

台日商策略聯盟：新機遇，還是新挑戰

陳浩政

(國立成功大學國際經營管理研究所助理教授)

摘要

台日商的合作始於上下游價值鏈關係，歷經半世紀的合作而出現「台日商策略聯盟的外延式發展」，商業合作的模式已跨越海峽在中國大陸與東南亞擴大發展並深化。然而，近年來亞太地區的 RCEP 與 TPP 等區域經濟整合逐漸成形，就中長期而言，台日商策略聯盟的優勢將逐漸顯露侷限性，主要以中國市場為共同拓展標的之台日商策略聯盟，在未來區域經濟整合的動態競爭環境下，兩者之合作關係不一定為必然。為此，台商應就現有台日企業良好的商業信賴關係，積極發揮策略聯盟的綜效之外，高層管理團隊也有任務吸收日商的經營哲學以培養「策略導向」，以持續創造本身的競爭優勢。區域經濟整合下的動態競爭為台日商策略聯盟帶來新機遇，策略導向則是台商的新挑戰。

關鍵詞：區域經濟整合、動態競爭、策略導向、策略聯盟、競爭優勢

一、台日商策略聯盟的學術研究意義

以台日商策略聯盟為主軸的研究討論，隨著時代的遷移，不斷拋出新的議題，始終耐人尋味。以台日商策略聯盟為主軸的議題，儘管在其他的學術領域或是個別的學術理論中，會受到是否具有一般性或代表性的質疑與挑戰，但這正是學術研究在新發現與應證的一種循環過程，同時融合了學術理論與現實現象。

從產業結構來看，台日商的合作始於研發與生產的上下游價值鏈關係，日本企業的對台投資事業的發展歷經半世紀，從 1960 至 1970 年代的「垂直分工」發展到 1980 年代的「水平合作」，1990 年代以後提升至「互惠關係」。¹ 從理論分析層面來看，「雁行理論」解釋了「垂直分工時期」的產業結構關係，日本企業將生產成本較高的事業轉移到台灣，在日本的主導下台灣企業負責 OEM 生產。在「水平合作時期」，台灣的電子科技產業發展迅速，加速了日本企業對台灣技術之移轉以及合資事業的設立，此時期的策略聯盟性質更加明顯，FDI 與「組織學習」等論述在策略聯盟議題興起之際提供了重要的解釋基礎。「互惠關係時期」台日企業的海外直接投資速擴大，台灣企業成為日商進入中國市場的重要合作對象，使台日企業的合作關係發展出新的模式，² 「網路理論」「社會資本」「信賴關係」等諸多理論與概念都被應用在台日商策略聯盟的議題中討論，較大樣本之研究更比較分析了不同區域國家之理論假設。因此，台日商策略聯盟的議題，事實上兼具了一般性與獨特性，提升了策略聯盟相關研究學理上的豐富性。

台灣與中國市場的連動性在過去二十年快速提升，2009 年海峽兩岸經濟合作架構協議（Cross-Straits Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA）的簽署，加上「區域全面經濟夥伴協定」（Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP）及「跨太平洋夥伴協定」（Trans-Pacific Partnership, TPP）等區域經濟整合的議題浮升，台日在經濟上的合作被視為開拓新市場的一項利器。在這種經濟發展趨勢之下，台日商策略聯盟的研究，也是一種理論與實務結合的實踐。有關台日商策略聯盟的合作競爭優勢，過去已累積諸多的研究討論。展望未來，是否有新機遇，或是新挑戰？本文嘗試導入「動態競爭」與「策略導向」之概念，探討台日商策略聯盟發展的方向與侷限，並提出動態競爭對台商的啟示。

二、台日商策略聯盟中的台灣優勢

為促進台日產業合作，台灣經濟部 2008 年底推動了「架橋專案」，將政府單

¹ 詹清輝（2012）

² 伊藤信悟（2004）從日本企業的觀點，將此種台日商的事業合作稱為「台灣活用型對中投資」。

位的角色定位在企業商務的媒合，重點產業有數位內容、生化、綠能、水資源再生、時尚、飛機等產業。經濟部「台日產業合作架橋專案之推進」³的簡報資料指出，台灣作為日本企業共同拓展中國市場的商業合作夥伴，可列出五大優勢。本文從學術議題的角度，重新滙整為二大項，並以專家學者的論點補述之。

(一) 台灣產業的高度互補性

台日商合作的型態不斷轉變，但是在產業結構上雙方始終保有高度的互補性，根據學者劉仁傑（2008）之研究，台日商策略聯盟在中國市場甚至有擴大及深化的現象。分析師金堅敏（2012）比較台日韓三國企業的個別優勢，日本企業在基礎研究與產品開發能力等供給面具有利基，韓國企業則在設計與品牌能力等需求面占有優勢，而台灣企業在低成本與高品質的產品製造上擁有較強的能力（如表1）。

