

# 第一章 緒論

隨著時代的變化，企業經營環境也面臨了急速的變遷。自 90 年代以來，全球在消費環境日趨一致以及經濟景氣快速變動的情形下，使得企業在產業經營中所面臨的外在環境與內部的問題，亦趨於複雜及具有高度不確定性的特色。另外，由於科技技術日新月異的發展、企業朝向國際化之潮流以及產業成本的考量等因素，企業為求生存發展及永續經營，紛紛採取各種因應以迎接激烈變動的國際市場環境與科技進步所帶來的挑戰，這其中最重要的方式就是採用策略聯盟。

觀察各個先進國家的經濟發展過程，發覺凡由小而大，經成長、茁壯階段而發展成跨國性的大企業大都是經過以下三個階段：第一階段是先在本國從事產品的製造，再透過傳統的國際貿易途徑將產品輸往世界其他國家；第二階段則是企業到海外設立分公司或工廠，從事在本國已喪失競爭力或俗稱夕陽工業產品的生產，然其主要目的仍是以銷回本國市場為原則；第三階段便是採用突破國家經濟疆域界限，以形成跨國性的企業組合，將母國與其他地區的比較經濟優勢條件加以聯結，進行國際化研發與生產，以達到行銷全世界的跨國經營模式。

從台灣經濟發展的歷史看來，我國企業目前正處在產業升級以提昇國家競爭力的階段，若是各型企業皆能在此時期，善加運用國際策略聯盟，進行國際產業價值鏈分工（如 OEM、ODM、共同研發、共同製造、行銷合作以及共同行銷等策略），一方面維持原有的競爭優勢，另一方面則經由合作以擴大產品的經濟規模、提昇產品的技術層次，並以高附加價值的生產與服務為優勢條件，如此必能增加其在國際市場上的地位。

此外，在面臨全球經濟不景氣的今天，幾近九成的台灣中小企業，在逐漸喪失傳統優勢的情況下，構思如何提高其本身的產品競爭力便成為其求生存的不二法門。陳水扁總統曾向台商表示，須以「台灣優先、經濟優先、投資優先」三大優先，以及「全面招商、吸引外資、活絡經濟、創造就業」四大方向，作為政府努力的目標。陳總統還期盼台灣企業能與外商共同合作赴中國大陸投資，尤其是

鼓勵兩者合作建立策略聯盟，如此可使我國的產業國際化，以作為進軍全球市場與中國大陸的競爭優勢。

## 第一節 研究背景與動機

面對二十一世紀時代的來臨，企業在經營管理上的變革，已不再僅以國內市場為著眼點，而是轉變成以創造其他區域之佔有率為目標。透過結盟方式與其他企業合作以求快速進入國際市場，並達成降低生產成本、取得新產品、研發技術等目標已成為立足全球市場的重要策略。而產業間的關係也將由以往的競爭模式，轉變成為策略聯盟之合作競爭模式。

管理大師（Peter Drucker）說過：「1990 年為企業聯盟的時代，企業將藉著聯盟融入世界經濟體系中，以因應世界經濟結構改變的現實。」亦即企業合作將是未來企業經營發展的主要形式。另外，在 1990 年，財星雜誌《Fortune》也指出「現在，任何急欲國際化的企業，都會與其競爭對手、供應商、顧客以所謂策略聯盟的方式攜手共進，積極從事全球化策略。」美國從 80 年代之後，各種形式的跨組織合作與策略聯盟的活動都比以往增加許多。因此，我們可確知策略聯盟已成為 1990 年代企業發展之基礎。

企業間進行策略聯盟之模式源始於美國大型企業的技術合作。但是，由於近十餘年國際間的關係發展密切、經濟情勢的快速變遷，以及全球的消費環境趨於一致，使得已開發國家之大型跨國企業間進行之策略性結盟或合作，在數量及重要性上皆有與日劇增的趨勢。處於此種國際性企業聯盟之潮流下，就連台灣、香港、韓國等新興工業國家也都群起效尤，紛紛跟進。

近年來，全球經濟成長最快速亦最具潛力的市場莫過於亞洲地區，而在這塊全球矚目的熱門區域，又以中國大陸為焦點。中國大陸自 1979 年實施改革開放以來，國民經濟、對外貿易、生產所得均不斷的成長。由於大陸擁有廣大的內需市場、低廉的勞工與土地成本，以及充沛的資源可提供，吸引先進國家之企業廠商有如雨後春筍般紛紛前往投資，國際金融資本也開始進入，中國大陸經濟亦因

此快速成長，並漸漸地朝向國際經濟體系邁進，中國大陸儼然成為世界各國企業眼中的「全球最後的市場大餅」。

就海島型經濟體系的台灣企業而言，邁向國際化是必然的發展之道。如何透過國際策略聯盟的合作，增加企業市場競爭力並提升企業國際化層次，已是現階段的台灣企業朝向國際化發展邁進的重要議題。因此對於台商赴大陸投資，進入其市場，本研究欲以策略聯盟模式來探討如何透過企業間的相互結合，減少投資風險，增加在大陸投資利潤，以期能對國內產業提供有關跨國企業運用策略聯盟赴大陸投資之經驗，使得我國企業在跟進時，能有參考方向，以把握時機，增加競爭優勢。

## 第二節 研究目的

本研究之目的是希望經由探索性的文獻資料，首先探討策略聯盟的定義與動機並瞭解其之運作過程與特性，接著針對兩岸經貿活動發展狀況以及台灣企業運用策略聯盟此種合作方式前進大陸市場之投資現況，以作為後續研究的基礎。其次，則研究國內企業從事策略聯盟時所面臨的情況並分析其可行性，讓企業瞭解可能面臨的問題情境，使其在策略規劃與企業經營上能更具前瞻性。最後，希望探討我國企業運用策略聯盟對兩岸經貿互動之影響與重要涵義，並提出分析與建議，以期能對本國企業在選擇此一模式以開拓大陸市場時能具實質參考價質。

## 第三節 研究架構

### 一、研究架構

根據各方學者所提出，企業的聯盟動機受到產業特性及環境的影響，所以不同的產業有不同的聯盟動機，不同的聯盟動機將形成不同的聯盟類型，而最後在選擇聯盟夥伴時也受到聯盟夥伴評估準則的影響。本研究是以策略聯盟形成過程為主要架構，而聯盟的動機與聯盟夥伴的選擇為主要構面，並探討各變數對其之影響。

### 二、研究構面及變數說明

本研究主要探討策略聯盟形成的過程中，聯盟的動機與聯盟夥伴的選擇對其之影響。將各構面及變數敘述如下：

#### (一) 聯盟的動機

根據文獻探討與彙整各學者的相關研究，大致將企業採行策略聯盟的動機分為減少投資風險、開拓新市場、提升產業之創新能力、發展國際認同標準，以及順應時代潮流等因素。

#### (二) 聯盟夥伴的選擇

聯盟的對象首先以外國企業為主的國際策略聯盟，包括美、日、歐洲等外商，接著是與大陸當地企業的聯盟，最後是和台灣企業之間的策略聯盟。

### 第四節 研究方法

#### 一、研究方法

本研究主要為探討台商以策略聯盟模式投資中國大陸之行為，並以聯盟動機與聯盟夥伴為研究構面，以求瞭解台商投資大陸市場時採行聯盟模式的考量及後續發展。由於策略聯盟的形成過程難以量化的方式進行探討，因此，本研究擬以實際的個案分析作為研究方法。

#### 二、研究對象與資料收集

本研究所探究的對象是採用策略聯盟模式投資大陸市場的台灣企業，但因涉級策略的機密性而不易從各企業廠商中取得相關的初級資料，故改以收集有關的研究報告及報章雜誌等次級資料之方式，整理分析台商以策略聯盟模式投資中國大陸的案例。

## 第二章 台商投資大陸之情況

中國大陸自 1979 年實施經濟改革，積極吸引外資並拓展國際貿易以來，如今不僅是全世界投資的焦點，1993 年更躍居為世界第十一大貿易國。此外，其擁有十二億人口的廣大市場，以及廉價的勞力與豐富的生產資源，已被視為世界上最具有潛力的市場之一。經歷經濟改革開放二十餘年來，其崛起之快速不僅令許多發展中國家稱羨，新興工業化國家惶恐，甚至經濟高度發展國家也為之側目。探究其成功原因除了基本市場經濟誘因，如勞工成本、土地成本低廉，制度面也愈趨自由化等因素外，在對外關係方面，外貿政策（使出口快速擴張）與外資政策（積極吸收港台企業與歐美大型跨國公司之資金）的調整，更能對其經濟能夠快速發展居功厥偉，使得中國大陸能快速擺脫每一個發展中國家必然面臨的外匯缺口之困境。

儘管兩岸仍處對立狀態，但台商投資大陸的熱潮不斷，經濟上往來的熱絡程度已超過過去任何時期，台商對大陸的投資已成為中國吸收外資金額的重要來源。準此，本章將分為二節，第一節從瞭解大陸市場吸引台商的原因與台商投資的動機，來探討台商投資大陸的成因；第二節俾說明台商赴大陸投資的概況，從敘述台商赴大陸投資的過程與趨勢

### 第一節 台商投資大陸的原因

過去四十年，台灣產業歷經戰後恢復、進口替代、出口擴張等，到目前產業升級與提升國家競爭力的階段。以 OEM 起步的台灣，雖然累積了相當的技術與資本，但由於新台幣的大幅升值、國內投資環境惡化，加上國際經濟情勢快速變動的因素下，企業為謀求生存，紛紛遠走海外，而與台灣只有一海之隔的中國大陸，享有充沛的勞動力與資源等勢條件，加上其同文同種的特質，現已成為台商投資的標的。

根據 1995 年台灣經濟研究院的報告<sup>1</sup>，台商赴大陸投資的動機，主要是考慮

---

<sup>1</sup> 洪德生、楊豐碩，《國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究》，台灣經濟研究院，（民國 84 年 6

大陸有充沛的勞動力資源，其次是租稅優惠等獎勵措施、市場廣大，以及語言相近、土地租金便宜等因素。本研究從國內與中國大陸兩方面來進行分析，瞭解台商投資大陸的考量因素。

## 一、國內投資環境的變遷

### （一）投資環境惡化

我國雖列於新興工業國家之列，但由於經濟快速發展，國人在所得日益增加而形成了多不願從事辛苦、骯髒、危險工作的現象，因此造成國內勞力普遍短缺而且工資成本過高的情況；加上土地價格飆漲、台幣升值，對於勞動密集型與技術難以升級之產業，在台灣經濟持續轉型的過程中，其生存空間就相形萎縮，廠商投資海外便成為企業獲取生機之道。

另外，新台幣對美元的匯率從 1985 年開始逐步升值，使得台灣產品的出口競爭力下降，加上國內投資環境惡化、立法效率不彰等問題，亦都影響到經濟的發展，使得台灣的出口競爭力更形減退，而出現出口擴張轉緩，以及投資意願低落等國家競爭力減退的發展困境，也促使並加速廠商外移的趨勢。

### （二）環保意識抬頭

其次，隨著社會進步和文化水準的提升，環保意識的高漲，人民也開始有了環保的觀念。這也是必然的現象，因為人民生活的改善是與國家進步是成正比的。地球只有一個，人類若要生生不息，經濟發展就必須與環境保護相結合。

台灣在過去幾十年來，全力追求經濟成長，創造了亞洲甚至全球的經濟奇蹟。人民日趨富裕，但是人民的環保意識卻非常薄弱，為了經濟利益，到處濫墾、濫伐、製造污染。因此，政府相關單位已著手進行環境保護的標準與規劃。雖然對於政府與民間皆能重視環保意識為吾人所樂見，但是眾多從事重工業、化學工業等高污染性產業的廠商而言，必須提高成本以符合環保標準，加上擴廠投資的申請設限多，設廠要求頗嚴，因此對於重型工業的廠商而言，無疑是一大考驗。

### （三）產業結構的轉型

一般而言，產業發展的過程大都是由農業而工業，由工業而服務業。台灣的產業發展亦不例外。就目前台灣的產業發展情況而言，已由勞力密集工業轉化為精密工業發展的階段，雖然自九〇年代起，政府為了提升產業結構，而致力於產業升級措施，例如設置科學園區等，使得台灣經濟又得以發展。但是一般傳統產業，例如製鞋業、玩具業、成衣業，以及製傘業，卻因無研發創新能力，技術水準無法提升，以及不具國際化競爭能力等原因，因此難以生存於高工資、高地價的台灣市場，加上這些工業又易造成環境污染等問題，因此，將資金與傳統技術外移至生產成本較低的國家，以尋求產業的第二春，使成為此類產業與廠商尋求再生的唯一途徑。

## 二、大陸市場的吸引

### （一）內銷市場開放

大陸長期受到計劃經濟的影響，內銷市場相當封閉，產品提供的種類少，且多數為國營產業的產品，消費者無法享有多方面的選擇機會。此外，在產品的品質與實用性上也無法與世界先進國家比較。因此，以行銷管理的立場來看，大陸市場的競爭者少，企業若能搶得先機，發掘廣大的內銷市場，必能拔得頭籌。

自 1992 年鄧小平「南巡」，已重塑大陸改革、開放的新形象，加上中共決定開放大陸內銷與服務業市場，以及其為了吸引台資所採取鼓勵、優惠的措施，皆為台商投資大陸的重要考慮因素。在中共有目的的利用大陸地區相對優勢的投資環境，實施較外商更優惠的待遇措施，積極對台引資的態度，使得台商躍躍欲試前往大陸市場進行投資。

### （二）成本方面考量

台商赴大陸投資的動機，主要是考慮大陸有低廉且充沛的勞動力與生產資源；其次是租稅優惠等獎勵措施、市場廣大，以及土地租金便宜等因素。大陸的人口眾多，可以充分提供勞動力，工人的工資水平也很低，只有台灣、香港的十分之一，因此，早期登陸之台商多屬勞力密集型加工產業，在大陸沿海地區利用大

陸廉價之勞動從事加工生產，以維持產品外銷之競爭力。另外，中國大陸與台灣地理接近，可大幅降低交通運輸成本。

### （三）市場發展潛力

中國大陸一直被認為是全球最後一個未被開發的市場大餅。近年來實行一連串的經濟改革，積極吸引外資，使得大陸地區經濟發展突飛猛進，亦大幅提升了人民的消費能力。過去大陸人民生活貧苦，購買力低，只能維持基本所需之開銷，而現在大陸經濟有了相當大的進步，一般人民有更多餘的金錢要求更舒適的生活品質，因此較強的消費能力也將為企業帶來無窮的商機。此外，由於中國大陸與台灣語言相通、文化相近，在消費習慣與想法上也較接近，所以對市場消費動向也較容易清楚掌握。這也是近幾年來台商大規模赴大陸設廠投資，就地銷售的主要誘因。

就在台灣本身的「推力」與中國大陸的「拉力」之誘因之下，我國企業紛紛進入中國大陸市場，尋求更大的商業利基，擴大企業版圖，以突破現有經營困境。

## 第二節 台商赴大陸投資情況

### 一、投資發展歷程

自 1988 年政府開放人民赴大陸地區探親以後，兩岸開始有了正式交流。由於兩岸互動日趨密切，台灣對大陸地區不論在貿易、投資上的往來也發展成為密不可分的關係。台商在赴大陸投資的過程中扮演了多種角色：冒險者、創業者、甚至是成為「台灣經驗」的移植者以及市場經濟的推動者<sup>2</sup>。而自 1990 年正式開放台商赴大陸投資以來，最初（1991 年）投資件數僅 237 件，投資金額 1.47 億美元，僅佔當年我國核准對外投資金額比例百分之 9.51。然而到了 2001 年，投資件數已累積到 24,160 件，投資金額累計為 198.87 億美元（參見表 2-2）。累計至 2001 年之統計，佔核准對外投資金額比例為百分之 38.82（參見表 2-1），其中 1993 年比例更高達百分之 65.61。足以看出台商赴大陸投資已成為趨勢，尤其在

---

<sup>2</sup> 高希均，林祖嘉，林文玲，許彩雪合著，《台商經驗投資大陸的現場報導》，（台北：天下文化

1999年十二月中共頒布《台灣同胞投資保護法實際細則》後，為台商赴大陸投資再增添利多因素。

根據經濟部的研究報告，外資投資中國大陸可分為四個階段<sup>3</sup>：萌芽期、投資起飛期、高度成長期，以及投資調整期。大體上，台商赴大陸投資的歷程也可予與劃分為三個階段：試探階段、擴張性階段以及近期的調整階段。自1992年起，台商在大陸投資金額快速增加。但是，到1995年下半年後，由於受到兩岸關係緊張，中共對我文攻武嚇的影響，台商赴大陸投資的熱潮趨於減緩。1996年又受到中共對台灣進行軍事演習，以及李登輝總統提出「戒急用忍」投資原則的影響，雖然台商投資金額略有增加，但在投資件數上已大幅減少。至1997年下半年起，由於亞洲金融風暴的波及，加上大陸投資環境變遷的影響，台商赴大陸投資金額開始現逐漸減少的趨勢。

#### （一）試探階段（1981年到1987年）

台商自中國大陸改革開放提出「歡迎台灣工商界人士回祖國大陸投資」以來，至1987年止，在我政府仍處於動員勸亂時期，視台商投資大陸為「資匪」行為而加以禁止下，台商對大陸的投資活動多經過第三地，以隱蔽、零星和分散的形式出現，投資規模小，投資型態單一，且都為短期行為。

#### （二）擴張性階段（1987年到1993年）

1987年十一月我國政府開放民眾探親及放寬外匯管制，加上中共於1988年宣布「國際大循環」及「沿海地區經濟發展戰略」，並公布《關於鼓勵台灣同胞投資的規定》，台商在此一政策的突破下，對大陸的投資無論是投資項目、投資金額，還是投資規模，均有較大的發展，在大陸沿海地區形成一股「台資熱」。其投資活動也由暗轉明，從隱蔽性走向半公開化、以至公開化，投資範圍擴及大陸整個沿海地區，投資形式也轉向多樣化，投資行為則趨於長期化。

自1992年初，中共領導人南巡發展加速改革的談話，以及大陸即將開放內

---

出版社，1995年，初版），頁3。

<sup>3</sup> 高長，《大陸經營環境變遷對台商投資影響之研究》，中華經濟研究院，（1999年6月），頁87-90。

銷市場供外人投資，使投資特徵漸趨資本及技術密集產業、內銷導向型，並且逐漸普及內陸地區，以企業集結聯鎖共同前往，其中又以大中型企業為投資主體。

1992年七月，我國政府公布《台灣地區和大陸地區人民關係條例》，正式將兩岸交流法制化後，隨即於1993年三月頒布《在大陸地區從事投資或技術合作許可辦法》，使得台商赴大陸投資有了法源依據的情況下，台商在大陸投資進入了全面性擴展階段。

### （三）調整階段（1994年以後）

台商赴大陸投資金額自1992年起急速增加，不過這個趨勢維持不長。自1995年下半年起受到兩岸關係緊張，台商赴大陸投資熱潮減緩。之後受到政府提出「戒急用忍」政策，以及亞洲金融風暴的影響，1997年下半年台商赴大陸投資金額逐漸減少，海外投資趨向保守，也放慢對大陸投資的步伐。同時，台灣針對高科技產業與金融業等赴大陸投資的限制措施、中共實施的「合同法」以及企業分類管理辦法等限制性管理措施，皆使得台商對大陸的投資降低。至1999年降至谷底，達到投資金額的最低點。1999年台商赴大陸投資金額雖然呈現大幅下滑趨勢，但自當年底起自谷底翻轉，不僅出現近年來罕見的高速成長態勢，在投資規模、投資結構等方面都出現新動向。

依據分析，造成1999年台商赴大陸間投資減少的原因主要有<sup>4</sup>：

1 政府一貫實施「戒急用忍」政策，使得台商赴大陸投資不易再大幅增加，且赴大陸投資生產有利基的廠商多已前往大陸投資，加上發生九二一大地震，所以使台商投資金額出現降溫的趨勢。

2 自從1997年下半年亞洲金融風暴發生以來，人民幣匯價相對升值，導致對大陸投資的外商之實力受損，加上大陸出口萎縮、有效需求不足，降低經營環境的吸引力，使台商赴大陸投資持續下降。

3 自從1998年下半年大陸加強取締走私與查緝逃漏關稅、所得稅等非法行為，

---

<sup>4</sup>麥朝成，《大陸及兩岸經濟情勢報告1998~1999》，行政院陸委會，（2000年8月），頁287。

由於認定的標準不一，所以增加台商經營的風險。加上 1999 年十月起大陸實行新的合同法，以及企業分類管理辦法，讓台商體認赴大陸投資的優勢不再，而且獲利不如預期，使台商投資轉趨冷靜和審慎的態度。

4 1999 年七月台灣發表「特殊國與國關係」，引起大陸強烈反彈，以及 2000 年三月舉行台灣總統大選，加深兩岸情勢的不確定性，使 1999 年台商赴大陸投資腳步裹足不前，件數和金額成長率大幅下降。

但自 2000 年起，台商赴大陸投資開始成長，據經濟部投審會的統計，當年投資件數和投資協議金額均較上年成長百分之 72 和百分之 108。而根據大陸外經貿部的統計，當年台商赴大陸投資的項目和協議金額分別較上年成長百分之 24 及百分之 19。

2000 年以來台商投資增加的有利因素，經濟部認為有<sup>5</sup>：

- 1 兩岸加入 WTO 後降低關稅促進兩岸貿易的發展。台灣災後重建及民間多項重大工程的相繼開工，預計民間投資率將帶動大陸產品對台灣的出口。
- 2 大陸積極吸引外商，大陸各地方傾全力發展高科技，提出各種投資優惠措，加上大陸目前獲得美國水久正常貿易關係，以及加入世貿組織階段，對台、外商有極大的投資吸引力。據中共官方估計，到 2005 年將能吸引 1,000 億美元以上的外資。
- 3 台灣投資環境由於水、電、土地取得問題及投資政策尚未完全明朗化，使台商對大陸投資仍將增加。

## 二、投資規模與產業類型

在投資規模方面，雖然中、小項目仍占多數，但已開始出現數千萬美元，甚至上億美元的項目。根據經濟部投審會的資料，台商赴大陸投資在不同時期的平均投資金額差距非常大。台商初期對大陸投資多屬勞力密集的中小企業，且為試探性投資的外移模式，因此，一般投資規模都不大。台商赴大陸投資單項協議金

---

<sup>5</sup> 經濟日報，2000 年 9 月 26 日，第二版。

額至 1994 年開始突破 100 萬美元，至 1996 年更提高至 321 萬美元(參見表 2-2) 之後受兩岸關係緊張和台灣實施「戒急用忍」政策，加上亞洲金融風暴的影響，投資規模逐漸下降，1997 年和 1998 年的平均協議金額，分別是 222 萬美元及 237 萬美元，然後逐漸恢復，至一九九九年達到 257 萬美元，2000 年則上升為 310 萬美元，以及 2001 年的 235 萬美元。

台商投資規模的擴大，顯示現階段台商對大陸投資規模的成長快速，已不是初期以中小企業為主的防禦型投資能比擬，中大型企業紛紛赴大陸投資的態勢已相當明顯。大陸方面的統計資料亦證實上述觀點，據統計目前台灣企業實際投資規模在 1 萬美元以上的超過 500 家，投資規模在 1 億美元以上的超過 20 家。而且大型企業不斷赴大陸投資，1997 年台灣排名前百大的企業中，約有三分之二的廠商進行過工商考察和經貿洽談，並有三分之一在大陸投資設廠。已在大陸營運的近 2 萬家台資企業中，約有二千多家增廠擴建，平均每件增資 50 萬美元以上，累計增資超過 10 億美元<sup>6</sup>。

台商近幾年在大陸投資不只中大型企業增多，同時也逐漸由勞力密集產業轉向技術與資本密集產業，以及層次較高的零組件及原材料產業。

中國大陸地區，除廣大的市場、豐富的資源，具吸引外資條件外，另一個有利的條件便是廉價的勞動力。雖然大陸的工資有逐年增高的趨勢，但是比一般新興工業國家，或是已開發國家而言，仍屬低廉。因此為台灣勞力密集產業提供了發展的環境。

台商投資亦充分利用其相對廉價的生產資源，例如土地、勞力等，以從事相關行業投資。根據經濟部投審會統計 1991 年到 2001 年，台商赴大陸投資的產業，以電子及電器製造業為大宗，佔台商在大陸總投資額的百分之 30.43；其次分別為基本金屬製品製造業、塑膠製品製造業、食品及飲料製造業、化學品製造業等(參見表 2-4)。顯示台商投資更集中在電子及電器產業的趨勢，也顯示出大陸吸

---

<sup>6</sup> 李非，二十一世紀台商投資大陸趨向預測，《國際貿易問題》，第 3 期，(1999 年)，頁 53-58。

引外商投入高科技產業所提出的各項優惠措施已漸成熟。

行政院陸委會在 1998 至 1999 年的兩岸經濟情勢報告中指出<sup>7</sup>，台商對大陸資訊軟體投資趨於積極。資策會認為大陸將成為亞太第二大軟體市場，已有超過五十家台灣軟體廠商在大陸設立據點，成立「中國展銷聯盟」，以拓展大陸市場。

在台灣 IT 產業方面，委託大陸企業代工合作的方式也增多，台灣半導體廠商，例如華邦、茂矽、旺宏、威盛和揚智等廠商相繼赴大陸考察，部署投資計劃，為台灣半導體發展尋找機遇和出路。不僅如此，由於台灣研發能力和科技人才的不足，台商在大陸設立研發基地也日益增多。上海、北京和西安等已成為台商建立研發基地的落腳處。

另外，由於大陸加入世貿組織之後，台灣傳統產業也加強對大陸投資，伺機攻佔大陸內銷市場。目前除食品業外，建材、水泥、化纖和輪胎等行業也增加投資，設立新據點。值得注意的是，科技產業和傳統產業的合作投資也成為台商進軍大陸的新模式。目前台商已在水泥、石化和農業等方式形成對大陸投資的熱點，而這些領域，也正是大陸未來全力發展的產業，故其投資前景較為看好。

此外，台灣對大陸金融服務業、保險業，以及航運和快遞等服務業市場的投資，隨著政府政策逐漸鬆綁，出現了新投資熱點。1999 年六月，政府開放證券業赴大陸設辦事處後，已有京華、元富等十多家證券公司在上海、北京和深圳等地設立辦事處。2000 年上半年政府亦開放保險業至大陸設辦事處，目前台灣保險業者選擇的投資地點，主要有北京、廣州、深圳、蘇州、大連和廈門等地。在航運方面，台灣華航、長榮和復興等多家航空公司已在上海、北京等地設立辦事處，為爭取未來兩岸空運業務作準備。郵政總局與華航、長榮、新竹貨運和華美快遞等八家企業合資成立「中華快遞股份有限公司」，以台商業務為目標，進軍兩岸快遞市場。

### 三、投資金額及型態

---

<sup>7</sup> 同註 2，頁 291。

依經濟部統計處所發布，從 1991 年至 2001 年底，我國對大陸地區間接投資金額，總計為 198.87 億美元，投資件數為 24,160 件，平均佔我核准對外投資比重為百分之 38.82，為我核准對外投資地區的第一位（參見表 2-1 及表 2-2）。

