通道，目的在於加快審核程序。但是，當一銀進入成都的時候，所有的申請程序還是和原來一樣，沒有所謂的加速，申請的核准狀況就是這種情形。另外，對於金融業原來有一些補貼政策，但是去年國務院出臺了 62 號文，由地方政府自行制定的稅制補貼，若沒有經過國務院核准的就不能夠執行。所以本來地方政府在稅制的補貼或者是扶植政策，突然間就喊停了，這極大的影響了當地的臺商。所以，很多臺商都積極去爭取，認為政府不能如此失信。或許上面聽到臺商的反應，一段時間之後，又發了一個文，對地方政府稅制方面的補貼有所放鬆。不過，一銀申請的稅制補貼到現在仍在受理中，還未得到落實。

### **(三)臺商對投資環境、政府政策變遷之因應**

1. **臺商積極通過年末省委、市委與臺商座談會等管道，向官方反映臺商面臨的問題：**  
成都當地政府考慮到兩岸關係問題，每年年底都會組織省委、市委領導與臺商企業座談，到臺商企業參訪，傾聽臺商的意見。這個是大陸臺商能夠反映目前生存、營運狀況非常好的機會。臺商通過這樣的機會，能夠就臺商普遍面臨的問題一次性與省、市領導進行反映，並且進行溝通和協調。總體來說，效果還是不錯的，有一些



問題向省、市領導反映之後，很快就得到解決，就算暫時沒有解決，省、市領導也會要求相關政府部門進行追蹤，將臺商所反映的情況盡快落實。甚至有一些特殊情況，當地政府也會協同幾個部門，連同臺協幫助臺商特事特辦。雖然，並不是所有反映的問題都能夠得到解決，但是通過這樣的形式，能夠為臺商提供一個管道，反映與解決目前臺商所面臨的問題。

2. **反貪肅奢對部分服務業臺商產生影響，部分餐廳關掉或由高檔向平價餐廳轉型：**成都是一個休閒城市、美食之都，因此很多臺商在成都從事餐飲、足療等服務行業，因為禁奢的緣故，經營都非常慘淡，業績大受影響。禁奢之前，特別是餐飲業的生意非常好，有很多政府部門用公款在高檔餐廳消費。但是，後來查的很嚴，有一些紀委的工作人員就在高檔餐廳門口蹲點。現在，大部分政府部門不能進行宴請，就算要進行宴請，也有各種規定，例如什麼事項可以進行宴請、宴請金額限制等等。受此影響，很多原來從事這些行業的臺商營業量陡降，有些直接關店，有些則選擇轉型，從原來做高檔餐廳，慢慢轉型開始做比較平價式的餐飲。

#### **(四)對大陸臺商之建議**

1. **經濟發展具有循環性，雖目前仍處於低谷，若臺商能穩守現狀，未來前景仍看好：**臺商進入大陸市場也已經有很長一段時間了，很多大型企業也都已經進入。而且，大陸經濟高速發展的階段已經過去了，整體經濟環境呈現非常嚴重的下行趨勢。未來想要進入大陸市場的臺商，如果沒有雄厚的資金，要在大陸立足，難度還是相當大。很多人都說大陸市場非常大，但是全世界的眼光都集中在大陸，想要進入的人也非常多，臺商不管是與本土企業、外資，甚至是臺商之間的競爭是非常激烈的。經濟就是一個循環，它不可能永遠在谷底，也不可能永遠在高檔。現在的問題就是這個谷底會持續多久。作為臺商來說，當然是希望大陸經濟的谷底能夠趕快過去，繁榮的時代趕快來臨，就現在來說，只能是建議臺商能夠穩守現狀，期待未來能夠有比較好的發展。
2. **臺商需重視大陸政策變化，擁有先進技術、服務品質、差異化的臺商仍有機會：**由於大陸的經濟仍存在很強的計劃性，所以未來打算進入大陸的臺商，應該要重視大陸的政策變化，比如說十三五規劃、供給側改革等等。當然，最為關鍵的還是臺商自己，怎麼才能找出自己和競爭對手的差異化。其中服務優勢是臺商未來可以重點考慮的一個方向。前不久彰化基督教醫院就切入大陸市場，但並非是做醫院，而是提供一種服務。而臺商在方面是很有優勢的，大陸比較缺乏服務意識，而且服務並不是那麼容易學習的。另外，精緻或者是科技的農業也是未來臺商發展的一個方向，成都在這方面大力招攬這種臺商過來。最近，成都成立了一家類似臺灣的信評公司，從外面挖了很多臺灣具有 know-how 的人才進來。所以說如果說真的要切入的話，臺



商必須要從服務的品質、效率這邊著手，或者是有先進的技術，這樣會比較符合當地政府的期待，也比較有機會。

## (五)對兩岸政府之建議

- 1. 大陸政府推動天府新區發展應給予政策傾斜，盡快完善周邊配套，提升生活機能：**

成都市政府一直在將部分政府辦公場所向南面遷移，希望以此帶動天府新區所在區域的發展。成都現在已經開通了地鐵一號線、二號線，四號線也在建設中，這幾條線路都有將站點延伸到天府新區。新區的道路規劃建設也非常好，也不斷在推動農村城市化。但是正如之前所談，經濟環境不景氣，政策落實不到位等原因，目前還未有許多臺商進駐天府新區。關鍵問題在於兩方面，首先，經濟大環境不好，很多臺商都還是持觀望的態度，其次，新區周邊的辦公、生活配套還沒有完全跟上，一般的生活機能還不夠完善。雖然目前天府新區仍在起步階段，配套還沒有跟上，整體影響力也還在逐步縮小中，但是仍有部分臺商非常看好它，也很有興趣進駐。因此，當地政府應該加大對打算進駐天府新區的外商的政策傾斜，同時盡快完善周邊生活配套，才能吸引更多的臺商、外商進駐，並形成產業聚落。
- 2. 反腐應推行，但政府不應因此而畏首畏尾，合理使用部門裁量權，多為臺商考慮：**

臺商對大陸推行的反腐措施大都表示讚同，確實應該針對以前官員過度的權力進行限制。但是，隨著反腐的深入，一些官員落馬，臺商普遍認為現在的很多官員，害怕過度積極的幫助臺商解決問題，會被檢舉從中圖利，會被中紀委約談等等，所以出現在了積極性下降，效率低下，懶政、怠政等情況。臺商在大陸都是守法經營，也並非要希望拉關係，送紅包來獲取利益。反腐造成所有事情公事公辦，不如以前有一些事情可以特事特辦。當然，這是一個國家走向法制化必經的過程，但是建議政府部門應該有一定的裁量權，多從臺商的角度出發，能夠為臺商、外商解決實際困難，而並非因為害怕被檢舉而畏首畏尾。
- 3. 由於兩岸政治關係問題，臺商融資難，成本高，希望能為臺商提供多種融資渠道：**

臺商進入大陸還面臨融資困難的問題，大企業畢竟資本雄厚，這方面情況會好一些，但是對於小企業來說，融資就非常辛苦。很多臺商在大陸融資受到各種限制，所以不得不承擔較高的成本，通過臺灣、香港等地進行外地融資。之前有臺商通過臺灣的銀行在臺灣進行融資，但當銀行知道資金要運用在大陸的時候，銀行根本不考慮你是臺資企業，借款利率一定比用在臺灣或者是用在別的國家高很多。會出現這樣的情況，很大一部分原因，是因為兩岸之間的政治關係問題，當然也有可能是銀行在對大陸進行評估時，國家風險較高。所以，臺商希望在大陸經營的時候，當地政府、金融機構能夠提供更加優惠的融資方式，取得一個跟臺資企業在臺灣融資一樣的地位，臺商也希望當地政府、當地的金融機構能夠深入了解臺商在融資方面目前面臨的各種困難。

4. 建議大陸政府開放臺資銀行對本地人的業務且可用人民幣而不一定要用美金進來：作為銀行而言，銀行的成長需要資金的注入，同時通過運作達到資金的溢出效應，這樣銀行才能成長得更快更好。但是目前，臺灣在大陸的銀行都沒有享受特殊待遇，特別是沒有存款的來源，沒有資金來源，就不能對實體經濟有更大的貢獻，銀行發展就受到限制。對於政府的建議有兩方面，一是可不可以開放臺資銀行能做對本地個人的存款業務，第二個就是銀行在資金不足的時候，能夠通過外債進行融資。目前，除了沿海有一些試點可直接用人民幣進來之外，其它都一定要用美金，但用美金對臺資銀行來講就有匯率的風險在，基本上大陸的內需市場尤其是在成都市都是需要人民幣，那如果可以用人民幣進來，對於整個成都與四川的整體經濟，臺資銀行才有資金可以來供應。

## 二、第二場座談會—成都臺商

時間：104/04/05 上午 10 時至 12 時

主持人：中原大學企業管理系	李明彥	助理教授
出席人：成都創收商貿/成都臺協	莊英暉	副總/副秘書長
出席人：MAC 諮詢管理	蔡孟修	總經理助理
與談人：中原大學商學博士學位學程	江 航	博士生

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 早期成都的投資環境不好，進軍西部的臺商素質也不高，而法律保障臺商也不夠：大陸的開發商不太會跟臺商談生意，早期被西部臺商騙怕了，好的臺商早期都是在沿海落腳，20、30 年前會進來西部的臺商素質通常不高。像廈門人對臺灣人很熟悉，因為習慣都一樣，所以臺商在廈門沒有優勢，20 年前成都只有一環路熱鬧，其他地方都是田，成都是經國務院批示作為西部的特大城市，天府新區能讓臺商進駐，沿海面臨的是外資嚴峻的挑戰，任何的都高，但經濟發展還是不斷地超前。成都十年前有很多爛尾樓，房子修一半建商跑掉，一平米大概才兩千多塊錢，在二環內市政府附近，但是作為外資買的時候必須透過拍賣行，要買卻很麻煩。這些拍賣行的註冊資本只有 100 萬，卻要求臺商匯兩千萬才能走這個流程，風險太大，那時臺商保護力道相對較弱，哪怕透過海基海協去協調，也求償無門，在大陸只要臺商一走到訴訟就輸了，即使法院判贏錢也拿不到，大陸無法執行，是一個很大的漏洞。
2. 大陸轉型時期，更多外商搶食大陸市場，臺商課稅議價權低，市場競爭力相對弱勢：現在大陸正在轉型，保稅倉、跨境電子商務在沿海已經開始一段時間了，成都大概是去年才開始做的，大陸加入 WTO 的保固期在去年結束，所以現在才会有這麼多商品進來，外商也同樣在搶食大陸的內銷市場，但臺灣的商品進來要課稅，臺灣課稅的議價權非常低，幾乎都課在高點，像茶葉進口，只要寫高山茶，就可能核定 600

塊錢一斤，但如果很規矩地寫大庾嶺茶葉，海關查一下就知道是臺灣最高等級的茶，稅馬上從一斤 600 塊錢的 17%，變成一斤 3500 塊錢的 17%，要變便宜就是整批退回去，改成高山茶再進來，如果不願意改，就是必須付出高成本，臺商在這邊想誠實地去經營很難，大部分人都是這麼操作的，面臨到市場的競爭也沒辦法。

3. **大陸市場的不正當競爭問題嚴峻，不論內外資企業都面臨消費者非善意的監督：**大陸不正當競爭的問題很嚴重，像在網路上就有人在賣司機的帳號，若禁止了可能市場就沒了，U-ber 每天的刷單率大概都破 50%，但這是用真正的師傅去補貼，但其是牟利的工具，要禁止也不容易，可以再創其他帳號，這樣子慢慢被蠶食。在大陸，內外資都會面臨難以扎實的做，不論公司大小都會遇到麻煩，像賣商品就會被很多民眾監督，但不是那種善意的監督，現在消保法規定假一賠三，有的民眾就會到商場去找一些過期的東西，買完之後要廠家賠三倍，如果不賠就是走訴訟程序，多半在本地都是息事寧人。廠家雖會加強監督，但是防不勝防。消費者習慣跟臺灣有文化差距，臺灣的民眾最多跟廠家抱怨並不要錢，只是要廠家以後好好監督，廠家只要道了歉，基本就沒事了。但在大陸就會喊媒體來，在大陸爆料一件可以賺五千，只要找到一件事鬧到大家都知道，可能就可以兩個月生活無憂。
4. **搶占市場成為進入大陸市場第一要件，但商業型態是否合法仍掌握在大陸政府手裡：**臺灣貿易中心在臺灣是中華民國對外貿易發展協會，也有在大陸辦理一些臺灣商品推廣會之類的推廣，要讓臺灣的商品能夠在某地找到好的落腳處和推廣模式，畢竟商品都必須要先落地，只是落地的成本可能要付出很多，在大陸誰能夠先搶占市場，誰就能夠成為第一，所以其實很多的商業型態，即使看起來不合情理，但是它合法，合不合法決定權在於大陸的政府單位，像 U-ber 在臺灣是違法的，大陸的 U-ber 一開始也是違法的，像滴滴打車等這些才是合法的，但是 U-ber 按照大陸政府的要求要把伺服器放在大陸，也要在大陸成立分公司，給內資參股超過 50%，這樣子才讓它合法化，之後就把神州和滴滴打車的市場搶走了，現在神州、滴滴、U-ber 都是在燒錢，可是誰先燒，誰的市場搶占率就可能越高。
5. **受限於大陸法律規範及風險評估，臺商難以從地產開發，轉從事單純房產投資買賣：**成都創收商貿公司在 2006 年進來成都，在臺灣是做房地產業，在大陸是當開發商，但臺商從事開發商這一塊難度相對高。受限於法律規範，經風險評估後便轉為房地產公司，主要作買賣跟租賃。另外，觀察大陸對於外來商品的需求性，另成立貿易公司。過去大陸實施計劃經濟，但目前已轉向市場經濟，在此前提之下，先以商品刺激市場，觀察市場內的經濟脈動。探尋市場的結果是臺灣商品雖好，但在營銷手段上，在大陸會水土不服，定價策略和政策面還要要做一些調整。公司是從開發商的角度切入，進而再轉到房地產做投資買賣，房地產投資買賣的部分，在之前經濟相對較好的狀況下是有利潤的，利潤主要來源是買賣差價、房屋長期租賃和轉讓費

的收益。哪怕屋子空的，轉讓費是自己喊的，通常當地還是會有一個價格，屬於時價，而已臺商來講，買賣間賺的利潤很少，還是以房屋的使用價值，即過渡的租賃獲利就可以了。

6. **成都商場受電商崛起及實體消費減少，影響商場的經營，商舖無法經營且租金下降：**  
本地市場需要的是「短、頻、快」，可立竿見影的產業，賣給商場馬上就有租金的回報，當時還是會去商場裡消費，帶來的提成跟利益是非常高的。但是現在消費者不會在商場消費，商舖沒有辦法經營，租金就往下掉，甚至是撤盤，可以在微信中搜到非常多這類訊息，比方說，成都的百盛、天虹百貨，這些原來或是很早的商場都開始撤掉了，整個市場環境有所變化，百盛是馬來西亞的，也是以前最早進來的商場，天虹是沿海廣州那邊過來的，外資也有不少撤出了，通常外資進來就是要投資，沒賺錢就自然撤出了。現在許多商場是採取了租賃的方式，在經營上，有很多店家是等待著租約到期就要離開。無論是內外資，同樣都面臨市場嚴峻的考驗。至於物業方面，成都有臺灣的藍天電腦，藍天在大陸各地開設百腦匯電子賣場，目前也受到電商的衝擊，積極做轉型，開始轉往生活化，做一個大規模的轉型。
7. **大陸官員換位政策與窗口不連貫，臺商若無人脈關係，難以接續辦理企業相關事項：**  
成都當地政府願意傾聽臺商的想法，也會作為大陸未來政策的方向。但是當地的政策並不連貫，這邊四年換一屆，有的只要一輪調市長換了，政策就停住了，對小企業可能還好，但是有時因為人換掉，對口的人就要重新協調，成本太高，風險也太大，有的甚至是直接停辦，但錢已經投進去，證照卻發不下來，從剛開始進來投資時就有這種事情發生，當時蓋了章現在不承認，和政府溝通時他們只會說盡可能幫忙協調，都要特事特辦，專人專辦，像臺灣同胞辦理個體工商部份，廈門很早就可辦，但在成都莊總是第一個辦的，半年沒有任何消息，打電話去詢問，便找個理由說目前軟件都在升級，就放著看臺商會不會自己去找辦法解決，莊總先試辦是因為想讓臺商來這邊落戶時有個簡易快速的方式，就先試跑一次流程，但弄到最後還是要找關係打電話去工商局疏通才開始有動作，但不能每件事情都要這樣找關係、打電話、特事特辦。
8. **臺商在大陸投資的競爭比的不只是金錢，還有關係，而大陸政策傾向保護本地企業：**  
臺資在大陸是屬於外資，而如果用外資來做房地產，進入的門檻相對的提高，臺商就會被冠上政治性的帽子，首先找項目時要面臨到的是本地開發商的同業競爭。這種競爭不是光比錢，比的是關係，即使公司資金再雄厚，本地企業只要動用當地的關係就搶不過了，像四年前成都的臺商要成立臺商大樓，向臺協的副會長以上做股份的認購，資金取得沒問題後，其他外資像美國奇異電子、韓國三星都想進駐，大陸的企業也想進駐，那在政策面大陸就會向本地企業，雖然沒有人能夠證實，但這就是事實。就本地的開發商來講，不管土地成本多少，土地幾乎都可以優先挑選，

臺商幾乎都選剩的，像遠雄在成都取得的土地成本就很高，以一個大集團來講，在這邊推的案子推不大。臺商對於政策性法規就是傾向於中規中矩的辦，不打擦邊球。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響與因應

1. **兩岸小三通非正軌，未來應導回正規貿易，大陸已與國際接軌，臺灣商品難蒙混：**  
小三通的推行只是暫時的方案，最後目的還是要導回正常貿易，當初有很大的原因是要滿足大陸所需要的臺灣安全商品，在小三通之前進來的東西，可說是良莠不齊，西部有些都是次品，所以小三通其實是大陸對於群眾的一個安全保障。早期有的臺商在臺灣賣 100 元臺幣的東西，卻在大陸賣 100 元人民幣，早期可以這樣操作是因為大陸民眾對臺灣不清楚，但現在大陸民眾已經跟國際接軌了，接觸到很多國際品牌了，像母嬰用品、奶粉這些進口商品，臺灣有一個品牌叫美吾髮 88 元一瓶，但同一個架上資生堂一瓶 58 元，韓國品牌的一瓶賣 68 元，現在韓國商品在大陸很搶手，臺灣的問題就是速度太慢了，如果到大陸發展就必須要走正常貿易通關，保檢保關雖是一個繁複的流程，重點是要花錢，但是臺灣廠家多半小本經營，以中小企業為主，如果在大陸開設分公司，臺灣廠家又會不放心把商品給本地人經銷。
2. **大陸政府支持臺商青年來大陸發展，鼓勵臺商青年藉此機會透過大陸看到世界市場：**  
臺商青年目前是大陸政府非常支持的部分，雖然背後有政治性的目的，但巧妙地運用的話，臺灣青年可透過大陸看到世界的市場，畢竟現在外資都聚焦在大陸，像英國商會、法國商會，韓國領事館等等都有在大陸設點，可以培養更廣闊的人脈圈子，在臺灣只能看到臺灣的市場，在大陸這邊接觸到的商業訊息很國際化，是在臺灣看不到的，在成都大家都想做生意，從做生意的角度，做朋友的角度來談都是不錯的地方，相對於沿海如果不是大集團根本不會被重視，而且成都與臺灣的淵源有一段時間了，有地域優勢。
3. **大陸官方對臺灣政策性採購，因買價太高、保鮮期太短而賣不掉，但這是形象工程：**  
在物業的部份，隨著經濟的增長太高了，6 年前公司就轉投資商貿公司，因為當時兩岸之間交流非常頻繁，四川對臺灣常有往來，當時是劉奇葆擔任省委書記，帶著四川的政府團隊到臺灣交流，參訪時都會有政策性的採購，每次金額大概三四千萬臺幣，多半是針對臺灣的農產品，但其實是有針對農民的政治意圖。公司負責幫忙省商務廳協調，讓書記和省長所買的東西能快速進口，但是進到大陸這邊就遇到問題，當地的企業不會賣，可能因為東西買的不好，政策性的東西不管價格多少都買，不會講價，所以買回來賣不動，而且有些水果保鮮期很短，到最後東西就全扔了，本來目的也不是真的要買回來大陸賣，而是叫本地的商家，幫政府做面子並吸收成本，做一個形象工程。

## (三)臺商對投資環境變遷之因應

- 1. 大陸中高端養老公寓商機多，臺商提供養老公寓的樣板給開發商，臺商太高姿態：**

社區型的養老還是由政府層面去負責，民間能做是中高端的養老，先從設計跟人文關懷出發，提供養老公寓的樣板給開發商，宣傳方式兩岸也很不一樣，在臺灣不會一直把孝這個字掛在嘴巴，但是大陸會一直把孝掛在嘴巴上，甚至養老院打出替子女盡孝的名義，還真的有效，因為兩岸文化教育不同，對孝道的表現有不同的方式，在本地有這種需求，但是當地廠商找不到地方著手。投資養老院需要一年回本，基本是100%的投報率，老人身上有錢，要讓他們願意拿出來花，有的老人寧願待在家裡，開發商就可按採一些差異化的作法，所以現在開發商不只進口商品還進口模式，臺灣的廠家也願意配合，因為莊董公司會給臺灣的廠家相對正確的訊息跟市場的操作方法，再由臺灣的廠商決定做不做。不過很多臺灣廠商剛進來都是高姿態，即使事前花了一年兩年考察市場，但只是考察和調研，就永遠是表象。
- 2. 成都商業體量位居前列，但同質性高必定轉型，臺商應撐住等待機會重新占有市場：**

在和本地開發商接觸的過程中，發現成都的商業體量在全球應該是排名前三，隨便走到哪個地方，都會看到百貨公司或是商場，是一個很大的商業體，但是現在成都產業重複性質太高，所以日後一定會轉型，有一些會轉為社區型，又叫做小區型，作為生活的配套，不過這種配套又要面臨本地電商的衝擊，所以今年也是相當的慘淡。現在能在成都經營好的企業非常少，看到的都是花錢撐著，做形象和廣告，多半都是資本溢入，期待兩三年後，甚至是五年之後的繁榮，外資資金在大陸能夠撐兩年，但臺灣廠家可能撐半年就要撤掉了，甚至是剛好有機會進去就收手，這樣來來去去的臺商陣亡率高達30%，實際上大部份臺商，這兩年基本都是先來觀望的。現在希望在大陸的臺商一定要撐下去，撐下去才能去再重新占有市場，中途退出想再回來就沒有位置了，現在也還是有很多臺商在大陸撐著，期盼著之後的機會。
- 3. 臺灣在大陸的養老住宅和商圈規劃方面仍有優勢，城市商業體量空出後臺商商機多：**

開發商現在要準備轉型，甚至是已經建好的商場也要做轉型，可能會變成飯店式的管理，做成酒店分割出去，剛好符合旅遊市場。至於養老住宅的部份，是由政府支持的，所以有關養老項目會給開發商一個硬指標，必須要做養老配套。現在反而是當地的廠商來找臺商，希望引進臺灣的養老資源，莊總公司因鋪成的較早而具有優勢。等成都商業體量空出來，臺商就有進入的機會，其實臺商介入的部份，不僅是養老服務，還有臺灣商圈規劃，大陸的開發商到臺灣考察臺北信義區、威秀附近商圈，他們看到這個地方做的很精緻，雖然可以消費，但是感應不到太強烈的商業氣息，是跟生活融在一起的。臺灣有這種優勢，大陸廠商就希望把這種模式引進，不是以臺灣特色作為出發點，而是標榜一個國際化的商場，越標榜臺灣特色可能越不想去參觀。無論養老還是商業的整體配套，臺灣真正的實力在這部分體現出來。

4. **臺商近年來調整戰略模式，採抱團模式像成立商貿部門，協助臺商間交流和結盟：**  
其實在大陸臺商單打獨鬥會很辛苦，所以這兩年臺商開始積極的抱團，大企業和小企業都開始調整戰略模式，像是成立了商貿部門。莊總在臺協有擔任一些職務，要對剛進來的臺商做一些資訊的交流，這樣能讓剛來的臺商有信任感，許多從外地來到成都的臺商，也是積極地去做結盟，不像之前很多臺商都是單打獨鬥，有的不是因為他們不想結盟，只是因為太忙沒辦法去結盟，只能先把本業顧好。
5. **臺灣商品進入大陸市場競爭激烈限制多且易被模仿，臺商應著重產業本地化策略：**  
當臺灣同質性商品跟國外廠牌相比已經沒有競爭力的時候，也會不斷的刺激臺灣廠家，找一些適合的商品做差異化。其實文化創意商品太過抽象性，像故宮的「朕知道」能夠輕易仿冒，競爭力提升不了，產品可替代性太高，即使有故宮授權，但如果大陸不承認，產品還是一樣進不來，有些產品會強制寫「中國臺灣」。商品競爭力不足投入變高，收入變少，臺商就轉向投資，莊總父親開的公司在臺灣評價不錯，觀察現在大陸目前不缺商品，缺的是模式，如果要導模式進來，商品跟業態不能完全導入，必須產業本地化策略，像養老系統在大陸要考慮到社會保險和政府，不能按照臺灣的收費標準，這部分是由民政局管轄的，牽涉到保險，即使是從事公益性質的活動都不能以個人的名義，必須透過紅十字會或像當地的慈善總會，有這方面的配屬才能做，不像臺灣只要成立財團法人或是只要成立一個基金會就可以了。

#### **(四)對大陸臺商與兩岸政府之建議**

1. **建議臺商將養老服務相關經驗輸出大陸，臺商的軟實力和營運規劃能力為競爭優勢：**  
近幾年大陸的生活水平相對提高，知識水平其實也相對提高。提高之後發現臺灣的商品可能還不夠好，臺灣產品開始漸漸失去優勢。但目前臺灣的東西在大陸是有競爭力的，商品還是具有國際競爭力，以房貸來說，臺商的軟實力和整個營運規劃比起大陸當地廠商，相對來講還是有競爭優勢。在服務業方面，養老產業不只在本地有一定的需求，同時也是全球共同關注的焦點，可以引進臺灣的一些養老機構，像長庚，壙新醫院、桃園的敏盛醫院等等，不過長庚的部份技術性強、模板性足，但要輸出不太可能，畢竟還是要考量到他們集團利益的部份。不過像壙新醫院和敏盛醫院都有輸出成功的經驗，不管他們輸出的方式為何，對於臺灣而言，將養老服務往大陸輸出是一個很好的道路。
2. **建議加強對臺商的保護，而陸委會與臺協互相協助，是臺商堅強後盾：**對臺商保護上，不能因為兩岸之間有摩擦，因沒有溝通協調好而影響臺商，臺商來大陸做生意，每一天都是在投入，不能消極地去處理，有些下面的辦事員對臺商的案件就會很消極地處理，甚至是有些偏遠的地方，不一定有看過臺胞證。陸委會其實對臺商來講是很大的支持跟協助，在這邊長期能感覺到陸委會是有用心的，像之前臺灣遊客在大陸旅遊不幸身故，陸委會就馬上啟動應急的機制，反應非常快，隔天晚上就安排



家屬過來了，陸委會跟臺協也有緊密的結合，遇到問題就會馬上發文請臺協協助，對在大陸的臺灣人來說，陸委會真的是堅強的後盾。

3. 建議大陸政府能夠保障臺商及其子女們的醫療和教育，讓臺商更願意長期居住：臺商在這邊的生活最重要的是能夠安心，才能把事情做好，像醫療教育就很重要，像有臺商在這邊娶老婆，小孩生病時能把小孩送回臺灣，順便打疫苗，臺商對大陸的醫療並不放心，希望能在大陸開醫院，最起碼看到臺灣醫生，會安心一點，但是醫院證照發不下來，如果透過合資大陸要占 51%，臺商就喪失主動權了，醫藥的部份臺灣有健保補助，但大陸是卻以藥養醫，只是臺商希望如果大陸在醫療這一塊愈健全，臺商也願意在這邊更長期地去居住。再者是教育方面，一般基本的義務教育沒有大問題，只是要面對高考，就得看個人的本事了，畢竟小孩在大陸面臨到的教育環境跟臺灣有很大的不同。
4. 建議兩岸協商機制應健全，建立對接單位讓臺商能有及時的協助或法律諮詢：服貿還沒簽，且兩岸有雙重課稅的問題，可能對一般臺商還好，但對大企業可能就是個大問題，畢竟大陸和臺灣兩邊都課稅，利潤變薄，臺幹薪水現在也跟臺灣的薪水差不多了，只好一點點而已，但成都的消費水平不輸臺北，吃飯、剪髮一些民生所需價格甚至比臺灣高了。如果說有些事情攤在臺面上，想透過政府去談都是空話，就事論事來講，最起碼希望臺商在這邊遇到問題時，都能夠有及時的協助，或是法律諮詢，這點很重要，像生產力中心或是法律事務所來給臺商上課都是很實用的，至少可以先做個預防。如果真的發生事情了，臺辦只是個辦事處負責協調，沒有裁量和決定權，只能幫忙聯絡哪個當地人幫忙辦一下，遇到特大事情也只能協調再協調，之後就沒下文了，可能最後便是走法律途徑。

### 三、第三場座談會—重慶臺協

時 間：104/04/05 下午 3 時至 5 時

主持人：中原大學企業管理系	林震岩 教授
出席人：臺灣宏信集團	黃錦勳 董事長/重慶臺協前會長
出席人：美境電氣銷售	曹成林 執行董事/重慶臺協理事
出席人：中華臺渝經貿文化交流促進會	謝聰敏 副理事長/重慶臺協常務副會長
出席人：知餘才藝音樂學苑	呂尚奇 執行長/重慶臺協副秘書長
出席人：重慶臺協	陳鐘基 副秘書長
與談人：中原大學企業管理系	李明彥 助理教授
與談人：中原大學商學博士學位學程	江 杭 博士生

#### (一)臺商在重慶投資狀況分析



1. **參與重慶臺協的臺商約只佔所有臺商三分之一，個體戶及大企業臺商則較少參加：**  
重慶確切有多少臺商無法知道，很多臺商都沒有來登記，只能以臺辦跟市政府的報告為準。以產業來講，現在重慶臺商做電子業的最多，做汽車現在則剩沒幾家，很多大型企業的臺商很低調，也沒有要加入臺協，目前重慶有加入臺協的臺商大概只有三分之一，而臺商個體戶比較多及大企業的是臺幹很少參與臺協。
2. **重慶臺商能打入汽車廠非常少，但重慶有地理優勢，上屆領導人招了許多臺商來：**  
重慶主要的支柱產業是汽車業跟 3C 電子業，重慶的長安汽車集團效能是很好的，但是臺商的企業汽車配件廠能夠打進去非常少，有一家臺商在汽車配件這塊做的很好，去年還可以擴廠，老闆是臺灣人，總經理是聘大陸人。在重慶如果企業沒有先佔優勢都會很吃虧，而且在產業遷移的過程中，相關的配套協力廠商也會跟著過來設配件廠，所以很難真的打入他們的供應鏈。重慶跟其他省比的優勢是可以節省運費與時間，在佈局上重慶的地理位置非常好，可以外銷歐洲，也可以做內銷，而且上屆領導人推行招商引資，吸引了很多臺灣大型與中小企業進來。
3. **元創與前後任會長做的不錯，遠東百貨早期也很好，但現在受電商及當地百貨衝擊：**  
過去重慶是做汽機車工業，有很多做模具的臺商工廠來配套，像是一些汽機車配件，元創機械現在就越做越大。但臺灣人做摩托車的較少，以前只有幾位臺商在做，因此臺商沒辦法用到重慶這裡的優勢。現任臺協李會長和黃前會長都在 1993 年之前來重慶，經營廚衛電器，到現在都經營的不錯，李會長在重慶主要是做家具廠，電器部份是在廣州順德生產。現在的分工很細，因為分工細才能降低成本，現在要做一條龍不太可能。臺灣來的服務業來無法做大，必須想辦法做精，現在新光百貨還在蓋，遠東百貨來大陸算是成功的例子，早期做得不錯，觀音橋那一帶就是靠遠東百貨帶起來的，不過現在開始面臨挑戰了，除了電商的威脅，還有本地百貨業起來了。
4. **整體來講大部分臺商企業都沒有以前好，遠東百貨受電商的衝擊甚大，餐飲亦不好：**  
重慶現在做的比較好的企業就是敏實、元創，這兩家都還在擴廠，李會長、黃會長也都有賺錢，家具產業現在撐不下去都跑掉了，現在很多都比以前辛苦，景氣不好什麼都不好，競爭程度也越來越大，不像以前競爭對手少，整體來講大部分臺商企業都沒有以前好。遠東百貨在其中算是不錯的，遠東基本上是做提成，提成大概在 25% 左右，但是今年的營業額下跌得很厲害，這個季度營業額下跌了 50%，因為現在市場願意直接下手買的人變少，提袋率很低，大家都在網路上買，年輕人常拿手機拍商品型號、顏色、式樣回去就上網訂。也有臺商原本餐飲做得很好，但近一年收了好多家。
5. **電子大廠會先關沿海廠，大陸成本太高，遷移到東盟一樣可出口，富士康要遷印度：**  
臺商不只關掉三四成，3C 大廠、電子大廠通常首先會關掉的是大陸沿海城市的工廠，考量的是出口問題，現在內陸的廠可利用鐵路出口到歐洲，沿海的廠主要是出口美

國市場、日本市場，但遷移到東盟一樣可以用東盟出口，東盟的成本跟大陸的成本差太多了，中國大陸成本的點數已經到 96 點了，美國是 100 點，只比美國低 4 個點數而已。3C 產業正常情況下每年最晚在 11 月份都會排定明年重要的生產機種，廣達、英業達、緯創去年 12 月還排不出今年的主力生產機種，可見現在 3C 產業的情況確實很慘，幾個 3C 產業都遷往東盟投資了，像富士康、仁寶、緯創都遷走了，大陸的華為、小米也去東盟了。富士康在大陸有 120 萬個員工，可是現在準備在印度蓋 12 個廠，使用 100 萬個員工，世界本來就已經產能過剩，總需求是固定的。

6. **重慶電子業已不再擴充，品牌商已把產能移到東盟，故代工廠與配套廠要跟著遷移：**  
2009 年大陸的電子產業開始進入重慶，一開始規劃建廠分一期、二期、三期，現在最好的是蓋到二期，有些則蓋到一期就已經停止不蓋了，像仁寶的成都廠就是維持現狀，不會再擴充了。供應商也跟著全部往東盟移，有些臺商是不得不撤走，臺商一直以來都會跟著品牌廠走，這是電子業嚴重的趨勢，重慶有五家電腦品牌商，六家代工品牌，再加八百家的主要供應商，供應商下面還有其它配套商，代工廠的訂單都是靠品牌商下單，品牌商現已把產能移到東盟，代工廠是沒辦法不跟的，有好多配套廠甚至需要關掉重慶這邊的點。
7. **重慶臺商做外銷的這一、二年開始撤，到年底訂單還沒排出來，汽車業也沒人投資：**  
臺商很早就開始撤退了，重慶都是這一、二年開始撤，重慶是屬於比較晚開發的地方，早期進來的像黃會長都是那個時代的勇者，來重慶開拓整個內陸市場，大部份以工廠企業進來的是做外銷市場比較多，後來 2009 年電子業進來重慶了，但 2011、2012 開始有進度拉緩的情況發生，整個建廠進度都停止了，2014、2015 很多主力訂單都到年底還沒排出來，就跟著撤了，有很多電子業都到東盟，訂單也跟著移轉到東盟。汽車業也沒人投資，沒辦法生產，只有部分臺商做汽車零配件或模具零配件。
8. **撤退要考慮到員工遣散費，要按照大陸的法規結束營業，否則就變成逃跑了：**重慶有很多臺商賺不了錢，要撤退還要考慮到所有員工的遣散費，現在因為勞動法的一些規定不能像早期一走了之，所以有些臺商也會選擇半夜關起來跑掉，就是為了避免面對這些遣散費，韓國企業採這種作法的也很多。臺商要結束營業很麻煩，有的企業是上百、上千、上萬人，一般中小企業大多幾十個員工，有的員工會在結束前先找工作，跳槽到其他家公司，這種自己離開的員工就不必賠償，其他要按照大陸的法規結束營業，不按規定的話就變成逃跑了。
9. **失敗的臺商回臺灣不知做什麼且會被笑，故而選擇在大陸繼續撐，但有時反而更慘：**  
大陸未來這幾年的投資環境對臺商的壓力確實很大，臺商也不想繼續硬撐下去，臺商希望能有選擇，能退回臺灣。一般臺商回臺灣也會擔心失敗回去會被笑，所以還是寧願留在當地再找機會，怕回臺灣不知道要做什麼，留在大陸當地反而沒人知道。很少臺商能真的在企業快要撐不下去時勇敢收掉，能在順利收掉的時候就順利收掉，

實務上臺商都會不甘心企業收掉，所以會繼續想辦法撐著，去借錢再投資下去，到最後往往連貨款、員工薪水、資遣問題都拿不出來錢，故只好落跑或者是申請破產。

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 大陸在推調降五險一金，但對企業負擔最高的養老保險沒調降，故總額降低有限：  
以前請臺幹來大陸，薪水大概要多一倍，現在都已經在地化了，之前的漳州會長很早就培養陸幹了，但是現在陸幹薪水平均也很高，大約四五千人民幣，一年要花三千多萬發薪水，所以現在大陸的薪水也不便宜。最近臺協開會有提到會調降五險一金，2015年廣東則是通過一個公私協商制，五險一金的部分，以公司來講一年要多四百多萬，一個月差不多增加三十幾萬。現在名義上是五險一金，實質上是四險一金，是把五險中的生育保險取消，但這方面影響非常有限，生育保險本身只有0.5%，最多的是養老保險28%，一個月至少要負擔20%的保險，在裡面又多提了3~5%，補到其他政策財政缺口去，所以總額真正降低的部分並沒有太多，目前五險一定要保的，一金則沒有強制，一金是24%，個人跟企業各負擔一半。
2. 兩岸資金利率差別很大，有臺商以臺灣房地產抵押後到大陸置產，房地產臺商減少：  
兩岸有個資金利率不對等的問題，大陸的房貸年息要6~7%，臺灣的房貸年息則不到2%，所以如果臺商在這邊要買房子的話，會先拿臺灣的不動產來抵押到這邊來置產，把債留在臺灣。北、上、廣、深房價漲的很高，照理說直轄市通常會跟著漲，但重慶近期的房價都沒有漲也沒有掉，一般來說三、五年都有機會漲，做房地產臺商越來越少，在重慶知名的臺商旭陽地產也已經沒做地產了，有地產臺商在長江邊的江北嘴有一塊地，還有一家日月光老闆的個人投資，也是做房地產的，在重慶要蓋五幢，一幢98樓，二幢68樓，完成三幢還有二幢還沒蓋。
3. 重慶店面出租很熱門，還有人靠轉讓費賺錢，但現在除非是熱門地段否則租不出去：  
重慶有個實體店面的大本營是做賣場的，有好幾棟樓，採取只租不賣的方式，生意好的時候，光一個月租金收八百萬，最近經營情況也是很差，根本沒有人租，空店面率很高。以前重慶只有主要幾個商圈，現在是每一個區皆塑造自己的商圈，但人口增加量的比例並不高，所以人群就打散掉了，現在市場上很容易看到店面轉讓，以前有人專門做店面轉讓並抽一手的生意，現在就踢到鐵板了，之前有人會簽兩年租約，以很低的條件進場，但不認真經營，就是弄個店面在那邊擺著，等兩年後這個區域發展起來了再轉讓，轉讓費可以到二十萬，而現在除非是真的非常搶手的地段，不然都已經踢到鐵板了。
4. 大陸電商規模大，但臺商皆是小規模且沒賺錢，大陸電商雖沒有規範但一定要做：  
電商都做的很大，臺商都是小規模的，但臺商對於電商經營的情況，其實是抱著遲疑的態度，似乎虧錢的電商很多，沒有想像中的好，只有天貓賺到錢的樣子，主因

是這個市場很沒有規範，大家惡性競爭導致沒有利潤，做假的刷單、流量，光棍節號稱銷售九百多億，但退貨退了五百多億，還是臺灣市場比較成熟和誠實，不過每個國家都會經歷這樣的過程，當初美國、德國、甚至是英國都是這樣過來的，所有行業都會經過這個階段，不見得未來會是一樣問題。互聯網+、電商這一塊應該要趁這個時機趕快涉入，面對殘酷的競爭要佔有一席之地就一定要去做黃會長目前還沒有跨足電商，畢竟賣電器跟賣衣服、電子 3C 產品不一樣，賣電器要包售前、售中與售後服務，運送安裝一起配齊，才能對消費者有保障，所以要跨足電商並不容易。

5. **在大陸擴展內需很難建立品牌且透過連鎖通路商，但費用很高像是在幫他們打工：**品牌的建立需要花費許多精力、物力、人力，建立起來很難，但毀掉很簡單，黃會長會與大陸的廠商合作，把外銷的東西加入內銷連鎖市場，大陸的通路商像蘇寧、國美電器手段都很狠，包括壓租金、砍價錢、費用特別多，即使有自己專門店，經銷商有五百多家，一年賺好幾億都像是在幫他們打工，被通路商資金壓很重，四月份統計應收款每一個通路都幾百萬，超市、百貨都一樣，被通路商壓了很久，一年差不多兩三千萬以上。重慶臺協林副會長則是做商場管理，承包整個商場的經營管理，類似於二房東，租起來再分租，這種行業資本必須要很雄厚。曹董事是做美的家電某一個品類的重慶總代理，美的在大陸是非常厲害的品牌，空調是有能力跟格力對打的，資金也很強悍，且準備併購東芝。
6. **臺商只要好好做就不會因政黨輪替而受影響，過去被保護現在開放競爭就被打倒：**以重慶來講，只要好好的做，不至於會因為臺灣政黨輪替而影響到企業經營。臺商對於優惠政策養成了依賴性，好像臺商就應該要有優惠的樣子，之前的 27 號文就是把地方權力收回去，過去地方政府給太多的優惠了，臺商現在在大陸反而是劣勢，想送禮別人但官員怕被陷害也不敢收，以前臺商會認為自己比較有優勢，現在大陸人有錢，也敢砸錢搶人力，陸客也是全世界最灑脫，消費能力最強的，所以臺商企業真的越來越不好做了。現在大陸的企業都很大了，市場也成熟了，過去臺商被保護著，現在一開放競爭就被打倒了，
7. **紅色供應鏈對電子業影響較大，有能力就不怕競爭，臺商常會被不公平競爭打倒：**黃會長是做液化氣 LPG 批發商，從煉油廠批過來，再批發給各個門點，上下游買跟賣都是陸商，做到大陸西南地區最大，但是後來賠一千多萬，現在主要是做廚衛電器，買賣雙方也都是大陸客戶，在重慶地區中算是第一品牌，故受紅色供應鏈影響小，而紅色供應鏈是比較影響到電子業，紅色供應鏈目前沒有影響到部分臺商。臺灣目前的優勢就是看管理跟觀念有沒有比較好，只要能競爭就不怕了。但有一個不公平競爭的地方是，臺商都會照規矩經營，但陸企卻敢偷斤減兩、逃稅。黃會長以前做瓦斯的時候，瓦斯桶都要灌得很重，但大陸人都會故意不灌滿，他們敢做但臺

商卻不能做，飄洋過海來大陸一定是正正規規做生意，在臺灣做瓦斯大家都能賺錢，但到大陸卻被不正規的習慣打倒。

8. 大陸人很敢做生意，使得臺商拼不過，且內陸比沿海不正規，使正規臺商很難拼：  
大陸做生意的邏輯模式是一般臺灣人想像不到的，大陸人可以把利潤七成給別人賺，自己賺三成，等於是賺 10 塊要丟 7 塊採購回饋給廠商，很有魄力也很敢做，所以生意自然是大陸人比較容易搶到。有個在東莞做鋁合金配件的陸企，專門做廣達的蘇州廠配套，但廣達的蘇州廠旁邊有很多臺商企業，但有 80% 訂單都是給此陸企，即使還要加上運費，其他的 20% 才是給蘇州附近的臺商工廠，因為此陸企能做到一般臺灣人做不到的，像是他會打聽企業關鍵人物的喜好，喜歡 XO 的話，他就會從海關買最大瓶的 10 罐 XO，第一次就帶著大禮，不管生意做了沒有，所以臺商的邏輯思維使得還敲不進大陸人。現在整體做生意的手段，相對於沿海是愈內陸愈不正規，內陸企業很多都不正規，正規的臺商很難拚得過。
9. 以前種樹或拿地來賣很好賺，但現在則不行，大陸農地國有且農民沒有通路很難銷：  
1997 年時有臺商帶了一群人去廣東順德打造花卉世界，主要是做花木苗木，從臺灣進口，一起在海南省海口市見證了農業第一個高地，之後才移到廣東、福建，但當初在海口是失敗的，因為海口給了一兩千畝土地，有的是免費的，合約一簽就花了很大一筆錢，兩千畝的土地做到通水、通路、通電就差不多破產了，至少花了兩千萬人民幣換算成臺幣差不多一億，一般的農民根本沒有辦法拿出這麼多錢，多半是靠財團公司轉投資，像是金車飲料公司等。以前種樹很好賺或是拿地來賣也很好賺，但現在都不行了，因為臺灣農業跟大陸農業不一樣，臺灣農業地是自己私有的，大陸是政府國有的，再者臺灣有產銷班、共同運銷合作社協助農民做通路銷售，甚至會提供紙箱、幫忙運到銷售地，之後再把錢匯到農會戶頭，但大陸農民必須要自己做通路，沒本事做通路的就準備倒閉，很多人就是有專業、有技術，但沒有通路。
10. 在大陸經營農業沒有通路很難賺錢，許多臺商賠錢出場，反而是框地較易賺錢：重慶農業園區是屬於中央級的，當初有臺灣人在那裡做無土栽培草莓，種十畝價錢好到賣不夠，種三百畝卻導致破產，因這裡沒有農會來幫忙，沒有通路就很容易倒閉，有的臺商來大陸種蝴蝶蘭，這裡氣候熱到 40 幾度，大篷裡超過 65 度，從 65 度一下子降 25 度一定會產生病變，加上降溫成本太高，臺灣葡萄一斤可以賣 60 元，但在大陸一斤 20 塊都不會有人買，很多臺商沒經過測試就貿然引進，最後都是賠錢出場。有些臺商是有跟中央補助，用項目來換一些配套，並不是真正務實的做農業，等於用一個空殼來套錢，跟實際上經營是兩碼子事，真正做農業的也是有成功的，只是像這種框地的方式比較能賺錢的，真正做農業反而不容易賺到錢。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響與因應

- 1. 受到環保法規影響使臺商遷移且勞工與公司沒感情，透過怠工而被開除來拿遣散費：**  
受到環保政策影響，牽扯到環保規範的企業有的不得不遷移，不得不關廠，很多勞力密集的產業因為人工成本的上升也不能不遷移到越南、菲律賓，否則很難跟本地企業競爭，現在有很多企業用機械人來降低人的問題。中國大陸最嚴重的問題是勞工意識，也是很多企業家不願意留在大陸的原因，勞工跟公司沒有感情，對工作沒有感恩的心，勞工意識漸漸敗壞，舉例員工主動想要辭掉工作，臺商花了多年培養員工的技術，也會希望員工留下來繼續有所貢獻，過去可能員工說要辭，公司同意便賓主盡歡，但現在的員工會因為想拿到八年來的遣散費，但如果自己是主動辭職便無法拿到，就開始故意怠工表現不好，讓公司開除，這樣就可以拿到遣散費，而政府只想沒事就好。
- 2. 勞工意識不正常乃受政府處理勞動糾紛態度不正常所致，法治化使員工只講權利：**  
勞工意識不正常牽扯到政府意識不正常，曾經有臺商與保全人員簽了三年合同到期，但保全表現非常差，等到合同到期公司解除合同不續簽，按勞動法給錢，但那個保全卻說不夠，要求最少還要再給幾個月，不滿意要告到勞動局，勞動局不處理保全便威脅要從勞動大樓跳下去自殺，勞動局怕出事就打電話叫公司多給那個保全錢，政府官員用這種態度解決問題，所以在整個環境裡勞工意識跟政府對勞工意識的態度是讓臺商最想離開的因素，對於用人越多的企業更是如此，過去的員工出去做的很好的很多，但現在十幾年前、二十幾年前待那麼久的員工也變質了，法制化更讓員工只講求他的權利。
- 3. 大陸政府提倡自貿區、一帶一路、渝新歐鐵路等政策，對臺商無實質影響且很遙遠：**  
大陸正提倡自由經濟貿易區，但像是上海自貿區都是特定的臺商才會感興趣，對於一般的臺商沒有特別的吸引力，除非剛好要開放的行業是臺商正要做的產業才會去。一帶一路也是一樣的狀況，對基礎建設有關的產業才有用。中國大陸的投資優惠、條款有時候對臺商是不適用的，早期喊了渝新歐鐵路很多年，但對本地重慶臺商並沒有實質上的影響，一帶一路也是，中央認為很多好的政策不能普及到全面性，對臺商而言很遙遠就像天方夜譚。
- 4. 臺商的優勢已被取代，中央的優惠與獎勵臺商很難拿到，且地方官員亦不熟悉：**  
臺商目前的優勢不多，被取代的很多。臺商資金的部分跟陸企差很多，臺商要融資、借錢都很不容易，陸企可能還有一些優惠，融資比臺商更便利，這對臺商壓力很大，企業發展沒有資金會很慘。很多大型中央政策下來，並沒有幫忙到臺商，只對央企跟國企有幫助，對一般民企跟外企沒有用，有很多補助條款也是有限制規範的，可以符合條件的大多是國企、央企。即使得到中央的一些優惠、獎勵，像是農業發展條例提供的補助，但是在投資時，跟地方官員談這個方案時，不但不知道有這個條款，更不知道如何去落實，一畝地補助多少錢或一畝地種多少棵樹一棵補助多少錢，

這種臺商可能比地方官員都還清楚，在臺灣所有政策優惠補助可以普及到農民本身，但在大陸就沒有辦法。

5. **重慶臺灣週強調與臺灣中小企業對接、青年創業、農機技術，與中小企業對接較難：**  
重慶臺灣週從 2009 年開始辦，今年的重頭戲有三個主軸，一是如何去延續與臺灣的中小企業來做對接，二則是延續青年創業，另外還有農機，把臺灣農業機械的技術生產接軌到重慶，把一般的牛車、三輪車升級上來，重慶目前有這個需求。臺灣馬政府時代有很多好的政策，但是下面機構都不知道沒辦法推行。要推行中小企業比較難看到具體的成效，畢竟中小企業的範圍太大了，反而農機比較有可能。
6. **重慶政府推動臺青創業園區，臺青可獲得補貼，但廈門臺青創業園區的補助更高：**  
臺青的口號多少還是有發揮效果，重慶政府一直想成立一個臺青創業園區，把臺青集中進來，去吸收臺灣的年青人過來，已經有單位跟臺灣聯絡，臺灣的年青人進來後，各種產業的所有通路、廣告都免費，只要到園區註冊全部免費，也有提供免息貸款，有很多誘因，所以這段時間臺灣青年的詢問度很高，這方面也比較容易看到成效，青年創業基金主要針對微型企業，在重慶的基地營造孵化園區，裡面有臺灣人、也有大陸人，只要提出兩岸創業相關的共通性，經過評審單位核准後，會提供租金補貼和水電補貼，想貸款必須等到真的模型做出來後才有，但其實政府單位提供的很多地方都不是很好的地點，也不是免費的，根據地點不同，補助的程度也不同。像廈門有吸納到臺灣年輕人，優惠是兩年免租金、電話費，而這兩年的補助一年是政策提供，另外一年則是由青年創業基金提供這樣操作。但當臺灣的年青人都被拉過來時，臺灣可能會變成空洞狀態。
7. **西部為吸引臺商而提供優惠，但這些優惠難吸引臺商，東盟成本低許多且學大陸：**  
大陸當局有發現產業外移的嚴重性，製造業全部要移出去也很難擋住，過去臺商會到大陸是因為有很多優惠條件，有很多競爭優勢，但是現在沒有優惠條件，所以大家都公平了，西部優惠是地方政府提出，所得稅 15% 延到 2020 年，東部的所得稅是 25%，要賺錢才有所得稅，高科技產業一般是 25%，西部有些稅能優惠到 15%，這方面就是利用政策的擦邊球，最主要就是為了把企業吸引過去，中央自然睜一隻眼閉一隻眼，每個地方都有不同背景條件，在現在很難招商的情況下用這種方式是合理的，西部相對起來還是比東部多一點優惠，但是那一點還不能構築企業生存的條件。許多屬於勞力密集的臺商企業像是鞋業、家具業都已經離開了，現在離開的是電子產業，不管優惠條件如何，事實上成本就是太高了，無法與東盟相比較，何況現在東盟已經在學大陸，有好多政策參考大陸的政策，再把大陸政策的缺失再修正一下。

#### (四)臺商對投資環境變遷之因應



- 1. 臺商盡量規避五險一金，且中央與地方緩漲基本工資，因企業外移實在太嚴重：**現在臺商就是能規避就盡量規避五險一金，畢竟景氣真的很差，所以會暫緩執行，而且各地對五險一金收受的標準不太一樣，重慶市正常來講，以最低工資投保就可以了，可是重慶卻用 2,800 多作為投保的最低標準，如果是 2,800 在五險的部分就要付將近 900 塊，再加 12% 就要付將近 1,200 塊的保險費，這對企業的負擔很大，緬甸的工資一個月約 600 塊人民幣而已，再加伙食費 200 塊，最多 800 塊而已，所以各地薪資都在緩漲，其他政府也可能會接續緩漲，也就是未來幾年內不會再調基本工資，像東莞已經宣布緩漲兩年，三四年前就一直在緩漲，不敢上調基本工資，因為東莞企業外移的太嚴重了。
- 2. 臺商轉型要有實力及觀念，臺商轉做別的行業一樣競爭，只有 5% 以下臺商轉型成功：**轉型升級的前提有兩點，第一是臺商本商具否備轉型升級的實力，裡面包含資金實力和技術實力，第二是臺商本身的領導者是否具備轉型升級的觀念，轉型升級中有很多觀念是自己要突破的，有一些是管理觀念，甚至是經營理念要改變，如果兩者都沒有的話，就很難看到轉型升級是成功的，一般只有轉型，很少看到升級，現在大部份公司是移轉去做別的項目，可是轉型的行業一樣也是很競爭，所以基本上很難找到新的利基，在輔導東莞企業產品的政策時，協會的政策會配合政府的外經貿委、科技院，共同驗證臺商的轉型升級，可是在篩選的過程中，只有百分之五以下的臺商是能夠真正轉型升級成功的。例如東莞臺協投資的大麥客現在生意很差，最麻煩的是大麥客的 LOGO 被別人註冊了，被要求五十萬，所以東莞臺協自己只有註冊小麥客，大麥客裡面原本是主打賣東莞臺灣廠家的產品、臺灣進口的食品，但現在有很多食品都是跟臺灣無關的進口食品，只求好賣就好，但這些沒有品牌知名度的臺商產品，很難讓一般消費者下手購買。
- 3. 臺商單打獨鬥闖大陸已很難成功，與大陸合作是可行方式，但合資基本上是失敗的：**有些希望闖一點名堂的臺商，隻身一人帶個幾百萬從臺灣過來，沒有團隊自己摸索環境，其實基本上都不太容易成功。臺商很少能去做大陸的代理商，很難深入到當地，全大陸美的電器的代理商就只有曹總一個臺灣人，曹總上一代是重慶人，所以這邊有一些親戚，在發展重慶生意的時候，開始就做一些生意，到後期就變成總代理的角色，這邊環境跟臺灣環境不一樣，社會發展階段不同，大陸人心態完全不一樣，投資存在一定的風險。現在跟大陸人合作是比較合適的方式，臺商畢竟在資金和人脈都沒有優勢了，但是合資大部分都是失敗的，幾乎沒有人成功，有時即使合資臺商佔百分之九十，陸資只有百分之十都會有影響，像福特最後也是拆夥獨資，有臺商在廣東有合資，但也是合資沒多久就拆夥了。

#### **(五)對大陸臺商之建議**



1. **建議臺商要以如何在大陸生存的態度強化自身條件，有本事的臺商還是做得很好：**  
臺商在重慶很難生存，外商都做不下去，本地的企業也都一樣會遇到問題，但有本事的臺商會像黃會長生意還是愈來愈好，所以其實還是看人，要在中國大陸生存必須要有自己的條件，不能只期許其他本地臺商。產品要比質量也要比價錢，東西便宜又好用自然會吸引消費者。不同的勞工成本，不同的環境，像美國、德國還是有產業能在世界各國做的很好，他們的勞工成本比大陸還大，但他們依然有產業能生存，重點就是產業是否具備生存能力，企業在任何一個地方條件不夠的話，就是要轉移到條件夠的地方，並進行轉型升級，塑造能夠在環境生存的條件，按照環境塑造生存能力，企業都還是可以活下去的。3C 產業移到東盟，華為、小米都在東盟設廠，不能以臺商的角度來看待臺商的問題，應該從正常的企業如何在中國大陸生存的態度、角度來看待，如何去面對勞工意識的問題，是否能撐得下去。
2. **臺商要知道大陸法令不會再針對臺商，政策大多是與大企業接軌，要思考如何生存：**  
現在大陸所有的法令並不會再針對臺商了，臺商要把自己認定是個普通的商人，不管哪一個地區，要讓自己的公司條件能夠接軌政策，其實大部分政策都是大企業能接軌，至少是中型企業以上，不會制定給小企業接軌，臺灣政府也不會特別為了小企業制訂接軌的政策，只是用大企業或中型企業來帶動小企業的生存，所以小企業永遠都跟著大企業走，不管到重慶或者廣東甚至到國外去，到任何地方都一樣要思考公司有什麼條件能生存。
3. **建議臺商如果在大陸經營不下去，應盡快收掉以養老，不要等到太老才收掉：**建議臺商如果企業真的不行了還是趕緊收一收，養老會比較實際，這種案例越來越多，說不定以後會讓臺商願意早點收，有些七八十歲的臺商因為第二代不願意接班會比較願意收起來，五六十歲階段的臺商則比較會覺得自己還有機會。企業會不順利並不是因為受刁難，是因為自己抱持著想東山再起的想法，到最後撐不住就沒辦法順利結束，看看兩岸政府是否應建構臺商退場法治化機制，以協助臺商回臺。

## **(六)對臺灣政府之建議**

1. **企業不期待政府，但臺商最期待政府能協助臺商獲得貸款，其它則可回歸市場機制：**  
政府本身不可能制定各行各業能夠共用的政策，所以企業並不會特別期望政府，而政府若能提供一些貸款條件來協助臺商企業是最務實的方式，其他的則可以回歸到市場機制，企業本身就要塑造自己能夠活下去的條件，只是在需要輔助的時候，政府再協助企業。貸款方面臺資銀行和官股銀行來大陸其實效果都一樣，即使行業再有前途，也未必能通過審核，一般來講貸款現在是錦上添花，企業還是要誠實面對自己，讓自己確實有生存的條件後再來期待這些錦上添花的事情。

2. 臺灣政府應詳細規劃服貿與貨貿開放的行業，且提供臺商回臺投資的完整作法：臺灣政府應該詳細規劃貨貿與服貿的做法，應該交叉比對開放的行業，有哪些行業可以到大陸經營，有哪些行業可以到臺灣經營，應該設什麼法令來保障開放的行業。臺商鮭魚想回鄉，沒有幾個臺商能像黃會長一樣賺了很多錢，而且三代同堂留在大陸，有的臺商會想落葉歸根，六十歲回去看有什麼是六十歲可以做的行業，希望政府能提供相關訊息，臺灣有哪些環境、哪些行業是鼓勵做的，讓臺商有一個資訊的管道，有聽說臺中工業區，彰濱，二林有在評估哪裏適合臺商回來，但不要提供那種零星的做法，希望的是由政府來牽頭，全體來做，像是水電發電、旅遊跟軟體的第三產業都可以，比如說阿里山，就是整個阿里山的旅遊配套，不是只做民宿、觀光休閒農場等零散的感覺。

## 第四節 大陸中部地區座談會

### 一、第一場座談會—武漢臺協

主持人：中原大學企業管理系	林震岩 教授
出席人：德林義肢矯形康復器材	劉麗秋 總經理/武漢臺協副會長
出席人：千彩風華室內設計	張維新 總經理/武漢臺協會長特助
出席人：武漢市臺灣事務辦公室經濟處	李江 專員
與談人：中原大學商學博士	彭家瑞 博士

#### (一)武漢臺商投資情況分析

1. 臺商經營各種行業，服務業佔六成，製造業四成，大企業已進來，有汽車零配件業：武漢的臺商很多元化，有服務業、製造業，幾乎每一類行業都有涉獵到，以中小企業居多，臺商分布製造業約占4成，服務業約占6成，亦有從事農業的臺商但不多。按武漢市來分，有三個臺商比較集中的地方，分別是東西湖區、武漢經濟技術開發區、東湖開發區，中心城區就以服務業居多，中西部城市都比較會集中在城區為主，這裡製造業大企業有富士康、華城電機、士林電機，食品業有康師傅、統一食品，和一些汽車零配件的廠商，武漢經濟技術開發區是做汽車零配件的大本營，汽車配件商有將近30家左右，原本是在襄陽發展，後來才移到武漢的。而中國大陸很多行業慢慢開放了，像大型的榮成紙業就進來了，在武漢投資上億的美金，還有一些大型的企業也開始進來了。
2. 武漢實際臺商比臺協會員多，太大與太小臺企不會參加臺協，臺協以中小企業為主：目前武漢僅僅有800到1千家經過聯審的臺商，但註冊的不止這些，有註冊但沒有經過聯審的臺商很多，現在臺協的會員有2千多家，臺協大部份以中小企業為主，在大陸很大的跟很小的企業不太會參加協會的活動，大企業有自己的法務和運作團

隊，少數的大企業會加入，但是不太會參與協會活動，董事長、總經理都不在當地，頂多派個課長來，但是課長沒有決策權，所以找他們募捐個1千塊也沒有辦法，臺幹很多都是輪調的，感覺上有的臺商企業老板不太願意讓底下的臺幹去接觸太多的臺商。

3. **臺協提供訓練、免費諮詢等來服務會員，希望有臺灣律師事務所來服務臺商：**武漢臺協基本上的功能都能發揮到，會去找臺灣生產力中心，找專家實際來武漢教學、培訓，組織會員，讓臺商去了解現在的狀況、政策、法規和一些法律與稅務問題，及後續該如何去規避風險等等。遇到臺商反應問題也都是養成馬上處理的習慣，能很及時的幫臺商解決問題，以前投訴的很多，但現在很少了，只要會員打電話來，能解決的就會馬上解決了，不用要求到協會來再打報告之類的，除非案件是很特殊的情況，如一些糾紛案件或很複雜的問題，跟政府部門溝通的時候還是要有書面才會辦理。平常也會有臺灣的律師顧問，也有跟當地配合的律師，都是可以免費諮詢的，當地的律師人脈各方面都很熟，互動上也不錯，除了一些政策問題沒辦法解決外，其它臺商的問題基本上都可以找到方式解決。另外也希望在武漢開一個律師事務所，讓臺商能夠面對臺灣的律師，給臺商幫助，而不是僅僅來上課的。臺協也希望有一個團隊可以跟臺辦結合起來，一起來解決臺商的問題。
4. **許多個體戶進入武漢，卻未參加協會，遭遇問題時要臺協幫忙，對其它會員不公平：**武漢本地發展比較好的臺資企業，每年的增資情況還不錯，現在部分製造業已經穩定了，新進的服務業會比較多，大多是個體戶，現在個體戶的政策對經營行業的限制比較少，但體量不大，許多是開奶茶店、雞排店的那種小店，現在對投資金額沒有限制，但對於臺商而言，只要想進大陸市場都能找到各種辦法，用各種名義進來。現在有限制的就是一些特殊行業，像是保全。有一部份臺商是開一些做吃的小店，個體戶大部份都沒有入會，但往往個體戶碰到的問題最多，很容易產生別人是針對他們找麻煩的感覺，不入會但遇到麻煩的時候會一直來找協會幫忙，而協會出於服務臺商的理念也不能不幫忙解決，但問題是臺協並不是慈善團體，所有不入會的臺商都可以來利用協會資源的話，對於其他會員其實很不公平。協會通常會先服務再請臺商入會，再不然就是個人處理，跟臺商先講清楚如果不入會，之後有問題協會也不會幫忙，如果不是會員要找協會幫忙就要付服務費，之前有臺商因招商進來被騙或是參加美食節被騙，這類情況臺協也有協助過，但再發生後又要協會幫忙時，就會要求服務費，如果其他非會員只要出問題就找協會，對會員則太不公平，沒有會員的話，臺協也沒有經費繼續維持下去。
5. **臺協與臺辦互動良好，臺辦會積極處理臺商問題，臺協活動會盡量請臺辦參加：**臺協跟臺辦的互動很好，每個地方一接到投訴案件或困難問題時，臺協處理好書面後就會馬上傳給臺辦，請求他們的協助跟支援，他們等同是最直接處理的一個窗口，

臺辦也有成立馬上辦中心，跟臺協在處理臺商問題方面已經有共識和默契了，所以臺協辦的很多活動都會邀請臺辦參加，使更能了解臺商的現況。電電公會也有進駐在武漢，電電公會的功能跟臺協差不多，但電電公會每一屆幹部都會不一樣，臺協跟上一屆電電公會互動的非常好，交流也不錯，這屆則剛換，還不了解現在裡面的組織情況，現在裡面沒有臺灣人，是大陸人在負責。

## (二) 大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 武漢臺商撤退不多，在地性很強，轉地方比轉產業的要少，武漢商機還是蠻看好的：  
武漢這邊臺商感覺上比較單純一點，沒有太多複雜的問題，出走的臺商除了因為原材料的供應關係以外，實際上出走的算蠻少的，跟以前相比大概少了3成左右，通常會在這邊再找機會，臺商的在地性都很強，開始在這裡發展就幾乎固定在這裡了，做不好的就轉業，轉地方的比轉業的要少，畢竟這邊的商機還是十分被看好的，服務業的臺商通常再找幾個朋友去做其他產業。
2. 在武漢的原物料品質較差，需從沿海運來，使成本增加並造成臺商不願前來或撤出：  
武漢的供應鏈問題比較大，來這邊投資的臺商，會先考慮原物取得方不方便，或者供應廠商來這邊的多不多，有一些在這裡拿不到的原物料就會有運輸的問題，所以不太容易來武漢這邊設廠，之前有一兩家臺商因為武漢這邊原物料取得比較不容易，造成成本太高而出走，這部分以中小企業居多，大企業本身要來之前就已經做過相當的評估，沒有這方面的問題。有時候這邊的原物料品質上也沒辦法提供臺商想要的，在沿海地區如江浙一帶比較能取到優質的材料，原料從外地再運過來，成本就會比較高，所以到最後那些臺商也負荷不了，還是會回到江浙或東莞一帶，那邊的配套比較完善，中西部有這個現象出現，要進攻這個中西部的市場，但在這邊找不到好材質的原料，所以原料最後還是從沿海買過來。
3. 中西部環保要求較寬，但未來則一樣，臺商需改善否則難生存，有時搬遷反而賺錢：  
東部跟中西部的工資現在沒有太大的差異，差別比較大的是環保的問題，中西部對環保的要求稍微鬆一點，所以南方東莞有些企業會考慮遷來湖北或是重慶，是因為環保的問題，南方現在對環保的要求很高，企業在那邊已經沒辦法生存，電電公會就帶團過來觀察實際情況。但是同樣的問題，就算現在到中西部落戶，但之後過個五年十年也會碰到一樣的情形，重點應該是如何去解決排污的問題，臺灣在這方面有可以解決排污的科技，但是兩岸的政府在這方面應該要給予一些扶持，幫忙臺商解決問題，像電鍍業、造紙業不可能不排污，臺灣在環保方面的門檻建的很高，臺商如果能按照臺灣的那個標準建廠，企業能支持的更久，如果不解決排污問題會很難活下去。現在規定越來越嚴格，像電鍍廠周圍多少公尺不能有住家，但住家慢慢蓋過來工廠附近，工廠也只能被趕走，沿海做不下去就移到中西部，產業便一直被

逼著遷移。不過有些臺商移走時土地處理的好就轉性了，把這塊轉性的土地賣掉可以賺到很多錢，有的時候根本不用靠遷廠補償，光賣土地就有賺了。

4. **大陸義肢產業發現收款不易而使臺商改為直營，以前供不應求，現在則供過於求：**  
副會長公司經營義肢(大陸稱假肢)業務，主要競爭者是德國廠商，做義肢系列生產並連鎖的企業，在全世界就是十來家而已，會長公司可稱做是全世界第二，第一名是德國的阿爾布克比德林，德林剛開始在大陸經營的策略是要在地化，目前德林在大陸一共有快 120 個裝配點，德林其實對整個大陸義肢業貢獻很大，成立假肢研究所、假肢學校，提供給大陸假肢行業很多資源。副會長早期剛進來也是走經銷，但後來發現貨款很難收，各個省的假肢廠到現在有欠錢，所以後來自己也轉變作法，做直接直銷以直接面對客戶，現在整個業務是供不應求，當產品是真的很好時就可以用這種方式，但如果產品不好，恐怕還是要經過代理商。以前是病人搶著要裝假肢，且不知道什麼時候才會被排到，但現在是企業要去求病人來裝，病人有很多選擇，情況多不一樣了。
5. **大陸已是個完全競爭市場，只要把產品與服務做好，地方保護也就沒什麼影響：**  
現在就是價格競爭，碰到中低階層、經濟條件比較差的就不是質量的競爭，是價格的競爭了。現在所有行業感覺都很成熟了，室內設計大陸人也學會了，碰到的都是價格競爭，用國內的價格來砍價，各個行業都很競爭，只要自己把服務與品質做好，才能夠活的下來，而能活下來的大部分也能排到前幾名的企業，所以臺商還是很有機會的。來大陸經商的話就是要做的比大陸人更好，不然真的會做不起來，不能什麼都怪在不公平競爭上，這個市場是開放的，自己競爭不過人家就不要講公平不公平，剛進來大陸什麼確實有地方會保護當地的企業，使外資受到衝擊，但漸漸地現在已經改變了，東西好的話消費者會自己選擇，幾乎是個完全競爭市場，當臺商自己的企業可以做起來時，地方保護也就沒有影響了。
6. **學生創意應加以落實，大陸積極推動青年創業，武漢是國家級青年創業基地之一：**  
現在二代接班蠻困難的，很多小孩不願意去接家裡的事業，但現在的年輕人其實很有創意，去年辦了兩岸的創意大賽，成效很好，學生研究出來的東西，比賽的一等獎、二等獎都很好，像是元智大學跟華東科技大合作，把機器人用在教育、幼兒園、小學的教具，要做出一個真正的機器人很難，但他們卻可以應用在一些簡單的地方，之後的訂單一接就是上百萬，所以真正重要的就是辦完比賽後，要將學生想出來的創意項目去落實。青年創業的部分，各地都在推行，但是如果能讓兩岸很多單位合作起來，一定可以做的很大。現在臺灣人就業沒有太大的問題，在臺灣薪資頂多 2 萬多塊，也就是 4 千多塊人民幣，在大陸賺 4 千多塊很容易，大陸很歡迎年輕人來創業，可以透過學校做一些宣導，現在中國大陸國家級的青年創業輔導基地一共 20 幾個，武漢是第 13 個。

