

從工廠罷工事件分析大陸台商的經營環境

A Study of Factory Strikes in The Business Environment of Taiwanese Enterprise Operations in Mainland China

國立政治大學東亞所博士 許淑幸

Hsu, Shu-Hsing
(Ph.D., Graduate Institute of East Asian Studies
at National Chengchi University)

A Study of Factory Strikes in The Business Environment of Taiwanese Enterprise Operations in Mainland China

Hsu, Shu-Hsing

(Ph.D., Graduate Institute of East Asian Studies at National Chengchi University)

Abstract

Since the mid-1990s, most of the coastal areas of mainland China have engaged in primarily processing trade/export-oriented labor-intensive manufacturing, steadily giving rise to China's "export miracle" and playing a key role in sustaining the country's rapid economic growth. Among this group of companies, Taiwanese enterprises have clearly formed the main nucleus. Since the mid-2000s, however, major changes in the international and domestic economic climate have placed the survival of these enterprises under increasingly heavy pressure. The main subject of this study is to explore how enterprises, when faced with pressure to transform and upgrade, make choices and which factors affect these choices.

The study identifies three sets of motivational factors affecting company choice: 1) changes in the enterprise's internal organization, including cost considerations; 2) the technical environment of the enterprises, referring mainly to the external market and industry chains; and 3) the institutional environment of the enterprise, particularly relations between the enterprise and the local government. The study finds that these issues are embedded in a range of economic and non-economic systems. Taiwanese enterprises must therefore create positive interaction between their business organization and the technical and institutional environments in which they operate to enhance competitiveness and develop sustainably.

Keywords: Taiwanese enterprises in mainland China, transformation and upgrading, industry networks, government-business relations, new institutionalism

從工廠罷工事件分析大陸台商的經營環境

許淑幸

國立政治大學東亞所博士

摘要

2014年東莞裕元鞋廠的勞資問題，不但引發中共建政以來最大的罷工潮，更讓台商在大陸經商環境嚴峻的情況浮現檯面。從1990年代中期開始，台商在大陸沿海區域多數從事「加工貿易／出口導向」為主的勞力密集製造業，逐漸創造大陸的「出口奇蹟」，成為締造經濟持續高速增長的要角。但在2000年代中期之後，大陸國際、國內經濟形勢丕變，讓台商面臨日益沉重的生存壓力。本研究希望探討的主題：在人人皆喊轉型升級的今天，台商將面臨什麼困境？台商究竟要改變哪些環境與制度？

本文首先說明裕元鞋廠此一關鍵案例的情況，並透過實證資料發現多數台商均與裕元鞋廠一致，深陷用工、社保困境，因如裕元大廠都無法跳脫，其於中小企業台商要如何轉型升級？故本文最後與理論結合，試圖分析出影響台商轉型升級績效的三組動因，這三組動因分別為：一、企業組織內部的變動，包括成本考量等，二、企業所處的技術環境，涉及外在市場、產業鏈等的因素，三、企業所處的制度環境，主要是企業與當地政府的關係。

本研究發現，這些問題鑲嵌在各種經濟與非經濟的制度中，台商無法再像過去見樹不見林的處理方式來面對現在的困境，現在台商企業必須與所處的技術與制度環境間產生良性發展，才能提高轉型升級的績效，追求競爭力與永續發展。

關鍵詞：大陸台商、轉型升級、產業網絡、政商關係、新制度主義

壹、前言

2014年4月14日製鞋大廠東莞裕元鞋廠員工開始抗議並罷工、生產線全部停擺，據統計罷工人數甚至高達3萬人，形成中共建政以來規模最大、時間最久的罷工潮。除了廠內工人外，甚至帶動其他勞工組織、學者與律師的參與，並形成橫向跨省的聯繫。¹這場大型罷工起因為企業未如實繳交社會保險（以下簡稱社保），形成社保基數縮水，因此在3月時已有屆退員工發現退休金短缺（領不到400餘元人民幣養老金）、簽訂無效勞動合同等欺瞞行為，進而告發到當地社保局，社保局並曾致電裕元溝通，然此時員工開始有抗議的行動，且透過手機溝通軟體串連，讓員工不滿情緒迴盪裕元廠中。

4月14日員工開始正式抗議並且怠工，整個生產線停擺。4月16日罷工事件升級到族群對立。4月16日，罷工員工發表了《裕元工友暨勞工界、社會各界人士呼籲廣東省總工會依法履行職責的聯署公開信》，提出廣東省總工會派員進駐、啟動勞資談判、徹查社保繳納情況和重新選舉工會委員會等四點要求。4月18日上街遊行四萬多人，同時裕元公司則宣布從5月1日起全面實施新的社保制度，並且體恤員工每個月加發生活津貼230元人民幣。²一直到4月25日地方政府介入後，才讓這波罷工潮漸漸落幕。

對裕元資方來說，4月份的這波長達一個月的罷工損失極大。光新增員工福利部分支出就達3,100萬美金，另因市場緊迫需求，使得裕元需將產品改以空運趕上交期，其另外增加的費用則達2,700萬美元。³

而在4月26日裕元東莞廠罷工事件落幕後，各地裕元廠仍有

1. 賴錦宏，「裕元鞋廠雖復工 仍有零星抗爭」，*聯合報*，2014年4月29日，A12版。
2. 宋健生，「寶成東莞鞋廠 今全面復工」，*經濟日報*，2014年4月28日，A10版。
3. 林宸諠，「裕元珠海廠罷工結束 股價漲」，*經濟日報*，2014年7月24日，A12版。

零星的勞資糾紛。如：4月底裕元江西吉「安廠亦因沒有繳足社保金，導致兩千多名的員工罷工，⁴7月底裕元珠海廠員工，則因不滿補繳社保速度緩慢，也發動上千名員工罷工抗議，最後則由珠海地方政府介入勸回。⁵這些後續的勞資糾紛，雖然都在很快的時間內落幕，但是對於台商面對勞資問題不得不快點處理的警訊。

總結來說，這次裕元罷工事件中，浮現出許多衝突，如：勞資糾紛、⁶制度不全、⁷調薪壓力、⁸優惠喪失、⁹族群衝突、¹⁰陸企崛升與政府施壓¹¹等，可說是台商在大陸近年中不斷升高的勞資衝突裡，最嚴重的個案（表一）。因此，我們可以發現台商面臨當地經

-
4. 全球紡織網，「裕元鞋廠罷工擴大 江西2000名工人響應」，**慧聰紡織網**，2014年4月25日。〈<http://info.textile.hc360.com/2014/04/251828583999.shtml>〉
 5. 洪肇君，「裕元鞋廠又罷工 珠海政府介入」，**旺報**，2014年7月23日。〈<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140723000899-260309>〉
 6. 台商投資中國大陸最主要目的之一為人力資本，過去台商在員工社會保險上，因為強制力弱同時處罰力度小，所以常常不繳或少繳。但自2008年《勞動合同法》、2010年《社會保險法》實施後，中國大陸擁有高居全球第一的社保金提撥率，並且負擔「五險一金」（養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險、生育保險和住房公積金），而這些在地方政府執行力度增加下，台商已無法虛偽應付，使得台商人力成本大幅墊高，企業普遍感受生存壓力。
 7. 以「五險一金」來舉例，如：社保不單是企業要提出11%，勞工也要相對拿出8%，但其實很多勞工會因經濟考量，不願意投保。或外地員工投保養老保險，退休時取得的養老金，根本不夠現在的生活。亦或，四川來廣東務工的民工，因老家有蓋房，所以不需要住房公積金，所以外地員工也多半不願購買。總總因城鄉差距、戶口差異等各地不同的情況，使得各政府規定的情況也不同，勞工的保險制度不健全，也就造成台商莫衷於是。
 8. 以城鎮單位的工資為例，2003年年均工資為13969元，到2012年年均工資已到46769元，十年增幅達334%。在十二五規畫中亦追求民眾收入倍增，對企業加薪要求不斷。
 9. 以往給台商的優惠如：「三免五減半」、「五免七減半」之類的企業所得稅減免或「土地免費」等超國民待遇，都已經開始逐步到期、取消。
 10. 裕元鞋廠罷工最嚴重的是廠區出現不少反台、辱台標語，如：「打倒台灣佬，打倒大陸走狗」、「事情不解決，開工者斷子斷孫」等大字報，並且透過手機溝通軟體快速串連群眾，出現過去少有的嚴重族群對立，甚至成為中國大陸民族主義洩憤對象。賴錦宏，「裕元鞋廠雖復工 仍有零星抗爭」。
 11. 裕元鞋廠所屬的寶成集團其實過去一向強於政商關係，然而此次發生罷工的背景，不論是在扶植本地同業上，或是影響當地民眾觀點上，都浮現出不少當地政府涉入的影子。

營環境不變，已經越來越嚴峻，過去還能承受的極大壓力，現已到了不得不改變的時機。

表一：台商近年重大勞資衝突

時間	企業	過程	結果
2014年4月	裕元東莞鞋廠	企業未繳足社保金引發萬人罷工	經官方協調繳足社保金
2011年10月	可成蘇州廠	抗議環境污染	蘇州廠停廠遷移
2010年1月	富士康	管理不當一年14起員工跳樓自殺	調薪66%
2010年6月	統寶光電上海廠	擔心公司合併損害權益，2千多名員工罷工	勞資協調後復工
2010年6月	美律電子深圳廠	近2千名抗議工資過低	加薪16%
2010年6月	書元機械昆山廠	超過2千名工人罷工3天	勞資協調後復工
2010年6月	桃源富威 佛山汽配廠	罷工行動導致生產線停產	加薪24%
2008年12月	宜鑫電子上海廠	因欠薪、減班引發上千員工圍廠抗議	勞資協調後復工
2007年12月	元昇國際深圳廠	廠內2000多名員工罷工抗議資方給薪不公	勞資協調後復工
2007年7月	亞細亞磁磚 上海廠	勞資對遷廠意見不同	政府協調復工
2007年3月	立森木器廣東廠	因勞資糾紛導致1500名工人圍廠罷工	勞資協調後復工

資料來源：1. 「近日中國台資企業罷工事件」，**蘋果日報**，2010年6月11日。
 〈<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20100611/32578807>〉

2. 吳美慧，「台廠製造業大利空」，**商業周刊**，2014年4月，頁86。

台商在大陸主要多為出口外向型產業，加工貿易、出口導向、代工薄利是主要特徵，且多為中小規模製造業。以裕元鞋場所處的鞋業而言，主要於1980年代晚期開始移轉到大陸，並且形成台商鞋業獨有的特徵（表二）。製鞋台商於大陸廣東與福建一帶形成產業群聚，同時衍生出由台商負責接單、大陸生產的經營方式，進而讓台商在鞋業的全球分工佔有一席之地。

表二：台商製鞋產業特徵

特徵項目	特徵內容
主導產業遷移的企業	由台灣本地製造資本主導海外投資，並形塑出新的生產網絡
新生產基地的外銷角色	以FDI為基礎的外銷產業群聚
投資模式	1、三來一補的來料加工 2、三資範疇的獨資、合資
主要產業群聚位置	大陸廣東東莞、福建莆田
產業網絡特性	與當地區隔疏離的閉鎖經濟
區域重組的特質	綿密的區域性三角製造分工
勞工管理型態	壓制性勞動體制

資料來源：1. 鄭陸霖，「一個半邊陲的浮現與隱藏：國際鞋類市場網絡重組下的生產外移」，*台灣社會研究季刊*（台北），第35期（1999年9月），頁1~46。

2. 鄭志鵬，「市場政治：中國出口導向製鞋產業的歷史形構與轉變」，*台灣社會學*（台北），第15期（2008年6月），頁109~162。

而近年來，隨著大陸整體環境的變化，加速都市化、中產階級增加、消費市場興起，讓大陸已經從世界工廠走向世界市場，同時也面臨「中等收入陷阱」的挑戰。為改變這樣的局面，轉型升級變成為經濟增長的必要條件，故從政策規劃、法律制度的改變，台商面臨過去外商投資優惠取消、人力資本提昇與更嚴重的產業轉型升級的壓力，均使得過去依靠的經營模式備受挑戰。以這次罷工事件的導火線社會保障制度來說，明顯對於台商過去處理廠內外的方式有重大的衝擊。

