


國立政治大學東亞研究所

碩士論文

指導教授：魏 艾 博士

The logo of National Chengchi University is a circular emblem. It features a central stylized character '政' (Cheng) surrounded by a cloud-like shape. The outer ring of the emblem contains the university's name in Chinese characters '國立政治大學' at the top and 'National Chengchi University' at the bottom.

日本企業在中國經營策略之分析
—與台灣企業的策略聯盟

研究生：王琳蓁 撰

中華民國九十九年七月

謝 辭

花了四年的時間才完成課程的修讀及論文的撰寫，真的令人感到有些難以為情，但最終我還是順利地畢業，拿到碩士學位了，真是萬幸！能在最後關頭完成學業，真的要好好地感謝這一路上幫助過我的人。首先要感謝的就是我的指導老師：魏艾老師，謝謝老師在課業上對我的指導，及在生活上對我的照顧，讓我的碩士生活更加順遂；再者，要感謝我論文的口試委員：蔡增家老師、石原忠浩老師及曾喜炤老師，感謝老師們的指導，使得我的論文更加完整；接著，要感謝我的家人，謝謝他們對我的包容，畢竟把碩士當成大學在修，總是需要承受不少來自家裡的壓力，而我很幸運的很少被問及畢業的問題，雖然我覺得是因為我家人對於碩士的修業規定不熟的關係(笑)；最後，要感謝這一路上，我認識的老師、學長姐、同學及學弟妹們，當然還有東亞所的媽祖：張姐，謝謝您(你)們！願所有我關心及關心我的人們，永遠安樂！

琳蕓 於政大

2010年7月31日

日本企業在中國經營策略之分析

—與台灣企業的策略聯盟

摘要

隨著中國經濟的快速增長，國民所得亦跟著提升，使得國內的市場規模日益壯大，加上中國加入 WTO 之後，加速開放國內市場，外資企業看好中國的商機，紛紛投入中國內需市場的經營，如今的中國已然由「世界工廠」轉變成「世界市場」。眾多外資企業的進入，加上中國本土企業的崛起，使得中國市場的競爭愈形激烈。為了增加在中國的競爭力，部分的日本企業選擇與台灣企業進行策略聯盟，共同經營中國事業。

本研究認為日本企業之所以與台灣企業進行策略聯盟，是因為可以藉此利用台灣企業的優勢，諸如銷售能力及人事管理能力等等，彌補本身的弱勢，提高在中國的競爭力。此外，日本企業與台灣企業在台灣長達數十年的合作經驗，為雙方建立起良好的信任關係也是策略聯盟的原因之一，因此日台雙方的企業合作遍布各個產業，策略目標也各有不同。由於在日台企業的策略聯盟中，以進軍中國內需市場為目標的合作案表現最為亮眼，因此在個案研究方面，本研究選擇日本企業(包括伊藤忠商事及朝日啤酒等九家企業)與頂新集團的策略聯盟作為研究對象，期能對日台企業的策略聯盟能有更深入的了解。

關鍵詞：日本企業、台灣企業、策略聯盟、中國

Japanese enterprises' strategic management in China: the strategic alliance with Taiwanese enterprises

Abstract

Along with China's fast economic growth, local consumers become wealthier as their disposable income continuously increasing, enabling the domestic market in China to keep growing rapidly. Moreover, after China's accession to the WTO, China must gradually open up the domestic market, so many foreign enterprises see a huge opportunity in China, and they can vie for China's market one after another. A lot of foreign enterprises' entry and China's indigenous enterprises' rise make the market competition more intense. In order to improve the competitive capacity, some Japanese enterprises build the strategic alliance with Taiwanese enterprises.

This study shows that Japanese enterprises build the strategic alliance with Taiwanese enterprises because they can use Taiwanese enterprises' resources to offset their weaknesses, and boost their competitiveness. Furthermore, the second reason is that after dozens of years of friendly cooperation between both sides in Taiwan, Japanese and Taiwanese enterprises have established trust relationship. Therefore, Japanese and Taiwanese enterprises' alliances are found in numerous industries, and strategic goals are different. In all kinds of strategic alliances, the alliance that enters to China market is the most outstanding, so this study focuses on the alliance that is built by nine Japanese enterprises and Ting Hsin Group, and tries to understand the alliance thoroughly.

Key words: Japanese enterprise 、 Taiwanese enterprise 、 strategic alliance 、 China

目次

第一章 緒論	001
第一節 研究背景及動機.....	001
第二節 研究目的.....	007
第三節 研究方法與研究限制.....	007
第四節 研究流程與研究架構.....	009
第二章 文獻探討	012
第一節 策略聯盟之定義.....	012
第二節 策略聯盟之動機.....	016
第三節 策略聯盟之形式.....	020
第三章 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之背景	025
第一節 日本企業對中國投資之歷程.....	025
第二節 日本對中國直接投資的主要特點.....	036
第三節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的原因.....	044
第四章 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之分析	066
第一節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的發展趨勢... ..	067
第二節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的表現及影響.....	087
第三節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的未來展望.....	106
第五章 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之個案分析	114

第一節 中國食品市場的概況.....	114
第二節 日本企業與頂新集團的策略聯盟.....	116
第三節 日本企業與頂新集團策略聯盟的原因.....	130
第六章 結論	144
第一節 研究發現.....	144
第二節 研究限制與建議.....	146
參考文獻.....	150



表 次

表 2-1: 策略聯盟之定義.....	013
表 3-1: 日本企業對中國直接投資狀況.....	027
表 3-2: 日本對中國及印度投資的比較.....	035
表 3-3: 截至 2008 年部分國家和地區對中國直接投資的情況.....	037
表 3-4: 截至 2005 年部分國家和地區對中國直接投資的情況.....	038
表 3-5: 截至 1996 年日本在中國沿海及內陸的投資比較.....	039
表 3-6: 日本對中國直接投資的企業區域分布.....	040
表 3-7: 日本對世界、亞洲及中國直接投資產業比(依申報金額)....	042
表 3-8: 日本製造業對中國投資的產業比重變化.....	043
表 3-9: 日本企業對台灣直接投資的狀況.....	045
表 3-10: 日本企業在海外各國的當地法人數.....	050
表 3-11: 日本對世界各國技術輸出額前六位.....	051
表 3-12: 日本對台灣進出口貿易額.....	052
表 3-13: 日本企業是否要擴大中國事業(2003 年調查).....	054
表 3-14: 日本企業是否要擴大中國事業(2007 年調查).....	054
表 3-15: 日台高科技產業的優勢互補.....	059
表 3-16: 在台灣子公司對中國據點進行業務支援的員工國籍.....	061
表 3-17: 從台灣據點派駐到中國據點(包含出差)的員工國籍.....	061

表 3-18：在台日本企業的主要業務內容.....	063
表 3-19：在台企業是否具有市場測試的功能.....	064
表 3-20：在台日本企業具有測試市場功能的主要原因.....	064
表 3-21：在台日本企業主要業務內容今後之變化.....	064
表 3-22：在台日本企業進行研究開發的理由.....	065
表 4-1：大成昭和食品公司簡介.....	068
表 4-2：日本企業與台灣企業在中國合資企業的產業別.....	071
表 4-3：日台企業在台灣及中國的合資企業：電器及電子相關產業代表企業.....	073
表 4-4：日本汽車廠在中國的概況.....	075
表 4-5：日台汽車廠策略聯盟的目標.....	077
表 4-6：統一企業與日本企業的合資事業.....	079
表 4-7：六和機械在中國的台日合資企業.....	084
表 4-8：日台在中國合資企業的生存率.....	090
表 4-9：在中國事業上，日本企業與台灣企業的合作關係.....	092
表 4-10：目前是否考慮與台灣企業在中國合作.....	093
表 4-11：「日本企業在台員工對中國事業業務支援的強項」及「與台灣合作的優點」.....	094
表 4-12：中國重點大型商場部分產品市場銷售狀況統計.....	097

表 4-13: 日台合資企業、台灣企業及日本企業在中國的所在地.....	098
表 4-14: 台商協會一覽.....	100
表 4-15: 2009 年中國各省 GDP 排名.....	110
表 5-1: 三洋食品株式會社簡介.....	116
表 5-2: 伊藤忠商事與頂新集團的關係.....	119
表 5-3: 日本企業與頂新集團的合資企業.....	120
表 5-4: 伊藤忠商事簡介.....	121
表 5-5: 伊藤忠商事的強項.....	122
表 5-6: 朝日啤酒簡介.....	124
表 5-7: 頂新集團的 SWOT 分析.....	138



圖 次

圖 1-1：世界各國對外直接投資累計金額.....	002
圖 1-2：日本企業在中國面臨的問題.....	005
圖 1-3：研究流程圖.....	009
圖 3-1：日本對中國投資項目演變圖(根據表 3-1 得出).....	029
圖 3-2：日本對中國投資金額演變圖(根據表 3-1 得出).....	029
圖 3-3：日本企業對台灣直接投資演變圖.....	048
圖 3-4：日本企業擴大中國事業規模的原因.....	055
圖 3-5：日本企業在中國遭遇到的問題.....	056
圖 3-6：日本企業與台灣企業進軍中國競爭力綜合比較.....	058
圖 4-1：中國汽車市場銷售概況.....	076
圖 4-2：東洋橡膠工業與正新橡膠集團合資關係.....	081
圖 4-3：台商解決糾紛的方式.....	102
圖 5-1：中國與日本人口成長趨勢圖.....	115
圖 5-2：朝日啤酒銷售額中各事業比重(2009 年 12 月).....	126
圖 5-3：康師傅近年的營業額.....	132
圖 5-4：康師傅各事業群佔總營業額的比重.....	133
圖 5-5：中國速食麵的市場佔有率.....	134
圖 5-6：中國包裝茶飲品的市場佔有率.....	135

圖 5-7: 中國包裝水的市場佔有率.....136



第一章、緒論

第一節、研究背景及動機

自 1980 年代以來，經濟全球化襲捲了世界各國。在經濟全球化的浪潮下，世界各國開始降低貿易藩籬，經濟資源和生產要素，諸如勞動、資本、科技等等，逐漸跨越國界，在各國自由地流動，使得各國的經濟關係變得更加緊密，各國的經濟規範也愈形相似，企業面對的不只是原本熟悉的本國市場，還有陌生的全球市場。因此之故，各國企業家在企業利益的驅使下，開始主動地走出國界，前往國外，尋找更低廉的生產成本、更廣大的銷售市場；即便是原先死守本國市場的企業，在面臨來自全球的激烈競爭後，也可能被迫走出國門，前往他國投資。圖 1-1 為世界各國對外投資表，在圖中可以發現：世界各國對外投資的金額正在快速地增加中。1980 年，世界各國累積的對外投資總額僅有 5 百多億美元；1990 年，上升到 2 千多億美元；到了 2000 年，則大幅上升到 1 兆多美元；之後雖然有時受到全球不景氣的影響，降低了企業投資的慾望，但是世界各國對外直接投資的金額整體上仍持續增長的狀況，且其總額已遠遠超過 1980、1990 年代的水準。

單位：百萬美元

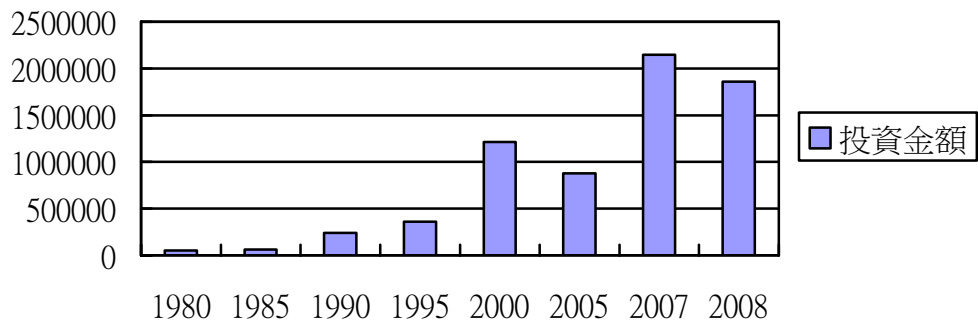


圖1-1：世界各國對外直接投資累計金額

資料來源：日本貿易振興機構，〈世界の対外直接投資フロー上位か国・地域〉，《日本貿易振興機構》，〈<http://www.jetro.go.jp/world/statistics/data/wir10outflow.pdf>〉。筆者整理而成¹。

企業走出國門前往他國進行投資是種機遇，同時也是種挑戰。因為其面對的是一個陌生的環境，該國的政經體制、商業習慣及語言文化等等，都可能異於本國，需要時間去適應；且經濟全球化是個資訊爆炸的年代，科技日新月異，若企業在技術研發上稍一落後，便可能被遠遠拋在後，消失在巨大的商場之中。在競爭如此激烈，變化如此快速的環境中，企業想要獨自擁有所有的經營資源，並且永續發展，是件相當不容易的事。以高科技產業來說，當前高科技產業的技術變革與技術散佈之速度極快，而且產品的週期越來越短，若跟不上競爭者的腳步，便只能為市場所淘汰。然而技術研發是需要投入相當漫長的時間，及相當龐大的金錢，這不是大部分的企業所能負荷的。因此如何運用外面環境或是其他企業的資源，降低投資成本並分攤風險，是企業提升本身競爭力的關鍵之一。在此一背景下，企業間的策略聯盟因勢而生。透過策略聯盟，企業可以結合企業體間個別的競爭力，經過綜效達成乘數效果的整體競爭力，解決本身經營資源不足的窘境，諸如財力、製造能力及行銷能力等等，確保企業本身的生存空間。策略聯盟

¹ 本數據是由筆者選取多個投資大國的投資額相加而成，因此與實際的投資金額難免有所落差，但因為未列入計算的國家其對外投資額相形之下，相當渺小，對於本數據的變動影響不大，所以本數據極具參考價值。

早在數十年前便已經出現了，然而一直到 1990 年代開始，策略聯盟才被廣泛地使用，且不同於以往「被動」的結盟，現代的策略聯盟更具「策略性」，企業會因本身戰略的考量，主動與其他企業結盟，因而更具攻擊性。管理學大師 Peter Drucker 曾說過：「1990 年代為企業聯盟的時代，企業將藉著聯盟融入世界經濟體系中，以因應世界經濟結構改變之事實²。」有別於以往企業單打獨鬥的創業精神，透過策略聯盟，複數以上的企業結合本身的優勢，提高彼此的競爭力，共同獲取雙方的市場利益，使得企業與企業間不再只是單純的競爭關係，形成既競爭且合作的複雜關係，為現今世界經濟體系帶來了不同的思維。

接著，將焦點放到本論文的重心——中國身上。中國自 1949 年起實行社會主義，對外採取封閉的政策，使得許多外資不能也不敢前往投資，外商對於中國的投資寥寥可數。然而自 1978 年中國改革開放，實施社會主義市場經濟制度以來，低廉的勞動力、廣闊的土地及豐富的天然資源等等，吸引了許多外資前往設廠，進而將中國建設為著名的「世界工廠」；外資大舉地進入中國，對中國經濟的成長助益非凡，持續數十年的高經濟成長，將中國打造成世界矚目的龐大經濟體。2008 年金融風暴衝擊各國的經濟後，使得全球經濟進入大蕭條期，各國經濟大幅下滑，幾乎所有國家的經濟都呈現負成長，甚至冰島政府還因此宣告破產，但是中國在全球經濟一片衰退的背景下仍持續增長，2009 年的經濟成長率高達 8.7%，向全世界展現出中國厚實的經濟實力。數十年來的經濟成長激起了中國市場的潛力，使得中國搖身一變，從「世界工廠」變成「世界市場」，外資逐漸將眼光放在中國潛在的巨大商機，加之 2008 年金融危機後，全球市場一片萎縮，唯中國市場逆勢增長，更添加了外資進入中國市場的動力。

雖然二戰後，日本與中國不具正常的外交關係，彼此也存在緊張且複雜的關係，但是日本對於中國的投資仍未真正的中斷，雙方亦持續保有貿易關係，貿易

² 程文正，《台日商大陸投資策略聯盟成因與模式之探討》(台中：國立中興大學國際政治研究所碩士論文，2005 年)，頁 3。

總額從 1950 年的 5,900 萬美元上升到 1971 年 90,140 萬美元³。顯見隨著雙方外交關係的改善，經濟關係也逐漸地加溫，不過如同其他外國企業一般，日本企業也是到了 1970 年代末期後，對於中國的直接投資才呈現穩定的增長。當時中國開始推行改革開放政策，許多制度、設備尚未完善，所以僅有少數的企業前往投資，投資件數及金額也不多。到了 1990 年，由於日本國內生產成本上升，加上日圓升值，使得許多出口導向的企業面臨到極大的壓力，因而被迫到中國大陸設廠，引發了投資中國的熱潮。進入 21 世紀，特別在中國加入 WTO 開放市場後，中國廣大的市場潛力變成日本企業注目的焦點，加上日本國內市場飽和，進軍中國市場成為日本企業相當重要的方針，再度掀起一波對中國的投資熱潮。

然而日本企業在中國的發展並非一帆風順的，當中也遭遇到許多的問題。如圖 1-2 所示，根據日本政府在 2003 年及 2004 年所做的調查顯示，赴中國投資的日本企業主要面臨到以下的問題：一、當地稅制不透明：2003 年為 45.1%、2004 年為 61.4%；二、技術外流：2003 年為 42.9%、2004 年為 49.3%；三、智慧財產權受損：2003 年為 40.1%、2004 年為 46.7%；四、溝通困難：2003 年為 40.1%、2004 年為 41.8%；及五、貸款難以收回：2003 年為 45.1%、2004 年為 37.3%⁴。雖然在比例上略有不同，但是不難看出以上這五項是日本企業感到最困擾的問題，也反應出中國的經營環境對於日本企業來說，仍有許多尚待適應之處。

³ 石原忠浩，〈戰後中『日』經濟與政治互動關係〉，《問題與研究》(台北)，第 36 卷第 5 期，1997 年 5 月，頁 50。

⁴ 經濟產業省、厚生省、文部省，《平成 15 年度ものづくり白書（製造基盤白書）（ものづくり基盤技術振興基本法第 8 条に基づく年次報告）》(東京：經濟產業省，2005 年)，頁 16。

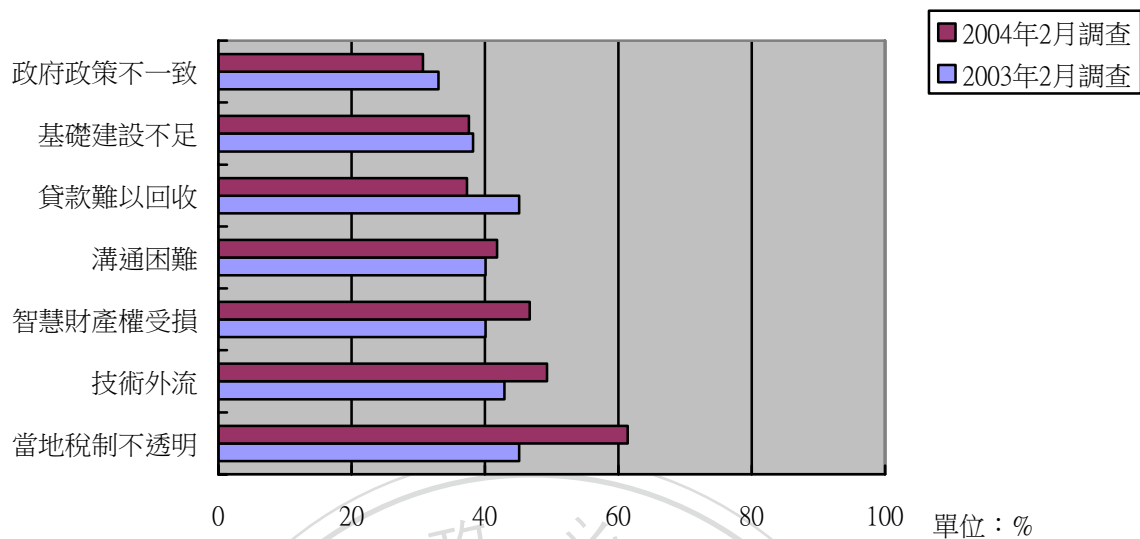


圖1-2：日本企業在中國面臨的問題

註：2003年有效回答：406家；2004年有效回答：306家。

資料來源：經濟產業省、厚生省、文部省，《平成15年度ものづくり白書（製造基盤白書）（ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告）》（東京：經濟產業省，2004年），頁14。

其實這些問題存在已久，只是因為早期日本企業將中國當成生產據點，產品主要外銷至國外或是回銷到日本市場，日本企業只要專注於生產的管理即可，所以這些問題都可以被忽略。然而當日本企業的策略目標轉向中國當地市場之後，這些問題便一一浮現，日本企業勢必得立即找出解決之道，否則將嚴重影響日本企業在中國的經營成效。而此時，與台灣企業策略聯盟正是最有效的策略之一。

根據日本交流協會的調查，日本企業與台灣企業以策略聯盟的方式，共赴第三國投資的案件，2000年及2001年各為17件，2002年增加到33件，2003年則多達36件，整體上呈現增加的趨勢，且幾乎所有的策略聯盟皆是以進軍中國為目標⁵。另外，日本瑞穗總合研究所研究員伊藤信悟更明確地指出，近幾年來隨著中國市場的開放，日本企業加緊腳步投資中國，利用台灣企業的資源投資中國的例子也更加常見。根據伊藤信悟的調查顯示：從1989年到2006年8月，日

⁵ 浦野卓矢，〈中国での日台ビジネスアライアンスの潮流〉，《日台ビジネスステーション》，2009年11月10日，<https://www.jptwbiz-j.jp/bizinfo_j/trp_j/030205_j.html>。

本企業利用台灣企業的資源投資中國的案例有 359 件，在同期投資中國的日商中佔 6%。其中從 1989 年到 1999 年的 11 年間，有 124 件，2000 年到 2006 年 8 月的近 7 年間，則有 235 件⁶。可見得與台灣企業的策略聯盟確實有助於日本企業在中國的投資，特別是欲進軍中國市場的日本企業，因此日台企業策略聯盟的案例才會愈來愈常見。

策略聯盟說起來簡單，做起來相當地不容易，特別是跨國界的國際策略聯盟。分屬不同地主國的企業，在政經體制、企業文化及語言習慣等方面，彼此差異度不小，所以國際策略聯盟要成功是件不簡單的事，若是以第三國市場為策略目標的聯盟，又更加不容易，而日台企業在中國的策略聯盟恰好是其中的翹楚，因此是一個非常值得研究的案例。加上在普羅大眾的印象中，相較於台灣企業，日本企業的規模較大，一直走在台灣企業的前面，為何會願意與台灣企業策略聯盟，共享利益呢？日本企業在中國為何需要台灣企業的合作呢？種種疑問頗令人玩味。

基於以上之背景，本論文將從日本企業的視角出發，探討在中國的日台策略聯盟。首先本論文先整理日本企業對中國投資的歷程，並細述日本企業對中國投資的特性，進而描述日台企業策略聯盟的原因，藉此印證日本企業全球投資戰略的改變，及其在台灣的投資經驗，與日台中三國經濟環境的改變，是日本企業在中國選擇與台灣合作的遠因；另一方面，本論文從策略聯盟的動機出發，說明日台企業在經營資源上具有互補性，能幫助日本企業提高在中國的經營成效，是日本企業選擇與台灣企業合作的近因。再者分析日台企業策略聯盟在中國的發展，詳細敘述日台企業策略聯盟的特性，及其為日本帶來的影響，並為日台企業的策略聯盟提出新的發展方向。之後以數家日本企業與頂新集團的策略聯盟為個案，進一步分析日台企業策略聯盟的發展。最後為本論文作總結，並提出本論文不足

⁶ 伊藤信悟，〈拡大する中国での日台アライアンス～「台湾活用型対中投資」の魅力と注意点～〉，《瑞穂レポート》（東京），第 45 號，2006 年 9 月，頁 3。

之處，為未來從事日台企業策略聯盟研究的先進們提出一個值得參考的新方向。

第二節、研究目的

基於以上之動機，本論文希望能夠達到以下之目的：

- 一、了解日本企業與台灣企業策略聯盟形成之背景。
- 二、探討日本企業與採取日台企業策略聯盟的動機及發展。
- 三、探討日台企業的策略聯盟為日本企業及日本帶來的優點與缺點。
- 四、認知到日台企業的策略聯盟在中國成功的原因。
- 五、建議日台企業的策略聯盟未來可以發展的方向。

第三節、研究方法與研究限制

簡單地來說，本論文之研究方法是採取文獻分析法及個案分析法。

由於筆者無法親自中國進行實地考察，所以本論文採取文獻分析的方法進行研究。收集日本、台灣及中國等地與日台企業的策略聯盟相關之論文、期刊、研究報告及報章雜誌等等，將之作有系統的分析及比較，期能藉此了解目前日台企業的策略聯盟在中國之概況。雖然筆者未能親自進行田野調查，獲取第一手的資料，但是透過文獻分析法，本論文可以用客觀且中性的角度來看待日台企業的策略聯盟，同時獲取日本企業與台灣企業的觀點，對於不同資料的說法能保有一定的客觀性，並且也能避免訪談的偏差，如受訪者的主觀意識或是對於敏感議題的迴避等等。

在個案研究方面，本論文選擇採用三洋食品及伊藤忠商事等日本企業與台灣頂新集團的策略聯盟作進一步的分析與探討。選擇這個案例的原因如下：

一、個案具代表性：在日本，三洋食品及伊藤忠商事都是該行業中的翹楚，三洋食品是日本第二大的速食麵企業，伊藤忠商事則是日本五大商社之一，兩者都有獨立進軍中國的資金及人力，然而兩者都放棄獨自獲利的機會，選擇與頂新集團策略聯盟，成為頂新集團開拓中國市場的兩大幫手，箇中原因頗值得關注與研究。另一方面，頂新集團藉由「康師傅」品牌已然佔據中國食品市場，特別是在速食麵及非碳酸飲料方面，都具有領先的地位，似乎不需再與其他企業策略聯盟，分享企業利益，但最終頂新集團仍歡迎三洋食品及伊藤忠商事的加入，並藉由伊藤忠商事的介紹，與更多的日本企業策略聯盟，共同拓展中國市場。可見策略聯盟對於日台雙方皆是利多於弊的策略，而這種大型企業與大型企業的策略聯盟更是極具代表性的個案，值得進一步探討。

二、資料易取得：由於三洋食品及伊藤忠商事等在日本，甚至於全球都是著名的企業，頂新集團則在中國及台灣發展成食品業的大廠，且日台雙方的策略聯盟都是大投資，對中國食品市場極具影響力，相關報導及研究較豐富。加上日台企業雙方的營運狀況相當公開，因此資料來源非常多元且完整，可以從中拼湊出策略聯盟的整個概絡及發展。

在研究限制方面，由於筆者無法親自前往中國進行實地考察，只能儘量收集台灣與日本等地發表的研究報告，讓本論文更具參考價值。但是筆者收集到的研究數據有新有舊，使得筆者進行比較時，難免不夠精確。另外雖然本論文採用的資料都是受到學術界先進普遍認同的學術成果，其學術價值極高，然而目前對於日台企業的策略聯盟尚未有統一的統計標準，多半由學者透過報章雜誌等進行調查，再加上台灣企業受到政府法規的限制，許多投資都是經由維京群島等避稅天堂前往中國，官方數據無法真正反映台灣企業在中國的投資狀況，使得日本企業與台灣企業在中國的策略聯盟難免受到低估。

第四節、研究流程與研究架構

如圖 1-3 所示，在研究流程方面，本論文從筆者之研究動機出發，首先先確定研究之主題與目的；接著就主題相關之文獻資料進行收集、探討及回顧，並對日台企業在中國的策略聯盟做整體之介紹與分析；再者對研究之個案進行深入之介紹與分析；最後綜合上述部分之所得得出結論與建議，並期能從中提出一個研究方向，有助於未來先進在這個領域之研究。

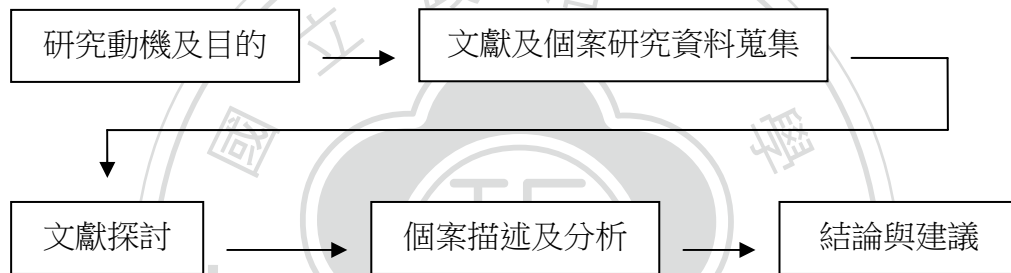


圖 1-3：研究流程圖

本論文的研究架構：

第一章：序論。首先說明本論文的研究背景及動機，研究目的及限制，章節安排，讓讀者對於本研究之大背景能有一定的認知，進而了解筆者研究之目的，及本研究的重要性。

第二章：文獻探討。檢視中外與策略聯盟相關之專書、論文及期刊等等，探討策略聯盟之定義、動機、類型等相關概念，作為本論文之理論基礎。

第三章：日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之背景。本章節首先先介紹日本企業在中國的投資歷程及主要特點，再進入本章節之重點—介紹日本企業與台灣企業策略聯盟的原因。日本企業早於台灣企業進入中國市場，並歷經三波的投

資高峰，逐漸發展出獨特的投資特性，然而其在中國的發展卻不如台灣企業亮眼，因而產生與台灣企業策略聯盟的誘因，希望能借助台灣企業在中國的成功經驗，協助日本企業發展。一個策略聯盟是否能成功極大程度取決於策略夥伴的選擇，而雙方的互賴程度是夥伴選擇時的一大標準，當策略聯盟裡的雙方彼此信賴度高時，這個策略聯盟就有極高的機會會成功，日台企業在中國的策略聯盟就是最好的例子。在共赴中國投資之前，日台企業在台灣已有數十年的合作關係，建立了深厚的互信關係，此互信關係便成為日本企業在中國選擇與台灣企業進行策略聯盟的原因；加之日台企業聯盟符合策略聯盟所訴求的概念，即經營資源互補，使得雙方一拍即合，將原本在台灣的合作關係延續到中國；此外本論文認為日台中三國經濟環境的轉變也是日台企業在中國策略聯盟的重要因素，日本國內產業的升級迫使低技術的製造業移往台灣，之後當台灣環境不適合這類製造業的生存後，這些製造業廠商再度被迫外移到中國，日台企業在台灣的合作關係跟著也搬移到中國當地，因此日台中三國經濟環境的轉變也是日台在中國從事策略聯盟的重要因素。

第四章：日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之分析。本章節乃本論文最重要的部分。在了解日台企業策略聯盟的背景之後，本論文將針對日台企業聯盟做更為細部的分析，使得讀者能對日台策略聯盟有通盤的了解。為此，筆者將先介紹日台企業聯盟在中國的發展與特性，包括主要的策略目標、合作產業及合作方式等等，讓讀者對於日台策略聯盟的概況有所理解；再探討日台企業的策略聯盟為日本企業及日本經濟帶來的影響；最後，並為日台企業的策略聯盟提建議一個未來可能持續發展的方向。

第五章：日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之個案分析。日台企業在中國的策略聯盟主要以電機電子、汽車及食品業為主，隨著中國內需市場的擴大，日台雙方針對中國市場的策略聯盟也跟著增加，內需導向的策略聯盟因而更具研究價值，因此本論文將以日本企業與頂新集團在食品市場的策略聯盟為案例進行深

入分析與探討。首先先概要介紹中國食品市場的規模，再以三洋食品及伊藤忠商事為首，分別介紹其與頂新集團的策略聯盟，包括合作背景、合資企業及合作效果，並針對伊藤忠商事、伊藤忠商事的夥伴—朝日啤酒及頂新集團在飲品事業的合作，作深入之探討；之後藉由對頂新集團的進一步介紹及 SWOT 分析，探討這九家日本企業⁷與頂新集團策略聯盟的總體考量為何。

第六章：結論。綜合以上之章節，在此提出本研究之發現與不足，並以此為基礎，提出未來可研究之課題。



⁷ 這九家日本企業分別為：三洋食品、伊藤忠商事、朝日啤酒、敷島麵包、日本全家便利、可果美、日本製粉、不二製油及龜田製菓。

第二章、文獻探討

策略聯盟(Strategic Alliance)自從 1990 年被廣泛使用之後，常與合作協議(Cooperative Arrangement)、聯盟(Coalition Link)、競爭性合作(Competitive Collaboration)等詞彙混用。由於這些詞彙都指不同程度的合作關係，因此在本論文中，通稱策略聯盟。

第一節、策略聯盟之定義

目前對於策略聯盟的定義，還沒有統一的定論，主要是因為策略聯盟這種既競爭又合作的競爭型態是一種新興的事物，而且它的發展非常快速，加上學者本身的認知差異與研究需要的關係，使得每位學者對於策略聯盟的定義有所不同，因此本論文簡單地整理各派學者對於策略聯盟的解釋，如表 2-1。又，策略聯盟的概念在 1980 年代中期出現於西方國家，主要集中在美國、歐洲及日本，是故西方學者最早為策略聯盟進行解釋，因此筆者將先介紹西方學者的解釋。James(1985)認為策略聯盟為：「一種透過互利的過程，並相互依賴而維持結盟之承諾」。Porter and Fuller(1986)將策略聯盟解釋為：「公司間正式與長期的聯盟關係，其在事業的某些方面產生連結，但是這種關係又不足以構成合併(merger)。」Devlin and Bleackley(1988)把策略聯盟定義為：「公司間為了維持或增強公司之競爭優勢，並試圖改善公司之競爭地位，而存在於公司長期策略規劃中的一種重要的策略選擇。」Jordan D. Lewis(1990)認為策略聯盟為：「公司由於相互需要與分攤風險，進行合作以達共同之目標。」Rigby and Buchanan(1994)則說策略聯盟為：「不同公司為達到相同目標，共同投入資源，然後結合事業的某些部分形成的合夥關係。」

進一步來看，在 Porter 的定義之下，介於市場與公司之間的所有各種契約和

股權分配，包括控股子公司、合資企業、特許經營合約、及銷售合約等各種協議都可以算是策略聯盟；然而若依 Yoshino and Rangan(1995)的定義來看，所謂的策略聯盟指的是：「兩個或更多的公司聯合起來，追求一系列商定好的目標，結盟後共享聯盟的收益，共同完成任務，但仍各自保持獨立。此外各方在一個或多個重要的領域當中，須不斷地貢獻資源。」因此，合併、合資、許可證及特許經營並不能算是策略聯盟。因為前兩者中的結盟雙方不是相互獨立的關係，後兩者只是一次性轉移資源，不是持續不斷地貢獻資源的關係。顯見對於策略聯盟的定義，各派學者存在不小的認知差異。

表 2-1：策略聯盟之定義

學者	定義
James(1985)	為一種透過互利的過程，並相互依賴而維持結盟之承諾。
Porter and Fuller (1986)	公司間正式與長期的聯盟關係，其在事業的某些方面產生連結，但是這種關係又不足以構成合併(merger)。
Devlin and Bleackley (1988)	公司間為了維持或增強公司之競爭優勢，並試圖改善公司之競爭地位，而存在於公司長期策略規劃中的一種重要的策略選擇。
Jorden D. Lewis (1990)	公司由於相互需要與分攤風險，進行合作以達共同之目標。
Rigby and Buchanan (1994)	不同公司為達到相同目標，共同投入資源，然後結合事業的某些部分形成的合夥關係。
吳青松 (1996)	為產業競爭者間非市場導向之公司交易，亦即連結各公司活動的一種正式、長期但非合併之合作關係。具體而言，策略聯盟包括聯合生產(Co-Production Agreement)、產能互換(Capacity Swap)、聯合行銷(Joint Marketing

	Agreement)、技術互換(Exchange of Technology)、合資以及間接(證券)投資均屬之。
林玲君(1991)	公司間出自相互需要，作為達成某一策略目標之合約關係。
郭煌常(1990)	企業間為達到互利共生的一種合作方式，雙方藉由聯合、結盟來創造有利的條件，以具備強而有力的競爭優勢，達到合作雙方的策略性目標。
李大衛(1992)	企業間互利共生的合作型式，雙方藉由聯合、結盟以創造有利條件，爭取強有力的競爭優勢。
葉匡時等(1993)	企業雙方〈或多方〉為獲取某種特殊經營資源所採取非市場導向的交易方式。
邱柏松(1996)	兩個或兩個以上企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為。

資料來源：本論文集整而成。

1980 年代中期以後，伴隨經濟全球化的潮流，各國的跨國企業紛紛進入台灣市場，商業間的競爭愈發激烈，且經濟變動快速，使得台灣本國企業面臨巨大的生存壓力。台灣本國企業多為中小企業，相較於大型的跨國企業，在經營資源上充滿劣勢，若單打獨鬥很難贏過跨國企業。因此中小企業開始運用策略聯盟的方式，與數個企業進行合作，結合彼此佔優勢之資源，為企業創造更高的競爭力。在此一背景下，台灣學術界紛紛開始對策略聯盟進行研究。吳青松(1996)將策略聯盟定義為：「為產業競爭者間非市場導向之公司交易，亦即連結各公司活動的一種正式、長期但非合併之合作關係。具體而言，策略聯盟包括聯合生產(Co-Production Agreement)、產能互換(Capacity Swap)、聯合行銷(Joint Marketing Agreement)、技術互換(Exchange of Technology)、合資以及間接(證券)投資均屬之。」林玲君(1991)

把策略聯盟解釋為：「公司間出自相互需要，作為達成某一策略目標之合約關係。」郭煌常(1990)認為策略聯盟為：「企業間為達到互利共生的一種合作方式，雙方藉由聯合、結盟來創造有利的條件，以具備強而有力的競爭優勢，達到合作雙方的策略性目標。」葉匡時等(1993)替策略聯盟定義為：「企業雙方（或多方）為獲取某種特殊經營資源所採取非市場導向的交易方式。」邱柏松(1996)則說策略聯盟為：「兩個或兩個以上企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為。」

由以上可知，雖然對於策略聯盟之定義，中外學者眾說紛紜，但是仍然可以發現幾點共同點：第一、企業合作或互賴關係；第二、共同的策略性目標；第三、正式性。因此本論文將策略聯盟定義為：「兩個或兩個以上的企業，基於策略性的互惠原則，透過契約或協議，結合或交換功能、價值活動與資源，以達到此一共同之策略目標。」雖然對於策略聯盟關係是否一定要有契約形式之存在，各家學派看法不同，但是若無正式之合約存在，在實證認定上恐怕有困難，所以本論文認為仍需有正式合約之存在。

那麼何謂國際策略聯盟呢？Perlmutter & Heenan 將國際策略聯盟定義為「全球策略合作事業」(Global Strategic Partnership)，為具有以下五點特定的策略聯盟¹：

- 1、兩個以上的公司合作發展一個長期策略，追求低成本與某些跨國市場的全球領導地位。
- 2、合作關係是互利的，每個合夥人均有特定力量與其他合夥人分享。
- 3、目標市場是全球性的。
- 4、合作關係是水平的，不必然是垂直的。

¹ 蔡宏明，〈華人經濟圈企業策略聯盟的可能空間〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第2卷第3期，1996年11月，頁36。

5、除了合作事業市場外，合夥人彼此之間仍有所競爭。

換而言之，全球策略聯盟意味著企業間藉由彼此優勢的整合，以爭取全球市場利益，而該結盟行動並不表示企業必須放棄原有的產品和市場。由於參與結盟的企業對未合作的部分仍擁有自主權，故結盟行動強調互惠的水平合作，不必然是互補的水平合作，因而強調參與者之間亦敵亦友關係。

綜合本論文對策略聯盟之定義，及學者對於國際策略聯盟之見解，本論文將國際策略聯盟定義為：「兩個或兩個以上的企業，且至少有兩個之總公司處在不同的國家之中，透過契約或協議的方法，結合彼此之優勢，以達到綜效的一種互利之合作關係。」

第二節、策略聯盟之動機

在經濟全球化的帶動之下，世界進入無國界的全球競爭時代，國際標準逐漸地被建構的同時，一個擁有共同標準的全球消費市場即將來臨，想要在這場國際競爭中獲取勝利，速度將是決勝的關鍵。策略聯盟可以藉由其他公司的優勢力量，快速解決公司發展中的問題，並規避風險，且不影響公司的獨立性，故廣為一般企業所採納²。企業採取策略聯盟的動機各有所不同，本論文綜合各學者研究之成果，簡單整理如下：

一、降低風險，分擔成本

Contractor and Lorange 認為合作策略之所以能夠降低風險，主要是因為策略聯盟可以使產品組合多角化、分擔或減少固定成本、降低資本投資及加速投入，並快速回收，Contractor and Lorange 同時指出可經由下列合作來降低風險：(一)

² 呂鴻德，《Q&A 企業策略聯盟》(台北：商周文化，1996年)，頁33。

將大型專案風險分攤至一家以上合作廠商；(二)將產品組合多角化；(三)加速進入某一市場，及使投資成本快速回收；(四)成本次加成性(Cost Subadditivity)，及合夥成本小於各合夥人單獨投資成本。

Hladik 則指出聯合研究發展可以降低以下風險：(一)研發所需財務或技術資源超過原先預期需要的風險；(二)評估某項產品未來消費者需要預測風險；(三)競爭行為的風險：競爭者推出類似產品、競爭者推出時間較快或競爭者產品和推出時機雖差不多，但卻因同時瓜分市場，以至於沒有任何一家可以回收研發成本。另外，國內學者紀夙娟研究台灣電子電器廠商與日商進行策略聯盟之動機與型態時亦發現，台灣企業與日本企業進行策略聯盟的因素之一便是為了降低風險與分擔成本。

也就是說，全球化為企業帶來全球市場，也帶來了全球競爭，企業面對的環境更加地複雜與激烈，使得企業在政治、資金、技術等層面上，均需面臨更大的經營風險，若與其他企業合作的話，則可以分擔投資成本，減少投資風險。且現今科技日新月異，若企業想在激烈的競爭中獲取勝利，必須「永遠領先他人一步」，因此先進的技術是不可或缺的。然而雖然研發成功可為企業帶來巨額的利益，但是研發成本動輒數億，並不是所有的企業都能獨力承擔，且研發也可能失敗，一旦企業傾盡全力投入的研發案最終以失敗告結的話，則企業將有可能面臨滅頂之災。加上產品週期減短，使得成本回收的風險加大。在這樣高成本、高風險的環境之下，若採取策略聯盟的方式，則可達到共同分擔的效果，降低企業投資的風險。舉例來說，MIC 是美國一家通信設備公司，透過與 100 多家企業的合作，共同投資於研究開發，生產各種通信設備供企業使用，每年可節省的研究經費高達 3-5 億美元³。

