

台日商大陸投資策略聯盟 理論、實務與案例

The Strategic Alliance of Taiwanese and Japanese Businessmen in China : Theories, Practices and Cases Studies

◎伊藤信悟 ◎朱 炎 ◎佐藤幸人 ◎杜紫宸
◎金堅敏 ◎張紀潯 ◎劉仁傑 ◎劉慶瑞

徐斯勤、陳德昇 主編

F833.134.8
2012/

理論、實務與案例

台日商大陸投資策略聯盟

**The Strategic Alliance of Taiwanese and
Japanese Businessmen in China :
Theories, Practices and Cases Studies**

◎伊藤信悟 ◎朱 炎 ◎佐藤幸人 ◎杜紫宸
◎金堅敏 ◎張紀潯 ◎劉仁傑 ◎劉慶瑞

徐斯勤、陳德昇
主編



論壇 07

台日商大陸投資策略聯盟： 理論、實務與案例

主 編 徐斯勤、陳德昇

發行人 張書銘
出版 **INK** 印刻文學生活雜誌出版有限公司
台北縣中和市中正路800號13樓之3
電話：(02)2228-1626
傳真：(02)2228-1598
e-mail：ink.book@msa.hinet.net
網址：http://www.sudu.cc

法律顧問 漢廷法律事務所 劉大正律師

總經銷 成陽出版股份有限公司
電話：(03)271-7085（代表號）
傳真：(03)355-6521
郵撥帳號 1900069-1 成陽出版股份有限公司
製版印刷 海王印刷事業股份有限公司
電話：(02)8228-1290

出版日期 2010年10月

定 價 240元

ISBN 978-986-6377-97-6

版權所有・翻版必究

本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤請寄回本公司更換

¥ 81.00

編者序

台日商企業策略聯盟（strategic alliance），既有其歷史與文化的淵源，亦是企業競合現實的需要。在經貿實務運作中，日商在品牌行銷、技術專業、品質管理與創新研發具有優勢，台商則在環境適應、創新精神、語言文化成本控制與全球生產網絡連結展現特色。因此，台日商若能相互整合優勢，並結合企業文化與信任關係，將有助於策略聯盟的有效運作與新興市場之開拓。

中國大陸已於2010年超越日本，成為世界第二大經濟體，並正由世界工廠轉型為世界市場。作為全球最具潛力的市場之一，台日商合作無論是具備區位、文化與專業優勢，或是市場競爭條件，皆在深耕大陸市場有其不可替代性與主導性角色。尤其是海峽兩岸近期簽署「經濟合作架構協議」（Economic Cooperation Framework Agreement，簡稱ECFA），台灣作為跨國企業進軍大陸市場的新平台，將扮演更積極、務實與前瞻之角色。

然而，必須指出的是，昔日台日商策略聯盟運作雖造就許多成功的案例，如台商旺旺集團與康師傅大陸投資即是實例。日本瑞穗銀行的研究統計亦顯示：台日商大陸投資合作的成功率，大於日商獨資企業達一成以上。不過，急劇變遷的大陸市場環境與多元挑戰，台日商投資不必然有勝出之機會。如何掌握大陸內需市場結構變遷與消費文化特質、品牌與行銷策略的彈性運用，規避日益升高之法治與社會風險，以及在地化政策的落實，應為當務之急。此外，如何從台日商的「雙贏」策略，建構台日陸商「三贏」格局，亦是大陸市場開拓與永續經營必要的思考。

本論文集是近兩年學者、專家研討台日商策略聯盟議題之成果匯編。其中特別感謝劉仁傑、杜紫宸與劉慶瑞三位教授，日籍學者伊藤信悟、佐藤幸人研究員，以及來自日本之大陸學人朱炎、金堅敏與張紀潯教授共同參與和對話。盼望這本台日商策略聯盟專書，能成為此一議題基礎研究的新起點，並期許未來能在積累更多成敗案例分析與實務研究，做出更具體之貢獻。

