



# 經濟部中小企業處

## 管理顧問服務科技發展計畫

### 100 年度管理顧問產業供需調查與研究報告

主辦單位：經濟部中小企業處

執行單位：財團法人中國生產力中心

中華民國 100 年 12 月

## 一、研究目的

綜觀產業發展策略之重要政策研擬，多參考二大核心情報資訊，其一、為外部環境—即經濟因素、政治因素、社會因素及科技因素；其二、為產業發展歷程與現況—擴大解釋範圍包括微觀產業現況、競爭態勢、宏觀產業重要議題探究。在這些產業發展的議題研析中，不難發現「管理顧問業」在台灣產業發展的歷程裡與經濟時代的演進扮演重要的角色。觀察近幾年管理顧問業與企業發展趨勢變化發現，雙方存在許多資訊搜尋與專屬陷入成本，加上同業競爭紅海掠奪，以及受近年來歐美各國債務危機衝擊，以及企業發展趨勢與版圖移轉之影響，連帶使得台灣管理顧問業之發展面臨極大轉型升級之衝擊。

而在目前海外台商經營上，以在大陸市場最為重要，且大陸市場在歐美債務危機中各顯其重要性，因此大陸的政經發展是此次調查的重點之一。中國大陸政府於 2011 年提出第 12 個五年計劃（簡稱「十二五計畫」），主要施政重點為「國強轉為民富」、「外銷轉為內需」、「沿海轉為內陸」、「勞力密集轉為技術密集」等。面對中國大陸的轉型變革，大陸台商如何掌握其「十二五」商機，進行升級轉型，是目前企業所積極思考之議題。根據各智庫及專家學者之調查研究報告整理出台商之因應方案主要有四，分別為「外銷轉內需」、「高值化轉型」、「專業經理人接班」、「內陸投資發展佈局」等，本調查主要探討企業在這四大項因應方案之落實中，探討企業執行之困難點，並蒐集專家學者之意見，來探詢顧問業未來發展輔導服務之機會與商機。

鑑於此，本研究針對管理顧問供給端進行恆常性產業結構盤點，除了基本服務能量的盤點外，新增加未來大陸台商在中國大陸十二五計畫產業政策轉型之執行困難、輔導需求以及需政府協助之處的調查，為管理顧問業未來之發展方向提出建言。藉由此次管理顧問供給端的問卷調查，以瞭解目前顧問服務能量範疇、業務屬性、以及產業環境現況，進一步明確化該產業產值、就業人口及市場未來商機。

## 二、研究對象

本次供需調查分為兩大類，包含供給端之「管理顧問業現況調查」，及需求端之「台商顧問需求調查」，另外，為使調查更能了解目前顧問業的趨勢脈動，增加了「管理顧問業環境景氣指數調查」。因此在研究對象的界定上，亦依循劃分如下：

管理顧問產業供給端之對象：2010年所完成之管理顧問業調查，以工商普查中行業分類為「7020 管理顧問業」名單做為清冊，並補充台灣趨勢研究企業資料庫、中華電信黃頁、企管顧問華人資訊網、企顧協會網站、104 黃頁、104 講師中心、青輔會青年創業顧問資料庫、1111 黃頁……等工商普查未列入之名單，之後先透過經濟部商工資料查詢系統比對，刪除營業項目非管理顧問業或未正常營運之業者；再進一步以電話訪查，瞭解該企業實際營運項目，並刪除實質營業內容不符合主計處行業標準 7020 規範之業者後，合格之業者名單為 1703 家。因此今年調查即以此抽樣出 331 家業者做為調查之樣本數。並補強 2010 年調查完成後所新設立之管理顧問業者名單，補強方式為：a.重新整合前年度之資料庫。b.篩選經濟部商工登記資料庫每月新設立公司行號名單。

由於管理顧問產業特性及問卷內容所需，調查對象為管理顧問業經營者或高階經理人，希冀透過管理顧問公司經營者之前瞻觀點與見解，充份瞭解與洞悉管理顧問產業全貌與發展趨勢，有助於政府管理顧問產業策略之擬定。

管理顧問產業需求端之對象：以大陸台商企業(製造業及服務業)，且已經在大陸地區進行量產，或實質佈點營運者為主。依「中華徵信所之 2008 年版大陸台商企業名錄」、「中華民國貨推廣中心之 2009 大陸台商名錄」、「財團法人海峽交流基金會之大陸地區台商協會會員名錄」、「中華民國全國工業總會之大陸投資台商名錄」等名錄資料進為主。

台商管理顧問服務需求調查上，分為次級資料蒐集與質化訪談，質化訪談上，主要為選出十二家代表性的台商為訪談對象。其次級資料的對象為來自各財經、管理類雜誌報導之資訊，及研究單位智庫之報告，來分析目前十二五計畫對於企業的機會與威脅，及可行的因應對策，做為本次調查必要性之立論基礎。質化訪談的對象則分為大陸台商業者及大陸有輔導經驗之管理顧問業者。台商業者的對象主要是以已經在大陸地區進行量產，或實質佈點營運者。由於

台商企業的特性，對公司整體營運的考量及趨勢脈絡清楚明確者，是企業負責人，同時他也擁有實質決策權力，因此在人員訪談的部分以「台商企業負責人」及「當地台商協會高階成員」為主。在大陸管顧業者方面，主要以中心有台商輔導經驗之顧問、經管顧問師班有大陸輔導經驗之講師，以及參與管顧策略聯盟計畫之管理顧問業者為主。量化調查填寫對象則以「台商企業高階主管」為主。

### 三、研究設計

#### (一)問卷設計

為完整洞悉管理產業形貌與繪製產業輪廓，在問卷針對顧問服務供給端與需求端進行差異化設計，在顧問服務供給端部分，除了依據 99 年管理顧問業需求調查問卷為基礎外，更參考會展產業、工程顧問、其他產業調查問卷內容及報告、中小企業白皮書之顧問服務業發展現況，及 95 年度管理顧問業營運增值計畫之管理顧問業現況問卷外，同時考量管理顧問產業特性、研究目的與領域專家、業者及學者之建議研擬。問卷構面包含兩大部分，一為產業基礎盤點，包含營業額、就業人數，員工組成、專長盤點、經營與服務拓展狀況；二為大陸台商經營課題與改善需求。此為兩大部分所建構，作為計畫推動與政策方向擬定之依據。

