東亞區域經濟整合與台日商策略聯盟

張紀潯
（日本城西大學教授）

摘要

在全球化發展趨勢中，東亞區域經濟整合是最令人注目的新動向。中國＋東協 FTA，兩岸經濟合作架構協議（ECFA），台日產業合作架構項目等都是以東亞區域經濟整合為主要目標，從不同的角度推進了東亞區域經濟整合的前進步伐。

本文的目的在探討台日產業合作架橋項目對東亞區域經濟整合的影響。首先對先行研究進行探討，了解台日商產業・企業合作的優勢，其次簡單探討兩岸經濟合作架構協議（ECFA）的內容，對台日商企業合作的外因條件進行分析，最後、通過分析策略聯盟的具體事例、了解台日商策略聯盟的現狀，特點和問題所在。

在 2011 年出版的『ECFA 與台日商策略聯盟－經驗，案例與展望』一書中，本人曾經以『台日商策略聯盟策略與案例』為題，重點對台日商策略聯盟的特點與優勢進行了分析，並以信樂生（Benesse）在大陸發展幼兒教育和歐力士（ORX）為例，具體分析日商以在台成功的子公司為基礎，向大陸投資，進入大陸內銷市場[1]。本文在 2011 年研究的基礎上，通過具體案例、来分析台日商策略聯盟對東亞區域經濟整合的影響。

關鍵詞：台日產業合作架橋項目、ECFA、台日商策略聯盟、先行研究、案例分析

[1] 張紀潯，「台日商策略聯盟策略與案例」，林祖嘉、陳德昇主編，**ECFA 與台日商策略聯盟－經驗，案例與展望**（INK 刻印文学生活雜誌出版有限公司，2011 年 9 月），頁 123-132。

一、 先行研究的成果、特點

從 2011 年以後，台灣和日本都發表許多文章，具體介紹，分析台日商策略聯盟的進展狀況。其中，我最關注的有兩篇論文，一篇是台灣經濟研究院和日本貿易振興機構亞洲經濟研究所在 2013 年 3 月發表的『日台產業合作的現狀與問題』報告[2]。該報告以 7 篇論文組成。第 1 章為序章，第 2 章由佐藤幸人執筆，重點分析了日本經濟及中小企業在國際化進程中所面臨的問題，第 3 章由林欣吾執筆，分析了台灣產業發展中所需解決的課題，第 4 章～第 6 章，就日台商策略聯盟的問題，進行了具體分析。

在第 4 章中，佐藤就日台合作的現狀進行了分析。據佐藤分析表明，日台商策略聯盟的特點：第一所謂日台商策略聯盟，是日台商將各自所擁有優勢進行重新組合的結果。「日本企業重視台灣企業在大陸運營中所擁有的優勢，同時，台灣企業在大陸創建的生產體制和銷售網絡也吸引了日本企業。台灣企業和日本企業合作的目的是為了獲得日本企業的技術，市場和商品品牌。第二，日台商合作的條件是相互信任，通過長期的合作，日台商已建立了相互信任的基礎。但是，由為缺少類如政府發表的具體數據，所以很難對台日商合作的成果進行分析」。[3]

佐藤例舉了伊藤信悟在 2009 年發表的研究成果。2009 年，伊藤根據東洋經濟新報社所發佈的『海外進出企業總覽』，統計和整理了日商利用在台子公司對華投資的資料，得出「活用台灣型對華投資」是提高日商在大陸生存率的結論。根據伊藤研究證明「1990～2000 年在大陸的日資企業中，有 80%的企業從 2006 年就進入大陸開始經濟活動。因此，「活用台灣型對華投資企業」的生存率高達 88%。另外 1990～1999 年，「活用台灣型對華投資企業的生存率為 78%，超過日商企業平均生存率的 68%」由此可見，台日商策略聯盟有助於提高日商的生存率。

伊藤在 2010 年『みずほ総論集』登載的「中台是否成為日本企業的脅威—台灣活用中國型成長戰略」一文中、詳細地分析了日本企業「活用台灣型對華投資」的件数、從 1990 年—現在、大約有 415 家日本企業利用在台灣的子公司對

---

[2] 独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所・財団法人台湾経済研究院『日台産業協力の現状と課題』，2013 年 3 月。

[3] 資料来源、如同注 2。佐藤幸人「第 4 章日台ビジネスアライアンスの経験」，頁 47-56。

華投資。按投資企業数比較、大大少於日本企業直接對華投資的数量。[4]

但是，伊藤也指出「活用台灣型對華投資企業」和台日商聯盟並不完全一樣，「活用台灣型對華投資企業」主要是指日商在台灣建立的各類子公司。像我在 2011 年所介紹的信樂生和歐力士都屬於這類企業。他們利用在台灣成功的經驗和在台灣有工作經驗的日本人，進而進入大陸市場，可縮短大陸與日本之間的各種距離，減少日資的前期投資成本，儘快的進入大陸內需市場。

