

# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：TEEMA 書面資料整理

## 自主創新興商機

### 2006 中國大陸地區投資環境與風險調查

組員名單
貿四甲 石宛樺
貿三乙 劉如芳
貿三乙 陳靖鏗
貿三乙 孫嘉吟
貿三丙 柳宜汎(組長)
貿三丙 劉怡忻
貿三丙 連嫻含
貿三丙 鄭宜佳
貿三丙 吳佩蓉

開課老師：邱世寬 老師

課程名稱：大陸台商管理實務

開課系所：國貿三合

開課學年：九十五學年度 第一學期

# 目 錄

篇章	內容	負責人
第一篇 崛起與反思 第 3-8 頁	第一章 全球經濟版圖變遷：從「西潮」到「東望」 第二章 全球經濟新絲路：「中國熱潮」與「中國現象」 第三章 中國大陸經濟發展思路： 六大典範移轉 第四章 中國大陸經濟新動力：「十一五」規劃	陳靖錚
第二篇 自主與創新 第 9-12 頁	第五章 TEEMA 報告的「雄略」與「企圖」 第六、七章 中國大陸自主創新背景與成果：「自省」與「自惕」 第八章 中國大陸以自主創新關鍵力：智慧財產權 第九章 自主創新之台商契機：「機會」與「威脅」	劉怡忻
第三篇 標竿與分享 第 13-39 頁	第十章 價值鏈創新個案：鴻海精密工業 第十一章 科技研發創新個案：宏達電 第十二章 品牌價值創新個案：明基電通 第十三章 產品價值創新個案：神達電腦 第十四章 經營模式創新個案：英華達	柳宜汎 吳佩蓉 石宛樺 劉如芳
第四篇 兩力與兩度 第 40-71 頁	第十五章 TEEMA 2006「城市競爭力」分析 第十六章 TEEMA 2006「投資環境力」分析 第十七章 TEEMA 2006「投資風險度」分析 第十八章 TEEMA 2006「台商推薦度」分析 第十九章 TEEMA 2006「城市綜合實力」分析 第二十章 TEEMA 2006 單項指標 10 優城市排行	石宛樺 劉如芳
第五篇 結論與建言 第 72-78 頁	第二十一章 TEEMA2006 報告「發現」與「趨勢」 第二十二章 TEEMA2006 報告「結論」與「總評」 第二十三章 TEEMA2006 報告「建言」與「心聲」	連媿含
第六篇 殷鑑與借鏡 第 79-94 頁	第二十四章 中國大陸台商智慧財產權與權剖析 第二十五章 中國大陸商業秘密法律保護問題及因應策略 第二十六章 中國大陸專利申請簡介	鄭宜佳
第七篇 資訊與價值 第 95-99 頁	第二十七章 中國大陸 80 個城市綜合實力排行 第二十八章 中國大陸 44 個城市歷年競爭力排行 第二十九章 中國大陸 53 個高新技術開發區名錄 第三十章 中國大陸台商協會重要資訊	孫嘉吟

## 第一章 全球經濟版圖變遷：從「西潮」到「東望」

### 一、 全球經濟中心、生產中心的改變

過去全球經濟中心、生產中心集中在歐美日，1980 年代，亞洲經濟實力的崛起，以日本為首的雁行經濟結構帶動了「香港、新加坡、台灣、韓國」亞洲四小龍的經濟騰飛，引領全球經濟的目光，投向亞洲市場，此被稱之為「東望政策」。

### 二、 亞洲經濟的崛起

2003 年 10 月高盛經濟報告指出：「**金磚四國**〈BRICs〉— 巴西〈Brazil〉、俄國〈Russia〉、印度〈India〉和中國大陸〈China〉的經濟崛起，將逐步取代全球六大經濟的地位」，預測 2050 年六大經濟體將變為「中國大陸、美國、印度、日本、巴西、俄羅斯」。

2006 年高盛經濟報告再度提出**新鑽 11 國**「N-11」〈the Next Eleven〉，指出南韓、墨西哥、孟加拉、印尼、菲律賓、越南、伊朗、巴基斯坦、奈及利亞、埃及和土耳其將**成為全球的新經濟體**，全球經濟版圖由過去的「西望」演進成為今日的「東潮」。

高盛經濟報告中指出：「中國大陸崛起的故事已為人們所熟知，但我們懷疑，印度和其他國家的潛力，以及發達國家的老年化和發展中國經濟增長之間的相互影響，還不為人們所認識。」

全球經濟數十年變動一次，19 世紀的歐洲，20 世紀初的美國，20 世紀末的日本，到 21 世紀初的中國大陸及印度，此時亞洲的新興市場，已令世人再度聚焦而無法忽視。

## 第二章 全球經濟新絲路：「中國熱潮」與「中國現象」

## 一、 全球政治領袖對中國大陸崛起的關注：

美國總統布希〈2005〉積極肯定中國大陸經濟的快速發展，同時對中國大陸加強知識產權保護的執法力感到鼓舞，這將增加美國企業在中國大陸發展的信心。

新加坡前內閣總理李光耀〈2005〉表示，近年中國的經濟與社會發展舉世矚目，給東亞各國提供日益緊密的貿易和生產作業聯繫，這將會使東南亞各經濟體緊密的聯繫起來。

### 1. 全球著名媒體對中國大陸崛起的評析：

英國《BBC》中文網〈2005〉報導指出，將來中國大陸經濟量肯定會超過全球頭號經濟強國美國，對其地位形成挑戰。《BBC》新聞網〈2006〉所發表的文章指出，中國大陸值得被如此關注是因為這個沉睡的巨人正在伴隨著經濟的迅猛發展而成爲一個甦醒的巨人，現在應該把中國大陸看作一個希望再次得到它在世界上適當位子的巨人。

德國《趨勢》雜誌文章曾指出中國大陸是「開始跳的老虎」，美國之音則推出系列的報導，說「中國大陸的崛起震動了整個世界」。中外學者、名流交口稱讚認爲這一「崛起」十分了不起，並已經開始對世界產生深刻的影響。

### 2. 全球管理大師對中國大陸崛起的言論：

經濟學者大前研一〈2005〉指出中國大陸經濟與商業形貌已經在過去5年來從根本上有著大的變化，企業應對中國大陸，是典範移轉的進行式，在互動中，中國大陸自身也在改變，過去官方的制度依舊存在，但不同的是內容逐漸鬆綁。

早年因嚴格管制而停滯不前的企業也活絡起來，競爭出現在銳進的新興當地企業與外來企業中，中國大陸市場內部需求成長明顯，市場範疇亦趨西方資本世界，強勁的成長力、吸引力，使得在中國大陸成立企業不僅可行，更是必要的潮

(報告題名)

流。

### 第三章 中國大陸經濟發展思路：六大典範疇

#### 一、從「部份先富論」到「共同富裕論」：

日本財經刊物《經濟界》於 2006 年 5 月 25 日發表專文，認為：「**中國經濟最大的瓶頸是地區發展不均衡和農業問題**」。1978 年中共 11 屆三中全會鄧小平宣導的「**先富論**」：1.國土遼闊、人口眾多，所以不可能一下子富裕起來，2.**使一部分地區先富裕起來**，再帶動相對貧困的地區，3.**必須防止出現貧富懸殊、失業人口增多、城鄉和地區差距拉大以及社會矛盾加劇等問題**。

因此，中國大陸新領導階層逐步調整「先富論」政策，**中國的改革「共富論」**在經濟政策中：1.**消除城市與農村的差距**，2.**重視協調發展和福利方針**，3.**強調城市地區的失業對策**，4.**減輕農民負擔等問題**。

#### 二、從「中國威脅論」到「和平崛起論」：

冷戰結束後，「**中國大陸威脅論**」開始出現並且成為某些國際輿論中的一種時尚。1990 年 8 月日本防衛大學副教授村井龍秀在《諸君》月刊上發表題為「**中國這個潛在的威脅**」的文章，從國力角度把中國視為潛在的敵人。**Munro and Bernstein** 合寫《**即將到來的美中衝突**》一書中宣稱：中國在下世紀成為世界主導力量後，肯定是美國的長期敵人而不是戰略伙伴。

**2004 年溫家寶總理詮釋中國大陸和平崛起要義**：1.就是要充分利用世界和平的大好時機，努力發展和壯大自己，以自己的發展維護世界和平。2.**把基點放在自己的力量上**，依靠廣闊的國內市場、充足的勞動力和雄厚的資金儲備以及改革開放帶來的機制創新。3.中國大陸的崛起離不開世界，**必須堅持對外開放政策**，在平等互利的基礎上。4.中國大陸的崛起**需要很長的時間**。5.**不會妨礙任何人，也不會威脅任何人**。

中國大陸參與國際制度的過程中，逐漸形成了在多邊制度安排的基礎上處理

(報告題名)

全球和地區公共問題的新理念，有的學者甚至將其稱為：「**中國大陸外交新思維**」。

### 三、從「先發後治」到「綠色生態」—經濟快速發展的後遺症：

中國大陸從地方經濟發展以改善人民的生活角度出發，認為應該「先發展，後治理」，隨著**環境資源供給相對減少，需求不斷增加**，環境面臨的壓力增大，因此產生許多問題：1.工業化過程中，控制重污染行業污染和生態破壞的難度加大。2.城市化過程中，城市環境基礎設施建設滯後，地表植被受到破壞。3.農業現代化過程中，化肥農藥的使用和養殖業的發展將使耕地污染，持久性有機污染物防治任務更為艱鉅。4.社會消費轉型中，電子電器廢物、機動車尾氣、有害建築材料等各類新污染呈迅速上升趨勢。

#### 一、從「GDP崇拜」到「GDP省思」—對環境的重視：

中國大陸官員**太重視GDP，過於忽視其他經濟和社會目標以及自然環境的保護**，導致偏差。中國大陸目前經濟社會和環境發展不平衡、地區差異和收入差距擴大，使社會發展總體均衡喪失，短期降低經濟效率，長期則影響社會穩定，阻礙社會長遠和全面發展。

為解決傳統GDP核算體系存在的缺陷，中國大陸**採取「綠色GDP」核算和綠色會計；用以衡量各國扣除自然資產損失後新創造的真實國民財富總量核算指標**；綠色GDP不僅能反應增長水準而且能夠體現經濟增長與自然保護和諧統一的程度，可以表達和反映可持續發展觀的思想和要求。

#### 五、從「中國製造」到「中國創造」—問題與改變：

**低成本是「中國製造」的核心競爭力所在**，在全球化的產業轉移過程中，憑藉巨大的人力資源優勢，中國大陸迅速發展成為跨國公司的外包加工基地。**依靠出口加工和建立在低成本基礎之上的民族工業**，中國大陸經濟維持長達20多年的高速增長，解決大量城鎮居民就業和農村勞動人口的轉移問題。

國內外市場的重重壁壘，為中國大陸企業敲響警鐘，在海外成了低質低價甚

(報告題名)

至假冒偽劣產品的代名詞，不多的利潤被接連不斷的關稅壁壘剝削。過去中國大陸是製造工廠，現在變成一個**創新市場**，〈所謂創新，不只是我們一般所說的科技創新，如 iPod 或影像電話等，還包括服務、行銷通路的創新。〉

陸、從「製造中國」到「智造中國」

過去中國大陸許多企業還**滿足於貼牌代工做「世界工廠」**，滿足於用廉價的成本與價格去敲開世界市場，甚至是大型企業長期停留在「微笑曲線」的谷底，Made in china 被蒙上了廉價與低端的影子。

新世紀的中國大陸一部分眼光、膽識、智慧與魄力獨到的企業與企業家，依靠新技術，捕捉新市場，整合行業資源，在新的環境中找尋行業高利潤區。中國大陸企業正在由「製造」向「智造」轉化。

**人是產業的主導**，能夠創造高附加價值的能動因素，今天的中國擁有大量的高級人才，最大資源就是人才資源，**中國大陸經濟轉型之際必須用智慧去勞動，用智慧去創造企業的現在與未來。**

#### 第四章 中國大陸經濟新動力：「十一五」規劃

「十一五」時期是中國大陸全面建設小康社會，承前啓後的關鍵時期，也是經濟社會發展轉入科學發展軌道的關鍵時期，現階段中國大陸站在一個新的歷史點上，採取鄧小平理論和「三個代表」重要思想為指導。

「十一五」規劃建議中，強調提高科技自主創新能力，表示大陸政府近年來一在強調「自主創新」，將由理念上升至運作層面，被提升到未來 5 年「國家戰略層次」，在「十一五」規劃綱要的藍圖中，明白點出未來中國大陸政策方向的轉變。

「十一五」規劃將勾勒出中國大陸的經濟發展，這些政策新的取向，將為相關產業帶來良好機遇，16 屆五中全會通過的《中共中央關於制定國民經濟何社會發展第十一個五年規劃的建議》其發展目標：

(報告題名)

**一、消費市場：**1.開始注重增強拉動經濟增長的「第三架馬車」—消費的拉動力，開始以擴大內需為經濟發展的基本立足點和長期戰略方針。2.內需消費市場的復甦，給兩企業提供機會：(1)鯊魚型企業，(2)雄鷹型企業。

**二、產業升級：**由傳統粗放型增長方式，走向低消耗、低污染、高效率的集約型增長方式，採有效利用資源和保護環境為基礎的生態經濟之路。

**三、自主創新：**增強自主創新作為科學技術發展的戰略基點和調整產業結構、轉變增長方式的中心環節，大量提高原始創新能力、集成創新能力和引進消化吸收創新能力。

**四、區域發展：**統籌作好區域規劃、城市規劃和土地利用規劃，區域經濟整合將成為推動大陸新一輪改革開放的支柱力量之一，有三大區域發展值得關注：1.海峽西岸，2.天津濱海新區，3.成渝地區。

**五、新農村建設：**新農村建設相比較過去單向的政策而言，是系統性、綜合性的政策，新農村的內涵本身蘊含著商機，至少包括五個方面：1.新房舍，2.新設施，3.新環境，4.新農民，5.新風尚。

## 第五章 TEEMA 報告的「雄略」與「企圖」

### 一、 TEEMA 簡介及調查報告

台灣區電機電子工業同業公會(Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers' Association) 簡稱電電公會或 TEEMA，成立於民國 37 年 10 月 24 日，當時稱為台灣區電工器材工業同業公會，時值台灣光復之初，台灣電工器材工業尚處於萌芽階段，剛創會始僅有加工修理、保養等小型工廠五十餘家，隨著台灣經濟蓬勃發展、會員廠商的辛苦經營、歷屆理監事、理事長的相繼經營，研究單位的協助及政府正確的輔導政策，始有今日之規模，有會員廠商四千餘家，本業及上下游產值及出口值約各佔台灣總產值及總出口值的一半，是台灣最重要、最高科技、最專業、最有前瞻性的產業及產業公會。隨著產業的發展，本業之重要性，原先本會所用之「電工器材」之名不易表達高科技產業，於是獲政府機關同意於民國 83 年 10 月 24 日更名為「電機電子公會」。自 2000 年起，即針對台商在中國大陸投資進行「中國大陸地區投資環境與風險調查」研究。

#### TEEMA2006 調查報告本次的主要目的有下列 6 項：

1. 建構 TEEMA 模式的信度與效度：  
以「兩力兩度」模式為核心，「兩力」指「城市競爭力」和「投資環境力」；而「兩度」是指「投資風險度」與「台商推薦度」。並藉由這 4 個變項建構一個「城市綜合投資實力」的概念。
2. 反映台商對中國大陸投資環境與風險之評估：  
用「兩力兩度」評估後的城市，排出台商心目中最具有「城市綜合投資實力」的排行榜，並希望藉由台商的心聲，提供大陸當地政府作為改善當地投資環境之依據。
3. 強化台商關切之投資議題之評估排序：  
針對台商關切的 15 大單項主題進行排行。

(報告題名)

4. 深究台商經貿糾紛案例始末作為台商投資之參考
5. 建立固定台商調查樣品的問卷調查系統
6. 針對年度專題報告提供台商中國大陸年度熱門主題：  
2006 年特別針對中國大陸「十一五規劃」的核心：「自主創新」作為年度  
專題報告

## 第六章 中國大陸自主創新背景及成果

中國改革開放的政策給中國人民帶來了巨大的實惠，歷經改革開放 20 多年，中國大陸已成為製造大國和貿易大國，但目前仍未成為「科技強國」，在國際上也只獲得「世界加工廠」的稱號。中國在更廣泛的科技領域，還是屬於落後者，其中「自主知識產權」成為發展的瓶頸。

### 自主創新背景：

1. 國際競爭壓力倍增  
大陸產業創新能力弱，關鍵技術仰賴國外進口的問題日益突出，國家競爭力受到嚴重影響。
2. 低成本優勢的消失  
部分土地、勞動力、環境等要素成本的明顯上升及能源供給緊張加劇。
3. 技術密集型產業比重上升  
一方面中國對高新技術形成大量需求，技術提供者為了貼近市場，提高技術的適應性和競爭力，也更會將研發環節轉移到大陸。
4. 科技發展瓶頸日益突出  
目前全世界 86% 的研發投入，有 90% 以上的發明專利都掌握在西方先進國家手中，大陸須增加在科技發展的投入。
5. 爭取持久性競爭優勢  
生產要素成本的上升，使低成本優勢趨於削弱，想維持企業營利的增加，

(報告題名)

經濟的持續增長，都需要透過創新來增加技術含量和附加價值。

### 自主創新成果：

1. 1.5%目標迄今未實現

中國歷史上科技投入佔 GDP 的比重最高是 1960 年的 2.32%，以後逐年下降，2000 年後有點回升，到 2004 年為 1.23%，與規定的 1.5% 還有差距。

2. 對外技術依存度居高不下

中國大陸對外技術依存度高達 50%，特別是國防領域的對外技術依賴，會對國家安全構成挑戰。

3. 自主產品「叫好不叫座」

自主產品缺乏政策環境支援，「國外的再貴也要用，國內的再好也不用」。

4. 高層次人才嚴重不足

5. 管理評價體系簡單僵化

許多單位以論文數量作為考核指標，質量卻無法讓人滿意。

6. 企業盲從效果造成空洞化

企業熱中於從國外引進設備，卻很少投資去消化吸收，因此形成經費與對外依存度同時增加的現象。

7. 核心技術涵蓋率超低

8. 資源分散重複，忽視績效

資源與浪費現象並存，共用創新資源是唯一選擇。

9. 經濟社會發展面臨瓶頸

大陸經濟發展造成「增收不創利；繁榮不富裕；優外不富民」的現象。

10. 創新文化無法跟進

以創新為主導的價值觀尚未成為普通風尚，傳統教育體制也不利創新意識的培養，重知識灌輸，輕能力培養，重趨同一致，輕標新立異。

## 第七、八章 中國大陸自主創新關鍵力：智慧財產權保護

### 智慧財產權相關糾紛及困境

1. 法律曖昧不明、規定模糊不清

過去中國大陸的經濟不夠發達及人們對智慧財產權保護意識的欠缺，與其缺乏專門的審理機構和人員，不能適應時代對智慧財產權的要求。

2. 忽略企業權益、缺乏正式效力

大陸企業應適應國際工業產權和智慧財產權相關法律的要求，避免侵權。

3. 恣意進行侵權、產權意識薄弱

以 2006 年初北京秀水街發生的「反打假事件」為例，商家認為「違法犯罪有理、販售盜版商品無罪」，即可說明大陸對智慧財產權意識的不足。

## 第九章 自主創新之台商契機：「機會」與「威脅」

針對中國大陸這波自主創新的政策，對台商而言，存在著市場潛在機會，相反的也隱含著些許市場威脅與競爭。

機會 - 中國大陸的科學技術將隨著創新熱潮而水漲船高，有助於台商企業在中國大陸的上下游整合及產業合作，並大幅提升營運效率，此外智慧財產權的重視也幫助企業確保其核心技術及專業知識。

威脅 - 自主創新政策一旦奏效，大陸將引領新一波的高科技發展，此舉會對早期進入大陸市場的台灣傳統製造業造成威脅，而且大陸的產業升級，在國際市場的競爭力就會提升，如此對台灣產業的國際競爭地位勢必造成更大威脅。

隨著知識經濟時代的到來，品牌、專利、技術訣竅等無形資產在生產中會有更關鍵的作用，企業必須透過技術、管理和機制的自主創新去掌握自主智慧財產權及核心競爭力。

(報告題名)

第十章 價值鏈創新個案—整合運籌力→鴻海精密工業



(報告題名)