徐斯勤·陳德昇

2010/9/25

作者簡介（按姓氏筆畫排序）

伊藤信悟

日本東京大學法學系學士，現任瑞穗綜合研究所株式會社調查本部亞洲調查部上席主任研究員。主要研究專長為：台灣經濟、中國大陸經濟、兩岸關係。

朱炎

日本一橋大學經濟學碩士，現任日本拓殖大學政經學部教授。主要研究專長為：中國對外經濟關係、外資企業在中國的經營問題、中國企業對外投資、中國宏觀經濟分析。

佐藤幸人

日本神戶大學經濟學博士，現任日本亞洲經濟研究所主任研究員。主要研究專長為：台灣產業社會、日本與亞洲國家間經濟關係、東亞產業發展。

杜紫宸

淡江大學管理科學研究所碩士，現任財團法人商業發展研究院副院長。主要研究專長為：政策研擬、策略規畫、變革管理、新事業開發、創意行銷。

金堅敏

日本橫濱國立大學國際經濟法博士，現任日本富士通總研經濟研究所主席研究員。主要研究專長為：中國經濟、產業政策和市場的發展、全球及區域貿易與投資自由化、跨國公司戰略和中國企業的發展。

張紀潯

日本東京經濟大學經濟學博士，現任日本城西大學研究生院、經營學部教授。主要研究專長為：國際經濟學、亞洲經濟論、中國勞動經濟學和社會保障論。

劉仁傑

日本神戶大學經營學研究科博士，現任東海大學工業工程與經營資訊系教授。主要研究專長為：經營策略、精實製造與精實產品開發、產業升級與轉型、亞洲日系企業發展。

劉慶瑞

日本神戶大學經濟學博士，現任輔仁大學日文系所副教授。主要研究專長為：日本經濟、國際經濟學、海外直接投資、台灣經濟。

目 錄

- ◎ 主題演講：台日商策略聯盟與大陸市場：機會與挑戰／杜紫宸／1

(一)理論、策略與運作

1. 台日商策略聯盟的理論發展與實踐／劉仁傑／7
2. 台日合資在中國：理論發展的貢獻與相關課題／伊藤信悟／31
3. 日商開拓大陸中端市場模式：兼論對台日商策略聯盟的啟示
／金堅敏／57

(二)運作、實務與案例

4. 友嘉實業集團的中國市場策略與台日聯盟／劉仁傑／87
5. 日本對大陸投資的策略調整及日台商策略聯盟／張紀濤／115
6. 台日商大陸投資特性與策略聯盟／劉慶瑞／139
7. 日本7-ELEVEN中國市場策略演變：為何在上海與統一集團聯手？
／佐藤幸人／165
8. 台日企業策略聯盟：新方向與新策略／朱炎／181
9. 兩岸新局與台日合作趨勢／伊藤信悟／199

台日商策略聯盟與大陸市場：機會與挑戰

杜紫宸

（財團法人商業發展研究院副院長）

我自己過去將近三十年的工作經驗裡面，跟日本有相當多業務上往來。我除了在三個台灣主要研究型的財團法人擔任過工作外，其實我在民間企業也有大概十三年左右的工作經驗。目前是在新成立的財團法人商業發展研究院服務，在這之前，我在工業技術研究院從事產業分析，還有經濟趨勢方面的主持工作。今天我想跟大家分享的是我所知道的一些範例，還有我所看到的一些現象，在此和大家分享。

在台灣、日本與中國大陸間，我們從經濟或者是社會上可能會產生的合作效益，提出一些看法。希望這些觀點有助於我們的討論，同時也可以在未來三個地區的經濟體，能夠產生更緊密的合作關係。