第二篇論文是日本經濟產業省素材產業室船橋善啓在『素材』雜誌上發表的「日台產業合作架橋項目－與台灣企業商務方面的整合」。[5] 該文章介紹了素材產業在海外活動的現狀，指出「日本素材產業中，有 47%的企業已對海外投資，還有 45.3%的企業正在『考慮是否對海外投資』」。素材產業中，絕大多數的企業都屬於中小企業。和大企業相比，這些中小企業有 1.經營基礎差； 2.缺少海外投資的經驗等問題。為此，船橋認為，「素材產業及企業應利用日台產業合作架橋項目，活用日台商策略聯盟，積極向海外投資」。船橋氏例舉了以下合作方式：第一原材料，委託加工生產和再出口方面的企業可利用架橋項目；第二擁有技術的企業可以和有海外市場，流通市場的台灣企業合作；第三，不僅可以把台灣企業作為出口市場，還可以把台灣企業作為海外的據點，綜合利用台灣企業的優勢，在產業開發，生產，原材料等方面一起合作開發大陸市場。

二、兩岸經貿政策的變化對台日商策略聯盟的影響

（一）ECFA 誕生的里程

通過先行研究，我們可以得出以下結論：

第一，台日商策略聯盟是有一定基礎的。台日商策略聯盟的基礎在於台日商可以進行優勢整合；

第二，這種相互優勢整合的基礎是台日商長期合作，相互信任的結果。

但是，除了先行研究中指出的台日商策略聯盟的內在因素外，台日商策略聯盟的外在因素也非常重要。圍繞台日商策略聯盟的外在因素有以下幾点：1.兩岸經貿關係的變化； 2.中日經貿關係的變化； 3.台日經貿關係的變化。其中、兩

[4] 伊藤信悟「チャイワンは日本企業の脅威か?—台湾の中国活用型成長戦略」みずほ総研論集。2010 年Ⅲ号。

[5] sokeizai 2013. NOLL45-47

岸經貿關係的變化更為重要。

從表 1 可以看出，馬英九在兩岸政策上，主張兩岸要由「自由貿易區，為起點，進一步邁向『共同市場』」。為達到這一目標，2008 年馬英九執政後，經過兩岸兩會，第一次至第六次江陳會談（2010 年 12 月），共簽署 17 項兩岸經貿合作的具體協議項目（參考表 1）。

第一個重要條約是「兩岸直飛協議」和開放觀光市場，允許大陸團隊來台觀光條約。2011 年大陸觀光客人高達 178 萬人，已超過日本訪台觀光客的 129 萬人。第二個重要的協議是 2008 年 12 月所簽署的客運，海運和通信協定，實現了兩岸大三通（通商，通航和通信的自由化）。第三個重要的協議是 2009 年 4 月 26 日簽署的「經濟合作架構協議（ECFA）」。ECFA 協議中包括 1.協議文本，貨品早收清單，臨時原產地規則，防衛措施，服務早收清單，服務業提供定義等五項附件。

表 1　馬英九上任後推動的兩岸經貿政策

1.直航	2008 年 7 月 1 日前落實週末包機；年底前每日包機，2009 年 7 月起包機改班機。
2.開放觀光	初期每天 3000 人，第 2 年每天 5000 人，第 3 年每天 7000 人，第 4 年每天 1 萬人。
3.放寬台商投資限制	通案解除企業赴大陸投資 40%上限，上調到 60%，配套設施讓企業根留台灣
4.兩岸貿易	支援台灣農產業出口大陸，限制大陸農產業進口
5.陸資來台	開放陸資來台，開放房地產等多項產業
6.金融往來	簽署兩岸金融監理備忘錄，開放新台幣與人民幣兌換，開放台資銀行登陸設分行，子行和參股大陸銀行，開放大陸銀行來台辦事處等基金形態的外國機構投資人免出具無陸資聲明書，開放香港交易所掛牌企業來台第二上市（權）；開放赴大陸投資證券期貨業。放寬基金投資陸股及香港紅籌股，H 股的限制；開放台灣股票指數型基金（ETF）相互掛牌等。
7.人員往來	不開放大陸勞工赴台
8.空運	落實貨運包機
9.通郵	兩岸郵件直接往來

