



# 臺灣在陸資國際投資佈局中的角色

◎史惠慈／中華經濟研究院區域發展研究中心 研究員兼副主任

◎陳澤嘉／中華經濟研究院區域發展研究中心 分析師

當陸資資金大舉進入國際市場之際，臺灣憑藉獨特的競爭優勢與兩岸地緣、經貿聯結，也成為陸資全球投資佈局的一環。觀察陸資在投資國的經營可以了解陸資海外投資的影響，而在臺灣的競爭優勢和產業結構往上游發展的趨勢下，陸資在臺投資呈現特殊的產業鏈海外連結經營模式，此對臺灣經濟或產業發展的影響值得關注。

中國大陸之國有企業（state-owned enterprises），受到其官方政策和國有銀行資金支援，在大陸市場易獲取戰略資源，奠定其獨佔地位，也導致國有企業對外投資通常包含經濟戰略與政治目的。在陸資積極進行海外投資之際，基於國有企業等政府介入的特殊性及其所衍生的可能影響（如產業風險與國家安全隱憂），已引發各國政府高度關注，甚或對於投資個案持公開反對意見，如2016年中國大陸即有逾750億美元的海外交易遭美歐政府取消，即便如此，2016年中國大陸對美國和歐洲的直接投資仍然增加一倍多，創下942億美元的紀錄。

基本而言，吸引外人投資仍為一國經濟動能之重要來源，故諸多國家對於外人投資管理政策，在考量國安風險下，仍維持謹慎開放的態度。對臺灣而言，在兩岸特殊考量及特有的資金認定陸資身分政策下，陸資大規模的進入國際市場，也意味臺灣市場將面對更多外資轉成「陸資」身分。釐清開放陸資投資的模式，才能更清楚的擬定陸資投資管理政策，降低產業/國安風險。本文將過去四年實地訪問陸資企業所掌握的陸資在臺投資經營動態，探討其投資動機與經營模式的選擇，以及此等模式對臺灣的影響，並提供陸資政策管理及產業因應之看法。

## 陸資海外投資趨勢及對臺投資概況

依據中國大陸商務部所公布的《中國對外直接投資統計公報》資料統計（參表1），中國大陸2015年的對外直接投資（Outward Foreign Direct Investment, OFDI）已達1,457億美元，相較於2009年成長將近2.6倍。整體來看，即便在後金融海嘯時期且全球經濟長

期不景氣影響下，2009年至2015年中國大陸的對外直接投資仍保持一定成長力度，且成長趨勢隨著官方「走出去」政策驅使下更為明顯。其中，中國大陸的對外直接投資流量（flow）在2013年突破1,000億美元大關，並且於2015年超越日本，躍居全球第二位，僅次於美國。

表1 2009~2015年陸資海外投資概況及重點產業

單位：億美元；%

項目	2009-2015		投資金額及各產業占比						
	金額	金額占比	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
總計	6,644.2	100.00	1,456.70	1,231.20	1,078.40	878.00	746.50	688.10	563.30
租賃和商務服務業	2,032.4	30.59	24.90	29.91	25.09	30.46	34.29	44.01	36.21
採礦業	996.5	15.00	7.70	13.44	23.01	15.42	19.36	8.30	23.60
金融業	887.7	13.36	16.60	12.93	14.00	11.47	8.13	12.54	15.44
批發和零售業	884.0	13.30	13.20	14.86	13.58	14.86	13.82	9.78	10.86
製造業	593.8	8.94	13.70	7.78	6.68	9.87	9.43	6.77	3.96
房地產業	248.8	3.74	5.30	5.36	3.66	2.30	2.64	2.34	1.66
交通運輸、倉儲和郵政業	235.0	3.54	1.90	3.40	3.07	3.41	3.43	8.23	3.66
建築業	183.9	2.77	2.60	2.76	4.04	3.70	2.21	2.37	0.64
資訊傳輸、軟體和資訊技術服務業	142.0	2.14	4.70	2.57	1.30	1.41	1.04	0.74	0.50
科學研究和技術服務業	108.0	1.63	2.30	1.36	1.66	1.69	0.95	1.48	1.38

資料來源：本研究整理。

進一步觀察2009年至2015年中國大陸對外投資的前十大重點產業，整體而言，中國大陸的對外直接投資以「服務業」為主，包含「租賃和商務服務業」、「批發和零售業」、「金融業」等。不過「採礦業」、「製造業」亦為中國大陸對外投資重點產業別，故