大家都注意到，最近在台灣或者在亞洲，都算是一個非常重要，且為大家注目的一個消息，就是台灣和大陸簽署ECFA——經濟合作架構協議。這個協議其實是兩地經濟合作的開端，很多人都注意到裡面所謂「早收」（early harvest）——早期收穫清單。所謂的「早收」，大家注意的都是關稅，就是台灣如果能出口工具機，或者是石化原料到中國大陸去，我們就可以享受比較低，甚至是免關稅的可能性。可是我個人覺得兩岸經濟發展，它的層次不只是限於貿易層次。事實上，它可能透過供應鏈的關係，產生一個更緊密的上、中、下游的關係。

隨著兩岸的運輸包括海運、貨運的便捷化，加上如果掃除貿易的限制

或關稅後，兩岸在價值鏈上面的一些合作會有一個比較新的局面。可是，兩岸在很多重要的產業，上游都是由日本扮演重要的角色。大致說起來，目前的階段，在很多的產業裡面包括：機械、電子、石化、汽車，甚至於還有一些其他更精密性的產品，日本在基礎關鍵的原料，還有設備都扮演最關鍵供應的角色。台灣透過日本技術原料設備的供應，在模組化的關鍵性零組件也有相當不錯的表現，不管是從生產管理，或者是小的技術的改良，台灣其實在世界上可說是堪稱一流。

那麼中國大陸最大的優勢，最早的時候是因為生產要素，也就是有廣大的土地和勞動力。可是現在隨著中國大陸的市場崛起後，中國大陸在下游，不管是生產製造，或者是銷售的通路渠道都扮演更重要的角色。中日台這三個經濟體的力量，如果能夠做更緊密的策略性的合作，事實上，可以讓這三個經濟體在世界所扮演的角色都增加。

有很明顯的例子，譬如說歐洲的區域。我們看到自從歐盟成立以後，整個歐洲，不只是東歐經濟起飛，事實上西歐也受益。那麼英德法透過某一種合作後，他們也產生適當的分工與利益，這樣的現象非常清楚，未來在亞洲會形成一個區域合作的大致架構。不論這個架構，有多少會在政府上的層級，或者是官方的層級，但是實體上的產業企業合作，可能會比政府所簽訂的相關協議要進展得更快。

其實過去，台灣跟日本有非常多的合作。我們都曉得，台灣經濟發展初期，加工出口區有大量的日本廠商到台灣來，包括台灣自己本土市場所使用的產品，如我們小時候使用的家電、汽車，甚至於很多的食物、紡織大都是來自於日本的技術。到後來我們的服務業，包括我們的金融體系，以及我們的零售、物流、批發、連鎖，這些系統事實上台灣和日本是非常接近。甚至於我們可以大膽的說，在全世界和日本的Business Model（商業模式）最緊密的就是台灣，幾乎可以說找不到另外一個例子。台灣從歷史、文化或者是商業的經驗和日本的關係，可說是相當地密切，一直到今

天都是如此。

那台灣和大陸間那就更不用說了，不管是種族、歷史、文化的淵源，那是沒有話說的。雖然經過了五十幾年的隔絕，我們有一些軍事或政治上的對抗，但在過去的幾年當中，這樣的現象逐漸解除。在過去的十幾年當中，台灣的產業跟中國大陸的產業產生良性的合作關係。

這三個地區也有一些共同合作的案例，我舉幾個例子，各位就會很清楚。比如說，以汽車作為案例，不管是Nissan或者是Mitsubishi，不管是東風汽車或是東南汽車，在中國大陸生產轎車或商用車的時候，事實上，我們的裕隆都在裡面扮演著重要的角色。另外，最早Mitsubishi也好，Nissan也好，他們在亞洲地區重要的合作夥伴就是跟台灣的汽車廠。還有透過與台灣四十年到五十年的合作，創造一大批的供應鏈，就是汽車零組件的供應商。