首先，台商在廠內方面需要不斷面對高漲的勞資壓力。其一、2008年《勞動合同法》實施後，改變過去社會保障由不同的城市、企業屬性、戶口歸屬、不同職等各種不同的負責單位與執行的模式。其二、在2011年施行《社會保險法》，開始強制執行社保繳交，因過去都未曾強制保險，而且各省各市保險基數都不一樣，

並且，有些勞工對保險意識還不是很強，因此不願意將個人部分薪水撥入保險。¹²這一系列的社保規定與執行，造成台商承受極大壓力。

因此，對於問題的解決，則是希望大陸政府需正視歷史遺留欠帳問題的主因，¹³因為台商並不是刻意不為員工投保，而是社保或公積金等這些過去制度規定下的做法，在更改後應該由法令做好新的解釋，這樣台商才能有所適從，畢竟強制投保茲事體大，應該要有調適期或者個案上面的差異，並按照責任分配，大陸中央、地方政府均應共同承擔、解決問題，而非一刀切通通由企業／台商承受。

其次，台商在廠外方面，則是需思考、轉變過去仰賴的經營模式。台商的跨國發展，一向受牽制於世界生產分工體系。台灣雖然成為稀少能夠從邊陲上升到半邊陲的國家，並以半邊陲之姿鑲嵌在世界體系中¹⁴。但當核心先進國家的客戶不斷追求降低成本，同時原有生產成本卻不斷提昇的壓力下，台商只能不斷尋找追求低的成本。與歐美全球化先進企業相比，台商的發展明顯成為一種被動防禦、被催逼、缺乏長程全球布局規劃、充裕財務、人力短缺、無管理資本的全球化過程，因此面臨全球化的挑戰時，台商開始追求產業升級，首先採取規模經濟（Economies of scale）模式，追求產量的增加，能使平均成本不斷降低，因此台商的工廠開始出現「人員擴編」、「組織擴大」的新型態。¹⁵

12. 社保法規定企業繳費基數為本企業職工工資總額，而職工個人繳費基數，則是按照職工本人上年度月平均工資為準，或當地去年職工平均年資的60%（下限）~300%（上限）之間核定。

13. 賴錦宏，「台商：社保應不溯既往」，*經濟日報*，2014年5月12日，A10版。

14. 龔宜君，「半邊陲之台灣企業在世界體系的鑲嵌」，*台灣東南亞學刊*（南投），第2卷第1期（2005年10月），頁61~82。

15. 相關研究請參見：瞿宛文、安士敦，*超越後進發展：台灣的產業升級策略*（台

近十幾年來台商在大陸經營，規模經濟策略已經到了面對需要轉型升級的時候，除了市場面臨陸資與外資的攻城掠地外，政策面上已感受到極大的壓力，因為大陸政府為了進行產業升級、擴大市場內需，所以廢棄過去「三高一低」（高耗能、高污染、高危險、低效能）的產業，轉而朝高附加價值、高技術含量、低耗能、低污染的產業發展，並且提出「騰籠換鳥」、「築巢引鳳」、「招商選資」等方向與政策，鼓勵傳統產業轉移到內地，同時引進高科技業、製造業與服務業。

整體而言，大陸過去以製造業為主體的「出口導向」經濟，開始向以服務業為主體「內需導向」經濟政策做轉變的過程，讓台商很多產業被歸類為需轉移的目標，而轉移不及的台商變因此遭遇過去未有的困境。下節本文運用田野問卷，直接分析整體台商目前面臨的首要挑戰及其採取的應對方式。

貳、實證模型：台商現階段面臨困境

上節裕元鞋廠的個案中，我們了解台商現在面臨廠內外挾迫的壓力，因此台商必需要採取轉型升級的策略，不論是技術升級或區域轉移，以維持經營能力。而如果連裕元背後的規模實力堅強的寶成集團都會面臨這樣的挑戰，那其他中小企業的台商會如何面對轉型升級呢？

本研究利用問卷調查與田野訪談的方式，針對台商的企業型態、所在區域（長江三角洲或其他地區）、經營規模、遭遇的困境（用工、用地、法規、稅負、產銷、外貿）、當地政府作為（資

北：聯經出版社，2003年）；龔宜君，出路：台商在東南亞的社會形構（台北：中央研究院亞太區域研究專題中心，2005年）。

金、稅費、行政力、降低營業成本、優惠及獎勵政策)以及社會保障、地方政府對勞動法規的掌握程度,委請大陸東莞、深圳、上海、昆山等地台商、台商協會與地方政府單位,進行問卷、訪談。總計問卷共有樣本453筆。¹⁶

以下就本文進行的問卷調查進行實證分析討論,實證研究上由於調查資料屬於一種受限資料(limited data),台商的經營決策呈現的模式為一排序性質的資料,排序性資料通常帶有天然排序。例如,公司債券的評等(AAA、AA、A、B、C級)、對政府施政的滿意程度(很滿意、滿意、不滿意、很不滿意)。這類的排序資料可採用個體計量經濟與生物統計中常使用的Ordered Probit模型分析之。Li and Zhou探討經濟成長對於大陸各地方官員升遷的影響即以此類計量模型進行探討,該文實證的被解釋變數定義0為官員卸任、1表示留任或平級調動、2代表官員升職。¹⁷利用這樣的設定討論各地域經濟產值的增減、物價波動的大小、社會治安的好壞等因素對於官員升遷會否帶來明顯的影響性。

令估計模型設定如下：

$$Y=x'B+e \rightarrow \text{式(1)}$$

其中, x 為解釋變數向量, e 為估計式中的殘差。由於企業經營決策中0代表著經營決策為遷移;1為產業轉型;2表示產業升級。故式(1)的被解釋變數 Y 代表：

16. 本研究整理調查為郵寄問卷調查,輔以電話專訪與催收,以彌補低回收率的問題。由於筆者長期服務台商,對台商組織——各地台商協會都有必要聯繫,將透過重點台協當地工作人員協助回收問卷。問卷收回後予以分門別類,加以整理並逐件檢查覆核,再鍵入電腦整理分析。資料整理編碼方法採電腦處理為主,人工整理為輔相互配合進行

17. Hongbin Li and Lian Zhou, "Political Turnover and Economic Performance: the Incentive Role of Personnel Control in China," *Journal of Public Economics*, Vol. 89, No. 9 (2005), pp. 1743~1762.

$Y=0$ 若樣本的经营决策為遷移，（ $Y \leq r_0$ ）；

$Y=1$ 若樣本的经营决策為轉型，（ $r_0 < Y \leq r_1$ ）；

$Y=2$ 若樣本的经营决策為升級，（ $r_1 < Y$ ）。

準此，我們可利用機率函數型式來表示如上的設定：

$$P(Y=0|x) = P(Y \leq r_0|x) = P(x'B + e \leq r_0|x)$$

$$P(Y=1|x) = P(r_0 < Y \leq r_1|x) = P(e < r_0 - x'B \leq r_1|x) \rightarrow \text{式(2)}$$

式(2) $P(Y=i|x)$ 表達的數學意義為在各项解釋變數的條件下，企業经营决策為 i （遷移、轉型或是升級）的機率為何。利用這樣的數學估計方式以概似函數求取最適概似值下估算出的係數值，討論這些估計數值是否具有統計上的顯著效果。如未具有統計顯著效果表示在統計上該變數對於企業经营决策並未帶有明顯的影響；反之若該係數值符合統計顯著性，代表該變數對於企業经营决策帶有顯著的效果。

本文對於依變項的定義上，如前所言分為遷移、轉型或升級，同時並加以區分：在產業升級方面為產品價值提昇、製造成本降低，台商是否透過強化技術研發、投資創見品牌方式為之。在轉型方面，則分為市場轉型與行業轉型，選擇市場轉型的台商，主要轉變原銷售市場，改採建立新銷售網路、出口轉型內銷、多角化經營等方式。而選擇行業轉型者，則直接轉換行業部門，如由製造轉型服務或製造轉型貿易等。

至於產業遷移，則常見的也有內遷與外遷兩種，內遷是指遷移到中國大陸其他區域。如：富士康在面臨東南沿岸不斷上漲的工資困境下，便大舉遷移到內地，落腳到西安、鄭州等地，以追求較低的勞工成本。另外則是外遷，指的是產業前移到中國大陸以外的國家或地區，如新興的越南等地。

利用上述的估計分析方式（相關變數定義詳見附表一）於實

證上，以企業經營決策做為被解釋變數，採用企業類型（是否為合資企業）、所以地域（是否位於長江三角洲或周邊以及是否位在一般台商的聚集區域）、營運規模（年營業額規模或是員工人數規模，我們以營業額的大小或員工人數的多寡做為生產規模的界定，相關定義亦詳見附表一）、經營過程中企業遭遇的困境（用工、用地、法規、稅負、外貿等困淨）以及企業本身認為政府在經營過程中可提供的政策作為（政府在資金、稅費、行政力、降低營業成本以及優惠及獎勵政策等面向）。此外，考量到大陸政府的政策對於當地台商企業會帶有一定的影響，例如社會保險制度的變動以及2008年後新勞動合同法在相關經濟研究中大陸均有相當多的討論；¹⁸準此，調查過程中本文針對社會保險與政府對勞動法規的掌控程度進行分析。整體來看，本章進行實證的估計變數多為虛擬變數與排序變數。

附表二列出相關估計變數的敘述統計表，從表中可發現：過半的研究樣本坐落於長江三角洲及周邊（0.519）、近半位於一般

18. 勞動合同法的施行成效在文獻上主要研究成果認為會對企業營運成本帶來負面的影響，並進一步造成企業退出或進行晚型的動作。例如：劉媛媛與劉斌以中國上A股的製造業上市公司2004~2011年的人工成本進行經濟實證分析。該研究指出：勞動合同法的施行加劇了企業的人工成本、尤以民營企業人工成本影響最大。而這樣的影響將增加企業用機器設備替代人工的可能性形成類似生產技術轉型的現象。江蕾則是利用實地考察、問卷調查及深度訪談方式討論勞動合同法為於台商的影響為何。該文歸納發現勞動合同法與企業所得稅法對台商的影響，其負面效應大於正面效應。兩法規的實行將增加台商的勞動成本，進而使得毛利率下降、風險提升，對勞工密集型產業的影響尤其嚴重。其次：中國大陸施行勞動合同法的本意，除保障其勞工權益外，亦希望能改善中國大陸投資環境，俾使其產業結構從勞動密集，逐漸轉型為技術密集。然而，該法實施將對未來外商赴中國大陸投資的意願造成影響，亦對已經在中國大陸投資發展之廠商造成衝擊，導致部份台商回流的現象。劉媛媛、劉斌，「勞動保護、成本粘性與企業應對」，*經濟研究*（北京），第5期（2014年5月），頁63~76；或參見江蕾，「中國大陸勞動合同法與企業所得稅法對台商的衝擊與因應」，中央大學經濟研究所碩士論文（2009年）。

台商聚集區¹⁹ (0.428)。其次，企業營運規模中平均員工人數介於51~500人之間；平均營運金額約略處在300萬美元以上。在經營困境變數上，附表二顯示大多數企業面臨到勞工供給的問題（用工困境的平均數值為0.808，占整體樣本超過80%的比重），法規、稅負為問卷調查中經營困境的第二、第三位主因。在政府作為面向中，調查中有41.1%企業認為資金為政府應進行的政策作為；其次分為稅負（32.4%）、降低營業成本（32%）、優惠及獎勵政策（30.7%）以及行政力（29.7%）。另外，過半數樣本認為企業營運壓力有承受社保／勞動壓力（50.1%）。

