

天下文化

台商經驗

投資大陸的現場報導



高希均
林文玲

林祖嘉
許彩雪

合著

1112
F7221
639

財經企管 ⑪

台商經驗

—投資大陸的現場報導



封面設計／吳毓奇

高希均、林祖嘉、林文玲、許彩雪 合著

CA

台商經驗：投資大陸的現場報導＝The Taiwan investment experience in Mainland China : a first-hand report/高希均等合著。--第一版。--臺北市：天下文化出版；[臺北縣三重市]：黎銘總經銷，1995[民84]面；公分。--(財經企管；117)
ISBN 957-621-249-9(精裝)。

1.兩岸關係 - 經濟 2.經濟發展 - 中國大陸
3.投資 - 中國大陸

552.2

83012205

財經企管⑩

台商經驗——投資大陸的現場報導

作者／高希均、林祖嘉、林文玲、許彩雪

責任編輯／許桂綿

美術編輯／陳敏捷

社長／高希均

發行人／王力行

主編／符芝瑛

法律顧問／陳長文律師 董安丹律師

出版者／天下文化出版股份有限公司

地址／台北市104松江路87號四樓

電話／(02) 507-8627

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版／極翔企業有限公司

製版廠／利全美術製版股份有限公司

印刷廠／鴻展彩色印刷股份有限公司

裝訂廠／宏昌裝訂廠

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／黎銘圖書有限公司 電話／(02) 981-8089

著作權所有，侵害必究

著作完成日期／1994年11月

出版日期／1995年1月15日第一版第1次印行 1～4,000本

精裝本定價／320元

The Taiwan Investment Experience in Mainland China
——A First-hand Report

by Charles H. C. Kao, Chu-Chia Steve Lin, Wennie Lin
& Cher Hsu

Published by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright (C) 1994 by Charles H. C. Kao, Chu-Chia Steve Lin,
Wennie Lin & Cher Hsu

ISBN:957-621-249-9(精裝本)

序

互惠共存——經濟永續之道

江丙坤

自民國七十六年政府開放民眾大陸探親迄今，兩岸以歷史、文化等同質因素的衝擊，助長了雙方經貿投資活動之日趨活絡，七年來的交流依存關係日深。台商赴大陸投資型態已從過去「防禦性」、規模小、勞力加工密集、技術層次低、建廠周期短、資本回收年限短、集中沿海地區的發展型態，逐漸朝向「擴張性」、規模大、資本技術密集、技術層次高、建廠周期延長、資本回收年限加長、以及往內陸地區擴張的發展型態；營運方式也由外銷導向轉為內銷拓展，此一導致我產業對大陸市場依存度加深之趨勢，值得我們關切與警覺。

加強建立台灣優勢

展望未來，國際經濟競爭將日趨激烈、區域經濟整合層面日益擴大，國內經濟結構的轉型也將更快速，如何加強發展與亞太地區之實質經貿關係，促進我國經濟之永續發展，實為我們今後的重點策略。大陸地區為亞太區域幅員最廣、人口最多，且深具發展潛力的經濟實體，進一步與大陸地區發展互惠共存的關係將勢所難免。因此釐訂切合國家整體利益之大陸經貿政策，確保台商投資安全，

乃為當前我經貿政策關鍵環節之一。今後在兩岸經貿發展過程中，我們必須加強建立籌碼上的優勢，而其首要工作在掌控大陸政經情勢可能的變化，才能知己知彼，以更前瞻的眼光，更為審慎務實的態度，在兩岸雙贏的架構下，進一步推展兩岸經貿投資活動。

天下文化出版公司發行《台商經驗——投資大陸的現場報導》一書，作者依序從「宏觀台商投資大陸」、「現場報導」、「兩岸分工的實證研究」、「兩岸雙贏架構」四大部分，分別就台商赴大陸投資對台灣經濟、產業升級的影響加以探討；實際訪談台商，剖析台商赴大陸投資所面臨的困難與因應調整策略；對台商大陸工廠與台灣公司之產業關聯、兩岸產業分工現況與展望作深入研析；及建議在兩岸雙贏的架構下，除厚植台灣經濟優勢外，並拓展「經濟中國」的理念，提供讀者對今後兩岸經貿互動關係的另一思考模式。對有意赴大陸投資的業者與關心兩岸經貿發展的人士，頗具參考價值，特為之序。

