

第四章 經營的當地化

上海是上帝對台商的厚愛，給他們一生兩次經濟起飛的機會。

—石滋宜¹

在當地化的過程中，台商由早期利用大陸的比較優勢，單純租用廠房來採行簡單裝配加工的外銷型態，漸漸轉變為自擁資金、增加生產設備以及購置廠房等營運方式。由於大陸十二億龐大人口數量本身就是一個極具潛力的市場，在外資限制逐漸鬆綁下，各國資金紛紛挹注於大陸市場，以求及早卡位。因此廉價而充沛的生產資源和潛力大的內銷市場，為大陸提供了一個值得投資的必要條件。在此轉變下，筆者在大上海地區等地訪談台商的過程中，眼見不少廠家正不停地增資再擴廠，除做長期投資外，也將大陸變成其企業營運的中心，競逐於市場之中。

第一節 東山再起之機

在現代資本主義下，資本家的全球移動係一難以避免的現象；對於資本家而言，為了要追求最大的利潤，往往必須不斷地移動其生產基地，將生產活動由利潤較低的地方，移向可創造較高利潤的地區。因此，在資本家尋找最低成本的地方生產，以及最高利潤的地方銷售的同時，他們所尋求的其實是世界性的新機會，而非僅是侷限於某一地（Thurow, 2003: 86）。就此一觀點而言，吸引資本家移動的原因應當分為兩部分，一是為降低其成本，二是為了尋找更廣大的市場。而Thurow的分析，也獲得國內調查的佐證。²

在中國大陸諸多地區中，上海由於兼具了較低成本與廣大市場等兩項要件，而成為台商最重要的舞台。一方面，上海成為諸多白手起家者的新天地，例如頂新集團「康師傅」就是這當中的佼佼者；另一方面，許多原即事業有成的台商亦在此找到其最新的舞台。遠見雜誌的報導即指出，這些台商皆屬於「移民式」

¹ 請參見成章瑜（2003：104）。

² 逾六成三的廠商赴海外投資之最主要動機為「利用當地價廉充沛勞工」，尤以國內企業規模愈小愈明顯；其次為「當地市場發展潛力大」，業者所占比率（62.31%），且企業規模愈大受投資當地市場發展潛力所吸引的情形愈為顯著（經濟部統計處，2004）。

的創業者，他們也越來越轉向「大市場的思考方式」，並傾向於由台商的角色，轉變成為「中國企業家」(成章瑜，2003：105)。欲藉由大陸廣大市場需求，利用大陸的人力資源、充沛的原料，建立國際級企業之雄心。

從尋求大市場的角度而言，中國大陸廣大的市場，無疑是諸多台商企業眼中，等待挖掘的金礦，令人充滿了無限的憧憬。就如同一些曾經在大陸擔任過台商及外商企業高階經理人的說法，中國大陸的「大」，是令台商積極投入的重要原因：

在台灣就算你是世界第一大、第二大的工廠，很抱歉，你也沒做過內銷，你就算做過內銷，了不起你也（只）做過台灣市場，中國大陸的市場有多大，我可以告訴你，是個無限大，沒有人能夠告訴你，真正的是什麼狀況（訪談記錄N21）。

到了上海以後就是說，喔，才知道什麼叫做市場，就是看到中國大陸市場的大。其實當時94年，95年一直有感覺，一直到95年下半年，我開始有感受，我說大陸市場果然是大，那這個大就從肯德基，小朋友愛吃，給我一個很大的震撼。在臺灣吃肯德基雖然要排隊，但只是排內場。（在大陸）六月一號排隊是要排三個段落，先從馬路排起，有人維持秩序，然後大門排一次，再來買的櫃檯還要排一次。我在想有這麼大的商機，那憑什麼我們不能在這裏創業？那當時我的大老闆毛渝南，就是毛人鳳的兒子，現在北電大中華地區總裁，毛總他講了一句話，他說，「大陸的這個地方讓我們有回顧過去歷史，然後我們可以在歷史當中找到我們自己的位置」（訪談記錄N15）。

至於在降低生產成本方面，就台商企業而言，由於國內經營環境的改變，如果有個別企業在台灣境內已難以生存，而把其公司外移到中國大陸，利用大陸當地價格較低廉的勞工、土地、原物料，以及優惠的租稅措施，提高其產品的競爭力，尋求事業的第二春，這是相當實際的作法。而此情形不僅反應了比較利益法則，同時也顯示了基於產品生命週期的更替，不得不進行產業分工的調整

(Vernon, 1966)。不可否認的，以上的「互補」關係，雖普遍存在於初期台商對大陸的投資，但隨著大陸產業間，新的供應鏈建立，以及技術水準的提高，大

陸的企業也能生產技術層次較高的產品；而當大陸某方面產業的技術水準、產品的品質，逐漸與台灣企業相當時，雖然大陸人口眾多，彼岸廉價的勞動力依然不虞匱乏，但兩岸間的產業結構，也就成為既是競爭的「替代」關係、又具有相互合作的「互補」關係。且此種「替代」與「互補」關係，不只存在於兩岸，在大陸內地的台商企業主與當地業者間也是存在的。

因此，台商企業的拔根外移，不論其只是想要規避生產要素之成本劣勢，或者單純地想要分享大陸廣大的市場，若未能真正地尋求企業改頭換面之道，則其外移也僅能單純的延長其生存時間，未必真能在上海求得揮灑的舞台。誠如一位受訪者在訪談過程中所提及的：

如果一個產業在台灣沒辦法生存，你去到那邊可以生存但生存的年限也很短，所以我是奉勸很多台商，台灣不能做才去那邊做這個觀念是錯誤的，就算一開始生存的比台灣好一點，但是你很快就被淘汰掉了（訪談記錄 N20）。

此外，尚有眾多台商以其自身經驗指出，不論是哪一類型的台商產業，在大陸經濟快速發展的環境中，面對大陸本地產業的成長與競爭速度越來越快，加以當地市場的變遷的雙重壓力，台商倘若不能及時調整自身的經營策略以建立利基，則原先吸引其移至大陸的種種比較利益將很快消失，其廣大的市場亦無台商容身之處；此時，台商將再度被迫外移。

雖然有台商認為台灣中小企業主的韌性、產品的品質與較為先進的經驗技術，均是台商成功立足的原因（訪談紀錄 N23、N24、N25、N26、N28、N29）；然而，筆者在訪談過程中卻發現，對於台商而言，如何創造轉型的空間，毋寧是更為重要的因素。因此，台灣企業所向來引以為傲的「靈活度」，在其外移至大陸的同時，仍然是保證其在大陸持續存活的重要優勢，而這點可以在台商企業如何當地化的過程中，獲得充分的驗證：

在台灣的夕陽產業到大陸不一定是夕陽產業，他夕陽產業移到這邊，當然這邊沒辦法生存，但是他夕陽產業有能力來這邊就是有一筆資金，那

這一筆資金放到這邊的時候不一定是做這個。如我在幫人家沖壓螺絲，那是一般的五金螺絲，我在大陸的時候我設備還是一樣，但是這邊整個市場很大，那我在這邊也是沖壓螺絲，變成我是沖壓電腦螺絲，因為這邊都是規模很大的電子廠，那我剛好接到電子所要用的小螺絲，我的機會剛好來了，轉成電腦週邊產業（訪談記錄 N28）。