在台商顧問需求端上，主要參考電電公會(TIMMA)每年大陸地區投資環境與風險調查，以及大陸地區相關調查內容，彙集出幾項本年度調查重點，包含「企業使用現況與未來機會搜尋」及「公司基本資料」，其中「企業使用現況與未來機會搜尋」亦包括「企業經營方向與服務需求」、「台商服務需求」、「輔導服務品質」、「輔導成效追蹤檢討」、「企業未來諮詢意願」及「企業未尋求顧問業協助之因素」，在基本資料則包含「公司產業類別」、「公司布局狀況(內需/外銷)」、「員工人數」、「資產規模」、「受訪者資料」等，透過以上之問項來了解大陸台商企業對於管理顧問產業之需求及現況。而在管理顧問業環境指數調查上，是參考香港生產力促進局(Hong Kong Productivity Council)每季調查之顧問業經營環境指數。問卷內容包含顧問業對「市場機會/商機趨勢」、「財務狀況/投資佈局前景」、「營運成本趨勢」、「人力資源發展趨勢」、「經營情況/風險危機趨勢」、「海外經營發展趨勢」以及「整體產業經營環境」之未來一年看好或看壞的趨勢比例。而為確保問卷內容之內容效度與專家效度，請益領域專家與業者-台北大學古永嘉教授，以及中國生產力中心高階主管群，依循專家學者意見進行問卷題項與架構調整。

最後，藉由台商顧問需求調查及管理顧問產業之服務能量交叉比對，找出之間的服務缺口，並透過雙方之產業特定，擬定改善策略創造雙贏的局面，檢視管理顧問公司之現行問題，提供多方面策略改善問題，並與管理顧問認證機

制、知識平台等改善方案結合，進而提昇管理顧問業之專業素質去協助輔導台商企業提升競爭力及營業額，形成良好的循環。

## (二)調查方式

為求調查結果的可靠性、確實性，以及便利性，採質化及量化並行，各種調查之使用方式分述如下：

### 1. 「管理顧問產業調查」：

量化調查部分採以「人員電訪」、「傳真問卷」以及「電郵問卷」三種方式並行。首先，先以人員電訪方式徵詢及確認受訪者姓名、職稱，並進行約訪，接下來將問卷事先以傳真或電郵方式寄給受訪者，最後在約定時間進行電話訪談，由於問卷中有部分為開放題，因此電訪員在填卷進行的過程中確認開放題內容，以及檢視每題填答狀況，確保問卷的有效性。

質化訪談部分則以人員親訪方式進行，首先在訪談前先依據問卷無法深入瞭解或希望進一步明確問題根源之部分擬定訪談大綱，待實際進行訪談時再依循受訪之管顧業先進與談內容進行細部微調，以確保人員訪談結果之價值性。

由於管理顧問產業先前並未有研究單位進行深入研究，有的僅在於顧問服務品質的質量探究，缺乏對產業發展脈絡的全觀性論述，為此，希冀透過量化調查瞭解管理顧問產業全貌、盤點管理顧問師及講師服務能量，同時藉由質化訪查，更深入明確化管理顧問業者對顧問「質」的提升建議、對產業未來發展的期待、以及強化產業問題掌握的精確度，準確的擬定產業整體發展策略之建議。

### 2. 「台商顧問需求調查」：

企業端顧問服務需求調查主要是以大陸台商企業為訪談對象，並輔以經濟部海外台商產業輔導計畫之大陸台商資料為依據。台商訪談方面，主要為根據大陸台商因應十二五計畫訪談大綱來針對台商作為訪問內容方向。

在大陸台商企業調查部分，完全採人員訪談。在海外台商顧問需求調查部分，主要根據經濟部海外台商產業輔導計畫，採行人員親訪及問卷調查等二種方式並行，透過顧問至海外教育訓練、輔導及市場探勘時，進行大

陸、東南亞等國家重點地區之台資企業拜會以及問卷發放。由於海外台商與台灣當地企業面臨的經濟環境不同，產業屬性、企業發展歷程，以及未來發展趨勢不盡相同，因此透過人員親自拜訪，較能取得完整之顧問服務需求資訊，有利於台灣管理顧問業潛在發展商機的發掘。

### (三)分析方法

在量化分析的部分，本研究採取下列幾種分析方式，研讀與解釋分析結果及意涵：

#### 1. 描述性統計

描述性統計的目的是在於將大量的數據加入彙集，並重新詮釋資料的意義，以管理顧問產業供給端來說，透過描述性統計描繪出管理顧問產業輪廓、現況、發展策略、產業優勢、劣勢及產業營運現況...等，另外，亦從編列的次數分配表、相對次數百分比，以及繪製的長條圖、圓餅圖，趨勢圖等，瞭解產業經營瓶頸、從業人員結構、顧問師能量盤點...等；在顧問服務需求端部分，則是藉由對企業經營瓶頸、顧問服務現況、顧問價值認知...等之描述，釐清管理產業未來商機，以及管理顧問產業應立即改善等事宜。

#### 2. 迴歸分析

迴歸分析的使用目的在於解釋和預測，在本研究是用以推估管理顧問業之產值。透過線性迴歸模式的建立，確認「員工人數」是可以顯著預測業者之營業收入，並藉由此顯著之預測路徑，推估管理顧問產業之整體產值。

#### 3. 效度分析

為確保問卷內容能有效切合產業現況盤點與產業供給需求調查，故在問卷設計之初即對問卷設計一事進行內容效度評估，同時進行領域專家、業界先進及學院單位之專家訪談，明確問卷設計方向，以及調查結果呈現方式。

## 四、管顧產業現況描繪

### (一)100 年管顧產業經營分析

#### 1.管顧產業現況描繪

從回收之 331 家管顧業者問卷分析發現，管理顧問公司規模普遍較小(專職)，以 4 人以下為最，佔 45.02%，其次為 5~9 人所組成的公司，佔 34.14%，50~99 人與 100 人以上較具規模者最少，僅佔 0.91%，另外，管理顧問公司為經營成本考量，除了專職顧問外，會增加兼職顧問以增加輔導能量，調查結果顯示有 49.55% 的公司有兼職人員的僱用，詳細請參表 4-1。

而作根據表 4-1 顯示，可以看出在人員分佈上，4 人(含)以下以及無兼職與專職人員的百分比都略下降，而五人以上的分佈百分比都略上升，可見在管顧業的景氣上，可以顯示出未來管顧業在業務需求上明顯增加，使得人員需求上會有上升的趨勢。