7. 臺商對不是切身的議題沒興趣，受到環境衝擊無法抱怨，只能靠自己努力來解決：林會長擔任過兩任臺協會長，接待過很多臺灣過來的律師團或調查團，但現在臺商都不願意來參加了，也不願意回答問題了，就像電電公會的問卷，如果不是因為私交不錯，也不會有臺商願意去配合調查、填那麼多問卷，很多問題大家都知道，但一填再填，到現在為止並沒有解決的方法，這研究跟他們沒有很切身的關係，不是來解決問題的，只是來了解問題而已。有時候就是兩岸的政策問題，不是一時之間就能夠解決的，就只能去適應，像受到電商衝擊，自己就要想辦法改變，沒有辦法去抱怨，最後都是要靠自己的努力來解決。1991年時很多新臺商來武漢，不過事前並沒有先了解大陸市場，等來了發現跟想的不一樣，要撤資也來不及了，假設要開一間咖啡店，找到店面承租後，還要繳一筆轉讓費，可能一下就30幾萬，之後如果要撤出一定要找到人來承租，才能再把中間的轉讓費賺回來，而裝修的部分則拿不回來。武漢的服務業比較難做，很多咖啡店經營不善。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 武漢政府對臺商算是好的，任何國家在發展過程中會做轉變，臺商本身需要適應：武漢的地方保護主義不像其他地方那麼嚴重，相較於當地人本身有一些人脈關係，臺灣人自然就會處於劣勢，但武漢政府對臺商算是很好的，會幫臺商想辦法解決問題，早期的大陸為了招商引資，開放很多條件吸引臺商過來，但現在發現這種方式有問題，每個地方都一樣，在發展的過程中會慢慢去轉變，並收回一些權利，但有的臺商就覺得整個環境不一樣了，很難接受，但事實上就是一個國家的必經階段，去哪個國家都一樣。而降低五險一金談了很久，但目前還沒有改變，有好幾個版本，據說要下降的是基數、門檻，但臺商希望下降的是比例，下降門檻從兩千多塊變成一千五，從法上面來談會有問題，因為員工事實上領的不止兩千塊，用一千五去報，反而比較高，臺灣有很多團隊、單位都在調查這件事情，可對臺商還是一樣，該繳的要繳，不繳的不繳，出問題的還是出問題，該補的還是會補。
2. 大陸對外資企業愈來愈規範，即愈來愈沒有彈性，以前可靠關係來解決，現在則難：反貪腐對高端的餐廳影響還好，對一些送禮的行業影響比較大，像賣高粱酒的、賣茶葉的就比較慘，這種禮品業在武漢很少。崑山的爆炸事件，對武漢沒有太大的影響，政府要求沒有特別嚴格的情形，但聽到湖北省其他的臺商，做食品加工的製造業，因為這個事件使政府對他廠房要求突然變的很嚴厲，透過省政府裡面的人員去溝通，也沒有辦法解決，畢竟是安全的問題，誰都不敢擔責任，這個事件就對那個臺商產生很大的衝擊，協會也只能告訴臺商這是一個趨勢，大陸在發展中有很多的政策會去修改，以前請官員幫忙一下事情，很熟的就沒問題，但現在卡到很多問題，中央政府部門在處理事情方面比較小心、謹慎，不再像以前那麼方便，開始比較規

範化了，然規範化對臺商卻有好也有壞，換一個層面來說也比較沒有彈性空間，很多規範都是針對外資企業，對臺資企業更是規範，其實內資企業還是有一點的優勢。

3. 在全大陸的優惠基本上已一樣，中部優惠大多已取消，除非是大型或重點扶持產業：目前在中部地區的投資優惠方面基本上都變少了，像有關土地、稅收的優惠前年基本上都取消了，但原本對臺商已承諾的投資優惠條件目前還是有繼續保留，現在中西部稅收的優惠是對投資額比較大的企業才會存在，或者是重點扶植的行業，會提供一些扶持補貼，作為技術改造的基金，但這方面的量並不大，也要看臺商爭不爭取得到。湖北省有提供一個扶持獎勵基金，一年一千萬，對於發展比較有潛力的企業進行補貼，武漢市的臺商大概拿得到三百萬左右，而高科技的產業像中冠信息會有一些額外的稅收優惠，研發部份也會有獎勵。現在的優惠政策基本上全中國是一樣了，之前來中西部投資稅收會比較低，這方面也慢慢取消了。
4. 臺商會配合中心廠遷移到中西部或大型企業會到中西部佈局，成本沒有比沿海低：臺商的遷移不一定是因為優惠，武漢有些臺商是跟著產業遷移來，像這裡有整車廠，廈門、福建的一些配套廠商就會跟著過來，稱為梯度移轉，有些大陸國營企業則是配合政府的指示遷過來的，比較多本地人，真正臺商遷移過來的不多，現在中西部只有土地的價格比沿海要低，其他的各方面的成本像人工成本也沒比較低，現在中西部招工也不易，遷移的成本很高，所以一般的企業不會特別遷移到中西部，除非是像大企業才會到中西部進行一些新的投資布局。

#### (四) 臺商對投資環境變遷之因應

1. 臺商也轉型做電商，但電商產業有許多問題，必需不斷因應調整以走出自己特色：產業受到電商衝擊的影響比較大，有一個做高端服裝的臺商，服裝做的蠻好的，今年開始也開始轉型做電商，畢竟網路上的東西真的太便宜了，在車子玻璃上裝手機的配件至少要四五百塊，但網路上5塊錢就能買到，而且還含運費。電商事實上對比較大的產業影響不是太大，有一些臺商也走出自己的特色，比如說大潤發的飛牛網，以食品、柴米油鹽醬醋茶這類為主，跟京東和淘寶有一個區隔。現在電商也開始講求虛實整合，在找實體店合作，畢竟電商有太多作假的數據，雙十一累積的數字裡很多都是假的，很多貨被退回來，數字還是一樣照樣算在裡面，所以其實電商是有很多問題的，除了淘寶跟京東各自有一些特色之外，還有很多做到倒閉的電商，雖說大陸電商蓬勃發展，但有部分還是不健全，產業會隨著時間去改變的，臺商在因應方面有分新舊臺商，每個人都有應對的一套方法，但也有一些混不下去的。
2. 只要品質好與服務好並建立品牌，基本上可在大陸存活，各方面要做到優於別人：臺商想在大陸立足，產品要有很大的優勢，品質要很好，慢慢的還是要建立品牌，這邊也有臺商做的很好的，像有個做服裝的，全中國有一百多家，而會長做假肢的



產品是完全臺灣製造，零件到大陸組裝，是內需的供應商，打造出自己的優勢，通常都是做內需的比較會成功。在臺灣產品要外銷到世界各地，現在的截肢的病人非常少，不可能只做臺灣的市場，必須要向外拓展，進來大陸 20、30 年了，開始以臺灣製造的優質產品開始立足，現在已經有我們自己品牌的效應。服務業方面的話則是要做到優於別人，各方面要跟這邊不一樣，臺灣人的優勢在於有很強的服務意識，如果能把臺灣的這個元素帶來的話，可以做的很好。有一家大陸本地的火鍋店特別去臺灣學習服務，回來之後，把所有的服務完全臺灣化，生意非常好，客人一進門的時候就感受得到不一樣，火鍋店會給一個夾鏈袋可以把手機放進去，避免吃火鍋的時候噴到了，再給一個圍兜，吃的時候衣服就不會弄髒，處處為客人著想就會讓人感覺不一樣。只要品質好、服務好基本上要在大陸生存下去都不難，現在喜歡好東西的人越來越多，所以要走的更高端，才能夠活下去。

3. 臺商講求本地化，但臺幹忠誠度較高，年輕人不願意過來大陸工作，有經驗較合適：在用人上，臺商不管企業大小常要回臺灣找一些管理人員，有些人認為從臺灣找人來的話，對當地情況不熟悉，所以有些臺商會講求本地化，但事實上這種想好是對的也是錯的，熟悉不熟悉當地其實不是最重要，是可以培養起來的，本地化有本地化的好處，但大陸勞工的忠誠度是不夠的，常花了很大的人力資源去培養，卻得不到效果，臺灣的人才相較之下是比較好的。早期一開始高階主管過來時薪水非常高，到現在慢慢已經拉平了，但是現在有些年輕人即使有機會也不願意過來，有些是適應不了，不太適合找一群剛畢業的學生，要找在大陸待過一段時間、有一定的經驗的會比較合適。
4. 武漢的內需市場很大，許多服務業及年輕人進來，文創業要進來需有自己優勢：現在每個月想要到武漢投資的臺商有增加趨勢，這一波以年輕人為主，武漢的地理位置太優越了，商機是比較旺，所以進來了很多餐飲有關的服務業，如飲料店，也有美髮的、洗腳等行業，很看好這邊的市場，因為這邊的內需太大了，需要吃的人太多了，還有一些蠢蠢欲動的商機是文創產業，武漢是就一千多萬人，臺灣沒有一個城市有這麼大的市場，但文創業到這邊來必須要有自己的優勢，臺灣的文創雖然很強，但還是要因應市場。
5. 義肢公司在大陸採分區經營並自負盈虧，各自跟臺灣進貨，沒有與大陸合資：會長的公司是分片區經營，各片區盈虧自分，武漢的公司是跟臺灣同樣一個公司，大陸只是銷售點而已，在銷售點做組裝、服務客戶，每個區塊都有一個總部的股東，股東全部都是臺灣人，各自跟臺灣進貨，沒有與大陸合資，這邊每一個片區的公司是分開的，自己要想辦法開拓當地的市場，但同時結盟起來，不管在哪家公司的裝配都有義務提供後續服務，假肢現在量身訂做的比較少，除了要接觸身體那部份要訂做以外，其它部分都是固定的，基本上假肢的長度都夠，只是要配合身體再裁剪。



6. 臺商做中低階無法在大陸立足，一定要走高端，臺灣品牌來大陸賣更貴且生意好：臺商在大陸走中低端很容易失敗，比便宜臺商不可能做的比當地人便宜，走中端但中端跟低端也差不了太多，一般人會選便宜的用，反正便宜，有些耗用品用壞掉再買就好，所以只有走向高端才是臺商的路，事實上大陸人也喜歡好的東西，如果臺灣的東西好他們也會買，即使是在大陸製造，只要是高品質的東西都會去買，現在的人不再是只會買便宜貨，經濟越來越好，追求品質的慾望越來越高，有做餐飲業的臺商賣的單價都比在臺灣的高，一樣可以做得起來，像王品、西堤賣的很貴但生意就很好，臺灣的品牌來大陸同樣的東西貴很多，有個臺商在沿海有 20、30 家火鍋店，單價比臺灣高很多，人均消費大概在 80 塊人民幣，臺灣涮涮鍋大概 200 塊左右，但別人就覺得品質很好，還是會有人喜歡。
7. 許多餐飲業在大陸賣的很貴且展店很成功，臺商不一定要待沿海，找到利基更重要：臺灣人的早餐店很簡單，但在武漢這邊就要做的很豪華才有生意，ABC 咖啡是做咖啡跟蜜糖土司，一些簡單的餐點，但喝個咖啡吃個小點心，人均就要一百多塊人民幣，生意也超級好。85 度 C 在大上海地區有 200 家店，大上海地區一天的營業額是 600 萬人民幣，售價也都比臺灣高，臺灣用加盟的做的不是很好，在大陸就用全部直營的，85 度 C 展店的速度很快，趕得上稱為大型連鎖了，而展店的要求比較高，門店一般都要有 200、300 平米，會選擇在不錯的地點，羅莎咖啡也不是臺灣的羅莎咖啡，在這邊開了不止 10、20 家，整個湖北省中心城區都有他們的據點。鮮芋仙在沿海做的不好，但在東北、中部做的都不錯，找到自己的利基市場最重要，不一定要待在沿海。

### (五) 臺商對兩岸政府政策變遷之因應

1. 臺商對大陸政策與法規瞭解並適應，讓自己存活下來，臺協定期瞭解臺商需求：臺商平常會對大陸政策、法規方面有交流，在這方面很多臺商也慢慢適應了，自己會想辦法去因應這個市場，讓自己有一定的能力存活下去，協會會定期了解臺商整體的需求，華中地區的臺協每一季都會開一次會議，華中地區包括河南、湖南、湖北，原本有江西，但後分被分到福建去了，目前有 20 幾個臺協，每一個協會針對各地的問題拿出來討論比較。到目前為止，武漢市是整個華中片區最大的臺協，其它協會有問題反而會求助於武漢臺協，但其它協會碰到的問題像是辦證問題、污染問題或政府部門找麻煩等，武漢這邊都沒碰到。
2. 武漢臺協與會長常與政府部門有互動，以增進彼此瞭解，並可順利解決臺商困難：武漢臺協平常會跟政府部門會有互動，每年春節、中秋的時候就會由臺辦組織活動，把職能部門的請過來，面對面的座談，市長也會出席，直接的了解臺商碰到了什麼問題，或是講解一些政策上的問題，政府部門也會反問臺商一些問題因應的方式，有了這個互動，相對地就減少彼此之間的不了解，避免因為彼此不瞭解而產生的問

題，臺辦也會隨時聽取臺商的意見，比較重視解決問題。武漢的政府單位對臺商算是重視的，聽到臺商反映的問題，政府知道後就會去幫忙解決，交辦給各個部門，所以彼此間互動強，在與政府的溝通上也會比較順暢，所以在互動上臺協應該要做的更主動一點，像會長也會常去跟他們的主任有互動，政府部門才會知道，現在臺商的需求是什麼，碰到的問題是什麼，能更良性的去解決跟溝通，跟政府部門協調，讓企業在最低負荷的情況下去處理這些事情，只要能過關，安全性也夠就可以了，大致上武漢市現在也沒有太多污染的行業，所以環保問題基本上是不存在的，污染行業不太可能搬到大城市。

## (六)對大陸臺商之建議

- 1. 建議臺商經營服務業可透過合資而不需用人頭來開拓內需市場，製造業則不要合資：**

一般會建議臺商盡量不要用人頭或親戚的帳戶，現在來大陸已經沒有投資額的限制，也沒有要多少資金到位、驗資或其他比較麻煩的問題了，可以的話就開個體戶。不過有的臺商是為了開拓內銷市場才跟當地的人合作，也不完全是要借人頭。臺商早期進來大陸是比較喜歡採合資，後來變獨資，喜歡把雞蛋放在一個籃子裡，現在又變成合資的合作經營以深入當地市場，漸漸有這樣的趨勢了，有的臺商也透過娶當地人來開拓內需市場，也不用再借人頭了，又或者公司可以設其他獨立的子公司，再用合資的方式從中取得利益，上游是生產公司，中下游則可能找一些大陸的管理顧問公司或銷售公司等。有些投資金額小的公司像小餐廳找當地合作比較簡單，這種投資金額小的的風險不大，做得好的時候可以在開第二家、第三家，之後組合起來再成立一個餐飲顧問公司，像製造業找人合資的話就會很麻煩，之後越做越大要轉業時，還要去清算。
- 2. 建議臺商經營餐飲業可選擇在地化或堅持臺灣口味，不要夾在中間且要堅持用料：**

克里絲汀在大陸賣不好，可能是因為它的經營模式和有偷工減料的問題，原物料並沒有用的那麼好，如果材料和口味跟當地差不了多少，那消費者自然就不會去選擇，口味上可以選擇要在地化或堅持臺灣的口味，但一定要選一邊，要不就完全在地化，要不就完全臺灣化，不要夾在中間。大陸人現在也常常到臺灣玩，臺灣的口味他們也能接受，如果取中間口味大陸人會覺得跟在臺灣吃的不一樣，也比本地口味難吃。在大城市可以維持臺灣口味，因為有足夠的人口支撐，也能接受臺灣口味，吃臺灣的品質和口感，臺灣很多原物料是很真很純的，人的味覺很敏感，吃到色素的話會感覺得到，有些餐廳味精放很多，一吃就覺得口渴，所以原物料是否用的很真很純會感覺得到的。所謂的在地化無非是這邊習慣吃辣的，就調成可以加辣，但是不能將臺灣的元素改變掉，把握住原則，把材料用好，讓顧客一吃就知道東西好，吸引顧客去接受這口味，整體來講餐飲業在這邊做的還不錯，產品好就賣得不錯。

## (七)對臺灣政府之建議

- 1. 建議臺灣政府給予臺協補助，臺灣商品交易會應想辦法讓臺灣商品真正落地：**臺協希望政府可以補助一些項目，像是請臺灣的律師來當顧問，或是補助一些展覽，有時辦一個展覽可能要上千萬，看有什麼機會臺灣政府都可以補助一下。外貿協會之前辦臺灣商品交易會剛開始效果還不錯，但到後面已經過於形式化，至於能不能落實到真正能夠幫助臺商做內銷是有疑慮的，產品在進口時會有前置審批的問題，經過單位溝通可以很快通過，但臺灣商品進來展會期間就賣光了，這樣賣法只把行程費用賺回來，並沒有真正的提高到知名度，沒辦法真的落地，就沒有真正幫臺商解決問題，外貿協會任務辦的很風光，但也應該要想辦法如何協助臺商去落地，但並不是期望外貿協會什麼都要負責。目前為止，沒有感受到臺灣政府要對臺協有什麼幫助，政府有找律師到昆山、上海、東莞等大城市駐點，對於武漢臺商而言，太遠也用不到這些資源，在武漢市湖北省政府就有律師團隊可諮詢，協會自己也有律師，所以找臺灣律師來大陸駐點事實上也不實際，武漢臺協本身找的律師事務所是跟大陸的律師事務所合作，臺灣律師到這邊也當大陸律師事務所的客座律師，透過臺協把兩邊律所連結起來，同時當臺協的律師顧問。
- 2. 建議臺灣政府應整合各種臺商服務團隊與機會，並實際解決臺商普遍性的問題：**目前此研究都是為了解目前臺商問題的嚴重性，陸委會大陸臺商經貿網臺商張老師諮詢信箱收集的臺商問題，基本上與在地臺商團體裡面收集的內容不會差太多，實際上來提問題的也是以中小企業為主，大企業自己有辦法解決，所以來問的都是一些中小企業，而中小企業本身也不一定有能力去了解太複雜的問題，透過這個網站每一年收集上百個人的問題，而其中也有提到這麼多諮詢管道就像是個多頭馬車，海基會在做，陸委會也在做，但最後碰到問題還是透過臺辦解決。跟臺灣政府建議把這種對臺商有幫助的機會整合起來，像經濟部帶臺商服務團過來武漢已經兩次了，以前是由市長帶隊，是有幫忙解決一些比較單點性、指標性問題，但臺商真正普遍性的問題還是沒有解決。有個武大醫科大學畢業的臺灣人，他有執照可以開醫院，在籌備的過程中出現問題，電信業者不來裝他的醫保專線，不裝醫保專線就不能刷醫保，醫院沒醫保就不會有病人，來請求協會幫忙，就用協會的名義幫他打一份報告，不到兩天電信業者的經理就主動跟他聯絡，臺商需要的就是這種實際能解決問題的幫助，獎勵政策還不如這種幫助。在北京跟德國發生糾紛，人家德國大使館出面了，但臺灣沒有人能出面，結論還是要靠自己單打獨鬥，政府不能過來，說要在大陸成立代表處也還沒有著落，臺胞證改成卡後也沒有解決後續的問題，臺商希望臺胞證改成卡有兩個原因，第一個好攜帶，第二個能購票，大陸購票跟臺灣不一樣採實名制，不實名制的话很可能拿不到票，大陸人很愛插隊，八點去排隊十二點也不一定拿得到。
- 3. 希望臺灣政府提供比較積極、能馬上解決問題的幫助，讓臺商來大陸前先做好功課：**現在有很多年輕人，或臺灣的小公司抱著理想過來，但最後卻經營不善而慘淡收場，

希望臺灣政府提供一些比較積極性、能夠馬上解決問題的幫助，不是一直在調查、論證，像企業貸款問題，臺資銀行對不好的臺資企業也不敢貸，利率也跟大陸一樣高，但至少如果能把一些對大陸重複性質的單位做一個整合，把費用節省下來補貼給臺協也好，每次臺灣政府來臺協都要負責接待，又負責協助那麼多臺商，臺灣政府能提供一些補貼，讓臺協做的一些業務也可以更順利的開展，很實質的一年就補貼個 50 萬，或少一點一年 10 萬也行，現在協會只收臺商會員的錢很難經營。上次碰到一個做中藥的臺商，在找葛根跟珍珠，葛根可以作為保肝藥品的原料，原本是用蛤蚧，但蛤蚧的成本很高，用葛根一樣可以保肝，那個臺商家裡以前是做中醫的，他有一點背景知識但是在大陸沒有認識的人，自己一個跑來跑去，事前沒有認真諮詢，後來提供給他一些訊息，有個推廣中醫的團隊可以接觸，慢慢的他也收集了一些產品回去做化驗。現在臺商年齡有越來越年輕的趨勢，在這方面政府在讓他們來大陸之前，能先在臺灣讓他們提供一點諮詢，做一些功課再過來，這樣對於他們未來創業多少也會有點幫助。

## 二、第二場座談會－黃岡臺協

主持人：中原大學企業管理系	李明彥	助理教授
出席人：黃岡亞東水泥	許文峯	副總經理/黃岡臺協副會長
出席人：茂耀鞋業	鄭新霖	總經理/黃岡臺協副會長
出席人：佰龍機械	江明暉	生產經理
與談人：中原大學商學博士學位學程	江 航	博士生

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 黃岡有一半臺企仍在運作，但有許多殭屍企業，整體經營還算穩定但也出現撤資：  
黃岡臺協成立於 2009 年，根據黃岡臺協統計，目前共有 108 家臺商企業與黃岡臺協有聯繫，其中仍在運作生產、有實體經營、能夠找到企業負責人的臺企數大概還有一半，剩餘的有很多都是僵尸企業。例如有一家臺商企業在黃岡種植茶花，種了三、四年，之後因為與政府處理一塊地就消失不見了。總體而言，黃岡臺商企業經營狀況穩定，雖然整體狀況尚可，但也有出現臺商撤資情況，就目前所知，有三家臺商因整體環境變遷、陸資企業競爭及自身經營不善等問題，出現撤資的情況。
2. 臺商經營外銷受影響較大，特別是外銷日本的臺商企業，若外銷越南則還不錯：除了受到大陸環境變遷的影響外，從事外銷的大陸臺商也受其他國家經濟，及整個世界經濟環境變遷的影響。例如產品外銷到日本的臺商，近年來經營非常差。主要原因，首先日本不斷推動匯率貶值，提高日本產品的出口競爭性；其次，日本將消費稅 8%要調到 10%，未來還有提升的可能。所以從事外銷日本的臺商經營狀況估計沒有三、五年是得不到根本的改善，所以外銷日本的臺商已經做好長期抗戰的準備。

不過如果出口地為越南的話，銷售量仍然可喜。臺商從事產品內銷受環境變遷影響較小，但從事外銷的臺商受影響較大，外貿對行業與大陸有非常大的影響，就黃岡而言，大部分臺商企業從事產品內銷，從事外銷的臺商所佔比例不到一成。

3. **臺協採用任務制分攤繳費和捐款等任務，隨時有經費可運作，必要時再募款：**在沿海地區的臺協除了在繳費方面採用任務制之外，還對捐款進行任務分配，而且根據在臺協所擔任的職位不同，明碼標價。舉例來說，在中山臺協當會長。第一個任務指標固定費一百萬，碰到一些需要地震、洪災等的捐款就從這裡面出。但是，如果碰到汶川大地震的話，臺協另外再召集捐款。而其他的話，副會長五十萬，理事大概兩萬到三萬，取決於公司的規模大小。按這種形式，臺協一年就統籌了一千多萬，隨時可有小的捐款在運用，不用再另外募款。有一些大陸臺商並沒有加入當地臺協，但他們同樣也需要繳稅和捐款。
4. **大陸對知識產權保護不利，仿冒品多，不需分攤研發費用，使內銷價格不具優勢：**佰龍公司生產針織機等相關產品，目前內銷很差，但外銷很好。大陸不是很注重知識產權的保護，佰龍有些新的項目與新的機種在國外賣得很好，但是在國內的話，比如像福建那邊有很多的針織廠會仿造佰龍的設計，包括一些零件、布種的開發，然後在國內市場打價格戰，和佰龍競爭。因為佰龍每年研發在臺灣總公司超過兩百萬人民幣，然後這邊仿造的話，基本上不需要什麼研發費用，所以它的成本很低。這樣的話，價格優勢就會差很多，對市場份額衝擊很大，尤其這兩三年在國內市場做得很不好，因為價格的原因和知識產權保護的原因，導致佰龍的內銷銷量問題。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. **黃岡政府對臺商重視有限，行政環境不如沿海，認為退稅是吃我的肉喝我的血：**湖北黃岡的政府環境和沿海有很大的不同，這也是對臺商經營影響較大的因素之一。黃岡有一家從事外銷的臺商經營良好，三年退稅下來有八百萬，黃岡排第九、還是第十的，而且企業還在成長。但是，這幾年也被政府打壓，因為當地政府認為退稅就是「吃我的肉喝我的血」，所以聽說要退稅，當地政府及相關部門就會整天找麻煩。因此，黃岡的臺商都跑到沿海去退稅，退稅越多，它的資金周轉就越好。最終，這家臺商企業因為退稅問題，對其企業經營造成非常大的影響，到現在，企業幾乎可能快關掉了。
2. **之前稅收採任務制，但近來按依法治國政策已減少，中小微臺企仍然任人擺佈：**有臺商之前在中山經營，對於稅收問題，國稅會直接到臺協談，臺商近年要繳多少稅，多在臺協開會後，進行稅收的任務分配。早期這種方式被稱為「任務制」，但從十八大以後、十二五末，這個問題就已經開始慢慢在消除。消除的原因，其實主要是因為政策方向在改變，反腐還有所謂的行政作為，這一塊抓得比較緊啊，任務制就是亂作為嘛，反正他們提出了「依法治國」這個東西有一點影響。雖然現在這個任務

制還是有，但是影響層面已經慢慢在縮小。當然，不同規模的企業受影響程度也不一樣，如果是大型企業、跨國企業，畢竟規模及納稅額度較大，相對受影響較小，但是若是中小微企業，那完全是任人擺布，很難擺脫。

3. **內陸地區臺協規模較小，無法在政策採稅收任務制時，由幾家大型臺商來吸收：**因為每個地方的臺商數量不同，每個地方的做法不一樣。因為早期臺商集中地區都在沿海，內地的臺商根本沒有幾家，所以在沿海地區，稅務機關就直接找到臺協，弄所謂的任務制，通過這種形式，稅務機關也比較方便，這也是一種工作方法。而且，沿海地區臺商較多，實力也較強，臺協在臺商中的影響力也比較大。臺協將一年要繳納的稅額在當地幾家大型的臺商企業中進行分配也比較容易，這樣也保護了一些中小型臺商，使其能夠在當地生存下去。但是內陸地區臺商少，臺協也沒有能力把所有臺商集中起來，且沒有能力搞這個東西，因此就由地方政府自己進行。
4. **反腐初見成效，但不良現象仍然存在，且陸企比臺企與外企更有關係來解決問題：**在大陸一直在反腐肅貪，不收紅包。這樣做使整個社會風氣是好了一些，但是也有一些問題。比如對出口企業來說，現在基本上每個集裝箱都會被扣下來查，查完了，企業還要自己找人把貨物裝回去，不然海關隨便找人亂裝，原本一個集裝箱就能裝完，現在要兩個集裝箱。有一些貨物是運到歐洲，不是運到像日本那麼近的國家，成本一下子就上去了。最後要解決這個問題，還是要給錢。不過，因為之前有幾個海關的官員出了一些問題被換掉了，對整個海關的風氣還是有一定的影響，這兩年不管是從武漢還是上海出貨，這樣的情況有所改善。這個問題不僅僅是針對臺商，對陸資、外資企業同樣存在。但是陸資在同樣的情況下，比臺商和外商有更多個關係和管道，相對來說，能夠比較輕鬆的解決這些問題。
5. **大陸仍以人治為主，政策未公佈或未及時公佈，解讀混亂不清，對臺商造成困擾：**這幾年省臺辦對臺商越來越重視，對有一些要推的新項目或者是新的研發，會對臺商有一些補貼。且十八大中也提到有一些企業可以享受稅費的減免。但是，到目前為止，黃岡的臺商從來沒有看到一個黃岡市政府有公文下來說稅費有減免的情況。中央的政策到了地方就發生了變化，甚至有的地方政府就沒有將政策公佈出來。再比如說，以前有很多的費，多的時候有上千條名目，例如森林植被費等等，這些都是不規範時代的產物。現在中央推動費改稅，刪減了很多，但是在黃岡這並沒有看到具體的文件。臺商去問，政府會說就按照中央的規定，但有時候政府會說並未收到相關的文件，這對於臺商來說非常困擾。主要原因還是在於當地仍然以人治為主，並非完全的法治。
6. **大陸政府管轄機構多而雜且權責劃分混亂，臺商雖不能接受但也只好忍受：**外商的產品質量都歸商檢局管轄和監督，但是由於產品是在大陸生產，質監局也會對產品的質量進行監督，這種情況就好比一頭牛被扒兩次，這個問題已經爭執了幾十年了。

既然出口是歸商檢局管，但是在國內生產還是歸質量監督局管。從去年開始，國務院以下發文件，商檢局和質監局合併為一，以後無論出口還是內銷，都歸商檢局管轄和監督，但是到目前為止，這個文件都還沒有出來。不僅是商檢局和質監局的權責及管轄範圍劃分不清，包括交警、路政、海事、港航、航道、海上公安要管，所有單位都有管轄權。再比如說，大陸有國稅和地稅，雖然說要實行兩稅合一，但是兩個機關仍然存在。大部分臺商認為，大陸的政府太多太亂了，職權劃分不清楚，但是他們認為自己很清楚，這個才是問題。雖然臺商對於大陸政府的邏輯架構不能接受，但是不得已也只好忍受。

7. **大陸政府非服務型機構，且法令多有衝突，機構錯綜複雜，通過政令大肆創收：**大陸有勞動法，又有勞動合同法，事實上只要進入某個企業，就歸勞動法管了，為什麼還要再打一個合同。按照勞動合同法的規定，簽合同不一定需要國家政府見證，但當地政府仍然要對所簽合同進行見證。合同兩頁，每頁打印 5 元，一是兩份，之後還要再加蓋政府公章，才算認證，一個章 5 元。兩份合同，就要 30 元。很多臺商企業都是勞動密集型企業，工人很多，動不動上萬，像寶成的七、八萬人的就不得了了，真的是驚人，這是當地政府斂財的一種手段。臺商覺得目前有兩個最大的問題就是，第一個它法令架構的問題，法令之間充滿矛盾，然後行政單位錯綜複雜，職權劃分不清楚，這個對我們來講，適應上來講或者是理解上來講都很困難，在大陸缺乏守法的條件，因為法條本身就有很多矛盾的地方。第二個就是一朝天子一朝臣，領導換了，整個政策、作風也跟著改變。中國大陸就像一個大型的超級的大財團一樣，不是服務型政府機構，是創收型的。

### **(三)臺商對投資環境與政府政策變遷之因應**

1. **因應環境變遷，佰龍聚焦于針織機零件製造及出口，通過外銷使企業轉型：**佰龍一直在轉型，以前是主要做國內的市場，現在主要是將針織機的零件出口到臺灣後做外銷。因為臺灣這幾年外銷做得很好，訂單特別的多。所以現在佰龍轉型並不是做一個針織機廠，而是作為整個生產鏈條中的一環。將較強的技術優勢和研發能力集中到整個生產鏈條中的一個環節，提高企業的競爭力，並且以此形式拉動產品出口，提高附加價值。通過這種形式，佰龍能夠比較好的渡過當前不好的經濟環境。
2. **當地申請退稅非常困難，故臺商選擇透過貿易公司的模式來做外銷，有利於退稅：**很多黃岡的臺商，在黃岡當地進行退稅，但很難退下來，但是通過沿海地區進行退稅，很快就能夠退下來。臺商明面上看起來屬於內銷，其實是找貿易公司在做外銷，主要是退稅的方便性，地區退稅的問題確實是有問題。時間是一方面，且他們查的比較嚴。之前有臺商反映退稅問題，當地部門當時受理，但是第二天國稅局就派了一個工作小組，大概三到四個人到企業查了三天，查進項是否有問題等等。所以後來就是走貿易公司模式做外銷。



3. 臺商以集團名義接單，定期更換名稱，對中小企業較易，但對大企業則有風險：大陸現在一直在推行依法治國，各項政策、法律更加規範，但是有一點讓臺商仍然非常不適應，就是稅務部門查賬的時候，是一查到底，可以查到清朝、民國、國民政府時代的。所以你看中國大陸很少有百年企業，都是國營的。後來大陸臺商學習香港人的做法，每11年趕快把公司換掉，因為公司結掉以後就不會再查。以後大陸臺商可以考慮將所有的公司掛在一個集團之下，底下的公司永遠在換，但是這個主體的公司集團公司不換。接單也以集團名字接單，這樣就能夠比較好的避免因為查稅一查到底，而產生的一系列的問題。目前，有很多臺商也開始採用這種策略，這也是一種轉型。但是，雖然大陸現在推行法治，但很多地方仍然是人治。更換廠名對於一些中小企業而言，比較有效，畢竟中小企業比較靈活，但是對於大型企業來說，更換廠名是存在一定風險的。另外，這種方法對外銷型企業比較適用，對內銷型企業採用這種方法規避法律可能性比較小。
4. 借鑒和學習中山臺協做法，代表臺商與政府就政策等事項進行商討和協調：時下整體大環境非常不好，黃岡當地的土地稅從原來每平米兩塊錢，上漲到現在是每平米三塊錢，甚至有的要四塊錢。而在沿海地區，也存在土地稅、房產稅上漲的情況。但是由於沿海地區大部分臺商以外銷為主，當地政府也鼓勵外銷出口，有利於當地政府創匯，所以當地稅務機關採用先收再退換的獎勵形式，對大陸臺商免除土地稅和房產稅。且因為沿海地區臺商較為集中，臺協的力量也比較大，臺協會與當地稅務機關進行協商，使當地所有臺商都採用相同的土地稅率。臺協應該積極與當地政府、稅務等部門進行協商，為臺商謀福利。這方面可以多向中山市臺協學習，中山市人口只有120萬，但中山臺協在全中國大陸臺協排名第五，它在與當地政府協商這塊做的很好，所有事情都是臺協進行協調。
4. 三級以下城市較不規範，臺商在二級城市繳納稅費，且爭取中央頒布的優惠政策：在大陸有一句話，一級城市、二級城市歸國務院管的，三級以下、四級是歸地方管的，就是中央的政策到下面的話，可能又不一樣。正常來講國家國務院規定是外資企業、合資企業只能歸二級城市以上管，三級、四級城市是託管單位嘛。而且，不同城市之間，對財政的爭奪非常嚴重，對當地企業的經營非常不利。有的時候政策沒有轉到三級城市政府，或者三級城市就算看到政策文件也當做沒有看到，多向臺商、外商要錢，無形中也加重了企業的成本。所以後來臺商在繳錢的時候，都跑到二級城市去繳，不在黃岡這種三級城市當地繳，這樣才能享受中央下發的各項優惠政策。

#### (四)對大陸臺商與兩岸政府之建議

1. 低端無利可圖，中間市場趨於零，消費已兩極化，臺商需不斷向高端市場發展：對臺商而言，最有利可圖的應該是在金字塔的高端這一段，但高端畢竟數量較少，需



要攤銷很多的固定費用，沒有什麼利潤，低端的主要是為了滿足消費者的需求，也沒有利潤空間。以製鞋也來說，除非企業能夠做到像 NIKE、adidas 這種大規模的企業，否則在高端也沒有什麼利潤，而低端市場主要生產的是競爭鞋，同樣沒有利潤可言。但是，由於整個消費市場區域兩極化，中間市場幾乎趨於零，完全垮掉，連一隻鞋子都沒有，不要說雙了，一隻都沒有。因此臺商應該不斷進軍高端市場，因為高端市場的產品價格仍然在不斷的增加，這樣才能生存。

2. 建議大陸政府應由創收型向服務型政府轉型且勇於承擔責任，勿給企業太大負擔：政府應該是一個服務型的政府，而非創收型的政府。以前質檢對設備檢查、材料檢查都要錢，然後由物價局去把關，一丘之貉、狼狽為奸。但是，如果是服務型的政府的話，基本上是沒有這些問題了嘛，這個是根源問題。同時，政府應該要用於承擔責任，比如說企業要證明員工是否單身等等一大堆亂七八糟的證明，這個問題和企業一點關係都沒有。所以，只要政府不想承擔責任的統統推給企業。反正企業可以承擔責任而政府不行，所以才會造成社會上的矛盾太多了。這個是大陸政府應不斷改善的地方，向服務型政府轉變，敢於承擔責任，勿給企業太大負擔。

### 三、第三場座談會—咸寧臺協

主持人：中原大學企業管理系	林震岩	教授
出席人：新時代不鏽鋼	丁萬	董事長/咸寧臺協會長
出席人：臺郁電子	陳偉鏗	經理
出席人：光寶科技(咸寧)	李有進	管理部經理
出席人：飛林農場度假山莊	林發明	總經理
出席人：咸寧市臺灣事務辦公室	王榮	副主任
與談人：中原大學商學博士學位學程	彭家瑞	博士

#### (一)咸寧市的投資環境與臺商投資情況

- 咸寧臺協是成立的成立時間較晚，咸寧臺商約有 60 幾位，規模無法與武漢的臺商相比：咸寧臺商協會是第 125 個成立的，全大陸共有 140 多個臺協，咸寧臺協規模不像武漢臺協那麼大，剛開始是十幾位臺商慢慢做起來的，現在協會的臺商總共差不多有六十個左右，但不管在咸寧的臺商有沒有參加協會或繳費，協會都會幫忙臺商，沒有特別強迫臺商一定要參加。臺灣和大陸兩邊的國情不一樣，各方面都不太一樣，臺灣人在外面打拼很困難，臺協能幫忙就是多幫忙。每次在臺灣舉辦的三節會議，總統、副總統都來參與，可見臺灣政府對臺商的重視。
- 咸寧臺商以製造業為主，不像武漢以服務業為主，咸寧的臺商最近有再慢慢增加：咸寧六十幾家臺商大概分布在電子、紡織、農業、養殖等，還有一家大潤發百貨，大潤發在這邊已經開業至少半年，房子也是自己蓋的，現在大家都知道租金的問題，

故土地一批下來，馬上就蓋了，蓋的速度也很快，內陸的政府對大企業，都有專辦的一個章，有什麼事就馬上處理。咸寧的服務業不多，不像武漢有很多服務業，武漢因為人多，所以做什麼都可以。咸寧的人口比較少，所以沒什麼人來做餐飲，小吃不多，可能節假日來辦個活動後就離開了。咸寧的臺商有在慢慢地增加，另外從赤壁來了兩家做養殖的，最近撤退的臺商比較少，但過去被淘汰臺商的比較多。

3. **咸寧臺商最近有增加，但過去被淘汰的臺商有很多，臺商像一條小船在大海裡漂：**  
咸寧以前湖北省咸寧臺資企業很多，最大的臺資企業也落戶在咸寧，咸寧有六縣四區，其中十幾年前光通城縣的臺資企業就有三十家，都是一些技術含量比較高的，像是做榆木、礦物質、印刷等等的相關行業，最後因為其它的原因，通城縣臺商全都消失了，崇陽縣則一家臺商都沒有，有一些臺灣人到大陸的工廠裡做外銷毛巾的業務。臺資企業就像一條小船在大海裡漂，最後被風浪打翻了就都回去了。很多臺灣年輕人後來都娶當地人，有個臺商之前在廣東認識咸寧本地人結婚，之後到烏魯木齊發展，現在則回到老婆的故鄉咸寧發展，女兒已經 22 歲。
4. **因咸寧的空氣好且接近大陸客戶，工資低，故來此設廠，但零組件要從沿海運來：**  
臺郁電子深圳的工廠是出口到美國、伊拉克，咸寧的工廠則是交給大陸的長安汽車，兩邊都有做，現在因為國產車比較便宜，每個人都會想追求便宜，付個首付就可以買輛車，在遷移的時候比較了很多地方，像是惠州為了招商引資，也開出很好的條件，後來覺得咸寧的空氣比較好，也接近主要客戶，工資也很低，雖然會有零件供應的問題，每個禮拜都要從沿海運來至少七八成的零組件，有些東西在咸寧買都很貴，像是一支扳手，比在深圳的價格貴了好幾十倍。咸寧這邊是裝配廠，同時也在蓋研發中心，用最先進的方式來蓋，對這裡的設備水平要求較高，之後可讓國外的廠商來參觀。
5. **臺郁電子從深圳再到咸寧設廠，但內陸地級市的政府服務無法與沿海城市相比：**  
臺郁電子從深圳再過來咸寧設廠，目前還沒有完工，因為沿海的人工成本都提高了，公司老闆就在去年正式到湖北省咸寧投產，不過深圳那邊的工廠還是有正常的在生產。公司主要產品是汽車的電子配套喇叭，客戶有長城、長安等國產汽車，也有幫Panasonic 做音響主機，咸寧的工廠叫宏碩電子，相當於在咸寧投產的再建企業。咸寧的服務沒有像深圳等沿海一帶城市那麼好，所以來到內陸地級市就有一點不習慣，很多政策上的事很繁瑣，在沿海一個窗口就可以做好的事情，在咸寧沒有辦法做到，明明一個人可以辦十件事情，咸寧把十件事情各交給十個人來辦，所以每次都要跑很多的窗口，光是社保就可以跑半個月，畢竟這方面內陸地級市不像深圳那麼先進。
6. **咸寧的薪資低、缺工不嚴重，容易找到不願意到外省工作的本地工，前景看好：**  
臺郁電子位於咸寧的經濟開發區，周邊有很多村落，咸寧工資成本也比深圳少了一半，缺工的情況並不嚴重，其實算是蠻好找人的。有一些三十多歲的婦女，這種都不太

願意出去外省工作比較穩定，想要能照顧到家庭的工作，不會追求很高薪資的公司，公司會提供宿舍，有事情也可以請假，週六週日就可以回家，現在住宿舍的人還不是很多，現在工地還在建，咸寧這塊的負責人是李經理，董事長還在深圳，再蓋房子的同時租了一層廠房，用來培訓一百個工人，趕快先暖身，等到建好了，這一批人馬上可以交貨，現在整體情況還算前景良好。

7. 咸寧現在有許多人回鄉工作，不需提供宿舍，但要提供大巴，與過去運作方式不同：咸寧市下面有五、六個縣市，基本上咸寧人比較少，現在很多人回老家工作，要找就近能照顧家庭的工作，最好騎車半個小時以內就能到工廠的距離，這種工廠最有優勢，工人也不一定會往沿海或者是武漢工作，雖然那邊的工資會比咸寧這邊高五百到一千，但很多人就是想要回來照顧家裡，尤其是一些已結過婚的、有小孩的，光寶科 90%都是本地人，穩定度很夠。跟沿海企業很不一樣，沿海都是外地人去，而且都要提供宿舍，內地企業的員工晚上基本上都要回家，平常沒有提供交通車，但太晚沒公車的時候就會提供大巴車，這是一種新的趨勢，跟以前的臺商運作方式不太一樣。
8. 咸寧員工需回家種田要給假，容易找到本地人，這種變化不是壞事，員工較穩定：這邊員工的家裡可能還會種田，收割的時候讓他們請假，每年就差不多要做半個月到一個月的農活，不過現在做農活的員工越來越少了，畢竟農活不太穩定，在工廠裡面能穩定的話，農活就會乾脆請人來幫忙做，員工薪資約三千塊，小孩則可以交給家人帶，這個變化其實不是壞事，員工有家庭的心思很穩定，不會耍脾氣，很好溝通，也很親切，不像過去都是找外面的勞工進來，但年輕人喜歡出去闖一闖，不容易留住，都要闖個三、五年結婚之後，想回來老家才會變得比較穩定。

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 會長原本經營飯店事業，但因飯店愈來愈難經營且身體不好，故改做不鏽鋼業：咸寧臺商會長主要是經營不鏽鋼，原本是經營大型飯店，從服務業轉業到製造業，跟一般製造業轉服務業的臺商不一樣，現在政府規定越來越嚴，所以飯店也真的越來越難做，但會轉業的主要原因是身體不好，需要時間調理，所以後來就把企業都收掉，改成做廚房設備的不鏽鋼事業，本來在經營飯店的時候，就有接觸到不鏽鋼事業，所以不算是完全不同的行業，且現在會長在不鏽鋼事業的工作時數就能少一點，心情也較愉快，故有時間多為咸寧的臺商服務。
2. 中小企業與外商貸款還很困難，小縣城要靠關係，甚至登記成內資企業才有機會：中小企業的貸款方面的問題現在還是沒有解決，銀行還是看高不看低，在商言商，中小企業如果稍微大一點的要貸款也很難，不像對大企業銀行是等著把錢給他們，中小企業只能透個關係多少弄一點。恐怕要等到大陸銀行業打破過去被大企業壟斷

的情形，才有可能為小額企業做一點事。湖北扶貧的貸款本來是要給當地平民的，但是又怕給平民不還，所以就乾脆借給當地的外商，也有臺商借到這筆錢，當地人即使有房地產，如果沒有人脈，沒有當地大官的幫忙也不太可能貸到，小縣城就是要靠關係，公司也要登記成內資企業，內資都很多人搶貸，外資企業更是沒有機會。

3. **臺商要貸款很困難，大陸銀行利息太高且被大企業壟斷，臺資銀行幫助也有限：**臺灣人在咸寧這裡要買房子貸款時，就會被告知臺胞不能貸款，別人買房子一百萬頭期款三十萬，剩的七十萬貸款，但銀行就怕臺商跑了，所以不給臺商貸款。臺商會想貸款通常都是不得已才去的，大陸的銀行利息太高了，臺灣的銀行貸款也放不開手腳，如果貸款的話應該用房產擔保就好了。兩岸對於銀行業的管制都比較多，所以能夠貸的錢也是有限，如果銀行在大陸放款太多，臺灣那端也會起爭執，比如說臺灣的銀行把錢會過來做放款的話，臺灣的比重就稀釋了，臺灣政府有在控管放款的比重，因此大陸和臺灣兩端都卡住了，所以能放貸的金額也是有限的，不過現在整體而言是有比以前好了，但要讓大家具體感受到幫助可能還需要一段時間，
4. **向大陸的銀行貸款利率高，且向臺資銀行貸款亦不易，雖然有比以前好一點：**長沙益陽是一個比較旅遊的中心點，咸寧也是非常適合發展觀光旅遊業，蘇州有一個臺商以前是做顧問業，後來就改去做觀光休閒旅遊業，嘉興的前任臺商會長也是做休閒旅遊業，因為嘉興地理位置好，可以讓上海人駕車過來住，朝向清境農場的方向經營。飛林農場度假山莊在咸寧做觀光業，想做類似休閒農業的型態，現在有座山可以做成民宿。臺灣有一些銀行進來大陸，但是不太容易貸款，銀行對觀光農業並不是很看好，即使臺商已經申請好了執照，在5月1號左右試營運，但臺商不是大企業，當錢不夠的時候，就很難處理，跟當地銀行貸款利率大概10%，臺商根本借不起，跟當地政府和臺資銀行借款其實都還是需要人脈，臺商反應貸款情況雖然有比以前好一點，但還是不容易借到錢，要有擔保，但擔保對臺商不是問題，臺商雖有好幾棟價錢高的房地產，只是銀行沒有針對農業方面有做貸款的業務。
5. **臺灣的水果在咸寧很難存活，偏好的魚與水果不同，運送期太長，需要時間適應：**臺灣的水果在大陸還是沒有辦法適應，可能是因為氣候的影響，去年種了百香果，但它只能生長四個月，冬天就死了，這裡太冷了，零下八度還會下雪，自然過不了冬天，葡萄樹之前維持了七年，但今年因為氣溫低都全部死了。大陸人跟臺灣人口味也不一樣，臺灣人愛吃虱目魚、吳郭魚，但是大陸人喜歡吃刺很多的喜頭魚，也就是臺灣所稱的鯽魚，臺灣跟當地文化不同，但吳郭魚過不了冬，所以不流行，在市場上很難買得到。臺灣的水果也不多，商場裡標示著臺灣來的，其實都不是臺灣來的，是從海南那一邊運過來的，吃起來的味道、口感不一樣，如果能把臺灣生產的東西送過來，大陸的市場是可以消化的，有很大的消費群體，問題就是管道還不是很通順，還有許多水果目前不開放進來大陸。海南的金鑽鳳梨、蓮霧，都種得很

成功，鳳梨熟得很快，拿到手就要吃，不能放，所以經過小三通的運送方式都太慢了，大陸國內的鳳梨很酸、很難吃，中心空很大，水分又很少，一顆約二十幾塊，本地人也吃不慣臺灣的鳳梨，當地人對每個產品都會有一段很長的適應時間。

6. **烏魯木齊全盛時的臺商還算很多，但現在只在只剩大型食品業與房仲業臺商：**飛林農場林總本來是在新疆烏魯木齊做貿易，從南方買東西過去，並銷售到新疆與中亞五國，為臺商開拓中亞市場的代表。但現在烏魯木齊很多臺商都離開了，以前全盛期有三、四十個臺商，林總現在也回到老婆的故鄉咸寧來開拓新的事業，現在基本上就是剩統一、康師傅、旺旺等大型食品業臺商，另有兩三個是做房地產仲介的，有一個鍾先生做的很好，烏魯木齊有一間臺北 101 就是他幫忙賣的，賺了一億多，烏魯木齊的房地產幾乎都是因他提高的。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響與因應

1. **大陸政府鼓勵精緻農業，但很燒錢且對外資有差別待遇，當地人有管道獲得資源：**精緻農業照理說是第一批要鼓勵的，但是針對當地人才會大力扶持，如果是外資人脈不是特別好的話，獲得鼓勵的差距就會很大，臺商必須要把東西做得特別好，才有機會得到政府扶持。當地人這方面的投資要人民幣一千多萬，飛林農場則是從一座荒山開始開發的，到現在資產也有兩三千萬人民幣，買的時候之前的人已經開發十二年，到現在又開發了八年，全部資產都投入在這裡面，經營精緻農業或觀光農業與民宿這一塊，投下去後錢收回來的速度是很慢的，基本上現在都還看不到，預計今年 5 月 1 號全部完成，然後先試營業邀請朋友來體驗，再看看還有哪些地方要改進的，等於是向清境農場取經，但大陸的環境資源比臺灣還要豐富，有山有水，問題就是當地政府對外商比較嚴格，如果不是因為反貪這一塊現在抓的很嚴重，可能會比較好辦，現在不拿錢也就不辦事了，當地人親戚朋友很多，辦了普普通通的場面可以帶包五百萬給內部人，臺商即使活動辦的再好，也找不到管道認識內部的人。補助貸款都一樣，官員們肯定要回收，所以當地人就比較容易得到貸款，外資就沒有辦法。原本不知道休閒農業這麼燒錢，要裝潢，回收又很慢，現在一直在積壓，要等之後有現金流進來情況才會比較好。
2. **光寶選咸寧是因咸寧給的優惠比仙桃高且有地緣關係，臺商有內遷現象但還不明顯：**光寶集團有一個評估小組，會去比較各個地方給的優惠，原本有考慮湖北仙桃，但因為咸寧給的優惠比較好，也有一點地緣關係，那時候的副市長是國臺辦的人，跟集團裡的一個核心人物有關係，牽線後給的優惠就比其它地方多，用手的成本也比較低。光寶分成廣東和江蘇兩大塊，一個是華南營運中心，一個是華東營運中心。大企業都有往內遷移的傾向，但目前還不是特別明顯。

3. 中西部還有優惠，光寶來咸寧投資政府給許多優惠，但與目前法令有所抵觸：中西部有關稅方面的優惠，故與沿海沒有差太多，增值稅也是 17 個點，高端科技有優惠，有家做汽車配套，相當於電子製造業，除非有新的研發才有優惠，像中鋼在武漢有投資一個中冠信息科技，屬於高端技術而可享有稅的優惠，但內銷還是要正常的交稅。光寶科技來咸寧投資時，合同裡面是有三年兩減半，現在還是繼續有這個優惠，但當時因為在招商引資時給了太多優惠，導致跟現在的法令有點抵觸，所以有一些領導也不敢再祭出這種條件了。現在習近平上臺以後，也抓得比較緊，所以現在很多政府官員在簽這些優惠都很謹慎，就怕最後負責不了。
4. 咸寧有土地優惠且政府協助招工，故光寶科來此設廠，但政府有時抓人頭來湊數：光寶緯科技有四個廠在做小變壓器，分別是在廣東惠州、江西贛州、江西鷹潭、湖北咸寧，四個廠都是專門在生產小變壓器，規模算蠻大的，用於手機、筆記型電腦的，主要是供應自己集團內部，不用考慮外部訂單，只負責集團給的任務，等於是一個成本中心，不用去煩惱訂單，訂單都是集團統一調配的，只要負責降低成本就好，再交由集團去組裝。光寶的成品種類很多，像是 DVD、LED，廣州還有一些做相機的鏡頭，早期是靠鏡頭起家的，現在不是強項了，不過現在還有一個叫光明的子公司繼續在生產，廣西北海有一個做 DVD 的廠。光寶初期有外銷到國外，再到國外的光寶廠去做組裝。咸寧光寶目前是咸寧規模最大的臺商，但其實也不算很大的公司，因為招商引資進來時有拿到土地優惠，但廠房是公司自己蓋的，進來的第一年有跟政府協議要由政府幫忙招工到一定的人數，每個咸寧縣市都會被分配到要提供人數的數額，但同時也有一些負面的情況，政府招工的人都是抓人頭來湊數的，有些人做三個月就不做了，有一些縣市會私底下還去補貼給員工，但是這種效果是不好的，所以還是要靠公司自己招工比較好。
5. 光寶來咸寧投資政府提供土地與蓋廠房，但現在想回購已很困難，擔心臺商炒作：光寶剛來的時候土地和廠房都是政府幫忙蓋的，現在五年了，想要把土地和廠房買回來，當初有一些簽的協議是特別優惠，但是跟目前的法令有抵觸且很嚴格的情況下，拖了比較久，也不容易回購回來了，價格要按照現在的市價。長期來講，當初應該是先買之後再蓋，就一勞永逸了，買了就是公司的資產，以後可以賣掉，但賣掉的話又涉及到土地出讓金，按照當初的合同並沒有提到要繳土地出讓金，政府就怕臺商買土地來炒作，但臺商都是買來自己留著用，只是單純地想做一些工廠生產。
6. 過去可花很少錢來圈地，但現在有投資強度要求，如果土地沒使用則會被收回：有些企業覺得土地越多越好，因為土地一定會增值。光寶之前買了五百五十畝土地，在當時要達到一定的投資強度才能簽約，比如說一百五十畝至少要投資兩億之類的，政府部門有業績壓力。以前把土地買下來要繳一些項目的費用，蓋一些鐵皮屋，很多土地一大塊其實是閒置的，有點像是花很少的錢圈地，但現在已經不可能了。大

陸對於臺資企業還是蠻重視的，但這裡的開發區是大家所關注的焦點，如果沒有使用就要把土地收回來。

7. 大陸政府會給大企業許多優惠，選擇中等地點，大臺商才有機會變成當地樣版廠商：光寶咸寧廠是 2010 年遷過來的，臺商開始不再找熱門的地點，因為熱門的地點通常人工、土地成本都很高，會選擇比較中等的地方，像二、三線城市去設點，變成當地的樣版廠商，長官都會來參觀，地方就會特別的重視，會積極的幫忙解決問題，如果是在廣東、深圳、東莞這種企業聚集的，地方政府可能就不會那麼在乎，只會有一點點優惠，不像在中部土地的取得比較簡單，先自己出錢蓋廠房，而蓋廠房時要跑的那些建造、消防流程全部都給多當地政府去處理，就可以讓政府去幫忙代建，所有的執照也要包辦，像現在鴻海這種大企業都是走這種策略，甚至工人也都是政府幫忙找的，所以企業要夠大才能跟政府談條件。很多臺商後來賺的錢都是因為賣掉當初買的地，不過前提要是大企業，要足夠的被重視。
8. 臺辦對臺商有許多協助，臺商對臺辦很肯定，且婦委會是個很有權力的黨組織：剛來的時候人生地不熟，聽到臺辦是共產黨就會害怕，現在臺辦部門其實幫了臺商很多忙，也把臺商當成好朋友，跟臺商是融合在一起的感覺，臺辦幾乎是 24 小時開機，隨時協助臺商，大家也對臺辦非常肯定，比起臺灣什麼事都要經過立法院，這邊效率還比較高。大陸現在還存在婦女會，這是一個比較強勢的部門，以前婦女會的主任，是市委常委十一人其中之一，算是黨的機構，在鄧小平時代時婦女會的權力有點受影響。臺灣的婦女會第一把手是蔣中正的太太，大陸跟臺灣不一樣，大陸最有權力的是書記，而不是市長，婦委會下還有一個部門叫婦女兒童權益維護中心，如果婦女兒童權益受到侵害時，會有專門的人員來幫忙，有的女同志一旦發生了事情，不會先去找法院，會去找婦委會，不過近幾年不那麼強勢了，以前是相當強勢的。

#### (四)臺商對投資環境變遷之因應

1. 現在臺商已變少，故不能只作臺商生意，為企業成長要另行培養當地優秀供應商：紅色供應鏈目前是對鋼鐵業影響比較大，電子業方面現在就是比成本優勢，如果本地的企業做得比較好，臺商也不一定要做臺商的生意，只要有好的品質就會買，趨勢轉變了，臺商對臺商的市場沒那麼大，多元化經營可以有更多更大的市場，所以要開發一些臺商以外的市場，不管是內陸或者是外企，只要有訂單有錢賺就可以，這是每一個做生意的人的態度，早期臺商過多，所以可能可不用去開發其它廠商，但現在不行了。紅色供應鏈目前還看不出來有什麼影響，以光寶科技來講，所用的原材料很多都是跟當地的廠商買的，有些品質跟臺灣的沒有太大的差別，對於原來配套的臺灣供應商並沒有影響，因為公司每年營業額都要增加，今年可能兩千億，明年可能要兩千五百億，後年變三千億，營業額大了之後，原本的供應鏈可能供應不了那麼多，所以供應鏈也要跟著變多，需另行去找一些當地的廠商來搭配才能讓



自己一直成長起來，最忌諱是供應商只有單一家，假如品質或是交期有問題的話，企業就會很慘，遲交的話甚至要賠別人很多錢，大家習慣跟大企業合作就是看準大企業不會跳票，品質有保證，交期能準時，才願意跟大企業合作。

2. **小變壓器的科技含量不高，大陸本地廠也可做，但大廠較有保障，市場有所區隔：**  
臺灣現在很緊張 IC 業，因為大陸的國家政策有提供本地企業一些支援，以小變壓器來說，技術含量不是很高，大陸國內企業就可以做，價格可以便宜很多，大品牌的品質較有保證，除了有供應光寶集團自己內部的電源供應器外，也有做 iPhone 與三星，雖然比市面價格高一點，但因為公司的品質、交期還是比較穩定，後續發生問題還可以理賠，所以一些比較大的手機工廠，都蠻喜歡跟光寶科技合作的，故不怕當地的企業競爭，畢竟市場有所區隔，層次也不太一樣，光寶科比較針對大型的企業，中小型企業基本上沒有做。
3. **雖 IC 業對臺廠有很大壓力，但電子業是臺灣強項，短期內大陸還是很難超越臺灣：**  
比如說變壓器，大陸在這方面還比臺灣差，所以還沒有那種能力做，臺商在供應鏈還有一些空間，但是以 IC 來講就有大軍壓境的感覺，這需要一定的專業知識，要學到臺灣的境界還要一段時間，臺灣人有利基，也有建立一定的品牌，思想觀念還是比大陸人先進，東西壞了臺商也能用最簡單的方式、花最少的錢修好，所以短期內不見得大陸能打進來，臺商還是要有信心，還是有機會，電子業是臺商的強項，整體來講，很多產品短期內大陸還是很難超越臺灣的。
4. **臺商製造業轉到中西部已很少，臺都遷到中西部是就近供應客戶與開拓東歐市場：**  
臺商製造業轉到大陸中西部的大部分已轉完，現在是服務業在移動的比較多，除非是大企業進行全國的布局才會到中西部，一般的臺商製造業都比較少，整體而言，內遷的臺商並不多，深圳那邊有很多臺商往外撤資，比較多是遷到廣東省其他地方，當地政府希望往北方招商引資，把企業趕到韶關那邊，臺都電子則是往中部，觀察大陸內部的市場後發現喇叭銷售量很大，訂單很多，往中部遷可以減少運費又能開拓東歐的市場，而會考慮咸寧很大的原因是可就近供應附近的汽車廠，在附近直接配套的話最方便，可以直接在他們工廠圍牆外交貨，而且咸寧的交通方便，可以使運輸成本降低。
5. **遷到中部降低人工與運輸給客戶成本，但原料成本與運輸成本增加，整體利潤增加：**  
喇叭音響這個產品蠻競爭的，國內外的競爭對手都有，臺都電子的優勢在於物美價廉，有時候一個零件就賺一毛錢，往中部擴廠是好的，因為深圳那邊慢慢地升高，五險一金也不斷在上升，往內遷的話，已經有地理因素降低了運輸成本，人工成本也降低了，利潤空間就會大一點，但質量的部分沒有變過，內銷的份額還是可以，咸寧這一塊是對長安汽車、武漢與河北的汽車廠，雖然未來增加了原料的成本與運輸成本，但是送給客戶的交通成本是下降的，其它大部份成本也都是下降的，所以



利潤就可以提高，公司的產品在同類中的定位算是高端的，風評也很不錯，慢慢的也開要跟別人搶訂單了。

6. 供應商會先觀察大企業遷移後的情況，如發展良好，供應商才會跟著遷移過去配套：臺郁電子深圳那邊現在是七百多人，之後等咸寧規模更大，約一千人左右的時候，也會希望把材料供應商一起帶過來，公司可以當領頭羊，像重慶那時候觀察大企業遷移過去的情況，把它當試溫，如果大企業不好很多供應商也就不過去了，特別是薄熙來離開之後，整個電腦業停頓，人工成本還是很高，所以整體的量並不大，所以那些配套廠商就不會過去了。之後如果供應商過來咸寧的話就可以減少成本，現在的前景是被看好的，但以長期來說，也可能會有一些不確定的因素。
7. 休閒農場種一些比較容易生長的植物，要走出自己的特色，要做大陸沒有辦法作的：飛林農場的休閒農場有種很多樹，有果樹、桂花、櫻花、茶花、羅漢松、黃玉蘭、深山含笑種等十多種，種的都是精品，參照臺灣的露營區、烤肉區、民宿，把大樹種在附近打造出漂亮的環境，給別人休閒來看的，同時也可以拿來賣，當時前手經營不下去的時候，臺商把它買下來再擴充，把所有屏蔽的地方一塊一塊地收購，形成一個整片地，一般臺商都是種一些比較容易生長的植物，不像這邊是一片經濟林，種各種大的精品樹，走出自己的特色，如果是做一般的精緻農業，好價格的東西通常都是林業局賣的，所以臺商很難搶占市場，只能做他們沒有的。
8. 兩岸桂花樹的種植不同，要讓民眾來桂花樹休閒，才能賣個好價格，以後賣桂花酒：譬如說休閒度假區，全部是種精品大樹，像是桂花下面可以擺十五個人桌子坐在那邊吃飯不會曬到太陽，開花的時候又很香，別人看到覺得不錯就會來買，桂花有金桂、銀桂、丹桂、四季桂，一年四季都開花，丹桂是開紅色花的桂花，這一顆就可以賣很多錢，有些約五六萬，有些約八萬十萬，這幾年桂花跌得很厲害，來參觀的一看很喜歡，可能出個十五萬都不會還價，精品樹每一年都要照顧，一年要五六次施肥，高到哪一個程度才開始側芽長出去，變成一個雨傘狀，移植也要注意不能讓它死，大樹有時候也要灌營養液。一般臺灣的桂花是多重的，現在培育就是全部一根，長得比較慢，一米八才分叉，有時候可以在桂花樹下喝茶，或者是喝桂花酒，現在釀的桂花酒有兩千多斤，四年、三年、兩年的都有，還沒開始賣，以後等休閒農莊附加價值高時可以弄一些精品桂花酒。
9. 咸寧適合養殖業，臺商養泰國蝦、泥鰱和蚯蚓，臺商若養小龍蝦與大閘蟹無競爭力：養殖業在咸寧這邊發展的很好，咸寧又稱千橋之鄉，是整個湖北省橋最多的城市，橋多是因為水多，有具歷史性的橋，也有新建的橋，水面閒置的地方比較多，所以租下來養點魚很好。嘉義那一帶有養泰國蝦、泥鰱和蚯蚓，其中有一個養泰國蝦的臺商很賺錢，當地人都是養小龍蝦，但小龍蝦很髒，肉也只有一點點，臺灣人不會養小龍蝦，跟當地人比也沒有優勢，但泰國蝦就不一樣，泰國蝦沒有那麼多人養，

泰國蝦從泰國過來，肉很多，而且臺商請專家來大陸養也養成功了，不怕賣不出去，現在泰國蝦的市場很大，要開始做急速冷凍的部分。沒有臺商養大閘蟹，本地人養大閘蟹養得很成功，市場已經飽和了，而且現在大閘蟹很便宜，所以沒有競爭力。

10. 臺商在咸寧養泥鰍或蚯蚓皆不錯，咸寧非常有優勢，但要有臺商的技術配合才行：臺商養泥鰍的部分還不錯，臺灣的泥鰍都很大，不像咸寧的泥鰍都很小，一次抓的量很大，約一萬、兩萬噸，不是在咸寧販賣，是直接批發到武漢的大市場，這個市場吞吐量很大，所以一下就可以把全部賣掉，上次給批發商是18塊一斤，外面賣25塊一斤。養蚯蚓是拿來做中藥，蚯蚓富含高蛋白，可以養身體、抗衰老，用來做面膜等等。咸寧這個地方非常有優勢，是大陸的中心點又是天氣冷的地方，一般沒有技術是養不出來的，湖北這邊的水質比較乾淨，不像河南這一塊蝦子都不好飼養。

### (五)對大陸臺商之建議

1. 中小企業很多現已倒閉，以前企業的發展機會大，但現在很難，要有利基與品牌：飛林農場林總在廣東東莞做採購二十多年，負責採買一千種的商品，送到新疆、俄羅斯那邊的百貨超市，跟一般基層企業相處的很多，一般南方的小企業生根淺，淘汰的很快，現在廣東中小企業約90%全部倒閉，除了一些衣服、鞋子等行業還在之外，真正能把小企業做大的並不多，十幾年前可能還有機會由小變大，現在就很難了，雖然機會還是年年都有，但最關鍵的還是個人素質如何，要事業心強又能吃苦，賺到錢還能繼續做大發展下去，而不是賺到錢就花掉了，要找到利基或是像大企業有自己的品牌資源。
2. 臺商做中低端沒有優勢，建議臺商不但要做到中高端，還要做到最高端才有機會：事實上，臺灣人比大陸人還能吃苦，但是要跟當地人競爭卻很難，因為什麼事情臺商都必須按規矩走，本地廠商違法的行為，大陸政府只會睜一只眼閉一只眼，臺灣人是沒有優勢的，當大陸產品的品質不差又便宜的時候，臺商的東西要花一塊，但本地人只要花八毛時，臺商更是無法去競爭了。所以大陸有些產業已經很成熟，臺商要做就要做到很頂尖，不然的話就會比以前難存活，以前只要做中高端，但現在要往最高端才行，必須要跟外國與本地企業競爭，否則臺商企業存活的機會很少。

### (六)對兩岸政府之建議

1. 臺商在大陸健保使用少，建議政府可與大陸某些大醫院簽約為臺灣健保特約醫院：臺灣政府能否跟大陸政府協商一下健保問題，跟當地的一些大醫院簽約，讓臺商可以在大陸使用健保，目前在大醫院是可以使用健保，但健保申請各方面不一樣，有的只要臺幣一百，但有的要人民幣一百，回去則只能報臺幣一百。臺商長年在大陸，最起碼有三百四十天在大陸，基本上都沒有享受到健保，如果政府能協商在當地像是咸寧指定一家公家醫院，武漢、黃岡也各指定一家，就可以把健保發揮起來。雖

然這方面不是說做就能做，還要經過立法院討論之類的，但還是希望能反映一下這方面的問題，現在大陸的大醫院也不輸臺灣了，就讓臺商能可以到哪些醫院看病，不用再特別回臺灣看病。

2. 大陸發展很快，臺灣顯得落後，建議臺灣政府應努力，因臺灣小，可發展得更快：  
大陸進步的很快，一個地級市最少有四條高速公路，有一下子從地下翻到天上的感覺，不像現在的臺灣，會長想返祖歸宗回臺灣老家臺西，但是那裏有六輕，生活在那很容易得癌症，讓人不敢回去，看到臺灣的情況，像南部基本上一直在沒落，心裡也不好受。香港中旅社跟大陸的一個旅行社把臺灣的整個景點通通包了，一包二十年都給他們經營，阿里山的茶葉只賣給大陸人，反而不賣給臺灣人，整個情況變得很奇怪。以前大陸人看到臺灣的車站會覺得是壯觀，但現在大陸的車站建的更漂亮，臺灣政府與人民如果再不努力一點，臺灣只會一直停滯不前，臺灣畢竟小，要發展起來是可以很快的。

# 附錄二 專家訪談記錄

## 第一節 專家學者訪談

### 一、華信統領企業管理諮詢顧問有限公司

日期：105/01/15 上午 11 點 00 分

受訪者：袁明仁總經理

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

#### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 臺灣政府對服務業扶持不夠，臺商自立打拼，然而電子商務已造成現在臺商零優勢：  
不論製造業跟服務業都需要政府在背後支持，但臺灣目前輔導服務業的相關機構不多，僅有商發院，一直以來臺灣政府並沒有針對服務業提供相關的政策和扶助機制，無法突顯我們的強項，臺商僅能自立。在製造業方面政府則有需多幫助，像是半導體及電子業，只是臺灣過去的優勢已經被明日的趨勢給取代了，服務業也曾經有很多優勢，找經銷商、代理商，做連鎖加盟，這是臺商很強的優勢，但是現在已被電子商務的趨勢環境破壞，變的一文不值，大陸的經銷體系很厲害也是被破壞了。一般來說，公司的營業範圍都會有侷限性，電子商務什麼都可以做，一家電子商務公司營業範圍可以橫跨好幾種行業，可以賣肉，也可以做農業，非常不公平。要真正設立一家公司很難，要經過很多手續，但電子商務公司只要有網路，做一個平臺就可以，將准入門檻降低，把原本需要專業性的行業通通打破，把原本優勢變成零。
2. 臺商在大陸的策略錯誤，又趕不上大陸人展店速度，臺商的服務業已不如往昔：新天地算是服務業，但目前在大陸的不好，已經做了三年還是賠錢，金錢豹也做的不好，已經被大陸企業併購了，不算臺商了。另外有一家集集小鎮也被賣掉了，很多臺商做到後來就沒做了，大陸展店的速度很快，很多非專家打敗專家。像新天地就是專家，但在上海不是這個領域的起家企業已經開了很多家，有個臺商做婚宴，在臺灣有 8 家店，在上海有很大一家店，有十幾個廳，在臺灣是賺錢的，但大陸這邊虧損比較多，主因是策略錯誤和交通不便，在上海應該開小店配 2 個廳，結婚沒有區域性的限制，到哪都可以結婚，而且在上海地鐵很重要，店的附近又沒有地鐵，展店的速度又慢，但大陸人有錢又敢衝，展店比臺商快就贏了。
3. 臺商二代接班，已有許多成功的例子，若父母的事業有前途，二代會較願意接班：臺協青年會使二代接班在某些程度上也算成功，一般二代都只願意待在家裡，有的是沒有意願接父母親的事業，父母已經有一個庇蔭了，寧願去開咖啡廳或做一些小事業，有的則是看到父母的事業未來沒有前途，所以才不願意接班，要看父母親的

事業有沒有利潤。還是有很多臺商二代做的很好，像是李茂盛會長的兒子、上海現在臺協會長、北京的臺協會副會長都做得不錯。臺中磐石會的成員在臺灣中小企業中都非常有實力，磐石獎的得主都很厲害，像寶島眼鏡的上市公司晶可。