由附表三，表中星號表示在不同顯著水準下的統計顯著效果。***、**、*分別代表在1%、5%、10%的顯著水準；星號越多，顯著性越高。Model1顯示企業若位於台商群聚的區域會有較低的誘因去進行產業轉型或升級的策略（-0.087），但此結果雖符合經濟直覺，並未具有統計顯著效果。至於該企業是否屬合資性質或是否位於長三角及周邊，對其經營策略並未帶有明顯的影響。至於經營困境與政府作為方面，該企業若面臨到用工（0.843）、法規（0.716）、稅負（0.456）等經營困境下，會有明顯的傾向進行產業轉型、升級的考量；在政府作為的變數中資金、稅費與降低營業成本會對於廠商經營策略帶有影響，唯僅行政力（1.207）一項顯著效果較高。Model1的估計亦發現，社保於經營上的壓力相當的顯著且為負影響（-0.754）；顯示台商經營過程中遭受到的社保壓力很可能促使其退出市場。

19. 對於台商聚集區域的認定，本文採取Michael E. Poter（1998）廣為人之定義，強調群聚是一組在地理上靠近且有聯繫的公司與組織，它們屬於同一個特定的產業領域，是具有共同性與互補性而連結一起。因此除了基本上廣義所認知的群聚外，如鞋業位於珠三角，我們讓受訪者填寫是否位於聚集區，以更貼近田野的真實面貌。

Model2的估計在企業營運規模中改以員工規模進行實證估計，在這當中估計結果顯示：經營上面對的困境對於經營策略的改變確實帶有顯著的正影響；用工（0.965）、稅負（0.454）等經營困境會促使企業進行經營策略的變動。而經營規模的大小也是一顯著的影響，員工規模越大（0.228），企業越可能進行產業轉型或產業升級的行為。而在政府作為上，若政府作為以減輕經營成本壓力為主要措施，企業進行經營策略的轉變誘因較小（以稅費和降低營業成本等變數來看，係數估計值分別為-0.532與-1.403）；相對的如果政府以資金（0.489）、行政效率（1.182）、優惠及獎勵政策（0.689）做為主要招商、產業補助方針，企業會有較高的誘因進行經營策略轉變。至於社保變數估計顯示仍帶有負向的顯著影響（-0.608）。

比較Model1與Model2，可發現政府對勞動法規的掌控程度對於因變數帶來衝擊並不明顯。但當以不同經營規模進行實證分析時，政府作為對於被解釋變數的影響不同，若以員工做為營業規模來看，政府作為對於企業的影響明顯較以年營業額規模的估計結果來的明顯。此現象或與該企業是否是勞動力密集型企業有關，對於勞動力密集型的企業來說，該企業更需要政府的協助。相對而言，資本密集性的企業相對依賴性比較低，對於此類企業來說自身困境對其營運策略比較有影響。

另外一個值得討論的問題在於Model1，當以年營業額的規模做為解釋變數下可發現該企業若是位在一般台商聚集區域，沒有太大的誘因進行升級（雖未具顯著性，但估計結果為負影響）。以經濟學中產業競爭的角度來說，這反應是台商聚集區域廠商可能因互通聯合作產生了規模經濟。生產成本因規模經濟產生了顯性或隱性的下降，對於有此規模經濟的企業將不會積極進行轉型或升級。

換言之，考慮到資本額度的規模下，在台商群聚區域因資本投資流動產生了規模經濟以致降低了企業轉型或升級的誘因。綜上所述，員工規模與年營業額規模兩變數在此的反應部份補捉到企業是以勞動力密集或資本密集為主體的經營方式。因此估計上，當以年營業額規模做為企業經營規模變數下，政府作為對其經營策略的影響較不明顯，但以員工數做為經營規模變數時，則政府作為則有顯著的影響能力。

總結來說，當我們把企業經營策略簡化為是否遷移、是否轉型、是否升級時，員工規模與是否為勞動力密集性產業均對企業的經營策略帶有顯著的影響性。其次，在經營困境的問題上用工困境明顯的影響到經營決策；而用工困境與企業面臨的社保壓力併行。雇用勞動勢必須支應相關社保的成本開銷，多重的成本花費均對生產活動的成本帶來效果。在政府作為上，實證顯示政府的行政力（效率）與降低營業成本會影響到經營的方式。

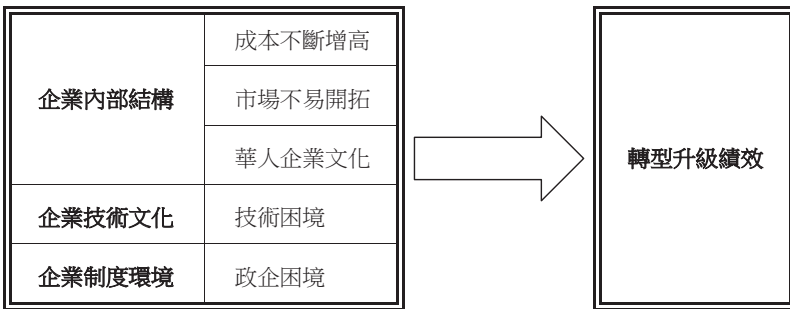
回到裕元鞋廠個案中，我們可以發現裕元所面臨的問題，與我們的實證研究完全相同，做為一個勞動力密集型、採用大量員工的產業，是這波社保制度變動下最大的受影響者，亦產生最高誘因去進行產業轉型升級的策略。然而，本文必需要追問，除了上述現階段的問題外，台商究竟還需要處理那些困境，才能提高自己企業轉型升級的績效？

本文運用新制度主義「群體生態理論」與「資源依賴理論」的觀點，強調組織所面對的除了市場競爭外，在結構變遷的過程中，國家與專業（profession）亦是關鍵要素，故組織為了求生存，除了競爭以及爭取資源和顧客外，還必須著重政治權力與制度的合法性（legitimacy）。另一方面，在組織與制度的互動上，新制度觀點主張組織受到環境制約而自我調適外，其還有能力通過改

變環境使組織獲得生存與發展。簡言之，組織轉型與制度變遷間有可能形成互為因果的關係。

故企業雖屬「經濟組織」，但其畢竟是在社會實體中運作，在人類的經濟活動中，除了「理性」、「效率」與「市場」外，還包括各式各樣的制度存在，其為一種制度化的過程，鑲嵌在各種經濟與非經濟的制度之中。企業組織絕不是單純的效率機器，其必須與其所處的技术與制度環境間產生良性互動才能提升競爭力與永續發展，而此是組織理論中新制度分析的焦點。²⁰

也因此，在影響企業選擇產業轉型升級的動力方面，本文整理出三組因素，一是企業組織內部轉型，包括成本考量、市場開拓與組織文化等，二是企業所處的技术環境，主要是外在市場、產業鏈等的因素，三則是企業所處的制度環境，主要是企業與當地政府的關係（圖一），其詳細內容將於下面各節中說明。



圖一：影響台商轉型升級績效的三組動因

資料來源：作者自製。

20. 王信賢，「物以類聚：台灣IT產業大陸投資之群聚現象與理論辯析」，*中國大陸研究*（台北），第47卷第3期（2004年9月），頁85~109。

參、結構性困境：企業內部的變動轉型

按照Fernand Braudel的分析架構，在企業的發展上按照其掌握市場的能力可以分為「主流」（trend-setting）與「利基」（niche-grasping）的兩種架構，能具有「主流」的公司代表他們能夠帶動產業發展與掌握未來的市場，另外「利基」的公司則是利用市場發展的獲利空間，取得公司報酬利潤。²¹而台灣公司絕大多數沒有創造市場主流的能力，因此以速度、彈性策略，²²追隨主流廠商或市場趨勢，形成「快速追隨者」，以作為發展策略發展利基。²³

因此在這樣的條件下，台商企業內部經營環境，通常可見於兩種視野探討，一種為從經濟學、企業管理角度觀之，認為企業要能整合企業資源、能力與策略，以具有獨特的競爭優勢。按照管理學大師Michael Porter在「競爭優勢」經典中，開頭便直接表示一個企業要能夠在市場競爭中，取得優勢最基本的兩大策略為盡量將產品成本降低的「成本領先」，同時也要能有讓產品具備不同特性的「產業區隔」能力以提高售價。²⁴透過產業鏈的分析，在進料、生產、出貨、行銷、服務等主要活動，運用管理策略追求利潤。

台商在兩岸布局追求「沿海接單、內地加工、內外銷售」的經營優勢，因此為了達到這樣效果的企業組織，需要一連串的轉型升級，誠如我們一位從事自行車組裝廠的訪談者L經理²⁵所示：

21. 相關研究請參見：Fernand Braudel著，施康強、顧良譯，**15至18世紀的物質文明、經濟和資本主義** 卷一（台北：廣場出版社，2012年）。

22. 陳介玄，**協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析**（台北：聯經出版社，1994年），頁1~15。

23. 王振寰，**追趕的極限：台灣的經濟轉型與創新**（台北：巨流出版社，2010年），頁1~20。

24. 相關研究請參見：Michael E. Porter著，周旭華譯，**競爭策略：產業環境及競爭者分析**（台北：天下文化，2010年）。

25. 許淑幸，委託當面訪談，自行車組裝廠L經理，昆山市，2013年。

企業做夢都想要轉型升級，但轉型升級很難。如果只注重眼前利益而不顧長遠發展，那你肯定不是做企業的，企業轉型升級最看重的是長遠發展。

不過，在大陸投資的台商中，除了少數大型集團外，大部分都是屬於中小企業，雖具有規模小、彈性大的靈活生產，對市場反應靈敏的優點，但是因為中小規模，所以長存在生產技術落後、管理水準有限、市場行銷不利、自創品牌困難、政府轉型經濟策略、資金週轉不易、勞動人才短缺、智產權益不彰等潛在的侷限。

整體而言，我們可以主要將台商結構性困境上分為下列三個方面：

一、成本不斷增高

從我們訪談過程中，台商對於現在的困境有很多感觸，面對公司的挑戰，幾乎都可以列出清單，如一位受訪的台協會C副會長²⁶所言：

近年的經營困就就是夾殺的情況，勞工成本上升，可用工數量下降，近年為挽留人，成本就上升了30%，而且很多台資企業還招不到人，政府幫忙都很困難。我們的成本上升沒有辦法全部轉嫁給客戶。因為市場疲軟，他們也可以去越南這些地方採購，所以自己也要吸收一部分成本的上升。另外還有匯兌損失、原物料上升。電的問題，限電，今年限了少數幾個星期，又有颱風比較涼快，躲過去了，沒有前幾年那麼恐怖。資金困難，當地銀行融資，有的台企是租的廠房，沒有足夠的抵押，融資固然，自有資金又很少。

就短短的一段訪談中，我們發現受訪台商至少面臨五種經營

26. 許淑幸，委託當面訪談，台商協會C副會長，江蘇省，2013年。

上的成本與困難（上文中加畫線部分），過去藉由規模經濟、低成本策略的方式，已經不容易再長期保持競爭優勢了。所以對此現象台商也只能繼續從本業中思考其他的利基點，如上述從事自行車組裝廠的訪談者L經理²⁷談到他們公司在轉型升級上的下個階段目標：

我們轉型升級主要有兩條路：一是從傳統的製造業轉向服務業。比如我們自辦了自行車旅行社，組織旅行，但是國家對外資旅行社的控制很嚴，目前還在籌備中。二是從附加值低的部分轉向附加值高的部份，這又分兩種方式：一是自創品牌。二是自己掌握銷售渠道，也就是直接服務到終端客戶。

從訪談過程中了解，營銷模式的創新是台商面對成本不斷上升的最佳辦法。首先，提昇生產技術，並針對不同市場開發不同產品以增加產品多元。台商過去主要強調製造，對於產品服務的部份無暇他顧，因此台商需要轉型，透過產品製造與服務的結合，達到產業轉型的目標。並且致力於開發、生產、營銷、銷售四個方面，在開發上增加本地研發人員，以降低開發成本，並且進而達到當地化目標。在生產上則增加當地採購、簡化生產設備，讓駐廠台幹掌握管理維持品質。

此外，台商能藉由管控供應鏈合作能力，以適應環境變化。台商除了不斷開發原地供應鏈外，以透過轉地區的方式降低生產成本，如近年多數台商以轉移到中部，甚至有向西部遷移，並要求協力廠一同前往。如電子產業看重歐洲市場，故大量轉赴重慶、成都投資，主要為考量交通樞紐、歐亞鐵路的地理優勢。但西部投資環境並不理想，且新設工廠需有穩定訂單，故大廠雖然多數轉移，不過協力廠商移動速度慢，是否能全部產業遷移還有待觀察。

