

台商在兩岸企業合作之現況調查分析

文/林震岩

海基會江丙坤董事長多次提及「能結合台灣軟實力與大陸硬實力，將可發揮兩岸優勢互補的功能，共同提升兩岸人民的福祉。」海基會高孔廉副董事長亦指出「兩岸企業應掌握比較利益原則，而非在相同產品市場「殺得見血見骨」；台灣軟實力加上大陸硬實力，可望在醫療美容、健檢產業與服務業共創藍海。」但目前有關台商對兩岸企業合作之看法與作法未見有完整的調查分析，故本研究針對此議題進行深入的調查分析。

一、問卷設計與回收

「兩岸企業合作」分為「對兩岸企業合作之看法」共13題及「兩岸企業合作領域」共20題。本研究有關「企業合作」之問項設計皆是由相關文獻，及從台商座談及訪談而得。其中「對兩岸企業合作之看法」以「很同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「很不同意」的5點尺度來衡量。此外，「兩岸企業合作領域」又分為「合作的重要性」與「貴公司合作程度」，本研究為比較台商「認知的重要程度」與「實際合作程度」是否有所不同，故針對每一項合作領域分別詢問兩者的程度，並分別以5點尺度來衡量。

大陸台商的問卷回收是相當困難的，特別是大部分台商主要工作地點在大陸，故較難在台灣進行調查且難以採取隨機取樣，故本研究採便利取樣。此外，本研究填卷者設定為公司高階主管。本研究共回收了178份問卷，扣除無效問卷23份後，共回收155份有效樣本。

本研究根據填卷者在台商協會單位的職位及公司的職稱，有高達 64.41%的台商在協會擔任正副會長、理監事、正副秘書長的職位。此外，亦有高達 80.62%的台商在公司擔任經理級以上的職位，這代表本問卷皆由在協會或公司擔任高階主管的台商所填答，故具有代表性。

二、台商對兩岸企業合作之看法

表一為台商對兩岸企業合作看法之次數分析表，從表中可看出除第4、10、13題外，其他看法的平均同意值介於4.2至3.8之間。

排名第1至第5名的問項為「大陸必須確實落實智財的保護，才能促進兩岸企業合作」、「兩岸企業未來各方面競爭的情況，將比過去更為明顯」、「台商在產品市場化、客製化與行銷經驗上較陸商優異」、「大陸企業不重視智財權，而影響台商與大陸企業合作」與「十二五規劃與黃金十年計畫可合作發展新興產業」。其中有2題與「智慧財產權」有關，這在本研究多次與台商座談時皆談到大陸智慧財產權無法

有效保障，造成兩岸企業合作的困難。此外，台商也肯定台灣的優勢，但更憂心兩岸企業未來的競爭。至於大家關心的十二五規劃與黃金十年計畫的策略性產業有許多相似之處，彼此是可以加強合作的。

排名在第6至第10名的問項分別為「台商應與陸商合作爭取十二五規劃的策略性產業之商機」、「兩岸企業合作需擴展到“微笑曲線”兩邊的研發和品牌」、「台商可運用ECFA優勢，來強化兩岸企業合作」、「兩岸企業合作可發揮優勢並截長補短以壯大發展」及「台商領先陸商的差距已明顯縮小而影響陸商與台商合作」。有關十二五規劃及ECFA商機，台商同意應與陸商合作爭取。且應擴大合作到研發與品牌，且同意兩岸企業合作可發揮優勢及台商領先陸商的差距已明顯縮小。

排名在同意程度最後3名的分別是「應加快陸資來台的腳步，以強化陸資與台灣企業的合作」、「台商要深耕大陸內需內場，必須與大陸企業合作」及「經濟部推動兩岸企業合作一搭橋計畫對公司很有幫助」，對擴大陸資來台、與大陸企業合作開拓內需市場及兩岸搭橋計畫影響的同意分數相對較低，但也皆高於3.5分，這表示還算同意這些看法。

整體而言，本研究所提出的 13 項對兩岸企業合作的看法獲得台商的普遍同意，因台商對台灣優勢的逐漸喪失有所擔心，故對兩岸企業合作有所期待，更希望未來能強化兩岸企業的合作來壯大發展。