4. 陸商來臺投資搶佔市場，但臺灣卻未管制，臺商進入大陸某些行業卻不易而不對等：臺灣的市場小，所以當大陸企業進來臺灣，這是一個不對等的狀態，可能會讓臺灣市場被佔據，所以臺灣人不希望大陸企業進來，不願意簽協定，香港不怕大陸進去，因為在香港有些產業已經飽和，像是銀行和航運。臺灣也可能發生相同情況，大陸可用人數來壓制臺灣人，以前俏江南來臺灣倒了，早期也有很多失敗的臺商，後來成功了。順豐快遞是大陸民營企業，臺商若想在大陸投資物流業是難上加難，大陸管制嚴格，但臺灣卻輕易地讓順豐進來，金融業也是，微信、支付寶跟臺灣的金融公司合作，有幾百個據點，在臺灣各個夜市使用，雖然合作的公司可以賺到一些，但是大部分還是被陸商賺走，大陸的卡可在臺灣刷，但臺灣的卡在大陸大部分地區不能刷，不像銀聯卡這麼普及。媒體宣傳方面，大陸已有傳媒進來了，但臺灣是完全無法進入大陸的媒體業。陸商以香港的名義在大陸發展飯店、旅遊一條龍服務。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 臺幹薪資低外派意願低，大陸區分行業和職務別訂工資指導線，為薪資上限的依據：現在派去大陸的臺幹薪水不像以前那麼高了，如果臺灣薪資3萬多，大陸則有4萬多，以前是臺灣薪資的雙倍，現在只有加三、四成，讓年輕人外派意願不高。大陸底薪調高對企業加薪造成壓力，大陸在十二五計畫中薪資成長雙倍，早期蘇州薪資是七八百，現在已經快兩千。大陸國策會對基本工資訂出每五年的漲幅，至於今年的調幅，依據景氣授權企業決定，但總目標不變，這樣員工都能接受。工資指導線是以行業別跟職務別區分，工資大概落在多少標準，如果是做會計的，那國營企業、外資的指導線就該在哪裡，跟基本工資是不一樣的概念，基本工資是定義最底線，工資指導線不一定會細到公佈每個職務，但行業跟主要職務會有參考，等於是訂一個上限幫企業，現在業績不好，基本工資是不可能調降，但工資指導線可以調降，讓企業不要有太大的壓力，最後找不到人薪資自然就會調高，造成良性的競爭。
2. 東莞、深圳臺商受騰籠換鳥政策而被迫遷移，但土地自購比例較低，華東地區較多：東莞、深圳臺商都受到騰籠換鳥的政策影響，被往北趕，早期移到江西、粵東的較多，安徽比較少，也有移到廣西的，或廣東靠內陸比較近的地區。有的是因為不環保而被趕，或地方要改建而被趕，原本土地是租的也很容易被趕，如果產業不是地方政府要的可能會被趕走，但也不能說騰籠換鳥政策不好，沒有價值的產業本來就應該要改變，原本的工業地可能變成商業區。東莞有一家做蘋果 iPad 鍵盤的，員工有一千多個人，營業額約五六億人民幣，不算小企業，一年繳三十幾萬的企業所得稅，不像服務業不只要繳企業所得稅還要繳增值稅，用這麼大的廠房又沒有技術，

所以政府就會叫這種代工的行業搬走。政府有的會提供徵收補償，有的會在一定期間內幫企業找好土地，東莞臺商自購的比例很低，當初很多人進來就貪土地便宜，現在吃到虧了也賺不到土地增值的錢，華東的就比較正規，崑山的情況就比較好。

3. **大陸政府鼓勵年輕人創業，祭出相關優惠政策吸引臺灣年輕人到大陸創業：**政府應該鼓勵年輕人創業，一年拿出 100 億補助青年，大陸的萬眾創業是真的成功了，深圳、上海、杭州這些地方如火如荼地在籌備。武漢的萬眾創業大樓，在武漢東湖區，秘書長負責協助引進臺灣 20 個年輕人在那邊創業，幫忙安排住宿和辦公室，服務很不錯，也有一些成果。大陸的三中一青政策其中青年這部分是比較容易做的。中小企業總會有個女孩子在上海自貿區做電子商務的平臺，臺灣的所有零件都可以引進。臺灣的學生到大陸創業有很多補助，臺商協會為中間的仲介，由大陸地方政府編政策，像上海、崑山、蘇州就有特別的政策，當他們需要做一些兩岸政績就會找臺協幫忙。但臺商真正創業的不多，有一個做 O2O 按摩的，可以事先在網路上預約，會安排技師準時到家服務，完全能管控，不過這不算特殊的創業。目前創業做的不錯的有博山的青年會會長，是做機械的，是全球最大的，在公司裡擔任副總。
4. **青年會培養優秀臺商二代，若能受到當地政府及臺商扶持並由年輕人組成較易成功：**某城市統戰部，一般叫臺灣事務局，一年撥 20 萬人民幣給青年會，東莞是一年 4 萬，青年會是屬於臺協底下的，每年會派四到五位青年會的幹部到各大學，在北大、清華上一個月、半個月的班都要好幾萬。該城市對青年的支持是全大陸最強的，但這些錢也只夠支持他們辦一些活動，或是租一些東西，像青年會的換屆，有點像臺灣協會換屆那麼大，裡面所有的酒水費用，全部都是青年會出的，要先把年輕人的關係建立起來，後面才能彼此腦力激盪談創業。另個城市也有個青年會，老的臺商都不出來了，現在青年會大部份臺商二代了，如果青年會的組成都是專業經理人就不會成功，因為專業經理人隨時可能離職，不會永遠留在大陸。深圳的青年會也不團結，某城市青年會成功是因為該城市第一代臺商和政府出錢出力支持，像東莞臺商會第一代的沒有很支持，政府也不支持，且其組成是專業經理人，所以做不起來。
5. **因應大環境衰退，大陸政府提出萬眾創新、跨境電商、一帶一路政策解決大陸問題：**目前電子商務業臺商只能合資不能控股，服貿開放了福建試點，但要經過公安局、信息部等監管單位，若利用大陸人頭會有很多問題，而且這方面已被三馬控制，只要有新點子，東西做出來就被大公司併購，造成不公平競爭。跨境電商是目前大陸最重要的政策，針對出口衰退，內需以電子商務解決，失業則是靠萬眾創新、大眾創業，實體經濟不行了，中央工作經濟會議提出降低實體企業的經營成本及社保和稅的問題，但無具體計畫。大陸政府因應大環境衰退做改革，而臺灣的政策只給旅遊卷，補助買節能減排設備，但臺灣政府應該要針對外銷、內需、實體經濟，針對跨境電商、一帶一路的政策，將臺灣高科技走出去，大陸的一帶一路讓核電接到英

國的訂單，到印尼發展高鐵，加上傳統的水泥輸出等，工業 4.0 又叫中國製造 2025，解決大陸缺工和升級問題，大陸有大的格局和戰略，馬上有很多政策和資源來推動，像萬眾創新，創業大樓、創業基地紛紛設立。

6. 商事改革僅給大陸民營企業，而個體戶開放政策和上海自貿區門檻高，臺商無紅利：商事改革也就是簡政放行，這很重要，但對於臺商沒有任何紅利可言，因為臺商還是像外資一樣適用商事企業法，商事改革都是給大陸的民營企業，一樣貿易公司要 100 萬人民幣，臺商投資的時候只能就地方政府相關消防環保單位敏感程度來評斷，觀察這方面的隱藏成本高不高而已。個體戶開放是一個新的政策，但裡面的項目沒有太多特殊的行業。上海自貿區那邊所有東西的成本都太高，土地跟租金很貴，而且行業也不適合，製造業不太可能過去，都是貿易公司過去，早期很多人過去不知道狀況都是設虛擬公司，不能在那邊營運也沒有辦公室，真正進去自貿區沒有成功的。珠海市政府有鼓勵臺灣協會過去那邊，臺灣已經沒有實力了，回臺投資也是狀況還是會一樣，大陸成功的也是他們本地的企業，臺商分不到。

7. 大陸政策富有謀略能幫助國家成功轉型，而臺灣政府只看到眼前利益及少數人獲利：十三五計劃裡有個大健康產業，其中包括養老項目，地方有提供一些扶植政策，但是提供老人養老的服務不容易獲利，其中又以土地的問題最大，賣掉可以獲利，而不賣掉要看後面帶來的收益，這要看管理人的操作。大陸現在打基礎，當基礎紮實了未來就不可限量，可能整個國家可以轉型成功，大陸政府有戰略、有謀略，可以看到願景。臺灣只看到眼前的利益，像陸客中轉，中間賺了多少利益，有多少人獲利要怎麼吐出來，永遠只有昇恆昌招標，對於一般老百姓就業根本沒有用，行政院長常換人都是藉口，是政府和大老闆沒有心要做好。一般臺商協會條件都不好，等於要花時間在大陸給臺灣看到政績，為臺商提供哪些服務，做的都很表面也沒效果。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. 東莞臺商紛紛退潮，已轉型或將規模縮小、外移東南亞、返回臺灣或轉作包租公：臺商退潮日趨嚴重，因為現在越來越難跟大陸企業競爭，在 2013、2014 年以東莞會員名單大概有 3100 家企業，在金融風暴前高峰的時候是 4000 家，到今年大概剩 2700 多家，衰退大約三四成，其中約有三分之一的臺商到東南亞發展，另外三成收起來，其餘的選擇回臺灣，或者是隱姓埋名轉移到其他地方，像是跑到無錫發展。東莞有五大產業受到的影響比較大，就是電子、服裝、家具、製鞋、手袋產業，東莞沒有重要的電子業，都是做一些成品和關鍵零組件的，所以東莞的電子業也受到影響，其他家具、服裝、製鞋，原本規模有一萬人的，現在基本上只剩 1/10 的人，只要有訂單就還能維持，很少會關掉，大多是縮小規模，會外移的幾乎是客戶都走掉完全做不下去。東莞青年會會長則把原本的家具廠房關掉，轉型做包租公的臺商不少，租給本地企業，每層分租出去，輕鬆且賺錢，但前提是要有自己的土地和廠房。

2. 東莞大麥客商城轉型，加入臺灣夜市小吃等，但成效不佳，小麥客亦早已關掉：為了協助臺商擴展內需，東莞臺商開辦大麥客，但成效不佳，故東莞大麥客現在做轉型，一樓變成臺灣夜市，賣吃的為主，規模還不小，但大概只有 10 多家臺商，其他都是大陸的，二樓還是大麥客，三樓做跨境電商，本來要把夜市開在一樓裡面，但各種表演活動都在外面辦，結果大家都在外面擺攤，裡面沒有吸引力就沒人，後來轉變成遊戲場，加強一些小朋友的遊樂器材，讓父母親去買東西時，小孩可以在那邊玩，目前有碰碰車，但還沒有做出一個特色主題，用故事情節來吸引人潮。小麥客則很早就關掉了，至少 1 年半以上，本身的物流也關掉了，臺商醫院還有繼續營業，但目前經營狀況並不好。

#### (四) 臺商對兩岸政府政策變遷之因應

1. 兩岸不用簽服貿協定還是會想辦法進入大陸，大陸政府要服務升級還是要臺灣幫忙：

大陸當初改革開放吸引外資，並沒有影響到兩岸協商，之後的萬眾創業、三中也沒有影響到兩岸協商，當初很多臺商去大陸投資服務貿易業也沒有影響到兩岸協商，所以兩岸協商其實是個幌子，完全可以單方面的進行，事實上，兩岸不用簽服貿協定，臺商也可以想辦法進到大陸市場，除了一些特許行業像金融業、律師事務所才有影響，但其實還是有很多變通的做法，像可以買一間辦公室，用內資開顧問公司，再請律師進來都沒問題，當初沒有經過兩岸協商，還是有很多行業進來了。事實上大陸還是有很多地方要靠臺灣，當初是臺商把大陸的製造業升級的，臺商沒去的地方像東北、西北就做得不是特別出色，服務業要再升級也是要靠臺灣幫忙推動，應該要讓大陸政府知道讓臺灣服務業進去也是在促進大陸進步。

2. 臺商升級轉型經費大多只做教育訓練而成效有效，且臺商規模小、數量少難以推動：

臺商升級轉型最早是從東莞開始做，第二個則是崑山，大陸政府主要的補助都給電電公會，電電公會一年大約有一兩億人民幣的補助，但是崑山都是做一些教育訓練或認證，像是碳足跡認證等，不像東莞市的補助是給臺協，崑山電電工會沒有人脈，凡事需要臺協幫忙，但崑山臺協沒有任何補助，所以臺協幹部不滿，但崑山是電子產業最大，也不可能撕破臉。第三個推動升級轉型的是深圳，只有二三十家臺商在做，但似乎做得不太好，之後廣州番禺也在做升級轉型，但多是比較小的公司，共有幾十家，都是政府補助。廈門有專門做生產力的培訓，寧波給健峰企管顧問公司做培訓。升級轉型有一大半都是做教育訓練，輔導真的有效果是東莞，廣州河源有 100 家左右的臺商，真正有實力的大概只有 30 家，有幾個是醫療產業，做的是躺椅和一次性衣服，他們對升級轉型很有興趣，但是數量少、規模也小難推動。

#### (五) 對大陸臺商之建議

1. 建議臺商妥善運用臺灣的優勢，將創新導入服務業，將會是贏過大陸的優勢之處：

臺商在服務業方面還是有機會，但要做大做強比較難，服務業的關鍵在於需要親身



體驗，還要創新，大陸人沒有看過也沒有做過，畢竟大陸的教育體制，還有很多的言論不能說，臺灣在創新這塊就比大陸領先，這就是臺灣有機會的地方，但大陸複製的很快是一個困難點。有臺商在哈爾濱開咖啡店，臺商在大陸開的所有咖啡店像上島、名典、老樹全部加起來，還是贏不了星巴克。臺商在選擇做服務業的內容時，首先看能不能做，一般老闆都是合夥股東，但合夥股東內部的權力或利益可能會不平衡，而不平衡的時候就會再出來創業，像杭州的兩岸咖啡就是這樣出來的。

2. **建議臺商應該與大陸電子商務平臺合作，以因應大陸消費者倚賴電子商務的趨勢：**面對電子商務公司的崛起，第一應該要將電子商務公司設立的門檻再提高，設立的基金至少要5千萬、3千萬，第二臺商過去有些產業做的很好也很大，但只要開間電子商務，把物流都外包，就可以影響有1千家分店的企業，像現在達芙妮就很慘，做自己的電子商務平臺都來不及了，臺灣電子商務最強的是大潤發的飛牛網，飛牛網做了三年，但成效不彰，以大潤發的實力和經驗不應該表現如此，現在電子商務市場都集中在天貓、淘寶，大者恒大。O2O做起來後，線上和線下才開始同一個價錢，原來是實體商店的價格比較貴，網路比較便宜，導致實體商店也要降價，不過未來這種電子商務的創業機會愈來愈少，大陸吃飯常常在刷卡，刷卡價格可以少人民幣5塊、10塊。所有的餐飲店只要沒有跟網路合作的話，就沒有人來買，賣一樣的東西在網路上訂少5塊錢，而且產品還會送到家，所以變成要跟這些平臺合作。

## (六)對兩岸政府之建議

1. **建議大學制度應該重視專業科目及特色化，加強建教合作，培育有專業技能的學生：**現在少子化大學招不到學生，教授則會失業，大學的激勵制度應改變，現在重視論文發表，使大學往這個方向走，卻爆發臺大造假論文的問題，有些大學論文比例佔五成以上，其他僅佔兩成，專利和參賽得獎都是成果，但大學皆是教育部體系，指標相似難以發展，導致老師們得重新轉型。鼓勵回到專科，修實用的科目，像在服務業的連鎖加盟物流實習，從工作中學習，訂單式、客製式的教育，企業和學校結合，保障薪水三萬起跳。另外學校應該要特色化，哪些主打設計、大數據等，配合未來趨勢，老師也應該先實習了解，再改變考核機制，不應僅著重論文，依據專利商標的申請，讓學生以後可以創業投資。另外考試還是要保留最好的幾個學校，篩選機制是透明的，發明獎、參加志工不能作假，有些學校參加機器人比賽得第一名而有世界專利，現在的吳寶春條款，保障有特殊專長的學生。
2. **建議兩岸薪資結構應加強法令規範，在合法基礎下增加員工福利，互惠互利：**鼎泰豐給臺灣人才的薪資是4萬多，這價格吸引優秀人才是適當的。所有的老闆幾乎都會逃漏稅，一開始不太願意守法，但過程是循序漸進的，等企業有實力，政府會想辦法施壓，讓大企業去加薪，大企業一定要守法。長榮航空、中華航空不是所有人都可以進來，類似壟斷性的民營企業，受惠於兩岸政策的開放，但員工提高薪水靠

業績獎金，績效不好就沒有業績獎金，並不是實質的加薪。應該要先加一部分本薪，再慢慢帶動其他獎金，如果不遵守，就把過去三年兩岸的福利拿出來比較，因為政策而業績成長多少，企業賺錢是因為員工跟兩岸政府創造的，沒有讓老百姓認同，這些獲利就不是企業該得的，臺灣受惠至少可能就有 10 萬老百姓受惠了，法令可以慢慢規範，但高度要有深度也要有，再找稅務局去查，看這些受惠於兩岸政策的企業要把錢給國家還是給員工。

3. **建議臺灣政府祭出扶持服務業相關政策，並將資源整合，以凝聚臺商抱團共同發展：**  
我們臺商的服務業是內鬥，而不是抱團一起發展，現在大陸人去非洲、越南都是抱團投資，大陸社團的凝聚力很強，像是浙江同鄉會或溫州同鄉會，不像臺灣的社團。臺商協會中有各種行業，但是沒有讓大家有一起抱團去發展的機會，甚至連鎖協會後來分裂成二個。臺灣已經錯失抱團的機會，但政府還是應該扮演抱團的發動器或趨動器，給政策、給資源。外貿協會只做辦展覽，並沒有幫忙後續的落地生根，外貿協會沒有確立定位跟願景，沒發揮功能，常常辦展後簽約的業績數量都是騙人的，只是美化數據而已。外貿協會也沒有為電子商務提供相關服務，沒生產力，像工研院也沒有大數據服務、電子商務服務臺，在原有的生產力中心有為製造業切割一個部門，所以服務業也應該要成立一個新的輔導團隊，服務業裡也要有能發展電子商務的、加盟連鎖的人才培訓，不能像過去用製造業的土製架構思維去做。
4. **建議兩岸貿易僅談特定項目，因兩岸貿易關係含有政治意涵，會造成不必要的恐慌：**  
臺商今天偷跑過去大陸投資，大陸人現在也偷跑過來臺灣投資，但正常的貿易關係來講不應該這樣，臺灣的邏輯是擔心臺灣太小，所以怕大陸人把臺灣市場吃掉，像順豐快遞看起來是創造就業，但問題是其他客戶被他搶走就倒掉了，整個物流是平衡的行業，本來有 20 家就業是 50 萬人，順豐進來變 21 家，就業還是 50 萬人，所以這種產業不是臺灣需要的。有些爭議比較大的行業不見得會進來，像理髮業，可能只有香港高檔的理髮師才有興趣，如果規定必須規模要多少坪、雇用多少人，只有大型理髮店才能進來，大陸之所以想進入小型的理髮業，是想要深入底層，背後有政治企圖心，實質上對大陸並沒有任何商機。服貿確實有很多爭議，大陸都可以用錢把臺灣企業併購掉。金融 MOU 臺灣要解決的是融資租賃和證券的問題，因為證券到目前臺灣都還不行，還有電子商務的問題，只要談這幾個就好，硬是去談只是造成大家的恐慌。
5. **建議政府應扮演領頭角色帶領臺商走出去，保障臺商亦保護產業結構和專業技術：**  
最重要是人民的生活要好，第一個工資要提高，工資提高後從教育著手，再從創業著手，把臺灣十幾個城市的創業大樓結合，旅遊整合在一起。要讓產業走出去，如果要去東南亞一定要政府帶隊，像日本人在緬甸的第一個工業區，緬甸 51%、日本人 49%，另外觀光車也是日本引進，感覺上都是日本政府帶過去的，現在正規進去

緬甸的大企業不多，還是比較多小企業先過去，政府要打前峰，把工業區弄起來，像以前王永慶講的離島工業區，做起來專業技術也不會外流，罷工也比較容易控制，如果臺灣有個離島特區，可以引進全省的勞工，把我們最好最傳統的產業都留下來，然後像大陸一樣每個地方的特色產業做上中下的整合，集中眾人的力量，如果這兩個策略有做好的話，臺灣今天在世界上可能已經不同凡響了。

6. **建議兩岸服貿協議應該重談，條件內容不能低於 CEPA、自貿區、中韓協議中的規定：**2016 年 6 月 1 號開始對香港全面開放服務業，像銀行開始用正面表列的，不像其他國家都是負面表列的，而且用備案可以不用註冊，沒意見就存起來。香港的 CEPA 原來只有在廣東省，但現在擴大到全大陸服務業的開放，實施清單負面表列，香港服務業大陸投資，臺灣的服貿不能跟這個比，大陸規定臺灣哪幾個行業是正面表列，還要先註冊才可以，且不一定能控股，正面表列對臺商比較難，負面表列則是什麼都可以做，現在的 CEPA 可以用負面表列，所以臺灣的服貿已經落伍太多了，應該要重談，至少要比照香港那種負面表列的模式，第一不能低於 CEPA，第二不能低於自貿區的，因為現在大陸四個自貿區已經有一致的政策了，第三則不能低於中韓協議，以這三個不低於前提去談，原來的服貿反而可以不用談了，如果要談對等開放的問題，那就要兩岸政府來重談。
7. **建議臺灣政府應重新檢視陸資實際來臺的情況，對陸資來臺嚴格規範，具防備意識：**臺灣政府應該要檢視一下，臺灣開放給大陸的項目，大陸企業是不是早就用別種方式進來臺灣了，必須要重新盤點跟檢視兩岸實際的服務業投資項目與服貿開放清單的衝擊，以及陸資來臺的項目跟實際來臺之間的比對，要做這段才知道之後要做哪些開放，還要統計從開放陸資來臺投資之後，已經來的大陸企業，會發現所有的大陸要來投資都已經透過外資的方式進來了，花蓮池上有一個綺麗珠寶，蓋得很漂亮，但已經被大陸併購了，只是掛原本的名字，很多房地產都用這種方式進來臺灣投資買土地了。至於對外資當然要相對比對大陸開放，對大陸來臺投資則要嚴格一點，畢竟大陸一直有併吞的想法，而其他國家像美國並沒有這種想法，所以對大陸有所防備是必然的，不能什麼都開放給大陸。
8. **建議應該嚴格檢視工研院成果，並鼓勵研發人員創業，將研究轉化成實際商機：**工研院研發出來的技術比較有實用價值，服務業產業也可以自己做研發，工研院很多好的研發都會拿給自己的親朋好友，給政府的是比較差的技術，所以需要有個機制，讓工研院的研發人員可以創業找外包，可以佔一定比例的股份，這樣就可以避免他們有私心。工研院這幾年沒有太多的成果，但一年要花幾百億，所有研究也必須要全部列出來哪些重複的，確定哪些有價值的研究繼續做，要確實能提供有價值東西出來，像有的網站非常有價值，就要思考如何變成一個商機、一個平臺，而各單位也要避免重複的想法，不要一直做重複的事情。

9. **建議政府設立機制並補助創業者，以鼓勵學生、年輕族群、教授創業，提升競爭力：**  
企業一定要參與學校的教育，因為學生是未來企業要用的人才，科技部的研究計劃應該把每個研究成果都上傳網路，有些老師怕很好的想法被別人複製，但如果是有智慧財產權的計畫，政府就應該要鼓勵，拿錢出來補助創業，也有一筆資金可以協助這些老師，在前一兩年由政府協助，在第三年公開之類的形式，清華大學就有相關的企業，可以提成分配利潤。如果能把這個機制弄好，協議教授創業可以占多少，提供資源的學校可以占多少，即使日後預算被縮減，讓大家有向心力。要提供社會福利就該結合實際的項目，鼓勵學生、年輕族群創業，不要等到出問題才做，整個觀念要改變，年輕人才會有感，臺灣才會有競爭力，其實臺灣人在各方面品質都還不錯。
10. **建議政府應提升高度要求股票上市公司祭出分享機制，逐步建立獲利分紅的規範：**  
股票上市公司有分享機制，像是分配股利，但實際上很多企業沒有做到分享，這方面要慢慢要求，賺錢一定要分紅，要保留盈餘再投資是可以的，不過要有個比例限制，有個範圍即可不必太嚴格，先求有再求好，如果企業不願意遵守，便研究去年每一間上市櫃公司的獲利情況、盈餘使用和分紅的情形，用行業別來談也可以，政府應該要和企業交流這些政策的合理性，臺灣的政府便不太敢強制要求企業，不像大陸政府敢，總統更應該用這種高度讓老百姓感受到重視，之前加薪四法立法只過了一法，並未取得社會共識，上市公司跟一般中小企業結構不一樣，要針對的應該是有賺錢的大企業，而不是廣大的中小企業。
11. **建議應該嚴格把關來臺投資的外資企業，是否為大陸企業或是以第三地名義投資：**  
臺灣企業不用會大陸來的會計師、律師，就像臺灣會計師、律師過去大陸沒有企業要用，現在用 BVI 也就是境外第三地的投資方式進來，但這樣會產生很多問題，有的老闆是臺灣人，實質上卻不是臺資，而是外資。未來像這種 BVI 是無法防止的，因為無法知道 BVI 後面掌控的是誰，但可以像大陸規定必須提供 BVI 投資方的身份，用 BVI 公司的股東國籍來破解 BVI。還有大陸的大企業、集團，原本已經透過香港進來了，也要明確規定一定要用大陸人的名義才能進來投資，像是順豐快遞如果來的時候不是用順豐，但是打出來的品牌是順豐，不管公司名稱為何，只要品牌跟大陸是同一個，且又具知名度、影響力、控制力的企業，就一律要用大陸來臺投資名義把關，並拿大陸各行業的前十大企業當示範來查核。
12. **建議新政府應強化臺灣四大優勢產業，此為臺灣的核心競爭力，貨貿應比服貿先談：**  
臺灣真正的競爭力跟核心只剩下幾項，1. 工作母機是強項，2. 汽車的零部件，這兩個產業的供應鏈影響力都非常大，3. 電子半導體或面板，如果稅沒弄好，可能逼得臺積電不得不離開，4. 石化化工，石化染料在臺灣供應鏈大。佔臺灣就業跟出口六成到七成，要談貨貿的話這四個要讓利，如果不能的話就根本不用去談，不能妥協。

服貿的影響沒有貨貿來得大，而且這個供應鏈、產業鏈跟價值面很大，關稅卡住就沒辦法做。臺灣那時候以為服貿比較容易談，反而沒有好好談貨貿，服貿涉及到跨境，貨貿是沒有跨境，跨境要來這邊賺錢影響很大，應等以後兩岸互信程度高時再處理人跟跨境的問題，利用 MOU 像香港用 CEPA1、CEPA2、CEPA3 一樣。新任的總統要有戰略高度，馬英九政績數字看起來很漂亮，但臺灣真正的優勢有沒有強化，要考慮的是優勢產業鏈、就業鏈多大，表面數字多大沒有意義，數字可以造假。

## 二、海峽兩岸企業管理顧問有限公司一

日期：105/01/19 下午 2 點 00 分

受訪者：倪維律師

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 兩岸勞工保障政策不同，員工休假可在換公司後累積，主動幫忙排休假以免觸法：**

有個臺商是做電子血壓計的，在大陸銷售的還不錯，因為大陸這幾年關注身體健康的人愈來愈多，之前新聞報導大陸患有糖尿病的人就有 1.09 億，所以血壓計在大陸的市場都還不錯。他們公司發生一個問題，有一名大陸員工做一年期滿之後沒有再續簽合約，員工離職後反告公司沒給年度休假的薪水，類似於臺灣的特休，臺灣是按照同一家公司的年資來計算年度休假，連續滿一年才有休假，不同公司重新累積，在大陸則是以前在別家公司服務 5 年，一轉到別家公司就可享免費休假，如果公司沒有主動排假就變成 3 倍，這種算法會增加公司的人力成本，所以現在員工沒有表示休假要求，臺商也要主動幫員工排休。現在大陸的年輕人流動性較高，不像以前那麼吃苦，比較容易有挫折感，有些甚至是月光族了，有個臺商還要借錢給員工，雖然按照公司制度不能借，臺商就用個人名義借，有的員工借一借就不還了。
- 2. 大陸土壤汙染嚴重，有機肥料成新商機，臺商如欲以專利投資該產業得課以重稅：**

大陸國土研究機構白皮書顯示，大陸的土壤已經惡化到很嚴重的地步，像是金屬汙染跟化肥過度使用，還有土壤鹼化等問題，有一個做有機肥料的臺商現在就有機會，不過機會和風險是並存的。如果公司資本額不夠大，想快速成長的話，就要面臨引進一些有心跟進的大陸股東，在專利技術方面，大陸稱為知識產權，在擴張的時候是否要用智慧財產權的部份來做出資需加以評估，若以專利出資，目前在大陸要先繳增值稅 7%，還有企業所得稅，假設這個專利經過雙方評估之後是 100 萬，稅就會比較重一點，稅法對於專利出售的部份規定得比較多，但是對於出資的部分比較模糊，所以要同時繳增值稅跟企業所得稅。
- 3. 大陸政府重視土壤改良，開放外資做有機肥料，需設在煤礦場附近，但有所困難：**

由於寶成的產能在大陸慢慢萎縮，配合寶成鞋材部份的臺商，已開始計劃逐步移到

越南，勞力密集的產業面臨的壓力較大，之前都是以出口為導向，有的想內銷但市場的機會不多，通常配合臺商供應鏈來遷移。有技術的臺商比較容易轉業，像有專利的有機肥料商就有前瞻性，只要思考如何穩妥地轉化到各個區域的生產基地，肥料在廣東生產可就近銷售，目前市場的需求很大，現在大陸政府認為土壤改良是件重要的事情，但是廣東的工廠足夠供應當地，東北的工廠也是如此，不同地方就要設不同公司。現在肥料允許外資作業，取得生產許可證即可。有機肥料的原料中有包含煤礦的附屬產品腐植酸，是在煤的形成中出現的附屬產品，所以有機肥料工廠原則上是要設在煤礦廠附近，但現在很多煤礦工廠經營得不好，如果煤礦廠倒了，接收煤礦廠的資本額又太高，即使他們有好的專利，仍有些困難。

4. **臺商從大陸匯款至境外可選擇以美金或人民幣匯出，大陸正在強力打擊不正規管道：**  
2015年9月份有一個臺商想把盈餘匯出來，那時是人民幣預期要升值的時候，但9月份準備要匯出時，因為帳上沒有美金，打算用盈餘買美金，銀行雖然沒有拒絕，但一直在拖延，做為投資者在大陸賺錢，帳上是人民幣要買美金匯出來，當時配合的建設銀行拖了快3個月，當時人民幣用6塊3換1美金，剛好人民幣在貶值，會有一點匯差，最後臺商是選擇用人民幣匯出來，在境外再換美金，依法律以前可能只能匯美金，但現在可以選擇美金或人民幣，有三角貿易就需要用美金，通常臺商還是比較規矩用正常的管道匯錢，畢竟有些金額很大，有的就會用地下管道匯回來，通常賺的錢若報給稅局，一般來講都要走正常管道，要透過銀行匯，從2015年10月之後大陸開始對地下錢莊加大打擊，所以這個管道風險比以前更大，按法律抓到的話是全部充公，有幾倍的罰金罰款，也有沒收違法所得，看稅局對所得的認定。
5. **臺商普遍面臨電子商務的衝擊，實體商鋪難以經營，若沒生意臺商也不願意擺放：**  
北京臺商協會跟當地的臺辦在北京某商場大樓的頂層主打賣臺商的产品，叫臺灣精品，那棟大樓很大，一樓及二樓還有一點人聚集，但是頂層沒有什麼人，所以有的臺商也不敢把商品擺上去，覺得擺上去也不會有生意，而且這幾年大陸普遍零售業都要面臨電子商務的衝擊。
6. **大陸報關程序複雜，臺商多使用跨境電商平臺，仍面臨大陸平臺業者諸多不公平：**  
前幾年有臺商走小三通，但有些產品是需要許可證或特別檢驗程序，像面膜，沒遵守就被關起來一陣子。現在申報的程序比以前複雜，這幾年比較多人用大陸推行的跨境電子商務，好處是可以把商品先放到電商平臺的免稅倉庫，不用先做報關申請許可，等有客戶時再用這個平臺報關，平臺的客戶一般都是個人消費者，所以稅金會比正常貨物低，檢驗許可的要求也較低。不過與大陸跨境電商平臺溝通時會比較強勢，比如約定把東西放在平臺，其他管道的販售價格不能低於平臺約定價格，平臺會要求有促銷價格的空間，按市場調整，所以有時會用促銷價結算，等真的賣出後平臺才會付貨款給廠商，有點寄售的概念，但價格主導權由平臺掌握，臺商沒辦

法在大陸做電商產業，大電子商務平臺都是大陸經營者，臺商因為有電子商務的需要，也只能接受平臺業者給的不平等條款。

7. 大陸回扣高造成繳稅負擔，銷貨退回折讓亦限制多，大陸稅制嚴格且執法成本高：
- 有一個做中藥材膠囊的臺商，主要做內需市場，要經過很多的許可才可以上市，而他們最大的困擾是在大陸進行藥品銷售的過程中，必須面臨很龐大的回扣，有的是透過經銷商操作。有時發票開 100 元出去，但實際上回來只有 50 元，大公司以票來認收入，跟稅局就要承認 100 元的收入，對做內銷的廠商來說是個很大困擾。大陸的銷貨退回折讓也不容易做，要經過稅局的認定才可以開折讓單。曾有臺商從崑山賣到海南島，之後發現東西不能用，但單據已經開出去，海南島發票來不及退，跑到稅局澄清東西品質不好才退回，海南島的稅局就要求到工廠查看，每一件事大陸稅局都要參與，廠商可能無法確實舉證東西品質差，大陸本身稅制設計嚴格，執法部份也較嚴格，對中小企業而言臺灣算是天堂，只要核定就好，稅務成本又低，大陸稅務的成本太高，甚至還要請上市公司做帳。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 臺商在大陸買店面房限制多課稅高，大陸的幅員廣闊各地區稅務執行不一且變數多：
- 大陸不是所有省份都允許臺商買店面房，2006 年之前是可以的，其後房子是租給公司還是做投資，做為店面出租營業稅 5%、房產稅 12%、個人所得稅 20%，三樣加起來差不多 37%，即使租金租便宜一點，還要看稅局同不同意，稅局會看租賃合約，比較隔壁店面的租金，就算是房東同意免費使用的也是要繳稅，只要有租賃的事實都要繳稅。大陸法治執行的情況每個地區不同，要看地區和城市，通常愈都市的相對好點，不過多不是絕對的，因為大陸變數很多，即使像廈門也一樣。現在上海的稅局很先進，把查核意見以電子郵件通知，有時也會傳真，不像其他稅局會忽然衝到公司把報表、電腦全部抱走，可能因為上海的公司行號很多，所以上海的稅局對公司查核若沒有特殊狀態、沒有人去檢舉的話，就用書面審核，大陸幅員廣闊有些地方可能繳稅的公司不多，所以就依規定對公司查核得比較嚴格。
2. 大陸特別納稅條款立法，移轉訂價被查核的案件持續增加，影響臺商繳稅及帳務：
- 從 2008 年之後對「特別納稅」調整立法了，特別納稅調整內容含了關係人交易查核，關係人實質控制公司的認定，這部分連臺灣都還沒立法，不只個人所得稅會有影響，公司做帳也會有影響，有的臺商會用到境外公司，交易的部份公司所得稅可能會被查核，臺商被查核的比例蠻高的，以江蘇來講大概 30%左右，有些公司買土地也找員工，但公司還一直在虧損，或者是從國外採購原料也出口到國外，交易對象都是在避稅天堂的公司，大陸說法叫兩頭在外，都容易被查核。移轉訂價是大陸特別納稅條款裡面的一部份，2009 年起查核的案例持續增加，要把稅分攤到每個公司，有一個地區原本有 20 家公司，但現在大型的跨國公司已經離開了，臺灣這方面有同業



利潤核定標準，同產業的公司最多繳多少稅，大陸對於製造業的利潤標準是 5-15%，前 2 年還可以繳 5%，這 2 年稅局希望臺商繳到 7-8%，對臺商會面臨很大的困擾。

3. **服貿僅是表象門檻，隱形門檻對臺商仍有諸多限制是無法預料的，此為大陸特色：**  
服貿只是一個表象門檻，但隱性的門檻還在，所謂隱性門檻比如像是電子商務雖可取得許可，但對於送件的要求很高，審核時間拉長，香港跟大陸之間在貨物或服務貿易結合得更多，有一個香港開餐廳的公司在上海，花了大概一個月的時間做裝潢，之後必須要經過消防檢查，每次消防檢查都不過，消防檢查花半年的時間還沒通過，也沒有辦法正式營業，所以這些隱性門檻是沒有辦法預料的，全部證件辦好才可以營業，難以預估時間。服貿開放對大公司比較有影響，對小公司則沒有太大影響，就算臺商開始做電子商務，但是拿不到第三方支付的金牌照，其實就已經像斷了一條腿，沒辦法跟阿里巴巴的支付寶競爭，所以其實隱性問題很多，有很多特許的牌照，有些也不是大陸人就能拿到，像阿里巴巴特許牌照是要經過正式談判的，這是大陸的特色，大陸本身有些權力層有自己地盤的劃分。
4. **臺商與外商屬同個指導目錄框架，有些地方會給予臺商優惠政策，如福建對臺電商：**  
中租迪和金融事業是外商第一家拿到融資租賃牌照，沒有執照是沒辦法做租賃的，不過即使用外商的名義還是會特准，畢竟他們投資額度太大，中租要買機器設備再租賃給公司使用，需要很大的資本。外商投資產業指導目錄，大陸政府會提倡哪些產業鼓勵開放、哪些不鼓勵開放，並定期更新規範，當時融資租賃是屬於特許的，特許可能列一些條款，像是公司要達到多少的資本額，以前大陸開放貿易行為的時候，要求公司的整體資本額要達到 200 億美金，資產總額要達到 2000 億，一般公司是做不到的。大陸開放給外商跟開放給臺灣是用同一個指導目錄，對臺商沒有特別限制，臺商本身仍在指導目錄框架裡，只是有一些地方會特別給臺商優惠，但是基本上還是以那個框架為主，像電子商務就規定要中外合資，而且中方為主要控股，福建的話則可以讓臺商控股或獨資，相較於外商投資指導目錄再優惠、開放一點。
5. **服貿未含臺商赴陸投資轉換證照相關議題，服貿是否通過對部分臺商沒有直接影響：**  
中宇環保是中鋼集團的子公司，在臺灣是上市公司，目前在大陸發展具有前瞻性，主要幫忙做自理方面的工程業務，在服貿沒有簽訂之前去大陸可以設工程公司，也可以設外商投資工程公司，中宇環保是從最低門檻慢慢往上走，剛開始包的工程都是小工程，也要顧及當地政府對僱員的人員要求，這樣慢慢升到大陸的甲級牌照，又叫一級資質。所以兩岸在討論能不能將臺灣的經歷直接換成大陸的證照，去大陸就可以比較快拿到一級或二級的證照，加快流程。不過服貿沒有談到直接換證照，臺灣有些化妝品已經經過臺灣衛生署的許可，但是在大陸必須要經過一個很嚴格的檢查程序才能再拿到大陸的許可證照，在臺灣申請許可的時間可能比較短、費用也比較低，但在大陸申請許可的時間比較長、費用比較高，以前和現在去大陸都是要拿到許可，所以服貿對這些臺商沒有特別優惠並沒有直接的影響。



### (三)臺商對投資環境變遷與政府政策之因應

1. 服貿開放進入大陸較正名，臺商以陸方名義進軍大陸，雖風險大，但有利業務拓展：  
規模小的臺商用小三通就可以了，現在小三通不是完全合法的情形下就改走跨境電子商務，變成跟服貿沒有衝突，因為可以平行發展。陸商也是透過各種管道進來臺灣，所以沒有太大的差別，反正各自有管道可以進入，當然服貿有開放的話，只是比較名正言順，有個做餐飲的臺商，當地沒有其他外資，當地二萬家都是陸資，就只有一家臺資，曝光率太高，常常被查稅，不如躲在人頭後面，所以目前許多臺商服務業還是找當地的人頭，資本小的可以這樣操作，但資本大的像王品去大陸就會要求合法，必須為合法付出一定的成本。最近有個臺商選擇退出，在大陸二年裝潢花了一百多萬人民幣，主因是當初的合資人作法已經超出掌控，所以寧可放棄裝潢的回本錢由自己來做，有夠好的關係或是夠信任，才能從小規模慢慢做大，不過初期用陸資的身份感覺比較不會被查，同時也能學習當地人的經驗，了解當地的生態環境，擴展業務也會比較快。
2. 臺商在大陸設立電商或投資性企業門檻高，若以中外合資或外商轉投資方式較易：  
合資公司執照可以寫臺商出資比例，依指導目錄看產業，一般產業皆可，但是電子商務要求門檻要五千萬人民幣以上，40%就要出兩千萬，臺灣有很多中小企業也想像電子商務，在臺灣很容易就有平臺，但對大陸而言投資額太低，不足以做為中外合資的外方資格，有個臺商想在大陸做投資性的公司，但是投資性的公司資本額要求是兩千萬美金，對於一般的中小企業門檻太高，臺商希望降低門檻，讓他們也有機會參與。中資指 100%都是大陸方，若有臺灣公司、境外公司都算是中外合資或是外商投資，有一種轉換方式是臺灣人先在大陸成立一家 A 大陸公司，再以 A 公司名義去成立一家 B 公司，只是執照會特別標註外商投資轉投資，不是純粹的內資。用臺胞證跟用大陸身份證設個體戶就有差別，得看所在地區是否對臺灣較友善，一般是福建對臺灣較友善，稅局待遇基本一樣，至少不是特別關照，但其他地區就不一定。

### (四)對大陸臺商與政府之建議

1. 建議臺商與股東合作期間需合法，不要為了認繳資本帶來的利益而承擔更大的風險：  
有些臺商在大陸做內銷的，想快一點拓展業務的話就要結合更多股東，有意願投資的潛在股東把企業再做大一點，向政府多拿一些錢，但對於公司的經營就比較不重視，有些公司可能是虛的。2014 年 3 月 1 日後有一個「認繳資本」的概念，「認繳資本」就是約定出資十億，可約定八年後才進入，所以股東間有更大的進入期間，能把賺的錢再滾回去。其中有潛在風險，如果在經營的過程中，假如預計八年十億的資本金會進來，但現在只有一千萬，先用一千萬開始銷售，如果在經營的期限還有九億九千萬資本金沒進來的情形下，公司出現欠款，依照大陸公司法，出資人要承擔賠償責任，所以執照認繳資本額是十億，即使只拿了一千萬，債務人跟公司拿

不到錢的話，原始股東、出資人就要承擔賠償責任，雖然發展機會很大，但是最好是在法律的規範內，不能因受到鼓動或為了跟政府更好的談判籌碼而冒風險。

2. **建議臺商赴大陸前應深入了解投資經營規則，要事先瞭解風險有多大，以規避風險：**  
之前有個臺商太急躁，要去四川開一家臺灣牛肉麵，別人建議先觀察怎麼經營，要面臨哪些主管機關，但那個臺商就問開店要經過哪些程序、找哪個部門，自己拿了錢就跑去，這些程序都是表面上的一些東西，應事先了解大陸員工管理問題、健康檢查、薪資和加班費、社會保險、消防檢查、衛生檢查等相關規範，要事先知道有哪些風險要掌握，否則就會付出高額的學習成本。對臺商來講，整體建議就是要正規化，要事先了解風險，至少在風險發生時有預警，要多注重自身的權益保護，像智慧財產權出資是很好的事情，畢竟大陸環境變化比較大。至於在人脈關係上，在大陸有關係是必須的，但是這個關係經過評估一定要是好的，有些關係並不會給一個比較好的保障，像有臺商在大陸人農地上蓋了一個廠房，之前因為有關係所以沒事，但現在那個村的書記被打下去了，所以這個房子會不會被拆掉也不知道。
3. **建議臺商投資額大就得依照規定走不要用人頭，規模小則可考慮用人頭在大陸發展：**  
今年個體戶開放，除了西藏、新疆之外的地方，也有把一些服務貿易的部份涵括在裡面，但開放的行業還是有限，如果服務業者一定要做內銷，通常找當地人比較能夠擴展市場，服貿的表面門檻有沒有通過，事實上影響都不是很大，只是多一個選擇而已，投資金額比較大的話用人頭是有風險的，投資額度小的話用人頭相對來講損失得少，主要就是看投資金額大小，一般會建議臺商資本額很大的話，還是照規定辦，雖然麻煩一點。
4. **建議陸商來臺投資與貿易界線應清楚，由於臺灣法規查核不嚴格，有鑽漏洞情況：**  
花蓮有很多房屋其實是賣給陸商，臺灣對於大陸人持有臺灣不動產有嚴格的限制跟管制，有些民宿業者就鑽漏洞，跟大陸人借錢後去設定抵押，依照桃園地政事務所的說法，只要桃園市政府在審查抵押權人後，給一個確認函就可以設定房子，而花蓮政府比較傾向願意給核可函，但事實上，臺灣主管機關不會問臺灣人是否跟大陸人借錢，資金流程也不會查，所以資金可能進到原來那個人的帳戶，有些陸資用境外公司持有臺灣不動產，臺灣對外資來臺跟陸資來臺要求不同，有的陸資就用外資的方式進來，像順豐快遞，理論上只能做國際業務，但目前順豐國內送件也可承作，不過不知道順豐裡面有沒有臺灣股東。金管會核准支付寶跟玉山銀行合作兩岸支付通，開始一些合作項目，陸資來臺不等於合作，就像不允許大陸來這邊設飯店，但是臺商介紹一些資優客戶給飯店，能有這種合作關係。

### 三、海峽兩岸企業管理顧問有限公司二

日期：105/01/20 上午 10 點 00 分

受訪者：陳彥文律師

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 大陸重視高端人力，本地企業願意花重金找到高端人才，臺商則較不願意投資人才：**  
過去傳統的企管理論像是 SWOT 分析，或是麥可波特五力分析都已經不適用於現在的中國大陸，現在對大陸企業最重要的是找對人，中國 13 億人才的素質落差太大，大部分的人都很平凡，但只要篩選到金字塔頂端的鑽石，就有可能讓企業像火箭般蒸蒸日上。有的大陸企業經過很多管道都沒有找到適合人才，就會透過獵人公司，像如果要找一個紡織面料且跑北美線相關的，獵人頭顧問都可以非常切中客戶的問題，也瞭解這個產業的需求，但費用也很高，像華中地區獵頭的服務費，一般的行情是成交年薪金額的 30%，如果年薪是 100 萬，那搓合成功服務費就是 30 萬。許多成功的企業最重視的就是找人才，所以大陸企業很願意花這個錢，在他們想法中如果花了很多時間和金錢找到都是金字塔底層沒有用的人，倒不如真正的花點錢來找到這些優秀的人才，但相對的，我們臺商企業是最不重視人才。
- 2. 大陸企業願意投資人力資源管理，很重視 HR 部門，臺商仍停留在單純的人事管理：**  
HR 分為兩個部分，一個叫做人力行政，一個叫做人資管理 HRM，人力行政包括招聘、薪資福利、保險、解聘等等，人資管理則是選育用留這些部分，但是臺商在人資管理幾乎是一片空白，以為上上課培培訓就是做到人資管理，但許多大陸內資企業人資管理這部分都已經超越臺商了，大陸企業在這方面也很敢花錢，很重視 HR 部門，預算會給的很充裕，臺灣有個在人資界很有名的周昌湘老師，現在幾乎有一半的時間是在大陸做培訓，培訓一天的費用大約給一萬五到兩萬人民幣，在臺灣不可能出現這種價格，臺灣的人資部門有點像老闆娘找小妹做人事，招聘就登個 104 來算薪水，但這不叫做人資管理。
- 3. 許多臺商是太重視成本而不重視人才的培育，沒有留才策略，才造成目前困境：**在西方國家的大企業中頭號人物是 CEO，大部分的二號人物不會是 CFO 也不是 COO，而是 CHO 人力長，人力長則可能是公司的業務最高主管或是生產最高主管退下來的，明白公司現在需要的是什麼，替公司儲備未來需要的人才。許多臺商就是太重視成本而不重視人才的培育，才會造成現在的困境，大部分臺商談環境變遷便會反映成本愈來愈高，訂單愈來愈少，不會去找背後的原因，也沒有留才的策略，從宏觀的角度去看待這些問題。
- 4. 勞動合同法與社會保險法皆不是新法規，是臺商過去不守法而造成現在成本大增：**大陸在 2008 年推行勞動合同法，臺商一般對勞動合同法有個迷思，認為它大幅增加了臺商的成本，但其實從 1995、96 年開始大陸的勞動法執行了十幾年後，只是把中

央跟地方的行政法規或行政命令正式整合起來變成一套法案，並不是一個新的法規，如果從勞動法開始施行時就有循規守法的按照規定來，那不管是從招聘到解除合同，都沒有任何成本增加的問題，而是臺商從頭到尾都沒有循規守法，社會保險也是一樣的情況，社會保險稽徵暫行條例是以前收社保費的法律，是一個行政法規，所以行政機關會比較彈性，而在 2011 年升格成社會保險法後就沒有彈性了，所以經常以 2011 年做一個界線，在 2011 年以前是要追繳，2011 年之後是追繳加滯納金。

5. **多數臺商給薪已高過最低工資要求，社保按實際工資故調整最低工資不會影響成本：**  
全中國最低工資大約兩千塊上下，現在在中國大陸很少有一家臺商企業給崗位最低層的操作員薪水會低於兩千，一般的大概都兩三千人民幣以上，而認為調高最低工資會增加成本也是一個迷思，因為計算加班費、社會保險費的基數都是用最低工資去計算，而不是按實際工資去計算，如果真的按實際工資計算，那最低工資再怎麼調也不會有影響，所以當臺商說最低工資調整增加他的成本，就代表他不是一個守法的臺商。
6. **臺資銀行赴大陸投資讓臺商較易貸款，但對有虧損或經營不善臺商不會就可貸到款：**  
不管是海基會或陸委會的臺商聯誼座談，都希望趕快開放臺灣的銀行去大陸，讓臺商比較容易取得融資，但臺商能否實際取得融資須視其是否符合融資條件，不符合融資條件就不能取得融資，並不會因為是臺商，人不親土親就可放貸，所以臺商銀行去大陸設點並不等於解決了臺商融資的問題。好聲譽的公司是每天都有銀行排隊去拜訪，送上精緻的筆記本，搶著放貸給好聲譽的公司，而公司可以分成三種判斷，第一個報表做出來是顯示賺錢的企業，有提供資產擔保的，這種是人人搶著放貸的，第二個是帳做的沒有虧損，但是把利潤節流在境外的，拿不出可以融資的文件，報表不行資產不夠，而第三種最慘，虧損或者不符合融資條件的自然是不容易取得融資。不過整體來說，臺資銀行去大陸對臺商還是有些幫助，現在可以提供在臺灣的一些擔保來取得資金，但真正對有虧損或經營困難的那些臺商是沒有影響的。
7. **大陸服務業硬體已領先臺灣，臺灣服務業只在服務品質與創意還有一點優勢：**服貿通過與否對於一些大的企業影響較大，對小的公司反而沒有太大的影響，因為原來小型的服務業也會想辦法進去，很多臺商現在都變中資，相同的，大陸企業也會透過各種管道進來臺灣，反服貿者認為讓中國低廉勞工成本進來臺灣，讓臺灣的現況雪上加霜，支持者認為臺灣不開放就會走不出去。以前花旗的總裁鄭貞茂曾說其支持服貿的原因是服務業是臺灣現在目前的優勢，但這句話很讓人質疑，在大陸每天生活的水電帳單都可以用插卡式的繳費，搭計程車用滴滴 app，付錢用手機支付，銀行的產品服務可能比臺灣還先進五年十年。服務人員的服務素質可能比較差，但是硬體的基礎服務已經不輸臺灣了，臺灣還有一點優勢就是創意。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

- 1. 大陸自貿區政策對傳統產業影響不大，但對做高端或過去禁止限制的臺商影響很大：**  
自貿區等政策對於臺商而言太遙遠，大陸的自貿區跟世界各國的自貿區不一樣，並非傳統自由貿易區的概念，畢竟大陸是一個計畫經濟管制的國家，主要是在自貿區做一些試驗性的開放，避免一旦開放而控制不住的情勢，讓外資不能做的事情先在自貿區做，如人民幣的資本自由兌換、人民幣利率開放等，如果自貿區試驗的結果是好的，或是衝擊較小，就會進而開放到全中國，達到可複製可推廣的最終目的，現在自貿區做可能是五年十年後開放到全中國做的。目前對大部分做傳統產業的臺商並沒有幫助，但若是一些較高端的或是現在沒有開放或被禁止限制的產業就有差別，像旅行的案件不能做國內帶團等。
- 2. 一帶一路是為了對抗 TTIP，只對少部分做基建的臺商有利，對大部分臺商商機有限：**  
大陸在新常態經濟下，一帶一路的戰略背景是要對抗「跨大西洋貿易及投資夥伴協議 TTIP」，TTIP 是由美國跟歐洲主導，大概佔了全球三分之二以上的貿易量，所以一帶一路是為了要跟 TTIP 中的國家往來，也因此必須有亞投行的存在，亞投行才需要這些資金，而臺商要獲得這塊商機很有限，因為臺商做基礎建設的不多，不過與基礎建設相關的臺商企業可能會有點獲利，所以自貿區跟一帶一路都不是大部分臺商有能力去碰的，調查的結果也反映臺商對此沒有太大的興趣。而對 TPP 大陸比較不在乎，因為 TPP 的會員國其中有 80%跟大陸有簽自由貿易協定，幾乎是重複的故影響不大，不像 TTIP 有差別，所以特別針對 TTIP 做出一帶一路的戰略。而一帶一路大部分會員國也都跟美國有簽自由貿易協定，故美國也不會完全讓中國獲益。
- 3. 即使服貿通過，陸資也未必願意來臺灣投資，這是政治問題而不是經濟理性的考量：**  
服貿開不開放其實要看大陸對於臺灣市場的看法如何，說實話大陸不一定真的重視臺灣市場而且願意過來，把臺灣市場膨脹的太大了，即使通過服貿貨貿，大陸也未必願意過來，可能會有大的公司過來併購，但單純過來投資恐怕有限，臺灣市場只有兩千三百萬人口，去四川、廣東投資可能都比在臺灣好，而且其他配套措施還是比較傾向於在自己國家做，所以這些便變成政治問題，而不是真正的經濟考量，沒有辦法理性的去討論。
- 4. 多數省分仍開放個體戶，臺商仍嘗試分食個體戶商機，但總量對整體貿易影響有限：**  
個體戶開放是開放省分變多，行業也增加，但事實上個體戶有沒有變多並不知道，大部分的臺商還是想吃這一塊，但是對整個兩岸關係或兩岸貿易的影響非常小。對大企業比較希望的就是政府的限制不要太多。大陸 QE 的情形不成功，可能因為人民幣不像美金是世界流通的，而且大陸 QE 很容易造成通膨，落差太大。
- 5. 臺商有以成本為主要考量的迷思，未真正瞭解法規及影響，故而造成經營困難：**  
會面臨經營困難的臺商，從一開始就是完全以成本為考量，沒有把大陸的真正的法律成本算進去，常常一有新法律推行便認為是對公司經營不好的，像食安法、環保法

一定不好等等迷思，並不知道具體內容是什麼，也不會去真正去瞭解這些法規、法律對公司的影響，就是純粹以成本做為考量，所以不管是真正的成本增加或者是從違法變成真的要守法，當然會覺得經營困難。

6. 臺商張老師的客群大多是小臺商，不過也是透過這樣管道才能幫到這些小臺商：臺商張老師的客戶定位有些問題，來諮詢的幾乎都是一些小臺商像是個體戶，一般的中小企業或大企業很少來，如想去大陸賣化妝品、保健食品這種，90%的臺商問的都是與報關、人頭相關的問題，理論上要服務的是比較廣層面的臺商，但可能大企業有很多管道可以知道，事實上落差很大，問的問題層次都很低，很多都是技術性的細節問題，上網查一下就可以知道的問題，其實他們也知道怎麼查，只是懶得查就直接來臺商張老師問，有些張老師的回覆也就直接把那些法規貼上去，但臺商會不會真的去看也不知道，不過也是透過這個組織才能真正協助到一些比較沒有資源的小臺商，普羅大眾，也不會說資源都被大企業壟斷。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. 臺商利用人頭轉為內資企業並開立借款合同且人頭配偶先簽拋棄繼承承諾書以避險：  
有個做醫材的臺商公司，是大陸此行業最大的，實際上算是臺資公司，但透過人頭變成內資企業，從法人代表到股東都是大陸人。對於設立內資公司借用的人頭，以前傳統作法就是跟內資人頭簽借款合同，另一方面為了規避大陸繼承法被繼承人死亡配偶可分得財產之一半，如果內資人頭突然死亡有可能會導致一半的公司股份會落到配偶手上，所以通常在內資人頭結婚時就會先簽一個拋棄繼承的承諾書，拋棄繼承這些特定財產，來避免內資人頭和其配偶作怪，現在已經比較少遇到這種問題了，大家都知道該如何避險，不過這過程中都是需要繳稅的。
2. 大陸投資行業限制變少，故減少臺商改設內資需求，但有些特殊考量需用內資較好：  
現在需要透過內資設立公司已經比較少了，以前有「外資投資產業指導目錄」對外資限制很多，現在都慢慢開放了，自貿區就是外商投資產業指導目錄的負面清單，外商投資指導目錄在自貿區就可以不適用，規定哪些不能，而其他的都可以，既然限制愈放愈寬了，臺商通過內資來設立者就愈來愈少，但有些是有一些特別考量，所以還是得通過內資，像是以前是單純准入政策扶植的產業或是以內資身分拓展業務會較好，內資可以獲得比較多的獎勵，所以現在要從經營層面來考量，而不是以前市場准入的那種思路，是用內資有好處才會用內資的狀況，像做醫材的有點類似特許行業，需要 CFDA 同意，用內資拓展就會比較容易。
3. 許多臺商離開東莞，大麥客也經營不好，轉型升級很困難，丁家宜最後還是失敗了：  
東莞是臺商聚集最多也是成本競爭最劇烈的地方，現在很多臺商都離開了，對臺商比較困擾的是轉型升級，轉型升級是兩件事，而這兩件事目前要做都非常困難，像東莞臺協做大麥客就做得不好，現在轉換成專賣臺商貨品的形式。丁家宜是化妝品

牌，在大陸的中低階的化妝品裡面算是第一名，這也是臺商做起來的，他的特別之處在於他們的團隊很會用人，副總是馬來西亞人，也有大陸人、臺灣人，但後來還是賣給法國人，之後便一敗塗地了。

#### (四)臺商對兩岸政府政策變遷之因應

1. 沒有對臺商特別不公平，臺商反而享超國民待遇，臺商希望獲得行業開放的待遇：  
不同國家的外商在大陸多會遭遇到問題，不會因為是臺商就對臺商就不公平，臺商甚至可能還會比較優惠，以前對臺商幾乎是「超國民待遇」，但因國民待遇不一定是好處反而可能是壞處，以前臺商可以兩免三減半，現在則希望國民待遇，國民待遇有兩種，一種是准入的國民待遇讓臺商什麼都可以做，另外一種就是一些規範上的享受，不會有內外之別，比較多臺商爭取的是准入部分，像想做電子商務、增值型的電信業務、醫院、金融等，想做但進不來市場的業務。現在金融大撤資，很多證券、保險公司都撤回來了，因為現在大陸還沒開放全日全照，保險公司只開放 50%，銀行雖然開放的比較多。
2. 金融業因受法規開放而受限，外資金融業獲利不易，臺資銀行不能只做臺商客戶：  
雖然銀行開放的較多，但是銀行最難生存，大陸的外資銀行一直在撤退，只有臺灣銀行一直要過去，因為大陸外資銀行占不到 2% 且節節敗退，大陸的銀行體系很龐大，創新不足但複製有餘，歐美銀行中會對有錢人提供私人銀行的服務，幫有錢人理財，大陸現在也有很多有錢人，但他們都只願意給自己本土銀行的高端理財業務操作，把錢交給外國人會覺得不保險，所以金融業在中國很辛苦，即使臺資銀行過去也是一樣。銀行如果只做臺商市場的話，還是機會有限，必須要打入本土市場。證券因為沒有開放確實是比較困難，保險則是透過合資，像之前國泰跟東方航空合作，各地經營擴展策略可能不大一樣。

#### (五)對大陸臺商之建議

1. 大陸目前主要有三種發展性較好，分別為農林漁牧產業、回收產業及生技產業：如  
要在大陸投入產業，目前中國有三大方面的產業是有希望的，第一個方面是跟農林漁牧有關的產業，像美國或俄羅斯最暢銷的行業就是農業，因為大國會非常注重國家糧食問題，避免被外國控制，所以中國也是，再怎麼開發建設，耕地都有最低紅線指標，中國共產黨每年的一號文件一定是三農問題。有個最賺錢的客戶就是跟農業有關的，是做飼料機器的，一年可以賺六到七個資本額，在臺灣和大陸都有工廠。第二個是作循環經濟有關的產業，大陸稱資源回收為循環經濟，而循環經濟是大陸政策在保障的，中國是世界上最大的垃圾進口國，因為全世界的垃圾都進口到中國來，在上海有一家公司叫寶山，就是收破銅爛鐵製成鋁錠，也是臺商，一年營業額是幾百億人民幣，但應該是有一些政商關係。第三個則是生技產業，但生技產業可



能是一個問號，雖然在中國大陸確實是蓬勃發展，但實際上的情形未能深入了解，前面兩個產業是確定有賺錢。

## 2. 臺商不應過度考量成本且深入認識中國，要認真投入且守法，認識企業的問題本質：

臺商有個特點是傳統臺灣人常有的想法，會覺得賺錢為什麼要上市，給自己賺就好了，所以真正賺錢臺商都隱藏著或者是很低調，阿里巴巴的二號人物也是臺灣人就非常的低調，很多臺商是靜靜的賺，但臺商失敗的就會大呼小叫。成功的臺商有一些共同的特徵，第一不把成本當成最重要的考量，第二要深入的認識中國，很重視法規，很重視整個商業交易的模式，不像大部分臺商生活就是兩點一線，侷限在工廠跟宿舍，或是公司跟家，把人脈透過政治關係建立在一些書記上，生活圈都是臺灣人，看臺灣報紙、看臺灣電視，對中國整個政治經濟社會並沒有實際去參與，也不了解中國真正的變化，對於現在推行的一帶一路或者說自貿區有很多臺商都是不知道的，只有非常少的臺商是真的很認真的去投入中國，寧願把很多時間花在找人、找關係上，其實現在所有的官員都用法律來對付臺商，不應該再去找書記攀關係，因為很多書記都被抓去關了，如果臺商還沒有真正認識到公司經營本質上出現什麼問題的話，轉型升級這些都是空話。

## 3. 臺商應回歸合約精神保障，而非以政治方式處理，真正守法才可在法規上站住腳：

在前兩年接臺商張老師案子時，接觸到許多臺商投訴案，但遺憾的是發現有些臺商的行為不恰當，像是某知名臺商百貨公司土地被強徵，但這幾筆土地是二、三十年前不知道透過什麼關係從農民處取得，強徵的部分也已經補償了，在法律上是可以站得住腳的，但臺商就會始終覺得那塊土地是他的，於是便想包裝成政治事件。假如今天是在東區租一個店面，三年之後這塊地發展起來了，房仲要求提高租金是天經地義的，如果覺得不合理應該在合約裡訂立租金調整約定，事前每年的調整是多少，而不是事後再抱怨，就像之前春熙路做了幾年後，那邊的確變發達了，如果有預期到這點，在原開始的租約就應該先約定續約時候調整租金不能超過多少，在臺灣通常也是這樣處理，不然在法規上就站不住腳，所以臺商也就想透過政治來解決問題。事實上臺商並沒有真正的去遵守法令，只是出了問題回來找政府最後又通過政治來解決，便讓臺商有個錯誤的觀念就是中國是一個不守法的國家。其實中國大陸在媒體上都算得很清楚，可能為了這家公司便把這筆帳算到後來所有臺商身上。

## 4. 臺商協會應鼓勵臺商依循當地規矩，在人家環境下遵守人家遊戲規則才能永續經營：

臺商協會有一些特點，第一個是吃吃喝喝，第二個是攀關係找交情，第三個是拖累彼此，裡面雖有一些商機提供者，但只有少數幾個，要看會長的領導風格，像無錫、青島、成都的會長就很不錯，臺商參加臺商協會並不是真的想得到什麼樣的資源，只是希望將來發生事情時，可以通過此管道來處理。臺灣政府必須要先教育臺商在大陸就必須要遵守別人的規矩，而不是去找書記建立關係，在人家的環境下去遵守人家的遊戲規則，大陸的政府也才會願意幫忙，才有機會一起永續經營。



5. 律商聯訊詳盡收錄大陸法規與操作，但臺商不重視故臺商應瞭解法規而不是潛規則：希望政府帶領臺商認識當地的法規，美國商會或歐洲商會白皮書就會對經營政策或法令做一些建議，有一個 LexisNexis 是世界上最大的法律資料庫，中文名叫律商聯訊，基本上是提供給外商客戶端，收費很貴，臺灣的法律資料庫頂多把所有法規收集齊全，讓檢索方面方便一點，但 LexisNexis 的內容非常細，收集的都是中國法規，議題下除了法規依據，還會有行政機關，法院的看法，像勞動法中有個主題是薪資福利，薪資福利下面有分工資加班保險議題，翻譯做成表格還有實務上該怎麼去操作法規等。臺商只有少數是很重視法規，所以這種法律網站在臺灣沒有商機，大家不願意去付費去看，但在大陸不管是韓商、歐商、日商，都有在這方面下功夫，臺商這塊是很弱的，雖然臺協的總會-臺企聯也有做，但那裡非常沒有專業性，要認真研究的應該是中國真正的遊戲規則，而不是潛規則，但臺商一向認為潛規則比真正的規則重要。

## (六)對兩岸政府之建議

1. 投資者會考慮利潤匯出所得稅，臺灣應降低此稅率使臺商獲得實質優惠：兩岸協議文本相對於大陸跟其他國家簽的租稅協議，優惠是最好的，可以歸功於臺灣官員爭取的很好，但是因為國內法並未有相應的修改，以至於沒有辦法讓臺商獲得實質的受惠，舉例來說以前臺灣的營利事業所得稅是 25%，現在變成 17%，大陸方面以前是 33%現在變成 25%，理論上臺灣的營利事業所得稅比較低，外國企業應該來臺灣做企業總部，但問題是臺灣還有一個匯出利潤所得稅，一般的投資人會關心兩件事，一是在這邊賺錢後要被剝多少皮，這是營利事業所得的問題，二是繳完企業所得稅之後的匯出利潤所得稅，這兩種稅分別大陸是 25%、10%，臺灣是 17%、20%，要看匯出還要被剝多少皮，臺灣在這塊並沒有修法，所以還是 20%，雖然降低了企業所得稅但賺錢的時候，匯出要扣 20%，所以外資寧可還是到中國做營運總部，外商很重視匯出利潤所得稅，包括資本利益的轉回或者說營業利潤轉回，只是本來是在大陸繳，後來變成在臺灣繳，但在臺灣繳的更多，個人所得稅資本利得還有股權轉讓也都要算。所以即使大陸那邊讓利，臺商還是沒有辦法獲得實質的優惠。在個人所得稅方面現在是模糊的，假設在上海工作薪水十萬塊，按照大陸稅法是十萬塊全部要在大陸繳，按臺灣的稅法是中華民國人民全部要在臺灣繳，這就是雙重課稅的問題，所以現在臺商就是能逃就逃，兩邊都安撫好，但其實兩邊都違法。

2. 希望能提供商機開拓當地市場，且不同單位間應彼此合作而不是在拼業績挖牆角：希望外貿協會組團，提供一些當地的商機，幫忙開拓當地市場。臺灣幾個工會組織也有組織這類的活動，理論這些工會是官方或半官方的角色，但他們有點在彼此在挖彼此的牆角的感覺，拚業績、求表現。陸委會跟海基會也會在乎是誰提供哪些服務。貿協的資金是國貿局給的，企業進出口的百分之幾的費用會編預算給貿協。

3. **現階段臺灣應減少政治考量，回歸專業評估，企業要採取兩岸合作才能克服瓶頸：**  
紅色供應鏈被認為是在剽竊知識產權，大陸的公司現在有時比臺灣大，但不應買這麼多，像紫光不要買到三家公司，可能只買一家就會比較好。臺灣產業升級已經沒辦法單純用商業考量出發，像聯發科可能要跟別的公司併購在一起，才能度過現在的瓶頸，但聯發科是臺灣 IC 的設計龍頭不能接受被大陸併購，所以又回到政治考量，專業問題都變成政治考量，最後可能會限制臺灣的發展。
4. **大陸應多嘗試讓利給個人，提供臺灣青年工作機會並減少稅賦，以減少兩岸疏離感：**  
現在中國大陸雖然行為很自制，但換黨執政之後兩岸關係的整個大走向可能有所改變。這八年大陸對臺政策，已經做了相對的讓步，但臺灣卻對大陸的感覺越來越疏遠。現在大陸有一個政策，只要聘請臺灣的年輕人去大陸工作，一個年輕人就可以抵繳一定的營利事業所稅，一方面就讓年輕人到大陸就業，一方面會給企業好處，犧牲一些小成本，即使被說成是統戰，但總比只做做表面，嘴上說促進兩岸交流好，讓利有到個人，不再只侷限於企業，讓人民有感。不要認為臺灣年輕人是「天然獨」，要多花幾年改變一下，現在讓臺灣年輕人去大陸招待的這種活動很多，但是都影響太淺，只是玩回來高興，要真的讓年輕人願意幫忙大陸講話。這次選舉國民黨只有守住南投，因為南投是過去八年裡面所有縣市居民收入成長最高的地方，主要就是透過觀光來提高收入。

#### 四、昆山電機電子公會

時間：105/06/22 上午 9 點 00 分

受訪人：孫景莉主任

訪談人：林震岩/中原大學企管系教授

##### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. **營運成本高漲對臺商造成負面影響，未出現大面積撤退，仍有臺商經營狀況良好：**  
從這兩年的情況來看，電子行業在昆山經營狀況並不理想，但是並未出現大批撤退的現象。整體來講，大部分臺商的規模多少都有變小。就撤退而言，多年累積下來大概有 20、30% 的臺商撤退，剩下很多殭屍企業，這種情況在大陸各個地方也相當普遍。導致很多臺商縮小經營規模，出現撤退的原因主要在於目前大陸的經營成本實在是非常高，即使科技產業也無法擺脫高成本對企業經營所帶來的負面影響。不過，雖然很多臺商因為成本高漲而哀鴻遍野，但是也還是有一些臺商有賺錢，甚至還能達到 30%~50% 的成長，而能夠獲利的主要原因就是有找到利基點，雖然仍然成長的臺商家數不多，但還是有的。
2. **人工缺乏仍是阻礙大陸臺商發展的主要原因，遷移至人口大縣以獲得豐富勞動力：**  
昆山有些臺商遷移至安徽馬鞍山，但是那邊工人也難請，如果是大企業，政府會承

諾幫忙找工人，故比較不愁來源，但如果是小企業的話，招工難的問題就非常嚴重。現在仁寶在合肥有開設工廠，臺玻到蚌埠和淮安投資，富士康也在淮安、臨沂等地設廠。像富士康、臺玻這樣的大企業，在大陸很多地方都有設點，遍地開花。由於玻璃不能長途運輸，否則破損率非常高，臺玻是因運輸成本的考量，因此必須在很多地方都需要設點。另一方面，大企業遷移時，有時是考慮所在地是否為人口大縣，能夠提供較多勞動力，如像富士康在河南設廠，主要就是看中其豐富的人力資源。