表 4-1 100 與 99 年管理顧問業專職員工人數與營業額分佈

專職員工人數	99	100	兼職員工人數	99	100
4 人(含)以下	45.70%	45.02%	無兼職人員	54.21%	50.45%
5~9 人	30.40%	34.14%	4 人(含)以下	26.80%	31.41%
10~19 人	14.60%	13.90%	5~9 人	8.87%	0.93%
20~49 人	6.60%	5.14%	10~19 人	5.41%	0.54%
50~99 人	1.80%	0.91%	20~49 人	2.48%	0.27%
100~199 人	0.60%	0.91%	50 人以上	1.15%	0.06%
200 人以上	0.40%	0.00%	未填	1.06%	0.00%

詳見表 4.2，展望未來 3 年(101~103 年)管理顧問公司平均人力增減狀況，仍以維持現況或少量增減為主，佔 61.93%，其次為預期未來會有較樂觀的發展空間，因此人力晉用將成長少於 5%(10.88%)。而與同期調查比較(100~102 年)，可以發現未來三年在向成長的比率較去年同期調查來的增加，可見未來三年管顧業的未來景氣是傾向正向樂觀成長。



表 4-2 管理顧問業未來 3 年人力增減預期

	100~102 人力增減預測	101~103 人力增減預測
負成長	3.00%	1.81%
沒有明顯成長或減少	62.50%	61.93%
成長少於 5%	5.30%	10.88%
成長 6~10%	6.80%	8.76%
成長 11~20%	5.90%	5.74%
成長 21~30%	3.50%	2.42%
成長 31~50%	3.80%	3.32%
成長 50%以上	9.20%	5.14%

詳見表 4-3 顯示，在營業據點方面，目前仍以 1 個據點者為最，佔 86.40%，其次為 2~3 點者(10.88%)；對未來 3 年的擴展預期，持平者為最，佔 83.99%，其次為增加者(15.71%)。因此，可以見得未來管顧業的投資發展，是呈現正向樂觀的。

表 4-3 管理顧問業 100 年經營據點(台灣)暨擴展預期

100 年經營據點	百分比	101~103 擴展預期	百分比
1	86.40%	增加	15.71%
2~3	10.88%	持平	83.99%
4~6	2.11%	減少	0.30%
10	0.60%	合計	100.00%

由公司營業額分佈狀況觀之，以每年 500 萬以下者為最，佔 56.19%，其次為 500 萬~1000 萬者，佔 20.85%；97~99 年平均營業額成長狀況以沒有明顯成長或減少者為最，佔 48.34%，有正向成長者佔 37.76%。另外，由業務的分佈狀況觀之，97~99 年平均營業額較高與成長較多之管理顧問業多數國內外業務均有，且國內外業務皆有者佔 40%以上。(詳見表 4-4)

表 4-4 管理顧問業 97~99 年營業額暨增減狀況

97~99 年營業額	家數	百分比	97~99 營業額增減	家數	百分比
500 萬以下(不含)	186	56.19%	負成長	46	13.90%

500 萬~1000 萬(不含)	69	20.85%	沒有明顯成長或減少	160	48.34%
1000 萬~3000 萬(不含)	47	14.20%	成長少於 5%	39	11.78%
3000 萬~5000 萬(不含)	11	3.32%	成長 6~10%	31	9.37%
5000 萬~1 億(不含)	6	1.81%	成長 11~20%	25	7.55%
1 億~3 億(不含)	2	0.60%	成長 21~30%	12	3.63%
3 億~6 億(不含)	1	0.30%	成長 31~50%	6	1.81%
6 億以上	9	2.72%	成長 50%以上	12	3.63%

進一步分析管理顧問業營收結構，如圖 4-1，整體而言以「企業諮詢診斷/輔導」為最，佔 76.74%；其次為「教育訓練」，佔 43.50%；再者為「企業投融資/稅務/財務服務」，佔 30.21%。

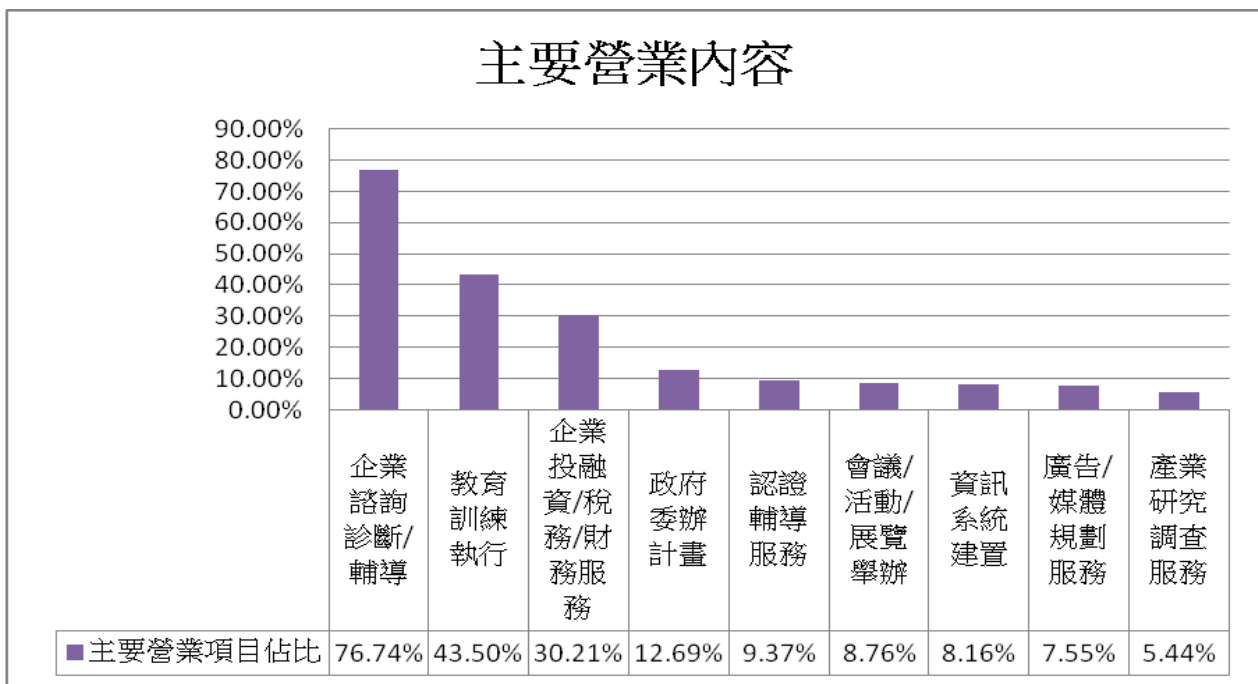


圖 4-1 管理顧問業營收來源分布(N=1,127)

