

編號：98061202

拓展中國大陸內需市場之研究  
執行成果報告

行政院經濟建設委員會  
中華民國 99 年 2 月

編號：98061202

## 拓展中國大陸內需市場之研究 執行成果報告

計畫主持人：陳清文

協同主持人：李修瑩

研究人員：張瑞華、張光平、柏德蕨

研究助理：黃雅琳、朱柔伊、張俐婷

委託單位：行政院經濟建設委員會

受託單位：拓璞科技股份有限公司

本報告內容純係研究單位之觀點，  
不應引伸為行政院經濟建設委員會之意見

行政院經濟建設委員會  
中華民國 99 年 2 月

## 摘要

中國大陸自改革開放以來，即仿亞洲四小龍採行出口擴張政策，快速帶動沿海地區經濟成長，惟內陸地區經濟發展仍然遲緩。中國大陸出口擴張非但帶來嚴重的外貿摩擦，且近年中國大陸環境污染嚴重，局部地區出現水、電短缺，華南甚至出現勞工不足現象，令中國大陸充分體認出口擴張之不足，甚至採取降低出口退稅率、現縮加工貿易等抑制出口的措施。

事實上，長期來中國大陸即一再計劃擴大內需，惟受制於內陸窮困，內需發展不易。2008 年第四季更受全球金融危機影響，以致出口下挫，更激發中國大陸發展內需的決心，如 2008 年 11 月提出 4 兆人民幣之擴大內需政策即是，鑒於兩岸經貿關係密切，因此有必要針對中國大陸經濟發展模式可能轉變與影響進行研究。

有鑑於此，行政院經濟建設委員會乃針對「拓展中國大陸內需市場之研究」進行委託，除希望透過對中國大陸近期内需政策的深入研究，以了解中國大陸一系列內需政策之具體思維、意涵、實施重點、方向、目標，並從中分析其對中國大陸整體經濟和產業發展帶來的影響，以及對台灣經濟和產業帶來的商機；另外則針對五個主要產業項目—汽車零組件/汽車電子、家電、通路、物流及海西區醫療服務/電信服務，就目前台商在拓展中國大陸市場的發展現況、經營模式做研究，從中了解台商面臨之問題，並尋求在這五個產業項目中，適合台商拓展中國大陸市場的經營模式，分別對企業及台灣政府提出可行之策略方向建議。

本研究發現，中國大陸經濟發展雖面臨金融海嘯的嚴重衝擊，出口呈現大幅的衰退，2009 年第一季 GDP 成長表現亦不如過去，但在一系列振興經濟、擴大內需政策動帶動下，消費動能獲得引導，內需市場快速成長，2009 年下半年經濟表現也逆勢反彈，開出亮眼成績。

根據中國大陸國家統計局最新公佈資料，2009 年第四季中國大陸實質 GDP 成長率達到 10.7%，較第三季的 9.1% 有顯著提升，2009 年 GDP 生產總值也達到 33 兆 5,353 億元人民幣，實質 GDP 成長率 8.7%，成功達成保八的

目標。其中內需消費市場的穩定成長扮演著關鍵的角色，2009 年全年社會消費品零售總額達到 12 兆 5,343 億元人民幣，較 2008 年成長 15.5%，若扣除價格因素，實際成長 16.9%，較 2008 年增加了 2.1 個百分點。

因此面對高速成長的中國大陸，拓展其內需市場成為全球各國政策及企業的重要策略，而擁有地域及文化優勢的台灣企業，更應積極進軍中國大陸市場，掌握此塊商機。根據本研究針對所選定的五個產業項目所做之分析結果可以發現，目前台商皆已進軍中國大陸市場，且已發展出各種經營模式，從 B2B 的與整車企業合作的 OEM 零組件供應、或是代工家電商品，到 B2C 直接面對消費者的汽車 AM、彩電、冰箱、或是量販店及百貨等通路賣場的建立，部份廠商如正新、東陽、大潤發等更已有優異的成績表現，但在強敵環伺、競爭激烈的環境下，台商仍面臨不少的威脅及挑戰，因此對於未來如何拓展中國大陸內需市場，並有效帶動台灣經濟發展，本研究就企業及政府分別提出建議。

就企業而言，以此次研究的五大產業做軸面，其中在汽車零組件及汽車電子方面，主要提出幾點建議，包括(1)OEM 及 AM 市場並重，並往 Tier1 廠靠攏；(2)組織聯盟共同合作，提供整合性產品服務；(3)掌握中國大陸政策，發展政府支持的項目；(4)利用展覽等國際行銷做法，增加曝光率；(6)就電動車進行合作研發

至於家電市場方面，則包括(1)選擇與集中，聚焦利基產品與市場；(2)落實在地化，借力使力搶進內需市場；(3)加入文化及設計元素，開創產品新藍海商機；(4)掌握相關政策資訊，建立良好政商關係；(5)創新服務+虛實整合。

在通路市場方面，則建議有以下策略可以進行。分別為(1)幅員戰線不要太大，鎖定一定區域市場為發展目標；(2)管理幹部應實地到中國大陸了解市場；(3)先建立企業文化，再逐步進行在地化；(4)百貨業仍有發展空間；(5)與台灣商品做結合，設立台灣商品專區。

在物流市場方面，則建議應緊跟中國大陸政策腳步，投入重點技術如物流冷鏈技術的開發，並瞄準中國大陸境內貨運承攬商機，與中國大陸台商做緊密結合，提供台商物流運送服務，降低彼此風險，達到雙贏的局面。

在海西區服務業，就醫療服務建議應(1)建立優質的醫療企業形象和服務品質；(2)提高其他領域專業人力；(3)除台商外，鎖定金門人、外國人及中國大陸高消費族群；(4)與中國大陸當地醫療機構交流學習，增加合作機會；(5)以專科為發展基礎，再轉型到小醫院；(6)發展高級健康管理或高級醫療照護(坐月子中心，老人安養院)。在電信服務方面則建議包含合作推動興建兩岸直達海底光纜，讓兩岸間的電話與網路通訊距離將大幅縮減，並且提高通訊的速度與品質；並且隨著兩岸人員交流日趨密切，電信服務業可在業務上加強合作，為民眾提供便捷優惠的漫遊服務；而在 3G 服務方面，台灣啟動早已有好的發展基礎，中國大陸處於起步階段，有廣闊的發展市場，兩岸在手機移動增殖業務合作上具有良好的前景。兩岸電信服務業市場具有強烈互補性，未來應不斷加強交流合作。

而在政府的部份，則從整體考量，就環境、法規、品牌、人才、研發及資訊等不同功能別提出策略建議。在環境面的部份，建議由外貿協會(TAITRA)成立『拓展中國大陸市場行動總部』，整合串聯政府所有相關部門及計劃，進行跨產業包括製造業、農業和服務業等跨產業協調整合，同時和企業做緊密連結；在法規面的部份，則透過兩岸協商機制，促進經貿關係，並對目前部份法規限制進行鬆綁，好讓台灣企業進軍中國大陸市場能更順利。

在品牌的部份，除了協助建立中小企業供應商整合聯盟，讓更多具台灣特色的品牌商品能推廣到中國大陸市場外，政府更應出資或補貼協助設立台灣商品專區或大型商場，打造台灣品牌知名度，提升台灣商品的能見度。在研發的部份，則可提供廠商協助，包括資訊管理系統的開發建置、研發資金上的補貼，及技術上的支援，協助開發相關零售業所需技術，讓台商能確實掌握中國大陸之技術趨勢。

人才及資訊方面，台灣政府應出面整合現有各方資源，成立一「拓展中國大陸市場人才培育中心」，統一開辦相關人才培訓課程，就中國大陸通路、

品牌行銷、服務、經營管理等提供優質(最精深)且平價(最便宜)的人才培育課程，可讓台灣無論官方或民間的火力能更集中，亦更能提供台商實質上的幫助，解決企業人才的問題。同時每年固定編列一定預算成立聯合諮詢服務中心，建立『以免費服務企業、而非以營利為主』的核心價值，專責提供台灣企業在進軍大陸市場的所有諮詢及輔導服務，包括法規、地區習性及潛在規則、成功/失敗案例、經營/行銷策略等，並固定給予補助，讓此聯合中心可對中國大陸市場使用者需求特色與商機進行調查，再回饋到企業身上。

# **A Study on Accessing Mainland China's Domestic Markets Abstract**

Since the launch of its economic reforms in the late 1970s, mainland China has followed the example of the Four Little Dragons (a.k.a. the Four Asian Tigers) in adopting policies aimed at promoting export expansion. This has resulted in rapid economic growth in coastal regions, but with economic development in inland regions still progressing slowly. The mainland's export expansion has not only led to severe trade frictions, but in recent years has also generated severe environmental pollution, caused water and power shortages in some regions, and even resulted in labor shortages in the south of the country. These problems have brought the mainland authorities to fully recognize the shortcomings of export expansion, and have even prompted them to take export-restraining measures such as reducing export tax rebates and reining in processing trade.

In fact, the mainland government has long been endeavoring to expand domestic demand, but the poverty prevailing in inland regions has made this hard to achieve. However, when the effects of the global financial crisis in the fourth quarter of 2008 caused exports to fall, it further spurred the government's determination to expand domestic demand, as demonstrated by the RMB4 trillion stimulus package introduced in November 2008. In view of the closeness of cross-strait economic and trade ties, it is essential that we study the possible changes in mainland China's economic development model, and their potential effects.

In light of this, the Executive Yuan's Council for Economic Planning and Development has commissioned Topology Research Institute to conduct a study on accessing mainland China's domestic markets. It is hoped that an in-depth examination of the mainland's recent domestic demand policies will give us a better understanding of their specific rationale, significance, implementation focuses, directions and goals, and will help us analyze their impact on the



mainland's macroeconomy and industrial development, and identify the opportunities they might bring for Taiwan's economy and industries. Also, by examining the current development status and business models of Taiwanese enterprises that are striving to establish themselves in the mainland's domestic markets in the five benchmark segments of car components & automotive electronics, household appliances, channel distribution, logistics, and medical and telecom services in the Haixi Economic Zone, this study will seek to elucidate the problems faced by Taiwanese businesses in the mainland, and provide suggestions for Taiwanese firms and Taiwan's government as to suitable business models and feasible strategies for entering and operating successfully in mainland markets in these industries.

The study finds that, although mainland China's economic development faced a heavy shock from the 2008 financial tsunami, which caused a sharp dip in exports and dragged GDP growth below past performance in the first quarter of 2009, the economy rebounded strongly in the second half of 2009 as the series of stimulus measures kicked in and gave a big boost to domestic consumption.

According to the latest figures announced by its National Bureau of Statistics, mainland China's real GDP growth rate in the fourth quarter of 2009 was 10.7%, up markedly from 9.1% in the previous quarter. Over the whole of 2009, real GDP reached RMB33.535 trillion, representing a real growth rate of 8.7% and achievement of the target to maintain growth at no less than 8%. The stable growth of domestic consumption played a key role in this performance, with the year's retail sale of social consumer goods hitting RMB12.534 trillion, up 15.5% from 2008. If price factor adjustment is made, the real growth rate works out at 16.9%, 2.1 percentage points higher than in 2008.

Lured by the promise of such a fast-growing economy, governments and enterprises worldwide are scrambling to devise strategies for making inroads into mainland China's domestic markets. Taiwanese enterprises, with their geographic and cultural advantages, should be striving even more vigorously to tap into these



markets and secure a good share of the rich market opportunities on offer. Our analysis of the five selected industries shows that Taiwanese businesses have indeed already made forays into mainland markets, where they have developed a variety of business models that range from supplying OEM components to car assemblers on a B2B basis, or contract manufacturing of household appliances, to direct selling to consumers of aftermarket (AM) auto parts, color TV sets, and refrigerators, or setting up hypermarkets, department stores, and other such B2C sales outlets. But while some players like Cheng Hsin, Tong Yang, and RT-Mart have already achieved impressive results, it is a fiercely competitive environment, in which Taiwanese firms still have to contend with many threats and challenges. Therefore, this study will present suggestions, for Taiwan's businesses and government respectively, on how in future to set about accessing mainland China's domestic markets and doing so to best effect as a spur to Taiwan's economic development.

For businesses in the car components & automotive electronics market, our main suggestions are: (1) to strike a balance between the OEM and AM markets, and pursue affiliation with tier-one clients; (2) to form cooperative alliances that enable the provision of integrated products and services; (3) to keep abreast of mainland government policy and take full advantage of available government supports; (4) to use exhibitions and other international marketing methods as means of enhancing name recognition; and (5) to engage in collaborative R&D for electric vehicles.

For household appliance sellers, we suggest: (1) to be selective and focus on niche products and markets; (2) to localize so as to be able to turn local market traits to self-advantage; (3) to incorporate cultural and design elements in products as a means of creating new blue ocean opportunities; (4) to keep up with pertinent policy news and develop good political-business relationships; and (5) to innovate services and integrate virtual and physical operations.

For retailers, our suggested strategies are: (1) to avoid spreading too thinly, and focus on a single regional market; (2) to place executives in the mainland to build up their familiarity with the local market; (3) to first establish a corporate culture, and then gradually localize it; (4) to be aware that there is still room for development of department stores in the mainland; and (5) to set up special display areas for promoting Taiwanese products.

For logistics operators, we suggest to keep closely in step with mainland government policies; invest in developing key technical attributes such as cold-chain technologies; target freighting opportunities within mainland China; and work closely with China-based Taiwanese companies as their logistics partner, to reduce each other's risks and create a winning situation for both.

For services in the Haixi Economic Zone, we suggest for medical service providers (1) to establish a good corporate image and service quality; (2) to augment human resources with expertise in other fields; (3) to target not just mainland-based Taiwanese businessmen, but also Kinmen residents, foreigners, and high-income locals; (4) to conduct learning exchanges with local medical institutions, with a view to opening up more opportunities for collaboration; (5) to start with specialization as a basis for development, and evolve into a small general hospital; and (6) to develop upmarket health management and health care services (e.g., maternity center or nursing home for the elderly); and for telecom service providers (1) to collaborate in installing submarine optical cables across the Taiwan Strait, so as to greatly reduce the travel distance of cross-strait phone and Internet signals and thus enhance communication speed and quality; (2) to cater to the ever increasing cross-strait traffic of people by collaborating with other telecom service providers to provide better deals for roaming services; and (3) to tap into the excellent prospects for value-added service collaboration in the cross-strait 3G mobile telecom services market, where Taiwan's headstart and solid foundation strongly complements the industry's incubation stage and vast market development potential in mainland China.

For Taiwan's government, taking the whole picture into account, we have formulated suggestions on strategy in the different functional aspects of environment, regulation, branding, human resources, R&D, and information. In respect of creating a better environment for Taiwanese businesses to access mainland China markets, we suggest that the Taiwan External Trade Development Council (TAITRA) set up an "Action Headquarters for Mainland China Market Access," which can integrate all related government departments and programs, coordinate across all sectors of manufacturing, agriculture and service industry, and link up closely with private enterprises in working to assist Taiwanese firms' access to and development in mainland markets. In respect of regulation, the government can work through the cross-strait negotiation mechanism to promote economic and trade links, while loosening current regulatory restrictions where needed and appropriate, to smooth the way for Taiwanese businesses to penetrate mainland markets.

In respect of branding, in addition to helping establish alliances of small and medium-sized suppliers, to enable the promotion of more of Taiwan's distinctive brand products in mainland markets, the government should fund or subsidize and assist the setup of sales promotion displays or full-scale outlets for Taiwanese products, to create recognition of Taiwanese brands and enhance the visibility of Taiwanese products. In respect of R&D, the government can assist businesses by such means as helping develop and install information management systems, subsidizing R&D spending, offering technical support, and helping develop technologies needed by retailers, to enable Taiwanese businesses to keep firmly abreast of technological trends in mainland China.

In respect of human resources and information, Taiwan's government should combine all related resources to create a "Human Resources Training Center for Mainland China Market Entry," offering high-quality, low-cost training programs on channel distribution, brand marketing, service, business management, etc., in mainland markets. The center would enable better concentration of public and private resources to provide practical assistance to Taiwanese businesses

operating in the mainland and help solve their manpower problems. Also, a fixed annual budget should be allocated for setting up and running a united counselling services center, operating under the core principle of “providing free service to businesses in precedence to seeking profit.” This center would provide Taiwanese firms with all the consulting and guidance services needed for entering mainland markets, including information and advice on mainland laws and regulations, local practices and unwritten rules, case examples of success or failure, and operating and marketing strategies. Fixed subsidies could also be given to enable the center to conduct surveys on user demand, consumption characteristics, and business opportunities in mainland markets, for feedback to Taiwanese enterprises.

# 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究架構與內容.....	2
一. 研究架構.....	2
二. 研究內容.....	3
第三節 研究方法.....	5
一. 內容分析法.....	5
二. 歷史比較分析法.....	5
三. 現有統計資料分析法.....	5
第四節 章節安排.....	6
<b>第二章 中國大陸內需策略帶來之影響及轉變</b> .....	<b>9</b>
第一節 中國大陸經濟發展模式轉變及面臨之困境.....	9
一. 2001 年以後中國大陸經濟發展的情形.....	9
第二節 中國大陸內需市場現況及內需策略之推動.....	11
一. 中國大陸內需市場現況分析.....	11
二. 主要之內需推動策略及具體成效.....	17
第三節 中國大陸內需策略對其經濟發展之影響.....	27
一. 正面效益.....	27
二. 負面影響.....	33
第四節 中國大陸內需策略對台灣廠商之機會.....	32
一. 公共工程建設及節能環保之商機.....	32
二. 家電下鄉帶來之採購商機.....	35
第五節 中國大陸經濟發展未來趨勢分析.....	36
一. 八大支柱撐起中國大陸經濟強權.....	36
二. 中國大陸 ICT 產業八大戰略.....	39
第六節 小結.....	40

<b>第三章 台商拓展中國大陸內需市場之經營模式分析一</b>	<b>43</b>
第一節 汽車零組件/汽車電子產業	43
一. 中國大陸汽車市場發展現況	43
二. 台商佈局中國大陸汽車零組件/汽車電子市場現況	55
三. 台商進軍中國大陸汽車零組件/汽車電子市場之優劣勢分析	63
第二節 家電產業	66
一. 中國大陸家電市場現況	67
二. 台商佈局中國大陸家電市場現況	72
三. 外商(韓商)佈局中國大陸家電市場現況	84
四. 台商拓展中國大陸家電市場之優劣勢分析	101
第三節 小結	104
<b>第四章 台商拓展中國大陸內需市場之經營模式分析二</b>	<b>107</b>
第一節 通路	107
一. 中國大陸通路市場現況	109
二. 台商佈局中國大陸通路市場現況	132
三. 外商佈局中國大陸通路市場現況	141
四. 台商拓展中國大陸通路市場之優劣勢分析	143
第二節 物流	148
一. 中國大陸物流市場現況	148
二. 外商(含台商)佈局中國大陸物流市場現況	151
三. 台商拓展中國大陸物流市場之優劣勢分析	153
第三節 海西區相關服務業	155
一. 海西經濟區發展概況	156
二. 海西區醫療服務發展現況	167
三. 海西區電信服務業發展現況	189
第四節 小結	207
<b>第五章 台商拓展中國大陸內需市場之策略方向</b>	<b>211</b>
第一節 台商拓展中國大陸內需市場之策略建議	211
一. 汽車零組件及汽車電子	211
二. 家電	214
三. 通路	219
四. 物流業	222

五. 海西區服務業 .....	224
第二節 政府協助企業進入中國大陸內需市場之可能作法 .....	229
一. 環境面 .....	229
二. 法規面 .....	230
三. 品牌 .....	231
四. 研發面 .....	232
五. 人才面 .....	233
六. 資訊面 .....	233
<b>第六章 結論與建議 .....</b>	<b>235</b>
第一節 結論 .....	235
一. 中國大陸經濟發展及內需市場維持穩定成長 .....	235
二. 台商拓展中國大陸市場仍具一定優勢及機會 .....	237
第二節 建議 .....	243
一. 對企業 .....	243
二. 對政府 .....	244
<b>參考文獻 .....</b>	<b>249</b>
<b>附件一：期中審查會議記錄 .....</b>	<b>252</b>
<b>附件二：期末審查會議記錄 .....</b>	<b>256</b>
<b>附件三：出國報告 .....</b>	<b>263</b>





## 圖目錄

圖 1-2-1	研究架構.....	3
圖 1-3-1	研究方法.....	6
圖 2-1-1	中國新興中產階級迅速崛起.....	11
圖 2-2-1	中國大陸社會消費品零售總額.....	12
圖 2-2-2	2009 上半年中國大陸社會消費品零售總額(依區域及行業別) .....	12
圖 2-2-3	2009 年 1~8 月中國大陸城市消費品零售額.....	14
圖 2-2-4	2009 年 1~8 月中國大陸農村市場消費品零售額.....	15
圖 2-2-5	2009 年 1~8 月中國大陸汽車市場銷售情況.....	16
圖 2-2-6	中國大陸市場液晶電視銷售情況.....	17
圖 2-2-7	2009 年中國家電下鄉每月銷售成績.....	24
圖 2-3-1	中國大陸各產業之產值成長表現.....	30
圖 2-3-2	中國大陸各產業產值佔 GDP 之比重.....	31
圖 2-4-1	2008 年與 2009 年 TV 面板廠中國大陸市佔率趨勢.....	35
圖 3-1-1	1998~2009 年中國大陸汽車產銷數量.....	44
圖 3-1-2	1998~2009 年中國大陸汽車產銷數量.....	45
圖 3-1-3	1998~2009 年中國大陸汽車進出口量.....	46
圖 3-1-4	1998~2008 年中國大陸汽車進出口金額.....	47
圖 3-1-5	2008 年中國大陸主要出口汽車車種.....	47
圖 3-1-6	2008 年中國大陸主要進口汽車車種.....	48
圖 3-1-7	2008 年中國大陸汽車主要出口國家.....	48
圖 3-1-8	2008 年中國大陸汽車主要進口國家.....	49
圖 3-1-9	2000~2008 年中國大陸汽車零組件產值.....	49
圖 3-1-10	2008 年中國大陸汽車零組件出口項目.....	50
圖 3-1-11	2008 年中國大陸汽車零組件進口項目.....	50
圖 3-1-12	2005~2010 年中國大陸汽車電子產值成長快速.....	51
圖 3-1-13	2008 年中國汽車電子產品結構.....	52
圖 3-1-14	台灣與中國大陸在汽車電子產業上之優勢互補.....	55
圖 3-1-15	台灣汽車零組件廠商在中國大陸投資情況.....	56
圖 3-2-1	中國大陸彩電市場規模預估.....	68
圖 3-2-2	中國大陸家電下鄉產品銷售狀況.....	69
圖 3-2-3	台日韓企業在中國大陸投資產品銷售結構比較.....	72
圖 3-2-4	台灣液晶電視出貨量.....	74
圖 3-2-5	台灣家電廠商在中國大陸投資情況.....	75
圖 2-2-6	鴻海創新營運模式.....	84

圖 2-2-7	韓商進軍中國大陸市場的主要策略：在地化.....	85
圖 3-2-8	三星電子進入中國大陸市場之在地化策略 .....	91
圖 3-2-9	LG 電子進入中國大陸市場之在地化策略.....	99
圖 4-1-1	2007 年中國大陸超市業前十大銷售區域.....	111
圖 4-1-2	2007 年中國大陸超市業門店數前十大區域 .....	112
圖 4-1-3	2004~2008 年中國大陸便利店營業規模.....	113
圖 4-1-4	中國大陸便利店中的拉卡機服務.....	116
圖 4-1-5	2007 年中國大陸便利店區域分布情形.....	117
圖 4-1-6	2007 年中國大陸各省市便利店單店銷售額排名 .....	118
圖 4-1-9	2008 年中國大陸便利店品牌之市佔率分佈(依門店數).....	119
圖 4-1-10	2003~2008 年中國大陸連鎖零售百強銷售額.....	121
圖 4-1-11	2008 年聯華超市門店數分佈概況 .....	127
圖 4-1-12	大潤發（中國大陸）物流架構 .....	137
圖 4-2-1	2008 年物流費用結構 .....	149
圖 4-3-1	2003~2008 年福建省 GDP 成長情形 .....	158
圖 4-3-2	2005-2008 年福建省城鎮人均可支配所得 .....	161
圖 4-3-3	2005-2008 年福建省農村人均可支配所得 .....	162
圖 4-3-4	2006~2008 年福建省衛生機構數.....	169
圖 4-3-5	2006~2008 年福建省醫院數.....	170
圖 4-3-6	2008 年福建省各等級醫院數量及構成比例 .....	171
圖 4-3-7	2008 年福建省衛生人員數.....	172
圖 4-3-8	2003~2008 年福建省參加基本醫療保險人數.....	177
圖 4-3-9	2006~2009 年中國大陸手機上網用戶數.....	192
圖 4-3-10	2009 年中國大陸手機用戶使用移動增值服務情況.....	193

## 表目錄

表 2-2-1	2009 年 8 月份中國大陸社會消費品商品別銷售情況.....	13
表 2-2-2	中國大陸 4 兆元擴大內需計畫投資項目及資金分配.....	19
表 2-2-3	中國大陸 4 兆元擴大內需計畫主要成效.....	21
表 2-2-3	中國大陸 4 兆元擴大內需計畫主要成效 (續) .....	22
表 2-2-4	中國大陸家電下鄉政策實施過程.....	23
表 2-2-5	2009 年 1~8 月中國家電下鄉銷售成績(產品別) .....	25
表 2-2-6	2009 年 1~8 月中國家電下鄉前十大銷售省市.....	25
表 2-3-1	2020 年全球消費市場各國所佔比重 .....	30
表 2-4-1	此次家電下鄉得標之台灣品牌 (一) .....	33
表 2-4-1	此次家電下鄉得標之台灣品牌 (二) .....	34
表 3-1-1	中國大陸與台灣汽車零組件/汽車電子廠商發展特點.....	53
表 3-1-2	中國大陸與台灣汽車零組件/汽車電子的主要產品類別 .....	54
表 3-1-3	台灣主要汽車零組件廠商在中國大陸投資情況.....	56
表 3-1-4	台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況 (一) .....	57
表 3-1-5	台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況 (二) .....	58
表 3-1-6	台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況 (三) .....	59
表 3-1-7	台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況 (四) .....	60
表 3-1-8	2008 年正新主要產品之營收.....	62
表 3-1-9	台灣在中國大陸汽車零組件/汽車電子市場之 SWOT 分析.....	65
表 3-1-10	台灣汽車電子/汽車零組件廠商的 SWOT 分析.....	66
表 3-2-1	中國大陸四大家電產品產量變化 .....	67
表 3-2-2	台灣家用電器製造業主要統計指標一覽.....	73
表 3-2-3	台灣主要家電廠商在中國大陸佈局情況.....	76
表 3-2-4	大同公司中國大陸市場投資佈局現況 .....	77
表 3-2-5	聲寶公司中國大陸市場投資佈局現況 .....	78
表 3-2-6	東元公司中國大陸市場投資佈局現況 .....	79
表 3-2-7	燦坤實業中國大陸市場投資佈局現況 .....	81
表 3-2-8	明基電通中國大陸市場投資佈局現況 .....	83
表 3-2-9	三星電子及 LG 電子在中國大陸投資現況.....	85
表 3-2-9	三星電子及 LG 電子之中國在地化策略比較 .....	100
表 3-2-10	台灣在中國大陸家電市場之 SWOT 分析 .....	102
表 3-2-11	台灣家電廠商的 SWOT 分析 .....	104
表 4-1-1	中國大陸 8 種零售業態說明.....	108
表 4-1-2	2003~2008 年中國大陸超市產業概況 .....	110
表 4-1-3	2008 年中國大陸連鎖超市及百貨公司單店數據表現.....	110
表 4-1-5	2008 年中國大陸前 10 大超市企業.....	112

表 4-1-6	2007~2008 年中國大陸便利店單店經營概況.....	114
表 4-1-7	中國大陸便利店直營及加盟概況.....	114
表 4-1-8	2006~2007 年中國大陸連鎖便利店企業基本情況 .....	115
表 4-1-9	中國大陸便利店主要代表廠商 .....	120
表 4-1-10	2008 年中國大陸連鎖百強前十大廠商.....	123
表 4-1-11	2003-2008 年聯華超市公司三業態營運概況.....	125
表 4-1-12	大商集團百貨店的五大型態.....	129
表 4-1-13	2005~2008 年兩岸大潤發基本概況.....	133
表 4-1-14	中國大陸各地全家、日、台籍幹部比例.....	138
表 4-1-15	全家在中國大陸市場店鋪型態轉變沿革.....	139
表 4-1-16	全家的主要商品構成比例 .....	140
表 4-1-17	台灣拓展中國大陸通路市場之 SWOT 分析 .....	147
表 4-2-1	2004~2008 年中國大陸物流市場規模 .....	149
表 4-2-2	台灣拓展中國大陸物流市場之 SWOT 分析 .....	155
表 4-3-1	海西區與台灣之經濟發展比較(2007 年) .....	157
表 4-3-2	福建省主要經濟發展數據 .....	159
表 4-3-3	浙南地區主要經濟發展數據.....	163
表 4-3-4	贛東南地區主要經濟發展數據 .....	164
表 4-3-5	粵東地區主要經濟發展數據.....	166
表 4-3-6	中國大陸營利性與非營利性醫療機構特性比較 .....	168
表 4-3-7	2008 年福建省醫院等級及床位數分組之醫院家數統計 ...	171
表 4-3-8	2007-2008 年福建省衛生機構數與床位數統計 .....	172
表 4-3-9	2008 年福建省衛生人員數統計.....	173
表 4-3-10	2008 年福建省醫院門診服務情況.....	173
表 4-3-11	2008 年中國大陸前十大省份衛生機構、醫師和門急診人次 .....	174
表 4-3-12	2008 年中國大陸各地區醫師日均負擔.....	174
表 4-3-13	2008 年福建省醫院床位利用情況.....	175
表 4-3-14	中國大陸醫療服務市場概況.....	178
表 4-3-15	福建省醫療服務市場概況 .....	178
表 4-3-16	台資在中國大陸投資醫療服務業現況 .....	181
表 4-3-17	台灣拓展海西區醫療服務市場之 SWOT 分析.....	189
表 4-3-18	中國大陸電信業務分類情況.....	190
表 4-3-19	2006~2009 年中國大陸電信市場概況 .....	190
表 4-3-20	2006~2008 年中國大陸移動業務收入與移動增值業務收入 .....	194
表 4-3-21	2006~2009 福建省電信服務業市場概況.....	197
表 4-3-22	廈門 TD 無線城市之費率及服務內容 .....	198

表 4-3-23	台灣電信業者推出的 3G 業務項目 .....	200
表 4-3-24	無線寬頻 Wifly 合作的電信業者及項目 .....	205
表 4-3-25	無線寬頻 Wifly 之收費標準 .....	206
表 4-3-26	台灣拓展海西區電信服務市場之 SWOT 分析 .....	207





# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

中國大陸自改革開放以來，即仿亞洲四小龍採行出口擴張政策，快速帶動沿海地區經濟成長，惟內陸地區經濟發展仍然遲緩。中國大陸出口擴張非但帶來嚴重的外貿摩擦，且近年中國大陸環境污染嚴重，局部地區出現水、電短缺，華南甚至出現勞工不足現象，令中國大陸充分體認出口擴張之不足，甚至採取降低出口退稅率、現縮加工貿易等抑制出口的措施。

事實上，長期來中國大陸即一再計劃擴大內需，惟受制於內陸窮困，內需發展不易。2008年第四季更受全球金融危機影響，以致出口下挫，更激發中國大陸發展內需的決心，如2008年11月提出4兆人民幣之擴大內需政策即是，鑒於兩岸經貿關係密切，因此有必要針對中國大陸經濟發展模式可能轉變與影響進行研究。

有鑑於此，行政院經濟建設委員會乃針對「拓展中國大陸內需市場之研究」進行委託，除希望透過對中國大陸近期内需政策的深入研究，以了解中國大陸一系列內需政策之具體思維、意涵、實施重點、方向、目標，並從中分析其對中國大陸整體經濟和產業發展帶來的影響，以及對台灣經濟和產業帶來的商機；另外則針對五個主要產業項目—汽車零組件/汽車電子、家電、通路、物流及海西區醫療服務/電信服務，就目前台商在拓展中國大陸市場的發展現況、經營模式做研究，從中了解台商面臨之問題，並尋求在這五個產業項目中，適合台商拓展中國大陸市場的經營模式，分別對企業及台灣政府提出可行之策略方向建議。

本研究計畫預期達到的成果目標如下：

1. 深入了解中國大陸近10年來之經濟發展模式，以及由出口轉向內需之思維，分析其對中國大陸經濟、產業之具體影響，及對台灣經濟和產業帶來之衝擊。

2. 具體深入了解中國大陸政府一系列之內需政策內容、措施、思維、商機及成效，以及對台商以至台灣之商機及衝擊，滿足業者及政府所需之市場資訊。
3. 深入分析在中國大陸市場中汽車零組件/汽車電子、家電、通路、物流及海西區服務業這五個產業項目，目前之產業經營模式，以及適合台商操作之產業模式，並以專業研究機構之立場，就企業及政府可協助之部份給予具體策略建議。

## 第二節 研究架構與內容

### 一. 研究架構

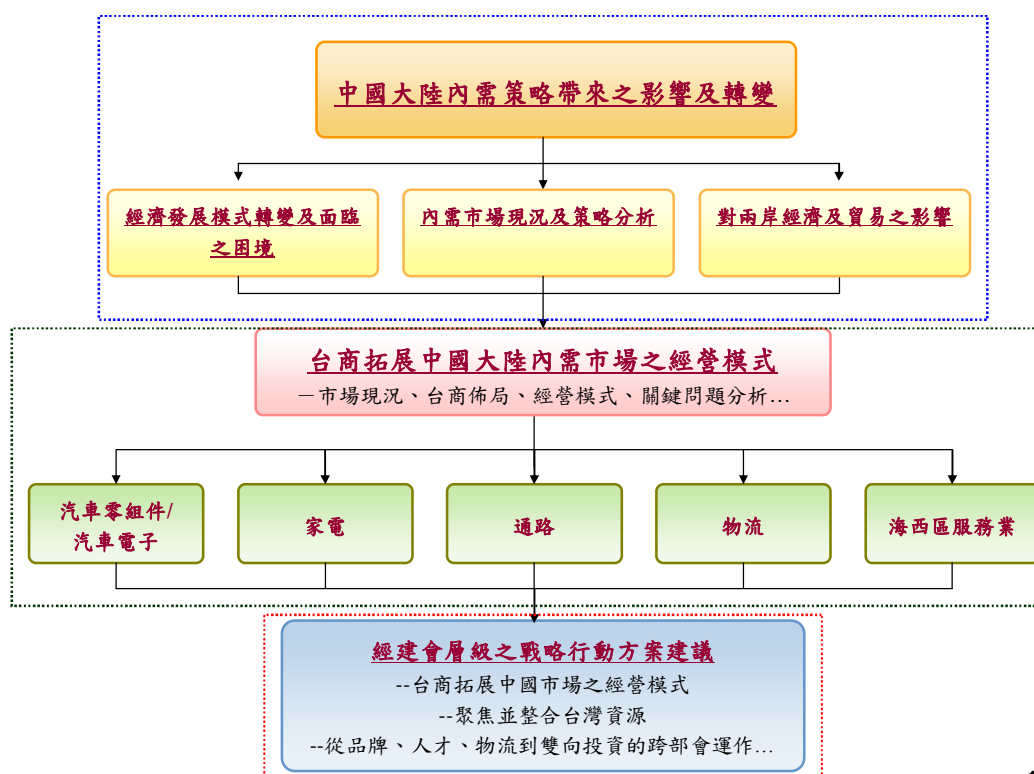
本研究之研究架構主要分成以下三大部份進行：

第一部份為中國大陸内需策略帶來之影響及轉變。首先針對中國大陸經濟近 10 年來之發展模式做研究，並就其發展結構逐步調整以內需為主之轉變，來分析中國大陸經濟面臨的困境及演變商機。同時就中國大陸內需現況，以及一系統內需政策和商機做進一步分析，並探討其對中國大陸和台灣經濟發展，以及兩岸經貿關係帶之影響。

第二部份則依據行政院經濟建設委員會之需求，針對中國大陸汽車零組件/汽車電子、家電、通路、物流及海西區服務業這五個產業項目，進行產業經營模式的分析，從中了解台商面臨之問題，並尋求在這五個產業項目中，適合台灣拓展中國大陸市場的經營模式。

第三部份則依照前述之分析內容，針對五個產業項目，在台商拓展中國大陸內需市場之前提下，就企業及經建會的兩個不同層面，提出可行及具體之政策建議。

圖 1-2-1 研究架構



1

資料來源：拓璞產業研究所

## 二. 研究內容

近年來中國大陸內需市場的崛起，尤其是在消費方面，受到全球各國的矚目，台商也積極尋求拓展中國大陸內需消費市場的機會。為更能聚焦，本研究內容將主要針對消費面做分析，並從整體經濟面及個別產業兩個構面出發，以下將分別做說明：

### (一) 整體經濟面

在整體經濟面的研究上，可分成以下幾個主題：

#### 1. 中國大陸經濟發展模式

實際去了解中國大陸近 10 年之經濟發展歷程，並分析其目前所面臨之問題，以及由出口轉向內需市場模式的背景因素，以釐清中國大陸經濟由出口轉內需之具體思維及原因。

## 2. 中國大陸內需市場現況及策略分析

探討中國大陸內需市場發展現況，並深入分析中國大陸政府推動各項內需政策之思維及來龍去脈，具體掌握中國大陸各項內需政策，包括 4 兆元人民幣的擴大內需、家電下鄉及家電進城等之具體實施內容及成效，以了解中國大陸內需政策之內容及意涵。

## 3. 中國大陸內需策略對其經濟之影響分析

以不同構面，如 GDP 貢獻、產業及廠商結構改變、農村市場開發、消費市場結構改變等去分析評估各項內需政策對中國大陸經濟發展帶來之影響和效益。

## 4. 中國大陸內需策略對台灣經濟之影響和商機

就中國大陸一系列內需政策的推動，透過廠商之實地拜訪，以及產業研究之基礎，以量化數字去評估台商之商機所在，並分析中國大陸內需政策的轉變，對台灣帶來之正負面影響，以掌握中國大陸經濟模式變動及內需政策對台灣之機會與挑戰。

### (二) 個別產業面

在個別產業面方面，根據前述整體經濟面之初步分析，並依照委託單位—行政院經濟建設委員會之需求，在考量市場商機、台商機會及目前的兩岸情勢下，選擇了五個產業項目—汽車零組件/汽車電子、家電、通路、物流、以及海西區服務業，進行產業經營模式的分析，主要選擇的理由包括：(1)中國大陸已超越美國成為全球最大汽車市場，對汽車零組件及汽車電子需求增加，而台商在此產業發展多年，具相對優勢；(2)在家電方面雖然過去台商發展成功經驗並不多，但對台灣家電品牌而言，仍應找出適合之拓展模式；(3)在拓展中國大陸內需市場，流通業扮演相關關鍵的角色，因此需找出一個適合台商之通路及物流模式；(4)過去台商在中國大陸的發展多著重在製造業，隨著兩岸經貿關係的正常化，中國大陸政府更提出海峽經濟區先試先行概念，其中服務業是合作的主要項目之一，因此有必要就海西區服務業做分析，本研究特選擇醫療及電信服務，主要希望借由拓展海西區醫療及電信服務的分析，尋求擴展到全中國大陸市場的機會。

在分析內容方面除了中國大陸的產業現況外，還包括外商及台商在中國大陸之經營模式和佈局現況，再從相關研究中了解台商面臨之問題，並尋求在這五個產業項目中，適合台灣拓展中國大陸市場的經營模式。

### 第三節 研究方法

本研究計畫之研究對象為中國大陸經濟發展模式之轉變、以及台商拓展中國大陸內需市場之策略分析，因此研究方法上著重於實務資料分析，主要研究方法將結合內容分析法(Content Analysis)、歷史比較分析法(Historical Comparison Method)及現有統計資料分析法進行此一主題的非介入性研究(Unobtrusive Reserach)。

相關研究方法說明如下：

#### 一. 內容分析法

針對特定的研究問題，著手對傳播媒介的訊息或文件內容做分析，又稱為文件研究(Archival Research)，本質上包含顯性與隱性內容。

#### 二. 歷史比較分析法

追蹤隨時間發展的社會型式或比較跨文化發展，具有資料無窮與複證確認等特性，可由大量資料中發現比較模式，並以質化說明技術，完成比對與分析結果。

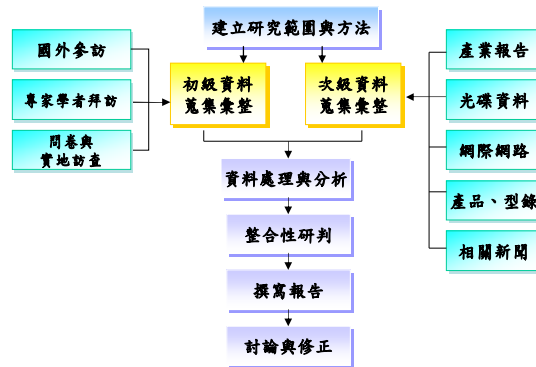
#### 三. 現有統計資料分析法

使用官方或準官方統計資料，可視為補充資料來源或社會科學調查的主要資料，因其分析單位為集合性資料，在資料限制與個體差異上較不明顯，所以效度可因邏輯推理或複證得到驗證，信度則依賴資料本身，資料來源以統計摘要或網際網路為主。

此外，本研究將透過業者調查、出國訪查及專家學者拜訪等方法，進行初級資料蒐集，並透過專業期刊、新聞報導及重要網站進行次級資料蒐集，主要研究方法如下圖所示。

本研究方法如圖 1-3-1 所示。

圖 1-3-1 研究方法



資料來源：拓璞產業研究所

## 第四節 章節安排

根據以上內容，本研究之章節安排如下：

章名	節名
第一章、緒論	第一節 研究動機與目的 第二節 研究架構與內容 第三節 研究方法 第四節 章節安排
第二章、中國大陸內需策略帶來之影響及轉變	第一節 中國大陸經濟發展模式轉變及面臨之困境 第二節 中國大陸內需市場現況及內需策略之推動 第三節 中國大陸內需策略對其經濟發展之影響 第四節 中國大陸內需策略對台灣經濟之影響 第五節 中國大陸經濟發展未來趨勢分析 第六節 小結
第三章、台商拓展中國大陸內需市場之經營模式分析一	第一節 汽車零組件/汽車電子產業 第二節 家電產業 第三節 小結
第四章、台商拓展中國大陸內需市場之經營	第一節 通路 第二節 物流

模式分析二	第三節 海西區相關服務業 第四節 小結
第五章、台商拓展中國大陸內需市場之策略方向	第一節 台商拓展中國大陸內需市場之策略建議 第二節 政府協助企業進入中國大陸內需市場之可能作法
第六章、結論與建議	第一節 結論 第二節 建議





## 第二章 中國大陸內需策略帶來之影響及轉變

### 第一節 中國大陸經濟發展模式轉變及面臨之困境

中國大陸經濟發展以加工出口起家，由於勞動力的低廉讓各國大廠紛紛到這裡投資建立製造工廠，促使中國大陸成為全球最大也最重要的生產基地，其經濟成長亦主要由出口來帶動，為典型的外需型經濟型態，近年來更是快速起飛，自 2003 年以來其經濟成長率（GDP）更是連年超過 10%，這樣驚人的表現也讓中國大陸成為近年來全世界成長最為快速、最受矚目的經濟體。

由於經濟成長過於依賴出口，面臨 2008 年全球金融海嘯造成的經濟衰退潮，美國領頭的世界市場需求熱潮不再，對仰賴出口貿易的中國大陸是嚴重的打擊，出口額的急遽下滑，外貿行業的工業增加值亦受到相對的影響，2008 年下半年 GDP 成長皆以跌破 10% 收場，中國大陸經濟發展模式面臨嚴峻的考驗，有必要努力推動成長滯後的消費，以維持經濟穩定成長。

以下將針對中國大陸經濟發展面臨之問題，以及其發展模式之轉變及成長關鍵做探討。

#### 一. 2001 年以後中國大陸經濟發展的情形

隨著 2000 年末期中國大陸淨出口對經濟成長的貢獻逐步減弱，甚至為負帶動下，消費重新成為最為關鍵的成長動力，也意味著中國大陸進入新的自主性的經濟成長週期，根據統計，2000 年中國大陸 GDP 已經突破 1 兆美元，人均 GDP 超過 800 美元，2004 年人均 GDP 突破 1000 美元，2006 年人均 GDP 突破 2000 美元，到 2008 年人均 GDP 已突破 3000 美元。

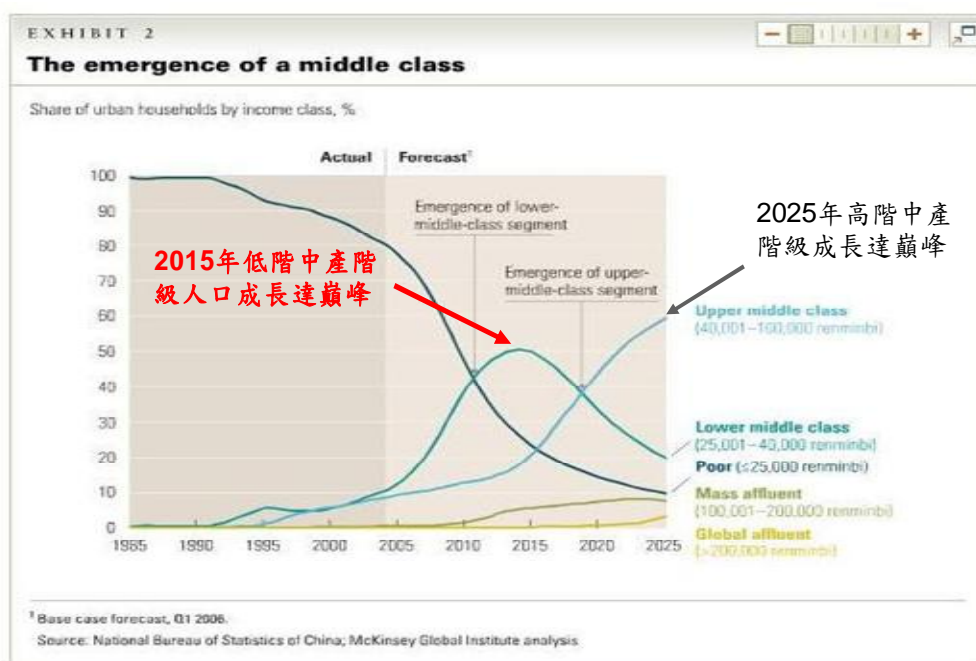
在此階段中，就三農問題中國大陸政府亦加速提出解決方案，包括一系列惠農政策的發佈，2008 年下半年宣佈的 4 兆元人民幣擴大內需措施中，亦對三農問題投入相關大的力道，提高農業補貼標準，加強對中小企業的信貸支持，都起到了增加農民收入、擴大農民工就業的作用；溫家寶在 2009 年 3

月的人大工作報告上亦宣佈 2009 年中央財政將投入 5,955 億元人民幣用於解決三農問題，較 2008 年增加 37.9%，顯見三農問題已獲得重視。

另外區域經濟版塊的變動也逐步體現。過去中國大陸在製造業為主要重心下珠三角及長三角地區成為製造業重心，引領中國大陸經濟快速的發展；之後環渤海地區概念的誕生，強調中西部地區的開發，促使中國大陸經濟版圖往北方移動；近年來重渝地區的越來越受重視，加上因應兩岸合作的海西經濟區，說明了未來這樣的區域經濟效應會更加的明顯。

而在此階段其成長動力來源為居民消費結構的進一步升級，特別是中產階層的產生和崛起。根據麥肯錫全球研究所（MGI）預測，中國由於就業帶動經濟成長影響，鄉村人口逐漸往城市集中，城市化現象加劇，在此一階段中國的城市將誕生龐大的中產階級。中國城市「低階中產階級」（MGI 定義為每戶年平均所得在 25,001~40,000 人民幣）將於 2010 年興起，人數將達 2.9 億，占城市總人口的 44%，到了 2015 年成長將達到巔峰，人數占城市人口比重一半，總購買力將達 4.8 兆人民幣。而 2015 年起明顯成長的高階中產階級（MGI 定義為每戶年平均所得在 40,001~100,000 人民幣），占城市總人口 21%，將於 2025 年成為城市主要人口，比重占 59.4%，可支配收入將達 13.3 兆人民幣。

圖 2-1-1 中國新興中產階級迅速崛起



資料來源：麥肯錫全球研究所，2006/11，拓璞產業研究所整理，2009/09

在這樣的趨勢帶動下，中產階段的成長勢必帶來消費的轉型，即生活品質越加受到關注，從追求數量型向講求品質型快速轉變，在可支配收入中屬於消費支出的部份也隨之增加，而這樣的變化同時促進城市產業結構、經濟結構的調整和優化，特別是對第三產業的提升，快速增加對第三產業的需求，推動中國大陸第三產業的快速發展。

## 第二節 中國大陸內需市場現況及內需策略之推動

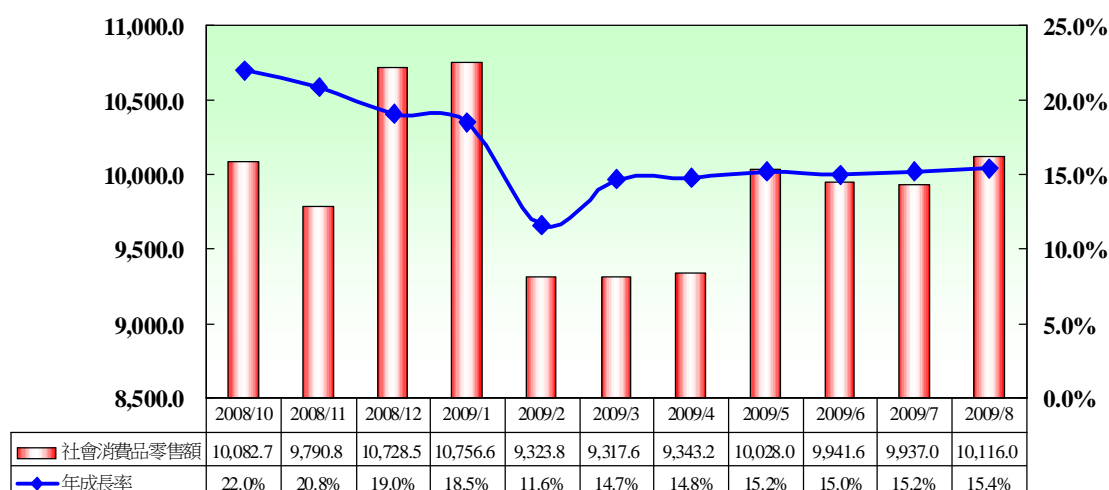
### 一. 中國大陸內需市場現況分析

中國大陸經濟發展雖面臨金融海嘯的嚴重衝擊，其內需市場亦受到一定的影響，但整體而言仍有不錯的表現，尤其是在一系列擴大內需政策的推動後，整個消費動能開始獲得引導，並帶動中國大陸內需市場在2009年開出亮眼成績。

根據中國國家統計局公佈資料，中國大陸社會消費品零售總額在 2009 年上半年年成長 15%，達到 58,711 億元人民幣，若扣除扣除價格因素，實際將成長 16.6%，其中城市消費品零售額 39,833 億元人民幣，年成長 14.4%；縣及縣以下消費品零售額 18,878 億元人民幣，成長 16.4%。若分行業來看，批發和零售業成長 14.7%，住宿和餐飲業成長 18.1%，而在限額以上的批發和零售業中，傢俱類零售額成長 28.3%，汽車類則成長 18.1%，在上半年達到 609.88 萬輛的優異銷售成績，並超越美國成為全球最大汽車市場。

圖 2-2-1 中國大陸社會消費品零售總額

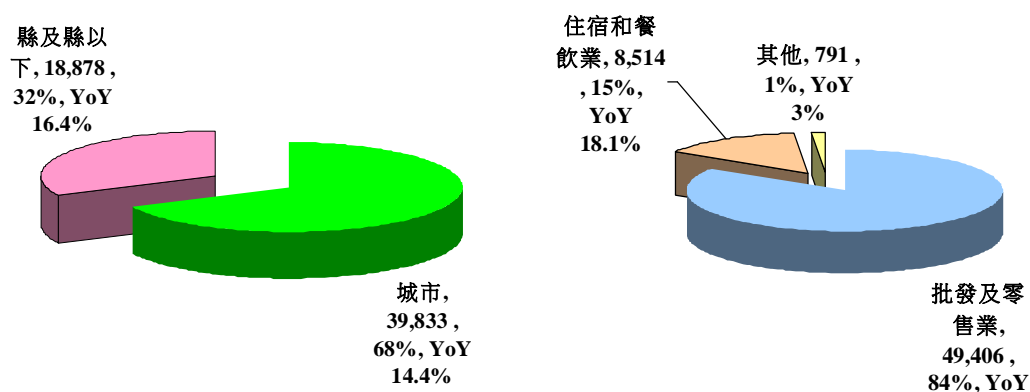
單位：億元人民幣



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

圖 2-2-2 2009 上半年中國大陸社會消費品零售總額(依區域及行業別)

單位：億元人民幣



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

在2009年8月份中國大陸社會消費品零售總額亦有年成長15.4%的優異表現，達到10,116億元人民幣，並較7月份增加0.2個百分點；累積1~8月社會消費品零售總額為78,763億元人民幣，年成長15.1%，雖較2008年同期的成長表現少了6.8個百分點，但卻已呈現穩步回升的跡象。

其中城市消費品零售額6,935億元人民幣，成長15.3%；縣及縣以下消費品零售額3,181億元人民幣，成長15.5%；批發和零售業零售額8,495億元人民幣，成長15.4%；住宿和餐飲業零售額1,454億元人民幣，成長16.8%；其他行業零售額167億元人民幣，成長2.8%。

而在商品類別方面，在8月份限額以上批發和零售業中，以傢俱類、建築及裝潢材料類，和汽車類銷售表現最為優異，分別成長41.6%、36.6%及34.8%，其中汽車8月份銷售量達到113.85萬輛，年成長81.68%；其他如糧油類則成長12.7%，肉禽蛋類成長5.9%，服裝類成長23.3%，日用品類成長15.6%，家用電器和音像器材類成長10.9%，石油及製品類成長6.8%。

表 2-2-1 2009 年 8 月份中國大陸社會消費品商品別銷售情況

單位：億元人民幣，%

商品類別	8 月份銷售額	年成長率	累積 1~8 月銷售額	年成長率
糧油食品、飲料煙酒	460	12.9	3766	13.2
服裝鞋帽、針紡織品	324	21.6	2840	16.7
化妝品	59.2	22.0	462	18.2
金銀珠寶	67.8	15.0	525	15.9
日用品	136	15.6	1017	14.6
體育、娛樂用品	20.3	7.7	154	8.6
家用電器和音像器材	245	10.9	2013	6.2
中西藥品	193	27.8	1414	20.2
文化辦公用品	73.8	8.7	527	4.2
傢俱	36.3	41.6	256	32.0
通訊器材	56.1	-0.8	413	-5.1
石油及製品	735	6.8	4833	2.1
汽車	974	34.8	7009	21.9
建築及裝潢材料	40.1	36.6	267	19.9

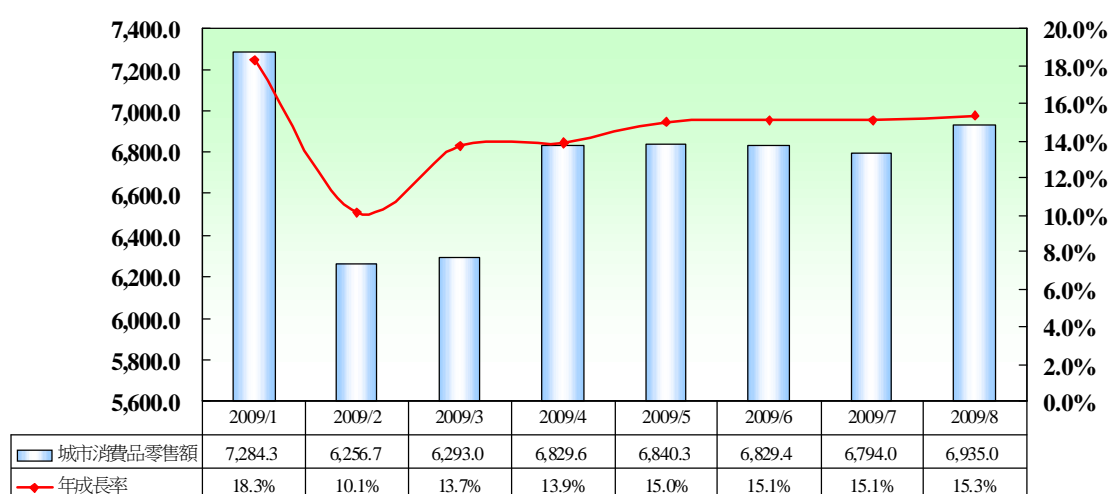
資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

## (一) 區域別

在城鎮消費市場中，2009 年上半年中國大陸城鎮市場在服務體系建設和社會保障措施的不斷完善下，維持了穩定成長的表現。根據統計，2009 年上半年中國大陸城鎮居民家庭人均總收入為 9,667 元人民幣，其中人均可支配收入 8,856 元人民幣，成長 9.8%，若扣除價格因素則實際成長 11.2%，有效提升了居民的消費信心。

圖 2-2-3 2009 年 1~8 月中國大陸城市消費品零售額

單位：億元人民幣



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

另一方面城鎮消費網路的佈建亦在 2009 年獲得有效改善，預計將新建 144 個家政服務網路中心，到 2010 年可望形成為 3 億多城鄉居民服務的家政服務網路。同時「標準化菜市場示範工程」、「早餐示範工程」的實施亦為城市社區及消費者提供更方便衛生、價格合理公道、安全放心的消費及就餐環境，加上社區商業和居民服務業的培育支持，更具體促進了城鎮市場的消費成長。

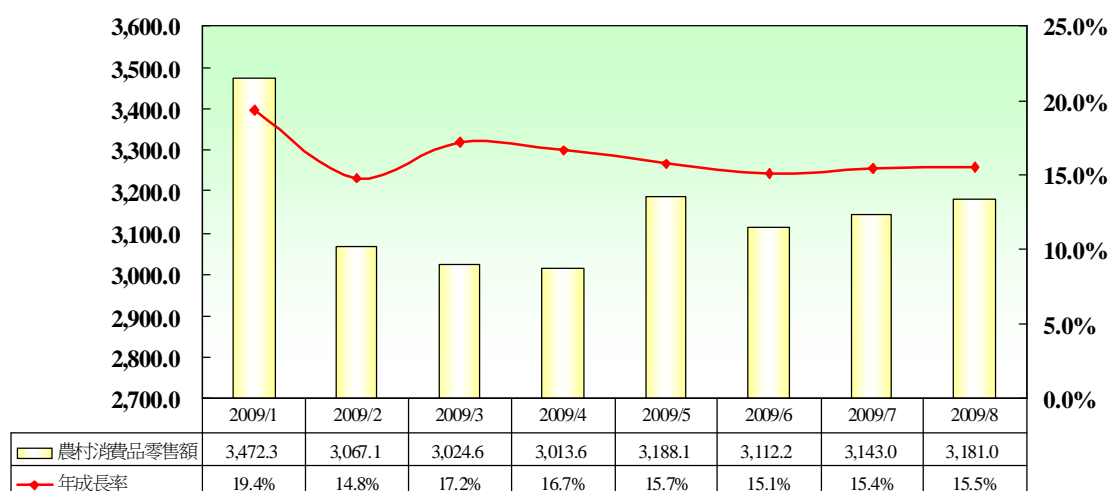
在農村方面，2009 年以來中國大陸農村居民收入保持穩定，夏糧連續 6 年獲得增產，農產品價格保持平穩，為擴大農村消費創造了有利條件。根據統計，2009 年上半年農村居民人均現金收入 2,733 元人民幣，成長 8.1%，全國夏糧產量 12,335 萬噸，成長 2.2%。



同時為了促進農村消費及提升消費結構而實施家電下鄉政策，亦為消費成長帶來一定的貢獻。根據中國商務部統計，2009 年上半年累計銷售家電下鄉產品 961 萬台，銷售額達到 162 億元人民幣，加上正在開展的汽車下鄉和汽車、家電以舊換新活動，將進一步促進農村消費，預計全年有機會拉動超過 1,500 億元人民幣的農村消費。

圖 2-2-4 2009 年 1~8 月中國大陸農村市場消費品零售額

單位：億元人民幣



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

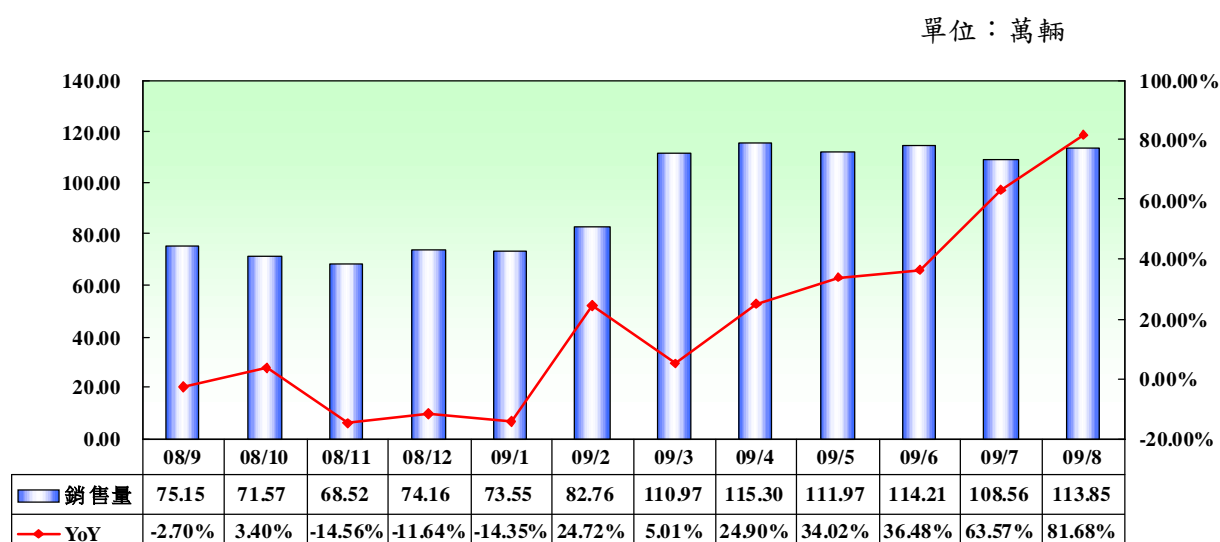
另外農村流通網路的建設力度亦進一步獲得擴大，包括「萬村千鄉市場工程」、「雙百市場工程」和「農超對接」都獲得不錯的成績，預計 2009 年將完成 41 萬家農家店的建設，到 2010 年將覆蓋全國 75% 以上的鄉鎮和 50% 以上的行政村。此外，2009 年將新建和改造農村商品配送中心 1,000 個，在重點銷區和產區再新建和改造 200 家農產品批發市場和 400 家農貿市場等，這些措施都使農村消費環境得到有效改善，並讓 2009 年上半年農村消費成長首次優於城市的年成長率。

另一方面，中西部地區的消費增幅亦高於東部地區，上半年中部地區省市消費的成長速度平均皆在 18% 以上，西部地區則在 17% 以上，東部省市多為在 15% 以內。

## (二) 商品類別

在商品類別銷售表現上，汽車正是 2009 年中國大陸內需市場表現最為優異的一員。在汽車燃稅改革、購置稅減半、汽車下鄉等政策支持下，自 2009 年第一季順利超越美國成為全球最大汽車市場後，2009 年 8 月份銷售量更達到 113.85 萬輛，較 2008 年同期成長 81.68%，連兩個月銷售量皆在 50% 以上，8 月份銷售額亦達 974 億元人民幣，較 2008 年同期成長 34.8% 外，累積 2009 年 1~8 月銷售量為 833.13 萬輛，成長 29.18%，累積銷售額亦成長 21.9% 至 7,009 億元人民幣。

圖 2-2-5 2009 年 1~8 月中國大陸汽車市場銷售情況



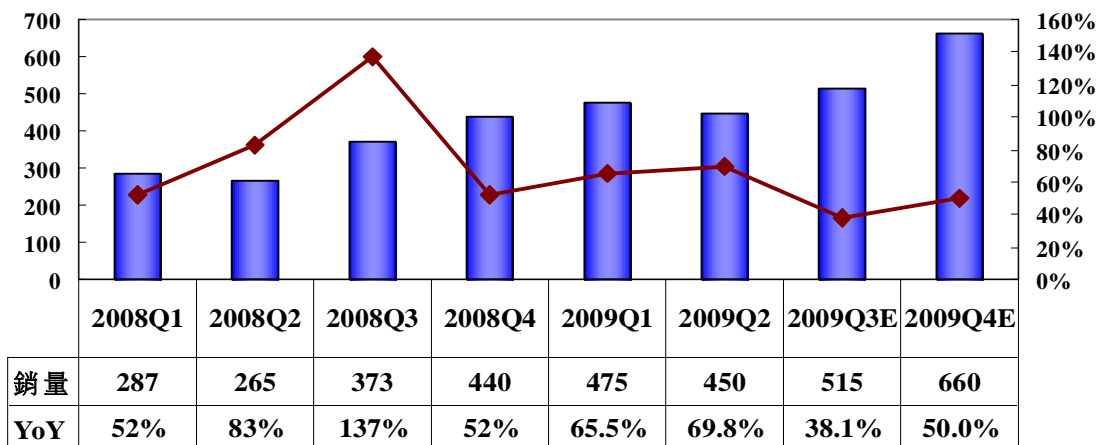
資料來源：中國汽車工業協會，拓璞產業研究所整理，2009/09

除汽車外，傢俱類和建築及裝潢材料類亦表現優異，根據統計，8 月份傢俱類銷售額為 36.3 億元人民幣，年成長 41.6%，累積 1~8 月銷售額 256 億元人民幣，成長 32%，建築及裝潢材料類銷售額則為 40.1 億元人民幣，成長 36.6%，累積 1~8 月銷售額 267 億元人民幣，成長 19.9%。主要受惠於擴大內需政策的實施，從災後的恢復重建，到農村民生工程及各式保障性住房的投資建造，都帶動了消費者對傢俱類，和建築及裝潢材料的需求，從上半年中國大陸房地產表現就可獲得印證，其中房產銷售面積成長 31.7%，銷售額成長 53%，住宅面積成長 33.4%，銷售額成長 57.1%。

另一個受惠於擴大內需政策的產品類別則是家用電器和音像器材類，在家電下鄉、家電以舊換新、以及新住房需求等政策支持下，8 月份銷售額達到 245 億元人民幣，較 2008 年同期成長 10.9%，累積 1~8 月銷售額 2,013 億元人民幣，成長 6.2%。其中在彩色電視方面，雖然上半年中國大陸整體彩電零售量下滑 20% 至 1,511.4 萬台，但衰退的是 CRT 彩電，減少 58% 至 533.5 萬台，而平面電視則達到 977.8 萬台，成長 58.3%，尤其是備受期待的液晶電視 (LCD TV)，上半年銷售量更是達到 925 萬台的規模，成長達 67.2%。

圖 2-2-6 中國大陸市場液晶電視銷售情況

單位：萬台



資料來源：拓璞產業研究所，2009/07

另一方面，通訊器材則是唯一銷售額負成長的商品類別，8 月份銷售額 56.1 億元人民幣，較 2008 年同期下滑 0.8%，累積 1~8 月銷售額 413 億元人民幣，亦下滑 5.1%。其中在手機市場方面，2009 年上半年銷售量僅 9,800 萬台，較 2008 年上半年負成長 5.76%。

## 二. 主要之內需推動策略及具體成效

提振拉動內需市場，是中國大陸政府早在十五計畫時就擬定的經濟發展策略，到了十一五規劃（2006~2010 年）時這樣的思維更獲得具體落實，實際執行的方向包括：(1) 以人為本建構和諧社會，縮小社會貧富之間的差距，達到共同富裕的社會；(2) 改善區域失衡持續改革，重點發展長三角、京津冀、成渝等地區；(3) 轉變經濟成長方式；(4) 改善經濟結構提高效率。

在面臨 2008 年下半年金融風暴來襲，全球經濟不景氣下，中國大陸政府更訂定「搞活流通、擴大消費」的方向，推出一系統擴大內需政策，包括 4 兆元計畫、家電下鄉、汽車下鄉、以舊換新等活動，希望藉此拉抬國內市場的消費力道。其擴大內需政策的主要思維模式可分成短期、中期及長期三個方向去探討：

1. 短期（1~2 年）：主要以消費驅動方式進行，目標為調整城鄉的主流消費方式，具體作法包括補稅及減稅措施、穩定股市房市，以及家電下鄉、以舊換新的補貼策略。
2. 中期（3~5 年）：以投資驅動方式進行，目標是建構產業鏈的基礎設施，作法則包括基礎建設及公共工程的投資等。
3. 長期（5~10 年）：主要是結構升級，並以金融現代化、支援產品及技術升級等作法，達到由中國製造升級為中國創新的目標。

主要的擴大內需政策措施及成效分析如下：

#### **(一) 4 兆元擴大內需計畫**

4 兆元擴大內需計畫是在 2008 年 11 月發佈，主要是因應 GDP 成長率的下滑，期望透過此一兩年期的計畫，透過以民生為核心、注重農村建設及強調科技發展等三大主軸，執行 10 項推動措施，以藉此提振其國內消費力道，並達到 2009 年 GDP 成長保八的目標。其策略思維是投向國民經濟和社會發展的重點領域和薄弱環節，並防止盲目投資和低水準重複建設，以及投向兩高一資項目。

資金來源由中央及地方政府共同分擔，中央政府約 1.18 兆元人民幣，由中央預算內投資、中央政府性基金投資、其他公共投資、災後重建基金等負責；地方政府的部份則由地方及民間投資、銀行貸款、中央代發 2,000 億元國債；銀行特種貸款用於特定專案建設；地方投融資平台發行部分企業債券等方式籌措。預算分配方式為 2008 年第四季 1,040 億元人民幣，2009 年 4,875 億元人民幣，2010 年 5,885 億元人民幣。

主要分成七大項目，分別為鐵路/公路/機場/城鄉電網、災後的恢復重建、農村水電路氣房等民生工程 and 基礎設施、節能減排和生態工程、廉租住房和棚戶區改造等保障性住房、自主創新結構調整、醫療衛生/教育/文化等社會事業發展，其金額的分配如下表，其中以公共工程及住房建設為主。

表 2-2-2 中國大陸 4 兆元擴大內需計畫投資項目及資金分配

投資項目	金額(億元 人民幣)	主要內容
鐵路、公路、 機場、城鄉電 網	15,000	建設一批客運專線、煤運通道專案和西部幹線鐵路，完善高速公路網，安排中西部幹線機場和支線機場建設，加快城市電網改造
災後的恢復重 建	10,000	四川災後重建
廉租住房、棚 戶區改造等保 障性住房	4,000	廉租住房建設支持力度，加快棚戶區改造，實施遊牧民定居工程，擴大農村危房改造試點
農村民生工程 和農村基礎設 施	3,700	加大農村沼氣、飲水安全工程和農村公路建設力度，完善農村電網，加快南水北調等重大水利工程建設和病險水庫除險加固，加強大型灌區節水改造。加大扶貧開發力度
自主創新結構 調整	3,700	支援高技術產業化建設和產業技術進步，支援服務業發展
節能減排和生 態工程	2,100	加快城鎮污水、垃圾處理設施建設和重點流域水污染防治，加強重點防護林和天然林資源保護工程建設，支援重點節能減排工程建設如十大節能工程及節水、資源綜合利用、再製造等專案
醫療衛生、教 育、文化等社 會事業發展	1,500	加強基層醫療衛生服務體系建設，加快中西部農村初中校舍改造，推進中西部地區特殊教育學校和鄉鎮綜合文化站建設

資料來源：中國商務部，2009/04；拓璞產業研究所整理，2009/09

此計畫共有 10 項具體推動措施，分別說明如下：

## **1. 加快建設保障性安居工程**

加大對廉租住房建設支持力度，加快棚戶區改造，實施遊牧民定居工程，擴大農村危房改造試點。

## **2. 加快農村基礎設施建設**

加大農村沼氣、飲水安全工程和農村公路建設力度，完善農村電網，加快南水北調等重大水利工程建設和病險水庫除險加固，加強大型灌區節水改造。加大扶貧開發力度。

## **3. 加快鐵路、公路和機場等重大基礎設施建設**

重點建設一批客運專線、煤運通道專案和西部幹線鐵路，完善高速公路網，安排中西部幹線機場和支線機場建設，加快城市電網改造。

## **4. 加快醫療衛生、文化教育事業發展**

加強基層醫療衛生服務體系建設，加快中西部農村初中校舍改造，推進中西部地區特殊教育學校和鄉鎮綜合文化站建設。

## **5. 加強生態環境建設**

加快城鎮污水、垃圾處理設施建設和重點流域水污染防治，加強重點防護林和天然林資源保護工程建設，支援重點節能減排工程建設。

## **6. 加快自主創新和結構調整**

支援高技術產業化建設和產業技術進步，支援服務業發展。

## **7. 加快地震災區災後重建各項工作**

主要以四川災區為主。

## **8. 提高城鄉居民收入**

提高 2010 年糧食最低收購價格，提高農資綜合直補、良種補貼、農機具補貼等標準，增加農民收入。提高低收入群體等社保對象待遇水準，增加



城市和農村低保補助，繼續提高企業退休人員基本養老金水準和優撫對象生活補助標準。

## 9. 全面實施增值稅轉型改革

鼓勵企業技術改造，減輕企業負擔 1,200 億元人民幣。

## 10. 加大金融對經濟成長的支持力度

取消對商業銀行的信貸規模限制，合理擴大信貸規模，加大對重點工程、「三農」、中小企業和技術改造、兼併重組的信貸支援，有針對性地培育和鞏固消費信貸成長點。

自 2008 年第四季至今已投入超過 2,000 億元人民幣，具體成效如下表：

表 2-2-3 中國大陸 4 兆元擴大內需計畫主要成效

項目	內容
鐵路、公路、機場、城鄉電網	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 哈大、武廣、南廣、貴廣等一批重大鐵路項目加快建設，建成高速公路 445 公里，建成民航航站樓 10 萬平方米，城市電網加快改造。</li> </ul>
農村民生工程和農村基礎設施	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 解決約 1460 萬農村人口飲水安全問題，開工建設農村戶用沼氣 160 萬戶，建成農村公路約 2 萬公里，農村電網各級變電站 254 座、線路 4 萬多公里。</li> <li>■ 南水北調工程加快建設，基本建成近 450 個重大水利專案、290 個大中型病險水庫除險加固項目、193 個大型灌區配套和節水改造項目，建成標準糧田 260 多萬畝。</li> <li>■ 建成動物防疫體系項目 5000 個，購置農產品品質檢驗檢測設備 13427 台（套），購置食品品質安全檢驗檢測設備 28 萬台，購置糧食烘乾設備 273 套，新增油脂油料倉（罐）容約 35 萬噸，建成以工代賑和扶貧項目 172 個，改造農村郵政營業投遞網點 700 個。</li> </ul>
生態環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 加快建設營造林約 2900 萬畝，新增汙水處理能力約 283 萬噸/日、垃圾處理能力 3155 噸/日，鋪設管網 2548 公里，新增 COD 削減量約 6.5 萬噸。</li> <li>■ 處理鉻渣約 32 萬噸，形成 616 萬噸標準煤的節能能力、節水能力 1.2 億噸、迴圈利用廢物能力 270 萬噸。</li> </ul>

