

緒言

日本企業的對台投資始於1952年，長期是台灣的第一大外商。1990年代以來，日本企業的海外投資，特別是結合其他外資或當地企業的聯盟策略，被認為有非常顯著的改變，這個改變不僅反映在中國大陸的台日商策略聯盟，甚至也落實日商對台投資的第三次全盛期（劉仁傑，2008）。特別是2010年以降，基於日本國內市場景氣低迷、因應海外新興市場需求、海峽兩岸經濟合作架構協議(Cross-Straits Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA)生效等主客觀因素下，台日企業合作進入了全新的階段。¹其中，從台日企業合資在中國大陸設立據點逐漸轉向在台灣與日本設立據點，最受矚目。台日企業是否從資源互補型聯盟，逐漸邁向技術力暨經營力的全面提升，值得密切關注。

Liu (2003)首先發現在1990年代的汽車零組件與光學儀器產業——六和機械與亞洲光學同時與複數日本企業在中國大陸合資設立據點的現象，本研究稱之為樞紐企業。²這種現象在後來的食品產業與工具機產業也陸續形成，發展不受限於中國大陸，樞紐結構有朝向台灣與日本擴大之趨勢。然而，到目前為止，雖然樞紐企業開始被密集提及（佐藤幸人，2013；吳銀澤、劉仁傑，2012；根橋玲子，2012），

相關研究卻尚未展開。吳銀澤與劉仁傑(2008)雖曾從網絡觀點將這種現象定位為台日企業共創網絡的擴大與深化，卻沒有對這個日本企業尋求合作的平台，亦即樞紐企業如何形成？如何發展？以及背後存在的擴張機制與原理，進行探討。

基於此，本研究旨在釐清台日企業合作過程中，樞紐企業的形成與擴張機制。首先，回顧有關台日企業合作的既有研究，從合作效果與動態變化，定位樞紐企業形成的討論內涵；其次，檢視管理學相關文獻，從資源基礎觀點與社會網絡理論提出理論性假設。根據這個架構，以台日工具機企業合作的四個類型27個個案為研究對象，歸納出樞紐企業，並以實地訪談做為基礎，進行深入的記錄、分析與討論；最後，就本研究釐清的事實，總結研究發現與理論性涵義。

既有研究的議題與樞紐企業

以下首先回顧有關台日企業合作的既有調查與研究，可區分為三類，顯示樞紐企業形成在相關討論中的定位。第一，迄今大部分有關台日企業合作的調查與研究，都是以企業實務考量為基礎，他們採取了企業合作效果、支配企業合作成功要素等探討觀點；第二，介紹此領域專家伊藤信悟的台日企業合作之全面性研究，他不僅滿足了實務的考量，甚至連結到具有

- 1 經濟部的統計資料顯示，2006年（15.88億美元）與2012年（619件）分別締造了日本對台投資金額與件數的歷史新高，台日企業合作發揮了推波助瀾效果。
- 2 樞紐結構為經濟學與社會學之用語（佐藤幸人，2013），雖然相當於管理學使用的聯盟網絡(Wassmer, 2010)，但並不完全相同，第參節將從管理學文獻對樞紐企業進行定義。

普遍性的企業合作議題；第三，經由深入觀察與分析而獲得釐清的個案研究群。台日企業合作實際結構相當複雜，擁有調適環境變動的動態意涵，而個案研究適合仔細剖析結構及持續觀察動態；最後，顯示樞紐企業形成之研究屬於第三類，其基礎呈現於第一及第二類研究。

內涵與趨勢

2000年代中期，有關台日企業合作的調查與研究陸續出爐（朱炎，2004；伊藤信悟，2005；浦野卓矢，2004；劉仁傑，2005；Liu, 2003）。至目前為止，已經積累了豐富的調查與研究（アジア經濟研究所、台灣經濟研究院，2013；井上隆一郎，2007；井上隆一郎、天野倫文、九門崇，2008；日本貿易振興機構海外調查部中国北アジア課，2010；交流協會，2011；林祖嘉、陳德昇，2011；徐斯勤、陳德昇，2011；陳德昇，2012；經濟部投資業務處、野村綜合研究所台北支店，2011；蔡錫勳，2012），這些調查與研究或多或少都以實務上的動機為基礎，主要的論點是企業合作被期待有何種效果，以及企業合作成功的要素為何。

一般來說，企業合作被期待的效果是互補優勢。依據既有調查與研究，在台日企業合作上認同下列互補關係。對日本企業而言，其技術優勢一直是吸引台灣企業的最大誘因，而台灣企業與日本企業結盟的目的，則在活用日本企業的品牌與銷售通路。日本企業注重台灣企業在中國大陸的當地優勢，亦即語言互通，有能力對中國大陸的消費者、從業員和政府溝通。此

外，台灣企業在中國大陸所建立的龐大生產體制及銷售網絡，對日本企業也具魅力。

關於企業合作成功要素，幾乎全部的調查與研究都一致指出，台日企業間的信任關係非常重要。正如之前所提到的，台日企業合作歷史悠久，不少台日企業間已經建立堅實的信任關係。事實上，許多台日企業在中國大陸合夥發展事業之前，在台灣已有長期交流的經驗。

最近的相關論述中還呈現了備受矚目的三個新趨勢。第一，日本中小企業的國際化觀點（井上隆一郎等，2008；日本貿易振興機構海外調查部中国北アジア課，2010；交流協會，2011），認為台日企業合作可望成為日本中小企業國際化的突破口；第二，過去沒有過合作關係的台日企業聯手進軍中國大陸的個案，日益突出。許多的調查與研究進而顯示，台灣企業不僅擁有獲得日本企業信任的能力，在中國大陸亦具有很高的親和力，有能力成為日本與中國大陸的界面與橋樑；第三，不以中國大陸為前提的台日企業聯盟，日益增加。台灣企業的高效率量產能力、配合市場需求的產品性價比能力、進入中國大陸以外海外市場的積極性等，得到日本企業的肯定（劉仁傑，2012）。

伊藤信悟的績效研究

比較效果及要素，難以分析台日企業合作的全盤績效。台日企業合作的效果及要素的調查與研究，一直依賴個案研究，特別是成功個案。然而，這些成功個案並無法充分說明台日企業合作發揮所期的效