（本文作者現為經濟部部長）

序

東方文明再露曙光

高清愿

十九世紀末，二十世紀初，美國國務卿約翰·海（John Hay）曾經說過：「地中海是過去之海，大西洋是現在之洋，太平洋則是未來之洋。」一九七〇年代末期經濟合作發展組織（OECD）評議會發表「面對未來」報告，指出：「亞洲可望成為世界經濟重心」，而日本村山節先生數十年研究世界文明史也發現：東西方文明每一千六百年一個交替循環，其中東方文明興盛的八百年，西方文明沒落；然後，西方文明興盛八百年時，東方文明沒落。公元兩千年以後是東方文明逐漸興盛期。以上研究均顯示二十一世紀是太平洋的世紀。

中國大陸自一九七九年改革開放以後，積極吸引外資並拓展國際貿易，如今不僅已是全世界投資的焦點，一九九三年更已躍居為世界第十一大貿易國。這正符合美國趨勢專家約翰·奈思比（John Naisbitt）在其《全球弔詭》一書中所寫：「大陸將是二十世紀末塑造世界的最大經濟力量。」我們相信，二十一世紀中共會是全球經濟中的一匹黑馬，它必定會對世界經濟力量均勢造成重大的影響。

儘管兩岸仍處於對立狀態，但經濟上往來的熱絡程度遠超過過

去任何時期，台商在大陸的投資已占大陸吸收外資金額的第二位。未來兩岸的領導人若能放棄意識形態的對立，致力於經濟上的互補互利，則「大中華經濟圈」或「太平洋經濟圈」將足以與歐洲共同體、北美共同體形成三足鼎立。這實在是所有華人之福。我們深切體認「大陸不改革，中國沒希望，兩岸不交流，台灣沒前途。」

大陸改革難走回頭路

促成中共改革開放的因素，固然很多，但「台商經驗」無疑是一個相當關鍵的要素。台商在大陸投資不僅帶去了資金、技術和管理，更帶去了思想、觀念、態度、價值觀和生活方式，這些都將促成中國大陸的根本改變。如今中國大陸沿海幾乎已找不到純粹的共產黨員，這點將進一步促使中國大陸更大幅度、更快速的改革開放，而改革開放也因此更不可能走回頭路。

中國大陸廣大的市場、低廉的土地成本和豐沛又廉價的勞工深深吸引了台商。然而，台商在中國大陸的投資也吃了不少苦頭。打從投資談判開始，台商用西方的談判法則與中共領導以「毛澤東兵法」的談判法則談判，吃了不少悶虧。其次，兩岸雖同文同種，但分隔四十年來，由於實施不同經濟體制，管理模式互異。尤其，中國大陸經過十年文革，其人民之人格特質、思維邏輯、價值觀、風俗習慣以及行為模式都與台灣同胞有顯著的差異，因此台商在中國大陸投資，管理和適應均相當困難，也出現了種種問題。

《台商經驗》一書的作者，親自走訪大陸，深入探討台商在中國大陸投資的現況以及所遭遇到的種種困難；剖析兩岸雙贏的架構，和台商投資大陸對台灣產業升級的影響；以及兩岸之間產業關聯和

分工與整合模式；並以個案報導方式，就台商各行各業的代表廠商，在大陸投資的遠景、目標、策略、戰術運用和優劣勢等做深入淺出的報導。另以專案解析兩岸企業管理的差距，其中不乏趣味橫生卻又叫人好氣又好笑的實例。很多我們認為不可能的事，在大陸都發生了；又很多我們認為不可思議、太幼稚的想法，中方的幹部或員工卻視為理所當然。文中對台商派駐大陸幹部的打拚精神以及碰到種種適應困難時的心路歷程亦刻畫得相當傳神，頗值得已經投資或有意投資中國大陸的企業家和管理者，以及派駐中國大陸之人員深入參考。