二、追求規模經濟

³ 李科飛，《中國汽車企業戰略聯盟研究》(北京：北京交通大學工商管理研究所碩士論文，2006年)，頁 12。

根據 Contrator and Lorange 的研究顯示，合作策略之所以能達到規模經濟與生產合理化(Production Rationalization)，主要是因為策略聯盟可以因為大規模經濟，而降低平均成本，以及利用聯盟夥伴的互補優勢，來降低成本。Lewis 則認為，策略聯盟比起單一公司更能降低成本，是因為規模經濟的合作動機，在於伴隨大規模經濟效益的產量，超過單一廠商所能承受的範圍，所以唯有利用合作策略才能達到。所謂的規模經濟是指隨著企業生產規模的擴大，企業產品的單位成本會不斷下降。一般來說，規模經濟的實現是透過企業本身擴大再生產，或是借助企業合併而使企業的規模擴大，但是這存在兩方面的限制：(一)企業規模的不斷擴大會導致「組織失靈」，在企業管理方面產生危害；(二)企業規模過大易受到反壟斷政策的報復。反觀策略聯盟不僅可以幫助企業在更大的範圍內從事專業分工，降低生產成本，也可以透過聯盟協商，節省交易成本，實現規模經濟，更可迴避上述兩種限制，是故策略聯盟也是企業追求規模經濟的策略之一。

三、取得新市場

Porter and Fuller 認為，企業會採取單一國家策略聯盟，以作為克服政府投資限制或貿易障礙，進入當地市場的方法。Gerybadze(1995)亦認為，進入新市場是企業採取策略聯盟的主要動機之一。也就是說，藉由與地主國當地企業的合作，來取得投資許可，或是藉此符合當地法令限制，如此一來，外國企業便能順利地進入該國進行投資。舉例來說，1980 年代，日本豐田汽車在北美的市場落後於本田汽車公司和日產汽車公司，為了擴展海外市場，豐田汽車有意於通用汽車合作；而通用汽車基於希望將閒置廠房和勞動力妥善運用，並發展小型車的利基，因此雙方一拍即合，在美國進行企業合作。豐田汽車與通用汽車利用通用在弗里蒙特的既有工廠，成立合資企業—聯合製作公司(NUMMI)，雙方各持有一半的股權。透過與通用汽車的策略聯盟，豐田汽車不僅提前 3-5 年在美國有了生產據點，同時也突破美國對日本汽車的進口限制，成功地打進美國市場。在本次的合作，豐田汽車僅投入 1 億美元，就獲得在美國從事汽車製造所需的相關知識和經驗，可

見策略聯盟是企業克服貿易壁壘，順利進入新市場的有效方式。

四、資源互補

Contractor and Lorange 認為，企業可以透過策略聯盟的方式，使企業可自合作夥伴取得互補的資源，產生技術綜效及交換夥伴專業領域的效益。Lewis 亦指出，相較於單一廠商，策略聯盟可以引進更多新技術。當雙方都擁有同樣經營資源時，是很難引起雙方合作的意願，惟有各自擁有不同的經營資源，方能截長補短，讓合作關係更長遠且順利。舉例來說，美國福特汽車自 1979 年入股日本馬自達汽車後，雙方在技術合作上持續交流，互相學習。福特從馬自達身上學習到重要的製造技術；福特向馬自達提供發動機廢氣排放電腦控制系統的技術，以及一些用於測量噪音和振幅的電腦程序⁴。

五、準垂直整合

Contractor and Lorange 認為，藉由合作策略，透過各聯盟夥伴，能夠接近原料、技術、勞工、資本、配銷通路及與主要買主建立連結。如此一來，便可藉由夥伴在生產或是配銷通路上達成垂直整合的效果。若從實務上來檢視企業進行策略聯盟的動機時，則在台灣經濟研究院完成之「國際策略聯盟與赴大陸投資策略之研究」報告中，可以發現：國內廠商之所以以國際策略聯盟赴大陸投資，其依序為：(一)獲得投資保障；(二)提升技術水準與製造能力；(三)突破當地法令限制或貿易障礙；(四)擴大經濟規模，提高市場佔有率⁵。顯見雖然由於兩岸特殊的政經關係，中國政府基於統戰的考量，對台灣企業釋出優於其他外資的投資優惠，但是政經上的不確定性，使得台灣企業出於風險考量，而與他國企業進行國際策略聯盟的案例最為多見。

⁴ 李科飛，《中國汽車企業戰略聯盟研究》(北京：北京交通大學工商管理研究所碩士論文，2006年)，頁 12。

⁵ 楊豐碩，〈台商企業運用國際策略聯盟前進大陸市場之分析〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第 2 卷第 3 期，1996 年 11 月，頁 62。

第三節、策略聯盟之形式

當企業進行策略聯盟時，會依照本身的利益需求，而選定最適合的聯盟方式，因此各個企業選擇的聯盟方式相當多樣。耿筠與林佩芬彙整自 1989 年到 1993 年之間策略聯盟的相關文獻，結果發現：依照不同的分類方式，策略聯盟可分為三種到二十幾種。由此可知企業採取的聯盟方式非常多變，各聯盟的分類又因各學者劃分的構面不同，因而呈現出多元的面貌⁶。在此簡單介紹幾種策略聯盟的分類。

Porter & Fuller 依「價值活動」將策略聯盟分成下列幾種。

一、技術發展聯盟

常見的技術發展聯盟包括：研究聯盟、技術商品化協定、雙邊工程協定、受權許可或合資發展協定。通常發生在小型創業企業與大型穩定企業之間。由小公司提供創新產品及技術，大公司則提供資金、行銷能力及信譽。

二、作業與後勤聯盟

此種聯盟方式為合夥人一起分攤製造設備的成本，或是利用外國當地公司現有的投資，建立合夥關係，其利益在於合夥人可以分享高設備利用率。通常發生在國際性公司把生產過程中勞力密集的部分轉移到低工資的國家，並將製造及運用的技術移轉到當地的事業夥伴。

三、行銷、銷售及服務聯盟

行銷、銷售及服務聯盟多半靠近消費者地區，因此為了因應特定國家的行況，制定特殊的行銷方案，企業有必要與當地企業成立聯盟關係。

四、多重活動聯盟

⁶ 耿筠、林佩芬，〈策略聯盟之初探與實例說明〉，《勤益學報》(台中)，第 13 期，1996 年，頁 194。

聯盟範圍包括上述一個以上之價值活動者即稱為多重活動聯盟。

另外又可以依「地理位置」分為：單一國家聯盟及跨國聯盟；依「聯盟的方式」分為：X 聯盟（乃指在產業內不同企業之價值活動間）、及 Y 聯盟（乃指在企業間所擁有之同樣或相似的價值活動內的聯盟）。

竹田志郎將企業合作的型態，大致分為「合資(Joint Venture)」、「契約之訂定(Contract)」及「長期交易關係(Customer Relationship)」三種⁷。

一、合資：以往所謂的合資，是指由中國的民族資本與外國資本共同出資而形成的共同事業體，但是演變至今已代表本國資本與他國資本結合，甚是更進化到是指兩個以上企業共同出資所形成的公司。關於此種型態的合作，竹田依據前述「合作」之內涵（是獨立企業間的共同事業），而把大部分的購併行為（吸收合併、對等合併、全部或大部分股份之收購等）排除在外。

二、契約之訂定：通常指不伴隨「合作契約(Cooperation Agreement)」，「契約合作(Contractual Alliance)」之類出資行為契約的合作型態。其具體內容有(一)契約內容明文化了的技術實施契約與共同開發契約之類的「技術契約」；(二)製造委託與製品供給契約（OEM 契約）之類的「製造契約」；(三)銷售力的活用和銷售 Know How 的提供與彼此具備完整的產品種類以及共同銷售等的「行銷契約」；(四)由數家企業聯合設定關於某特定產品的基本設計及製法上的「國際共通規格」。

三、長期交易關係：是指以合夥者彼此信賴為基礎的持續顧客關係所形成的合作。因此每個交易行為即使有契約書存在，但是合夥者之間的關係卻是以交易之外的東西—例如經營管理 Know How 的提供、財務支援、技術指導、組織（又協力會之類）—連結著。因此，有時根本沒有作成任何具法律效力的文書，而單純採取口頭約束的型態。

⁷ 邱柏松，〈國際策略聯盟—在國內的現況與績效〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第 2 卷第 3 期，1996 年 11 月，頁 15。

司徒達賢則將我國中小企業策略聯盟之類型，分類如下⁸。

一、垂直式聯盟

所謂垂直式聯盟是一種類似垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事本身專長的價值活動，而透過聯盟的方式，連接這些不同的價值活動，以提供較為完整之產業價值鏈功能。其中又可以依照聯盟所從事的價值活動，再分析為互補組合型、產銷分工型及私辦共用零件型。

(一)互補組合型

許多產品具有互補之效用，若能組合完整之產品，可採取共同行銷的方式開拓市場，節省許多行銷與配送之成本，降低成本負擔，增加產品競爭力，例如台灣自行車的零組件業。

(二)產銷分工型

資源有限之中小企業，無法自行包辦研發、生產、行銷等全部價值活動，或即使全部都做，也限於規模，無法有效經營，取得成本優勢。因此中小企業可以各就其專長，發揮所長，再透過聯盟方式，完成一完整的企業聯盟活動，例如玩具業。

(三)私辦共用零件型

當許多同業共用某一零件時，可透過小聯盟的方式，共同出資，交由一家企業，負責該零件的開發與生產，再分售給各聯盟廠商，以解決缺乏該零組件之困擾，並且因聯盟而降低個別開發及生產成本，例如主機板業。

二、水平式聯盟

水平式聯盟是整合類似的價值活動，以擴大營運之規模。降低固定成本投資

⁸ 司徒達賢，〈中小企業之策略聯盟〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第2卷第3期，1996年11月，頁4-6。

之比例，發揮規模經濟之優點。在水平式聯盟中，可以集中不同企業之資源，做更有效之應用，減少重複與浪費，以提高整體的競爭能力。水平式聯盟又可以細分為研發主導型、產能互補型、及財務互補型。

(一)研發主導型

經濟部科技專案計畫極為鼓勵廠商加入財團法人研究機構所主導之策略聯盟。例如工業技術研究院為使其下各個研究單位所累積的研究經驗與成果擴大應用，可以提出聯盟計畫，透過同業公會，邀請有興趣廠商參與計畫，成立共同開發委員會。

(二)產能互補型

這是一種生產的策略聯盟，目的在取得生產的規模經濟或減少產能的閒置。當某一廠商接到數量過大，或批量較小的訂單，都可以透過策略聯盟方式分包或轉包給其他中小企業。

(三)財務互補型

當中小企業營運上有資金不足現象時，可以彼此間用以物易物方式，購買彼此產品，利用沖銷方式，降低對現金之需求，產生財務互補之作用，促成交易的達成。

三、不對稱聯盟(大中小企業間之策略聯盟)

(一)戰鬥品牌聯盟

某一品牌形象高、價位高之廠商，為打擊其他競爭者，避免潛在競爭者的進入，又不願破壞原有品牌形象時，可與其他廠商聯盟，由另一廠商專供低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟，有效地阻止其它的對廠商之進入。例如某家產銷高價位滑鼠之廠商，本身定位在高價位市場，當某一產品生命週期進入中期以後，即交由另一家策略聯盟廠商大量生產，本身再推出創新之產品。這樣一來，可以充分

利用產品之各個生命週期階段所產生利益，一方面也可以維持本身在世界上的品牌形象。這樣作法稱之為戰鬥品牌聯盟。



第三章、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之背景

第一節、日本企業對中國投資之歷程

1972 年日中關係正常化後，日本企業對中國的投資並沒有因為政治關係的改善而迅速地增長，直到 1979 年中國實施改革開放的政策之後，日本企業才算真正進入中國投資。同年 7 月，中國政府公佈「中華人民共和國中外合資經營企業法」，允許外資企業進入中國，與中國的公司及企業等成立合營企業之後¹，外資企業，包括日本企業才真正合法的進入中國投資。表 3-1 為日本企業對中國直接投資狀況，由於日本與中國兩國在統計對外投資時，認知上有所不同，因此本論文分別整理出兩國的統計數據，以求更客觀地觀察日本對中國投資的演變²。再根據日本對中國投資的發展，及表 3-1 的數據，分別整理出圖 2-1 日本對中國投資項目的演變圖，及圖 2-2 日本對中國投資金額的演變圖。藉由圖 2-2 日本對中國投資金額的演變圖，本論文把日本對中國的投資歷程分成以下五個階段。

第一階段：試探階段(1979-1983 年)

這一個階段中國正值改革開放的初期，中國政府決定對廣東、福建兩省的對外經濟活動實行特殊政策和優惠措施，並於 1980 年設立深圳、珠海、汕頭、廈門

¹ 「中華人民共和國中外合資經營企業法」的第一條規定：中華人民共和國為了擴大國際經濟合作和技術交流，允許外國公司、企業和其他經濟組織或個人(以下簡稱外國合營者)，按照平等互利的原則，經中國政府批准，在中華人民共和國境內，同中國的公司、企業或其他經濟組織(以下簡稱中國合營者)共同舉辦合營企業。詳見：---，〈中華人民共和國中外合資經營企業法〉，《中國政府門戶網站》，2009 年 12 月 15 日，〈http://www.gov.cn/banshi/2005-08/31/content_69775.htm〉。

² 日本學者津上俊彥認為：按日方的統計，只要資金沒有越境轉移就不算對外投資；中方的統計則是不問資金來源，只統計實際投資額。而通過比較也可以發現日本企業將利潤留在當地進行再投資的情況。最近幾年，日方與中方的統計數據兩者之間差額越來越大，說明日資企業將利潤更多地留在了當地。由此可知，兩國在投資金額上面的認知有所差距，因此同時觀察日中兩國的統計數據方能更全面地了解日本企業對中國投資的演變。資料來源：津上俊哉，〈吸收亞洲資近進入日本—從發展和直接投資中獲益〉，《津上俊哉個人網站》，2009 年 12 月 15 日，〈http://www.tsugami-workshop.jp/article_cn_class2id20020404.html〉。

4 個經濟特區³，透過優惠條件，吸引大批外資到中國投資。由於當時中國投資環境的軟硬體設備尚待改善，且中國的社會主義制度和日本的資本主義制度差異性極大，不少的日本企業對於中國能否維持現行政策及法律的一貫性感到質疑，加上當時的日本企業缺乏投資中國的經驗。基於上述之考量，日本企業在這個階段採取了較謹慎的態度，投資項目較少，且技術水準也較低，因此日本對中國的投資一直處在較低的狀態，且對中國的投資主要是由中小企業來進行的⁴。如表 3-1 所示，根據日本的統計，1979 年日本對中國投資的項目僅有 3 項，而 1979-1983 年的五年間，累計僅為 27 項；另一方面，根據中國的統計，1979-1983 年間日本對中國直接投資僅為 52 項，佔中國吸收外資總數的 3.74%⁵。從投資金額來看，根據日本的統計，1979-1983 年投資額為 7,300 萬美元，而年均投資額為 1,500 萬美元，僅佔同期日本對外投資總額的 0.2%。同期日本對於亞洲四小龍及 ASEAN4 國的直接投資所佔的比重分別為 10.4%及 14.4%⁶，與同期日本對亞洲其他國家的投資相比，日本對於中國的投資量可以說是微乎其微。

³ ---，〈30 年我國對外開放取得巨大成就〉，《中國人民共和國中央人民政府》，2009 年 12 月 1 日，〈http://www.gov.cn/test/2008-11/12/content_1146749.htm〉。

⁴ 根據三菱綜合研究所的《中國投資企業一覽》(1999 年版)的統計中僅紀錄 15 家企業，這表示其中部分企業由於經營不振、事業縮小、及協議期滿等原因出現了企業撤出的現象。此外在這 15 家企業中有 9 家為中小企業，這說明在該階段中小企業佔了對中國直接投資的大多數。資料來源：張青松，《日本對華直接投資研究》(北京：社會科學文獻出版社，2007 年)，頁 41。

⁵ 根據中國統計局數據顯示：1979-1983 年期間，外商對中國直接投資的項目總共有 1,392 件，同期日本總共為 52 件，僅佔總數的 3.74%。詳見：中華人民共和國國家統計局，〈中國統計年鑑 1996〉，《中華人民共和國國家統計局》，2009 年 12 月 20 日，〈<http://www.stats.gov.cn/ndsj/information/njml.html>〉。

⁶ 張青松，《日本對華直接投資研究》(北京：社會科學文獻出版社，2007 年)，頁 35。

表 3-1：日本企業對中國直接投資狀況

年度	日本方面統計		中國方面統計		
	項目數 (項)	投資金額 (百萬美元)	項目數 (項)	協議金額 (百萬美元)	實際金額 (百萬美元)
1979	3	14	—	—	—
1980	6	12	—	—	—
1981	9	26	—	—	—
1982	4	18	—	—	—
1983	5	3	—	—	—
1979-1983	27	73	52	955	361
1984	66	114	138	203	225
1985	118	100	127	471	315
1986	85	226	94	283	263
1987	101	1,226	113	301	220
1988	171	296	237	276	515
1989	126	438	294	439	356
1990	165	349	341	457	503
1984-1990	832	2,750	1,344	2,430	2,396
1991	246	579	599	812	533
1992	490	1,070	1,805	2,173	710
1993	700	1,691	3,488	2,960	1,324
1994	636	2,565	3,018	4,440	2,075
1995	770	4,478	2,946	7,592	3,108
1991-1995	2,842	10,383	11,856	17,977	7,750
1996	365	2,510	1,742	5,131	3,679
1997	358	1,987	1,402	3,401	4,326

1998	114	1,076	1,198	2,749	3,400
1999	79	770	1,167	2,591	2,973
2000	106	1,008	1,614	3,681	2,973
2001	189	1,453	2,019	5,420	4,348
1996-2001	1,111	8,804	9,142	22,973	21,642
2002	263	1,766	2,745	5,298	4,190
2003	332	3,143	3,254	7,955	5,054
2004	361	4,781	3,454	9,162	5,452
2005	—	6,239	3,269	11,920	6,530
2006	—	6,164	2,590	9,908	4,598
2007	—	6,218	1,974	5,954	3,589
2008	—	6,496	1,438	—	3,652
2002-2008	—	34,677	15,724	—	33,065
合計	—	56,687	38,118	—	65,214

註：日本在對對外直接投資統計方式進行改革之後，從2005年1月1日起就不再公佈申請、報告額統計在國際收支中統計對外直接投資，所以本表2005年以後的日方統計資料與2004年以前的資料不可以直接比較。

資料來源：日方資料取自日本財務省歷年統計數據，<<http://www.mof.go.jp/1c008.htm>>，和日本貿易振興機構「直接投資統計」的資料，<<http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/>>，若數據以日圓為計算單位的話，筆者再根據每年日圓兌美元匯率換算整理而成；中方資料取自中國投資指南歷年統計數據，<<http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/Intjsj/default.jsp>>。

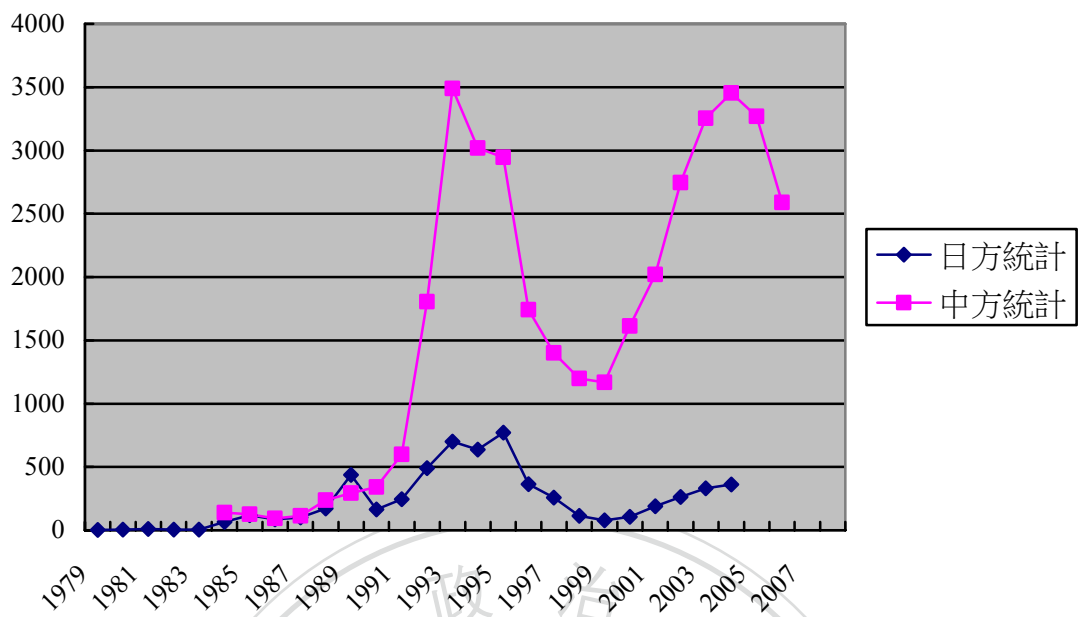


圖 3-1：日本對中國投資項目演變圖(根據表 3-1 得出)

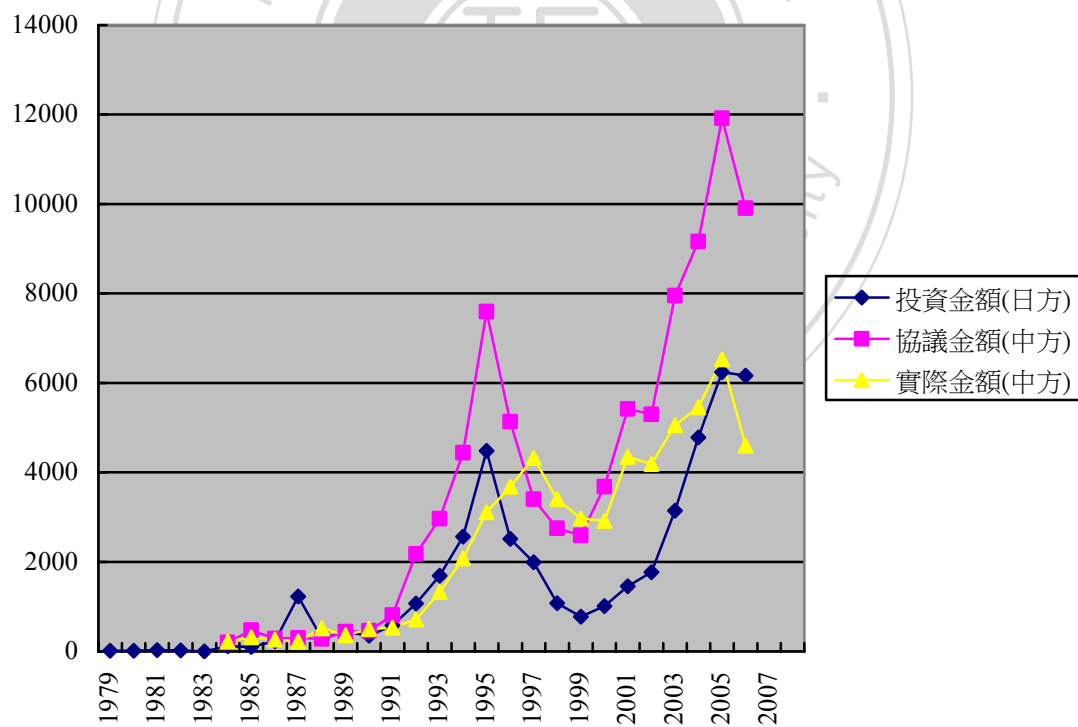


圖 3-2：日本對中國投資金額演變圖(根據表 3-1 得出)

接著從投資領域來看，日本對中國的投資主要集中在服務業，服務業就佔了 44%，相形之下日本對於中國製造業的投資就較少，僅佔日本對中國整體投資的

15%。同期日本對亞洲製造業的投資比重平均為 36%⁷，因此相較於中國，在這個階段亞洲四小龍及 ASEAN4 國是日本偏好的投資地點。在這一個階段，日本對於中國製造業的投資主要集中在勞動密集型的組裝型業，非製造業則是集中在租賃行業⁸。

第二階段：發展階段(1984-1990)

這一階段，日本對中國直接投資的金額及項目皆有明顯增長的趨勢。1984 年，中國開放 14 個沿海城市之後⁹，經濟技術開發區紛紛湧現，地方政府開始擁有招商的主導權，加上中國政府持續鼓勵外資投資，陸續頒佈外資引進政策，如中國採取鼓勵出口導向型產業的政策，及 1986 年的「國務院關於鼓勵外商投資的規定¹⁰」等等，再再都吸引日本企業的注意。此外 1985 年的「廣場協議」後，日圓開始持續大幅升值¹¹，日圓的飆升導致日本國內剩餘資本膨脹，國內企業生產成本大幅提高，從而促使日本企業往海外生產成本低廉的東南亞發展，這時資源豐富及勞動低廉的中國自然也吸引到日本企業的注意。經過前一階段的試探之後，日本企業在投資中國方面，具有初步的經驗，對於中國產生一些信任之後，經由日本國內推力，及中國拉力的作用之下，1984 年起，日本企業勇於到中國創業，日本對中國的投資也開始有較為顯著的提升。從表 3-1 日方的統計可以看出：1984-1990 年間，日本對中國投資項目共 832 項，年均投資為 119 項，投資金額累計達 27.5 億美元，年平均為 3.9 億美元，而前一階段平均投資金額約為 330 萬美元，因此本階段日本企業對中國的直接投資可以說是大大地超過前一階段的水準。儘管與美國等其他的已開發國家相比，日本對中國直接投資的規模明顯較小，但是日本對

⁷ 張青松，《日本對華直接投資研究》(北京：社會科學文獻出版社，2007 年)，頁 35。

⁸ 王德迅，〈日本企業對華投資〉，《世界經濟》(北京)，1997 年第 2 期，1997 年 2 月，頁 35。

⁹ 這 14 個沿海城市為：大連、秦皇島、天津、煙台、青島、連雲港、南通、上海、寧波、溫州、福州、廣州、湛江、北海。

¹⁰ 詳見：國務院，〈國務院關於鼓勵外商投資的規定〉，《中華人民共和國對外經濟法律法規匯編》，2010 年 1 月 10 日，〈<http://www.people.com.cn/zixun/flfgk/item/dwjf/falv/2/2-1-11.html>〉。

¹¹ 在「廣場協議」達成前一天的東京匯市上，原本的匯率是 1 美元比 242 日圓，1985 年底，美元就已跌破了 200 日圓的大關，等到了 1988 年年初，美元甚至跌到了 1 美元比 128 日圓的水準，在短短不到兩年半的時間裡日圓升值了將近一倍。瞿曉華，〈日本對泡沫經濟形成的反思及其啟示〉，《大紀元》，2009 年 12 月 25 日，〈<http://www.epochtimes.com/gb/5/5/17/n923896.htm>〉。

中國直接投資佔其對外投資的比重，有了顯著的增加，由第一階段的 0.2% 上升到 1.1%。雖然與亞洲其他國家相比，在這一階段中國仍未成為日本對亞洲投資的主要國家，日本對中國的投資總額僅為 NIES 的六分之一弱，約為 ASEAN4 的四分之一，但是對中國來說，日本對中國的直接投資佔中國外資比重的 7.1%，僅次於香港的 62%，及美國的 10.7%，位居第三位¹²。顯見日本是中國主要的外資來源之一，其對中國經濟發展的重要性不可忽略。在這個階段日本對中國的投資邁入了第一個高峰期，不過這個高峰期是間斷性的，而非持續性的。如圖 3-2 所示，日本對中國的直接投資在 1985 年及 1988 年大幅度增長後，隔年(即 1986 年及 1989 年)之後均出現大幅下滑的現象¹³。

第三階段：快速增長階段(1991-1995 年)

1992 年鄧小平南巡講話後，中國實行了從點到面、從沿海到內陸的全方位經濟開放政策，對於外資的投資也給予了更優惠的政策，形成了更寬鬆的投資環境。加上經過改革開放 10 多年的經驗後，日本企業認知到中國經濟開放的形勢不會逆轉，生產成本低廉的中國便成為日本企業對外投資的首選之一。此外，在這個階段日圓仍不斷地升值，加上日本進入泡沫破碎時期，國內經濟長期低迷，不利於投資。於是日本企業在這個階段進入了對中國投資的第二高峰期，對中國直接投資的項目數及投資金額均迅速膨脹。在這個階段出現了不同於上個階段的間斷式增長趨勢，呈現出持續穩定的增長態勢，年年的投資額均超越前年，出現了投資中國的熱潮。如表 3-1 所示，1992 年，日本對中國直接投資的項目達 490 項，投資金額首度突破 10 億的大關，達 10.7 億美元。這樣迅速增長的形勢一直持續到了 1995 年，該年日本對中國投資項目為 770 項，投資金額達 44.78 億美元，創下了歷史新高。在這個階段，日本對直接中國投資佔其對外投資的比重也迅速提升，

¹² 張青松，《日本對華直接投資研究》(北京：社會科學文獻出版社，2007 年)，頁 48。

¹³ 如表 3-1 所示，以中國統計的實際金額來看，1984 年為 225 百萬美元，1985 年為 315 百萬美元，1986 年為 263 百萬美元，1987 年較前年增加了 1.40 倍，而 1986 年則僅為前年的 0.83 倍；再者 1987 年為 220 百萬美元，1988 年為 515 百萬美元，1989 年為 356 百萬美元，1988 年較前年增加 2.34 倍，1989 年則僅為前年的 0.69 倍。顯見日本對中國的投資呈現一漲一降的趨勢，尚未穩定增長。

從前一階段的 1.1% 上升到 5%。在投資產業結構方面，日本對製造業的投資比重迅速增長，首度超越非製造業，1991-1995 年，日本對製造業的投資累計額就佔總投資額的 74.9%¹⁴，製造業由此成為日本對中國投資的主要領域。

第四階段：下降恢復階段(1996-2001 年)

1980 年代末期日本泡沫經濟崩潰後，日本國內經濟陷入長期的停滯期，進入 1990 年代後，日本經濟仍呈現欲振乏力的現象。1991-2001 年對日本來說，是「失落的十年」，多年的經濟停滯為日本企業帶來了沉重的壓力，所以在這個階段日本企業對外投資的意願便大幅下降。加上，1997 年亞洲金融風暴爆發後，中國政府為了渡過金融風暴的危機，實施了緊縮的貨幣政策及財政政策，不僅使得國有經濟的投資規模受到限制，外資投資或合資的項目也受到了政府嚴格的管控，日本對中國的直接投資因勢大幅減少。如表 3-1 所示，1996 年起，日本對中國直接投資連年出現負成長的現象，這種現象一直持續到 1999 年，直到 2000 年才有所改善。根據日本統計資料表示，1996 年，日本對中國直接投資項目有 365 項，投資金額為 25.1 億美元，分別比上一年下降了 52.6% 及 43.6%；根據中國的資料顯示，1996 年，日本對中國投資項目與協議金額分別比上一年下降了 40.9% 及 32.2%，直到 2000 年才開始慢慢恢復。由此可知，在這個階段日本對中國的投資大幅度地下滑，雖然到了 2001 年時，日本對中國的投資量逐漸恢復，然而其與 1995 年的高峰期仍有一段不小的距離。

第五階段：穩定增長階段(2002 年-迄今)

經過 20 多年的改革開放後，中國的經濟表現持續亮眼，經濟成長的速度相當的驚人，消費水準也不斷地提高，加上 2002 年中國正式加入 WTO 後，進行一連串政策的調整，使得中國的投資環境得到極大的改善，中國因而成為日本最重要的投資國，也讓日本迎向對中國投資的第三個高峰期。如表 3-1 所示，2002 年，

¹⁴ 林道，《日本對華直接投資淺析》(長春：吉林大學東北亞研究院碩士論文，2008 年)，頁 13。

日本對中國直接投資項目達 263 項，投資金額 17.66 億美元，到了 2003 年，投資項目增加到 332 項，投資金額更是遽增到 31.43 億美元，分別比上一年增加了 26.2% 及 77.5%。根據中國的統計顯示，2003 年，日本對中國的投資不論是在投資項目、協議外資或是實際外資金額均超越了 1995 年時的高點，可見得在提升市場投資環境及中國潛在市場的誘因之下，日本加快了對中國投資的力道。

不過在這個階段還有一個現象使得注意，2006-2008 年，日本似乎進入了對中國投資的停滯期。如表 3-1 所示，根據中國的統計資料，2005 年時日本對中國直接投資的協議金額為 119.20 億，創下了史上新高的紀錄，然而隔年 2006 年，隨即下降到 99.08 億美元，2007 年更是劇減到 59.54 億美元；在實際金額方面，2005 年為 65.30 億美元，2006 年減為 45.98 億美元，比上一年下降 29.6%，2007 年再減到只剩 35.89 億美元，比上一年下降 22.0%，之後 2008 年以 1.7% 的速度微升到 36.52 億美元。由上面的數據來看，日本似乎開始減小了對中國投資的力道了。與此同時，2006-2007 年時，日本對外投資分別增長了 15.9% 及 27.1%，而中國外資增長率分別為 4.5% 及 13.6%¹⁵。也就是說在日本對其他國家和地區的直接投資大幅增加的同時，對中國的投資反而大幅減少；中國從其他國家引進的外資增加的同時，從日本引進的外資則在減少中。之所以會發生這種現象除了可能是因為週期性低潮的因素外¹⁶，主要是因為中國投資環境的改變，加上日本出於分散風險之考量。隨著中國經濟實力的增強後，中國政府不再鼓勵外資企業投資勞動密集型產業，轉而開始鼓勵技術型企業的設立，希望藉此提升中國的產業結構。此外，在生產成本方面，沿海地帶開始出現電力、水力短缺及勞動力不足的現象，加上中國政府實施「兩稅合一」的制度，發布「新勞動合同法」，兼之，人民幣的升值等外在因素加乘的影響之下，使得中國的生產成本上升，促使一些日本企業外移

¹⁵ 張季風，〈後危機時代日本對華投資的新機遇與前景展望〉，《現代日本經濟》（長春），2010 年第 2 期，2010 年 2 月，頁 41。

¹⁶ 自 2001 年起，日本對中國的投資一直呈現高速增長的態勢，2003-2005 年 3 年平均增長率高達 16.1%，2005 年更高達 20.0%，長期的高速增長後，勢必得出現一定的調整期，如 2001 年增長率高達 49.1% 後，第二年轉為 3.6% 的低增長，因而 2006-2008 年的停滯期可視為週期性的低潮期。

到他國。不過日本對中國投資減少不全然是因為中國投資環境的改變，其中也參雜了日本企業本身的戰略考量。目前日本企業基於分散風險的作法，相對地擴大了對印度及 ASEAN 地區的投資，加上日本政府鼓勵日本企業採取「China + 1」的投資模式，日本企業減緩了對中國投資，加緊腳步朝向印度及 ASEAN 地區投資。

表 3-2 為日本對中國及印度的投資比較。如表所示，2006 年日本對中國的投資額為 6,704 億日圓，對印度的投資額則僅有 638 億日圓；2007 年，日本對中國的投資額略為上升到 7,015 億日圓，對印度的投資額則暴增近三倍之多，達 1,890 億日圓；2008 年，日本對中國的投資額維持在 2006 年的水準，為 6,794 億日圓，對印度的投資額則狂升到 8,089 億日圓，首度超越了中國；到了 2009 年，日本對中國的投資額仍維持在 2006 年的水準，對印度的投資額則大幅下降，僅剩 3,443 億日圓。日本對印度投資的變動之所以這麼劇烈，主要是因為日本對印度的投資是以大型併購為主。以投資金額最多的 2008 年來說，該年日本第三大藥廠第一三共(第一三共株式会社)以 2,157 億 4,000 萬盧比(約 4000 億日圓)取得印度蘭伯西藥廠(Ranbaxy Laboratories)的過半股權¹⁷，藉由此次的併購案，大規模進軍學名藥¹⁸市場，並將日本部分藥品移往印度生產，降低生產成本；日本的 NTT DOCOMO 則出資 1,307 億盧比(約 2,640 億日圓)取得印度塔塔集團(Tata Group)底下的塔塔電信(Tata Teleservices)26%的股票¹⁹，藉由此次的資本合作，NTT DOCOMO 希望能在迅速成長的印度手機通信市場擴大業務領域、增加收益。光是這兩件併購案的投資金額就已超過 6,500 億日圓，因此 2008 年日本對印度的投資額遠遠超過其他年份，是 2008 年日本對印度投資金額高過中國的主因，隔年(2009 年)日本對印度的

¹⁷ ---，〈インド政府、製薬企業の買収で規制を検討〉，《日経ビジネス》，2010 年 7 月 15 日，<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20100914/216229/>>。

¹⁸ 學名藥(Generic Drugs，日本稱為「後發藥」)是指：醫藥品在專利權到期後，其他藥廠得以同樣的成分及製造方式重新生產。約僅原廠藥之三分之一到四分之一的價格，可紓解民眾醫療的經濟壓力。資料出處：張漢宜，〈新興市場獨特商機，第一世界也來搶食〉，《天下雜誌》，2010 年 7 月 15 日，<<http://www.cw.com.tw/article/index.jsp?id=35628>>。

¹⁹ ---，〈NTT ドコモとインド タタ・グループの資本提携について〉，《NTT DOCOMO》，2010 年 7 月 15 日，<http://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/081112_00.html>。

大型併購案較少，因而對印度的投資額遽降到僅為中國的二分之一左右。不過從表中，卻能驗證日本對印度的投資大致上呈現逐年遞增的趨勢，在日本企業的海外版圖之中，印度的地位越形重要。

表 3-2：日本對中國及印度投資的比較

單位：億日圓

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
對中國投資	6,704	7,015	6,794	6,493
對印度投資	638	1,890	8,089	3,443

資料來源：日本財務省，〈「対外・対内 直接投資」の推移〉，《財務省》，2010 年 4 月 10 日，
 <<http://www.mof.go.jp/bpoffice/bpfdi.htm>>。

之所以會出現投資停滯期除了可從日本企業本身的戰略選擇來加以說明外，亦可從非理性的角度來分析。眾所皆知，日本與中國之間存在複雜的歷史情節問題，雖然日本與中國的經濟關係日益密切，然而觸碰到敏感議題時，如釣魚台主權、靖國神社參拜等議題時²⁰，中國仇日的情感就會被挑起，引發兩國政治關係的緊張，甚至影響雙方的經濟交流，2005 年的反日遊行就是最好的例子。2005 年 4 月 5 日，日本文部科學省通過修改侵略歷史的新歷史教科書，引發中國民眾大規模的反日遊行，以抗議日本竄改侵華歷史，在此次的遊行中亦將日本「入常」及釣魚台主權等議題作為遊行的主軸，號召民眾加入遊行隊伍。本次的反日遊行以北京為首，經由手機簡訊及網路的號召之下，在中國 20 個城市裡，數以萬計的人民參與了遊行的行列，掀起了中國人民的仇日情感。反日遊行越演越盛，漸漸地出現了激烈的示威行動，諸如日本的大使館、日本商店等等都受到了暴力攻擊，日本企業裡也出現了罷工潮，進而引發了抵制日貨的行動²¹，使得日本企業在中國

²⁰ 中國民間之所以會如此仇日，主要有以下七點原因：一、歷史教科書事件；二、日相參拜靖國神社；三、台灣問題；四、釣魚台領土糾紛；五、東海油源之爭；六、日本爭常任理事國；七、戰爭賠償問題。詳見：汪莉絹，〈中日恩仇錄〉，《聯合報》(台北)，2005 年 4 月 17 日，版 A13。

²¹ 朱小明，〈大陸 20 城反日示威 上海民眾情緒失控 以石塊、瓶罐和雞蛋攻擊日本總領事館〉，《聯合晚報》(台北)，2005 年 4 月 16 日，版 1。

的發展遭遇到極大的阻力。根據日本貿易振興機構 2005 年 5 月的緊急調查表示：因為反日遊行的影響，未來 3 年內，準備擴大對中國經貿關係的企業由 2004 年調查的 85.5%，陡降到 53.5%，甚至有 4.5% 的企業打算從中國撤退。不過在 2005 年年末的調查中，未來 3 年內，準備擴大對中國經貿關係的企業提高到 75.3%，準備從中國撤退的企業也下降到 0.9%²²。也就是說雖然隨著日中交流越加頻繁，中國的仇日情結逐漸淡化，但民間的仇日情結並未消失，一旦其中一方碰觸到敏感議題時，仇日情結將會激化，不僅在政治層面上產生反效果，也會影響日本企業在中國的發展，導致對中國的投資進入低潮期階段。

第二節 日本企業對中國直接投資的主要特點

累積了 30 年的投資經歷後，日本對中國的投資逐漸發展出特有的特點。本論文將分為以下數點來進行介紹：

一、從投資效果來看

日本對中國直接投資的規模不斷擴大，資金履約率高。從上述日本對中國直接投資歷程的分析可以看出，日本對中國投資的規模正在快速地擴大。根據表 3-1 中國統計數據可知：1979-1990 年，日本對中國投資年平均項目僅有 116 項，年平均實際使用外資金額不到 3 億美元；到了 1991-2006 年間，日本對中國投資年平均項目增加到 2,082 項，年平均實際使用金額超過 34 億美元，與前一時期相比，皆增加了 10 多倍之多。可見得日本對中國的直接投資無論是在投資項目，或是實際使用金額的規模皆在擴大中。

從投資項目的單項平均金額來看，根據表 3-3 計算後的結果可知：截至 2008

²² 劉昌黎，〈日本對華直接投資的新發展及其原因分析〉，《東北亞論壇》（長春），第 15 卷第 6 期，2006 年 11 月，頁 76。

年，日本對中國直接投資的單項平均金額為 158.96 萬美元，高於外資全體的平均單項金額 136.24 萬美元，遠高於同屬亞洲地區的香港(117.06 萬美元)、及韓國(85.87 萬美元)，也高過美國的 105.37 萬美元。由此可知，雖然在這四國當中，日本累計的投資金額僅高過韓國，但是日本的投資單項金額卻是最大的，顯示日本對中國投資項目的規模較大。

表 3-3：截至 2008 年部分國家和地區對中國直接投資的情況

單位：項、萬美元

國家/地區	累計投資項目數	實用外資累積金額	單項平均金額
全國總計	659,885	89,905,900	136.24
香港	298,620	34,956,900	117.06
日本	41,126	6,537,600	158.96
美國	56,610	5,965,100	105.37
韓國	48,808	4,191,100	85.87

註：單項平均金額小數點後兩位四捨五入。

資料來源：---，〈歷年統計數據〉，《中國投資指南網》，2010年3月20日，
<<http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/lntjsj/default.jsp>>。筆者加總而成。

