

附錄一：訪談綱要

親愛的諸位食品業先進：

這是一份簡單的學術性問卷，目的是為了探討「影響我國食品業回流之相關因素」，因此需要具有食品業專業背景的您幫忙回答相關問題。本研究係依據 Michael Porter 鑽石體系的五個衡量構面，針對食品業問題相關因素所擬的問卷，希望您可以針對這些構面底下所列出的各項條件說明。

在每個構面底下的各項因素，指的是對於該構面具有影響力的條件。請依照您所認為的重要條件列舉之。

您的任何寶意見對於本研究都有莫大的幫助，所有資料都只供學術上的運用，絕對不會對外公開，請您放心填答。並再次感謝您的合作。

敬祝

萬事如意

公司基本資料：

- 1.公司名稱：
- 2.公司資本額：
- 3.公司在台灣與大陸的營收比重：
- 4.公司主力產品：
- 5.主力產品內外銷比重：
- 6.主力產品在台灣與大陸的產能比重：

1. 到大陸設廠時所考量的因素

A. 吸引(pull)貴公司前去大陸設廠的外部環境

- 1) 生產因素(例：勞力、原料)
- 2) 需求因素(例：市場..)
- 3) 相關與支援產業
- 4) 企業策略、企業結構、同業競爭
- 5) 政府
- 6) 機會

B. 台灣 push 貴公司前去大陸設廠的外部環境

- 1) 生產因素
- 2) 需求因素
- 3) 相關與支援產業
- 4) 企業策略、企業結構、同業競爭
- 5) 政府
- 6) 機會

C. 貴公司的內部環境

- 1) 財務資源
- 2) 實體(物料)資源
- 3) 人力資源
- 4) 技術能力
- 5) 組織文化
- 6) 領導者的信念、價值觀
- 7) 經營理念

2. 回流台灣時所考量的因素

A. 大陸的外部環境

- 1) 生產因素
- 2) 需求因素
- 3) 相關與支援產業
- 4) 企業策略、企業結構、同業競爭
- 5) 政府
- 6) 機會

B. 台灣的外部環境

- 1) 生產因素
- 2) 需求因素
- 3) 相關與支援產業
- 4) 企業策略、企業結構、同業競爭
- 5) 政府
- 6) 機會

C. 貴公司的內部環境

- 1) 財務資源
- 2) 實體(物料)資源
- 3) 人力資源
- 4) 技術能力
- 5) 組織文化
- 6) 領導者的信念、價值觀
- 7) 經營理念
- 8) 社會責任
- 9) 複製成功經驗回台灣
- 10) 在大陸優勢不再

D. When, What, Who, Why, How

- 1) 貴公司決定何時回流？
★？年後 (說明時間及理由)★在大陸達到？規模、市佔率★其他
- 2) 貴公司想回流什麼回台灣？
★整個公司★事業部門★功能部門 (研發、製造、行銷、企劃、其他)★資金★人才★產品★上市 (募集資金)★其他
- 3) 領導者的意識對於貴公司到大陸設廠，之後又決定回流的決策是否有影響？
- 4) 貴公司回流的動機為何？
★政治力介入★大陸基礎建設及能源的問題★大陸相關優惠不如從前 (如稅制)★公司虧損★宏觀調控★大陸的仿冒問題嚴重，造成削價競爭★大陸市場過於激烈★大陸工資快速提高★大陸政策制度不全★大陸企業資訊虛假★台灣市場需求增加★領導者的意識影響決策★其他
- 5) 貴公司認為，廠商回流政府須釋出哪些誘因？
★增加基礎建設★取消夏天限水限電的限制★降低用地取得成本★提供租稅優惠★提供取得資金管道★減少對經商投資的限制★政府政策應穩定且有持續性，行政效率也應改進★勞力供應充足★開發科學工業園區★兩岸應有更多互動，最好直接開放三通★其他

