

# 兩岸之產業協力體系對中心及衛星廠在大陸投資之影響

Industrial Associative System in Taiwan and Mainland and It's Impacts on Central or Satellite Business's Investment in Mainland .

胡哲生

國立雲林科技大學企業管理研究所

## 摘要

本研究主要在探討具有中衛協力關係的廠商赴大陸投資時，既有中衛關係對其之束縛或助益；並進一步瞭解中衛廠商共同遭遇的海外經營問題，中衛產業是否因此而產生關聯性的產業投資演變；最後再分析台商對外投資後，既有中衛關係的可能演變；及台商集體化對外投資後，在大陸新建中衛關係的問題與發展。綜合分析發現，本研究得到下列結果：

1. 中衛體系廠商赴大陸投資，並不因為其既有的合作關係或能力條件而有差異，總計約有六成中衛廠商，因兩岸環境的客觀差異而決定赴大陸投資。
2. 已在大陸投資之中衛廠商約有八成多比例，係併同至大陸投資，另有約四成多，為單獨性投資，其中衛星廠佔 30%，中心廠佔 10%左右；顯示台灣企業仍有相當數量廠商，並不因為身處中衛體系而延遲投資決策；且其採取併同投資的行為，亦不因為所處中衛體系性質而有所影響。
3. 中衛體系廠商在台灣既有的合作經驗，讓中心廠與衛星廠對評選協力廠，有相當的共識與經驗基礎；除了成品組裝類協力體系，因其本身著重成品製造，所以對衛星廠在多項製造能力方面頗為重視外，其他類中衛體系觀念較為一致。
4. 中衛體系內的併同投資考量，衛星廠較重視對方的財務支援能力及原訂契約的型態；並且對雙方的合作活動，中心廠較倚重成本控制、開發產品、產品與製程技術研發及對市場顧客服務等合作內容，而衛星廠則在意雙方開發產品及交貨供貨管理配合等合作。
5. 大體而言，中心廠對提供協同投資者輔導服務，不若衛星廠所強烈需要，衛星廠較重視資本投資決策、自動化、電腦化等方面的輔導。
6. 中衛體系廠商對大陸廠商的協力合作能力普遍認為不佳，尤其中心廠因為身居協力體系中心，對合作者能力要求較嚴，故不滿意項目較多。另外，以製造成品為主要合作標的的中衛廠商，因為重視製造配合，該體系內之中心廠對甚多經營能力項目，普遍認為不足。

關鍵詞：中衛體系；產業協力；大陸投資

## Abstract

This study hopes to explore the reality of investing behaviors for industrial associative network in mainland, and the possible support or obstacles to the investors caused by this relations. At the end, it should assess the changes of established industrial associative relations after the members' investment outbound and the possible new industrial network in Mainland. After the depth interview and analysis of question data, this study got conclusions as:

1. The motivations of associative members investing in Mainland are same, no matter what relations patterns and cooperation behavior are. The objective environmental differences between Taiwan and Mainland are main influential factors for sixty percent investors.
2. There are about half investors of associative member behave their decision with their partners, especially the central firm. For the else, they decided to invest by themselves, thirty of investors are peripheral firms, ten are central firms. It means that the investing decision, for most cases, were not influenced by the network relations.
3. The associative cooperation experience in Taiwan provide peripheral and central firms common knowledge basis to evaluate the cooperative feasibility of potential partners in Mainland. The central firms which stand final product assemble role emphasize on partners' manufacturing ability.
4. For the investing binding with cooperators' decisions, the peripheral firm relies on central firms financial support and commitments of original agreement. In the cooperation period, the central firms demand the support from counterparts about cost reduction, product or process development, customer services. On the counterparts, peripheral firms concern about product joint-development and matching of inventory management.
5. Peripheral firms demand consulting and helps, if they invest with central firms, for the topics as capital planning, automation and computerization.
6. Most members of associative system evaluate potential cooperators in Mainland domestic market for the sake of managerial ability at under-level, especially in the central firms judgements.

Keyword : Central-satellite system ; Industrial associative network ; Mainland investment.

# 壹、緒論

## 一、研究動機

台灣企業日漸發展茁壯，在國際市場上已能產銷售多層級加工的高品級產品，其在經營上自然需要更佳的內部管理設計，以及外部經營資源整合與合作活動之管理才有以致之。易言之，企業除了本身所擁有的科技與管理能力外，也需要外部如供應商或協力廠的零組件規格開發、品級提昇、供貨管理及支援客戶設計開發與改良產品的能力，及下游客戶的配合升級與採購、訂單管理、資金與技術支援等，共同建立起強大製造能力的系統。相對的，若沒有產業上下游相關企業或產業的支援配合，個別企業要提昇自己產品品質、從事新產品開發、或強化企業內部製造能力，將變得困難且高成本化。台灣的汽車、機車、自行車、家電、石化、電腦及其週邊產品等產業，便在穩固的中上游廠商支援下，逐漸發展出國際化的產業競爭實力。

然而，自 1986 年以來，台灣內部的經營環境產生重大的改變。生產所需的土地、人工及生產性資金等資源趨於高成本化，同時，社會價值日趨改變，勞工工作意願降低；過去賴以出口的勞力密集及低加工層次產業，遭受到主要進口國的貿易管制及新興工業國家的競爭。廠商如仍以既有的產品或製造科技投入市場，難以繼續保有競爭優勢，為追求低成本優勢的企業乃紛紛至大陸或東南亞國家設廠，其中尤以對大陸的投資為重，不僅投資案件多，金額也日漸龐大而逐漸產生投資之『質』的改變(胡哲生，1996)；近年來由於對大陸投資經驗累積，投資案有如下發展趨勢：(1) 已逐漸形成南北並重的格局；(2) 投資層次已逐漸脫離勞力密集，朝向上游或資本密集工業發展；(3) 投資趨於長期性；(4) 投資方式更系統化且有完整的科技移轉；(5) 台灣大企業與上市公司為主要的投資主體，顯示台灣企業對大陸的投資，日漸為整合性及國際競爭為考慮重點。(中國人民大學，1992；黃景輝，1990)。

隨著企業愈有系統的對大陸投資，台商對投資案所持的策略性目標，已漸由早期規避成本壓力，轉變為開拓大陸新市場或爭取國際市場上的優勢競爭力(胡哲生，陳美玉，1997；何雍慶，1993)等目標。廠商投資目標愈趨向市場導向的競爭性時，愈需要內外部經營資源的支援，因此廠商赴外投資時，極易受到既有的產業協力關係影響，過去處於「中心衛星體系」衛星廠地位的中小企業，面臨去大陸以後如何開拓市場，如何在大陸重建管理系統等的限制；反之，如果原先為中心廠的投資者，則會受限於既有的合作廠商是否願併同投資，而面臨是否要重新建立大陸新產銷協力系統，或彈性調整既有產業協力體系，從事兩岸分工支援等重大的產業協力關係決策。

綜觀台商在大陸的投資與經營行為，過去在台灣沒有產業協力關係的企業，大多進行個別式的投資，反之具有產業協力關係者，則可能採取整體性產業移轉投資，如自行車業在深圳與昆山的整體性工業城投資、石化中下游在海滄附近的投資等；如無法集體投資則可能採取兩岸分工的彈性作法，以維繫既有的協力關係，例如汽車業與其協力廠於大陸的投資；台商的兩岸分工方式包括製造加工的垂直分工、職能水平分割的分工、市場區域劃分的分工等（胡哲生，1996；陳明璋，1994；賴士葆，俞海琴，1993）。企業的投資決策在協力廠商不同的配合情況下，應如何規劃協力體系的移轉、分工或新建，協助企業在龐大的大陸市場，整合出完整的產業穩固的經營系統，應為協力性質廠商亟需深入探討的問題。

## 二、 研究目的

1. 探討具有中心與衛星關係的協力廠商赴大陸投資的現況，及在當前投資條件下，既有的中衛關係對其產生的束縛或助益。
2. 探討中衛廠商共同遭遇的企業經營問題，及其對中心或衛星廠商的新增投資影響，各產業是否會因此而產生互動性的產業投資演變。
3. 瞭解台商對外投資後，既有產業的中衛關係之演變。
4. 台商集體性對外投資，在大陸新建產業中衛關係的可能問題與發展。