（本文作者為統一企業集團總裁）

寫在出版前 兩岸雙贏的催生者

高希均

如果中小企業是台灣經濟發展過程中的主幹，那麼「台商」就是拓展經濟中國（Greater China）領域的尖兵。多少年來台灣的中小企業雖然不如大企業一樣受到政府的照顧，但至少還得到了不少稱讚；可是「台商」在一些人的心目中，則似乎變成了一羣短視、只想發財、又在玩火的商人的代名詞。

「台商」的處境變得又尷尬、又艱難。既有冒犯台灣法令的風險，又有投資大陸本身可能遭到的各種厄運。幸好幾位財經首長在內心都深切了解到：台商投資大陸是一種互利的發展。在大陸政策發言上較具前瞻性的行政院連院長曾不斷公開指出：「兩岸關係應當是一個雙贏關係。」

由於研究及採訪的機會，在過去幾年中，我們四位——兩位從事經濟教學，另兩位《遠見》雜誌資深記者——曾出入大陸多次。在沿海特區和內陸城市深入地接觸台商後，我們共同認為：除了在開放初期極少數的例外，今天絕大多數的台商，就如當年他們在台灣的大小城鎮打拚一樣，拚著命、冒著汗，在評估投資、在努力生產、在爭取市場、在提升品質、在擴大規模、在正派經營；他們當然也在盡力賺錢。

在赴大陸投資的過程中，事實上台商扮演了多種角色：冒險者、創業者、危機處理者，同時也不自覺地變成了台灣經驗的移植者、市場經濟的傳播者，及私人企業的推廣者。

他們的投資行為應當得到重視，他們的正派經營更應當得到尊敬。

遠在一九八八年秋天，在討論如何解凍兩岸關係時，陶百川先生就在《遠見》寫過：「三十六計，動為上策」。因此他建議：不通郵，也得通信；不通商，也得通貨；不通航，也得通運；不接觸，也得交流；不談判，也得談話；不妥協，也得放鬆。

面對雙方的僵硬立場，這位前輩的話真是切中時弊。

在官方的文告中，我們常常聽到領導階層宣示這些動聽的話：「所有中國人追求的自由、民主與幸福的理想，也會在我們手中實現。」在台灣有「三不」，大陸又有四個「堅持」之下，除非如一些學者建議雙方要「不三不四」，自由、民主與幸福的理想如何可以落實？

從宏觀角度來看，近十年來港商在廣東的投資，已經使廣東變成了大陸最開放、最具市場經濟色彩的省分。同樣的，自一九八〇年後期以來，台商投資大陸已經默默產生了使大陸經濟體制良性質變的效能！他們從不倡言「三民主義統一中國」，但已經默默地把「孫中山」（錢）的重要性普遍地推廣到大陸！

這些為數二萬以上，投資金額據估計至少在二百億美元的台商，到底對台灣經濟產生了什麼樣的短期與長期影響？會使台灣產業空洞化？還是加速了台灣的產業升級？他們的投資到底是賺錢，還是虧本？他們是以什麼樣的方式在大陸投資、經營及生產？哪些台

灣的產業已經跨海「出征」？兩岸的產業如何在整合彼此的生產因素，以增加競爭優勢？

這些涉及到台灣產業及經濟前途的大問題，是不能不重視的。透過現場報導及實證調查，本書係以台商本身的投資行為為經，以對台灣經濟及兩岸的產業互動為緯。我們希望這本取名為《台商經驗》的書，在這一時空中，能對政府及產業的決策階層，以及關心兩岸發展的人士提供我們及時的觀察。

全書分四部九章。其中第一、第三與第四部的五章係由我與林祖嘉教授執筆；第二部中的四章由林文玲與許彩雪小姐二位執筆。我和林教授的實證研究當初得到經濟部的贊助，林許兩位的現場報導則來自《遠見雜誌》的大陸採訪。我們要感謝這二個機構誘發了我們的研究興趣與採訪報導。

