



工業機器人等自動化科技，是台商製造業較適合轉進的先進製造領域之一。

從中國大陸產業變革中 尋求最大利基

台商西進突圍的 5大關鍵策略

面對中國大陸製造業從低階轉先進、製造轉服務的兩大產業變革，台商必須及早訂出因應策略，才能在新的產業競爭態勢中，持續穩健經營。本文將介紹台商西進中國大陸時，可採用的5大策略，希冀能為台商尋求最大競爭利基。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社 攝影／邱如仁

隨著中國大陸持續改革製造業，過去全面「卡位」中國大陸市場的台商，如今都面臨嚴峻考驗，除了原本就存在的勞工不足、薪資高漲、投資優惠政策取消等瓶頸外，中國大陸積

極調整經濟與產業結構，全力發展高階製造與服務產業的兩大主軸，同樣衝擊台商在中國大陸的經營布局。

面對台商在中國大陸遭遇的困境與瓶頸，近年來台灣各界採

取各種措施，讓廣大台商可以因應詭譎多變的中國大陸市場。綜觀各方專家看法以及中國大陸台商的具作為，大抵上可歸納出台商迎戰新中國大陸市場的5大關鍵，分別為：搶攻中國大陸高階製造市場；

切入中國內需服務缺口，開拓服務商機；回台投資，根留台灣再造競爭力；掌握中國大陸自由貿易政策，提高布局中國大陸市場的可行性；政府領頭整合資源，建立兩岸新關係。

策略1》掌握3大重點 搶攻高階製造市場

因應中國大陸積極發展先進製造業，向來在製造生產擁有厚實技術的台商，也應該積極進行轉型升級，在中國大陸發展高階製造的過程中，提前卡位，想要從傳統製造朝高階製造業轉進，台商必須掌握3大重點。

重點1》善用優勢 轉型更容易

「中國大陸產業的典範轉移，對台商而言是機會也是威脅，台商應善用雄厚的製造業基礎與價廉質優的研發人才，朝升級轉型之路邁進。」台灣經濟研究院副院長龔明鑫建議，台商製造業轉型可努力的方向很多，包括完善產業供應鏈，建構整合系統及應用能量；強化產品差異化，提升附加價值；發展系統性應用服務；深化基礎技術等，都可提振台灣製造業競爭力。

勤業眾信聯合會計師事務所製造業負責人龔俊吉會計師也認為，台灣擁有高素質人力資源以及高效率、彈性生產管理模式，此外，台灣企業向來可藉快速應變能力與優異的創新能力，結合

相關設備產業，導入服務業作法，延伸製造業價值鏈，這些都是台灣轉型升級時的利器，必須好好善用之。

財團法人國家政策研究基金會科技經濟組政務委員暨中央大學經濟系教授朱雲鵬則認為，台灣具備科技與基礎工業優勢，未來可透過產官學合作在通訊科技、航太科技、綠能科技等領域進行深化發展；此外，有鑑於中國大陸意識到綠色環保與節約能源的重要性，全面推動綠色製造，台灣也應善用綠色能源相關產業能量，於未來在中國大陸的綠色能源中扮演關鍵角色。

禾研科技總經理陳威則強調，過去台灣製造產業經營模式以OEM、ODM為主，對經營品牌缺乏經驗，但是若要布局中國大陸市場，一定要有品牌，以醫療服務領域為例，台灣不僅擁有一流

的臨床醫師，同時擁有充沛的ICT研發人才，雙方如果可以攜手合作，創新醫療產業相關設備與服務，再加上經營品牌的思維，勢必可以在競爭激烈的中國大陸市場，打開一條康莊大道。

重點2》轉型不能忽視資金問題

除了善用既有優勢外，由於轉型升級需要大量資金，因此台商要對資金問題有全方位的配置。資誠聯合會計師事務所駐中國首席代表會計師林鈞堯表示，台商到中國大陸經商面臨極大的抉擇，也就是繼續經營或是退出市場，若是選擇永續企業經營，那麼在陸企環伺、勞動力及租金成本不斷增加、稅務法令與環保規定日益嚴格等問題之下，台商必須透過轉型升級提升本身戰鬥力，才能從狼群中脫困而出。而由於轉型升級等同於重新切入陌生經營領域，企業必須兼顧技