表1 台日韓大型企業之競爭優勢對照表

Value Chain	R&D		Design & Manufacturing			Marketing	
	基礎研發能力	產品開發能力	品質能力	設計能力	低成本製造能力	銷售能力	品牌能力
日本企業	◎	◎	◎	○	○	△	◎
韓國企業	△	○	○	◎	○→◎	◎	◎
台灣企業	△	△→○	○→◎	○	◎	△	△

注：◎表示較具優勢；○表示中等；△表示較不具優勢

資料來源：金堅敏（2012年），筆者修飾。

學者高寬（2012）認為，日本企業在基礎研究、關鍵零組件製造能力、產品開發能力、高功能服務等方面具有優勢的原因，可歸因於日本員工具有較高的組織忠誠度，員工自發而持續地將組織的價值觀內化，使個人的目標與組織趨向一致，使得日本企業得以持續累積技術、開發先端技術、生產優良產品。然而在發展海外事業時，許多日本企業因對於技術創新能力過度自信，而忽略了消費者的真正需求，反而成為推展產品市場的阻力，導致技術取勝而事業落敗的結果。相對上，韓國企業則有較明顯的市場導向，其事業策略優先於技術策略。依分析師金堅敏（2012）的論述，雖然韓國企業 R&D 全球化還有待強化，但因政府政策明確加上產官關係密切，在全球市場經營能力上，韓國企業有較強的競爭優勢。

日本企業欲取得全球行銷能力，而韓國企業想提高技術能力，因此日韓商的

³ 周能傳（2012）。

為互取所需而合作本為理所當然。然而，困難點在於雙方都在摸索未來獨自進行全球化經營的方向，所以難以形成長期國際分工的模式，理論上的完美結合卻因策略導向的因素，使得日韓企業間的競爭成分遠高於合作的成分。另一方面，分析師金堅敏（2012）指出，純就選擇策略聯盟夥伴的角度來看，台日企業策略聯盟的互補性事實上低於日韓企業策略聯盟的組合方式。但是，因為日韓企業各自的目標都同樣在獨自獲取全球市場，所以雙方的國際分工模式難以長久。中國市場的興起，加上地緣與文化之便，台日策略聯盟的組合反而有較高的存活率，而「台日商策略聯盟的外延式發展」⁴的規模逐漸擴大，更加突顯台日商策略聯盟的價值。ECFA 的簽署，一時間引發了台日商共同拓展中國大陸市場的期待，藉由台灣在制度上的優勢大量吸引日資，馳騁於全球矚目的新興市場，充分發揮雙方的互補性，台日商策略聯盟頗有時勢造英雄的味道。

（二） 台商的華人情境文化優勢

學者 Hall（1976）指出，在高情境文化（high context）的社會中，成員間用少數的語彙便能有效彼此傳達複雜的含意，且成員間有相似的經驗、期望，以及對事物的推論，但對非成員而言則無法有相同的人際溝通效率。華人社會與日本社會均屬於高情境文化，因此彼此間存在著相當大的溝通差異（如圖 1）。



資料來源：INSEAD Case: Leading Across Cultures at Michelin

圖 1 國家情境文化分佈圖

對台商而言，中國大陸市場提供了在語言文化經濟社會等層面具有高理解度的地理性空間，⁵ 比其他外資企業更懂得如何與當地政府交涉，除了能夠大量節省跨文化交流的成本，在面對突發的風險時也能較迅速地作出反應；有些地方政府對台商釋出優遇政策，促進台商共生集團的形成，建構了台商的網路資源。⁶ 台商的網路資源不只存在於中國市場，甚至延伸到了鄰近的東南亞國家。台商結合