從履約率來看，日本對中國投資資金的履約率一直高過其他外資的水準。如表 3-4 所示，截至 2005 年，外資在中國資金的履約率平均為 49.35%，日本的履約率為 67.87%，高了近 20 個百分點。同期，中國外資最大來源國香港僅有 48.62%，美國和歐盟則各為 45.49%及 55.00%。即便是在日本對中國投資衰退的 1996-2000 年，日本的履約率仍高達 98.52%，美國及歐盟則分別只有 59.28%及 62.59%。顯見日本企業在中國的契約執行率相當高，信用度也較高。

表 3-4：截至 2005 年部分國家和地區對中國直接投資的情況

單位：億美元、%

國家/地區	協議使用金額	實際使用金額	履約率
全國總計	12,856.75	6,345.11	49.35
香港	5,943.57	2,889.48	48.62
美國	1,195.41	543.85	45.49
歐盟	866.00	476.27	55.00
日本	787.46	534.45	67.87

註：履約率小數點後兩位四捨五入。

資料來源：---，〈歷年統計數據〉，《中國投資指南網》，2010年3月20日，
 <<http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/Intjsj/default.jsp>>。筆者加總而成。

二、從投資區域來看

日本對中國的投資多集中在東部沿海地區。從表 3-5 可以看出，截至 1996 年，日本在中國投資的企業有 87.2%分布在沿海地區，只有 12.8%在內陸地區。當然由於沿海地區省市較多，在進行比較時，內陸地區難免較吃虧，但仍可以發現相較於內陸地區，日本企業對於東部沿海地區更為青睞。若再從單一城市來比較，則可以發現日本企業多集中在上海(19.2%)、遼寧(15.3%)、江蘇(10.7%)及北京(8.3%)等地，即以環渤海經濟區及長三角經濟區為主要的投資地，對於珠三角經濟區的投資明顯較少。顯見日本企業選擇投資地點時，距離是必然考慮的因素之一，因此距離日本較近的環渤海及長三角地區成為首選之一。

表 3-5：截至 1996 年日本在中國沿海及內陸的投資比較

沿海 87.2%	上海	19.2%		
	北京	8.3%		
	天津	6.6%		
	遼寧	15.3%	大連	9.7%
	江蘇	10.7%	蘇州	1.2%
	山東	9.1%		
	廣東	7.2%	深圳	2.5%
	浙江	4.9%		
	福建	2.7%		
	河北	2.2%		
	海南	0.8%		
	廣西	0.1%		
內陸 12.8%	吉林	3.2%		
	黑龍江	1.6%		
	湖北	1.4%	武漢	0.8%
	河南	1.3%		
	四川	1.1%	重慶	0.7%

資料來源：三菱綜合研究所，《中國進出企業一覽》，1997 年版²³。

若以時間軸來觀察的話，進一步可以發現日本企業正在逐漸地由沿海地區往中西部的內陸地區發展。根據表 3-6 所示，第一個階段(1979-1983 年)在「中國投資企業一覽」中登記有案的 15 家企業中，3 家設在直轄市，11 家落在沿海地區，合計佔日本全體企業的 93.3%。也就是說，從第一個階段開始，日本企業即集中

²³ 楊宏恩，《日本對中國直接投資的變化與影響》(上海：復旦大學經濟研究所博士論文，2005 年)，頁 39。

在沿海地區及直轄市。到了第二個階段(1984-1991 年)，直轄市、沿海地區及內陸地區的日本企業分別為 532 家、1,064 家及 135 家，直轄市和沿海地區的比重合計 92.2%，比前一階段小小下滑，但直轄市的比重有所上升，沿海地區則稍微下降。這主要是因為隨著日本對中國投資規模的擴大，日本企業開始在政經及文化中心的直轄市設立地區總部，負責統籌中國事業。進入 90 年代後，直轄市及沿海地區的日本企業分別為 4,349 家及 6,540 家，所佔的比重分別為 35.7%及 53.7%。在這個階段，最大的特徵就是日本在內陸地區的企業數達 1,148 家，佔所有企業的 11.0%，可以明顯地看出日本對於中西部的投資大大地增加。之所以會產生這種現象除了與各地區的稟賦條件相關外，還跟中國政府的政策有關。1990 年代中期，中國提出了西部大開發的戰略，公布了許多優惠政策，鼓勵外資前往內陸地區投資；加上沿海地區經過 20 多年的發展後，生活水準上升，生產成本也大幅增加，不利於勞力密集型產業的發展，因此一些日本的製造業企業便開始內移到中西部，也促進了中西部的發展。

表 3-6：日本對中國直接投資的企業區域分布

單位：家、%

	直轄市	沿海地區	內陸地區	合計
第一階段(1979-1983)	3(20.2)	11(73.3)	1(6.7)	15
第二階段(1984-1991)	532(30.7)	1,064(61.5)	135(7.8)	1,731
第三階段(1992-1999)	3,814(36.6)	5,465(52.4)	1,148(11.0)	10,427
1979-1999 合計	4,349(35.7)	6,540(53.7)	1,284(10.5)	12,173

註：括號內為各區域之企業佔全體企業之比重。

資料來源：三菱綜合研究所，《中國進出企業一覽》，1999 年版²⁴。

綜合以上所述，本論文認為：日本企業對中國的直接投資在 80 年代時，採取的是「C 型投資戰略」，即投資多集中在沿海地區，到了 90 年代，改採「T 字型

²⁴ 張青松，《日本對華直接投資研究》(北京：社會科學文獻出版社，2007 年)，頁 91。

投資戰略」，即多集中在沿海地區與長江流域，之後隨著中國實施西部大開發的戰略，以及中國加入 WTO 的影響，日本對中國直接投資的區域布局進一步地朝向內陸地區延伸，形成「O 字型投資戰略」，即沿海、內陸地區全面發展的戰略因勢而形成。

三、從投資產業來看

日本對中國投資集中在製造業，其中以資本密集型產業為主。由表 3-7 可知，90 年代以前，日本對中國的直接投資集中在非製造業，這主要是因為當時中國正開始實行改革開放，日本對於中國的投資仍持保留的態度，投資策略是以短期獲利為目標，因此投資主要集中在資金回收快的非製造業，像是旅館、辦公大樓等等。到了 90 年代以後，日本著眼中國廉價的勞動力，對於製造業的投資快速增加，製造業一舉超越非製造業，成為日本對中國投資的主力產業。此外，90 年代後，日本企業在中國從事製造業的比重高過亞洲的平均水準，可見得日本企業已然將中國視為海外生產的重要基地。

表 3-7：日本對世界、亞洲及中國直接投資產業比(依申報金額)

單位：百萬美元/億日圓，%

		1979-1983		1984-1990		1991-2001		2002-2003		1979-2003
		金額	比重	金額	比重	金額	比重	金額	比重	比重
世界	製造業	10,368	30.1	62,070	24.9	215,767	37.3	36,289	42.3	22.6
	非製造業	23,262	67.5	183,765	73.6	356,392	61.7	48,800	56.9	64.6
亞洲	製造業	3,131	35.9	12,117	38.9	61,044	57.7	9,635	68.1	53.8
	非製造業	5,463	62.6	18,438	59.2	41,437	39.2	4,225	29.9	43.5
中國	製造業	11.2	15.3	704.7	25.6	16,167	74.9	4,485	78.6	71.0
	非製造業	53.2	73.1	1,985.7	72.3	4,855	22.5	1,001	17.5	26.2

註：1990 年以前的數據根據大藏省金融統計月報整理計算，單位為百萬美元；1991 年以後的數據根據日本財務省網站數據整理計算，單位為億日圓²⁵。

在製造業方面，90 年代以前，日本對中國的投資主要是集中在勞動密集型產業，如食品、纖維、木材紙漿、化工產業，以及電器、電子零組件的組裝業等等。進入 90 年代以後，隨著中國經濟和生產技術水準的提升，加上日本國內產業結構的升級，日本在中國的投資也跟著升級，開始從勞動密集型產業轉移到資本密集型產業，特別是電氣機械、運輸機械及一般機械業。由表 3-8 可以清楚地看出，相較於 1990 年，2000 年電氣機械、運輸機械及一般機械業增加的比重最多，分別增加了 7.5%、4.9%、3.0%，而紡織則是下降最多的，下降的比重高達 11.2%。

²⁵ 張青松，《日本對華直接投資研究》(北京：社會科學文獻出版社，2007 年)，頁 76。

表 3-8：日本製造業對中國投資的產業比重變化

單位：%

	2000 年比重	1990 年比重	2000 年與 1990 年比較
電氣機械	22.4	14.9	+7.5
紡織	17.7	28.9	-11.2
化學	11.2	10.5	+0.7
運輸機械	8.4	3.5	+4.9
一般機械	8.3	5.3	+3.0
食品	7.3	7.0	+0.3
鋼鐵	4.1	3.5	+0.6
精密機械	2.5	5.3	-2.8
非鐵金屬	2.5	3.5	-1.0
其他	15.4	17.5	-2.1

資料來源：經濟產業省，《通商白皮書 2003》(東京：經濟產業省，2003 年)，頁 77。筆者整理而成。

2001 年中國加入 WTO 後，進一步對外開放國內市場，日本對中國的投資也更加深化。以往日本對中國的投資著眼於中國廉價的生產成本，因此以外銷型產業為主，不過隨著中國逐步開放市場後，廣闊的市場前景讓日本企業紛紛調整經營戰略，由單純的「加工型貿易」轉為「生產基地+銷售市場」，希望能在中國獲得巨大的商機。以 2007 年來看，在製造業的營業額中，對日本的出口、當地銷售、對第三國出口，分別佔 22.3%、60.6%、17.1%²⁶，經過整理之後，外銷總額僅為 39.4%，內銷額則高達 60.6%，內銷額已然超越外銷總額，顯見中國不只是日本重要的海外生產據點，也是日本重要的銷售市場。

²⁶ 劉慶瑞，〈從赴大陸投資台日廠商之特性探討雙方的策略聯盟〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 14 日)，頁 10。

第三節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的原因

依據日本野村總合研究所的研究顯示：日本企業如單獨赴大陸投資，成功機會為 68%，如與台灣企業合作，共赴大陸投資，則成功機會可提升 10%，達 78%²⁷。因此日台企業倘若能透過技術合作或策略聯盟、購併等模式，結合彼此雙方優勢，就能創造雙贏。台灣企業在中國表現確實相當亮眼，但是單就台灣企業在中國的成就，就能讓日本企業願意放下身段，與台灣企業策略聯盟，分享經營成果嗎？與台灣企業的合作，能為日本企業帶來什麼樣的優勢呢？在本章節中，本論文試圖對此提出解答。如前所述，企業從事策略聯盟的目的，最主要的原因就是互相彌補雙方在經營資源上的不足，增加企業競爭力，日本企業和台灣企業在中國的策略聯盟著眼的也是此點。此外，日本企業不選擇中國本土的企業作為策略聯盟的夥伴，轉而選擇台灣企業作為策略夥伴，除卻中國企業在經營技術上之不足，及企業管理知識的落差之外，更重要的是日本企業與台灣企業在台灣已經建立起良好的合作關係，為雙方帶來足夠的信任感，並且雙方對於彼此的熟悉度極高，台灣企業能夠了解日本企業的經營模式，因此足以支撐雙方前進海外第三地，延續原有的合作模式。在本章節將分為以下數方面來介紹日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的原因。

一、日本與台灣長期的經濟交流

自 1950 年代以來，日本企業一直是台灣直接投資與技術引進的最重要來源國之一。經歷 60 年的投資經驗後，日本企業與台灣企業建立起良好的互信關係，且彼此相當熟悉，緊密的經濟關係使得雙方在經濟上休戚與共，能夠共創互利的事業。這為日本企業與台灣企業在中國的策略聯盟打下了良好的基礎。根據表 3-9 經濟部投審議委員會的統計資料顯示，自 1952 年到 2010 年 3 月底，日本對台直

²⁷ 經濟部投資業務處，〈ECFA 後日商加強與台灣企業投資合作〉，《行政院大陸委員會》，2010 年 8 月 25 日，〈<http://www.mac.gov.tw/ct.asp?xItem=87358&ctNode=5630&mp=1>〉。

接投資的件數共有 6,110 件，總金額達 160.51 億美元，佔總件數 25,866 件中 23.62%，佔總投資額 1,071.18 億的 14.98%，僅次於美國，為台灣大二大外資來源國²⁸。因此在台灣經濟起飛的時期，日本企業著力極深，對於台灣經濟貢獻極大。

表 3-9：日本企業對台灣直接投資的狀況

單位：件、千元美元

年度	件數	金額
1953	1	160
1954	1	14
1955	1	141
1956	3	1,323
1957	7	887
1958	5	1,385
1959	1	460
1960	3	503
1991	5	1,387
1962	17	2,767
1963	11	2,876
1964	6	2,240
1965	16	2,385
1966	42	3,210
1967	83	16,553
1968	116	18,079
1969	88	19,032

²⁸ 經濟部投資審議委員會，〈99 年統計月報〉，《經濟部投資審議委員會》，2010 年 3 月 10 日，http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctrl?PRO=PublicationLoad&id=87。

1970	61	29,774
1971	22	13,112
1972	34	9,244
1973	118	48,953
1974	59	41,888
1975	28	26,203
1976	32	32,392
1977	25	30,282
1978	52	54,869
1979	49	55,468
1980	38	89,142
1981	29	66,038
1982	25	152,367
1983	37	197,541
1984	32	115,577
1985	35	146,124
1986	91	255,919
1987	213	432,238
1988	218	444,937
1989	237	667,552
1990	184	838,947
1991	142	535,249
1992	120	421,176
1993	89	277,974
1994	117	395,789

1995	158	572,818
1996	171	545,776
1997	169	854,103
1998	234	539,677
1999	231	514,127
2000	317	732,869
2001	242	684,857
2002	213	608,674
2003	203	726,072
2004	228	826,929
2005	214	724,399
2006	313	1,591,093
2007	358	999,633
2008	300	439,667
2009	266	238,961
2010.01-03	70	217,808
合計	6,180	1,626,9621

資料來源：經濟部投資審議委員會，〈99年統計月報〉，《經濟部投資審議委員會》，2010年3月10日，〈http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctrl?PRO=PublicationLoad&id=87〉。

單位：件；千元美元

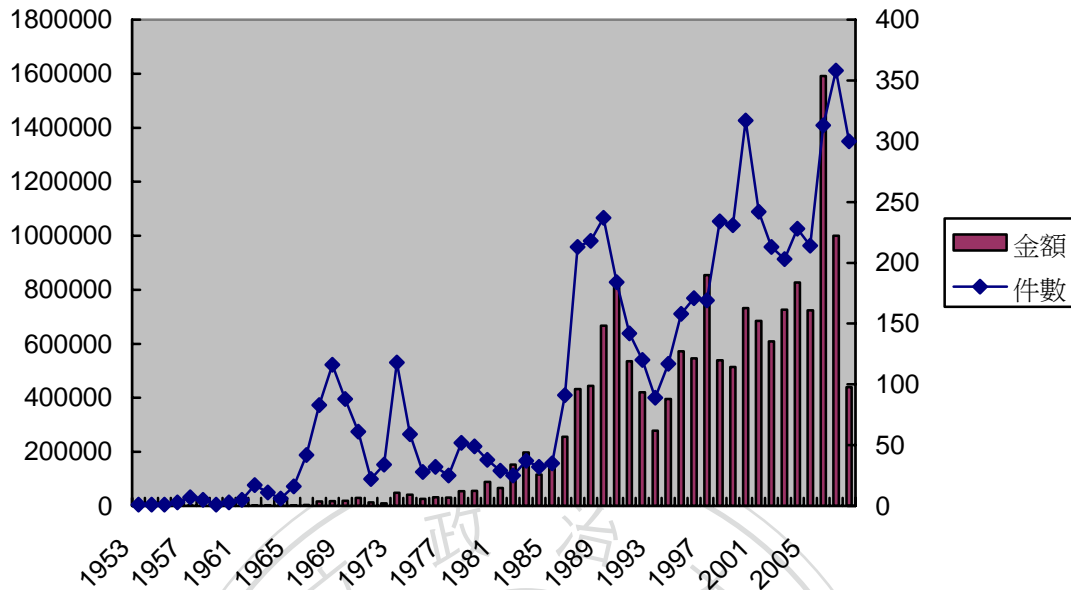


圖 3-3：日本企業對台灣直接投資演變圖

資料來源：由表 3-9 繪製而成。

在漫長的 60 年中，日本對台的投資經歷了三次的高潮，隨著台灣經貿環境的改變，其投資型態與業別也有所改變。根據經濟部投資業務處的分析表示：日本對台的投資雖然起自 1950 年代，但至 1966 年才進入第一波投資密集期。這一波的密集期從 1966-1977 年，主要是以台灣作為外銷加工基地。當時日本國內的經濟正處在高度成長期，日本國內的國民總生產平均每年以 10% 的成長率快速成長，帶動了日本國內產業的發展。與此同時，日本國內開始出現人力不足的現象，使得勞力成本上漲，加上國民環保意識抬頭，日本政府對於環境保護的規範標準逐漸上升，導致勞力密集、高污染產業的生產成本上升，為企業帶來沉重的成本壓力。此時日本政府開始放寬海外投資的政策，促使日本企業對開發中國家的投資急遽增加，其中以對台投資最多。日本企業對台灣的投資之所以最為熱絡主要是因為台灣與日本的地理位置相近，加上日據時期統治的經驗，使得日本企業對於台灣有某種程度的熟悉度，並且由於日據時代的統治經驗，使得台灣擁有一些懂日文，並了解日本經營模式的人才，因而日本企業來台投資的意願較高。此外，

1960年，台灣政府制定「獎勵投資條例」，並於1966年，在高雄設置了第一個加工出口區，種種優惠的投資政策亦吸引了許多日本企業的前來，因此造就了第一波對台投資的高峰。第二波的投資密集期則是從1986-1992年，以電子電器用品為主。1985年的廣場協議後，日本企業深受日圓升值的影響，為了降低生產成本，日本企業將台灣作為向第三國出口的基地，大舉地對台灣進行投資。第三波的投資密集期則是1996年迄今，投資主要集中於電腦、半導體及液晶顯示器等高科技產業相關產業。此外，近年來，日本企業為了掌握台灣市場的多樣性，並將台灣市場作為進入大中華圈的試點，亦開始大量投資於高附加價值的服務業，進行技術創新、設計研發及產品市場測試等活動。

歸納各階段日本企業來台投資的型態及類別後，可以發現日本企業對台投資的種類逐漸由早期的勞動密集性產業轉移到近期的資本密集型產業，近年來更朝技術及知識密集產業發展，進行技術提升，並邁向服務及創新研發等企業活動發展²⁹，對於台灣產業的升級助益不小，不僅也為日台兩國建立了緊密的經濟關係，更顯現出在日本企業海外投資的版圖中，台灣的地位相當重要。若從日本企業的海外法人數來看，如表3-10所示，在2004年11月底時，日本在台灣設立的當地法人數為905個，在全世界排名第六位，從中再次印證台灣是日本企業從事國際產業分工中的重要據點。

²⁹ 經濟部投資業務處，〈日本企業在台投資趨勢與商機〉，《科技政策中心資訊服務處》，2010年3月5日，<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/policy/2006/policy_06_077.htm>。

表 3-10：日本企業在海外各國的當地法人數

順位	國/地區	當地法人數
01	中國	4,040
02	美國	3,554
03	泰國	1,507
04	香港	1,120
05	新加坡	1,065
06	台灣	905
07	英國	839
08	馬來西亞	803
09	印尼	697
10	韓國	634
海外法人總數		20,563

註：日本出資比超過 10%的海外法人。不包括撤退、合併及歇業的企業。

資料來源：東洋經濟新報社，《海外進出企業總覽【国別編】2005 年版》，頁 14³⁰。

日本企業之所以在台灣產業升級的過程中起了極大的作用，有很大的因素是來自於日本對台灣的技術轉移。從日本對亞洲各國技術出口額的國家/地區別來看，自 1970 年代初期到 2003 年為止，台灣一直佔在第一名到第四名之間的位置³¹。近年來，雖然由於日本加大對其他國家/地區的投資規模，使得台灣的投資地位略微下降，但是台灣還是日本主要的投資國，並且日本仍持續將技術轉移給台灣。如表 3-11 所示，在日本企業對世界各國輸出技術額的排名當中，2004-2008 年間台灣的排名維持在第五位到第六位之間，屬於日本主要的技術輸出國。顯見日本企業與台灣企業間的技術合作不僅源遠流長，且雙方有意願繼續維持合作關係。

³⁰ 伊藤信悟，〈急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」～中国を舞台とした日台企業間の「経営資源の優位性」補完の構造～〉，《みずほ総研論集》（東京），2005 年Ⅲ號，2005 年，頁 13。

³¹ 伊藤信悟，〈急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」～中国を舞台とした日台企業間の「経営資源の優位性」補完の構造～〉，《みずほ総研論集》（東京），2005 年Ⅲ號，2005 年，頁 11。

透過日本對台灣技術的輸出，使得台灣能源源不絕地獲取新的技術，促進了台灣產業的升級；另一方面，日本企業也能藉由轉移的過程，將國內遭淘汰的產業轉移到台灣，在台灣進行生產，用較低的成本生產具有一定品質的產品，獲取更高的企業利潤，並且借此還能促進國內產業再次的升級。

表 3-11：日本對世界各國技術輸出額前六位

單位：%

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
第一位	美國(44.9)	美國(43.8)	美國(43.6)	美國(38.2)	美國(36.7)
第二位	加拿大(10.7)	加拿大(9.6)	中國(8.1)	中國(10.2)	中國(12.1)
第三位	中國(7.5)	中國(7.4)	泰國(7.0)	泰國(7.4)	泰國(8.0)
第四位	泰國(5.5)	英國(5.6)	加拿大(6.4)	英國(6.3)	英國(5.6)
第五位	英國(5.5)	泰國(8.5)	英國(5.5)	台灣(4.9)	台灣(4.5)
第六位	台灣(4.2)	台灣(4.1)	台灣(4.6)	印尼(3.0)	印尼(3.7)

註：括號中為佔總輸出額之比重。

資料來源：總務省統計局，〈科學技術研究調查〉各年份，《總務省》，2010年3月20日，
<http://www.stat.go.jp/data/kagaku/2010/index.htm>。筆者整理而成。

再從日本與台灣間的貿易交流來看，雙方的貿易交流持續擴展，佔日本貿易總額的比重也越來越大，特別是在對台出口方面，台灣一直是日本最主要的出口國，貿易順差的主要來源國，因此日台雙方的貿易關係可謂極其親密。以2009年為例，日本對台出口 3,398,677,111 千日圓，進口 1,710,710,487 千日圓，順差達 1,687,966,624 千日圓。雖然隨著中國及南韓等國經濟的崛起，台灣在日本總體貿易中的重要性稍稍下滑，特別是在進口方面。但如表 3-12 所示，無論是在出口還是進口方面，日台雙方的貿易額大致維持一定的比重，貿易總額也呈現上升的趨勢，顯見日本與台灣的貿易關係仍持續穩定發展中。

表 3-12：日本對台灣進出口貿易額

	出口		進口	
	金額(千元日圓)	比重(排名)	金額(千元日圓)	比重
1999	3,276,251,692	6.9%(2)	1,455,915,472	4.1%(5)
2000	3,874,041,638	7.8%(2)	1,930,161,117	4.7%(4)
2001	2,942,227,051	6.0%(4)	1,722,642,821	4.1%(6)
2002	3,281,187,639	6.3%(4)	1,698,925,871	4.0%(6)
2003	3,609,889,729	6.6%(4)	1,655,699,910	3.7%(8)
2004	4,542,333,238	7.4%(4)	1,804,658,656	3.7%(9)
2005	4,809,203,354	7.3%(4)	1,994,202,879	3.5%(8)
2006	5,131,333,558	6.8%(4)	2,365,207,906	3.5%(8)
2007	5,274,349,945	6.3%(4)	2,334,483,646	3.2%(8)
2008	4,781,552,552	5.9%(4)	2,258,212,862	2.9%(10)
2009	3,398,677,111	6.3%(4)	1,710,710,487	3.3%(8)

資料來源：財務省，〈日本貿易統計データベース〉，《日本貿易振興機構》，2010年2月20日，
http://www.jetro.go.jp/cgi-bin/nats/cgi-bin/top.cgi?PGID=000&REP_CNT=0。筆者整理而成。

童振源指出，台商與日商合作的最重要基礎並不是彼此的行銷管道、技術或是其他優勢，而是彼此經年累月所建立的合作經驗與信任關係，而這樣的優勢是短期間內不容易被其他國家的廠商所取代的³²。朱炎亦指出，日本企業與台灣企業在台灣擁有幾十年的合作經驗，因此雙方較能習慣共同發展事業，並且對於彼此的經營方式、企業文化等皆有較為深入的了解。加上，相較於中國當地的企業，台灣企業在品質管理、交貨期等方面皆較為優秀，因此當日本企業欲成立合資企業或是尋求零組件供應商時，不少的日本企業會選擇與台灣企業合作³³。也就是

³² 童振源、蔡增家，〈從雁行發展到經濟分工：從台日經濟合作看東亞經濟分工模式的轉變〉，《國際關係學報》(台北)，第24期，2007年7月，頁101。

³³ 朱炎，〈中国ビジネスにおける日台企業アライアンスー日本企業が対中投資に台湾を活用べき〉，《Economic Review》(日本)，第9卷第2期，2005年4月，頁100。

說，日本與台灣長期且緊密的經濟交流，使得日本企業與台灣企業彼此互相了解且信賴，建立了日本企業與台灣企業共同前往中國投資的基礎。並且，由於許多在台投資的日本企業會選擇與台灣企業合資成立公司，因而培育出不少了解日本企業文化及價值觀，擁有日本企業經營知識及技術的台灣人才，加上台灣與中國語言相通、文化相近的優勢，進而使得這些台灣人才得以發揮「介面」的功效，協助日本企業管理中國的事業。

二、日本企業與台灣企業在經營資源上具互補性

如前所述，日本企業與台灣企業在中國長期的經濟交流，累積了一定程度的互信，加上彼此之間相互理解，使得日本與台灣有機會將彼此的合作延續到第三地，這成為日台企業在中國策略聯盟的遠因。然而企業進行策略聯盟，最重要的因素就是希望能在經營資源上獲取互補的效果，追求利益的最大化，因此日本企業與台灣企業的策略聯盟之後，能從台灣企業的身上獲取什麼經營資源呢？

日中投資促進機構在 2002 年及 2007 年，針對在中國的日本企業進行第 7 次及第 9 次的問卷調查。如表 3-13 所示，2002 年時總共有 303 家企業(佔全體的 76.1%)欲擴大中國的事業規模，僅有 8 家企業(佔全體的 2.0%)要縮小事業規模；表 3-14 則顯示，2007 年時有 259 家企業(佔全體的 76.2%)欲擴大中國的事業規模，僅有 5 家企業(佔全體的 1.5%)要縮小事業規模。可見得日本企業對於中國經濟的前景抱持樂觀的態度，認為加大投資中國的規模是符合企業本身的利益。再者，如圖 3-4 所示，2002 年及 2007 年分別有 78.8%及 82.0%的日本企業因為看好中國市場的潛力，因而擴大中國事業規模；出自生產成本考量而擴大中國事業規模的日本企業，則分別僅有 23.5%及 18.0%。可見得隨著中國經濟的崛起，中國國民所得快速增加，加上中國加入 WTO，逐漸開放國內市場之後，成本考量不再是日本對中國投資的主因，日本企業看準的是中國強大的市場潛力，及其為日本企業帶來的龐大商機。

表 3-13：日本企業是否要擴大中國事業(2003 年調查)

	擴大事業規模	維持現狀	縮小事業規模	未定
製造業	78.3% (283社)	18.5% (62社)	0.9% (3社)	2.4% (8社)
非製造業	64.5% (40社)	24.2% (15社)	8.1% (5社)	3.2% (2社)
全體	76.1% (303社)	19.3% (77社)	2.0% (8社)	2.5% (10社)

註：問卷時間：2002年4月-7月，回答企業總數403社。

資料來源：日中投資促進機構，《「第7次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》(東京：日中投資促進機構，2003年)，頁4。

表 3-14：日本企業是否要擴大中國事業(2007 年調查)

	擴大事業規模	維持現狀	縮小事業規模	未定
製造業	75.1% (175社)	18.9% (44社)	1.7% (4社)	4.3% (10社)
非製造業	78.5% (84社)	16.8% (18社)	0.9% (1社)	3.7% (4社)
全體	76.2% (259社)	18.2% (62社)	1.5% (5社)	4.1% (14社)

註：問卷時間：2006年11月-12月，回答企業總數346社。

資料來源：日中投資促進機構，《「第9次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》(東京：日中投資促進機構，2007年)，頁4。

單位：%

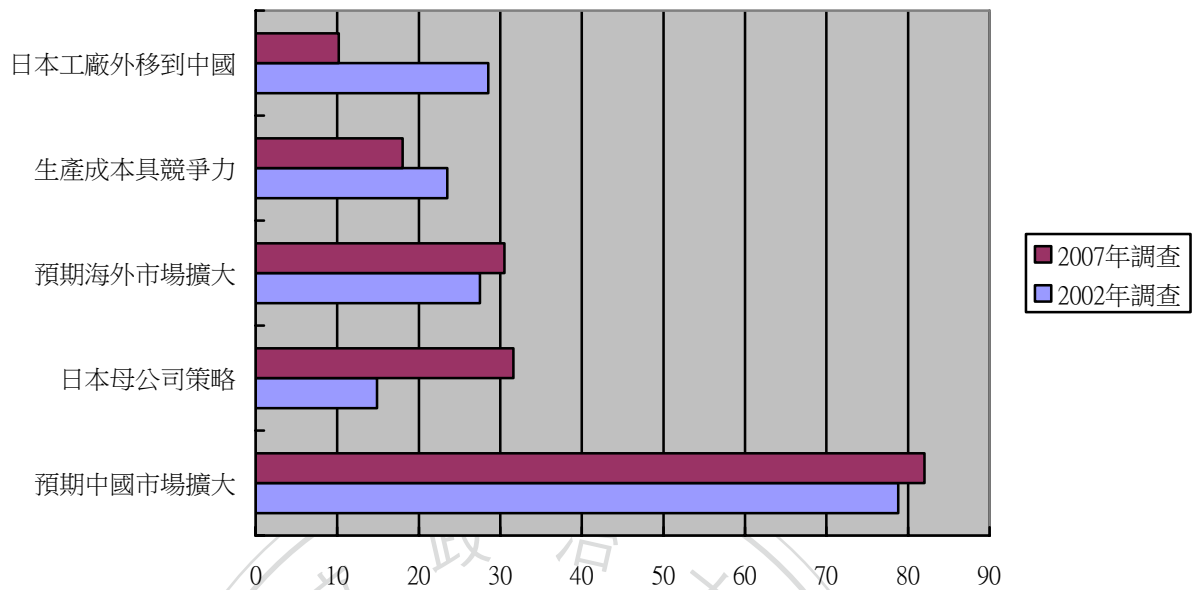


圖3-4：日本企業擴大中國事業規模的原因

資料來源：日中投資促進機構，《「第7次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》(東京：日中投資促進機構，2003年)，頁4，及日中投資促進機構，《「第9次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》(東京：日中投資促進機構，2007年)，頁4。

以往，日本企業多將中國視為生產據點，生產的產品多外銷到海外或是逆出口回日本，從事的業務很單純，只要專心生產，思考如何降低生產成本便可，且與中國當地的交涉亦不多，所以雖然日本企業在中國的經營早就存在許多問題，但是因為對於企業經營的影響有限，因此可以忽略不理。然而隨著日本企業在中國的內銷比例逐次加深之後，日本企業開始轉變中國的經營策略，不僅把中國視為主要的生產據點，更將中國視為重要的海外市場，從單純的生產基地到「生產+銷售」並重的基地。隨著日本企業跟中國方面的接觸愈加頻繁之後，矛盾也愈發表面化，原有的問題一一浮現，嚴重地影響日本企業在中國的經營效率。如圖3-5所示，日中投資促進機構三次在2001年、2003年及2005年時，分別對在中國的日本企業進行調查，詢問企業在中國的經營狀況，調查顯示：人事勞務管理(2001年、2003年及2005年分別佔全體的90.1%、91.2%及90.1%)、與政府機關的關係(2001年、2003年及2005年分別佔全體的83.9%、82.9%及86.9%)、及法律政策問題(2001

年、2003年及2005年分別佔全體的77.6%、76.6%及80.5%)，一直是困擾日本企業在中國經營的三大問題³⁴。可見得自從中國加入WTO，日本企業將中國事業的經營策略轉為搶奪中國市場之後，這三大問題一直是日本企業開拓中國市場時所遭遇到的重大問題，且經過多年的努力經營後，還是無法獲得明顯的改善。為了克服這些問題，日本企業持續嘗試許多戰略，其中一項便是與台灣企業的策略聯盟。

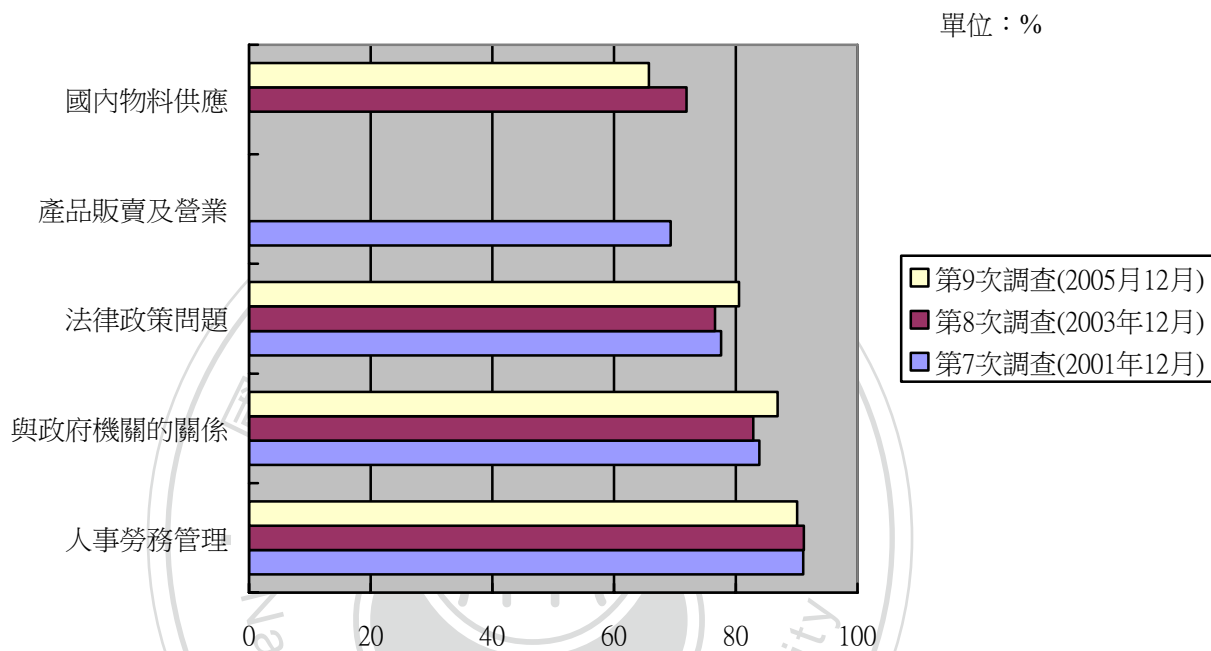


圖3-5：日本企業在中國遭遇到的問題

註：複數回答，僅列出每年的前四大問題。

資料來源：日中投資促進機構，《「第9次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》(東京：日中投資促進機構，2007年)，頁10。

台灣由於具有語言相同及文化相似的先天優勢，加上擁有與中國類似的生活習慣、看法及行為模式等優勢，因此相較於其他外資企業，台灣企業更能適應中國當地的環境，在中國的經營成就也在其他外資企業之上。若是日本企業與台灣企業進行策略聯盟的話，日本企業就可以利用台灣的語言優勢及其在中國的人脈，有效地解決這三大問題，並且還可以利用台灣在中國建築的銷售網絡及產業

³⁴ 如圖 3-5 所示，在 2001 年時，困擾日本企業的前四大問題為產品的販賣及營業問題，到了 2003 年及 2005 年，這個問題的嚴重性降低，反而是國內物料的供應問題成為困擾日本企業的重要問題。

鏈，提供日本企業原物料的來源，幫助日本企業銷售產品，進而解決日本企業的次要問題(如銷售問題及國內物料供應等問題)。此外，雖然日本企業赴中國投資的歷史早於台灣企業，但是台灣企業在中國的績效是高過日本企業的，特別是在利用低成本來進行大量生產、出口及內銷等方面³⁵。是故若日本企業可以透過策略聯盟的方式，學習台灣企業在中國的經營知識，則可以了解中國特有的市場特質，從而成功地佔有中國市場。圖3-6為台灣松下所進行的一份調查，調查顯示：日本企業在投資的彈性、人事管理制度及市場適應力等方面略顯劣勢，剛好這三項都是台灣企業的優勢；再者台灣企業在技術能力與品牌形象方面較佔下風，這兩項恰巧又是日本企業的優勢。由此可知，日本企業可以透過與台灣企業策略聯盟的方式，彌補其在中國競爭市場上之不足，提高經營效率；另一方面，台灣企業也能透過策略聯盟的方式，提高其在技術研發及品牌形象上之不足。



³⁵ 朱炎，〈中国ビジネスにおける日台企業アライアンスー日本企業が対中投資に台湾を活用べき〉，《富士通総研・研究レポート》(東京)，第207期，2004年10月，頁6。

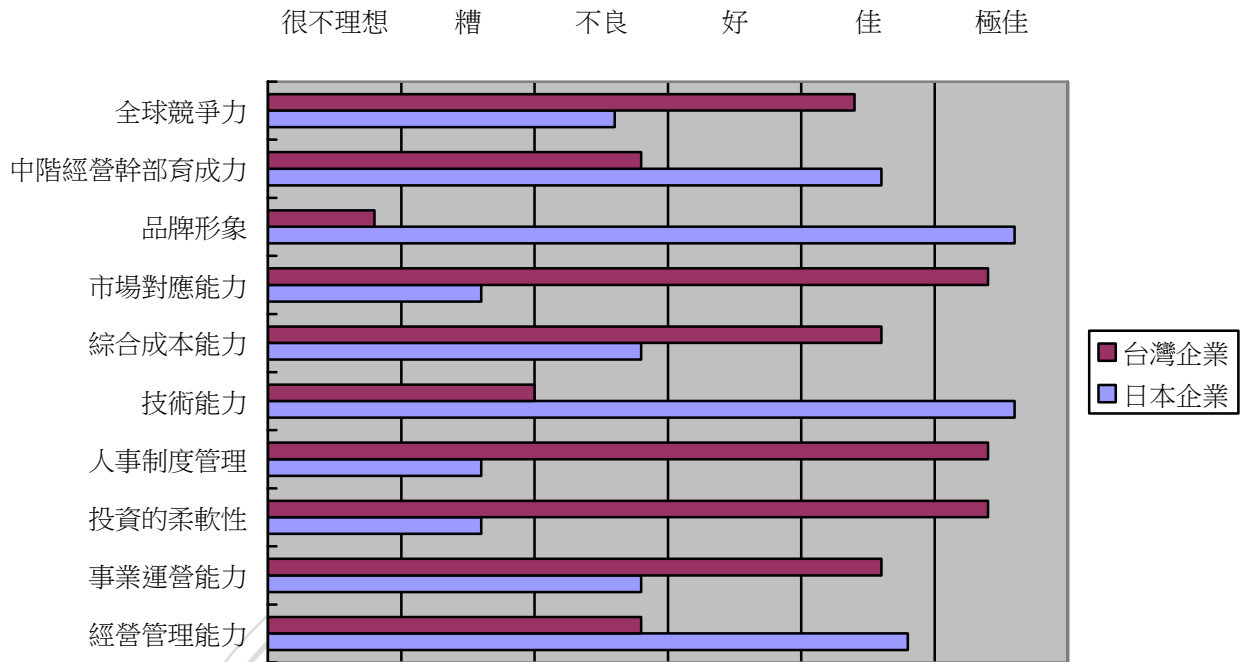


圖3-6：日本企業與台灣企業進軍中國競爭力綜合比較

註：1、台灣企業以台灣松下在台灣的 500 家協力企業為代表，日本企業以日本的松下電器為代表。

2、全球競爭力指在品質相差不大的情況之下，台商價格較低，因此競爭力較強。

資料來源：江逸之，〈台日新同盟時代來臨〉，《遠見雜誌》(台北)，第 213 期，2004 年 3 月，頁 62。
筆者整理而成。

再從台灣力晶半導體董事長黃崇仁自身的經驗來看日台雙方的策略聯盟。黃崇仁認為日本和台灣的高科技產業在不同方面各具優勢，而且完全是互補性的，如表 3-15 所示，日本企業在基礎研究、品質、計畫及世界品牌形象具有優勢；台灣企業則是在產品應用、成本控制、應對能力及中國市場上具有優勢，所以只要雙方攜手合作，截長補短，即可參與全球化競爭，以強勢的競爭力取勝。特別是對欲爭取中國市場的日本企業來說，與台灣企業的策略聯盟實為奪取中國市場的有效戰略。

表 3-15：日台高科技產業的優勢互補

日本企業之優勢	台灣企業之優勢
基礎研究	產品應用
優良的品質	成本控制
嚴密的計畫	對應迅速
世界性的品牌形象	在中國市場捷足先登

資料來源：根據黃崇仁在交流協會演講會(2004年3月20日)上的演講整理而成³⁶。

具體來說，第一，日本企業致力於研究開發，因而掌握許多領先技術，但是台灣企業將研究成果產品化的速度較快，所以若雙方合作的話，可將新技術的產品迅速地推向市場，搶得市場先機。第二，日本企業的產品品質優良，但成本過高，只能以已開發國家為市場，一旦產品普及價格下降之後，就會失去競爭力；而台灣企業則可以在保持一定的品質之下，大量生產低成本的产品，在開發中國家中具有相當好的競爭力。若是雙方合作的話，就能生產低成本且高品質的產品，搶攻全球市場。第三，日本企業做事皆預先擬定嚴密的計畫，按部就班，雖然處處小心謹慎，但也缺乏靈活性與效率；台灣企業凡事隨機應變，講求速率和實效。若能截長補短，便能在瞬息萬變的全球市場中，掌握稍縱即逝的機會。第四，日本企業雖然在全球市場擁有良好的品牌形象，但是進入中國市場的時間不長，也未能適應中國的經營環境，在中國的市場佔有率仍算不大；台灣企業深耕中國市場多年，熟悉中國的經營環境，在中國市場表現亮眼，但是在全球市場缺乏品牌形象。若是雙方加以結合，則可以搶攻中國市場，進而進軍全球市場。

總結來說，日台企業之所以在中國進行策略聯盟，主觀因素為長期經濟交流累積下來的相互信任及理解，客觀因素為彼此在經營資源上的互補，藉由兩者的結合，為日台企業的策略聯盟打下很好的基礎。不過還有一個相當重要的因素促

