

第一章 緒論

一九八七年政府開放大陸探親後，兩岸經貿交流日益頻繁，大陸地區充沛及低廉的資源與勞動力、文化語言差異小的優勢，引發產業赴大陸投資熱潮。在經濟全球化的浪潮衝擊，企業面臨全球化的競爭壓力下，如何透過思索全球化佈局，向外拓展版圖，與全球生產體系緊密結合，是企業得以生存及提升競爭力最重要也最基本的策略，面對市場國際化的進展，國際間競爭力成為各國矚目的焦點，如何提升國家競爭優勢更是政府明確宣示的施政目標之一。食品工業長期居於製造業產值前四、五名，因此了解國內食品工業之競爭力，進而塑造其所需的條件或環境，對提升國家競爭力將會有相當大的幫助。而當台灣加入 WTO 之後，在全球化、自由化的衝擊之下，對內需為主的台灣食品產業，造成莫大的壓力。對外要面對國際大廠的競爭，對內各個廠商亦卯足全力，力求提升自身的競爭力，才不至於居於劣勢；因此提升台灣食品產業、企業之競爭力就成為其賴以生存、永續發展之重要途徑。而食品工業與支援產業也應建立整合關係，再創產業競爭力，而台灣食品產業的競爭優勢一向在於食品工業與流通業攜手合作。食品業應從長期發展角度來規劃策略，因應競爭，代工、策略聯盟、國際分工及整合活動，在經營策略上將扮演著重要的地位；而我國食品產業以中小型態的廠商居多，面對國內外激烈的競爭，廠商朝大型化發展為一趨勢，國內的產業基本環境也是影響產業重要的因素，本研究主係探討台灣食品業在面臨競爭壓力下，引發全球化動機並考量區域競爭予以重新佈局時，政府所能扮演的角色及所能提供的政策誘因，以便提升國家競爭力來幫助或吸引更多的台商企業回流。

本研究所指的回流指廣義的定義，亦即包括台商企業回台所進行的實體投資、在台上市、產品回銷以及資金回流，一般來說，狹義的回流並不單指資金回流，而是指台商企業在台必須有實際營運活動或登記為在台事業所有體。而本研究乃是以廣義的台商回流作為探討的對象，深度訪談的對象包括目前尚未前進大陸的業者，先去大陸再回流台灣的業者及在台灣生根再前去大陸的業者。

第一節 研究動機

在全球化的風潮下，台商基於全球佈局及法令優勢的考量，台商自大陸經濟改革後(1978)便前仆後繼的前進大陸，赴大陸投資已蔚為主流；由頂新集團、寶成集團、巨大集團的大陸成功案例，許多報章媒體不斷鼓吹先佔者優勢，進入速度成為決定勝負的重要策略因子。而過去學人的部份研究也印証先佔優勢的存在，認為進入市場的時間是獲得經營績效的最重要因素(註 1)。另外，以進入模式為進入策略的觀點則認為選擇正確的進入模式才可獲得最佳之經營成果(註 2)。然而，中國大陸的經營環境對於外資投資中國市場是有所限制的，在中國的法令下，有許多受到保護、扶植的產業，外資是不得以獨資模式經營的，甚至股權最高與最低的持有比例都受到要求與限制。

企業的國際化方向也逃離不開這個方向；台灣的對外投資乃在 1987 年後才大幅度增加，一來是 1987 年政府放寬外匯管制，二來是新台幣幣值在該年大幅度上升 40%，廠商為降低成本，因此大幅度對外投資。不過台商之投資標的也因時間之不同有所改變；根據中華經濟研究院 1994 年 8 月的調查報告，在 1992 年前台灣主要的對外投資標的為東南亞六國。1990 年後，由於大陸修正「中華人民共和國中外合資經營企業法」，以及台灣當局於 1990 年 8 月發布「對大陸地區從事間接投資或技術合作管理辦法」的投資大陸法源依據，撤除部份制度性經濟障礙，台商投資大陸的比例就急劇上升，到 1992 年時首次超越東南亞六國。不過投資的動機也逐漸由防禦性投資(勞力導向)轉變為擴張性投資(市場導向)。靠著同文的優勢，成為台商海外市場的第一選擇。

台商在大陸的投資已經慢慢開花結果，尤其目前演出「鳳還巢」的頂新康師傅，其成功的經營績效更被視為台商進入大陸的最佳典範，而報章雜誌總以「先佔優

(註 1) 參見姚子龍(2002 年)，〈台商進入中國大陸市場時機與模式之研究-台商食品業為例〉

(註 2) 參見姚子龍(2002 年)，〈台商進入中國大陸市場時機與模式之研究-台商食品業為例〉

勢」評論頂新在大陸成功的因素。不過根據經濟部投審會調查2002年大陸台商調查，有46%在大陸的台商獲利，41%台商虧損；而44%赴大陸投資企業是自台取得資金財源，20%則是從大陸獲資金；根據美國商業周刊(註3)調查4,000家早期進入大陸的台商，約有2000多家已失去聯繫，揚州台資企業協會理事長吳英頌就認為這些失去聯絡的廠商有相當多是因為投資不利導致歇業而因此失去聯絡；進入大陸市場「先佔」似乎不是一個適合所有廠商特質的策略因子，而且有許多鮭魚回流的現象正悄悄在台商間形成一股潮流。例如，一向深耕大陸米市場的旺旺集團，大股東蔡衍明家族六年前即開始在台北市區內收購飯店和不動產，忠孝東路上的神旺飯店前後投資金額超過二十五億元，另外在西門町中國戲院舊址與南京東路買下的土地，今年底、明年初也都將陸續動工興建商務旅館。根據工業局統計，過去二年(2003~2004)多來，共吸引四十三家在大陸已經設廠的台商回流投資，其中，又以彰濱和高雄的本洲工業區最多，合計廠商共承租逾四十二平方公引的土地，投資金額粗估超過二百一十億元。

此外，這種回流現象不止限於台灣與大陸的投資關係，根據日本東洋經濟的周刊專題報導(註4)，注將海外生產業務搬回日本，Kenwood是眾多企業之一而已，東洋經濟周刊統計，至2001年為止，日本國內約有一百件籌建新廠的計畫，當中許多是日本大企業近年來首度在本地的首宗投資，投資金額逾一〇億美元的有四宗，全數都是日籍的跨國企業，日本數位經濟儼然有大復活之勢，日本慶應大學商學院教授小野表示，企業開始質疑將生產業務移至海外真能收降低成本之效嗎？海外廠房生產線出狀況都要日本專家親臨修復，這方面的費用至為昂貴，而且企業接獲瑕疵品的使得消費者投訴大舉增加。這些製造企業回流日本的現象頗值得關注。這主要是一些生產高技術產品的企業，以及主要針對日本國內市場銷售產品的企業。有跡象顯示，他們開始更加注重在日本國內的生產，有的企業乾脆把在海外的生產據點搬回了日本國內，內在的理由包括：生產體制方面（縮短交貨期、優質的配套企業的集聚度、應對少量、

(註3)美國商業週刊(Business-Week) (2003年)八月份

(註4)日本東洋經濟週刊(2003年)2月份，日本企業回流現象專題報導

個性化需求等)、提升技術和品性層面(應用日本國內的先端技術的必要性、確保技術守密性等)、成本方面(國內成本的降低、或者在海外生產的成本無法降低等)(註5)。

這些現象讓人不得不再次更宏觀審視企業在進行全球化佈局(包括大陸、台灣佈局)的推力與拉力背後的驅動(drives)為何,以進一步探求企業回流的主要原因。本研究以哈佛大學麥克波特(Michael Porter)所發展出的國家鑽石體系模型為理論基礎,由不同的構面(dimensions)來探討吸引食品業廠商回流的重要因素,並希望從研究中發現我國的食品產業環境狀況與業者理想的產業環境中的落差,了解影響業者在全球策略佈局時,決定根留台灣或外移他地的拉力與推力為何,以幫助政府在吸引食品業回流時能夠「對症下藥」,扮演好其在改善產業環境中應有的角色。

第二節 研究問題與目的

有別於過去諸多研究不夠完整的探討大陸台商回流與否的決策機制,本研究是以波特提出的整合式鑽石體系為架構,試從多個角度來探討吸引食品業回流的各項條件,並對台灣與大陸特定的市場架構、條件與廠商獨特的考慮因素(策略面、領導者、業務上特性),進行實証研究。故本研究有下列三個目的:

- 1 以麥可波特之「鑽石體系」探討影響台灣食品產業與大陸食品產業之競爭力的因素。
- 2 找出台灣食品廠商赴大陸投資特有的考慮及因素條件,以探討出食品業者離開台灣的推力因素。
- 3 探討出食品業回流台灣的拉力,以提出政府吸引企業回流所應扮演的角色及措施。

第三節 研究對象

由於廠商資料取得不易,本研究對象,以能取得到部份資料的幾家食品業者為主要研究對象,而且無法採用隨機抽樣,故在樣本的選擇上,較為有限。此外,本研究

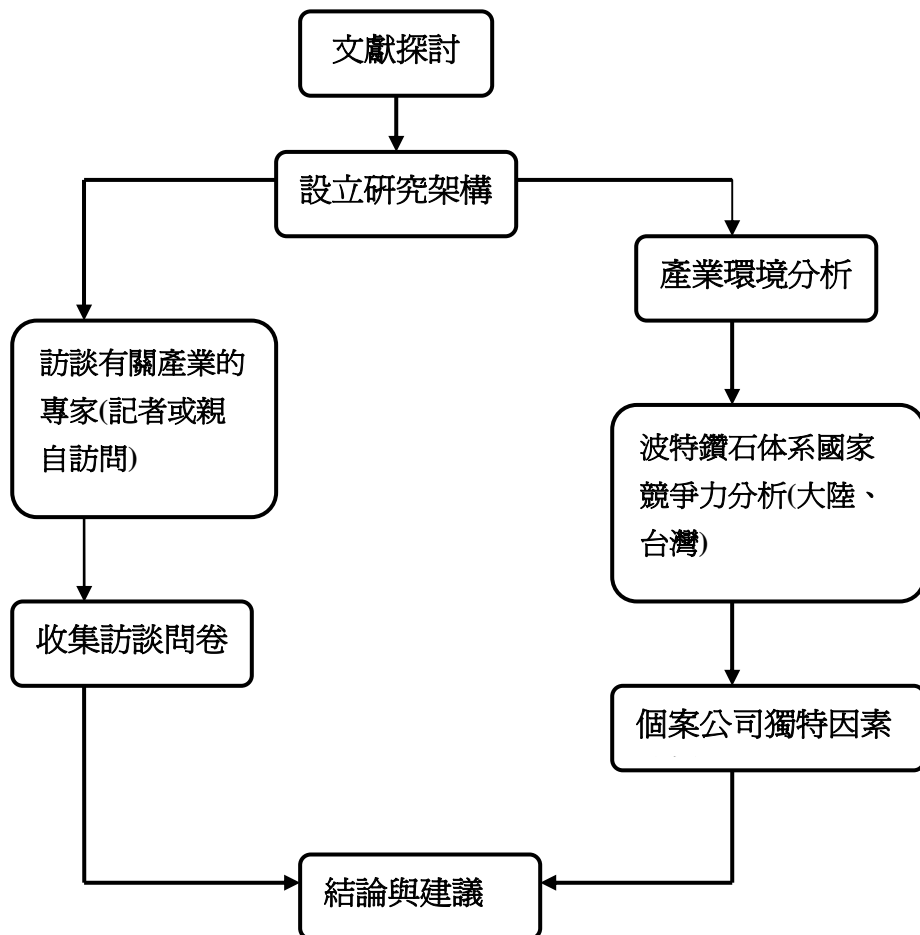
引 (註5)根據日本經濟產業省2004年2月調查

用的資料，為了避免洩漏該公司機密，及日後可能造成的麻煩，無法曝光其受訪的全部內容及受訪者人士的全名。

台灣食品業規模小、家數多，列名於天下雜誌製造業一千大「食品、飼料」業者只有36家，若加上飲料業者（8家，包括菸酒類）、農林漁牧（2家），合計只有44家。而至93年為止上市公司有32家，上櫃則有2家。且廠商資本額之分發非常不平均，統一的規模最大（300億元以上），大成長城、卜蜂（100億元以上），加上其他百億元以下營業額較大的食品業者。本研究最後以其中6家為探討分析的對象。

第四節 研究流程

本研究的研究流程大致繪至如下圖(1-2)所示，透過深入訪談的初級資料及所蒐集的次資料，以波特的鑽石體系為理論架構，實証分析出食品業者兩岸佈局之決策的背後決定因子，進而作出對業者及政府的建議。



圖(1-1)研究流程

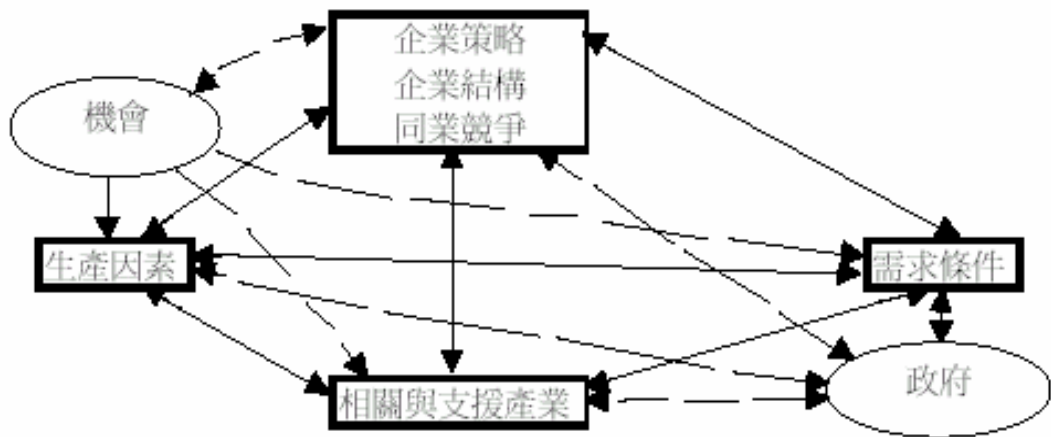
第二章 理論基礎與文獻探討

第一節 鑽石體系分析理論

競爭是企業及產業生存的模式，如今這樣的競爭如學者大前研一所指出的已經超越國界。但是為什麼同一個產業在不同的國家或地區會有不同的競爭力？某個國家或地區有什麼特殊條件適合產業的發展？麥可波特(Michael Porter)於1990年所提出的國家競爭優勢理論指出產業所處的地理區域與環境對它的競爭優勢扮演極為重要的角色。他因此提出鑽石體系與群聚理論以解釋這種現象。鑽石體系用六個因素來分析某國或地區所具備的特殊條件，是否使得某一產業能夠蓬勃發展。

這種由企業、相關組織、供應商、與客戶聯結起來的產業，還常集中在某個特定地理區域，形成「群聚」現象。他提到「在國際間競爭，企業可以將活動延伸到幾個不同的地點，並藉著全球性網路協調，讓不同地點的活動產生潛在的競爭優勢」。

波特教授自創的菱形鑽石體系，如圖(2-1)所示，從第一組基本因素：(1)生產要素：人力資源，自然資源，知識資源，資本資源及基礎建設。(2)需求條件：(3)相關與支援產業(4)企業的策略，架構及同業競爭及第二組附加因素：(1)機會(2)政府的角度出發，羅列全球十大領導國(英國，美國，日本，義大利，德國，韓國，丹麥，瑞士，瑞典，新加坡)的個案，分析上百種產業的成功模式，波特發現”國家”在建立優勢的過程中，是不可或缺的一員。



圖(2-1)Porter之鑽石體系

在實際競賽中，每一個企業必須擁有獨到的競爭優勢，換言之，在一產業中，各別企業必須為自己選擇適當的環節位置，並且主動的去搜尋和利用與本身競爭力有關的重要關鍵因素。

競爭是廠商面臨最現實的問題，台灣食品廠業的競爭優勢為何，是本研究的主要目的，有關產業競爭優勢的分析，是從Porter的鑽石體系開始，經由代表廠商的訪談，實証分析食品產業的競爭優勢。Porter鑽石體系認為產業在某一個國家內產生優勢地位，其原因來自於(1)生產原素(2)需求條件(3)相關支援產業(4)企業策略，企業架構與同業競爭，此外政府與機會則是另外兩個變數。

