

第四章 台商對大陸制度規範的因應對策

大陸對台商的制度規範，形成一高交易成本的制度環境制約，而台商爲了降低制度環境制約所帶來的高交易成本，運用非制度的管道來降低交易成本，如運用關係政治學、群聚效應……等等，但近年來，由於高科技產業逐漸至大陸投資，除了規模較大外，也較著重制度化及法治化，加上，大陸內部也著重制度化並降低設租行爲，使得台商逐漸由以往採取非制度化管道改採制度化管道以降低交易成本，尤有甚者，台商也透過抗衡促使大陸制度變革，進而參與了大陸中央與地方的制度創新過程。

事實上，中國大陸的制度規範扮演著社會的一套遊戲規則，而經濟制度則扮演著市場運作的規則，中國大陸政府的角色是負責訂定制度規章，依法規範，保障交易的雙方，甚至仲裁交易所發生的經貿糾紛，以確保市場之公平競爭。另一方面，中國大陸政府也要維護市場交易，降低交易成本，特別是面對市場失靈(Market failure)時，必須擔負起應有的經濟職能，以補足市場機能的不足。

因爲制度，第一、可能造成信息不透明、不流通。廠商爲了取得訊息來降低交易成本，則必先支付代價，其中可能透過：

- A. 循正式管道：如法律程序、審批程序，層層節制，形成制度的使用者付費方式。
- B. 循非正式管道：利用走後門、賄賂、關係政治學的方式來進行非制度的交易行爲及交易成本。

第二，制度形成一規範的標準，若門檻過高也會形成另一種制度性的障礙，如排放污染的標準、資格審查，層層節制，處處限制。

第三，人治的社會，也形成一種制度性障礙。政府越深入經濟活動，則尋租行爲則越嚴重，再加上政府官員會形成設租行爲，如貪污、腐化，而企業則會有靠關係、賄賂、走後門來優先取得市場訊息形成廠商間資訊不對稱的現象。

政府爲了維持市場秩序及效率，降低企業間的高交易成本，於是制訂制度規章，依法規範，保障交易的雙方，甚至仲裁交易所發生的經貿糾紛，以確保市場之公平競爭。

但政府的典章制度有時卻反過來弄巧成拙地增加了企業成本的負擔，使得「制度」本身成爲一種障礙，影響到市場的交易成本，形成對企業的一種高交易成本的負擔。

於是有些企業經營便會思考如何在正常制度下，運用政府的資源來降低市場的交易成本，或者運用非制度化管道以降低交易成本。

底下先就大陸高交易成本的制度環境作一分析探討。

第一節 特殊制度環境造成高交易成本

一、 爲何有高交易成本的環境

（一）制度的轉軌

如前所述 North 強調制度分爲正式的制度與非正式的制度，而正式的制度方面，大陸自計劃經濟體制向社會主義市場體制轉型，雖然已逐漸制定及完善各類法律規章，也建立組織分明的司法體系，但是法律的制定及執行仍無法跟上市場的發展速度，二者形成若干的落差。同時，制度的轉型是一種漸進的過程，而在轉型的過程中形成了價格的計劃軌與市場軌併存的現象，也就是俗稱的「雙軌制」。由於計畫軌與市場軌存在價格的差異性，誘發設租與尋租的行爲，影響台商企業在大陸的經營模式。

另一方面，在非正式制度，如交易習性、風俗、習慣……等等，大陸人民仍欠缺現代市場運作的價值觀，如誠信不足、倒帳問題、規則不透用，使得大陸市場的交易成本高。¹

對台商企業而言，由於運作機制行之有年，以及民主社會的素質培養，使得台商企業的產權明確而清晰，一方面制度的規範相當明確，另一方面，交易習慣、信用良好、規則透明、簽訂契約、執行契約、監督契約的交易成本低，與國際接軌……等等，使得台商企業所面臨的制度環境交易成本低。

¹ 鄭政乘，〈市場機能說可以休矣－兩岸經貿活動中的政府角色〉，下載自 http://www.socialsciences.nccu.edu.tw/society/composition/020614/eco_g_020614_b.htm。

但當台商到大陸投資後，兩者不同的制度產生衝撞，使得台商面對高交易成本的大陸市場，形成一種制度環境的制約，產生高交易成本的制度環境。

（二）政治主導下的經濟發展

大陸對台商的招商引資，除了為經濟上發展，需要台商的資金以及技術、管理經驗的外溢效果外，同時也背負著對台統戰的政治策略，希望台商能發揮「以商圍政」「以民逼官」「以經濟促政治」「以經濟促和平統一」……等等戰略設想，也使得台商面臨著比外商更困難的高交易成本的制度環境，再加上兩岸無「投資保障協定」，更使得台商的運作更加捉襟見肘，形成一種特殊政治考量或歷史包袱下所產生的高交易成本的制度環境。

大陸台商企業在經營時所遇到的外在高交易成本的制度環境，其高交易成本為何？事實上，台商在大陸的高交易成本，主要分為二種，一種是因應大陸制度環境所產生的高交易成本，另一種則是制度規範下台商企業面臨到企業經營上的高交易成本，底下分述之：

二、 外在高交易成本的制度環境

大陸雖然由計劃經濟體制向社會主義市場經濟轉軌，但仍存在著計劃經濟時代，由國家統制經濟的思維及人民存在「吃大鍋飯」的制度習慣，使得台商企業在大陸經營時面臨到高交易成本的外在制度環境，除了基礎建設不良之外，尚有其他內容，臚列如下：

1. 亂攤派

台商在大陸投資設廠，面臨到地方政府亂攤派的項目琳瑯滿目，常常是各地方政府為補足其財政收支不足所加的項目，因為大陸機關在強國家弱社會的制度發展下，其規模較為龐雜，加上改革開放及稅制改革後，大陸中央將一部分稅收權力交由地方，並責成地方按一定稅率、稅基上繳中央，於是地方政府向企業收稅成為常態，但是有些地方政府卻亂攤派，藉地方建設為名或作各種年度大檢查……等等，以各種名義向台商徵收，台商為了息事寧人或降低經營困擾，大都花

錢消災，久而久之也成爲台商經營成本的一大負擔，對台商形成一種高交易成本的經營環境。以東莞某一家來料加工的台商毛衣廠爲例，在 1994 年到 1998 年 4 年間，就繳了 330 萬人民幣的各項規費，平均一年繳 82.5 萬人民幣，其中除了加工費 20 多萬人民幣之外，其他所繳的規費就有 60 萬人民幣之多，其項目總共有 34 項之多，其中較大項目有如勞動站管理費、派出所暫住證費、治安費、檢驗局查驗費、海關收費、勞工管理所工傷保險費、共濟金、養老金、環保站排污費、地稅、城市建設稅、關稅增值稅與教育附加稅，加上其他每年多種證照或各種名義的檢查，或各方建設的不樂之捐，形成一高交易成本的制度環境。²

根據大陸廣東省台灣研究會與東莞市政策研究室共同組成的「台商投資情況聯合調查組」對東莞台商所作的一項調研報告指出：台商投資中主要的困擾乃集中在與經濟體制相關的費用徵收(27.67%)、進出口管理(23.09%)、政策多變(22.4%)以及大陸政府行政效率(10%)等四個方面。³

台商對於費用徵收的意見除了收費過多之外，還有二方面：一是各地徵收費用不統一，即使同一項目，各地也有差別，如每年對台商所收取的境外人員就業證費用，在東莞與博羅就不同。

另一方面最使台商垢病的是，費用徵收的原則本來應是政府提供服務的支付，但是，不少政府業務主管部門僅是收費了事，卻沒有提供任何服務。更有甚者，有的在收費過程中還要實行硬性的捆綁式推銷，例如消防、環保、治安等，必須到指定的商店購買有關器材或由指定的工程隊承擔工程，才能發出合格證照。

台商目前主要的困擾也發生於海關的管理。有的台商指出，海關在東莞是一個門檻。他們普遍不滿海關提供的服務與效率。一不小心就會掉入陷阱，出現違規、甚至違法的現象。而海關對違法事件的執行過程：一是一刀切，沒有把因不瞭解相關規定而出現的偶然違規、

² 經濟部投資業務處，〈台商赴大陸投資應注意事項〉，下載自 <http://www.idic.gov.tw/html/aboutlaw2-16.htm>。

³ 封小雲，〈關於台商投資的調研報告〉，2002 年 3 月 28 日，下載自大陸國務院發展研究中心 <http://report.drc.gov.cn/drcnet/series.nsf/d926c66a5901413e48256b1a00334768/33636ac033d21fea48256baa002a46b2?OpenDocument>。

違法與真正的走私相區別，動輒抓人；二是在執行過程缺乏透明度。有的違法台商被抓後，一年甚至幾年都不進行審判，且人身所在音信全無，造成一高交易成本的制度環境。

政策多變尤其是加工貿易政策的調整頻繁是對台商投資產生不利影響的重要因素。而政府的行政效率是則台商認為形成投資困擾的第四位的因素，根據部分台商反映：東莞在 1993—1994 年期間，政府的辦事效率最高，那時大部分的專案審批許可權在村鎮。1997 年以後，辦事效率開始下降，尤其是 1999 年市政府把專案的審批許可權上收，導致權力過於集中，限制過死，結果是審批手續一年比一年煩瑣、複雜。行政效率一年比一年下降，投資環境一年比一年有逐步惡化的傾向。例如有的台資企業申訴，辦一個國土證竟然花費了五年時間，都沒有辦成，導致廠商無法貸款，在本地的經營出現困難。

行政效率低下的根本原因是政府管理體制的不合理。政府各部門各自為政、相互掣肘，政策互相衝突，各不協調，致使矛盾叢生，台商無所適從。加上各部門重審批、輕監管；重收費、輕服務的官衙作風，這種因制度而發生的交易成本居高不下，直接影響了台商投資的積極性。⁴

這也就是標誌著大陸現行的制度規範中，收費多、收費不一、進出口管理不透明化、政府多變以及政府行政效率低落對台商企業經營形成一種高交易成本的制度環境，也使得台商在此制度規範之下，有時會運用非制度管道以降低交易成本。

2.人治的社會：

中國大陸是典型的人治社會，特別在計劃經濟體制下，國家的政治資源、經濟資源、社會資源....等等皆控制在國家龐大的官僚體系之下，配置資源之決定嚴重受到人為的干預，形成對台商的高交易成本的外在制度環境，具體表現在下列兩方面：

(1)情優於法

⁴ 封小雲，〈關於台商投資的調研報告〉，2002 年 3 月 28 日，下載自大陸國務院發展研究中心 <http://report.drc.gov.cn/drcnet/series.nsf/d926c66a5901413e48256b1a00334768/33636ac033d21fea48256baa002a46b2?OpenDocument>。

Oi的研究指出，共產黨官員除了影響政治也發揮領導經濟的作用，縣、鎮（鄉）或村的黨委第一書記掌握著地方經濟發展的方向，特別在鄉村，由村支部書記負責工業，村長負責農業，甚至許多村支部書記也兼任村工業公司董事會董事長，村工業公司與地方政府的互動形成一種人情關係網絡⁵。

Walder的研究也指出，共產黨黨員間存在高度制度化的扈從關係網絡。⁶這種黨政的扈從關係網絡，再加上黨政機構掌握著龐大的黨政資源及市場資源，形成了特殊的不公平競爭之制度環境。民營企業主運用關係網絡將制度性的租金轉移成爲企業的資源，如銀行信貸的優惠條件，使得企業的運作資金、融資都比外資或其他企業更容易取得。

台商在大陸的投資以三來一補的形式較多，其中又以「來料加工」是主要的型式。投資時，有關土地批租問題，就因和村幹部的關係特別密切，透過人情網絡可以獲得比法律規定上的合同條件更優厚的條件，甚至村可以向鎮（鄉）或縣申請審批更優厚的合同條件。

另一方面，中國社會傳統的家庭觀念，雖然經歷過文革的「破四舊」「立四新」而被破壞了，但中國五千年的道德傳統，或人情網絡的連繫並未被完全摒棄。同儕、同輩、家族關係的網絡相當根深柢固。Lucian Pye 曾以中國傳統的人情網絡來解釋中共的政治型態中的派系(faction)。

(2)價值觀落後

陳家聲指出：台商到大陸投資面臨的問題如下：

A.文化與價值觀上的差異---如社會主義公有體制下，員工缺乏努力意願；吃大鍋飯、「混」的心理；員工缺乏公私分明與生活紀律觀念；缺乏自主性；服從性低。

B.勞資關係的問題--勞工素質低落；技術水準低落；員工不具成

⁵ 戴慕珍(Jean C. Oi)，〈中國地方政府公司化的制度基礎〉，收錄於甘陽、崔之元合編，《中國改革的政治經濟學》，（香港：牛津大學出版社，1997），頁 99-132。

⁶ Andrew G. Walder, *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry* (Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press, 1986), P.6.

