

議題一之二 全球化的衝擊

# 台灣在全球化浪潮下面臨的因 應與挑戰



● 全球化下的產業營運模式

● 台灣是全球化潮流下的受益者

● 台港中攜手 開拓新天地

● 全球化、區域化與自由化的省思

主持人 孫 震（台灣大學名譽教授、元智大學名譽教授）

發表人 陳添枝（台灣大學經濟學系教授）

評論人 何美玥（行政院經濟建設委員會主任委員）

林垂宙（香港科技大學化學工程學系教授）

林祖嘉（政治大學經濟系教授）

台  
港  
中  
攜  
手  
開  
拓  
新  
天  
地



發表人

### 陳添枝

美國賓州州立大學經濟學博士。現任台灣大學經濟系教授。曾任中華經濟研究院院長。專業領域為國際貿易、經濟發展。著作有《生產配額與生產效率：台灣洋菇、蘆筍、鳳梨罐頭聯合產銷的實證分析》、《台灣貿易保護的形成因素》、《進口替代與出口擴張：相容或相斥》等中、英文著作四十多篇。

## 何美玥

台灣大學農業化學系畢業、政治大學企業管理研究所科技管理研究班結業。現任行政院經濟建設委員會主任委員。曾任行政院政務委員、經濟部部長、行政院經濟建設委員會副主任委員。



心與我



### 評論人

#### 林垂宙

畢業於國立臺灣大學，主修化學工程。其後在美國哥倫比亞大學獲得碩士及博士學位。亦在哈佛大學商學院進修高級企業管理畢業。現任香港科技大學化學工程學系教授、中華南沙科技企業有限公司行政總裁。曾任臺灣工業技術研究院院長、清華大學高分子科學教授。專業領域為高分子之電子應用、科技管理及創新、技術轉移、國家創新機制。

林祖嘉

美國洛杉磯加州大學經濟學系博士。現任政治大學經濟系教授。曾任政治大學經濟副教授、系主任、哈佛大學費正清東亞研究中心訪問學者、工商時報社論主筆。專業領域為住宅經濟、兩岸經貿、應用個體。著作有《臺灣突破：兩岸經貿追蹤》、《台商經驗：投資大陸的現場報導》、《經濟學的世界》、《管理經濟學》、《兩岸經貿與大陸經濟》等相關著作。



心與我

【發表】

## 全球化下的產業營運模式

◎陳添枝（台灣大學經濟學系教授）

自一九九〇年代以來，有兩項重大的發展趨勢，對全球產業分工造成深遠的影響：第一是全球化，第二是區域整合。全球化是指貿易、投資及資金流動的壁壘消除，使全球資源的流動更為自由。區域整合則是指各地區形成一封閉的經濟體，內部資源的流通取代外部資源的使用。

### 分散力與內聚力牽引企業全球佈局

在上述趨勢的影響下，企業的全球生產佈局受到兩種不同力量的牽引而發生了根本的變化。

第一種力量是全球化的趨勢搭配資訊科技的進步，使擁有足夠力量的企業，均有能力利用遙遠地區的資源來從事生產，最明顯的是透過代工及分包的方式，把產品製造的地點，轉移到全球勞工成本最低廉的地方去。甚至於如果沒有能力這樣做，則企業在全球的競爭中就會被淘汰，這是分散化（dispersion）的力量。分散化的力量，帶動先進國家到低工資國家投資，因此「遙遠」的中國及印度，都變成全球生產體系中重要的一環。

第二種力量是由於區域整合的快速進行，使區域性的市場規模擴大，形成一個需求成長的中心。為了追求區域市場的優勢地位，企業必須提供傳統製造以外的服務，以保證消費者更大的滿足。因為生產本身分散到全球低勞力成本的地區，製造成本相差有限，故而提高服務品質變成重要的競爭手段。又，為了提供優質的服務，企業必須就近於服務市場，因而形成一股向主要市場集中趨勢，這是聚合（agglomeration）的力量。

以棒球好手王建民為例，大家可能比較容易了解。全世界最大的棒球市場在美國。由於市場因素，美國可以讓大半的棒球好手前去美國打球；最精彩的賽事，通常也只有在美國或在紐約市才可以看得到。事實上，大聯盟有三分之一的選手，都是外籍球員，即使是日本這種有優良棒球傳統的國家，他們的棒球好手松坂大輔也得飛到美國波士頓去打球，因為市場的力量，實在太大了。