10.經濟合作	兩岸簽署經濟合作架構協議（ECFA）馬英九政府在 2008 年 3 月就任後，對兩岸經貿政策的看法是，兩岸應維持和平與合作的關係，故兩岸經貿應走務實，開放，穩健的路線，「先易後難」，「先經濟後政治」，讓台灣能善用大陸的利基（niche），重新找回台灣的經濟活力。逐步實現兩岸經貿關係的正常化，制度化發展，進而建立兩岸經濟關係的機制化——兩岸簽署兩岸經濟合作架構協議（ECFA）。
11.食品安全	兩岸簽署食品安全協議
12.合作打擊犯罪	兩岸簽署合作打擊犯罪協議
13.漁業合作	兩岸漁船漁員勞務合作協議
14.農產品檢疫檢驗	兩岸農產品檢疫檢驗合作協議
15.標準計量協議	兩岸標準計量檢驗認證合作協議
16.兩岸智慧財產權保障協議	得到相互承認承認優先權，保護品種權，以及解決商標搶注等三大突破
17.兩岸醫藥衛生合作協議	維護民眾的健康與保護消費者權益，並強化兩岸醫療生技產業的發展與管理

資料來源：作者自行整理

（二）ECFA 簽署後對兩岸經貿關係發展的影響

ECFA 屬於綜合性經濟合作架構協議，其內容包含很廣，從進出口貿易到總體經濟，從製造業到服務業，從投資到就業，幾乎都會受到影響。

按中華經濟研究院所做的研究顯示，如果東協＋3（即東協加上中日韓 3 國成立）成立，而台灣不能與大陸簽署 ECFA，則台灣經濟成長率將下降 1.65%。

反過來說，如果兩岸簽署了 ECFA，台灣的產品，可能免稅進入大陸，因此台灣對大陸出口會增加，而且大陸市場上也是與其他國家產品相互競爭，而不用擔心台灣產品出現被邊緣化的問題。

表 2　兩岸簽署 ECFA 對台灣經濟之影響

（單位：%、億美元）

項目	%,億美元	有利產業	億美元	不利產業	億美元
實質 GDP（%）	1.15-1.72	機械	83-85	電子與電機	－76
總出口量（%）	4.87-4.99	化學塑膠	87-92	其他運輸工具	－2～4
總進口量（%）	6.96-7.07	紡織	28-31	木材製品	－1
貿易條件（%）	1.4	鋼鐵	21		
社會福利（億美元）	77.1-77.7	石油與煤製品	19		
貿易餘額（億美元）	17.6-17.8				

資料來源：台灣中華經濟研究院（2009）。

按表 2 所示，兩岸如簽署 ECFA，將會使台灣經濟成長增加 1.15～1.72%，總出口增加 4.87～4.99%，總進口增加 6.96～7.07%。

不光台灣會得到好處，大陸的總體經濟一樣會因此收益。大陸商業部所做的研究所顯示，如果簽署 ECFA，大陸的經濟成長率可以增加 0.63%～0.67%左右。

表 3　兩岸經濟合作協定對大陸經濟影響

指標	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4
GDP（%）	0.63	0.63	0.67	0.67
福利（百萬美元）	9,007.5	9,038.5	9,277.93	9,282.69
貿易總額（百萬日元）	6,145.75	6,117.5	5,900.32	5,897
貿易條件（%）	0.69	0.68	0.63	0.63

資料來源：商務部、外經貿大學、南開大學（2009）。

如果不簽署 ECFA，上述報告預測，台灣 2020 年的 GDP 儘增加 0.8%。報告預測，如果台灣能加入「東協加中國」的貿易自由化體系，台灣 2020 年的 GDP 將不是增加 4.5%，而是 4.9%。

（三）ECFA 對台日商策略聯盟的影響

對日本企業而言，ECFA 的簽署將對台日商策略聯盟產生巨大的影響。ECFA 顯示出不同出口商品的非關稅化和撤銷貿易規制的時間表，使日商更容易掌握對中台投資，對華貿易環境的變化；第二，在台灣擁有生產基地的日資企業可以按時間表，開始或擴大對大陸出口，第三，向台灣出口電子零部件或化學原材料的日本企業可以因台商對大陸出口的增多，擴大對台灣的出口，總而言之，大陸對服務領域的開放，台日商更可以相互合作，共同進軍大陸市場。

三、台商在大陸的優勢

如上所述，台商在大陸的優勢是推進台日商策略聯盟的關鍵。台商在大陸有很多優勢，我在此儘介紹台灣在大陸的出口和產業方面的優勢。

（一）台商在大陸出口中的優勢

90 年代以後，隨著台灣政府對台商規制的緩和，許多台商投資大陸，不僅在生產方面，在出口方面也對大陸的出口做出了巨大的貢獻。

表 4　2009 年大陸出口前十位企業

順位	企業	輸出（億 USD）	台灣的母公司
1	達豐（上海）電腦	217	廣達電腦（QUANTA）
2	鴻富錦精密工業（深圳）	132	鴻海精密（HONG－HAI，Foxconn）
3	仁寶信息工業（昆山）	88	仁寶電腦（COMPAL）
4	富泰華工業（深圳）	87	鴻海精密（HONG－HAI，Foxconn）
5	諾基亞通信（ノキア）	83	——
6	緯新資通（昆山）	71	緯創（Wistron）
7	華為技術有限公司	69	——
8	名碩電腦（蘇州）	63	華碩電腦（ASUS）
9	中國船舶工業貿易	52	——
10	中國石油天然氣集團	51	——