## 遇見趨勢 快手佈局

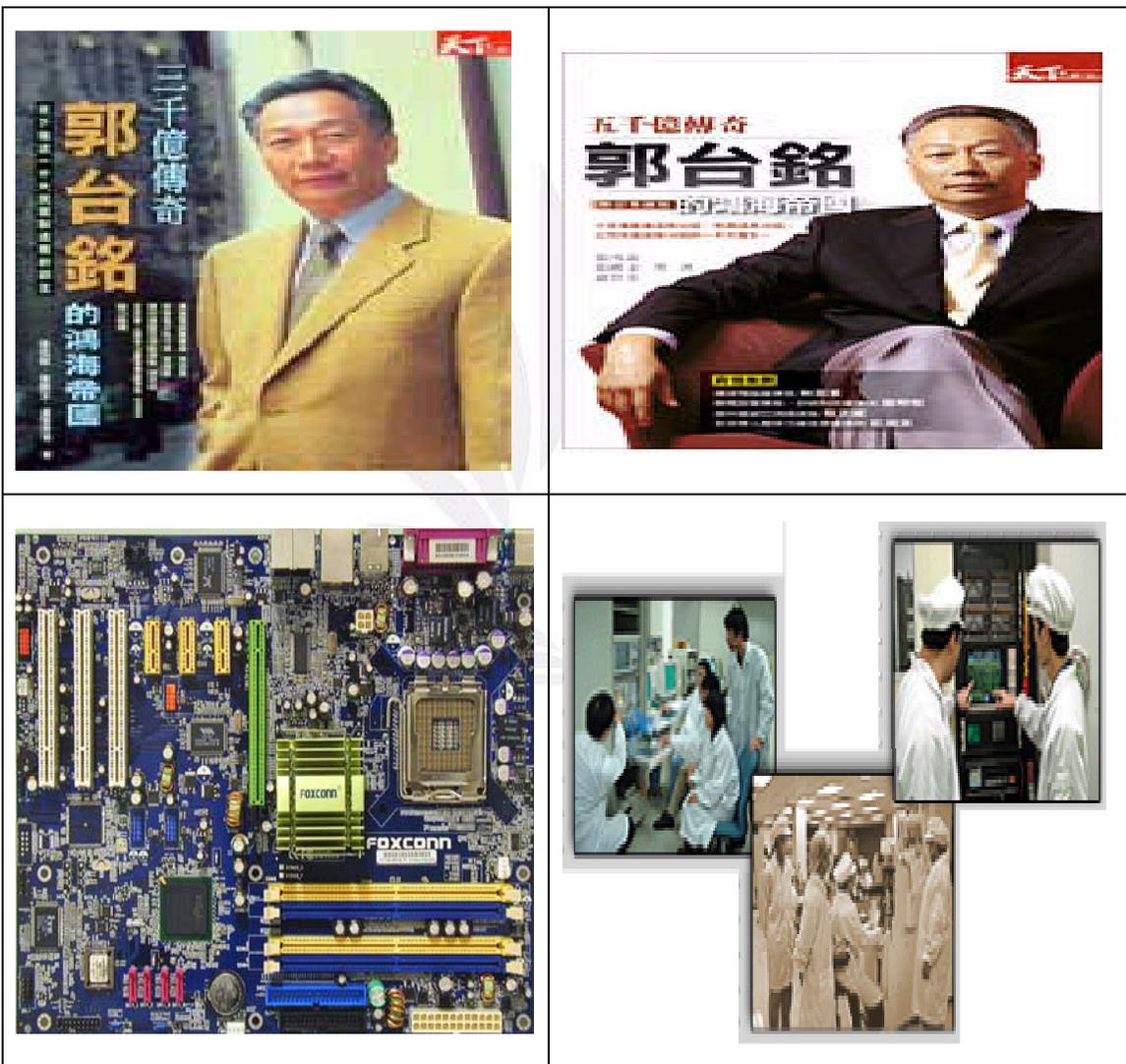
五年前，國際 EMS 巨人根本對鴻海不屑一顧；

兩年前，鴻海以成爲全球 EMS 的龍頭；

今年，鴻海更確定可以締造破兆營收。

郭台銘如何精準佈局，成就這全球的霸業？

(EMS→電子專業代工製造服務)



(報告題名)

## 一、鴻海

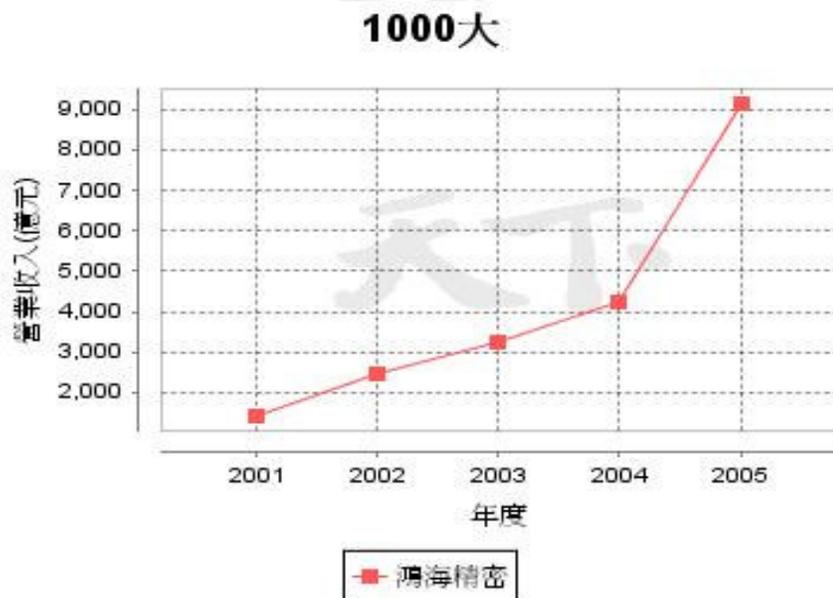
### 1. 國際營運指標得分(2006年):8.48,在電腦業排名第一 (電腦業平均得分:7.26)

- (1)能整合全球各地資源發揮綜效 ->排名 1>8.97
- (2)在全球各地提供滿足客戶需求的產品或服務 ->排名 1>8.64
- (3)能吸引並運用全球各地優秀人才 ->排名 4>8.42
- (4)能吸引並運用全球各地智慧、創新及研發運用到全球 ->排名 4>8.26
- (5)運用全球資金 ->排名 2>8.50
- (6)建立全球各地一致的企業文化 ->排名 3>8.19
- (7)建立良好制度 ->排名 3>8.41

從以上的調查可以看出台灣標竿企業一致認為在跨國營運的過程中，面對的三大困難：擅長跨國管理的人才不足、不了解各地市場、文化及資金的不足。尤其是人才不足的背後，其實更反應台灣企業習慣看短不看長。

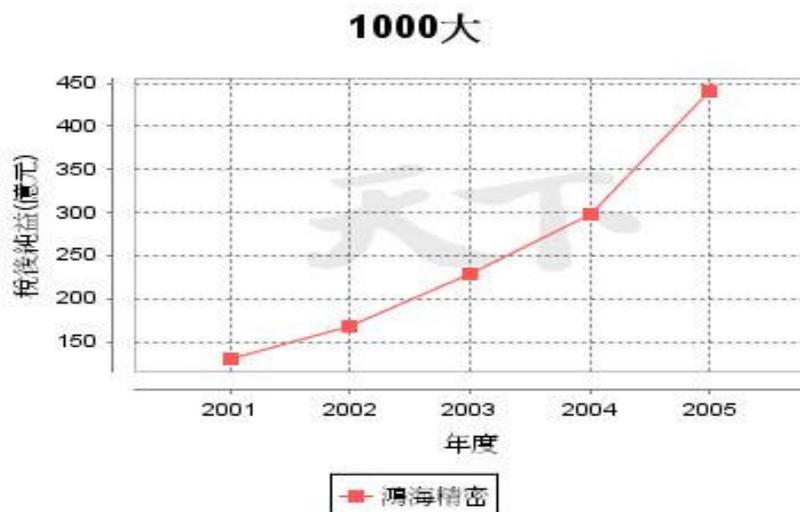
### 2. 2005年合併營收：9118億

- 鴻海 2001年~2005年「營業收入」營業收入成長率 68.35



(報告題名)

➤ 鴻海 2001 年~2005 年「稅後純益」



3. **經營範圍**：台灣土城總部有研發中心，在中國大陸有十二大生產基地。另外，在歐洲芬蘭、蘇格蘭等國設廠，北美則在富樂頓、休斯頓等地建立研發和製造中心。中南美洲有墨西哥、巴西廠。東南亞的印度科技園區正持續開發中。

**補述**：鴻海集團投資中國大陸地區(含香港)企業家數約為 83，且資產總額已達 1320 億元，在大陸地區投資的 93 個事業中至少有 45 個電子製造工廠，涵蓋半導體設備、LCD 後段模組、各類電腦組件、網路設備、電腦及手機組裝等，故而資產總額極高。僅在中國大陸，鴻海集團就擁有深川龍華科技園(總部)，昆山科技園(全球最大的 PC 連接器生產地)，北京科技園(集團全球無線通訊事業總部)，錢塘科技園(佔地 850 畝)，太原科技園(最大外商)。



(報告題名)

#### 4. 成功關鍵

##### (1)獨特 CMMS 經營模式

→Component Modul Move&Service 零主件、模組化、動態速度、服務

##### (2)在成熟時機快手佈局全球和購併

→快手佈局全球：「郭台銘就是贏在看的趨勢，都看的比人家遠」宣明智說。

郭台銘一直把前進中國是為全球化的一環，1998 年就在中國默默打造生產基地的郭台銘，當 EMS 同業開始進駐中國時，他已經在中國專心地苦熬出半壁江山。

→購併：例如國基、普立爾購併案

##### (3)從中國出發,走出世界是平的<鴻海旋風> Going Global

→**一地設計**：鴻海能全力配合在重要策略客戶的附近設立研發設計、工程測試、快速樣品製作的機制，以便與客戶同步開發新產品，使產品盡速量產上市，稱之。

→**三地製造**：在新產品獲得認可後，鴻海能在最短時間內在亞洲、北美、歐洲三個主要市場製造基地，佈置生產所需的採購、製造、工程、品管等各項能力，並能依據客戶的市場需求遞增，快速地擴充產能，滿足客戶快速爬升的需求。

→**全球交貨**：「客戶要貨有貨，不要貨時零庫存」，企業活動從研發、行銷、製造，一直要及時交貨給客戶，把錢收回來，才算打上一個等號。郭台銘強調：「賺不賺錢，客戶最後付款給你才算數！」貨物放在自己的工廠或中途發貨倉庫，只能算是負擔，不能算是收益。

#### 二、鴻海佈局中國大陸未來的展望

重視價值鏈的時代已經來臨。對 20 世紀的公司來說，決定生存與否的關鍵，就在於能否把庫存減少到一年交貨量的五分之一；但對 21 世紀的公司而言，企業的競爭優勢，則是企業能否將產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等多項因素，進行全面化的整合與重組，拉出一條不同於供應鏈關係的新價值鏈。

(報告題名)

## 第十一章 科技研發創新個案—享受 Google 般的成長→宏達電

宏達電最酷炫的產品---智慧型手機，

讓微軟、英特爾、德儀等數十家的歐美電信大廠同時獲益。

十年前名不經傳的台灣小公司，

憑什麼加入國際企業的「共生」系統？

### 一、宏達電總經理-周永明



周永明是全球最大智慧型手機廠商—宏達電的創始團隊成員之一，在他領導下，宏達電連續兩年成為台灣最賺錢的上市公司，也是台股的股王，股價最高曾達 1,220 元，今年至少賺五個資本額，把宏達電推向營運高峰，並創造台灣企業的獲利紀錄。

(2004 年 8 月 Google 於美國 NASDAQ 上市，掛牌價為 85 美元；2006 年 10 月初，Google 宣布以 16.5 億美元收購影音分享網站 YouTube，股價創下新高，達到 429 美元。不過短短 2 年時間，Google 股價暴漲 5 倍。)

### 二、宏達電各項概況

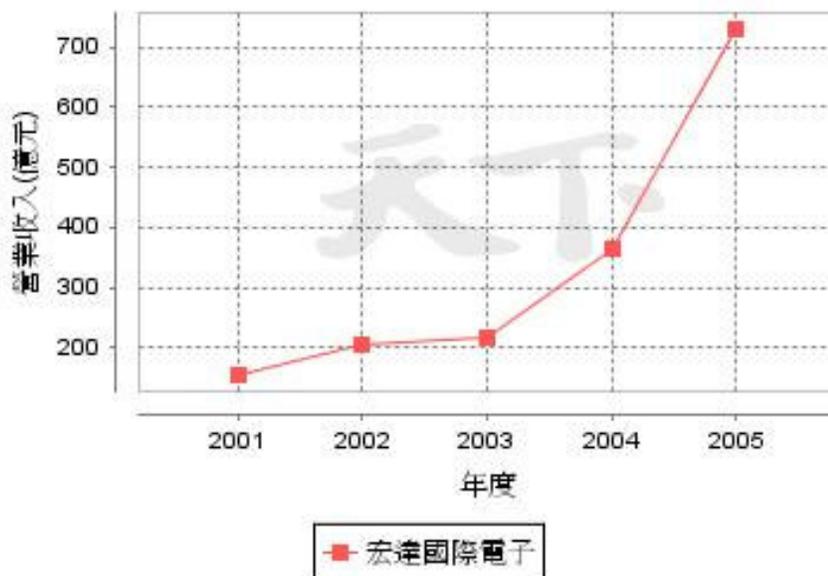
1. 十大最佳聲望標竿企業排名：第 8 名(去年第十名)

2. 2005 年合併營收：727.7 億

➤ 宏達電 2001 年~2005 年「營業收入」營業收入成長率 99.93

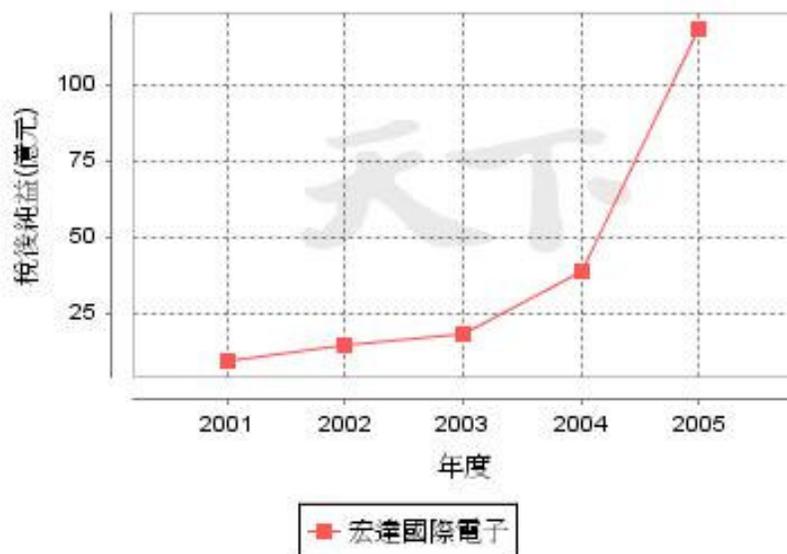
(報告題名)

### 1000大



➤ 鴻海 2001 年~2005 年「稅後純益」2005 年稅後純益：117.8 億

### 1000大



### 3. 宏達電中國大陸佈局歷程：

2002 年為符合國際大廠進軍中國大陸市場的需求，同時因應 199、299 美元口袋電腦時代來臨，基於製造成本的競爭力及貼近大陸市場，決定赴大陸設廠。於 2003 年在蘇州投資設廠，轉投資成立宏達電子(蘇州)公司。

(報告題名)

另外，多普達為宏達電的策略合作夥伴，而多普達是大陸智慧型手機的品牌，其銷售的智慧型手機和 PDA 手機，都是由宏達電製造的微軟平台手機，由多普達進行通路和行銷，也協助推出各區域市場需要的客製化和應用服務，也使宏達電在大陸佈局上更快速進軍大陸市場。

2005 年 5 月，比爾蓋茲在美國拉斯維加斯，向世人展示全球第一款使用微軟 Mobile 5.0 系統為平台的 3G PDA 手機「Universal」，這支手機的研發製造商就是宏達電，如今，宏達電更是微軟系統全球最大的手持式裝置供應商。



#### 4.成功關鍵：在世界大廠的「共生」系統中，軋上重要一角

##### (1)不盲從，躍進式創新

→台商的生意模式經常是「破壞」價值，靠著模仿、複製彼此競爭，外商則想辦法「創造」價值，滿足別人無法做到的需求。加上宏達電的執行長周永明，早年再迪吉多工作時，親眼看到外商對台灣公司的剝削、壓制，下定決心在與國際公司合作上，不甘只當一個小配角或是供應商，宏達電要

(報告題名)

主導**價值創造**，扮演一個重要的角色。

→「當時誰也不知道會不會成功，只覺得方向對了，就勇敢地投入」劉慶東說，選擇投入當時乏人問津的微軟 Win CE 陣營，連產品的設計也是大膽嘗試，拿掉厚重的電池模組，改用一家新公司的高分子電池技術，大幅把 PDA 體積縮小，iPAQ 推出立即成為市場暢銷產品。

#### (2)無限化，超越現有的需求

→我們從來不只做客戶覺得好的產品，我們定義自己的產品-劉慶東

→我們就是不要做 me-too 的公司-周永明

→例如：花了三年的時間，嘗試把不易上網的 PDA 與缺乏資料處理能力的手機結合，在 2002 年研發出全球第一款 PDA 手機 Xda，一推出震驚全球手機市場，這支手機並被封為「手持式裝置之王」。

#### (3)創造電信營運商的商機

→全球電信大廠面臨人手一支手機，語音話費成長到頂的窘境。宏達電手機載著微軟視窗介面，能收發 e-mail、上網，是全球電信大廠期待已久的手機新應用，也是話費成長的新動力。

根據統計，歐洲地區一般手機用戶，每月話費平均只有二十五歐元；用可以收發 e-mail、上網的宏達電手機，平均每月繳給電信廠高達七十六歐元。可在歐洲電信業者很依賴宏達電。

#### (4)客製化能力強大

→台灣手機代工廠，服務全球前幾大手機品牌，客戶數通常不超過兩家；宏達電一家要服務幾十個國家的電信公司，每家電信公司有不同的服務介面需要客製。

→例如：今年上半年，美國人口普查局決定配給每位調查員一台微軟平台的智慧型手機，釋出五十萬台的訂單。大家原本以為訂單會落在老美自家的摩托羅拉（摩托羅拉也已經開發出智慧型手機），沒想到卻給了大部份人沒聽過的 H T C（宏達電英文簡寫）。

(報告題名)

普查局的理由是：宏達電款式多，客製化強，符合不同的需求，又有大電信客戶的背書。

### 三、宏達電的挑戰—品牌

宏達電一年十多支的產品，無論功能與外型，每一支都讓人忍不住發出「哇」的驚嘆，「你永遠不知道周永明下一步要推出什麼產品，」《BusinessWeek》指出。

猜不透宏達電下一個產品，宏達電的下一步卻很清楚——投入品牌H T C。

宏達電青綠色手機符號的 Logo (品牌標誌)，已經掛在總部大樓。Logo 號稱是義大利設計公司的作品，其實是周永明一手打造。「Peter (周永明) 是我們的執行長，也是藝術長 (CAO)，」劉慶東半開玩笑說。

「宏達電模式」的成功，在兩岸引發來勢洶洶的模仿，「智慧型手機不再是利基市場，」劉慶東很清楚。

不但台灣電子五哥在去年陸續投入微軟平台手機的開發，明年五家產品全數到齊；宏達電國際伙伴微軟、德儀、高通等，也在北京合資成立了「新宏達電」——德信無線，號稱對岸最大的設計公司 (design house)，一千五百名的工程師，專攻 P D A 和智慧型手機，和宏達電正面對打。

「品牌是宏達電差異化的唯一籌碼，」一位產業分析師指出。

宏達電能否靠著品牌，引爆下一次創新，大家都在期待。

## 第十二章 品牌價值創新個案：明碁電通

1 明碁為研發能力卓越的國際品牌，在電腦、通訊、消費電子等 3C 產品居領導地位。結合設計、生產與行銷數位生活產品能力，創造：

液晶電視、液晶顯示器、手機、筆記型電腦、MP3 數位隨身聽、數位相機、投影機、掃瞄器、多功能事務機、光碟燒錄器、DVD 錄放影機、鍵盤滑鼠等多元網路產品，

讓人們在工作、休閒、學習及娛樂中得以實現「享受快樂科技」的新生活夢想。

2 以國際化體系經營：目前國內、海外共有 7 個支點

國內：總部設於桃園，尚有台北辦公處和桃園楓樹場

海外：於中國大陸蘇州與馬來西亞檳城設有生產工廠

在荷蘭與美國設分公司，負責銷售各項周邊產品

### 一、明碁電通中國大陸佈局歷程

近兩年明碁致力於行銷通路佈局，陸續完成歐洲與亞太地區行銷據點的建立，並在大陸成功打開知名度，自 2002 年明碁以自己的品牌 BenQ 作為全球行銷標記，在中國大陸沿用既有的「明碁」中文標記，以 BenQ 為輔。而明碁在大陸市場有卓越的表現，因其經營策略：

1 鎖定中低階領域：產品定位鎖定市場最大的中低階領域，不與國際品牌正面交手。而此定位為大陸本土廠商最弱且國際大廠無法兼顧的領域。

2 以「個性行銷」打進大陸市場：打出「享受快樂科技、數碼時尚生活」的廣告訴求，強調個性與流行的特質，主攻 25~35 歲的白領階級。

3 採取多管齊下的產品線策略：可大幅支援自有品牌通路，每條生產線垂直深耕，擴大經濟規模，由垂直生產力到水平擴張。在市場佔有率上，明碁的光碟機、可燒錄光碟機、鍵盤、數位影像光碟機、掃瞄器、

(報告題名)

液晶顯示器都是排名第一。

- 4 以「感性行銷」建立強大通路：堅持通路抓在自己手上。已有 4000 多個銷售據點、500 多個直屬經銷商直接出貨。深入每個區域，採取結盟夥伴的本土化策略。現金發貨策略有篩選體質較弱經銷商的功能。
- 5 堅持「現金往來」的穩健財務策略：全部採現金往來、決不放款，輔導經銷商與下游廠商也採取現金往來的方式，以降低壞帳機率。明碁的掃描器在中國的定價比別家廠商高出 50% 成功創造出差異性以提高產品之附加價值。

## 二、明碁電通品牌創新佈局中國大陸

- 1 2005 年 6 月明碁宣佈併購西門子手機事業部，將使明碁成為全球第四大手機品牌，進一步推升明碁成為營收超過 100 億美元的公司。但在今年嚴重虧損並宣佈不在投資。

## 三、明碁電通佈局中國大陸未來展望

- 1 隨著 3G 時代的來臨，手機螢幕必須擁有*更高的解析度、色澤、亮度*，而明碁擁有友達這樣穩定的供應商  
=>明碁希望用液晶面板來衝出 3G 的優勢，手機面板最大特色：「客製化」程度較高，世代轉換較不容易，所以面板廠與原廠間要有共同開發能力。

今年 12/6 的報導指出：大陸 3G 執照將發放，明碁、華冠、華寶、英華達摩拳擦掌

中國信產業部部長王旭東在 ITU 電信展上表態，中國可能很快就會發放 3G 執照，而發放的時間很有可能就在明年第一季。對明碁、華冠、華寶、英華達等已經投入 WCDMA 與中國 3G 標準 TD-SCDMA 手機的國內手機業者，是好消息。

- 2 未來手機面板發展趨勢，**加重友達的角色**：手機亮度更高、色彩更豔、解析度

(報告題名)

