

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

全球化、區域經濟與治理：從比較觀點看環渤海灣區的發展--全球在地化與跨界治理-環渤海韓日商與長三角台商大陸投資跨國比較(第2年)  
研究成果報告(完整版)

計畫類別：整合型  
計畫編號：NSC 98-2410-H-004-037-MY2  
執行期間：99年08月01日至100年09月30日  
執行單位：國立政治大學國際關係研究中心

計畫主持人：陳德昇

報告附件：國外研究心得報告  
赴大陸地區研究心得報告

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 101 年 04 月 27 日

中文摘要：在經濟全球化背景下，外商投資群聚成因，及其所衍生之投資環境治理、體制創新、國際接軌，皆與地方政府跨域治理之運作相關。在投資行為運作過程中，不僅須考量區位選擇、經貿環境與規範、全球生產網絡連結與產業競爭力維持，且涉及與地方政府互動、對話與折衝，期能提升生產績效，進而實現獲利之目標。

本文主要研究焦點議題包括：（一）中國大陸外資吸引不同階段，台韓日商大陸投資區位選擇，以及參與跨域治理過程影響與回應；（二）不同區位發展與外商跨域治理，對體制創新與國際接軌之影響；（三）台韓日商「協會」之平台角色與中介組織之互動治理關係（四）跨域治理與社會資本有關信任建構運作和效應；（五）跨域治理結構穩定性與否，與資本和產業流動關聯性。

基本而言，在中共威權政治體制下，外資吸引績效彰顯，但蘇州昆山、青島城陽與大連金州跨域治理之運作，與西方民主社會下多元參與和互動仍有本質性之差異。大陸地方政府運作，更多體現在經濟現實需要與外資運作功能性考量。在現階段中共政權體制下，跨域治理既有特殊性、功能性與階段性之特質，並有廣度與深度的差異性和限制性。

中文關鍵詞：台、韓、日商、全球生產網絡、制度創新、發展型國家、跨域治理

英文摘要：

英文關鍵詞：

**跨域投資與治理：  
台韓日商大陸投資跨國比較**

**陳德昇**

(政治大學國際關係研究中心研究員)

**摘要**

在經濟全球化背景下，外商投資群聚成因，及其所衍生之投資環境治理、體制創新、國際接軌，皆與地方政府跨域治理之運作相關。在投資行為運作過程中，不僅須考量區位選擇、經貿環境與規範、全球生產網絡連結與產業競爭力維持，且涉及與地方政府互動、對話與折衝，期能提升生產績效，進而實現獲利之目標。

本文主要研究焦點議題包括：(一) 中國大陸外資吸引不同階段，台韓日商大陸投資區位選擇，以及參與跨域治理過程影響與回應；(二) 不同區位發展與外商跨域治理，對體制創新與國際接軌之影響；(三) 台韓日商「協會」之平台角色與中介組織之互動治理關係(四) 跨域治理與社會資本有關信任建構運作和效應；(五) 跨域治理結構穩定性與否，與資本和產業流動關聯性。

基本而言，在中共威權政治體制下，外資吸引績效彰顯，但蘇州昆山、青島城陽與大連金州跨域治理之運作，與西方民主社會下多元參與和互動仍有本質性之差異。大陸地方政府運作，更多體現在經濟現實需要與外資運作功能性考量。在現階段中共政權體制下，跨域治理既有特殊性、功能性與階段性之特質，並有廣度與深度的差異性和限制性。

關鍵字：跨域治理、全球生產網絡、制度創新、發展型國家、台韓日商

**Cross-border Investment and Governance:  
A Comparison of Taiwanese, Korean and Japanese Business Investment in China**

Te-sheng Chen

(Research fellow, IIR, National Chengchi University)

**Abstract**

This paper is a comparative study of Taiwanese, Japanese and Korean business investments in China within the conceptual framework of cross-border investment and governance.

In the era of globalization, Taiwanese, Japanese and Korean business investments in Kunshan, Dalian and Chengyang aim to linkup with global production networks. The driving forces of investment includes lowering costs, creating a better investment environment, building up mutual trust and institutionalizing the process of exporting from these areas through negotiations with local governments. In general, if local governments are given cross-border governance with foreign investors, this will improve performance and help stabilize business ventures during periods of international economic challenges.

This study explores the following questions : 1 ) What are the types, interactions and contents of cross-border governance and participation during different periods of FDI influx in Kunshan, Chengyang and Jinzhou ? 2 ) In different regions of economic development in China, what are the interaction of and impact on institutional innovation and international synchronization in operations involving cross-border governance ?

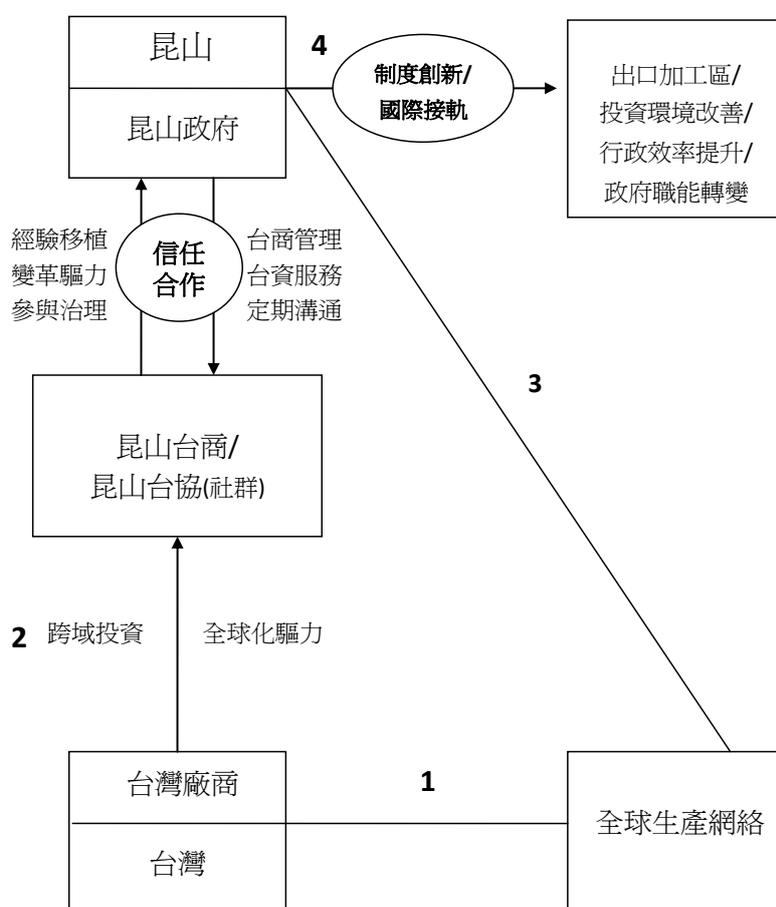
Basically, the experiences of Kunshan, Chenyung and Jinzhou and their interaction with the local governments do not align with the concept of cross-border governance in Western democratic society. China's local governments are still very authoritative, practical and changeable. The changeability of governance are only limited to the economy, market and international rules.

**Keywords:** cross-border governance, social capital, global production network, institution innovation, developmental state, Taiwan, Korean and Japanese businessmen

## 壹、前言

在經濟全球化背景下，外商進行跨域投資，中小型傳統產業主要是利用廉價生產要素拓展外銷；跨國企業則多著眼於市場開拓。然而，在投資行為運作過程中，不僅需考量區位選擇、僵化體制突破、產業政策偏好、區域經濟環境規範，全球生產網路(global production network)連結與競爭力維持<sup>1</sup>，且涉及與中國大陸地方政府互動、對話與折衝。作為外商組織「協會」網絡，亦具平台與協調溝通角色（參見圖一），而透過地方政府、外商與協會互動協作，亦有助促成體制創新和國際接軌。

圖一：昆山台商、全球生產網絡與地方政府互動



本文選擇蘇州昆山市、青島成陽區與大連金州新區作為研究比較主題，主因是其作為近十餘年台韓日商群聚廠商較多，且具代表性之城市。探討主軸包括：（一）中國外資吸引不同階段，台韓日商大陸投資區位選擇，以及參與跨域治理，規模大小與產業別影響和回應；（二）不同區位發展與外商跨域治理，對體制創新與國際接軌之影響；（三）台韓日商協會平台角色與中介組織之互動治理關係

<sup>1</sup> Dieter Ernst, "Global Production Networks and the Changing Geography of Innovation System. Implication for Developing Countries," *Journal of the Economics of Innovation and New Technologies*, Vol.11, No.6(2002), pp.497~523.

(四) 跨域治理與社會資本有關信任建構運作和效應；(五) 跨域治理結構穩定性與否，與資本和產業流動關聯性。

## 貳、基本概念與理論基礎

廠商跨域投資行為，主要有下列觀點探討：(一)無形資產說(intangible asset hypothesis)由 Stephen Hymer 倡議，並認為廠商對外投資，是因為它擁有一些無形資產，例如專利、良好品牌形象、特殊生產方法等。由於這些無形資產赴海外應用，邊際成本低，因而容易獲利；(二)產品循環說(product cycle hypothesis)則由 Raymond Vernon 所倡議。他認為：許多產品在市場上均有明顯的生命週期，由創新到成長，而後趨於成熟，最後完全標準化。由於產品在不同階段適合在不同區域生產，因此擁有這種產品的技術或經銷通路之廠商，就會在不同階段把生產基地設在不同地點，乃造成對外投資行為；(三)內部化說(internalization hypothesis)則由 William Buckley 和 Carol Casson 倡導。他們認為：多國籍公司是一種跨國交易行為的內部化。亦即多國籍企業在海外設立生產、銷售和服務據點，直接在海外進行生產、銷售活動或提供服務，把市場交易變成內部交易。<sup>2</sup>

John Dunning 則提出綜合上述三大觀點之綜合理論(eclectic theory)。他認為：無形資產所描述的是，一個廠商對外投資必須擁有一種自身專屬的優勢(ownership advantage)；產品循環說則描述的是一種區域性的生產優勢(location advantage)；而內部化則是內部化的優勢(internalization advantage)。Dunning 認為：對外投資其實是因這三種優勢結合而生的行為。當廠商的專屬優勢必須與某地區的優勢結合才能有所發揮，而且必須以內部化的方式呈現，不能訴諸市場交易，即形成對外投資景象。由於此一論點涵蓋廠商專屬優勢，區位性優勢及內部化優勢，而稱之為 OLI 理論。<sup>3</sup>

企業投資跨國行為，多數是以鄰近國家為起點。主因在於：廠商必須循序漸進，以累積其國際化的資源與經驗，當資源及經驗均不足時，只能由風險最小的投資地開始。而投資風險的大小和投資當地的語言文化、商業習慣等有密切關聯。語言文化相近、商業習慣相同的地區，投資風險較小，反之則可能影響跨域投資之廠商獲利和經營風險。此可視為跨域投資廠商區位選擇之社會文化「心理因素」。此外，跨域投資之廠商與國內生產網絡保持連鎖關係，是其維持競爭力和生存之主要憑藉。<sup>4</sup>吾人可視為廠商跨域投資之「網路因素」。<sup>5</sup>

跨域治理(cross-border governance)是指：針對兩個或兩個以上的不同部門、團體或行政區，因彼此之間的業務、功能和疆界相接及重疊而逐漸模糊。其結果導致權責不明、無人管理與跨部門的問題發生時，藉由公部門、私部門與非營利

<sup>2</sup>劉碧珍、陳添枝、翁永和著，國貿貿易導論，修訂版 (台北：雙葉書廊有限公司，2010 年 10 月)，頁 201~203。

<sup>3</sup>同前註。

<sup>4</sup> Ying-Hua Ku, "Economic Effects of Taiwanese FDI on Host Countries," in Tian-Jy Chen (ed.) Taiwanese Firms in Southeast Asia (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999).

<sup>5</sup> 陳添枝、顧瑩華，「全球化下台商對大陸投資策略」，陳德昇主編，經濟全球化與台商大陸投資，修訂版(台北：印刻出版社，2011 年 3 月)，頁 150。

組織的結合，透過協力 (collaboration)、社區參與、公私合夥或契約等聯合方式，以解決棘手難以處理的問題。其運作主要將行政部門、私人企業、利益團體、社區組織及非營利組織，納入跨域治理的互動機制。因此，職司者必須結合公部門、私部門和志願團體，在各方都能接受的遊戲規則中，依靠參與者所提供的資源，進行協商與交換，以達成共同的目標。<sup>6</sup>

跨域治理理論分析主要包括：政策網絡(policy network)、新管理體制(new managerial regime)，以及協力關係三部份。<sup>7</sup>

政策網絡理論是以政策社群(policy community)和議題網絡(issue network)作為論述基礎，進而指出政府機關與各種不同的政策社群，對某些特定的政策議題形成不同的政策領域(domains)間的互動關係。事實上，政府部門、各個政策社群皆會形成不同之政策網絡。其規則是建立在信任、溝通與降低不確定性，以及非科層性協調的基礎上。<sup>8</sup>尤其是透過不同群體納入跨域治理的互動機制，針對公共議題擬出一套彼此均能接受的遊戲規則，並在政策網絡場域(arena)討論意見與資源交換，以便形成共同努力之目標。<sup>9</sup>

新管理體制理論形成背景，主要由於組織的複雜性與分散性，局限國家機關的權力和控制能力，加之必須回應社會變遷和衝突所需，於是孕育管理體制產生的系絡。在此一運作體系中，任何組織皆無法實現其強勢控制作用，反而需與其它組織行動者取得一種合作性努力關係，以成就彼此的利益。<sup>10</sup>而此種合作努力關係之建立對話，是基於行動者之間的忠誠對待、彼此信任和相互支持等條件，而不是經由層級控制或協商交易來達成。這種權力關係主要目的在社會生產 (social production)，而非社會控制 (social control)。而所謂「社會生產」主要指權力要被賦予，各行動主體可以在非零和賽局中，讓參與者創造更多權力，從而共同合作來達成集體目標。<sup>11</sup>

協力關係的觀點，主要是指涉協力是一種過程，由具自主性的參與者，彼此透過正式與非正式協商管道互動，共同創造出規則 (jointly creating rules)，促使參與者在議題處理中共同決定和執行。<sup>12</sup>形成協商關係的成因，主要是因為公共議題涉及層面廣、棘手複雜且不易處理，常需跨越不同部門。因此，要促成協力關係的有效運作是以夥伴 (partnership) 為前提，並以更對等之方式進行對話與合作。<sup>13</sup>

跨域治理指涉政府透過和跨界的、不同的利益主體行動者互動協商，形成一

---

<sup>6</sup> 林水波、李長晏，*跨域治理* (台北：五南圖書出版公司，2005)，頁 3~4。

<sup>7</sup> 同前註，頁 8。

<sup>8</sup> R. A. W. Rhodes, "Governance and Public Administration," Jon Pierre ed, *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy* (New York: Oxford University Press, 2000), p.63.