## 貳、文獻探討與理論建構

### 一、文獻探討

#### (一) 台灣產業協力關係與類型

企業的競爭實力除了自身的資源與能力外，亦受到它在產業內所擁有的上下游關係的主導能力之影響，包括對供應商系統的開發與製造支援，及銷售商系統的儲銷推廣與服務支援等能力；企業為求強化自己的經營實力，固然可運用本身的經營績效及能力，使自己擁有相對的談判優勢，爭取上下游廠商提供較優惠的支援；也有企業運用整合 (integration)、聯合 (coalition)、協議 (agreement)、及合作 (cooperation) 等方式將上下游廠商的資源能力，以內部化 (internalization) 的方式整合為企業的經營資源 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1997)。

根據企業期望獲得的產業合作關係之穩定性程度高低，協力廠商雙方的合作內容及相依程度也將有所不同，因而產生不同性質的合作關係；其大體可分為：

#### 1. 買賣性質的供應商體系關係：

純粹以個別商品買賣之比價或銷售供貨為考慮的關係；合作關係建構於買賣的經濟效益，易受到成本、競爭等因素影響而改變或中斷。

#### 2. 協力關係或中心衛星體系關係：

相關上或下游廠商圍繞著主要的合作廠商，形成一個多方面發展的產業網路 (余昇澤, 1992；產業經濟編輯部, 1992；林其財, 1991)；依其關係建立的方式及穩定程度，又可約略區分為：

#### (1) 協力關係：

泛指一般企業基於採購方的規格要求、生產管理要求、產品品質品級要求或內部管理要求，共同為採購方解決各項管理問題以達到其經營目標，也讓供應方獲得長期穩定的市場訂單，所設計的多方合作商業關係。

#### (2) 中心衛星關係：

其本身即為協力廠商的關係，只是對某些科技複雜度高、加工層次較深遂複雜的產業，企業個別的經營改變將牽涉相關上下游企業的變動，基於共同市場競爭需求，由居中心地位的企業，集結相關上或下游廠商形成一完整有系統的緊密共生關係，其又可分為兩類：

<a>以市場消費的主要製成品廠商為中心，集合其上游零組件供應商形成的火車頭式產業關係，例如汽機車業、自行車業、個人電腦硬體製造業。

<b>以規模產量較大且原物料或組件為產業重要發展基礎的供應商為中心，支援中下游廠商擴展市場，例如石化中下游業、鋼鐵及其製品業、電腦系統與軟體業等產業關係。

依據經濟部工業局對中心衛星工廠之定義，中衛體系亦可按其產銷性質、經營規模、依存度關係分成三類（工業局中衛小組，1994）：

第一類：（本研究簡稱為『成品組裝中衛體系』）

中心廠：以供應商直接供應的組件、半成品等，再組裝加工成自己的產品。

衛星廠：直接提供中心工廠所規範之零組件及相關管理支援。

第二類：（本研究簡稱為『基礎原料提供中衛體系』）

中心廠：生產中間原料供下游衛星廠再加工的主要原料提供者。

衛星廠：接受上中游原料，直接加工成最終產品自行銷者。

第三類：（本研究簡稱為『貿易商代工中衛體系』）

中心廠：專業貿易商或整廠輸出公司

衛星廠：長期受中心廠委託加工製造或生產其產品

### 3. 策略聯盟：

不同的企業依據彼此經營目標所需的能力之補強或擴張，在市場、行銷、研發及製造等多項功能策略上建立合作關係，其合作性質較前述的戰術性合作為高，合作範圍也常及於企業雙方的多層面作業，較少發展成合作網路關係（Johnson & Lawrence，1988）。

### 4. 企業內投資或管理涉入的關係：

中心廠為求更有效的主導合作廠商的經營作為，對於較重要的合作對象，甚至採取股本、合約議定等方式，嚴格的介入合作者的經營，其包括一般可見的：合資、直營、直接投資等的作業分工。

Robert Howard（1990）認為生產網路關係可分為三種型態：

1. 王國式 (kingdoms)：日本式生產網路為典型的代表，中心廠居於主導的地位，協力廠遵循中心廠所設計的合作模式，以創造中心廠的經營優勢為目標，扮演合作者的角色。
2. 共和國式 (republics)：由小型專業生產者，水平間的連繫而完成最終成品，中心廠大都以組裝者自居，依靠協力廠所提供的各式零組件等，以靈活有效率的方式，快速的製造產品。
3. 混合式生產網路 (hybrids)：以美國矽谷的一些小積體電路廠商為代表，其雖與大公司有往來，但無從屬關係；這些小廠商能配合中心廠快速的更改零組件規格功能，配合中心廠迅速的推出新產品。

## (二) 協力網路組織間交換資源的內容

台灣的產業合作關係較偏向協力關係或中衛體系的合作性質，因此本研究採用工業局中衛小組定義，以協力或中衛(兩者名詞偶或交替使用)立場探討相關之管理課題。

企業可組成的產業協力關係，與其產業特質，如資本密集程度、相關產業複雜程度、產業競爭等息息相關；然而，不論採取何種型式的協力合作關係，均著重利用合作網路交換彼此經營上的支援輔助，以求達到特定的經營目標。

產業協力關係的建立與維持，立基於企業彼此的互動關係之上，而且必須透過雙方的調適努力，建立起長期互信的基礎。而所謂的「努力」包括有意讓對方了解本企業的宗旨、目標、文化與管理模式，同時也願意去了解對方的能力與行為；此外更企圖經由品質、技術、供應管理和服務等專業技能配合，推動企業體共同對外的競爭能力。因此，組織間交換彼此資源的活動內容，就成為產業協力關係的重要建構管道。

網路組織內各自擁有自己的資源，也相互依賴對方所提供的資源，而資源也可以各種不同的活動形式出現，在組織間交互的流動，可交換的資源含蓋異常廣泛，曾列舉各項資源項目的學者包括：Evans(1976)：人力、技術、設備、場地、原料、消費市場。Molnar(1978)：資訊、資金、廠房、人力資源(Galaskiewicz & Marsden<1979>：資訊、金錢、社會支持。Ticky et al(1979)情感表現、影響、資訊交換、貨品或勞務交換。蔡敦浩<1991>)：企業間可廣泛的資源，包括產品、服務、資訊、權力。陳介玄，高承恕(1991)：生產、行銷、技術、資本。

上述學者所列舉之內容，幾乎涵蓋了企業內所有實體或無形之靜態資產或動態性活動等項目，就功能而言無論生產、行銷、財務、科技研發、人事及資訊等，都可能成為組織資源交換內容，甚至連無形的情感、權力、社會支持等，都包括在網路組織間的互動中。因此產業合作關係的互動內涵可能是具體的技術、產品、資金、勞務，也是管理制度、計畫與控

制、資訊等軟性系統，甚至為經營理念、目標、社會關係等情感觀念；可見任何產業協力關係的建立與變動，均可能牽涉相當複雜、細膩的管理摸索與調適，須耗費相當的時間與心力投入方有以為之。

### (三) 台商對大陸產業集體投資的管理活動

目前，台灣部份產業在大陸投資，已經出現在當地集體行動或合作之現象，造成此種現象的原因如下，(經濟部，1997)：

1. 特定產業的成品裝配廠商到大陸投資後，上游的零件供應商為了維持彼此間的協力關係，及時的供貨予成品裝廠，也為了節省運輸成本與關稅，自然也隨之前往。
2. 中心廠商在大陸的生產產能規劃大都具有相當規模，協力廠商願意配合至大陸設廠，以便在中心廠穩定訂單的保證下，一來可擴大既有市場，也可藉機進入大陸新市場。
3. 中心廠與協力廠共同體認在大陸可節省生產成本，在規避台灣生產成本高漲的心理下，零配件廠商共同去大陸投資的意願強烈。
4. 在協力廠商既有「互信互利」關係上，已經建立起彼此良好的人脈關係，中心廠在投資大陸時自然也會考慮其協力廠的未來，而予以輔導或支援，規劃其在新市場上的共生關係。

隨著部份合作廠商併同協力體系對大陸投資，包括中心廠及衛星廠均不可避免的面對自身母子公司間的分工合作關係的重新定義；有關產業協力廠商的跨國經營，其經營內容包括三個層次的管理活動：

#### (1) 價值系統(value system)的整合與建立

不僅考慮企業個體內之經營活動及內容，更進一步以單純的技術及經濟觀點，設計出更完整的遍及產業的活動組合。此即將產業內其他個體之活動，依其所創造的經營效果予以歸類，並加以整合納入更龐雜的價值系統之中，企業所需的價值鍊固可由本身的經營投入所創造，也可能由整合其他企業的價值活動所塑造。

#### (2) 網路(network)建立

產業內各項價值活動如欲由企業體結合，首先需認清何種價值活動可由各企業獨立負擔，任一企業可負責多項價值活動，或單純的僅掌握一項價值創造活動。對於居中心地位的企業而言，價值系統整合屬於垂直整合的經營考量，也是所謂的「市場化」或「內部化」之抉擇。