3. 赴東南亞臺商經營狀況不佳，在當地能經營愈久愈好，且東南亞配套不如大陸：昆山臺商往主要是向東南亞的柬埔寨、印尼、泰國、越南等國家遷移。但是，就目前了解，之前臺商去越南經營狀況不是很好，看到好幾個去越南的，都是鎩羽而歸，還有去泰國的也是有些做得不好，雖然也有經營不錯的，但是整體比例不高。不過通過了解也發現，能夠在東南亞國家發展比較好的臺商都是幾個是在那邊待得比較久的臺商，愈久的經營愈好，所以新臺商去了東南亞那邊也不容易，反而是老臺商較有生存的機會。所以現在向東南亞國家遷移，成本一樣也不會比中國大陸要低，像泰國、馬來西亞、跟臺灣也很接近，況且那邊配套可能沒有大陸這邊好，可能有這個問題，除非是很需要人工的產業，才有可能在經營上獲得進一步改善。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 昆山加大對環保安全控制，使臺商遷移至它省生產，增加生產成本，只是以鄰為壑：昆山這邊不允許進行拋光作業，環保安全變得更嚴厲了，所有要進行拋光的都必須要運出去其它地方加工，相關業者因此都非常有意見，因拋光而運出去所產生的運輸成本，一個月就要多花一千多萬的人民幣。主要是運到浙江省，相對而言，浙江沒管那麼嚴，但是整個運輸成本卻增加了很多。不過，這樣做並沒有真正解決問題，只是以鄰為壑，把這個問題丟給別省去解決。雖然工安問題現在已經基本解決了，但是大陸對工安問題仍然非常重視，只要工藝方面有涉及化工、拋光、噴霧、產生粉末等高危險產業，現在都不能在昆山生產，例如像生產化工原料、PCB 廠等這些產品就很慘，所以這些企業就一定要去外地，因為不去外地就做不了。
2. 大陸加大對環保的檢查力度，但在檢查、處置及整改操作方面存在不明朗的狀況：因為大陸對環保問題的重視，現在都要求企業要對進行環保方面的改善，很多臺商投資力度很大，目的就是改善這些問題。由於整體經濟環境不佳，加上臺商花了很多錢去處理環保問題，生存更加困難，但是臺商還是不得不處理環保問題，因為如果環保做不好，罰錢罰的力度很大。另外，大陸政府官員不會正面告知臺商是否通過環保檢查，想要臺商改，臺商就得就改。有一些臺商會跟政府申請，有一些臺商去找分管的副市長解決，就目前所知，有一些臺商已經獲得了正面的告知，但是具體形式為何並不清楚。在大陸有些地方也採取按照政府的要求，和某一些政府指定的廠商合作處理，這樣最後也能夠通過環保檢查。

### (三)臺商對投資環境變遷之因應

1. 昆山臺商外移有所增加，但主要集中在周邊地區，前去西部的臺商有回轉的狀況：  
這一年來，昆山最大的變化就是有很多臺商進行外移，較前兩年更加明顯。而外移主要是往蘇北、安徽、成都等地方進行遷移，不過，往西部遷移越來越少了，例如仁寶都還從重慶那邊撤過來，主要是基於成本的考量，因為原本最主要訂單都是從昆山發過去的，現在回到昆山最主要就是運輸成本的考量。當然，昆山這裡的配套也要好一些。昆山的臺商會向蘇北遷移，主要是因為蘇南每個城市都要去支援蘇北某個城市，譬如說像昆山就是支援述陽，在那邊劃了一個工業園區，要遷移的臺商或昆山這邊的企業要遷移的話，就請大家遷到述陽去，不過就目前情況看，主要是一些經營狀況不佳，或者是夕陽產業的企業才向蘇北遷移。也有臺商向柬埔寨、越南等東協國家進行遷移，最近有臺商在昆山做房地產的，都跑到柬埔寨去蓋房子，已經看到兩個案子在柬埔寨金邊蓋房子，然後回到昆山來拉生意。
2. 由於嚴重的環境問題，未來空氣、水等與人民生活相關產業將具有良好的發展前景：  
有陸企從事空氣淨化這一領域，主要涉及空氣環境質量，主要是幫助廣州美林館，北京大使館等進行機電安裝，未來這一領域可能會成為每棟大樓的標準配備，接下來包括水、液化氣等都將是標配。在這個領域的主要是針對商用，可以按照方案來量身訂做，也可以是在原有設備上進行處理。大陸現在空氣質量非常不好，PM2.5、霧霾一系列問題，而這個產業中涉及到水、空氣等，都與人民的生活息息相關的，所以這一行業未來的發展前景將非常可觀，將是未來的利基點。雖然這個產業未來發展趨勢非常好，但是目前已經有很多企業開始進入到這個行業，競爭太激烈，誰能夠先搶佔市場，就能夠獲得較好的商機。
3. 電電公會設立企業服務發展中心，面向昆山所有企業，致力於推動企業的轉型升級：  
目前電電公會設立了一個「企業服務發展中心」，專注於轉型升級這一塊，同時還有一個臺商協會的「馬上辦」，算是政府單位駐派在臺協。電電公會同樣也設立了「升級轉型辦公室」，主要是承接昆山當地的一些企劃案，而且不限產業，目前已經有幾個專案正在進行當中。升級轉型辦公室中的顧問，有臺灣的也有當地的專家，不過大部分還是來自於臺灣，有專職的也有兼任的，主要是依據專案的需要進行選擇。為了能更好的為企業提供轉型升級的建議和對策，升級轉型辦公室也與很多臺灣的科研組織合作，其服務對象並不限於臺商，而是面向整個昆山所有的企業。
4. 電電公會承辦昆博會，擴大兩岸經貿往來，開設微創業基地，加強兩岸學生交流：  
電電公會在昆山辦展覽會，稱為「昆博會」，大部分是從臺灣過來的臺商，有些是當地的企業。和外貿協會辦的「臺灣名品展」都是農產品、食品這一類有所不同，昆博會主要是針對是電機電子，還有機器人、自動化這一塊，還有辦培訓，之前的專案有做企業電子化，有在做探頻機、綠色工廠、運籌物流、節能減排、採購投標、

運籌項目、兩岸人才交流都有，項目非常多樣化，不過主要是政府要什麼，電電公會就做什麼。除了辦昆博會之外，還有幫政府在做兩岸研究生的交流，大陸政府提供二十個名額邀請臺灣學生過來，找企業來實習，電電公會利用臺商協會的一個微創業基地，讓企業在這邊做孵化的動作。

## 五、寧波大學臺灣研究中心

時間：105/06/24 下午 3 點 00 分

受訪人：鄧啟明主任

訪談人：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. **家鄉情結、成本、產業佈局、市場是臺商選擇大陸投資地點的重要考慮因素：**很多臺商一開始來大陸投資，選擇投資地點都是因為家鄉情結，例如家鄉是漳州的就到漳州去，是寧波的就到寧波來。不過，一段時間以後慢慢熟悉環境，感情不是唯一的考慮，從情感就變成經濟考慮，就是哪裡有錢就到哪裡去。所以整體而言，臺商在選擇進入的地點的時候，一個考慮政府有無特別優惠，是否成本特別低，第二個就是考慮產業與市場，例如當地某些配套產業非常好、市場很大等。不過隨著陸企的發展，兩岸產業之間的競爭性越來越明顯。有一些臺灣優勢產業到大陸來投資也是有限制，比如說之前在談的冷鍊物流，冷鍊是臺灣的強處，大陸想要引進這個技術就需要支付一定的價格，這個是非常典型的經濟問題。當然，如果兩岸真的能夠很好的合作，對兩岸都有利，也蠻有意義的。
2. **早期臺商經營容易，現在陸企發展迅速，對臺商形成挑戰，整個環境很不一樣：**在寧波的臺商應該有超過整個浙江省臺商數量的百分之五十，包括像奇美、臺塑等大廠都在這裡。就目前所接觸來看，臺塑使用比較多臺幹，其他大廠也是一樣就使用臺幹，其它較小或是代工的廠，就都是老闆在這邊。有一些臺商都是早期父執輩在臺灣就已經有產業，之後將市場再拓展到大陸來。前段時間也有聽到正新輪胎的副總在反應，說早期過來的時候，生意很好做，基本上只要大家吃吃飯，整個關係就連結起來，現在要找到吃飯的人很不容易。以前大陸客戶跟正新調貨是要排隊來調貨，比如所兩個當地的鄰近廠商要來調貨，正新還可以選擇先討論好價格再考慮是不是發貨，但是現在不一樣了，現在是反過來是正新要去跟大陸客戶找商機，因為大陸這邊各行各業都發展起來了，整個環境都不一樣了。
3. **過去寧波以石化產業最重要，如臺塑，現已被汽車產業超過，如大陸的吉利集團：**寧波的汽車產業，包括配件廠還是比較出名，例如像是全球汽車集團吉利、吉祥。吉利最早期是做三輪車、自行車、手推車，然後就是從輪胎這些東西開始，然後現在在研發最核心的部件，包括發動機，就是動力系統、傳動系統等，理論上來講，

這是有一定的難度，因為過去的核心技術都不在中國大陸，都是靠進口，但是吉利仍然雄心勃勃，希望自主研發。零配件也有很多核心廠在生產，比如說美國柏哥瓦納、日本的井上和大陸的華翔合作，所以寧波汽車產業的產值已經超過石化業，就等於是 GDP 的貢獻是寧波的第一名。以前是石化對 GDP 貢獻最大，像臺塑這些都是大戶，雖然現在還是大戶，但是已被汽車產業超過。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 早期臺商在大陸受重視，但現在重視程度下降，兩岸政治因素影響經貿交流：早期臺商過來大陸，大陸政府提供許多優惠的政策，例如說廉價的勞工、低價成本，而臺商對大陸來說就是帶來了技術、帶來了觀念，帶來方法，這形成了兩岸共鳴的狀況。不過，現在隨著時間推移，這部分的平衡有點在改變，改變以後就是共鳴不那麼明顯了，或者說大陸改革開放以後，美日韓歐等其他國家都來投資，大陸政府就會去考量是否要針對臺商專門提供優惠政策。此外，政治方面的問題肯定會影響兩岸經貿交流，但是也不可能完全中斷，現在碰到好多臺商也好，或者是臺灣的朋友，擔心可能會有誤解或認為是兩岸政治的原因，大陸方面採取了比較嚴厲的措施。但從本質上看，這些變化其實都是自然現象，並非完全是政府的引導所產生。
2. 政黨輪替、八項規定對赴臺旅遊有負面影響，特別是公費旅遊，私人旅遊難影響：臺灣政黨的輪替雖然對大陸遊客赴臺灣旅遊產生了一定影響，但是影響主要是公費旅遊這部分，並非是像傳說中計劃經濟能夠真的控制老百姓口袋裡的錢，不讓老百姓消費。大陸政府可能會有一些指導性意見，但是並不能完全影響遊客。八項規定出臺之後，公費公款旅遊的這部分一定被壓縮。這個壓縮有兩個，一個是因為兩岸的關係被壓縮，第二個現在大陸休閒度假這部分的管理也是很嚴格。大陸本身的政策規範性越來越高，這種空間本來就小了。
3. 政黨輪替會影響臺商投資，但過去陳水扁時代大陸投資並未受政黨輪替太大影響：臺灣執政黨的輪替雖然會對臺商、兩岸關係產生一定的影響，沒有影響是不可能的，但是也沒有那麼悲觀。舉個例子來說，當年仍然是民進黨執政的時候，其實那時候臺資到大陸來的量反而增加的，很明顯戒急用忍的政策還在，可是實際臺商的投資還在增多，會造成這種情況的原因就是，第一、大陸有投資需求，第二臺商能夠通過到大陸投資而受益。雖然政治因素稍微減緩了步伐，或是帶來一些不方便，畢竟沒有小三通更沒有大三通。希望兩岸政治、政策的變動不要對臺商產生影響，仍然能夠為臺商帶來獲利。
4. 政策制定與實施存在差距，中央政策無法落實到地方，臺商對中央政策常無感：從大陸政府減少企業負擔來說，總體上減負的程度還是蠻大的，但是企業能感受到的程度卻微乎其微。應該說中央政府減負的程度很大，但是到落實層面就已經脫節。

主要原因就是政策沒有落實到位，中央層面政策是很好，但是有一些地方沒有跟著頒布法令，更別提具體實施。李克強總理天天講簡政放權，但是到地方，尤其到企業，這種無感還是無感，這種情況在兩岸是一樣的，政府講經濟要發展，但是老百姓無感，天天講政府要創新，要搞這搞那，但是民眾就是感覺不到。

### (三)臺商對投資環境之因應

1. **大陸臺商營運受環境影響，但預期未來投資環境將回暖，仍留守大陸等待機會：**臺商在寧波有從事室內裝修、生產童車、電子等各個產業皆有。整體而言，臺商感覺大陸投資環境基本上跟過去，特別是前三年到五年確實是有比較好一點。不過，最近大陸辦了很多大型活動，像杭州最近將舉辦 G20，有些臺商就會被邀求一個月不能生產。且房子要漆什麼顏色，廠房要清洗，因為空照的時候會比較好看，有的甚至要求方圓幾公里要搬家，臺商遇到這些事情也都有進行反映。一個經營童車的臺商說，要不是看在歐洲可能在 2018 年要解除對大陸童車這方面的反傾銷，不然臺商早就回去了。因為有些投資環境，生產成本根本就應付不了目前這樣的投資條件，就在等反傾銷的訴訟解除或是有一個結果，希望到時候結果會有些幫助。
2. **臺商做服務業比製造業好，透過提升產品與服務品質，可在大陸佔有一席之地：**有些臺商已經在大陸落地十幾年了，透過臺商的人脈去累積生意，做的也滿成功的。不過現在類似做室內裝修等服務產業的會比較成功，從事傳統製造業的臺商沒有像從事服務業的臺商經營狀況那麼好。有個臺商在這邊做撈王火鍋，類似臺灣的涮涮鍋，但是要高檔一些，此臺商在寧波開了三間店，在上海好像也有開十幾間分店。他能開那麼多家分店的原因就是整個食物的品質是提高的，從而拉高單價，平均一個人消費大概三百塊臺幣，當然大陸的消費水平也提升了，所以維持服務的品質，生意基本上就可維持一定水平，因此在這邊佔了一席之地，做得滿成功的。
3. **大陸臺商升級策略成效不明顯，主要透過轉業以獲得生存與發展，轉國家有增加：**整體而言，臺商在大陸的升級效果很差，加上寧波是審查嚴格的地方，所以升級的成效很差。很多臺商不升級，都去轉業了。不升級的原因也很簡單，因為升級的成本太高了，技術要改造很麻煩，還不如直接去從事別的行業，原來的行業就不做了。而且從目前的大陸臺商轉型來看，部分就是轉型做別的行業了，轉地方少，有一些臺商就在不同產業之間換來換去，就算不是本業也沒有關係，當做是累積經驗。說實話，雖然很多臺商是在轉產業，但是要從一個產業轉向另外一個產業，進行跨業還是比較困難，且通過多年的觀察，臺商轉國家的趨勢是在不斷增加的。
4. **大型國企對外投資，民企跟著投資，寧波臺商較少轉到國外，會跟隨向內陸轉移：**大陸在三十年前是招商引資，吸引外國企業到大陸投資，但是現在大陸企業出去對外投資比招商還多 80~90%。大陸企業遷移到其他國家或地區主要都是國有企業先出



發，這些企業資產就是好多兆，比如在非洲剛果搞個大水壩、搞個鐵路，都是國有企業先去投資，民營企業去的還少。一個國有企業抵得上百個民營企業，就會產生效應，之後民營企業也就順著國有企業的步伐，開始對外進行投資，尤其是像越南、泰國、緬甸等國家和地區很明顯。不過，就寧波的臺商而言，很少會再轉出去其他國家，如果真的轉，大部分還是留在境內，轉往四川、雲南，往內陸城市。目前來看不成氣候，不過有些臺商還是進行了嘗試，不過臺商並非獨自轉移過去，而是跟寧波企業一起過去，利用寧波一些企業在西南地區，雲貴地區有一些基礎，跟著過去開發，可以說是一種投資型主義。

#### (四)對兩岸政府之建議

1. **大陸政府會寧左勿右，但不應過度強化政黨輪替，兩岸民間交流還是應持續推動：**  
現在大陸出現限制陸生或陸客赴臺就讀或旅遊的政策，這個的確是有大陸政府的影響，當然市場還是有市場的導向。雖然政府的政令下來，但是最終還是需要由地方政府進行具體的執行，所以很多時候地方政府在判斷的時候寧左勿右，認為這樣做事比較正確。大陸也常說臺灣政黨輪替是常態化，也認同這種常態化，雖然由於兩岸互信不足導致高層次談判會終止，但是民間交流應該圖讓它更暢通，尤其像陸客到臺灣旅遊、陸生到臺灣去做交流或就讀，都不會對臺灣或對大陸造成什麼傷害，反而是對兩岸關係進一步的發展，對兩岸政治、經貿等都是有益助的。
2. **在對臺灣讓利與懲罰上，大陸政府應創造第三條路，以期幫助解開兩岸現有困局：**  
對於赴臺灣自由行這塊，大陸政府會通過一些方式去卡，比如說審批時間比較久，手續比較麻煩等等，但是最後還是會放，所以陸客基本上就會選擇不要去，因為所付出的時間成本會比較高。但是實際上，自由行的遊客無論是從經濟條件、文化程度相對都比較好，而且深入了解臺灣才知道臺灣到底是什麼樣子，才能回來大陸宣傳。自由行不應該受到政黨輪替而受限制，更應該開放，當然旅客最後如何選擇，這是市場選擇的問題，所以兩岸都應該更有自信的去開放。所以，寧波臺協前會長建議大陸這邊，除了對臺灣讓利跟懲罰之外，能不能再走出第三條路？其實大陸有主導性，能去創造這個空間，把這個空間創造起來，其實對兩岸發展都是有利，只要創造出第三條路，說不定可以解開兩岸現在這個困局。
3. **大陸政府持續開展民間與經濟交流是推動兩岸合作、吸引民心與認同的重要手段：**  
大陸政府除了讓利跟懲罰之外，應該要多思考從其他的角度去維持和促進兩岸關係。臺灣領導人轉變了，可是下面的民眾還是要生活，還是要常態去運行，因此除了讓利跟懲罰之外，就是要從民間這一塊去處理。大陸市場這麼大、資源這麼多，臺灣要更有自信，應該做更多事情讓兩岸更靠近。大陸政府也應該了解到，越是採用懲罰，臺灣民心就會越來越反，越來越離開。政治的問題應在高層去處理，跟人民沒有關係，這時候臺灣人民就會感受到不會因為政治問題而懲罰到民眾，而讓人錯愕，



否則臺灣民眾對大陸的認同可能會更遠一點，故在經濟交流這一塊就應更緊密。臺灣過去還有點驕傲，覺得自己在許多方面比大陸還好，但隨著交流會慢慢改變，兩岸交流不能限縮，否則認同會更少，臺灣民眾就會認為臺灣跟大陸沒關係。

## 第二節 臺協或臺辦訪談

### 一、哈爾濱臺協

日期：105/01/21 下午 5 點 00 分

受訪者：鄭凱裕秘書長（洋果子執行董事）

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

#### (一)黑龍江臺商經營狀況

1. 哈爾濱臺商企業不多，臺幹雖多一點，但臺幹通常做不久，臺商很少與臺協聯繫：  
臺商協會的成員只有 50~60 個，但真正經營的臺商不到 20 家，其他大多是臺幹，大概就是 20 家臺商企業，黑龍江臺灣人總共大概有 200~300 人。整個黑龍江省臺商都算進去也不多，在省會城市中是不大的。黑龍江臺商分佈較少，比較多的是臺幹，也就是專業經理人，臺幹從臺灣被請去做主管，但往往 1、2 年就不做了。而臺籍幹通常跟臺商協會不常接觸，像長榮航空雖然在哈爾濱也有辦事處，可是基本並不參加臺商協會，市臺辦有找才會來。黑龍江臺商雖不多，但至少有三家知名臺商，分別是在齊齊哈爾養和牛的元盛集團與養豬的嘉一香，及作礦泉水的哈爾濱臺協會長。故雖然多數的臺商經營狀況不好，但很多臺商還是很有實力的。
2. 元盛集團經營和牛一條龍整合養殖，從日本進口到提供飼料，再收回養六個月育肥：  
元盛集團經營純種和牛養殖，是中國大陸第一家由農業部核准使用「龍江和牛」商標之公司，從養殖、屠宰、加工、銷售等一條龍高度整合之大企業，2015 年 12 月底時公司計劃上市。董事長是林紫柏，在齊齊哈爾的龍江縣有個養牛基地，基地很大，放眼望去都是牛棚，和牛本身生長在北海道故不怕冷，故不要特別裝設供暖的房子，只是與北海道有乾冷跟溼冷的差別，不要讓和牛的棚子浸到水就好。這投資至少上億美金，是直接把整頭牛從日本運到黑龍江，把種牛交給農民養殖，飼料則由元盛集團提供，農民養大後收回來，再自己養六個月以催重，後期育肥階段的要求非常嚴格，每天要給和牛們定時聽音樂、喝啤酒、按摩，適當運動，以保證其脂肪花紋的形成。元盛集團的經營模式有點像大成長城集團，大成在遼寧省提供農民全部的種雞、飼料並保證回收。

3. **嘉一香為專業豬內生產商，在齊齊哈爾打造飼料與肉品加工廠，小豬存活率較高：**  
最近黑龍省有一個大規模投資，為臺灣最大的專業豬肉生產商「嘉一香」，老闆是陳國訓，現在是第二代在經營。嘉一香看到大陸的內銷市場龐大，中國大陸毛豬消耗量佔了全球的 52%，每年約吃掉 6 億頭豬，故斥資近 10 億元，在大陸打造飼料與肉品加工廠，一年屠宰量約 200 萬頭，在黑龍江齊齊哈爾市甘南縣租下 4,000 畝土地，大陸飼料廠主要供應嘉一香在大陸的合約養豬戶；而生鮮豬肉及二次加工品，供應大陸內銷及外銷俄羅斯，預估年產值達 30 億人民幣。嘉一香最大利基就是飼料換肉率、豬隻存活率「雙高」。會選擇在東北養，是因東北寒冷病菌較少，在南方小豬的存活率大概 60~70%，要到 80% 很困難，可是在東北，小豬的存活率至少是 80% 起跳。臺灣與大陸廠，平均 3.5 至 4 公斤飼料換 1 公斤豬肉；但嘉一香 2.3 公斤飼料就能換 1 公斤豬肉，因此豬隻飼養成本較同業更具競爭力。嘉一香擁有飼料廠供應合約豬農使用，更能控制豬肉的品質。嘉一香有加入臺商協會，只是比較少出席活動。
4. **現任哈爾濱臺協會長蔡國田，打造世界水資源產業的航母，並生產隱形眼鏡：**蔡國田擔任海昌生物技術公司及海昌生化科技公司執行長，為了研發新產品，經過多方考察，終於在黑龍江省哈爾濱市克東縣寶泉鎮，驚奇發現了極為特殊的地下礦泉水，於是以其為基礎，建設生物技術研發中心，致力打造海昌生物技術園區成為世界水資源產業的航母。研發產品為 5°C 天然無氣蘇打水。且 2006 年海昌正式落戶哈爾濱，斥資八千萬投入建廠生產工作。海昌集團以眼鏡起家，是大陸隱形眼鏡的第一品牌，旗下也擁有臺灣眼鏡第一品牌“寶島眼鏡”。
5. **黑龍江臺灣中心於 2012 年成立，成為臺灣高科技產品的集散中心與展示平臺：**2012 年 6 月 22 日，由哈爾濱臺協主辦的「黑龍江臺灣中心」在哈爾濱經開區正式開幕，作為黑龍江省第一個以臺灣為主題的交流平臺，該中心將建立黑龍江省與臺灣之間文化、商情和產品交流的便捷通道，為今後兩地深入合作打下基礎。這裡將建成面向東北三省及俄羅斯市場的臺灣精品集散地。臺灣中心總面積 3600 平方米，規劃了 100 個展示空間，希望吸引 100 餘家臺商企業進駐合作。該中心既是臺灣高科技產品的集散中心又是展示平臺，同時還將成為黑龍江省開展對臺經貿合作與文化交流的便捷通道。該中心董事長為姚念祖，其母親與黑龍江人。
6. **洋果子以特色的歐式蛋糕、甜品、點心類產品為經營主體，推動下午茶休閒風：**洋果子咖啡執行董事鄭凱裕，從小就喜歡做甜點、煮咖啡。他在臺灣開過蛋糕店，因緣際會結交了一位哈爾濱朋友。後來朋友盛情邀請他來哈爾濱合開蛋糕店，於是在 2007 年，他帶了 25 萬人民幣，單槍匹馬闖到東北。哈爾濱洋果子·水漾咖啡西點屋以休閒與放鬆為目的，在穩健與扎實中求成長。建店之初，洋果子以特色的歐式蛋糕、甜品、點心類產品為經營主體，洋果子並引進休閒的下午茶風潮。洋果子水漾特別講究視覺、聽覺與嗅覺中的結合，滿足各類消費人士的需要。洋果子·水漾

集歐洲、北美咖啡文化的精華，融入亞洲風俗的特色，調製形成更適合中國人口味咖啡。現場研磨、調製，推出 10 餘種口感獨到的時尚咖啡，搭配臺、日、歐式精選的精緻蛋糕，聆聽悅耳的音樂是洋果子的另一特色。

7. **哈爾濱會長經營許多事業，整體而言還不錯，但副會長代理服裝受網路影響大：**哈爾濱會長礦泉水事業做的很好，因為現在提倡養生健康，會長又拿到很多執照，會長大概一個月來大陸一次，主要事業在鎮江，在鎮江是臺協副會長，還有在哈爾濱經營三家石樂鍋。會長經營的是海昌隱形眼鏡，據說業績有掉下來，海昌下面有很多品牌，像是海儷恩，海昌的生產基地在鎮江，還有一個做面膜的基地在黑龍江，會長的產業很多，大多產品與生技相關，像臺灣植牙的骨粉也用是海昌的，但不確定大陸是否有採用海昌骨粉。哈爾濱臺協副會長是做臺灣皮爾卡登的總代理，還有代理很多個品牌，但後來受到淘寶影響，業績掉了不少。至於一些做實體通路的情況影響較不大，像咖啡店或是吃的產業比較不會受網路影響，

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. **臺灣水果在黑龍江省叫好不叫座，東北人生活水準不錯，但不追求生活素質：**「黑龍江臺灣中心」一開始有賣過水果，還在 2000 米的展示廳介紹，透過 TVBS 採訪，雖然水果的品質很棒且很有特色，在辦公室打開後水果香味就像香水一樣，但還是做的很辛苦，可能因為價格太高，大陸不會去品嚐臺灣水果香甜，就是叫好不叫座，東北這邊可能還不會去講求享受，追求生活素質，生活水準不錯，可就是沒有那個生活素質，還是喜歡粗曠的吃牛肉串、羊肉串，大口喝啤酒，要他們坐下來，喝個咖啡，吃個小點心，很困難。大陸人比較喜歡吃調味，不喜歡吃原味，所以即使提倡用阿拉比卡的咖啡豆，研磨的方式如何不一樣，咖啡機多好，製作出來的咖啡很純，不用加糖就很香，牛奶是用大品牌的純牛奶等，他們卻不喜歡，反而喜歡加焦糖、巧克力醬、榛果醬、香草醬，上面還要有奶油，撒點巧克力豆那種。
2. **星巴克對哈爾濱人來說是種時尚，像洋果子水漾的咖啡店贏不了星巴克：**走在大街上會拿著星巴克的杯子，可是裡面裝的卻是開水，因為杯子喝完卻捨不得丟，他們文化就還比較停留在那裡，常常星巴克外面排的都是大媽。大陸人約會的地方很少，就把星巴克當做約會的地方，像臺灣早期的冰果室。洋果子水漾的咖啡店贏不了星巴克，因為主要的競爭包括文化、裝潢等各方面，大多人會傾向選擇去星巴克，因為這是一種時尚。在臺灣咖啡市場星巴克有競爭者，像是伯朗咖啡等。
3. **在哈爾濱附有簡餐與蛋糕的咖啡店難以與義式咖啡且代表時尚的星巴克競爭：**咖啡可分成三個等級，大咖啡、小咖啡跟義式咖啡，所謂大咖啡是以咖啡為主，但是裡面也供有簡餐，有牛排有西餐，像兩岸咖啡、上島咖啡、真鍋這類，小咖啡是單品咖啡，咖啡豆是藍山或是曼特寧，用的是單品咖啡豆，品的是咖啡豆的香純，顧客

不會考慮店面是否太小。而義式咖啡是一種以咖啡為主體的，去做出很多花式咖啡，像是咖啡加牛奶是拿鐵，打奶是卡布其諾，焦糖瑪其朵等都是以義式咖啡為標準，星巴克、85度C就屬於義式咖啡。在哈爾濱比較多是義式咖啡，基本上沒有小咖啡店，大咖啡店則逐漸凋零了，在哈爾濱有上島咖啡，可是沒有管理的人。洋果子水漾定位在義式咖啡，可是有提供蛋糕，大陸人會覺得喝咖啡就好，不用搭配蛋糕，所以會選擇去代表時尚的星巴克，使得同類的咖啡店在哈爾濱很難與其競爭。東北人沒有喝咖啡的習慣，所以在黑龍江很難培養起來，現在情況雖然慢慢變好了，但速度很慢，雖然洋果子做的是咖啡店，但還有在賣蛋糕，生日蛋糕賣的很好，但是咖啡就賣的比較不好。

4. 在哈爾濱做韓國料理不容易，做再好也沒有用，上島咖啡與兩岸咖啡也有問題：有個臺灣人大姐嫁到齊齊哈爾，老公是朝鮮族的，在齊齊哈爾做韓國料理，現在則搬回花蓮，因為臺灣的市場比較好做，臺灣人對韓國料理的接受度較高，在黑龍江做的感覺有點像對牛彈琴，做再好也沒有用，一提升價格就不接受，很難操作，所以還是覺得回來臺灣做比較好，像黑龍江上島咖啡也沒有做了，85度C則沒有設這麼遠。能在東北活下去的都算不錯了，最近兩岸咖啡也發生一些競爭太激烈情形。
5. 臺商企業啟用本地人當專業經理人，百腦匯作賣場出租，但租期太短許多企業撤了：現在很多臺商企業的專業經理人都開始找當地人，而不見得會用臺幹，如天福茗茶的專業經理人是長春人，寶島眼鏡的專業經理人是四川人，大潤發的專業經理人是臺灣的。因為幹部會調來調去，視經營狀況而決定經理人。百腦匯用的都是臺幹，但不太與臺商協會接觸，百腦匯在大慶、哈爾濱都有設立據點，其經營模式不太像在賣電腦，反而是在做賣場出租。店家向百腦匯承租，百腦匯只願意簽一年或二年，但對店家而言，一般裝修投資下去，少說要3年才回收，故至少應簽個3年，裝修才能攤提回來，所以有些店都撤了，像有臺商咖啡店、火鍋店都從百腦匯撤了。

### (三)臺商對投資環境變遷之因應

1. 元盛集團和牛從原本以出口為主轉作內銷，在聚划算平臺引入頂級牛內給消費者：和牛被譽為「世界上最貴的牛肉」，每千克市場價格可高達數百甚至上千元。元盛集團從2012年起陸續從新西蘭引進3000頭純種和牛，成為大陸首家唯一引進和牛的企業，全產業鏈養殖加工，降低成本並推出平民價格。一年可出售5萬頭和牛，一頭牛可賣5至6萬。主要是做出口，一般是出口到俄羅斯跟中東。因看到大陸內銷市場有很大商機，而慢慢轉型做內銷。元盛食品與阿里巴巴旗下「聚划算」平臺聯手，推出大陸首家和牛品牌「龍江和牛」。通過電商管道將頂級牛肉引入消費者家中。
2. 聚划算通過通道規模化優勢，整合生鮮供應鏈，全力打造「互聯網+生鮮行業」：元盛和牛在聚划算首發，希望能被更多的年輕群體接受。此次共推出16款新品，售價

約為市場平均價的3~4折，如主推的和牛Choice西冷牛排售價168元。近年阿里巴巴通過與上游養殖加工企業的合作，試圖改造生鮮產業鏈標準。通過通道規模化優勢，在短時間內達成大批量訂單，壓縮生鮮產業中的超長供應鏈，迅速匹配產銷需求，破解生鮮市場產銷不平衡難題。聚划算希望將最優質的全球貨品推薦給消費者，聚划算將通過規模化優勢整合生鮮供應鏈，全力打造「互聯網+生鮮行業」升級。

3. **哈爾濱存活的臺商主要是大企業，中小企業難生存，哈爾濱的生意機會較少：**通常是比較勞力密集的臺商才會移去東南亞，做內需的則是留在當地，但可明顯感覺到臺商愈來愈少了。現在留下來的企業都是比較大型企業，像統一、旺旺、康師傅就是比較大的企業，在當地設工廠，永和豆漿是在長春。黑龍江省三大臺商分別是元盛、嘉一香、蔡國田會長。中小企業也有但是較少，像有些開薑母鴨，牛肉麵店，中小企業要在當地生存不容易，這幾年一直沒有新臺商，姚念祖也很少在哈爾濱，念祖的微信都在發參展的組團資訊。大陸有很多省，會特別去哈爾濱的原因，主要是內需，不過黑龍江的人是愈來愈少，大街上旅遊的人多，但是本地的人少，70~80%都去外地了，大多在遼寧省跟北京、山東青島、煙臺、威海，這些地方離東北不會太遠，又有外資企業，臺商、日商、韓商的聚集地，商業模式也較好做。
4. **哈爾濱留下的臺商不多了，留下來的臺商要有特殊關係或堅強實力：**東北地區有七個臺商協會，長春臺協雖然離黑龍江不遠，但其實兩者間蠻陌生的，每次辦活動出席的人都不太固定，像大連、瀋陽都很固定，彼此間也都很熟，大連上屆會長姓蔡，瀋陽是蔡百彥，營口臺協則是新成立的，比較小。姚念祖還在，但剩下的人不多了，念祖是跟省政府的關係非常好，因為媽媽是哈爾濱人，外公是烈士，所以在當地有特殊的關係。但跟市臺辦就比較對接不上，通常都是直接找省臺辦較好。

#### (四)對大陸臺商之建議

1. **目前黑龍江還有三個產業可以做，分別是老人產業、旅遊業、教育業：**因為臺商在觀察大陸十三五之後的市場，發現老人產業變成是明星產業，黑龍江是全大陸老人最多的地方，別省的人口結構中老人約佔10%而已，黑龍江則是17%。因為哈爾濱工資低，物價高，天氣寒冷，許多年輕人多半被挖角到北京、遼寧、山東這幾個省。很多黑龍江人會去遼寧省，主要是地理因素。遼寧的韓商跟日商比臺商多了好幾倍，就好比是日本跟韓國的東莞。遼寧省的沿海，像旅順，大連物價都很貴，旁邊的盤錦、渤海灣那一帶也都是日韓的天下，尤其是韓商。但黑龍江則物價較便宜。
2. **哈爾濱是冬天必遊的旅遊勝地，有如不上長城非好漢，跨省刷卡創下紀錄：**第二種是旅遊業，黑龍江現在旅遊非常發達，第一可以避暑，第二黑龍江冬天的旅遊業生意很好，每天舉辦冰雪節，去哈爾濱就跟去長城一樣，不上長城非好漢，是眾人心目中冬天必遊之勝地。2015年前三季，大陸的跨省刷卡，在黑龍江已經創下八百三

十多億人民幣的紀錄，而通常第四季會較前三季業績在更好，因為夏天來的人少，冬天來的人多，冬天一個房間都 7~800 塊，好一點的可能要 1,000 多。

3. **臺商已出現許多混種，如大陸新娘赴大陸做生意、代理或與臺灣企業品牌合作：**第三種是教育，包括兒童早教與成人教育這類，有個臺商是做小孩子的記憶教育，是嫁給臺灣人的大陸新娘，從黑龍江開始做，現在重心往外地走，在浙江省週邊的縣城設點。現在臺商已經混種，大多是因為結婚，慢慢跟本地人一起經營，所以廣義來講這種大陸新娘也算臺商，在大陸很多地方可以看到類似的案例，不像過去純臺商式的經營。早期 2004 年第一次去大陸，那時候有很多是做汽車零配件，可是現在也都消失了。另外有個陸商叫做冠童教育機構，手上有六個教育的品牌，其中有三個品牌都與臺灣企業有關，更是長頸鹿的總代理，有做小孩子的國學教育，做藝術的像是跳舞，打鼓，用手挖顏料畫畫那種，還有早教，也就是臺灣的啟智教育，另外還有吉得堡美語，第五個是音樂，第六個則是帶大陸小朋友去國外遊學的那種，就是爸爸，媽媽加小孩，可以 1+1 也可以 2+1，起步價是 1 萬 8 千人民幣，約 7 天，去的國家是韓國、日本、新加坡，雖然很近但對大陸人而言已經是出國了，父母也認為先從亞洲的教育慢慢接軌較好，去年來臺灣四團，是跟臺灣的長頸鹿合作。

## 二、吉林臺協

日期：105/01/23 下午 2 點 00 分

受訪者：林君秘書長（吉林市臺辦）

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

### （一）吉林市投資境變

1. **吉林市是吉林省第二大城，東北第五大城，是東北地區的旅遊城市和化工基地：**吉林市坐落在長白山麓、松花江畔，是中國大陸唯一省市同名城市。全市幅員面積 27,120 平方公里，總人口 450 萬，城區人口 200 萬，轄 5 區 5 縣(市)、2 個國家級和 18 個省級開發區。吉林市作為吉林省第二大城市，是東北地區重要的旅遊城市和化工基地，在吉林省全省的經濟總要占比較大。十二五期間，全市地區生產總值、規模工業增加值、地方級財政收入年均分別增長 9.2%、5.3%和 6.8%(預計數)；人均生產總值達到 5.7 萬元，高出全中國平均水準 7,500 元。
2. **吉林市天然資源豐富，具有投資成本較低的創業優勢，是東北新三寶的故鄉：**吉林市是中國北方少有的水電豐沛城市，擁有 5 大主力電廠、裝機容量達 427 萬千瓦。境內已發現各類礦產資源 82 種，其中鎳、鉬、耐火黏土等 8 種礦產儲量居全國前 10 位。耕地總資源面積 66.5 萬公頃，動植物資源 2,000 餘種，是全中國重要的商品糧基地和長白山天然綠特產品主要產區及集散地，也是馳名中外「東北新三寶」一人蔘、林蛙油、鹿茸角的故鄉。

3. **工業基礎雄厚，具有鮮明突出的產業優勢，正不斷往新型產業調整升級：**吉林市是中國化學工業的搖籃，是碳素、鐵合金生產基地。改革開放以來，正由傳統老工業基地城市向新型工業城市邁進，基本形成了以化工、汽車、冶金、農業品加工為支柱的產業體系。近年來，吉林市不斷壯大優勢產業、培育新興產業、產業特色產業，重點發展大旅遊、大健康、大航空、大信息、高端裝備製造、新材料、現代服務業、現代農業等產業，經濟結構不斷調整升級。
4. **投資環境優越，具有較強的政策「洼地」優勢，東北振興的政策帶來發展的新機遇：**作為國家振興東北老工業基地、長吉圖開發開放戰略腹地城市，吉林市蘊含著無限商機。入選首批國家電子商務示範城市、國家新型城鎮化綜合試點城市和國家級循環經濟示範城市，使吉林市擁有更多的政策優惠。當前，國務院連續頒布一系列支持東北振興的重大政策，吉林省推進長吉產業創新發展示範區建設，又給這座城市帶來了新的發展機遇。

## (二) 吉林市利用外資與臺資現狀

1. **利用外資達到十二五目標，但也存在利用外資總量不夠大，規模有待提升等問題：**十二五期間，全市實際利用外資 41 億美元，其中外商直接投資 10.3 億美元。2015 年，全市實際利用外資預計完成 10.5 億美元，同比增長 12%，完成年目標的 102.56%；其中外商直接投資可完成 2.56 億美元，同比增長 8.2%，完成年度目標的 100.2%。當前全市利用外資繼續保持了平穩的增長態勢，利用外資品質和規模近一步提升，投資環境進一步改善，全市外商投資服務體系日益完善。但同時也存在利用外資總量不夠大，利用外資規模有待進一步提升等問題，需要在今後工作中近一步加強。
2. **主要招商項目包括德國、日本、美國等國的知名企業，以化工及飼料為為主：**主要招商外資項目有巴斯夫歐洲公司投資的巴斯夫吉化新戊二醇有限公司、德國贏創德國賽公司投資的贏創特種化學(吉林)有限公司，德國林德公司投資的林德氣體(吉林)有限公司，住友株式會社投資的日新恒通電氣有限公司，益海嘉里集團投資的益嘉吉飼料(吉林)有限公司、美國嘉吉公司投資的嘉吉飼料(吉林)有限公司。

## (三) 吉林市利用臺資現狀

1. **在吉林投資的臺商家數很少，以連鎖型的服務業為主，只有少數的製造業：**目前吉林市共有臺商投資企業十二家，分別是吉林市潤泰商業有限公司、青島潤泰事業有限公司吉林市分公司、昆山潤華商業有限公司吉林市分公司、吉林市大潤發超市有限公司；吉林市頂津飲品有限公司、吉林輝虎環保設備有限公司、吉林市青上農業科技有限責任公司、吉林市迎龍佛首山文化有限公司、吉林市天福茗茶(吉林市 12 家店鋪)、吉林市博菲特口腔醫院(合資小兒牙科門診)、吉林市吉的堡幼兒園、吉林市乖乖食品有限公司。代表性臺商為吉林市潤泰商業有限公司、吉林市大潤發超市

有限公司、吉林市迎龍佛首山有限公司，投資商分別為臺灣潤泰集團及香港迎龍集團。可看出大多以連鎖型的服務業為主，如大潤發、天福、吉的堡等。

2. 吉林臺商投資分佈在吉林各區縣，涉及行業相當廣泛，但沒有吉林的重點產業化工：在吉林市投資的十二家臺資企業公司分布在吉林市的船營區、豐滿區、高新區、龍潭區、昌邑區及九站經濟技術開發區，投資領域涉及佛教文化、機械加工、食品、飲料生產及服務等行業。但吉林的支柱產業為化工業，但沒有臺商投資化工業。最近，與義大世界有在洽談，義大世界考慮在吉林市進行大規模的旅遊開發項目。
3. 吉林市臺商來康師傅前來設礦泉水工廠，亦有經營佛教文化旅遊的佛首山：吉林市頂津飲品為頂新的關係企業，總投資 2 億元生產可年產 2 億瓶的康師傅礦物質水項目。吉林市青上農業科技為純臺資企業，生產甲肥，目前有 60 幾位職工。吉林市吉的堡幼兒園經營的不錯，還想蓋一家。吉林市乖乖食品在開發區設廠，但目前尚未正式生產。吉林市博菲特口腔醫院主要做矯正整型，與當地合資。迎龍佛首山在松花湖附近建立了一座佛寺，進行佛教文化旅遊開發，當寺廟建好後，迎來了十方信眾，且開寺當日天空出現佛光，讓各方嘖嘖稱奇，目前老闆為協會執行會長。
4. 輝虎環保設備在吉林與當地企業合資，為吉林臺協協會，現在則交由本地人經營：吉林輝虎環保設備公司在新北市汐止，在吉林市與當地一家企業合資，吉林臺協會長即是輝虎的老闆，但現在則交由本地人來經營，會長很少待在吉林。輝虎成立於 1974 年，早期以生產汽車零組件為主。近年來由於汽機車急劇的增加，空氣污染也日趨嚴重，環保意識日益高漲。為配合全球環境保護政策的推動，遂於 1988 年選擇觸媒轉化器與濾煙器之開發製造，並於 1992 年自工研院完成「濾煙器自動再生技術」之移轉，可說是臺灣最早期生產製造濾煙器的始祖，進而達到淨化廢氣之目的。
5. 臺商大企業培養本地人來當任高階主管，如大潤發，而小臺商才是自己下來經營：大潤發以各種名義進來吉林市投資，原來稱做大潤發，當三年之後公司賺錢了就改成大福圓，所以現在叫大福圓以減免賦稅，目前在吉林市有四家。沃爾瑪也有來吉林市投資，但經營績效沒有大潤發好。現在大潤發多是用本地人來經營，店長多是，現在許多大臺商採此作法，在大陸許多大企業都要培養本地人，因為臺幹來自於臺灣對本地不熟悉，所以還是找當地人，反而是小臺商企業才是老闆自己下來經營。

### 三、大連臺協

日期：105/01/25 下午 3 點 00 分

受訪者：傅軍秘書長（大連市臺辦 經濟處）

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

#### (一)大連臺商投資情況



1. **大連臺商逐漸減少，多數已本土化或轉賣，個體戶則需以合作方式投資，約占三成：**  
現在大連臺商協會的會員有 151 家，但愈來愈少了，因為臺商很多都本地化，臺幹也變得很少。官方統計約 1 千餘臺灣人在大連，是臺灣人的人數並非臺商的人數，一般散落在各地的臺灣人很多，包含在這邊工作和在這邊生活的，有的是已經退休來這邊或回到自己故鄉，也有小朋友在這邊就學，不見得是在臺資企業工作的，有的臺商把原來的公司賣掉，有點錢就繼續留在這邊生活，也是一邊等待機會。現在在幾個城市開放個體戶可以領營業執照，但目前在大連還沒適用，故要先在臺灣辦個執照再透過合作關係過來，臺商自己辦不了，有的便透過內資方式或借大陸太太的人頭，只要想做個體戶還是都有辦法的。在臺商協會中個體戶的比例佔的少一點，企業會員佔七成，個人大概佔三成。
2. **大連臺商從事行業較分散，且以服務業居多，製造業以汽車零件為主，規模則較小：**  
大連臺商整體從事的行業比較屬於分散型，不像珠江三角洲集中在製造業，北方則服務業慢慢偏多，製造業集中在臺商開發區，以加工業為主。康師傅在大連沒有設廠但在瀋陽則有，旺旺、統一都還沒有來大連。製造加工則大部分是汽車零組件，其中日本企業占多數，開發區離市中心不遠，不堵車的話 40 分鐘可以到達。大連的臺商企業很雜，大部份規模都不是很大，但在大連的日本企業則很多，有些企業當初來大連就是想配合日資企業，尤其開發區大部份都是日韓企業。大連臺商服務業較多，製造業就比較少。
3. **大連的日韓企業有撤退現象，撤退時會努力解決問題，廠關但人還會留下來等機會：**  
2015 年企業遇到的問題比較多，也需要透過政府各方面的協助。大連這邊還是日韓企業比較多，外商大部份也都是日韓企業。日韓企業在全中國中，大連是投資最多的地方，因為正好距離近。氣溫也差不多。日資企業之前受到排日的影響，有些日本企業做不下去，有撤退的現象，早期有報告說在撤退時，韓國企業會違法在半夜搬走機器設備，不過這算個別的情況，一夜之間偷偷跑掉了，工人就找不著老闆的都算是個別情況要另當別論。現在基本上要撤退的話，還是會很努力想辦法去解決問題，正規正矩的撤退。現在大連的企業處於飽和狀態，開發區沒有什麼土地在招商，除非是有些特殊大企業，政府特意用政策扶持，像前幾年英特爾到大連發展。雖然現在企業都不好做，工廠也關了不少，但不見得人會離開，有些人還是會繼續留下來等待機會。

## (二)投資環境變遷對臺商的影響

1. **大連工資雖比沿海低，但招工仍不易，員工喜歡往南方去就業，年輕人寧可待家裡：**  
大連工資不高，平均約二千塊錢人民幣，因為大連位置比較遠，所以薪資比較低，但實際上臺商過來都會發現並沒有比較低，招工一樣不容易，這幾年臺資企業都遭遇到招工的困擾，員工本身就是看哪裡工資高就往哪去，南方企業較強且公司也比

較多，給的待遇也就高一點，故往南方去的人就較多，北方人就少了。現在有些年輕人覺得待遇太少，就不願意出去工作，寧願待在家裡。

2. **招工問題不僅在沿海，在全大陸皆有此問題，東北各方條件沒有沿海好，臺商不來：**  
不管是服務或製造業都有招工問題，招工問題是個很普遍的現象不只限於沿海，大陸東北到西部許多企業一樣都有招工問題，前幾年有去做調研，到更偏遠的城市招工。北方可能工資便宜一點，但不見得便宜到太多，對於臺商來講跑的太遠設廠，反而很多配套都不方便，沒有比較便宜，招工又不方便，各方面條件也沒有比沿海好，所以臺商不願意遷移到這邊，北方畢竟受區域性影響，東北是個重工業地區，臺灣的產業強項電子業電子產業也不可能來東北做的很大。
3. **電商崛起及大環境不佳，實體商店不易經營，臺商轉型做餐飲，店鋪選址則是關鍵：**  
因為網路的衝擊，現在實體商店要租要賣都不像以前那麼火紅，人潮還是有，只是大家不願意在實體店買了，電商的崛起和大環境不佳都是影響的因素之一，賣場中大家開始轉型做吃的。大城家為大城集團所設立，就經營的很不錯，是一家有品牌的服務餐飲業，專門在賣場底下做快餐店，用的是臺灣的模式包括送餐，在大連市區和開發區總共二家店。這一、二年鼎泰豐開到大連，價格也不便宜，但生意還不錯。鮮芋仙在大世界百貨二樓有一間，但做的不是很好。而王品牛排在太連開了好幾年，西堤那些還沒有來，王品牛排定價高，剛開始生意不錯，但是選店的地址並不好，在富麗華酒店對面的新世界酒店附近，新世界酒店是五星級的，但王品牛排並不是在新世界酒店裡，是在旁邊的大樓，底下賣服裝與餐飲，但客流量一般，雖然有在營業但是經營的很困難，王品自己員工認為如果當初是開在富麗華酒店的話會更好，人潮會更多一點，大家逛街就會順便逛到，不過富麗華租金價格就更高了。
4. **臺商環球東方為大連新進臺商經營商場，蔡辰男的地下城已從火紅變為經營困難：**  
較新進的臺商為環球東方去年年底進到大連，規模蠻大的，做一些零售業有點類似商場經營，包括餐飲、食品服裝的綜合商品店，底下包了一大半的場地，朝著自己蓋賣場的規模邁進。樂購算是外商，有和一些臺商合作，所以就從臺灣找一些人過來，前幾年臺幹比較普遍，但現在比較多陸幹了，有些狀況不太好的公司，這二年都陸陸續續都關了，蔡辰男寒舍集團經營的大連火車站地下城，情況也不是很好，當初整個賣場都是他們的，自己在經營，都是用臺幹，以前想租都很難，可能還要靠關係才能租到，想買的更是搶手，但現在沒有生意，基本上就是能賣先賣再出租。
5. **大連順邁因房地產事業競爭激烈，過去價格高卻好賣，但現在價格低卻賣不出去：**  
順邁地產在大連是做房地產的，另外一個據點在哈爾濱，共兩個據點，這幾年房地產很慘，長春有一個副會長現在轉型去租給專業人士，是用租的不是用賣的，用賣的競爭很激烈，目前大陸很多房地產勢力都很強大，景氣不像以前那麼好，臺商在大陸更是難去競爭，現在大連市空屋很多，不只大連，全大陸都有這樣的情況，雖

然還不至於太嚴重。順邁房子蓋好了但卻賣不出去，前些年則沒有這種情況，那時價格都很高，現在便宜了，價格下來了卻不好賣，只是看能不能繼續撐著。

6. 進大連的臺商已很少，少數有特色餐廳可存活，單做臺灣人或價格太高則難以生存：大連現在很少有新的臺灣企業進來了，基本上不撤退就很好了，有些做吃的若有特色，就會做的不錯，有個臺灣人在酒店對面租一個地方，專門做臺灣牛肉麵，不少臺灣人都會去光顧，牛肉麵確實做的很好，但是價格比同類的牛肉麵高出很多，一般不錯的牛肉麵大概是 17、8 塊人民幣，這家卻賣 38 塊人民幣，一般的大眾無法接受這個價格，所以不到半年就經營不下去了，即使東西做的味道很好很特別，肉的口感各方面也都很好，但價格太高就很難堅持下去，雖然臺灣人可以接受這價格，但是不能以臺灣人為主要市場。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 反貪腐政策衝擊酒產業與茶產業生意，但高價商品受影響較大，大眾化商品較小：反貪腐八項規定下來後，對一些產業影響很大，像賣高粱酒與賣茶葉的，大連有幾家賣臺灣茶的，以前都會買臺灣茶當伴手禮送人，現在受到反貪腐影響生意變的很差，金門高粱酒亦有同樣的情況，有個專門在大連市做東北地區代理的高粱酒，不是個體戶，經營酒的品種很多，在整個東北地區現在白金龍高粱酒在大陸賣一瓶要 160 塊人民幣，這個價錢算中高，價格各方面比大陸貴的就會有影響，所以反貪腐對高檔送禮的產品影響比較大，但較低檔比較大眾化一點的產品其影響就比較小。
2. 大陸政府對臺商、外商與陸企的查核皆一樣，只要守法就不會刁難，臺商通常守法：中央非常重視東北經濟，對外商也非常重視，有的臺商會反映常受到不公平競爭，大陸會對臺商查得特別嚴格，但這裡牽扯到外企還是陸企都是一樣的，還是看企業與個人，如果有好好守法也不會特別刁難，通常臺商在這方面不會亂來，有問題也會透過政府積極協調，所以在正常經營的情況下，企業並不會受到不公平的待遇。
3. 環境不景氣與公共交通日益發達，及城市限號等政策，影響臺商汽車相關行業銷量：大連比較知名的三大企業是勝利、大成跟順邁，現在的會長是六和機械公司的老闆，主要是賣福特車的，用的是六和的經銷體系，直接賣給大陸企業生產，有一部份是進口，也有設賣場，在臺灣福特汽車並不是很好的品牌，排名在很後面，沒什麼人開福特的車，但是在大連開福特的人卻不少。汽車的競爭很多，前幾年日本車受到釣魚島事件有些影響，整體大環境景氣並不好，這二年更不如前幾年，大陸汽車整體銷量下降，各家汽車都賣得不好，不是單一的，長春會長是賣汽車零件，一個月卻只開 15 天的工，有很多客觀因素影響，像是道路壅擠、堵車影響、之前的高油價、城市有限號政策等，現在又有地鐵了很方便，大家評估後就覺得不需要買車了。

### (四)臺商對投資環境變遷之因應

- 1. 臺商採飢餓行銷，提供高價且高端麵包來贏過大眾化商品，臺商要走向更高端：**有一家臺灣麵包店的徒弟到大連開店，在大連新開的大型高檔購物廣場 Pavilion 柏威年的地下一層，其麵包賣一百一十幾塊人民幣，一天只做一定的量，不做多以量來控制價，但仍賣的不錯，每天都有人排隊買麵包，每天下午就一個時間點賣，限定一個人只能買二個，以前還有人為了要買三個而吵架，但這種情況就不是當地市民，用飢餓行銷的方式來贏過那些大眾化的麵包，讓民眾要買不買都可以，反正還會有其他民眾搶著買。所以如果現在中高端都很難進去，那就要走更高端，但如果只是高價，沒有特別到吸引別人要來吃的話，經營還是會有問題，雖然麵包賣的很貴，但確實有特色的話，還是會吸引到很多人，利潤很高也可以維持下去。
- 2. 受到大陸養雞戶傾銷影響，大成養雞場由外銷轉型內銷肯德基，更代理北方鼎泰豐：**大成長城集團有在大連養雞，從天津一路養到大連，養雞這幾年受大環境影響很大，企業都不太好過，早期是外銷日本為主，後來開始轉銷大陸賣給肯德基，每隻雞都有大成牌的標誌，大連的大城長城是負責養雞和屠宰，加工以出口為主，沒有飼料場，飼料都是從天津運過來的，再包給養雞戶負責。現在大陸養雞的很多，不像以前只有大成長城會養，故可能會造成大家低價傾銷而使公司虧損。而該公司另外還轉型代理鼎泰豐，北方的鼎泰豐並不是鼎泰豐直接經營的，但這對大城長城而言，只是一點點事業而已。民生用品的產業多少都會受影響，所以還是要有轉型。
- 3. 部分臺商選擇留下等待機會，勞力密集產業則因原料或勞力成本問題，轉投資越南：**現在大陸大環境都很困難，連陸商都不景氣，臺商的情況就更慘，不過也有很多繼續留下來的臺商，沒有完全撤退，雖然經營情況不好但還是努力尋找機會，有些比較大的企業，來的時間比較長，也是再堅持等待機會。但勞力密集的產業，像是有間木材工廠規模中等以上，是專門幫美國代工做嬰兒床的，但是去年就關了撤到越南去，因為大連的地理環境各方面，對木材是有侷限性，不太有利，又考慮床的形狀都不一樣，需要很大的人工，沒辦法大量生產，有許多勞工問題所以便搬走了，早期大連做木材的還有很多家臺商，這是因為大興安嶺木材資源豐富，但現在做木材的就為數不多了，其他的臺商都還留在大連這裡。
- 4. 轉型搭上互聯網並不容易，多數臺商仍選擇專注本業，嘗試撐過這幾年的不景氣：**大部分臺商還是在做本業，還沒有做轉型，像大成現在不賺錢，但還是能靠其他企業維持，許多人認為現在經營不好是受到大環境影響，等待機會再想辦法爭取，情況不可能老是這麼差，頂多兩三年，即使去年大陸經濟成長率是 6.9，但企業還是感覺不景氣。不論是賣車的還是做房地產的，可能可以撐一、二年繼續觀望，並不考慮轉型，因為不可能因為車子、房子這一、二年不好賣就不賣了，這方面可能轉型可能性不是很大，頂多考慮開發別的樓盤之類的事業，但這些行業要跟互聯網搭上線也不容易，車子可以在網路上展示，但事實上增加銷售額有限，不是每樣產品

都可以在網路上銷售的，所以目前現有可能性不大，反而是要想出一些新的模式。網路上的銷售對大陸影響很大，但對國外反而還好，像大陸比美國晚發展，但是成長的比美國快，對整個產業影響比美國還來的大，阿里只花個幾年就贏過亞馬遜了。

## (五)對大陸臺商之建議

1. 電商對實體產業的衝擊日益增大，阿里巴巴的經驗建議臺商應跟上互聯網的發展：萬達是在大連起家的，做一些房地產、旅館，是個大型企業，算是大陸國內龍頭，做的都很不錯，一直有在轉型，在大連是有一些開發但賣的不好。現在經營比較好的企業像是阿里，別人表現得不好但它很好，應該說很多錢都是被阿里巴巴集團吸走了，產生一些新的行業後，原來一些傳統舊的行業就被淘汰了，大家財務重新分配，一般超市受電商影響還好一點，但一些百貨公司、商場，像是知名的大連商場就影響很大。臺商在經營電商的不多，大部分是個人。企業要重新思考其重要性，電商對經營的影響很大，互連網未來會成為一個關鍵的議題，如果還在用傳統銷售方式的產業，要開始去思考怎麼跟電商搭上線，如果企業跟不上互連網恐怕在未來會被淘汰，電商對各行各業的衝擊都很大，在網路上價格越殺越低，相關行業都會受到影響，像百貨業過二年就面臨淘汰趨勢。
2. 臺商應考慮當地大眾市場的需求深根在地市場，高價或是稀有商品並非長久之計：臺商做吃的話，以前吃的方面都訴求中高檔，但現在太高檔可能就不行，有些餐飲小店東西真的都很好，但就是價格問題。香港的甜品店商品都二十幾塊，有芒果的還要三十塊，只能吃一次，第二次就不會想去吃了，或是很久才會吃一次，所以這種太高檔的餐點恐怕還是不能吸引大眾。有不少臺商想做臺灣水果這方面的生意，但是老是做不了，如果要在大連賣臺灣的水果賣得好，考慮到進口成本包括運輸、損耗，價格可能至少要高出臺灣的水果三成，剛開始大家看臺灣的水果會覺得很稀奇，可能都沒見過這種水果就買個嚐嚐看，但要像普通老百姓那樣每天買來吃的頻率，民眾可能就接受不了。

## 四、成都臺協

時間：105/04/04 下午 3 點 00 分

受訪人：黎璇璣 成都臺協常務副會長/永利成房地產開發公司副總經理

訪談人：江 航/中原大學商學博士生

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 成都臺商大多還在運作沒出現明顯撤退，大型製造業進駐成都與重慶間的地級市：據統計，成都目前共有一千多家臺資企業，總投資大約是一百零幾億。但是，這兩年進入大臺商主要是中小型的服務企業，沒有比較指標性的臺資進來。因為全中國

大陸都不景氣，就是稍微停滯，不過大部分臺資企業目前都還有在經營運作，並沒有出現明顯撤資的狀況。雖然，大型製造業沒有進入成都，但是卻有部分大型製造企業進入到如內江、遂寧等地級市。選擇進入地級市，主要是考慮到所在地離成都、重慶都非常近，剛好這兩市的中間，不管是與成都企業的合作，還是與重慶企業的合作都非常方便，能夠同時為兩地的企業供貨。

2. **天府新區發展前景良好，但因周邊環境不成熟，還需時間發酵，臺商仍持觀望態度：**  
天府新區在建設之初就有找成都臺協，希望幾家大型臺商企業進駐，例如遠東百貨等等，也希望臺商房地產開發公司在新區進行房地產開發，也承諾在新區讓臺協蓋一棟臺商大樓。但是，很多臺商實地考察後都不敢接受，表示就算當地政府以再優惠的價格，甚至免費讓臺商進行開發，臺商也不敢做。原因很簡單，就是因為周邊沒有生活配套，沒有人流。雖然，當地政府在新區建設一個大型的展覽館，並且將在10月份承辦一個大型的博覽會，但是臺商仍然覺得周邊環境發展非常不成熟。投資了幾個億把項目蓋好，但是很有可能面臨銷售不出去的風險。所以，就天府新區而言，要發展成型，還需要經歷很長的一段發展時期。
3. **臺灣思維不利於臺商製造業，雖有品質但成本高，難與有關係的當地製造業競爭：**  
有很多臺商在成都從事製造業，當初他們會進入大陸市場主要是考慮到兩個方面，一個是政策的傾斜和優惠，同時能夠以比較低的價格拿到很大一塊土地，另一個是認為大陸市場非常大。但來了之後，臺商仍然以臺灣思維進行思考。舉例來說，臺商重視品質、重視品牌、重視行銷廣告。雖然品質有所保證，但臺商在大陸面臨上百個同質性產品的競爭，生產成本卻遠高於其他競爭對手，銷量就成問題。有的臺商在大陸從事代工產業，剛進來時也許有訂單，但後來，因為陸資企業有自己的人脈關係，有的是親戚網，有的是和政府有關係，原本屬於臺商的訂單就被拿走了。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. **生物製藥是未來重點發展領域，但藥證難以取得且面臨激烈競爭，臺商望而卻步：**  
成都市政府希望到臺灣進行招商引資，目標主要盯住生物製藥企業。但是，臺灣生物製藥企業要來大陸設廠，難度非常大。最主要的原因就是藥證辦不下來，可能五年也辦不下來。不僅是臺資、外資想要辦藥證，陸資企業也在等著辦藥證，很多人都在衛生部排隊等待。雖然，臺灣生物製藥企業學習浩鼎與當地企業合作的模式，進駐天府新區，與華西醫院合作，進行研發、做臨床實驗，但是目前整個大環境不好。另外，臺商還要面臨陸資、外資的競爭，招商難度非常大。綜合以上幾方面因素，很多臺商，特別是生物製藥企業對於進入成都仍處於觀望的態度。
2. **臺商無法享受陸商享受之優惠政策，且常遭遇優惠政策不兌現問題，政府失信於民：**  
在大陸政策不能兌現是一個非常嚴重的問題。之前，臺協會長被邀請去參加當地政

府舉辦的一場有關於農業的座談會，找了十幾家做農業的臺資企業。座談會上提了很多問題，也承諾說要給予政策扶持。但是，最後都沒有兌現。關鍵是，同樣是從事農業，很多本地企業都拿到優惠政策，唯獨沒有一家臺商企業能享受到優惠政策。每一次當地政府在招商引資的時候都以優惠政策作為噱頭來吸引臺商，但是卻經常沒有辦法兌現政策。有一家臺商對養豬非常感興趣，投資了六、七千萬，養四千隻母豬繁殖小母豬，豬舍都有空調，養殖技術也非常現代化，在大陸算是非常先進的。但是，當時承諾的政策也沒有兌現。後來，該臺商將養豬場 90% 股份轉讓給本地人，馬上就享受政策。這個問題很多臺商都有向臺協反映，認為政府非常沒有信用。

- 3. 早期優惠政策落實迅速，對臺商非常重視，但因政策改革等原因，熱情有所降低：**

早期來成都的臺商大部分都有享受到稅收減免政策，甚至不用申請，當地政府就主動將稅款退還到企業的賬戶，速度非常快，基本上今天入庫，後天就退還了。統一食品等一些臺灣知名企業，早期都有享受過稅收優惠政策，都不需要特別去爭取，稅收就會自動退還。後來，稅收制度改革，變成屬地化，優惠政策就沒有了。早期臺商來大陸投資，當地政府非常的重視，比如說當時臺商到成都拿了一塊地，當地政府還專門在成都飯店辦了一個非常隆重的簽字儀式，省、市四套班子全部出席，非常重視，希望通過這樣的形式，讓其他臺商看到成都市政府的誠意，最終選擇進駐成都。但現在當地政府對臺商的熱情也沒有以前那麼高了。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

- 1. 因陸籍幹部了解當地市場和文化，有利於開拓市場，臺商意識到陸籍幹部的重要性：**

臺商中小型服務業在成都發展狀況整體還比較好，特別是烘焙店，很多都是臺商在經營。有一家臺商企業工廠設在四川廣漢市，產品非常單一，就只生產珍珠奶茶當中的珍珠。2014 年的營業額就高達 3300 萬人民幣，不過受到環境影響，去年營業額少了 300 多萬。不過，今年這家臺商打算自己開門市，做連鎖店。還有一家臺商企業，來成都經營有十幾年了，專門做好神拖拖把，經營狀況非常好，前兩年的營業額達十幾億，去年的營業額達十六億，最近打算要擴廠。同時，他們很看好這個產品，認為未來市場還能夠成長 90%。臺商認為能夠有如此快速的成長，主要在轉變，剛剛進入大陸市場時，尚未有重用陸籍幹部的觀念。現在重用陸籍幹部，由他們去進行市場行銷，他們對大陸市場的判斷比較準確，也了解當地的文化。
- 2. 引進先進農業技術，結合休閒觀光旅遊，發揮比較優勢，精緻農業未來前景看好：**

成都現在逐步走向法制化，新進來的臺商要享受特別政策可能性很小，都是平等待遇。不過現在在成都從事農業，應該還是有機會的。現在大陸的三農問題急需解決，且大陸居民生活品質提高，對休閒、觀光、旅遊的需求也很高。所以公司也正準備引進先進的農漁畜牧業技術來開發這個市場，結合休閒旅遊這一塊，現在是最夯的，而且政府還有補貼政策。公司並非只是要拿地來進行流轉，而是作為農業顧問或是



建立一個農業示範基地，通過引進農業專家、技術，幫助農民脫貧致富，優化產品質量。當然，公司也希望和臺灣的農會合作，將臺灣良好的農會制度引進大陸，真正幫助一些地級市發展精緻農業。

#### (四)對大陸臺商、兩岸政府之建議

1. 雖然常遭遇不公平競爭，但希望臺商不忘初心，秉持良好的經營道德，守法經營：  
臺商在大陸歷來都是守法經營，從來不偷稅漏稅，而且很多臺灣的大型企業在當地都是納稅大戶。比如說統一集團，很早就進入大陸市場，每年納稅額都有好幾千萬。臺資企業從來都是一本帳，不像有些陸資企業，還分內帳、外帳等等。臺商企業也不以偷稅、漏稅作為盈利的手段，因此也不擔心稅務機關來查帳。也正是因為臺商企業良好的經營道德，當地稅務機關對臺資企業的帳目都很放心，也非常信任臺商企業。雖然臺商在大陸經營遇到很多的困難，也面臨與陸資企業競爭中的不公平，但是所有的臺商都不忘初心，堅持一切按規章制度，守法經營。
2. 臺商農業項目考慮進入貧困縣，既能獲得國家政策補貼，也能獲當地政府大力支持：  
目前，很多地級市都在和臺協聯繫，希望能夠引進臺灣先進的精緻農業技術，也希望能夠請專家來指導。臺協也積極聯繫，現已和臺灣的農會，還有一些農業專家取得聯繫，正準備在一些地級市開展臺灣農業推廣。有些臺灣農業專業也已進行實地考察，覺得當地的條件很適合開展精緻農業發展。臺協建議未來臺商想要以農業項目進入大陸市場的，不要集中在成都市，應該把目標放在成都以下的縣級市，甚至是一些貧困縣。因為在這些地方做農業，能夠獲得成都所無法提供的優惠政策，不僅僅是當地的政策支持，而且是國家對幫扶貧困縣脫貧的政策支持，這個力度是非常大的。另外，由於當地經濟比較不發達，對各種能夠幫助當地脫貧致富的項目也比較支持。所以，臺商從事農業的話會比較有優勢，其他很多產業，包括房地產等等，基本上都已經過時了。
3. 雙重課稅問題急需兩岸政府協商解決，兩岸租稅協議雖然已簽署，但尚未落實：對兩岸政府有一個問題是急需解決的，那就是個人所得稅、企業所得稅的問題。大陸的稅務機關要求臺資企業必須要在大陸納稅，臺幹的收入也要在大陸繳納個人所得稅。但是，臺商每次回臺灣，臺灣稅務機關也要求臺商在大陸的營業所得、臺幹的個人收入也要在臺灣納稅，這就是一份收入，要被扒兩層皮。臺商、臺幹那麼辛苦，為兩岸合作和平發展打拼，臺商個人當先鋒，現在兩岸資訊要通了，雙重課稅非常不合理。比如說香港和大陸有簽訂租稅協議，稅收只有5%，但是兩岸租稅協議雖然簽署了，但是還沒有最後落實，臺商的稅收還是10%。這個問題，很多臺商也已經向海基會、海協會反映了很多次，他們也說會協調，但現在還沒有結果。

#### 五、襄陽臺協



時間：105/04/07 下午 2 點 00 分

受訪人：林暉珉秘書長/華統建築設計(襄陽)有限公司總經理

訪談人：李明彥/中原大學企管系助理教授

訪談人：江 航/中原大學商學博士生

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 大陸正經歷市場洗牌的陣痛期，招商條件更加嚴苛，由招商變選商，臺商優勢漸失：**

大陸正在經歷一個不斷重新洗牌的階段，而伴隨這個階段的是陣痛期，就像臺灣也是有過陣痛期，但如果陣痛期過久而沒有相對策略的話，那百業就蕭條了。就目前所知道的，包括東莞等男方沿海市場，基本上臺商都已經很難存活，相當的嚴重，不僅僅是臺商，其他外資、內資企業，也都造成很大的衝擊，造成這個衝擊當然有很多方面，包括銀行政策、國家調控、營運成本提高、招工難等因素。大陸經過多年發展，已慢慢走入規範化，不像以前管他阿貓阿狗，會抓老鼠的全都進來。現在大陸在招商引資時會設立一個標竿，以此作為招商引資的標準。故包括臺商在內的外商要進入大陸市場越來越困難，大陸在招商引資方面已經從原來的招商變成選商。且在外商中，臺商原有的優勢已逐漸失去，並不像早期如此受大陸重視。
- 2. 襄陽臺商主要以汽車製造及相關產業為主，經營狀況良好，但其他產業經營慘淡：**

在襄陽比較活躍的臺商主要集中在製造業，特別是汽車工業，例如較知名的 NTN，東陽汽車、元創等等。畢竟中國二汽和東風汽車都有設在襄陽這邊，有亞洲第二大的試車場，因此汽車相關的研發，配件生產，零部件銷售等相關企業發展比較穩定，經營狀況也比較良好。另外，還有一家叫襄城鞋業，在東南亞國家都開設了大型鞋廠。但有一些從事房地產、食品的企業，都規劃了很多非常大型的項目，但是最終資金無法到位，經營狀況度非常不好。有一家臺商，預計投資光電跟汽車配件，拿了六千畝土地，但是最後沒有落實，所以最終這些計劃都停了。
- 3. 大陸銀行貸款的審查比臺灣嚴格，但大多貸給國企、央企，臺商在大陸融資難度大：**