仍占中國大陸對外直接投資一定比例。

值得注意的是，中國大陸的對外投資戰略隨著其內部產業結構調整、升級或基於海外市場佈局需求等因素已出現變化，由掌握「能源、資源」逐漸轉向佈局「附加價值」、「技術含量」之製造業或服務業發



展，因此在「製造業」、「資訊傳輸、軟體和資訊技術服務業」、「科學研究和技術服務業」投資比重呈現上升的趨勢；相對而言，「採礦業」投資比重則呈現下滑態勢。

再者，觀察陸資對臺投資概況（參表2），依據我國經濟部投資審議委員會的資料，臺灣於2009年開放陸資企業直接來臺投資後，累計2009至2015年陸資企業對臺灣投資有789件，投資金額15.33億美元。對照中國大陸的整體對外直接投資規模，陸資企業

對臺投資金額甚微，不及其總對外投資比重的1%；此外，陸資來臺投資案中，僅約兩成案件係屬100萬美元（約折合新臺幣3,000萬元）以上之在臺大型投資案。換言之，即有超過八成的陸資在臺投資案為中、小型投資案，凸顯陸資企業對臺投資平均規模相當微小；同時實際訪問的資料亦反映在臺投資的陸資企業多屬「中、小型企業」（Small and medium-sized enterprises, SMEs）類型。

表2 2009~2015年陸資企業對臺投資概況

單位：億美元

年	整體件數	整體金額	同期成長率	平均投資規模	占中國大陸對外投資金額之比重	大型投資件數	大型投資金額	平均投資規模	大型投資件數比重	大型投資金額比重
總計	789	15.33	-	0.02	0.2%	116	13.84	0.12	14.70%	90.25%
2009	23	0.37	-	0.02	0.1%	3	0.35	0.12	13.04%	93.95%
2010	79	0.94	151.7%	0.01	0.1%	18	0.82	0.05	22.78%	87.22%
2011	105	0.52	-45.3%	0.00	0.1%	6	0.24	0.04	5.71%	46.78%
2012	138	3.32	542.3%	0.02	0.4%	18	3.05	0.17	13.04%	91.95%
2013	138	3.49	5.4%	0.03	0.3%	23	3.21	0.14	16.67%	92.07%
2014	136	3.35	-4.2%	0.02	0.3%	20	3.09	0.15	14.71%	92.34%
2015	170	3.33	-0.4%	0.02	0.2%	28	3.07	0.11	16.47%	92.05%

註1：投資件數不含增資件數；投資金額含增資金額。

註2：大型投資案為投資金額100萬美元或折合新臺幣3,000萬元以上之投資案。

資料來源：本研究整理。

至於陸資企業來臺投資重點業別（參表3），除集中於臺灣已開放投資產業中較具競爭優勢或商機之產業，也符合近年陸資對外投資之趨勢，如服務業中的批發及零售業、資訊軟體服務業；製造業的電子零組件產業

等。不過值得一提的是，陸資對臺投資以批發及零售業為主，部分原因來自於陸資企業受限於經營之本業仍屬國內限制投資之業別或業務，因此改以投資批發及零售業。

表3 2009-2015年陸資企業來臺投資重點產業（依金額排序）

單位：件；億美元

項目	件數	件數比重	金額	金額比重
<b>總計</b>	<b>789</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.33</b>	<b>100.00%</b>
服務業合計	660	83.65%	10.26	66.92%
製造業合計	129	16.35%	5.07	33.08%
批發及零售業	500	63.37%	4.26	27.78%
銀行業	3	0.38%	2.01	13.14%
電子零組件製造業	43	5.45%	1.82	11.90%
港埠業	1	0.13%	1.39	9.08%
電腦、電子產品及光學製品製造業	24	3.04%	0.98	6.41%
資訊軟體服務業	46	5.83%	0.91	5.92%
住宿服務業	5	0.63%	0.86	5.63%
金屬製品製造業	5	0.63%	0.73	4.78%
化學製品製造業	1	0.13%	0.44	2.89%
機械設備製造業	25	3.17%	0.38	2.51%

