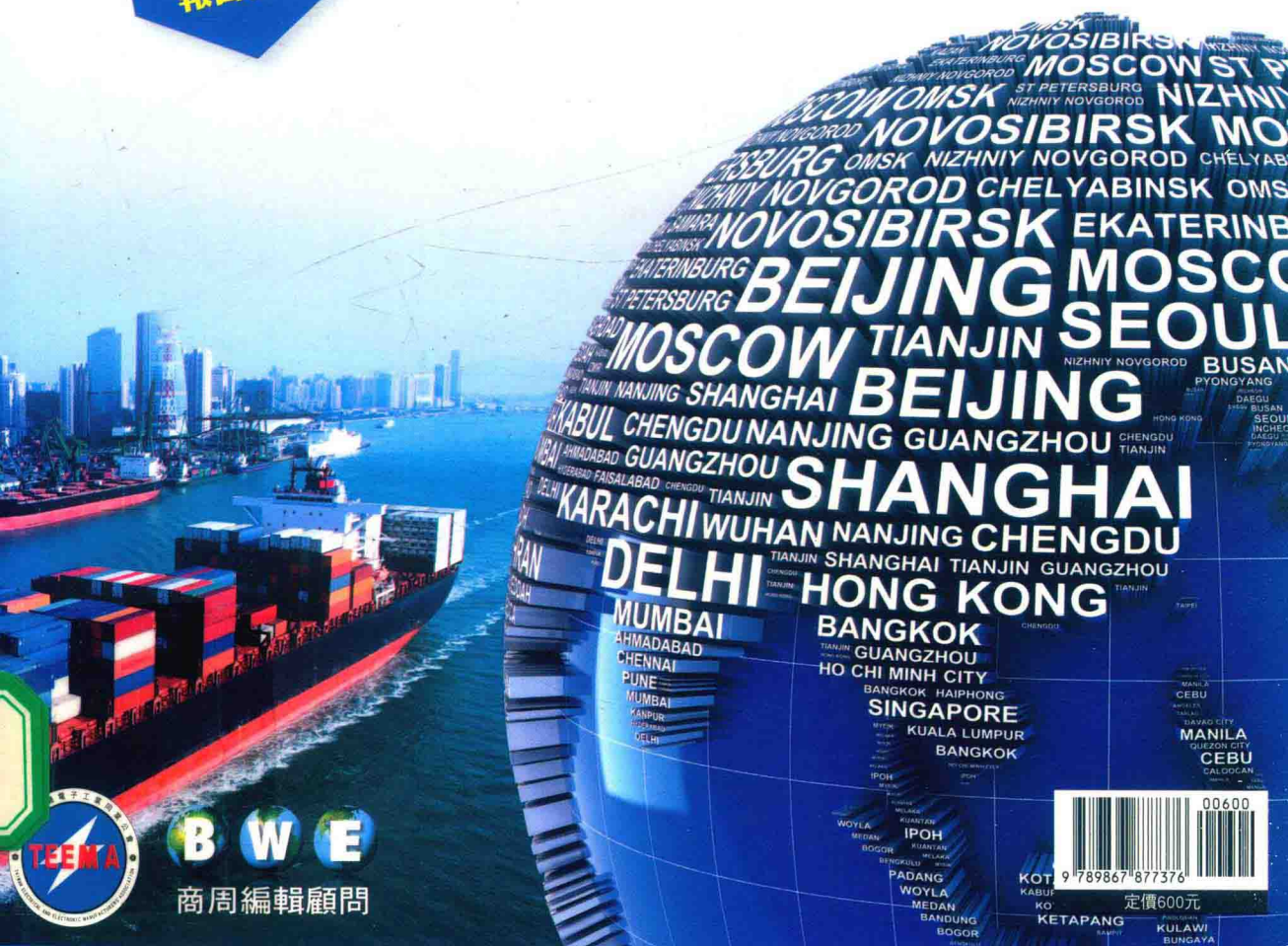




2015年中國大陸地區投資環境與風險調查

兩岸平台 展商機

最新
TEEMA
報告出爐



B W E

商周編輯顧問



定價600元

台灣區電機電子工業同業公會 著



2015年中國大陸地區投資環境與風險調查

兩岸平台 展商商機

最新
TEEMA
報告出爐



BWE

商周編輯顧問

台灣區電機電子工業同業公會 著

兩岸平台展商機

——2015年中國大陸地區投資環境與風險調查

作 者◎台灣區電機電子工業同業公會

理 事 長◎郭台強

副理事長◎歐正明・鄭富雄・翁樸山

秘 書 長◎陳文義

副秘書長◎羅懷家

地 址◎台北市內湖區民權東路六段109號6樓

電 話◎(02) 8792-6666

傳 真◎(02) 8792-6137

總 編 輯◎李國榮

文字編輯◎阮大宏・田美雲・黃興邦・陳怡君・羅友燦・林彥文・楊儒堃・

黃瑛奇・曲天合・李佳雯・施文珍・王曉甄

美術編輯◎王麗鈴

出 版◎商周編輯顧問股份有限公司

地 址◎台北市中山區民生東路二段141號6樓

電 話◎(02) 2505-6789

傳 真◎(02) 2505-6773

劃 撥◎台灣區電機電子工業同業公會(帳號:50000105)

總 經 銷◎農學股份有限公司

印 刷◎科樂印刷事業股份有限公司

ISBN 978-986-7877-37-6

出版日期◎2015年8月初版1刷

定 價◎600元

※版權所有，翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

台灣區電機電子工業同業公會
「2015中國大陸地區投資環境與風險調查」

執行委員會暨審查委員會成員

理 事 長◆郭台強

大陸經貿委員會◆胡惠森

主 任 委 員

研 究 顧 問◆許士軍

計 畫 主 持 人◆呂鴻德

執 行 委 員◆毛恩洸、王美花、史芳銘、江文若

吳明機、呂榮海、李永然、杜啟堯

林祖嘉、洪明洲、徐基生、徐鉦鑑

高 長、高孔廉、張致遠、張銘斌