表一 對兩岸企業合作看法之次數分析表

	衡量項目	平均數(排名)
1	兩岸企業合作可發揮優勢並截長補短以壯大發展	3.843 (9)
2	台商可運用 ECFA 優勢，來強化兩岸企業合作	3.884 (8)
3	十二五規劃與黃金十年計畫可合作發展新興產業	3.904 (5)
4	經濟部推動「兩岸企業合作一搭橋計畫」對公司很有幫助	3.541 (13)
5	台商在產品市場化、客製化與行銷經驗上較陸商優異	3.965 (3)
6	台商領先陸商的差距已明顯縮小而影響陸商與台商合作	3.809 (10)
7	兩岸企業未來各方面競爭的情況，將比過去更為明顯	4.102 (2)
8	大陸企業不重視智財權，而影響台商與大陸企業合作	3.925 (4)
9	大陸必須確實落實智財的保護，才能促進兩岸企業合作	4.136 (1)
10	台商要深耕大陸內需內場，必須與大陸企業合作	3.585 (12)
11	兩岸企業合作需擴展到“微笑曲線”兩邊的研發和品牌	3.890 (7)
12	台商應與陸商合作爭取十二五規劃的策略性產業之商機	3.896 (6)
13	應加快陸資來台的腳步，以強化陸資與台灣企業的合作	3.639 (11)

註：5 表很同意、4 表同意、3 表普通、2 表不同意、1 表很不同意

三、台商在兩岸企業之合作領域

本部分問項共有20題，主要乃用來對兩岸企業合作領域之瞭解，每個問項又分為2題，分別為「合作重要性」（理想面）及「合作程度」（現實面）。兩者之平均值分析及兩者間差距值如表二所示。因兩

岸企業合作是較新的議題，故台商認同兩岸企業應合作，但不代表兩岸企業就已經在進行企業合作，故將計算「理想」與「現實」的差距。

(一)兩岸企業合作之重要性與實施程度之平均值與比較

表二為兩岸企業合作領域的平均值分析表中，從此表可看出台商對兩岸企業「合作重要性」皆給於3.0以上的分數，排名前10名的重要合作領域分別是大陸內需市場、運用兩岸人才、保護智慧財產權、供應鏈整合、售後服務、物流系統、銷售系統、管理技術、培育兩岸人才及策略聯盟。其中第1名為「大陸內需市場」乃是台商覺得最重要的合作領域，在此顯示台商認為可與大陸企業合作來拓展內需市場，排名第2與第9名為「兩岸人才」，此乃因兩岸人才有互補性，兩岸雙方皆覺得需要運用對方人才來壯大其企業。排名第3為「保護智慧財產權」，再次顯示台商一直強調的「若大陸無法保護智慧財產權，將難以進行企業合作」的現象，排名第4、第8與第10名則代表管理技術、供應鏈整合技術與策略聯盟等管理技術的深化是必要的，亦是台灣的強項。排名第5至第7名的從通路、物流至售後服務皆是台商進軍內需市場所需的配套措施，故需與大陸企業配合。

表二 兩岸企業合作領域之平均值分析表

	衡量項目	合作重要性	合作實施程度	兩者差距
	衡量項目	平均數(排名)	平均數(排名)	差距值(排名)
1	研發技術與能力	3.043 (20)	2.466 (19)	-.456 (14)
2	產業技術標準	3.379 (12)	2.705 (15)	-.575 (6)
3	保護智慧財產權	3.642 (3)	2.864 (10)	-.654 (1)
4	生產產品	3.311 (13)	2.897 (8)	-.348 (19)
5	製程技術	3.189 (15)	2.728 (14)	-.383 (17)
6	採購數量與品質	3.394 (11)	2.906 (7)	-.433 (16)
7	共同品牌/自有品牌	3.086 (18)	2.584 (17)	-.466 (12)
8	銷售通路	3.528 (7)	2.939 (6)	-.603 (4)
9	售後服務	3.535 (5)	2.855 (11)	-.637 (3)
10	物流系統	3.529 (6)	2.805 (12)	-.642 (2)
11	大陸內需市場	3.834 (1)	3.179 (1)	-.571 (8)
12	海外國際市場	3.304 (14)	2.658 (16)	-.544 (9)
13	培育兩岸人才	3.460 (9)	3.016 (5)	-.371 (18)
14	運用兩岸人才	3.661 (2)	3.169 (2)	-.460 (13)
15	管理技術	3.507 (8)	3.051 (4)	-.437 (15)
16	供應鏈整合	3.623 (4)	3.094 (3)	-.508 (11)
17	策略聯盟	3.434 (10)	2.872 (9)	-.537 (10)
18	購併	3.065 (19)	2.461 (20)	-.594 (5)