台商應善用優質研發人才及高效率生產管理模式，迎戰中國大陸產業轉移的激烈競爭。

術、設備、管理等層面，因此擁有良好的資金安排甚為關鍵，才能達到轉型目標。

林鈞堯進一步從其多年輔導中國大陸台資企業的經驗指出，中國大陸企業快速崛起，敢拚、勇於「融資圈錢」的狼性企業風格，在各產業領域中不斷攻城略地，已經對台商構成極大威脅，台商若不能掌握靈活彈性的資金運用與長期穩健的經營策略，可能難以繼續在中國大陸經濟成長中，分享到紅利。

重點3》聚焦3大先進製造領域

進一步探討台商製造業較適合轉進的先進製造領域，IDC中國行業研究與諮詢服務部研究經理王岳認為，未來德國工業4.0的強化先進製造趨勢，將成為中國大陸製造業最為關注的焦點，包括建設資訊物理系統網路（Cyber-Physical System）、研究智慧工廠以及智慧

生產等，都將成為製造業轉型升級的重點方向，因此自動化將成為主要項目。工研院IEK也認為，包括自動化、機器人等自動化科技，以及電動車在內的綠色能源等，都是未來台商搶攻中國大陸先進製造市場的重要領域。

首先來看工業自動化與機器人領域。早期中國大陸工業自動化著重在生產製造的基礎建設，如今隨著中國大陸製造業逐漸從勞力密集轉進新一代製程，因此將由自動化轉向智慧自動化，而要達到智慧自動化目標，以物聯網應用在新能源、水力、石油、天然氣、建築節能等領域建設智慧自動化應用，將成為潮流所在。

研華科技指出，智慧自動化已成中國大陸製造業轉型的主要方向，目前不只產業思考如何透過智慧自動化提高生產力，中國大

陸政府也積極推動先進製造。於此之際，研華積極耕耘智慧製造與產業機器人等產品與設備控制解決方案，加強布局中國大陸市場。

再看電動車領域，根據中國大陸汽車工業協會最新提出的報告指出，2015年中國大陸新能源汽車快速成長，其中，純電動車產量與銷量較2014年同期成長達380%與370%，商機正快速湧現；其次，油電混合車的產銷量也平均成長210%。迎接市場商機，包括富田機電、台達電子等都已透過切入大車廠的供應鏈體系，搶攻市場，另外整車廠部分，立凱電子也採取與當地廠商進行策略聯盟的方式，布局中國大陸電動巴士整車市場。

策略2》回台投資轉型 2大關鍵提升競爭力

面對中國大陸製造轉型的局勢，台商除了以轉型升級策略加以因應，有鑑於我國政府正積極推動台商回台投資政策，因此台商也可思考將產線移回台灣，擺脫目前在中國大陸市場的困境，並藉此回台利用國內資源進行轉型升級的目標，再造競爭力，想要順利回台再造競爭力，大抵上不能忽視3大關鍵要素。

關鍵1》自動化 解決人力問題

過去台商出走，最大原因是人力成本過高，如今台商回台，首要任務就是解決人力資源的問題，而自動化無疑是最主要的手段。化妝



企業轉型升級需要龐大資金支撐，良好的財務規畫是關鍵之一。

品製造廠台鉅集團就是典型回台投資再造競爭力的成功案例。

台鉅企業董事長陳東亮指出，過去化妝品生產從原料製造到產品組裝，因應不同製程的需要，僅部分材料裝填可以自動化設備取代人工，後段組裝因為產品多樣化以及需辨識檢查的需求，仍需大量人力進行，因此台鉅集團為降低人工成本，於20多年前西進中國大陸。