資料來源：中國海関総署統計。

表 4 顯示了 2009 年大陸出口前十位企業，其中台商占 6 家。第一位是達豐（上海）電腦，第二位是鴻富錦精密工業（深圳），第三位是仁寶信息工業（昆山），第四位是富泰華工業（深圳）。其中光鴻海精密就占了 2 家。和 2008 年相比，大陸出口企業前十位中台商占 6 位的總數沒有變，只是 2008 年占第一位的鴻富錦精密工業（深圳，263.18 億美元），在 2009 年降為第二位，2008 年占第七位的達富（上海）電腦（66.68 億美元）升為第一位。而 2008 年位居第二位的東莞市對外加工裝配服務公司（155.14 億，中資企業）和位居第六位的深圳市寶安臣外貿發展有限公司（73.71 億，中資企業）都落選了。和 2008 年不同的是，除半導體，IC 企業外，中國船舶工業貿易和中國石油天然氣集團進入了前十位。

分析占前十位的台商，可以看出以下特點：

第一，進入大陸出口前十位的大多是台商電子產業的 OEM/ODM 企業或零部件企業。特別是，世界最大的 EMS 企業鴻海（HONHAI）的子公司鴻富錦精密工業（深圳）和富泰華工業（深圳）對大陸出口貢獻最大，其他 4 家也大多是台灣 PC 企業。台灣的計算機，遊戲機，手機等電子機械工業在大陸生產，世界銷售已成為台灣對華投資，生產的重要模式。這些企業大多有跨越日本，台灣，大陸和歐美的全球性銷售網絡，從零部件供應，到大陸生產，世界銷售實行一條龍服務。

第二，對大陸市場的影響，像鴻海已對賽博數碼投資，在大陸建立 3C 店鋪（2009 年 33 家店鋪），直接進入大陸內銷市場。

（二）台商在大陸零售業，流通業，飲食業中的優勢

除對大陸出口的貢獻外，90 年代後，台灣零售業，流通業和飲食業已進入大陸市場，並借助大陸消費市場的發展取得了飛越的發展。其中，最具有代表性的企業有康師傅（TingYi，頂新集團），統一企業（統一集團），旺旺（wantwant）。這三家企業都屬於飲食業企業。

康師傅在方便麵生產，銷售方面約占大陸市場的 40%，除方便麵外，康師傅現在還生產飲料（茶和飲料）、康師傅的飲料也開始佔據和拡大大陸的市場。2009 年，康師傅銷售額高達 4700 億日元。旺旺進入大陸市場之前，只是台灣的中小

食品生產廠家，進入大陸市場後，不僅生產米粉煎餅，各類零食，還生產飲料，進入大陸的飯店，醫院等領域、旺旺 2009 年銷售額達 1600 億日元。

表 5　進入大陸零售業的台商

企業名	事業內容	進出年度	店鋪數
麗嬰房	嬰兒用品	1993 年	1,567（2010 年 9 月）
太平洋百貨	百貨店	1993 年	10（2010 年 9 月）
全家便利商店	CVS	2004 年	350（2010 年 2 月）
大潤發	量販店	2004 年	127（2010 年 4 月）
特力屋（HOLA）	家居店	2004 年	22（2010 年 8 月）
美食達人（85 ℃）	咖啡店	2007 年	131（2010 年 6 月）
統一超商（7-ELEVEN）	CVS	2009 年	20（2010 年 3 月）

資料來源：根據台灣經濟投資業務處及各公司 HP、報道資料整理。

台商在大陸零售業，飲食業也取得極大的成功。表 5 根據各公司的 HP 簡单整理後製作的表格。據大陸連鎖店經營協會統計，台商大潤發量販店在 2009 年的銷售額高達 5500 億日元，超過法商家樂福的銷售額（370 億元）。台商咖啡店・美食達人（85 ℃）是 2003 年在台灣成立的新店，2007 年才進入大陸市場，2010 年 6 日光在上海就成立了 131 家連鎖咖啡店。而像 7-ELEVEN，全家便利商店，都是日本代表性的便利商店。但是，日本 7-ELEVEN 和全家便利商店都沒有尋找大陸的合作夥伴，而把在大陸的經營權利轉讓給台商。如 7-ELEVEN 授權給了台灣的統一集團，上海全家授權給了台灣的頂新國際集團。日本 7-ELEVEN 和全家都是台日商策略聯盟的典型企業，有關日本 7-ELEVEN 佐藤幸人在 2011 年出版的「跨域投資與合作：台日商策略聯盟現論與實務」（頁 193-212）中有所介紹，在此就不多言了。