更細緻、多媒體功能越強，甚至超廣角(MVA)的產品出貨、小尺寸面板的快速開發量產

## 資料補充

### 今年虧損擴大：

2006.03.15	宣佈 2005 年因併購西門子，全年稅後虧損 52.3 億元，明基多年來首度虧損
2006.08.24	宣佈第二季本業虧損 93.4 億元，並宣佈品牌與代工事業分家
2006.09.28	宣布不在繼續投資德國手機子公司，啟動停損，調整步伐，繼續經營全球品牌手機事業。過去一年，明基累積認列德國手機子公司虧損初估約 8 億歐元 (約新台幣 350 億元)



◀明基總經理李錫華（左）領隊，BenQ Mobile 三巨頭尤科盟、王文燦、陳盛穩（由左二至右）齊聚的畫面，只能留待追憶。（圖片提供／今周刊）

一年來明基元氣大傷，市值和淨值都腰斬。市值從一年前合併西門子前的八八〇億狂瀉到今年十二月初的四七〇億，淨值也從原本的五百多億，剩下二五〇億元左右。併購西門子手機部門四個季度以來，明基產生三六七億台幣的帳面虧損，銀行負債也從二六五億爆衝到四二〇億。併購前就獲利不佳的明基本業，以及持續虧損中的西門子手機部門。二〇〇五年購併西門子前，明基第二、第三季本業就分別虧損六億四千萬及三億台幣，第四季併購西門子後，明基每季還要認列西門子九十億左右的鉅額虧損。

**敗象 1**：過於自信躁進

期待藉著全球四大手機品牌西門子一舉躍上全球舞台，並進一步吸收西門子國際級人才和技術，以省掉全球品牌事業發展的時間。但是，事實上，西門子集團雖屬百年老店，但它的手機業務卻徒有其品牌光環。收購前，它已經淪為歐洲

(報告題名)

低價手機的代名詞，並在 3G、多媒體手機推進上幾乎全面遲滯。這種低端發展的現狀與明基的收購本意完全相反。因此天不從人願，一年來明基加上西門子手機的全球市佔率如溜滑梯般，從原本的九%掉到不到三%，幾乎在手機版圖上消失。明基沒有深入了解西門子和德國的現狀，是併購失敗主要原因。

**敗象 2**：購併決策前，沒有做好「魔鬼的細節」

如此躁進並購，被品牌大夢給蒙蔽了，只擔心錯失這次併購國際品牌的機會，而沒做好併購案理相當重要的 **due diligence** (實地查核)。實地查核可以說是購併前對購併對象的「健康檢查」。從法律制度、會計系統、社會文化到就業環境等每一項細節都要「實地」評估查核。但明基的「實地」查核，只在紙上作業，埋頭檢閱西門子手機部門的相關資料，而沒有實地將西門子手機工廠一間一間的廠房、一條一條的生產線仔細盤查。明基購併西門子獲得的一千項手機專利中，具有核心價值的只有七項。而且停止投資後，明基甚至發現西門子當時資產高估達到兩億歐元(約八十六億台幣)，現在正在進行訴訟追討。

**敗象 3**：台德兩派起內鬨，文化融合的速度比不上虧損的速度

整合速度過慢。兩家的企業文化差距太大，也難以融合。收購前，李焜耀曾派出 15 人的團隊到德國，其中每個部門安排了台灣總部主管，試圖加速整合。但消息人士透露，部分主管與德國員工方面一開始便出現了爭執。其中據說還發生過外派的台灣高管之間的幫派內訌。

合併之初，德國經營團隊過於自信，他們喊出一年 6000 萬部手機的銷售目標，但李焜耀希望一年 3000 萬部，改善體質比銷量更重要。但德國經營團隊不聽，依然堅持先花錢再賺錢，結果一年來銷量持續下滑。

但這種狀況並未得到解決，合併以來，台灣總部與德國慕尼黑之間的交流，依然並不通暢，隱含了成本風險。比如 9 月份德國團隊突然列出一個六七款手機項目，預定明年 1 月量產。公司很多人知道項目難以完成，但為了保住手上資源，

(報告題名)

德國方面還是堅持去做，台灣總部也無奈派人去支援，浪費了資本。再如，德國方面主導的手機研發成本，幾乎是台灣的 4 倍。即使是在雙方產品緊急整合之後，明基西門子雙品牌手機還曾出現過重大的軟體設計問題，直接打亂了它的推進規劃。

這種直接的文化與體制衝突風險的結果是，處於弱勢影響力的明基根本無法及時整合品牌強勢的西門子，在與持續擴大的資本黑洞競賽中，它的速度已無法企及。

**敗象 4**：軟體人才不夠強，產品開發遭遇大困境

明基手機軟體研發團隊不夠堅強，加上這幾年來，明基技術團隊來來去去，幾乎台灣各大手機廠都有「明基人」的身影，這讓明基必須仰賴西門子的軟體技術。但偏偏西門子在這方面也不是頂尖，因此產品開發不順由想可知。再加上德國團隊對於消費性市場的反應弱，許多規格根本不符合潮流，因此一年來，德國量產的案子只有兩個，絕大多數還是由台北、北京、蘇州開發。

**敗象 5**：難耐資本意志，唯恐淨值破十元、憂心鴻海虎視眈眈

過去一年裡，明基負債增加新台幣 170 多億元，每股淨值降至 14 元，以這樣燒錢的速度，最快兩季每股淨值就可能跌破 10 元。李焜耀急於保住淨值，更重要的原因是，此時，市場上還不時傳來鴻海集團試圖吃進股票暗中吞併明基，進而拿下友達的消息。李焜耀當然不願見到此情況，於是在董事會支持下，閃電切割、止血。

## 重新出發

明基過去轉投資新事業的股票及固定資產很多，財務面不是問題，問題是未來所剩下的本業，能不能持續賺錢，在 BenQ 品牌下，所覆蓋的超強產品有哪些

(報告題名)

**1 降低過高的銀行負債** (四二〇億元)。有六百億長期投資的明基，財務體質還算健全，足以籌措現金，彌補投資西門子手機部門造成的黑洞。和德國子公司切割後，明基本業虧損立即從每季九十億台幣左右，快速縮小至八千萬元，但是扣掉德國子公司挹注進來的營收，明基第三季營收也足足少掉一百億元。所以現在回過頭來，將重心重新放回合併前佔營收比例最大、也持續獲利的桌上型顯示器、全球第二大品牌的投影機 (今年前三季的出貨量，較去年同期分別成長三〇%及七〇%)，以及慢慢培養仍在虧損，出貨量不穩定的筆記型電腦和液晶電視。

**2 收斂企圖心**：市場面，明基將重心放回亞太跟中國大陸，把過去一次同時經營五、六十個國家的企圖心，收斂到二十五國左右。

**3 品牌與代工分家作業**：明基隨著明基品牌(DMG)、代工(IMS)即將在明年 1/1 正式分家，IMS 未來發展模式將以友達為核心主體，定位上也將由明基旗下一員，轉為友達集團的新生力軍。期望以分家來保住目前正在快速成長的液晶電視代工客戶，也期望因此讓明基的代工價值重新顯現。

#### **4 目前明基努力整合台灣、上海及蘇州三地的生產基地**

- (1) 未來將關閉所有海外工廠，並結束蘇州的生產基地而與台灣同為手機研發中心，蘇州手機部門的人員也減少分配到液晶、IT 設備等其他部門。此外在 2006 年 12 月中關閉北京研發中心
- (2) 把手機生產中心集中於上海，成為明基全球唯一手機製造中心

## 第十三章 產品價值創新個案：神達電腦

### 一、企業簡介

1 設立於民國 71 年 12 月 8 日 (1982)，為台灣最大的電腦集團，以研發、開發、生產和銷售電腦及電子周邊設備並提供用戶解決方案，為多元化發展的全球化集團公司。

\* 神達三大核心業務為：

- (1) 個人電腦產品系列：包含桌上型電腦、數位家庭產品
- (2) 伺服器產品系列：包括工作站、伺服器及儲存裝置
- (3) 行動通訊產品系列：包括掌上型電腦(含具備無線通訊及多媒體功能產品)、掌上型衛星導航系統 (GPS)、智慧型電腦 (Smart Phone)、無線網路卡(802.11 & Bluetooth) 及上述產品相關技術支援及服務等。



2 神達在全球已部署 20 多個子公司，並於 1989 年發產出全球運籌管理模式。

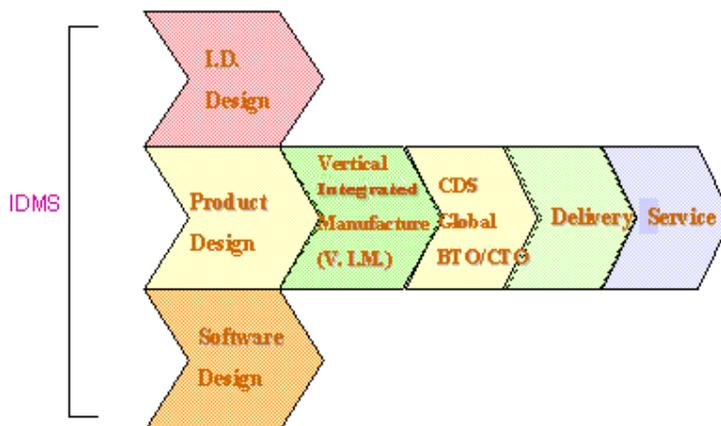
在生產和行銷過程中，與原料、設備和製品運輸有關的一切經濟活動，包括訂單處理、物料、存貨管理、包裝、配銷、顧客服務、倉儲和運輸等活動。也就是，把工廠分散到各地，先把半成品運到前線，再組裝關鍵零組件。工廠雖然小，卻可以充分做到替客戶量身訂作需要的產品。過去電腦業者都要預估市場需求，但有可能預測錯誤，現在神達是客戶要什麼，工廠再臨時組裝給他，不但可以降低庫存，還可以增加速度，減少降價風險。

\* 營運模式

創新的 IDMS 模式

「IDMS」模式指的是：結合

- ※ 創新-「Innovation」
  - ※ 設計-「Design」
  - ※ 製造-「Manufacture」
  - ※ 服務-「Service」
- 的一種嶄新的營運



(報告題名)

神達將創新的概念融入產品設計中，提供客戶最多樣、最符合市場趨勢的產品及服務。服務的範圍從設計(Design)→垂直整合製造(Vertical Integrated Manufacture)→海外組裝 (BTO, Build-to-Order; CTO, Configuration-to-Order)→運送(Delivery)→維修(Service)，配合神達的「全球運籌」架構，建構最具競爭力的產品組合，提供客戶「一站購足」(One- Stop Shopping)的完整解決方案(Total Solution)。

企業總部：台灣	
海外據點：遍佈美、英、德、比利時、日本、中國大陸	
生產據點：	
(1)	台灣新竹廠：負責新產品導入、高階產品生產；
(2)	中國大陸廣東「順達廠」：生產主機板、桌上型電腦、工作站、伺服器等产品；
(3)	中國大陸江蘇「昆達廠」：生產無線通訊產品為主，如：掌上型衛星導航產品(GPS)、口袋型 電腦(Pocket PC)、智慧型手機( Smart Phone)。
海外組裝中心：分佈於美、英、德、比利時、日本	

3 神達為神通集團的一員，關係企業包括：神通集團、聯強國際、美國新聚思、美商泰安電腦及聯成化學科技等。

4 秉持著「讓你的數位生活更輕鬆」的理念，致力於提供客戶最好的科技產品。並積極投入研發創新，進一步增加產品的優勢，獎勵專利創新，建立兩岸研發團隊將新產品即時導入市場，以縮短新產品上市時間。

## 二、神達電腦中國大陸佈局歷程

1 中國大陸東華地區昆山的昆達生產基地	(1)目前主導集團在筆記型電腦、GPS PDA、智慧型手機等產品的製造業務。 (2)2005年，神達旗下負責筆記型電腦生產的神基，將筆記型生產業務從廣東順達移到昆達。
---------------------	--

(報告題名)

	<p>(3)將在昆達設立集團的華東總部</p> <p>(4)2005年昆達總產值將達人民幣100億元，與2003年的人人民幣10億相比，成十倍速增長。</p> <p>(5)2005年下半年，筆記型電腦、智慧型手機、PDA和數位相機等總產能分可達每月30萬、12萬、48萬和20萬台。</p>
<p>2 神達最早進入中國大陸華東佈局所籌設的環達</p>	<p>(1)主攻軟體開發，自2001年至今已擁有軟體開發工程師1000人左右，Mio GPS PDA等產品：地圖旅遊與導航功能。未來計畫全球各國地圖能以不同語言在GPS PDA下使用。</p> <p>(2)環達是利用全球資源的重要一環，在中國投資軟體事業，可以成為台灣科技企業，未來架構其他必須兼顧軟體開發的產品平台。</p>
<p>3 中國大陸華南廣東順德的漢達</p>	<p>(1)擴充鋁鎂壓鑄、表面處理及真空濺鍍等上游模具處理能力。</p>

### 三神達電腦產品創新布局中國大陸

神達在中國大陸有多處生產據點、轉投資及分公司

<p>(1)廣東順德的順達公司</p>	<p>電子零件生產及電腦代工方面為主</p>
<p>(2)東海神達</p>	<p>電腦內銷及全球維修中心</p>
<p>(3)上海的環達科技</p>	<p>電子產品軟體的設計及研發</p>
<p>(4)轉投資部分以位於廣東中山的祥豐電子</p>	<p>製造印刷積體電路板</p>
<p>(5)企業關係的轉投資</p>	<p>位於上海神通電腦的亞太神通計算機公司、位於中山及上海聯成科技的分公司。</p>

1 重新定位，超越現有需求：

困境：

(報告題名)

- (1) 神達五年前開始面對電腦代工毛利日下的困境，因此神達開始尋求新市場
- (2) 在 2002 年推出第一款自有品牌 Mio 的純 PDA 時，市面上惠普、康柏等高價 PDA 與台灣生產的低價 PDA 廝殺。

新方向：

當時市面上的 PDA 可自由選擇 GPS 的軟體銷售，卻沒有以 GPS 為功能主打，因此神達朝此方向發展，在 2003 年底，推出一款在 PDA 上內建 GPS 的消費型產品，以滿足一般消費者的需求。

雖然 GPS 已是 20 年前的老技術，但結合 PDA 後產生的新應用，讓神達不但 2005 年上半年每股稅後純益 (EPS) 突破 2 元大關，超越財測目標的 27%，相較於去年同期更成長 1.47 倍。並在 2005 年躋身全球第四大 PDA 廠，股價更創下 3 年來新高。

**Mio 能在 PDA 商場上大受歡迎，GPS 帶來的附加價值是差異化的重要關鍵。**

## 2 增加生活訊息，改變市場規則：

- (1) 改變消費者對於 GPS 的生活探索需求

=> 把 GPS 從單一導航功能變成生活的電子導向，並且專攻歐洲、台灣、日韓等汽車普及較高的市場

- (2) 地圖資訊，成爲 GPS 決勝點：精準的地圖結合旅遊資訊，則可開創衛星導航硬體新價值。因爲 GPS 市場沒有一家廠商提供旅遊景點、餐廳等生活資訊，於是神達便以此著手，創造了擁有 2,000 多個旅遊點的 iGOGO 旅遊指南電子書 => 內部專門的團隊開始到處都去現場勘查，整理各地觀光景點、美食小吃、溫泉地點測速照相等相關訊息，並隨時加入地圖上沒有的資訊。

- (3) 消費者也可以隨時更新資訊，讓地圖結合旅遊，創造硬體的新價值：推出會員專屬的〔MiO 旅遊手札〕互動社群網路，提供 1 1 萬會員分享旅遊照片、



(報告題名)

行程規劃和座標點。

- (4) 透過網路來進行軟體的免費下載
- (5) 未來，Mio 還希望能夠輸入戶籍地址，或是電話號碼時，就可以開始導航，提供更便捷的移動新價值

#### 四神達電腦佈局中國大陸未來展望

在高階手機的研發及製造實力深獲業界肯定，在 2005 年取得中國大陸手機內銷權，以全新的智慧型手機打入當地市場，成為少數獲得中國大陸手機內銷牌照的台灣廠商，未來將在高階手機繼續投入並推出具備移動商務及影音、照相、MP3 多媒體等不同功能的智慧型手機和 PDA Phone。

(1)2006 年，神達聯手台灣知名的娛樂娛樂傳媒公司－盛大網路，推出一款掌上網絡娛樂終端產品－EZ Mini。

- ① 是款基於英特爾 XScale 技術平台的產品，
- ② 由盛大提供網路遊戲以及互動娛樂內容，盛大的經典遊戲，如「傳奇世界」、「夢幻國度」等，將陸續被移植到 EZ Mini 上；
- ③ 由神達設計及開發產品的硬件

(2)神達除在廣東順德、上海昆山擁有兩大生產基地外，目前也正在尋覓新的設廠地點。華東生產基地昆達的總經理李敬平指出，現在投資限制越來越嚴格。

- ① 以台商最密集的昆山市等地區來說，過去取得土地並無太多的限制要求 =>現在不只嚴格審核投資項目，也必須是高科技或可創造較大營收與現金流量的物流等「鼓勵項目」，才較易取得土地。
- ② 每畝土地投資金額必須達到 60 萬美金才能獲得核准
- ③ 買賣土地以前只要與昆山市政府打交道，現在必須向江蘇省國土資源局報備方可。

(3) 中國大陸部份地區在一段時間內會缺水、斷電，可用土地越來越難取得=>思考發展不同的製造模式

(報告題名)

- (4) 崑山現在人口過多而衍生的各種社會問題，現在為減少以人力為主的製造業  
=>未來將經營重心放在不是以人力為主的研發創新業務上



## 第十四章 經營模式與創新個案：英華達

### 一、公司簡介

英達華股份有限公司是英業達集團的主要成員，成立的背景可追溯自 1975 年英業達計算機事業群，產品線從計算機、電話機發展至科學繪圖機、PDA、GPS、MP3 player、行動電話以及網路終端裝置等，因應集團全面組織調整，於西 2000 年英華達正式獨立，部份海外據點及研發團隊也隨之納入。英華達自成立以來，及矢志成爲通訊網路產業的佼佼者；運用兩岸三地的資源，開創社群導向品牌行銷 (Community Own Brand Marketing, COBM) 與高效整合設計代工 (Integrated Original Design Manufacturing, IODM) 的雙經營模式。不論是供應鍊管理、品質管理及生產製造流程，均搭配高效率的整合管理系統；並在嚴格的 ISO-9000 國際品質系統及 ISO-14001 國際環保規範下，順利依時推出完美的精密產品。

### 二、經營模式

英華達從代工擴及品牌的發展歷程，特別是 OKWAP 的亮麗成績，對長期專精於代工台灣企業來說，極具指標意義。在經營自有品牌之際，英華達仍兼顧既有代工領域，並透過「市場區隔」與「產品區隔」策略，避免和客戶正面衝突。爲提升組織的核心競爭力，英達華利用 CSP (Competence Strategy Performance) 循環透過核心能力的分析，擬定營運政策，並在執行中不斷的作績效評估，再強化核心能力，調整策略，重新評估；在產業競合方面，英達華藉由 TIE (Target Industry Evolution) 循環，從市場資訊中掌控短、中、長期的目標，透過精準的產品定位使企業進一步演化。英達華經由內部 CSP 動態循環創造出相當高的經營管理績效及外部的 TIE 動態循環在整個產業環境和態勢中脫穎而出。

藉由不斷的組織進化，英達華有效的串聯全球營運據點及生產基地，組織內

(報告題名)

的資源皆以事業單位主導資源整合，以功能性組織落實任務，並以各區域管理組織提供充分支援進行高度整合。

### (一) 雙主軸經營

英華達基於技術整合與完備服務的優勢，獨創社群導向品牌行銷(Community Own Brand Marketing, COBM)與高效整合設計代工(Integrated Original Design Manufacturing, IODM)的雙經營模式。

CODM 模式打造出優質華人品牌 OKWAP，以在地化扎根品牌價值的經營，推出各種產品與增值服務，以經營時尚流行的社群來充實品牌內涵。藉由自我品牌的建立，不但累積企業專長優勢，更掌握市場動態以進行決策分析為後續產品開發提供最佳的創新貢獻。

IODM 模式則專注於整合全球設計代工服務，深入了解客戶需求規劃最佳解決方案，並嚴謹審視品質及成本，以及時及量(Time to market, time to volume)的交期承諾，為顧客創造最大的價值。如市場上熱門的 OKWAP，便是在軟體人力最充沛的上海完成軟體規劃，送到南京加入 PDA 功能，最後飛到台北，以台北的零件採購及軟硬體整合優勢，組裝後銷售。面對全球化競爭，英華達落實「資源分享，優勢互補」。資訊家電這個新崛起的戰場，再一次考驗廠商戰略佈局。若能整合大陸的資源，在營運模式、管理方式上創新，將是競爭的關鍵。

專注代工或是自營品牌一向都是業界最困難的選擇題，代工客戶對業者經營自我品牌總會有戒心；然而英華達的研發與創新成功的運用雙經營模式，在高效率的整合模式體系下，兩者的關係卻是互利互補。

### (二) 自創品牌策略

OKWAP 是英華達在華人市場自創的手機品牌，品牌功能的開發與內容服務的提供，都是針對華人在地化需求所研製而成；品牌推廣策略以華人市場為中心，推出多功能的產品為核心，並擴張中文平台介面的增值服務，以建立龐大的社群網路，成為品牌經營另一個差異化的核心價值。首先，和其他品牌相較，OKWAP 偏重透過網路行銷，在網站上提供使用者豐富多樣的圖鈴、音樂、程式

(報告題名)