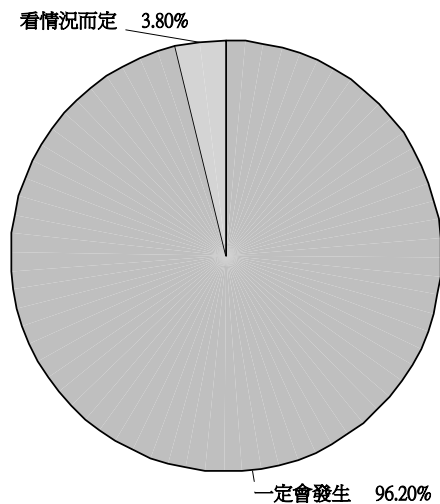
在訪談紀錄 N28 中，受訪者認為，台商企業在大陸必須因應該地不同的產業結構，以重新調整自身的生產策略（「這邊都是規模很大的電子廠...轉成電腦週邊產業」）。由這段話很明顯可以看出，受訪者了解倘若不求改變，則台灣的夕陽產業移到大陸，一樣是夕陽產業。因此受訪者特別強調，必須掌握當地經濟結構的特點，並以台商特有的靈活性改變工廠的生產方向，如此才能為自己找到另一片天。這個觀點不僅為訪談紀錄 N20 與 N28 同時強調，同時更已為諸多台商所共同接納；這點可以由台商在調整自身策略的積極度得知。例如另一位受訪者所說的：

若是有展覽的時候，我一定會想去看看，去看看展覽中有沒有有趣的玩意，看起來是我的機械廠房轉一下就可以生產的，這樣我就可以馬上去做，看能不能賺到錢（訪談記錄 N29）。

綜合以上三段訪談紀錄可以看出，台商對於面對當地情況以調整自身的生產策略，事實上皆具有相當清晰的認知；可見台商無論是想延續事業的第二春，或是為滿足晉身國際的雄心壯志，唯有掌握住維持競爭優勢的關鍵因素。正因如此，台商企業在當地的競爭力，才可以持續茁壯。因此部分台灣的中小企業既勇於拔根外移，自有其靈活的策略去面對轉變，在詭譎多變的市場中獲利，開創東山再起之機。

第二節 當地化的採購

台商在大陸的原物料來源，在開放赴大陸的初期，大部份是以來自台灣出口的為主，但隨著時間的變遷，原物料來自台灣的比率逐漸地降低；由此相對的則是，採購自大陸地區的原物料逐漸增加。³在筆者所進行的八十份問卷調查中，多數的受訪者也認為台商會一直加強在大陸當地採購原物料，⁴如下圖三所示：



圖三、台資企業在加強大陸採購原材料之可能性

資料來源：筆者自行調查

台商或外商企業使用較多的地主國原材料或半成品投入生產，則表示地主國的產品無論是在價格或非價格要素上，皆比進口產品更具競爭優勢。而中共當局為了吸引外商投資，並沒有嚴格要求外商企業自當地採購原材料的比例，由此顯示，台商企業對於原材料和半成品的採購，可以說是大都基於本身經營策略之考

³ 台商企業初到大陸投資，原材料及半成品自大陸當地採購的比重約佔 50% 左右，另外約各有四分之一左右，分別自台灣和其他地區採購。但在大陸經營一段時間後，原材料和半成品的採購來源會出現明顯改變，自當地採購的比重大幅增加，例如 1998 年的調查資料顯示約佔 60%，而自台灣和其他地區採購的比重則大幅減少（中經院，1999）。

⁴ 在筆者的問卷中，台資企業加強在大陸採購原材料的可能性，受訪者認為一定會發生者佔 96.20%，看情況而定者佔 3.80%。

量（高長，2001），其中最終市場因素所佔的比重頗大。有受訪者直言，大陸國內市場對產品價格的考量壓過品質，因此內銷的產品為壓低成本，會儘量採用國內原料；而外銷產品則必須面對全球競爭，通常仍以維持品質為最高考量，對於國內原料的採用便會多所斟酌。如同以下的引言：

原料來講，中國都是以國內的品質來驗證，它的證書來講都是以國內為主嘛。那一般對於國外的廠商，或者做外銷都必須要獲得國外認證單位的承認，那中國大陸的原料，除了幾個特殊的產品，有國內國外的標準外，其他都還不在國外的標準。【就是說基本的原料當地化是沒問題的，可是需要去國外認證的那些原料就變成說大家還是喜歡從外面進口？】它不是喜歡，這個是沒辦法過那個驗證嘛，它在使用上就有困難。所以通常不會冒險採用國內的原料，還是用原來國外的原料。【就是說它是外商公司，它要外銷的話是這樣。那如果它是要內銷的呢？】那剛才跟你講，中國對內銷產品品質的容忍度是很高的，他是不會太去強調這個方面原料的問題（訪談記錄 N2）。

以上引言中的原料，或為半成品，或為基礎原料，但可以推敲的出，受訪者認為大陸原料品質參疵不齊，因此廠商在採購原料時，必需考量客戶的需求而有所取捨。如同另一位在大型外商公司任職的台幹所言，外銷的品質與內銷是不同的，且某些經由國外認證的原料有時是大陸廠商技術所不能提供的（訪談記錄 N03）。

再以最早投入大陸的外資車廠--德國大眾汽車（即福斯汽車，VW）為例，大眾桑塔納轎車在大陸的自製率已高達 80% 以上，零件自製率雖不斷提高，但據大眾本身估計，在大陸生產汽車的成本仍比在工業化國家高出 18%，主要原因是週邊零件廠目前普遍缺乏品質和效率。由於大陸當地的製品品質仍難以達到國際水準，因此，即便是小小的彈簧或看起來很簡單的橡皮油封，外資車廠多半還是寧願進口；大眾汽車即為一顯例。大眾汽車公司大陸製的汽車已能達到國際品質水準，但是因為大陸零件供應商零件品質不穩定，有時必須丟棄大批不合標準的零件，使得成本大幅提高，因此大眾還是大量使用進口零件。然而，該公司依舊規定了採購當地化的時程，並預測到了 2006 年，在中國製造汽車的 18% 成本

差距就會消失。這表示大陸原物料品質提升的速度極快，即便目前仍無法達成穩定的品質，但該公司仍對未來表示樂觀，因此才會訂定採購當地化的策略。

大眾汽車的例子事實上也表明了，在國際貿易的框架下，跨國企業赴海外投資，採購的當地化是必然的——不論時程早晚。隨著中國大陸產業、經濟不斷發展，促使中下游加工業不停的發展，產業升級迅速，使得大陸當地產業所生產的產品品質提升，原材料和半成品的供應能力大增，也推動外資企業不停在大陸投資並進行當地化的採購。誠如新華社（2004）的報導所言：「品種齊全、品質良好、價格低廉、創新加快的中國產品，日益受到跨國採購商的青睞。如沃爾瑪、家樂福、麥德龍、歐尚、百安居、歐倍德等零售商巨頭，通用電氣、福特汽車、西門子、聯合利華等製造業跨國公司，都在中國大陸建立了國際採購部或採購中心，將中國納入其全球供應鏈和採購網路。」

上述情勢既然是一個普遍的趨勢，則赴大陸投資的台商企業自不可能置身事外。⁵由下述在上海的台商受訪者引言也可深刻的感受：

我們做的是臺灣的電腦廠商，臺灣的電腦廠商接的是美國康柏，DELL，IBM 的電腦，美國他們每一年都要降低成本，5%，10%等等，那你怎麼降下來，上面的擠下面，下面再擠下面。【所以說價格也是你們採購當地原材料的一個因素？】對。比如說我們現在做的這個碳帶，早期用在印表機上面這個碳帶是一個成品。早期是日本生產成品賣給我們臺灣的。後來臺灣跟日本買原料，買那種大卷的原料，在臺灣自己分切，分切成不同的尺寸，按個人的定購量，你要4公分，8公分，10公分寬的都可以。那以前是從臺灣分切好再賣給大陸，後來日本人自己來中國設廠，你賣過來價錢跟日本他們的都差不多。...不論是日本廠家在這邊，還是臺灣人到這邊來做加工生產原料，就比臺灣要便宜。那這還不算。而且這邊的材料有可能會轉賣到臺灣去，影響臺灣的獲利，我們以前自己設的碳帶生產工廠，我們這個廠投資將近快2千萬，每年都會賺400萬到500萬之間，可是去年我會去開會，知道只賺了100萬。因為這裏的原