如果將上述各項加以展開，尚可以細分如下各方面來探討：

在生產因素方面可分為：

- (a)人力資源
- (b)天然資源
- (c)知識資源
- (d)資本資源

在需求條件方面可分為：

- (a)市場需求的架構
- (b)內行而挑剔的客戶
- (c)本國市場的規模
- (d)國外需求的影響

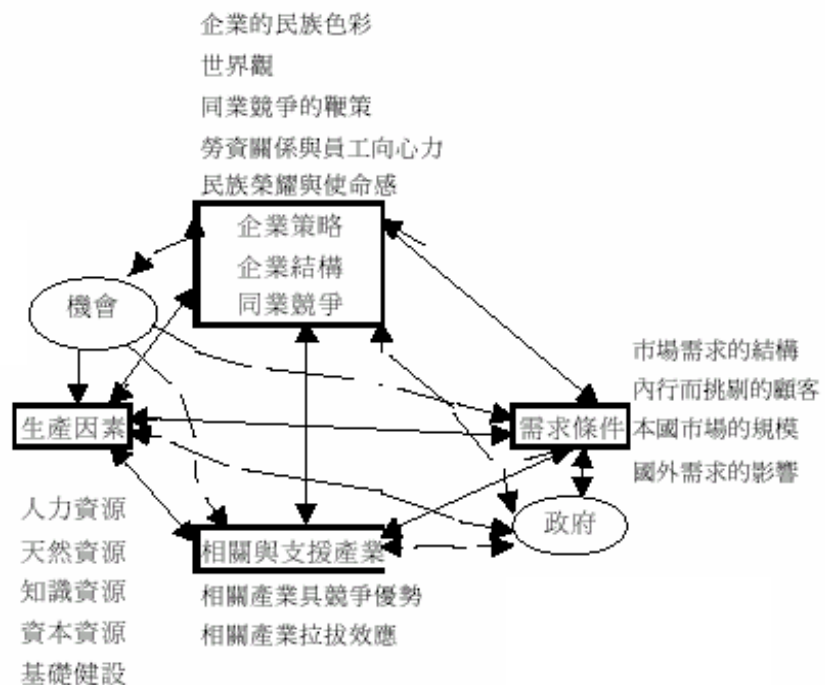
在相關與支援產業方面可分為：

- (a)相關產業的競爭優勢
- (b)相關產業拉拔效應

在企業策略、企業架構與同業競爭方面可分為：

- (a)企業的民族色彩
- (b)世界觀
- (c)同業競爭的鞭策
- (d)勞資關係與員工向心力
- (e)民族榮耀與使命感

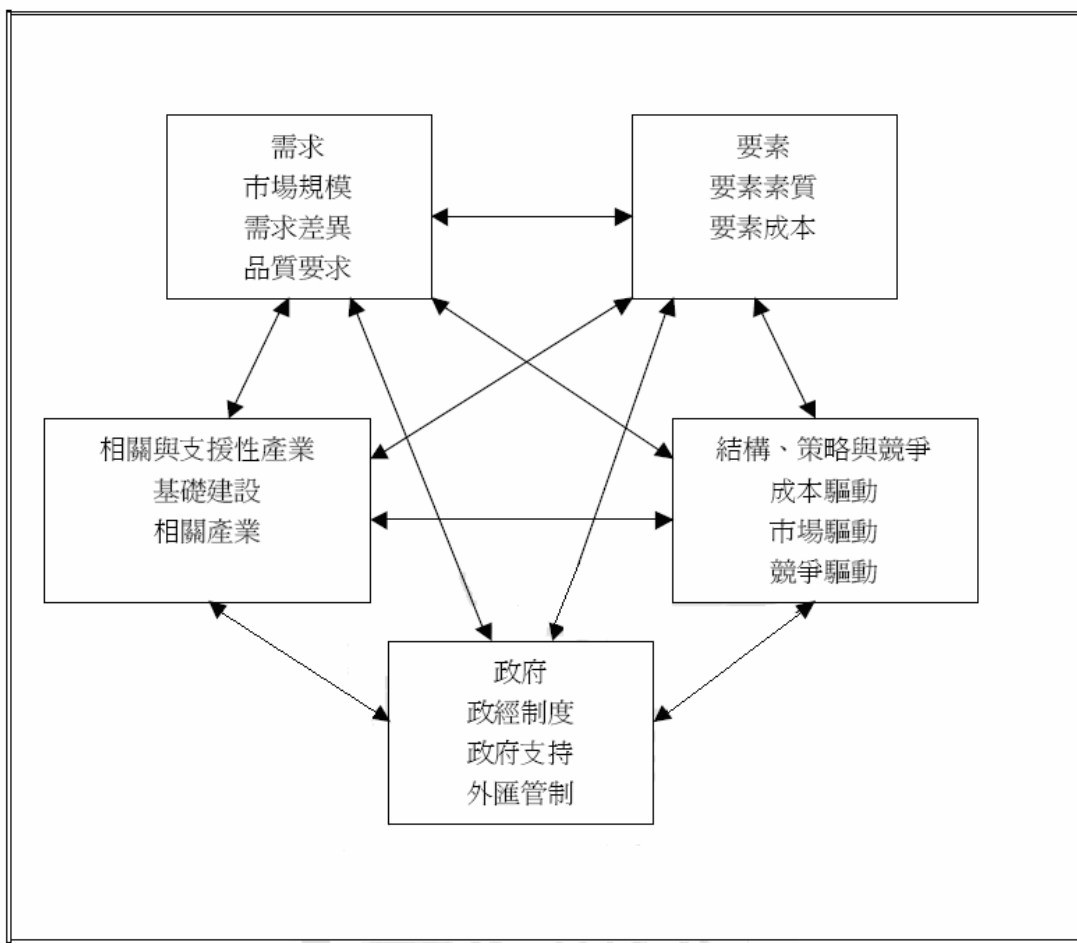
將其展開以圖形表示，可以如下圖(2-2)所示，而本研究也將針對各項目，加以分析探討：



圖(2-2)更細分之鑽石體系

這些因素就形成所謂的鑽石模型，在模型裡因素之間相互影響牽動，並可形成一相互增強的系統，驅動國家或企業競爭力的強弱。此六項因子將各國的產業歸類成群聚(Cluster)，而群聚間的緊密性程度與組織的競爭力高低呈正相關。在任何一項產業中，個別企業必須選擇適當的環節位置，並且主動搜尋和利用與本身競爭力有關的重要關鍵因素。企業為建立或加強本身的競爭優勢，應儘可能選擇鑽石模式中的有利原素「借力使力」，並藉此持續累積本身的核心競爭優勢，而非因此而流失其優勢。

然而，鑽石模式雖明確地提出了國家或企業在培育自身競爭力上的方向，但鑽石模式提出以來一直受到各界的廣泛討論，其中也出現了許多負面的評論，當中最主要受人詬病包括Cartwright、Bellak and Weiss 在1993 所提出的兩項看法：第一、鑽石模式是Porter 由結果反推原因所推論出來，欠缺演繹上的假設性；第二、鑽石模式僅就十國進行觀察，外部效度應受到質疑。另Van Den Bosch、Van Prooijen and Porter 於1992 亦提出，鑽石模式忽略了「文化」此重要的構面。Hodgetts、Van Den Bosch、Frans and DeMan 分別在1993 與1994 批評鑽石模式的政府構面未能清楚建構出來、政府對企業的影響力未釐清為正向或為負向，以及對開發大陸家的解釋力不夠等缺點。楊澤泉於1991 時則站在經濟學的角度提出對鑽石模式的看法，認為鑽石模式雖未能提出嚴謹的數量模式，卻對國家、產業與企業競爭優勢的思考提供了簡捷的方向。而陳正男與譚大純已於1997 將鑽石模式進行量表化工作，進一步強化其建構的穩定性。彌補了關於Porter 在其著作中所提及的「機會」一詞，由目前文獻中尚無一套能完整說明「機會」的架構。也就是說，「機會」本身較難用一個標準化且客觀的工具來予以衡量，因此陳正男與譚大純在民86 年的實證研究中將該因子自鑽石模型中去除，並將「政府」納入模型當中。也就是說以「五角鑽石」的型式((1)要素、(2)需求、(3)相關與支援性產業、(4)企業策略、架構與競爭、(5)政府)來作為衡量國際競爭力的指標(陳正男與譚大純，民86)如下圖(2-3)：



圖(2-3)政府角色納入之五角鑽石模型

經本研究對多篇鑽石模式的評論文獻整理後，將較具代表性的學著及其所提出的論點綜合歸納，結果如表(2-1)所示。

(表2-1)Porter之鑽石模式評論文獻一覽表

年份	學者	評論要點
1991	楊澤泉	以經濟學的角度，認為鑽石模式雖未能提出嚴謹的數量模式，卻對國家及產業的競爭思考提供了簡潔的方向。
1992	Van Prooijen and Porter	提出鑽石模式忽略了”文化”這個重要的構面因素。
1993	Rugman and Verbeke	認為鑽石模式主要偏向於對單一國家的探討，將鑽石模式修正為雙鑽石 (Double Diamond) 模式 (參見圖3)，來解釋多國貿易共生關係。
1993	Dunning	建立多鑽石 (Multiple Diamond) 模式。
1993	Cartwright and Barrnger	①皆認為鑽石模式欠缺演繹上的假設性。 ②僅針對十個國家進行觀察，其外部效度受到質疑等。
1993	Bellak and Weiss	
1993	Hodgetts	①鑽石模式中對政府構面未能清楚建構出來，政府對企業的影響力為正向或負向沒有清楚解釋。 ②鑽石模式對開發中國家解釋力不夠。
1993	Van Den Bosch and DeMan	
1995	Jegers	質疑鑽石模式並非站在產業與國家之立場討論競爭優勢。
1996	Grein and Craig	
1997	陳正男與譚大純	①兩位學者將鑽石模式進行量表化的工作，以增加其建構之穩固性 (Robustness)。 ②建立了五角鑽石模式。

資料整理：本研究

國家競爭優勢是指一個國家或地區，能否成為某一產業的發展基地。換句話說，某一個地區或國家，若能具備某些特殊的條件，使得某一產業能夠蓬勃發展，例如義

大利的成衣產業、荷蘭的花卉產業，便可以說這個國家的某項產業具有競爭優勢。然而對這些競爭優勢的分析是多層次和多構面的：在層次上，它包括國際、國家、產業和企業，在構面上，歷史、文化、經濟、科技、資訊、管理等等無不涉及。企業畢竟是站在國家競爭的最前線；在實際競爭中，每一個企業必須培養並擁有獨到的競爭優勢。換言之，在一產業中，個別企業必須為自己選擇適當的位置，並且主動地去搜尋和利用與本身競爭力有關的重要關鍵因素。不過，企業為建立或加強本身的競爭優勢，在國際化的潮流下，可以選擇他國鑽石體系中的有利因素「借力使力」。

不過，採取此種策略時，企業應將自國外所獲的優勢予以整合到母公司的策略行動中，並藉此持續累積本身的核心競爭優勢，而非因此而流失其優勢；而鑽石模式即是Porter所建構用來解析國家、區域、與企業的工具之一。

鑽石模式主要由四個主要因子——「生產要素」、「市場需求」、「相關與支援性產業」、「企業策略、架構和競爭態勢」，二個間接因子——「政府」和「機會」所共同組成。以下即分別針對上述六項因子說明Porter在「The Competitive Advantage of Nations」一書中對其所下之定義。

一. 生產要素：指企業組織在特定產業競爭中有關生產力之表現。其具體表現下於人力資源、知識、資本之良莠等方面。

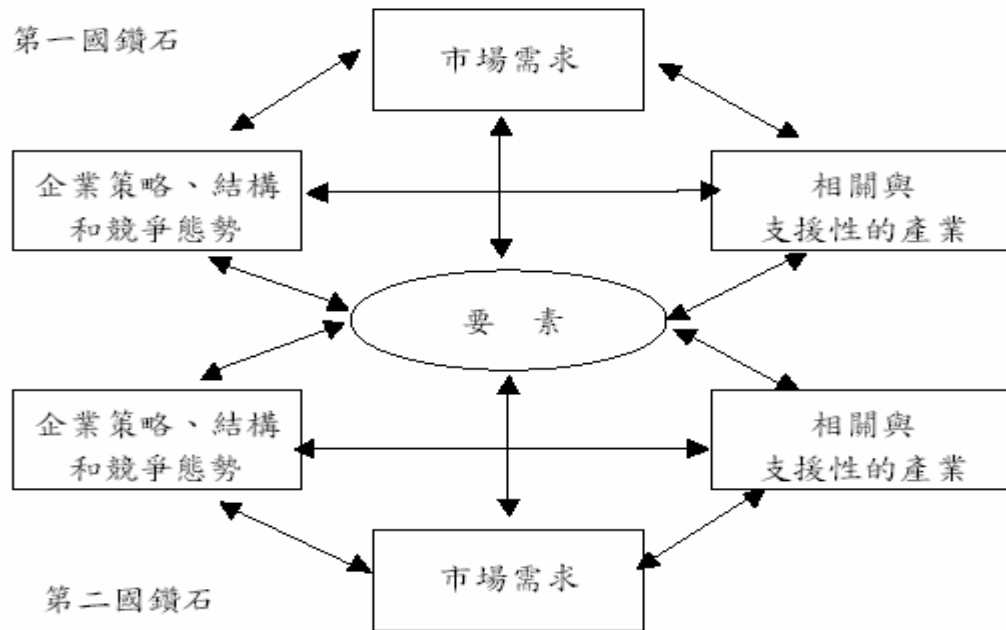
二. 市場需求：指本國市場對該項產業所提供產品或服務的需求情況。其具體表現下於國內市場的特性。

三. 相關與支援性產業：指一項產業的相關產業和上游產業是否具有競爭力。換句話說，有競爭力的產業，通常也會帶動相關產業的競爭力，因為它們彼此之間的產業價值相近，進而形成相互「拉拔提攜」的效果。

四. 企業策略、架構和競爭態勢：企業本身的基礎、組織和管理型態，以及國內市場競爭對手的表現；這部分往往隨產業和國情的差異而有所不同。

五. 政府：主要指政府干預或放任的態度與政策。

六. 機會：指非國家環境或企業能力所形成對產業造成改變的事件；企業透過此際遇的形成，打破原本的狀態，而有新的環境與競爭空間。例如：科技的創新發明、道統技術出現斷層、區域市場需求劇增、來自國外政府的壓力或重大決策等。



圖(2-4)雙鑽石體系模型圖

第二節 群聚理論

依麥可波特的定義,群聚(cluster)是：許多企業聚集一處，彼此關係縱橫交錯，它們或是同業的競爭者，或是上下游供應商、或是相關服務業、也或是支援機構（例如大學、研究機構，或公會）。彼此合縱連橫，又競爭又合作，形成一個堅實的網路。群聚在地理上的集中點，都是鑽石架構特強的地方。企業家鄉的根據地仍是成功競爭的要素。在全球競爭中表現傑出的企業，並不只在於在成本架構低的地區設廠，而是在不斷的創新與升級。創新與升級都需要靠無法轉移的地區特色：像特殊的知識與技能，彼此關聯的應用技術，由彼此競爭的供應商、客戶所組成的特殊溝通管道等等。

靠這種緊密的結合，才能激發出新技術、新科技，與能帶動特殊產業成長的特殊投資。鑽石架構運作愈好，企業及產業的競爭力就愈強。企業與政府都應致力於提升群聚的鑽石架構中四個要素的競爭力。

當競爭愈來愈國際化時，真正的競爭實力通常都取決於地區。地區仍然在各國的競爭優勢中，扮演重要角色。在許多產業中，世界上最具競爭力的企業仍集中在幾個地點或國家。不論是汽車、軟體業、半導體業都有這個特性。

第三節 政府的角色與機會

鑽石體系的競爭力四要素構成了產業競爭的環境。然而足以影響或改變這四股力量的更上層力量就是：政府與機會。

在經濟上政府的角色是：

1. 形成總體經濟和政治上的穩定性。
2. 改善經濟體中企業、組織、與機構的能力，及人力素質。
3. 建立遊戲規則與監督競爭的誘因。
4. 使產業群聚能發展與升級。
5. 推行積極且長期的經濟活動方案。

但政府本身無法直接提升競爭力，而是必須透過刺激其他四個力量來影響產業的競爭力。產業群聚萌芽時，政府可以提供協助，但不應該試圖創造一個全新的產業群聚。因為發展產業群聚的努力，必須結合競爭優勢與特殊性，而非全面模仿其他群聚地點的作法。需要以當地的差異性與獨特的要素為基礎，將之轉化呈優勢。政府要接著改善產業所需的一般資源，如人力、基礎建設、足夠資本，想辦法為產業去除障礙、

鬆綁限制、並幫產業去除妨礙生產力與創新的無效率行政與法規。在產業群聚升級中，政府的角色是鼓勵競爭而非扭曲或參與競爭。唯有靠企業本身穩扎的創造與改進力，才是持久的競爭力。隨著產業群聚發展與成熟時，政府的優先次序也應改變為偏重去除限制創新的障礙與限制。日本競爭力的培養，政府就出了很多力。除了不斷鼓勵企業創造很難被取代的本地特色之外，也與企業攜手建立群聚，並刺激群聚成長與擴散。

麥可波特認為機會對產業群聚的成功有時來也有相當重要的影響。例如突然發生的科技改變、新能源的發明、戰爭的爆發、或其他政經環境的突然改變等。

第四節 台灣食品業赴大陸投資之研究與文獻探討

有關台商赴大陸投資的相關研究國內已有不少文獻，但專注在食品業及其投資決策的著眼原素，這方面的文獻則較少談及，以「鄆海南(91)：大陸投資環境對台商投資意願影響之研究——以食品飲料業為例」，其研究是論及國內食品飲料的過去歷史至目前的狀況，以及所遇到的困境；敘述中國大陸食品飲料工業的現況，大陸整理投資環境和台商赴大陸的投資情況。該論文也提出台商赴大陸投資的六大因素及各因素的相關命題，並找出大陸投資環境對台商影響的真正重要因素，可做為台商赴大陸地區投資的參考。另外，「王淑靜(90)：台商赴大陸投資安排及租稅規劃」在這篇論文中則提到，台商赴大陸投資的相關稅制問題，而本論文也指出，在規劃兩岸三地之營運型態時，考量在大陸設廠時，均以保稅區為最佳設立的地點，此外，尚應考量客戶、盈餘分發及收入認列模式等因素，以決定兩岸三地貿易之接單地與供料地。而就投資架構而言，台商赴大陸投資時，以個人名義投資比以企業名義進行投資為宜，間接投資比直接投資為宜。當以企業名義進行投資時，企業營運總部比一般企業之租稅負擔為輕，多層控股比單層控股為宜。