本、品質、競爭的觀念。⁷

事實上，價值觀包含了理想和道德規範(values including ideals and norms)。⁸中國大陸自從文化大革命之後，人的價值觀及傳統的道德觀念發生巨大變化，在中央集權式的高壓政治體制下，人們的價值觀特別是對民主和自由的價值觀深受壓抑，而這二者都是市場經濟機制運作的重要元素。這種價值觀雖然在實行改革開放政策後逐漸放開，但直到現在，大陸社會的價值觀相對於其他民主國家的觀念仍然相當落後。

台商面對的大陸高交易成本的制度環境譬如，長期實行計劃經濟制度，使得政府掌握著龐大的資源－特別是中國大陸早期的「重重輕輕」政策即重視重工業，輕忽輕工業的政策，將市場上資源大都轉移到重工業，企業沒有經營自主權，而政府主導資源之配置往往又造成市場扭曲。改革開放之後，形成價格市場的計劃軌與市場軌併存的雙軌制，然而政府部門並未真正尊重市場機制，「設租」行為頻頻出現。

而企業為爭取計劃配置的低價資源，降低交易成本，常常運用各種非制度的方式，如「走後門」、「賄賂」官員或有權力的部門，形成一種「尋租」(Rent Seeking)行為及現象。這種「設租」、「尋租」行為進一步發展的結果，會使得政府和企業之間，或者中央與地方之間，乃至於部門與部門或單位與單位之間形成了「共生結構」，追求共同利益。

中國大陸從社會主義的封閉社會，突然間對外開放，使得西方社會的價值觀如守法的觀念，衝擊大陸內在的價值體系的程度不深。譬如，當中央強調「讓一部分的人先富起來」時，各地方為了爭取資源，產生了「權錢交易」行為，將法律擺在一邊，守法觀念可說是很差。兩者造成台商在市場運作上，面臨相當高的交易成本，進而形成運用非制度管道以降低交易成本。

⁷ 陳家聲，〈大陸地區三資企業的人力資源管理〉，下載自亞太教育訓練網 <http://sali.giga-tv.com/chiashen/article/77419664>。

⁸ 對價值觀的討論很多，本文採鄒讜的說法，見鄒讜，《二十世紀中國政治：從宏觀歷史與微觀行動角度看》，（香港：牛津大學出版社，1994），P.29。

3. 市場規範不足

中國大陸的制度改革雖然已使得計劃體制逐漸向社會主義市場體制轉軌，市場機制逐漸產生作用，但是，客觀而言，規範市場機制運作的相關法律、規章仍未健全地建構起來，結果，近年來大陸上頻頻發生市場失序的現象。例如仿冒品泛濫成災，公部門取締仿冒的行動往往是雷聲大雨點小，造成不公平競爭。

4. 管制的放鬆

「改革開放」政策在某種程度上可說是放鬆管制，由計劃經濟體制走向社會主義市場經濟體制，表示大陸政府介入經濟活動的程度逐漸減少或將干預的範圍縮小，門戶開放則表示與國際經濟接軌，開放外商參與國內經濟活動。問題是，無論改革或開放都不是在朝夕間即可完成，譬如，「改革」常常是由「試點」開始運作，經過檢討後，再決定是否擴大至全國，「開放」的步驟亦復如是。大陸當局通常是以特批的方式決定改革和開放的優先順序，然而，在循序漸進的過程中很容易發生「設租」、「尋租」行為模式，官員以權力設租，企業爲了掌握市場和資源之先機，往往會努力尋租，不擇手段。

5. 兩岸政治對立造成不確定性

爲了保護台商投資權益，大陸人大常委會特別制定《台灣同胞投資保護法》及其實施細則，不過一般人對於大陸當局提供台商的法律保障沒什麼信心，主要原因是兩岸政治關係對立，《台灣同胞投資保護法》是單邊立法，而不是雙邊投資保障協定的，各界擔心一旦發生經貿爭端及糾紛，現有的法律體系究竟可以提供多大保障，是令人懷疑的。在另一方面，也由於兩岸政府對立，大多數的台商難以獲得台灣政府當局即時而有效的政治保護。

兩岸政治關係對立所引發的市場不確定性是一種非制度性的因素。基於這種不確定因素，使得台商必須比一般外商負擔更多的交易成本，譬如查稅行動，雖然查稅行爲是正當的，但查稅的頻率與程度有時成爲一種技術障礙，如媒體報導「綠色台商」受到嚴厲查稅的對待，便顯示政治的因素影響台商在大陸的正常經營，其中特別凸顯出

台商在大陸投資的高交易成本。

而台商在大陸的政治弱勢，無所謂「投資保障協定」，無母國政治力支持，此乃因為台商是兩岸歷史發展下的一項獨特產物，一方面得背負著歷史的包袱，成為兩岸政治互動下的角力戰場，雙方皆藉以納為管控的工具，特別是控制方面，「以商圍政」「以民逼官」「以經濟促政治」的作法，深深鑲在大陸或台灣對台商的管控政策之中，而大陸深層戰略設想乃希望達成「和平統一、一國兩制」，而台灣則不希望台商外移大陸造成「產業空洞化」，希望台商能「根留台灣」，透過政策由「戒急用忍」轉而為「積極開放、有效管理」，尤其特別強調「有效管理」的政策及手段。

另一方面，台商也無其他外資企業般有母國政治力的強力保護，甚至也未能簽訂有「投資保障協定」的制度性保障，所以形成了比外商交易成本高的制度環境。

6. 產權不明確

大陸由於產權模糊，經營者並企業所有者，而私有產權又尚未完善建立，使得國有企業面臨許多國有財產流失的問題，甚至產生官員的設租行為，進而企業有尋租的行為產生，也就是說，大陸產權模糊也帶來相對性的高交易成本制度環境，形成對台商企業相對的高交易成本。

二、制度規範下台商企業面臨到企業經營上的高交易成本

大陸存在著對台商企業在企業經營上，面臨到的高交易成本制度環境之制約，如海關問題、人員素質問題，形成對台商企業的一種阻礙，而台商到大陸投資，不同技術水平的企業受到市場競爭的壓力也不同，如技術水平低的企業受到技術面的影響：因為技術門檻低，易被仿冒，再加上環保問題，使得技術水平低的台商企業必須向外追求新的生產基地以降低生產成本。

但後期到大陸投資的台商，技術水平較高，通常保有研發優勢，並擁有技術優勢，也因此，市場競爭較為緩和，但人才的缺乏、R&D成本高、資本需求高等等，皆是市場競爭的制約因素。（見表 4-1）

不過，基本上，大陸的內在企業經營的高交易成本之制度環境如人員素質、海關問題、人事管理方面仍為台商企業面臨的共同問題。

表 4-1、台商到大陸投資不同技術所受到的技術面及市場競爭之制約因素

	技術面	市場競爭
成熟度高 (技術水平低)	降低生產成本 技術門檻低 環保意識影響程度高 易被仿冒	尋求新生產基地 市場競爭激烈 降低經營成本 尋求替代市場或替代的生產基地 追求低廉勞動力及土地
成熟度較低 (技術水平高)	以研發保持優勢 著重市場佈局 技術門檻高 著重專利保護	市場競爭較緩和 尋求技術提昇及培養技術人才 著重 R&D 資本額較大，市場佔有率較高 著重品牌行銷

資料來源：中華民國管理科學學會，《大陸經營環境變遷對台商投資影響之研究》，(台北：經濟投資審議委員會，2000年12月)加上筆者經驗作一整理修正。

台商對大陸投資除了考量土地成本低廉的因素之外，同時工資成本較低也是考量的因素之一，但由於大陸的工人特別是早期到特區的外來工人，有些工人的素質並非很高，也相對地為台商企業帶來一些員工管理的問題。中華民國管理科學學會的調查研究報告顯示（表 4-2），台商在大陸投資經營管理上最常遇到的實務問題中，關於員工素質者如員工偷竊公司物品（佔 38.4%），員工捲款潛逃（佔 22.9%），被員工舉報（佔 15.7%），員工離職竊取公司商業機密（佔 15.5%）等最令台商感到困擾。由於大陸員工價值觀不同，基層勞工素質參差不齊，敬業精神和忠誠度都不盡理想，因此，在人事管理方面困難多多，對台商形成一種內在制度環境約束。

表 4-2、台商在大陸投資經營管理最常遇到的實務問題

	次數	比例(%)
被要求不樂之捐	172	42.9
員工偷竊公司物品	154	38.4
稅務局要求補稅	138	34.4
內銷帳款收不回	124	30.9
海關電腦當機影響報關	100	24.9
員工捲款潛逃	92	22.9
被海關查廠罰款	88	22.0
各地海關對商品品名及稅則編號不一而被罰款	68	17.0
產品被仿冒	65	16.2
發生勞資爭議	64	16.0
外匯管理局要求限期匯進不足的外匯	63	15.7
被員工舉報	63	15.7
員工離職竊取公司商業機密	62	15.5
報關員違法造成公司受罰	50	12.5
與合作中方發生糾紛	37	9.2
勞動局罰款	37	9.2
被環保局罰款	33	8.2
驗資註冊資本不足	31	7.7
台幹發生人身安全	28	7.0
發生土地買賣糾紛	19	4.7
有效問題	401	100.0

註：本題為複選題

資料來源：中華民國管理科學學會，《大陸經營環境變遷對台商投資影響之研究》，(台北：經濟投資審議委員會，2000年12月)，頁155。

台商反應在大陸投資環境大局所面臨的問題還有：籌措資金不易，造成財務周轉困難；稅費徵收不合理；交通、水電基本設施不夠完善；法律規章不完備；行政部門效率不佳；管理和技術人員的培育不易。⁹

而依中華民國企業管理顧問協會問卷調查台商所面臨的問題如

⁹ 台灣經濟研究院研究計劃，《國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究》，1995年6月，摘要，頁29。

下：

(一)行政管理方面

行政效率低，巧立名目費用，交際費用高。

(二)法制方面問題

主管官員對於法令解釋不一，政策朝令夕改。

(三)生產管理方面

交通設施不足，電力不足，運輸成本高，原材料存貨成本高，交易不易掌控，技術水平低。

(四)行銷方面

市場通路開拓困難，內銷帳款回收慢，倒帳多，市場資訊蒐集不易。

(五)人事經營管理方面

資訊封閉，管理規章執行困難，員工效率不佳，人員教育訓練不易，員工忠誠度不佳。

(六)財務經營管理方面

銀行融資不易，利潤不易匯出，資金籌措困難。¹⁰

台商最常面臨的法律問題，分別如下：增值稅、出口退稅、進出口關稅、社會保險、合同、企業分類、外匯、土地、個人所得稅、企業所得稅、勞動管理法令、動植物及衛生檢疫、驗資、仿冒、商檢及許可證等等。¹¹

民國九十一年中小企業白皮書也提出對中小企業佈局大陸可能遭遇到的問題歸結如下：

1. 應收帳款回收問題。
2. 商品調度不易，造成庫存壓力，加上大陸幅員廣濶，舖貨通路長，也是造成庫存壓力的原因之一。
3. 觸法風險：內外銷的原料及倉儲必須明確區隔，不得互相調度挪

¹⁰ 法務部調查局編印，《國人赴大陸投資的契機與風險》，（台北縣新店：共黨問題研究中心，1994），頁124。

¹¹ 下載自東莞台商信息網〈投資大陸常見問題〉
<http://www.3722.cn/listtaishang.asp?articleid=8964>。

用，但有時因應交期的壓力及原物料供貨的失衡，會產生暫時性調度原物料的情形，則易受大陸海關判定為走私而受罰。同時，海內外商標必須在大陸重新註冊，以免觸法。

4. 外匯管制，利潤不易匯出。
5. 產能審核管制：大陸為保護本地產業，規定台資企業必須事先申請產能擴充計劃，不得任意擴充產能。
6. 遭受仿冒和價格競爭嚴重。
7. 尋租行為易觸法，台商應遵守法令，透過台商協會等等正常管道以解決問題，避免「走後門」。
8. 各地區在政策面的規範不一，而且互相競爭，跨越省際之行銷佈局需注意地區間的差異性及競爭性。
9. 要適應不同地區的特質：如華南地區勞工的流動性高，對技術性產業的佈局有技術外流的風險，而華中地區的法制化程度又較華南地區高。
10. 大陸政策轉移相當快，廠商佈局大陸在評估優惠政策時，應考量政策轉移的風險。¹²

民國九十一年中小企業白皮書把台商投資大陸所遭遇的困境以及因應對策，詳列於表 4-3。

表 4-3、投資大陸所遭遇的困境及因應對策

投資大陸所遭遇之困境	因應對策
人力資源管理問題：價值觀與組織認同感差，金錢導向，人才易因被挖角而流失	<ol style="list-style-type: none"> 1. 審慎錄用轉換公司次數頻繁的應徵者。 2. 加強紀律要求並進行人員訓練。 3. 舉辦企業價值研習營，適應文化差異性並建立價值觀。 4. 採行激勵機制，提供員工長期留任誘因。
人才培訓問題：員工素質低落或水準參差不齊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加強教育訓練、嚴謹執行績效評估。 2. 提高在地主管職員之比例。 3. 採取保守穩健的人才培養原則。 4. 強調企業文化及貫徹企業文化之養成。

¹² 詳見民國九十一年中小企業白皮書，頁 247-248，下載自 http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/91white/BOOK/17.DOC。

進出口關務與稅務問題：行政管理缺乏效率	<ol style="list-style-type: none"> 1. 協商建立進出口作業之快速通道。 2. 推動海關 EDI 系統，增加進出口關物處理效率。
經營管理問題：缺乏有足夠經驗的技術主管與高階管理專才	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加強培養中高階幹部。 2. 提供優渥條件吸引人才。
融資與借貸問題：貸款回收不易，易產生呆帳	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強化現金付款與提貨交割機制。 2. 加強對經銷商之考核。 3. 建立貨量控制操作與付款機制稽核。 4. 建立定期催帳業務與績效考核制度。 5. 控制對經銷商融資信用之額度。 6. 加強控管業務。
智慧財產權問題：由於大陸法律未能妥善保障合法商標權益，產品商標容易被仿冒，智財權保護有待加強	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可採行高、低價產品市場區隔策略以調整售價的方式，俾得以壓縮仿冒品的生存空間。 2. 加強對高價商品的直營權利，並採用防偽標誌。 3. 加強對侵權訴訟程序之認識與瞭解。 4. 確保關鍵零件之專屬性。
市場資訊與行銷問題：大陸市場遼闊，市場情報蒐集困難，銷售服務難以發揮	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採取廣告定位區隔市場的差異化價格策略。 2. 採用參展策略以拓展大陸內銷市場。 3. 建立直營專賣店，並輔以售後服務，以創造對「價值品牌」的高度認同。
行銷通路問題：可搭配的經銷商選擇不易	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加強通路經銷商與公司的合作意願。 2. 積極考核通路經銷商的管理能力、付款條件及財務能力，以及是否依照公司建議售價銷售等。 3. 對市場的瞭解及市場業務推廣能力。 4. 建立公司的在當地商譽與地位。
貨物通關管理問題：原料與產品進出口之通關手續繁雜、官員素質不齊等問題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立電子手冊通關機制。 2. 守法經營，避免在繁雜的進出口項目中留有違法違規的不良紀錄。 3. 建立誠信的企業形象，取得大陸產業界與官方的信任。 4. 保持與當地稅務及進出口管理機構的良好關係。
內部管理問題：幹部養成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提昇當地員工之本土程度以降低人員流