距離二十一世紀還只有六年。兩岸的領導階層，如果真有心，真有意，也真有情地把中國變成一個民主、自由、均富的中國，那麼(1)大陸必須要擴大改革的層面，加快改革的步伐；(2)台灣必須要擴大互利的幅度，加速交流的速度。

西方人說得好：「由恐懼而產生的政策終必愚蠢。」

二萬餘名台商已經在兩岸互動中，跨越了恐懼的門檻，走出了良性與勇敢的第一步。這一步已經在為「兩岸雙贏」的局面催生。

我們也希望這可能是第一本專門敘述「台商經驗」的書，能得到社會各階層廣大的迴響——不是為了書的銷路，而是為了兩岸「雙贏」這一觀念的推廣。

(一九九四年十一月二十日於威州)

台商經驗

序	互惠共存——經濟永續之道	江丙坤	I
序	東方文明再露曙光	高清愿	III
寫在出版前	兩岸雙贏的催生者	高希均	VII

第一部 宏觀台商投資大陸

第一章	台灣經濟遠景取決於兩岸良性互動	4
	1. 台灣的經濟前途	
	2. 一項選擇題	
	3. 對台商的一些觀察	
	4. 「台灣是我的家」	
	5. 台商的多種角色	
第二章	台商投資大陸對台灣產業升級的影響	14
	1. 產業「空洞化」的爭議	
	2. 投資大陸對台灣產業結構的影響	
	3. 綜合評述	

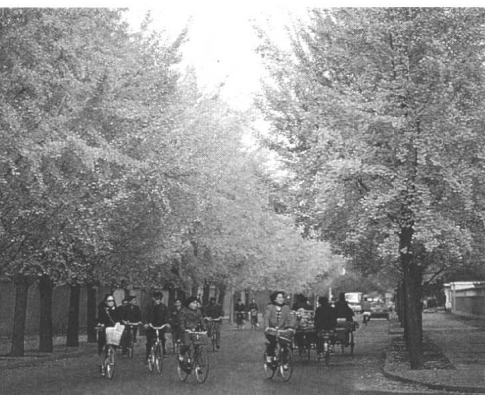
第二部 現場報導

第三章	發展篇	36
	1. 厚植台灣經濟優勢	
	2. 合縱連橫：台商產業升級大陸	
	3. 兩岸雙贏：大企業西進	
	4. 小龍鬥上龍：當台灣中小企業遇上大陸鄉鎮企業	
第四章	產業篇	78
	1. 電腦業，重組優勢版圖	
	2. 自行車，隔海協力行	
	3. 石化業，葉落根猶在	
第五章	企業篇	102
	1. 布櫥、撒網、古市場——統一企業	

目 錄

	2. 複製捷安特傳奇——巨大機械	
	3. 借力打造營運中心——台灣國際標準電子	
	4. 兼營傳統與科技——致伸實業	
	5. 改變策略再出擊——燦坤實業	
第六章	管理篇	140
	1. 台式管理，逾淮為枳	
	2. 大企業經理人，孤寂開山	
	3. 中小企業幹部去與留	
第三部	兩岸分工的實證研究	
第七章	台商大陸工廠與台灣母公司產業關聯	158
	1. 調查資料說明	
	2. 台商大陸工廠與台灣母公司之關聯	
	3. 兩岸工廠關聯——依產業區分	
	4. 兩岸工廠關聯——依地區區分	
第八章	兩岸產業分工與垂直整合現況與未來	218
	1. 水平分工與垂直分工之比較	
	2. 兩岸分工現況	
	3. 兩岸產業分工與垂直整合最適模式	
第四部	兩岸雙贏架構	
第九章	拓展「經濟中國」與厚植「台灣優勢」	250
	1. 拓展經濟中國	
	2. 厚植台灣優勢	
採訪後記	怕誰走回頭路？	林文玲 269
	台商的兩岸心情	許彩雪 271

台商經驗



攝影／楊文卿

第一部

宏觀台商投資大陸

海峽兩岸的長期合作與良性競爭，
不但加速台灣產業的發展與升級，
又可以帶動大陸經濟與生產技術的進步與發展，
達成雙方互利的效果。

第一章

台灣經濟遠景 取決於兩岸良性互動