比如說，我到福建的東風汽車或者是到海口的海南汽車，海南汽車雖然是中日合資研發，是Mazda跟中方合資的公司，但是我到海南汽車拜訪，它做的是Mazda3的汽車。據他所講，一年年產量接近四十萬輛。這樣的一個數量的工廠，它的中間有十二個主要的衛星工廠跟它連接在同個廠區裡。一問之下，這十二家零組件的衛星工廠有七家是來自台灣。也就是說，其實中日台在中國大陸的拓展的案例裡面，有非常多成功的案例。

我們再以服務業為例，比如說統一代理7-ELEVEN。7-ELEVEN大家都知道現在等於算是一個日資企業，7-ELEVEN它創始於美國，但它真正的發揚光大是日本人。在台灣7-ELEVEN做得相當成功，我們現在如果以7-ELEVEN的店數除以人口，全球密度最高的不是日本，而是台灣。

最主要的是，我們不管是前台或者後台的經營，有很多小地方，統一企業做得非常的好。事實上，統一和日本7-ELEVEN在中國大陸也有相當程度的合作，這樣的案例層出不窮。所以我們認為，未來這樣的案例在大陸開拓的可能性會越來越高。

我個人也參與過一個案例，在六年前，初井伸之擔任SONY社長的時候，他曾經一度接受下屬的建議，要把它在日本最大的製造基地搬到中國廣州。他預計在那邊大概要設立三萬到四萬人的工廠，生產提供給中國大陸跟東南亞市場SONY主要的產品。可是他這個合作計畫，事實上是透過台灣的經濟部來跟他合作，那時還是我們尹啟銘先生擔任經濟部次長。那個時候，日本SONY認為：如果他要在中國大陸徵召這麼大的管理或者是製造團隊，他需要曾經長期跟他合作的一些在台灣零組件的供應廠商，還有一些管理的幹部，能夠幫助他在中國大陸建構這麼大的供應鏈。

我想這個背後的原因，就我剛剛講的那些例子，為什麼Nissan、Mitsubishi需要透過裕隆，為什麼SONY需要透過光寶去做這樣的事。其實它的道理非常簡單，主要不是因為關稅，或者主要不是來自於成本的考量；主要還是來自於工作的方式、文化和管理思維。因為台灣人和日本人的合作已經有超過半世紀以上的商業合作關係，所以對於日本企業的營運形式，日本企業管理的制度、管理的思維，實際上是比較充分了解的。

這個部分我必須要講，我們的管理文化比起中國大陸要至少早三十年。換言之，兩個各有自己文化思想的國家，像中國跟日本，如果要在一個共同的管理系統下，能夠無縫隙的合作，恐怕需要長時間文化的融合。這時候台灣的企業、台灣的幹部扮演一個非常關鍵的角色，這也是為什麼要探討，台日中三地企業有沒有可能推動策略聯盟的可能性。

我想從幾個未來可能的方向提供給大家做一個思考。我覺得我們不只是一要看到怎麼樣形成供應鏈，或者是管理系統、管理幹部之間的合作關係。我們在一些新興的，不管是在整個東亞或者是中國大陸，這些正在蓬勃發展新的市場，我們其實要採取一個更積極性的布局。這個布局不只是取代原先在日本生產的東西，不只是把台灣的工廠搬到中國大陸去，不只是這麼單純的事情。

事實上，整個中國產業與生活型態的改變，也代表著亞洲大概有至少

二十億左右的人口，正在脫離年收入三千美元以下的生活環境，進入到一萬美元的生活水平。這樣的人口在未來的二十年將近有二十億人規模。那麼，這二十億人，當他們的所得，從每天十美元成長到每天三十到五十美元的時候，他們在生活上的需求會徹底改變，包括食衣住行育樂，所需要的商品數量與品質都會改變。這就是我們在台灣，現在經濟部一直提倡去開發所謂「優質」、「平價」的亞洲新興市場。