較難，線上人員流動性較高，培育困難，管理不易	<p>動性，進而方便進行持續的員工專業訓練。</p> <p>2. 培養有擔當的當地幹部。</p> <p>3. 新廠當中的中階幹部主要都是由舊廠調來的，故可提供比較多有經驗與能力的人才來協助剛剛營運不久的工廠，使其在人力訓練與廠房運作方面都可以儘快進入狀況。</p>
人口與市場等量問題：大陸人口眾多，造成市場廣大印象的迷思	<p>1. 審慎評估當地市場。</p> <p>2. 瞭解市場區隔的重要性</p>
政策穩定性問題：法令更迭頻仍，地方與中央的法令規章亦不相同	<p>1. 深入瞭解當地相關法令後才進行投資活動。</p> <p>2. 聘請具有充份瞭解當地市場及人文文化的律師及會計師等專家作為諮詢顧問，避免發生問題時無法求償等情況。</p>
文化與企業經營問題：人情文化盛，官僚配額體制不合理	<p>1. 必須注重人際溝通與聯繫，加強人情維護。</p> <p>2. 在需要處必須打通關節，建立友善關係以整合配額體制下的市場環境。</p>
市場競爭問題：同業數量多，競爭激烈，以致議價力降低	<p>1. 投資廠房基本設施，可採取與當地國有企業合資的合作方式，以取得地利優勢。</p> <p>2. 加強供應鏈的供應商之聯繫，以保障關鍵零件貨源之取得。</p>

資料來源：民國九十一年中小企業白皮書，頁 257-258，下載自：

http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/91white/BOOK/17.DOC。

一個良好的市場體制，對私人企業會提供一定的保障，但大陸的法制化觀念不足，信用不良，導致台商在簽訂契約、執行契約及監督契約方面的成本過高，根據東莞徐姓台商實地經驗表示：「有時是付了貨款，但貨的品質卻並非如契約規範的品質，有時是短出、數量不符，因為大陸企業大都要求先付款後取貨，不過近年來，也逐漸培養出信用交易，有些供應商甚至可以貨到 90 天才付款，給予台商在資金運作上很大的彈性及便利。」

而當中信用交易是降低交易成本，擴大市場規模的基本條件，事

實上，交易有三種形式：實物交易、貨幣交易以及信用交易。¹³特別是信用交易，在市場經濟體制中特別重要，甚至是雙方交易可以進行的必要條件，也就是說建立完善的信用交易，可以確保實物交易及貨幣交易的進行，同時也降低了市場上的交易成本，否則將會是一個高交易成本的制度環境，影響台商企業的交易成本。

由於上述所謂的包括制度性的轉型，人治的社會、市場的規範不足、管制的放鬆、以及相對於其他外商，台商因為沒有政治保護所產生的外在的高交易成本的制度環境，再加上台商企業員工管理等等，企業經營所面到的高交易成本的制度環境，使得台商在大陸的交易成本相對地增加。而這些制度環境所衍生出來的交易成本，如訂定契約的成本、監督成本、執行成本也比外商來得高，特別是在兩岸政治局勢不穩定的時期。

大陸高交易成本的制度環境，台商為了降低交易成本，於是因應出三種模式：一是運用制度化管道以因應；二是運用非制度化管道以因應；三是更特別的方式，也是台商獨特的運作模式，即運用抗衡促使制度變革，而第一種及第二種模式，基本上，台商都是在順服制度下所採用的手段，第三種模式，則是台商改變制度，形成一種制度創新，底下分述之：

第二節 運用制度化管道因應

為了因應大陸的高交易成本的制度環境，台商發展出一套在制度規範下的整體策略規劃，也就是運用制度化管道以因應，試圖降低這些制度環境所衍生的交易成本，以保障獲利。而這是台商在順服大陸制度規範下所採用的手段。

其中較典型的策略如第一、打帶跑且戰且走的策略；第二、間接投資，透過第三地控股；第三、由單打獨鬥的投資行為轉化為集體行動，形成上下游產業的聚落及聯動效應；第四、與國際知名企業進行策略聯盟、第五、由勞力密集產業轉向技術與資本；第六、本土化當地化的策略。底下分述之：

¹³ 引自厲以寧對信用的說用，下載自<http://www.cnd-cn.com/rms/acct/luntan/08.htm>。

一、打帶跑，且戰且走的策略

台商企業在面臨政治制度的不明確性，為因應這不明確性所帶來的衝擊及降低交易成本，台商企業除了利用中國大陸對台商企業的優惠減免措施之外，同時台商企業多集中在沿海經濟特區，與港商有明顯的差距，台商著重短期收益的打帶跑及且戰且走的策略，並未積極進行大規模的購地建設或購置新的機器設備。同時，在投資型態上，大多數台商都採取「三來一補」的方式，特別是「來料加工」的方式投資設廠，目的就是為了因應大陸的高交易成本，而發展出來的降低交易成本的策略。

我們的田野調查研究發現，在廣東地區文具禮品的台商企業大都採取「來料加工」的方式在沿海特區進行投資設廠，一方面中國大陸對台商的「來料加工」方式有著稅賦減免及政策上的便利，同時可以減少鄉鎮政府的干擾。

採「來料加工」投資方式的台商，因無內銷權，所以，在進料及出貨核銷方面較為明確，海關在評量核銷數量也會比較明確，可避免因原料總量與出貨數量不符，形成把柄，為地方政府海關所威脅。

不過，近年來台商企業投資大陸的規模逐漸大型化，因為大陸對中後期台商的招商引資，較著重在高科技產業，因而，台商在大陸的投資型態，也由初期的打帶跑及且戰且走的策略轉為制度化及法治化的長期投資策略，甚至透過抗衡促使大陸制度變革，進而參與或鑲嵌在地方政府或中央政府的制度創新的過程之中，如台商與昆山地方政府共創「加工出口區」的制度創新。

二、間接投資：透過第三地控股公司對大陸投資

兩岸政治對立關係造成台商在大陸投資的不確定性因素增加，形成的風險也比較高。為了降低投資的風險及降低交易成本，台商通常是採取間接投資的方式，如透過第三地控股；同時降低初期的投資規模。

大陸官方統計中，來自維京群島的投資，事實上有一大部份皆為台商企業所進行的投資，目的乃藉由美屬或英屬的維京群島，是一主權明確的投資母國，與中國大陸有明確的法律規範及投資保障協

定……等等，這些制度規範可以降低在台商在大陸投資的交易成本，及減少或降低市場的不完全性所帶來之困擾。

三、由單打獨鬥到集體行動：形成產業聚落

台商到大陸投資形成的產業聚落現象，在形態上可分為上下游產業的聚落及同業同儕或同鄉之聚落。上下游產業一起連袂到大陸投資設廠，一方面可以降低原料取得的不確定性因素，另一方面也可確保長期訂單的保障，使得下游產業得以持續不斷生產，有時上游產業促使下游產業不得不到大陸投資生產，有時則下游產業先行而召集上游產業，一起到大陸生產，因此生產基地大都居於鄰近地區，以方便取得原料。

事實上，產業聚落一方面可以有更多籌碼與當地鄉鎮政府討價還價，以便得到更好的租金及談判條件，而另一方面，為了省下許多的非制度性的交易成本，避免消防等等檢查的不勝其擾，如龍崗區台灣工業區就設立管理崗哨，由管理員代為協商處理。

我們可以用下圖圖示來瞭解，台商的三個運作模式：打帶跑且戰且走策略；間接投資（透過第三地控股公司對大陸投資）；由單打獨鬥到集體行動（形成群聚效應）形成台商降低分制度化交易成本鐵三角，而其核心的運作模式為關係政治學。

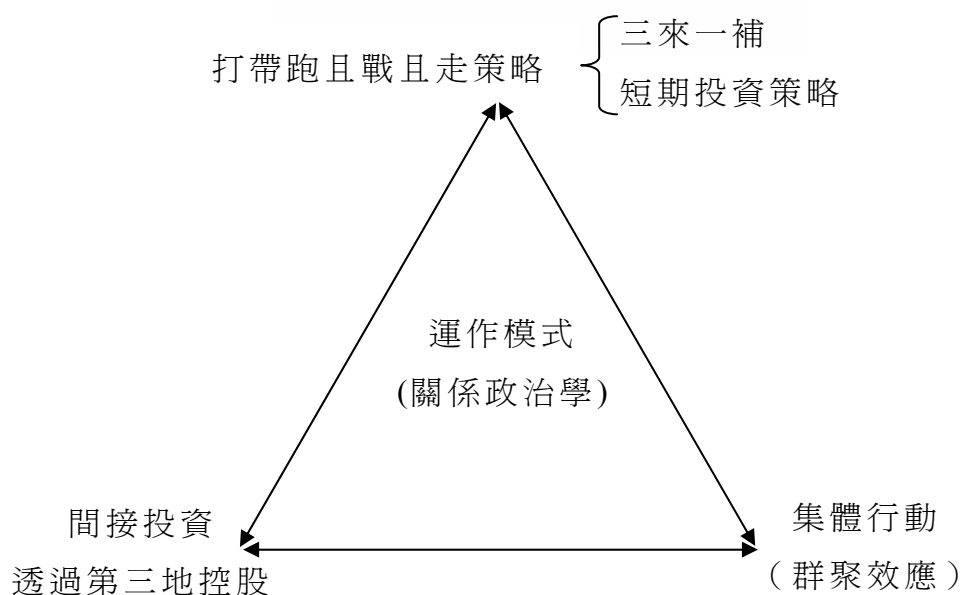


圖 4-1、台商面對大陸制度環境所衍生的交易成本之因應策略圖

特別要提的是初期台商的群聚效應乃是漸進形成的，因為台商初期的經營型態，大都以三來一補加工貿易企業型態為主，主要是來料加工企業，因為所花的時間成本、貨幣成本較少，但可獲得較快的經營及生產運作，儘速將「台灣接單，大陸生產，香港出口，台灣押匯」的運作模式建立起來，並可接續國外訂單的生產時程。

初期台商較少涉及合作，如策略聯盟或合併，因為初期台商乃大都是中小企業，資金小，規模小，再加上同質性高，甚至國外的客戶群重疊性也相當高，較無法實行合作或策略聯盟。

初期台商投資地點，也因為考慮土地和租金成本的因素，大都集中在於沿海開放城市及經濟特區，但由於大陸地方政府的「三亂」問題，無法得到有效解決，於是愈來愈多的台商考慮國家級的經濟開發區，雖然土地租金成本較高，但未來營運較有保障，而且管委會也比較會協助台商解決問題，避免「三亂」問題影響經營，再加上國家級的經濟開發區乃大陸重點培植的地區，相關的法令及通關手續，也比較有制度化，甚至提供快速通關及保稅倉的相關服務。

台商投資大陸從最早的勞力密集產業到資本密集及技術密集的產業的經驗有所不同，初期的台商較著重單打獨鬥、資本小、回收快，也就是短期效應，而後者（後期）的台商著重策略聯盟、產業聚落。

到了中後期的台商，面臨國際上競爭的壓力，以及所需資本額也相對較高，再加上，投資大陸國內內銷市場也需投資較大資金，對中小企業根本無法獨立運作，自然而然會透過策略聯盟形成龐大集團，再加上早期運作成功模式已累積相當的經驗與實力，於是同業結合異業的策略聯盟，或同業間區隔市場的策略聯盟，也逐漸形成一種制度變遷下的制度創新。

台商到大陸投資設廠逐漸形成上、中、下游相關配套產業策略聯合，進一步深耕大陸國內市場，特別是在汽車、石化、電子、信息、通訊及家電產業尤其明顯，如信息產業與傳統產業，共同合作跨足大陸電子信息業，並逐漸形成群聚特徵如東莞地區的電子、禮品產業的聚落，資訊產業在以上海為中心的長江下游之群聚。¹⁴

¹⁴ 中共研究雜誌社，《2003 中共年報》，（台北：中共研究雜誌社：2003 年 5 月）頁 6 之 72。

台商投資由初期從事中、下游工業生產為主的中小企業，擴大到從事中、上游為主的大型企業和企業集團，形成大、中、小型企業並重發展，也形成上、中、下游企業相互關聯的投資格局，而投資領域也從輕紡製造業到高技術產業，投資區域也逐漸擴大。¹⁵

李非認為台灣資訊科技產業到大陸投資的產業聚落應是一必然的現象，因為資訊科技產業上下游的關聯性高，除了在本成本面關聯之外，同時，在技術面的關聯性也相當高。另一方面，所表現出來的除了產業聚落外，還有就是資訊產品逐漸進入成熟期。¹⁶

台商高科技產業赴大陸投資，因為投資金額高，投資技術配套層次較高，而且投資回收周期長，生產的精密儀器所需零元件、零組件之相關配套、規格等等都需要審慎評估及嚴格管控，所以不投資則已，一旦決定投資，其相關的配套措施，以及上、中、下游的聯動關係都得要完整規劃。

所以，便會逐漸形成「群聚」效應，這也是為何近年來到江蘇省投資的金額及件數會不斷增加，因為一旦高科技評估決定到大陸投產後，則相關的配套廠商也會相應地隨之前往投資設廠，通常在評估設廠時，大廠就會詢問配合廠一同前往設廠的意願，因為共同前往設廠一方面可以增加和大陸地方政府談判的籌碼，另一方面，也能確保投資設廠的相關配套廠商之元件供應無虞，以免造成未來生產規格及標準，新的供應廠家無法配合的困擾。

台商靠製造業起家，而未來新產業乃是培養高附加價值的製造業，同時，要以高附加價值的製造業為基礎，建立上、下游間的支援體系，即上游的創新研發體系，如產品設計、功能設計，新的組合等等，將台灣建造成一個設計產業的平台，將下游整合成立一個物流、資金流，資訊流三者合一的供應鍊管理中心，配合創業投資體系及運籌維幄的管理體系，把台灣建立成為東亞區域的轉運站。¹⁷

底下，探討台商的產業聚落的一些實際例子，分傳統產業及高科

¹⁵ 李非主編，《海峽兩岸經濟一體論》，（台北：博揚文化事業有限公司，2003），頁22~23。

¹⁶ 同前註，頁28。

¹⁷ 吳進泰，〈台灣製造業所面臨的問題及未來發展方向〉，《台灣經濟研究月刊》第24卷10期，2001年10月。

技產業兩方面來探討：

1.傳統產業的產業聚落（群聚效應）

企業的群聚(clusters)一直是經濟學家、社會學家、管理學家甚至是地理學家對企業的移動或企業的經濟行爲或文化思維，或地緣便利等等研究面向的主軸，而企業的群聚發展則是一制度性發展或是一偶發性的制度創新，也是學者關注的焦點之一。¹⁸

事實上，從交易成本理論的觀點來看，企業之所以會有群聚現象，乃是因爲群聚有助於降低企業的交易成本及營運風險，並克服機會主義以及提高資訊的對稱性，增加企業本身的誘因機制(incentive mechanism)以促進生產效益。¹⁹

也就是說，企業群聚的出現可以降低交易成本，提高效率並分散風險，有效獲得主要的資源及提高競爭優勢，同時，企業間經過長期的互動及往來，逐漸建立人際網絡間的信賴與產業網絡，藉此簡化交易行動，並形成保障此種關係的社會機制，從而協助累積社會資本並降低交易成本。²⁰

台商企業的群聚初期乃是由中小企業人際關係網絡，如同鄉、同性質企業、同業工會……等等建立，而後逐漸擴展爲集體群聚行爲，一方面可以凝聚上中下游企業的配套及向心力，另一方面可以形成較大的集體投資力量，以便向大陸的中央或地方政府爭取更多的優惠政策或措施，以降低交易成本，提高企業的競爭力。

事實上，傳統產業的產業聚落（群聚效應），是逐漸形成的，而且形成的時間較早，規模相對於高科技產業的產業聚落也較小，底下分述之：

¹⁸ 如Philip Raines, ed. *Cluster Development and Policy* (Burlington, USA: Ashgate Publishing Company, 2002), 一書中便探討群聚政策到底存不存在，並舉實例以證明之。

¹⁹ 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》，第47卷第3期，2004年9月，PP.89~90。

²⁰ Mark Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No.3. (1985), pp. 481~510.