<sup>9</sup> 同註 6，頁 11。

<sup>10</sup> 同註 6，頁 12。

<sup>11</sup> 同註 6，頁 14。

<sup>12</sup> Ann Marie Thomson, "Collaboration: Meaning and Measurement," Tharsi Taillieu ed., *Collaborative Strategies and Multi-organizational Partnerships* (Lanven: Garant Publishers, 2001), p.271.

<sup>13</sup> 同註 6，頁 16。

組制度和規範，以利跨界生產體系之運作。跨域治理之目的，亦是為解決因經濟與現代科技社會發展，使得原有區域空間型態與規模發生重組與變化。地方基礎設施規模和社區結構發生重大轉型，進而對原有地方行政管理模式提出新要求與挑戰的回應。此種回應，凸顯當今面對公共政策上棘手困難問題和跨越部門議題時，跨域治理理念與機制建立之功能性與必要性。<sup>14</sup>此外，在全球化與經濟變革的背景下，政府職能由管理和規劃發展，以及彌補市場失靈的角色，變成積極的推動者，進而促成中央政府放權予地方，地方政府亦須加速變革，以使自身更為開放靈活。因此，地方政府要讓各利益集團參與決策，建立夥伴型公私關係；強調地方政府在經濟事務中的協調和組織角色。

外商跨域投資，跨域治理運作之行動者，主要包括：外資企業、地方政府與外商服務組織。而外資企業與社群，以及投資地地方政府建構互惠、適應、學習與體制創新之運作平台，是跨域投資成功的前提要件。基本而言，外商跨域投資不僅涉及語言、文化與在地調適，也攸關官商互動、信任厚植與網絡連結。上述生產要素與產業鏈之結合，將較易形成穩固之治理機制。反之，外在變數或衝擊擴大，則企業與產業發展易陷於離散或潰敗之困局。

### 參、相關文獻

以跨界生產網絡的在地聚集與組織治理模式，分析蘇州台商電子業之分析顯示：(一)台商電子業的跨界投資，為外商大廠所驅動，跨界投資的過程基本上強化台灣代工廠商與品牌大廠間策略性合作；(二)台商生產網絡的跨界拓展，也交織著企業組織間的權力運作，導致生產網絡之治理模式發生改變，並形構空間聚集的動力；(三)就開發中國家由全球生產網絡之跨界轉移，「經濟地理學」所強調的廠商具有地理鄰近「互賴性」，並不能脫離「全球商品鏈」(global commodity chains)所內涵的不對稱權力關係；(四)大蘇州地區台商投資與經營環境之營造，當地政府角色積極，使得台商產業鏈漸趨完整，並改變產業區位之空間分工。<sup>15</sup>

以跨界資本生產網絡與生產環境為重點之文獻—「全球經濟中之跨界資本—台灣電子工業生產網絡」指陳：(一)台商跨界投資實為全球經濟跨界的國際化生產網絡之延伸。進入中國大陸實際上是全球生產網絡之區段(segments of international production networks)，也是資訊技術選擇性的全球化的一部分。台灣跨界企業隱藏之美國-台灣-中國大陸的複雜關係與互動網路，即生產國際化與國際貿易轉化；(二)台灣企業優勢在於仰賴多重性、互動與有學習能力的生產網絡，在全球角度下關係網絡之連結性，結構了全球佈局，亦即美國作為核心，台灣是全球經濟中製造業節點(nodes)，中國大陸則是有自主性潛力的大市場；(三)台灣作為全球網絡的虛擬橋樑，台商進入中國大陸市場，避免喪失全球資訊工業之競爭優勢，也必須為大企業尋覓足以支撐其規模的市場，台灣與大陸經濟勢必

<sup>14</sup> 同註 6，頁 2。

<sup>15</sup> 楊友仁、夏鑄九，「跨界生產網絡的在地化聚集與組織治理模式：以大蘇州地區資訊電子業台商為例」，地理學報，第 36 期(2004 年)，第 23~54 頁。

進一步整合(四)台灣跨界於中國大陸投資之公司,都充分知曉其文化與語言相近性,台商之性格是符合懂得入境問俗之多國籍公司(multinational corporations),具有多重的國家認同,不是對國族性漠不關心,也不是對地方文化視而不見。<sup>16</sup>

台商跨界投資之生產網絡與地方政府的互動、協作機制為探討主題之文獻—「跨國界區域經濟形成的統理機制:以台灣資本外移南中國為例」,透過制度學派和調解理論對統理機制觀點分析。文獻指出:台灣企業的網絡關係,中國大陸的地方政府,以及台灣企業與大陸地方政府官員的網絡彈性作法,是這個區域經濟形成的主要機制;所謂的統理機制在此是指主導(govern)和協調經濟體系內法人機構的經濟活動,以面對資源稀有性和資訊複雜性的問題,使市場活動產生秩序和效率的各項制度而言。因此,從統理機制的角度,台商赴南中國投資,企業之間的協力關係網絡和上下游之間的供需網絡扮演著重要角色。最後則帶動中大型企業的外移,以及在大陸建立類似台灣的協力廠商組合。中國大陸的地方政府同時扮演重大吸引投資的角色。該文亦指出:台商大多能與當地官僚建立關係,在非正式場合解決問題,並不是西方或其他地方跨國公司以正式管道,走理性行政程序的方式在效率上能夠相提並論。因此,從八〇年代末期以來一個強固的公—私合作關係已經在中國形成,導致企業與地方官員之間的一個共生關係。這樣的公—私合作關係,稱之為「發展型的地方主義」。<sup>17</sup>

透過「資源動員」、「信任結構」與「關係強弱」之觀點,亦有助解讀台商透過台商協會與政府互動之協力網絡。「制度環境與協會效能:大陸台商協會的個案研究」文獻指出:社會資本乃個人基於其網絡或協會等的成員身分,所相應擁有的社會資源;(一)協會成員的身分,可以發展出強勢/親密網絡(strong ties)。在華人社會中,強勢/親密網絡往往具備彼此動員的能力;(二)台商協會的成員身分,適足為互惠、信任的依據,發展出相互支持、高效交易的成果;(二)在此客觀需求的驅使下,台協因而不難吸引台商投入與付出,發展出強而有力的組織;(三)唯有「強關係」才能產生「強動員」與「高信任」,並收資源互通與降低交易成本之效;(四)「強關係」一旦締結成功,往往就不必再附著於台商協會,反另行發展出更適應於網絡成員的互動形式與載體;(五)台商進入台協後極為普遍的「關係提升」傾向,說明僅憑協會成員身份帶來的社會資本,並無法滿足台商事業經營的需要。<sup>18</sup>

台商跨域投資協力網絡建構、互動之分析,在「揮別發展型國家? 昆山地方政府治理模式的轉型」文獻中指出,從政府治理觀點考察蘇州昆山的政企關係,強調(一)在中國經濟改革過程中,因為中央政府實施放權讓利的政策,昆山地方政府得以扮演地方社會發展的主要舵手,並於1997-2000年建立親商機制及制度期間,與台商維持著一種合作的對等關係,採取集體協商、談判、議價等互動

<sup>16</sup> 夏鑄九,「全球經濟中之跨界資本—台灣電子工業之生產網路」,《城市與設計學報》,第11/12期(2001年3月),頁1~37。

<sup>17</sup> 王振寰,「跨國界區域經濟形成的統理機制:以台灣資本外移南中國為例」,《台灣社會研究季刊》,第27期(1997年9月),頁1~36。

<sup>18</sup> 耿曙、林瑞華,「制度環境與協會效能:大陸台商協會的個案研究」,《台灣政治學刊(台北)》,第11卷第2期(2007年12月),頁93~171。

的方式；(二)對於昆山地方政府與其外資大宗—台資企業—間的互動模式，顯示地方政府與企業攜手爭取地方保持經濟競爭力的合作，符合新型態地方治理模式中，強調地方政府與政策參與者間的「合作夥伴關係」(synergy-companionate relation)；(三)近年昆山地方政府因為經濟實力提升，已經出現主動引領、決策貫徹的「發展型國家」特徵。儘管如此，台資企業依然是昆山經濟發展不可或缺的主力，地方政府或有些在政策制訂或執行上的強勢舉措，但仍與台商維繫合作的夥伴關係。<sup>19</sup>

跨界治理論述昆山台資企業發展之文獻「跨界治理:台資參與昆山制度創新的個案研究」,分析台商昆山投資對地方政府制度創新之影響。其主要觀點包括:(一)台商與大陸地方政府之間,為解決利益糾結各種矛盾,在一個歷史過程中逐步摸索,建立一個跨界治理系統來支援全球化脈絡的跨界生產;(二)地方政府讓外商與台商參與地方政府監督,營造最低交易成本之投資環境,增加地方政府運作行政透明度,並進一步與投資者建立信任與合作關係;(三)台商協會透過集體力量與直接和持續之官方對話,排除投資障礙與行政效率提升;(四)為回應全球生產網絡產品與競爭要求,地方政府透過台灣加工出口區經驗移植與學習、台商政策建議與行政職能調整,促成昆山成為中國第一個「出口加工區」;(四)台商跨界治理主要表現在,對外資吸引、投資環境改善與制度創新的參與,以及全方位之跨界互動。台商已從跨界資本的載體到流動的行動者,並進而落地生根的社會鑲嵌;(五)台商從外資的身分到進入地方決策、制度創新與社會生活,伴隨著是一個培育和累積社會資本的過程。而在全球化年代,社會資本不是凝固的,無法單是從傳統中尋找,而必須在一個動態的過程中培育、結構和再結構。<sup>20</sup>

韓資跨域投資、經營協力網絡與地方政府之互動,「韓資企業與中國山東地方政府間的關係」文獻,主要採用田野調查方法分析韓資企業與山東地方政府之互動。其重點主要包括:(一)由於法制規範不明確,增強地方政府與中央議價空間,以及外資干預範圍;(二)由於文化差異與瞭解不足,導致投資運作過程認知差距擴大;(三)外商、地方組織與中介組織(主要指青島「貿促會」)三者聯盟關係,其中政府之角色仍具管制性與影響力,「貿促會」則扮演「參與式投資」服務、公關平台與牟利者之角色;(四)地方政府自主性與資源日增,山東地方政府性格上較屬於「發展型國家」。雖然其不積極介入外資決策,但是在發展地方經濟與外資形成某種形式的聯盟,卻不顧中央政策而圖短期行為。<sup>21</sup>

透過文化與社會資本分析台日韓商跨界投資與社會調適之「跨界投資與中國及社會適應-台商、日商與韓商比較」文獻顯示:(一)外派經理人越積極與地方雇

<sup>19</sup> 耿曙、陳振偉,「揮別發展型國家? 昆山地方政府治理模式的轉型」,發表於中國經濟轉型與地方治理學術研討會研討會,(台北:政治大學國際關係研究所第四所、台北市兩岸經貿文教交流協會主辦,2005年4月24日)。

<sup>20</sup> 柏蘭之、潘毅,「跨界治理:台資參與昆山制度創新的個案研究」,城市與設計學報(北京),第15/16期(2003年9月),頁65。

<sup>21</sup> 金潤泰,「韓資企業與中國山東地方政府間的關係」,中國研究,第22卷,頁151~167。

員互動，就越認知到人際關係在中國社會的重要性；(二)外派經理人擁有越強的社會關係，就越強烈認識到在中國做生意，有必要與地方官員打交道；(三)外派經理人文化資本對其社會資本的建構有顯著的影響；外派經理人有較強之語文能力，則較有興趣與他人互動，並建立其社會關係。亦即外派人員中文能力，將影響其社會鑲嵌和在地化意願程度；(四)就比較觀點而論，台韓商熟悉語言文化，因而能有較佳的社會網絡與資本之連結與互動，韓商學習語文意願相對較強，期能強化社會互動與管理；日商學習語言意願較低，在地化程度亦顯不足。<sup>22</sup>

台韓商大陸投資社會網絡和環境應對能力，涉及市場環境和政府關係調適。在「港、韓、台商大陸投資之比較」之文獻顯示：(一)涉及市場經濟條件，不成熟的行政干預和障礙短期克服不易；(二)台商以同文同種之便和中央各種官僚系統建立「關係」，也減低部分外部性問題；(三)台商之所以比其他外商成功的原因，主要在於：文化、語言及官場習性之類似，此將減少內部管理及外部環境的適應成本；(四)韓商大陸投資缺乏對大陸企業管理體制之瞭解，產生巨額的學習調適成本，其中包括官僚體系與互動難度高、政府系統的介入與攤派行為的挑戰等。<sup>23</sup>

上述文獻是由經濟全球化觀點闡述台商跨域投資，並透過全球生產網絡連結從事跨界生產。尤其是蘇州昆山台商投資，在回應全球市場競爭下，與地方政府互動產生之制度創新和多元協作內涵。不過，上述文獻多僅及於單一台商或雙邊投資之研究，並未擴及跨域治理之台韓日跨國研究與比較。<sup>24</sup>事實上，近二十年來，與大陸鄰近之韓日商，在全球化趨力與市場誘因下赴大陸投資，並集中於山東青島城陽區與大連金州區。其所顯現之跨域投資與治理議題值得做深入分析。本文試圖透過跨域與跨國比較，期有助於分析台韓日與大陸地方政府，以及外資服務中介組織互動，衍生之治理格局、效應與影響。

根據上述理論與文獻，本文探討與檢證之主題包括：(一)台韓日商全球化與跨域投資考量區位、成本與市場因素；(二)語言、文化與關係網絡攸關投資環境適應能力；(三)台日商與地方政府互動與協力網絡建構，與投資績效具相關性；(四)企業規模大小與產業類別，與地方政府協作和影響力有別；(五)跨域投資廠商建構全球生產網絡，在滿足市場競爭與盈利訴求下，有助於促成制度創新。

#### 肆、台韓日外資吸引政策

大陸台韓日商投資群聚現象，以台商在蘇州昆山，韓商集中之青島城陽區，以日商群聚大連金州區最具代表性。基本而言，台韓日商大陸投資皆是在經濟全球化驅力下，將全球生產網絡由母國移出，進行跨域生產，其中又以各地區推動

<sup>22</sup> 張家銘，「跨界投資與中國及社會適應-台商、日商與韓商比較」，*東亞研究*，第39卷第1期(2008年1月)，第147~162頁。

<sup>23</sup> 陳麗瑛，「港、韓、台商大陸投資之比較」，*經濟前瞻*，第31號(民國82年7月10日)，第82~86頁。

<sup>24</sup> Eun Mee Kim and Tai S. Mah, "Patterns of South Korea's Foreign Direct Investment Flows into China," *Asian Survey*, Vol. XLVI, No.6 (Nov/Dec, 2006), p.881.