而在進十年台商赴大陸的趨勢研究中，有學人在研究中發現，政府對大陸政策一

直走在台商西進腳步的後面，而「何宣儀(91)：台灣企業赴大陸投資動因之探討」這篇研究中指出近十年台商赴大陸投資最主要是為了要附低成本考量，而有台商為了自身利益考量，赴大陸投資也不受制於台灣政策影響，甚至為了商機不惜違法赴大陸投資。研究也發現，兩岸三地是最佳的營運模式就是台灣接單、大陸生產、利潤保留免稅天堂(第三地)、資金調度留在台灣。然而本研究也指出，台商最常遭遇的問題主要包括：海關問題、市場開拓困難。另外，在「陳文林(89)大陸食品業內銷市場行銷環境之研究」這篇研究也指出，大陸內銷市場行銷的政治環境仍處於相對穩定，但其政治體制、政府架構功能與意識型態仍限制其經濟發展與行銷環境，同時隱藏民主化壓力與意識型態包袱，因此仍潛藏不利於其內銷市場與行銷環境發展的因素。不過對其經濟發展與內銷市場行銷環境發展的限制與不利因素已隨其改革開放的深化而逐漸減少；而其法律環境自改革開放以來已歷經大幅度增修與整補，以利於適應與加速其經改與開放需求；目前其進度仍落後於實際需求；但其滯後情形將因大陸加入 WTO 而逐漸改善。另外，大陸經濟環境近年發展與進步快速，但仍處於新舊過渡階段而帶有許多舊時代的限制因素與體制上缺陷，不過隨著經改的進一步深化與其經濟的進一步發展，若大陸對其經濟問題與瓶頸處理得宜，則其經濟將有快速進步的希望，並將與國際制度進一步接軌，不過其原有的缺陷與問題仍無法完全改善與解決而仍將成為其經濟發展的制約原素。此外，大陸社會文化受中國固有道統文化、共產主義意識型態與西方資本主義等多重影響，消費者行為理念呈現多重性、多樣性、與多層次性；其人口總量使其市場成為吸引眾多外商投資行銷競逐的龐大市場，但其素質與發展的不均及其總量大而多方面平均素質較低的事實亦成為其政經發展制約因素，相對亦牽動其消費能力、科技與經濟生產研發能力之發展；另一方面，在大陸的稅務金融環境方面，其對外商稅收優惠將與其對外商投資之其他優惠同時轉向朝一體化與國民待遇方向發展，且現階段對外商在大陸融資仍有許多限制且存在相當多的不便，因此目前外商在大陸融資情況仍傾向提升自有資金比例或由境外尋求援助，不過未來隨著改革開放的深化與大陸市場對外商開放的進一步擴大與大陸的加入 WTO 等原素將使其仍融資便利度有相當程度的增加；此外，大陸內銷市場行銷環境目前仍處於新舊過渡階段的

中、後期，各種行銷產品、價格、促銷與通路策略環境得到相當的發展，且逐漸齊備，台外商在大陸對於行銷相關策略的施展逐漸靈活化；同時，其通路發展逐漸朝與國際發展趨勢接軌之方向進展。總體上，大陸目前的發展呈現總量大而人均量小、新舊體制過渡與紛立、改革開放發展與經改深化的發展方向逐漸與世界發展程度與趨勢接軌等格局與趨勢；雖然其政經、財稅金融與社會文化發展仍有相當多問題、困難與限制性因素；但整體而言，其發展向度將逐漸與世界潮流趨同與接軌。

第五節 台商回流情況

基於食品安全考量，部分食品業製造商已由大陸回流香港。香港貿易發展局官員表示，儘管香港生產成本較高，但大陸食品安全問題受到質疑，所以一家香港著名月餅業者，已將生產線由大陸遷回香港。畢竟「香港製造」還是比「大陸製造」，讓香港消費者放心，而且，因為 CEPA(「香港與大陸更緊密經貿關係安排」)的簽訂，香港可享受零關稅優待，因此除食品業外，也有許多精密工業如手錶、首飾的港商，將生產線遷回香港，一方面因為成本已經相差不多，另一方面，也是為了追求「香港製造」的品牌形象，因為對許多的大陸消費者而言，消費心態慢慢已將品牌性的考量，放在價格因素前。而台灣食品業之前紛紛為了占取大陸市場亦或為了食品原物料、人工各方面考量下赴對岸投資，但近年來也有廠商轉回台灣的現象產生，最顯而易見的如康師父的回銷、元祖與天仁回台轉型經營新式餐廳，但在這方面仍缺乏文獻來加以研究探討促使廠商真正回流的原因與政府幫助企業回流所應設立的機制，這也是本文獻的著眼點之一。

第六節 其他歷年來相關文獻總表

姓名	論文主題	大綱
蕭萬長	全球化與台商企業 回流機制	1. 我國產業的更新與升級應是何種產業？政府的培植與扶助為何？

		<ol style="list-style-type: none"> 兩岸的物流發展如可以完全暢通，台灣便有可能發展成亞洲營運中心。 政府的台商政策應如何加強？稅務改革或資金疏困可否松綁？
薛琦 許使金	台商資金回流機制之探討	<ol style="list-style-type: none"> 數據的研究：滙回金額占回出金額的 7.32%（截至 2003）、對大陸的投資占對外總投資的 53.66%（2003）... 資本帳與經常帳的分析：雖然資本帳上對大陸呈資金淨流出，但經常帳卻有大幅度的順差，表示台商赴大陸對我國經濟益處良多。 探討兩地經貿關係應用巨視的思惟研議如何協助台商資金循環，並建立金融機構的風管機制。
李界木	高科技產業吸引台商回流投資之機制	<ol style="list-style-type: none"> 大陸的市場淺力與需求量大、人工成本低廉，造成台灣的電子業也到大陸投資設廠。 大陸在國際市場上的發展情況，以及台灣產業國際競爭力消長的情形值得注意。
歐陽新宜	跨國生產的政府角色	GPE 的邏輯是：「錢進核心，債留邊陲」；政府應著力在如何讓台灣重新拾回被認同的核心地位。
蔡昌言	我國台商政策的回顧與評估	<ol style="list-style-type: none"> 作者透過評估三項統計指標*發現我國不同階段的台商政策，對於兩岸經貿熱度產

		<p>生具因果關係的衝擊。</p> <p>* 統計指標分別為：台商及個人匯出款項至大陸與自大陸匯入台灣款項統計、台商對大陸投資金額統計、兩岸貿易金額之變化與台灣對大陸進退場門貿易占我國外貿之貿易依存度。</p>
許湘濤	試論政治原素對台商回流之影響	作者根據 Joan Spero 的理論以及有限的資料，發現國內外的政治原素，特別是有關政治穩定的關切，是對台商企業的回流有所影響。
王振輝	從國企改革與區域發展看中共經改困境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大陸中央部門對企業管得過多，束縛企業發展的彈性與活力。另外，因為國營企業都抱著吃大鍋飯的心理，因此造成生產、創造及發明的意願低落。 2. 大陸區域經濟失衡造成許多問題。
徐東海	民眾幣走向對台商之影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作者的研究重點在於設想民眾幣一但升值之後對台商投資以及兩岸貿易可能的影響。 2. 作者首先分別探索民眾幣升值的可能性和模式；其次回顧台商投資大陸的趨勢；最後分析民眾幣若升值對台商投資以及投資帶動兩岸貿易可能造成的影響。
唐代彪	全球化與台中城市	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經濟全球化的趨勢使城市取代國家互為競

	競爭力	<p>爭對手。</p> <p>建議將台中發展策略定位在兩岸三通的關鍵區域城市：</p> <p>短期發展策略：截取人流</p> <p>中期發展策略：競逐金流</p> <p>長期發展策略：結合產業群聚和資源整合的力量</p>
袁鶴齡	大台中都會區的競爭優勢及策略	探討台中大都會區如何運用全球化、大陸化、地方化所激盪出的策略創造自身的競爭優勢
劉立偉	台中都會區都市建設與產業空間變遷之探討	<ol style="list-style-type: none"> 1. 遠見調查：大台中地區是道統業與服務業心目中的潛力城市(2003年) 2. 探討台中都會區產業架構的改變、各主力產業在空間區位的變遷 3. 分析台中都會區都市發展策略、重大建設的分佈 4. 討論產業以台中都會區為總部運籌台灣與大陸的區域化發展的可行性
簡英正	以麥可波特之「鑽石體系」探討台灣食品產業之競爭力及「價值鏈模式」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 食品業長期居製造業產值 4、5 名，了解其國內競爭力、塑造所需條件、環境，能大幅提升國家競爭力。 2. 企業競爭因產業間價值鏈活動不同而異，

	探討食品企業之競爭力	<p>價值鏈間的差異是形成競爭優勢的重要來源。</p> <p>3. 依照「鑽石體系」探討食品業的競爭力，應由外銷、生產導向變成內需、市場導向，注重創新、差異化及策略運用。</p> <p>4. 價值鏈的輔助活動因全球競爭環境的改變、管理方法演進、科學發展等，提升採買競爭力之方法有電子化採買、結合資訊系統與全球運籌之採買模式等。</p>
賴虹文	台商企業國際化 證券市場的關係	<p>1. 探討現行法令對台商企業在台灣上市（櫃）提供的管道以及所造成的障礙</p> <p>2. 以燦坤實業為例，探討企業跨國上市之考量原素</p> <p>3. 探討關中公司在台灣證券市場的上市策略，並據此對提出一些建議以供政府未來擬訂相關政策時參考。</p>
蔡振男	台商大陸投資之資金流動與影響	<p>1. 希望從財務報表項目以實際的報表資料，進一步探討台商大陸投資所隱含的財務資訊。</p> <p>2. 整體而言若以國際收支帳的觀點，我國對大陸仍是呈現正的資金流入。</p> <p>3. 台商對大陸投資之資金來源，大多來自於</p>

		<p>台商本身營運現金流量與長期銀行借款等方式來支應。</p> <p>4. 大陸投資利得與利得實際匯回金額間並無顯著關係。</p> <p>5. 關係人交易會影響母公司營運現金流量之變動，其中關係人銷貨對於母公司營運現金流量之變動普遍具有顯著的影響。</p> <p>6. 資策略中各項變數對於大陸子公司投資報酬率大多沒有顯著的影響，其中投資規模、投資型態、與投資家數等變數，在單一年度有顯著的影響。</p>
<p>蔡輝端</p>	<p>台商在大陸的融資市場研究</p>	<p>建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 盡速核準台灣銀行業建立分行或辦事處 2. 盡速開放律師、會計師赴大陸設立據點 3. 開放陸資登台，緩解資金不足 4. 金融業應對台商提供融資 5. 建立資金回流機制

孔繁英	中國外匯市場國際化之研究—兼論兩岸資金交流機制與挑戰	<p>研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在中國大陸加入 WTO 之後，預計 2005 年依其對 WTO 與 GATS 所為之承諾，取消外國銀行的經營區域限制 2. 唯有民眾幣不貶值，對區域性的金融穩定有頗大的助益 3. 政府亦檢討排除大陸台商資金回流的各種障礙，活絡資金匯回管道 <p>建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立完善的外匯市場 2. 中國外匯體制改革的長遠目標是實現人幣完全可兌換 3. 採取各種政策爭取或維持在某些領域或某些產業的絕對優勢
-----	----------------------------	--

表(2-2)其他相關文獻總表

第三章 研究設計與方法

第一節 研究方法

本研究是針對食品業在台灣以及在大陸所處的產業環境來進行分析。先收集食品產業的相關資料,包括兩岸食品產業的環境分析還有目前台商赴大陸投資的概況,並將所收集到的有關食品業的產業環境之次集資料部份,以波特所提出之鑽石體系各項條件因素架構予與分析跟探討,然後再針對個案公司進行深入的訪談並將之前所依鑽石體系架構整理之各項條件因素與個案廠商進行比對確認,最後,再依個案廠商同意且認可的部份分析整理出二岸各項影響國家競爭力之因素條件,並且根據本研究所擬出的問卷進行個案研究,且經由深入訪談所得到初級資料來歸納出本研究之結論,試圖獲得更多專業、深入且實務的看法,來加以探討台商回流台灣的拉力與赴大陸投資的推力因素,以提供政府及廠商建議。

以下針對本研究在蒐集資料時所進行之個案研究法及深入訪談法加以說明：

一、個案研究法

個案研究法是針對一個單獨的個人、團體或社會,所進行的表意式檢視(李美華等譯,民87),換句話說,它是一種以科學的方法,來研究個案行為問題的歷程。個案研究法的應用範圍相當廣泛,只要是在某一種情況下,有關於對特定個人或事件的探索,均可使用個案研究法。因此,狹義的個案研究法是指對某些特定的人、事、物所做的描述、分析與報告;而廣義的個案研究法則可界定為採用各種方法,收集有效的完整資料,對一個人或一個有組織的單位作縝密而深入的研究(陳李綢,民85)。另外,國外學者Yin(1989)也對個案研究提出了一個較為技術性的定義,他認為個案研究是一種實證的調查法,用於:1. 調查某個存在於現實生活中的現象;2. 當此現象的因果脈絡不甚明確時;3. 當有許多其他方面的資料來源可供個案研究使用時。他更說明了個案研究法的設計要項,應包含五項執行過程:研究問題、相關命題、分析

單位、資料與命題的邏輯關連，以及用來解釋發現的準則。

其實社會科學的研究方法有很多種，例如：實驗法、調查研究法、結構化觀察以及資料組合等等均屬之，而個案研究法只是其中一種。Yin (1989) 認為每一種研究方法都有優缺點，研究者可以依照下列三項準則來決定應採行何種研究方法：

1、研究問題的形式

2、研究者對實際行為的控制力

3、研究焦點是當前現象或歷史現象

據此，Yin (1989) 將五種研究方法做一區分，如下表所示：

表(3-1) 研究方法的劃分

研究方法	研究的問題型態	對行為事件的控制要求	焦點是否為當前事件
實驗法	How、Why	Yes	Yes
調查法	Who、What、How Many、How much	No	Yes
檔案分析法	Who、What、Where How、Many、How much	No	Yes/No
歷史研究法	How、Why	No	No
個案研究法	How、Why	No	No

資料來源：Yin,R.K,1989. Case study research-design and methods. London：Sage

由此可知，當問題形式是「How」或「Why」、研究者對於行為事件控制力較低，以及研究焦點是當前現象時，較適合使用個案研究法。若再以研究目的來劃分，則個案研究法，不僅可以適用於探索式的研究和描述式的研究，也可以用在因果關係解釋性的研究。

Eisendardt (1989b) 認為個案研究的目的是提供描述、檢測理論和產生理論，

而個案研究有三項特性：1. 可以在單一狀況下瞭解事件的動態性；2. 個案研究包含單個案、多個案和多層次分析；3. 個案研究可以採用鑲嵌式的研究設計，亦即在單個案內再包含著多層次分析。個案研究會使用多重的資料收集方法，例如：訪談、問卷、觀察和檔案研究，因此個案研究所得到的資料可能有些是質性的資料，有些則是量性的資料。

此外，她認為個案研究的優點是：1. 具有形成新理論的可能性；2. 由個案研究產生的構念與理論可以經由衡量而被證實；3. 由個案研究所建構出的理論具有實證上的有效性。然而，個案研究也有缺點存在，其缺點是：1. 大量使用實證上的資料與證據使得理論過於複雜；2. 可能會得到狹隘且特定的理論。另外，就個案研究法，相較於一般統計性質、數量性質的研究方法來說，具有下列主要特性：

- (一) 研究對象少而特定；
- (二) 毋需實驗或操弄；
- (三) 探索深入性；
- (四) 適合於知識形成過程中的探索、分類，或是形成假說的階段；
- (五) 研究者的整合能力重要；
- (六) 適用於研究「為什麼」以及「如何」的問題。

本研究所要探討的是如何吸引台商回流之機制，以及廠商決策台商赴大陸投資或回流台灣背後的決定因子是什麼，此種因果關係正好符合採行個案研究的準則，而且此研究課題在台商回流研究領域中尚屬於萌芽階段，也十分適合以個案研究的方式進行。在研究設計上，本研究則將依循Yin (1989) 的對研究方法的劃分結果，以「Why」的形式來描述研究問題，並配合所蒐集到的次級資料部份，歸納探討出本研究之結論。

二、深度訪談法

訪問法是指研究者為能蒐集研究主題更為深入的資料，經由預先的題目規劃，以深入訪談的方式獲取必要資料，經記錄、整理、分析、比較，以達到對該研究主題的研究成果，訪問法的目的在使回答者有較大的答覆空間，優點在於能蒐集受訪者對研究問題的態度及價值判斷，亦可使受訪者在不受限制下，充分與詳細發表意見，它具有雙向溝通的特點，交談的主題也可以突破時間和空間的限制（葉至誠、葉立誠，2001：157），研究者從訪談的過程中也可以針對同一題目或從受訪者的回答中再進一步深入追問與研究主題相關之問題。

由於訪談過程中受訪者可能針對某些事情或現象指名道姓的描述或指控某些關係人，為保護受訪者及受指控的當事者，因此在訪談紀錄的整理及撰寫上，將採取匿名方式處理。

第二節、資料來源與蒐集

一、資料來源

本研究採個案研究深入訪談驗證之方法及次級資料的分析方法，故個案訪談內容描述之資料來源可靠度將直接影響本研究之結論及所要提供給政府及廠商的建議。本研究主要資料來源可分為初級資料及次級資料兩種。初級資料係由與個案公司人員深入訪談所加以取得；次級資料則包括期刊書籍、網際網路搜集資訊、公司提供之資訊、公開說明書以及介紹公司產業之書籍、期刊或雜誌等，茲將資料來源與蒐集方式列舉如下：

（一）網際網路上之資源

由於網際網路之發達，多數公司均已架設網站，許多資訊可透過網路取得，因此個案資訊部分來源係透過網站取得相關資訊。

(二) 學術性期刊

對於食品產業經營業者，有關赴大陸進行投資或全球化佈局、策略聯盟等之學術性期刊資料來進行探討，故學術性期刊亦為資料取得來源管道之一。

(三) 介紹公司個案書籍、期刊或報章雜誌

由於本研究所選取的個案為食品產業中相當具代表性之公司，有許多學術性的書籍、期刊或報章雜誌有許多相關報導與探討。因此，介紹公司個案的書籍、期刊或報章雜誌所提供詳盡資訊亦為本研究個案內容重要來源。