由於市場力量的作用，使得國與國間的競爭成為必然的趨勢。勝者與敗者、大國與小國的差距，也就逐漸呈現出來。但是，所謂大國力量的展現，不是在於資源的多寡，而是在於市場規模的大小。就好像有人說，中國擁有許多資源，所以中國是世界的工廠；但更精確地說，應該是世界各國都來中國蓋工廠，其資源是被來自全球的人所使用。一個國家可以透過本身擁有的資源，創造一些適合於研發和製造的條件，吸引全球各地的企業前來進行研發和製造；這種條件一旦成立之後，很難被打敗，進而成為一國的競爭優勢。Michael Porter所創導的「國家競爭力」概念，基本上就是這樣的思維。

## 中國開放 台灣 OEM 轉型為 ODM

回來看台灣。在歷史的脈絡中，台灣自古即是全球化經濟的一環。四百年前，荷蘭在臺灣所做的，正是「亞太營運中心」：安平古堡負責轉運中國的生絲、日本的白銀、南洋的香料等，是為東亞重要的倉儲、貿易及轉運中心。當時，由於中國的「不開放」，台灣因而有成為當時亞太營運中心的機會。爾後，台灣進入鄭成功時期，基本上情況和荷蘭差不多。直到清朝取得台灣，情況才出現改變，因為清朝並不希望台灣和外界有太多接觸，所

以開始鎖國。一八六〇年後，情勢才又改變，台灣以茶葉作為敲門磚，開始和外界接觸。

到了第二次世界大戰後，從一九五〇年代到今天，如眾所周知的，台灣是以代工者的角色，發展成為全球生產鏈上不可或缺的一環。為了扮演好這個角色，台灣建立了一個舉世無雙的生產分工體系，可以提供最快速、最具有彈性而且最廉價的代工服務。在這個模式下，台灣的廠商致力於量產能力的建構，追求終極的成本降低，並以這樣的能量，成為全球「龍頭企業」的最佳伙伴。台商因為擁有這種稀有的量產能量，而且甘願為人作嫁，因此在全球生產鏈上的地位，多年來不但沒有動搖，而且愈發鞏固。

但當中國和印度採行開放政策後，情勢便有了極大的轉變。因為代工產品在初期以自動化生產、達成量產的目的，量產後成本的下降，則必須以抑低勞工成本來達成。台灣因為勞工人數有限，而量產所需的數十萬勞工，也不是這麼小的台灣所能提供的，更何況，在一九八〇年中期以後，工資上升，已不適合作為代工生產的基地。因此，在全球化的壓力下，台灣代工廠西進外移的速度極為驚人。以筆記型電腦為例，政府在二〇〇一年准許其登陸投資以後，在大約五年的短短時間內，即將全部的生產線外移至中國。

代工廠將生產基地外移後，國內並沒有完全的「空洞化」，他們開始更積極地從事產品開發的工作，使其在全球生產鏈上的位置向上延伸。台商投入產品的開發，可以加快產品

推陳出新的速度，也可以建立新競爭者進入的障礙。代工廠因為有了產品開發的能力，因此自稱是「ODM廠商」，有別於過去習稱的「OEM廠商」。

## 勞動市場畸形 工程人才培養恐中斷

由OEM到ODM，台灣的產業表面上是升級了，但實質上仍然無法擺脫「微利」魔咒，所創造的價值亦相當有限。因為ODM的研發工作，充其量只是為量產暖身，並未有關鍵性的技術突破，因此所創造的價值有限。ODM廠商只是藉著產品開發的優勢取得代工訂單，排除其他競爭者的機會，產品價值的創造仍必須由客戶擔綱。價值既然是由客戶創造的，客戶理所當然的獲取大部分的報酬，代工者想要分一杯羹其實並不容易。

尤有進者，由於ODM對產品研發的強烈需求，造成國內工程人才的嚴重不足。其實，台灣產業走到現在，已經把我們的工程人才用到極限。以台大電機系為例，碩士生尚未畢業，已有科技大廠提供高薪，等著搶人；另外，政府以「國防役」的名義，強迫理工科碩士生長期為高科技廠商服務，不僅斲損勞動市場的機能，而且誘導短視近利的人力資本投資；這些皆使學生出國留學意願低落，不利於長期的科技發展。此種勞動市場的畸形

現象，使整個社會只有理工科人才受到重視，其他則不被關注。如此一來，全球化社會所需要的社會力被扭曲，價值無法顯現。

而且，ODM的研發無論如何先進，終究是為生產服務，必須和工廠接近，換言之，企業即使在國內設立研發中心，但在生產外移後，研發的部分外移，就近於生產基地，也勢不可擋。因此ODM不是台灣產業轉型的出路，它只是OEM代工廠升級與競爭的一種策略。