之招商引資政策，以及政府官員服務和回應應能，最具影響力。

表一：大陸昆山、城陽與金州台韓日商投資基本資料（2000-2010年）

區域 比較項目	蘇州昆山市		青島城陽區		大連金州區		大連金州新區
行政級別	地級市下屬縣級政府		副省級下屬區級政府				副省級下屬區級政府
區位	長三角地區		環渤海地區		東北地區		
面積 (平方公里)	927.68		553.2		1352.54		1039.8
人口 (萬人)	2000	2009	2003	2009	2000	2008	2010
	59.45 13.13 (暫住)	69.98 98.15 (暫住)	44.7	48.35	51.65	48.17	60.3
國內生產總值 (人民幣)	200.8 億	1750.78 億元	---	640 億元	137.2 億元	409.7 億元	1100.4 億元
人均 GDP (人民幣)	---	25,174 元 (城鎮)	---	24,296 元 (城鎮)	7,100 元 (城鎮)	15,563 元 (城鎮)	21,653 元 (城鎮)
				9,777 元 (農村)	4,600 元 (農村)	13,003 元 (農村)	16,847 元 (農村)
經濟增長率	15.6%	16%	---	15%	8.5%	16%	18.1%
主要外商	台商		韓商		日商		
主要外商投資 產業結構	IT(45%) 精密機械(17%) 化工(30%)	IT(54%) 精密機械(24%) 服務業(17%)	傳統產業為主	電器、紡織、 化工傳統產業， 以及電子信息七大行業為主。		電子、重工業、消費電子	以新能源、新材料為代表之 高新技術產業 引進提升。
出口加工區/開發區/保稅區設立	1985 年設自費開發區，1992 年升格為國家經濟技術開發區。2000 年 4 月成立第一個加工出口區。		設海關，能於 24 小時通關。2003 年 3 月 10 日批准設立加工出口區。		1992 年 5 月批准設立大連保稅區，鄰近地區設大連高新園區和大連軟體園區。		
代表性廠商	1.仁寶電腦 2.富士康 3.南亞塑膠 4.正新橡膠 5.捷安特		1.青島樂金(LG)浪潮數字通訊 2.浦項鋼鐵 3.樂金(LG)機械 4.青島樂喜食品		1.佳能 2.三菱 3.日本電氣		4.佳能 5.日本電氣

資料來源：1.青島城陽區，<<http://www.chengyang.gov.cn>>。

2.昆山，<<http://www.ks.gov.cn>>。

3.「今年以來江蘇昆山四成新增外資來自台灣」，**中國時報**，2010 年 5 月 7 日，B4 版。

4.「2009 年全區利用外資情況」，**青島城陽網**，

<http://www.chengyang.gov.cn/co16/article.html?id=11627>。

5.「大連市-維基百科」，<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%A7%E9%80%A30>。

6.「2010 年金州新區統計公報」，大連開發區(2011 年 6 月 3 日)，

<http://www.dda.gov.cn/zwgk/inner.vm?cid=08diid=193050&nid=10>。

說明：2010 年 4 月 9 日，大連宣布啟動新市區管理體制改革，金州區、大連經濟技術開發區、保稅區等地組成金州新區，為局級單位。

1990 年代以來，蘇州昆山地區成為台商投資重點區域，其投資績效益最為顯著。當地政府無論在優惠政策落實，行政支援與創新作為，並採行「同等優先、

是當放寬」之政策，促使蘇州昆山成為全大陸台商主要集中地。<sup>25</sup>根據 2009 年統計資料顯示，台商投資達 2,650 家，累計投資額 337.1 億美元，註冊資本 163 億美元(參見表 1)。台商投資之產業以資訊、精密機械、化工與服務業為主。其中代表性之廠商包括：仁寶電腦、富士康、南亞塑膠、正新橡膠與捷安特等。台商投資集中昆山，與昆山歷任黨政領導幹部的施政作風與前瞻規劃相關。許多實例即顯示，造就昆山台商高度集中的因素，不是地價低、優惠多，當地官員服務熱忱、勤奮與效率是其長期招商成功的主因。<sup>26</sup>一位具代表性昆山台商表示：

中國大陸地方政府為爭取台商進駐的柔軟身段與優厚條件，不僅讓郭台銘動心，更是台灣大多數企業負責人不時拿來跟台灣政府「效率」比較的參考點。

十多年來，昆山市的各級官員，都養成了一股服務外商的優良傳統。富士康(昆山)總經理戚道阜就透露，當地的書記、市長和台辦主任的手機，幾乎都是二十四小時開機，甚至連出國時間也不例外……因為地方小，碰到什麼問題，台商往往就是一通電話，直接跟市裡、鎮裡的領導請求協助，少了大城市裡的繁文縟節，還有層層上報的制約。昆山官員的服務與行政效率，得到了當地台商的認同，也讓一旁的蘇州和上海備感壓力。<sup>27</sup>

韓商大陸投資主要基於「區位接近韓國」、「低廉勞動成本」與「潛在市場」因素。<sup>28</sup>韓資企業主要集中在山東省，青島市城陽區則是韓資企業最多、最集中、最具代表性的地區。根據統計資料顯示，截至 2006 年 6 月底為止，城陽區已有韓資項目 2462 個，佔青島韓資企業的 1/4，合同利用韓資達 36.7 億美元。在城陽區長期生活與工作的韓國人達三萬多名。全區每年出口創匯額 40%以上、財政收入 30%以上都是由韓資企業創造。從投資領域而言，韓資企業主要集中在製造加工業、服務業等勞動密集性產業。青島韓資企業特點是製造業居多，約佔總投資 75%左右。<sup>29</sup>不過，2007 年韓商投資雖仍為重點，但城陽區韓商投資則有衰退之勢。2008-2009 年城陽利用外資統計即顯示，韓資廠商數雖仍佔外資比重最高，但比率則有下降之趨勢。<sup>30</sup>

<sup>25</sup> 劉震源等編著，**招商引資一對台經濟合作方法和策略**(北京：清華大學出版社，2004 年 8 月)，頁 82-94。

<sup>26</sup> 李道成，「服務取勝，昆山招商成績傲人」，**工商時報**，2004 年 2 月 21 日，A6 版。

<sup>27</sup> 同前註；王霞林、江南平，「蘇南發展的最新調查及其啓示」，**江南論壇**(江蘇)，2003 年第 8 期(2003 年 8 月 15 日)，頁 4。

<sup>28</sup> 張文忠、龐效民、楊蔭凱，「跨國企業投資的區位行為與企業空間組織聯繫特徵」，**地理科學**，第 20 卷第 1 期(2000 年 2 月)，頁 9。

<sup>29</sup> 張士軍、宋春麗，「青島韓資企業投資趨勢及引資政策的選擇」，**經濟研究導刊**(青島)，2008 年第 22 期(2008 年 11 月)，頁 118~119。

<sup>30</sup> 「2008、2009 年全區利用外資情況」，**青島城陽區網站**。

青島市城陽區吸引外資不遺餘力，在其對外商宣傳之訴求中強調：「親商、愛商、安商、富商」是其基本政策（參見表二）。其理念訴求是：真誠對待每一客商，用心做到每一個項目，堅持「永不說不」、「馬上就辦」、「限時辦結」的服務理念，千方百計協助外商解決生活中的實際困難，並從吃、住、醫療、娛樂、教育等方面入手，全方位營造適宜外商居住生活的優良環境。<sup>31</sup>

表二：青島城陽區改善投資環境作法

親商、愛商、安商、扶商	領導工作走訪制度 部門業務走訪制度 街道聯絡走訪制度 見面會制度 聯誼交流制度
三個服務	實行全過程服務 實行全方位服務 實行全天候服務
三個環境	打造安心的生產環境 打造安居的生活環境 打造安全的社會環境
四個支持	提供人力支持 提供資金支持 提供信息支持 提供配套支持

資料來源：彭孝鋒、盧曉梅，「改善投資環境的新舉措—青島市城陽區開展『親商愛商安商扶商』活動的做法與啟示」，青島行政學院學報（青島），2008年第4期（2008年4月），頁81~82。

由於語言、文化、歷史和地理區位等因素，以及中國大陸政策開放，東北大連成為八〇年代以來日商投資較早且集中的地區。大連金州區地處遼東半島南端，轄區內包括大連金州經濟開發區（2002年10月晉升為省級開發區）、大連經濟技術開發區（國家級發展區）<sup>32</sup>，其中較具代表性之日商為佳能（Canon）、三菱、日本電產、三洋、東芝（Toshiba）等。

八〇年代中期，大連成為中國大陸十四個沿海開放城市，掀起日商投資熱潮。此一時期日資主要投資服裝、機械零組件、食品加工等勞務密集型產業。其後雖歷經1989「六四事件」與1997年東南亞金融風暴衝擊，階段性影響日商投資。此一階段日資則以投資電子、機械工業為主。及至2003年中共提出「振興東北」

<sup>31</sup> 「青島城陽—韓潮涌動」，青島新天地景觀，<<http://cnki.net>>。

<sup>32</sup> 李輝、李淑文，「日本對大連直接投資的特點、問題與有關對策」，現代日本經濟，第117卷第3期（2001年），頁13。

政策，再度吸引日資。此一時期大連日資則以技術升級、經營模式調整，以及電子產業發展為主。

基本而言，日商赴大連投資除有區位與交通優勢外，系列優惠、法規與稅收政策亦具成效。大連經濟技術開發區、保稅區與加工出口區之設立，亦成為日資群聚之區位。在投資服務方面，實行「一個機構服務、一個窗口收費、一個部門執法」的「三個一」工程，有效提高服務品質和工作效率。此外，針對投資環境與合法權益保障、定期赴日招商，以及每年召開 2-3 次日資企業座談，以落實日商吸引與服務工作。近年來外資吸引策略則強調，優化產業結構，追求質量、效益，以及朝高端製造業、研發機構和總部經濟發展。<sup>33</sup>

### 伍、跨域治理:台韓日商互動與比較

對跨域投資企業與地方政府而言，政府透過跨界的、不同利益主體的行動者互相協商，形成制度規範，以利於跨界生產體系的運作。而此一跨域治理體系，能否有效回應與支援全球化脈絡的跨界生產？對台韓日商大陸投資跨域治理之影響因素和效應為何？中介組織運作與機制為何？社會資本與信任建構，以及資本與產業聚散之檢視與比較，皆是本文關注之焦點。

#### (一)地方政府與外資企業互動和回應

基本而言，地方政府與外資企業互動效應和回應能力，雖有外資吸引政績訴求，但是仍有階段性與規模大小的差異性。換言之，外資吸引的萌芽期與發展期，以及規模大與科技含量高之企業，則地方政府互動回應與配合意願強。地方政府服務外資企業、促進經濟發展，推展行政變革，期能提升地方競爭優勢與政績表現；反之，在飽和期的外資吸引階段，則規模小與傳統產業，將使其原已不受重視的地位，更不易獲致地方政府之回應，甚而成為淘汰的目標（參見表三）。

表三：地方政府與外資回應、協作能力比較

企業規模 產業類型/地方政府回應	規模大	規模小
	科技產業	強回應
傳統產業	中回應	弱回應/不回應

說明：強回應是指：對其政策與產業互動採取積極配合、協調的態度。

中回應是指：對企業的訴求採取有限度的回應。

弱回應是指：對其投資與生產經營採取消極回應，甚至在投資環境下迫使其淘汰、遷移。

以昆山為例，當昆山外商投資漸趨飽和與土地資源不足時，即以「騰籠換鳥」為名，要求傳統產業、高污染與低附加價值之產業外移。青島地區城陽區政府亦

<sup>33</sup> 「招商引資的嬗變」，見附表二，資料來源 4。

在實行勞動法與 2008 年全球金融風暴衝擊之際，對傳統產業之外移與關廠即不再採取支持與鼓勵投資之態度。大連地區日商亦有類似經驗。一位曾任大連日本工商會事務局長訪談時即表示：「大連日資企業因企業性質或規模大小，而存在差異性。地方招商對大企業另眼相待。松下、佳能進駐大連便得到較多優惠與方便，中小企業確實比較辛苦。」<sup>34</sup>其中不僅顯示大陸地方政府的現實主義與功利取向，並凸顯具影響力之大型、科技型企業與地方政府互動，才是地方政府關注與政策偏好之重點。