27. 許淑幸，委託當面訪談，自行車組裝廠L經理，昆山市，2013年。

或者直接採取跨境轉移生產方式降低成本。其方式能有轉回台灣以及轉到東南亞等方式。以轉回台灣而言，部分台商回台意願有提高，尤其在行政院「鮭魚返鄉」政策下，雖有部分成效，然而台商返鄉主要牽涉到適者生存的發展²⁸、土地短缺²⁹、公私基礎設備能否配合³⁰、產業獎勵制度³¹等問題，因此回台後能否順利生產均是問題，況且能否產銷異地能否兼顧大陸市場更是困難。至於轉移到其他東南亞國家，其實大部分台商還是處於考察階段，因為要有整體經營環境與配套並不容移，會面臨基礎建設、人力資本不足的情況。

二、市場不易開拓

在內部成本升高、國外訂單有限的情況下，台商需要擴大內需市場，迎合當地需求、開拓新市場所需經營環境，將過去外銷思

-
28. 「加強推動台商回台投資方案」按照行政院規劃是從2012年11月1日至2014年12月31日止，因此目前其實還沒有辦法明確定論「鮭魚返鄉」的成效。只是坊間批評聲不斷，認為部分台商回台投資已經引起爭議，如頂新集團運用資金炒房、龍燈回台設廠的環保紛爭等，讓輿論有「鮭魚返鄉」變「鯊魚返鄉」之感。同時多數台商雖認同可利用鮭魚返鄉機會返台轉型升級，但通常只有大規模企業才有能力同時布局，對中小企業來說望塵莫及，貿然回台可能真如鮭魚一樣死於洄游路上。
29. 「鮭魚想返鄉還是沒土地」。因為這些台商在中國大陸的廠房都已經是大型規模，因此回台後實難找到大規模的空間可以興建廠房，因此即便政府答應協助，但其實困難甚高。何孟奎，「馬總統不知沒錢？下鄉又開支票」，**風傳媒**，2014年3月16日。〈<http://www.stormmediagroup.com/opencms/news/detail/c44d6e21-ad04-11e3-a2fb-ef2804cba5a1>〉
30. 散熱模組龍頭廠超眾總經理吳惠然便直指治水、疏濬工程這類不起眼基礎工程沒有做好規劃，光每遇颱風就淹水的情況，就會影響台商返台設廠的成效。蔡乙萱，「吳惠然：鮭魚返鄉只是口號」，**自由時報**，2013年9月23日。〈<http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/716174>〉
31. 對於鮭魚返鄉的優惠政策，反對者亦有持下列意見：「這些台商二十年前背棄台灣，投入中國懷抱，吃香喝辣、賺錢飽飽，如今窮途末路只好回歸，卻還要政府給他們諸多優惠扶助；政府當真應許，又如何向苦守寒窯二十年始終不離不棄的企業交代？」；「馬凱：鮭魚返鄉的兩大死穴」，**理財週刊**，2012年12月，頁58。

維轉變為內需零售思維，如建立品牌區隔、劃出產品層次，打造出高端的台灣精品與中低端的副品牌。此外，大陸內需市場亦成為台商練兵舞台，台商過去多以代工為主，透過大量直接幫助客戶創造價值的原理，形成台商能夠進軍全球市場的能力。整體而言，開拓內需市場是一個台商必須面對的轉型挑戰。

目前台商在大陸開拓市場，最主要是從當地化做起，最早是從人員、採購與生產開始。其後追求貸款跟研發也轉以當地為主。³²而隨著大陸市場的轉型，台商在當地化的過程中需要更多的創新轉變，首先要不斷研發（R & D）適合市場的產品，以開發符合當地式樣的商品，或者擁有掌握消費者需求之能力，進而帶動公司研發部門的眼光與功能。

其次，清楚地區、世代、所得差別等市場需求。透過區域切割，掌握各個區域不同消費者的特徵。以世代別為例，1980、1990年以後出生（稱呼「80/90後」）的年輕世代，帶動不同的喜好與型態，而這就是觀察市場的主要方向之一。或以所得區分，要掌握將高附加價值的產品賣給高階市場群，但是同時間如果只重視高階市場群，則可能營業額成長又有限，因此在擴大營業額的情況下，不能忽略中低階大眾消費層的開發。

或者，追求跨產業多角化經營，在本業上擴展到其他新的事業。尤其早期的台商，因為已經跟當地政府關係良好，可以取得好的土地優惠，轉型為房地產業或物業，與當地政商合作開發地產合作，形成比本業報酬率高的情況。

但是開拓內需市場其實難度甚高，尤其是台商原本多為代工出口產業，體質上就與內需條件完全不同，形成代工轉內銷的兩難

32. 高長，「臺灣電子產業兩岸分工與全球佈局策略」，*經濟前瞻*（台北），第83期（2002年9月），頁74-81。

局面。我們訪談的一位昆山招商局K官員³³便直言台商做內需非常辛苦：

台商的轉型升級往往會涉及「由外轉內」，原因是國內市場成長最快，最具有潛力，不做內銷就難快速發展。可是一旦做國內市場，這群台資製造業企業原有的優勢就消失了。為什麼？他們沒有（鼓勵出口）政策、沒有品牌、也沒有通路。（而）現在大陸的民營企業已經在各方面形成優勢，這些民營企業家的觀念、作法還不斷調整。

台商目前便積極在營銷方面，開發低成本的銷售通路，譬如降低費用較高的超市管道，開發自主性較高管道。而在銷售方面，盡可能採用交易能力高的當地員工，且對當地市場非常熟悉，增強產品的銷售訴求能力。希望藉由產品整合與區隔，提高產品附加價值。

更積極的則透過台商間、台商協會³⁴、地方政府的努力，把大陸消費者/廠商對台商的形象再提升，除了原本的品質保障外，更開始強調包裝、美觀、節能、環保等新一代的消費觀念，讓台灣品牌形象升級，成為中高階商品的首選。並且正確掌握大陸消費群體的結構、市場環境的變化以及政策的最新動態，才能夠把握產業升級的時機。透過「不同通路、不同品牌」的方式，根據不同目標群做改變，調整品牌、價格、通路、服務等方式，並運用消費者分析、銷售通路開拓建議的經驗，能夠站穩高端市場（High-end market）的品牌形象。

33. 許淑幸，委託當面訪談，地方招商局K官員，昆山市，2013年。

34. 如東莞台協成立以輔導台商轉內銷為宗旨的「大麥客」賣場。

三、華人企業文化：家族企業與天花板效應

此分析視野則是透過經濟社會學角度，其認為華人企業擁有明顯的華人文化的特質，如：勤勞工作、儒家精神、家族經營等。台灣製造業的企業也有擁有上述華商的特質。在台灣產業發展過程中，受到台灣社會制度的影響，許多企業開始拓展營運時的基本脈絡，就是奠基在家族、親戚、朋友，甚至同學等所鋪陳的初級或次級的人際網絡上。³⁵台灣多數的企業規模也是屬於中小型，並且多為家族經營模式，³⁶因此也發展出一套以社會網絡為主軸的經商模式。

不同於西方對產業網絡的陌生，東方社會對於網絡的運作習以為常，如同鄭伯壘、劉怡君的理解：「企業間的合縱連橫（對東方社會來說），不但不是變態，更是理所當然。」³⁷企業間的交易過程早已習慣這樣的折衝與互動。華人交易間重視人際關係網絡，與強調成員間的信任關係，進而形成華人特有的關係資本主義（guanxi capitalism）。³⁸產業網絡間的分工合作，是讓中小企業彌補了大企業才擁有的優勢。台灣產業網絡最被稱道的特色，就是透過少量多樣的彈性生產能力，擁有降低生產成本與追求效率的優勢，形成分工合作的協力關係，在理性經濟利益與情感關係考量下，產生相互支援的協力網絡，出現獨特的外包與代工制度。

陳介玄進一步提出，認為廠商的生存與發展就決定在對經濟

35. 張莖雲、譚康榮，「形構產品網絡」，張莖雲編，*網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性*（台北：遠流出版社，1999年），頁17~64。

36. Gary G. Hamilton and Chengshu Kao, "The Institutional Foundations of Chinese Business: The Family Firm in Taiwan," *Comparative Social Research*, Vol. 12 (1990), pp. 138~148.

37. 鄭伯壘、劉怡君，「義利之辨與企業間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析」，*本土心理學研究*（台北），第4卷第2期（1995年8月），頁41。

38. 相關研究請參見：S. Gordon Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism* (NY: Walter de Gruyter, 1990).

網絡與社會網絡的運用上，短期效益是由社會關係決定，長期效益則為經濟關係決定。³⁹因此廠家的經營，要拿捏好短期效益與長期效益的整合與平衡，也就是社會網絡與經濟網絡的維持與管理。所以如果我們不能區辨自然人與法人的不同時，則便難以掌握現代社會的基礎性變動。⁴⁰

綜上所述，華人文化的差序格局、家長式領導、關係模式所形塑出來的公司協力網絡與個人社會網絡，連帶的也呈現與在大陸的台商上（表三），如上述的昆山招商局K官員⁴¹也從旁觀察到台灣企業與當地區隔疏離的「斷裂」關係：

你看我們這邊的台資企業，本土化速度進展緩慢。台資企業真正高層當中，外人比例很少，甚至還不如日本企業。傳統日本企業排斥外人，但是近年有明顯的改變，有些日資企業甚至用中國人當總經理、當董事長。台商就不行，台幹還是牢牢把握主導權，他們又沒有長進，所以問題很大。

台商廠內重要職位便因還存有差序格局的信任考量，所以不敢隨意任用當地人，或者是要長期關係配合才有機會升遷，且福利薪資也有明顯落差，因此在制度上形成「玻璃天花板」（glass ceiling）效應。台商原本目標是聘用當地員工以強化本土化能力，但是在這樣的格局下，雙方並未建立長久信任基礎，換言之也無法增加當地員工忠誠度與認同感。

39. 陳介玄，*協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析*，頁1~12。

40. 相關研究請參見：James S. Coleman, *Foundations of Social Theory* (Cambridge, MA: Belknap, 1990).

41. 許淑幸，委託當面訪談，地方招商局K官員，昆山市，2013年。

表三：台商組織特徵與型態

	治理項目	組織狀態	整體特徵
正式制度	人資配置	非連續分布	差別待遇
	人員晉升	天花板效應	
	薪酬體制	越級、跨部門監控	
	內部監控	多重標準、差距明顯	
互動模式	宿舍體制	相互隔離	區隔疏離
	社會互動	群內過密、群間缺失	

資料來源：1. 劉玉照、王平、應可為，「大陸台企中的組織『斷裂』與『台灣人』群體的社會融合」，耿曙、舒耕德、林瑞華編，**台商研究**（台北：五南出版社，2012年），頁273~300。

2. 林家煌、林芷榕、耿曙，「世界是平的？全球化、在地化與大陸台資企業台、陸幹關係」，耿曙、舒耕德、林瑞華編，**台商研究**（台北：五南出版社，2012年），頁301~339。

因為「社會階級」與「身分認同」因素，台灣人與當地人在生活層面、社會交往上還是有程度的隔閡。⁴²因此造成台商與當地員工在溝通上的差異，如台商認為當地員工愛計較工作時數、加班費、工作態度不佳、流動率高等情況，但是反過來當地員工亦對台商感到不解，對於台商老闆的「摳門」、台幹常以上對下的態度溝通、台／陸員工廠內福利上的歧視落差，均是形成負向循環，使得台商在人力資本上不但沒有提昇，甚至隨著對手挖角就會大量流失。

因此面對這樣的情況，其實台商現在面臨轉型升級之際，台商大量進用當地優勢，必須要改變過去傳統產業的經營方式，改以跨國全球化的經營做為調整方向，強調專業能力甄補、平等任用人