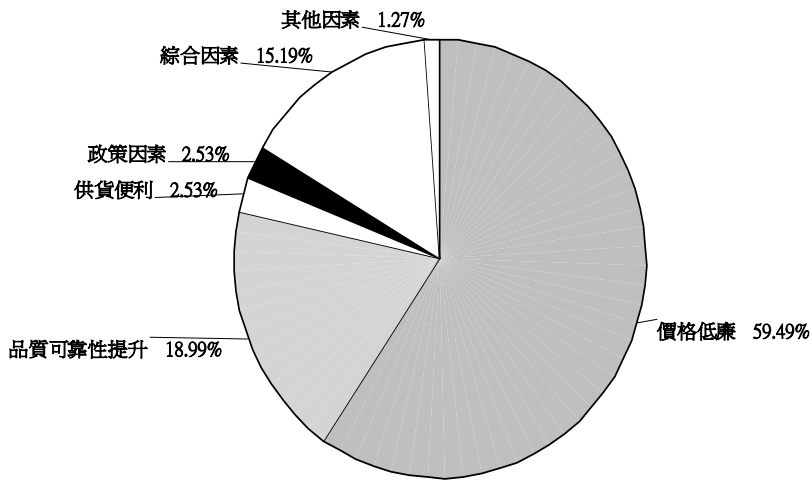
⁵ 台商增加採購當地的原物料與零組件者高達81%，減少者只有1%，不變者有11%（陳明璋，2002）。

料轉賣到臺灣去，逼得你只能往下降。你的利潤度就會越來越薄（訪談記錄 N12）。

這代表著大陸當地廠商的技術提昇，成為許多下游產品的重要產地，因此下游廠商對中、上游原料大量需求，已成為進口替代的利基。且也顯示了各企業在海外事業發展趨穩後，多半會朝向更有效率的運用當地資源並致力於當地化發展，直接向當地採購生產所需的原料、零組件或半成品，而不再依賴母國的供應。

當然，在採購的當地化過程及其背後的思考邏輯，明顯地是建立在經濟利益之上的。在筆者的問卷中，有一題詢問：「若有越來越多的台資企業在大陸採購原物料的話，最主要的原因為何？」，在回收的八十份問卷中，「當地原料價格低廉」是最主要的考量，佔了全部樣本的 59.49%；而「品質可靠性提升」則佔 18.99%；第三、四個因素「供貨的及時與便利性」與「政策因素」，分別佔 2.53% 及 2.53%；另外尚有 15.19% 的受訪者同時選擇兩者以上的答案，顯示台商在大陸採購原材料的因素可能是多重的。其比例分配可見下圖四：

並就以下的數據來看，大陸原物料價格低廉雖是台商改在當地採購的主因，但卻並非促成採購當地化的唯一因素。其他相關因素尚包括品質可靠性提升、供貨及時與便利，以及大陸政策因素等。



圖四：台商在大陸採購原材料的原因

資料來源：筆者自行調查

一、品質可靠性的提升

首先是品質可靠性的提升加深了採購當地化的現象。原本價格低廉，但品質無法不佳的原料零組件，其品質日益改善，且良率也不斷提昇，較低的價格加以穩定的品質，使得中國大陸當地的原料日漸獲得外商的青睞，不但跨國公司對大陸加強採購當地化，台資企業也是如此（訪談記錄 N3、N4、N5、N11、N12、N23、N24、N25、N31）：

原料的部分，我們在本地的廠商有採購，然後在國外的廠商也有採購，為什麼要設立在上海就是因為所有的外商，我們所需要接觸到的外國供應商，在這邊都有據點，但現在逐漸以國內的供應商為主，如果國內能夠做的，品質方面，原料供應的品質能夠維持一定程度的話，我們盡量以國內供應為主，國內採購為主，這樣是成本比較低啦(訪談記錄 N3)。

99 年之前，重要的氣密性的物件，因為瓦斯最重要的就是一個開關，開關整組，就是瓦斯...，就是你要控制瓦斯的流量大小，一個進一個出一

個旋鈕，這個部份本來是台灣進口，後來隨著它的當地加工，...它的代工廠的逐漸成熟、品質都穩定，就轉成當地的採購，就都當地化了（訪談記錄 N21）。

第一個，剛開始來這邊，人生地不熟的啊，第二個，質量上也是有些問題啦，第三個，目前他們國家法令上也在實施 GMP 啊，GMP 就是一個認證制度，所以事實上不管是從成本或從就地取材來講或者從質量，這一邊都慢慢在具備這個優勢。那從我們經營來講，到哪裡投資，我都盡可能就地取材，包括生產、包括原材料，當然是最...，否則你在那邊投資就失去了意義了（訪談記錄 N31）。

95 年最剛開始的時候是在廣東，原料，尤其是針對台商啦，對本地的原料，尤其鋼料，信任度不夠而且坦白說他們品質也不好啦，價格低歸低啦。進口鋼料大概是從日本、德國來的，台灣自己沒有煉鋼料，那時進口的比例很大。但是中國大陸很恐怖，他才短短的幾年時間，七年的時間，煉鋼的技術成長了很多。現在來講的話，同樣的東西，他們的售價才日本的一半。【是因為日本技術的引進嗎？】也有關係啦，但是他們也有在改良啦！缺點我們也有跟他們說，包括整個瓶頸什麼的都有在改良。因為我們是所有原料的最上游，幾年的供貨下來，我都有給他注意並稍微統計一下，我發現一個很可怕的現象，那就是國產料一直在膨脹，進口料一直在壓縮。那這當然是跟價格也有關係，但是不可諱言，現在中國大陸的料一直在提升，比七年前差很多。因為料有什麼問題，客戶會來跟我們講，我們再去跟鋼廠提醒；以前料來，彎彎曲曲，現在就很平整很漂亮（訪談記錄 N25）。

由以上四位受訪者的描述可以清晰地看出，當大陸原物料零組件的技術品質日益穩定，而價格相對低廉，台商傾向於當地化採購確實是不得不然的選擇。但需特別注意的是，筆者所指的採購當地化係指原料的「生產地」在大陸，因此，所謂的當地化，事實上也包含了台或外商公司所設廠生產的產品。在此情形下，採購當地化現象的促成，有些係來自於在大陸設廠的日本或歐美廠家所形成的完整生產鏈：

我們說我們提供原料，我們這裏的原料只是經過加工的而已，已經加工過的原料提供給客人。那我的原料又從哪邊來？我的原料還是來自於日本廠家和歐美廠家。他們現在都來到中國，規模很大的。所以我們看到一個產業的供應已經形成了一個完整的供應鏈。那他們必須要這樣做，因為市場需求量越來越大（訪談記錄 N12）。

所以我們由上所言可以觀察到，除了當地企業生產水平日見提升外，外國的原物料零件供應商，也在大陸設廠以便於服務在大陸越來越多的客戶群，並擴展其市場。而原本仰賴外國原料進口的台資企業，在這些國外廠家轉移到大陸生產，轉移其先進技術後，台資企業也可在當地購得其原本需購置他國的原物或零件。

二、供貨的及時與便利性

如同上述地歐美所建構的產業生產鏈，台資企業在上海，昆山、蘇州及吳江上海等地也建構了高科技產業的產業群聚，相關的原物料廠商大都已佈建完成，在上中下游進行垂直整合的同時，代表著原料及零組件的來源也相對的當地化，這樣的移轉，讓台商面對大陸市場，是一項利基：

