

东莞和苏州台商 PC 产业群的比较分析*

王缉慈¹, 罗家德², 童昕¹

(1. 北京大学 城市与环境学系, 北京 100871; 2. 台湾元智大学 企业管理学系, 台湾 桃园 320)

摘要: 90 年代末以来, 台商投资兴趣从东莞转移到了苏州地区。基于对几个典型台商的访谈, 本文分析了东莞和苏州个人电脑 (PC) 台商产业群的差异。比较两个产业群, 发现台商网络根植在当地网络中的程度不同。文章指出了东莞在台商采购和人才本地化的薄弱, 以及政府行为不规范, 并解释了苏州由于较优的人力资源和政府行为, 台商采购和人才本地化较强, 使其能够吸引和形成根植的台商集群。这些经验教训是我国其他外向型区域都需要认真思考的。

关键词: 台商; 本地化; 东莞; 苏州; 产业群

中图分类号: F426.67 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-0169(2003)02-0006-05

一、外向型加工区域: “飞地”还是“苗床”?

我国大陆“筑巢引凤”所形成的外向型加工区域, 仅仅是外来企业暂时落脚的“飞地”, 还是能够持续发展, 成为培育当地新企业的“苗床”? 外来企业的技术能否转移到当地? 这些都需要认真地进行研究。国内外大量的事实证明, 不仅创立本地的知识库, 即创办和发展本地的大学至关重要, 而且还需要特别重视本地化的供应商网络在支持本地企业中的作用, 这在印度的研究^[1]和美国纽约州的研究^[2]中已经证明; 并要十分重视企业减少新增雇员成本 (Recruiting Cost), 以及用低成本来获得本地的人力资本, 以适应快速变化的市场^{[3][4]}。

本文在对 PC (个人电脑) 产业的台商在大陆集聚的两个主要区域——东莞和苏州进行实地调查的基础上, 对比分析了两地台商 PC 产业群在采购和人才本地化方面的差异, 指出差异的根源在于台商能否建立与当地融合的人脉网络, 而当地是否有规范的政府行为和良好的劳动力素质, 直接影响到当地产业网络的形成, 从而影响到区域的竞争力。东莞在采购和人才本地化方面的薄弱, 以及政府行为

的不规范, 构成了其经济持续发展的障碍, 使得台商的兴趣外移; 苏州在采购和人才本地化方面较强, 以及政府行为的相对规范, 成为吸引 PC 制造业台商落地生根的重要原因。

二、台湾电脑业的发展及其 向大陆转移的趋势

20 世纪 80 年代初, 台湾厂商抓住了 IBM 开放 PC (个人电脑) 构架的商机, 在全球 PC 产业高速增长阶段, 利用岛内相对廉价的土地和劳动力成本, 从显示器、机箱、键盘、扫描仪等电脑外围设备入手, 发展面向全球市场的电脑代工生产, 并逐步在主机板生产、集成电路 (IC) 设计加工等技术含量更高的环节建立起竞争优势。

80 年代末和 90 年代初, 台湾的 PC 生产受到产品价格下跌和本地生产成本上升的双重压力, 显示器、键盘、鼠标等成熟技术产品开始向岛外转移。台商最初在福建沿海、珠江三角洲设立工厂, 形成了东莞等地的台商集聚区。借香港自由港的优势, 这些工厂成为台湾岛内生产线的延伸, 进入全球商品生产链, 主要产品 80% 以上出口。

90 年代末, 台湾 PC 厂商过度依赖代工定单的

* 收稿日期: 2003-01-23

基金项目: 国家自然科学基金项目 (49771027)

作者简介: 王缉慈 (1946-), 女, 广西博白人, 教授, 清华大学 21 世纪发展研究院兼职教授, 研究方向: 工业地理与区域发展。
罗家德 (1960-), 男, 四川自贡人, 副教授, 博士, 研究方向: 高科技产业集群及其政策。

缺陷开始显现。一方面，PC产品的国际市场增长放缓和价格下降，使得台湾企业为了摊薄成本，不得不追求规模扩张，结果又增加了经营风险；另一方面，台商的经营绩效往往受制于国际几大著名厂商的市场表现。例如台湾第一大PC厂商宏基公司50%以上的产能为IBM贴牌生产，当2000年IBM市场调整，降低PC产品的定货时，宏基的市场赢利受到严重影响。因此，当国内大陆市场显现了增长潜力，出现了新的商机时，台湾主要PC企业从利用大陆的成本优势，转向开拓大陆本土市场，特别是向建立自有品牌的方向发展^[5]。