(五) 個案公司訪談

透過訪談個案公司人員，取得公司資料。

二、深入訪談對象

由於廠商資料取得不易，本研究對象，以能取得到部份資料的6家食品業者為深入訪談對象，而也因為無法使用隨機抽樣的方式，故在樣本的選擇上，較為有限。另外，本研究在個案公司的選擇上，深入訪談的對象包括目前尚未前進大陸的業者，先去大陸再回流台灣的業者及在台灣生根再前去大陸的業者，經由三種不同型態的個案公司之經驗以及特有考慮的因素可以幫助本研究探討台商赴大陸投資或回流決策背後真正的決定因子，藉由與先去大陸再回流台灣的業者訪談，可以更加的了解台灣吸引台商回流的拉力以及大陸的推力因素；而與在台灣生根再前去大陸投資的業者訪談，則可以對廠商赴大陸投資進行佈局的背後決策因子，也就是大陸對廠商的拉力及台灣的推力因素進行實証研究；最後，藉著與目前尚未赴大陸投資的業者訪談，則可以探討出，台商不願到大陸進行投資背後大陸的推力因素，以得到更全面化的分析與結論。

表(3-2)深入訪談對象表

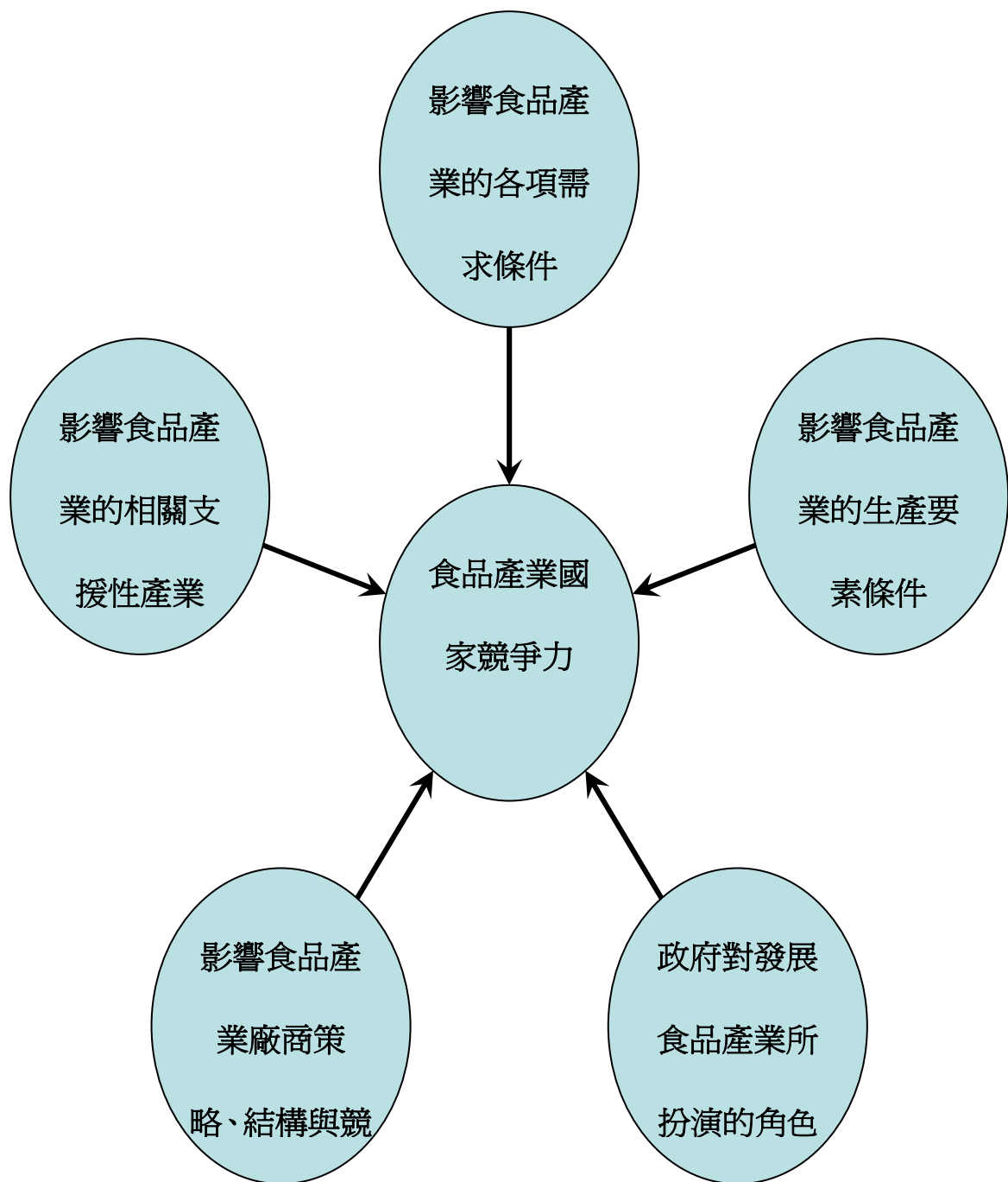
個案公司類型	廠商家數
1. 先去大陸再回流台灣的業者	2家
2. 在台灣生根再前去大陸投資的業者	2家
3. 目前尚未赴投資大陸的業者	2家
所有深入訪談公司之家數	6家

此外，本研究引用的資料，為了避免洩漏該公司機密，及日後可能造成的麻煩，無法曝光其受訪的全部內容及受訪者人士的全名。

第三節、研究架構

一國某一產業的競爭優勢分析，嚴格的說，即是在分析該國的國家競爭力優勢，因此必須從整個供應鏈系統的角度去分析才比較完整，因為下游的客戶是否在該產業中具有競爭優勢，能夠繼續向我們購買，固然很重要，上游的供應商，甚至於供應商的供應商，是否在該產業中具有競爭優勢，能夠繼續提供我們必要的原材料或半成品，對我們一樣重要。也就是說，要探討說所謂由原料供應至上中下游的分工加工後所創造出附加價值給顧客進行購買後，才完成整個供應鏈系統，其中每一階段的活動的競爭力高低皆會個別響廠商在全球外包(outsourcing)及內製(insourcing)的決策考量。此即為波特說國家競爭力即等於產業競爭力的意涵。

而本研究是為了探討「我國在食品產業是否由台灣外移大陸或由大陸回流台灣」的相關議題，此議題涉及兩岸食品業所處產業環境及總體環境的變，經文獻探討後，決定採取 Michael Porter 的鑽石模型為本研究的理論基礎，進而建構出本研究之研究架構，如圖(3-1)所示：



圖(3-1) 研究架構圖

第四節、研究限制

一、個案研究法的缺點在於容易陷入撰寫人個人的主觀或是認知偏見與對於理論的偏

見。由於讀者所獲取的資訊都已經經過撰寫人的過濾，因此可能會被撰寫人本身的主觀意識所影響。此外，單一樣本或少數樣本很難佐証或是推翻一項假說，因此本研究之結果推論是以個案情況為基礎。

二、由於人力、財力、時間原素，以及大陸市場資訊搜集不易的關係，導致個案數目收集有所限制。

三、訪談內容的限制，因為本研究涉及了公司極高度的機密與不對外公開的資料，此種屬於商業機密與複雜原素決定的過程與內容，雖可以透過深度訪談得到與本論文相關的研究題材與驗證，但受訪對象多少對於公司的商業機密會有所保留。

四、本研究系針對個案公司的經驗以及所處的時空環境背景下所能觸及的相關人員與資訊加以收集與進行探討，所得到的資訊不能完整代表全部的訊息，故僅能在有限的訊息內驗證與探討。

第四章 台灣食品業對外發展現況

第一節 食品業對外投資狀況

民國 54 年起，食品業就已經有對外投資的紀錄，但在金額和件數上皆不多，大約到民國 70 年代以後，對外投資的風氣才漸漸盛行，尤其在民國 80 年政府開放對大陸投資之後，對外投資的金額更是與日俱增，直到民國 90 年底的統計資料為止，我國食品業對外投資的件數已達 2,296 件，而投資的金額更是高達約 17.8 億美元，其中在民國 82 年因為政府有鑑於私自前往大陸投資廠商過多，於此年辦理補申報，因此民國 82 年有 797 家廠商登記；民國 86 年則是因為放寬投資限制，且台灣面臨金融風暴，因此有 1,154 家食品業赴國外投資，但此兩年平均每家對外投資金額皆於一般水準，可見此兩年投資廠商多屬中小企業，而一般大型企業所進行的投資較不會受到景氣影響，也較少有未申報的情形發生(表 4-1)。

表 (4-1) 民國 75 到 90 年間食品業對外投資金額平均值 金額單位：美金千元

年度	對外投資(不含大陸)		對外投資(大陸)		對外投資總額			
	件數	平均金額	件數	平均金額	件數	平均金額	總金額	累積金額
75	0	0	-	-	0	0	0	0
76	1	5,000	-	-	1	5,000	5,000	5,000
77	2	956	-	-	2	956	1,911	6,911
78	1	51	-	-	1	51	51	6,962
79	5	32,731	-	-	5	32,731	163,653	170,615
80	4	3,457	19	1,016	23	1,441	33,135	203,750
81	0	4,000	27	1,719	27	1,719	46,415	250,165
82	6	2,397	791	410	797	425	338,934	589,099
83	10	6,464	73	1,998	83	2,536	210,486	799,585
84	7	4,759	32	3,670	39	3,866	150,758	950,343
85	5	5,179	30	4,057	35	4,217	147,597	1,097,940
86	3	18,660	1,151	289	1,154	337	389,053	1,486,993
87	8	6,993	57	1,229	65	1,938	125,986	1,612,979
88	2	513	19	3,066	21	2,823	59,275	1,672,254
89	4	955	10	4,325	14	3,363	47,075	1,719,329
90	3	923	26	2,247	29	2,110	61,190	1,780,519
總計	61	7,249	2,235	599	2,296	775	1,780,519	

資料來源：經濟部投資審議委員會 90/12/31

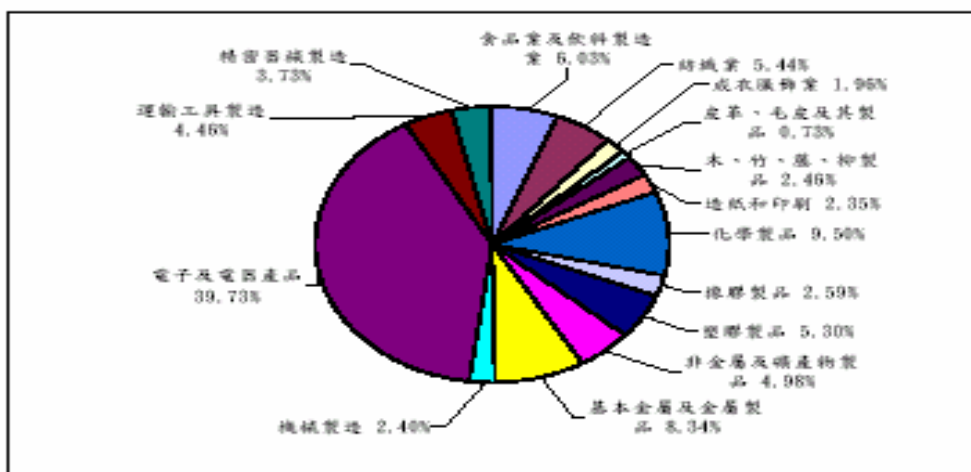
根據經濟部投資審議委員會的資料顯示(表4-2)，在民國48 年到90 年間，食品

業廠商到國外投資金額達17.95 億美元，為我國製造業對外投資金額排名第4 位，占對外投資金額的6.03% 圖(4-1)，僅次於電子及電器產品業、化學製品業、基本金屬及金屬製品業。

表(4-2)歷年製造業對外投資金額排名 單位：美金千元

產業類別	48-90 年	百分比	排名
食品業及飲料製造業	1,794,734	6.03%	4
紡織業	1,619,092	5.44%	5
成衣服飾業	583,874	1.96%	14
皮革、毛皮及其製品業	217,789	0.73%	15
木、竹、藤、柳製品業	732,435	2.46%	11
造紙和印刷業	699,544	2.35%	13
化學製品業	2,826,294	9.50%	2
橡膠製品業	769,512	2.59%	10
塑膠製品業	1,576,646	5.30%	6
非金屬及礦產物製品業	1,481,377	4.98%	7
基本金屬及金屬製品業	2,481,998	8.34%	3
機械製造業	712,802	2.40%	12
電子及電器產品業	11,819,610	39.73%	1
運輸工具製造業	1,326,821	4.46%	8
精密器械製造業	1,110,652	3.73%	9
總計	29,753,180	100.00%	

資料來源：經濟部投資審議委員會 90/12/31



圖(4-1) 民國48到90年製造業累積對外投資金額比率 單位：%

食品產業對外投資金額增加的主要因素在於民國80年後，台灣開放廠商赴大陸投資，因此在民國80年到90年間，對大陸投資金額達13.38億美元，占製造業對大陸投資金額的7.37%，僅次於電子及電器產品、基本金屬及金屬製品業，排名在第4位（表4-3）。

此外，以食品業歷年累積對外投資金額的比例來看，發現食品業大陸投資金額占累積投資金額的7成以上，可見大陸的廣大內銷市場、快速成長的購買力與豐富的生產資源的吸引力，使得食品業廠商對大陸投資金額不斷的攀升。

表(4-3) 歷年製造業內行業對大陸投資金額排名 單位：美金千元

業別	80-90年	百分比	排名
食品業及飲料製造業	1,338,314	7.37%	4
紡織業	849,440	4.68%	8
成衣服飾業	356,170	1.96%	14
皮革、毛皮及其製品業	197,826	1.09%	15
木、竹、藤、柳製品業	501,134	2.76%	12
造紙和印刷業	464,375	2.56%	13
化學製品業	1,280,285	7.05%	5
橡膠製品業	546,489	3.01%	11
塑膠製品業	1,496,266	8.24%	3
非金屬及礦產物製品業	1,056,961	5.82%	6
基本金屬及金屬製品業	1,616,701	8.90%	2
機械製造業	643,326	3.54%	10
電子及電器產品業	6,051,179	33.32%	1
運輸工具製造業	781,515	4.30%	9
精密器械製造業	982,736	5.41%	7
總計	18,162,717	100.00%	

資料來源：經濟部投資審議委員會 90/12/31

第二節 台灣食品產業架構與特性

關於台灣食品工業的生產架構，我們以民國90年工業生產價值及比例來說明（表4-4），可看出其他食品製造業(24.21%)、飲料製造業(20.26%)、製油、製粉及

碾穀業(19.07%)所占的比例最高，三者合計約占食品業的6成以上；罐頭、冷凍、脫水及醃漬食品製造業(10.59%)與屠宰業(10.55%)次之；乳品製造業(5.51%)、糖果及麵食烘焙業(5.36%)、調味品製造業(3.29%)及製糖業(1.15%)最低。

表(4-4) 民國 90 年台灣食品工業生產價值

單位：新台幣百萬元

	產值	百分比	排名
屠宰業	45,433	10.55%	5
乳品製造業	23,723	5.51%	6
罐頭、冷凍、脫水及醃漬食品製造業	45,611	10.59%	4
糖果及麵食烘焙業	23,095	5.36%	7
製油、製粉及碾穀業	82,127	19.07%	3
製糖業	4,963	1.15%	9
調味品製造業	14,180	3.29%	8
飲料製造業	87,226	20.26%	2
其他食品製造業	104,234	24.22%	1

資料來源：經濟部統計處，工業生產統計月報，民國 90 年 2 月，頁 176-179 整理所得。

再比較食品業在民國 80~90 年間產業產值的變化(表 4-5)，可以發現產值的變動大體上以民國 85 年為分水嶺，民國 85 年以前食品業產值呈現逐年成長的狀態，但至民國 85 年後卻開始逐年衰退，直到民國 90 年產值只剩下 4,306 億元，比民國 85 年產值尖峰時期足足少了 1,460 億元。

表 (4-5) 民國 80 到 90 年台灣食品工業生產價值變動 單位：新台幣百萬元

年份	產值	較前期之變動率
80	466,686	
81	490,007	5.00%
82	512,591	4.61%
83	522,687	1.97%
84	563,796	7.86%
85	576,592	2.27%
86	486,648	-15.60%
87	462,638	-4.93%
88	458,944	-0.80%
89	439,812	-4.17%
90	430,592	-2.10%

資料來源：經濟部統計處，工業生產統計月報，民國 90 年 2 月，頁 176-179 整理而得。

此外，觀察 80、85、90 年間食品業各業種產值架構的變動比例(表 3-6)，可看出多數業種變動的幅度不大，如乳品製造業、糖果及面食烘焙業、製油、製粉及碾谷業、製糖業、調味品製造業及其他食品製造業等，他們的變動幅度僅在 1~2% 左右，然而變動較大產業，我們可以分成兩類型，第一類在民國 80 到 85 年間呈現產值比例升高的趨勢，但從 85 年到 90 年間產值卻急速下降，這一類可以屠宰業及罐頭、冷凍、脫水及醃漬食品製造業為代表。另一類正好呈現相反狀況，在民國 80 到 85 年間產值比例呈現微幅下降趨勢，但從 85 年到 90 年間其產值卻急速上升，如飲料製造業。

造成產業產值比例變動的原因，可能為國內食品業逐漸從外銷轉移成內銷的結果如罐頭、脫水及醃漬食品製造業產值的衰退。屠宰業與冷凍食品業則可能與口蹄疫事件的發生及國際競爭力逐漸喪失有關，這些現象隱含著對外投資將有替代外銷出口的可能；而飲料製造業的成長，應與內需市場需求增加有密切的關係。

而也因本研究是針對食品產業進行分析，因此還必須考慮實際食品產業狀況，以下為食品業的獨特性：

1. 原料導向—(原料成本)

食品產品其原料多半具有粗重性，因此靠近原料產區也是必然的趨勢，像大成集團在遼寧設的煉油廠，就是原料趨向。

2. 勞動導向—(工資成本)

食品業產品多屬於需加工產品，像罐頭產業等，就過去的研究，勞力密集的產業通常會造成產業的空洞化，因為廠商多會前往大陸或東南亞設廠進行投資，以減少工資成本，使得國內產業產值衰減或者消失。