歷年來台商投資情況，兩岸公布的統計數字仍存在著明顯差異。依據大陸官方最新統計 2001 年台商投資協議金額約 508.38 億美元，實際流入金額約 291.4 億美元。但根據中央銀行統計，不少台商利用通過香港、英屬中美洲等地轉赴大陸投資，台商赴大陸投資金額應超過 291.4 億美元，甚至達到 400 至 500 億美元。據經濟部投審會的資料顯示，截至 2001 年為止，台商赴大陸投資累計 24,160 項，金額為 198.87 億美元，平均單項投資金額為 82 萬美元；中共外經貿部的統計資料卻顯示，同期間共批准協議台商投資項目 49,266 項，協議投資金額為 547.73 億美元，平均單項投資金額為 108 萬美元，分別是台灣統計的 2.1 倍、2.75 倍與 1.31 倍。台資實際到位的資金為 291.4 億美元，是台灣核准金額的 1.47 倍（參見表 2-2）至 2001 年為止，台資位居大陸引進外資的第三位，僅次於香港與美國，約佔全部外資協議投資的百分之 7.34（參見表 2-3）。

兩岸協議投資金額的差距過大，部分事先未經政府核准，以及事後又未報備的廠商未列入台灣官方統計外，還有部分企業是利用第三地轉投資間接進入大陸，特別是利用英屬中美洲地區。英屬中美洲地區自 1994 年起就是台灣海外投資（不含大陸）的首位，而投資該地的八成以上是金融、保險業，可見台商是將該地作為資金的中轉站。另外，還有部分台商是利用企業滯留海外的資金或者是利用在大陸的投資利潤再投資，以及部分利用國際融資對大陸進行投資者，均未列入台灣統計之內。

台商在大陸投資，以中小企業者為最多，且以勞力密集產業為主。因為大陸勞工比台灣勞工低廉很多，甚至比東南亞的勞工還低廉，所以對於發展勞力密集產業有比較利益。由於開發中國家，在發展的初期階段，所利用的機器設備都是進口的，而技術主要附著於機器，購買專利權的能力有限，加上投資於研究與開發的經費不多，所以工資高低是關鍵因素。大陸所需要的是資金、管理技巧、生

產技術及行銷管道。台灣便擁有這些生產因素，再配合大陸廉價勞動力，便可產生比較優勢，使大陸的產品在國際市場上有競爭力。

台商投資型態則依據投資動機和營運方式，可概分為六種<sup>8</sup>：1 勞力密集型，投資項目主要是利用當地相對廉價的勞動力，如紡織、食品加工業等。2 環境利用型，投資項目主要是利用當地尚未被污染的良好自然生態環境，如水產養殖業等。3 土地開發型，投資者的動機是利用受資地相對廉價的土地，進行房地產開發、商住及工業區建設，例如投資建設住宅、高爾夫球場及大型遊樂場等。4 市場佔領型，投資目的往往是為了突各種貿易障礙，直接進入受資地市場，例如台商頂新集團在大陸速食麵市場的佔有率等。5 自然資源型，投資項目主要是受資地的自然資源，包括能源、礦產進行開採或初級加工，以滿足投資者的各種需求，如木材加工、水泥製造及鋼鐵業等。6 技術合作型，投資目的主要是利用受資當地的技術進行合作開發與生產製造，提高廠商技術水平，如電子、化纖、汽車等。

#### 四、投資地區

以中國七大經濟區域來看，雖然各有優劣，但是東南沿海的廣東、福建地區，以及長江三角洲地區，由於氣候良好，物產資源豐富，加上改革開放政策的推展，成為大陸經濟發展的重點地區。在此一投資優勢下，自然成為台商投資考量方面的重要權衡。

據經濟部投審會統計 1991 年到 2001 年為止，台商赴上述兩大經濟區域中的廣東、福建、江蘇地區投資比重，佔台商赴大陸總投資比重，分別為百分之 34.31、百分之九以及百分之 36.77（參見表 2-5）。

台商赴大陸投資的地區有逐漸擴展之趨勢，且以東南沿海地區為主。至於在內陸省分，例如湖南、湖北和四川等，自大陸開始鼓勵西部大開發後，使得投資比重逐漸上升，但總體而言件數增加的幅度仍不高，在 1996 年之後，台商赴大陸投資地區又逐漸集中於沿海省分地區，雖有部分北移，但往內陸移動減少。

---

<sup>8</sup> 李非，《海峽兩岸經貿關係》，對外貿易教育出版社，（1994 年），頁 169。

大陸方面資料亦指出，台商投資集中於從珠江三角洲到長江三角洲的東南沿海地區。江蘇、廣東、福建、上海和浙江位居台商投資的前五位，約占投資總額的七成左右。山東、河北、北京、天津、遼寧以及四川等省分也是台商投資的重要地區，約占投資總額的二成左右。其他內陸省分也日益引起台商的注意，投資金額尚占一成左右<sup>9</sup>。大陸方面資料雖與台灣方面資料皆俱相同趨勢，但大陸統計台商往內陸投資的比重較台灣統計高出許多。

## 五、台商投資大陸的發展趨勢

### （一）台商對外投資重心已移往大陸地區

從表 2-1、2-2 中，可以看出台商赴大陸投資，由最初 1991 年總投資件數的 237 件，逐年上升到 2001 年為 1,186 件，累計達 24,160 件，平均每年增加 2,386.9 件。投資協議金額則從 1991 年的 1.74 億美元，逐年上升到 2001 年為 27.84 億美元，累計達 198.87 億美元；而佔我國全年對外投資比重，則由 1991 年的百分之 9.51，逐年大幅上升，每年均佔我對外投資比重百分之 20 以上，其中 1993、1995 及 1997 年，更分別高達百分之 65.61、百分之 44.61、百分之 59.96，平均佔我對外投資的半數以上。顯示台商對外投資的重心，已經移往大陸地區。而投資金額方面，台商對大陸間接投資金額，由最初 1991 年的平均每件金額 73 萬美元，到了 2001 年的平均每件金額增加為 235 萬美元，可知台商赴大陸的投資件數、金額亦有逐年升高的趨勢。

### （二）投資規模擴大

台商企業在大陸投資的規模，依據經濟部投會公佈的資料顯示（參見表 2-2），自 1991 年至 2001 年間，台商企業平均投資金額已由 73 萬美元增加至 235 萬美元，其投資規模平均而言有逐漸擴大的跡象。而中共官方統計同期間台商企業的平均投資金額，則由 104 萬美元增加為 164 萬美元，兩套數據雖不相同，但反映台商投資規模擴大的事實都屬一致。

---

<sup>9</sup> 同註 6，頁 53-58。

台商前往大陸地區投資初期，主要是因為台灣的中小企業面臨工資上漲壓力，因此大都是個別到大陸進行小規模投資，以維持營運為主。目前則逐漸擴大到相關的中、下游廠商集體到大陸投資，甚至大型企業、上市公司及集團赴大陸進行產品組合投資，或由公會籌組集體投資，例如上海電子一條街、浙江餘姚的台灣玩具城等。由於團體投資風氣日漸盛行，大陸地區陸續建立了許多台商工業區（例如惠州、成都）、工業園區（福州）及經濟技術區等。

投資規模擴大包含許多層意義<sup>10</sup>，其一投資者原以中小型企業為多，其後大型企業、上市、上櫃公司前往大陸投資的情形愈來愈普遍。其二是單項投資金額超過千萬美元以上的案件比例增加。其三是在大陸投資設廠，因經營順利，由一個廠擴大發展成為多個廠的情形。除了新的投資項目外，擴大投資規模的資金，有部份是利用在大陸的營利再投資的。

### （三）投資地區逐漸擴大

最初台商赴大陸投資的企業大都集中於大陸東南沿海地區（例如廣東、福建等地），主要利用當地廉價的勞力與土地，進行簡單的加工製造，而所生產的產品則以外銷為主。目前投資的地區，可從表三看出，有向北移擴展至河北、山東、遼寧，甚至內陸的四川、湖北、湖南等地設廠，不但產品的技術層次已有提升，大部分企業並同時積極開拓大陸內銷市場。根據行政院大陸委員會委託台北市企業經理協進會的調查指出，從事大陸內銷的廠商已到達六成以上<sup>11</sup>。另外，近年來所投資經營的行業也已涉及到服務業，尤其是房地產開發、商品零售、運輸倉儲等方面。

### （四）投資類別趨於多樣化

至於其投資產業的類別，台商在大陸投資不只大中型企業增多，同時也逐漸由勞力密集型轉向技術與資本密集、層次較高的零組件及原材料產業，也有從事

---

<sup>10</sup> 高長，製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響，《經濟情勢暨評論》，第7卷第1期，（2001年6月），頁152。

<sup>11</sup> 經濟日報，1996年10月15日，第11版。

自然資源的開發，可以從表四看出，台商投資雖然以電子電器製造業為大宗，佔了百分之 30.43，但是從其他產業的發展來看，已呈現多樣化的現象。甚至對房地產、土地開發、股票、服務業、旅遊業等第三產業的投資正不斷增加。

#### （五）投資型態形成集團化

台商到大陸投資已逐漸由早期的單打獨鬥、個別辦廠的型態，發展為水平整合、策略聯盟，核心企業帶動相關衛星企業（或周邊產業）一起到大陸投資，逐漸形成集團化的發展趨勢<sup>12</sup>。

台商最早期的投資型態，只是單純的委託加工或補償貿易，而後則逐漸轉變成獨資、合資或合作經營等方式，或是由產業公會籌組相關會員廠商集體前往特定地區投資，同時利用大陸基礎技術，以著眼於大陸內銷市場。近年來，已有超過四十五家企業廠商（包括台塑、統一、大成、長城、久津、桂格、立大、奇美、優美家俱等）與日、美商以策略聯盟方式進軍中國大陸市場。

#### （六）投資年限趨於長期化

台商投資大陸初期多採取二、三年回收的短期經營策略，但目前赴大陸投資的台商，多數有增資、擴廠或再投資計畫。而中大型投資案，也已由協商到具體行動，投資金額亦由數百萬美元遞增，例如 2000 年三月七日，經濟部審會核准上市公司華碩電腦、南亞塑膠、和桐化學等十件間接赴大陸投資案，總金額約達 1 億美元<sup>13</sup>。投資年限則轉變為十到十五年，簽約期限亦有延長到五十或七十年者，顯示台商已逐漸轉變為長期化經營的方向。

### 六、台商投資大陸的效果

一個企業的投資活動，主要是以利潤為最大目標，台商前往大陸投資，不但為了使台灣經濟成長，並且加速了大陸的改革與轉變。在台商紛紛前進大陸的同時，其實除了部分的夕陽工業必須轉移外，台資企業的總公司仍在台灣，負責技術研發、市場佔有率等重要策略，因此台灣的政府與企業也都有放眼大陸，根留

---

<sup>12</sup> 徐偉捷，兩岸經貿交流發勢，《中國通》，（1998 年 10 月），頁 30。

<sup>13</sup> 經濟日報，2000 年 3 月 8 日，第 2 版。

台灣的基本共識。台商前往大陸投資，對當前台灣經濟而言，是利多於弊的。分析台商赴大陸投資能夠帶動的六種效果如下<sup>14</sup>：

（一）緩衝效果：

在早期，台灣的產業結構是以勞力密集的中小企業為主，其中又以技術性較低的產業，例如：雨傘、鞋類、紡織品等。由於這些產業規模較小，生產技術低，所以一旦面臨社會經濟結構轉型，就容易發展成資本密集或技術密集產業，因此大陸的投資機會就提供了一個緩衝的時間。這些早期產業結構的廠商可以一方面利用大陸廉價的勞工與土地，來繼續生產傳統的產品，而另一方面又可以從事商品的研究設計與開發，以穩固在台灣營運。這樣的產業分工方式可以較低的成本繼續生產，亦可以逐漸提升產品的品質與設計，達到升級的目的。

（二）替代與互補效果：

傳統貿易的發生，起因於比較利益原則的實現。台灣有足夠的資金、優良的生產技術，以及豐富的企業經營經驗。大陸方面則有大量且廉價的勞工與土地，這些生產因素顯示出互補的作用，而雙方結合，自然可生產出具有競爭力的產品。在兩者相補之後，便能產生出一種比較優勢，可使成本降低，競爭力提高。

另一方面，兩岸產品亦具有替代作用，許多需要勞力密集的產品移到大陸後，這些商品在大陸的出口將取代台灣在世界市場上原先所占的地位。然而，台商已主動要求政府允許以「大陸出口，台灣押匯」的方式。雖然，生產移到大陸，但生意卻仍留在台灣。更可使得原本生產這些勞力密集產品的大批勞工、土地、資金等可移向附加價值高的產品，也就是產業結構調整的自然過程。

（三）擴大投資效果

中國大陸的勞動工資與土地成本遠比台灣低廉，因此台商到大陸發展經過一段時間後，大多擴大投資，增加購買的土地以及的勞動力，因此可以擴增其生產規模。另一方面，除了可以不斷的發展出由台灣設計的新產品，也同時開發新的

---

<sup>14</sup> 同註 2，頁 11-12。

市場，例如海外或大陸當地市場。企業廠商更可達到擴大經濟範疇的目的。

#### （四）示範轉變效果：

台商到大陸設廠投資，雇用當地廉價勞工，生產產品出口以創外匯，而台商企業家在大陸的成功經驗也帶給大陸決策當局一個衝擊。當大陸人民心中深植市場經濟的觀念之後，他們將知道市場經濟是優於計畫經濟。因此，大陸的經濟改革與開放政策就必須加快腳步，以調整經濟體制。

#### （五）催生效果

隨著兩岸貿易與生產的結合，新造品的設計和新市場的開發會加快，使得兩岸的互補效果益為明顯。大陸出口的原材料到台灣加工後，再將加工過的原料出口到大陸作剪裁、配等製程，然後再將半成品出口回台灣本地，作最後的裝配、包裝工作，並將成品出口到世界各地，此種垂直整合的生產模式對兩岸都有幫助。而由於這些密不可分的合作關係，正為各方矚目的「經濟中國」催生。

#### （六）長期互利效果

兩岸藉著垂直分工或水平分工的生產模式以達到合作競爭的目的。雙方在合作過程中，台灣產業不斷地發展與升級，除了將部分不再適合台灣的產業與生產技術轉移至大陸，又可以帶動大陸經濟與生產技術的進步與發展，如此雙方都可以達到不斷進步的目的。若從世界的角度來看，當台灣與大陸的產品均可以行銷世界各地時，「經濟中國」的地位就愈形重要。所以，海峽兩岸的長期合作與良性競爭，將可使雙方達到長期互利的效果。

#### （七）國際化效果

現階段，企業國際化的經營管理，是企業維持競爭力以追求永續經營所不可或缺的。對於一般小型企業和經營年資不長的企業要做到國際化是相當不容易，必須克服語言、法律、勞資等問題。而大陸目前的狀況極像台灣二、三十年前的經濟情況，對台商來說是個很好的機會，如能好好把握，台灣的經濟將因大陸市場的開發而更具成長空間。所以大陸的開放，正提供台商提早國際化的機會，等

於是半國際化。因此，台商赴大陸投資是給予企業成長發展的機會<sup>15</sup>。

表 2-1 我國核准對外投資統計 - 國家（地區）別

地區	1952-2001 年			2002 年 1~3 月			累計		
	件數	金額	比重	件數	金額	比重	件數	金額	比重
英屬中美洲	1,202	10,884.1	21.21	41	546.5	36.08	1,243	11,430.6	21.67
大陸	24,160	19,886.7	38.82	281	568.1	37.50	24,441	20,454.8	38.78
美國	3,571	6,522.8	12.73	101	135.7	8.96	3,672	6,658.5	12.62
新加坡	342	1,769.3	3.45	9	11.3	0.75	351	1,780.6	3.38
巴拿馬	54	810.0	1.58	0	65.6	4.33	54	875.6	1.66
日本	275	784.1	1.53	4	3.6	0.23	279	787.7	1.49
泰國	305	1,059.8	2.07	0	0.0	0.00	305	1,059.9	2.01
香港	657	1,216.9	2.38	20	26.3	1.73	677	1,243.2	2.36
南韓	83	200.9	0.39	2	1.5	0.10	85	202.5	0.38
越南	209	829.2	1.62	2	5.6	0.37	211	834.8	1.58
菲律賓	149	622.0	1.21	1	2.9	0.19	150	624.8	1.18
德國	97	94.5	0.18	4	13.1	0.86	101	107.6	0.20
其他地區	1,261	6,553.9	12.79	35	134.6	8.89	1,296	6,688.5	12.68
合計	32,365	51,234.4	100.00	1,514.7	1514.7	100.00	32,865	52,749.1	100.00

註：1 單位以百萬美元計算。

2 依據「兩岸人民關係條例」第三十五條規定，給予赴大陸投資廠商三個

<sup>15</sup> 鍾俊文，投資大陸有助我國邁向國際化)，《台灣經濟研究月刊》，第 17 卷第 2 期，(1994 年 2 月)，頁 24。

月期限（86年7~9月）補辦許可登記者已列入此一統計。

資料來源：經濟部投資審議委員會

表 2-2 台商在大陸投資統計表

年度	台灣統計數據			大陸統計數據			
	項目數	核准金額	平均每件 金額	項目數	協議金額	平均每件 金額	實際金額
1989	-	-	-	1,204	1,110	0.92	202
1990	-	-	-	1,117	980	0.88	222
1991	237	174.16	0.73	1,335	1,390	1.04	466
1992	264	246.99	0.94	6,430	5,543	0.86	1,050
1993	1,262 (8,067)	1,140.37 (2,028)	0.90 (0.25)	10,948	9,965	0.91	3,139
1994	934	962.21	1.03	6,247	5,395	0.86	3,391
1995	490	1,092.73	2.23	4,778	5,777	1.21	3,162
1996	383	1,229.24	3.21	3,184	5,141	1.61	3,475
1997	728 (7,997)	1,614.54 (2,719)	2.22 (0.34)	3,014	2,814	0.93	3,289
1998	641 (643)	1,519.21 (515)	2.37 (0.80)	2,970	2,982	1.00	2,917
1999	488	1,252.78	2.57	2,499	3,374	1.35	2,599
2000	840	2,607.14	3.10	3,108	4,042	1.30	2,296

2001	1,186	2,784.15	2.35	4,214	6,914	1.64	2,980
累計至 2001 年	24,160	19,886.73	0.82	50,838	54,730	1.08	29,140
2002 年 1~3 月	281	568.09	2.02	-	-	-	-
累計至 2002 年 3 月	24,441	20,454.82	0.84	-	-	-	-

註：1 以百萬美元為單位。

2 ( ) 內數字為補辦許可登記案件。

資料來源：1 台灣數據來自經濟部投資審議委員會。

2 大陸數據根據「對外貿易經濟合作部」之統計。

表 2-3 大陸引進外資統計 - 國家 (地區) 別

期 間 國家 (地區)	2001 年 1~12 月					1979-2001 年 12 月累計						
	項目	協議 金額 億美元	平均協 議金額 萬美元	實際 金額 億美元	實現 比例 億美 元	項目	協議 金額 億美元	比重 %	平均協 議金額 萬美元	實際 金額 億美元	比重 %	實現 比例
香港	8008	206.86	258.31	167.17	80.82	200,031	3,486.04	46.77	174.27	1870.14	47.32	53.65
美國	2606	75.15	288.37	44.33	58.99	33,917	681.26	9.14	200.86	344.65	8.72	50.59
日本	2019	54.20	268.44	43.48	80.23	22,402	422.35	5.94	197.46	321.49	8.13	72.68
維爾京群 島	1512	87.72	580.14	50.42	57.48	4,700	366.98	4.92	780.81	182.70	4.62	49.79
新加坡	675	19.84	293.95	21.44	108.03	9,797	373.64	5.01	381.38	191.35	4.84	51.21
台灣	4214	69.14	164.08	29.80	43.10	50,838	547.30	7.34	107.66	291.40	7.37	53.24
德國	280	11.71	418.38	12.13	103.54	2,701	134.07	1.80	496.38	70.66	1.79	52.70
韓國	2909	34.87	119.88	21.52	61.70	18,200	221.94	2.98	121.95	124.78	3.16	56.22
英國	269	15.16	563.43	10.52	69.39	3,084	176.57	2.37	572.54	98.00	2.48	55.50

法國	151	5.66	374.68	5.32	94.11	1,871	63.13	0.85	337.44	49.68	1.26	78.69
加拿大	543	12.95	238.57	4.41	34.07	5,248	90.75	1.22	172.92	27.62	0.70	30.43
澳門	458	5.03	109.83	3.21	63.84	7,309	101.61	1.36	139.02	43.05	1.09	42.37
澳大利亞	439	6.75	153.76	3.36	49.72	4,696	71.67	0.96	152.62	24.48	0.62	34.15
馬來西亞	188	4.72	251.18	2.63	55.69	2,219	54.07	0.73	243.69	24.68	0.62	45.63
泰國	140	3.77	269.39	1.94	51.50	3,020	53.49	0.72	177.13	21.87	0.55	40.89
其他	1729	78.41	453.49	47.09	60.05	19,992	579.70	7.78	289.97	265.71	6.72	45.84
總計	26,140	691.95	264.71	468.78	67.75	390,025	7,452.92	99.89	191.09	3,952.26	100.00	53.03

資料來源：中國大陸《中國統計年鑑》、『中國對外經濟貿易統計年鑑』、「對外貿易經濟合作部」出版之《國際貿易》。

表 2-4 台商對大陸經核准間接投資統計 - 產業別

期間 產業	1991-2001 年			2002 年 1~3 月			累計		
	件數	金額	佔總金額比重	件數	金額	佔總金額比重	件數	金額	佔總金額比重
電子及電器製造業	3,994	6,051.2	30.43	105	293.6	51.68	4,099	6,344.8	31.02
化學品製造業	1,526	1,280.3	6.44	11	20.0	3.52	1,537	1,300.3	6.36
基本金屬製品製造業	2,093	1,616.7	8.13	18	42.6	7.50	2,111	1,659.3	8.11
塑膠製品製造業	2,135	1,496.3	7.52	18	19.2	3.39	2,135	1,515.5	7.41
食品及飲料製造業	2,235	1,338.3	6.73	3	1.9	0.34	2,238	1,340.3	6.55
紡織業	1,023	849.4	4.27	2	9.0	1.58	1,025	858.4	4.20
非金屬及礦產物製品製造業	1,174	1,057.0	5.31	1	1.3	0.23	1,175	1,058.3	5.17
運輸工具製造業	734	781.5	3.93	6	19.3	3.39	740	800.8	3.91
機械製造業	837	643.3	3.23	12	18.2	3.20	849	661.5	3.23

精密器械製造業	2,239	982.7	4.94	14	19.4	3.41	2,253	1,002.1	4.90
其他產業	6,170	3,790.0	19.06	91	123.6	21.76	6,261	3,913.6	19.13
合計	24,160	19,886.7	100.00	281	568.1	100.00	24,441	20,454.8	100.00

註：1 依據單位以百萬美元計算。

2 依據「兩岸人民關係條例」第三十五條規定，給予赴大陸投資廠商三個月期限（86年7~9月）補辦許可登記者已列入此一統計。

資料來源：經濟部投資審議委員會。

表 2-5 台商赴大陸經核准間接投資統計 - 地區別

期間 地區	1991-2001 年			2002 年 1~3 月			累計		
	件數	金額	佔總金額比重	件數	金額	佔總金額比重	件數	金額	佔總金額比重
廣東	8,480	6,822.8	34.31	79	120.3	21.18	8,559	6,943.1	33.94
江蘇	5,926	7,311.9	36.77	136	342.4	60.27	6,062	7,654.3	37.42
浙江	1,236	932.0	4.69	21	36.1	6.38	1,257	968.2	4.73
福建	3,136	1,790.0	9.00	10	15.1	2.65	3,146	1,805.1	8.82
河北	1,726	1,098.1	5.52	15	31.8	5.60	1,741	1,129.9	5.52
四川	378	267.9	1.35	5	5.6	0.98	383	273.5	1.34

湖北	421	203.2	1.02	0	0.2	0.04	421	203.4	0.99
山東	668	410.7	2.06	6	9.3	1.64	674	420.0	2.05
遼寧	413	231.7	1.16	1	1.1	0.20	414	232.8	1.14
湖南	254	125.7	0.63	0	0.0	0.00	254	125.7	0.61
其他地區	1,522	692.9	3.48	8	6.0	1.06	1,530	698.8	3.42
合計	24,160	19,886.7	100.0	281	568.1	100.0	24,441	20,454.8	100.0

註：1 單位以百萬美元計算。

2 依據「兩岸人民關係條例」第三十五條規定，給予赴大陸投資廠商三個月期限（86年7~9月）補辦許可登記者已列入此一統計。

資料來源：經濟部投資審議委員會。

### 第三章 台商選擇策略聯盟之分析

由於國際間企業競爭激烈，以往單打獨鬥的經營方式，顯然已不適用於現今競爭加劇的時代，尤其我國的產業結構是以中小企業為主體，面對此種國際性企業聯盟空間，更突顯對外競爭能力之薄弱。因此，企業為求生存發展，選擇以聯盟方式，增強對外競爭能力，以求掌握二十一世紀的核心競爭優勢。

策略聯盟在國內起步較晚，最早在 1989 年美國 Arthur D.Little (ADL) 顧問公司對我國十大新興產業發展策略的研究報告中，建議應採取國際策略聯盟方式，彌補由於企業規模屬於中小型，在技術、經驗及能力不足的部分，並且加速產業升級的過程，達到分工合作，截長補短的最佳優勢。

欲瞭解企業為何以策略聯盟作為投資時的選擇，首先必須瞭解何為策略聯盟。因此先說明策略聯盟的相關定義與聯盟合作的型態。其次，探究企業選擇聯盟的動機並評估其優缺點。接著分析台商以此方式投資中國大陸的優勢為何。最後，瞭解台灣企業進行策略聯盟的現況。

#### 第一節 策略聯盟之涵意

##### 一、策略聯盟之定義

有關策略聯盟之定義，由於在不同的情境下也使得研究學者們有著屬於自己的認知及看法。對於策略聯盟的文字描述有很多，「coalition」、「alliance」、「cooperation」等字都可以表示聯盟的意思。

由於學者們的研究背景與認知上的不同，使得對於策略聯盟一詞的定義各有不同。國外對於策略聯盟提出解釋的學者 Porter 及 Fuller 認為，策略聯盟是「連結公司間正式與長期的聯盟關係，只在企業的某些方面連結，但又不足以構成合併 (merger)<sup>16</sup>」。此外 Harrigan 認為，策略聯盟是「指公司間一起合作以達某一策略目標之合夥關係<sup>17</sup>」。Lewis 定義策略聯盟為「公司由於相互需要與分攤風

<sup>16</sup> Porter M.E. & Fuller M.B. (1986), *Coalitions and Global Strategy*, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press.