42. 林瑞華、胡偉星、耿曙，「『階級差異』或『認同制約』？大陸臺灣人當地融入的分析」，**中國大陸研究**（台北），第54卷第4期（2011年12月），頁29~56；林平，「我的美麗與哀愁：在中國大陸的單身臺灣女性」，**人口學刊**（台北），第41期（2010年12月），頁111~151。

才⁴³、重塑激勵機制⁴⁴等，方能可以加強面對全球化的挑戰。

肆、技術困境：企業技術環境

不同於上節探討企業內部的因素，採經濟學角度分析台商西進投資，常以要素稟賦和比較利益理論（theory of comparative advantage）解釋台商投資行為，到大陸投資的主要動機在於追求低廉勞力、土地、原料資源等不成，出現生產成本高漲的侷限，並同時以經濟社會學解釋市場社會結構下台商面臨的困境。這節將探討企業外部的技術環境的變動轉型，強調經濟變項或市場運作（即技術環境與競爭性因素）是解釋企業運作的關鍵。

而針對產業發展、研究產業廠商行為轉移和升級的理論，通常分散於各個領域，強調企業組織轉移的動因主要是「市場規律」：為供需發生變化後，一地區的產業轉移到另外地區的一種經濟過程，⁴⁵如雁行理論、⁴⁶區域生命週期理論、⁴⁷產品生命週期理論、⁴⁸等產業轉移相關研究。另外，產業價值鏈的升

43. 在用人唯忠誠度這些企業看重的條件，表現都比陸幹好，而在重才能的良性競爭下，對於企業的發展才會有幫助；「台幹忠誠度高 台商最愛」，*經濟日報*，2011年10月16日，A10版。

44. 關鍵還是管理要有制度，明確規定以績效導向，獎賞要透明，方能管理好在地員工，讓他們覺得與台籍幹部有一樣公平的待遇；「『力』用大陸人才 該用胡蘿蔔或鞭子？」，*商業周刊*，2011年9月5日。〈<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=44382>〉

45. 相關研究請參見：陳建軍，*要素流動、產業轉移和區域經濟一體化*（杭州：浙江大學出版社，2009年）。

46. Kaname Akamatsu, "Waga Kuni Yomo Kogyohin No Boueki Susei," *Shogyo Keizai Ronso*, Vol. 13 (1935), pp. 129~212.

47. 相關研究請參見：James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).

48. Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 (1966), pp. 190~207.

級理論，且是90年代的產業價值鏈研究成果。針對「產業價值鏈的升級」，Humphrey & Schmit提出四種升級方式：流程升級（Process Upgrading）、產品升級（Product Upgrading）、功能升級（Functional Upgrading）和跨部門／跨產業升級（Inter-sectoral Upgrading）。他們的升級理論適用於製造業和服務業，國際市場和本土市場，通用性較強，也解決了Gereffi升級理論只適合解釋出口製造業升級路徑的侷限性。Humphrey & Schmit觀點獲得國際理論界的普遍採納。⁴⁹

然而產業價值若只採經濟解釋，會產生兩項問題。首先，經濟學模型的基本預設，在理性計算下其計算的單位，主要是個別企業的成本效益，但實際商業界的企業決策，往往必須將環境中其他的合作／競爭廠商納入考量，進行整體的成本效益計算。例如就台商有關遷移與否的決定，往往是連同其產業鍊中的協力廠商／網絡一併考量，再作出是否西進的決策。

其次，以理性、自利的經濟行為分析問題時，易忽略社會關係對交易方式的影響。經濟解釋往往停在所發現的各項影響成本效益的因素，例如履約可靠、交貨迅速等原因，但其背後往往有更深刻的社會學原因，例如廠商間的「相互信任」。⁵⁰關於此類因素，是更深一層的決定、制約前述經濟解釋所發現的各項因素，對於該因素，我們必須進一步發掘，才能看透企業經營決策或組織形態的根本原則。

此外，台灣企業多屬中小型企業，如把企業當作個體研究，

49. 翁海穎、封小雲，「台商在金融海嘯後的發展動向及挑戰——廣東案例」，發表於「大陸台商轉型升級：策略、案例與前瞻學術研討會」（台北：國立政治大學中國大陸研究中心，2012年10月）。

50. Saad S. Andaleeb, "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution," *Research in Marketing*, Vol. 11 (1992), pp. 1~34.

可能會沒有辦法瞭解台商的特質與力量，因此須以企業與企業間的網絡視為分析台商的觀點，則此才能有較完整、真切的陳述。誠如 Granovetter 所言，⁵¹所有經濟活動均產生在一定的社會關係中，所以社會關係是經濟行為的核心，台商網絡間的活動便是重點。且台灣企業發展過程中，協力網絡是長期形塑而成，本身帶有發展上的慣性，⁵²所以從整體網絡觀察台商，會是瞭解上的一個重點。

以經濟社會學分析，台商應以組織個體或個體間關係為研究對象，強調因應環境變動的組織內外互動，特別要研究企業的組織流程、激勵、互動模式等。而本文強調透過多元的觀點，可以釐清問題的本質。

在國際投資的例子中，西方跨國公司生產地點的轉移，主要是基於能使產品更適合當地的市場需求，否則隨著當地廠商產品的質量提升後，原有優勢便由當地廠商所吸收，恐面臨當地的消費者可能就會將需求轉向當地廠商的窘境。各企業都知道國際各市場的重要性，知道要打進美國市場、攻入日本市場，當然也要進入新興的大陸市場，但是重要的在於知道如何「在地化」，沒有「在地化」的過程，企業也就沒有辦法鑲嵌入當地社會，對於原料、人才、資金甚至市場就沒有辦法發揮最大功效。

然而台商目前多數屬於代工、加工特性，對於當地市場佔有率的提升，還有待加強，故以現階段來說，台商依舊需通過產業轉移到大陸，降低產品生產成本，追求效率利潤（efficiency profits）。因此台商在面對當地廠商的崛起，則需尋求一套壓低成本的方法。雙方按理乃應形成協力網絡，由台商扮演輔導角色，相

51. Mark S. Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (1985), pp. 481~510.

52. 陳介玄，*協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析*，頁141~185。

互的商業機密、核心技術亦不必然將輕易外泄。且相對於激烈競爭的廠商，協力廠商通常會更有意願幫助維護核心技術的保存，畢竟此類核心技術所創造的收入，基本上是由雙方共享。

但依照當地台商的看法，台商的技術、生產及管理水準與當地廠商差距不大，兩者的差距並不顯著，同時多數台商均表示，研發創新的新產品，便容易被當地廠商所抄襲，台商為保護知識產權，對於當地合作廠商會慎重考量，以防技術外流，且剽竊模仿導致台商無利可圖。表現出來的是整網移植、原地重建、⁵³有意識的選擇當地合作廠商，⁵⁴台商呈現出未高度融入或與當地廠建構產業網絡的特色。

台商在「全球生產網路」理論，⁵⁵向為劉志彪所說「網路俘獲」困境：結果無論資源技術、競爭結構，均由國際下單大廠決定，整合其中的加工貿易企業，只能俟機逐步上挪。⁵⁶因此，企業遷移主要是上下游產業鏈的影響，⁵⁷形成「引進→落後→再引進→

53. 王信賢，「物以類聚：台灣IT產業大陸投資之群聚現象與理論辯析」，頁85~109。

54. 徐進鈺，「流動的鑲嵌：新竹科學工業園區的勞動力市場與高科技發展」，*台灣社會研究季刊*（台北），第35期（1999年9月），頁75~118；耿曙、林家煌，「登堂未入室：信任結構、協力網絡與臺商產業群聚的模式」，*社會科學論叢*（台北），第2卷第1期（2008年4月），頁91~126。

55. William W. Keller and Richard J. Samuels, "Innovation and the Asian Economies," *Crisis and Innovation in Asian Technology* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), pp. 1~22.

56. 相關研究請參見：劉志彪，*長三角製造業向產業鏈高端攀升路徑與與機制*（北京：經濟科學出版社，2009年）；劉志彪、張傑，*全球化中中國大陸東部外向型經濟發展：理論分享和戰略調整*（北京：中國財政經濟出版社，2009年）；劉志彪、鄭江淮，*衝突與和諧：長三角經濟發展經驗*（北京：中國人民大學出版社，2010年）。

57. 相關研究請參見：俞國琴，*中國大陸地區產業轉移*（北京：學林出版社，2006年）；付保宗，*中國大陸產業區域轉移機制問題研究*（北京：中國市場出版社，2008年）；陳建軍，*要素流動、產業轉移和區域經濟一體化*（杭州：浙江大學出版社，2009年）；龔雪，*產業轉移的動力機制與福利效應研究*（北京：法律出版社，2009年）；王雲平，*產業轉移和區域產業結構調整*（北京：中國

再落後」的陷阱中。由於多數產業嵌入全球／當地生產網路之中，存在整網遷移過程中的「集體行動」問題。⁵⁸

更甚者，然而隨著全球產業變化，台商網絡因並未明顯調整而備受挑戰，形成「孤島」狀態。過去與當地商在產業互動中扮演「主導者」的地位已經深受挑戰，優勢已經不在，台商在產業中已經逐漸轉變為「配合者」甚至「跟隨者」。⁵⁹因此除了台商原有的成熟產業網絡與群聚效應，做為轉型升級的依靠外。⁶⁰必須要重新考慮更多創新的方式，尤其台商多為中小型企業規模，往往在營運上存在不少侷限，如缺乏生產上的規模經濟、資金不足、管理能力薄弱等，則需要透過策略聯盟的方式才能讓企業有進一步的成長。

對中小企業進行策略聯盟活動最需考量下列重點：互補能力、選擇方案的成本、市場知識接近、無形資產、管理能力，最重要的是台商在合作時，必須注意發展核心研發能力與專利權來取得關鍵產業地位、選擇具產業領導地位與互補能力強的策略聯盟夥伴、謹慎處理經銷代理權，並發展管理策略聯盟的能力。在協力網絡中，長期信任關係則基礎，台商語言優勢可以帶動與當地的關係

水利水電出版社，2010年）；魏後凱、白玫、王業強等，**中國大陸區域經濟的微觀透視：企業遷移得視角**（北京：經濟管理出版社，2010年）。

58. 相關研究請參見：劉春生，**全球生產網路的構建與中國大陸的戰略選擇**（北京：中國人民大學出版社，2008年）；卜國琴，**全球生產網路與中國大陸產業升級研究**（廣東：暨南大學出版社，2009年）；李勇，**產業集群創新網路與升級戰略研究**（上海：上海社科院出版社，2009年）；林濤，**產業集群合作行動**（北京：科學出版社，2010年）；尹建華，**嵌入全球價值鏈的模組化製造網路研究**（北京：中國經濟出版社，2010年）；梅麗霞，**全球化、集群轉型與創新型企業：以自行車產業為例**（北京：科學出版社，2010年）。
59. 譚大純、張秋仁、黃小娟，「台灣與大陸廠商互動模式變化之實證研究」，**亞太經濟管理評論**（高雄），第8卷第2期（2005年），頁77~104。
60. 以中國工具機業為例，透過原本1990年代台灣原有工具機製造的優勢，不斷探索與發揮強項，透過兩岸市場磨練，成功轉型為具國際競爭力的企業；劉仁傑，「後ECFA時代台日商策略聯盟」，林祖嘉、陳德昇主編，**ECFA與台日商策略聯盟：經驗、案例與展望**（台北：印刻文學出版社，2011年），頁29~50。

與技術優勢。相互認同與活用對方能力是主要的競爭優勢。同時資本結構固然是主導經營的關鍵要因，不過在追求雙方最大利益的要求下，資本結構已經不是最重要的關鍵，顯然有比較明確的分工優勢與合作發展空間。最後則是要考量到保有第二策略聯盟夥伴選擇機會，以降低經營風險。

台商目前的技術困境，除了自我發展外，亦可運用自己優勢與其他國家合作，形成「介面」，如：日本。⁶¹像台商的經營網絡、在大陸的語言／文化相似性等，均為跨國公司所亟需的經營資源，甚至可視台灣企業為在大陸經營的「語言、文化、技術、訣竅（Know how）的翻譯者」。⁶²透過跨國企業間經營資源的互補，做為彼此合作的共通意識，而其中雙方信任常常是雙方合作的動機，並且成為潤滑劑，積累「社會資本」，追求「共同創新（co-innovation）」。⁶³