等下載資訊，有效突破既有的宣傳途徑。而領先市場的和絃鈴聲及許多創意答鈴，也迅速推升 OKWAP 產品知名度。第二，OKWAP 依據造型、技術、功能、安全等原則，推出不同系列的手機，並區分使用者社群 (community)，擬定產品策略，例如推出針對老年人及幼童專用手機，即強調產品低輻射的安全性；專供女性消費者的手機則強調體積小及色彩使用。第三，以英業達原本擅長的電子辭典作為基礎，強化手機的語言學習功能，使手機不只是簡易的查詢功能，而是能夠做到語言學習，甚至是即時互動翻譯。相對而言，其他品牌手機則受限於高額版權費，這部份的功能通常較弱，形成 OKWAP 鮮明的競爭優勢。整體來說，OKWAP 面對激烈的競爭，將產品明確定位在「大中華區」市場，並發揮熟習華人文化的背景，配合市場特性推出如媽祖機、聖母機等，相較於知名品牌的全球一致化產品有明顯的區隔。而中國市場幅員遼闊，區域市場間有明顯差異，OKWAP 也因地制宜採取不同的策略。在深耕多年後，歷經與本土品牌合作、兩岸不同品牌等階段，英華達自 2005 年 5 月起正式取得內銷權，並將兩岸品牌統一為 OKWAP，預期品牌強度將可快速提升。對英華達而言，複雜的中國市場正是品牌的最佳練兵場，OKWAP 將以兩岸市場為基礎，實現華人特色品牌的願景。目前 OKWAP 手機在台灣市占率約為 10%，主要定位在中高階機種；另在中國上海、江蘇、浙江等華東地區則約 3%，以中低階入門機種為主力。

### 三、英華達佈局大中國大陸

英華達主要產品為 MP3、PDA、手機、科學繪圖機以及 GPS，配合兩岸三地之整合為全球主要代工公司，在 2000 年推出自有品牌 OKWAP 後，自台灣有了相當出色的銷售成績，之後配合自有品牌 OKWAP 在中國大陸的佈局先後又成立英達華（南京）科技有限公司、英達華（上海）科技有限公司、英達華（上海）數碼電子銷售有限公司。

#### (一) 目標

(報告題名)

英達華 OKWAP 以成爲華人第一品牌爲目標，英達華品牌管理處副總經理表陳鶴鳴表示，全球人口是以華人比例最高，而其中又以中國大陸的人口最多，中國大陸一年的手機銷售量約 8000 萬支，若可以在中國大陸市場站上一席之地，相對也在全球有絕對的市占率。

## (二) 手機功能

軟體不斷變化，綿密搶攻市場，而這些特色軟體，許多靈感來自於領導流行的日本市場。華人最了解華人的習慣及需求，因此從自己熟悉的領域出發，一定可以獲得客戶的認同。從產品功能的企劃、開發以及內容的取得，都是針對華人的使用習性及需求，提供符合華人喜愛的下載服務。當時決策西進的，是集團副董事長溫世仁。「硬體走到後來，要結合軟體才有價值」，如今科技趨勢已印證了當年的遠見。十年的軟體耕耘，造就了無敵電子字典的龍頭地位，更讓英華達切入資訊家電領域時，總有別開生面的軟體優勢。譬如 OKWAP 系列，每支都標榜新鮮迷人的功能：和諧鈴聲、可當 P D A、可下載電子書、可接上數位相機製造「大頭貼」、彩色螢幕等。「國外大品牌已很久沒有推什麼新鮮功能，OKWAP 就這樣突然熱起來，」聯強國際協理張永鴻分析。爲了在競爭激烈的手機市場中突破重圍，英華達手機結合英業達集團內本身資源「無敵電子辭典」，進而開發英文學習手機，內建英漢雙語字典、英語學習功能，相較於其他品牌受限於版權的問題，英語學習手機也成爲 OKWAP 手機的首要特色。

## 四、結語

自從 2005OKWAP 取得中國大陸的內銷權，更是少數取得中國大陸第一張 TD-SCDMA 標準的 3G 牌照，自此之後英華達積極針對中國大陸小靈通、3G 及手機市場加速佈局，由於取得 3G 牌照及內銷權，更能整合統一旗下通訊商品品牌辨識度。目前自有品牌營收約 15%，代工佔 85-90%。英華達董事長張景嵩表示，英華達將秉持自有品牌及代工業務 2 條路線兼備的方向前進，除了自有品牌的手機外，也會開發其他自有品牌的產品。目前英華達在兩岸擁有七座工廠，包

(報告題名)

括上海桂箐廠、浦東廠、南京江寧廠、仙鶴廠以及位於台北五股工業區的三座工廠，另在美國達拉斯則設有物流中心。



## 第十五章 TEEMA 2006「城市競爭力」分析

TEEMA 2006 城市競爭力分析主要是藉由次級資料蒐集，延續 TEEMA 2000-2005 研究之成果，並以陸委會「中國大陸資訊及研究中心」圖書館，收藏之各省市最新(2005)統計年鑑為主，搜集中國大陸各省市城鄉的詳細統計資料。資料來源主要以中國大陸城市統計年鑑(2005)為主，中國大陸統計年鑑(2005)、其他省市之統計年鑑(2005)以及中國大陸城市概況－中國大陸城市社會經濟統計資料(2005)等為輔，並參考《2005 中國大陸國際競爭力發展報告》以及《2005 中國大陸現代化報告》等書籍。依基礎條件、財政條件、投資條件、經濟條件、就業條件五項構面評比後加權分數之高低，將其分為 A 至 E5 個等級。

### (一) A 級城市之競爭力分析

A 級城市方面，前 5 名的城市仍舊為上海、廣州、北京、天津、深圳。上海：西太平洋地區重要的國際港口城市，大陸對外開放的龍頭城市，本身位於長江三角洲，憑藉著其雄厚的經濟實力，強大的凝聚力發揮著地區經濟發動機的功能；除此之外，上海自從改革開放以來，上海地區國民經濟也保持快速增長。深圳：今年的名次提升一名，是珠江三角洲最重要的城市之一，做為大陸最早的經濟特區，深圳的改革和開放窗口的形象已深入人心。目前以電腦零件和通訊產業為主導，醫藥生物技術、新材料等新興行業發展迅速的產業格局。整體而言，A 級城市仍係以沿海、靠江及重要直轄市或都會城市為主。這些城市的各項建設皆已十分完善，故能吸引大多數的外商進入投資。如上海、北京、天津等是本身具有豐厚資源的古都，廣州、深圳均為各省市省會及歷史發展重鎮，且多為台商本以聚集之地。

### (二) B 級城市之競爭力分析

杭州：位於長江三角洲南翼，杭州灣西端，錢塘江下游，京杭大運河南端，是中國大陸的 7 大古都之一，素有「人間天堂」之美譽。杭州市區範圍擴大使其

(報告題名)

具備了更加寬鬆的資源配置空間，而環杭州灣經濟帶的蓬勃發展給處於樞紐地位的杭州帶來更大的機遇，然而杭州需要通過加快國際化等途徑注入更多的創業精神。無錫：交通便捷，是溝通蘇、浙、皖三省的交通樞紐，憑藉優良的現代產業基礎和尚德務實、開拓進取的文化傳統，無錫始終能在變革發展與競爭中保持和進城市活力。寧波：首批來寧波投資的寧波斯邁克治要有限公司總經理戴先生說：「寧波給外來投資者提供了一流的投資環境、便利的交通通信、優惠的地方投資政策、快速有效的政府服務。」，「親商、安商、富商」的投資環境是許多「寧波幫」的最大感受。整體而言，B 級城市多為臨海省市之重要城鎮及內陸重要省會，顯示其地理環境及歷史發展仍有助於奠立現代化基礎；B 級城市也包含了內入都市，也代表著中國大陸西進政策已有彰顯成效。

### (三) C 級城市之競爭力分析

東莞的優勢源於其經濟的快速發展，而其劣勢也恰恰是這種快速發展過程中所帶來的。東莞需要在新一輪發展中努力解決阻礙持續發展的種種問題，包括資源環境矛盾、人才和科技問題，這樣才能不斷提高其競爭力。東莞抓住了世界產業結構調整的機會，迅速利用本身低勞動成本的比較優勢，融入國際合作和分工的生產鏈中，以較低的勞動力和土地價格、強大的工業配套能力、優越的投資環境、高效的政府服務吸引了大量國際資本，但僅靠著這種比較優勢正受到國內及國際上的挑戰。推動結構升級，從勞動密集型產業向資本技術密集型產也轉型是東莞的當務之急。C 級城市多為中國大陸東半部之沿岸省市城市，這些城市大多偏往內陸，顯示中國大陸政策欲地區平均化仍有成效。

### (四) D 級城市之競爭力分析

D 級城市多為各省市的次級城市，且多集中於東北地區、華北地區、西南地區、華中地區等，和多數人對中國大陸地區相對落後的直覺相符，顯示中國大陸極欲推廣減少區域差異化的西進策略略有成效。

### (五) E 級城市之競爭力分析

E 級城市皆為大城市附近的副城市，相對資源受限導致發展並不像大城市般

(報告題名)

的耀眼，競爭條件業相對弱勢。

其分級依據為分類分數 80~100 為 A 級城市，60~79 為 B 級城市，40~59 為 C 級城市，20~39 為 D 級城市，0~19 為 E 級城市。

級別	城市	省分	地區別	競爭力加權	排名
A	上海	上海市	華東地區	95.06	01
	廣州	廣東省	華南地區	91.90	02
	北京	北京市	華北地區	91.79	03
	深圳	廣東省	華南地區	84.58	04
	天津	天津市	華北地區	82.77	05
B	杭州	浙江省	華東地區	77.81	06
	南京	江蘇省	華東地區	77.46	07
	武漢	湖北省	華中地區	73.67	08
	蘇州	江蘇省	華東地區	71.83	09
	瀋陽	遼寧省	東北地區	70.69	10
	大連	遼寧省	東北地區	70.37	11
	青島	山東省	華北地區	68.67	12
	寧波	浙江省	華東地區	67.91	13
	成都	四川省	西南地區	63.83	14
	無錫	江蘇省	華東地區	62.72	15
	濟南	山東省	華北地區	60.53	16
	C	重慶	重慶市	西南地區	58.11
廈門		福建省	華南地區	55.98	18
哈爾濱		黑龍江	東北地區	53.61	19
東莞		廣東省	華南地區	52.32	20
福州		福建省	華南地區	51.52	21
西安		陝西省	西北地區	49.60	22
煙台		山東省	華北地區	49.12	23
	長沙	湖南省	華中地區	47.15	24
	昆明	雲南省	西南地區	45.63	25
	常州	江蘇省	華北地區	45.21	26
	石家莊	河北省	華北地區	43.79	27
	珠海	廣東省	華南地區	41.68	28
	中山	廣東省	華南地區	40.95	29
D	南昌	江西省	華中地區	34.15	30
	嘉興	浙江省	華東地區	32.66	31
	泉州	福建省	華南地區	31.38	32

(報告題名)

	威海	山東省	華北地區	31.36	33
	合肥	安徽省	華中地區	30.18	34
	惠州	廣東省	華南地區	29.50	35
	南通	江蘇省	華東地區	29.25	36
	徐州	江蘇省	華東地區	28.69	37
	揚州	江蘇省	華東地區	24.07	38
	江門	廣東省	華南地區	22.53	39
<b>E</b>	汕頭	廣東省	華南地區	14.85	40
	泰州	江蘇省	華東地區	14.08	41
	廊坊	河北省	華北地區	10.39	42
	漳州	福建省	華南地區	10.20	43
	桂林	廣西省	西南地區	9.08	44

## 第十六章「城市競爭力」分析

TEEMA 2006 年蒐集了中國大陸各省市城的詳細計資料，分析了台商於中國大陸之投資環境影響，其中有七項環境力構面的因素，如下表：

### 一、TEEMA 2006 投資環境力各項構面與權重：

投資環境力構面	權重
(1) 自然環境	10%
(2) 基礎建設	10%
(3) 公共設施	10%
(4) 社會環境	10%
(5) 法制環境	25%
(6) 經濟環境	15%
(7) 經營環境	20%
合計	100%

### 二、各項整體投資之平均分數如下：

(報告題名)

<b>1、自然環境總平均</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006 五年平均</b>	<b>排序</b>
<b>自然環境總平均</b>	3.46	3.54	
(1) 當地生態與地理環境符合企業發展的條件	3.55	3.68	1
(2) 當地土地取得價格的合理程度	3.40	3.49	2
(3) 當地水電、燃料等能源充沛程度	3.38	3.38	3
<b>當地的自然環境條件評比</b>	3.50	3.59	
<b>2、基礎建設</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006 五年平均</b>	<b>排序</b>
<b>基礎建設總平均</b>	3.49	3.38	
(1) 當地海、陸、空交通運輸便利程度	3.56	3.61	1
(2) 通訊設備、資訊設施、網路建設完善程度	3.54	3.55	2
(3) 當地的倉儲物流處理能力	3.49	3.29	3
(4) 未來總體發展及建設規劃完善程度	3.54	3.47	4
(5) 當地城市規劃、配套設施符合企業發展	3.47	3.39	5
(6) 當地的污水、廢棄物處理設備完善程度	3.32	3.13	6
<b>當地的基礎建設評比</b>			
<b>3、公共設施</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006 五年平均</b>	<b>排序</b>
<b>公共設施總平均</b>	3.40	3.26	
(1) 當地的衣食住行便利	3.49	3.44	1
(2) 當地的銀行商旅等商務環境便捷程度	3.43	3.40	2
(3) 當地的城市建設的國際化程度	3.37	3.24	3
(4) 當地的教育機構提供條件	3.36	3.20	4
(5) 當地的醫療衛生條件	3.31	3.08	5

(報告題名)

當地的公共設施評比	3.44	3.31	
<b>4、社會環境</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006</b>	<b>排序</b>
		<b>五年平均</b>	
<b>社會環境總平均</b>			
(1) 民眾及政府歡迎台商投資設廠態度	3.54	3.57	1
(2) 當地社會風氣及民眾的價值觀程度	3.30	3.30	2
(3) 當地民眾的誠信與道德觀程度	3.28	3.28	3
(4) 當地的社會治安	3.38	3.26	4
(5) 當地民眾生活素質及文化水平程度	3.29	3.12	5
當地的社會環境評比	3.41	3.32	
<b>5、法制環境</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006</b>	<b>排序</b>
		<b>五年平均</b>	
<b>法制環境總平均</b>	3.39	3.13	
(1) 當地的地方政府對台商投資承諾實現程度	3.44	3.36	1
(2) 當地的政策優惠條件	3.42	3.28	2
(3) 行政命令與國家法令的一致性程度	3.41	3.17	3
(4) 當地環保法規規定適宜且合理程度	3.40	3.17	3
(5) 當地的工商管理、稅務機關行政效率	3.37	3.15	4
(6) 政府與執法機構秉持公正執法態度	3.39	3.11	5
(7) 當地的海關行政效率	3.39	3.10	6
(8) 當地政府政策穩定性及透明度	3.37	3.09	7
(9) 勞工、工安、消防、衛生行政效率	3.36	3.08	8
(10) 當地解決糾紛的管道完善程度	3.34	3.07	9
(11) 當地的官員操守清廉程度	3.37	3.05	10
(12) 當地政府對智慧財產權重視的態度	3.34	2.94	11

(報告題名)

當地的法制環境評比	3.43	3.16	
<b>6、經濟環境</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006</b>	<b>排序</b>
		<b>五年平均</b>	
<b>經濟環境</b>	3.39	3.20	
(1) 該城市未來具有經濟發展潛力的程度	3.47	3.47	1
(2) 當地的商業及經濟發展程度	3.42	3.44	2
(3) 當地經濟環境促使台商經營獲利程度	3.38	3.38	3
(4) 當地政府改善投資環境積極程度	3.45	3.37	4
(5) 當地民眾生活條件及人均收入狀況	3.42	3.21	5
(6) 當地的金融體系完善程度	3.34	3.20	6
(7) 當地的資金匯兌及利潤匯出便利程度	3.33	3.07	7
(8) 當地的資金貸款取得便利程度	3.27	3.03	8
當地的經濟環境評比	3.45	3.29	
<b>7、經營環境</b>	<b>2006</b>	<b>2002~2006</b>	<b>排序</b>
		<b>五年平均</b>	
<b>經營環境</b>	3.36	3.30	
(1) 當地的基層勞力供應充裕程度	3.33	3.53	1
(2) 當地的市場未來發展潛力優異程度	3.45	3.45	2
(3) 環境適合台商發展內需、內銷市場程度	3.37	3.35	3
(4) 當地台商享受政府自主創新獎勵程度	3.35	3.35	4
(5) 經營成本、廠房與相關設施成本合理程度	3.35	3.33	5
(6) 台商企業在當地之勞資關係和諧程度	3.40	3.32	6
(7) 有利於形成上、下游產業供應鏈的完整程度	3.40	3.30	7
(8) 當地的專業及技術人才供應充裕程度	3.22	3.19	8

(報告題名)

(9) 同業、同行間公平且正當競爭的環境條件	3.35	3.15	9
(10) 當地的整體產業技術與研發水平	3.32	3.13	10
<b>當地的經營環境評比</b>	<b>3.41</b>	<b>3.35</b>	

### 三、整體大陸投資環境力十大最優指標：

投資環境力 10 大最優指標	環境力評比	排名
(基礎) 當地海、陸、空交通運輸便利程度	3.56	1
(自然) 當地生態與地理環境符合企業發展的條件	3.55	2
(基礎) 通訊設備、資訊設施、網路建設完善程度	3.54	3
(基礎) 未來總體發展及建設規劃完善程度	3.54	3
(社會) 民眾及政府歡迎台商投資設廠態度	3.54	3
(基礎) 當地的倉儲物流處理能力	3.49	6
(公共) 當地的衣食住行便利	3.49	6
(基礎) 當地城市規劃、配套設施符合企業發展	3.47	8
(經濟) 該城市未來具有經濟發展潛力的程度	3.47	8
(經營) 當地的市場未來發展潛力優異程度	3.45	10

### 四、整體大陸投資環境力十大最劣指標：

投資環境力 10 大最劣指標	環境力評比	排名
(經濟) 當地的資金貸款取得便利程度	3.27	1
(社會) 當地民眾誠信與道德觀程度	3.28	2
(社會) 當地民眾生活素質及心水平程度	3.29	3
(社會) 當地社會風氣及民眾的價值觀程度	3.30	4
(公共) 當地的醫療衛生條件	3.31	5

(報告題名)

(基礎) 污水、廢棄物處理設備完善程度	3.32	6
(經營) 當地的整體產業技術與研發程度	3.32	6
(經營) 當地的專業及技術人才供應充裕程度	3.32	6
(經營) 當地的基層勞力供應充裕程度	3.33	7
(經濟) 當地的資金匯兌及利潤匯出便利程度	3.33	7

## 五、TEEMA 2005-2006 年投資環境力細項指標上升排名：

近年來，中國大陸政府正極力的擴張外資的投資力，因此經過積極的改善，有十項進步且逐漸重視的幾項排名如下：

投資環境力細項指標	2005-2006 年 進步評價	2005-2006 上升排名
(法治) 當地政府對智慧財產權重視的態度	+0.30	1
(基礎) 當地城市規劃、配套設施符合企業發展	+0.19	2
(法治) 當地的官員操守清廉程度	+0.22	3
(法治) 勞工、工安、消防、衛生政效率	+0.21	4
(經濟) 當地的資貸款取得便利程度	+0.19	4
(經濟) 當地的倉儲物流處理能力	+0.18	6
(法治) 當地政府政策穩定性及透明度	+0.18	6
(法治) 當地解決糾紛的管道完善程度	+0.18	6
(法治) 當地的海關行政效率	+0.17	9
(法治) 當地環保法規規定適宜且合理程度	+0.16	10

## 第十五章 「投資風險度」分析

TEEMA 對於投資風險之調查，用了四項投資度構面，而每項構面皆有四~十二個不等的問項。以下為投資風險構面與權重：

### 一、TEEM 2006 投資風度構面與權重分析：

投資風險度構面	權重	風險排名
經濟風險	10%	1
經營風險	25%	2
法制風險	30%	3
社會風險	35%	4
合計	100%	

資料來源：TEEMA 2006 年之年度整理

### 二、TEEMA 2006 年中國大陸投資風度細項指標評估分析：

投資風險度評估指標	2006	2002~2006 五年平均	排序
<b>1、投資風險度總平均</b>	2.50	2.71	
(1) 當地的社會治安不良造成社會秩不穩風險	2.47	2.61	1
(2) 發生勞資或經貿糾紛不易排解風險	2.48	2.61	1
(3) 當地人身財產安全受到威脅的風險	2.44	2.60	2
(4) 勞工抗議、抗爭事件頻繁發生的風險	2.46	2.48	3
<b>整體而言，當地的社會風險程度</b>	<b>2.42</b>	<b>2.58</b>	
<b>2、法制風險總平均</b>	3.39	2.73	
(1) 官員對法令、合同、規範執行不一致的風險	2.48	2.71	1
(2) 與當地政府協商過程難以掌控的風險	2.48	2.69	2
(3) 當地的行政命令經常變動的風險	2.51	2.65	3
(4) 機構無法有效執行司法及仲裁結果的風險	2.44	2.63	3
(5) 政府調解、仲裁糾紛對台商不公平程度的風險	2.49	2.63	4
(6) 當地常以刑事方式處理經濟案件的風險	2.49	2.43	5
(7) 政府違台商合法取得土地使用權承諾之風險	2.43	2.43	5

(報告題名)