錢是銀行的商品，錢沒有放出去，怎麼賺利息？銀行本來就應該長期支持企業，這樣錢才能流轉。大陸金融業也在不斷改革，但是這種改革還是受國家的控制。其實，銀行目前存款很多，但是就是不肯放貸，或者說放貸審查異常嚴格。在大陸借款，不像在臺灣只要有土地所有權狀、房屋所有權狀，到了銀行就可以質押。大陸銀行會詳細的詢問資金用途等等一系列問題，非常規範，非常嚴謹。大陸銀行在放貸這方面非常的嚴格，但說到底，其實銀行不敢借錢給中小企業、民間企業、外資企業，就因害怕這些企業無法償還貸款，因此大陸銀行主要是協助央企、國企，這些企業要貸多少就能夠貸多少，畢竟這些企業後面有國家作為支持和保障。

4. **早期進入襄陽之臺商經營順利，但現在銀行放貸條件嚴苛對臺商影響非常劇烈：**早期臺商在襄陽還是有賺到錢，經營也比較順利，但是這兩三年，受到經濟危機的影響，有很多臺商頂不住，感覺對未來沒有方向。除了經濟不景氣之外，政策和融資問題是造成這兩年臺商經營困難非常大的原因。臺商到大陸投產，都需要龐大的財力作為支撐。當臺商需要借款的時候，難度比本地的企業要大很多。市長召集了銀行和臺商召開了金融平臺會議，為臺商解決融資問題，但都是虎頭蛇尾。當地政府不能干預金融，所以銀行放貸的條件越來越苛刻，很多臺商貸不到款。另外，大陸的貸款跟臺灣有所不同，他們採用的是年貸年還，這對臺商來說是非常要命的。舉例來說，臺商引進機械進行生產，但是才剛剛生產一年，就必須先將貸款還清後再貸款，這無疑對臺商的影響是非常大的。
5. **從事能源、水利項目等產業的臺商貸款成功會高一些，但融資困難仍普遍存在：**中小企業才是一個國家最大的基礎，能夠為國家產生很多稅收，還能解決就業問題。但是在大陸則不是，所有人眼裡只有央企與國企，若是民間企業要借款，銀行就要考慮企業是從事什麼行業的，如果是能源的，比如風力發電，水利、光電等等，銀行才有可能放一些款。另外，在臺灣如果有一份好的商業計劃書就可以向銀行貸款，上面完整、詳細列明了資金的用途，可行報告、圖說等等，這在臺灣很早就已經很規範。但在大陸，商業計劃是沒有任何價值，就像廢紙一樣。所以說臺商在這邊實在很不吃香。雖然，不管是海基、海協非常努力幫助臺商解決問題，但是在貸款這個事情上，也很難給予臺商提供幫助。
6. **採礦業、房地產等火車頭工業受大環境影響而經營不佳，無法帶動其它產業發展：**襄陽有臺商從事採礦業，將礦石加工成鐵粉後再賣給鋼廠，主要是和安陽鋼鐵或大亞鋼鐵合作。2009 年的時候，鐵粉的價格大概是 750 到 1100 左右，但是今年初最低到 280，差不多一斤鐵粉才只要 5 分錢，價格太差了。柴油跟電是企業消耗大宗的商品，雖然柴油比較便宜，但整體來說成本幾乎不變，故現在鐵礦廠幾乎都停工，因為成本都是 300 多 400 多，做得越多虧得越多，所以目前只能等漲的時候再出售。且鐵礦是有限資源，就算價格持平，也不能開礦，產品價格那麼差，沒有盈利，再把礦開了，以後就沒有資源。所以人家在調侃鋼鐵業比不上賣大白菜的，實在很可憐。整個火車頭大工業一直在萎縮，比如說建築業，鋼筋鋼材是大宗商品，但是房地產不景氣，百業都受到衝擊，包括礦業當然是受到很大衝擊，從事礦業的企業都負債累累，除非止血，要不然就沒有辦法生存。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. **大陸政策不變化，加上經濟環境不景氣，大陸臺商盈利狀況不佳，大多嗷嗷待哺：**襄陽臺協會長在襄陽的鹿門山投資旅遊項目，總共有四十平方公里，投資了一兩億，開發了整整六年，但是也沒有起色。臺商會長的公司股票在大陸上市，實力比較強，

投資兩億對公司影響也不大，但是投資旅遊項目是需要很長時間才能產生收益，資金龐大且耗用時間很長，沒有十年的經營，可能沒辦法見到收益。況且，由於目前大陸對臺商的政策也不是很好，所以在項目營建過程中，環境不斷在變化。雖然，襄陽的臺商是湖北省第二多的，但由於經濟環境不景氣，政策不穩定，真正很賺錢、很穩定的臺商沒有超過十家，都是很嗷嗷待哺。

2. 大陸正走向法制化且規範嚴格，招商引資門檻提高，但符合條件之企業仍受歡迎：  
現在大陸各項法律法規比較規範，以前非常的不規範。比如說招商引資，不管三七二十一，先招進來再說，能給優惠就給。但是，大陸的政策常常在異動，不是說這個政策一實施最少十年，而是隨時可以把政策推翻。經常出現新上任的領導否決上一任領導推動的政策。而且現在各項規範非常多且執行起來非常的嚴格，所以臺商要進入大陸，不像以前進來後再說，現在要進來檻比較多。但是如果進入的產業能夠符合政策、規範、條件，大陸還是非常歡迎的，而且各項政策基本上可以落實。隨著大陸經濟發展、科技進步，對臺商、外商的要求會越來越高。雖然條件很苛刻，但是對企業也好，對當地政府也好，對老百姓的環境也好，絕對是加分雙贏。

### (三)臺商對投資環境變遷之因應

1. 許多陸企無誠信可言，臺商接單時須進行全面事前評估，到法院訴訟錢也拿不回：  
臺商對於投資環境變遷會採取不同的因應的措施。以建築業來說，整個經濟環境都不景氣，很多工程不能接也不敢接。因此，在選擇工程的時候必須要有把握性，而且資金必須要到位之後，才會開始做設計、施工。話是如此，但是在大陸承接工程還是必須要非常非常小心，多方打聽對方資金從哪裡來，是不是牢靠等。有一些臺商就是沒有事前對對方進行深入了解，真的出現資金不到位等情況，工資、建材款全部都套牢在裡面，就算到了法院也很難拿回來，這裡的法院執行力不是很好。而且臺商只要進行訴訟的話就輸了，不僅資金要不回來，還要賠上時間。這邊的企業在誠信方面做得不是很好，不像在臺灣，誠信是可以建立的，但是在這裡誠信就只是口號。所以所有的在大陸經營的臺商一定要注意這一點，而且現在經濟環境那麼差，能夠接一單就要有一單的收益。
2. 臺商在襄陽轉型涉足農業、休閒農場等產業，短期雖未見收益，但長期有良好前景：  
農業可做大也可做小，大的話如臺協會長有幾萬畝，小的話像也有個 180 畝，全部都是平地。臺商打算借鑒臺灣休閒觀光旅遊的優勢，著手在襄陽從事休閒觀光這方面。由於經營農業時間還比較短，臺商主要以種植為主，有經濟林、果樹，先把樹成型以後，第二年花圃再搞特種養殖，比如說養鹿，第三年再攻供休閒旅遊建設，第四年再對外開放。180 畝的話大概是 15 甲，定位於生產型農莊，主要種植桃子和草莓。在生產週期的長中短期規劃分別是短期草莓、中期果樹，長期是休閒投資。

#### (四)對大陸臺商之建議

1. 欲進入大陸投資之臺商應多方考察並接地氣，中小企業很難生存且紮實投資經營：  
如果臺商真的要到大陸，一定要先考察再考察，先了解整個方方面面，且一定要接地氣，每一個地區的地氣都不一樣，這一點很重要。臺商來了之後要紮實投資，有龐大財力支持，當然會做得很好。但如果小打小鬧，中小企業很快就被大陸掩蓋於無形，這也是非常現實的。大陸現在招商引資這方面和以前完全不同，從原來的招商向選商轉變。臺辦也積極促進兩岸經貿往來，為兩岸合作提供協助。雖然，有一些事情並非臺辦能夠做主，但是臺辦仍不遺餘力的幫助臺商，聯合很多部門共同協助臺商。不過，現在大陸對招商非常嚴格，並不是各種類型的企業都要，大陸開始有選擇的招商。
2. 未來進入大陸之臺商，應握有訂單方才可進入，選擇何種產業與地點需非常謹慎：  
未來臺商要進入大陸市場，一定要有訂單才進來投資，這樣會比較穩定一點，面臨的風險也會比較小。如果沒有訂單，而只是僅僅為了取得大陸市場，或者是為了省人工費用來投資，臺商絕對會鎩羽而歸的。臺商要針對大陸市場來投資，例如從事出口型的臺商在內陸設廠，事實上存在很大的不便，但是多增加的物流成本很高，而且節省的人工費用有限。因為大陸非常大，所以對於大部分企業都在競爭，所以物流成本是比較高的支出項目。沒有訂單，沒有資金支持，營運成本日益提高，競爭激烈，臺商的在大陸營運環境非常惡劣，故在是否進入大陸市場，選擇何種產業進入，都應謹慎考慮。

#### (五)對兩岸政府之建議

1. 臺商發展需建立在兩岸政府和諧關係基礎上，希望執政黨應保持與大陸和諧關係：  
臺灣新的執政黨馬上就要上臺了，大陸非常關注執政黨上臺會對兩岸關係有什麼表述。其實在還沒有上臺之前，大陸已經再給臺灣施壓了。選舉結束之後，大陸赴臺灣旅遊的人數減少了很多，加上臺灣整個經濟又走下坡，所以臺商要想發展，要在大陸不受兩岸政治關係的影響，必須依賴兩岸政府和諧作為基礎。就目前現狀而言，臺灣接單大陸生產，使得臺灣能夠發揮在技術上的競爭優勢，也才能在國際競爭中握有籌碼。但是新政黨上臺，兩岸關係緊張，沒有大陸的支持，臺灣的經濟會受到嚴重的影響，對臺灣的殺傷力非常大。臺灣經濟的衰退已經逐漸被東南亞經濟邊緣化了，如果在失去大陸市場，臺灣的經濟會非常糟糕。希望臺灣政府能夠為臺灣老百姓的生活著想，為整個經濟發展著想，好好思考兩岸之間的和諧關係。
2. 貸款和民生問題仍為困擾臺商的兩大問題，卡式臺胞證應享有大陸國民的便利性：  
協商解決：雖然臺灣有陸資銀行，大陸有臺資銀行，但是臺資銀行在整個大陸還是受到中國銀行的條款框框條條所控制，力度上對臺商貸款起不了很大的作用。再比

如說，在這邊已經定居下來的臺資企業，要向銀行申請一個信用卡，審核都過不了。所以金融問題還是臺商在大陸最重要的問題，這涉及到了臺商在大陸的融資，資金鏈等等一系列問題。還有，雖然臺胞證換成卡片，但是只是換湯不換藥。換卡的目的就是為了提高臺胞證的易用性和方便性，既然他等同於是身分證，但是根本沒有辦法享受大陸居民的方便性和福利性。最簡單的例子就是臺商沒有辦法利用臺胞證購買車票，要買車票還是要到車站的櫃檯購票。既然大陸一直認為臺灣是一個省，那作為臺胞來說，也是這個國家的居民，但是卻沒有辦法享受最基本的國民待遇。建議兩岸海基海協兩大機構能夠合作，解決臺商在大陸的金融和民生問題。

## 六、昆山臺協

時間：105/06/22 上午 10 點 00 分

受訪人：吳明祥副會長/萬潤豐投資控股集團董事長

訪談人：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 面對大陸投資環境變遷，所有企業不僅是昆山、臺商皆面臨巨大的轉型升級壓力：  
昆山有很多臺資企業，目前昆山臺商大概有 4,650 多家，從事的行業、領域也相當廣泛，不過中小企業還是居多，臺商協會就是幫助中小企業做一些事，譬如說產學合作中心可幫助企業上新三板，幫助企業處理接班傳承的困難，這也是昆山很大的問題。協會設立了轉型升級中心，當然轉型是件很痛苦的事，如果轉型不好就掛掉。實話實說，不是單單只有臺商，不是單單只有昆山的臺商，其實不是只有臺商需要轉型。如今所有的企業都面臨各種環境的變遷，包括互聯網、運用碳的作業模式、工業 4.0 的壓力，事實上誰不轉型，誰就要完蛋，這是一個非常肯定的現實。臺商在這邊的數量相當的大，所以昆山臺協會會有相當規模，所以它所面臨轉型升級的壓力也挺可怕的。
2. 陸企在學習臺資企業的同時，更善於資本市場運作，實力已逐漸趕上並超過臺商：  
早前臺商剛剛進入大陸市場的時候，臺商的實力很夠，甚至能夠併購掉大陸的國營企業，但是臺商現在在這邊的競爭力薄弱，反倒是當地企業非常強大。會造成今天這種局面的原因在於，一方面臺灣人較保守，在本行本業裡面盡心盡力去做好工作，多少錢做多少事，比較不喜歡和銀行打交道。但是大陸企業卻剛好相反，陸企非常懂得資本市場運作。以前，臺商將生產發包給當地企業去做，培養得很好，臺灣會提供管理和技術交流，所以陸企做出來的東西不錯。後來當地企業通過資本運作併購上游，在很短時間內，可能臺商就會被陸企給併購掉，徒弟都拼倒師父。

### (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 優惠政策已逐步取消，臺商也已不再特殊，臺商與陸資面對相同標準，公平競爭：臺商原來在大陸投資的前二、三十年，其實是擁有光環的，是被刻意的優待。但是隨著陸資企業的崛起，現在無論是臺商、浙商、晉商，大陸的標準是大家在同一水平上面公平競爭。但是臺商覺得以往的優惠沒有了，所以不斷的反映，因此去年出臺了62號文，算是最後一個優惠，「老企業老辦法，新企業新辦法」。但是回過頭來思考，沒有了優惠政策，臺商就不去跟浙商和不去跟晉商去競爭嗎？如果沒有辦法競爭，只能說明臺商比別人差，怨不得別人。商場非常殘酷，同樣都是公平競爭，必須出現優勝劣汰，但是如果不能轉型，不會有人淘汰你，而是自我淘汰掉，臺商與臺協都必須認清這個事實。
2. 整體環境不景氣，使各地招商引資門檻變高，特別是高污染、高危企業難被接納：這幾年的投資狀況其實並不好，三十年前昆山開放投資，但是當時的臺灣人埋首的衝，有很多大企業、中小型企業。雖然有很多企業往蘇北、安徽遷移，這個現象很早就有了，從沿海的高度開發往裡面走已經成為非常普遍的一個現象，但是就以蘇北來說，各方面的配套還不完善，而且一個工業或商業的環境的建立也不是那麼容易的，是一個養成過程。無論是昆山還是其他任何城市，從最早的敞開門歡迎任何人進入，到現在有所選擇，這都是一個過程，特別是像現在高、危的企業、或環衛上特別有問題的企業，很多城市都沒有辦法接納，並非說這些城市不歡迎原來的企業留下來，或者說刻意要趕走原來這些企業。
3. 大陸的招商引資力度大，對臺商仍具較大吸引力，臺商想回臺但不知道做什麼：臺灣政府也不斷邀請臺商能夠回臺，但是臺灣現在很多人才都被挖走了，而且一些工業區的土地雖然很多，但是都是私人的，大陸臺商回去臺灣之後，真的不知道要幹什麼。但是在大陸這邊，如果去蘇北或安徽馬鞍山那裡都是好地方，只要有項目來投資，當地政府都會查好所有的財稅，問臺商需要多少畝地，土地有的是十年免費，十年不要租金，甚至幫忙把工廠蓋好，按照相應的消防等級驗收好。另外，工廠的工人當地政府也一定有辦法的解決，比如說有看過人家招工多厲害，替某企業招工，跟員工說只要進這家企業上班，水電費減半，雖然這些政策是針對一些指標性大企業，但是如果當地政府想要招商引資的話，必然會拿出很多優厚的政策來吸引臺商。

### (三)臺商對投資環境變遷之因應

1. 轉型升級中心作為臺商的大腦及研發基地，微創中心孵化協助青年創業並搭建平臺：昆山臺協設有「轉型升級中心」，是希望以學術界的力量來提供產業界的技術，這個趨勢絕對有需要，並且必須要更被加強。所以轉型升級中心吸收兩岸的大學，讓臺商在本地的企業，能夠有學術機構隨時備詢，所以這個轉型升級中心並不是單一的參與者，而是以產業形態去進行經營。對於中小型的企業，要獨立開始一個實驗室是非常困難的。另外，現在很多貿易都是國際貿易，全球各地有各地的都有不同的

產品規格要求，例如像 ROSS，最早以前剛剛開始推 ISO 時，不同的國家可能都存在不同的產品規格，更別說可能當中還涉及到各種不同的規格。所以，很多臺商，甚至是一些重量級廠商，在接案子時無所適從，更別說是中小型企业。另外，臺協還設立了「微創辦公室」，主要是輔導年輕人來創業。學校就把想要主動做技術移轉的項目拿到這個中心來，反過來，四千多家臺商在接單、生產、管理、財務運作上有任何問題，可向這個中心反應，這個中心彙總出來之後，就再交給各個大學進行研究，準確的說，這是一個樞紐平臺，是將各大學原來的產學合作中心連接起來。

**2. 臺商早已遷至東南亞，是否遷移取決於成本及全球戰略佈局，但要遷移實屬不易：**其實很多的臺商都會有所謂的一廠、二廠，有一些很早就將工廠設在東南亞國家了，身為一個好的企業主，提早全球佈局，這個是不分大小，應該是看眼光。現在前去東南亞國家的臺商還是非常多的，但是轉移過去的原因不是現在所謂政府引導南向政策，主要還是基於成本的考量，哪裡划算去哪裡，這就是所謂的商人無祖國，是一個成本問題，還有一個全球競爭力問題。有的還是做得不錯，有的發展的挺好，有的是把設計單位留在中國，然後把廠移過去，大家都是在算帳過日子。但是，實話實說，一間公司的搬遷是件很痛苦的事，不是設備搬過去就好，包括客戶、上下游的關係等多是問題；再來如何處理大陸工人，這需要一筆很大的遣散費，講得難聽點，很多臺商是根本難以承受這樣的搬遷。

**3. 整體經濟不景氣造成臺商被出售或被併購，但仍通過不斷轉型以因應，如做包租公：**一般被政府要求轉出去的企業，都是競爭力較薄弱，及比較差的行業，事實上，雖然政策是這樣，但是實施下去，被轉出去的臺商還是少數。因為這些企業如果做得不好，有一些被併購了，或賣就賣掉，都沒有轉出去。另外，有一些企業無法經營，就轉型做包租公，比如說世大電鍍，當時的執照都審批好了，當廠房改好的時候卻不能生產，大環境在改變，所以廠房就被用來做出租，租給很多中、小型企業，做統一管理。包括監理道路裁決的交通局，也跟他租了一個大廳來做裁決用，一年收租幾千萬。同樣的，有些臺商剛剛進來大陸，當時政府給的指標很大，工廠蓋得很大，但是由於大環境不景氣，有些縮小規模，有些甚至停產，因此很多臺商都將自己的廠房租給別人，而臺商自己做包租公。

#### **(四)對大陸臺商之建議**

**1. 轉型升級已迫在眉睫，應將其視為日常工作，而非因某一事件才開始進行轉型升級：**無論是誰受到壓力，誰的抱怨就會出現，這不是臺灣人或大陸人的問題，這是人的問題。以前發生粉塵問題，誰知道明年發生什麼問題，這個就是所謂的墨菲定律，如果它有可能發生，它就必將發生。昆山是個非常標準以工業為主的城市，只要涉及工業生產就會產生相當多的環安、環衛的問題，其實都是需要可以日常被注意的。轉型升級不可能是為了某一些事件而開始轉型升級，除了工安、環安之外，理論上



應該是日常性的，如果臺商不升級，很可能明天就被淘汰。其實全球都在做轉型，國外的動作甚至更強烈，如果臺商、陸企今天不跟著動，根本是無法生存的。

2. **投資環境、政策法規都已發生巨大變化，臺商應保持平常心態，積極進行自我調整：**

針對臺資企業在大陸，覺得大陸政府現在較嚴，但是事實上是以前就有法律在，只是沒有嚴格實施，算睜一眼閉一眼，讓大家方便。但是，中榮事件死那麼多人，完全是企業的問題，沒有用好設施，爆炸死了這麼多人，當然企業要負很大的責任，因此政府不得不嚴格執法。很多臺商都覺得以前在大陸都可以適應，但是現在越來越不能適應了，其實這是一個非常錯誤的觀念。舉例來說，二十年前的建築法，蓋房要申報，經過設計院，二十年前的法規跟現在不一樣，消防等級也不一樣。所以企業本身都要進行自我調整。對於企業而言，要規範生產安全其實就是一項投入，以前的廠房不符合規範，所以剛開始成本低，現在規範改變了，要求要符合現在的法律法規，當然成本就高。對於整體環境的變化，臺商應該要保持平常心，或許還有利潤，來整改來改進，繼續經營下去；如果不能整改，這個工廠再怎麼整改都無法完成的話，可以考慮撤到其他省份。
3. **昆山政府推出轉進機制，讓沒有競爭力的臺商轉移或結束營業，對當地政府也好：**

二十年前，大陸通過優惠政策將些臺商都吸引到昆山，那時候的臺商大都三十多歲、四十多歲左右，現在都六十歲老頭子了，在當時建立的各個產業中，有的情況好，有的情況不好。早期的時候，有衝勁，有政策，什麼都可以，但是現在行業競爭激烈，有些比較弱勢，比較薄弱，大陸政府應該要形成一個退場機制。所以，現在昆山也出臺了所謂的「轉進機制」，由人大編年度預算，針對企業搬遷要如何獎勵、協助、扶植。臺商轉出去，當地政府一點都沒有虧，因為這個企業佔著的土地，佔有資源，甚至沒有繳稅，沒有貢獻，所以將其移轉出去，騰出空間給新的企業進入，這個就是騰籠換鳥。當然，還有些真的是做得很痛苦，連搬都沒辦法搬，準備倒在那邊，就應該讓其順利結束營業。
4. **城市在成長需重規劃，撤退並不意味著失敗，搬遷對企業也有好處，臺商應正視：**

城市在不斷的成長過程中，逐步會進行區域性的安排，而對於企業而言，需要提前看到這個趨勢，跟當地政府協調，找另外一個地方，或者是由這邊的地方政府，去協調另外一個地方政府，將企業轉過去，就像嫁女兒的方式一樣，這種也是一種轉進，一種撤退，但是有些過於忽視，撤退也撤不好，甚至於是砸掉，蠻多事情，廠商要靠自己，然後去借助官方或政府的政策與力量。像大陸有個企業叫冠軍瓷磚，這原本是最大的污染源。但是現在時空背景狀況都有所不同，所以冠軍瓷磚就將原本的廠房，土地還回來，在別的地方重新蓋廠。雖然區域在變，但是經營狀況仍然很好。再比如說臺灣的滬士電子，公司佔了非常大的一塊，以前的一個荒蕪地塊，但是由於城市在成長，一定要改為商業區，所以政府作為媒介，幫助企業進行搬遷。所以，撤退不是一件工程，而是每天都會發生的瑣碎事件。



## 第三節 製造業訪談

### 一、華新科技股份有限公司

日期：105/01/20 下午 2 點 00 分

受訪者：柯福富全球資訊長

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

#### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 華新科在東莞、蘇州與重慶投資，營業額佔 30%，透過陸商經銷商賣給大陸企業：**

華新科為華新麗華集團的成員，大陸員工大概 5000 人左右，其中臺幹將近 80 位，現在製造業都講求自動化，差不多有 30% 自動化，故人事成本大致不算不高。華新科屬電子產業，在大陸是獨資，主要是做被動元件，算是零組件的一種。大陸公司營業額一個月有 4 億，臺灣則是 12 億，大陸公司營業額大概佔 30%，公司是在 2000 年到大陸投資，內銷是從 2005 年時開始，現在主要投資的城市是東莞跟蘇州，也到重慶投資，其中東莞的工廠比較大。經銷商都是透過陸商，沒有直接賣給大陸的廠商，本地的廠商大概佔兩成，其他的佔八成。華新麗華集團現在轉往餐飲業，目前營業地點都在臺灣，未來有可能會設到南京商品城，但那邊現在生意好像不好，因為地點不熱鬧，南京商品城之前有招商，但後來沒辦法形成一個商圈，可能還需要一段時間，但集團在房地產的業務則表現的不錯。
- 2. 華新科進行垂直整合與多角化，也會考慮跟隨大客戶移往其它國家投資，獲利樂觀：**

事實上到中西部擴展的很多企業都是陸商，而不是臺商，臺商比較集中在某些地方，像是重慶、四川成都與遂寧等地，也有的臺商是回到自己的故鄉投資，陸資企業的規模比臺商大很多，他們是為了投資佈局而往內陸走。現在企業轉內需有擴大的現象，華新科也有在進行垂直整合與多角化，除了電子資訊業，還有跨足一些房地產業和服務業，轉移的地區是重慶永川市，至於轉國家設工廠則會考慮菲律賓，因有許多大型客戶到菲律賓設廠，韓國那邊目前只是據點而不是工廠。2015 年公司的營業額成長百分之十幾，大陸方面的獲利大概有雙倍，主要是靠一些新產品來獲利，接單能力目前蠻樂觀，可以穩定獲利，市佔率也可以維持住。
- 3. 華新科生產電子零組件而非組裝，技術含量高且有專利，不容易被模仿少智權糾紛：**

華新科的產品比較具有技術含量的，有些有專利，別人不容易模仿，但有些最終的民生產品像衣服、食品就很容易被仿製，零組件就很難，任何一個被動元件都有相關的專業技術，只有組裝品比較容易被模仿，電子零組件很少要打這種金錢的官司，像蘋果的觸摸技術或指紋辨識這類有申請專利的，其他家公司就不能使用，如果使

用的是同一個技術來源，這種就會打官司，而且可能不能賣到對方國家的市場去，零組件裡面很少有智權方面的問題。現在愈來愈重視智慧財產權，不像以前一點都不重視。

4. 電子業有 EICC 規範，輸往歐美產品需符合規範，大陸市場則不在乎，臺商符合規範：美國對電子業有 EICC 的規範，比較注重是人權和安全方面，早期大陸並不注重這方面，像是不准工廠聘童工，工時也有一定的限制，不能加班太多，而影響到實際作業面，但大陸工廠真正符合規定的其實很少，只是有技巧的在應付規範。不過這是進入歐美市場的基本門檻，每年 EICC 都會派稽核人員來檢查一次，不管出口比重大小，只要賣到歐美市場的工廠，只要有交貨的行為，每年就一定要審驗一次，要拿出數據，歐美這方面很嚴謹，所以做歐美市場的影響就比較大。實際上，還是要看個別廠商的情況。如果是要賣到大陸就不太需要遵守 EICC 的規定，大陸市場不在乎這種規定，畢竟以前大陸勞工短缺，比較會有變相加班之類的情形，臺灣則不太會有童工與變相加班的問題，臺灣本身符合規定已很久了。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 工業 4.0 很難一步到位，除非是全新的工廠，故華新科並沒有積極爭取此類補助：工業 4.0 自動化設備很難一次到位，可能整個工廠的佈局都要重新編排，華新科經過調查後發現這個改變短期內很難實現，除非是蓋一個新的工廠，要等開發出新產品，生意很好後再重新規劃，現有的架構不太可能馬上全部改變，只能逐步的改用自動化的設備。設備自動化這方面兩岸都有獎勵措施，但大陸在投資研發方面的獎勵則比較少。臺灣現況連 2.0 都不到，這種改進只能是逐步升級，不會一次到位，除非是新工廠、新佈局才有可能一下就改變，所以公司沒有特別去爭取這個補助。
2. 大陸對高新企業還有獎勵應積極爭取，大陸重視的是 IC 產業，對被動元件還有機會：而大陸有針對高新企業有一些特別優惠，公司比較積極爭取這方面的優惠，每幾年大陸政府會來查看公司是否還屬於高新企業。政府會幫助本地企業跟外資企業競爭，積極扶植高新企業，如果本身不怕複製且有辦法競爭的臺商，影響就不大。目前競爭對手還不是大陸，大陸對被動零件沒有興趣，雖然有一些陸資企業開始做，但都還只是小企業，大陸重視的主要是 IC，其他電子業方面臺灣還是有機會。
3. 貨貿是否有簽對華新科影響不大，但對賣東西到大陸的電子商務平臺則有很大影響：貨貿關稅方面對華新科沒有影響，零組件在當初談的時候就已經有免稅了，公司主要進口到大陸的只有原物料和一些半成品而已，有些部份不是進口到大陸，這部分都全部免稅，所以對華新科來講，其實貨貿有沒有簽都沒關係。貨貿影響最大的是電子商務的部份，之前有成立一家賣臺灣特產的電子商務平臺，大陸會買平臺上的東西，但是臺灣的貨過不去大陸，一直卡著，食品類的安全規範不讓臺灣的特產到

大陸，變成這個部份大陸規範嚴格，好像跟貨貿有關係，但臺灣在淘寶網買東西，他們的產品就可以很快進到臺灣，臺灣則沒有限制，大陸卻層層關卡，最後這個電子商務平臺因為這樣生意做不起來，就影響蠻大的。

4. **環保法的影響很嚴重，執行徹底很少廠會真的合格，對外商與臺商較本地企業嚴苛：**  
大陸有生產安全法和環保法，又以環保法對華新科的影響比較嚴重一點，政府會三不五時來查看工廠有沒有毒，如果有就要改善，這方面影響很大，要花很多成本下去改善，政府之後還會複查，而且廢水量也要查，排廢量會管制，比如這個廠做100萬池的東西，如果沒有拿到排廢量就不能做，有的要甚至要讓產量下降以符合規定的排廢量，基本上就是視工廠投資的大小而定。環保是有規定要改善的項目，會每次設定目標，下次來就檢查這些，新環保法對製造業來講是最嚴苛的問題，如果執行得很徹底，可能很少廠會真的合格。可能大陸政府會對本地企業比較寬一點，很少聽到本地企業在抱怨，政府都是要外商和臺商先做示範。
5. **生產安全法的規定較容易符合，但要一次到位改好也很困難，只能邊做邊改：**生產安全法這些規定大部份都改善了，一般公安較容易，有時候還是會有機器設備使用不當或突然間火燒造成公安問題，現在要求蠻嚴格的，但工廠已經漸漸有改善了，就是按照規定降到某個危險以下，有一個看板隨時可以看公安的人數比例多少，每半年或一年要做一次消防演習。但是大陸政府通常不敢給外資廠商合法的證明，有點睜一隻眼閉一隻眼，要一次到位真正改善也不容易，有些問題是日積月累下來的，要翻新還不如重新蓋廠比較快，現在就像是穿著衣服來改衣服，很麻煩的。
6. **華新科因暫緩在重慶的擴產，使得原本預計投資房地產的土地被大陸政府收回：**華新科過去在重慶設廠，並圈定了附近土地，原本打算開發房地產，但因臺商電子業已減緩在重慶的投資，故華新科亦不在重慶積極擴產，但如此一來造成不符合「投資強度」要求，使得部分土地被收回。房地產這部分華新科還在跟大陸政府談，臺商一定要先投資，政府才會讓地給臺商，後來重慶那邊開發進度有點不如預期，但至少在重慶那邊已經有據點了。有些收回去的土地已經有陸資企業進駐了，像公司之前被收回去的土地，現在是大陸一個做自動化工廠進去設廠。公司有部分土地廠房沒有被政府收回去，但是優惠都沒了，購置的部分都是自有的，有些則是租的。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **許多電子廠在大陸已不再擴充，遷往西部臺商亦只是維持，但考慮印度市場而前往：**  
華新科現在只剩下一個做印刷電路板的廠在西部重慶，華新科以前投資的是組裝部分，但後來在西部做的並不是很積極，西部的廠房只會維持現有的規模，不會再擴廠。仁寶以前在昆山，後來有一部份移到重慶，現在大概維持在一樣的規模，重慶和昆山兩邊跑，通常臺商都先從大陸東南部遷移到華東，再移到中部、西部，不過

仁寶有考慮往菲律賓走。現在企業的工資與成本高漲，就會遷往另外一個地方。鴻海是先在深圳，再因為一些優惠政策搬到鄭州，鴻海也有往印度發展的傾向，印度有一定的內需市場，人口很多，實質上跟大陸可以不相上下。鴻海算是做最終產品的企業，通常鴻海去了哪裡發展就會帶動其他企業也跟著去，像早期到大陸產業聚集就會需要就近服務，企業會思考相關的交貨和成本問題。現在許多臺商電子業大部分的企業都是維持幾年前的規模，基本上沒有人去投資擴充。

2. **華新科專注本業並不斷開發新的產品與應用，才能維持獲利，產品研發是關鍵議題：**  
華新科基本上本業要顧好，因為本業是公司賺錢的主力，跟業外賺的不一樣，業外像是時機財，一般都是看本業的獲利能力，另外的獲利是看財務會計的貢獻度，看公司使否會運用一些財務槓桿，在財務報表上標示出來。這幾年公司的本業算蠻穩定的，也有開發新的應用，在互聯網與升級轉型做得很積極，房地產方面反而只是加減拓展而已，升級能在本業裡面站穩腳步，如果一成不變，十年後可能又面臨到現在的情況，所以現在做的事是為十年後鋪路。最終研發新產品還是最為關鍵的議題，要知道市場的走向，發現新客戶，開發新的應用，因電子業變得很快，新的應用不斷出來就是可能的利基，目前生產的一般品會有一定的基本需求，不會因為新技術出來就消失，因為不是所有東西都要用到那麼高端的產品，還是有低價產品的需求。現在公司在全球市佔率才 2%，代表還有很多有待開發的市場，以目前的情況被動元件應該不會消失，現在有電動車應用，這方面的零組件品質要很好，這個市場比較寡佔，如果能深入進到這個市場，未來一定是高獲利。
3. **臺商已融入紅色供應鏈的一環，臺商若能打入大陸客戶的供應體系，受影響較小：**  
其實許多臺商都已經融入在紅色供應鏈裡，臺商也能算是紅色供應鏈的一環，臺商的產品幾乎都是從大陸出口，反而是人民幣的貶值對臺商影響比較大，基本上臺商在大陸和臺灣兩邊都會有工廠，不會只有臺灣有工廠，所以紅色供應鏈對臺灣的這些供應商的影響應該是有限。臺灣有許多廠商是出口原料到大陸加工後再出口，雖然現在臺灣出口到大陸衰退 10%，但衰退的大部分是半成品，對最終零組件這方面沒有影響。紅色供應鏈影響最大的是最終產品，像 HTC 這類，最終零組件屬於上游端，不管主動與被動零件影響都比較小，做零組件的企業是下游廠在哪裡，組裝就在哪裡供應，原本可能只限於臺灣的客戶，但現在如果打進像華為、中興、小米這種供應體系裡反而可以增加銷售額。
4. **臺商 NB 產業主要受全球景氣而不是紅色供應鏈影響，沒轉型將式微，陸企亦是相同：**  
華新科現在的作法就是限縮規模，其他像廣達作法也是一樣，以前剛開始可能畫了很大一片地，但第一期進去了發現不太對，就停步在那裡，後面的土地如果沒有再繼續投資就會被大陸政府收走。這種限縮並非是因為紅色供應鏈影響，而比較像是全球景氣影響的問題，每個產業的情況都不一樣，像 NB 就是市場飽和，所以全球的

NB 銷量這幾年都往下降，廣達除非是再去做其他產品，如平板這類，否則規模應該是沒有辦法再擴大，NB 或 PC 這種產品在整個未來趨勢是在衰退的，像去年聯想就虧錢，聯想是所有陸資裡面虧損最多的，聯想做的 NB 產品太傳統了，不像廣達有一部分去做雲端，所以陸資本身如果沒做轉型計畫，一樣會經營的很慘。手機現在是華為第一，聯想也慢慢式微了，未來陸資大企業有可能跟臺商一樣，沒有轉型就會面臨到同樣的問題，而且陸資的規模是比臺商大太多了，所以聯想就有可能步上宏碁的路。知名陸企華為在東莞有很大一片地，把研發中心、訓練中心全部蓋在一起。華為有很多是做通信的，有國家的力量支持影響幅度就比較小。

5. **臺灣在電子供應鏈還有優勢，但要開發高端產品，一般品大陸有辦法作的更便宜：**  
電子供應鏈比較上游零件的部份是臺灣的優勢，現在是臺灣、日本、韓國、美國這四個國家會慢慢往上游吃。大陸會慢慢開始發展 IC、被動元件這些電子產品，這是可以預見到的趨勢，日本產品比臺灣的高階，現在要努力的，就是做的比日本更高階，不能再只是做一般品，要轉型到技術層次比較高的，而中低階的量本來就會有一定的需求，但大陸現在會做的可能是臺灣幾年前的技術，就像早期臺灣在跟日本競爭一樣，不過這個階段還需要很長一段時間。早期 IC 業臺灣保護比較嚴格，所以大陸現在技術上很需要，但都可以從日本韓國找到相對的技術人才去研發，被動元件這部分很早就開放了，一般品技術層次不高的比較容易取得，這種低階的一般品，大陸就一定有辦法做的很便宜，讓其他同業完全無法競爭，雖然人工成本還是一樣，但大陸企業的優惠會比外商好。
6. **華新科將一般品與高階品混搭來賣，大陸的低階產品已起來，但品質與良率不穩定：**  
面對大陸的低價競爭，華新科採取的因應方式是搭配不同等級的產品混著賣，比較高階的特殊品還是具有一定的需求數量，如果要跟公司買低價的產品，就一定要搭配一些高階的特殊品，這樣可以控制公司產品的餘量，而一般客戶在要求殺價的時候也都會接受這種產品組合的模式，因為有些特殊品不見得其他公司可以提供，所以目前這種產品組合的模式進行的很順利，市場也夠公司吃飽了。低階的技術大陸起來的很快，但是品質和良率並不穩定，陸企的良率可能是八十，而臺商的大概九十幾，華新科或是轉到其他應用上，像是天線的這些高階產品。
7. **華新科透過本地經銷商打入當地客戶，大客戶才由華新科來交，也打入日韓廠商：**  
打進紅色供應鏈的方法，則是交給本地的供應商交貨，華新科在大陸幾乎都供應給經銷商，現在大陸本地的經銷商越來越多了，公司就會選擇跟很多當地的經銷商合作，透過這樣的合作等於間接供應到客戶，用這些經銷商去照顧廠商，比較大一點的客戶才會由華新科直接去交，小規模的則還是靠經銷體系去運作。零組件比較高級的日商、韓商企業也都有到大陸設廠，像 SAMSUNG 等，他們本身公司的體系就很大，有做手機的，所以有些零組件就直接供應給自己的關係企業，但有的可能也會透過大陸的經銷商，賣給誰不一定能掌握到，大部份就 LG 那幾家，韓商客戶比較少。

#### (四)臺商對兩岸政府政策變遷之因應

1. 臺商在大陸開廠容易，但要關廠則不易，需要一兩年，但臺商還沒有大撤退現象：一般臺商企業在大陸都沒辦法很順利結束營業，大陸關廠有很多限制，程序很多很複雜，不像臺灣關閉工廠只去登記之類的就可以了，大陸還有國土證等問題，所以開容易，但關可能要一兩年，一般都關不太掉，要落跑應該也不容易，有些廠房和土地要請政府再買回去，像華新科原先有一個廠房在昆山，後來就要讓政府買回去。整體而言，臺商有一些在關廠，但還不至於大撤退，有幾個地方的臺商作的比較好，轉移地區的臺商比較多，但這不算是撤退，此外，近年因大陸投資環境的艱困，選擇轉國家的企業比轉地區的企業來得多。
2. 大陸現在重點在扶持 IC 業等零件，但被動零件則遠不如臺商，臺商還是會找臺商：大陸未來有可能會發展 IC 和零組件，電子產業一整套的供給線都會做起來，現在大陸政府重點扶植的是 IC，大陸一直在複製 IC 產品，有一家已經扶植的有點規模了，也有在扶植本地的通路業，通常 IC 是主動元件會搭配被動元件，會要求當地的企業要用當地的零件為主，但現在大陸企業做出來的品質還有落差，所以一般臺商還是會找臺商，關係比較好，品質也穩定。電子業最終成品像電腦已經很成熟了，聯想、華為這些企業都做起來了。自貿區對製造業臺商沒有影響，一帶一路也對華新科太遠了，所以並沒什麼影響，基本上都是大陸基礎建設相關企業先開始做。

## 二、荊州慶洋機械有限公司

日期：105/04/06 下午 3 點 00 分

受訪者：廖美貞總經理/荊州臺協副會長

訪談者：李明彥/中原大學企管系助理教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 荊州慶洋機械為臺商獨資企業，已生產達年銷售 500 萬套汽車接頭的傲人成績：洋機械有限公司於 2001 年由臺商投資成立，位於湖北省荊州開發區，從事生產及銷售汽車萬向接頭、汽車球頭剎車碟片、各種衝壓件、鍛造件、鑄造件產品標準件、汽車機電產品和其他零部件。該公司占地面積約 4100 平方米，擁有先進的專業化設備和精密的檢驗儀器，及優秀的設計和生產團隊，以嚴格和精確品質管制程序，在絕對滿足客戶在品質和數量要求下，已有年銷售全球客戶 500 萬套以上的通用接頭套件的傲人成績。
2. 荊州慶洋機械度不但已提供汽車大廠零部件，且成功開發全球各地的汽車零件需求：目前該廠已通過 ISO9001—2000 的品質認證體系，可提供全球豐田、馬自達、三菱、五十鈴、日野、本田、鈴木、大發等日本車系和歐州車系的方向機、傳動軸的汽車

萬向十位元組。同時，該公司更可根據客戶的個別需求，客製化設計生產的特殊規格的產品。近年來該公司憑著卓越的品質和信譽，不斷至世界各地參展，成功的開發出中東、東南亞、中南美、南非等汽車零件市場，為公司創造出另一波新的商機。

3. **批量訂單數量減少，調整接單模式為小批量來因應市場改變，利潤隨之降低：**在公司成立初期的訂單批量有時都有三萬、五萬個，到現在已降低至三千、五千，甚至下降至每次訂三百、五百或五十個，有相當明顯的落差，以前一個貨櫃都是同一個規格同一個品牌，現在則是有四、五十種規格合併成一個貨櫃。在考量近年來成本經營壓力，公司已開始接受小額訂單，採少量多樣產品出口，以保障員工權益，而利潤也由原本售價的 20% 降至 8% 左右，藉此來因應市場變化的衝擊。
4. **慶洋機械產品全部出口，減少內需市場的削價競爭與應酬，品質是生存法門：**慶洋機械均為國外接單，以汽車零件接頭產品外銷獲利，運送模式以貨櫃方式經由路運至浙江寧波裝船海運出口，如有接獲內銷訂單，本著利潤分享原則轉介鄰近廠商接單，避免面臨內需市場非必要的削價競爭。另外，內需市場往往要應付購買廠商採購人員不必要的應酬，造成利潤的降低，相當不合算，而仰賴出口可以避免類似情況產生，並可獲得大陸高額的退稅優惠，創造更高的利潤空間。但在外銷市場上，仍出現降價競爭的對手，像溫州地區的機械廠便以低價競爭來搶走客戶，其報價比慶洋機械製造成本還低，但因品質不良，客戶最後仍會選擇慶洋來採購，以維護他們產品的整體品質。證明高技術高品質是市場生存的最佳法門。
5. **設立之初從臺灣引進設備，但大陸設備已精進且避免被課稅改向大陸採購設備：**創建初期生產作業機器 70 臺由臺灣製造並免稅引進，使用 10 餘年後，機具已逐年需要更換，目前大陸官方為保障大陸國內產業，只要大陸有生產相同機具，自臺灣引進將比照國外進口並課以重稅，加上大陸製造機臺技術提升，與臺灣製造相差無幾，新的生產機臺已改向大陸在地廠商採購，且後續維修保養作業也較以往更具效率。

## (二) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **配合大陸汽車產業快速發展，與當地業者合資設立企業，以搶攻大陸內需市場：**荊州慶洋機械於 2015 年與當地業者合資成立荊州德川汽車零部件有限公司，占地面積 66,600 平方米，廠房面積 8,200 平方米，二家公司毗鄰而處，慶洋持股 60%，主導經營模式，荊州德川主要生產汽車轉向拉杆球頭，產品包括橫拉杆球頭，也稱內外牙、墮杆、總成、上下球頭、直拉杆、拉杆、副機、正機、直軸、直拼、平衡杆、控制臂/千秋架、襯套、扭力杆、鐵管等產品，以大陸內需市場為主，若慶洋接到大陸內需訂單時，則以轉單方式委由荊州德川生產製造，藉以建構出完整的產業生產模式。另外，慶洋亦提供技術方面的支援，確保產品的品質符合客戶需求，增加大陸內需市場的競爭力。



2. **慶洋機械以製造機具自動化來維持品質，減少人力需求來因應薪資成本逐年增加：**  
慶洋機械在 2001 年至荊州設廠時員工人數約 130 人，當時每月平均工資約人民幣 200 元，至今每月平均工資已調整理至人民幣 3000~4000 元，薪資成長幅度約 15~20 倍。因此，對公司營運成本增加許多，但在公司在引進自動化製程機具及有效運用管理方式，人力需求已大幅減少，員工數順勢精減至 50 餘人，減少大幅的人事費用支出，但公司的產能品質與出口量仍維持原有水準，成為汽車零部件及配件廠同行業中的知名企業。
3. **慶洋機械運用中華文化來引領企業並降低流動率，僅日間運轉作業以避免相關問題：**  
慶洋機械屬小型企業規模，在管理公司的運作方面，有別於其他企業的強勢管理，以企業管理專長，運用中華傳統文化來引領企業成長，在經營管理過程中，注重發揮中華傳統文化的作用，關注員工的內心，在潛移默化中提升員工素質，全體員工以廠為家，以廠為榮，目前在廠員工服務年資達十年以上者逾 40 人，佔公司總人數九成左右。另在考量當地氣候及員工交通不便及家庭等因素，公司只有在日間運轉作業，此舉讓員工都能兼顧家庭責任，降低員工交通意外發生，因而更造成員工離職率相當低，大部分員工都已在此工作超過十年，擁有相當專業程度的工作經驗，此人力資源成就了該公司產品高品質水準主因。從企業經營另一角度而論，不實施夜間加班可減少加班費等不必要的支出，降低機具因長期持續使用而增生的耗損率，避免員工過勞品質出現瑕疵的問題，是企業主與員工雙贏的經營模式。
4. **為維繫良好主雇關係，招待員工至臺灣旅遊以凝聚向心力，員工多採自主管理：**慶洋機械並無聘請臺籍幹部管理，都是廖總以個人的企業管理專長，以關懷代替處罰，是其一貫管理風格，並深信罰款並不會讓員工改變態度。為讓員工更深刻體認臺灣文化，特別安排工作 10 年以上的員工至臺灣旅遊八日，除欣賞臺灣在地的美及人情味，更品嚐臺灣所有美食及水果，同時提供每人多種的伴手禮，藉此讓臺灣文化深植於員工心中，以有效凝聚員工向心力及同理心。當大陸法令不斷提昇勞工福利且員工不斷向雇主爭取權益的同時，慶洋公司內部完全無此現象，甚至該公司員工都採自主管理，從採購到出貨都不勞雇主叮嚀，充滿互信互諒的元素，是個充滿臺灣人情味的工廠。
5. **雖在大陸生產，但保留臺灣原有品牌的形象，故可獲得較高售價及競爭力：**現在大陸的品牌形象在國際仍處於較低品質的地位，而臺灣廠商的品牌形象則處於中高品質，故客戶相對可接受較高價格，該公司是臺灣起家，仍保有臺灣品牌的形象，故在對國外報價時，可以掛臺灣品牌銷售，賺取更高利潤或爭取到更多競爭優勢。
6. **身處同樣工作環境的態度來經營並時時關懷員工，才能創造合諧勞資關係：**在機械工廠工作時，夏季常處於高溫環境，身為公司經營者，絕不在辦公室開冷氣，讓員工知道老板與其身處同一工作環境，更能體會到員工的辛勞。換言之，經營者在員



工面臨困難時，應適時給予援助，讓公司成為他背後支持的那個後盾。員工在事後會更賣力投入於工作之中，因此，良性的互動是可以用來緩衝大陸政策改變的衝擊，只要公司員工共體時艱，沒有任何問題會影響到公司經營。

### (三)對大陸臺商與兩岸政府之建議

1. 大陸各種投資與經營成本高漲，建議臺商需有研發技術並落實人員素質培養：大陸近年來經濟發展快速，員工薪資大幅成長，相對的費用亦等值的增加，而設廠所需的土地已由當初的 5 萬元人民幣漲升至 20-30 萬元人民幣，對廠商投資環境的優勢已不復見，需要有專業的研發技術來確保品質的提昇，並落實人員素質培養，才能精進產能，確保產品競爭力。
2. 兩岸應儘速簽訂貨貿協議以增加競爭力並藉臺灣文化感染力來增進主雇關係：兩岸應儘速簽訂貨貿協定來增加臺灣及大陸產品互相銷售的市場競爭力，再藉由臺商引進臺灣文化的感染力來影響大陸人民對工作的認可，建立彼此良好的主雇關係，以優質的人力資源來創造產品的高品質，提高合理售價，避免長期因人事及土地資產成本提高，而造成利潤下降的問題，讓臺商無法繼續經營，進而結束營運，所造成的失業率及虧損是臺商及大陸居民所不樂見的結果。創造兩岸政府合諧的溝通管道，已不是意識之爭，而是臺商生存的不二法則。

## 三、黃岡佰龍機械有限公司

日期：105/04/08 上午 11 點 00 分

受訪者：江明彰生產部經理

訪談者：江 航/中原大學商學博士生

佰龍成立於 1977 年，專業生產紡織機械中之圓編針織機，以自有品牌 PAILUNG 行銷全球 70 餘國，並獲得國家精品獎。目前在 36 個國家設有代理商，擁有堅強的國際化行銷管道。多年來重資投入新產品研發，導入 PRO/E 與 MECHANICA，強化機電整合與先進控制介面開發並不斷追求產品品質提昇，已在世界各國取得 57 項專利權，成為紡織機械產業國際化之翹楚。主要商品有各式傳統圓編機(紡織機械)、高速化圓編機、自動化電腦圓編機、傳統式提花機、CAD/CAM 整合，電腦化提花機、網路化織造管理系統。

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 雖培養當地配套廠，但配套企業之品質無法滿足要求，在當地也買不到所需工具：佰龍於 2008 年開始在黃岡設廠營業，至今已在大陸經營了 8 年時間。設立大陸廠的目的在於瞄準利用大陸生產成本較低的優勢，產品生產之後進行外銷。公司共有員工 40 人，其中臺幹 6 人，之前臺幹有 10 人，但是由於受到整體經濟環境影響，以

及所處地理位置經濟發展較落後，所以大陸廠效益一直上不來，因此有一些臺幹就申請回臺灣總公司。公司一直秉持快速反應的經營理念，客戶下單 15 天過後就可以發出第一批貨。這幾年，公司一直在培養一些當地的配套廠商，例如零部件製造廠、鈹金廠等，但是一段時間之後，發覺當地的零件製造跟鈹金廠，做事的態度不夠認真，公司輔導了幾年，很多時候產品質量不能達到公司的要求，而且對待生產不夠嚴謹。另外，在公司還發現在大陸想要購買一些品質較高的工具很困難，主要原因在於價格，另外有時候在大陸根本買不到需要的工具。

2. **大陸員工工作態度差，忠誠度低，敬業精神不足，人員流動性高，難以培養人才：**  
公司從事的行業對整個產品生產過程都有嚴格的要求，電控、裝配、製程，各個環節都不能出差錯，一定要保證質量。早期的時候，公司不斷將大陸廠所需要的人才從臺灣派過來，但是很多時候，等人員、零部件、資金都到齊了才開始生產，根本沒有辦法跟上生產進度。因此，公司開始培養一批在地化人才，包括技術、管理的都有。公司之前招聘了 20 個員工，並且將他們送到臺灣受訓 6 個月，現在只剩下兩個。本地的人才向心力很差，忠誠度也不高。另外，本地員工的敬業精神也不過，舉例來說，在臺灣最多兩年就能夠培養一個非常熟練的試車員。但是在這邊，三年也不一定能夠培養出來，一是因為他們覺得這只是一份工作，並沒有認真的對待這份工作，二是因為他們的工作態度不夠認真。
3. **帳款回收不易，陸資企業亦同樣面臨此問題，與臺灣廠商合作，較不會有此問題：**  
不僅僅是佰龍，包括陸資企業都要面對賬款收不回來的問題。月初公司接到訂單，月底交貨，但是到了收錢的時候，就非常的困難。經常款項會拖欠幾個月。上次有一筆 10 萬元的貨款，公司總共去了對方公司 10 趟都沒有辦法把錢收回來。現在整體經濟大環境非常不好，直接影響到佰龍的效益，再加上拖欠貨款，佰龍的經營非常困難。所以，佰龍還是比較喜歡和臺灣的廠商合作，因為出現貨款收不回來的情況比較少。
4. **大陸融資非常不易，除實際到手金額變少且會拖，甚至下不來，最糟會貸不到錢：**  
除了貨款收不回來之外，佰龍在當地融資也非常的困難。比如說，佰龍向銀行貸款 500 萬，經常會出現實際到手的只有 400 萬，經過多次催討都沒有作用，最後只能不了了之。有時候貸款的相關資料都備齊，審核通過後本來是 1 月放款，但是經常拖到 5、6 月、6、7 月還沒有放款，到最後也只能不了了之。這些情況都已經算好的了，最糟糕的是公司經常借不到錢。
5. **臺商普遍存在融資困難的現象，望兩岸能提供多種融資管道，切實解決問題：**佰龍最主要的問題就是融資問題，這個應該也是所有大陸臺商主要面臨的一個問題。黃岡這邊沒有臺資銀行，想要找臺資銀行都沒有機會。前幾年，公司還有和本地銀行貸款，但是到了 2012 年以後，就沒有再向當地銀行貸款了，就算申請貸款也批不下

來。大陸廠的資金主要來自於臺灣總公司，由總公司在臺灣貸款，在轉到大陸廠來。之前當地政府有辦了個金融會議，說要解決臺商融資困難的問題。會上，公司也提了很多意見，但是都沒有下文了。所以，不管是對於佰龍，還是大陸臺商來說，還是希望兩岸政府能夠多為臺商提供一些融資管道，畢竟生產、營運都需要資金支持。

## (二)臺商對投資環境變遷之因應

1. **受經濟不景氣及同業價格競爭影響，佰龍產品外銷轉內銷，且接舊機重整之訂單：**  
由於受到經濟環境不景氣，公司這幾年的營業額一直在下降，2015年產品售出可能都不到20臺。加上陸資企業同業之間的競爭非常激烈，使得公司近兩年的效益不斷下滑。且陸資企業的競爭都不是在技術、品質上進行比拼，畢竟這個行業技術創新已經很困難了，基本上技術都很普及，主要都是價格競爭，這一點臺商沒有優勢。故大陸公司從一開始做產品外銷，到現在已經是100%的內銷企業，畢竟大陸市場非常大，臺商的產品質量還是比較有保證，銷售還是能夠保證。另外，為了維持公司營運，也接舊機重整的單子。客戶買佰龍的新機器，淘汰的機器經過整修，再賣出。去年就整了30~40臺舊的機器賣到印度，一臺頂多整一整賣8萬、10萬。
2. **為避免與當地同業的惡性價格競爭，重視售後服務，這是當地同業無法相比擬的：**  
在和本地企業競爭中，佰龍一直都不佔優勢，最主要就是價格競爭不過。佰龍一臺機器價格大概是15萬到18萬，但是當地企業一臺機器只要12萬、10萬。客戶認為同樣都是生產布料，只要能用就可以，而且考慮到成本問題，大部分都會選擇陸資企業的產品。佰龍為了改善這一情況，也積極改變策略，一方面，將目標客戶鎖定在大公司，雖然大公司單次採購量不大，但是重視機器品質。比較之下，還是會選擇購買佰龍的機器。另外，公司非常重視售後服務。只要客戶在使用機器過程中，出現任何問題，公司都會快速處理，就算和公司所在地相隔很遠，也會派技術人員飛快過去，上門進行維修。在服務上，陸資企業沒有辦法和佰龍競爭，也正因為如此，公司培養了一批非常忠誠的老客戶，有些客戶已經和佰龍採購機器二、三十年了，所以很多企業也會衝著佰龍的售後服務好，而選擇佰龍生產的機器，就算客戶換了新老闆，在更換新設備的時候，也會優先考慮購買公司的機器。

## 四、泰聯工業股份有限公司(外交官)

時間：105/06/20 下午3點20分

受訪人：黃彥達總經理

訪談人：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. **因代理商難以控制，且易造成價格體系混亂，故而外交官一直採用直營店模式經營：**  
泰聯工業在臺中以行李箱生產起家，臺灣清泉崗機場旁邊那個廠已有45年歷史。公

司除了做自己品牌之外，也幫世界知名品牌做 ODM、OEM，包括 SAMSONITE、TUMI、DELSEY、日本的 ACE 旅行箱等，產品主要是外銷。23 年前在上海虹橋機場旁邊買地蓋工廠，做自有品牌 DIPLOMAT 外交官，從那時開始做內銷市場，全國的店全部直營店，不找代理商。不用代理商的原因在於一方面代理商難以控制，代理商容易因為蠅頭小利而轉向其他品牌，絕對不會做長久的，如果代理商不做，就像離婚一樣，絕對是焦土政策，代理商所在城市的市場就等於是毀掉了，另一方面因為代理商的存在，很容易造成價格體系的混亂，所以公司權衡之下，還不如全部做直營店。

2. **由於對國外環境不熟悉及經銷商時代已過，且與大陸同文同種，故短期仍留守大陸：**  
外交官專注做箱包（行李箱）45 年，外交官為品牌名稱，直到 23 年前才來大陸蓋廠並開始做零售，過去外交官箱包就是賣給國外，然後一個國家找一個代理商，售出後就不管了，至於代理商怎麼賣，在國外是用再批發還是什麼也都不管。公司沒有親自去國外做，但因為覺得大陸同文同種，講中文也行得通，且剛好又遇到大陸經銷商獅子大開口說，鋪貨 20 萬個才做，所以公司並沒有進軍國際市場，而是專注在大陸市場。當時因為這樣就開始全部改為直營，也就是國外現在不會再去自己開店，因為陌生的環境不熟，第二個是國外找經銷商時代過去了，所以公司短期內還是固守在大陸。現在國外的策略是從大陸為中心，去開亞馬遜的美國站跟日本站，未來會開亞馬遜的歐洲站，然後再到印度跟最大的電商合作，然後貨還是全部從上海快遞到全世界，到美國站去美國人買就快遞過去。
3. **通路分為線上、線下與虛擬活動，進行投資組合不斷調整其配置，以保證公司業績：**  
公司目前線下在百貨公司、五星級酒店、機場等都有專賣店，居民、商務客、旅遊客都是公司的客群。線上就是 E COMMERCE，在天貓、京東等主流的電商都有網店，去年公司已經篩選掉 20 多個網站不做，因為現在大陸的 E COMMERCE 是天貓和京東加起來就已經佔八成，再加另一個唯品會，大概已達 90 幾%，剩下的市場份額非常小了。公司業績來源除了線上、線下之外，第三部分是虛擬活動，包括積分兌換、銀行禮品、開卡禮等，這類活動雖然利潤比較薄，可是量大且沒有費用，對公司而言是一次賣斷，扣除產品成本、物流費等，剩下就是盈餘，所以這個反而比較好賺。公司將幾部分的業績收入視作投資組合，不會完全壓在同一個通路，每一種通路的毛利率都不一樣，需要進行不同的配置，公司的利潤率就發生了變化，以此因應市場的變化。公司今年重點推電視購物頻道，毛利率雖然比較低，但是量大，再加上費用少，所以它的利潤率也比較高。現在大陸每一個省都有電視臺，每一個省的電視臺下面都有一個電視購物頻道，在電視頻道下的商品獨一無二，而且還有良好的售後服務保證，公司在這部分的業績比較能保證。
4. **透過不同通路有選擇的進入大陸市場，且互相彌補其不足，以降低公司營運風險：**  
大陸地域廣大，公司目前只進入省會城市跟華東一帶，還有好多城市尚未進，但是

若是這些城市有機場，例如陝西榆林機場、湖北宜昌機場等，公司會在機場租店面，滿足這個城市裡面金字塔頂端百分之十的消費者。但如果要進到城市裡的百貨公司，最多只能有一、兩家店，達不到規模經濟效應，不划算，所以百貨公司專櫃只在大城市有。雖然有些城市沒有外交官，但是電視購物臺、電商就是補充這一塊，電視購物臺在一個省一直播放，電商無國界，到處都可以買。不過電視購物不可以採用鋪貨的形式，一定要採用包斷買斷，因為電視購物頻道退貨率很高的，如果用鋪貨，退貨成本都是有廠家自己承擔。八年前，公司就已經與 20 幾個電視購物臺合作過，統一由公司出貨，但最大的問題就是退貨，所以現在都採用買斷的形式，只要已開箱商品就歸電視臺，退貨的原則有電視臺自己把關，也由電視臺承擔相應的成本。

**5. 不盲目砸錢做廣告，應明確客群定位，透過精準營銷精準鎖定優質客群進行推廣：**  
2009 年廣電總局要評選最佳廣告主獎，條件是一年要在中央電視臺花 4,000 萬人民幣廣告費的才可以入圍，或是 2,000 萬在省級的報章雜誌、電視費用。當年，外交官已有些機場店，但是並未投入任何資金進行電視廣告或報紙廣告，因為就算拿 2,000 萬去中央電視臺買一個春節晚會的廣告，但是收看的群體也並非是公司的目標客群，所以後來有個記者，幫公司寫了一個精準營銷之於外交官，寫了機場的佈局，包括寫在攜程旅行網的行銷，後來外交官獲得最佳廣告主獎冠軍，精準營銷就那一年這個名稱才開始出來。公司為了更好的定位客群，也通過通路詢問買過外交官的消費者，為什麼買箱包？以及第一選擇的交通工具為何？消費者的回答是商務客或者是旅行要用到，故而購買箱包，而在詢問的人中，90%人回答說是搭飛機的，六成的是商務旅遊客，這六成裡面有九成是搭飛機為第一交通工具，九六五十四%，故超過一半的，所以公司在機場設點的就是為了面向這群人。箱包這種產品比較特殊，並非是快銷品，而且客群具有一定的消費能力，所以砸錢去做廣告那種是不需要，而需要更加精確的鎖定客群，進而有針對性的做推廣。

**6. 線上交易同平臺帳期較短，但是百貨及機場利用各種奇怪方式拖賬的現象較普遍：**  
不同的線上交易平臺的交易模式稍有些不同，譬如說天貓是用支付寶，消費者收貨之後大概三天左右，錢就會進來你的帳戶，譬如說京東有兩種模式，一種和天貓類似，利用第三方支付交付，另一種是買斷，由京東去賣，帳期是 60 天，之後結算，跟商場很像。譬如說唯品會是 15 天結帳一次，因此對於公司來講，現金流會比較快。所有商場、百貨公司的專櫃基本上是 45 天到 60 天帳期。機場的店本來是公司自己的員工收銀，但是因為害怕舞弊，所以公司請機場的商貿公司幫助收錢。不過有的商場會因為經營不佳，故意說票據有問題、稅務局不認這種增值稅，需要發票重開，重開就再下一個月了，就會拖了一個月。大陸還有些商場經常會有奇怪的招，尤其是萬達王健林，雖然是首富，不斷炒房地產，不僅如此，萬達用這種怪招，來欺壓萬達廣場裡面的商戶，這種情況還是比較普遍的。

7. **百貨公司及機場在合同中加入保底條款且承諾常未兌現，大大壓縮商鋪的盈利空間：**  
大陸雖然經濟不景氣，但是百貨公司的租金並未像大家想象的那樣有所下降，因為他們保有利益最大的方式，就是保底制。百貨公司並不顧及每個商鋪有多少盈利，在簽訂合同的時候，就已經寫了有一個公式，保證一定要讓百貨公司抽到多少，也就是說對於百貨公司而言，他們是穩賺的。機場方面就更加嚴苛，在簽訂合同的時候，就以機場的人流量增加百分比作為抽底的一個標準。雖然全球經濟整體不景氣，但是大陸的經濟還是在發展，沒有哪一個機場的人流是下跌的，而且每個機場基本上都一直在擴建。且機場在招標的時候，保證說會有多上人流量，但是那是整個機場人流量的增加，並非是機場店面所在的航站樓的人流量增加，機場都有進行調控，經常之前保證的人流量都沒有辦法做到。這都是國家體制的規定，爭也沒有用。
8. **大陸人工成本增加遠超公司利潤增長，加之保底條款亦對公司利潤產生負面影響：**  
公司整體發展還是比較良好，營收都還是增長的，營收一到五月份，還是增長 25% 左右，就算今年要達到五成增長也不難。公司對電商的營收做過測試，如果降價 5%，營收會增加 15%。電視購物臺是去年八月份才開始做，因為有人願意買斷，這對於公司來說更好，相當於業績有了保底。不過，公司的利潤確實是有所下降，原因在於一方面商場要求保底，自然會砍去一部分利潤，第二個是大陸的工資增長真的是隨便漲的，漲的太誇張。再加上所有的費用因為相關配套的公司，譬如說裝修公司、物流公司的工資也再漲，所以要加費用給公司，這個成本一定是增加的，而難以控制。人工工資受制於國家規定，基本工資每年增長 10% 以上，公司利潤增長都沒那麼快。
9. **箱包市場未來仍具有發展潛力，外交官箱包很清楚定位在中高端，而不採價格戰：**  
30 年前，日本人曾做過調查，每 10 個從機場進出的人流量，有 1 個要買新的箱子或包包，如果以上海兩個機場作為對象，去年大概是 5000 萬人次，乘以十分之一，代表就有 500 萬個箱或包的需求，而外交官的工廠頂多一年生產 300 多萬個，加上對外採購箱包的部分，頂多 600 多萬個，已經遠遠超過工廠一年的產量，這還沒有算上北京、成都、重慶，現在超過一千萬的人流量，如果還要算上香港機場、新加坡樟宜機場、日本的大阪、成田、羽田，甚至美國，歐洲等機場，所以只要人量流動起來，箱包市場還是很有潛力的。而且現在箱包不僅僅局限於箱子，還包括腰包、背包、休閒包，皮夾、護照夾等需求。歐洲有研究表示，一個人基本上會有 3 個箱包，包括不同大小、顏色、款式等等，現在箱包也儼然成為一種時尚。箱包市場的潛力大家也都很清楚，所以競爭者也很多，所以外交官要盡量保持好在業界的中高檔次的定位，盡量不向下競爭，因為向下競爭不過陸商，因為有些企業五險一金可以不要交，成本可以低百分之二十、三十，所以公司盡可能在整個產業鏈中要保握住就好了，做好公司的市場區隔，而不去打價格戰。

## 10. 臺灣執政黨更替並未對公司產生較大影響，且公司正規化經營，亦不受查稅影響：

520 對公司而言在政策方面並沒有太大的影響，畢竟公司主要是從事內銷的，在臺灣沒做生意。如果說真的有影響，可能只是有銷臺灣的部分，因為大陸客要去臺灣觀光，遊客中肯定有些會買外交官的商品，現在沒人來，或者遊客不去臺灣玩，而去國外玩，也可以在國內旅遊，所以遊客方面多多少少會有點影響。不過箱包行業就是這樣，人動起來就要買箱包，就看自己怎麼去拿捏，不一定要買公司的，也可能買別的品牌，至於到底有多少影響比較難估計。至於稅收方面，公司很正規，所以執政黨更替對公司沒有太大的影響，但是如果自己不正規，也許就會有點影響，有些臺商不正規，逃稅漏稅，就非常害怕。前幾天公司剛好就被大陸政府抽查到，但是看完說沒什麼問題就走了。臺商只要有照規定做，不怕被人家刁，只是有一些臺商是自己沒有照規定去做，當然會受影響。

### (二) 臺商對投資環境變遷之因應

#### 1. 透過有效的產品區隔，使得線上線下銷售並未產生衝突，且保證全國統一價策略：

外交官在銷售伊始是百分之百全部都是在百貨公司的專櫃，大致上，整個大陸除了西藏沒有點之外，其他每個省的省會城市都有專櫃。除此以外，華東一帶的發達城市，譬如說無錫、寧波、溫州等比較富庶的城市，百貨公司中也有專櫃。在四年前，公司開始做機場的專賣店，有些機場僅有一家店，虹橋機場最多，有 4 家店。就算是機場店，同樣也是直營，全國任何一家店鋪的價格都是一致的。公司於三年多前開始從事網絡銷售，在此之前因市場不規範而未涉足。剛開始時，公司產品並未像一些大陸廠或臺資廠，將品牌分為 A 牌、B 牌，也未有效對產品進行區隔，且一直秉承外交官最自豪的全國統一價，害怕因為網絡銷售的折扣而影響所有的店，因此商品在網絡銷售不佳。經過這三年多來，現在外交官網絡上面的產品，已經有 95% 是獨立開發，線上看到的商品，在線下沒有則沒有，這也就有效的避免了網絡銷售跟實體店之間的衝突，使產品能夠完全區隔。

#### 2. 利用廣泛的通路搭建平臺，固守最具競爭力的硬箱製造，豐富產品線，構建產業鏈：

公司目前重點生產最具有生產競爭力跟成本競爭力的產品，就是硬箱，其他的軟箱，及其他周邊配件類，包括眼罩、氣墊枕、耳塞、充電器、變壓器等牌都是跟外面採購，這使得公司逐漸轉變成為一個平臺，特別是將公司已經搭建成型的通路轉變成為一個平臺。其他品牌不需要出人員，產品就能夠迅速在全國各個店鋪上鋪貨，使大家雙贏。之後，其他品牌會提出與外交官形成聯名品牌，銷售的時候，就把外交官跟他的牌子放在一起，這樣就可以進入公司所有的通路。其他品牌只需要付一定的費用，就可以使用外交官的 LOGO，使用外交官所有現成的通路，而外交官也可以豐富自己的產品線，形成完成的產業鏈，何樂而不為。



3. **外交官的通路是大陸規模最大的，未來不斷完善品牌知名度與擴大通路是主要戰略：**  
公司除了有自有品牌之外，也會幫國際知名品牌代工。雖然同樣都是做箱包，在市場上確實會有衝突，但外交官仍從事代工，不過必須滿足雙方的期待，若對方產品有分 A 款 B 款，外交官才會願意代工。當然，其他品牌會與外交官打聯名牌，外交官也會選擇與其他廠商打聯名牌，在一些店鋪就會出現雙品牌。很多國際知名品牌看中外交官，一方面是因為其有 45 年的經營歷史，另一方面就是看中外交官的通路，而不但完善和擴大通路、擴大品牌知名度及影響力是外交官目前的主要策略。工廠是比較容易模仿的，但是通路的建立確實非常困難的，所以目前在整個大陸還是外交官的通路最大。
4. **因應投資環境變化，以退為進，形成適合公司發展的營運體系，擴大產品知名度：**  
外交官 15 年前來大陸，大概是 2006 年才正式開始接內銷，起初不斷到處去設店，每個地方都去開發，三年後成都只開一家店，重慶也只開一家店，西安也開一家店，然後哈爾濱，大概知名的城市都開，可是一家店成不了氣候，第二個沒有廣告效應，第三個存在很大的庫存問題，舉例來說重慶店的產品不夠，商品從上海到重慶要五天物流，苦苦等候五天，就影響生意非常非常的大。後來公司開始將只有一家店的城市收掉，退回華東一帶，大概只剩下 30 家店，等在華東地區扎穩腳跟，整軍待發後，再全國去開，而且不管好壞，一定要最快時間，在一個城市內開 3 家店，這三家店互相支援，有的賣得比較快，可以先跟附近的店去調貨，今天不可能剛好每一家店都賣完，然後趕快調，再從上海發貨，這樣就會比較順暢。公司在與其他的臺商分享過程中，其他臺商也認同這樣的想法，雖然一下子開 3 家店成本高，風險也比較大，但是用現貨當倉庫，可有效的解決庫存問題，而且因為有 3 家，這個城市才稍微有點曝光點和知名度。
5. **整體經濟不景氣，故不盲目擴張，堅守直營模式，雖發展較為緩慢但可穩中求進：**  
大陸整體經濟環境確實是不景氣，但是只要公司願意開，或者是實力夠，亦或是放開加盟，可能早在五、六年前在大陸就已經開滿了。公司估計過，如果一些金流都沒問題的話，其實公司還可以開四百多家店，而且這四百多家店都是好的。但是正如公司秉承的直營模式，速度比較慢，而且在現在不景氣的大環境下，一下子開那麼多點，如果真的有問題，對公司損害是非常大的。就好像達芙妮，之前在大陸非常火，也開了非常多店，但是受到經濟危機的影響，一下就關了幾百家店，之前一千店馬上就關掉。雖然現在全球經濟都不景氣，但是公司還是認為箱包產業是屬於朝陽產業的，而且在大陸，箱包市場遠遠還沒有到飽和的狀態，還有好大的空間可以去發展。
6. **以中高端箱包銷售為主並輔以其他配件，透過多產品化以提高坪效，提升公司利潤：**  
公司主要還是主做箱包，定位在中高端，而其他的配件主要是用來補充業績的。旅



