

# 大陸對台資中小企業 輔導政策與建議

文 / 蘇錦夥

兩岸中小企業的家數占比結構相當雷同，相對應也提供許多就業機會，在社會穩定方面，實有相當重要的角色。以台灣聞名全球的經濟奇蹟為例，中小企業快速及充滿彈性的發展，讓台灣經驗能更具價值。台灣產業結構在這一甲子的發展已轉變為服務業占比較高，過去也是由農業向製造業及服務業逐步來擴展，這當中的發展軌跡也是非常值得讓正在大陸發展的台資企業進行參考，本文將以闡述兩岸中小企業的發展歷程、現況及面臨的問題，再以大陸政府對台資企業提供輔導轉型升級的政策為切入點，例舉轉型升級具成功經驗案例，最後再提供給欲投入轉型升級列車的企業相關建議。

## 兩岸中小企業的定義與結構

大陸的中小企業劃分為中型、小型、微型三種類型，具體標準根據企業從業人員、營業收入、資產總額等指標，結合行業特點制定。以工業為例，從業人員1,000人以下或年營收人民幣4億元以下的，被界定為中小微型企業。其中，從業人員300人及以上，且年營收人民幣2,000萬元及以上的為中型企業；從業人員20人及以上，且年營收人民幣300萬元及以上的為小型企業；從業人員20人以下或年營收人民幣300萬元以下的為微型企業。目前全大陸在工商行政

部門註冊的中小企業已超過1,000萬家，占全大陸企業總數的99%，中小企業創造的最終產品和服務價值占大陸國內生產總值比重超過50%，提供的出口值占60%，上繳的稅收占43%，與此同時，這些中小企業還提供了75%的城鎮就業機會。

然而，台灣的中小企業以製造業為例，實收資本額在新台幣8,000萬元以下者，或經常僱用員工數未滿200人者，皆為中小企業。台灣中小企業家數為133萬家左右，占全部企業家數的97.64%（經濟部2013年統計），這些中小企業也提供了858萬人的就業機會（占整體就業人口數78%）。

兩岸中小企業的定義在規模上或許有些差異，但都存在一些共通性，都提供了大量就業機會來穩定社會的功能，政府絕對需要持續關注中小企業的發展。台灣在扶持中小企業發展已有多年經驗與階段成果，近期關注在如何讓這些中小企業能在國際市場更具競爭力，所以不遺餘力的在推動卓越中堅企業，這些優質的企業如德國稱呼為「隱形冠軍」的企業，都是中小企業的最佳典範，這些拔尖企業的規模雖然不如大企業，但是在技術、獲利能力等方面，都有其卓爾不凡的傑出表現，台灣政府在近年來有相關政策在推動中小企業成長，將這些扶持為卓越中堅企業，讓更多的企業能在國際上來競爭。

## 台商赴大陸發展的歷程

依照經濟部投審會的統計，1991年至2014年12月這段期間，累計申請核准赴中國大陸投資件數為41,259件，累計投資金額為美金1,439.56億元，其中投資地區最早是以珠三角地區（廣東…）、其次長三角地區（江蘇、上海…），企業所屬產業屬性多為製造業。由上述這些統計數據顯示，這些中小企業在90年代開始西進時，在大陸改革開放的初期，選擇了離香港較近的廣東省為生產基地，如東莞、深圳與廣州，東莞台商的數量在高峰時期也高達一萬家，占全大陸台商比重近四分之一。

台商當時前往大陸設廠，追求的應是與提升獲利有相關之更便宜的生產要素，如勞動成本、廠房使用成本…，還有一個很重要的因素就是租稅的優惠或獎勵，在當時環境下，許多大陸地方政府為了吸引企業能在該地投資，於是有許多客製化的優惠措施，也成功吸引許多台商前往當地投資。

## 台商在大陸發展面臨的問題

台商在大陸發展，許多是以出口為主要業務型態，所以人民幣的升值，是最直接讓台商們感到憂心的一件事；第二是缺工情事，許多工人不再願意到外地打工，而是選擇在當地從事服務業或務農，缺工的狀況持續惡化，特別是在現在這個時間點，農曆春節剛過，許多工人就不回工廠了；第三是相對應的各程要素上漲，如勞動工資上漲、原物料價格上漲、租金成本的上漲，這些都是影響企業獲利的最直接關鍵；第四是法令的調整，如勞動合同法、調整加工貿易政策或調整土地從嚴政策，都是與台商長期經營有深遠的影響。

大陸全國台灣同胞投資企業聯誼會會長郭山輝在2015年台商新春團拜時形容，這是台商近30年投資布局最艱困的一年。相信除了上述問題外，還有企業內部的管理問題，這就是台商亟思面對的轉型升級問題，升級可思考如何把市場做大，或是把產品做得更好、更快或更便宜，這當中就有很多如質量管理的精

進、生產系統的優化等等諸多攸關競爭力提升的關鍵要素。轉型就是有脫胎換骨的做法，如過去做OEM代工（Original Equipment Manufacturer, OEM），若再加上專業設計能力做為ODM廠商（Original Design Manufacturer, ODM），這就是進一步的轉型，若能把ODM廠商的型態再升級，最終轉變為自有品牌的OBM廠商（Own Branding & Manufacturing, OBM）。