(8) 當地政府要求不當回饋頻繁的風險	2.45	2.20	7
<b>整體而言，當地的社會風險程度</b>	<b>2.54</b>	<b>2.79</b>	
<b>3、經濟風險</b>	2.52	2.79	
(1) 當地的原物料經營成本上漲的風險	2.50	2.83	1
(2) 當地外匯嚴格管制與利潤匯出不易的風險	2.46	2.83	1
(3) 當地的地方稅賦政策變動頻繁的風險	2.61	2.71	3
(4) 台商藉由當地銀行體系籌措與取得資金困難	2.56	2.70	4
(5) 政府對台商的優惠政策無法兌現的風險	2.48	2.67	5
(6) 台商企業在當地發生經貿糾紛頻繁的風險	2.51	2.58	6
(7) 當地政府保護主義濃厚影響企業獲利風險	2.50	2.57	7
(8) 當地政府收費、攤派、罰款項目繁多的風險	2.53	2.10	8
<b>整體而言，當地的社會風險程度</b>	<b>2.53</b>	<b>2.72</b>	
<b>4、經營風險</b>	2.52	2.66	
(1) 當地適任的員工招募與留用不易的風險	2.65	2.88	1
(2) 企業信用不佳，欠債追索不易的風險	2.61	2.79	2
(3) 員工缺忠誠度造成人員流動率頻繁的風險	2.54	2.78	3
(4) 貨物通關時，受當地海關行政阻擾的風險	2.51	2.70	4
(5) 當地跨省運不當收費頻繁的風險	2.47	2.66	5
(6) 當地的市場通路開拓困難的風險	2.64	2.64	5
(7) 當地的配套廠商供應不穩定的風險	2.52	2.63	7
(8) 當地的水電、燃氣、能源供應不穩定的風險	2.45	2.61	8
(9) 當地台商因經貿、稅務糾紛被羈押的風險	2.48	2.61	8
(10) 經營企業維持人際網絡成本過高的風險	2.41	2.57	10
(11) 當地運輸、物流、通路狀況不易掌握的風險	2.50	2.55	11
(12) 當地政府干預台商企業經營運作的風險	2.47	2.54	12

(報告題名)

整體而言，當地的經營風險程度	2.51	2.68	
----------------	------	------	--

### 三、TEEMA 2006 投資風險度十大最優指標：

投資環境力 10 大最優指標	環境力評 比	排名
(經營) 經營企業維持人際網絡成本過高的風險	2.41	1
(法制) 政府違反台商合法取得土地使用權承諾之風險	2.43	2
(法制) 機構無法有效執行司法及仲裁結果的風險	2.44	3
(社會) 當地人身財產安全受到威脅的風險	2.44	3
(經營) 當地的水電、燃氣、能源供應不穩定的風險	2.45	5
(法制) 當地政府要求不當回饋頻繁的風險	2.45	5
(社會) 勞工抗議、抗爭事件頻繁發生的風險	2.46	7
(法制) 當地常以刑事方式處理經濟案件的風險	2.46	7
(社會) 當地的社會治安不良造成社會秩不穩風險	2.47	9
(經營) 當地跨省運輸不當收費頻繁的風險	2.47	9

### 四、整體大陸投資環境力十大最劣指標：

投資環境力 10 大最劣指標	環境力評比	排名
(經營) 當地適任的員工招募與留用不易的風險	2.65	1
(經營) 當地的市場通路開拓困難的風險	2.64	2
(經營) 企業信用不佳，欠債追索不易的風險	2.61	3
(經濟) 當地的地方稅賦政策變動頻繁的風險	2.61	3
(經濟) 當地的原物料經營成本上漲的風險	2.56	5
(經營) 員工缺忠誠度造成人員流動率頻繁的風險	2.54	6
(經營) 當地的配套廠商供應不穩定的風險	2.52	7

(報告題名)

(法制) 當地的行政命令經常變動的風險	2.51	8
(經濟) 政府對台商的優惠政策無法兌現的風險	2.51	8
(經營) 貨物通關時，受當地海關行政阻擾的風險	2.51	8

## 五、TEEMA 2006 中大陸城市投資風險度分析：

TEEMA 2006 根據列入分析的 80 個城市進行投資風險度城市排行分析，在評估的城市中，以蘇州工業區的投資風險最低(1.35)，寧波北侖區、蘇州昆山、揚州等城市的投資風險平均數也都低於 2.00，皆為風險度低的城市，以下前二十名風險度低，適合外商投資大陸的地區列表如下：

排名	城市	省市	區域	風險度
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區	1.35
2	寧波北侖區	浙江省	華東地區	1.47
3	蘇州昆山	江蘇省	華東地區	1.59
4	揚州	江蘇省	華東地區	1.63
5	杭州市區	浙江省	華東地區	1.65
6	無錫江陰	江蘇省	華東地區	1.73
7	蘇州市區	江蘇省	華東地區	1.74
8	濟南	山東省	華北地區	1.81
9	天津濱海區	天津市	華北地區	1.93
10	南昌	江西省	華中地區	1.96
11	成都	四川省	西南地區	2.03
12	上海閔行	上海市	華東地區	2.05
13	蘇州新區	江蘇省	華東地區	2.11
14	南京市頭	南京市	華東地區	2.15
15	南昌	廣東省	華南地區	2.16
16	北京奕庄	北京市	華北地區	2.21
17	廈門島外	福建省	華南地區	2.22
18	威海	山東省	華北地區	2.23
19	泉州	福建省	華南地區	2.29
20	上海浦東	上海市	華東地區	2.31

註：風險度數值越低者表風險越低

## 第十八章 TEEMA 2006 「台商推薦度」分析

依據 TEEMA 2006 「兩力兩度」模式，有關「台商推薦度」的部分，主要是針對在當地已有投資設廠的廠商，依其過去對該城市之整體投資環境和投資風險評價，換言之，之前台商的投資評價是給未來準備赴大陸投資的台商企業做參考。TEEMA 2006 經過學者專家及與台商協會會長討論，最後決定將「台商推薦度」指標發展成爲十項衡量指標，包括：1.城市競爭力；2.投資環境力；3.投資風險度；4.城市發展潛力；5.城市投效益；6.內銷市場前景；7.國際接軌程度；8.台商權益保護；9.政府行政效率；10.整體生活品質；下表將列出台商推薦度前 10 個最優城市及台商暫不列入推薦之後 10 個城市：

台商推薦度前 10 個最優城市			
排名	城市	省份	區域
01	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
02	寧波北侖區	浙江省	華東地區
03	揚州	江蘇省	華東地區
04	天津濱海區	天津市	華北地區
05	蘇州市區	江蘇省	華東地區
06	杭州市區	浙江省	華東地區
07	蘇州昆山	江蘇省	華東地區
08	無錫江陰	江蘇省	華東地區
09	蘇州新區	江蘇省	華東地區
10	南京市區	南京市	華東地區

(報告題名)

台商暫不列入推薦之後 10 個城市			
排名	城市	省份	區域
01	東莞樟木頭	廣東省	華南地區
02	東莞其他	廣東省	華南地區
03	東莞長安	廣東省	華南地區
04	東莞青溪	廣東省	華南地區
05	東莞厚街	廣東省	華南地區
06	深圳市區	廣東省	華南地區
07	東莞市區	廣東省	華南地區
08	東莞石碣	廣東省	華南地區
09	南通	江蘇省	華東地區
10	惠州	廣東省	華南地區

## 第十九章 「城市綜合實力」

### 一、 評比方式：

TEEMA 2006 延續過去調查報告的計方式，將本年度列入評估的八十個城市：

- (1) 城市競爭力 (權重 15%)
- (2) 投資環境力 (權重 40%)
- (3) 投資風險度 (權重 30%)
- (4) 台商推薦度 (權重 15%)

綜合「兩力兩度」等四構面之各項調查結果依高低排列，換算成百分等級，再分別乘上適的權數後得到加權評價及城市排名。

### 二、 推薦等級：

TEEMA 2006 再以 25 分爲一級距，將城市綜合實力轉變成城市推薦等級。75 分以上爲 A 級城市屬於「極力推薦」之等級，七大經濟區中唯西北地沒有任

(報告題名)

何城市列入；50~75 分爲 B 級城市屬於「值得推薦」之等級；25~50 分爲 C 級城市屬於「勉強推薦」之等級；25 分以下之城市則爲 D 級城市屬於「暫不推薦」之等級。城市綜合實力最優如下表：

**TEEMA 2006 城市綜合實力最優前十名城市地區爲：**

排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	寧波北侖區	浙江省	華東地區
3	蘇州昆山	江蘇省	華東地區
4	無錫江陰	江蘇省	華東地區
5	蘇州市區	江蘇省	華東地區
6	天津濱海區	天津市	華北地區
7	南京市區	南京市	華東地區
8	揚州	江蘇省	華東地區
9	北京亦庄	北京市	華北地區
10	廊坊	河北省	華北地區

由上列表中顯示，「長三角」經濟發展快速的重要城市，江蘇的城市是台商「極力推薦」的大熱門。而其共有五個城市入榜（蘇州市區、蘇州昆山、揚州、無錫市區、無錫江陰），各顯示了完整的產業供應鏈、優質的人文環境、官員的開放心態、制度化招商策略與效率化的政府行政體系，建構成江蘇吸引台商或甚至於跨國大企業集團落戶，從「平安江蘇」、「和諧江蘇」、「江蘇創造」、「江蘇創智」的策略思路，皆呈現了「思路決定出路，出路決定財路」的不變定律。

「環渤海經濟圈」中的青島與濟南，產生山東半島「雙子城」發展模式，再加上遼東半島的大連，形成了環渤海的騰飛動力。

**TEEMA 2000-2006 中國大陸城市綜合實力「極力推薦」最優排名：**

排名	城市	省份	區域
1	蘇州市區	江蘇省	華東地區
2	杭州蕭山	浙江省	華東地區
3	蘇州昆山	江蘇省	華東地區
4	寧波市區	浙江省	華東地區

(報告題名)

5	揚州	江蘇省	華東地區
6	成都	四川省	華東地區
7	青島	山東省	華北地區
8	大連	遼寧省	東北地區
9	無錫市區	江蘇省	華東地區
10	上海閔行	上海市	華東地區
11	無錫江陰	江蘇省	華東地區
12	天津市區	天津市	華北地區
13	南昌	江西省	華中地區
14	濟南	山東省	華北地區

由上表長期的分析結果發現，北京市、上海市、重慶市等中國大陸重要的直轄市和副省級城市並未得到台商高度的評價，這可能的原因有三：1.這些城市都存在「大政府、小企業」的心態。2.跨國企業的區域總部落戶該城市為號召，而台商企業的投資規模和全球化能力，畢竟離多國籍企業上有一段距離，因此，在有限的招商人力和招商資源考量下，這些中國大陸的骨幹城市自然將心力、心思、心態投入或轉移至跨國企業的招商上。3.政府運作模式朝制度化、規範化、系統化，而習於人際網路的台商企業，在這些城市的佈局，計收去其核心的競爭力。

依 TEEMA 2000-2006 中國大陸綜合實力「暫不推薦」等級排名最後城市如下表顯示，7 年的總評估最不受推薦的城市大多都在東莞，由於東莞開放較早，優惠政策使用殆盡，加之外來人口的壓力早成社會治安沉重負擔。落入「暫不推薦」的城市還包括了福建的泉州、廣東的惠州、江蘇的泰州，這 3 個城市是因為當地政府政策不一致性、不一貫性以及落實對台商優惠政策的承諾低度較低所導致。以廣東 8 個主要城市為核心的珠三角，過去以「三來一補」、「粗放加工」、「低值製造」的產業結構，隨著高漲的勞動成本、嚴峻的環保壓力，產業轉型的發展定位，從 2005 年起，深圳和東莞已率先建立「環保淘汰機制」，然而，早期赴中國大陸東莞投資的台資企業，多屬勞力密集型的初級加工產業，面對廣東省大力清除高污染產業，台資的生存空間立即受到挑戰。

**2000-2006 中國大陸城市綜合實力「暫不推薦」最後排名：**

(報告題名)

排名	城市	省份	區域
1	東莞市區	廣東省	華南地區
2	東莞其他	廣東省	華南地區
3	東莞樟木頭	廣東省	華南地區
4	泉州	福建省	華南地區
5	惠州	廣東省	華南地區
6	泰州	江蘇省	華東地區
7	東莞長安	廣東省	華南地區
8	東莞虎門	廣東省	華南地區
9	東莞石碣	廣東省	華南地區
10	深圳龍崗	廣東省	華南地區

### 三、總結

TEEMA2005-2006 推薦最優城市排行上升幅度原因：

城市	投資環境力評估細項指標（上升）	投資風險度評估細項指標（下降）
煙台	1.當地民眾的國際觀程度	1.當地員工缺乏敬業精神與忠誠度
	2.當地的資金貸款取得便利程度	2.當地政府優惠政策變動頻繁且不透明
	3.當地政府對智慧財產權重視的態度	3.台商藉由當地銀行體系籌措與取得資金困難
	4.當地民眾生活條件及人均收入相較於一般水平	4.當地企業信用不佳，欠債追索不易
	5.當地的土地取得價格合理程度	5.當地的外來民工造成社會問題
	6.當地的汙水、廢棄物處理設備完善程度	6.當地的外匯嚴格管制與利潤匯出不易
	7.當地的未來總體發展及建設規劃的完善	7.當地人身財產安全受到威脅
	8.當地環境適合台商發展內需、內銷市場	8.當地的原物料經營成本上漲
蘇州 常熟	1. 當地政府對智慧財產權重視的態度	1.台商企業貨物通關時受當地海關行政阻擾
	2.當地的社會治安	2. 當地人身財產安全受到威脅
	3 當地的土地取得價格合理程度	3.當地員工缺乏敬業與忠誠度
杭州 市區	1. 當地的資金貸款取得便利程度	1.當地員工缺乏敬業與忠誠度
	2.當地的土地取得價格合理程度	2.當地適任的員工招募與留用不易
	3.當地的醫療衛生條件	3.當地勞資或經貿糾紛不易排解
廣州 市區	1.當地民眾生活條件及人均收入相較於一般水平	1.當地經營企業維持人際網絡成本過高
	2.當地民眾的生活素質與文化水平上升	2.當地的市場開拓困難
	3.當地的資金貸款取得便利程度	3.當地的原物料經營成本上漲

**TEEMA2005-2006 推薦等級排行下降幅度原因：**

城市	投資環境力評估細項指標	投資風險度評估細項指標
徐州	1.當地的海、陸、空交通運輸便利	1.當地以刑事方式處理經濟案件的風險
	2.該城市未來具有經濟發展潛力	2.當地人身財產安全受到威脅
	3.當地市場未來發展潛力優異程度	3.當地政府優惠政策變動頻繁且不透明
西安	1.當地的未來總體發展及建設規劃的完善	1.當地的原物料經營成本上漲
	2.當地政府改善投資環境的積極度	2.當地的運輸、物流、通路狀況不易掌握
	3.當地的社會治安良好程度	3.台商企業貨物通關時受當地海關行政阻擾
南通	1.當地社會未來發展潛力優異程度	1.當地的配套廠商供應不穩定的風險
	2.當地同業、同行之間公平競爭環境正當	2.當地的運輸、物流、通路狀況不易掌握
	3.當地的整體產業技術與研發水平	3.當地政府干預企業運作
合肥	1.當地民眾對台商在當地投資設廠的程度	1.台商企業貨物通關時受當地海關行政阻擾
	2.當地的地理位置適合企業發展的條件	2.當地的勞工抗議、抗爭事件頻繁發生
	3.有利於形成上、下游產業供應鏈的完整	3.當地的運輸、物流、通路狀況不易掌握
	4.民眾生活條件及人均收入相較於一般水平	4.外來的民工造成社會問題
無錫市區	1.當地的土地取得價格合理程度	1.當地的行政命令經常變動
	2.當地通訊、資訊設施、網路建設完善	2.當地政府對台商的優惠政策無法兌現
	3.當地民眾對台商在當地投資設廠的程度	3.台商企業在當地發生經貿糾紛頻繁

## 第二十章 單項指標 10 優城市排行

### 一、 當地政府行政透明度城市排行

以法制構面之「當地的各級官員操守清廉程度」以及經濟構面之「當地政府對台商優惠政策無法兌現的風險」做重點評估項目。列入評比的八十個中國大陸主要城市，其當地政府行政透明度與清廉前十名如下表：

**TEEMA 2006 當地政府行政透明程度 10 大城市排行：**

排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	南昌	江西省	華中地區
3	寧波市區	浙江省	華東地區
4	蘇州市區	江蘇省	華東地區
5	蘇州昆山	江蘇省	華東地區

(報告題名)

6	天津濱海區	天津市	華北地區
7	南京市區	南京市	華東地區
8	揚州	江蘇省	華東地區
9	廈門島外	福建省	華南地區
10	廊坊	河北省	華北地區

由排行來看，全球跨國企業及台商企業紛紛落戶於「長三角」的主要理由，皆在於政策的透明度高，相對投資風險降低，而使企業投資的意願增加。2006年1至5月份，台灣對中國大陸投資主要仍以華東的「長三角」為主，江蘇、浙江、上海佔赴中國大陸投資金額的63.78%，其主要投資項目都集中在半導體、面板相關及高階電子產品，顯示高科技產業的投資重視的就是政策的透明度與當地官員的清廉度。

## 二、 當地對台商投資承諾實現度城市排行

以法制環境構面之 1.「當地政府對台商投資承諾實現的程度」2.「當地政府政策穩定性及透明度」及經濟風險構面之 1.「當地政府對台商優惠政策法兌現的風險」2.「台商企業在當地發生經貿糾紛頻繁的風險」為重點評估。列入評比的八十個中國大陸主要城市，其當地政府對台商投資承諾實現度前十名如下表：

### TEEMA 2006 當地對台商投資承諾實現度 10 大城市排行：

排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	寧波北侖區	浙江省	華東地區
3	南京市區	南京市	華東地區
4	威海	山東省	華北地區
5	蘇州昆山	江蘇省	華東地區
6	北京亦庄	北京市	華北地區
7	天津市區	天津市	華北地區
8	廈門島外	福建省	華南地區
9	南昌	江西省	華中地區
10	揚州	江蘇省	華東地區

(報告題名)

自表中分析顯示，除了華東當地的政府承諾實現度極高外，值得注意的是華北有三個城市列入前十名，北京亦庄、天津市區、威海，此與北方人性格邁與爽有高度的相關，企業投資最重視誠信與承諾，當地政府對台商投資承諾實現度，將是日後台商投資的重要考量因素。

### 三、 當地台商經貿糾紛程度最優城市排行

誇國俱最擔心經貿糾紛，隨著兩岸投資日增，經貿糾紛的次數與類型均不斷增加，要確保在中國大陸投資權益的保障，是投資的主要重點。以投資風險及政府與執法機構的執法度，等十三項風險評估的細項來做為此研究的重點評估，分別為：

1. 當地的政府與執法機構持公正的
2. 當地解決糾紛的管道完善程度
3. 台商企業在地之勞資關係和諧程度
4. 當地發生勞資或經貿糾紛不易排解的風險
5. 當地政府的行命令經常變動的風險
6. 當地企業人民對法令、合同、規範不遵守的風險
7. 當地政府的協商過程難以掌控的風險
8. 當地政府調解、仲裁糾紛對台商不公平程度的風險
9. 當地機構無法有效執行司法及仲裁結果的風險
10. 當地政府保護主義濃厚，企業獲利不佳的風險
11. 當地政府收費、攤派、罰款項目繁多的風險
12. 當地企業信用不佳，欠債追索不易的風險
13. 當地台商因經貿、債務糾紛被羈押的風險

列入評比的八十個中國大陸主要城市，其當地政府解決台商經貿糾紛程度前十名如下表：

#### TEEMA 2006 當地政府解決台商經貿糾紛程度前 10 大城市排行：

排名	城市	省份	區域
1	蘇州市區	江蘇省	華東地區

(報告題名)

2	寧波北侖區	浙江省	華東地區
3	杭州市區	浙江省	華東地區
4	嘉興	江蘇省	華東地區
5	上海市區	上海市	華東地區
6	無錫新區	江蘇省	華東地區
7	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
8	上海松江	上海市	華東地區
9	杭州蕭山	浙江省	華東地區
10	泉州	福建省	華南地區

#### 四、 當地城市排行

接連發台商在中大陸遇害的消息後，人身安全成爲台商非常重視的議題。由於中國大陸正經入經濟發展的「躁動期」(指每人 GDP 約 US \$1000 ~ US\$ 3000)，在「經濟躁動期」會出現「紅眼症」、「白眼症」高發的現象，且由於貧富差距懸殊，埋下社會動盪的根因。在此評估台商人身安全程度最優城市則以五點風險分析來做爲重點評估項目，其分別爲：

1. 當地的社會治安
2. 當地的勞工抗議、抗爭件頻繁發生的風險
3. 當地發生勞資或經貿糾紛不易排解風險
4. 當地的外來民工造成社會問題的風險
5. 當地台商因經貿、稅務糾紛被羈押的風險
6. 當地人身財產安全受到威的風險

#### TEEMA 2006 當地台商人身安全程度最優前 10 大城市排行：

排名	城市	省份	區域
1	杭州市區	浙江省	華東地區
2	揚州	江蘇省	華東地區
3	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
4	北京亦庄	北京市	華北地區
5	無錫宜興	江蘇省	華東地區
6	天津濱海區	天津市	華北地區
7	蘇州昆山	江蘇省	華東地區
8	濟南	山東省	華北地區
9	南昌	江西省	華中地區

(報告題名)

10	寧波北侖區	浙江省	華東地區
----	-------	-----	------

由於中國大陸正經入經濟發展的「躁動期」(指每人 GDP 約 US \$1000 ~ US\$ 3000)，在「經濟躁動期」會出現「紅眼症」、「白眼症」高發的現象，且由於貧富差距懸殊，埋下社會動盪的根因。

## 五、最適合從事內銷市場城市排行

自從中國大陸開放內銷與內貿市場之後，許多廠商皆將焦點轉於拓展中國大陸內銷市場。在此評估最適合內銷的最優城市以下列九點風險及相關流通分析來做為重點評估項目，其分別為：

1. 當地的倉儲、物流、流通相商業設施備程度
2. 當地經濟環境促使台商經營獲利程度
3. 當地環境適合台商發展內需、內銷市場的程度
4. 當地同業、同行間公平且正當競爭條件
5. 當地的運輸、物流、通路狀況不易掌握的風險
6. 當地企業信用不佳，欠債追索不易的風險
7. 當地政府干預企業經營運作的風險
8. 當地跨省運輸不當收費頻繁的風險
9. 當地的市場通路開拓困難的風險

### TEEMA 2006 最適合從事內銷市場城市前 10 大排行：

排名	城市	省份	區域
1	上海閔行	上海市	華東地區
2	威海	山東省	華北地區
3	青島	山東省	華北地區
4	大連	遼寧省	東北地區
5	天津市區	天津市	華北地區
6	嘉興	江蘇省	華東地區
7	南昌	江蘇省	華中地區
8	揚州	江蘇省	華東地區
9	天津濱海區	天津市	華北地區
10	泉州	福建省	華南地區