張寶誠、許介立、連玉蘋、陳文義

陳向榮、陳信宏、陳德昇、傅偉祥

黃文榮、黃慶堂、楊珍妮、詹文男

廖桂隆、劉漢廷、蔡豐賜、鄭富雄

賴文平、謝清福、羅懷家、蘇孟宗

(依姓氏筆劃排序)

研 究 人 員◆吳穗泉、李宗韓、林玟馨、柯元瑋

張培軒、陳弘揚、傅偉程、彭心怡

劉柏辰、蔡承勳、蔣政宏

研 究 助 理◆吳雅雯、林妤濃



預應經濟新常態・搭建兩岸新平台

2014年10月國際貨幣基金總裁拉加德（Lagarde）在美國喬治城大學演講時，提出「新平庸」（new mediocre）的概念，強調：「全球經濟復甦仍緩慢、尚脆弱、不均衡、存風險」，是年11月，中國大陸習近平主席於北京APEC會議致詞時揭示「新常態」（new normal）一語，並以「速度變化、結構優化、動力轉化」三維度闡述中國大陸未來經濟發展的路徑，即：增長速度從高速增長向中高速增長發展；產業結構從傳統模式向優化升級轉變；驅動模式從要素規模、投資驅動向創新驅動蛻變。

值此全球經濟「新平庸」，加之大陸增長「新常態」之際，大陸台商正面臨著「重複或顛覆」、「定格或破格」、「虧本或固本」、「寸進或躍進」的策略大抉擇，2015《TEEMA調查報告》針對進退維谷的台商，提出九大預應策略：預應大陸「調整產業結構」加速「轉型升級」步伐；預應大陸「生態文明建設」轉向「綠色智能」製造；預應大陸「工資倍增計劃」朝向「中國製造2025」布局；預應大陸「中等收入陷阱」探尋「持續成長」動力；預應大陸「一帶一路」新政尋覓「先占卡位」商機；預應「眾創空間思維」培育「創客孵化」模式；預應「互聯網+」政策落實「跨界整合」策略；預應大陸「自貿區與新區」掌握「政策優惠」效益；預應「紅色供應鏈崛起」構建「產業競合」平台，希冀引領台商企業「謀轉型、掌新機、突困境、邁成長」。

2015《TEEMA調查報告》基於兩岸資源共享、優勢互補原則，特提出「一帶一路」、「四大自貿區」、「中國製造2025」、「互聯網+」、「亞投行」、「眾創空間」、「兩岸青年創業園」、「兩岸產業生態系統」、「兩岸樂活」、「中華品牌復興」等兩岸十大合作平台，搭建活絡兩岸經貿互動、活化台商成長動能的橋樑。