在中衛體系設計中，上述市場化與內部化的管理，可以利用網路理論予以解釋。組織單位的交易行為，可歸屬於市場方式(外部式)或層級方式(內部化)兩種組織結構之下；市場交易成本可在企業合作前提下，因為彼此的長期關係及互信而降低；因此同業成員所考慮者，非僅為本身之最大利益，而為雙方之最大共同利益。

### (3) 國際分工理論與整合

Drucker(1989)曾提出「跨國生產分擔」(transnational production sharing)理論,即國際企業將其生產過程中不同階段之作業分佈於不同國家進行,便於享有各國的比較利益優勢,以最有效率的方式生產產品,此即中衛體系之國際化(Wheelen&Hunggr,1998)。此種論點與Porter(1987)之「價值系統」(value system)及「價值鏈」(value chain)之國際化觀點相通。由於增加國際構面,使得價值創造獲得更為廣闊之選擇空間與更有利之結合。

原來位於台灣內部的中衛工廠,因經營環境的改變而漸次分佈至海峽兩岸發展,此種改變受兩岸經營環境及所能享用之經營條件的影響,換言之,在中衛體系構成要素中,又增加了一項新構面,即兩岸在經營上之相對條件的不同,影響成員間之所在地分佈。

### (四) 台商在大陸的產業協力關係之建構需求與問題

台商欲於大陸建立產業協力體系,可以延請台灣既有的協力廠,或培養大陸當地廠商。但不論採用何種方式,均必然面臨如何營造出一個對舊協力廠,有說服力與吸引力的互惠合作架構,經由中心廠的評估決定合作對象與方式。由於網路是資源交換互惠所造成的合作互動(Benson,1975),再由互動關係形成長期關係(Thorelli,1996)。因此,我們必須探討促成企業間採購、生產、行銷、人事與研發間發生互動的來源,從而了解長期關係形成的原因。

高希均等(民81年)認為,企業若想偕同原來即已「協力合作」的企業夥伴也隨之赴大陸投資,本身須具備相當的規模與知名度,因為中心廠的經營實力,是衛星廠在大陸經營成敗的重要因素;衛星廠所需要的經營支援包括:投資所需的財務經費,中心廠可提供保證的市場銷售能力,同時在製造作業與管理方面既存的與中心廠協調配合之經驗。

捨台灣既有的合作廠商,中心廠若希望尋找大陸當地廠商,建立新的協力體系,則必須協助大陸廠商提昇技術水準,改變其既有的經營管理系統,以確保產品品質、交貨時間與管理之配合,中心廠可以就地尋找有配合意願與能力的合作廠商,也可以降低併同投資的風險。

綜言之,中心廠赴大陸投資,面臨如何建立在當地的協力體系時,其可以併同台灣的既有協力廠共同對外投資,也可以在當地尋找技術能力相合的廠商建力新的協力體系;對於前者中心廠評估既有協力廠的因素,除合作關係外,也應包括協力廠意願及對其輔導的能力;至於後者,則在於對方的既有技術能力及管理系統的調整性。

## 二、 理論架構

綜合文獻探討與對廠商實地訪談後之實務上的觀察，配合本研究目的，提出本研究觀念架構如下：

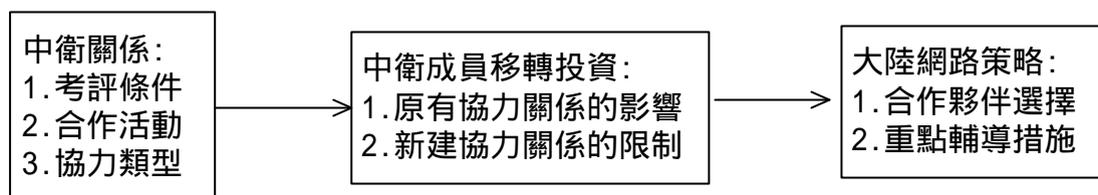


圖 1 協力體系赴大陸投資決策之評估模式

本研究探討的主題包括：

1. 中心與衛星廠商對台灣以及大陸之協力廠的選擇評估因素之探討
2. 既有之中心衛星廠商之協力合作活動之探討，及與他們所建構的協力類型間的關係。
3. 既有之中心衛星廠商併同合作廠商移轉至大陸投資之行為，其受原先已存在協力關係之影響程度，同時，在大陸當地建立新協力關係時可能遭遇之限制。
4. 中心或衛星廠在大陸建立協力網路之策略探討，包括選擇合作夥伴之參考及所需的輔導。

## 參、研究設計

### 一、變項定義

本研究的研究變數可分為三大項，分別為協力關係、協力體系移轉可能性、大陸網路策略等三部分變項。

#### (一) 協力關係

##### 1. 中心廠選擇衛星廠資格條件：

分別以中心廠及衛星廠的立場，就其協力合作經驗，評估台灣協力合作關係中對衛星廠的評估條件，其分為四大項，包括衛星廠的規模、製造（原料供應價格、品質、交期、彈性）、企業管理能力、營運主動配合程度（參見文獻(二)，所列各項說明）。

##### 2. 協力關係內涵：

以中心廠及衛星廠立場，說明台灣之中衛體系在合作當中，主要的合作活動或資源交換內涵：其可分為二大項，包括製造關係方面的品質、成本、交期、研發，及營運方面的財務支援、共同經營理念、後勤服務的配合。

##### 3. 協力關係類型：

依經濟部工業局所定義之中衛體系類型，中心廠可分為以整合零組件成組裝成最終產品者、生產中間原料供下游廠商加工者、專業貿易商或代工輸出者三種類型；相對的，衛星廠則可分為將中心廠所提供原物料或零組件加工組成整體產品者、直接提供中心廠零組件之工廠、長期受中心廠委託加工製造中心廠之產品等三種類型。本研究依回卷的中心與衛星廠角色不同的組合，合併成如工業局中衛小組所定義之三種「中衛體系」類型。

#### (二) 協力體系移轉可能性

##### 1. 原有協力體系的影響程度，可分從兩方面加以衡量：

###### (1) 協力廠併同合作者投資的意願

本部分的衡量著重徵詢協力廠併同合作廠商一起赴大陸投資之意願。

###### (2) 對併同投資者的考量條件

併同投資者的考量項目包括：投資時對方財務支援能力、對方產品國際市場競爭力、對方製程技術層次、共同的經營理念、往後的合作方向與意願、原簽訂契約類型、原有協力關係的共生價值、原有協力組織結構等。

## 2. 新建協力體系的影響

主要衡量在大陸投資重新建立當地化的協力體系時，不論合作對象的籍地差別，投資者對當地合作者的條件要求，及當地廠商已具備之能力等兩方面的資料，探討新建協力體系的現況影響。

### (1) 當地合作廠商的資格條件

包括：對方產品的市場競爭力、對方製造技術層次、與中心廠合作能力、與中心廠契約內容、對方組織學習適應能力、新中衛體系共生價值、對方營運資金取得能力等。

### (2) 當地合作廠商的配合能力

衡量項目包括：共同控制成本、共同開發產品或零組件、交貨供貨的管理配合、品質控制與輔導、共同的經營理念、產品或製造技術研發、對市場或顧客共同服務、財務融通的支援等各項能力程度。

### (三) 對併同赴大陸投資協力廠之輔導

1. 對併同投資之協力廠商之輔導需求。

2. 對併同投資協力廠輔導內容

包括：新產品設計、資本投資決策、製造技術、人員訓練、自動化、電腦化、生產排程、品質管理等。

## 二、 抽樣與樣本研究

本研究以具有中衛關係的協力體系廠商為研究對象，針對台灣已具備中衛架構或協力合作關係之產業，選擇其中自行車、機械、工具機、汽車、機車、電子資訊、鋼鐵、食品、紡織、石化等產業，納入為本次研究的抽樣母體。

各產業之廠商名錄則以中衛發展中心收錄的中心廠與衛星廠名單作為主要抽樣母體，採取全數抽樣的方式，進行問卷抽樣調查。為提高回收率，採同一問卷未回收部份第二次進行跟催，正式調查期間為民國八十六年四月中至五月中旬，問卷回收情形如表 1 所示：

表 1 中心廠與衛星廠問卷寄發及回收狀況表

	郵寄數	退件數	郵寄有效數	有效回卷數	回卷率
中心廠	150	2	148	31	20.9%
衛星廠	600	25	575	66	11.5%

已回卷之 97 份樣本中，約 52% 的中心廠及 70% 的衛星廠商已至大陸投資，可直接提供其在兩岸從事協力合作管理之活動經驗，其餘中心或衛星廠商，則為雖有計畫，但尚未赴大陸投資者，其仍可提供台灣之協力管理經驗及對大陸投資評估之資料。