3. 不願到大陸設廠的考量因素

A. 大陸的外部環境

- 1) 生產因素
- 2) 需求因素
- 3) 相關與支援產業

- 4) 企業策略、企業結構、同業競爭
 - 5) 政府
 - 6) 機會
- B. 台灣的外部環境
- 1) 生產因素
 - 2) 需求因素
 - 3) 相關與支援產業
 - 4) 企業策略、企業結構、同業競爭
 - 5) 政府
 - 6) 機會
- C. 貴公司的內部環境
- 1) 財務資源
 - 2) 實體(物料)資源
 - 3) 人力資源
 - 4) 技術能力
 - 5) 組織文化
 - 6) 領導者的信念、價值觀
 - 7) 經營理念
 - 8) 社會責任
- D. 貴公司認為其他食品工業廠商到大陸設廠的考量因素
- 1) 大陸的外部環境
 - a) 生產因素
 - b) 需求因素
 - c) 相關與支援產業
 - d) 企業策略、企業結構、同業競爭
 - e) 政府
 - f) 機會
 - 2) 台灣的外部環境
 - a) 生產因素
 - b) 需求因素
 - c) 相關與支援產業
 - d) 企業策略、企業結構、同業競爭
 - e) 政府
 - f) 機會

各公司訪談記錄

一、○○集團

問：○○不論在台灣或大陸市場的拓展都是產業成功經營者的典範，在公司建立事業過程中一定遭遇許多困難，而且也一一克服，請問您企業應如何走出經營過程的陰霾？

答：現今台灣企業在商場強敵環伺競爭下處境相當艱困，不論在經營思維、產品或技術都應該追求降低成本與提昇附加價值。同時，要割捨已不具國際競爭力的產業，技術與研發根留台灣，讓大陸成為台灣的製造基地，兩岸要互相合作發展，如果台灣政府沒有發展出兩岸互動良好的機制，台灣就有可能走向邊陲化，成為沒有任何優勢的地方。

問：現在全世界都著眼於大陸市場，台灣產業若要追求永發展就不可能與此世界潮流背離，公司高層高先生也大力鼓吹三通，請您談談產業對三通的需求性，以及政府應如何克服這個「難題」？

答：台灣與大陸的經濟關聯愈來愈高，尤其這二年(2003~2004)台灣的國民所得不升反降，台灣的大陸政策不做重大改變實在不行。以戒急用忍政策為例，鬆綁並不代表無限制的開放，而是回復企可以專案申請的方式赴大陸投資，一樣是需要經過審查。台灣對大陸一年出超200多億美元，如果能三通，台灣到上海只要二個小時，可以降低營運成本，讓台商在國際競爭中更有優勢。

問：經濟部工業局負責國家永續發展行動計畫中「資源與產業組」及「生活與生產組」之工作，主要的任務是推展與民生、產業息息相關的工作。目前台灣產業在大陸低成本的衝擊下，對台灣的民生與產業造成一些影響，您對於政府後續協助產業的功能角色以及做法上，有哪些特別的期許？

答：政府能做的是將台灣基本投資環境做好，輔導廠商升級，不要擔心廠商錢進大陸就不會把資金流回台灣，政府「管」廠商的心態，並不利於廠商發展；而若因成本太高，台灣無法對外競爭，將會失去台灣最重要的經濟力。

○○集團如今在越南、泰國、印尼、菲律賓皆設廠，都是基於「成本」觀念，「哪裡有錢賺、就往哪裡去」。同樣的道理也適用於大陸市場。政府對於廠商對外佈局的現象，要務應是在國內發展具有特色的產業。例如發展無煙囪的觀光事業，這點可以鄰近的香港雖然沒有什麼天然資源，卻可以吸引可觀的觀光客，政府可以好好想想要怎麼做。哪裡有優勢，企業就往哪裡走，這是企業走向國際化、全球化的趨勢。代工已經不是台灣該走的路！唯有專注產業升級，朝高附加價值及管理來發展核心產業，才能根留台灣。

受訪者意見：

商人對潛在市場是有高度嗅覺的，哪裡有商機與機會，自然就會往哪裡發展，如東協13國經濟體及影響力日益茁壯，未來5-10年將與中國大陸市場連成一氣，形成一個30億人口結構的超大市場，面對將來的超級市場競爭，企業必須積極整合集團資源，準備搶占商機，再此

強調，除了中國市場外，東南亞市場的佈局是目前當務之急，因為過去沒有這麼好的機會，整個中國大陸及東南亞市場將形成一個大市場，尤其是配合東協 10 加 1，將興建一條連接中國大陸、中南半島國家的鐵路交通，由中國大陸昆明連接泰國曼谷，預估在 2007-2008 年可連至新加坡，未來的中國大陸及東南亞市場將以一整個市場來看待。