韓商在城陽地區韓商投資影響力，顯不及昆山台商。雖然其運作影響亦體現產業規模與類型之偏好，儘管當地政府亦採行較積極之行政支持與服務措施，但在實務運作和操作上則不盡理想，並呈現階段性，以及產業別與規模大小之差異性(參見表四)。此恐與其官僚素質和商業文化，以及未形成具實力之科技產業群聚有關。此外，地方政府招引韓商初期亦以超額優惠吸引，但因以傳統產業為主的產業結構與規模限制，顯較難以承受投資環境惡化與外部重大經濟因素衝擊。

表四：城陽地區政府對韓資態度與韓國企業影響力

	中國政府的態度			韓國企業影響力		
	保護	旁觀	監理	大	中	小
製造業 (大)	-	O	-	-	O	-
製造業 (小)	-	-	O	-	-	O
IT 業 (大)	O	-	-	O	-	-
IT 業 (小)	O	-	-	-	O	-
服務業 (大)	O	-	-	-	O	-
服務業 (小)	-	O	-	-	-	O

資料來源：A6 訪談資料。

山東青島的官僚體系服務與外資回應能力，恐與蘇南昆山地區以服務為導向之運作有實質差距，主要表現在法律、管理、市場環境與社會服務層面(參見表五)。

表五：韓國企業在山東投資環境問題與挑戰

一、政策法律環境	1.政策缺乏穩定性、連續性。 2.產業導向不明確。 3.稅費結構紊亂，收費項目失控。 4.地方立法機制不健全。 5.司法不公平。
二、政府管理環境	1.「親商、安商、富商」的理念未貫徹好。 2.投資項目審批手續依然繁瑣。 3.政府服務不到位。
三、市場環境	1.某些地方政府信用不佳，政策兌現難度大。

<sup>34</sup> A10 訪談。

	2.企業信用問題較多。 3.知識產權保護不力。
四、社會服務環境	1.中介服務業發展不完善。 2.教育服務落後，專業人才缺口較大。 3.社會保障體系有待加強和完善。

資料來源：陳秀芝、金春珠、金貞姬，「探析韓國企業在山東投資軟環境優化」，**商場現代化**，2007年第6期(2007年6月)，頁269~270。

換言之，外商投資大陸面臨之官僚作風、效率低落與腐敗行為，在青島地區亦屢見不鮮。<sup>35</sup>一位曾投資青島與昆山，從事彩色印刷專業的台商即曾比較表示：

我曾經在青島投資數百萬，但遇到問題找當地的工商局負責人，約了三次沒約到人。最後一次約到了，該負責人還遲到一小時。我向他表達了投資問題與障礙。該負責人不耐與訓誡的回應，來這裡就要「入境隨俗」。該台商一氣之下從青島撤資，並到昆山發展，結果十分順利。<sup>36</sup>

此外，根據大陸學者調查資料亦顯示：

近年來，山東省各級政府加大了職能轉變度，但各級機構依舊龐大、服務意識淡薄、管理體制落後、管理職能分散，使得一些本來可以引進的外資被自己設置的障礙擋在門外。同時，有些政府機構及其服務還存在「辦事難」、「關卡多」、「吃拿卡要」等令外商深惡痛絕的現象，這都直接影響韓商投資的積極性。

相對而言，日資與台資比較，一位輔導日商資深「商工會」專員亦認為：台商的活躍能力超過日商。一方面，日商一板一眼，較遵守規範，但台商則擅長運用非正式管道與整合、協作能力化解矛盾。<sup>37</sup>此外，儘管日商投資是大連外資吸引工作的重點，但在體制缺失、軟環境條件不足，以及執法不規範，亦影響日商之投資意願。較為日商詬病之投資環境缺失包括：(一)管理上政出多門，手續繁雜，以及行政手段為主；(二)政策透明度低，缺乏連續性；(三)執法有章不循、亂收費、亂攤派、亂罰款屢禁不止；(四)服務上，部分執法人員有法不依、執法不嚴、辦事效率差、官僚主義嚴重等。<sup>38</sup>另日商亦不乏對海關效率批評，亦有台

<sup>35</sup> 「環宇集團血淚控訴」，**工商時報**，2008年7月22日，版A17；趙子法、一公，「青島村吏奪地打砸搶農民血濺果園失地3000畝」，**大紀元動態網**，2004年11月5日，<<http://www.dajiyuan.com/b5/4/11/n709691.htm>>。

<sup>36</sup> A1 訪談資料。

<sup>37</sup> A10 訪談紀要。

<sup>38</sup> 李輝、李淑文，註32。另參見，孫惠俊、宋協毅、于鳳志，「大連日資發展歷程及對策-從日本文化視角解讀」，**大連大學學報**，第2卷，第4期(2007年8月)，第111頁。

商指控即使打贏官司，亦不一定能落實。

## (二)制度移植與創新、環境營造與產業群聚

台商對昆山海關運作與加工出口區建立產生實質影響。事實上，昆山海關於 1993 年建關以來即積極適應市場需求進行變革。<sup>39</sup>由於 IT 產業的產品週期短，必須提供快速、高效的服務，使得及時生產(Just-in-time)、全球發貨的 IT 產品得以具有國際競爭力。為突破海關關區，以及辦事效率低落等問題，昆山首先向海關總署提出建陸路海關的設想。經過三年努力，在 1998 年 3 月成為首批內陸通關點之一。昆山海關適應全球化競爭的效率與便利企業的環境，多為台商建言與台灣經驗實踐的移植。<sup>40</sup>

在台商與台灣經驗影響下，建立加工出口區亦為突破口。基本而言，此一規劃亦是對台灣加工出口區的模式移植和複製，<sup>41</sup>此與昆山眾多來自楠梓加工出口區和新竹科學園區的廠商相關。在昆山學習和探索出口加工區的運行模式期間，開發區管委會的主任即曾六度訪台研習。事實上，昆山從 1998 年起向北京當局送件申報，由於當時根本沒有關於加工出口區的政策，因而申報其實是一個說服中央進行制度創新的過程。當時一位決策成員表示其過程之艱辛：

在報批的六、七個月間，跑了北京 84 次，穿梭海關總署、國家計委、財政部、稅務總局、國台辦、外匯管理局，總共見了八位部長。

經過兩年的努力，2000 年 4 月昆山成為國務院批准首批 15 家試點出口加工區之一。同年 9 月 6 日通過八部委聯合驗收，10 月 6 日率先封關運作，成為中共建立政權以來第一個出口加工區，引入第一批電子資訊產業、光電產業、精密機械高科技企業入駐。2001 年進出口高達 4.49 億美元，在全大陸出口加工區中居領先地位。<sup>42</sup>

青島出口加工區之設置，遲於 2003 年 3 月 10 日始批准設立。其在跨域治理運作過程，韓商則顯然缺乏昆山大型科技廠商扮演積極參與性角色。不過，城陽地區為吸引韓商投資，則強化對生活環境與條件之建構。例如：在經營與生活環境營造方面，習於群居與民族依賴性強的韓商，城陽區政府除建成天泰韓國城、悅華園韓國人集中居住區，並積極發展高級餐飲、娛樂項目，打造高仿真居住環境。其中，「悅華園」是城陽區完全按照外商的生活風俗設計和配備；為方便韓商子女在城陽區就學，在區實驗小學專門成立「韓國班」，全區韓籍中小學達 500 名；在醫療服務方面，施行韓商就醫「一卡通綠色信道」，憑藉就醫綠卡，韓商

<sup>39</sup> 魏浩，「利用外資與區域自主創新：昆山案例」，*國際商務—對外經貿大學報*，2009 年第 4 期（2009 年），頁 72。

<sup>40</sup> 徐斯勤、陳德昇，*台商大陸投資名人訪談錄*（台北：印刻文學生活雜誌出版公司，2009），頁 12~17。

<sup>41</sup> 同前註，頁 15。

<sup>42</sup> 同註 10。

在城陽區內醫療機構免交掛號費，並由醫療機構派員全程陪同。此外，透過軟硬體配套條件，使韓國客商在城陽區就能融入本民族語言的廣播電視節目，塑造仿真文化環境。<sup>43</sup>

在產業群聚效應方面，大陸地方政府扮演較積極之角色，並非全由市場因素所促成。基本而言，昆山政府是蘇南「強政府」之典型，在人治強烈的經濟發展企圖心導引下<sup>44</sup>，逐漸形成筆記型電腦、光電與精密機械的產業群聚。<sup>45</sup>換言之，透過下游大型組裝廠的設置，便能引發中、上游廠商的集聚和產業聚落的成形。當地官員即稱之「龍頭效應」。換言之，一旦「龍頭產業」決定投資，則龍身、龍尾(相關零組件廠商)都會跟進。明顯地，地方政府的強勢主導作為與台資企業利益考量，是造成昆山科技產業群聚之主因。反觀青島城陽區韓商投資規模較小，以勞力密集與傳統產業為主，並未建構高附加價值與科技型之產業群聚。此恐與地方政府角色弱化，以及引資政策、人才不足和市場局限有關。

根據日商的訪談資訊顯示，大連日商投資促成制度創新，日商並非唯一影響者，事實上其他外商與地方政府的驅力，亦是主要成因。<sup>46</sup>近十年來，大連成為日本委外(outsourcing)重點地區，其中軟體發展與客戶服務業務即充分利用大連之角色。根據 2004 年統計資料即顯示，日本企業委外在大連的業務量達三億七千多美元，比 2002 年增加一倍，包括日本日立(Hitachi)、松下(Matsushita)、NEC、新力(Sony)等企業都已將軟體發展執行及電話客服部門外移至大連，甚至包括歐美客戶在內。歸納外包產業發展成因，大連曾為日本殖民地、語言人才充足、地理位置鄰近、租金便宜、稅制優惠而促成。<sup>47</sup>此外，涉及客戶保證之專業經理須採認證作業，大連亦依日方制度學習和複製。<sup>48</sup>

日商大連投資產業群聚，則以大連經濟技術開發區內設立之「日本工業團地」較具代表性。2000 年中日雙方政府和 16 家日本民間企業共同出資，在開發區建設第一個包片開發的工業團地—大連工業團地，形成日本企業集群發展態勢。其中規模較大的日資企業，由一個企業發展成多個企業，或者由一個企業帶來數十家配套企業，產生「榕樹經濟」效應。<sup>49</sup>儘管如此，大連對日本優質中小企業及相關零組件廠商吸引仍顯不足，因而產業群聚效應與功能便有其侷限性。

### (三)台韓日商協會角色與職能調適

就台商與韓商協會作為地方政府互動的平台，以及職能調適而論，台商協會明顯與昆山政府有較佳之介面與平台。一方面，台商與地方政府的互動過程中，因語言、文化、種族因素，較韓商享有與當地官員較強的文化親近性。另一方面，

<sup>43</sup> 「青島城陽-中國韓資企業密集區」，招商週刊，總 245 期(2006 年 9 月)，頁 66~67。

<sup>44</sup> 許勝雄，「企業經營與全球布局」，收錄於徐斯勤、陳德昇主編，台商大陸投資名人訪談錄(台北:INK, 2009)，頁 18~19。

<sup>45</sup> 戰紹磊，「外商直接投資與產業集群互動發展：昆山的經驗與啓示」，揚州大學學報，第 13 卷第 5 期(2009 年 9 月)，頁 34~36。

<sup>46</sup> A11 訪談。

<sup>47</sup> <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005032803918>。

<sup>48</sup> A12 訪談資料。

<sup>49</sup> 「採訪遼寧省副省長夏德仁」，<http://wenwen.soso.com/z/q173489436.htm>。

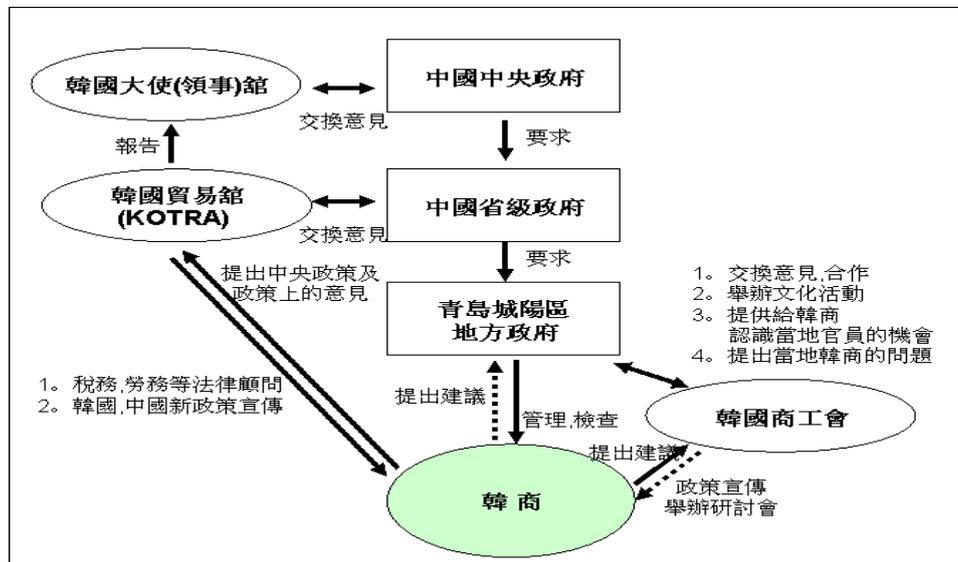
儘管並非所有台商皆加入協會組織，但是透過定期的座談溝通對話機制，以及地方領導幹部真誠與高效的服務精神，皆有助於投資障礙的克服與排除。一篇論述昆山台商協與地方政府與台商互動之文獻即指出：