表 6　大陸零售業前十家企業（2010 年）

順位	企業名	銷售額（億元）	店鋪數
1	蘇寧電器	1562	1342
2	國美電器	1549	1346
3	百聯集團	1037	5809
4	大商集團	862	170
5	華潤萬家	718	3155
6	康成投資（大潤發）	502	143
7	家樂福	420	182
8	安徽省徽商集團	405	2915
9	沃爾瑪	400	219
10	重慶商社集團	382	319

資料來源：中國連鎖店經營協會『2010 年中國零售百強企業』。

表 6 顯示，台商・康成投資（大潤發）2010 年已進入中國零售業第 6 位（502 億元），超過法商・家樂福（420 億元）和美商・沃爾瑪（400 億元）。

四、臺日商聯盟的類型與具體案例

（一）不同類型的策略聯盟

以下，我們對不同類型的策略聯盟案例具體分析。台灣東海大學劉仁杰教授把策略聯盟分為：①當地市場臺商主導型；②共同主導型；③日商主導型和全球市場中的④台商主導型；⑤共同主導型及⑥日商主導型等六種。劉教授的分析主要以市場為依據。我按照策略聯盟的做法，將策略聯盟分為：①共同開發型聯盟，②成品（服務）互相補充型聯盟，③相互補充型聯盟，④日商商品+台商大陸市場型聯盟。以下，就四種類型進行具體分析。

（二）共同開發型聯盟

共同開發型聯盟是指日本企業和台灣企業將共同開發的事業作為價值鏈，按各自的優勢、對價值鏈中的市場、研發、生產、銷售、品牌來進行合作、取長補

短，各自發揮自己的優勢。台商・維鍇和日商・日新リフラテック（以下簡稱「日新」）就是 1 例。

表 7　維鍇·日新策略聯盟

項　目	日新（日商）	維鍇（台商）
資本金	7500 萬日元（平成 19 年）	1200 萬台幣
員工人數	120 人	50 人
業務範圍	生產高溫耐熱的陶瓷製品	作為日新的代理商，在台灣、大陸、東南亞銷售

資料來源：公司 HP

日新創業於 1918 年、有 96 年的歷史。日新作為株式會社成立於 1955 年。本社位於山口縣下関市，是專門生產高溫耐熱陶瓷製品的廠家，其中黑鉛坩堝是該公司的主要產品。日新和維鍇並沒有資本上的關係，維鍇作為日新的亞洲營業部，專門負責開發亞洲市場，其中特別是大陸市場。

表 8　維鍇實業的發展歷史

年度	內容
1977 年	成立回收廢舊金屬企業
1985 年	成為專門經銷五金工具、通用零部件的進出入商
1986 年	與日新正式合作
1994 年	在馬來西亞、泰國成立分公司
2000 年	在大陸、越南、印尼成立銷售據點
2005-08 年	幫助日新建立日新泰國工廠

資料來源：維鍇實業的 HP。

按表 8 所顯示，維鍇實業原來是一家專門負責回收銅和廢金屬的企業。1985 年，成立維鍇實業，由回收廢金屬的企業轉變為銷售五金工具、通用零部件的進出口商社。1986 年，維鍇實業開始和日新合作。當時，日新並沒有向海外銷售產品的意愿，維鍇以樣品進口的方式，先將日新的產品出口到台灣，然後按照台灣廠家的需求，向日新訂貨，共同開發坩堝。與日商合作的方式，始終是維鍇用ＦＯＢ的形式從日商那購買產品，對外銷售。維鍇要独自承擔回收貸款的風險。

1994 年，維鍇在馬來西亞建立分公司，後來，又在大陸、越南等地建立營業所。維鍇和日商的合作一直保持良好的關係，維鍇幫助日新開發亜洲市場，銷售日新產品，日新負責研發和產品製造。

黑鉛坩堝是用於溶解鑄造金屬時所使用的耐熱性容器、是製造汽車馬達、計算機零部件、或貴金屬製品所必需的模具。由於日本國內市場的減少、日新在 1990 年後、計畫向海外投資、2006 年決定在泰國投資、建設日新泰國工廠。[6] 日新泰國工廠的建設大多依賴維鍇實業的幫助。維鍇和日新的合作建立在相互信任的基礎上，除了一張代理委托書外，雙方沒有任何合作協議。

維鍇董事長黃同超指出：「我們之間的合作全靠彼此的信任。遇到問題，雙方推心置腹地協商解決。這種信任關係比任何合同都重要」。

（三）製品（服務）相互補充型聯盟

製品(服務)相互補充型聯盟是指在同一製品中不同階段的合作方式。例如，半導體製造工程分為前段工程和後段工程。前段工程中有：①委托研究開發（新製品的研發、設計和改良，對測試裝置的性能評價等），②前段工程測試等。後段工程有：①記憶體 IC 封裝測試，②測試、③包裝出貨。日臺商在半導體製造行業都各自擁有自己的優勢、可以相互支持、取長補短，共同開發新的市場。製品（服務）相互補充型聯盟的主要合作方式是成立合資公司。成立合資公司的好處是可以降低開發成本，擴大商品開發、銷售、服務的領域。