³⁶ 朱炎，〈台商大陸投資的日本因素與經濟全球化意涵〉，陳德昇主編，《經濟全球化與台商大陸投資—策略、佈局與比較》(台北：晶典文化事業出版社，2005年)，頁341。

使日台企業進行策略聯盟，那就是日台中三國經濟環境的改變，特別是中國經濟的改革開放。日本自 1950 年代開始前往台灣投資，共經歷三次的高潮。第一次為 1960 年代後期，第二次出現在廣場協議後，日幣升值的 1980 年末期，第三次則出現在台灣資訊科技業急速成長的 1990 年代後半³⁷。日本企業對於台的投資多集中在製造業，著眼的是台灣低廉的生產成本，然而隨著台灣經濟的起飛，台幣開始升值，環境成本及勞力成本等生產要素的上漲，促使在台的生產成本大幅提升，以台灣為生產據點的日本企業開始紛紛外移到其他第三國。加上，原先在台灣零組件供應商及交易夥伴由於無法負荷高漲的成本，紛紛轉移到中國，因此從事製造業的日本企業沒有留在台灣繼續生產的必要。結果，在台灣和日本製造業跟台灣企業一樣，為了尋求低生產成本，紛紛外移到中國。因此，雖然在台的日本企業與台灣企業分別移往中國設廠，但是原先在台灣的交易關係沒有改變，原封不動的搬至到中國當地，日本企業與台灣企業仍延續在台灣的合作關係。

除卻台灣生產成本上升及合作夥伴外移的原因外，日本企業的生產據點從台灣移到中國的另一個主因是日本母公司的戰略考量。日本母公司為了降低投資中國的風險，有時會讓在台灣子公司擔任先行部隊的角色，率先到中國投資，觀察中國的投資環境。之所以會有這種考量完全是出自於台灣與中國文化相近的因素。文化的隔閡通常都會妨礙到商業行動的進行，而比起日本人，台灣人更能了解中國的環境，因此若能利用台灣人才，則可降低投資中國的風險，在中國獲得成功。2003 年野村綜合研究所受台灣經濟部的委託，針對在台灣日本企業進行事業活動的問卷調查，問卷中問及從台灣據點對中國進行業務支援的員工國籍為何時，有 72.6% 的企業是由台灣員工進行業務支援，僅 27.4% 是由日本員工進行支援；接著，續問從台灣據點派駐到中國據點(包含出差)的員工國籍為何時，有 51.6% 的企業是由台灣員工支援；48.4% 的企業由日本員工支援。(製造業與非製造業個別的數據請見表 3-16 及表 3-17) 日本企業之所以會選擇台灣員工作為支援中國業

³⁷ 劉仁傑，《日系企業在台灣》(台北：遠流出版社，2001 年)，頁 57-58。

務的主體，最主要的原因就是因為台灣與中國的溝通沒有問題，且台灣員工了解日本企業的經營理念，也了解中國的思維模式，可以代替日本企業，直接管理及教育當地員工，並且從事中國事務的開拓。

表 3-16：在台灣子公司對中國據點進行業務支援的員工國籍

	製造業		非製造業	
	回答數	比重	回答數	比重
台灣人	63	69.2%	51	77.3%
日本人	28	30.8%	15	22.7%
合計	91	100.0%	66	100.0%

註：調查時間 2003 年 4 月，對在台日本企業共 925 家發送問卷，回收 188 家，回收率 31.6%。
資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 3。

表 3-17：從台灣據點派駐到中國據點(包含出差)的員工國籍

	製造業		非製造業	
	回答數	比重	回答數	比重
台灣人	38	58.5%	9	34.6%
日本人	27	41.5%	17	65.4%
合計	65	100.0%	26	100.0%

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 3。

此外，在台的日本企業很多都與台灣企業建立良好的合作關係，當這些台灣企業也轉移到中國時，日本企業在中國也可以繼續維持與台灣企業的合作關係。因此，在台的日本企業通常會利用三種方法前往中國投資：(一)由台灣設立的子公司前往中國投資；(二)在台子公司與日本母公司共同前往中國投資；(三)由日台合資的在台企業前往中國投資。因為日本企業在台灣的公司很多是與台灣共同合資

成立的，所以較多的日本企業選擇用第三個方法前往中國投資³⁸。

不過台灣的日本企業將生產據點轉移到中國，並不代表日本企業在台的企業從此就關門大吉，或是日本企業與台灣企業在台灣的合作到此結束。日本企業在台灣據點反而因為生產功能的外移，開始進行轉型，逐漸專注於研發、零組件採購、市場調查、售後服務及行銷等功能的經營。根據 2003 年野村綜合研究所的調查顯示：在台的日本企業其事務功能相當的多樣化。如表 3-18 所示，有 219 家企業(佔全體的 74.7%)在台灣從事行銷及市場調查，171 家的企業(佔全體的 58.4%)從事零組件採購，168 家的企業(佔全體的 57.3%)從事售後服務，158 家(佔全體的 53.9%)的企業從事生產，另外有 124 家的企業(佔全體的 42.3%)從事研究開發、商品企劃及設計的業務。由此可知，生產已經不再是在台日本企業的首要業務了，多元化業務的發展成為台灣子公司的特色。而這些功能轉化的效應不僅局限於台灣，其效應還擴大到中國。以零組件採購來說，目前多半為台灣企業接單，中國工廠生產的模式；至於在行銷及市場調查、與售後服務方面，由於台灣與中國文化相似，消費嗜好相近，一般皆認為符合台灣市場趨勢的產品，或是在台灣成功的行銷手法，有極大的機會在中國市場熱賣，因此許多日本企業將台灣市場視為測試市場，將台灣作為進軍中國市場的前哨站。

³⁸ 朱炎，〈中国ビジネスにおける日台企業アライアンス—日本企業が対中投資に台湾を活用べき〉，《Economic Review》(東京)，第 9 卷第 2 期，2005 年 4 月，頁 100。

表 3-18：在台日本企業的主要業務內容

	回答數	比重
研究開發、商品企劃及設計	124	42.3%
生產	158	53.9%
零組件採購（含 OEM）	171	58.4%
行銷及市場調查	219	74.7%
售後服務	168	57.3%
其他	62	21.2%

註：複數回答。

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 1。

如表 3-19，目前已有 31 家的製造業(佔全體的 22.3%)將台灣視為測試市場，15 家的非製造業(佔全體的 21.7%)將台灣視為測試市場。其中高達 28 家的企業(佔全體的 60.9%)之所以將台灣視為測試市場，如表 3-20 所示，主要的原因是因為他們認為在台灣熱銷的產品有相當高的機會也能在中國暢銷。例如角川書店在台灣創辦出版了類似日本廣受歡迎的雜誌，把在日文雜誌上刊載的文藝和時裝等內容翻譯成中文刊載在雜誌上，不僅在台灣出版，還銷往中國、香港和新加坡。角川書店實際上把台灣當成了進入世界的中文媒體市場的基地³⁹。2000 年後，幾家日本的配送運輸企業開始到台灣展開業務，其中佐川急便運用在台灣經營的成功經驗，2002 年在上海也開始配送業務⁴⁰。

³⁹ 朱炎，〈台商大陸投資的日本因素與經濟全球化意涵〉，陳德昇主編，《經濟全球化與台商大陸投資—策略、佈局與比較》(台北：晶典文化事業出版社，2005 年)，頁 343。

⁴⁰ 2000 年後，日本貨運業三大巨頭—大和運輸公司、佐川急便以及日本通運均看中電子商務在亞洲市場的商機。他們預期電子商務的蓬勃發展，將帶動宅配市場需求的成長，因此把競爭的戰場轉移到海外，而台灣便成為他們的首要目標市場。其中的佐川急便在 2000 年時與新竹貨運簽訂技術合作條約，2005 年時，並成立台灣佐川急便從事物流業務。

表 3-19：在台企業是否具有市場測試的功能

	製造業		非製造業	
	回答數	比重	回答數	比重
具有市場測試的功能	31 家	22.3%	15 家	21.7%
不具有市場測試的功能	108 家	77.7%	54 家	78.3%
合計	139 家	100.0%	69 家	100.0%

註：複數回答

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 2。

表 3-20：在台日本企業具有測試市場功能的主要原因

原因	回答數	比重
台灣的市場規模及所得水準適合從事市場測試	8 家	17.4%
台灣的產業結構適合市場測試	18 家	39.1%
在台灣暢銷的產品在華人市場(包括中國)極有可能也大受歡迎	28 家	60.9%
其他	0 家	0.0%

註：複數回答

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 2。

表 3-21：在台日本企業主要業務內容今後之變化

	研究開發	生產	零組件採購	行銷及市場調查	售後服務	其他
增加	45.7%	18.6%	30.1%	38.8%	26.0%	10.0%
維持	53.4%	62.9%	62.7%	57.1%	71.9%	78.0%
減少	0.9%	18.6%	7.2%	4.1%	2.1%	12.0%
考慮開始	10.1%	3.7%	3.3%	5.4%	4.8%	0.4%

註：複數回答。

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 2。

至於在研究開發等方面，雖然僅有 42.3%的日本企業將其視為主要的業務內容，但是在表 3-21 中可以發現有 45.7%的日本企業未來將增加其在研究開發上面的業務，僅有 0.9%的企業會減少，並且有 10.1%的企業未來將開始研究開發上面

的業務工作，可見得雖然目前研發的重要性仍略低於生產，但是未來它將成為日本企業在台的重要業務。並且，延續先前測試市場的概念，從表 3-22 可以發現，雖然高達 67.7%(共 84 家)的日本企業之所以在台進行研發工作，最主要的原因是為了開發適合台灣市場的產品，但是最值得注意的是有 33.9%(共 42 家)的日本企業是為了開發適合中國及華人市場的產品。也就是說日本企業在台灣進行研發工作，不只是為了獲取台灣市場，更長遠的目標是為了奪取中國，甚至於全球的華人市場，台灣成為日本企業進軍華人市場的重要據點。舉例來說，山葉發動機在台分公司山葉機車工業是日台合資企業，在台灣構建涵蓋從研究開發到生產銷售的完整經營體系，將在台灣開發、銷售佳的型號移到中國生產銷售。2004 年開始，在台灣的研究中心和在上海的研究中心進行合作，共同開發在台灣和中國銷售的車型⁴¹。

表 3-22：在台日本企業進行研究開發的理由

理由	回答數	比重
低廉的研究開發成本	14 家	11.3%
台灣具備優秀的研發人才	20 家	16.1%
台灣政府提供優惠政策	10 家	8.1%
為了開發鎖定台灣市場的產品	84 家	67.7%
為了開發針對中國及華人市場的產品	42 家	33.9%
其他	8 家	6.5%

註：複數回答

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 2。

⁴¹ 朱炎，〈台商大陸投資的日本因素與經濟全球化意涵〉，陳德昇主編，《經濟全球化與台商大陸投資—策略、佈局與比較》(台北：晶典文化事業出版社，2005)，頁 343-344。

第四章、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之分析

早在 1960、1970 年代時，日本企業前往台灣投資時，便已與台灣企業建立起良好的合作關係，此後在長期的合作之後，日台企業朝向更高度化的「企業聯盟」關係發展。這種聯盟關係不僅侷限在特定領域或地區的技術、生產、銷售等合作，而是朝複合式及多角化的聯盟關係發展，並且這種合作關係不僅止於台灣本地，還向外延伸到第三國，特別是勞力成本較低東南亞國家。隨著日本及台灣經濟快速發展，勞工意識及環保意識等等的抬頭，使得生產成本大幅上升，日本與台灣本土的廠商紛紛外移，當然也包括日台在台灣合作的工廠。加之，東南亞原屬華人社會，台灣擁有語言及文化等方面的優勢，相較日本企業更懂得如何經營當地工廠，因此日台企業在台灣的合作模式便搬移到東南亞國家。不過隨著中國改革開放，中國充沛的勞動力、廣大的土地及豐富的物產，吸引了外資的大舉進入，加上 2001 年中國加入 WTO，承諾逐步開放市場後，中國廣大且未開發的市場成為世界各國競逐之地，東南亞國家不再是日台企業策略聯盟的首選，日台雙方轉而將合作的重點放在進軍中國。

浦野卓矢收集 2000-2002 年間日本經濟報關於日台針對第三國策略聯盟的報導，結果發現這三年間，日台企業針對第三國的策略聯盟共有 66 件，50 件是與中國相關的合作案，其中光是在 2002 年(中國加入 WTO 後的隔年)時策略聯盟的案件共計 31 件，全部都是與中國相關的投資案。與此同時，在這三年間針對歐洲的投資案只有兩件，針對美國的投資案更是只有一件，甚至以往常見的針對東南亞合作案更是一件也沒有¹。顯然中國市場的開放讓日本企業看到經濟利益，而台灣對於中國的熟悉度遠勝其他外資企業，原有的日台合作模式沒道理棄之不用，因此日台企業加速了日台共同投資中國的腳步，特別是在中國加入 WTO 之後，巨

¹ 浦野卓矢，〈中国での日台ビジネスアライアンスの潮流〉，《日台ビジネスステーション》，2009 年 11 月 10 日，<https://www.jptwbiz-j.jp/bizinfo_j/trp_j/030205_j.html>。

大的市場商機更是吸引日本企業前仆後繼地進入。此外，雖然中國市場廣大，但是中國區域之間的差距更大，不同的區域喜好不同的產品，適合不同的行銷手法，對於初次進入中國市場外資來說，相當難以掌握，因此即便是日本著名的大企業卻也常苦於無法有效進入中國市場。此時，台灣這個熟悉中國市場及經營環境的夥伴，便成為日本進軍中國市場的最佳選擇，日台企業針對中國市場的策略聯盟也更加多見。

第一節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的發展趨勢

一、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的種類

日本企業與台灣企業在中國的策略聯盟其目的簡單來說，就是利用低生產成本及爭取中國市場。從這兩種目的出發，埔野卓矢藉由 2000-2003 年這三年間的資料，將日台企業針對中國的策略聯盟，細分為以下四類：

(一)內銷型：26 件

在這四種類型當中，以中國為銷售市場的策略聯盟是這幾年來增加最快的類別，其中又可分為日台在中國成立合資企業，及從台灣出口到中國這兩類。前者共有 16 件，後者則有 10 件。值得一提的是在 2002 年時，多數的合資企業皆設立在長三角附近，這是由於台灣企業主要集中在上海及江蘇等地，將企業設立在長三角，利於與台灣企業建立銷售關係。

在本類型的策略聯盟中，以食品及飲料產業的表現最為亮眼。日本企業與台灣企業結合雙方的優勢，共同進軍中國的內銷市場，至今不少企業得到了不錯的成果，在這裡本論文以大成昭和食品公司為例。大成昭和食品公司是在 2003 年由昭和產業、日商岩井及台灣大成集團在天津成立的合資企業，其中昭和產業及日

商岩井各自佔有 22.5%的股份，大成集團則擁有 55%的股份。(該公司資訊如表 4-1)。近年來，伴隨外資的大舉進入，西方的飲食文化也傳入了中國當地，漸為中國所接受，速食等外資的餐飲連鎖店紛紛設立，加上中國經濟高度地成長，大幅的提升了中國人民在飲食方面的消費能力。因此看準了這塊外食市場的昭和產業、日商岩井及台灣大成集團共同成立了大成昭和食品公司，搶奪中國的麵粉市場。對於本次的合作，昭和產業表示：「希望能透過三方面的合作，結合本公司的生產技術、日商岩井的中國營業據點、及配合大成集團在中國的經營經驗與銷售網路，各盡己力，拓展中國市場。」顯見，台灣企業在中國成功的經營經驗及完善的銷售網路，是日本企業在開拓中國內需市場時，急需借助的重要資源。

表 4-1：大成昭和食品公司簡介

企業名稱	大成昭和食品公司
所在地	天津
資金	1,200 萬人民幣 (約 1 億 8000 萬日圓)
資金比	大成集團：55% 昭和產業：22.5% 日商岩井：22.5%
成立時間	2003 年
公司員工	大成集團 3 名、昭和產業 1 名、日商岩井 1 名
產品或服務	預混合料(premix)製品的生產、研發及銷售

資料來源：---，〈台湾の大手総合食品メーカー大成集団と中国・天津でプレミックス生産販売会社を設立〉，《双日株式会社》，2010 年 4 月 7 日，

<<http://www.sojitz.com/jp/news/a2002/pdf/2002nic/021029.html>>。

(二)經營知識累積型：12 件

本類型的策略聯盟是指以進軍中國市場為前提的日台企業策略聯盟，先在台灣等地進行合作，在吸收足夠的經營知識後，才進入中國市場，因此嚴格來說，

在正式進軍中國市場之前，或許不能算是日台企業在中國的策略聯盟。之所以會出現這種類型的策略聯盟主要是因為中國市場的風險極大，貿然地投資對於企業本身來說相當的不智，所以在進入中國市場前，日台雙方先在他地進行策略聯盟，了解策略聯盟的優點及缺點，確定此戰略是否符合本身的利益，再決定未來是否要以策略聯盟的方式共同進入中國市場，是故在本類型中，採取策略聯盟的日本企業主要是將台灣當成前進中國的測試市場。以日本遊戲大廠 ENIX 為例，ENIX 先在台灣與大宇全球網路科技合作，將旗下的「魔力寶貝」及「深邃幻想」等遊戲在台灣代理權賣給大宇全球網路科技，由大宇負責行銷。ENIX 與大宇全球網路科技在台灣的合作相當地成功，「魔力寶貝」等線上遊戲大受歡迎，於是 2002 年時，ENIX 與大宇全球網路科技看準了中國充滿商機的潛在線上遊戲市場²，聯袂前往北京，成立網星艾尼克斯網路科技有限公司，並推出「魔力寶貝」，開始經營中國的線上遊戲市場³。

(三)生產委託型：8 件

本類型指的是日本企業向台灣企業下訂單，由台灣在中國的工廠進行生產。近來，由日本公司提供技術給台灣企業，委託台灣企業進行生產的案例相當多見，特別是在電器及電子產業。舉例來說，2002 年秋，三菱電機決定將冷媒壓縮機的生產技術轉移給東元電機，讓東元電機在無錫的工廠生產壓縮機，之後再由三菱電機購買約 50% 的壓縮機，並在中國國內銷售。如此一來，三菱電機不僅能壓低壓縮機的生產成本，並確保產品具有一定的品質，建立物美價廉的產品形象，提高市場的競爭力。

(四)出口型：4 件

² 據大陸電子資訊產業發展研究院調查，2002 年大陸線上遊戲市場規模將達人民幣 10 億元的規模，線上遊戲人口也將達 800 萬人，較 2001 年約成長一倍以上。資料來源：---，〈大宇、ENIX 聯手進軍大陸市場--12.20〉，《大洋網》，2010 年 3 月 3 日，〈<http://ns4.dayoo.com/content.php?id=2382>〉。

³ 2005 年，ENIX 正式結束與大宇在中國的合作，並在北京成立了子公司：史克威爾艾尼克斯(中國)互動科技有限公司(簡稱：SEC)。從此，由該子公司親自運營「魔力寶貝」。資料來源：大宇資訊，〈歷史軌跡-公司歷史 歷年作品〉，《大宇資訊股份有限公司》，2010 年 3 月 2 日，〈http://www.softstar.com.tw/About/about_04.aspx〉。

戰後，隨著日本經濟的快速發展，生產成本快速地上升後，迫於成本的壓力，1980 年代末期起，勞動密集型的產業紛紛開始外移到東南亞；到了 1990 年代，日本企業開始大量進入中國，此時，許多日台聯盟的勞動密集型產業亦開始轉移到中國投資。日台企業在中國設立合資企業，生產成本低廉的產品後，再外銷到美國、歐美及日本等地。舉例來說，大井製作所與台灣的信昌國際共同前往中國投資，在江蘇成立合資企業，生產汽車相關零組件，之後回銷到日本國內。不過近年來隨著中國生產成本的上升，加上中國政府政策的轉變，這類的合資企業開始有減少的趨勢。

總結來說，早期日本企業與台灣企業在中國的策略聯盟著眼的是如何有效地利用中國低廉的生產成本，降低產品的價格，提升企業的競爭能力，產品通常是外銷到其他國家。而且這些聯盟多半在台灣已有良好的合作關係，當台灣的經濟環境改變，日台雙方的合資企業迫於生產成本的增加，無法在台灣生存下去時，這類的企業便轉移到其他國家，特別是中國。近期隨著中國經濟環境的改變，人民所得的提高，中國從原本的「世界工廠」逐漸轉型為「世界市場」，日台企業以生產成本為考量的策略聯盟也逐漸減少，轉而注重中國市場的商機，內銷型策略聯盟因勢成為聯盟的主要目標。在聯盟的過程中，由於台灣對於中國市場的了解度，及其在中國建立的綿密通路等原因，使得日本企業對於台灣企業的依賴度較深，一別以往日本企業與台灣企業類似上對下的關係，雙方逐漸形成水平的合作關係。

二、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的主要產業

根據伊藤信悟的研究，日台企業在中國成立的合資企業可分為以下幾種類別，詳見表 4-2⁴。從表中可以看出：日台企業策略聯盟主要是以與電子零組件、汽車及其零組件、IT 相關的化學、機械、及金屬產業為主，此外食品及飲料產業

⁴ 伊藤信悟〈拡大する中国での日台アライアンス～「台湾活用型対中投資」の魅力と注意点～〉，《瑞穂リポート》(東京)，第 45 號，2006 年 9 月，頁 5。

亦是常見的合作產業，下面將就各產業做詳細的介紹。

表 4-2：日本企業與台灣企業在中國合資企業的產業別

單位：件數、%

產業	1989 年-1999 年		2000 年~		合計	
電器・電子	27	(21.8)	59	(25.1)	86	(24.0)
汽車及零組件	17	(13.7)	46	(19.6)	63	(17.5)
化學	19	(15.3)	37	(15.7)	56	(15.6)
機械	16	(12.9)	28	(11.9)	44	(12.3)
食品・飲料	8	(6.5)	15	(6.4)	23	(6.4)
金屬製品	6	(4.8)	16	(6.8)	22	(6.1)
橡膠・皮革	8	(6.5)	4	(1.7)	12	(3.3)
纖維	9	(7.3)	3	(1.3)	12	(3.3)
其他	14	(11.3)	27	(11.5)	41	(11.4)
合計	124	(100.0)	235	(100.0)	359	(100.0)

註：1、截至 2006 年 8 月。

2、括號內為佔全體案例之比重。

資料來源：伊藤信悟，〈急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」～中国を舞台とした日台企業間の「経営資源の優位性」補完の構造～〉，《みずほ総研論集》(東京)，2005 年Ⅲ號，2005 年，頁 7。

(一)電器及電子產業

從產業別來看，在日台企業的策略聯盟中，以電器及電子產業所佔的比重最多。1989 年到 1999 年，件數為 27 件，2000 年到 2006 年 8 月，為 59 件，總共 86 件，佔所有件數的 24%。

在日本與台灣對中國的投資中，件數最多的是電器與電子產業⁵，此外，在日

⁵ 根據東洋經濟新報社的調查：截至 2004 年 11 月底，日本製造業在中國設立的當地法人總共有 3,264 個，其中電器及電子業有 691 個，佔全體的 21.2%。另根據台灣經濟部投審會的統計：截至

本製造業企業對台灣的投資中，以電器與電子產業的投資件數最多，因此雙方在台灣的合作也以該產業最為頻繁⁶，因此不難理解為何電器及電子產業會是日台企業在中國最常見的合作產業。1990 年代，在此產業中，日台企業的合作主要是以低技術層次的家電產業及 IT 相關零組件等產業為主；進入 2000 年後，隨著日本企業與台灣企業對中國投資產業的升級，雙方的合作轉以技術層次更高的 IT 相關零組件為主。

表 4-3 為數個日台企業在電器及電子相關產業中的代表企業。這些企業多半是中小企業，由表可以清楚地看出日台企業先在台灣成立合資企業，之後再到中國成立合資企業。在台灣的合資企業，彼此的出資比不盡相同，但是在案例中，主要仍是以日方的出資比較高，且高出的比例不低。這可能是因為當時企業成立時，台灣經濟尚在成長，在技術及資本上均須仰賴日本企業，也可能是因為日台雙方過去沒有合作經驗，日本企業對於台灣企業的信任感不足，希望能主導企業發展，因此日方的出資比較高。之後進入 1990 年代以後，台灣的經濟環境產生轉變，逐漸不利企業生產，因此日台合資企業開始將生產的重心移到生產成本低廉的中國。在表中，中國的合資企業多為在台的子企業與日本母公司共同投資創立，且出資比多以在台子公司為主，企業的主導權多在台灣子公司的手上。以士林電機廠為例，士林電機廠成立於 1955 年，由三菱電機與台灣當地出資成立。三菱電機除出資投資士林電機廠之外，並將技術轉移給士林電機廠，1963 年，士林電機廠與日本三菱電機技術合作，2006 年士林電機廠再次與三菱電機簽訂技術合作。在士林電機的股權裡，三菱電機僅占 21% 股份，所佔的比例並不重，所以相較於資金的挹注，對於士林電機廠來說，三菱電機的技術轉移才是造就士林電機廠能

2005 年 7 月底，台灣製造業對中國投資件數為 28,742 件，其中電器及電子業最多，總共有 6,166 件，佔全體的 21.5%。

⁶ 根據東洋經濟新報社的調查：日本製造業在台設立的當地法人總共有 767 個，其中電器及電子業 192 個，佔全體的 25.0%(累計至 2004 年 11 月底)；另外，第二名為化學業，共有 128 個當地法人，佔 16.7%；第三名為機械業，共有 96 個當地法人，佔 12.5%。

有今日規模的最大原因⁷。

表 4-3：日台企業在台灣及中國的合資企業：電器及電子相關產業代表企業

台灣事業			中國事業			主要產品或服務
成立時間	合資企業	出資企業及出資比(%)	成立時間	合資企業	出資企業及出資比(%)	
1968	士林電機廠	三菱電機 21 當地 79	2002	常州三菱·士林電裝品	三菱電機 51 士林電機廠 49	重電機、電裝品
1969	華成電子	東光 78 當地 22	1991	華建電子	東光 29 華成 71	電子零組件
			在越南也有合資企業			
1969	台灣日東電工	日東電工 88	1997	日東電工(廈門)	台灣日東 60	膠帶、薄膜
1986	統一工業	日本電池 80 統一企業 20	1993	天津統一企業	日本電池 40 統一工業 50	蓄電池
1986	加高電子	大真空 45 當地 55	2000	加高電子(深圳)	大真空 (少) 加高 (多)	電子零組件
			在泰國也有合資企業			
1986	樂蘭·台灣	Roland 50 邵集團 50	2001	樂蘭電子蘇州	Roland 50 邵集團 50	電子樂器
1989	先鋒·台灣	Pioneer 70 當地 30	1995	先鋒製造(上海)	Pioneer 70 先鋒 10	DVD Player
1991	得洋電子	TOA 34 現地法人 66	2005	得技電子(深圳)	TOA 40 得洋等 60	音響
1996	亞太國際電機	日立國際 90 當地 10	2002	科億電機(上海)	亞太 100	半導體設施服務

註：上面為日本企業、下面為台灣企業。但科億電機全由亞太國際電機 100%出資成立。

資料來源：井上隆一郎，《日台企業アライアンス—アジア經濟連携への底流を支える》(東京：交流協會，2007年)，頁 32。

(二)汽車及相關零組件產業

⁷ 除了台灣事業以外，士林電機廠目前在中國共有 7 個廠區，分別為常州士電、無錫羅特、福州士電、常州三菱士電、廈門士電、蘇州士電及士電(蘇州)開關等生產據點，在越南也有一家越南士電。資料來源：士林電機廠，歷史沿革，《士林電機廠》，2010年3月20日，

< <http://www.seec.com.tw/public/public.asp?selno=14&no1=10&no2=14> >。

汽車及相關零組件產業是日台在中國策略聯盟中第二多的產業，總共有 63 件，其中 1989 年-1999 年，件數有 17 件，2000 年-2006 年 8 月底，則有 46 件；佔整體案例中，也從先前的 13.7% 上升到 19.6%。顯然自從 2000 年以後，日台策略聯盟增加的幅度相當的大，最主要的原因就是因為在 2000 年前後，日台汽車廠積極進軍中國。

在日台汽車廠強力進軍中國的帶動之下，日台企業在中國共同經營的汽車零組件廠也急速地增加。1980 年代中期，台灣政府對外資開放汽車產業，許多日本汽車廠商及其相關零組件廠商陸陸續續來台投資，但是近年來如前面所述，隨著台灣投資環境的變化及中國經濟的成長，許多台灣企業將生產據點轉移到中國，台灣的汽車產業也不例外，因此，許多在台的日本汽車零組件廠商也前往中國投資。此外，許多日本的汽車相關零組件廠商在前往中國投資時，會選擇之前在台灣有合作關係的台灣企業作為合作夥伴，同赴中國設立合資企業。因此在此產業中，日台企業策略聯盟的案件呈現上升的趨勢。

1980 年代，中國的汽車產業開始發展，大發汽車(ダイハツ)、五十鈴汽車(いすゞ)及富士重工等企業進入中國，與中國企業進行合作，給予技術方面的指導；1993 年，日產汽車在鄭州成立合資企業，鈴木(すずき)在長安成立合資企業，開始在中國生產販賣日本品牌的汽車；自 1998 年，本田在廣州設立合資企業後，日本汽車廠才算正式進入中國。⁸表 4-4 為日本汽車廠在中國投資的概況。由表中可以看出，日本汽車廠在中國的投資主要是以合資企業為主，除了與中國本土進行企業合作外，也會跟外資企業合作，如長安福特馬自達便是由日本的 Mazda、中國的長安汽車及美國的 Ford 共同合作成立的。

⁸ 朱炎，〈急拡大する中国の自動車市場と日系企業の対応〉，《研究レポート》(東京)，第 319 期，2008 年 5 月，頁 25。

表 4-4：日本汽車廠在中國的概況

	合資企業	合作對象	銷售量(萬台)		主要生產工廠
			07 年實績	08 年預估	
本田	廣州本田(50)	廣州汽車	29.5	34	廣州
	東風本田(50)	東風汽車	12.7	15	武漢
	本田汽車(100)		4.3		廣州
日產	東風日產(50)	東風汽車	27.2	34.5	襄樊、廣州
	鄭州日產(30)	東風汽車	4.0	6	鄭州
豐田	一汽豐田(50)	第一汽車	28.7	40	天津、長春、成都
	廣州豐田(50)	廣州汽車	17.0	21	廣州
鈴木	長安鈴木(50)	長安汽車	13.4	15	重慶、昌河
Mazda	一汽馬自達(25)	第一汽車	5.4	6	
	長安福特馬自達(15)	長安汽車 Ford			重慶、南京
三菱	東南汽車	福建汽車	6.0	8	福州
	長豐汽車(25)	長豐汽車	3.0	4	長沙

註：括號為日資出資比例。

資料來源：朱炎，〈急拡大する中国の自動車市場と日系企業の対応〉，《研究レポート》(東京)，第 319 期，2008 年 5 月，頁 25。

當然如前所述，雖然日本汽車廠多選擇與中國本土企業合作，但是在日本汽車廠在中國發展事業版圖的過程中，來自台灣企業的協力也不少，如東風汽車及中華汽車便有台資的色彩。此外，日本企業與台灣企業在汽車零組件方面的合作亦不在少數。表 4-5 日台汽車廠策略聯盟的目標。表中顯示，目前日本企業與台灣企業在汽車產業方面的合作相當盛行，從汽車相關零組件到車型的開發，都看得到台灣企業的身影。此外，在中國市場規模方面，如圖 4-1 所示，自 1997 年起，中國汽車市場的銷售量年年都呈現增長的趨勢，1997 年時銷售量僅有 157 萬輛

台，到了 2007 年增加到 879 萬輛台，增加了近 5.6 倍，成為全球第二大的汽車市場。且根據高盛的研究顯示，在中國每 1,000 名居民僅擁有 41 輛汽車；在美國，這個數字則約為 900 輛⁹。美國國內市場因為金融風暴的影響，而呈現萎縮的現象，而中國汽車銷售量仍持續激增，加上目前中國汽車的普及率較低，因此許多汽車大廠均相繼挺進中國，日本企業當然也不例外。目前日台汽車廠策略聯盟目標主要以開拓中國國內市場為主，除卻中國內銷市場外，少數的日台策略聯盟也會共同開拓第三國市場，並有技術協力的合作，唯或許是因為台灣企業技術仍不夠成熟，所以目前尚未有日本企業委託台灣企業進行 OEM 生產的紀錄。

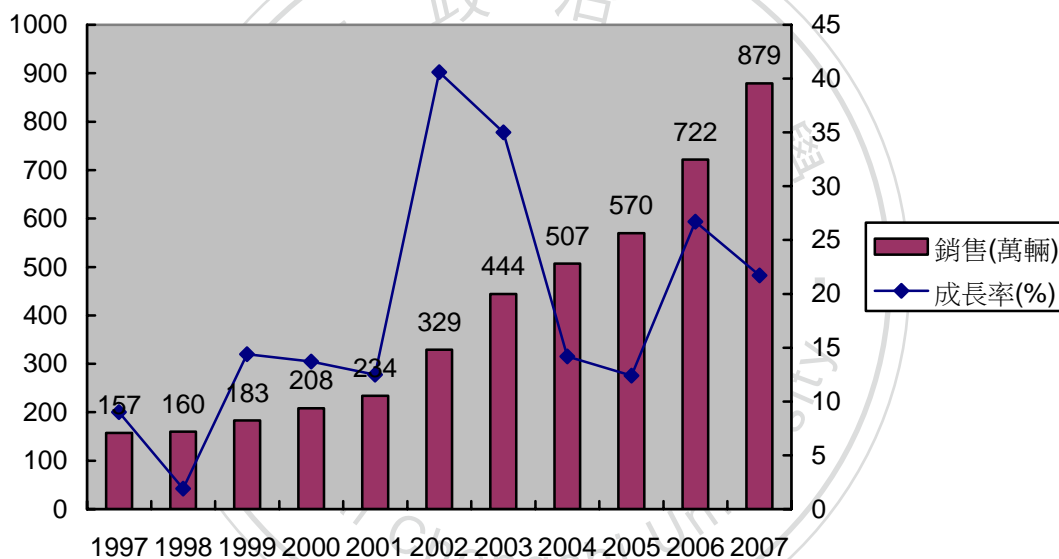


圖 4-1：中國汽車市場銷售概況

資料來源：---，1994-2007 年全國汽車銷售量統計，《中國產業研究報告網》，2010 年 3 月 15 日，
<http://www.chinairr.org/data/D12/200807/10-4548.html>。

⁹ ---，〈中國汽車市場產能開始形成泡沫？〉，《新華網》，2010 年 6 月 25 日，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2010-06/11/c_12208660.htm。

表 4-5：日台汽車廠策略聯盟的目標

策略目標	日本企業	台灣企業	業種產品別
開拓中國國內市場	裕隆汽車	日產汽車	車型開發
	Piolax	三龍產業	汽車零組件製造銷售
	富士機工	協祥機械工業	汽車零件
	NTN	裕隆集團	汽車零件
	豐田合成	台裕橡膠	車座
	Kiriu	台灣 Kiriu	煞車盤
	IHI	東元電機	停車設備生產銷售
	Metal One	台灣永初鋼鐵	鋼鐵加工
	三菱汽車	中華汽車	車種銷售
技術協力	Topy	源恒工業	不銹鋼、鋁材質車輪
	IHI	金豐機械工業	沖壓機
	豐田自動織機	六和機械	汽車沖壓模具
	共合皮件	全興工業	車內裝皮革材料
	大同金屬	中華大同軸承工業	汽車引擎軸承
	中央發條	六和機械	引擎零件發條
	河西工業	三龍產業	車門內部零件
開拓第三國市場	Niles	耐力中端電機	汽車用開關
委託生產(OEM)			

資料來源：譽清輝，〈台日汽車零組件製造商在中國市場的策略聯盟案例研究〉，發表於「台日商策略聯盟與與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」(台北：財團法人資訊工業策進會，2010年6月12日)，頁13。

(三)化學及機械產業

在日台企業的策略聯盟中，化學產業及機械產業相當的常見。從1989年到2006年8月底，其投資件數分別為56件及44件，其中1989年-1999年分別為19

件及 16 件；2000 年-2006 年 8 月底分別有 37 件及 28 件，雖然佔策略聯盟案件的比例大致不變，(化學產業約有 15%；機械產業約在 12%上下)，但顯然近期的案件數呈現增加的趨勢。在化學產業的合作中，以製造 IT 機器及汽車用的塗料、樹脂為主；在機械產業的合作中，則是以製造 IT 機器或是汽車零組件用的工作機械及金屬模具為主。由此可以推測，化學及機械產業大多是跟隨 IT 廠及汽車零組件廠前往中國投資。

(四)食品及飲料產業

食品及飲料產業日台企業的策略聯盟亦相當的盛行。從 1989 年-1999 年有 8 件；2000 年-2006 年 8 月則有 15 件，總件數達 23 件，如化學及機械產業一樣，雖然佔總體案例的比例僅在 6%上下，但案件數增加了近 2 倍。具體而言，在本產業中的策略聯盟，以日本企業與台灣的頂新集團或統一企業等的策略聯盟為主。這些台灣企業在 90 年代前後進入中國，在中國的食品及飲料市場具有相當大的市場佔有率，且已經建立起廣大的流通網絡，因此日本企業希望能藉由與這些台灣企業的合作，吸收台灣企業在中國的經營經驗，並習得適合中國市場的銷售手法；另一方面，由於通路的建構需要長時間及高資本的投入，而目前台灣的食品企業已經在中國建立好綿密的銷售網絡，因此日本企業也可以利用台灣企業在中國的流通網絡，銷售日本品牌的產品，擴大在中國的市場佔有率。

在食品產業方面，值得一提是統一集團與日本企業的策略聯盟。統一集團是台灣企業當中，與日本企業設立合資企業最多的企業，涉及的領域包括了食品、物流等等，可以說是日台企業策略聯盟當中「複合型策略聯盟」的代表¹⁰。統一集團在中國事業具有一大特徵，那就是充滿了「日本味」，其與日本企業的合資企業相當地多，而這延續自統一集團在台灣發展的傳統。如表 4-6 所示，統一企業在中國的事業涉略極廣，其合作的對象也相當地多，包括了三菱商事、東綿、川崎

¹⁰ 井上隆一郎，《日台企業アライアンス—アジア經濟連携への底流を支える》(東京：交流協會，2007 年)，頁 29。

製鐵、日清醬油、麒麟及日本 7-11 等等。對於統一集團來說，與日本企業的合作，可以提升本身的生產技術，並獲取經營知識，提高在中國的事業層級；而對日本企業來說，與統一集團的合作，則可以促進日本企業進軍中國內銷市場，因此日台雙方均熱於從事企業合作。

表 4-6：統一企業與日本企業的合資事業

在台灣事業			在中國事業	
合資企業名	產業	合作的日本企業	產業	合作的日本企業
統一實業	罐頭	東綿、川崎製鐵	飼料	三菱商事
統一工業	電池	日本電池	罐頭	東綿、川崎製鐵
統健實業	健康食品	三菱商事	食用油	日清醬油、三菱商事
統萬	醬油	龜甲萬	調味料	龜甲萬
捷盟行銷	物流	三菱商事、菱食	啤酒	麒麟
統清	食用油	日清製油、 三菱商事	飲料	麒麟
			物流	三菱集團
樂清服務	清掃用品	Duskin	便利商店	日本 7-11、伊藤忠
統一東京	租賃	東京租賃	冷凍商品	可爾必思(Calpis)
統一武藏野	便當	武藏野		
統一高島屋百華	百貨公司	高島屋		
統一速達	宅急便	大和運輸		
統一雅瑪珂	食品	雅瑪珂、三菱商事		
永潤食品	食品	Warabeya 日洋		
統一安盟服務	營養配餐	三井物產		

資料來源：井上隆一郎，《日台企業アライアンス—アジア經濟連携への底流を支える》(東京：交流協會，2007 年)，頁 39。

(五)金屬製品、橡膠・皮革及纖維產業

日本企業與台灣企業在金屬製品、橡膠・皮革及纖維產業也有較多的策略聯盟，從 1989 年-2006 年 8 月底，聯盟件數分別為 22 件、12 件及 12 件。在金屬產業中，以製造運輸工具與 IT 相關零組件的合作為主；至於在橡膠及皮革產業中，1990 年代初期以製造鞋子相關的零組件為主，但之後則幾乎以製造輪胎等的汽車零組件為主。此外，在纖維產業方面，雖然 1990 年中期，日台企業在此產業仍積極地進行合作，但是隨著日本台在中國的相關產業陸續升級之後，在此產業的合作案例逐漸下降。策略聯盟的案數從 1989 年-1999 年間的 9 件，下降到 2000 年-2006 年 8 月間的 3 件，佔總案件的比重從 7.3% 大幅下滑到 1.3%，為少數在數目及比重上均下降的產業。

本論文以東洋橡膠工業與正新橡膠集團的策略聯盟為例進一步進行介紹。如同多數的日台企業聯盟一樣，東洋橡膠工業與正新橡膠集團的合作源自於台灣，長期的合作經驗建立起良好的信任關係，東洋橡膠工業與正新橡膠集團的合作模式因而延續到了中國。1980 年代，日本製造業外移，1988 年東洋橡膠工業與正新橡膠集團，各自出資 50%，在台灣成立洋新工業，生產汽車用防震橡膠。正新輪胎集團成為台灣著名的橡膠及輪胎企業後，便開始積極地從事海外投資。如圖 4-2 所示，1993 年，正新橡膠集團與東洋橡膠工業在昆山成立正新橡膠(中國)，生產輻射層輪胎，雙方的出資比各為 70%(經由開曼群島)、30%；1997 年，雙方又在廈門成立廈門海燕輪胎，生產卡車及巴士專用的輻射層輪胎。