(1) 東南汽車

位於福建省福州市閩候縣青口鎮的東南汽車公司是由台商「中華汽車」與「福建省汽車工業集團」福州汽車廠，在 1995 年以各 50% 股份合資成立，在 1999 年正式投產以來，年產 4 萬 5 千多台汽車，同時也使得青口鎮成爲一個高效率的汽車城，其中東南汽車公司附近就有近 31 家的配套工廠，來自台灣的福建東南汽車總經理林國銘強調：「這些都是台灣頂尖的配套工廠，因爲他們就在近旁，東南汽車這裏生產所用的物料，不需要搬運、不需要庫存、不需要包裝。東南汽車與配套廠在這裏高度整合的現象，是中國大陸或台灣都找不到的。」²¹

(2) 洪良染織：織布、染整、成衣作業一條龍

洪良染織公司於 1993 年在福州市福清洪寬工業城之內設立，主要生產高級布料成衣，外銷歐美、日市場，主要相互配套的國外大客戶有杜邦、耐吉(Nike)及愛迪達。爲了使技術上不斷創新，目前已設有 20 多人的研發部門，未來將朝向織布、染整、成衣一條龍的產業體系發展，2002 年已投入 210 萬美元設立成衣廠。²²形成產業內的聚落或者更具體來說是集團內部的產業整合。

(3) 福太洋傘：垂直整合的製傘集團

福太洋傘於 1996 年在廈門市杏林工業區成立，主要從事洋傘及其零件配件和雨衣雨帽生產，產品 100% 外銷，根據該公司副總經理周仁忠表示：「該公司爲一專業製傘集團，除福太洋傘公司外，旗下還有多家配套工廠，如位於海滄的福泉鋼業公司生產傘骨架、福昶公司生產傘用各類鋼管、杏林的福正公司生產傘用小鉚釘、福島公司生產各類塑料、竹、木等製品，福記鋼鐵公司從事金屬材料剪裁。」²³已然形成一洋傘產業內集團式的產業聚落，從事更有效率的生產行銷整合體系。

²¹ 陳曉菁，〈福建省台資企業訪談錄〉，投資中國第 104 期，2002 年 10 月，下載自 <http://www.chinabiz.org.tw/InvCina/200210-104/104-78.htm>。

²² 陳曉菁，〈福建省台資企業訪談錄〉，同前註。

²³ 同前註。

另外如漳州地區吸引了台商企業如統一、台塑、泰山、凱景、燦坤、福貞、三興、源太、天福等等企業。廈門集美台商投資區吸引了如 TDK 電子、林德氣體、正新橡膠、廈杏摩托、東龍陶瓷、飛鵬工業等等企業。

2. 電子業的產業聚落

珠江三角洲的產業聚落，主要是傳統代工製造業的台商以及電腦資訊業的配套加工業之台商，如台商企業超過 3000 家的東莞厚街鎮主要以製鞋業為主，清溪鎮以生產電腦周邊設備為主，虎門鎮聚集電線電纜業、大嶺山的台商則以家具業為主，石碣鎮的台商以電子工業為主。

蘇州的台商則有宏碁、藍天、倫飛、廣志、志合、仁達、台達、大同、全友等知名廠商在此落戶。

在上海設立營運總部或業務中心有統一、頂新、旺旺、華新、湯臣、特力等等企業。而台灣的金融業、房地產業、證券業、保險業陸續成為投資上海的主要行業，特別如彰化銀行、世華銀行已在昆山和上海設立代表處成為首批進入大陸的台灣銀行。²⁴

我們可以了解電子業在大陸投資的產業聚落的群聚效應已經形成，如：電子資訊業在 1990 年先在珠江三角洲地區（以東莞、深圳、珠海為主），建立起電腦周邊及零組件為主的產業聚落，之後在 1994 年桌上型電腦的組裝線也隨之移入形成較為完整的產業聚落。

表 4-4、台灣主要資訊業者在大陸投資設廠狀況

公司名稱	台灣經營項目	大陸地區
光寶電子	桌上型電腦 電源供應器 發光二極體	東莞廠二個：生產電源供應器 天津廠：生產發光二極體
仁寶電腦	筆記型電腦 監視器	昆山廠：生產監視器、主機板、筆記型電腦

²⁴ 大洋新聞，〈蘇州新台商大聚集：代工大競爭〉，下載自 http://dailynews.dayoo.com/content/2003-01/06/content_909031.htm。

誠洲	監視器	生產 14 吋、15 吋監視器
全友電腦	影像掃描器	上海轉投資購得中晶電腦 100% 股權，生產彩色掃描器
宏碁電腦	桌上型電腦 筆記型電腦	北京：電腦軟硬體 中山：主機板、機殼 高新：軟體研發設計 深圳：零組件加工 上海：軟體產品開發
鴻海精密	桌上型電腦	昆山（3 家）、深圳（5 家）：八個廠生產接頭、插座電子計算器零件、電子產品配件、塑膠製品模具、插頭塑膠模具及其零組件、電腦機殼及其相關金屬
台達電子	桌上型電腦 監視器 電源供應器	東莞四個廠：電源供應器
聯強國際	通路業	北京、西安、武漢等三家生產電腦相關產品
金寶電子	影像掃描器	上海、北京（2 家）、西安：電子辭典、計算機軟體、計算機、銷售電腦及週邊設備及維修、翻譯機、主機板
華通電子	印刷電路板	惠州廠：生產印刷電路板 廣州廠：銅箔基板樹脂膠片
楠梓電子	印刷電路板	昆山廠：生產印刷電路板、電源線、線組
佳錄科技	光碟機、光碟片	上海廠：生產磁碟片、3.5 吋光碟
致福	桌上型電腦 監視器 數據機	南昌、東莞（2 家）、深圳、廣東等五個廠生產監視器
神達	桌上型電腦	順德（2 家）：機殼、顯示器
大眾	桌上型電腦	上海廠（2 家）：電子零件、文具、玩具、電腦 杭州廠（2 家）：貯氫合金粉及其系列產品、大哥大電池組 廣州廠（9 家）：印刷電路基板、PU 合成皮、膠塑、化學、主機板、電腦 中山：有線電話機 深圳：電腦
國巨	被動元件	蘇州廠：生產電子元件 東莞廠：生產電子元件
友訊科技	區域網路設備	東莞三個廠：生產網路卡
國豐實業	監視器	順德：單色監視器：彩色監視器
致伸實業	影像掃描器	四個廠生產電線、插座及塑膠製品、電話零件、電源保護器、馬達、滑鼠、掃描器
英群企業	桌上型電腦 光碟機光碟片	蘇州：感應器、升級高科技產品 南京：電子機電一體
英誌企業	桌上型電腦	深圳：生產電腦機殼
昆盈企業	影像掃描器	東莞廠
源興科技	監視器	東莞廠：生產監視器：監視器基板、光碟機
麗正電子	整流二極體	上海：整流二極體

明基電腦	監視器 影像掃描器 光碟機光碟片 通訊設備器材	蘇州廠（2家）：顯示器、鍵盤、資訊軟體之設計研發
美格科技	監視器	深圳、東莞：生產電子零件：電腦週邊設備
華升電子	監視器	東莞廠：生產監視器
大同	電腦 監視器	昆山廠：樹脂 常州廠：儀器儀表機械配件 湖南廠：儀器儀表配件 上海：升降機
宏碁科技	通路	北京宏棋訊息：計算機、資訊軟硬體
濟業電子	無線電話	弘業電子：無線電話
英業達	筆記型電腦 商用桌上型電腦 伺服器 工作站	上海：電腦計算資訊零配件 北京：計算機相關產品、收銀機 天津：計算機相關產品、收銀機 南京：計算機相關產品、收銀機 西安：計算機相關產品、收銀機
廣宇	光碟機	東莞：電線、電纜、連接插線
大霸	終端機 通訊設備器材	上海：電話、電子計算機
天剛	液晶投影機 週邊及系統整合	北京：電腦連線模擬卡
華昕	電晶體	寧波：電晶體
力捷	影像掃描器	蘇州：影像掃描器：個人電腦
順德	半導體導線架	江蘇：文具、集成電路框架
敬鵬	印刷電路板	蘇州廠：印刷電路板
致茂	量測儀器 通信電源系統	深圳廠：自動測試系統
鴻友	掃描器	東莞廠
藍天	可攜式電腦	四川廠、北京廠二家：生產電腦
倫飛	筆記型電腦	北京廠：筆記型電腦售後維修業務 武漢廠：筆記型電腦
耀華	印刷電路板	上海廠：電子線路板
震旦行	通訊商品	上海二家：辦公室自動化商品組裝
智寶	電容器	東莞廠：電容器
技嘉	主機板	東莞廠：電腦主機板
鴻運	電源供應器	山東廠、安徽廠、深圳廠等三家：生產總公司低階利潤產品
台光	銅面基板	昆山廠：印刷電路基板
國碁	數據機模組 電源	中山廠：交換電源供應器

	供應模組	
億光	發光二極體	廣州廠：發光二極體
普立爾	照相機	佛光廠、廣東廠二家：自動照相機
世昕	鋁質電容器	東莞廠二家：鋁質電解電容器
華碩	主機板	蘇州廠：準系統中心 其它地區：印刷電路板、二座機殼廠、交換式電源、供應器廠、連接器 北京、上海、廣州、成都：4 個銷售據點

資料來源：高 長、李吉仁、史惠慈，《從全球佈局觀點與整合優勢論兩岸產業分工策略：以電子資訊業為例》，台北：中華經濟研究院，民國 89 年 6 月。

台灣中小企業是採取與國際生產和市場網絡等產銷網絡運作模式，即作為西方跨國企業的OEM(Original Equipment Manufacturer)或ODM (Original Design Manufacturer)的代工廠。²⁵

台灣中小企業先以小額投資取得當地低廉的勞動力，然後利用技術優勢來取得市場的機會面，建立據點，再依靠個人關係來收集資訊，以取得政府批准並進到當地市場。²⁶

台商對外投資是小規模，缺乏管理和技術資源，缺乏威望，而且相當獨立於公司運作。但台商小廠商網絡卻也提供相當的彈性及敏捷的功能。²⁷

四、與國際企業進行策略聯盟

台灣中小企業的機動性有餘，但規模性及策略性不足，所以中期較大型的台商企業逐漸與國際企業進行策略聯盟，共赴大陸市場。

一方面，借重國際企業與大陸的明確法律保障關係，即投資保障協定，讓台商企業在此保護傘下運作，避免政治制度環境的過度制約。

另一方面，也藉國際企業對大陸內銷市場不如台商熟悉，加上台商企業具有同文同種的優勢，了解大陸市場的運作機制及習性，可以

²⁵ Tain-Jy Chen, (1998), "FDI by Small-and Medium-Sized Enterprises from Taiwan" In Tain-Jy Chen, ed., *Taiwanese Firms in Southeast Asia* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, Publishing Limited, 1998), PP.40-41.

²⁶ Ibid., PP.36-37.

²⁷ Tain-Jy Chen, (1998) ed., Op. cit., Preface.