<sup>17</sup> Harrigan, K. R. (1988), *Strategic Alliances and Partner Asymmetries*, Cooperative Strategies in

險，進行合作以達共同之目標<sup>18</sup>」。Singh 及 Takac 認為，「策略聯盟的成員共同合作以達成某一專業協定的管理，這專案是設計來為完成某一策略目標<sup>19</sup>」。

Rigby 及 Buchanan 亦認為，「不同公司為了達成相同的目標而共同投入資源，然後結合事業的某些部份而形成合夥關係，謂之策略聯盟<sup>20</sup>」。

另外，Perlmutter 及 Heenan 則定義「全球策略合作事業」( Global Strategic Partnership ) 為具有下列特性的策略聯盟<sup>21</sup>：

- 1 兩個以上的公司合作發展一個長期策略，追求低成本或某些跨國市場的全球領導地位。
- 2 合作關係是互利的，每個合夥人均有特定力量與其他合夥人分享。
- 3 目標市場是全球性的。
- 4 合作關係是水平而非垂直的。
- 5 除了合作事業市場外，參與之公司彼此之間仍有所競爭。

綜合來說，全球策略聯盟意味著企業間藉著彼此優勢的整合，以獲取全球市場利益，而該結盟行動並不是表示企業必須放棄原有的產品和市場佔有率。由於採取結盟的企業對於未合作的部分仍然擁有其所有自主能力，因此，結盟行為強調的是互惠互利的水平合作關係，但不一定是互補的水平合作，也就是表示運用此聯盟模式者間的亦敵亦友關係。

在國內，學者吳青松對策略聯盟一詞提出定義，他認為「策略聯盟為產業競爭者間非市場導向之公司交易，包括科技間相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資( 合資企業 ) 等。之後又因科技或生產之互補與關聯性，以及參與廠商數目有擴大之傾向，且開發中國家之政府及其相關單位( 如工研院 )

---

International Business, Lexington Books.

<sup>18</sup> Lewis, J. D.(1990), Using Alliances to Build Market Power, Planning Review, Sep.-Oct.

<sup>19</sup> Paul K Takac and C. P. Singh(1992), Organizing Successful Co-Marketing Alliances, Journal of Marketing, April.

<sup>20</sup> Rigby, D.K. & W. T. Buchanan (1994), Putting More Strategy into Strategic Alliances, Directors & Boards, Winter.

<sup>21</sup> Perlmutter, H.V. & D.A. Heenan (1986), Cooperate to Compete Globally, Harvard Business Review, No. 2 Mar. April.

有加強其介入聯盟之形成與運作之趨勢，著重於策略層面之意義，即聯盟具有強化企業競爭優勢或維持競爭均衡之作用者均屬之<sup>22</sup>」。郭煌常則定義「策略聯盟是指企業間為了達到互利共生的一種合作方式，雙方藉由聯合、結盟來創造有利的條件，以具備強而有力的競爭優勢，以達到合作雙方的策略性目標<sup>23</sup>」。邱柏松定義「企業策略聯盟，是指兩個或兩個以上企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為<sup>24</sup>」。

此外王泰允認為，「策略聯盟是合作的同義字，應將策略聯盟視為競爭性的合作關係，因特殊的策略性目的而結盟，進行某種業務上的合作，而其對企業的經營前景有重大影響者<sup>25</sup>」。楊豐碩則歸納為「由多數競爭或潛在競爭企業，為達到維持或提升競爭優勢之策略性目的，建立合作或協議關係，以期藉由結合多數企業之競爭力，以乘數效果獲致更大之整體綜效<sup>26</sup>」。蔡威廉認為，「策略聯盟，係指企業為維持或提升競爭優勢而建立的合作或協議關係<sup>27</sup>」。洪德生將策略聯盟定義為「企業間出自相互需要，結合以達成某一策略目標之契約關係<sup>28</sup>」。李文瑞認為，「兩家以上的廠商或企業透過合作的方式以獲取競爭優勢的行為或活動皆可謂為策略聯盟<sup>29</sup>」。蔡宏明認為，「策略聯盟泛指企業間正式且相互同意的商業聯盟，聯盟各方基於互相利益，集合、交換或整合特定事業資源，惟聯盟各方仍維持其個別事業<sup>30</sup>」。換句話說，也就是企業透過與其他企業的合作關係，

---

<sup>22</sup> 吳青松，產業策略聯盟之國際發展型態與趨勢，《台灣經濟研究月刊》，第十五卷第五期，（1992年5月），頁23-24。

<sup>23</sup> 郭煌常，國際化的合縱連橫，技術移轉和策略聯盟，《資訊傳真》，（1990年9月），頁157。

<sup>24</sup> 邱柏松，國際策略聯盟在國內的現況與績效，《經濟情勢評論》，第2卷第3期，（1996年11月）。

<sup>25</sup> 王泰允，《國際合作實用》，（台北：遠流出版社，1992年），頁80。

<sup>26</sup> 楊豐碩，淺談策略聯盟與中小企業合作，《中小企業聯盟彙編》，經濟部中小企業處編印，（1992年4月）。

<sup>27</sup> 蔡威廉，運用策略聯盟進軍國際，《中小企業聯盟彙編》，經濟部中小企業處編印，（1992年4月）。

<sup>28</sup> 洪德生，國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究，台灣經濟研究院，（1995年6月）。

<sup>29</sup> 李文瑞，如何利用國際合作發展策略以提升國家競爭力，《經濟情勢暨評論》，第2卷第2期，（1996年8月），頁66。

<sup>30</sup> 蔡宏明，以策略聯盟進軍大陸市場，《貿易週刊》，第1594期，（1994年7月）。

使自己在市場競爭中取得更大的競爭優勢，亦即能提供更佳的產品、更好的服務以滿足顧客的需要，而打敗其它的競爭對手。

綜合多方文獻探討後，對於策略聯盟的定義均強調下列二點：

#### （一）企業間合作或協議之關係

Harrigan、吳青松、楊豐碩、蔡威廉、李文瑞等人均認為，策略聯盟是一種企業間合作或協議的關係，而 Singh 及 Takac 更強調協議的重要性，認為策略聯盟是夥伴間參與一件計劃的契約管理。

#### （二）共同的策略性目標

Rigby 及 Buchanan、楊豐碩、洪德生、王泰允、蔡宏明等人則認為，策略聯盟的目的是為了達成企業長期性發展的策略目標。

因此，經由上述文獻所述，本研究認為策略聯盟的定義為「兩個或兩個以上企業為了某種特殊的策略目標，透過契約或協議，而在生產、銷售、研究開發等技術上結合或交換功能，並且相互提供價值活動與企業資源，以利共同目的之達成的企業行為」。

## 二、策略聯盟之類型

結盟的目的，除了在結合資金和技術之外，另一方面則有避免競爭和提升效率之功效。也因為國內營造廠商在型態上大多數還是以中小型業者居多，再加上經營方式與技術差異性不大，同行間彼此競爭激烈，尤其當前勞力日益缺乏，效率不足，再加上我國加入 WTO，競爭更會加劇。透過策略聯盟可以有助於提升或維持其競爭優勢，因此，企業有必要了解「策略聯盟」。

企業間策略聯盟的種類很多，包括非契約式鬆散型組織，以及有正式的契約關係。非契約式的鬆散型組織是指企業間無正式契約的生產或供銷關係。正式契約的策略聯盟則包括技術授權、共同研發、委託生產、共同生產、行銷代理、共同行銷以及合資等。而股權參與的策略聯盟，即屬於合資的性質。在兩企業有合

作的共同基礎後，基於企業間共同的經營理念和目的，將可以互補資源，互惠互惠，以達到企業雙贏的局面。

策略聯盟可以是國內廠商相互的結盟，也可以是國內廠商與國外廠商的結盟，它可以是縱向，也可以是橫向的聯盟關係。企業所處之環境，擁有的資源及在市場上所處的競爭地位均不相同，致使企業在從事決策考量時，會採取不同之型態進行策略聯盟。由於分類型式繁多，企業可以自由組合，因此茲以學者劃分聯盟類型的構面為分野，探討策略聯盟之類型。

#### (一) 依參與廠商之特性來區分

過去聯盟主要以成對廠商合作為主，但自 1980 年之後參與聯盟的廠商之數目有與日俱增之趨勢。除了在參與人數的改變外，其主要的區別是在形式上而非實質面。聯盟通常以訂定書面契約而成立，有特定的存續時間，且不包含另一新企業個體的創立。William 及 Suheil 認為，若將參與聯盟之廠商數目與成員組成予以分析，則又可分為以下型態<sup>31</sup>：

##### 1 研發匯集中心

由成員共同集資或支援贊助學術單位及其他研究機構從事研發活動。例如：美國的半導體研究中心及製藥與生物科技產業的研發中心，均屬於此類型。

##### 2 基礎研究合作組織

從事基礎生且風險極高的研究，此類研究是一般個別廠商無法獨立完成，如此可減低重覆研究所造成的人才、財力的浪費，並可降低獨自研究所面臨之不確定風險，例如：基礎性的共通技術的發展等此類主要以基礎研究之組織。

##### 3 大學研究中心

大多由政府提供資金與私人贊助來支持大學研究中心。例如：國科會便是此例。

##### 4 產業同業工會

---

<sup>31</sup> William E. Souder & Suheil Nassar (1990), Choosing An R&D Consortium, Mar. Apr. pp.35-40.

由競爭與非競爭廠商所組成之非營利組織。其目的為擴大產業的產出、銷售或員工，或是提供其他的服務。這是最常見的合作模式，也是在美國產業中最受歡迎的組織。

## 5 政府機構—產業聯合專案

由廠商組成，而由某特定政府機構負責監管之責。此類專案通常有特定之存續期間，且為某一特定主題而成立。此種型態的最主要優點為其對標準化之制定有絕對的力量，其缺點則是喪失獨創性與彈性、官僚化與對外在環境變遷的反應速度遲緩等。

在我國，自 1994 年，外貿協會的企業聯盟小組亦受委託，開始執行為期三年的「中小企業互助合作體系輔助專案」，促成我國中小企業與國內外企業策略聯盟，並協助我國企業國際化，以突破現有的經貿瓶頸。

### (二) 依價值活動來區分

Porter 與 Fuller 根據聯盟的動機，以價值活動為構面，將策略聯盟劃分為以下幾種型式<sup>32</sup>：

#### 1 技術發展聯盟

常見的例子包括：研究聯盟、技術商品化協定、雙邊工程協定、授權許可或合資發展協定。通常發生於小型創業公司及大型穩固公司之間。小公司提供創新產品及科技，大公司提供資金、行銷能力及信譽。

#### 2 生產及後勤聯盟

此種聯盟的方式為合夥人分攤製造設備的成本，或是利用外國當地公司現有的投資，成立合夥關係。其利益在於合夥人可以分享高設備利用率。常見於國際性公司把生產過程中勞力密集的部分移轉到低工資國，並將製造及運作的技巧移轉給當地的事業夥伴。

#### 3 行銷、銷售及服務聯盟

---

<sup>32</sup> 同註 1。

企業經營中的行銷、銷售及服務活動，多半發生在靠近消費市場的地區，例如：產品代理、加盟連鎖店。因此，在跨國國際企業的經營中，為了進入國際市場，以因應特定國家的不同市場情況，擬訂特殊的行銷方案，而與當地企業成立此種聯盟關係。

#### 4 多重活動聯盟

聯盟範圍涵蓋上述兩種或兩種以上之功能，稱之多重活動聯盟。

由於聯盟對象從與國外或當地公司全面性的合作，演變成在不同加值活動階段的合作。學者吳青松亦根據聯盟活動其附加價值鏈（Value-added chain）之位置，而區分為研發聯盟、製造聯盟、行銷聯盟、服務聯盟。也可根據兩個或多個以上附加價值鏈連續環節之結合而分成生產契約、產品授權協定、行銷協定、配銷協定等。此種涉及兩種以上的附加價值鍊的聯盟即為異業種合作<sup>33</sup>。他認為越是技術導向的聯盟，成功的可能性較高；越是市場導向、在價值鏈中與顧客越接近的聯盟，利益衝突的可能性越大。

#### （三）依地理區域範圍來劃分

另外，Porter 及 Fuller 認為，策略聯盟的類型也可依地理區域範圍劃分為單一國家聯盟與多國聯盟<sup>34</sup>。當企業與其他國家的企業聯盟，而其主要活動範圍在單一個國家時即是單一國家聯盟，企業採取單一國家聯盟的目的通常是為了進入某一國家的市場、當地生產、受到當地政府的壓力或是為了相對優勢的原因。當企業的活動可以應用於許多國家時則為多國聯盟，例如營運、後勤或技術發展。

Root 則認為，聯盟的地理範圍是指合作事業的經營地或目標市場，分為母國、外國、區域或全球。若依聯盟參與者的國籍分，則可分為單一、雙重或多重國籍<sup>35</sup>。國內學者邱柏松亦提出，從空間的角度來看，所謂企業策略聯盟又可分為國內企業間策略聯盟與國際企業間策略聯盟<sup>36</sup>。

---

<sup>33</sup> 同註 16。

<sup>34</sup> 同註 1。

<sup>35</sup> Root, F. R., (1987), *Entry Strategies for International Markets*, MA:Lexington.

<sup>36</sup> 邱柏松，同前註 9。

雖然同是以地理區域範圍作為劃分的構面，但 Porter 及 Fuller 著重的是在企業活動的地理區域範圍，而邱柏松則是強調企業所屬母國所在地理區域範圍。

#### (四) 依合作的內容來分類

陳添枝將策略聯盟依合作的內容來分類，則有下列數種<sup>37</sup>：

##### 1 共同開發聯盟

共同開發是由合作雙方提供自己現有的技術為基礎，而非以往技術轉移的方式，常見於高科技領域。共同開發必須共同承擔風險，也因為技術的分工細微且產品的時效性有限，因此企業無法獨立從事研發，亦無法完全獨享因新技術所帶來之利益。技術開發成功後是否共同生產或共同販賣則依照合約內容，雙方的需求而進行。

##### 2 共同生產聯盟

合作生產同一產品，再以合作者的品牌各自出售。共同生產時若向上延伸則涉及合資設廠，向下延伸則到共同販賣，但也有例外。例如美福特汽車與日本馬自達公司合作，由福特購入馬自達百分之二十五的股權，馬自達所生產的汽車則由福特及馬自達的行銷網路分別出售。因此有同款汽車而有不同廠牌的情況發生。共同生產的目的是在共用生產資源以達規模經濟的目的，再利用個別的行銷資源及品牌以拓展市場。

##### 3 委（受）託生產聯盟

委託的一方具有品牌的優勢，但由於生產成本高，因此希望尋求海外工廠代為生產製造，以增加市場競爭力。而受託的一方具有生產成本的優勢，卻因行銷能力不足，因此選擇為主流廠牌代工，也就是常見的 OEM（original equipment manufacturer）。台灣產業最常以此生產方式與國外企業合作。這種國際分工的方式最常採用於已經進入成熟階段的產品，因為成熟性的產品技術較為普及，而低工資的國家又具有生產成本的優勢。擁有品牌優勢的企業則可以利品牌創造產品

---

<sup>37</sup> 陳添枝，《跨國策略聯盟》，中華經濟研究院出版，（1994年12月），頁11。

的差異，以提昇其市場價值。在 OEM 的過程中，委託廠商提供設計藍圖，供應零組件，提供生產技術的指導等，以保障產品之品質，維繫品牌之形象。但最近 OEM 有二項新發展方向。一是受託廠商自備設計及生產技術的案例愈來愈多，成為所謂的 ODM ( original design manufacturer )。二是委託商已不見得有品牌上的優勢，而受託廠商也有能力自行行銷，OEM 只是產能的擴大利用。簡言之，受託者利用 OEM 訂單以擴大生產規模，而委託者則利用 OEM 生產以充自己的產品線、互蒙其利。此項發展的背景是基於產品的差異性大，量產的可能性低，個別的生產不能達到經濟規模，而如果放棄該項產品的生產又會因為產品線的搭配不完整，而不利於行銷，因此便產生了 OEM 的合作方式。由少數廠商從事實質的生產製造，而行銷則各自為之。這種合作方式不同於以往寡占廠商傳統的「產銷一元化」的作風，而是與競爭對手進行生產的平行分工，藉由合作夥伴的產能以達成在銷售方面水平整合的目的。

#### (1) 零組件調度聯盟

即企業之間互相供應生產所需的零組件。零組件可以內製也可以自市場外購。此類型策略聯盟提供了介於內製與自市場外購的一項中間選擇，即從友好的廠商調度零組件。這種調度方式對買方而言，使產品具有接近內製的好處（即當零組件的需求量大，差異性高，且與其他部門之生產有高度連鎖性時），但是卻無須內製的生產設備。對賣方來說，則又是擴大生產規模的效果。日本常見的系列生產制中的衛星工廠就是屬於此種類型。中心工廠與衛星工廠透過長期的合作默契，由衛星廠提供零組件（通常具有特殊性質）以供應中心廠使用，彼此密切配合，使生產成本降低，卻又不失產品的特殊性。

#### (2) 行銷合作聯盟

以往一般產品是透過進口商、大盤商、銷售代理、連鎖零售店等管道銷售。具有差異性的產品則是透過自設的行銷網路銷售。但自設行銷網路的成本極高，因此以行銷聯盟的方式與其他廠商共行銷網則提供一項新選擇。以三洋電機與法國湯姆森電子在半導體方面的行銷合作為例，三洋利用湯姆森的行銷網路在歐洲

銷售其半導體，湯姆森電子則以三洋在日本的行銷網路銷售其產品。與傳統的代理契約不同的是，此種行銷合作往往是短期的措施，一旦產品在市場占有率穩定後，製造廠商即有收回自行銷售的意圖，或是自己在行銷能力增強後，亦將收回自理。日本的家電業便有許多將在台灣的代理行銷轉為自行銷售的例子。

另外，與此類似的分類是竹田，他認為日本企業所從事的企業合作，從「內容」來看可分為下列四種<sup>38</sup>：

#### 1 技術與開發聯盟

以彼此的技術交換為主，包括以往的技术供給、商標、製造 KNOW HOW、工程服務、加盟以及現代的彼此技術互供、共同技術開發等。

#### 2 籌措聯盟

作為全球補給之一環，例如：生產委託、零件籌措。

#### 3 生產聯盟

以自己品牌之控制力為基礎，彼此相提供各種既有資源以從事共同生產的合作，或是以經由共同合作技術開發所產生的技術為基礎來從事共同生產的合作。而此共同生產的合作活動，有的僅止於生產階段，有的卻延續到更下游的銷售階段。

#### 4 銷售聯盟

涵蓋所有行銷活動，包括銷售通路、銷售 KNOW HOW、銷售人員等，彼此補足商品種類、共同銷售、商品企劃、促銷活動的共同實施等。

#### (五) 依目的分類

劉菊梅認為國際聯盟是一跨國性的企業組織，通常企業在行銷、研發、製造等方面達成長期性的協議。策略聯盟的類型包括了聯合生產、產能互換、聯合行銷、技術互換、合資等。綜合而論，依聯盟的目的則可分為以下四種<sup>39</sup>：

---

<sup>38</sup> 竹田志郎，《國際策略聯盟》，(同文館，1992年)。

<sup>39</sup> 劉菊梅，企業全球策略聯盟的管理與評估，《經濟情勢暨評論》，第6卷第1期，(2000年6月)，頁116-118。

## 1 供給性聯盟

為了獲得其他公司供應產品或服務，以達規模經濟與專業化。企業可以針對彼此共同的研究發展需要，而組成研究發展聯盟，或成立共同的發展中心，以分攤研究成本、費用的方式，完成所需要的研究成果。國際企業為了減低生產成本，將部份生產、行銷事務外包或授權給國外的企業，是常見的供給性策略聯盟方式。例如過去我國的許多企業，是透過國外企業給予之代工訂單或產品經銷權起家，吸取技術及經驗逐漸壯大。而這些委託生產及授權的企業也因此獲得較低的生產或行銷成本。

## 2 定位性聯盟

為能獲盟友的協助進入新的市場或擴大現有市場。聯盟是一種擴展產品線的方法，使企業在既存的市場、既存的產品中獲得競爭優勢，並且降低引進新觀念的時間和成本。例如我國旺宏電子與日本鋼管的結盟，合作開發新產品，使旺宏電子透過日本鋼管打開了日本市場，而日本鋼管也從旺宏得到了技術，繼續共同研發提升技術，雙方在市場及技術上皆獲利。

從事國際行銷往往會面臨許多非關稅障礙、貿易或產業政策，以降低外國產品的競爭力或限制其進入來保護本國廠商的利益。利用聯盟的結合關係可突破此障礙。利用聯盟除了在產品方面獲得優勢，若一地區或國家的政經環境複雜，需要投入較高的公共關係運作時，也可以組成策略聯盟，共同處理當地的對外事務。

## 3 學習性聯盟

目的是希望透過合作研究或盟友間的技術轉移來發展新技術。一家以研究發展著稱的公司，如果缺乏財務資金、不善生產製造或行銷推廣產品，經過策略聯盟的方式，獲得所需資金、生產技術與行銷通路，增加本身的競爭力。企業也可藉聯盟的締結取得競爭者的技術發展，及消彌未來可能的競爭對手。例如美國通用汽車與日本豐田、美國福特與日本馬自達的合作案。聯盟成員各自貢獻在技術發展、生產能力、行銷能力上的專長，在國際市場上爭取競爭利益。

## 4 多種活動聯盟

許多的聯盟並非只有單一的目的，而是綜合了聯盟的上述目的。例如英特爾及微軟兩大公司，聯盟的目的除了技術上的合作外，還包括了擴大市場占有率，以及新產品的開發。

#### (六) 依財務結構分類

Killing 根據股東權益特性將合作的方式分為傳統合資、無股權聯盟和少數股權聯盟等<sup>40</sup>。

##### 1 傳統合資

是指兩家以上的企業組成新的公司，每一位成員者都具有股份及董事會的代表權。

###### (1) 獨立經營型

所成立的企業其總經理擁有極大的自治權力以從事管理。

###### (2) 受母公司主導型

在合資成立企業中，其中一家出資的母公司主導控制合資的事業。

###### (3) 分工經營型

在合資成立的企業中，出資的母公司分別扮演不同的角色，例如：一母公司負責行銷，而另一母公司負責技術的移轉。

###### (4) 共同管理經營型

在合資成立企業中，兩家母公司均積極地參與管理合資的事業，使得二者在決策上得以共享管理。

##### 2 無股權聯盟

合資的成員間以契約協議的方式從事合作，彼此並未成立新的事業體，也沒有購買對方的股份。其中又可分為四種類型：

###### (1) 交易聯盟

合作的聯盟成員仍是競爭者，但基於買賣技術資訊、產品與服務的目標而成

---

<sup>40</sup> Killing (1988), *Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity, Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.

立。

#### (2) 協調活動聯盟

活動由合作成員彼此協調以達成某一共同目標，成員間共享資訊的利益。例如：將研究發展的活動分成幾個部分，由合作成員各自負責一部分，但研究成果則是共同分享。

#### (3) 共享活動聯盟

由參與聯盟之成員或廠商各派遣人員共同合作管理以達成同一目標。

#### (4) 多重活動聯盟

聯盟成員同時多重活動項目上，包括生產、設計等方面與特定聯盟對象進行合作。

### 3 少數權益聯盟

此種類型的聯盟與無股權聯盟相似，所不同的是合作的企業其中一家持有另一家少數的股份。

#### (1) 消極少數權益聯盟

指當一家企業持有另一家企業少數的股份，但是並沒有聯盟的行動產生。

#### (2) 單一活動少數權益聯盟

一家企業持有另一家企業少數的股份，彼此的聯盟活動只有一項。

#### (3) 多數活動少數權益聯盟

一家企業持有另一家企業少數的股份，且彼此進行一連串的聯盟活動。

#### (七) 依產品及市場的相關程度

根據聯盟雙方產銷商品，以及其主要目標市場之相關程度，可將策略聯盟分為下列六種<sup>41</sup>：

##### 1 垂直整合型

所謂垂直整合一般是指企業為了增加營運附加價值，而聯結上游或下游廠商

---

<sup>41</sup> Contractor, F. J. & P. Lorange (1988), Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books.