註：投資件數不含增資件數；投資金額含增資金額。

資料來源：本研究整理。

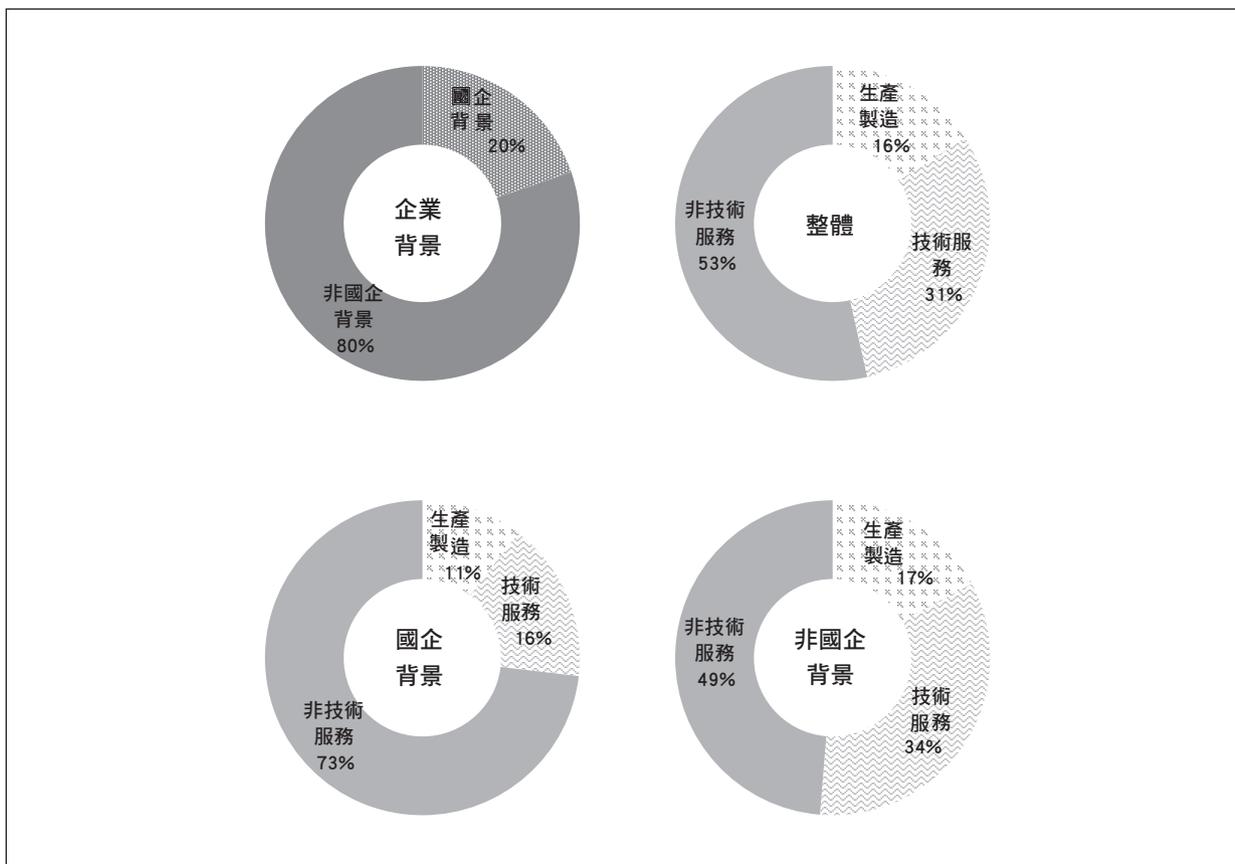
## 陸資企業在臺投資經營模式與績效

就陸資的海外投資趨勢分析，有別於過往對能源、資源之取得，近年陸資已轉向涉入高科技產業發展。而臺灣在資通訊（ICT）產業與半導體、面板等高科技產業的深厚基底及所孕育之研發、管理等「軟實力」遂成為陸資企業著眼重點。

由企業訪談所彙整的陸資企業在臺投資經營模式，明顯反映出陸資企業因應臺灣在技術、人力資源和產業集群發展方面的優勢，傾向採用不直接涉及製造或其他生產活動的商業模式。因此，約八成受訪陸資企業，在臺主要營運業務包括研發中心或母公

司客服窗口的技術服務和非技術服務（如銷售或投資控股）；至於營運模式為生產製造的陸資企業比重則有限（參圖1）。就引發各國關注、具有國有企業背景的陸資企業來看，在重視中國大陸國有企業在臺投資案件的篩選原則下，受訪企業中有約2成的企業係屬國有企業，而國有企業亦明顯集中在非技術服務，僅11%的國有企業投資案件涉及生產製造業務，73%的國有企業投資的案件屬非技術服務業。不過，大型國有企業涉入生產製造業務的比重相對較高，可能反映參股臺資企業或與臺資製造業成立合資企業，通常需要有大量投資的能力。