⁴ 「台日商策略聯盟的外延式發展」意指台日商的研發與生產合作原本以台灣為據點，其後擴展到台灣以外之第三國家或地區延伸或擴大雙方合作的關係（伊藤、2005）。

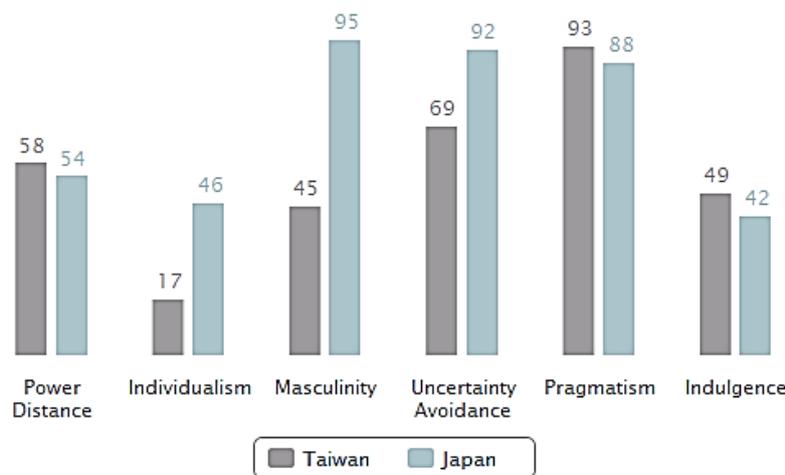
⁵ 劉仁傑（2012）。

⁶ 網路資源是一種透過社群成員間的連結所形成的社會資本，能夠促進彼此間的合作，同時累積共通的價值觀與信任（陳浩政、2012）。

當地客家人與福建人等華僑的勢力，建構優勢的人脈網路，特別在不動產、物流、零售業等方面，均有相當的經營成果。綜上所述，在高情境文化的環境裏，台商在進行海外投資（FDI）時，透過網路資源優勢，能夠因地制宜（Local responsiveness），降低海外不利因素（Liability of foreignness）。

根據專家學者的研究，日商不論是獨自進入中國市場或是與當地企業共同推展事業，整體上的存活率都不及與台日商策略聯盟的模式。⁷ 究其根本，市場上對日本企業共通的評語為：技術取勝，事業落敗。就技術研發而言，鄰近的韓國著重於應用面，而日本企業較著重於基礎面，缺乏對市場需求的敏感性。就當地化經營（Localization）而言，日本企業常執著於日本經營方式的完整移植，低估了適應當地文化的重要性。尤其，相較於台灣在內大多數國家，日本民族文化有相當高的風險趨避傾向（如圖 2），使得海外的事業經營更缺乏彈性。中國市場對台商而言，為高度情境文化的環境，而且有獨自的網路資源，能夠迅速地反應當地市場的需求，此種競爭優勢恰可彌補日商不足之處。

圖 2 台灣與日本的文化價值對照表



資料來源：THE HOFSTEDE CENTRE (<http://geert-hofstede.com>)⁸

策略聯盟的經營並不容易，以往的實證研究發現失敗率相當高。然而，台日商策略聯盟卻有較高的存活率，其成功之道就在於雙方長期培養的信賴關係。台灣屬於華人社會文化，與另一個高情境文化的日本在溝通上仍需要克服許多障礙，但台商的優勢在於信賴關係，可免除監督的成本，還能積極的交換資訊，發揮策略聯盟的合作綜效。

⁷ 劉仁傑（2008）。

⁸ Hofstede 的調查為經常被引用的文獻，但仍存在以下主要問題：1. 代表性不足問題。因該調查是以 IBM 公司在各國分公司為對象，而無法完全反應出當地國之文化價值；2. 時代變遷問題。該調查完成於 1973 年，往昔四十年間全球諸多國家社會歷經大幅變遷，而無法反應當代各國現實。

台灣與日本在歷史文化上的淵源非常深厚，在這種基礎上，過去不少台灣企業或台日合資企業的經營者，都成功地引進日本的技術或導入日本的經營模式。尤其具有日本經驗的經營者在生產管理、品質控制、交貨日期等方面的要求，都顯現出日本式的經營哲學。

三、動態的經濟環境

以往台日商策略聯盟的議題，大多聚焦於探討聯盟形成的背景、合作事業的發展型態、優勢的構成要素等。一般認為，台日商之間的策略聯盟利大於弊，加上日本是台灣主要外資與技術的來源，且台日產業結構互補性高，雙方之合作是順應現實環境的結果，問題只在於要如何強化與落實。2009年兩岸間簽署了ECFA，2011年台日間簽署了台日投資協議，⁹這兩個先後簽訂協議，擴大了台日商攜手共同擴大拓展中國市場的想像空間。¹⁰

企業選擇進行策略聯盟通常有下列幾種考量。1. 回應競爭：圍堵或吸收競爭者，亦即連合次要的敵人，打擊主要的競爭對手，或是直接購併潛在的敵人。2. 資源互補：成員彼此截長補短各取所需，更要的是組織學習（Organization learning），將本身缺少的資源內部化。3. 降低不確定性的影響：在科技革新快速的環境下，可分攤開發的成本與風險，也可能整合技術能力，共同發展新規格。台日商的策略聯盟，不論是單一考量或多重考量，其目都是在建立競爭優勢。