与台湾PC产业的这种战略转移同时，在地理空间上，台湾PC厂商出现了自广东向江苏和上海转移的新趋势。以上海为中心的华东地区，尤其是苏州，成为联系海外市场和进军内地市场的一个非常有利的区位。华硕、明基、鸿海等著名台湾厂商纷纷在上海、苏州设厂，同时带动大量中小协力厂落户苏州市以及下属的吴江、昆山等地。其产品线从桌上电脑及相关外设产品向笔记本电脑、手机和网络产品等更先进的技术产品拓展。

三、本地的产业网络和人脉网络

台湾从20世纪六七十年代大力发展出口加工贸易开始，不仅形成了专业化分工合作的产业网络，而且形成了独具东方文化特色的人脉网络，即在人际长期非正式的社会经济交往中所形成的互信与互助的关系网络。在全球竞争中，台湾的本地网络有利于降低成本，提高企业的灵活应变能力，构成了台湾竞争优势的基础。这种人脉网络延伸到海外，成为台湾全球化联系的纽带，在引进技术和开拓全球市场方面发挥了重要作用。

在台湾PC产业向大陆转移的同时，台商的产业网络和人脉网络也延伸到大陆。由于上下游企业之间需要密切合作，企业移动成为一种集体行动，大厂往往带动周边协力厂一起迁移。台商这种整体的网络化植入，能否融合到当地产业网络和人脉网络之中，带动本地创新网络的形成是值得关注的问题^[6]。

(一) 东莞

东莞电脑及其周边设备制造业在20世纪90年代中期以后迅速发展起来。至1998年，该行业总产值503亿元，占全市工业总产值的40%，其中台资企业67.8亿元，占行业的13.5%。从事电脑及其周边设备制造业的企业有1800多家，其中有台资企业

497家，占27.9%。东莞生产的一些主要零部件在国际市场上具有较高的占有率，如软驱的市场占有率达30%，扫描仪和微型马达20%，键盘16%，主板15%。

东莞的台资PC企业利用价格低廉的土地和劳动力，产品以外销为主。有的是纯粹的来料加工厂，如微星(MSI)设在东莞长安镇制造主板的微峰电子厂、石碣镇的台达电子厂等。这些企业的高级管理层都是台湾人，负责管理东莞厂的生产以及协调莞台之间的联系。中级管理人员是大陆人，高层负责培训他们，或将其送往外国接受管理培训，其中包括东莞的有知识或有资历的高级人才。企业研发的核心人员一般都在台湾总部或美国，从内地名牌大学招聘的少数高材生主要从事质量管理、品质检测等生产流程环节。

东莞的台资厂有一些共同特点^[7]，它们几乎都是台湾厂的外包型协力厂，管理方式和生产方式完全拷贝台湾厂，与台湾总部保持着复杂交织的密切联系，形成了一张弹性化的协力网络。东莞台商企业协会在使台商形成凝聚力方面起了很大作用。

然而，目前东莞整体上还处在外向型加工区域发展的初级阶段，其投资环境类似出口加工区，厂商所进行的经济活动主要是利用当地便宜的人力及土地资本，但并不见得能落地生根。鉴于原有工业水平相当落后，当地的大量中小企业都是改革开放以后随外资进入而逐步发展起来的，普遍还处在一种孤立、隔绝状态。高科技台商前往东莞投资，多数是协力外包网络的整体迁移。

在访谈中不难发现，东莞台商将大陆工厂视为纯粹大量生产的基地，它们在台湾采购，而并非在大陆直接采购；即使有，也只是给台商大陆厂。例如，主要客户皆为世界有名大公司的台商A公司，在东莞建立了数条生产线，大量生产制造光驱，在台湾新竹科学园区建有研发中心及生产线。A公司的关键零组件绝大部分来自台湾、日本、韩国，或由当地台商就近供应，因此采购处长留在台湾，当地资材部经理也都是台湾派驻人员。根据对A公司的访谈，在台湾而不在大陆直接采购的原因如下：

首先，台商的电子产业订单变化大、资本密集度高，东莞当地的传统工厂无法满足台商的需求变化，自然无法纳入台商的外包体系中。东莞虽然有工厂设立，但大多为传统产业的工厂。一些关键零组件、IC读写头和马达，在东莞几乎都无法设厂，关键技术都掌握在外商手里。纸箱和五金类的简单

产品在当地厂商可以满足需求,交货时间短,价格较便宜,开始当地化。

其次,A公司对于当地厂商持有怀疑的态度,认为东莞地区大陆企业的素质无法满足它的要求。2000年6月A公司采购经理在接受访问时说:

“有时你要叫它交货,他就会说没问题、没问题,但就是交不出货……”(2000年6月访谈录)台商找当地厂商进行合作之后,发现两边对于工作内涵的理解上有所差异,或是当地厂商本身的财务状况不够健全,面对台商所开出的远期支票,常常会有周转不灵的情况。A公司表示,即使在量产过程中发生品质问题,台湾协力厂商的工作人员会在海峡两岸奔波以解决问题,但仍然会选择台湾厂商所生产的质量较优的原料。

第三,在台湾而不在大陆直接采购,还与厂商间的社会网络关系有关。A公司几乎没有采用当地厂商所生产的产品,而选择了成本较高,但品质相对稳定的台湾供货商。它认为,采购跟供应之间的关系不仅是买卖的关系,而且是伙伴的关系,而在东莞采购则难以与伙伴建立特殊关系。本来,把采购搬到大陆是为了本地化,可以减少后勤成本,但是如果在东莞采购,能接近的大概只有在大陆号称总经理而在台湾是业务处长或协理的人,无法跟上层建立关系,因此不能让公司风险降到最低。如果在台湾,则有很多的灵活性去发挥,例如和总经理打球,去建立特殊的关系。A公司采购经理谈道:

“你看去年IC(集成电路)缺得一塌糊涂,你找谁都没有用,这个时候如果你跟高层维持一个关系,在短缺的情况下,你拿不到一百,也能拿到九十。这样你公司的风险才能降到最低。”(2000年6月访谈录)

此外,在台湾,研发人员常常彼此交流信息,在社会网络中流传着厂商在各领域的名声及相关近况,增加了A公司与其它厂商的合作机会。

以A公司为例,东莞当地欠缺绵密的本地人与台商的人际网络,有以下三方面的表现:

其一,在A公司的协力厂商网络中,除了非关键零部件——磁铁由当地供货商D公司生产,以及包装材料由当地大陆厂商供应外,其余均由台湾厂商供应。

其二,D公司靠着一名台籍经理,才能够进入东莞台商的社交圈,并进而获知A公司的需求,毛遂自荐地向A公司推销自己的产品,发展与A公司的合作关系,同时也能够了解其他公司对于品质及其

他方面的要求

其三,为了降低人事成本,A公司也曾十分积极地培训当地干部,招聘过三、四十名大陆一流大学的毕业生重点训练,可惜两年之后他们分别回去加入北京或上海地区的外资或台资企业,留在东莞A公司的只有二、三人。

当地政府的政策也影响了台商是否有永续经营的心理,进一步影响其是否愿意在当地训练人才,发展长期关系网络。套用台商的话,就是政府“规范不规范”,如果政府有许多暗盘,后门令台商不胜其扰,则台商永续经营的心理必大打折扣。在苏州的台商E公司财务经理接受访谈时说:

“为什么当初没有选东莞,是因为东莞的气氛和我们想的不一样。东莞那边的政府是不规范的……。我们希望当地的政府是有效的,是廉洁的,所以当初选了苏州。”(2001年2月8日访谈录)

从以上情况看,东莞的发展形态类似于台湾当初的加工出口区。台商的移入带动了东莞地区的发展。但是台商的网络整体移入,并没有能够融入本地网络,使得东莞这个较早开发的区域成长减缓,出现了高科技台商的兴趣逐步外移的现象。

(二) 苏州

台湾高科技台商的兴趣主要移往的地方是大苏州地区,泛指上海西郊到苏州的区域。沿着沪宁高速公路往西32公里可达昆山,再37公里可达苏州。苏州市辖区内包括数个经济开发区,东有新加坡工业园区,西有苏州新区(国家级高新技术产业开发区),南有吴江经济开发区,再东则有昆山市北的高新技术开发区,市南的出口加工区,以及昆山市所属各镇的经济开发区。由于既有的基础设施和人力素质的吸引,后进的许多台资企业便选择在那里建立生产据点。

大部分台湾高科技厂商,包括PC以及Bare-bone的主要大厂,如宏碁、神达、台达电、鸿海等公司,还有笔记本电脑的八大厂中最大的几家,如宏碁、英业达、仁宝以及伦飞等公司,已在此一区域内计划投资,另外广达公司将在上海市西郊的松江投资,也在此区域之内。零组件业扫描仪四大厂明碁、虹光、全友、力捷全部到齐,电源第一大厂台达电,连接器的第一大厂鸿海,鼠标占世界70%的罗技,印刷电路板最大厂中的敬鹏、金像、楠梓、南亚科也在此地投资,使得这一区域形成了非常完整的产业网络。可以预见,三年之后这些公司全部投产,苏州地区将成为世界电脑硬件生产的首要