資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

表 2-2-3 中國大陸 4 兆元擴大內需計畫主要成效（續）

項目	內容
保障安居工程	I 基本建成廉租住房 21.4 萬套、開工建設 65 萬套，正在加快實施煤礦棚戶區民房改造 10 萬戶、採煤沉陷區民房治理 12.9 萬戶和國有林區棚戶區改造 15.7 萬戶，開工建設國有墾區棚戶區約 8500 戶、遊牧民定居房 1.8 萬套。
自主創新結構調整	I 去年新增中央投資安排的 176 個高技術產業化項目和 146 個產業技術進步項目加快推進，已進入主體工程建設和設備採購安裝階段。今年安排的 222 個電子資訊產業振興和技術改造項目投資計畫已經下達。
醫療衛生、文化教育事業	I 基本建成約 6500 個基層醫療衛生服務專案、1140 個基層計劃生育服務專案和 6 個重點中醫院專案，改造農村初中校舍面積約 150 萬平方米，建成中等職業學校校舍約 90 萬平方米，基本建成鄉鎮綜合文化站 1246 個。

資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

## （二）家電下鄉

中國大陸「家電下鄉」補貼政策最早是在 2007 年 12 月開始推行，初期僅針對三省一市—山東、河南、四川及青島市做試點銷售，主要是按產品售價的 13%，直接給予消費者費用補貼；後來由於銷售表現不錯，加上 2008 年下半年全球金融危機的爆發，為提升國內消費力道並拯救 GDP，中國大陸政府決定擴大家電下鄉範圍，由三省一市擴大到全中國大陸 31 省市，中國大陸「家電下鄉」補貼政策也正式成形。同時從 2009 年 2 月 1 日起，其餘的省、自治區、直轄市、計畫單列市，以及新疆生產建設兵團開拓家電下鄉工作，至此在全國範圍內推廣家電下鄉工作全面展開。

在下鄉產品方面，初期只有電冰箱、洗衣機、彩電及手機四項產品，隨著政策的推動及範圍的擴大，下鄉產品亦相應增加至 12 項產品，除之前的四項產品外，另再增加電腦、壁掛式空調、落地式空調、燃氣式熱水器、電氣式熱水器、太陽能熱水器、微波爐及電磁爐，並依售價的 13% 提供農民做補貼，每類產品每戶限購 2 台。



表 2-2-4 中國大陸家電下鄉政策實施過程

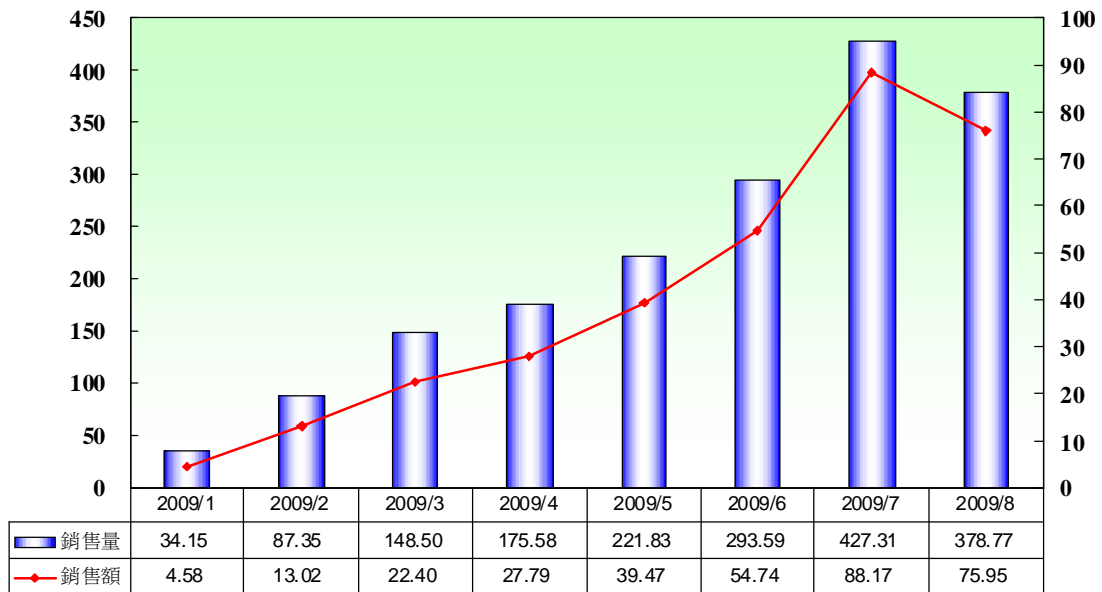
實施時間	試點省份	下鄉產品	產品最高限價(人民幣)	限購數/戶
2007/12/01~ 2008/05/31	山東省、 河南省、 四川省	彩電	1,500 元	每類產品 限購 1 台/ 部
		冰箱(含冰櫃)	2,000 元	
		手機	1,000 元	
2008/12/01~ 2012/11(其中 山東、四川、 河南及單列市 可實行至 2011 年)	山東、青島、四川、 河南、內蒙古、遼 寧、大連、黑龍江、 安徽、湖北、湖南、 廣西、重慶、陝西 等 14 省(自治區、 直轄市、計劃單列 市)	彩電	2,000 元	每類產品 限購 1 台/ 部
		冰箱(含冰櫃)	2,500 元	
		洗衣機	2,000 元	
		手機	1,000 元	
2009/02/01~ 2013/11	吉林、新疆、甘肅、 青海、寧夏、西藏、 北京、天津、河北、 山西、上海、江蘇、 浙江、寧波、福建、 廈門、海南、江西、 廣東、深圳、雲南、 貴州等 22 個省(自 治區、直轄市、計 劃單列市)及新疆 建設兵團	彩電	3,500 元	每類產品 限購 2 台/ 部
		冰箱(含冰櫃)	2,500 元	
		手機	1,000 元	
		洗衣機	2,000 元	
		壁掛式空調	2,500 元	
		落地式空調	4,000 元	
		電腦	3,500 元	
		微波爐	1,000 元	
		電磁爐	600 元	
		燃氣熱水器	2,500 元	
		太陽能熱水器	4,000 元	
		儲水式電熱水器	1,500 元	

資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

在具體成績方面，如下圖所示，雖然 8 月份銷售量有所下滑，但累積 2009 年 1~8 月仍有優異的銷售表現，銷售量達到 1,767 萬台，銷售額亦有 326 億元人民幣的規模，其中以 7 月份表現最佳，銷售量達到 423.31 萬台。分析 8 月份銷售下滑的原因主要在於電冰箱及空調的銷售出現下跌，而這兩樣商品佔家電下鄉銷售量及銷售額相當大的比重，因此導致 8 月份銷售成績較 7 月份減少。

圖 2-2-7 2009 年中國家電下鄉每月銷售成績

單位：萬台、億元人民幣



資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

在產品別方面，電冰箱仍是農民最熱愛的下鄉商品，累積 2009 年 1~8 月銷售量達到 944.32 萬台，佔家電下鄉總銷售量超過 5 成，銷售額亦有 195.47 億元人民幣的優異表現。彩電則以 296.19 萬台及 39.76 億元人民幣的成績緊追在後，尤其是在 8 月份增加了 13.7 萬台的銷售量，月成長 28.1%。空調則是另一值得矚目的商品，雖然其投入下鄉活動時間較晚，但表現卻急起直追，7 月份銷售達到 92.78 萬台，單月僅次於電冰箱，8 月份雖有所減少，但仍有 60.40 萬台的優異成績，累積 2009 年 1~8 月銷售量及銷售額分別為 177.49 萬台及 46.61 億元人民幣。另外與台灣品牌業者息息相關的電腦，由於 5 月下旬方投入下鄉的行列，累積銷售量及銷售額僅為 41.37 萬台及 13.82 億元人民幣，維持穩定的成長表現。

表 2-2-5 2009 年 1~8 月中國家電下鄉銷售成績(產品別)

排名	產品	銷售量(台)	銷售額(人民幣)
1	冰箱	9,443,278	19,547,730,989
2	彩電	2,961,917	3,976,746,962
3	洗衣機	2,225,499	933,940,100
4	空調	1,774,970	4,661,681,583
5	手機	666,439	165,010,456
6	電腦	413,710	1,382,726,211
7	熱水器	166,505	280,198,546
8	微波爐	4,065	2,452,228
9	電磁爐	12,832	4,874,312

資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

省市方面則仍以河南、四川及山東為前三名，累積 2009 年 1~8 月銷售金額分別達到 38.21 億元人民幣、36.77 億元人民幣、及 35.98 億元人民幣，其中河南省在下半年竄起，無論在金額或銷售量上都穩佔第一位，比重亦超過 10%。

表 2-2-6 2009 年 1~8 月中國家電下鄉前十大銷售省市

單位：萬台、億元人民幣

排名	省份	銷售額(人民幣)	銷售量(台)
1	河南	3,821,882,016	2,210,991
2	四川	3,677,072,594	2,197,791
3	山東	3,598,461,186	2,057,074
4	湖南	2,383,299,061	1,267,640
5	湖北	1,980,074,734	541,654
6	安徽	1,948,643,502	483,056
7	河北	1,718,920,721	468,856
8	江蘇	1,701,939,273	461,588
9	江西	1,539,732,326	728,674
10	浙江	1,277,396,333	592,550

資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

從目前家電下鄉政策之成效來看，與當初中國大陸政府設定的一年上千億銷售目標差距甚遠，但若從其意涵去深入分析可以發現，各項銷售成績只

是表面上的成績，實際上其帶來的成效應體現長期效應上，主要有以下兩個層面：

## 1. 強化中國大陸本土品牌競爭力

從「家電下鄉」政策的得標結果可以發現，超過 80% 以上是中國大陸本土品牌，國外品牌得標數量非常少，會造成這樣的結果主要是因為中國大陸政府在招標資格上做了部份要求，表面上並未限制國外品牌參與投標，但卻在資格上提出許多要求，包括維修據點必須完善，而下鄉的產品型號除便宜外，更要符合農村多樣化的特性，這對國外品牌就造成了一定的進入障礙，但卻是中國大陸本土品牌的優勢所在，因此也相對的強化了中國大陸本土品牌的競爭力。

## 2. 提升並打開農村消費市場

依照中國大陸政府的規畫，「家電下鄉」政策目標是在 2012 年中國大陸農村市場家電擁有率，能夠達到城鎮市場 2000 年的水平，與城鎮的差距也由過去的 20 年，拉近距離至 10 年。根據本研究的觀察分析，銷售數字的提升只是表面的效益，提升並打開農村消費市場，才是「家電下鄉」政策最根本的意涵，也是最重要最關鍵的影響力，透過這樣的下鄉補貼計畫，將可以引發中低收入階層的消費潛能，提升農民消費結構，並打開農村消費市場，拉近和城鎮的差距。

### (三) 以舊換新

以舊換新則是繼家電下鄉後另一推動中國大陸內需消費的優惠政策，其基本思維為（1）拉動國內需求；（2）促進節能減排；（3）加快完善汽車/家電回收拆解處理體系；（4）促進產業穩步增長預算。與家電下鄉不同的是，以舊換新鎖定在城市範圍內，主要選擇了目前發展較為進步的九個省市，包括北京、天津、上海、江蘇、浙江、山東、廣東、福州、長沙，期望至 2010 年 5 月 31 日斥資 20 億元人民幣，就五大家電商品—電視機、電冰箱、洗衣機、空調、電腦進行補貼；補貼方式為消費者以家中舊家電換購新家電，再依產品售價的 10% 做補貼，其中補貼上限為：電視機人民幣 400 元/臺，冰箱

(含冰櫃) 300 元/臺，洗衣機 250 元/臺，空調 350 元/臺，電腦 400 元/臺，補貼對象除消費者外，亦包括回收運輸業者。

在實施成效上，由於相關政策是在 5 月份才發佈，正式啟動是在 7 月下旬，因此成效並不明顯。根據中國大陸商務部的統計，至 9 月中旬各試點省市共回收五大類舊電器 331,932 台，其中電視機 196,930 台，冰箱 48,156 台，洗衣機 52,987 台，空調 7,656 台，電腦 26,203 台；共銷售新家電 222,338 台，其中電視機 109,880 台，冰箱 44,458 台，洗衣機 36,297 台，空調 16,975 台，電腦 14,728 台，創造 8.26 億元人民幣的銷售額。

#### **(四) 節能產品惠民工程**

主要是因應全球節能減碳的趨勢，針對節能商品進行補貼，以鼓勵消費者採購相關商品。其採取間接補貼消費者方式，在未來三年內針對能效等級在 1 級或 2 級以上的空調、冰箱、洗衣機、平面電視、微波爐、電飯煲、電磁灶、熱水器、電腦顯示器、電機等 10 類產品進行補貼，以擴大節能環保產品使用和消費；以空調設備為例，消費者只要購買符合中國大陸官方訂定的節能標準「能效等級二級」及以上，功率在 14,000W 以下的分離式房間空調，則每台可獲得 300~850 元人民幣的補貼。

### **第三節 中國大陸內需策略對其經濟發展之影響**

就中國大陸一系列內需政策對其經濟發展之影響，以下將分成正負面效益兩個構面進行分析：

#### **一. 正面效益**

##### **(一) 對 GDP 的貢獻**

受到金融海嘯的影響，中國大陸的經濟成長受到嚴重打擊，2008 年第三季僅 9.1%，第四季下滑至 6.4%，2009 年第一季再下跌至 6.1%，整個經濟情勢受到嚴峻的考驗。但在一系列振興經濟、擴大內需政策帶動下，消費動

能獲得引導，內需市場快速成長，2009 年下半年經濟表現也逆勢反彈，開出亮眼成績。

根據中國大陸國家統計局最新公佈資料，2009 年第四季中國大陸 GDP 成長率達到 10.7%，較第三季的 9.1% 有顯著提升，2009 年 GDP 生產總值也達到 335,353 億元人民幣，GDP 成長率 8.7%，成功達成保八的目標。其中內需消費市場的穩定成長扮演著關鍵的角色，2009 年全年社會消費品零售總額達到 125,343 億元人民幣，較 2008 年成長 15.5%，若扣除價格因素，實際成長 16.9%，較 2008 年增加了 2.1 個百分點。

若仔細去分析內需消費對中國大陸經濟成長帶來之貢獻，以 2009 年上半年的經濟成長率 7.1% 來做分析(註：2009 年 GDP 成長率之構成仍未公佈)，最終消費對經濟成長率貢獻 3.8 個百分點，占名目 GDP 比率 53.4%；投資對經濟成長率貢獻 6.2 個百分點，占名目 GDP 比率 87.6%；至於國外淨需求對經濟成長貢獻為負 2.9 個百分點，占名目 GDP 比率為負 41%

## (二) 對國內市場的貢獻

「拉抬消費，搞活流通」是中國大陸一系列擴大內需拯救經濟的主軸，在這樣優惠政策支持下，中國大陸國內消費市場在 2009 上半年有了優異的表現，下半年在政策動能更有效發揮、加上經濟逐步恢復下，預期將呈現穩中加快的成長趨勢。

首先經濟呈現平穩回升的態勢，有助於消費者增強信心擴大支出，根據中國人民銀行的調查，居民對第二季度就業形勢的預期，較第一季有所好轉，就業預期指數為-2.5%，比第一季提高 10.2 個百分點，預期在外在經濟環境維持穩定回升下，民眾的就業及消費信心將隨之提升。

其次是在商品的銷售上，政策的支持給予了很大的幫助，尤其是在汽車、房地產及家電產品上，更有顯著的成長。在汽車方面，隨著各項鼓勵汽車消費的政策不斷完善和落實，逐步推動中國大陸汽車消費由大城市向二、三線城市和農村擴展，價位低、耗油量少的汽車也開始成為消費者追逐的目



標，第二輪汽車消費熱潮正在掀起；在房地產方面，自第二季後出現強勁復甦的跡象，住房消費持續回升，加上目前的住房需求主要是改善性和投資性需求，購房者的經濟實力和支付能力較強，預期下半年住房消費仍會保持較快成長；在家電商品上，由於家電下鄉及以舊換新優惠政策的展開，農民市場家電消費成長快速，下半年隨著家電下鄉產品種類擴大和品質提高，加上政策的日趨完善和落實，農村家電銷售量將以更快的速度成長。

再來則是三農政策扶持力度持續加大，對中國大陸農民收入和消費帶來穩定成長。其中包括大幅增加對農民糧種和農機的補貼，資金的提早到位有利於農民增收減支；國家兌現上調糧食收購價政策，並堅決實行農產品最低收購價格，有利於農民增加務農收入；豬肉收儲計畫的啟動，並加快中央儲備肉冷庫建設，有助於豬肉價格的穩定。

第四則是城鄉社會保障制度的不斷完善，讓居民消費的後顧之憂減少，有助於消費力道的提升。目前醫藥衛生體制改革重點實施方案已推出，2008年8月再實施的全國城鄉全面性免費義務教育，社保基金的建立等，這一系列社會保障制度的完善，有利於提升消費者的信心，緩解居民對未來收入下滑的擔憂，並增加消費。

另外，對於中國大陸內需市場的成長力道，國際研究機構皆抱持極度看好的態度，包括瑞銀（瑞士信貸第一波士頓銀行，CSFB）、IMF、CEIC 等都看好未來的成長力道，2008年中國大陸佔全球消費市場比重約為 6.4%，排名第四，2009年將成長至 8.0%並躍居第二位，僅次於美國。由於中國大陸 13 億人口的龐大潛在消費需求，在其中央及地方政策刺激下將逐步爆發，人均 GDP 的增加也將帶動消費習慣快速提升，對中國大陸消費市場將帶來一大助力，預期至 2020 年將順利超越美國成為全球最大消費市場，所佔比重將成長至 21.1%。

表 2-3-1 2020 年全球消費市場各國所佔比重

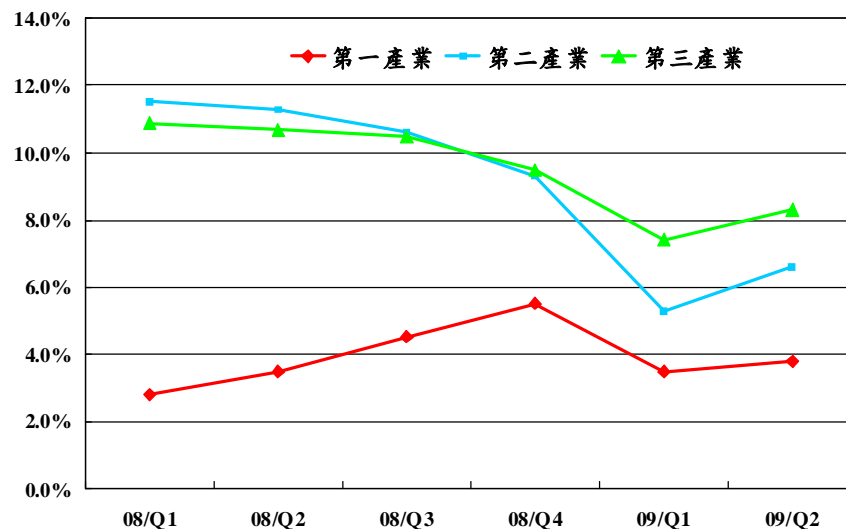
國家/%	2007	2008E	2009F	2010F	2015F	2020F
美國	30.2	29.3	28.3	27.4	23.5	20.8
日本	8.2	7.9	7.7	7.4	6.5	5.8
德國	5.6	5.5	5.3	5.1	4.3	3.8
<b>中國</b>	<b>5.3</b>	<b>6.4</b>	<b>8.0</b>	<b>9.3</b>	<b>16.4</b>	<b>21.1</b>
英國	5.0	4.9	4.8	4.6	4.0	3.7
法國	4.2	4.1	3.9	3.8	3.2	2.9
義大利	3.6	3.4	3.3	3.2	2.7	2.3
西班牙	2.4	2.3	2.2	2.2	1.9	1.8
加拿大	2.3	2.3	2.2	2.1	1.9	1.7
印度	2.0	2.2	2.4	2.6	3.9	5.3

資料來源：CEIC，IMF，Credit Suisse，拓璞產業研究所整理，2009/06

### (三) 對產業結構的改變

過去中國大陸的經濟發展側重在第一產業（農林漁牧）及第二產業（採礦、營建和製造業等），在內需策略的推動下帶動第三產業（交通運輸、資訊傳輸、金融、房產等服務業）的快速成長，從下圖可以發現近年來中國大陸第三產業在持續成長中，表現優於第一及第二產業，2009 上半年中國大陸第三產業成長 8.3%，優於第一產業的 3.8% 和第二產業的 6.6%，其佔 GDP 之比重也逐步成長，說明了中國大陸逐步往服務型經濟靠攏。

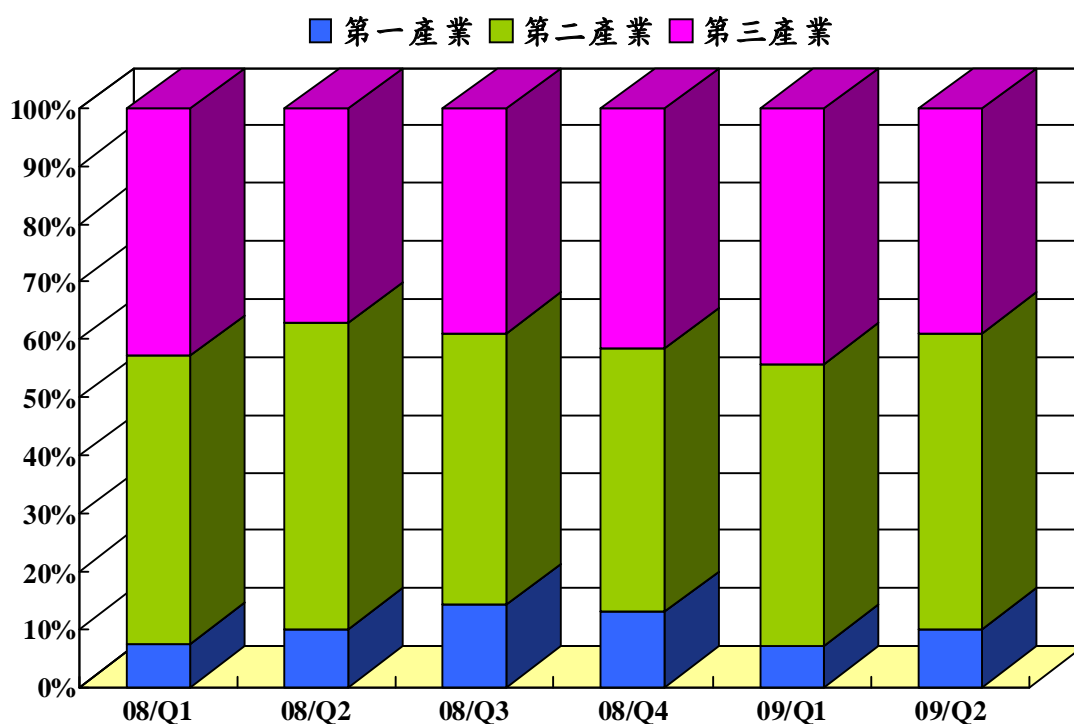
圖 2-3-1 中國大陸各產業之產值成長表現



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09



圖 2-3-2 中國大陸各產業產值佔 GDP 之比重



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

#### (四) 對農村市場開發的貢獻

在各項內需政策推動下，城鄉消費成長出現逆轉，農村消費成長持續優於城市，2009 上半年縣及縣以下消費品零售額成長 16.4%，較城市消費成長 14.0% 多 2.4 個百分點，已是 2009 年連續第 6 個月農村消費增速超過城市。農村消費快於城市，農村消費對總消費的貢獻呈現提高之勢，是消費需求和國民經濟繼續保持高成長的新動力。

## 二. 負面影響

近年來中國大陸經濟雖快速發展，但卻總是擺脫不了通貨膨脹的問題，2008 下半年全球金融風暴讓此危機稍微減緩，但各經濟學家仍對中國大陸經濟發展抱持極大不確定性。

根據中國大陸國家統計局統計數據，雖然 2009 年中國大陸消費者物價指數 (CPI) 呈現下滑趨勢，但在第四季卻與生產者物價指數 (PPI) 雙雙上揚，尤其是 CPI 在 2009 年 11 月成長率由負轉正，達到 0.6%，12 月更達到

1.9%，大於市場預測的 0.5%，說明了中國大陸物價上升的態勢已很明顯，未來將再度面臨通貨膨脹的壓力。

資產價格上漲的速度過快也讓中國大陸經濟陷入危機。許多城市的房地產價格以誇張的速度在上漲，造成新增貸款的快速增加，根據統計，2009 年 12 月中國大陸 70 個大中城市房地產價格，較前一年同期上漲了 7.8%，市場擔憂更為嚴重，中國大陸房地產存在極大的泡沫危機。

## **第四節 中國大陸內需策略對台灣廠商之機會**

雖然中國大陸內需策略主要仍以其本土企業受惠最大，但對外商及台商而言，仍帶來一定潛在的商機，以下將就台灣廠商之機會做分析。

### **一. 公共工程建設及節能環保之商機**

以 4 兆元人民幣的擴大內需政策來看，其主要以基礎設施和重大工程建設為主，這樣的公共建設備對一些原材料或機器設備如水泥、鋼材、工具機械就有很大的需求，目前台灣兩大水泥業者—台泥及亞泥，早在中國大陸就已有據點，其中台泥 2008 年中國大陸廠水泥總產量約 2,250 萬公噸，2009 年可達 3,325 萬公噸，而亞泥 2008 年中國大陸廠水泥總產量 1,000 萬公噸，2010 年可達 2,000 萬公噸，而兩家業者的水泥品質皆已獲得肯定，因此在這一系列公共建設需求中，可望在其設廠地點附近之省市中獲得採購商機。

另一方面，中國大陸國台辦主任王毅在 2009 年初也表示，將協助台資企業參與中國大陸的基礎設施和重大工程建設，並鼓勵台商投資中國大陸資源開發、節能環保產業，開展兩岸節能和環保技術交流，而環境工程又是 4 兆元擴大內需政策的重點項目之一，因此對台商而言將是一個機會。

### **二. 家電下鄉帶來之採購商機**

中國大陸家電下鄉政策的推動，除增加了台灣品牌進軍中國大陸市場的機會，亦帶動龐大的零組件採購商機，以此次家電下鄉政策來看，台灣得標的廠商約有 10 家，如表 2-4-1 所示，可下鄉銷售的商品包括電冰箱、電腦、彩電等。雖然目前銷售情況並不理想，但對台灣廠商而言仍具極大的意義，主要可分成以下兩個層面來探討：

表 2-4-1 此次家電下鄉得標之台灣品牌（一）

廠商	得標商品	銷售時間	得標商品數量(款)	商品售價(人民幣)	銷售區域
聲寶	電冰箱	2009/1/22 ~2010/2/1	9	1799~2399	北京、天津、河北
宏碁	電腦(含筆記型)	2009/3/18 ~2010/4/1	21	2299~3499	中國所有省市
櫻花	燃氣式熱水器	2009/3/18 ~2010/4/1	8	1930~2490	廣東、江蘇、四川、天津、浙江、遼寧、北京、重慶、上海
櫻花	儲水式電熱水器	2009/3/18 ~2010/4/1	7	610~1420	廣東、江蘇、四川、天津、浙江、遼寧、北京、重慶、上海
華碩	電腦(含筆記型)	2009/5/14 ~2010/4/1	27	2899~3499	中國所有省市
明基	液晶電視	2009/5/14 ~2010/4/1	5	1699~3499	福建、廣東、江蘇、上海、浙江
唯冠	液晶電視	2009/5/14 ~2010/4/1	7	1099~3350	重慶、安徽、北京、福建、廣西、貴州、海南、河北、河南、黑龍江、湖北、湖南、吉林、江蘇、江西、遼寧、山東、陝西、上海、天津、雲南、浙江
冠捷/捷聯	液晶電視	2009/1/22 ~2010/4/1	24	999~3499	中國所有省市

資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

表 2-4-1 此次家電下鄉得標之台灣品牌（二）

廠商	得標商品	銷售時間	得標商品數量(款)	商品售價(人民幣)	銷售區域
燦坤	微波爐	2009/5/14 ~2010/4/1	11	279~999	福建
尚朋堂	電磁爐	2009/5/14 ~2010/4/1	8	288~499	北京、上海、雲南
艾美特	電磁爐	2009/5/14 ~2010/4/1	7	199~399	重慶、安徽、北京、福建、廣西、廣東、河北、河南、黑龍江、湖北、湖南、吉林、江西、遼寧、山東、山西、陝西、四川、天津
聯強	通路	2009/5/14 ~2010/4/1	-	-	內蒙古、重慶、安徽、陝西、四川、湖北、新疆、青海、寧夏

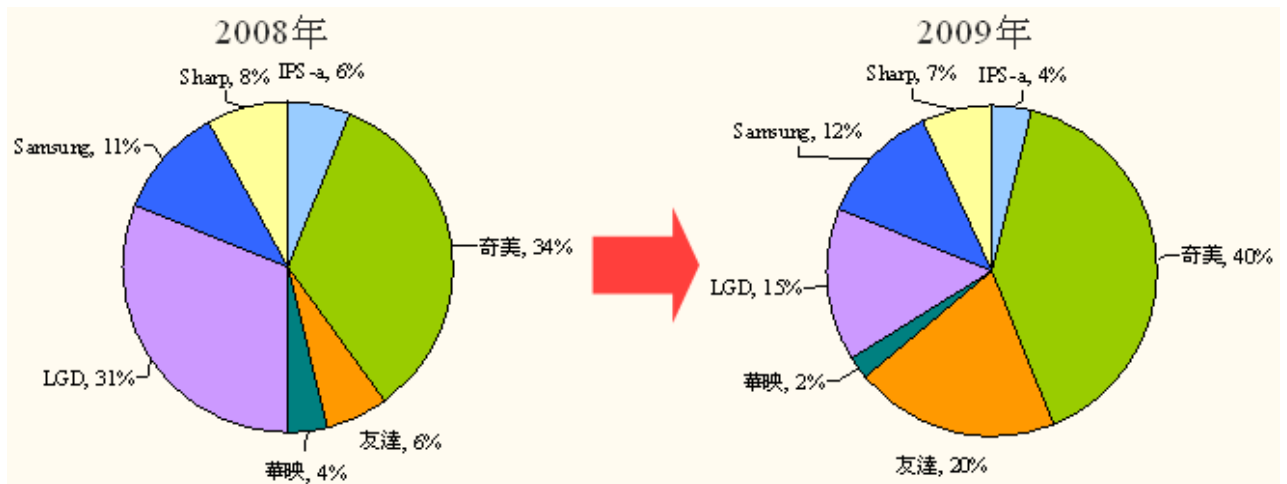
資料來源：中國商務部，拓璞產業研究所整理，2009/09

### （一）OEM 代工及零組件採購

一直以來 OEM 代工及 IT 產業關鍵零組件，就是台灣企業的優勢所在，以此次下鄉的電腦來看，大部份入選之企業如 DELL、海爾、聯想等，都與台灣 PC 或 NB 代工廠有合作關係，隨著這些品牌業者的得標，以及下單量的增加，亦為台灣代工廠帶來營收助益。

另一方面，以此次下鄉另一主角彩電來看，「汰舊換新、以平板取代 CRT」長期以來是中國大陸政府相關重要的政策之一，以中國大陸農村約 2 億戶家庭統計，目前其彩電普及率僅 37%，LCD TV 擁有率更低，這樣龐大的市場為中國大陸 TV 品牌帶來機會，也為台灣企業、尤其是面板廠商帶來機會。以此次得標之 TV 品牌中，台灣面板企業掌握大部份訂單，加上此次下鄉之彩電以中小尺寸(19~26 吋)為主，這就使中國大陸廠商加大了對台採購力度，因此原有的供應比例出現變化，2009 上半年中國大陸業者對台灣採購 TV 面板升至 6 成，而韓國則降至不足 3 成。若以全年市佔率來看，2008 年台灣奇美和友達分別佔中國大陸 TV 品牌的 34% 及 6%，但在家電下鄉政策帶動下，2009 年兩者之市佔率將可望提升至 40% 及 20%。

圖 2-4-1 2008 年與 2009 年 TV 面板廠中國大陸市佔率趨勢



資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

## (二) 台灣品牌之機會

除了 OEM 及零組件外，另一個台灣之商機在於品牌。雖然以目前家電下鄉之銷售成績，台灣品牌表現並不出色，但對台灣廠商而言，看重的不應該是表面上的銷售數字，而應該深入去探討這政策真正的意涵和影響力，也就是【打開農村消費市場，提高農民家電擁有率，提升消費結構及生活水平】，才是此政策最終的目的，因此 4 年的「家電下鄉」只是催化劑，未來市場的打開仍需很長的時間。而就台灣品牌廠商來說，龐大的中國大陸內需市場一直是廠商們極欲搶佔、卻又不知如何下手的一塊嘴邊肉，更遑論那擁有超過 8 億人口的三四級及農村市場，對台商而言更是難以突破的一道無形障礙。

這次家電下鄉政策表面上來看最大的受惠者是中國大陸的國產品牌，但對台商而言，何嘗不是一個可以借力使力的機會。因此台商更應確實掌握此一訊息，藉由中國大陸政府的背書（得標），將品牌知名度擴散到三四級及農村市場上，藉由此次家電下鄉補貼政策的一系列「開門」動作，搶先在中國大陸農村市場佈點，了解中國大陸農村市場需求特性，開發出更具該市場競爭力之商品，增加產品曝光率，儘早卡位中國大陸三、四級市場，為未來市場開放做好萬全的準備。

## 第五節 中國大陸經濟發展未來趨勢分析

根據中國大陸國家統計局最新公佈資料，2009 年中國大陸 GDP 生產總值達到 335,353 億元人民幣，GDP 成長率 8.7%，成功達成保八的目標，若按 IMF 預測日本 GDP 在 2009 年為負成長 6.2% 的話，則中國大陸的經濟規模將正式超越日本，成為全球第二大經濟體，中國大陸正在成為全球經濟的中心。

### 一. 八大支柱撐起中國大陸經濟強權

從中國大陸的經濟發展趨勢可以發展，其主要是以政策思維來主導國家及產業的發展，其中包括了最重要的 ICT 產業。根據分析觀察，未來中國大陸也仍將透過以下八大支柱的思維，來走向並撐起其經濟強權。

- I 思想的解放：30 年前由鄧小平設計的改革開放就是思想解放的成果，隨著中國大陸的經濟改革開放，30 年來其人民收入逐年提升，年複合成長率達 14.6%，農村城市化是推動中國大陸經濟快速成長的主要動力之一。
- I 自上而下與自下而上的結合：胡錦濤於第十七次全代會上提到：政府減少對微觀經濟運行的干預、提高中國大陸自主創新能力、與人民政治參與積極性不斷提高相適應、從各個層次和領域擴大公民有序的政治參與。
- I 圍地造林讓樹木自由成長：中國大陸正在全面推向工業化、信息化、城鎮化、市場化、國際化，總體經濟目標是在 2010 年達到“小康社會”，但未訂出詳細說明，只是圈出範圍讓人民試驗各種新構想和新計畫。
- I 摸著石頭過河：中國大陸建立新的社會經濟制度與和諧社會，在沒有明確的途徑可遵循之下，一邊前進一邊學習，在政治、經濟、法制、環境、教育、衛生醫療等各方面依照適合中國大陸的途徑進行變革。



- I 藝術與學術的發酵：1949 年共產黨奪得政權後，藝術變成必須是平易近人、有教育性，並傳達共產社會的理想。藝術家與知識份子是最早不受束縛的人；由於他們的創造力以及知識，國家水準得以提升。
- I 融入世界：第一步是改變心態，向宿敵學習，或向意識形態與它對立的國家取經，成為世界經濟、政治與文化架構的一環。
- I 自由與公平：中國大陸 2008 年人均 GDP 只有 3,315 美元，主要是因為地區經濟差異很大。目前正在探索兼顧自由與公平的制度，目標是在 2020 年以前消除赤貧並讓小康成為眾數，使整個社會均衡發展。目前當務之急是教育，教育不僅是經濟的推力，也能降低社會低階層需要救助的族群。
- I 以獲得諾貝爾獎為目標的創新之路：中國大陸想要在 2020 以前 GDP 達到 114.3 兆美元，把 2000 年的人均 GDP 翻兩番，達到人均 GDP 6.5 萬人民幣，讓所有人民小康的目標。要成為創新國家，必須在教育制度上提供義務教育，加強法治，減少政府對經濟的干預，培養自主創新能力。

## 二. 中國大陸 ICT 產業八大戰略：

### (一) 國家性規劃

包含十二五計畫、ICT 產業戰略佈局、地方性(試點)。

依據規劃十二五計畫的實施期間將在 2011~2015 年，目前中國大陸中央政府各部門和省區市的十二五計劃前期課題調研已啟動，預料將包含應對金融危機、調整經濟結構、改善民生等三大重點課題。

- I 應對金融危機：國際性經濟危機尚未見底，如何應對危機成為“十二五規劃”調研中的關鍵課題。在先前中國大陸政府確定的“保增長、擴內需、調結構”方針中，政策周期較長的“調結構”將在“十

二五規劃”中占到很大比重。一方面為了保證當前應對危機的宏調舉措能有延續性；另一方面透過調整結構淘汰落後產能，化危為機，使中國大陸能夠在未來新一輪國際經濟分工中占得有利先機。

- I 調整經濟結構：中國大陸經濟經過 2003 至 2007 年連續 5 年的兩位數增長，累積了四大經濟失衡問題：內需外需失衡、投資消費失衡、投入產出失衡、城鄉發展失衡，十二五期間將推動價格體系、壟斷行業、金融體系等改革，來解決經濟失衡，並且將中國大陸對國外的高度依賴轉移到國內需求上。從調整國內不合理的經濟結構出發，釋放出國內被長期壓抑的需求。
- I 改善民生：民生議題是“十二五規劃”的一大重點。包括了提高社會基本公共服務水平、教育、醫療衛生、文化、擴大就業、完善社會保障、人口發展、老齡化、人力資源、和諧社區村鎮等課題。

此外，在經濟危機中喚發增長潛力的一批新興產業，可望成為“十二五”規劃亮點，生物技術和產業化以及光伏太陽能等新能源，則有望在能源“十二五”規劃中獲得政策支持。

## (二) 世界工廠再升級

世界工廠再升級包含品質提升、耗能減輕、技術提升、生產線內移、人才培訓，以及最重要的兩化融合等要素。

所謂的兩化融合，主要是工業化需求牽引，信息技術驅動，必須走科技含量高、經濟效益好、資源消耗低、環境污染少、人力資源優勢得到充分發揮的新型工業化道路，信息化是新型工業化中關係到全局的“戰略舉措”。

目前中國大陸兩化融合工作的四大重點如下：

- I 在工業產品研發設計、生產過程控制、企業管理、市場營銷、人力資源開發、新型業態培育、企業技術改造等環節全面推進，繼續組織開展企業“兩化”的工作。



- I 圍繞節能降耗、減排治污、安全生產，推動“兩化”融合；重點發展軟體服務、現代物流和電子商務。
- I 加快新一代網路基礎設施建設，推進三網融合。提早謀劃傳感網、物聯網的發展，加強 TD-SCDMA 與傳感網的結合，推進傳感網與通信網融合發展。
- I 發揮信息技術在促進裝備工業產品和產業結構調整中的重要作用，加快新產品開發和產業化，推廣先進制造技術和節約清潔生產方式。

### **(三) 自主創新**

中國大陸政府積極推動自主創新開放的技術及標準，包括 TD-SCDMA、LED、DMB-TH、閃聯，其中 TD-SCDMA 已有不錯的成績表現；另外在國家科技支撐計畫，亦著重獲取具有自主知識產權的重大成果，在國民經濟和社會發展的優先領域攻克重大公益技術和產業共通之關鍵技術。

### **(四) 調結構**

中國大陸經濟快速成長的同時產生了四大失衡：內需外需失衡、投資消費失衡、投入產出失衡、城鄉發展失衡，也引發通膨、財政赤字等影響，加上中國大陸過度依賴出口貿易及外國投資的隱憂在全球金融風暴下爆發，因此在高喊「保增長」的同時，政策重點遂漸轉向質量並重的「調結構」。

### **(五) 市場擴展—內需**

中國大陸政府於 2008 年 11 月公佈 4 兆元擴大內需政策，之後又有家電下鄉、汽車下鄉到以舊換新家電進城補貼政策以擴大內需。由近年統計數據看來，社會零售消費品的成長率已超越出口額；消費佔 GDP 之比重也由過去的 37%，提升到 40% 以上。許多研究機構預估 2020 年中國大陸市場將超越美國，成為全球第一大消費市場，佔全球比重達 21.1%。

## **(六) 國際化、品牌化**

過去中國大陸的企業過於追求以銷售額，忽視自主品牌的開發和品牌核心競爭力的培養。隨著經濟全球化步伐的加快，“走出去”成為中國大陸企業的重要戰略，而品牌化、國際化已成為不可抗拒的歷史潮流。

## **(七) 軟實力—服務、文化**

隨著生活水準提高，文化建設日顯迫切，提升全民文化素養可促進經濟社會的持續發展。原本中國大陸官方對文化產業限制較多，2009年通過的「文化產業振興規畫」寬鬆程度，將為文化產業帶來更大的發展空間。

## **(八) 新世代戰略產業—物聯網、新能源、電動車**

物聯網—所有物品通過射頻識別等資訊傳感設備與互聯網連接，實現智慧化識別和管理；新能源—中國大陸國家能源局規劃，到了2020年再生能源總投資將超過3兆元人民幣，且除了水力、風力、太陽能、生質能源與核能外，新能源汽車、節能建築和新材料也將成為規畫的重點內容；電動車—目前中國大陸在相關技術研發並不亞於台灣，再加上中國大陸擁有電動車生產零配件所需的稀土元素，鋰電池含量礦產是全球第二大，因此中國大陸更有本錢發展成為未來的電動車輸出大國。

## **第六節 小結**

中國大陸自改革開放以來，即仿亞洲四小龍採出口擴張政策，快速帶動沿海地區經濟成長，惟內陸地區經濟發展仍然滯後。中國大陸出口擴張非但帶來嚴重的外貿摩擦，且近年中國大陸環境污染嚴重，局部地區出現水、電短缺，華南甚至出現勞工不足現象。

近年來中國大陸努力拓展內需市場，以降低對出口的依賴，各項內需策略陸續被推動，對中國大陸經濟發展帶來實質效益，2009上半年國內消費持續成長，對GDP貢獻也逐步提升，顯示中國大陸在轉型上開始看到成效。

根據中國大陸國家統計局最新公佈資料，2009 年第四季中國大陸 GDP 成長率達到 10.7%，較第三季的 9.1% 有顯著提升，2009 年 GDP 生產總值也達到 335,353 億元人民幣，GDP 成長率 8.7%，成功達成保八的目標。中國大陸在一系列振興經濟、擴大內需政策帶動下，消費動能獲得引導，內需市場快速成長，2009 年下半年經濟表現也逆勢反彈，開出亮眼成績。



# 第三章 台商拓展中國大陸內需市場之經營模式

## 分析一

在就中國大陸整體經濟發展、內需策略及市場現況做分析後，接下來將就五個產業項目做研究，並尋找出台商在拓展中國大陸市場適合之模式及策略，本章主要是針對汽車零組件/汽車電子，以及家電產業來進行分析。

### 第一節 汽車零組件/汽車電子產業

根據第二章之研究成果可以發現，中國大陸汽車市場之銷售量近年來快速成長，成為帶動內需消費成長重要關鍵，2009年更已超越美國成為全球最大汽車市場，而中國本土的汽車整車企業也紛紛崛起，從傳統的一汽、東風等，近年來陸續出現的民族汽車廠商如奇瑞、吉利、長城、比亞迪等，都有著不錯的成績，這龐大的汽車工業及市場，對汽車零組件及汽車電子需求也大幅增加，而台商在此產業發展多年，具相對優勢，因此有必要去進一步分析研究，找出適合台商發展的模式及經營策略。

由於台商在全球汽車零組件及汽車電子產業方面，已有不錯的成績表現，多家業者也已擠入前幾大的排名之中，因此本章節除分析中國大陸汽車產業(含零組件及汽車電子)概況外，重點將擺放在目前台商的佈局現況及經營模式的分析上。

#### 一. 中國大陸汽車市場發展現況

##### (一) 中國大陸整車市場

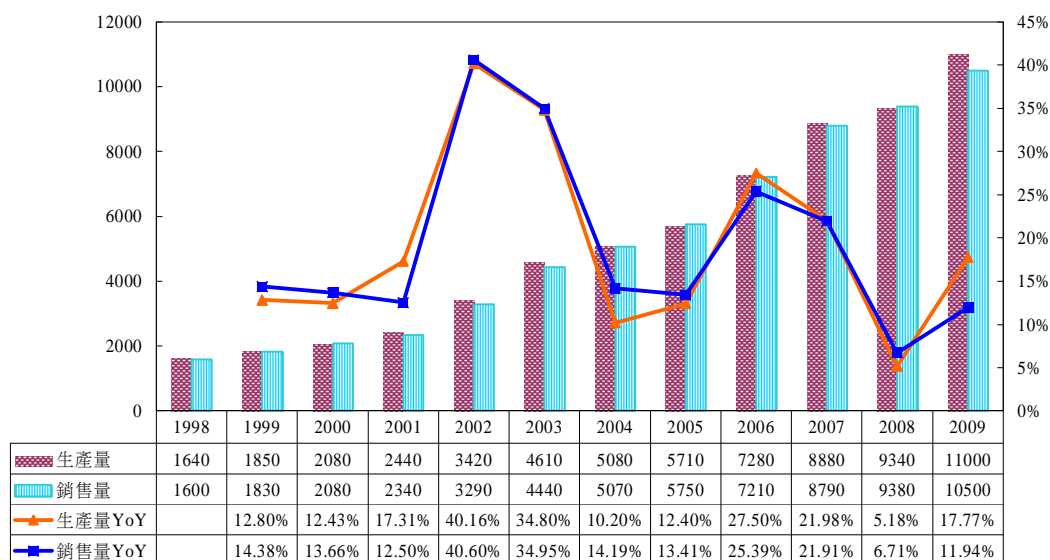
一直以來中國大陸就以龐大的勞動力及製造實力，加上政府的大力支持，合資車廠以及民族工業車廠的陸續竄起，讓中國大陸快速發展成為全球主要的汽車生產重鎮，從其汽車生產數量始終高於市場銷售量就可以獲得驗證。

但這樣的情況在2005年及2008年有了反轉的跡象，當年度中國汽車市場銷售量為575萬輛，高於生產量的571萬輛，主要原因來自於中國大陸城

市化經濟的發展，城市居民的收入大幅增加及平均生活水平提高，對於交通及行的品質要求提高，對汽車的購買力亦大幅提升。

圖 3-1-1 1998~2009 年中國大陸汽車產銷數量

單位：千輛



資料來源：中國汽車工業協會；拓璞產業研究所整理，2009/08

根據中國汽車工業協會統計資料，2008 年雖然面臨金融海嘯全球經濟不景氣的影響，中國大陸汽車市場仍維持穩定的成長，銷售量成長 6.71% 達到 938 萬輛。進入 2009 年在汽車燃料稅改革、購置稅減半、汽車下鄉等各項優惠政策支持下，自 2009 年第一季起超越美國成為全球最大汽車市場後，2009 年 8 月份銷售量更達到 113.85 萬輛，較 2008 年同期成長 81.68%，並連續兩個月銷售量皆在 50% 以上，8 月份銷售額亦達人民幣 974 億元，較 2008 年同期成長 34.8% 外，累積 2009 年 1~8 月銷售量為 833.13 萬輛，成長 29.18%，累積銷售額亦成長 21.9% 至人民幣 7,009 億元。估計 2009 年中國大陸汽車市場銷售量將突破千萬大關，達到 1,050 萬台的規模，年成長 11.94%；生產量則為 1,100 萬台，成長 17.77%。

### 1. 產品結構銷售情況

中國大陸的汽車市場，平均乘用車的銷量約為商用車銷量的 2 倍，主要原因在於中國大陸的潛在購車數量龐大，加上合資車廠及民族工業車廠基於消費者的消費能力推出較為低價的乘用車，使乘用車的銷量逐年快速成長。

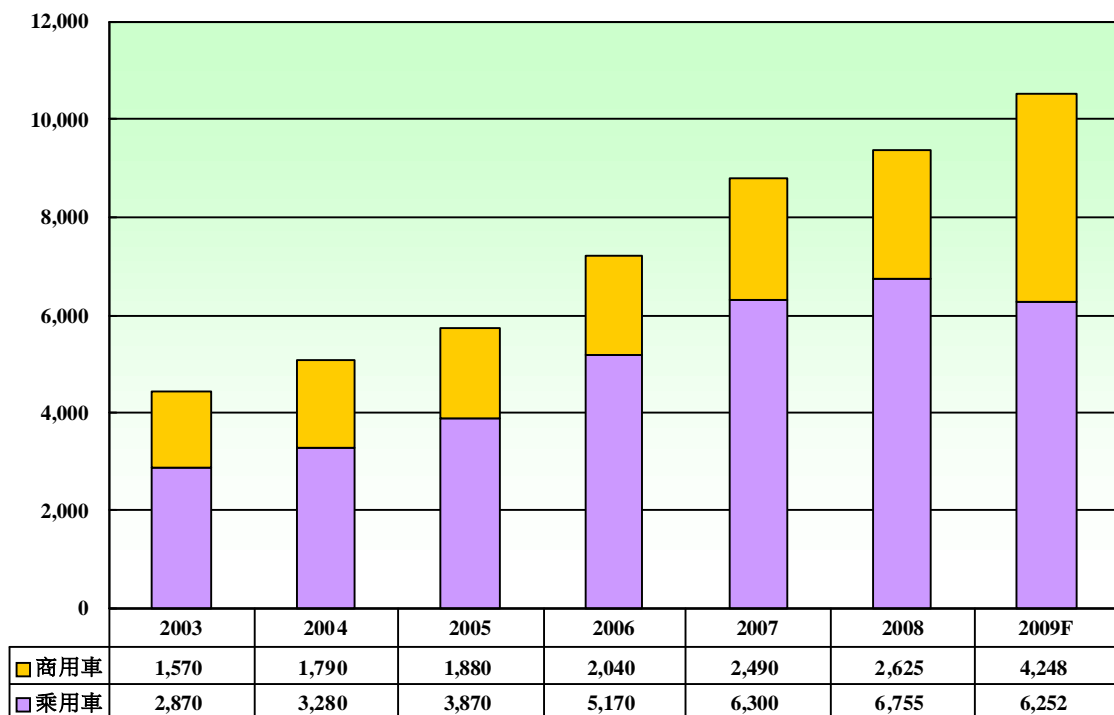
而商用車則在 2009 年汽車下鄉頒佈之前，年平均成長率低於乘用車之成長率，但在優惠政策加持下，使目標消費者受到購車激勵，加上商用車銷售公司配合推出優惠活動，使換購或者新購商用車的動機增強，讓商用車銷售量在 2009 年快速提升。

根據中國汽車工業協會統計資料，2009 年 8 月中國大陸市場乘用車銷量為 85.83 萬輛，比 7 月成長 3%，比 2008 年同期成長 90.18%；商用車銷量 28.02 萬輛，比 7 月成長 10.30%，比 2008 年同期成長 59.82%。預估在這樣的銷售熱潮下，2009 年商用車銷量將達到 424.8 萬輛。與同年的乘用車銷量相比較，約 7:10(商用車銷量:乘用車銷量)。

除了商用車銷量有所成長外，2009 年另一個亮點是發生在乘用車的組成結構上。在政策的支持下，節能的低排量乘用車種獲得消費者青睞，銷售成長優於高排量的車種，市佔率也出現大幅度的提升。根據統計，2009 年 1~8 月 1,600cc 下的乘用車銷售成長 55.5%，佔乘用車比重 70%；1,600cc 以下的轎車銷售亦成長 51%，佔轎車總量比重 69%。

圖 3-1-2 1998~2009 年中國大陸汽車產銷數量

單位：千輛





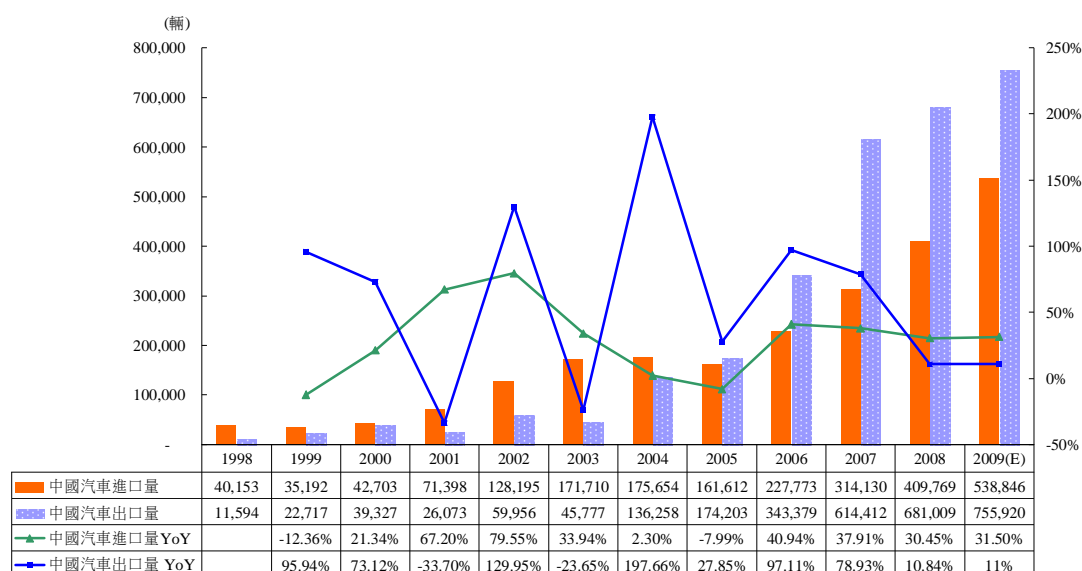
資料來源：中國汽車工業協會；拓璞產業研究所整理，2009/09

另一方面，中國自主品牌之車種在 8 月份有著優異的表現，其中自主品牌轎車銷售 17.62 萬輛，佔轎車總銷售量的 28%，排名市場第一，領先日系、德、美、韓和法系轎車；自主品牌乘用車則銷售 35.73 萬輛，占乘用車銷售總量的 41.63%，穩居市場第一位。

## 2. 進出口情況

在進出口表現上，過去在汽車產業發展仍不發達下，中國大陸進口的汽車量總高於出口量，隨著 2005 年後中國大陸自主品牌汽車的崛起，並開始出口到海外市場，讓中國大陸的汽車產業，自 2005 年後出口量超越進口表現。根據中國汽車工業協會資料，2008 年中國大陸共進口 40.97 萬輛汽車，較 2007 年成長 30.45%，出口受到全球經濟不景氣衝擊，出口量僅成長 10.84% 至 68.1 萬輛。預估 2009 年中國大陸汽車進口量仍將成長 31.5% 至 53.88 萬輛，出口量則維持 11% 的成長，約為 75.59 萬輛。

圖 3-1-3 1998~2009 年中國大陸汽車進出口量



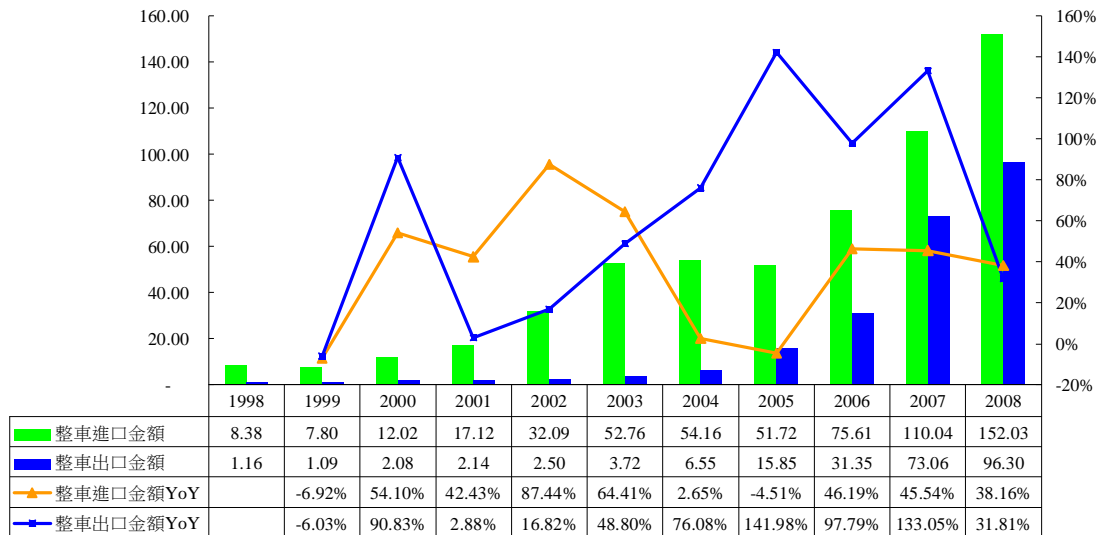
資料來源：中國汽車工業協會；拓璞產業研究所整理，2009/08

在進出口金額方面，由於國外品牌汽車的銷售價格普遍高於中國大陸國產品牌的汽車，因此單價金額較大，根據中國汽車工業協會資料，2008 年中



中國大陸汽車進口金額為 152.03 億美元，成長 38.16%，出口金額則為 96.30 億美元，成長 31.81%。

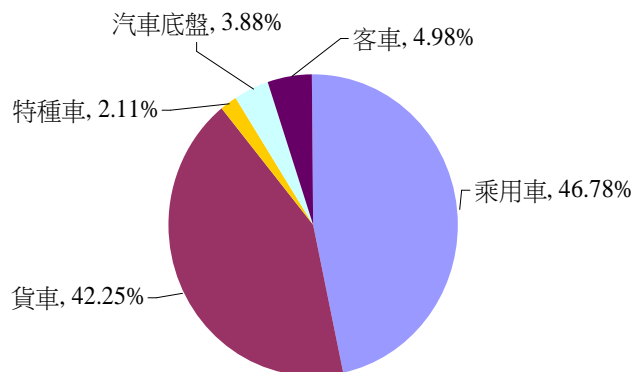
圖 3-1-4 1998~2008 年中國大陸汽車進出口金額



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

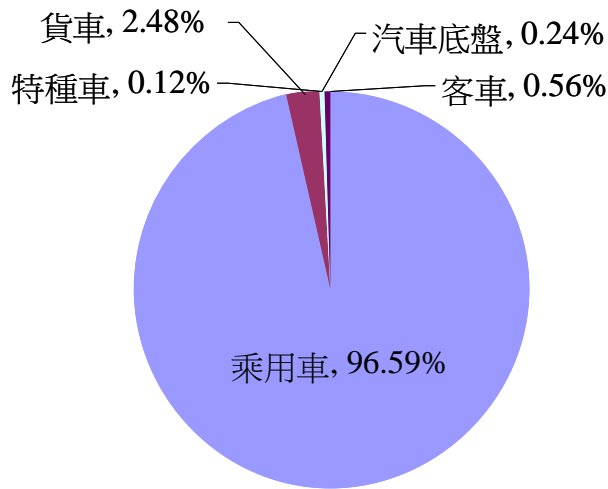
在進出口車種上，乘用車是中國大陸主要進口的車種，佔所有進口車種的 96.59%，主要原因在於中國大陸目前年收入超過 1,000 萬元人民幣的有錢人士不斷增加，對於高單價的乘用車，包含寶馬、賓士、Volvo 及法拉利等頂級乘用車需求不斷增加，為這些進口乘用車帶來龐大消費群；在出口方面則沒有那麼明顯，乘用車比重約 46.78%，而貨車亦有 42.25% 的比重。

圖 3-1-5 2008 年中國大陸主要出口汽車車種



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

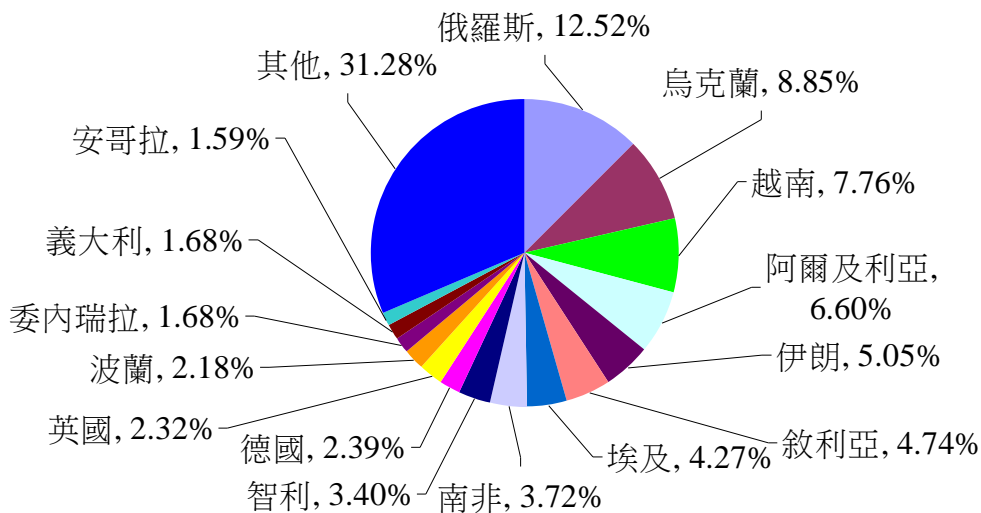
圖 3-1-6 2008 年中國大陸主要進口汽車車種



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

在進出口地區方面，中國大陸生產之汽車出口到全球許多國家，比重最高者僅為 12.52% 的俄羅斯，其次依序為烏克蘭的 8.85%、越南的 7.76% 及阿爾及利亞的 6.60% 等。

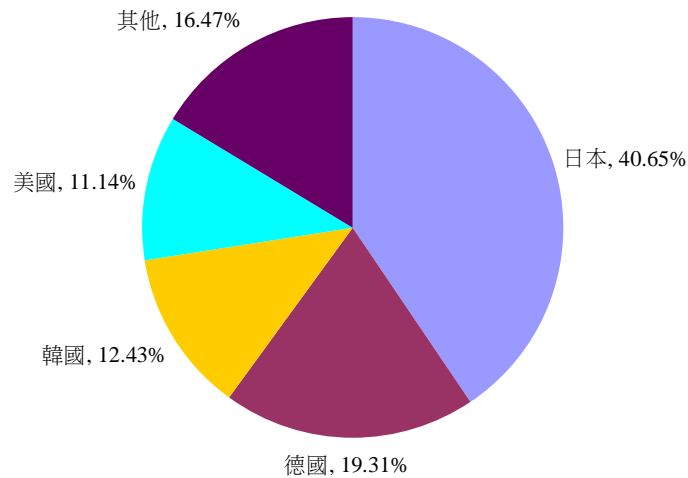
圖 3-1-7 2008 年中國大陸汽車主要出口國家



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

在進口國家上，主要集中在日本、德國、韓國及美國，這四個國家加起來比重超過 8 成。其中日本是中國大陸進口汽車最多之國家，比重高達 40.65%，其次為德國的 19.31% 居次。

圖 3-1-8 2008 年中國大陸汽車主要進口國家

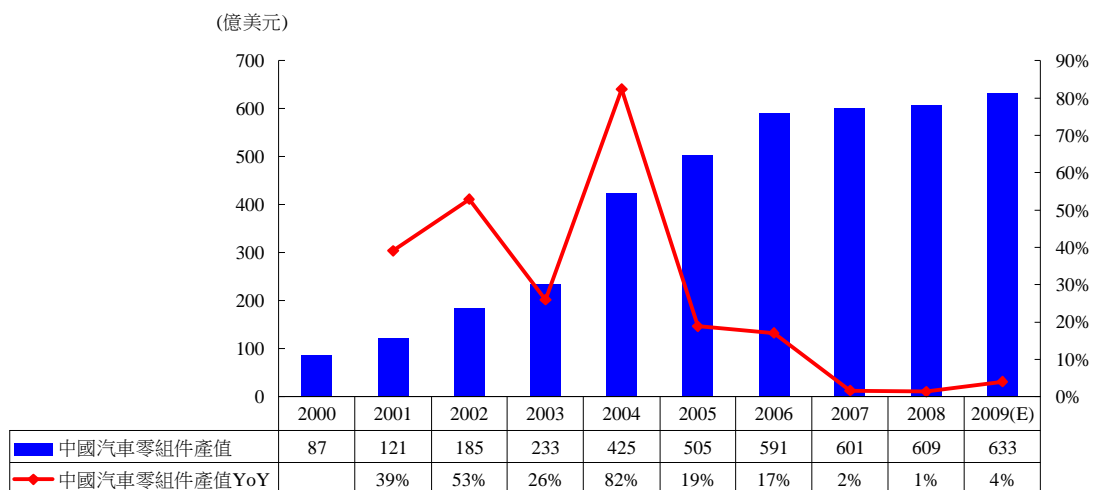


資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

## (二) 汽車零組件產業

雖然受到金融海嘯的衝擊，中國大陸汽車零組件產業仍維持穩定的成長表現，2008 年產值為 609 億美元，成長 1%，預估 2009 年隨著中國大陸汽車銷量的快速成長，汽車零組件產值成長率將回升至 4%，達到 633 億美元規模。

圖 3-1-9 2000~2008 年中國大陸汽車零組件產值

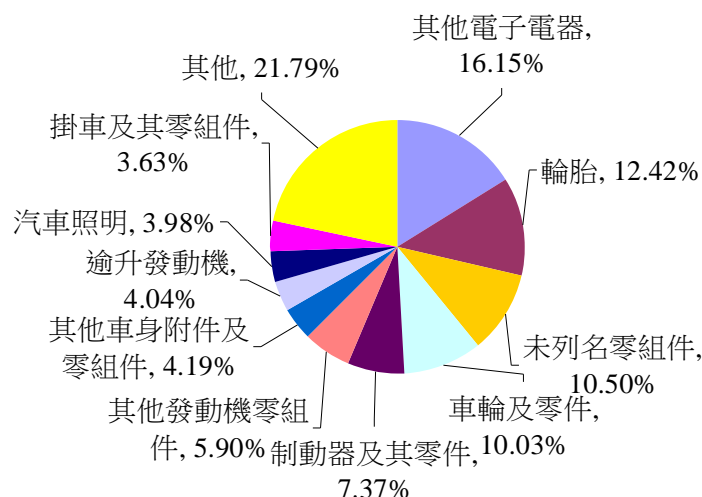


資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

在進出口方面則呈現向上發展的趨勢，2005 年出口金額開始超過進口值，主要原因在於中國大陸在製造汽車零組件的能力獲得提升，加上價格的

優勢，帶動出口值提升的很快，並且超過進口金額。其中出口項目主要集中於車身，以輪胎、車輪及其零件比重最高，少數的發動機零件及汽車照明則佔了約 9.53% 的比例。

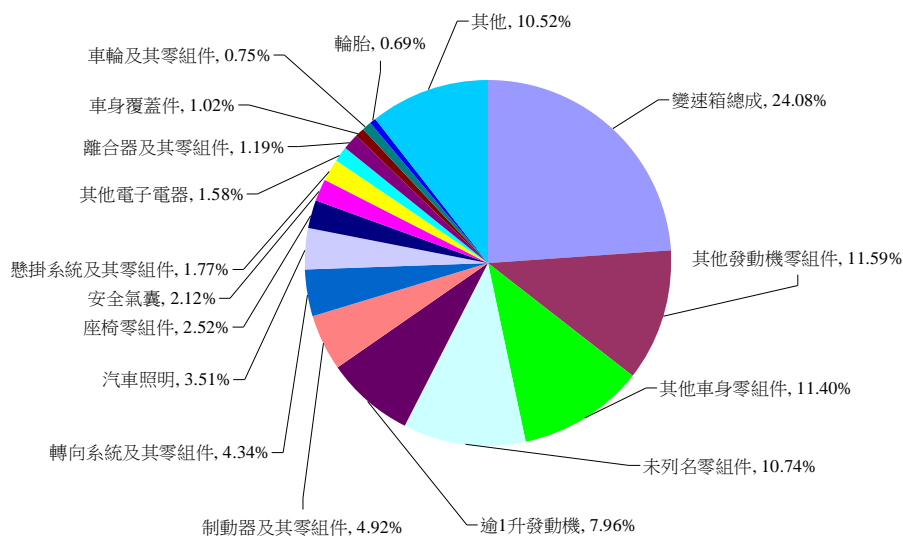
圖 3-1-10 2008 年中國大陸汽車零組件出口項目



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

至於進口項目則主要以動力的關鍵零組件，特別是汽車安全相關的系統為主，以變速箱最多，比重達 24.08%，其餘則包含轉向系統、安全氣囊、制動器等。

圖 3-1-11 2008 年中國大陸汽車零組件進口項目

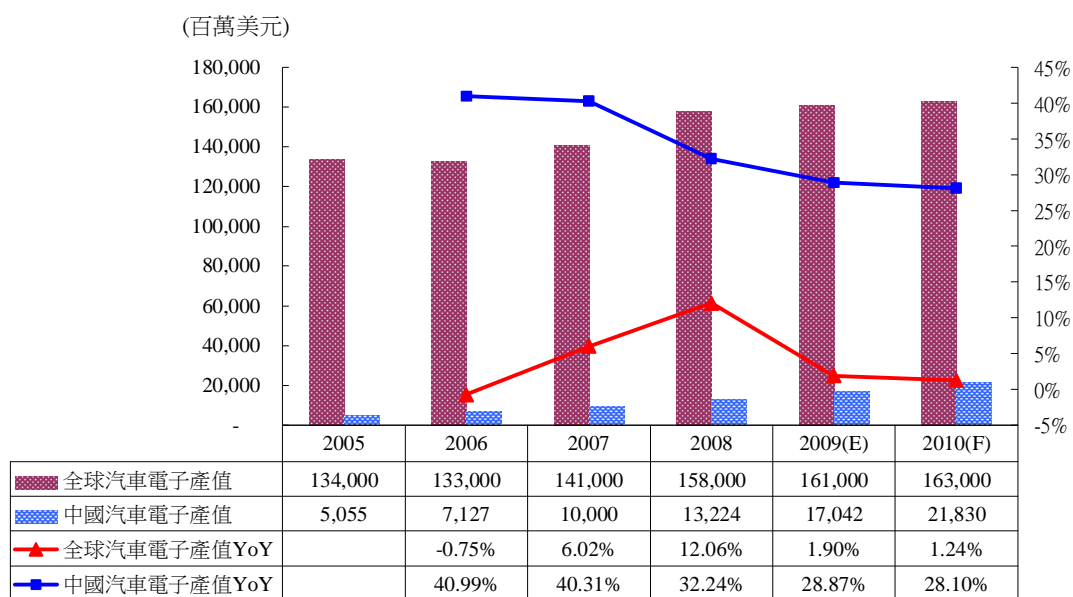


資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

### (三) 汽車電子

近年來中國大陸汽車電子產業亦快速成長，根據 Strategy Analysis 研究分析指出，中國大陸汽車電子產值，從 2006 年及 2008 年的年成長率分別為 32.24% 及 40.99%，相較於同期全球汽車電子產值年成長率的 -0.75% 及 12.06%，說明中國大陸汽車電子產業正蓬勃發展中。主要的原因在於：(1) 愈來愈多國際型汽車電子系統大廠設廠於中國大陸；(2) 為追求利潤及成本降低，不少車廠採取全球採購，而中國大陸正好可以符合這些需求，可以提供更多的訂單給中國大陸汽車電子市場；(3) 中國大陸政策的支持，協助中國大陸汽車電子廠商在技術上年年提昇，加上本身車廠也採取國產化策略，因此中國大陸的汽車電子市場發展愈來愈蓬勃，產值快速成長。預估 2009 年產值將成長 28.87% 至 170.42 億美元，2010 年更將突破 200 億大關，來到 218.3 億美元產值規模。

圖 3-1-12 2005~2010 年中國大陸汽車電子產值成長快速

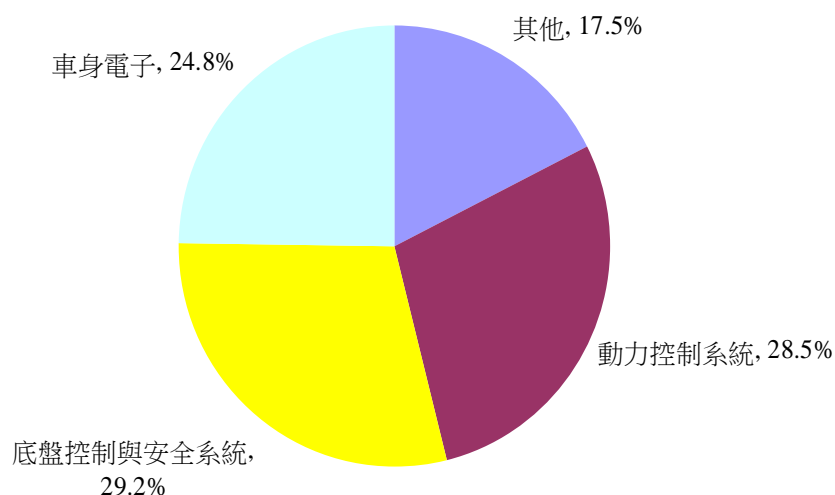


資料來源：Strategy Analysis；拓璞產業研究所整理，2009/08

在產品結構方面，隨著汽車安全越來越受到重視，底盤與安全系統的比重亦達到 29.2%。主要是用於連結本來僅靠機械結構來運轉的汽車子系統上，功能包括使汽車輪胎轉速及本身情況可以快速傳導到汽車電腦中，快速提醒駕駛者；監控汽車引擎的情況，一有異常情況便會通知汽車電腦及駕駛人；可同時啟動保護駕駛者機制，如自動停車、安全氣囊等。

其他較主要的產品項目則為動力控制系統及車身電子，前者包括引擎的傳感器及點火控制等的電子化，以及 ABS、智慧駕駛輔助系統等，比重為 28.5%；車身電子則包含車用電腦、汽車影音娛樂系統、汽車儀錶組、車身的電動窗、雨刷、汽車鑰匙的遙控裝置、電動座椅等系統，比重 24.5%。

圖 3-1-13 2008 年中國汽車電子產品結構



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

#### (四) 中國大陸與台灣汽車零組件業發展特性比較

中國大陸與台灣汽車零組件的發展有五項特性不同的，分析如下：

##### 1. 發展時間

台灣發展汽車零組件產業的時間超過 30 年，而中國大陸汽車零組件發展較為蓬勃也是近 20 年的時間。因此在汽車零組件供應體系上台灣比較成熟一些。

##### 2. 廠商屬性

中國大陸汽車電子/汽車零組件的大型廠商主要以國際汽車電子/零組件大廠為主，只有少數本土廠商成長茁壯成長起來，譬如：萬向集團與航盛電子等；而台灣汽車電子/汽車零組件廠商則以民間投資為最多，部份為上市上櫃公司。

### 3. 市場情況

由於台灣基於本身汽車銷售市場規模小，以致於車廠的發展上沒有汽車電子及汽車零組件發展的那麼蓬勃。而台灣在汽車電子及零組件的發展上，依托於歐美等主要汽車市場上，提供 OEM(T2/T1) /ODM/AM 的服務。而中國大陸汽車電子/汽車零組件廠商主要以 OEM 的汽車配套為主，目前 AM (After Market, 售後服務) 市場較為混亂。

表 3-1-1 中國大陸與台灣汽車零組件/汽車電子廠商發展特點

	中國大陸汽車零組件/汽車電子廠商	台灣汽車零組件/汽車電子廠商
發展時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 10-20 年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 超過 30 年</li> </ul>
廠商屬性	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 大型廠商以外資汽車電子系統大廠為主。</li> <li>； 中型廠商以汽車影音娛樂導航系統廠較具規模如：航盛電子。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 台灣廠商以民間投資廠商為主，有些為上市上櫃公司，如怡利、車王電。</li> </ul>
市場客戶情況	<ul style="list-style-type: none"> <li>； OEM 為主，作汽車配套，遍及 T1/T2/T3。</li> <li>； AM 市場較為混亂。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； OEM 台灣車電廠商供應 T2/T1 客戶，較少接觸車廠。主要是台灣車廠或者歐美車廠。</li> <li>； AM 主要供應於歐美市場。</li> </ul>
價格情況	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 基於中國大陸的零件成本、製造、管理及銷售等成本較低，所以汽車電子產品價格較低。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 基於台灣物價水平較中國大陸高，在汽車零組件及汽車電子產品價格較高。</li> </ul>
產品品質情況	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 品質依據公司的管控及技術水平不同，而有不同的產品品質。</li> <li>； 國際車電系統大廠產品品質符合車廠配套。</li> <li>； 一般民營企業積極追求品質。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 由於長期與車廠配套及市場經驗，品質管控上較符合車廠要求。</li> </ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