( 供應商或配銷商 ) 的投資活動。透過策略聯盟的方式可使企業從合作的聯盟夥伴取得互補的資源，能夠方便取得原料、技術、勞工、資本與配銷通路等。主要針對市場對於系統化產品或技術的需求，或是連接生產價值體系中不同階段、不同體系之結合，以提供類似垂直整合之效果。因此，聯盟的對象彼此間亦有潛在之供應與消費關係。

## 2 科技聯鎖型

聯盟的對象在技術的研究發展與生產運用有高度的相關性或是互補性。

## 3 產品線延伸型

聯盟成員各自能生產或銷售不同的產品給類似的顧客群消費使用。此種聯盟著重在行銷知識、管道之共同性，產品間的互相競爭性較低。

## 4 水平整合型

聯盟成員間所生產和銷售的是同類產品，而非上下游供需之合作關係，指同業間為達成互利目的的合作關係，而且其主要的目標市場亦屬相似。主要在強化企業在其價值活動的產業地位，採行的方式有技術分享、相互授權、聯合行銷協定等，大家共同分享市場以避過度競爭。

## 5 市場延伸型

聯盟夥伴彼此生產的是同類型產品，但其目標市場並不相同。

## 6 多角化型

是指聯盟成員間的產品和市場目標毫無關聯性。

江義平也提出類似的看法，將策略聯盟之型歸類為以下四種<sup>42</sup>：

### 1 垂直型策略聯盟

係指聯盟的參與成員分別從事其核心作業，透過相互合作之方式來完成整體的商業行為，並結合各個參與成員之資源，以創造更高的附加價值。

### 2 水平型策略聯盟

---

<sup>42</sup> 江義平，我國中小企業策略聯盟型能之探討，《商業職業教育》，(1998年3月)，頁12-13。

整合各企業相似之功能，以有效地運用資源，擴大經濟規模，使各參與成員能因此一策略聯盟提升在市場之競爭地位。

### 3 綜合型策略聯盟

此一策略聯盟型態可能包含垂直及水平之聯盟方式，並且可能橫跨數個產業及數個國家。

### 4 專業型策略聯盟

各企業因某一特殊商機、產品或目標而進行短期的策略聯盟。

在所有類型分類的文獻中，以 Porter 及 Fuller 所提出以價值活動及地理區域範圍以及 Killing 所提之以股東權益結構分類最為完整，亦較常為後來相關研究所採用。

## 三、策略聯盟的運作過程

策略聯盟是時下許多企業熱中的經營方式。基本上，透過策略聯盟，企業可以重新檢視自己的運作與管理方式，並從對方身上學習更多的知識，以便獲取新技術、新市場等資源與能力。因此，策略聯盟可以為企業帶來許多好處。相反地，水能載舟亦能覆舟，與他人進行策略聯盟若是管理不當，則可能造成技術被挖空或受制於對方的風險，因此，在事先的規劃與執行過程中必須能參考以往成功與失敗經驗，來建構完整的運作過程。

策略聯盟的運作過程之相關文獻是由學者整合企業採取策略聯盟的經驗而得到的建議。因此，本節先描述文獻中所提出之看法，而後再加以整理比較。

Bronder and Pritzl 認為，策略聯盟的發展必須經過策略的決定、策略聯盟的定位、夥伴的選擇與策略聯盟的管理等四個階段<sup>43</sup>。

#### (一) 策略的決定

在建立策略聯盟前，要先了解公司的定位。如此公司所做的策略方向才會正確。在策略決定時應注意：

---

<sup>43</sup> Bronder, C. and Pritzl, R ( 1992 ) , Developing Strategic Alliances : A Conceptual Framework for Successful Co-operation , European Management Journal , Vol. 10 , No. 4 , p412-421。

## 1 情況分析

定義企業的總體目標並分析其目前的競爭優勢等。

## 2 確認策略聯盟的潛力

評估策略聯盟與其他策略的優劣勢，以確認策略聯盟是否為最佳的策略。

## 3 評估潛在的股東報酬

即評估聯盟可能帶來的長期績效報酬。

### (二) 策略聯盟的定位

在決定採取策略聯盟後，公司必須分析其合作的範圍 ( field ) 合作的意圖與乘數的機會 ( opportunities for multiplication )。

#### 1 決定合作的範圍

分析企業的使命以確認其總體目標。

#### 2 決定合作的強度

即決定合作的時間、資源的分配與正式化的程度。

#### 3 多重機會的分析

透過多重機會以建立企業的網路關係或多角化事業。

### (三) 夥伴的選擇

找到正確的夥伴是策略聯盟成功的關鍵因素之一，選擇聯盟夥伴必須從基礎、目標與文化的適合性來評估。

#### 1 基礎的適合

企業與夥伴的生產活動與專業能力能夠增加聯盟的潛在價值。

#### 2 目標的適合

即策略目標的相容性與認同感。

#### 3 文化的適合

聯盟雙方會因地理因素或內部管理不同而產生的文化差異，在聯盟之前能將彼此的文化作分析，將有助於找出可能發生衝突的原因。

### (四) 聯盟的管理

企業合作是一連串協議與對於不確的事情找出共識的過程，管理者必須將協議視為聯盟進行後一直持續不斷的過程，同時必需著眼在那些可能影響聯盟成敗的因素上。

### 1 契約的協議

協議的事項包括聯盟失敗後所負擔的風險、限制夥伴再與其他公司結盟、成員間彼此的權利義務、溝通管道的建立與決策過程的管理以及未來發展的規劃。在契約建立時，法律、政府法規與賦稅都是必須考量到的議題。

### 2 人員的任用

派用有經驗的管理者作為聯盟的協商角色，並使其僅負責聯盟的相關事務對聯盟管理的成效較為有利。

### 3 學習、適應與檢討

策略聯盟的運作從剛開始時，合作雙方彼此互相信賴，有共同目標。而當契約擬定之後，正式運作時可能會因彼此觀念不同而產生衝突，因此成員間要具有敏感度與危機管理的能力以及良好的溝通協調方式。

國內學者吳青松認為，策略聯盟之運作過程應著重合作目標、合作夥伴之選定以及合作的管理程序<sup>44</sup>。

#### (一) 合作目標之選定

策略目標的內容，包括降低風險、規模經濟、互補技術與專利、克服政府操縱之投資與貿易障礙、促進向外擴張市場與垂直準整合優勢。

具體而言，合作之目標必須為以具有高行銷潛力與競爭力之產品為主，並且有合理的財務回收能力。聯盟須著重在已經部份開發完成，或者可透過以往之研發成果來完成之產品、製程或服務等。協議的內容必須詳述市場潛力、市場定義與競爭情勢。對於產品的價值也必須從其獨特性、過去研發成果與技術成功的可能性予以考量。換言之，對於聯盟的合作是否成立必須依企業營運的各項考量要

---

<sup>44</sup> 吳青松，國際企業管理-理論與實務，(台北：智勝文化事業，1999年)，頁379-383。

點予以評估。

## （二）合作夥伴之選定

由於企業聯盟的動機在於達成公司的目標，因此，合作夥伴的選擇必須能建立在具有明確定義及評估準則上。選擇對象評估標準可分成「與合作任務因素」及「與合作夥伴有關因素」兩大類。

### 1 與合作任務有關因素

合作雙方要有一定強度的結合才能在市場上成功，有效地運用關鍵性資源。在選擇準則中，以相互依賴程度、策略與營運政策的互補性，以及技術與資源的互補性作為關鍵因素。其中技術的互補性可視為選擇標準的最低要求。雙方策略目標若是差距過大時，則會增加對合作結果不滿意的風險；而合作雙方的相互依賴程度越強，則產業合作持續的時間才能最久。

美、日、西歐等跨國性產業合作的評估準則首先考慮雙方在技術、行銷及顧客服務方面的互補性。此外，合作的存續取決於成員在合作過程中互動的程度。企業在合作過程中產生有效的互動關係，成員彼此間互取所需、互補長短，對於合作目標之達成極具重要性。總而言之，在選擇結盟夥伴時必須考慮市場面之需求、不同產業間的考量、策略上的適應性、技術面之需求、策略性利益的結合以及策略目標相似之聯盟成員。

### 2 與合作對象有關因素

合作雙方要有一定程度的相容性才能互信及瞭解。包括企業文化的接受適應程度、高階層主管之溝通協調方式、對合作目標的認同感以及聯盟成員具備相互學習意願等。美、日、西歐等企業選擇合作夥伴除了必須有合作意願，還要有能力持續執行原先合作的要求。合作成員過去有合作成功的經驗，亦有助於此項聯盟目標之達成。

## （三）管理程序

合作的不穩定性與管理的複雜性是企業採取策略聯盟時所必須面對的問題。如何兼顧競爭與合作、公利與私利的適當平衡點，則有賴於妥善之合作策略

規劃與管理程序及組織結構之建立。對聯盟成員之選擇，應了解成員特性並確定合作目標。仔細評估合作事業對成員之利益和對成員策略地位之影響。一旦決定後，則應爭取各成員高階經營者的相互承諾。

有效的管理聯盟事業有賴於訂定明確工作目標、所需資源、責任歸屬及人員配備方案。其管理要點如下：

#### 1 評估聯盟企業間之互補關係

策略聯盟之基本定義為「競爭者間非市場導向之公司間交易」，因此在參與聯盟廠商應考慮到彼此在科技、資源及生產方面之互補性與關聯性。

#### 2 協調彼此目標及策略之一致性

聯盟成立後，各成員必須共事，共享資源、技術以及共同拓展市場，因此可能導致在溝通與協調上的困難，導致聯盟合作時的衝突。

#### 3 找出衝突點（如目標、優先順序、未來展望）

對於主要為由大廠所籌組之聯盟，可能因市場競爭之壓力與權力之衝突而破裂；而由大廠與小廠共同組成之聯盟，則更因為個人對聯盟遠景之展望有所不同，結合之動機分歧而導致聯盟之不穩定。

#### 4 制定清楚的運作原則、規則

成員對經營方針、運作方式與共同之營運領域的不熟悉是產業策略合作的基本管理問題。清楚的管理方式與運作規則可減少合作的不穩定性與複雜性。

#### 5 創意的管理方式

由於不同的企業文化會有所謂「群體性」及「個別性」的差異，而影響到聯盟企業經理人的決策行為。群體導向較強調互信及人際關係，個別導向則取決於個人能力表現，因此，在聯盟後的管理上必須能注意到這些文化上的差異性，以建立涵蓋不同文化之多元管理方式。

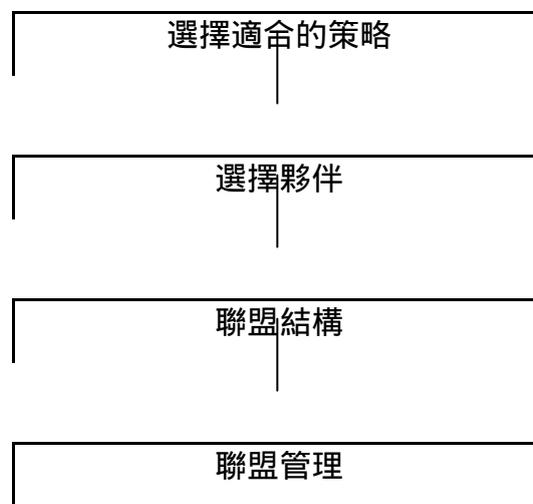
#### 6 增加對情勢變化的接受能力

聯盟事業之目標雖然明確（如成功地開發某特定產品），但其對技術績效標準之認定、科技環境的變更以及對其它廠商之回應策略，均可迫使聯盟夥伴必須

調整或改變目標，重新評估績效標準。因此權利義務有必要予以訂定，但仍必須保有彈性。

綜合以上的學者理論可以整理出以下階段：選擇適合的策略、選擇夥伴、聯盟結構及聯盟管理。如下表 3-1：

表 3-1 整理後之策略聯盟運作過程



#### (一) 選擇適合的策略

在開始準備採用策略聯盟時，企業必須分析當前所處的環境及本身競爭的優勢與劣勢，依企業之使命決定企業的總體目標，並從可行的策略方案中選擇最適合的策略。在此時，評估策略聯盟所能為企業帶來的潛力與風險亦是十分重要的工作之一。

#### (二) 選擇夥伴

影響策略聯盟成效的一個關鍵因素是選擇正確的夥伴。企業必須依合作夥伴的能力、文化與目標的相容性，以協助企業達成策略目標。

##### 1 能幫助企業達成策略性目標

企業設立策略性目標，不管是進入市場、分攤新產品開發的成本和風險、創

新的技術研發等，皆希望能藉由聯盟達成目標。因此，好的夥伴必須具備對企業有價值，但企業本身缺乏的潛能，例如生產及輔助活動能力、研究發展能力、市場能力等，彼此截長補短，達到最有效的合作結果。

## 2 能分享企業對此聯盟目標的願景

如果兩個企業以急進且難以協調的溝通方式從事聯盟的交涉，最後分開的機會將會很大。策略聯盟的成員在文化背景與認知上差異過大將導致聯盟的解散或失敗。聯盟夥伴們的作業方式、管理風格，必需相容，進而彼此配合。因此在選擇來自不同國家、文化背景的聯盟夥伴時，必須強調溝通協調及尋求共同價值觀的必要性。

## 3 不會趁機利用聯盟來達成自己的目的

能維持良好策略聯盟聲譽的公司才是好的聯盟夥伴。不好的合作夥伴則以奪取夥伴企業的技術訣竅，並以很少的報酬來回報。為了防止成員們產生心結，腐蝕互相的信任，聯盟的工作擔、風險和報酬都必須公平分配。成員們應保持同舟共濟的心態，加強彼此的默契與團隊精神，創造雙贏局面。

### （三）聯盟結構

合作各方所擁有的優勢資源若不平等，最強的一方則有權發號施令，其他人只能聽候分配。這種主從關係的合作架構，傳統以來一直是跨國合作的模式。例如在合資企業中，大體是外資企業為主，本國企業為輔的合作形式。從台灣的汽車、家電產品等與日商合作的模式中，可看出雖然外資企業在合作事業上所佔的股權為少數，但主導經營發展的力量確是無庸置疑。但晚期的策略聯盟，則有所不同。基本上，合作雙方的地位相當平等，主從的角色難分，不僅大企業間的聯盟合作是如此，小型企業在其中亦相當具重要性。

聯盟的架構分為主從式、平等式和雙頭式三種基本結構<sup>45</sup>，須針對成員的需要與特性，選擇並建立適合的架構：

---

<sup>45</sup> 曾嘉美，《運用策略聯盟進行企業國際化之研究》，外貿協會市場調查報告，（1996年9月），頁29。

### 1 主從式

一般主從式的結構下，董事會由主導者佔多數，如果合作雙方均是以類似官僚式的階級化組織，採用主從式架構，由其中一方控制全局，下達指令，反而加速決策過程。但若是強弱程度相差過甚，主導的一方利用弱勢一方，不但削弱聯盟原有的共識，而且容易產生心結進而導致雙方反目，使夥伴變成敵人。

### 2 平等式

合作成員若習慣在團隊合作、共同決策、企業文化開放的環境下，則適合採此結構。平等式結構下，成員的貢獻、權力、義務均平等，董事會席次也均衡分配。平等式結構的優點很明顯，但必需在此一結構的經理人及工作人員擅長溝通的前提下。成員間保持良好的互動關係，面對問題時能主動解決，建立溝通協調管道。平等式結構成功的秘訣在於認用各方的貢獻均用等重要，沒有多寡、大小之分。

### 3 雙頭式

當合作雙方組織文化差異極大，例如一方是階級式組織，而一方是以團隊合作的自治式管理，兩大間加入一小，保持聯盟結構的平衡，聯盟將更容易成功。有了力量較小的一方，發生意見不同時，兩大都會以道理說服，爭取力量較小的一方，因而產生良性的諮商模式，這是雙頭式最大的好處。力量較小的一方在解決爭議的過程中，常會產生創意的解決方案，以增加企業的靈活性。

#### （四）聯盟管理

一旦選定合適的夥伴及聯盟結構後，企業接著要面對的任務是使聯盟的利益最大化。聯盟成功的一個重要因素就是對文化差異的敏感度，不同的管理風格常歸因於文化的差異，管理者在和它的聯盟夥伴往來時必須允許這種差異的存在。除此之外，成功地管理一個聯盟意指建立來自不同文化企業經理人間的人際關係。例如設立一個雙方經理人會議體制，讓來自雙方的經理人不僅是討論和聯盟有關的事務，也有足夠的非工作時間讓他們能更了解彼此。個人的友誼關係有助於建立信任和使兩個企業間的關係更為合諧。基本上管理文化上的差異必須著重

以下要點：

#### 1 確認文化特性

例如社會結構、群體動態、對時間的態度、宗教及價值觀等方面。

#### 2 發展出對文化的敏感度

透過自我教育及特殊訓練，增加對外國文化的敏感度或接受程度。

#### 3 了解文化的差異在管理上之涵意，以跨越文化障礙。

#### 4 避免「民族優越感」的觀念。

#### 5 尋找文化間的互補性，並且學習對方之文化優點，將差異性視為資產而非負債。

企業能由聯盟中獲利的程度主要決定因素在於其向聯盟夥伴學習的能力。

當進入一個聯盟時，企業必須要衡量能否向聯盟夥伴學習，而後將所學的知識移轉到組織中好好加以運用。建議的方法是教育所有的員工有關結盟夥伴的優勢和劣勢，並向他們說明取得特殊技能將有助於提升企業的競爭地位，並且改善企業的體質，從聯盟獲得的知識必須要能擴散到整個組織，使得這樣的合作過程是有價值的。

## 第二節 台商選擇策略聯盟之原因

### 一、企業選擇策略聯盟的動機

在過去，企業進行擴張決策時，可採行的策略模式包括收購（acquisition）與合併（merger）、獨資及策略聯盟等。其中又以策略聯盟在國際間及主要開發國家內有大幅增長的趨勢。主要是因為其具有形成速度快、運作彈性空間大、所牽涉風險性較少、需要資金投入較小以及所耗費的人力資源也較有限等優點。因此與較花費時間、資金及人才流失等缺點的併購或自行創業來說，其可行性較大得多。依據學者之研究，企業採取策略聯盟的可能動機有以下幾點：

#### （一）減少投資風險與交易成本，賺取更多報酬

學者吳青松認為，交易成本是公司內化自己能力以較低成本經營的活動，

而依賴他人有優勢的活動，而透過策略聯盟可以使產品組合多樣化、分擔或減少固定成本、降低資本投入以及加快回收速度<sup>46</sup>。許多跨國企業在進入陌生的海外新市場時，常會找尋對當地市場較熟悉的地主國夥伴進行合作，以增加對當地市場的了解與掌握。因此，吳思華亦認為企業可找尋對環境狀況擁有較多知識或資訊的夥伴，進行合資、合作或策略聯盟，以減少環境的風險<sup>47</sup>。而根據 Joseph L. Badaracco, Jr. 所解釋的動機即包含分攤風險。某些計劃規模過於龐大，或是太過冒險，單一廠商不願承擔，結盟正可以將風險分散降低<sup>48</sup>。換言之，即企業藉由策略聯盟合作可使生產及交易總成降到最低。

以通用汽車在亞洲的結盟來說明，透過日本及韓國等汽車製造商的合作關係，有效地將產品行銷全球。通用汽車僅僅投資了十億美元，一年就可生產五十萬輛價廉物美的小汽車。若選擇自行開發一種新引擎，並建造生產它的設備，就需要五億美元，這還不包含製造、銷售、分配等工作。相較之下，締結企業聯盟有助減少成本與風險的負擔。

另外，以台灣的高科技產品為例，由於其生命週期較短，使得廠商必須不斷地推出新型及創新性產品，且投資金額龐大，廠商若能透過聯盟的方式，以便結合各自有限資源，透過共同研發有效地降低風險並共同分擔成本。因此尋求建立策略聯盟，是減少投資風險與成本的基本考量。

## （二）新市場的開發

九 年代以來，全球消費環境趨於相同，以及投資環境的不確定性，使得企業在開拓市場時困難重重，因此 Porter 及 Fuller 認為企業應採取策略聯盟以作為克服政府投資限制或貿易障礙，進入當地市場的最佳方法<sup>49</sup>。一個企業想在國際競爭中占有一席之地，單憑自身的力量是不夠的，策略聯盟自然也就成為適宜的

---

<sup>46</sup> 吳青松，前揭文，頁 368。

<sup>47</sup> 吳思華，《策略九說：策略思考的本質》，（臉譜文化出版社，1998 年），頁 228。

<sup>48</sup> Joseph L. Badaracco, Jr. 著，梁炳球譯，《企業聯盟新戰略》，（聯經出版社，1990 年 9 月），頁 9。

<sup>49</sup> Porter M.E. & Fuller M.B，前揭文。

對策。因此，企業與國外廠商合作以降低進入當地市場的困難，並達到企業國際化之發展目標，成為企業會採取策略聯盟的動機之一。

另外，由於全球性競爭者的興起，刺激了聯盟的形成，特別是在成長的新興產業（merging industry），如通訊產業，一些國際知名的大廠互相結為聯盟，以互相結合彼此資源來拓展新市場和產品。全球三大行動通訊廠商-----芬蘭的諾基亞（Nokia）、美國的摩托羅拉（Motorola）、瑞典的易立信（Ericsson）已開始進行策略聯盟合作方式，以提高研發能力，進而取得新市場的商機。

對於有意進入目前大陸逐漸開放的服務業市場的台商來說，雖然大陸承若開放電信、保險，以及旅遊服務業市場，但離全面性開放尚有極大的距離，多數服務業市場的開放仍謹允許合資投資型態，而對於外國服務業供應商的數量（也就是外商在各城市設立公司和辦事處的數量）、所有權，以及申請設立的最低資本要求等多項限制，大陸都將視外商規模、可移轉的經營技術能力，甚至談判或外交壓力大小，來決定其開放範圍。此一結果將使服務業市場傾向美、日、歐等跨國型大企業。而資本規模較小的台商，恐難享受市場開放的進入利益。因此，與外商合作或策略聯盟，將是最好的方式。

### （三）提升產業之創新能力

學者吳青松曾以資訊電子業為例，認為產品在設計、製程創新、量產能力，以及產品線與成本效率能力等因素是其產業主要成功關鍵<sup>50</sup>。基本上我國資訊電子業廠商主要在產品線之完整與成本效率能力較差，因此透過策略聯盟方式，達到共同研發以建立較完整之產品線，並增強其產品創新與行銷體系以支援大量生產。因此，各個產業可視其需要而以策略聯盟方式來達到個別廠商所無法解決之問題。

另外，企業採取策略聯盟其中之一的原因，乃是為了達到更好的投資組合報酬。藉著聯盟，廠商同時也可獲得學習及技術移轉的機會。尤其是高科技產業，

---

<sup>50</sup> 吳青松，前揭文，頁 374。

從頭到尾自行開發的方式通常有時間過長且成本過高等缺點，若能針對本身專長部分，再透過與其他企業合作方式，彼此截長補短以促進產業升級。例如 Philips 和 Sony 聯盟，共同開發聽覺與視覺的 CD 產品、Olivetti 與 Cannon 聯盟，研發影印機和影像處理器。

目前我國政府正推動產業成立 LCD 技術共同研發聯盟，並與先進國家策略聯盟，提升國內研發技術，合作發展次世代顯示器技術及設備，同時希望建構上、下游完整產業體系，提高關鍵零組件自主比例，結合國內資訊通訊既有技術、市場及產業優勢，拓展新的應用市場及增加產業人才培訓工作。

#### （四）發展國際認同之標準

企業若能在設立最終產品規格標準、產品測試標準，或設立標準雛形技術時，先取得競爭優勢，即可輕易進入獲取最高利潤的領域<sup>51</sup>。因此，透過聯盟以制定產品規格、測試準則以發展共同標準（Standard）也是一項促使策略聯盟進行的原因。以電腦、通訊、半導體廠商為例，由於產品間不相容的情況，影響了產品的整合效果。國外小型電腦公司積極與大型電訊廠商合作，以因應整合服務數據網路（ISDN）之發展。國內則以開發共同組件之筆記型電腦聯盟，而其聯盟之成果提供給成員共同組件或產品。利用聯盟關係共同提升產品生產及技術開發速度並制定產品規格、測試標準或相容準則以增加其產品整合效果。

#### （五）順應時代潮流

在全球市場的競爭激烈、科技快速發展之下，企業之間的關係發生了質的變化。企業與企業的競爭已不是一對一的關係，而是一個體系與一個體系的競爭，也就是一個國際分工體系與一個國際分工體系的競爭。在這種趨勢下，合作被企業界認為是開拓市場、提升優勢的重要手段，並逐漸成為企業發展的主要潮流<sup>52</sup>。因此，企業採取策略聯盟模式，與其他國際分工體系一起合作，以求提升

---

<sup>51</sup> 吳青松，策略聯盟之國際發展趨勢，《經濟情勢暨評論》，第2卷第3期，（1996年11月），頁8。

<sup>52</sup> 付春，國際戰略聯盟與我國企業跨國經營，《國際經貿探索》，第2期，（2001年），頁65。

企業體本身在國內或國外市場的競爭地位，增強其競爭優勢。有些國家之政府機關或學術單位則積極鼓勵企業進行策略聯盟，以電子業為例，1975年七月，日本通產省與國營之日本電話與電報公司同意整合其大型積體電路研究開發計劃，並與五大主要積體電路生產廠商（日本電器、日立、東芝、富士通與三菱）共同籌資美金三億元進行超大型積體電路（VLSI）共同研發專案。其主要目的在迎頭趕上美國在高級積體電路之生產能力，並強化其產品之國際競爭能力。1979年底日本廠商已佔求百分之四十之市場，並獲得主要電子技術專利權，而美國在半導體技術及市場之領先地位自此一落千丈。因此在同業紛紛聯盟的潮流與畏懼競爭者勢力日並益強大的威脅下，多數企業也跟進參與策略聯盟。

綜合以上所述，本研究將聯盟能吸引企業的主要理由，分為經濟面與技術面來表示：

#### （一）經濟面的意義

企業透過聯盟方面，結合彼此的資金及技術資源，共同開發新產品、研發新技術，以求降低成本，並且減少發生風險的機率。另外，企業進行聯盟可以生產更具經濟規模，更進一步達到產品規格標準化，以取得優勢，掌握迅速進入市場的時效。

#### （二）技術面的意義

在面臨國際化、全球化的潮流時，每一個廠商必須依靠資訊的交流互通有無，透過策略聯盟的方式，促進產業界資訊的交流及開發經驗的成長，積極推動產業基本標準的建立，以及提升創新技術的能力，並且結合不同專長的廠商，在資源有限的情況下，達到互補的功效，產生分工或整合的情況。

由於先進國家大型多國籍企業體間盛行策略聯盟，造成一優勢強大的國際組織網，對於開發中國家或新興工業之科技發展與市場競爭能力有極為不利之影響。基於此項不利情勢，開發中國家之政府與企業亦掀起鼓勵策略聯盟形成之風潮，以因應先進國家跨國聯盟之措施。所以採取策略聯盟也可說是流行趨勢下的模仿過程或表現。就台商而言，在對大陸投資時，鼓勵台商與國外企業合資或合

作，除了降低投資風險，也可確保台商對大陸的投資，只是台商邁向國際化的一環。

## 二、台商選擇策略聯盟投資大陸的可行性

策略聯盟強調與不同國家甚至不同性質之產業藉由合作關係，整合彼此資源，以增強其競爭優勢。台商在採行策略聯盟進入大陸市場時，必須考量本身與其他國家企業在大陸市場中各別所擁有的優勢，是否具互補或相互整合的可能性。

### （一）生產能力的評估

大陸充沛的勞動力、土地租金與原物料便宜，是台商與其他外國企業對大陸投資的主要動機。就原料及半成品供應而言，依據台灣經濟研究院的調查，美國和新加坡企業以當地購為主，日本和台灣企業以母國供應為主。由於外商在大陸逐漸發展後，當地採購比重更加提高<sup>53</sup>。然而，外商在在大陸採購原料和零件時，卻常面臨無法控制品質及交貨時間等問題。對此，台商多樣化的產業特性與中小企業分工的網路關係，可作為與其他跨國企業多角化合作的基礎，以及合作結盟的利基。

### （二）技術能力的評估

外國企業投資大陸多數從事勞力密集型產業之生產，因此技術來源主要以母國為主。然而，大陸在優秀人才缺乏、技術研發程度不足、素質普遍低落的情況下，使跨國企業須限制對大陸高技術的投資。事實上，台灣在全球科技發展中，一直扮演承上啟下的中介地位，且台灣的產業在對外競爭時具有相當的優勢，例如：日本在與海外建立聯盟時，首先考慮的便是台灣。由於台灣在加工技術方面已與美、日企業建立極佳的技術合作關係，因此台商可以優異的加工技術與先進國家之跨國企業建立聯盟關係，協助外商進入大陸市場，使台商在跨國企業與大陸企業餐間扮演技術轉接的角色。

---

<sup>53</sup> 洪德生，國際策略聯盟與赴大陸投資策略聯盟之研究，台灣經濟研究院，(1995年6月)，頁24。

### （三）行銷能力的評估

對投資大陸的跨國企業而言，其所看重的是中國廣大的內銷市場。隨著大陸逐漸開放內銷市場的設限趨勢下，充分掌握大陸內銷市場的消費動向，則成為快速進入市場的優勢。在亞洲地區，台商較其他國家有地緣關係與同文同種的文化特質，對大陸投資之交易成本亦相對低於歐美企業，以此為優勢和歐美國家建立行銷合作的關係，將提供台商與外國企業合作進入大陸市場的優勢利基。

### （四）人力資源及管理制度的評估

大陸充足且低廉的勞動力是主要投資動機，對跨國企業而言，如何吸引及發掘出合適的當地管理人員卻是相當棘手的問題。一般外商以兩種方式來解決所面臨的困難。第一是直接僱用外籍經理和技術人員。第二則是建立當地人力資源發展體系，加強大陸員工技能訓練。由於前者所需成本較高，因此跨國企業以直接培訓員工在技術與管理層面為多數。以台商而言，雖然台資企業亦面臨人力管理的問題，但台商較了解大陸員工的習慣與想法，言語上也無溝通障礙，加上台資企業普遍實施現代化企業管理制度，因此與跨國企業在組織管理模式之相容性良好。若外商能與台商進行策略聯盟，將有助於節省對大陸員工訓練的成本，以及觀念溝通的時間。