二、□□集團

到大陸投資設廠的考量因素：

生產因素：原物料比較便宜，成本下降

人工成本較低，約為台灣工資的十分之一

問：大陸目前對於廠商都會採行限水限電，而且有時還是不定期的限水限電，會影響□□在大陸的投資意願嗎？

答：限水限電的問題對於泰山影響很小，主要是因為地點的問題，因為泰山投資設廠的地點在漳州，屬於新開發區，沒有限水限電的問題。

問：大陸政府會給予外資投資土地減免，是否為吸引□□到大陸投資的條件？

答：大陸政府雖然對於外資投資會給予土地減免，但還是會經過評估之後再斟酌減免幅度。大多對於出口的產品才會給予土地減免，且是有期限減免。

需求因素：大陸市場大，且對食品偏好相近、文化背景習性較相近

同業競爭：台灣人的危機意識，當時中共以武力威脅台灣，企業不看好台灣市場的未來。而食品業同業都紛紛過去大陸投資，所以泰山也去，對於泰山而言，這是個偶然、必然的機會。

問：到大陸投資，必須要和當地政府打好關係，才能在當地生存。而大陸當局政策常常說變就變，是否會影響□□在大陸的投資意願？

答：雖然投資大陸必須和當地政府打好關係，但是因為從中沒有拿太多利益，所以不怕其政策說變就變，對於泰山在大陸的投資意願不會有太大影響。

問：如果海峽兩岸開放三通，對於公司而言會有什麼好處？

答：如果政府開放三通，對□□會有優勢。因為□□在漳州設廠，位置地點適中，正好在大陸和台灣中間，會減少許多運輸成本，但是仍是要有相關的配套措施，也就是說，除了開放三通外，政府在進口食品的關稅也要調整，要看整體的總成本才會決定是否回流台灣販售，如果在漳州生產成本較台灣低，□□會讓產品回流台灣。

受訪者意見：對於廠商前往大陸投資，如果政府管制越少，對廠商越有利，而產品回流取決於政府政策。

財務資源：

問：是否會想在大陸上市，籌募資金？

答：□□在大陸投資，終於在去年(2004年)開始獲利，對於投資大陸的資金，並未想在大陸上市籌募，畢竟現階段泰山投資的範圍僅限於東南沿海部分。就算真的需要資金，也不會考慮在大陸上是，因為不想受到政治上的干擾。

社會責任：

問：□□在台灣擁有文化基金會，是否會因為對社會的責任心，將資金定期從大陸回流台灣至基金會？

答：□□會回饋給基金會，但是其資金來源不一定從何而來，資金不一定是從大陸回流，資金愈流通，企業在運用這項資源會愈方便。

其他：

問：大陸政府會給予外來投資租稅優惠，是否為吸引□□過去投資的考量因素？

答：大陸政府雖然會給予租稅減免，但是仍然需要繳增值稅 17%，增值稅沒有減免此為對外資的一項不平等待遇，因為大陸當地食品業可以採取較低的稅率，讓其生產成本較低，能夠以較低價格在市場販賣，比外資產品更有利。

(1994年大陸政府扶植國內廠商，讓其發展迅速，而八寶粥在大陸銷售最好的品牌為國內廠商大陸品牌銀鷺)

問：大陸的衛生條件比台灣差，是否會影響□□到大陸投資的事業與意願？

答：□□的產品受衛生條件影響不大

問：當大陸和台灣紛紛加入 WTO，您的想法為何？

答：加入 WTO 對於大陸影響其實不大，反而是對於台灣影響很大，是弊大於利。例如：對於豬肉和飼料的需求，當台灣加入 WTO 後，會進口較多的豬肉，對於台灣的養豬業者，養豬數會減少；對於生產飼料的業者，只能減少飼料產量，對台灣的飼料業者衝擊很大。但其實加入 WTO 後，雖然影響很大，但同時也是一個契機，讓業者經由良性的刺激，改善現有環境體質。

問：對於一些台灣的食品同業，到目前仍然不願意到大陸投資(例如：義美)，您有什麼看法？

答：有些台商企業不去大陸的主要原因，是因為領導者的信念和其經營理念。如 X 美公司因為其本土意識較強且和現在台灣政府關係良好，其價值觀較具本土性，X 美目前在台灣市場做的很好，所以並沒有意願到大陸投資。

受訪者的意見：如果廠商在大陸賺錢，其實要資金回流台灣很不容易，因為大部分廠商會把資金做再投入，在大陸增加生產線。

三、◇◇公司

問：果糖為◇◇在台灣的明星產品，為何沒有到大陸投資？

答：因為砂糖在大陸很便宜，沒有人會用果糖。

需求因素：大陸的市場雖然很大，但其口味、偏好不同

領導者的信念、價值觀：

◇◇高層內部分為兩種派系：日系和美系，但同為保守派，對於在外地投資抱持很謹慎的態度。如：1985年在東南亞的廠商(如：菲律賓、泰國)想和公司合作投資飼料產品，但後來考慮後仍沒有去。目前因為去年剛從大陸回來，公司高層對於外地投資更為保守，想法為在台灣已經做的好好的，何必再去大陸。