### 4. 價格情況

中國大陸汽車零組件成本、製造、管理及銷售等成本較低，所以汽車電子產品價格較低。而台灣物價水準較高，加上發展多年技術及品質有較好的提升所以產品價格較高。



## 5. 產品類別

中國大陸在傳統汽車零組件主要在底盤、車架、軸承及萬向節等主要汽車零組件。而汽車電子主要是汽車影音娛樂系統、汽車空調系統及火花塞等。台灣汽車電子產品可分為四類，(1)車身控制模組、車身電控系統、束線及端子。(2)車身汽車電子裝置，包含雨滴控制、車門防盜/無鑰系統、倒車雷達、胎壓感測器、車用按鍵、安全氣囊及道路偏移警示系統。(3)汽車資訊系統，包含智慧後視鏡、車用面板、車用電腦、汽車儀表及車用影音娛樂導航系統。(4)車身系統的車燈系統 包含車用 LED、車用散熱模組及車燈 AFS 等。汽車零組件部分以動力系統最基本的零組件包含齒輪等。

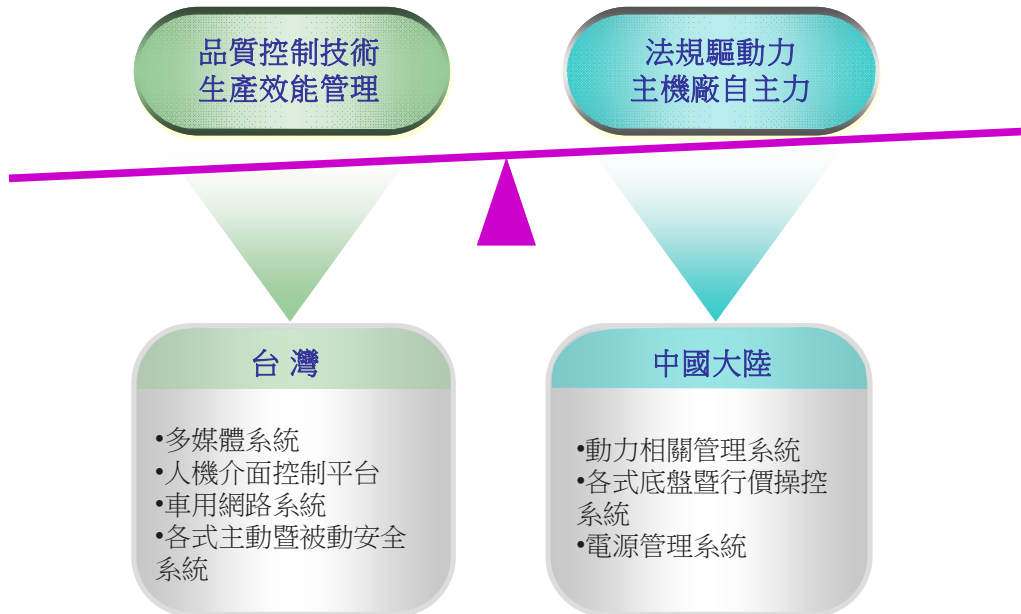
表 3-1-2 中國大陸與台灣汽車零組件/汽車電子的主要產品類別

	中國大陸廠商	台灣廠商
傳統汽車零組件	合資廠商: ; 底盤、駕駛艙、制動配件、安全氣囊。 ; 汽車內外飾系統、座椅系統、車架。 ; 排氣管、發電機、多缸柴油機、輪胎。 ; 萬向節、傳動軸、軸承、制動器。 ; 汽車冷凝器、蒸發器、氣門彈簧等等。 中國大陸廠商: ; 萬向節、傳動軸、軸承、制動器等 ; 引擎動力系統、輪胎。	; 塑膠件、板金件、模具、塗裝。 ; 車用皮帶、汽車底盤。 ; 齒輪、後輪傳動軸件等傳動零組件。 ; 儀錶盤、車輪、輪胎 等等。
汽車電子產品	外資廠商: ; 汽車空調系統、火花塞、過濾器。 ; 組合儀錶、音頻設備、DVD/VCD。 ; 傳感器系統、車載電話系統、車身電子控制、安全氣囊等等。 ; 汽車影音娛樂導航系統。 中國大陸廠商: ; 汽車影音娛樂系統 ; 汽車導航系統	; 引擎系統的感測元件、啟動馬達。 ; 車用 PCB、車用半導體、車用面板。 ; 車用按鍵、端子、線束、雨刷控制。 ; 汽車儀表、汽車影音娛樂導航、車用電腦。 ; 安全氣囊、空調、胎壓偵測器。 ; 車用控制模組、整車電控系統、行車紀錄器 ; 車燈、車燈散熱模組、車用 LED。 ; 影像感測模組、倒車雷達、道路偏移警示系統、倒停車警示系統、汽車防盜統

資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

中國大陸與台灣在汽車電子產業的特性呈現互補，也就是說台灣車電廠商在品質控制技術和生產效能管理上具備數十年的經驗及專業，但缺乏車廠可以配套。而中國有自主品牌車廠，但車電廠商技術還持續改善中，因此能善用台灣的品質控制技術及生產效能管理，然後配套中國車廠，正好可以彌補兩邊的車電廠商及車廠的缺口。

圖 3-1-14 台灣與中國大陸在汽車電子產業上之優勢互補

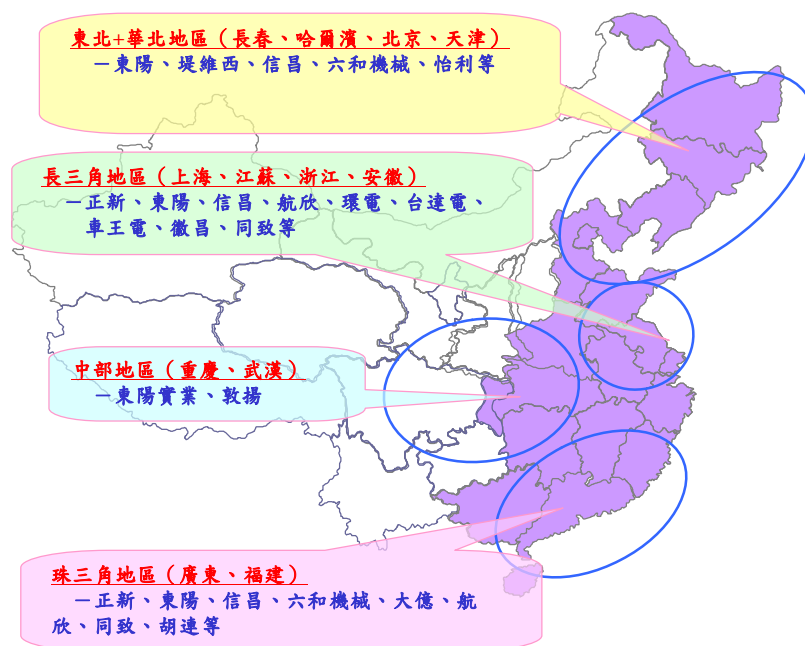


資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

## 二. 台商佈局中國大陸汽車零組件/汽車電子市場現況

自 1979 年中國大陸改革開放以來，無論是老工業基地或者新興的汽車工業生產基地，包含長春、北京、天津、武漢、重慶、湖北、廣州、蕪湖及上海等九大汽車生產基地，從以軍事或者重工業為主的汽車產業，因為與美日歐合資的車廠進駐或者自主品牌車廠的崛起，搖身轉變成製造乘用車及商用車的重要生產基地，並且衍生出汽車零組件及汽車電子的市場需求，為台灣廠商帶來商機。加上國際零組件廠商或中國車廠與台灣廠商合資的汽車電子/零組件廠商，包括常州三菱士電廠、一汽四環堤維西車燈廠及南昌江鈴集團怡利汽車電子等台灣車電廠商於中國大陸設廠的合資公司。這些台灣廠商憑著同文同種的關係，以及在汽車零組件和汽車電子耕耘許久的經驗及專業，順利進入中國大陸市場佈局。

圖 3-1-15 台灣汽車零組件廠商在中國大陸投資情況



資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

表 3-1-3 台灣主要汽車零組件廠商在中國大陸投資情況

廠商	投資情況
正新輪胎	上海及廈門等
東陽實業	重慶大江渝強、大江東陽、南京開陽、福州東陽、長春富奧東陽、哈飛東陽、哈飛開億、蕪湖幼獅東陽、武漢翔星等。
堤維西	中國常州大茂車燈廠、哈爾濱哈星汽車部品公司、長春一汽四環堤維西車燈廠。
信昌	上海、無錫、福州、天津、海南、北京、廣州、鄭州、湖南等(座椅、天窗、安全帶、手煞車等汽車零件)
六和機械	崑山、福州、天津、柳州、廣州、湖南等
大億	設有大陸福州大億車燈廠
耿鼎	在江蘇設立生產基地
勤美	大陸子公司勤美達於香港掛牌上市，產品為引擎排氣歧管、煞車卡鉗、煞車碟、底盤零件等

資料來源：中國汽車工業信息網；拓璞產業研究所整理，2009/08

在汽車電子方面，根據本研究分析，在中國的九大汽車生產基地中，台灣的汽車電子廠商並沒有均勻散佈於九大汽車生產基地中，以目前共有 44 家台灣汽車電子廠商佈局中國大陸市場來看，多數廠商皆在上海、深圳及蘇

州設廠，約有 10~14 家；其次則是華南地區，包含廣州、廈門、福州等地區，由於當時是中華汽車投資的東南汽車位置所在，讓許多台灣汽車零組件及汽車電子廠商跟進設廠，就地供應。

除華東及華南地區外，其他像安徽蕪湖、東北長春及天津則台商投資較少，另外在四川重慶及成都則各有一家台灣汽車電子廠商在當地設廠。

表 3-1-4 台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況（一）

公司名稱	產品	中國大陸佈局區域
環隆	感測元件、引擎動力驅動、儀表顯示及 LED 燈、電子控制元件	上海：銷售、物流、製造、研發 北京：銷售、物流 深圳：銷售、物流、製造
車王	汽車隱形用電子控制零組件、包含汽車及引擎用點火系統、發電機調節器、發電機整流器、厚膜混合機體電、車用安全系統	寧波廠：浙江省余姚市經濟開發 A 區
為升	汽車胎壓感測器、區域網路控制匯流排、控制開關、引擎動力及安全系統感知器	中國大陸上海廠(為彪汽配製造有限公司)製造、模具
敬鵬	鋁基板用在汽車電子 (ABS、引擎控制模組)	江蘇常熟廠
南亞	電路板	中國大陸
盛群	八位元直流無刷馬達微控制器、微控制系統 MCU、工業級 A/D 型快閃微控制器(Flash MCU)	盛揚半導體有限公司(上海業務處) 盛揚半導體有限公司(深圳業務處)
普誠	GPS IC 車用多媒體 IC、汽車防盜設備 IC	深圳及北京 銷售
義隆	汽車警示、High EFT/ESD level MCU and LCD type MCU	香港、深圳及上海

資料來源：各公司；拓璞產業研究所整理，2009/08

表 3-1-5 台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況（二）

公司名稱	產品	中國大陸佈局區域
揚生	汽車用啟動馬達、發電機、刮水器及其電子零組件	深圳廠
士電	車用電動窗馬達、電動座椅開關、電動機車馬達、ECU 等、防夾式車用電動車窗控制器、車用冷卻風扇控制器、路偏移警告系統 LDWS、自動雨滴傳感器	福州士電廠 常州士電廠 無錫羅特電機廠 常州三菱士電廠
台達電	車用設備所需之磁性線圈、種車用電子零組件，包括電子防鎖死煞車系統、中控門鎖制動器、引擎防止啟動器與車內內裝控制模組等、數位馬達控制器	台達電子(東莞)有限公司一廠 ~ 七廠 中達電子(江蘇)有限公司 江蘇省吳江市吳江經濟開發 江蘇中達電子(蕪湖)有限公司 中達電通股份有限公司 上海浦東新區 達而泰(天津)實業有限公司'天津港保稅區 台達電子(香港)有限公司
台全	汽、機車用電裝品、汽車冷氣系統、壓縮機	上海廠、福州廠、湖南廠
同致	停車輔助系統、CMOS 攝像頭、i-Key 智慧型鑰匙、通用型防盜器、門鎖自動控制器、藍芽免持系統、智慧型多功能後視鏡、無線胎壓偵測系統	廈門廠 崑山廠
樂德智慧	多功能電子車內防眩鏡、多功能車鏡盲點消除系統、多功能雨滴感測系統、具藍芽通訊 & GPS 語音導航之防瞌睡警示裝置等等	廣東東莞廠 江蘇蘇州廠 江蘇南京廠
永彰	統合式中央面板、空調控制器 車道偏移警示系統、夜視系統 汽車空調、(空調本體、冷凝器、蒸發器、鼓風機及馬達)	惠州東風易進工業有限公司 長豐汽車空調有限公司 永彰機電科技(昆山)有限公司

資料來源：各公司；拓璞產業研究所整理，2009/08

表 3-1-6 台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況（三）

公司名稱	產品	中國大陸佈局區域
中國端子	電線束、儀錶、位置燈、鼓風機、充電器	福州廠、常州廠、廈門廠
徽昌	智慧型汽(機)車安全防盜/警告系統、車用超音波測距系統、車用安全攝影系統、抬頭顯示器(H.U.D)、汽車自動雨刷控制系統、汽車自動點燈裝置、汽車先進電子控制裝置	大陸蘇州(輝創電子)
億光	車用 LED 應用:導航螢幕背光、閱讀燈、車頂燈、門控燈、環境照明、儀表板照明、車外照明、轉向燈、尾燈、車頭燈、第三煞車燈、煞車燈、霧燈	天津分公司 廣州分公司 蘇州分公司
東貝	車用 LED 應用: 尾燈、儀表板照明、轉向燈、裝飾燈	揚州公司
力致	LED 方向燈、LED 車燈	蘇州聚力電機股份有限公司
鴻準	車燈散熱模組	廣東省深圳、江蘇省昆山、以及山西省太原 (LED)
大億	後燈、第三煞車燈、前方向燈、前燈、尾飾燈、前霧燈、室內燈	福州大億
億光	車用 LED 應用:導航螢幕背光、閱讀燈、車頂燈、門控燈、環境照明、儀表板照明、車外照明、轉向燈、尾燈、車頭燈、第三煞車燈、煞車燈、霧燈	天津分公司 廣州分公司 蘇州分公司
航欣	車用頭枕式影音娛樂、可攜導航裝置、汽車天線、車載資通訊 車用導航裝置	深圳廠及辦公室 北京辦公室 上海辦公室
建興	車用光碟機	廣州 Lite-On OPTO TECHNOLOGY (GZ) LTD.

資料來源：各公司；拓璞產業研究所整理，2009/08



表 3-1-7 台灣主要汽車電子廠商在中國大陸佈局情況（四）

公司名稱	產品	中國大陸佈局區域
勁永	媒體與 GPS 功能發展車用的 mPack™ 產	勁永(北京)國際貿易有限公司 勁永(上海)國際貿易有限公司 勁永科技(蘇州)有限公司 勁永國際股份(香港)有限公司
研華	車用電腦、車隊管理、車輛監控	北京、上海、深圳、成都、 香港、崑山、廣州、東莞、西安、 昆明、重慶、杭州
明碁	汽車影音娛樂	中國江蘇蘇州新區廠區
神達	可攜式導航裝置、汽車導航系統	上海公司／廣東順德公司
友達	汽車顯示面板、汽車儀表板的凸曲面顯示器	蘇州廠／上海松江廠 廈門廠
元太	車用面板	南京川奇光電模組廠 川奇光電科技(揚州)有限公司 深圳辦公室
統寶	車用面板	上海／南京
力致	LED 方向燈、LED 車燈	蘇州聚力電機股份有限公司
鴻準	車燈散熱模組	廣東省深圳、江蘇省昆山、以及山西省太原(LED)
大億	後燈、第三煞車燈、前方向燈、前燈、尾飾燈、前霧燈、室內燈	福州大億
堤維西	汽機車車燈	常州設立大茂車燈廠 長春設一汽四環堤維西車燈廠 大茂偉世通車燈公司
帝寶	車燈	大陸昆山廠
胡連	汽機車連接器	胡連電子(南京)有限公司 胡連電子(深圳)有限公司
信邦	汽車含氧感知線／連接器	江陰廠
寶錄	數位式行車紀錄器、車用電腦平台、GPS 接收器、GPRS	寶錄電子(北京有限公司)
閱輝	音響面板開關	深圳沙井萬豐旭基電子製品廠 / 旭榮電子(深圳)有限公司 閱暉電子(常熟)有限公司 閱暉科技(蘇州)有限公司
造隆	汽機車儀表	中國江門造隆公司

資料來源：各公司；拓璞產業研究所整理，2009/08



台灣汽車廠商在進軍中國大陸市場，其經營模式主要以新車組裝 OEM 及 AM（售後維修）市場為主，包括在大陸佈局相當完整的東陽實業，近年來積極發展 AM 市場，另外像大億、堤維西也積極在中國大陸設立 OEM 據點，將外銷市場的經驗應用在中國大陸汽車市場，輪胎業者如正新更是很早就往中國大陸市場佈局，目前市佔率已是當地市場第一。為企業開拓更大發展空間。近年來有更多的廠商以下將就幾家主要廠商之經營模式做分析。

## （一）正新

正新集團自 1991 年於廈門成立其在中國大陸第一個工廠—正新橡膠後，就積極搶攻中國大陸市場，至今已 18 年，目前正新在中國大陸共有五個廠，每日總產能約 90 萬條，輪胎產能約 55% 內銷中國大陸市場，中國大陸營收佔集團總營收比例已達三分之二，2008 年貢獻營收超過 500 億元新台幣，在市佔方面已是中國大陸輪胎市場第一名，約 8~9%，2009 年更將挑戰 15% 的市佔目標。

就進軍中國大陸市場，正新之主要經營模式分成以下幾個部份進行分析。

### 1. 產品策略

在產品策略上，正新始終專注於輪胎的生產製造，並未跨足到其他產業上，而是提供更廣且深的產品品項，目前其產品品項包括汽車內外胎、機車內外胎、農耕機內外胎、自行車內外胎、客車輻射外胎、工業車內外胎等，透過詳細調查，依不同市場發展出品質細分化的產品，目前產品品項超過 1 萬種。

表 3-1-8 2008 年正新主要產品之營收

產品	營收(仟元新台幣)	比重
客車輻射外胎	7778820	43.58%
汽車外胎	3004890	16.83%
機車外胎	3081461	17/26%
自行車外胎	1610705	9.02%
工業及人力用外胎	958371	5.37%
自行車內胎	570745	3.20%
其他	845797	4.74%

資料來源：正新年報；拓璞產業研究所整理，2009/08

## 2. 市場策略

就市場策略面，正新選擇在售後維修及 OEM 市場同時進軍。在售後服務方面，初期鎖定金字塔頂端目標客戶群，以價格領導地位的定價策略，吸引高消費力的民眾試用，再透過消費者口碑相傳，進而擴張到中階消費市場。以轎車胎為例，目前正新旗下昆山廠之轎車胎產能，有 8 成專攻中國大陸 AM 市場，其餘 1 成多則交給中國大陸汽車品牌原廠 (OE)，另外在廈門正新海燕輪胎方面，則其 95% 產量都供給中國大陸 AM 市場銷售，顯見正新在 AM 市場上的實力。

在 OEM 市場方面，則以過去高知名度之品牌技術能力，切入中國大陸中高檔 OEM 市場，建立當地品牌形象，以培養原廠組裝輪胎換購基本客戶群。

另外區域的選擇也是至關重要，初期由於正新在廈門、長三角及華北地區設立工廠，因此在內銷市場的選擇上也以就近華南、華中及華北地區為主，以減少運輸成本且縮短與市場距離。隨著業績的成長，再逐步將觸角伸往內陸及中西部地區。

## 3. 行銷策略

在中國大陸市場行銷策略上，正新以經濟區域為主、行政區域為輔的戰略思維，普遍佈建專賣直銷銷據點，很快的在全中國大陸設立了 40 家區域經

銷商、600 家分銷商及超過 9,000 家的銷售服務據點，結合通路業主打正新的 MAXXIS 品牌，全力拓展市場，並提供客戶優質的服務。

## (二) 東陽

東陽集團進軍中國大陸的時間亦非常早，早在 1990 年中期就前進設廠佈局，其主要為 OEM 市場，目前在中國大陸有 17 座生產基地，在中國大陸的總投資金額達 9,600 萬美元，2009 年中國大陸營收為 42.16 億元新台幣，上半年稅前盈餘 2.9 億元新台幣，順利轉虧為盈，目前規劃兩年後以控股公司名義在香港或上海掛牌上市。

在進軍中國大陸之市場策略上，東陽先以 OEM 市場為主，以完整的產品線及產業鏈在中國大陸市場佈局，目前中國大陸前 10 大汽車廠中，有 8 家是其 OEM 合作對象，包括中國大陸品牌如常春一汽、東風日產、長安福特馬自達、奇瑞、哈爾濱哈飛等。

不過過去東陽主要為 Tier2 零組件廠，隨著南京開陽參與馬自達的開發設計；加上福特 2010 年新車款的儀表盤、保險桿等核心產品，也由開陽負責，東陽正式進階為 Tier 1（一線）零組件廠。

另外東陽也在中國大陸成立研發中心，整合集團研發設計之業務，打造從設計端到出貨端一貫化的核心優勢；同時東陽亦積極佈建 AM 市場，希望藉此帶動公司成長新動能。

## 三. 台商進軍中國大陸汽車零組件/汽車電子市場之優劣勢分析

就台商在中國大陸之 SWOT 分析及未來發展機會，將分為已在中國大陸設廠之台商，以及留在台灣之廠商兩個構面做分析：

### (一) 已投資佈局中國大陸之台商

自中國大陸改革開放後，不少台灣汽車零組件廠商選擇進入中國大陸市場。在那時空背景下，因為汽車零組件廠需要面對市場環境的缺乏規範、汽

車產業供應鏈運作模式正在建立中、政府政策的不夠明朗及資金週轉問題(燒錢速度)，所以經過十幾年下市場自然出現適者生存的情況。如今在中國仍然屹立不搖的台灣汽車零組件廠商在經過上述這些鍛鍊，同時通過十幾年的虧損後 2009 年初嚐獲利的滋味，包含東陽、士林電機及同致電子等公司。以下將針對在中國設廠的台灣汽車電子及零組件廠商，目前在中國發展情況的 SWOT 分析。

### **(1) 優劣勢分析**

在中國大陸汽車零組件廠商中，雖然有幾個目前規模比較大或者與車廠有合資關係，如東陽、堤維西等，但是大部分汽車零組件廠商規模相對於市場規模較大的中國大陸來說顯得偏小。因此較難承接較大量的訂單。其次面臨管理上挑戰。雖然同文同種但是畢竟分隔數十年的海峽兩岸，文化背景衝突造成管理有一定難度。再者市場機制不夠成熟，從事商業活動對於信用等承諾沒有較高的意識，所以收帳有些難度。最後台灣汽車零組件廠商與中國大陸汽車零組件廠商同樣面臨大多數關鍵零組件，包含 MCU、ECU 及 IC 元件等仍然需要外購。

雖然有這些劣勢多少成為這類廠商發展的絆腳石，但是有些優勢是加分的。在中國大陸設廠在製造及材料成本較低。由於台灣廠商與國際廠商業務往來有較扎實的經驗，對於產品品質要求較高。這點以量充市場，快速獲得利潤的中國大陸廠商相比較，長期在市場存活的機率高一些。另外，台灣廠商對於生產流程、成品物流運送管理及後續服務團隊已經累積一定的專業。

### **(2) 機會及威脅分析**

台灣廠商在中國大陸面對最大威脅，來自於外資/合資廠商，以及中國大陸本土廠商，這些廠商同樣擁有較好的產品品質，加上外資/合資廠商與車廠有很密切的合作關係；而中國大陸本土廠商更易受到當地政府支持，對於市場擴展因而比較快一些，所以台灣廠商必須面對一定的威脅性。

但是台灣廠商在中國大陸的機會是可以更貼近當地車廠，獲得地利之便，物流上較具優勢。其次由於累積較多的車規模具，可以提供一些車廠在

設計新車型直接使用，不需要另外花費開模費用(一次大概要有幾十萬到 100 萬以上台幣的花費)，減少不少成本。再者，由於獲得較低成本的優勢，所以在全球採購比價上提升勝算機率。除此，由於歐美車廠仍然受到總體經濟情況不佳，為降低成本更多的車型投放到中國生產，所以也影響到汽車零組件供應鏈的發展，預估更多汽車零組件將就地找尋汽車零組件供應商。

表 3-1-9 台灣在中國大陸汽車零組件/汽車電子市場之 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>； 製造及材料成本降低</li> <li>； 具備符合車規的技術及產品</li> <li>； 組織性強，包含研發、生產、分銷及服務等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 較多企業規模較小，較難承接大量訂單</li> <li>； 管理控制力較具挑戰性</li> <li>； 收帳較易碰到困難</li> <li>； 仍缺乏關鍵零組件的掌握</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>； 貼近中國大陸市場，汽車銷量上升。</li> <li>； 可將過去累積的車規模具轉換供應給車廠，所以協助車廠設計新車型</li> <li>； 增加全球比價採購的競爭力</li> <li>； 汽車製造投放至中國大陸更多。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 面對規模較大的外資/合資廠商的競爭</li> <li>； 遭遇中國大陸本土廠商的競爭</li> <li>； 專利的侵權問題</li> <li>； 國際汽車電子系統大廠的威脅</li> </ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

## (二) 在台灣之廠商

### 1. 優劣勢分析

台灣廠商與在中國大陸設廠的台灣廠商的優劣勢分析基本上相同。劣勢不同的部份是在台灣廠商較少機會面對收帳困難及文化管理上的衝突。優勢的部份兩岸台商大致上皆具備。

### 2. 機會及威脅分析

台灣廠商由於自身汽車產業發展而累積更多實戰經驗，而分析實質上機會有以下四項。第一項，隨台灣車廠進入中國大陸。目前由中華汽車投資的東南汽車已經帶了不少台灣汽車零組件廠商到中國形成目前群聚最為明顯的台灣汽車零組件聚落。第二項，本身技術優勢可以直接提供民族工業車廠較完整的解決方案。第三項，台灣廠商在車載資通訊及自動駕駛輔助系統的技



術能量較為創新及完整，可以提供未來新車型的發展。第四項，由於金融海嘯風暴影響，使更多車型從歐美投放至中國發展。

表 3-1-10 台灣汽車電子/汽車零組件廠商的 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 組織性強及控制力強包含:研發、生產、分銷及服務。</li> <li>i 國際行銷及業務經驗累積充足。</li> <li>i 具備符合車規的技術及產品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 台灣廠商規模較小。</li> <li>i 仍缺乏關鍵零組件的掌握</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 跟隨台灣車廠進軍中國大陸</li> <li>i 以本身技術優勢提供解決方案給民族工業車廠。</li> <li>i 提供新型態的汽車電子系統。例如:輔助駕駛系統。</li> <li>i 汽車製造投放至中國大陸更多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 面對規模較大的中國大陸廠商的競爭。</li> <li>i 面對國際汽車零組件系統大廠的供應。</li> <li>i 面臨專利技術的侵權。</li> </ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2009/08

## 第二節 家電產業

中國大陸擁有 13 億人口，其龐大的家電需求一直是各國企業重點發展的區域，而台灣廠商亦不例外，包括東元、聲寶、大同等很早就到中國大陸投資設廠，一方面進行代工，另一方面則尋求進軍中國大陸市場的機會，但由於台灣的家電品牌在國際間知名度並不夠，因此在中國大陸家電市場並未有太多成功的經驗，而台灣家電品牌在拓展中國大陸市場上，仍面臨很大的競爭壓力及劣勢。

隨著近年來液晶電視的普及，台灣電視品牌業者搭配著過去在資訊科技業的成功經驗，再次積極的朝中國大陸市場進軍，加上中國大陸家電下鄉、以舊換新優惠政策的推出，給予了台商一個發展的機會，因此有必要就中國大陸家電市場做分析；另外由於韓國家電業者在中國大陸市場有不錯的成

績，因此本研究在外商部份以韓國廠商為代表，希望能藉由分析其經營模式，獲得啟示及可借鏡之處，從中找出適合台商的拓展模式。

## 一. 中國大陸家電市場現況

### (一) 中國大陸家電市場呈現兩位數成長

根據中國大陸國家統計局的資料顯示，2008年中國大陸家電行業產值為6,823億元人民幣，較2007年成長13.9%。其中，家用製冷電器行業產值為1,485億元人民幣，較2007年成長4.2%；家用空調行業產值為2,389億元人民幣，同比成長14.5%。雖然產值比2007年成長，不過由於受到全球金融風暴影響，經營形勢呈現前高後低趨勢，成長率逐月下降，到12月已停止成長。此一情況亦反映在市場銷售額上，2008年中國大陸家電業銷售額6,679億元人民幣，成長13.3%；其中，家用製冷電器行業銷售額為1,482億元人民幣，成長7.8%、家用空調行業銷售額為2,383億元人民幣，成長13.1%。

目前在中國大陸的家電行業中，不同品種的產品各自處於不同的發展階段，洗衣機、空調、冰箱等白色家電產品透過強勢品牌的持續擴張及技術創新，使市場日趨成熟，尤其是本土品牌市場的競爭力增強，使其市佔率不斷攀升。而以彩電為主要代表的黑色家電則已經完成結構性轉變，同時，居民消費能力的成長、居民對生活品質的更高要求，也帶動了高階家電產品的快速成長，其中尤以平面電視為代表的數位家電的發展最受矚目。

表 3-2-1 中國大陸四大家電產品產量變化

單位：萬台

項目	1978年	1988年	1998年	2008年
冰箱（櫃）	2.80	757.63	1421.46	5934.46
空調	0.02	n/a	1156.87	8307.19
洗衣機	0.04	1046.80	1207.31	4231.16
彩電	0.38	1037.66	3497.00	9033.08

資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

近年來，中國大陸彩電市場呈現兩極化發展，CRT TV銷售量衰退幅度超出預期，液晶電視銷售量則為全球成長最快的市場之一。2009年中國大陸

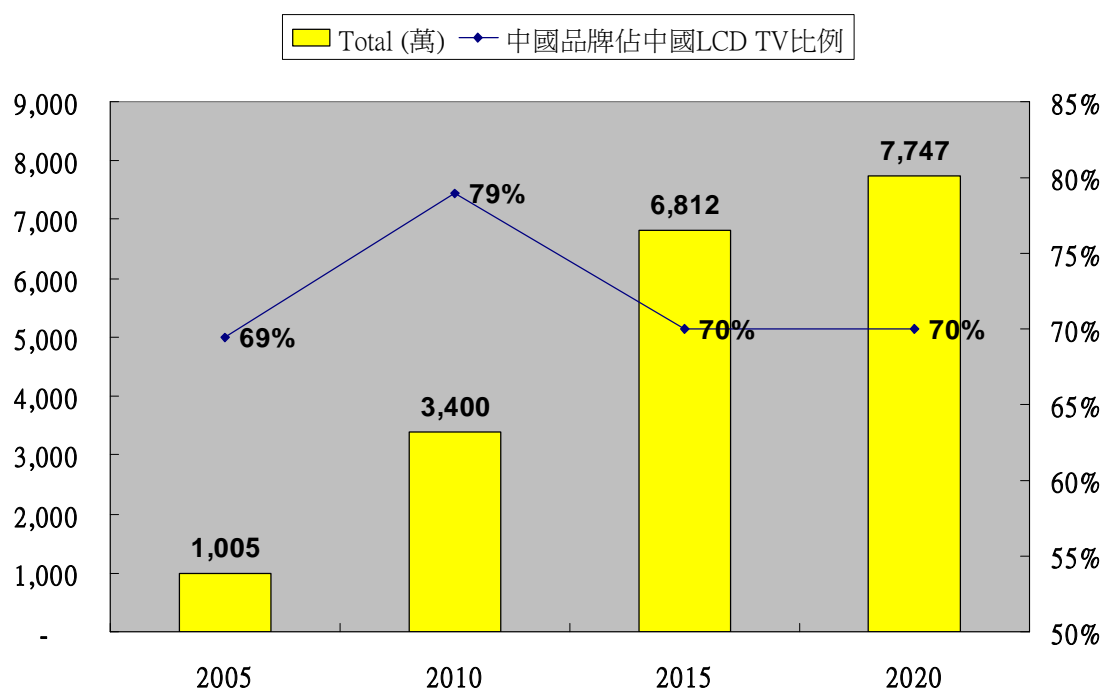


市場液晶電視銷售量預期可超越 CRT TV，相較於全球液晶電視銷售量在 2008 年超越 CRT TV，落差不到 1 年，主因在於 2009 年中國大陸液晶電視平均售價均較 2008 年下滑 23%，並降至一般消費者可接受的水準，再加上「家電下鄉」、「以舊換新」等政策輔助，使其整體中國大陸彩電市場由 CRT TV 轉向液晶電視，未來成長動能值得關注。

本研究預估未來中國大陸液晶電視市場仍處於高成長期，未來兩年可望分別超越西歐及北美，而且，在政策帶動之下，三、四級市場的重要性將更為凸顯。中國大陸過去每年 TV 銷售約 4,300 萬台，且以 CRT 為主流，若以每台 CRT 使用年限為 10~15 年，而液晶電視使用年限約 5~10 年，預估至 2020 年市場胃納量將超過 7,000 萬台，商機可期。

圖 3-2-1 中國大陸彩電市場規模預估

單位：萬台，%



資料來源：中國國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009/09

## (二) 擴大內需政策，帶動中國大陸本土家電品牌及通路業者商機

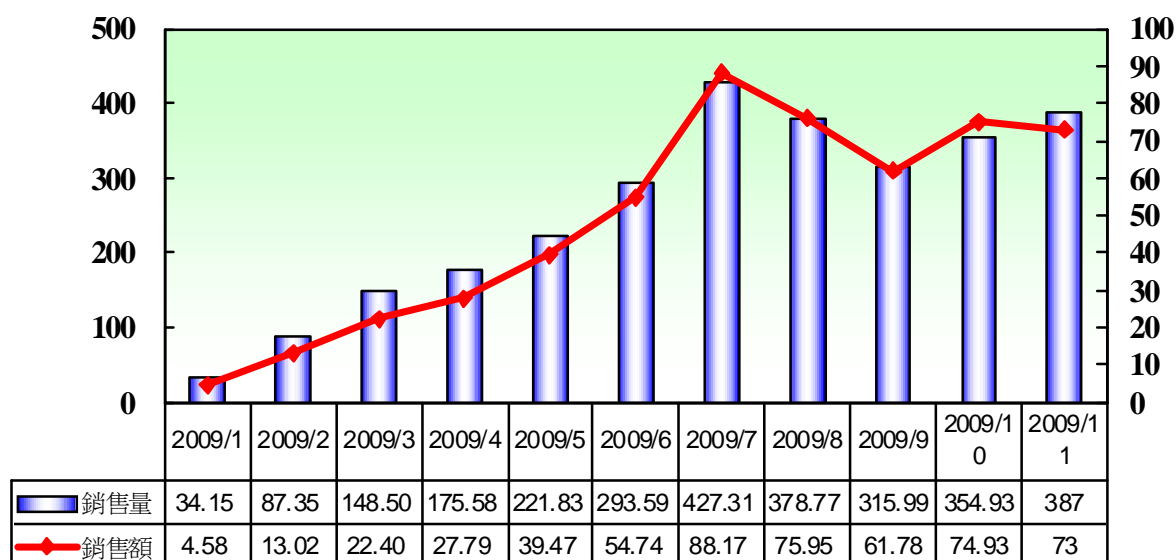
2009 年以來，隨著中國大陸政府擴大內需政策效應的逐漸顯露，尤其是“家電下鄉”、“以舊換新”、“節能產品惠民工程”等政策全面展開的影

響之下，洗衣機、冰箱、空調、儲水式電熱水器、微波爐和電磁爐等家電產品均受益於此，尤其是中國大陸本土家電業者受惠極大，根據統計，2009年上半年，中國大陸彩電業者創維、TCL、海信、康佳四大巨頭的銷售額，均超過東芝和松下兩巨頭的銷售額之和，中國大陸本土彩電業者由外資彩電業者手中大舉搶回市佔率，中國大陸本土品牌的液晶電視佔整體液晶電視銷售量的比重，則提升至76%，較2008年同期的51.5%大幅成長。

在「家電下鄉」政策的成效方面，根據大陸商務部家電下鄉資訊系統的統計資料，截至2009年11月底止，家電下鄉中標企業的出貨量達7,922萬台，這些產品能夠真正實現售出的銷售額超過1,300億元人民幣，其中已銷售並納入家電下鄉資訊系統的產品達3,175萬台，銷售額達581.31億元人民幣，累計發放補貼金額達62.9億元人民幣。以產品別而言，冰箱在家電下鄉產品中銷售量最大、銷售額最高，累計今年1~11月的登記銷售量1,454萬台，佔總銷售量的45.8%；彩色電視機則為686萬台，佔總銷售量的21.6%；洗衣機為430萬台，佔總銷售量的13.5%；空調為267萬台，佔總銷售量的8.4%。

圖 3-2-2 中國大陸家電下鄉產品銷售狀況

單位：萬台／億元人民幣



資料來源：中國大陸家電下鄉資訊管理系統網站，拓璞產業研究所整理，2009/11

在「以舊換新」政策的成效方面，雖然該政策在 2009 年 5 月發佈，同年 7 月下旬才正式啟動，但根據中國大陸家電以舊換新管理系統公布的最新統計數據，截至 2009 年 12 月 30 日為止，中國大陸 9 個試辦省市「以舊換新」家電銷售額達 140.9 億元人民幣；銷售量為 360.2 萬台，家電「以舊換新」的銷售額占五大類家電（彩色電視機、冰箱、洗衣機、空調、電腦等）總銷售額的近三分之一，占全部家電總銷售額的五分之一，消費者享受補貼超過 14 億元人民幣，受惠家庭超過 360 萬戶，消費者購買的新家電多為平面電視、三門、雙開門冰箱、節能空調等中高檔家電，顯示「以舊換新」政策推出後，提升了中國大陸家電產品整體銷售水準。

「節能產品惠民工程」是經中國大陸國務院同意，由國家發展改革委員會、財政部負責規劃，並於 2009 年 5 月頒布《高效節能產品推廣財政補助資金管理暫行辦法》以落實推動，主要是透過財政補貼方式，加快高效節能產品的推廣使用，採取間接補貼消費者方式，在未來三年內，針對能效等級在 1 級或 2 級以上的空調、冰箱、洗衣機、平面電視、微波爐、電鍋、電磁爐、熱水器、電腦螢幕、電視機等 10 類產品進行補貼，以擴大節能環保產品使用和消費；目前優先適用於空調設備，消費者只要購買符合大陸大陸官方訂定的節能標準「能效等級二級」及以上，功率在 14,000W 以下的分離式房間空調，則每台可獲得 300~850 元人民幣的補貼。2009 年，此一政策的推動下中國大陸空調產業發生巨大變革，特別是高效節能空調得到全面普及。根據蘇寧電器 1 月-10 月的零售資料顯示，高效節能空調的銷售占比達到 90%，成為空調市場的主流，在美的、格力、志高等中國大陸本土空調品牌的帶領下，預估中國大陸透過節能產品惠民工程的財政補貼，每年將提升節能產品消費 4,000~5,000 億元人民幣，可節省電力 750 億千瓦時，每年減排二氧化碳 7,500 萬噸。

「節能產品惠民工程」與「家電下鄉」均是透過財政補貼政策來佳惠消費者，但兩項政策的重點略有不同，首在在補貼對象方面，「節能產品惠民工程」針對包括農民用戶在內的城鄉廣大消費者；而「家電下鄉」針對農民用戶；其次是補貼產品的能源等級不同，「節能產品惠民工程」的補貼產品為能效等級為 1 級或 2 級的高效節能產品，亦即市場價格較昂貴的高階產品，而「家電下鄉」補貼的產品，受限於農村購買能力，大部分是符合進入市場門

檻的能效等級為 3-5 級的普通產品；三是補貼方式不同，「節能產品惠民工程」和「家電下鄉」的最終受益者都是一般消費者，但「節能產品惠民工程」採取間接補貼方式，消費者以補助後的較低價格，從市場上購買高效節能產品，而「家電下鄉」採用直接補貼方式，直接將補貼金額回饋給農民。

此外，中國大陸家電市場在巨大需求量的基礎下，已由量變演進到質變，晉升為引領全球潮流的發源地。以彩電行業為例，中國大陸的發展方向，已從以實體電視硬體的製造和銷售，轉向將實體電視硬體的製造銷售與以網路為主的內容和服務相結合，2009 下半年起，中國大陸網路電視機（Internet TV）銷售火爆，TCL、長虹、創維、康佳、海信、海爾、廈華等中國大陸電視品牌業者紛紛推出網路電視機，並自行開辦平台或與商業網站合作，透過虛擬專網平臺，供網路電視服務，增加了電視製造商的附加價值。根據拓璞產業研究所預估，2010 年全球網路電視銷售量將達 3,000 萬台，市場規模超過 300 億美元（約 1 兆元新台幣），其中，保守估計 1/5 的數量就在中國大陸，相當於 600 萬台，到了 2013 年，全球網路電視的銷售量更將增加到 8,700 萬台，其中中國大陸市場銷售量也增加到 1,800 萬台，形成一個嶄新且巨大的新市場商機。

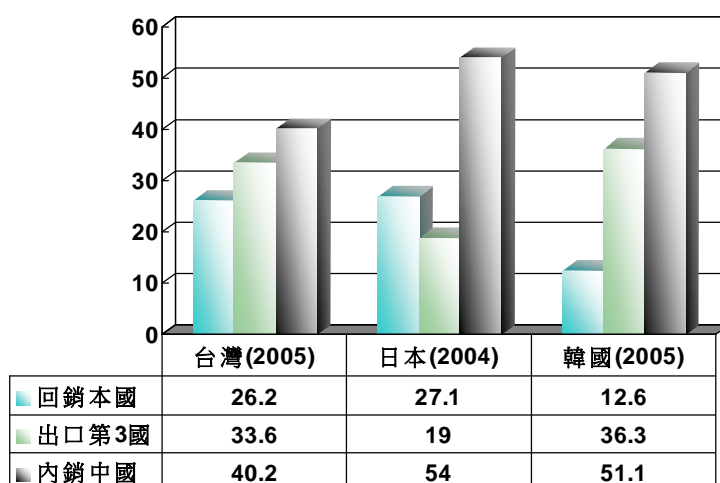
### **(三) 中國大陸市場由全球工廠，轉變為全球市場**

中國大陸早期由於人力及土地取得成本低廉，成為全球最大的家電生產基地，由 1980 年代迄今，在 30 年間從無到有快速發展，在相對較短的時間內，在全球市場佔有舉足輕重的地位，尤其在 2002 年加入 WTO 以後，中國大陸政府提出一連串的擴大內需及獎勵出口政策，使其家電產業逐漸走向國際化，呈現快速成長趨勢，也使得國際大廠在中國大陸市場的布局，由加工生產後出口，轉為內銷至中國大陸本地市場。

以台、日、韓三國進行比較可以發現，台韓業者有超過 3 成出口至第 3 國，顯示兩國加工後出口仍佔一定比重，不過，日韓企業在中國大陸生產的產品，有超過 5 成內銷中國大陸本地市場，而台灣企業則只有 4 成左右，顯示台灣業者內銷中國大陸比重相對較低，未來應可進一步強化對於中國大陸內需市場的耕耘。

圖 3-2-3 台日韓企業在中國大陸投資產品銷售結構比較

單位：%



資料來源：韓國產業研究院、韓國輸出入銀行、中經院、JETRO，2008

## 二. 台商佈局中國大陸家電市場現況

根據行政院主計處「中華民國行業標準分類」第七版，台灣所謂的家用電器製造業，係指從事冷凍空調器具製造業、洗衣設備製造業、電熱器具製造業、電扇製造業，以及其他家用電氣製造業等行業，即俗稱之白色家電產業。至於電視機、錄放影機等視聽電子產品製造業，係指從事電視接收機、錄影機、錄放影機、雷射影碟機等製造之行業，即俗稱之黑色家電產業。

台灣地區的大型家電業者，多半創立於 1950~1960 年代，迄今已 50 年左右的歷史，由於台灣內需市場規模有限，市場早已趨近飽合，加上 WTO 市場開放後，使得國外品牌紛紛加入台灣家電市場，而數位消費性電子的快速發展，也使資訊大廠紛紛跨足此一領域，造成台灣傳統家電業者的生存空間一再被擠壓，面對此一經營困境，台灣家電業者或透過向前整合，與國際大廠合作，透過 OEM 發展國際市場，或向後整合，建構通路市場，並且一方面投資資訊科技領域，推出數位家電產品，一方面進軍中國大陸市場，拓展新市場商機。



表 3-2-2 台灣家用電器製造業主要統計指標一覽

單位：新台幣

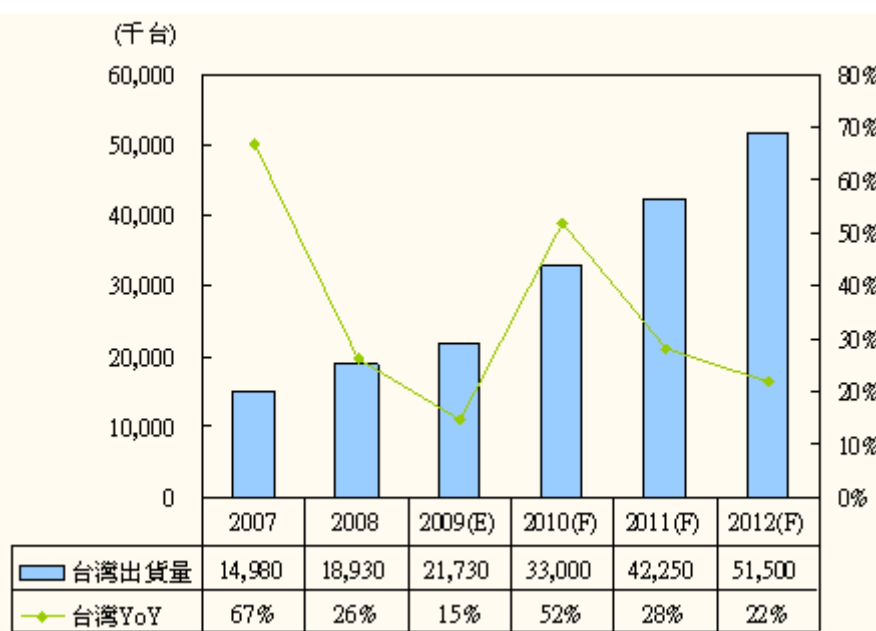
項目	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	單位
產值	49,669	45,270	42,122	39,545	38,465	百萬元
成長率	0.50	-8.86	-6.95	-6.12	-2.73	%
銷售額	53,928	54,783	51,622	49,748	47,024	百萬元
成長率	-1.62	1.59	-5.77	-3.63	-5.48	%
出口值	27,170	25,835	25,885	25,109	24,505	百萬元
成長率	-3.85	-4.91	0.19	-3.00	-2.41	%
進口值	33,841	34,338	36,647	44,909	48,845	百萬元
成長率	35.16	1.47	6.72	22.54	8.76	%
企業家數	1,100	1,029	1,008	977	1,234	家
成長率	0.27	-6.45	-2.04	-3.08	26.31	%
就業人數	25,353	26,210	24,833	23,878	23,752	人
成長率	1.01	3.38	-5.25	-3.85	-0.53	%

資料來源：經濟部統計處工業生產統計磁帶資料、薪資與生產力統計月報、台灣地區物價統計月報，財政統計月報、中華民國海關進出口磁帶資料、台經院產經資料庫，拓璞產業研究所整理，2010/1

根據經濟部工業生產統計磁帶資料顯示，以家用電器製造業而言，2008 年台灣市場規模約為 628.05 億元新台幣，而台灣廠商產值為 384.65 億元新台幣，衰退 2.73%，至於台灣市場銷售額，則為 470.24 億元新台幣，亦跌落了 5.48%，顯示銷售價格呈現下滑趨勢，以進出口值而言，則分別為 488.45 億元新台幣、245.05 億元新台幣，進口成長 8.76%，出口則下滑 2.41%，顯示國際業者大舉分食台灣家電市場，而台灣家電業者的出口競爭力則呈現下滑。長期而言，此一產業結構將不利於台灣家電業者的永續發展。

以視聽電子產品製造業而言，受到景氣衰退與部分 TV 組裝廠陸續推出產品的影響，2009 年台灣液晶電視的出貨量約為 2,173 萬台，相較於 2008 年 1,893 萬台，只有成長 15%，明顯呈現走緩態勢，成長動能不足。展望未來，受到日系品牌大廠東芝與 Sony 委外代工增加的因素刺激，預估 2010 年台灣液晶電視出貨將呈現大幅度的增加，出貨量可望達到 3,300 萬台，較 2009 年成長 52%。

圖 3-2-4 台灣液晶電視出貨量



資料來源：拓璞產業研究所，2009/12

2009 年以來，由於台灣家電業者主要出口到美國、中國大陸和日本，其中美、日兩國在此次金融風暴均受創嚴重，導致家電產品需求疲弱，而中國大陸雖然有家電下鄉等擴大內需政策，但施行期間由 2009 年 2 月起開始，加上台灣廠商必須參加招標，打進其供應鏈及鋪貨均需要時間，故成效尚不明顯。截至 2009 年 11 月底止，台灣得標的家電及資訊業者僅有聲寶、櫻花、明基、唯冠、冠捷、燦坤、宏碁、華碩等 8 家。台商中標企業出貨量約為 10 萬台，已銷售並納入家電下鄉資訊系統的產品達 2 萬 7,409 台，銷售額超過 5500 萬元人民幣，其中冠捷在中國大陸的子公司捷聯生產的液晶電視，由於得標時間較早，且銷售區域遍及中國大陸所有省市，故銷售情況最佳，銷售量近 1.8 萬台，銷售額超過 4,410 萬元人民幣，佔最大宗；其次是櫻花的熱水器，銷售量超過 9,000 台，銷售額超過 1,000 萬元人民幣；明基及唯冠的液晶電視由於得是 2009 年 5 月得標，且銷售地區有限，故銷售量均尚未突破 50 台，而聲寶的電冰箱雖僅在河北省及北京、天津銷售，但銷售量仍有 248 台，銷售額也已接近 50 萬元人民幣，表現相對較佳。至於燦坤的微波爐產品，由於得標時間較晚、單價亦低，故在銷售量及銷售額方面，仍在起步階段。

家電下鄉的產品包含彩色電視機，其產品的上限價格為人民幣 2,000 元，且每戶每類家電下鄉產品補貼數量不得超過 1 台。因此產品售價落在人

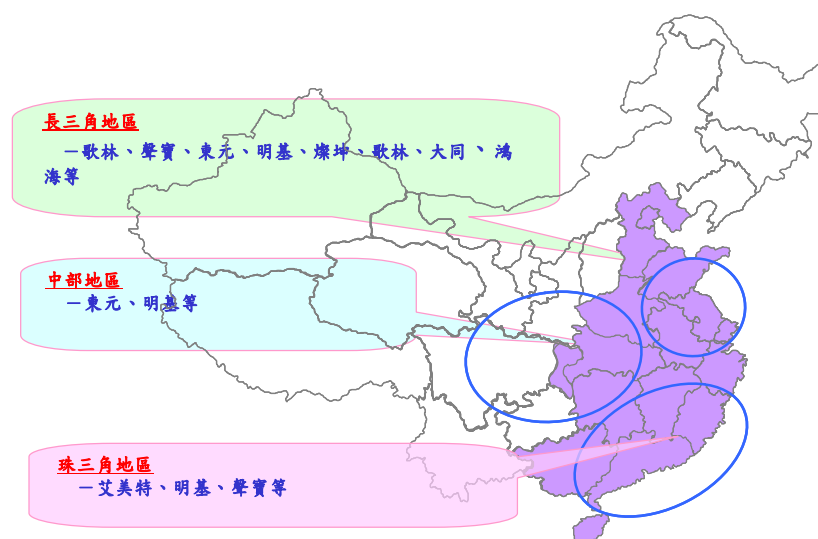


民幣 2,000 元的產品主要為 26~32 吋之中小尺寸液晶電視，使得中國市場 2009 年第一季單價較高的大尺寸電視需求動能不強。由於產品的銷售受到限制，使得中小尺寸面板持續缺貨，因此該尺寸的電視面板漲勢較大，32 吋電視面板價格於 2009 年 6 月下旬已經達到 200 美元，因此中國大陸電視業者表示，面板價格調升已造成整機成本壓力。在廠商的反應下，中國大陸財政部和商務部所發布最新彩電專案招標公告，新一波家電下鄉政策中，彩色電視產品的上限價格，將由原來 2,000 元人民幣大幅提升至 3,500 元人民幣，包括 37 吋、甚至 42 吋平面電視都可能考慮進入下鄉範圍，業者應密切注意政策動向。

以家電下鄉政策所帶動之銷售情況來觀察，可以發現受惠者主要仍為中國大陸自有品牌，顯示傳統家電通路難以切入。而一、二級城市對 Samsung、Sharp 等國外品牌的接受度高，台灣品牌的發展難度大。因此，以現有商業模式切入中國大陸家電品牌市場，並佔有一定的市占率，成功機率不高。

台灣家電業者進軍中國大陸市場，始於 1990 年代，燦坤於 1993 年在中國大陸深圳 B 股掛牌上市，聲寶亦於同年在天津設廠生產洗衣機，由於看好中國大陸高消費族群，2000 年以來，台灣業者紛紛以自有品牌切入中國大陸市場，並以長三角為佈局重點，大同以吳江、東元以南昌、聲寶以上海，歌林以南京為據點。以下將就台商拓展中國大陸市場之現況及經營模式做分析

圖 3-2-5 台灣家電廠商在中國大陸投資情況



資料來源：拓璞產業研究所整理，2010/01

表 3-2-3 台灣主要家電廠商在中國大陸佈局情況

公司名稱	投資年度	主要產品	中國大陸佈局區域
聲寶	1993	冰箱、液晶電視、電漿電視、洗衣機、電暖器、冷氣壓縮機、影音、空調	上海、昆山、北京、天津、河北、青島、東莞、惠州
大同	1998	液晶電視、電漿電視、微波爐、電鍋、數位多媒體影音播放器(DVR)	吳江
東元	2000	大尺寸 TECO 液晶電視	南昌、江西、浙江、江蘇、安徽、廈門
歌林	2004	OLEVIA 液晶電視	南京
明碁	1993	液晶電視	蘇州、北京、成都、福州、廣州、杭州、香港、濟南、上海、沈陽、深圳、天津、武漢、西安、鄭州
燦坤	1988	電熨斗、電風扇、吸塵器、煎烤器、咖啡壺、電飯煲、果汁機、微波爐	香港、上海、漳州
艾美特	1991	電風扇、電磁爐、換氣扇、小家電	深圳
奇美	2008	液晶多媒體顯示器(LCD TV)、液晶顯示器 (LCD Monitor)	深圳、上海
鴻海	2010	3C 家電通路	上海

資料來源：拓璞產業研究所整理，2010/01

### (一) 大同

大同公司於 1949 年首創大同電扇，開啟國產家用電器扉頁，於 2008 年邁入創業 90 週年，為台灣最老牌的企業之一，目前事業主體分為數位電子、電線電纜、重電與家電四大類，各事業主體按其佔整體營收比重由依序為：數位電子(43.70%)、重電(28.56%)、電線電纜(15.46%)、家電(12.18%)。由於台灣家電市場競爭激烈，大同特別著重於海外佈局，除了將生產據點延伸至越南及中國大陸之外，更將當地生產的產品回銷台灣，以因應國內市場韓國及中國大陸家電產品的低價競爭，並與歐美大廠合作進軍國際市場。

大同於 1998 年進軍中國大陸市場，目前在中國大陸有 5 個據點，在電子資訊事業方面，集中在江蘇省，設有大同電子科技(江蘇)有限公司，主要產銷新型平面顯示器、筆記型電腦、平面顯示板電話；大同家電(吳江)有限公司，生產的產品由早期的微波爐、電鍋、電扇、小家電、電腦 CRT 顯示器、主機板等，演進至 TFT 顯示器、平板電腦、液晶電視、PDP 等相關產品；在能源事業方面，設有大同電線電纜科技(吳江)有限公司，產銷新型電子元器

件：電力電子器件、光電子器件、汽車電子設備系統製造、寬頻接入網通信系統設備、電線、電纜、匯流排等，在家電事業方面，在廣東設有大同壓縮機(中山)有限公司，產銷製冷用壓縮機及其零組件，在馬達事業方面，設有大同(上海)有限公司，產銷交/直流電動機、發電機、變速機、變頻器、變壓器、可程式控制器(PLC)、馬達控制開關、控制盤及其組件、各式配電盤及配電器材、電機系統工程、空調系統工程、機床、數控機床等。

大同目前以吳江電子廠及微波爐廠為兩大家電製造據點，通路則以自行佈局為主，並於 2006 年 10 月起展開「TATUNG」自有品牌的銷售，主力商品包括液晶電視、衛星定位系統(GPS)、電鍋、數位多媒體影音播放器 (DVR) 等。在液晶電視方面，將以中國大陸市場高階消費者需求量大 37 吋及 42 吋為主，未來將複製大同服務站在台灣成功的經驗，拓銷中國大陸市場。

表 3-2-4 大同公司中國大陸市場投資佈局現況

公司名稱	合作方式	產品範圍	設廠時間	設廠地點	資本額 (千元新台幣)
大同(上海)有限公司	合資(持股 86.36%)	馬達、發電機、變壓器	1998	上海	700,244
大同電子科技(江蘇)有限公司	獨資	經營生產銷售各類電子產品	1999	江蘇	810,692
大同家電(吳江)有限公司	合資(持股 68.66%)	產銷微波爐、電鍋、電扇及其他小家電產品與周邊零組件，與機上盒及數位相框等	2005	吳江	105,318
大同壓縮機(中山)有限公司	合資(持股 79.89%)	壓縮機製造販售	2004	中山	363,258

資料來源：大同公司年報，拓璞產業研究所整理，2010/01

## (二) 聲寶

聲寶成立於 1962 年，以生產電源變壓器、電容器及各式家電產品起家，目前事業版圖橫跨數位家電、網際網路、筆記型電腦等高科技產業，以及保全、汽車銷售、服務業等領域，各事業主體按其佔整體營收比重由依序為：電子產品類 (50.01%)、家電產品類 (47.80%) 及其他 (2.19%)。

聲寶為第一家赴中國大陸投資的家電廠商，於 1993 年在天津產銷洗衣機，不過當年生產洗衣機的合資廠因財務問題已於 2002 年售出，目前天津設

有冰箱廠、昆山設有影音廠、蘇州設有零組件廠，可發揮生產鏈整合的優勢，目前以高階市場為主。鎖定中國大陸頂級消費層，以自有品牌「SAMPO」的高階液晶電視為主力商品。

表 3-2-5 聲寶公司中國大陸市場投資佈局現況

公司名稱	合作方式	產品範圍	設廠地點	資本額 (萬元美金)
新寶電機(東莞)有限公司	獨資	無線電話、冷氣機、洗衣機、電視機、返馳變壓器之生產、銷售及售後服務	東莞	2,724
新寶電器(蘇州)有限公司	獨資	彩色電視機、電視衛星接器、黑白監視器、無線電話、返馳變壓器之業務	蘇州	1,370
新寶企業(天津)有限公司	合資(持股96%)	電冰箱、空調機小型家電、冷凍櫃、洗衣機、抽油煙機、廚房用具及相關套件之製造、銷售服務售後業務	天津	4,850
北京新寶電器有限公司	合資(持股50%)	微波爐之生產與銷售及售後服務	北京	280
天津新洋電器有限公司	合資(持股34%)	經營洗衣機零件之生產、加工、裝配等業務	天津	88
瑞智制冷機器(東莞)有限公司	合資(持股46%)	冷媒壓縮機之馬達、空調機配件	東莞	755
聖邦貿易(上海)有限公司	獨資	有限公司家電產品之買賣	上海	65

資料來源：聲寶公司年報，拓璞產業研究所整理，2010/01

### (三) 東元

東元電機成立 1956 年，早期以生產馬達為主，目前已跨足重電、家電、資訊、電子、關鍵零組件等，集團於 2000 年進入中國大陸市場，於華北、華中、華南等地設有數十處產銷據點，生產產品從馬達、壓縮機、重電相關零組件乃至液晶電視等，所有產品皆為自產自銷，上中下游的資源完整，成品與組件並重，以提供大陸內需市場所需之完整服務。

東元集團以中國大陸為生產中心、台灣為研發及接单中心，加速與中國大陸生產基地的整合。目前東元在中國大陸以無錫馬達廠、南昌家電廠、東莞空調廠為三大生產基地，無錫馬達廠第一階段投資 8 億元新台幣，以生產中大型馬達為主，目標在成為全球最大工業用馬達廠。南昌家電廠以生產洗衣機、液晶電視為主，以差異性及特色產品打入中國大陸市場。東莞空調廠

是東元與製鞋大廠寶成在東莞合資成立，成立後第二年即開始賺錢，今後也規劃擴大投產規模。

表 3-2-6 東元公司中國大陸市場投資佈局現況

公司名稱	合作方式	產品範圍	設廠時間	設廠地點	資本額 (千元新台幣)
東莞東成空調設備有限公司	獨資	中央冷水機及工商用空調設備配件	1999	東莞	268,799
蘇州東元電機有限公司	獨資	馬達及發電機之產銷	2000	蘇州	143,255
霖冷凍機械(上海)有限公司	合資(持股22.21%)	從事中央系統冰水機組及箱型冷氣機及其零組件	2001	上海	
無錫東元電機有限公司	合資(持股82.35%)	馬達及發電機之產銷	2002	無錫	977,616
南昌東元電機有限公司	獨資	各種空調設備之產銷	2003	南昌	456,293
江西東元電機有限公司	獨資	繞線式電動機及水力發電機組	2005	江西	231,380
廈門東元科技有限公司	獨資	家電及重電產品之研究經銷	2006	廈門	20,590
蘇州源製冷設備有限公司		生產各種類型的製冷和空調機、熱交換器和配套產品		蘇州	
四川長虹東元精密設備有限公司		從事經營空調機用壓縮機之產銷業務		四川	
安台創新科技(廈門)有限公司	獨資	家電產品之經銷	2006	廈門	265,940
青島世紀東元高新機電有限公司	合資(持股85.14%)	螺桿式壓機、離心式壓縮機及離心式冰水機之產銷業務	2008	青島	265,504
福建東元精工有限公司	獨資	經營電動機與發電機及其零件、水泵之產銷業務	2007	福建	59,515
上海向勝機電商貿有限公司		空調設備、節能環保空氣淨化系統等之批發、佣金代理及進出口等業務		上海	

資料來源：東元電機年報，拓璞產業研究所整理，2010/01

東元並與國際大廠結盟在中國大陸生產。2003年與惠而浦、三菱電機及RHOSS及台灣本土的10餘家衛星工廠攜手赴中國大陸內地設立東元家電園區，投資額達新台幣10億元。此外，東元並為中國大陸內地家電廠“海信”貼牌OEM後回銷台灣。由於台灣目前的法例仍然限制進口中國大陸內地的空調整機，故東元是把“海信”牌變頻空調運至其在印度尼西亞的工廠組裝後，打上“海信”品牌進入台灣市場。



在自有品牌方面，東元於 2008 年第四季以“TECO”品牌液晶電視在中國大陸市場小量試銷，但成果不如預期。因此，東元於 2009 年斥資 6,000 萬美元在廈門建立年產百萬台液晶電視製造廠，其中 30% 的產量將主攻中國大陸及亞洲市場。目前東元也與中國大陸當地知名彩色家電業者接觸，洽談代工生產全尺寸液晶電視。

東元集團中國大陸佈局計劃完善，首先以集團核心事業重電技術搶攻當地市場，再以家電事業接棒，於華南、華中、華北地區逐步經營建設，2009 年年底集團旗下的『摩斯漢堡』，也正式挺進廈門市場，使東元在拓展中國大陸內需市場之整體佈局更形完備。

#### (四) 歌林

歌林於 1963 年成立，早年主要專注於台灣家電內銷市場，而在進入 40 周年時，全面更新了企業識別系統（CIS）以重塑歌林品牌形象，並以全球化、年輕化、活力化做為新家電主流來落實多品牌的經營策略；除了 KOLIN 自有品牌外，也於 2002 年時進行代理包括日本三菱家電、DENON 天龍與韓國三星家電，2003 年更跨足了醫療器材領域，代理德國 BEURER 健康產品。

歌林於 2004 進軍中國大陸市場，於上海成立關係企業歌林國際貿易有限公司，主要營業項目為家電產品銷售；至於南京的液晶電視生產基地，主要是由策略夥伴 Syntax-Brilliant、台灣的同濟及中國大陸通路商合資 5,000 萬元人民幣設立，於 2006 年 7 月投產，年產能 50 萬台，以 32 吋以上的液晶電視為主。

#### (五) 燦坤

燦坤成立於 1978 年，以代工 GE、飛利浦等國際大廠 OEM、ODM 起家，並在 1980 年成立了專攻小家電產品研發的家電生產部門，隨後又以 EUPA 自創品牌打入了國際市場，並獲得日本高達 65% 市佔率佳績。

為了降低生產成本，燦坤早於 1988 年即前進中國大陸、並設廠在廈門，又投入了 1.2 億美元打造漳州廠成為全中國大陸最大的小家電製造廠；另外，

亦於 2003 年時接下了中國大陸海爾集團的家電代工訂單。燦坤以擴大市場佔有率作為主要策略宗旨、不以自有品牌市佔率為先，其經營策略為 OEM、ODM 而後 OBM，並將兩岸分工模式定位為台灣進行集團的研發、教育訓練、財務、貿易中心，中國大陸則是生產製造中心。

表 3-2-7 燦坤實業中國大陸市場投資佈局現況

公司名稱	合作方式	產品範圍	設廠地點
廈門燦坤實業股份有限公司(廈門燦坤)	合資(持股 55.33%)	製造及銷售家庭電器用品	廈門
漳州燦坤實業有限公司(漳州燦坤)	獨資	製造及銷售家庭電器用品	漳州
優柏香港有限公司(優柏香港)	獨資	貿易接單及代理採購	香港
上海燦坤實業有限公司(上海燦坤)	合資(持股 62.50%)	製造及銷售家庭電器用品	上海
廈門燦坤科技有限公司(燦坤科技)		製造及銷售通訊電子產品等	廈門
漳州燦坤南港電器有限公司(南港電器)	獨資	製造及銷售家庭電器用品	漳州
上海燦星商貿有限公司(上海燦星)	合資(持股 99.00%)	銷售家庭電器用品	上海
廈門燦星商貿有限公司	合資(持股 95.00%)	日用百貨、家電等批發零售	廈門

資料來源：燦坤實業年報，拓璞產業研究所整理，2010/01

## (六) 艾美特

艾美特電器成立於 1973，1991 年在深圳設立生產基地，並自 1997 年開始以艾美特品牌進軍中國大陸市場，目前除了已是中國大陸最大家用電風扇製造商，亦是全球最大家用電風扇生產中心，產品除內銷中國大陸市場外，並外銷至美國、日本、韓國、加拿大、德國、法國等 60 多個國家和地區，且並與包括東芝、三洋、三星等 10 大國際知名品牌，具有長久合作關係。

艾美特深耕中國大陸市場，不斷擴大其品牌推廣力度，並取得了豐碩的成果，陸續獲得“中國名牌”、“最具市場競爭力的品牌”等多項榮譽稱號，成為中國大陸家用通風電器具的第一品牌，2006 年，艾美特更被世界品牌實驗室評為中國大陸 500 強最具品牌價值的企業，2007 年品牌價值高達 12.61 億，2008 年榮獲“中國馳名商標”，在短短 18 年間，連續數年電暖氣市場佔有率第一，電風扇市場佔有率第二，迅速成長為中國大陸精緻小家電的代表品牌。



## (七) 奇美

「奇美實業廠」於 1953 年創辦於台南市，為台灣最早期的塑膠加工業者之一，1959 年正式創立了台灣第一家壓克力板的「奇美實業股份有限公司」。1997 年，奇美自傳統石化產業跨進 TFT-LCD 產業，並在 2002 年成立集團內第一家公開上市公司--奇美電子，以及新視代科技股份有限公司。

新視代科技是由奇美實業百分百轉投資之公司，初期從事 OEM/ODM 業務，以出貨至歐美及日本市場為主，2003 年開始代銷推出以 Polyvision、Polyview 與 CMV 為名的多媒體液晶顯示器、液晶顯示器，正式跨足自有品牌經營。2006 年時，奇美集團因應垂直整合光電產業體系趨勢，將自有品牌業務授權由新視代科技完全主導，並以其負責全球營運工作、正式跨足消費電子產業，也對外以「CHIMEI」作為統一品牌名稱，正式以嶄新品牌識別系統進軍消費性電子市場。新視代科技除了負責 CHIMEI 奇美品牌的全球銷售，同時亦是 CHIMEI 奇美自有品牌的主要設計、研發、生產單位，主要致力於液晶多媒體顯示器(LCD TV)及液晶顯示器 (LCD Monitor)的生產。

2008 年 5 月，奇美於「2008 亞洲(廣州)平板顯示產業博覽會」上，正式宣告進入中國大陸市場，目前已在深圳成立了新視代貿易(深圳)有限公司，與上海分公司。

## (八) 明基

明基電腦成立於 1984 年，並在 1989 開始生產 CRT 顯示器、1997 開始從事液晶顯示器和 GSM 行動電話生產，其後更名為明基電通、明基電通，於 2001 年宣布 BenQ 自創品牌，正式與代工製造業務分割，同時英文公司名稱亦變更為 BenQ Corporation，又以「享受快樂科技」做為品牌定位、以「數位時尚網路產品」做為核心發展概念，目前主要的產品與技術涵蓋了數位媒體、電腦系統及周邊、網路通信等數位匯流之 3C 領域，包括數位投影機、液晶顯示器、數位相機、Joybook 筆記型電腦、液晶電視、行動通信產品、電腦周邊產品等多元化產品。

1993 年明基電通開始投資蘇州新區，並陸續建立大規模製造基地、研發中心與行銷團隊，1997 年開始全力拓展中國大陸市場，2001 年底於蘇州召開了 BenQ 新品牌全球發佈會，2005 於北京宣佈正式進軍中國大陸 PC 市場，目前 BenQ 品牌在中國大陸已具有知名度。

表 3-2-8 明基電通中國大陸市場投資佈局現況

公司名稱	合作方式	產品範圍	設廠地點	資本額 (千元新台幣)
明基逐鹿軟件(蘇州)有限公司(GSS)	合資(持股 98.82%)	計算機輔助設計、製造、工程系統及其他計算機應用系統	蘇州	400,892
明基電通有限公司(BQC)	合資(持股 98.65%)	研究、發展、生產計算機軟、硬體及提供產品售後服務	蘇州	1,314,400
明基上海倉儲有限公司(BQIs)	合資(持股 98.65%)	倉儲及電子產品銷售	上海	32,860

資料來源：明基電通年報，拓璞產業研究所整理，2010/01

明基挾著其在資訊商品的優勢，在中國大陸市場上有著不錯的成績表現，近兩年也積極拓展中國大陸的液晶電視市場。為避免和中國大陸本土電視品牌的強碰，明基初期的經營模式主打 IT 通路及電視購物，其液晶電視結合資訊商品在 IT 通路賣場如百腦匯做品牌專門店的展示銷售，同時也在電視購物上做促銷，而在銷售區域上也主攻華東及華南地區如上海、蘇州、福建等；不過近期明基也開始尋求與國美、蘇寧等合作的機會，其商品也在大潤發等量販店銷售，積極擴大通路市場以提升銷售成績。

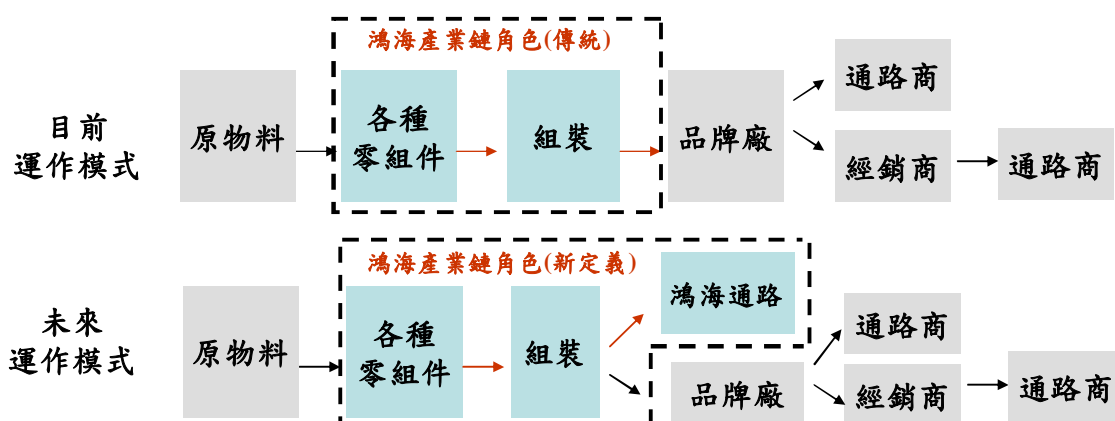
## (九) 鴻海

鴻海於 2009 年公布“萬馬奔騰”計劃，將在 3 年內於大陸發展萬家連鎖 3C 門店，萬店構架將包括：鼓勵旗下員工返鄉設點、採取加盟店模式、拓展三、四級城市市場、賽博數碼加速擴點、與德國麥德龍集團聯手設點、與異業結盟開設店中店、發展 B2C 電子商務等。

2010 年 1 月，中國大陸政府正式批准其德國零售巨頭麥德龍旗下梅地亞家電超市(MediaSaturn)與鴻海集團設立合資公司，由麥德龍擁有 75% 的股權，負責公司營運及戰略方向制定；鴻海擁有 25% 的股權，主要提供市場進

入的支援，未來將在上海開出首家單體家電賣場，並計劃5年內在全國開出100家以上的門店。麥德龍集團於1995年進入中國大陸市場，目前共有38個零售商場，故鴻海的策略便是在一、二級城市，將主導權交予有成熟經驗的合作伙伴，銷售一線品牌代工伙伴的產品，避免與中國大陸連鎖通路兩強蘇寧、國美正面抗衡；至於在其他領域，如三、四級城市、加盟店、電子商務方面，則大力發展自有品牌的通路，力推其強大代工實力基礎所生產的白牌產品。隨著鴻海進軍中國大陸連鎖家電通路市場，對於台灣家電業者提升在中國大陸市場的品牌知名度及銷售額，將有所助益，

圖 2-2-6 鴻海創新營運模式



資料來源：拓璞產業研究所，2009/05

### 三. 外商(韓商)佈局中國大陸家電市場現況

韓商在中國大陸市場的經營，主要在1992雙方建立正式外交關係之後，儘管進入中國大陸市場的時間落後於日資企業，但卻有後來居上之勢，尤其是三星電子及LG電子透過積極的在地化策略，順利打開韓國家電產品的品牌知名度，並在中國大陸市場佔有一席之地。

韓國企業進軍中國大陸內需市場，極其強調事前的市場調查、在地化(Localize)及高技術化策略，包括研發在地化、生產在地化、市場在地化、人力資源在地化，組織在地化、資金籌措在地化、行銷通路在地化等。所謂的在地化，通常意指在海外投資的分公司，化身為當地國企業，以獨立經營的方式立足於當地社會的過程，其主要目的在於調配當地的原材料、零組件、