## 2. 管顧產業升級挑戰分析

從管顧業的訪談記錄結果分析，透過十二五計畫的發布，企業界看到中國宣示產業升級之決心。而顧問業也需要升級轉型。然而相較於企業界的轉型升級，顧問業的轉型升級難度有以下幾個困難點克服：

### (1) 管理工具的開發：

台灣管理顧問業少有自行開發新產品的能力，很多新管理工具的輔導服務，都是透過有外商服務經驗的專業人才，將外商所導入的新管理手法運

用成熟之後，再投入顧問產業，並將其管理手法及工具擴散輔導於台商及大陸業者。就算有些顧問業者有能力自行開發新的管理工具或服務，但對企業端而言，這些新服務常因為沒有實際輔導實務成效，也很難讓顧客願意買單進行輔導。這是目前顧問業在升級轉型的過程中所遭遇到的困難點。

#### (2)顧客的深耕經營：

企業經營講究策略，但其實很多顧問業者很少關注己身企業要如何進行策略規劃，大多都以自己的專長或實務經驗作為主要產品進行輔導服務。但這樣的經營模式其實只會把市場越做越小。因為企業會隨著環境的變化而成長或者遇到瓶頸，一個有經營思維的顧問業者除了要提供協助企業解決現行的問題的輔導方案之外，還要幫企業預視到未來可能的瓶頸，以及提出可行的輔導方案。要有陪著客戶一起成長的概念，這樣企業經營才會走的穩健。

尤其是近年來大陸企業飛快成長，其對於輔導的需求也是精益求精。如果顧問業沒有辦法走在客戶的需求前面，那就會很快地被顧客淘汰。

#### (3)策略聯盟的共利結構：

每一個顧問或顧問公司其實他的專長能量有限，但企業客戶的管理問題卻是千奇百怪，透過個別顧問的專長結合來提供整體的輔導服務會是未來重要的趨勢。然而如何讓顧問業者可以敞開心胸站在互信共利的基礎上互相合作，卻是重要的議題。這也是台灣顧問產業未來能否蓬勃成長的關鍵因素。此外，除了管顧產業的策略聯盟之外，應該積極開發跨業的策略聯盟（如會計審計、法律諮詢等），以提出更多元化的服務方式。

#### (4)市場行銷的輔導服務開發：

近年來管理理論的盛行及管理教育的普及化，業者在經營管理面的需求可以從多元的管道取得，管理顧問業並非是唯一可以取得管理輔導協助的管道。但對於市場如何開發，如何取得商機這樣的需求卻是一直存在著。尤其是大陸內需市場的大幅成長，如何建構品牌、佈建通路？是目前業者最迫切之需求。除此之外，顧問業亦可將其輔導之客戶連結組織成聯盟網絡，來進行商機之媒合，以擴大彼此間的競爭力及商機。

### 3.管顧產業產值推估

#### (1)推估模式

採用均值推測，利用調查完成之樣本，計算管理顧問業者營收平均值，再將營收平均值乘以統計之管理顧問業總家數，以推估整體管理顧問業總體產值。

本次抽樣調查有效蒐集 331 家管理顧問業者之 99 年度營收資料，產值推估將利用此 331 份有效樣本計算之平均營收，推估管理顧問業（母體數：1,706 家）整體產值狀況。惟部分問卷，業者拒絕回答營業收入之問項，此部分將利用業者填答之員工人數採取迴歸插補法進行資料插補，以完善整體資料。

$$\text{管理顧問業總體產值} = \sum \left\{ \left[ \frac{\sum_{i=1}^{303} A_i}{n} * N \right] \right\}$$

$A_i$ ：受訪業者 99 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 303$

$n$ ：管理顧問業抽樣之樣本個數

$N$ ：管理顧問業母體個數

## (2) 產值推估說明

### Step1：營業收入插補

針對問卷營業收入題項有拒訪之部分，採用迴歸插補法透過員工人數之資料進行營收資料的插補。首先將完整回覆營業收入及員工人數之問卷資料匯入統計分析程式 SPSS 中，選取線性迴歸模式發現「員工人數」可顯著估計業者之營業收入（ $P < 0.01$ ； $R^2 = 80\%$ ），配適出營業收入與員工人數之迴歸估計式為：

$$Y_i = 148.87X_i - 148.99$$

$Y_i$ ：營業收入(萬元)

$X_i$ ：員工人數(人)

將營業收入有缺漏之資料，利用員工人數帶入迴歸估計式中計算之估計營業收入值，插補遺漏之問卷資料。

### Step2：平均營收計算

將營業收入資料插補完成後，303 家管理顧問業者總體平均營收為 1,601.46 萬元。

$$\text{平均營收} = \frac{\sum_{i=1}^{303} A_i}{n} = 1601.46 \text{ (萬元)}$$

$A_i$ ：受訪業者 99 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 303$

$n$ ：管理顧問業樣本個數

### Step3：產業家數統計

本次管理顧問產業的現況調查採取分層抽樣調查，共計完成 303 份有效樣本，另外目前管理顧問業者的總體家數則參酌去年普查母體清冊為 1,706 家。

### Step4：總體產值推測

$$\begin{aligned} \text{管理顧問業總體產值} &= \sum \left\{ \left[ \frac{\sum_{i=1}^{303} A_i}{n} * N \right] \right\} \\ &= (1601.46) * 1,706 \\ &= 2,732,084.72 \text{ (萬元)} \end{aligned}$$

$A_i$ ：受訪業者 99 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 303$

$n$ ：管理顧問業樣本個數

$N$ ：管理顧問業母體個數

透過上述四個階段逐步推算，推測 1,706 家管理顧問業者整體管理顧問業總體產值為 273.21 億元。

## (二)管顧產業拓展現況

盤點管理顧問產業的業務地區開拓狀況，由於管理顧問公司規模小，因此，如圖 4-2 顯示，65.84%(將近 66%)的公司僅服務國內客戶，僅 34.16%(將近 34%)的公司有經營國外業務。進一步分析海外經營分佈現況觀之，仍以大陸市場為主力區域，其中，又以長三角經濟區域為最，佔 65.50%，其次為珠三角經濟區域，佔 45.80%，再者為，京津冀經濟區域，佔 23.30%，這結果與目前台商在大陸經營分佈相似，長三角、珠三角及深圳為台商大陸佈局以來熱門區塊，發展的早，企業多；而京津冀則是大陸推環渤海經濟區策略，及北京為一級首都所致。可證實台灣管理顧問在大陸的經營方式與業務佈局與台商企業經營區域息息相關。