行配件的毛利會更高，但是金額不像箱包那麼高。公司現在也和很多品牌合作，譬如說有折疊傘的、氣墊枕、穿五天都不會臭的奈米襪，跟箱包不會衝突，還有保溫杯，直接放在店裡銷售。買一個保溫杯不會影響箱包，不會說買了保溫杯，不買箱包，但是買了箱包可能再多買一個保溫杯，或者是保溫杯跟外交官背包做搭配。這也算是公司的一項升級轉型策略，進行多產品化，從另外一個觀點是同樣的坪效，坪效增加才是利潤。

7. **是否轉回臺及向東南亞轉移仍在考慮中，目前透過跨境電商以滿足國際市場需求：**  
公司在臺灣的工廠已不進行生產，但是工廠留著，也有考慮是否回臺灣生產。但是因為草莓族已經都出來了，所以不見得像以前那樣的人力資源那麼好。考慮效益、工資成本水準，說不定再過三年，回臺灣的成本可能比這邊還低，但是回臺生產其實也不一定划算，因為市場都在大陸，而且臺灣廠生產硬箱的產量只佔百分之四十，運過來大陸銷售，其實不划算，還有大量的東西是外面採購，所以那個廠留著還是留著。東南亞方面也有考慮過，不過可能會等公司規模再做大才會轉移過去，去分攤成本。現在顯然是電商無國界，用電商去做，其實現在物流的部分，可用 DHL 或者是 UPS，甚至於是亞馬遜本身的物流，都已經做得非常好，全世界怎麼報關，怎麼樣支付，所以在國際市場方面，可能更多會採用跨境電商的方式去經營。
8. **臺灣人注重戰略、願景、行銷創意等方面，本地人在銷售及談判方面更具有優勢：**  
整個外交官的工廠大概有 3,000 多人，加上行銷大概 4,000 多人。內銷跟工廠是百分之百獨立的，但是同一個集團的，工廠那邊的技術人員和接外銷的業務，大概有 30 多個臺籍幹部。總體而言，臺灣人在行銷上面和創意上還是比較好的，所以臺灣人要從這方面去規劃，但是如果是去進行談判什麼，其實臺商並沒有占優勢，所以對於臺商而言，臺灣人應該負責策略、整體戰略規劃，及行銷策劃等方面，但是內銷這方面就應該由本地人負責，畢竟本地人在當地有人脈，有關係，也更加了解大陸的國情和文化，在談判、推銷、政策爭取方面比臺灣人更具有優勢。

### **(三)對大陸臺商之建議**

1. **臺商本身需有本事、本能、本錢，且需要善用本土化及本地化，方能有更好發展：**  
外交官現在一直貫徹 5 個本，除了要有本事、本能、本錢之外，第 4 個本是百分之百本土化，整個內銷部門只有 1 個臺灣人，第 5 個本是本地化，成都就是成都籍員工，沒有上海派過去，北京就北京籍員工，所以公司在大陸大概有 1,000 個員工在外面，全部都是當地員工。原因其實非常簡單，畢竟是當地人多少會有些人脈，工作也比較好開展，當然也是要控管，這是很重要的。現在公司有些員工超過 15 年的多的是，超過 18 年的都有，都是在當地當年招聘的。在天津、無錫、北京、南京這些都超過 15 年了，人都還在，包括總部的主要業務人員，最早的還有一個 20 年，從工廠一直到現在，從物流總倉管理到後來做業務，也是做了 20 年了。本地化會讓

員工感受到有升遷的管道和可能性，他們會有向上的動力，所以公司現在只有 1 個臺灣人，其他都是大陸人，而且是本地人。

2. 各臺商企業體制、結構皆有所不同，應了解及掌握其中 know how，而非一味模仿：外交官這幾年發展還是很不錯的，所以有很多公司想要模仿，但是每一個公司想學不一定學得來，第一個是因為這中間有很多 KNOW HOW，例如說公司的人員和成本費用等細節。第二個是每一個公司的結構不一樣，外交官的結構是屬於工廠一直到零售全部都自己，有的品牌可能工廠不是他的，品牌不是他的，或是代理商，代理商的成本結構就和外交官不一樣了。第三個是戰略考量，公司的機場店很多都是虧錢的，但是公司仍然在某些機場開 2 家，有的機場要開 4 家，目的就是把機場整個商業面積規劃大概只有 2 個位置全部包了，不讓競爭者進入。競爭者要進來也可以，但是需要等 5 年，因為一簽約就是 5 年。5 年後會發生很多的變化，公司可能對這個沒興趣了。公司有時候回臺灣去分享，最後一張 PPT 上面寫的不是謝謝指導，而是不要學。不是怕他們學，而是不要隨便學，因為每個公司的體質不一樣。

## 五、無錫統一馬口鐵有限公司

時間：105/06/21 下午 1 點 30 分

受訪者：林耿華總經理

訪談人：李明彥/中原大學企管系助理教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 統一實業到大陸設馬口鐵廠的兩個目的為發展大陸內需市場和配合臺灣上游產能：統一集團底下的子公司統一實業，於 1968 年在臺灣成立，最早到大陸來投資的廠是在成都，1992 年就來，無錫廠是在 1994 年設廠。當時就是做瓶罐的包裝材料，在臺灣的統一實業是在 1993 年設立一個上游底片廠，它的產能配置需要往下游馬口鐵產業發展，在臺灣的產能已經能夠滿足內銷及外銷的需求，但為了讓上下游產能搭配，才選擇來大陸設兩個馬口鐵廠，一個是在江蘇無錫，一個是在福建漳州。因為當時主要是從日本進口馬口鐵，食品類的鋼材要求比較嚴格，統一實業來大陸設廠之後，正好可以取代日本的進口量，統一實業還有日本鋼廠的配合，所以技術品質沒有問題。除了搭配在臺灣總公司上游產能之外，另外就是在大陸這邊發展內需市場，以這兩個目的為主，外銷主要就放在臺灣。
2. 現在大陸的投資標準嚴格，工資不斷上漲，企業繳交的稅也越來越重，臺商負擔重：這二十年來大陸高速發展，GDP 從百分之十幾到現在不到七，在發展中國家或已開發國家這樣的 GDP 增長率算很高，整個投資環境現在的要求會比以前嚴格，統一實業是第一家在無錫的臺商，應該是在 2000 年以後，才有很多臺灣的電子公司到這裡設廠，當時投資的要求和對於行業條件並沒有很嚴格，現在隨著招商的數量增加，

開始篩選行業，尤其在能源消耗、就業要求、環保問題等要求越來越嚴格。二十多年來整個大陸都發展得很快，員工的薪資在二十年前人民幣大概在同行來講算高的，將近一千塊，民營企業或國營企業大概就六、七百塊。現在市場一般一線生產線的員工都三、四千塊以上，所以公司成本也提高。工廠負擔的稅很重，包括個人負擔的稅，除了薪資之外還要另外負擔百分之四十的稅，等於花一萬塊在公司就要四千塊的成本。除人工成本之外，包括消費的水準慢慢地越來越高。

3. **大陸已公布嚴格的環保法規，但是企業規模還有地域不同，執行力度亦有所差異：**  
這兩年感受比較深的是針對能源跟環保的問題要求很嚴格，大約這兩年大陸公布了史上最嚴格的新環保法，牽涉到法人刑責問題，如果不符合或嚴重違規被抓去關，從以前到現在整個大陸還是偏向人治的社會，所有的法律條文都針對外商大公司，面對小公司或是本地公司，雖然條文規定是一樣的，但是執行的力度不同，這是外商來這邊經營最大的不公平，還有覺得最不好的地方，就是這些執行上的差異，法律的規定是一樣的，但是所遇到的、所享受到的施行力度是不一樣的。大陸那麼大，就算法律規範一樣，但還要看地方及不同的對象，如果在同一個行業跟全國同行業競爭的話，就會產生一些不同的競爭公平性，這個落差很大，尤其體現在成本方面。有的政府要求企業付出費用，但是有的沒有付出，有的付出費用代價很高，這就造成不同公司在經營上有很大的成本差異。
4. **年輕人越來越吃不了苦，再加上淡旺季差距大，導致員工流動率高而用勞務派遣：**  
統一實業的用工人數不多，是資本密集跟設備投入比較大的行業，用工人數大概兩百多人，所以在這方面影響不大，但確實也是有影響，以前比較好找員工，而且因為年代不一樣，每個時代年輕人理念不一樣，觀念就不同，越年輕也越吃不了苦。現在反而有另外一種行業，就是勞務公司，尤其現在很多行業淡旺季落差很大，所以用工人數可能會相差百分之十到三十。因為淡旺季的落差導致流動率高，招聘的費用都是白花了，那就用勞務工。包括大企業的用工人數差異，所以在用員工的人數方面，包括許多考慮都確實跟以前不一樣。統一實業兩百多人只有三個臺幹，最早建廠的時候臺灣幹部，包含日本人，那時候大概有三、四十人，後來達到階段性目標後就開始刪減，所以現在維持最精簡的三個臺幹。
5. **現在提供勞力的省份和用工來源已和以往不同，導致工廠由沿海區域往內陸遷移：**  
因為不同世代的員工工作理念跟吃苦耐勞的程度不一樣，變成經營上的難題，以前可能周圍的城市甚至無錫人會到工廠來上班，但是現在可能要往更遠的地方，比如以前蘇北的南通、鹽城的員工很多，現在沿海地區的人都不太願意到這邊上班，可能要找到雲南、貴州、四川，甚至說到河南這些地方都還不願意，還有整個企業的分布以前都集中在大陸沿海，現在富士康都開到重慶、鄭州，變成很多能大量輸出勞工的這些省分，很多工廠都已設到那邊，導致整個企業用工的型態做了改變。工

廠未來的發展可能離開原來的地方，因為現在用工的方向改變了，提供勞力的省份不太一樣了，還有工廠從沿海往內陸延伸了。像鴻海富士康、健鼎等的臺商電子廠都往華中一帶移動，這與大陸的政策也有很大的關係，因為確實沿海地方沒有地，就鼓勵企業去比較沒有發展的地方，這些地方地多、地免費或低成本。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

- 1. 臺商與大陸政府溝通不見得有效，與臺灣不同的是大陸政府會想去掌握企業資訊：**  
公司如果遇到這種困擾只能夠找當地政府跟相關單位協商，這邊的政府原則上溝通不見得有效，跟臺灣情況不太一樣，臺灣政府沒事不太會來找企業，大陸沒事也會來做服務，會建立一些溝通的機制，包括企業的訊息、資料內容都要求要提供，這就是共產黨厲害的地方，他要掌握各方面的資訊。工廠裡面沒有設黨辦公室，大陸是有一些條件，包括員工人數，有很多企業會被要求設黨辦公室，之前去訪問大潤發就有黨辦公室在裏頭。
- 2. 大陸法律規範越趨嚴格，甚至比臺灣嚴，但相關配套不明確，導致企業無所適從：**  
統一集團在二十多年前建廠的時候，鋼鐵行業就含電鍍，統一實業的水算是有毒的，當時就投入了兩千多萬建立污水處理的設備。這裡的要求比臺灣嚴格，這是大陸特色，法律嚴，但對不同的對象執行的程度不一樣，統一實業的壓力來自於大陸沒有配套措施，企業不知道該怎麼配合，除了成本的因素之外，比如廢水裡面有輕微的重金屬，就會有汙泥，汙泥以前是可賣錢的，現在則要向企業收錢，但統一實業願意花錢請人家處理卻找不到人，環保單位的官員要企業自己想辦法，還說回臺灣看能不能找到更先進的技術設廠，在很多執行方面，確實大陸的配套做的不好。最早期的文件叫紅頭文件就是正式的公文，發佈的公文只有大原則，可能紅頭文件發下來後幾年內，都沒有執行細則，所以變成兩種情況，一種是法令法規是擺設用，另一種是更為嚴重的，就是讓它執行，沒有執行細則，會導致投資者很大的困擾。
- 3. 大陸經濟新常態，刺激 GDP 增長由出口導向轉到內需消費市場，臺商需配合因應：**  
以大陸經濟來講，所謂的新常態經濟是結構的調整，包括 GDP 的增長和它的內容，以前 GDP 所謂的三駕馬車，就是投資、出口、內需消費。現在出口面臨很大的壓力，人民幣前幾年都在升值所以鼓勵出口，包括現在低價尤其像鋼鐵行業出口就會被同行控告傾銷，出口的貿易障礙等，都沒有辦法讓出口順暢，創造 GDP 就沒有這麼容易，所以現在轉向內需消費，希望消費增長就想要盡各種方法，包括刺激房地產，事實上對國家的稅收也有幫助，房價提升了，地產能賣得更貴，國家的收入來源才會多，所以原來的結構性轉向，從出口導向變到內需消費市場，當然企業亦隨著政策改變，怎麼樣能讓成本增加的影響降到最低，這也是新常態的一種對策。事實上大陸政府講新常態最大的方向，就是經濟成長不可能再像這十多年來這麼高。

4. **大陸經濟新常態每一年都不一樣，讓企業不能像以前一樣依賴經驗值做趨勢判斷：**  
2015年是20多年來最慘淡的一年，虧損非常大，整個大環境到這個行業都是一樣，包括整個公司內部的庫存調節、備貨這些都要重新思考，從2014年開始基本上每一年都是不同的新常態，2014年沒有辦法依照2013年的情況判斷，後來變成都是判斷錯誤，如果都是照原來的思考方式跟做法，變成企業經營沒有辦法達到最理想的狀況，變成步步為營。以前的經驗值當作參考，但並不是唯一的參考，企業不能像以前一樣這麼依賴經驗值，這就是一種新常態。一般都是去年營業額多少、利潤多少，今年就照這樣做，但現在恐難以符合當年度市場或景氣的變化。
5. **因供過於求加上國營廠大量投產，演變成工廠的庫存跌價損失慘重，越跌越不買：**  
統一實業設定預算目標，包括同業都是維持跟2014年差不多的目標，但加上有兩大國營大鋼廠大量的投產，使原來就供過於求的現象變得更嚴重，而且國營企業一般都是價格導向，是用很低價來做市場競爭，變成公司原來的價格被拉下去外，量也減少，在同行業的供過於求更嚴重的情況之下，需求又沒有上升，甚至稍微的下降，銷售壓力會很大，因為是工廠不是做買賣，一定有很高的庫存，鋼鐵行業基本上都是兩到三個月的周轉，至少在跌的過程當中，會有大於或等於兩、三個月的庫存量，這就是跌價損失，下游客戶是追漲不追跌，越跌越不拿、越不提貨，所以庫存累積越來越高，但是公司是照著計劃走，所以每一波的庫存跌價損失非常嚴重，所以主要是由於價格下滑導致庫存的跌價損失。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **鋼鐵業表現慘淡，加上淡旺季用工數的調整，以不擴大投資和降低成本為因應策略：**  
最大的感受是整個大陸經濟，應該從去年開始聽到新常態，今年比照去年可能是新常態，但是明年比照今年又是另外一個新常態，所以變化會比三年之前的市場變化大，每一年的變化會更大，這叫所謂的新常態。怎麼樣因應這個市場的變化，變成企業經營者很大的考驗，如果以統一實業來講，目前並沒有在這個行業做擴展，因為這個市場並不大看好，尤其統一實業算是輸入鋼鐵行業，但鋼鐵行業去年很慘，尤其在大陸鋼鐵業是非常慘的，所以現在才有很多政策，包括供給側改革、去產能等，事實上國家也受不了，基本上鋼鐵都是國產，光去年至少虧了一千億以上，主要鋼廠大概六十至七十幾億，造成就業、稅收及銀行呆帳問題，所以公司目前還沒有進一步做擴大投資的規畫。另外一個變化是淡旺季，生產跟消費的節奏跟以前大不同，淡旺季的產量對應到用工人數，想辦法把成本降到最低，以這個目標努力。
2. **面對大陸新常態政策和市場快速變化，不做太多計劃性備貨是統一實業因應之道：**  
計畫性不要做得太強，因為去年的經驗，包括跟客戶的溝通，就是上下游的備貨觀念也要做一個調整，2016年大概二月份，價格就開始上漲，而且快速高幅度的上漲，變成公司也沒貨，下游追漲不追跌，追漲時公司也沒貨，雖然整個產量是供大於求，

但是在這種短時間之內，因為大家都不敢備貨，導致短暫的缺貨。這個就看整個行業去年到底夠不夠慘，公司的策略就是步步為營，因為大環境來看還是供過於求，短暫的營利好，或是一些好的現象，不代表下半年一直都是這樣。所以不需要再去提前備貨，讓產銷就很平和的方式去進行，因為公司去年之前一直維持同樣的作法，公司的旺季是很集中的，銷量會大於產量，滿載還是不夠，所以勢必要在淡季備貨，只是因為淡季備貨，備的這些數量到了旺季時候大幅度的下跌，這就是多虧的，因為公司的貨都是以億為單位來計算，所以這個損失是很可怕的。

#### **(四)對大陸臺商與政府之建議**

- 1. 建議臺商要充分了解大陸市場是否還有差異化，若是傳統製造業則不建議到大陸：**  
如果是製造業，我個人不看好，尤其是傳統製造業，所以如果傳統技術含量不高的，尤其以外銷為導向的行業，在大陸來講並不是好的投資地方，所以應該是分行業，如果是臺商來投資要去分析臺商的優勢，充分了解大陸這一塊是不是還有差異化，簡單來講就是有錢賺，你到底還能不能夠差異化，比如說服務行業，可能有一些臺商跟大陸之間還有一些差異空間，要不然只是錢投下去石沉大海，打水漂而已。
- 2. 建議兩岸政府要充分了解企業需求並且確實執行，以實際行動幫助臺商解決問題：**  
總結來講，就是政府需充分了解企業需求，而且能夠去執行，就簡單這兩句話，不然常常企業有什麼想法要反應的，反應了很多、反應很長的時間沒有下文，那不是浪費大家時間，企業服務群也來，管委會也來，臺辦單位也來都沒有效果，針對要做實事的，企業的經營肯定有它的問題，包括法令法規是不是很適合，這些都是企業隨時要面臨的問題，政府能不能幫企業解決問題，這個才是最關鍵的。
- 3. 建議臺灣政府不要再內耗下去，要積極為人民創造好的生活、投資環境和就業環境：**  
對臺灣政府建議太多，怎麼創造一個好的生活跟投資環境、就業環境最為關鍵。臺灣政府內耗太多了，這也不是每個臺灣人民都能夠感受的到，尤其每個在大陸廠工作的臺幹回臺灣，看到臺灣的新聞，深深覺得臺灣這種政黨競爭，導致整個國家停滯不前，這種感受太深了，這個是全臺灣人民最悲哀的事情，看到大陸這麼快速發展，臺商也不想大陸發展太快，反觀臺灣很可憐，尤其現在的情況叫悲情。
- 4. 建議臺灣的格局要有國際視野，不再畫地自限，而 ECFA 深深影響臺商的競爭力：**  
現在的 ECFA 對臺商有很大的影響，貨貿是否通過對原物料成本有很大差異，譬如說同業它是從韓國進口原料，中韓有簽 FTA，但 ECFA 沒有納入，光在進口關稅這方面就差距很大，到最後都是面臨同一個市場，成本就有所差異，所以 ECFA 對大陸臺灣之間有很多企業都是很大的關鍵。因為統一實業主要是從臺灣進口原料，所以 ECFA 一定會有幫助。臺灣確實是太離譜了，薪資都沒動，然後物價上漲，民怨高漲，連高級知識份子對國際的動態幾乎都沒有去了解，一個國家的發展，把人民視野變成

比以前的戒嚴時代更嚴重，讓人民視野更侷限，一碗魯肉飯多 5 塊錢，一個便當多 5 塊錢，專注於雞毛蒜皮的事情，真的很悲哀。

## 六、昆山正崙精密股份有限公司

時間：105/06/22 下午 2 點 00 分

受訪者：李政豫人力資源課課長

訪談人：李明彥/中原大學企管系助理教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

- 1. 薪資調漲、勞工意識抬頭和對環保要求提高，營運成本增加使昆山臺商紛紛出走：**

目前昆山臺商比前幾年驟減，以前的黃河北路臺灣人很多，但是現在整個臺灣人和企業移出去的比較多。以正崙精密而言，公司整體營運成本提升，基本薪資每年都會做調整，再加上法令的要求，派遣人力的使用比例只剩下 10%，剩下的 90%就是要負擔相關的五險一金，還有社保的部分。這幾年，對於法令的規定和員工的意識愈來愈強，民眾也會去爭取權益。另外，政府對於企業一些環保條件也愈來愈嚴苛，昆山或蘇州高污染或高風險的企業，譬如化工業，政府會透過各種方式要求遷廠，因為經濟環境變遷，早期這些地方是沒有人煙的，但是這十年工廠附近蓋了很多小區或民宅，民眾會去抗議。以前可以去跟政府做協調，政府以前可以把它掩蓋下來或壓下來，但是現在比較不會去做這種事情。所以當政府對環保要求提高，勢必添加很多的設備或人力支出，臺商就會選擇離開去其他國家或省份。
- 2. 大陸薪資水平不斷調漲，人事成本增加，而社會保險和醫療制度尚有改善的空間：**

困擾企業的部分主要在於企業用工的工資不斷調漲，從最早期的十二五規劃一直到現在，薪資已經翻倍了，十幾年間，薪資從最初的幾百塊一個月，到現在已經成長好幾倍，整體的收入水平已經成長到算是追得上發展中國家，只是調幅時間跟頻率有所不同，這對於所有產業會有很大的影響。就現實面來說，對於這個國家發展必定產生很好效果，可是相對於企業、外資、陸資、或是本國的一些用工狀況，一定會存在一些問題。以大方向來看，這是對大家都好的事情，但大陸在社會保險的設計上，醫療的制度上，都還有很大的改善空間。
- 3. 基本薪資不斷調薪，加上員工轉職後的薪水調漲很大，使臺商大企業成員工訓練所：**

基本薪資每一、兩年就會固定調薪，但是員工基本上也想要額外的調薪，但對於企業來說，假設一年調兩次，一次是基本工資，一次再配合一般企業去做調薪，就等於一年加薪兩次，譬如以外面薪資成長的速度來說，其實大公司反應一定沒有小公司靈活，而且再加上用工人數一旦很多的時候，這相對於成本是很大的。這一兩年在用工上面，就是員工的薪資成長很明顯，譬如一樣是應屆畢業生，薪水起薪和他們期望的薪水就會差很多，還有員工在轉職之後薪水的漲幅很大，譬如說第一個工



作薪水拿了 2500，工作三年在轉換之後，可能是翻倍成長。像正歲這種大公司變成是新人的訓練所，也許應屆畢業生會進來工作個一年，甚至一年不到，就找到外面一個可能加了一千塊、八百塊的工作就走了，尤其是技術愈專業，工程類的愈明顯，可能工作一年、兩年薪水就翻倍了。

4. **若大陸政府明確規範派遣比例，緊縮將使業主必須承擔增加的人事成本與風險：**大陸政府現在有明確的規定派遣比例是百分之十，但政府對於這個百分之十的稽核尚未落實，正歲比較正派，已把它列為一個很重要的規範。假設客戶稽核或政府突然緊縮政策，其實這對公司的用工成本會有很大的影響，變成以前派遣員工是透過勞務公司而達到分散風險的目的，但是當風險要全部自己承擔時，就必須都要全繳五險一金。很多公司甚至本地陸資公司，五險一金都沒有繳，小廠根本不在乎，有的員工可能是外地人，像社保、五險一金或是醫保，他們根本不想保，他們想要拿現金，社保、公積金的部分，有沒有足額繳納或只是用基本底薪去做繳納也是有差異的。有些公司可能道德標準比較高，會用很多方式去彌補這樣的後果，可是對他們來說也不能接受，有時候這是道德的問題，而不僅是錢的問題。
5. **勞工意識抬頭，臺商必須負擔五險一金，且臺商有對勞工權益很重視的國外大客戶：**用工成本還是比較嚴峻的考驗，因為現在就是要交五險一金，還有住房公積金的部份，相對來說，以前可能可默許有些員工可不交，公司也可以不交，或者是以前實際上沒有足額支付的部份，當時員工意識沒有那麼強烈，他們可能不知道自己要交多少，或是公司幫他交多少，現在他們很清楚了，所以他們就會去抗爭，去爭取權益，這部份如果要按照法令百分之百執行，相對來說是非常困難的一件事情，尤其是臺資對比於陸資在法令規避來說，臺資企業在法令上比較難去閃避這個問題，陸資會比較有彈性，首先陸企的客戶可能不是像蘋果、微軟這種大企業，對於法令要求或是員工權益要求很高的公司，即使有這個問題，陸企可比較好處理。但是，如果是臺資企業就可能很難做到，國際客戶對於勞工權益，用工條件方式是很講究時，臺商就很難去閃避這樣的問題。
6. **農村整體生活水平提升，導致勞動人口前往大城市意願低，造成工廠缺工的現象：**現在很多電子企業的用工一直在增加，前幾年昆山是不缺人的，但是最近這兩三年缺工增大，問題在於農村的經濟也慢慢的在成長，很多人留在老家就不出來工作了，電子行業的旺季是在七月到十月，但是這些人是在農曆年後出來，農曆年後是電子行業生產淡季，找不到工作的人就回老家。現在農業機械化的程度比以前提高很多，農耕效率提升就會有很多的人力去從事其他產業，政府下了蠻大的功夫在農業改造與房地產振興，拉起了很多中產階級，譬如萬達，在一些三、四線城市蓋了大型商場，經濟行為就愈來愈成熟，在這樣的四線城市，經濟達到一定成熟的時候，當地人就不需要再往外去打工，可能那些城市還有製造業，變成是一個自給自足小型的



社會，就不一定要到昆山來打工，目前在觀光業或其他產業已慢慢的往上提升，大陸漸漸的沒有這麼依賴勞力密集的行业。

## (二) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **勞力密集的產業多想移往東南亞，但是語言障礙和不熟悉政策法令成為外移阻礙：**  
臺商從大陸移往其他國家，目前的選擇是印度、越南與其它東南亞國家，但是語言的隔閡障礙，還有當地法令跟法治健全的問題，所以難以實際執行，主要是語言的障礙，到東南亞的語種繁複多樣，在當地培養的幹部，語言程度或是適應當地的文化能力，相對要求更高，畢竟不是同文同種，這樣的情況下就要借助跨國人才協助管理，可能是其本身具備當地的國籍，也可能有國外求學經驗，同時要懂中文，相對來說，痛苦期會很長很久。再來就是當地的法令，政府的關係拉攏，畢竟東南亞的法治程度，還是有一些差距，所以就企業的保障與營運上有潛在的風險，就是今天政府的政策和清廉程度，這個對企業經營會有很大的影響。在大陸的臺商每個人都想走，尤其是勞力愈密集的公司愈想走。
2. **面對不斷的薪資高漲，招聘新員工需因應此現象，瞭解外界行情薪資勢必得調漲：**  
正歲希望朝向結構性調薪以面對不斷調漲的薪資水平，不過目前的因應方式就是不斷的訓練新人，當公司無法應付外在的變化時，新進員工就會離開了。實際上正歲沒有去算過到底哪個比較划算，因為最終決定價值的還是銷售成績，而人事成本只是佔其中一部份而已，以目前的情況評估，不斷的訓練新人，去面對現在的生產作業還是勉強可以的。但是像今年有新產品的話，就會遇到人員增補問題，應徵者提到的薪水其實都比用人單位主管預期的還高，變成就是要人還是要錢，故現在要讓事業單位了解外面行情是多少，譬如一個英文專八，英文專業科系，有專八跟專四，能夠考過八級，在其他城市或上海這種地方行情是多少，企業不可能永遠都想要用低價去招募高質量的人才，可能前幾年是這個價錢，但不能停在那裡，勢必要往上增加，但是幅度要受限。
3. **當遇到缺工時，又臨時招聘不到員工，就會以加工時、頂崗和加小時工的方式處理：**  
長三角這邊的企業大部份的客戶雷同，大概是幾間國際客戶，在這樣的情況下，當生產需求提出來的時候，其實大家都集中在同一個時間段裡去生產，對勞工需求也是同時，在這樣的情況下，可能需求達到幾十萬人，所有長三角企業，包含機殼、零組件、電源、保護殼等供應鏈，都同時需要這麼多人，因此就必須花更多額外的費用去做招聘或車資上的補貼，才有辦法吸引更多的人。人力市場的價格浮動是瞬息萬變的，必須每天用報價的方式做招募，但不可能無上限追高，若沒辦法再繼續增加籌碼的時候，就玩不下去了，也就面臨到缺工的問題。解決方法第一個是加工時，現有員工原來的時數再往上加；再來就是公司內間接員工，即不是生產線的，是線外人力也下去線上做頂替，稱做頂崗；再來就是透過其他來源，或者是小時工，

用單價比較高的方式，去吸引到其他管道的用工來源。

4. **臺商到其他省份或學校招聘員工，因為電商及物流業急需人力，搶食了人力市場：**  
若招不到工正歲會到各個省市多找些關係，尤其是學校，因為如果招工頂不上的話，就只能靠學校，現在學校的透明度也非常高，學校的價格也是漫天要價。最近這兩三年，長三角地區的物流業，像是倉儲這一塊，及房地產行業，還有一些其他行業，用工的需求都很大，現在昆山有京東、中外運、其他電商、環球物流，光這幾間企業，如果是長年正式工作量的話，大概要用到幾千人，如果促銷期間的話，大概需要兩萬多名臨時工，為了因應雙十一購物節，都是很短暫又密集大量的。這幾年電商愈來愈蓬勃，像京東、天貓或者是其他物流行業成長快速，比如說開著電瓶車，到處丟貨的人力需求愈來愈大，昆山目前做比較大的像是京東、中外運、中通、深通、天天、運達。但是這行業，早幾年沒那麼瘋狂，但是現在這幾年，尤其是電商、淘寶、天貓，特別強調物流的速度和效率，就需要很多人力。
5. **到外地招聘以因應人力短缺的現象，彈性操作給新進員工補貼，以吸引求職者上門：**  
最近這幾年因為本地市場人員不夠用，正歲得到外地展開招聘，人口最多的地方就是河南周口、新鄉，每個地方已經形成人力市場，會有一些工頭帶工，但有可能這一部份的人，年齡會稍微偏大一點，不像昆山本地市場招的年齡較合適，女士也是比較多，招聘員工也就這幾種方式，以學校、本地市場、外地市場為主要資源。另外還有一種，譬如說公司給供應商錢，犧牲一部份自己的利益給求職者，除了工資之外，再給額外補貼，求職者再找他的其他朋友，公司再給額外補貼。譬如公司給供應商 800 塊，搞不好 200 給業務，200 給應聘者，自己拿 400 塊，這裡面有很多策略去操作，或者是求職者承諾在工廠會做多久，再給多少額外的錢，能夠給業務，也可以給求職者，都可以操作，主要還是吸引業務和求職者願意到這個企業來，所以可用的相對應作法的變化就多一點。

### (三)對大陸臺商與臺灣政府的建議

1. **建議新進臺商不要再從事勞力密集產業，大陸還有人口紅利，未來還有很好發展性：**  
如果臺商投資還是要選擇勞力密集型產業，相對來說就不建議了，如果是其他行業，食衣住行育樂都可以，因為畢竟大陸還是有人口紅利在，可是如果今天只是要貪圖勞動力的廉價性，相對來說，2016 年的大陸，已經不是 2006 年的大陸，或是 1996 年的大陸，整個薪資成本沒有對勞力密集產業有任何的好處跟效果，成本只會愈來愈墊高。如果你今天做的是軟體、IT 業、化工業，不需要這麼多人的時候，其實還可以生存的很好，但是如果是勞力密集型的，相對來說會愈來愈難生存，當大家薪水愈來愈高的時候，勞力密集的公司，組裝業的公司，毛利就那麼一點，就賺那幾塊錢，今天物價，還有薪資的漲幅都是幾個百分點在加的，不是幾塊錢的問題，所以除了勞力密集型的行業以外，在大陸的發展性還是相當蓬勃的。

2. 臺灣政府對於電商仍有諸多束縛，大陸隨著電商興起衍伸出許多應用與產業發展：臺灣有諸多政策法令上的束縛，像是電商，大陸微信(WeChat)興起發紅包的活動，但是臺灣針對這部分就有法令限制，銀行業不希望開放，因為會產生影響，但是對大陸會不會有影響？手機銀行對所有的大陸銀行的影響非常大，但是對於所有的人都是受益的，現在臺灣法令束縛電商發展，支付方式以及新型態的使用模式受限於法令，但是支付寶或是手機銀行綁定嚴格，根本不能從事銀行相關業務，有時候是為了限制而限制，因為當手機解除綁定，解除束縛之後，其實可以衍生出很多相關的應用，可能還是要透過一個支付的媒介，然後賺取某些特定人的利益，當支付方式愈來愈豐富的時候，其實是觸發更多的成長，會誘發更多的創新，像現在帶著手機，不帶信用卡，它的配套模式可以觸發更多的產業去做相關的變化，在大陸很常見，這方面已經走得很前面了。
3. 建議臺灣政府在創新研發、產學合作以及高等人才培育再加強，應多到海外留學：現在臺灣沒有一個主要的突破點，在創新研發上面的投入程度，產學合作，高等教育人才的培養上面，力度還可以再加大，尤其是人才方面，首先這幾年高等教育人才，留學歐美相對於早期已沒那麼熱絡，留學的慾望可能沒有以前強烈，再來就是誘因不大，還有管道上的限制，這對於高等教育，還有研發人才來說，是一個瓶頸，早期五十年代的臺灣，臺積電有很多當初歸國的碩博士，可是現在真正去美國回來的博士，相對來說是比較少的，有沒有去國外吸取經驗再回國是會有差異的，對於高等教育研發、創新、最近的發展，就像現在比較知名的企業，都還是在用五十年代的那一套，還是他們在引領。

## 七、深圳聚巉膠黏製品有限公司

時間：105/06/24 下午 2 點 40 分

受訪者：蕭文勇總經理

訪談人：李明彥/中原大學企管系助理教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 人民幣升值、不斷高漲的薪資水平及五險一金政策，這些環境變化影響臺商甚鉅：影響臺商的環境因素從三個方面來看，第一是人民幣的升值，導致到很多臺商很難做。第二是工資，這五年大概百分之十四、十五的漲幅，深圳這邊就是一年漲一次，深圳比東莞的漲幅還要高。從早期的七百七人民幣，跳到現在是二千零三十人民幣，東莞是一千五百人民幣。第三是勞動法規規範越來越明確，像是五險一金是強制性執行，所謂的強制性執行就是只要公司幫員工辦社保，如果沒有辦，沒有簽勞動合約，員工就可以告業主，所以一般都會辦，那只要有辦，社保就會自動扣一個月約四百五人民幣左右，這是五險的部分，一金指的是繳住房公積金，就是買房子的時

候，比如貸款費用，如果要繳住房公積金一千人民幣，公司繳一千人民幣，買房者也要繳一千人民幣，那個是要付給員工的，目前深圳和東莞都沒有強制一金的部分。

2. **臺商面臨招工困難經營不易，而大陸正發展替代能源，已沒有工廠限電及停電情況：**  
派遣公司現在也愈來愈難經營，因為管理有難度，比如之前招一些技術員培訓，前陣子技術員很難招，找到的也都只做短暫，有員工來招聘的目的是因為要找結婚對象，這背後有個嚴重的問題是，員工的家鄉裡女孩子幾乎都出去沿海地帶一線城市工作賺錢，留在家鄉是找不到對象的，因為這裡平均結婚年齡是二十歲到二十二歲左右結婚，他們的傳統觀念還是停在那裡。不結婚好像不正常，出來工作就有機會找到對象，找到對象可能就離開公司，所以在用工上面的話，普遍存在的問題就是這些，現在基本上不缺電，這邊十年幾乎沒有停電。早在十年前時候還有限電，現在基本上沒有，因為深圳還有核電。08年以後，幾乎沒有停電限電，現在開發太陽能、水力電力，風力發電等，上次去新疆，整片都是太陽能，還有風力發電。
3. **大陸跟進速度快，加上資金與新元素挹注，臺灣許多行業已被超越，如印刷機器：**  
老臺商仍將原有基礎保持著，目前規模萎縮一點，還是得做好內部控管，將成本訂在一個合理的範圍內，等到機會再開發新產品。大陸跟進的速度很快，甚至有一些是超越臺商的，比如以印刷商標行業來說，臺灣印刷設備的發展幾乎是死路了，臺灣所有的印刷設備，有辦法立足的只有商標印刷機，以出口來說，現在幾乎已經被大陸取代了，大陸都是現代化的生產，工廠相當漂亮，一次一百臺。大陸現在有資金，機器設備就會增加，很快就跟進了，而且大陸進步的速度真的很快，而且都會超越，再加上他們再把新元素加進去，所以臺灣小企業很難生存，大概都是這種情況。所以當臺灣政府還去了解這些東西，其實已經太慢了。
4. **早期臺商進入大陸投資的優勢已不復存在，現在如果管理經營不善，就容易倒閉：**  
臺商面對的是全世界競爭，其實不是只有大陸而已，去東南亞還會比早期到大陸還困難，大陸早期的話有二個優勢，第一個是剛起步，臺商進來投資，人工便宜，土地便宜，也有優惠的政策，大部分的訂單由臺商掌握，運作容易賺錢容易。現在整個市場經濟，供需本來就會產生很微妙的變化，競爭者會一直進來，不管是想來投資的，或大陸本地的，或是其他國家招商引進來的，因為大家可學習複製，依此類推複製，競爭就開始了。最後臺商管理不善，或者不健全的，資金斷鏈的就會倒掉，早期進來投資的那些優勢已經不見了。其次是考慮成本和市場，進來投資是因為勞力成本、土地便宜，且大陸還有十幾億人口的市場。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. **大陸現在鼓勵年輕人創新，並舉辦展會讓年輕人有個展示的平臺，並吸引投資生產：**  
學術搭配交流在深圳市有一個展覽會叫高交會，比如你是學術單位，研發的東西可

以到這個展會上去，自然有人幫你買這個專利跟你合作，比如說，你的學術佔了百分之三十、或百分之五十，他們再看出多少金額進來，成立一個新的單位，把這一個理念變成產品。現在提出什麼創意，他們就開發，那怕是三個研究生，接著去尋找天使投資人，網路上有很多創客，大陸年輕一代的就是像這種，臺灣年輕人膽識都跟不上，大陸本來以前什麼都沒有，他們很會抓住機會，只要有機會，他們就敢下來做，而且他們都是很大膽的。

2. **臺灣民主體制產生了一些亂象，大陸管理則有一套，最可惜的莫過於臺灣人才外流：**臺灣就是被所謂的民主害死了，其實民主應該有個限制，至少應該是你不妨礙別人的情況，而大陸是只要讓老百姓生活過得去，不虞匱乏，沒有基本民生需求問題就好，大陸人口十幾億，管這個國家不容易，不然到處會暴動。以前有一個國外的學者，他講了一句話，你不要小看大陸，隨便一個人上來，那怕一個深圳市的市長，最起碼都是二千萬人口的管理，所以他們能上來都是頂尖，不是說老百姓吵一吵就可以，比如說今天要選一個市長，隨便選一選當選了，卻從來沒有歷練過。公司現在在深圳就弄一個差不多一萬平方米的室內滑雪場，可把這個概念引進臺灣，臺灣的服務又那麼好，所以說臺灣訓練很多人才都給外面的人用，還去外面被人家受氣。
3. **大陸面臨一胎化政策下的勞動問題，而臺灣政府幫助臺商有限，臺商僅能互相扶持：**臺商基本上都是靠互相幫助而已，臺灣政府能夠幫的有限，都是臺商互相支持。臺灣市場太小了，大國還是人多就是本錢，就是力量。早期大陸沒得吃，只要吃飽就好了，現在已經不是了，尤其一胎化之後，現代小孩九〇後，或是幾〇後的，工廠也待不下去了。真正在工廠裡面勞動的，大概是三、四十歲以上的，都是以前吃過苦，現在他們會珍惜，只要有工作，有得吃就會拚命做。新一代草莓族，跟臺灣一樣，每個小孩都很寶貝，未來也一樣，都會碰到這些問題，只是說時間還沒到而已。

### (三)臺商對投資環境變遷之因應

1. **五險政策已在大陸全面執行，當尖峰時臺商招聘臨時工以降低給付員工社保成本：**五險已經全面執行了，大陸按照勞動法規也沒有錯，員工是弱勢的，這一塊是很明顯的以前沒有強制，現在都已經強行了，所以馬上就會看到成本又上來了，在用工上面的問題，人是不缺，但是人才很缺。當公司訂單很多時，比較費人力的那一部份，就是按照標準招臨時工，臨時工做完就給他們錢，這個也很好找，因為工業園門口只要一貼要找臨時工薪資高一點，別人訂十三元人民幣一個小時，只要提高到十五元人民幣一個小時，就能夠招聘到很多臨時工，工資發一發就可以了，所有的福利都不用給，只要進來的時候合同有寫好是臨時僱工就可以。
2. **政策不全然影響企業成敗，關鍵在於產品的核心競爭力，若去東南亞發展也是一樣：**東莞已有政策出來，兩年內不調漲工資，因為東莞已經發現整個大環境對外商影響

很大，現在還有勞動法規，五險一金。工廠倒閉的很多，全世界都在萎縮，或是東南亞或其他國家的跟進，像是印度等，臺商如果去其他國家發展的好，是因為產品有核心競爭力，不全然跟政策有關，政策是死的，比如說一開始給予的優惠政策，如果沒有優惠的話，那大家都是一樣的，企業能夠逆勢而上，一定有他們的核心競爭力，比如以聚巖膠黏製品而言，在前三年逆勢而上，人家說不好的公司還在做並加班二十四小時，現在公司差不多跨越了三個行業。

3. 大陸複製能力強，臺商難找出活路，大陸看上的臺灣企業不多，而是喜歡臺灣人才：臺商進來想賺的是大陸的勞力、優惠政策、市場、或者是人才，臺商再進來的機率很小了，時機過了，之前的時機有很多項目可以做，現在大陸這邊起來了，已經很難與之競爭。像臺積電變成需要整合，讓它變成全世界最強才有機會。全世界在挖人才，大陸也紛紛吞併國外的企業，臺灣的眼光太小了，而大陸面向的是全世界，大陸看上臺灣的企業不多，反而是喜歡臺灣的人才。大陸複製的能力太強，現在一種折疊式的電動腳踏車也是創新研發整合的，就把導航、太陽能、折疊、電動，再加上多功能都整合在一起，而且輕巧。

#### (四)對臺灣政府之建議

1. 建議學習新加坡吸引外商投資及人才留下工作，臺灣解決人才外流為首要之務：新加坡厲害的是什麼，只要你有錢我都歡迎你，有能力的，趕快進來。新加坡移民算是要技術移民，你只要有技術，有能力。新加坡有一個政策推出來，只要畢業就留在新加坡工作最少二年，只需繳三分之一學費，大學畢業大概二千六新加坡幣，然後在學校就有企業去學校讓你挑，舉新加坡的例子是說臺灣為什麼都不吸引人進來，然後都不吸引好的企業進來，臺灣可調高人才選取門檻，現在深圳這邊很多都是自然淘汰。
2. 建議臺灣政府還是要讓人民生活好，目前臺商已經失去影響力，而臺灣社會太紛亂：臺商影響力已經沒有了，因為現在大陸人都太有錢，已經出去看過太多東西了，大陸真的要感謝臺商，臺商是促進整個大中華發展起來的重要角色。如果沒有港商、臺商，如果是只靠外商的話，那大陸這邊的發展沒有這麼快，因為早期沒技術、沒資金，什麼都沒有。現在大陸還不是強國，但已經是大國了。但臺灣要做什麼東西都不行，限制太多，原因出在政治的內鬥，其實你說那個政黨較好，只要為老百姓好，人民都支持它。

## 八、東莞睿門企業有限公司

時間：105/06/25 下午 12 點 10 分

受訪者：陳磚董事長、劉明助副董事長、林宗興總經理

訪談者：李明彥/中原大學企管系助理教授

## (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 睿門電子轉型成電子廠，成為獨立企業，並開發專利產品以因應嚴峻的投資環境：  
睿門電子前幾年才轉成電子廠，2011年開始辦，轉成獨資公司，大陸也可銷售，現在也是給發票、薪水、繳稅，變成獨立的公司，以前到東莞這裡不是獨立的法人，只算是一個加工廠而已，所以限制很多。然後睿門轉型變成獨立的公司，跟大陸的公司是一樣的，但是現在要扣25%，否則錢拿不回去。在90年左右來大陸的臺商才能賺到錢，那時候隨便做都有錢賺，不管技術層次為何，但現在就很難賺錢，都要有技術，要專利。公司現在就有專利，以前就申請專利，現在不做專利的產品，大廠也不敢跟公司買，因為這若是別人的專利也不敢買。現在的臺商沒辦法生存了，成本太高，在內陸的也是，臺商都跑到東南亞去了。
2. 現在供應商大部分為大陸國內廠，許多臺商已經撤離大陸，開工廠也不見得吃香了：  
上下游的供應商很多已經結束掉，以前是百分之百是臺商，現在有90%是大陸國內廠，供應商不是倒了，要不然就是跑了，大部分都轉換成國內廠，國內廠比較便宜，有的還是換到臺灣廠，因為臺灣廠有特殊技術，有技術性的主要材料還是臺商，信用比較好。其他的輔助品、輔助材料，轉到一般比較低價位的，成本低的陸廠，陸廠他們現在也做得很好。所以陸廠正在成長，跟臺灣廠成長是同時一樣的，其實模式都一樣，只是這邊的時間會壓得比較短。陸廠是一次跳三階，臺廠是一階一階走。臺廠是自己發展慢慢學來的，陸廠這邊是一下子由臺廠灌輸給他們，一下可以跳，進步非常快。大陸現在農民也有補貼、什麼都有，農村生活都很好了，蓋房子也蓋得很漂亮。以前都是學會了以後自己有資金就自己開工廠，就會有人買。但是現在開廠沒那麼容易了，有廠不見得有人買。
3. 臺商策略錯誤，目前面臨虧本和找不到接班人的窘境，目前投資者經營餐飲業居多：  
臺商政策都所錯誤，許多工廠移走，東莞臺協這邊的會員數看起來並沒有減少，但是變成會計師、顧問公司、法律顧問公司，都是租一個小房間。早期之前會員都是臺商企業，以前臺商賺很多錢，幾萬人的臺商企業多樂意來捐錢，但現在大家自己公司都顧不來了。東莞這邊再進來的人也很少了，因為薪資也高了，比其他國家高，新進的臺商幾乎都是開餐廳的。現在的情況不是虧本就是沒有接班人，所以結束營業，有的是賺錢打平的話，就轉到東南亞。有的把孩子送到國外念書，回來就不接班，因為接班責任很重大，有的都被淘汰，到東南亞也都是被淘汰，若在這個行業裡面沒有新的商品，就被淘汰掉了，所以在這裡就垮了。所以現在新進來的餐飲業流行臺灣小吃，畫個臺灣，但事實上是賣大陸的東西。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 大陸的法規越來越規範，也不亂收費了，政策執行力度與效率遠比臺灣高很多：大陸這些年法治都比較規範了，以前動不動一個官員來就要多少錢，這個政府官員來

多少錢，那個警察來多少錢，現在不會這樣子了，現在規範得滿好的，不亂收費了。政府有下令，鄉村也不能亂收費，大陸下令下得很徹底，現在都是一板一眼，全部都已經改了，大陸的命令很徹底。執行效率臺灣做不到，所以他們會成功，就是他們一個行政命令下來，執行力是臺灣跟不上的。強力執行，哪能讓你抗議，命令一下去，從頭到底馬上做到，中央一個命令到東莞，馬上就做到。臺灣一個命令下來，中央到地方意見太多，大陸有時候要吃軟的，有時候要吃硬的，臺灣則不是，通通想吃軟的。老百姓的觀念都變成這樣，不考慮全體國家前途，而執行力不彰。

2. **大陸政府鼓勵臺商轉型，如由加工為主轉向技術升級，若規模擴大太快容易失敗：**  
臺商來大陸這邊沒辦法經營就被淘汰，像大麥客，臺新醫院，當時轉型沒周全考慮就是亂投資，轉型之後就失敗了，其他小型企業盲目的擴大，從萬事達在臺灣的盛況，就是盲目的投資，五個月前還是風光滿面，到嵩山設點，花了好多錢，員工請一萬多人。五個月馬上垮掉，幾十年的客戶跑掉了，這種時機還盲目的轉投資，到現在也還沒有人來接。現在商品創新、減輕成本都回天乏術。臺商圈提倡的就是轉型，內銷轉外銷，外銷轉內銷，規模擴大等，所謂轉型就是技術升級，因為以前都是來加工而已，技術檔次比較低，後來市場競爭，所以他們就鼓勵轉型。臺商子弟學校應該沒有虧，而是擴大學生數，只要是臺籍幹部，臺灣人的子弟都可以念，臺商子弟學校應該賺錢，但是其他的臺商都融資，後來也找了很多會員投資，但事實上，大家多知道效果並不好。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **由於大陸薪資水平一直調漲，臺商裁減員工並提高加班時數，勞資雙方皆大歡喜：**  
現在臺商跑掉很多，且大陸現在還一直在更改政策，政策進步得很快，外面的訊息很快速，現在工資漲得太快了。因為有的企業已經受不了，很多外移了，所以大陸政府也意識到嚴重性。以前大陸工資是 245 元人民幣，到現在是 1500 元人民幣，管理方式都是用軍中那一套。但是現在都是要給他們加班費，就變成很多人一直靠加班賺錢。一般工廠的流動率差不多 7%~10%，公司這邊流動率就沒那麼高，再大間的流動率也差不多有 10%，缺工都是很嚴重。公司寧願員工加班，因加班算一算沒有比較貴，加班可以賺房租錢也可以賺加班費。還有社保，等同公司的勞保、休假也是要付這麼多錢，租金也是固定費用，公司讓員工加班，有工作給員工做，員工多賺點錢，對彼此都有好處，老闆沒賺錢，至少也要把租金賺回來，變成一個很正常的模式。人少加班多，大家都高興，不加班留不住，所有人都跑光光。
2. **臺商必須了解大陸風土民情和生活習慣，若套用臺灣模式則作法搞錯很不易成功：**  
從臺灣來的轉型輔導顧問，方向也都找錯，沒有看清未來的景氣，而只是想變大。像是東莞臺商大樓建得多高大，但裡面沒有人運作。很多願景規劃很好，實際上做不起來，隔壁剛好有一個萬達廣場，這是大陸第一有錢的老闆，萬達裡面什麼都賣，



而且價格不高，大麥客的價格高，都是從臺灣進口來的東西，難以競爭，大麥客可能想用臺灣的模式，套到大陸這邊來，但一定要符合當地的風情，大麥客最早來就像Costco在臺灣，每份份量都很多，多是要採購一至兩個禮拜的食品。可是當地這邊的生活習慣，並不會買需要冰的東西，只買當天吃就夠了，生活習慣不一樣。大麥客學Costco的會員制，一開始要辦300元人民幣的會員，很多當地人很感冒。國情不一樣，民族習性、生活習慣不一樣，有很多企業在臺灣發展成功，但是要套到大陸這裡來不一定能成功。

3. **當訂單減少時，就將工廠租出去，員工數量降低，並以開發專利產品作為企業招牌：**  
這十年的轉變就是因為工廠沒有像以前那樣大訂單，公司就把部分租給人家，就留這邊的辦公樓、招待區、工廠、沖床，公司這樣做反而比之前還更好。公司大部分開發的東西都是以專利的東西為主，現在生意還滿好的，反正到十一月為止，公司訂單都是滿的。因為平面喇叭大家第一個就想到睿門，就是本身產品要好，絕對不能夠盲目投資。時機不是很好的時候，規模就縮小，以前四五百人，現在只請一百多人而已。以前廠房租不出去，廠房一直蓋，人家拜託公司租，租金很便宜，而且那時候人也多，所以那時候多租一點沒關係，反正廠房也很寬，但是時機不好的時候，廠房就收一半起來。現在成本、設備、還有工資一直漲，現在沒有缺電、缺工、缺料的問題，以前那段時間過得很辛苦。
4. **現在直接面對終端消費者以維持老客戶，透過將產品放上網站尋找新客戶為契機：**  
以前透過貿易商，轉幾手才到消費者，現在變成直接面對消費者，所以現在貿易商收掉很多，沒有辦法生存，現在都是終端消費者跟工廠直接對接，不用透過貿易商。睿門現在老客戶都維持住，新的客戶就從網站一直進來，所以阿里巴巴網站就是公司的機會，現在如果連這個網站的機會都沒有，將來也不會有別的機會了。現在這個機會就是說還有專利可支撐還好，加班也都是全部做專利的產品。現在天天想著機械化，全自動化，半自動化的，機械有的還是要靠人工，現在就是產品的創新，設備也都更新。

#### **(四)對大陸臺商之建議**

1. **建議臺商若實力不夠，不要進入大陸市場，東南亞也差不多已飽和，可轉到非洲：**  
大陸機會很渺茫。首先口袋要很深，要有錢，有錢也不見得能成功，臺商要撐得住起碼五年以上，沒有生意沒有訂單的時候可以撐得住，做一年兩年，沒有訂單或景氣不好的時候就撐不住了，就千萬不要投資，不要進來。就算到東南亞，東南亞也不是很好的地方，現在剛開始也是跟大陸以前一樣，現在柬埔寨也差不多都飽和了。現在向外投資也不見得是好辦法，臺灣的工資畢竟來說還沒有很高，還是要看公司產品在市場上是不是很有競爭力。阿里巴巴有很多網站，在末端消費者，光是在大陸的話，看他們上網，不管衣服什麼東西，都上網在買。大陸的物流快遞比臺灣還

好。現在不要來大陸，去南非，還有尚未開發地區。東南亞不要再去跟人家爭了，像非洲比較落後的地區，都沒有人在爭。

2. 建議臺商可以去非洲和印度，目前尚未開發太多的國家，但是安全風險相對較高：印度的網路也很發達，只是比較沒有法治，跟 20 年前大陸的狀況一樣。人身的安全風險很高，但是生意是比較容易做的。但是在大陸還是很少出去走，到現在為止還是不行，還是不習慣出去亂逛，坐車子出去就再坐回來。年輕的不要往大陸來，去非洲、印度全世界比較沒人注意的地方，投資不要太大，有多少就定多少經營目標。不要把一生的積蓄，未來的東西全都拋光，臺商因為都是比較保守，投資都要握有幾成把握，高的大概七八成才敢出手，大陸廠三成就出手了，大陸過去什麼都沒有，但是他們很會把握機會，有機會就很敢衝。衝一衝回老家還是一樣，因為沒有成功也沒有損失，未來生活還是會恢復。

## 第四節 服務業訪談

### 一、文群貿易

日期：105/01/18 上午 10 點 00 分

受訪者：陳怡君 經理

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

#### (一)企業經營模式與運作

1. 文群貿易與大陸合夥人共同分工經營飲料攤，分工情況很好且茶葉像雲南臺商購買：文群貿易經營者曾在英國留學故熟悉英國茶飲市場，且有大陸朋友可共同開拓內需市場，更重要的是掌握雲南的臺商茶葉供應商，主要業務為雲南與英國的茶葉買賣及大陸的飲料攤經營，飲料攤與大陸朋友共同經營。飲料攤所有的茶葉都是由雲南臺商供應，分工可分為三個部分，貿易公司掌握原物料，另外兩位合夥人都是大陸人，一個負責展店，另一個負責做品牌包裝、店面設計，另外還設計很多玩偶，目前三個人的分工情況還蠻好的。
2. 文群貿易近年開始拓展茶攤市場，成立二十家直營店後，將轉為加盟形式加速展店：這兩年開始轉內銷，在大陸設了之前臺灣的泡沫紅茶攤，最早二個點是在武漢，最近二個點是在深圳，廣州也有二個點，總共六個點。因為必須先找到一個願意專責的人幫公司處理，才會過去開。這方面都是找本地人，像深圳會開店就是因為有個非常要好的朋友是廣東人，而他在深圳非常有影響力，所以就幫忙找到幾個點和幾

個人。希望未來直營的店可以掌握到二十家，之後再開展，以每年全國開六家店的速度，但按照這進度可能需要很多年，飲料攤每一年情況不同，店數也有可能一下很快的上來。賺的錢也變資金成本一直滾，不過現在大陸有一些成果以後，很多人都拿著錢想來投資，也很多中小企業後來都交給創投公司，如果公司掌握二十家店以後，要開放加盟就會開始考慮創投了，因為那要有另外一個規模，必須有中央廚房，還要有一個貨物集散的中心，已經不再是自有資金可以負擔的了。

3. 在不同據點根據需要設立外資或內資公司，由臺灣購買茶葉並賣回大陸內需市場：武漢另設了一個公司，被視為內資，而深圳的公司是屬於外資，公司是以省來設立，所以廣州跟深圳是同一家公司，另外的貿易公司是臺灣獨資，主要是幫雲南合作的臺商茶葉工廠經銷，但因為是外商的角色，所以賣茶葉給廣東或武漢的公司稅都很高，以致利潤不多，差不多 10%，比較像是做服務的概念，大陸的茶葉由臺灣公司採購，類似臺灣接單大陸生產，再賣回內銷市場。
4. 雲南臺商可以提供貿易商物美價廉的茶葉，故銷往英國可協商出不錯的價格：英國有非常大的茶葉量是從大陸進口，所以他們也可以接受在大陸出產的茶葉，不過通常價格會要求比較低，文群貿易亦向雲南合作的臺灣茶商購買茶葉並銷往英國，但因雲南的茶葉品質蠻好的，所以協商出一個很好的價格。雲南也有產咖啡，但是還沒打出知名度，其實雲南氣候、坡度、濕度跟臺灣都很像，所以種出來的咖啡味道跟臺灣很像，但沒有臺灣好喝，咖啡豆還是接近赤道一點會好，但茶葉就還不錯。
5. 銷往英國茶葉要用英國品牌，嘗試與百貨公司進行跨品牌合作，但英國人不太願意：文群貿易的英國的客戶是一家蠻大公司叫 Whittard，專門賣茶葉的，所以要打他們自己的品牌，茶葉進口到英國後會再進到 Whittard 自己的包裝廠，分裝成小包裝變成他們的品牌，沒有辦法賣臺灣自己的品牌，因為英國的茶葉市場很成熟，專門的茶飲店用的茶葉也要有品牌，所以其實原料能進去就很不容易了。一直有努力推出自己的品牌，像英國百貨公司每年有個聖誕節的精選茶葉或復活節精選茶葉的活動，一樣會找茶葉並貼上百貨公司的品牌，那臺灣公司就會希望在百貨公司品牌下面再加一個臺灣的品牌，有點像是跨品牌式的合作，可以再幫忙挑一些在英國很難找到的稀有茶葉，可是英國人就會一直卡在意識形態，不想要掛其他人的品牌，因為英國品牌這方面已經很成熟了，所以再要進去很有難度。

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 大陸合夥人過去比較敢衝，但現在已調整心態於本業經營，很難跨到他處經營：文群貿易現在希望一步步穩紮穩打，但和大陸合夥人在經營理念上可能會有一些不同，他們很敢衝，臺灣比較喜歡穩紮穩打。但因現在大陸整個市場在轉型，心態也在調整，大陸以前的經營模式，到最後重心都不是在本業上，光是店面租金價格，到後

來可能直接把這個店買下來，再過一陣子就變賣這個店鋪，根本沒有心思經營，可是合作的另外兩位合夥人心態也已有所改變，所以目前還算合作愉快。掌握原料供應是最關鍵的，比較擔心以後其他合夥人也知道管道了，那就有可能就拆夥了，如果發生這種情況，便是按各自的地區來區分，熟悉武漢的就負責武漢的公司，熟悉廣東的就負責廣東的公司，如果武漢的勢力想跨過來影響廣東是有難度的，還是需要一定的力量。

2. **租金已下降許多，百貨商城的店鋪較有制度且可簽 5 年合約，但路上店面則較複雜：**  
大陸租金成本這一年降了很多，像深圳便降了 30%。武漢因為比較偏中部，租金本身還好。租金成本太高，已經不見得是大麻煩了，前幾年是租金還沒下跌，只是租的比較容易，還是有把價格撐著沒有下降。通常他們會先彼此之間詢價，定在一個價格，誰先開頭降價後，便會席捲式的使大家租金都下降，受網路的影響很大。目前飲料攤的據點都設在百貨商城裡，商城比較有制度且有提供服務窗口，簽合約之類的溝通較容易，而一般路上的攤位結構都很複雜，接觸對象除了房仲外，後面可能還牽扯很多人且可能還要裝潢，比較麻煩，現在商城可以一簽 5 年，不像以前只願意簽 1 年，每一年還要調漲，現在去承租已經方便很多了。
3. **雲南的特殊環境，讓貿易公司可以取得不易被取代的原物料，作為各式茶品的基底：**  
通路和茶農何者較不可取代須視其規模而定，以公司現階段而言，是茶農較不可取代，中間調配很多種味道，需要花很多心思去了解，紅茶就有好幾種紅茶，甚至有配其他茶，也有一些烏龍茶，每一家店就有 20 種茶飲，而茶農的配合度也很好，如果要找到這個價位且調出這種味道，其實還需要一點時間學習，所以目前在原物料掌握方面還是有些影響力。不過茶飲並非主打招牌，主要是賣三明治，還有果汁類，20 種茶飲都跟茶有關，只是都調味而已。比如說水果茶，原料是從其他地方找來的香料、水果都是在大陸就地採購。
4. **若能在英國有個品牌，即使經營不是很好也沒關係，能從英國紅回大陸更重要：**在大陸的品牌是用雲南工廠的名字叫做茂統。而歐洲是喝花草茶，也有一些歐洲的客戶。從紅茶本身再加些香草，像是迷迭香，雲南工廠有辦法做到，但還是只有提供茶葉基底而已，花草查方面歐洲廠商會自己去挑，那塊是他們關鍵技術。至於美國人不喝茶是喝啤酒，美國市場就不容易進去，所以市場就只有在歐洲，但是歐洲的附加價值就蠻高的，但最希望的是在英國有個品牌，在英國發展的不是非常好沒關係，只要有朝一日這個品牌從英國紅回來中國大陸市場，可以拿回來賣就好。
5. **貿易公司規模小，沒有業務團隊，僅能在現有店鋪販售自有商品，無法拓展寄賣點：**  
現在店鋪有銷售茶葉，就是賣去英國的茶品，客人喝了喜歡就可以買回去自己泡，但是調出來的口味沒有賣，只是賣單一的茶葉。不會考慮寄售，因為這是另外一個工程，寄售利潤也很低，到別的店去寄售需要有一個業務團體，就必須去跑業務，

但現在還沒有能力跨足到這部分，但是有在合作茶農的基礎上面，去探詢一些可能性。目前各合夥人採分工的方式，如果茶農自己願意去做，自己可以有些利潤，可是如果要透過公司，又要再賺一些利潤進去，就會有壓力，比如說成本是 10 元，在那邊賣 20，可能被抽 6 元，茶農就還有 4 元可以做。但因為茶飲的品牌有上來，所以現階段還沒有辦法一個個去跑。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響

- 1. 大陸萬眾創業政策建置了一個良好的基礎，提供現有茶飲品牌快速建立加盟系統：**

目前會遇到一些競爭，像武漢的店生意還不錯，在攤位斜對面的空位也看似要開飲料店。飲料攤的定位有點類似 COCO 跟 COMEBUY。COMEBUY 主要以廣東為主，目前還沒深入到內陸，COMEBUY 的生意是蠻好的，市場很大是最大的誘因，也是公司一直努力的方向，希望能擴大像臺灣一樣加盟的方式，但如果要設成加盟，整個管理機制就必須先建立好，現在大陸政府鼓勵產業朝這種方向，因為他可能讓很多中小型的企業發展起來。但是加盟並沒有提供補助，只是一些政策上讓公司設立的比較快，讓更多的個體戶去創業，透過加盟的方式最快速，並且符合萬眾創業、大眾創新的理念。之前很多臺商有被大陸政府官員騙的經驗，給的不是真實的訊息，但現在多是開誠佈公，很明確的告訴創業者有哪些地方有哪些需求，會提供地方設商場，甚至是幫忙辦說明會，找未來潛在的加盟商，政府比較容易知道哪些人有意願開店的，政府願意幫忙推廣這些事情都比單打獨鬥好多了，相較之下臺灣政府做的就比較少。萬眾創業這個概念，整體來講是政府提供一個基礎，但還是有些實質上的功效。
- 2. 大陸政府提供一條龍服務，便利本地投資人申請青創補助，故幫助還是很大：**

公司有申請青年創業的政府補助，通常補助創業都是研發，公司雖然是服務業，但開始設計一些公仔，往研發方面走，日後可以在店裡販賣，所以申請的是文創商品的補助。大陸每個地方都有這樣的補助，最重要的資源是有窗口可以幫忙連繫，有相關創業活動會有備案，主要是給一些服務，如果是本地人要貸款，利率可以比較低而已，所以青年創業基本上就是用一條龍服務給創業者承辦方便而已，但是這個窗口使公司可以把所有商品跟品牌印象結合在一起，所以幫助還是很大。
- 3. 大陸推行萬眾創業的方向雖正確，但事實上機會不大，如資訊與網路業相當困難：**

大陸走向法治的這個方向是正確的，但要確實的去落實，在法規上面把一些人治的因素拿掉，萬眾創業才有可能多點開花，否則現在很多都只是做做樣子。其實現在年輕人困境也很深，只能在網路平臺上面發展，也就整個被淘寶牽制住了，年輕人創業的空間愈來愈小，不像以前那樣，而且年輕人沒有資金的基礎，要創業很困難，只能仰賴網路，像資訊相關的創業，但是這類型的失敗率很高，可能一百個也不見得會成功一個，政府不能頭重腳輕，因為訊息一出來以後，年輕人就一窩蜂集中在資訊業上面，可是事實上硬體和整個市場基本消費架構還是要先固穩。

4. 臺商經營餐飲是較有機會的，因餐飲很難在網路上賣，經營外送要考慮因素很多：所以像文群貿易往餐飲的方向走其實是比較有機會的，民眾還是需要吃東西，發展一些民生的用品，茶葉方面就可以考慮 O2O 的方式。有些東西沒辦法透過網路，像網路買一杯新鮮的飲料其實是不容易的，飲料強調的就是新鮮現做，手搖就很難透過網路接單來做，外送也不是在網路上處理，大約七成是打電話訂購，只要滿人民幣 50 塊在這個商場以外，2 公里內電動腳踏車可以到就可以外送，現在接外送單比較多，但以現在人力還沒有做很大，比較多是送到商場附近的辦公室，不過都還在嘗試，都在磨合比較多，練習看看外送的情況，因為如果其他飲料店都外送而公司不外送，服務不夠好就沒辦法競爭，不過還是會看時段，中午、假日比較忙就比較少外送，較多是下午時間外送。
5. 因為貿易公司員工數不多，五險一金影響不大，依循商場統一規範，管理比較簡單：在大陸政策方面，五險一金不是太大的問題，因為飲料店請的人都不多，完全按照制度走。在食安方面影響比較大，因為在農產品的農藥上要求很嚴格，產品來源必須開立的很清楚，政府會要求飲料攤交報告，每半年抽查一次，把原料拿去查驗，私下要求拿錢的情況目前沒有遇過，可能很大的店比較容易遇到，但因為飲料攤都遵守商場的規定，商場會要求茶葉要丟哪，用哪邊的水等等，所以入駐商場由他們統一管理反而比較簡單。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. 提供雲南臺商外銷服務，將原有過剩的產能再利用銷到英國，提高產品價值與獲利：文群貿易至 2016 年為止已經做了第 4 年的貿易，最早是把臺灣的茶葉賣到英國去，在跟英國的買家接觸過程中，發現英國人到的量很大且有對於農藥的一些要求，臺灣沒有辦法做到。臺灣很早之前有賣茶葉到英國，品種大多是烏龍茶，但烏龍茶是比較實驗性質的，銷售量很小，因為英國人比較常喝紅茶，臺灣前幾年也開始這種紅茶，於是就找了一些樣本就到處去問，英國人喝到後也確實很喜歡，但因為要進口到歐洲，對於農藥就有一個比較嚴格的要求，茶葉必須是單一產區單一茶農，比如說要進口南投的茶葉就必須是全部都從南投出產出來的茶葉，去臺灣其他地方採的就不可行，把東西混在一起，就沒辦法精準的掌握品質，抽樣的結果也不準，這是英國本地的文化。在臺灣單一產區的單一茶農，一年可能只種一百多公斤，可是英國廠商一次要的量就是三百公斤，而剛好一個埔里的茶農到大陸雲南投資，在雲南有一整片茶山，那時他們也遇到瓶頸，一年產十幾噸的茶賣不出去，就拿去做枕頭，所以後來就一起合作，闢了一個區塊專門種紅茶。
2. 店鋪的管理問題在人員管理與訓練，需派遣資深的武漢員工前往廣東訓練新人員：一個店平均正職是 2 個人，假日會另外聘二個工讀生，共 4 個人。在員工管理上因為工時太長而產生一些問題，所以現在用排班的方式，盡量維持在十個小時左右。

中午的時段生意最好，所以排中午二個，早上和下午的班同時重疊就可以。比較大的問題是在訓練員工方面，因為三明治都要現做，所以都必須要事前訓練，有一個標準流程，但是大陸是臨時打工的員工就會比較懶散，而且公司設點幅員太廣，正常流程是在這邊開了一家店，要展店的時候是透過這家店的基礎去培養，可是第一家設點在武漢，不可能把人拉到武漢去培養，所以只能找一個可以信賴的武漢員工，願意來廣州教這邊的員工，再補貼一些差旅費，這中間的協調就蠻困難的。