2015《TEEMA調查報告》付梓之際，感謝全體執行委員審查意見及研究顧問許士軍教授、計畫主持人呂鴻德教授、公會同仁與研究團隊的密切合作，才有如此詳實、精確的調查報告作為台商企業布局中國大陸的參考指南，電電公會未來將秉持「從優秀到卓越的理念，堅持不到最後一刻，追求完美的心，永不止息的精神」，讓未來的《TEEMA調查報告》能夠得到各界認可與肯定。

台灣區電機電子工業同業公會理事長



雁行新模式・台商新契機

1935年日本學者赤松要（Akamatsu）提出「雁行理論」模式，論述著以日本為雁行之排頭，而台灣、南韓、香港、新加坡亞洲四小龍緊跟在後，而後為印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國的亞洲四小虎，形成了亞洲經濟發展理論基礎。然近年來日本經濟長期衰退，而中國大陸正積極扮演亞洲經濟發展新引擎，企圖建構新雁行理論。

2014年11月，中國大陸習近平主席於北京APEC工商領導人峰會開幕時強調：「要以創新思維辦好亞投行和絲路基金，為一帶一路做好總體布局」，而2015中國大陸中央經濟工作會議亦明確指出「一帶一路」是未來中國大陸區域發展的首要戰略，是實現「中國夢」的重要戰略舉措，因此西方把一帶一路稱為「中國版馬歇爾戰略」。「一帶一路」名目上有四個目的：即去化中國大陸過剩產能；有效運用中國大陸過高的外匯存底；分散過度集中的市場與通路；解決產業過度集中沿海沿江，忽略沿邊的問題。然而，實際的企圖則定位為：中國大陸經貿外交模式的升級版；中國大陸新一輪經濟成長發動機；中國大陸繼鄧小平改革開放後的中國崛起2.0版；中國大陸經濟新常態的新突破口。

當前台商布局中國大陸正面臨前所未有的轉型升級壓力，具「中小企業結構、加工貿易型態、傳統製造思維、勞力密集導向」的「四合一型」台商，經營更陷困頓，在兩岸「海基海協兩會會談」、兩岸「搭橋計畫」推動下，兩岸產業正朝「優勢互補、資源共用」、兩岸企業亦邁「策略聯盟、互利雙贏」之路前行，「以合作取代競爭、以互補取代對抗、以雙贏取代零合」，將是兩岸產業發展的重要選項。台灣有「視野國際化、人才優質化、經營效率化、研發專業化」的優勢，而中國大陸有「策略前瞻力、高效執行力、品牌發展力、內需市場力」的強項。

2015年5月，中國大陸習近平主席在與國民黨朱立倫主席會面時表示：「有關亞投行、一帶一路及RCEP等區域經濟整合議題，中國大陸願意優先對台灣開放、並擴大對台灣開放力度，對台灣加入亞投行持歡迎態度」。一帶一路大商機已成形，而真正符合台灣優勢的四大產業：大健康產業：包括健康管理、建康照護、老人安養、連鎖醫院、健診中心、移動診療；大智能產業：包括通訊軟體、智能製造、物聯網；大消費產業：包括連鎖加盟、創意市集、跨境電商、跨境物流；大環保產業：包括綠色產業、新能源產業、節能產業，將是台商企業掌握一帶一路布局的新契機與新商機。



建構兩岸產業平台・創造互利雙贏新局

隨著中國大陸最低工資持續上揚、勞動力緊缺加劇，以「降低成本、薄利多銷」為導向的台商，面臨轉型升級的極大壓力，亟需思維轉升、觀念變革；隨著中國大陸「紅色供應鏈」崛起與衝擊，「大眾創業、萬眾創新」的創新驅動，以「代工生產、出口貿易」為導向的台商，正處於斷鏈的危機，亟需進行價值鏈整合。隨著中國大陸政府對經濟「新常態」的定調，以「傳統製造、勞力密集」為導向的台商，正陷入營運模式不可持續的窘境，亟需跳脫傳統經營窠臼，以尋求基業長青經營之道。所謂「沒有成功的企業，只有時代的企業」；「沒有夕陽產業，只有夕陽思維」，台商必須與時俱進、常存鮮活思維，方能開創新局，再造輝煌。