半導體裏面有一個理論叫群聚理論，其他大家都走了，最後晶圓廠就會過來了，台積聯電動了，你說它來不來，當然來，連設備廠商都來了，其實像威盛、旺宏、華邦、聯電早就隱身背後了，不承認，其實大家都在這裏了。再回到這原料的問題，我當然在中芯、宏力投片，我來這邊當然是這裡台商代工就好，我幹嗎回臺灣繞一圈，有個優勢是我們在這邊設計，這邊委託加工就可以銷售，我就可以內銷了，我們以打消費性電子為主，大家都認為消費性電子是最大的市場，我還有何道理去臺灣去投片，當然是在這邊投（訪談記錄 N10）。

我們公司已轉過來大陸生產的內銷相機機種，原料的取得是找這邊比較熟的採購商和廠商，比較方便。這些廠商臺灣的有，大陸的也有，主要

的是他們要有內銷權，而且非常非常多的廠商已經移到大陸這邊來了。

【那以前原料的採購上以前有從臺灣那邊進來過嗎？】會從臺灣來的大部分都是在大陸沒有辦法採購的東西，比如說剛才講的一些比較重要的零件，都是從臺灣和日本過來的。通常是一些電子零件，比較精密性的東西。【那現在有在這邊做了嗎？】有阿，但很精密性的零件如攝像頭，還是需要進口的（訪談記錄 N5）。

上述的引言說明了，接近市場所能夠提供的及時性，對於上游的生產者而言是相當重要的。當地的產業群聚使得台商在面對市場競爭的同時，能有著更快速的反應。而像這樣的下游廠商陸續進駐大陸，不僅可使上游廠商因原物料的品質提升而減少成本無謂的損失，且可省去部份的採購成本。在中小企業的部份亦是如此：

我大部分也是這邊的原料，他這的品質是越來越好沒錯，出去我們可以競爭，好的就用好的，但是這的生意有時候喔，很容易買到壞的、差的，除非你直接找到工廠，找到這的大廠。但是他這裡的大廠喔，其實價格不比台灣便宜喔。但是台灣訂原料要運費、關稅啦，加上這些運費、關稅你就死了。所以一些比較不是那麼重要的原料，我就採用本地的來做，為什麼??因為這些東西，第一點在這裡買，比較沒有斷貨的空間，你台灣總是來的時候中間要有一些...，這是正常運轉，要是不是正常運轉，比方說這艘船沈下去或是怎樣的時候，你就沒了，你的貨就斷掉了（訪談記錄 N16）。

不見得有些東西台灣的就比較貴喔！有些大陸的原物料會比台灣的貴。

【所以說有時候是因為方便囉！就是即時供料性的原因囉！】嗯！還有一個原因是你時效很重要，有些東西你在這邊採購，時效可以控管，在台灣的話就不一定可以控管（訪談記錄 N25）。

價格，品質都很重要，還有一個就是及時性。像我們這種中小企業，原料來的立即性，像我們的碳帶生產廠家都是上午訂貨，下午交貨。或者是今天訂貨明天交貨，所以就養成了一直習慣，所有的客人都去做庫

存。不做浪費（訪談記錄 N12）。

三、政府的政策

不論是由價格低廉、大陸當地原物料品質快速提升，亦或供應的方便性等角度來看，台商之所以傾向於在大陸當地採購原物料，所在意的無非是經濟利潤的極大化。然而，造成台商採購當地化的因素，經濟因素本身固然極為重要，但大陸政府的政策亦扮演一定的角色。政府可以利用種種政策手段，增加或減少企業在特定層面的成本，以達成其所期待的結果；其中「稅金」就是常常使用的方法。以大陸而言，政府對國外進口的成品需額外課徵 17% 的增值稅，而內銷廠商又未能獲得任何退稅的優惠，遂使得廠商採用國外進口原料的成本大增；為了降低成本，內銷廠商不得不盡量轉向本地採購原物料，因此，政策亦是促成台商採購當地化的原因之一。

建材都是本地採購，大部分本地採購，因為大陸這邊的關稅很高，除此之外還有 17 個 percents 增值稅。我講這個瓷磚好了，如果你從國外進口是 100 塊，關稅不算，光增值稅就要多 17 塊。但是這個瓷磚在國內生產，他是進口泥土，進口這個泥土成本占得很少，這個泥土可能有增值稅，但占得很少。他銷的時候又可以扣掉。所以他的增值稅的成分就占得很少。所以說，製造業他是鼓勵人家在這裏設廠，所以不鼓勵進口。而所有行業都要加增值稅。他這個增值稅其實是模仿歐美的營業增值稅。增值稅，對於製造業來說有退稅，但對其他行業沒有退，像貿易就不能退。所以說加上這個增值稅，用他的東西就很貴(訪談記錄 N8)。

台灣第一，你要申請批文，然後他們這邊保護的色彩還很重，他們有限量，什麼東西都有限量，所以你申請批文就很麻煩，然後申請下來還要裝船，這樣子就要一、二十天了。那一、二十天也就算了，因為你批文進來有些是免稅進口，所以你原物料的控管要很小心，不然海關會找你麻煩，你原物料用了多少？廢料多少？保存在哪？海關隨時給你控管。像我之前有從台灣進來，現在我不從台灣進來了，我就本土化，因為我這樣子會造成我內外銷...變成我一個很大的困擾，所以我最怕稅務、最

怕海關（訪談記錄 N24）。

尤其是你在本地設廠內銷。你要有內銷權，你要在當地的採購要達到多少，所以很多東西本土化是必然的（訪談記錄 N5）。

因此大陸進口管制尚屬嚴格，進口關稅偏高，以此經營大陸內地市場是非常辛苦的。所以利用當地原物料，就地製造生產銷售，成為獲取當地經濟利益重要的一環。

但台商企業在大陸當地採購原物料的情形，仍有產業差異性；大致而言，技術性較高的產業，在海外採購原料的比例往往多於技術性較低的產業。因此，如果產業所使用的原物料或半成品，為大陸當地蘊含豐富的初級原料，或技術較低的中間半成品，則在當地採購的比例較高；相對地，較高技術的原料或零件，則比較可能自海外進口。

但是基本上可能還是有一些要求，比如說，我們也有做一些東西給，運動鞋，像 Nike，像這種的就有要求你的原料要符合環保要求，如果我們這邊沒有的時候，我們就在台灣做，台灣那邊就有辦法合格，所以我們台灣跟大陸兩邊都有工廠就是這樣，台灣那邊生產比較高級的東西，這邊沒做的東西（訪談記錄 N3）。

那當然一些比較重要的零件，如攝像頭，都還是從臺灣和日本過來的。且通常是一些電子零件，比較精密性的東西需要進口（訪談記錄 N5）。

但是令台商寧願花費較高成本，自台灣或外國進口高技術與高附加價值零件的原因，一方面固然是基於產品品質的考量，另一方面則亦基於商業秘密的考量，而在生產或採購過程中有所保留。例如有受訪者曾提及，一些比較高級的中間原料選擇在台灣採購的原因，是擔心技術遭當地員工竊取（訪談記錄 N3）；抱持此種觀點者，並不僅限於一人，另一位受訪者對於此一「相互提防」的心態描述的更加清晰：

但你真的說，像我的裡面的原料，這不能在這邊做，你在這邊做，三兩下人家就出去做了，因為你在這邊做一定是請這邊的工人啊，兩下你就完啦。所以這重要就是這樣，我絕對是在台灣訂做過來的，那他們也問我啊，你要不要回來設廠做，那我也跟他們講啊，我回來設廠，三兩下你們就學走了，我就失去那優勢了（訪談記錄 N26）。