3. **在商場經營可賣貴一點，反而是正面的，飲料要再網路上銷售並不容易：**通常飲料店是賣一杯賺一杯，有生意就是很賺的行業，而公司飲料的價格比當地價格高一些，但因為在商場裡民眾本身就可以接受比較貴的東西，所以高價對公司的影響反而是正面的，不過沒辦法到門庭若市大排長龍，但至少可以一直持續在賣，冬天也會額外準備一些熱飲。文群貿易網路上有架設網頁了，但並不是針對內銷，是針對外國人的英文網站，內銷大陸的話，則可以透過淘寶，一般在網路上內銷賣食品太多了，來源、品質消費者很難掌握，所以生意很差，比較多的是網路整合性的平臺，收集了各式各樣的食物，消費者再透過那個平臺去買。
4. **深圳官員素質好，特別是對服務業，飲料攤設在商場中，與商場配合較易通過檢查：**地方官員素質深圳的官員好很多，但臺商對深圳投資環境評價是最差的，有可能是這些臺商經營工廠的關係，過去臺商在那邊設廠，獲利來源是外銷，所以在被管控面比較多，如果是走內需市場，整個過程都很透明，一般衛生檢查會做，可就是跟商場一起做，他們在管理的效率上不會有奇怪的要求，目前是還蠻順利的。
5. **經營食品業要符合法令，要走內需要與大陸人合作，才可應付官員要求及降低成本：**如果一旦食品的東西要轉內需，卻沒有強而有力的政府部門支持的話，就是要完全按照法令走，原則上公司就是按照這個法令走，甚至有的標準還超過他們的規定，所以沒有受到太多的刁難。但大陸年輕人的心態會比較不喜歡守法，像在武漢的合夥人就會盡量想一些辦法來減少官員的要求，因為在武漢地熟，不過大陸人在應付官員方面，確實比臺灣人有本事，所以也必須要透過他們，這還可以降低一些成本，如果全部都依法，成本也是會增加很多，所以餐飲業透過跟大陸人合作，是非常有必要的，一旦要轉到內需市場，跟大陸人的合作就變得很重要了。
6. **政府公開化訊息仍不易取得，需透過特定區域的人脈關係來取得當地有利訊息：**目前在三個地方設點，不會一下子去太多省設點，會先在原本的兩個省裡去擴展，目前在深圳的經營蠻穩的，所以深圳跟廣州會同時進行，都在廣東省所以還算是好處理，而且彼此之間有高鐵，二個城市的連結沒有問題，一個多小時就可以到達。東莞還不是很熟悉的城市，不太了解東莞的生態，但像珠海就有考慮，珠海就比較熟悉，COMEBUY 大本營也在珠海市，現在的目標就是把深圳做起來，然後廣州，廣州、珠海都有朋友、有關係，開店時有關係是很重要的。畢竟很多政府的訊息，雖然已



經公開化，可是在網路上還是不容易找到，所以還是要透過當地人取得那些訊息。所以先從認識的關係裡面再去牽關係，可能哪天就能認識其他地方的朋友。在東莞有一個非常要好的大學同學，他們家在那邊設廠，做電腦機殼的，一直在轉型，所以有稍微跟這位同學提到這個飲料攤案子，他也很有興趣，但他是臺灣人，或許可請其投資。另外可以嘗試做某種試點的加盟，也不一定要撐到二十個店才做加盟，如果有朋友現在要一起做的話，也可以嘗試看看。

**7. 兩岸運費低廉，利用臺灣港口進行轉運，維持與英國茶商的掌控權及信任感：**合作的雲南茶農通常是賣批發，從雲南包裝好再運過來，類似代工的概念，像賣到英國的茶葉是直接採用太空包，一米乘一米這麼大，一個貨櫃大概裝二十包，雲南工廠把茶葉載到高雄的碼頭不用重新包裝，在碼頭拿下來就直接貼上公司的標籤，重新上船到歐洲去，此方式比較快也有掌握性，茶葉保存期也沒問題，花費又很低。如果直接從雲南直接寄到歐洲，物流是可以做到，但從臺灣出貨可以讓英國商人知道臺灣公司有在掌握，雖然英國商人知道原料是雲南的，好處是只讓英國人知道雲南廠跟臺灣公司有關係，但並不知道雲南廠也是一個獨立的公司，透過這樣的流程才有文群貿易存在的必要性，否則其實英國商人可以直接跳過臺灣公司向雲南茶農買。從大陸到臺灣的船，停靠臺灣基本上沒什麼運費，一整個貨櫃才收100塊美金，因為船運路線的關係，現在一艘船裝一萬噸左右的貨，路線是從天津港、青島港，一路載貨下來，先停香港再停臺灣再從臺灣運到歐洲，所以成本很低。如果要從天津港運東西到香港，幾乎是不收錢的。雖然臺灣會因此增加庫存成本，但成本不高，臺灣要進到英國的作業是很快的，從大陸反而不會那麼順暢，而且英國廠商之前在接觸大陸的廠商時，買貨吃了不少虧，故從臺灣出貨還是比較有保障。

**8. 掌握原料優勢避開臺灣茶飲主戰場，考慮回臺灣推早餐店，主打上班族市場：**飲料店有打算回臺灣經營，但臺灣的餐飲業就像是戰國時代，目前正在著手規劃在內湖開第一家店，開在早餐街，因為這次開的店特性跟一般飲料店不太一樣，有提供一些三明治，飲料沒那麼多，有點像賣早午餐。一般手搖飲料像五十嵐有七十種，公司才二十種，所以作業上不會太複雜。只有租金的問題，但嚴格來說還是比大陸便宜，所以在臺灣應該很有機會，開在早餐街是沒問題的，中午是主要的市場，晚上沒有辦法賣像一般茶飲那麼晚，只到八點而已，不像一般茶飲可賣到十點。有些Brunch到中午二點就關門，但若營業時間能從十點到晚上八點，是個不錯的概念，但在臺灣不多，在大陸也不多，臺灣賣早餐就賣早餐，像美芝城很早就賣，在大陸是八點半、九點開始，跟著商城走，商城最早也是八點半、九點，有人早上還沒吃，想去吃輕食就很適合，主要的客群是女生，營業時間從早上八點到晚上八點也有十二個鐘頭，也很充份利用。通常上班族比較能逛商場，商場價格都也不便宜，一個套餐大概要二十塊人民幣，飲料加一個三明治，算是中高價位，店面則是走可愛風，目標市場就是離商辦比較近的地方，抓上班族吃早餐的時間，所以八點半到九點開



店，甚至有的上班族會進公司後再出來買。一般原則上會買三明治加一杯飲料，幾乎很少單買飲料或三明治，下午以後喝飲料的比較多，晚上比較少吃三明治。

#### (四)對大陸臺商與政府之建議

1. 網路商城的經營非常複雜，有許多隱藏成本，臺商須達到一定銷售量才有把握獲利：通常如果要把貨在商城上架，會被抽蠻大的一個比例，商談的對象不是淘寶本身，是另外一個負責招商的公司，該公司必須跟淘寶簽約一年並保證多少營業額，淘寶才會特別給他創一個獨立商城，所以這個人只要平臺成功了可以賺很多，而且在網路上經營成本很低。參加這種平臺的話可能不划算，上架也要先約定好下架的費用，銷售出去以後再扣一定的成本，雖然大陸目前物流運作還算不錯，可是還沒有非常完善，如果要進商城，茶葉要先進到物流中心，不能這邊訂貨從雲南出貨，還要加上庫存費用，如果二、三個月賣不動全部都要再退回來，其實很複雜，沒有預期達到一定的量就不用做了。不像自己網站就是一個很簡單的平臺，像有去國外茶葉展，就可以放上網站來給大眾參觀。
2. 臺灣政府應保障臺商在大陸的投資，且提供南進的機會，因東南亞有許多發展機會：現在的經驗告訴我們臺灣人的心態要改變，到現在很多人還是覺得大陸是生產基地，但現在必須把它當做市場來看待，因為大陸內部的整個資本循環已經起來，就像提倡的萬眾創業，要先把法治基礎做好，慢慢從人制變成法治，在大陸的體會很深，像公司在大陸設點，政府在這過程中一切很照規矩走，當大陸這個結構改變的時候，不要再有有色的眼鏡去看，反而要想辦法在一個透明的框架去保障去那邊投資的臺商。當臺灣公司規模足夠擴大的時候，也會希望有一些臺灣的角色站出來，不用再完全仰賴大陸那邊的窗口。像商研院現在有帶臺商到東南亞發展，未來則可能南進，馬來西亞、新加坡或像越南這些國家，其實對臺商都是很好的機會。未來擴大，也許連鎖經營協會或政府外貿協會也有一些的關係，可以建立更多的朋友關係、機會。

## 二、吉林省富得林房地產開發有限責任公司

日期：105/01/22 下午 2 點 00 分

受訪者：李明賢總經理

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)長春市臺商投資情況

1. 長春盈佳、東陽等獨資製造業，人事成本增高優勢不再，轉往服務業發展放眼西北：東北三省有 1 億的人口，長春又在中間，離瀋陽 250 公里，離哈爾濱 200 公里，臺北每天都是飛一個航班到長春，3 個小時 10 分鐘，比長春到深圳還要近，長春每年會舉辦一個東北亞博覽會，是國家級的展覽，每年有五十幾個國家來參展泰國、臺

灣、俄羅斯、蒙古國都有，現在更是擴大，包括美國、歐洲一些產品的交流，廣義上算一帶一陸戰略的一部份。烏克蘭這些國家發展起步比較慢，但也會慢慢起來的，大陸西北內蒙古那一帶發展機會也是很可觀的。長春臺商協會包括臺幹大約一百多個會員，以公司來講約五六十家，但是真正掛臺資或掛合資的不多約十幾家，要看產業別，早期的來的盈佳、東陽都是獨資臺資企業，製造業一般在沿海可以用臺資的方式進來，前二十年臺商比較多是做製造業、傳統產業，因為人事成本、土地成本增加，反而沒那麼大優勢，服務業才是下一個機會。吉林有個臺商協會，但據說總經理已經不在吉林了，剩下的經營者都是本地人，吉林省的臺商非正式統計包括吉林市、治平、松原、遼原、白山、延吉不超過五百人。

2. 受到景氣影響，汽車零配件業、酒店服務業、物業均衰退，中小企業很多都已撤退：  
長春臺商分成三個部份，早期進來像英利、東陽、盈佳，都是做汽車零配件的，因為長春以汽車產業產業聞名，當初都是主動過來的，已經做了二十幾年，目前這些零配件廠家，以盈佳來說今年汽車銷售量維修的衝擊很大，生產線可能一個月就開15天，內需市場產生很大變化。除了這些汽車零件配之外，還有一些經營服務業的臺商受到影響，如百腦匯、凱悅酒店等，因為對臺幹有比較大量的需求，凱悅酒店也就是臺灣的君悅酒店 HYATT，是一個國際集團，臺灣的藍天集團蓋好飯店就全權委託給 HYATT 管理。長春這邊的物業是百腦匯蓋的，下層是百腦匯，上層租給凱悅，整個物業還是百腦匯的，位於市中心，最近新開業。此外，長春的第三類臺商為很多中小型企業，比較像是個體戶，有開餐廳的，賣酒的，賣茶葉的等等，但並未形成一定的規模，所以撤退了很多。

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 長春市省會城市，發展潛力大，物業租金報酬率可達到百分之7，遠比上海臺北高：  
長春是省會城市，吸引全國性企業進駐，萬科、綠地、寶利、中海這些央企都來長春了，本地的大企業都很難跟央企競爭了，更何況是臺商中小企業，唯獨靠得找出一個利基點才有機會。長春的資訊相對來講還是比較落後，從人才的資源庫、到一些技術層面甚至到金融開放的程度都還是很差，相較其他都市至少落後5到10年，但市場還不成熟反倒是個機會，高端服務式公寓的這種服務模式在上海就很成熟了，而上海房價高，物價高所以不好操作，把服務團隊從上海引到長春，長春的房價便宜但租金高，投資回報率就大，在臺北買房子出租平均報酬率是1.8，上海是2.34，長春因為房價低可以做到7，長春的高端服務式公寓租金至少要八、九千，所以上海現在沒有這麼多外籍人士跟商務人員，這些公司也是要往二線走。
2. 各地勞動力成本高，物業公司員工的平均薪資已高過臺北，且必須用高薪留住人才：  
大陸各地臺商遭遇到問題差不多，勞動成本一樣很高，長春富得林物業管理有限公司現在有36個員工，工資平均水平比臺北還高，工地工程師平均一個月的薪水約一

萬四到一萬五人民幣，長春本身的人才就很少，所以不花高薪是很難請得到人，人才會選擇轉往其他本地企業，所以人事成本太高，跟十幾年比起來差太多，現在連學校剛畢業的實習生一個月都要三千多塊，包括五險一金要四千多將近五千，還要另外給交通費。大陸的企業很多都做大了，資金實力遠遠在臺商之上，公司培養一個工程師要四年到五年，但如果不花到一萬五的薪水一定留不住人，別的公司可能一萬六、七就挖走了，即使工程師實際的能力、技術、專業知識根本還不到標準，可是沒辦法，在這個市場不花這些錢別人就被人挖走了，找半路師傅來還更麻煩。

3. 當地營造業法規限制多，臺商進入需配合當地證照法規，並考量特殊氣候安排工期：長春的氣候是個很關鍵的因素，工地要從 11 月停工到隔年 4 月底、5 月初才能動工，即使停工這麼久並不會影響工期，一般在南方蓋 18 層工期是 2 年，長春也是 2 年，把夏天的工作時間延長，從早上四點多蓋到晚上九點多，天亮做到天黑是東北的很正常生態，要給加班費，但建築成本並不會比南方高。工人一天是 12 個小時，而一天會有 2 個班，所以 24 小時都有在工作，工期不會耽誤。工人都是外包的，不管從哪裡招來的工人，只要按時間給出來就好，今年做工程的人不一定會做明年的。營造業都是本地廠商，臺灣做營造的比較少，因為大陸營造業有一些特殊的要求限制很難達到，所以臺灣的營造廠來大陸都要重新開始，要有工程師證照、經濟師證照等其他證照，才成為一家合法的營造廠。冬天四點半、五點天就黑了，這個地方消費時間會縮短，天一冷所有的商業活動就會停滯。

### (三)兩岸政府政策對臺商之影響

1. 反貪腐讓舊有行業單一的臺商撤退了，但也有降低成本的好處，讓臺商正常發展：現在有很多小臺商受不了衝擊就退出大陸了，即使是賣酒的也沒辦法繼續經營了，像陳會長做了十幾年也撐不下去了，受到反貪腐的影響很大，2014 年沒有人喝酒、送禮，行業產業太單一又沒有辦法轉型或跨業去做，可能一個政策下來公司就倒了，不過這也有好處，讓臺商的成本也壓縮了，而已前可能要塞一點錢才能辦事，但現在不能收錢都按照規矩走，速度就比較慢，但整體而言反貪腐還是好事，大陸政府也有定一些規定不好好辦事也會被處理的，只是作不作為很難去認定，沒有一個標準，但至少有人在改變了。相較於南方，東北還是比較沒有規範，2006 年在南京只要送件到窗口，先看資料齊不齊全，證件齊全 15 天內就要回覆通不通過，但在長春沒有這種規定，常常送一個件一個半月還沒有回覆，不過這些都不會影響到企業的正常發展，因為政府等證件都辦完可能要花個一年多，而且東北施工期只有半年，所以即使工地開工許可證還沒拿到，都已經開工蓋到 4 樓了，政府會睜一隻眼閉一隻眼，頂多象徵性罰一點錢，乖乖配合就不會有事，所還是有一些靈活性的做法。
2. 金融改革對大型企業較有利，僅開放少數臺資銀行，長春臺商要募資仍需往南方走：金融改革仍讓銀行對中小企業起不了太大的作用，可能對大企業比較有幫助，這些

銀行都在服務沿海的一些大企業，中小企業還是無感。現在銀行業開放很慢，所以進來一定先找臺商密集的地方像是成都，臺灣十幾家銀行頂多三四十個點，銀行都集中在比較固定的地方，以房地產產業要獲取金融機構的支持還是要靠大陸的銀行，不可能跟臺灣銀行做一些業務上面的往來，基本上外資銀行像渣打、匯豐、花旗都沒進來，這邊的金融改革試驗區現在還是停留的階段，還需要很長的一段時間努力至少三五年。像長春富得林物業管理公司想要募資都要跑到深圳、上海，因為東北的投資意識還沒打開，高新產業或是文創產業即使想法很好產品也很好，在長春是很難找到資金支持的，缺資金就沒辦法打開市場，所以還是要往南方走。

3. **大陸利率高且全國統一，區域銀行較能靈活調整，臺商房地產業受調控不易貸款：**  
大陸利率很高，臺灣現在銀行借款利率大概二點多，但大陸都要七、八%，大陸貸款利率全國銀行都一樣，有些區域性、地方性的銀行會有政策上的差異，像招商銀行、興業銀行利率會有一些差異，商業銀行的靈活性會比較強，不像四大行庫非常僵化，東北地方銀行很多，每個城市都有一個銀行像大連銀行、瀋陽銀行、吉林銀行，合作社也很多，現在轉制成為商業銀行，商業銀行相對來講可因應地區需求比較好操作，金融落後的城市都會有。但傳統房地產業在大陸的金融機構是不容易取得資金的，即使有一些資產也很難，銀行受政府調控的影響，像創投、高新技術產業他們會比較願意支持。
4. **不用擔心服貿讓陸企進入臺灣，反而更利於臺商經營大陸市場發揮服務業農業優勢：**  
臺灣有很多產業到大陸還是有很多機會，尤其是東北，不用擔心服貿有沒有通過，大陸企業不一定會去臺灣，反而臺灣去大陸的可能比較多，尤其對中小企業是個很好的發展機會，臺灣人在服務或是服務技術上還是有一些優勢，東北有很多朋友或領導對臺灣有很大的興趣，不用怕大陸擠到臺灣去，怕整個臺灣產業被吃掉，像電子業。服貿開放了之後，會有更多行業鬆綁，按照大陸的政策法令法規來做，對於臺灣企業會是一個很好的機會，畢竟內需還是大，而且大陸人的消費習慣跟消費能力跟臺灣完全不一樣，就賺錢來講，中小企業來大陸也會有很好的發展機會。有臺商在東北餐飲業做的很好，叫168麵包，開了20家分店，做的是中高價位麵包賣的比別人貴。不一定要服務業。有些自助型的企業能夠進來大陸市場也很好。像現在愈來愈多臺商轉型做農業，東北土地多，但技術跟品種還沒像臺灣那麼好，現在正提倡有機農業、高附加價值的產品，像是大豆、黃豆，吉林的大米也很有名可發展。

#### **(四)臺商對投資環境變遷之因應**

1. **長春房地產正在轉型因應不景氣，開發只租不賣的產品出租給外國商業人士或專家：**  
傳統產業包含房地產產業也在做轉型，現在整個市場類似臺灣，蓋的房子只租不賣，長春外商、外籍工程師很多，全部都租給老外，現在景氣並不理想，房地產市場還是供大於求，這種情形要賣也不容易，要跟本地的或是大型的國企比根本比不過，

其他一些零售業更是競爭，所以都在想辦法轉型。吉林的中車長客，現在外銷 17 個國家，挪威的地鐵是長春車廠做的，現在有 8 個挪威人在這邊監督生產，但挪威人並沒有在長春這邊有設廠，在外國專家局有登記備案的外籍專家大概是六千多人，但像福斯或 AUDI 的外籍專家證登記在上海，從上海派人來監督，所以事實上不只六千多個外國人。吉林大學、東北師大有很多外國專家，吉林省中醫學院也有很多臺灣籍的中醫教授在這邊教書，包括汽車產業、高鐵產業，還有服務業，愈來愈多外籍人士來東北，商旅客也愈來愈多。

2. **臺商建設公司改為物業管理，為外國商旅人士設計住房，以理念與技術抗衡陸企：**  
長春富得林物業管理公司主要的利基是服務，現在跟上海一家公司合作，由公司蓋房子，再由上海的公司去運營管理，負責找外國人來承租，長春的外國人有兩萬五千多人，長駐的有兩萬多人，目前這些境外人士都住在香里拉或是住酒店，而他們的花在住宿的預算都很高，工程師一個月房租津貼大概在八千五百塊到一萬二之間，中高階主管的津貼更高，而現在長春還沒有人做酒店式服務，以前可能買地加工賣房子以這樣的方式來獲利，但現公司開始思考升級轉型，在 2015 年把整塊地的規劃重新都調整，依照外國客戶的需求，從規劃設計到後續服務，要有游泳池、健身房、會議室、SPA，類似酒店但是跟酒店不一樣，一般酒店是 35 平方米一個房間，但公司提供的房間最小 65 平方米，至少一房一廳，附設廚房、洗衣機，價格便宜一點，一般會負責供應簡單的早餐，就是牛奶、果汁、麵包、雞蛋，已經有一套成型了，只能靠一些特別的理念和技術，比資金和實力是比不過陸企的。
3. **臺商提供高端公寓服務，外國人的生活、交通、證件辦理等服務一手包，紮根經營：**  
到大陸發展內需市場，一定要紮根，不能像早期只是這個月過來四五天，一個禮拜兩個禮拜就離開了，交通成本很大，除了資金之外，用什麼核心技術進入市場很關鍵，像公司在吉林省房地產產業中，目前是第一家做高端服務式公寓的，在短期三年內要跨過這個領域不容易，因為要提供的服務不只是住的，硬體的部分可以模仿，但軟體的部份就很難，外國人要辦的工作證、駕照、孩子就學、就醫，這些簽證，一般酒店是不會幫忙辦的，公司會有一個團隊全部幫忙辦好，哪個地方壞了也會幫忙修，還可以提供傭人，像有些外國人住在萬科，家裡水管壞了打電話到物業。周會長是公司的客戶之一，周會長在長春開了美國學校和德國學校，現在有一百多位外國老師，這些老師剛來人生地不熟，必須要先備好一個禮拜的牛奶、麵包、水果，這是飯店做不到的，假日會安排 2 臺巴士車去麥得隆，而不是本地人去的超市。
4. **臺商周會長發現外國人士子女教育需求，配合當地規範提供專業服務開設國際學校：**  
周會長當初會做國際學校，是因為家裡的小孩要讀書，一開始只有 7 個人，就幾個家長、孩子還收不到學費，一起找幾個外國人來教，結果做出興趣，開設了長春美國學校和德國學校，是本地的第一個國際學校，是經過 IB 認證的，全大陸只有三個，

美國學校跟德國學校是同一個校區，但課程各方面都不一樣，因為長春也有很多德國人，能在一個城市開設美國學校、有德國學校，一定是境外人士達到一定的基數才有辦法成立這樣的機構。會長的這個事業發展得很好，學校一直在擴建，即使沒有享受很特別的優惠政策也能做起來，國際學校的收費很高，一年16萬到18萬，但這價格大陸人來說沒有問題，從幼兒園可以讀到高中，現在學生約四百多個，所以不一定要指望政府給優惠，要看自己本身所有的專業技術或是否有不會被取代的核心技術，再依照大陸大陸的政策法律法規來做，這個市場就很值得經營。

5. **臺商物業公司初期必須合資，利用當地人頭購地設公司，但未來可能造成經營困擾：**  
長春富得林物業剛來的時候遇到很多問題，剛開始大陸的政策是用招商引資，但房地產這產業不可能，買地的時候一定要找內資，先從臺北公司簽招商引資引進來，但要成立一家開發公司就要辦合資企業，要辦合資企業要先有土地，要申請合資公司才可以正常從臺灣、香港匯錢進來，申請不了合資公司錢就匯不進來自然也沒辦法買地，臺北的公司又必須成為這家合資公司第一大股東，所以只好使用大陸人頭開公司，逼得人民去違法，因剛好太太是大陸人，使用太太名義，還好早期大陸有很多類似的情況。但現在還是會有些問題要解決，當初政府有給一個優惠地價，要退的時候就要證明現在這家公司是臺北投資的，不然可能退不了，後續還是很麻煩。

### **(五)對大陸臺商之建議**

1. **臺商房地產業在大陸投資不易，需深根市場依法進行，現在攀附關係已經行不通：**  
要在大陸發展，就要依規合法，如果不依規合法是得不到保障的，特別是一些投資金額大的行業，早期臺灣人來可能跟領導攀關係，講求用人治，現在則不可能這樣，但如果要完全按照大陸的法規政策來辦的話，很多還辦不通，可能沿用以前的辦法找一些灰色地帶，中小企業想要變成合資企業或臺資企業會有很多限制，還是很不方便。房地產業最難的就是投資，配偶是臺灣人也会有很多限制，連內資也有問題，都是本地人的話就比較少問題。如果不談政治理念的話，大陸市場這麼大，而臺灣市場在萎縮，中小企業而言最好發展的可能就是大陸市場，可是如果在大陸市場以臺商身份發展可能會置礙難行，即使來大陸十五、六年了，有一些地方關係幫忙協助的情況下都還是覺得很困難。對於房地產這個行業，臺商真正打通一個地方都很難，更不用說跨市或是跨省了，每個地方的行政機關管轄不同都要去熟悉，非常的麻煩。
2. **長春發展機會仍很大，政府提供優惠多，只要願意紮根本土化經營，就有機會獲利：**  
長春富得林物業很早就去大陸發展，從上海、南京一直往北蓋到長春，中間也在內蒙古待過四年，東北西北都很有發展潛力，反而在大城市不好，大城市成本太高、競爭也大，東北有比較多的發展機會，政府提供的優惠也比南方多，很建議臺商來東北發展，特別是長春，相較於南方成本較低，只要能夠紮根，本土化，就一定可

以賺到錢，東北人的個性很豪邁也很直爽，很真心的跟人交往，甚至會義無反顧的幫忙，不像上海人會斤斤計較，但每個地方都有它的好跟不好。牛不怕沒田犁，只是看能不能吃得了苦，有臺商說在這邊賺不到錢，但其實很多臺商都是很虛華、不正經的，自己不肯好好經營，回臺灣也沒有講真話，時間久了就會有人誤解。

## (六)對兩岸政府之建議

1. **臺灣政府應持續開放再開放，引進臺灣服務與管理體系，開發東北多元市場：**建議是「開放、開放、再開放」，因為臺灣的市場很小，臺商都是各憑本事進來大陸，但臺灣個人進來單打獨鬥一定會很累，特別是餐飲業。王品已經開始往北發展了，甚至有一個臺灣的豪大雞排，也形成一個品牌、一個規模就很有機會，只不過可能企業還看不上長春這個地方。因為東北資訊很落後，連餐飲都很單一，泰國菜、新加坡菜等都很少，像臺灣的瓦城來大陸應該都有機會，現在大陸物流很好，南方的到北方絕對沒問題，而且長春的消費能力不弱，水平不會比上海差，所以如果瓦城能進來生意應該會很好。不過像 85 度 C 因為加盟的關係，來大陸後就有點走味了，跟臺灣完全不一樣，所以要能夠做到直營，服務體系、管理體系都比照臺灣就很好，一路從大連、瀋陽這樣發展過來，大連就很成熟比較國際化，什麼國際品牌都有，總體來講，東北還是有很好的發展機會。
2. **政府若通過服貿，臺商房產公司就可不用人頭，可聘用專業人士來配合環保法規：**新環保法對房地產產業影響很大，安監局、質檢站、城管，還有地下水抽取現在都有一些限制，地下水抽起來都要收費，但這方面還是有辦法溝通的，至少還算清楚要辦哪些事，不會像剛來完全沒有頭緒，就是時間累積經驗。如果服貿開放，允許臺商設立公司成為法人，就可以招聘本地的工程師、造價師、經濟師，他們的證照就可掛在公司名下，這樣就有保障了，現在還沒開放，一定要用大陸的人頭來開設公司，雖然建設部的規定是全國統一的，但到了地方執行時候又會有一些差異，每個省市執行程度不一樣，2001 年在安徽，從香港匯錢進來拿到水單就可以去申請設立登記公司，可是吉林不行，不過整體而言，建設公司大多還是以內資的方式為主。
3. **長春市有高端科技產業作為後盾，建議設立專責汽車科技研究單位，發展產業轉型：**長春市有一些全中國最高端的科技產業，像是中國的光機學院在光學方面很有名，也有很多外國專家，長春嚴格來講算是一個大學城，吉林大學全國綜合排名第九，吉林省的藝術學院在藝術類排進前五名，吉林歌舞團更會在大陸每年春節晚會上表演，人文藝術類、教育商演方面就很適合臺灣負責培訓、教育的產業來大陸發展，雖然長春的汽車產業頗有名，但一些高層次的技術人員還是很缺乏，國外有很多汽車研究所，會買一臺高檔車教學生如何拆解，但長春就沒有。東北的汽車市場很奇怪，有很多 BENZ、BMW、AUDI 等高檔車，但卻沒有一些高級的研究機構，現在也有臺商在籌備跟日本的技術合作，特別提供一些教材，成立一個汽車研究所，做一些



高端培訓，找到一個新的立基，在學校已經有拆過賓士等高檔車的經驗後就不會怕了，學會修這些課程會送到日本去，人才雙向交流技術輸出，一個月薪水至少一萬五千塊。

### 三、弘憶科技

日期：105/02/03 上午 10 點 00 分

受訪者：潘義銘技術副總

訪談者：林震岩/中原大學企管系教授

弘憶國際股份有限公司主要經營業務為電子零組件之買賣及製造、電腦軟體開發、買賣及相關業務之服務等，是亞太區主要的電子元件分銷商和應用解決方案供應商。公司合作夥伴多是世界領導品牌和製造商。公司總部設在臺灣和整個亞洲的九個地點，主要經營以大中華市場為主。公司的產品銷售體系包含了消費性電子產品，家電應用，信息技術和網絡，數據通信，工業和電源解決方案等。弘憶國際所提供的應用方案，包括了 MP3 和 MP4 播放器、數位相框、微投影機、LCD 監視器、數位電視、DVR 及機上盒，另外還有網路系統路由器及冷氣空調和可攜式儲存器等多種解決方案。

#### (一) 大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 大陸半導體產業跳躍式發展，以及全球競爭加劇，對半導體通路商產生挑戰：大陸推行進口替代戰略，將在半導體產業鏈的各環節上加速進行，而大陸半導體產業即將迎來新一輪長期成長周期，顯示面對中國半導體產業即將展開跳躍式成長的時刻，臺灣半導體 IC 通路業者已不能忽視其所帶來的影響。而臺灣部分半導體 IC 通路廠商，過於集中在單一應用市場、單一代理產品線或單一客戶之比重過高，使營運風險增加，影響半導體 IC 通路商整體的營業獲利表現。隨著全球半導體產業競爭日益加劇，規模化和資本化的步伐正不斷加快。上游半導體 IC 供應商一直在大規模的整并，下游 3C 電子資訊成品製造商客戶也因為優勝劣敗而出現越來越集中的情況，這些都給作為半導體產業鏈中扮演非常重要角色的半導體 IC 通路產業帶來極大挑戰。
2. 經過多年發展，大陸半導體通路業已縮小與臺灣的差距，並逐漸對形成威脅：半導體產業中的上、中、下游產業是相輔相成，相互依賴的生命共同體。當大陸挾龐大的土地與低廉的勞力成本成為世界工廠時，包含臺商在內的大量 3C 電子資訊成品製造商前往大陸設廠，臺灣半導體 IC 通路也因為多年專業經驗及上下游產業良好關係的原因，輕易站穩大陸 IC 通路業，同時也給本土半導體 IC 通路業的發展，築起了一道短時間難以跨越的高牆。但受益於大陸的幅員廣大，及由於大陸市場開發不易，無法兼顧所有市場與客戶的情況下，讓中國大陸的半導體 IC 通路商也順勢而起多如過江之鯽。雖因代理產品線與下游製造商客戶基礎不足，始終無法大規模的成長，



進而與臺灣的半導體 IC 通路商競爭，但仍有不少具潛力的公司在半導體 IC 通路產業中漸漸嶄露頭角，對臺灣的半導體 IC 通路業者造成了威脅。

3. **臺灣不僅是「紅色供應鏈」崛起的始作俑者，同時也是紅色供應鏈中的一環：**在「紅色供應鏈」崛起過程中，臺灣是始作俑者。過去三十多年，包括臺商在內的許多外商公司，在大陸不斷的投資與精進製造與管理上的技術與經驗，不僅提供中國大陸各行各業發展的能量與條件，更壯大了中國大陸本土供應鏈的實力與後盾。臺商教會了大陸廠商，大陸廠商就開始來搶臺商的生意，加上基於成本考量，越來越多臺商把代工的生意交給了大陸本土廠商，形成了初期的大陸本土產業供應鏈，也就是現今已壯大的「紅色供應鏈」之前身。大陸對臺灣不斷的招商引資，吸引臺灣完整的半導體供應鏈西移至大陸。臺商供應鏈加上本土供應鏈，共同構成當前熱門的「紅色供應鏈」。換言之，大陸紅色供應鏈的崛起，臺商不但是最早的催生者，而且現在還是該產業鏈的一環。
4. **得益於市場規模，大陸供應鏈在個人電腦、平板等領域顯現趕超臺灣之端倪：**個人電腦、平板電腦以及智慧型手機為半導體產業最大的市場，雖然近兩年的出貨成長量略呈緩慢，但仍是各家廠商競逐的戰場。以半導體產業鏈下游的 3C 電子資訊成品產業來看，根據資策會的調查統計，在產品品牌的競爭上，大陸的聯想，因為佔有大陸市場的地利之便，及積極的併購策略，2015 年在筆記型電腦的市場占有率有機會成為世界第一，桌上型電腦方面，2015 年也處於全球領先的地位。由筆記型電腦、桌上型電腦半導體 IC 及零組件臺灣與中國大陸供應商比較可以明顯的看出，臺灣已經不是十年前獨大的局面，大陸的供應鏈已經迎頭趕上，甚至有超越臺灣的趨勢。
5. **大陸成功複製臺灣半導體產業成功公式，且具有良好的市場規模及資源條件：**臺灣半導體產業成功的公式已經完整的複製到大陸，而且相較於臺灣發展半導體產業時，大陸具有更大的規模，更好的資源條件。當大陸在下游 3C 電子資訊成品製造及市占率都居領導地位時，半導體 IC 及其他零組件的自給自足，就是大陸政府急於完成的目標。根據 IEK 於 2014 年的調查，大陸半導體產業最近幾年都是以 15%~20% 的複合成長率在成長，而內部供給與需求的缺口仍然高達一千億人民幣，這也正是為何中國大陸積極的扶植本土半導體 IC 設計產業以提高本土的自製供給能力的原因。
6. **透過大陸政策推動及併購策略，大陸在半導體 IC 設計產業對臺灣造成嚴重威脅：**大陸半導體產業在上游的晶圓代工部份要超越臺灣，短時間內很難做到，但在半導體 IC 設計、封裝、測試部分大陸可以運用政策推動，甚至是可以通過併購獲得。紅色供應鏈近幾年大手筆的併購海外企業。例如 2014 年的中興通訊完成對德國阿爾卡特-朗訊網絡服務部門的收購、聯想購買摩托羅拉手機部門、中國移動收購泰國電信運營商 True 公司 18% 股權、華為收購英國的物聯網研究機構 Neul 等。2015 年，最引人矚目者首推清華紫光以 230 億美元收購美光、神州龍芯收購 AMD 的傳聞。紫光剛

以 38 億美元成為硬碟大廠 WD 的第一大股東，更以 190 億元臺幣購買臺灣全球第五大封裝測試廠力成科技 25% 股權，入股美商動態記憶體 (DRAM) 與快閃記憶體 (Flash Memory) 最大公司美光，同時喊話要入主臺灣第一大半導體 IC 設計公司聯發科。

7. 由於採購品牌本土化的要求，面對紅色供應鏈崛起，臺灣企業生存面臨困境：臺灣的半導體 IC 通路商大多以代理歐美、日、韓以及臺灣的半導體 IC 品牌供應商為主，大陸的半導體 IC 品牌供應商並不多，而當大陸紅色供應鏈崛起，大陸的半導體 IC 品牌取代了歐美、日、韓及臺灣的半導體 IC 品牌，同時「中國製造 2025」強力的要求中國大陸本土的下游 3C 電子資訊成品製造商採購大陸品牌的半導體 IC 時，臺灣的半導體 IC 通路商將失去競爭優勢與市場，而被大陸本土的半導體 IC 通路商所取代。隨著半導體 IC 品牌供應商的併購加速，半導體 IC 通路商的整合也將進入另一個新紀元，因為上游的資源越來越少，下游的採購渠道也更加的集中。在規模化與集團化的壓力衝擊下，中小規模的半導體 IC 通路商只有尋求靠山依附，才有生存的空間

## (二) 兩岸政府政策對臺商之影響

1. 經濟發展、技術進步、相關採購政策的出臺，對進入大陸臺商產生嚴重衝擊：2002 年起，中國大陸經濟進入高速成長期，中國政府全面扶植技術密集型產業，從面板、LED、太陽能、印刷電路板 (PCB) 等零組件產業不斷的快速崛起，使得大陸與臺灣多年來的垂直分工整合模式，漸漸轉變成為水平分工模式，因此，中國大陸與臺灣半導體產業的關係，從過去的合作變成競爭。為扶植本土半導體產業供應鏈廠商，2011 年中國大陸啟動十二五計畫，要求智慧型手持裝置業者所使用的半導體零組件，必須要有 30% 是向本土半導體 IC 設計業者所採購，此一政策快速增加中國大陸半導體零組件廠商的接單量，也對臺灣半導體產業造成嚴重的衝擊。而今天，此一政策不只針對智慧型手機，所有的 3C 電子資訊成品都需配合此政策，其影響也就涵蓋了整個半導體產業。

2. 紅色供應鏈崛起不僅影響臺灣對大陸出口，還衝擊臺灣半導體全球供應鏈：臺灣經濟研究院一份針對臺灣科技廠商所做調查報告顯示，臺灣 3C 電子資訊成品製造商「由臺灣生產零組件或半成品，中國大陸生產成品」的比重，已逐漸呈現下降現象；反過來看「臺灣無生產部門，只負責銷售中國大陸生產的產品」的比重正逐漸上升，臺灣對中國大陸的出口貿易金額不斷下降，市占率也逐年下滑。另一方面，不僅臺灣半導體供應鏈對中國大陸的出口受衝擊，連帶的對臺灣半導體供應鏈全球市場佈局包括印度、東南亞及非洲等新興市場帶來很大威脅。不只是因為中國大陸政府政策扶植，加速中國大陸紅色供應鏈的茁壯，隨著中國大陸 3C 電子資訊產品品牌高速成長，更進一步加速中國大陸紅色供應鏈的發展。

3. 在包括「中國製造 2025」等多個戰略推動下，大陸半導體紅色供應鏈成型：在中國大陸啟動「中國製造 2025」國家戰略，推動工業 4.0 所形成的「紅色供應鏈」，顯然已對臺灣半導體產業造成重大影響。兩岸在半導體產業的關聯性極強，且因近年來中國大陸官方在「國家積體電路產業發展推進綱要」下，積極的扶持當地的半導體產業廠商，不同於過去的政策都是與軟體一起，這次主要是以半導體 IC 與相關聯的所有產業環節為主，加上兩岸半導體產業競爭趨勢原本就越來越激烈，因此，中國大陸「紅色供應鏈」效應已逐漸對臺灣的整個半導體產業鏈發展造成極大的壓力。
4. 「中國製造 2025」是推動紅色供應鏈崛起，促進製造業轉型升級的關鍵：2015 年出臺的「中國製造 2025」為紅色供應鏈的崛起，為未來的十年製造業做全面升級轉型規劃出完整的路線圖與行動綱領，希望能夠在 2025 年製造業實力可以接近德國、日本達到工業化的製造大國水準，進入世界製造強國之林，徹底推翻「大而不強」的現象。中國大陸國務院於 2015 年三月對中國製造中存在的核心技術「缺芯少核」、品牌品質聲望不高、產業結構同質化競爭嚴重、學術成果轉化渠道不暢通等幾個現象問題作檢討與改進。
5. 因半導體產業嚴重依賴進口，國務院頒布「發展綱要」旨在推動辦產業發展：根據 IC Insights 估計，大陸在 2017 年時，半導體產業市場仍有七至八成仍需仰賴進口。這意味著大陸在 2017 年將自國外進口 4,060 億美金的半導體，這是一個所謂的「空芯現象」，是大陸政府所不能接受的。鑒於此，大陸國務院於 2014 年六月發佈「國家積體電路產業發展推進綱要」，預計投入 1,200 億人民幣，成立國家產業投資基金，支援半導體產業發展，其中又以上游半導體 IC 設計產業為主，甚至最高可以調高到 1,500 億人民幣，用來強化半導體 IC 設計產業的創新能力及人才的培養及引進。同時擴大對外資的開放，鼓勵大陸企業與國際的合作，吸引國外的資金、技術及人才。
6. 大陸為擺脫 IC 晶片進口依賴，積極扶持半導體產業鏈，推行外商在地化政策：大陸為全球 3C 電子資訊產品的製造大國，亦是全球最大的半導體 IC 晶片消費市場。2013 年，中國大陸半導體 IC 晶片進口額達 2,322 億美元，超過原油進口，成為進口貿易最大的商品。為了擺脫進口依賴，大陸政府積極扶植當地半導體產業，由上到下打造一條龍式的半導體產業鏈，並於 2014 年公佈了「國家集成電路產業推進綱要」，全力扶持半導體晶圓代工、晶片封裝測試及半導體 IC 設計領域，並且對於晶片產業上、中、下游提出明確發展目標，初期設定 2015 年晶片銷售額要達到 3,500 億人民幣。在政策上要求將從國外進口轉為國內生產，將整個供應鏈建立在大陸本土，相關的政策包含要求外商在地化。種種政策對臺灣半導體產業鏈上的每一個廠商都是在產業發展與生存的壓力。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **通路商在代理半導體產品的同時，應增加新興應用代理，擴大市場業務範圍：**代理產品線的多寡是半導體 IC 通路商的最重要的競爭力之一。對於有高庫存跌價損失、帳期過長高倒帳風險、低毛利與低市場邊際效益的產品線應進行淘汰。除此之外，半導體 IC 通路商除持續在既有市場站穩腳步外，也應積極爭取新興應用的相關半導體 IC 或材料的代理，增加業務版圖與分散市場風險，例如工業自動化設備、穿戴式裝置、物聯網與智慧家庭的應用商機，才能拉高半導體 IC 通路商業者整體獲利水準。
2. **通路商眼下應增加與大陸半導體 IC 設計公司的合作，強化其整體競爭實力：**半導體 IC 通路商所代理的產品線大多以歐美、日、韓與臺灣本地的半導體 IC 設計公司為主，對於中國大陸的半導體 IC 設計公司產品經營代理銷售的並不多。但近年來中國大陸在整個半導體產業鏈的上游半導體 IC 設計產業占有相當程度的舉足輕重地位。而在中國大陸政府一系列保護政策的推動下，勢必對臺灣整個半導體 IC 產業鏈生態造成相當的程度的改變，所以臺灣半導體 IC 通路商如何加速與中國大陸半導體 IC 設計公司的合作，將紅色供應鏈的壓力轉化成推動產品線調整的動力，進而強化整體的競爭力，實是目前臺灣半導體 IC 通路商的重要工作。
3. **臺灣半導體通路商積極進行多角化經營不失為應對紅色供應鏈的一種選擇：**2003 年，敦吉與 Hitachi Media 合作成立了 Backlight Inverter 研發中心，共同進行液晶電視背光模組(LCD TV Backlight Inverter)的開發與銷售。2014 年整體毛利率為 11.55%，2015 年第三季雖然因為非蘋果陣營供應鏈庫存調整而下降為 9.8%，但稅前淨利也達到四億元，每股盈餘為 2.69，也比其他半導體 IC 通路商一般的 3%~5% 的毛利率高出甚多。另外，以代理 MLCC 聞名的禾伸堂積極進行多角化經營，除了 MLCC 的代理外，2002 年亦透過子公司禾瑞亞跨足半導體 IC 設計領域，進入數位電視產業，並於 2008 年上櫃，目前股本 5 億 5 仟萬元，2015 年第三季每股盈餘可達 3.14 元，獲利將相當卓越。
4. **半導體 IC 通路商透過整併，可提高競爭力，並取得良好的資源與戰略位置：**半導體 IC 通路商持續整併是一個必然的現象，過去二十年來半導體 IC 通路商的整併沒有停止過。由於半導體 IC 通路商的技术含量不高，同業間的同質性較高，若非獨家代理，且無法提供有效的加值服務，將會產生殺價以求訂單的惡性競爭。因此，積極的整併對於半導體 IC 通路商而言，具有益助。透過整併可以實現資源的集中，降低營運的成本，在毛利率不變的狀況下，增加淨利率，但也因為整併後的價格競爭降低，又可以增加毛利率，再次的推升淨利率，產生正向的循環。不同半導體 IC 通路商的合併，可以立即增加代理產品線與客戶群，同時可以擴大營運資金的規模，提高在業界的競爭力，取得最佳的資源與戰略位置。
5. **兩岸形成半導體產業攜手合作，達到利益共享的目的，共創產業領導地位：**面對中國大陸半導體產業勢力的崛起與紅色供應鏈的壓力，臺灣半導體 IC 通路商除了持續

提升競爭能力外，強化與中國大陸半導體 IC 通路商的合作也是一個重要的選項。包括高通、英特爾等歐美廠商都開始選擇與大陸廠商進行合作，達到彼此協助、利益共享的目的。臺灣半導體產業面對的對手，不是富可敵國的美國大企業，就是中國大陸政府撐腰的「國家隊」。未來兩岸可結合雙方優秀團隊來提升整體產業競爭力，同時雙方產品線及應用客戶群具有互補效應，未來可透過雙方完整的亞太行銷、後勤支援平臺，滿足客戶一次購足之需求，成為半導體 IC 供應鏈領導者。

**6. 未來半導體 IC 通路商的生存之道在於，創造出被所有客戶需要的存在價值：**在上游半導體 IC 設計公司規模越來越大，而家數越來越少的情況下，半導體 IC 通路商的代理產線數量將越發減少，競爭力也就更為弱勢，市場推廣的不好擔心積壓過多的庫存，甚至失去代理產品線，市場推廣的很好，又擔心下游客戶要求跳過代理商直接與上游供應商合作，臨淵履薄，做好與做壞，都動輒得咎。半導體 IC 通路商最大的競爭力就是能創造出被需要的價值。如果只是被動地滿足下游客戶與上游供應商的要求，而非主動積極的提供下游客戶與上游供應商所需要的支援與解決其問題，在需求尚未提出前就準備好一切主動出擊，或者是問題尚未發生之前就主動提醒避免，那被取而代之以的機會是非常大的。機會是給準備好的人，市場也是給可以創造出被需要存在價值的公司。

#### **(四)對大陸臺商與政府之建議**

- 1. 半導體 IC 通路商應加強對半導體不同領域的關注，將有助於未來企業發展：**半導體 IC 種類繁多，對下游的 3C 電子資訊成品製造商而言，半導體 IC 如果是來自於不同的通路商，將會產生營運上的成本增加，降低競爭力。對上游半導體 IC 供應商來說，其本身的專業在於半導體 IC 的設計與研發，產品銷售有太多的問題要考量，客戶廣泛又規模大小不同，逐一面對會增加營運成本、庫存管理不易資金壓力擴大、付款條件不一帳款天數過長倒帳風險增大等等，所以透過專業的半導體 IC 路商是專業分工的最佳合作模式。全球化已是大勢所趨，且各個產業都要進行分工。因此，在專業分工的趨勢下，專注於不同領域的半導體 IC 通路商，仍會有不錯的發展空間。
- 2. 臺灣半導體產業要保持原有優勢，不僅需要企業努力，還需政府的大力支持：**現階段，臺灣半導體產業在上、中、下游仍具有領先優勢，臺灣若要將整個半導體產業依然維持具有高度競爭力的領先優勢，不只企業本身要更加的努力，強化本身的技術領先優勢，更需要政府的介入並大力扶持。政府應該要正視臺灣半導體產業所面對全球競爭困境及大陸紅色供應鏈的威脅。不僅是富可敵國的美國私人大企業，更有由政府打造出來的紅色供應鏈產業，及介於兩者之間的韓國業者。臺灣企業依靠單打獨鬥不可能取勝，因此，政府應該考慮取消那些限制臺灣半導體產業發展的管制，讓臺灣的業者可以自己評估選擇是否加入紅色供應鏈，強化市場競爭優勢，而不會因為政府的限制斷絕了臺灣半導體產業的商機。

## 四、成都群光廣場

日期：2016/04/03 下午 4 點 00 分

受訪者：高榮澤總經理

訪談者：彭家瑞/中原大學商學博士

### (一)群光藍天集團在大陸投資情況

- 1. 群光藍天集團橫跨電腦、電子、資訊通路與百貨業等，全球總部設於臺北與上海：**

是體龐大群光藍天集團創立於 1983 年，分別建立起群光電子、群光電能、藍天電腦、百腦匯及群光百貨廣場等跨國集團企業，而其全球總部分別設立於臺北與上海二地，群光電子為全球第一大鍵盤輸入元件與影像模組製造廠，專業全球製造團隊，於中國大陸蘇州、東莞、捷克設有運籌中心，並於美國、德國、日本皆設有公司及營運據點。群光電能以綠色節能減碳為產品發展主軸並以顧客滿意百分百為經營理念。藍天電腦成立於 1983 年，以研發製造筆記型計算機供貨商稱著。藍天電腦致力於研發包含平板電、LCD 電腦、筆記型電腦、資訊產品以及無線產品，皆已行銷全世界五十多個國家。筆電 NB 業務依然是全球區域型通路品牌的最佳代工夥伴，但其在陸續將重心放在電腦周邊零組件之上後。其中，鍵盤、web cam 和運動攝影機市佔率已穩居全球第一寶座，而電源事業部也高居全球前五大。
- 2. 百腦匯藉滾動式投資以自地自建整棟商辦或住商合一，穩居大陸第一大資訊賣場：**

以 1998 年，群光藍天集團在大陸創建成立電腦賣場自有品牌——百腦匯，一舉切入了辦公樓買賣租賃、店面招租等領域。值得關注的是，百腦匯的發展方式，是藉由滾動式投資以自地自建整棟商辦或住商合一的大樓，保留店面作為賣場，並同步將其他樓層的辦公樓或住家進行銷售，將房地產銷售獲利的資金後再投入下一個預定的投資案，逐步架構起大陸各地據點，歷經多年發展後已有 25 個據點，穩居全大陸第一大資訊賣場地位，另有多個據點仍持續興建中。截至 2016 年為止，百腦匯可售物業面積超過 25 萬平方米，預計總銷金額達 22 億元人民幣，約 110 億元新臺幣。群光藍天集團認為，大陸房地產調控政策現已較為寬鬆氛圍，料能加快資金回流，未來售樓所得將用於優化資產負債結構，提高資產營運效率並持續回饋股東。
- 3. 群光廣場在大陸有三個據點，雖受景氣緊縮及肅貪氛圍影響，但業績仍有成長：**

群光廣場已在武漢、成都及西安設立三個百貨據點，分別於 2003 年武漢群光廣場成立，營業面積達 90,964 平方米。2010 年建立起第二個據點於成都群光廣場，營業面積 10.5 萬平方米。預計 2017 年開業的西安群光廣場面積約達 10.5 萬平方米。目前為止，群光廣場 2015 年整體營收高達人民幣 32.4 億元，約新臺幣 162 億，現有武漢和群光廣場，兩店營收年成長率相當，各有 4% 左右的增幅，營收續創新高。在 2015 年武漢及成都因受景氣緊縮及肅貪氛圍影響，各家百貨業營業額多呈現明顯衰退現

象，而群光廣場業績仍有成長，可見其服務品質及內部作業調控，優於及領先其它百貨業者，由武漢地區百貨業者，僅有武漢群百是唯一逆勢成長，穩居武昌百貨龍頭地位，即可見一斑。

4. **群光廣場引進引進凱悅的品牌經營模式，成都君悅已於 2016 年初進入試營運階段：**群光廣場近期更規畫全面與凱悅集團合作，引進凱悅的品牌經營的模式，持續在兩岸複製凱悅集團酒店。不過，由於凱悅品牌標準嚴格，凱悅集團酒店依等級分為最高級的 Park Hyatt(柏悅)，其次依序為五星的君悅 Grand Hyatt、Hyatt Regency，最後則為四星的 Hyatt Place，加上大陸的法令規範以及拆遷作業等程序繁複，酒店的建設進程可謂筆路藍縷，其中，長春凱悅(Hyatt Regency)從 8 年前圈地，歷經兩年的拆遷，酒店大樓的建設更長達 6 年，直到 2016 年才正式開幕，群光百貨的成都君悅(Grand Hyatt) 酒店已於 2016 年初進入試營運階段。
5. **洛陽、鞍山、新莊、長春等地凱悅紛紛開幕，武漢群百住宅項目與擴充停車位順利：**洛陽百腦匯的凱悅(Hyatt Place)酒店將在 2016 年第二季開幕，鞍山凱悅(Hyatt Place)則預計在 2017 年開幕，而新北市新莊區凱悅嘉軒酒店(Hyatt Regency)則預訂於 2019 年開幕。長春凱悅為一幢地下 5 層，地上 38 層的酒店建築，總耗資人民幣 12 億元、合計約新臺幣 60 億元，整體建築務中 7 至 19 樓是規劃為出租商業辦公室，至今僅花半年時間就已經滿租，1 至 6 樓是酒店公共設施，21 至 38 樓是客房，總統套房位於 38 樓，客房數共 428 間，總建築面積為 10.6 萬平方米。而成都群百高樓層 10 樓至 39 樓的成都君悅酒店，元月底部分樓層已開始試營運，預計第二季正式開幕，預估對商場品牌形象及人流都有正面影響。成都君悅提供 390 間客房和套房、4 所餐廳以及大型宴會場地等。此外，武漢群百的住宅項目，2016 年元月底開始售樓迄今已熱銷四成，預計今年完工交屋後即可認列收益，並能提供 750 個車位供武漢群百使用，解決購物停車位不足的問題。

## (二)大陸投資環境變遷對臺商之影響與因應

1. **群光廣場以大陸中西部為發展目標不變，擴增西安群百停車位以帶動更多人潮：**群光廣場在大陸紮根經營已見成效，營業額屢創新高，目前規劃仍繼續在大陸擴展的目標不變，短期內並無至其它國家或資金回流臺灣投資的計劃。目前因大陸東部沿海省分購地成本過高，且取得大規模合適土地不易，故以大陸中、西部省分為未來發展優先選擇區域，其中西安據點因成都及武漢的經營經驗，不斷修正變更原有的設計，使其更符合區域性的指標百貨目標，因而導致完工時間表一再加長，但為了提供最高的服務品質，必要的延遲是必須的，也因此將使西安群光廣場在該區域百貨中更具競爭力。其中最具體的改變之一，便是吸收成都經驗將原有地下停車位由 500 個擴增至 1800 個，這個數量便是成都群光廣場現有的 3 倍，可有效吸引有停車位需求的人潮，間接帶動更多的消費行為。



2. **反貪禁奢行動使百貨業績衰退，但群光廣場調整消費模式，仍帶動業績持續成長：**  
大陸近來的反貪腐及禁奢行動，已有所謂的長鞭效應，各級政府官員對臺商申辦業務上已不若以往的給予彈性，更已全面取消臺商優惠政策，而肅貪及禁奢作為更導致成都百貨業有 70%至 80%呈現衰退現象，尤其是高價位商品衝擊最大。成都群光廣場主動檢討調整不適宜品牌專櫃，引進符合時尚及價位需求的品牌，並同步建立起一櫃一機的消費模式，改善原有一樓層一機的呆板耗時作為，使各專櫃得以與消費者拉進溝通距離並延長接觸時間，使消費行為全面加速，帶動業績成長。
3. **成都群光廣場位於百貨林立的春熙路上，需符合多數消費者需求，即可創造錢潮：**  
以企業角度而言，成都春熙路上百貨類公司林立，國內外品牌約計有 30 餘家競爭相當激烈，但亦達到群聚效果消費者導向的目標，平日可吸引人潮達 15 萬至 20 萬人次，假期更可吸引高達 30 萬人次以上，因此，創造出龐大的消費型商機。且站在省會高度，大陸高鐵、動車及城際鐵路普及便利的加持下，人潮可來至鄰近各縣市，整體預估的隱藏消費人數可遍及整個四川省，高達 1 億多人。成都群光廣場只要因時制宜的將陳列產品機動性的調整到多數消費者的需求，即可以達成人潮創造出錢潮的目標。
4. **群光廣場與君悅酒店有品牌加持效益且引進美食店家展現高服務品質及規劃能力：**  
成都群光廣場與君悅國際酒店管理集團合作，群光成都君悅酒店已進入試營運階段，品牌加持效益將逐漸發酵，已為成都春熙路商圈注入新的時尚元素動脈及商業經營模式。另外，目前已規劃將鄰近的人潮流動量最大的天橋與群光廣場君悅酒店連結，以引流人潮進入方式，來帶動公司各部門業績的發展。另外，由副總裁引進在地排隊熱銷美食店家，如成都火鍋、重慶燒魚等，來帶動全館消費人氣，目前由每日排隊等候人潮，可以證明此行銷策略是成功的，而 2015 年整體營業額仍有 4%的成長率，更是在成都百貨業中少見的驚人成果，展現出臺商高水準的服務品質及營運規劃能力。
5. **人事成本調漲對經營造成壓力，群光廣場透過櫃姐抽佣及人事精簡來降低壓力：**大陸的五險一金政策及每年年薪調高 5%至 6%的水準，的確對臺商經營的人事成本造成壓力，成都群光廣場的人事成本約佔營運總成本 15%，但因櫃姐多採用抽佣給薪且該公司近年來實施業務減併及人事精減作業，故目前薪資結構變化對公司營運上，尚未造成太大壓力及影響。
6. **臺商服務業在大陸西部還有優勢，是非本土品牌可抗衡的，但製造業已無太大空間：**  
在成都臺商多以服務業為主，製造業相對較少，近年來大陸經濟趨緩及禁奢條款對服務業的衝擊是明顯的，但臺商的優勢來自於重視服務品質及質量控管成效，故在成都的服務消費市場中，臺商經營的餐飲及服務業，均佔有一席之地，非本土品牌可以抗衡的，但是製造業因技術普及、規模經濟限制及人事成本的提高等因素，在



大陸已無太大競爭力及生存空間，建議臺商不可貿然西進投資，宜另覓合適國家做為投資設廠的參考。

### (三)對臺商與政府之建議

1. 經營策略對臺商影響甚鉅，成都群光採自地自建方式而成功，但太平洋百貨則不是：成都群光廣場投入經營採購地自建方式策略成功，同時期投入春熙路商圈的太平洋百貨採用租賃方式經營，因不敵租金上漲及景氣趨緩、營業額降低的壓力，已易主改由大陸收購，而成為再地經營方式，實屬可惜。而成都群光廣場的土地建物資產目前已上漲 6 倍之多，投資效應呈反差結果，足見投資策略對企業經營成功與否影響之大，亦值得為後續臺商投資參考借鏡。
2. 大陸對臺商投資已無優惠，大陸各種建設等已超越臺灣，應建立兩岸合宜溝通平臺：大陸政府目前對臺商已無任何獎勵及優惠措施，大陸的基礎硬體建設、經濟規模、電子商務及網路消費模式多已凌駕臺灣之上，臺灣已無對抗的本錢，因此，建議臺灣新政府能更積極的維持兩岸和平現況，減少民粹性的攻擊言論，建立起兩岸合宜的溝通平臺，才是符合臺商的期盼與需求。

## 五、愛德管理諮詢公司

日期：2016/04/05 上午 10 點 00 分

受訪者：蔡孟修總經理

訪談者：李明彥/中原大學企業管理系助理教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 成都的廣告業在兩年內迅速成長，臺商在市場飽和情況下進入，使成績並不理想：原本在臺灣從事廣告平面設計，2013 年到成都調研並觀察市場環境，當時廣告業在成都屬於萌芽階段，現在快速蓬勃發展，一兩年市場馬上迅速爆炸，爆炸之後就面臨飽和狀態，所以當 2013 年考察完後就確認有市場的需求，但到 2015 年才進場時已經來不及了，之前的調研報告已經不符合現況，在當時市場是有前景的，可以配合當地的廠商把市場成本降到最低，大部分在成都的廣告業都是自己設廠，或者自己進一些印刷機或一部分設備做工廠自營的部份，再把臺灣的設計風格、高規格的品質帶到大陸，而公司是在市場爆發完之後，面臨飽和的狀況才進來的，以市場來說太晚進場了，加上去年的整體經濟狀況並不理想，所以公司整體表現並不是很好。
2. 大陸的廣告業多為以印刷為主的「印刷包設計」，若以設計為主會付出較大成本：目前設計投入的成本多，主要是人力、時間成本，雖然不從事任何生產作業，但投入了精力跟時間，平面設計不像建築設計能獲得那麼高的收益，設計一張 DM 的稿費報酬在 150-200 元之間，高一點的可到 300 元，但耗費的時間成本也會比較高，有的

設計也要用到海量用戶分析，雖然不是投入任何生產設備，但實際投入的是時間成本，其實公司的運營狀況已經沒辦法負荷。以現在大陸的廣告業來說，都是屬於印刷包設計，印刷的成本很低，設計的部分則被壓縮，因此，很現實的就是必須轉型，一般從事設計，客戶會希望直接包含印刷，一條龍的服務幫忙做好，而設計包印刷跟印刷包設計是兩種不同的概念，設計包印刷的價格會比較貴，主要以設計為導向，印刷包設計的話，設計的部分就不是太重要，主要是印刷的部分，成本會壓得非常低，公司的經營跟發展策略若以設計為導向，反而會吃虧。

- 3. 成都臺商退場的較少，而是休息並轉型因應，許多臺商跨業經營並以大陸市場為主：**  
成都這邊的臺商退場的很少，基本上不是完全退場，比較像是休息同時轉型做一些改變，等適當時機再出手，大部分臺商都不希望自己在這邊投入，最後失敗回臺灣，再怎麼樣都會撐，做轉型因應，大部分是轉產業為主像是跨界轉業，可能是廣告業跨界到貿易或者到電商這個領域，還是會以大陸市場為主，大陸市場剛性需求還是很多，就看能不能把握機會。

## **(二)兩岸政府政策對臺商之影響**

- 1. 跨境電商中的保稅倉庫政策，能將成本降低，商品審核機制也讓品質更具保障：**跨境電商是2012年開始發展，淘寶、天貓等一直爆炸性的成長到去年，現在保稅倉庫和一些政策福利都開始慢慢合法化，這時候就會有很多機會產生，像今年在4月8號的時候廣州跨境電子商務的相關法令開始落實後，許多行業面臨洗盤，不管是對大型或是中小型企業，雖然少了過去一些特別的福利，但是整體環境變的比較合法、合理。目前跨境電商的模式有兩種，一種是保稅備貨，另外一種是行流，走保稅備貨雖然花的時間較長，但是能把成本壓到最低，因為不需要批量再補倉庫，同時因為有審核機制會對產品的品質做稽核調查，就可讓大陸民眾買到這些商品的時候覺得很安心，之前很有名假奶粉事件，有1.7萬罐在廣州和杭州被銷毀，透過保稅備貨就可以讓消費者或是一些潛在客戶知道公司的產品是有質量保證的。
- 2. 臺商協會協助臺商解決問題及縮短審批流程，並做資源整合，讓臺商更具競爭力：**臺商協會提供的幫助，大多是臺商面臨政府的阻撓或刁難的時候，可以透過臺商協會去協商和更上層的人交手，可以讓事情問題大事化小，小事化無，或是加速像工商行政審批這種行政流程。過去的臺商都是單打獨鬥比較多，現在有的臺協開始整合臺灣資源，幫助臺灣企業在大陸發展，鼓勵臺商多去做資源的整合，資源共享，畢竟以企業來說，服務型或平臺型的企業，甚至是產品型的企業都有不足，結合其他臺商豐富的資源去優化、改良，這是幫助臺商未來在大陸發展一個很好的方向。

## **(三)臺商對投資環境變遷之因應**

- 1. 面對市場重新洗牌，臺商力求轉型並結合大陸政策，以自身優勢包裝成新企業體：**  
現在公司放慢腳步省思市場需求，從產品面導向市場需求，並結合目前的政策發展，像是跨境電商或是貿易進出口保障等有政府扶持的政策下，做考量跟因應，以最低的成本做進口甚至結合廣告業做展會或是宣傳單、DM，以前是幫客人服務，現在會走向服務導向型企業平臺的一部分，廣告、圖文設計、宣傳這些都是屬於電商營運，在電商營運的發展之下實體店面減少，所以沒辦法讓客人親自摸到東西或感受最直觀的呈現，因此網路上的圖文設計，還有形象展現，對公司來說是一項優勢，以這樣的優勢結合跨界或結合貿易導向，放慢腳步做一些整合，在過程中會有一陣空窗期，讓中小型企業去想想新的思路，過去會因忙於找業務，很多時候都是在做一些關係處理和維護，所以這個時候面對市場重新洗牌，就可以藉由本身的優勢結合資源重新再包裝成一個新的企業體，比較能因應整個大陸市場的需求去做考量。
- 2. 中小型企業較能快速因應市場變化，以邏輯數據分析產業趨勢，為最有效的策略：**  
對於大型企業在海外建保稅倉庫，或是在國內直接批量進貨效率是最好的，但對中小型企業來說建立一個平臺，再用一些商業的手段去經營，像是線下結合實體店，可以跟一些本身有開實體店面，或是具有開店面潛力的同業資源整合、資源共享。中大型的企業則可以去做大規模實體店面的曝光，像線下的大型量販店去做一個海淘商城來因應。廣告公司最大的優勢能以較低成本做展會和宣傳或印刷文宣，結合線上線下提昇用戶，增強用戶的黏性，觀察產品的轉化率、點擊率，數據分析因應整體發展變化，由模糊數據走到精準數據，最後變成邏輯數據才能運用，並由客戶資料收集客戶需求，在統整歸納後結合線上線下的模式連結用戶，這對中小型企業是很有效的策略方法。大型公司若改變整個戰略目標的話會耗時太長，各部門間要溝通協調，所以並不適合這種方式，中小型企業較能快速因應市場變化。
- 3. 臺商面臨大陸業者低價競爭搶食廣告市場的困境，需快速反應以因應發展瓶頸：2013**  
年的調研發現大陸的設計很弱，但成都市場快速發展，對美感跟設計的要求慢慢提升，經過這段時間後設計師數量爆增，不管質量有多低，總是有一兩個好的設計師，這些人就會開始搶食市場，破壞市場價格，相關科系的學生也開始接設計案子，他們不需要太多經費也沒有公司壓力，設計的程度也至少是美院等級，雖然大陸以模仿為主，也有一定層次的模仿，所以公司產出跟這些競爭對手沒有太大的不同，卻還要揹負人員管銷成本，甚至是設計的押金，想辦法跟廠商結合控制成本，調研的資料基本上有效期只有半年，過了一年可能就失效。但審視市場時，發現臺商的優勢在於有比較開放的接受度，因為接觸較多國際領域和思維，能快速反應市場狀況，用模式和思維去改變目前的發展瓶頸，才能繼續存活下去，像廈門很多廣告業主是臺灣人，有臺商把廣告設計一些新的元素融入到婚宴裡改做婚宴的業務。

4. 廣告業臺商的帳款不易回收，做政府生意亦是，轉型與電商或貿易結合的新模式：臺商難以長期做一件事情，因為計畫性經濟隨時在變動，每一次的政策方向、主體意識都會不太一樣，當政府換屆就得重新建立關係。廣告業不被政府的主流意識採納，屬於小眾型產業，在沒有太多的保護之下，必須努力去尋找客源並跟政府接洽，有些機會是建立在關係之上，所以政府的生意不好接到，且設計費用的預算或是撥款不會馬上拿到，第一期的設計費得想辦法把本金回收，收到第二期就會是賺錢，而第三期基本上政府會一直拖，甚至不付，付款的時間非常長，真正拿到錢也都是180天以上或者更長，所以資金鏈會卡住，如果資本不雄厚的話，路可能就會越走越窄，所以寧願接一些企業或是較小的單子，也不願意跟政府做大案子，風險太大了，所以廣告業也要做一些轉型升級突破現有的困境跟難點，思考結合電子商務或是互聯網加廣告、互聯網加貿易等模式。

#### (四)對大陸臺商與政府之建議

1. 建議先釐清大陸政策並從中培養市場敏銳度，再結合自身優勢並了解客戶需求：除了要做好市場的調研跟考察之外，也必須要很了解中央政府的政策跟地方政府的一些決策，從關注這些事情中培養出對這個市場的敏銳度，從政府的政策文件、文案中去思考結合現有資源，第一步審視自身的資源，先了解自己到底哪些什麼優勢、劣勢，可以做怎樣的延伸和缺乏什麼，清楚知道自身能為客戶帶來什麼，客戶的需求有辦法達到什麼程度，客戶的關鍵點在哪裡，要能精準地切入，讓客戶覺得這個商品可以期待，或覺得很好。
2. 建議從事營銷的臺商，必須清楚自身產品和定位，並掌握時機快速反應市場需求：在大陸做營銷的話，其實很難生存，做營銷或做產品的公司，就像在玩射箭遊戲，平臺是一把弓，產品就像一把箭，要很精準的發現目標在哪，知道在什麼時間點、用什麼力度才能準確的射中靶心，即使射出去的過程中有很多風向偏差，但還是能很精準的知道目標在哪裡，清楚的知道自己的產品和定位，等到對的時機就要適時出手，即使打不中靶心也能打中靶，不是沒有方向的亂射，在營銷的部分能做有效精準的切入，切入的時間點很重要，做了很有效的調研後，沒辦法做有效因應或執行就很難打中靶心，大陸經濟發展這麼快速之下，沒辦法有效執行每步規劃和準備時，很多時候都是白費工夫，要能快速反應。
3. 建議大陸政府的行政流程與效率能更快速，臺灣政府則必須更貼近臺商需求：臺商期望大陸行政的處理效率或流程，能更快速的轉化，十三五的規劃方向有個化繁為簡，以前需要很多行政審批像是組織機構代碼證、稅務登記證，還有營業執照，現在開始三證合一了，行政流程就能省去很多時間，很多時候大陸政府的服務並不像臺灣政府服務這麼好，一個窗口就能把事情辦好，大陸要跑很多個窗口，辦一個工商登記要跑三至五天，在臺灣一天即可完成，所以行政的處理效率或流程是大陸政

府需要加強的，這部分做得好就可以省去很多時間，進而去做一些業務推廣。臺灣人到大陸來其實還是算外國人，如果不是一、二線城市，有的城市對臺胞不是那麼了解就會有盲點。對臺灣政府則是希望緊急應變措施能持續維持現在的高效率，臺商在大陸有時候會遇到很多問題，像是醫療的部分，發生的時候會希望臺灣政府給予支持，能快速回應問題，作為臺商的後盾，更貼近臺商的需求。

## 六、萊姆吧西餐(成都)有限公司

時間：105/04/04 下午 2 點 00 分

受訪人：呂 毅總經理

訪談人：李明彥/中原大學企管系助理教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

#### 1. 大陸營運團隊的作風與理念落後，行銷推廣方式較大陸與香港合作團隊的成果差：

呂總在 2013 年的九月份到成都合夥做餐飲，觀察市場六個月後，2014 年三、四月正式簽約，並於九月正式開業，當初在水井街主要是地理位置，這裡靠近成都蘭桂坊跟香格里拉飯店，能較快帶動人潮，但這邊的開發商跟營運團隊沒有經營起來，現在最熱門的就是太古里，綜合電影院、書店、零售、餐飲酒吧等，形成巨型商業體。相較而言，餐廳這邊的人流量就少很多，生意只能靠自己開發，散客很少，經營起來比較辛苦。太古里那邊有地鐵口出來，位置比水井街的更優越，加上他們的經營團隊是香港跟內地合作的，有香港作風跟理念，開業前就架設路標指引、巨幅看板，機場也有廣告，跟這裡內地的團隊有很鮮明的對比，內地的團隊做事方法和理念很落後，這邊的想法是越省越好，常常事倍功半，要與行銷推廣的想法搭配起來就比較困難，水井街這邊主要是跟民營團隊接觸，政府有一小部分投入但沒有直接涉入營運。

#### 2. 受到大環境與反貪影響，官方對餐飲預算縮減，餐廳業務往下掉，酒吧有在成長：

這兩年景氣的變遷感受不是太明顯，可能剛進來的時候景氣就已經不好了，只是聽別人說以前餐飲業多好做，當時政府吃飯的預算很大，人頭平均可以吃到一兩千，但這種情況已經不復見了，大陸白酒的銷售量也有受到影響，對餐廳的影響是還好。因為辦活動包場的比較多是外商，或是比較年輕的企業，大陸傳統的公司有來辦過一兩次，但是當年那些會花大錢來吃飯的人，一般來講也不會找餐廳，比較常去找酒樓。蘭桂坊這邊的業績是從 2012 年開始逐年掉，主要是夜店和酒吧為主，所以受到大環境的影響業績就一直掉，中餐消費次數跟單價都很明顯的往下掉，餐廳這一兩年來營業額不夠理想，大約是持平，餐廳型態是餐廳加酒吧，酒吧有在成長，餐廳這一塊因為設定的比較小眾，所以一直沒有明顯的成長。滷肉飯是跟人家合夥的小店，經營不太複雜，最早是在美食廣場但沒有做好就收掉了，現在改到街邊設店。