技術、資金、人力等經營資源，擬訂適合當地市場的經營策略，並建立符合當地情況的組織架構。

表 3-2-9 三星電子及 LG 電子在中國大陸投資現況

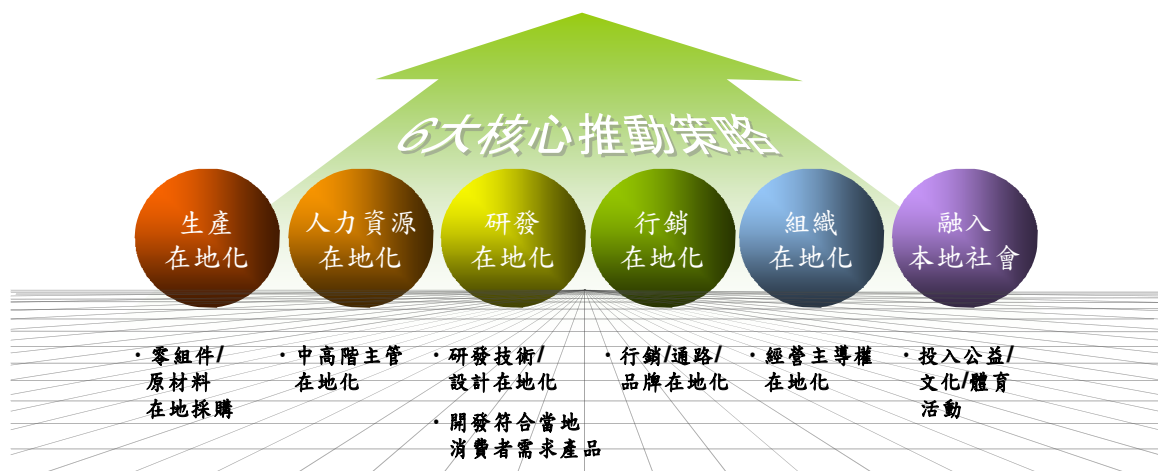
單位：萬名，億美元

公司	投資年度	主要產品	員工人數	累計投資金額	2008年銷售額	出口比重	投資企業數
三星電子	1992/4	半導體、IT 產品、數位影音產品、手機、彩色電視、家庭劇院、空調、電冰箱、洗衣機等	5.4	35	280	70%	12 個生產法人(產品工廠)、6 個分公司(地區行銷業務)、5 個技術研發和 1 個設計中心
LG 電子	1993/10	手機、彩色電視、家庭劇院、空調、電冰箱、洗衣機、乾衣機、微波爐、吸塵器、中央空調、電腦及配件、安防系統等	3.6	20	100	80%	13 個生產法人(產品工廠)、5 個分公司(地區行銷業務)、5 個技術服務中心、3 個研發和 1 個設計中心

資料來源：各公司網站，拓璞產業研究所整理，2009/09

圖 2-2-7 韓商進軍中國大陸市場的主要策略：在地化

目標：實現中國成為第二個內需市場



資料來源：拓璞產業研究所整理，2009/09

在地化程度的高低，可取決於母公司與分公司的集權及分權情形，一般而言，初期為了節省成本，在生產、原料採購、中低階人力方面，是在地化比重較高的部分，但是行銷、財務、經營管理自主權，通常仍掌握在母公司手中，之後隨著當地市場規模的擴大，分公司營收成長後，使其資金籌措在地化的能力提升，減少由母公司挹注的情形，且經營管理的自主權將日益提升，中高階人力聘用本地人的比重也會提高，成為名副其實的在地化企業。

根據研究調查結果顯示，跨國企業在地化程度的高低，與其企業規模、進入當地市場時間長短及母公司策略等，有相當大的關係，因此，本研究選擇三星電子及 LG 電子進行個案研究，試圖藉由分析其策略佈局與推動模式，尋找出值得台商借鏡之處，以做為台商進軍中國大陸家電市場之參考。

## (一) 三星電子

### 1. 市場策略

三星電子自 1993 年正式進入中國大陸市場以來，便以“名品 TV”為訴求，持續維持其優質（Premium）產品策略，並以中產階級以上的新貴族為其主要銷售對象。2000 年以來，三星電以手機切入中國大陸內需市場後，更加堅持高階品牌形象，因此，在家電產品方面，主要以雙門冰箱、液晶電視（液晶電視）、LED TV 等高階產品為主力，希望將高品質、優質設計、高價品牌的印象，深植在中國大陸消費者的心目之中。2008 年北京奧運期間，三星電子更以“Top Sponsor”之姿，擴大了其在中國大陸中高階客層，乃至一般民眾的品牌認知度，並且開始切入中高階產品市場。

不過，三星電子在中國大陸市場的銷售策略，始終非常強調利潤，而在全球金融風暴的衝擊之下，使得特別三星電子在 2008 年第四季出現首次虧損，當季營業虧損達 7.7 億美元，使其全球佈局策略瞬間收縮，全面採取保守策略，中國大陸市場也不例外。2008 年三星電子在中國大陸地區的營收約達 280 億美元左右，佔其全球銷售額的 30%。

落實到實際作法上，首先便是縮減成本，像是三星電子中國大陸地區總裁及其他高級經理人便減薪 20%~30%，出差時改坐商務艙。其次是採取守



勢，在企業內部管理方面，將整個季度劃分為細小時段，在小時段內進行預測，提出相對應的經營和計畫，並且聚焦在提升本身競爭力，儘量避免與中國大陸業者直接競爭，因此，市場競爭力較強的產品線比如液晶電視，便採取是按兵不動、靜觀市場的策略，而市場競爭力較弱的產品線，如白色家電，就完全比照損益表，不賺錢的店堅決不進，直接採取部分撤櫃的策略。

然而，隨著三星電子在 2009 年第一季營收快速恢復，實現淨利 4.58 億美元，成功擺脫 2008 年四季的虧損局面後，三星電子對中國大陸市場的經營理念，轉變為：實現“一等化”，亦即三星電子旗下的所有產品，在市場佔有率方面都要排名第一。目標是 3 年內三星白色家電各產品都要成為第一品牌。行銷系統在“損益”指標之外，增加了“銷量”考核指標。也就是說，現在三星電子不僅要利潤，還要銷量。

不過，目前三星電子各家電產品線在中國大陸市場的表現，離“市場佔有率第一”的位置仍有相當距離，表現最佳的液晶電視，2009 年上半年零售量為 40 萬台，市場排名第 9 位，相較於中國大陸地區銷量第一的品牌約 150 萬台的零售量，差距接近 4 倍；而三星白色家電各產品線的銷量，也尚未進入主流品牌之列，冰箱和洗衣機都在十名左右徘徊，空調產品則尚未進入前十名，表現相對遜於 LG 電子。

## 2. 行銷策略

韓國家電企業對各個產品採用行銷管理者責任制，對各個地區採用行銷員責任制。韓國家電企業將城市、城鎮、農村分為一、二、三級市場，針對不同市場提供不同的產品及採用不同的行銷策略。在開始進入中國大陸的時候，韓國企業多在上海、北京等大中城市布點，在取得市場主動權之後再向二三級市場擴張，以點帶面地穩步發展。韓國家電企業的通路除採用傳統的銷售形式外，在一些較大城市比如北京、上海等地建立自己的專營連鎖店。在一些地區採用非常靈活的中間商和百貨商廈兩條管道戰略：以中間商為主經銷，以百貨商廈為產品展示地，以提高產品品牌知名度。

三星電子的在中國市場的行銷策略以“低調”著稱，並且以高階產品為行銷主力，不過由於中國大陸消費水準尚未充分達到其產品的高階定位需

求，所以在北美、歐洲、中國大陸三大重點市場中，對中國大陸投入的行銷資源遠不如前兩者。對於中國大陸“家電下鄉”政策，三星電子也採取相對保守的策略，因此與“家電下鄉”失之交臂。根據奧維資料調查公司的統計，2009年上半年，三星電子在中國大陸地區的液晶電視銷量僅40萬台，低於2008年同期的62萬台。

為了改善此一現象，積極因應家電下鄉政策以搶佔市場份額，三星電子目前針對各產品線，基於競爭力及獲利性的考量，選定手機等部分產品，做為其進軍中國大陸中低階產品的敲門磚，預計在2009年下半年起，積極參與家電下鄉所聚焦的農村市場，只是為了維持三星電子的優質品牌形象，在行銷上仍將特別強調三星電子的產品是“中低階產品中的優質產品”。

### 3. 品牌策略

三星電子以“三星數位世界 (Samsung's Digital world)”為口號，打造其數位世界領導品牌形象，有別於崇尚專業分工的歐美品牌，大都將廣告委由奧美、智威湯遜、麥肯等專業廣告公司製作，三星電子的廣告主要交由旗下的三星廣告有限公司來企劃執行，以便更確實掌握其產品的特點，尤其是產品背後所代表的三星電子發展方向和企業文化，扮演真正的品牌管家角色。

三星電子早期的產品設計往往都是以外觀為訴求重點，近年來則以提升品牌知名度為核心課題，因此，與客戶間的互動界面，以及個人化的使用需求，便成為基本的設計重心。三星電子早於1971年即已引進設計人才，1983年將TV、音響、家電部門的設計人力統合成立為“設計室”後，該組織的規模即不斷擴大，至2001年其位階更調升為直屬於CEO的“三星電子設計經營中心”，並導入最高設計執行長 (CDO; Chief Design Officer) 的制度。

為了能提出優秀的新產品企畫方案，三星電子的設計經營中心會針對不同地區進行分類，選定該地區將集中供應的消費群，研究其生活方式，然後投其所好開發出符合其需求的產品。通常，三星電子設計人員會與這些消費者相處一週，對其進行充分瞭解，然後提出好的產品企畫案來。為了形成全球化的設計網路體系，三星電子已陸續在洛杉磯、舊金山、倫敦、東京、上海等地成立設計研究所，這些研究所直隸屬於設計經營中心，主要功能在於



調查當地消費者的生活、工作情況，當地設計潮流，人口性別特點、消費特性等，以設計開發出適合當地消費者的產品，並汲取國際美學設計趨勢的重要養分與三星電子總公司進行交流。

### **(3) 投資策略**

三星電子在中國大陸的投資基地，主要集中在華北和天津、華東的江蘇、華南的廣東等地，在中國大陸的各生產基地主攻一類產品，而全部的生產基地則涵蓋了所有黑色家電、白色家電和其他消費電子產品。其合資對象基本上是中國大陸本土家電行業中一些已經沒落的品牌，例如香雪海等。

## **4. 產品策略**

由於韓國家電產品相對於歐美及日系國際品牌仍屬弱勢，因此韓商主要採取本地生產、本地銷售，零組件在地化的策略，降低成本及價格，以相對於中國大陸本土品牌明顯的技術及價格競爭優勢，切入中國大陸家電市場，對中國本土產牌和其他國際品牌形成威脅。

三星電子自 1993 年以合資形式進入中國大陸以來，除液晶面板等核心零組件之外，基本上實現了整機和零組件的配套生產，目前三星蘇州廠便有 3 條洗衣機生產線、7 條壓縮機生產線，優異的製造能力使其在成本控制方面不亞於中國大陸本土企業，相較於中國大陸本土品牌和國際品牌，三星電子的冰箱甚至比中國大陸國產冰箱還低 10%，相當具有價格競爭力。

## **5. 人才策略**

三星電子在中國大陸約 5.4 萬名員工中，生產職及管理職分別有 99% 及 96% 以上都是中國大陸本地人，積極培訓當地熟練的技術人才、中堅幹部及高階管理人才，並在主要生產基地設立教育中心，提供職員、管理人員、核心人員相關的基本教育、技能教育等，以確保留住優秀人才。此外，三星電子也特別選拔出當地核心人員至三星電子韓國總部進修，致力於培育其成為名符其實的“三星人”。

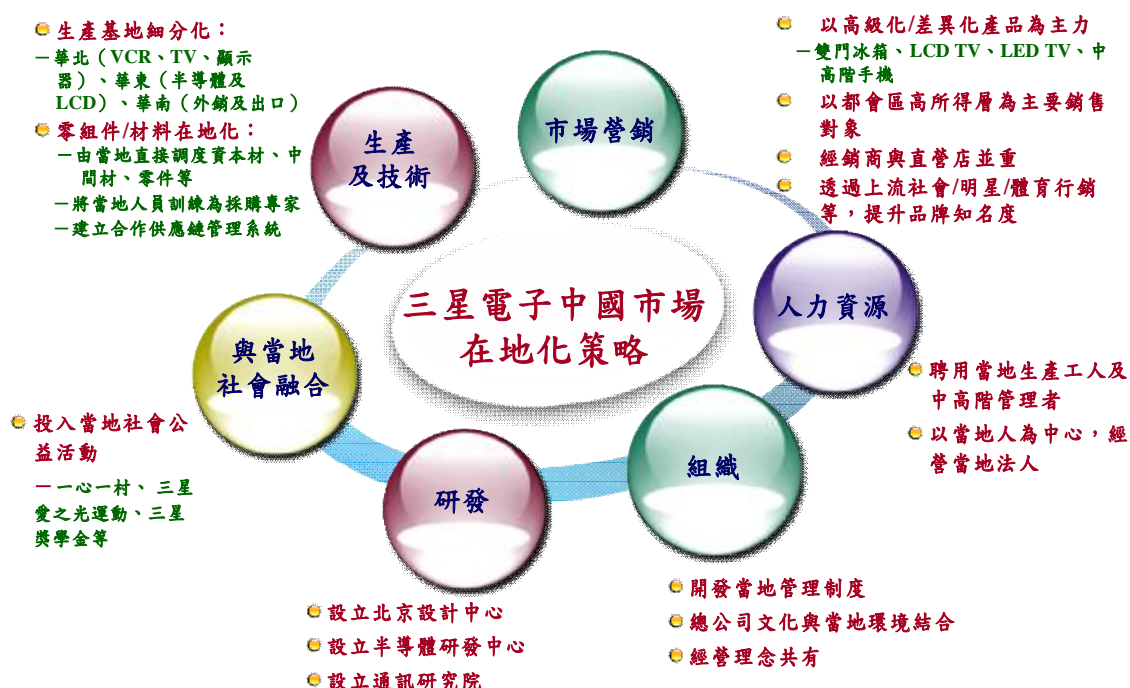
## 6. 在地化策略

三星電子在中國大陸市場的在地化策略，包括研發、生產、採購、銷售、管理、人才等經營全盤的在地化。2005年起，三星電子更基於“在中國的三星”、“中國企業三星”為理念，將中國大陸分公司的名稱由三星中國，修改為中國三星，徹底傳達其在地化的決心，並將中國大陸視為其第二個內需市場來經營，企圖要在中國大陸建設出第二個三星電子，並將韓國總部的研發、設計、採購、製造、銷售到人才培育體系，全部複製到中國大陸。三星電子大中華區總裁朴根熙的名片上，更印上了“受中國人民愛戴、貢獻於中國企業”，會客室牆上則掛著中國大陸國旗，不明究理的人，可能還無法察覺到這是一家韓國企業。

由於中國大陸政府已宣布，針對非尖端部門的外資企業，自2012年起將把所得稅由現有的15%，調至與本土企業相同的25%，對於外資企業的勞資、環保問題的法規也更為嚴格，更促使三星電子不斷加強其在地化策略的推動力道。

為了取得中國消費者的認同，三星電子也將社會貢獻列為其在地化策略的重點，陸續在中國大陸市場推動“一心一村”運動，將三星電子在中國大陸的分公司、合資法人等，與農村進行一對一的連結，提供各種支援活動。此外，三星電子也在中國大陸17個主要大學提供“三星獎學金”，並於2007年起推動“三星愛之光”活動，每年提供約2,000名左右免費的白內障手術服務，主要以偏遠地區及貧困人口為對象。三星電子中國大陸市場深耕策略，不但強化了中國大陸員工的向心力，並得到中國大陸消費者的認同，連續榮獲“中國100個最具價值的消費品牌”第1名、“中國最受尊敬的企業”之一、“大學生最希望應聘的企業”之一等殊榮。

圖 3-2-8 三星電子進入中國大陸市場之在地化策略



資料來源：拓璞產業研究所整理，2009/09

## (二) LG 電子

根據 LG 集團的營運報告，2008 年 LG 集團總營收將近 30%，約 250 億美元來自中國大陸分公司的貢獻，其中又有 80% 是出口至中國大陸以外的國家，也就是說沒有中國大陸的話，LG 所需的出口量將無法生產，因此，中國大陸對於 LG 的全球化策略佈局，可說是佔有舉足輕重的地位，事實上，中國大陸對於 LG 的重要性不僅止於市場，還逐漸成為其全球化策略中心。目前 LG 電子在中國大陸地區擁有 15 個分公司，約 3 萬 5000 名員工。

### 1. 品牌策略

LG 電子進入中國大陸市場始於 1993 年，以“金星社” (LG 電子的前身) 的名義於廣東省惠州市投資 350 萬美元，建立了一個生產光碟機和光碟機儲存產品的工廠。之後，並以金星品牌的電視機進入中國大陸家電市場。不過，由於在中國大陸市場，與金星品牌相同或類似的產品或商號很多，因此受到品牌不易於識別的問題困擾。當時，樂喜金星已涉及化學、通信、能源、電子、金融保險、機械製造等許多產業，並已在美國、德國等地設立了工廠。

因此，在 1995 年，第三任董事長具本茂將集團的名稱由“樂喜金星 (Lucky Goldstar)”改為“LG”，以樹立更加鮮明的企業形象，加快全球化步伐。中國大陸的金星社也因而變為今日的 LG 電子，品牌 CI 標識換成一張用 LG 字母組成的親切笑臉。1999 年起，LG 電子將“數碼創導 (Digital LG)”訂為其 21 世紀的發展方針，致力將 LG 轉型為一家數位電子領先企業。除了品牌標誌的變革之外，LG 集團的經營策略也同時進行重大變革。當時，具本茂提出了“跨越 2005 年”計畫，希望藉此由韓國國內的領先企業，轉變為全球的領先企業，為保持 10 年營業額的高速成長，LG 集團將其海外銷售額由 1995 年的 30%，提升至 2005 年的 50%。在此一計畫下，中國大陸便成為帶動成長的主要策略地區之一。

## 2. 投資策略

由於看好中國大陸，LG 電子在 1995 年於北京設立了總部，並由曾經帶領 LG 電子開拓了第一個海外市場（美國）的銷售總經理盧庸嶽出任中國大陸地區首任 CEO，LG 電子在中國大陸的投資步伐開始加速。

在 1995 年至 2003 年的 7 年間，LG 電子先後在瀋陽、天津、長沙、南京、泰州、上海、昆山、秦皇島、青島等地投資建立了十多個工廠，產品包括空調、空調壓縮機、CRT 彩電、微波爐、磁控管、冰箱、冰箱壓縮機、洗衣機、LCD 顯示器、LCD 電視機、PDP 模組、PDP 電視機、DVD、移動記憶體等，涉及了家電、通訊、消費電子、半導體所有領域，目標是 2005 年在中國大陸實現 100 億美元的銷售額，同時進入中國大陸家電行業的前三名，主要產品市場佔有率排名第一。100 億美元的銷售目標已於 2004 年達成，目前 LG 電子在中國大陸市場的銷售額仍然維持此一水準，LG 空調、洗衣機、冰箱則進入中國大陸市場市佔率排名第三，在高階 TV 市場，也有不錯的表現。

## 3. 經營策略

LG 電子針對中國大陸的經營策略，主要可歸納為集中化、在地化、專業化等三大方向。隨著中國大陸經濟的快速發展，市場需求也逐漸走向高品質化，因此，LG 電子的產品群，主要集中在高階系列。由於全球主要品牌

業者均已進入中國大陸市場，加上為數眾多的本土品牌，每年推出的新產品目不暇給，中國大陸市場事實上已呈現無限供給情形，競爭之劇烈可見一斑。因此，LG 電子透過強調 LG 電子在品質、技術、服務等方面的獨特之處，進行進入中國大陸內需市場的差異化區隔，並且採取與中國大陸本土企業的合作的競合策略，以達到雙贏的目的。

雖然，隨著海峽兩岸關係的緩和，中國大陸+台灣（China+Taiwan）所形成的“Chinwan”勢力，對於韓國企業造成相當的威脅，但是同時兼任中國大陸地區韓國商會會長的 LG 電子中國地區總裁禹南均認為，由於中國大陸本土企業國際化程度仍低，若要進入國際市場，可以借助於韓國企業的全球網絡佈局，以及克服關稅障礙方面的許多經驗，因此，韓國企業與中國大陸企業仍然可以成為親密的事業夥伴。

#### 4. 市場行銷策略

LG 電子對於中國大陸市場的經營始於 1993 年，儘管當初著眼於降低出口成本，但從投資中國大陸市場之初，LG 電子就沒有把中國大陸只當作一個“海外製造基地”，而是一個具有戰略地位的市場。因而，LG 電子在中國大陸的經營策略都具有長遠考量。隨著中國大陸由世界工廠的角色轉換為世界市場，中國大陸政府將經濟結構由出口導向轉為出口與內需均衡發展之後，中國大陸的內需市場成為跨國企業的兵家必爭之地。

在中國大陸市場，中國大陸本土品牌很強大，加上其他外資企業的競爭，LG 電子可說是腹背受敵。巨大的競爭壓力及急於躋身行業前列的發展目標，使得 LG 電子初期採取低價及“成本領先”策略，以擴大銷量和市場佔有率。例如，1998 年 LG 電子天津廠的壁掛式空調生產成本控制在 3000 元人民幣，櫃式空調生產成本控制在 4000 元人民幣，專為中國大陸市場設計的微波爐成本控制在 300 元人民幣，均低於中國大陸同類產品。2002 年，LG 更發起了一場空調價格戰，將價格直接調降 30%~40%，使得 LG 空調當年的市佔率便躋身第一線。

此一“戰略性虧損”的低價切入策略，讓 LG 電子在中國大陸市場上的銷售迅速成長。不過，低價策略只是 LG 電子快速切入中國大陸市場，並且



建立品牌知名度的權宜之計。2000 年之後，LG 電子的投資方向明顯開始著重在消費電子類的高階家電產品。2001 年，LG 電子在中國大陸推出電漿電視（PDP TV），並以“數碼創導 LG（Digital LG）”作為 LG 品牌宣傳的新口號，陸續推出 PDP TV、LCD 顯示器、手機、DVD、移動記憶體等數位電子產品，並設立了相關生產工廠，此外，更於 2002 年在中國大陸設立了研發中心，著重於資訊與通信、數位電視、數位媒介及數位設計四大領域的研究。

2002 年 LG 電子中國大陸地區的營收達 40 億美元，較 2001 年成長了 48%，為 2000 年的兩倍，各類家電產品全部進入了市場的第一線。由於在中國大陸市場的突出表現，盧庸嶽也在 2001 年晉升為 LG 電子副會長，由掌管中國大陸市場的負責人擔任 LG 電子的“第二把交椅”，也顯示出 LG 電子對中國大陸市場的重視程度。

儘管 LG 電子逐漸將市場重心轉移至高階產品，但是直到 2003 年，LG 電子在中國大陸仍然沒有捨棄令其佔有較大市場率的中低階產品。LG 品牌定位的搖擺不定也讓 LG 電子面臨考驗，當時，LG 電子採取雙管齊下策略，針對新的高階產品，取信少部分高收入者，一般普及性產品則為普通百姓服務。不過這種“魚與熊掌兼得”的如意算盤並未能實現。LG 電子在中國大陸的銷售額達雖然提前於 2004 年達到 100 億美元的目標，但是獲利指標卻不理想，不僅在 LG 集團表現最差，家用電器部門還出現虧損。

2004 年起，中國大陸家電市場也悄然發生變化，逐漸形成了由中國大陸本土品牌和外資品牌平分天下的市場格局。而 LG 電子給人的印象還停留在“親切、在地化”的層面，與其在中國大陸市場的地位並不匹配，因此，LG 電子的中國大陸策略也面臨轉型，首任 CEO 盧庸嶽也在這一年光榮退休，由曾任 LG 電子天津工廠總經理的孫晉邦接手。

孫晉邦上任後，致力於提升 LG 電子在中國大陸品牌形象，希望藉由提升 LG 的品牌形象，使其從一個大規模消費電子廠商，成為頂尖消費電子技術巨擘，實現“一等 LG”的目標，並且訂下了 2005 年的銷售目標 150 億美元、成長率達 50%，3 年內旗下企業的全線產品必須進入行業三強的高規格目標。因此，2005 年 LG 電子投入 90 億美元鉅資用於尖端技術領域，重點

發展平面電視和 3G 新一代行動電話等中期業務，以及以網路家電為代表的未來業務。LG 電子開始擴大一線行銷網路，加強銷售力量，透過創新活動培育“Right People”，甚至包括孫晉邦在內的高級主管，都要去參加以現場為中心的經營活動。

同時，韓國 LG 集團總部也開始推行新的“藍海策略”，由原本的“成本領先”轉為“差異領先”，亦即透過領先的高端技術和產品開闢“無競爭”的市場，取得更好的利潤。雖然仍然否認會放棄大眾市場，但是隨著中國市場競爭的加劇，原有的價格戰已經很難再為企業帶來利潤，因此，LG 電子明顯轉向高階產品，不過，策略調整後的 LG 電子在中國大陸的銷售額明顯下滑，在轉型的關鍵時刻，2006 年起，LG 電子由禹南均接任孫晉邦，統整中國大陸市場業務。

禹南均於 1974 年便進入 LG 電子，任職於出口部門，之後歷任歐洲地區總裁、北美地區總裁，並於 2000 年起接掌 LG 電子數位顯示器及媒體事業部，於 2006 年擔任中國地區總裁，在 LG 電子的三大重點市場均有豐富的營運經驗，長達 20 以上的海外經營歷練，使其給人相當幹練的印象。禹南均在執行“藍海戰略”方面，較孫晉邦更為果敢和堅定，將 LG 電子由產品開發、設計，事業模式、市場策略及企業人才等各方面都進行了全面調整。在產品方面，LG 電子以選擇與集中原則，開始收編在中國大陸的產品線，包括類比電視、微波爐、吸塵器等一般性家電產品業務開始退出中國內需市場競爭，轉為出口，中國大陸內需市場經營重點放在具有國際競爭力的手機和 PDP、液晶電視及高階家電產品。

此外，LG 電子開始在中國大陸強化差異化領先產品的研發和推廣，LG 電子開始將時尚設計的產品融入中國大陸消費者的生活中，並在中國大陸樹立起“時尚設計與智慧科技”相融合的高階品牌形象。例如，借重於 LG 本部強大的設計與研發實力，LG 電子在中國大陸市場推出了具有“盛唐紋”獨特時尚設計的 LG 家電，便帶動了“藝術家電”風潮，使得眾多企業紛紛效仿，LG 電子的品牌形象也由白色家電的代名詞，逐漸轉變為高級家電的代名詞。



此一調整逐步奏效，2007年LG電子在中國大陸的銷售額再次恢復到100億美元，但產品結構已和過去完全不同，利潤也迅速增加。2005年LG電子在中國大陸業務中，白色家電佔比達60%，到2007年只佔不到20%，而80%的銷售額則來自手機和數位電視。

過去3年間，LG電子在中國大陸積極推動轉型策略，成功塑造出“LG Premium（優質的LG）”形象，其在中國大陸生產的製品也逐漸由出口為主轉為供應內需市場，並以開發符合當地市場需求的高階（Premium）產品為主力，2008年LG電子在中國大陸地區的營收維持在100億美元左右，目前其在中國大陸銷售的產品有70%均屬於高階系列。

禹南均上任以來，LG電子以所得在1萬~3萬元人民幣、約佔中國大陸市場30%的中高所得人口為其主要銷售對象，持續推出高階系列產品，像是大型數位影像家電、直立式空調、雙門冰箱、不鏽鋼滾筒（Drum）洗衣機等，尤其在2008年北京奧運前後，預期大型數位影像家電市場的擴大，LG電子特別以50吋以上PDP TV、42吋以上液晶電視為主力加強行銷，並且利用在中國大陸創下收視熱潮的韓劇大長今，進行韓流行銷，並以大長今一劇女主角李英愛擔任產品代言人，除了在報紙、電視、網路刊登廣告外，並邀請李英愛參加新產品發表會，強化其產品的品牌認知度。

不過，為了因應中國大陸政府的家電下鄉政策，有別於日本家電業者及三星電子採取保留態度，LG電子採取積極參與的作法，儘管LG電子向來聚焦在42吋以上的大型液晶電視產品，但是由於判斷家電下鄉是一大商機所在，LG電子特別針對32吋及37吋產品進行佈局，因而在2009年6月的彩電下鄉招標中，成為中標產品型號數量第二，中標區域第一的外資彩電品牌，主要包括了4款液晶電視，覆蓋了全國26個省、市和自治區的大部分農村地區，其中，LG 37LH20R更成為中標外資品牌中唯一37吋液晶電視產品。目前，LG電子在彩電方面的策略，也轉為高階產品與普及型產品並重的兩極化策略。

此外，在首次納入招標範圍的微波爐產品名單中，也有7個型號LG產品順利入圍，中標地區包含北京、河北省、黑龍江省等8個重點省區，加上

之前中標的 2 款空調產品、4 款洗衣機產品和 10 個型號的手機產品，LG 電子在“家電下鄉”產品招標中成績斐然。誠如 LG 電子中國大陸地區總裁禹南均所言：LG 電子以中高階產品為主的策略原則不變，但是若看到機會，即使是普及型的市場，LG 也會採取攻擊性的策略，證諸 LG 電子因應家電下鄉政策的作法，顯示出 LG 電子借力家電下鄉提高市場佔有率的企圖心。

事實上，LG 電子之所以能搶到家電下鄉的商機，與其在農村市場通路的早期佈局有相當大的關係。LG 電子為了建構中國大陸本地市場的流通網，首先在一、二級城市採取直接進入設立專賣店的方式進行銷售，在三、四級城市則採取專賣店與經銷商同時運作模式，主要是依據各區域市場的特性，進行差異化的銷售方式，以便使 LG 電子的產品可以快速進入大都市、中小都市及農村市場，而三星電子只將通路佈局著重於主要都市及中小城鎮，而忽略農村市場，因此，使得 LG 電子在農村市場的知名度遠高於三星電子。

## 5. 人才策略

有別於日本企業在華公司的中高階層都要求由日本人擔任，LG 電子在中國的 3.5 萬名員工中，生產職及管理職分別有 98% 及 92% 以上都是中國大陸本地人，積極培養中國大陸本地管理人才。為了提升當地員工的歸屬感及自傲心，推動相當多元化的教育訓練課程，加深員工對公司的認同感，其中在惠州、天津、上海等主要分公司所推動的“趣味管理 (fun management)”相當引人注目。

所謂的趣味管理，在於創造令人愉悅的工作場所，經營者透過其領導能力 (leadership) 激發員工優秀的創造力及自發性的參與。LG 電子將員工視為人才而非人力，為了要鼓勵員工積極參與企業的發展，特別強調“趣味”的元素，其具體作法是由 CEO 的微笑及幽默管理開始，因為唯有 CEO 本身具備幽默及趣味，企業文化才有可能大幅度轉變。除了 LG 電子副會長金雙秀經常身體力行，面帶微笑的到各分公司視察、與當地員工話家常，並再三強調“LG 式的振奮人心管理”之外，各地區主管也致力於創造獨特的趣味管理，以提升員工的向心力。例如，廣東惠州廠自 2009 年 2 月起設立了有氧舞蹈教室，並聘請了專業舞蹈老師每週兩次到廠教導。而上海分公司則特別為懷孕的女員工開設“孕期婦女講座”，並提供孕婦營養午餐等，讓員工充

分感受到公司的體貼與用心。此外，LG 電子由創立之初，便支持當地分公司成立工會，並提供相關支援，因此，讓工會在旺季時願意主動加班趕貨，在淡季時則挺身幫忙銷售產品，形成相當和諧的勞資關係。

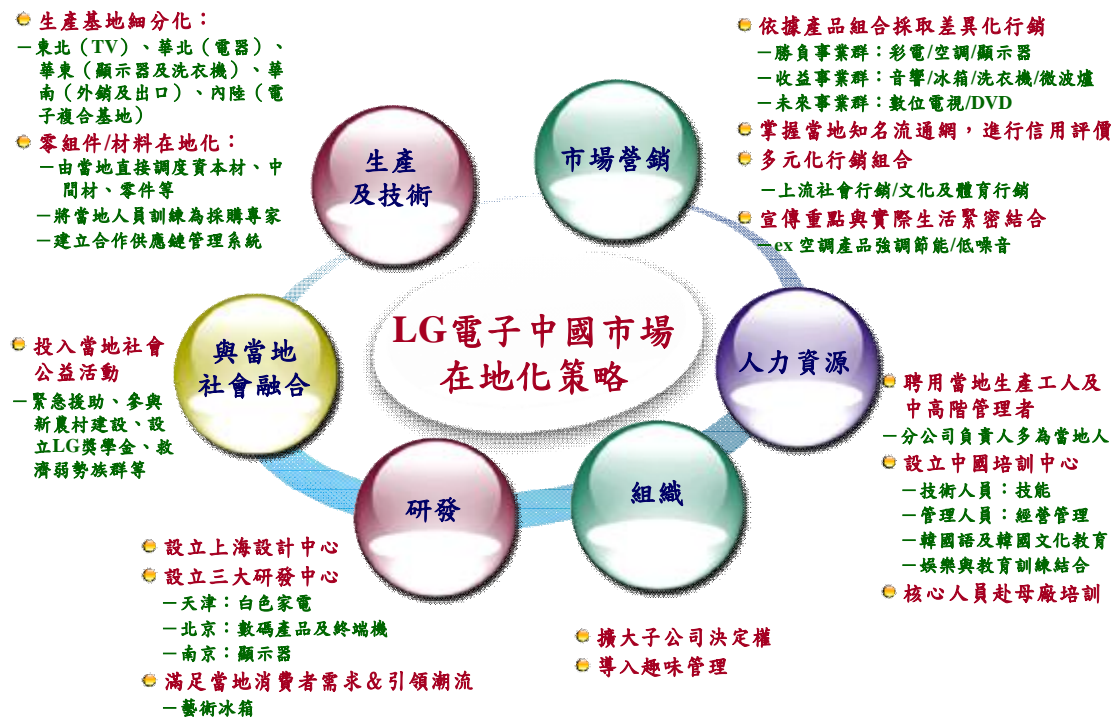
## 6. 在地化策略

徹底的在地化是 LG 電子在中國大陸市場的首要策略，主要可區分為生產、行銷、人才培育、研發的在地化。

LG 電子中國大陸地區首任 CEO 盧庸嶽曾表示，LG 電子要成為成功的中國大陸企業，而不是在中國大陸取得成功的外國企業。因此，LG 電子一再強調以“在地化”的經營思維和品牌定位拉近 LG 電子與中國大陸消費者的距離。LG 電子在中國大陸的發展模式，是以先建立雄厚的業務基礎，再形成規模經濟，然後遵循數碼創導的方針向電子商務領域進軍的思維前進，因此，LG 電子的在地化策略貫穿了採購、生產、銷售、人才管理、技術開發乃至市場戰略等多元層面。

歷經由 1995~1999 年 5 年間的準備期後，LG 電子的產品開始受到中國大陸消費者的注目，而且，這個 LG 產品的價格遠低於同檔次的其他外資或國產品牌，例如，外形時尚的 LG 微波爐甚至比格蘭仕還要便宜，LG 電子某些洗衣機的價格也低於小鴨牌洗衣機，彩電售價亦具有競爭力，加上 LG 品牌的宣傳力度明顯加強，許多地方都可以看到 LG 電子的廣告，使得中國大陸消費者開始認同 LG 電子的產品。此外，LG 電子也在 1998 年設立了北京設計中心，目前在中國大陸市場有 3 個研發設計中心，目的就是在針對中國大陸消費者需求，開發設計出符合本土市場的產品。

圖 3-2-9 LG 電子進入中國大陸市場之在地化策略



資料來源：拓璞產業研究所整理，2009/09

### (三) 三星電子及 LG 電子進軍中國大陸市場之策略比較

以韓商進軍中國大陸市場之策略進行比較可以發現，在進入動機方面，三星電子主要是將中國大陸視為第二個內需市場，而 LG 電子則是為了確保生產及銷售基盤；在產銷據點方面，三星電子以都市為中心，以京津、上海、廣州、瀋陽、成都等主要區域向外擴散，LG 電子則集中環渤海地區，再往華南及華東地區擴張，而且都市及農村市場並重；在目標市場策略方面，三星電子以市場均價 2 倍以上之高階 IT 及數位產品為主，LG 電子則是中高階與普及型產品並重。

至於在地化策略方面，三星電子及 LG 電子均已具體落實，在設計及研發部分，三星電子設立了上海設計中心及 3 個研發中心，LG 電子則設立了北京設計中心及 5 個研發中心；在人才、組織及零組件採購部分，三星電子整體員工在地化及管理職在地化比重均超過 95% 以上，本土採購比重達 80% 以上，而且將中國大陸分公司更名為由三星中國，更名為中國三星，LG 電子的人才及組織在地化比重雖略低於三星電子，但整體員工在地化比亦達



95%、管理職在地化比重也有 92%，本土採購比重則高於三星電子，達 90% 以上。

在行銷部分，三星電子原本是以都會區高所得及年輕族群為銷售對象，以確保高階產品定位為主要考量，銷售量其次。因應家電下鄉政策，三星電子 2009 年下半年起改採質量並重策略。LG 電子則是以為客戶創造價值為訴求，實施五大售後服務承諾及超值服務，鞏固品牌形象，透過優質平價及策略性虧損方式，擴大單一產品市場市佔率，先做大再做強。以在地化的實績而言，三星電子手機銷售排名中國大陸市場第二，高階液晶電視銷售情形優於 LG 電子；而 LG 電子則在空調、洗衣機、冰箱成為中國大陸市場市佔率排名第三，彩電下鄉中標產品型號數量第二，中標區域第一的外資彩電品牌，雙方互有擅長。

表 3-2-9 三星電子及 LG 電子之中國大陸在地化策略比較

項目	三星電子	LG 電子
進入動機	i 第二個內需市場(營運總部設立時間：1995 年)	i 確保生產及銷售基盤(營運總部設立時間：1995 年)
主要據點	i 以京津、上海、廣州、瀋陽、成都等主要區域向外擴散，以都市為中心	i 集中環渤海地區，往華南及華東地區擴張，都市及農村市場並重
目標市場策略	i 以市場均價 2 倍以上之高階 IT 及數位產品為主力	i 中高階與普及型產品並重
研發在地化	i 上海設計中心及 3 個研發中心	i 北京設計中心及 5 個研發中心
人才及組織在地化	i 整體員工在地化比重：98% i 管理職在地化比重：96%	i 整體員工在地化比重：95% i 管理職在地化比重：92%
行銷在地化	i 以都會區高所得及年輕族群為主力 i 以確保高階產品定位為主要考量，銷售量其次 i 因應家電下鄉政策，2009 年下半年起改採質量並重策略	i 以為客戶創造價值為訴求，實施五大售後服務承諾及超值服務，鞏固品牌形象 i 透過優質平價及策略性虧損方式，擴大單一產品市場市佔率
零組件在地化	i 本土採購比重 80% 以上	i 本土採購比重 90% 以上
在地化實績	i 手機銷售排名中國大陸市場第二 i 高階液晶電視銷售情形優於 LG	i 空調、洗衣機、冰箱排名中國大陸市場第三 i 彩電下鄉中標產品型號數量第二，中標區域第一的外資彩電品牌

資料來源：拓璞產業研究所整理，2009/09

## 四. 台商拓展中國大陸家電市場之優劣勢分析

就台商在中國大陸之 SWOT 分析及未來發展機會，將分為已在中國大陸設廠之台商，以及留在台灣之廠商兩個構面做分析：

### (一) 已投資佈局中國大陸之台商

#### 1. 優劣勢分析

在優勢方面，目前已在中國大陸佈局的台灣家電廠商，大都設有生產線或銷售據點，可藉由零組件採購、生產、行銷、人力資源在地化等方式，降低生產、銷售及管理成本，提升台灣廠商的價格競爭力。此外，台灣家電廠商也可藉由與中國大陸本土品牌家電業者在產品線的互補關係，貼近本地市場需求，與中國大陸本土品牌策略結盟，爭取代工訂單。舉例而言，中國大陸家電業的冰箱以小容量機種為主，台灣廠商可爭取大容量的代工，省去中國大陸業者的生產線投資，像是中國大陸珠三角地區的家電大廠 TCL、美的集團等，在華北地區並無生產據點，故在長三角地區設有生產線的台灣廠商，可發揮就近供應的優勢，形成產業群聚效應。

在劣勢方面，台灣家電企業規模較小，較難承接大量訂單，而且缺乏國際行銷經驗，對通路掌握度低，加上研發及行銷投入費用不高，不易建立品牌知名度，而目前中國大陸消費者相當注重所謂的「面子工程」，品牌意識強烈，所以在購買產品時，偏好選擇高規格、價格較高的產品，故台灣若要經營中國大陸內需市場，應針對目標市場進行品項及品牌的差異化佈局，並依據自身條件，經營特色品項，方能強化消費者對台灣家電品牌的認知度及指定度。

#### 2. 機會及威脅分析

以威脅而言，台灣家電業者在中國大陸市場雖已經營多年，但至今在中國大陸內需市場尚未有顯著的成果，主因包括廠商規模較小，且主要以加工後出口或回銷台灣為主，加上家電產品市場價格持續下滑，中國大陸市場競爭漸趨激烈，而且中國大陸本土家電廠商挾在地化及政策保護的優勢快速崛起，並以低價產品競爭，加上日韓業者紛紛至中國大陸設廠擴產，加速投入



中國大陸家電市場之產銷，而且由於日韓家電業者相對台灣業者，具有品牌優勢，也使台灣家電業者在拓展中國大陸市場，處於不利的地位。

以機會而言，中國大陸擴大內需政策，帶動家電產品銷售，對台灣家電業者而言，亦開闢了另一條進軍中國大陸市場的管道，因此，廠商應隨時注意此一政策動向，方能掌握商機。因此未來除了可透過與台灣及中國大陸 3C 通路業者合作，打造台灣品牌形象外，隨著鴻海於 2009 年公布“萬馬奔騰”計劃，將在 3 年內於中國大陸發展萬家連鎖 3C 門店後，似乎也為台灣家電業者開啟了一條新生路，加上政府可望開放面板廠赴中國大陸設立 8.5 代生產線，未來可藉由鴻海的一條龍通路模式，結合友達、新奇美面板，銷售台灣家電業者的液晶電視，形成三強合作策略。

此外，隨著數位家電風潮興起，台灣家電業者可結合台灣在電子產業的發展優勢，開發創新型產品，諸如兼具電腦及電視機功能的 All-in-One 一體機、專攻高階市場的 3DTV、同時結合網路與家庭購物功能的網路 TV 等。

表 3-2-10 台灣在中國大陸家電市場之 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 生產、銷售及管理成本降低</li> <li>i 貼近本地市場，可與中國本土品牌結盟，爭取代工訂單</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 企業規模較小，較難承接大量訂單</li> <li>i 研發及行銷費用投入少，品牌知名度低</li> <li>i 缺乏國際行銷經驗，對通路掌握度低</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 中國大陸擴大內需政策，帶動家電產品銷售</li> <li>i 與台灣及中國大陸 3C 通路業者合作，打造台灣品牌形象。</li> <li>i 數位家電風潮興起，台灣電子產業發展佳，可與家電業者結合，開發創新型產品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 市場價格持續下滑，市場競爭漸趨激烈</li> <li>i 中國大陸本土家電業者快速崛起，並以低價產品競爭</li> <li>i 日韓業者紛紛至中國大陸設廠擴產，且較台灣業者具品牌優勢</li> </ul>

資料來源：工研院 IT IS 計畫、拓璞產業研究所，2010/01

## (二) 在臺灣之廠商

### 1. 優劣勢分析

由於台灣家電市場規模有限，加上採取開放政策，使得台灣消費者接受資訊的管道暢通，對家電產品的喜新厭舊傾向明顯，因而使得台灣家電廠商培養出具備少量多樣化之生產能力，而且，台灣自推動工業發展以來，相關支援產業均已具相當水準，例如像塑膠射出成形、熔接加工等，均可以快速試作出來，對台灣家電產業發展，提供相當助益。此外，台灣近年來積極推動產業電子化，家電業者普遍已導入物料管控資訊化流程，對市場需求變化的緊急配合能力強，交貨應變性佳，亦是台灣家電業者的競爭優勢所在。此外，為了符合國際委託代工業者及消費者對品質的要求，台灣家電業者多已取得 ISO9000、ISO14000 等國際品保體系認證，員工普遍具有良好的品質意識，使台灣家電業者的品質水準，符合國際標準。未來在進軍中國大陸市場時，若能發揮上述優勢，將可先以差異化的利基型產品切入市場。

劣勢方面，由於台灣家電業者以中小企業為主，量產規模小，不具成本競爭力，加上台灣家電市場趨於飽合，國際大廠分食內需市場，由於市場需求小，無法達到經濟規模，加上台灣家電廠商多以代工為主，自有品牌為輔，往往受制於國外大廠及通路商的要求，而且台灣家電業者長期依賴技術合作母廠，部分原料仍仰賴進口，諸如壓縮機等高精密度之零組件，仍需自技術合作母廠進口，無法達到自製化，加上被定位為傳統產業，優秀人才招募不易，使得產業發展產生困難，凡此種種，都是台灣家電廠商競爭力未能進一步強化的主因。

### 2. 機會及威脅分析

台灣家電業者以出口為主，面對中國大陸及東南亞家電產業逐漸壯大，與台商形成殺價競爭，加上東協與中國大陸的自由貿易協定已於 2010 年正式生效，將不利台灣家電產品出口，且將加速產業外移；此外，目前國際大廠均積極佈局中國大陸市場，且具有全球化經驗與品牌優勢，而中國大陸家電業者規模大且具在地優勢，加上中國大陸近年來土地及人力成本亦已節節高升，對尚未進入中國大陸市場的台灣廠商而言，進入障礙頗高，對台灣家電業者而言，都是了拓展中國大陸家電市場的威脅所在。

機會方面，台灣家電廠商若欲進軍中國大陸市場，應可跟隨台灣 3C 通路業者進軍中國大陸，並與中國大陸家電品牌業者合作，爭取代工訂單，或與中國大陸 3C 通路業者合作，打造台灣品牌形象，並且善用台灣在電子產業的優勢，開發創新型的數位家電產品，拓展新市場商機。

表 3-2-11 台灣家電廠商的 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 少量多樣生產能力佳。</li> <li>i 電子化程度高，原物料控管能力強、交貨應變性佳</li> <li>i 品質意識佳及品保體系健全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 以中小企業為主，量產規模小，不具成本競爭力</li> <li>i 台灣家電市場趨於飽合，國際大廠分食內需市場</li> <li>i 長期依賴技術合作廠，部分原料仍仰賴進口，高單價產品尚未能自製化</li> <li>i 被定位為傳統產業，人才招募不易</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 跟隨台灣 3C 通路業者進軍中國大陸</li> <li>i 與中國大陸家電品牌業者合作，爭取代工訂單</li> <li>i 與中國大陸 3C 通路業者合作，打造台灣品牌形象。</li> <li>i 數位家電風潮興起，台灣電子產業發展佳，可與家電業者結合，開發創新型產品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 中國大陸及東南亞家電產業逐漸壯大，與台商形成殺價競爭</li> <li>i 東協與中國大陸簽署自由貿易協定，不利台灣家電產品出口，且加速產業外移</li> <li>i 國際大廠積極佈局中國大陸市場，具品牌優勢，中國大陸家電業者規模大且具在地優勢，台灣家電業者起步晚，進入障礙高</li> </ul>

資料來源：工研院 IT IS 計畫、拓璞產業研究所，2010/01

### 第三節 小結

根據中國汽車工業協會最新發佈資料，2008 年雖然面臨金融海嘯全球經濟不景氣的影響，中國大陸汽車市場仍維持穩定的成長表現，銷售量成長 6.71% 達到 938 萬輛。進入 2009 年在汽車燃料稅改革、購置稅減半、汽車下鄉等各項優惠政策支持下，自 2009 年第一季起超越美國成為全球最大汽車市場後，2009 年中國大陸汽車市場銷售量更突破千萬大關，達到 1,364.48 萬

台的規模，年成長 45%，正式超越美國的 1,043 萬台，成為全球最大汽車銷售市場。

就台灣汽車零組件及汽車電子產業而言，目前主要在中國大陸之經營模式以 OEM 及 AM 為主，其中 OEM 從過去的 Tier2 廠商，慢慢往 Tier1 供應商邁進，由於台商在技術及品牌知名度具備一定的優勢，加上佈局的時間很早，因此未來在拓展中國大陸市場仍具備很大的機會點。

至於家電產業方面，根據中國國家統計局的資料顯示，2008 年中國大陸家電業銷售額 6,679 億元人民幣，成長 13.3%；其中，家用製冷電器行業銷售額為 1,482 億元人民幣，成長 7.8%、家用空調行業銷售額為 2,383 億元人民幣，成長 13.1%。

由於中國大陸國產家電品牌實力堅強，再加上國外品牌的夾攻，不論是低階，或是高階市場皆已「人滿為患」，對台商而言要進軍中國大陸市場非常困難。借鏡韓國三星電子及 LG 電子的經驗，可以發現在地化和聚焦利基市場將是其中關鍵，未來台商應積極朝在地化前進，有效融入中國大陸的市場，以及不同區域的特殊文化，並聚焦利基市場，避免亂槍打鳥，或是資源匱乏及浪費的窘境。



## 第四章 台商拓展中國大陸內需市場之經營模式

### 分析二

延續第三章的分析架構，本章將針對其餘三個產業項目—通路、物流及海西區服務業做分析。其中在通路及物流業方面，本研究發展由於中國大陸市場非常大，在推廣自有品牌等，流通業扮演非常關鍵的角色，所謂流通，也就是物流運輸及零售通路，前者意指商品運送的環節，後者則是商品直接與消費者接觸的環境，由此可見這兩者的重要性，因此本章將試著從這兩個產業的角度去分析，以找出一個適合台商之通路及物流模式。

另外在海西區服務業方面，過去台商在中國大陸的發展多著重在製造業，隨著兩岸經貿關係的正常化，中國大陸政府更提出海峽經濟區先試先行概念，其中服務業是合作的主要項目之一，因此有必要就海西區服務業做分析。雖然在與海西區的合作上，金融和物流服務是目前最熱門的，但其他服務業如醫療及電信服務，也是海西區，尤其是福建省政府想與台灣重點合作的項目之一，因此本研究特選擇醫療及電信服務，希望藉由拓展海西區醫療及電信服務的分析，進而擴展到全中國大陸市場，以尋求台商可能的機會。

### 第一節 通路

流通是指將產品從製造者（生產業）移轉至使用者（消費者）的過程，其中參與這個交易過程的所有廠商，即構成所謂的通路，亦稱之為「行銷通路」或「配銷通路」。通路廠商除提供流通商品更多的附加價值，其提供下列其中一或數項功能：

- I 將生產者所生產的大批量產品，重新包裝成為一般消費者所能零買的小額數量
- I 調配消費者所需的產品種類。
- I 在製造出產品後，與消費者購買此項產品前，進行保管的功能。



I 把產品運送到消費者所能購買到的地方。

I 提供產品資訊給消費者，也提供消費者的市場資訊給生產廠商。

在通路產業中，其主要成員分為零售及批發業者，其中零售指的是直接把產品或服務銷售給客戶，以供其個人或家計單位作最終使用的一切活動；批發則是指所有把產品或服務銷售出去，其銷售對象是把該產品或服務再銷售出去的人或組織，或是把該產品或服務供其它商業用途的人或組織，而非最終消費者或家計單位。

表 4-1-1 中國大陸 8 種零售業態說明

業態	說明
超級市場	i 採取自選銷售方式，以銷售食品、生鮮食品、副食品和生活用品為主，是顧客每日需求的零售業態。
便利店	i 以滿足消費者便利性需求為目的，主要提供便利商品、便利服務。 i 價格水準普遍要高於超市的價格，顧客追求便利的同時，追求的亦是商品的功能，而不是價格。
大型綜合超市	i 指採取自選銷售方式，以銷售大眾化實用品為主，滿足顧客一次性購足需求的零售業態。 i 與超市的不同之處在於其銷售的是大眾化的實用品，滿足的是顧客一次性購足的需求。
倉儲式會員商店	i 指會員制的倉儲式商店，沃爾瑪、麥德龍都屬於這一類型。其中麥德龍的會員制客戶類似三級批發商，對象為社會團體及中小商戶，客戶很集中，20%的顧客購買其 80%的商品，能更好地掌握其顧客的需求。
百貨店	i 是指在一個大的建築物內，根據不同的商品設立銷售區，展開定貨、管理、營運，滿足顧客對時尚商品多樣化選擇需求的零售業態。
專業店	i 指以經營某一大類商品為主，並且備有豐富專業知識的銷售人員和適當的售後服務，滿足消費者對某大類商品的選擇需求的零售業態。
專賣店	i 指專門經營或授權經營製造商的品牌，適應消費者對品牌選擇需求的零售業態。經營的商品可以不是某一類的商品，但卻是某一品牌的商品。
購物中心	i 指企業有計劃地開發擁有管理營運的各類業態、服務設施的結合體。是有計劃開發的，由一些開發商來建設的。跟百貨公司根本不同的是三權分離，物業、管理、經營形成獨立三方，只有資本的滲透。與批發商場的不同在於購物中心有的主力店，占很大比例，有主題、選址、設計，有統一計畫，有管理公司統一管理。

資料來源：中國大陸商務部

根據中國大陸商務部的分類，其零售業態可分為 8 種，分別為百貨店、便利店、超市、大型綜合超市、倉儲式會員式商店、專業店、專賣店和購物中心，表 4-1-1 為這 8 種業態的定義說明。

由於本節內容主要探討台灣品牌如何拓展中國大陸通路市場，並從中帶動台灣商品的出口，因此就中國大陸通路市場的研究範疇，將主要鎖定在綜合零售業中，其範圍包括超級市場、大型綜合超市（量販店）、便利店（便利商店）、百貨店及購物中心。

## 一. 中國大陸通路市場現況

### (一) 中國大陸通路業態發展概況

#### 1. 超市（含超級市場及大型綜合超市）

受惠於快速消費品的需求，自 2003 年以來，中國大陸的主要超市銷售額年均複合成長率呈現近 20% 的高速成長，2008 年主要超市銷售總額達到 4,7700 億元人民幣，約佔 2008 年社會零售消費品總額的 4.4%。隨著通貨膨脹與全球金融風暴的接續影響下，連鎖超市業的銷售額將超越市場表現並逐年攀升；相對的凸顯連鎖超市業的經營特質，對於民眾消費提供著抗通膨防緊縮的效果。

在店數方面，至 2008 年為止中國大陸連鎖超市總店數共達到了 27,762 家，惟受到全球經濟環境劇烈波動的影響，2008 年展店的增長幅度相對萎縮達 10%；但整體超市的發展於 2009 年競爭更趨激烈，除了市場領先的業者繼續加速拓點外，區域併購以及二、三級城市的競爭逐漸白熱化。

根據表 4-1-2 可以得知，由於 2005 年後中國大陸政府對於外資零售業法規的全面鬆綁，所以該年展店的速度近五成左右，相對於年均複合增長率高出一倍，之後歷經了多筆區域性的併購，以及外資集團合資股份收回的佈局，於 2007 年整體展店數逐漸加溫。

表 4-1-2 2003~2008 年中國大陸超市產業概況

項目	2003	2004	2005	2006	2007	2008	CAGR/ 增長趨勢
超市營業額 (億元人民幣)	1,930	2,340	3,110	3,440	4,010	4,770	19.87%
年增長率	**	21.24%	32.91%	10.61%	16.57%	18.95%	循環成長
超市展店數 (家數)	11717	12877	18924	21066	25185	27762	18.83%
年增長率	**	9.90%	46.96%	11.32%	19.55%	10.23%	震盪趨緩

資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

中國大陸超市業基本上所提供的服務與產品與台灣業者相同，最大差異處僅在集團經營方式與產品品項的細部調整，其中單一企業內同時經營兩種型態者居多，產品項目相當完整且一步到位。

表 4-1-3 2008 年中國大陸連鎖超市及百貨公司單店數據表現

	一般超市	大型綜合超市（量販店）	百貨公司
銷售額/增幅 (萬元人民幣/%)	7,242 (11.3)	21,290 (12.4)	88,397 (11.1)
單品銷售額/增幅 (萬元人民幣/%)	0.5 (3.6)	0.7 (8.4)	0.35 (9.2)
員工人數/增幅 (人/%)	101 (2.8)	239 (0.7)	887 (0)
日交易次數/增幅 (次/%)	4,554 (6.5)	10,059 (1)	10,839 (-5.2)
客單價/增幅 (元人民幣/%)	43.6 (4.5)	58.1 (11.6)	226.4 (1.5)
營業面積 (平方米/%)	2,672 (1.4)	11,275 (1.8)	32,531 (1.4)
商品數量 (個/%)	14,325 (7.4)	25,537 (4.8)	93,422 (0.8)

資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

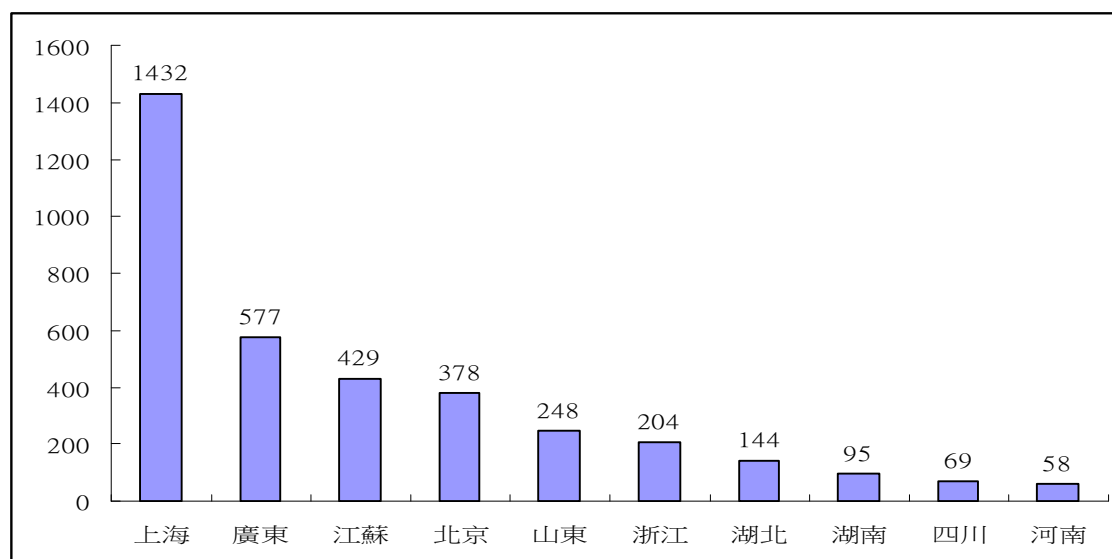
根據表 4-1-3 中資料，中國大陸的一般超市產品品項約為 15,000 種，且大部分都有基本生鮮產品的配置，反觀台灣地區仍有美聯社單純主打食品百

貨；至於大型綜合超市（量販店）產品品項則達到了 25,000 種，其中在於生活家電與電子資訊產品方面供應較少，但生鮮食品的配置則較台灣多元化，例如花卉、藥材、養殖魚缸、南北乾貨等，且展售空間相對寬廣且具特色化。

在銷售區域方面，根據中國連鎖經營協會調查資料，仍以上海位居第一，超越第二名的廣東省近三倍；沿海各省共佔據了第一～六名的位置，後四名則為人口數較多的地區。由此可知，連鎖超市業的競爭由經貿活動較發達的地區，逐漸擴散到人口較密集的省份；其中也包含了早期的開放政策，搭配中國大陸地區整體經濟成長的特色後，相互影響下的結果。

圖 4-1-1 2007 年中國大陸超市業前十大銷售區域

單位：億元人民幣



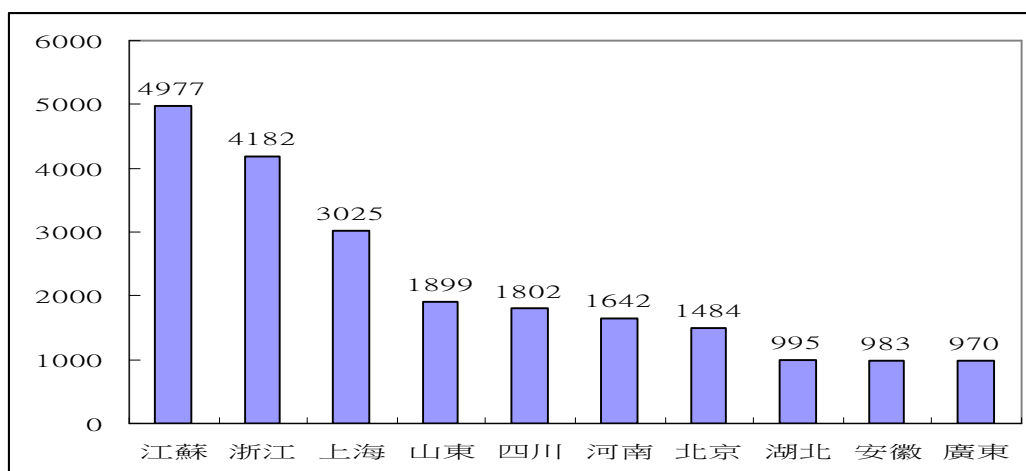
資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

至於在門店數分佈上，中國大陸的超市主要集中在華東地區，分別為江蘇、浙江及上海，排名前三大，由此可知該區域的門店分佈相對密集，屬於一級戰區；華北（山東、北京、河南）、華中（四川、湖北、安徽）則屬於次級密集的區域位置；華南地區則僅有廣東擠入前十名。

與銷售規模作對比可以發現，上海與廣東兩地區的門店排名顯著落後於銷售排名，主要因為兩地區的大型超市密集度與店數較高，單店業績的銷售額較一般超市有倍數的差異。

圖 4-1-2 2007 年中國大陸超市業門店數前十大區域

單位：家數



資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

在廠商排名上，前 10 大廠商合計在 2008 年銷售額超過 3,000 億元人民幣，擁有之門店數亦達到 14,500 家，其中華潤萬家以 638 億元人民幣排名第一，聯華超市則以 500 億元人民幣緊追在後，不過若論門店數規模則以聯華超市的 3,932 家為最多。

表 4-1-5 2008 年中國大陸前 10 大超市企業

排名	企業名稱	銷售規模 (億元人民幣)	增幅 (%)	門店總 數(家)	增幅 (%)	業務型態
1	華潤萬家有限公司	638	26.8	2,689	10.1	超市、便利店
2	聯華股份有限公司 (直營量販、超市)	500 (190)	8.2 (15.6)	3,932 (673)	4.2 (-0.02)	量販店、 超市、便利店
3	家樂福(中國)	338	14.1	134	19.6	量販店
4	大陸大潤發 (康成投資)	336	31.1	101	18.8	量販店
5	物美控股集團有限公司	302	8.1	2,010	6.6	百貨、超市、便 利店
6	沃爾瑪(中國)投資有限公司	278	30.6	123	20.6	量販店
7	農工商超市(集團)有限公司	267	20.7	3,330	3.2	超市、便利店
8	新一佳超市有限公司公司	175	4.4	105	5.0	量販店
9	好又多商業發展集團公司	164	17.1	104	3.0	量販店
10	華聯超市股份有限公司	150	-3.9	1,946	-7.7	超市、便利店

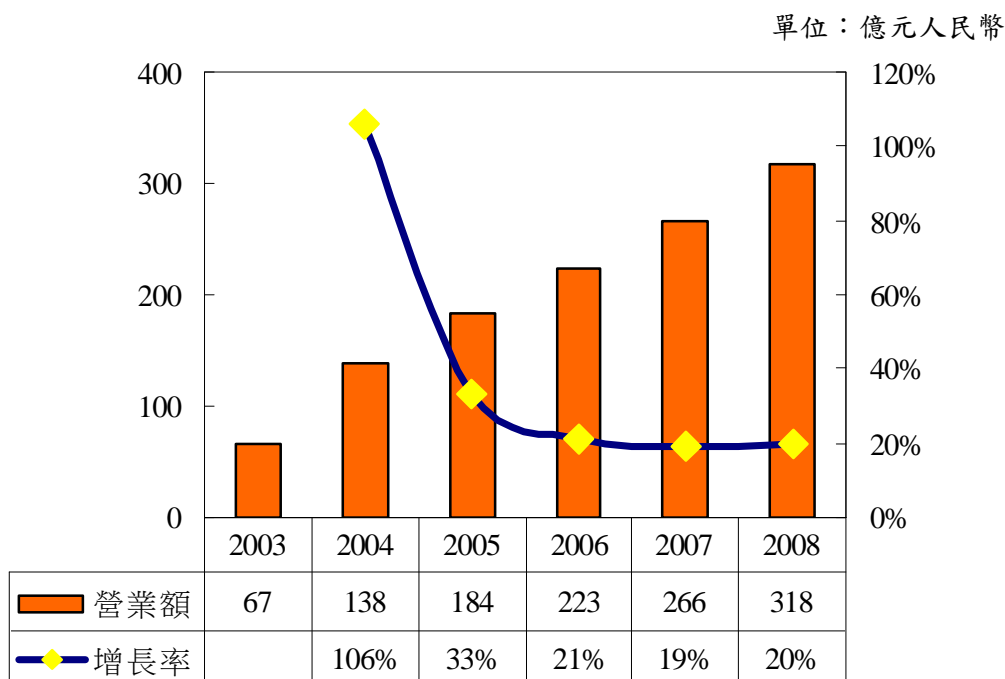
資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

## 2. 便利店（便利商店）

中國大陸第一家便利店雖在 1992 年 10 月就出現於深圳，但由於便利店的發展與國民所得的成長有密切關聯，因此市場的發展腳步並未跟上，一直到 2003 年隨著中國大陸經濟開始起飛，國民所得提高和生活型態的轉變，強調便利性與服務的便利店快速拓展，尤其是在以上海為代表的沿海發達地區，便利店得到了高速的發展。2000 年起上海每年新開便利店超過 1,000 家，呈現出爆發式的成長，目前上海平均 3,800 人就擁有一家便利店，意謂著上海便利店市場已進入高速成長階段；但在北京、廣州、深圳等大城市，便利店仍處於快速發展前期，而中國大陸更多的城市則處於導入期。

根據中國連鎖經營協會統計資料，2008 年中國大陸便利店產業營業額約 318 億元人民幣，較 2007 年成長 20%，雖仍維持兩位數成長，但若分析 2004 年至 2008 年的營業表現，增長率卻是下降的，主要是因為便利店的發展受生活方式、消費習慣等因素影響。

圖 4-1-3 2004~2008 年中國大陸便利店營業規模



資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009



近幾年中國大陸便利店店數雖快速成長，但大部份城市國民所得偏低、及消費習慣仍未建立，單店效益並不樂觀，加上百貨、超市的創新經營，延長了營業時間，與社區的關係更密切，提供更多的便利性服務，在一定程度上搶佔了便利店的市場份額，因此成長表現漸漸趨緩。

表 4-1-6 2007~2008 年中國大陸便利店單店經營概況

	銷售額 (萬元人民幣)	店面積 (平方米)	就業人數 (人)	單品數量 (個)	平均月薪資 (人民幣)
2007 年	421	139	8.6	2624	1238
2008 年	473	139	9.1	2614	1301
增幅	12.3%	0%	5.8%	-0.4%	5.1%

資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

另一個值得注意的地方，由於中國大陸便利店的直營店整體表現優於加盟店，而加盟店的管理技術不純熟，難以維持應有的服務品質，故中國大陸便利店的展店情況是直營店店數遠高於加盟店，佔總店數比重超過 55%。不過隨著中國大陸「商業特許經營管理辦理」的頒佈實施，加上整體環境的逐步上軌道，中國大陸便利店加盟店數亦穩定成長，2008 年成長率近 10%，優於直營店成長率的 1.75%，佔總店數比重亦由 2004 年的 22.3% 成長至 2008 年的 41.2%。

表 4-1-7 中國大陸便利店直營及加盟概況

單位：家

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
總店數	4,447	7,755	10,043	18,005	20,540	21,559
成長率	-	74.39%	29.50%	79.28%	14.08%	4.96%
直營店	3,625	6,027	6,574	11,929	12,467	12,685
成長率	-	66.26%	9.08%	81.46%	4.51%	1.75%
加盟店	822	1,728	3,469	6,076	8,073	8,874
成長率	-	110.22%	100.75%	75.15%	32.87%	9.92%

資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

此外，中國大陸便利店業者亦積極轉型，包括注重鮮食產品開發，提供簡單餐食，許多業者均開發自有品牌商品；便利店業只有取得適當的規模才

有可能實現盈利，故 2007 年亦出現明顯的整合，如好德與可的的合併，或是有的企業為了提高效率，選擇關閉經營不善或難以管理的店面。另外像中國大陸內資便利店企業逐步收縮戰線，從過去的跨區域慢慢變成區域型經營型態，像是聯華快客就在 2007 年初將其廣東的 110 家便利店賣給香港廣東 7-11；可的亦關閉其在廣州的 30 家分店，將戰線集中到華東地區。

在廠商數方面，看好中國大陸便利店業未來發展前景，近年來越來越多廠商，包括外資及中國大陸業者加入中國大陸便利店市場競爭行列中。根據中國大陸國家統計局資料，2007 年中國大陸共有 103 家連鎖便利店企業，其中內資企業約 93 家；中國大陸便利店總店數在快速增加中，自 2003 年的不足 5,000 家，至 2008 年已成長到 21,559 家，成長超過 5 倍，不過相較 2007 年則僅成長 5% 左右，說明了中國大陸便利店產業非正常性的擴張後，一些體質不佳的業者遭到淘汰，其他業者則放緩擴張的腳步，整個市場成長軌跡逐步趨緩。

表 4-1-8 2006~2007 年中國大陸連鎖便利店企業基本情況

項目	企業數 (家)	門店數 (家)		年末從業人員 (人)		年末營業面積 (平方米)	
		2007 年	2006 年	2007 年	2006 年	2007 年	2006 年
總計	103	17,126	13,817	92,360	78,929	1,725,241	1,437,804
內資企業	93	15,918	12,794	81,086	69,827	1,549,943	1,284,838
國有企業	6	440	463	3,456	3,590	33,455	37,039
集體企業	3	677	668	2,295	2,335	62,860	61,208
股份合作企業	1	27	17	744	675	16,000	4,503
有限責任公司	40	10,185	8,881	51,279	46,110	940,444	820,836
股份有限公司	4	1,703	848	7,215	3,847	177,857	102,670
私營企業	37	2,799	1,834	15,142	12,478	309,627	251,882
其他企業	2	87	83	955	792	9,700	6,700

資料來源：大陸國家統計局，拓璞產業研究所整理，2009

在產品銷售上，目前中國大陸的便利店基本上與國外大致相同，品項包括食品雜貨、飲料、菸酒、鮮食商品等，不過在鮮食商品方面，中國大陸內資便利店提供的產品相對單一，一般以包子、玉米、午後紅茶熱飲為主；外

資便利店如 7-11 除漢堡、壽司等西餐外，還有豆漿、飯盒等中餐，上海統一 7-11 還推出快餐島及現煮咖啡的服務，品項上更為豐富。

另一方面，公共事業如水電、瓦斯費的代收服務也在便利店中逐漸展開，以上海好德/可的為例，其 2008 年代收公共事業的收入就高達 12.51 億元人民幣。

除此之外中國大陸便利店近年來也興起了拉卡機風潮。拉卡機是一種專門提供「拉卡啦便利支付」的機器，自 2007 年 6 月開始在北京、上海和深圳的便利店悄然興起，無論是北京的好鄰居便利店，上海的好德、快客，還是深圳的萬店通，品牌下的所有連鎖便利店都鋪設了銀聯智慧支付終端，消費者只要到就近的便利店，就可以輕鬆刷卡完成信用卡還款、手機充值、電子帳單支付、繳納水電氣等公用事業費用的多種操作，不需再在銀行長時間排隊等待，更不需要重複每月一次的提款繳費，為消費者提供了更加便捷的金融服務。

圖 4-1-4 中國大陸便利店中的拉卡機服務



資料來源：聯商網，拉卡拉公司

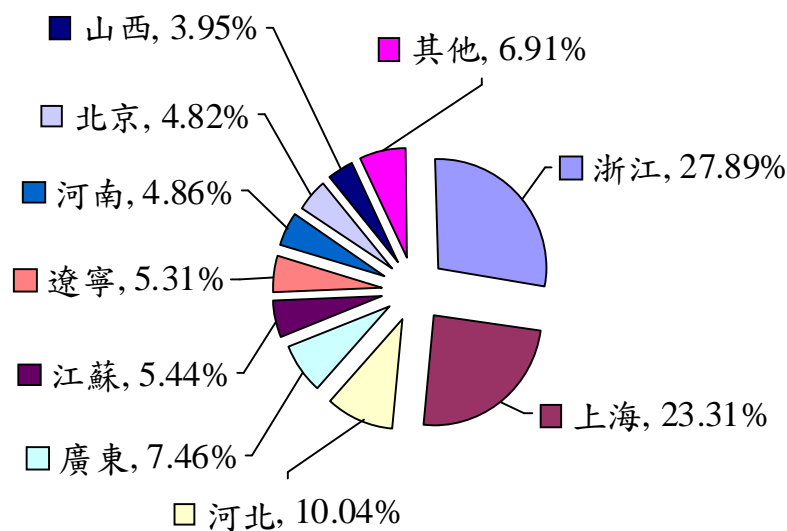
由於拉卡機除了可以繳款外，更可以進行信用卡積分累積，加上即方便又快速，因此深受中國大陸年輕消費者的喜愛。目前拉卡機已幾乎偏佈北京及上海所有便利店，並逐步向中國大陸全國各地蔓延。

在地區發展上，由於便利店的成長與經濟發展密不可分，而中國大陸的經濟發展有顯著的城鄉差距，因此並不是每個省市都有便利店，其在中國大陸的發展並不均衡。

在發展較迅速的都會區中，便利店的競爭是最為激烈的，內外資業者均搶佔此塊區域，也因此店家數的集中度較高，市場的發展也較為純熟；在次都會區的省市中，以內資便利店為主，大多是由傳統雜貨店所轉變而來的，不過相對於主要都會區的激烈競爭，此區市場對便利店業未來的展店策略上有較大的發揮空間，也將是未來經濟發展的重點；偏遠地區則受限於民眾的收入和生活消費習慣，對於便利店的需求相對很少，短期而言不是便利店業主要的開發市場。

根據中國連鎖經營協會調查資料，2007 年底中國大陸共有 21 個省市有便利店，其中以浙江省店數居冠，高達 4,776 家；最少的則為安徽省的 14 家。值得注意的是，浙江和上海的便利店店數，佔全中國大陸總店數一半以上。

圖 4-1-5 2007 年中國大陸便利店區域分布情形



資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

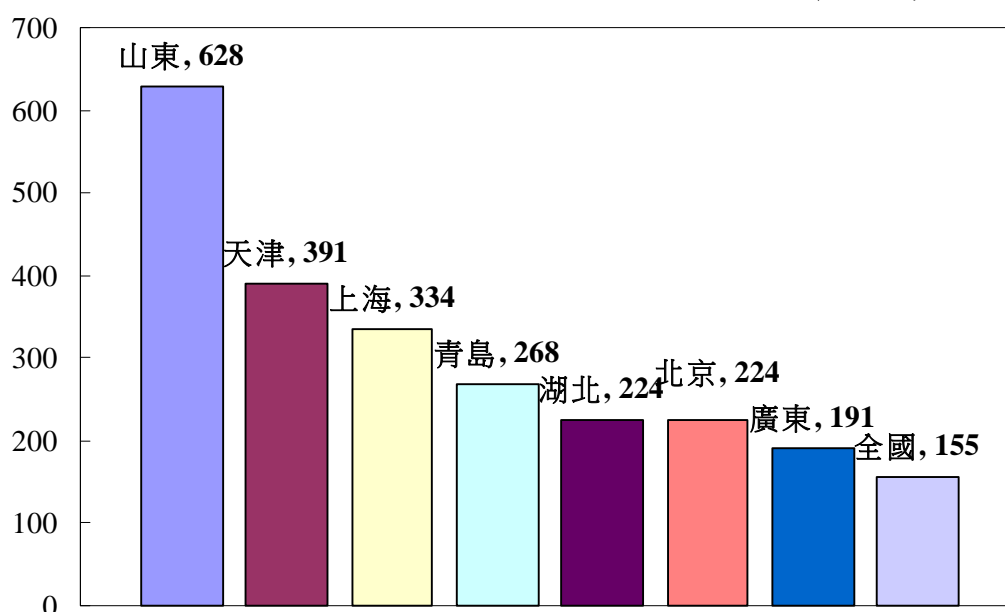
上海是中國大陸便利店發展最蓬勃的省市，2007 年其銷售額占全中國大陸便利店銷售額一半以上，至 2009 年 9 月底止上海市內的連鎖便利店共約有