### （五）經營主導權的評估

依據台灣經濟研究院的調查顯示，目前與外資合作或策略聯盟的台資企業多數掌握經營主導權，此現象反應了外商對於投資規劃較為謹慎，台商對大陸市場的環境特性較為熟德，自然在「管理」或「人力」方面投資較多，成為掌握主導權的關鍵要素。相對的，外商則以掌握產銷部分為主<sup>54</sup>。隨著中國大陸開放外資經營範圍與外商逐漸累積在大陸營運經驗，使得外資企業取得經營主導權之能力與機會增加。針對此點，台商若採用策略聯盟投資大陸市場，則必須建立極佳的品牌形象、產品優勢與銷售通路，否則則較難在合作關係中維持主導地位。

---

<sup>54</sup> 洪德生，前揭文，頁 46。

### 三、台商選擇策略聯盟投資大陸的成因

早期赴大陸投資的台商，多屬於中小企業規模，其投資考量因素是以降低生產成本、外銷市場為主要重點。隨著兩岸經貿投資關係日趨熱絡且深化，企業赴大陸投資的規模逐漸擴大且以內銷大陸、擴大市場領域為導向，因此利用策略聯盟以尋求企業共利之發展機會，已成為國內廠商赴大陸投資發展必須認真考慮之策略。

#### （一）同文同種，聯盟優勢

基於台灣與大陸地理位置相近，同文同種，語言、文化與習慣相似，相對於其他地區人士均較易瞭解和溝通。因此，台商在大陸當地建立人脈關係或拓展行銷通路較外商熟稔之特色，則是台商與各國企業聯盟進入大陸市場的最大本錢，也是跨國企業進軍大陸市場時不可或缺的策略聯盟夥伴。

#### （二）當地化角色的扮演

由於台灣與大陸語言相同、文化與習慣相近，與外國企業比較起來，較容易與當地溝通，亦較熟悉當地的人脈關係與訊息管道，生產技術與管理方式也相對適於當地化。例如，我國大型企業之技術能力介於大陸與先進國家之間，但以台灣既有的經濟發展基礎及優秀的科技人才，相當適合成為跨國企業赴大陸投資「當地化」的夥伴，也就是將原有產品做本土化的修改、設計，以符合當地風土民情，更能深入市場消費習慣。

#### （三）整合外商與大陸企業資源調配與經營管理之功能

由於未來亞太市場的重心將在中國大陸，因此我國企業赴大陸投資多採國際策略聯盟之方式，在企業合作的過程中，將可提高外商與我國企業接觸、了解的機會，進而有助於吸引跨國企業來台成立營運總部的誘因，而使台灣成為大陸及跨國企業之間資源調度及整合的中繼站。

#### （四）增加台商在大陸投資經營的保障效果

由於大陸的政經體制與市場特性仍為人治的特殊背景，廠商面對多變的投資

法令與市場訊息，處於不穩定的投資環境，其投資風險便會增加。況且兩岸仍存在緊張對立關係，台商的資源與議價能力有限，因此與外國企業合作來增加談判、議價時的籌碼，更可利用大陸對該國的「投資保障協定」，以增強保障效果、降低風險。

#### （五）提升我國產業至國際化之層級

策略聯盟的經營活動跨越了國際邊界。加入聯盟的企業以更高的層次面對世界經濟活動，並以世界市場為導向。無論企業經營活動的內容，還是企業經營活動的範圍者應呈現出國際化特性<sup>55</sup>。

而今天的台灣，面臨前所未有的激烈競爭，要轉型到高科技產業，企業藉著國際合作，加速向全球化，就更是刻不容緩了。策略聯盟能夠把自己的人才和合作夥伴的資金、技術相結合，大家同甘共苦，一起發展，是目前企業國際化的重要途徑之一。

此外，由於兩岸經貿投資交流之密切，使得台商赴大陸投資發展的趨勢，無論在金額、規模或數量上，均呈現大幅度的增加。為避免我國產業出現大陸化的隱憂，台商採用策略聯盟與跨國企業進行合作，除了可提升生產及研發技術，加速企業升級的目的，更可將赴大陸投資的行為提升至國際化之層次。

（六）結合外國企業優勢，形成資源互補特性以創造經濟效益。策略聯盟最主要的原因就是合作雙方在技術、生產、市場資源上有互補、共享的關係，藉由聯盟的成立及有效運作，可以截長補短、各取所需，進而互蒙其利<sup>56</sup>。通常跨國大型企業已擁有完善的行銷通路及品牌知名度。而台商規模多屬中小型產業，要突破這個瓶頸並不容帽，所以策略聯盟提供了一個「以小博大」的機會，結合作夥伴的企業資源，共同拓展大陸市場以創造經濟效益。

#### 四、台商選擇策略聯盟的優缺點評估

---

<sup>55</sup> 付春，前揭文，頁 64。

<sup>56</sup> 付春，前揭文，頁 65。

策略聯盟是時下許多企業熱中的經營方式，更是以中小企業為主的台商投資時的最佳選擇。基本上來說，透過策略聯盟企業可以重新檢視自己的運作與管理方式，並從對方身上學習更多的知識，以便獲取新技術、新市場等能力與資源。聯盟不但是競爭的原因，也是其結果。締造聯盟可以使結聯的企業互相學習，並且加速知識、技術、資源的移動。在一個市場中，新的競爭者會締造新的聯盟，以求進入新的市場，並迅速擴大其營運規模。而原有的廠商為求反擊，也只好另外締結聯盟的對象，以求降低成本及風險，擴大市場，並且學習及創造更多的知識與機會。企業間的聯盟雖然可以獲得許多利益，但企業推動聯盟的結果必然會存在一些問題與風險。例如，與他人進行聯盟，也必須考量洩密或受制於對方的結果，但也不能因為有風險的發生，就摒棄掉企業聯盟。因此，了解企業進行聯盟後的所產生的優缺點，並評估聯盟後所帶來的好處是否會超過風險，也是相當值得論述的一環。

#### （一）策略聯盟的優點

##### 1 提高效率以達成規模經濟及提升學習效果

台商與其他企業進行策略聯盟，在合作的過程中學習對方的長處，以改善技術、生產、資金、經營管理等方面的水準。

##### 2 對聯盟企業而言，便於取得、累積、或銷售共同合作的知識與能力。

##### 3 降低成本與分散風險

共同開發新產品，並分擔研發成本。而聯盟雙方在維持長期關係及為達到預期策略目標下，自然會積極謹慎的進行合作計畫；相對的彼此的風險也降低許多。

##### 4 創造競爭優勢，容易接近市場，加速擴張速度，或降低其他公司的競爭優勢。

尤其是我國的高科技產業，由於產品的生命週期極短，廠商若能掌握先機，就能擁有較大的勝算。

##### 5 可運用雙方合作的基礎，快速進入市場，強化企業的競爭力。

##### 6 利用對方的行銷網路

對我國中小企業而言，在能力有限的情況下，要擴大國際市場占有率，就可

利用聯盟與對方分享全球的銷售與行銷網路。

#### 7 解除保護主義的障礙

透過聯盟方式，可以在第三地生產，再銷售至設有貿易保護障礙的國家。也可直接與該國企業合作，以突破貿易障礙。

#### 8 保障效果

就台商投資中國大陸為例，大陸將台商定位為「特殊的國內投資」，對於台商的大致比照外商，但在仲裁方面，由於我國政府與大陸處於對立關係，因此在調處糾紛的管道較少，若能藉由與外商進行策略聯盟，利用外國政府與大陸簽訂的「投資保障協定」，則能提高台商赴大陸投資的保障效果，降低投資的政治風險。

#### 9 配合國際化政策

我國政府正在推動的亞太營運中心，推動台商與外商進行策略聯盟，將有助於我國「國際化」目標之達成。

#### (二) 策略聯盟的缺點

##### 1 必須不斷調整合夥人間的關係

對企業經營者而言，是一項時間與金錢的消耗。

##### 2 培養競爭對手，喪失企業的競爭地位

企業間任何合作關係均有培養競爭對手的潛在風險，尤其是與競爭者合作，則更可能強化競爭者的實力。因為移轉專業知識或技術能力，可能喪失競爭優勢，而製造出競爭對手或使現存的競爭者更具威脅性。

##### 3 不利的交易地位

聯盟成立之後的權利與義務分擔，難有一客觀的衡量標準，合作的交涉若對某一方不利，聯盟所產生的價值或利益之分配將有所偏失而不具公平性，進而影響聯盟的穩定性。

##### 4 過度依賴聯盟夥伴易造成談判弱勢，甚至被併購

聯盟合作在本質上就是相互依賴，隨著合作的關係愈密切，依賴程度就愈

深。尤其在雙方的談判中，依賴的一方常於弱勢，假如對方忽然終止聯盟關係，很可能造成財務、營運上的危機。而我國產業在製造技術不足、產品重要元件仰賴國外進口的狀況下，這種情況更容易發生。

### 5 加速競爭，破壞市場

進行策略聯盟雖然可以共享研發結果與聯盟資源。但是如果無法善用合作的優勢，則將導致彼此間的競爭。例如，我國筆記型電腦的共同研發專案聯盟，在完成研發、交付廠商自行量產時，由於各廠規模不同，成本不一，於是有小廠以低價搶奪市場訂單。形成一個本來可以獲利很高的研發成果，結果聯盟廠商毫無利潤的局面。

## 第三節 台商採行策略聯盟投資大陸的發展狀況

在進入全球競爭的時代，企業也處於一個重整再造的環境。世界貿易組織所揭示的全球貿易投資自由化以及市場開放等目標，皆反映了二十一世紀產業無國籍的理想，策略聯盟也成為企業在競爭激烈的環境中求得永續發展的趨勢。

在強大的國際競爭壓力下，各國企業為爭取競爭優勢、分攤風險及資源共享而採取策略聯盟的作法。特別是國內企業紛紛投資大陸市場時，逐漸以長遠的策略作考量，在不同的區域市場分佈據點，若採行「合作互補、以長截短」的策略聯盟，結合不同的合作伙伴，便成為中小企業以小博大，因應國際競爭的有效途徑。

### 一、台商以策略聯盟投資大陸的可行方案

台商運用策略聯盟進入大陸市場，透過合作對象與中共簽訂「投資保護協定」，避免政治風險，達到降低成本、提升技術、獲取資訊以及開拓市場等益處。其可行方案則包括<sup>57</sup>：

#### （一）作業聯盟

台商可尋求與跨國企業合作在大陸生產「台灣已無競爭力，大陸生產技術尚未成形或成熟的產品」，以形成「作業聯盟」。

<sup>57</sup> 林美霞，台商透過跨國策略聯盟進行大陸投資的可行性分析，《經濟情勢暨評論》，第2卷

## （二）後勤聯盟

台商可尋求作為在大陸設廠之跨國公司的零件供應商(該零組件之供應可由大陸產製或台灣產製),以形成「後勤聯盟」。

台灣中小企業本身規模小,在人力、設備不足,以致產能受到限制,不易達到規模經濟,於是製造成本偏高,產品市場競爭力弱。藉由作業及後勤聯盟方式,以產能互換、委託加工等型態獲以建立生產分工。

## （三）技術發展聯盟

台商可與跨國企業合作運用大陸基礎研究與專利發明優勢,以及大陸科技人才,共同研發新產品或進行技術商品化,以形成「技術發展聯盟」。

開發中國家產業技術升級,大多依賴研究發展工作的積極推動。由於台灣中小企業規模較小,研發工作多受限制,透過研發聯盟提升技術創新的能力,並能配合消費市場的需求以做調整,增加成功進入市場的機會。

## （四）行銷品牌聯盟

台商可爭取國際知名品牌在大陸之產銷授權,再配合自有品牌產品,拓展大陸市場占有率。

此類型聯盟,是大公司利用其剩餘產能生產產品,交由小公司以第二品牌形式銷售,藉此降低其主力品牌的生產成本,增加大公司的整體競爭優勢;另一方面也不危及其主力品牌的高級形象。而小公司方面,由於有大公司的支持,在第二品牌的市場區隔上,享有更大的低成本競爭優勢,可擴大低價市場的市場佔有率。但必須注意的是大公司與小公司的市場區隔必須分明,確定彼此品牌互不侵犯,大公司要維持主力市場的優勢,才能在第二品牌的生產上具有低成本與技術上的競爭優勢,而小公司必須有能力消化大公司過剩的產能,在低價市場上有足夠的市場空間發展第二品牌的產品。

## （五）銷售及服務聯盟

對於本身有競爭力的商品，台商可與跨國企業合作進入大陸市場，除了運用跨國企業既有之行銷管道，更可與當地企業合作，共同拓銷，以形成「行銷、銷售及服務聯盟」。

銷售型聯盟的目的，是希望結合彼此的行銷網路，共同訂定行銷策略，使商品更快進入某一特定市場。此外，雙方高階決策者對產品市場要有相當的信心以及一致的經營理念和目標，並以專業分工的考量來評估聯盟達成預期效果的能力。

服務聯盟則藉由設立廣而密之服務據點，提升服務品質，提供消費者完整服務網，拓展市場。

#### （六）多重活動聯盟

台商可與跨國企業合作共同爭取大陸零售業市場，由其是下列領域：大型批發交易市場建設、物流中心和運銷中心等經營設施，以及高附加價值的食品與日用品加工生產事業。

多重活動聯盟亦即綜合二種或二種以上聯盟的型態，結合同業或異業的廠商，利用資源互通、技術共享等特色，為顧客提供一系列服務，以提升整個產業的競爭優勢，創造新機會的聯盟。

## 二、台商以策略聯盟投資大陸的情況

根據台灣經濟研究院人員赴大陸實地訪查，以及蒐集大陸經貿投資相關資訊所完成的研究報告中，可以歸納分析國內廠商以策略聯盟赴大陸投資之發展概況<sup>58</sup>：

### （一）產業別

國內廠商以策略聯盟形式投資大陸之產業以食品製造業與運輸工具製造修配業為主。食品製造業的策略聯盟情形較常見，主要是因為外商為順利拓展大陸內需市場，因此與台商合作較能掌握當地人民消費偏好與口味。而汽車與自行車

---

<sup>58</sup> 洪德生，前揭文，頁 45-46。

業等產業關聯較高，往往以企業國際合作之形式赴海外投資。

## （二）聯盟動機

我國企業以策略聯盟形式赴大陸投資，除了主要著眼於大陸當地市場，還有增加投資之保障，以解決當地發生的投資糾紛。其次為提升技術水準與製造能力、突破當地法令限制或貿易障礙，以及擴大經濟規模，提高市場占有率等。為確保過去的外銷訂單，或應國外買主要求而赴大陸投資之情況，則為數不多。

## （三）投資地點

國內企業以策略聯盟赴大陸投資者，主要集中於上海地區。這是因為上海具有吸引外商的歷史淵源與企業環境，故在此地發生企業國際合作的機會較多，其次是江蘇省及福建省。

## （四）聯盟緣由

我國企業赴大陸投資所進行的策略聯盟，大都是延續以往的合作關係，或是源自於過去長期的交易關係。

## （五）聯盟對象

我國企業投資大陸的經營合作對象，主要是日本、美國等外商為主。由於日本與大陸特殊的政商體制及歷史背景，使日商在大陸投資的績效不彰。基於過去的淵源，以及和台商良好合作的經驗，因此日本企業多願與台商合作共赴大陸投資。

## （六）聯盟內容

我國企業與外商進行策略聯盟投資大陸之項目，主要為「行銷通路」、「技術研發」及「生產活動」。與外商相較，我國企業赴大陸投資的各種增值活動中，以生產與行銷活動的表現相對較佳，因此這是外商極欲與台商合作的主要項目。而台商在技術與資金方面較薄弱，則此兩項為台商欲與外商合作的主要項目。

## （七）聯盟形式

主要形式為合資（共同投資新事業），其次為技術授權、經銷代理、品牌授權、受託製造（OEM）、技術移轉、共同行銷、共同生產、股權互換等。一般而

言，聯盟方式並非只有單一合作內容，通常會結合兩種或兩種以上的多重活動聯盟關係。

#### （八）經營主體

我國企業以策略聯盟前進大陸市場者，其合作事業之經營主導權仍有半數以上掌握在台商，管理與股權分配比例以台商為主。由於外商對大陸投資之評估規劃較為保守，所以若與我國企業結盟時，大多屬於風險分攤之試探性投資，而外商則以掌握產銷關鍵為多。

## 第四章 台商選擇聯盟夥伴之分析

### 第一節 聯盟夥伴之選擇

影響策略聯盟成功的關鍵因素，常因各專家、學者的個人經驗、背景及觀點而有所差異。本研究先敘述幾位研究者的看法以茲探討。

一般來說，成功的跨國企業策略聯盟需具備四大因素<sup>59</sup>：

- (一) 合作雙方能提供滿足對方特定需求之新技術與經驗。
- (二) 合作雙方能透過溝通與了解，以建立合作的文化基礎，縮小價值觀與態度上的差距
- (三) 確信雙方願意合作，以達成彼此的相容性目標
- (四) 聯盟之參與者應有風險觀念。

另外，Casseres 亦提出下列十項關於策略聯盟成功的關鍵因素<sup>60</sup>：

- (一) 具有明確的策略目標

聯盟是實行企業策略的工具，因此在合作之前，應充分了解各聯盟成員對聯盟的期望與目標，才能確定應投入那些資源，以及合作期間。

- (二) 合適的聯盟對象

參與聯盟的廠商必須要有相容的目標和互補的能力，成員之間必須建立共同的經營理念。

- (三) 專長

參與聯盟的廠商必須要具備一些其他成員認為極有價值，且對整個組織有所貢獻的專長。聯盟成員之間具有相互依賴的關係，亦即彼此具有互補性的技術和資源，沒有一個成員可以單獨完成聯盟所要完成的工作。

- (四) 創造合作的誘因

---

<sup>59</sup> 陳添枝，運用 OECD 國家產業跨國策略聯盟經驗提昇我國廠商國際競爭力之研究，工業局委託研究，(1993 年 6 月)

<sup>60</sup> Gomes-Casseres, Benjamin (1998). Do You Really Have an Alliance Strategy? Retrived May 30, 2000. From [www.alliancestrategy.com](http://www.alliancestrategy.com).

充份的合作誘因，才能使原本是競爭對手有充足的理由成為合作的對象。

#### （五）減少聯盟成員間的衝突

聯盟的範圍與各成員的角色，應該避免在市場上互相對立。另外，所有協議事項應以書面表示，以避免日後的爭議，使合作過程更加順利進行。

#### （六）分享資訊

聯盟成員之間應分享各自擁有的資訊，包括各成員的經營理念、目標、技術資源等，才能使聯盟關係更有效運作一切資訊。

#### （七）人員交流

參與聯盟的企業其內部人員應時常接觸或交流意見，以維持並增進彼此間的溝通能力與信任感。尤其對不同產業背景、組織文化的合作成員，更應注重溝通管道，進行不同層次的意見溝通，以增進聯盟成員間合作的目標共識。

#### （八）有長期合作的認同

雖然聯盟成員對未來的收益有所期待，但在面對短期的衝突及問題時，彼此都應有所退讓並加以協調，著眼於長期的利益，以增加聯盟的成功機率。

#### （九）發展多項聯合計畫

企業間的聯盟或合作計畫可以多項同時進行，雖然無法每項計畫都能獲得成功，但藉著一項計畫的成功合作經驗，可以幫助成員學習以解決其他較不成功的計畫。

#### （十）保持彈性

聯盟是長期性的、動態的關係，隨著環境的變動而有不同的改變與發展，並應時時尋找新的機會。

就台資企業選擇以策略聯盟作為進入大陸市場的方法，不論其動機是基於大陸當地豐沛的勞力、廣大市場、租稅優惠、同文同種、土地便宜或原物料供應等動機，選擇適當的合作項目、對象與聯盟結構，是極為重要的。依據蔡宏明的研

究，台商策略聯盟的作法應注意<sup>61</sup>：

#### （一）聯盟項目的選擇

合作項目的選擇應顧及大陸對「技術水平與經濟效益」的要求，並在國際競爭力提升的基準上，評估特定項目的市場潛力、技術先進性和可能衛生的風險。此外，特定合作項目所需求能源、設施、勞工條件、原物料供應、交通運輸、政治環境、外匯管制、租稅制度等環境因素也是必須考量的重點。

#### （二）聯盟對象的選擇

一般而言，台商在大陸可能尋求當地策略聯盟的對象包括國營企業、集體企業、私營企業或鄉鎮企業。其中，國營企業和集體企業是社會主義體制的根基，甚受中共當局的重視，尤其是國營企業，在人才配置及各項資源的分配上都能獲得較好的安排，在大陸的經濟體系中居較高的地位，因而亦較受到台商青睞。私營企業則正好相反，由於企業型態與公有制不相容，過去一直受到中共的壓抑，近幾年來的發展才較順利。至於鄉鎮企業自政府分配取得的資源較少，社會地位也不如國營及集體企業，不過，由於所受負擔較少，面對市場的經營方式，可顯現靈活的特性，因此，仍有許多台商願意與鄉鎮企業合作。

#### （三）策略聯盟結構的選擇

一般而言，台商與大陸企業聯盟的方式若以權益基礎來分類的話，包括合資和合作兩種方式。相對於獨資，雖然無法享有完全決策權，但利用合資可解決建立對外關係所遭遇的困擾，更可利用合資者背景關係，爭取內銷權及銀行貸款。

#### （四）策略聯盟談判

一般策略聯盟談判時，應明確界定目標、對結盟的期許、評估準則、明訂分手後的權益分配，同時也應強調合作是一種長期關係，並建立對合作價值的共識。但在中國大陸法制不健全且投資風險高的投資環境，有關董事人數、資金投入方式、作價條件、人事控制權、利潤分配等問題，則是雙方談判的重要焦點，

---

<sup>61</sup> 蔡宏明，以策略聯盟進軍大陸市場，《貿易週刊》，第1594期，（1994年7月），頁8-9。

需要台商妥善因應。

#### (五) 簽訂協議書

大多數的契約性策略聯盟是透過「備忘錄」或「協議書」來規範其成員的行為。在協議書中必須詳細說明聯盟的運作與方案執行的條件。由於聯盟的目標有階段性之分，因此對聯盟得每一階段，例如可行性分析研究開發、生產與技援性服務的提供，均必須簽署協議書。在與大陸企業進行策略聯盟時，則須將相關項目納入合同與章程中。

聯盟是一種能使企業相互運用資源，創造企業優勢以提高獲利能力與永續發展的策略活動。本研究整理各界學者對於策略盟之成功關鍵因素後，認為策略聯盟的規劃過程著重在確認合作目標與選擇合作夥伴，而策略聯盟夥伴的選擇是影響聯盟績的關鍵因素。

#### 一、聯盟夥伴的評估準則

有些企業得以成功乃是因為雙方人員搭配得當。有些則是因為雙方產品間具有綜效，天生就是要互相緊密地整合才能發揮作用。有些夥伴關係則歸功於彼此間有高度的信任，甚至可以超越對自己公司內部同仁的信賴。有些夥伴團隊立積極而且可達成的目標，並一致合力支持此一目標，因此能成就極為出色的生產力佳績。另外，有些公司則是因為能與夥伴共享價值理念，所以才能建立長久有益的關係。

由於每個企業所處的環境均不相同，所以每一個夥伴關係都有其獨特的成功因素，其中有三個共同的條件是促使夥伴關係成功不可或缺的因素<sup>62</sup>：

#### (一) 貢獻

貢獻一詞用來描述夥伴間能夠創造具體有效的成果，不論是成本的節省、提升生產力和附加價值或是品質的改善，最重要的是其也改善了獲利力。因此，倉造新貢獻可說是每個成功夥伴關係中存在的理由。

---

<sup>62</sup> 瑞克門；傅德曼；魯夫，蘇怡仲譯，《合作競爭大未來》，(麥格羅·希爾出版，1997年)，頁24。

## （二）親密

夥伴關係間的親密有別於傳統交易關係，不僅只是相互的信賴，還需專注於共同的利益。親密程度是夥伴關係的催化劑，合作的企業之間若缺乏高程度的親密感，也就無法追求最終的貢獻。

## （三）遠景

合作的夥伴有共享的遠景，再藉由緊密的合作促使企業改善效率，並增進雙方利益。遠景是誘人的目標，它可以激勵夥伴雙方尋求互相合作，並展現合作的成效會遠較獨力完成的結果為大。

吳思華在選擇事業夥伴時，提出幾個參考標準<sup>63</sup>：

### （一）提供重要資源的能力

事業網路體系<sup>64</sup>希望發揮專業分工、資源互補的功能，因此，每一個成員均須在某一關鍵資源或業務方面具有專業能力，如此才易形成專業互補的良性關係。

### （二）組織特性、經營理念與策略取向和本企業相近

事業網路體系常透過非正式的方式，維持長期的合作關係，如果成員間彼此的組織特性，例如：規模、技術能力、經營理念或企業文化等相距過遠時，必然很難進行對話，無法維繫長期的合作關係。同樣的，成員間的策略取向如果較接近，對網路體系的運作自然有較大的助益。因此，成員間的屬性相近，應是選擇事業夥伴的重要考量標準。

### （三）與本企業間存在非正式的人際關係

事業網路體系除了基於各成員間互補、互惠的自利動機外，成員間存在的非正式人際關係，往往是維繫合作的重要力量。因此，在選擇事業夥伴時，非正式人際關係是一個必須考慮的標準，也是企業遇到機會時彈性掌握、遇到困難時共

---

<sup>63</sup> 吳思華，《策略九說：策略思考的本質》，（台北：臉譜文化出版社，1998年），頁206-207。

<sup>64</sup> 吳思華，同前註5。「事業網路體系」是一群企業基於專業分工、資源互補的理念，所形成的長期共存共榮的某一特定的事業共同體。

同克服的最佳保證。

成員間應共同尋找一個對大家都有利的合作情境，也就是有相同或相似的合作動機。其次，合作成員對於本身的條件及未來發展的目標，均應有正確的認知與共識。另外，加強成員間相互的信任感，亦即建立彼此間的信任管道，將有助合作體系的形成。

蔡威廉認為組成一個聯盟之前必須先瞭解公司本身的策略定位，然後再擬定一套策略計畫以尋找合適的聯盟夥伴<sup>65</sup>：

#### （一）選擇合適的聯盟對象

理想的聯盟對象應具有自己所欠缺的市場、技術或製造方面的優勢，聯盟必須要能產生策略綜效（Strategic Synergy）。

#### （二）評估盟友的優勢及弱點

在確定聯盟對象以前，必須仔細評價預期合作對象的優、弱點，確定彼此的確在強弱勢上相異，但在理念上相同，能夠得以發展合諧的工作關係。

#### （三）釐清聯盟的策略目標

尋找聯盟夥伴不能單獨著重於能否產策略綜效，聯盟本身亦必須有強勢及明確的策略。一個沒有良好策略根基的聯盟，即使有再好的組成廠商也很容易迷失在競爭激烈的商場中。因此，詳細的策略考量亦是達成目標的重要基礎。

#### （四）建立明確的目標和成員的貢獻標準

聯盟的目標必須以具體方式表示清楚，例如：一個策略聯盟合作開發具有潛力的高科技產品，目標訂為產品可在某一期間內上市銷售，且其年銷售量在某一期限內達到達既定水準。許多聯盟失敗的主要原因，在於未能適切地訂定各成員所分配任務的績效、水準和未達成既定目標時應接受之懲處措施。因此，訂立詳細的書面計畫和契約將有助於聯盟目標的達成。