同時與當地企業結盟進而尋求獲取雙贏的選擇也是個辦法，

-
61. 相關研究請參見：徐斯勤、陳德昇編，**跨域投資與合作：台日商業策略聯盟理論與實務**（台北：印刻文學出版社，2011年）；林祖嘉、陳德昇編，**ECFA與台日商策略聯盟：經驗、案例與展望**（台北：印刻文學出版社，2011年）；劉仁傑，**共創：建構台灣產業競爭力的新模式**（台北：遠流出版社，2008年）；吳銀澤、劉仁傑，「中國大陸台日企業的共創策略」，**台灣產業研究Mook**（台北），第8號（2008年），頁217~254；童振源、蔡增家，「從雁行發展到經濟分工：從台日經濟合作看東亞經濟分工模式的轉變」，**國際關係學報**（台北），第24期（2007年），頁87~114；Renjye Liu, "An Empirical Study of Strategic Alliance between Taiwanese and Japanese Enterprises in Mainland China," *Journal of Asian Business*, Vol. 19, No. 3 (2003), pp. 71~94.
62. 對日商而言，台日商已有超過半個世紀以上的經貿交流，因此台日商已醞釀出彼此相互信賴的關係。對日商而言，可以透過台商在中國大陸的通路網絡以銷售到中國大陸當地企業、消費者，並且善用台商做為零件供應協作網絡，更重要的是也可以讓台商成為銷售對象（Ito, 2009），進而擴張銷售規模。此外台商協會亦成為日商合作時會願意加以利用的組織，同時台商對於面對中國大陸政府機構、當地員工，也都能發揮效率；伊藤信悟，「台日合資在中國：理論發展的貢獻與相關課題」，徐斯勤、陳德昇編，**跨域投資與合作：台日商業策略聯盟理論與實務**，頁31~56。
63. 吳銀澤、劉仁傑，「中國大陸台日企業的共創策略」，頁217~254。

因為考慮到要開拓大陸市場的銷售網絡，是一個極為龐大的成本，因此透過結盟的方式，尋求能夠擴大市場經銷能力。如我們訪問到一位當地官員T先生⁶⁴則對於台商與當地廠商結盟抱持著正面的看法：

政府應該特別支持台資與內資的合作，推動二次投資，通過合資、控股之類的形式做大企業，結合雙方的優勢。……例如在轉型升級方面，台商雖然可以享受到一般的公開政策，但是很多「專項扶持」是沒有的，台商還是必須要和內資合作，逐漸走向本土化。

當然，那位官員沒有說的是，常常與當地廠商合作後，台商可能反被同化／吃掉。⁶⁵況且與當地人合作有一定的困難，譬如彼此間的協調或者信賴關係建構等，都會增加難度，所以台商關鍵的考量應該在於是否需組成策略聯盟。然而展望前景，台商深鎖於全球生產鏈中，策略聯盟、併購、合資亦非一促可即，除了對內產業鏈不易整合外，對外還有大陸國營企業的鯨吞蠶食，因此在這嚴峻的情況下，台商若不行對應之策，未來遭遇的壓力會更大，這點我們在訪談與各報章上均可以感受到這焦慮的心情。

伍、政企困境：企業制度環境

相對於前面兩種困境中所提到經濟層面的考量，本節主張經濟成本（不論企業內部或外部）從來就不是企業家「唯一」的考

64. 許淑幸，委託當面訪談，地方官員T先生，昆山市，2013年。

65. 江丙坤卸任海基會董事長之際，表示中國大陸是人治社會，也是經濟成長最快速的地方，到處是機會、陷阱、到處也是好人，但也會遇人不淑。在海基會任內每天都會看到台商申訴案，台商被欺負、拘留、被吃掉，內心痛苦，呼籲台商在中國經商要熟悉法令、了解環境、正派經營才站得住腳；「江丙坤卸任：要當好爺爺」，**聯合晚報**，2012年9月27日，A4版。

慮，⁶⁶企業所處的「制度環境」是關鍵。因此在上述企業遷移過程中，中央、地方政府扮演著非常重要的角色。此種觀點向來是解釋東亞國家企業運作不可或缺的視角，⁶⁷據東亞「發展型國家」經驗，政府往往是產業升級的關鍵。⁶⁸

而越來越多研究主張大陸經濟動力是來自地方政府，認為中央政府的放權讓利，釋放了地方政府增加財政收入的動力，誘發了地方政府發展經濟的持續作為，⁶⁹形成一系列地方政府「投資飢渴」（investment hunger）的經濟行為，使得越來越像市場經濟中企業的地方政府⁷⁰成為盛極一時的學術研究核心⁷¹

如Susan Whiting指出地方官員對於升遷的慾望遠高於謀利的動機，⁷²讓我們可以知道地方發展跟官員升遷的可視關係，其並已形

66. 相關研究請參見：喆儒，**產業升級：開放條件下中國大陸的政策選擇**（北京：中國經濟出版社，2006年）；馬子紅，**中國大陸區際產業轉移與地方政府的政策選擇**（北京：人民出版社，2009年）。
67. Gary G. Hamilton and Nicole W. Biggart, "Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East," *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (1988), pp. 52~94.
68. 瞿宛文、安士敦著，朱道凱譯，**超越後進發展：台灣的產業升級策略**，頁97~148；相關研究請參見：Oyebanji Oyelaran-Oyeyinka and Rajah Rasiah, *Uneven Paths of Development: Innovation and Learning in Asia and Africa* (MA: Edward Elgar Publishing, 2009).
69. Barry R. Weingast, "The Political Foundations of Democracy and the Rule of Law," *American Political Science Review*, Vol. 91, No. 2 (June 1997), pp. 245~263.
70. 學界對此分析架構稱為local corporatism。然而我們可以發現隨著不同的中文翻譯，其實所要的表達的理論理解各有巧妙不同，如地方（國家）統合主義、地方（政府）公司化、地方（國家）法團主義等等；吳介民，「『中國模式』」或重重複雜的制度形構？」，**台灣社會學刊**（台北），第18期（2009年12月），頁1~3。
71. Jean C. Oi, "Fiscal Reform and the Economic Foundations of Local State Corporatism in China," *World Politics*, Vol. 45, No. 1 (1992), pp. 99~126; Marc Blecher and Vivienne Shue, "Into Leather: State-led Development and the Private Sector in Xinji," *The China Quarterly*, Vol. 166 (2001), pp. 368~393; David Zweig, "'Developmental Communities' on China's Coast: The Impact of Trade, Investment, and Transnational Alliances," *Comparative Politics*, Vol. 27, No. 3 (April 1995), pp. 253~274.
72. Susan H. Whiting, *Power and Wealth in Rural China: The Political Economy of Institu-*

成一種行政治理的模式：GDP與其他可度量的指標成為上級政府對多個下級政府部門衡量的晉升競賽，競賽優勝者將獲得晉升。⁷³所以，真正支持扶助「產業升級」力量，主要來自政府作為。⁷⁴地方政府為了追求財政收入與維持基本政治運作，會直接影響或協助企業發展以推動經濟成長，換言之，影響企業尤其是台商最大因素反而是地方政府。

在2008年金融風暴後，隨著大陸市場轉型帶動地方制度的變遷，更是形成具有封閉性質極強的、壟斷性的國家資本主義，因此大陸政府追求的並不是創新開放，而是強調官僚資本壟斷的「中國模式」。

2010年大陸中央政府進一步提出政策，⁷⁵認為需要調整外資的品質，尤其重視科技與產業升級、區域均衡發展上面。而我們再細看這份政策，可以發現其主要強調善用外資做為改善大陸的產業結構，並追求致力於技術轉移，協助大陸企業研發，所以要是符合條件的外資企業便會給予支持。同時會透過吸引外資的優惠政策，將東部的外資企業轉移到西部地區，以達到技術、資金上的區域均衡。⁷⁶

tional Change (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), pp. 1~10.

73. 周黎安，「中國地方官員的晉升錦標賽模式研究」，*經濟研究*（北京），第7期（2007年7月），頁36~50。
74. 相關研究請參見：韓小明、周業安、蔣東生，*創新型國家與政府行為*（北京：中國人民大學出版社，2009年）；王傳寶，*全球價值鏈視角下地方產業集群升級機理研究：以浙江產業集群升級為例*（杭州：浙江大學出版社，2010年）。
75. 中國大陸國務院於2010年4月6日提出《國務院關於進一步做好利用外資工作的若干意見》，並於8月再次提出《貫徹落實國務院關於進一步做好利用外資工作若干意見部門分工方案》。以達到優化利用外資結構、引導外資向中西部地區轉移和增加投資、促進利用外資方式多樣化、深化外商投資管理體制改革、營造良好的投資環境五大目標。
76. 除了中國大陸中央政府提出的相關政策外，地方政府也會提出相關的策略，以做出產業轉型升級的目標。如廣東省於2010年5月發表《關於加速經濟展轉換之若干意見》。

到2011年大陸發佈《十二五計劃》，其中更強調進一步培養戰略性新興產業，以能為大陸帶來產業轉型升級與提高產業核心競爭力。台商面臨這樣的挑戰時，據經濟部投審會的調查⁷⁷，多數認為是負面影響高於正面影響，詳細論之，台商們均了解在新興產業推動初期或轉型之始，會需要台商的優勢，但隨著大陸自身企業的成长，加上政策大力支持國營企業，會建構出大陸自身的產業網絡，這時對於台商原先在全球商品鏈中做為中介的定位就出現了危機。

整體而言，大陸政府為了維持國內穩定發展，也開始提出一系列政策，讓台商必須更加注意／依賴政府的動作與扶持。首先在勞務方面，如第一節所述，大陸自2008年起通過勞工權利法律化，如《勞動合同法》、《社會保險法》，以因應經濟成長所帶來的貧富差距，期待帶來雇用待遇與保護以及薪資的提升，以縮減所得差距。同時在大陸政府實施大規模刺激景氣、平衡東西差異的措施下，越來越多民工從沿海轉向內地，使得沿海地區經常鬧民工荒。沿海缺工與勞動成本翻倍，對台商產生極大的負擔。

《勞動合同法》的訂定背景在於大陸期待改善原有勞動條件，並且進而帶動社會穩定。立法良善，但因各地政府條件不一，造成執行力度與範圍不同。如地方政府財政健全、具有法治基礎，且較早就開始進行地方產業升級等優勢條件下，台商就較能夠依法調整經營方式，以減少勞資問題的衝擊與影響。⁷⁸抑或在中央地方政府博奕以及全球商品鏈不同權力位置影響下，地方政府對於不同產業的廠商，會建構出不同的管制行為。⁷⁹因此對台商而言，擔心

77. 「2013年對海外投資事業營運狀況調查分析報告」，經濟部投資審議委員會，2013年12月，頁105~107。〈http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctrl?PRO=DownloadFile&t=4&id=540〉

78. 蔡昌言，「中國大陸勞動合同法對企業影響之研究：以廈門台商為例」，中國大陸研究（台北），第52卷第4期（2009年12月），頁57-94。

79. 鄭志鵬，「差序壓制型勞動體制：中國兩次勞動法在台資企業治理結果的政治

隨著勞工權利意識高漲，如勞動爭議、工資調升幅度驚人、社會保險問題等所產生的勞資糾紛，均會引發地方政府關注，使台商隨著政府一波波稽查調整工廠營運模式時，也開始墊高了經營成本。

在稅法上，2007年起如兩稅合一、出口退稅、台帳實轉等一連串「嚴徵管」稅收政策的原則，更讓台商難以招架。因為台商在大陸的經營常常會利用灰色規則，但是現在面臨大陸日趨健全的稅務體制時，常常會被要求「自查自報」、「自查自糾」有無逃漏稅或是違反進出口法規情事，然而每個案例均不相同，有的是繳交差額即可，有的卻增加懲罰金，其標準均依地方政府決定，法規上沒有明確規範，使得台商莫衷一是，增加不少負擔。