(報告題名)

內銷的國內貿易市場已成為全球跨國企業佈局之重心，尤其中國大陸以大塊的市場用來換：1.「就業」2.「稅收」3.「技術」的經濟發展，因為中國大陸政府現正提出以「十三人口廣大的市場支自主创新及自創品牌」為目標。對台商企業而言，如何搶佔內銷市場的制高點，以及慎選地地、策略聯盟、產業鏈整合的策略思考。未來台商佈局中國大陸如何整合內資企業，共同發展內需型產業是一大重要課題。

## 六、最適宜服務業投資城市排行

隨著中國大陸力入 WTO 開放服務業市場給予外資經營，在此以下列七點分析來做為重點評估項目，其分別為：

1. 當地的倉儲、物流、流通相商業設施備程度
2. 當地政府改善外商投資環境的積極態度
3. 台商企業在當地之勞資關係和諧程度
4. 當地市場未來發展潛力優異程度
5. 當地同業、同行間公平且正當競爭條件
6. 當地市場通路開拓困難的風險
7. 當地企業信用不佳，欠債追索不易的風險

### TEEMA 2006 最適合服務投資城市前 10 大排行：

排名	城市	省份	區域
1	杭州市區	浙江省	華東地區
2	寧波市區	浙江省	華東地區
3	南京市	南京市	華東地區
4	成都	四川省	西南地區
5	天津市區	天津市	華北地區
6	濟南	山東省	華北地區
7	青島	山東省	華北地區
8	大連	遼寧省	華北地區
9	南昌	江西省	華中地區
10	廣州市區	廣東省	華南地區

## 七、最適宜 IT 製造業投資城市排行

(報告題名)

以技術面的各細項評估，來選擇台商最適宜 IT 製造業投資城市，其評估的重點如下：

1. 當地的相關投資政策優惠條件
2. 當地的基層勞動力供應充裕程度
3. 當地人才供應充裕程度
4. 當地有利於形成上、下游產業供應鏈的完整程度
5. 當地的整體產業技術、技發水平

依據經濟部投審會統計會資料顯示，2006 年 1~5 月份，赴中國大陸投資的台商企業主要 IT 產業都集中於：

1. 電腦	1~6 項的電子 IT 產業 佔台商總投資金額： 46.44%		
2. 通訊			
3. 視聽電子			
4. 電子零組件			
5. 手機			
6. 電力機械設備			
排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	蘇州市區	江蘇省	華東地區
3	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
4	北京亦庄	北京市	華北地區
5	杭州蕭山	浙江省	華東地區
6	蘇州新區	江蘇省	華東地區
7	上海松江	上海市	華東地區
8	無錫市區	江蘇省	華東地區
9	寧波北侖區	浙江省	華東地區
10	天津濱海區	天津市	華北地區

## 八、當地台商企業獲利程度最優城市排行

以「當地經濟環境促使台商經營獲利程度」、「當地的原物料經營成本上漲的風險」、「當地政府收費、攤派、罰款項目繁多的風險」為重點評估。列入評比的八十個中國大陸主要城市，當地台商企業獲利程度最優城市排行前十名如下表：

**TEEMA 2006 當地台商企業獲利程度最優城市 10 大排行：**

排名	城市	省份	區域
1	杭州蕭山	浙江省	華東地區
2	蘇州市區	江蘇省	華東地區
3	寧波北侖區	浙江省	華東地區
4	南京市區	南京市	華北地區
5	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
6	蘇州新區	江蘇省	華東地區
7	北京亦庄	北京市	華北地區
8	廈門島外	福建省	華南地區
9	寧波餘姚	浙江省	華東地區
10	揚州	江蘇省	華東地區

**九、 當地金融環境自由化最優城市排行**

從當地金融環境自由化最優城市排行來看，以下列五點為主要評估重點：

1. 當地的金融體系完善的程度			
2. 當地的資金匯兌及利潤匯出便利程度			
3. 當地的資金貸款、取得便利程度			
4. 當地外匯嚴格管制及利潤匯出不易的風險			
5. 台商藉由當地銀行體系籌措與取得資金困難的風險			
排名	城市	省份	區域
1	南昌	江西省	華中地區
2	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
3	揚州	江蘇省	華東地區
4	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
5	杭州蕭山	浙江省	華東地區
6	南京市區	江蘇省	華東地區
7	重慶市區	重慶市	西南地區
8	上海市區	上海市	華東地區
9	無錫市區	江蘇省	華東地區
10	蘇州市區	江蘇省	華東地區

金融制度化與自由化是所有外資企業對中國大陸政府極力爭取的政策，未來外資金融機構進入中國大陸佈局似乎已成為無法避免的既定政策，企業投資重視資的取得以及利潤的匯出，其江西南昌連續兩年都名列當地金融環境自由化十大

(報告題名)

城市的榜首，是台商投資的首選之地。

## 十、 當地政府歡迎台商投資的熱情度排行

列入評比的八十個中國大陸主要城市，當地政府歡迎台商投資的熱情度排行前十名如下表：

重點評估構面	
1.	當地民眾及政府歡迎台商在當地投資設廠的態度
2.	當地政府改善外商投資環境的積極態度
3.	當地政府干預企業經營運作的風險

### TEEMA 2006 當地政府歡迎台商投資的熱情度前十 10 大排行：

排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	泉州	福建省	華南地區
3	蘇州市區	江蘇省	華東地區
4	南昌	江西省	華中地區
5	揚州	江蘇省	華東地區
6	寧波北侖區	浙江省	華東地區
7	杭州市區	浙江省	華東地區
8	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
9	威海	山東省	華北地區
10	杭州蕭山	浙江省	華東地區

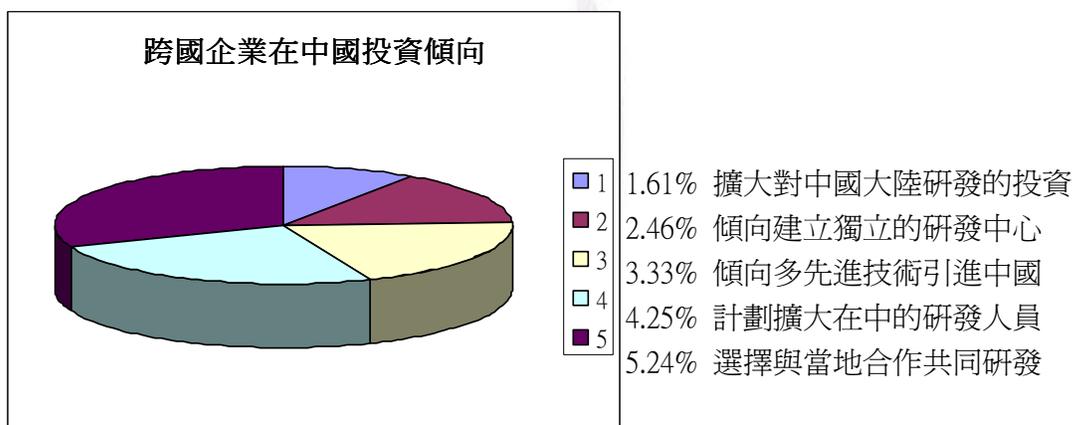
## 十一、 最重視自主創新的城市排行

重點評估構面			
1.	當地的專業及技術人才供應充裕程度		
2.	當地政府對台商智慧財產權重視的態度		
3.	當地台商享受政府自主創新勵的程度		
4.	當的整體產業技術、研發水平		
排名	城市	省份	區域
1	蘇州市區	江蘇省	華東地區
2	南昌	江西省	華中地區
3	蘇州工業區	江蘇省	華東地區

(報告題名)

4	揚州	江蘇省	華東地區
5	威海	山東省	華東地區
6	天津濱海區	天津市	華東地區
7	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
8	寧波北侖區	浙江省	華東地區
9	蘇州新區	江蘇省	華東地區
10	杭州蕭山	浙江省	華東地區

根據列表顯示，自主創新的排行榜顯示，最具自主創新的城市集中都在江浙地區以及環渤海地區。另外補自中國大陸商業部「2005~2007年跨公司對華產業投資趨勢報告」顯示：



## 十二、當地台商享受政府自主創新的獎勵程度的城市排行

以「當地台商享受政府自主創新獎勵的程度」做為重點評估項目，當地台商享受政府自主創新獎勵程度如下：

### TEEMA 2006 當地台商享受政府自主創新的獎勵程度前十 10 大排行：

排名	城市	省份	區域
1	蘇州市區	江蘇省	華東地區
2	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
3	南昌	江西省	華中地區
4	揚州	江蘇省	華東地區
5	威海	山東省	華東地區

(報告題名)

6	寧波北侖區	浙江省	華東地區
7	天津濱海區	天津市	華北地區
8	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
9	天津市區	天津市	華東地區
10	蘇州新區	江蘇省	華東地區

### 十三、 最具誠信道德價值觀的城市排行

中國受孔孟思想的影響極鉅。諸如：「溫、良、恭、儉、讓」；「仁、義、禮、智、信」等中華文化傳統的美德。以「當地社會風氣及民眾的價值觀程度」、「當地民眾的誠信與道德觀的程度」為重點評估項目，最具誠信道德價值觀的城市排行來看前十大排名的城市如下表：

**TEEMA 2006 最具誠信道德價值觀的城市前十 10 大排行：**

排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	杭州市區	浙江省	華東地區
3	青島	山東省	華北地區
4	廈門島外	福建省	華南地區
5	蘇州崑山	江蘇省	華東地區
6	寧波北侖區	浙江省	華東地區
7	南京市區	南京市	華東地區
8	濟南	山東省	華北地區
9	揚州	江蘇省	華東地區
10	威海	山東省	華北地區

從表中得知，列名最具誠信道德價值觀的十大城市中，孔子的故鄉—山東省有三個城市進榜（青島、濟南、威海），無論是孔孟思想的影響，或是中國大陸政府近年設立「孔子學院」的理念都是希望把中華文化強調誠信、道德、倫理擴散至全球。

另外，有許多省份的次文化，例如：四川的「巴蜀文化」乃屬於「和諧文化」；建與廣東的「閩粵文化」乃是一種積極冒險的「開拓文化」；山東的「齊魯文化」則是一種「忠君文化」，因此，許多外商企業及台資企業進入中國大陸所雇用經

(報告題名)

理人或員都喜歡雇用來自山東的人。另一個例子有如位於天津的頂益康師傅集團所用的員工多數來自山東省，是最典型的例子。

#### 十四、 當地政府對台商智慧財產權保護的城市排行

由於全球電子業生產大量外包至中國大陸，使得 (1)高科技產品出口佔中國大陸總出口比例由 2000 年的 15% 在 2005 年上升至 33%、(2) 外資企業出口佔中國大陸總出口商的比例由 1995 年 32% 到 2000 年上升至 48%，在 2005 年更是提昇至 60%。因為智慧財產權的保護，在華東長三角地區（蘇州工業區、蘇州昆山、蘇州市區），名列前十大，能夠建立起「電子巢」的產業群聚效應紛紛提出智慧財產權的保護措施。

**TEEMA 2006 當地政府對台商智慧財產權保護的城市前十 10 大排行：**

排名	城市	省份	區域
1	蘇州工業區	江蘇省	華東地區
2	蘇州昆山	江蘇省	華東地區
3	蘇州市區	江蘇省	華東地區
4	杭州市區	浙江省	華東地區
5	北京亦庄	北京市	華北地區
6	上海閔行	上海市	華東地區
7	杭州蕭山	浙江省	華東地區
8	南京江寧	南京市	華東地區
9	寧波北侖區	浙江省	華東地區
10	廣州市區	廣州市	華南地區

#### 十五、 高科技、傳統及服務產業最佳十大投資城市排行分析

根據過去台商企業投資中國大陸選擇投資地點，往往依據先前台商的經驗以及早期赴中國大陸投資的台商經營績效及口碑宣傳效應，作為決策的依據，或以各省市招商官員給予的投資優惠或獎勵措施為考量之依歸。依 **TEEMA 2006** 報告顯示，台商企業投資中國大陸目前傾向於依據自身企業的「產業屬性」或產業特質作為選擇投資地點的最終考量。

**TEEMA 2006 綜合高科技、傳統及服務產業最佳投資前十 10 大排行：**

排名	高科技產業	傳統產業	服務產業
1	蘇州工業區	蘇州崑山	蘇州市區
2	蘇州市區	揚州	廈門島內
3	寧波北侖區	寧波奉化	昆明
4	杭州蕭山	濟南	無錫市區
5	天津濱海區	威海	上海閔行
6	廈門島外	珠海	寧波餘姚
7	上海浦東	廊坊	上海市區
8	北京亦庄	天津市區	大連
9	南京江寧	嘉興	成都
10	蘇州崑山	無錫宜興	青島

## 十六、總結：

分析上述台商投資最佳的城市，各項的分析下有極大的不同。因此，佈局中國大陸不能只是「一般屬性」投資常識，而必須依自身的產業條件與特色選擇最適的投資地點。

根據美國國會參眾兩院「聯合經濟委員會」於 2006 年 7 月 27 日發表之「中國大陸為求永續經濟成長必須克服的五大挑戰研究報告指出，中國大陸經濟當前的五大問題：

### 1. 人口發展趨勢不佳

中國大陸當前首要挑戰是人口問題，人口老化與生育率控制等問題，意味著未來將出現勞力短缺、無法維持低資的經濟結構，將造成對外投資的負面影響。

### 2. 貪腐和法治不彰

中國大陸的貪腐問題普遍且代價高昂，不僅扼殺要智慧財產權保護的企業發展意願，更是造成經濟發展的重要阻力，而目前常有的勞工抗議行為是未來經濟發展的一大隱憂。

### 3. 國營企業財務困難

國有企業績效不彰造成財務困境，最後尋求不良資產剝離，將優良資產赴海外上市，會造成國有資產的流失。在這一點，台灣目前對於海外公司因資金股份不符回台上市受阻的情形相似，若中國大陸政府不能對國企改革，提出有效對策與方案，隨著 WTO 開放中國大陸市場，必將使得現有受保護的國有企業受到衝擊，以及無法面對的競爭。

### 4. 銀行制度不完全

中國大陸銀行體系呆帳嚴，若未來所有具問題的貸款都變成銀行的呆帳，則此金額將高達六千三百多美元，相當於國內生產總值的 27.3%，此龐大的呆帳金額將重創中國大陸的經濟體系。如何創造優良、健全、效率以及國際觀的金融體系是目前中國大陸應積極改革的方向。

### 5. 金融失衡

中國大陸金融失衡問題，尤其是因為中國經濟過度依賴出口與投資，這種高度的依賴將造成經濟發展的自主性降低，必然不能夠持久與可持續發展。

以上的問題，由十四單項主題城市競爭力的排行分析中，若台商能慎選投資的城市將可稍微避免上述美國參眾兩院研究報告所指陳的內容，如：金融環境自由化的十大城市、最具誠信道德價值觀的十大城市、最重視自主創新的十大城市、當地台商享受政府自主創新的獎勵程度、當地政府對口商智慧財產權保護的十大城市等。參考分析後，與自我相關產業做規劃，則可避免許多投資的風險。

## 第二十一章 TEEMA 2006 報告「發現」與「趨勢」

1. 台商投資中國大陸的趨勢不再是一個大城市的概念，而是重視在完整的工業區或高新技術開發區的明確產業屬性定位。
2. 中國大陸投資環境 2006 年比 2005 年優，但是中國大陸的投資風險卻增加。一般而言，應該是投資環境力與投資風險度成反比，但卻出現了「雙漲現象」。
3. 台商企業正戮力於掌握中國大陸「自主創新」與「自創品牌」契機。
4. 過去台商企業投資中國大陸選擇地點，往往依據先前台商的經驗及早期赴中國大陸投資的台商經營績效及口碑宣傳，作為決策的依據。目前卻傾向於依據自身企業所屬之「產業屬性」或「產業特質」作為考量，依自身的產業條件與特色選擇最適的投資地點。
5. 中國大陸城市朝「城市特色」，吸引「特定產業」之台商目標邁進，衡量自身企業內部的優勢與劣勢，找出最佳的投資組合策略。
6. 初期都是為了尋找低廉的生產基地，尋找生產成本的降低，而後則是放眼產業的分工佈局以及全球品牌的建立，進而創造附加價值的提升。
7. 單槍匹馬的「孤膽英雄」已無法適應中國大陸快速變遷的政策環境，而產業群聚的「聯合艦隊」，方能藉由整合台商平台，創造產業整合的優勢。因此充分利用產業群聚及平台經濟效應，必能夠為台商企業佈局中國大陸創造集體價值與整合綜效。

## 第二十二章 TEEMA 2006 報告「結論」與「總評」

**TEEMA 2006 研究之主要研究結果分述如下：**

1. 樣本基本資料
  - (1)地區別以「華東地區」最多

(報告題名)

- (2)產業類型以「電子電器」最多
- (3)投資區位以「經濟開發區」為主
- (4)企業未來投資規劃以「擴大對中國大陸投資生產」問卷的比例較高
- (5)兩岸三地產銷分工模式以台灣接單、研發和行銷為主；大陸生產和出口為重；香港或第三地押匯及財務調度為產銷價值鏈的重心。

- 2. 台商未來佈局 (1)整體台商前三大城市依序為上海、昆山、蘇州
  - (2)高科技產業台商前三大城市依序為上海、蘇州、昆山
  - (3)傳統產業台商前三大城市依序為上海、昆山、寧波
  - (4)服務產業台商前三大城市依序為上海、北京、青島

### 3. 評估結果

	城市競爭力	投資環境力	投資風險度	台商推薦度	城市綜合實力
前 三 名	(1)上海市	(1)蘇州工業區	(1)蘇州工業區	(1).蘇州工業區	(1)蘇州工業區
	(2)廣州	(2)寧波北侖區	(2)寧波北侖區	(2)寧波北侖區	(2)寧波北侖區
	(3)北京市	(3)蘇州昆山	(3)蘇州昆山	(3)揚州	(3)蘇州昆山
後 三 名	(1)桂林	(1)東莞樟木頭	(1)東莞樟木頭	(1)東莞樟木頭	(1)東莞樟木頭
	(2)漳州	(2)東莞其他	(2)東莞清溪	(2)東莞其他	(2)東莞其他
	(3)廊坊	(3)東莞厚街	(3)東莞其他	(3)東莞長安	(3)東莞清溪

### 4.投資環境力評估指標

前 3 個最優指標	最後 3 個指標	進步前 3 個最優指標	退步指標
(1)當地海陸空交通運輸便利程度	(1)當地的專業及技術人才供應充裕程度	(1)當地政府對智慧財產權重視的態度	(1)當地水電、燃料等能源充沛的程度

(報告題名)

(2)當地生態與地理環境符合企業發展條件	(2)當地的資金貸款取得便利程度	(2)當地的資金貸款取得便利程度	(2)生態與地理環境符合企業發展的條件
(3)當地通訊設備、網路建設完善程度	(3)當地民眾的誠信與道德觀程度	(3)當地城市規劃、配套設施符合企業發展	(3)民眾及政府歡迎台商投資設廠的態度

### 5.投資風險評估指標

前 3 個最優指標	最後 3 個指標	風險下降前 3 指標	風險提升前 3 指標
(1)經營企業維持人際網路成本過高	(1)當地是任的員工招募與留用不易	(1)與當地政府協商過程難以掌控	(1)當地的市場通路開拓困難
(2)政府違反對台商合法取得土地使用權承諾	(2)當地的市場通路開拓困難	(2)當地的水電、燃氣、能源供應不穩定	(2)政府干預台商企業經營運作
(3)機構無法有效執行司法及仲裁結果	(3)企業信用不佳，欠債追索不易	(3)當地員工缺乏忠誠度造成人員流動頻繁	(3)當地的地方稅賦政策變動頻繁

### 6. TEEMA 2006 中國大陸城市綜合實力推薦等級彙整表

推薦等級	TEEMA 2006 調查城市
<b>A 極力推薦</b>	蘇州工業區、蘇州昆山、杭州市區、無錫江陰、杭州蕭山、蘇州新區、蘇州市區、天津濱海區、南京市區、北京亦庄、廈門島外、上海浦東、濟南、成都、南昌、大連、廣州天河、上海閔行、寧波北侖區、揚州
<b>B 值得推薦</b>	青島、蘇州常熟、汕頭、泉州、廊坊、威海、常州、寧波市區、中山、天津市區、嘉興、煙台、廈門島內、無錫宜興、上海其他、珠海、南京江寧、廣州市區、北京市區、寧波餘姚、武漢武昌、上海市區、寧波奉化、泰州、蘇州張家港、蘇州太倉、上海松江、武漢漢口、

(報告題名)

<b>C 勉予推薦</b>	江門、上海嘉定、重慶市區、福州馬尾、昆明、福州市區、無錫市區、徐州、蘇州吳江、漳州、石家莊、合肥、長沙、武漢漢揚、瀋陽、深琛龍崗、桂林、深琛寶安、東莞虎門、哈爾濱、西安、深琛其他
<b>D 暫不推薦</b>	深琛市區、東莞石碣、南通、惠州、東莞市區、東莞長安、東莞厚街、東莞清溪、東莞其他、東莞樟木頭

## 7. 台商自主創新分析

- (1) 當地政府行政透明度前 3 個最優城市為 蘇州工業區、南昌、寧波市區
- (2) 當地政府對台商投資承諾實現度前 3 個最優城市為 蘇州工業區、寧波北侖區、南京市區
- (3) 最具誠信道德、價值觀的前 3 個最優城市為 蘇州工業區、杭州市區、青島
- (4) 當地政府最重視自主創新前 3 個最優城市為 蘇州工業區、南昌、蘇州市區
- (5) 當地台商享受政府自主創新獎勵程度最豐前 3 個最優城市為 蘇州市區、蘇州工業區、南昌
- (6) 當地政府對台商智慧財產權保護前 3 個最優城市為 蘇州工業區、蘇州昆山、蘇州市區