進一步探討企業背景與經營模式是否



註1：340家有效問卷。

註2：技術服務包含研發、FAE、檢測、維修等服務；非技術服務則以單純的銷售、勞務供給等為主。

資料來源：本研究整理。

圖1 受訪陸資企業經營樣態

有關，以及國企與非國企背景是否影響企業的經營行為。綜合圖1及表4結果，基於臺灣缺乏量產優勢但仍具備技術、人力、產業聚落等優勢下，陸資企業的經營模式偏向非生產製造模式，而非國有企業的大型企業因母集團具有豐富資源或投資金額較高，更會運用臺灣技術與人力素質優勢從事兩岸生產分工，故涉入製造業務的經營模式比例相對較高；至於中小企業受限於母集團資源劣勢，

投資規模有限則比較偏好非技術服務模式。進一步歸納實地調查資料，國有企業則無論規模大小均明顯以非技術服務模式為主，且大型國有企業亦有相當比重（大約兩成）的企業是採製造生產模式。而採生產製造模式之大型國有企業投資案或許與其對臺灣製造業的投資多以合資模式為之（部分因法規限制）且所需金額甚高有關。

表4 企業背景及規模與其選擇經營模式的檢定結果

假設檢定	$\chi^2$	自由度	P-value	結果
$\begin{cases} H_0 = \text{企業背景與經營模式相互獨立} \\ H_1 = \text{企業背景與經營模式有相關性} \end{cases}$	13.021	2	0.001488	Reject H0
$\begin{cases} H_0 = \text{國企背景中企業規模與經營模式相互獨立} \\ H_1 = \text{國企背景中企業規模與經營模式有相關性} \end{cases}$	13.817	2	0.000999	Reject H0
$\begin{cases} H_0 = \text{非國企背景中企業規模與經營模式相互獨立} \\ H_1 = \text{非國企背景中企業規模與經營模式有相關性} \end{cases}$	22.404	2	0.000014	Reject H0

註：顯著水準  $\alpha = 0.05$ 。

資料來源：本研究整理。

## 陸資企業海外投資的「臺灣模式」

### (1) 技術追趕 (catch-up)

根據深度訪談取得340份有效問卷進行統計，有相當比例的企業投入研發或客戶支援工程 (Field Application Engineering, FAE) 相

關的業務，其中又多以客戶支援工程 (FAE) 為主。陸資企業在臺投資的客戶支援工程 (FAE)，即為投資母公司在臺技術服務窗口，針對臺灣客戶提供技術服務支援或是產品認證等業務，形成此種經營模式與臺灣的產業發展結構變化或經營優勢有關 (參表5)。

表5 受調查陸資企業涉入研發或FAE概況

項目	總計	國企背景			非國企背景		
		小計	中小投資案	大型投資案	小計	中小投資案	大型投資案
合計	340	67	32	35	273	198	75
無涉入研發或FAE	184	49	28	21	135	110	25
有涉入研發或FAE	156	18	4	14	138	88	50

註1：340家有效問卷。

註2：大型投資案為投資金額100萬美元或折合新臺幣3,000萬元以上之投資案。

註3：具國企背景陸資企業，其股權結構中，中國大陸官方或其轄下機構直接擁有過半數股權、具任命過半數董事會成員的權力、或對該企業具有實質控制力稱之。其餘則定義為非國企背景企業。

資料來源：本研究整理。

由於量產製造並非臺灣的競爭優勢，因此臺灣在企業策略佈局的角色上，已轉型為企業集團的研發及營運總部。陸資企業為了

接近客戶的研發設計，期能於客戶設計新款產品之時即切入產品設計規格中，因此來臺設立據點作為客戶服務窗口，同時也有助尋



求與臺灣企業的合作機會。此種經營模式的發展，隱含陸資企業已有一定程度之競爭優勢，而來臺投資則為提升在既有的生產供應鏈體系中的位置或涉及的深度。

再者，臺灣研發重鎮的背景因素，也使臺灣具備相當豐富的產業研發人才，加上語言文化等優勢，更適合陸資企業來臺成立研發中心，有助其產品競爭優勢之提升。如非國有陸資大型企業相較一般陸資企業更有意願在臺從事研發工作，受訪企業亦表示臺灣的技術、研發人才等優勢，有助陸資企業提升其產品提升競爭力。