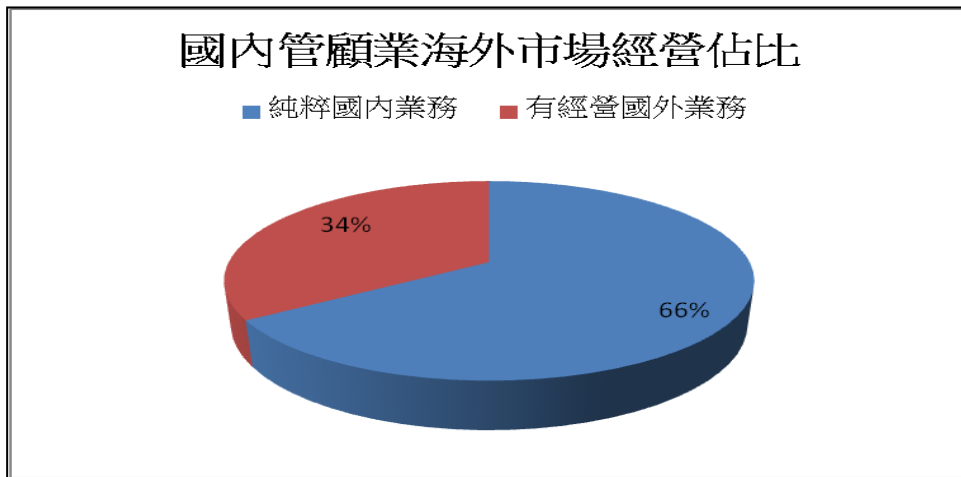


圖 4-2 國內管顧業海外市場經營比例

表 4-5 管理顧問師海外經營分佈狀態

海外經營分佈	次數	百分比	排名	最重要區域	百分比	排名
京津冀	78	23.30%	3	18	5.40%	4
珠三角	154	45.80%	2	65	19.30%	2
遼寧沿海	25	7.40%		0	0.00%	
長三角	220	65.50%	1	141	42.00%	1
深圳經濟區	68	20.20%	4	13	3.90%	
成渝經濟區	33	9.80%		5	1.50%	
關中天水	21	6.30%		1	0.30%	
中原城市	26	7.70%		3	0.90%	
廣西北部灣	26	7.70%		2	0.60%	
山東半島	20	6.00%		0	0.00%	
江蘇沿海	48	14.30%	6	7	2.10%	
海峽西岸	65	19.30%	5	9	2.70%	
越南	29	8.60%		6	1.80%	
馬來西亞	24	7.10%		5	1.50%	
泰國	12	3.60%		1	0.30%	
新加坡	31	9.20%		7	2.10%	
印尼	14	4.20%		2	0.60%	

菲律賓	13	3.90%		2	0.60%	
日韓	19	5.70%		5	1.50%	
歐美	39	11.60%	7	27	8.00%	3
其他	15	4.50%		17	5.10%	

### (三)101~103 年管顧產業發展趨勢

針對未來管顧業未來三年(101~103)平均營業額增長狀況，將近 60.42%的比例呈現正向成長，其中認為成長 6~10%的為最，佔 20.85%，其次，為成長少於 5%，佔 18.73%。以投資類別來看，保守投資群為最，佔 51.66%，其次為穩健投資群，佔 29.61%，再者，為樂觀投資群，佔 12.08%。(參表 4-6)

表 4-6 管理顧問業未來三年(101~103 年)平均營收狀況

101~103 年平均營業額	次數	百分比
負成長	22	6.65%
沒有明顯成長或減少	109	32.93%
成長少於 5%	62	18.73%
成長 6~10%	69	20.85%
成長 11~20%	29	8.76%
成長 21~30%	20	6.04%
成長 31~30%	9	2.72%
成長 50%以上	11	3.32%
負成長	22	6.65%
保守投資群(成長率<5%)	171	51.66%
穩健投資群(成長率 6%~20%)	98	29.61%
樂觀投資群(成長率 20%以上)	40	12.08%

另外，如針對大陸未來輔導商機與企業內訓的預期狀況，預期看好的比例將近 88.82%；而對大陸台商經營佈局之未來發展預期上，預期看好比例，佔 82.18%。由此可見，管顧業在大陸未來輔導商機是與台商大陸經營狀況是息息相關的，可見當台商大陸經營佈局的景氣與管顧業大陸商機都是呈現正向成長，皆認為大陸為高成長的需求商機。

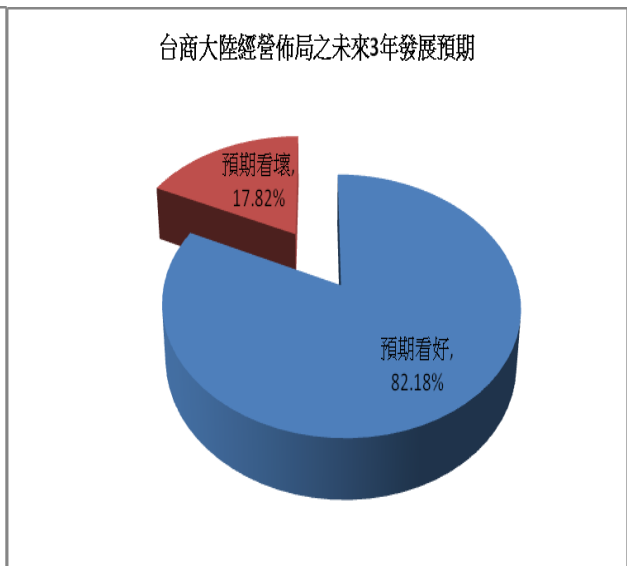
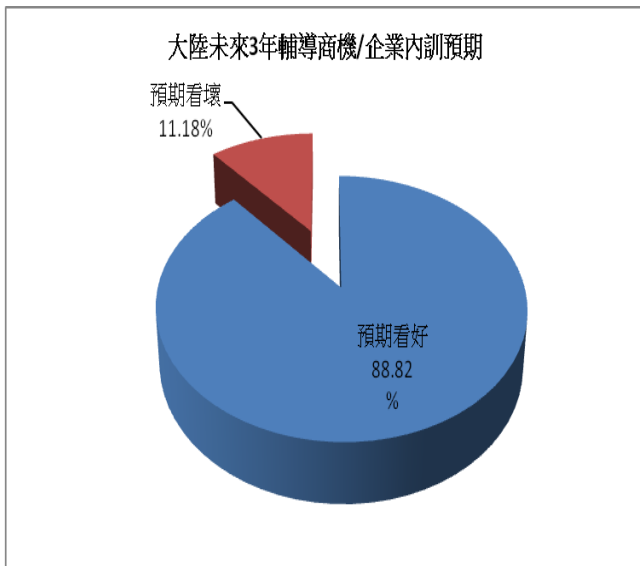