## 肆、分析發現

本研究分析著重兩部份的調查發現，第一部份根據中心衛星廠商赴大陸投資的現況，描述中衛體系廠商在協力合作管理、併同投資、協力廠評估、大陸當地協力體系建立方面的實際經營狀況；第二部份，則著重於比較不同類型的中衛體系或「中心廠與衛星廠」之間，在評估合作廠商、併同投資因素、協力的經營活動、在大陸當地尋找合作廠商等方面之管理差異比較。

分析中，為求深入瞭解中衛體系的協力投資活動，將中衛體系按照經濟部工業局的定義，依協力廠商彼此間作業性質與合作關係之性質分成三類；各類中衛體系定義參見文獻探討(一).2之說明。

以下將分別探討不同類型中衛體系廠商及「中心」與「衛星」廠商，在大陸投資的經營管理之各項行為，及其如何處理兩岸的協力關係。

### 一、中衛體系廠商兩岸經營現況

#### 1. 中衛廠商赴大陸投資現況

整體而言，約六成以上的中衛體系廠商成員已赴大陸投資，比例可謂相當高，再就中心廠與衛星廠個別的予以比較，可發現中衛體系廠商赴大陸投資的決策，與其本質上為中心廠或衛星廠，並無顯著的關連性（參見表2），顯示不論中心廠或衛星廠，其對投資大陸的意願或行動是相仿的；中衛體系的存在事實，並不影響其投資行動。

表2 中心廠與衛星廠赴大陸投資比例

中衛廠商 大陸投資	中心廠	衛星廠	
已赴大陸投資	16 (26%) (52%)	46 (74%) (70%)	62 (64%)
未赴大陸投資	15 (43%) (48%)	20 (57%) (30%)	35 (36%)
	31 (32%)	66 (68%)	97

$\chi^2 = 5.84$ ,  $df=1$ , 無顯著關聯性

如就中衛體系的類型而言，第一類型中衛廠商中 62%已赴大陸投資，第二類型者 69%，第三類型 65%，顯示中衛廠商對大陸投資行為與其所隸屬之中衛體系類型並無關聯性；第一類型

中衛廠商投資者中，中心廠佔 20%，第二類型 14%，第三類型亦佔 10%，除第三類型之比例稍低外，並無明顯的增減；同樣的，就衛星廠之立場，各類型中衛廠商中之衛星廠比例分別為 42%、55%、55%，結構亦甚為相似。

表 3 各類型中心與衛星體系赴大陸投資比率

中心衛星廠 投資行為	第一類		第二類		第三類		樣 本數
	中心廠	衛星廠	中心廠	衛星廠	中心廠	衛星廠	
已赴大陸投資	11 (20%)	23 (42%)	3 (14%)	12 (55%)	2 (10%)	11 (55%)	62 (64%)
尚未赴大陸投資	21 (38%)		7 (32%)		7 (35%)		35 (36%)
樣本數	55		22		20		97

## 2. 中衛體系廠商併同投資大陸現況

就回卷樣本中 62 家（佔樣本 64%）已赴大陸投資的廠商而言，其中屬於中心廠與衛星廠併同投資大陸者之比例高達 56%，可見原有的中衛體系合作關係，對台灣企業赴大陸投資之決策仍有相當影響，既有的合作經驗或績效，對於在新環境下重建協力關係，可利用已有合作經驗作為新建協力體系之基礎。

不論何種類型的中衛體系，屬於中心與衛星廠共同赴大陸投資的比率均在六成左右，如進一步檢定「併同投資行為」與「中衛體系類型」兩者關係，發現中心與衛星廠是否共同至大陸投資，並不因為其原本協力體系之性質而有所不同（參見表 4），此一現象如同前項分析結果，廠商赴大陸投資以及在當地建立新協力體系的考量，並不因為其所處的協力關係性質而不同，在投資的考量、投資的因應處理上，均有其共同的思考或客觀必然性。

各類型中衛體系之中心廠與衛星廠共同赴大陸投資的比例固然非常類似約達六成，但中心廠單獨赴大陸投資的比例卻有明顯不同，其中第一類型的中心廠由於為組裝性質的下游廠商，在移轉投資的限制上較少，只要投資地週邊產業足以支援配合，可以不受既有協力關係之束縛或影響，但是第二類型中心廠則因為居上游物料供應廠之地位，如果沒有眾多的下游客戶廠已在外投資，則不敢冒然赴外投資，因此單獨對外投資比例只達 7%，第三類型廠商則沒有中心廠單獨對大陸投資，顯示中心廠對是否併同協力廠赴大陸投資，仍有其廠商經營性質上的限制，投資風險愈大者投資比率愈低。

如果將中心廠或衛星廠個別獨自至大陸投資，視為未邀請或未受邀請的投資行為，而併同投資則為邀請或被邀請的行為；協力廠商的邀請投資行為，與其既有的中心衛星體系關係並無關聯性，而與其中心廠本質上條件，如規模、大量化生產、資本密集程度等條件有關。

表 4 中衛體系廠商協同投資大陸比率

中衛類型 投資行為	第一類 成品組裝式之體 系	第二類 基礎原料式體系	第三類 貿易商代工式體 系	合計
中心與衛星廠協同投資	18 (51%) (53%)	9 (26%) (60%)	8 (23%) (62%)	35 (56%)
衛星廠獨自投資	9 (48%) (26%)	5 (26%) (33%)	5 (26%) (38%)	19 (31%)
中心廠獨自投資	7 (86%) (21%)	1 (14%) (7%)	0	8 (13%)
合計	34 (55%)	15 (24%)	13 (21%)	62

$\chi^2 = 5.84$  df=4, 無顯著關聯性

表 5 中心與衛星廠商協同投資過程

中心與衛星廠 協同投資	中心廠	衛星廠	
邀請或受邀協同投資	8 (23%) (50%)	27 (77%) (59%)	35 (56%)
未邀請或未受邀協同投資	8 (30%) (50%)	19 (70%) (41%)	27 (44%)
	16 (26%)	46 (74%)	62

$\chi^2 = 0.3664$ , df=1, 無顯著關聯性

註：衛星廠已投資之 27 家中，第一類 18 家，第二類 7 家，第三類 2 家

### 3. 台灣企業併同投資的組成方式

總體而言，併同投資的廠商中，約有半數其所參與的大陸的協力體系，全部為台灣投資企業所組成，值得注意的是另外半數的廠商所參與的協力體系，則為當地籍的廠商所組成(參見表 6)；顯示台灣中衛體系廠商在對大陸投資的移轉過程中，已有相當多的廠商能在大陸當地尋找替代性的協力合作者，有趣的是，獨自赴大陸投資者在大陸所參與的協力體系，亦有約半數廠商所參與的協力體系為台商所組成，另外半數則為當地非台籍廠商，顯示不論台商是否採取併同投資大陸投資方式在大陸新建協力體系，協力廠商均可在大陸已具備相當的獨立經營之機會與能力。

就各類型中衛體系而言，第一類型體系中 66% 的廠商，所參與的大陸協力體系，全部由台灣企業所組成，所佔比率高於第二、三類型的 44% 及 38%，可能原因為第一類體系較著

重中心廠與衛星廠之間的製造與管理的配合，相對的，後二類型廠商僅為原物料供應或貿易商與代工者之間關係，在合作契合方面的要求較低，所以第一類型廠商自然較依賴既有的合作者或其他擁有台灣管理經驗的廠商，而傾向採用台灣廠商為主的協力體系方式，支援其在大陸的產銷作業；相對而言，第三類型廠商頗能接受當地籍企業為協力廠，比例高達 62%。

就獨自赴大陸投資之廠商而言，第三類型廠商因為屬於貿易與代工性質的協力關係，所以接受當地籍廠商為協力廠之比例亦相當高；而第一類型廠商中約半數者，即使單獨赴大陸投資，其在大陸合作者仍以台籍企業為主，顯示，協力合作關係之性質與兩岸協力體系之建構策略有關。

綜合本小節的分析，可以發現台灣中衛體系廠商，對大陸投資之發展傾向，並不因為其為中心或衛星廠之地位，而有所不同；同樣的，中心衛星廠是否併同對大陸投資，及其併同投資的過程方式，亦不因中心與衛星廠之本質差異而有所不同；但相對的，中衛體系類型則對中心廠是否單獨赴大陸投資，及已投資者在大陸建立新協力體系的策略有明顯影響，第一類型廠商，因為其協力合作關係相當依賴製造或管理上的配合，其在大陸所參與或建立的協力體系，約三分之二者的全部為台商所組成，明顯高於其他類型，即使單獨赴大陸投資中心廠，在大陸採取與當地台資企業合作的比例亦甚高，與第二類型廠商同樣為約六成。