另外，最重要的在資金運用取得上面，大陸中央與地方政府已開始藉由資金補助的方式，協助台商轉型升級。如2005年起，大陸中央國台辦與國家開發銀行的《關於支持臺灣同胞投資企業發展開發性金融合作協議》，宣布在5年內對台商釋出300億元人民幣開發性貸款。近期則有2013年上海銀行與上海台協簽署《支援台資中小企業發展金融合作協定》，兩年內再提供300億元人民幣的貸款額度。⁸⁰形成由大陸政府、台辦或台協等官民組織做為協調者，提出讓台商可以授信貸款的方式與規則。⁸¹

整體而言，台商面對地方政府時常常出現資訊不對稱的情況。為了掌握與地方政府互動所需具備的資訊，台商多半還是依賴

經濟學分析」，**台灣社會學刊**（台北），第54期（2014年6月），頁75~129。

80. 大陸新聞中心，「上海市台辦舉行在滬台籍青年企業家座談會」，**今日新聞網**，2014年9月2日。〈www.nownews.com/n/2014/09/02/1394642〉

81. 雖然中國大陸各級政府不斷提出給台商融資的政策，然而訪談中多數台商均覺得這是項「看得到、吃不到」措施，因為中國大陸中央政府推出這項政策，立意良好，但是各地方銀行是否能配合就很難說，台商無法得到融資，因為中國大陸各地機關執行政策不徹底，「上有政策、下有對策」的情況經常可見，甚至不管是台商企業，還是本地企業，通常要有一定的關係，才有機會貸到款。

自我或者台商網絡做資訊蒐集與分析，因為在大陸媒體報導都是二手資料，故為維持判斷的精確度，如能夠情報掌握大陸情勢的變化是最好的方法。因此以勞資問題為例，台商除了主動維持廠內的人際和諧，以因應大陸員工現在勞工權利上升的挑戰，並保持與員工的關係，建立良好的溝通管道，做好的勞資關係外，另外必須與當地政府勞動部門保持信賴關係，以避免因為新政策而措手不及產生違法情況，導致勞動成本拉高。

如我們訪談一位電子業的Z經理⁸²，在政府合作上則強調「資訊傳達、審查標準、稅賦合理化和缺工」等需求。而且台商也會更進一步的配合地方政府，形成政商默契，如一個Y廠總經理特助⁸³就表示：

我們主要是外觀專利，市政府每年有專利數的指標，我們外觀專利比較容易申請，實際是幫助政府完成指標，敷衍了事，不是真正的創新，產品專利、設計專利，自己做，但申報研發，會通過（地方）中間機構，這種方式會比較方便一些。

但是向對應的政府的幫助其實也不一定有效的，Y廠總經理特助繼續說：

（地方政府的）高新區其實是一個很失敗的案例，曾經建議我們把銷售額做大，做一個區域性的企業總部，但當時給我們的口頭承諾與後來發的文件有巨大的差異，我們註冊好了一個公司，但是無奈關了。

綜上所述，台商雖與地方政府有合作，但在大陸投資常會面臨「說一套、做一套」的困境，地方招商引資或產業合作論壇，常常會形成宣傳與落實的差異，同時對中小企業而言，與大企業相

82. 許淑幸，委託當面訪談，台商電子產業Z經理，昆山市，2013年。

83. 許淑幸，委託當面訪談，台商電子產業Y經理特助，昆山市，2013年。

比，更是少有參與合作的空間，而這些變成雙方合作的侷限。而這些變化均讓台商與當地政府合作的發展有限。

陸、結論

誠如產官學各界不斷強調轉型升級是企業永續發展的唯一方法，本文認為台商面對嚴峻的大陸市場時，首要目標乃為追求內部變動轉型，做到市場開拓、擴大內需，因為大陸經濟仍持續增長，市場規模大且充滿新興商機，並調整企業內部華人文化組織，以求順利轉型到服務業等新興消費市場。其次，尋求技術環境的提升，透過追求產業間策略合作、併購合資等方式，克服不斷艱鉅的原物料、勞動力、環保等困境，達到產業轉型升級等目標。

最重要乃藉由政企互動達到合作效果，因影響台商能否轉型升級的關鍵，乃是在於地方政府的態度，故台商可以透過地方政府借力使力。以這次裕元鞋廠罷工事件這次的引爆點，就是大陸政府規定的社保制度所導致，在大陸中央政府的考量下，從全局為重改善勞工環境，而對地方上來說，則考量地方經濟能否永續發展。以勞動合同法的實施來說，其中央人社部的規定本來就很模糊，造成「各省各自解讀」，台商因此面對勞工動不動就拿社保為題罷工，也無可奈何。故如海基會林中森董事長在2014年8月底拜會廣東省委常委林雄，即提出四點台商需要地方政府協助的部份：國土證取得不易、東莞社保勞資爭議、修訂廣東省集體合同條例、台商轉型升級等。⁸⁴再加上稅法、融資運用上，均與地方政府政策息息相關。

故總結而言，我們從這次裕元鞋廠罷工事件來看，除了勞資

84. 蔡敏姿，「林中森訪粵提台商四難題」，*經濟日報*，2014年8月29日，A12版。

爭議問題外，其實企業組織內部因素、技術環境，以及制度環境都深深影響著台商的發展，甚至對於轉型升級的方向與效能也有不同的影響，因此唯有將這些事情做解決，才能讓台商提昇競爭力與永續發展。

附表一：實證估計變數定義

變數名稱	定義
企業經營決策	排序變數，台商營運策略為內遷或外遷者定義為1；營運策略為轉型者定義為2；營運策略為產業升級者定義為3。
合資	虛擬變數，若該企業為合資企業定義為1，其他為0。
長三角及周邊	虛擬變數，若該企業所處地域為長江三角洲及周邊區域，定義為1，其他為0。
位於一般台商聚集區	虛擬變數，若該企業位於一般台商匯聚區域，定義為1，其他為0。
員工規模	排序變數，若該企業員工數少於20人定義為1、21~50人定義為2、51~100人定義為3、101~500人定義為4、501~1000人定義為5、員工1000人以上定義為6。
年營業額規模	排序變數，若該企業年營運額在100萬美元以下定義為1、101~200萬美元定義為2、201~300萬美元定義為3、301~400萬美元定義為4、501萬美元以上定義為5。
用工困境	虛擬變數，若該企業營運困境為用工問題定義為1，其他為0。
用地困境	虛擬變數，若該企業營運困境為用地問題定義為1，其他為0。
法規困境	虛擬變數，若該企業營運困境為法規問題定義為1，其他為0。
稅負困境	虛擬變數，若該企業營運困境為稅負問題定義為1，其他為0。
產銷困境	虛擬變數，若該企業營運困境為產銷問題定義為1，其他為0。
外貿困境	虛擬變數，若該企業營運困境為外貿問題定義為1，其他為0。
政府作為_資金	虛擬變數，若該企業認為政府為台商的政策協助應以資金為主，定義為1，其他為0。
政府作為_稅費	虛擬變數，若該企業認為政府為台商的政策協助應以稅費為主，定義為1，其他為0。
政府作為_行政力	虛擬變數，若該企業認為政府為台商的政策協助應以行政力（行政效率）為主，定義為1，其他為0。
政府作為_降低營業成本	虛擬變數，若該企業認為政府為台商的政策協助應以降低企業營業成本為主，定義為1，其他為0。
政府作為_優惠及獎勵政策	虛擬變數，若該企業認為政府為台商的政策協助應以優惠及獎勵政策為主，定義為1，其他為0。
社保	虛擬變數，企業營運壓力有承受社保/勞動壓力者，定義為1，其他為0。
政府對勞動法規的掌握程度	排序變數，企業認為當地政府對於勞動法規的掌握度對於台商轉型升級的影響，沒有影響定義為0，相當影響定義為1，完全影響定義為2。
勞動力密集產業	虛擬變數，若該企業為勞動力密集產業定義為1，其他為0。

資料來源：本研究問卷調查整理。

附表二：實證估計變數敘述統計表

變數名稱	樣本數	平均數	變異數	最小值	最大值
被解釋變數（排序數值） 0=遷移 1=轉型 2=升級	453	1.393	0.875	0	2
合資	453	0.143	0.351	0	1
長三角及周邊	453	0.519	0.500	0	1
位於一般台商聚集區	453	0.428	0.495	0	1
員工規模	398	2.628	0.941	1	6
年營業額規模	314	3.863	1.248	0	5
用工困境	453	0.808	0.394	0	1
用地困境	453	0.497	0.501	0	1
法規困境	453	0.684	0.465	0	1
稅負困境	453	0.642	0.480	0	1
產銷困境	453	0.464	0.499	0	1
外貿困境	453	0.466	0.499	0	1
政府作為_資金	453	0.411	0.492	0	1
政府作為_稅負	451	0.324	0.468	0	1
政府作為_行政力	451	0.297	0.457	0	1
政府作為_降低營業成本	453	0.320	0.467	0	1
政府作為_優惠及獎勵政策	453	0.307	0.462	0	1
社保	453	0.501	0.501	0	1
政府對勞動法規的掌控程度	453	0.196	0.587	0	2
勞動力密集產業	453	0.227	0.420	0	1

資料來源：本研究問卷調查整理。

附表三：實證估計結果

企業經營決策	Model1		Model2	
	係數	標準誤	係數	標準誤
Ordered Probit				
合資	0.382	(0.233)	0.378*	(0.223)
長三角及周邊	-0.023	(0.174)	-0.289**	(0.157)
位於一般台商聚集區	-0.087	(0.164)	0.015	(0.152)
年營業額規模	-0.013	(0.070)		
員工規模			0.228***	(0.084)
用工困境	0.843***	(0.259)	0.965***	(0.225)
用地困境	0.235	(0.197)	0.206	(0.180)
法規困境	0.716**	(0.356)	0.408	(0.298)
稅負困境	0.456**	(0.208)	0.454**	(0.196)
產銷困境	0.059	(0.205)	0.283	(0.174)
外貿困境	0.325	(0.208)	0.108	(0.178)
政府作為_資金	0.721*	(0.392)	0.489*	(0.272)
政府作為_稅費	-0.652	(0.407)	-0.532*	(0.293)
政府作為_行政力	1.207**	(0.584)	1.182***	(0.392)
政府作為_降低營業成本	-1.324*	(0.704)	-1.403***	(0.431)
政府作為_優惠及獎勵政策	0.412	(0.445)	0.689**	(0.332)
社保	-0.754***	(0.291)	-0.608**	(0.244)
政府對勞動法規的掌控程度	0.050	(0.139)	0.058	(0.128)
勞動力密集產業	-0.224	(0.183)	-0.291*	(0.166)
log-likelihood	-198.466		-251.435	
樣本數	314		398	

資料來源：本研究整理。

注：***、**、*表示在1%、5%、10%的顯著水準。

參考文獻

一、中文

- 「2013年對海外投資事業營運狀況調查分析報告」，經濟部投資審議委員會，2013年12月，頁105~107。〈http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctrl?PRO=DownloadFile&t=4&id=540〉
- Fernand Braudel著，施康強、顧良譯，**15至18世紀的物質文明、經濟和資本主義 卷一**（台北：廣場出版社，2012年）。
- Michael E. Porter著，周旭華譯，**競爭策略：產業環境及競爭者分析**（台北：天下文化，2010年）。
- 「『力』用大陸人才 該用胡蘿蔔或鞭子？」，商業周刊，2011年9月5日。〈<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=44382>〉
- 卜國琴，**全球生產網路與中國大陸產業升級研究**（廣東：暨南大學出版社，2009年）。
- 大陸新聞中心，「上海市台辦舉行 在滬台籍青年企業家座談會」，今日新聞網，2014年9月2日。〈www.nownews.com/n/2014/09/02/1394642〉
- 尹建華，**嵌入全球價值鏈的模組化製造網路研究**（北京：中國經濟出版社，2010年）。
- 王信賢，「物以類聚：台灣IT產業大陸投資之群聚現象與理論辯析」，**中國大陸研究**（台北），第47卷第3期（2004年9月），頁85~109。
- 王振寰，**追趕的極限：台灣的經濟轉型與創新**（台北：巨流出版社，2010年）。
- 王雲平，**產業轉移和區域產業結構調整**（北京：中國水利水電出版社，2010年）。
- 王傳寶，**全球價值鏈視角下地方產業集群升級機理研究：以浙江產業集群升級為例**（杭州：浙江大學出版社，2010年）。
- 「台幹忠誠度高 台商最愛」，經濟日報，2011年10月16日，A10版。
- 付保宗，**中國大陸產業區域轉移機制問題研究**（北京：中國市場出版社，2008年）。
- 伊藤信悟，「台日合資在中國：理論發展的貢獻與相關課題」，徐斯勤、陳德昇編，**跨域投資與合作：台日商業策略聯盟理論與實務**（台北：印