19	合資	3.102 (17)	2.504 (18)	-.576 (7)
20	整體而言，深化與大陸企業的合作	3.127 (16)	2.752 (13)	-.314 (20)

註：5 表很同意、4 表同意、3 表普通、2 表不同意、1 表很不同意

至於台商認為兩岸企業合作較不重要的領域有第20名的「研發技術與能力」，這乃因研發乃企業的核心競爭力，在大陸智財觀念薄弱的情況下，台商自然不願意與陸企深化合作。排名第19與17的為「購併」與「合資」，並非是兩岸企業合作的必要手段，且台商相當不喜歡與陸商合資。排名第18為「共同品牌/自有品牌」亦不是認為重要的，因品牌與研發皆是企業永續生存之所在，希望能掌握在台商自己手上，而不急著與陸商合作。排名第15的製程技術、生產技術與採購等生產管理技術一向是台商自豪的強項，自然不急著與陸企談合作。排名第14的「海外國際市場」亦是過去台商自豪的強項，故不會像「大陸內需市場」此塊使不上力的市場需要陸企幫忙。最後，排名第12的為「產業技術標準」排名並不會很高，雖然我決策當局一直希望台商能夠與大陸共同制訂產業技術標準以爭取大陸市場，但卻不是台商所迫切需要的。

整體而言，有關「兩岸企業合作重要性」與前述的「對兩岸企業合作看法」基本上有相當高的一致性，皆相當肯定兩岸企業合作是未來必走與努力的方向。

(二)兩岸企業合作之實施程度平均值

由表二亦可知兩岸企業目前合作的實施程度，整體而言，其平均分數大多不高於3分且皆比「合作重要性」來得較低，這表示理想與實際確實有差距，但亦代表台商相當肯定兩岸企業合作的重要性，只是目前在實施的程度上沒有辦法那麼快而已。

在平均值排名方面，整體而言，約與「重要性」的順序大約一致，但還是有幾題有較明顯的差異，例如保護智慧財產權降到第10，這表示兩岸企業合作推動智財保護相當不易。售後服務與物流系統的差異亦大，因這牽涉到服務業與內需市場開拓的範疇，亦是陸企主導而台商過去在大陸較弱的部分，自然陸企亦不會輕易與台商合作，當然，最近兩岸經合會議談到強化「冷鏈」的管理，這是台灣的強項，故大陸當然就有興趣與我方談合作。至於兩者的比較，詳見以下分析。

(三)兩岸企業合作的實施程度與重要性之差異分析

在企業合作的實施程度與重要性之差異分析可詳見表二最後一欄的數據，從此表可明顯看出前10項差異較大的合作領域皆高達0.5分以上，這代表重視但並不一定可以做到，還有努力空間。差異最大的項目為前述的「保護智慧財產權」及與進入內需市場所需的通路與後勤支援，包括「物流系統」、「售後系統」與「銷售系統」。總之，理想與實際有一定的差距，既然是兩岸企業合作，當然就需兩岸決策當局及兩岸企業共同來努力以縮短差距。

四、兩岸企業合作的方式

本研究除問卷調查外亦對台商進行訪談，底下探討一些台商對兩岸企業合作的方式與實際作法。

一、生產及原物料與大陸當地合作

- (一) 綠建築材料業者須與當地廠商合作：主要著眼於內銷市場，若公司是做技術轉移，就要與當地對這種建築體系很熟悉的廠商合作，因為還需一些加工跟施工，所以一定要跟當地廠商做結合，單打獨鬥做不起來。
- (二) 在地化向陸商採購原材料：一般在大陸的台商屬於中小企業，早期台商不敢用大陸供應商的原材料，但現在陸商的原材料質量明顯比以前進步，在同時考量成本面與品質面，用陸資原材料的比重也就越大。