## 以市場導向思維建立品牌 著眼創新

過去在代工時代，有關於市場的面向，從來不是台灣應該思考的問題，因為那時只要訂單進來，台灣工廠接單生產，準時把貨做好、交出去，我們的角色便告完成。但是現在這些已非國際大廠所需，如果台灣只是製造，無法提高產品的附加價值，那麼他們在成本考量下，代工並不需要交給台灣，送到大陸製造即可。

面對全球化與區域化趨勢，台灣必須改變在全球生產鏈中的角色，也就是必須改變以代工為主的製造業營運模式，才能徹底轉型。這並不意味我們不再做代工，或者要放棄這

些曾為台灣創造經濟奇蹟的代工廠，而是必須改變台灣做為全球代工基地的定位，利用代工以外的方法來創造價值。亦即，在全球化風潮下，我們也要有能力利用全球的資源，並且掌握在全球化中無法移動、不能被取代的最重要資源，就是市場。簡言之，我們必須改變以製造為中心的思維模式，採取以市場為中心的思維角度——不要再問我們能做什麼產品，而要問我們應該做什麼產品，才符合市場的需要。

在「市場導向」考量下，台商當務之急，在於建立「服務終端消費者」的能力。唯有能服務終端消費者，才能創造最高的商品價值。為了建立這個能力，台商必須從事品牌行銷。台灣擁有的龐大代工能量，正是品牌建構的最佳後盾。有了品牌，就好像一支善戰的部隊有了將軍一般，自動地就能整合出更大的力量。畢竟，以市場為中心，重視的是價值的創造，而不是成本的降低。技術突破是價值創造的一種方法，但只是其中的一種，還有許多其他的途徑。

有了品牌廠，在生產的過程中就不僅用到工程師，而且會用到科學家；不僅會用到工研院的研究能量，而且會用到大學的研究能量；不僅會用到生產線上的勞工血汗，而且會用到行銷人才的頭腦。這種社會資源的總動員，才能發揮更大的力量。

有了品牌廠，企業的研究發展就不會再侷限於製程的改良，而會著眼於新產品的創

造，新的組織方法的創出，新的材料的使用，新功能的整合。換言之，創新才是企業追求的目標；為了創新，必須有研發，但研發絕不只侷限於技術的領域，更不會只侷限於製程技術的改良。當創新的面向拉開以後，創新的可能性提高，而且參與的人更多，創新的機會更廣了。

### 塑造一個有利於價值創造的環境

今天台灣和國際競爭，優勢何在？台灣的優勢，在於創新，以及多元文化整合的能力，但這些優勢必須在一個開放的市場中，才能釋放出來。

在代工的模式下，為了追求成本的下降和規模經濟，台商將生產基地全數集中在中國，這是生產導向下的必然結果。然而，如果採取市場導向的思維，廠商的產品和服務乃是面對全球的市場，那麼將不會有投資過度集中某一地區的問題；例如中國的GDP目前只占全球四%，沒有任何理由把一半以上的生產資源集中在中國。當廠商著眼於大市場和長成性較高的市場時，中國市場仍然重要，但是印度、歐洲、美國、俄羅斯也一樣重要。市場導向的思維是矯正對中國過度投資的不二法門。

另一方面，台商要服務各地的市場，無論是透過價格戰或數量戰，只憑藉台灣本土的有限資源，顯然是力不從心的。因此我們要改數量和價格的競爭為價值的競爭。舉例來說，台灣固然有能力成為全球最大的電腦生產國，但要以自我品牌成為全球最大的電腦供應國，絕非易事，更遑論以自我品牌成為全球最大的家電供應國或汽車供應國。不過，台灣絕對有能力和機會，在不同的領域內，以自我品牌提供一些全球最有價值的產品和服務。也唯有如此，台灣才能在全球化的競爭中擺脫大國的牽制，走出一條屬於自己的道路。

價值的創造無法有系統、有計畫的進行，我們只能塑造一個有利於價值創造的環境。這個環境的細節也許無法精確的加以描述，但它必然是開放的、多元的，而且具有鼓勵創新的金融機制和落實創新的生產體系。同時，價值的產生，也必須透過整合，才能發揮社會全體的力量，和其他對手競爭。

綜上所述，台灣唯有改變代工營運模式，放棄成本競爭的老路，走上自我品牌的營運模式，追求價值的創造，才可能為經濟開創新局。做為全球化生產中的一個小國，台灣必須擁有服務最終消費者能力，以在全球競爭中掌握寶貴的資源。台灣若能採取市場導向的營運模式，在原有的代工基礎上，應該很快可以開創一個新的局面。