4,300 多家，2008 年便利店整體銷售額約為 61.5 億元人民幣，前三大廠商分別為好德、可的與快客。

從單店的平均銷售額亦可明顯看出中國大陸便利店發展不均的情形。如圖 4-6 所示，山東、天津和上海單店表現最為突出，說明當地消費者對便利店的依賴程度，其中山東省受惠於當地經濟快速發展和民眾平均收入的提升，支持其便利店業的發展，加上目前山東省便利店門店數與其他省份相比仍較少，僅以擁有 800 家門店的維客便利為代表，因此其便利店單店銷售額較高，達 628 萬元人民幣。至於北京便利店發展則不盡理想，主要是因為當地居民的消費習慣、消費者結構及城市特性等因素，北京是歷史文化的城市，上海、浙江則以商業經濟發展為重點，民眾的生活步調及消費習慣差異很大，因此華東地區的消費者對便利店的需求是相對較高的，反觀北京則不甚明顯。

圖 4-1-6 2007 年中國大陸各省市便利店單店銷售額排名

單位：萬元人民幣



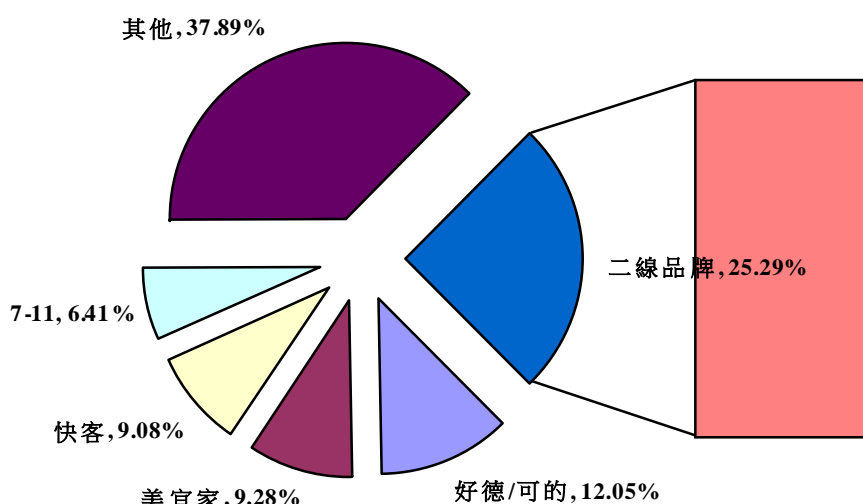
資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

在廠商排名方面，由於中國大陸地區幅員廣大，大多數便利店業者屬於區域型經營，跨區域的內資企業並不多，加上各地區增長情況差異頗大，因此相較於台灣，中國大陸便利店市場集中度並不高。



根據中國連鎖經營協會調查資料，2008年中國大陸共有12家便利店企業門店數佔全國門店數比重超過3%，而此12家便利店企業佔全國門店總數超過60%；就品牌市佔率來看，內資品牌仍佔有主導優勢，其中好德及可在合併後門店總數達到2,500家，超過美宜家及快客躍居中國大陸門店數最多的便利店企業，外資方面則以7-11為最多，總店數超過1,300家，分佈在北京、廣東及上海。

圖 4-1-9 2008年中國大陸便利店品牌之市佔率分佈(依門店數)



資料來源：中國連鎖經營協會，拓璞產業研究所整理，2009

中國大陸區域資源分配不均，以及中國大陸法規制度之限制和物流體系的不完善，影響便利店的發展，大多數的便利店企業屬於區域型便利店，普遍都受限在一個區域內，甚至縮小至省市中發展地方性品牌，例如好德主要集中在上海市；可的及蘋果則著重在華東地區；美宜家、天福和上好便利店集中在華南地區；利群和維客更是縮小於山東省；金虎便利店集中在山西省；國大 36524 則在河北發展。

目前中國大陸區域型便利店主要集中在華東和華南經濟發展較蓬勃的地區，其中以上海的好德/可的和良友金伴，以及東莞的美宜家發展最為迅速。除了華東和華南以外，便利店業也開始進駐其他經濟發達的省市，發展出地方品牌的便利店，包括山東的維客便利，總店數 800 家；山西的金虎便利和唐久便利，店數分別達 832 家和 909 家；河南的左右間便利，門店數 300



家；河北的國大 36524，門店數 700 家；遼寧的每之構便利，門店數 358 家。雖然展店範圍都限制在同一省市，但其擴展速度卻是不容小覷。

至於跨區域的便利店品牌，目前中國大陸內資僅聯華快客一家，2008 年底總計在北京、上海、江蘇、浙江和遼寧開設了 1,957 家門店，銷售額高達 15.9 億元人民幣；外資則有 7-11、全家和喜士多，主要集中在華東、北京及廣東地區。

表 4-1-9 中國大陸便利店主要代表廠商

型態		廠商	2008 年銷售額 (億元人民幣)	2009 年 9 月 底店數(家)	分佈區域
跨區域	內資	快克	15.9	1,579	北京、上海、浙江、江蘇、 遼寧
	外資	7-11	-	1,381	北京、廣東、上海
		喜士多	3.67	550	上海、江蘇、浙江、廣東
		全家	4.31	269	上海、廣東、蘇州
區域型	內資	好德/可的	39.6	2,500	浙江、上海、江蘇(華東)
		美宜家	14	2,000	廣東(華南)
		良友金伴	14.4	560	上海
		國大 36524	7.6	600	河北省
		金虎便利	6.9	783	山西省
	外資	羅森	4.79	292	上海
		OK 便利	-	94	廣東

資料來源：拓璞產業研究所整理，2009

### 3. 百貨店（含購物中心）

隨著中國大陸經濟的快速發展，以及民眾消費力的提升，為中國大陸百貨業發展帶來新契機。而近幾年中國大陸百貨業的商品結構和業態定位也經歷了多次變化，逐步從傳統百貨業朝現代百貨轉變，2008 年以來業態細分更加明顯，出現了折扣店、社區百貨、時尚百貨、精品百貨、購物中心等不同定位，目標越來越清晰。

根據中國連鎖經營協會統計資料，2008 年中國大陸百貨銷售額達到 2,197 億元人民幣，2003 年~2008 年間百貨銷售額年均成長率達 30%，高於

零售業之平均成長。其中主要企業之門店總數達到 7,878 家，成長 30%，營業面積達 1,354 萬平方米，成長 24.3%。

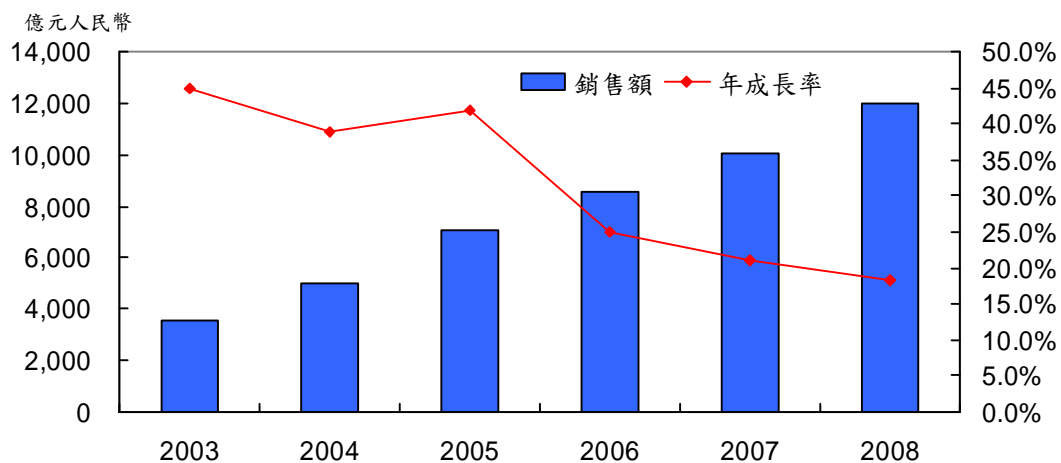
在區域表現上，2008 年上海百貨業呈現穩定成長，其百貨商品銷售額達到 648 億元人民幣，年成長 12.69%，其中大型的百貨商店銷售額佔比重超過 7 成，上海浦東第一八佰伴年銷售額就首次突破 30 億元人民幣大關，全年銷售額達到 32.03 億元人民幣，排名第一。

另外購物中心的概念也快速在中國大陸百貨業崛起，目前全中國大陸已落成並開始營業的購物中心有 54 家，正在興建的則有 200 多個，大多分佈在北京、上海、廣州等經濟發達的大中型城市，可見其正以高速的成長速度在發展中。

## (二) 中國大陸主要通路業者

根據中國連鎖經營協會發佈之 2008 年中國大陸連鎖百強名單，銷售規模達到 11,999 億元人民幣，較 2007 年成長 18.4%，係首次低於的社會消費品零售總額的增幅 21.6%，且銷售規模增幅持續放緩；另一方面，連鎖百強之門店總數亦僅成長 10.6%，達到 120,775 家，也是 10 年來增幅最低的一年。

圖 4-1-10 2003~2008 年中國大陸連鎖零售百強銷售額



資料來源：中國連鎖經營協會

根據分析發現，受到了金融海嘯的影響，2008年百強企業銷售額成長減緩，其主要原因為消費下移和農民工返鄉。由於消費下移，2008年限額以下的零售企業銷售額增速比2007年提高了8.1個百分點，但限額以上的零售企業銷售額增速卻比2007年下降了2.1個百分點；另外，大批農民工返鄉也影響了以城市為中心的大型零售企業銷售額的增長，根據中華全國商業資訊中心的統計，2008年中國大陸重點大型零售企業零售額增速僅為19.41%，與2007年比較減少了4.74個百分點。

另一方面，市場集中度與2007年相比亦有所下降。2008年零售百強企業中前10大企業銷售額增長速度大幅下滑，至15.3%，除較2007年減少1.3個百分點外，更首次低於百強企業整體增速水準；其中很大部份是受到國美電器的拖累，雖然其銷售額仍為第一大，但增速僅有2.2%，比2007年減少了15.54個百分點。

在連鎖百強中，國美電器以1,045億元人民幣的銷售規模排名第一，蘇寧電器則以1,023億元人民幣緊追在後，第三名則是銷售額達943.29億元人民幣的百聯集團，其業務型態橫跨超市、百貨、便利店及裝潢建材；華潤萬家則以638億元人民幣排名第四，第五則是大商集團，銷售額為625.55億元人民幣。

在銷售區域方面，隨著一線城市的競爭越來越激烈，由於二、三線城市銷售增幅普遍高於一線城市，各家廠商皆將目光鎖定在二、三線城市，這也成了中外零售企業搶佔的另一座金礦，無論是中國大陸連鎖業者，或是外資的沃爾瑪(Wal-mart)、家樂福、TESCO等零售企業紛紛在二、三線城市發展勢力範圍。

表 4-1-10 2008 年中國大陸連鎖百強前十大廠商

排名	企業名稱	銷售規模 (萬元人民幣)	增幅%	門店總數 (個)	增幅%	業務型態
1	國美電器	10459378	2.2	1362	33.5	3C 通路
2	蘇寧電器集團	10234242	19.7	812	28.5	3C 通路
3	百聯集團有限公司	9432939	8.3	6418	-0.6	超市、便利店、購物中心、裝潢建材
4	華潤萬家	6380000	26.8	2698	10.1	超市
5	大商集團	6255500	24.6	150	3.4	百貨
6	家樂福(大陸)	3381912	14.1	134	19.6	大型超市
7	康成投資(大潤發)	3356700	31.1	101	18.8	大型超市
8	物美控股集團有限公司	3020002	8.1	2010	6.6	百貨、超市
9	沃爾瑪(大陸)投資有限公司	2782197	30.6	123	20.6	大型超市
10	農工商超市(集團)有限公司	2667544	20.7	3330	3.2	超市

資料來源：中國連鎖經營協會，2009

## 1. 國美電器

國美電器是中國大陸最大的家電零售連鎖企業，成立於 1987 年 1 月 1 日，於北京、太原、天津、上海、廣州、深圳、青島、長沙、香港等城市共設有 28 家分公司，及上千家直營店面。

2008 年國美電器營業額達到 1,045.93 億元人民幣，較 2007 年成長 2.2%，門店總數 1,362 家，較 2007 年增加 33.5%。進入 2009 年，前 6 個月國美實現淨利潤 5.8 億元人民幣，較 2007 年同期的 11.5 億元人民幣下降 49.5%；2009 年上半年營業額 204.6 億元人民幣，亦較 2007 年同期下滑 18%。

## 2. 蘇寧電器

蘇寧電器是僅次於國美電器的中國大陸第二大家電連鎖零售企業，也是中國大陸商務部重點培育的「15 家大型商業企業集團」之一，截至 2009 年 9

月已在中國大陸 30 個省市、300 多個城市擁有 900 餘家連鎖店，員工 12 萬名。

2008 年雖受到金融海嘯影響，但蘇寧電器仍維持快速穩健發展，營業額突破 1,000 億元人民幣，達到 1,023.4 億元人民幣，較 2007 年成長 19.7%；新進地級以上城市 26 個，新開連鎖店 210 家；品牌價值 455.38 億元人民幣，名列大陸企業 500 強第 54 位，並入選《福布斯》亞洲企業 50 強。

目前，蘇寧電器經營的商品包括空調、冰洗、彩電、音響、小家電、通訊、電腦、數位商品等 8 個品類，超過上千個品牌，合計超過 20 萬個規格型號。為了讓專業自營的服務方針能有效傳達，蘇寧電器更設置物流配送中心、售後服務中心和客戶服務中心，為消費者提供快捷的零售配送服務、專業的電器安裝維修保養服務和周到的諮詢受理回訪服務；2007 年蘇寧電器還率先建立了業內最大的呼叫中心，實現了全中國大陸的統一受理與回訪，並推出 24 小時全國統一服務熱線。

進入 2009 年，蘇寧電器延續了以往的發展思路，宣誓連鎖發展不減速、擴大就業、進軍國際等方針，同時在 2009 年黃金長假期間，蘇寧就開店 50 家，並宣佈以開業、禮品等多種手段刺激市場，帶動整個行業消費升級，達成其零售行業的地位和責任。

### 3. 百聯集團有限公司（聯華超市）

百聯集團於 2003 年 4 月 24 日成立，為國有獨資公司，註冊資金 10 億元人民幣，經營範圍為國內貿易、生產資料、現代物流、商業房地產開發等，並擁有超商、綜合百貨、生產資料貿易三大核心業務，和物流配送、商業房產、電子商務等三大培育業務；旗下共有百聯股份、物貿股份、聯華超市、友誼股份和第一醫藥等 5 家上市公司，擁有遍佈中國大陸 25 個省市約 7,100 餘家的營業網點，幾乎涵蓋了國際商貿流通集團現有的各種業態，如百貨、標準超市、大賣場、便利店、購物中心、品牌折扣店、商業連鎖和物流等，擁有一批享譽國內外的知名企業，如第一八佰伴、東方商廈、第一批發零售、永安百貨等批發零售，百聯南方、西郊、中環、又一城等購物中心，百聯奧

特萊斯，聯華超市、華聯超市，第一醫藥等；集團在職員工近 6 萬人，從業員工 17 萬人，是中國大陸國內最大的商貿流通集團。

2008 年百聯集團營業收入 803.88 億元人民幣，較 2007 年成長 11.11%；利潤總額 16.5 億元人民幣，增長 10.37%；根據 2008 年中國大陸企業聯合會排名，百聯集團位列 2008 中國大陸企業 500 強的第 25 位、2008 中國大陸服務業企業的第 13 位和 2008 中國大陸商業批發零售行業的第一位。

聯華超市公司是百聯集團下五大子公司之一，2008 年營收為 500 億人民幣，年增長率為 8.2%；總分店數為 3932 家，年增長率為 4.2%。其業務範圍橫跨一般超市、量販店及便利店，品牌名分別為聯華超市、世紀聯華、及快客便利店。目前其量販店總數為 127 家全數為直營店，超市部份直營店為 546 家，加盟店為 1,242 家；便利店則直營店數 934 家，加盟店為 1023 家。

如下表所示，2008 年聯華集團直營店總數為 1607 家，整體營收為 207 億人民幣，三業態成長幅度雖然為 14.45%，但近年的營收成長逐漸趨緩。2003 年以後，世紀聯華變成為集團成長的主要動力；透過量販店整體產業的成長力道，帶動集團營收成長。到 2005 年世紀聯華營收佔集團比例已過半，且比重逐年增加；但世紀聯華的平均單店績效，卻始終在 9,000 萬人民幣的水準徘徊；如何有效提升單店的獲利水準，成為集團重要的課題。

表 4-1-11 2003-2008 年聯華超市公司三業態營運概況

項目	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
三業態總營收 (億人民幣)	92.8 (52.8%)	108.5 (31.92%)	143.13 (16.9%)	164.5 (14.93%)	180.87 (10.0%)	207 (14.45%)
量販店營收	33.7	47.17	71.54	85.69	98.46	119.11
成長幅度	(256.16%)	(39.75%)	(51.65%)	(19.78%)	(14.91%)	(20.97%)
佔總營收比	33.36%	43.45%	49.98%	52.10%	54.44%	57.53%
直營店數	24 家	49 家	97 家	104 家	111 家	127 家
超級市場營收	49.3	49.53	56.43	62.39	65.60	70.46
成長幅度	(20.66%)	(0.48%)	(13.92%)	(10.57%)	(5.15%)	(7.40%)
佔總營收比	53.1%	45.63%	39.42%	37.93%	36.27%	34.03%
直營店數	536 家	584 家	653 家	625 家	572 家	546 家

資料來源：聯華超市公司財報，拓璞產業研究所整理，2009

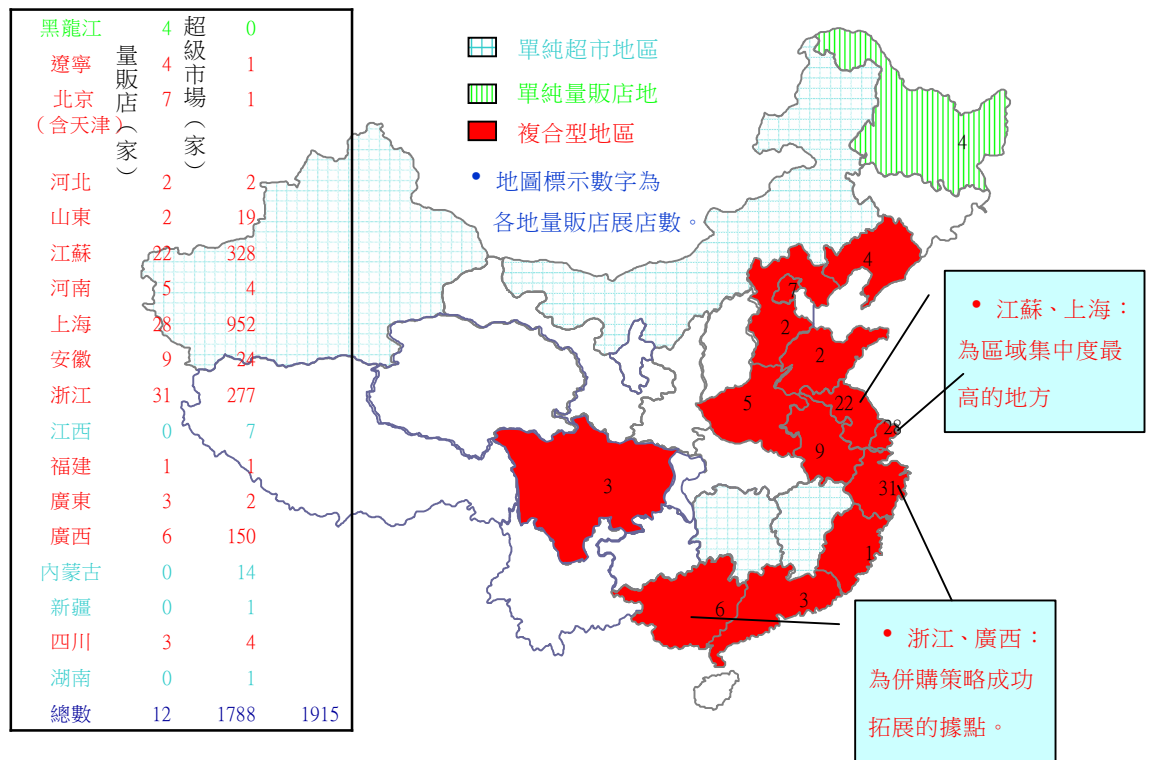


2004 年後，超級市場營收成長力道低於門店家數成長的力道；因此，集團於 2005 年開始著手超級市場業態的轉型與關閉計畫，2006 年直營店家數呈現遞減的趨勢，但營收卻獲得穩定成長。由單店績效衡量轉型計畫，2005 年的平均各門市營收為 800 萬人民幣，到 2008 年單店營收為 1,260 萬；平均各據點營收成長三成左右，超級市場的轉型計畫效果顯著。

聯華超市是中國大陸超市業者中少見的跨區域企業，其門店數分佈全中國大陸各省市，又以華東一帶最為密集，形成了區域規模的特質，而華中、東北、大西部地區等地區雖有佈局，但明顯未達到地區品牌的規模效益與水平。

上海與江蘇是集團門市集中度最高的兩區域，分別為 980 家與 350 家；涵蓋了集團整體 70% 的門市，明顯得知長三角地帶網點非常密集。此外，浙江、廣西則為門店總數第二密集的兩大區域，分別為 308 家與 156 家；兩區域分別透過併購杭州華商集團、廣西佳用集團，有效利用區域品牌與聯華品牌的雙通路形象，在內資品牌併購的策略佈局中；逐步將聯華超市由跨區品牌逐步推向到全國性品牌。

圖 4-1-11 2008 年聯華超市門店數分佈概況



資料來源：聯華超市公司財報，拓璞產業研究所整理，2009

#### 4. 北京王府井百貨(集團)股份有限公司

北京王府井百貨(集團)股份有限公司，簡稱王府井百貨，前身是享譽中外的新中國第一店—北京市百貨大樓，創立於 1955 年，1991 年組建企業集團，成為北京市屬計畫單列企業；1993 年改組為股份制；1994 年在上海證券交易所掛牌上市；1996 年起開始在中國大陸各地發展百貨業務。

目前王府井百貨在中國大陸 12 個城市共有 17 家大型百貨商場，包括北京市百貨大樓、東安市場、長安商場、雙安商場、廣州王府井、武漢王府井、成都王府井、包頭王府井 1 號店、重慶王府井 1 號店、南寧王府井、長沙王府井、呼和浩特王府井、洛陽王府井、重慶王府井 2 號店、西寧王府井、烏魯木齊王府井、包頭王府井 2 號店；即將開業的門店則有太原王府井、昆明王府井、北京大鐘寺王府井、蘭州王府井等。

2008 年王府井百貨公司營業額 101.74 億元人民幣，增長 13.85%，營業利潤 5.5 億元人民幣，增長 5.10%，淨利潤 3.44 億元人民幣，增長 29.22%。

王府井百貨公司營收成長助益一部份來自於北京奧運，除 16 家門店銷售奧運商品外，還直接承接奧運村、媒體村等 10 個場館的銷售服務工作，京奧期間奧運商品含稅總零售額超過 3 億元人民幣。

## 5. 大商集團股份有限公司

大商集團是中國大陸最大的百貨商業集團，在 2009 年中國大陸 500 強企業排名第 86 位，目前擁有大型店鋪 150 家，分佈在 11 省(包括北京市)50 多個城市，總建築面積超過 400 萬平方米，員工總人數 18 萬人，2008 年營業額 625 億元人民幣。

於大連崛起的大商集團，以創建享譽世界的大公司為理想，以「無限發展、無微不至」為理念，透過股票上市、組建集團、合資合作、異地擴張、業態創新等方法和步驟，推動企業快速健康發展，目前已經成功達成「大連第一、東北第一、全國一流」的發展目標，並朝世界級企業邁進。

百貨連鎖、超市連鎖及電器連鎖是大商集團的三大主力業態，其中百貨店可分為現代高檔百貨(麥凱樂)、大型綜合購物中心(新瑪特 NEW-MART)、現代綜合百貨(老字型大小)、時尚流行百貨(千盛)和新城鎮購物中心(NTS)。

在超市連鎖方面以大商超市為主體，自 1998 年開始發展，目前現有店鋪 125 家，分佈於 8 省 35 個城市，在沈大高速公路上建有 12 家連鎖店；其超市集團以綠色行銷為特色，以創建綠色連鎖超市為目標，大力經營綠色食品，引導綠色消費，成為中國大陸「三綠工程」示範企業。

大商電器則是大商集團的電器連鎖業務公司，是中國大陸三大電器零售商之一，是繼國美、蘇寧後快速崛起的跨區域電器連鎖公司，主要依託大商百貨連鎖經營高端電器，目前連鎖店有近百家。

表 4-1-12 大商集團百貨店的五大型態

業態	說明
麥凱樂	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 定位於高檔精品流行百貨，自 2004 年組建麥凱樂連鎖集團以來，旗下已擁有麥凱樂大連總店、麥凱樂西安路店、麥凱樂開發區店、麥凱樂青島總店和麥凱樂哈爾濱總店 5 家店。其中麥凱樂哈爾濱總店擁有 LV、DIOR、HERMES、Ermenegildo Zegna、Salvatore Ferragamo、Celine、Armani 等眾多世界知名品牌。</li> </ul>
新瑪特	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 是大商集團的新商號，具有濃厚 SHOPPING MALL 色彩，面積一般在 10 萬平方米以上，業態豐富、功能齊全，為消費者提供一站式購物休閒服務。目前已在 大連、瀋陽、大慶、鄭州等地開設了 31 家新瑪特店。</li> </ul>
現代綜合百貨	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 是大商集團老字號型大小百貨店，其中大連商場是大商集團母店，有東北第一店之稱。</li> <li>； 自 1998 年開始，以購併等方式將撫順百貨大樓、大慶百貨大樓、牡丹江百貨大樓、哈一百等地老百貨店收歸旗下，並整合大商集團的管理模式，進行改擴建、提升功能、調整經營，使其成為現代綜合百貨店，更強化其在各城市的商業龍頭地位。</li> </ul>
千盛	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 定位流行百貨店，宣導時尚新概念。</li> <li>； 2006 年 1 月組建千盛百貨連鎖集團，與新瑪特連鎖、麥凱樂連鎖共同成為大商集團百貨業態現在和未來發展的主要架構，現已開設大連千盛百貨、阜新千盛百貨、成都千盛百貨等 15 家店。</li> </ul>
NTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 是大商集團為加快農村中心鎮商業建設、完善農村商貿流通網路而誕生的新商號。中文是新城鎮購物中心，寓意是要推進農村城市化進程。</li> </ul>

資料來源：拓璞產業研究所整理，2009

## 6. 上海可的(KEDI)及好德便利店

上海可的及好德便利店屬於農工商超市集團下子公司，目前兩者合計總門店數超過 2,400 家，是中國大陸門店數最多的便利店企業。上海可的便利店有限公司前身為可的食品公司，由上海牛奶公司於 1995 年進行產業調整而成立，1998 年更名為可的便利店有限公司，2007 年 11 月由農工商集團收購，成為其全資子公司。

可的為中國大陸最早發展的便利店業者，在中國大陸便利店總店數約 1,200 多家，主要分布在上海、杭州、蘇州、無錫等 21 個城市，形成了「以上海為中心，江、浙為兩翼」的輻射態勢，主要商品包括香煙、飲料、即食品、乳製品、霜淇淋、報刊雜誌等，另外代售卡、代收公用事業費等服務的需求量亦大幅增加，至 2007 年底年營收約為 28.31 億元人民幣，領先大陸所有便利店業者。

上海好德企業發展有限公司則成立於 1999 年 8 月，是農工商集團的直屬子公司，門店主要集中在上海地區，擁有直營店數 1,400 餘家，員工人員超過 8,000 人。

目前好德與可的已完成整併，2008 年營業額約為 39.6 億元人民幣，門店總數 2,600 家，是上海亦是中國大陸最大的便利店業者；但在品牌名稱上仍將各自獨立，未來在上海將主要發展好德便利店，在上海以外地區則以可的便利店品牌佈點。

### (三) 中國大陸通路市場未來發展趨勢

#### 1. 中產階層崛起，消費結構升級

根據統計顯示，未來的 10~20 年將是中國大陸中產階層形成的重要時期。2005 年已有 13% 的城市家庭步入中產階層，對應人數為 7,377 萬人，而在 2010 年這一比例將上升至 25%，人口規模約為 1.7 億人；這些家庭年收入在 2.5~4 萬元人民幣之間，將成為中國大陸消費快速增長重要的拉動力量，其帶動消費結構以多元化發展，即城市及部分農村居民消費將由過去滿足基本生活需求的日常消費品，轉向品牌服飾、化妝品、黃金珠寶等奢侈消費品。

#### 2. 中小企業的聯盟

目前中國大陸通路企業越來越有走向大者恆大的趨勢，一些中小型連鎖企業在競爭中原本就處於弱勢，在這樣特殊的經濟情勢下，更難以與大型連鎖企業競爭。為了應付這樣的競爭，近年來陸續出現由中小連鎖企業組成的自願連鎖、採購聯盟等模式，並在 2008 年快速發展，透過共建物流中心、聯合採購、聯合談判和經營互助等方式，以最大限度降低採購、物流等成本，降低經營風險，提高中小連鎖企業競爭實力。

如湖南步步高等大陸中小型超市就結盟成立「上海家聯」採購聯盟，在採購業務上進行共同資源整合與開發，借助聯盟組織在不同區域所擁有的地方特色及產品優勢，委託屬地企業進行採購，可以大大降低採購成本和物流成本。



### 3. 商品結構的調整

另外面對市場的轉變，不同業態的連鎖企業亦加強商品管理及調整商品結構，如百貨店就增加奢侈品的比例，家電專賣店調整黑色家電與白色家電的比例，透過商品結構的調整，加強品類管理，除提高單品銷售額外，更讓企業存貨量減少，存貨周轉天數降低，其中百貨由 34.6 天下降為 32.9 天，大型超市由 28 天減至 27 天。

### 4. 多重通路的結合

自 2008 年以來，中國大陸的通路企業亦開始將觸角伸至網上零售、電話行銷、目錄行銷等方式，在連鎖百強企業中，就有 30% 的企業開始網上零售業務，目前中國大陸網上銷售已進入快速發展期。根據艾瑞諮詢和淘寶網所做的調查，2008 年中國大陸上網人數達到 2.98 億人，成長 41.9%，2008 年中國大陸網路購物市場總成交額突破千億大關，達到 1,200 億元人民幣，比 2007 年增長 128.5%。

為能更適應及掌握這樣的趨勢，傳統零售商將積極參與網上銷售市場的競爭，一些新的網上零售方式將得到快速發展；隨著新一代消費者的成長，多管道行銷將發揮越來越重要的作用。

### 5. 節能環保概念逐漸受到重視

在節能環保概念方面，近年來中國大陸政府提高了對節能行動的重視，其中特別針對零售業頒佈了『零售業節能行動』及『商品零售場所塑料購物袋有償使用管理辦法』，希望藉由政策的推動，於 2010 年實現零售業能耗下降 20% 以上，並培養消費者及店家節能環保的習慣。目前包括超市、量販店及便利店業者都積極跟進此一政策，像便利店業就跟進降低門店的照明和空調成本，並對門店整體的節能系統進行全面的更新和統籌，不斷投入資金於節能改造和節能店的建設；另外為提高社會環保意識，便利店業亦發展收舊換新、飲料瓶和電池的回收，也鼓勵供應商減少包裝注重再生利用，降低成本以達到節約資源、推動建設綠色供應鏈的新目標。



隨著環保概念被越來越多的中國大陸消費者所重視，而「節能環保」也將成為大型店鋪的發展方向，加上中國大陸政府在店鋪規定、融資等政策上也向「節能環保」店傾斜，未來這樣的趨勢在中國大陸通路零售市場會更加的明顯。

## 6. 中西部地區及農村零售市場成為未來擴張重點

隨著中國大陸中央政府擴大內需政策進一步釋放中西部地區及農村市場的消費潛力，開拓中西部地區及農村市場將成為零售企業未來的發展重點，目前包括王府井百貨、百盛、國美等零售企業亦紛紛西進開店，以王府井百貨為例，自 2008 年 9 月以來的 10 餘家店都開設於成都、武漢等中西部地區；百盛、家樂福、國美也不斷加大在陝西、四川等中西部地區的投入；家樂福及沃爾瑪等近年也進駐一些縣域市場，顯示其開拓農村市場的決心。預期在中國大陸「萬村千鄉工程」的深入和不斷完善下，對刺激農民消費將有積極的促進作用，並有效帶動農村消費市場的增長。

## 7. 大者恆大 併購重組趨勢明顯

另外近年來中國大陸的通路企業陸續啟動幾項重大的購併重組案，如物美商業併購方向轉向華東地區(浙江)、國美購買山東三聯商社、上海聯華購併華聯超市等，在這之中突顯了四大方向：大型企業收購二、三線城市企業的併購數量增多，大企業之間的聯合較少；同業態之間的併購仍是主體；外資企業主導的併購數量開始增多。預期這樣的情況還會維持一段時間，未來大陸連鎖零售業將走向大者恆大的局面。

# 二. 台商佈局中國大陸通路市場現況

## (一) 量販店

量販店算是台灣企業進軍中國大陸通路市場最成功的行業之一。初期在中國大陸量販店業佈局的台商企業共有三家，分別為好又多、樂購及大潤發，其中好又多係由宏仁集團與誠達集團於 1997 年在廣州成立，2005 年總門店數達到 100 家，營收 132 億元人民幣，2006 年被沃爾瑪購併；樂購則由頂新集團成立，為第一家取得內資執照的台資企業，也於 2004 年出售給英國零售

業者 TESCO，因此目前中國大陸量販店市場中剩下的台資企業僅大潤發一家。

## 1. 大潤發

大潤發（中國大陸）是於 1997 年由潤泰集團投資成立，1998 年於上海開北開設第一間大潤發後，並快速在華東、華北、東北、華中、華南各區域擴點發展，2008 年總店數已達到 102 家，其中華東地區共 53 家，華北 13 家，東北 14 家，華南 15 家，華中則有 7 家；2008 年大潤發（中國大陸）營收突破 300 億大關，達到 336 億元人民幣，名列中國大陸連鎖百強第七位，單店績效更達到 3.3 億元人民幣，居中國大陸量販店業冠軍。

目前大潤發僅剩新疆、西藏、四川等地未設經營據點，未來將深入到中國大陸二三線城市，預計 2009 年底總店數將超過 128 家，全年營收可望超越家樂福成為量販店業冠軍。

表 4-1-13 2005~2008 年兩岸大潤發基本概況

項目	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
台灣營業額 (億元新台幣)	254	249 (-1.97%)	256 (2.81%)	263 (2.73%)
台灣展店數 (店)	23	23	23	23
中國大陸營業額 (億元人民幣)	157	196 (24.8%)	250 (27.6%)	336 (34.4%)
中國大陸展店數 (店)	60	70 (16.67%)	85 (21.43%)	101 (20%)

資料來源：公司資料，拓璞產業研究所整理，2009

### (1) 產品策略

大潤發整體賣場商品約 40,000 種，鎖定的對象以家庭為主，提供一站式購物的服務；其中經常性的銷售商品約為 23,000 種，並根據季節性、促銷活動及區域性調整商品的結構。目前生鮮商品都由產地直供，國外商品則透過與歐尚的合作，享有國際採購的優勢；烘焙新品館的配置與擺設精美，充分

凸顯現做麵包的品質與口感，而透過採購端統一購買全國門市所需的麵包原料，更提高了整體的獲利。

在商品品項上，由於中國大陸地區區域性的人口眾多，因此提供的產品種類及選擇也相對較多，產品品項多以當地偏好為主，以衛生紙為例就有多種款式與包裝，包括了車用、餐廳用等、以及大小涵蓋 10、16、20 公分長的面紙都有提供，也不乏高檔包裝的紙盒，與台灣有明顯的差異。至於食品類則主要集中在國內外主要知名廠商，雜牌食品品項並不多，其自有品牌的大潤發及大拇指產品佔不到銷售品項的 1%。

在生鮮商品上則比台灣來的豐富充足，包括南北貨、藥材與傳統的醃製物品皆有，攤位擺設亦類似傳統市場的模式，另外還設有多種養殖魚缸，魚貨商品可以論斤秤重的挑選，蔬菜種類的佈局也具市場性質，且有明確標示綠色蔬菜及有機蔬菜的差異與產品種類。

目前大潤發共推出三種具差異的自有品牌銷售策略，其中「大拇指」以食品為主，「大潤發」主推生活百貨商品，「歐尚」則為國外食品，目前自有品牌商品在台灣銷售佔總營收約 10%，但在中國大陸地區卻僅有整體營收的 3%。

在商品組合上，大潤發（中國大陸）面臨到更廣大的市場差異，消費者需求明顯多樣化，在商品品項更多選擇的情況下，如何即時反映出商品銷售狀況，單靠台灣經驗累積的商品淘汰制度並不足夠。於是大潤發透過新研發的商品管理制度，包括『一進一出制』、季節性『批進批出制』，以各種促銷活動來發現需求較弱的商品做淘汰，不再被動的等到年度結算時才找出 10% 的淘汰品項，而是更積極對於產品進行監控與管理，並根據銷售狀況主動制訂部分產品的生命週期，而非等到商品競爭力完全衰退後才淘汰。

此外，中國大陸各地區差異過大，即使是區域之間也不盡相同，因此對於地區的實地考察與授權，對於商品的配置相對的重要。以電器商品為例，大潤發（中國大陸）產品品項及選擇性多，但以中國大陸國內品牌為主，而

且具當地特色產品眾多，例如傳統式的洗脫分離洗衣機就占了三分之一，顯示民眾對於電器的使用有其傳統的偏好。

另外中國大陸消費者對於生鮮與雜貨的需求明顯較台灣來得高，其佔整體銷售比重達 75%，遠高於台灣的 50%；因此，民生必需品的種類品項應該更為充足，大潤發（中國大陸）還設有產地直送的雞蛋，給予民眾論斤秤重的挑選購買。另外，由於當地消費的特性仍以家庭式採購為主，對於生鮮水產和南北貨食品需求較強，但對熟食區的配置商品，需求則相對較低。

## (2) 展店模式

商圈地理位置的重要性對於零售業而言是相當重要的，所以在開業之前地理區位的調查就非常關鍵，以確實了解當地競爭者所販賣的商品與價格策略、以及所屬的商圈性質。為應付如此龐大的資訊彙整，大潤發內部有一套開發商圈的評估準則：商圈的人口數 150,000 萬人以上、周遭交通動線及建置成本良好、賣場面積可以達 3,000 坪以上，便是主要拓點的標準地段。

大潤發（中國大陸）的拓點模式除了延續台灣過去的經驗外，因為環境上的差異，在許多步驟上也做了更精細的調整。其中對於商圈的評估特別組成了土地開發部門，專門負責對中國大陸全國各地的商圈做更精細的實地探勘，其評估的報告更要通過財務與招商小組、甚至是執行長的審核。

另一方面，在中國大陸地區開設量販店還需加上外部動線的考量。因為中國大陸民眾普遍沒有自己的交通工具，其到超市購物就仰賴免費的接駁車，因此企業在拓點時還需考量所在位置是否允許接駁公車及物流貨運的行駛或停放。

綜觀上述的條件，大潤發（中國大陸）早期拓點有幾個準則重點：與當地地主合資輸出管理技術、人才，而商品採購物流部分則委託大潤發統一處理，由大潤發掌握整體門市的資訊物流命脈。此外，更透過契約與合作方達成協議，一旦中國大陸政府對外資完全開放後，現有的合作模式全面改成租賃的方式。隨著中國大陸政府對外資進入零售業之持股限制於 2004 年 12 月

正式開放後，大潤發也將過去不同的店名，統一更名為大潤發，並由潤泰集團負責經營。

目前在展店策略上，大潤發依然保持 8 成土地透過租賃、2 成土地透過批地開發，來建構商場面積較大的量販店。隨著大潤發規模的提升，現階段其在商圈選取的能力上，更具備與政府或地主議價的能力，甚至部份地主還會主動低價要求大潤發進駐，以為其帶動整體週邊商圈的經濟價值。

### **(3) 物流採購**

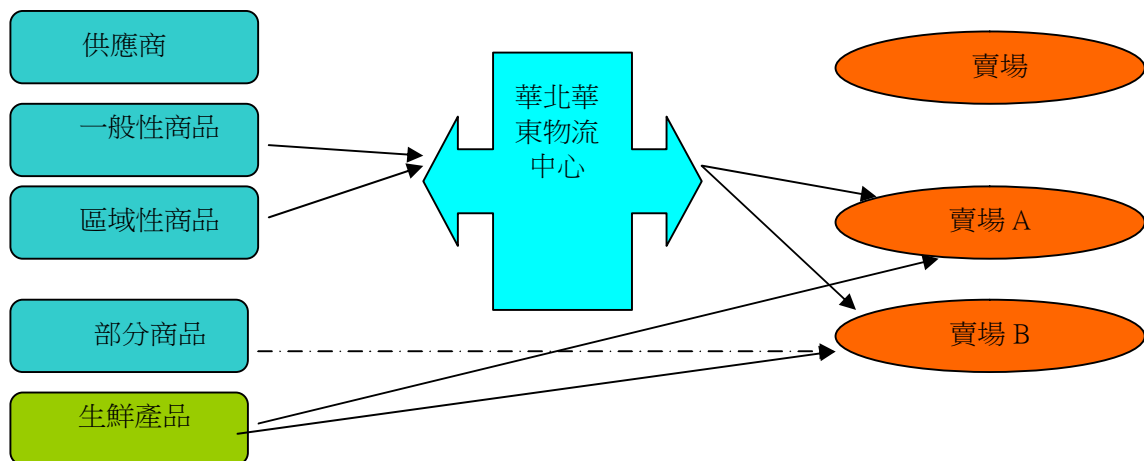
大潤發（中國大陸）為因應區域性的因素，在採購方面實行三級採購的分權模式；全國性需求的商品透過集團統一採購；區域特性商品則由各區統一採購；少部特定商品則為分店各自採購。此外特殊商品如生鮮、南北貨特產等，大潤發則採行源頭採購，透過所謂的產地直供，來強化其產品競爭力。

在物流方面亦配合三級採購的特色，陸續建置華東、華北、東北、華南四個區域的物流中心；其中華東的蘇州物流中心、及華北的濟南物流中心已正式啟用，目前以蘇州物流中心作業量最大，供應近 60 個門市的物流作業，員工總數超過 500 人，每日分三班 24 小時不停歇的運作，擁有近 200 個物流供貨車，透過物流中心的整體控管配貨，大大減低了營運成本與缺貨的情況。

目前大潤發（中國大陸）透過區與全國性採購的商品，仍交由物流中心統一配送；而分店各自採購的部分商品與生鮮商品，則統一由供貨商或第三方物流配送。此外，整體供應商支付的物流費用，提升了大潤發整體的淨利率 1%，量販體系的全年淨利率通常為 2~3% 左右，對於整體集團的競爭力大大的提升。



圖 4-1-12 大潤發（中國大陸）物流架構



資料來源：公司資料，拓璞產業研究所整理，2009

## (二) 便利店

便利店業是台灣通路企業進軍中國大陸市場主力之一，包括台灣兩大龍頭統一 7-11 及全家都已進入，另外還有潤泰集團投資的喜士多，合計總店數超過 800 家。

### 1. 喜士多

喜士多是最早進入中國大陸便利店市場的台資企業，由潤泰集團於 2001 年在上海成立，並以上海為中心，輻射華東、華南等地區，目前門店以上海及江蘇地區為主，另外還包括廣州、深圳及佛山地區，至 2009 年 9 月止共擁有 550 餘家直營店及加盟店。

### 2. 統一 7-11

受到品牌授權的阻礙，統一 7-11 成為最晚進入中國大陸市場的台灣便利店業者。2009 年 4 月 29 日統一 7-11 終於取得在上海的品牌經營授權，並快速的進行拓點，以不同的店面策略，如新店至少面寬 8 公尺、面積 120 平方公尺以上進軍市場，比一般超商要大上 30~至 50%。

由於進入時間點較晚，上海統一 7-11 主打差異化服務來搶佔市場商機，包括推出現煮的快餐島服務、7-design 的自有品牌蘇打餅及洋芋片等；另外



上海統一 7-11 也在松江區建設新的物流中心，結合集團旗下各餐飲品牌，整合所有的配送系統，共享資源、降低成本。

截至 2009 年 9 月底，上海統一 7-11 已開 7 家店，單店日營收約有 1.2 萬元人民幣，較其它便利店高出許多；2009 年展店目標上看 13~15 家店。

### 3. 全家

全家便利店是在 2004 年進入中國大陸市場，主要是經過由頂新(開曼島)控股有限公司、台灣全家便利商店股份有限公司、日本 FamilyMart 株式會社、伊藤忠商事株式會社及中信信托投資有限責任公司等多方合資進入，目前在大陸共有上海、蘇州及廣州三大據點，至 2009 年 9 月底止在中國大陸共有 265 家店，其中以上海地區為主，共有 219 家店，廣州則有 28 家店，蘇州則剛起步，目前約有 18 家店。

#### (1) 經營策略

全家(中國大陸)之股東主要來自頂新集團、日本全家、台灣全家及伊藤忠集團，其中頂新國際集團持股約 50.5%，而日本全家、台灣全家及伊藤忠集團則合組全家控股公司，共持股 49.5%。

在經營團隊方面，全家(中國大陸)主要由 13 位台籍主管、2 位日籍主管，以及 4 位中國大陸籍主管，負責各項策略營運事宜，其中台籍主管負責經營，並協同日籍的團隊共同負責知識與各種商業模式的教育指導，並致力培養中國大陸籍主管與各區專業經理人。

表 4-1-14 中國大陸各地全家、日、台籍幹部比例

時間	幹部國籍	上海全家	蘇州全家	廣州全家
2009 年 9 月底 止	中籍	3	1	0
	日籍	1	0	1
	台籍	7	1	5

資料來源：公司資料，拓璞產業研究所整理，2009

根據其規劃，初期採用日資、中資與台資企業合資方式以避免風險，主要經營由台籍主管帶領，日本則不涉入經營權。之後再逐步淡化日系色彩，任用中國大陸當地主管，並將經營知識與經驗等 know-how 傳承在中國大陸，目前台籍幹部在完成傳承工作後，並自 2008 年開始逐步撤出中國大陸市場，期望由培養出的當地幹部為主要經營者，努力以期早日實現全家的「泛太平洋」夢想。

## (2) 展店策略

全家在中國大陸的發展過程中，共經歷三次店鋪型態的轉變。這三種型態的店鋪，主要是因應中國大陸政策的改變，及消費客層所做的調整，最大不同在於商品結構上的差異，各型態店發展情況如表 4-14 所示。目前第一代店已於 2009 年逐步轉為第二代店，而第三代店則與第二代店並存。

表 4-1-15 全家在中國大陸市場店鋪型態轉變沿革

分期	店鋪型態說明
第一代店 以全國性品牌(National Brand, NB)及香菸為主	店內商品結構中以全國性品牌佔多數，而香菸則佔商品結構比例的 25%，但自從 2008 年禁止賣菸之後，這些店陸續於 2009 年開始就不販售香菸，進而轉為二代店。
第二代店 以全國性品牌、自有品牌及速食產品為主	店內商品結構中仍有販賣全國性品牌，並增加速食品的品項(例如：便當、三明治等鮮食產品)以彌補無法販售香菸的營業額缺口，速食品販售比例達到 33%。
第三代店 以全國性品牌、自有品牌及精緻化商品為主	店內商品結構中仍有全國性品牌及自有品牌，同時也增加精緻型商品。此型態的店鋪多位於封閉型商圈，為特定商圈的消費族群提供特定的服務，如位於上海國際金融中心樓上的全家，目標顧客為上班族，除了原有商品外還會販賣舶來品(精緻化商品)，如販售自台灣或日本所進口原子筆

資料來源：公司資料，拓璞產業研究所整理，2009

## (3) 商品策略

全家在中國大陸之商品結構與台灣全家不同，其主要為速食品中的鮮食販售，由於有專屬的鮮食廠，因此便當相較於台灣便宜不少，販售比例達 33%；以關東煮為例，上海全家關東煮單店日銷售量約為 500 支，為台灣全家的 2.5 倍；其他速食品項則依各地區不同而有所調整。如上海地區開發迎

合當地消費者口味的上海經典鮮食，廣州地區則開發鮮熱盒飯等口味。除食品之外，尚有公共事業費用代收、節慶食品及票務預購、禮品、沖印傳真等業務販售。

表 4-1-16 全家的主要商品構成比例

商品/ 業務	商品構成比例			內容
	上海 蘇州	廣州	台灣	
菸酒	1.8%	4.16%	27.43%	各式香菸(全家因 2007 年 3 月 7 日中國大陸開始實施的《菸草專賣許可證管理辦法》禁止外商企業從事菸草專賣業務，於 2008 年起已停止販售香菸。)
飲料	36.12%	27.66%	29.77%	果汁、茶飲...等等各式飲品。鮮乳製品。
速食 品	35.24%	46.74%	11.04%	便當、飯糰、包子、關東煮、麵包等鮮食，其中麵包類與日本第二大麵包製造商 PASCO 合作開發。
一般 食品	17.19%	17.09%	8.83%	餅乾、罐頭、麵條...等食品乾貨。
出版 品	1.56%	1.81%	3.89%	報紙、雜誌與書籍類。
服務	0.36%	0.11%	1.78%	代收服務：代收電費、水費、煤氣燃料費等公共事業費用； 秘書服務：提供傳真、複印、照片上傳或沖印取件等服務。 ATM 服務：提供 24 小時提款、轉帳等 ATM 服務；儲值服務：提供各電信網路、遊戲休閒等多種卡片儲值卡購買或加值服務，如拉卡機
其他	7.93%	6.1%	13.81%	OCT 小藥櫃：提供部分乙類藥品，成為顧客身邊 24 小時的小藥箱。其他種類商品。

資料來源：公司資料，拓璞產業研究所整理，2009

### (三) 百貨

台灣百貨算是進入中國大陸市場最早的業者，從最早上海體育館的中興百貨，到南京西路的摩士達百貨，以及 2004 年開業的太平洋百貨，都可看到台商的影子，而台商獨特時尚的銷售策略，包括原先將家電放在一樓的普遍手法，將形象良好的化粧品等放置在一樓，按照女裝在下男裝在上的順序依次佈局整棟百貨，並將自行車等冷產品趕出百貨店，更為當時傳統思想濃郁的大陸百貨，帶來全新的理念。

### 三. 外商佈局中國大陸通路市場現況

#### (一) 家樂福

2008 年家樂福（中國大陸）全年總營收為 338 億元人民幣，為量販店業冠軍；總店數達 134 間，平均單店營收 2.5 億元人民幣。由於受到全球經濟衰退的衝擊，影響家樂福在全球佈局的腳步，2009 年初著手全球戰略的調整，在法國改以小型超市型態吸引小家庭的消費。

根據家樂福的規劃，2009 年預計增加 28 家分店，超越 2008 年的 22 間，其中二、三線城市為主要目標，特別鎖定在四川與華中各省。另外家樂福亦積極拓展產地直供的策略，包含給予供應商貸款援助，加強供應鏈上的合作；並在重點地區實施綠化節能措施，如在賣場的管理及興建方面。

#### (二) 沃爾瑪

沃爾瑪在 1996 年進入中國大陸市場，在深圳開設了第一家沃爾瑪購物廣場和山姆會員商店。沃爾瑪全球採購中心總部於 2002 年在深圳設立。經過 13 年的發展，目前沃爾瑪已經在全中國大陸共 89 個城市開設了 146 家商場，包括沃爾瑪購物廣場、山姆會員商店、沃爾瑪社區店三種業態，其中沃爾瑪購物廣場 138 家、山姆會員商店 3 家，社區店 2 家，同時擁有好又多 35% 的股權和好又多 102 家門店。

沃爾瑪近幾年在中國大陸市場的表現，無論是在單店營收、展店數、總營收方面，表現都不如大潤發與家樂福；2008 年沃爾瑪（中國大陸）全年總營收為 278 億元人民幣，總店數達 123 家，平均單店營收為 2.2 億元人民幣。

2009 年對於沃爾瑪而言將是關鍵的一年，無論在展店的速度上，以及對於好又多的實質整併上都在積極進行中；到 2009 年 11 月為止沃爾瑪大陸總店數突破 160 家，超越家樂福的 145 家，若再加上好又多過百間的門市，在整體數量上將形成一定的優勢。但整體的管理績效才是沃爾瑪在大陸地區所面臨的首要問題，好又多平均單店業績僅 1.5 億元人民幣，加上集團文化管理上的顯著差異，如何發揮整體的綜效將是沃爾瑪的最主要課題。

### (三) 羅森(Lawson)

上海華聯羅森有限公司成立於 1996 年 2 月，是由日本羅森株式會社及華聯集團有限公司合作成立，以開設全年無休、24 小時營業的便利店為主；羅森公司於 1996 年 7 月在上海古北新區開設第一家門店，市內第一家標準的 24 小時營業便利店，也是上海第一家提供 ATM、代收等等服務的便利店，為顧客提供優質、安全、令顧客安心的食品與服務；七年來羅森 Lawson 的品牌，透過店鋪新鮮並具特色的商品、規範的服務、整潔的環境、先進的經營理念，引導上海市民消費觀念的轉變，以及為上海流通領域的現代化有所貢獻。

### (四) 7-11

日本 7-11 為全球最大的便利店業者，在中國大陸市場的發展以授權方式進行，目前其在中國大陸的品牌經營分佈在廣州、上海、北京三個主要區域，其中廣州的授權經營商為香港牛奶公司，早在 1992 年香港怡和集團旗下的牛奶國際有限公司就獲得美國南方公司的授權，於深圳開設 7-11 便利店；1995 年再在廣州開設 7-11 便利店，但因當時政策對外資以特許經營方式從事商業零售業的限制，7-11 便利店在廣東一直無法快速的發展；2001 年牛奶國際有限公司與廣東信捷商務發展組建合資公司—廣東賽壹便利店有限公司，並成為首家取得中國大陸國家對外貿易經濟合作部簽發的《中華人民共和國台港澳僑投資企業批准證書》，獲准在廣東開設 300 家門店；2002 年 8 月 7-11 便利店在華南地區門店數達到 100 家；2007 年 9 月 7-11 在華南投資的便利店已達到 430 多家，基本達到盈虧平衡。

在 2006 年底收購 8 家廣東可的便利店、以及 2007 年初收購廣東 110 家快客便利店後，7-11 已佔據了中國大陸華南地區近 70% 的便利店市場，到 2009 年 7-11 在華南的數量將達到 1,000 家；在加盟店方面，自 2005 年 12 月獲得商業特許經營執照後，於 2008 年底在深圳福田開出第 1 家加盟店之後，目前其加盟店數量已達 35 家。



2005 年底 7-11 將目光放在北京市場，以註冊資本 3,500 萬美元的柒拾壹(北京)有限公司為主，並拿到首張外資在京開展特許經營業務的批文，負責 7-11 在包括天津及河北在內的北京地區的經營。

## 四. 台商拓展中國大陸通路市場之優劣勢分析

### (一) 優勢

#### 1. 台灣業者具備成功經驗及模式可複製

就中國大陸本土通路企業而言，由於多是國有企業的轉型，雖然在規模上佔優勢，但在管理經驗與技術的先進性上，稍嫌不足。

在管理人才方面中國大陸本土通路企業亦相當缺乏。根據中國大陸國家統計局對 213 個大型商場所做的調查顯示，在所有員工中具有高級職稱的僅占 3.1%，大專以上程度者僅占 10.7%，員工整體文化水準偏低，導致其在商業意識、經營策略、促銷方式、服務意識和資訊處理等方面的低素質，極大的約束了企業經營活動的展開；同時一部分通路企業經理觀念比較落後，在具體行動上，往往手法較為單調，對售前售後服務並不重視，競爭素質低下。

而台灣企業在這方面則具備一定的優勢和成功經驗。像大潤發在中國大陸成功發揮在管理、行銷、商品、人才等策略優勢，讓其成功中國大陸量販店業中單店效率最佳的企業，其優質的人才管理模式，更讓大潤發團隊員工具備高向心力，流動率也較同業來的最低，2009 年更超越家樂福成為中國大陸第一大外資通路企業。

在便利店業台灣亦有著非常亮眼的成績，自統一超商引進 7-11 之後，超過 9,000 家的門店數，除讓台灣便利店密度位居全球之冠外，台灣企業成功的經驗，更成為他國業者競相學習的對象。例如統一超商的御飯團及關東煮等將鮮食商品帶入便利店，成為相關重要的一環；國民便當的推出更讓便利店加入商業午餐的競爭行列，為步調緊張的台灣國民帶來新的選擇；各項生活支援服務如代收繳款、ATM、儲值、沖印傳真、年節禮品及各式票券的預購服務等，讓服務的便利性在便利店內發揚光大；統一的 Hello Kitty 磁鐵、全家便利店的好神公仔、萊爾富的櫻桃小丸子，各種創新的行銷概念，更讓



便利店成為台灣國民生活中不可或缺的一部份。這些正是台灣獨特且成功的經驗。

就目前中國大陸便利店的發展現況做分析，表面上看似非常風光，實際上卻有如暴發戶一般的外強中乾，畢竟便利店要正常的發展有其必要的基礎條件，如國民所得在 3,000 美元以上、24 小時的經營環境以及便利親民的服務等，以中國大陸目前的經濟環境來看，能夠完全符合這些條件的省市並不多；雖然很多省市都有了便利店行業的出現，但多數仍是傳統雜貨店或夫妻店的經營方式，加上中國大陸勞工文化的不同，普遍上內資便利店的服務品質皆不如外資企業，提供的商品品項也不夠多，並沒有確實的將便利店的意涵發揮出來。

因此中國大陸通路行業仍有許多需要學習的地方，而台灣過去的成功經驗對企業而言正是利基所在；未來在進軍中國大陸市場時，如何將其成功經驗複製到中國大陸，並做適當的微調，創造出具台灣特色但又符合中國大陸消費民情的行銷手法及經營策略，將是重要的成功關鍵。

## **2. 台商在創新設計及行銷概念上佔優勢**

從過去的發展軌跡可以發現，雖然中國大陸本土通路企業在模仿、複製及跟進策略上非常一流，但在行銷概念及創新設計，卻遠遠落後於台灣；大部份的中國大陸本土通路業者都以模仿的方式來進行產品創新及行銷策略，對行銷及創新設計極度不重視，這些正好是台灣企業的強項，尤其是台灣人才擁有非常棒的行銷概念、以及求新求變的創意思維，常可創造出許多欣喜之作，這樣具備創新創意的人才將為台灣企業帶來龐大的商機。

### **(二) 劣勢**

#### **1. 台商規模較小 易受到當地供應商抵制**

雖然台灣企業皆有不錯的成績表現，但與中國大陸通路企業相比較，在規模上仍較小，加上中國大陸市場的整體運作完全憑藉著實力與人脈，尤其是在供應商的部份，很容易受到區域性通路業者聯合供應商的共同抵制。

## 2. 中國大陸政府對內資企業的支持

在經濟低迷的情境下，中國大陸政府的擴大經濟方案也為其本身帶來壓力；因此，在稅務法規上會更趨於嚴格，加上物流證照的取得等審批作業也會更為緩慢。尤其是在流通業上，這種內在需求服務業，有關當局以國家的利益為最高指導原則。因此，國營企業在各種經營上皆享有優勢，在經營方面的差異，例如：租地、水電、物流、產品專賣、費用代收…等；在國家整體戰略方面的差異，例如：企業的併購審核、國營企業的經營完整性、加速整合國有資源、國家利益與企業利益的共識體制…等。

## 3. 中國大陸政策法規上的阻礙

中國大陸政府在政策裁定上，對內資企業都有明顯的保護色彩，最值得注意的就是，2008年中國大陸菸酒專賣局宣布，將禁止所有外資零售企業販售菸草，在2008年之前發放的菸草專賣證也都在2008年到期，到期後對所有外資企業也不再發放，所以未來各大外資超市和便利店都無法販售菸草。從便利店的營收結構可以得知，菸酒類商品是獲利來源的主要貢獻，加上中國大陸吸菸人口數相當多，消費者多有到便利店購買香菸的習慣，外資企業無法取得菸草專賣證除大大的減低銷售額外，對來客數更將帶來衝擊，相對於中國大陸內資便利店，將是一個很大的競爭弱勢和阻礙。

另外，大陸相關法令規定，便利店開業一年內不准開放加盟，而台灣便利店業多以加盟為主要運作模式，直營店的成本較高，加上近年來大陸主要經濟發展城市的地租成本逐年提高，因此台商進駐大陸便利店市場必需要有足夠的資金。

### (三) 機會

#### 1. 中國大陸民眾所得水準提高，對百貨及便利店之需求提升

隨著中國大陸經濟的快速發展，國民所得的提升，帶動消費結構的改變，對於百貨業的接受度，尤其是精品百貨的需求大幅提升，市場上就預估，中國大陸將取代美國成為全球第二大奢侈品消費市場，未來5年中國大陸奢侈品市場將達到146億美元，占全球奢侈品消費額的首位。

另一方面，就目前中國大陸綜合零售通路市場發展來看，目前超市業已逐步走向成熟期，雖然在中、西部地區及二、三級以下城市仍有發展機會，但由於這是規模經濟的產業，新進業者要再進入的機會並不大。不過相較於超市業，中國大陸百貨市場及便利店仍有一定的發展空間。

以目前中國大陸本土百貨企業來看，雖然已出現幾家大型的百貨集團，但在整體競爭力上面仍不算太強，對於台資百貨業而言，仍是一塊可口的大餅；目前已有遠東集團下的太平洋百貨在上海、北京、成都、重慶等地設點，而統一集團下的夢時代廣場也規劃到海西區設點，雖然之前曾發生新光三越與華聯集團的股權糾紛，但在中國大陸開放外資百分百獨資經營下，類似的問題可望獲得解決，未來台資百貨業在中國大陸市場依舊商機無限。

## 2. 中國大陸二、三級市場仍在成長

就目前中國大陸各區域省市通路業的發展，基本上華東地區已近飽和，尤其是在上海市更為明顯，加上租金成本的逐年提高，對大多數企業而言機會並不大，除非是如前所述的創新個性化的連鎖店，方有機會在過度競爭的上海市立足。

目前外資通路企業及中國大陸本土企業都已逐步往二、三級城市擴點，包括王府井百貨、百盛、國美等零售通路企業亦紛紛西進開店，以王府井百貨為例，自 2008 年 9 月以來的 10 餘家店都開設於成都、武漢等中西部地區；百盛、家樂福、國美也不斷加大在陝西、四川等中西部地區的投入；家樂福及沃爾瑪等近年也進駐一些縣域市場，顯示其開拓農村市場的決心。以其市場現況來看，競爭相對還不激烈，且仍有一定的成長空間，加上中國大陸「萬村千鄉工程」政策的深入和不斷完善下，對刺激農民消費將有著積極的促進作用，並有效帶動農村消費品市場的增長，因此朝二三級市場如成都、重慶等擴點將有必要。

### 3. 台灣商品對中國大陸民眾仍具一定吸引力

對中國大陸消費者而言，台灣商品仍具備一定的吸引力，以上海的城市超市（Citymall）為例，其與台灣水果業者合作，進口台灣水果商品，成立台灣水果專賣區，獲得很好的銷售成績。

另一方面，受到三鹿事件等一連串產品安全問題影響，消費安全再次受到高度關注，而中國大陸消費者對國產製的商品信心度大減，而台灣品牌商品長期以來有一定的良好品牌形象及品質，而價格又不如歐美商品來的昂貴，將成為中國大陸消費者的選擇之一。

表 4-1-17 台灣拓展中國大陸通路市場之 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"><li>； 台灣業者具備成功經驗(人才、管理、銷售等)及模式可複製</li><li>； 台商在創新設計及行銷概念上佔優勢</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>； 台商規模較小 易受到當地供應商抵制</li><li>； 中國大陸政府對內資企業的支持</li><li>； 中國大陸政策法規上的阻礙</li></ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"><li>； 中國大陸民眾所得水準提高，對百貨及便利業之需求提升</li><li>； 中國大陸二三級市場仍在成長</li><li>； 台灣商品對中國大陸民眾仍具一定吸引力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>； 面對規模較大的外資廠商的競爭</li><li>； 遭遇中國大陸本土廠商的競爭</li></ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2010/01

#### (四) 威脅

在威脅方面，主要來自國外大型通路業者及中國大陸本土業者的強力威脅。隨著中國大陸的改革開放，經濟快速起飛帶動內需消費市場的成長，也吸引了全球各企業的目光，大家無不將重心放在中國大陸市場上，就通路業來看，國際間知名企業包括沃爾瑪、家樂福、特易購（Tesco）、麥德龍、歐尚、百盛、7-11 等都已到中國大陸市場佈局，惟就企業規模及資金來看，都將對台灣企業造成威脅。

## 第二節 物流

### 一. 中國大陸物流市場現況

中國大陸自 1978 年改革開放後，物流產業也開始起步，現代物流概念和相關理論陸續從先進國家引入中國大陸，90 年代物流發展範圍開始延伸，隨著零售業連鎖超市等新業態的出現，作為零售連鎖業提供物流服務的配送中心在提高物流服務水準、降低物流成本和交易成本等方面的功能受到很大的重視，對配送和物流系統的研究越來越多，進而推動現代物流事業的發展。物流發展到這個階段，都還是以企業自營物流為主。到 2000 年，將物流功能外包給第三方物流企業、專業化經營的概念也開始在中國大陸逐漸萌芽，但目前中國大陸第三方物流產業在物流市場中所占的比例仍不高，僅約 10%，市場規模約 600~700 億元人民幣，還沒有太多大型專業的第三方物流企業出現。

#### (一) 市場概況

根據中國大陸物流與採購聯合會和中國大陸物流資訊中心聯合發佈的統計數據，2009 年前三季中國大陸社會物流總額為 69.41 萬億元人民幣，較 2008 年同期成長 3.3%，其中進口物流總額受對外貿易下滑影響，較 2008 年同期下降 21.9%，但隨著進出口貿易總量的逐步回升，降幅已較 2009 年上半年縮小 5 個百分點；目前進口物流總額佔社會物流總額的比重為 7%，其中以工業商品為主，佔社會物流總額的比重達到 90%。

在物流實物量也有顯著回升跡象。2009 年前三季中國大陸國內貨運量、貨運周轉量、港口貨物輸送量分別較 2008 年同期成長 5%、6.5% 和 6.1%，增幅比 2009 年上半年提高 3 個、1.6 個和 3.5 個百分點；特別是 9 月份裝箱輸送量逆勢成長 0.3%，是 2009 年以來第一次出現正成長。



表 4-2-1 2004~2008 年中國大陸物流市場規模

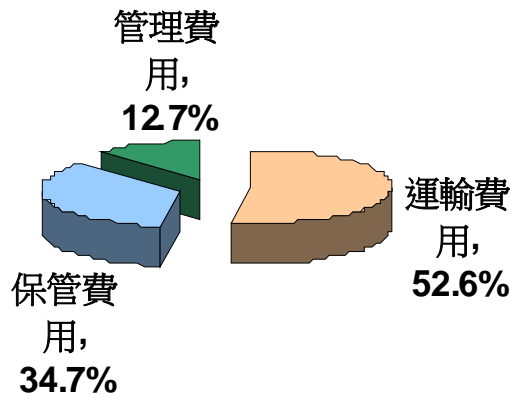
項目	2004	2005	2006	2007	2008
社會物流總額 (億元人民幣)	384,000 (29.9%)	481,000 (25.2%)	596,000 (24%)	752,283 (+26.2%)	899,000 (+19.5%)
物流業增加值 (億元人民幣)	-	-	14,120 (12.5%)	16,981 (20.3%)	19,965 (15.4%)
物流業增加值佔服務業 增加值比重	-	-	17.1%	17.5%	16.5%
物流總費用 (億元人民幣)	29,114	33,860 (12.9%)	38,414 (13.5%)	45,406 (18.2%)	54,542 (16.2%)
物流總費用佔物流總額 比重	7.58%	7.04%	6.45%	6.03%	6.06%

註 1：( ) 中指的是年成長率

註 2：社會物流總額指的是物流業總產值，而物流總費用則是企業委外給專業物流廠商之金額

資料來源：中國物流與採購聯合會，拓璞產業研究所整理，2010

圖 4-2-1 2008 年物流費用結構



資料來源：中國物流與採購聯合會，拓璞產業研究所整理，2010

在社會物流總費用方面，2009 年前三季社會物流總費用為 3.92 兆元人民幣，較 2008 年同期成長 6.4%。其中運輸費用為 1.99 兆元人民幣，年成長 5.6%，佔社會物流總費用的比重減少 0.4 個百分點至 50.8%；保管費用 1.44 兆元人民幣，年成長 7.4%，佔社會物流總費用的比重提高至 36.8%，其中保



管費用中的倉儲費用大幅成長 13.7%，管理費用亦受勞動力成本上升影響，成長 6.8%。

在物流業增加值方面，2009 年前三季物流業增加值為 1.47 兆元人民幣，較 2008 年同期成長 4%，其中交通運輸業增加值為 1.08 兆元人民幣，增長 4.5%，倉儲業增加值增長 13.7%，貿易業、郵政業增加值則分別增長 0.1% 和 2.6%。

在物流業固定資產投資方面則繼續大幅增長，2009 年前三季中國大陸物流業固定資產投資為 16,596 億元人民幣，較 2008 年同期成長 55.5%，其中交通運輸業投資額為 12,198 億元人民幣，年成長 57.4%，倉儲郵政業和貿易業投資亦分別成長 71.2% 和 47.8%。

## **(二) 中國大陸物流業未來發展趨勢**

### **1. 製造業主輔分離、業務外包帶來的物流新商機**

隨著製造業面臨市場高度的競爭，越來越多企業實施流程再造，積極推進物流外包，而分離外包物流業務的行業也已從前幾年的家電、電子、快速消費品等向鋼鐵、建材、汽車等上游擴展；外包的環節由銷售物流向供應物流、生產物流、回收物流延伸；外包的方式由簡單的倉儲、運輸業務向供應鏈、一體化深入。隨著工業商品物流總額佔社會物流總額比重持續提升，未來此塊業務帶來的商機將非常龐大。

### **2. 電子商務發展和流通模式變革帶來的物流新商機**

近年來中國大陸電子商務獲得蓬勃發展，成為商品流通領域發展最快的新型業態。根據據 DCCI 互聯網資料中心調查資料顯示，2007 年中國大陸 B2B 電子商務交易規模達 12,500 億元人民幣，年成長 25.5%；B2C 電子商務市場營收規模達 52.2 億元人民幣，成長 33.5%，中國大陸電子商務產業正以前所未有的速度成長。

由於電子商務發展高度依賴現代物流配送體系的支撐，目前中國大陸在第三方物流體系的支援上尚未完全，隨著消費者越來越接受電子商務消費模式，產業可望快速成長，也將為配套的物流業服務發展帶來極大商機。

### 3. 企業朝增值型服務和創新型業務轉型

隨著物流需求的增加和市場競爭加劇，中國大陸的物流業者也開始朝增值型服務和創新型業務轉型。例如中遠物流就主打家電、汽車、電力、化工、會展、醫藥等六大服務品牌，積極承接重大工程物流專案，開拓國際物流；中郵物流則鎖定服務跨國公司為主的高階物流，以連接城鄉、服務農村市場為主的分銷配送物流；中鐵現代物流則朝鐵路工程物流和大客戶物流發展，提供物流技術和管理諮詢服務；浙江傳化物流基地主動放棄自營物流業務，開發出資訊化服務、保險團購、車輛年檢集中辦理等十幾項增值服務，總收入的三分之二以上來自增值服務收入。

### 4. 區域經濟發展帶來物流新商機

隨著中國大陸區域經濟的發展，區域物流出現了集聚與擴散的新趨勢，包括圍繞沿海港口形成的“物流區”，許多物流作業開始朝向港口集中，出現了臨港物流產業；圍繞城市群崛起的“物流帶”，相鄰城市經濟一體化發展，帶來物流格局的新變化；圍繞產業鏈形成的“物流圈”，物流業向製造業中心區集聚。

隨著中國大陸區域經濟新格局的形成，物流服務將隨著上述集聚與擴散的新動向而轉移，符合區域經濟支柱產業發展需要的專業物流企業，圍繞物流功能集聚區的園區、基地、中心等物流節點將獲得較快發展。

## 二. 外商（含台商）佈局中國大陸物流市場現況

### （一）聯邦快遞（FedEx）

1973年創立，於1984年進入中國大陸，全球共有21.5萬名員工，業務範圍覆蓋達211個國家、50,000個投遞點，在《財富》雜誌全球500強中排名第246位，1999年與大田集團合資成立大田聯邦快遞公司，政策開放之後，

2006年1月，聯邦快遞正式宣佈斥資4億美元全面收購天津大田集團在大田-聯邦快遞合資公司中所佔的50%股權，並收購大田集團用於開展國際快遞業務的資產，以及其位於國內89個地區的經營國內快遞業務的資產。這樣，在中國大陸快遞市場剛剛解禁之時，聯邦快遞便具備了足夠的網路實力進入這一新市場。

聯邦快遞在中國大陸的競爭優勢除了在策略上先與本土企業合作，爭取進入中國大陸市場的機會，更在開放獨資之後，憑藉自身所擁有的經營經驗及培養的實力，力圖鞏固其在快遞市場的領先地位。分析聯邦快遞在中國大陸成功因素可分成兩個部分：第一是硬體設備，聯邦快遞擁有完善的硬體設施，包括自有機隊共671架飛機和41,000輛車輛，向各個國家及地區提供快速、可靠、及時的快遞運輸服務，每個工作日運送的包裹超過320萬個。聯邦快遞進入中國大陸之後不斷加強網路的鋪設，在全國各地建立分公司，此外不斷增加航班的密度，聯邦快遞可以直接透過北京、上海、深圳三個口岸進出中國大陸，提供企業最快運送貨物的服務，並且依靠其在全球各地的運輸網絡，有效連結中國大陸對外的進出口貨物，從而使各地的貨物能夠有效率的到達目的地。

第二是軟體部分，聯邦快遞擁有獨特的經營理念與企業文化，追求P-S-P經營理念，P-S-P即是員工（People）、服務（Service）、利潤（Profit），希望達到員工、客戶、公司三贏的局面，力求將企業文化貫徹在企業經營中；另外透過強大的行銷宣傳，支持公益活動，除了增加企業在中國大陸的知名度和認同感外，也透過員工參與公益活動的方式，增加員工對企業的歸屬感與凝聚力；在堅持守法的經營的同時，也積極的謀求與中國政府的良好關係，早在1994年，聯邦快遞就成為首家與中國海關連線的快遞運輸公司；1996年成為首家擁有進出中國大陸航權的美國全貨運快遞公司；2004年11月獲得「危險品航空運輸許可」證書，成為中國大陸首家持證經營危險品航空運輸的國際快遞公司；2004年12月，中國大陸海關授予聯邦快遞貨物二類無紙通關，聯邦快遞是首家享受該服務的國際快遞公司，能夠大大節省海關通關時間。

## (二) 中菲行 (DIMERCO)

1971 年於台灣成立，1990 年進入中國大陸市場，取得貨運代理執照，全面經營海空運，報關，駐廠進發貨管理，保稅倉儲運輸以及物流配送等業務，大中華市場員工已超過 400 人。1993 年成立深圳分公司，全稱：中經得美國際貨運代理有限公司深圳分公司，2001 年中菲行集團成為台灣第一家上市的國際貨運公司，且中菲行是台灣第一家透過 CEPA 規定，2004 年在中國大陸商務部取得上海獨資海運與空運國際一級貨運代理公司執照，准許在周邊八個城市設立辦事處，還擁有報關執照、報檢執照、監管卡車及倉庫證書，經營範圍為中國大陸全境的中國航空運輸企業國內航空業務代理經營證書（中國大陸國內空運運輸），卡車運輸執照及貨物保險經紀執照，為少數中國大陸外資企業可提供完整由內陸空運、陸運到國際海運、空運全方位產品的物流服務業者。