中心之一。

从协力外包网络与采购策略来看, 苏州地区的 E 公司光驱厂及 F 公司都将采购部整体从台湾迁移至大陆, 有计划地在大陆当地寻找合作厂商, 并以当地干部为采购负责人, 以利发展当地的供应网络。

E 公司开始前往苏州吴江建厂时, 曾经带了整个外包网络几百家台湾协力厂商一同前往设厂, 将台湾本地的采购部门整体迁移至当地, 以便在最短的时间内建立起在大陆的生产基地。E 公司因此带动了吴江市的发展。后来, 当地厂商渐渐能提供零组件, 现在已占有将近 30% 的比重。E 公司表示, 他们是有计划地进行本土化工作的, 希望能够与当地厂商进行合作, 将来能够直接在当地采购原物料及零组件。E 公司财务经理接受访问时说:

“其实我们过来这边设厂就是希望本土化, 不要再进口了。这些台商会跟着过来有两个原因, 第一个是那时候大陆制造的水平还没达到我们的要求, 所以这些厂商就跟着过来。现在有些国内的厂商水平可以达到要求, 但比例还不是很……我估计现在真正的内资的, 提供材料的大概百分之二、三十吧。”(2001年 2月 13日访谈录)

访谈的几家苏州地区厂商当中, 不乏致力于本土化的工作者。他们采用当地厂商所生产的物料, 并提拔当地人成为中高层干部。举例来说, 上海西郊 F 公司生产工厂的主要负责人就是上海人, 反而台籍干部在其辖下, 而苏州 E 公司光驱厂的采购负责人也是当地人。

F 公司的生产线设在大陆的深圳、厦门及上海等三地。在大陆设厂时, 用了许多当地人成为 F 公司的管理干部, 其中以上海厂最为明显。F 公司总裁特别助理在接受访问时说:

“……在深圳及厦门厂都可以从大陆内地招募人才并加以训练, 但大多是来自江西、湖南、广东、福建的。人才的来源不同, 在人力素质上便出现差异。上海这边整体的素质比较好, 由于浙江、江苏等地, 自古以来便是人文荟萃之地, 同时也是中国较早开发的区域之一, 所提供的人力素质较高。不仅是工人, 你一讲他就学会, 在深圳要花一个星期教他在这边你花三天教他, 而且这边的中层管理人员比深圳要好得多……” (2001年 2月 13日访谈录)

F 公司有两种方式控制人事成本。首先是基层劳动力上, 上海较之深圳等地优秀的人力, 可以省下部分的人事训练成本; 其次, 公司获利的关键是

在上海训练当地人成为管理干部。优秀的管理干部, 可以将生产过程分割成不同的部分, 并且找到不同条件的人来完成工作, 因此可以大量节省成本的支出。另外, 当地人的薪水较为便宜, 同样阶层干部, 选用当地人比选用外国人便宜。

人才是台商进行本土化的很重要的因素, 因为留住人才之后, 才能够使技术在当地扎根、发芽。因此, E 公司不断有计划地培养当地人成为干部, 同时, 也有计划地缩减台湾干部的数量。不过, E 公司的薪水在当地来说并不算高, 其人才会被其它的外资企业、台商或当地企业挖去, 因此正在进行计划, 准备让人才能够留在 E 公司内。E 公司财务经理接受访问时说: “我不知道东莞的情况怎么样, 但是我知道这边的台商是一定走本土化这条路的。在这里设厂也是因为这里的教育水平比较高一点, 你要永续经营的话, 人才是最重要的。我们现在一直在培养, 有很多的方案要把这边的人给留住。……要跟东莞比的话, 我不知道要怎么比, 因为我不知道东莞的情况。我们公司是总共 6200 人, 台湾干部六七十人吧, 比例不算太高, 而且还有计划要缩减。”(2001年 2月 13日访谈录)

在上海、苏州等地, 开发区很多, 除了台商之外, 还有其它外国企业在此设立生产基地。随着人员流动至其它外资企业, 各家厂商逐渐有了非正式的社会网络, 原本的人脉及技术也相对地流动过去, 形成技术扩散。