表 6 台商在大陸協力體系組成份子結構表

協同投資組成		第一類中衛體系	第二類中衛體系	第三類中衛體系	樣本數
協同 投資	全部台商	12 (66%)	4 (44%)	3 (38%)	19 (54%)
	含他地廠商	6 (34%)	5 (56%)	5 (62%)	16 (46%)
獨自 投資	台商	9 (56%)	4 (66%)	1 (20%)	14 (52%)
	含他地廠商	7 (44%)	2 (34%)	4 (80%)	13 (48%)
總樣本數		34	15	13	62

## 二、 中衛廠商在兩岸建立協力體系之行為

### 1. 中心廠與衛星廠評估協力廠條件的差異

在深入剖析台灣企業在大陸建立協力體系之前，本研究先分析中心廠與衛星廠對中衛體系，在尋找協力合作廠商方面的經驗；整體而言，中心廠與衛星廠對 11 項協力廠考量因素，重視的程度頗為一致(參見表 7)，顯示中衛廠商在台灣的合作經驗，已建立起雙方相當的共識性，為中衛廠商在其他地區的再合作，已能提供相當第益的經驗基礎。

進一步比較不同類型的中衛體系之評估差異，僅第三類貿易商代工類型的合作體系，中心廠較衛星廠重視協力廠之「生產作業配合及交貨準時程度」及「衛星廠財務狀況」兩項條件；相對的，衛星廠則較重視衛星廠應有「產品設計開發能力」及雙方「企業經營理念契合程度」，中心廠所重視的因素充分反映出貿易商心態下的交貨與財務穩定等關心，衛星廠重視內涵則反映出配合貿易商之設計開發及經營理念配合等能力條件，顯示在以「銷售」為主軸的合作體系內，中心與衛星廠之間的合作經驗因其各自角色的不同，而有認知上的差異。

第一類型與第二類型之協力體系廠商，中心廠與衛星廠對協力合作的共識性相當一致，一方面顯示出過去此二類中衛廠商彼此間的合作經驗與默契，一方面也展現出中心與衛星廠在大陸再合作的經驗方面可行性。

表 7 中心與衛星廠對考評協力廠之條件

對衛星廠考量因素	第一類中衛體系中心廠與衛星廠 t 檢定	第二類中衛體系中心廠與衛星廠 t 檢定	第三類中衛體系中心廠與衛星廠 t 檢定	中心廠與衛星廠獨立樣本 t 檢定
衛星廠營業規模大小	0.66	0.43	-0.49	0.46
物料或零組件供應價格	0.22	-1.56	0.85	0.01
生產作業配合交貨準時程度	1.06	-0.47	3.8 (0.00)	1.07
產品製造技術層次	0.69	-0.85	0.11	-0.04
產品設計開發能力	0.29	-1.41	-3.43 (0.00)	-1.15
品質管理能力	0.69	-1.73 (0.1)	0.36	0.01
衛星廠財務狀況	-0.44	0.32	29 (0.00)	-0.02
衛星廠工廠所在地	0.64	1.42	0.6	1.2
共同開發新產品能力	-0.34	-0.2	0.33	-0.11
與其他同業有生意往來	-1.13	0.8	-0.91	-0.7
企業經營理念契合程度	-0.57	-1.21	-2.73 (0.02)	-1.16
樣本數	55	22	20	97

註：1. =1% , =5% , =10%。

2. t 值為正者，代表中心廠較重視；反之，則衛星廠較重視。

## 2. 中衛體系廠商之合作活動

中心廠與衛星廠雖然對評估協力廠的因素有頗為一致的共識，但是在雙方合作經營的活動項目上，卻有重視程度上的不同；整體而言，衛星廠較為強調雙方在「共同開發產品或零組件」及「對市場或顧客的共同服務」等合作活動的倚重性；尤其第一類型體系廠商，可能因為衛星廠扮演支援中心廠生產最終產品的角色，除了前述兩項因素外，也強調「產品或製造技術研發」的合作倚重性；第三類貿易商性質中衛體系，衛星廠較強調雙方對「共同的經營理念」的倚重(參見表 8)。

大體而言，衛星廠比中心廠更為強調對部份特定合作活動的倚重，中心廠則顯得沒有對特定合作活動予以肯定，顯示中心廠站在居中的地位，對各項合作活動的倚重或需求，是相對普遍性與均勻的；目前，真正能表現出台灣中衛體系之合作性質的，應是衛星廠的觀點，由第一及第三類型衛星廠所重視的合作活動內涵，顯示中衛體系之協力性質，會影響廠商對協力合作活動之重視；綜合言之，以製造成品為主的中衛體系，衛星廠的主要協力關係建構在「共同開發產品或零組件」、「產品或製程技術研發」及「對市場或顧客共

同服務」等活動之上；貿易商與代工廠中衛體系則建構在「共同的經營理念」之上。

表 8 中衛體系廠商之合作活動

中衛廠商合作活動	第一類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第二類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第三類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	中心廠與衛星廠 獨立樣本 t 檢定
共同控制成本	-0.29	-0.1	88 (0.09)	0.13
共同開發產品或零 組件	-2.02 (0.05)	-1.14	0.69	-2.04 (0.5)
交貨供貨的管理配 合	-0.57	0.18	0.21	-0.2
品質控制與輔導	-1.11	0.27	0.91	0.03
共同的經營理念	-0.32	0	-2.7 (0.02)	-0.7
產品或製程技術研 發	-2.01 (0.05)	0.34	1.06	-1.72 (0.89)
對市場或顧客共同 服務	-2.04 (0.05)	-1.1	1.14	-2.12 (0.04)
財務融資的支援	-0.43	-0.4	0.23	-0.61
樣本數	55	22	20	97

註：1. =1% , =5% , =10%。

2. t 值為正者，代表中心廠較重視；反之，則衛星廠較重視。

### 3. 中衛體系廠商對外併同投資之考量

由前述分析中發現，各類型協力體系廠商，中心與衛星廠商雙方已有相當的合作經驗基礎及觀念共識，因此不論中心或衛星廠赴大陸投資，均有相當的理由會邀請或接受邀請隨同合作者赴大陸投資，由表 9 所示的中心廠與協力廠的併同投資考量因素檢定可以發現，衛星廠較為重視併同投資時，中心廠在「財務支援調度」及「原簽訂契約型態」等兩項屬於權利義務之承諾性質的考慮，對協力合作的管理或技術方面配合，則無明顯顧慮。

就各別類型中衛體系而言，第一類型的衛星廠併同投資時，較重視「對方財務支援調度」及「對方產品國際市場競爭力」、「往後的合作方向與意願」、「原簽訂契約型態」及「原有協力關係的共生價值」等五項因素，顯示出由於本類型合作，相當需要彼此間的技术與管理等方面之契合，衛星廠的考量因素自然較多；相較之下，第二類型中衛體系，衛星廠只重視「對方財務支援調度能力」；由上述結果顯示衛星廠普遍的較中心廠重視併同投資時各方面的考量因素，但整體而言，主要重視者仍為財務調度的支援及原先所簽訂契約的合理性等較傾向投資保險的考慮；個別衛星廠重視的因素，因為其所處的中衛體系類型而有所不同，第一類型中衛廠商因為對合作活動的要求既多且密，所以較中心廠更重視的項目頗為全面性，其他類型則無明顯被考慮。

表 9 中衛體系廠商併同投資考量因素

併同投資之考量因素	第一類中衛體 系中心廠與衛	第二類中衛體系 中心廠與衛星廠 t	第三類中衛體系 中心廠與衛星廠 t	中心廠與衛星廠 獨立樣本 t 檢定
-----------	------------------	----------------------	----------------------	----------------------

	星廠 t 檢定	檢定	檢定	檢定
對方財務支援調度能力	-1.69 (0.1)	-1.68 (0.1)	0	-2.23 (0.03)
對方產品國際市場競爭力	-2.34 (0.02)	-0.29	-1.33	-1.22
對方製程技術層次	0.05	-0.32	0.68	-0.63
共同的經營理念	-1.25	0.77	1.58	-0.59
往後的合作方向與意願	-1.92 (0.06)	0.75	0.82	-0.87
原簽訂契約型態	-1.67 (0.1)	0.06	-0.11	-1.98 (0.05)
原有協力關係的共生價值	-1.78 (0.09)	0.48	-0.39	-1.47
原有協力組織結構	-1.22	0.66	-1.0	-1.44
樣本數	48	18	19	97