「只要思想不滑坡，辦法總比困難多」，台商面對中國大陸政經環境變遷、營商氛圍丕變，如何秉持「理想、行動、堅持、超越」的策略企圖；如何研擬「轉型、升級、創新、顛覆」的策略布局；如何發揮「瞬捷力、即戰力、專注力」的核心競爭力，來謀逆轉勝、來迎難而上、來御風而升，值此台商面對進退維谷的十字路口之際，2015《TEEMA調查報告》遂以「兩岸共建十大合作平台」為年度主題，冀盼能為台商企業尋覓新的第二曲線、新的機會窗口、新的成長動力。

當今全球經貿情勢正處於「結盟區域化、貿易自由化、分工競合化」的趨勢下，兩岸國際布局；兩岸自由貿易；兩岸智能製造；兩岸資訊平台；兩岸金融平台；兩岸創客平台；兩岸人才平台；兩岸產業平台；兩岸樂活平台；兩岸品牌復興等十大平台建構，藉由「一帶一路」將兩岸產業搭橋成果延伸至新興市場；藉由工業智能化思維讓大陸「中國製造2025」和台灣「生產力4.0」產生整合綜效；藉由「十三五規劃」中即將積極推動的「中華品牌復興大戰略」，結合兩岸品牌優勢，將兩岸自創品牌推升至國際舞台。

感謝台灣區電機電子工業同業公會歷任理事長堅持「不忘初心，方得始終」的理念，持續十六載付梓《中國大陸地區投資環境與風險調查報告》，為台商逐鹿中原，提供時代性的指引、提供即時性的資訊、提供策略性的建言，該報告影響力斐然，本人表達支持與肯定，並特此為序，加以發揚光大。

立法院院長

王金平



聚焦經貿情勢變化 掌握區域市場商機

中國大陸為台商對外投資主要聚集地區之一，近年由於中國大陸經貿法規及投資環境變化，帶給台商諸多挑戰與機會。在總體經濟表現方面，中國大陸經濟成長於2014年趨緩，面對勞動成本上升及環衛公安日益重視，勞資關係和諧、生產安全管理、平衡環境保護與產業發展，均成為台商發展營運的新課題。

另一方面，觀察中國大陸近年經建計畫內容，其經濟政策的主軸已朝調整產業結構、強化市場機制、推動制度改革與國際接軌，以及發展新興產業等方向，而推動成果展現於中國大陸本土供應鏈逐步完善，在地供應效果亦逐漸顯現，對台灣出口已造成挑戰，同時隨著中國大陸與周邊國家經貿關係的提升，對台商而言也代表潛在的市場商機。

所幸，兩岸自2010年簽署ECFA架構協議之後，持續透過兩岸經濟合作委員會機制，推動海關、貨品貿易、服務貿易、投資、爭端解決、產業合作與中小企業等領域之合作，以排除兩岸商貿往來障礙，協助業者拓展中國大陸市場。此外，經濟部持續整合資源，透過「海外台商輔導計畫」與「台商聯合服務中心」等機制，除協助解決海外投資糾紛與回台投資障礙，更積極引導海外台商強化與台灣之產業鏈連結，以促進兩岸產業的合理分工布局。

基於內外環境的快速變化，精準掌握中國大陸經濟與產業環境變化與正確解讀政策意涵，成為台商成功經營中國大陸市場的關鍵。台灣區電機電子工業同業公會長期關注中國大陸經貿情勢，每一年均針對中國大陸地區投資環境與風險提出調查報告，使業者預先瞭解中國大陸經濟發展現況、主要城市投資風險及競爭力評比，能建構更完善的投資策略布局，極具參考價值，期盼透過本報告與相關研究成果，協助業者掌握經貿情勢脈動，馳騁兩岸及全球市場。

經濟部部長

徐部振中



掌推進兩岸經貿合作 時拓國際參與發展

「繁榮台灣、和平兩岸、友善國際」是政府的施政目標，自從97年5月兩岸恢復制度化協商至今，海基會與海協會已簽署21項攸關兩岸民眾民生與福祉之協議，除增加台灣產業商機及提升台灣經濟競爭力之外，政府也同時推動各項健全管理制度的配套措施，建構兩岸交流秩序，以達保護民眾權益之目的。