表 8　テラプローグ和力成科技的策略聯盟

項目	テラプローグ（Teraprobe）	力成科技
資本金	118.2 億日元	72.6 億台幣
員工人數	440 人（2013 年 10 月）	4120 人（2013 年）
業務範圍	IC 前段測試、委托開發及其他關聯事業	IC 後段服務、包括 IC 封裝測試、設計、包裝等

資料來源：テラプローグ和力成科技的 HP

[6] 日本貿易振興機構「海外進出成功事例：日新リフラテック株式会社」ジェトロＨＰ2014 年 4 月 24 日。

テラプローグ是由日本爾必達（Elpida）和美國公司共同合資，在 2005 年成立的半導體專業廠家。該公司主要負責半導體製造工程的前段工程，在世界有著極強的競爭力。力成科技是記憶體封測龍頭大廠，成立於 1997 年 5 月，業務範圍包括內存 IC 封裝測試及多芯片封裝、microSD 封裝等。力成科技目前擁有四個廠區，分別位於新竹市工業區的第二和第三廠區（含總部）、新竹縣新浦填第一廠區及大陸的蘇州廠區。[7] 2013 年的營業額高達 394 億 5133 萬台幣，員工人數達 7000 人左右。

2008 年 8 月，力成與テラプローグ在台灣成立合資公司・晶兆成科技股份有限公司。合資公司由日方持股 51%，力成持股 49%。第一任董事長由力成副執行長廖忠機擔任。2008 年 9 月合資公司開始運行，重要業務為提供晶圓測試生產，產品項目將包括：動態隨機訪問內存（DRAN）、快閃內存（Flash Menmory）及邏輯半導體產品。晶兆成初期可承擔爾必達委托代工，來自於力晶及瑞晶的測試訂單，後續則有機會爭取包括索尼、NEC、東芝等日本集成組件廠委由台灣代車間代工的晶圓訂單。

台灣是世界委托製造廠家的據點，日商希望通過台商奪取更多的市場。而且，日商的前段工程和台商的後段工程的合作，「不僅在台灣，在世界上也可期待測試事業獲得長足發展」（廖忠機，力成科技 CEO）。[8]

（四）不同領域的相互補充型聯盟

第三種合作形態和第二種比較相似，是在同一價值鏈中，不同領域相互補充型的合作。日本進工業和台灣乾坤科技的合作就是一例。

---

[7] 力成科技簡介 http://www.pti.com.tw/ptiweb/ cl000.aspx

[8] 「力成與日商協作建立晶兆成科技晶圓測試廠」，**聯合新聞網**，2008 年 8 月 14 日。

表 9　進工業和乾坤科技的策略聯盟

項目	進工業（日本）	乾坤科技（台灣）
資本金	9 億 3158 萬日元	18.29 億台幣
員工人數	約 450 人	約 2700 人
業務範圍	電子零部件（晶片電阻器、晶片排阻、高頻電感）製品的生產、銷售	電子零部件（晶片電阻器、光電元件與各式濾波器等通訊零組裝、電子模組）的生產、銷售

資料來源：進工業和乾坤科技的 HP 及資料。

表 10　進工業的歷史

1965 年	成立公司（本公司設在京都市）
1977 年	於福井縣小濱市新設工廠
1991 年	於台達電合資成立乾坤科技
1999 年	在美國成立生產子公司
2003 年	在中國蘇州成立生產子公司蘇盛茂電子
2007 年	在中國上海成立進工貿易（上海）

資料來源：進工業的 HP。

進工業創立於 1965 年，以研發、生產、銷售高精度、高密度之零組件、感測器及應用模組。歷經幾十年自主開發，在高精度、高密度薄膜熱感式列印頭、薄膜感測器市場擁有很高的市場佔有率。進工業與台達電相互持株成立了乾坤科技，在電子零部件行業策略聯盟。

成立合資公司的建議是由台達電的創始人、董事長鄭崇華氏提出來的。鄭氏高度評價進工業的薄膜技術，極力引進進工業來台投資。另一方面，進工業對鄭氏的戰略目標和利益管理方式十分敬佩，在這一相互信賴的基礎下，進工業於 1991 年 7 月，通過台灣管理局投資審查入區設立乾坤科技。合資公司引進進工業的技術，在台灣研發、生產、銷售高精度、高密度零組件、感測器及應用模組。歷經十多年自主開發，已發表專利達百餘項，建立多項核心技術。