註：1. =1% , =5% , =10%。

2. t 值為正者，代表中心廠較重視；反之，則衛星廠較重視。

#### 4. 併同投資廠商倚重之合作活動

中衛廠商併同投資的情形頗為普遍佔投資廠商比例達 56%(表 4)；就併同投資及未併同投資之廠商對協力合作活動的重視程度比較(參見表 10)，併同投資廠商的中心廠，較重視「共同控制成本」、「共同開發產品或零組件」、「產品或製程技術研發」、「對市場或顧客的共同服務」，顯示出中心廠對邀同投資之對象的要求條件頗多，且著重於成本、開發、研發及市場服務等管理活動；相對的，在衛星廠部份，願意併同投資者較重視「共同開發產品或零組件」、「交貨供貨的管理配合」等活動，顯示出衛星廠在產品規格開發及交貨配合上的支援心態。

綜言之，併同投資者對協力合作活動較為重視，中心廠重視的項目尤多，且反映出其對合作者在多方面管理活動要求的心態，同樣的，衛星廠則表現出對合作者的配合與支援之角色要求；併同投資決策與中衛廠商過去的合作活動經驗有相當的關聯性。

表 10 中心與衛星廠併同投資之合作活動

協力之合作活動	中心廠併同與未併同投資 t 檢定	衛星廠併同與未併同投資 t 檢定
共同控制成本	2.16 (0.05)	1.72
共同開發產品或零組件	2.55 (0.02)	2.44 (0.02)
交貨供貨的管理配合	-0.46	3.04 (0.00)
品質控制輔導	1.26	0.01
共同經營理念	1.16	1.59

產品或製程技術研發	2.68 (0.02)	1.13
對市場或顧客的共同服務	5.35 (0.00)	1.29
財務融資支援	1.26	0.01
樣本數	31	66

註：1. =1% , =5%

2. t 值為正者，代表併同投資者較倚重；反之，則為未併同投資者較倚重。

### 5. 對併同投資廠商之經營輔導

大體而言，中心廠與衛星廠並不積極需求併同投資的經營輔導，相對而言衛星廠較為需要著僅資本投資決策的輔導；但分別就不同類型之中衛體系探討之，則發現第二類型協力體系，衛星廠較需要資本投資決策及製造技術兩方面的管理輔導；第三類型中衛體系，衛星廠則較需要自動化及電腦化兩方面，較現代化科技技術的輔導；第一類型組裝製成品之中衛廠商，可能因為既有的合作能力較強，不需要任何的管理輔導。

併同投資者的輔導活動需求，與其所參與之協力體系之能力狀態有關聯性，愈是協力關係緊密，且合作活動範圍較廣者，併同投資時的輔導需求愈少，反之愈多。

另外，對於赴大陸投資的輔導活動，中心廠與衛星廠均傾向應提供衛星廠經營輔導，且多數認為並不須特別設立專責機構，視衛星廠之需求提供協助即可，另有約四成廠商，則認為可設專責機構提供輔導。

表 11 對併同投資廠商之經營輔導

需求輔導之管理項目	第一類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第二類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第三類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	中心廠與衛星 廠獨立樣本 t 檢定
新產品設計	0.02	-0.55	0.83	0.05
資本投資決策	-1.61	-2.58 (0.02)	-1.49	-2.45 (0.02)
製造技術	0.84	-1.95 (0.06)	-0.43	-0.15
人員訓練	0.92	-1.44	-1.59	-0.06
自動化	-0.12	-1.27	-6.36 (0.00)	-1.21
電腦化	-1.53	-0.88	-5.95 (0.03)	-1.59
生產排程	-0.96	-1.39	-1.32	-1.09
品質管理	-0.2	-0.41	-1.24	0.07
樣本數	48	18	19	85

註：1.  $t = 1\%$  ,  $t = 5\%$   
 2.  $t$  值為正者代表中心廠較重視，負值則為衛星廠較重視

表 12 中心廠與衛星廠對輔導措施意見

輔導措施意見項目	中心廠	衛星廠
不需要提供任何輔導	3 (13%)	2 (3%)
應輔導但不會設專責機構，視衛星廠需要提供協助	12 (50%)	29 (59%)
要輔導且有專責機構，採計劃性推動	9 (37%)	25 (38%)
樣本數	24	56

#### 6. 中衛廠商對大陸協力合作者評估條件

台灣之中衛廠商赴大陸投資後，欲評估與尋找大陸協力廠商，整體而言，中心廠與衛星廠對於合作對象的考評，並沒有明顯的觀念差異；僅對當地中心廠商之「營運資金取得能力」一項，可能因為衛星廠本身資源有限之故，在大陸尋找可供貨的買主時，較為重視對方的資金能力。第一類中衛體系內衛星廠，則較重視對方之資金取得能力，及組織學習適應能力；第三類貿易性質體系內的中心廠，則較重視對方「與中心廠合作能力」，顯示出貿易性質中心廠，對大陸廠商合作能力之重視。

整體而言，在主要的經營要求上，不論中心廠與衛星廠對當地合作廠商的要求條件相當類似，均相當重視大陸廠商的各項能力條件，除了主觀上要求對方的組織學習適應能力及與中心廠之合作能力外，對於資金的取得，迫於本身資源有限及當地資金缺乏的客觀事實，亦顯得較為重視，顯示對大陸廠商的期望與要求，除了台灣企業主觀上的要求標準，亦有客觀的環境條件需求。

表 13 中衛體系對大陸合作對象條件考量

對大陸合作對象考評條件	第一類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第二類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第三類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	中心廠與衛星廠獨立樣本 t 檢定
對方產品的市場競爭力	-1.1	-1.32	0.37	-0.63
對方製造技術層次	-1.54	-1.54	0.19	-1.27
與中心廠合作能力	0.34	-1.38	4.00 (0.00)	0.46
與中心廠契約內容	-0.03	0.33	0.37	0.28

對方組織學習適應能力	-1.71 (0.1)	-0.5	1.07	-1.09
新中衛體系共生價值	-1.23	-0.07	0	-1.02
對方營運資金取得能力	-2.03 (0.05)	-1.22	0.48	-2.14 (0.04)
樣本數	48	18	19	85

註：1. =1% , =5% , =10%。

2. t 值為正者，代表中心廠較重視；反之，則衛星廠較重視。

## 七、中衛廠商對大陸廠商合作能力評判

對大陸廠商在協力合作能力方面的評判，中心廠均較衛星廠認為當地合作者能力不足，尤其在「共同控制成本」、「品質控制與輔導」、「對市場或顧客共同服務」等方面，中心廠所給予的評價遠較衛星廠評判者為低；顯示出當地衛星廠商在成本、品質、服務等方面仍有所不足之處。

第一類中衛體系內的中心廠，基於對生產製造方面的要求較嚴之故，對大陸合作廠商在「共同控制成本」、「共同開發產品或零組件」、「品質控制與輔導」、「對市場或顧客共同服務」、「產品或製程技術研發」及「財務融資的支援」等眾多經營能力，均評價較低，顯示此類性質的協力體系廠商，在大陸所能尋及之合作者，在多項能力上仍明顯有所不足。

第二類中衛體系中心廠，對大陸廠商在「品質控制輔導」、「共同的經營理念」二方面評價亦較低；第三類貿易性質中衛體系的衛星廠，則一反前述之發現，比中心廠更不看好當地中心廠角色的合作者，在「品質控制與輔導」方式的能力。

整體言之，中心廠職司整合中心角色，對大陸衛星廠的合作能力普遍認為不足，尤其以成品製造為重的協力體系，在製造能力上的需求較多，認為能力不足之項目相當多。

表 14 中衛廠商對大陸廠商合作能力評判

對大陸廠商合作能力評估	第一類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第二類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	第三類中衛體系 中心廠與衛星廠 t 檢定	中心廠與衛星廠 獨立樣本 t 檢定
共同控制成本	-2.1 (0.04)	-0.92	1.17	-2.12 (0.04)
共同開發產品或零組件	-2.21 (0.03)	0.38	0.94	-1.51
交貨供貨的管理配合	-1.14	-0.41	1.61	-0.93
品質控制與輔導	-2.43 (0.02)	-2.17 (0.05)	2.67 (0.03)	-2.4 (0.02)
共同的經營理念	-1.63	-2.08 (0.06)	1.31	-1.48
產品或製程技術研發	-2.22 (0.03)	0.64	1.43	-0.74
對市場或顧客共同服	-3.03	-0.65	0.28	-2.78