#### （五）長期的承諾

---

<sup>65</sup> 蔡威廉，運用策略聯盟進用國際，《中小企業策略聯盟彙編》，經濟部中小企業處，（1992年4月），頁35-37。

無論經過多正式的簽約協議，聯盟要能達到預期目標主要有賴於合作夥伴衷心的長期承諾，而能給予各方面的支援。因此，一個聯盟體必須要有合夥廠商之間的承諾，才能夠經得起長期的考驗。

苗豐強認為在進行策略聯盟時首重誠實及公平，並以孔子的：「益者三友，友直，友諒，友多聞。」來形容策略聯盟中選擇合作夥伴的原則<sup>66</sup>：

(一) 對方是不是擁有我們所需要的能力

包括它在產業界是否居於領導地位，是否擁有別人所沒有的資源，財務狀況管理制度是否健全等等。和我們合作的企業，必須能在各自專長的領域中，穩居全球數一數二的領導地位。因此，所謂的「友多聞」，其實正是合作夥伴有特殊的專長、廣泛的資源，恰好能彌補本身的不足。

(二) 對方的企業文化及企業倫理和我們合不合得來，價值觀是否一致

此部分比較屬於心態和行為上的問題，例如對方做事公不公平，會不會處處想占便宜，甚至在背後戳你一刀。所謂「友直，友諒」的意思運用選擇聯盟夥伴時，就是強調誠實及公平性。

(三) 對方必須有遠大的願景

合作夥伴能著重於長期性目標，而非短視近利的合作對象，因此才不會搶得短期利益之後，就過河拆。另外，在環境有所變動的時候，合作的夥伴能夠有足夠的彈性，願意調整策略，因應變局。

在規畫策略聯盟時，最重要的的工作就是選擇適當的合作夥伴。選對了合作夥伴，策略聯盟就已經踏出了成功的第一步。因此，台商在選擇進軍大陸市場的聯盟合作對象時，除了聯盟的合作基礎建立在彼此的信任，最好能滿足以下兩項條件<sup>67</sup>：

- 1 聯盟雙方的企業資源要能彼此互補，結盟後才能創造出更多的市場競爭優勢。
- 2 聯盟雙方過去已有過業務往來或合作經驗，如此才能建立信任的基礎及增強聯

---

<sup>66</sup> 苗豐強，《雙贏策略：苗豐強策略聯盟的故事》，(天下遠見出版社，1997)，頁217-218。

<sup>67</sup> 苗豐強，企業策略聯盟成功經驗談，《全球工商》，第514期，(1996年5月)，頁93。

盟的穩定性。

綜合學者對於企業選擇聯盟夥伴時所應注意的要點，本研究得到其評估準則有：

#### （一）夥伴的相對資源

企業進行策略聯盟的動機之一即是能結合聯盟夥伴的資源，以截長補短，發揮最大綜效。因此，企業在採取合作策略時，夥伴的資源及技術與資源能否互補都是選擇夥伴的重要評估準則，而所需的資源則與企業聯盟的動機有關。

#### （二）共享的遠景

一種對於夥伴所能成就的共享理念，也就是所有成功夥伴關係的基石。因此，聯盟的成員有共享的遠景，則將不斷激勵合作夥伴創造最大的貢獻。

#### （三）企業的相容性

Lewis 提出相容性作為企業選擇夥伴的評估準則<sup>68</sup>。所謂相容性是指企業彼此能否調和一致，企業應瞭解聯盟夥伴的關鍵人物、企業文化、經營理念等方面，以利溝通協調、尋求共同重要的價值觀、進一步瞭解將如何共同合作，加強管理協調。

由於合作夥伴之間對策略聯盟的目的，以及達成聯盟目標的做法不完全一致，可能會產生許多困難。因此，建立聯盟成員間的相互信任及瞭解的管道是相當重要的。

根據外貿協會市場調查報告<sup>69</sup>，聯盟夥伴們的作業方式、管理風格，必需相容，而且能彼此配合。若目標、企業文化、獎賞、作業方式相，當然容易合作，否則便像油與水般，難以融合。企業若是決定與來自不同國家、文化背景的聯盟夥伴合作，在挑選及訓練作業人員時，更應要強調溝通和瞭解的必要性。因此，企業彼此能否相容是評估夥伴的重要準則之一。

#### （四）過去的合作經驗

---

<sup>68</sup> Lewis

<sup>69</sup> 曾嘉美，《運用策略聯盟進行企業國際化之研究》，中華民國對外貿易發展協會，(1996年9月)，

依據行政院的研究報告<sup>70</sup>，我國企業若決定以企業國際合作之方式赴大陸投資，則合作之外商對象主要為「曾經有業務往來關係的外國企業」。而同意「有必要與外商攜手合作共大陸投資」之廠商，則更是傾向與「以往曾經進行經作的外國企業」結盟（參見表 4-1）。此一調查結果，顯示以往合作經驗與關係的重要性。

表 4-1 若以企業國際合作之方式赴大陸投資，則（擬）合作之外商對象

	次數	百分比
曾經有業務往來關係的外國企業	124 ( 59 )	60 ( 54 )
以往曾經進行經營的外國企業	95 ( 62 )	46 ( 57 )
國外具有相當規模的知名企業	79 ( 42 )	38 ( 39 )
曾經前往大陸投資的外國企業	40 ( 20 )	19 ( 18 )
在台灣設有分支機構（辦事處或代機構）的外國企業	19 ( 5 )	9 ( 5 )
透過其他企業或具公信力機構介紹的外國企業	14 ( 5 )	7 ( 5 )
其他	7 ( 3 )	3 ( 3 )

資料來源：同註 11。

註：全部有效問卷 236 份，( ) 內數字表示「有必要與外商攜手合作共赴大陸投資」之廠商資料（共計 111 家）（複選題）。

同時在選定夥伴後，聯盟的關係應該逐漸被建立起來，避免企業移轉太多給聯盟夥伴而造成的風險。

#### （一）聯盟可以被設計成很難轉出不想轉移的技術

聯盟所開發出來的產品，在設計、發展、製造及服務過程中，可以被建構成“隔離”最敏感的技術並防止他們洩給其他的參與者。例如：GE 和 Snecma 聯盟共同製造商業客機引擎，GE 藉由隔離開此生產過程中某些部階，試圖降低“轉移過多”的風險。

頁 16。

<sup>70</sup> 洪德生，《國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究》，台灣經濟研究院，(1995 年 6 月)，頁 66。

## （二）避免聯盟夥伴產生相互競爭的風險

合作計畫進行時，在每個聯盟合約上加上附加條款，合作各方應不可從事競爭的業務，因此對於合作公司的董事、業務相關責任均有禁止競爭的規定。為保護自己產品在市場上的優越性，也應簽訂保密合約。成員在合作期間，有遵守保密的義務，未經同意不得使有關資料。

## （三）聯盟雙方事先要同意互相交換彼此的技能和技術，以確保公平獲利的機會

可以選擇具備最佳能力的人員，來參與策略聯盟，檢視企業需要改善的地方，成為創新的來源。另外定期輪調參與策略聯盟的人員，讓更多人可以接受合夥對方的挑戰，從對方學習到更多東西。

成功的策略聯盟需要良好的規劃及管理，選對合作夥伴，也選對了合作的方式，可以幫助企業邁向成功的目標。

## 二、尋找策略聯盟合作夥伴的管道

尋找聯盟夥伴可說是聯盟過程中最重要的關鍵因素。根據研究報告指出下列途徑可提供較大的成功機會<sup>71</sup>：

### （一）本身的產業環境

在企業本身所處產業中，必存在與公司業務利益不正面衝突，而能相容的候選人，彼此可藉由策略聯盟，進行相互授權、資源交換，尤其是科技快速發展的產業，例如半體，建造一座八英吋晶圓廠，需要十億美元，DRAM（動態隨機存取記憶體）製造技術複雜，又需投入相當龐大的研究經費，因此後進廠商莫不積極尋求與大廠合作，以獲取最新技術及專利保護。國內的德基、茂矽、南亞、力晶與華邦等廠商，就是分別與德洲儀器、沖電氣、三菱，以及東芝等公司合作，為典型業界合作的範例。

另一種產業合作的模式為：產業為了獲得政府科技專案的支持，由公會或業界龍頭老大出面，組策略聯盟公司，例如鞋機鞋材、製藥、醫療器材，均已取得

---

<sup>71</sup> 曾嘉美，前揭研究報告，頁 24-26。

共識成立產業策略聯盟，重點在於引進國外技術以及拓展國外行銷管道。

## （二）供應商、買主

在彼此往來的供應商或買主中，尋找可能的合作夥伴的最大好處包括：彼此已建立了合作關係，較為熟悉彼此的組織文化、溝通語言等。大家由現有的基礎上再發展，比無中生有、重新適應要來得容易。例如宏碁的「全球品牌、結合地緣」的目標，由宏碁提供技術、品牌、管理經驗，再由當地的夥伴則提供人才、市場開發、風險管理，成為由供應商、買主發展的聯盟關係。

## （三）產業公會

透過產業公會的力量，引進國外的產業資訊，進一步和國外廠商接洽，則談判態勢將對國內廠商更為有利。雖然我國的產業公會較少發揮對外功能，不過目前國內的公會也積極朝向此方向發展。例如電機電子公會籌組個人通訊系統

（PACS）策略聯盟。車輛公會推動與日本汽車零組件業者合作，拓展東南亞市場。半導體產業協會和電機電子公會、電子材料與元件協會，合組中華民國半導體產業協會，推動技術聯盟等。

## （四）創業投資公司

創業投資公司是專業從事高風險、高利潤的投資公司，利潤一般在百分之20以上，才能吸引創投公司愛的眼神，而如此高投資報酬率的案子，以高科技居多，所以創業投資公司的業務範圍，逐漸以創新高科技研發為主。透過國內外的創業投資公司，向國外擁有高科技的廠商進行接洽，雖然創業投資公司以獲利回收為目標，技術引進並非創業投資公司的主要任務，但創業投資公司卻是極佳的觸媒。

## （五）私人網路

透過公司幹部、客戶、供應商等私人聯絡網路，向外搜尋，也常可獲得滿結果。

## （六）專業顧問服務公司

專業顧問公司，例如律師、會計師、管理顧問公司等，也是常用的管道。甚

至可以透過國外專業策略聯盟公司，其最大的好處在於其能夠提供包括資訊的取得、公司架構的分析、至技術移轉、管理系統設計等一系列的專業服務。

#### （七）公開管道

透過公開管道，例如廣告、舉辦說明會、商展等活動，說明所需，尋找可能的聯盟夥伴。

#### （八）學術研究機構

國內外研究機構或大學，例如資策會、工研院等。由於我國已有數十萬留學生，學成後留在國外工作，政府已逐漸建立海外人才資料庫，並積極有效加以利用。此種亦為我國企業深耕國外市場的管道之一。

### 第二節 選擇聯盟夥伴的可行性

研究聯盟之對象包括以美、日、歐洲等外商作為聯盟夥伴的國際策略聯盟。其次是與大陸當地企業聯盟，最後是台商與台商之間的聯盟型態。

#### 一、美、日、歐洲企業

##### （一）與外國企業聯盟原因

在競爭日益激烈、環境變化快速且複雜的二十一世紀，策略聯盟成為企業界創造競爭優勢、提升競爭力的重要途徑，政府與許多學者相當鼓勵與外商進行策略聯盟。

##### 1 同文同種的優勢。

對台商而言，由於與中國大陸同文同種，對大陸投資的交易成本相對較低於歐美企業，除了具有投資行業與地區廣泛外，績效亦頗佳。相對的，美日企業的國際品牌形象、技術與大型行銷通路，應是台商得以藉策略聯盟而提升競爭力的重要因素，而台商在文化、人際關係與對市場的熟稔，則是台商與各國企業聯盟進入大陸市場的最大本錢。

##### 2 兼顧台商短期與中長期利益。

由於台灣企業以中小型居多，與外國企業進行聯盟，主要目的在策略性的合

作，以補足規模之偏小，增強競爭力，所以合作除了出於暫時的策略性，也將發展為長久的、經常性的合作<sup>72</sup>。

### 3 增加台商在大陸投資經營的保障效果。

對外直接投資雖能有效的透過各種行銷組合進入並開拓市場，但是相對地企業承受的當地市場風險，包括政治風險與經營風險亦較高。基本上，進入大陸市場之風險尤較其他市場高，況且目前兩岸仍存在敵對關係，因此台商與外國廠商進行策略聯盟可增加保障、降低風險。

### 4 有助我國產業提升至國際化之層級。

在激烈的國際競爭及快速的科技變化下，產品的生命週期愈來愈短，利潤日趨薄弱，面對多變的經營環境及競爭壓力，企業必須調整其經營策略，找出自己的競爭優勢與利基。台灣企業透過合作發展關係的策略聯盟，除了能夠降低管銷成本、經營風險，學習先進國家企業的技術及經營管理，提升產業在國際間的競爭優勢以作為進入全球市場的利基。

### 5 結合國際企業的資源及優勢，形成資源互補特性以創造經濟效益。

自 1980 年代以來，各國企業間的經濟合作發展策略是國際經濟的明顯趨勢。各國企業在考量面對外部經營環境所產生的機會和威脅，以及企業本身內在的競爭優勢和弱勢，經過詳細的 SWOT 分析之後，紛紛採取以策略聯盟為主的跨國合作方式，以期透過與聯盟夥伴間的互補資源，強化本身在國際競爭中的優勢地位<sup>73</sup>。企業透過具合作發展關係的策略聯盟，經由共聚互補性資源，開創綜效雙贏，進而全面提升資源配置效率的理想目標。

## （二）與外國企業聯盟形式

近年來國內廠商與外商形成策略聯盟以共同生產、共同研發或合作行銷的案

---

<sup>72</sup> 簡世雄，中小企業合作聯盟，《中小企業策略聯盟彙編》，經濟部中小企業處編印，(1992年47月)，頁20。

<sup>73</sup> 李文瑞，如何利用國際合作發展策略以提升國家競爭力，《經濟情勢暨評論》，第2卷第2期，(1996年8月)，頁63。

例已相當多見。台灣企業在選擇策略聯盟夥伴時，技術能力與良好的合作經驗是相當重要的影響因素。台商國際策略聯盟的夥伴，以美商及日商為最普遍的聯盟合作對象。一般而言，外商公司之形象及商譽較國內廠商良好，因此台商選擇美商的動機除了過去既有的合作經驗，更重視美商產品的知名度與商譽。選擇日商除了有良好的合作經驗外，則著眼於日商的产品技術。以往台灣與先進國家進行聯盟時，聯盟夥伴的企業規模多較台商大，主要的聯盟對象為同業競爭廠商或上下游之供應商或代理商。

台灣廠商與歐洲廠商的國際策略聯盟活動雖然不是主流，但是實際的聯盟案例仍不少。台商選擇與歐洲廠商聯盟的原因是對方擁有先進的產品和技術。但歐洲廠商一般較偏好與港商聯盟共同進軍大陸市場，尤其是與香港有歷史背景關係的英國廠商。由於歐洲中小企業對大陸市場不熟悉且行銷能力有限，較有可能透過合作行銷的方式與國內廠商共同拓展大陸市場，因此，台商必須區隔與香港廠商間的優勢，以增加與歐洲企業的合作機會。

國內廠商可能和外商形成策略聯盟的替代產品領域，包括成衣、家電、運輸工具以及化學材料等產品項目，台商可以透過外商授權生產或共同行銷等方式進入大陸市場。此外，電子、機械等高科技產業，台商可和先進國家的跨國商以OEM、ODM或直接授權生產等方式拓展大陸及其他國際市場。

## 二、大陸企業

### (一) 與大陸企業聯盟原因

兩岸企業以策略聯盟的方式具備了既合作又競爭的特性。兩岸經貿往來的快速發展反映了兩岸產業結構與經營環境上的差距，並促成台商與大陸廠商策略聯盟的可能性。

#### 1 以產業結構來看

台灣地區產業結構由農業走向工業，接著朝向服務業為主要階段。現以第三產業之產值所占比重最高。而大陸地區則以第二產業產值比重最大，成長最快。台灣製造業和第三產業上的成熟經驗與領先發展優勢，以及大陸產業升級和對第

三產業的發展需求，促使兩岸策略聯盟的機會。

## 2 以產業屬性來看

兩岸目前的傳統產業各有優勢，大陸優勢是政府仍大力扶持傳統產業，以解決龐大的就業人口壓力，第二是提高生活水平需要傳統產業，第三是勞動力便宜，第四是基礎研究較強。台灣傳統產業優勢則是市場化經驗與經營管理成熟，國際營運網絡體系與經驗多，以及研發能力與科技轉化能力強<sup>74</sup>。另外，兩岸在製造業的發展情形，台灣方面成長較高的產業為機械設備製造修配業、運輸工具製造修配業、電力及電子機械業等資本財工業。大陸方面則以醫藥工業、化學纖維業、日用化學業等屬於中間財產業為主。由於兩岸產業結構屬性與發展速度的差距，使得雙方各自擁有特定的技術或生產資源上的優勢，也提供兩岸企業策略聯盟的可能性。

## 3 以經濟資源來看

台灣的土地、勞工成本高漲，以及環保意識的抬頭，使勞力密集型產業及低附加價值產業原有之優勢逐漸消失。另一方面，大陸所擁有的豐富天然資源、原物料，和充沛的勞動力、低廉的土地成本，以及廣大的潛在市場是台灣所缺乏的，而台灣所擁有的資金、技術、管理能力和國際化經驗則是大陸企業極欲學習的部分。換言之，此種經濟資源優勢互補的現象，可做為兩岸企業策略聯盟的重要基礎。

## 4 以競爭環境來看

大陸過去在高關稅和進口替代政策下，使技術密集、資本密集和知識密集產業的國際競爭力不足，例如：小轎車、電子產品、化工產品以及高級紡織品，加入 GATT 後外國工業品的進口將造成激烈競爭衝擊。另外大陸出口貨品屬中低層次產品為主，相較於台灣在技術與資本密集產品上的優勢，大陸出口的產品較缺乏國際競爭力。因此，大陸企業需要利用國外資金、資源與能力，引進先進技術

---

<sup>74</sup> 中國時報，2002 年 10 月 27 日，第 13 版。

設備，學習管理上的應用能力，以提升大陸競爭力的優勢。而台灣與大陸有相同文化背景，彼此溝通無礙，且在資源互補下，尋求雙方合作，以加速市場開發自然成為雙方策略聯盟的契機。

## (二) 與大陸企業聯盟形式

目前兩岸產業各自擁有其競爭優勢，表 4-2 列示兩岸產業在海外市場的競爭態勢下，所顯示各產業的優劣比較。其中，大陸基於勞工與資源優勢，較台灣產業具有生產優勢，適合尋求生產與後勤聯盟。台灣產業則在生產設備、技術與品質上明顯優於大陸，因此以大陸為內銷市場，宜尋求在當地的行銷、銷售與服務聯盟。至於兩岸各具特色的產業，則可採行技術發展或作業與後勤聯盟的建立，以建立足以提升競爭力之功能的合作關係。

表 4-2 兩岸產業的優劣勢比較與可能的策略聯盟形式

	大陸明顯優於台灣	兩岸相當或各具特色	台灣明顯優於大陸
兩 岸 競 爭 現	紡織成衣及其服飾品業 皮革毛皮及其製品 木竹籐材及其製品 雜項工業	紡織品 台灣：人纖、棉混紡紗、聚醴加工絲及織物、人纖混紡紗。 大陸：天然纖維、紗布、真絲綢等。 橡塑膠製製品 台灣：二次加工產品、工程塑膠。 大陸：內銷導向，出口主要由港、台資主導。 電子資訊業 台灣：技術密集類，無電話機、可攜式電腦、各類 PC 相關組件或附加卡、多媒體產品等。 大陸：勞力密集之電視機、收錄音機、電話機等組裝	化學材料及其製品 紙漿紙製品及印刷 飲料及菸類 機械產品 精密儀器設備

況		品。 機械及運輸設備 台灣：工具機、汽機車零組件。 大陸：電力機械、電器及配件、其他運輸設備。	
可能的聯盟形式	作業與後勤聯盟	技術發展聯盟 作業與後勤聯盟	行銷、銷售與服務聯盟

資料來源：蔡宏明，以策略聯盟進軍大陸市場，《貿易週刊》，第 1594 期，(1994 年 7 月)。

兩岸企業在進行策略聯時可能的模式，根據蔡明宏的研究，就兩岸各類聯盟中的相對優勢，可以有以下的聯盟方向<sup>75</sup>：

#### 1 技術發展聯盟。

以共同開發為主的跨國技術合作是策略聯盟的重要目標。一般而言，兩岸產業科技發展在經費、人才和技術方面均略低於美、日先進工業國家的情況，而尋求策略聯盟是克服差距的方法。就兩岸而言，大陸在基礎研究和專利發明方面有較佳的基礎，而台灣則在商品化能力和設計能力上較具優勢。此外，大充沛的高級人力資源，以及薪資低廉的優勢，是台灣方面所缺少的部分。台商欲尋求與大陸科技研究人力合作，需視其產業特性異同，而在不同系統搜尋適合的聯盟對象。因此，如何應用大陸人才以進行合作發展是策略聯盟的考量重點。

#### 2 作業與後勤聯盟。

此策略是藉由關鍵性價值活動的規劃，進行產業合作並維持既有的優勢價

<sup>75</sup> 蔡宏明，大陸台資企業策略聯盟的評估與作法，《今日經濟》，第 341 卷，(1996 年 1 月)，頁 27-29。

值，其作法強調雙方生產營運優勢的整合。以兩岸的汽車業為例，由於在引擎部分，兩岸均無法自製或開發，合作研發將有助於降低成本。內裝系統和鈹金方面，台灣的技術則高於大陸，可將技術輸出並在大陸從事鈹金。另外組裝和裝配系統由於需要大量人力，因此適合在大陸從事此部分的製程。至於電子資訊業，則其中兩岸分工的原則包括：(1) 台灣握有製程技術，利用大陸廉價工程師研究開發研產品。(2) 利用大陸當地廉價勞工從事加工，以彌補台灣高工資成本及勞力不足的困境。(3) 吸收大陸尖端科技，積極合作開發新產口。(4) 雙方彼此雖未掌握關鍵技術，但兩岸市場有潛力，可合作共同開發，以獲取無窮商機。在量產階段，宜由台灣生產自動化程度高、附加價值高的產品，大陸方面則生產勞力密集產品。至於產品行銷工作，因台灣易於掌握國際資訊則負責外銷市場，而中國大陸幅員遼闊且通路不易建立，則採用大陸原有的配銷通路，以拓展內銷市場。

### 3 行銷、銷售與服務聯盟。

進入大陸當地市場是行銷、銷售與服務聯盟的主要目標。雖然近年來大陸的消費市場快速成長，但對台商而言，假若產品屬於進口替代型，可獲得一定內銷比例，但其比例的大小視該產品在大陸內地的需求程度，以及該企業是否能平衡其外匯收支（即其產品出口創匯收入，能否足夠抵銷企業的外匯支出）而定。至於生產非進口替代型產品的外商投資企業，依據目前的規定，內銷權須經有關審批部門批准才能取得。若內銷比例不超過該企業總產值的百分之 30，則該企業仍可享受外向型企業的特別優惠。企業生產的產品若是大陸內地急需的產品，有關審批單位則會考慮容許較大的內銷比例。在相關限制下，台商欲參與大陸流通市場，便須透過合作或合資夥伴現有的零售分銷網路，以及借助大陸中大型百貨公司設立專櫃，或與國營企業批發商合作，甚至是鄉鎮企業進行聯盟，以打入地方市場，將有助於建立據點。

## 三、台灣企業

### （一）與台灣企業聯盟原因

受到近年來產業經營環境丕變的影響，企業在減少投資風險、提高產能利用

率、降低成本、迅速進入市場，以及功能互補等多重動機的考量下，紛紛尋求資源共享的策略聯盟。台灣廠商形成策略聯盟的主要動機有下列四種<sup>76</sup>：

#### 1 減少設備重複投資，提高設備與產能利用率

台商赴大陸投資選擇與本國企業合作，可利用彼此已有的產能設備，進行更有效的使用，以減少重新購置機器設備的浪費。

#### 2 增加競爭力

企業為鞏固或強化本身競爭地位所成的策略聯盟，其聯盟對象多是位於同一產業甚至相同價值鏈位置的廠商。例如頂新與味全的結合將嚴重威脅到統一以及在大陸市場也占有一席之地之旺旺。因此，統一若是與旺旺聯盟，便可以說是為了鞏固與強化自身競爭地位而成立。

#### 3 爭取時效，迅速進入市場

台商為加速進入大陸的內銷市場並減低進入大陸市場的阻礙，可以選擇與同樣背景的台灣企業，由於其想法與做法較為相近，接觸溝通亦較為容易，在面對大陸經營時出現的狀況，可在最少時間內做出判斷，以爭取時效性，減少問題所帶來的負面結果。

#### 4 功能互補，共享合作夥伴的資源

企業在大陸經營時，出現資源不足或是缺乏的情況，便必須找到彼此互補的合作對象，這也是企業為進行策略聯盟的最主要動機。

整體而言，台商之間共組聯盟可以有效降低完全市交易或完全內部化的交易成本，進而在彼此資源互補的基礎上，減少無謂的惡性競爭，提升其在市場上的談判地位。

### （二）與台灣企業聯盟形式

國內目前的策略聯盟模式，最主要有三大類，即垂直式聯盟、水平式聯盟，

---

<sup>76</sup> 林隆儀，策略聯盟-創造新競爭優勢-清涼飲料產業突破傳統的策略，《經濟情勢暨評論》，第5卷第4期，(2000年3月)，頁120。

以及不對稱聯盟<sup>77</sup>。

## 1 垂直式聯盟

所謂垂直式聯盟是一種類似垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事本身所專長的價值活動，而透過聯盟的方式，連接這些不同的價值活動，以完成一完整的商業行為。亦即透過聯盟的運作，而非一般市場交易的機能，來完成一完整的商業行為。透過垂直式聯盟，可避免許多市場因素的不確定性，降低個別企業的營運風險，減少營運成本，並取得特殊的競爭地位。

垂直式聯盟中，還可以再進一步以聯盟所從事的價值活動，再細分為互補組合型、產銷分工型和私辦共同零件型。

### (1) 互補組合型

許多產品具有互補的效果，若能組合成較完整的產品，可採取共同行銷的方式開拓市場，節省許多行銷、配送的成本，降低成本負擔，增加產品競爭能力。例如我國單車零件業，可分別生產變速器、大齒盤、鍊條、飛輪、曲柄等零組件，組合成整組的傳動系統，再一起行銷，以進入高級自行車的市場中。另外，有些電腦零件廠商，分別生產電源供應器、主機板及外殼，組裝完成之後，便可以得到較高的價格，獲取到更多的利潤。

### (2) 產銷分工型

資源有限的中小企業，無法自研發、生產、行銷全部完成，或即使全部都做，也限於規模，無法有效經營，取得成本優勢。因此，中小企業可以各司其職，發揮所長，再透過聯盟的方式，完成一完整的企業營運活動。例如玩具業者，可以分別由專業設計公司負責設計，塑膠成型公司負責生產，再由貿易商或專業行銷公司負責銷售通路。