擺脫大陸國內制度環境的制約，降低雙方的交易成本。

據一項研究報告顯示初期的台商赴大陸擬以國際策略聯盟形式赴大陸投資概況如表 4-5，不過，近年來有些企業已經物換星移，但有些企業卻也進一步深化與國際企業的合作關係。

表 4-5、台商企業（擬）以國際策略聯盟形式赴大陸投資概況

台灣企業	外國企業	投資地點及合作內容	備註
1.統一企業 (南聯貿易)	美國 百威啤酒	▲大陸(武漢) 投資啤酒廠	統一企業、美國百威啤酒與大陸武漢國營啤酒廠簽署投資意向書。
	日本 麒麟啤酒(預定)	▲大陸(大連) 投資渤海啤酒第二廠	統一企業集團之關係企業南聯貿易已於 1994 年先取得大陸地區之銷售代理權。
	日本伊藤忠 香港粵海集團 廣東基金	▲大陸(浙江寧波) 投資設立麥芽廠	香港粵海集團(51%)、統一企業(29%)、日本伊藤忠(19%)、廣東基金(10%)，從事啤酒原料(麥芽)生產。
2.大成長城	澳洲 Abra Kebab 公司 (預定)	▲大陸等(首家在上海) 成立速食餐飲店	由澳方技術授權，大成長城出資且自創品牌「烤保屋」(Kebab Kitchen)。
	美國 泰森公司 (預定)	▲大陸(東北地區) 投資建立種雞場(家禽飼養)、飼料廠、屠宰廠等 上下游一條龍之產業整合生產模式	總投資約達新台幣 10 餘億元(4,000 萬美元)，雙方可能股權各半，但由大成長城取得經營權，未來希望占有 5~10%市場。
3.台榮產業	香港嘉榮公司 美國岱嘉企業	▲大陸(北京) 合資設立麵粉、冷凍食品及罐頭食品工廠。	投資總額約 2,400 餘萬美元，大陸業者占 47%、台榮占 28%、香港占 15%、美國占 10%。
4.永昇、大明、傳盈等 6 家	日本大洋漁業	▲大陸(廣東饒平) 投資冷凍蔬果工廠	日本大洋與國內業者各以股權 10%及 15%比例投資，產品以外銷日本為主。
5.龍鳳食品	澳洲固德曼·費德集團	▲大陸(上海) 原龍鳳在大陸之投資事業引進大股東之產品從事產銷	藉由母公司與澳商之股權互換，由後者持有龍鳳 50%之股權，兩者共同進軍大陸市場。
6.久津公司 (波蜜)	美商 佳格麥片公司	▲大陸(上海) 成立貴格飲料公司	資本額 900 萬美元，久津佔 10%，主要生產運動飲料(開特加)，開發大陸市場。
7.久津實業 建大工業	香港 大陸	▲大陸(上海南匯) 投資飲料工廠	久津(60%)、建大(25%)、香港(5%)、大陸(10%)。
8.佳格食品	美國 佳格公司	▲大陸(蘇州) 投資麥片工廠	以出讓股權及現金增資方式，讓美商佳格公司參與投資。
9.立大農畜	香港長江實業集團	▲大陸(上海)	投資估計 2.5 至 3 億美元，港方

	之屈臣氏 (CVS) (李嘉誠)(預定)	設立肉品加工廠	由屈臣氏持股占 50%以上之上海益民食品公司釋出其肉品加工部門；另外日商伊藤忠及新加坡商亦有意加入。
10.源益農畜	日本池田株式會社	▲大陸(青島) 合資設立冷凍蔬菜加工 工廠	加工產製冷凍蔬菜外銷(以日本為主)，源益與池田各出資 500 萬美元。
	日本	▲大陸(北京) 合資設立肉品加工及飲 料廠	預定投資 5,000 萬人民幣，其中源益占 40%、個別大股東占 45%、日本占 5%、大陸占 10%。
11.麗嬰房	美國 日本	▲大陸(上海) 藉由原有合作之外商的 品牌授權拓銷大陸	1994 年赴大陸投資以內銷市場為標的，並選定上海為營運總部，延續以往與外商合作經驗，藉由品牌授權方式，拓銷大陸市場。
12.華懋織造染整	日本伊藤忠商社	▲大陸(福建廈門) 由日方協助產品行銷及 週轉	1992 年赴大陸設廠投資，產品以外銷為主，藉由日方協助(獲取訂單)銷售日本、歐洲。
13.優美辦公傢俱	美國哈維公司	▲大陸(上海) 透過香港合資公司在 大陸設廠	對大陸投資計畫未來將完全透過合資之香港控股公司來進行，總投資金額約 2,000 萬美元，設廠產品將透過當地經銷及直銷兩種方式推廣。
14.震旦企業	日本共榮株式會社	▲大陸 合資興建辦公傢俱工廠	
15.奇美實業	日本 三菱油化 (預定)	▲大陸(廣東惠州大亞灣) 興建石化中間原料工廠 (200 公頃土地投資)， 第一期投資 9,450 萬美 元、占地 40 公頃，由奇 美公司獨資生產 PS、 ABS。	在第二期計畫中，預定在其餘 160 公頃土地與日方合資成立年產 35 至 50 萬公噸工廠，由三菱油化經營，投資金額逾台幣 40 億元。
16.台橡公司	日本 三菱、三井、丸紅 大陸南通石化公司	▲大陸(江蘇南通) 共同投資年產 10 萬噸 之苯乙烯、丁二烯橡膠 (SBR)，其中 70%內銷、 30%外銷	投資總額達 7,000 萬美元，台橡約佔六成股權，約 2 至 3,000 萬美元，預定 1994 年底提出申請，1995 年下半年才動工，預計二年內完工。
17.聯成石化(香港華成公司)	大陸業者、第三國 外商公司 (預定)	▲大陸(上海、珠江、廣東 三選一) 投資塑膠可塑劑(DOP)工 廠	總投資 200 餘萬美元，聯成約佔六成左右。
18.中橡公司	美國大陸碳煙公司	▲大陸 美方委託中橡探詢赴大 陸投資之可能性	短期內中橡以引介外國公司赴大陸投資，賺取技術移轉仲介費用。

19.詩芙儂	法國皮爾卡登	▲大陸 設立連鎖專賣店，共用通路、產品互補	以精品及化妝品產品線互補，利用各自品牌形象，在通路同質性相同下，開設具高級感之連鎖專賣店，避開大陸國營企業之流通系統。
20.台灣滕澤製藥	日本滕澤	▲大陸 經銷代理	由公灣分公司（合資）負責大陸市場銷售，例如全權代理 prograf 藥品之銷售。
21.四維企業	德商 TESA 集團	▲大陸（天津、上海、深圳） 投資設立工業用膠帶等生產工廠	TESA 以新台幣 13 億元吃下四維新加坡控股公司 50% 股權（4 千萬股），未來新加坡廠、馬來西亞廠及大陸廠由中德雙方合作產銷。
22.台玻公司	美國 AIG 集團 香港力寶集團	▲大陸（江蘇昆山） 投資興建長江浮法玻璃廠	為大陸核准第 1 件 100% 外資玻璃廠，台玻占 60%、美國 AIG 占 20%、香港力寶占 20%，資總額約為 9,000 萬美元，以大陸內需市場為主。
23.福懋興業	未定	▲大陸（浙江杭州） 合資設立水泥製品工廠	投資總額約達 6000 萬美元，其中福懋佔 70%、其他技術合作夥伴約 30%；技術取得對象以台灣、日本或義大利為主。
24.中鋼結構 （聯鋼營造） 遠東機械	日本 住友金屬	▲大陸（江蘇嘉定） 投資鋼捲裁剪中心 成立上海頂鋒金屬製品公司	住友(51%)、遠東(5%)、聯鋼(18%)、台灣住友(4%)、日本技術(2%)。
25.華新麗華	美國 卡本特公司	▲大陸（浙江） 投資設立元泰公司，經營鋼鐵伸線。	由中、美公司合資在台設立工廠，卡本特提供特殊鋼技術，華新麗華負責台灣、東南亞及中國大陸之行銷。
26.統一實業	日本	▲大陸（福建） 合資設立馬口鐵廠	投資 1 億美元，統一實業佔一半以上（約 4,000 萬美元、占 58%），年產 15 萬噸，配合江蘇無錫馬口鐵廠及其他兩座製罐廠，建立垂直整合。
27.台灣全錄	美國全錄	▲大陸 合資設立事務機器工廠（影印機）	計畫投資新台幣 50 億元，與美國全錄公司共同開發大陸市場。
28.翔捷、國標、君牧、經記、源立、鴻達	日本 愛克模具	▲大陸 赴當地產銷	愛克模具已在上海及煙台設廠，結合我國業者合作外銷及技術移轉，共走大陸開發市場。
29.永大機電	日本日立	▲大陸（上海松江） 日方參與永大上海電梯公司部份股權	將以永大牌產銷中國大陸市場。

30.良機實業	美國巴爾的摩公司(BAC)	▲大陸(上海松江) 與美商進行產銷合作	良機於 1988 年進入大陸,目前在大陸有六個生產基地(投資總額達 640 萬美元);此次,預計在上海投入 400 萬美元生產冷卻設備。與美商合作項目,涵蓋技術及行銷合作。
31.台灣東電公司 (日商 TDK 與台灣合資企業)	日本 TDK (預定)	▲大陸(廈門) 合資成立廈門 TDK 公司 生產電源供應器、線圈電容器等。	總資本額為 800 萬美元,東電佔 60%。
32.環球自行車	英國來禮	▲大陸(廣東廣州) 與大陸業者合資生產自行車	為世界名牌 OEM 生產外銷。
33.山葉機車	日本山葉機車	▲大陸(山東) 由日方技術授權與大陸業者合作組裝機車	合作方式上,台灣山葉經由日本技術母廠同意,只提供機車引擎等關鍵零組件,其餘由大陸山東輕騎公司負責。
34.中華汽車	日本三菱集團	▲大陸(廣西) 由日方技術授權與大陸業者合作組裝商用車	經由日本技術母廠同意,中華汽車提供套裝零組件(約五、六成),在大陸組裝商用車。
35.三富汽車	法國雷諾集團	▲大陸(湖南長沙) 合作進行商用車組裝	由三富汽車提供組龍商用車(約 8~9 成)零組件,在大陸與湖南環宇汽車公司共同進行組裝銷售。
		▲大陸(湖北孝感) 協助法國雷諾與大陸合資成立巴士生產工廠	三富不參與投資,但將以提供人力、模具等方式予以協助推動。
36.本日精密儀器	日本日產汽車	▲大陸 合資成立大汽車廠	與大陸中國汽車貿易華東公司合作。
37.六和企業	日本豐田汽車	▲大陸(江蘇昆山) 合資成立六豐機械公司 生產鋁合金輪圈	第一期投資金額約為 2300 萬美元,初期產品為鋁合金輪圈,初步決定將合數外銷;另也將與大陸汽車公司洽談供應之可能性。
38.巨大機械	日本島野公司	▲大陸(江蘇昆山) 合資設立自行車裝配工廠	此項合資計畫預期將吸引目前已在廣州、深圳設廠之台港自行車廠商轉移北上。
	日本三菱重工	▲大陸(江蘇昆山) 日方提供技術進行助動車之製造裝配	由巨大在大陸設立之中國捷安特自行車公司向日方採購汽油引擎,藉由後者提供技術,製造助動車行銷大陸。
39.民興工業	日本豐田及個人	▲大陸(福建廈門) 合資設立汽車零件、輪圈工廠	經由美國子公司赴大陸投資,日方只佔 10%股份,在經營上不具影響力,但業務上則有所協助。產品外銷為主,約占 70%。

40.長榮海運	美國 奇異集團	▲大陸（張家港） 投資張家港貨櫃碼頭	總投資金額為 8,000 萬美元。
41.太豐行	加拿大羅氏電訊集團	▲大陸 合資成立太平洋電訊公司	合資以發展大中國區（大陸、香港、台灣）之電信通訊業務。
42.金鼎證券	香港大眾	▲大陸 合資成立投資公司	已成功購入香港上市公司王集團 55.3%之股權。
43.中國租賃	香港 日本第一勸業銀行 大陸業者	▲大陸（福建廈門） 投資成立租賃公司	資本額初步定為 1,000 萬美元，4 家參與金融業者各出資 1/4，提供走大陸投資台商融資租賃設備。

資料來源：台灣經濟研究院研究計劃，《國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究》，（台北：台灣經濟研究院，民國 84 年 6 月）頁 7-10。

劉仁傑指出台商在國際行銷市場上扮演著介面(interface)的功能，台商長期與日美兩國維持極佳的關係，台商比日本更了解美國產業，比美國更了解日本產業，而在全世界中，台商又是最了解中國大陸市場。²⁸

康永欽將此介面功能，定義為代理人模式(agent Model)，因為中國市場的交易成本如呆帳風險太高、稅制繁瑣、投資法令多、地區差異大、通路體系混亂、交易信用差……等等高交易成本的制度環境制約，使得外國大型企業無法順利進入中國大陸市場。而台灣可以結合大型國際企業，並成為代理人或扮演介面功能，使得台商可以與國際企業策略聯盟，以降低大陸市場中的高交易成本，其中如寶成工業與美商 Nike 策略合作，成為其專用的代工製造商，從鞋材的開發到鞋款的設計一手包辦，Nike 負責美國通路的銷售，寶成就負責降低生產成本、確保產品品質及交貨時程，一個行銷、一個製造，形成最成功的製造外銷代理模式。

再如建大工業也是與美國第二大輪胎廠 COOPER 合資 2500 萬美元，在江蘇省設立一座專司輻射層輪胎(PCR)及全鋼絲大卡車輪胎(TBR)廠。而頂新集團成功地在大陸建立康師傅品牌後，也與日本朝日啤酒株式會社及伊藤忠商社合資合資設立 A-I 中國啤酒公司，共同開發每年成長 30% 以上的中國飲料市場。

²⁸ 劉仁傑，〈台灣產業的技術升級、事業轉型與國際化〉，發表於中華經濟研究院主辦，「海峽兩岸產業發展及結構調整研討會」，2002 年 1 月 8~9 日，P.13。

而裕隆汽車結合日商日產汽車到中國合資設立風神汽車，同屬裕隆集團的中華汽車結合日商三菱汽車到中國設立東南汽車。味全結合日商三洋，甚至可口可樂公司最後也與台灣的天仁集團合作進軍中國飲料市場，²⁹國外大型企業運用代理人模式，可以降低台商與外國大企業在大陸的高交易成本。

而「代理人」模式中，其中最重要的是台商可以降低外商的交易成本，特別是訊息成本，誠如吳敬璉所指大陸的交易成本很高很高，其中最重要的原因之一是中介組織的薄弱和中介組織營運的環境不良，而中介組織最重要的功能就是降低交易成本，特別是訊息成本。因為在一個訊息不對稱的世界，要降低交易成本，就需要中介組織來協助改善信息，降低信息成本。³⁰