## 第二十三章 TEEMA 2006 報告「建言」與「心聲」

### TEEMA 2006 報告對台商之建言

1. 掌握中國大陸「十一五」契機，台商企業經營朝「微笑曲線」兩端：

「十一五」規劃，首先是區域發展之規劃；其次規劃的核心是朝「自主創新」與「自創品牌」發展，此正是微笑曲線兩端附加價值最高的地方。中國大陸未來產業發展特別強調企業的自主創新能力，對台商可能產生兩方面影響：一是對於投資者的技術能力和技術轉移期程，可能採取鼓勵或直接指導的方式管理；二是該項政策若能奏效，則大陸的產業升級，在國際市場的競爭力提昇，對台灣產業的國際競爭地位勢必造成更大的威脅。

(報告題名)

2. 創造兩岸整個綜效，發揮台商研發主導角色：

應勇於與中國大陸企業進行策略聯盟，並把整合中國大陸內地企業的關係制度化與正常化，尤其台商企業擅長的是製程創新與產品創新，應該可以發揮研發的主導角色。

3. 因積極尋求跨行業發展，特別是第三產業，如此才能使得大陸台商企業的投資領域能夠迅速擴大。

4. 敏銳掌握中國大陸服務產業崛起之「機會佔有率」：

台商服務業瞄準中國大陸廣大消費市場，蜂擁卡位西進。因此台商企業必須掌握中國大陸內銷內貿市場以及服務業的崛起，為台商在中國大陸創造新的成長動力。

5. 「十一五」規劃的核心已明確指出環渤海經濟圈的未來投資潛力，台商企業必須快速調整在中國佈局與擴張的路徑。

6. 台商應掌握對中國大陸市場的熟悉優勢，積極自創品牌，而非將中國大陸單單只是視為一個代工生產基地。

7. 台商應積極投入科技研發及企業升級的兩岸分工模式：

台商未來仍應加強企業本身的科技研發發展，若不圖進步，依然僅從事固有的原料加工生產模式，將容易被大陸當地廠商所取代。世界各國的企業對於大陸的認識程度越來越深，而這些國際大企業的科技水平高於台灣的情形下，台商企業在大陸容易遭到這些大廠取代。加強台灣本地的研發能力，將技術提升到國際水準，才是避免遭到取代的最佳利器。利用提昇台灣研發技術與台灣在兩岸佈局的學習曲線，更可以讓國際企業願意將台灣視為進軍中國大陸的跳板。

## **TEEMA 2006 報告對臺灣當局之建議**

1. 以自信和信任感召台商回流，避免台商出走他鄉：

當台灣企業為因應快速變動的世界經濟情勢，不斷創新靈活，卻因層層限制，

(報告題名)

延誤諸多時機與商機。

2. 擘畫台商全球佈局藍圖，引導台商企業並正確投資組合：

台灣政府若為避免台商對大陸投資過於集中，則應擘劃台商全球佈局圖，協助台商全球化。

3. 兩岸經貿糾紛有待政府協助台商進行法律訴訟與仲裁：

大陸台商經常遇到許多經貿糾紛，建議政府應該可以成立民間的法律顧問團，其中可同時聘僱台灣及大陸的律師，共同協助台商於大陸進行法律訴訟。

4. 政府應建立兩岸穩定經貿交流之措施：

隨著台灣加速產業科技升級的推動，以及加強擴大兩岸在產業技術上之差距，台灣政府有必要更加強兩岸經濟性協商議題之規劃。

5. 加速兩岸三通以成就「立足台灣」之佈局：

往返兩岸的費用及時間成本，除提升台灣經營成本，也讓大陸、日韓及東南亞諸國有取而代之的機會。

6. 建立現代化的金融環境，將台灣變成籌資中心：

建構台灣成為亞太籌資中心，既為台灣企業經營與發展奧援，且與香港、新加坡及東京連成一線，為世界資金想進入亞太市場的鎖鑰。

7. 加強科技人才的培訓，放寬中國大陸科技與管理人才的輸入：

科技人力資源的規劃與運用是科技發展核心，近年來台灣產業結構已經逐漸轉型為高科技產業，衍生出相關工程師及技術人員嚴重不足的問題。政府應整合相關單位資源，加強規劃培訓高科技產業所需人才，並積極延攬中國大陸科技人才，使台灣產業得以加速發展。

8. 闢建「經濟特區」鼓勵投資：

幫助企業在特區內，建立快速彈性的經營環境，確實執行速度創新經營理念，減緩企業外移，甚至可帶動部份外移中國大陸的台商企業回流。

## **TEEMA 2006 報告對大陸當局之建言**

(報告題名)

1. 大陸當局應盡速建構「法制」重於「人治」的體制：

大陸「人治重於法治」，中央與地方政府命令不一，造成台商無所適從，甚至徒增損失。大陸政府若不能提供完善或至少公平的救濟制度，則台資或外資之流入將會障礙重重。

2. 大陸當局應加強金融「自由化」、「現代化」並盡速與國際金融接軌：

大陸自改革開放後，金融市場之開放亦隨之進行，雖市場規模之擴大成效較明顯，但在體制及結構上，還有很大的空間。中國大陸最重要的挑戰是加入 WTO 後，透過學習外國經營、管理的方式，培養金融人才，提高其競爭力。金融開放對大陸經濟也將帶來波動，勢必要由加強金融監督及管理之能力著手。

3. 大陸當局應重視台商智慧財產權的保護

4. 大陸當局應重視「商業倫理」，建設與「商業承諾」價值觀

5. 大陸當局應積極鼓勵台商企業「自主創新」投入的租稅獎勵：

中國大陸政府若能將此政策針對台商予以租稅獎勵，必能使台商企業加大研發投入以及轉型升級。

6. 大陸當局盼能預應經濟成長過程基礎建設的整體配套優化：

經濟快速成長，許多基礎建設無法同步跟進。建議大陸當局能預應未來產業發展的藍圖，妥擬完整的基礎建設，使台商佈局中國大陸有較穩健切長遠的規劃。

7. 大陸當局應依 TEEMA 報告，回應台商面臨主要問題：

當地專業及技術人才供應充裕、當地的資金貸款取得便利程度、當地的醫療衛生條件，這些都居歷年 TEEMA 報告主要改善項目，但多次建言，並未見顯著性之改善。

8. 大陸當局應重視政策的延續性和行政透明度：

政策一致，方能使企業投資持續且穩健；行政透明，則能讓企業依法行事，免除不必要的行政干預之苦。

## 第二十四章 中國大陸台商智慧財產權糾紛與侵權剖析

## 中國大陸當前智慧財產權保護法規

保護客體	主要法規	主管機關
商標權	◎商標法 ◎商標法實施細則 ◎最高人民法院關於審理商標民事糾紛案件用 法律若干問題的解釋	國家工商行政 管理部門
專利權	◎專利法 ◎專利法實施細則 ◎ 最高人民法院關於審理專利糾紛案件適用 法律問題的若干規定	國家知識產權 局
著作權	◎ 著作權法 ◎ 著作權法實施條例 ◎ 計算機軟件保護條例 ◎ 最高人民法院關於審理著作權民事糾紛案 件適用法律若干問題的解釋	國家版權局
智慧財產權	◎知識產權海關保護條例	海關總署

## 商標權遭侵犯的救濟

## 一、保護商標的基本認識

## 1. 商品商標及服務商標之註冊 (茲特就「商品商標」及「服務商標」說明)

註冊商標種類	申請原因	申請單位
商品商標	自然人、法人或其他組織對其生產、製造、 加工、揀選或經銷之商品，須取得「商標專 用權」之「商品商標」註冊	商標局
服務商標	自然人、法人或其他組織對其提供的服務項 目，須取得「商標專用權」之「服務商標」 註冊	商標局

(報告題名)

集體商標		
證明商標		

- ※ 進行商標註冊還應注意以下三點：①申請註冊的商標，應尚有顯著特徵，便於識別；如果標誌缺欠顯著特徵的，即不具「顯著性」，就不得作為商標註冊。
- ②申請商標註冊，應當按規定的商品或服務分類表填報使用商標的商品或服務類別和商品。
- ③註冊商標的有效期為「十年」，自核准註冊之日起算，期滿需繼續使用的，應當在期滿前六個月內申續展註冊。

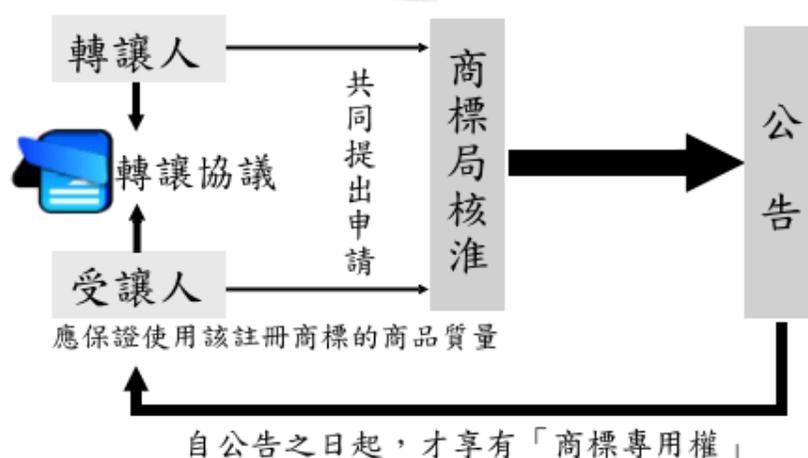
註：①參見大陸「商標法」第九條、第十一條第一款第(三)項

③參見大陸「商標法」第三十七條、第三十八條

## 2. 註冊商標的轉讓不同於許可他人使用

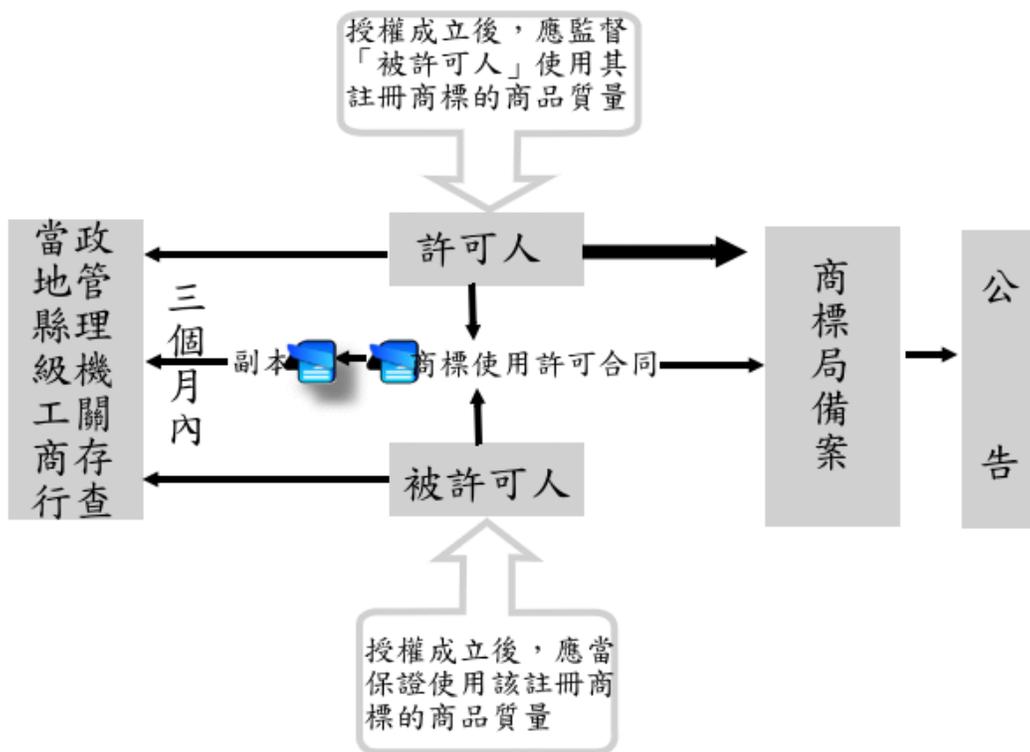
目前台商在大陸取得註冊商標，即享有商標專用權，可以自行使用，也可將之轉讓他人或許可他人使用。台商務必注意註冊商標的轉讓不同於許可他人使用，差別如下：

### (1) 註冊商標的轉讓：



### (2) 許可他人使用：

(報告題名)



### 3. 注意馳名商標

依中國大陸「商標法」第十四條規定：認定馳名商標應當考慮下列因素：①相關公眾對該商標的知曉程度；②該商標使用的持續時間；③該商標的任何宣傳工作的持續時間；④該商標作為「馳名商標」受保護的記錄；⑤該商標馳名的其他因素。

### 4. 注意救濟的程序

台商企業尚未在大陸註冊之商標，竟發現有某些中國企業申請註冊，且已受大陸商標局之初步審定，並予以「公告」。則台商可在公告日起「三個月」內提出異議。應注意的是公告期滿無異議，予以核准註冊，發給「商標註冊證」，並予公告。所以台商在進行救濟應注意以下三點：

**(1)在公告期間內提出「異議」**

**(2)提出異議必須檢具理由**，如：①申請人違反誠實信用原則，以複製、模仿、翻譯等方式，將他人已為公眾熟知的商標進行註冊；②未經授權，代理人以

(報告題名)

其名義將被代理人的商標進行註冊；③侵犯他人合法的在先權利而進行註冊等等。

(3)提出異議，如受不利的裁定，可以於收到通知之日起「十五日」內向「商標評審委員會」申請複審(參見大陸「商標法」第三十三條)

## 二、侵犯註冊商標專用權

大陸「商標法」第五十二條規定，下列行為之一的，均屬侵犯註冊商標專用權：

1. 未經商標註冊人的許可，在同一種商品或者類似商品上使用與其註冊商標相同或者近似的商標，這包括四種情形：(1)在同一種商品上使用與他人註冊商標相同的商標；(2)在同一種商品上使用他人註冊商標近似的商標；(3)在類似商品上使用與他人註冊商標相同的商標；(4)在類似商品上使用與他人註冊商標近似的商標
2. 銷售侵犯註冊商標專用權的商品
3. 偽造、擅自製造他人註冊商標標示或者銷售偽造、擅自製造的註冊商標標示
4. 未經商標註冊人同意，更換其註冊商標並將該更換商標的商品又投入市場
5. 給他人的註冊商標專用權造成其他損害：(1)在同一種或者類似商品上，將與他人註冊商標相同或者近似的標誌作為商品名或者商品裝潢使用，誤導公眾；(2)故意為侵犯他人註冊商標專用權行為提供倉儲、運輸、郵寄、隱匿等便利條件(3)惡意註冊、使用功能變數名稱而侵犯他人註冊商標專用權

## 三、發現侵權仿冒的處理

1. 刊登警告啟事或寄律師函
2. 行政查處

大陸「商標法」第五十五條：「(一) 縣級以上工商行政管理部門根據已經取得的違法嫌疑證據或者舉報，對涉嫌侵犯他人註冊商標專的行為進行查處時，可以行使下列職權：①詢問有關當事人，調查與侵犯他人註冊商標專用權有關的

(報告題名)

情況；②查閱、複製當人與侵權活動有關的合同、發票、帳簿以及其他有關資料；③對當事人涉嫌從事侵犯他人註冊商標專用權活動的場所實地現場檢查；④檢查與侵權有關的物品，對有證據證明是侵犯他人註冊商標專用權的物品，可以查封或者扣押。(二)工商行政管理部門依法行使前款規定的職權時，當事人應當予以協助、配合，不得拒絕、阻擾」

### 3.司法程序

(1)民事救濟：①保全措施：臨時禁令、財產保全②證據保全

(2)刑事救濟：參見大陸「刑法」第二百一十三條、第二百一十四條、第二百一十五條

#### 新聞案例：

原告：報喜鳥集團有限公司(以下簡稱「報喜鳥公司」)

被告：白煥倫(個體工商戶)

#### 報喜鳥公司取得商標經過

1996年，報喜鳥公司經工商行政管理機關核准成立。

1997年7月，報喜鳥取得「鳥圖形」商標。

1997年1月28日，永嘉縣報喜鳥製衣有限公司取「報喜鳥」文字和拼音商標。

2000年9月7日，報喜鳥公司取得「報喜鳥」文字、圖形和拼音組合商標專用權，核定第25類商品上使用。

2002年3月12日，該商標被國家工商行政機關認定為馳名商標。

#### 侵權行為及判決結果

2002年4月22日，根據報喜鳥公司的舉報，白煥倫在重慶市的大正商場及渝港場廣場銷售了由汕尾市城區遠興製衣廠生產並標有「報喜鳥服飾集團(香港)有限公司」名稱的服飾，並在其攤位標明「香港報喜鳥」字樣，商品包裝上標有「香港報喜鳥」企業名稱。該日，白煥倫遭重慶市工商行政管理局渝中區分局封存所經銷的服飾。

2002年6月28日，白在工商機關調查中，承認其知道「報喜鳥」是馳名商標。該局判決白煥倫停止不正當競爭行為並罰款20000元人民幣，同時解除了相關的扣留強制措施。報喜鳥公司請求賠償經濟損失80萬元以及為訴訟支出的合理費用5萬元。

(報告題名)

2001年8月1日，香港報喜鳥依香港公司條例註冊成立，該公司使用的註冊商標「golddi」及加邊框由和平鴿圖形。汕尾市城區遠興製衣廠的企業名稱和商標由「香港報喜鳥」授權使用。

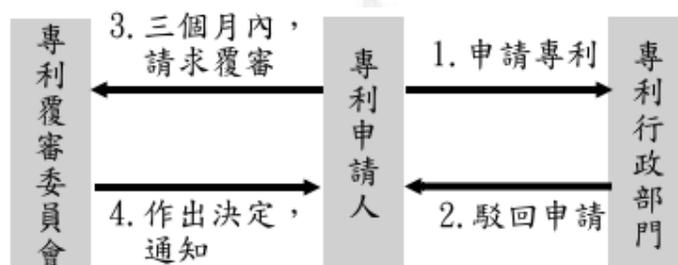
2002年6月17日，國家工商行政管理總局商標評審委員會受理了報喜鳥公司請求撤銷「香港報喜鳥」第1138517號鳥圖形商標的申請。

## 專利權遭侵犯的救濟

### 一、保護專利的基本認識

#### 1. 申請專利不服駁回申請決定的救濟

(1)向「專利覆審委員會」請求覆審：按中國「專利法」第四十一條第一款規定：



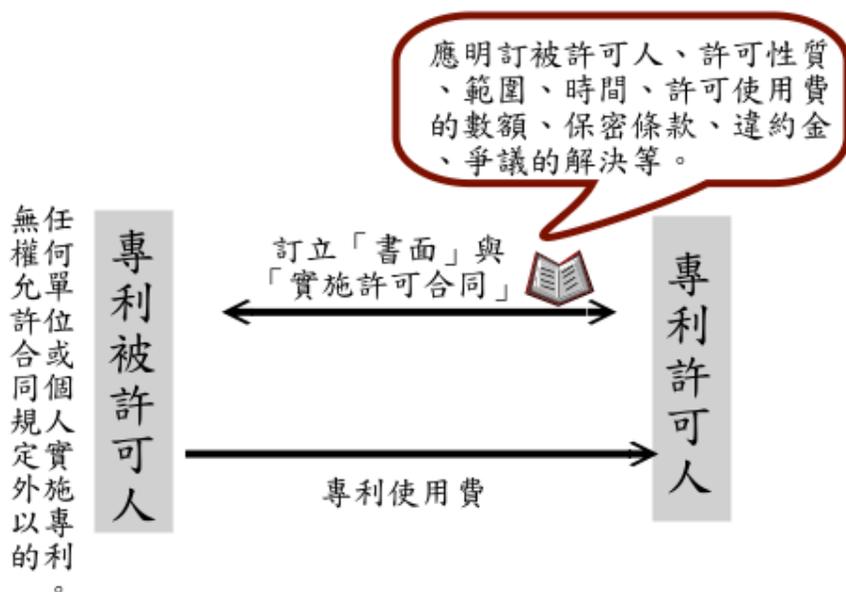
\* 依該規定，台商凡向國務院專利行政部門申請「發明專利」、「實用新型專利」、「外觀設計專利」的申請人，如果對國務院專利行政部門作出的駁回其專利申請的決定不服 可以要求覆審。進行覆審應注意以下二點：①專利覆審委員會的組成②覆審申請的程序

(2)向「人民法院」起訴：如果專利申請人已依前述規定提出覆審的申請，卻又對「專利覆審委會」的「覆審決定」不服的，可以自收到通知之日起「三個月」內「人民法院」起訴。

#### 2. 已公告授予專利權與專權利無效的宣告

#### 3. 實施專利的許可

(報告題名)



※將所訂立的實施許可合同向中國大陸「國家知識產權局」申請備案。且當事人應當自「專利實施許可合同」生效之日起「三個月內」辦理備案手續。

#### 4. 實施專利的許可與專利被宣告無效

「專利實施許可合同」≠「專利權轉讓合同」。專利實施許可合同按許可範圍的不同，可分為：

許可合同種類	在合同範圍內，可實施專利技術之權利人		
	轉讓人	受讓人	第三人
普通實施	○	○	○
獨占實施	X	○	X
排他實施	○	○	X

#### 二、「假冒他人專利」與「冒充專利」的區別

二者最大的差別，在於「假冒他人專利」可以有民事侵權起訴，行政機關的查處及刑事責任的追究；而「冒充專利」則僅有行政機關查處的處罰規定。

#### 三、冒充專利的處罰

參見大陸「專利法」第五十九條規定。

#### 四、發現侵權仿冒的處理

(報告題名)

1. 刊登警告啓事或寄律師

2. 函行政查處

參見大陸「專利法」第五十七條第一款規定

3. 司法程序之民事救濟

依大陸的「專利法」規定台裔的發明創造可以在中國大陸註冊取得專利權。依大陸「專利法」的規定：「發明專利權」的期限為二十年；「實用新型專利權」的期限為「十年」；而「外觀設計專利權」的期限也是「十年」。