3. **大陸股市崩盤與房價為不理性操作所為，另外也因為法令限制，影響房價市場：**去年十月才加入成都臺協，一方面是沒有時間參與，一方面也是聽說臺協變成逢場作樂的場合，並沒有實際的幫助，有事情肯定找臺辦，不太可能找臺協，所以當初才沒有那麼積極的加入。呂總本身是學金融的，大陸的金融也有很多的發展機會，但因為呂總了解的是華爾街的市場，跟臺灣、大陸的體系和遊戲規則完全不一樣，所以沒有選擇來這邊發展通路，大陸股市崩盤前，根本是沒有道理的狂漲，崩盤也是瞬間跌的很快，全是不理性的操作。因為法令的限制，房市也慢慢的在跌了，有的貸款可能會需要增額，或者是二次貸款，紓困那些房租是巨額貸款還不出來的人，大陸貸款的問題不像國外這麼多，因為習慣用現金買，不像當年美國崩盤很多人欠銀行五十萬，但是抵押的房子只值三十萬，付的貸款越多，賠得就越多。
4. **大陸政府官僚腐敗，會以各種名目來收錢，與官員關係若不到位，還是要靠自己：**之前有跟政府打過交道，感覺很腐敗也很官僚，沒事就會來找麻煩，當有幾個穿制服的走進來，意圖很明顯就是想找理由收錢，像煤氣公司是公家的，來餐廳時就擺明了要收賄，一千兩百塊人民幣，不給的話就不提供煤氣，這邊目前還沒有消防，通常消防通過了以後就會每半年找各種名目來收錢，環保署、衛生局都會來找麻煩，通常派出所會由開發商負責去面對，如果是有能力的開發商，這方面都能擋掉，雖然餐廳的開發商也是大陸的，但並不是成都本地的，而是北京的，所以關係也不是很到位，有些事情還是要靠自己。

## (二) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **成都的外國人相較於一級城市收入較少，上海的外國人對於餐吧的消費意願較高：**因為餐廳地點的關係少了一點人潮，曾想過要換位置，但到現在已經投入很多了，會再堅持一陣子，如果要換位置就不會留在成都，會移到其他省，經評估後發現成都的老外比不上北京、上海、廣州，這邊老外的消費能力也遠遠不如其他地方，可能跟他們的社會階層有關係，來成都的大部分都是低收入的老外，如果要靠他們來支持餐吧這種定位的店並不容易，如果在上海就有大把願意消費的老外，市場的量就足夠了。
2. **成都人外食頻率低，臺灣魯內飯很難適合當地口味，APP 只適合平民美食西餐不行：**除了老外的消費能力不夠外，還有本地人對飲食有一些堅持，臺灣人一星期七天，兩三天吃外食很正常，但在成都一個月吃一兩次外食就很多了，大部分時間都是吃當地的食物，滷肉飯口味上也遇到一些問題，對當地人來說有點太甜，調整了醬油跟糖比例的配方，但也不能調整到完全不像臺灣，現在接受度也不高。滷肉飯開始要做線上 APP，這部分大陸比臺灣成熟得多，美團外賣做的很好，這家店也有上線了，但量不可能會太大，因為線上要平民美食才会有量，西餐廳這種叫做散單，一般人上線找東西不會想吃西餐，要快速又能吃得飽才會吸引人，臺灣的飯成本比當

地的小館高，滷包、香料都是臺灣進口，所以不可能賣到一碗8塊錢10塊錢，最便宜的滷肉飯是15元，所以會影響到他們的消費意願。

3. **合夥人是餐飲業的營運關鍵，能透過股東培養客群，而宣傳與環境亦是關鍵因素：**  
許多餐飲同業是外國人經營，成功的例子比比皆是。第一，他們在這邊紮根紮得比較久，地點與合夥人已培養好，合夥人的影響其實對餐飲業很關鍵，他們透過股東去培養客群，在成都設了十幾個點，甚至更多，相較於這些同業餐廳，這邊的股東沒有太多客群，所以變成老闆要自己去拉客人，即使在成都待了兩年多，交的朋友仍有限。第二，以前覺得把產品、清潔做好即可，但現在發現最重要的是宣傳跟用餐環境，成都這一兩年很紅的火鍋藤蔓，把火鍋店打造得像花園一樣，味道一般，但生意就是好，所以有一個新鮮的賣點，把老成都的東西包裝成新鮮的東西，像把烤魚的街邊店打造得很文藝、很有氛圍，或串燒把環境弄得很好，再搭配進口啤酒，經過升級後就有賣點。
4. **在成都經營餐廳的關鍵排序為推廣、位置、包裝、口味，當地人吃外食重視「感覺」：**  
經營餐廳的重要性排序首先是推廣宣傳，然後是位置，再來是包裝，最後才是口味，口味基本上不要太差就可以了，其實當地成都人對於外來的餐飲並不是很了解，分辨不出好壞，哪個韓國餐是好吃的，哪一個日本菜是好吃的，他們判斷不出來，就是去吃個感覺而已，進而造就出許多不好吃的外國餐廳，這是成都餐飲業特有的怪現象，他們只了解當地的飲食像火鍋之類，不像臺灣人吃日本料理的時候很挑，所以餐廳就算做的再好吃，若跟其他日本料理店沒有特色，也只是在同個等級而已。

### (三)對大陸臺商、臺灣政府之建議

1. **建議臺商不要選擇必須跟政府頻繁打交道的行業，關係是在大陸生存的重要關鍵：**  
建議臺商不要在大陸做餐飲業，盡量不要選擇必須跟政府打太多交道的行業，除非有當地的合夥人，關係特別好，能打一通電話就擺平事情的關係，否則真的會很難做，做餐飲業的常被街道辦、派出所、煤氣公司、消防衛生局找麻煩，有各種不合理的規定且作業沒效率，會有種綁手綁腳的感覺。臺辦方面可能因為有關係，所以會很快地來協助，當時有一個投訴的案件，平常走流程不會很快地審理，跟成都市臺辦的副主任談過之後，不到兩星期公文就發下來了，如果不是有關係也不會這麼順利。或者就做那種自己能控制的東西像是設計師，拿到證照後就不會有太多問題，準時報稅就可以。好幾個臺商建築設計師做得很好，臺灣這方面領先大陸蠻多的，所以只要把自己的工作做好，不用擔心太多事。而服貿通過與否對餐飲業並不會有影響，對其他行業比較有影響。
2. **建議臺商從虛擬通路切入市場，醫美、建築、設計、文創等服務業為臺商經營優勢：**  
現在在成都除了餐飲外，一些跟手機及網路上的產業，都比實體店好做，服務業的



話可以做醫療、醫美相關的產業，成都號稱首屈一指的華西醫院，有次去了以後發現華西醫院的服務品質根本很差，最簡單的病人跟醫生的隔離都沒有，門診室的門是敞開的，一探頭就可以看到病人，也沒有任何消毒，大廳很混亂就像是個菜市場。至於醫美方面，大陸人都很捨得花錢做醫美，有臺灣人在做這方面了，其他服務業像是建築設計或者文創也可以，做臺灣比較領先的領域會較適合。

3. 建議大陸政府人力資源重整以提升效率，而臺灣政府應有更便捷的窗口以協助臺商：公家機關都是可以進步的，以前九〇年初美國領個駕照要等很久，很沒有效率，但現在變得很快很有效率，而大陸政府效率這方面的進步空間很大，每次去銀行辦個業務要跑三個窗口，人力資源重整後，至少可以裁掉百分之五十。聽說兩、三年前深圳臺商有一些優惠政策，臺胞的子女在那裡就學可以免學費之類的補助，目前只有廈門政府跟深圳政府有提供，不知道成都有沒有這方面的補助，臺灣政府也應該要有個更便捷的窗口，讓臺商可以知道相關的資訊。

## 七、美境電氣銷售(重慶)有限公司

時間：105/04/05 下午 3 點 00 分

受訪人：曹成林執行董事/重慶臺協理事

訪談人：江 航/中原大學商學博士生

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 整體經濟環境不景氣，對大陸臺商影響較大，但新興產業發展前景仍樂觀：近一兩年大陸臺商受整體世界和大陸經濟環境變化影響，經營狀況不佳，大多出現虧損，包括重慶、成都等中西部地區的臺商都受到影響。臺商自己說近兩年經營的非常苦悶。而經濟環境變化不僅僅是對臺商，對陸資企業同樣產生影響。傳統產業都不好，服務業經營狀況都不理想，出現虧損和停滯的狀況。但是，如果臺商產品涉及新興產業，如高鐵，互聯網等類似行業，經營狀況會相對好一些。重慶和成都是中西部地區發展較好的城市，也是臺商比較集聚的城市，兩個城市的臺商整體狀況相差無幾。不過相比較而言，成都的某些工業發展或各方面服務業 GDP 還是全國第一的，臺商在成都的經營環境可能要比在重慶的臺商好一些，但大部分臺商都保持一個比較觀望的態度，抱著能撐過去的話，市場就會淘汰掉一部份不佳廠商，那接下來的日子會比現在的好過一些的心態，在大陸苦撐經營。
2. 大陸各地臺商雖經營狀況不佳，但暫無退場計畫只求生存，新進與退場臺商不多：重慶有幾大支柱產業，例如 3C 產業、汽車產業等。臺灣 IT 代工廠，惠普、富士康等公司為重慶帶來了產業發展。但是由於整體世界經濟不景氣，導致整體訂單狀況較差，所以原來做 Notebook、Monitor、Desktop 受影響很大，而且 Notebook 逐漸被智能手機取代了，這是一個整個趨勢，一些相關產業經營狀況基本保持穩定。從



目前狀況來看，退場的情況比較少見，但也沒有可能擴廠。同樣的情況也出現在汽車這一支柱產業，大概是守在那裡。臺協中有很多中小廠，或是很早就來了，企業慢慢成長，因此重新過來的廠可能不多，因為這幾年不好不適合投資，所以目前所謂的不好是指臺商進入大陸市場的不多，但是真的退出去的也不多。不僅僅是重慶，包括大陸東部沿海地區同樣也出現臺商不求努力發展，只求生存的情況。造成這一情況的原因在於世界經濟環境的不景氣，當然全世界的訂單數量在不斷減少，對陸資企業的影響同樣非常大。

3. **大陸經濟成長幅度大，居民收入水平提升市場龐大，服務業進入重慶，包括個體戶：**  
大陸每年的 GDP 成長都非常的快，是全世界數一數二 GDP 成長的國家。居民收入水平也逐年提高，有部分人也開始富起來了，居民的消費能力非常可觀，加上大陸市場本身就很龐大，舉例來說，大陸居民到國外旅遊的人數逐年增加，每年雙十一光棍節的交易量，所帶動的消費能力很強。早期進入重慶的臺商主要以製造業為主。但這幾年，臺商看準這個龐大的消費群體，很多服務業企業進入重慶，主要以中小企業為主，也包括個體經營者。
4. **二代跟隨家族企業來大陸，但大陸競爭激烈難以立足是影響二代接班的主要因素：**  
很多臺灣企業都是以家族企業形式為主，部分大陸臺商也面臨二代接班問題。近幾年，臺灣的年青人也面臨就業難的問題。有些二代跟隨家族企業過來大陸工作。大陸現在經濟發展快速，生活水平也與臺灣相差無幾，二代隨家族企業過來大陸發展將會獲得更多的機會。但是也有二代不願意到大陸來工作，最主要的原因就在於家族在大陸的企業無法提供一個很好的平臺，而且本身企業在大陸立足就很不容易，經營存在很多的問題，面臨很多的困難，競爭非常激烈，二代也不願接班。
5. **紅色供應鏈的崛起縮小技術差距，對臺商生存產生影響，加劇產業內競爭：**  
紅色供應鏈的崛起對臺商會產生一定的影響，但是並非是導致臺商在大陸無法生存的最主要的原因。因為本地企業也只是中心廠的一個配套廠而已，它影響的是本來的訂單縮減了，但是整個需求還是大的，只是訂單被大陸企業搶走而已。原來做外銷的這部分，受影響的是母廠，另外把訂單給中方人員的可能性不大，大陸臺商還是比較抱團在一起取暖。不過本土產業崛起的速度是很快的，加劇了整個產業體系的內部競爭。紅色供應鏈的崛起，特別是在技術方面的崛起，使得與臺商的技術差距逐漸縮小，甚至陸企在某些方面已經超過臺商。但是由於經濟環境不景氣，中心廠本身的訂單就少了，對臺商和紅色供應鏈的生存和發展也會產生一定的影響。
6. **社保投保額大幅上漲且要追繳，嚴重剝削臺商利潤，成為壓垮臺商的最後一根稻草：**  
去年大陸提高了社保投保金額，幾乎企業要負擔百分之三十幾。這比例幾基本上把企業的利潤都剝走了，企業根本無法盈利。當地社保局強制用 2,843 這個投保金額來乘以百分之三十三，意味著一個企業每一個員工要負擔到八百多，將近九百塊五

險一金的支出，如果乘以匯率五就是四千五百多塊，負擔是非常重的，非常離譜。經濟不好的時候，甚至把臺商就壓垮了，這一塊很多企業也都被壓垮了。就投保工資這一塊，不知道怎麼回事，這幾年一直在漲，而且漲得幅度很驚人，到去年中旬還追加，從 2015 年 1 月 1 日進行追補。不僅投保額調高了還追補，一下子就把企業的利潤給拿走了。另外，年底的時候都沒有預警，就將部分款項退回給企業。而這個退款有些要申請，有些不用申請就直接退換。

## (二)政府政策對臺商之影響

- 1. 臺商西進雖獲得補貼，但未真正感受到西部大開發之優惠政策，臺商未擴大經營：**

當時因為大陸西部大開發引導到中西部地區設廠的臺商，并未感覺到西部大開發所帶來的政策優惠。當年重慶大陸引進許多 IT 產業的廠商，雖然政府有進行補貼，但是由於經濟不景氣，廠商未擴大經營。不過，引進 IT 產業至少在某個數量以上，間接活絡了其他相關產業的發展，譬如說晶片製造業。隨著 IT 產業的引入，以及東部沿海一些廠商的吸金，很多臺商、陸資都利用這樣一個契機，設立了很多生產廠。當地政府同樣以臺灣 IT 廠商進入重慶作為契機和切入點，通過政策、補貼等方式，推動本地相關配套產業的發展，例如 LED 產業等。此舉不僅為臺商提供 IT 產業相關配套產品，也能夠滿足本地的 IT 企業與市場的需求。
- 2. 臺商看好農業及醫療未來前景，但受限於政策及資金，仍持觀望或較少成功案例：**

大多數臺商認為在大陸從事醫療產業具有一定的發展前景，但是受限於醫療執照，法律法規等限制，目前從事醫療產業的臺商仍然較少。而且由於臺商身份比較敏感，因此在臺商想在醫療產業有所發展具有很大的難度。雖然，有臺灣的醫生來大陸從事醫療行業，主要以私人診所為主，或者是從事組織旅行團到臺灣進行健康檢查等醫療服務。雖然有很多臺商想要在重慶開設醫院，但是仍持觀望態度，希望自己先在大陸立足，而後再考慮投資發展至醫院。大陸的大醫院仍存在嚴重的排隊現象，醫療資源仍然缺乏，早期很多臺灣的大醫院也想進入大陸市場，但好像經營狀況也不是很好，沒有看到很成功的例子。很多從事農業的臺商進入大陸市場，但整體經營狀況也不是很好。雖然臺商具有很好的農業技術，但是由於大部分臺商都是中小型企业，沒有雄厚的資金，或者進入大陸市場上當受騙，或者無法很好的融入當地社會，最後也沒有成功。
- 3. 臺商認為與陸資企業競爭存在不公平狀況，源於臺商不敢為和審查較嚴格兩方面：**

大陸臺商認為與陸資企業的競爭存在不公平的現象。而造成所謂的不公平的原因主要來源於兩個方面，一是在相同的政策法規下，很多事情陸資企業敢做，而臺商不敢做。二是大陸對包括臺商在內的外商在審查方面，相對比較嚴格。比如說臺商作為合資企業的股東，會造成企業在經營過程中諸多不便。再比如說貸款、抵押等，很多時候也很不方便，所以臺商因為身份的原因，無形中就隔了一層，與陸資企業

相比就是差一點，當然本土企業就會發展起來。這個現象也不是只有在重慶才有，大陸很多地方都存在類似的情況。

4. **反腐倡廉成效顯著，但隨之衍生出依法辦事等後續問題，經營難度不降反升：**在大陸政府大力推進反腐倡廉的過程中，收禮、受賄等狀況有所好轉，但是原來可以通過關係或者其他違規、違法手段能夠較輕易達成的事情，現在反而變得更加困難了。政府官員一切依法行事，在事項的申請、審批過程中一切依照法條。雖然臺商在送禮方面的成本減少了，但是在時間成本和其他方面的成本反而增加了。臺商也反映企業的經營難度似乎沒有降低，反而有所提高。

### **(三)臺商對投資環境變遷之因應**

1. **中小臺商由於臺商身份及對法規不熟悉等原因，較缺乏因應能力，大企業則較有：**由於臺商身份較為敏感，因此臺商要融入當地社會好像不容易，不過大企業在這方面狀況要好一些，畢竟規模大、產值高、納稅額度大，對當地政府具有一定貢獻程度。另外，臺商在大陸很多事情不敢做，不像有些陸資企業敢進行違規操作。因此，受限於身份、政策等一系列因素，以及大陸社會保險額度的提升，對於臺商而言，無形中增加了很多成本。在這方面大企業能夠設立專門團隊對政策、法令法規進行研判，適應狀況相對好一些。但是大陸臺商主要是中小型企業，對於很多法規根本沒有對抗能力，也沒有專業團隊對這些事項進行處理。當然，不僅是臺商會面臨這樣的問題，其他外商例如日商、美商都會面臨相同的問題。
2. **環境不景氣無更多更好選擇餘地，轉內銷較多，但轉國家難度大，臺商以拖待變：**由於大陸環境變遷，大陸臺商也不斷尋求轉型發展。重慶臺商主要是跟隨支柱產業走，要不然就從外銷向內銷進行轉變，有部分臺商從進入大陸開始，就以大陸市場作為目標，長期從事內銷，只有少數一些大廠如 IT 產業，仍然以外銷為主。有的臺商也想要轉到其他國家，但企業規模和資本必須要足夠大，不然轉移到其他國家進行經營的難度也非常大。就目前重慶臺商整體狀況而言，大部分臺商以大陸市場為準，因為市場這幾年都不好，所以大家能夠撐著。經濟環境以及市場狀況是有一定的週期性，因此重慶臺商都認為度過低潮，市場總會回暖，也就是所謂的否極泰來。大環境如此，對臺商而言，事實上也沒辦法怎麼辦，也沒什麼更好或更多選擇。
3. **臺商基於群聚效應和生產成本考量，轉移到東南亞國家是必然趨勢，越南還不錯：**為了降低生產成本，也有臺商將生產基地轉移到越南、泰國等國家。現在也有很多臺商在東南亞國家設廠，所以有臺商基於群聚效應的考量，考慮將生產轉到東南亞國家。有重慶臺商就將製鞋生產轉移到越南。越南的人均 GDP 還是很差，但是人口總量達九千多萬，還是有一定的市場規模，勞動力也充足。而且越南靠海，在運輸等方面具有一定的便利性。臺商從臺灣轉移到大陸，之後轉移到東南亞國家也符合經濟發展的規律，正如當年美國轉日本，日本轉到亞洲四小龍。臺商轉到越南之後，

下一個階段，說不定再五年、十年之後就轉到緬甸那邊去了，再來就轉孟加拉，孟加拉有一億多人口。

4. **雖未出現嚴重退場現象，但重慶臺商苦守現狀，各產業擴廠基本停止也算變相退場：**  
目前重慶的臺商有出現退場的情況，但是非常少。大部分的臺商並非是退場或撤資，而是不進行擴產，例如企業圈的地很大，蓋好第一期之後，第二第三期就不蓋了，不進行擴廠。IT 產業現在基本上已經不擴廠了，對於進入重慶的 IT 大廠，看起來政府也不太願意，也不太敢在這些大廠上造成一些不好的印象，大廠的經營不會存在太大問題。但是原來擴廠的目標在現在的環境下，就不再進行擴廠。這個問題主要是存在於 IT 產業，其他產業因為本身經營規模也不大，所以基本上重慶臺商就是不再擴大生產，也算是一種變相的退場。
5. **雖面臨領導、經辦人員更迭、腐敗等現象，但臺商秉持守法經營的一貫作風：**由於大陸領導因任期屆滿而發生變更，常常會導致政策的不連貫或者政策的波動。或者業務對口的經辦人員調任，會導致臺商要重新與經辦人員建立合作關係。這些問題都對大陸臺商的營運產生影響，無形中也增加了成本。雖然大陸一直在進行反貪肅奢的動作，但是逢年過節地稅、財稅、消防等部門還是會來要點錢，這個現象在臺灣也同樣存在。而且在中下層政府中，雖然貪官不斷在查，但也還是有人不願鬆手。總體而言，大陸臺商受到很多政策限制，在與陸資企業的競爭中存在不公平的現象，但是大部分臺商仍然嚴格遵守各種法律法規。臺商協會在很多場合中，也不斷強調希望臺商能夠守法經營。

#### (四)對大陸臺商、兩岸政府之建議

1. **大陸經營成本日漸高漲，但留守大陸尋求與陸企合作或找到立足點仍有利可圖：**臺商在大陸的生產和經營成本日益高漲，對於只是將大陸作為生產基地，而且不具有尖端生產技術的臺商而言，雖然國外訂單仍然很多，但是畢竟市場環境不景氣，競爭也激烈，能夠通過轉內銷保持生產和經營。部分臺商有轉回臺的意願，但是臺灣的經營成本比大陸更高，相比較而言，還是留在大陸經營會好一些。特別是製造企業是肯定回不去的。所以大陸臺商目前就是想辦法盡量能在大陸競爭生存下去。從未來整體發展趨勢來講，臺灣才兩千多萬人口，大陸是跟美國在比的，來這裡以後占到一分立足點的話，還是能獲利。臺商要能跟別人競爭，需透過各個方法融入當地，或跟當地合資經營上比較方便。大部分臺商都是中小企業，不像郭臺銘那樣的大型企業需要國際訂單。所以，就大陸臺商長期發展來說，應該是要融入當地，在大陸站穩腳跟，能撐就撐下去。
2. **臺商需以自身利益為先，忽視兩岸間政治問題，大陸未來發展前景還是樂觀的：**雖然兩岸政治方面存在一些分歧，但兩岸畢竟同屬於一個文化圈的，大陸雖有有很多

亂象，但是發展潛力還是非常大的。從臺商角度來說，畢竟還是以利益為先，兩岸的政治其實不要當作一個問題。大陸那邊發展確實是有各種問題，但是大陸政府、企業資金相對雄厚，而且市場需求非常大，而且基本上所有的省會城市高鐵都通了，生活非常的方便，發展的機會也非常多。臺商不要太在乎兩岸之間的政治問題，經營企業才是關鍵。因此，大陸臺商未來發展前景還是比較樂觀的，所以大陸臺商還是要撐下去的。

3. **中西部地區仍有待開發，臺商影響力在下降陸企在提升，應加強與本地企業合作：**  
對臺商來說，沿海的發展相對飽和，而中西部地區仍然是一個待發展的區域。已經在重慶扎根的臺商，應該在原有的經營基礎上，進一步鞏固和穩定。而對於未來打算進入大陸市場的臺商而言，應該明確自身的優勢。因為臺灣擁有的或者臺商目前擁有的優勢正逐漸減低，陸企與臺商之間的差距也逐漸在縮小，而且陸企資金雄厚，在技術方面也不弱於臺商，故而臺商要切入大陸市場變得非常困難。臺商的影響力應會逐步褪去，還在的臺商應該是逐步當地化、本土化，尋求與本地企業的合作。
4. **臺商參與一帶一路機會雖少，但應探尋與一帶一路配套找出未來生存和發展空間：**  
一帶一路對臺商的利好消息相對較小。因為臺商產品線很單純，大陸是在整體政策上推動，在經濟上各產業可以配套。一帶一路是一個長期的策略，大陸產能要對外輸出，這是一個長期的展望。就臺商而言，不能說馬上能做多少生意，但是如果大陸與一帶一路沿線國家之間貿易額增加話，臺商還是能夠從中獲利。在一帶一路、自貿區戰略中，臺商可以與之配套，加強與陸資企業合作，多多少少可以涉及到一點。而且臺商跟隨大陸一帶一路戰略走出去，將中心廠搬到製造成本較低的國家，對於臺商的生存與發展，在國際上的影響力都是有利的。

## 八、中冠資訊科技(武漢)有限公司

時 間：105/04/07 下午 2 點 00 分

受訪人：莊清此總經理

訪談人：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. **中冠為中鋼子公司，協助寶鋼進行整體資訊系統上線，現擴大服務大陸各鋼企：**中冠信息科技公司於 2000 年 4 月成立，為中鋼公司 100% 轉投資之子公司，由原為中鋼公司內部資訊部門設立，開始成立時約 30 幾人，中鋼的資訊化業務皆委託中冠來承接。顧問群主要來自中鋼公司系統處與電控處，曾於 1998 年負責大陸第一大鋼企上海寶山鋼鐵整體資訊系統上線，後於 2002 年成立中冠信息科技(武漢)公司，擴大服務大陸內地各大鋼企企業，相繼完成全大陸數十家大型鋼企，如武鋼二期、本溪

鋼鐵、寧波建龍、南京鋼鐵、吉林鋼鐵等企業之系統建設與開發，目前正在建置實施中企業如包頭鋼鐵、中天鋼鐵、天津鋼管美國廠、江蘇沙鋼及江蘇永鋼等項目。

2. **中冠為客戶提供最新進的工廠自動化解決方案，協助客戶克服系統複雜化的挑戰：**  
中冠信息結合中鋼公司資訊系統處與電控處的專業人才，繼承中鋼管理的精髓在大陸發展，秉持在生產技術整合所累積的豐富經驗，並彙整工廠自動化的軟硬體相關技術，有效為客戶提升生產效率及構思最先進的解決方案。提供客戶有關企業資源規劃(ERP)、供應鏈管理(SCM)、製造執行系統(MES)資訊整合、自動控制及軟體應用服務供應(ASP)等解決方案的技術支持及資訊服務。致力於幫助企業客戶架構完整且符合功能需的整體資訊系統，並協助客戶克服系統複雜化的挑戰，確保運能與時俱進。除了以鋼企所需的軟硬體系統為主要業務外，亦將現有的資訊科技與系統擴展到其它的行業應用上。
3. **中冠協助寶鋼進行資訊化，寶鋼隨後成立寶信，反而成為中冠在大陸最大的對手：**  
中鋼因其為世界鋼鐵業的翹楚，在當時大陸鋼鐵業還處於落後階段之際，在大陸能夠順利推展業務，在武漢設立大陸中冠，乃因後來承接武漢中冠的大型業務。中冠來大陸發展之初，一開始就是協助輔導大陸第一大鋼鐵集團寶鋼的 ERP 上線，但現在中冠在大陸發展的主要競爭對手就是寶鋼所成立信息科技公司。當年寶鋼與中冠配合的主管已成為現在寶鋼集團的董事長，他本人非常重視資訊化業務，故在中鋼協助寶鋼資訊化並完成技術移轉後，另成上海寶鋼信息科技公司（以下簡稱寶信），專責處理資科技相關業務，目前規模已遠大於中冠，約有 3 至 4 千左右員工，除可支援寶鋼本身需求外，也開拓其他鋼企業務。不過，這就是臺商在大陸發展的宿命，「以前的徒弟變成現在的對手」，但不前往大陸發展並傳給給大陸企業與員工，也就沒有業務機會。
4. **中冠臺幹採三年一輪，寶信有寶鋼支援且中冠有中鋼支援，在大陸兩家經常競爭：**  
中冠信息目前約有 300-400 位員工，大部份都是部署在臺灣中冠，期中約有 100 多位員工做 ERP 系統，約有 50-60 位駐紮在中鋼，處理其內部資訊系統，另有一個部門約有 100-200 位員工，主要是做自動化控制的部份，主要也是做中鋼的生意，對外並沒有業務。而目前大陸中冠的員工約 40 名，除總理經外，另有一位是臺幹且是中原大學電機系畢業，駐派在大陸中冠的臺灣主管都是採三年一任的輪調方式，每三年就調回臺灣工作。相較大陸寶信是由寶鋼全力支持，全力進行外部市場生意的開拓，寶信挾寶鋼的名聲及在大陸雄厚的關係，對開拓業務有很大幫助。中冠在大陸各地爭取業務時，通常寶信也會一起來參加競標。不過中冠有中鋼的加持，雖面臨寶信的競爭，但仍在大陸鋼鐵資訊業具有一定的地位。
5. **中冠協助鋼企資訊化後要做技術移轉而培養了競爭對手，競爭使利潤因而減少：**中冠在大陸內地拓展業務的作法，除輔導與協助鋼企電腦化外，也要進行技術移轉，

因像寶鋼等大型鋼企內部一定都設有資訊處，所以都會要求要做技術移轉，這樣對於中冠而言，會少掉後續的計畫及服務收入，也就相對的少掉承接新業務的機會。在大陸許多受過中冠輔導過的鋼鐵公司，一般都會成立資訊部門或公司，維護內部系統，若有機會則是往外發展，目前發展的最好的就是寶信科技，其它鋼企成立的資訊公司還無法與中冠競爭。因為競爭的關係，現在一個專案很少超過一億人民幣，但當年做寶鋼、武鋼(武漢鋼鐵)業務時，要拿個五億、十億人民幣不是太大問題。

6. **高階主管較不會流動，被挖走大多到企業資訊部門，大眾創業對流動率沒大影響：**中冠高管的流動率比較低，乃因高管的薪水相對比較高，年齡比較大，比較想安定，不會跑來跑去，跑出去也不一定比較好。中冠被挖走的員工較少到競爭對手寶信，而是因他們具有 ERP 經驗，故容易被挖到企業的資訊部門。此外，武漢有設立知名的光谷軟件園，離武漢市中心約三十公里，有部分員工被挖到那邊上班。至於大眾創業、萬眾創新所創的行業大多是資訊業，但對員工流動率沒有太大影響，畢業要創業也不是那麼容易的事情。
7. **五險一金對產業影響很大，生小孩最多可有五個月假，產後還有一年哺乳假：**大陸五險一金的成本較高，對企業經營影響很大，大陸中央已有考慮要調整。再者開放二胎化對於企業也是有一些影響，因大陸產假基本是 3 個月，且超過 24 歲晚婚者又可以再多 1 個月，且剖腹產又再多半個月，雙胞胎又多半個月，中冠就有一個又剖腹產又雙胞胎，她就有五個月的產假了，五個月產假完了以後，還有一年的哺乳假，哺乳假就是每一天要給一個小時，所以每一天都少上班一個小時，在一年中持續提早一個小時離開。造成企業的人力成本增加，所以大陸中央才會考慮有所調降。
8. **臺商與陸商皆面臨艱困的大環境，有時為了報表好看就讓營業額便好看而已：**就大陸整體大環境來說，都面臨成本提高與利潤下降的問題，造成許多臺商都持悲觀的看法，有些公司甚至只是讓營業額變得好看，但實際上並沒有賺錢，包括陸資企業在經營上也是面臨困難，像大陸武鋼有些集團的子公司，就為讓財務報表好看而做虛帳，有些則是尚未驗收的產品變成是現在的營業額，等到未來若營業未變好時，就會變成一個問題。

## (二)兩岸政府政策對臺商之影響與因應

1. **軟體業為高端產業可會得租稅獎勵，中冠雖有中鋼招牌，但仍難獲得地鐵業務：**臺商除臺資外，包括陸資企業，事實上也多是經營很困難。在大陸雖然較少臺商經營資訊業，但中冠並沒有覺得有受到不公平待遇。大陸對資訊業沒有特別管制，倒是做軟體開發的企業被認定為高端技術產業，故有稅的優惠，譬如增值稅一般企業是 17%，但如果申請高端技術產業只有 6%而已，且研發費用也可以扣抵，算是滿鼓勵的，而且沒有管制臺商進來，但臺灣資訊業為什麼進不來，主要是臺灣資訊業本



來就較弱，且中冠在大陸能有一席之地，主要並不是靠資訊，而是靠鋼鐵的本業，特別是靠中鋼這塊招牌，但其他行業如武漢地鐵的資訊系統仍是無法爭取到。

2. **大陸大力整頓鋼企，對中冠反而是個機會，因還有希望的鋼企會想做好 ERP：**現階段大陸大部份鋼企 ERP 與資訊整合並不是做的很好，且大陸一直在關閉鋼企，希望能降低成本並增加效能，對中冠的業務拓展是否會有所影響？事實上，大陸政府目前的政策，造成有些鋼企開始思考是否要重新做好 ERP，故間接增加中冠的業務機會，但競爭者也是不少，但大陸現在的政策就是淘汰一些很爛的鋼企，可能會扶持一些覺得還有希望的鋼企，若是這樣，這些鋼企就更應該要去做好 ERP 等系統。
3. **中冠負責高雄捷運資訊系統設計，原本要開拓大陸市場，但大陸市場已無機會：**中鋼集團主要是以鋼鐵業發展為主，但因應集團多角化經營，涉及產業包含鋼構業、環保業、貿易業、航運業等不同產業。因中鋼是高雄捷運的大股東，故高捷建設時由中鋼集團負責，其中資訊系統部份就由中冠資訊協助，主要的想法是希望自己集團內部的工程，還是由集團的子公司承接。也希望高雄捷運資訊系統成功的經驗，能夠有利於在大陸地鐵資訊系統業務的拓展，但後來發現大陸地鐵系統發展迅速，已培養了自己的地鐵軟體公司，使得中冠要爭取大陸地鐵資訊系統的機會不大。大陸地鐵仍有進入的高門檻，像是現在武漢正在蓋地鐵，中冠就因一開始在大陸無實績就無法爭取，且大陸也會自行培養相關的企業，如寶信科技等，目前亦已有在地鐵行業發展。
4. **一帶一路對中鋼還是有商機，會先以昆山及長春廠來供應，並將開發高端市場：**中鋼鋼鐵業較屬於基礎工業，未來在大陸應該還是有機會發展，以一帶一路來看，如果需要造橋、造鐵軌等工作，中鋼就可能有機會銷售，但中鋼短期不會深入到內陸去設廠，還是由現有的昆山或長春廠來供應，並透過經銷商來爭取一帶一路商機。其實臺商若是能賣高端的產品，還是有一些利基可以進到大陸發展，像是中鋼就跟一家臺灣有名的汽車業合資，做的就是高端汽車，所以去大陸只做中高端市場是不夠的，需要到高端、自動化、智慧型等發展就會比較成功。

### (三) 臺商對投資環境變遷之因應

1. **資訊人才難培養但還是自己培訓而不對外挖角，但業務波動時難找到合適人才：**現在大陸的薪資其實已跟臺灣差不多，但在大陸流行挖角且流動率較高，若有 5~6 年的經驗最好用，但這時在公司若看不到發展機會就會離開，有工作經驗的員工最容易被以將近二倍的薪資挖走。但中冠不太會去挖人，除了員工忠誠度的考量外，尚有可能會有原來所在公司的包袱，與中冠的公司文化又可能格格不入，要把他訓練成公司能用要一段時間磨合，也很難挖到能夠相對應的人才，故中冠都是自行訓練適合的人才，現在也有到學校去進行招聘，因為資訊人力並不是像一般作業員那麼



容易培養，而需要長期培養，故在業務波動並無法很機動招募到合適人員，故以整體成本考量來看，當中冠有長期缺人時，再找人即可，但可能找不到適合的人才，這就是資訊公司的宿命。

2. 在大陸還是會不斷有業務進來，由兩岸中冠來彼此支援，知識還是會留在臺灣：中冠信息與寶信科技分別與廣西防城港的興建工程簽定合同，由中冠協助進行 ERP 部份，主要負責設備系統與成本系統這二部份，因這二部份寶信科技雖然有整合的能力，但仍比不上中冠，且因系統上線後，仍不定期的會有所變化，且一直會有新技術推陳出新，所以就算本身有能力，還是需要其他廠商的配合與支援。像武漢中冠也有和高雄中冠配合 可能是在大陸做系統分析(SA)，若工廠有需求就先從大陸派人，或由臺灣派人來支援，大陸配合一些負責後續維護或程式修改的人員。基本上系統分析還是由臺灣中冠執行，儘量把核心的知識(know-how)留在臺灣。
3. 在大陸銷售由臺灣中冠負責，大陸中冠另開發剪配系統，這是升級轉型的一環：在大陸的業務主要還是由臺灣中冠在執行，在大陸則分為二大區塊，一塊就是大型鋼企的 ERP，還是由臺灣接單及專門的銷售部門處理，負責到大陸客戶端做銷售。另一個則是武漢中冠新開發的剪配資訊系統，也就是跟裁剪與深加工有關的資訊系統，此類資訊系統有很大的市場。因整片的鋼鐵還需進行加工，也就是先將鋼片裁成一片片後，再去沖壓等加工，變成其它產品的零部件，這一部份的資訊系統是由大陸的武漢中冠負責，可算是武漢中冠升級轉型的具體作法，也是可自行拓展的業務。
4. 中鋼轉型做汽車零件，大陸中冠轉型開發剪配系統，由成本中心轉型為利潤中心：負責中鋼集團設立投資企業眾多，除青島中鋼、崑山中鋼等鋼鐵產業，另在屏東的宏利汽車主要做零部件生產的公司，及在大陸長春新成立的捷科公司等，都是屬於中鋼轉投資的企業，故中冠信息來開發汽車零件業所需的相關軟體，也可以配合集團發展，然後進行銷售，從原本的成本中心的轉型為利潤中心，還需要許多相關的裁配資訊系統，目前都逐漸在發展中。過去大陸中冠主要是負責程式撰寫(coding)的部分，而由臺灣中冠來負責系統分析與業務開拓，故大陸中冠過去只單純扮演成本中心角色，但隨著中鋼在大陸的拓展腳步及剪配資訊系統的開發等因素，大陸中冠已逐漸轉型為利潤中心。
5. 中冠的強處在 ERP，寶信的強處在 MES，故中冠較寶信容易接到鋼企的 ERP 訂單：中冠與寶信分屬兩岸最大的鋼企中鋼與寶鋼，故與鋼企有關的資訊系統對兩家資訊公司而言，皆有能力來承接，但現階段中冠信息與寶信科技的利基，在於寶信較偏向製造執行系統(MES)，比較接近程控（程序自動控制）的部份。中冠的強項則是 ERP 部份。像常州的中天鋼鐵目前是將 MES 與 ERP 的部份都交由中冠信息執行，但大部份的鋼企只會將 ERP 的部份釋出給中冠。

6. **大陸鋼企的資訊系統間常有無法整合的問題，中冠較易爭取系統整合的業務：**現在有些大陸資訊公司在做鋼企資訊系統的整合生意，因為有些鋼企所使用的系統可能由很多家不同的資訊公司所提供的軟體所組成。短期來看是解決了問題，但長期來看，可能會造成許多資料並沒有整合，最後關帳時，造成許多的帳務資料無法核對而產生財會資料的正確性問題，因應這些問題的產生，中冠就產生「系統整合」的業務。雖然有些鋼企會考量推翻之前所做的系統，但整個工程浩大，且過去所花的成本已發生，故還是考量以整合方式來改善較為划算，而這部份就是中冠的強項。
7. **中冠是由中鋼所設立，故在鋼鐵業 ERP 系統較世界第一大 ERP 軟體 SAP 更為專業：**過去唐山鋼鐵使用的系統就是世界第一大商用軟體 SAP 系統，但後來還是有請中冠信息協助進行產銷一體化的系統整合，主要在於 SAP 原來的功能模組，還是在財會系統方面較為強項，但生產方面就比較差，SAP 主要較適合於組裝業上使用，但鋼鐵業是連續性生產要做不同的設計，所以 SAP 這一塊在大陸的生意並沒有很好，畢竟中冠是由中鋼所分出，其對鋼企的運作與經營有深厚的知識，故即使是世界第一大 ERP 軟體公司 SAP 在鋼鐵業亦是無法比擬的，中冠信息主要就是協助將唐鋼生產 ERP 部份與 SAP 順利串聯起來。
8. **中冠協助鋼企進行電子銷售與電子採購系統的整合，促進鋼鐵業產品的銷售：**中冠信息目前協助鋼企進行其電子銷售系統及電子採購系統的整合，建立類似 B2B「找鋼鐵」的平臺，譬如說包鋼（包頭鋼鐵）的公司需要鋼材可以在這個平臺上說明其需求，讓其他公司來進行報價，或者是讓其他公司的產品都可以到這個平臺上來上架。其中的金流部份，還是走原來 ERP 的部份，付款仍是走傳統的流程，大部份的 B2B 鋼企網站並不處理金流部份，所以並沒有需要對應的金流公司協助。
9. **訊息化較低的大陸鋼企找中冠輔導並將中鋼制度整個照抄，但中冠還是應更努力：**大陸鋼企的信息化程度低，故找中鋼與中冠就是希望能夠一步到位，像中冠提供日照鋼鐵的顧問約，日鋼就把中鋼的制度整個抄過去，連組織名稱與職掌都一樣，組織的編碼都一樣，整個多抄過去。但隨著大陸企業快速提升起來，除非臺灣企業不斷精進才能再繼續領新，過去領先的企業，要再繼續成長更加不易，但中冠有自己的利基，未來中冠要付出更多努力。
10. **中鋼的海外關係企業會找中冠來做，並由臺灣中冠來主導，大陸中冠來協助：**作鋼的海外投資很多，像這類工廠都不是很快就可以回收利潤，有時候要一段時間。越南有一家叫做中鋼越南做冷熱軋，中鋼也有進口去越南，也會拿臺塑越南的原料，這就是中鋼為什麼跟臺塑合作的原因。其資訊系統就是由中冠做的，由臺灣中冠來主導，武漢中冠來支援，若武漢中冠沒有辦法支援，則要臺灣中冠自己來想辦法來解決，武漢中冠扮演臺灣中冠的外包單位，要加以計價的，兩岸的中冠要簽合同來確保，過去武漢中冠是成本中心，但現在扮演利潤中心的成分愈來愈高。

11. 建議臺商應盡量把知識留在臺灣且不斷開發新知識，且防止被挖走一批專才：臺商希望將大部份的知識(Know-how)留在臺灣，但實際上在大陸開拓業務時，屬於技術的部份，還是較為困難做到完全防堵，因為到客戶端進行輔導的人員，一定要懂相關的技術，且就算一個人離開只能帶著其中一部份知識，對於整體的意義並不大，但有些公司會同時挖走一批人就會造成一些影響。且客戶會要求技術移轉，故臺商要不斷的開發新知識，才能保持技術領先。

## 九、世外桃源旅遊有限公司

時間：105/05/02 下午 2 點 00 分

受訪人：江文豪總經理

訪談人：林震岩/中原大學企管系教授

### (一)大陸投資環境變遷對臺商之影響

1. 桂林臺商因為大陸頒布勞動合同法以及房租上漲等大環境的問題而數量越來越少：桂林的臺商數量報出去是七、八十家，但都是假的，事實上只剩一、二十家臺商，現在臺商在大陸愈來愈難經營，競爭者變多了，成本愈來愈高，因勞動合同法而產生的員工問題等等，大陸本地企業也越來越難經營，服務業最大的問題是房租，房租每年都在翻倍的漲，員工的問題還比較好。製造業就怕遇到勞動合同的問題，畢竟有的臺商對於法令並不了解，也很怕被告，所以現在許多經營不好的公司都把公司的人員簡化，不然就是解散，公司可能還在，也還有個辦公室但都沒有在運作，只是掛個名而已。大陸官方也不會去實際檢查公司，畢竟這也算是一種業績，基本上不太會去強調臺商的公司實際已變少。
2. 大陸競爭品牌多，桂林的臺商沒有建立起品牌而逐漸失利，僅有老臺商較能生存：20 年前一個普通工人一天 18 塊，現在則要 250 塊，當時一間房子可能幾十萬就能買到，現在都要上百萬，還有一個問題是臺商買的是自有土地，但土地有使用年限，開發到最後卻剩沒幾年，可能又回收不回來。此外，品牌要花很多年才能建立起來，20 年前大陸沒有品牌概念，現在大陸的競爭品牌愈來愈多，臺灣自有的品牌愈來愈少，臺商若能早點把品牌打出來，就有競爭力。現在桂林的十幾家臺商都是老臺商轉行投資，新進來的臺商很少成功的。東協吸引了很多臺商過去，但事實上是臺商把工廠轉移到那邊作為一個佈局點而已，幾家喊得出名號的臺商，像是冠捷考量全球佈局而過去設點，中小型臺商過去則很難生存下去。在桂林的老臺商生存率相對高，因為老臺商還是有些關係，但是製造業有員工的問題，若將成本拉高就會有問題，而服務業還是比較有機會生存，因為牽扯到的問題較少，只需把租金控制好。
3. 臺商移往東南亞遇到 30 年前在大陸相同問題，臺商年紀已大等因素而不想到東南亞：臺商都移到東南亞了，其中以緬甸最多，再者是寮國，現在大陸整個投資環境都不

太好，製造業有太多的問題，對中小企業很不利，桂林的企業比較特殊，大多是旅遊業而且這種投資通常就很難走掉，不像東莞那邊傳統產業可以大量的撤走，有個臺商是做超音波的行業，客戶幾乎都是臺商，現在只能希望繼續維持不要賠錢就好，到最後都是結束了，即使緬甸那邊有市場，畢竟有的臺商年紀大了，要親自到那邊重新開始負擔很大，利潤也不高，所以東南亞對臺商來說也不一定具有吸引力。在東南亞會遇到的問題，則跟30年前大陸的情況一樣，大多是停電、海關方面的問題。臺灣的環境跟大陸完全不一樣，臺灣平均的生活水準還不錯，大陸鄉鎮和城市間是不同的世界，像桂林市的陽朔鎮跟金寶鄉差距就很大，金寶鄉非常有錢，但陽朔鎮卻非常窮，城鄉差距很大。

4. **臺商不理解五險一金的法令，為避免觸法而遷移工廠或關掉公司，大多難以善終：**  
臺商必須遵守五險一金，起初有些老臺商不知道這個消息，也不理解這個規定，有員工已經到這個公司5年之後才加入保險，這中間5年要不要計算是個問題，有的人就碰到員工要退休了，要15年才能夠領養老保險，員工實質上的年資已經15年，可是只幫員工保到10年而已，一般勞動局是不會同意追溯辦理，假使員工因為這樣要提告的話就麻煩了，所以臺商索性關掉公司，進退兩難，大陸在這部份很保護員工。東莞的臺商大多以拖待變，傳統的產業則都遷走或關閉，因為員工隨時都可提告，臺商難以善終，錢都賠光了，負債會一直留著，這部分是可追溯的，所以就算在大陸投資賺錢，也可能要再賠進去。很多臺商對於大陸的法令並不了解，五險一金哪個可以保、哪個不可以保，保多少都是個大問題，早期的時候保險是直接交給勞動局或政府幫忙解決，像寶成就是這樣，但現在是行不通的，也是非法的。
5. **大陸法令日趨嚴格，養老保險仍可跨省份辦理，員工隨時可能提告，對臺商影響大：**  
以前養老保險比較好處理是因為外地的人移到其他地方工作，廣西沒有幫忙繳就算了，但現在是全國連線，就算移到其他省份，廣西還是可以認帳，以前只有在廣州繳醫療保險，有一天離開了廣州，回到廣西醫療保險還是有效，養老保險也是一樣。現在的法律愈來愈嚴格，不像以前保險可以跨省就不用理。現在的環境是員工比老闆更強勢，要是對員工不好，員工隨時可能提告，不能在像以前用命令式的口氣跟員工對話，這對臺商、外商企業影響都很大。

## **(二)臺商對投資環境變遷之因應**

1. **桂林臺商成功轉型機率低，需有堅強實力和良好人脈關係，異地轉型比跨業轉型難：**  
桂林的臺商轉型成功的例子很少，因為轉型太難了，必須先具有相當的實力，也要動用很多人際關係，在當地轉型還好，在異地轉型幾乎是不可能，異地是指從廣州到廣西來轉型，所有的關係都沒有。桂林的臺商通常是把本業關掉去做其他的貿易或是開一間兩、三人的小公司。江董原本經營世外桃園景區，運用現有景區大量的人流，擴大了經營到食品業，食品就可放到景區販賣，投資異業也算是一種轉型，

開了一家四季食品公司，主要是做麵包，新頒布食品法很嚴格但影響不大，公司就遵照很嚴格的方式去操作，不怕嚴格只怕沒有法令，有法令就跟著走，整體而言，臺商還是要有實力才能因應環境變遷。

2. 桂林旅遊業者多，與國際品牌合作利潤低，大陸土地政策越趨嚴格，臺商開發不易：  
桂林從事旅遊業的企業比較多，都會盡量找全球品牌的企業一起合作，比較容易產生骨牌效應，像知名臺商愚自樂園就參加地中海俱樂部，因地中海俱樂部是全球品牌，不再掛愚自樂園的名字，自有品牌很難經營，但加入國際品牌要被抽 30% 的營業額，所以整體利潤是下降的，外行人覺得生意變好，加入國際品牌是有幫助的，可是利潤卻不見得會比較多，因為被抽光了，到底是好還是壞很難說。此外，當初買很多土地的臺商，現在因為開發成本太高變得動彈不得，想要開發成住宿也不太敢開發，要擔心的不只是地點的問題、東西有沒有特色，只要一開發下去都是錢，賣不掉的話就會很麻煩，以前大陸的土地政策有模糊空間，現在空間愈來愈小，一旦賣到市場的話，賣房子就相當於房地產的處理方式，大陸政府不允許臺商炒房地產，即使不是出於炒房地產的目的，也要抽重稅，但可能變相的改成用內資名義賣。
3. 臺商申請執照時而遇到刁難的情況，只能在守法的前提下想辦法突破法規限制：  
在執照頒發上有許多臺商反映政府會故意刁難，但臺商必須先去思考是不是自己本身哪裡做得不好，但有的案例會真的會比較特殊，十幾年前世外桃源有幾艘船隻，每艘遊船都要求要有國籍證，但限定一定要是中華民國共和國的人民才能登記，就先請當地人成立了傳播公司，再用傳播公司的名字登記，雖然有些事的规定臺商不能做，臺商為了在大陸生存還是會有很多管道來變通，但大陸遲早還是會走向合法化，國籍證是因為公司的船隻只在湖裡面，所以內部的人申請也可以，在法律還沒有改之前只能想盡辦法，在守法的前提下突破。

### (三) 政府政策對臺商之影響與因應

1. 一帶一路政策是塊吃不到的大餅，但對廣西旅遊業有些幫助，廣西與東南亞很密切：  
現在大陸政府提出的一帶一路、健康創新創業政策，對臺商而言是塊分不到的大餅，東協仍在建設中，對旅遊而言市場還沒有調節出來，也是一樣吃不到的大餅。一帶一路現在是剛起步，要等到有成果還要一段時間，一帶一路包括廣西，未來會興建鐵路到東南亞，對廣西的旅遊會產生影響，也會帶動消費，現在臺商已經培養一些東南亞的客戶，尤其是馬來西亞、印尼這一帶的客人明顯增多，大部分都是看到東協客人自動找上門。以前很多寮國的學生來廣西南寧的八七學堂念書，現在很多當年的學生都是寮國政府部長級的幹部，所以當南海發生問題時，第一個發言的就是寮國的聲援。越南也有很多人來大陸念書，南寧的位置非常重要，不只有境貿的問題，還有政治上的意義，不論一帶一路或東盟，南寧在未來扮演的角色很重要，這些不是口號而已，政府是真的有採取一些行動的。

2. **大陸轉型成功率高，體制調整相對容易，當前以供給側經濟改革等配套來提振經濟：**  
大陸這幾年的變化太快，有開始在做一些 IC 的轉型，大陸轉型的成功率很高，很大的原因是當體制發生偏差時能馬上跟著變動，靈活性很高，不會隨著市場起伏，要調整就能調整，像上海自貿區發現哪個地方不對就馬上做調整，幾乎沒有其他國家能把體制馬上做修正，不像一般民主國家一個投資項目要做好多年，很難說變就變。大陸 GDP 現在越來越不被強調，目前不太可能發生金融風暴，大陸政府強調走的是軟著路而非硬著路，硬著路對於他們的經濟沒有效用，大陸今年是走供給側經濟，此改變會對整個市場有所影響，不過他們在進行供給側改革的同時還有很多配套手段，把所有東西都安排好，來避免社會失業率提高等問題產生，這一兩年的改革也開始有一些效果，市場漸漸開始活絡了。
3. **大陸現重視法治，還是有許多優惠政策，臺商應自行了解，有些投資環境是正面的：**  
有些臺商習慣要求跟當地人的優惠政策一樣享有平等待遇，其實這種想法是錯的。臺商有時可獲得比當地人更好優惠政策，一般企業所得稅是 25%，因為西部大開發國家政策變成 15%，而廣西歸屬於西部，廣西省對臺商旅遊業的優惠政策變成 9%，只有臺商才有這個優惠，不過這些優惠有一個年限，像世外桃源的所得稅只有 9% 可優惠到 2017 年。跟上次 62 條文的狀況不同，2014 年開始有些臺商享受超國民待遇，但當地政府並不知道，因為國稅直接通知企業，後來把證明文件給當地的縣長看才知道。之前有一個多收費的價格調節基金，佔營業額的 10%，今年全部取消，投資環境而言是正面的，像世外桃源這樣子一年就省 180 幾萬人民幣，也就是至少省了差不多 1 千萬臺幣。臺商有一個很大的問題就是對大陸的政府政策和法令不夠了解，自行了解之後也不用逃漏稅了，以前大陸是人治多，現在比較注重法治了，若遇到問題則會看文件是否合法，現在如果不合法，也絕對不敢招商。

#### **(四)對大陸臺商之建議**

1. **建議臺商務必注意企業的合法權，各類事務與證件要合法，若未合法要盡快合法：**  
能不能在東盟、一帶一路的這些政策中獲利，主要還是在考驗企業本身有沒有本事，對大陸的了解有多少、產品、行銷、財務策略的定位如何，以及產品要保持一定的品質。有臺商企業因受外界因素而停業八十幾天，等到適當時機再開業，不到五天就恢復以往的人潮，如果沒有保持服務品質，企業就會停掉。臺商不容易進到東盟，但還是有成功進入的企業，我們現在只注意到大廠牌的動態，但小廠牌早就直接到東盟裡設點了，並不一定在要南寧有據點，臺商如果做的不好也就回來了，也有一些成功的。現在大陸越來越講求合法化，所以未來臺商一定要特別注意合法權，否則遇到問題就很容易被淘汰，不管是商標或是招商引資時簽的合同、土地，有哪些證照一定要拿到的就要趕快拿到，一定要合法化才会有話語權，有話語權講話才能大聲，稍微有一點不謹慎就會造成企業損失，大陸政府不像以前能放水了。

2. **建議臺商必須鞏固好實力，大陸積極打貪腐，一切按照規定走，企業合法化為重點：**  
對於臺商大陸政府事實上並沒有特別的歧視，只要好好做就沒有公不公平的問題，大都是做的不好才會抱怨，不過他們對於本土的企業確實會比較好一點，但這都是正常的，如果本身沒有問題別人也不會特別刁難。大陸的政治環境一直在改變，這幾年開始年輕化，打貪防腐的力道很重，所以臺商以後不能動不動請客吃飯，連送餅、土特產都不准，有臺商買綠豆糕給副市長，副市長馬上回電說綠豆糕太甜了他有糖尿病不能吃，他們會很婉轉不要再送禮，一切按照規定來，越來越講求合法化，但只要有很好的關係他們還是敢收，知道彼此如何作好互動就可以，這種是可遇不可求，但臺商還是回歸到原點，把自己該做的做好，一切合法就好。
3. **建議臺商須注意合法性並履行企業社會責任，充分了解政策法令，避免退場失利：**  
臺商在像政府作報告的時候必須要回報企業基本現況，像是幾年幾月投資的，對當地稅收的貢獻度有多少，得到了紅點設計之類的，紅點設計等於是獲得全世界的認同，如世外桃源的設計就得到紅點肯定。臺商不能表現對社會都沒貢獻的樣子，要有社會責任，為地方多做一點事，本身企業也要合法，再把自己變成指標性的企業，這樣才能獲得政府更多協助。而臺商如果做不好要退場，那就要正規退場，畢竟大陸的環境已經不像以往適合投資，也沒有必要一直消耗下去，最麻煩的地方就是很多臺商當初沒有仔細看大陸的法令，現在再去恢復合法，成本可能都太高了，時間上也來不及了，到目前為止 20 年前進去的臺商，現在歲數都是五六十歲的老人，所以也都無心去處理了。
4. **建議臺商遇到問題可優先找臺辦系統，若自己找關係不一定有幫助，臺辦會幫臺商：**  
臺商有個比大陸人有優勢的地方就是有一個臺辦系統，臺辦系統一定要幫臺商講話，曾經有個統戰部的官員，一直欺壓臺商，後來把這個情況反應給省臺辦，省臺辦就跟市臺辦告誡統戰部門，不能用官員的高姿態欺壓臺商，要服務臺商，為臺商真正解決問題，所以臺商相較於其他外商，在大陸情況是比較好的，因為有臺辦系統當靠山，有什麼問題就找臺辦，很多臺商其實不理解臺辦不是官方的，要把臺辦當成兄弟來相處，臺辦跟政府部門對話是很有力的，要讓臺辦知道臺商遇到那些問題點，我們自己去找關係解決反而沒有用。



## 2016 年「大陸投資環境變遷對大陸台商經營影響與因應」之研究問卷

近年國際經濟景氣變化甚鉅，隨中國大陸經濟產業結構轉變，豐沛廉價勞動力、便宜土地成本及優惠政策等吸引外資企業等優勢隨之逐漸消失，臺商在大陸投資經營日趨困難，並普遍導致企業獲利大幅下降、投資衰退。為瞭解 2016 年大陸投資環境變遷對臺商產生的機會與風險，並研提臺商之具體因應建議。

敬頌 業務昌隆

電話 03-265-5124 傳真 03-265-5117

中原大學企業管理學系 林震岩教授 敬啟

### 一、大陸公司實際經營情況（請選擇一個您最熟悉的貴公司投資地點來填答）

投資省市	_____省(直轄市)_____市(地級市)_____市縣區(縣級市區)
進入年度	在當地投資年度 _____年，產品銷售大陸內銷市場年度 _____年
產業類型 請只要選取一個您主要經營的產業	<input type="checkbox"/> 電子零組件 <input type="checkbox"/> 電腦週邊 <input type="checkbox"/> 光電 <input type="checkbox"/> 通信網路 <input type="checkbox"/> 其它電子資訊業 <input type="checkbox"/> 電機 <input type="checkbox"/> 電器電纜 <input type="checkbox"/> 鋼鐵金屬 <input type="checkbox"/> 機械 <input type="checkbox"/> 汽車 <input type="checkbox"/> 其它金屬機械業 <input type="checkbox"/> 食品 <input type="checkbox"/> 紡織 <input type="checkbox"/> 玻璃 <input type="checkbox"/> 塑膠 <input type="checkbox"/> 橡膠 <input type="checkbox"/> 化學 <input type="checkbox"/> 生技 <input type="checkbox"/> 其它民生化工業 <input type="checkbox"/> 電子通路 <input type="checkbox"/> 資訊服務 <input type="checkbox"/> 通訊 <input type="checkbox"/> 批發零售 <input type="checkbox"/> 物流 <input type="checkbox"/> 餐飲 <input type="checkbox"/> 營造建設 <input type="checkbox"/> 娛樂 <input type="checkbox"/> 飯店 <input type="checkbox"/> 觀光 <input type="checkbox"/> 貿易 <input type="checkbox"/> 金融 <input type="checkbox"/> 顧問 <input type="checkbox"/> 其它服務業 <input type="checkbox"/> 農林漁牧
年營業額	大陸公司 2016 年的營業額（人民幣） <input type="checkbox"/> 50 億以上 <input type="checkbox"/> 50~20 億 <input type="checkbox"/> 20~10 億 <input type="checkbox"/> 10~1 億 <input type="checkbox"/> 10~7 千萬 <input type="checkbox"/> 7~4 千萬 <input type="checkbox"/> 4~1 千萬 <input type="checkbox"/> 10~5 百萬 <input type="checkbox"/> 5 百萬以下
營業比重	大陸公司佔全公司營業總額比例 _____%
投資類型	<input type="checkbox"/> 合資 <input type="checkbox"/> 港澳台獨資 <input type="checkbox"/> 外商獨資 <input type="checkbox"/> 合作經營 <input type="checkbox"/> 內資企業 <input type="checkbox"/> 其他 _____
產品類型	<input type="checkbox"/> 零組件 <input type="checkbox"/> 半成品 <input type="checkbox"/> 成品 <input type="checkbox"/> 最終消費品 <input type="checkbox"/> 房地產 <input type="checkbox"/> 賣場 <input type="checkbox"/> 勞務服務
台商身分	在大陸投資的身分種類 <input type="checkbox"/> 台資 <input type="checkbox"/> 外資 <input type="checkbox"/> 內資 <input type="checkbox"/> 直接在大陸投資
客戶對象	各種客戶類型所佔比率，台商_____%、僑外商_____%、陸商_____%
當地工資	當地員工的平均工資一年來已上升_____%
員工人數 勞力成本	員工人數 _____人；台籍幹部_____人 勞工成本佔全部成本的比例約為_____%
接班情形	目前第二代接班 <input type="checkbox"/> 很順利 <input type="checkbox"/> 順利 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不順利 <input type="checkbox"/> 很不順利 目前專業團隊接班 <input type="checkbox"/> 很順利 <input type="checkbox"/> 順利 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不順利 <input type="checkbox"/> 很不順利
購置比率 遵循法令	土地房舍購置比率 <input type="checkbox"/> 很高 <input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 低 <input type="checkbox"/> 很低 遵循大陸法令程度 <input type="checkbox"/> 極高 <input type="checkbox"/> 很高 <input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 盡量 <input type="checkbox"/> 普通
人民幣匯率 通貨膨脹率 經濟成長率 經濟景氣	預期 2016 年底人民幣匯率 <input type="checkbox"/> 6.7 以上 <input type="checkbox"/> 6.7~6.5 <input type="checkbox"/> 6.5~6.3 <input type="checkbox"/> 6.3 以下 預期 2016 年底大陸通貨膨脹率 <input type="checkbox"/> 3% 以上 <input type="checkbox"/> 3~2% <input type="checkbox"/> 2~1% <input type="checkbox"/> 1% 以下 預期 2016 年大陸經濟成長率 <input type="checkbox"/> 7% 以上 <input type="checkbox"/> 7.0~6.5% <input type="checkbox"/> 6.5~6% <input type="checkbox"/> 6% 以下 預期未來 1 年大陸經濟景氣 <input type="checkbox"/> 嚴重衰退 <input type="checkbox"/> 衰退 <input type="checkbox"/> 維持平穩 <input type="checkbox"/> 穩中成長
台商撤退	目前當地留下台商佔全盛期比率 <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 30~60% <input type="checkbox"/> 60~90% <input type="checkbox"/> 90% 以上 當地台商是否有發生大撤退現象 <input type="checkbox"/> 很嚴重 <input type="checkbox"/> 嚴重 <input type="checkbox"/> 增減不大 <input type="checkbox"/> 還有增加 台商是否能夠順利結束在大陸事業 <input type="checkbox"/> 很順利 <input type="checkbox"/> 順利 <input type="checkbox"/> 不順利 <input type="checkbox"/> 很不順利 兩岸政府是否應建構台商退場法治化機制 <input type="checkbox"/> 很應該 <input type="checkbox"/> 應該 <input type="checkbox"/> 還好 <input type="checkbox"/> 不需要



二、台商在大陸所面臨的各種投資環境變遷

(單選題)

大陸近年來因為投資環境變遷快速，請就這些個別投資環境因素，加以評估對貴公司所造成的影響程度		負面影響			沒影響	正面影響		
		很大	大	有點		很大	大	有點
1	大陸提高最低工資標準對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	大陸強制徵收社會保險等費用增加對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	大陸整體人事薪資全面高漲對貴公司所造成影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	大陸員工流動率高/敬業精神不足對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	大陸員工招工困難對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	大陸缺乏熟練員工及專業人才對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	大陸原物料成本提高對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	大陸土地與廠房購置或租金成本高漲對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	大陸都市規劃造成土地與廠房遷移對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	大陸土地與廠房的徵收補償不合理對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	大陸物價通膨嚴重對貴公司影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	大陸貧富差距擴大對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	大陸資金取得不易對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	大陸人民幣匯率波動對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	大陸人民幣兌換與結算對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	大陸對賦稅課徵嚴格對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	大陸對避稅天堂查核嚴格對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	大陸智慧財產權保護不力對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	大陸紛紛取消投資優惠對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	大陸霧霾的汙染對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	大陸環境保護法對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	大陸生產安全法對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	大陸食品安全法對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	大陸正全力開拓東南亞(東盟)市場對貴公司影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	韓國與大陸簽訂自由貿易協定 FTA 對貴公司影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	大陸與其它國家簽訂自由貿易協定 FTA 對貴公司影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	大陸推動電子商務交易對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	大陸推動跨境電商交易對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	大陸推動互聯網+對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	大陸總體經濟下滑對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	大陸地方政府債務增加對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	大陸法規愈趨嚴格與完備對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	遵守大陸法令造成的成本增加對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	大陸對台商重視程度降低對公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	大陸地方保護主義嚴重，貴公司面臨與陸企不公平競爭	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	面臨大陸同業間的競爭壓力，對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	面臨大陸本地企業的崛起，對貴公司與陸企的競爭	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	面對大陸紅色供應鏈的興起，對貴公司與陸企的競爭	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	大陸投資環境變遷對貴公司的整體影響程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	大陸投資環境變遷對台商的整體影響程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	大陸投資環境變遷對大陸企業的整體影響程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 三、兩岸政府推動的各項政策對公司之影響

(單選題)

目前兩岸政府正積極推動的各項政策對貴公司的影響程度，請勾選。		負面影響			沒影響	正面影響		
		很大	大	有點		很大	大	有點
1	兩岸推動的貨品貿易協議的協商進度對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	兩岸推動的服務貿易協議的推動進度對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	兩岸推動的開放金融機構赴對方設點對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	兩岸推動的兩岸企業合作計畫對貴公司影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	大陸正推動的工業 4.0 (製造 2025) 對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	大陸正推動的十三五規劃對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	大陸正推動的自由貿易區(滬、閩、粵)對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	大陸正推動的一帶一路規劃對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	大陸推動新常態經濟(指不再維持高成長)對公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	大陸推動房地產市場政策對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	大陸推動騰籠換鳥政策對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	大陸推動對本地企業與產業的支持對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	大陸推動城鎮化建設政策對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	大陸推動反腐肅貪政策對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	大陸推動二胎化政策對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	大陸推大健康產業(醫療、養老等)政策對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	大陸推動大眾創新、萬眾創業對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	大陸放寬個體戶限制對貴公司的影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 四、升級與轉型策略及作法

貴公司面對大陸投資經營環境變遷的嚴苛挑戰必須進行升級轉型，請問貴公司對下列各種升級轉型的作法，其執行程度為何，請勾選！		貴公司執行程度				
		很大	大	中等	小	很小
1	產品升級 (品質水準提升、技術提升、產品種類調整)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	技術升級 (提高自動化、生產作業方法、全面品質管理)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	管理升級 (提升管理技術、與陸商合作、強化供應鏈整合)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	人力升級 (人力素質提升、管理幹部本土化、經營團隊升級)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	轉內需 (以相同或新產品開拓大陸內需、增加大陸客戶)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	轉產業 (多角化或本業上下游的垂直整合)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	轉地區 (轉入大陸中西部、鄰近地區或省分、發達地區)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	轉回台 (擴大在台投資、返台投資在相同或不同產業)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	轉國家 (增加在東南亞、歐洲與美加國家、其它國家投資)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>轉型到</b>	過去二年間所進行的轉型計畫，請勾選 (可複選)：
<b>新行業</b>	<input type="checkbox"/> 電子資訊業 <input type="checkbox"/> 金屬機械業 <input type="checkbox"/> 民生化工業 <input type="checkbox"/> 批發零售 <input type="checkbox"/> 物流 <input type="checkbox"/> 餐飲 <input type="checkbox"/> 營造建設 <input type="checkbox"/> 觀光 <input type="checkbox"/> 貿易 <input type="checkbox"/> 其它服務業 <input type="checkbox"/> 農林漁牧，新行業名稱_____
<b>新地區</b>	<input type="checkbox"/> 重慶 <input type="checkbox"/> 四川 <input type="checkbox"/> 湖北 <input type="checkbox"/> 湖南 <input type="checkbox"/> 江西 <input type="checkbox"/> 安徽 <input type="checkbox"/> 蘇北 <input type="checkbox"/> 河南 <input type="checkbox"/> 河北 <input type="checkbox"/> 天津 <input type="checkbox"/> 廣西 <input type="checkbox"/> 其他沿海省分 <input type="checkbox"/> 其他內陸省分，新地區名稱_____
<b>新國家</b>	<input type="checkbox"/> 越南 <input type="checkbox"/> 緬甸 <input type="checkbox"/> 東埔寨 <input type="checkbox"/> 泰國 <input type="checkbox"/> 菲律賓 <input type="checkbox"/> 印尼 <input type="checkbox"/> 印度 <input type="checkbox"/> 孟加拉 <input type="checkbox"/> 紐澳 <input type="checkbox"/> 歐洲 <input type="checkbox"/> 美加 <input type="checkbox"/> 中南美洲 <input type="checkbox"/> 非洲 <input type="checkbox"/> 其他國家，新國家名稱_____

## 五、因應大陸投資環境變遷的整體作法

為因應大陸投資環境的巨變有那些整體因應措施，請就貴公司在下列作法進行同意程度為何，請加以勾選！		很同意	同意	中等	不同意	很不同意
1	透過各種努力來解決缺工與人事成本高漲的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	透過各種努力來解決各種生產要素成本高漲的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	強化公司的資金周轉與收款能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	強化公司的行銷與業務擴展能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	縮小經營規模或簡化業務種類來因應景氣寒冬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	凍結或減緩新投資與業務擴充計畫來因應景氣寒冬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	加強對大陸政府政策與法令的瞭解與適應	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	爭取大陸政府提出的各種補助與優惠	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	調整公司的經營策略以配合大陸政府的政策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	公司與各方建立更密切關係，包括政府與官員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 六、企業經營能力

貴公司與同業相比較的企業經營能力		很強	強	持平	弱	很弱
1	與台商同業相較本公司的整體能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	與陸資同業相較本公司的整體能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	與外資同業相較本公司的整體能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	面對環境變遷的整體轉型升級能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 七、台商經營績效與展望

請就貴公司去年 2015 年的企業經營績效加以評估，請勾選		50% 以上	50%~ 20%	20%~ 0%	0%~ -20%	-20%~ 以下
1	大陸公司的營業額成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	大陸公司的獲利率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	大陸內銷市場的成長率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	大陸內銷市場的獲利率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
請就貴公司 2016 年經營展望進行評估		很樂觀	樂觀	持平	悲觀	很悲觀
1	大陸公司增加接單數量的展望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	大陸公司降低經營成本的展望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	大陸公司提高獲利能力的展望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	大陸公司提高市佔有率的展望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	大陸公司提升永續經營的展望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 八、填卷者基本資料（請填寫資料，會將計劃的研究成果寄給您，以表示感謝）

填卷者 姓名		電話		E-mail	
公司名稱		地址			
公司職稱	<input type="checkbox"/> 董事長 <input type="checkbox"/> 總經理 <input type="checkbox"/> 副總 <input type="checkbox"/> 處長 <input type="checkbox"/> 經理 <input type="checkbox"/> 副理 <input type="checkbox"/> 其他				
台商協會擔任	<input type="checkbox"/> 會長 <input type="checkbox"/> 副會長 <input type="checkbox"/> 理監事 <input type="checkbox"/> 秘書長 <input type="checkbox"/> 幹部 <input type="checkbox"/> 會員 <input type="checkbox"/> 未參加				

本問卷題目到此結束，再次謝謝您耐心填完本問卷！！