在中國大陸深入布局的台鉅企業，迅速的成為全球知名化妝品品牌代工廠，並且為中國大陸最大化妝品出口企業，之後更自創品牌Citycolor、Maxmell、TJ Cos等，歷經多年努力逐漸在歐美市場打響名號，寫下銷售佳績，並於2013年從歐美紅回台灣。

陳東亮進一步表示，近年來隨著化妝品產品的精緻化與客戶對產線品質的要求提高，原有中國大陸產線已無法滿足客戶要求，再加上台灣擁有一流的研發及行銷能力、台灣製造MIT的品質及價格更具競爭力，因此，2014年台鉅集團在台南仁德新廠建設占地約3,500坪的工廠，並且啟用全台灣第一座彩妝博物館，在台灣建立化妝品生產重鎮。

陳東亮表示，台灣擁有品質優良的機器人及機器手臂等工業自動化設備，可以建置化妝品製程全自動化生產線，克服過去需要大量人力需求及人力製造品質



隨著中國大陸推動先進製造業，智慧自動化及機器人等產業將成為關注焦點，企業必須掌握智慧自動化科技，才能立足於中國大陸先進製造市場。

無法穩定的問題，因此，台鉅企業透過導入智慧自動化技術，改善產線人力交叉汙染的疑慮，並讓產品符合GMP要求，生產高階化妝品產品，預計2015年進行試量產。陳東亮強調，看好中國大陸內需市場，台鉅企業開始將其自有品牌Citycolor推往中國大陸上市銷售，目前正在中國大陸二、三、四線城市布局行銷通路，搶攻中國大陸龐大的化妝品市場。

關鍵2》技術升級 創造競爭優勢

另外，回台投資對技術進行升級，創造兩岸差異化是另一關鍵。例如，堆高機與CNC電腦沖床製造銷售商台勵福集團，早年即前進中國大陸市場，目前不僅是中國大陸前三大堆高機、CNC電腦沖床銷售商，更在中國大陸擁有超過百家直營銷售據點。

近年來，台勵福集團為深化技術能力，以「台灣技術升級、根留台灣」理念積極回台投資，台勵福集團認為，台灣機械產業具備創新研發與高技術能量，較能創造高「性價比」的產品，再加上台灣擁有完整機械產業聚落優勢，因此深化在台經營，可善用台灣充沛的研發能量，提升技術能力，進而創造差異化產品，贏得更多客戶的青睞。

策略3》滿足內需缺口 台商3大領域拓商機

台商製造業在中國大陸或台灣的轉型升級之外，面對中國大陸製造轉型服務化所帶動的龐大內需商機，服務業台商當然也不能忽略此一契機，如今中國大陸包括健康醫療、教育、餐飲零



艾美特電器透過不斷的技術升級，發展差異化產品，成功拓展中國大陸內需市場。

售、文創等各種商業服務業，無不充滿商機，誰搶先尋找滿足缺口的產品與服務，就有機會贏得商機。

台灣經濟研究院第六所所長楊家彥認為，台商企業搶攻中國大陸服務商機，可從兩個層面來看，其一是製造業轉型升級朝服務業邁進，進入二、三線城市發展商機，包括紡織服務業、金屬製造業、家電製造業、家具製造業、通訊設備與電腦等電子製造業，都可朝這方向前進；其二是台灣服務業者積極

拓展中國大陸市場，對此，由於台灣服務業多屬中小企業，楊家彥建議台商前往中國大陸可先避開競爭已相當激烈的沿海市場，先往二、三線城市或內陸市場發展。

製造轉服務 著重行銷與品牌建立

在製造轉服務方面，包括艾美特電器、建大輪胎都有非常成功拓展中國大陸內需市場的經驗。艾美特電器副董事長蔡正富指出，面對中國大陸激烈的市場競爭，艾美特除了不斷進行技術升級，發展差異