3. 區域性—(銷售地區範圍)

每個地區都有其文化的特性，不同的風俗習慣會造就不同的飲食特色，因此往往有一些食品在某地區很暢銷，但是到其他地方卻乏人問津。有些較小的食品業廠商，也可以藉由區域性的特點來對抗食品業集團的侵入，只要掌握此區域人們的口味，增加大家對此食品的口碑，則在此區域生存並非難事，此為食品業較特殊的一點。

4. 廣告、行銷建立市場佔有率，市場佔有率具有固定性—(產品的市佔率)

飲食習慣是日積月累養成的，一旦形成一種習慣，要更改就很難，因此對食品業而言，市場佔有率就是一個重要指標，針對一個尚未發展的地方，誰能先進入，迅速佔領市場，以後進來的廠商將會有很大的進入障礙，例如：頂新集團康師傅方便麵，因為領先進入大陸市場，使得後來統一集團也很難打入大陸市場，因為康師傅方便麵已經是大陸人吃泡麵的第一選擇。

5. 改良或研發新產品是必須要的步驟—(研發密集度)

食品業進入市場之後，對於自己所預定的目標市場，必定要尋求符合消費者口味的產品，因此研發的支出在投資初期會有較多的傾向，像是進行產品的改良，或添加成分的增減，都是必須的。

6. 台灣食品業屬於內需型產業，其產業的市場多屬於內銷市場。陳添枝、顧瑩華、劉孟俊(1995) 在他們的實證中指出，食品業其對外投資的比重低於10%，而這種產業基本上均是內銷導向的產業，出口比率很低，由於1986 年以來工資上漲及台幣升值的影響，使得食品業競爭力變的薄弱，為了求取產業生存於是產生對外投資轉進至國外市場，然而這些對外投資大體上是往低工資國家進行投資，因為此產業過去受到國內的保護程度較高，因此並無法和高工資國家產品競爭。

陸雲(2001) 認為在1980 年以前食品業以外銷為主，罐頭食品是出口主流。1980 年以後由於國內工資上漲且農產原料成本上升，罐頭食品之國際競爭力逐漸喪失，轉而以內銷為主。

由以上敘述可得到一新結論，食品業對外投資的方式是同時具有防禦型與擴張型廠商的特色，在防禦型方面對外投資是因為國內勞動成本的上升，為求生存前往低工資國家進行投資，在擴張型方面食品業對外投資可以擴大國外市場，增加在他國的市場佔有率使銷售額提升，此點與食品業為內需型產業有密切的關係存在。

根據表4-1 每年食品業對外投資的金額指出，我國對外投資的風氣自民國80 年起已逐漸加溫，然而表4-5 卻顯示食品業的產值於對外投資增加後，逐漸產生衰退的現象，因此我們有必要對台灣目前食品業營運情況與轉變深入研究及對廠商策略形成背後的驅動力加以探討。

第三節 台商食品業赴大陸投資現況

根據台灣《投資中國》雜誌的資料顯示，截至2003年，台商赴大陸投資的家數累計已經有68115家，累計合同台資金額已達1295.46億美元，實際利用台資金額773.57億美元，已向800億美元逼近。

台商赴大陸投資主要為製造業，其次是服務業，農業最少。投資項目也多樣化，製造業中主要包括電子電器業、基本金屬製造業、化學品製造業、塑膠製品製造業及食品飲料製造業等；其中電子電器業投資金額居各行業之首，累計至2002年止，該行業約佔台商在大陸投資總額比重的32%。

1992年開始，台商赴大陸投資項目及金額均急速增加，此熱潮持續至1995年下半年兩岸關係緊張時才有所抑制。近年來，著眼於大陸市場商機及其在全球產業分工的地位，台商赴大陸投資持續增加，2002年我政府核准國內廠商赴大陸間接投資新增案件計1,490件，金額為38.59億美元，件數成長25.63%，金額增幅為38.61%，投資規模增加。2003年1至4月，經核准國內廠商赴大陸間接投資案件計659件，金額為14.17億美元，件數及金額分別大幅成長68.97%、73.62%。

2002年核准赴大陸投資案件，主要集中於江蘇省（佔47.19%）、廣東省（24.32%）、福建省（11.15%）及浙江省（7.61%）等地區，合計佔對大陸投資總額的90.27%，2003年1-4月前述區域投資總額佔88.13%。至投資業別，2002年仍以電子及電器產品製造業（佔赴大陸投資總額38.95%）、基本金屬製造業（9.39%）、化學品製造業（7.06%）、精密器械製造業（6.45%）及塑膠製品製造業（5.93%）等，2003年1-4月我食品飲料製造業者赴大陸投資金額大增（佔赴大陸投資總額的7.28%），一舉躍居第三大投資產業，僅次於電子及電器產品製造業（佔23.26%）、基本金屬製造業（10.26%）。另受到中國大陸加入WTO，市場逐漸開放的影響，台商在大陸有關服務業的投資持續增加，2003年1-4月服務業投資金額為1.82億美元，較上年同期成長391.81%，占我對大陸投資總金額的4.15%。

據台灣經濟部統計，在台商投資大陸的十大品牌中，食品業品牌就佔有三席，分屬統一（第1名）、頂新集團（第2名）和旺旺（第6名）。1993—1998年，臺灣食品業對大陸的投資總額達1,110億元新臺幣，與同期在台灣投資金額1616億元新臺幣相比，僅差506億元新臺幣，相當於全島投資的69%。僅從福建漳州市統計，1998

台商投資的食品加工業就有 184 家，合同利用 台資 2.89 億美元，分別占台資加工企業數和台資總金額的 78.3%和 80%。

進入 21 世紀後，大陸在“十五”計劃期間，食品消費仍是城鄉居民消費的主體；到 2005 年 時，人均 GDP 將達 9000 元人民幣左右（1100 多美元），食品消費將呈現多層次發展，特別是農業結構 的調整和農產品日益豐富，更將為食品工業提供充足的原料。近幾年來，農村消費開始出現城市化傾向，西部大開發又將為食品工業進一步提供豐富的原料來源。因此，“十五”計劃既為大陸的食品工業提出了發展前景，又制定了食品工業的發展目標和重點是飲料工業、方便食品、食品加 工與食品包裝機械以及包裝設備的技術創新如包裝外觀的設計和新包裝材料的開發等等。

第五章 以Porter鑽石體系看兩岸食品業競爭優勢

第一節、台灣食品業競爭優勢

本研究將所蒐集到的有關食品業產業環境相關的次級資料部份予與廠商進行比對與確認之後，再根據Porter(1990)在「國家競爭優勢」一書中所提出的鑽石模型，來分析檢示我國食品業之競爭力其競爭優勢形成條件。以下便針對鑽石模式的要素稟賦條件、需求條件、相關及支援性產業、企業策略結構及競爭對手、政府、機會等六個構面來說明我國食品業之有利競爭優勢條件。

一、要素稟賦條件

- (一) 我國雖然天然資源普遍不足，但在位於熱帶及亞熱氣帶氣候區，加上台灣四面環海，因此一年四季農漁畜產品皆能有所斬獲。但近年來在農畜面積的縮小及水質惡化之情形下，原物料漸呈不足。
- (二) 我國在食品製造方面有著優良之創新能力，在口味及品項上不斷推陳出新，並且懂得自行改良或引進新技術來提昇生產競爭力。
- (三) 我國食品發展已有三十年的歷史，許多廠商經營已超過數十年，因此在製造銷售等方面，其豐富的經驗產生學習曲線的效果，這些經驗皆對目前第三級加工之冷調食品發展有著極大的助益。
- (四) 本土企業家及員工吃苦耐勞，並且懂得配合新科技(網路科技、生化科技等)及流行趨勢來因應環境的變動及需求的轉變，具有忠實及靈活的特質。
- (五) 我國擁有較高之外匯存底，因此資金資源相對充裕

二、需求條件

- (一) 在講求時效性的現代，食品愈來愈講求方便、健康、多樣化的生活型態，滿足現代消費趨勢之需求。因此食品的未來需求仍極具潛力。

(二) 由於消費者的需求不斷地在改變，因此造成產品的生命週期較短，但隨著生產技術不斷地提昇，開發許多生命週期較長之主食性產品，並不斷改良點心類的產品，使之走向精緻化的程度，延長產品之生命週期。

(三) 食品為了因應消費者更多不同之需求，因此也採取多種不同的形式販售，例如將產品加熱販賣或以14°C方式儲存販賣的冷藏食品。使得產品便更具便利性，因此未來冷凍調理食品便會漸漸成為消費者常食用之一般性產品。

(四) 大陸食品屬於成長階段，其消費市場龐大。國內已有許多業前往生產及銷售，並且憑著優良的生產技術，在大陸擁有亮眼的銷售量，已替台灣的品牌打出良好的口碑。未來將會有更多的廠商將會前往大陸投資生產。

三、企業策略、結構及競爭對手

(一) 我國冷凍調理食品廠商除了部份為大型企業外，其他多屬於資本額六千萬元以下之中小企業，所以在資金之運用上較為謹慎保守。

(二) 國內大部份之冷凍調理食品廠商採行追隨者策略，只有部份知名品牌廠商會投入較多之研發成本；生產以顧客導向為主，故生產成本較高。

(三) 產品品項雖多，但廠商家數也多，產品之同質性高，常產生惡性之削價競爭，各品牌產品品質參差不齊，使得產業形象受損，整體獲利率下降。

四、相關及支援性產業

(一) 產業之上下游體系逐漸完整，原料可採用國內生產或取自進口，且在低溫物流之興起發展下，及專業分工之產業結構下，能夠彼此支援配合，有助於產業之發展。

(二) 近年來，具備冷凍設備儲藏販賣之銷售管道愈來愈多，將有助於冷凍調理之銷售，對於冷凍調理食品之普及具有正面之意義；唯造成銷售通路過於強勢，鋪貨成本偏高，使得製造業者之利潤空間再度被壓縮。

(三) 製造廠商與同業或異業進行合作，例如桂冠替陸氏銷售愛麵族、龍鳳與義美合作吃火鍋料搭配冰品活動及多家廠商與火鍋店業者推出麻辣鍋底，或替銷售通路商進

行產品代工等，藉此來增加競爭力或提高產能力用率。

五、政府

1. 政府推動傳統產業升級政策，促進傳統產業之技術升級、提高產品之附加價值、突破貿易困境及取得競爭優勢。
2. 經濟部技術處的產業技術發展規劃中，訂出各項調理之相關技術研發的優先順序及時程表，同時也擬定各項新技術的研究開發模式，與研究機構及業界共同合作，以提昇產業製造水準、創造競爭力。
3. 由行政院農業委員會輔助之食品工業發展研究所，為一非營利性財團法人組織，其主要為協助政府研擬食品工業發展政策及執行工業輔導。例如開發新技術、發展新產品，提高加工食品安全衛生與品質。並且提供食品工業市場資訊、生產與管理之技術支援。
4. 政府於1995年起，每年投入2-3億元之冷凍食品研發經費，目前已成功研發出中式菜餚系列冷凍調理食品及冷凍素食食品等。

六、機會

- (一) 我國每人高經濟效益冷凍食品之年消費量截至1998年為11.2公斤，比起1989年每人1.2公斤之年消費量，成長了8.3倍，而且冷凍食品之消費量在歐美及日本等國也呈現逐年成長的趨勢，已達每人年消費量40多公斤。因此我國冷凍調理食品市場仍有潛在的成長空間。
- (二) 我國調理食品在業務市場所佔的比例偏低，因此隨著我國外食產業的擴大，使得食品加工業者可與連鎖餐飲、休閒業者進行合作，擴大加工調理食品之業務市場，替未來冷凍調理食品發展出新的契機。
- (三) 在我國及中國大陸加入WTO後，許多不足的原物料可用進口來補足，並且也會降低原物料之進貨成本。對於已在大陸生產之廠商也能將產品以較低的成本回銷國內或外銷至海外。

(四) 全球約有55.6%的人口集中於亞洲地區，因此亞太市場規模龐大，且華人遍佈世界各國，因此具有傳統風格與新穎類型之加工調理食品，其華人外銷市場潛力無窮。利用Porter 之鑽石理論分析結果可發現，我國調理食品業形成競爭優勢之有利條件及不利條件。

一、有利條件

(一) 我國食品業因應環境變動之彈性能力佳，懂得運用新科技、新潮流來符合各地消費者之口味。

(二) 產業之創新能力佳，生產高附加價值且高品質之產品，配合健全之低溫物流體系來創造競爭力。

(三) 國內業務市場及海外華人市場廣大，透過標準化、精緻差異化及相對優勢生產等方法，來開拓市場，提昇競爭力。

(四) 根據瑞士著名的環境風險評估公司BERI (Business Environment Risk Intelligence)，在1999 年針對「全球勞力素質」之評估報告中指出，我國勞力素質名列全球第五。

(五) 國內廠商吃苦耐勞，採取穩固之成長策略；累積多年之經驗，籌資擴建新廠及擴充產能，逐步將規模擴大，配合政府之技術研發來提昇競爭力。

二、不利條件

(一) 我國食品廠商多係為中小企業經營，資金有限，且仍有部份未上市上櫃，集資不易。且面對生產、研發、銷售成本升高及競爭激烈之情況，廠商必須朝向大規模發展，才能取得競爭優勢。

(二) 我國並未積極培育食品工業技術方面之相關人才，因此在食品機械產業之研發能力方面相對較弱。

(三) 我國勞力成本逐年提昇，且投入傳統產業之勞力較少，受雇於傳統產業之員工人數比重亦由1986 年的44.85%降為1998 年的33.08%。

(四) 國內政治經濟之不穩定，且政府未能有明確之產業政策來推動產業發展；在公共基礎建設(例如：電力、水力)方面欠缺緊急應變能力，造成我國投資經營環境之品質下降，因此許多產業紛紛出走。

第二節、大陸食品業競爭優勢

一、要素稟賦條件

食品工業是大陸重要的民生產業，也是國有企業與鄉鎮企業的主要生產事業。近年來，食品市場多呈供過於求之型態。根據中共國內貿易局商業統計信息管理辦公室會同各省、自治區、直轄市商業廳(局)、商委，大型批發、零售企業等單位及有關部門，最近對610種主要商品今年上半年大陸市場供求情況進行了排序，有132種商品供求基本平衡，478種商品供過於求。原物料價格上漲，對食品工業利潤空間造成壓力。生豬、糧食、糖料等生產資料的價格上漲，對食品加工和製造業帶來較多的困難。另外，原物料漲價，一些企業為降低成本，製造假冒偽劣食品。

能源、運輸等瓶頸影響食品企業的正常運轉。一些地區的食品企業由於電力緊張，開工不足，影響食品生產的正常運轉。

二、需求條件

食品品質安全受關注。五月出現的陽奶粉事件，暴露出食品工業生產、流通、監管方面的漏洞。

貧富差距。大陸的貧富差距已越過國際預警的「紅線」，它的直接結果是社會安全，特別是公共安全將受到極大傷害。

三、企業策略、結構及競爭對手

在開放大陸內貿經營權與物流業之後，對大陸的內陸市場將有很嚴峻的衝擊。一

方面，外資擁有龐大的資金與經營管理上的優勢；另一方面，大陸傳統上並沒有任何的大型服務性企業，因此他們幾乎完全無法與外資企業競爭。以食品業為例，台灣的康師傅、統一、與旺旺仙貝在進入大陸幾年之後，很快的衝到第一品牌，而且在無零售市場上打下一片江山。而大陸在食品零售的本土品牌中，幾乎完全無法與之競爭。如果7-11等外資連鎖零售店能順利的進駐大陸，以龐大的資金投入在零售業市場上，以其明亮寬廣的零售商品方式，大陸上傳統零售的小店鋪將無法與之比擬。既使是以台灣相當發展的地區而言，傳統店鋪仍然幾乎完全無法與這些外資連鎖企業相抗衡，更何況是大陸的傳統零售店鋪了。

四、相關及支援性產業

食品工業結構不盡合理，食物資源粗加工門類多，深加工和精加工食品類別少。民眾餐桌上的食品精加工食品比重偏低。進出口中存在問題。目前中國出口食品中，未經加工或粗加工的農副食品比重較高，而且高附加值的食品出口比重較低。因產品品質及技術原因，一些肉、禽製品出口遭遇貿易壁壘，食品出口量和出口額下降。

五、政府

政令、金融市場機制發展不健全，在中國的經改過程中，非國有部門的成長率遠高於國有部門，而國有部門雖有成長，但是國營企業卻虧損嚴重，使得各級政府必須透過國營銀行的補貼或政策性支援，而導致當今中國銀行體系的嚴重壞帳。標準普爾(Standard and Poor)公司甚至估計，中國銀行體系的壞帳率已達50%以上，形成中國經濟發展的隱憂，也為未來中國金融體系與世界經濟全面接軌時，造成陰影。

此外，由於國有銀行對國有企業的大量貸款，而且又負擔大量的政策性貸款(據估計佔所有貸款中的35-40%(Huang, 1999))，因此獲利能力下降，其資產利潤率下降到1998年的0.12%，銀行利潤率下降到1.98%這些數字遠低於非國有銀行。顯示了國有銀行由於負擔嚴重，使其經營績效出現問題，而這也可能帶來壞帳愈來愈多的問

題。

六、機會

廿一世紀將由北美、歐盟、東北亞、中國與東協四分天下，透過加碼佈局中國與十個東南亞市場，可先取得全球二五%市場，做為達到全球化經營的中途目標，其中大陸市場挾著龐大的消費人口，對於統一的全球佈局更具有關鍵性的影響，以助於未來邁向國際級食品集團的願景。