四、讨论

为什么东莞和苏州两个地区一消一长, 从两个地区人际网络的结构以及其对供应商和人才本地化的影响可见一斑。

在苏州地区, 台商对当地干部的培养十分积极, 也致力于当地供货商的寻找, 通过经理人的训练, 使技术能扩散出去。当地干部与当地的人脉关系, 加上当地离职干部与原公司的人脉关系, 渐渐构成一张台商与当地人的关系网络。进一步地, 这个关系网络为台商与当地供货商搭起了桥, 而与供应商合作关系的形成, 又使这张人际网络更进一步加强、加密。

反观东莞地区, 人才和供应商都是外来的, 本地网络没有形成。台商曾经对当地干部的培训十分积极, 但却未能带来当地人与台商的人脉网络, 而供货商又都是台湾带去的, 高科技产业并未在当地形成庞大的零组件供应网络。如今一些东莞高科技

台商的大厂已纷纷有他移计划,到其它地方发展。东莞虽然一度加入了 PC及外围产品的全球商品链中,成为最末端负责量产的一环,但是,从其人际网络的发展可以看出高科技产业并未在当地生根。在大陆激烈的区域竞争中,东莞产业升级的机会有丢失的危险。

在大苏州地区,台商之所以会进行本土化,首先是当地的人力素质普遍高于其它地区的人力,可以省下较多的训练时间及成本。同时,台商所训练的当地干部,即使因为某些因素而离职,仍有可能在上海等邻近地区的其它企业任职,凭借着过去在台商的工作经验,这些离职员工带着技术以及过去的人脉,可以在上海当地铺出一张人际关系网络,使得企业之间有了信息沟通以及发展合作的通道。

从东莞和苏州两个地区台商的比较可以看出,当地人脉网络是否镶嵌于全球商品链之中,对于当地产业升级和竞争优势具有重要影响。因此,“筑巢引凤”式发展成功的关键,在于促使外来企业本地化和落地生根,成为当地新技术和新企业的“苗床”,否则,这些外向型区域将仅仅成为外来企业的

“飞地”,存在着难以持续发展的危险。

参考文献:

- [1] Rosentraub M, Prazybylski M. Competitive Advantage, Economic Development and the Effective Use of Local Public Dollars [J]. *Economic Development Quarterly*, 1996, (4): 315- 316.
- [2] Held J. R. Clusters as an Economic Development Tool: Beyond the Pitfalls [J]. *Economic Development Quarterly*, 1999, 10 (4): 249- 261.
- [3] Herzog H. W., Schlottmann A. W. Metropolitan Dimensions of High Technology Location in the U. S.: Worker Mobility and Residential Choice [A]. Herzog H. W., Schlottmann A. W. (eds.) *Industrial Location and Public Policy* [C]. University of Tennessee Press, Knoxville TN, 1991, 169- 189.
- [4] Felsenstein D. New Spatial Agglomeration of Technological Activity—Anchors or Enclaves? [A]. *IGU Study on Local Development* [C]. 2001, 10- 15.
- [5] 董昕, 王缙慈. 东莞 PC相关制造业地方产业集群的发展演变 [J]. *地理学报*, 2001, (6): 722- 729.
- [6] 罗家德, 等. 人际网络与区域产业生根——苏州与东莞之比较 [A]. *台湾第十届产业研讨会论文集* [C]. 2001.
- [7] 王缙慈, 等. *创新的空间——企业与区域发展* [M]. 北京: 北京大学出版社, 2001.

A Comparison between Taiwanese PC-related Industrial Clusters in Suzhou and Dongguan

WANG Ji-ci¹, LUO Jia-de², TONG Xin¹

(1. *Department of Urban and Environmental Studies, Peking University, Beijing 100871, China;*

2. *Graduate School of Information Sociology, Yuan-Ze University, Taiwan 320, China)*

Abstract This paper analyses the regional inequality between the Taiwanese PC-related industrial clusters in Dongguan and Suzhou. The two examples show that the extent to which the Taiwanese industrial networks are embedded to the local network differs. Since the end of 1990s the Taiwanese firms have shifted their interest from Dongguan area to Suzhou area. Based on the survey, the paper points out the problems of weak local suppliers and recruits and the unfixed behavior of local governments for Taiwanese firms in Dongguan. However, in the context of the better human resources and local government behavior in Suzhou, the paper explains that the local purchasing and recruiting of Taiwanese firms have become the important cause for Suzhou's attracting and forming local embedded Taiwanese PC-related clusters. This is the lesson that other outward-oriented regions of China should learn from.

Key words Taiwanese firms; localization; Dongguan; Suzhou; industrial cluster