化高階產品，更運用中國大陸在地資源，建立綿密的銷售網絡。

蔡正富強調，台商進入中國大陸內需市場，最好選擇當地市場還沒有強勢品牌的產品為優先項目，然後先透過電子商務平台，如天貓與京東商城等切入市場，提高產品知名度後再擴大經營。建大輪胎工業總經理林建良也強調，拓展中國大陸內需市場，品牌形象建立是最重要的課題，因此建大輪胎積極因應中國大陸各省市消費特性，舉辦各種活動或運動行銷方式，強化消費者對建大產品的品牌印象，提升產品知名度。

零售業不能忽視的電商O2O趨勢

從製造轉服務搶攻中國大陸內需商機之外，不論哪個領域的台商，想拓展中國大陸龐大內需市場，絕對不能忽視其零售業的發展趨勢。在實體通路上，德勤中國消費行業主管合夥人龍永雄表示，目前中國大陸有將近3,500家購物中心，一直到2025年，還會有7,000家購物中心建成開業，屆時中國大陸的購物中心將超過10,000家。

儘管實體購物中心快速增加，但是要透徹掌握中國大陸零售市場，網路購物無疑是不容忽視的重點。德勤中國零售行業主管合夥人劉勁柏強調，與全球其他國家一樣，中國大陸網路購物熱潮正不斷增長，已經成為消費者最主要的消費管道。根據中國連鎖經營協會（CCFA）聯合德勤中國、九洲遠

景、和橋機構共同發布的《2014中國購物中心與連鎖品牌合作發展報告》顯示，網路購物目前已成為零售消費的重要管道，此外在智慧手機的迅速普及與手機應用的完善，更將帶領行動消費的爆炸式成長。

另一方面，由於傳統零售正遭受網路和行動銷售的持續衝擊，導致實體通路商的優勢逐漸削弱，因此實體零售商也正積極朝網路和行動購物邁進，並且加速導入線上線下（O2O）的虛實整合商務模式，為消費者提供優質的購物體驗。未來，中國大陸將有愈來愈多購物中心推出線上App，而App功能也日趨豐富，例如提供商場內品牌分布、最新促銷活動和VIP優惠等資訊；以及查詢使用者消費紀錄和紅利積分、發放優惠券等。諸多手段都在追求提升消費者體驗，以順應不斷轉變的消費喜好與模式。

文創西進大陸 做好攻防對策

在各種服務業之中，文創產業西進中國大陸的號角也已經響起。「台灣文創產業受限於本地市場規模，必須積極尋求更大的成長空間，開發外銷市場，才能穩建經營，而與台灣為同文同種的中國大陸，一直是台灣文創業首選市場。」資誠全球聯盟組織（PwC Global）的調查顯示，近年來中國大陸娛樂與文創產業走勢強勁，預估至2017年，全球前三大娛樂與文創產業市場分別為美國、日本與中國大陸，其中中國

大陸年複合成長率最高，達12%，產值高達2,000億美元。

面對中國大陸龐大商機，台灣文創產業若把握此一西進發展的契機，將為台灣文創產業開創新脈動與新格局。不過，由於中國大陸文創產業競爭激烈，台商西進必須做足功課，施以正確的經營策略。資誠聯合會計師事務所會計師郭宗銘指出，中國大陸市場的規模、行銷方式與消費者習性都與台灣市場大相逕庭，台灣文創業者不能再以傳統經營模式，或單純複製台灣經驗的方式西進，而是應更深層的規劃品牌與通路策略、在智財權益保護上有完善的攻防策略，以及深入了解當地法規。

就品牌經營上，誠品生活通路發展事業副總經理歐正基指出，文創品牌要有自己的內涵與品牌力，否則容易被大量模仿而失去特色，

這也是誠品在香港展店時，一直著重於尋找到台灣特色、優質文創品牌為主要方向。在智財權保護議題上，高度需要智財權保護的霹靂布袋戲，在前進中國大陸印象最深刻的經驗，就是中國大陸智財權的保護尚有不足，與代理商之間沒有強力的合約保護，是以霹靂布袋戲最後終止影音產品授權，轉而選擇性地與其他影音業者合作，布局市場。法規層面上，愛情公寓董事長張家銘強調，中國大陸對文創與內容產業、網路產業的管制都相當嚴格，因此西進市場的台商，一定要先對當地法規有一定程度的掌握。