這一部分的原因，當然是因為過去在歐美市場主導的世界已經結束了。因為歐美市場在未來，我們不會期待他們在數量或金額上有大幅度的成長；相反的，全球的經濟在未來的二十年，它真正成長一定是來自於這些新興進入到小康社會的國家，這是我剛剛給各位一個簡單的指標。從三千美元以下的所得進入到接近一萬美元的所得，這樣的人口在二十年會增加二十億。

事實上，年所得在兩萬以上美元的人口，二十年之內不但不會增加，還可能會減少。甚至因為人口結構的關係，未來會逐漸走向高齡化，那個市場事實上是一個飽和的市場。所以說新興的市場、小康的市場是兵家必爭之地。兵家必爭之地的規格，不是來自於過去在兩萬、三萬美元收入的規格；而是用比較大規模的製造，用比較廉價的生產技術，提供可負擔（affordable）的產品。我個人看法是不盡如此，也就是說，我們不要只是把三萬美元的商品汽車或者是電腦，或者是其他相關的精品，把它做成五千美元能買得起的東西，就以為我們能去攻佔這個市場，這個觀念基本上是錯誤的。

我舉個最簡單的例子，美國麻省理工學院（MIT）葛洛龐帝教授，在三到四年之前，曾經提倡全世界貧窮的國家的小孩，因為他們沒有受到足夠的數位教育，缺乏教育有可能導致整個地區經濟長期衰退下去。所以他們提出OLPC（One Laptop Per Child），每個小孩有一部桌上型電腦這個概念。可是這個概念完全不可行，為什麼呢？各位試想，他們沒有去過貧

窮的印度，不知道印度每個小孩發一台Notebook下去之後，家裡沒有電、家裡沒有網路、家裡父母親都是文盲，不知道教他怎麼使用，每一個人發一台電腦有什麼用。所以真正解決的方法，事實上是讓學生到教室裡面去。我們只要把每一個學校的教室裝置了電腦，採用集中式教學就可以解決貧窮地區的數位落差。

我舉這個例子，只是在最後給大家做一個思考的方向。也就是說，我們對於這種新興的小康社會，怎麼樣提供平價而且優質商品？要從他們文化的背景、生活的型態、社會的結構去思考，而不是只是把我們過去可以做的產品成本降低（cost down）。那麼這樣的方式，就需要對這個社會結構、文化和使用習慣有了解的人，重新去定義商品的規格。

從某個角度來看，台灣可以在亞洲的其他國家，扮演適當的角色，因為台灣比較接近過去這樣的環境。我們如果能夠扮演這個角色，而且台灣擅長在很多商品上面做一些小規模的修正（modification），這樣的優勢非常適合今天來給在座日本的朋友做一個參考。

台日商策略聯盟的理論發展與實踐

劉仁傑

(東海大學工業工程與經營資訊系教授)

摘要

近年來，台灣企業和日本企業在中國大陸，以合資方式聯手發展事業的成功案例，特別是在汽車零組件、電機電子與食品飲料等領域的亮麗表現，持續受到矚目。在其他外資企業無法順利推動跨國性合作的狀況下，台日商策略聯盟的成功理由與發展過程，已經引起海內外的高度興趣。

本研究以六和機械集團過去十五年所發展的十個合資據點為個案研究對象，匯整過去十餘年的持續研究心得。本研究有三點重要發現：(1)台日策略聯盟以信任關係為基礎，相互認同與活用對方能力為優勢；(2)台灣企業優勢在理解中國當地的價值觀與體制變化，具備商品改良、修正與通路開拓，以及當地人員與當地零組件廠商的開發暨管理能力，兼具整合上的介面優勢；(3)台日策略聯盟網絡擁有以當地資訊共有為核心的「隱形協調機制」，有效調適經營環境的不確定性與劇烈變化，堪稱最大特色。納入此項優勢的台日商策略聯盟，已成為中國大陸外資企業最有效的投資策略之一。