近年來，大陸經濟成長減緩、土地成本大幅提升、工資普遍上漲、勞動力短缺、經濟結構、產業結構快速轉變，整個經濟環境進入調整期，中國大陸政府面對經濟的「新常態」研擬「十三五」經濟政策規劃，並推出「一帶一路」、「亞投行」、「自由貿易試驗區」、「京津冀一體化」、「中國製造2025」、「互聯網+」等重要經濟戰略措施，我方宜就其對台灣經濟及產業可能帶來機會及挑戰，加以深入研析，並提出因應策略。

大陸近期相關經貿措施，顯示其希望藉由持續開放投資環境，協助其內部產業轉型升級。政府為因應其產業結構轉型對我造成之衝擊，除推動兩岸服務貿易協議及貨品貿易協議儘快生效及簽署外，亦加強推動「自由經濟示範區」協助海內外台商升級轉型，採全球布局策略，以及積極和其他國家洽簽FTA或加強經貿合作關係，以增進我經濟發展動能。

此外，加入區域經濟整合不僅有助台灣經濟和亞太乃至全球市場的連結，對深化兩岸經貿交流亦將產生共乘效益，政府在推動兩岸經濟合作的同時，也雙軌推進區域經濟整合，為台灣經濟發展與國際接軌創造有利條件。

台灣區電機電子工業同業公會長期關注全球及大陸經貿發展趨勢，持續進行「中國大陸地區投資環境與風險調查」分析精闢深入，相信本報告書將能提供台商在大陸投資經營重要參考資訊。台商朋友是推動台灣經濟發展的重要動能，我們也期望台商持續支持政府相關政策，並為促進兩岸關係以及台灣經貿投資國際化共同努力，再創台灣經濟發展新境界。

行政院大陸委員會主任委員

夏立言



期待在本項調查報告之上的策略決策

產業活動，基本上建立在市場與供給兩方面。以台灣而言，過去有相當長時間，我們所重視和努力的，主要在供給方面；有如日行千里的良駒，到底向何方奔馳以及行止疾徐，乃由下訂單者掌握，終年辛勞仍然是為人作嫁。然而，像這本由電電公會所主導的「中國大陸地區投資環境與風險調查報告」，十五年來所努力的，卻在於將注意力朝向市場面轉變。希望經由對大陸市場深入瞭解其結構與趨勢，以供我廠商能夠規劃本身努力方向與重點，由被動改變為主動地位。

但是在供給與需求二方面間之關係，並非自然而然的產生，有賴建構不同層次的機制予以結合。此種機制，在宏觀層次，屬於政府之產業與投資政策；在業界層次，有賴發展供應鏈或生態合作模式；在個別業者方面，又有本身在策略上之選擇，採行某種國際化或產品線經營模式。

在此必須指出者，有關這些層次之規劃與決策，在這一系列投資環境與風險調查報告中，也嘗試提出一些建議。但究竟如何作為，仍然有賴政府、產業與個別廠商，發展願景，訂定目標，權衡利害，選擇方案。本系列報告所努力者，即希望在這方面對決策者有所裨益，對於這些決策，報告本身是難以越俎代庖的。

由於世界情勢迅速變化，而大陸之快速崛起，無論在國內政經產業結構和能力，或是在國際地位與影響力方面，更是年年不同，都使得每年調查報告必須努力掌握當年情勢發展，隨局勢推移予以評析，發掘商機，使得政府、業界和廠商獲有這一部分之基本資訊，做為釐訂本身策略與經營模式之參考。

整體而言，對於大陸市場之經營，有兩類基本政策之選擇，一者，究應在政策之擬訂上，應置於哪一機構層次上為重心？政府？產業？或由個別業者？或是隨不同產業由不同層次主導？以因應大陸方面政經情勢之改變。其次，以近日人們所提出所謂「紅色供應鏈」現象，台商究應採取何種對策：競爭？轉移？分工？融合？應該也有不同做法。總而言之，因應兩岸情勢重大改變，我們必須提高思維層次，在策略上謀求生存發展之道，而非只靠降低成本、調整規模或爭取訂單這類戰術或短期對策所能奏效。



一帶一路新布局・兩岸合作新模式

1877年德國旅行家、地理地質學家李希霍芬（Ferdinand von Richthofen）第一次使用絲綢之路（Silk Road）來形容中國西部往歐洲的貿易路線，隨著時代的變遷，絲綢之路成為古代中國與西方政經文化往來通道的統稱。2013年9月，中國大陸習近平主席於哈薩克斯坦納扎爾巴耶夫大學首次提出共同建設「絲綢之路經濟帶」的策略倡議，是年10月，其在印尼國會發表演講時提出：願與東協國家發展友好海洋合作夥伴關係，共同建設21世紀海上絲綢之路，「一帶一路」策略雛型於焉而生。