二、內銷市場需要合作行銷

- (一) 兩岸同文同種的優勢，可加強與大陸合作開拓內需市場：有些韓商、日商希望透過台商企業去經營大陸內銷市場，台商則有發揮優勢的機會。
- (二) 兩岸企業可在內銷市場開拓加強合作：以前台商做外銷，單打獨鬥可行，故兩岸企業的合作機會少。但現在要經營內銷市場，則4P相當重要，特別是公共關係必須與大陸人合作。
- (三) 成衣業的合作生產及行銷：大陸當地的廠商較瞭解消費習性，可縮短台商再去做市調及相關的研究，也可以採用單純的代工生產模式，利用貼牌的方式，讓大陸品牌者能專心經營品牌，而台商來做生產。

三、陸籍幹部崛起與學校建教合作

- (一) 與當地學校合作培養人才：台商雖希望把研發留在台灣，但這樣反而拖累公司，所以現在公司想盡辦法培養一些人才，採用建教合作是可行的方式。
- (二) 旅遊業應與大陸旅行社合作：過去大陸在知識面跟台灣的差距很大，可是現在已經縮小差距，故最後還是要跟大陸的旅遊業合作。
- (三) 台灣國外車廠未來人才培訓中心在大陸：台灣市場也將劃分到大陸去管，台灣銷售業務就歸到大陸，像汎德台灣總經理就是大陸人，所以現在都是以大陸為中心，也變成台灣這邊的車廠要訓練就是送到大陸。
- (四) 有計畫性的培育大陸幹部：以大陸薪資上漲的速度，陸籍幹部的責任當然要增加。且不太可能派台幹在大陸去跟當地的採購對談，故現在做大陸內銷就會特別挑選培養的陸幹。

四、研發技術較難合作

- (一) 汽車零件業在大陸設研發中心：因大陸政府有要求一定要設研發中心，所以車輛業者大部份兩岸都有設點以就近市場，汽車零件業已有一部份研發在大陸，以就近市場，就目前來看，重點的研發還是在台灣。
- (二) 與大陸學校及研究單位合作開發產品：大陸本地有一些研究單位對於台商是有幫助的，故可與大陸學校與研究單位合作開發有市場性的商品。
- (三) 關鍵技術在台灣，製造在大陸：其實就LED的產業看來，實際上台灣還是具競爭力的行業與廠商，如果大陸政府沒有補貼的政策，一般台灣的公司也不會過去大陸，但其研發還是在台灣，只有製造搬到大陸去。

五、物流系統只能和大陸當地合作

- （一）運用陸資拓展大陸市場：可借用大陸人的在地優勢，借用其人脈關係，共同拓展大陸市場。大陸的通路變化太大，許多台商感覺到難以進入，無法負擔高額上架費，因此必須借用大陸資金與台商技術彼此互補。
- （二）物流產業要與大陸廠商合作：在物流產業必需與大陸企業合作，因為台商有資金而陸企有經驗。因大陸的物流公司若有超載等問題時，陸資公司可以想辦法解決，但若不是當地的公司就會有問題。

六、兩岸深化產業合作

- （一）兩岸電動車合作制定標準：目前電動車全世界都在起步的階段，因此台灣也有能力供應國際的電動車，因此兩岸可以合作制定電動車標準。
 - （二）兩岸共同建立標準目前只是口號階段：兩岸共同制定標準雖然很迫切，但第一個碰到的就是主權問題，任何一個國家在制定標準的時候，最後標準的取捨是不會讓其他國家踩入，因此即使想與台商合作恐怕也是越來越難，但兩岸共同制定標準還是應該要做。
 - （三）兩岸服務業合作可能性較科技業來得大：服務業是一個比較能夠“嫁接”的概念，科技製業競爭性較大，且科技業的競爭其實不是衝著台灣來的。
 - （四）未來兩岸產業的合作非常重要：台灣因經濟規模的關係，因此要與大陸合作或是分工。而在這個前提下，要先向大陸爭取到可以爭取的利益，包括透過政治的力量取得優於同等優先的條件，並開放一些台灣的技术與大陸合作。
- （本文作者為中原大學企管系教授兼企業創新研究中心主任）（本文不代表本會立場）