在昆山，台資企業協會既是連接台資企業之間的紐帶，同時也是政府與台商之間的橋樑。每年市政府都要就如何進一步改善昆山投資環境的問題，邀請台資企業協會全體理監事舉行座談會，就當地的政策法規、政策規劃、城市管理、交通秩序、社會治安等各方面進行交流和研究，虛心聽取台資企業的意見、建議，並認真改進工作。<sup>50</sup>

不過，對大型企業而言，其反映問題與對話之渠道層次較高，當地書記或是中央部門皆有其網絡，台商協會之重要性與功能性便不明顯。反之，中小企業因資源和規模有限，則較需依賴台資企業協會集體性力量與對話平台，向地方政府部門進行政策訴求與提出興革意見。

然而，就韓商而言，韓商協會組織固有協調與支持韓商投資的功能。韓國青島貿易館(KOTRA)亦提供韓商經營政策方案(參見圖二)，但由於韓商與城陽地方政府跨域治理與互動之局限性，尤其是韓商以傳統產業為主體之投資，在市場、規模與現實因素衝擊下，便窄化其組織功能對話與市場生存空間。

圖二：韓資企業/城陽地方政府與韓商服務機構互動關係

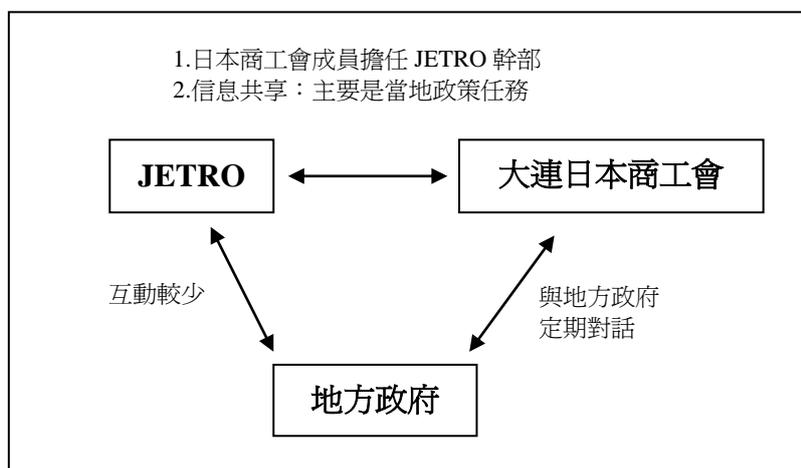


日商在大連的服務平台，主要有日本商工會、日本貿易振興社(JETRO)。基本而言，日本貿易振興社主要以收集與分析經貿資訊為主，著重資訊彙整、研析與商機尋找；大連日本商工會，為當地日商成立之組織，著重日商服務與地方政

<sup>50</sup> 劉震濤等編著，招商引資—對台經濟合作方法和策略(北京:清華大學出版社, 2006年), 頁149。

府對話。其與 JETRO 有協作關係，以及政策信息共享。基本而言，作為日商大連投資的服務平台，日本商工會扮演之協作和功能角色較為積極。相關之政策對話，亦有助促成大連投資環境改善。

圖三：JETRO、大連日本商工會與地方政府三者互動關係



大陸市場中介組織始終未受到中共政治信任，且社會職能不彰，亦是台韓日商跨域經營與治理互動成效具局限性的主因之一。換言之，由於政治參與管道局限，民意互動偏弱，加之黨與政府對社會中介組織的操控，因而為製造、生產服務的中介組織便難以發揮參與和治理的功能。<sup>51</sup>雖然台韓日商皆有「協會」組織，但是在大陸社會作為更廣泛之社會職能之中介組織，並未發揮其應有之社會職能。韓商在山東的投資經驗亦顯示：中介服務不完善，落後於投資者對中介服務的需求，現有的中介組織還未充分吸收從政府分離出來的社會職能，許多中介服務機構嚴重缺乏職業道德、信用低下。人才短缺與中介服務發展不完善，在相當程度上制約韓資企業的發展。<sup>52</sup>同樣的，台日商大陸投資雖有地方政府的支持，以及「協會」、「工商會」之協作，但作為企業與社會協力網絡之建構、互動顯有不足之處。

#### (四)政策參與階段性與服務功能性之局限

對於一個仍處於威權政府節制的地方政府而言，地方政治精英對政治權力掌控仍未鬆動。儘管昆山台商被視為除了地方「黨委」、政府、「人大」與「政協」第五套領導班子，但事實上基於政治與市場現實需要，台商社群充其量僅可能介入經濟議題與制度創新之參與和協商，但在政治權力分享與政策參與卻十分有限。

<sup>51</sup> 唐真霖，「政府轉型、公民社會與中界組織功能定位」，*上海經政學院學報*，第9卷第6期(2009年11月)，頁30；魏紅英，「對於培育社會中界組織的幾個關鍵問題探討」，*太平洋學報*，2006年第9期(2006年)，頁60~66。

<sup>52</sup> 于華興、劉巧言、陳秀芝，「韓國企業在山東省的投資軟環境探討」，*當代經濟*，2007年第12期(2007年6月)，頁78~79。

畢竟，台商無論在中共威權政治體系的經貿活動參與者，或是作為政治敏感對象，其政治互動角色與職能便有其局限性。同樣的，韓日商之角色與職能僅定位在經貿層次。換言之，台韓日商跨域治理與協作是有範圍，且是非政治領域之介入，過度膨脹本身之政策影響與角色都不現實。不過，就治理與協商之深度與廣度比較觀點而言，台商顯較韓日商更為積極與活躍。儘管如此，台韓日商之治理與協作角色仍有其局限性，並無可避免面臨地方保護主義與法制規範不彰之挑戰。近年來，不乏大型企業面臨查稅、避稅查核之挑戰；地方政府執法不公與對本土企業網開一面保護，都可能在經濟變局中影響台韓日商經營績效。

企業工會角色之弱化與協力職能不足，亦導致勞資矛盾升高，尤其是中共在吸引外資初期，地方政府較多考量外資需求與偏好，對職工權益保障與欠缺組織性的對話和互動，易衍生勞資矛盾升高。及至外商投資飽和期，中共對外資的態度，與維護職工權益的強度則明顯提高。以日商為例，2010年5-8月，大連金州新區70餘家外資企業相繼發生集體停工事件，其中日資佔67.6%，佔停工企業職工總數的89.2%。造成停工事件的主因是工資偏低。日資代表性企業如佳能、萬寶至、電產、東芝等皆是勞動密集型，企業獲利很大程度上依賴勞動力成本低廉。然而，在主客觀環境與工資相對比較落差、職工心理失衡，以及職工權益對話機制不彰的背景下，即易產生勞資矛盾惡化，並造成階段性社會不穩的挑戰。

53

服務業在中國大陸產業結構之弱勢角色與職能，亦影響政府外資服務與互動之績效。基本而言，中國經濟產業結構中服務業比重偏低，加之制度設計與服務意識仍未形成實質變革動力，因而在外商與地方政府經貿體系互動中即產生制約作用。換言之，台韓日商以製造業為主體，服務業發展不彰，不僅影響外商經營績效，亦是外商要求地方政府興革之重點議題。一位昆山台商即曾表示：

昆山投資環境好，可說是相對的，而不是絕對的。例如民政與證件申請不太可能像台灣有義工服務與制度化設計。銀行競爭服務，當地程序與金融限制仍多（例如提款與金融靈活操作次數），有所不便。<sup>54</sup>

此外，部分非為外資服務之政府體系（內政治理），亦可能與外資現代服務職能，難形成配套運作關係。相對而言，昆山地方政府行政效率與服務意識，顯然較青島城陽韓商與大連金州日商所屬地方政府，具回應與變革能力。

#### **(五) 社會資本、信任與企業跨域投資變遷**

社會資本、網絡連結和信任，是對企業跨域投資能否成功的先決條件。換言之，中國社會講求關係、人脈，尤其是同族、同鄉關係，加之語言、文化相通，

<sup>53</sup> 田青葉，「大力推進工資集體協商，努力實現直攻利益和企業發展雙贏」，大連新區總工會網站：<http://www.dkgh.com/gonghuitx11042.html>。

<sup>54</sup> A4 訪談資料。

皆是跨域治理信任建構的基礎。因而，昆山台商、台協與積極追求經濟成長與績效的地方政府，便展現更多元與寬廣的行政組織創新、效率與經驗學習。也由於台商語言與文化之助力，以及信任基礎之建立，而得以在體制創新與國際規範展現積極成果。相對而言，青島城陽區之韓商雖有市場與利益的互動和環境再造之努力，但雙方文化差異和衝突、語言障礙與韓商強悍之行事風格，以及相對僵化的地方政府運作和觀念局限<sup>55</sup>，都使得韓商在跨域治理運作過程中，信任之建構與鞏固，皆不如台商厚實。這也是何以國際因素變動或加劇，昆山台商應變與生存能力，高於城陽區韓商的原因之一。

在資本與產業群聚與疏離方面，全球化資本與產業流動呈現變異性、效率化與市場性之特質。因此，外商跨域治理結構穩固，便有可能加速建構產業群聚效應。反之跨域治理結構鬆散、信任基礎脆弱，或是利益汲取機制鬆動，皆可能引發資本與產業加速外移。近年中國大陸實施勞動合同法、出口退稅變革與修正企業所得稅法，昆山台商明顯較城陽韓商有較穩定之社會資本與生產網絡，因而能在變局中對台商投資產生安定作用。2008年一位科技業的昆山台商表示：

昆山電腦台資大廠近期訂單與利潤確實下來了，出口成績也受國際大環境影響，獎金也沒了，但是他們並沒有全面撤出的打算。當地政府能積極為台商尋求產業升級與轉型的方法，並鼓勵創新優惠，投資環境沒有過度惡化。<sup>56</sup>

即使如2008年面對金融風暴衝擊嚴重的大陸經濟與地方政府，昆山政府仍表現較積極應對與協助台商之態度。2008年9月昆山即曾提出「關於推進台資企業轉型升級的若干政策」共28條，期能強化台資企業專型升級與競爭力提升。<sup>57</sup>此外，昆山各級幹部亦積極籌謀對策因應危機。一位台灣經濟學者即表示：

以2008年12月在上海召開之第四屆國共論壇為例，台灣部分經濟學家與會，昆山市長管愛國即在場外等候，期望請台灣專家為其產業升級與轉型找出路。儘管產業升級與轉型目標不易在短期內實現，且缺乏配套之資本市場與技術升級配合，尤其是國際市場需求大幅下滑，因此短期效果不易顯現。儘管如此，昆山作為一地方政府積極務實應對變局之作風，並為台商緩解衝擊採取之作為，進而有助於鞏固台商的生產條件和信心。另外，昆山每年兩次與台灣互動之產業學習論壇，皆表現出昆山政府部門的積極應對思路。<sup>58</sup>

<sup>55</sup> A5 訪談資料。

<sup>56</sup> A7 訪談資料。

<sup>57</sup> 「關於推進台資企業轉型升級的若干政策」，昆委【2008】48號，中國昆山網，  
<[http://www.ks.gov.cn/rdzt/71918\\_466\\_view.html](http://www.ks.gov.cn/rdzt/71918_466_view.html)>。

<sup>58</sup> A8 訪談資料。

此外，現任昆山台商協會會長孫德聰，亦曾針對現階段昆山地方政府服務企業之理念加以詮釋。他表示：

如果說過去的昆山親商理念給台商一個創業天堂，那現在親商理念就是給台商建立起一個家。在昆山慧聚宗教園區建天后宮，並不是簡單的建設一個文化載體，而是要為昆山台商乃至華東台商建設一個「精神家園」，有了媽祖廟，這裡就是我的家。<sup>59</sup>

國際市場劇變，與大陸產業結構調整要求，引發聚集外商被迫遷移或逃跑日益嚴重。<sup>60</sup>由此顯示企業與地方政府互動與治理結構並非一成不變，關鍵仍在於產業本身因應市場變遷之競爭力，以及中共中央與地方政府之現實需要。根據韓國進出口銀行和青島市外經貿局的數據顯示，從 2000 年到 2007 年間，共有 8,344 家韓資企業在青島投資，其中 2.5%（206 家）已經非法撤離。主要集中在青島的城陽、膠州、即墨、萊西等區市，涉及職工人數 25,633 人，拖欠工人工資、保險費和廠房租賃費合計超過一億元。事實上，僅 2006 至 2007 年駐青島韓資企業就有 129 家逃逸，造成各類債務超過二億元，涉及職工人數超過 15,000 人，欠工人工資、保險與廠房租賃費 6,000 多萬元。從行業來看，工藝品（首飾）生產（63 家，30.5%）、縫紉（16%）皮革（13.6%）等傳統勞動力密集性企業偏多。而員工 50 人以下企業無故撤離率比例，佔整個無故撤離企業的 55.3%。<sup>61</sup>根據統計，青島撤離之韓商，其中 67.5% 出自城陽區。<sup>62</sup>顯示傳統與小型企業，在中國大陸面臨日益艱困的生存挑戰。<sup>63</sup>一位在城陽區投資之韓商，對棄守之作為解讀，並反映地方政府官僚心態與認知差距問題：

我們隔壁的某公司也在破產之後連夜脫逃。最近時而看見韓國企業破產。一般公司規模越小，破產的壓力越大。據我所知，破產的韓國企業當中，沒有進行正式破產過程的企業。因為中國政府看到某一個企業破產的預兆，就要開始進行企業調查。這時候，中國的公務員以非常高的姿態，要求公司以現金償還自公司創立以來政府提供優惠政策的等值金額。尤其是，他們要求繳納中國勞動者的社會保險費。到目前為止，韓國企業只交納整個勞動者百分之十到三十的員工保險費。但是，中國政府主張以前的合約內容，並非認同該行為，只是允許其