「一帶一路」沿線國家涵蓋68個、總里程數約8.1萬公里、44億人口約占全世界63%、經濟規模達21兆美元，占全球GDP的29%，貿易總額高達2.5兆美元，占全球24%，未來十年內總投資規模達1.6兆美元，堪稱是21世紀最大的區域經濟整合。從一帶一路的布局，可窺見中國大陸整體國家策略的創新與顛覆：全球策略從「西半球思維」向「東半球思考」的轉變；外交策略從「硬圍堵」到「巧突圍」的轉念；國家定位從「東亞大國」向「亞洲中心大國」的轉型。

「一個人可以走得很快，但一群人可以走得很遠」，隨著中國大陸加強與中亞與東南亞國家的經貿合作，「一帶一路」已成為推動亞太互聯互通、區域整合、互利雙贏的重要基石，若台灣無法整合到「一帶一路」的產業鏈、供應鏈、需求鏈之中，台灣恐將面對政治邊緣化、經濟邊緣化、全球社會主流邊緣化的危機。2015年5月，蕭萬長前副總統於兩岸企業家峰會指出：「若要搶食中國大陸一帶一路龐大商機，台灣各界應以大帶小、成群結隊，才能夠建構堅強團隊把握此商機。」顯然企業單打獨鬥模式已過去，聯合艦隊的時代已形成，結合台灣優勢產業、優勢的國際視野、優勢的專業人才，進行全球產業鏈價值整合、兩岸產業優勢互補、一帶一路利益共享，如此才能夠為台灣開創新藍海及開拓新白地。

兩岸經貿互動思維，從「兩岸合，賺世界人的錢」到「兩岸合，贏天下」再到「兩岸合，利天下」，值此2015《TEEMA調查報告》為序之際，冀盼兩岸政府建立一帶一路對話機制，共同研析一帶一路對兩岸產業、企業發展契機與商機，並於兩岸企業家高峰會成立一帶一路商機小組，集兩岸之智慧，為兩岸找到新的成長第二曲線。

計畫主持人

呂鴻德



2015年中國大陸地區 投資環境與風險調查

| 目錄 |

【序】

預應經濟新常態・搭建兩岸新平台 ◆ 郭台強	III
雁行新模式・台商新契機 ◆ 胡惠森	IV
建構兩岸產業平台・創造互利雙贏新局 ◆ 王金平	V
聚焦經貿情勢變化 掌握區域市場商機 ◆ 鄧振中	VI
掌推進兩岸經貿合作 時拓國際參與發展 ◆ 夏立言	VII
期待在本項調查報告之上的策略決策 ◆ 許士軍	VIII
一帶一路新布局・兩岸合作新模式 ◆ 呂鴻德	IX

第 1 篇 | 電電調查報告 | 新冀望

第 1 章 2015 TEEMA報告台商新寄語	2
第 2 章 台商順勢中國大陸全球影響力	6

第 2 篇 | 全球經貿推移 | 新局勢

第 3 章 2015全球經濟發展情勢新展望	12
第 4 章 全球投資環境與潛力新布局	19

第 3 篇 | 中國大陸經濟 | 新評析

第 5 章 中國大陸經濟發展新展望	24
第 6 章 中國大陸政經發展新政策	30
第 7 章 中國大陸對台商政策剖析	40
第 8 章 中國大陸十三五規劃新議題	44
第 9 章 中國大陸創新驅動新契機	52
第10章 中國大陸經貿發展新困境	59
第11章 中國大陸營商環境新變局	68

CONTENTS

第 4 篇 | 兩岸平台建構 | 新商機

- 第12章 中國大陸對外戰略布局台商新契機86
- 第13章 中國大陸對內區域經濟台商新展機97
- 第14章 兩岸共建十大合作平台台商新轉機109

第 5 篇 | 中國大陸城市 | 新排名

- 第15章 2015 TEEMA 調查樣本結構剖析 138
- 第16章 2014 TEEMA 中國大陸城市競爭力148
- 第17章 2015 TEEMA 中國大陸投資環境力 154
- 第18章 2015 TEEMA 中國大陸投資風險度 178
- 第19章 2015 TEEMA 中國大陸台商推薦度 197
- 第20章 2015 TEEMA 中國大陸城市綜合實力 208
- 第21章 2015 TEEMA 單項指標十佳城市排行 245
- 第22章 2015 TEEMA 中國大陸區域發展力排名 249