關鍵詞：台日商策略聯盟、信任、隱形協調機制、中國

壹、前言

日本企業自1951年起開始對東南亞進行投資，成為包括台灣和各東南亞主要國家的第一大外商。¹ 1990年代以來，日本企業的海外投資，特別是結合其他外資或當地企業的聯盟策略，被認為有非常顯著的改變；這個改變不僅反映在中國大陸的台日商策略聯盟，甚至也落實日商對台投資的第三次全盛期。² 基於特殊的歷史背景，以及五十年來台日企業的互動與發展，日商與台商策略聯盟進軍大陸，已被認為是日商與台商邁向全球化的重要競爭策略之一。

近年來，台灣企業和日本企業在中國大陸，以合資方式聯手發展事業的成功案例，特別是在汽車零組件、電機電子與食品飲料等領域的亮麗表現，持續受到矚目。相對而言，國際上與大陸當地企業進行合資或合作關係的中國投資策略，有效性則備受質疑。³ 在其他外資企業無法順利推動跨國性合作的狀況下，台日商策略聯盟的成功理由與發展過程，已經引起海內外的高度興趣。⁴ 然而，到目前為止，相關研究大都從經濟學，特別是經營資源運用的觀點進行解析。從合資或是合作關係的類型、發展模式等管理學角度的考察，相關具體研究並不多。

¹ 劉仁傑，「台灣日系企業的發展與轉型之探討」，管理學報（台北），第17卷第4期（2000），頁695~711。

² 劉仁傑，「第6章 台灣日系企業的發展プロセスと新動向」，佐藤幸人編，台灣の企業と産業（東京：アジア經濟研究所，2008）。

³ 範建亭，中國の産業發展と國際分業：對中投資と技術移転の検証（東京：風行社，2004）；J. Xia, J. Tan, and D. Tan, "Mimetic entry and bandwagon effect: The rise and decline of international equity joint venture in China," *Strategic Management Journal*, (Oct. 2007) .

⁴ 朱炎，「對中投資は台灣企業に学べ：台灣企業の對中投資の実態と成功要因」，*Economic Review*，富士通総研，7月号（2003）；S. Ito, *The Surge of Japanese Investments in China Utilizing Taiwanese Managerial Resources* (Tokyo: Mizuho Research Institute, 2005).

本研究從管理學的角度，透過對台日合資企業長達十餘年的持續考察，進行回顧與整理。本文首先整理作者過去兩個階段的研究成果，介紹台日商策略聯盟的類型、特質與管理意涵，並據此提出進一步觀察的分析架構。其次，以六和機械集團過去十五年所發展的十二個合資據點為個案研究對象，就海外據點和台灣母公司的實地訪談，匯整台日商策略聯盟的新近觀察。最後，就本研究釐清的事實，進行評估和展望。

貳、台日商策略聯盟的研究歷程與課題

一、管理學的觀點

一般而言，經濟學觀點比較傾向於產業社會的總體發展，重視量化指標，諸如國民所得、失業率、產業結構等。管理學觀點則比較傾向以組織個體或個體間關係為研究對向，重視因應環境變動的組織內外互動，特別是質化指標，諸如企業的組織流程、激勵要因與本質、組織間互動模式等。雖然不同學術領域的研究因角度不同，所得到的結論不盡相同，但嘗試觀察的對象並無二致。因此，多元的觀點應有助於釐清問題的本質，而理解本質不僅是學術進步的原動力，也是幫助實務世界提出解決方案的重要基礎。

基於此，本研究採取管理學觀點，也就是從企業組織如何因應內外環境變動，透過組織內外的調適行動，達成企業持續發展目標，作為基本思考範疇。同時，由於作者對中國大陸台日商策略聯盟的個案觀察，已經超過十年。首先，本文介紹作者2001年與2004年兩個時點完成的兩項研究成果。接著，檢視包括作者的系列研究、相關研究文獻，對照中國大陸台日商策略聯盟新近發展，將其中沒有得到充分解釋，或者值得進一步發展的課題，加以歸納，作為本文進一步個案解析的出發點。