其他：大陸人信用不好，不像在台灣交易可以使用支票遞延支付，所以在大陸做交易有風險，呆帳易產生，不確定性、無法控制性太高。

問：◇◇先前赴大陸設廠經營麵粉事業(北京◇◇公司)，除了大陸廠商信用不好，倒帳、呆帳風險高之外，在經營上還出現或面臨哪些問題？

答：其實，普遍的食品業除了看重大陸龐大的消費人口這個廣大的市場外，另一個重要的因素就是想取得那裡便宜及豐富的原料，但在◇◇赴大陸經營期間，卻發現在外資在大宗穀物的原物料取得方面並沒有想像中的容易，因為大陸官方對大宗物資(黃豆、玉米)都有配給額度，想要這些原物料必須從當地的國營企業取得，而國營企業賣給外商會較貴，賣給本地企業則會相對較便宜，使得外商與台商在這方面處於較劣勢地位。

問：◇◇目前有在做飼料，而之前台灣加入WTO，對台榮有何影響？

答：台灣對於飼料需求會下降，但不會過大，且近幾年飼料業者關閉營業近七、八家，對於◇◇而言也是一個契機。

問：就◇◇來說，大陸那邊結束經營與撤資後，面對台灣這麼激烈的競爭環境，公司在經營方面是否有進行哪些調整？

答：是的，公司會漸漸把經營的重點目標往高附加價值的量身訂製(Modified)麵粉，像是化工麵粉(變性)這些產品，因為看中台灣冷凍調理食品市場仍有很大的發展空間，而公司未來在產品組合方面這類澱粉的比重會漸漸增加。

受訪者的意見：

認為廠商會去大陸投資的原因——

1. 看到大陸市場大，想分這塊大餅
2. 在台灣已經做不下去，才去大陸
3. 因為供應鍊上下游廠商已經去大陸，不去不行

四、△△實業

問：△△在台灣比大陸的主力產品是否一樣？

答：△△實業在大陸廈門投資的事業是屬於水殖飼料業，這點與台灣的油脂產品不一樣，而也由於是高水產飼料比重的策略成功，2000年正式轉虧為盈。廈門廠原本看準海南島發達的水產養殖業，計劃擴大市場規模，將旗下水產飼料賣到海南島，但卻受到現有往來的船隻，無法運送大宗飼料而作罷，而轉向經營寵物飼料。

△△實業表示，廈門廠未來除了將持續強化水產飼料經營，也會在淡季時生產部份農畜飼料以及寵物飼料。此外，目前公司方面認為，大環境不景氣，目前尚無投資新廠的計劃，反倒

會密切注意未來兩岸加入世界貿易組織後，兩岸飼料業整合的機會，包括旗下的水產飼料、寵物飼料等，都不排除從直接人陸生產進口，藉以降低生產成本。

另外執行副總裁經理洪表示，目前大陸官方正大力鼓吹，希望養殖業者能減少會造成水質污染的雜魚飼料，改使用專業的水產飼料，因此帶來相當大的市場商機，但由於水產飼料受限於旺季限制，消費高峰只在每年的六到十一月，因此目前公司仍需要生產農畜飼料來平衡經營。

生產因素：大陸官方鼓吹、人力成本低廉

機會：大陸水產養殖業興起

問：面對台灣激烈的競爭環境，以及人事成本這麼高的情況下，公司在經營方面是否有進行哪些調整？

答：國內食品業競爭激烈，人員的精簡與商品的精緻經營是非常有必要的，也是業界提升競爭力的不二法門。△△實業精簡人事成本，推動施行「五四三」策略，強調「五個人的工作，四個人的薪水，由三個人來做」，同時將非核心事業委外代工，鼓勵退休或被資遣人員以創業的方式承包業務，大幅降低該公司的人事成本；通常老字號的食品廠多半有沉重的人事包袱，△△實業近年來力行內部控管制度，人員效益的提升成為重點，該公司推出「五四三」政策，以溫和的方式精簡人員，透過操作流程的改善，包括e化的導入等來提高營運效率；首先進行內部組織的調整，視業務的改變與需求，合併旗下相關的課級單位，儘量讓組織作業扁平化。其次，△△實業也積極將非核心的生產技術流程，以外包的方式委託經營，並鼓勵員工自行創業，承接外包的業務，一方面降低△△的人事成本，同時也讓員工開創事業第二春的機會；目前△△實業整體的員工數量，已從最早的六百多人高峰期，正陸續縮減至目標四百人以下。