第 6 篇 | 電電調查報告 | 新總結

- 第23章 2015 TEEMA 調查報告趨勢觀察 256
- 第24章 2015 TEEMA 調查報告兩岸建言 264
- 第25章 2015 TEEMA調查報告參考文獻 278

1

電電調查報告新冀望

第 1 章

2015 TEEMA報告台商新寄語

第 2 章

台商順勢中國大陸全球影響力



第 1 章 2015 TEEMA 報告台商 新寄語

自 2000 年起，台灣區電機電子工業同業公會（Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers' Association；以下簡稱 TEEMA）對中國大陸地區展開長期的投資環境及風險調查，針對中國大陸台商主要投資城市之投資環境與投資風險進行系統性評估，以期透過「城市綜合實力」排行，提供台商布局中國大陸參考依據。隨著中國大陸逐漸步入「新常態」，不但積極對內「擴內需、調結構」和對外「減順差、促平衡」，亦積極透過「亞投行」、「一帶一路」提升其在全球政經地位和影響力。中國大陸「十三五規劃」時程逐漸逼近，習李體制政經思維和改革藍圖更趨明朗，預計將以「調整中國大陸產業結構調整、鼓勵群眾創業」為核心任務，並針對中國大陸社會和經濟議題持續推動改革。2015《TEEMA 調查報告》特揭諸五大核心價值主張，即：（1）從「小確幸」到「大格局」；（2）從「老心態」到「新常態」；（3）從「循重覆」到「創顛覆」；（4）從「守定格」到「思破格」；（5）從「追效率」到「圖效能」，提供台商做為參考。

主張一：從「小確幸」到「大格局」

日本知名作家村上春樹（2012）在《蘭格漢斯島的午後》作品曾提出「小確幸」一詞，認為生活中隨處存在「微小而確實的幸福」，原意是希望人們在緊湊繁忙的生活中，不應只看見負面的事物，而應掌握生活中仍有的幸福，即是類似「惜福」的概念，並認為「小確幸」並非是種「追求」，而是種「發現」。然而，隨著文化差異和媒體渲染，「小確幸」概念已逐漸被扭曲，被視為「不知進取」、「故步自封」、「自掃門前雪」等較為負面的意義，與現今競爭激烈的商業環境有所背離，倘若企業上下皆奉行被扭曲後的「小確幸」，則企業恐將被迫提前喪失未來在市場競爭的門票。

隨著中國大陸政策改革推動、新興企業崛起以及優惠補助取消，「天時、地利、人和」皆出現劇烈變遷，台商企業不能再安逸於過往成功的軌跡及現有的「小確幸」成就。誠如前台灣大學管理學院院長柯承恩（2004）所言：「格局是種看事情的視野與自我期許。」而創新工場董事長李開復（2015）亦表示：「格局即是別人只見樹，而你卻能見林；當別人著眼當前，你卻預見未來。」越是動盪的環境，企業越需要以更為全面的大格局來面對挑戰。因此，企業高層不應僅將視野放在「內部最適化」的追求成本限縮和鞏固既有市場，而是應積極蒐集資訊、掌握產業趨勢脈絡，以更宏觀、更全面的審視外部的機會和威脅，依自身條件制定相應作為，重新調整資源與人員配置，從企業長遠發展為考量，積極尋覓戰機和規劃布局，為企業全體員工展示明確的發展途徑。

主張二：從「老心態」到「新常態」

過去中國大陸依靠其境內發展基期低、生產要素低廉且容易取得、人口紅利等因素，以及國際環境的全球化、科技創新、體制和結構改革等因素，創造出中國大陸經濟三十年「結構性高速成長」的成績，眾多台商企業掌握機會順勢而為，不但創造輝煌戰果，亦積累大量資產、經驗和人才。然而，數量型擴張的經濟模式終有盡頭，隨著現今中國大陸面臨產業結構調整、人口紅利消逝、資源配置和要素供給效率下滑、生產成本提高、產業惡性競爭、產能供過於求等困境，經濟成長態勢不復往日。眾多有形和無形資源日益匱乏，導致傳統生產模式無法提高產品附加價值，企業不能再如同過往採取粗耕放牧式掠奪資源開發。