學者 Jay Barney (1991) 在「資源基礎論」(Resource-based View) 的論述中，認為任何組織都需要建立難以被複製的核心能力 (Core competence)，才能擁有持續性的競爭優勢 (sustainable advantage)。然而，在全球化的時代下，環境的不確定性有增無減，過去的經驗不能保證未來的成功。相對於這種強調長期優勢的資源基礎理論，Richard A. D'Aveni and Robert Gunther (1994) 與 George S. Day and David J. Reibstein (1997) 等學者則提出「動態競爭」(Dynamic Competitive) 的概念，認為當今全球經濟的整合加快了資訊的進程，在複雜和快速變動的競爭環境下，只存在短暫的競爭優勢，因此企業必須不斷建立動態競爭力。台日間長期建立的信賴關係，在企圖建立持續性的競爭優勢上相當有利；然而區域經濟整合所帶來的動態競爭環境，事實上卻也降低了競爭優勢的有效性。

(一) 區域經濟整合對台灣的影響

⁹ 台日投資協議正式名稱為「亞東關係協會與財團法人交流協會有關投資自由化、促進及保護合作協議」。

¹⁰ 週刊東洋經濟，2011年10月1日，第44-55頁

當今區域整合的進程加快，自由貿易協定的簽署也如火如荼地展開。從國家整體的貿易量而言，自由貿易通常可使市場較小的國家從市場相對較大的國家獲得較多的利益。從長遠發展與整體利益的角度，台灣勢必要增進出口以彌補內需市場的不足。根據 Kawai and Wignaraja (2008) 的研究分析，台灣若被排除在以東協為主的區域經濟整合，則總體國家收入將會出現負成長。如表 2 所示，若以 2017 年為預測時點，ASEAN+1 的形成對台灣國家收益的負影響較小，但在 ASEAN+3 或 ASEAN+6 的經貿環境下則會出現較大的衝擊。值得注意的是，此模型之預測是在 ECFA 簽署之前，故兩岸間 ECFA 的自由化效應並未計算在內。

表 2 收入效應選擇方案 (Income Effects of Alternate Scenarios)

	ASEAN + China	ASEAN + Japan	ASEAN + Korea	ASEAN + 3	ASEAN + 6
	% change	% change	% change	% change	% change
Northeast Asia	0.11	0.21	0.08	1.85	1.93
Japan	-0.08	0.51	-0.03	1.54	1.59
Korea	-0.67	-0.23	1.37	6.19	6.43
China	0.58	-0.14	-0.07	1.26	1.33
ASEAN	3.72	2.43	0.68	5.23	5.66
Cambodia	0.75	0.33	0.16	1.20	1.21
Indonesia	2.30	0.94	0.49	2.62	2.86
Malaysia	4.02	2.37	0.71	5.54	6.33
Philippines	2.13	1.59	0.52	2.64	2.85
Singapore	4.13	1.91	0.48	4.79	5.43
Thailand	7.39	6.39	1.20	12.10	12.84
Viet Nam	4.68	2.94	1.58	7.35	7.63
Others	0.50	0.18	0.05	0.59	0.33
Other East Asia	-0.30	-0.13	-0.06	-1.32	-1.54
Hong Kong	-0.03	-0.02	-0.02	-0.33	-0.59
Taiwan	-0.49	-0.21	-0.09	-2.03	-2.23
Others	-0.11	0.09	-0.03	-0.25	-0.24
South Asia	-0.09	-0.07	-0.05	-0.32	1.52
Oceania	0.20	-0.19	0.00	-0.38	3.88
Central Asia	0.04	-0.02	-0.01	-0.09	-0.11
NAFTA	0.06	0.00	0.00	0.00	-0.03
Latin America	0.13	-0.01	-0.01	-0.10	-0.14

EU 27	0.11	0.01	0.00	0.06	0.02
Sub-Saharan Africa	0.15	0.02	0.00	0.10	0.12
Rest of the World	0.13	0.01	-0.01	-0.03	-0.13
World	0.17	0.09	0.03	0.45	0.54

註：

1. 以 2017 年為基準 (以 2001 年為比較年份；美金計算)。
2. 「% change」表示 FTA 的形成對於對應國家收入之影響

資料來源：Source: Kawai and Wignaraja (2008)。

此外，未能加入區域整合所帶來的「貿易轉向效應」(Trade diversion effect)也是另一個隱憂。中國大陸於 2010 年與 ASEAN 完成 FTA，全面撤除關稅，台灣為消除對本國經濟的衝擊，乃開始與中國大陸協議 ECFA。市經濟規模較大的國家對於區域經濟整合的考量通常有較多的國際政治要素在內，然而經貿自由化已是當前世界不可逆的潮流，籌碼較少的台灣可說只有用盡各種辦法擠入經濟整合一途。