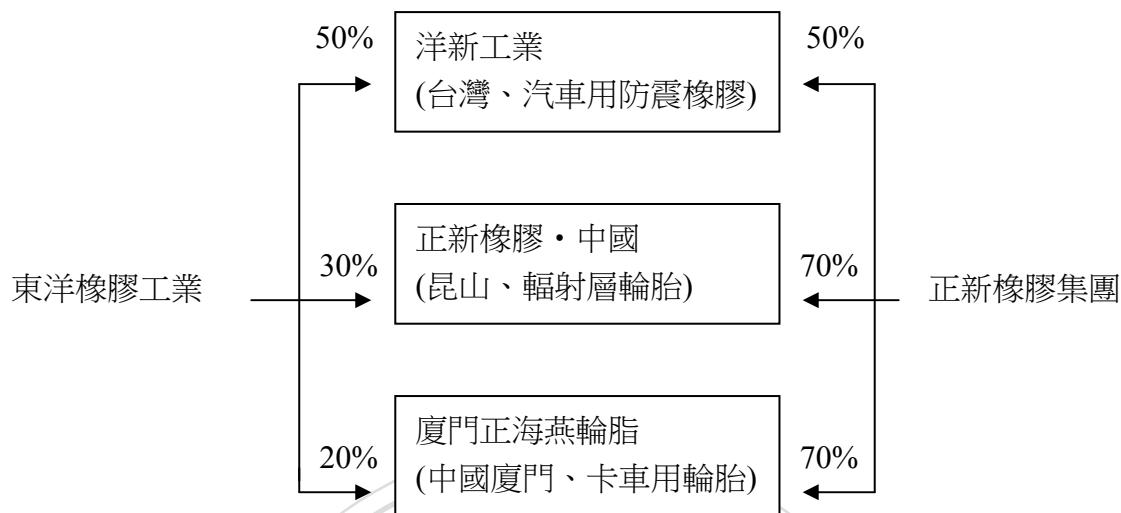


圖 4-2：東洋橡膠工業與正新橡膠集團合資關係

資料來源：井上隆一郎，《日台企業アライアンス—アジア經濟連携への底流を支える》(東京：交流協會，2007年)，頁 27。

中國的輪胎產業以上海輪胎為首，充斥許多國有及外資企業，競爭相當的激烈。當時外資合資或獨資企業除在生產規模及技術上佔有優勢外，還享受種種稅收優惠政策，如進口原料免稅及所得稅減免等。這些政策遠較國內輪胎生產廠家優惠，使得國內生產廠家在競爭中長期處於劣勢¹¹，因此不少中國的輪胎公司紛紛走上與外資合資的道路。雖然正新在1990年代左右即進軍中國，且輻射層輪胎的生產在中國尚未普及，但是由於多數的中國本土企業相繼與外資大廠如美國的固特異、法國的米其林及日本的普利思通策略聯盟，獲取生產技術，因而具有一定的生產技術。對此正新深刻地感受到其在技術層面上有所不足，因此希望能透過與東洋橡膠的合作，補其不足，增加企業的競爭力。

東洋橡膠與正新在中國的合資企業，其發展策略主要是由正新來主導，東洋橡膠僅為輔助的角色。且東洋橡膠和正新在中國各自亦有獨資的企業，各自有各

¹¹ ---，〈輪胎橡膠之兩岸比照〉，《元富證券（香港）有限公司》，2010年6月1日，
http://www.chinabiz.org.tw/property_news/download/%E8%BC%AA%E8%83%8E%E6%A9%A1%E8%86%A0%E4%B9%8B%E5%85%A9%E5%B2%B8%E6%AF%94%E7%85%A7.pdf。

自的發展戰略，未來彼此是否會因為競爭而結束聯盟關係，或是加強聯盟關係，值得仔細觀察。

三、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的合作模式

雖然日本企業與台灣企業主要是以合資做為策略聯盟的方式，但是具體觀察仍可發現存在數種不同的合作模式，在此借用朱炎的研究，把日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的主要型態，分為以下五種¹²：

(一)在台灣的日台合資企業赴中國投資。

日本企業來台投資原就是要利用台灣的低生產成本，將台灣作為生產基地，然而隨著台灣經濟環境的改變，台灣生產成本上升，加上零組件供應商及客戶相繼遷廠到中國之後，繼續在台灣生產的必要性也就降低了，因此日本在台的製造商也跟隨前者的腳步，將工廠遷移到中國。一般來說，日本在台的子公司多為日台共同合資成立的，因此原有的工廠遷移到中國之後，也代表日台企業的合作關係從台灣擴大到中國。除卻上述原因，日台合資企之所以前往中國投資是出自於日本母公司的策略考量。日本母公司認為台灣與中國文化相近，且語言相通，因此若透過台灣子公司前往中國投資則可以降低投資中國的風險，作為日本企業進軍中國的前哨兵。

雖然日台合資的生產工廠遷移到中國，但這不代表日台在台灣原有的合作關係就此消失，日本在台的子公司反而藉此機會開始轉型。過去日本在台的子公司以生產為主，極少涉及其他業務，不過隨著生產功能的重要性降低之後，在台子公司開始在研究開發、採購、銷售及售後服務等業務方面的功能大大加強，促使在台子公司的升級，而這些功能也能用於日本企業在中國的業務上，從某方面來說，在台子公司對於日本企業的重要性反而提高了。

¹² 日本貿易振興機構海外調查部 中国北アジア課，《「日台アライアンス研究会」報告書》(東京：日本貿易振興機構，2010年5月)，頁40-43。

(二)日台企業在中國成立合資企業，共同拓展中國事業。

在日本企業與台灣企業為了推展中國事業，而共同成立合資企業的案例中，主要可分為以下三種：

- 1、日本企業到中國投資時，接受台灣企業的資金，成立新的合資企業。
- 2、台灣先行在中國成立的企業接受日本企業的出資。
- 3、在台的日台合資企業在中國共同出資成立新的合資企業。

在這個合作模式中，較值得一談的就是統一集團與日本企業的合作，如前所述，統一集團目前在中國已和許多日本企業成立許多合資企業，在食品、包裝材料、零售及物流等多個領域中均有合作。作為合資方的日本企業有些是統一集團在台灣既有的合作夥伴，有些則是到中國後才加入的新夥伴。顯然，日本企業與台灣企業的合作經驗會在日本業界流傳，若雙方合作愉快，則台灣企業可以在日本業界建立良好的「口碑」，吸引更多的日本企業與台灣企業策略聯盟。因此往往同一個台灣企業會有多個日本夥伴，而這些日本企業可能還是競爭對象。典型的例子就是就是日本企業與六和機械的合作。

表 4-7：六和機械在中國的台日合資企業

廠商名稱	創立時間	資本結構	投資額 (百萬美金)	員工人數	日本夥伴
六豐工業	1992	日資：10%； 台資：90%	167.9	1,380	豐田通商
豐田工業	1994	日資：75%； 台資：25%	44	341	豐田自動織機、豐田通商
富士和機械	1995	日資：60%； 台資：40%	52.5	800	栃木富士產業
福州六和機械	2000	日資：11%； 台資：89%	29.98	491	井原精機
六和精密模具	2001	日資：10%； 台資：90%	4.4	70	豐田通商
天津高丘六和	2001	日資：54%； 台資：64%	28.73	180	愛信高丘
六豐沖壓模具	2003	日資：35%； 台資：65%	14	130	豐田自動織機
廣州六和桐生	2004	日資：45%； 台資：55%	12	170	桐生機械
豐田工業(昆山)	2005	日資：80%； 台資：20%	25	398	豐田自動織機
光洋六和汽車配件	2005	日資：70%； 台資：30%	12	120	豐田自動織機、豐田通商、Jtekt、光洋 Metaltech
廣州高丘六和	2005	日資：54%； 台資：46%	6	95	愛信高丘、豐田通商
福州井原六和機械	2005	日資：75%； 台資：25%	2	33	井原精機

資料來源：劉仁傑，〈台日商業策略聯盟的理論發展與實踐〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009年11月14日)，頁11。

表 4-7 為六和機械在中國與日本企業的合資企業。1992 年，豐田通商與六和機械在中國成立六豐工業，六豐工業的成功讓豐田通商認為與六和機械的合作具有商業利益，於是繼續與六和機械合作，陸續成立豐田工業、六和精密模具、光洋六和汽車配件及廣州高丘六和等，生產汽車零組件相關的產品。這種成功的模式同樣吸引豐田通商相關企業的注意，豐田自動織機與六和機械也建立合資企

業，此外，它同時吸引了豐田通商的競爭者，如栃木富士產業、愛信高丘、Jtekt 光洋 Metaltech 及井原精機等，亦與六和機械建立策略聯盟的關係，使得這些日本企業呈現既競爭、又像是合作的特殊關係。

(三)在採購及供應鏈方面的合作

台灣企業目前已經在中國形成完整的產業群聚及零組件的供應鏈，若是日本企業想要在中國進行當地生產的話，可以從在中國的台灣企業採購原物料和零組件。對日本企業來說，台商產業群聚的規模極大，日本企業可以從中獲取所需的原物料或零組件；且台灣企業生產的零組件及產品在技術及品質上均優於中國本土企業，成本也低於其他外資企業；加上台灣企業在交易習慣及交貨期等方面的表現較能滿足日本企業的要求。因此從台灣企業購買原物料及零組件等符合日本企業的利益。另一方面，日本企業為了擴大在中國當地的銷售量，也積極地向台灣企業銷售原物料及零組件。為此日本企業設立企業時，多選擇在台灣產業群聚的地點，特別是在 IT 產業聚集之地——長三角地區。

此類的合作模式——即利用台灣企業的生產力，主要集中在 IT 產業，以代工形式(如 OEM 或 ODM)採購電腦及周邊產品較多。目前台灣大部分的資訊電子業都已經在中國設廠，在台灣接受國外大廠的訂單，然後由中國工廠生產。除卻半導體晶圓、液晶面板和部分高階筆記型電腦主要仍在台灣生產外，日本企業採購的主要產品皆由台灣企業在中國的工廠生產。儘管日本企業最主要的客戶是來自美國，由美國下的訂單高過日本數倍，然而相較於美國企業，日本企業對於台灣企業的影響更大。其中最主要的原因是因為日本廠商素以品質要求高著名，所以日本企業會在保持品質及提高良率等方面對接單的台灣廠商給予技術支援。而且同樣是向台灣下訂單，日本企業和台灣企業也有很大的不同。美國企業大多是專業廠商，不少企業放棄製造而專注於品牌的經營，因此所能掌握的生產技術有限；而日本企業多為電子綜合廠商，並且仍繼續生產電腦等資訊產品，因此掌握的技術較全面，也可以向台灣轉移更多的生產技術。

透過日本企業向台灣企業下訂單的過程中，台灣企業從日本企業獲取生產技術，提升本身的產業水準；日本企業則可以藉此確保零組件的來源，並且進一步確保產品的品質，所以目前有許多台灣企業與日本企業在這個階段建立策略聯盟的關係，形成分工關係。

(四)日本企業利用台灣人才，管理中國事業

如前所述，相較於日籍幹部，日本母企業較常派遣台灣子公司的台籍幹部前往中國子公司工作，特別是在中國開展新事業或新產品時，而這些產品是台灣子公司生產過或銷售過的产品時，日本母公司就會將台籍的技術人員及經營幹部派駐到中國，在生產及銷售面上，培訓當地中國員工。若在台子公司為日台合資企業的話，身為合資方的台灣企業也會派遣台籍員工前往中國。相較於日籍員工，台籍員工對於中國的社會結構、經濟體制、市場特性及交易習慣等，了解較深，因此對於一些日籍員工感到困擾的業務，如市場營銷、與政府機構的溝通及勞務管理等方面均較上手，而這些業務剛好也是困擾日本企業的重要問題，若由台籍員工來負責處理這些業務的話，則可以同時解決日本企業與日籍員工的困擾，當然，日籍員工也可以藉此向台籍員工學習這些知識。不過由於一般來說，日本企業多傾向任用日籍員工擔任海外子公司的重要職位，因此通常台籍員工被指派的職務多為部門負責人或是業務支援部門的經理等，擔任企業負責人的案例極少。

(五)日本企業將台灣作為進軍中國的「測試市場」。

台灣過去曾受到日本的統治，因此在消費習慣及商品嗜好上深受日本的影響，與日本的消費習慣較接近，因此在日本大受歡迎的商品或銷售方式通常也能在台灣大為走紅。同樣，台灣與中國由於歷史文化相近的關係，所以在台灣熱銷的商品，拿到中國販賣獲得成功的機會也相當的高。因此，不少日本企業會先到台灣試試水溫，累積經驗，等到成功之後再轉到中國銷售，如此一來，可以降低在中國投資的風險，提高產品在中國成功的機率。另外，日本企業為了讓在中國

銷售的產品更符合中國人的喜好，會把商品的開發交由台灣據點來負責，或將在日本開發的產品送到台灣作修改。以伊藤忠商事投資的網路公司來說。1990年起，伊藤忠商事開始投資日本的網路公司，投資的範圍從最底端的技術到內容網站，再到入口網站及媒體平台，橫跨網路服務供應商、網路購物、行銷及社群等領域，日本知名的入口網站 Excite 及提供手機看電視的技術公司 Nano Media，都是由伊藤忠商事所提供的。伊藤忠商事除卻在日本當地積極地佈局網路事業外，亦開始將版圖擴展到海外區域，台灣的女性社群網站 FashionGuide 就是伊藤忠商事跨出日本，在亞洲投資的第一步。為何伊藤忠會選擇台灣作為亞洲的第一個據點呢？根據台灣伊藤忠董事長澤木正隆表示：「因為台灣的網路水準、流行文化與日本較為接近，因此台灣就成為日本與亞洲溝通橋樑的首選之地¹³。」然而事實上，選擇台灣作為亞洲中心的另一個重要原因，是為了方便日後進軍中國市場。對此澤木正隆曾說過：「這不僅是因為中國很多法規、執照還未鬆綁，外商投資不易，更是因為台灣與中國文化相近，透過台灣夥伴一同到大陸發展，是最好的方式。因此在選擇投資標的時，會優先考量對方未來在中國的發展潛力¹⁴。」顯見，伊藤忠商事之所以選擇以台灣為發展網路事業的首站，最主要的原因就是要發揮台灣「測試市場」的功能，未來進軍中國市場。

第二節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的表現及影響

在介紹完日台企業策略聯盟的特色之後，本節將介紹日台企業策略聯盟對於日本企業及日本本身帶來了什麼的影響，不過在此之前，本論文將先介紹日台聯盟在中國的表現，讓大家對於日台聯盟能有初步的了解。

¹³ 文及元、陳怡如，〈伊藤忠以台灣為跳板布局亞洲網路市場〉，《中時電子報》，2010年3月5日，<<http://mag.chinatimes.com/mag-cnt.aspx?artid=567&page=1>>。

¹⁴ 文及元、陳怡如，〈伊藤忠以台灣為跳板布局亞洲網路市場〉，《中時電子報》，2010年3月5日，<<http://mag.chinatimes.com/mag-cnt.aspx?artid=567&page=2>>。

一、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的生存率

跨國界的策略聯盟，特別是針對第三國的投資的策略聯盟，由於涉及了三個以上的國家不同之政經制度及商業文化等等，因此要成功有一定的難度，而日台企業在中國的策略聯盟期表現相當的亮眼。日台雙方的經營資源互補，透過合作可以互補不足，且合作是根基於日台雙方長期累積起來的信任感，使得雙方可以減少摩擦，因此日台企業在中國的策略聯盟相當的成功，但如何成功呢？僅僅用論述的說法是不夠的，接下來本論文將借由伊藤信悟的數據來驗證¹⁵。伊藤信悟計算出在中國日台合資企業的生存率，並將之與在中國的日本企業進行比較，最終得出日台合資企業的生存率高於日本企業的結論。

伊藤信悟以 1990-2005 年底為限，調查發現：在這段時間內，日台企業在中國的合資企業共有 186 家。這些企業皆符合以下標準：(一)日本企業直接或是間接出資 10%以上的當地法人；且(二)日本企業最大的合作夥伴為台灣企業，台灣企業非日本的相關企業，該台灣企業必須直接或間接出資 10%以上。

另外，由於日台企業在中國的合資企業不存在有總括性的統計資料，因此，從以下的範例中收集相關資料：(一)海外進出企業總覽(東京：東洋經濟新報社，各年版)、(二)台灣地區集團企業研究(台北：中華徵信所，各年版)、(三)上市上櫃公司赴中國大陸投資事業名錄、(四)企業的網頁及企業出版品、(五)訪談等。

至於如何判定 2005 年底日台合資企業是否生存呢？其判別標準如下：(一)2005 年底該合資企業被刊登在東洋經濟新報社的海外進出企業總覽中，並擁有日本及台灣方面的年度報告書，另外還需滿足上述的出資基準，及認定該合資企業生存；(二)若無法用上述方法判別，則依據訪談資料確認其是否生存；(三)若

¹⁵ 伊藤信悟，〈台日合資在中國—探討期研究對理論發展的貢獻與相關研究課題〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 14 日)，頁 5-7。

方法(二)仍有困難，則利用日本或是台灣的網頁搜尋，確認在 2005 年底該合資企業不被變更，該企業也視同生存。一般而言，若是解除合資的情況，常常會把中國當地法人的名稱消去，表示已經撤資。

日台合資企業的生存率計算出來的結果如表 4-8。1999 年到 2005 年間，日台合資企業在中國的生存率為 88.2%。不過若合資企業成立的時間較晚，其於 2005 年仍存在的機率較高，生存率也較高。因此，若再把樣本限定為 1990-1999 年成立，至 2005 年底仍然存在的企業後，其生存率下降到 78.0%。

單從數據來看，無法看出日台企業的生存率高低與否，為了評價生存率的高低，同時也計算日本企業在中國當地法人整體的生存率來做比較。在計算日本企業在中國的生存率時，作為資料來源，伊藤信悟採用「海外進出企業總覽」2006 年版中有關「累計基準」及「刊登基準」等兩種海外現法數目的統計。若從「累計基準」中消除撤退、非合併、休眠現法及生存等無法確定的部分，就變成「刊登基準」。因而，將日本企業的「刊登基準」中，中國當地法人的數目，用「累計基準」中中國當地法人的數目相除之後，即可概略地算出日本企業在中國當地法人的生存率，其生存率為 79.8%(截至 2005 年 8 月底)。相較於日台企業在中國合資企業的生存率 88.2%略低。另外，1990-1999 年成立、至 2005 年仍然存在的日本企業，其生存率為 68.4%，所得結果還是以日台合資企業的生存率(78.0%)較高。也就是說，從這兩個情形來看，日台合資企業的生存率較日本獨資企業高約 10%，明顯地可以看出與台灣企業的合作確實有助於日本企業在中國的經營。

表 4-8：日台在中國合資企業的生存率

單位：件數、%

產業別	1990-1999 年			2000-2005 年			合計		
	生存	死亡	小計	生存	死亡	小計	生存	死亡	小計
製造業	39	11	50	121	11	132	160	22	182
電器及電子	5	2	7	20	3	23	25	5	30
化學	4	3	7	27	0	27	31	3	34
汽車及零組件	3	1	4	24	1	25	27	2	29
機械	5	3	8	12	2	14	17	5	22
食品及飲料	6	0	6	12	0	12	18	0	18
金屬	2	0	2	11	1	12	13	1	14
纖維	4	1	5	2	0	2	6	1	7
橡膠及皮革	3	1	4	2	0	2	5	1	6
其他	7	0	7	11	4	15	18	4	22
服務業	0	0	0	4	0	4	4	0	4
合計	39	11	50	125	11	136	164	22	186
生存/死亡率	78.0	22.0	100.0	91.9	8.1	100.0	88.2	11.8	100.0

資料來源：伊藤信悟，〈台日合資在中國—探討期研究對理論發展的貢獻與相關研究課題〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 14 日)，頁 6。

當然產業種類的不同也會影響生存率的高低，因此這個結果只能說是一種暫時性的結果，但不可否認其仍具參考價值，從中可以看出與台灣企業的策略聯盟確實是有助於日本企業在中國的發展。

二、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的益處及問題

當企業從事國外投資時，相較於當地的企業，一定會遭遇到語言、文化及政

經制度等差異所引發的障礙，所以當一個企業進行海外投資時，其如何獲取克服相關障礙的經營資源，是企業是否能在當地成功生存的重要因素，而日本企業選擇與台灣進行策略聯盟就是為了獲取這類的資源。日本企業透過策略聯盟，結合台灣企業經營優勢，彌補本身在經營層面上之劣勢，提高在中國的競爭優勢。那麼日本企業從台灣企業那邊獲取了哪些優勢呢？當然不同的日本企業從不同的合作夥伴中，獲取到的優勢不盡相同，但本論文仍試圖整理出日本企業從台灣夥伴身上所獲取到的優勢為何？此外，策略聯盟並非全然無缺點的。日本企業與台灣企業在合作的過程中，同樣會出現許多問題，下面本論文將簡單地進行介紹。

在進入本章節的正題之前，筆者先藉由野村總合研究所的問卷調查，介紹日台企業策略聯盟的實際情況。本問卷是於 2003 年野村總合研究所針對在台日本企業所進行的調查，因此樣本僅限於在台灣有從事投資的日本企業。如表 4-9 顯示，當時已經在中國與台灣成立合資企業的日本企業有 35 家，佔總回答企業數的 11.9%；與台灣企業技術合作的日本企業有 11 家，佔總回答企業數的 3.8%；未與台灣企業合作的日本企業則有 228 家，佔總回答企業數的 77.8%。即有 15.7% 的在台日企在中國進行投資時，會選擇與台灣企業進行合作，其中絕大部分都是製造業。進一步追問 228 家未與台灣企業建立合作關係的日本企業，未來是否考慮與台灣企業在中國合作時，有 79 家企業(佔總回答企業數的 30.4%)的答案是肯定的，其中又以製造業的意願高過非製造業(如表 4-10)。

表 4-9：在中國事業上，日本企業與台灣企業的合作關係

	回答數	百分比	製造業		非製造業	
			產業別	比重	產業別	比重
在中國與台企成立合資企業	35 家	11.9%	食品	5.7%	運輸	2.9%
			纖維	2.9%	商業	28.6%
			化學	8.6%		
			金屬製品	5.7%		
			一般機器	8.6%		
			電氣機器	11.4%		
			電子零組件	5.7%		
			運輸用機器	8.6%		
			精密機器	5.7%		
			其他製造業	5.7%		
			合計	68.6%		
在中國與台企進行技術合作	11 家	3.8%	纖維	9.1%	運輸用機器	9.1%
			化學	9.1%	商業	36.4%
			金屬製品	9.1%		
			電子零組件	9.1%		
			其他製造業	9.1%		
			合計	18.2%	合計	45.5%
沒有與台企合作	228 家	77.8%				

註：複數回答。

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 4。

表 4-10：目前是否考慮與台灣企業在中國合作

	回答數	百分比	製造業		非製造業	
			產業別	比重	產業別	比重
目前考慮與台灣企業合作	79 家	30.4%	食品	6.3%	建設	2.5%
			化學	7.6%	運輸	1.3%
			橡膠	1.3%	商業	29.1%
			窯業	3.8%	金融保險	3.8%
			鋼鐵	1.3%	資訊服務	2.5%
			金屬製品	5.1%	其他服務業	1.3%
			一般機器	7.6%		
			電氣機器	5.1%		
			電子零組件	6.3%		
			運輸用機器	6.3%		
			精密機器	1.3%		
			其他製造業	7.6%		
			合計	59.5%	合計	40.5%
			目前不考慮與台灣企業合作	181 家	69.6%	
合計	260 家	100.0%				

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 4。

如表 4-11，若再針對這 46 家與台灣企業有合作關係的日本在台子公司進行調查，當問到「日本企業在台員工對中國事業的業務支援」及「與台灣合作的優點」這兩題時，日本在台子公司回答的前三名為：(一) 與在中國的台灣企業可順利溝

通；(二) 利於中國當地員工的管理；及(三) 與中國政府可順利溝通。在「日本企業在台員工對中國事業的業務支援」問題中，這三個選項的百分比分別為：61.9%、54.0%及 20.6%；在「與台灣合作的優點」問題中，這三個選項的百分比則分別為：74.7%、49.4%及 36.4%。

表 4-11：「日本企業在台員工對中國事業業務支援的強項」及「與台灣合作的優點」

	日本企業在台員工對中國事業的業務支援		與台灣合作的優點	
	回答數	百分比	回答數	百分比
與在中國的台灣企業溝通	39	61.9	59	74.7
利於中國當地員工的管理	34	54.0	39	49.4
與中國政府溝通	13	20.6	29	36.4
其他	2	3.2	2	2.5
回答數	63	100.0	79	100.0

註：複數回答。

資料來源：野村綜合研究所 台北支店，〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉，《中華民國 台灣投資通信》(台北)，第 97 卷，2003 年 9 月，頁 4。

這是個滿有趣的現象，當問及與台灣進行合作能得到什麼優點時，高達 74.7% 的日本在台子公司回答：能與在中國的台灣企業溝通；49.4% 的日本在台子公司回答：利於中國當地員工的管理；36.4% 的日本企業回答：與中國政府溝通。對於「利於中國當地員工的管理」及「與中國政府溝通」這兩個答案，很快地就可以透過優勢互補的概念，來理解日本企業與台灣企業進行合作的原因，但日本企業為何要重視與台灣企業的溝通呢？希望透過與台灣企業的合作，增加與在中國的台灣企業的互動呢？最重要的原因在於台灣企業在中國經濟佔有相當重要的地位，其具有相當大的影響力。

那麼整體而言，日本企業在中國與台灣進行策略聯盟可以得到哪些益處呢？

本論文將之歸納為以下數種：

(一)日本企業透過策略聯盟，利於向在中國的台灣企業展開行銷活動。

如前面所述，台灣企業在中國經濟扮演相當重要的角色，若是日本企業與台灣企業策略聯盟，則可以利用台商所擁有的人際關係，向中國的台商展開行銷的業務，開拓顧客關係。也就是說，在向台灣企業行銷時，若是透過台灣員工向台灣企業進行業務行銷時，由於同屬台灣人，具有相同的語言及文化等優勢，成功率會高過日本員工。實際上觀察日本企業的工作分配，可以發現對台灣企業的業務活動時，主要是由台灣員工來進行；對日本企業的業務活動，則主要由日本員工來開拓。目前有許多日本企業他們是跟隨日本的交易夥伴，前往中國進行投資，由於業務的範圍僅限於原有的日本夥伴，使得他們無法實現有效率的生產規模，所以若是日本企業能將交易的夥伴擴展到台灣企業的身上，則可大大地擴大生產規模，提高經營效率¹⁶。

(二)日本企業透過與台灣企業的策略聯盟，可以利用台灣企業在中國的銷售網路及經營知識，開拓在中國的市場。

相當多的日本企業與台灣企業進行策略聯盟，最主要的目的就是為了利用台灣企業在中國的銷售網路。如第三章所述，中國市場的潛力無限，然競爭亦相當激烈。目前很多日本企業在中國開拓市場時，遭遇到許多問題，且大多的日本企業在中國市場上，尚未取得市場佔有率；反觀台灣企業目前在中國市場中已經具有相當大的市場佔有率。若是日本企業與台灣企業策略聯盟的話，則日本企業就不須獨立構築銷售網路，可以利用台灣企業在中國構築的銷售網路及經營知識，有助於開拓中國的市場。日本企業與頂新集團的合作就是最典型的例子。

頂新集團在台灣原是一家從事食用油製造的中小企業，1988年頂新集團開始

¹⁶ 伊藤信悟，〈急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」～中国を舞台とした日台企業間の「経営資源の優位性」補完の構造～〉，《みずほ総研論集》(東京)，2005年Ⅲ號，2005年，頁21。

在中國投資設廠，以速食麵成功地佔領中國市場，成為中國第一大的速食麵廠商後，開始將事業的觸角伸展到其他領域，成功地把「康師傅」建設為中國食品及飲料界的代表性品牌。從表4-12可以發現在2000年時，「康師傅」無論是在速食麵、餅乾、瓶裝飲用水或是果汁飲料方面，都位居中國的五大暢銷品牌。當日本食品企業欲進軍中國市場時，「康師傅」的品牌形象將成為日本企業可以善加利用的品牌，並且頂新集團在中國所建築的綿密銷售網絡也是日本企業在進入中國市場時，極欲運用的工具。經過二十多年的耕耘之後，頂新集團已經成為中國最具規模的食品及飲料企業，目前積極地朝量販店、便利商店及餐廳等等領域發展，實現多角化經營的理想，由於頂新集團缺乏這些範疇的經營知識，預計未來與日本企業的合作將會更加頻繁。此外相較於日本員工，台灣員工比較了解中國市場當地之消費文化、習慣，且語言相近，在拓展中國市場方面比較容易成功。



表 4-12：中國重點大型商場部分產品市場銷售狀況統計

排名	速食麵		餅乾		瓶裝飲用水		果汁飲料	
	品牌	市場綜合佔有率%	品牌	市場綜合佔有率%	品牌	市場綜合佔有率%	品牌	市場綜合佔有率%
1	康師傅	31.04	達能	15.46	娃哈哈	23.05	露露	16.91
2	統一	23.04	奇寶	14.46	樂百氏	21.57	椰樹	16.48
3	華豐	9.75	康師傅	13.58	農夫山泉	17.70	匯源	13.72
4	好勁道	9.70	奧裏奧	10.53	康師傅	9.26	統一	12.37
5	出前一丁	6.53	康元	9.48	天與地	7.05	康師傅	10.09
6	日清飛碟	4.15	嘉頓	8.60	屈臣氏	3.64	茹夢	6.18
7	美廚	3.60	樂之	7.77	嶗山	2.91	大湖	4.53
8	農心	2.31	嘉士利	5.28	雀巢	2.26	都樂	3.34
9	公仔	2.00	富麗	4.61	獲特滿	1.76	三得利	3.22
10	營多	1.86	太平	4.32	怡寶	1.21	花旗	2.13
	其他	6.05	其他	6.01	其他	9.59	其他	11.03

資料來源：中國輕工業年鑑，2001 年版¹⁷。

(三)日本企業透過與台灣企業的策略聯盟，可以借助台灣企業在中國的產業群聚，善用台企零組件採購能力及生產能力。

目前台灣已經在珠三角及長三角等地區建立完整的產業群聚，因此有些日本企業為了利用台灣企業的供應鏈，獲取低價且高品質的零組件，而與台灣企業合資，另外，若是日本企業能夠透過策略聯盟，進入台商的產業鏈中，則可以減少以下兩個風險：(1)減少訂單的不確定性；(2)當訂單過多，公司無法負荷時，可以轉給其他台灣企業代為生產。

¹⁷ 張紀濤，〈台日商策略聯盟的大陸內需市場開拓〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 14 日)，頁 24-25。

日台合資企業為了更能接近台商網路，利用台商銷售網路及供應鏈，其據點通常會比較接近台商所在地。如表 4-13 所示，日台合資企業前五大所在地依序為：江蘇省、廣東省、上海市、福建省及浙江省；而台灣企業依序為廣東省、江蘇省、福建省、上海市及浙江省，雖然前後排序不太一致，但前五大所在的是相同的。反觀日本企業的前五大所在地則為上海市、江蘇省、廣東省、北京市及遼寧省，雖然前三大投資地與日台合資的投資地相同，但第四位及第五位則分別為北京市及遼寧省，這兩個省市未出現在日台合資企業的前五大所在地。可見得當日台合資企業在選擇投資地時，會比較偏向在台商群聚的地方設廠，以便能用更快且低成本的方式，銷售本身的產品，及取得台灣企業的零組件產品。

表 4-13：日台合資企業、台灣企業及日本企業在中國的所在地

單位：%

日台合資企業		台灣企業		日本企業	
江蘇省	33.0	廣東省	32.3	上海市	34.9
廣東省	19.6	江蘇省	15.6	江蘇省	15.4
上海市	18.1	福建省	14.2	廣東省	15.2
福建省	7.0	上海市	13.9	北京市	6.5
浙江省	6.3	浙江省	5.2	遼寧省	6.1

註：日台合資企業是到 2009 年 6 月底的累計值；台灣企業由台灣經濟部投資審議委員會認可件數基本樣數(累計至 2009 年 5 月)；日本企業由東洋經濟新報社「海外進出企業總覽」2009 年版的刊登基本樣數¹⁸。

(四)日本企業透過策略聯盟，可以利用台灣企業擁有的語言及文化等優勢，有助於開拓中國事業。

如前所述，目前日本企業在中國事業的經營上遭遇到許多問題，特別是在(1)

¹⁸ 伊藤信悟，〈台日合資在中國—探討期研究對理論發展的貢獻與相關研究課題〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 14 日)，頁 9。

人事、勞務管理；(2)與當地政府的關係；(3)稅務及外資相關的法律面上的問題，為了解決這些問題，首要的任務便是加強與當地員工及政府之間的溝通。然而日中之間，存在語言、文化、及行為模式等的差異，兼之又參雜了複雜的歷史情結問題，使得問題不易解決。根據日本貿易振興機構經濟情報部的問卷調查顯示：在想要擴大中國市場的日本企業當中，有 34.6%的企業遭遇到了語言人才不足的問題¹⁹。此外，日本經濟產業省在 2004 年 2 月時，針對在中國投資的日本企業(製造業)進行一份問卷調查，詢問企業目前發展中國事業時遇到什麼樣的問題，其結果顯示：(1)稅制等的政策不透明(61.4%)；(2)技術知識外流(49.3%)；(3)知識產權受損(46.7%)；(4)溝通困難(41.8%)²⁰。因此為了解決日台雙方的語言及文化隔閡，善用台灣員工是相當不錯的方法。台灣與中國在語言及文化上相近，台灣企業在中國長期耕耘有成，對於中國的政府政策及商業習慣等等早已熟知；加上日本企業與台灣企業在台灣合作多年，台灣早已熟知日本的企業文化、經營模式及價值觀等等，且雙方已經建立起信賴關係，若讓台灣企業扮演「介面」的角色，則可以幫助日本企業更快地發展中國事業。在實務上，當日台合資企業遇到涉及政府相關事務時，主要是由台灣方面來負責與當地政府的溝通，此外並由台灣員工負責勞務人事管理、及當地員工教育等與當地員工交涉之事務。

(五)日本企業透過策略聯盟，可以妥善運用「台商協會」的各種資源。

台商協會是根據中國國務院於 1988 年 7 月 3 日發布施行的「國務院關於鼓勵台胞投資的規定」之相關規定而設立的。依照中國的慣例，只准許其他國家北京登記設立企業協會，在地方城市設立的組織則不能取得法人資格。因此，外商協會無法和中國地方當局進行交涉，在法律上協會也不能開立銀行帳戶。相形之下，台商協會不僅可以和中國的有關當局進行官方的交涉及設置協議機構，甚至於中

19 伊藤信悟，〈急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」～中国を舞台とした日台企業間の「経営資源の優位性」補完の構造～〉，《みずほ総研論集》(東京)，2005 年Ⅲ號，2005 年，頁 24。

20 經濟產業省、厚生省、文部省，《平成 15 年度ものづくり白書(製造基盤白書)(ものづくり基盤技術振興基本法第 8 条に基づく年次報告)》(東京：經濟產業省，2004 年)，頁 14。

國地方政府的領導也會參與台商協會的事務²¹。在很多案例裡，1-3 名台灣事務辦公室的相關人員會擔任台商協會的秘書長或副會長²²。

表 4-14：台商協會一覽

廣東(19)	中山、江門、汕頭、佛山、東莞、河源、花都、茂名、珠海、清遠、深圳、惠州、湛江、順德、肇慶、廣州、陽江、韶關、梅州
江蘇(17)	昆山、蘇州、南京、南通、徐州、泰州、常州、常熟、揚州、無錫、鎮江、鹽城、張家港、吳江、江陰、太倉、淮安
山東(9)	青島、威海、泰安、煙台、荷澤、濟南、淄博、濰坊、臨沂
福建(9)	泉州、莆田、廈門、漳州、福州、福清、龍岩、三明、南平
浙江(9)	杭州、紹興、溫州、義烏、嘉興、寧波、嘉善、湖州、台州
湖北(5)	宜昌、武漢、襄樊、黃石、荊門
廣西(4)	北海、南寧、桂林、梧州
河北(3)	石家莊、保定、唐山
遼寧(3)	大連、鞍山、瀋陽
江西(3)	九江、南昌、贛州
海南(2)	三亞、海南
安徽(2)	合肥、蕪湖
四川(2)	成都、綿陽
湖南(2)	長沙、張家界
吉林(2)	吉林、長春

²¹ 海峽交流基金會，〈中國大陸的台商網路—東莞台商協會及產業網路的分析〉，《兩岸經貿通訊》(台北)，第 92 期，1999 年，頁 7。

²² 伊藤信悟，〈台日合資在中國—探討期研究對理論發展的貢獻與相關研究課題〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 4 日)，頁 10。

上海(1)	上海
天津(1)	天津
北京(1)	北京
甘肅(1)	蘭州
河南(1)	鄭州
重慶(1)	重慶
陝西(1)	西安
貴州(1)	貴陽
雲南(1)	昆明
黑龍江(1)	哈爾濱

註：截至 2010 年 5 月。

資料來源：中央社台商網，〈2008 年大陸台商協會名錄〉，《中央社》，2010 年 5 月 10 日，
http://tbn.cna.com.hk/links/tbn_listpage.php。

如表 4-14 所示，目前在中國 31 個省及直轄市中，台商協會已經在 25 個省及直轄市中，設置了 110 個台商協會。為協助中國台商順利經商，台商協會主要從事以下三項工作：第一，代表台商與中國當局進行溝通與協調，並收集相關資訊；第二，協助居留中國的台胞解決生活上的困難；第三，建立台商之間的聯繫網路。²³台商協會的工作及特殊的地位，使得台商相較於其他外資企業可以得到中國政府更多的資源協助，因此即便是由日本在台子公司 100% 出資的中國據點，也會選擇加入台商協會，希望透過台商協會得到中國政府的幫助，且經由台商協會，日本企業也可以開拓人脈，認識更多的台灣企業，拓展在中國的人脈關係。

此外，如圖 4-3 所示，根據工業總會 2003 年的問卷調查表示，當中國台商面對投資糾紛時，其可能尋求的解決之道為：(一)利用人際關係解決(佔 57.7%)；(二)透過台商聯誼組織解決(佔 35.1%)；(三)透過調解(佔 31.7%)；(四)司法訴訟(佔

²³ 海峽交流基金會，〈中國大陸的台商網路—東莞台商協會及產業網路的分析〉，《兩岸經貿通訊》(台北)，第 92 期，1999 年，頁 7。

21.1%)；(五)花一些錢擺平(佔 20.8%)；(六)「由大陸中國國際貿易促進會仲裁」(佔 8.3%)；(七)在大陸以外之第三地區仲裁(佔 3%)²⁴。由此顯示，台商解決糾紛的方式，雖然主要是以利用人際關係解決為主，但「透過台商聯誼組織解決」也逐漸成為台商解決糾紛的途徑，顯見台商協會在中國的影響力正在逐步地增加中。又，根據台灣區電機電子工業同業公會在 2009 年的問卷調查顯示，當台商在中國遇到麻煩時，17.8%的台資企業會尋求台商協會的協助。而對於紛爭處理的結果，回答「滿意」及「非常滿意」的比率合計為 62.0%，與其他手段(司法解決、當地政府、仲裁及個人人脈)相比，滿意度甚高²⁵。可見，透過台商協會來處理糾紛，已經成為具有代表性的管道，且公正性頗高，若日台合資企業加入台商協會的話，當遇到紛爭難以解決時，就多了一個解決糾紛的有效管道，亦多了一份保障。

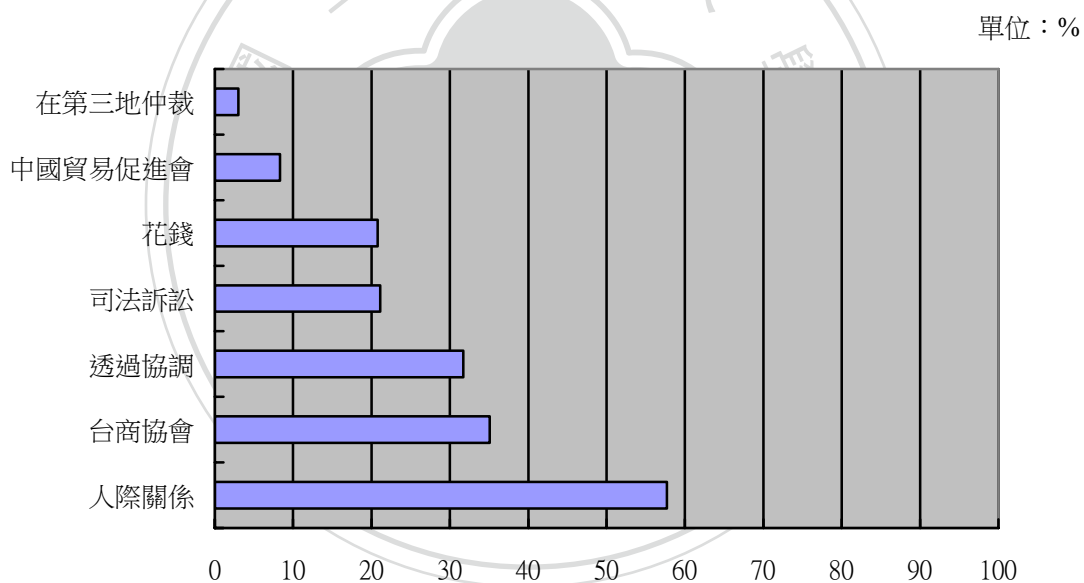


圖 4-3：台商解決糾紛的方式

註：複數回答。

資料來源：蔡宏明，〈2003 陸況報告〉，《工業總會服務網》，2010 年 3 月 2 日，

<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100052&Part=9211-1>²⁶。

²⁴ 蔡宏明，〈2003 陸況報告〉，《中華民國全國工業總會》，2010 年 3 月 2 日，

<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100052&Part=9211-1>。

²⁵ 台灣區電機電子同業工會，《兩岸合贏創商機—2009 中國大陸地區投資環境與風險調查》(台北：商週編輯顧問，2009 年)，頁 63。

²⁶ 問卷為 2003 年 5 月 25 日至 6 月 20 日期間，針對已向經濟部投審會登記的 2 萬家台商，隨機取樣 1,500 件進行調查，回卷者共 293 家，回收率為 19.5%。

一般而言，雖然企業可以透過策略聯盟的方式，結合雙方的經營優勢，提高競爭力，但是也會產生溝通方面的成本，特別是跨國的策略聯盟，由於雙方身處不同的國家環境之中，差異性較大，需要溝通協調的時間較長，溝通成本也就較高，日台企業的策略聯盟當然也不例外。雖然日台雙方在台灣的合作經驗，讓雙方建立起足夠的信賴關係，在對中國投資時，多會選擇已有交易或是合作經驗的對象，如技術轉移對象、委託下單的對象、在台灣的合作夥伴、在台灣行銷代理商、中國貿易公司、及認識很久，十分熟悉的台灣朋友所經營的企業等等，來降低溝通的成本。然而畢竟日本與台灣是不同的國家，擁有不同的文化及習慣等等，雖然溝通成本已經相當的低廉，但是或多或少還是會出現意見衝突的時候，一旦問題激化時，甚至會導致聯盟關係的結束。

伊藤信悟以日台合資企業為對象，進行一份問卷調查顯示，日台合資企業意識到出資者雙方的意見協調是策略聯盟的缺點。根據伊藤信悟的調查，具體而言，日台合雙方在以下的狀況會產生意見上的衝突。