七、有利條件

加入WTO，中國大陸分別在農業、工業、及服務業方，做出許多的承諾與讓步。雖然大陸是以開發中國家名義加入WTO，關稅減讓的幅度較小，但是大陸傳統上內陸市場相當封閉，因此在對全世界開放之後，受到的衝擊將會是立即而明顯的。在農產品方面，大陸一方面承諾降低部分關稅以外，一方面也將承諾進口相當數量的農產品，其中又以糧食為大宗。大致上來說，大陸在生產需要勞動投入較多的農產品方面具有比較利益，其中包括肉類、水產、與蔬果等等。但在生產需要較多土地投入的農產品則不具有比較利益，例如大麥、稻米、玉米、及棉花等等。換言之，加入WTO之後，國際大宗糧食開放進口，將對大陸的相關農產品產生顯著的影響。

此外，在大陸金融體系的開放當中，除了銀行業的開放，其他證券、保險業的開放，以及A、B股合併並允許外人投資等，較屬於資本市場的開放，也同樣將吸引許多外資金融機構的進入。這些資本市場的開放可以讓企業有更多獲取資金的管道，當然也可以使金融體系更健全。

八、不利條件

- (一) 中國因為擴張太快，基礎建設來不及趕上，導致於限電情況嚴重且不穩定。
- (二) 中國方面對於相關投資逐漸有選擇性，台商所享有的優惠明顯不如從前。

- (三) 中國企業弊案多，報表及資訊不正確的情況不僅極為普遍，而且是源自基本的政治、文化和經濟問題。中國企業資訊的虛假使得企業競爭的風險加大，而且此問題不可能在短期內消失。
- (四) 中國衛生環境問題嚴重，有助於台商重新評估台灣的投資環境。(衛生環保觀念尚待加強，對民生食品廠商影響甚鉅。)
- (五) 中國商場黑暗，貪污賄賂，績效不彰，制度不全等許多問題，造成企業界諸多困擾，因而失去全球的競爭能力。
- (六) 中國在政策法制化的成熟度不足，換人做省長對廠商而言，可能代表之前建立的政商關係全部泡湯。
- (七) 中國環境、投資獲利大不如前；工資快速提高；稅法、關務、金融環境仍受批評；嚴重仿冒問題；削價的競爭環境

第六章 個案研究與訪談記錄

一、○○集團

第一節 公司基本資料與目前大陸投資現況

1. 受訪時間：2004/12/10
2. 公司名稱：○○集團
3. 受訪人：林處長
4. 受訪人職稱：處長
5. 公司成立時間：1967年
6. 公司資本額：300多億
7. 公司前往大陸投資時間：1996年初
8. 公司前往大陸設廠時間：1997年中
9. 公司在台灣與大陸的營收比重：2:1
10. 公司主力產品：台灣：飲料、麵 大陸：飲料
11. 主力產品內外銷比重：在大陸製造的產品以內銷為主，外銷到國外的產品多

從台灣製造，所以沒有訂內外銷比

1952年台灣國民所得從96美元到1966年增加為179美元，意謂著經濟的好轉，國民購買力也隨著提昇，○○企業於1967年成立，正好迎接成長中的台灣經濟。○○企業以麵粉廠為起始，又瑞士麵粉機械供應商也販售飼料設備，因而加做飼料廠，1987年○○企業成為股票上市公司之後，又結合所轉投資的相關企業，獨立成另一個格局，形成了○○企業集團，並發展至今日的規模。

○○集團在大陸投資的概況：

早在十年前，○○集團便深入進軍大陸市場進行佈局，但從近四年大陸高度經濟成長，○○公司在大陸發展的業績仍不夠壯大，這些年來，大陸前十大飲料、乳品廠的業績，不是大的超乎想像，就是被同業併購，也因此，這家公司有了新的省思，認為再不加緊佈局腳步，○○企業在大陸的發展先機將逐漸喪失。為了以防這個瓶頸，未來可能在東南亞市場上重演，○○企體認到必須加速在亞洲各地市場併購或策略聯盟的佈局。○○集團的執行副總羅經理表示，○○集團對亞洲市場最新戰略佈局是架構泛亞洲食品高速公路佈局，首要目標先在各地市場取得一哥龍頭地位，再配合東協交通基礎建設完成，將亞洲連成單一市場，讓集團各區域投資加速接軌，達到貨暢其流、擴大事業版圖，羅副總表示，2005年起將透過併購、策略聯盟或貿易模式，拉大與競爭對手的差距，目標三至五年後，○○集團食品營收將較2004年再翻一番，達到五十億美元規模，成為亞洲最大的食品集團。

○○企業集團旗下目前分為四個次集團：食品次集團、流通次進團、商流貿易次集團、投資次集團；而食品次集團裡又分七個事業群：食糧、速食、飲料、低溫、健食、包、流通等，經營項目從最初的麵粉飼料多角化到食糧、食品、飲料、連鎖便利商店、物流配送、速食、營建、電子、金融、藥品、休閒等與民生消費相關的商品與服務，同時也將其事業版圖的擴張由台灣跨出東南亞及中國大陸。

公司名稱	地區	發展策略	2005年業績目標推估
○○企業中國投資公司	中國大陸	加強品牌行銷、通路布建與教育訓練	營收挑戰400億元，獲利二位數成長
○○企業	台灣	因應消費結構改變，強化發展餐飲通路	營收成長不到5%，獲利成長將近40%
○○東南亞控股公司	越南	水產飼料成為全球發展中心，繼續加強速食麵、飲	營收31億元，獲利1.14億元

		料發展	
	印尼	繼速食麵廠後，再投資增設飲料廠	營收二位數成長
	泰國	持續強化飲料發展，擴大銷售品項	營收倍數成長
	印度	尋找當地水產飼料展策略聯盟，同時展開共同採購作業	業績持續成長
	菲律賓	速食麵進行市場扎根作業	未訂
	馬來西亞	透過貿易切入市場	未訂
	新加坡	透過貿易切入市場	未訂

(表 7-1)2005 年 xx 集團全球化布局發展策略一覽表 資料來源：本研究整理

近年來，○○集團積極在中國大陸擴張經營版圖，○○集團的企業外交，除了在全球各地之外，也順勢鎖定在兩岸的政商關係，這從其總裁在擔任工總理事長任內，率領工商企業主訪問大陸，受到大陸高層重視，以及日前大陸外經貿部部長石廣生，在會見○○集團總裁高先生時向他透露，外經貿部所推動設置的「海峽兩岸經貿促進會」，專責推動兩岸經貿交流的動作，可看出高總裁在兩岸企業外交上扮演的重要角色。高總裁對於企業外交，也是抱持著對於企業投資與協助政府與他國維繫邦交都有雙重的幫助，而積極於推動。例如，我國政府長年以來不斷將外交重心放在中南美洲國家，○○集團對投資中南美洲也一直有很大興趣。至於企業投資對維繫邦交有沒有用？高總裁認為，當然有用，他說，像中南美投資公司，在尼加拉瓜成立的成衣廠，工廠員工都知道台灣在哪裡，這比送錢給政府有用多了，「企業如果有能力，幫政府做一些民間外交也是應該的」，他也一語點出了○○集團在擴展國際經營版圖的同時，所增加的附加價值。

第二節 訪談記錄

茲將訪問內容整理如下表：

	大陸拉力 pull 的因素	台灣推力 push 的因素
生產因素		
●人力資源	1. 勞力供應充足、廉價(大陸人資費用約為台灣的 1/10。	1. 人事成本太高，在台採取精簡的人力新佈局，朝向菁英主義政策。
●天然資源	1. 原物料充足 2. 地租廉價	
需求因素		
●本國市場的規模	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。
●市場的需求架構	1. 大陸人口對品牌知名度高的產品有廣大興趣。	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。 2. 台灣消費產品需求走向精緻化，商品採精兵策略(新品上市、品牌存廢門檻提高。) 3. 保健食品需求不斷成長。
相關與支援產業		
●相關產業的拉拔效應	1. 供應鏈廠商已前往大陸投資，包括微添加、包裝等國際廠商。	

企業策略、企業結構、 同業競爭		
●世界觀	1. 各國都會去，先者為快，發展「10 加 1」策略，透過加碼佈局中國與十個東南亞市場，先取得全球 25%市場，做為達到亞洲市場第一的中途目標。	
● 勞資關係		1. 人才菁英主義：123 新佈局，朝向「用一個人，領二份薪，做三個人的事」的目標。
● 同業競爭的鞭策所 因應之策略		1. 商品精兵策略：新品上市、品牌存廢嚴格評做標準，進行「質化」的競爭，目標 2005 年在台灣食品本業營收成長 5%，但獲利卻要大富成長近 40%。
政府		
●政經制度	1. 與大陸政府單位有友好關係，較能享有稅制優惠。	
●政府支持	1. 與大陸高層建立良好互動關係，積極參與兩岸經貿促進活動。	
機會	1. 加入 WTO 後，台商所需要的 原材料、半成品可以較低的成	

	<p>本自國外進口。</p> <p>2. 基於 WTO 規定，大陸需去除內外銷比例的限制，台商有較大的空間與自由從事石展大陸市場。</p>	
--	---	--

二、集團

第一節 公司基本資料與目前大陸投資現況

1. 受訪時間：2005/1/27
2. 受訪人職稱： 林營業部經理
3. 公司成立時間： 1960.10.26
4. 公司資本額： 33.62 億
5. 公司前往大陸投資時間： 1996 年初
6. 公司前往大陸設廠時間： 1997 年中
7. 公司在台灣與大陸的營收比重： 6.25:1（五十億:八億）
（預估明年在大陸營收可達十億）
8. 公司主力產品： 八寶粥、仙草蜜
9. 主力產品內外銷比重： 在大陸製造的產品以內銷為主，外銷到國外的產品多

從台灣製造，所以沒有訂內外銷比

企業在大陸投資的過程：

最初是投資在上海，帶了五個投資小組過去，後來發現在上海比較不好做，因為大陸運費貴，類似在台灣高速公路收取的過路費很貴，如果在上海設廠，產品要賣到東南沿海，成本會很高。所以後來鎖定投資閩南、漳州，集中做沿海東南三省，因為台灣人的祖先本來就從閩南福建過來，對於從台灣來的產品接受度較高，且口

味、偏好較接近。雖然此區域人民購買力低，但是仍會消費。而且在金門一帶常常可以看到台灣產品的廣告，台灣產品的知名度不差。目前□□飲料在廈門、漳州一帶銷售的數量和台灣差不多。

受訪者：以長江來劃分大陸方位，大致上長江以北的人民對於產品較偏好品牌，能夠接受價格較高的產品；長江以南的人民較喜歡價格低的產品。

受訪者：舒跑將運動飲料在大陸北方賣，面臨虧損的主要原因是：

1. 大部分的公司的大陸投資，還沒見到市場就設廠

(應該要先在大陸請代工自己的產品，等到有一定的市場再擴大規模才好)

2. 運動飲料因為和大陸人民的偏好、口味不同，大陸人會認為鹼性飲料是鹹的食物

第二節 訪談記錄

茲將訪談記錄整理如下表：

	大陸拉力 pull 的因素	台灣推力 push 的因素
生產因素		
●人力資源	1. 勞力供應充足、廉價(大陸人資費用約為台灣的 1/10 2. 大陸人力成本約為台灣的 1/10，使用廉價的勞力甚至比機器設備折舊還來得划算。	
需求因素		
●本國市場的規模	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。	1. 市場飽和、競爭壓力大
●市場的需求結構	1. 長江以南的消費人口對台灣食品知名度較高，與台灣口味較為類似，接受度亦較高。	
相關與支援產業		
●相關產業的拉拔效應	1. 供應鏈廠商已前往大陸投資，包括微添加、包裝等國際廠商。 2. 業界普遍在大陸設廠，有群聚效應，彼此間有資訊的流通。	
●相關產業的競爭優勢	1. 台塑集團在漳洲設電廠，可供應廠商生產電力。	

企業策略、企業結構、 同業競爭		
●世界觀	1. 長江以南的市場較長江以北市場有價格競爭的現象，產品成本壓力較大，故採「焦點集中」策略，先集中在東南沿海市場再慢慢拓展至其他以外地區。	1. 台灣主要負責新品研發與上市，食品決策主要決定權仍在台灣總部。 2. 兩岸進行分工活動，雙方都有外銷業務，二者市場有所區隔，如大陸外銷市場為非洲、歐洲；台灣則負責銷往美洲、東南亞。
政府		
●政經制度	1. 與大陸高層建立良好互動關係，積極參與兩岸經貿促進活動。	1. 關稅太高，進口食品關稅約為 20%，使得產品回銷台灣成本太高。
●政府支持	1. 與大陸政府單位有友好關係，較能享有稅制優惠。	
機會	1. 加入 WTO 後，台商所需要的原材料、半成品可以較低的成本自國外進口，對大宗穀物業者影響較大。 2. 基於 WTO 規定，大陸需去除內外銷比例的限制，台商有較大的空間與自由從事拓展大陸市場。	

三、◇◇公司

第一節 公司基本資料與目前大陸投資現況

1. 受訪時間:2004/1/27
2. 受訪人職稱: 陳管理部經理
3. 公司成立時間: 1969
4. 公司資本額: 17.7 億
5. 公司前往大陸投資設廠時間: 1992 年至北京, 取名北京嘉榮。當時和大陸合資, 大陸占 49%股份, 台灣占 51%, 而台榮占其中的 10%。
6. 公司主力產品: 飼料(60%)、果糖(40%)、玉米澱粉 (台灣) ; 麵粉(大陸)
7. 公司回流台灣: 2004 年在大陸停產, 在未來三年內不會再去大陸投資

1992 年到大陸投資的考量因素:

需求因素: 大陸市場大, 而大陸北方麵粉需求很大, 當時大陸發展初期很缺乏資金, 當地機器設備沒有台灣完備。

政府: 當時正逢後鄧小平時代, 政策轉變, 市場開始打開

不願繼續在大陸投資設廠的考量因素：

生產因素：和大陸當地企業比較，原物料取得較不易，成本較高

1. 大陸國營事業可以寡占市場，原料取得可等到有錢再還，或以物易物，而外商取得原料一定要用現金。
2. 大宗穀物，如：黃豆、小麥、玉米等，國營事業賣給本土企業較便宜。
3. 大陸和台灣的財務處理不同，同一機器設備台灣折舊攤提頂多 7、8 年，大陸折舊攤提可能為 10 年，讓其生產成本較低。

受訪者：大宗穀物在國際市場有行情價，在國際間流來流去，所以大陸的原物料相對於台灣沒有比較便宜。如果大陸原料比較便宜，因為台灣物資缺乏，進口大陸原料會課關稅。

第二節 訪談記錄

茲將◇◇公司暫時不考慮到大陸投資的考慮因素整理如下表：

	大陸推力 push 的因素	台灣拉力 pull 的因素
生產因素		
●人力資源	1. 台灣人力赴派大陸的薪資成本是留在台灣的 2~3 倍，薪資成本過高。	
●天然資源	1. 和大陸當地企業比較，原物料取得較不易，成本較高。 2. 在大陸所取得的原物料品質較差，因大陸屬小農結構，不像美國農業大規模生產。	
●基礎建設	1. 高速公路收費太貴，路途遙遠，運輸成本高昂。	
需求因素		
●市場的需求結構	1. 大陸砂糖、蔗糖相對較果糖便宜，大陸消費人口口味也較不一，較偏好甜性高的砂糖。	1. 台灣有高附加價值產品的需求，像是量身訂製(Modified)麵粉，或是化工麵粉(變性)。 2. 台灣水殖產業發達，對飼料需求度高。
相關與支援產業		
企業策略、企業結構、同業競爭		

●企業心態	<p>1. 在大陸市場失利，產生虧損因此回台灣發展。</p> <p>2. 高層內部為保守派，對於在外地投資抱持很謹慎的態度。</p>	
政府		
●外匯管制	1. 大陸官方有外匯需求，在管匯下人民幣升值的壓力愈來愈大。	
機會		<p>1. 台灣冷凍調理食品市場仍有很大的發展空間，變性麵粉用途廣。</p> <p>2. 日本對台灣水殖產業有高品質的需求，可以帶動台灣水殖產業更趨精緻化、專業化，進而提高對飼料產品的水準。</p>

四、△△實業

第一節 公司基本資料與目前大陸投資現況

1. 受訪時間:2003/12/10
2. 受訪人職稱: 簡 XX 高級專員
3. 公司成立時間: 1920 年
4. 公司資本額: 23 億
5. 公司前往大陸投資設廠時間: 1992 年
6. 公司主力產品: 大宗穀物、飼料、油脂、食品、農業資材
7. 主力產品內外銷比重: 國內:國外/98:2(食品及油脂)
8. 主力產品在台灣與大陸的產能比重: 大陸約佔 13%

△△實業在大陸投資概況:

臺灣△△實業集團於 1992 年在廈門地區設立的獨資企業。臺灣△△實業集團創立於 1920 年，於 1983 年公開發行股票，於 1990 年獲准掛牌上市。

廈門△△公司第一期飼料廠總設資已達人民幣億元以上，其設備均採用美國、英國、日本等國際一流設備。同時公司與福建農業大學、廈門水產學院等一批高等院校建立長期科研合作關係，長聘請國內、國際知名專家、教授為公司長年技術顧問。公司主要生產經營牛蛙、甲魚、鰻魚、羅非魚、蛤、塘虱魚等淡海水水產飼料和觀賞

魚寵物飼料以及豬、雞、鴨等畜產飼料，是目前國內同行業中技術領先、品種齊全的生產廠家之一。

第二節 訪談記錄

茲將訪談記錄整理如下表：

	大陸拉力 pull 的因素	台灣推力 push 的因素
生產因素		
●天然資源	1. 在大陸市場可以就近取得原料，在運輸原料的成本上可以減少很多。	
●人力資源	1. 工資低廉。	
需求因素		1.
●市場需求的規模	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。	
●市場需求的結構	1. 長江以南的消費人口對台灣食品知名度較高，與台灣口味較為類似，接受度亦較高。	
相關與支援產業		
●相關產業具競爭優勢	1. 在地原物料之上游業者可取得較優惠的價格	
企業策略、企業結構、同		