圖 4-3 大陸未來 3 年輔導商機/企業內訓預期

圖 4-4 台商大陸經營佈局之未來 3 年發展預期

#### (四)管理顧問業對大陸台商經營現況洞見

管理顧問探究內部經營層面可能面臨的問題，分析結果發現，在人力制度改善方面為相對普遍最重視的課題，依次，為整體策略擬定、經營體制改善、企業文化重塑等，都是佔 3 成以上；若有經營面向方面探究，可以發現台商需要改善的為管理制度、策略/營運管理方面為最，可見大陸台商目前面臨人資資源的調整、員工薪酬制度問題，以及公司轉型與策略規劃因應市場變化，都和目前大陸經濟發展與政府政策息息相關。從這發現，大陸台商發展，已經從過去單純工廠生產製造、機器廠房生產與品質控管的歷程，逐漸邁向經營管理與策略規劃的層面，可見台商在大陸發展以跨入另一階段，其一為台商在大陸已從單純專業化生產製造管理，轉為更具制度面的經營管理；其二為台商必須面對以往廉價勞動力為主的生產方式，以及大陸投資環境結構的改變。(參表 4-7)

表 4-7 管顧業對大陸台商經營改善需求的洞見

經營面向	改善需求內涵	相對百分比	經營面向	改善需求內涵	次數
管理制度	人力制度改善	38.37%	財會管理	企業財務規劃	23.56%
	薪酬制度調整	24.77%		投融資規劃	16.62%
	企業文化重塑	32.63%		稅務規劃	25.68%
行銷管理	商機挖掘	19.94%		會計制度	23.26%
	物流機制建立	16.92%		營運計畫擬定	21.15%



	內銷與銷售規劃	19.64%	資訊管理	資訊系統導入	23.87%
	品牌經營	26.28%		資訊系統推廣運用	18.73%
	通路擴展	27.19%			
生產作業管理	流程、製程改善	20.85%	策略/營運管理	整體策略擬定	33.53%
	研發與創新	24.17%		轉投資事業規劃	19.64%
	成本降低	21.15%		經營體質改善	33.84%
	品質管理	23.56%		競爭優勢建立	30.82%
	認證	13.60%		轉型升級策略擬定	26.28%
			移轉區域評估	11.78%	

### (五)管理顧問業環境指標調查

針對管理顧問業環境景氣指標調查預測結果觀之，如表 4-8 所示，對市場機會/商機趨勢與海外經營發展趨勢指標為最看好，皆佔 80.36%；其次，為財務狀況/投資佈局前景，佔 77.95%。可見管顧業的未來市場趨勢與海外經營發展趨勢有關且正面看好。而其中再營運成本趨勢上為相對指標較低，且看好度與看壞比例接近，可見管顧業在未來隨著業務量與成長增加，相對營運成本會有提高的趨勢。最後，以總體看好度來看為 72.94%，可見在未來一年內，管顧業景氣是正向樂觀的。且由於最近兩岸經貿的熱絡以及大陸目前市場的變化，由其目前大陸公布的十二五計劃，使得許多台商會面臨企業再造的問題，因此，整體而言，隨著海外市場機會的增加，管顧業整體景氣是有發展的空間與商機。詳細各項指數之看好看壞比例如下表所示：

表 4-8 未來一年管顧業環境景氣指標

景氣指標	看好	看壞
市場機會/商機趨勢	266 (80.36%)	65 (19.64%)
財務狀況/投資佈局前景	258 (77.95%)	73 (22.05%)
營運成本趨勢	184 (55.59%)	147 (44.41%)

人力資源發展趨勢	245 (74.02%)	86 (25.98%)
經營情況/ 風險危機趨勢	222 (67.07%)	109 (32.93%)
海外經營發展趨勢	266 (80.36%)	65 (19.64%)
整體產業	249	82
經營環境	(75.23%)	(24.77%)

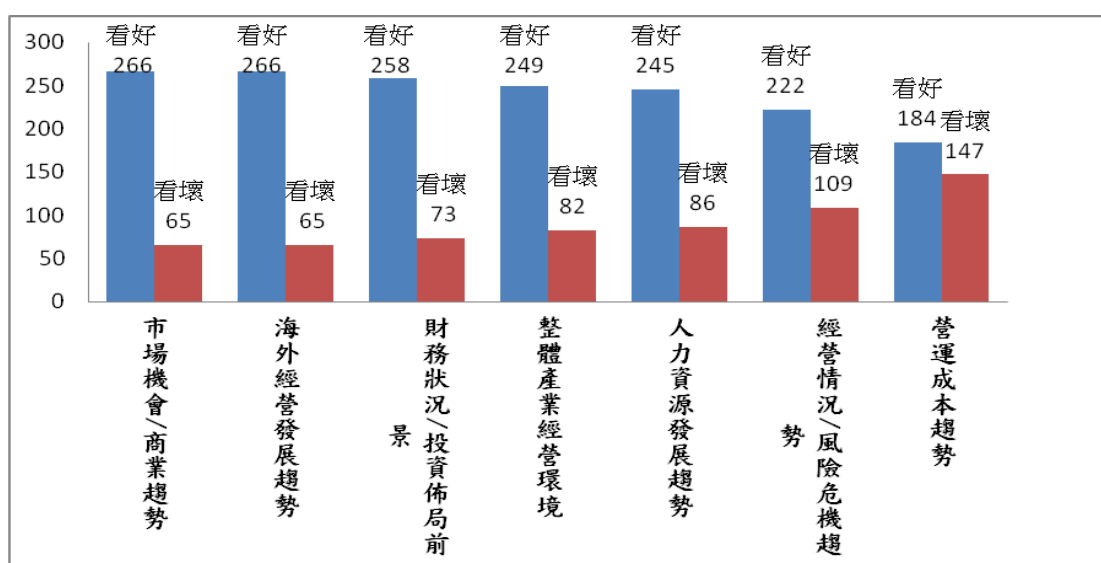


圖 4-5 管理顧問業未來一年景氣指數評估

綜觀未來管顧發展，大多數的管顧業者對未來均抱持正向樂觀的態度，這與台商在大陸市場面臨轉型有很大的因素。因此，管顧業對於未來海外經營上是重要的營運方向，但相對上，在營運成本上則會上升，以及在經營風險上，均是可能管顧業在海外經營上可能會面臨的風險。所以，在未來管顧業如何對於海外商機與機會，有效的評估與風險控管，並整合管顧的能量，是在投資海外所需重視的課題。