在地緣關係上，台灣目前主要爭取加入的區域經濟整合，重點置於以東協為核心的 RCEP 與以美國主導的 TPP。RCEP 在關稅涵蓋率上稍低於 TPP，但未來兩者均將採取高標準的自由化，以全面性推動貨品零關稅為目標。¹¹ TPP 佔全球經濟總值比重較高，而 RCEP 的成員大多為亞洲的經濟體，以台灣的對外貿易額來看，對 RCEP 的貿易額佔 56.6%，TPP 佔 35%。¹² 未來世界將邁入區域經濟體的競爭，單打獨鬥或閉關自守的空間益加狹窄而不可行，在亞洲經濟體逐漸成形時，台灣也不能自外於其它國家。

TPP 佔全球經濟總值比重較高，但 RCEP 成員多為亞洲經濟體，而與台灣的聯結較緊密 (如表 3、表 4)，基於區域的共同經濟利益，許多研究學者認為台灣在經濟策略上，RCEP 應優先於 TPP。

表 3 台灣出口 RCEP 與 TPP 比重表

	農工產品	製造業產品	農業產品
RCEP	70.98%	70.93%	74.59%
TPP	31.94%	31.70%	48.71%

資料來源：林建甫 (2013)、史惠慈 (2013)。

¹¹ 徐遵慈 (2012)。

¹² 殷乃平 (2014)

表 4 TPP 及 RCEP 對我國總體經濟的動態模擬效果

狀態	RCEP				TPP			
	GDP 成長率(%)	經濟福利效益(百萬美元)	出口值變動(百萬美元)	進口值變動(百萬美元)	GDP 成長率(%)	經濟福利效益(百萬美元)	出口值變動(百萬美元)	進口值變動(百萬美元)
台灣未加入	-2.61	-7797.04	-6318.69	-8644.61	-0.19	-687.00	-481.53	-677.81
台灣加入	4.36	11639.33	13422.09	16304.19	1.98	6158.16	8828.72	10149.16

資料來源：許博翔（2012）

如前所述，區域經濟整合是當今經濟發展趨勢，就經濟層面而言，台灣的重點應先 RCEP 而後 TPP。台灣除了推動加入區域經濟整合，也必須與其他國家或經濟體簽訂 FTA。惟目前台灣已簽署的 FTA 性質的協議中，¹³ 只有 ECFA 能帶來明顯的經濟規模效益。兩岸間 ECFA 的簽署，在政經的意涵上，可視為未來加入 RCEP 等區域經濟協議的首站。「ECFA 帶來的是大陸市場商機，以及保持台灣在國際產業鏈分工的機會」。¹⁴ 已有不少台商在中國大陸深耕投資，台商可利用兩岸簽署之 ECFA，借道中國再進入 RCEP。

（二） 台日商策略聯盟的侷限

中國不論被視為工廠或市場，其經濟規模所帶來的效益都讓各國難以忽視。對台灣而言，ECFA 本身雖帶有特定的政治意涵與目的，但可為某些經濟層次的問題解套。ECFA 能讓台商即早獲得國際分工的位置，同時有助於台商間接進入 RCEP 市場；中日韓 FTA 談判未果，ECFA 也有利於日本藉助台灣進入中國市場。如前所述，台日間具有高度的產業互補性，加上台灣擁有高情境文化的特殊優勢，台日商策略聯盟宛如身披黃金盔甲的戰神，雙方合作綜效指日可期。然而，在未來動態競爭的環境裏，任何不確定性因素都是對台日商策略聯盟的挑戰。這正是「資源基礎論」與「動態競爭」理論之間的拉鋸。

以往針對台日商策略聯盟的討論著重於產業結構的面向以及雙方合作的優勢。本文試導入「動態競爭」的觀點，假設策略聯盟只能創造短期的競爭優勢，探討台日商策略聯盟的侷限。

¹³ 包括台巴 FTA、台瓜 FTA、台尼 FTA、台薩 FTA、台宏 FTA、兩岸經濟合作架構協議(ECFA)、台星經濟夥伴協議(ASTEP)、台紐經濟合作協議(ANZTEC)、台日投資協議。