也就是說，台商到大陸的成功原因之一，乃是因為台商具有了解美日市場，甚至是歐洲市場的經濟實力，再加上台商經營出口製造業行之有年，市場訊息及判斷相當準確，作為大廠的 OEM 甚至是 ODM 製造廠商，在商業道德及準則上必須有一定的標準，畢竟商場上的競爭是相當激烈，對於市場訊息的取得及判斷，加上商業機密的確保乃是台商扮演介面角色不可或缺的能力，而這些是大陸最欠缺的能力，中國大陸對台商的制度規範，一方面消極地希望台商到大陸投資，不要「南向」投資，另一方面，則希望台商企業所產生的管理及技術的外溢效果協助大陸企業逐漸建立外貿的制度觀念及制度環境，促進大陸經濟的持續發展，形成另一項運用台商成功的策略模式，這也是台商因應大陸的制度規範中，一項鑲嵌於大陸制度變遷或制度創新的重要因素。

賀力行、李陳國也針對台商網絡在大陸市場的競爭優勢作一整理，其中針對台商企業的國際策略，更進一步強調台商的網絡與海外華人的網絡，進行策略連盟，以拓展國際市場，而此一策略聯盟也給台商帶來機會，避免以往個別廠商單打獨鬥的困境，詳見表 4-6。

²⁹ 康永欽，〈台灣全球運籌佈局的成功經驗-代理模式〉，台商張老師月刊，下載自大陸台商經貿網<http://www.chinabiz.org.tw/chang/chang/077-200409/077-07.htm>。

³⁰ 吳敬璉，〈市場經濟的發展需要發達的中介服務業—在「市場經濟與中介服務業發展論壇」講話〉，《宏觀中國》，第 19 期，2002 年 5 月 24 日，下載自<http://www.unirule.org.cn/Forum/macrochina146.htm>。

表 4-6、台商網絡在中國大陸市場之競爭優勢—鑽石模型分析

各項因素	競爭優勢
生產要素	<ul style="list-style-type: none"> • 台灣產業的專業分工，產業網絡的盛行，奠定台商網絡發展的重要基礎。 • 台灣企業與企業間的分工網絡來看，固然也有將網絡擴大至大陸，而形成更大、更具競爭力的分工網絡。 • 台商企業協會的核准設立。 • 台灣同胞投資保護法實施細則的頒布。
需求條件	<ul style="list-style-type: none"> • 有十二億人口的中國大陸市場，值得台商爭取的潛在市場。 • 中國大陸市場至 2000 年將超越日本成爲全球個人電腦第二大市場。 • 低廉的勞工成本及土地。
相關產業和支援產業的表現	<ul style="list-style-type: none"> • 台商網絡所憑藉的競爭優勢，既在於組織的靈活彈性，快速因應市場的能力及有效的成本控制。 • 大企業和中小企業間所聯合建構的綿密分工體系，形成互利共存的產業網絡，在激烈的產業競爭中脫穎而出。 • 由於台灣電子資訊業者在兩岸的生產佈局，多是從全球化的腳步思考，因此兩岸加入 WTO 後，兩岸的產業分工及整合若能加強，將有助於台灣資訊產業競爭力的提昇。
企業的策略、結構和同業競爭	<ul style="list-style-type: none"> • 就資金、技術、人才等方面而言，中小企業有其不利之處，但是對在中國投資的台商而言，這些劣勢可以透過台商網絡的機動性及彈性的分工結構來彌補。更可以透過海外華僑和華僑的網絡，進行策略聯盟，拓展國際市場。
機會	<ul style="list-style-type: none"> • 地緣關係與大陸同文、同種，台商網絡進入大陸市場障礙低。 • 兩岸加入 WTO 之後，大陸逐步開放市場的同時，也將加快改革現有的國有企業體制，以因應激烈的市場競爭，台商若能善用此一時機，選擇適合的合作對象，建立策略聯盟的關係，不僅可以運用對方的技術、營銷管道或其他資源，同時，也避免過去都是個別廠商單打獨鬥的困境。
政府	<ul style="list-style-type: none"> • 政府成立陸委會、海基會等相關機構，以協助台商大陸事物的處理。 • 政府積極與中共相關部門，協調兩岸相關事物，並營造兩贏的局面。

資料來源：賀力行、李陳國，〈台商網絡在中國大陸競爭優勢之初探〉，下載自 <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/8906/htm/sag6-1-b2.htm>。

五、由勞力密集產業轉向技術與資本

台商由初期投資的傳統產業轉而向技術與勞力密集產業發展，但仍以傳統製造業為主要項目，約占項目總數比例的 77%，其次為社會服務業佔 7.5%，第三為農、林、牧、漁業佔 5.5%，第四為批發、零售貿易和餐飲業佔 4.3%。而半導體產業也成為台商的投資熱門產業。

另一方面台商將生產基地移往中國大陸之外，同時以台灣為研發中心，但將大陸作為技術量產的產業研發重鎮，如上海、北京、西安、深圳已成為台商資訊產業研發重鎮，上海、蘇州、福建等地已成為台商資訊產業的生產重鎮。³¹

台商發展出研發管理立足台灣、技術管理延伸及生產在大陸、行銷市場全世界的發展策略模式。

同時也強調將 R&D 中心放在台灣，生產基地放在大陸，將成熟產品移往大陸，而把高利潤產品、高科技、高技術產品或研發單位留在台灣的策略。如光碟機業者將讀取速度較低的機種，如 32 倍速、36 倍速的機型，移往大陸生產，而 40 倍速以上的機型仍留在台灣生產，一方面減少大陸仿冒的機會，另一方面藉由大陸這一個「世界工廠」的廉價勞動力，降低成本，增加競爭力，全面性進行價格競爭策略。

六、本土化當地化的策略

Chen也進一步指出台商子公司和台灣母公司的關係有二階段的發展，第一階段，會維持和台灣內部生產網絡緊密和連接以便保持小規模和彈性的優勢，之後會進到第二階段即遵循母公司在當地國的網絡或經由文化連繫來建立當地的網絡，目的乃在於降低交易成本，若遇到在地化的瓶頸及市場壓力時，很可能強迫他們重新尋找--通常是工資較低的國家來投資，一旦成功經營在地化的發展後，則不太會移動生產基地，即使當地國的總體經濟環境已改變，如工資提昇，也會維持在當地國的發展。³²

³¹ 中共研究雜誌社，《2003 中共年報》，（台北：中共研究雜誌社：2003 年 5 月）頁 6 之 72.

³² 高長在〈製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響〉一文中，也特別指出大陸台商在資金籌措方面的本土化，但由於台商目前取得融資仍相當困難，加上人民幣業務有所限制，

台商到大陸投資，因應大陸制度規範的調整，以及全球化競爭的壓力，爲了降低經營的成本及長期經營的市場策略，逐漸在大陸經營進行本土化及當地化的策略，其主要的表現在下列幾方面：

1. 材料和半成品採購

其中包括(1)機器設備的採購，除了關鍵的精密機器設備仍需國外如德國、義大利、美國、日本....等等進口外，甚至是自台灣進口之外，一般技術層次低的機器如射出機、印刷機....等等，逐漸在大陸當地進行採購。(2)原材料及半成品採購，以往絕大部分由台灣及國外進口，以確保品質的穩定及交貨的準時，現在則逐漸轉向當地採購。

2. 幹部及人才的本土化

以往台商皆由台籍幹部外派在大陸進行生產管理，一方面便於管理控制，另一方面也較能信任，但由於近年來，大陸經營管理人才的素質不斷提昇，配合度也比較好，加上改革開放多年來，已逐漸培養出長期忠誠度較高的經營管理幹部，再加上成本的考量，以及市場的熟悉度較台籍幹部好，於是台商逐漸轉向人才、幹部的本土化。

3. 銷售活動當地化

早期台商投資大陸的企業乃以中小企業廠商爲主，大都以外銷出口爲主，但到了中期後期以後，大型企業也進入大陸市場，著重經營大陸內銷市場，除了上游廠商銷售原材料給中、下游廠之外，下游廠商也進行獨資企業運作，以便取得大陸內銷市場的經營權。³³

一般而言，台商子公司初期會允許母公司來指揮市場策略，主要是確保產品的品質符合客戶要求，因此爲了產品規格化標準化，通常會由台灣母公司帶來機器設備或購買機器設備來運作，以降低風險，之後當品質目標已達成就會追求降低成本後，第三階段便會追求市場擴張及重新定位取向，通常是在生產效率已達到滿意的水平之時。³⁴

所以筆者並未列入，詳見以上文章，下載自 <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/9006/7-1-6.htm>。

³³ 同前註。

³⁴ Tain-Jy Chen, (1998), Op. cit., P.54.

同時母公司也主導了在財務市場，R&D的決策方面，而在生產及人員方面（如僱傭、解僱、分配工作）則大部分由當地子公司決策，不受到母公司的影響，事實上，市場和生產的在地化發展，是台灣子公司成功整合地方經濟的主要關鍵。³⁵

在技術轉移方面，台灣中小企業因不同技術領域在轉移程度上也有不同，見表 4-7。

表 4-7、台灣子公司技術轉移的程度表

技術領域	台灣企業	
	中小企業	大企業
操作技術	77.6	83.3
品質管制	75.6	82.5
機器設備的維護	72.0	81.3
程序管控	72.1	80.4
技術提昇	54.3	61.0
新技術的採用	38.0	42.3
產品設計	35.2	36.3
產品創新	31.9	30.6
模具、工具的設計	32.7	31.1
機器設備的設計	31.5	28.0

資料來源：Tain-Jy Chen,(1998), op.cit.,P.60.

換言之，不管是大廠或中小企業，在技術轉移層面只偏重應用層面技術的轉移，如操作技術、品質管制、機器設備的維護，程序管控等等方面才有較高的轉移程度，但對企業核心競爭力如產品設計、創新、模具、工具的設計、機器設備的設計轉移程度較低，因為畢竟這是企業核心價值及核心競爭力。

³⁵ Ibid., PP.57-59.

第三節 運用非制度化管道因應

在大陸的台商企業，面對大陸種種的制度規範所衍生出來的高交易成本，爲了降低交易成本，大陸台商發展出第二套運作模式—運用非制度化管道以因應，亦即運用關係政治學來降低交易成本，同時也有一套整體的經營策略規劃，以確保企業經營的獲利保證。這也是台商在順服大陸制度規範下所採用的手段。

台商企業在大陸投資，面對訊息不對稱的狀態下所衍生的交易成本，乃運用語言文化、關係網絡等非正式途徑以尋求得到正確訊息，企圖降低交易成本，增加競爭優勢，正所謂「知己知彼、百戰百勝」，然後尋求法律上之保障及保護。這套運作模式，在中國大陸改革開放初期，市場化的初期階段中，的確收到相當的成效，奠定了台商企業優勢競爭力。

不過，值得一提的是，台商企業透過關係網絡儘管可以降低短期交易成本，但由於不完全監督，以爲關係，或「走後門」可以解決，反而形成另一項新交易成本的產生，導致台商企業總交易成本的無法正確估算。

台商在大陸的交易成本之運作模式，初期形成了降低交易成本的競爭優勢，同時，因應中國大陸對台商的優惠政策，以及人際關係網絡所獲得訊息不對稱優勢，的確造成許多成功的企業，特別是勞力密集產業的中小企業，如橡膠、製鞋業。爲了因應訊息成本不斷增加，以及支付「關係網絡」成本的增加，形成許多企業的制度性依賴非制度化的交易模式，以爲「尋租」行爲可以長期運作，並長期獲利，但中國大陸對台商政策不斷進行調整，越來越嚴格，並逐漸取消企業所得稅的優惠措施，使得台商運用非制度化管道的範圍逐漸縮小，相對地，長期性交易成本卻越來越高，致使許多台商企業經營陷入困境，有些台商甚至涉嫌逃漏稅，導致被封廠、負責人被捕入獄的事件。

胡少江指出尋租本質的特點：

1. 它與政府的權力密不可分，沒有政府的超經濟管制，市場上的超額利潤很快因新的競爭者出現而消失。
2. 尋租過程並不創造出新的價值，只是轉移現有價值。

3. 租金的占有者會千方百計地維護現有秩序，反對任何可能地對現狀的改革。³⁶

周其仁指出權錢交易、權貴主義之重點乃因為權力沒有受到有效的制約和監督。³⁷

吳介民也提出中國大陸政治和經濟體制中面臨多重的不確定性，也使得台商需要經營可靠的政商關係，幹部本身的「身分資本」和台商的「經濟資本」形成一種交易，這種制度環境制約下的交易成本，雙方皆尋求是最低的交易成本。³⁸這是一種身分差距的制度環境下所產生的一種制度性變遷，即依附於制度依賴下的一種制度創新的過程。

由於中國政治和經濟體制中的多種不確定性的特質，使外商需要經營可靠的政商關係。這是一種既合作，又鬥爭的關係。幹部的身分資本和外商的經濟資本需要「交易」，但是交易的價碼，則存在著可議價談判的空間。由於這種不確定的合作關係，外商普遍需要付出額外的精力和財力，去努力調適和實踐一種「關係政治學」。³⁹關係網絡被視為社會的產物而且關係深深地影響了市場及商業組織行爲。⁴⁰

Godfrey Yeung也將外資在中國大陸的社會經濟的影響層面分為國內工業、工業效率、經濟重構、經濟成長、國際分工來說明，特別是將關係(Guanxi or Connections)指出是中國生意社群中最具特色的特徵。⁴¹

Douglas Guthrie認為，「關係」是「一種連繫／社會關係」，而「關

³⁶ 胡少江，〈中國股市中的尋租和官員的腐敗〉，下載自新世紀網 <http://www.ncn.org/asp/zwginfo/da.asp?ID=45345&ad=4/6/2002>。

³⁷ 周其仁，〈我為什麼要回應郎咸平〉，下載自新世紀網，http://www.ncn.org/asp/zwginfo/bg_Da.asp?ID=59528&ad=9/12/2004。

³⁸ 吳介民，〈壓榨人性空間：身分差序與中國式多種剝削〉，《台灣社會研究季刊》第三十九期 2000年9月，頁32。

³⁹ 同前註。

⁴⁰ Jieh-min Wu, 2001, "State Policy and Guanxi Network Adaptation in China: A Case Study of Local Bureaucratic Rent-Seeking", In Jaushieh Joseph Wu, ed., (2001), *China Rising: Implications of Economic and Military Growth in the PRC* (Taipei: Institute of International Relations, National Cheng-chi University, 2001), P.111.