第三節 逐鹿中原—競逐當地市場

在大陸不斷與全世界接軌及開放本身市場的趨勢中，越來越多的跨國公司在中國大陸設立控股公司，把地區總部設在或遷往北京、上海等地，其目的就是更貼近中國大陸的市場，更貼近大陸的客戶，誠如花旗集團董事長魏爾所言：「中國是當今全球最後一塊待開發的龐大市場。」⁶可以說，對大多數的跨國企業而言，進入主要市場的管道，是其選擇設廠地點和跨國生產的重要誘因（Held & McGrew, 2001: 334）。台商也不例外，如同以下在上海華邦電子行政處的主管所言：

不管中國未來的形勢如何，中國的總部設在上海還是必要的。...大部分上市公司、高科技企業都看到大陸市場的潛力，然後人工成本其次，人工成本之外就是貼近市場，知道需求是什麼，但它始終瞄準大陸市場的還是人口，你看消費性電子，消費和人緊密連接（訪談記錄N10）。

在筆者的問卷中針對台商的事業重心有兩個主要的問題，分別是詢問「目前的事業以內銷或外銷為主」（題目Q121）⁷，以及「根據您的判斷，台商會越來越注重開發內銷或外銷」（題目QE6）⁸；筆者根據研究需要，QE6 與Q121 進行交叉分析。交叉分析的結果顯示，在本身從事內銷事業的 54 名受訪者中，有 37 人認為台商會越來越注重開發內銷市場；而從事外銷事業的 15 名受訪者中，則有 12 人認為台商會越來越注重開發內銷市場；同時從事內外銷事業，且兩者差不多比例者的 11 名受訪者中，有 8 人認為台商會越來越注重開發內銷市場。有趣的是，從事內銷事業或內外銷兩者差不多比例的受訪者，皆沒有人認為台商會越來越注重開發外銷市場。因此在整體 80 個受訪者而言，有 57 名受訪者認為台商會越來越注重開發內銷市場；2 名受訪者認為台商會越來越注重開發外銷市場。如下表六所示：

⁶ 請參見張玉文（2002：73）。

⁷ 原問卷中之題號為Q12，筆者將回收問卷的答案整理之後，另行編碼為Q121。

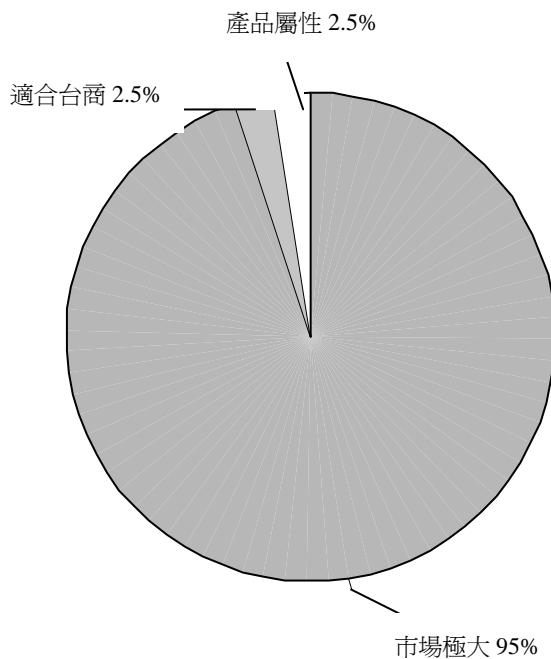
⁸ QE6 在原問卷中依據受訪對象的不同，區分為QEB6（台商或企業主）與QEE6（台幹）兩題，但此一區分對此處的分析並無意義，故筆者將QEB6 與QEE6 合併為QE6 以進行探討。

表七、台商之事業及其對未來市場判斷交叉表

個數		Q121			總和
		外銷為主	內銷為主	兩者差不多比例	
QE6	內銷市場	12	37	8	57
	外銷市場		2		2
	看情況而定	3	15	3	21
總和		15	54	11	80

資料來源：筆者自行調查

台商投資的策略標的，由早期多屬中小企業規模及「三來一補」的加工出口，產品主要為外銷，逐漸轉變為大型企業登陸及內銷市場取向。在長江三角洲成為投資熱點後，這批來到華東的台商不乏更多的知名企業，且所聚集的焦點不再完全是土地與人力成本的低廉，且越後進的投資者主要的投資動機在於攻佔大陸市場；中國大陸十三億人口及日益增進的消費水平，市場潛力無窮，成為全球企業的兵家必爭之地。在筆者的問卷中，認為台商越來越注重內銷市場是著重於大陸市場極大的受訪者也佔了 95%，如下圖五所示：



圖五、台商著重開發內銷市場的原因

資料來源：筆者自行調查

而這塊市場隨著外資不停的加碼及內地企業的不斷提昇，顯得競爭更為激烈。如同這位在通貨零售業的好又多量販店擔任高階主管者所言：

好又多是 1997 年在廣州成立第一家店，那時候是由臺灣很多精英組合，臺灣很多精英的賣場，家樂福，萬客隆，大潤發都有，這些精英集合在廣州成立第一家店，做的很成功，所以很快速地在發展。現在總公司下面有 5 個事業部，總公司是在上海。在全國有 5 個事業部，華東、西、南、北、中。上海這邊是總部，負責控管全國的。...因為大陸的市場很大，這是一個很大的市場。當然這些競爭的對手如家樂福、沃爾瑪...對好又多也是相當大的一個影響或者說是殺傷力。那大家都彼此積極地在擴張，而且也在提高效率（訪談記錄 N9）。

不同於外商如家樂福（Carrefour）、沃爾瑪（Wal-Mart）等量販店，先在上海、北京、廣州等大城市等地建立好穩固的根據地後，再向二線城市開疆闢地（戰嘉輝，2003：61）；像好又多這樣面臨中外業者的競爭的台資零售商店，其在佈局上則嘗試避開與跨國企業正面決戰，先從次要城市著手，在華南、西南拿下不錯的成績，並積極擴張。

當然在大陸，臺商憑藉著引以為傲的韌性、豐富經驗與人脈關係。成功經營連鎖企業，在市場上佔有一席之地者也大有人在。但相較於跨國企業運用龐大資金所建構的圈地速度與全國品牌知名度，台資則因多屬中小企業，在此方面還是稍顯不足。但「大者恆大」的例子在大陸市場中，仍被眾多業者奉為圭臬，因此無不竭盡全力以搶佔市場；如「永和大王」即立志成為「中國的麥當勞」。因此各行各業的台商中，無不存在著濃厚的卡位氣氛，期望於先期在市場中搶占獲利先機：

通常內銷的都不算多。很多人都是抱著說，因為人多，消費群大，但是實際上因為它要壓低成本，它不能開很高的金額去賣這個東西，所以它就變成說以量取勝的話，它就沒有得到相對的利潤。【沒有得到相對的利潤？】對。像那個景大哥，他賣的生產，他賣的設備，他在國外賣的利潤，在這邊可以三倍，他在這邊賣三台，才有台灣賣一台的金額。但是

他還是來到這個市場，卡位。【很多人著重內銷也是看重卡位】對，像我們室內設計也是算卡位，建築設計這都算卡位，你就等於是說你早點來這邊，甚至說能不能先卡到一個位置（訪談記錄 N6）。

我覺得市場還沒那麼大，一般創投比較好的成長環境是最後的那個證券市場，因為證券市場是退出管道，證券市場的機制要健全，那中國這邊 A 股市場基本上還有很多問題，公司技術上創投沒法退出，法令上限制，所以創投在這邊還不算非常的蓬勃發展。【那現在進來的外商、台商其實是抱著先佔先贏的心態摟。】對，那或者說要求企業去香港去美國上市，那就避開在中國境內上市（訪談紀錄 N1）。

我們這行業一開始根本就沒有幾間，我們又肯冒這個風險，這肯定是要冒風險的嘛，就過來，然後剛好合資方也好，天時地利人和嘛，目前為止我們佔全大陸的市場，我們算是這行業裡面排第一或第二的（訪談紀錄 N3）！