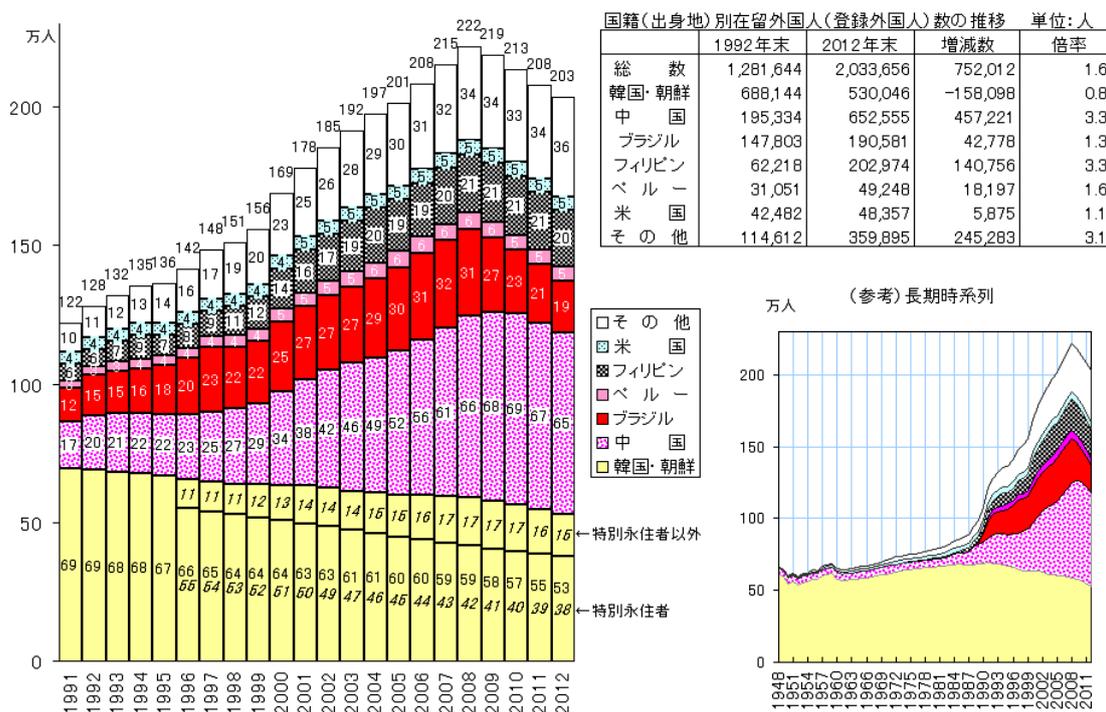
¹⁴ 江睿智（2013）

研究者伊藤信悟（2005）以「台灣活用型對中投資」一詞，清楚地點出了日本企業對於「台日商策略聯盟的外延式發展」的觀點。日商看準台商擁有的優勢，並以取得其缺乏的資源為目的。台日商雙方基於信賴而能維持長久的合作關係，甚至擴大及深化共同事業，但維持聯盟的存續並非經營的目的，在推展共同事業的過程中，日商正在向策略夥伴學習在地化經營的方式。

首先，過去日本企業在台灣投資主要集中在製造業，隨著台灣經濟的轉變，非製造業的重要性逐漸增加，日本在台灣投資約有 4 成集中在服務業，而服務業也是近年來日本企業透過台商開拓中國市場的主要目標。服務業與製造業的其中一項主要差異，在於當地化經營的必要性較高。要經營管理服務業，不僅僅需要克服組織內部的文化差異，還必需直接面對消費者習慣不同的問題。日商習慣於輸出日本模式經營，因而在中國市場歷經許多挫敗，然而透過台日商的策略聯盟，日商在中國市場的當地化經營（Localization）能力，會因學習曲線效應而提升，產品製造的品質也會因供應鏈關係的穩固而改善。基本上就是透過「組織學習」獲得台商的能力，避免依賴台商的資源。

其次，台商基於華人文化的了解所擁有的「高情境文化」優勢，會逐漸被留日歸國的中國人才所替代。雖然在民族情感上中日之間仍存有不信任感，但近二十年來滯留日本的中國人也增長了三倍之多（如圖 3），這些人對於日本人的文化與思維能有較高的理解度與敏感度，他們回到中國自然能夠發揮境界連結者（boundary spanner）的角色，因了解雙方的文化及通曉雙方的語言，也能與當地政府進行交涉，而逐漸取代台商的仲介功能。

圖 3 日本國內滯留外國人（登記外國人）人數之遷移（每年年末）



資料來源：独立行政法人日本学生支援機構（<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/1180.html>）

此外，「台日商策略聯盟的外延式發展」從台灣延伸到中國，也擴及東南亞國家。台日商在東南亞的合作事業故然有成功之例，然而台商在當地的事業更加仰賴華人的網路，主要的市場仍以華人客群為主。在種族與文化多元的國家，台商的優勢自然無法與在中國市場相較；對於「技術取勝而事業落敗」的日商而言，其需要的是在地化經營的資源，台日商雙方的互補性在華人區以外自然有其侷限。

綜上，仰賴國家特定優勢（Country specific advantage）的台日商國際分工模式能持續多久？當中國的廉價生產成本逐漸被其他國家替代，或當行銷市場不在華人地區，台商這長期合作夥伴便不再能提供被日商「活用」的價值。即使台日商之間存有高度的信賴關係，不同於法律上婚姻的概念，策略聯盟的存續本身並不是前提，其目的在互取所需，而且策略聯盟關係通常是多數並行，合作對象並非永遠固定不變。在動態競爭的環境下，將其視為過渡性的商業模式或許較為合理。在東亞區域經濟整合加速、貿易轉向效應之下，台商面臨的挑戰將來自區域經濟的所有成員，對於台日策略聯盟的商業模式，必須跳脫傳統的產業結構互補思維。若依循以往的經驗，仍將本身定位在價值鏈的低成本的生產活動，此種策略將無可避免地陷入削價競爭的割喉戰。在期待台日商策略聯盟帶來的綜效之時，