業競爭		
<p>●同業競爭的鞭策下所因應出的策略</p>		<p>1. 公司多角化策略，在台灣發展精緻生技食品，朝向高附加價值產品的生產。</p> <p>2. 近幾年來，台灣飼料業者關了將近七、八家，有助於市場重新整合，體質健全的公司必須在經營策略上有所調整，在台灣以精緻、研發為主力。</p>
政府		
<p>●政經制度</p>	<p>1. 與大陸高層建立良好互動關係，積極參與兩岸經貿促進活動。</p>	<p>1. 政府南向、西向政策</p>
<p>●政府支持</p>	<p>1. 與大陸政府單位有友好關係，較能享有稅制優惠。</p>	
機會	<p>1. 加入 WTO 後，台商所需要的原材料、半成品可以較低的成本自國外進口，對大宗穀物業者影響較大。</p> <p>2. 基於 WTO 規定，大陸需去除內外銷比例的限制，</p>	

	台商有較大的空間與自由 從事拓展大陸市場。	
--	--------------------------	--

五、▽▽企業

第一節 公司基本資料與目前大陸投資現況

1. 受訪時間：2005/1/23
2. 受訪人：劉先生
3. 受訪人職稱：總經理
4. 公司成立時間：1977
5. 公司資本額：1 億
6. 公司何時前往大陸投資、設廠：1992 設廠，1993 開始賣
7. 公司主力產品：冷凍水餃、蔬菜等

加拿大▽▽食品股份有限公司為全球最大之薯條製造公司，並且為全球高品質冷凍食品的主要製造商。全球三分之一的薯條皆由▽▽食品公司生產銷售。▽▽食品公司目前全球擁有超過 18000 名員工、生產線遍佈六大洲，產品銷售區域超過 110 個國家。▽▽食品入主龍鳳食品，成立▽▽食品股份有限公司，將藉由▽▽食品公司世界級的製造及行銷專業，引領台灣冷凍食品製造業佼佼者之▽▽食品，成為台灣第一之領導品牌，並邁向全球化經營的趨勢。

一般廠商到大陸投資的考量因素：

經過 5 年的籌備，加拿大美康公司在哈設立的▽▽食品（哈爾濱）有限公司於近日開工建設。該專案投資額達 3000 餘萬美元，將在哈開發區建成美康公司中國總部和生產基地。明年，肯德基在中國各門店銷售的全部薯條將有四分之一產自哈爾濱。

據介紹，▽▽公司是世界上最大的速凍薯條生產企業，產量占世界薯條消費量的三分之一。該公司很早以前就籌備在中國建廠，哈開發區招商部門積極與其聯繫，主動提供了呼蘭、雙城、望奎等多個馬鈴薯培育基地，並聯繫了東北農業大學、馬鈴薯研究

所等科研單位提供技術支援。2001年，哈開發區又利用北美優質薯種在克山建立了種薯繁育基地，逐步解決了馬鈴薯空心等技術難題，每畝單產提高到了30餘噸，實現了原料生產本地化。據哈開發區管理委員會招商局，該項目建成後，哈爾濱市產的薯條將大量出口韓國、日本。而且，美康公司已經取得了2005年肯德基在中國各門店薯條採購量25%的訂單，計畫全部由哈爾濱的工廠生產。

生產因素：資源多（原物料較便宜）、勞工便宜

需求因素：市場大（商人是有嗅覺的，聞得到潛在市場，利在哪就去哪）

第二節 訪談記錄

茲將訪談記錄整理如下表：

	大陸拉力 pull 的因素	台灣推力 push 的因素
生產因素		
●天然資源	1. 在大陸市場可以就近取得原料，在運輸原料的成本上可以減少很多。 2. 土地取得容易，可以大量種植與培育農作物。 3. 東北大陸氣候適合馬鈴薯大量生產。	
需求因素		
●需求市場規模	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。	
●需求市場結構		1. 冷凍調理食品需求不斷成長，外食人口增加。
相關與支援產業		
企業策略、企業結構、同業競爭		
●世界觀	1. 以大陸為全國薯條生產中心，預計 2006 年全球有四分之一的薯條來自哈爾濱。	1. 在台灣發展冷凍調理食品，滿足台灣生活型態與需求。

政府		
●政府支持	<p>1. 與大陸政府單位有友好關係，較能享有稅制優惠。</p> <p>2. 設置在哈爾濱經濟開發區，可享有租稅優惠。</p>	
機會	<p>1. 基於 WTO 規定，大陸需去除內外銷比例的限制，台商有較大的空間與自由從事拓展大陸市場。</p>	

六、00企業(尚未到大陸投資)

第一節 公司基本資料與目前大陸投資現況

公司基本資料：

1. 受訪時間：2005/1/23
2. 受訪人：產銷部特助古先生
3. 公司成立時間：1956
4. 公司資本額：9億8千萬
5. 公司何時前往大陸投資、設廠：萊爾富（通路）最快今年(2005)去大陸
6. 公司主力產品：乳品（佔7、8成）

到大陸投資的考量因素：

生產因素：原物料較便宜（大陸的乳品原料比台灣便宜很多）、工資便宜

需求因素：市場大（口感相似）

領導者的信念、價值觀：年輕一輩的老闆（擁有光泉三分之二的股權）想要全球

化、想要去大陸，但之前擁有三分之一股權的叔叔本土意識較重（叔叔現在已將他那三分之一的股權已全部賣給統一集團）。

其他：

第二節 訪談記錄

茲將訪談記錄整理如下表：

	大陸拉力 pull 的因素	台灣推力 push 的因素
生產因素		
●天然資源	1. 土地取得成本較低，想要有穩定的乳源(有自己的牧場)	
需求因素		
●需求市場規模	1. 市場龐大，人口眾多，內銷市場發展空間廣大。	
●需求市場結構	1. 口感與台灣相似	
相關與支援產業		
企業策略、企業結構、同業競爭		
●同業競爭的鞭策下所因應出的策略	1. 先引進通路(萊爾富)進行卡位。	1 公司必須在經營策略上有所調整，在台灣以研發產品為主力。
政府		
●政府支持	1. 土地租稅、為台商加強基礎建設	
機會	1. 加入 WTO 後，台商所需	

	<p>要的原材料、半成品可以較低的成本自國外進口，對大宗穀物業者影響較大。</p> <p>2. 基於 WTO 規定，大陸需去除內外銷比例的限制，台商有較大的空間與自由從事拓展大陸市場。</p>	
--	--	--

第七章 研究結論與建議

第一節 研究結論

現階段台灣許多傳統產業，皆面臨嚴峻的產業升級與轉型壓力，食品業也是如此，必須不斷進步，以「健康、安全、衛生」為目標進行產業升級，以創意領先，研發新興技術，加工生產具高附加價值的產品為主流發展。尤其在台灣加入 WTO 之後，面對激烈白熱化的全球競爭，企業決策要步步謹慎，要能進行全球佈局；而政府須提出宏觀及具前瞻性的政策，以對抗因應大陸當局的拉力政策。政府的拉力加上市場的吸引力將是廠商兩岸佈局重要決策考量。

結論一、探討台灣回流機制，應從 Michael Porter 鑽石體系來看廠商兩岸投資決策背後的 push 推力及 pull 拉力驅動力量並加以深入探討主要原因，資源充足且有能力的企業積極全球化佈局加碼投資大陸市場為一種趨勢也是一場競賽，是政府無法阻擋的。

在台灣食品產業的確是個發展成熟的產業，因此由上述專訪可以看出一些特殊的市場行為以及產業現象，在全球性市場的經營方面，目前在台灣食品產業中尚未看到具體的企業，有些企業具有跨國運籌運作的雛型，但是跨國市場經營尚未看見，我們期許台灣企業可以在不久的未來形成真正的跨國企業。至於在大陸市場，目前我們就可看到許多例子，如康師傅、統一、旺旺、大成長城等許多在台灣上市、未上市的公司，大部分都有到大陸投資，算是扎根頗深，是企業邁向全球化的基礎。也就是說，如果公司能力、資源都允許的話，到大陸佈局都是公司所會考量的，以統一集團為例，近年來積極在大陸往品牌經營與通路的佈局，統一執行副總經理羅智先更表示，未來決定大陸市場版圖最重要的二個因子一個就是品牌，另一個就是通路，故許多資源充足或是早就深入大陸佈局的廠商都積極在這二方面加碼投資。

結論二、台灣食品市場雖已經達到飽和，但產品趨勢則朝向高階產品發展，此已產生足夠的市場吸引力，任何想回流台灣的食品業者，在市場經營策略以及營運策略皆需加以調整。

而在經營台灣自身內需市場的部份，因為台灣食品市場已是一個成熟的市場，因此未來的趨勢將會持續朝向在產品特質上往高附加價值、強調品牌、產品分化的現象發展。高附加價值產生新的商品形態，如鮮食產品(如便當、御飯糰、年菜等)市場規模正不斷的成長，隨著通路的發展亦帶動了相關連產如製造、物流業的成長；另外，還有廠商投入在生技事業、保健食品等附加價值高的產品研發都是另一項出路。

除了產品組合之外，亦有廠商採取不同的經營方式與策略來因應台灣狹小但競爭激烈的市場，例如大成長城集團、卜蜂集團二大廠看準因加入 WTO，後自 2005 年起國外雞肉進口關稅一律降為 20%，且無數量限制，國內電宰量於 2005 年底將跌至三百二十萬隻，至 2008 年時推估進口雞肉市佔率將高達 35.8%。為求生存，2005 年整體業界平均減產種雞 20%~25%，以穩住價格，而大成、卜蜂集團二大廠更積極發展自有肉品專賣店以增加銷路，並建立品牌知名度，除了新的經營型態的產生之外，大成長城亦挾著垂直整合優勢，逆勢操作提高種雞產量，繼成為最大飼料廠後，2005 年更預計達到白肉雞銷售的龍頭，成為農畜產業雙冠王，目前大成長城更取得國內第一張白肉雞銷日訂單，該公司也將加碼投資真空包裝設備，以因心未來進軍外銷市場。在經營營運方面，無論現在或未來，廠商一直都朝向由供應鏈中壓縮成本，不管是往上整合節省成本或往下整合節省成本，其目的都是為了讓整個產品流通的速度及產品周轉更快，降低生產營運成本，而成本的減少就是競爭優勢的增加，因此「壓縮成本」這是各個廠商一直都在努力實行的。

技術方面，未來還是要強調新產品的研發、製程的創新，我們看到生物技術產業在全世界發展的如火如荼，儘管眾多爭議，基因食品確實愈來愈普遍，不過在食品上應用較多的還是以生物發酵製成的健康食品為主但也有往中草藥、醫療用品方向發展

的趨勢。此外，像市面上所販售不含代糖的優酪乳也是新產品。而鮮食產業的出現，對於製造與製程的衛生安全管控與產品品質的講究，都較傳統市場嚴格，也造成了食品製程技術上快速的彈性調整與進步。另外在包材上的開發與應用如純喫茶包裝上的吸管插孔，還有如日本所創造出的有凹槽的泡麵麵體，使蛋固定於麵上而不沾鍋…都是用傳統的商品加上「創意」來延伸舊商品的生命與價值。

結論三、在台商回流機制的議題上，不論政府或業界都應加加速進行兩岸分專業機制，以增加台商國際競爭優勢。

二〇〇一年十一月，中國大陸加入 WTO，象徵中國市場將更加開放，然而，也意味著競爭戰場將正式延伸至中國，甚至是全球各地。事實上，當全球企業都看準中國這塊市場新大陸，紛紛將製造地或資金移往中國時，全球就已經悄悄進入「微利時代」。從來沒有一個時代像現在，獲利變得如此艱難。面對這樣的時代，想要勝出的企業就必須有一套獨特的經營策略，並且勇敢地加入這場全球性競爭。

為了因應這個時代巨變，統一集團也於一九九二年，展開中國佈局的第一步。這是個去晚了就出局的時代，也是個只有成為領先企業才能生存的時代。為了降低成本，擴大市場佔有率，統一集團在經過審慎的評估後，毅然前往中國佈局，在步步為營的策略下，終於在七年後看到投資成果。如同大前研一在本書中所言，「能有效掌握中國市場者，方能掌控全球市場。」目前在全球佔有一席之地的企業，都是將製造地移往中國，或是懂得善用中國資源的企業，例如，美國零售業大廠沃爾瑪及 Target，即有 40% 以上的商品是在中國生產。此外，企業也必須改變整體的成本結構，儘量簡化不必要的流程，並且找出企業的核心競爭力。日本成衣大廠 UNIQLO，即是善用中國及流程管理的典範企業，關於 UNIQLO 的成功關鍵，非常值得當今企業借鏡。總之，企業必須根據產業性質，善用中國優勢，才能在二十一世紀的商戰中持續成長，此原則適用於食品業者。

結論四、政府角色扮演應積極開放

大陸雖然政局平添變數，但錢的交流永遠是擋不住的趨勢。有「賺錢之神」美稱的旅日企業家邱永漢有句名言「只有錢知道」，資金的流動、價格的漲跌最能指出趨勢。根據聯合國貿易發展委員會去年公布的報告顯示，全球化的趨勢帶動投資的變化，中國和巴西因為人口眾多，已成為最受外資青睞的發展中國家。中國的直接外資投資存量達四四八〇億美元，如果加上香港的四三三〇億美元，已經僅次於美國的一.三五兆美元，成為全球外國直接投資存量排行榜的第二名。台灣的前途在那裡？要做大台灣或做小台灣，只在於政府的一念之間，像是引導台商回台上市就是很好的做法，熟悉國際投資的徐小波進一步指出，布局全球的台商企業可以把各地的獲利匯回，讓價值反映在台灣的控股公司中，國外的投資人非常喜歡這種具備「台商、大中華、亞洲」概念的標的，引導台商回來上市，一方面反映台商的經營價值，一方面引進外資，另一方面讓台商的競爭力更強，要做大台灣，就是要讓資本市場發展，讓投資的果實根留台灣。

台灣統一企業董事長高清愿告誡台灣商人說，在中國大陸投資的台商企業只要不幫助台獨，"就不會有問題"。高清愿希望，兩岸政府能夠更加開放，讓兩岸往來全面自由化，這樣，對雙方的發展都會有利。高清愿在接受台灣媒體採訪時還表示，"經濟歸經濟、政治歸政治、兩岸應該和平共處，50年不談政治。"統一企業是台灣第10大商業集團，在中國大陸的投資總額高達26億美元。高清愿認為，中國大陸是台商最能發揮的地方。他希望台灣政府對大陸的政策應該鬆綁、自由化。他說，統計數字顯示，開放三通之後，台灣廠商一年可以節省新台幣500至800億。從經濟角度來看，經濟市場愈自由愈好，因此不管是到大陸投資、或是在國內投資，政府只需扮演輔導者的角色，讓企業自行評估投資大陸設廠的可行性。如果政府希望企業根留台灣，就必須致力創造吸引外資的投資環境。有些人說中國經濟是因為各地方政府積極招商而快速起飛。但是，企業是現實的，如果不具投資吸引力，是無法獲得企業青睞。

在資本市場自由流動的架構下，就可以讓全世界的錢匯集到台灣，台灣經驗傳遞到全世界，等於用全世界的錢保護台灣，此時再加上三通，兩岸往來更方便，台商不但不會出走，反而更願意在台灣長治久安，真正落實放眼中國、做大台灣的夢想。

第二節 研究建議

一、對廠商建議

(一)對未投資大陸的食品業者之建議

●面對台灣內需市場競爭激烈，本土企業經營策略須積極調整

從本研究中所接觸到的個案中發現到有幾家個案公司在資源不豐沛以及激烈競爭的台灣本土市場環境下生存下來都必須面臨經營策略的調整，這些現象也都普遍在業界發生，例如桂格食品突破原有”麥片”的定位，擴展到了中年人和兒童奶粉、嬰兒食品、營養副食與靈芝等市場，創造了無限的企業發展新空間；以本土企業擴張為定位的義美食品，由原來只是囍餅與餅乾的製造公司，20年來已經轉型擴展為本土化的各種食品與食品零售連鎖企業。光泉公司由只是一個養牛戶成為優良的牛奶品牌到各種飲料、食品與通路的大企業。另外又如大成、卜蜂集團在台灣本土市場成立第一個土雞專賣店這種新型態的經營方式，都是在因應競爭激烈且漸趨飽和的台灣市場所衍生出的策略，麥肯錫管理顧問公司曾說，「沒有一個行業是完全100%的成熟，而沒有不能再滲透的市場」，「沒有一個公司夠大到沒有成長的空間」(註6)，傳統行業之所以停滯成長，往往是無法對改變的環境做出即時的回應，自限於傳統「生命週期(Life Cycle)」理論，商品及產業必然由興而衰到滅亡結束之宿命。AlliedSignal的總裁Larry Bossidy曾言(註7)，公司是否可以興衰起弊或由旺而衰，實際上是決定於經營者的心態(mindset)，不全然只取決於外在的環境，並且端賴於經營者如何去組織與創造新的成長機會。