⁴¹ Godfrey Yeung, *Foreign Investment and Socio-Economic Development in China: The Case of Dongguan* (New York: Palgrave Publishers Ltd., 2001), pp.31-41.

係學」則涉及到「送禮、好處和請客文化、個人關係的培植以及相互依賴的網絡，產生義務及受惠關係網絡。」⁴²David L. Wank也強調關係網絡的重要性，指出關係的網絡會形成市場的扈從關係，市場化是關係網絡發展的制度基礎，而市場行為就是一扈從關係網絡的制度化行為。⁴³透過血緣關係、同儕關係、生意關係、軍中袍澤關係，與官場幹部所形成的關係網絡，可以使企業更方便的獲得市場原料及生意。而透過入股、董監事等形式，或透過提供子女升學機會的方式，可以使得彼此良好的互動，形成強固的關係網絡。⁴⁴

總之，台商降低制度環境衍生的高交易成本的運作模式，初期造就了台灣勞力密集產業外移大陸的第二春，中期卻影響台商企業正常運作甚至倒閉，直到後期，赴大陸投資的高科技產業，一方面因為資金龐大，公司運作也較具規模，同時具有公司治理的經營理念，逐漸落實運用制度化的管道以因應。

大陸台商面臨跨國企業的競爭，一方面努力降低企業經營成本，另一方面則運用非制度化管道—即「關係政治學」以降低交易成本，增加企業的競爭力。同時彌補大陸台商初期經營的劣勢並避開兩岸政治情勢不明朗及法律制度規範不明確的非制度化影響。

台商運用關係政治學主要是為了降低非制度性的交易成本，建立企業的關係網絡，以便在市場交易中降低不確定因素，消除消極或被動式的干擾因素，讓企業能進行制度化生產、降低成本、增加市場競爭力。此外，台商更積極運用關係網絡以建立更快速及更嚴密的市場網絡，特別是採獨資方式以便進入大陸內銷市場的台商企業，更是大力運用關係網絡，以便先行占有市場，並建構市場進入障礙，以減少進到市場的遊戲者(player)，增加自己的競爭籌碼，不過據筆者實地訪查調研，中後期的台商的確減少了「關係政治學」的運用。底下，分析台商在大陸的關係網絡：

1. 台商企業設廠與當地鄉鎮政府的關係網絡

⁴² Douglas Guthrie, "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition," *The China Quarterly*, No. 154, 1998, pp. 255~156.

⁴³ David L. Wank, "The Institutional Process of Market Clientelism: Guanxi and Private Business in a Southern China City." *The China Quarterly*, No. 147, 1996, pp. 820~822.

⁴⁴ *Ibid.*, pp.820~838.

台商企業為降低制度環境所衍生的交易成本，通常在建廠完成投產時，會一直與當地鄉鎮政府保持良好的關係網絡，台商通常會主動禮聘或被動延聘當地重量級人士擔任工廠裡的重要職務，直接參與工作，或聘為顧問，支領報酬，平日不用上班，公司遇到問題時才出現並協助解決，如東莞的*來電子廠，沙井地區的*雅士皮件廠……等等。

2. 台商企業與台商企業間的關係網絡

台商在大陸投資形成群聚，同時也形成連絡網絡，有些更透過台商協會強化關係網絡，促進彼此相互照應，資料訊息的互通，同時也相互支援解決事情，或降低非制度化的交易成本。

第四節 抗衡促使制度變革

台商第三種因應策略，也是最特別的策略，就是台商運用抗衡促使大陸制度變革，進而與大陸中央、地方政府共創一制度創新模式，以降低台商在大陸的高交易成本。這是台商所促使產生的制度變革，進而形成的一種制度創新。

事實上，大陸資本市場的逐步開發和產權交易制度的完善將為外資及台資企業參與大陸企業的跨國兼併、重組提供良好的制度環境，促使外資與台資以多種形式投資大陸國有企業改革與改造。⁴⁵

外資與台資企業促進了非公有制的發展，提供了一個合理的專業經營企業模式（model），形成一個共創的制度環境，一方面提供企業技術及管理經驗，使得大陸民營企業向外資企業學習，提昇大陸民營企業的技術水平及管理經驗，確保大陸民營企業的經濟發展，也更進一步地確保了大陸的經濟發展。而大陸透過對台資企業的制度規範，建立一個比外資更具低交易成本的制度環境，畢竟台資企業規模較小，初期也以勞力密集產業為主，符合大陸的比較利益及產業發展政策，再加上，台商不如外商有政治力作為保護的後盾，反而，政治力成爲一種約束力，間接形成過濾台商大型企業投資大陸的篩子，這

⁴⁵趙晉平，《利用外資與中國經濟增長》，（北京：人民出版社，2001），P.253。

使得大陸對台商的制度規範成爲一低交易成本的制度選擇。

另一方面，台商明確的產權制度與大陸模糊的產權產生了制度的衝撞，雖然對台商而言產生了高交易成本的制度環境，但也使得大陸的產權發展往明確產權制度方向前進，間接降低了大陸制度環境的高交易成本。

也就是說，大陸產權的發展，孕育了國有產權、集體產權、外商產權、民營產權以及台商產權，而台商參與了產權的發展過程，也改變了大陸產權的結構，標誌著台商在大陸產權結構改變中，扮演著一重要的角色。

如David Wank也以廈門地區非政府部門：包括國內及跨國公司的生產部門爲例，透過了解這些大陸城市中的非政府企業的網絡及效率的分析指出，企業家的策略提供了大陸環境下市場動力論，以及可能來源的線索，這些環境包括財產的合法權利、變動中的國家政策、模糊的合法性標準以及大陸地方政府代理機關及代理人的商業利益等，在此背景下，公司的運作成員不是確保他們財產，而是相對地透過他們的行動，幫助“生產”了產權（“produce” property rights）。

46

也就是說大陸非國有企業創造了產權，並逐漸推動中國大陸的產權理論改革，逐漸使產權明確化，同時也確保了產權的保障，而進一步分析來看，台商在此背景下，也就是Wank所指出的跨國公司的生產部門，同樣地在此範疇下，也促進了產權理論的發展，及明確化產權的保障，台商對產權的發展延續了大陸地方政府初期的模糊產權，逐漸孕育出如Oi所稱的私有化觀念的發展，特別是在家庭聯產承包責任制之後，更爲明確的發展，透過台商企業在大陸的投資設廠，台商企業與台商企業的關係網絡，台商企業與大陸非國有企業的關係網絡，台商企業與大陸國有企業的關係網絡，台商企業與跨國企業的關係網絡，最後，特別是台商企業與大陸地方政府的關係網絡，推動了大陸的產權的發展，也就是Wank所謂的“生產了”產權(Produce

⁴⁶ David L. Wank, “Producing Property Rights; Strategies, Networks, and Efficiency in Urban China’s Non-state Firms”, In Jean C. Oi and Andrew G. Walder, eds., *Property Rights and -Economic Reform in China*, (Stanford, California: Stanford University Press, 1999), PP.248-272.

property rights)。

接著大陸地方政府透過制度的學習過程，了解了台商企業的產權延伸了大陸產權的發展，進而推動現代企業的產權，在中共的十四屆三中全會〈關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定〉中，將現代企業的基本特徵，歸結為「產權清晰、權責明確、政企分開、管理科學」，形成大陸建立現代企業不可或缺的理论基礎，於是建立明確的產權，同樣地，也降低了台商的制度性交易成本，保障了台商的投資及利潤，良性互動的降低了大陸整體性的交易成本，使得台商和大陸地方政府，甚至是中央政府共同推動了另一項制度創新，即明確產權的制度發展。

我們可以將台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進而與大陸地方政府、中央政府共創新度創新－明確產權的制度創新之路徑，繪圖如下：

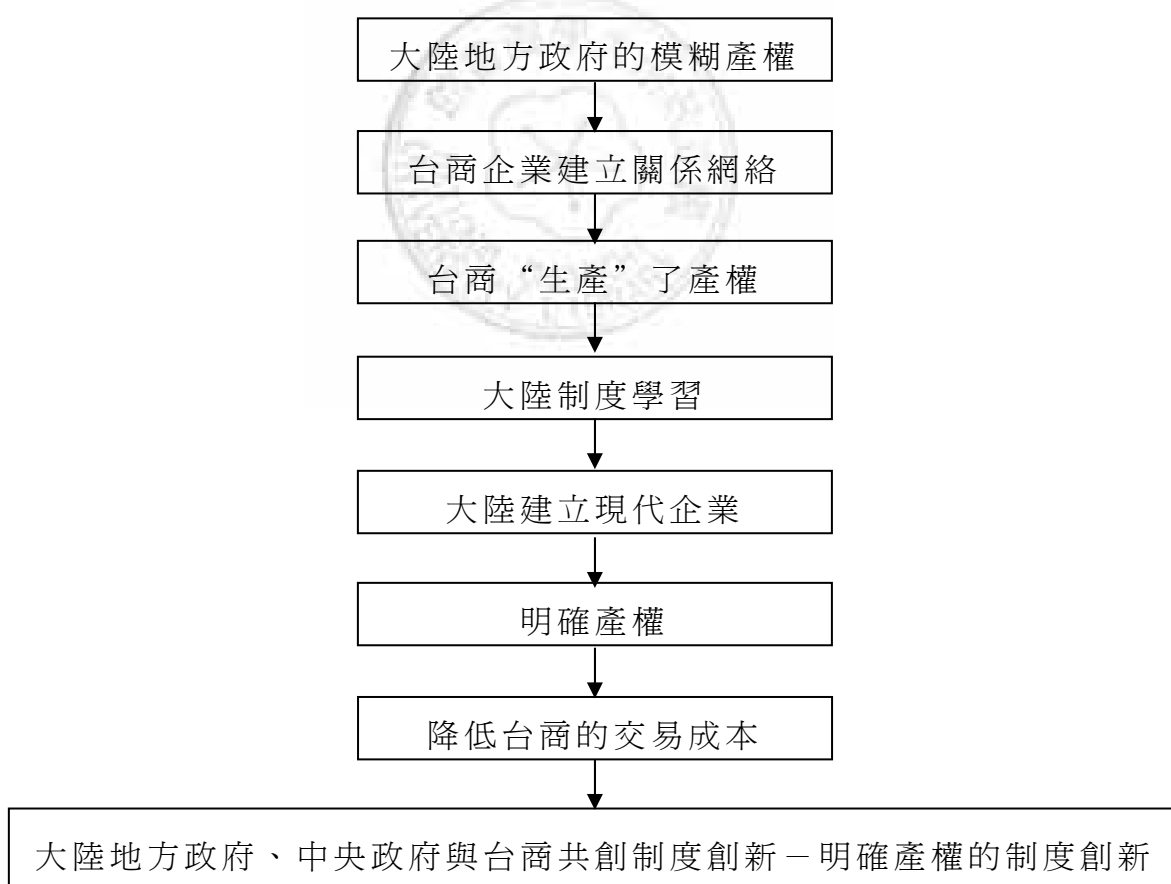


圖 4-2、大陸地方、中央政府與台商共創產權的制度創新發展圖

台商企業與大陸政府的關係網絡，推動了大陸的產權的發展，也“生產了”產權(Produce property rights)。同時，台商企業的產權延伸了大陸產權的發展，進而推動現代企業的產權，於是推動了另一項制度創新，即明確產權的制度發展。

而台商除了參與了大陸產權的制度創新之外，同時，也間接地改變了大陸的產權結構，不過，台商參與的產權制度創新仍是在大陸的制度環境下運作，並非跳脫原有的制度框架，也就是說，台商與大陸現存制度的抗衡，進而促使大陸產生制度變革，然後形成一制度創新，這是受到大陸的制度環境制約下的制度變遷、制度創新及形成一種制度依賴。

而台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進而對大陸政府制度創新的影響是相當深遠的，如成立「台商投資專區」，專門成立一個為台商企業投資的專區，這是大陸以往未曾有過的制度設計，另如昆山「加工出口區」的成立，則是更特殊的制度創新設計，因為這是一種由台商與地方政府由下而上創造出來的一種制度創新，並非如台商投資專區，是由上而下的一種制度設計，另如所謂的「重點幫扶責任制」皆是特殊的制度設計，這些是大陸台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進而與中央政府或地方政府共同創造出來的一制度創新，目的乃在於降低台商在大陸的高交易成本，而這些只是台商所參與制度創新的一部分，本文主要是揭櫫其隱含的政策意含，底下分為二層面來分析。

第一層面是制度創新下的制度設計分析；第二層面則是探討台商如何與地方政府進行制度創新的過程。

一、制度創新的制度設計

大陸台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進而參與的制度創新的制度設計相當多元化，底下僅就幾項較為特殊或突出的制度創新作一說明，如台商投資專區、昆山市的「加工出口區」、「重點幫扶責任制」等制度創新的制度設計，底下分述之：

1. 台商投資專區

以杭州蕭山經濟特區為例，台灣工具機赴大陸投資，第一波

就在杭州蕭山經濟特區落腳，並且逐漸形成「台灣機械工業城」，其中包括友嘉實業，力山集團，中華化纖，特別是友嘉實業投資 6200 萬美元，成立友佳機械城。

同時根據蕭山區區長陳如表示，杭州蕭山近期將規劃推出「台商投資區」全力吸引半導體、精密機械、汽車零件之類台商進駐，並給予高科技類台商超過「五免五減」所得稅優惠，並盡力協助廠商出口通關問題。⁴⁷

地方政府為因應台資企業的快速發展，並增加招商引資的強度及力度，同時，獲得更多的台商企業加入，因此，特地設立「台商投資專區」，使得台商鑲嵌於地方政府的制度創新的過程，台商與杭州蕭山區政府共同締造了一種制度創新的過程。

2. 昆山市的制度創新－「出口加工區」

中央給予沿海開放城市有較大的自主權，如上海、天津有權批准外商投資區在 3000 萬美金以下的投資計劃，而較小一級的城市也可批准 1000 萬美金以下的投資案，相對於一般未開放的城市是有 300 萬美金以下的批准權限。而昆山乃是縣級城市，其批准權力及權限不如沿海城市及國家級經濟技術開發區。