## 五、台商顧問需求分析

### (一)大陸台商投資現況分析與十二五計畫概況

#### 1. 台商大陸投資現況

從近半世紀台灣對外投資之統計資料中可發現，台灣對大陸投資的金額與件數一直是高居第一位(1991~2011/8 累積件數：39,292，累積金額：107,742,281 千美元)。可見大陸目前仍是海外台商投資的投資首選，而隨著兩岸經貿關係與世界經濟環境改變，大陸投資也逐漸改變。由圖 5-1 可知，從 2000 年開始，大陸投資件數呈穩定且高度成長，由 2003 年為轉折，此後件數逐漸轉集中，可見，隨著大陸經貿發展，台商赴大陸投資已從多項目投資轉為集中大件數投資。從圖 5-2 投資金額可顯示，投資金額持續穩定成長，尤其以 2005 年為分界，投資金額幾乎每年都穩定增加，除了 2008 年發生的世界金融危機，造成明顯下滑外；所以，由此可見，台商赴大陸投資，逐漸從多件分散金額至集中大件投資，這與早年赴大陸投資以低廉勞動力與生產成本為誘因投資，至目前已大陸龐大市場商機與人力素質為投資因素息息相關。(參圖 5-1、5-2)

單位：件數

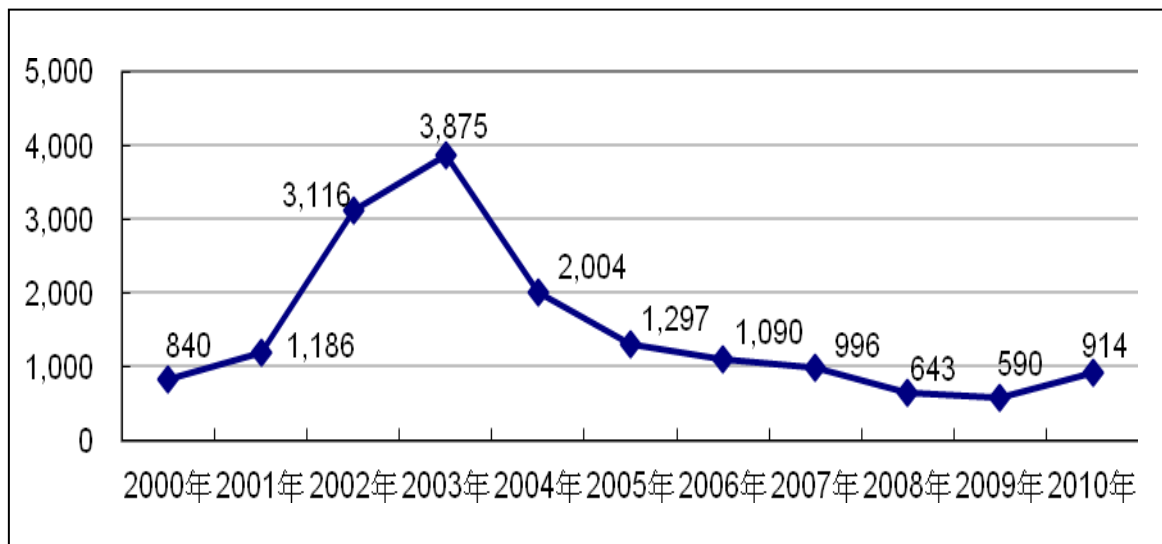


圖 5-1 2000~2010 年大陸投資件數統計

金額單位 (unit) : 美金千元 (US\$1,000)

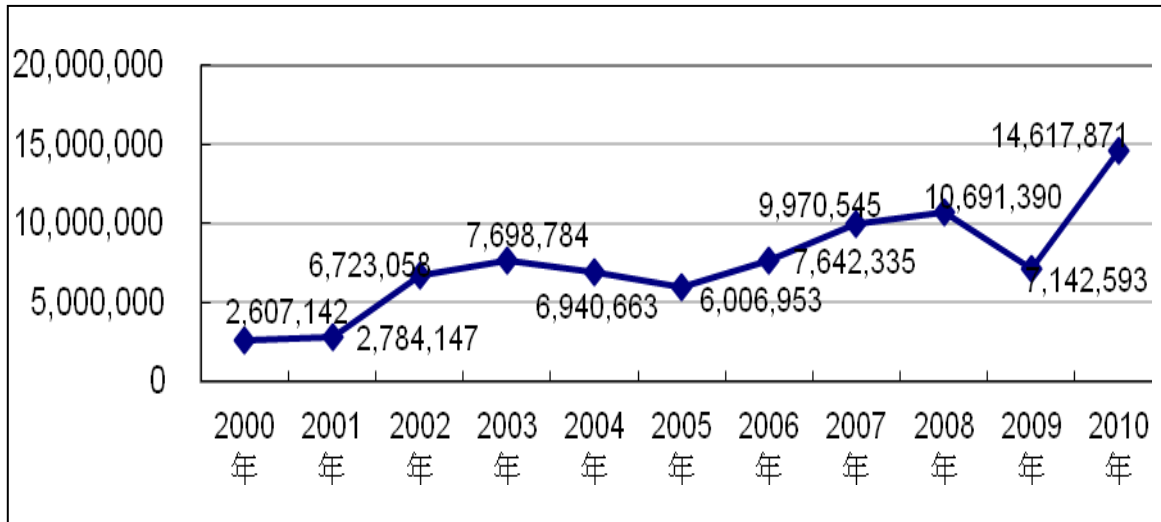


圖 5-2 2000~2010 年大陸投資金額統計

進一步探討台商大陸投資分佈，目前台商投資的重點區域仍屬東部沿海地區。根據經濟部投資審議委員會的調查顯示(表 5-1)，台商在江蘇、廣東、福建、浙江及河北等沿海地區合計投資金額佔對大陸投資總額的 91%，在實際利用台資金額的排名中，排在前 10 名的省份和直轄市依次為江蘇、廣東、四川、浙江、福建、遼寧、山東、重慶、廣西，而前 10 名實際利用台資金額就佔台商投資總額的 91.9%，其中江蘇、上海與廣東省累計至今年八月投資台資金額約 658 億美元左右，可以說佔據了台商投資的一半以上。

表 5-1 台商大陸投資金額與件數統計(累積至 2011/01~2011/08)