(註6)2000年，麥肯錫全球研究報告，新地平線：跨國公司在發展中國家的投資

(註7)2001年3月15日工商時報經營知識版「重新定位市場，轉型再造商機」。

●企業領導人心態需改變，以更長遠的眼光思考企業策略形態，以便因應環境使企業得以永續經營及發展。

台灣大部份食品廠商屬中小企業，本身的資源與能力較不充裕或許因而侷限了其赴大陸投資的可能性，然而，在經本研究的觀察與訪談過程中，也發現到一些企業本身雖俱備充足的資源與能力卻遲遲未在大陸有任何投資動作，經由業界人士指出，這些企業不去的因素除了對當大陸當地不熟悉的考量外，其企業領導人本身的本土觀念意識較重，是基於政治意識形態影響企業經營作風趨向保守守舊，使得這些特定食品業者即使面對商機廣大的大陸市場，或者是生產成本遠低於台灣在地生產的情況下，都不考慮至對岸進行布局的動作。綜合本論文研究個案結果的發現以及個人的觀察，本研究給予這些領導人建議，本研究認為，站在企業經濟利益與永續經營理念的原則看來，企業領導人應秉除個人意識形態，對大陸是否進行投資必須從策略上來加以考量，從Michael Porter所談及的鑽石體系理論來看，畢竟政府角色只是影響企業策略的許多構面其中之一，過去40年沒什麼發展的中國，如今已成為各國企業爭相投資的目標。大陸一個工人的工資僅抵台灣的1/10(依食品業平均工資而言)，也只有墨西哥的1/4；蓋工廠的土地成本和外部成本(諸如環保、交通、水電…)不及台灣的1/10，在這樣的誘因下，國際競爭對手也都競相至大陸進行佈局，而台商挾著同文同種的優勢，應該好好利用。過去10年，中國大概是國際直接投資(Foreign Direct Investment, 簡稱FDI)最青睞的地方，根據大陸中央統計(註8)，這批錢潮大概超過3500億美元，約略是台灣所獲FDI的10倍。除此之外，中國在這幾年中也不斷地進行地方政府改革，增進行政效率，簡化稅制，投資基礎建設，就是因為大陸政府了解在國際資訊如此透明、交易如此迅捷的今天，全世界製造者一定會湧向中國——它只要比勞力更便宜的非洲，更快地鑲嵌到全球化經濟中，它就可以塑造自己正向循環的起點，況且在WTO兩岸都更加開放的原則與前提下，雙方的貿易限制會愈來愈小因而貿易依存度也會愈來愈緊密，目前世界上最大的傳統產業的生產基地在大陸，最大的潛在市場也在大陸，如果這些台商不去大陸的話，恐怕只有被淘汰出局。台灣的產業結

構調整是經濟發展的必然規律，也是國際市場競爭的必然結果。

(二)對已投資大陸但未回流台灣的食品業者之建議

儘管「大膽西進」和「戒急用忍」兩項看法仍爭議不斷，對岸投資也仍存在許多限制以及隱藏許多投資陷阱，許多台商中小企業仍前仆後繼的前往大陸進行投資。綜合本論文研究個案結果的發現以及個案次級資料。於此探討供已在大陸進行投資之台商中小企業些許建議，以提供其在投資經營過中在策略制訂上的思考。

●核心能力的具備與培育

中小企業由於先天上的限制，在資金及人力上，不僅難以與跨國大企業對抗，與大陸新興的民營企業相比，也開始慢慢的趨於劣勢。因此，核心能力的具備與否，對於台商中小企業赴大陸投資成功與否就具有關鍵性的地位，例如，泰山企業在大陸市場耕耘多年，一開始因市面上低廉的仿冒品充斥以致無法打響品牌及銷售成績不理想，但隨著對市場熟悉度的了解與適應，擬定調整出適合當地的行銷策略，終於打開了泰山仙草蜜的知名度，在當地也被視為較高級的飲料，有別於當地品牌與其他仿冒者。因此，若不具有關鍵核心能力，而僅是想趁著一股大陸熱潮，冒險赴大陸進行投資，必定會敗興而歸。此外，光具有核心能力還不夠，仍然必須加以培育，使之難以被模仿和超越。不然很有可能淪為大陸產業升級的墊腳石而已。

●應有更多策略上的考量

大部分會到大陸進行投資的台商中小企業，都是著眼在大陸的生產成本較台灣低廉。但不要忘記，競爭對手的條件也是一樣。本研究個案的高階經理人均指出，到大陸經營，設廠成本、水電費用加一加不會比在台灣便宜，目前有優勢的地方僅有人力成本上較台灣低廉而已，況且到異地投資，先前的投資成本和風險也都應考量下去。

(註8)2002年11月，數位時代雙週刊，「大膽看三通」。

所以台商中小企業到大陸進行投資，在策略上應有更多的思考方向，不能僅是生產基地的轉移。這除了包括先前所述的核心能力的培育之外，對於投資後，網絡關係的改變、人力資源能力的提升、技術的強化以及永續經營的態度都應加以思考，另外，為了讓政府有足夠的誘因早日政策宣示與勢在必行，在大陸投資有成的業者應作出回流台灣的實際動作，以消除政府擔心企業掏空台灣的疑慮。

(三)對已投資大陸並回流台灣的食品業者之建議

●加強兩岸分工運作模式，以全球化佈局為長遠目標

對台灣大部份的食品業而言，大陸既是具有成本優勢的生產基地，也將是廣大的消費市場。目前統一集團在大陸已佈建完整的飼料、速食麵與飲料生產基地，其中食品事業群便整合兩岸的生產廠，透過聯合採購，降低生產成本；專注於農畜產業的大成長城，在大陸已成立雞肉垂直整合事業群；味全集團也藉由頂新集團在大陸的通路與物流系統，讓旗下產品成功打入大陸市場，食品產業逐漸走向兩岸分工、投入生物科技或企業轉型發展。

再者，像食品業這種內需型的產業，在大陸生產應與台灣生產沒有太大關聯。換句話說，兩岸工廠可以生產完全相同的產品，因為彼此市場並不重疊，這是標準的水平分工模式。至於在產業研發方面，有些部份可以交由台灣部門來做，有些則可以留給大陸工廠進行。例如食品口味的開發，因不同地區而有很大不同。因此，此種新產品開發的研發工作應考慮交由當地產商來進行，以便確實掌握當地的口味特色。再例如生產某種產品的特殊生產方式的研發，其研發過程與地區之間沒有任何關係，這種研發就可以交由台灣母公司的研發部門來進行，將技術上的優勢加以掌握住，另外像統一加強品牌與通路經營，無論是在大陸或台灣市場都強化既有品牌的推展工作，提高品牌存廢門檻，並且積極在大陸市場上佔領通路做系統化的佈局，即使是在台灣，統一在通路的安排上仍然不敢馬虎，這點由 2004 年 3 月統一宣布以 10.5 億元買下前任光泉總裁汪圳泉手中的三成光泉牧場持股，統一和光泉從敵手變成一家人，連帶買

下萊爾富超商的部份經營權，使得統一在通路的佈局上又多了一個籌碼就可看出品牌與通路對食品業者來說，是價值鏈體系非常重要的部份之一，廠商應謹慎為之。

此外，台灣市場與大陸市場宜投注相同的心力，業者在面對全球化的競爭壓力時，其台灣與大陸的公司應扮演兄弟般的合作角色，兩邊皆進行深耕的動作，才不會左右為難或必須作出放棄一方的痛苦抉擇。

二、對政府的建議

(一)、政府政應在於輔導而不是圍堵，多積極協助業者進行兩岸分工

中國經濟及科技發展並不會因台灣政府的片面封鎖而停頓，在兩岸的整合關係上應了解用政策鎖住企業，只是讓企業擋不住國際競爭，因為人才、資金、產業早已無國界。本研究建議政府政策宜加速朝向開放管制，深入思考如何創造讓台商回流或根留台灣的吸力，而非創造一些將企業逼出台灣或無法面對國際競爭壓力的推力。

以兩岸三通來說，至今，通航已是一個不可逃離的課題，兩岸政治角力的結果，通航必然會採漸進式的開放。政府基於台商經濟成本、時間浪費與轉機不便等的考慮，必須回應台商的需求。台商有通航的要求亦是人之常情，但通航後，政府應對兩岸產業分工加以設計，讓台商將台灣規劃成世界營運總部，作為創新研發設計中心，使台灣總部成為人才培訓派遣、全球品牌設計、全球物流運籌、e化與知識管理的重心所在。例如在訪談過程中，問及業者是否考慮日後將大陸做為製造工廠、生產中心，而將產品回流至台灣市場，廠商希望政府除了能夠儘快開放三通外，引領產品回流的相關配套機制也應做好，食品進口關稅若還是高達40%，那麼廠商算一算成本未達標準仍舊不考慮把產品回銷台灣市場，這也會阻礙台商進行兩岸分工的機制，台灣政府應「積極規劃、有效落實」，繼續提升行政效率與服務水準，提供優質的投資環境，如此，才能讓國人有信心地面對通航的衝擊與挑戰，台商也才能有明確的「根在臺灣，延伸大陸，全球布局」策略，同時也才會積極配合政府的大陸政策。兩岸政策由戒急

用忍轉變為「積極開放、有效管理」的策略，也讓台灣資金更方便的進入中國大陸投資。根據這個策略，只要沒有危害國家安全疑慮的台商對大陸投資，一律都不應加以限制，限制愈多，台商的彈性就愈小，只會侷限了台灣企業的發展。

(二)、建議政府應儘快採取以下措施與作為

第一、政府應協助國內企業，讓他們跟國際企業建立策略聯盟，包括製造業、金融業跟物流業。

第二、政府應立即開放大三通，把兩岸經貿體系納入全球經貿體系當中。

第三、協助台商尋找國際廠商以策略聯盟的方式進入大陸投資，以降低台商的風險。

第四、台商到大陸投資時，他們的訊息一直都很缺乏，比方說在不同城市之間他們的風險是如何。其實政府可以出面來做一些投資環境跟風險的評估，我想這個對台商的幫助應該很大。

第五、台商在大陸融資不太容易且當地國有金融機構受當地政府掌控度高，所以如果我們有金融業赴大陸投資的話，應該幫助會非常大，尤其是銀行業，大陸在加入 WTO 以後，他們金融業對世界金融業的開放速度會非常快，所以我們金融業應該也要趕快開放。

第六、開放鬆綁陸資跟大陸人才來台的限制。

第七、擴大內需消費市場或輔導廠商轉而從事高附加價值產品之製造，如生物科技產業，利用增加研發支出，進行產品的改良與新產品的研發，以加強產品的差異性，增加產品的國際競爭力，並建立食品產業的品牌，以誘發國人對於國內食品業產品的消費，提升國內食品業廠商銷售收入。

第八、積極輔導廠商根留台灣，可建議廠商採取擴張型廠商投資方式，在兩岸均衡發

展，儘量減少連根拔起式的對大陸投資方式，並對根留台灣的廠商進行租稅的減免或投資的獎勵，使廠商能於國內繼續生存發展。之前政府已有多項租稅措施，如「006688」方案，未來政府也應該持續改善國內投資環境，推行更多吸引台商回流具體作為。

三、對未來研究的建議

- (一)、此研究係針對食品業所作的實証分析所得的結論，對其他產業並不一定完全適用，未來研究可依標的產業所涉及鑽石體系中的相關因素及背後的推力與拉力給予不同的重要性評估。
- (二)、不同廠商可根據鑽石體系中的各項因素力量給予不同的權數，針對其中所涉及廠商外移或回流的推力及拉力因素給予分數評等，經過加權平均後即可作出外移或回流的相關決策

參考文獻

一、中文部份

1. Michael E. Porter 原著(1999 年)，周旭華譯，競爭策略，天下文化出版公司。
2. Michael E. Porter 原著(1985 年)，李明軒、周如美譯，國家競爭優勢，天下遠見出版公司。
3. 大紀元時報(2003 年 5 月 2 日)，「消費形態轉變，食品業者現商機」。
4. 大紀元電子時報(2000 年)，「台商回流系列報導」。
5. 大前研一著(2002 年)，許曉平譯，中國-出租中，天下雜誌股份有限公司，pp. 257-262 頁。
6. 大前研一原著(1987 年)，黃宏義譯，策略家的智慧，長河出版社。
7. 方至民著(1998 年)，企業競爭優勢，台北前程企業管理有限公司。
8. 中華民國台灣地區工業生產統計月報(2004 年)，台北：經濟部工業局。
9. 中華民國台灣地區食品產業年鑑(2003 年)，台北：經濟部工業局。
10. 中國時報，工商時報，電子時報等(2004 及 2005 年)。
11. 日本東洋經濟週刊(2004 年 2 月)，日本企業回流專題報導。
12. 王振輝(2004 年)，《從國企改革與區域發展看中共經改困境》，全球化與台商企業回流之機制學術研討會論文集，東海大學學術發展文教基金會。
13. 王健全(1998 年)，「對外投資引發產業空洞化?」，台北銀行月刊，28 卷，8 期，pp. 75-85。
14. 江晃榮 (2002 年)，「台灣地區生技/製藥產業現況與展望」，食品市場資訊，1-16。
15. 李河水、陳國隆，1998。「台商赴大陸沿海省份投資食品業概況分析計劃考察報告」食品市場資訊，30 卷，8705 期，pp. 14-17。
16. 李書良(2000 年 8 月)，「由台灣偏遠中小企業到企業巨人_頂新集團寫下台商遠赴大陸創業的特案」，投資中國月刊。

17. 李書良(2000年4月),「兩岸食品業者未來加強分工,做好市調與掌握通路是決勝關鍵」投資中國月刊。
18. 邱克明(2001),「食品加工業之前景與潛在商機」,食品工業發展研究所,
19. 投資中國雜誌社(2001年11月),半數台商「神秘失蹤?」,投資中國,11月號。
20. 林溫正(2001年),《台灣傳統集團企業轉型策略之研究》,14-33頁,國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
21. 尚榮安譯(2001年),「個案研究」,台北:弘智文化。
22. 高長、史慈惠(2000年),「大陸市場開放對台商在大陸投資經營的影響」,財團法人孫運璿學術基金會,pp. 95-121。
23. 陳文林(2000年),《大陸食品業內銷市場行銷環境之研究》,政治大學東亞研究所碩士論文。
24. 莊素玉(1999年5月),無私的開創—高清愿傳,台北:天下遠見出版。
25. 黃清雄(2001年),《台商赴大陸投資與經營成敗之研究》,政治大學經營碩士學位碩士論文。
26. 張順從(2002年),統一企業赴大陸投資之個案研究,元智大學管理研究所碩士。
27. 許正昇(2000年),《我國製藥產業經營策略之研究》,國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
28. 許楓靈(2003年),〈零售尖兵之三-便利商店〉,「開拓全方位經營版圖-便利商店業之現況與未來」,台灣經濟研究月刊92年8月號,台灣經濟研究院。
29. 許湘濤(2004年),《試論政治因素對台商回流之影響》,全球化與台商企業回流之機制學術研討會論文集,東海大學學術發展文教基金會。
30. 傅偉祥(2002年),「台灣食品工業面對新世紀之發展策略」,2002年台北國際食品機械展覽特刊,亞洲食品工業出版社。
31. 華傑著(2004年),食品產業-回顧2003展望2004,新竹:食品市場資訊。
32. 董國昌(1996),「臺灣地區冷凍食品內銷市場趨勢分析」,食品資訊,121期,pp. 32-40。

33. 經濟部投資審議委員會(2000年12月),「大陸經營環境變遷對台商投資影響之研究」,中華民國管理學學會。
34. 經濟部國貿局(2002年),「九十年製造業對外投資實況調查」。
35. 楊俊賢(2002年),《策略與資源關係之研究-以台灣飼料業為例》,國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
36. 楊謹綸(2002年),《台灣食品業對外投資與產業空洞化之分析》,國立台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。
37. 蔡宏明(2000年8月),「兩岸加入WTO後對台商投資經營的影響」大陸經濟發展研討會論文集,中華經濟研究院,pp.161-198。
38. 蔡昌言(2004年),《我國台商政策的回顧與評估》,全球化與台商企業回流之機制學術研討會,東海大學學術發展文教基金會。
39. 蔡振男(2004年),《台商大陸投資之資金流動與影響》,全球化與台商企業回流之機制學術研討會,東海大學學術發展文教基金會。
40. 歐陽新宜(2004年),《跨國生產的政府角色:大斷裂與秩序的重建》,全球化與台商企業回流之機制學術研討會論文集,東海大學學術發展文教基金會。
41. 鄭紹成(1992年),《企業關鍵成功因素、競爭優勢及競爭策略之研究》,中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
42. 鄭景文(2002年2月),「中國加入WTO對外資政策及台商之影響」,台灣經濟研究月刊,二十五卷,二期,pp.26-30。
43. 鄭榮郎(2001年),傳統產業向上提升的轉型策略,能力雜誌,540期,pp77-80。
44. 戴瓊坪(1998年5月),食品業赴大陸投資之研究,經濟部經濟情勢暨評論季刊,四卷,第一期。
45. 簡英正(2003年),《以麥克波特之「鑽石體系」探討台灣食品產業之競爭力及「價值鏈模式」探討食品企業之競爭力》,私立東海大學在職管理研究所碩士論文。
46. 蕭萬長(2004年),《全球化與台商企業回流機制》,全球化與台商企業回流之機制學術研討會論文集,東海大學學術發展文教基金會。

47. 鄺海南(2002年),《大陸投資環境對台商投資意願影響之研究--以食品飲料業為例》,私立長庚大學企業管理研究所碩士論文。
48. 嚴宗大、李惠琴著(1990年6月),台商大陸投資及其對台灣產業的影響,台北:中華經濟研究所。
49. 蘭奇威(2002年1月),大陸因應WTO配套立法措施,兩岸經貿月刊,第121期。

二、英文部份

1. Glueck, William F. and Lawrence R.J. (1989), "Strategic Management and Business Policy", NY: McGraw Hill.
2. Greenwood, John (2001), "The impact of China's WTO accession on capital freedom", Cato Journal, pp.91-100.
3. Hitt A.M., Ireland R.D. and Hoskisson E.R.(2001), "Strategic Management", 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio USA.
4. Jackson T.. Exploiting Global Presence.
5. Lee-in Chen Chiu and Jr-Tsung Huang.(2000), "Ownership and Administration on Total Factor Productivity in China", Japan and world economy. 153-172.
6. Michael E. Porter (1980), "Competitive Advantage", NY: The Free Press.
7. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), "Organizational Strategy、Structure、and Process", NY: McGraw Hill.
8. Tain-Jy Chen and Ying-Hua Ku,(2000), "The effect of foreign direct investment on firm growth: the case of Taiwan's manufacturers", Japan and World Economy,12,153-172.