### (3) 私辦共同零件型

當某些零組件可由許多企業共用時，可透過聯盟的方式，共同出資，交由一

---

<sup>77</sup> 政大公企中心研究，國內現行策略聯盟的模式，《中小企業聯盟》，經濟部中小企業處，(1992年4月)，頁77-80。

家企業，負責該零件的開發及生產，並將一定數量及品質的成品，賣給聯盟廠商，以解決缺乏該項零件的困擾，並且降低個別的開發以及生產成本。

## 2 水平式聯盟

水平式聯盟則是整合類似的價值活動，以擴大營運的規模，得到規模經濟的優點，降低固定成本投資的比率。在水平式聯盟中，可以集中不同企業的資源，做更有效的運用，減少投資的重複及浪費，以提高整體的競爭能力。水平式的整合對象多數以同業間合作為主，而非上、下游的合作方式。企業可藉彼此的資源集中達成更有效的投資或經營活動。如此原來為競爭對手的企業個體，在對外競爭時能產生一致行動，以增強其競爭力。此種聯盟又可細分為由工研院主導型、產能互補型，以及財務互補型。

### (1) 工研院主導型

工研院為將各研究機構所累積的研究經驗與專利成果擴大應用，可由工研院的企劃處提出聯盟計畫，透過同業公會，邀請有興趣廠商參與計畫，成立共同開發委員會，開發一項新產品。例如第一代筆記型電腦，就是由工研院主導的策略聯盟，聯合了國內 46 家業者的力量，開發出第一代的筆記型電腦，並把工研院的技術成功的轉移至企業。

### (2) 產能互補型

這是一種生產的策略聯盟，各企業對生產的價值活動共同合作，以取得生產的規模經濟或降低產能力閒置，進而強化企業在生產活動之產業地位。當某一廠商接到數量過大，或批量較小的訂單，都可透過聯盟的方式分包或轉包給其他較小的廠商。此種聯盟主要是著眼於規模經濟的取得或降低過剩產能。

### (3) 財務互補型

當兩家小型公司在資金上有不足的現象，無法達成某項交易時，可由產業中的其他大廠，或對該產業熟悉的金融公司提供資金，以促成該項交易的完成。小公司可用以物易物的方式，購買彼此的產品，利用沖銷方式，降低對現金的需求，產生財務互補的作用，促成交易的達成。此種策略聯盟會使得在資金的運用方面

更為靈活。

### 3 不對稱聯盟

#### (1) 戰鬥品牌聯盟

所謂戰鬥品牌系指產業中市場佔有率高，走高級定位之企業，藉著進入本身產品定位之外的市場區隔，達成排擠和打其他想要進入市場的潛在競爭者。或是藉著推出不同的品牌，進入新的較低價位之市場區隔。在不損害到原有的品牌形象下，以戰鬥品牌之方式推出較低價位的產品，可以兼顧原本品牌的高級形象，並打擊競爭者，或者可進入其的市場區隔以賺取其他市場區隔的利潤。例如某一高品質、高價位以及高品牌知名度的廠商，為打擊其他廠商，避免潛在的競爭者進入市場，但又不願破壞原有品牌形象時，可與其他廠商聯盟，由另一廠商專攻另一低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟。此種聯盟可以有效的阻止其他廠商進入該市場，或利益的考量之下和其他的廠商形成合作關係，而一般多以大小型企業間的合作為典型。

除了一般台商與台商彼此因資源互補而結合的聯盟合作關係，還包括兩種特殊的聯盟形式。一種是聯盟廠商之間具有上、下游關係的中衛體系之聯盟<sup>78</sup>。雖然台商彼此共組聯盟沒有文化隔閡的問題，但卻容易發生彼此投入聯盟的資源同質性太高，無法發揮策略聯盟互補、互利的真正綜效。因此，類似中體系的上、下游垂直合作，應是初期比較好的結合模式。另一種則是眾多中小企業台商因議價能力不足，而集體合作赴大陸投資的集體聯盟<sup>79</sup>。

#### 1 中衛體系的聯盟類型

此種聯盟形式是存在於產業上、下游關係的廠商間特有的一種類型。台商會把在台灣自然形成的中衛體系，原封不動地搬到大陸去的主要原因就是關鍵零組件有品質的問題。因此，台商採中衛體系赴大陸投資，不但可以成功地在大陸連結上、下游的產業價值鏈，更可以讓其產品得以與在台灣生產的相同品質，進入

---

<sup>78</sup> 簡世雄，中小企業合作聯盟，《中小企業聯盟》，經濟部中小企業處，(1992年4月)，頁14。

<sup>79</sup> 編輯部，策略聯盟的省思，《資訊傳真》，第144期，(1991年11月)，頁110。

大陸內銷市場。

中衛體系力量得以發揮，主要就是靠著中心廠商的領導，帶領衛星協力廠往既定的目標前進。由於整個中衛體系，彼此相關性相當高，就好比命運共同體一般。所以，此種聯盟更需要充分的溝通與協商，使聯盟成員合作的力量可以集結游聚，一致對外，使聯盟獲得成功。

## 2 產業公會集體合作投資

此種的聯盟形式可以為台灣眾多的中小企業帶來赴大陸投資的一種新利基。因為透過公會組成的聯盟總公司，就好比把許多像一根根筷子一般的中小企業，結合成一把筷子，可藉由結合的力量增加其議價能力，並且規避掉多餘的風險。

要發揮中小企業集體投資的力量，就必須要讓由公會設立的聯盟總公司有足夠的力量約束廠商，以便有效地控制與管理聯盟。當然相對地，強勢的公會也需要有監督的力量來給予制衡。所以，此類聯盟形式要具有高度而明確的聯盟政策及目標，才可以容易地檢視出公會的所做所為是否符合會員的整體利益。

## 3 同業間合作的平行聯盟<sup>80</sup>

此一類型的合作可分為兩種形態，其一是既有同業間基於提高產能利用率的考量，合作雙方均以產銷自己的產品為主。一方利用剩餘的產能和既有的同業結為聯盟夥伴，為另一方代工生產所需的產品，扮演生產者的角色，而委託代工的一方則扮演行銷者與銷售者的角色。另一種是聯盟的一方逐漸以扮演專業生產者為重，接受多家公司的委託生產。

值得注意的是，吳青松認為偏向技術導向的聯盟，成功的可能性較大。相反的，越是市場導向，成功的可能性較小<sup>81</sup>。因此，聯盟的目標本質越趨向於市場導向的聯盟，其利益衝突的可能，以及複雜性將會越高，故雙方應該在結盟時取得充分的溝通，以提高聯盟的存活率與成功的可能性。

---

<sup>80</sup> 林隆儀，前揭文，頁 125。

<sup>81</sup> 吳青松，《國際企業管理：理論與實務》，（智勝文化出版社，1999年），頁 365。

## 第五章 個案分析

自 1979 年以來，中國大陸實行一連串的經濟開放政策，不僅開放了 12 億人口的消費市場，同時也提供充沛的勞力和豐富的天然資源。此，世界各國認為最具有潛力的大陸市場，將會是主導下一世紀世界經濟的主流。基於地緣、歷史和語言文化的背景下，以中小企業為主體的台灣產業界也注意到這樣的變化，更想搶先進入這個令各方都覬覦的市場。雖然基於政治因素，赴大陸投資較晚，但憑著一貫的機動調適能力，以及深耕大陸的經營眼光，台商已在大陸市場闢出一片天地，絲毫不亞於各外資企業。

本章節欲從台商投資的既有過程中，解析台資企業成立背景、過程，以及採用策略聯盟的經營策略情形，並提出個案分析以做為進一步研究。

### 第一節 食品業之個案分析

國內目前食品業市場已呈現飽和的態勢，更由於國內製造成本日益升高，環保意識的抬頭等諸多因素影響之下，使得食品業者的經營環境面臨了重大的轉變。

自 1979 年中國大陸對內實行經濟體制改革，對外進行開放政以來，經濟快速成長，國民所得大幅提高，直接帶動的就是食品消費的大幅成長。目前全大陸平均每人食品消費支出占其消費支出的一半左右，而全社會的食品類零售亦占社會零售的百分之 50 以上<sup>82</sup>。由此顯示，大陸居民的主要消費支出是食品類。大陸居民在追求食品量的增加後，也開始重視質的改善，因此，食品業在中國大陸市場有相當的成長空間。

中國大陸人口眾多，民生工業市場的需求廣大，特別是食品為每人都必須消費的用品，且大陸人民的飲食習慣與台灣人民相仿，市場的潛力極大，因此吸引了許多台商前往投資。根據經濟部投審會的統計資料顯示，食品及飲料製造業核

---

<sup>82</sup> 田美君，大陸台商食品業內銷市場風險分析，《兩岸經貿通訊月刊》，第 88 期，1999 年，4 月，頁 40。

准赴大陸投資家數累計至 2002 年 3 月已達 2,238 家，投資金額達 1,340,300 萬美元，就累計投資金額而言，其位於所有核准之行業別中之第四位。台商赴大陸投資食品業的動機，除了要利用大陸的土地、勞動資源外，開拓大陸廣大的內銷市更是近年來食品業投資者的共同目標。

而大陸本身的食物工業更是近年來大陸快速成長的產業之一，以大陸食品工業的產值來看，每年平均以百分之 13 的速度在成長，而大陸食品工業總產值占其工業總產值的百分之 11 左右，在輕工業部門中仍居第一大產業<sup>83</sup>。因此，消費者對食品的需求增加，但同時大陸本身的食物業及台商赴大陸投資的食物業均蓬勃發展，形成食物業市場競爭激烈的局面。

以產業別來看，台商以策略聯盟模投資大陸市場的主要產業為食物業，其次為電子製造業，以及運輸工具製造修配業等。（參見表 5-1）。由於企業投資大陸食物市場必須以大規模進入，為了取得資金、通路及降低風險，企業會尋求合作夥伴，以策略聯盟的模式進入。

表 5-1 台商以策略聯盟模式赴大陸投資之產業別統計

產業別	家數	百分比%
食物製造業	30	26.316
成衣及服飾品製造業	4	3.509
零售業	8	7.018
輕工業（橡膠、皮革製品）	10	8.772
石化及化學工業	9	7.895
電子製造業	18	15.789
運輸工具製造修配業	17	14.912
金屬製品、建材及家具製造業	16	13.158
服務業	3	2.632

<sup>83</sup> 戴媛坪，食物業赴大陸投資之研究，《經濟情勢暨評論》，第 4 卷第 1 期，1998 年 5 月。

共計	115	100.00
----	-----	--------

資源來源：宗守用，企業以策略聯盟赴大陸投資之研究，國立中山大學企業管學系未出版之碩士論文，1999年

截至目前為止，我國政府開放間接赴大陸地區投資已有 11 年的歷程，食品業者在大陸市場開放之前，乃是以轉口貿易的方式，進而以合資、獨資等經營模式在大陸地區進行投資活動。由於大陸具有廣大的消費市場，充滿著無窮商機，以策略聯盟方式進入中國大陸內銷市場也正在逐漸形成中。各企業進入策略思維也轉變為由投資組合之模式，在中國大陸進行相關投資活動。表 5-2 則為食品業進入大陸市場的策略演變。

表 5-2 食品業進入中國大陸市場的策略演變

1990 年前	1990 年~1993 年	1993 年~1996 年	1996 年後
第一階段	第二階段	第三階段	第四階段
轉口貿易	合資經營	獨資經營	策略聯盟 投資組合
統一 味全 久津 味丹	北京統一 味全 久津 味丹 陸仕	武漢統一 成都統一 昆山統一	久津&美國貴格 統一&日本麒麟 統一&法商家福 統一&美國南方 味美&國大集團

資料來源：《兩岸經貿通訊月刊》，第 87 期，1999 年 3 月，頁 38。

#### 個案一、統一企業集團

## （一）公司簡介

1967 年成立於台南的統一企業，30 年來，除了以相關產料產品的多層次加工、提高附加價值外，並且不斷拓展新的事業，伸展企業經營觸角，已逐漸發展成為多元化的企業集團。

目前在台灣擁有 20 餘家相關企業，營業範圍遍及食品、旅遊、貿易、租賃、建設、證券投資與超商等項目。在追求高成長及多角化經營的策略下，更進一步與國際企業投資合作，吸收國際經營的觀念和技術，積極跨出本土企業領域，邁向國際化的經營目標。

## （二）聯盟動機與聯盟對象

1992 年統一企業在喪失市場先機的不利情況下，挾著台灣食品業龍頭的浩大聲勢赴大陸投資，但進入市場的門檻已較數年前提高許多，統一維持其一穩紮穩打的經營風格，在大陸展開積極布局，投入了大量的資金興建廠房、購買設備。目前，統一在大陸的速食麵、飲料、麵粉、油脂等事業的生產基地都已經建構完成，更在 1999 年 11 月底與日商龜引甲萬合資成立「昆山統萬食品公司」，合作進軍大陸醬油市場，同時規劃收購油脂廠，以及興建乳品廠，使大陸事業版圖更趨完整。

另外，統一在珠海所投資建立的麒麟啤酒廠，即與日本麒麟公司進行策略聯盟，以日本的啤酒釀造技術，結合統一企業對大陸市場的熟悉與瞭解，形成另一策略聯盟進入中國大陸之型態。對於日本麒麟而言，能加以利用統一企業在中國大陸所累積的經驗，以降低其進入障礙與風險。同時統一企業能藉此擴充其產品線之廣度與深度，以強化本身產品組合。

統一集團在歷經七年的虧損之後，1999 年的大陸地區「食品本業」，終於出現 6000 萬元人民幣的獲利。統一企業集團赴大陸投資從 1999 年開始轉虧為盈，經營策略也從原本各自獨立，走向整合性的集體戰。第一階段基礎建設已陸續完成，分別在昆山及西安興建寶特瓶廠及速食麵廠，並積極投入乳品市場。第二階段則將整合大陸地區各廠，建立通路物流系統，包括與法商家樂福合資成立的統

杰超市等，積極導入台灣的行銷及通路經驗，奠定未來發展的有利基礎。

## 個案二、頂新國際集團

### (一) 公司簡介

自 1992 年開始在大陸賣康師傅方便麵至今，頂新集團成功打入大陸方便麵市場。康師傅堪稱是最近五年，最被大陸廣大消費者耳熟能詳的品牌。1997 年賣出了五十 50 億包方便麵，創下 60 多億人民幣的營業額。

目前大陸方便麵出現三足鼎立的現象。康師傅方便麵市場占有率最高，將近百分之 30，其次為馬來西亞集團與中資合作的華豐食品有百分之 13，以及統一方便麵的百分之 6 的市場占有率。這樣的成績使頂新成為大陸速食麵市場的領導品牌。頂新國際集團的成功不僅使其經營策略成為外資企業進軍中國大陸市場的典範，同時也說明中規模的企業，其順應國際投資機會，在大陸創造國際級大企業的可能性。

頂新在台灣的企業以油脂相關產品的生產與貿易業務為主。大陸據點除了各類油脂製造外，觸角更延伸至食品、飲料業。為了配合方便麵生產，體系內陸續成立製麵的相關配件工廠。表 5-3 為頂新集團各事業據點與投資經營內容。育新、頂盛、頂信等提供包裝容器、塑料與包裝用紙箱。除了天津頂益採獨資經營，其餘主要是採控股公司的經營型態。

表 5-3 頂新集團在大陸的投資情況

公司	投資據點	主要產品
頂 新	北京頂好製油	頂好及惠康精煉油、芝麻香油
	濟南頂利油脂	康萊蛋酥捲
	天津頂益	康師傅方便麵（袋、碗麵）及點心麵
	北京頂志油脂	麻油、牛油加工
	秦皇島頂吉油脂	油品中轉、精煉、儲運

國 際 集 團	天津育新包裝	PSP 容器
	天津頂信紙業	紙箱
	天津頂盛塑料	塑料餐具
	天津頂新諮詢	投資諮詢
	廣州頂益食品	康師傅方便麵系列產品
	杭州頂益食品	康師傅方便麵系列產品
	重慶頂益食品	康師傅方便麵系列產品
	杭州康蓮飲品	飲料
	天津頂正印刷	印刷包材
	天津頂好油脂	高品質油脂

資料來源：劉仁傑、封小雲，《亞洲巨龍：台、日、港投資大陸風雲錄》，(台北：遠流出版社，1996年)，頁37。

## (二) 聯盟動機與聯盟對象

頂新集團在1989年即進入大陸市場，首先以清香油搶占天津、北京市場，隨後成功的以「康師傅」速食麵快速攻占大陸市場，並急速拓展集團規模，成為大陸食品業的第一品牌。

頂新集團在不斷擴充事業體的同時，也採取企業策略盟的方式要全力搶食大陸市場。頂新集團以持有股權的方式與味全進行策略盟，康師傅與味全在大陸將藉由資源整合、相互支援的合作模式拓展大陸市場。

頂新在大陸主要生產方便麵食品，營業成長迅速，多年來在大陸擁有知名品牌地位。而味全進軍大陸市場，投資項目包括醬油、味精以及奶粉等工廠，但業務始終無法拓展開來。此次兩大企業的合作，頂新可以運用味全在台灣多樣化的產品技術與資源，向綜合食品企業之路。相對地，味全也希望能以頂新在大陸的品牌形象與完整行銷通路，盡早建立味全在大陸的市場版圖。

## (三) 聯盟形式與聯盟內容

頂新集團以收購味全公司股權百分之35的方式，介入味全的經營權。企圖

結合雙方現有資源，達到各取所需的目的。

取得味全的經營權，頂新第一步就先整頓味全在大陸的投資。上海醬油廠與武漢、桂林的味精廠，都將與頂新現有的生產線進行垂直整合。接下來，頂新計劃把味全的三大主力產品 - 乳製品與醬油的研發與人力資源，悉數移往大陸，透過頂新的強勢行銷網路進行銷售工作。

即使已經接掌了味全，但頂新基於自身競爭力的考量，以相互投資策略與其他台灣知名的食品企業進行資源整合，一起開發以中國大陸為中心的華人食品市場。頂新目前與台資食品廠的合作，除了接掌味全，與南僑合資成立天津油脂廠外，康師傅在大陸的飲料，有一部分則是由久津代工。除此之外，包括義美、佳格與味丹等食品企業，也都是頂新準備合作的對象。

### 個案三、旺旺食品集團

#### (一) 公司簡介

旺旺集團開始業務追溯至 1962 年 5 月，在台灣設立宜蘭食品工業股份有限公司。當時主要是生產農產品罐頭食品，並以出口外銷為最主要業務。旺旺集團在 1983 年與日本三大米果製造商之一的岩冢，簽署了技術合作合約，開始了其米果事業。

面對有限的資源與台灣市場，旺旺集團在 1992 年，大陸開放經濟時，逐漸開拓中國大陸市場。旺旺集團第一家工廠於 1994 年在湖南開始生產，並為集團在進入龐大的消費市場時奠下堅固的基礎。

旺旺集團主要業務包括生產及銷售休閒時品、飲料及相關產品。集團大部份生產設備及據點分布在中國大陸，其次在台灣。旺旺集團之產品銷售分布各地，以中國大陸市場為主，其次為台灣以及其他外銷市場。

#### (二) 聯盟動機與聯盟對象

旺旺近年來以中國大陸市場發展為世界米龍的旺旺米果，成功地將台灣口味的米果食品引進大陸，其設立生產據點的速度更是十分驚人。以米果起家，在台

灣紮根，前往中國大陸發揚光大的旺旺食品集團，依靠米果產品的成功，在行銷通路、品牌形象都已在基礎穩固的情況下，將與國外大型食品集團合作模式，更進一步開拓大陸市場的規模，朝綜合食品集團發展。

多元化產品經營，是所有大陸台資食品企業的共同經營模式，但如何利用本身優勢，不陷入惡性競爭的圈子內，則是一門大學問。以旺旺多角化經營而言，因為在大陸經營已有基礎，擁有強勢的品牌與通路，與其他企業進行策略聯盟相當順利。

旺旺在進行多元化發展時，因為擁有良好的品牌以及行銷通路，往往吸引許多國外大型食品企業主動前來要求合作，而旺旺不但可以藉此學習到對方的產品技術，還可以降低在大陸投資經營的風險，以及更容易拓展旺旺食品王國的版圖。合作的對象則包括美商通用食品、日商，以及韓國農心株式會社等國外大型食品集團。

### （三）聯盟形式與聯盟內容

目前旺旺在米果以外的食品，包括巧克力、清酒與方便麵條等產品，都盡量要求避免與其他企業雷同，並且與其他對新項目具有專長的廠商合作。其中旺旺與美商通用食品合資成立玉米零食企業。而清酒則是旺旺與日本廠商合資，在瀋陽的大旺生產，雖然是日本清酒，所採則是中國名稱「勁道」。另外，旺旺以在台灣銷售杯麵的經驗，其欲跨足大陸方便麵市場，因此於 1996 年 9 月與韓國農心株式會社合作，在上海設立方便麵廠，投資生產日式方便麵。

旺旺在台灣賣的「浪味」杯麵就是韓國農心株式會社合作，基於兩方過去的良好合作關係，決定於 1996 年起一同投產大陸方便麵市場。但在 1998 年時，韓國農心株式會社私下與中方談妥在廣州深圳生產方便麵的合作計畫，這不但違背旺旺想與韓商一起廣設大陸據點的初衷，某種程度上亦意味著韓商背叛了旺旺。儘管韓方有意收購旺旺集團百分之 40 的股份，但雙方在價錢上始終談不攏，旺旺食品集團現在很少參與上海方便麵廠的一切事務。

產品多元化之餘，旺旺還進行產業的垂直整合，除了本身生產的大量食品之

外，包括包裝使用的紙箱、塑料等相關產業，該公司也都合資設廠製造，希望藉由垂直整合的作法，讓旺旺在中國大陸的產品成本能夠壓低，才能在當地其他跨國大型食品集團林立的环境下，擁有一席之地。

### 個案三、南僑化工企業

#### （一）公司簡介

南僑集團創辦人陳其志，於 1952 年來台興辦企業，參與投資當時由印尼華僑組成的「南僑工業股份有限公司」。後來，「南僑工業」經營出現困境，陳其志立刻決定接手，並將公司正名為「南僑化學工業股份有限公司」，正式開啟了南僑企業集團 50 年的序幕。

南僑在肥皂事業大獲全勝，確立市場地位後，也開始尋求新事業領域的開拓。南僑基於穩健經營的考量，在「原料、技術、通路、文化」的四大相關原則下，南僑首先考量的就是與洗劑有著原料與技術相關的食品工業用油脂產業，以及非食品工業用油脂產業。當時日本四大油脂集團之一的三好（Miyoshi）油脂株式會社，有 70 年涵蓋此二產業技術範圍的歷史，於是雙方展開密切的技術合作計劃，自此南僑順利走入食品工業用油脂事業，並在技術漸漸生根後，慢慢朝向餅乾等其他食品業發展。

從早期的水晶肥皂、快樂香皂、到近期的杜老爺冰淇淋、Haagen-Dazs 冰淇淋、讚岐急凍熟麵，都是南僑 50 年來所生產及代理的產品。

#### （二）聯盟動機與聯盟動象

1996 年，南僑在中國大陸做了兩個關鍵的海外投資，一個是在天津開創油脂業，另一個則是在上海開設寶萊納餐廳。

南僑集團經過多次的考察，認為當地的消費能力足以支應高級餐飲，已是投資時機成熟時，於 1996 年與擁有 80 年製酒歷史的德國寶萊納（Paulaner）集團簽下合作契約，由南僑出資與經營管理，寶萊納提供製造啤酒技術，開始在上海投資餐飲事業。

另外，鑑於中國大陸經濟快速成長，食品加工業及一般消費者對高品質油脂的需求勢必與日增。此外，頂新集團在大陸生產的「康師傅」方便麵，以及各類糕餅皆有高品質油脂的供應需求，因此南僑於 1996 年 7 月與頂新集團合資成立天津頂好油脂公司，生產行銷系列的食用油脂，共同經營開發大陸油脂市場。

### （三）聯盟形式與聯盟內容

由於頂新非常需要南僑提供高品質的上等油脂原料，因此說服南僑集團以合資方式進行策略聯盟。事實上，南僑和頂新的結合可說是因為資源互補以及風險分攤兩項因素所致，包括：

- 1 頂新為其最大客戶，與頂新合資可以解決其產品的銷售問題。
- 2 頂新有廣大的行銷網路，在大陸各地均有設置辦事處、營業據點，藉由其優勢，南僑集團則可降低其經營成本。
- 3 頂新在大陸市場已擁有相當的品牌知名度，可做為南僑在大陸發展的基礎。

在南僑及頂新彼此協議由雙方持股對半的方式，集資 2500 萬美元，在天津開發區緊鄰頂新天津廠處成立天津頂好油脂公司，由南僑化工負責經營，其將天津頂好油脂公司視為其在大陸所設的一個子公司，在組織結構上屬於台灣的油脂部，管理方式與台灣設立之工廠並無不同，並提供製造、研發、品管、行的專業知識與人力資源。頂新國際事業集團提供行銷網路與品牌形象，並由天津頂好油脂公司所生產之油脂，作為頂新國際事業集團之原料。

## 個案四、大成長城企業

### （一）公司簡介

從事油脂與麵生產起家的大成長城集團，是台灣大型食品企業集團之一。歷經 30 餘年的經營，目前擁有海內外 20 餘個據點。整個集團分為四個事業群：基本農畜群、消費食品群、餐飲服務群，以及國際事業群。大成長城基於商機的掌握，也將觸角延伸至中國大陸。1990 年起，受到市場潛力與充沛源物料資源的吸引，大成長城以本業為基礎，在大陸朝相關事業進行投資。

由於亞太地區將是 21 世紀世界經濟成長的重心，而積極移轉台灣市場的經驗，開拓華人市場，是大成長城最大的發展重點。因此，其國際化的方不只針對大陸投資而已，大陸投資只是其進軍華人市場中的一部份而以，其大陸事業發展計劃是與東南亞地區一起拓展與經營的。

初期是由台灣大成長城的主要股東投資，並由大成長城提供技術的合作方式，在東北瀋陽和撫順分別設立飼料廠與肉雞電宰廠。其後，陸續以合資方式成立深圳蛇口麵粉廠、天津麵粉廠，以及大連飼料廠。表 5-4 為大成長城集團在大陸投資的各據點。

表 5-4 大成長城集團在大陸的投資情況

公司	投資據點	投資項目
大 成 長 成	大成食品（蛇口）有限公司	生產銷售不同等級的麵、麥糠以及有關麵粉製成品
	大成食品（天津）有限公司	小麥及食品加工
	大成宮產食品（大連）有限公司	肉品熱食品加工
	大成泰森食品（大連）有限公司	飼料、種雞、電宰雞業務
	遼寧大成農牧實業有限公司	畜禽養殖、水產飼料、飼料精料等之生產銷售

資料來源：劉仁傑、封小雲，《亞洲巨龍：台、日、港投資大陸風雲錄》，（台北：遠流出版社，1996 年），頁 75。

## （二）聯盟動機與聯盟對象

為強化對大陸東北地區的投資，1995 年開始了一進串新的投資項目。除了計畫出資百分之 51 與美國最大的家禽屠宰銷售公司 - 泰森食品 ( Tyson Foods )，赴大連設立從飼料生產到畜養、電宰的一貫化工廠，也敲定與日本丸紅商社投資 1,320 萬美元，在大連成立肉雞的二次加工廠。大成長城與外商聯盟的考量點，包括：