策略4》3大焦點 掌握自貿區政策利多

隨著中國大陸政府積極推動自由貿易政策，加速發展經濟自由貿易區（簡稱自貿區），台商更要懂



中國大陸智財權的保護尚不完善，霹靂布袋戲就曾發生與代理商因無智財權約束力，而終止影音產品授權的不愉快經驗。

得善用自貿區的相關措施，讓台商布局變得更加容易。

資誠 (PwC Taiwan) 聯合會計師事務所指出，從上海自貿區成立以來，外界對於這個同時提供資金、關務及投資准入優惠的區域充滿無限夢想，甚至有人認為這是中國大陸落實自由市場的最後一塊拼圖。根據統計，2014年上海自貿區新增的外商投資專案再創歷史新高，比起2013年足足多了4.5倍，且大多數的專案是以通過負面清單裡備案方式成立。由於上海自貿區亮麗的招商成績，2014年底中國大陸國務院同時批准天津、福建與廣東3個自貿園區，並擴大上海自貿區面積，如今上海自貿區除原來的

稅港區和上海浦東機場綜合保稅區外，還新增陸家嘴金融片區、金橋開發片區、張江高科技片區。

從中國大陸加碼開放自由化，使得出口自貿區已成為許多全球企業搶攻中國大陸內需市場的要塞，不容忽視，不過台商在進駐的同時，也要有具體的評估與考量。

焦點1》注意優惠條件與法令規範

資誠 (PwC Taiwan) 聯合會計師事務所會計師段士良表示，自貿區雖提供企業在金融、物流及特定產業投資比例開放上，有更大的操作空間，但建議企業在考慮是否進駐自貿區時，不能僅著眼於自貿區所提供的租稅項目等各項優惠措施，而應從營運操作和政策環境配套的角度通盤思考，才能真正有效

運用自貿區所帶來的商業優勢。

焦點2》善用廣泛投資項目開放

資誠 (PwC Taiwan) 聯合會計師事務所駐上海首席代表林鈞堯表示，過去因為工商法令限制，許多外資無法直接投資部分受限制產業，或是受到外資持股比例的限制，但目前中國大陸主要的自貿區持續開放外商投資工商准入項目之後，未來可能造就資本市場另一批耀眼的企業。

舉例來說，現在自貿區內的投資項目開放後，透過投資架構與營運結構的重新調整，某些原先被限制外資持股比例的企業，在改遷入自貿區內營運後，可依法擴大投資事業的外資股東持股比例，如此對集團母公司的投資利潤即可有更大



台商進入中國大陸內需市場，網路購物是不容忽視的重點，台商可透過電子商務平台切入市場，提高產品知名度後再擴大經營。



國貿學苑

INTERNATIONAL TRADE BUSINESS SCHOOL

您進修的首選！

在職場中，
學習是必要的停頓、有意義的投資，
更是加強競爭力唯一作法。
「國貿學苑」陪伴您成長！

創意服務

業務行銷

網路電商

產業知識

財務管理

高階策略

課程名稱	開課日期
在大陸從事服務貿易業常見稅務問題解析	104/05/07週四 14:00~17:00
存貨管理與成本分析管控實務	104/05/13週三 09:30~16:30
【簡報「化」妝術，簡化、強化、美化】 非設計人員也學得會的簡報技巧	104/05/15週五 09:30~16:30
【解讀全球財經與外匯大趨勢講座】 系列2.新興市場與工業國家的資金循環	104/05/18週一 19:00~22:00
IFRS系列3--【國際會計準則IFRS收入認列新準則】	104/05/19週二 14:00~17:00
中高階主管的七大核心管理職能特訓	104/05/20週三 09:30~16:30
決戰之王－零售通路關鍵學習9堂課	104/05/21~104/06/18 週二、四 19:00~21:30
網路業務開發實務班	104/05/26週二 09:00~15:00
360度企業網路行銷關鍵經營班	104/06/10週三 09:00~15:00
簡報煉「睛」術，圖像、圖形、圖表-圖解思維與技巧	104/06/22週一 19:00~22:00
【解讀全球財經與外匯大趨勢講座】 系列3.外匯市場最新動態分析	104/06/22週一 19:00~22:00
團隊溝通、人脈關係與衝突管理	104/06/30週三 09:30~16:30
突破傳統窠臼與迷思-人事招募與離職實務解析	104/07/10週五 09:30~16:30
【解讀全球財經與外匯大趨勢講座】 系列4.學會巴菲特的ETF（指數股票型基金）	104/07/20週一 19:00~22:00