中菲行佈局中國大陸已長達 15 年，目前積極佈局中國大陸的三路，包括陸路(鐵路、公路)、水路(內河運輸)以及空路(空中運輸)，未來的營運據點的從目前的 66 個大幅擴充至 100 個；而且中國大陸擁有 7 個區域型的經濟個體，包括東北、西北、華北、華東、華中、華南、西南等，必須要有差異化、在地化的經營，也因此中國大陸 1,000 多名的員工之中，僅有 10 位是台灣幹部，其他都是當地的員工。

中菲行進入中國大陸策略成功主要是因為進入時機點早，能夠快速運用原有的經營經驗跟核心能力，挾帶雄厚的資金，進入中國大陸市場，取得相關執照，佈建完善的資訊系統以及國際物流平台，能夠快速掌握訊息，反映顧客需求，。

## 三. 台商拓展中國大陸物流市場之優劣勢分析

### (一) 優勢及機會

台灣在物流服務之發展十分積極，除不斷利用吸收日本及美國先進物流經營概念，引進物流設備與系統技術改善營運品質，將物流服務業轉型為更具附加價值的新興行業，也使得國內物流服務業成長力道強勁。與中國大陸

物流業相比較，台灣物流業經過多年的發展已有很好的基礎，企業累積一定的 know-how，有著資金和技術管理方面的優勢，對於正在起步的中國大陸物流市場而言，將是台灣企業的優勢，可望成功複製過去的智慧及經驗。

另外兩岸經貿關係的正常化，兩岸三通直航縮短彼此間的距離，對物流業更是一大利多，尤其在海西區概念中，就提出加強與台灣現代服務業合作，建設海峽西岸物流中心的構想，對台灣物流企業拓展中國大陸市場帶來機會。

## **(二) 劣勢及威脅**

由於台灣政策的限制，導致台灣物流業者無法赴中國大陸設立分公司或營業據點，僅能協助他航攬貨，無法主導中國大陸業務，無法親自進行市場開發和維持，影響業者的發展。

另一方面，由於無法設立分公司，僅能透過代理方式經營，增加了商業的風險，尤其是在商業機密、客戶掌握和服務品質上更是一大挑戰。

其他還包括航運法規定，轉運公司不能擔任貨主代理人，影響轉運中心的發展；政府無法提供後援，廠商與中國大陸業者出問題時求助無門；台灣物流法規不清楚，造成廠商風險高；兩岸物流專業術語相佐。



表 4-2-2 台灣拓展中國大陸物流市場之 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>； 台灣業者具備先進物流概念及成功經驗可複製</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 政府無法及時提供後援</li> <li>； 台灣物流法規不清楚，造成廠商風險高</li> <li>； 台灣業者無法設立分公司</li> <li>； 物流設備問題</li> <li>； 大陸地方潛規則障礙</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>； 兩岸三通帶來的交通便利</li> <li>； 海西區概念為現代服務業帶來合作契機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 外資業者的競爭</li> <li>； 兩岸物流專業術語相佐</li> </ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2010/01

### 第三節 海西區相關服務業

海西經濟區的概念是由中國大陸福建省政府於 2003 年底提出，並於 2004 年初在福建省第十屆人大三決會議中通過《關於促進海峽西岸經濟區建設的決定》，之後再經由北京召開的中國大陸第十屆全國人大會議中審議通過，建設海峽西岸經濟區也正式列入中國大陸國家區域發展戰略佈局；2006 年 3 月中國大陸政府正式將海峽西岸經濟區發展計劃納入十一五規劃之一，海西區的概念也正式成形，成為中國大陸區域發展規劃的一部份，也成為促進兩岸經濟技術交通和合作的重要地區。

2009 年 5 月，中國大陸政府發佈《國務院關於支援福建省加快建設海峽西岸經濟區的若干意見》，其中提出以“實施先行先試政策，加強海峽西岸經濟區與台灣地區經濟的全面對接，並促進兩岸產業深度對接，形成以廈門灣、閩江口、湄洲灣等區域為主的產業對接集中區”為發展目標，為兩岸先試先行之主要意涵。

所謂兩岸產業深度對接，就是在推動兩岸經貿合作上要持續深化，在促進兩岸產業對接上要融合創新，在拓展重點合作領域上要提升層次；對接則



是兩岸在各自發揮優勢的基礎上，推動兩岸產業轉移，優化兩岸的產業佈局，整合產業優勢資源，促進兩岸之間的產業分工與產業合作。

根據其策略思維，將發揮海峽西岸經濟區獨特的對台優勢和工作基礎，努力構築兩岸交流合作的前沿平台，實施先行先試政策，加強海峽西岸經濟區與台灣地區經濟的全面對接，推動兩岸交流合作向更廣範圍、更大規模、更高層次邁進。同時在兩岸綜合性經濟合作框架下，按照建立兩岸人民交流合作先行區的要求，允許在對台經貿、航運、旅遊、郵政、文化、教育等方面交流與合作中，採取更加靈活開放的政策，先行先試，取得經驗。

在產業對接方面，將以資訊、石化、機械、船舶、冶金等產業為重點，密切與台灣相關行業協會、企業的聯繫，促進兩岸產業深度對接；積極合作建立兩岸區域性金融服務中心，推動對台離岸金融業務，以及建立兩岸金融業監管合作機制，優先批准台資銀行、保險、證券等金融機構在福建設立分支機構或參股福建金融企業，支持設立兩岸合資的海峽投資基金，進一步擴大兩岸貨幣雙向兌換範圍，逐步建立兩岸貨幣清算機制；加強與台灣現代服務業合作，建設海峽西岸物流中心；加強兩岸農業及農產品合作機制，設立對台農產品出口加工基地和台灣農業技術、新品種推廣中心，增設台灣農民創業園等。

就海西區與台合作的部份，除製造業、農產品合作及金融服務業外，其他服務業也是未來合作的重點，並有機會依託海西區的概念，得到先行先試的機會。為尋求台灣企業在海西區拓展服務業的可能，並擴大到整個中國大陸市場，本節內容將就中國大陸市場，以及海西區的醫療和電信服務發展做探討，並分析台商之優劣勢及可能機會，其中由於海西區以福建省為主體且最為完整，其他區域之資料較難取得，因此以下之分析多以福建省做代表。

## 一. 海西經濟區發展概況

海峽西岸經濟區（海西區）土地面積約 25.48 萬平方公里，佔中國大陸總國土面積約 2.65%，為台灣的 7 倍大；人口數則為台灣的近 4 倍，約 8,710 萬人。

海西區以福建省為主體，除涵蓋福建省全境外，尚包括浙江南部的溫州市、麗水市與衢州市；江西東南部的贛州市、撫州市、鷹潭市與上饒市；以及廣東東部的汕頭市、潮州市、梅州市與揭陽市。由於其面對台灣地區，鄰近港澳特區，北承長江三角洲，南接珠江三角洲，西連內陸，成為具有自身特點和獨特優勢的經濟區域。若以中心城市所形成的區域區分，海西區包含五個發展區，分別是以福建為中心的「閩江口發展區」、以廈門為中心的「廈門灣發展區」、以泉州為中心的「湄洲灣發展區」、以溫州為中心的「歐江口發展區」，以及以汕頭為中心的「韓江口發展區」。

2007 年海西區 GDP 約 1.6 兆人民幣，較 2006 年成長 20.7%，佔中國大陸整體 GDP 約 6.56%；人均 GDP 約 2,472 美元，略少於中國大陸人均 GDP 的 2,491 美元，主要是因為境內多數地區為經濟發展較落後、但人口較多的山區腹地，如福建省西北、江西省南部、東部及東北部等。

表 4-3-1 海西區與台灣之經濟發展比較(2007 年)

	人口(萬人)	總 GDP(億美元)	平均 GDP(美元)
台灣	2,296	3,848	16,855
大陸	132,129	32,833	2,485
海西區	8,710	2,153	2,472
福建省	3,581	1,217	3,398
浙南區	1,266	404	3,191
粵東區(廣東東部)	1,893	293	1,548
贛東南區	1,970	239	1,215

資料來源：中國大陸國家統計局，台灣行政院主計處，拓璞產業研究所整理，2009

## (一) 福建省

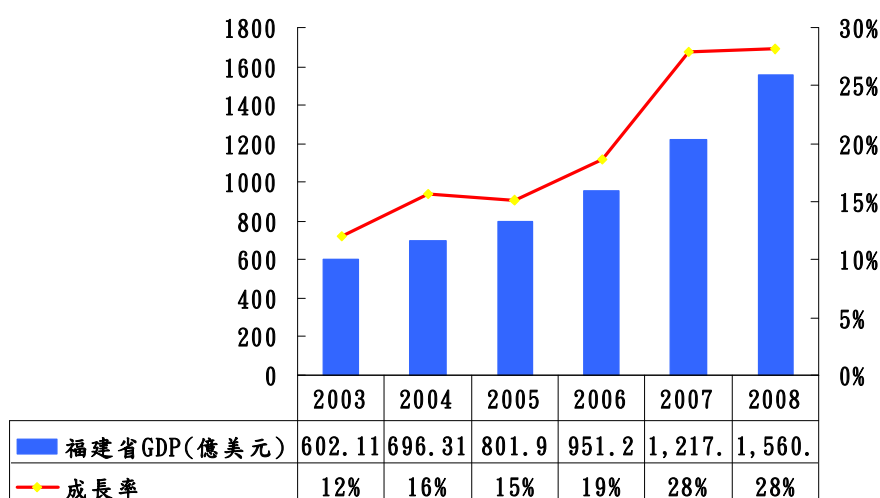
福建省位於中國大陸東南沿海，東隔台灣海峽與台灣相望，東北與浙江省相鄰，西北為江西省，西南與廣東省相連，東西最大間距約 480 公里，南北最大間距約 530 公里，總面積為 12.4 萬平方公里，擁有廈門灣、福州灣、湄洲灣、沙埕港、三都澳等眾多天然良港。福建省共分有 9 個市，而福州市為福建省省會。

## 1. 經濟發展

福建省是中國大陸經濟發展最快速的省份之一，2008 年 GDP 為 1560 億美元，居全中國大陸第 12 位，佔全中國大陸比重約為 3.31%；以 GDP 成長速度而言，2007 年福建省的 GDP 增長速度僅次於廣東和浙江兩省份，排名第三。

根據福建省統計年鑑資料，1978 年時福建省 GDP 佔中國大陸總 GDP 排名僅為第 22 位，但自 1981 年福建省 GDP 首次突破 100 億人民幣，1993 年突破 1000 億人民幣，2007 年 GDP 更是突破到 10000 億人民幣，2008 年其佔中國大陸總排名已達到第 12 位。2003 年到 2008 年福建省 GDP 的成長率都有雙位數的成長，相較於海西區 2007 年 GDP 成長率僅有 8%，福建省仍有高達 28% 的增長幅度，2008 年也維持相同的增長幅度。

圖 4-3-1 2003~2008 年福建省 GDP 成長情形



資料來源：福建省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

隨著經濟成長，福建省人民消費能力穩定提升，對批發零售的需求持續增加，2007 年社會消費零售總額突破 3000 億，達到 3188 億人民幣，較 2006 年成長 17.9%。

在產業結構上，根據福建省統計年鑑資料，二級產業對 GDP 貢獻度最高，比重達 49.2%，尤其是工業 GDP 貢獻比率達到 43.5%，其次為三級產業

的 40%，初級產業則為 10.8%，說明福建省主要以工業發展為主，服務則次之。

表 4-3-2 福建省主要經濟發展數據

經濟指標	2005	2006	2007
實質 GDP 成長率(%)	15.99	17.06	16.85
名目 GDP(億人民幣)	6,569	7,584	9,249
名目 GDP 成長率(%)	-	15.45	21.95
初級產業 GDP(億人民幣)	841.2	866.0	1002.1
初級產業 GDP 成長率(%)	-	2.95	15.72
第二產業 GDP(億人民幣)	3,200.3	3,743.7	4,549.4
第二產業 GDP 成長率(%)	-	16.98	21.52
工業 GDP(億人民幣)	2,842.4	3,311.6	4,018.4
工業 GDP 成長率(%)	-	16.51	21.34
第三產業 GDP(億人民幣)	2,527.5	2,974.7	3,697.6
第三產業 GDP 成長率(%)	-	17.69	24.30
人口數(萬人)	3,535	3,558	3,581
人口數成長率(%)	-	0.65	0.65
人均 GDP(元)	18,580	21,316	25,828
人均 GDP 成長率(%)	-	14.71	21.17
社會消費品零售總額 (億人民幣)	2,346	2,704	3,188
社會消費品零售總額成長率(%)	-	15.26	17.90
出口額(億美元)	348.4	412.6	499.4
出口額成長率(%)	-	18.43	21.04
進口額(億美元)	195.7	214.0	245.1
進口額成長率(%)	-	9.35	14.53
貿易餘額(億美元)	152.7	198.7	254.3
貿易餘額成長率(%)	-	30.12	27.9
FDI(萬美元)	622,984	718,489	813,093
FDI 成長率(%)	-	15.33	13.17

資料來源：福建省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

在工業方面，2007 年總產值突破 12,500 億人民幣，前十大產業及其所佔比重分別為電腦通信業(12.63%)、電力製造供應業(6.69%)、皮革業(6.68%)、非金屬物製品產業(6.61%)、紡織業(5.67%)、服裝及鞋帽製造業

(5.60%)、食品加工業(4.59%)、機械製造業(4.55%)、金屬製造業(4.50%)、以及交通運輸設備製造業(4.20%)。值得注意的是，前十大產業產值合計所佔比重僅 61.7%，顯示福建省工業結構相對分散。

在進出口方面，2007 年福建省進口額約 245.1 億美元，出口額 499.4 億美元，兩者皆有所成長，對外貿易總額 744.5 億美元，成長 18.8%，2007 年貿易出超 254.3 億美元，年成長 28%。在進出口產品結構上，福建省前五大進口項目分別為專業控制儀器(15.35%)、電力機械(13.73%)、初級形狀塑料(6.73%)、有機化學品(5.93%)及電腦設備(4.32%)；出口項目則以通訊設備居首，比重 11.52%，其餘依次為服裝商品、鞋類製品、電力機械、電腦設備，比重分別為 10.76%、9.28%、6.84%、6.25%。

在國內投資方面，2007 年福建省固定資產投資額為 4,321 億元人民幣，成長率 38.7%，主要集中在房地產(29.4%)、製造業(27.6%)，兩者合計超過 56%，其他依次為交通運輸業(13.1%)、水利及公共設施(8.6%)、和電力製造業(6.7%)，從這些項目可以了解到主要以基礎建設相關投資為主，說明福建省對於發展海西區的支持和決心。至於外來投資方面，2007 年福建省實際利用外資金額為 81.3 億美元，成長 13.2%，以工業為主，比重高達 74.8%，其次為房地產的 17.7%。

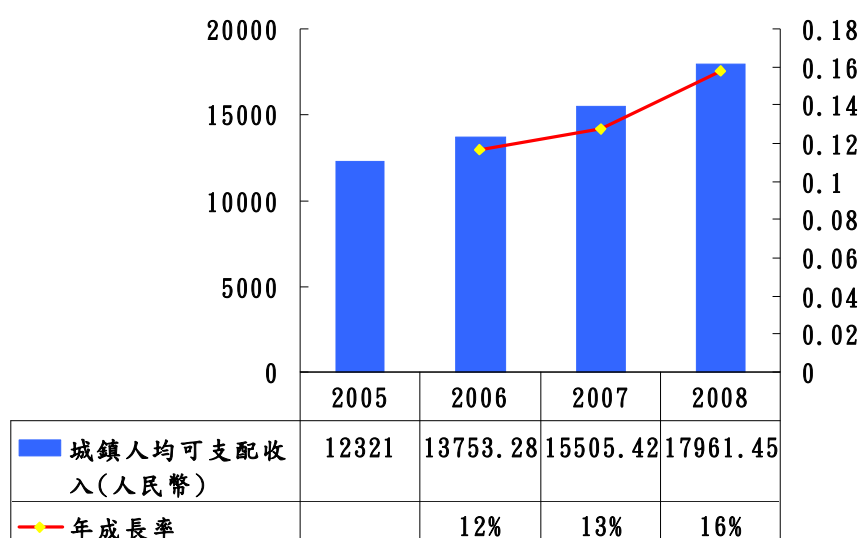
## 2. 人口結構及收入

截至 2008 年底，福建省總人口約 3604 萬人，較 2007 年增加 23 萬人，其中城鎮人口有 1,798 萬人，農村人口有 1,806 萬人，分別佔全省人口比重約略一半。65 歲以上人口為 332 萬人，佔全省人口的 9.8%，全省人口最多集中在 14 到 64 歲，約略佔全省人口的 72.6%，人口出生率為 12.2%，死亡率為 5.9%，而自然成長率為 6.3%。

福建省的民族結構以漢族為主，佔 98%，主要是由閩民系和客家民系構成，也有少數民族散居，有 54 個少數民族，人口約有 58.38 萬人，佔福建省總人口的 1.7%，其中最多人口的是畬族，約有 37.51 萬人。

在人民收入方面，至 2008 年底福建省城鎮居民人均可支配收入達 17,961.45 元人民幣，與 2007 年相比有 16% 的增長幅度，並且自 2005 年開始都有二位數的成長幅度；2008 年農村居民人均可支配收入為 6,196 元人民幣，較 2007 年也有 13% 的增幅，但農村人均可支配收入的成長表現並沒有城鎮人均可支配收入來的亮眼。值得注意的一點是，自 2005 年到 2008 年福建省城鎮與農村人均可支配收入的差距逐漸擴大，從 2005 年的 7,870.64 人民幣擴增到 2008 年的 11,765.38 人民幣，這也意味著隨著經濟發展，福建省內的城鄉差距愈來愈明顯。

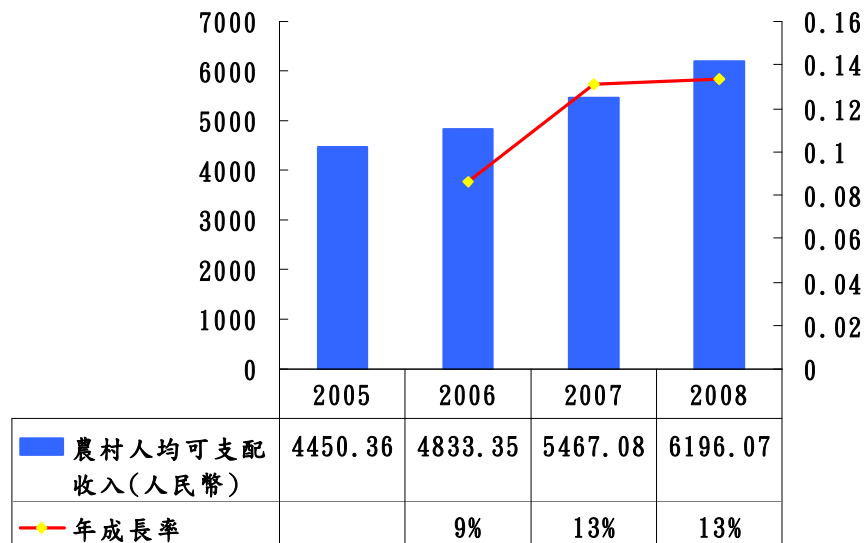
圖 4-3-2 2005-2008 年福建省城鎮人均可支配所得



資料來源：福建省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009



圖 4-3-3 2005-2008 年福建省農村人均可支配所得



資料來源：福建省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

## (二) 浙南地區

在海西區範圍下的浙南地區包括三個城市，分別為溫州市、麗水市與衢州市。根據浙江省統計年鑑資料，2007 年浙南地區 GDP 約為 3071 億人民幣，較 2006 年成長 15.5%，其中以溫州經濟發展最快速，2007 年 GDP 高達 2158.9 億人民幣，佔浙南地區總 GDP 比重超過 7 成，遠大於麗水市與衢州市。

在產業結構上，浙南地區與福建省較類似，皆為以二級產業為主，比重達到 52.9%，第三產業比重則為 41.5%，初級產業僅 5.6%。浙南地區產業發展以工業為主，總產值 4493 億人民幣，對 GDP 貢獻比重 46.9%，主要仍集中在溫州，比重高達 74.4%。

在國內消費方面，浙南地區人民消費能力較高，2007 年社會消費品零售總額達到 1255 億人民幣，年成長 16.3%，佔整個浙江省的五分之一。在投資方面，2007 年固定資產投資額 1,291 億人民幣，佔浙江省的 15.3%，其中仍以溫州市最多，比重超過 5 成。

表 4-3-3 浙南地區主要經濟發展數據

經濟指標	2005	2006	2007
實質 GDP 成長率(%)	17.32	15.86	15.49
名目 GDP(億人民幣)	2231.5	2580.3	3071.3
名目 GDP 成長率(%)	-	15.63	19.03
初級產業 GDP(億人民幣)	158.0	161.6	171.4
初級產業 GDP 成長率(%)	-	2.28	6.06
第二產業 GDP(億人民幣)	1156.6	1361.2	1626.0
第二產業 GDP 成長率(%)	-	17.69	19.45
工業 GDP(億人民幣)	1025.8	1206.1	1440.9
工業 GDP 成長率(%)	-	17.58	19.47
第三產業 GDP(億人民幣)	917.1	1057.6	1273.9
第三產業 GDP 成長率(%)	-	15.32	20.45
人口數(萬人)	1247	1256	1266
人口數成長率(%)	-	0.72	0.80
人均 GDP(元)	17891	20549	24254
人均 GDP 成長率(%)	-	14.86	18.03
社會消費品零售總額 (億人民幣)	944	1079	1255
社會消費品零售總額成長率(%)	-	14.30	16.31
出口額(億美元)	69.5	90.9	116.2
出口額成長率(%)	-	30.79	27.83
進口額(億美元)	18.4	20.1	25.3
進口額成長率(%)	-	9.24	25.87
貿易餘額(億美元)	51.1	70.8	90.9
貿易餘額成長率(%)	-	38.55	28.39
FDI(萬美元)	40694	52184	68042
FDI 成長率(%)	-	28.24	30.39

資料來源：浙江省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

在進出口貿易方面，2007 年浙南地區進口額 25.3 億美元，出口額 116.2 億美元，分別成長 25.8% 和 27.8%，貿易順差 90.9 億美元，為海西區中僅次福建省對外貿易量最大的地區。

### (三) 江西東南部（贛東南地區）

贛東南地區包括贛州市、撫州市、鷹潭市與上饒市這四個城市，2007年 GDP 為 1818.2 億人民幣，年成長 17.76%，以贛州經濟發展最為快速，佔 GDP 比重 38.6%。

表 4-3-4 贛東南地區主要經濟發展數據

經濟指標	2005	2006	2007
實質 GDP 成長率(%)	30.28	17.63	17.76
名目 GDP(億人民幣)	1273.8	1490.9	1818.2
名目 GDP 成長率(%)	-	17.04	21.95
初級產業 GDP(億人民幣)	299.2	316.3	356.0
初級產業 GDP 成長率(%)	-	5.72	12.55
第二產業 GDP(億人民幣)	513.6	642.0	843.7
第二產業 GDP 成長率(%)	-	25.00	31.42
工業 GDP(億人民幣)	387.7	495.7	713.8
工業 GDP 成長率(%)	-	27.86	44.00
第三產業 GDP(億人民幣)	461.0	532.6	618.5
第三產業 GDP 成長率(%)	-	15.53	16.13
人口數(萬人)	1943	1956	1970
人口數成長率(%)	-	0.67	0.72
人均 GDP(元)	6557	7623	9231
人均 GDP 成長率(%)	-	16.26	21.09
社會消費品零售總額 (億人民幣)	436	500	588
社會消費品零售總額成長率(%)	-	11.3	22.2
出口額(億美元)	7.2	11.2	14.6
出口額成長率(%)	-	55.56	30.36
進口額(億美元)	7.3	11.3	22.2
進口額成長率(%)	-	54.79	96.46
貿易餘額(億美元)	-0.1	0.0	-7.6
貿易餘額成長率(%)	-	-100.00	-
FDI(萬美元)	80871	94442	110743
FDI 成長率(%)	-	16.78	17.26

資料來源：江西省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

在產業結構方面，2007年贛東南地區各級產業佔GDP的比例分別為初級19.6%、二級46.4%及三級34%，值得注意的是，贛東南地區初級產業比重相較於其他三個區域來的高，四個城市皆以農業為主、牧業為輔的發展模式，農業總產值達到598.6億人民幣，農牧業佔初級產業比重合計近8成，農業主要集中在贛州，比重約40.9%；二級產業中主要來自於建築業的貢獻，工業所佔比重並不高，僅39.2%，工業總產值2044.7億人民幣，以鷹潭發展最佳，比重35.2%。

在國內消費方面，贛東南地區人民消費意識不高，2007年社會消費品零售總額雖成長17.6%，但人均社會消費總額僅2,986人民幣，遠低於其他三個地區。投資方面，2007年固定資產投資額為886.1億人民幣，以上饒市固定投資最多；實際利用外資金額則為11.743億美元，年成長17.26%，佔江西省比重35.7%。

在進出口方面，2007年贛東南地區進口額22.2億美元，成長96.4%，出口額14.6億美元，成長30.3%，為海西區中唯一出現貿易逆差的地區，逆差金額7.55億美元。

#### **(四) 廣東東部（粵東地區）**

廣東東部地區包括汕頭市、潮州市、梅州市與揭陽市這四個城市，根據廣東省統計年鑑，2007年粵東地區GDP為2226.8億人民幣，年成長14.89%，連續三年維持年成長超過12%，經濟發展相對穩定，主要以汕頭市為主，其GDP佔粵東地區比重達38%。

在產業結構方面，粵東地區與海西區其他地區具備相同特性，二級產業佔GDP比重最高，達52.4%，值得注意的是代表服務業的三級產業比重相對較低，僅36.7%，至於初級產業比重則為10.8%。粵東地區發展主要以工業為主，佔GDP比重達47.9%，總產值2,389億人民幣，其中汕頭市就佔了44.7%。

表 4-3-5 粵東地區主要經濟發展數據

經濟指標	2005	2006	2007
實質 GDP 成長率(%)	12.76	14.23	14.89
名目 GDP(億人民幣)	1673.9	1902.8	2226.8
名目 GDP 成長率(%)	-	13.67	17.03
初級產業 GDP(億人民幣)	220.8	227.5	240.6
初級產業 GDP 成長率(%)	-	3.03	5.76
第二產業 GDP(億人民幣)	818.8	975.8	1166.3
第二產業 GDP 成長率(%)	-	19.17	19.52
工業 GDP(億人民幣)	727.2	878.6	1065.8
工業 GDP 成長率(%)	-	20.82	21.31
第三產業 GDP(億人民幣)	634.3	699.4	819.9
第三產業 GDP 成長率(%)	-	10.26	17.23
人口數(萬人)	1850	1872	1893
人口數成長率(%)	-	1.19	1.12
人均 GDP(元)	9049	10165	11763
人均 GDP 成長率(%)	-	12.33	15.72
社會消費品零售總額 (億人民幣)	2.3	1.8	3.7
社會消費品零售總額成長率(%)	-	-21.74	105.56
出口額(億美元)	61	70.8	78.6
出口額成長率(%)	-	16.07	11.02
進口額(億美元)	25.0	27.8	30.4
進口額成長率(%)	-	11.20	9.35
貿易餘額(億美元)	36.0	43.0	48.3
貿易餘額成長率(%)	-	19.44	12.33
FDI(萬美元)	28592	35971	45731
FDI 成長率(%)	-	25.81	27.13

資料來源：廣東省統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

在國內消費方面，2007 年粵東地區社會消費品零售總額為 1007 億人民幣，年成長雖近 2 成，但其僅佔廣東省的 9.5%。在投資方面，2007 年粵東地區固定資產投資額 655.7 億人民幣，年成長 20.7%，主要集中在基礎建設投資上，值得注意的是，2007 年其實際利用外資金額雖仍成長 27.1%，達到 45731 萬美元，但僅佔廣東省比重 2.67%，說明粵東地區並非外資主要的投資區域。

在進出口方面，2007 年粵東地區進出口金額為 30.4 億美元和 78.6 億美元，分別成長 9.35% 和 11%，貿易順差 48.3 億美元，僅佔廣東省 4.62%，貢獻度不高。

## 二. 海西區醫療服務發展現況

海西區的構成主要為四大區塊，其中以福建省經濟發展最為快速，且資料相對完整，因此在分析海西區醫療及電信服務業時將以福建省做代表。

### (一) 中國大陸醫療服務業相關分類

中國大陸對於醫療服務機構的分類方式以營利與否為標準，可分為營利性與非營利性，非營利性醫療機構在中國大陸醫療服務體系中具有主導地位。營利性與非營利性醫療機構在營運模式和項目上是相同的，其劃分主要是依據醫療機構的經營目的、服務任務、以及適用不同的財政、稅收，價格政策和財務會計制度。

在經營目的上，非營利性醫療機構以服務為主要目的，其利潤只能投入機構的發展使用，而營利性醫療機構中之經營團隊，則可從每年的利潤中分紅。在價格政策上，非營利性醫療機構是依政府規定的醫療服務指導價格，而營利性醫療機構醫療服務價格是開放的，只要不超過政府對醫療機構收費標準的最高上限即可。在稅收政策方面，非營利性醫療機構享受相對的稅收優惠政策，不需繳交稅負，而營利性醫療機構則照章納稅，必須繳納營業稅、企業所得稅、地區教育費、印花稅等。

以下根據 2000 年國務院辦公廳轉發國務院體改辦等八部門《關於城鎮醫藥衛生體制改革的指導意見》，對醫院分類管理辦法中的營利性與非營利性醫療機構的特點作簡要整理：



表 4-3-6 中國大陸營利性與非營利性醫療機構特性比較

項目	非營利性醫療機構	營利性醫療機構
經營目的	滿足社會公眾基本醫療需求	投資回報
收入去向	彌補醫療服務成本；自身發展，改善條件、發展新項目	投資者經濟回報
服務任務	提供基本醫療服務；政府舉辦的還完成政府交辦其他事物；可以提供少量非基本醫療服務	依據市場需求自主確定；重大災疫情執行政府指令性任務
財政政策	享受同級政府財政補助	不享受政府補助
價格政策	執行政府規定醫療服務指導價	價格放開
稅收政策	享受相應稅收優惠	依法照章納稅
財務會計制度	執行財政部、衛生部頒佈的《醫院財務制度》、《醫院會計制度》等有關法規	執行企業的財務、會計制度和有關政策
劃分原則	現有政府舉辦承擔基本醫療服務、代表區域性或國家水準的醫療機構；社會捐資興辦的醫療機構；企業單位為本單位職工設立醫療機構	政府辦其餘醫療機構自願選擇；企業事業單位設立對社會開放的醫療機構自願選擇；城鎮個體診所、股份制、股份合作制、中外合資合作醫療機構；國有或集體資產與醫療機構職工集資合辦的醫療機構自願選擇

資料來源：中國大陸國務院《關於城鎮醫藥衛生體制改革的指導意見》，中國大陸衛生部，拓璞產業研究所整理，2009

若依所有權來劃分，中國大陸的醫療機構則可分為國營與民營醫療機構，其中國營醫療機構全屬非營利性，而民營醫療機構則是以營利性為大宗，僅有少數申請通過獲准以非營利性模式經營。

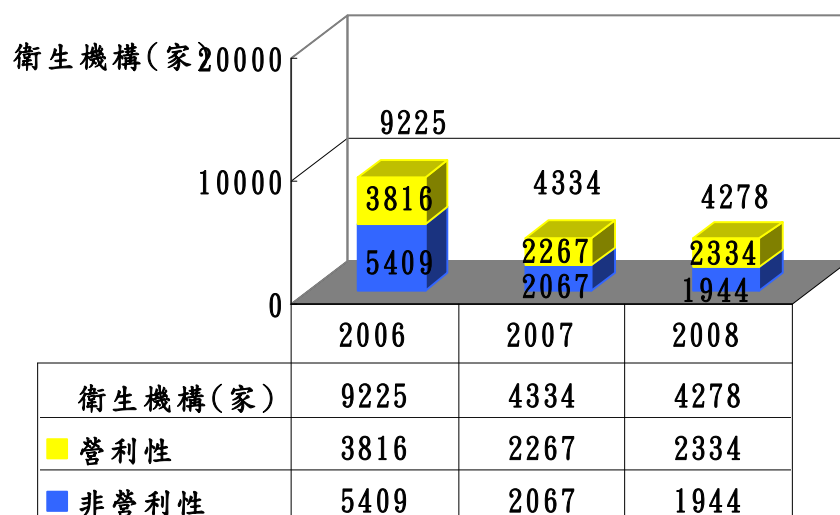
國營及民營醫院最大的差別在於補助及稅收。民營醫院不僅沒有政府補助，還要負擔 5.5% 的營業稅，33% 的營利事業所得稅，此外還有 15 種稅，須繳納的稅大約佔民營醫院總收入的 8% 以上；反觀公立醫院則享有完全免稅以及政府每年 8% 至 10% 補助的優惠。因此造成民營醫療機構在經營上更顯劣勢與艱辛。

## (二) 福建省醫療服務業發展概況

### 1. 衛生機構及醫院數

根據《中國衛生統計年鑑》統計資料，2006年福建省衛生機構共有9125家，其中非營利性衛生機構高達5409家，約為營利性衛生機構家數的1.42倍，其中衛生機構包含醫院、醫療院、門診、急救中心…等；2007年衛生機構家數大幅減少，家數不到2006年的一半，僅剩4,334家，很大部份來自於國營衛生機構的重整合併，值得注意的是2007年營利性衛生機構數大於非營利性。2008年衛生機構家數持續小幅度減少，剩4244家，非營利性衛生機構有1,944家，營利性衛生機構則有2,300家，營利性與非營利性衛生機構家數差距也有拉大趨勢，逐漸出現以民營的營利性衛生機構為主。

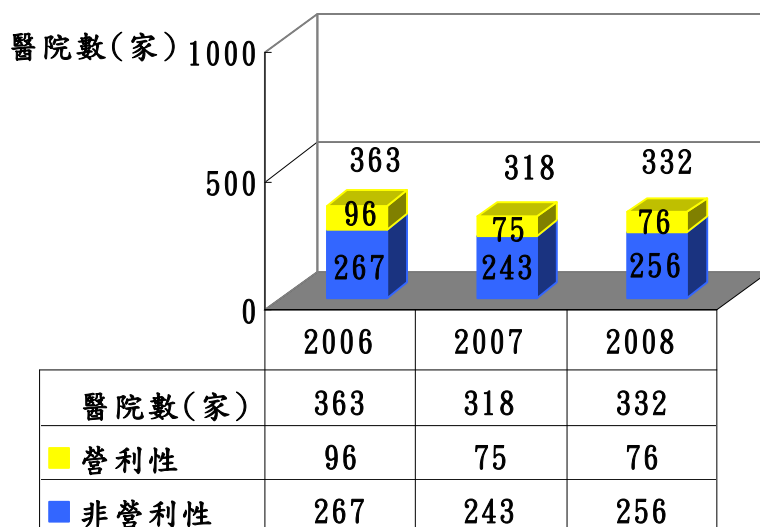
圖 4-3-4 2006~2008 年福建省衛生機構數



資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

而在醫院數方面，2006至2008年福建省醫院數並無太大幅度的變化，維持在330家左右，不過和衛生機構不同的是，在福建省中非營利性醫院佔有主導地位，其所佔比例逐年提高，從2006年的74%增加到2008年的77%。2008年福建省醫院共有332家，其中非營利性醫院有256家，營利性醫院則有76家。

圖 4-3-5 2006~2008 年福建省醫院數

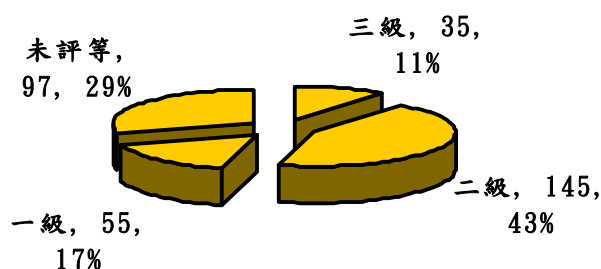


資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

根據中國大陸衛生部的劃分，依據醫院的功能和任務可分為一、二、三級，再按照《醫院分級管理標準》分為甲、乙、丙三等，其中三級醫院增設特等，因此中國大陸醫院共分三級十等。其中一級醫院病床數為 20 到 99 床，直接為社區提供預防、醫療保健、康復服務的基層醫院，是初級衛生保健機構；二級醫院床位數為 100 至 499 床，跨越社區提供綜合醫療衛生服務和承擔一定教學、科研任務的地區性醫院；第三級醫院床位數則是 500 床以上，是跨越地區、省、市，向全國提供醫療衛生服務的醫院，具全面醫療、教學、科研能力的醫療預防技術中心。

福建省中一級醫院有 55 家，二級醫院則有 145 家，而第三級醫院數最少僅有 35 家。福建省醫院等級多為二級醫院，屬於地區性醫療預防技術中心，參與對高危險病人的監測指導，接受一級轉診，對一級醫院進行業務技術指導，並承擔一定程度的教學和科研任務。

圖 4-3-6 2008 年福建省各等級醫院數量及構成比例



資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

表 4-3-7 2008 年福建省醫院等級及床位數分組之醫院家數統計

合計	三級				二級				一級				其他 (未評級)
	小計	甲等	乙等	丙等	小計	甲等	乙等	丙等	小計	甲等	乙等	丙等	
332	35	17	17	1	145	79	65	1	55	41	8	6	97
2008年福建省以床位數分組的醫院數													
合計	50張以下	50-99	100-199	200-299	300-399	400-499	500-799	800張以上					
332	97	59	66	48	21	10	20	11					

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

在衛生人員方面，2007年福建省衛生人員由2006年的12萬4,909人減少至11萬3,467人，2008年又回升至12萬4,213人，其中衛生人員包含衛生技術人員(執業醫生、註冊護士、其他)、其他技術人員、管理人員以及工勤人員等。

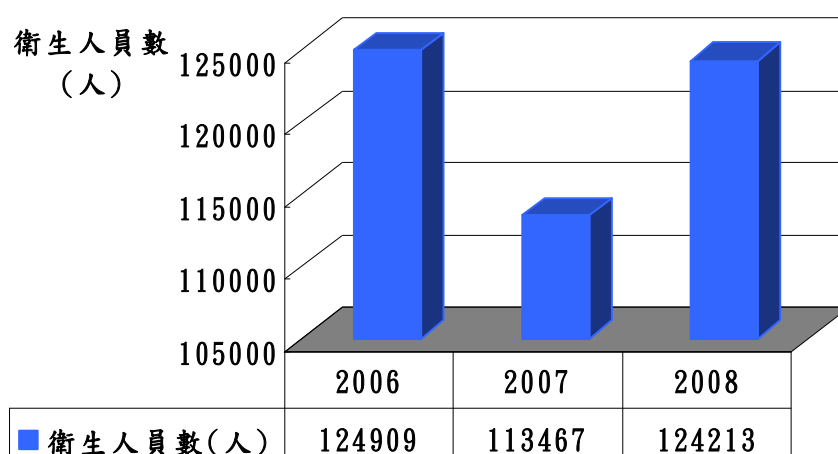
2008年全中國大陸衛生人員數則有616萬9,050人，福建省衛生人員數佔全國比重並不高，約為2.01%，其中到中國大陸執業的台灣醫師約有200名。

表 4-3-8 2007-2008 年福建省衛生機構數與床位數統計

	機構數(家)		床位數(張)	
	2008	2007	2008	2007
總計	4,478	4,556	88,579	79,645
醫院	332	318	62,118	56,701
綜合醫院	215	213	45,619	42,962
中醫醫院	64	69	9,608	7,697
專科醫院	5	41	6,444	4,615
社區服務中心 (站)	251	213	1,034	638
衛生院	871	867	20,184	16,997
門診部	186	175	122	173
婦幼保健院 (所、站)	85	85	2,857	2,674
專科疾病防治 院(所、站)	27	28	977	859
療養院	7	10	1,254	1,570
其他	2,719	2,854	155	375

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

圖 4-3-7 2008 年福建省衛生人員數



資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

表 4-3-9 2008 年福建省衛生人員數統計

分類	合計	衛生技術人員				其他技 術人員	管理人 員	工勤人 員
		小計	執業醫生	註冊護士	其他			
福建省總數	124,213	103,341	43,013	37,760	8,669	4,486	4,559	11,827
福建省:市	88,561	73,239	30,107	27,683	5,934	3,549	3,704	8,159
福建省:縣	35,652	30,102	12,906	10,077	2,735	1,027	855	3,668

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

## 2. 醫院服務概況

福建省醫院門診服務情況，包含門急診診療人次、觀察室留觀病人數以及健康檢查人數，分為非營利性醫院和營利性醫院，其中非營利性醫院包含政府辦和非政府辦，政府辦醫院全屬非營利性。由下表可以得知，2008 年福建省非營利性醫院之門急診診療人次約為營利性醫院的 21 倍，而非營利性醫院數為營利性醫院數約 3.4 倍，可知非營利性醫院為福建省醫療大宗。由於營利性與非營利性醫療機構稅負不同，營利性機構的經營成本較高，削弱民營醫院的競爭力，但是國營醫院在政府的保護政策下卻又缺乏改革提升效率的動力。

表 4-3-10 2008 年福建省醫院門診服務情況

性質	門急診診療人次	觀察室留觀病人數	健康檢查人數
所有醫院	50,236,487	637,051	2,718,205
非營利性	47,953,011	597,236	2,558,311
營利性	2,283,476	39,815	159,894

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

福建省 2008 年衛生機構數僅有 4478 家，在全中國大陸 31 個省份中排名第 25 名，與衛生機構數最多的四川省相差了近 21 倍，而福建省在醫師人數方面也略顯缺乏，全中國大陸排名為第 23 名，僅有 43,013 人，比醫生數最多的山東省和次多的廣東省均少了 10 萬名左右的醫師人數，但福建省門急診診療人次並不算少，2008 年達 50,236,487 人次，居全中國大陸第 12 名。



就醫師每日服務人數來看，2008年福建省醫師日均診療人次和住院床日分別為8.5人次及2.4日，均比全國的日均診療6.3人次和2.0住院日來的高，福建省醫師的負荷量相較之下是較高的，其中2008年醫師日均診療人次僅次於廣東的12.1人次、上海11.2人次和浙江9.6人次，居全中國大陸各省份的第四名，顯示福建省的醫療資源無論是衛生機構數或是醫師人數均略顯不足。

表 4-3-11 2008 年中國大陸前十大省份衛生機構、醫師和門急診人次

排名	地區	衛生機構數	排名	地區	醫師人數	排名	地區	門急診診療人次
1	四川	20,738	1	山東	159,809	1	廣東	242,930,737
2	廣東	15,819	2	廣東	144,467	2	浙江	129,085,203
3	河北	15,632	3	四川	121,851	3	江蘇	125,261,970
4	浙江	15,290	4	江蘇	119,461	4	山東	103,204,228
5	山東	14,973	5	河南	119,316	5	河南	89,013,465
6	遼寧	14,627	6	河北	109,968	6	上海	84,240,926
7	湖南	14,455	7	浙江	101,893	7	北京	79,100,760
8	江蘇	13,357	8	湖南	96,305	8	河北	63,723,578
9	河南	11,683	9	湖北	92,037	9	湖北	63,706,264
10	湖北	10,305	10	遼寧	90,714	10	遼寧	59,777,392
<b>25</b>	<b>福建</b>	<b>4,478</b>	<b>23</b>	<b>福建</b>	<b>43,013</b>	<b>12</b>	<b>福建</b>	<b>50,236,487</b>

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

表 4-3-12 2008 年中國大陸各地區醫師日均負擔

名次	地區	診療人次	名次	地區	住院床日
1	廣東	12.1	1	雲南	2.6
2	上海	11.2	2	上海	2.5
3	浙江	9.6	3	福建	2.4
4	福建	8.5	3	湖南	2.4
5	江蘇	8.1	3	重慶	2.4
5	北京	8.1	3	四川	2.4
7	廣西	7.6	7	江蘇	2.3
8	天津	7.5	7	貴州	2.3
9	重慶	6.9	9	新疆	2.3
10	雲南	6.7	10	廣西	2.2
全國平均		6.3	全國平均		2.0

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

接下來透過入、出院診斷符合率和病理檢查的診斷符合率，檢視福建省醫院的醫療服務品質，福建省醫院在 2008 年的入院和出院診斷符合率為 98%，比全中國大陸的平均表現 98.3% 低，只優於內蒙古、浙江、河南，雲南、西藏和青海地區等六個地區，北京的表現最為突出，高達 99.5%。福建省醫院在病理檢查診斷符合率的表現更不佳，僅達 86.5% 遠低於全中國大陸平均 92.2%，只優於山西、雲南、西藏和青海四個地區，和表現最佳的北京有 12% 的差距。由此顯示，福建省醫院的醫療服務品質不甚理想，還有很大的改善空間。

表 4-3-13 2008 年福建省醫院床位利用情況

性質	病床周轉次數	病床使用率(%)	出院者平均住院日
民營醫院	31.9	92.7	10.4
非營利性	32.8	95.1	10.6
營利性	20.3	44.7	7.1
國營醫院	32.6	96.7	10.7

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

### 3. 醫療保險

中國大陸的社會保險分為養老保險、失業保險、醫療保險、生育保險和工傷保險等五種。養老保險在勞動者年老或喪失勞動能力後，根據其對社會所作的貢獻和所具備的享受養老保險資格或退休條件，按月或一次性以貨幣形式支付的保險待遇，主要目的在於保障廣大退休人員的晚年基本生活；失業保險則是指國家通過立法強制實行的，由社會集中建立基金，對因失業而暫時中斷生活來源的勞動者提供物質幫助的制度，所指失業人員只限定在法定勞動年齡內有勞動能力的就業轉失業的人員，目前中國大陸法定勞動年齡是 16~60 歲；失業保險則是為了保障有工資收入的勞動者失業後的基本生活而建立的，因此在確定適用範圍時，參保單位不分部門和行業，不分所有制性質，其職工應不分用工形式，不分家居城鎮、農村，解除或終止勞動關係後，只要符合條件，都有享受失業保險待遇的權利。

至於生育保險基本上是一種職工生育保險，其覆蓋對象主要是城鎮就業職工，是在生育事件發生期間對生育責任承擔者給予收入補償、醫療服務和

生育休假的社會保障制度。中國大陸的生育保險制度包括了生育津貼、醫療護理、生育補助、生育休假等四項；工傷保險又稱職業傷害保險，是指國家和社會為在生產、工作或在規定的某些特殊情況下，遭受意外傷害或者職業病的勞動者，提供醫療服務、生活保障、經濟補償、醫療和職業康復。也為因遭受工作意外造成死亡的勞動者的供養親屬提供遺屬撫恤等物質幫助的社會保障制度。

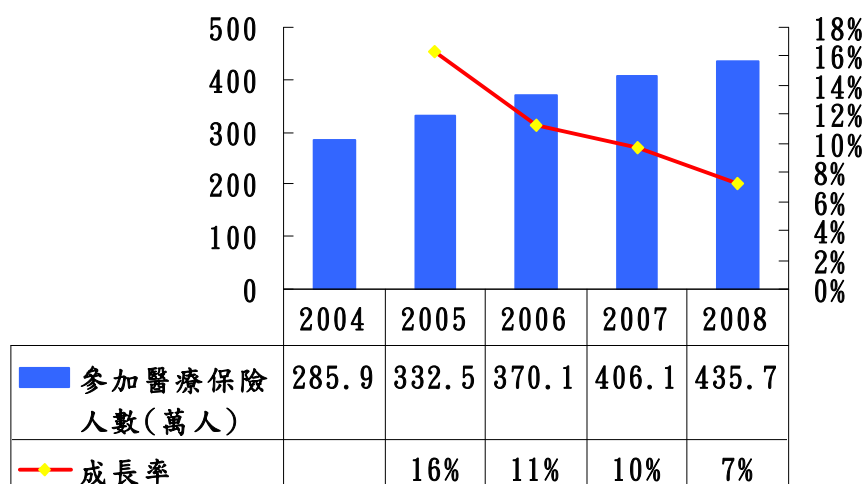
中國大陸新型醫療保險制度包含城鎮職工基本醫療保險制度、城鎮居民基本醫療保險制度和新型農村合作醫療制度，而職工基本醫療保險制度是針對城鎮所有用人單位及職工都要參加的基本醫療保險，類似台灣的勞保，不過職工基本醫療保險分為統籌基金和個人帳戶，統籌基金主要用於支付住院等高額的醫療費用，由社會醫療保險機構按醫療費用一定比例支出，而個人帳戶則是用於支付門診醫療費用。城鎮居民主要是針對非就業居民的醫療需求，包含學生、兒童和其他非就業城鎮居民，都可自願參保，醫療保險基金重點用於支付參保居民住院等重病醫療支出。而新型農村合作醫療制度是農民自願參加，以重病統籌為主的醫療互助共濟制度。

以目前中國大陸的就診流程來看，一般到醫院看病得先填資料，然後再辦張就診卡存入現金後才能看病拿藥，而更麻煩的卻是每張就診卡只對應一家醫院，因此每到一家新醫院就得重複這些繁瑣的程序。2009年10月福建省正式啟動社保卡的建设實施工作，一張社會保障卡將實現全福建省就診一卡通，病歷帶著走，裡頭紀錄病患一生的健康資訊，避免重複的檢查和用藥，減緩看病貴的問題。此外，社保卡也會在社會保障、醫療就診、金融支付等領域廣泛應用，社保卡有強大的記憶功能，如記載持卡人姓名、性別、公民身分證碼、個人狀態(就業、退休、失業等)，以及持卡人的社保繳費情況、養老保險個人帳戶資訊及就業經歷等信息。

此外，憑著這張卡，除了就醫外還可辦理求職登記和失業登記手續、申領失業保險金、參加就業培訓、享受金融服務等，因此被稱為“勞動者的第二身份證”。大力改善民生生活，是海峽西岸經濟區建設過程中的一大要務，而社會保障工作又是民生的基本，所以福建省政府推行社保卡實現一卡通是個重要的民生政策。

2008年福建省參加養老保險人數為557.06萬人，較2007年增加了44.22萬人；而2008年參加失業保險人數有338.69萬人，比2007年參保人數已有20.54萬人；基本醫療保險人數則有435.73萬人，比起2007年增加了29.61萬人，其中參保的職工約有334.13萬人，參保的離退休人員則約為101.6萬人。自2004年開始，至2008年福建省參加醫療保險人數雖逐年增長，不過卻有趨緩的現象，2008年福建省參加醫療保險人數佔全省人口比例並不高，僅約有12%，顯示福建省醫療保險制度的推廣並不普及。

圖 4-3-8 2003~2008 年福建省參加基本醫療保險人數



資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2009

#### 4. 醫療支出

2008年中國大陸城鎮人均醫療保健支出約有786.2元人民幣，較2007年的699.1元人民幣約有12.5%的成長，而2007年和2008年中國大陸人均醫療保健支出佔全年消費支出均接近7%。而在農村方面，其人均年消費支出僅約有城鎮的三分之一，因此人均醫療保健支出方面農村也只有城鎮的三分之一左右，2007年和2008年分別為210.2元人民幣和246元人民幣，佔人均年消費支出為6.52%和6.72%。

表 4-3-14 中國大陸醫療服務市場概況

項目	2007	2008
醫療保健支出 (億元人民幣)	5,680.4	6,457.9
城鎮醫療保健支出 (億元人民幣)	4,151.2	4,668.3
城鎮人均醫療保健支出 (人民幣)	699.1	786.2
農村醫療保健支出 (億元人民幣)	1,529.2	1,789.6
農村人均醫療保健支出 (人民幣)	210.2	246

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2010

在福建省方面，2007 年和 2008 年其城鎮人均醫療健保支出約在 500 元人民幣左右，而醫療保健支出占消費性支出的比例則微幅下滑，由 2007 年的 4.54% 下降到 2008 年的 4.11%。至於農村人均醫療健保支出方面，2007 年和 2008 年分別僅有 174.1 元人民幣和 162.3 元人民幣，其醫療保健支出占消費性支出比的情況也較城鎮來的低，2007 和 2008 年分別佔有 4.30% 和 3.48%。福建省城鎮和農村人均醫療保健支出都低於全國平均，並且在醫療保健支出占消費性支出比例也是低於全國。

表 4-3-15 福建省醫療服務市場概況

項目	2007	2008
醫療保健支出 (億元人民幣)	109.6	119.38
城鎮醫療保健支出 (億元人民幣)	87.62	89.57
城鎮人均醫療保健支出 (人民幣)	502.4	513.6
農村醫療保健支出 (億元人民幣)	21.98	29.81
農村人均醫療保健支出 (人民幣)	174.1	162.3

資料來源：中國衛生統計年鑑，拓璞產業研究所整理，2010



## 5. 相關政策法規

就衛生醫療政策法規，福建省對外資投入醫療服務市場之政策法規均遵照中國大陸中央政府的規定，主要依據《醫療機構管理條例》、《醫療機構設置規劃指導原則》、《中外合資、合作醫療機構管理暫行辦法》進行設置審批和管理。包括允許外資與內資合作一起設立中外合營的醫院和診所，並同意由外資控股，惟需依據中國大陸實際需要在數量上加以限制；此外不允許外資獨資興辦醫療機構，而中外合資、合作醫療機構投資總額不得低於 2000 萬元人民幣，中資所佔股權比例或權益不得低於 30%，並且合資、合作期限不超過 20 年。對營利性醫療機構的稅收政策則依《關於醫療衛生機構有關稅收政策的通知》規定辦理，自取得執業登記之日起，三年內給予免徵營業稅及增值稅優惠，三年免稅期滿後恢復徵稅。

至於境外醫師註冊方面，中國大陸衛生部醫政司於 2006 年 4 月公佈關於徵求對《台灣地區、香港特別行政區、澳門特別行政區醫師在內地短期行醫的管理暫行規定》意見的通知，宣佈台港澳醫師在華短期行醫期限由一年延長為三年，註冊期滿須延期者，可以重新辦理短期行醫註冊手續，且自 2006 年 10 月 1 日起實施。2008 年 2 月中國大陸衛生部更宣布，凡符合 2007 年 12 月 31 日前取得台灣合法行醫資格滿五年，且具有台灣專科醫師資格證書，目前正在台灣醫療機構中執業等三項條件的台灣永久居民，若申請中國大陸醫師資格，可透過認定方式核發「醫師資格證書」，2009 年 4 月已正式實施，此認定條件和辦法同時適用於香港和澳門醫師。

另外 2008 年 3 月中國大陸衛生部公布了新修訂的執業醫師法，放寬臺灣醫學院或牙醫學院畢業生，只要有 1 年醫院工作經驗，即可前往中國報考醫師執照，並可在當地行醫。雖然台灣醫師在中國大陸依舊無法獨立執業，不過中國大陸官方提出的優惠政策對兩岸醫療服務業的合作上更是一大突破，把台灣醫療資源向中國大陸延伸，對雙方來說都是一個發展的契機。

2008 年 3 月中國大陸衛生部公布了新修訂的執業醫師法，放寬台灣醫學院或牙醫學院畢業生，只要有 1 年醫院工作經驗，即可前往中國大陸報考醫師執照，並可在當地行醫。對於台灣醫師赴中國大陸進行醫療服務提供了一項非常重大的誘因與便利，不過目前台灣醫生在中國大陸仍無法獨立執業。



除中國政策法則外，2009年3月福建省勞動與社會保障廳發佈《關於台港澳人員參加醫療保險的有關問題的通知》，將港澳台人員納入基本醫療保險範圍，此通知的內容為在福建省的港澳台可以按自願原則，持本人有效通行證到當地醫療保險經辦機構辦理參保手續。與福建省用人單位建立勞動關係的或在內地從事個體經營的港澳台人員，可參加城鎮職工基本醫療保險；而長期居住在福建省達一年以上的非從業港澳台人員，可以參加城鎮居民基本醫療保險。參加城鎮職工基本醫療保險的港澳臺人員，要到當地基本醫療保險機構的個人繳費窗口辦理參保手續，領取城鎮職工基本醫療保險IC卡；而城鎮居民基本醫療保險則由居住地的社區居委會負責辦理，各地可參照本地區基本醫療保險繳費標準制定港澳臺人員參保的繳費比例。

此政策等於開放台商參加中國大陸的醫療保險制度，對於未來台商在福建省就醫更加方便，費用也相對便宜，此舉措算是開中國大陸醫療服務業之先例。

### (三) 台資企業在中國大陸投資醫療服務業現況

自中國大陸開放外資投資醫療服務後，陸續出現多家中外合資的醫療機構，目前皆有明顯的地域特點，主要分布在經濟較發達的沿海地區，覆蓋北京、天津、上海、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、山西、河北、山東、江蘇、湖南、湖北、安徽、江西、四川、廣東、廣西、福建等19個省市，其中以北京、江蘇、山東、廣東和遼寧最多，這五個省市佔中外合資合作醫療機構的63.4%。

目前在中國大陸投資醫療機構的外資超過6成來自美國及香港，比重分別為30.5%和29.3%，其餘來自日本、澳洲、南韓、台灣和澳門等地。

目前在中國大陸投資、具台資背景的醫院約有14家，其中真正符合中外合資規定的台商綜合醫院，只有湖南旺旺醫院、廈門長庚醫院、南京明基醫院、昆山宗仁卿紀念醫院等4家，其他多為由台資參股的中小型綜合醫院與診所；至於翔鷺國際健康體檢中心及門診部雖定位為中國大陸內資企業，但其資金來源及經營團隊皆來自台灣企業。

表 4-3-16 台資在中國大陸投資醫療服務業現況

投資單位	醫院名稱	地點	規劃病床數(床)	投資金額(人民幣)	營運日期	已開床數(床)	中方合資對象
台塑集團	廈門長庚醫院	廈門	2,000	18 億	2008/05/06	365	廈門海滄公用事業發展有限公司
明基電通	南京明基醫院	南京	3,000	9 億-11 億	2008/05/12	500	南京國有資產管理中心、南京中醫院
明基電通	蘇州明基醫院	蘇州	1,500	7 億	-	-	蘇州新區經濟發展集團
旺旺集團	湖南旺旺醫院	長沙	1,200	7 億-10 億	2005/12/31	507	湖南鴻儀集團
東莞台商會	東莞台商醫院	東莞	1,000	8 億	-	-	東莞當地醫院
聯新集團	聯新國際醫院	上海	600	6 億	-	-	上海電力醫院
六和集團	崑山宗仁卿醫院	崑山	500	2.5 億	2008/11/15	200	崑山開發區資產經營公司、崑山出口加工區投資開發公司
嘉善台商會	博愛醫院	嘉善	500	3 億	-	-	嘉善地區企業家及合計附屬醫院
寶成集團	裕元醫院	東莞	500	1.5 億	1992 創辦	200	廣東裕元工業集團
聯新集團	辰新醫院	上海	60	2000 萬	2003/07	60	上海電力醫院
康寧醫院	南亞醫院	上海	30	2000 萬	2002/03/01	30	上海南洋醫院
日月光集團	景康醫學中心	上海	-	5000 萬	2006/08	-	仁濟集團、聯安診所
	翔鷺國際健康體檢中心及門診部	廈門		4500 萬	2007/12/15		翔鷺藤龍集團

資料來源：拓璞產業研究所整理，2009

## 1. 上海辰新醫院

上海辰新醫院是聯新醫療事業於 2002 年 11 月在上海成立的第一家專屬台商及華人服務的連鎖醫療機構，其座落於上海交通便利的新興都會區，提供台籍的醫療團隊和資深醫師看診，並長期駐診，提供專業親切的醫療服務，更是第一個委託台灣醫院管理團隊經營的醫院。

上海辰新醫院在規劃上，以提供溫馨、便利、高品質的醫療服務為原則，除了設有先進的醫療設備為基礎，並擁有完善轉診網路，包括和台灣 21 家及上海 8 家三級甲等醫院合作；其採用全套的台灣醫療資訊管理系統，建立個人 e 化健康資料。除了提供各門診服務，同時並具備有住院及快速、精緻、專業的健康檢查，量身打造個人健康計劃。

## 2. 湖南旺旺醫院

旺旺集團是第一家進入湖南醫療市場的外資企業，湖南旺旺醫院是由新加坡上市之旺旺控股有限公司與鴻儀投資發展有限公司共同投資興建，合作期間為 20 年，合作期滿可申請延長，投資金額僅為 6.4 億元人民幣，相較於廈門長庚醫院的 17.8 億元與南京明基醫院的 10.5 億元，旺旺醫院的投資成本較低，主要是因為醫院較早完工，土地及建築成本較低所致。2005 年 12 月 31 日正式開業，首期開設 507 床，屬於三級中外合資大型綜合醫院。

目前旺旺醫院共有 632 名員工，包括醫師 152 人、護理人員 323 人、醫師技術人員 60 人，行政人員 48 人以及其他人員 49 人，其中有四位台灣醫師。自從旺旺集團決定在長沙設置醫院後，湖南省政府、長沙市政府及湖南省衛生廳等政府部門均給予強力的支持與協助，所以旺旺醫院在正式開業前兩個月就已得到醫保資格，並沒有像其他中外合資醫療機構因難以取得醫保資格而面臨無法提高就醫人數的困境，旺旺醫院並且強調「不用貴的，只用對的」經營理念，以合理的低價政策，有效控制病人醫療費用，旺旺醫院整體的醫療收費標準是低於同級醫院，因此旺旺醫院的每日就診人數並不少，2008 年就突破千人。

### 3. 廈門長庚醫院

廈門長庚醫院是台塑集團在中國大陸投資的第一家醫院，與廈門海滄公用事業發展有限公司、英屬維爾京群島華陽投資公司共同投資，投資總額為17.8億元人民幣，合作期限為20年，合作期滿可申請延長。2008年5月6日正式開業，總基地面積70公頃，規劃為綜合醫院區、養生文化區及教育研究區，醫院首期開放500床，為三級中外合資大型綜合醫院，相當於台灣的醫學中心。除了服務廈門轄區外，還將輻射福州、莆田、泉州、漳州、龍岩以及廣東潮州等地。

廈門長庚醫院與台灣長庚紀念醫院無隸屬關係，各自獨立運作，但仍導入台灣長庚醫院的醫療技術，現有600多名員工，包括醫師159人、護理人員341人，以招募外省市的中國大陸籍醫師為主，台灣長庚亦調派具15年以上執業經驗的台籍主治醫師至廈門長庚醫院擔任諮詢工作，藉此經驗交流進而提升醫療水準；目前廈門長庚的醫生比例，中國大陸籍醫師約佔6成，未來目標是希望達到9成。

廈門長庚醫院經過多年的經營，整體醫院營運已逐步起色，2009年初順利取得醫保資格後更是快速成長，2009年11月份平均每天到醫院看診人數（含門急診）約1,424人，高於10月份的1,374人，並在穩定成長中。

雖然廈門長庚醫院已有效帶動廈門整體醫療環境提升，但仍受限於地理位置不佳與服務的台商有限，而影響整體的競爭條件。廈門長庚醫院位於廈門島外的海滄新陽工業區，周邊多為製造業工廠，缺乏完善的大眾交通工具，並且在廈門市區已有廈門大學附屬中山醫院和第一醫院等三甲醫院的競爭者，更影響民眾搭車到長庚醫院就醫的意願。台商因緊急傷病在廈門長庚醫院就醫後，可憑繳費的相關醫療憑證回台灣申請報銷，不過若只鎖定台商為服務對象，最多只能輻射到廈門周邊，因為浙江台商看病會首選上海地區，廣東台商則就近赴香港就醫，因此若只設定台商為主要服務對象，則會使得服務族群的範圍更加狹隘，影響整體的經營策略。

#### 4. 南京明基醫院

南京明基醫院是明基集團在中國大陸投資興建完成的第一家中外合資大型綜合醫院，也是江蘇省唯一直屬省衛生廳管理的民營醫院，由明基電通納閩馬來西亞股份有限公司與南京市國有資產投資管理控股公司、南京市中醫院共同投資，合作期限為 20 年，合作期滿可申請延長，投資額為 10.5 億元人民幣。2008 年 5 月 12 日正式開業，占地約 600 畝，首期開設 500 床，屬於三級中外合資大型綜合醫院，主要以普通醫療與特需醫療服務為目標，比例分配約 80% 的醫療資源用於服務普通市民，20% 滿足特別需求。

南京明基醫院開設初期有 100 位中西醫師駐診，其中約 15% 為台籍醫師，為引進優秀人才，南京明基醫院與南京醫科大學簽屬合作協議書，並與台灣中國醫藥大學附設醫院進行策略聯盟，就醫療技術、醫療管理與資訊、醫學教學與研究、人才培育與交流及台商轉診進行深度合作。

#### 5. 翔鷺國際健康體檢中心及門診部

由陳由豪領軍的中國大陸廈門翔鷺集團投資興建，於 2007 年 12 月 15 日正式開幕，投資金額大約 4500 萬元人民幣，坐落於翔鷺國際大酒店內，和台灣大學附屬醫院及美國加州大學舊金山分校 UCSF 技術合作，立足於醫療前沿領域，為在廈門的台商及海內外投資者、國內外的遊客、國內的人群提供高質量的醫療服務及健康諮詢。由臺灣知名專家劉素嬌女士、黃振聰先生，出任公司董事長和總經理，引入臺灣先進的醫療管理技術，以預防醫學為理念，實行醫檢分離，宣導疾病的早期發現、早期診斷和早期防治。

翔鷺國際健康體檢中心設有高端健康體檢中心及專家門診部，是中國大陸唯一一家坐落於五星級酒店內的專業健檢中心，也推行五星級服務，依照客戶健康狀況、家族病史和生活習慣，量身訂制個性化體檢套餐。專業護士一對一全程陪同，資深專家精心解讀體檢報告，指導飲食、運動和健康生活。檢後永續式服務，檢後健康諮詢、健康指導，不定期營養、運動、養生、心理主題活動和講座。



## 6. 大學光學科技公司

由於看好 ECFA 先行試點的中國大陸福建「海西區」保稅商機，2009 年 11 月在外貿協會趙永全秘書長的牽線見證下，國內第一家上櫃之生技醫療業者-大學光學科技(股)公司歐淑芳董事長，與福建醫科大學徐國興教授及陳江教授簽訂合作協議，雙方將以海西搭建醫療產業平台，進行市場、人才需求的合作。

大學光學在台灣擁有 15 家眼科連鎖診所，是國內知名「近視治療中心」，近年來，在眼科基礎之上，積極發展「眼鏡連鎖服務體系」，使國內眼視光醫學發展邁向一個新的里程碑。此外，大學光學，也積極發展「國際醫療」服務，參與貿協海外醫療拓銷團隊，赴日本及中國青島、大連等地推廣台灣優質醫療服務產業。福建醫科大學係福建省唯一之醫科大學，負責培訓及支援當地醫護人員及醫療服務，並以「眼科學」與「視光學」做為研發重點，對於福建「眼視光醫學」之發展極具影響力。

目前福建醫科大學有 4 家附設醫院，已連續 4 年和大學光學舉辦閩台眼科學術會議，辦理眼科和視光學培訓班，交流已久。大學光學未來將在福州設立眼科門診，還將和福建醫大合作辦學，該校海外教育學院陳江院長說，讓福建的學生來台灣讀一年書，台灣的學生去福建讀書或畢業後去福建醫院實習，而中國大陸的病人種類多，也可成為台灣醫生研究流行病學和臨床研究的實驗機構。兩岸期待藉由台灣眼科權威和福建省眼科權威機構合作，結合雙方之所長，在兩岸的醫學及生技發展方面能有更進一步之合作，可以服務海西地區之民眾以及兩岸眾多之台商，對學術、醫療及眼視光學方面會有更好之合作與發展。

### (四) 台商投資海西區醫療服務市場之優劣勢分析

2003 年底中國大陸將海西區定位為與台灣經濟對接的主要發展區域，作為兩岸共同市場的試點，中國大陸也加快開放服務業的投資合作，而台商投資醫療產業隨著王永慶在廈門投資的長庚醫院開始興起一陣熱潮。兩岸經貿關係日趨緊密，海西區是目前兩岸產業主要合作發展的重點地區，到海西區投資的台商人數也日益增多，加上近年中國大陸民眾所得水準提高，對醫療



服務的要求也愈趨高檔，以及中國大陸推行的醫療體制改革，的確為台商創造了醫療服務業發展的條件。以下將針對台商投資海西區醫療服務業之優劣勢進行分析。

## 1. 優勢

台灣醫療服務業無論在醫療品質及管理上都明顯優於中國大陸的發展。根據台灣私立醫療院所協會預估，台灣在醫療管理上至於領先中國大陸10年的時間，尤其是就醫後的照護能力更是台灣業者之強項，主要原因在於中國大陸醫療單位以公立體制為主，制度較僵化，同業間競爭力略顯不足，無法發展出進步動力；而台灣醫療單位每三年評鑑一次，同業間的良好競爭激發更多進步的動力，為台灣醫療單位累積更多的競爭優勢，這正是中國大陸醫療機構無法趕上，也是台灣醫療機構之優勢。

另一方面，台灣醫護人員擁有專業能力及扎實的醫療經驗，加上醫護人員的專業度皆遠優於中國大陸。以台灣醫療院所為例，其強調以人為本、服務至上的理念及精神推廣普及，讓病患能夠直接明顯感受到醫護人員細心呵護的溫暖服務，對人力資源的培育相較中國大陸是很完善的。

## 2. 劣勢

雖然台灣醫療服務業在專業能力及人才培育上有明顯優勢，不過對於進軍海西區市場仍有許多劣勢存在。

### (1) 醫療機構人才來源有限

由於中外合資、合作的醫院屬於民營醫院，無法如同公營醫院提供醫護人員宿舍之龐大成本，因此造成醫師招聘不易，加上中國大陸政府規定醫師在內地不得多點執業，不得變換執業類別、執業範圍和執業地點，離開國營單位到民營機構則必須放棄所有在國營單位享有的福利與退休金，所以中國大陸醫院之醫護人員的流動率並不高。

另一方面，台灣法令目前限制台籍醫生只能駐中國大陸行醫一個月，加上台籍醫護人員到中國大陸就業的意願並不高，導致台資醫院在招聘人員上有相當的困難度。

## **(2) 專業差異性大 管理不易**

台灣與中國大陸醫護人員無論在專業標準、服務理念及工作態度都有很大的差異，造成醫院在管理上的不易。雖然兩岸醫師都是接受專業醫學的培訓及通過考試認可，不過對於問診習慣、標準及服務理念有極大衝突，台灣醫護人員著重與病患及病患家屬的互動關係，主動提供親切的呵護與問候；反觀中國大陸醫療服務較制式化，醫護人員與病患之間的互動也較生疏冷漠，例如台灣醫師習慣將所有門診掛號人數診療完再用餐，但中國大陸醫師則堅持固定的用餐時間。因此同時有台灣與中國大陸醫師共同執業的醫療機構，在面臨專業標準以及工作精神態度的差異上，對管理人員而言會是一大棘手的問題，若過於要求院內中國大陸醫護人員維持服務水平，則容易造成醫師的流動。

## **(3) 醫病關係難以維持**

由於台灣法令限制台籍醫師僅能赴陸行醫一個月，對於台資醫院而言將是一大困難，畢竟對病人而言對醫師的熟悉度及認同非常重要，但若常常需更換醫師，醫病關係將難以維持，對醫院的信任也將降低。

## **(4) 民眾對民營醫院的排斥及不信任**

由於近年來中國大陸的民營醫院掛羊頭賣狗肉的新聞常常發生，許多少數不肖醫院利用療效做幌子，故意抬高治療費用，或是出現以藥養醫的情形，造成民眾對民營醫院有負面先入為主的觀念，拒絕到民營醫院就醫，這對於屬於民營機構的台資醫院而言，在先天上就處於劣勢，需要花費更多的心力方能建立民眾對醫院的信任。

## **(5) 龐大的稅賦負擔**

由於營利性醫院相較於非營利性醫院有很重的稅賦負擔，這是一筆很大的經營成本，也是營利性醫院中短期內無法收支平衡的一大因素。

營利與非營利性質的劃分，主要是依據醫療機構的經營目的、服務任務、以及適用不同的財政、稅收、價格政策和財務會計制度，其中非營利性醫療機構的經營目的是滿足社會公眾的基本醫療需求，而營利性經營目的卻是投資回報，而非營利性醫療機構的利潤只能投入機構發展，相反的營利性單位則可從每年的利潤中分紅；價格政策方面，非營利性醫療機構是依政府規定的醫療服務指導價格，而營利性醫療機構醫療服務價格是開放的，只要不超過政府對醫療機構收費標準的最高上限即可，依法自主經營；最大的差異在稅收政策方面，非營利性醫療機構享受相對的稅收優惠政策，不需繳交稅負，而營利性醫療機構則照章納稅，必須繳納 5%營業稅、30%企業所得稅、地區教育費附加、印花稅等，造成非營利和營利性醫療機構在經營成本上有很大的差異，進而影響到利潤的表現，導致台資醫療機構陷入基本醫療價格低廉以及高稅收的兩難局面中，在中國大陸生存空間變的更狹隘。

### 3. 機會

兩岸經貿關係日趨緊密，海西區是目前兩岸產業主要合作發展的重點地區，到海西區投資的台商人數也日益增多，加上近年中國大陸民眾所得水準提高，對醫療服務的要求也愈趨高檔。

根據聯新醫療事業公布的一項調查結果顯示，有高達 7 成的台商認為中國大陸應設立台商專屬的門診醫院，台商以及中國大陸高收入族群的醫療需求已創造台灣醫療業者前往投資的龐大醫療市場；加上海西區與金門有地利之便，由於金門的醫療資源略顯不足，若發生較嚴重的疾病需要龐大一點的醫療服務，就必須費時又費力的回到台灣就醫，然而從金門到福建廈門就醫遠比回台灣本島方便又快速，省時也省錢。

另一方面，中國大陸民眾的所得提升，開始追求高品質的生活水準，也逐漸建立起對醫療健康的概念，高級月子中心，或是健康管理的需求將會逐漸增加，而台灣醫療服務業在這些項目的經營發展上已相當純熟完善的，將台資業者進入中國大陸市場的重要的發展機會。

#### 4. 威脅

有發展的機會潛力，當然也存在著威脅生存的因素，中國大陸是個既開放又封閉的市場，非常歡迎外資的進入投資，不過卻又對自有的產業、企業有相當多的保護政策，無形中給予外來競爭者許多威脅。

就台資醫療服務業進軍中國大陸市場，主要面臨的威脅包括中國大陸官方審批流程冗長，所需時間至少一年半，影響業者營運進度與策略；另外則是中國大陸本土醫院和衛生單位的抵制。

表 4-3-17 台灣拓展海西區醫療服務市場之 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"><li>i 台灣醫護人員的專業度遠優於中國大陸</li><li>i 台灣醫療品質及管理明顯較優</li><li>i</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>i 醫師人才來源有限</li><li>i 中國大陸醫護人員專業差異性大，管理不易</li><li>i 醫病關係難以維持</li><li>i 民眾對民營醫院的排斥及不信任</li><li>i 龐大的稅賦負擔</li></ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"><li>i 中國大陸民眾所得水準提高，對服務品質的要求也愈趨高檔</li><li>i 對高級健康管理需求的提升</li><li>i 滿足台商的醫療需求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>i 中國本土醫院及衛生單位的抵制</li><li>i 中國大陸審批流程冗長，影響業者營運進度與策略</li></ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2010/01

### 三. 海西區電信服務業發展現況

中國大陸工業與信息化部（工信部）將電信業務分為基礎電信業務與增值電信業務兩大類，其中再細分為第一類與第二類業務，相關內容如下表所示。目前中國大陸政府僅開放外資投資第二類增值電信業務。

表 4-3-18 中國大陸電信業務分類情況

電信業務分類	內容
第一類基礎電信業務	固定電信、蜂窩移動通信、第一類衛星業務、第一類數據通信
第二類基礎電信業務	集群通信、無線尋呼、第二類衛星通信、第二類數據通信、網路接入、國內通信設施服務以、網路託管
第一類增值電信業務	線上數據處理與交易處理業務、國內多方通信服務業務、國內因特網虛擬專用網業務、因特網數據中心業務
第二類增值電信業務	存儲轉發類業務、呼叫中心業務、因特網接入服務業務、信息服務業務