(一)與日台關係企業的其他中國據點產生競爭關係

策略聯盟間不同據點的競爭關係是近年來日台策略聯盟最大的衝突。日本與台灣的經濟已經進入成熟期，市場幾近飽和，而中國經濟正值快速成長期，國內市場大幅增加，促使在台的日本子公司、日本母公司及台灣母公司各自在中國投資設立當地據點，因此日台合資企業與日本方面的據點、台灣方面的據點，產生了競爭關係。當在中國的據點產生競爭時，日台雙方難免引發不同程度的衝突，當然衝突發生時，日台雙方可以透過：1、統合當地據點；2、界定當地各據點的事業範圍；3、容許當地據點間競爭的存在，以加強當地各據點的競爭力等策略來解決衝突。然而策略的選擇也會再次引發日台聯盟間的衝突。

(二)日商與台商在顧客應對上產生衝突

如前所述，透過策略聯盟，可以利用夥伴在中國的行銷網絡及顧客關係等等，

進而產生規模經濟，開拓中國市場，然而應該以哪方面的顧客為優先，也成為日台雙方容易產生衝突的原因。比如說，當進入旺季訂單紛至，工廠出貨量無法負荷時，該以哪一方的顧客為主便成為日台雙方衝突之點。此外在日台聯盟的實際案例上，有些企業甚至在員工分配上產生分歧，如要把有限的員工分配到哪一個部門，應對哪一方的顧客等議題上都會產生意見的對立。一般來說，這種衝突特別會發生在日本方面與台灣方面的交貨對象屬於不同企業集團時。

(三)策略聯盟所帶來的學習效果降低，使得聯盟夥伴意識到策略聯盟的負面影響

當上述的意見衝突發生時，若有一方比聯盟夥伴早一步吸收到對方經營優勢後，便會開始意識到溝通成本等策略聯盟的負面影響，進而要求解除聯盟關係。在日台策略聯盟的案例裡，雖然雙方共同合資成立中國據點，但是之後將這些據點改成日方或是台方獨資的企業也不少見。而這些案例之所以會發生往往跟策略聯盟的學習效果降低有著密切的關係。

總而言之，雖然日本企業可以透過策略聯盟的方式，利用台灣員工成為日中雙方在文化、技術等層面上的「介面」，並且運用台灣企業在中國的銷售網絡及人際關係等等，但是隨著中國市場的擴大，日台雙方紛紛在中國成立數個據點，搶奪中國市場這塊大餅，使得日台雙方的競爭加劇，加上交易關係的擴大，使得日台雙方在顧客應對上產生衝突，因而逐漸構築成日台聯盟雙方對立的環境，若是此時當聯盟夥伴意識到聯盟負面效應大過正面效應時，聯盟關係便很難再維持下去了。

四、日本企業與台灣企業策略聯盟對日本經濟的影響

日本企業與台灣企業的策略聯盟不僅為日本企業在中國的事業帶來許多優勢，也為日本經濟帶來了正面的效應。

(一)日台中三國進入新的商業模式

日本企業透過與台灣企業的策略聯盟，為日本企業本身的全球戰略，特別是中國事業的展開，帶來了許多優勢。1、可以利用台灣在中國生產的低成本，但具有一定品質的產品或零組件，以低價在全球販賣日本品牌的商品。2、透過將技術轉移給台灣企業，或是與台灣企業共同開發新技術，日本企業可以以更快的速度在全球市場上，提供新產品。3、日本企業與台灣企業的策略聯盟，不只是日本企業給予台灣企業技術或投資，還包括台灣企業對日本企業的技術或投資。以技術導入來說，2004年1月，京瓷(京セラ)與奇美電子共同研發新世代的有機 EL 顯示器，之後從奇美電子手中取得特許。京瓷之所以能比原計畫提早數年完成有機 EL 顯示器的商品化，便是歸功於與奇美電子的合作²⁷。

此外，日本企業與台灣企業所形成的各種合作關係，也為日台中三國建立起新的商業模式。日本將低附加價值的產品以 OEM 的方法委託給台灣企業生產，台灣企業再轉給中國工廠大量生產，如此一來便能大量削減生產成品，提高日本企業的競爭力。另一方面，日本企業將低附加價值的產品委託給台灣企業生產後，日本企業便能將重心放在研發上面，生產高附加價值及高技術水準的產品。如此一來，日本企業既能保持技術領先，又能促進台灣與中國的產業升級。日本企業也可以將台灣據點的功能轉為對中事業的據點及中繼站，負責中國工廠 OEM 的調配事宜。在台的日本子公司因此而能升級，並轉型為研發中心。如此一來，日本、台灣及中國就能各自發揮各自的優勢，彌補彼此之不足，建構新的生產及經營體制，進入新的商業模式。

(二)調整日本經濟的結構

在中國，日台合資企業的發展不僅有助於日本在中國事業的發展，也有助於日本經濟的調整。

²⁷ 朱炎，〈中国ビジネスにおける日台企業アライアンスー日本企業か対中投資に台湾を活用へき〉，《富士通総研・研究レポート》(東京)，第 207 期，2004 年 10 月，頁 21。

1、日本企業活用台灣企業在中國的優勢，發展中國事業，構築了新的商業模式，這種模式不僅適用於中國，也能適用於亞洲的其他地方，特別是東南亞。

2、日本企業藉由日台企業的策略聯盟在亞洲建構了新的生產體制。台灣企業對於中國經濟的發展貢獻極大，提升中國產業的技術能力及競爭力，是中國成為「世界工廠」的一大功臣。中國的低生產成本、靈活的零組件調配及轉包等等，使得中國成為極具生產優勢的地區，吸引日本企業的注意，日本企業為了降低企業成本，提高本身的競爭力，轉而將勞力密集型產業移往中國。日本企業結合其在東南亞形成的生產機能、台灣子公司的調配與研發功能、以及日本企業在中國所建築的生產機能後，日本企業可以將台灣在中國生產的零組件供應給在東南亞的關係企業。即透過日台策略聯盟，日本企業可以利用台灣在中國所構築的產業競爭力，使得日本企業在經營戰略上多了一種選擇。

3、隨著日本企業將生產據點轉移到海外，日本國內開始面對產業空洞化的問題；台灣企業快速地外移到中國後，台灣國內亦面對產業空洞化的問題。面對空洞化的危機，台灣企業試圖在台灣及兩岸之間建立起分工的生產模式，且台灣政府亦嘗試利用政策的限制，緩和台灣對中國的投資，幫助企業建立兩岸分工的生產模式。台灣各種減緩產業空洞化的政策都值得日本參考。

第三節 日本企業與台灣企業在中國策略聯盟的未來展望

劉仁傑將日台企業的策略聯盟依主導者與市場地位劃分為六個類型，分別為當地市場台商主導型、共同主導型、日商主導型，以及全球市場台商主導型、共同主導型、日商主導型。根據個案研究，日台聯盟之企業有各自所屬的類型，且在主導資源進行環境調適方面，當地市場定位的企業善於利用良好的官商關係，及政策因應之道，活用當地的行銷網絡；追求全球市場的企業，則僅著重台商的

語言優勢，以獲取成本優勢。至於在聯盟的技術來源方面，雖然日台雙方各有所長，但是日本企業在品質保證與技術提升上，扮演重要的角色。在銷售市場定位方面，雖然部分企業在設立之初，均鎖定全球市場，然而經過時間的推移，中國經濟的崛起，開拓當地市場成為企業最重要的策略，各個企業都逐漸地增加當地市場的比重，特別是伴隨著中國汽車市場的成長，汽車零組件據點市場定位的變化最為明顯²⁸。雖然中國市場的崛起使得日台聯盟的策略目標有所改變，從以往重視世界市場轉而重視中國市場，但是這並不代表所有聯盟的目標都轉向中國市場，諸如高科技產業的日台聯盟仍是以世界市場為目標，因此僅能確定的是未來針對中國市場而形成的日台企業聯盟的案例越來越多。

前面本論文提到日台企業之所以在中國進行策略聯盟有很大的動因是來自中國的改革開放，而現在策略目標的轉變肯定也與中國經濟環境的改變有密切的關係。中國經濟持續地高增長，將中國市場潛力逐漸激發出來，當全球主要的大市場例如美國、日本及歐洲等地的市場逐漸飽和，快速竄升的中國市場自然成為各國企業新寵兒，紛紛將主要的市場目標轉向中國。2008年，美國次級房貸所引發的金融危機席捲全球，世界各國紛紛進入經濟衰退期，中國是少數在經濟上仍保有正成長的國家，其成長率高達 8.7%。中國靠著積極的財政政策及適度寬鬆的金融政策，實行了擴大內需的刺激政策，成為世界最早擺脫金融危機的國家，帶動了世界經濟的復甦，日本與台灣對中國經濟的依存程度也跟著增加了。在這一趨勢下，日台企業加大了在中國策略聯盟的力道，並且將主要的目標市場轉向中國。

同時，中國經濟的高增長及金融危機時的刺激政策，也使得中國經濟出現一些結構性的改變，影響到日台企業的策略聯盟。在此筆者簡單地介紹中國經濟出現了哪些改變：

一、中國近年來開始轉變促進經濟成長的方式。以往中國靠著鼓勵出口及投

²⁸ 劉仁傑，〈台日商業策略聯盟的理論發展與實踐〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009年11月14日)，頁4-5。

資來促進國內經濟的發展，然而近期中國轉為以鼓勵內銷及消費作為經濟成長的主要動因。2008年美國次貸危機引發全球性的金融危機，使得世界各國的經濟瞬間陷入大衰退之中，中國當然也不能倖免。針對這次的金融風暴，中國採取了擴大內需的政策，得到相當不錯的效果，使得中國的經濟迅速地從不景氣中站起來。雖然目前世界各國逐漸地走出了金融風暴的陰影，然而全球的消費市場復甦有限，預估未來中國仍會持續採取擴大內需的方法，以促進國內經濟的增長。中國商務部部長陳德銘日前接受台灣媒體採訪，暢談後 ECFA 時代兩岸經貿合作前景時就指出：「大陸激勵消費將會是一個長期的國策」、「大陸的內需尤其是最終消費將保持一個常態穩定的成長，有可能是世界上最大的內需市場，這對台灣企業而言是巨大的機會。²⁹」從以上談話隱約可以得知未來中國將持續內需政策，並鼓勵企業內銷。

二、鼓勵出口型產業轉為內銷並升級。以往中國靠著鼓勵外資從事勞動密集型產業來促進中國經濟的發展、改善人民的生活環境及解決勞動力過剩等問題，如今中國的經濟發展已達到一定的水準之後，中國不會永遠滿足於「世界工廠」的美名，勢必全力尋求產業的升級，發展高科技產業，因此中國政府開始鼓勵外資從事技術密集型產業，並鼓勵廠商將原本出口的產品轉為內銷。為此，中國政府下調出口退稅率、提高最低工資、實施新勞動合同法，並實行限制加工貿易等一連串的措施，期能透過政策促使廠商進行轉型。

三、勞動力的需求市場出現變動。以往，中國常被勞動力過剩的問題所困擾，對於外資企業來說，低工資且具有一定水準的勞動力是外資到中國投資的主要原因之一，因此多數勞動密集型產業紛紛至中國設廠，然而近年來，沿海地帶卻出現了勞動力供應不足的現象，使得許多企業面臨招不到工的窘境(即民工荒)，必須提高工資才有可能招募到勞工，因而也增加了企業的成本。2008年前後受到金融

²⁹ 蔡宏明，〈後 ECFA 大陸擴大內需的商機〉，《國政基金會》，2010年9月10日，<<http://www.npf.org.tw/post/1/8023>>。

海嘯的影響，使得許多工廠出現停工的情形，讓缺工的情況獲得改善，甚至因此出現失業潮的現象，使得很多農民工失去工作的機會，紛紛返鄉務農；然而隨著景氣的復甦，許多暫時關閉的工廠重新運作，陸續招募新的勞工，讓缺工的現象再度發生，並且這種現象不只限於沿海地區，還擴展到內陸地區，中國缺工的情形愈發地嚴重。以堅田電機(東莞)有限公司為例，堅田電機為一家日資的中小企業，主要從事冷氣機控制線路板的生產。該廠廠長何柏林曾對記者說：「去年(2009年)，經濟回暖、訂單增加後，我們廠就一直缺工人，缺口達 150 多人。在訂單最充足時，因員工缺少，工廠不得不停掉了三條生產線。按往年經驗，每年過春節都會流失一些工人，考慮到現在廠裏訂單充足，為避免缺工情況在春節後加劇，我們也只好在春節前進場招聘，穩住員工來源³⁰。」顯然缺工的問題使得勞動密集型產業的發展遭遇到不小的瓶頸，未來此類產業在中國發展的環境將更加嚴峻。

四、內陸地區的發展。以往與高度發展的沿海地區相比，中國內陸地區的經濟一直處在滯後不前的狀況，因而導致了地區貧富差異的擴大，制約了中國整體經濟的成長。然而隨著中國政府加大對內陸地區的投資，並頒布政策支持之後，內陸地區的經濟開始快速增長，逐漸縮小與沿海地帶的經濟差距。以武漢來說，不僅人力成本較沿海城市低廉，有利於勞動密集型產業的發展，且土地成本也在政府的全力支持下，讓台商獲得較佳的優惠。進而以士林電機在武漢的投資為例，每畝地租金原本約在人民幣 13 萬 5 千元左右，武漢政府大力補貼每畝 10 萬元，最後實際付出的土地租金，每畝只要人民幣 3 萬 5 千元，等於降低 75%的土地成本³¹。因此若企業選擇在武漢設廠，其成本將遠遠低於在沿海城市設廠，利於勞動密集型產業的發展。此外，內陸地區經濟成長率在 2007 年後一直高過沿海地區，人民的生活逐漸獲得改善之後，其所展現的市場潛力不容小覷。如表 4-15 所示，

³⁰ ---，〈企業招不到工 珠三角企業面臨勞動力短缺壓力〉，《新華網》，2010 年 7 月 20 日，
<http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/employment/2010-01/22/content_12857276.htm>。

³¹ 黃佳琳，〈跟著中國政策走 台商轉進中西部淘金〉，《非凡媒體網》，2010 年 6 月 1 日，
<http://www.ustv.com.tw/UstvMedia/magdetail/index/mag-emag-bigmark_id-1673-thru-flag.html>。

若將各省份依 GDP 的成長率排序，在 2009 年排名前十名的省份中，只有天津市與遼寧靠海，其他 8 個都是內陸省份，其中內蒙古的 GDP 成長率更高達 17%，單就這一指標來看，就已不難看出內陸地區的經濟表現極為亮眼。因此隨著經濟的增長，內陸地區的人民收入持續上升後，市場規模亦會加大，除卻低廉生產成本的魅力外，預料內陸備受期待的市場潛力將會吸引越多的外資企業進駐。

表 4-15：2009 年中國各省 GDP 排名

排序	省份／直轄市	總值(億)	成長率(%)
1	內蒙古	9,700	17.0
2	天津市	7,500	16.5
3	重慶市	6,527	14.9
4	四川	14,151.3	14.5
5	廣西	7,700.36	13.9
6	湖南	12,930.69	13.6
7	陝西	8,186.65	13.6
8	吉林	7,200	13.5
9	湖北	12,831.52	13.2
10	遼寧	15,065	13.1

資料來源：中國國家統計局³²。

由上述中國經濟環境的轉變來看，未來日台企業的策略聯盟可以考慮依下列的建議作為參考的方向：

一、朝內需產業發展。隨著中國經濟結構的改變，中國政府對於內銷型產業的支持度大過出口型產業，加上勞動力不足的問題，未來日台企業的策略聯盟最

³² 保誠投信，〈中國 GDP 內陸熱沿海平，基金佈局重內需輕外銷〉，《基智網》，2010 年 5 月 25 日，<<http://www.moneydj.com/y/yb/yp052000.djhtm?a=%7B3B247D4B-1713-40F7-A82B-DB8C6605ED29%7D>>。

好能內需型產業為主，減少出口型產業的投資，並且避開勞動密集型產業。

二、從產業角度考慮，在製造業產業應促進日本及台灣企業相互利用雙方的供應鏈，進而相互融合。一般當外資企業到他國進行投資時，習慣和本國企業聚集在同一區域，與本國企業形成供應鏈的關係，因此日本企業習慣與日本企業作生意，台灣企業則習慣與台灣企業作生意。然而若能相互利用雙方的供應鏈，則日本企業可以從台灣企業獲取價格低廉的零組件，亦可以將產品賣給台灣企業，實現規模經濟。至於在服務業領域也應多多鼓勵。日本企業擁有高質量的服務品質，而台灣企業的優勢則是對中國社會的熟悉度，若能進行策略聯盟，將可達到優勢互補，產生一加一大於二的效果。

三、目前日本的大型企業與台灣的大型企業基本上已然在中國建立起各自的生產及銷售網絡，且其資本及人力足夠支撐企業在中國的發展；反觀日本的中小企業擁有良好的技術及產品，對於進軍中國市場蠢蠢欲動，但礙於人力及資本的不足，而無法成真。因此日本中小企業相較於日本的大型企業更需要台灣企業的協助，從策略聯盟中所獲取的優勢也會超過大型企業，未來可以成為日台企業策略聯盟的主角，台灣的中小企業也是如此。不過由於相較於大企業，中小企業擁有的資源較貧乏，也缺乏合作的管道，因此需要外界，特別是來自政府的支持。2010年1月19日，台灣經濟部投資業務處與日本瑞穗金融集團在經濟部簽署合作備忘錄(MOU)，雙方將合作推動台日雙邊投資，以及協助台日雙方企業在第三國的交流合作。相信此次的備忘錄將可為有意從事策略聯盟的雙方提供合作的管道，並在資金等方面給予協助³³。

四、從區域來看，目前中國沿海的大城市充斥各個大中小企業，外資企業及

³³ 合作備忘錄的目的是希望藉由簽署本合作備忘錄，更加推動產業來台投資，及協助舉辦投資說明會等活動，在有益於台灣經濟發展的同時，亦增強對前來台灣發展之日本企業的協助。並且更進一步協助台灣及日本企業，前往亞洲其他地區發展事業，以及增進彼此合作。是故協助日台企業的合作僅是目的之一。詳見：---，〈經濟部投資業務處與瑞穗銀行及瑞穗實業銀行簽署合作備忘錄〉，《日商瑞穗實業銀行》，2010年5月1日，〈<http://www.mizuhocbk.com.tw/news/100119c.html>〉。

本土企業彼此的競爭相當激烈，若要在沿海地區取得市佔率，或是獲取低廉的生產成本是一件相當艱難的任務。而內陸地區發展較緩，生產成本較低，且經濟成長迅速，市場前景大，因此日台企業的策略聯盟可以考慮到內陸地區發展。

此外，日台企業聯手進軍中國中端市場也是個值得考慮的方向。日本企業憑藉雄厚的技術能力，以生產銷售高品質、高效能，卻也高價位的產品聞名，雖然這些產品已經在已開發國家中獲得相當好的評價及市佔率，然而中國是個發展中國家，位於高端市場的消費群仍屬少數，主要還是以中低端的消費族群為主，若是日本企業想要在中國獲取更高的利潤的話，必須以中低端市場為目標。舉例來說，從上海的啤酒市場結構來看，2004年時高端市場為11%左右，中端及低端市場各為43%及46%³⁴，可見上海的啤酒市場仍以中低端市場為主，因此若日本企業欲搶奪中國市場，勢必得開發中端的消費族群。若要開發中端的消費族群，則日本企業必須省略產品的部分功能或訴求，壓低產品的售價，方能推出適合中端消費族群的普及型產品，因此日本企業可以考慮與台灣企業策略聯盟，借助台灣企業的能力，共同開發中端市場。如前所述，台灣企業擅長壓低產品的成本，並把產品的品質保持在一定的水準，雖然失去高品質，但對於定位在中價位的產品，其品質就已經相當的足夠了。

在日本企業欲進入中端市場的同時，台灣企業也不可能只專精於中端市場，因此日本企業當從高端市場下來到中端市場，台灣企業則是從中端市場上去到高端市場，未來日台企業的競爭將會加劇，日台聯盟的關係也會出現變化。有些聯盟將持續進行垂直分工，如日本企業從事品牌及通路的業務，台灣企業則從事生產及設計的業務，這多半發生在中高端的市場；有些聯盟繼續從事業務分工，如台灣企業從事品牌及通路的業務，日本企業則從事技術及品質相關的業務，這主要發生在中端市場，典型的例子就是岩塚製菓與旺旺集團的合作；另一種聯盟則

³⁴ 金堅敏，〈日本企業開拓大陸中端市場的商務模式：兼論對日台企業策略聯盟的啟示〉，發表於「台日商策略聯盟與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」（台北：財團法人資訊工業策進會，2010年6月12日），頁11。

會呈現部分競爭、部分合作的矛盾關係，如全家、7-11 等便利商店，因此，未來日台聯盟能否持續下去有很大的因素是取決於產業別。

當然日本企業進入中端市場並不代表日本企業就要放棄高端市場，畢竟在中國處於高收入族群的百分比雖然不多，但是乘以 13 億人口之後，就會變成相當可觀的商機，加上中端市場的消費族群對於產品品質的要求越來越高，未來可能會進入高端消費層，而目前擁有高技術，能進入高端市場的企業較仍屬少數，因此日本企業必須善用本身的優勢，繼續開拓中國的高端市場。不過由於日本企業的布局多集中在一、二級城市，在三、四級城市的布局略顯不足，因此日本企業亦可藉由台灣企業的銷售網路進入三、四級市場，擴大市場的銷售範疇。



第五章、日本企業與台灣企業在中國策略聯盟之個案分析

第一節、中國食品市場的概況

對世界各國的企業來說，擁有 13 億人口的中國是一個極具吸引力的市場，不過因為之前中國的經濟尚在發展的階段，人民的消費能力不高，因此各國企業看中的是中國廉價的勞動力，對於中國這塊市場只是心動而未行動。隨著中國經濟多年來快速的增長後，中國國民所得迅速的增加，消費能力也跟著增加，特別是在沿海的城市地區，對於高價、高科技的產品或服務的需求愈發濃厚。因此不只是中國本土的企業，許多外資企業亦爭先恐後地搶進中國市場，期能奪得中國市場，譬如各國企業對於中國食品市場的興趣就相當濃厚。

當談到「食」這個市場要如何計算時，可以簡單地將它用「人口 \times 人均食品消費金額」來計算，其中須扣除自給自足及未將加工的生鮮食品(例如肉類、蔬菜等等)，也就是包括加工食品及飲料、酒類等有價飲料的市場規模。以人口規模來看，如圖 5-1 所示，2010 年中國人口超過 13 億人，且自 2000-2010 年間，年均成長 0.6%；同年日本的人口超過 1 億 2 千萬，然自 2000-2010 年間，年均成長幾近於零。再從人均食品消費金額來看，由於人均食品消費金額較難估計，因此在此以人均家庭最終消費來看。2004 年，日本的人均家庭最終消費支出為 2 萬 1 千美元，是中國的 29 倍之多¹。由此可以推測相較於日本，雖然中國的人均食品消費金額仍屬不高，但是隨著中國經濟的持續發展，未來有極大的看漲空間，加上中國的人口超過 13 億，人均食品消費金額若乘於 13 億後，將成為相當可觀的數據。反之目前日本的食品市場呈現幾近飽和的狀態，成長的幅度實屬有限，因此為了追求更

¹ 堀千珠，〈食品メーカーのアジア外国におけるアライアンス戦略〉，《Mizuho Industry Focus》(東京)，第 53 卷，2007 年 2 月，頁 2。

大的企業利益，未來將有更多的日本企業跨出國門，進入中國市場。

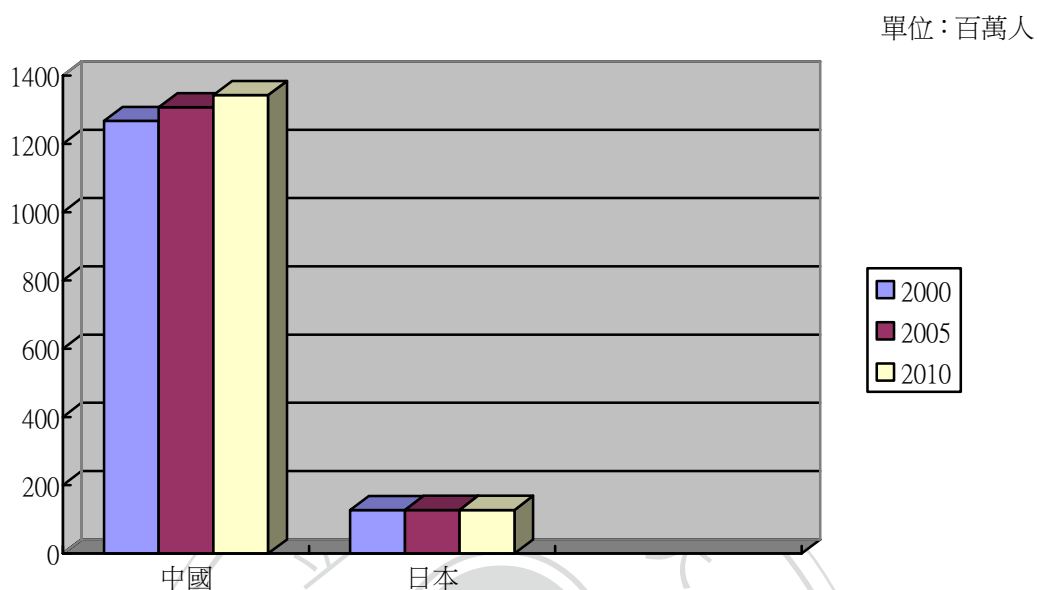


圖 5-1：中國與日本人口成長趨勢圖

註：2010 年為預測值。

資料來源：United Nations 人口研究所²。

雖然相較於歐美企業，日本更了解中國人民的口味及習慣等，且在食品衛生及安全的層面上，中國人民對於日本製產品的評價極高，有利於日本食品業進入中國市場；然而在中國這個巨大的市場上，企業要獨自建立流通管道是一件相當困難的事情，且因中國幅員廣大、民族複雜，導致各區域的口味差異性極大，再加上日本與中國的商業習慣有異，使得日本企業在開拓中國市場時，面臨到許多問題。為此，許多日本企業選擇與台灣企業進行策略聯盟，利用台灣企業已有的流通管道、銷售網絡及經營上的知識，共同開拓中國市場。目前日台企業在中國的食品業已獲得相當大的成功，以下本論文將以中國食品業的霸主「康師傅」為核心，詳細分析日本企業—三洋食品及伊藤忠，和台灣頂新集團(康師傅母公司)策略聯盟的背景與效果，希望能進一步了解日台在中國策略聯盟的發展。

² 堀千珠，〈食品メーカーのアジア外国におけるアライアンス戦略〉，《Mizuho Industry Focus》(東京)，第 53 卷，2007 年 2 月，頁 2。

第二節 日本企業與頂新集團的策略聯盟

一、三洋食品與頂新集團的策略聯盟

表 5-1：三洋食品株式會社簡介

公司名稱	三洋食品株式會社(サンヨー食品株式会社)
創業	西元 1953 年 11 月(昭和 28 年 11 月)
所在地	東京都港區赤坂 3 之 5 之 2 (三洋赤坂大樓 7 樓)
資本	5 億日圓
從業員	556 人
事業	速食麵及其他食品的製造販賣

資料來源：---，〈会社概要〉，《サンヨー食品株式会社》，2009 年 12 月 30 日，
<<http://www.sanyofoods.co.jp/company/index.html>>。

表 5-1 為三洋食品的基本資訊。三洋食品的前身是成立於 1953 年的富士製麵株式會社，當時以生產挂麵為主；1958 年，開發了名為「雞拉麵」的速食麵，打開了市場；1961 年，富士製麵更名為三洋食品，主要業務為開發、生產及銷售速食麵為主；1963 年，三洋食品首創「飄飄拉麵」，並在生產規範化，及積極開拓銷售渠道的政策上，獲得極大的成功。目前三洋食品以「札幌一番」(サッポロ一番)這一品牌在日本國內銷售並得到極大的成功，為日本市佔率第二大的速食麵廠牌。三洋食品在經歷多次的變革後，已經發展成在日本、美國、中國等國家擁有 8 個製麵工廠、1 個專業湯料製造廠、及 1 個米餅製造廠的世界型食品集團³。

1995 年，三洋食品看好中國市場，與丸紅商事及中國本土企業—大連三發糧食集團共同合資，成立大連三洋食品公司，正式進軍中國市場，然而 1998 年，三

³ 張紀濤，〈台日商策略聯盟的大陸內需市場開拓〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 14 日)，頁 20-21。

洋食品便從中國市場撤退了。為何短短的三年內，三洋食品便決定從中國撤退呢？根據三洋食品的常務取締役兼海外事業部部長吉澤亮所言，三洋食品之所以會從中國市場撤退是因為在中國速食麵市場日本品牌形象並不重要的，口味才是決定一切的勝負所在⁴。而三洋食品無法製造出符合中國口味的速食麵，因此不受中國市場歡迎，最終被迫退出中國市場。這次的失敗使得三洋食品改變經營中國市場的策略，1999年，三洋食品決定參股頂益控股有限公司(後更名為康師傅控股有限公司)，與台灣的頂新集團共同合資經營，形成策略聯盟的關係。

1996年，頂新集團所屬的頂益控股有限公司剛在香港上市，挾帶中國速食麵市佔率第一的氣勢，頂益控股在中國快速地發展市場，從速食麵跨足到飲料及糕餅等等，並進入零售業。1998年，頂新集團收購台灣的味全公司，希望能結合雙方的優勢，在商品的開發、生產及供給上，進行合作，並共同進入中國市場。然而當時市場上皆不看好這項併購案，使得味全股票應聲大跌，頂新集團瞬間陷入財務危機之中，加之受到1997年金融風暴的影響，台灣陷入經濟不景氣的氛圍下，導致頂新集團欲藉由拋售手上的不動產來度過危機的想法無法成真，最後頂新集團被迫尋求外界資金的支援。一開始頂新集團尋求統一集團的合作，希望能藉由售股引進統一資金，然而雙方一直無法在轉讓的價格及企業的經營權上獲得共識，使得合作案遲遲無法拍板定案。此時三洋食品的創辦人井田毅主動地與頂新集團聯繫，釋出合作的意願，雙方很快地就達到合作的共識。三洋食品在這次合作上，並沒有要求康師傅的經營權，也未將股價殺到低點，反而接受頂新集團的條件，以高於市價的每股港幣0.8元，共1.43億美元，買下頂新集團手中所持有的康師傅控股一半股權，讓雙方對頂益控股的持股，同時達到33.14%⁵。在這次的合作中，三洋食品不僅挹注資金幫助頂新集團度過財務危機，也將生產與品質管理的技術帶進康師傅，讓頂新集團獲得數樣製作速食麵的關鍵技術，在中國速

⁴ 唐惠秋，《中国における日本企業の経営戦略に関する要因分析—台湾企業とのアライアンスを中心に—》(台北：淡江大學日本研究所碩士論文，2008年)，頁55。

⁵ 邱馨儀，〈康師傅出師 兩大貴人相挺〉，《經濟日報》(台北)，2007年6月4日，版A11。

食麵市場的發展更上層樓。十年後，康師傅控股在香港收盤價約港幣 9 元，三洋食品的投資報酬率高達逾 10 倍。這樣高報酬率的數字，在日本食品界口耳相傳，使得頂新集團成為日資企業對外尋求合作的熱門對象，也是日資企業與頂新集團合作時，願意點頭與頂新集團各合資一半、或占小股的關鍵原因之一⁶。

二、伊藤忠商事與頂新集團的策略聯盟

由於頂新集團與三洋食品的合作相當成功，所以當頂新集團欲跨大事業版圖時，頂新集團的魏應州董事長積極地尋求日方的合作，在三洋食品之後，2002 年頂新集團為自己尋來另一個極為重要的日本夥伴——伊藤忠商事。伊藤忠商事之所以會與頂新集團結緣，得歸功於日本 Family Mart 大中華區常務執行役員、台灣全家便利商店董事長潘進丁的牽線。伊藤忠商事不僅是頂新集團的事業夥伴，甚至還扮演「媒人」的角色，為頂新集團引薦更多的日本夥伴，是頂新集團開拓中國事業的重要助力。如表 5-2 所示，2002 年伊藤忠與頂新集團簽署「概括性合作同意書」之後，在伊藤忠的介紹之下，頂新集團相繼與朝日啤酒、日本全家便利、可果美(かごめ)、不二製油、日本製粉及敷島麵包(Pasco)等企業進行策略聯盟。如表 5-3 所示，目前各個聯盟已然在中國成立數家企業，共同拓展中國業務。在「伊藤忠商事+頂新集團+日本企業」的合作模式中，以朝日啤酒的合資案規模最大，因此本論文之後將就朝日啤酒、伊藤忠商事與頂新集團的合作做深入地介紹。

⁶ 聞之芳，2010 年 4 月 17 日，〈頂新集團與八家日商聯手登陸〉，《兩岸雜誌》(上海)，2008 年第 10 期，〈<http://mag.chinayes.com/MagazineBase/M100/1478/20081126135057296.shtml>〉。

表 5-2：伊藤忠商事與頂新集團的關係

2002 年 9 月	伊藤忠商事與頂新集團簽署「概括策略合作同意書」。
2004 年 3 月	朝日啤酒、伊藤忠商事及康師傅(頂新集團旗下的公司，及前文的頂益控股)共同設立合資企業—「康師傅飲品控股有限公司」，負責經營清涼飲料事業。
4 月	將資金投入物流事業。
7 月	設立「上海福滿家便利有限公司」，在上海地區開始展開全家便利商店事業。
2005 年 7 月	可果美、伊藤忠商事及康師傅三家企業共同成立「可果美(杭州)食品有限公司」。
2006 年 9 月	設立「廣州市福滿家便利有限公司」，在廣州地區開始展開全家便利商店事業。
2007 年 7 月	設立「蘇州福滿家便利有限公司」，在蘇州地區開始展開全家便利商店事業。
2008 年 1 月	不二製油與頂新集團在中國及台灣的加工油脂事業從事資本合作。
5 月	日本製粉、伊藤忠商事及頂新集團三家企業共同成立「天津全順食品有限公司」，從事預混粉的製作與銷售。
8 月	敷島麵包(Pasco)、伊藤忠商事及味全(頂新集團底下的食品製造公司)三家企業共同成立「頂盛(BVI) 控股公司」，從事麵包製作事業。
11 月	決定向頂新集團出資 20%。(2009 年 5 月出資完成)

資料來源：佐藤嘉彦，〈中国の即席麵王「康師傅」【3】 日本企業が傾倒するカリスマの魅力〉，《日経ビジネス》，2010 年 4 月 25 日，〈<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090707/199470/?P=1>〉。

表 5-3：日本企業與頂新集團的合資企業

時間	合資主體	日本合資企業	新企業名稱	雙方持股(%)
2004 年	康師傅控股	朝日啤酒及伊藤忠商事	康師傅飲品控股	日台雙方各 50
2004 年	頂通物流	伊藤忠商事	伊藤忠頂通物流	各 50
2005 年	康師傅控股	龜田製菓	天津龜田	各 50
2005 年	康師傅控股	可果美及伊藤忠商事	可果美 (杭州) 食品	可果美 10 伊藤忠 61 康師傅 29
2008 年	頂新集團	日本製粉及伊藤忠商事	全順食品	日本製粉 45 伊藤忠 10 頂新集團 45
2008 年	味全	敷島麵包及伊藤忠商事	頂盛(開曼)控股	敷島麵包 24 伊藤忠 16 味全 60

資料來源：邱馨儀，〈頂新透過味全與日資策略聯盟布局大陸分析〉，《聯合理財網》，2010 年 4 月 25 日，〈<http://money.udn.com/html/rpt/rpt99134.html>〉。

表 5-4 為伊藤忠商事的基本資料。伊藤忠商事為日本五大綜合商社之一，世界 500 強企業之一，2009 年時名列 500 強中的第 238 強⁷。伊藤忠商事創業於 1858 年，由伊藤忠兵衛所成立，原是販賣麻布的商店，經過一個半世紀的經營之後，如今伊藤忠商事已然成為一個進行多方位投資的大型綜合商社，除了針對紡織、機械、資訊、通訊相關業務、金屬、石油等能源相關業務，以及生活材料用品、化工品、糧食、食品等各種商品，從事進出口及國外貿易以外，並有損害保險代理業務、金融業務、建設業務、房地產買賣、倉庫業務，和與此相關聯的各種附帶業務及事業。

⁷ ---，〈2009 年《財富》世界 500 強排行榜一覽表〉，《人民網》，2010 年 5 月 1 日，〈<http://mnc.people.com.cn/BIG5/126636/9624608.html>〉。

表 5-4：伊藤忠商事簡介

公司名稱	伊藤忠商事(伊藤忠商事株式会社)
創業	1858 年
設立	1949 年 12 月 1 日
代表人	代表取締役社長 岡藤正廣
所在地	東京總公司：東京都港區北青山 2-5-1 大阪總公司：大阪府中央區久太郎町 4-1-3
營業所數	國內 15 所；海外 133 所
資本額	202,241 百萬日圓
員工	4,368 名
事業	跨及纖維、機械、情報通信、航空電子、金屬、能源、生活材料用品・化工品、食品、金融・不動產・保險・物流等事業領域。

資料來源：伊藤忠商事，〈会社概要〉，《伊藤忠商事株式会社》，2010 年 1 月 5 日，
< <http://www.itochu.co.jp/ja/about/profile/>>。

伊藤忠商事相當早就進入中國市場布局。早在 1972 年時，伊藤忠商事即持有「一旦恢復邦交，中國市場必將成為重要的貿易國」的想法，因此在日中關係正常化的前半年，即 1972 年 3 月，伊藤忠商事便成為首家獲得中國國務院同意，開展日中貿易的大型商社；1979 年，伊藤忠商事在北京成立中國代表處；1992 年，在上海成立當地法人；1993 年，獲得許可設立投資性公司；2005 年，獲得跨國企業「地域總部」的認定⁸。以上這些成就都是「大型商社」在中國的第一。如表 5-5 所示，因為伊藤忠商事始終領先市場一步，穩紮穩打地經營中國市場，目前已經建立起大型商社中最大規模的據點網絡，同時也確立競爭優勢，包括：廣泛的人脈網絡、與實力型企業建立的合作關係、眾多擁有豐富中國知識的人才，這些優勢確保了「中國最強商社伊藤忠」的地位。

⁸ 伊藤忠商事，《Frontier[®] 2010(アニュアルレポート 2009)》(東京：伊藤忠商事株式会社，2009 年)，頁 10。

表 5-5：伊藤忠商事的強項

- 擁有大型商社中最大規模的據點。
(7 家當地法人、6 家當地法人分公司、4 處駐在員事務所)
- 廣泛的人脈網絡。
- 與當地大型企業建立密切的合作關係。
- 擁有大量有關中國的知識和渠道。(籌措資源、銷路、風險管理技術)
- 擁有眾多精通中國業務的人才。

資料來源：伊藤忠商事，《Frontier⁹ 2010(アニュアルレポート 2009)》(東京：伊藤忠商事株式会社，2009 年)，頁 10。

中國為全亞洲經濟成長最快的地區，加上 2001 年加入 WTO 開放市場後，內需市場成為眾多企業關注的焦點。中國逐步由原本的「加工出口基地」轉變為「潛在的巨大市場」；加之在 2008 年北京奧運、2010 年上海世博的帶動之下，使得各國企業對於中國市場的寄望更為深厚；此外隨著 GDP 的增長，中國人民對於奢侈消費及「食品安全」的關心程度高漲，這為在「生活消費相關」領域具有競爭優勢的伊藤忠商事帶來龐大的商機。於是伊藤忠商事把在糧油食品領域推進的國際 SIS 戰略⁹之實施中心放在中國市場，並尋求與當地實力企業的合作，共同拓展中國市場，而選定的夥伴之一就是頂新集團。

伊藤忠商事認為在中國頂新集團的「康師傅」品牌形象已經深植在人民的心底，並且頂新集團進軍中國前，在台灣是以食用油的製作為事業主力，加上頂新集團還跨足速食餐廳，將「德克士」(Dicos)打造成中國速食業的三大品牌之一¹⁰，事業版圖相當廣闊，唯獨在「食」的上游略顯不足，因此頂新集團目前極力往「上游」發展，而頂新集團在事業上的企圖剛好與伊藤忠商事的 SIS 戰略吻合。伊藤

⁹ SIS(Strategic Integrated System)戰略：以消費者需求為起點，通過對上游(糧油食品資源開發、製造加工)、中游(中間流通)、下游(零售)等業務進行垂直整合，來追求高效率的生產、流通及銷售流程的戰略。請參考：伊藤忠商事，《Frontier⁹ 2010(アニュアルレポート 2009)》(東京：伊藤忠商事株式会社，2009 年)，頁 11。

¹⁰ 中國速食業的三大品牌為「麥當勞」、「肯德基」及「德克士」。

忠商事食糧部門的部長佐藤浩雄表示：「相較於日本，中國的食品非常便宜，未來中國的消費者將走向追求品質的道路¹¹。」此時，擁有強烈品牌形象的頂新集團(即其所經營的「康師傅」品牌)，若加上日本優良的技術，將可以迎向更高的市場地位。在雙方都獲利的前提下，伊藤忠商事與頂新集團的合作案一拍即合。2002年，伊藤忠商事與頂新集團簽署「概括策略合作同意書」，隨後基於國際 SIS 戰略的考量，陸續介紹日本企業夥伴進入合作行列，結合彼此的優勢，開拓中國市場。在合作案中，雙方都展現出極大的野心，市場目標從食品的原物料，到加工、流通及零售業都囊括在內。

2008年11月，伊藤忠商事與頂新集團的關係進入了新的階段。伊藤忠商事決定出資700億日圓，購入頂新集團20%的股票，搖身一變成為頂新集團的主要股東。2009年5月，伊藤忠商事完成出資，未來並計畫派遣員工入駐頂新集團，更積極地介入頂新集團的經營團隊¹²。對此，伊藤忠商事食糧部門的部長佐藤浩雄表示：「以往伊藤忠商事與頂新集團的合作，是分別介紹一個個的合作夥伴給頂新集團，未來伊藤忠商事將全面參加頂新集團的經營¹³。」伊藤忠糧油食品公司董事長青木芳久則表示：「頂新集團與伊藤忠商事於2002年締結全面戰略合作協議以來，一直不斷強化合作關係，擴大業務發展。中國由於擴大國內需求政策的實施，預計在一定時期內將會實現持續穩定的增長，同時由於消費者安全意識的提高，預計市場將進一步發生變化。我們依靠迄今為止通過長期努力取得的業績與頂新集團奠定了事業合作夥伴關係，並在此基礎上實施此次投資，希望通過把伊藤忠商事的經營管理和日本先進食品安全管理，以及提高品質方面的經驗引進中國市場，使頂新集團實現差異化優勢，提高其企業價值。所以此次投資有著重大的戰