<sup>59</sup> 「新『親商理念』再造『台商之家』」，中國昆山網，2010 年 4 月 2 日，<[http://www.ks.gov.cn/rdzt/93001\\_428\\_view.html](http://www.ks.gov.cn/rdzt/93001_428_view.html)>。

<sup>60</sup> 「李明博訪問青島為韓企加油」，人民網，2008 年 6 月 3 日，<<http://mnc.people.com.cn/BIG5/7336101.html>>。

<sup>61</sup> 祁懷高，「青島韓資企業撤離原因分析及對策建議」，山東社會科學（青島），2008 年第 6 期，頁 77~80。

<sup>62</sup> 曹旭品，「韓資企業非正常撤離的法律問題研究」，法治與社會（2008 年 11 月），頁 230。

<sup>63</sup> 劉寶森、董學清，「韓資企業非法撤離的主要是勞動密集型企業」，經濟參考報，2008 年 3 月 24 日，第 2 版；劉寶森、董學清，「留下債務和負面影響韓資企業『半夜逃逸』加劇」，瞭望新聞周刊，第 1125 期（2008 年 3 月），頁 42。

暫緩繳納而已。因此，自企業設廠以來，沒有繳納的百分之七十至九十的保險費用都要算。如此一來，幾乎所有的企業都無力償還。實際上，就算把公司賣掉也賠不起，在這樣的情況下，韓商只能拋棄公司所有設備，逃離中國。正式的破產過程只是一個好聽的名詞。<sup>64</sup>

日商在因應 2008 年金融危機，則呈現較為有序與規範的因應挑戰。在日商集聚的大連經濟技術開發區，於 2008 年 9 月開始即出現客戶減少、訂單下降、出口效益降低，以及流動資金周轉困難等現象。及至 2009 年 4 月，全區有數十家企業採取宣告破產、放假、裁撤員工等措施。<sup>65</sup>相對於韓商的連夜撤離與不告而別，日方為因應企業生存與撤資風險，長期協助日本企業發展的日本貿易振興會，尚舉辦「在華投資企業順利撤資工作研討會」，為欲撤資的企業提供法律、資訊等方面援助，部分日資亦做了撤資和迎接違約訴訟的準備。<sup>66</sup>

儘管大連投資日商經營不乏違規與勞資糾紛之廠商，<sup>67</sup>但在地方政府協助，以及日資企業共同勞力下，相對衝擊較小。大連市政府在 2008 年下半年即陸續採取因應對策，與相關政府部門和日本商業協力共度難關。<sup>68</sup>部分長期經營的日資企業甚至反向擴大投資科技產品並取得成果。例如，2008 年 11 月，佳能公司在訂單銳減與部分生產線停工的背景下，開工建設彩色印表機暗盒新廠。一年後成功下線。2009 年 1-3 月，佳能大連產值同比增長 69%。此外，旭硝子節能鍍膜玻璃、東芝電視高清液晶電視等項目，透過產品線之調整仍能維持企業競爭力。2009 年第 1 季旭硝子公司同比增長 286%，東芝電視同比增長 174%，皆是具體案例。<sup>69</sup>此外，2011 年 3 月 21 日，日本面臨 311 強震，大連市政府即透過外貿、海關等政府協力服務網絡，在服務受損企業、承接日本企業訂單移轉、海關通關便利，以及引入日本企業移轉等方面做努力。<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> 同前註。

<sup>65</sup> 高文杰、花麗，「特別的愛，給特別的你—金融危機環境下大連開發區工會維護職工權益工作紀實」，大連金州新區總工會網，<http://www.dkgh.com/gonghuitx008.html>。

<sup>66</sup> 徐揚，「日資企業撤離七成屬製造業」，經濟參考報，2009 年 6 月 15 日，新華網，<http://www.news.cn>。

<sup>67</sup> 參見註 4。

<sup>68</sup> 外國投資管理處，「同商良策，共渡危機—我市召開日資企業座談會」，2008 年 12 月 19 日大連投資政務門戶網站。

<sup>69</sup> 「優勢產業齊聚集，大連開發區實現首季『開門紅』」，大連開發區新息網，<http://www.cdz.cn/www/NewsInfo.asp?NewsId=27943>。

<sup>70</sup> 「快速反應，有序應對，推動對日經貿合作穩定發展」，2011 年 4 月 26 日大連市對外經貿合作局：<http://dalian.gov.net/GalaxyPortal/cms/ArticleServlet?articleID=10725>。

## 伍、評估與展望

在現階段世界經濟發展進程中，呈現「全球化」(globalization)與「在地化」(localization)特質。亦即在「全球化」趨勢下，經濟活動跨越國界、人才、知識、資金與技術等生產要素跨域流動頻繁，其所強調的是經濟發展過程中全球層面的創新網絡連結與拓展；「在地化」之趨勢則使得生產要素在特定區域中聚集與重組<sup>71</sup>，其趨勢是區域創新網絡之培育與企業在地鑲嵌性。就空間尺度而言，生產活動的全球化並未使企業空間分布分散，反而產生地理群聚(cluster)現象，而呈現「全球在地化」(glocalization)之趨勢<sup>72</sup>。台韓日商在昆山、與城陽與金州區位選擇，由跨域治理之概念解讀，顯示其語言、文化、區位鄰近性、產業鏈與心理因素之連結皆具有解釋性。當地政府和社會網絡的互動佳，有助於階段性鞏固其生產、獲利與企業擴張表現。反之，政策變遷與國際市場挑戰則可能導致群聚之離散。近年來，台韓日商在此一區域投資擴張和發展弱化，顯然與全球化市場變遷衝擊，以及跨域治理結構鬆動有關。

在中共政治體制局限下，治理之概念和運作，與西方民主社會下多元參與和互動仍有本質性之差異。換言之，西方社會無論是政策網絡，新管理體制或是協力關係的有效運作，皆蘊含信任、溝通、協力與多元的特質，但在中國大陸相對單一的政體與社會結構運作中，則較缺乏上列元素。事實上，中國地方政府治理更多體現在經濟現實需要與外資對象功能性考量。在現階段中共政權體制下，跨域治理既有功能與階段之局限性，並有廣度與深度的限制性。基本而言，外商投資與體制變革，基本上是地方政府在追求經濟成長初期與政績表現訴求，因而能產生較大之組織變革與再造空間，有其功能性與現實意義。不過，其變革亦僅在經貿與行政效能著力，但在公共政策參與和非政府組織的互動則顯弱化與局限。<sup>73</sup>換言之，以經貿利益與行政效率為取向之跨域治理，將能在特定歷史階段，以地方政府強勢威權機制實現制度創新，若能迎合跨域投資企業全球生產網絡之連結，將能創造階段性之經濟榮景。蘇州昆山、青島城陽與大連金州造就階段性經濟成就即是實例。儘管如此，國際經濟的榮枯、制度創新效應的純化、地方政府外資吸收飽和期的傲慢與現實心態，皆會持續制約跨域治理之運作與績效。

儘管中國大陸在吸引外資初期與發展階段，展現強烈之服務意識與制度配合之意願。但在現實主義取向下，台韓日資投資規模與產業別，或是個別企業與群體行為，抑或文化與族群之認知，都對跨域治理與制度創新程度產生影響。事實上，地方政府與外商投資互動過程中，由於地方政府政治體制屬性與強勢角色，顯示地方政府在跨域治理運作中，作為威權性之行動主體，在政府各級部門協調性與服從性貫徹下，有助於滿足外商投資利益獲取與障礙排除，並能成就階段性

<sup>71</sup> 劉孟俊、連勇智、陳靜怡，「台商大陸投資採購當地化的概況與影響因素」，經濟情勢評論，第11卷第3期(2005年12月)，頁54。

<sup>72</sup> 王信賢，「物以類聚：台灣IT產業大陸投資群聚現象與理論辨析」，陳德昇主編，經濟全球化與台商大陸投資，頁91。

<sup>73</sup> 陳麗麗，「十城鎮建設經驗與思考-以青島城陽區為例」，現代商貿工業，2010年第4期(2010年)，頁81~82。

區域經濟發展榮景。不過，地方政府與外商社群組織，若屬於「強關係」與「強網絡」，則可能產生「閉鎖效應」(lock-in effect)，易衍生封閉性、排他性或是腐敗行為。儘管如此，地方政府作為威權性之行動主體，其運作機制、官員素質與服務績效，則攸關跨域治理之成效。

昆山作為長三角地區縣級市，是蘇南地方政府「強政府」的典型代表。由於昆山黨政系統追求經濟成長與發展的企圖心與強勢作為，無論在與代表性台商或是台商協會互動與和協作過程當中，其在制度移植、融合與調適，皆扮演積極的角色。更重要的是，在涉及縣級組織體系的協調效能和統合能力，以及在中央政府垂直領導之海關與新設立之科技園區，皆能發揮協作職能。這是造就昆山經濟發展成就的主要憑藉。其中昆山地方政府官員之素質與企圖心扮演關鍵性之角色。<sup>74</sup>反之，青島城陽與大連金州地方政府在與韓日商的互動中，雖亦能體現招商引資的初期職能，但在統合行政體系、行政協作與後續性服務的滿意度則有明顯落差。

在中國大陸現實主義原則下，台商與外商對地方政府制度創新影響，在吸引外資萌芽與發展期較明顯，成熟與飽和則漸呈弱化趨勢。此外，台韓日商社群組織與當地政府信任關係越堅實，越能參與跨域治理、建構協作網絡，進而促成制度創新與國際接軌。基本而言，台商跨域運作影響較韓日商大，主因來自於文化、語言、產業網絡與信任建構優勢，以及台灣發展經驗制度移植。而就比較觀點而論，台韓日商大型跨國與科技企業影響力，明顯較中小與傳統企業為大。但整體而言，制度創新影響僅局限於追求經濟效率，與市場連結之經貿與國際規範制度面向。

就台商與韓日商跨域治理，與政企互動比較觀點而論，台商在昆山的投資經驗明顯優於韓日商之互動。主要是產業性質、投資金額與規模，以及地方官員與政府回應能力所決定。換言之，科技產業的重要性，以及全球生產網絡連結的效率提升與制度創新要求，便成為地方政府經濟發展必要之配套條件。明顯地，台商昆山以電子產業為主之投資，較韓日商城陽區以傳統與電子產業為主體之政府互動與創新，展現更迫切之變革需求與積極作為。因此，台商昆山跨域治理參與和制度變革，已產生實質影響。而此一體制創新與再造，亦實現台商與地方政府「互利雙贏」的格局。昆山近數屆領導施政政績斐然，台商投資規模擴張與績效顯著，即是實例。

外商跨域投資，資本與產業流動的特質，主要是考量成本、市場與利益因素。台韓日商群聚，形成產業鏈與資本流入，顯然與地方政府投資環境的改善、獲利可預見性高、生產網絡的連結，以及政府與企業間的信任程度、互動有關。不過，全球化資本快速與市場化流動的特質、地方政府產業偏好與現實主義取向，皆可能導致產業結構變動與市場疏離之可能。昆山台商電子業近年不乏外移重慶之遷移潮；青島城陽區則因經營環境惡化與厲行新經貿法規，導致韓商「連夜逃離」

<sup>74</sup> 李道成，「昆山邦鯉躍龍門」，*工商時報*，2005年1月22日，版A7；徐斯勤、陳德昇，*台商大陸投資名人訪談錄*，頁9-13。

現象；日商近年亦面臨勞資糾紛與金融風暴衝擊，而存在投資挑戰。明顯地，外資跨域治理若不能形成相互信任、回應能力強，以及良好之互賴與溝通對話管道，尤其是優質投資環境與利益汲取的穩定機制，則跨域治理系統與網絡的崩解，勢將導致資本與產業再遷移。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 「2008、2009 年全區利用外資情況」，青島城陽區網站。
2. 「今年以來江蘇昆山四成新增外資來自台灣」，中國時報，2010 年 5 月 7 日，B4 版。
3. 「招商引資的嬗變」，見附表二，資料來源 4。
4. 「青島城陽-中國韓資企業密集區」，招商週刊，總 245 期(2006 年 9 月)，頁 66~67。
5. 「城陽區：築起百里藍色長廊」，商週刊(2010 年 6 月 21 日)，頁 124~125。
6. 「環宇集團血淚控訴」，工商時報，2008 年 7 月 22 日，版 A17；趙子法、一公，
7. 于華興、劉巧言、陳秀芝，「韓國企業在山東省的投資軟環境探討」，當代經濟，2007 年第 12 期(2007 年 6 月)，頁 78~79。
8. 王信賢，「物以類聚：台灣 IT 產業大陸投資群聚現象與理論辨析」，陳德昇主編，經濟全球化與台商大陸投資，頁 91。
9. 王振寰，「跨國界區域經濟形成的統理機制：以台灣資本外移南中國為例」，台灣社會研究季刊，第 27 期 (1997 年 9 月)，頁 1~36。
10. 王霞林、江南平，「蘇南發展的最新調查及其啟示」，江南論壇(江蘇)，2003 年第 8 期 (2003 年 8 月 15 日)，頁 4。
11. 外國投資管理處，「同商良策，共渡危機—我市召開日資企業座談會」，2008 年 12 月 19 日大連投資政務門戶網站。
12. 李道成，「昆山邦鯉躍龍門」，工商時報，2005 年 1 月 22 日，版 A7；徐斯勤、陳德昇，台商大陸投資名人訪談錄，頁 9~13。
13. 李道成，「服務取勝，昆山招商成績傲人」，工商時報，2004 年 2 月 21 日，A6 版。
14. 李輝、李淑文，「日本對大連直接投資的特點、問題與有關對策」，現代日本經濟，第 117 卷第 3 期(2001 年)，頁 13。
15. 李輝、李淑文，註 32。另參見，孫惠俊、宋協毅、于鳳志，「大連日資發展歷程及對策-從日本文化視角解讀」，大連大學學報，第 2 卷，第 4 期(2007 年 8 月)，第 111 頁。
16. 昆山年鑑(2004)(西安：地圖出版社，2004)，頁 40。
17. 林水波、李長晏，跨域治理(台北：五南圖書出版公司，2005)，頁 3~4。
18. 祁懷高，「青島韓資企業撤離原因分析及對策建議」，山東社會科學(青島)，2008 年第 6 期，頁 77~80。
19. 金潤泰，「韓資企業與中國山東地方政府間的關係」，中國研究，第 22 卷，頁 151~167。
20. 柏蘭之、潘毅，「跨界治理：台資參與昆山制度創新的個案研究」，城市與設