乾坤科技 1997 年通過 ISO9001 認證，1998 年通過 QS9000 認證，1999 年導

入 SAP 系統，2000 年完成廠房建設工程。2010 年，隨著台達電的事業重組，已解除合資協議，進工業將所擁有的乾坤科技股與台達電株相互交換，乾坤科技現已成為台達電的子公司。在這一過程中，進工業從台灣接收大量的研修生，對研修生進行技術指導。這些研修生現已成為乾坤科技的技術骨幹，成為支撐臺日策略聯盟的基礎。

臺日策略聯盟共同進入大陸市場。首先，1999 年，台達電在江蘇省吳江市設立生產基地，2000 年，乾坤科技也投資吳江。乾坤科技吳江工廠的第一任廠長由進工業選派，在吳江開始 OEM 生產。以後，進工業為迴避過度依賴 OEM 生產所造成的風險，決心獨資生產。又通過其他途徑，在吳江投資建廠。在同一價值鏈中，進工業和乾坤科技一直保持良好的合作關係。一方面，乾坤科技向進工業提供 OEM 零部件，另一方面向進工業購買薄膜技術產品，在產品、技術上相互取長補短，共同開拓大陸市場。

目前，乾坤科技正與國際大廠 Infineon、台達、筆記型電腦廠商共同開發先進電源模組，及與歐美日汽車廠合作開發引擎用感測器，和國內外廠商共同開發無線通訊關鍵元件，目前已正式量產，獲得業界大量利用。

進工業與臺達電合作模式的特點是共同開發大陸市場。進工業利用臺達電的優勢和臺達電開創的大陸市場，發展薄膜技術產品市場。在薄膜技術產品市場的研發中，進工業把台灣作為向大陸及其他市場進軍的中轉站和技術開發、生產、出口的主要基地。

（五）日商商品+台商大陸市場聯盟

第四種聯盟類型是以日商商品為武器，日台商策略聯盟共同開發大陸市場。這裡列舉的是日商日華化學的案例。

表 11　日華化學（日本）與台灣紡織產業綜合研究所（台灣）

項目	日華化學（日商）	台灣紡織產業綜合研究所
資本金	2898 億日元	-
員工人數	1172 人（2013 年 3 月 31 日）	研究院 350 人（70%是碩士以上）

業務範圍	1.纖維、金屬等表面活性劑；2.工業用洗滌劑及化妝品；3.醫藥品。	1.和紡織業有關製品的研發；2.纖維製品的設計、企劃、評價、認證；3.人才培養及政府委托研究。

資料來源：日華化學 HP 及資料

如表 12 顯示，日華化學成立於 1938 年，他的前身是宮下精煉工業所，主要生產纖維油劑。1939 年，以「成為日中（中華民國）交流的橋梁為宗旨」，企業改名為「日華化學」。

表 12　日本·日華化學的發展史

年　度	內　　容
1938 年	成立宮下精煉工業所，開始生產纖維油劑、氨基酸
1939 年	為「成為日中（中華民國）交流的橋梁」，改名為「日華化學工業所」
1941 年	改稱為「日華化學株式會社」
1968 年	和台商合資，成立「台灣日華化學工業股份有限公司」
1970-現在	在韓國、泰國、印尼、大陸、美國、越南等國設立據點，在大陸設有：日華化學研發（上海）、2 家合資公司（浙江、廣州）和 3 個銷售中心（香港、上海、青島）
1993 年	名古屋證券交易所二部上市
2010 年	與台灣紡織產業綜合研究所（TTRI）簽署研發交流協議

資料來源：日華化學 HP 和新聞報道

公司正式成立株式會社是 1941 年 9 月 15 日。2013 年 3 月 31 日，公司現有員工 1172 人。主要產品有纖維、金屬、電子、造紙、化妝品、合成樹脂等表面活性劑、工業用洗滌劑及化妝品、醫藥品等四大領域。在日本擁有 30%的市場規模，是日本和世界上具有技術領先的大企業。

日華化學早在 1968 年就對台灣投資，成立「台灣化學工業股份公司」，是較早進入台灣的日商，在台灣主要生產纖維產業中使用的表面活性劑，除用於「精煉-染色-加工」過程中所需的表面活性劑外，還生產用於制紙、金屬業的各種藥劑。

台灣日華在日華化學集團中，主要起以下作用：

第一、作為亞洲纖維產業的主體工廠，為其他國家、地區輸送和培養人才；

第二、作為亞洲纖維產業的生產據點；

第三、是 R&D 和產品開發中心。為達到這一目的，2010 年台灣日華化學和台灣紡織総研簽署了研發交流協議，並和台灣工業技術研究院等政府研究部門合作，共同研發染整業界優良的染整助劑。台灣日華化學一方面提高了台灣紡織品的附加價值，促進台灣紡織品的外銷，同時擴大了台灣當地的生產能力。

2011 年 11 月，台灣經建會主委尹啟明赴日進行臺日搭橋方案考察時，特別參觀了日華化學的福井工廠，以後日華化學為擴大在臺生產規模，並建立東南亞營運總部，決定增資 8 億元，以子公司台灣日華名義在「桃園科技工業區」設立新工廠。