事實上，昆山位於蘇州東部，為蘇州市轄下的縣級市，緊臨上海，面積有 921 平方公里，戶籍總人口為 60 萬人，昆山市的鄉鎮企業的工業基礎薄弱，主要以農產加工業為基礎，由於上海招商看大不理小，使得「上海招商，昆山落戶」成為台商到昆山投資的早期模式。

1996 年到 2000 年是台資進入昆山的高峰期，目前平均 1 平方公里就有近 2 家的台資企業，累計到 2003 年 9 月底昆山累計批准的台商企業有 1748 家，合同利用台資 115 億美元，佔全昆山市外資的 60%，也佔了蘇州整體台商資金的 1/2 強。

在昆山，當地政府全力招引台商投資，為了突破縣級城市招商資源不足，一開始昆山政府是採取自費開辦開發區的方式，直到 1992 年時，才由大陸國務院追認為國家級的開發區。

⁴⁷ 下載自福建省對外貿易經濟合作廳，〈杭州蕭山近期規劃建立“台商投資專區”〉
<http://www.fiet.gov.cn/readnews.asp?id=4515>。

而台商更是積極參與昆山市制度創新的過程，其中「出口加工區」便是台商與昆山政府共同合作，爲了使台商在昆山投資的IT產業營造更快速的經營環境，以因應全球化競爭，加快貨物通關的程序，於是，台商向昆山市政府建議，仿照台灣的「加工出口區」在昆山建立「出口加工區」。

當時大陸無此概念，也無相關的法律條文，昆山市政府奔走大陸中央，並推動制訂相關法律，經過了2年多的努力，昆山市政府終於在2000年4月成爲大陸國務院首次批准15家試點出口加工區之一。⁴⁸形成台商與昆山政府甚至是中央政府共同參與此項制度創新的過程，這是一項前所未有的制度創新，台商的推動，昆山政府的奔走，大陸中央的批准才形成，台商的確扮演相當重要的角色。

江蘇昆山出口加工區的制度創新下之優惠政策有：

- (1) 享受大陸「國家」級經濟技術開發區的各项優惠政策。
- (2) 區內實行"境內關外"政策，即："四不"、"四免"、"一保"、"一退"。
"四不"：第一是開展加工貿易業務不實行加工貿易銀行保證金台帳制度；第二是海關不實行《登記手冊》管理；第三是國家對加工區內加工產品不徵收增值稅、消費稅；第四是與境外之間進出的貨物，不實行進口配額、許可證件管理。
"四免"：一是生產所需入境的機器、設備、模具及其維修用零配件，予以免稅；二是生產性基礎設施建設專案所需進境的機器、設備和建設生產廠房、倉儲設施所需進境的基建物資，予以免稅；三是企業和行政管理機構進境的自用合理數量的辦公用品，予以免稅；四是區內企業加工的製成品及其在加工生產過程中產生的邊角料、餘料、殘次品、廢品等銷往境外的，免徵出口關稅。
"一保"：爲加工出口產品所需進境的原材料、零部件、元器件、包裝物件及消耗材料，予以全額保稅。

⁴⁸ 陳曉菁，《繁盛的昆山正等待另一次脫胎換骨》，投資中國，第121期，2004年3月，下載自 <http://www.chinabiz.org.tw/InvCina/200403-121/121-41.htm>。

"一退"：從區外進入加工區的貨物視同出口，可辦理出口退稅。
該區率先在全國開展深加工結轉業務。⁴⁹

目前台商在昆山投資的領域，電子業佔 35.6%、機械佔 20.6%、化工醫藥佔 3%、紡織佔 7%、輕工佔 20.7%、建材佔 3.6%、房地產佔 5.8%、其他佔 3%。台灣前 100 大企業也在此投資了 138 個項目，佔全市台資企業總額的 38%，如統一食品、櫻花衛廚、永豐餘紙業、巨大自行車、台灣玻璃、正新輪胎、建大橡膠、信益陶瓷、優美家具等等。

至於電子業的台商：如鴻海、南亞、仁寶、滬士電、滬銖光電（銖德）、緯創、精英、藍天、神達、倫飛等等，昆山已成為筆記型電腦赴大陸的重鎮。⁵⁰形成台商、大陸中央及地方政府共創的一項成功之制度創新。

3. 「重點幫扶責任制」

台商參與制度創新另一例子即「重點幫扶責任制」

這是江西省當局爲了吸引台商到江西投資設廠，特別爲台商企業提供一項特殊的服務，即「重點幫扶責任制」就是由大陸地方政府領導班子出面，直接幫扶台商，每位領導幹部掛名幫扶一家重點台商受幫扶台商有事情可以直接找掛名的領導幹部，請他協助解決，必要時，掛名的領導幹部可以到該台商企業去召開「現場辦公會」，當場排憂解難。⁵¹

二、台商參與地方政府制度創新的過程

面對 1992 年鄧小平南巡之後，強化改革開放的制度環境，於是外資大量進入中國大陸市場，相對於外資，單筆投資金額龐大，台商資金則相對小而穩定，故給予台商優惠措施，以強化台商資金的流向，是符合中國大陸對台商的三種思維：

⁴⁹ 資料來源：昆山市經濟開發區網站，下載自<http://www.ketd.gov.cn/zsyztztc.asp>。

⁵⁰ 陳曉菁，同前註。

⁵¹ 李孟洲，〈台商隨蘇浙滬資本進駐贛鄱大地〉，投資中國，第 118 期，2003 年 12 月，下載自<http://www.chinabiz.org.tw/InvCina/200312-118/118-31.htm>。

第一，「聯合次要敵人，打擊主要敵人」的戰略，因為外資除了投資大陸之外，也會產生對大陸產業負面的衝擊，而龐大外資不斷進入中國大陸市場，已形成另一種威脅力量，加入世界貿易組織之後，外資的國民待遇原則會使得外資更具衝擊性，相對於外資，台商資金相對較小，影響層面及衝擊大陸產業環境也會比較小。

第二，再加上台灣的勞力密集產業往技術密集、資金密集產業發展，也是符合大陸產業改革的發展方向，所以運用台灣階段性勞力密集產業來促進大陸產業發展，然後再吸引台灣技術密集、資本密集的產業到大陸投資，提升大陸的產業發展，同時，可避免外資企業全面性的衝擊。

第三，大陸可以運用政治策略、經濟策略、統戰策略來規範台資，畢竟台商不像外商有投資保障協定的保護，也代表台商經濟力背後政治力後盾不夠，若發生任何經濟衝擊，大陸強大的政治力、軍事力，可以掌控台灣經濟力的衝擊。

基於上述三個思維，吸引台商資金乃是問題最小，衝擊最低也最符合中國大陸的產業發展方向，換言之，中國大陸的制度發展，把台商納入成為促進內部制度創新的外在因素，台商主動地或被動地促進了中國大陸產業發展、經濟發展的制度變遷，同時也確保了中國大陸在制度變遷的過程中，降低了風險，提高了經濟發展的成功率，台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進一步地鑲嵌在大陸制度變遷，甚至制度創新的過程，成為不可或缺的制度推動力。

台商在大陸投資除了獲得上述的一般優惠政策之外，同時也希望獲得地方政府特殊的優惠政策，而所謂特殊的優惠政策，可能在其優惠的範圍或條件在很多情況下是超出中央政府所允許的範圍，根據一項訪談研究資料顯示，如果台商的投資項目金額夠大，而且是鼓勵類的項目，最好是高科技或電子出口產業，則台商可以獲得特殊待遇如融貸款、特低價批租土地、貨物通關禮遇、特殊的許可證、優惠稅率由 2 免 3 減半延長到 5 免 5 減半....等等，而這些特殊優惠待遇是建立在台商與當地政府官員的關係網絡上。⁵²

⁵² 中華民國管理科學學會，前揭書，頁 125。

另一方面，台商透過地方政府爭取優惠條件，並形成對中央的政策壓力。地方政府在中國大陸經濟發展上扮演相當重要的角色，特別是在鄉鎮企業發展及招商引資部份，有些學者，如 Oi 則稱為地方政府的發展型國家或地方政府統合主義(developmental state or Local State Corporatism)。

而地方政府在招商引資方面及經濟發展方面的政績也是被上級政府和地方人大提拔的重要標準，爲了吸引外資及台灣投資資金，地方政府官員也會盡量提供更好優惠政策，以吸引更多的投資案。⁵³

台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進而參與了地方政府制度創新的過程，因爲地方政府爲了吸引台商而提供更優惠措施，甚至各省各地方爲了吸引同一批台商，會提供比中央規定較爲優厚的條件，如昆山政府即爲一例，於是地方政府爲台商提供向中央爭取更優惠的政策，更在權限之內，提供方便之門，如柏蘭芝對昆山的研究結果所呈現的一樣。

地方政府形成了一種制度創新的過程，不同於以往的制度設計及規劃，而台商透過與大陸現存制度的抗衡，促使制度變革，進而參與了制度創新的過程，協助並主動推動制度創新，一方面符合了台商的經濟利益，另一方面，也爲地方政府爭取制度創新的「籌碼」，畢竟先進技術的企業乃是中央政府極力爭取的對象，所以在優惠政策上，可以有若干彈性空間，於是台商就這樣鑲嵌於地方政府制度創新的過程，形成一種特殊的制度設計。

台商到大陸投資或大陸對台商的制度規範，事實上就是因爲台商面臨到台灣內部的種種困境，極欲向外追求更具優勢的投資環境，降低企業經營成本。

同時，面臨大陸吸引台商的優惠政策，以及中共長期以來對台政策的政治面影響，逐漸轉向政治與經濟層面共同發展的對台政策，這就是台商企業到大陸投資環境所面臨到的制度變遷。

而大陸對台商制度規範的制度變遷與台灣對台商規範政策的制度變遷，二者相互作用並相互鑲嵌在彼此制度設計及制度環境的制度

⁵³ 童振源，《全球化下的兩岸經濟關係》，(台北：生智文化事業有限公司，2003)，頁.369。

變遷之中，形成交互的促進作用，當中台灣雖然運用制度作調整機制，如「三不政策」「戒急用忍政策」「積極開放、有效管理」政策，不過，大陸當局提供的制度性誘因，強化並深化了制度變遷中，台商企業經營的機制，同時企業經營的利潤也獲得相當的增長，正面回饋到台商企業的運作機制，台商便成為兩岸制度變遷中一項不可或缺的促進因素。其發展我們可以繪成爲下圖：

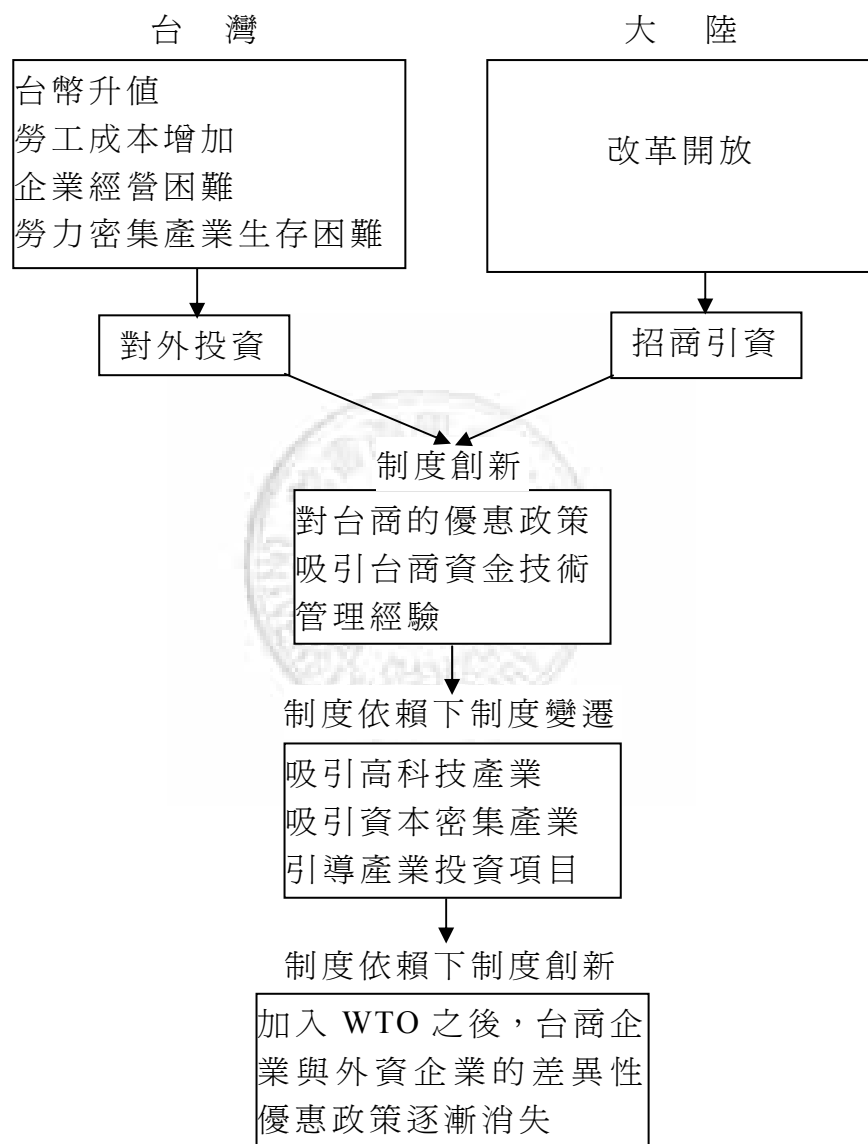


圖 4-3、台灣大陸制度變遷下的制度創新發展圖

而地方政府甚至代表台商或和「台商協會」合作，向中央政府遊說或要求修改政策，放寬實行標準，並和海關及外經貿部進行協商，爲台商爭取更多的利益，地方政府某方面來看，特別是昆山市政府已

成爲台商的代表。⁵⁴

另一方面，台商和地方政府還以相互的經濟利益爲基礎發展了一種互惠關係及合作關係，包括和中國地方政府建立廣泛的夥伴關係，積極保護台商利益，方便台商經營，形成一種「利益共同體」或「共同利益結構」。⁵⁵



⁵⁴ 童振源，前揭書，頁 370-371。

⁵⁵ 同前註，頁 381。