- 刻文學出版社，2011年），頁31~56。
- 全球紡織網，「裕元鞋廠罷工擴大 江西2000名工人響應」，**慧聰紡織網**，2014年4月25日。〈<http://info.textile.hc360.com/2014/04/251828583999.shtml>〉
- 「江丙坤卸任：要當好爺爺」，**聯合晚報**，2012年9月27日，A4版。
- 江蕾，「中國大陸勞動合同法與企業所得稅法對台商的衝擊與因應」，中央大學經濟研究所碩士論文（2009年）。
- 何孟奎，「馬總統不知沒錢？下鄉又開支票」，**風傳媒**，2014年3月16日。〈<http://www.stormmediagroup.com/opencms/news/detail/c44d6e21-ad04-11e3-a2fb-ef2804cba5a1>〉
- 吳介民，「『中國模式』或多重複雜的制度形構？」，**台灣社會學刊**（台北），第18期（2009年12月），頁1~3。
- 吳美慧，「台廠製造業大利空」，**商業周刊**，2014年4月，頁86。
- 吳銀澤、劉仁傑，「中國大陸台日企業的共創策略」，**台灣產業研究Mook**（台北），第8號（2008年），頁217~254。
- 宋健生，「寶成東莞鞋廠 今全面復工」，**經濟日報**，2014年4月28日，A10版。
- 李勇，**產業集群創新網路與升級戰略研究**（上海：上海社科院出版社，2009年）。
- 周黎安，「中國地方官員的晉升錦標賽模式研究」，**經濟研究**（北京），第7期（2007年7月），頁36~50。
- 「近日中國台資企業罷工事件」，**蘋果日報**，2010年6月11日。〈<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20100611/32578807>〉
- 林平，「我的美麗與哀愁：在中國大陸的單身臺灣女性」，**人口學刊**（台北），第41期（2010年12月），頁111~151。
- 林家煌、林芷榕、耿曙，「世界是平的？全球化、在地化與大陸台資企業台、陸幹關係」，耿曙、舒耕德、林瑞華編，**台商研究**（台北：五南出版社，2012年），頁301~339。
- 林宸誼，「裕元珠海廠罷工結束 股價漲」，**經濟日報**，2014年7月24日，A12版。
- 林祖嘉、陳德昇編，**ECFA與台日商策略聯盟：經驗、案例與展望**（台北：印刻文學出版社，2011年）。

- 林瑞華、胡偉星、耿曙，「『階級差異』或『認同制約』？大陸臺灣人當地融入的分析」，**中國大陸研究**（台北），第54卷第4期（2011年12月），頁29~56。
- 林濤，**產業集群合作行動**（北京：科學出版社，2010年）。
- 俞國琴，**中國大陸地區產業轉移**（北京：學林出版社，2006年）。
- 洪肇君，「裕元鞋廠又罷工 珠海政府介入」，**旺報**，2014年7月23日。
〈<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140723000899-260309>〉
- 徐斯勤、陳德昇編，**跨域投資與合作：台日商業策略聯盟理論與實務**（台北：印刻文學出版社，2011年）。
- 徐進鈺，「流動的鑲嵌：新竹科學工業園區的勞動力市場與高科技發展」，**台灣社會研究季刊**（台北），第35期（1999年9月），頁75~118。
- 翁海穎、封小雲，「台商在金融海嘯後的發展動向及挑戰——廣東案例」，發表於「大陸台商轉型升級：策略、案例與前瞻學術研討會」（台北：國立政治大學中國大陸研究中心，2012年10月）。
- 耿曙、林家煌，「登堂未入室：信任結構、協力網絡與臺商產業群聚的模式」，**社會科學論叢**（台北），第2卷第1期（2008年4月），頁91~126。
- 馬子紅，**中國大陸區際產業轉移與地方政府的政策選擇**（北京：人民出版社，2009年）。
- 「馬凱：鮭魚返鄉的兩大死穴」，**理財週刊**，2012年12月，頁58。
- 高長，「臺灣電子產業兩岸分工與全球佈局策略」，**經濟前瞻**（台北），第83期（2002年9月），頁74~81。
- 張苙雲、譚康榮，「形構產品網絡」，張苙雲編，**網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性**（台北：遠流出版社，1999年），頁17~64。
- 梅麗霞，**全球化、集群轉型與創新型企業：以自行車產業為例**（北京：科學出版社，2010年）。
- 陳介玄，**協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析**（台北：聯經出版社，1994年）。
- 陳建軍，**要素流動、產業轉移和區域經濟一體化**（杭州：浙江大學出版社，2009年）。
- 童振源、蔡增家，「從雁行發展到經濟分工：從台日經濟合作看東亞經濟分工模式的轉變」，**國際關係學報**（台北），第24期（2007年），頁87~114。

- 劉仁傑，**共創：建構台灣產業競爭力的新模式**（台北：遠流出版社，2008年）。
- 劉仁傑，「後ECFA時代台日商策略聯盟」，林祖嘉、陳德昇主編，**ECFA與台日商策略聯盟：經驗、案例與展望**（台北：印刻文學出版社，2011年），頁29~50。
- 劉玉照、王平、應可為，「大陸台企中的組織『斷裂』與『台灣人』群體的社會融合」，耿曙、舒耕德、林瑞華編，**台商研究**（台北：五南出版社，2012年），頁273~300。
- 劉志彪，**長三角製造業向產業鏈高端攀升路徑與與機制**（北京：經濟科學出版社，2009年）。
- 劉志彪、張傑，**全球化中中國大陸東部外向型經濟發展：理論分享和戰略調整**（北京：中國財政經濟出版社，2009年）。
- 劉志彪、鄭江淮，**衝突與和諧：長三角經濟發展經驗**（北京：中國人民大學出版社，2010年）。
- 劉春生，**全球生產網路的構建與中國大陸的戰略選擇**（北京：中國人民大學出版社，2008年）。
- 劉媛媛、劉斌，「勞動保護、成本粘性與企業應對」，**經濟研究**（北京），第5期（2014年5月），頁63~76。
- 蔡乙萱，「吳惠然：鮭魚返鄉只是口號」，**自由時報**，2013年9月23日。
〈<http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/716174>〉
- 蔡昌言，「中國大陸勞動合同法對企業影響之研究：以廈門台商為例」，**中國大陸研究**（台北），第52卷第4期（2009年12月），頁57~94。
- 蔡敏姿，「林中森訪粵 提台商四難題」，**經濟日報**，2014年8月29日，A12版。
- 鄭伯壘、劉怡君，「義利之辨與企業間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析」，**本土心理學研究**（台北），第4卷第2期（1995年8月），頁41。
- 鄭志鵬，「市場政治：中國出口導向製鞋產業的歷史形構與轉變」，**台灣社會學**（台北），第15期（2008年6月），頁109~162。
- 鄭志鵬，「差序壓制型勞動體制：中國兩次勞動法在台資企業治理結果的政治經濟學分析」，**台灣社會學刊**（台北），第54期（2014年06月），頁75~129。
- 鄭陸霖，「一個半邊陲的浮現與隱藏：國際鞋類市場網絡重組下的生產外

- 移」，**台灣社會研究季刊**（台北），第35期（1999年9月），頁1~46。
- 賴錦宏，「台商：社保應不溯既往」，**經濟日報**，2014年5月12日，A10版。
- 賴錦宏，「裕元鞋廠雖復工 仍有零星抗爭」，**聯合報**，2014年4月29日，A12版。
- 韓小明、周業安、蔣東生，**創新型國家與政府行為**（北京：中國人民大學出版社，2009年）。
- 瞿宛文、安士敦著，朱道凱譯，**超越後進發展：台灣的產業升級策略**（台北：聯經出版社，2003年）。
- 魏後凱、白玫、王業強等，**中國大陸區域經濟的微觀透視：企業遷移得視角**（北京：經濟管理出版社，2010年）。
- 譚大純、張秋仁、黃小娟，「台灣與大陸廠商互動模式變化之實證研究」，**亞太經濟管理評論**（高雄），第8卷第2期（2005年），頁77~104。
- 龔宜君，**出路：台商在東南亞的社會形構**（台北：中央研究院亞太區域研究專題中心，2005年）。
- 龔宜君，「半邊陲之台灣企業在世界體系的鑲嵌」，**台灣東南亞學刊**（南投），第2卷第1期（2005年10月），頁61~82。
- 龔雪，**產業轉移的動力機制與福利效應研究**（北京：法律出版社，2009年）。
- 喆儒，**產業升級：開放條件下中國大陸的政策選擇**（北京：中國經濟出版社，2006年）。

二、英文

- Akamatsu, Kaname, "Waga Kuni Yomo Kogyohin No Boueki Susei," *Shogyo Keizai Ronso*, Vol. 13 (1935), pp. 129~212.
- Andaleeb, Saad S., "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution," *Research in Marketing*, Vol. 11 (1992), pp. 1~34.
- Blecher, Marc and Vivienne Shue, "Into Leather: State-led Development and the Private Sector in Xinji," *The China Quarterly*, Vol. 166 (2001), pp. 368~393.
- Coleman, James S., *Foundations of Social Theory* (Cambridge, MA: Belknap,

1990).

- Granovetter, Mark S., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (1985), pp. 481~510.
- Hamilton, Gary G. and Nicole W. Biggart, "Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East," *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (1988), pp. 52~94.
- Hamilton, Gary G. and Chengshu Kao, "The Institutional Foundations of Chinese Business: The Family Firm in Taiwan," *Comparative Social Research*, Vol. 12 (1990), pp. 138~148.
- Keller, William W. and Richard J. Samuels, "Innovation and the Asian Economies," *Crisis and Innovation in Asian Technology*, (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2003), pp. 1~22.
- Li, Hongbin and Lian Zhou, "Political Turnover and Economic Performance: the Incentive Role of Personnel Control in China," *Journal of Public Economics*, Vol. 89, No. 9 (2005), pp. 1743~1762.
- Oi, Jean C., "Fiscal Reform and the Economic Foundations of Local State Corporatism in China," *World Politics*, Vol. 45, No. 1 (1992), pp. 99~126.
- Oyeleran-Oyeyinka, Oyebanji and Rajah Rasiah, *Uneven Paths of Development: Innovation and Learning in Asia and Africa* (MA:Edward Elgar Publishing, 2009).
- Redding, S. Gordon, *The Spirit of Chinese Capitalism* (NY: Walter de Gruyter, 1990).
- Liu, Renjye, "An Empirical Study of Strategic Alliance between Taiwanese and Japanese Enterprises in Mainland China," *Journal of Asian Business*, Vol. 19, No. 3 (2003), pp. 71~94.
- Thompson, James D., *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Vernon, Raymond, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 (1966), pp. 190~207.
- Weingast, Barry R., "The Political Foundations of Democracy and the Rule of Law," *American Political Science Review*, Vol. 91, No. 2 (June 1997), pp. 245~263.
- Whiting, Susan H., *Power and Wealth in Rural China: The Political Economy of*

Institutional Change (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2001).

Zweig, David, “‘Developmental Communities’ on China’s Coast: The Impact of Trade, Investment, and Transnational Alliances,” *Comparative Politics*, Vol. 27, No. 3 (April 1995), pp. 253~274.

聯絡作者：許淑幸

聯絡地址：台北市文山區政大二街206巷32號

電子信箱：hsing0099@gmail.com

收稿日期：2014/10/12

審稿通過：2015/01/18

責任編輯：詹為元