為避免陷入被「活用」殆盡的結局，台商終究必須思考如何持續創造本身的競爭優勢。

四、動態競爭對台商的啓示

以往許多產業採用傳統的獨佔策略，以產生大量的經濟租。然而在全球化的環境下，競爭條件迅速改變，許多競爭利益僅能為暫時性的利益。奧地學派（Austrian School）將競爭視為動態的市場過程（creative destruction），熊彼德也在「創新破壞論」（creative destruction）中透過市場的動態性概念，解釋企業追求市場機會的特性。¹⁵ 也就是說，以往靜態況狀下的競爭優勢，在動態競爭的市場環境下將變得更為短暫。因此任何組織都必須時續不斷地創造短暫的競爭優勢、因應環境的變化。

（一）策略導向的思維

在動態競爭的環境下，「策略導向」將是台商需要的新思維。台日商策略聯盟本身雖為一種策略，然而能否即時因應環境的變化才是「策略導向」的關鍵。如前所述，台商的主要競爭優勢集中在低成本的製造能力，然而憑依此種優勢尤如等待削價競爭的來臨。對照圖霸全球市場的日韓企業，儘管仍在摸索全球經營的方式，其提供的高附加價值產品與服務不斷推陳出新，「策略導向」的特質自不待言。

台灣本身市場缺乏經濟規模，中國大陸的市場在區域經濟整合下也將成為「超競爭」的競技場，因此走向區域市場、全球市場將是台商可以預見的方向。當前之階段，台日商策略聯盟有 ECFA 推波助瀾，台商自然應發揮製造端的優勢，結合日商拓展國際市場。在動態競爭的環境下，低成本製造能力是價值鏈中最容易被替代的國際分工環節。但從長遠的角度來看，培養「策略導向」思維，跳脫傳統代工製造的角色，無疑是隱藏在動態競爭環境下台商最重要的課題。

依學者劉仁傑(2008)的研究，台日商策略聯盟成功擴大與深化共同事業時，具有共創的特性。¹⁶ 共創是基於成功合作經驗而的延伸的事業，因此通常延用以往的合作方式，日商提供技術研發能力與品牌能力，台商則提供低成本生產能力與當地化經營能力，維持著各自傳統的價值鏈角色。值得注意的是，台日商策略聯盟所形成的共創網路中成員彼此交換新知識與新技術的現象。雖然在策略聯

¹⁵ 陳明哲（2010）。

¹⁶ 共創的發展型態可分為基本型、深化型、擴大型、擴大深化型。

盟的關係中，日商不會輕易將本身的關鍵技術傳授給合作夥伴，但透過共同事業產生的新技術新知識，台商仍可以學習到新的競爭能力，更重要的是學習「策略導向」的思維。在動態競爭的環境裏，低成本生產活動的策略性質並不高。事實上，已有部分台商不再將本身侷限於低成本生產的策略中，據美國商業專利數據庫（IFI Claims Patent Services）¹⁷ 的統計，2013 年在美國申請發明專利的企業中，鴻海取得了 2279 項專利（排名第 8 位），台積電取得 941 項專利（排名第 35 位）。專利的取得對不同的企業在經營上有不同的意義，但共通的是企業本身的競爭能力的強化。

（二） 高層管理團隊的整合度與積極性

「策略導向」可視為一種經營哲學、長期培養的宏觀經營思維。以台日策略聯盟而言，緊密的合作關係，有助於結盟雙方彼此間的溝通，發展競爭優勢。¹⁸ 而優質的信賴關係則有助於默契的培養及衍生新的合作。換句話說，「策略導向」是社會資本經過發酵後得到的結果。雖然這種發酵過程與組織學習的概念類似，但焦點是在於高層管理團隊（Top management team, TMT），畢竟他們才是策略的決定者。

高層管理團隊對其組織的績效有決定性的影響力，其社會行為的整合度與積極度尤其具有關鍵性。¹⁹ 社會行為的整合包括個人關係之間的互動以及工作任務上的互動兩個層面，積極性則包括市場開發的頻率與速度。當來自策略聯盟雙方的高層管理團隊能有較高的整合度與一致的積極性，將有助於理解彼此的認知，建立共通的理念。對台商而言，與日商成功擴大與深化共同事業的過程，是培養「策略導向」的良機。具有日本經驗的經營者在台灣有很大的斷層，對於普遍注重短期收益的台商而言，台日策略聯盟再次提供了承襲日本經營哲學的機會。