中國大陸國家主席習近平於 2014 年北京 APEC 會議表示：「中國大陸經濟將進入『新常態』，且『速度變化、結構優化、動力轉化』為其三大主要特徵，長期而言有助中國大陸經濟健康發展。」即是未來中國大陸經濟將呈現「高速成長過渡中高速成長」、「經濟結構不斷優化升級」和「要素規模驅動、投資驅動轉型創新驅動」，終使中國大陸經濟成長進入「趨穩」和「蓄勢」階段。然而，隨著中國大陸經濟從舊常態過渡到新常態，舊成長模式的退場將是波動性的，且新成長模式的推動亦是不平穩的，短期內恐為中國大陸各產業形成不同程度的衝擊，若台商企業仍依循過往的經營方針，恐將拉長轉型陣痛期和增加營運損失。因此，台商企業應考量現有經營領域規模，以及中國大陸未來「新常態」之商業環境特性，必要時良性割捨事業單位和資源以收攏戰線，並積極整頓旗下業態和資源活化，依照企業未來發展目標和中國大陸政策方向，採取精耕細作的模式進行資源投放，尋求形成適應中國大陸未來商業環境之企業競爭力。



主張三：從「循重覆」到「創顛覆」

微軟創辦人 Gates (2010) 曾說：「成功是個糟糕的老師，其誘使聰明人認為自己不會失敗。」一語道出因過去三十年全球市場呈現穩定發展局面，使得部分企業安逸於過往成功經驗，並逐漸累積形成慣性思維，如今面對變化快速且劇烈的時代，企業過往成功的經驗和要素漸不再適用，企業核心優勢存續的時間亦面臨嚴苛考驗。此外，管理大師 Porter (2011) 亦認為：「將同件事情做得比對手好，或許是勝出的關鍵之一，但這亦會使企業逐漸失去獨特性。」顯示身處成熟產業或市場的企業面臨高度同質化隱憂，不但使企業獲利因市場競爭而逐漸降低，若技術環境發生巨變時，企業亦容易因來自不同產業競爭者跨界的破壞式創新而遭到顛覆。

在中國大陸產業競爭環境瞬息萬變的今日，許多產業面臨核心競爭優勢因環境變動而遭削弱、顛覆的危機，而過去管理者賴以強化競爭優勢的架構和系統，亦逐漸成為企業僵化的沉重負擔。管理大師 Collins 於 2013 年出版《十倍勝，絕不單靠運氣》一書中提出：「企業應先射子彈（多方嘗試），再射砲彈（集中攻擊）。」呼籲企業應積極透過低成本、低風險和低干擾的創新實驗，經分析、篩選後，推動成功機率較大的創新項目。此外，策略思想家 McGrath 亦於 2013 年出版《動態競爭優勢時代》一書表示：「在短期優勢下，企業可透過流程改造，延續資產、人力、競爭力等短期競爭優勢，並不斷嘗試創新，使企業得以在優勢耗盡、機會消逝前形成下個競爭優勢，並迅速將舊有優勢良性割捨。」突顯出企業應思考如何充分利用「短暫的優勢」，在商機耗盡前就向下一個上升軌跡邁進。因此，台商企業應將創造力和紀律相融合，在延續現有優勢之同時，亦進行多方嘗試，從而尋求下一波成長第二曲線，甚至主動顛覆既有產業、產品或商業模式。

主張四：從「守定格」到「思破格」

過往商場上，企業的策略常以過往經驗為決策基礎，追求創造「穩定且持久的競爭優勢」，然而，隨著環境不斷劇烈且快速變遷，此一運作模式漸受考驗，根據《換軌策略》作者 Moore (2012) 表示：「想在快速變遷的商業環境中建立持久競爭優勢，就如同建立馬奇諾防線，不但把企業自身困在一處，既難以變動，亦無法有效抵禦競爭者入侵。」顯示隨著商業環境快速變遷和變數增加，企業的競爭優勢維持時效將較過往短暫，面對此種困境，管理大師 Collins 認為：「卓越企業從不相信『卓越』，其只相信持續的改善與改變。」一語道出企業應積極主動依循內部和外部變化而進行調整，不能再固守舊有思維和模式。

中國大陸產業疆界長期涇渭分明，台商企業較側重與同業競爭者的競爭，