資料來源：拓璞產業研究所整理，2010

### (一) 中國大陸電信服務業發展概況

目前中國大陸電信服務業市場以行動電話為大宗，行動電話用戶逐年快速增長，而固定電話市場則漸漸受到壓縮，截至 2009 年 11 月中國大陸行動電話用戶高達 73,857 萬戶，普及率已突破 5 成，達到 52.5%，自 2006 年開始逐年穩定成長；而固定電話用戶在 2009 年則減少至 31,828.8 萬戶，僅有 24.9% 的普及率，並且逐年遞減，比 2006 年衰退了約 3.2%；互聯網人數也於 2009 年突破 1 億人數，普及率約為 25.5%，也是呈現逐年穩定成長的態勢。

表 4-3-19 2006~2009 年中國大陸電信市場概況

項目	2006	2007	2008	2009/11
固定電話用戶 (萬戶)	36,781.2	36,544.8	34,080.4	31,828.8
固定電話普及率(%)	28.1	27.8	25.8	24.9
行動電話用戶 (萬戶)	46,108.2	54,728.6	64,123	73,857
行動電話普及率(%)	35.3	41.7	48.5	52.5
互聯網人數(萬人)	7,931.9	8,595.4	9,647.5	10,205.5
互聯網普及率(%)	-	12.3	19.1	25.5
業務收入 (億元人民幣)	7,120.6	8,051.6	8,139.9	7,929.6

資料來源：中國大陸工信部，拓璞產業研究所整理，2010



2009年1月7日中國大陸工信部正式發放3G牌照，中國移動、中國電信與中國聯通分別獲得TD-SCDMA、CDMA2000和WCDMA牌照，而隨著中國大陸3G牌照的發放，2009年中國大陸3G服務也正式進入商用。

中國移動在3G業務的拓展上是最積極也最快速的，目前已經著手進入手機電視業務，其與中廣衛星移動正式簽署合作協定，將開始進行手機電視頻道的招標；目前中國移動也發展出訂製的G3閱讀器，不過目前上市時間尚未確定。而中國移動2009年手機用戶數約有5.13466億戶，而TD-SCDMA用戶數則約為230.9萬戶，手機用戶數及3G用戶數上中國移動均佔有最大的市場份額，在3G網路佈建上，2009年底中國移動也完成了4.2萬個基站覆蓋200個城市。

2009年中國電信天翼3G網路覆蓋以達到500個城市，同時也制定三年發展計劃，期許CDMA用戶達到1億戶左右，並在2009年實現淨增355萬用戶的市場發展目標，目前已建立11.7萬個基站覆蓋342個城市，手機用戶數則約為0.49920億戶。

中國聯通也於2009年4月發布全新業務品牌—沃，作為中國聯通旗下所有業務的單一全業務牌，代表著中國聯通全業務經營戰略的啟動。2009年7月中國聯通已在55個城市啟動3G業務試用，預計將於2009年底將正式啟動3G的使用，目前已建成8萬個基站覆蓋285個城市，而全中285個開通3G業務的城市將全部進入正式啟用階段，目前擁有約1.43600億手機用戶數，WCDMA用戶數則約為102.2萬戶。

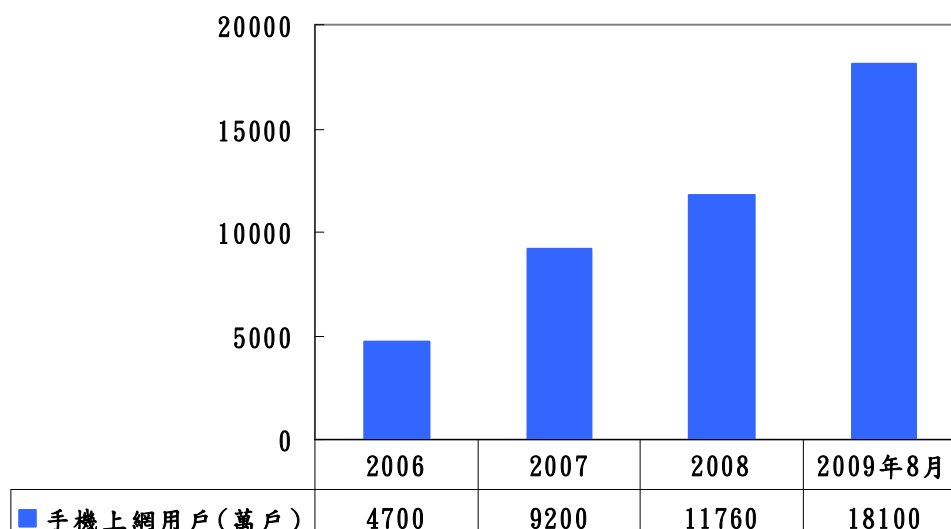
## 1. 手機上網

根據中國互聯網絡信息中心的調查報告顯示，截至2009年8月底中國大陸手機上網用戶為1.81億戶，而在2009年6月手機上網用戶增加為1.554億戶，短短兩個月卻增加了近2,560萬戶，增長的趨勢相當明顯，顯示中國大陸民眾對於使用手機上網的接受程度也越趨增高，對於3G在中國大陸市場的推廣更是一股強大的助力。根據中國互聯網絡信息中心調查也發現，聽說過3G的用戶數量佔手機用戶的64.5%，而預計半年內使用3G的用戶占手



機上網用戶的 23.1%，並且預估 2010 年前預期使用 3G 手機上網的用戶約達 4000 萬戶。

圖 4-3-9 2006~2009 年中國大陸手機上網用戶數



資料來源：中國互聯網絡信息中心，拓璞產業研究所整理，2010

## 2. 移動增值服務

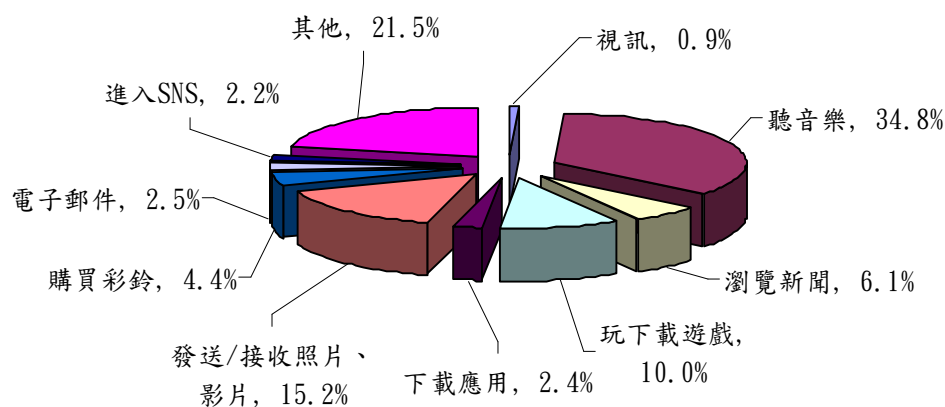
3G 在中國大陸的未來發展前景是值得被期待的，因此電信服務業移動增值業務也逐漸開始受到重視，市場發展的特點市場規模不斷擴大；增值電信業務多樣化，業中國大陸的移動增值電信業務目前處於發展起步階段，產品與服務的供給能力較弱，規模化及專業化水準較低，普遍存在創新能力不足和同質化競爭的現象，雖然中國大陸移動增值電信業務目前處於發展起步階段，不過也進入了快速發展期。

目前中國大陸三家電信業者推出的主要 3G 業務內容差異並不大，主要在於提供手機可高速穩定的上網功能、透過手機可隨時隨地掌握流行音樂的脈動、也可隨時隨地收看視頻節目、透過彩信、WAP、短信等方式，提供使用者即時資訊的服務，其中也包含股票資訊的查詢，以節省更多的個人時間、也可在手機終端上進行郵件收發及閱讀等操作、更可將聊天軟體連結到手機上，滿足用戶隨時隨地免費聊天的欲望，並且也可以引入語音視頻、拍照與傳檔等功能。隨著 3G 的到來，網上拍賣、網上金融服務、轉帳支付、電子

彩票、電子購票、移動股票交易等應用將更加便捷與實用，人們可隨時隨地輕觸手機螢幕、點擊幾個按鍵，心儀的商品便能送貨上門；乘坐公交或地鐵時，只要拿手機在收銀機上揮一下，便能夠完成付費。

中國移動、中國電信及中國聯通紛紛積極推出多樣的移動增值電信業務，已經成為電信業的重要收入增長點，其中彩色簡訊與手機鈴聲下載在移動增值業務中所佔的比例最高，但是非簡訊業務在移動增值業務收入中所佔的比例也呈現穩定成長，並且移動增值業務的 ARPU 值在 2006 年至 2008 年都呈現上升的現象，移動增值業務將隨著 3G 的普及而有更多的發展空間，並且隨著競爭力的增加，與市場需求變化較快，移動增值業務將會針對不同用戶群提供差異化的服務，種類不斷增多；市場需求變化也會不斷增多。未來 3G 業務內容中包含手機遊戲、手機閱讀以及無線音樂等將會是最優先快速增長的項目，不過在移動 SNS、移動電子商務、移動位置服務、移動搜索引擎、手機動漫、視訊電話以及手機電視等，也有具有強勁的發展潛力。

圖 4-3-10 2009 年中國大陸手機用戶使用移動增值服務情況



資料來源：易觀國際，2009

表 4-3-20 2006~2008 年中國大陸移動業務收入與移動增值業務收入

項目	2006	2007	2008
國內移動業務收入 (億元人民幣)	3,830.3	4,489.5	5,022.1
增長率	17.2%	18.7%	17.2%
ARPU(元)	69.2	68.4	65
國內移動增值業務收 入(億元人民幣)	865.8	1119	1355.8
增長率	-	29.2%	21.2%
ARPU(元)	15.2	17	17.6
增值業務收入/ 移動業務收入	22.6%	24.9%	27%
非短信收入/ 增值業務收入	53.5%	54.2%	55.6%
手機鈴聲業務收入/增 值業務收入	9.7%	12.9%	12.7%
WAP 業務收入/ 增值業務收入	9.9%	9.9%	11.5%
彩色簡訊業務收入/ 增值業務收入	1.4%	1.7%	2.5%

資料來源：中信建設證券，拓璞產業研究所整理，2010

### (1) 手機遊戲

中國大陸手機遊戲業務在 2008 年市場規模達 13.65 億元人民幣，比 2007 年增長了 75.22%，2011 年中國大陸手機遊戲市場規模可達 42.08 億元人民幣。會這麼看好手機遊戲業務的發展性，主要是因為 3G 時代的到來，對影響手機遊戲發展的資費與速度將可得到大量的改善，並且由於技術不斷進步，手機在數據處理速度、待機時間與螢幕顯示的品質上有明顯的提升，價格也不斷下降，而大螢幕的智慧型手機將會是市場主流，如此未來用戶對手機遊戲的需求將會大幅提升。

### (2) 手機閱讀

根據易觀國際《中國手機應用市場用戶調研報告 2009》顯示，手機閱讀是中國大陸互聯網用戶和移動互聯網用戶中使用最多的移動增值業務之一，

使用比率高達 50% 以上。中國大陸手機閱讀市場收入由 2007 年的 650 萬元人民幣，快速增長到 2008 年的 3030 萬元人民幣，成長力道非常強勁，而透過 3G 的推廣，手機閱讀傳播速度快且範圍廣，以及大螢幕智慧型手機的推出，手機閱讀的產值也將會持續擴展。

### (3) 無線音樂

以中國移動的數據為例，2008 年彩鈴訂購超過 13.5 億次，無線音樂俱樂部高級會員約有 5,273 萬戶，全曲下載量共 7,600 萬次，無線音樂業務在中國大陸已經具有一定的規模，並且在中國大陸使用手機享受移動增值業務中，聽音樂的比重最高佔有 34.8%，目前無線音樂用戶多以低端用戶為主，其中學生佔了三分之一，ARPU 值 10 元人民幣以下消費用戶占 53%，而隨著聽音樂習慣的養成與 3G 的推廣，未來無線音樂業務可望擴展至白領階級，ARPU 值存在很大的提升空間。中國大陸手機用戶對於手機遊戲、手機閱讀與無線音樂的需求，目前在電信服務市場上已具有相當的規模，再配合著 3G 發展越趨完善，使上網速度品質穩定且便捷，與大螢幕智慧型手機的熱潮，此三項移動增值業務將會是最優先成長的服務項目。

### (4) 手機社群交友

隨著民眾在社交上對網路的依賴程度相當高，也帶動移動 SNS(Social Network Service)的發展潛力。移動 SNS 是一種透過手機上網交友的服務，2008 年中國大陸移動 SNS 用戶規模將近 2,000 萬戶，比 2007 年增長了約 30%，在 2009 年移動 SNS 用戶規模更快速增長到 3,500 萬戶。隨著 3G 的發展、大螢幕智慧型手機的推出，加上 2009 年中國大陸透過手機上網人數高達約 1.554 億，以及民眾對線上即時交友聊天的依賴度，未來移動 SNS 在中國大陸的用戶規模將會持續擴張。

### (5) 視訊及手機電視

視訊電話與手機電視目前在中國大陸尚未被廣泛接受，不過前景仍被看好，未來視訊電話將不侷限在個人的聊天上，視訊會議與視頻郵件也將進入民眾生活中。而視訊電話與手機電視也都將因 3G 時代的高頻寬讓視頻效果與節目播放更加流暢，並且視訊通話與傳統通話的費用差距也逐步縮小，加

上手機性能不斷提升，未來在增值移動服務中也會是推動的重要領域。在移動 SNS、移動電子商務、移動位置服務、移動搜索引擎、手機動漫、視訊電話以及手機電視等移動增值業務，未來將會隨著 3G 的普及而有更多的發展空間，民眾對手機的使用習慣改變，對電信服務業的發展更有推波助瀾的效果。

## (6) 其他

目前移動電子商務在中國大陸尚處於起步階段，但是在未來的發展上具有明顯的優勢，目前中國大陸手機用戶約 6.7 億戶，超過 2.98 億的互聯網用戶，潛在移動電子商務用戶基數龐大，並且手機攜帶方便，交易不受場所限制且手機支付便捷，配合 3G 時代的來臨與民眾支付習慣的改變，移動電子商務將在未來的二至三年也有相當大的發展空間。

另外手機動漫在中國大陸屬於剛起步的產業，不過中國政府在 2009 年發布《關於推動中國動漫產業發展的若干意見》，代表著中國政府高度重視動漫產業的發展，因此手機動漫產業也將會從中受惠。不過用戶使用率的提升主要關鍵因素仍是 3G 時代的高頻寬將使手機動漫的播放更流暢、多樣，且透過寬螢幕智慧型手機的呈現，將吸引更多用戶的需求。

## (二) 福建省電信服務業發展概況

根據福建省通信管理局資料，2009 年底福建省順利完成 38,861 個 20 戶以上自然村通電話工程，農村電話普及率達 82.98%，建制村寬頻普及率為 93.4%；並積極實施資訊下鄉的政策，加快推進農村資訊化的建設，努力為海西新農村提供更優質的通信資訊服務。福建省通信管理局更表示，計畫到 2010 年建設 1200 個綜合資訊化村，並且陸續完成 3 個 100%的目標，100%鄉鎮建立資訊服務站和資訊資料庫，100%建制村通寬頻，以及 100%建制村建成綜合資訊化村。截至 2009 年底，福建省新建 3G 蜂窩移動通信基站 1.28 萬個，其中 TD-SCDMA 基站 3,273 個、WCDMA 基站 3,262 個、CDMA2000 基站 6,217 個，而全福建省行動電話用戶達 2,916.99 萬戶，其中 3G 用戶數將近 27.8 萬戶。

在電信用戶方面，自 2006 年起福建省電信市場維持一致的發展趨勢，固定電話用戶逐年減少，由 2006 年 1,486 萬戶減少到 2009 年的 1,267 萬戶，普及率僅剩 35.16%；反觀行動電話用戶卻出現大幅增長的情勢，由 2006 年的 1533 萬戶增加到 2009 年的 2,916.99 萬戶，普及率也從 2006 年的 43.37% 大幅成長至 2009 年的 72.81%；並且業務收入也從 2006 年的 238.7 億元人民幣，增長至 2009 年的 299.44 億元人民幣。如此可見，中國大陸電信服務業未來在行動電話的發展上，將有相當大的市場商機，而週邊的移動增值服務也會有可觀的發展空間。

表 4-3-21 2006~2009 福建省電信服務業市場概況

項目	2006	2007	2008	2009
固定電話用戶(萬戶)	1,486	1,482	1,431	1,267
固定電話普及率(%)	42.04	41.65	39.96	35.16
移動用戶(萬戶)	1,533	1,809	2,368	2,916.99
行動電話普及率(%)	43.37	50.84	66.13	72.81
互聯網人數(萬人)	-	866	1379	-
互聯網普及率(%)	-	24.3%	38.5%	-
業務收入(億元人民幣)	238.7	267.44	317	299.44

資料來源：福建省通信局，拓璞產業研究所整理，2010

除電信服務外，福建省政府也積極推動無線城市的發展。廈門是在 2006 年 2 月開始啟動 TD-SCMA 網路的佈建，到 2008 年底其網路覆蓋率達 99%；2008 年 8 月 22 日，廈門市政府第 41 次常務會議正式審議並通過廈門市與中國移動通信集團福建有限公司合作使用 TD-SCDMA 技術建設“無線城市”的決議，這代表著廈門“無線城市”建設取得了階段性的成果；同年 9 月 8 日，由廈門市政府與中國移動福建公司聯合建設的中國大陸首個基於 TD 技術的“無線城市”正式開通，從此開闢一條具有廈門特色的 TD 發展之路。



表 4-3-22 廈門 TD 無線城市之費率及服務內容

費率	
費率 1	每分鐘收費 0.05 元
費率 2	30 元/月可上網 15 小時(超出部分 0.05 元/分鐘)
費率 3	0 元/月可上網 40 小時(超出部分 0.05 元/分鐘)
費率 4	100 元/月可上網 200 小時(超出部分本地免費，國內漫遊時超出部分 0.05 元/分鐘)
應用服務	
無線政務	主要應用於城市管理、市政交通、治安管理等領域
無線產業	促進廈門市安防、物流、電腦等硬體設備生產廠家、動漫遊戲等手機及互聯網內容產業的發展
無線生活	廈門市民可以隨時隨地高速上網，使用可視電話、手機電視、視頻點播、多媒體彩鈴、手機搜索。

資料來源：廈門移動

廈門 TD 無線城市以 TD-HSDPA 網路為主體網路，共建立 1,300 個 TD 基站及 200~300 個 Wi-fi 熱點，並以無線政務、無線產業、無線生活為發展主軸，向用戶提供廈門區域的連續覆蓋以及最高 2.2Mbps 的接入速率，用戶可以隨時隨地接入互聯網及企業網，獲取資訊、辦公及娛樂。

廈門自 2008 年 9 月正式啟動無線城市以來，先後推出包含工地噪音監控、掌上 101、市民健康系統、掌上圖書館、電梯衛士、安靜小區等一系列民生生活信息化應用的服務，以及無線港區、無線校園、無線企業、無線銀行等行業信息化應用，廈門市民透過 3G 可享有隨時隨地高速無線上網、查看實時交通路況、查詢個人健康檔案、預約專家門診等，真正將移動信息化的應用融入民生服務與城市建設中。

2009 年底廈門公交集團與廈門移動正式建立信息化戰略合作關係，藉由廈門無線城市平台，在手機汽車票、智能公交、公交無線視頻監控三方面展開全面的戰略合作。其中無線城市手機汽車票是全新的購票方式，福建移動客戶只要撥打人工熱線或是透過手機上網，無論何時何地都能實現行車路線、行車里程、發車時間、到達時間等資訊的查詢，並且可透過手機話費的支付方式在線上預訂且支付車票。而此全新的購票方式，不僅為乘客大大節省排隊等候的時間，也能避免乘客在購票過程中發生問題，著實改善廈門長

途汽車的購票環境。而智能公交系統是基於中國移動通信網路的公交智能調度系統，能有效提升公交服務品質與管理效率，實現公交營運調度的智能化與營運管理的現代化。此外，廈門移動與廈門公交集團更積極開發公交無線視頻監控項目，中國移動充分應用 TD 網路高傳輸效率的視頻監控系統，將攝影圖像透過 TD 網路傳輸到後端服務器，實現透過 PC 或手機終端即時獲取視頻影像的便捷性，對於以往的視頻監控無法做到即時監控而言，這在公交上將是一大進步；目前該系統已在廈門市專用公交車及觀光巴士上成功運行。

根據統計，自廈門“TD 無線城市”開通以來至今，廈門移動 G3 上網卡數據流量增長了 115 倍；手機上網的 WAP 月收入正逐步超過短信，成為語音之外的第一大業務，預計至 2009 年底非語音收入會超過 30%；“無線城市”還直接帶動了當地的 DELL、萬利達、聯想移動等廠家的 TD 終端銷售成績，以及動漫遊戲等內容開發業務的發展。

目前廈門 TD 無線城市的建設與開通引起兩岸業界的高度關注，目前無線城市為兩岸信息服務業相互交流的一項重點項目，廈門移動發揮海峽西岸地緣的優勢，藉由無線城市平台，以結盟方式積極推動兩岸在信息化領域上的交流。2009 年 7 月廈門市 TD 無線城市產業促進會與台灣通訊產業聯盟首次簽訂友好合作意向書，以協議方式為雙方的定期互訪提供便利，並且也在移動通訊產業相關領域上達成合作意向；同時，廈門移動也與台灣光彩促進會及廈門市僑鄉經濟促進會簽署信息化合作協議，建立長期戰略合作關係。未來，廈門移動也將陸續積極與微星電子、東森集團、智邦科技等台灣有實力的廠商進行 TD 業務應用合作的研討，計畫推動 TD 遠程控制、TD 視頻應用等項目的發展；未來兩岸在中國大陸積極推動信息化城市的政策下，將有更多元且快速的發展，並且以海西區為首要合作區域，再進一步擴展至其他區域。

### (三) 台商佈局海西區電信服務業之優劣勢分析

#### 1. 優勢及機會

近年來中國大陸積極推動 3G 服務和無線城市概念，加上中國大陸民眾對手機上網的接受度相當高，對於台灣電信業者而言是個發展機會，未來可將台灣在 3G 及 WiMAX 的經驗複製，合作開發相關的應用服務。

##### (1) 台灣 3G 服務發展概況

自 2006 年起至 2009 年，台灣 2G 與 3G 用戶數呈現明顯反向的成長趨勢，2G 用戶數從 2006 年的 1982 萬戶持續減少至 2009 年的 993.8 萬戶，較 2008 年底減少 23.1%；相反的 3G 用戶數則自 2006 年起呈現持續增長的態勢，2009 年底達到約 1,550.7 萬戶，較 2008 年有 42.3% 相當高的成長率，未來台灣電信業市場將逐漸以 3G 為導向。

目前台灣電信業者以五大家為主要代表，分別為中華電信、台灣大哥大、遠傳電信、威寶電信與亞太電信。其中中華電信至 2009 年底行動電話用戶約為 921.4 萬戶，而 2G 與 3G 用戶數並無太大差異，2G 用戶約為 463.5 萬戶，3G 用戶則有 457.8 萬戶；台灣大哥大 2G 手機用戶數則約有 285.7 萬戶，3G 則有 355.7 萬用戶數；遠傳電信 2G 用戶數約 140.4 萬戶，3G 則有較多用戶數達 344.1 萬戶；威寶手機 3G 用戶數在 2009 年突破百萬。

表 4-3-23 台灣電信業者推出的 3G 業務項目

中華電信	手機上網、無線音樂、視訊電話、手機電視、手機理財、行動交友、行動商務
台灣大哥大	手機上網、視訊電話、行動電視、行動理財、社群交友
遠傳電信	手機上網、視訊電話、無線音樂、行動交友、行動商務
威寶電信	手機上網、視訊電話、線上音樂、行動交友、理財消費、行動電視
亞太電信	手機上網、圖鈴下載、行動交友、金融理財

資料來源：公司資料，拓璞產業研究所整理，2010

台灣電信業者推出的行動增值服務內容相似度很高，手機上網、視訊、視頻、遊戲與圖鈴下載、社群交友、行動商務…等功能，而對於行動增值業

務內容並不一一贅述，以下僅提出幾項較特殊的合作增值內容。中華電信推出一款專為手機設計的 BBS 瀏覽器 ibb，能瀏覽台灣各大主要 BBS 站，也提供發表文章、推噓文章、搜尋文章、收發 BBS 站內信，並且 ibb 支援市面上九成的手機，讓鄉民們享有隨時隨地連上 BBS 分享、搜尋最新消息的功能。中華電信也結合雜誌 TVBS 食尚玩家，提供最新、最紅的美食深入介紹，並有提供美食搜尋、店家資料下載與全台玩樂景點的介紹。

目前台北縣市、高雄市、台南市與宜蘭縣停車管理機關委託中華電信以電信帳單代收該縣市的停車費用，中華電信用戶使用此服務後可以選擇全部自動代繳或單筆回覆代繳方式繳交停車費，該停車費用將於下期帳單收取；中華電信提供開車、騎車民眾相當便捷的服務，如此可大大降低民眾因忘記或是遺失停車繳費單漏繳停車費而被罰款的機率。而 Hami 是中華電信為 Smartphone (iPhone、Android、Windows、Mobile... 等平台) 量身打造的全新增值服務，希望藉由流暢的使用者介面及精緻的設計，讓用戶輕鬆讀取所需的資訊及服務，透過 Hami 讓使用者有全新的體驗及感受。提供新聞、股市資訊、天氣資訊、星座、Hami 書城、娛樂資訊、Hami 特搜、KiDoWi、方便用+、mPro、我的+... 等業務內容。

遠傳與 MSN 合作推出 MSN Mobile 服務，使遠傳用戶除了使用個人電腦外，也可以藉由手機簡訊，在行動電話上使用 MSN，目前提供 MSN Mobile Hotmail、MSN Mobile Messenger 二種服務；遠傳 MSN Mobile 服務提供用戶一個最方便的溝通模式，不用上網，就可以利用手機接收 Hotmail 郵件或是和 Messenger 網友聊天。

威寶電信與東森購物網合作，提供 24 小時全年無休的線上隨身購物商城，除了擁有最新、最熱賣的商品外，每月還規劃有數百種的商品折扣活動專區，讓會員賺好康省大錢，提供用戶最便利的優質購物服務。

2007 年開始，台灣各大電信業者先後推出近距離無線傳輸 NFC(Near Field Communication) 信用卡手機付款商用服務，中華電信於 2007 年率先與中國信託、Visa、諾基亞三家優秀的企業合作，結合四方在各自產業擁有最多客戶優勢及豐富資源，領先同業推出真正結合行動通信網路與金融消費的

商用化便捷服務。透過 NFC 手機結合信用卡的首波商用化服務，希望能描繪出金融消費便利的行動生活藍圖，而看中信義商圈的消費屬性及推廣潛力，NFC 感應式信用卡手機服務在推廣之初，也優先以信義商圈為主力推廣商圈，與包含伯朗咖啡、信義誠品商圈、威秀影城、多家誠品信義商場餐廳以及百視達等商家進行消費優惠方案的合作。

台灣大哥大也於 2007 年底宣佈與 MasterCard 和台北富邦銀行結合，讓用戶不需再多拿一張信用卡，即可以隨身的手機，享受輕鬆簡便的付款型態。2009 年台灣大哥大更與宏達電、悠遊卡公司共同推出最新 Android 平台手機 HTC Tattoo，手機的機背殼內就有悠遊卡的功能，在 6 公分距離內、不到一秒就可完成感應。

遠傳電信在 2007 年底推出 NFC 業務，偕同 7-11、新光三越、愛買、大潤發、高雄捷運等多家業者，推出與台新銀行合作的 NFC 電子錢包服務。更於 2008 年底與元智大學合作，讓 NFC 應用範圍更擴大，圖書館借書、課堂感應測驗、影印付款都能一機搞定。遠傳電信在元智大學推出的「遠傳嗶嗶 GO」目前已具有整合手機 SIM 卡、信用卡、門禁卡、會員卡、交通票券、優惠券下載和即時購物，元智大學的學生還可以用 NFC 手機進行課堂考試。

另外，威寶電信在 2007 年底也推出有 NFC 手機的服務「威通悠遊卡」，利用 NFC 晶片搭配天線組，再將「悠遊卡」雙卡合一貼合後，置入 3G 手機 USIM 卡槽內，即具有「一機雙卡雙運用」，而「威通悠遊卡」是威寶「威通卡及其附屬天線組」與交通運輸業結合的第一個成功案例。用戶可在包括大台北地區（含基隆市）的各市立公車、停車場、路邊停車、捷運、動物園、內湖到基隆的國道客運，以及往返台北宜蘭的葛瑪蘭國道客運等交通設施上，以 3G 手機完成感應付款。台灣電信業陸續推出 NFC 業務服務，將整合帶動電信增值服務的升級，並發展出符合大眾需求的行動消費模式，這也是未來增值服務發展方向的重要指標。

## **(2) 台灣 WiMAX 發展現況**

目前大同電信領先各大電信業者，率先取得無線寬頻接取業務特許執照，並於 2009 年 4 月正式於澎湖開台營運，以優化的 WiMAX 4G 網路涵蓋



率及完整綿密的網路建設，提供澎湖居民超越台灣本島搶先體驗大頻寬的行動寬頻上網品質及各項創新的加值應用服務，成為全台 WiMAX 4G 服務的領導廠商。很快的，大同電信也於 2009 年 7 月於高雄正式開台，希望 2009 年底高雄地區用戶要衝到 1 萬戶以上，澎湖地區則要達到 1000 戶。而事實上，大同電信在取得正式執照前，早在 2007 年就與 NEC 在花蓮市以 WiMAX 技術共同進行醫療行政服務的測試，假設病人正在被救護車送往醫院的途中，在救護車上透過 WiMAX 網路傳送病人的心跳及血壓數據到醫院，而救護車內進行緊急醫療措施時所需的病人 X 光片等，也同時從醫院傳送，進行模擬演出。

WiMAX 北區營運商全球一動 (Global Mobile) 2009 年 11 月正式取得國家通訊委員會核發無線寬頻接取業務特許執照，也於新竹地區進行 WiMAX 試營運，推出不到 2 週破千人報名首波測試活動，全球一動表示用戶反應相當熱烈，顯示 WiMAX 高速高品質服務，已廣為消費大眾所肯定，全球一動也預計 WiMAX 佈建將會拓展至至台北縣市、桃園、宜蘭與基隆等地區。

2009 年 12 月北區 WiMAX 業者遠傳電信與威邁思電信也相繼獲國家通訊委員會核發 WiMAX 營運執照，這也是繼大同電信與全球一動後的第三、第四家業者獲得 WiMAX 營運執照的核發，兩家業者也預計於 2010 年第一季分別在台中縣市與台北市正式開台。遠傳電信表示目前於台中市架設約 100 個基地台，人口涵蓋率近 90%，開台後將陸續增加基地台的數量，以提供更好的 WiMAX 4G 上網品質；另外，遠傳電信與全球一動、大同電信、威邁思電信即將簽訂 WiMAX 漫遊的協定，並開始提供 WiMAX 跨區漫遊的服務，之後遠傳電信 WiMAX 用戶不僅在台中市可以使用 WiMAX 4G 高速上網，在其他縣市也有機會享受相同的服務。威邁思目前也在北區積極試辦 WiMAX 網卡測試，希望多收集消費者使用意見。

由於 WiMAX 4G 將突破以往的上網品質與速度，也會是未來無線寬頻市場的發展重點，各家電信業者也看好此市場的未來商機，積極爭取國家通訊委員會核發 WiMAX 營運執照以及通過 WiMAX 佈建的基本要求，已獲得 WiMAX 北區執照的大眾電信因為遲遲未能通過 WiMAX 佈建的基本要求，而無法正式開台，2009 年底已積極在台北完成 52 座 WiMAX 基地的建



設，期望於 2010 年 3 月最後期限前通過國家通訊委員會審驗並取得 WiMAX 特許執照，積極搶攻 WiMAX 市場。威達超舜 2009 年底也在台中、金門兩地都在積極建設 WiMAX，金門目前有 13、14 座基地台，台中市有 100 台，台中縣有 50 至 60 台，預計整體增建將可至 300 台，並且希望能在 2010 年 2 月中能獲得營運執照，預計 3 月正式商轉。

### (3) 台北市無線城市發展經驗

台北市政府為因應資訊化、數位化的全球發展趨勢，於 1999 年即著手推動網路新都計畫，並擬定了「臺北市無線寬頻網路建設執行計畫」，希望結合民間建構全市的公眾無線區域網路，並推動市民無線上網及便民配套應用服務，全面提升臺北市網路新都之具體建設成果與經驗，以期許成為全世界第一個的無線城市，達成「無線臺北，臺北無限」之政策目標。此計畫是以「政府不出錢，市產無移轉」的前提下，由台北市政府提供公共設施與得標團隊，統一安源資訊股份有限公司，建置臺北市無線網路基礎設施，並提供該團隊 9 年經營權。得標團隊應遵照合約，保證其設施覆蓋率、連線品質、維修水平等項目符合要求。本計畫已於 2004 年 9 月 7 日簽約，並預定於民國 2006 年上半年完成無線網路的建置，於 2006 年 9 月 5 日發表「臺北 WIFLY 無線新都佈建完成，覆蓋範圍全球第一」記者會。

台北市民可以在臺北捷運公司所屬各捷運站及沿線、臺北市立聯合醫院各院區、臺北市立圖書館各分館、文化場館、市區主要幹道、臺北市十二區行政大樓、台北市統一超商、連鎖咖啡店及七大商圈，包含光華商圈、新光三越南西商圈、西門町商圈、台大公館商圈、南京東路環亞商圈、東區頂好商圈、台北車站商圈戶外區域等據點，佈有近 5000 個上網熱點，讓民眾擺脫有線束縛，隨時隨地享受無線上網的便利，滿足職場與日常生活所需。

台北市 2006 年建置完成無線寬頻城市，儘管無線寬頻建置有九成的人口覆蓋率，不過一直以來使用 Wifly 上網的人數並不多，2008 年使用人數只有 2 萬多人，並且九成為預付卡用戶，而與原本規劃 2006 年就要達到 110 萬用戶有相當大的差距；經過四年後，2009 年使用 Wifly 上網的人數也只達到四萬七千人左右，而 Wifly 使用率累積收費用戶數也僅有 60 多萬人。

以目前的使用戶來看，台北 Wifly 無線城市的推廣並不算成功，建置營運廠商安源公司表示，為了增加使用率，已經陸續與中華電信網路漫遊、遠傳 3.5G 行動上網合作。未來所有的網路服務應該都是互相整合，而 Wifly 的推廣，儘管受到 3.5G 行動上網的推出受到影響，不過 Wifly 的優勢在於小區域大頻寬、載距普及，不管是手機、筆電都有使用介面，不過缺點是功率低、穿透率低，未來無線寬頻 Wifly 的服務升級，就是與其他電信業者合作整合。

表 4-3-24 無線寬頻 Wifly 合作的電信業者及項目

電信	費率	說明
遠傳國際漫遊	24 小時 100 元	國際漫遊用戶請撥打 963 聽取 IVR 語音，即可申請 WIFLY 服務，不另外收費；七天內未登入使用 WIFLY 則取消該帳號。
遠傳電信用戶(小額付費)	計時制 360 分鐘 300 元；30 天 399 元	
遠傳大寬頻用戶	計時制 一分鐘 0.45 元(每月最多 399 元)；30 天 199 元	
So-net 用戶	24 小時 100 元；30 天 399 元；計時制一分鐘 0.9 元	
Seednet 用戶	24 小時 100 元、30 天 399 元	
大新店有線電視用戶 (億聯科技)	30 天 399 元	可漫遊新店及 WIFLY 無線網路
亞太電信集團用戶	30 天 399 元	
台灣大寬頻 ADSL 用戶	24 小時 100 元、30 天 399 元	

資料來源：安源 Wifly

目前 Wifly 的收費標準依據使用習慣分為短期使用的預付卡與長期使用的帳單型兩類，其中預付卡又可分為日卡、月卡與季卡三種收費標準；帳單型則分為月租型、年繳型與 WIFLY Pocket 三種不同的收費標準。

表 4-3-25 無線寬頻 Wifly 之收費標準

項目	內容	費用(新台幣)
預付卡		
WIFLY 無線上網日卡 	提供 24 小時內不限次數無線上網服務	100 元
WIFLY 無線上網月卡 	提供 31 天內不限次數無線上網服務	500 元
WIFLY 無線上網季卡	自開卡起可使用 90 天，累計共 400 分鐘無線上網服務。	300 元
帳單型		
WIFLY 無線上網月租型 	提供 31 日內不限時數、流量的無線上網服務。每月寄送帳單。	399 元
WIFLY 無線上網年繳型 	提供 365 日內不限時數、流量的無線上網服務。需預繳一年費用。每月寄送帳單。	4,200 元
WIFLY Pocket 	一年不限時數、流量的手持設備無線上網服務；需預繳一年費用。	1,200 元

資料來源：安源 Wifly，拓璞產業研究所整理，2010

表 4-3-26 台灣拓展海西區電信服務市場之 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 台灣企業在 3G 服務及內容具一定經驗及優勢</li> <li>i 台灣與國外手機如 iphone、RIM 具一定合作經驗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 中國大陸電信業規模遠大於台灣企業</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>i 中國大陸 3G 服務高度成長及無線城市的需求</li> <li>i 中國大陸民眾對手機上網的需求及接受度高</li> <li>i 兩岸經貿及人才交流越趨頻繁，帶來共同電信服務平台的需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 台灣政策的限制</li> </ul>

資料來源：拓璞產業研究所，2010/01

## 第四節 小結

受惠於快速消費品的需求，中國大陸綜合通路市場自 2004 年開始維持至少兩位數的穩定成長，2008 年市場規模達到 7.285 億元人民幣，較 2007 年成長 19.88%，其中超市銷售額自 2003 年以來年均複合成長率呈現近 20% 的高速成長，2008 年銷售總額達到 4,770 億元人民幣；便利店營業額則約 318 億元人民幣，較 2007 年成長 20%；百貨業銷售額則達到 2,197 億元人民幣，自 2003 年以來年均成長率達 30%，高於零售業之平均成長，目前百貨業的商品結構和業態定位也經歷了多次變化，逐步從傳統百貨業朝向現代百貨做轉變，2008 年以來其業態細分更加明顯，出現了包括折扣店、社區百貨、時尚百貨、精品百貨、購物中心等不同定位，目標越來越清晰。

分析中國大陸通路市場可以發現，未來將走向幾個重要趨勢，包括中產階層崛起，消費結構升級；中小企業的聯盟；多重通路的結合；中西部地區及農村零售市場受到重視等，其中根據統計顯示，未來的 10~20 年將是中國大陸中產階層形成的重要時期。2005 年已有 13% 的城市家庭步入中產階層，對應人數為 7,377 萬人，而在 2010 年這一比例將上升至 25%，人口規模約為

1.7 億人；這些家庭年收入在 2.5~4 萬元人民幣之間，將成為中國大陸消費快速增長重要的拉動力量，且使得消費結構朝多元化方式發展，即城市及部分農村居民消費將由過去滿足基本生活需求的日常消費品，轉向品牌服飾、化妝品、黃金珠寶等奢侈消費品。

就台商在拓展中國大陸通路市場方面，目前不論在經營管理、創新設計、行銷觀念或服務理念上都較佔優勢，且具備過去在台灣的成功經驗及模式可以在中國大陸複製；不過中國大陸地方政府對內資企業的支持將帶來一定影響，加上規模較大的外資通路業者都已進入中國大陸市場，對台灣企業而言將帶來極大壓力及威脅。根據分析結果，目前中國大陸超市及量販店業已漸趨飽和，但在百貨業仍有很大的成長空間，將是台商可以加強拓展的項目之一。

在物流市場上，2009 年前三季中國大陸社會物流總額成長 3.3%，達到 69.41 萬億元人民幣，其中進口物流總額雖仍受對外貿易下滑而出現負成長，但已較 2009 年上半年縮小 5 個百分點，未來隨著景氣回升可望逆勢上漲。根據分析，未來中國大陸物流市場的發展將有四大趨勢：(1)製造業主輔分離、業務外包帶來的物流新商機；(2)電子商務發展和流通模式變革帶來的物流新商機；(3)企業朝增值型服務和創新型業務轉型；(4)區域經濟發展帶來物流新商機。

面臨這樣的趨勢及需求，台灣物流業雖在先進物流經營概念及技術 know-how 方面有一定優勢，但卻面臨諸多限制及挑戰，包括政策對投資設點上的限制，中國大陸各地區潛在規則的阻礙，台灣物流法規不清楚，造成廠商風險高等問題，因此就物流業而言，台商之機會較小。

在海西區服務業方面，2008 年中國大陸醫療保健支出約在 6,457.9 億元人民幣，年成長 13.7%，而福建省 2008 年醫療保健支出金額為 119.38 億元人民幣，成長 8.9%，其中無論在城鎮或是農村方面都維持穩定的成長，意味著中國大陸人民對醫療保健的需求在上升中。

而在電信服務業方面，至 2009 年 11 月中中國大陸行動電話用戶高達 73,857 萬戶，普及率已突破 5 成，達到 52.5%，自 2006 年開始逐年都有穩定成長的趨勢，其中福建省行動電話用戶也出現大幅增長的情勢，由 2006 年的 1,533 萬戶增加到 2009 年的 2,916.99 萬戶，普及率也從 2006 年的 43.37% 大幅成長至 2009 年的 72.81%；並且業務收入也從 2006 年的 238.7 億元人民幣，增長至 2009 年的 299.44 億元人民幣。如此可見，中國大陸電信服務業未來在行動電話的發展上，將有相當大的市場商機，而週邊的移動增值服務也會有可觀的發展空間。

面對不論是醫療服務、或是電信服務如此龐大的需求商機，對台灣企業而言仍面對極大的挑戰及障礙，其中在醫療服務業方面，醫師人才來源有限、中國大陸醫護人員管理的不易、中國大陸民眾對民營醫院的排斥及不信任、龐大的稅賦負擔、中國大陸本土醫院及衛生單位的抵制等，對於台灣醫療服務業而言，都是沉重的壓力及負擔。而在電信服務業方面，中國移動已是全球最大的移動電信營運商，面對規模上的差距，雖然台灣擁有「早起步」的優勢，但中國大陸業者學習性也很強，台商的優勢不容易展現。因此在這兩個服務業方面，雖然市場商機相當龐大，但挑戰也很大。





## 第五章 台商拓展中國大陸內需市場之策略方向

### 第一節 台商拓展中國大陸內需市場之策略建議

#### 一. 汽車零組件及汽車電子

根據前述之研究成果可以發現，台灣雖然在整車發展上不如中國大陸，但在汽車零組件及汽車電子產業的發展腳步卻穩居領先，無論是在產品品質或技術上都佔據優勢，且在中國大陸紮根多年，已有許多不錯的成績表現。

分析台灣汽車零組件及汽車電子業在拓展中國大陸市場的經營模式上，多以 OEM 做為起步，藉著過去與國外車廠合作的經驗，共同進軍中國大陸市場，待發展成熟後再切入 AM 市場，近期也開始與中國大陸本土的汽車品牌業者做合作，擴大市場機會。

綜合以上之分析結果，就台商進軍中國大陸汽車市場之經營模式提出策略建議，主要分成整體廠商，此部份包括中國大陸台商(已進入)或在台台商(未進入)，中國大陸台商及在台台商三方面做建議：

#### (一) 整體廠商(包括中國大陸台商及在台台商)

##### 1. 組織聯盟共同合作，提供整合性產品服務

台灣廠商規模較小主要原因本身市場規模、人口等客觀環境所導致，但是以不同產品別彼此有系統關係組成組織各種產品別的聯盟，不僅可以提供完整的解決方案，而且可以聯合拿下大量的訂單。對於台灣廠商而言，將可衍生更多市場機會。但必須在聯盟的成員間保持信任關係及明確的合作規則下來進行，才會開花結果。

##### 2. 掌握中國大陸政策走向，發展其支持的項目(汽車電子、電動車)

中國大陸政府政策不僅僅是象徵性宣示作用，而有實質上指導作用。每一次中國大陸政府的五年計畫都明確表示發展汽車產業是中國經濟發展的重點。順應政府的指導政策將會為進入中國大陸市場事半功倍，善用各級政府推出的優惠政策，包含招商或者減稅等優惠將可以減少初步投資虧損。

根據觀察及分析中國大陸最新的汽車振興產業政策內容，已經對要發展的汽車電子產品項目做了明確的列舉。這表示如果發展這些產品對於台灣廠商而言，不僅滿足市場的需求，而且也符合政府政策，得到事半功倍的效果。

另外，電動車也是中國大陸重點的發展項目，在其未來的汽車發展計畫下，已將電動車、燃料電池車等綠能類型車輛設定為新能源車，而在生質能、天然氣等能源類型則仍歸納為常規燃料車輛。未來將在新能源車投入更多資源研究，包含 863 計畫<sup>1</sup>及十城千輛<sup>2</sup>等規劃。電動車發展在可見的現在，也正擴散在各個車廠未來規劃發展期程之間。

而為了有效實質推動電動車的發展，中國大陸政府已將電動車與日資車廠合作，制定電動車充電設施規範與營運辦法之外，同時也針對電動車相關技術項目上，對於各種使用環境性能進行更明確的規範，相關辦法目前處於初步草擬中，目前已針對車輛設計、動力性能、低溫性能等性能規格進行提出。

另外，中國大陸也將合作腳步伸往台灣。目前台灣經濟部已規畫在彰濱工業區成立「綠能智慧車輛創新園區」，建構兩岸電動車合作平台意向書，涵蓋研發、標準、零件、市場及示範運行等面向，透過土地租金、租稅等優惠條件的提供，吸引陸資廠商來台投資設廠或研發中心，開創兩岸產業合作先例，形成兩岸電動車合作示範基地。根據規畫，此創新園區將分三階段與中

---

<sup>1</sup> 「863 計劃」是在 1986 年 3 月由王大珩、王淦昌等四位科學家聯名向中央政府提出「要跟蹤世界先進水平，發展我國高技術」的建議，而後在國務院組織 200 多位專家研究討論後批准擬定之《高技術研究發展計劃綱要》，於 1987 年 3 月開始，在「有限目標，突出重點」的方針下，以生物技術、航天技術、信息技術、激光（雷射）技術、自動化技術、能源技術和新材料技術等七大領域 15 個主題，作為中國大陸高科技研發的重點方向。

<sup>2</sup> 於 2008 年提出，主要是在四年內以超過 500 億元人民幣的提供購買者補貼方式，在 10 個以上有條件的大城市，進行千輛級的節能與新能源汽車的銷售試驗，目標在 2012 年中國大陸有 10% 新生產的汽車是節能與新能源汽車。

國大陸合作，包括(1)車用功能設置，包括倒車警訊系統；(2)裝置連網到車廠，具備智慧車雛型；(3)智慧車安全系統。

此方案已獲中國大陸奇瑞汽車的支持，將與勝榮汽車合作，來台投資約 50 億元成立電動車研發中心，就近與台灣電池、馬達、控制 IC 等上游廠商共同開發，縮短電動車開發時程；產品完成開發後，交由奇瑞中國大陸生產基地產銷。未來台灣汽車零組件及汽車電子可順應這樣的市場趨勢，與中國大陸汽車業者合作研發，共同拓展市場。

### **3. 利用展覽等國際行銷做法，增加曝光率**

在汽車電子/汽車零組件全球採購的趨勢下，利用國際展覽、專業網站行銷、專業汽車零組件雜誌等國際行銷手段已成為台灣廠商進軍國際及中國大陸車廠的主要行銷手段。雖然這些行銷手法不見得可以立竿見影，但是連續參展及曝光下能夠加強買主的印象，等待合適的合作機會。此外，連續進行國際行銷可以達到知名度提升，對於產品形象會有一定幫助。

## **(二) 中國大陸台商**

### **1. 持續以 OEM 及 AM 市場並重發展**

過去台灣廠商在 OEM 市場具備一定的經驗及實力，且在中國大陸設廠已多年，具備相當大的機會。對已進入者而言，建議可繼續以 OEM 模式拓展中國大陸市場，同時深耕 AM 市場，在各區域佈建一定的銷售服務據點，以高規格且快速優質的服務品牌，讓消費者滿意，提高產品知名度，再伺機進軍 Tier1 車廠供應鏈，尋取的市場機會。

另一方面中國大陸民族汽車廠的快速成長，亦提供台灣廠商大好機會。過去無法切入一線車廠，可先與這些民族汽車業者合作，透過合作提高知名度，有助於未來市場之拓展。

### (三) 在台台商

#### 1. 先以 OEM 起步 一定規模後再進軍 AM 市場

對於尚未進入、但有意進入中國大陸市場的業者，建議應先以 OEM 做起步，尤其是與中國大陸的民族工業車廠建立好關係，因為這些業者本身擁有決策權並且汽車零組件供應鏈仍未完善，有些仰賴價格高昂的外資廠商支援，對於擁有一定技術品質但成本更低的台灣廠商，有打入其供應鏈的機會。而在 AM 市場上，雖然這塊商機非常龐大，但在產品技術、專業度及服務的要求更高，對剛進入的廠商而言將面臨從車廠到消費者極大的挑戰，因此建議先以 OEM 起步，待站穩腳步具一定規模及品牌知名度後，再進入 AM 市場，風險將較低。

## 二. 家電

根據前面之研究成果可以發現，台灣家電廠商進入中國大陸的時間點相當的早，但其經營模式主要仍以代工生產或零組件供應為主，在品牌的發展上不多，加上面臨外商及中國大陸本土品牌強大的壓力，台灣家電品牌在中國大陸市場上的知名度及競爭力並不高，雖有如艾美特在小家電方面有著不錯的表現，而近年來包括明基、奇美等也積極將液晶電視銷往中國大陸市場，但都仍在起步階段。

綜上分析，以下將就台商進軍中國大陸家電市場之經營模式提出策略建議，主要分成整體廠商及在台台商兩個方面：

### (一) 整體廠商(包括中國大陸台商及在台台商)

#### 1. 落實在地化，借力使力搶進內需市場

中國大陸地域差異性大，台灣經驗往往無法複製至中國大陸，因此應善用當地人才，尊重當地主管意見，導入在地化經營，方能有效拓展市場。所謂的在地化經營，除了在進入中國大陸當地市場前應進行事前的市場調查外，未來還可陸續推動包括人力資源在地化，組織在地化、資金籌措在地化、行銷通路在地化等作法，以調配中國大陸當地的技術、資金、人力等經營資源，擬訂適合當地市場的經營策略，並建立符合當地情況的組織架構。目前

台灣高階經營管理人才在中國大陸市場仍具有優勢，但是在中高階管理人才方面，除了內部生產管理層面的人員之外，在對外的採購、銷售人員方面，相對欠缺了瞭解本地市場及擁有本地人脈的優勢，因此，在家電市場的經營方面，勢必要適度導入當地人才，方能發揮綜效。此外，積極垂直整合上、下游零件供應以降低成本，加強與核心供應商之合作，並適時推出符合市場潮流之新產品，透過借力使力的方式，方能快速搶進中國大陸內需市場。

觀諸三星電子及 LG 電子在中國大陸市場的佈局策略，徹底的在地化是其深耕中國大陸市場的不二法門。從研發、生產、行銷、通路、人才、管理、資金的全面在地化，有別於歐系企業強調關鍵零組件進口的策略，韓國在中國大陸的企業，不但針對中國大陸市場的需求進行產品設計開發，而且其零組件在中國當地採購的比率達 80% 以上，充份借重了中國大陸當地市場資源。此外，在人才方面，以三星電子及 LG 電子為例，除了生產人力幾乎全數為中國人之外，中高階人才在地化比例也超過 9 成以上，甚至導入“趣味管理”的元素，積極收買中國大陸當地員工的心，此一策略的落實，也讓三星電子及 LG 電子成為道地的中國大陸本土企業，而非在中國大陸的外資企業。

此外，靈活的銷售及通路策略，也是韓商出奇制勝的關鍵，以 LG 電子為例，初期先以『優質平價』商品搶佔市場份額，取得中國大陸消費者認同，甚至不惜以“戰略性虧損”在重點品項市場取得領先地位，打開品牌知名度，將市場規模做大後，再去蕪存精，轉進軍高階市場，塑造優質的品牌形象，而且領先其他外資企業率先佈局農村市場，因而在中國大陸推動家電下鄉政策之際，得以較其他外資企業有更亮眼的表現。

過去，中國大陸被視為世界工廠，其成長力道來自於出口，而 2008 年的全球金融風暴，則改變了中國大陸經濟的全球影響力。以往中國大陸以出口為主，因此美、歐、日等主要出口市場的經濟情況，對中國大陸經濟具有絕對性的影響，然而，現在中國大陸巨大的內需市場及購買能力，反而成為各國廠商覬覦的焦點，這次的金融危機，使得中國大陸市場在國際市場的地位產生結構性的改變。目前中國大陸內需市場佔 GDP 比重僅為 38%，相較於美國的 70%、歐洲的 58%，仍有相當大的差距，如果中國經濟持續維持成



長，國民所得以現有趨勢增加，則中國大陸內需市場的潛在力將相當可觀，有機會成為牽動全球消費市場的巨大市場，因此，如何更具體的了解中國大陸消費者的需求，生產符合當地消費者口味的產品，韓商所採取的徹底在地化策略，應是可以參考學習之處。

## **2. 加入文化及設計元素，開創產品新藍海商機**

隨著中國大陸所得水準的提升，加上中國大陸消費者喜好名牌的心理，如何創造差異化的產品，賦予品牌新價值以吸引銷售者至關重要。中國大陸本土品牌眾多，如果台商產品與中國大陸本土品牌產品的差異性不大的話，很容易陷入價格競爭的紅海市場，無法塑造出獨特的品牌形象，吸引中國大陸消費者的目光，並進一步願意購買產品。尤其是目前中國大陸家電市場，已經形成低價產品＝本土品牌，高價產品＝外資品牌的刻板印象，因此，台商必須要有更明確的品牌定位，並可適度加入文化及設計元素。

由於產品設計與品牌經營均非一蹴可幾，必須長期投入人力與金錢，以優質的產品和服務為基礎，持續傳遞給消費者真摯的價值，才能讓消費者願意打開荷包，進而培養出品牌忠誠度。從 LG 電子的案例來看，利用韓劇大長今的韓流文化行銷，以及推出具有“盛唐紋”獨特時尚設計的 LG 家電，帶動“藝術家電”風潮，促成其他企業仿效的作法，都是成功將產品加入文化及設計元素，開創自有品牌新藍海商機的好點子。台灣不乏具備文化創意點子的人才，“台灣”這個元素對中國大陸消費者而言，相對於外資企業，其實有一定的認同度，台商要了解中國大陸文化及消費者口味的進入障礙，其實也較韓商為低，加上目前海峽兩岸產業合作的氣氛良好，因此，台商應可利用此一優勢，仿效韓商在中國大陸成立設計中心的作法，設計開發出適合中國大陸當地消費者需求，又具備大中華文化創意的商品，透過具有競爭力的創意及產品，發展美學外觀提高產品附加價值，開創出中國大陸內需市場的藍海商機。

## **3. 掌握中國大陸相關政策資訊，建立良好政商關係**

2008 年底以來，中國大陸公布一連串的家電下鄉、以舊換新、節能標章等相關政策，使得中國大陸家電品牌業者及連鎖 3C 家電通路業者受益良多。

根據中國大陸商務部發佈的家電下鄉資訊系統最新統計數據，截至 2009 年 11 月 30 日，家電下鄉產品銷售金額已突破 580 億元人民幣，而連鎖 3C 家電通路業者普遍預估，2009 年受上述政策帶動營收成長將達 30% 左右。家電下鄉政策將一直實施到 2013 年，目前，中國大陸商務部已公布家電下鄉中標企業將不再實行「終身制」，如生產企業半年內沒有銷售出產品，或銷售企業賣了家電未開具發票，都將被取消中標資格，且計畫擴大可供農民選擇產品範圍，並準備提高現行 13% 的補貼比例，諸如此類的中國大陸相關政策資訊，台商均應快速掌握，並應與地方政府建立良好政商關係，以便適時切入利基市場。

目前中國大陸家電下鄉得標之 TV 品牌中，台灣面板企業掌握大部份訂單，加上此次下鄉之彩電以中小尺寸(19~26 吋)為主，使得中國大陸加大了對台採購力度，原有的供應比例出現明顯變化，2009 上半年中國大陸對台灣採購 TV 面板升至 6 成，而韓國則降至不足 3 成。若以全年市佔率來看，2008 年台灣奇美和友達分別佔中國大陸 TV 品牌的 34% 及 6%，但在家電下鄉政策帶動下，2009 年兩者之市佔率將可望提升至 40% 及 20%。因此，家電下鄉政策所形成的利基市場，應是值得台商重點投入之處。

除了 OEM 及零組件外，另一個台灣之商機在於品牌。雖然以目前家電下鄉之銷售成績，台灣品牌表現並不出色，但對台灣廠商而言，看重的不應該是表面上的銷售數字，而應該深入去探討這政策真正的意涵和影響力，也就是【打開農村消費市場，提高農民家電擁有率，提升消費結構及生活水平】，才是此政策最終的目的，因此 4 年的「家電下鄉」只是催化劑，未來市場的展開仍需長時間的耕耘。

龐大的中國大陸內需市場一直是廠商們極欲搶佔、卻又不知如何下手的一塊嘴邊肉，更遑論那擁有超過 8 億人口的三四級及農村市場，借鏡 LG 電子針對農村市場的早期佈局，以及針對家電下鄉政策的策略性作法，台商應可效法 LG 電子推出針對家電下鄉的差異化產品，除了面板廠商可以與中國大陸品牌業者進行策略聯盟，推出相關差異化的產品外，台灣品牌廠商也應確實掌握相關招標訊息提前佈局，透過中國大陸政府的背書(得標)，將品牌知名度擴散到三四級及農村市場，並藉由此家下鄉補貼政策的一系列「開

門」動作，搶先在中國大陸農村市場佈點，了解中國大陸農村市場需求特性，開發出更具該市場競爭力之商品，增加產品曝光率，儘早卡位中國大陸三、四級市場，為未來市場開放做好萬全的準備。

#### 4. 創新服務+虛實整合

由於家電屬於耐久財，汰舊換新的速度較慢，至少須要幾年時間，目前中國大陸家電市場的競爭雖然十分激烈，但是家電品牌及通路業者服務意識仍不強，台灣可憑藉在創意、營運管理及服務精緻化的優勢，瞄準中高階市場，以高品質服務勝出。

提升服務品質可由多方面著手，包括增加服務據點、配銷系統和售後服務保固等，服務據點多直接影響消費者取得服務的品質，方便的配銷系統則可讓消費者在最短時間內取得商品節省時間與運費。台灣家電品牌在傳統家電連鎖管道勝出的機率亦不高，可以試著從超市，例如家樂福、沃爾瑪之類的大型超市，網路、IT 管道或者電視購物，這些通路對品牌要求不高，並且也是消費者比較聚集的地方。除了實體通路之外，中國大陸網路購物市場逐漸興起，可結合網路商城與宅配，利用台商資訊化優勢及網路社群力量，與大陸連鎖 3C 賣場進行產品線區隔，專攻利基市場。

而在經濟不景氣時代，一般民眾多採取能省則省的消費模式，並且更重視產品的保固與售後服務。目前台灣家電業者在國內市場已針對提升服務進行多方面做努力，諸如大同推出大型 3C 複合店；聲寶旗其下的上新聯晴與異業結盟，讓銷售點多元化；東元旗下的安悅電器結合東元集團的資源，並引進多品牌銷售策略，且推出 24 小時服務等。目前中國大陸家電連鎖通路的發展，其實是台灣。

### (二) 在台台商

#### 1. 選擇與集中，聚焦利基產品與市場

中國大陸幅員廣大，區域市場的發展及消費需求各異，宛如多國組成的歐盟市場，因此台商應考量自身優勢，並以消費者角度進行市場區隔，根據

消費階層的需求差異及中國大陸市場的流行趨勢，採用兼顧深度與廣度的 T 型策略，決定市場經營方向，並與通路商推出符合目標消費族群的產品。

在品牌產品的經營策略方面，可借鏡中國大陸家電大廠的作法，先針對區域市場推出單一品項產品，成功切入市場後，再推出第二類、第三類產品，例如，海爾在山東青島以冰箱起家，海信科龍、格蘭仕、美的電器在廣東順德分別以冰箱、微波爐、電扇起家，於建立品牌知名度後，再擴展產品線。

在代工業務的經營方策略方面，可透過與中國大陸或國際品牌業者的策略結盟，與相關業者進行產品線的互補，爭取代工訂單，並引進淡季代加工業務，提高資產運用效率，增加利潤。

舉例而言，在黑色家電方面，“汰舊換新、以平板取代 CRT”是中國大陸政府針對彩電的相關重要的政策之一，以中國大陸農村約 2 億戶家庭統計，目前其彩電普及率僅 37%，液晶電視擁有率更低，這樣龐大的市場為中國 TV 品牌帶來機會，也為台灣企業、尤其是面板廠商帶來機會。再者，中國在 ICT 科技發展上，由於擁有龐大的內需市場為後盾，已經由量變演進到質變，成為引領全球潮流的發源地，2009 下半年起，網路電視機 (Internet TV) 在中國銷售火爆，預估 2010 年中國大陸網路電視銷量比重將占整體液晶電視銷量逾 35%，市場規模將超過 300 億元人民幣，年增率逾 50%。諸如此類的市場大趨勢，台灣廠商應掌握時機，推出相關產品，方能掌握市場商機。而在白色家電方面，台商應聚焦於高階產品，諸如因應綠色科技潮流，導入全產品變頻化，推出符合節能環保標章之綠色家電等，將有利於台灣家電業者提升品牌形象。

### 三. 通路

就中國大陸通路市場而言，在面臨外商及中國大陸本土企業的強力競爭下，台灣廠商仍有著非常亮眼的成績，包括大潤發、全家、統一 7-11、太平洋百貨等，而台灣通路業過去成功的經營管理及服務經驗，更為其加分不少；不過相較於中國大陸龐大的內需市場，台灣廠商規模並不大，在資源有限的情況下更應審慎評估，以做出最佳的策略。



就台商進軍中國大陸通路市場，以下將分成中國大陸台商及在台台商兩個方面做經營模式及策略之建議：

## **(一) 中國大陸台商**

### **1. 往二三級城市及中西部地區發展**

隨著中國大陸經濟快速發展，各國大企業都往一級城市進軍，目前在一級城市的通路市場規模已逐步飽和，特別是在超市及便利店業，除大量競爭對手外，更將面臨尋求設店地點難度越來越高、店租成本逐年提高等問題，對企業而言負擔加重。

根據前述分析發現，目前包括王府井百貨、百盛、國美等外資及中國大陸本土企業，都已開始鎖定二三級城市或中西部市場做為新業務發展重點，像王府井百貨自 2008 年 9 月以來的 10 餘家店都開設於成都、武漢等中西部地區，百盛、家樂福、國美也不斷加大在陝西、四川等中西部地區的投入，就其目前的市場現況來看，競爭相對還不激烈，且仍有一定的成長空間，因此建議可朝二三級城市、及中西部地區做發展。

### **2. 與台灣商品做結合 設立台灣商品專區**

對中國大陸消費者，台灣商品仍具一定吸引力，無論在新鮮度或品質上都深獲中國大陸民眾喜愛，像上海的城市超市(Citymall)，其成立的台灣水果專賣區，銷售進口的台灣水果，獲得極大的迴響，除水果外，台灣仍有許多的名產商品深獲中國大陸消費者喜愛，但卻因資金和通路問題而無法順利推廣。未來台灣通路業者也可依循這樣的模式，設立台灣商品專區，除可有效吸引中國大陸消費者目光外，對台灣商品的出口亦將帶來幫助。

## **(二) 在台台商**

### **1. 幅員戰線不要太大，鎖定一定區域市場為發展目標**

中國大陸市場幅員廣大，要通吃各區域市場不是一般企業能做到的事，即便是全球零售業龍頭老大沃爾瑪，也不可能進軍中國大陸所有省市，只有像國美及蘇寧這樣的 3C 通路業者，在競爭環境相對單純下，加上資金雄厚

和中國大陸消費者習慣，方能做如此大手筆的佈局；即便如此，在一些四級以下的鄉鎮地區，仍是國美及蘇寧無法涉入的點。

因此對於資金規模相對較小的台資企業，應避免過去在台灣處處開花的思維，避免野心的過度放大，認真看待中國大陸「真的很大」的事實；選擇一定區域或主要城市為目標市場，降低跨區域帶來交通運輸、溝通、稽核等成本，讓資源更加集中，更名為企業創造利潤。

就目前中國大陸各區域省市的發展，基本上華東地區已近飽和，尤其是在上海市更為明顯，加上租金成本的逐年提高，對大多數企業而言，機會並不大，除非是如前所述的創新個性化的連鎖店，方有機會在過度競爭的上海市立足。

本研究認為，未來中國大陸中西部地區及農村市場，如武漢、四川、重慶、成都等，將成為中國大陸零售企業的最大潛在市場機會，包括王府井百貨、百盛、國美等中國大陸本土零售企業亦紛紛西進開店，而台資企業更應確實掌握這片風潮，盡早到中西部地區投資佈局，為未來市場起飛先卡位。

## **2. 管理幹部應實地到中國大陸了解市場**

就台灣中階管理幹部來說，同意到中國大陸出差或工作已成為許多企業招募新員工很重要的條件，因此如何有效訓練台資幹部，讓其能夠了解中國大陸的工作環境及要素，讓其上任能馬上進入戰場。

不過本研究認為，與其過於強調紙上談兵，更應強化實地接觸及共同學習的機會；畢竟面對面的溝通，實地的接觸，方能確實感受到其中的差異性及影響程度。另一方面，隨著中國大陸高階人才的增加，過去台籍幹部的優勢不再，避免過多的優越感，並入境隨俗成為台籍中階管理幹部非常重要的課題。

另一方面，台資企業可與一些研究機構做合作，透過成功案例及經驗的分享研究，給予這些中階管理幹部在實地接觸前的基本概念及知識，更有助於這些中階管理幹部的適應及學習。



### 3. 先建立企業文化 再逐步進行在地化

適當建立自己的企業文化，是一家企業重要的核心價值；雖然在地化及本土化對進軍大陸市場而言，至關緊要，但打造出自己企業的核心價值及文化，讓員工能團結一致及具備向心力，更是關鍵中的關鍵。從大潤發及家樂福的成功經驗就可獲得驗證。

本研究認為，台資通路企業，特別是超市業者，當展店數在 10 家以內的初期階段，應以建立自己的企業文化為主要策略，搭配資深的台籍幹部，經由一系列管理考核機制的建立，塑造企業核心的文化價值，並透過統一的 KPI 指標、考核制度或培訓機制，讓員工們能夠認同，達到團結一致，凝聚向心力的目標；當店數超過 10 家後則進入中期發展階段，此時再適度引入大陸管理人才，逐步進行在地化，這樣即可保留自身的企業文化及核心價值，卻又能順應在地化本土化的趨勢，達到雙贏的目標。

### 4. 百貨業仍有發展空間

就中國大陸綜合零售業態市場發展來看，目前超市及便利店業已逐步走向成熟期，雖然在中西部地區及二三級以下城市仍有發展機會，但由於這是規模經濟的產業，新進業者要再進入的機會並不大；不過相較於超市及便利店業，中國大陸百貨市場仍有一定的發展空間。

以目前中國大陸本土百貨企業來看，雖然已出現幾家大型的百貨集團，但在整體競爭力上面仍不算太強，對於台資百貨業而言，仍是一塊可口的大餅；目前已有遠東集團下的太平洋百貨在上海、北京、成都、重慶等地設點，而統一集團下的夢時代廣場也規劃到海西區設點，雖然之前曾發生新光三越與華聯集團的股權糾紛，但在中國大陸開放外資百分百獨資經營下，類似的問題可望獲得解決，未來台資百貨業在大陸市場依舊有著無窮的商機。

## 四. 物流業

過去由於受到法規的限制，台灣物流業在在中國大陸物流市場的發展並不多，許多廠商採自建物流方式來進行，但對龐大的中國大陸區域而言，物

流運輸的市場需求非常大，對台灣專業的物流廠商而言，也將是個機會。因此就台商拓展中國大陸物流市場，以下將就所有廠商做一併之建議：

### (一) 緊跟中國大陸政策腳步 投入重點技術研發

物流產業已被中國大陸政府訂為十大振興產業之一，雖然具體細節尚未發佈，但肯定的是推動物流產業的發展，將是中國大陸十二五規劃的重點項目。而台灣物流業者應緊跟中國大陸中央政府腳步，掌握主要政策風向球，為拓展中國大陸市場做好準備。

以流通市場為例，目前最熱門的議題當屬「農超對接<sup>3</sup>」。由於中國大陸政府積極推動「農超對接」，但其相對應的就是對業者物流技術的考驗，如何在長距離的運輸過程中，透過冷鏈技術讓農產品保鮮，成為中國大陸政府最關切的議題；目前全球最先進的物流冷鏈技術為美國所擁有的，僅可達到2,000公里，以中國大陸地區整體高速公路建設達30,000公里來看仍稍嫌不足，因為開發新的物流冷鏈技術，成為當前最需解決的課題。

以目前的發展情勢來看，相信未來兩年內物流冷鏈技術仍是熱門議題之一，台資企業應掌握這樣的機會，配合中國大陸政策的方向，適時投入相關技術和設備的開發，除可獲得中國大陸政府對於物流冷鏈技術的補助款外，更變相宣示站在一起的決心，對企業未來業務的擴展上將有極大的幫助。

### (二) 與台灣企業做緊密結合

台灣不論是在製造業，或服務業赴中國大陸投資的企業已非常多，這些企業對物流運送的需求非常大，目前較大規模的企業皆有自建物流中心及車隊，但更多中小型企業仍與中國大陸的第三方物流業者合作，承受相當大的風險。因此未來台灣物流業者可瞄準中國大陸境內貨運承攬商機，與中國大

---

<sup>3</sup> 於2008年底正式實施，主要是指農戶和商家簽訂意向協議書，由農戶向超市、菜市場和便民店直供農產品的新型流通方式，為優質農產品進入超市搭建平臺，並提供消費者更新鮮的農產品。

陸台商做緊密結合，提供台商物流運送服務，降低彼此風險，達到雙贏的局面。

## **五. 海西區服務業**

### **(一) 醫療服務**

在醫療服務方面，目前已有超過 10 家的台灣企業到中國大陸設立醫療院所，因此以下將主要針對所有廠商，包括中國大陸台商及在台台商做策略建議，同時再就未來有意願進軍中國大陸醫療服務市場的在台台商，另外提出兩點建議。

#### **1. 所有廠商(含中國大陸台商及在台台商)**

##### **(1) 建立優質的醫療企業形象和服務品質**

如前所述，中國大陸民眾對民營醫院普遍存在著不好的印象，如何改變這些刻板印象，得到中國大陸民眾的信任，是台資醫療機構進軍中國大陸市場非常關鍵的一步。在中國大陸，病患是追逐醫院的名氣，不同於台灣比較重視醫生的名聲，所以對於剛創立的醫療機構要如何在中國大陸增加知名度單靠廣告行銷是不夠，反而應深入基層，打造公益形象，包括下鄉提供義診服務，或是如同南京明基醫院在試營期間的一系列優惠活動等。

另外在中國大陸到醫院看病往往會遇到掛號、收費、取藥時間長，醫生看病時間短無法滿足病患需求，以及看病難和看病貴的弊病，提供貼心又實際的服務，更加可以贏得當地居民的信心 and 好感度，如此無形中也提高了病患前往就醫的意願。

##### **(2) 提高其他領域專業人力**

透過廣告行銷和企業形象的打造可提高醫院的知名度，不過醫院給民眾的感官以及病患的忠誠度，還是需要依靠醫護人員的專業能力、口碑和品牌還實現。醫院的技術優劣決定醫院的品牌，所以要提高醫院的品牌知名度，勢必要延攬具有優秀醫療技術的人才，同時也要提高醫院內部管理機制的水平，由於許多中小民營醫院在建立初期有明顯的家族化管理，醫院管理者思

想落後，人才匱乏，技術和科學研發也較薄弱，因此想要打造良好的醫院品牌，必須大膽引進高技術和高素質的人才，自行培養人才團隊，提升整體醫院的軟實力。再者，中國政府未來也不排除允許醫生多點執業，如此更為民營醫院的人才流通開闢了一條綠色通道。

### (3) 除台商外，鎖定金門人、外國人及中國大陸高消費族群

過去台商中一直流傳著“小病自己看，大病回台灣，萬不得已才上中國大陸醫院”的說法，主要是因為中國大陸的醫療體系、醫療服務和技術都較台灣差，並且中國大陸和台灣醫院在用藥習慣和病理診斷上都有差異，所以台商到內資醫療機構就診的意願並不高。隨著兩岸交流越趨頻繁，台資醫療機構進入大陸大陸，大都是跟著台商的腳步，台商是台資醫療機構主要服務的目標客層。

另外海西區與金門有地利之便，與台灣島內相比，金門地區目前的醫療水準還存在許多不足，金門當地醫療單位需要通過與台灣島內大醫院合作才能基本滿足醫療保健需要，在實際運作中存在很多不方便。目前在金門若發生較嚴重的疾病需要龐大一點的醫療服務，就必須費時又費力的回到台灣就醫，然而從金門到福建廈門就醫遠比回台灣本島方便又即時，廈門長庚醫院隨著規模的逐步擴大，需要爭取包括金門鄉親在內的更多的服務對象，已為金門鄉親設立了專門的綠色通道，讓他們掛號、就診更便捷一些，又能獲得和台灣本島一樣的醫療服務品質。不過在實際的施行上仍有相當的困難點，金門民眾還只能自費到廈門長庚醫院就診，所以是否能吸引到金門民眾前往就醫也還有待觀察。

外籍人士與中國大陸民眾的就醫習慣存在很大的差別。(1)醫院的分科不同：例如在美國的醫院都沒有全科(family medicine or general practice)，病人在身體狀況不好時一般都先讓全科醫生（家庭醫生）進行診斷，全科醫生能夠處理時就不用轉到專科醫生，而中國大陸的醫院都沒有全科醫生，往往是由病人自行決定掛哪個科別，外籍人士並不習慣這種服務模式。(2)國內和國外的醫院服務品質相差很大。中國大陸醫院的衛生條件非常差，就診病人太多，根本也談不上什麼服務品質。(3)本地醫生的用藥習慣和國外也不相同，例如對感冒病的治療；國外一般都需要先做檢查，確定是由於病毒還是細菌

引起，才能用藥；而本地醫生一般都是各種藥品都給一些，往往造成患者“吃錯藥”的情形。(4)語言障礙，因為不同語言對疾病的敘述有所不同。(5)國人一般都不信任中國大陸醫院和醫生的醫療水平。以上這些因素都直接或間接地決定外籍人士大多數情況下都會選擇外資醫院就診。

台資醫院另外一個潛在的客戶群體是收入較高的中國大陸民眾。這個群體一般由以下幾個部分組成：個體戶老板、企業經營管理人員、知名的影視明星等，這些消費者有以下幾個特點：(1)收入高，對服務的品質要求高；(2)時間少，要求就醫的時間越短越好；(3)注重隱私。目前中國大陸的醫療機構中，只有外資醫院能夠滿足上述要求。所以，雖然中國本地的醫院收費僅僅是外資醫院收費的十分之一或者更低，但是他們更傾向於選擇到外資醫院就診。

#### **(4) 與中國大陸當地醫療機構交流學習，增加合作機會**

過去台資醫院常受到中國大陸本土醫療機構的排擠，尤其是三甲醫院更是打壓不斷，但台資醫院優秀的管理及服務卻又是這些中國大陸本土醫院想學習的，因此台資醫院應掌握這樣的趨勢，積極開放與中國大陸當地醫療機構交流學習，建立良好的關係及穩定的基礎，增加合作機會，對企業未來發展將有極大助益。

## **2. 在台台商**

### **(1) 以專科為發展基礎，再轉型到小醫院**

目前台灣醫療市場已趨於飽和，不少地方小型醫院及診所受衝擊倒閉，台灣小型醫院診所可尋求和中國大陸地區型或農村醫院進一步合作，扮演補充替代大醫院的效果。彰化秀傳醫療體系總裁黃明和在接受中新社採訪時就指出，目前台灣至少有 200 家 100 床位的醫院難以維持經營，可鼓勵這些醫院到中國大陸偏遠地區設置 100 床位的醫院，緩解這些地方醫療資源不足狀況。