務	(0.00)			(0.00)
財務融資的支援	-2.47 (0.02)	0.32	-0.1	-1.89 (0.07)
樣本數	48	18	19	85

註：1. =1% , =5% , =10%。

2. t 值為負者，代表中心廠認為較弱之能力；反之，則衛星廠認為較弱。

## 伍、結論及建議

### 一、結論

隨著台商逐漸普遍化的對大陸投資，原本在台灣即已有相當營運成效的中心衛星廠商，也大批的集體或個別赴大陸投資，本研究發現比例高達六成，此類廠商受限於其本身的經營本質須有中心或衛星廠輔助配合，對大陸投資決策難免受到台灣既有的中衛系統之束縛，及當地產業協力環境之限制，本研究分析証實上述限制或束縛確實存在，且由於中心/衛星廠角色差異及參與中衛體系的性質差別而有不同影響。

總合本研究各項分析，具體的發現包括：

1. 中衛體系廠商赴大陸投資行動，並不因為其既有的合作關係或能力條件而有差異，總計約有六成中心及衛星廠商，因兩岸客觀環境的需求而赴大陸投資，不僅比例相同且投資情況亦頗為普遍。
2. 中衛體系廠商在台灣的既有合作經驗下，讓中心廠與衛星廠對評選協力廠的條件，有相當的共識與經驗基礎；除了第一類合作體系，因其本身著重成品製造，所以對衛星廠在三項製造能力方面比中心廠更為重視外，其餘類型的中心廠與衛星廠之看法則相當一致，此種共同的協力經驗對併同投資大陸有相當的貢獻。
3. 中衛體系中約有五成多的廠商，併同至大陸投資；但仍有約四成多企業，為單獨性投資，其中衛星廠佔 30%，中心廠佔 10% 左右；顯示台灣企業固然有既存的協力合作經驗幫助企業併同對外投資，但仍有相當數量廠商的對大陸投資，並不因為自己所處中衛體系性質而有所影響。
4. 中衛體系內的併同投資考量，衛星廠較重視對方的財務支援能力及原有契約簽訂的型態；且第一類型之製造組裝性質協力體系內的衛星廠，較重視併同投資者的財務支援能力、產品之國際市場競爭力、往後的合作方向與意願、原有協力關係的共生價值等，較能保障合作之長遠利益的條件，顯現出建構在管理契合基礎上的協力關係，併同投資時仍將重視穩固的管理合作基礎。
5. 併同投資雙方的合作活動，中心廠較倚重成本控制、開發產品、產品與製程技術研發及對市場顧客服務等合作內容，而衛星廠則在意雙方開發產品及交貨供貨管理配合等合作項目。
6. 大體而言，中心廠對提供併同投資者輔導服務，不若衛星廠所強烈需要，衛星廠較重視資本投資決策、自動化、電腦化等方面的輔導。
7. 中衛體系廠商對大陸廠商的協力合作能力普遍認為不佳，尤其中心廠因為身居協力體系中心，對合作者能力要求較嚴，故不滿意項目較多。另外，以製造成品為主要合作標的的中

衛廠商，因為重視製造配合，該體系內之中心廠對甚多經營能力項目，普遍認為不足。

## 二、建議

本論文為國科會補助之計畫中的部份資料所撰述之文章，著重於瞭解中衛體系協力廠商，在台灣的協力合作現況及赴大陸投資時併同合作廠商投資之情形；同時，也希望能深入剖析中心廠與衛星廠在台灣的合作考量、合作活動內涵、協同投資決策因素、評估大陸協力合作者條件及合作者能力、合作活動項目等方面的行為；未來仍有待加入其他資料，另行驗證前述變項之間的關聯關係，期能在本文之研究基礎上，建立能說明台商集體投資海外的管理模式。

中衛體系廠商赴大陸投資的情況以相當普遍，且其投資的決定，並不因為其本身為協力系統中的一員，或者所參與之中衛體系的合作性質而有所不同，換言之，其為兩岸客觀經營條件下的自發性決策；但不可諱言，協力體系內廠商的投資行為，仍然會受到既有合作關係之經驗的影響，因此對中衛體系廠商有三點建議：

1. 自行前往投資的衛星廠，在大陸市場上面臨的是如何打入當地成品製造組裝之中心廠的採購決策之中；衛星廠在台灣既有的協力合作關係，應如何移轉或調適，當是此類廠商最大的挑戰；因此在投資之前及尋找合作的過程中，均應以當地的企業文化、產業結構、甚至人際溝通模式為學習的對象，試著先以適宜當地的合作方式，開拓當地市場客戶，再逐步導入台灣協力經驗，以有秩序、合乎當地文化特質的方式，讓經營資源有限的衛星廠可立足當地。
2. 併同投資的中心廠與衛星廠，固然已有良好的合作經驗，但在投資前後仍應有因應準備，在併同投資之前應先投入相當多的時間心力，對協力廠提供有關當地生產作業及人力管理等方面的經驗知識，勿讓協力廠誤以為經營的重心，仍然以協力合作關係為優先；事實上，反而應是當地的管理適應為先，為爾後的協力關係奠定良好的基礎。
3. 併同投資之後，合作的關係可逐步擴大，勿以彼此的既有經驗自我設限，一者會減少廠商擴大市場機會的可能性，再則如果不慎塑造了排他的封閉性合作關係，不利於協力廠在當地的永續經營。
4. 協力廠雖然相當需要合作廠商（尤其中心廠）的經營支援，但對於外來的輔導似乎並不熱衷，然而就一項多個協力關係廠商同時赴他地投資的案例而言，期間的經營挑戰必然多於任何個別企業的投資案例，因此，協力體系內部應由居主軸地位的中心廠，提供教育訓練、經驗交換、經營診斷及各項創意互動等方面的機會場合，藉由提昇中心與衛星廠的經營能力，根本性的支援協力廠商合作能力提昇。

## 陸、參考文獻

### 一、中文部分

1. 何雍慶，台商大陸投資動機與行為之探討，投資大陸市場，中華民國管理科學學會，民 82 年，P.7。
2. 余昇澤，組織網路結構分析：中鋼中衛體系，中山大學企研所未出版碩士論文，民 81 年。
3. 林其財，台灣汽車產業中心衛星工廠制度輔導，台灣工技院工管所未出版碩士論文，民 80 年。
4. 胡哲生，兩岸商品流通型態與經營分工關係對市場績效之影響，國科會補助研究成果報告，雲林科技大學企管所，1996，pp11-15。
5. ——，兩岸分工策略與相對經營能力、投資目標關聯性—汽車零組件業，輔仁管理評論，第三卷第二期，民 85 年，pp67-92。
6. ——，陳美玉，台灣企業在大陸投資之目標、經營策略與資源能力相關性分析，文大商管學報，第二卷第一期，1997，pp75-97。
7. 高希鈞編，台商經驗-投資大陸的現場報導，天下文化出版社，民 84 年。
8. ——，李誠，林祖嘉，台灣突破 - 兩岸經貿追蹤，天下文化出版，民 81 年，8 月。
9. 產業經濟編輯部，台灣經濟之現況與展望，產業經濟，民 81 年。
10. 黃景輝，從管理層面探討台商對大陸投資的源起、演變下場前景及對大陸投資環境報告，經濟部投資業務處，民 79 年。
11. 陳明璋，兩岸產業分工的省思，台灣經濟研究月刊，第 17 卷第 2 期，民 81 年。
12. 經濟部工業局，建立中心衛星工廠制度推動簡介，pp 5-8。
13. 經濟部，最近十年產業結構發展；1997 年 6 月。
14. 蔡敦浩，網路結構與策略管理，中央研究院民族研究所行為研究組小型專題研討會系列之三—組織之聯合與分列中發表之論文，民 84 年 4 月。
15. 賴士葆、俞海琴，建立兩岸汽車業分工，行政院大陸委員會，民 82 年。

### 二、英文部分

1. Benson, J. Kenneth, "The Interorganization Network as a Economy", American Sociology Quarterly, 1975, 20: 222-249.

2. Burt , David N. ( 1989) Managing Suppliers Up to Speed ,Harvard Business Review , July-August , pp.127-136
3. Evans,William M. , “ An Organization-set Model of Interorganizational Relations ” , Interorganizational Relations,1976,pp.78-90.
4. Galaskiewicz,Joseph. , “ Interorganizational Relations ” ,Annual Review of Sociology,1979,11,pp.281-301.
5. Howard,R. “ Can Small Business Help Counties Compete ? ” ,Harvard Bussiness Review,Nov./Dec. 1990,pp.88-103.
6. Hitt M.E. , R.D.Ireland & R.E.Hoskisson , Strategic Management : Competivenesss and Globalization , Ch9.2nd ed.West Company , 1997.
7. Johnston R.&Lawrence,Beyond vertical integration– the rise of the value adding patnership,Havard Business Review,66,no.4 : 94-101,1988.
8. Molarn,J. “ Comparative organizational properties & interorganizational Interdependence ” ,Sociology & Social Research,pp63,1978.
9. Porter , M.E. & Fuller , M.B. Coalitions and GlobalStrategy: Competition in Global Industries , Bosten : Harvard University Press ,1987 , pp.315-343.
10. Thorelli H.B. , “ Network : betweenmarkets&hierarchies ” ,StrategicManagement Journal,Vol.7,1986,pp.37-51
11. Tichy,Noel M.et.al. , “ Social network analysis for Organization ” ,Academy of Management Review,1979,4,pp.507-519.
12. Wheelen,T.L. & D.Hunger , Strategic Management and Business Policy : Entering 21'st Century Global Society,6th ed. ,Addisson-Wesley,1998,P242.