- 計學報(北京)，第 15/16 期(2003 年 9 月)，頁 65。
21. 唐真霖，「政府轉型、公民社會與中界組織功能定位」，**上海經政學院學報**，第 9 卷第 6 期(2009 年 11 月)，頁 30；魏紅英，「對於培育社會中界組織的幾個關鍵問題探討」，**太平洋學報**，2006 年第 9 期(2006 年)，頁 60~66。
  22. 夏鑄九，「全球經濟中之跨界資本—台灣電子工業之生產網路」，**城市與設計學報**，第 11/12 期(2001 年 3 月)，頁 1~37。
  23. 徐斯勤、陳德昇，**台商大陸投資名人訪談錄**(台北:印刻文學生活雜誌出版公司，2009)，頁 12~17。
  24. 耿曙、林瑞華，「制度環境與協會效能：大陸台商協會的個案研究」，**台灣政治學刊** (台北)，第 11 卷第 2 期 (2007 年 12 月)，頁 93~171。
  25. 耿曙、陳振偉，「揮別發展型國家？昆山地方政府治理模式的轉型」，發表於**中國經濟轉型與地方治理學術研討會研討會**，(台北：政治大學國際關係研究所第四所、台北市兩岸經貿文教交流協會主辦，2005 年 4 月 24 日)。
  26. 張士軍、宋春麗，「青島韓資企業投資趨勢及引資政策的選擇」，**經濟研究導刊** (青島)，2008 年第 22 期(2008 年 11 月)，頁 118~119。
  27. 張文忠、龐效民、楊蔭凱，「跨國企業投資的區位行為與企業空間組織聯繫特徵」，**地理科學**，第 20 卷第 1 期(2000 年 2 月)，頁 9。
  28. 張家銘，「跨界投資與中國及社會適應-台商、日商與韓商比較」，**東亞研究**，第 39 卷第 1 期 (2008 年 1 月)，第 147~162 頁。
  29. 張樹成，**而立集—昆山改革開放三十年巨變**(香港:中國文化出版社，2008)，頁 306~312。
  30. 曹旭品，「韓資企業非正常撤離的法律問題研究」，**法治與社會**(2008 年 11 月)，頁 230。
  31. 許勝雄，「企業經營與全球布局」，收錄於徐斯勤、陳德昇主編，**台商大陸投資名人訪談錄**(台北:INK，2009)，頁 18~19。
  32. 陳秀芝、金春珠、金貞姬，「探析韓國企業在山東投資軟環境優化」，**商場現代化**，2007 年第 6 期(2007 年 6 月)，頁 269~270。
  33. 陳添枝、顧瑩華，「全球化下台商對大陸投資策略」，陳德昇主編，**經濟全球化與台商大陸投資**，修訂版(台北：印刻出版社，2011 年 3 月)，頁 150。
  34. 陳麗瑛，「港、韓、台商大陸投資之比較」，**經濟前瞻**，第 31 號(民國 82 年 7 月 10 日)，第 82~86 頁。
  35. 陳麗麗，「十城鎮建設經驗與思考-以青島城陽區為例」，**現代商貿工業**，2010 年第 4 期(2010 年)，頁 81~82。
  36. 彭孝鋒、盧曉梅，「改善投資環境的新舉措—青島市城陽區開展『親商愛商安商扶商』活動的做法與啟示」，**青島行政學院學報**(青島)，2008 年第 4 期(2008 年 4 月)，頁 81~82。
  37. 楊友仁、夏鑄九，「跨界生產網絡的在地化聚集與組織治理模式：以大蘇州地區資訊電子業台商為例」，**地理學報**，第 36 期(2004 年)，第 23~54 頁。

38. 劉孟俊、連勇智、陳靜怡，「台商大陸投資採購當地化的概況與影響因素」，**經濟情勢評論**，第 11 卷第 3 期（2005 年 12 月），頁 54。
39. 劉碧珍、陳添枝、翁永和著，**國貿貿易導論**，修訂版（台北：雙葉書廊有限公司，2010 年 10 月），頁 201~203。
40. 劉震源等編著，**招商引資一對台經濟合作方法和策略**（北京：清華大學出版社，2004 年 8 月），頁 82-94。
41. 劉震濤等編著，**招商引資一對台經濟合作方法和策略**（北京：清華大學出版社，2006 年），頁 149。
42. 劉寶森、董學清，「韓資企業非法撤離的主要是勞動密集型企業」，**經濟參考報**，2008 年 3 月 24 日，第 2 版；劉寶森、董學清，「留下債務和負面影響韓資企業『半夜逃逸』加劇」，**瞭望新聞周刊**，第 1125 期（2008 年 3 月），頁 42。
43. 戰炤磊，「外商直接投資與產業集群互動發展：昆山的經驗與啟示」，**揚州大學學報**，第 13 卷第 5 期（2009 年 9 月），頁 34~36。
44. 魏浩，「利用外資與區域自主創新：昆山案例」，**國際商務—對外經貿大學報**，2009 年第 4 期（2009 年），頁 72。

## 二、英文部分

1. Ernst Dieter, "Global Production Networks and the Changing Geography of Innovation System. Implication for Developing Countries," *Journal of the Economics of Innovation and New Technologies*, Vol.11, No.6(2002), pp.497~523.
2. Kim, Eun Mee and Mah, Tai S., "Patterns of South Korea's Foreign Direct Investment Flows into China," *Asian Survey*, Vol. XLVI, No.6 (Nov/Dec, 2006), p.881.
3. Ku Ying-Hua, "Economic Effects of Taiwanese FDI on Host Countries," in Tian-Jy Chen (ed.) *Taiwanese Firms in Southeast Asia* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999).
4. Rhodes R. A. W., "Governance and Public Administration," Jon Pierre ed, *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy* (New York: Oxford University Press, 2000), p.63.
5. Thomson Ann Marie, "Collaboration: Meaning and Measurement," Tharsi Taillieu ed, *Collaborative Strategies and Multi-organizational Partnerships* (Lanven: Garant Publishers, 2001), p.271.

## 三、網路部分

1. 「2009 年全區利用外資情況」，**青島城陽網**，  
<http://www.chengyang.gov.cn/co16/>

2. 「2010 年金州新區統計公報」，大連開發區(2011 年 6 月 3 日)，  
<http://www.dda.gov.cn/zwgk/inner.vm?cid=08diid=193050&nid=10>。
3. 「大連市-維基百科」，  
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%A7%E9%80%A30>。
4. 「快速反應，有序應對，推動對日經貿合作穩定發展」，2011 年 4 月 26 日  
大連市對外經貿合作局：  
<http://dalian-gov.net/GalaxyPortal/cms/ArticleServlet?articleID=10725>。
5. 「李明博訪問青島為韓企加油」，人民網，2008 年 6 月 3 日，  
<http://mnc.people.com.cn/BIG5/7336101.html>。
6. 「招商引資的嬗變」，大連金州新區，2008 年 11 月 21 日，
7. 「青島村吏奪地打砸搶農民血濺果園失地 3000 畝」，大紀元動態網，2004  
年 11 月 5 日，<http://www.dajiyuan.com/b5/4/11/n709691.htm>。
8. 「青島城陽—韓潮涌動」，青島新天地景觀，<http://cnki.net>。
9. 「採訪遼寧省副省長夏德仁」，<http://wenwen.soso.com/z/q173489436.htm>。
10. 「新『親商理念』再造『台商之家』」，中國昆山網，2010 年 4 月 2 日，  
[http://www.ks.gov.cn/rdzt/93001\\_428\\_view.html](http://www.ks.gov.cn/rdzt/93001_428_view.html)。
11. 「優勢產業齊聚集，大連開發區實現首季『開門紅』」，大連開發區新息網，  
<http://www.cdz.cn/www/NewsInfo.asp?NewsId=27943>。
12. 「關於推進台資企業轉型升級的若干政策」，昆委【2008】48 號，中國昆山  
網，<http://www.article.html?id=11627>。
13. <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005032803918>。
14. <http://www.dda.gov.cn/zwgk/inner2010.vm?cid=0&diid=138614&nid=28>。
15. [http://www.ks.gov.cn/rdzt/71918\\_466\\_view.html](http://www.ks.gov.cn/rdzt/71918_466_view.html)。
16. 田青葉，「大力推進工資集體協商，努力實現直攻利益和企業發展雙贏」，大  
連新區總工會網站，<http://www.dkgh.com/gonghuitx11042.html>。
17. 昆山，<http://www.ks.gov.cn>。
18. 青島城陽區，<http://www.chengyang.gov.cn>。
19. 徐揚，「日資企業撤離七成屬製造業」，經濟參考報，2009 年 6 月 15 日，新  
華網，<http://www.news.cn>。
20. 高文杰、花麗，「特別的愛，給特別的你—金融危機環境下大連開發區工會  
維護職工權益工作紀實」，大連金州新區總工會網，  
<http://www.dkgh.com/gonghuitx008.html>。

附表一：訪談對象

	對象
A1	昆山台商 1
A2	城陽區韓商 1
A3	城陽區韓商 2
A4	昆山台商協會幹部
A5	韓商研究學者 1
A6	韓商研究學者 2
A7	昆山台商 2
A8	台灣經濟學者
A9	韓商
A10	曾任日本商工會事務局長，JETRO 專員。
A11	日本經產省官員。
A12	日本跨國企業研究員。

※1.作者於 2006~2008 年訪問昆山台商。青島城陽區之韓商，感謝韓籍學生蔡奎載提供之協助。

2.作者於 2010~2011 年訪問日商及相關學者。

附表二：蘇州昆山台資、青島城陽韓資與大連金州日資企業發展沿革

年別	昆山台資企業	城陽韓資企業	金州日資企業
1984	8 月自費興辦經濟技術開發區		正式批准設立大連經濟技術開發區
1987			1987 年撤金縣改區，更名為大連市金州區
1989	昆山撤縣建市		
1990	第一家台資企業信昌紡織設立		
1991			設立大連高新技術產業園區
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 楠梓電於昆山設立滬士電生產印刷電路板。初期投資 3,000 萬美元。</li> <li>• 9 月經國務院批准列入國家級開發區系列。</li> </ul>	青島韓人商工會設立。	1992 年 5 月建立大連保稅區
1993	台資企業統一食品與正新橡膠設立		
1994	台資企業櫻花衛浴設立	6 月設立青島城陽區。	大連由地級市升格為副省級
1997	吸引外資與產業投資提出主攻台灣之策略		

1998	7 月成立第一家縣級台灣同胞投資企業協會		
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 月國務院批准設立昆山出口加工區</li> <li>• 設立仁寶電子</li> </ul>		設立遼寧大連出口加工區。至 9 月底，日本累計大連投資 1869 項目，實際到位資金 34.99 億美元。
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海關開通網路報關試點。</li> <li>• 9 月東莞台商子女學校開學。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日商大連投資已達 2054 家，佔全市外資數四分之一。日商為大連最大投資者。</li> <li>• 日商大連投資為 42 億美元，佔全市使用外資額 39.5%，佔第一位。</li> </ul>
2002	3 月彰化銀行在昆山設立首家代表處。		
2003	全市累計批准台資企業 1,846 家，註冊資金 59.82 億美元。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 月批准設立青島出口加工區，12 月 8 日驗收通過，地處城陽區西部。</li> <li>• 全區外資 1,322 家，其中韓資 959 家。</li> <li>• 出現韓資擅自撤離事件。</li> </ul>	推動振興東北老工業基地戰略。
2004		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全年韓國投資項目 480 個，實際投資 4.96 億美元，佔外資第一位。</li> </ul>	
2005		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 韓國投資企業達 2,336 個，實際利用外資 18.1 億美元。仍在外資中具主體地位。</li> </ul>	大連出口加工管委會與大連經濟技術開發區管委會合署辦公。
2006	國務院批准出口加工區疊加保稅物流功能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 城陽區被評為山東省唯一韓資企業聚集區。</li> <li>• 韓資企業共投入 252 個，合同利用韓資 2.05 億美元。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日商在大連經濟技術開發區投資 600 家，佔全區外資及 1/4 強。</li> <li>• 批准設立大連保稅區，面積 6.88 平方公里。</li> </ul>
2007		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 韓資投資 235 個，合同利用韓資 2.05 億美元。</li> </ul>	
2008	9 月公布推進台資企業轉型升級 28 條政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 累計核准韓資企業 2,803 家 (已投入生產 1,763 家)，實際投資 22.9 億美元。</li> <li>• 韓資企業利用外資佔全區</li> </ul>	