但想及早進入市場的台商固然多，折損者也不少，就如同 N16 的受訪者的戲言：「台商就是抬出去療傷！」可以想見在內銷市場中，業者競爭手法無所不用其極，特別是大陸廠商模仿能力強，跟進速度也甚為迅速：

內銷市場就是利潤越好，就越多人來搶著做，那這個「好」的期間可能就只有一年兩年而已。一年兩年後就大家都跟著做，那大家都在做，競爭就出來了啊（訪談記錄 N30）。

這對於市場領導者而言形成強大壓力，而必須求新求變，避免在此競爭下淘汰，且中共入世後為外商所看重的為其內銷市場，中國大陸政府亦熟知此情形，也希望利用入世前後的一段緩衝時間，以市場換取資金與技術，以便扶植其當地企業：

那競爭很激烈，很激烈，相當相當激烈，內銷那個幾乎空間是被壓縮的，因為他不需要扶持你啊，你只要資金進來，這是他的目的，他不要你真

正在裡面具備跟他這邊本地人同等的競爭力，這就是一個最殘酷的事實啊（訪談記錄 N14）。

且在貼近市場的同時更應注重當地產品的款式、造型、規格、色彩等方面，盡量適合大陸人的生活需要和習慣，這事實上是適應市場當地化的舉動，以避免產品不易被接受的失誤，從以下這名曾在豪山與櫻花廚具公司任職過的台幹即指出：

豪山在中國大陸起初是做出口生意的，所以它對中國內銷的概念很差。...他是產品策略的問題，它是生產導向，跟行銷導向完全不一樣，你看櫻花的產品很漂亮，豪山是很耐用，問題就出來了。它只要把質顧好就好了，它的外觀不重視，但是對中國大陸的消費者而言，這行不太通，也就是說工廠這批有決定權的人，他們離市場太遠，他們不懂當地人，不懂當地人你怎麼做中國人的生意？你不了解中國人你怎麼做中國人的生意（訪談記錄 N21）？

所以面對幅員廣大、消費型態迥異的大陸市場，以中小企業為主的國內廠商除非具有特殊區域性之市場利基（niche），否則在競爭上亦是相對不樂觀。提升廠商的產品或技術層次，尋求產品差異化，以免因為沒有新產品，與大陸商品無差異化，因而喪失了競爭力。

因此台商雖然具有語言上的優勢，但仍需持續深化市場當地化的過程，才能在大陸市場中立於不敗之地。至於如何持續深化市場當地化的過程，筆者經深入訪談並梳理資料之後，茲就以下幾點來探討：

一、產品

（一）商品的創新與差異化

台商在內銷市場中，已經無法存在著像早期一樣延續產品生命周期的心態。雖然科技的創新往往先存在於先進國家，再向其他國家擴展，但大陸的擴散方式

則是跳躍式的，令筆者印象深刻的是，1999年初筆者首度造訪大陸，由於當時大陸幾乎才剛開始流行 call 機，因此筆者隨身所帶當時台灣最新款的 Nokia 6130 手機，獲得了無數羨慕的眼光；但隔年暑假再訪大陸，雖一樣換了新手機，但羨慕的眼光已少了許多，因為那時大陸已經開始流行手機了。且當 1999 年初，筆者在大陸的遠房親戚已開始用 VCD 時，我家裡還在用 VHS 的錄放影機。

在追求創新的消費者心態上，跟著別人的產品步調是難以創造市場的，所以推出領先產品獲利是非常重要的。例如 2000 年統一企業在武漢首先推出冰紅茶，由於口味迎合消費者且市場並無類似產品，立即受到消費者熱愛，產品供不應求，熱賣到經銷商捧著現金排隊買貨（吳立民、方文章，2003: 124）。因此，在市場中存在著產品的差異性是廠家所追求的：

有這種技術的在上海只有一家在做啦。那我們現在就是要去推廣市場，因為這種產品貴，比塑膠的貴十倍左右，但這種產品在上海已經推廣一兩年了，現在就已經有十多家在做了，但是外面有再包包膜的，上海這只有一家啦。所以才說我們這家工廠要做（訪談記錄 N30）。

這個產品叫電話會議系統，是我們臺灣產品，臺灣人還是強，臺灣的產品可能 quality 比不了美國的名牌，但它可以用，可是它的價格只有美國品牌的 40% 或 45%，所以它有一定的市場，可是這個市場，因為我們進的產品如果...是 commercial 的，絕對不要做，因為我們做的是別人沒有做或別人做的少，那麼這樣我們才有自己的位置（訪談記錄 N15）。

（二）地域性的差異

誠如對食品業而言有著「南甜北鹹、東酸西辣」的消費特性，龍鳳食品就將市場劃分為華東、華北、華西、華南四個區塊，區塊間銷售產品口味不盡相同。或像上海、廣州這樣的城市，對高技術產品興趣濃厚，移動電話在當地的普及率甚高，說明其對先進技術的接受能力較強，市場的區塊與西部地區明顯不同。市場的當地化在於深刻了解當地消費者，滿足他們的特殊需求。因此了解自己的市場定位是非常重要的：

以目前局勢來看，我們的市場會有七成在上海這，因為上海這生活水準比較高嘛。所以經營的重心在上海。但是南京這邊，南京也是慢慢在發展起來了，所以南京這邊可能也慢慢會出來，所以我們現在在做重點是上海江蘇浙江。這種產品其他地方用不起，少啦，如果有的話可能是某個地方內有些有錢人啦、政府啦，或比較大規模的工廠會做（訪談記錄 N30）。

二、行銷

（一）通路問題

通路的設計在行銷中最具有挑戰性，同時行銷管道成員間往往具有一定的義務和責任。為此必須慎重的考慮行銷管道。然而，一旦建立了一個有效的行銷管道，將給公司帶來豐厚的利潤及持久的競爭優勢（訪談記錄N2）。如同N21的受訪者所言：「不管是B2B或B2C，⁹在中國要成功，只有一條路，就是掌握通路，其他的都是死路。」正因為如此，大陸台商在尋找屬於自己的「活路」上，有著以下的看法：

當地當然我有我的策略，我當地就是找代理商，找當地的代理商，讓他去找當地的公司，就是讓當地人賣給當地人，我就不需要去賣給當地人，我找當地的代理商。因為台灣一些廠商現在當地化嘛，採購是找當地人，那我要做業務，那當然就當地人去找當地人，他們自己去談嘛（訪談記錄 N28）。

從上面的引言中清楚的說明了一個概念：就是當地人的市場當地人最懂。關於這樣的情形，有一名受訪者做了如此描繪：

我所找的通路都是當地人，因為跟當地人彼此間，只有一個東西是一樣

⁹ 也就是「企業」對「企業」的交易型態，即business-to-business;與之相對應的是「企業」對「消費者」的交易型態，business-to-consumer。

的，就是語言，其他包括文化、觀念、背景知識完全不一樣，所以不要以為他跟我們同文同種，就認為一定懂他們，那是錯的（訪談紀錄 N20）。

（二）價格

價格是決定市場競爭的重要因素，當然最理想的狀況，誠如以下任職財務顧問的受訪者所言：「你有本事生產那種看起來就是還可以用上一段時間，然後價格又可以比他同樣的東西更便宜的，你就具備了你的市場。」（訪談紀錄 N14）但普遍來說，在商場上並不會如上述一般輕鬆。

因此，根據目標市場的消費水準和市場的大小，採用不同的定價方式是很重要的。如可以根據成本及競爭產品或替代品的價格給產品定價，也可以先根據目標市場可接受的價格定價然後考慮成本是否能夠支持這個價位。