13. 附錄一

中心廠問卷：

填答說明：本問卷乃徵詢 貴公司赴大陸發展時，對兩岸事業的規劃與經營環境的認知狀況，沒有好壞之分，請儘量客觀做答。

貴公司在台灣選擇衛星協力廠時，對下列各考量因素的重視程度？

因 素	重視程度評價			
	完 全 不 視	不 重 視	很 重 視	非 常 重 視
協力衛星廠營業規模大小				
物料或零組件供應價格				
生產作業配合與交貨準時程度				
產品製造技術層次				
產品設計開發能力				
品質管理能力				
衛星廠財務狀況				
衛星廠工廠所在地（位置）				
共同開發新產品能力				
與其他同業有生意往來				
企業經營理念契合程度				
其他（請說明）	_____			

貴公司屬於何種中心廠類型？

以許多零組件組成整體產品者

生產中間原料供下游廠商加工

為專業貿易商或整廠輸出公司

貴公司與台灣協力廠合作時，對下述活動的倚重程度？

活 動	倚重程度評價			
	完 全 不 倚	不 重 倚	很 重 倚	非 常 重 倚
共同控制成本				
共同開發產品或零組件				
交貨供貨的管理配合				
品質控制與輔導				

共同的經營理念  
 產品或製造技術研發  
 對市場或顧客共同服務  
 財務融資的支援

- 4 (1) 貴公司是否已赴大陸投資？                    是        否  
 (2) 貴公司投資大陸的資金來源？                    獨資    合資  
 (3) 是否邀請原有的協力廠一起赴大陸投資？    是        否  
 (4) 貴公司目前在大陸投資所建立的中衛體系各地廠商所佔比例：  
 台商\_\_\_\_\_ %    港商\_\_\_\_\_ %    大陸廠商\_\_\_\_\_ %    其他地區\_\_\_\_\_ %

貴公司若併同台灣協力廠商一同去大陸投資時，主要考量的因素？

因        素	重要程度評價
-----	-----
完重 不 重 很 非	
全要 重 要 重 常	
不 要        要 重	
投資時對方財務支援調度能力	
對方產品國際市場競爭力	
對方製程技術層次	
共同的經營理念	
往後的合作方向與意願	
原簽訂契約類型	
原有協力關係的共生價值	
原有協力組織結構	

貴公司在大陸建立協力體系，尋找當地合作對象時對下述因素重視程度？

因        素	重視程度評價
-----	-----
完重 不 重 很 非視	
全視 重 視 重 常	
不 視        視 重	
對方產品的市場競爭力	
對方製造技術層次	
與中心廠合作能力	
與中心廠契約內容	
對方組織學習適應能力	
新中衛體系共生價值	



(1) 財務利潤分配：

子公司得保留盈餘，其餘匯回母公司 匯至第三地  
盈餘全數匯回母公司 母子公司各別處理盈餘或財務

(2) 產品線分工：

母公司負責高價值產品 子公司負責高價值產品  
母子公司的產品線相同 產品價值互有高低

(3) 製造程序加工：

母子公司各自擁有完整生產線 子公司製造半成品母公司裝配  
母公司製造半成品子公司裝配 母子公司製造產品互不相關

(4) 加工出口程序分工：

母子公司各自接單出口 母公司接單子公司製造出口  
母公司接單，子公司製造，再由母公司出口他國

(5) 內外銷市場分工

母公司內銷子公司外銷他國 母公司內銷子公司亦內銷  
母公司外銷子公司亦外銷 母公司外銷子公司內銷

兩岸分工現況：

(1) 貴公司台灣廠接自大陸方面協力體系的訂單佔總產值比重大約為多少？

10%以下 10%--20% 20%--30% 30%--40% 40%以上

(2) 貴公司大陸廠向台灣協力廠進口原料或半成品加工所佔物料成本的比例？

20%以下 20%--30% 30%--40 40%--50% 50%以上

基本資料

貴公司屬於那一個產業

汽車業 機械業 電子業 家電業 自行車業  
電腦資訊業 其他（請說明\_\_\_\_\_）

2. 台灣廠員工人數\_\_\_\_\_人，大陸廠員工人數\_\_\_\_\_人

3. 貴公司資本額為新台幣\_\_\_\_\_萬元

4. 貴公司在大陸投資額

二千萬元以下 二千萬--五千萬 五千萬--一億 一億以上

貴公司成立期間共\_\_\_\_\_年

附錄二

衛星廠問卷：

填答說明：本問卷乃徵詢 貴公司赴大陸發展時，對兩岸事業規劃的認知狀況，沒有好壞之分，請儘量客觀做答。（如沒有赴大陸投資計劃，問卷無法做答部份可不予填答）

貴公司認為台灣中心廠在選擇衛星廠時，對下列各考量因素的重視程度？

因 素	重視程度評價				
-----	完	不	重	很	非
	全	視	視	重	常
	不	視		視	重
協力衛星廠營業規模大小					
物料或零組件供應價格					
生產作業配合與交貨準時程度					
產品製造技術層次					
產品設計開發能力					
品質管理能力					
衛星廠財務狀況					
衛星廠工廠所在地（位置）					
共同開發新產品能力					
與其他同業有生意往來					
企業經營理念契合程度					
其他（請說明）	-----				

貴公司屬於何種衛星廠類型？

- 將中心廠所提供原物料或零組件加工組成整體產品者
- 直接提供中心廠零組件之工廠
- 長期受中心廠委託加工製造或生產其產品供中心廠之廠商

貴公司與台灣主要中心廠合作時，對下述活動的倚重程度？

活 動	倚重程度評價				
-----	完	不	倚	很	非
	全	倚	重	倚	常
	不	重		重	倚
共同控制成本					
共同開發產品或零組件					





貴公司台灣母公司及大陸子公司的主要營業內涵；母子公司彼此分工關係：

(1) 財務利潤分配：

子公司得保留盈餘，其餘匯回母公司	匯至第三地
盈餘全數匯回母公司	母子公司各別處理盈餘或財務

(2) 產品線分工：

母公司負責高價值產品	子公司負責高價值產品
母子公司的產品線相同	產品價值互有高低

(3) 製造程序加工：

母子公司各自擁有完整生產線	子公司製造半成品母公司裝配
母公司製造半成品子公司裝配	母子公司製造產品互不相關

(4) 加工出口程序分工：

母子公司各自接單出口	母公司接單子公司製造出口
母公司接單，子公司製造，再由母公司出口他國	

(5) 內外銷市場分工

母公司內銷子公司外銷他國	母公司內銷子公司亦內銷
母公司外銷子公司亦外銷	母公司外銷子公司內銷

兩岸分工現況：

(1) 貴公司台灣廠接自大陸方面協力體系的訂單佔總產值比重大約為多少？

10%以下    10%--20%    20%--30%    30%--40%    40%以上

(2) 貴公司大陸廠向台灣協力廠進口原料或半成品加工所佔物料成本的比例？

20%以下    20%--30%    30%--40%    40%--50%    50%以上

基本資料

貴公司屬於那一個產業

汽車業    機械業    電子業    家電業    自行車業  
電腦資訊業    其他（請說明\_\_\_\_\_）

2. 台灣廠員工人數\_\_\_\_\_人，大陸廠員工人數\_\_\_\_\_人

3. 貴公司資本額為新台幣\_\_\_\_\_萬元

4. 貴公司在大陸投資額

二千萬元以下    二千萬元--五千萬元    五千萬元--一億元    一億元以上

5. 貴公司成立期間共\_\_\_\_\_年