受訪者：

其實除了△△轉往高附加價值的產品以及在人事上精簡人力之外，其他業者也都頻頻調整其在台的經營策略，例如在商品精緻化發展方面，味全在兩年前決定專注冷藏核心事業的發展方向，為了擅用有限的資源，一口氣裁減掉多款不賺錢的常溫小包裝飲料，雖然衝擊當年的營收表現，卻也縮小了該類別的虧損情況。在味全公司總經理蘇守斌的帶領下，味全持續深耕冷藏飲料市場，加強品牌的投入於高附加價值商品，陸續培養出包括每日C、林鳳營等年營收超過五億元的主要品牌，甚至帶動今年冷藏飲料營收大幅成長八〇%，獲利也很可觀。

五、▽▽企業

問：在大陸表現不錯的廠商有哪幾家？

答：統一、康師傅、旺旺、聯華、泰山

問：食品業在大陸可以享有的優惠有哪些？

答：租稅、能源的使用（如果和地方政府打好關係可以減少限電的次數）

問：以▽▽公司本身而言，在大陸與台灣的經營事業是否有所不同。

答：目前，▽▽公司投資建設的▽▽食品（哈爾濱）有限公司，在開發區哈平路集中區內開工建設。一期工程占地面積 23 萬平方米，投資 4330 萬加元（約 3000 余萬美元）。將建成一條每小時 7.5 噸加工能力的薯條生產線和兩座馬鈴薯存儲庫。同時，他們還預留了 23 萬平方米土地，用於下一階段擴大生產規模，生產冷凍蔬菜等。▽▽公司表示，哈開發區的新廠是其在亞洲的第一家工廠，將納入其全球採購、供應鏈條。而在台灣則是以冷凍調理食品為主力，這是基於

市場需求考量。

問：台灣最大 push 的因素是什麼？

答：台灣市場實在太小，導致商人才會想要到大陸發展、擴展市場，甚至全球化。在台灣的營業額是固定的，但到大陸發展營業額一定會增加個 3、4 倍（成功的話）。

問：海峽兩岸開放三通的重要性為何？我國政府又為何不願意開放三通？

答：開放三通後，原物料的取得可以更快速、更有效率，另外如果成本允許的話，也可以將產品回流到台灣（工廠在大陸，產品運回台灣）。而政府不開放三通純粹是因為政治的考量。

問：您認為有「人才回流」的可能性嗎？

答：回流的人通常是被當地人替代掉的，所以我不會視他們為「人才」。

問：義美不到大陸的原因為何？

答：意識型態。

六、00 企業(尚未到大陸投資)

問：00 為何一直沒有去大陸發展？

答：其實我們 7、8 年前有考察過大陸的市場，但發現那裡不衛生，怕找不到好的乳源（想要有自己的牧場）。最近這幾年我們還是有到大陸考察市場，現在如果要過去可能會用和當地農牧業者合作的方式。我們最快今年(2005 年)會將萊爾富引進大陸，先有通路在說。

問：大陸政府會給予你們什麼樣的優惠？

答：土地租稅、為我們建橋等基礎建設，因為乳品這類產品，保鮮期非常短，大陸政府若願意為我們提昇基礎運輸設施，這會我們非常有意願進行投資。

問：你們有沒有考慮過要到東南亞發展？為何先鎖定大陸這市場？

答：我們決定先到大陸發展是因為大陸離台灣近、文化背景和口感也都和台灣相似。至於要不要到東南亞以後再說，因為東南亞較不適合養牛，而且乳品原料比台灣還貴。另外東南亞乳製品的市場也不大，因為乳製品對東南亞人來說太貴，較無消費需求空間。

問：到大陸發展以後，你們的總部及研發會留在台灣嗎？

答：當然會盡量根留台灣，因為台灣在乳製品的衛生控管、品質上都做的比較好。

問：到大陸發展後，你們會將產品及資金回流台灣嗎？

答：開放三通後可能會將在大陸生產的乳製品運回台灣銷售，至於資金的回流須配合大陸政府的政策。

問：你們到大陸後會像和台灣一樣推動基金會、盡社會責任？

答：會。