大陸台裔的專利權在中國大陸受侵害時，專利權如欲進行向「人民法院」起訴，進行民事救濟時，應注意以下四點：

(1) 在起訴前申請責令停止有關行為和財產保全措施

(2) 確定管轄的人民法院：中國大陸的訴訟採「四級二審制」，四級即為：最高人民法院、高級人民法院、中級人民法院及基層人民法院。

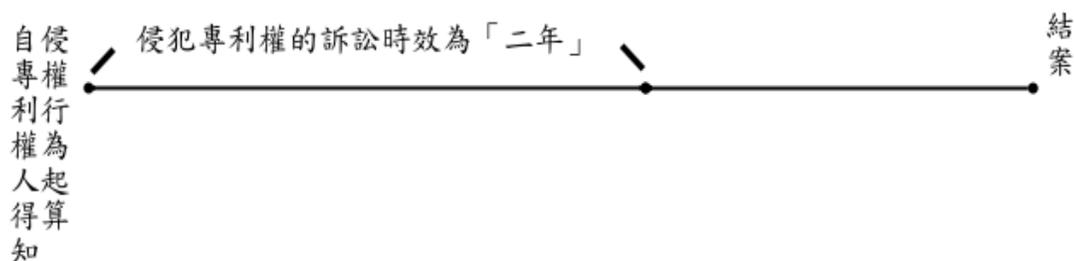
※ 專利糾紛第一審案件，由各省、自治區、直轄市人民政府所在地的中級人民法院和最高人民法院指定的中級人民法院管轄。台裔切勿誤向「基層人民法院」提起。又管轄人民法院，由「侵權行為地」或、「被告住所地」人民法院管轄，亦即被害人可向上述法院提起訴訟。

(3) 原告須注意「檢索報告」的提出：若專利侵權糾紛案件涉及「實用新型專利」，人民法院可要求專利權人出具由「國務院專利行政部門」作出的「檢索報告」。所以原告應當在起訴時出具檢索報告。

(4) 受害人須注意「訴訟時效」的規定：

(報告題名)

\*若加害人侵害行為已超過二年，且侵權行為已終止者固不利於原告。  
\*惟如起訴時侵權行為仍繼續，在該項專利有效期內，人民法院應當判決被告停止侵權行為，侵權損害賠償數額應當自權利人向人民法院起訴之日起向前推算二年計算。



#### 4.司法程序之刑事救濟

參見大陸「刑法」第二百十六條

### 著作權遭侵犯的救濟

#### 一、在大陸進行版權貿易的法律須知

1. 版權貿易：版權貿易，或著作權貿易，是指著財產權的轉讓和許可使用。
2. 著作權轉讓合同和許可合同：

	合同主要內容
著作財產權的轉讓	(1) 作品的名稱 (2) 轉讓的權利種類、地域範圍 (3) 轉讓價金 (4) 交付轉讓價金的日期和方式 (5) 違約責任 (6) 雙方認為需要約定的其他內容
著作權許可使用合同	(1) 許可使用的權利種類 (2) 許可使用的權利是專有使用權或者非專有使用權 (3) 許可使用的地域範圍、期間 (4) 付酬標準和辦法 (5) 違約責任

(報告題名)

	(6) 雙方認為需要約定的其他內容
--	-------------------

## 二、版權糾紛的處理

- (1) 自行協商
- (2) 調解
- (3) 仲裁
- (4) 訴訟

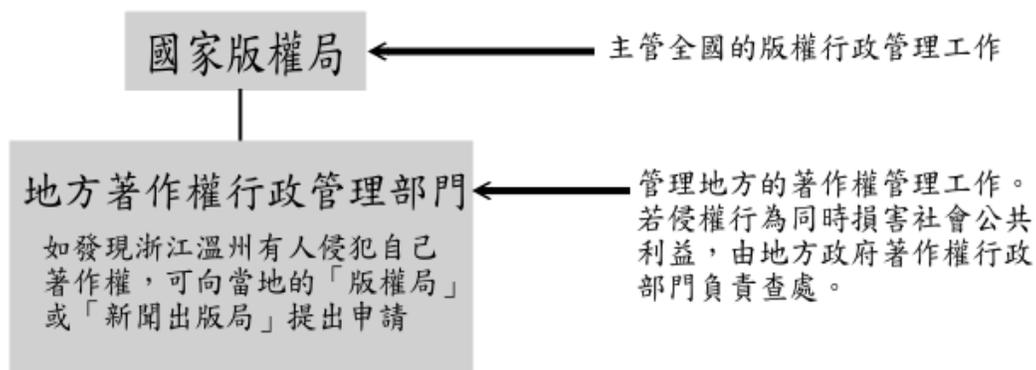
## 三、盜版的處理

在大陸地區，盜版須負法律責任如下：

1. 刑事責任：參見大陸「刑法」第二百十七條及第二百十八條
2. 民事責任：參見大陸「著作權法」第四十七條
3. 行政責任：如果盜版同時損害「公共利益」的，參見大陸「著作權法」第十四條規定。

## 四、中國大陸著作權遭侵犯救濟單位

1. 版權局的處理：大陸地區處理知識產權侵害問題採取「雙軌制」，可同時進行「行政程序」及「司法程序」，或先採取行政程序再進行司法程序。行政程序貴在迅速。



(報告題名)

2. 海關查扣：依據大陸「知識海關保條例」，「海關總署」獨立於行政體系之外，知識產權人得申請知識產權備案，經准予備案後，海關如發現進出口貨物有侵犯該知識產權嫌疑的，即會主動通知該知識產權人，使得該知識產權人得以申請扣留該批貨物；未經備案者，亦得於自行發現有侵權嫌疑貨物時提出扣留之申請。

## 其他建議

1. 提高警惕
2. 尋求救濟
3. 委託律師

## 新聞案例：

原告：趙夢林

被告：北京永和大王餐飲有限公司(以下簡稱北京永和大王公司)

### 原告起訴原因

1992年：其美術作品「京劇臉」畫冊由朝華出版社出版，原告是畫冊之著作權人。

2001年8月31日至9月30日：北京永和的「和家將」及「齊亮相」超值優惠券大行動中，未經原告許可使用「京劇臉譜」畫冊中的七幅作品作為其店堂及網路的促銷宣傳，且未署作者姓名。該活動持續時間長，範圍廣，嚴重侵害原告之著作權。原告訴至法院請求判令被告停止侵權；在該活動的促銷宣傳範圍內，公開向原告賠禮道歉；並賠償原告經濟損失50萬元。

### 法院駁回原告訴訟請求原因

北京永和大王公司辯稱：第一，該優惠活動廣告委託上海金誠廣告有限公司提出創意、進行設計並製作，北京永和大王並未參與該廣告公司製作，不應作為本案被告。因該廣告而致的侵權後果由廣告公司承擔。其後，被告提出優惠卷所使用的七富京劇臉譜中，夏侯德、牛邈兩富臉譜的顏色深淺與原告主張權利的美術作品不同，與原告所主張權利的作品不一致。第二，由於京劇臉譜屬於民間藝術，且廣為使用，原告「京劇臉譜」畫冊中的臉譜與其他臉譜圖書的畫法及色彩基本

(報告題名)

相同，因此原告主張權利的臉譜並非原告所獨創，不屬於著作權所保護的範圍。第三，原告的賠償請求無法律依據，不應予以支援。

## 第二十五章 中國大陸商業秘密法律保護問題及因應策略

### 商業秘密之定義及要件

中國對商業秘密之定義應具備：

1. 秘密性：指該信息是不能從公開渠道直接獲取。
2. 價值性及實用性：價值性是請求損賠償的前提；具有實有性，是指該資訊具有確定的可應用性。
3. 管理性：權利人採取保密措施，包括口頭或書面的保密協議，對商業秘密權利人的職工或與商業秘密權利人有業務關係的他人提出保密要求等合理措施。

	中國大陸對其定義及應注意事項
商業秘密的主體	※關於禁止侵犯商業秘密行為的若干規定：「本規定所稱權利人，是指依法對商業秘密享有所有權或者使用權的公民、法人或者其他組織。」
商業秘密的歸屬	※職務性商業秘密權應屬於單位。惟依據合同法體現的合同自由原則，法人或其他組織與其職工就職工在職期間或離職所完成的技術成果的權益有約定的，大陸司法解釋認為應當依約定認定商業秘密之歸屬。
商業秘密之轉讓與使用許可	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"><div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">進行的承擔技術指導、可靠技術，</div><div style="text-align: center;"><p>The diagram shows two vertical grey boxes labeled '權利人' (Right Holder) on the left and '受讓人' (Licensee) on the right. Three horizontal arrows connect them: a top arrow pointing right labeled '簽訂秘密轉讓合同' (Sign secret transfer contract), a middle arrow pointing right labeled '秘密技術成果' (Secret technical results), and a bottom arrow pointing left labeled '支付價款或使用費' (Pay price or usage fee).</p></div><div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">按照承擔保密義務，技術，</div></div> <p>※ 除非雙方當事人明白約定讓與人不得申請專</p>

	<p>利，技術秘密轉讓合同讓與人承擔的「保留義務」，不限制其申請專利。</p> <p>※ 如果轉讓合同的標的是技術秘密權本身而非使用權，對於讓與人是否可以申請專利，是否可轉讓專利申請權等事項，亦應一併約定清楚為宜。</p>
商業秘密的善意取得	<p>侵害非專利技術成果使用權、轉讓權的技術合同被確認無效後，提供技術的一方應當對侵權行為承擔責任。善意接受該項非專利技術成果的一方，可以繼續實施該項技術，<b>但應當向權利人支付合理的使用費。</b></p>
侵害商業秘密的行為及證明	<p>大陸公安部經濟部在實踐侵害商業秘密的行為及證明中，總結出「<b>接觸加相似</b>」的舉證責任倒置原則。</p> <p>※ 權利人只須證明自己擁有商業秘密，且侵權人的技術及經營信息與其相同或實質相同，侵權人曾接觸過或有條件接觸權利人的商業秘密。</p> <p>※ 若侵權人對其使用的資訊，不能提供或不提供合法獲得或證明合法來源，即可認定有侵害行為。</p>
商業秘密之保護	<p>大陸法制對於權利人提供民事、行政及刑事三種救濟途徑。</p> <p>※ 在緊急情況下，為防免給權利人造成不可挽回的損失，應權利人請求並由權利人出具自願對強制措施後果承擔責任的書面保證，工商管理機關可以採取下列措施，制止被申請人違法披露、使用、允許他人使用商業秘密：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 扣留被申請人以不正當手段獲取載有權利人商業的圖紙、軟件及其他有關資料</li><li>2. 責令被申請人停止銷售使用權利人商業秘密生產的產品。</li></ol>
因應策略	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 了解商業秘密構成要件，全面、恰當、準確地界定商業秘密的範圍</li><li>2. 建立符合法令規定的保密措施</li><li>3. 與職工具體約定職務商業秘密權益之歸屬</li><li>4. 委託開發及合作開發合同應簽訂書面並應明確</li></ol>

(報告題名)

	約定商業秘密權之歸屬 5. 向善意第三人主張應有權益 6. 技術秘密轉讓合同應簽訂書面並應明確約定權利義務關係 7. 採取適當法律措施 8. 應於知道或者應當知道權利被侵害之日起兩年內追究
--	--

### 新聞案例：

原告：某技術研究所

被告：劉某(原告的前科技開發部經理、某化工有限公司)

#### 原告起訴原因

1984年，原告立項研製開發中空玻璃聚硫膠產品

2000年5月，劉某跳槽至被告某化工有限公司

2000年7月，該化工公司生產的中空玻璃聚硫膠投放市場使用

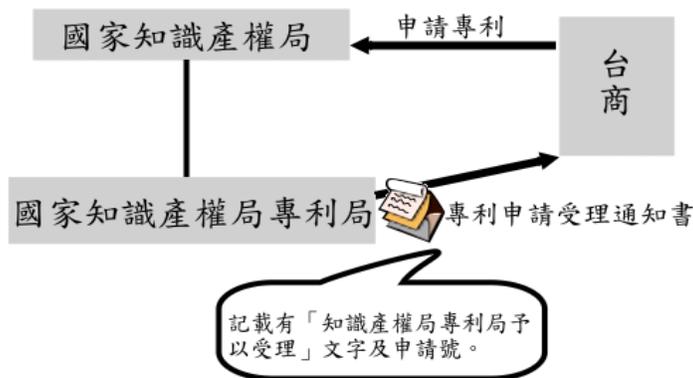
二被告辯稱，中空玻璃聚硫膠的技術資訊和經營資訊在國內外出版物有公開發表，因此原告請求保護的資訊不具有秘密性，因此不構成商業秘密。

#### 被告敗訴原因

法院經審理認為「商業秘密是指不為公眾所知悉(即不在本行業內眾所周知的普通資訊，能與普通資訊保持最低的秘密或新穎限度的差異的資訊都構成商業秘密)，能為權利人帶來經濟利益。具實用性且權利人採取保密措施的技術資訊和經營資訊。」雖然中空玻璃聚硫膠的有關組成、施工等已在國內外有出版物之記載，但如何生產其所需的選材型號、規格、配備比例以及相關生產技術並未公開，而此正是構成本案的技術秘密。最終，法院判決認為二被告構成侵犯商業秘密侵權。

## 第二十六章 中國大陸專利申請簡介

如何申請專利，應具備哪些文件？



※專利申請書應備有下列文件：請求書、摘要、摘要附圖、權利要求書、說明書、說明書附圖、專利代理委託書，台商如果以自然人名義申請專利的可以自行申請也可以委託一般的專利代理機構辦理，如果是以法人或台灣公司名義申請的，則必須委託大陸所指定的涉外專利代理機構辦理

### 大陸專利申請審查及授證程序

專利申請受理單位會先進行程序審查，審查內容如下：

1. 專利申請案是否明顯屬於專利法第五條、第二十五條或者不符專利法第十八條、第十九條之規定。
2. 申請文件的種類、數量、格式和撰寫是否符合要求。
3. 有無委託書，申請人委託代理機構應簽署統一制定之格式的委託書。
4. 有無繳納申請費，申請費的繳納期限是自申請日起二個月內。

經「受理處」審查專利申請文件符合上述要求，則以遞交日為申請日，申請繳納費用後，則發給申請人「受理通知書」。

審查的方式：

(報告題名)

1. 發明：採用「早期公開、延遲審查」制。
2. 實用新型及外觀設計：只進程序審查，不進行實質審查。

### **專利申請案被駁回不准的，如何提出救濟程序？**

國務院專利復審委員會，專利申請人對國務院專利行政部門駁回申請的決定不服的，可以自收到通知之日起三個月內，向專利申請人對專利復審委員會的復審決定不服的，可以自收到通知之日起三個月內向人民法院起訴。

### **專利權的保護**

大陸對於專利侵權行為分為三類，主要有侵權行為、假冒他人專利的行為，以及間接侵權行為。專利法第五十七條「未經專利權人許可，實施其專利，即侵犯其專利權，引起糾紛的，由當事人協商解決，不願協商或者協商不成的，專利權人或者利害關係人可以向人民法院起訴，也可以請管理專利工作的部門處理」。換言之，專利侵權糾紛可以請求行政查處，也可以向人民法院起訴。但必特別注意的是，有關涉及實用新型專利的、人民法院或者管理專利工作的部門可以要求專利權人出具由國務院專利行政部門作出的檢索報告。至於，假冒他人專利而構成犯罪的，也可以追究刑事責任。

註：以上新聞案例取自智權情報網---案例分析

第二十七章 中國大陸 80 個主要城市綜合實力排行

兩度兩力	城市綜合實力	城市競爭力	投資環境力	投資風險度	台商推薦度
1	蘇州工業區	上海	蘇州工業區	蘇州工業區	蘇州工業區
2	寧波北侖區	廣州	寧波北侖區	寧波北侖區	寧波北侖區
3	蘇州崑山	北京市	蘇州崑山	蘇州崑山	揚州
4	杭州市區	深圳	揚州	揚州	天津濱海區
5	無錫江陰	天津	無錫江陰	杭州市區	蘇州市區
6	蘇州市區	杭州	杭州市區	無錫江陰	杭州市區
7	天津濱海區	南京	廈門島外	蘇州市區	蘇州崑山
8	南京市區	武漢	南京市區	濟南	無錫江陰
9	揚州	蘇州	蘇州市區	天津濱海區	蘇州新區
10	北京亦庄	瀋陽	北京亦庄	南昌	南京市區

台商未來佈局

1.上海 2.崑山 3.蘇州 4.寧波 5.北京 6.青島 7.深圳 8.天津 9.杭州 10.廈門

蘇州工業區為台商最理想的投資地點

蘇州工業區是台商推薦度、城市綜合實力、投資環境力等指標排行榜第一名的城市。而且在 14 個單項指標裡，包括「當地政府行政透明度」、「對台商投資承諾實現度」、「最適宜 IT 製造業投資」、「當地政府歡迎台商投資」、「最重視自主創新的城市」、「最具誠信道德與價值觀」，以及「對台商智慧財產權保護」等指標，通通拔得頭籌。

綜合客觀環境資料及台商推薦程度，仍以長三角的各城市為首選，包括上海、蘇州、杭州、揚州等；另外，沿海的廈門也入選，這可能與大陸「十一五規

(報告題名)

劃」想推動「海峽西岸經濟區」有關

## 重要發現

### ◆ 台商佈局大陸從「一般屬性」原則朝「產業屬性」選擇投資地點

台商過去在選擇投資地點的時候，都是參考前人的經驗，但本次調查報告顯示，目前台商在選擇投資地點時，會依照自身企業的「產業屬性」和「產業性質」，來選擇適合的地點。

「高科技產業」以蘇州工業區、蘇州市區、寧波北侖區為最優的前3個城市；「傳統產業」則選擇蘇州、揚州、寧波奉化為前三首選；而「服務產業」則是應以蘇州市區、廈門島內、昆明做為佈局的三大首選。

### ◆ 大陸城市朝「城市特色」，吸引「特定產業」之台商目標邁進

台商目前會依自身產業屬性來選擇地點，而大陸當局的招商策略則由過去的「招商引資」，變成「招商選資」，也就是說，過去招商只要資金進入大陸市場就好，但現在對於資金來源是有選擇性的，像過去高耗能、高污染、高勞動力，以及低附加價值、低技術含量、低產業關聯度的產業，都不再被青睞；因此大陸各城市都紛紛建立城市的獨特競爭優勢，以吸引台商的投資，形成城市差異化策略。

### ◆ 台商佈局大陸朝向「產業群聚」效應與「平台經濟」效應發展

隨著台灣集團企業進入大陸投資，引動上、下游產業鏈的集體西進，便會產生「產業群聚效應」諸如：台商在「長三角」從關鍵零組件、模組、準系統到成品，形成完整的供應鏈體系，因此充分利用產業群聚及平台經濟效應，必能夠為台商企業佈局大陸創造集體價值與整合綜效。

## 調查特色

### ◆環境趨優、風險度升高的雙漲現象

「投資環境趨優，投資風險也同時提高」

今年大陸投資環境比去年好。但在「投資風險評價」部分，卻發現今年的風險度要比去年高。調查結果顯示，台商對於中國大陸投資環境的評價，今年為 3.41，雖然比去年 3.35 提高；投資風險也從去年的 2.4，上升至 2.5，但一般而言，投資環境與投資風險度應成反比，但這次「雙漲現象」顯示中國大陸投資雖然充滿機會，但相對風險也高，故未來布局中國必須謹慎為之，不能再「常識」、「瞻識」進中國。

## 台商佈局

### ◆ 扎根長三角，再向環渤海灣地區發展

地區	近況
珠三角、長三角	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 長三角仍是當紅台商投資地，但其用地已趨近飽和。</li><li>2. 競爭太激烈，台資企業之間的產業雷同導致產品價格競爭已趨白熱化。</li><li>3. 資源緊縮，蘇州一度陷入缺電、缺地、缺勞動力的‘三缺’窘境。</li><li>4. 當地市場的日益成熟，勞動力成本和稅費、管理成本日益提高，也促使台商考慮北擴。</li></ol>
環渤海地區	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 環渤海經濟圈輻射東北、華北、西北，擁有廣闊的腹地，原材料供應充足，港口、物流等功能優勢明顯。</li><li>2. 擁有傳統重工業基地和農業地區，也有相對發達的高科技產業和金融業。</li><li>3. 人口密集、高校眾多，加上北京奧運等重大建設項目，因此在此大型商業、房地產、農業、旅遊等行業商機廣闊。</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"><li>4. 中共十六屆五中全會通過的「十一五」規劃建議，對環渤海經濟圈發揮對內地經濟發展的帶動和輻射作用寄予厚望，同時將環渤海核心區域——天津濱海新區的開發戰略納入其中。</li><li>5. 北京直通渤海灣的「京津塘高速公路」已經貫穿了八座高科技園區、兩座直轄市，被譽為「黃金公路」，其將是帶動渤海灣經濟圈發展之重要一環。</li></ol>
--	---

整體而言，台商未來西進佈局的重大特色，將會是「深耕華東轉型華南、佈局環渤海」。

台商投資由傳統的珠三角、扎根長三角，再向北擴張到環渤海灣地區發展的趨勢，已經越來越明顯。

此外，在銷售領域方面，隨著大陸經濟的快速發展、人民生活水平的大幅提高，以及人民幣升值和油價上升等因素，此對台資企業經營模式與方向衝擊相當大，過去以外銷市場為主的台資企業因而紛紛轉向國內市場。

### 對台商之建言

- ◆ 掌握「十一五」契機，經營朝「微笑曲線」兩端
- ◆ 創造兩岸整合綜效，發揮台商研發主導角色
- ◆ 由台商協會或企業集團所主導「雁群式」的投資模式，建立投資平台、規避風險
- ◆ 因應大陸經濟轉型，台商應妥擬佈局轉型策略
- ◆ 敏銳掌握大陸服務產業崛起之「機會占有率」
- ◆ 配合大陸經濟板塊的推移，應迅速卡位與佈局

(報告題名)

- ◆ 應掌握對大陸市場的熟悉優勢，積極自創品牌
- ◆ 應積極投入科技研發及企業升級的兩岸分工模式



資料來源

- ⑆ 台灣區電機電子工業同業公會全球資訊網
- ⑆ 天下雜誌
- ⑆ 遠見雜誌
- ⑆ 聯合新聞網
- ⑆ SINA NEWS
- ⑆ 奇摩搜尋

(報告題名)



(報告題名)