另外也可先以專科醫院診所做為起點進軍中國大陸市場，待發展穩定及具有一定規模後，再轉型到小型醫院，這樣小規模經營除所需成本及人力資源較低外，也較可避免中國大陸本土醫院的聯合打壓。

## **(2) 發展高級健康管理或高級醫療照護(坐月子中心, 老人安養院)**

隨著海西區經濟發展快速，民眾開始追求高品質的生活水準，也逐漸建立起對醫療健康的概念，對於高級健康管理、或高級醫療照護(坐月子中心, 老人安養院)有相當的需求發展潛力，加上中國大陸實施一胎化政策後，人口老化問題十分嚴重，未來對安養照護也會是一發展市場，而台灣醫療服務在健檢中心、月子中心以及安養照護的發展是相當純熟完善的，而健檢在中國大陸是無法使用醫保報銷的，台資醫療機構的服務又比國營的好，所以吸引相當多中國大陸本土民眾。台灣醫療服務業在整體的發展水準上明顯優於中國，對於台商要進住海西區醫療市場要把握住如此的優勢，搶佔市場份額。

## **(二) 電信服務**

電信服務產業是社會聯繫的樞紐和經貿合作的基礎，現今兩岸交流頻繁勢必會伴隨著大量的資訊流通，兩岸電信服務產業未來的合作基礎可以建立在以下幾點，包含合作推動興建兩岸直達海底光纜，讓兩岸間的電話與網路通訊距離將大幅縮減，並且提高通訊的速度與品質；並且隨著兩岸人員交流日趨密切，電信服務業可在業務上加強合作，為民眾提供便捷優惠的漫遊服務；而在 3G 服務方面，台灣啟動早已有好的發展基礎，中國大陸處於起步階段，有廣闊的發展市場，兩岸在手機移動增殖業務合作上具有良好的前景。兩岸電信服務業市場具有強烈互補性，未來應不斷加強交流合作。

目前在海底光纜方面合作算是相對密集，包括中華電信與中國電信宣佈合作興建金門到廈門的金廈國際海纜，而台灣大也有意與中國聯通共同合建淡水到福州的淡福海纜，由於淡福海纜是銜接淡水與中國大陸的福州，正是兩岸現今積極推動的海西特區，藉由淡福海纜的連結，對兩岸經貿合作具有重大意義。



由於目前尚未有台灣電信業者到中國大陸設廠之經驗，因此以下將僅針對在台台商做策略建議：

## 1. 複製台灣成功的 3G 經驗 聯手打造增值服務平台

台灣 3G 服務啟動早於中國大陸，經過幾年的不斷創新，已具備一定的成功經驗模式，對於中國大陸 3G 服務是個可以學習的地方，加上許多新手機早在台灣上市，包括 iPhone、RIM 等，其對應之增值服務平台在台灣已有很好的經營方式，對於將引進這些手機的中國大陸電信業者而言，正是可以借鏡的地方，像中國聯通與中華電信評估聯手打造 iPhone 3G 大中華增值服務平台的可能。而遠傳電信在 2009 年推出與宏碁獨家合作的首款 Android 手機—Acer Liquid，其搭配的軟體商店服務「S 市集」也獲得中國移動的關注，並有意展開合作，或將「S 市集」上的加值服務同步在中國移動的軟體市集 Mobile Market 上推動。

另外中華電信也計劃與中國聯通聯手佈局中國大陸電信市場，雙方預計朝向合資通路新公司，或由中華電信入股中國聯通百分之百轉投資的聯通華盛公司等不同的合作模式，由於神腦國際是中華電信主要的轉投資公司，若中華電信與中國聯通此次協商成功，神腦也將藉此佈局中國大陸市場，擴大營業範圍，雙方在電信服務領域的合作上將創造出更多的商機。

因此台灣電信業者未來可掌握中國大陸 3G 服務正在起飛的機遇，尋求與中國大陸三大電信業者合作的機會，除可將過去台灣成功的服務經驗及費率模式等複製過去，亦可合作共同開發兩岸增值服務平台，共同掌握大中華地區電信商機。

## 2. 積極參與無線海西發展規劃

2009 年底，中國大陸福建移動通訊產業聯盟首度發表「中國大陸無線海西發展規劃」，力邀台灣電信業、網通商、內容服務商與終端設備供應商共同進軍中國大陸，啟動海西區為台灣與中國大陸在電信集資訊產業合作的里程碑。目前海西通訊特區將採先試先行模式，也就是兩岸企業合作共同開發電信專網服務，而此一兩岸共同開創海西通訊特區模式，預估將於五年內創

造 1100 億元人民幣的商機；而先試先行模式就是希望海西區發展出一套完整的電信服務，再逐步推展至其他城市，可視為兩岸共同發展電信服務業的示範地點。

目前中國電信、中國移動與中國聯通於 2009 年底在北京分別與福建省人民政府簽訂「共同推進海峽西岸經濟區建設」的戰略合作協議，福建省也與三大電信業者取得共識，將共同啟動海西區成為兩岸在電信服務業合作的新特區。而台灣經濟部也指出，台灣在電信產業、晶片開發、終端產業及整合性產品發展都較領先中國大陸，台灣擁有供給面，中國大陸則有廣大的市場需求，因此未來兩岸若能在海西區打造兩岸電信服務業合作的市場，將會是兩岸電信服務業合作的一大突破。

## 第二節 政府協助企業進入中國大陸內需市場之可能作法

### 一. 環境面

建議由外貿協會 (TAITRA) 成立『拓展中國大陸市場行動總部』，整合串聯政府所有相關部門及計劃，進行跨產業包括製造業、農業和服務業等跨產業協調整合，並和企業及各公協會做緊密連結，共同就拓展中國大陸市場，在行銷、人才、品牌、通路、資金等各構面下，整合產官學研力量，推動拓展中國大陸行動方案，協助企業解決各方面可能面臨之問題，共同拓展中國大陸內需市場。

就行動方案上，以 TV 為例，可分成三個部份做規劃：(1)台灣 TV 品牌推動機制；(2)台灣優質 TV 體驗中心；(3)台灣 TV 整合平台。在台灣 TV 品牌推動機制方面，應設立「台灣 TV 品牌推動方案-台灣行動總部」，擔任推動方案的指揮協調總部，整合串聯政府與企業的 TV 品牌行動方案，並負責各項細部行動方案的業務執行。

而在台灣優質 TV 體驗中心方面，則可依不同尺寸及商品特色，設立商品體驗中心，讓消費者能實際體驗及操作，以感受到台灣商品的優越價值。其中包括可針對 32 吋 TV 提供特色、優質平價的 TV 體驗中心，讓消費者感

受平價但非黑心商品的特色 TV；在 24 吋方面則可因應未來一體機 TV(是電腦也是 TV)的趨勢，成立個人化體驗中心；在 42 吋則主打網路 TV，透過商店虛擬化及博覽中心的方式，提供優質體驗；在 50 吋上則緊跟目前最熱門的 3D 潮流，提供消費虛擬實境的體驗中心。

在台灣 TV 整合平台上，則可分別成立創新研發平台、市場情報平台、以及人才培訓平台。在創新研發平台方面，可成立類似 Taiwan Net Store 的概念，藉由軟硬體產業整合創新；市場情報平台上則可在中國大陸設立市場情報中心，負責深度市場研究-在地化需求、競爭比較分析&成功失敗案例分析；人才培訓平台上則可籌設 TV 產業學院，從事新興市場產業人才培訓。

## 二. 法規面

### (一) 透過兩岸協商機制，促進經貿關係

隨著兩岸關係的逐步正常化，協商機制的陸續建立，為台灣廠商帶來一絲希望。建議政府可透過兩岸協商方式，除促使金流及物流更開放，協助物流業者進軍中國大陸市場，以利台灣業者結合通路拓展市場外；亦可透過兩岸協商機會，縮短台資醫院的審批流程及醫保取得時間，讓業者能更快的進入市場。

### (二) 對部份法規限制進行鬆綁

目前台灣法規對於台灣企業赴中國大陸投資有許多限制，間接阻礙了台商拓展中國大陸市場的機會和時間點，未來應適度或彈性鬆綁，讓台商在拓展中國大陸市場上不會因後天條件上的阻礙，而遭受失敗。

以醫療服務為例，目前中國大陸台資醫院面臨最大的問題在於醫師人才的缺乏，但台灣政府卻規定醫師至中國大陸行醫不得超過一個月，這樣無疑阻礙了醫病關係的建立，未來應進一步鬆綁或不限制，回歸市場機制，這樣在競爭壓力下更有助於台灣醫師水準的提升；另外開放中國大陸台資醫院與健保做連結，並同意金馬民眾可到中國大陸台資醫院就醫，無論是對金馬民眾，或是台資醫院都將是雙贏。

而在物流方面，可開放物流業者在中國大陸的營運許可，或是放寬與國際物流業者合作的空間，避免台商拓銷中國大陸市場時，因透過代理商轉運而產生的商業機密外洩風險。

### 三. 品牌

#### (一) 協助建立中小企業供應商整合聯盟

雖然許多台灣知名零售供應商如統一、旺旺等都已進入中國大陸市場，但有許多中小型的供應商仍在外徘徊。由於規模較小，無法負擔進入中國大陸市場所需的倉儲、物流、上架、行銷等成本，即便有機會進入賣場銷售，亦容易因受到大企業的競爭而被迫下架。

因此對於台灣中小型的零售業供應商，建議政府可建置統一的整合平台，將所有具台灣特色但規模較小的零售企業整合起來，由這個整合平台做進駐中國大陸超市賣場的統一管理行銷等，包括金流、物流的統一，集中倉庫等，即可讓台灣中小型企業進軍中國大陸市場，又可分擔成本及降低風險，而台灣具代表性的品牌商品又能推廣到中國大陸市場，達到雙贏的局面。

#### (二) 由政府出資或補貼協助設立台灣商品專區

雖然目前部份中國大陸超市賣場都有設立台灣商品專區，但實地觀察卻發現並未能將台灣商品特色有效表現出來，畢竟就超市或賣場而言，商品必須具備一定銷售價值方能上架，而一些台灣企業無法負擔上架費，造成所謂的台灣商品專區出現四不像的窘境。建議可由台灣政府出資或做一定比例的資金補助，於主要的中國大陸超市賣場，或是百貨公司設立台灣商品專區，提供供應商及賣場在代表性商品的選擇及進口上的協助，以及各式行銷方案的補助等，無論對供應商、賣場或台灣品牌都更將有實質上的幫助。

另外中國大陸消費者的品牌指定度日益提升，但對台灣家電產品的品牌認知度仍不足，政府可透過貿協或公協會的力量，塑造台灣品牌優質形象，提升當地消費者對台灣品牌之了解及採購意願，並整合台灣家電品牌業者與中國大陸主要 3C 通路商洽談設立台灣品牌專區，或獎勵台灣家電品牌業者

與在中國大陸經營 3C 賣場之台灣通路業者進行策略聯盟，結合產品與通路共同進軍中國大陸市場，提升台灣品牌曝光度，藉此拉抬中國大陸消費者對台灣家電產品及 3C 通路的認知度。

### (三) 協助成立台灣優質平價商品購物商城

過去台灣商品在拓展中國大陸市場，常面臨通路上的打壓，但自建通路的成本並不是任何企業都能夠負擔，因此在協助台商的立場上，解決通路的問題至關重要。根據本研究發現，中國大陸的「義烏模式」是個很好的參考對象。

在義烏小商場中，經營面積約 260 萬平方米，並作為功能齊全、輻射範圍廣、專業化程度高的商品交易市場，每日商貿流動人口達 20 萬人，共有 5.8 萬多個交易攤位，共 34 個行業約 32 萬種商品，出口的外銷商品可輻射至全球 206 個國家及地區。目前已集結國外知名品牌的企業陣容，諸如法國的鐘錶、義大利的皮件等世界知名精品，每年提供 150 億元人民幣的商品在義烏市場。

因此建議台灣政府應協助在中國大陸爭取設立『台灣優質平價商品購物商城』，讓中國大陸消費者可以很容易的接觸到台灣商品，將可有效解決過去通路困難的問題，大大促進消費；初期可在主要城市如上海、北京設立，待具有一定規模後再將成功經驗複製到其他城市，未來甚至可以擴展到邊境城市或國家。

## 四. 研發面

近年來中國大陸政府積極推廣各式通路及物流業相關技術，包括節能環保、冷鏈系統等，這對於廠商而言是個不小的負擔，但卻是必須跟隨的重要措施及政策。建議台灣政府可提供廠商協助，包括資訊管理系統的開發建置、研發資金上的補貼，及技術上的支援，協助開發相關零售業所需技術，讓台商能確實掌握中國大陸之技術趨勢。



## 五. 人才面

對台灣企業而言，在拓展中國大陸市場常常面臨人才資源的不足，以及台幹對中國大陸市場的不了解，雖然目前有許多單位就人才培訓開辦多種課程，但因未做到有效的整合，反而容易造成多頭馬車、學員無所適從。建議台灣政府應出面整合現有各方資源，成立一「拓展中國大陸市場人才培育中心」，統一開辦相關人才培訓課程，其對象鎖定中階的管理人才，針對這些學員就中國大陸通路、品牌行銷、服務、經營管理等提供優質(最精深)且平價(最便宜)的人才培育課程，可讓台灣無論官方或民間的火力能更集中，亦更能提供台商實質上的幫助，解決企業人才的問題。

以家電為例，隨著中國大陸消費能力的逐步提升，對家電產品的需求及採購意願也日益成長，加上區域性的差異，使得家電產品的通路市場分逐步細分化，除了現有的品牌業者專賣店、連鎖家電通路之外，網路購物、電視購物、大賣場、百貨公司等替代通路紛紛興起，使得家電產品品項及其通路市場呈現更為多元化的樣貌。此一趨勢之下，將使家電產品品項及通路開發，更需具有整合型的人才，因此，建議政府可責成財團法人或相關單位，開設中國大陸家電產品創新研發及通路拓展之整合型人才培訓課程，並聘請具備中國大陸家電產品及通路拓展實務經驗之業者擔任講師，以提供希望進軍中國大陸市場的台灣業者，更進一步了解中國大陸家電市場之機會。

另一方面，目前中國大陸較大規模企業多已自辦學校來培育人才，但台灣多數企業規模較小，無法負擔如此高額的成本，因此台灣政府應推動企業與學校做產學合作，提供足夠的資金補助，鼓勵並吸引企業積極參與計劃，進一步協助畢業學生至企業實習，培育相關產業專才。

## 六. 資訊面

目前台灣國內方面，雖然有許多單位就如何進軍及拓展大陸市場做研究，以及提供企業和政策策略建議，但卻未做到有效的整合，反而容易造成多頭馬車、企業無所適從的情況出現。建議台灣政府應出面整合現有各方資源，包括官方、半官方、財團法人、協會等，每年固定編列一定預算成立聯合諮詢服務中心，建立『以免費服務企業、而非以營利為主』的核心價值，



專責提供台灣企業在進軍中國大陸市場的所有諮詢及輔導服務，包括法規、地區習慣及潛在規則、成功/失敗案例、經營/行銷策略等，並固定給予補助，讓此聯合中心可對中國大陸市場使用者需求特色與商機進行調查，再回饋到企業身上。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 結論

#### 一. 中國大陸經濟發展及內需市場維持穩定成長

##### (一) 2009 年中國大陸 GDP 成長 8.7%，達成保八目標

中國大陸經濟發展雖面臨金融海嘯的嚴重衝擊，其內需市場亦受到一定的影響，但整體而言仍有不錯的表現，尤其是在一系列擴大內需政策的推動後，整個消費動能開始獲得引導，並帶動中國大陸內需市場在 2009 年開出亮眼成績。

根據中國大陸國家統計局最新公佈資料，2009 年第四季中國大陸 GDP 成長率達到 10.7%，較第三季的 9.1% 有顯著提升，2009 年 GDP 生產總值也達到 335,353 億元人民幣，實質 GDP 成長率 8.7%，成功達成保八的目標。其中內需消費市場的穩定成長扮演著關鍵的角色，2009 年全年社會消費品零售總額達到 125,343 億元人民幣，較 2008 年成長 15.5%，若扣除價格因素，實際成長 16.9%，較 2008 年增加了 2.1 個百分點。若按 IMF 預測日本實質 GDP 在 2009 年為負成長 6.2% 的話，則中國大陸的經濟規模將正式超越日本，成為全球第二大經濟體，並成為全球經濟的中心之一。

##### (二) 中國大陸內需政策帶來之正負面效益

###### 1. 正面效益

###### (1) 對 GDP 的貢獻

以 2009 年上半年的經濟成長率 7.1% 來做分析(註：2009 年 GDP 成長率之構成仍未公佈)，最終消費對經濟成長率貢獻 3.8 個百分點，占名目 GDP 比率 53.4%；投資對經濟成長率貢獻 6.2 個百分點，占名目 GDP 比率 87.6%；至於國外淨需求對經濟成長貢獻為負 2.9 個百分點，占名目 GDP 比率為負 41%

## (2) 對國內市場的貢獻

「拉抬消費，搞活流通」是中國大陸一系列擴大內需拯救經濟的主軸，在這樣優惠政策支持下，中國大陸國內消費市場在 2009 上半年有了優異的表現，下半年在政策動能更有效發揮、加上經濟逐步恢復下，預期將呈現穩中加快的成長趨勢。

首先經濟呈現平穩回升的態勢，有助於消費者增強信心擴大支出；其次是在商品的銷售上，政策的支持給予了很大的幫助，尤其是在汽車、房地產及家電產品上，更有顯著的成長；再來則是「三農政策」扶持力度持續加大，對中國大陸農民收入和消費帶來穩定成長；第四則是城鄉社會保障制度的不斷完善，讓居民消費的後顧之憂減少，有助於消費力道的提升。

## (3) 對產業結構的改變

過去中國大陸的經濟發展側重在第一產業（農林漁牧）及第二產業（採礦、營建和製造業等），在內需策略的推動下帶動第三產業（交通運輸、資訊傳輸、金融、房產等服務業）的快速成長，從圖 2-3-1 可以發現近年來中國大陸第三產業在持續成長中，表現優於第一及第二產業，2009 上半年中國大陸第三產業成長 8.3%，優於第一產業的 3.8% 和第二產業的 6.6%，其佔 GDP 之比重也逐步成長，說明了中國大陸逐步往服務型經濟靠攏。

## (4) 對農村市場開發的貢獻

在各項內需政策推動下，城鄉消費成長出現逆轉，農村消費成長持續優於城市，2009 上半年縣及縣以下消費品零售額成長 16.4%，較城市消費成長 14.0% 多 2.4 個百分點，已是 2009 年連續第 6 個月農村消費增速超過城市。農村消費快於城市，農村消費對總消費的貢獻呈現提高之勢，是消費需求和國民經濟繼續保持高成長的新動力。

## 2. 負面影響

雖然 2009 年中國大陸消費者物價指數(CPI)呈現下滑趨勢，但在第四季卻與生產者物價指數(PPI)雙雙上揚，尤其是 CPI 在 2009 年 11 月成長率由負

轉正，達到 0.6%，12 月更達到 1.9%，大於市場預測的 0.5%，說明了中國大陸物價上升的態勢已很明顯，未來將再度面臨通貨膨脹的壓力。

資產價格上漲的速度過快也讓中國大陸經濟陷入危機。許多城市的房地產價格以誇張的速度在上漲，造成新增貸款的快速增加，根據統計，2009 年 12 月中國大陸 70 個大中城市房地產價格，較 2008 年同期上漲了 7.8%，市場擔憂更為嚴重，中國大陸房地產存在極大的泡沫危機。

## 二. 台商拓展中國大陸市場仍具一定優勢及機會

### (一) 汽車零組件/汽車電子市場

自中國大陸改革開放後，不少台灣汽車零組件廠商選擇進入中國大陸市場。在那時空背景下，因為汽車零組件廠需要面對市場環境的缺乏規範、汽車產業供應鏈運作模式正在建立中、政府政策的不夠明朗及資金週轉問題(燒錢速度)，所以經過十幾年下來市場自然出現適者生存的情況。如今在中國大陸仍然屹立不搖的台灣汽車零組件廠商在經過上述這些鍛鍊，同時通過十幾年的虧損後 2009 年初嚐獲利的滋味，包含東陽、士林電機及同致電子等等公司。

優勢方面，由於在中國大陸設廠在製造及材料成本較低。由於台灣廠商與國際廠商業務往來有較扎實的經驗，對於產品品質要求較高。這點以量充市場，快速獲得利潤的中國大陸廠商相比較，長期在市場存活的機率高一些。另外，台灣廠商對於生產流程、成品物流運送管理及後續服務團隊已經累積一定的專業。

台灣廠商由於自身汽車產業發展而累積更多實戰經驗，而分析實質上機會有以下四項：第一項，隨台灣車廠進入中國大陸。目前由中華汽車投資的東南汽車已經帶了不少台灣汽車零組件廠商到中國形成目前群聚最為明顯的台灣汽車零組件聚落；第二項，本身技術優勢可以直接提供民族工業車廠較完整的解決方案；第三項，台灣廠商在車載資通訊及自動駕駛輔助系統的技術能量較為創新及完整，可以提供未來新車型的發展；第四項，由於金融海嘯風暴影響，對於使更多車型從歐美投放至中國發展。

另外台灣廠商在中國大陸的機會是可以更貼近當地車廠，獲得地利之便，物流上較具優勢。其次由於累積較多的車規模具可以提供一些車廠在設計新車型直接使用，不需要另外花費開模費用(一次大概要有幾十萬到 100 萬以上台幣的花費)，減少不少成本。再者，由於獲得較低成本的優勢，所以在全球採購比價上提升勝算機率。除此，由於歐美車廠仍然受到總體經濟情況不佳，為降低成本更多的車型投放到中國生產，所以也影響到汽車零組件供應鏈的發展，預估更多汽車零組件將就地找尋汽車零組件供應商。

## (二) 家電市場

目前已在中國大陸佈局的台灣家電廠商，大都設有生產線或銷售據點，可藉由零組件採購、生產、行銷、人力資源在地化等方式，降低生產、銷售及管理成本，提升台灣廠商的價格競爭力。此外，台灣家電廠商也可藉由與中國大陸本土品牌家電業者在產品線的互補關係，貼近本地市場需求，與中國本土品牌策略結盟，爭取代工訂單。舉例而言，中國大陸家電業的冰箱以小容量機種為主，台灣廠商可爭取大容量的代工，省去中國大陸業者的生產線投資，像是中國大陸珠三角地區的家電大廠 TCL、美的集團等，在華北地區並無生產據點，故在長三角地區設有生產線的台灣廠商，可發揮就近供應的優勢，形成產業群聚效應。

另一方面，由於台灣家電市場規模有限，加上採取開放政策，使得台灣消費者接受資訊的管道暢通，對家電產品的喜新厭舊傾向明顯，因而使得台灣家電廠商培養出具備少量多樣化之生產能力，而且，台灣自推動工業發展以來，相關支援產業均已具相當水準，例如像塑膠射出成形、熔接加工等，均可以快速試作出來，對台灣家電產業發展，提供相當助益。此外，台灣近年來積極推動產業電子化，家電業者普遍已導入物料管控資訊化流程，對市場需求變化的緊急配合能力強，交貨應變性佳，亦是台灣家電業者的競爭優勢所在。此外，為了符合國際委託代工業者及消費者對品質的要求，台灣家電業者多已取得 ISO9000、ISO14000 等國際品保體系認證，員工普遍具有良好的品質意識，使台灣家電業者的品質水準，符合國際標準。未來在進軍中國大陸市場時，若能發揮上述優勢，將可先以差異化的利基型產品切入市場。

隨著中國大陸擴大內需政策，帶動家電產品銷售，對台灣家電業者而言，亦開闢了另一條進軍中國大陸市場的管道，因此，廠商應隨時注意此一政策動向，方能掌握商機。此外，除了透過與台灣及中國大陸 3C 通路業者合作，打造台灣品牌形象外，隨著鴻海於 2009 年公布“萬馬奔騰”計劃，將在 3 年內於中國大陸發展萬家連鎖 3C 門店後，似乎也為台灣家電業者開啟了一條新生路，加上政府已同意開放面板廠赴中國大陸設立生產線，未來可藉由鴻海的一條龍通路模式，結合友達、新奇美面板，銷售台灣家電業者的液晶電視，形成三強合作策略。

此外，隨著數位家電風潮興起，台灣家電業者可結合台灣在電子產業的發展優勢，開發創新型產品，諸如兼具電腦及電視機功能的 All-in-One 一體機、專攻高階市場的 3DTV、同時結合網路與家庭購物功能的網路 TV 等。

### (三) 通路市場

就中國大陸本土通路企業而言，由於多是國有企業的轉型，雖然在規模上佔優勢，但在管理經驗與技術的先進性上，卻稍嫌不足。

在管理人才方面，中國大陸本土通路企業亦相當缺乏。根據中國大陸國家統計局對 213 個大型商場所做的調查顯示，在所有員工中具有高級職稱的僅占 3.1%，大專以上程度者僅占 10.7%，員工整體文化水準偏低，導致其在商業意識、經營策略、促銷方式、服務意識和資訊處理等方面的低素質，極大的約束了企業經營活動的展開；同時一部分通路企業經理觀念比較落後，在具體行動上，往往手法較為單調，對售前售後服務並不重視，競爭素質低下。

而台灣企業在這方面則具備一定的優勢和成功經驗。像大潤發在中國大陸成功發揮在管理、行銷、商品、人才等策略優勢，讓其成功中國大陸量販店業中單店效率最佳的企業，其優質的人才管理模式，更讓大潤發團隊員工具備高向心力，流動率也較同業來的最低，2009 年更超越家樂福成為中國大陸第一大外資通路企業。



在便利店業台灣亦有著非常亮眼的成績，自統一超商引進 7-11 之後，超過 9,000 家的門店數，除讓台灣便利店密度位居全球之冠外，台灣企業成功的經驗，更成為他國業者競相學習的對象。例如統一超商的御飯團及關東煮等將鮮食商品帶入便利店，成為相關重要的一環；國民便當的推出更讓便利店加入商業午餐的競爭行列，為步調緊張的台灣國民帶來新的選擇；各項生活支援服務如代收繳款、ATM、儲值、沖印傳真、年節禮品及各式票券的預購服務等，讓服務的便利性在便利店內發揚光大；統一的 Hello Kitty 磁鐵、全家便利店的好神公仔、萊爾富的櫻桃小丸子，各種創新的行銷概念，更讓便利店成為台灣國民生活中不可或缺的一部份。這些正是台灣獨特且成功的經驗。

就目前中國大陸便利店的發展現況做分析，表面上看似非常風光，實際上卻有如暴發戶一般的外強中乾，畢竟便利店要正常的發展有其必要的基礎條件，如國民所得在 3,000 美元以上、24 小時的經營環境以及便利親民的服務等，以中國大陸目前的經濟環境來看，能夠完全符合這些條件的省市並不多；雖然很多省市都有了便利店行業的出現，但多數仍是傳統雜貨店或夫妻店的經營方式，加上中國大陸勞工文化的不同，普遍上內資便利店的服務品質皆不如外資企業，提供的商品品項也不夠多，並沒有確實的將便利店的意涵發揮出來。

因此中國大陸通路行業仍有許多需要學習的地方，而台灣過去的成功經驗對企業而言，正是利基所在；未來在進軍中國大陸市場時，如何將其成功經驗複製到中國大陸，並做適當的微調，創造出具台灣特色但又符合中國大陸消費民情的行銷手法及經營策略，將是重要的成功關鍵。

隨著中國大陸經濟的快速發展，國民所得的提升，帶動消費結構的改變，對於百貨業的接受度，尤其是精品百貨的需求大幅提升，市場上就預估，中國大陸將取代美國成為全球第二大奢侈品消費市場，未來 5 年中國大陸奢侈品市場將達到 146 億美元，占全球奢侈品消費額的首位。

另一方面，就目前中國大陸綜合零售通路市場發展來看，目前超市業已逐步走向成熟期，雖然在中西部地區及二三級以下城市仍有發展機會，但由

於這是規模經濟的產業，新進業者要再進入的機會並不大。不過相較於超市業，中國大陸百貨市場及便利店仍有一定的發展空間。

以目前中國大陸本土百貨企業來看，雖然已出現幾家大型的百貨集團，但在整體競爭力上面仍不算太強，對於台資百貨業而言，仍是一塊可口的大餅；目前已有遠東集團下的太平洋百貨在上海、北京、成都、重慶等地設點，而統一集團下的夢時代廣場也規劃到海西區設點，雖然之前曾發生新光三越與華聯集團的股權糾紛，但在中國大陸開放外資百分百獨資經營下，類似的問題可望獲得解決，未來台資百貨業在中國大陸市場依舊有著無窮的商機。

另一方面，就目前中國大陸各區域省市通路業的發展，基本上華東地區已近飽和，尤其是在上海市更為明顯，加上租金成本的逐年提高，對大多數企業而言機會並不大，除非是如前所述的創新個性化的連鎖店，方有機會在過度競爭的上海市立足。

目前外資通路企業及中國大陸本土企業都已逐步往二三級城市做擴點，包括王府井百貨、百盛、國美等零售通路企業亦紛紛西進開店，以王府井百貨為例，自 2008 年 9 月以來的 10 餘家店都開設於成都、武漢等中西部地區；百盛、家樂福、國美也不斷加大在陝西、四川等中西部地區的投入；家樂福及沃爾瑪等近年也進駐一些縣域市場，顯示其開拓農村市場的決心。以其市場現況來看，競爭相對還不激烈，且仍有一定的成長空間，加上中國大陸「萬村千鄉工程」政策的深入和不斷完善下，對刺激農民消費將有著積極的促進作用，並有效帶動農村消費品市場的增長，因此朝二三級市場如成都、重慶等做擴點將有必要。

另外對中國大陸消費者而言，台灣商品仍具備一定的吸引力，以上海的城市超市（Citymall）為例，其就與台灣水果業者合作，進口台灣水果商品，成立台灣水果專賣區，獲得很好的銷售成績。加上受到三鹿事件等一連串產品安全問題影響，消費安全再次受到高度關注，而中國大陸消費者對國產製的商品信心度大減，而台灣品牌商品長期以來有一定的良好品牌形象及品質，而價格又不如歐美商品來的昂貴，將成為中國大陸消費者的選擇之一。

#### (四) 物流市場

台灣在物流服務之發展十分積極，除不斷利用吸收日本及美國先進物流經營概念，引進物流設備與系統技術改善營運品質，將物流服務業轉型為更具附加價值的新興行業，也使得國內物流服務業成長力道強勁。與中國大陸物流業相比較，台灣物流業經過多年的發展已有很好的基礎，企業累積一定的 know-how，有著資金和技術管理方面的優勢，對於正在起步的中國大陸物流市場而言，將是台灣企業的優勢，可望成功的智慧及經驗複製過去。

另外兩岸經貿關係的正常化，兩岸三通直航縮短彼此間的距離，對物流業更是一大利多，尤其在海西區概念中，就提出加強與台灣現代服務業合作，建設海峽西岸物流中心的構想，對台灣物流企業拓展中國大陸市場帶來機會。

#### (五) 海西區醫療服務市場

台灣醫療服務業無論在醫療品質及管理上都明顯優於中國大陸的發展。根據台灣私立醫療院所協會預估，台灣在醫療管理上至於領先中國大陸 10 年的時間，尤其是就醫後的照護能力更是台灣業者之強項，主要原因在於中國大陸醫療單位以公立體制為主，制度較僵化，同業間競爭力略顯不足，無法發展出進步動力；而台灣醫療單位每三年評鑑一次，同業間的良好競爭激發更多進步的動力，為台灣醫療單位累積更多的競爭優勢，這正是中國大陸醫療機構無法趕上，也是台灣醫療機構之優勢。

另一方面，台灣醫護人員擁有專業能力及扎實的醫療經驗，加上醫護人員的專業度皆遠優於中國大陸。以台灣醫療院所為例，其強調以人為本、服務至上的理念及精神推廣普及，讓病患能夠直接明顯感受到醫護人員細心呵護的溫暖服務，對人力資源的培育相較中國大陸是很完善的。

隨著兩岸經貿關係日趨緊密，海西區是目前兩岸產業主要合作發展的重點地區，到海西區投資的台商人數也日益增多，加上近年中國大陸民眾所得水準提高，對醫療服務的要求也愈趨高檔。

根據聯新醫療事業公布的一項調查結果顯示，有高達 7 成的台商認為中國大陸應設立台商專屬的門診醫院，台商以及中國大陸高收入族群的醫療需求已創造台灣醫療業者前往投資的龐大醫療市場；加上海西區與金門有地利之便，由於金門的醫療資源略顯不足，若發生較嚴重的疾病需要龐大一點的醫療服務，就必須費時又費力的回到台灣就醫，然而從金門到福建廈門就醫遠比回台灣本島方便又快速，省時也省錢。

另一方面，中國大陸民眾的所得提升，開始追求高品質的生活水準，也逐漸建立起對醫療健康的概念，高級月子中心，或是健康管理的需求將會逐漸增加，而台灣醫療服務業在這些項目的經營發展上已相當純熟完善的，將台資業者進入中國大陸市場的重要的發展機會。

## **(六) 海西區電信服務市場**

近年來中國大陸積極推動 3G 服務和無線城市概念，加上中國大陸民眾對手機上網的接受度相當高，對於台灣電信業者而言是個發展機會，未來可將台灣在 3G 及 WiMAX 的經驗複製，合作開發相關的應用服務。

## **第二節 建議**

就策略建議的部份，本研究綜合以上之分析結果，就企業及政府兩個層面分別提出建議，其中企業面主要針對此次研究的五大產業做建議，至於政府則從整體考量，就不同功能別提出策略建議。

### **一. 對企業**

在汽車零組件及汽車電子方面，主要提出幾點建議，包括(1)OEM 及 AM 市場並重，並往 Tier1 廠靠攏；(2)組織聯盟共同合作，提供整合性產品服務；(3)掌握中國大陸政府政策，發展政府支持的項目；(4)利用展覽等國際行銷做法，增加曝光率。

至於家電市場方面，則包括(1)選擇與集中，聚焦利基產品與市場；(2)落實在地化，借力使力搶進內需市場；(3)加入文化及設計元素，開創產品新藍海商機；(4)掌握相關政策資訊，建立良好政商關係；(5)創新服務＋虛實整合。

在通路市場方面，則建議有以下策略可以進行。分別為(1)幅員戰線不要太大，鎖定一定區域市場為發展目標；(2)管理幹部應實地到中國大陸了解市場；(3)先建立企業文化，再逐步進行在地化；(4)百貨業仍有發展空間；(5)與台灣商品做結合，設立台灣商品專區。

在物流市場方面，則建議應緊跟中國大陸政策腳步，投入重點技術如物流冷鏈技術的開發，並瞄準中國大陸境內貨運承攬商機，與中國大陸台商做緊密結合，提供台商物流運送服務，降低彼此風險，達到雙贏的局面。

在海西區服務業，就醫療服務建議應(1)建立優質的醫療企業形象和服務品質；(2)提高其他領域專業人力；(3)除台商外，鎖定金門人、外國人及中國大陸高消費族群；(4)與中國大陸當地醫療機構交流學習，增加合作機會；(5)以專科為發展基礎，再轉型到小醫院；(6)發展高級健康管理或高級醫療照護(坐月子中心，老人安養院)。在電信服務方面則建議包含合作推動興建兩岸直達海底光纜，讓兩岸間的電話與網路通訊距離將大幅縮減，並且提高通訊的速度與品質；並且隨著兩岸人員交流日趨密切，電信服務業可在業務上加強合作，為民眾提供便捷優惠的漫遊服務；而在 3G 服務方面，台灣啟動早已有好的發展基礎，中國大陸處於起步階段，有廣闊的發展市場，兩岸在手機移動增值業務合作上具有良好的前景。兩岸電信服務業市場具有強烈互補性，未來應不斷加強交流合作。

## 二. 對政府

### (一) 環境

#### 1. 成立『拓展中國大陸市場—台灣行動總部』

建議由外貿協會(TAITRA)成立『拓展中國大陸市場行動總部』，整合串聯政府所有相關部門及計劃，進行跨產業包括製造業、農業和服務業等跨



產業協調整合，並和企業及各公協會做緊密連結，共同就拓展中國大陸市場，在行銷、人才、品牌、通路、資金等各構面下，整合產官學研力量，推動拓展中國大陸行動方案，協助企業解決各方面可能面臨之問題，拓展中國大陸內需市場。

## (二) 法規

### 1. 透過兩岸協商機制協助企業 進行政策鬆綁

隨著兩岸關係的逐步正常化，協商機制的陸續建立，為台灣廠商帶來一絲希望。建議政府可透過兩岸協商方式，除促使金流及物流更開放，協助物流業者進軍中國大陸市場，以利台灣業者結合通路拓展市場外；亦可透過兩岸協商機會，縮短台資醫院的審批流程及醫保取得時間，讓業者能更快的進入市場。

另外目前台灣法規對於台灣企業赴中國大陸投資有許多限制，間接阻礙了台商拓展中國大陸市場的機會和時間點，未來應適度或彈性鬆綁，讓台商在拓展中國大陸市場上不會因後天條件上的阻礙，而遭受失敗。

以醫療服務為例，目前中國大陸台資醫院面臨最大的問題在於醫師人才的缺乏，但台灣政府卻規定醫師至中國大陸行醫不得超過一個月，這樣無疑阻礙了醫病關係的建立，未來應進一步鬆綁或不限制，回歸市場機制，這樣在競爭壓力下更有助於台灣醫師水準的提升；另外開放中國大陸台資醫院與健保做連結，並同意金馬民眾可到中國大陸台資醫院就醫，無論是對金馬民眾，或是台資醫院都將是雙贏。

而在物流方面，可開放物流業者在中國大陸的營運許可，或是放寬與國際物流業者合作的空間，避免台商拓銷中國大陸市場時，因透過代理商轉運而產生的商業機密外洩風險。



### (三) 品牌

#### 1. 協助建立中小企業供應商整合聯盟

對於台灣中小型的零售業供應商，建議政府可建置統一的整合平台，將所有具台灣特色但規模較小的零售企業整合起來，由這個整合平台做進駐大陸超市賣場的統一管理行銷等，包括金流、物流的統一，集中倉庫等，即可讓台灣中小型企業進軍中國大陸市場，又可分擔成本及降低風險，而台灣具代表性的品牌商品又能推廣到中國大陸市場，達到雙贏的局面。

#### 2. 由政府出資或補貼協助設立台灣商品專區

建議可由台灣政府出資或做一定比例的資金補助，於主要的中國大陸超市賣場，或是百貨公司設立台灣商品專區，提供供應商及賣場在代表性商品的選擇及進口上的協助，以及各式行銷方案的補助等，無論對供應商、賣場或台灣品牌都更將有實質上的幫助。

另外台灣政府可透過貿協或公協會的力量，塑造台灣品牌優質形象，提升當地消費者對台灣品牌之了解及採購意願，並整合台灣家電品牌業者與中國大陸主要 3C 通路商洽談設立台灣品牌專區，或獎勵台灣家電品牌業者與在中國大陸經營 3C 賣場之台灣通路業者進行策略聯盟，結合產品與通路共同進軍中國大陸市場，提升台灣品牌曝光度，藉此拉抬中國大陸消費者對台灣家電產品及 3C 通路的認知度。

#### 3. 協助成立台灣優質平價商品購物商城

建議台灣政府可參考中國大陸義烏模式，協助在中國大陸爭取設立『台灣優質平價商品購物商城』，讓中國大陸消費者可以很容易的接觸到台灣商品，將可有效解決過去通路困難的問題，大大促進消費；初期可在主要城市如上海、北京設立，待具一定規模後再將成功經驗複製到其他城市，未來甚至可以擴展到邊境城市或國家。

## (四) 研發

### 1. 就通路及物流技術開發做補助

近年來中國大陸政府積極推廣各式通路及物流業相關技術，包括節能環保、冷鏈系統等，這對於廠商而言是個不小的負擔，但卻是必須跟隨的重要措施及政策。建議台灣政府可提供廠商研發資金上的補貼，協助開發相關零售業所需技術，包括資訊管理系統置、物流技術、節能技術等。

## (五) 人才

### 1. 就中階管理人才做整合培訓

對台灣企業而言，在拓展中國大陸市場常常面臨人才資源的不足，以及台幹對中國大陸市場的不了解，雖然目前有許多單位就人才培訓開辦多種課程，但因未做到有效的整合，反而容易造成多頭馬車、學員無所適從。建議台灣政府應出面整合現有各方資源，成立一「拓展中國大陸市場人才培育中心」，統一開辦相關人才培訓課程，其對象鎖定中階的管理人才，針對這些學員就中國大陸通路、品牌行銷、服務、經營管理等提供優質(最精深)且平價(最便宜)的人才培育課程，可讓台灣無論官方或民間的火力能更集中，亦更能提供台商實質上的幫助，解決企業人才的問題。

## (六) 資訊

### 1. 成立市場情報中心 提供深度的中國大陸市場資訊和諮詢服務

目前台灣國內方面，雖然有許多單位就如何進軍及拓展大陸市場做研究，以及提供企業和政策策略建議，但卻未做到有效的整合，反而容易造成多頭馬車、企業無所適從的情況出現。建議台灣政府應出面整合現有各方資源，包括官方、半官方、財團法人、協會等，每年固定編列一定預算成立聯合諮詢服務中心，建立『以免費服務企業、而非以營利為主』的核心價值，專責提供台灣企業在進軍大陸市場的所有諮詢及輔導服務，包括法規、地區習慣及潛在規則、成功/失敗案例、經營/行銷策略等，並固定給予補助，讓此聯合中心可對中國大陸市場使用者需求特色與商機進行調查，再回饋到企業身上。



# 參考文獻

## (一) 中文

- (1) 經濟部投資業務處，<http://www.dois.moea.gov.tw/>
- (2) 中華民國招商網，<http://investintaiwan.nat.gov.tw/zh-tw/>
- (3) 投資台灣指南，<http://www.dois.moea.gov.tw/tig/main.asp>
- (4) 中華民國統計資訊網，  
<http://www.stat.gov.tw/lp.asp?ctNode=2298&CtUnit=1077&BaseDSD=7>
- (5) 中國國家統計局，<http://www.stats.gov.cn/>
- (6) 家電下鄉信息管理系統，<http://jdxx.zhs.mofcom.gov.cn/index.shtml>
- (7) 以舊換新信息管理系統，<http://jdxx.zhs.mofcom.gov.cn/index.shtml>
- (8) 中國汽車工業協會，<http://www.caam.org.cn/>
- (9) 正新公司年報
- (10) 東陽公司年報
- (11) 2008 年浙江省統計年鑑
- (12) 2008 年福建省統計年鑑
- (13) 2009 年中國連鎖經營年鑑
- (14) 2008 年江西省統計年鑑
- (15) 2008 年廣東省統計年鑑
- (16) 中國大陸國務院《關於城鎮醫藥衛生體制改革的指導意見》，2000
- (17) 中國衛生統計年鑑，2009

- (18) 中國連鎖經營協會、德勤華永會計師事務所，中國連鎖零售企業經營狀況分析報告，北京：中國連鎖零售企業經營狀況分析報告（2008-2009），2009/06。
- (19) 梁宜峰，2009 我國零售式量販店業分析，台北：台灣經濟研究院產經資料庫，2008/11/28。
- (20) 李文德，「量販店之經營管理與競爭策略-以大潤發為例」，清華大學科技管理學院高階經營管理研究所碩士論文，2002。
- (21) 陳涵好，「跨國中司在中國零售業的發展-沃爾瑪在中國的佈局研究」，中山大學大陸研究所碩士論文，2007

## (二) 韓文

- (1) 三星公司年報
- (2) LG 公司年報

附件



## 附件一：期中審查會議記錄

壹、時間：2009年09月30日（星期三）上午9:00~11:00

貳、地點：行政院經濟建設委員會 619 會議室

參、主席：經濟研究處洪處長瑞彬                      記錄：李秋錦

### 肆、出席單位及人員：(職稱敬略)

行政院經濟建設委員會

洪瑞彬、吳家興、李秋錦

中華民國全國工業總會

蔡練生

中華經濟研究院

劉大年

經濟部國際貿易局

蕭惠君

經濟部投資業務處

張宴薰

外貿協會

陸委會

拓璞科技股份有限公司

陳清文、張光平、李修瑩、張瑞華

### 伍、主席致詞：(略)

### 陸、討論事項：

#### 一、全國工業總會蔡秘書長練生

1. 定義上的釐清：本研究主要是要瞭解中國大陸拓展內需政策之方向、目標等，並瞭解此一政策對中國大陸產業本身及對台灣而言帶來的商機和影響。然而，B2B(企業對企業)和 B2C(企業對消費者)都是台灣企業參與大陸內容市場的方式，大陸擴大內需政策對兩者的個別影響應該並不相同，是否可以分述說明？
2. 現在台商所希望參與大陸內需市場的方式，B2C 應為重要的部份。B2C 的重點在於通路、物流等，但許多本來做外銷的台商都反應做 B2C 通路和資金是很大的困擾。這部分是否有數據可分析評估呈現台商從事內銷的通路成本？台商在進入大陸內需市場面臨的問題是什

麼？資金？通路？品牌？建議可特別加強台商在進入大陸內需市場面臨的問題。

3. 建議做統一標準，如汽車只談台商，而家電只談韓商，建議汽車可加入韓商做分析，家電則可加入目前已在大陸市場發展的台商，分析究竟台灣面臨的問題是什麼？
4. 期中報告第三章中，在家電產業中以韓商三星電子、LG 電子作為經營大陸市場模式的個案分析，並以市場、行銷、品牌、投資、產品、人才、本土化等幾個方面的策略進行說明，頗具參考價值，內容應可以再強化，例如說可更進一步分析關鍵成功策略為何？亦或輔以圖表數據佐證。
5. 本報告以韓商成功之經驗，歸納出(1)選擇與集中，聚焦利基市場；(2)落實本土化，借力使力搶進內需市場；(3)加入文化及設計原素，開創產品新藍海商機。三個方向都是轉進大陸內需市場的台商可參照的方向，但是這三點都有「知易行難」的問題。例如說，採取本土化策略，台商在大陸經營 20 年，該本土化的早已本土化，甚至有些台商連台幹都已經本土化，但仍有「進入內需市場不易」的難題。此外，中小企業來說，品牌的建立並不容易，大陸幅員廣大，建立品牌不但需要大量的資金，還需要瞭解大陸市場潛規則，這個部份，如有可能，可加入一些質化的資料，讓台商的意見能被聽見。
6. 大陸台商也有成功進入大陸家電市場的例子，例如深圳的艾美特電器。這家專業生產家用電風扇、排風扇、電暖器、電磁爐等二十餘精緻小家電的知名台資企業，是世界最大的家用電風扇生產廠家之一，其精緻設計和技術創新是其成功要訣之一。此部份是否有可能比照韓商成功的分析架構來分析？對台商更有參考價值。

## 二、中華經濟研究院劉研究員大年

1. 未來三項執行項目：通路、海西服務業以及物流的方向，目前尚未載明，應說明清楚，以免期末時調整不及

2. 目前進行之中國內需市場的介紹可不必再擴充，但應就其中部份說法做修正。在 P34 頁對兩岸經貿關係的影響，若非研究重點建議可刪除或修正，避免造成不必要的誤解或錯誤。
3. 家電及汽車零組件目前的個案請再深入，特別是經驗可以參考的部份應特別說明，另外，可能需納入其它案例
4. 通路議題應決定重點放在何種產業及何種模式
5. 目前中國通路極為複雜，如果依執行單位可以將中國目前通路的模式整理分析，究竟是以大賣場、專賣店、直營店還是其他型式，可能需要分析
6. 在海西方面，除了業別項目需進一步確認外，未來應考慮海西「先行先試」的地位，就未來可以先行開放市場之商機提供建議。還是在現行市場開放下，對於台灣企業目前的機會。

### **三、國貿局蔡科長**

1. 就汽車零組件的部份，建議在策略面就政府角色可更深入分析，另外在案例分析上可加入汽車電子廠商。
2. 在家電產品方面，可考慮相關利基市場

### **四、投資業務處張科長**

1. 除到中國大陸投資外，是否可針對引進陸資，分析留在台灣引入大陸資金的相關策略，其方式可能是引進大陸資金（如車廠）共同拓展歐美市場，或是合組零組件廠回銷大陸

### **五、陸委會**

1. 就中國大陸擴大內需政策所帶來的效應，應就正負面影響同時做分析
2. P34 其中提到對台灣投資貿易的帶動應再進一步著墨分析

3. 就策略面建議分短中長期做探討

## 六、外貿協會

1. 研究定義範疇應再確認
2. 台灣家電品牌廠商在中國大陸的發展情況可再加強
3. 建議可增加食品產業的分析

## 七、部門處

1. 在做影響分析和預估時建議更深入探討，並從好壞因素都要考量
2. 分析內容建議統一規格，如汽車零組件可加入外商在中國大陸的投資情況，並就現況加強描述，以便從中找到方向
3. 就策略面建議從以下兩方面分析：(1)已進入中國大陸之台商；(2)未進入中國大陸之台商，從中分析是否有利基，以及政府可如何提供協助。

## 八、大陸組邱組長

1. 建議可加強中國大陸政策及內需市場成長對台灣經濟的影響。

## 柒、主席裁示：

1. 就定義部份再做加強說明。
2. 資料來源應確實註明。
3. 其餘依照委員意見辦理。

## 玖、散會（上午 17 時 30 分）。

## 附件二：期末審查會議記錄

壹、時間：2010年01月20日(星期三)上午10時30分

貳、地點：經建會513會議室

參、主席胡主任委員仲英(朱副處長麗慧代理) 記錄：  
李秋錦

肆、出席單位及人員：詳會議簽到單(如附)。

伍、主席致詞：(略)

陸、審查委員與出席代表意見

### 一、范教授錦明

1. 中國大陸會在數字上誇大，造成研判過度樂觀，應注意銷售數額的計算方式或是否有重覆計算的問題？如數值是賣到消費者手上的數量？還是從工廠出來的數量？P.24表2-2-6裡家電下鄉賣得最好的是河南省，請注意是否有資料上的矛盾或統計上的問題。
2. 本報告缺乏有關對中國大陸各地的民情、生活習慣、消費習慣等做深入的分析；同時有關中國大陸政府對內銷市場的管理政策也闕如；建議可探討燦坤失敗經驗，是對臺商很重要的資訊；或是拜訪各當地廠商，每個地方都會有其特殊的情況。
3. 報告最後的政策建議似無可操作性。

## 二、中華經濟研究院劉研究員大年

1. 中國大陸內需市場興起對於臺灣的機會，範圍很大而較難聚焦，應先聚焦再來談戰略。
  - I 第二章前三節所敘述的總體狀況非常宏觀，但似乎與研究主題的相關性較不切合，而第四節談家電擴大內需政策對臺灣的影響，這兩方面應需要做一下區分
  - I 應說明所選取產業的原因，並與第二章內容相呼應為佳。
  - I 第三、四章個別產業研究，無法看出中國大陸經濟轉變對臺灣的機會及影響為何；此外，有些產業有納入外資企業的資料，有些則無，如何取捨及分類需進一步說明。
2. 海西區醫療服務業報告部份沒有對「前進海西區與前進中國」加以區分，所以文中有時談到海西，有時又擴及全中國的情況需加以澄清，在電信市場也有同樣問題。
3. 在建議的部份
  - I 要求經建會成立「臺灣行動總部」是較不適宜的。
  - I 發展物流節能環保及冷鏈系統等建議，似乎與前文的關聯性有落差，而 TV 行動方案及整合平臺等建議，因細節部份較敏感，是否納入報告中需斟酌。
4. P6 的章節安排，跟實際上的章節有落差。
5. 英文摘要錯誤很多，建議重寫。

## 三、全國工業總會蔡秘書長練生

1. 在保 8 的因素下，擴大內需方案所產生的經濟效用，隨著中國大陸成為供應市場，臺商的銷售形態上，是把終端產品賣到消費者手上？或是透過零組件間接的賣到消費者手上？在方法上，是透過臺商至中國大陸投資就地供應，還是根留臺灣，由臺灣出口；從比較利益上，是



根留臺灣比較好，因若都至中國大陸，會加速臺灣產業的空洞化。而就兩岸合作而言，則是要發揮兩岸產品互補及發揮臺灣產品的優勢

2. 未看見拓展中國大陸內需市場的戰略思考，思考方向應為何？哪一些是可切入點？應採取何種方式過去中國大陸？應如何佈局？哪一些產業應貼近市場？還是透過貿易由臺灣直接供應？
3. 臺灣競爭對手在中國大陸市場情況的例子比較不足，是否有成功案例？失敗的例子？這些資訊可成為臺商進入中國大陸市場的參考資料；在過去臺灣多把中國大陸當做製造基地，而後外銷，而現在若要進入中國內需市場，那麼會面臨通路、資金、融資、做帳、收帳及壞帳等相關問題，而這對臺商及臺灣本地企業需做不同的建議。
4. 汽車是兩岸合作的重要項目，就汽車產業而論，兩岸有非常大的互補性，因臺灣的市場小，沒有發展整車的條件，但是在汽車零配件方面，如汽車電子、電動車、汽車電池及內裝等，是可加強合作的點，但如何防止整個零配件廠都往中國大陸去，則必需思考。
5. P. 197 中「順應政府政策」字樣應修改，應明確說明是臺灣政策還是中國大陸政策。
6. 家電部份，臺灣產品應與中國大陸市場的產品做一個市場區隔，如何強化臺灣優勢，可由貿協或政府來做提升臺灣整體產品形象的活動來促銷；發展品牌方面，因時間性較長，應由各產業廠商去發展，而政府負責協助融資不足的問題，且不能只單單依賴中國大陸對臺灣的善意。
7. 百貨業部份，可在中國大陸爭取成立臺灣商品城，讓中國大陸可以很容易接觸到臺灣商品，甚至可以擴展到邊境城市或國家。過去的困難點在沒有通路，而現在若能掌握到通路，那可大大促進消費。現在中國大陸的百貨業，外表看起來雖然很美觀，但裡面的銷售服務仍有很大的進步空間，跟臺灣仍有很大的差距。
8. 醫療部分，中國大陸醫療相對於臺灣落後很多，如醫生服務態度；可利用陸客來臺建立臺灣醫療品牌形象。

9. 政府可考慮成立開拓中國大陸市場專案小組，進行跨部會整合，但要是由經建會成立「臺灣行動總部」是不適宜的，並且應由企業來推動較政府部門推動來得適宜，因企業靈活度較佳。
10. 政府宜加速推動 ECFA，避免臺灣產業在中國大陸處於不利地位；而自由貿易港區要如何與中國大陸對接而可產生最好的效應？臺灣政府官員也應多去中國大陸探訪，而貿協則應強化在中國大陸的工作。

#### 四、行政院大陸委員會經濟處林龍岩

1. 本會於期中報告審查時曾提出，大陸擴大內需政策雖有其正面影響（對大陸 GDP、國內市場、產業結構、農村市場開發等有其貢獻），但亦可能產生如過度投資、供給過剩、資源過度集中或重複配置、產業結構調整受阻等負面影響，建議補強此部分資訊。在進行大陸內需策略對台灣廠商帶來機會的分析時，宜同時提供可能的負面效應及衝擊等分析資訊。
2. 有關大陸海西區相關服務業，選定醫療服務業及電信服務業項目作為分析基礎，惟大陸海西區吸引台資主要服務業項目提及金融服務業、物流業等，似未特別提出本報告所述之服務業項目，為何選定該二項服務業作為分析台商前往佈局之優劣勢分析，建議可進一步說明。此外，目前赴大陸投資電信服務業仍屬政府禁止赴大陸投資項目，以此作為分析且僅提及赴大陸海西區佈局之優勢及機會等內容，是否妥適，亦併建請審酌。
3. 有關政府推動兩岸協商 ECFA（兩岸經濟合作架構協議，以下簡稱兩岸經濟協議）等機制，促使兩岸金流及物流更開放，協助物流業者進軍大陸市場，以利台灣業者結合通路拓展市場等建議，由於 ECFA 內容及早期收穫清單等項目尚待雙方協商，目前具體內容及項目尚未確定，應適度加以說明，以避免外界有本報告所選定產業項目均為 ECFA 適用範圍等誤解。
4. 其他

- I 本報告引用大陸方面之統計數據期間(例如社會消費品零售總額以2009年上半年數據為基礎，分析其商品類別時則採2009年8月份數據等)不一致，建議酌予更新數據，統計期間亦儘量一致。
- I 有關部分內容因格式、序號並未連續(例如P. 35-36、P. 80等)，請檢視內容是否遺漏或格式更正。

## 五、經建會經濟研究處國際組

1. 本初稿已按照計畫需求書以及7/29工作簡報陳前主委指示方向，以及期中報告審查會決議，完成所有章节暨中英文摘要。
2. 建議第三至五章亦比照第二章，增加「小結」一節於最後。
3. 建議第四章分析通路、物流、海西服務業的最後，亦比照第三章的汽車與家電，有將文字彙整為SWOT的表。
4. 第六章第一節結論，請補強有關大陸內需政策，對出口受創的2009年仍能經濟成長保8的貢獻部份。第二節建議，請於對政府的政策建議部分，(一)至(六)每一小節加上小標題，亦即該項目關鍵字與方向。
5. 報告中為何選出此六個行業，可在第三章前面的部份說明
6. 結論希望補強中國大陸擴大內需的情況及成長是如何影響保8
7. 細節部分
  - I 第6頁第一章的章節安排表，請修正與報告內容一致。
  - I 第二章第11頁，圖2-2-2與文字分析有異，按照圖的話是城市消費成長率比縣高，但文字誤植。
  - I 頁212刪除經建會籌設「拓展中國大陸市場—臺灣行動總部.....」等文字，避免對本會造成困擾。

## 六、經濟部國際貿易局

1. 報告中提出很具體的政策建議，但是否可進一步說明各個政策是針對哪一個單位，例如：是針對在臺灣的廠商？還是臺商？還是政府單位？
2. 協助設立臺灣商品專區或資訊，已有相關政策在推動，如新鄭和逐鹿計畫或在大陸協辦臺灣食品節的活動……等；本局傾向由業者主導長期輔導，而政府角色是在協助廣宣及形象建立，故希望在提供政策建議之時，能多考慮其政策的可行性。

## 七、經濟部投資業務處

1. 呼應蔡秘書長的言論，臺灣廠商應有明確的角色建置，在經營模式應朝向兩岸分工佈局來進行。
2. 在政策建議方面是否能夠更具體？以現有的資料再更深入的說明，尤其是法規的部分；另研發建議的部分，所針對的對象並不明確，請釐清。
3. 臺商或許會希望瞭解有關擴大內需的資訊可透過何種管道去搜集，或許可在報告裡呈現。
4. P.102 至 P.113 中廠商名稱有混淆的情況，應統一；P.79 至 P.80 有編號上的問題，還有小節上的文容與第一章開頭的內容類似。

## 八、中華民國對外貿易發展協會

1. 若能提出如何運用大陸擴大內需對臺灣的商機，會有實質上的幫助；而 P. 18 四兆擴大內需主要項目，是否能夠就各個項目的大陸政策為何提出說明？所針對者是臺灣廠商或是當地廠商？
2. 在經濟部與貿易局的協助下，貿協有逐鹿計畫，如來臺採購，找各省省政府高層來臺做採購及到當地辦臺灣精品展；辦臺灣精品展的目的

第一為協助在臺灣的廠商至中國大陸拓銷，第二為協助中國大陸的臺商能夠轉型升級。

## 九、經建會經濟研究處大陸組

1. P8 內容中有「2000 年末期中國大陸……順逆差……」及倒數第四行「由出口轉向內需」等文字需修改成較適合的語句。

## 柒、主席裁示：

1. 在報告中有政治意涵的用詞，或正在協商的部份，需斟酌使用。
2. 原先工作簡報為本報告修正的研究方向是，首先提出各種台商可能之經營模式，並舉例若干個案產業，後提出對政府之政策方向建議。
3. 請研究團隊參酌與會者寶貴意見修正報告，於一月底前完成修正送本會，經本處承辦人員簽奉核可，再正式印刷報告。

## 玖、散會（上午 12 時 30 分）。

## 附件三：出國報告

計畫名稱：拓展中國大陸內需市場之研究

出國主題：中國大陸醫療及電信服務相關廠商參訪

出國地區：廈門市

出國期間：中華民國 98 年 12 月 20 日至 12 月 24 日



## 壹、出國目的

本公司因執行行政院經濟建設委員會「拓展中國大陸內需市場之研究」乙案，為能更了解台商在中國大陸之經營現況及面臨之困境，並取得第一手之研究相關資訊，故派本公司研究員李修瑩及張瑞華二人前往中國大陸福建省廈門市，除蒐集相關之參考資料，並透過實際拜訪當地台商業者，藉由專家訪談了解相關業者的經營模式、市場策略，以及對台商之商機建議。

## 貳、團員及任務分工

團員及任務分工如下表所示。

表：團員及任務分工

團員姓名	所屬單位	職務	任務分工	拜訪廠商
李修瑩	拓璞科技新興產業研究中心	總監	提問	廈門市科技局、廈門市台商協會、中國移動(廈門)分公司、廈門長庚醫院、翔鷺(廈門)國際健康管理有限公司
張瑞華	拓璞科技新興產業研究中心	資深經理	提問與紀錄	

## 參、行程表

本出國行程自 98 年 12 月 20 日出發，12 月 24 日返回，共計 5 個工作日，其中實際進行訪談之期間為 4 天，係扣除首尾日搭機移動之天數。

時間	行程或訪談單位	拜訪對象
12/21 下午	廈門市科技局廈門新興產業促進中心	蕭智聰副主任
12/22 上午	廈門長庚醫院	何國豪特助
12/22 下午	廈門市政府政策辦公室	何培昆主任
12/22 下午	廈門市台商協會	陳信仲榮譽副會長
12/23 下午	中國移動廈門分公司 TD 辦公室	傅海經理
12/24 上午	翔鷺(廈門)國際健康管理有限公司	劉素嬌董事長

## 肆、訪談重點

受訪者	姓名及職稱	蕭智聰副主任
	公司及部門	廈門市科技局廈門新興產業促進中心
訪談日期/時間	12/21 下午 2 點半~4 點	
訪談地點	廈門市公園南路 2 號大院東側四合院 1 樓	
訪談者	李修瑩、張瑞華	
訪談大綱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問目前廈門市科技局主要的推動項目?(在服務業或醫療相關產業方面)</li> <li>2. 對於台商在廈門發展現況之看法。</li> </ol>	
訪談內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 目前廈門市在醫療產業方面非常看好生物醫療產業之發展，尤其是在醫療器材方面，估計福建省醫療器材產值達到 100 億元人民幣。</li> <li>； 在醫療服務方面，廈門市政府也看好健康照護的發展潛力，積極開發健康城市、養老村等，包括協同中國科學院，於 2009 年 11 月在廈門成立「營養安全研究中心」，就營養安全、保健食品、健康城市投入相關研究。</li> <li>； 在新興產業方面，則以積體電路、生物醫藥、光電、軟件、潔淨能源為重點發展項目。</li> <li>； 目前台商在廈門有很不錯的發展，企業數超過 3,000 家。</li> <li>； 對於廈門長庚醫院持不錯的印象，不論在掛號、門診或其他服務上都優於中國大陸本土醫院。</li> </ul>	

受訪者	姓名及職稱	何國豪特助
	公司及部門	廈門長庚醫院
訪談日期/時間	12/22 上午 10 點~12 點	
訪談地點	廈門市海滄區新陽工業區長庚醫院	
訪談者	李修瑩、張瑞華	
訪談大綱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問目前貴公司在廈門發展醫療服務之營運現況，以及在推動上是否面臨哪些困難？</li> <li>2. 就未來廈門醫療服務的發展趨勢及商機有何看法？</li> <li>3. 對於台資醫療服務企業至福建省投資有何看法？臺灣醫療服務業者於中國大陸有機會的營運模式</li> <li>4. 中國大陸醫療政策的調整，對外資醫療服務企業會帶來哪些影響？</li> <li>5. 臺灣政府可如何協助台資醫療服務業進軍海西甚至是中國大陸市場？</li> </ol>	
訪談內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>； 廈門長庚於 2008 年 1 月 15 日試營運，同年 5 月 15 日開幕正式營</li> </ul>	

	<p>運，並於 2009 年 1 月 1 日取得醫保資格。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i 醫院營運初期面臨很大困境，當時每天門急診人數僅 30 人，不過自取得醫保後有顯著起色，2009 年 11 月份平均每天到醫院看病的人(門急診)達到 1424 人，10 月份大約是 1374 人。</li> <li>i 目前廈門長庚醫生比例，中國大陸本土:台灣約為 6:4，未來目標是希望 9:1。</li> <li>i 在中國大陸經營醫療服務業需了解民眾的習慣，以廈門為例，其民眾上醫院通常集中在星期一，而且都在早上；另外農曆 7 月不上醫院看病。</li> <li>i 就台商在中國大陸經營醫療服務業面臨以下問題： <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 就台灣醫師到中國大陸行醫，台灣政府有規定不能離開超過一個月，否則會取消看診資格，因此會造成廈門的台灣醫生無法有效累積及留住中國大陸病人，口碑難累積。</li> <li>(2) 在招募中國大陸醫師方面，由於中國大陸本土醫院多屬公立醫院，對醫師較有保障(包括退休)；另外中國大陸醫師有收紅包及藥物回扣的習慣，這在台資醫院會受到禁止，因此降低了中國大陸醫師到台資醫院就業的念頭。</li> <li>(3) 醫保問題造成台資醫院經營困難，不過長庚在 2009 年初已順利獲得醫保，對醫院營運已有所改善。</li> </ul> </li> <li>i 目前廈門長庚在中國大陸國內逐步有名氣(因台灣長庚的關係)，其中國大陸醫師來自全省各地，主要誘因是可以學習先進高階醫療技術以及服務質量。護理人員約 453 人，全為中國大陸本地人員，台灣僅 2~3 人名高階人員(護理長)。</li> <li>i 在客層方面，由於廈門僅 200-300 萬人，而長庚又不在廈門本島內，地理位置較偏僻，目前也計畫將市場擴大到漳州(500 萬人)和泉州(800 萬人)。</li> <li>i 對於台資醫院拓展中國大陸市場，有以下幾點建議： <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 優越感需做調整及改善。</li> <li>(2) 在地化經營，在融入當地文化下又保留自己的核心價值；加強與中國大陸本土醫院的合作及友誼關係，降低對方的敵對意識。</li> <li>(3) 了解中國大陸醫療相關政策及法規，並確實遵守。</li> <li>(4) 和中國大陸媒體建立良好關係，打出醫院的口碑，建立醫院的良好形象。</li> <li>(5) 需深刻了解中國大陸民情、習慣及文化，至少先來實地了解三個月，以有更實際的觀察及體會。</li> </ul> </li> </ul>
--	--

受訪者	姓名及職稱	何培昆主任
	公司及部門	廈門市政府政策辦公室
訪談日期/時間	12/22 下午 3 點~4 點	
訪談地點	廈門市湖濱北路 61 號行政中心樓 1003 室	
訪談者	李修瑩、張瑞華	
訪談大綱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前廈門市在服務業的發展情況及規畫？</li> <li>2. 目前廈門市開放台資服務業(尤其是醫療及電信服務)進入投資規畫的現況為何？</li> <li>3. 就台資服務業進入廈門市投資，有哪些方向和項目？</li> </ol>	
訪談內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 目前廈門市在強力推動服務業發展，2009 上半年第三產業 GDP 已超過第二產業，目前第三產業佔 GDP 比重約 50%，目標是 2012 年比重超過 60%。</li> <li>i 廈門市在發展服務業方面，主以包括文化創意產業(創意設計)、現代物流、金融、旅遊會展、房地產等。</li> <li>i 在文創產業方面已在廈門市成立相關公協會，並劃出區塊成立相關園區，如隴三創意園區，並積極進行招商引資，而文創也是兩岸對接的重點項目。</li> <li>i 廈門在發展文創產業有一定優勢，包括有大學城提供人才(廈大)；有相關的影視基地(年產約 2,000 小時)；藝術創作(約 3~4 萬人在做油畫，出口佔中國大陸的一半)；鋼琴製作及鋼琴家(鼓浪嶼為知名鋼琴島)</li> <li>i 在現代物流方面也設立現代物流園區(東渡一機場)，和保稅港區。</li> </ul>	

受訪者	姓名及職稱	陳信仲榮譽副會長
	公司及部門	廈門市台商協會
訪談日期/時間	12/22 下午 4 點半~5 點半	
訪談地點	廈門市仙岳路 860 號台商會館 12 樓	
訪談者	李修瑩、張瑞華	
訪談大綱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前台商在廈門市發展概況</li> <li>2. 對於台資服務在廈門及中國大陸之發展機會。</li> </ol>	
訪談內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 目前廈門台商連家屬約 10 萬人，有登記的台商企業約 3,000 家，主要為製造業，其中有加入廈門台商協會約 600 家。</li> <li>i 在廈門之台商以製造業為主，佔廈門市出口比重近 60%，與廣州東莞不同，廈門台商多以自購土地居多，經營較穩固，受金融風暴影響並不大。</li> <li>i 就中國大陸市場而言，高階的精品服務有一定市場，以陳副會長所經營之日月谷溫泉為例，主打高階路線，每天消費人數約有 3,000</li> </ul>	

	<p>人，來自全國各地。</p> <p>i 目前廈門市本島地價已越來越高，對企業投資將造成更高的經營成本。</p>
--	---

受訪者	姓名及職稱	傅海經理
	公司及部門	中國移動廈門分公司 TD 辦公室
訪談日期/時間	12/23 下午 3 點~5 點	
訪談地點	廈門市蓮前西路 233 號移動通信大樓主樓 7 樓	
訪談者	李修瑩、張瑞華	
訪談大綱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前中國移動在廈門之發展現況為例？</li> <li>2. 目前廈門市無線城市規畫狀況為何？臺灣電信服務業者是否有機會參與，可能的參與模式為何？</li> <li>3. WiMAX 在廈門市及海西區是否有發展機會？臺灣電信服務業者是否有機會參與</li> <li>4. 臺灣電信服務業者與大陸電信業者或政府，可能的合作模式為何？</li> </ol>	
訪談內容	<p>i 廈門在發展電信或無線城市方面有一定優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 在 1996 年就開始信息化服務，為國內最早推行一卡通(金融跨行提款)的城市。</li> <li>(2) 無論在 TD-SCDMA 或無線城市都是最先的試驗基地，並以此為典範推動到全國各地。</li> <li>(3) 各項基礎條件已建好。</li> <li>(4) 福建省政府在推動信息化上非常積極，並強力打造軟件產業。</li> <li>(5) 廈門市地理位置優勢，具有城鎮、人口密集、海西、丘陵、隧道多且複雜等特性，可做全方位的測試。</li> </ol> <p>i 目前廈門市在無線城市上擬定無線產業、無線政務及無線生活三方向發展，已建立相關應用，包括在幾個重要道路建立智慧交通系統，在部份停車場設置進出車輛管理系統，安全消防連動系統等。</p> <p>i 就中國移動未來的發展，將全力整合中國鐵通，以達全業務融合，並積極推動寬頻服務，發展新的內容服務。</p> <p>i 在 TD-SCDMA 的發展，2009 年用戶目標 500 萬，2010 年為 3,000 萬，2011 年為 3,500 萬，目前終端和系統已跟上，2010 年發展重點將放在內容應用上面。</p> <p>i 在 TD-LTE 方面，2010 年下半年將開始試驗，其中廈門有機會成為第一個試驗基地。另外針對 TD-LTE 也制定了五年計劃：2010~2011 年為導入階段，預計在 3~5 個城市內做測試；2012~2013 年為擴大試驗階段，將加上其他重要城市做試驗；2014 年下半年為試商用階段。</p> <p>i 對 WiMAX 在中國大陸的發展機會並不看好，目前中國大陸已推出</p>	



	<p>一自主創新的技術—Mc-will,已在廈門和電視台做過幾次現場直播試驗,如北京奧運帆船賽、廈門兩岸帆船賽。</p> <p>i 就兩岸合作的機會,主要在內容應用及平台上,可把台灣發展成功的經驗複製過去(3G 或 3.5G 服務),或合作開創符合兩岸的新內容服務,(目前中國大陸較弱的就在內容應用上面)。</p>
--	---

受訪者	姓名及職稱	劉素嬌董事長
	公司及部門	翔鷺(廈門)國際健康管理有限公司
訪談日期/時間	12/24 上午 10 點~12 點	
訪談地點	廈門市湖里區長浩路 18 號	
訪談者	李修瑩、張瑞華	
訪談大綱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前貴公司在廈門發展醫療服務之營運現況,以及在推動上是否面臨哪些困難?</li> <li>2. 就未來廈門醫療服務的發展趨勢及商機有何看法?</li> <li>3. 對於台資醫療服務企業至福建省投資有何看法?臺灣醫療服務業者於中國大陸有機會的營運模式</li> <li>4. 中國大陸醫療政策的調整,對外資醫療服務企業會帶來哪些影響?</li> <li>5. 臺灣政府可如何協助台資醫療服務業進軍海西甚至是大陸市場?</li> </ol>	
訪談內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 翔鷺健檢中心是第一家獲得健康管理執照的企業,也是當地政府審批的第一家企業,初期是以綜合性醫院+學校為發展規劃,但由於資源問題及長庚的競爭,因此放棄轉往健康管理中心,主推高階的健檢及健康管理服務,創造差異化。</li> <li>i 提供的服務內容有一般體驗(公司行號員工)及 VIP 體驗(企業老板),兩者價格差距 2~3 成。客層大部份為中國大陸國內消費者(廈門、福州、泉州、晉江),少部份為台商及外籍人士(香港,日本)。</li> <li>i 其營運模式是透過健檢了解健康狀況,提早發現問題,透過各項健康管理手段,主動的給予建議做健康管理,以提早干預調整,避免疾病的發生。</li> <li>i 選擇在廈門發展的原因在於:(1)集團都在廈門投資;(2)與台灣較近;(3)廈門市開發較快。</li> <li>i 目前醫師約 20 位,其中台灣僅 2 位,另外有護理人員約 20 人,主要採台灣的管理模式。</li> <li>i 目前中國大陸消費者健檢的概念已有,但健康管理的概念仍未有,不過翔鷺無法承接政府單位的客戶,僅能接受個人消費。</li> <li>i 就翔鷺未來的發展,也將鎖定在歐美等醫療費用較高的地區,以及台灣客戶。</li> <li>i 對於台資醫療業者進入中國大陸市場,認為時機還沒到,主要原</li> </ul>	



	<p>因：(1)醫師招募困難；(2)要符合中國大陸法規不容易；(3)主要城市已飽和，資源分配不均；(4)中國大陸本地醫院的排擠；(5)本地醫護人員忠誠度低，服務意識不高(無榮譽感、收紅包等)，多為公務員上班心態。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i 認為台資業者在服務能力和品質較優，是台灣的優勢，不過要等到兩岸文化更加接近，包括一般民眾及政府，才是比較好的時機。</li> <li>i 就台資醫療業者進中國大陸市場之建議： <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 了解中國大陸政府法規</li> <li>(2) 回收期長，需有初期虧損的準備，要打長期戰</li> <li>(3) 經營者需更貼近市場需求</li> <li>(4) 與台灣相比，同樣崗位所要聘請的員工會更多</li> <li>(5) 醫護人員被挖角的情況很頻繁，經營模式容易被複製</li> <li>(6) 資金準備要多</li> </ul> </li> <li>i 就台灣政府之建議：(1)台灣企業多單打獨鬥，台灣政府可帶頭打團體戰；(2)應好好思考對策，擬定長期的規劃</li> </ul>
--	--

## 伍、活動集錦（附相片）

<p>與廈門市科技局蕭副主任合影(12/21)</p>	<p>廈門長庚大樓(12/22)</p>
	
<p>廈門長庚門診掛號區(12/22)</p>	<p>與廈門長庚何特助合影(12/22)</p>
	
<p>拜訪廈門市政府政策辦公室何主任(12/22)</p>	<p>與廈門市政府政策辦公室何主任合影(12/22)</p>
	

與廈門市台商協會陳榮譽副會長合影(12/22)



與中國移動廈門分公司傅經理合影(12/23)



與翔鷺(廈門)國際健康管理有限公司劉董事長  
合影(12/24)