¹¹ 佐藤嘉彦，〈中国の即席麵王「康師傅」【3】 日本企業が傾倒するカリスマの魅力〉，《日経ビジネス》，2010年4月25日，〈<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090707/199470/?P=1>〉。

¹² 目前伊藤忠商事打算先派遣董事入駐頂新集團的相關企業。2010年6月，味全預定於17日改選股東，伊藤忠食材公司食料中國事業推進部部長鶴島孝保將出任味全董事。資料來源：邱馨儀，〈伊藤忠 進駐味全董事會〉，《經濟日報》，〈<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN9/5652443.shtml>〉。

¹³ 佐藤嘉彦，〈中国の即席麵王「康師傅」【3】 日本企業が傾倒するカリスマの魅力〉，《日経ビジネス》，2010年4月25日，〈<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090707/199470/?P=1>〉。

略意義¹⁴。」此外 2009 年 4 月，伊藤忠商事成立「食料中國事業推進部」，將負責統籌規劃中國事業的經營，改變目前的組織體制，其中也包括了與頂新集團的合資事業。未來中國市場的吸引力將使得伊藤忠商事與頂新集團的合作關係更加的親密。

三、朝日啤酒與頂新集團的策略聯盟

在伊藤忠商事、頂新集團及另一家日本企業的策略聯盟中，投資額最大、最受市場矚目的策略聯盟，便是與朝日啤酒在飲品事業上的合作。因此本論文將對此合作案做深入的介紹。

表 5-6：朝日啤酒簡介

公司名稱	朝日啤酒株式會社(アサヒビール株式会社)
所在地	東京都墨田區吾妻橋 1-23-1
創立	西元 1949 年 9 月 1 日(昭和 24 年 9 月 1 日)
代表人	代表取締役社長 泉谷直木
資本	182,531 百萬日圓 (截至 2009 年 12 月 31 日)
員工	3,719 人(截至 2009 年 12 月 31 日)
銷售額	985,468 百萬日圓(2009 年 1-12 月)
事業	酒類、飲料、食品藥品等的製造及銷售

資料來源：アサヒビール，〈経営理念・会社概要〉，《アサヒビール》，2010 年 4 月 30 日，
 < <http://www.asahibeer.co.jp/aboutus/summary/> >。

表 5-6 為朝日啤酒的基本資料。1889 年，大阪麥酒會社(朝日麥酒株式會社的前身)、日本麥酒釀造公司及札幌麥酒有限公司相繼成立，日本迎向啤酒產業的興盛期；1892 年，大阪麥酒會社推出「朝日啤酒」，並於隔年在芝加哥世界博覽會上獲得最優獎；1906 年，大阪麥酒、日本麥酒及札幌麥酒共同組成大日本麥酒株式

¹⁴ 伊藤忠商事，《Frontier° 2010(アニュアルレポート 2009)》(東京：伊藤忠商事株式会社，2009 年)，頁 26。

會社；1949年，日本制定相關法律避免經濟力量過度集中於某一企業，大日本麥酒因而分割為兩個企業：朝日麥酒株式會社和日本麥酒株式會社，其中的朝日麥酒便是今日的朝日啤酒。

1980年代中期以前，日本啤酒製造商一直認為消費者不懂啤酒味道的差異，並擁有以本身為出發點的思維模式，認為「製造商第一」、「我們生產什麼，消費者就喝什麼」，不同啤酒廠商製造出來的啤酒口味皆相同，因此啤酒廠商並非以「口味」取勝，而是以「通路」取勝，即誰擁有通路，誰就擁有銷售量。此時的朝日啤酒通路有限，因而在市場佔有率上節節敗退，為了將公司從谷底救起，朝日啤酒改變原有的思維，破除「消費者不懂啤酒」的思考模式。朝日啤酒開始以客為尊，在東京及大阪進行大規模的市場調查，進而得出下列的結論：以往喜歡苦味的消費者年齡漸漸增長，如今已經40、50歲了，而現在的年輕人喜歡的是「可口」及「清爽」的口味。因此朝日啤酒認為假如他們可以鎖定年輕市場，開發出迎合年輕人口味的啤酒，則可以使企業起死回生。1987年，朝日啤酒研發出新口味，推出「ASAHI SUPER DRY」(アサヒスーパードライ)品牌，一舉攻入年輕消費者的族群中，朝日的市佔率大幅回升，由1986年的10.4%回升到了1987年的12.9%，創下了啤酒行業的新紀錄。1989年10月，僅「ASAHI SUPER DRY」一個品牌就占啤酒市場的22%，朝日啤酒的市佔率回升到了24.3%，讓朝日啤酒度過此次的危機，從此事業蒸蒸日上¹⁵。目前朝日啤酒與三得利(SUNTORY)、麒麟(KIRIN)並列日本三大啤酒品牌，並且為世界十大啤酒品牌之一¹⁶。

朝日啤酒的事業版圖已擴展到啤酒以外的領域，如圖5-2所示，以朝日啤酒2009年12月的銷售額來看，朝日啤酒的銷售額共有1兆4,725億日圓，其中酒類事業為9,582億日圓，佔65.1%；飲料事業為3,552億日圓，佔24.1%；食品及藥

¹⁵ ---，〈啤酒革命〉，《朝日啤酒》，2010年6月1日，〈<http://www.cn.asahibeer.co.jp/revolution/index.html>〉。

¹⁶ 2007年在世界十大啤酒品牌中排名第九名。資料來源：石希，〈世界十大啤酒品牌〉，《人民網》，2010年6月1日，〈<http://shipin.people.com.cn/GB/86817/5952142.html>〉。

品事業為 924 億日圓，佔 6.3%；其他事業則為 667 億日圓，佔 4.5%。由此可知，雖然朝日啤酒的事業版圖仍以酒類事業為主，但是隨著企業的發展，朝日啤酒的觸角慢慢地擴及到其他領域，並且有相當好的銷售量，使得朝日啤酒更為茁壯。以 2010 年「富比士」排名為例，在美國雜誌「富比士」公布的全球 2000 大企業名單(Forbes global 2000)，其中朝日啤酒名列第 592 名，相較於往年排名大躍進¹⁷。

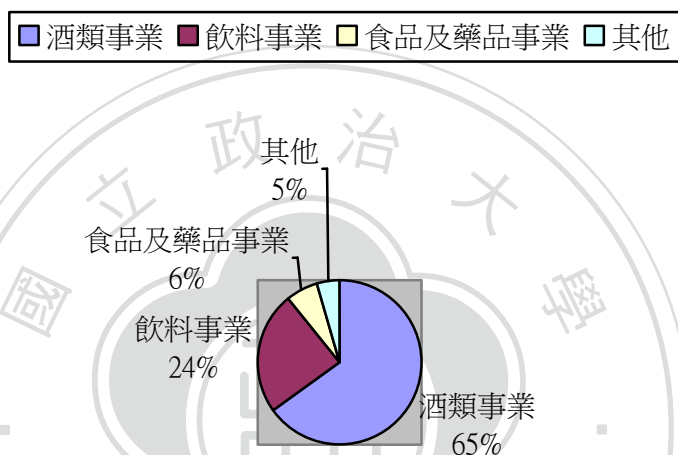


圖5-2：朝日啤酒銷售額中各事業比重(2009年12月)

資料來源：アサヒビール，〈經營理念・会社概要〉，《アサヒビール》，2010年4月30日，
< <http://www.asahibeer.co.jp/aboutus/summary/>>。

隨著日本國內市場的逐漸飽和及少子化的影響，朝日啤酒在日本國內市場的成長幅度有限，因此朝日啤酒決定以啤酒及飲料為中心，在亞洲、北美洲及歐洲開始展開海外事業。1994年起，朝日啤酒將中國視為亞洲事業的重要基地，開始向中國進行投資，開拓啤酒事業的版圖。同年1月，朝日啤酒向中國的杭州西湖啤酒朝日(股份)有限公司出資，並簽訂了技術提供和生產許可的條約，生產及銷售「ASAHI SUPER DRY」等品牌的朝日啤酒，正式進軍中國市場。截至目前為止，朝日啤酒已經和中國企業合資成立五家企業，從事朝日啤酒的生產，並研發適合

¹⁷ 2006年「富比士」公布全球2000大企業名單排名第838名；2008年「富比士」公布全球2000大企業名單排名第874名。資料來源：Forbes，<<http://www.forbes.com/>>。

中國的啤酒。這五家企業分別為杭州西湖啤酒朝日(股份)有限公司、北京啤酒朝日有限公司、煙台啤酒朝日有限公司、深圳青島啤酒朝日有限公司及浙江西湖啤酒朝日有限公司。2009年，朝日啤酒購入中國第二大品牌青島啤酒部分的股份，掌握青島啤酒近20%的股份，成為青島啤酒大股東，未來將可能會派駐董事進入青島啤酒的董事會¹⁸。朝日啤酒希望能透過這次與青島啤酒的合作，在啤酒產銷及原物料採購等方面與青島啤酒進行合作，並利用青島啤酒的生產點和銷售網路，迅速擴大在中國的啤酒事業，協助朝日啤酒在中國的事業轉虧為盈¹⁹。此外2006年5月，朝日啤酒在上海成立朝日啤酒(上海)產品服務有限公司，負責在北京、上海、大連、廣州及深圳的市場銷售北京啤酒、ASAHI SUPER DRY 與朝日啤酒等啤酒。除了啤酒事業以外，朝日啤酒還與住友化學、伊藤忠商事在山東合資成立山東朝日綠源農業高新技術有限公司，從事蔬菜、水果及牛乳等高附加價值的農產品之生產與銷售；並於2008年3月，與伊藤忠商事在山東合資成立山東朝日綠源乳業有限公司，隔年開始在中國生產銷售「唯品」牛奶。

中國啤酒市場在世界啤酒市場上增長最快、產銷量最大，且在中國大眾消費品中，啤酒產業的市場化程度最高、競爭也最為激烈。目前啤酒的國際人均消費量已超過30升，捷克、德國及美國等消費大國分別達到169升、150升和120升，而中國人均消費才27升，中西部地區和農村地區更是只有15升和10升左右²⁰。雖然受到金融危機的影響，降低了民眾消費的慾望，但對中國市場來說，啤酒消費仍具有相當大的增長空間，因此許多外資啤酒廠商都覬覦中國市場的商機，紛紛搶進中國啤酒市場。然而由於受到不了解中國人口味等因素的影響，使得外資啤酒廠商在中國的發展極其辛苦，中國的啤酒市場仍是以國產的「青島」、「雪花」

¹⁸ 在青島啤酒的股份中，朝日啤酒持有青島啤酒19.9%的股份，青島啤酒的第一大股東仍是青島啤酒集團有限公司，佔30.89%的股權比例。資料來源：蔣琪，〈青島啤酒澄清控股權傳聞：朝日持股19.9%無威脅〉，《人民網》，2010年4月17日，〈<http://mnc.people.com.cn/BIG5/9257127.html>〉。

¹⁹ ---，〈日本朝日啤酒將成青島啤酒大股東 擬派董事進駐〉，《網易財經》，2010年4月17日，〈<http://money.163.com/09/0124/08/50DM90KS00252KFB.html>〉。

²⁰ 孫照廣，〈中國啤酒市場行銷〉，《兩岸雜誌》，2009年12月14日，〈<http://mag.chinayes.com/MagazineBase/M41/1902/20090306112753619.shtml>〉。

及「煙台」等廠商的市佔率較大，是故朝日啤酒的中國市場仍有待積極開發。與此同時，朝日啤酒亦在啤酒相關的事業—飲料事業方面，加緊投資的腳步，希望能齊頭並進地拓大中國的市佔率。

然而若與日本三大啤酒品牌相比，朝日啤酒的經營成果似乎較不豐碩。三得利推出的瓶裝飲料烏龍茶，已在高消費地區上海占有了最大的市場；麒麟也同樣在上海站住了腳，與統一集團的策略聯盟相當成功，「午後紅茶」為各商場必備的商品；然而朝日啤酒卻只在山東省銷售茶類飲料，顯然在飲料方面亦落於人後，因此朝日啤酒希望能夠與中國當地有利企業合作，儘快攻入中國市場。2004年在伊藤忠商事的牽線之下²¹，朝日啤酒決定與頂新集團進行策略合作，成立合資企業，共同搶奪中國的飲料市場。朝日啤酒之所以選擇與頂新集團進行合作，根據朝日啤酒社長荻田伍的解釋是：「找上康師傅(頂新集團傘下企業)合作的理由是，頂新集團除了擁有大陸的亮麗銷售成績與經驗，更重要的是值得信任，而這種信任關係在華人社會不容易找到²²。」由此可知，對於制定合作策略的日本企業來說，對夥伴的信任度勝過一切的條件。加上頂新集團(因朝日啤酒主要是與康師傅控股進行合作，下面將以康師傅來代表)當時決定要全力發展飲料事業，但是由於原合作企業—三洋食品並不具備飲料開發上的技術，因此康師傅向外尋求合作夥伴。在伊藤忠商事的牽線之下，康師傅很快地便與朝日啤酒達成合作的協議。康師傅將旗下 13 家的飲料子公司獨立出來，成立康師傅飲品控股有限公司，由日資企業及康師傅各持有 50% 的股份，其中在日資股份中，朝日啤酒持有其中的 80%，伊藤忠商事則持有 20%²³，這次的合資案也成為截至 2004 年為止，亞洲食品業對中國投資的最大併購案。

²¹ 朝日啤酒是伊藤忠商事的合資夥伴，1990 年代進軍中國便是由伊藤忠商事所介紹的。

²² 聞之芳，〈頂新集團與八家日商聯手登錄〉，《兩岸雜誌》，2010 年 2 月 14 日，<<http://mag.chinayes.com/MagazineBase/M100/1478/20081126135057296.shtml>>。

²³ 朝日啤酒與伊藤忠商事合資成立 A-I China Breweries Co.Ltd，透過 A-I 對康師傅飲品控股有限公司進行投資，總共出資 4.75 億美元的現金購買康師傅飲品 50% 的股份。資料來源：---，〈康師傅攜手日企合作拓展大陸飲料市場〉，《華夏經緯網》，2010 年 1 月 15 日，<<http://big5.huaxia.com/zt/sw/07-039/zxdz/851689.html>>。

朝日啤酒會選擇與康師傅合作著眼的當然是中國巨大的飲料市場商機，康師傅當然也是著眼於這一點。根據康師傅表示：「2002年中國非碳酸飲料的總消費額高達2,000萬千升，而銷售總額則高達1,170億元人民幣。自從1990年代以來，中國飲料市場平均每年以15%的速度增長；2002年，中國飲料市場的規模以價值來計算的話，為1997年的兩倍之多²⁴。」從中不僅看到中國飲料市場之潛力，也讓人見識到其成長之快速。1990年代，康師傅為了彌補速食麵在夏季滯銷的季節性缺陷，開始進入中國飲料市場，靠著速食麵所建立的「品牌知名度」，康師傅很快地便取得了市場龍頭的地位。據AC Nielsen 2003年12月/2004年1月的報告指出：以銷售額為基準，康師傅在包裝茶飲品及稀釋果汁之市場佔有率分別為47.2%、22.7%，同時處於領導地位²⁵。這樣龐大且極具潛力的市場自然吸引了更多企業的投入，不論是中國本土企業，如娃哈哈、匯源，或是外資企業，如可口可樂、雀巢等等，紛紛看好非碳酸飲料這塊市場，研發出多元的飲料口味，相繼投入激烈的市場競爭之中。面對越形激烈的競爭，康師傅希望能夠引進更多的資金與技術，開發新口味的飲料，以確保市場的領先地位。因此朝日啤酒、伊藤忠商事與康師傅在各自的考量之下，結合雙方的優勢，共同合作提升「康師傅」品牌在中國飲料界的市佔率。由於康師傅已經在中國建立好良好的品牌形象，未來三家企業將共同經營「康師傅」品牌，朝日啤酒在幕後負責生產管理及商品開發的工作，負責開發出符合中國人口味的飲品；伊藤忠則負責飲料與飲料瓶原料等業務，三家企業都認為康師傅飲品未來的市場佔有率不會停留在目前的第四位²⁶。

此外朝日啤酒與康師傅合作還有一個很重要的考量，那就是希望能透過康師傅的通路，銷售朝日啤酒。如前所述，朝日啤酒進軍中國已有10年之久了(截至設立新合資企業的2004年)，然而朝日啤酒一直無法在中國啤酒市場上取得一定的比重，造成這種情形的原因當然很多，可能是因為不熟悉中國人的口味，或是

²⁴ ---，〈康師傅攜手日企合作拓展大陸飲料市場〉，《華夏經緯網》，2010年1月15日，<<http://big5.huaxia.com/zt/sw/07-039/zxdz/851689.html>>。

²⁵ 康師傅，《2003 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2003年)，頁10。

²⁶ 當時中國飲料界市佔率前三名為：可口可樂、娃哈哈、百事可樂。

不熟悉中國的經營環境等等，但是其中很重要的原因是因為「通路」。朝日啤酒在中國的通路有限，而經營通路的成本很高，並且需要花費很長的時間，因此朝日啤酒希望能藉由康師傅在中國已有的通路，以較低的成本及更快的速度，銷售朝日啤酒。加上朝日啤酒認為若是僅將銷售的範圍侷限在沿海的大城市，則市場成長可能有限，且企業經營也難以長久。反觀康師傅在 2003 年時，便在中國擁有 344 家營業所、4,860 個經銷商及 49,311 所直營零售商，其據點遍布全中國²⁷，特別是在具有發展潛力的內陸市場也構築了一些物流網絡，加之康師傅與許多商場的關係極其密切。如果朝日啤酒能藉由康師傅的通路銷售啤酒的話，不僅可以增加在沿海城市中的銷售管道，也可以搶先進入新興的內陸市場，有助於朝日啤酒在中國的發展。

第三節 日本企業與頂新集團策略聯盟的原因

如前所述，已經有高達九家的日本企業選擇與頂新集團進行策略聯盟，這些企業在日本當地、甚至全球市場中，都是極具實力的大企業，如伊藤忠商事為世界 500 大企業，朝日啤酒為日本三大啤酒廠商之一，日本製粉為日本兩大製粉廠之一，而敷島麵包則是在日本擁有超過 3 萬個銷售點的大企業。無論是資金運用、企業經營或是技術研發等方面來看，這些日本企業皆擁有豐富的資源與經驗，足以用獨資的姿態進入中國市場。為何最終他們會選擇與頂新集團策略聯盟，共同分享經營成果，甚至於願意將經營的主導權交由頂新集團來負責呢？本章節將藉由對頂新集團的 SWOT 分析，試圖整理出日本企業之所以選擇與頂新集團合作的原因。

一、頂新集團的介紹

²⁷ 康師傅，《2003 Annual Report 年報》（香港：康師傅控股有限公司，2003 年），頁 3。

在進入本節的主題之前，本論文將先介紹頂新集團及其在中國的發展歷程。頂新集團的前身為 1958 年創立於台灣省彰化縣的鼎新油廠。1988 年，頂新集團的創辦人魏家兄弟看到了中國市場蘊藏的巨大商機，便把在台灣經營油脂的經驗搬到中國，在中國生產及販賣高品質的包裝食用油。但是由於對市場的了解度不足，加上消費者認為產品價格過高，因此鼎新所生產的「頂好清香油」叫好不叫座。後來魏家兄弟轉而在濟南投資生產「康來蛋酥捲」，還到內蒙古投資蓖麻油，然而最終都以失敗收尾。最後在一次偶然的機會之下，魏家兄弟發現中國人民對於來自台灣的速食麵興趣頗高，評價也極好，因此認為速食麵是個值得投資的創業契機，於是魏家兄弟決定投入速食麵產業。當時中國的速食麵市場呈現兩極化的現象，一邊是中國廠商生產的廉價麵，很便宜但是品質極糟；一邊則是進口麵，雖然質量很好但是一碗需要人民幣 5-6 元，對一般消費者來說價格很不親切，顯然在中國速食麵市場的中價位部分一面空白。於是魏家兄弟從中讀出了商機，決定在中國速食麵市場推出味美可口，一碗只要人民幣 1-2 元的速食麵，搶佔速食麵市場。1992 年起，頂新集團以「康師傅」品牌在中國銷售第一碗紅燒牛肉麵後，遂在中國速食麵市場迅速發展，1996 年，頂新集團擴大營業項目到糕餅及飲品業，目前這三大產品已然在中國食品市場取得領先的地位。此外頂新集團還將目標轉移到零售物流及餐飲服務，不只朝垂直分工發展，也往水平分工的方向前進。目前頂新集團在零售物流領域上，有樂購量販店及全家便利商店；在連鎖餐飲領域上，則有德克士炸雞、有樂和食及康師傅私房館。日本企業之所以選擇與頂新集團策略聯盟，最大的因素就是看準「康師傅」品牌在中國市場的地位，因此下文將就頂新集團旗下企業—康師傅控股(以下統一以康師傅來表示)做深入介紹。

康師傅主要是在中國從事速食麵、飲品及糕餅的生產與銷售。康師傅從 1992 年起開始生產速食麵，並於 1996 年將業務的觸角擴及到製糕餅及飲品業。目前康師傅的三大產品在中國食品市場佔有顯著的市場地位。據 ACNielsen 2009 年 12 月的零售市場研究報告表示：在這段期間康師傅在速食麵、即飲茶及包裝水銷售

額的市場佔有率分別為 54.6%、48.4%及 19.6%，同時穩居市場領導的地位；稀釋果汁及夾心餅乾分別以 14.2%及 25.5%，居同類產品的第二位²⁸。目前康師傅已經是中國最為熟悉的品牌之一。

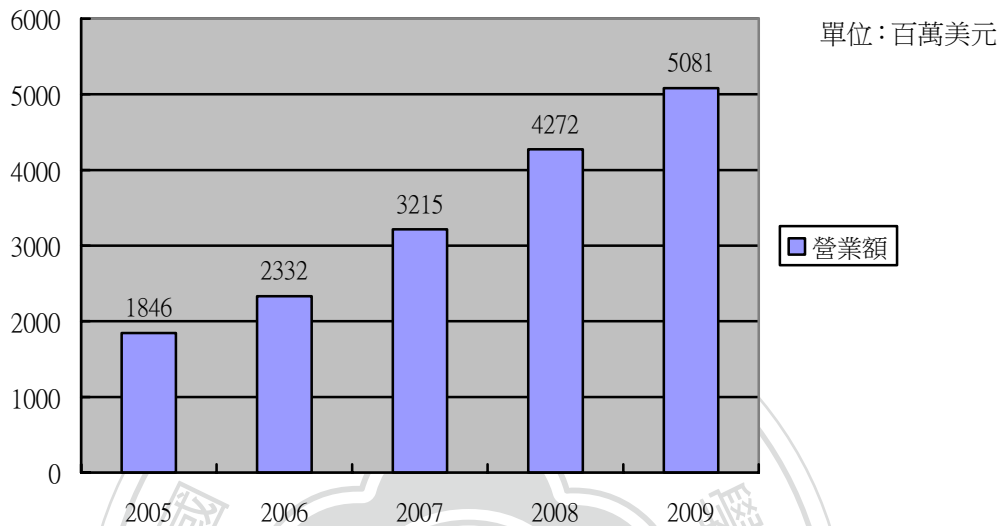


圖 5-3：康師傅近年的營業額

資料來源：康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 6。

如圖 5-3 所示，近五年來康師傅的營業額一直維持相當亮眼的成績，並且擁有大幅度的成長。2005 年營業額為 1,846 百萬美元；2006 年為 2,332 百萬美元；2007 年為 3,215 百萬美元；2008 年為 4,272 百萬美元；2009 年則為 5,081 百萬美元。在年增長率方面，2006 年相較前年增長 26%；2007 年增長 38%；2008 年增長 33%；2009 年時雖然受到金融風暴的影響，使得康師傅營業額的增長幅度較小，但仍有 19% 的成長。

²⁸ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 2。

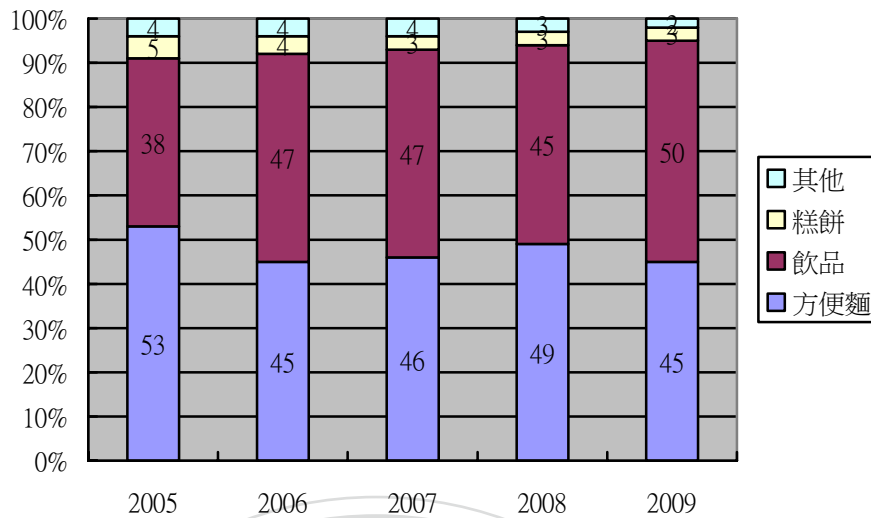


圖 5-4：康師傅各事業群佔總營業額的比重

資料來源：康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 6。

另一方面，雖然康師傅是以生產及販賣速食麵起家，但是近年來康師傅多角化的經營相當成功，特別是在飲品事業上，其飲品事業的營業額佔總營業額的比重有加重的趨勢，並且有數年超越方便麵事業(在康師傅年報中是以方便麵事業群來稱速食麵的事業，故以下均以方便麵事業代替速食麵事業)。如圖 5-4 所示，2005 年-2009 年這五年來，方便麵營業額的比重分別為 53%、45%、46%、49% 及 45%；飲品事業營業額的比重則分別為 38%、47%、47%、45% 及 50%。2000 年，方便麵事業佔康師傅總營業額的 73%，飲品事業則僅佔 15%²⁹。由此可知，康師傅已經是中國最著名的食品企業，具有相當大的市場佔有率，並且經營飲品事業有成，方便麵及飲品事業為康師傅兩大事業版圖。

²⁹ 2000 年，康師傅總營業額為 735,244 千美元，方便麵事業為 533,404 千美元，飲品事業為 110,581 千美元，糕餅事業 70,957 千美元，其他事業則為 20,302 千美元。資料來源：康師傅，〈康師傅 2001 年一業績公布〉，2010 年 4 月 19 日，〈<http://202.66.146.82/listco/hk/tingyi/annual/2001/cres.pdf>〉。

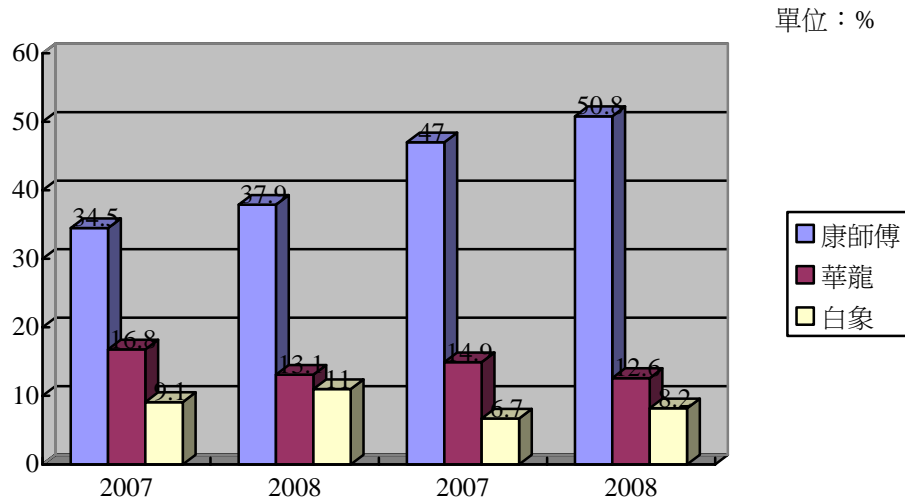


圖 5-5：中國速食麵的市場佔有率

註：左側為銷售量；右側為銷售額。

資料來源：康師傅，《2008 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2008 年)，頁 24。

康師傅旗下共可以分成四個事業群，分別為方便麵、飲品、糕餅與配套事業群。在方便麵事業群方面，目前擁有 24 個生產基地³⁰，2009 年的銷售額為 3,307,513 千美元，較去年同期上升 10.68%，佔康師傅總營業額的 45.51%³¹。如圖 5-5 所示，2007 年及 2008 年時，康師傅速食麵銷售量的市佔率分別為 34.5% 及 37.9%；銷售額的市佔率更是高達 47.0% 及 50.8%，大幅度地領先第二位的華龍及白象，可見得康師傅的速食麵不僅穩居中國市場龍頭的位置，並且取得了壓倒性的領先。不過康師傅並不以此為限，為了活絡區域飲食文化，滿足各地消費者不同的需求，光是 2009 年康師傅就針對不同地方的喜好推出 10 種新口味，並且積極經營副品牌，搶佔城市中小層的消费群，希望通過完整的產品布局，將市場開拓到二、三級城市，甚至進入農村，提升市場佔有率。

³⁰ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 3。

³¹ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 19。

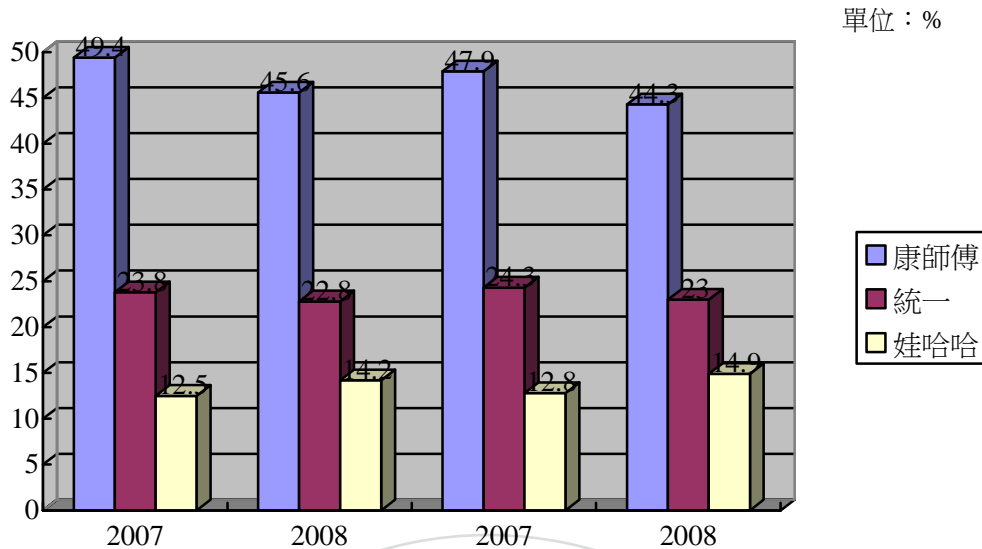


圖 5-6：中國包裝茶飲品的市場佔有率

註：左側為銷售量；右側為銷售額。

資料來源：康師傅，《2008 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2008 年)，頁 24。

在飲品事業群方面，目前中國飲料行業龐大的消費市場，吸引了國際飲料巨頭陸續進入，並加快投資的腳步，擴大生產基地，開發新產品，所以飲料行業的競爭異常地激烈。加上有些企業為了提高企業的競爭力紛紛與國際大廠策略聯盟，如中國本土大企業娃哈哈便與世界 500 大企業的法資企業—達能集團(Groupe Danone SA)進行策略聯盟³²，使得康師傅在這個行業的優勢不如方便麵事業。目前康師傅在中國擁有 47 個生產基地³³，為市佔率第四名的飲料廠商。不過康師傅主要從事的是非碳酸飲料的製作與販賣，搭配有效的市場行銷策略和綿密的銷售網路，所以康師傅在包裝茶、包裝水和果汁等領域穩居首位。圖 5-6 為中國包裝茶

³² 1996 年，達能集團與娃哈哈集團成立 5 家合資公司，其中外方持股 51%。2007 年 4 月，娃哈哈領導人宗慶後在接受媒體採訪時，突然爆出達能欲以 40 億元低價強行併購娃哈哈的消息，同時，達能與娃哈哈之間的諸多矛盾開始浮出水面。對此達能回擊娃哈哈說其違反合資條約，並表示對於宗慶後在合資公司之外所建立的龐大的私人財富帝國無法容忍。6 月，達能對娃哈哈提出國際訴訟，娃哈哈隨後亦開始反擊，反控達能。最後雙方在 2009 年時達成和解，達能將手中的股份售予中方企業，退出娃哈哈，雙方長達 13 年的合作關係，最終不歡而散。詳見：---，〈娃哈哈遭遇達能強行併購專題〉，《新華網浙江頻道》，2010 年 5 月 27 日，〈<http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.zj.xinhuanet.com/tail/wahaha/wahaha.htm>〉。

³³ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 3。

飲品的市場佔有率，康師傅在 2007 年及 2008 年的市場佔有率以銷售量來看，分別為 49.4% 及 45.6%；以銷售額來看，則分別為 45.6% 及 44.3%，以上兩種統計數據相較於第二名的統一企業，均享有不小的領先差距，因此短時間內上難有企業能威脅到康師傅龍頭的地位。

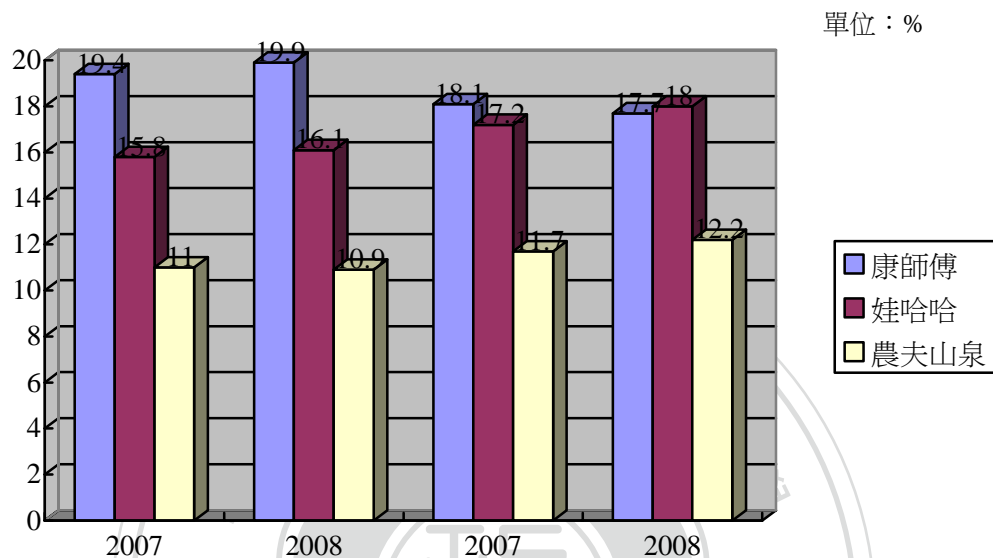


圖 5-7：中國包裝水的市場佔有率

註：左側為銷售量；右側為銷售額。

資料來源：康師傅，《2008 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2008 年)，頁 24

在包裝水方面競爭就更形激烈。對於水資源越來越缺乏的中國來說，品質良好的礦泉水難以尋覓，所以礦物質水成為市場最好的補充，有著驚人的成長速度，因此也吸引了許多的企業進入，形成低價格的市場割據局面。雖然目前康師傅在包裝水領域仍佔有市場領先的地位，但是領先的幅度很小，甚至一度被奪去首位的地位。圖 5-7 為中國包裝水的市場佔有率，從圖中可以發現市場三大廠商之間的差距極小。2007 年及 2008 年時，康師傅的銷售量占市場總額的比重分別為 19.4% 及 19.9%，銷售額則分別佔 18.1% 及 17.7%；另一大廠娃哈哈這兩年的銷售量則分別佔 15.8% 及 16.1%；銷售額則分別佔 17.2% 及 18.0%。雖然康師傅 2008 年的銷售量以些微的差距領先娃哈哈，但是在銷售額上反倒以些微的差距輸給娃哈哈。另外，在稀釋果汁方面，康師傅採取雙品牌的策略相當的成功，康師傅果汁及鮮の每日 C 兩種品牌在 2009 年時，共獲得 14.7% 的市場佔有率，居稀釋果汁市場的第 3 位。

至於在糕餅事業群方面，雖然其利潤不比方便麵及飲品事業群，但也是康師傅相當重視的事業。康師傅正式進入中國中高檔餅乾市場，是在 1995 年成立天津頂園食品公司。當時中國國內主要競爭的對手有法國達能及美國的食品巨頭納貝斯克(Nabisco)等等，這些企業在糕餅事業上皆擁有豐富的經驗及豐厚的資金，所以他們的綜合實力皆在康師傅之上；另外在中國本土企業方面，像是嘉頓、嘉士利、康元等等都已經有不錯的市場表現，所以康師傅進入糕餅業的環境跟之前進入速食麵或是飲品市場的環境截然不同。康師傅進入速食麵市場時，在中高階的速食麵市場幾乎沒有強烈的競爭對手，特別是在中階市場基本上連一個競爭對手也沒有；而康師傅進入茶飲市場時，除了旭日升之外，也沒有其他具競爭力的對手，所以當康師傅進入糕餅市場時，便一改過去的競爭策略，採取差異化的策略，在核心產品上獲得不錯的成果。2009 年，康師傅在糕餅事業的銷售額達到 155,232 千美元，較去年上升 3.54%，佔康師傅總營業額約 3.06%。核心產品如 3+2 夾心系列的營業額同比成長 20.62%，據 ACNielsen 2009 年 12 月的調查顯示：以銷售額為基準，康師傅在夾心餅乾的市佔率為 25.5%，居市場第二名；蛋酥捲市佔率則為 25.2%，穩居第一位³⁴，並且在 2009 年 3 月，榮獲中國食品工業協會頒發的首批「中國國餅」產品之稱號。

如同康師傅的魏應充董事長所言：「台日廠商之組合，在中國最強³⁵。」雖然目前康師傅在中國食品市場已然取得領先地位，然而面對市場上越形激烈的競爭，加上本身往水平產業發展的戰略，未來與日本企業策略聯盟的機會將會更多；另一方面，在日本企業看好中國市場的前提之下，伊藤忠商事將繼續在中國實行 SIS 戰略，邀請更多的日本企業進入聯盟之中，相信未來日本企業與康師傅的策略聯盟相信只會更多，不會變少。

二、頂新集團的 SWOT 分析

³⁴ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》(香港：康師傅控股有限公司，2009 年)，頁 24。

³⁵ 劉慶瑞，〈從赴大陸投資台日廠商之特性探討雙方的策略聯盟〉，發表於「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」(台北：政治大學當代日本研究中心，2009 年 11 月 4 日)，頁 13。

SWOT分析是企業管理理論中，相當具有重要性的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析。本論文將藉由對頂新集團的SWOT分析，來檢視為何日本企業會選擇與頂新集團策略聯盟，並輔以探討頂新集團從日本企業身上獲取哪些本身不足的經營資源。

表5-7：頂新集團的SWOT分析

內部(組織) Internal	優勢(Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • 品牌知名度高 • 通路廣 • 生產成本低廉 • 中間價位，高品質的市場定位 	劣勢(Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • 研發能力不足 • 自有資金不足
外部(環境) External	機會(Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • 中國市場潛力無窮 • 消費觀念改變 • 消費者品牌認知度上升 	威脅(Threats) <ul style="list-style-type: none"> • 來自國外大型食品企業之競爭 • 與既有食品企業之競爭 • 仿冒品充斥影響品牌形象

資料來源：筆者自繪。

表 5-7 為頂新集團的 SWOT 分析，在此做進一步的說明。

(一)優勢(Strengths)：

1、品牌知名度高：1998年，頂新集團在中國速食麵的市場獲得第一名的地位之後，便一直保持龍頭的位置，且領先幅度不小，已然在中國消費者的心理建立起「康師傅=速食麵」的形象。由於其行銷手法運用得當、切入市場及大眾口味，使得康師傅速食麵在中國立於不敗之地，且經由速食麵所建立起來的品牌知名度，對於未來頂新集團推出的新產品亦具有加分的效果。如前所述，頂新集團之所以能快速地在非碳酸飲料產業取得領先的地位，很大的原因就是因為來自「康師傅」品牌的加分，再加上頂新集團在茶品種類細分和口味延伸方面的策略成功，使得康師傅儼然成為茶專家的代表。目前康師傅品牌形象價值已達 9.16 億美元，

並獲得中國商標協會與中國消費者報評選的「消費者最喜好的綠色商標」、中國營銷領袖年會評選的「標竿企業」，以及商務周刊評選的「中國 100 快公司³⁶」。顯見康師傅品牌形象已經深植在中國消費者的心中，並且多是正面積極的形象，若頂新集團有新的產品或服務，藉由「康師傅」品牌的促銷，將可事半功倍。

2、通路廣：早在頂新集團上在從事食用油的販賣時，就已經開始構建銷售體系，之後雖然食用油的事業失敗，但頂新集團已經深深感受到銷售通路的重要性。於是從事速食麵事業之時，頂新集團便著力於銷售通路的建築，建立起完整的銷售體系，透過層層批發增加市場佔有率。截至 2009 年 12 月底，康師傅已經建立 493 個營業所及 79 個倉庫，以服務 5,798 家經銷商及 72,955 家直營零售商，形成綿密的銷售體系³⁷。

3、生產成本低廉：頂新集團在中國各地設立工廠，使得產品距離消費地較近，能節省配送的成本，更快地進入消費地。以方便食品事業來說，目前頂新集團已經在天津、杭州、廣州、瀋陽、重慶、武漢及西安等七個城市建立生產基地，加上其他 17 個生產基地，總共有 24 個生產基地，遍布中國的七大地區；以飲品事業來說，目前也已在上述的七個城市建立生產基地，加上其他生產據地，總共有 47 個生產基地，遍布中國的七大地區；在糕餅事業上，則在天津及杭州擁有兩個生產基地³⁸。此外因為工廠設備先進，加上規模經濟的效應，使得生產成本低廉，搭配物流配送成本低，以及通路完善等優勢，使得頂新集團的產品在價格上具競爭力。

4、中間價格，高品質的市場定位。如前所述，頂新集團進入速食麵市場時，將本身產品地位在「中間價格，高品質」市場，這樣的策略讓頂新集團大有斬獲，成功地獲取速食麵龍頭的角色。

³⁶ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》（香港：康師傅控股有限公司，2009 年），頁 10。

³⁷ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》（香港：康師傅控股有限公司，2009 年），頁 3。

³⁸ 康師傅，《2009 Annual Report 年報》（香港：康師傅控股有限公司，2009 年），頁 3。

(二)劣勢(Weaknesses)：

1、研發技術不足：雖然頂新集團了解中國人的口味，但是在新口味的研發技術上稍嫌不足，使得新產品推出的速度較慢。此外目前頂新集團正朝水平整合的方向發展，逐步涉及其所不熟悉的事業領域，如麵包及物流等產業，使得頂新集團在這方面的劣勢更加明顯。