		利 用外資比重首次下降，韓資 企業項目數 134 個，合同利 用韓資 0.99 億美元。	
2009	累計批准台資 3,400 多家，投 資金額 337.1 億，註冊台資 163 億美元。	• 韓資項目數雖仍居首位，但 缺少大項目拉動合同外資 在全區外資總額比重持續 下降，由年初的 88.7% 到年 底為 22.9%。	
2010	• 1 月崑山海關啟動出口分類 通關改革，通關速度提高 30%，惠及 2,000 多家企業。 • 1-4 月新增外資四成來自台 商。	制定《青島市城陽區來色經濟 示範區建設規劃框架》，構建 文化科技先行、高端農業群 集、生態宜居之示範區。	大連市新批日資企業 152 家， 註冊外資 5.4 億美元，實際使 用外資 10.5 億美元，佔當年日 本對大陸投資 25%。

資料來源: 1. **崑山年鑑**(2004)(西安: 地圖出版社, 2004), 頁 40。

2. 張樹成, **而立集—崑山改革開放三十年巨變**(香港: 中國文化出版社, 2008),  
頁 306~312。

3. 「城陽區: 築起百里藍色長廊」, **商週刊**(2010 年 6 月 21 日), 頁 124~125。

4. 「招商引資的嬗變」, 大連金州新區, 2008 年 11 月 21 日,

<http://www.dda.gov.cn/zwgk/inner2010.vm?cid=0&diid=138614&nid=28>。

## 國科會補助專題研究計畫項下赴國外(或大陸地區)出差或研習心得報告

日期：2012年4月23日

計畫編號	NSC 98-2410-H-004-037-MY2		
計畫名稱	全球化、區域經濟與治理：從比較觀點看環渤海灣區的發展--全球在地化與跨界治理-環渤海韓日商與長三角台商大陸投資跨國比較（第2年）		
出國人員姓名	陳德昇	服務機構及職稱	政治大學國際關係研究中心 第四研究所 研究員
出國時間	年 月 日至 年 月 日	出國地點	日本

## 一、國外(大陸)研究過程

此次出差主要以訪談日本貿易振興會的重要人物—真家陽一、日向裕彌為主。

## 二、研究成果

此次出訪所獲成果與心得如下：

- 1、今年 1-3 月對 170 家涵蓋各產業領域，具有與國外企業合作經驗的大、中小企業，進行調查統計。資料顯示，「如何媒合合適的合作夥伴」是最重要的課題，而透過政府舉辦的商談會，成功機率極低，且合作多以失敗收場。政府在此所能提供的服務相對有限，頂多僅是輔導企業取得相關合作訊息，或是輔助企業進行 SWOT 分析。而成功的合作案例以企業自行找尋合作夥伴為主，或是合作企業之間本已有私人情誼，具備信任基礎。
- 2、根據此 170 家企業與台灣、香港、韓國、新加坡及大陸合作的經驗觀察，新加坡企業強項為基礎建設開發、環保，及與大陸企業關係良好；香港企業之優勢為不動產、金融與物流產業；與韓國企業合作之目的在於，藉此與在中國投資的韓國企業做生意；與台灣企業合作的考量點在於，台灣是比較容易合作的對象，

因台灣常念代工日本企業，技術契合度高，且語言、人文均具優勢。

3、以國際收支來看，去年(2010年)日資赴台投資較前年(2009年)減少 101 億日幣。

而以今年上半年來看，則較去年同期增加了 315 億日圓。分析赴台投資廠商的說法，依序有三項目的。最主要的是開拓台灣市場；其次則為以台灣為研發、銷售據點，進軍大陸與東南亞；最後則是為了台灣強項產業進行技術合作，如太陽能、液晶面板及半導體產業。亦即增加投資的主要目的在於開拓台灣市場，而非分散東日本大地震的產業；在台灣增加的銷售據點同樣也瞄準台灣市場，進軍大陸為次要考量。

4、台灣與大陸簽訂的 ECFA，對日商而言，並不具吸引力。因為目前僅有早收清單，

其他什麼都沒有，且早收清單內容引起日商興趣部分極少(例如汽車未列入早收)。兩岸零關稅項目必須再增加，才能吸引日商眼光。

5、單有 FTA 並不足以吸引日商前往投資，ECFA、韓歐 FTA 均是如此。日商前往韓

國投資是因為便宜的電力與市場的因素之考量。因此 ECFA 僅能做為吸引投資的誘因之一，如何強化台灣總體投資優勢與市場吸引力才是關鍵所在。

6、在中國投資的日本企業，皆無「藉由中國與其他國家 FTA 零關稅的優惠，轉賣產

品至第三地」的行為。例如中國與東協的零關稅優惠，因物流費用過高，且零關稅的適用必須通過繁瑣的行政程序。因此一般在中國投資的日本企業並不會將產品轉賣至東協國家。亦即對日本企業而言，關稅對成本高低的影響並非主要的考量，市場是否具有吸引力才是重要關鍵。近年來大量的日本企業前往海外投資，便是因為日本國內市場不斷萎縮之故。

### 三、建議

- 1、請國科會提供持續性研究資助，落實相關研究。
- 2、日本企業互信積累不易，宜強化台日企業合作。
- 3、跨國研究有其困難性，宜強化台日學者團隊研究。
- 4、日、韓國、中國大陸投資經驗與台商多有不同，可研究其共同點與差異性。
- 5、日本 JETRO 活動能力與影響力皆大，值得持續聯繫與合作。

### 四、其他

無

## 期中報告

[2010/0607/金]

1. 大連日商投資有其歷史背景，既有殖民經驗關連性，亦有日語熟悉之語言優勢。不過，在投資初期、發展期與成熟期與地方政府之互動不同。投資初期與發展期，地方政府主要致力於排除障礙，及至成熟期則較制度化，互動頻率與層次則相對較少。日本 JETRO 充其量只是做一些商業資訊的收集，當地亦有日本人會亦是以民間組織形式運作，成日商意見交換與凝聚情感的場域。
2. 日商在日本企業經營環境惡化下，應採取更性務實之策略，並有必要與台商結盟進軍大陸市場，且須擺脫傳統之主導觀念，只要能夠存續與贏利，就是好的商業策略。不過，事實上，日本企業仍不乏擺脫不了傳統與優勢情結。例如，大田區原有 7000 多家中小企業，現因大企業外移大陸，中小企業倒閉僅剩 4000 多家，這些廠商失去大廠連結後，徒有好的技術，但亦不願貿然進軍大陸，與台商結盟，甚至幫台商「打工」都不願意，仍思考著垂直整合(日商主導，台方配合者)，而不是依據產業與形勢調整本身之角色，因而難以積極促成台日商策略聯盟。儘管如此，台日商有較好的信任關係，ECFA 生效後估計亦會有更多商機，日方應加以重視，台日商共同合作(水平分工亦可)應有機會。
3. 未來大陸市場應是以內需、品牌市場較有機會，即使勞動力成本上升，相對仍然偏低，外移其他國家不一定有利。一方面，大陸人民幣升值趨勢仍明顯，內需、工資上揚與消費能力提升則仍有吸引力；另一方面，工資調整後，大陸工資仍相對低廉，移往他國，例如越南或印度，仍多有罷工之案例，不見得好經營。未來以內需為取向之產業應較有機會，但不宜以 OEM 為主，應以提升內需品牌與通路的價值為要。
4. 福建提出海西發展策略，不宜低估其未來潛力。近期日商即表達相當之興趣，趁大家未關注前參與投資機會。對中共而言，如何將沿海區域發展連成一線的縱軸，另一方面橫向聯結台灣。此外，在腹地狹小方面，福建向北中南西之公路建設推動可望延伸福建之腹地，而人才、觀念與內部矛盾則有待時間化解。

[2010/0629/金朱]

1. 大連日資企業與地方政府互動較佳，但仍面臨經營挑戰，主要是地方官僚藉機向企業攤派，另一方面是日資企業較為正派經營，難以應對複雜的檯面下交涉與互動。大陸北方官僚仍多腐敗行為，對外資攤派，找碴者仍不乏其人，這對正派經營，少交涉經驗之日資企業便面臨不少經營挑戰。以大連日資企業(製造相機鏡頭為例)，由於本廠產品製造為免稅出口，但部分產品在其分廠製造，此轉廠行為被視為違法與逃稅行為。當時該廠趙姓顧問得知此事即與海關協調，後來以打場麻將解決此事。由此顯見人治色彩與非規範性之現實。
2. 台日商策略聯盟應有相當機會。主因是台商經營與當地官僚互動結合度高，有其克服難題的能耐，但日商則因語言障礙與本分經營，而難突破障礙與挑戰。一般而言，台商大陸經營較不守法，但在處理地方官僚互動與協調事務確有一套。通常珠三角是官員辦事是按件計酬、長三角較為規範(收錢比較高明與文明些)，北方則拿錢也不辦事。台商的優勢是懂得問路，知道如何協調，打通關節，但日商在這方面則顯得弱勢。一位深圳台商表示，如果由其協調，日商很多經營難題可解決，但是因此有些人會減少不少回扣收入。
3. 台資企業上海發展有其優勢，但亦有其局限性有待考驗。台商企業部分在上海發展確有創意，但如果不研究與改善經營層次，仍有被淘汰之風險。目前上海部分台商有聚居一區，只做台灣人生意之傾向，如此局面搞不大；另一方面部分台商知名服務業，如仙蹤林，台灣咖啡，已漸為上海更高檔，但價格更低廉之店家所取代。市場十分現實，不進步，不競爭，自己搞圈圈，就易被淘汰。
4. 日商經營在地化成效不佳，主因是日商外派代表年齡偏高，僅求平安過渡，不求在地化互動與思考。此外，交際圈亦限於日商網絡，難與大陸基層員工溝通與合作。
5. 台商富士康與日本本田事件反映問題顯示企業特性與挑戰。台商富士康員工偏好加班每週甚至超過三十小時(違反規定)，但台資企業仍能存在，且無罷工。不過，日資企業則守規矩，無加班，以三班制經營，基本工資 1400 元已不低，但仍遭罷工。一個以守法為重之企業仍遇罷工原因何在？日商通常對消費者服務佳，但對廠內基層員工服務與回應仍有待改善。
6. 台資企業宜發展高端製造業，以及服務與高附加價值之設計行業，才有機會

脫穎而出。這些方面，應爭取與日商合作較會有空間。事實上，台日商傳統之策略聯盟成功性已有限，主因是大環境已改變，傳統產業與市場環境已出現大幅調整，台日商策略聯盟要成功，就必須針對大陸新市場環境、產業特質、合作功能考量才有勝出機會。

[2010/0630/JETRO]

1. 大連市政府高層對日資支持態度明確，但基層幹部則是未能落實服務精神，且不涉及市政府單位之協調亦有困難性。尤其是海關與稅務局，是較難處理與協調者。基本而言，市政府當局對吸引外資政策是明確的，但基層幹部黨員紀律出了問題。外商抱怨官僚多、攤派多。即使日資企業敢於舉報，但仍擔心報復問題，海關與稅務部門，根本無法抵抗。
2. 日商在大連聯繫之組織主要有：大連日本商工俱樂部(每年召開年會)、日本人會(生活聯誼組織，帶家屬常住)、日本商工會(中小企業服務)、日本貿易振興會(JETRO)。不過瀋陽之日本人會，以專家、留學生居多，日資企業約60多家。JETRO近期成立代表處投資顧問，主要解決投資問題。基本而言，日商不斷投訴與官方重視，大連地區官員工作質量有改善。
3. 大連日商大企業東芝、YKK規模大，影響力強，是其共同點，訴求問題當地政府與海關都重視，加上自己有力量，可自行解決問題。在海關方面，上一級海關/幹部很好交流，但基層幹部問題較大。不過，日商回想起來，三十年前日本海關問題也多，解決需要一個過程。當前勞動法執行不是重點，而是勞動者勞動觀念增強。
4. 大連基本對日商表示友好，不存在歷史問題。基本上是商業利益大於歷史恩怨，包括勞務糾紛在內都比較少。以小松組裝為例，零部件廠家來中國，不重視中小企業，大企業會有影響。中國市場吸引力在於市場與產業鏈。
5. 日資企業難免遇有稅務問題，中方查稅通常都不敢對抗，若對抗可能罰得更重。如果沒有惡意錯誤，日方寧可花點錢消災。日本企業有些問題不了解，是會犯一些錯誤，各相關部門也會找日本企業麻煩。不過有些攤派令日本企業無法忍受，仍會投訴。這類問題的處理，台資似乎比日資來得更有辦法應對。一般而言，各地政府都有企業投訴中心之設置，但無法解決問題，主因是權力小，不夠強，只能轉達，請適當考慮。
6. 大連日資企業有其歷史背景。日俄戰後日本建設大連、南滿鐵道公司、鞍山

鋼鐵、新日鐵，當時多有東京大學畢業生參與，亦引介新設備與歐美先進技術。在日本殖民時代，在大連工廠、當地網絡，以及語言通，因而吸引日資。

# 國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2012/04/10

國科會補助計畫	計畫名稱: 全球在地化與跨界治理-環渤海韓日商與長三角台商大陸投資跨國比較
	計畫主持人: 陳德昇
	計畫編號: 98-2410-H-004-037-MY2      學門領域: 比較政治
無研發成果推廣資料	

98 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：陳德昇		計畫編號：98-2410-H-004-037-MY2					
計畫名稱：全球化、區域經濟與治理：從比較觀點看環渤海灣區的發展--全球在地化與跨界治理-環渤海韓日商與長三角台商大陸投資跨國比較							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	1	0	100%	篇	陳德昇，2011，〈跨域投資與治理—台、韓、日商中國大陸投資國比較〉，《政治學報》，第52期，頁101-139。
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	5	0	100%	人次	皆為本校碩士生。
		博士生	0	0	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>於研究計畫期程內訪問日本貿易振興會進行學術與實務交流研討，有利本計畫執行及達成研究成果。</p>
--	---

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

# 國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以 100 字為限）

發表 TSSCI 期刊一篇：陳德昇，2011，〈跨域投資與治理—台、韓、日商中國大陸投資跨國比較〉，《政治學報》。

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）