- 1 大成長城可以學習外國企業較先進的技術以及整體規劃能力。
- 2 透過聯盟可以幫助大成長城的產品行銷至日本，拓展至全球市場。
- 3 透過與外商的合資，多了第三國的保障，可以降低赴大陸投資的風險。

這些重大的投資，不僅促使大成長城在東北地區有兩個完整、一條龍式的肉雞生產基地，亦將強化集團在東北市場的影響力。

大成長城集團與泰森食品聯盟的結果，由於經營權的問題，而以失敗收場。因為泰森將大陸視為其權力操控中心，目標在於成為全球性的生產業者，因此要求介入大連家禽場的經營。但大成長城則認為當泰森介入後會增公司在人員出差、旅費等營運成本，而且泰森選擇與大成長城合作的原因是不熟悉大陸市場，未來泰森仍是大成長城的潛在競爭者。因此，兩方的合作在對於持股比例產生歧見後而作罷。

另外與日商丸紅的合作，由於在經營管理上是由大成長城主導，丸紅商社主要的目的僅在取得原料來源，並不會介入大連家禽場的經營，彼此在合作上並不會有太大的衝突發生。

一般而言，台商投資大陸的各種方式中，合資事業是借重中方人士的協助，以求順利進入當地市場。而獨資經營則兼具較高的自主性與機動性。進軍大陸的台灣食品業，為求儘速進入當地市場，早期大多與中方合資。其後，有些企業為了追求企業自主性而獨資，有些則為提高投資案的審核速度並降低風險，而採與第三國企業合資設廠或合作經營的方式。

此外，從大成長城此個案分析看來，企業投資大陸時，如果經營事業的原料可以獨立獲取，似乎宜採取兼具高自主性與機動性的獨資經營，但是必須花費較長的摸索期間。如果投資的原料或銷售管道需受大陸當局管制，則合資進入不僅有助於穩定原物料的供應，更能保證投產後的銷售系

統。

### （三）聯盟形式與聯盟內容

大陸當時並無所謂一條龍的垂直整合經營模式，大成長城企業認為這種經營模式在大陸應可獲得極高的效益，且可以外銷至日本。因此，決定在大陸大宗物資主要產地的東北投資，然而這項投資案必須投入約 2,000 萬美資金，依政府法令的規定，企業至大陸投資的金額不得超過其資產的百分之 20，因此，大成長城決定以策略聯盟的方式，尋找外商合資一同進入大陸市場。

大成長城集團將台灣垂直整合的經營模式移轉至大陸，發展種雞、孵化、飼料、電屠宰、銷售等一貫化的作業方式，此種營運方式可使大成長城產生效益，獲利也大幅提升。

大成長城集團赴大陸投資的方式，始於技術合作，進而合資，目前也有些即將成立的據點採取與第三國合作的投資模式。各個據點的成立，除了上海烤堡屋是取得技術授權獨資經營外，其他據點主要是以合資或合作的方式成立。位於瀋陽的遼寧大成農牧有限公司，是 1990 年與遼寧省牧工商聯合公司、撫順市華光農工商聯合總公司合資成立。主要從事飼料生產、畜禽飼養和肉雞加工等生產業務。同年，大成長城集團與大陸招商局合組的環力公司，收購中國遠東麵粉廠改制為深圳蛇口大成食品，大成長城持有百分之 60 股權。1994 年成立的天津與大連據點，也是與中方合資經營。合資對象為天津糧食局所屬的八一糧庫，由大成長城出資百分之 60，中方百分之 40，總投資金額 1,000 萬美元。合資議定由中方提供既有糧庫的廠房與人員，大成長城投資資金、設備與技術，主要生產大成牌和鐵人牌麵以及飼料副產品。

食品業採合資經營的目的，主要是基於市場通路的考量。特別是集團內所生產的麵粉為民生主食，銷售通路必須透過糧站系統，而多數的糧站為國營所有，在暢通麵粉銷售系統的前提下，這類型產業選擇以合資方式投資大陸是可以理解的。

從飼料、麵粉、餐飲到雞肉加工的投資經營模式，大成長城集團從本業範圍

朝上、下游相關產業垂直整合發展。產品的多樣化雖然不及其他台商食品業者，但從產品整合的角度看來，大成長城集團卻是食品業中執行一貫化最為徹底的台商企業集團。

#### 個案四、久津實業

##### (一) 公司簡介

1973 年創立的久津實業，以生產波蜜果菜汁在台灣打開知名度。1992 年赴中國大陸設廠，為飲料業界投資大陸之先鋒。隨著其他台灣同業相繼投入競爭行列，國外大廠積極搶灘，再加上大陸本土企業的经营，市場短兵相接的情況，正處於白熱化階段，可謂百家爭鳴。迥異於一般食品業者，久津既不跨入其他食品，亦不觸及大宗物資，專心致力於飲料業。1995 年已成為上海飲料市場的三大品牌之一。

台商食品業早期進入大陸投資多以速食麵為主，當大陸市場消費潛力愈來愈可觀時，休閒式的飲料隨之興起。初期業者多半集中於廣州一帶，多屬小廠經營。在大陸飲料市場（以蔬果汁為主）大幅成長情況下，以波蜜為首的飲料廠，帶動了 1992 年至 1993 年上半年期間，台灣食品業赴大陸投資的高潮。

久津實業與建大工業在香港合資成立久津香港公司，資本額為港幣 180 萬元。隨後，以此公司名義在上海設立上海波蜜食品公司。波蜜產品進入大陸市場的脚步，在時機上雖然稍落後，但因統一、味全、味丹等大陸廠均以速食麵、奶粉等產品為先期開發項目，使波蜜公司的飲料成為同業中第一個在大陸生產的飲料廠商。

上海波蜜食品公司於 1993 年動工興建，資本額為 498 萬美元，其中久津香港持股百分之 90（台灣波蜜百分之 65，建大工業百分之 20，香港邁勇公司占百分之 5），大陸南江金屬結構廠百分之 10，台灣波蜜出資 180 萬美元與 143.7 萬美元的機器設備，1995 年增資至 1,500 萬美元。

為達到擴大行銷產品及貫徹產銷分工模式，久津正式成立行銷公司，與當地

企業以合資設立四川波蜜公司。此一作法首開未透過台灣母公司，而由大陸據點直接匯款籌設之先例。成都波蜜著重於華中、西南地區市場拓展，而不介入生產製造，投資額約為 100 萬美元，資金及人員皆由上海波蜜匯入及派遣。

久津一開始就把上海波蜜以食品行銷公司為其定位，以行銷業務為主，生產事業為輔，著眼於行銷網路的建立。其策略在於以上海波蜜所建立的行銷網路為基礎，爭取國際知名品牌的代理，並將自己產品當作是眾多代理品之一，發揮綜效，提高整體的效益。

## （二）聯盟動機與聯盟對象

在擴大市場占有率、使投資案能順利通過、降低大陸投資風險，保障自身權益，擴充產能等多重因素考量下，上海波蜜與美國桂格（Gatorade）麥片公司合資，成立上海貴格飲料公司。美國桂格公司基於過去與久津公司在台灣的良好合作經驗，生產開特力飲料，則是促成雙方合作的背景。

對久津來說，與桂格聯盟可以有以下好處：

- 1 桂格公司是全球三大飲料公司之一，投資事業遍及全球，擁有豐富國際行銷、財務，以及生產經驗，讓久津得以學習。
- 2 之前合作生產的開特力運動飲料已在美國為第一品牌，並在多國銷售，是一國際性品牌的產品。基於過去良好的合作經驗，增加未來合作的可行性。
- 3 桂格擁有雄厚的資金可以快速投入競爭激烈的大陸市場。

另外，桂格則可以利用久津實業已建立的銷售網路，以及利用台灣與大陸相同文化、語言的特性，以減短其在大陸投資的摸索與適應時間。

## （三）聯盟形式與聯盟內容

久津實業股份有限公司於 1994 年以合資方式與美國桂格麥片公司在上海成立貴格食品公司，主要生產佳得樂運動飲料。上海貴格公司由桂格負責管理，生產（由上海波蜜以 OEM 形式負責），行銷部份則由久津公司負責。雙方的合作，以運動飲料為主，也結合波蜜集團的茶飲料及蔬果汁。合資公司的資本額共 900 萬美元，美國桂格佔股權百分之 80，久津佔百分之 20。上海波蜜與國際公司的

策略聯盟與合作，不僅結合東西方飲品和雙方企業經營管理的專長，更掀起另一波大陸飲料市場的戰爭。

## 第二節 其他產業之個案分析

### 個案一、中興紡織

#### (一) 公司簡介

創立於民國 38 年的中興紡織公司，是一包括化纖、紡紗、織布、染整以及成衣等紡織上、中、下游一貫化的生產工廠。公司資本額由新台幣 4 萬元，逐步增加至現今新台幣 85 億元，年營業額更高達百餘億新台幣。主要產品以「三槍牌」商標，行銷海內外，風行至今。經歷 40 餘年的持續成長，曾經面對無數產業環境與整體經濟的衝擊，但中興紡織始終秉持「穩健為經，開發為緯」的經營理念，不斷加強研發工作，為使紡織工業升級。

在「國際分工，永續經營」的產銷策略下，中興紡織以謹慎的態度，積極地朝海外展開多角化投資。自民國 80 年初開始赴大陸上海投資設立成衣廠。投資的行業包括紡織業、食品業，以及百貨零售業。表 5-5 為其投資情況。

表 5-5 中興紡織公在大陸投資情況

公司	投資據點	主要產品
中 興 紡 織	上海三槍製衣廠	針織服裝
	宜興喜來福食品有限公司	奶茶、檸檬茶
	廣東順德浪淘興製衣廠	襯衫
	上海松興紡織品有限公司	針織成品布、胚布
	上海金寶興製線有限公司	帶、繩製品
	營口中興針織廠	針織服裝
	成都錦興針織廠	針織服裝
	南昌中興食品有限公司	醬油、調味料

公 司	上海忠興紡織	內衣
	上海中興百貨	紡織食品銷售

資料來源：中國通商業雜誌，(1994年11月)

## (二) 聯盟動機與聯盟對象

台灣紡織工業在 80 年代末期就已面臨勞工短缺、勞動成本上升及環保抗爭事件頻傳，和新興工業國家的競爭等問題，部份的紡織產品已出現瓶頸。但是台灣紡織業上、中、下游結構完整，彼此相互支援，而且產品品質穩定、交期準確，就生產技術方面仍具有一定的競爭力。而大陸紡織業在勞動力充沛、土地取得容易，以及具有廣大內銷市場為後盾的情況下，自然成為台灣紡織業再創營運佳績的新市場。中興紡織有鑑於此，在面對國內紡織業的衰退，而朝向國際化、多角化的企業發展，因此中興紡織陸續前往大陸投資是勢在必行的方向。

中興紡織以「三槍牌」內衣製品聞名國內外，巧合的是，在上海也有一個並不是仿冒品牌的老字號，同樣名為「三槍牌」。基於這個巧合，生產大陸「三槍牌」的上海針織第九廠，自然成為中興紡織的聯盟合作對象。

## (三) 聯盟形式與聯盟內容

中興紡織為了搶先進入市場及降低投資風險，計畫先作試探性的投資，看看營運狀況如何再決定往後的投資，所以中興紡織與上海針織第九廠的聯盟型態選擇「合資」。由於中興紡織只做中段流程，所以做原料的紗廠必須在附近，才能減少運輸成本。而上海針織第九廠亦具備一定的規模與良好關係，使得生產流程順暢無礙。

根據雙方的協議，中興紡織對「上海三槍製衣廠」有百分之 65 的股份，因此，中興紡織擁有絕對的經營權。中興紡織對「上海三槍製衣廠」管理，最初只派駐兩個高階管理人員，以及一組技術人員，其餘員工，全由中方提供。雖然，派遣的管理人員不多，但仍由中興紡織主著整個政策的方向以及制度的擬定。

在台灣經營內衣已有 40 多年的中興紡織，在大陸的投資也選擇最熟悉的產

品開始進行，因此中興紡織一開始選對產品是其在大陸成功的關鍵之一。由於內衣樣式簡單、可大量生產，使得中興紡織在大陸內衣的生產銷售十分成功。但是，在中興紡織積極的拓展行動中，也有部分困難尚待克服。尤其是三槍牌雖然成功地替中興紡織贏得市場，但合夥對象上海三槍集團，卻也成為中興紡織的競爭對手。因此，要如何處理雙方之間的合作關係成為一大挑戰。

## 個案六、艾一資訊

### （一）公司簡介

創立於 1988 年的艾一資訊管理顧問公司，主要協助製造業廠商置企業資源規劃（ERP，Enterprise Resource Planning）系統的服務，營業據點包括桃園總部與台灣北、中、南三地多家分公司。由於艾一資訊隨著其客戶不斷西進大陸，要求當地供應商也必須建置相同系統，因此為因應客戶前往大陸設置據點，在 1997 年進軍大陸市場，成立了東莞、北京與上海分公司。截至 2001 年，總營業額高達 2 億 8 千萬新台幣。

艾一資訊在大陸發展期間，北京分公司主要負責行政作業，真正推展業務的只有東莞與上海分公司。為了深耕大陸市場，北京分公司在 2001 年 6 月也正式納入業務體系。過去艾一資訊在台灣與大陸的營業比重為 6 比 4，今年已把策略調整為 4 比 6，明年將調整為 2 比 8，營運重心將逐漸從台灣轉移到大陸市場。

### （二）聯盟動機與聯盟對象

為了能順利打開通路，2001 年 2 月，艾一資訊與康柏簽訂協銷合約，由康柏協助艾一資訊在大陸的華北、華中、華東與華南四區推擴 ERP 系統，並由艾一資訊配合康柏銷售各等級的主機。簡單的說，艾一資訊的 ERP 系統搭配康柏的伺服器聯合銷售，雙方共用相同的代理商。

在需求多於供給，ERP 系統在大陸還有很大的市場空間之下，如果以一台裝滿 8 顆 CPU，造價 8 百萬新台幣的康柏伺服器來計算，透過略聯盟的影響，建立起一千家的經銷商網路，每家經銷商銷售一台的保守估計，將為康柏與艾一資

訊帶來可觀的營業金額。

### （三）聯盟形式與聯盟內容

除了通路佈局，艾一資訊在大陸市場上的競爭利器還有來自大廠的技術合作。艾一資訊所研發的 ERP 系統，主要以微軟視窗作為平台，另外搭配康柏的伺服器與英特爾的 CUP，在其他 ERP 廠商皆採取 Unix 系統情況下，為了提升產品競爭力，柏、英特爾與微軟三家大廠都傾力提供支援。舉例來說，康柏與微軟將利用自有通路，為艾一資訊打開銷售管道。此外，艾一資訊是英特爾在亞洲地區 Data Center 大型 ERP 的重要夥伴，英特爾還特別提撥專款，協助艾一資訊成立上海研發中心。

目前國內中、大型 ERP 系統業者都以 Unix 系統作為開發基礎，由於 Unix 系統是免費程式，多數業者下載後卻開發出不同產品規格，時常造成使用者的問題，相較之下，艾一資訊使用微軟視窗作為平台，反而在市場上形成獨特性與區隔性。

## 個案七、聲寶股份有限公司

### （一）公司簡介

以「誠意、創新、競爭」為經營理念的聲寶股份有限公司，為台灣第一家推出大陸探親機種業務之家電公司。從當時的零星開發到現階段的有計劃投資，聲寶公司逐步朝向建立全球家電公司的目標邁進。

由於家電產品多半體積較大、運送較難。在此情形下，想打入台灣以外的市場，就必須採取產銷合一的策略，也就是當地生產、當地銷售。因此，聲寶公司在美、日、韓、香港、泰國皆設有據，而大陸這塊「消費潛力雄厚的市場大餅」，則是聲寶下一個目標。在 1994 年正式成立大陸發展處，主要的業務為：進行大陸投資市場分析調查、建立大陸銷售管道、未來大陸市場之開發，以及人才的培育等。

### （二）聯盟動機與聯盟對象

聲寶公司認為大陸市場較東南亞其他國家更具消費能力，而且人口眾多，因此想進入大陸市場必須在當地設廠生產，以使產銷合一。於是，聲寶公司便與天津天洋洗衣廠進行合作，以整廠輸出的方式協助該廠生產洗衣機，藉由提供模具及生產技術的方式，打下合作基礎。天洋所生產的洗衣機亦部分提供聲寶做為外銷的產品。雖然大陸的工資低廉，人力充沛，但普遍缺乏管理，生產效率低落，為求改善並維持長久的合作關係，聲寶將以往合作的方式改為合資，成立天津新寶天洋洗衣機廠。企圖以資本主的變更，徹底改變該廠的經營體質。

### （三）聯盟形式與聯盟內容

目前，天津新寶天洋洗衣機廠總投資額約 15,000 萬新台幣，聲寶占股份百分之 60，中方占百分之 40，採總經理制，下設副總經理，皆為聲寶公司所指派之人員。聲寶公司以其管理經驗及方式，化被動為主動，掌握整廠之經營策略，提高生產效率。

## 個案八、裕隆汽車

### （一）公司簡介

裕隆汽車在 1993 年前營運狀況其實是虧損的，但是在裕隆汽車第二代嚴凱泰的帶領下，裕隆將四個廠區集中搬遷到苗栗三義，宣佈「廠辦合一」，開始了一連串企業再造的行動。由於總經理親自坐鎮，員工住在宿舍中，培養出「以廠為家」的精神，使得裕隆的行政、生產效率開始大幅提升。

當時由於台灣加入 WTO 的腳步漸近，尤其以汽車業首當其衝，很多專家學者斷言，台灣從事汽車製造的企業能存活的人概不超過三家，此時隆所面對的壓力可想而知。1999 年裕隆憑藉著對環境競爭的，領悟到必須發展「國際市場國內化」的策略，開始積極進軍台灣以外的市場。不但透過日產汽車加入東協組織，將銷售版圖擴及東南亞國家，也進一步將觸角伸到亞洲地區經濟規模最大的中國大陸地區。

### （二）聯盟動機與聯盟對象

裕隆企業集團和北京的汽車產業政策領導層一直保持良好的關係，在 2000 年時，藉由為大陸排名第三大汽車集團武漢東風設計新車車款，逐漸增加對彼此的了解，因此才獲得合作及投資設廠的機緣。

武漢東風集團有國家資金作後盾，需要的是國際化的經驗。在這一方面，裕隆汽車很早就和國際接軌，光是和日產汽車合作四十多年，就已經累積了許多寶貴的經驗。除了單純的汽車製造技術之外，裕隆投入三分之一資本額所成立的研發中心，擁有先進的科技和人才，使裕隆得以利用日產品牌，發展具有差異化競爭優勢的產品，為產品配備規格注入新的元素，例如 CEFIRO、SENTRA 等車款在市場上引起的熱烈迴響，在在引起東風汽車集團領導階層的注意。此外，裕隆汽車集團長期以來培養出高昂的戰鬥意志，以及以廠為家的工作精神，也是獲得東風汽車青睞的原因之一。

由於著眼於中國大陸廣大的汽車市場，每年以二位數快速成長，加上台灣佔有同文同種的先天優勢，利用共通的語言，加上研發、人才、營銷體制，以致於國際分工的結合，裕隆和武漢東風兩大汽車集團的合作案，就這樣水到渠成。

### （三）聯盟形式與聯盟內容

裕隆企業集團的計劃是在海峽兩岸建構年產 50 萬輛以上的汽車王國。結合東風汽車的資源，裕隆汽車對於開闢大陸汽車，抱著勢在必得的決心。2001 年由裕隆汽車派出八名人員，前往中國大陸負責研發、技術、品質及銷售通路佈建。在雙方的努力下，由亞洲設計中心操刀設計、標榜華人品味的風神二號房車，果然不負眾望，造成供不應求的銷售佳蹟。

在合作的過程中，東風集團親眼見識到裕隆汽車卓越的製造、研發能力，於是力裕隆汽車加入經營團隊。裕隆於是在 2000 年底，正式出資人民幣 9 千萬元，取得大陸東風汽車集團旗下風神汽車公司百分之 25 的股份。目前東風集團和裕隆進行合作洽談的計劃還包括銷售，東風集團藉重裕隆的現代化銷售體系、通路機制，雙方合資人民幣一成立東風裕隆營銷總公司。除了東風既有的經銷商，裕隆和東風售通路上的覺期合作從廣東、江蘇及山東三個省份開始，範圍包括轎

車、重車、卡車等，期為二年，如果順利的話，接下來則是各以五年，以及七年為一期，合作省份也會不斷增加。

在資金方面，大陸當局也破天荒的給予裕隆汽車融資的特殊待遇。東風汽車集團已向中共國務院提出，雙方合資設立財務公的批文申請。由裕隆與武漢東風汽車集團計劃合資人民幣三億元，成立財務公司，一互獲得批准，裕隆汽車成為台灣一家前進對岸經營汽車分期付款業務的廠商。雖然中國大陸汽車貸款市場還在萌芽階段，週邊配套措施尚未完備，但是裕隆開創財務公司的新事業舉措，不但配合裕隆汽車赴大陸投資佈局，更有希望因此成為台灣在大陸最大的消費性金融公司，具有未來發展的潛力，實力不可小覷。

除此之外，東風集團旗下舉凡保險代理、中古車拍賣等周邊事業，也可由裕隆汽車經營，由這些周邊事業所建構而成的健全營銷體系，凸顯出這樁合作案的重量確實不同凡響。以汽車業的值鏈來說，自研發、行銷、物流及各種水平周邊產業所延伸出的各個環節，裕隆都直接或間接參與，佔有一席之地。這種有如置身在一把大傘下面，共享所有資源的「傘形合作」模式，不但可以讓消費者一次獲得關於「行」的所有服務，也將使得裕隆集團在中國大陸的發展無往不利，成為「華人市場汽車移動價值鏈的領導者」。

## 第六章 結論

### 第一節 研究結果

本研究在第三章中，透過各學者對

從次級資料中所收集的七個較完詳盡的個案，本研究有以下發現：

#### 一、策略聯盟的動機

從個案之中，本研究可以得到台商運用策略聯盟投資中國大陸的動機為包括：

##### 1 取得夥伴資源

企業透過策略聯盟模式，取得其所缺乏的資源，達到截長補短、增強自身優勢等綜效。

##### 2 降低投資風險

大陸市場環境目前仍為人治色彩濃厚，充滿不確定性，透過策略聯盟的方式可以取得較多的保障，也可因投入成本較少而降低投資的風險。

##### 3 快速進入大陸市場

由於大陸市場的通路不完善，透過擁有完整通路的夥伴進行策略聯盟，可以協助企業加速入市場。

##### 4 準垂直整合

大陸市場的網路關係不如台商密切，由於地緣廣闊，取得原料或零件之通路不易建立，因此，為達到垂直整合的綜效，台商以衛星工廠等方式結合上、下游廠商赴大陸投資。

#### 二、聯盟類型的選擇

由個案分析中可以得知，台商以策略聯盟模式進軍大陸市場的聯盟類型主要為合資。其次為授權代理、技術授權等。合資可以減少投資的風險，另一方面與大陸的企業合資，可以取得較完善的內銷管道。與外國企業合資也可因大陸與國外所簽訂的投資保護協定，而獲得投資的保障。因此，合資成為台商較喜歡的

聯盟類型。

### 三、聯盟夥伴的選擇

台商採行策略聯盟模式投資中國大陸市場，對於在聯盟夥伴的選擇上，分別有外商、台商與大陸當地企業三種組合。外資企業由於其在技術、資金與品牌知名度方面較具優勢，因此成為台商選擇其為聯盟夥伴的原因。

台商相互聯盟赴大陸投資的情形，多以同樣產業性質的廠商為主，例如頂新集團與南僑集團的合作、另外，台商與大陸當地企業聯盟，其主要目的是為取得當地通路與原物料來源，例如上海波蜜食品公司的成立。

## 第二節 結論

本研究從第三章中對策略聯盟的探討，以及第五章的個案分析加以整理後，將台商運用策略聯盟赴大陸投資做成以下結論：

### 一、台商採用策略聯盟的動機

依據學者的研究，企業會採取策略聯盟的動機包括：

#### 1 減少投資風險

個別企業的資源有限，透過略聯盟之模式可以使產品組合多樣化、分擔並減少資本的投入，並加快報酬回收的速度，將風險分散降低。

#### 2 開拓新市場

由於新市場的不確定性，企業以策略聯盟方式與其他擁有行銷通路資源之夥伴結盟，進而取得新市場的商機。

#### 3 提升產業技術

產品在設計、創新、產能力，以及產品與成本效率能力是產業成功的關鍵因素。透過聯盟將提升廠商其技術創新與生產品質的能力，以支援大量生產。

#### 4 發展國際認同標準

透過聯盟以制定產品規格、測試準則、發展共同標準，加速產品的整合效果。

#### 5 順應時代潮流

國際市場的激烈競爭，使得各國企業均不能單憑一己之力達到全球化的發展。企業採取策略盟，與其他企業進行分工合作，以提升企業在國際市場上的競爭優勢。

此外，對於台商赴大陸投資時願意考慮採行策略聯盟的原因，另外包括兩個特殊因素：

#### 1 同文同種之優勢

台灣與中國大陸只有一海之隔，地理位置相近，加上在語言、文化與習慣相仿，因此與其他國家之企業相比，較易取得溝通、瞭解之優勢。

#### 2 當地化角色

由於台灣和中國大陸屬同文同種之特性，因此較熟悉當地的人脈關係與聯絡管道。此外，為了適應當地消費者的偏好與習性，外資企業銷售行為必須學習當地化，其產品也必須做某種度的調整，因此希望透過台商對市場環境的熟悉協助其拓展大陸市場。

### 二、策略聯盟的形成過程

策略聯盟的形成過程大都經過四個階段。

選擇適合的策略 選擇夥伴 聯盟結構 聯盟管理。

在聯盟的過程中，每一個階段都是極為重要的。而確認聯盟的目標與聯盟夥伴的選擇兩個階段將影響聯盟合作的穩定與未來的發展。

### 三、聯盟夥伴的評估準則

台商在選擇聯盟夥伴時應注意以下幾點：

#### 1 夥伴的相對資源

夥伴是否具有企業所需要的資源為其選擇時的考慮因素。企業會選擇擁有互補性資源的合作夥伴。

#### 2 共享的遠景

參與策略聯盟的企業對未來有共同、共享的遠景，將能激勵聯盟成員彼此相互合作，完成長期性目標的動力。

### 3 企業的相容性

聯盟夥伴的目標能否和企業相容，彼此的發展方向是否一致而不會導致往後的衝突來源。因此，聯盟成員間在溝通與瞭解管道的建立是相當重要的一環。

### 4 過去的合作經驗

聯盟夥伴是否具有高度的合作誠意相當重要。因此，台商選擇夥伴時將考量過去有愉快合作經驗者，而以往合作關係較不友善的夥伴則將成為拒絕往來戶。

大陸市場是未來各國企業必爭之戰場，台商在大陸市場具有語言、文化及經營能力等優勢，但另一方面又面臨了政治與大陸法令不明確所帶來的風險，為了使投資風險降低，增加其獲利率，運用策略聯盟投資大陸市場實為一可行方式。