區域經濟整合下的動態競爭為台日策略聯盟帶來新的機會，策略導向的培養則是台商的新挑戰。從學術理論的發展上來說，動態競爭研究與社會資本理論為兩個重要的學術領域，此兩者觀點迄今維持獨自發展。本文藉由「策略導向」的概念，試圖找出兩者觀點的關連性，以解釋企業在高度競爭的環境下如何善用其社會資本並創造競爭優勢，並期許能將學術理論與實務加以融匯貫通。

¹⁷ IFI CLAIMS® 2013 Top 50 US Patent

(Assigneeshttp://ificlaims.com/index.php?page=misc_top_50_2013&keep_session=1202810266)

¹⁸ McEvily et al. (2003); Ghoshal and Morgan (1996)

¹⁹ Chen (2010)

參考文獻

一、英文部分

- Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 1991, Vol. 17 (1), pp.99-120.
- Chen, M.-J., Lin, H.-C., & Michel, J. G., "Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration," *Strategic Management Journal*, 2010, Vol. 31(13), pp. 1417-1430.
- George S. Day and David J. Reibstein, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy* (Wiley, 1997).
- Ghoshal, S., & Moran, P., "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory," *The Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21(1), pp.13-47.
- Hall, Edward, T., *Beyond Culture*, Anchor Books, 1976
- Kawai, Masahiro and Ganeshan Wignaraja, "Regionalism as an Engine of Multilateralism: A Case for a Single East Asian FTA," ADB Office of Regional Economic Integration Working Paper No. 14., 2008
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A., "Trust as an organizing principle. *Organization Science*," 2003, Vol. 14(1), pp.91-103.
- Meyer, Erin, *Leading Across Cultures at Michelin*, INSEAD Case, INS052, 2013
- Richard A. D'Aveni and Robert Gunther, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York, Free Press, 1994).

二、中文部分

- 江睿智，「專題報導：突破悶經濟／弱勢怕開放 其他產業也卡住」，*聯合報*，2013年7月23日。
- 林建甫，「台灣參與區域經濟整合的限制與因應策略」，台灣綜合研究院財金產經論壇，2013年12月26日。
- 徐遵慈，「東亞整合新路徑：《區域全面經濟夥伴協定》(RCEP)之發展前景與我國之因應對策」，*貿易政策論叢*，2012，頁59-87。
- 殷乃平，「社論：RCEP應優先於TPP」，*蘋果日報*，2014年2月12日。
- 高寬，「看飛躍成長的韓國企業與台日合作的必要性與競爭力」，台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓：策略、案例與挑戰學術研討會論文集，國立政治大學社會科學院經濟政策研究中心，2012年5月12日。
- 陳明哲，*動態競爭*（台北：智勝，2010年）。
- 詹清輝，「台商三家拓展大陸內需及海外市場的案例：日商合作方式及效果影響探討」，台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓：策略、案例與挑戰學術研討會論文集，國立政治大學社會科學院經濟政策研究中心，2012年5月12日。

三、其他

伊藤信悟，「急増する日本の台湾活用型対中投資：中国を舞台とした日台企業間の経営資源の優位性補完の構造」，みずほ総研論集，2005年。

許博翔，「TPP 及 RCEP 對我國經濟衝擊之量化分析」，中華台北 APEC 研究中心通訊，159 期（2012 年 12 月）。

金堅敏，「韓国企業の競争力と台日アライアンスへの影響」，日台ビジネスアライアンス：競争と協力、その実践と展望（台北：印刻出版，2012 年），51-96 ページ。

周能傳，「台日産業連携架け橋プロジェクトの推進」，台日商策略聯盟與大陸内需市場開拓：策略、案例與挑戰學術研討會論文集，2012 年 5 月 12 日。

陳浩政，「国際合弁企業における社会関係資本としての信頼」，日本経営学会誌，第 29 卷（2012 年），17-28 ページ。

藤原弘（2012）「中国市場における日台ビジネスアライアンスの可能性と方向性—中小企業の視線でみた日台ビジネスアライアンス—」，日台ビジネスアライアンス：競争と協力、その実践と展望（台北：印刻出版，2012 年），217-252 ページ。

劉仁傑、吳銀澤，「工作機械産業の日台企業の協働メカニズム：ネットワーク資源と場の概念と関連して」，台日商策略聯盟與大陸内需市場開拓：策略、案例與挑戰學術研討會論文集，國立政治大學社會科學院經濟政策研究中心，2012 年 5 月 12 日。

劉仁傑、吳銀澤，「中国進出における日台企業の共創の発展」，日本経営学会誌，第 22 卷（2008 年），53-65 ページ。