歡迎加入
國貿學苑粉絲團



進入官網報名



更多詳盡課程內容，歡迎上國貿學苑網站查詢：www.itbs.org.tw

採網路、傳真或電話報名，即日起開放報名額滿為止。

- 網路報名：www.itbs.org.tw (掃描條碼可直接進到官網)
- 聯絡電話：02-2581-3521分機439 郭先生

助益，也有利於未來進入資本市場的規畫。

焦點3》掌握自貿區的開放範圍

段士良進一步指出，目前自貿區內推行的政策措施，的確可能提供企業更多境外境內雙向資金操作的空間，也對原先受到投資限制的產業開啟一扇大門，但是企業一定要注意：不同區域自貿區開放的經營項目，並不一定能全國適用。段士良舉例，目前在自貿區開放的外資獨資演出經紀機構只能在上海市提供相關服務，若要跨省市經營，需要透過其他的交易安排，是以企業在運用自貿區提供的創新開放與優惠措施時，必須兼顧營運區域其他的政策措施，並衡量企業本身的營運模式，才能真正打通搶進中國大陸市場的優勢。

策略5》2大政策方向 政府帶頭衝

當然，除了企業本身的努力外，面對中國大陸產業進行一場前所未見的典範轉移之際，我國政府也應該就政策方向面，做為企業後盾，協助企業因應新中國大陸市場的競爭格局。

方向1》加強整合 建立合作關係

就政府而言，莊奕琦認為，台灣的全球化、國際化必須立基於國際經貿之上，因此現階段台灣需要全盤的兩岸政策。朱雲鵬則建議，中國大陸開始推動「中國製造



台灣文創業者必須具備特色與堅強的品牌力，才能為文創產業開創新格局。

2025」，將進一步影響兩岸產業分工結構，因此台灣必須將「中國製造2025」列入明年全國科技技術第十次會議中討論，藉由產官學研討後提出因應之道。

針對中國大陸的產業變革，經濟部工業局指出，經濟部自2008年底啟動「搭橋專案」，協助台商把「以中國大陸為工廠」的經營模式，調整為「以中國大陸為市場」的模式，讓兩岸企業在新的關係之下進行互補合作，不僅可藉此開發中國大陸市場，亦可吸引歐、美、日跨國企業透過台灣，再轉進中國大陸投資，提高台商布局中國大陸與全球市場的機會。

方向2》找到兩岸競合的新方向

綜觀中國大陸近年來的經濟與產業結構改革，正式告別30多年來經濟改革的兩位數成長模式，走向「新常態」發展模式。莊奕琦解

釋，所謂的新常態包括兩個重點，第一是解決過去粗放成長經濟模式下，累積的結構矛盾與財政金融風險；第二是建立新的成長動能與模式，也就是避免高速成長，盡早使經濟結構合理化。莊奕琦認為，當中國大陸追求經濟發展的新常態，台商在兩岸競合關係上，應該揚棄代工生產模式，卡位區域經濟價值鏈，並且從兩岸垂直分工走向水平分工的過程中，找出兩岸企業之間的新合作關係。

面對中國大陸產業典範轉移的重大變革，台灣從政府到產業界，面臨的挑戰非常複雜，包括台商應該先釐清自身目前所處的環境，然後就整體市場競爭、法規、資金、品牌行銷經營、技術等層面，都必須要尋求符合自身處境的相對應策略，可望在全新的中國大陸市場，開闢出一條康莊大道。■