（三）口碑與品牌

質量好的產品往往被認為是價格較高的，但這是須在產品被消費者接受的情況下：

口碑很重要，大陸的話有一些比較特殊的情況，在這邊的話，很明顯 copy 非常盛行，你如果是一種並不是很尖端的東西的話，你若做出來，如果人家一發現你的東西很具有市場，馬上就有人 copy 了，而且台灣人的話，台灣人一定會有一定的品質堅持嘛，我們就是覺得我們的成本就是這樣子，因為我們比較把這個東西做到一定的品質（訪談紀錄 N3）。

因此品牌與口碑的建立對於市場是有一定的影響力，所以品牌與口碑的建立就顯得相當重要：

你東西銷售其實也不是你品質好就可以的，銷售有很多方面，比如說你品牌，【品牌很重要嗎？】你需要怎樣讓你的品牌被人們抓住，放進心裏去，想到什麼東西就會去買你的東西（訪談紀錄 N5）。

這也包含售後服務及公司員工素質，因此，根據台商經驗，相同等級的、質料、式樣相似，由外商企業生產具有品牌的產品（如女裝），較大陸本地工廠生產的價格提高約 30%，仍可被消費者接受（吳立民、方文章，2003：135）。而且當搶得先機建立品牌形象後，其它後來的廠商要再進入分食市場大餅，就相較顯得困難，如同受訪者描述統一與康師傅的情形：

為什麼統一投資了三十億美元打不贏康師傅，康師傅才三億美元，因為康師傅早去，通路已經打下來了，而且百姓對產品的知名度就覺得康師傅是第一大品牌，統一才是第二大，所以統一去大陸打的是我是台灣第一大品牌，因為它知道康師傅也是台灣過去的。所以這個都是過程，大陸台商的話一定要深耕，要持續的才能成長，不然的話你說兩、三年是看不到成長的（訪談記錄 N20）。

台商的生產工廠，為數不少已外移到中國大陸，對於進軍內銷市場，可說是有著地利之便，但普遍來說知名度都明顯不足。例如大部分台灣科技業者在大陸，仍舊以代工製造為主，較少經營品牌與通路，未來台商必須加強對於品牌與通路的經營，才能跟上大陸高經濟發展的腳步。誠如北京百腦匯總經理蕭雨堅說「龐大的大陸消費市場機會是給有品牌的廠商」。¹⁰梭羅（Lester C. Thurow）也曾表示，台灣資訊科技固然成就不凡，但缺乏國際級的自有品牌，卻是致命危機。如同電子業，台灣固然在晶圓、電腦相關產品的產銷上執世界之牛耳。但除了宏碁（ACER）稍具國際品牌的地位外，相較於南韓的現代、三星、金星。台灣資訊科技的品牌明顯遜色很多，¹¹但隨著台商的自我覺察，大陸龐大的內銷市場，將可以為台資企業提供越來越多打響品牌的重要平台。

¹⁰ 請參見江逸之（2004）。

¹¹ 請參見賀力行、李陳國（2000）。

第四節 假內銷：在當地的境外市場

所謂的內銷，通常指的是以生產者所在地的國家或居民為最終消費對象，但由於大上海地區擁有大量湧入的外資，當地的外籍或台籍居民、商家為數甚多；為因應大上海地區的特殊情況，因此筆者在此所指稱的「內銷」係以地理場域為界，並非單純的只建構在服務當地人或內地廠商的層次，而包括大上海地區的外商廠家，或者是在大上海地區的境外人士。

一、群聚效應下的境內市場

外資企業產業群聚的產生，或者由中心廠商帶頭，將原有之生產供應體系大舉遷移至當地後，繼續維持其生產合作關係模式；又或者一些勞動密集型產業因考量勞動成本，因而先行投資大陸後，逐漸在大陸發展成產業群聚，而使得和其關係密切上下游廠商也需佈局大陸，凝聚成更大的產業群聚。

而台商在大陸投資，原材料和半成品在當地採購的比重逐漸增加，尤其是向大陸當地台商採購增加的百分比比較高，¹²這也反映原料供應業者隨著下游加工業者前往大陸投資並就近供應的現象，形成台商凝聚的地區產業聚落。在這樣的情形下，如昆山二家廠商所言可以得知：

主要的市場及客戶佔百分之八十都在這裡，來這裡設廠的都是大廠，比台灣還要大廠，以前在台灣有一百多台，其中有七八十台都賣來這裡，...百分之八十的人都有在這裡設廠，他們都做得比以前大。...那做機械的看到機械都銷往大陸，那乾脆也來，他們也是客戶在這裡，不得已也要過來，也就是說有在這裡的也是要做機械，不在這裡也是要做機械，那這裡的人有賺錢，那就乾脆在這裡買機械，比較便宜，要是從台灣那邊運來，又要這個那個，對方又不在這裡設廠，維修也不方便，從台灣運來要好久，直接在這裡，隨時二十四小時都可以提供服務到家，所以買賣機械的人不來這裡設廠也不行，我們做機械廠的，像是電啦、機械零

¹² 大陸台商其零組件與半成品由中國大陸當地台商供應者，較過去增加比率達 38.94%；而由當地非台資企業供應者，增加比率為 36.09%，顯示兩岸替代效應十分明顯（經濟部統計處，2004）。

件啦、幫浦啦，那我的機械廠來了，我人沒到也不行（訪談記錄 N26）。

因為我們是做無菌無塵，這個領域就是做一些電子廠房的設備，週邊設備，那目前我們做的還是以台商為主，外商也很少，那當地公司更少。當初要來也是客戶叫我來，供貨方便，維修也方便（訪談記錄 N28）。

在上述的情形下，這樣的市場形態也是在經濟全球化的架構中所形成，商人「逐水草而居」是此一現象的最佳寫照。雖然產品的最終端製成品可能為外銷，但這些中小企業其服務對象的地理場域就在中國大陸，尤其是電子企業，中心廠商常要求其供應商設廠地點是在本身周圍二、三小時以內的車程範圍內，為的是可以隨時叫貨，不會有存貨堆積造成資金壓力，以及新的產品供應鏈的建立，和因應產品週期的急遽變化。因此，大型企業在外移中國大陸時，往往都會帶著自己的協力廠商一同前往。這些協力廠商所針對的內銷市場，或者是在大陸的台資電子廠，又或者接收的訂單是在大陸的跨國公司所需要的產品。

且根據筆者在昆山吳江的觀察，在這一個新興發展的場域裡，共同的觀點皆認為當然是大廠先過來，其餘協力廠商再過來（訪談記錄 23、24、25、26、28），誠如以下在吳江的模具業者所言：

我們當初要來也是客戶來也叫我們來，當然有這些大廠我們才有訂單，不然哪會同行們大家都來，若大廠沒來我們訂單也很難找，我們也是跟著大廠來，再去開發協力廠，開發新客戶（訪談記錄 N23）。

而這樣的產業群聚對位於生產鏈中的廠商而言，是頗具利基的。因為平心而論，現在大陸台商管理與技術的比較優勢正逐漸流失，許多台商之所以沒有被大陸本地企業所取代，維持競爭力，是因為在先前建立的集資與「協力網絡」¹³所創造的市場接單能力：

在我們這種模具業裡面，當地的廠還沒辦法也不敢跟我們競爭，第一他

¹³ 請參見陳介玄（1994）。

們若要做到像我們這樣的規模會需要一大筆資金，像我們到大陸的投資金額大，產能產房都變大，也朝著生產線「一條龍」的情況邁進。第二我們的技術成熟生產又有效率，雖然比他們貴，但顧客有時要的就是供貨的及時性。第三我們這行業上下游幾乎都是認識的台商，你當地人也不敢亂搞，不然就有可能會讓你原料拿不到、生意做不好（訪談記錄 N24）。