至於國有企業較傾向涉入非具有研發或客戶支援工程（FAE）業務之現象，此或與國有企業的投資產業類別有關（如金融、運輸、批發零售等服務業）。而上述投資領域，亦一定程度隱含我國政府對於陸資具有國企背景投

資之態度，以及產業或國安之考量。

## （2）策略合作

伴隨中國大陸推動「走出去」政策、產業基金支持等扶植方式，陸資企業在海外大舉投資或併購。而陸資企業跨足海外市場，進行轉型升級時，與臺資、外資企業策略合作也是選項之一。相對的，外資企業、臺灣企業亦著眼於中國大陸市場，積極洽談與陸資企業合作。換言之，不論是陸資企業或外資企業、臺資企業均存在合作的動機與意願。就受訪企業資金來源分析（表6），超過三成的陸資企業係屬合資企業，具有臺資或外資資金背景，凸顯陸資企業在臺投資並非全然是百分之百的陸資獨資企業，而訪談資料亦顯示陸資企業與臺資企業、外資企業的策略合作也確實有其企業發展佈局的考量與誘因。

表6 受訪陸資企業資金來源分佈

類別	投資案件	占比	國企案件	占比	
總計	340	100.0%	67	100.0%	
全數資金來自中國大陸	純陸資	178	52.4%	39	58.2%
	由陸資購併	15	4.4%	6	9.0%
合資企業（含外資、臺資）	124	36.5%	22	32.8%	
全數資金來自臺灣*	23	6.8%	0	0%	

註1：340家有效問卷

註2：全數資金來自臺灣係指在陸臺商企業回流投資或因股權轉置使大陸子公司控股臺灣母公司之投資。

資料來源：本研究整理。

而臺灣企業吸引陸資合作的優勢，除基於語言文化的先天優勢、臺灣在高科技產業發展的競爭實力外，更關鍵的因素則是陸資企業過去與臺資企業在大陸市場合作經驗。基於過往合作經驗、人脈網絡互信基礎下，當陸資企業走向國際市場時，更提高攜手臺資企業之意願，甚至先以臺灣市場為試驗場域，作為進軍國際市場的跳板，使臺灣在陸資海外投資扮演獨特的角色。

### 陸資「臺灣模式」之影響

陸資對臺投資雖占其海外投資比重甚微，但其在臺經營衍生的商業行為和兩岸與國際的產業鏈結作用，形成中國大陸海外投資的獨特「臺灣模式」。基於臺灣的人才、研發「軟實力」，以及兩岸過往投資合作累積之經驗與人脈網絡，臺灣成為未具備國際化經驗的陸資中小企業邁向國際市場發展的跳板。再者，基於戰略發展或技術追趕，甚或制度、文化等面向，考量臺灣在國際產業鏈分工的位置以及臺灣在企業策略布局的角色，更能解釋陸資企業對臺投資的動機與經營模式之選擇。換言之，在臺灣的競爭優勢下，臺灣在陸資的國際投資布局中扮演著國際連結與提升既有產業鏈位階的角色。

而當陸資企業選擇在臺進行「追趕策略」的經營模式時，也相對衍生出對臺灣人才挖角及產業競合的問題，可預見伴隨民營陸資企業（特別是中小企業）崛起，並受政策鼓勵進一步跨足海外市場，未來兩岸在人

才競逐、產業競合現象將更趨頻繁。

而就臺灣本身發展來看，外來資源可豐富經濟及產業發展動能，過度保護並非上善之策；且實務上臺資企業、外資企業與陸資企業均相互存在合作的空間與意願，而臺灣顯然也在陸資企業海外投資布局時可扮演相當特別的角色。不過太小的投資案未必提供臺灣產業或經濟發展效益，太過緊縮的投資管理政策也未必有益臺灣的產業經營，而陸資在臺投資的經營模式又無可避免彼此的競爭，如何在吸引外資、維護國內產業或國家安全，並且維繫產業競爭力，是政府於決定陸資管理尺度時應權衡，企業於策略布局時應該思考的。就政府而言，持續強化在人才、國安、資安、營業秘密等管理配套之完善，方能在屏除產業風險或國安問題下，建構適切的商業環境與政策，提供國內產業發展與策略布局的彈性空間；對產業而言，除須強化自身營業秘密之保護措施，也須積極正視研發與創新之投入，因應陸資「技術追趕」策略。