自從2008年的金融海嘯開始，台商除了內部面臨轉型升級的壓力外，在大陸經商的外部環境也似乎日益嚴峻，如大陸國務院在去年12月發布的62號文（國務院關於清理規範稅收等優惠政策的通知），其目的不允許用稅收補貼來做為競爭招商的工具，過去地方政府使用包括獎勵補貼、先徵後返、代繳社會保險等財政優惠措施來招商引資，但62號文嚴令不得再有這種違規稅收，並要求相關部門在今年3月底前，向大陸財政部呈交優惠政策的清理情況，上報到國務院，未來優惠措施將會由中央統一政策，未經國務院批准，都不能自訂，即使過去合乎規定的優惠，也要請示國務院是否能保留。換句話說，就是將過去企業與地方政府談判的客製化優惠，限期在今年3月底前清理，並可能一筆勾銷，特別是財政返還，對不少台商說，瞬間就招致數千萬元的風險損失。

## 大陸政府對於台商的輔導政策方向

近年來，大陸地方政府非常關心企業轉型升級這檔事，這波轉型升級活動，應該可說由廣東的東莞開始吹起，目前推動的成果與經驗，已受到其他城市與中央政府的關注。

2008年金融海嘯來臨時，東莞台商協會向東莞市政府爭取了提供台資企業轉型升級輔導補助的政策，企業診斷每案補助人民幣4萬元，企業深度輔導每案補助比率50%，其補助上限為人民幣30萬元，當時東莞台商協會找了台灣法人機構（如中衛發展中心、電電公會…）為東莞台商提供轉型升級輔導補助。以第一年的推動成果：(1)受惠接受深度診斷家

數320家、(2)企業獲利平均增加7%、(3)減少經營成本、加快資金流動帶來直接效益：6.3億，其中為東莞市也帶來(1)投資數額明顯提高、(2)技術水準得到普遍提升、(3)企業形態優化、(4)自主發展能力和自創品牌能力增強、(5)積極開展內銷市場增加政府稅收。

2011年中央電視台報導大陸政府協助台資企業轉型升級的成功案例，當中有一則是在東莞虎門的台商，這家企業雖然是中小企業，人數規模最多350人，但在面臨訂單緊縮與不穩定的情況下，老闆覺得這當下就是練功夫的好時機，不然平常忙於出貨也無暇進行升級改善作業，於是把握這個機會透過東莞台商協會找了台灣中衛發展中心來進行輔導，初期先經過企業診斷，讓顧問師與企業經營者及高管面談之外，也去現場實地點檢，共同討論目前看到的及不足的地方，第一年鎖定在品質怎麼做得更好、交期怎麼更準確、成本怎麼更低，經過一年的努力，執行成果最令人驚訝的是，可讓150人做到以前350人的產量（並非靠加班），機器也似乎都沒發生故障現象了，人員的素質也提升了，感覺起來整個工廠變的更聰明了。

在東莞推動轉型升級計畫後，許多城市也紛紛撥付資源來協助當地台商進行轉型升級或管理提升，目前在廣州、深圳與昆山等地方政府，皆以實際行動來紓緩台商面臨到轉型升級的壓力，希望可以提高台商的競爭力。

## 台商在大陸發展的相關建議

台商在大陸發展會遭遇上述諸多的內外部問題，如何藉由吸收他人的經驗來縮短自身少走一些彎路，這些都可借鏡台灣多年來的經濟成長經驗，以下五點的建議。

### 1. 轉型升級，即時啓動：

企業投入轉型升級的列車，剛開始是痛苦的，就好比老鷹在40歲的時候，為了下一個30年，必須經過痛苦的換喙與拔毛過程，才得以重新得力與展翅

飛翔。轉型或升級好比不經一番寒徹骨，焉得梅花撲鼻香，這是一條漫長的路，這過程需要培育內部人才來加以推動，所以不用選吉時，即時就是可以啓動。

### 2. 政府資源，充分運用：

在大陸向當地政府申請補助資源，需要多向當地相關單位進行請益，掌握申請要領。台商應充分運用大陸政府輔導中小企業政策資源，也有助於企業內部能充分掌握大陸政策訊息與發展契機。

### 3. 內需市場，長期關注：

大陸的內需市場已演變為全球相繼競爭的兵家之地，但台商具有同文同種的優勢，較能掌握大陸人民的需求，內需市場可為台商帶來許多機會，不過爭取這機會雖然有過去的台灣經驗，但是面對的市場環境的不同，台商仍是要步步為營。

### 4. 持續改善，止於至善：

沒有最好，只有更好，這是許多卓越企業在經營管理上的共識，有很多企業一推動改善就是數十年如一日，每半年發表一次階段成果，老闆也都親自關心活動的推進，每個改善都會對成本的降低或是獲利的提升有關係，這對企業維持長期競爭力來說，是相當重要的一個課題。

### 5. 抱團合作，共創佳績：

數字的1+1=2，但用非數學的角度來看，就可以變成11，這就是合作綜效，若您的企業本身就是主機廠，如何召集志同道合的配套廠來為共同的目標來邁向，若您的企業是屬於配套廠，如何找一個可長期配合的主機廠，搭配主機廠的步調，讓大手牽著小手，各按步伐、齊步向前，為更美好的未來做努力。🌟

（本文作者為財團法人中衛發展中心總經理）（本文不代表本會立場）