以上由這名吳江的台資企業主的說法可以看出：台商在大陸建構的產業網絡。在此情形下，台商具備相較於當地企業的雄厚資本與經營經驗，中下游廠商集體移往大陸，在大陸形成獨特、具專業化生產力的產業網絡，且台商間並發展出可聯繫整個產銷體系的特殊技術，如衛星工廠，以及以人情為基礎的行銷通路。因此，在大陸的台灣中小企業也常藉由自己人的信任關係，或網絡所形成的彈性來降低交易中的風險，進而縮減交易成本（Williamson, 1975）的動機，更由共同的社會連帶形成社會控制，抑制了投機行為的可能性。這些優點提供了中心廠與協力廠甚至協力廠與協力廠間緊密相連鑲嵌的動機，因而提高了產業在地鑲嵌的力量。

這樣的情形尤以電子相關產業為甚，電子業廠商在大陸投資的企業，其原材料和半成品採購的當地化採購對象，大都是原即在台灣熟識的上下游廠商；這些台商企業在同時或先後前往大陸投資之後，仍繼續維持其在台灣的合作關係。由於既有的台灣產業網絡在中國大陸成功複製，因此，在大陸投資的台灣廠商，即能延續既有的交易關係網絡；而彼此信任、具有人情關係的交易網絡，再輔以台灣中小企業所具備的靈活，則使得台商企業得以規避使用當地企業產品可能產生的延期交貨、品質等風險，佔有屬於自己的市場利基：

台灣有一個比較好的優勢就是，它本身開模具這個能力很厲害，不會呆板，很會應用。...大陸人可能開模具要沖三四次，台灣人可能一次就起來了，這台灣人就可以去設計這個模具，加上他在換模啦、還是說移位啦這個時間，可能時間已經超過五倍，那整個效率就提高五倍。...像外商啦或台商，他還是不會叫大陸人做，他寧可貴一點點，叫台灣人做（訪談記錄 N28）。

同樣的很多外資企業也來到中國大陸設廠，或為了廉價勞動力，抑或為了廣大市場。在此情形下很多的大廠不約而同的前進大陸，對於到大陸投資的台資企業而言，這也是可以讓他們走入國際的一次機會：

在台灣大公司做大社長很不容易，但是他們都有來這裡設廠，只要這裡作的不錯，他們的社長都有來這裡參觀，因為在這裡要走國際化的機會大很多，在台灣要走國際化的機會少很多，因為我做機械廠，往來的都是機械廠比較多，但是在這裡，我做機械廠，可以和做零件的大廠，Fujiki往來。...像是台灣人確實不來就會死，要是在台灣就可以變世界大廠的話，我也是不願意來。不來的話，不是說要賺大錢，而是就變成公司會死掉。來這邊變成比較知名的大廠，到時候萬一沒有變成知名的大廠，很現實的就是大者恆大，小者恆小，然後就不見了（訪談記錄 N26）。

以上引言描繪了台灣的中小企業主，在大陸投資欲保留其市場競爭力外，也希冀於在大陸能頻繁接觸國外大廠的機會，能讓自己的企業邁向國際化，畢竟商場上「大者恆大」的鐵律，是不易改變的。

二、服務當地的境外人士

上海目前是中國大陸最「火紅」的移民城市，且筆者在上海地區兩個月的研究時間裡，可以說四處都可以感受到台灣人的蹤跡，如同遠見的報導所言：「上海已經出現各種台商醫院、台商學校、台資銀行、台商球隊，甚至台商按摩店。」¹⁴有這麼多的台商前進上海，數十萬的台灣人在上海流動，或者安家落戶，台灣的服務業怎可能放過這片市場，例如國泰人壽和大陸東方航空集團，在上海合資成立壽險公司，雖然國泰的佈局是看好未來大陸全面開放時，能迅速在市場上攻佔其他城市，而目前除了吸收大陸客戶，主力還在服務台商（林瑋鈞、蕭應強，2004）。

且台資企業相較於當地的服務業，「信任度」明顯的給這些從事服務業的台

¹⁴ 請參見成章瑜（2003：102-103）。

商加了分，如以下在上海從事會計師的受訪者所言：

我覺得他們這裡做生意，都是很短期的，他們的心態都很短期。那尤其是像我們是作財務事務這一塊，那因為有一些公司可能本來就有一些比較上不了檯面的一些事情啊，那又因為他們這邊都是短期心態，可能會有一些舉發啊，什麼什麼的。那當然是，台灣人如果到這邊來，當然是很怕說，如果被人家搞一下，公司作不下去過各方面的。所以他們都寧願多花一兩倍的價格，去找一個他信的過的人。所以我覺得我們跟這邊，就是 local 最大的差別，就是賣那個信任度。不然其實他們這邊的關係，可能跟政府官員的關係，都比我們好很多（訪談記錄 N7）。

而從其他國家進來上海的人士，對於服務行業而言，也是極力爭取的對象，如以下從事室內設計的受訪者所言：

像我們做室內設計，客戶做當地的話就會產生很多的問題，根本拼不過，一是他們當地廠商做的量都很大，二就是他們的一些小廠會偷工減料拼成本，使得在利潤上面沒辦法達到我們預期的效果。所以我們接的客戶現在通常都是接國外回來的客戶。【那為什麼國外的有你們的利基呢？】因為國外的，他習慣國外的生活方式。像我們幫一個，一個美國的總裁，幫他家裝飾。很簡單，他就是，他來到中國這個地方，我們幫他裝潢那個別墅，他的擺飾品、生活用品、牙膏牙刷都幫他買。然後擺飾品幫他安排好，整個家都幫他弄好，當他帶著小孩來要生活的時候，他進到那別墅就覺得那是他的家裡。但是當地來講的話，他沒有碰過，他沒有在國外生活過，他就不知道有些人愛喝紅酒，就要有紅酒、有喝紅酒的品酒區，在別墅裡面要有酒吧、要有雪茄室。這些都是比較專業，就是他們的生活習性，那當地的設計公司，他沒有經常出國的話，他不可能會去想到這些東西。【所以這變成也是一種市場取向的一個切入點】對，就是台商來這邊購買房子，他也會比較希望台商幫他裝飾。但是相對的，他也會認為台商的裝潢公司會比較貴，那然後都會想要去找當地的做。那通常，有兩三個房子的台商，他都到最後還是會找台商的做（訪談記錄 N6）。

在上述的引言中，「他來到中國這個地方，我們幫他裝潢...，那當地的設計公司，他沒有經常出國的話，他不可能會去想到這些東西。」表現出台商的靈活度，及適切的找到屬於自己市場的定位點。類似這種兼顧甚至主要服務「非大陸人」的台資公司，範圍事實上相當廣泛，遍及製造、服務及銷售等各部門；這些台資公司雖然也是以「內銷」為主，著力點在大陸當地市場，但他們實際的客戶群，卻是居住在大陸的外國人或台灣人：

因為現在臺灣環保業已經少了，產業都外移，全部都在中國大陸。那我們在大陸所做的銷售並不只是針對台商，我們大部分都是針對在中國大陸這裏的外資企業，或者說當地的一些有效益的國內的大型的廠商，主要是這些。那並不是臺灣的一些客戶（訪談記錄 N13）。

小結

對大多數的跨國企業而言，其選擇設廠地點和跨國生產的重要誘因之一，往往是該地能否提供進入主要市場的管道（David；McGrew, 2001：334）。近年來，包含台灣廠商在內的外資大量湧入大陸，甚至連資本與技術密集型的產業也競相進入，為了善用大陸相對廉價的生產要素，台商逐漸轉向當地採購原物料；而為了搶奪十三億人口的廣大消費市場，以及大陸加入 WTO 後與 2008 年北京奧運所可能帶來的商機，台商也日漸重視當地市場。因此，在可預見的未來，台商勢必仍將繼續投資大陸，且投資大陸的結構將更趨多元。