2、自有資金不足：2009年，康師傅的股東權益總額近20億美元，手頭現金及銀行存款約5億2千萬多美元，相較於2008年多出1億3千萬多美元。然而若與其他外資大廠相比，仍略顯不足。目前外資大廠均看好中國市場的前景，並有即使連賠10年以上也要在中國經營下去的心理準備，願意用眼前的虧損換取將來的市場，若外資大廠均抱持長期抗戰的準備，將大把大把的資金投入中國市場之中，以頂新集團目前的財力來看，是無法對抗來自外資大廠的競爭的。面對這樣激烈的競爭，頂新集團反其道而行採取加大投資規模的策略，使得頂新集團對於資金的需求度更高，也加劇了自有資金不足的問題。更不用提1997年及2004年時，當時頂新集團為了擴大企業版圖，因而導致自由資金不足，最終選擇與三洋食品及朝日啤酒合作的時點。

(三)機會(Opportunities)：

1、中國市場潛力無窮：根據中國統計局的數據：1990年，中國的城鎮居民人均可支配收入僅有1,510人民幣，到了2008年，飆升到15,781人民幣；1990年，農村居民人均純收入僅有686人民幣，到了2008年，亦上升到4,761人民幣。1990年，中國的城鎮居民人均消費性支出為1,279人民幣，到了2008年增加到11,243人民幣；農村居民人均生活消費支出亦從585人民幣提高為3,661人民幣³⁹。顯見在經濟成長的帶動下，收入的增加會反映到消費之上，未來中國的消費市場將更加值得期待。

³⁹ 中華人民共和國國家統計局，〈中國統計年鑑2008年〉，《中華人民共和國國家統計局》，<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2009/indexch.htm>。

2、消費觀念改變：隨著城市化的進展，人民生活的步調越來越快，未來中國消費者將會更加依賴速食產品；此外隨著消費者健康概念的提升，茶及果汁等飲品作為健康食品的概念，將逐漸被消費者所接受，中國的飲水習慣也逐漸改變，礦泉水及礦物質水將逐漸佔據中國的日常生活。因此無論是速食產品或是飲品事業的市場將會越來越大。

3、消費者品牌認知度上升：根據中國國家統計局 2004 年發佈的資訊顯示：目前消費市場近七成購買力流向名優品牌，供應趨向高品質、消費趨向名牌的特徵日益明顯⁴⁰。而康師傅品牌在經過十多年的發展之後，如今已經成為中國消費者最熟悉的品牌之一，在速食麵及飲品等領域均名列前茅，品牌的高知名度將有利於頂新集團朝向其他事業領域發展。

(四) 威脅(Threats)：

1、來自國外大型食品企業之競爭：充滿潛力的中國市場是頂新集團的機會，當然也是其他企業的機會，因此中國市場競爭的競爭程度也不容小覷。以非碳酸飲料來說，根據中投顧問產業研究中心 2009 年公布的數據顯示：2009 年第一季度，中國軟飲料產量 1,516.65 萬噸，同比增長了 15%。其中，碳酸飲料類(汽水)產量出現下滑；果汁、蔬菜汁飲料類和包裝飲用水類實現高速增長。茶飲料作為非碳酸飲料的一大品類，是兵家必爭之地⁴¹，包括碳酸飲料巨頭在內的各路飲料大軍齊聚茶飲料市場。雖然目前康師傅在非碳酸飲料方面仍保有首位，但是這些國外的大型企業無論是在資金及研發技術等層面均優於頂新集團，難保首位的寶座哪天不會換人坐坐看。

2、與既有食品企業之競爭：目前頂新集團在中國的主要對手為統一集團、華豐及娃哈哈等等，雖然這些企業在起跑時，就落後給頂新集團，然而目前這些企

⁴⁰ ---，〈消費市場集中度加速提高 近七成購買力流向名牌〉，《和訊股票》，2010 年 5 月 27 日，<<http://data.stock.hexun.com/600316.shtml>>。

⁴¹ 南方都市報，〈康師傅再添新品捍衛「茶王」之位〉，《康師傅官方網站》，2010 年 5 月 25 日，<<http://www.masterkong.com.cn/big5/EnterpriseInformation/NewsCentre/companynews/18347.jsp>>。

業在中國也已成爲相當有名的品牌，特別是統一集團挾帶龐大的資金及在台灣成功的經驗，使得頂新集團不得不將之視爲可敬的對手。此外目前也有些企業逐漸有後來居上的趨勢，如娃哈哈在包裝水方面就曾一度超越康師傅，取得領先的地位。娃哈哈的相關負責人曾提到：「目前娃哈哈旗下的茶飲料系列已經可以比上康師傅的規模，有龍井綠茶、冰紅茶、茉莉蜜茶、茉莉香茶、水果茶、低糖綠茶和新產品啤兒茶爽等等⁴²。」雖然上述很多產品與康師傅原有的產品相似性極高，但是目前娃哈哈的銷售網路僅次於康師傅，且擅長跟隨的策略，頂新集團不得不小心應對來自娃哈哈的挑戰。

3、仿冒品充斥影響品牌形象：仿冒品一直是外國企業進入中國市場後最爲頭痛的問題，這種現象也發生在康師傅的身上。在部分市場上，康師傅的仿冒品充斥，因而影響到康師傅的品牌形象。

由此可知，對於日本企業來說，選擇與頂新集團策略聯盟最主要的原因就是康師傅的品牌形象及綿密的銷售通路。雖然日本企業在日本，甚至於國際市場上已然建立起正面的品牌形象，然而在中國卻一直未能成功塑造本身的品牌形象，使得日本企業空有一身良好的技術水準及品質優良的產品，在中國市場卻無用武之地。因此將本身的技術寄託在康師傅的品牌之下，共同拓展並分享康師傅的利潤，加上目前日本與中國民間仍存在複雜的歷史仇恨問題，藉此也可以躲過中國的反日貨情緒，不過這不代表日本企業放棄經營本身的品牌。如前所述，朝日啤酒與頂新集團合作的考量之一便是打算利用康師傅的銷售網絡，銷售本身的啤酒，因此完整的通路體系也是日本企業選擇與頂新集團策略聯盟的要因之一。再以敷島麵包來說，敷島麵包選擇與頂新集團底下的味全策略聯盟，以「味全PASCO」進軍中國，而不以「PASCO」獨自進入中國麵包市場，最重要的原因就是因爲頂新掌握下游的銷售環節，而這點正是敷島麵包所欠缺的，康師傅的品牌

⁴² 南方都市報，〈康師傅再添新品捍衛「茶王」之位〉，《康師傅官方網站》，2010年5月25日，〈<http://www.masterkong.com.cn/big5/EnterpriseInformation/NewsCentre/companynews/18347.jsp>〉。

形象對敷島麵包來說，反而沒那麼重要。另一方面，日本企業所擁有的資本及技術，對於目前想要大展拳腳的頂新集團來說，相當的寶貴，因此頂新集團也樂於與日本企業合作。



第六章、結論

第一節、研究發現

目前在東亞區域經濟整合的氣氛濃烈，國家與國家之間相繼簽訂自由貿易協定(FTA)或經濟合作協定(EPA)，在區域環境改變之下，日本企業也開始考慮與韓國、中國及 ASEAN 等國進行策略聯盟，從實際的案例來看，跨國策略聯盟的事例確實有增加的趨勢。而在日本企業的跨國策略聯盟當中以與台灣企業的對等聯盟最受矚目，效果也最佳，特別是在各國企業亟欲爭取的中國市場。

日台企業的策略聯盟最為常見的原因是因為早在台灣工業化的過程中，台灣企業為了從日本企業身上獲取技術、資本及經營知識等方面的協助，積極地與日本企業合作或合資。之後隨著台灣企業的升級，這種合作關係仍以不同的形式，繼續存在日台雙方之間。也就是說原本單純的協助或合資關係，隨著時間及經驗的累積之後，逐漸形成成熟的策略聯盟。加上跨國的策略聯盟受到其他國家法律的規範，使得發展有限，相形之下台灣的環境較為開放及友好，使得日台策略聯盟在台灣的發展最為順遂。此外多數的日本企業願意對台灣企業技術轉移，並教育人才，也是台灣企業多與日本企業策略聯盟的要因。日台企業的策略聯盟還有一個很大的特徵，那就是相較於歐美式的策略聯盟，日台式的策略聯盟更具變動性。歐美企業往往偏向採取限定目標或手段的策略聯盟，因此在擬定計畫時，若判斷的結論顯示在實行上有難度，就會馬上選擇放棄；日台企業則會因應實際狀況之不同，在目標或是手段上進行變更，因此聯盟維持的時間都相當的長久，不少的案例都是 10、20 年以上的聯盟關係，也因此聯盟的關係更為深化。

在台灣經濟環境轉變，不利於製造業的生存之後，原先在台灣の日台策略聯盟就開始外移到其他國家，如 ASEAN 及中國等等。在中國，由於台灣具備語言

相通及文化相近等優勢，使得日台企業的策略聯盟更能發揮經營資源互補的功能，協助日本方面管理與教育當地員工，以及負責與當地政府的溝通等等，並教育日籍員工如何在中國經營企業。加上台灣企業到中國發展時，多會選擇在原夥伴的附近設廠，因而台灣企業逐漸形成獨有的產業聚落，形成完整的供應鏈及產業鏈，日本企業若能利用台灣企業產業聚落的效應，則可以大幅減少成本，因而藉由日台聯盟進入台灣產業聚落也是日本企業之所以採取策略聯盟的原因。

2001 年中國加入 WTO，逐步開放國內市場之後，更是助長了日台企業策略聯盟的發展。在政治層面上，台灣與中國具有特殊的政治關係，日本與中國則有著複雜的歷史情仇問題，所以中國政府在改革開放時，基於統戰的考量，對於台灣企業地位的認定是不同於一般外資企業的，台灣企業享有種種外資企業無法享有的特殊權益，諸如台商協會；反觀日本，二次大戰侵略中國遺留下來歷史仇恨現在仍深存在中國人民的心中，加上教科書修改及靖國神社參拜等問題，再再都挑動中國敏感的神經，並將之發洩在日本企業的身上，因而數度發起反日貨、抵制日商的行動，令人印象最為深刻的反日活動便是發生在 2005 年的反日示威活動¹。若日本企業與台灣企業策略聯盟的話，則可以享有台灣企業的權益，避開中國的仇日情緒，有助於日本企業在中國的發展。在經濟層面上，如前所述，日本企業與台灣企業的策略聯盟可以讓日本企業利用台灣的銷售網絡及經營知識，開拓中國的市場；借助台灣產業群聚的效應，善用台灣企業零組件採購能力及生產能力，降低生產成本；並且日本企業還可以向台灣企業銷售本身的產品，實現規模經濟，達成經營資源互補的效果。至於在文化層面上，台灣與中國相通的語言及相近的文化，讓台灣跟中國當地的政府與員工溝通無礙，因此可以協助日本企業

¹ 2005 年，日本政府通過日本右翼團體所主導修正的教科書，將日本發動侵略戰爭的史實，加以竄改，並且把釣魚台劃歸為日本領土，該教科書淡化了日本在二戰其間的戰爭罪行，加上日本欲申請成為聯合國安全理事會常任理事國，因而在中國民間激起濃厚的反日情緒，許多人民走上街頭，呼籲民眾抵制日貨，日本商店因而被迫緊閉大門，日本企業發生罷工活動，日本大使館也遭示威群眾的包圍，被丟擲石塊和酒瓶。資料出處：劉坤原，〈時代雜誌：中國反日情緒升高〉，《中央社》，2010 年 6 月 5 日，<<http://www.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx?pNewsID=201009230043&pType0=aCN&pTypeSel=0>>。

與中國政府溝通，並管理當地員工；加上日本曾經統治過台灣，50 年的日式教育，及光復後近 50 年的經濟交流，使得台灣能夠了解日本企業的思考模式及行事作風，並幫助日本企業將其經營理念適切地在中國實踐。此外還有一點相當重要，那就是台灣可以作為日本企業進入中國市場的測試市場，將在台灣熱賣的產品或有效的行銷手法引進中國市場，降低投資中國的風險，並提高成功率。

當然凡事有利必有弊，日台的策略聯盟雖然提高了日本企業在中國的經營成效，但也為雙方帶來了缺點。策略聯盟為跨組織的企業合作，合作雙方分處不同的環境之中，因此為了了解彼此的利益考量，結合雙方的經營優勢，勢必得花不少的溝通成本，透過完善的溝通使得聯盟的效益發揮到極致。雖然透過在台灣的長期合作，使得日台企業已然形成良好的信賴關係，加上台灣曾受日本統治，深刻理解日本企業的經營模式，使得日台雙方的摩擦較少，聯盟的運作相較於其他跨國聯盟更為順利，然而日本與台灣畢竟身處不同的國家，擁有不同的生活文化及商業習慣，因此溝通成本雖然低廉，但仍是需要的。根據伊藤信悟的問卷調查顯示：日台雙方在以下三種情形時，最易產生矛盾與衝突：一、日台聯盟與日台關係企業的其他中國據點產生競爭關係；二、日商與台商在顧客的應對上產生衝突；三、策略聯盟所帶來的學習效果降低，使得聯盟夥伴意識到策略聯盟的負面影響。一旦激烈的意見衝突發生時，溝通也無法解決衝突，聯盟負面的效應大過於正面效應時，日台聯盟最終還是會走向解體的結局。

第二節、研究限制與建議

顯然在中國日台企業策略聯盟的案例越來越多，特別是在內銷導向的產業，如汽車及食品業等等，都有令人激賞的表現，然而所謂的激賞是到達什麼程度呢？目前在報章雜誌等新聞媒體上，經常可以看到日台企業攜手進軍中國市場的新案

例，似乎代表著日台聯盟的成效極佳，因而陸續吸引更多新聯盟的加入，但是對於日台聯盟的報導似乎僅限於表面的案例描述，介紹合作雙方的合作方式或合作模式等等，從實證觀點來分析日台聯盟表現的研究仍在少數，且不夠深入。以本論文的個案三洋食品與頂新集團的策略聯盟來說，策略聯盟後康師傅在速食麵市場市佔率的變化為何呢？是增加？還是減少？對於三洋食品又帶來了怎樣的利益？礙於研究有限，筆者無法對此提出深入的分析及探討，只能用最粗略的「康師傅」股價的上升或下跌來檢視策略聯盟的效率；另外朝日啤酒利用頂新集團的通路來販賣自有品牌的啤酒，其成效又是如何呢？在本論文中，也無法回答這些深入的問題。然而為了明瞭日台企業策略聯盟的實際狀況及發展趨勢，實證研究是相當重要的，這一方面就有賴其他先進們的努力。此外如前所述，策略聯盟有利必有弊，聯盟通常是針對某一特定目標而成立的，雖然日台聯盟會因應目標的變化而自行作調整，然而聯盟終究不是一個長久的組織，最後仍有解散的可能。目前針對日台聯盟的研究都是成功的案例，極少看到學者對於失敗的案例進行深入的分析²，因此導致目前對於日台聯盟的研究總是囿於一角，無法看到日台聯盟的整體狀況，未來若能補足這方面的不足，將可以為日台聯盟這一領域的研究建構起完整的學術研究。

另一方面，ECFA(Economic Cooperation Framework Agreement)能為日台聯盟帶來何種效應，也是未來值得注意的議題。ECFA 簽訂之後，將可以使兩岸的經貿關係正常化，增進兩岸的經濟合作，進而提升台灣企業的競爭力，是故目前國際社會多看好 ECFA 為台灣帶來的商機。以台灣主要的競爭對手—南韓來說，在

² 如前所述，雖然日本企業 ENIX 與台灣大宇共同進軍中國線上遊戲市場，但是於 2005 年，ENIX 正式結束與大宇在中國的合作，並在北京成立了子公司：史克威爾艾尼克斯(中國)互動科技有限公司(簡稱：SEC)。從此由該子公司親自運營「魔力寶貝」。此外，2009 年，統一分別將旗下全資公司統一中國投資、北京統一飲料手中持有的各 40%、10% 的北京統一麒麟飲料有限公司的股權全部出清。統一拋售的這部分股權立即被麒麟以 360.5 萬港元接手。統一正式退出與麒麟的合資企業，從此「午後紅茶」等品牌的銷售與統一再無關係。詳見：姜方，〈統一拋售「午後紅茶」 麒麟以 360.5 萬港元接手〉，《人民網》，2010 年 6 月 10 日，〈<http://shipin.people.com.cn/BIG5/8674622.html>〉。顯見日台聯盟的關係是會中止的，然而這些聯盟是單純因為目標達成而中止，還是因為目標無法達成而失敗呢？裡面的學問值得細細鑽研。

兩岸經貿合作日益密切之後，南韓國內開始出現「Chaiwan」此一新複合詞，認為「Chaiwan」此一現象的產生將會大大威脅南韓的產業發展。所謂的「Chaiwan」指的是「China+Taiwan」，前半部包含中國龐大的資金與市場，後半部則展現台灣卓越的產業經驗與人才技術³。兩者的緊密相連將可補台灣企業之不足，是以南韓認為兩岸關係升溫所共同創造出來的「Chaiwan」商機，讓台灣企業在景氣寒冬中獲得另一次不可錯過的崛起機會，也使得在國際市場上，產業結構與台灣相近的南韓企業備受威脅。未來 ECFA 實施之後，將可進一步地促進兩岸的經貿合作，加深台灣企業的國際競爭力，為南韓企業帶來更大的競爭壓力。回到日本企業來看，日本企業與台灣企業的產業結構差距較大，彼此的相互競爭較小，因此相較於南韓企業受到 ECFA 的影響也較小，且有時甚至會受惠於 ECFA⁴。值得一提的是，目前多數的學者皆認為 ECFA 對日台聯盟來說，是一個新的契機，將會催化日本企業與台灣企業的合作，促進日本企業利用台灣優秀的製造能力，將「研發的日本」和「通路的中國」結合在一起，協助日本企業進入中國市場；並且在 ECFA 的加持之下，台灣市場作為試驗市場的地位將大大提升，成為日本企業前進中國市場的最佳切入點，預料更多日本服務業將進駐台灣市場，借道台灣進軍中國。目前日本與中國尚未簽訂 FTA，雙方若要簽署 FTA，中國勢必會要求日本開放農產品，而農產品問題對日本來說，是一個非常敏感的議題，因此日中 FTA 預計需要雙方長時間的協商才有可能達成。在這種情況之下，日本企業透過台灣企業進入中國，會比等待日中的 FTA 更為明智，因此多數的學者將認為日本企業將會加大與台灣企業的合作。目前 ECFA 尚未實施，未來日台企業的策略聯盟是否能如學者所預測般，朝更緊密的合作關係發展，仍有待未來先進們進一步研究，且 ECFA 為日台聯盟帶來的正面效應能達到何種程度，依產業、合作方

³ 何碧娟，〈Chaiwan 威力大！兩岸合作威脅韓國經濟〉，《天下雜誌》，2010 年 6 月 11 日，〈<http://www.cw.com.tw/article/index.jsp?id=37940>〉。

⁴ 就伊藤信悟的研究來看，日本企業之所以能受惠於 ECFA，主要是因為日本佔有台灣資本財及中間財進口的比例大，因此可以自兩岸的經貿合作中得利。即若日本企業與台灣企業或中國企業的競合關係，呈現非競爭，而是分工關係的話，則可從 ECFA 中獲利，因此從事分工合作的日台聯盟多能受惠於 ECFA。對該論點有興趣者可見：伊藤信悟，〈「チャイワン」は日本企業の脅威か？～台湾の中国活用型成長戦略～〉，《みずほりポート》（東京），2010 年第 3 期，2010 年 3 月。

式之不同，又有哪些不同的效應，也頗值得未來的先進們進一步鑽研。



參考文獻

中文部分

專書

台灣區電機電子同業工會，2009。《兩岸合贏創商機—2009 中國大陸地區投資環境與風險調查》。台北：商週編輯顧問。

呂鴻德，1996。《Q&A 企業策略聯盟》。台北：商周文化。

陳德昇，2005。《經濟全球化與台商大陸投資—策略、佈局與比較》。台北：晶典文化事業出版社。

張青松，2007。《日本對華直接投資研究》。北京：社會科學文獻出版社。

劉仁傑，1996。《日本企業的兩岸投資策略》。台北：聯經出版社。

劉仁傑，2001。《日系企業在台灣》。台北：遠流出版社。

專書論文

吳銀澤、劉仁傑，2008。〈中國大陸台日企業的共創策略〉，劉仁傑等，《共創—建構台灣產業競爭力的新模式》。台北：遠流出版社。頁 217-254。

譯著

Lewis, Jordan D. 著，陳俞君、楊素真譯，1997。《透視策略聯盟》(The Connected Corporation：how leading companies win through customer supplier alliances)。台北：遠流出版社。

年鑑報告

康師傅，2003。《2003 Annual Report 年報》。香港：康師傅控股有限公司。

康師傅，2008。《2008 Annual Report 年報》。香港：康師傅控股有限公司。

康師傅，2009。《2009 Annual Report 年報》。香港：康師傅控股有限公司。

學術論文

白井伸一，2008。《台日策略聯盟進軍中國大陸之研究》。台北：淡江大學大陸研究所碩士論文。

林邁，2008。《日本對華直接投資淺析》。長春：吉林大學東北亞研究院碩士論文。

柯丁萍，1994。《策略聯盟夥伴選擇決定因素之研究》。台北：國立台灣大學國際貿易學系碩士論文。

黃真傳，1997。《台商以策略聯盟進軍大陸市場之研究》。台北：國立成功大學企管研究所碩士論文。

程文正，2005。《台日商大陸投資策略聯盟成因與模式之探討》。台北：國立中興大學政治研究所碩士論文。

楊宏恩，2005。《日本對中國直接投資的變化與影響》。上海：復旦大學經濟研究所博士論文。

期刊論文

王德迅，1997/02。〈日本企業對華投資〉，《世界經濟》(北京)，1997年第2期，頁35-40。

司徒達賢，1996/11。〈中小企業之策略聯盟〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第2卷第3期，頁1-6。

石原忠浩，1997/5。〈戰後中『日』經濟與政治互動關係〉，《問題與研究》(台北)，第36卷第5期，頁33-55。

吳青松，1996/11。〈策略聯盟之國際發展趨勢〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第2卷第3期，頁8-13。

邱柏松，1996/11。〈國際策略聯盟—在國內的現況與績效〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第2卷第3期，頁14-22。

- 耿筠、林佩芬，1996。〈策略聯盟之初探與實例說明〉，《勤益學報》(台中)，第 13 期，頁 193-213。
- 孫智麗策劃，1995/1。〈企業國際合作赴大陸投資策略新趨勢〉，《臺灣經濟研究月刊》(台北)，第 18 卷第 1 期，頁 9-40。
- 孫智麗，1995/08。〈國際策略聯盟赴大陸投資之總體意涵〉，《臺灣經濟研究月刊》(台北)，第 18 卷第 18 期，頁 79-84。
- 海峽交流基金會，1999。〈中國大陸的台商網路—東莞台商協會及產業網路的分析〉，《兩岸經貿通訊》(台北)，第 92 期，頁 7-10。
- 張季風，2010/2。〈後危機時代日本對華投資的新機遇與前景展望〉，《現代日本經濟》(長春)，2010 年第 2 期，頁 38-44。
- 郭煌常，1990。〈國際化的合縱連橫—技術移轉和策略聯盟〉，《資訊傳真》(台北)，第 130 期，頁 115-119。
- 童振源、蔡增家，2007/7。〈從雁行發展到經濟分工：從台日經濟合作看東亞經濟分工模式的轉變〉，《國際關係學報》(台北)，第 24 期，頁 87-114。
- 葉匡時、蔡敦浩、周德光，1993/7。〈策略聯盟的發展策略—交易成本的觀點〉，《管理評論》(台北)，第 12 期，頁 99-117。
- 楊豐碩，1996/11。〈台商企業運用國際策略聯盟前進大陸市場之分析〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第 2 卷第 3 期，頁 56-64。
- 蔡宏明，1996/11。〈華人經濟圈企業策略聯盟的可能空間〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第 2 卷第 3 期，頁 35-55。
- 蔡登法，1996/11。〈台灣資訊產業進行跨國合作案例分析〉，《經濟情勢暨評論》(台北)，第 2 卷第 3 期，頁 65-73。
- 劉昌黎，2006/11。〈日本對華直接投資的新發展及其原因分析〉，《東北亞論壇》(長春)，第 15 卷第 6 期，頁 71-77。
- 鐘淑雲，2009/2。〈日本對華直接投資的現況及動向分析〉，《粵港澳市場與價格》(廣州)，2009 年第 2 期，頁 42-46。

研討會論文

朱炎，2010/6/12。〈台日企業策略聯盟的新方向、新策略〉，「台日商策略聯盟與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」。台北：財團法人資訊工業策進會。

朱炎，2009/11/14。〈金融危機與擴大內需對台日企業策略聯盟的影響〉，「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」。台北：政治大學當代日本研究中心。

伊藤信悟，2010/6/12。〈兩岸新局與台日合作趨勢〉，「台日商策略聯盟與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」。台北：財團法人資訊工業策進會。

伊藤信悟，2009/11/14。〈台日合資在中國—探討期研究對理論發展的貢獻與相關研究課題〉，「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」，台北：政治大學當代日本研究中心。

金堅敏，2010/6/12。〈外資企業開拓大陸中端市場的商務模式：兼論對日台企業策略聯盟的啟示〉，「台日商策略聯盟與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」。台北：財團法人資訊工業策進會。

金堅敏，2009/11/14。〈日本企業的轉向，開拓中國中端市場〉，「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」。台北：政治大學當代日本研究中心。

張紀濤，2009/11/14。〈台日商策略聯盟的大陸內需市場開拓〉，「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」。台北：政治大學當代日本研究中心。

劉仁傑，2009/11/14。〈台日商業策略聯盟的理論發展與實踐〉，「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」。台北：政治大學當代日本研究中心。

劉慶瑞，2010/06/12。〈從赴大陸台日商經營現況探索台日商策略聯盟之未來性〉，「台日商策略聯盟與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」。台北：財團法人資訊工業策進會。

劉慶瑞，2009/11/14。〈從赴大陸投資台日廠商之特性探討雙方的策略聯盟〉，「台日商策略聯盟與大陸內需市場開拓研討會」。台北：政治大學當代日本研究中心。

鍾維永，2009。〈兩岸關係的變化及台日合作展望〉，「台日產業技術合作契機與優勢研討會」。台北：亞東關係協會科技交流委員會。

譽清輝，2010/06/12。〈台日汽車零組件製造商在中國市場的策略聯盟案例研究〉，「台日商策略聯盟與與開拓大陸內需市場：案例與實務研討會」。台北：財團法人資訊工業策進會。

報章雜誌

朱小明，2005/4/16。〈大陸 20 城反日示威 上海民眾情緒失控 以石塊、瓶罐和雞蛋攻擊日本總領事館〉，《聯合晚報》(台北)，版 1。

江逸之，2004/3。〈亞洲光學日商登陸的最佳拍檔〉，《遠見雜誌》(台北)，第 213 期，頁 93-98。

江逸之、高聖凱，2004/3。〈台日策略聯盟新時代來臨〉，《遠見雜誌》(台北)，第 213 期，頁 58-68。

汪莉娟，2005/4/17。〈中日恩仇錄〉，《聯合報》(台北)，版 A13。

邱馨儀，2007/6/4。〈康師傅出師 兩大貴人相挺〉，《經濟日報》(台北)，版 A11。

黃正凱、謝偉姝，2005/5/20。〈日本趨勢大師大預言 大前研一：扁胡會 今年登場〉，《經濟日報》(台北)，版 A3。

劉仁傑，2006/2。〈介面策略：台日策略聯盟的新機會〉，《管理雜誌》(台北)，第 380 期，頁 81-83。

網路資料

---，2009/12/1。〈30 年我國對外開放取得巨大成就〉，《中國人民共和國中央人民政府》，<http://www.gov.cn/test/2008-11/12/content_1146749.htm>。

---，2010/3/15。〈1994-2007 年全國汽車銷售量統計〉，《中國產業研究報告網》，<<http://www.chinairr.org/data/D12/200807/10-4548.html>>。

---，2010/5/1。〈2009 年《財富》世界 500 強排行榜一覽表〉，《人民網》，<<http://mnc.people.com.cn/BIG5/126636/9624608.html>>。

- , 2010/3/3。〈大宇、ENIX 聯手進軍大陸市場--12.20〉,《大洋網》, <<http://ns4.dayoo.com/content.php?id=2382>>。
- , 2010/6/25。〈中國汽車市場產能開始形成泡沫?〉,《新華網》, <http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2010-06/11/c_12208660.htm>。
- , 2010/4/17。〈日本朝日啤酒將成青島啤酒大股東 擬派董事進駐〉,《網易財經》, <<http://money.163.com/09/0124/08/50DM90KS00252KFB.html>>。
- , 2010/7/20。〈企業招不到工 珠三角企業面臨勞動力短缺壓力〉,《新華網》, <http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/employment/2010-01/22/content_12857276.htm>。
- , 2010/5/27。〈哇哈哈遭遇達能強行併購專題〉,《新華網浙江頻道》, <<http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.zj.xinhuanet.com/tail/wahaha/wahaha.htm>>。
- , 2010/5/27。〈消費市場集中度加速提高 近七成購買力流向名牌〉,《和訊股票》, <<http://data.stock.hexun.com/600316.shtml>>。
- , 2010/1/15。〈康師傅攜手日企合作拓展大陸飲料市場〉,《華夏經緯網》, <<http://big5.huaxia.com/zt/sw/07-039/zxdz/851689.html>>。
- , 2010/5/1。〈經濟部投資業務處與瑞穗銀行及瑞穗實業銀行簽署合作備忘錄〉,《日商瑞穗實業銀行》, <<http://www.mizuhocbk.com.tw/news/100119c.html>>。
- , 2010/6/1。〈輪胎橡膠之兩岸比照〉,《元富證券(香港)有限公司》, <http://www.chinabiz.org.tw/property_news/download/%E8%BC%AA%E8%83%8E%E6%A9%A1%E8%86%A0%E4%B9%8B%E5%85%A9%E5%B2%B8%E6%AF%94%E7%85%A7.pdf>。
- 文及元、陳怡如, 2010/3/15。〈日本前五大商社化身幕後金主〉,《中時電子報》, <<http://mag.chinatimes.com/mag-cnt.aspx?artid=567&page=1>>。
- 中央社台商網, 2010/5/10。〈2008 年大陸台商協會名錄〉,《中央社》, <http://tbm.cna.com.hk/links/tbm_listpage.php>。
- 石希, 2010/6/1。〈世界十大啤酒品牌〉,《人民網》, <<http://shipin.people.com.cn/GB/86817/5952142.html>>。
- 何碧娟, 2010/6/11。〈Chaiwan 威力大! 兩岸合作威脅韓國經濟〉,《天下雜誌》,

<<http://www.cw.com.tw/article/index.jsp?id=37940>>。

邱馨儀，2010/4/25。〈頂新透過味全與日資策略聯盟布局大陸分析〉，《聯合理財網》，<<http://money.udn.com/html/rpt/rpt99134.html>>。

姜方，2010/6/10。〈統一拋售「午後紅茶」 麒麟以 360.5 萬港元接手〉，《人民網》，<<http://shipin.people.com.cn/BIG5/8674622.html>>。

保誠投信，2010/5/25。〈中國 GDP 內陸熱沿海平，基金佈局重內需輕外銷〉，《基金智網》，<<http://www.moneydj.com/y/yb/yp052000.djhtm?a=%7B3B247D4B-1713-40F7-A82B-DB8C6605ED29%7D>>。

南方都市報，2010/5/25。〈康師傅再添新品捍衛「茶王」之位〉，《康師傅官方網站》，<<http://www.masterkong.com.cn/big5/EnterpriseInformation/NewsCentre/companynews/18347.jsp>>。

津上俊哉，2009/12/15。〈吸收亞洲資近進入日本—從發展和直接投資中獲益〉，《津上俊哉個人網站》，<http://www.tsugami-workshop.jp/article_cn_class2id20020404.html>。

孫照廣，2009/12/14。〈中國啤酒市場行銷〉，《兩岸雜誌》，<<http://mag.chinayes.com/MagazineBase/M41/1902/20090306112753619.shtml>>。

張漢宜，2010/7/15。〈新興市場獨特商機，第一世界也來搶食〉，《天下雜誌》，<<http://www.cw.com.tw/article/index.jsp?id=35628>>。

黃佳琳，2010/6/1。〈跟著中國政策走 台商轉進中西部淘金〉，《非凡媒體網》，<http://www.ustv.com.tw/UstvMedia/magdetail/index/mag-emag-bigmark_id-1673-thru-flag.html>。

經濟部投資業務處，2010/3/5。〈日本企業在台投資趨勢與商機〉，《科技政策中心資訊服務處》，<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/policy/2006/policy_06_077.htm>。

聞之芳，2010/2/14。〈頂新集團與八家日商聯手登陸〉，《兩岸雜誌》，<<http://mag.Chinayes.com/MagazineBase/M100/1478/20081126135057296.shtml>>。

蔣琪，2010/4/17。〈青島啤酒澄清控股權傳聞：朝日持股 19.9%無威脅〉，《人民網》，
<<http://mnc.people.com.cn/BIG5/9257127.html>>。

蔡宏明，2010/3/2。〈2003 陸況報告〉，《中華民國全國工業總會》，<<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100052&Part=9211-1>>。

蔡宏明，2010/9/10。〈後 ECFA 大陸擴大內需的商機〉，《國政基金會》，<<http://www.npf.org.tw/post/1/8023>>。

劉坤原，2010/6/5。〈時代雜誌：中國反日情緒升高〉，《中央社》，<<http://www.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx?pNewsID=201009230043&pType0=aCN&pTypeSel=0>>。

瞿曉華，2019/12/25。〈日本對泡沫經濟形成的反思及其啟示〉，《大紀元》，
<<http://www.epochtimes.com/gb/5/5/17/n923896.htm>>。

中華人民共和國國家統計局，〈中國統計年鑑 1996〉，《中華人民共和國國家統計局》，<<http://www.stats.gov.cn/ndsj/information/njml.html>>。

中華人民共和國國家統計局，〈中國統計年鑑 2008〉，《中華人民共和國國家統計局》，<<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2008/indexch.htm>>。

大宇資訊股份有限公司，<<http://www.softstar.com.tw/index.aspx>>。

士林電機廠，<<http://www.seec.com.tw/index.asp>>。

中國投資指南網，<<http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/default.htm>>。

康師傅控股，<<http://www.masterkong.com.cn/big5/>>。

頂新國際集團，<<http://www.masterkong.com.cn/tingsin.jsp>>。

經濟部投資審議委員會，<<http://www.moeaic.gov.tw/>>。

日文部分

專書

井上隆一郎，2007。《日台企業アライアンス—アジア經濟連携への底流を支える》。東京：交流協會。

井上隆一郎、天野倫文，2008。《アジア国際分業における日台企業アライアンス：ケーススタディによる検証》。東京：交流協会。

年鑑報告

伊藤忠商事，2009。《Frontier^o 2010(アニュアルレポート 2009)》。東京：伊藤忠商事株式会社。

経済産業省，2003。《通商白皮書 2003》。東京：経済産業省。

経済産業省、厚生省、文部省，2004。《平成 15 年度ものづくり白書（製造基盤白書）（ものづくり基盤技術振興基本法第 8 条に基づく年次報告）》。東京：経済産業省。

日中投資促進機構，2003。《「第 7 次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》。東京：日中投資促進機構。

日中投資促進機構，2007。《「第 9 次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)》。東京：日中投資促進機構。

日本貿易振興機構 海外調査部 中国北アジア課，2010/5。《「日台アライアンス研究会」報告書》。東京：日本貿易振興機構。

野村総合研究所，2010/3。《東アジア食品産業海外展開支援事業(優良パートナーシップ)報告書》。東京：野村総合研究所。

學術論文

唐惠秋，2008。《中国における日本企業の経営戦略に関する要因分析－台湾企業とのアライアンスを中心に－》。台北：淡江大學日本研究所碩士論文。

期刊論文

伊藤信悟，2005。〈急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」～中国を舞台とした日台企業間の「経営資源の優位性」補完の構造～〉，《みずほ総研論

- 集》(東京), 2005年Ⅲ號, 頁 1-35。
- 伊藤信悟, 2006/9。〈拡大する中国での日台アライアンス～「台湾活用型対中投資」の魅力と注意点～〉, 《瑞穂レポート》(東京), 第 45 號。
- 伊藤信悟, 2010/3。〈「チャイワン」は日本企業の脅威か? ～台湾の中国活用型成長戦略～〉, 《みずほりレポート》(東京), 2010 年第 3 期, 頁 1-65。
- 浦野卓矢, 2005。〈台湾対中投資と日台ビジネスアライアンスの潮流〉, 《交流》(東京), 第 724 期, 頁 6-24。
- 川嶋一郎、野中利明, 2003/6。〈中国経済の躍進を支える台湾系企業〉, 《知的資産創造》(東京), 2003 年第 6 號, 頁 46-57。
- 此本臣吾, 2009/1。〈2010 年代に向けた中国の変化と日本企業の戦略〉, 《知的資産創造》(東京), 2009 年第 1 號, 頁 10-27。
- 吳銀澤, 2005/3。〈台日企業進入中國市場策略合作相關理論之檢討〉, 《育達學院學報》(台北), 第 9 期, 頁 63-83。
- 朱炎, 2003/7。〈対中投資は台湾企業に学べー台湾企業の対中の実態と成功要因〉, 《Economic Review》(東京), 第 7 巻第 3 期, 頁 100-125。
- 朱炎, 2004/10。〈中国ビジネスにおける日台企業アライアンスー日本企業が対中投資に台湾を活用べき〉, 《富士通総研・研究レポート》(東京), 第 207 期, 頁 1-23。
- 朱炎, 2005/4。〈中国ビジネスにおける日台企業アライアンスー日本企業が対中投資に台湾を活用べき〉, 《Economic Review》(東京), 第 9 巻第 2 期, 頁 95-114。
- 朱炎, 2008/5。〈急拡大する中国の自動車市場と日系企業の対応〉, 《研究レポート》(東京), 第 319 期, 頁 1-28。
- 田崎嘉邦, 2009/5。〈日本企業にとっての「台湾」との協調戦略〉, 《知的資産創造》(東京), 2009 年第 5 號, 頁 84-85。
- 野中利明, 2003/9。〈台湾を基点にアジア進出を図る日本企業〉, 《IT ソリュー

- ションフロンティア》(東京), 2003 年第 9 号, 頁 16-17。
- 野村総合研究所 台北支店, 2003/9。〈2003 年度「在台日本企業の事業活動に関するアンケート調査」〉,《中華民國 台湾投資通信》(台北), 第 97 卷, 頁 1-4。
- 堀千珠, 2007/2。〈食品メーカーのアジア外国におけるアライアンス戦略〉,《Mizuho Industry Focus》(東京), 第 53 卷, 頁 1-15。
- 山倉健嗣, 2001。〈アライアンス論・アウトソーシング論の現在—90 年代以降の文献展望—〉,《組織科学》(東京), 第 35 卷第 1 期, 頁 81-95。

網路資料

- , 2010/4/7。〈台湾の大手総合食品メーカー大成集団と中国・天津でプレミックス生産販売会社を設立〉,《双日株式会社》, <<http://www.sojitz.com/jp/news/a2002/pdf/2002nic/021029.html>>。
- 2010/7/15。〈NTT ドコモとインド タタ・グループの資本提携について〉,《NTT DOCOMO》, <http://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/081112_00.html>。
- , 2010/7/15。〈インド政府、製薬企業の買収で規制を検討〉,《日経ビジネス》, <<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20100914/216229/>>。
- 浦野卓矢, 2009/11/10。〈中国での日台ビジネスアライアンスの潮流〉,《日台ビジネスステーション》, <https://www.jptwbiz-j.jp/bizinfo_j/trp_j/030205_j.html>。
- 浦野卓矢, 2009/11/10。〈拡大する中国での日台ビジネスアライアンス〉,《日台ビジネスステーション》, <https://www.jptwbiz-j.jp/bizinfo_j/trp_j/030205_j.html>。
- 金堅敏, 2009/11/30。〈中国市場開拓における日台企業アライアンスの役割を再認識せよ〉,《富士通総研》, <<http://jp.fujitsu.com/group/fri/column/opinion/200911/2009-11-4.html>>。
- 佐藤嘉彦, 2010/4/25。〈中国の即席麺王「康師傅」【1】 ベールを脱いだ“ハイブ

リッド経営”〉，《日経ビジネス》，〈<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090703/199352/?P=1>〉。

佐藤嘉彦，2010/4/25。〈中国の即席麺王「康師傅」【2】年率15%増の飲料市場、「水」を戦略商品にする訳〉，《日経ビジネス》，〈<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090703/199353/>〉。

佐藤嘉彦，2010/4/25。〈中国の即席麺王「康師傅」【3】日本企業が傾倒するカリスマの魅力〉，《日経ビジネス》，〈<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090707/199470/?P=1>〉。

高寛，2010/1/10。〈世界の時代潮流とアジア市場を見据えた台日協力体制の構築〉，《台日産業技術合作促進会》，〈http://www.tnst.org.tw/ezcatfiles/cust/img/img/20090722jp_21.pdf〉。

アサヒビール，〈<http://www.asahibeer.co.jp/>〉。

伊藤忠商事株式会社，〈<http://www.itochu.co.jp/>〉。

サンヨー食品株式会社，〈<http://www.sanyofoods.co.jp/company/index.html>〉。

野村総合研究所，〈<http://www.nri.com.tw/jp/index.php>〉。

日本貿易振興協会(JETRO)，〈<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>〉。

日本財務省，〈<http://www.mof.go.jp/>〉。

日本総務省統計局，〈<http://www.stat.go.jp/>〉。

日中投資促進機構，〈<http://www.jcipo.org/>〉。

英文部分

専書

Porter, Michael E., 1986. Competition in Global Industry. Boston, Mass. : Harvard Business School Press。

期刊論文

Barrie, James G., 1986. "Alliances : The New Strategic Focus," Long Range Planning, Vol.18 No.3, pp.76-81 。

Devlin, G. and Bleakley, M., 1988. "Strategy Alliances-Guidelines for Success," Long Range Planning, Vol21. No.5, pp18-23 。

Lewis, Jordan D., 1990. "Using Alliance to Build Market Power," Plan Review, Sep-Oct, 1990, pp4-8 。

Rigby, D.K. & Buchanan, W.T., 1994, "Putting More Strategy into Strategic Alliance," Directors and Boards, Winter, 1994, pp.14-20 。

網路資料

Forbes , <<http://www.forbes.com/>> 。