日華化學擴大對臺投資的目標，正如上所述，主要是爲了擴大在大陸的市場占有率，日華化學現在在大陸不僅設有上海研發中心，還建立了兩家合資工廠，並在香港、上海、青島設立了 3 家營銷中心。從產品檔次分析，日華化學在大陸工廠，如浙江日華化學生產的產品大多是中下級產品或普及型產品，如①棉、棉混紡針織用間歇式精煉劑；②耐光提高劑；③吸水柔軟劑；④抗靜電劑；⑤樹脂加工及交聯劑;⑥抗菌劑等，而在台灣日華化學生產附加值高的產品，通過產品、價值鏈的整合，進一步擴大對其他國家和地區的滲透。

同時，日華化學在台灣和台灣紡織產業綜合研究所合作，強化市場研發能力。在台灣進行研發的同時，探索新的產品，利用台灣纖維、其他產業擁有的全球銷售、生產網絡，更進一步開發世界市場。

五、臺日商和各聯盟的問題和發展方向

從以上案例分析可以看出，台商策略聯盟成功的經驗有以下幾條：

第一，臺日商策略聯盟成功的基礎是相互信任和相互支持，維鍇實業和日新的案例是台商・維鍇積極地和日商・日新接觸，通過多年的努力成為日新的專業代理商，並隨著事業的發揮在大陸、東南亞開拓新的銷售市場，而第二個案例是台商・力成科技看好日商・テラプローグ的產品和日商缺乏的後段工程的優勢，通過努力，成立合資公司、和台商結為鞏固的聯盟。

第二、第三和第四個案例，是日商主動對臺投資利用台商的優勢、共同開拓大陸市場，結為鞏固的聯盟。由此可見，臺日商策略聯盟的基礎在於相互信任、相互支持，其前提是相互都具有對方所沒有的優勢。

臺日商策略聯盟是否成功？主要需要①政府、②企業和③個人的努力等三方面的因素。台灣政府已成立臺日產業合作搭橋項目，積極推動臺日商策略聯盟，日本政府也通過各種方式配合日臺產業合作搭橋項目，發掘合作項目，對各種合作領域進行調查，從企業角度看，台商與日商合作的積極性更高。但對臺日商來說，大陸是最大的市場，也是吸引臺日商策略聯盟的主要外因。

但是臺日商策略聯盟也存在許多問題：

第一，台商很難進入日本市場，日商夏普和台商鴻海（HONHAI）合作失敗就是一例。鴻海無法進入日本市場，也不可能從夏普那獲得更尖端的技術，反之，夏普不僅加強了與鴻海競爭對手韓商・三星電子、美商的合作，還加強了與大陸海爾的合作。日本市場不歡迎外資的傳統做法是影響臺日商策略聯盟進展的原因之一。

第二，儘管臺日雙方都積極推動臺日產業合作搭橋項目，但可以引起我們注意的合作項目很少。其關鍵還是因為對臺日商而言，大陸市場已超過臺日商的外銷市場，台灣海外投資的 90%是面對大陸，日商對大陸的投資也等於對台灣投資的幾十倍，因此，臺日商策略聯盟的主戰場，不是台灣，也不是日本，而是中國大陸。

近年來，中日政治關係惡化，日商在大陸投資、經營也遇到不少困難。因此，日商可利用台商在大陸的特殊地位，活用台商在大陸的工廠和營業據點。

雖然，臺日商策略聯盟進展緩慢，但我相信，只要堅持合作，長期合作，總會取得合作的成果。而且，臺日商策略聯盟對推進東亞經濟整合也是很有意義的。東亞經濟整合面臨的困難更大、問題更多。但東亞經濟整合是東亞經濟發展的方向，朝著這一方向努力下去，我們總會看到東亞經濟整合發展前景的。

參考文獻

日本貿易振興機構「海外進出成功事例：日新リフラテック株式會社」ジェトロＨＰ，2014 年 4 月 24 日。

台灣經濟部投資業務處・野村総合研究所「2011 年度日台ビジネス・アライアンス報告書—進化する台灣の投資環境と日台アライアンスによるアジア事業展開」，2011 年 9 月。

伊藤信悟，「チャイワンは日本企業の脅威か?—台灣の中國活用型成長戦略」みずほ総研論集，2010 年Ⅲ号。

李思名等主編，**全球化與區域合作—兩岸四地的經濟、社會和政治新關係**（香港教育圖書公司，2013 年）。

独立行政法人日本貿易振興機構アジア經濟研究所・財團法人台灣經濟研究院『日台産業協力の現状と課題』2013 年 3 月。

張紀潯，「台日商策略聯盟策略與案例」，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：INK 刻印文學生活雜誌出版有限公司，2011 年 9 月）。