地 區	件數	核准金額	去年同期金額	與去年同期比較	佔核准金額比率
江蘇省	155	3,135,278	2,911,365	223,913 7.69%	30.09%
上海市	66	1,723,782	1,412,293	311,488 22.06%	16.54%
廣東省	136	1,723,552	1,669,716	53,836 3.22%	16.54%
四川省	37	753,904	118,507	635,397 536.17%	7.23%
浙江省	33	606,359	449,258	157,101 34.97%	5.82%
福建省	49	577,291	530,787	46,505 8.76%	5.54%
遼寧省	10	369,941	61,176	308,765 504.72%	3.55%
山東省	10	285,021	292,806	-7,785 -2.66%	2.73%
重慶市	23	280,902	315,217	-34,316 -10.89%	2.70%

廣西壯族 自治區	7	120,430	5,978	114,452	1914.45%	1.16%
-------------	---	---------	-------	---------	----------	-------

資料來源：經濟部投審會(2011)，本研究整理

## 2.大陸十二五規劃區域與商機概況

整體而言，台商佈局大陸其實與大陸經濟政策、都市發展息息相關，從最初 80 年代到 90 年代中期，台資主要分佈在沿海地區的廣東(集中於廣州、東莞、深圳)、福建(福州、廈門)。其後，投資重心隨大陸政經發展與策略規劃，轉向長三角(上海、蘇州)，尤其以電子產業為最。而根據目前大陸公佈的十二五規劃區域經濟(表 5-2)可知，發展區域逐漸擴及至黃三角、東北、西三角與環渤海地區。根據經濟部投審會公佈的核准金額中，目前投資金額仍以東部沿海地區為最，且以長三角為主要投資地區，再者為珠三角，但值得注意，四川省與廣西的成長幅度，可以發現，台商已隨目前大陸十二五計畫政策與產業轉型的趨勢，逐漸轉移至內陸地區，積極西進與開拓。

表 5-2 十二五規劃區域經濟發展與商機

地區	主要經濟特區	產業商機	已進駐之台商企業
西南地區	成渝經濟區	*天然資源	
	滇中經濟區	*先進設備製造	宏基、茂德、廣達、
	北部灣經濟	*現代服務化	仁寶、旺旺集團
西北地區	關中-天水經濟區	*連鎖業	統一、康師傅、雍大
	西安經濟技術開發區	*物流業	實業、見龍化工
		*食品加工	
東北地區	瀋陽經濟區	*製造業	長興化工、中興紡織、
	上海浦東新區	*綠色經濟產業	大潤發、太平洋 Sogo、
		*休閒觀光產業	徐福記集團、藍天電腦
中部地區		*天然資源	
	中原經濟區	*製造業	富士康、鄭翰、鼎新、

	武漢經濟區	*加工貿易	統一、亞東
	長株潭經濟區	*組裝代工	
東部 沿海地區	環渤海經濟區	*新能源	
	天津濱海新區	*食品加工	鼎泰豐、英業達
	環首都經濟區	*信息服務	
		*物流產業	

資料來源:台灣競爭力論壇(2011/0303)、本研究整理

## (二)大陸台商經營課題與改善需求分析

### 1.大陸台商經營現況

台商目前投資重心由資料可顯示，為華東、華南地區為主，而隨大陸十二五規劃與產業轉型趨勢，可以發現西南地區逐漸重要。所以，本研究根據此地區台商實施問卷調查。希望以調查台商所面臨的難題與協助。

根據回收分析結果，從圖 5-3 可知，目前台商在大陸面臨的主要問題為當地市場及競爭資訊的搜尋，佔 23.05%；大陸台商普遍存在當地稅法不熟悉、經貿法則糾紛、當地政府協商及員工培訓問題。而根據台商訪談記錄中，歸納出台商目前的幾大問題為「缺工、人力管理問題、轉型問題、內陸市場資訊缺乏以及資金調度問題」因此，從中可以了解，目前台商大陸投資，如何幫助商情搜尋分析、人力資源管理、當地稅法與資金調度問題是重要課題。

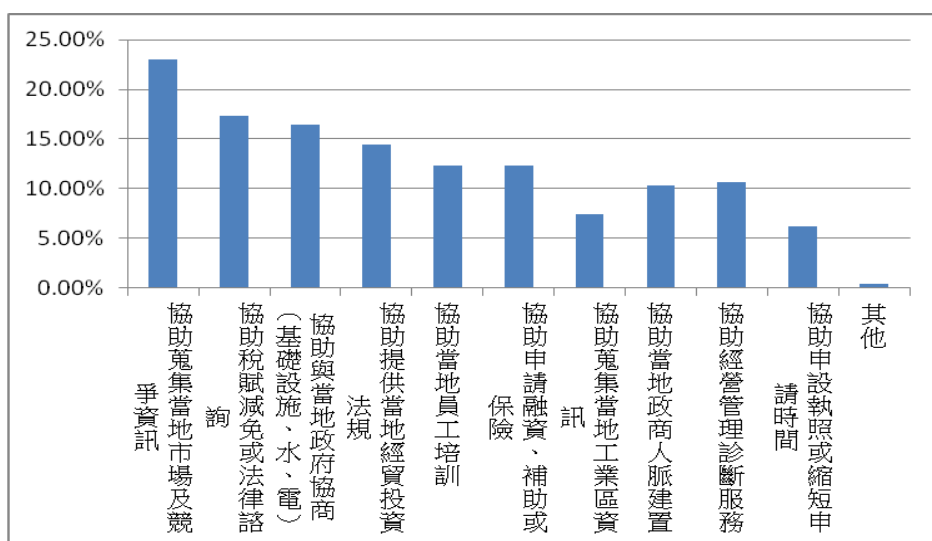


圖 5-3 台商面臨課題分析

## 2. 台商經營課題分析

根據台商問卷資料分析如表 5-4 所示，目前台商經營課題需求以「品質管理」為最，佔 29.63%；其次為「品牌經營/管理」，佔 27.16%；與「人力資源管理」，佔 26.75%。而大陸在十二五規畫中，將服務業視為重點產業政策之一。

所以綜觀，目前隨大陸產業變化以及十二五規劃，台灣企業在大陸經營面臨的課題，最主要問題在於「行銷品牌化、通路開發以及因應當地人才管理」。另外，台商除了面臨人員工資成本上漲、經貿法律課題以及稅務諮詢課題外，也面臨市場轉移(外銷→內銷)及產業內移的課題，因此如何克服當地文化差異、了解當易商情資訊\相關投資法令及拓展通路，成為台商所要面臨的重要問題。此外，如何面對其他大陸本土競爭者的先天優勢，也是重要的課題。

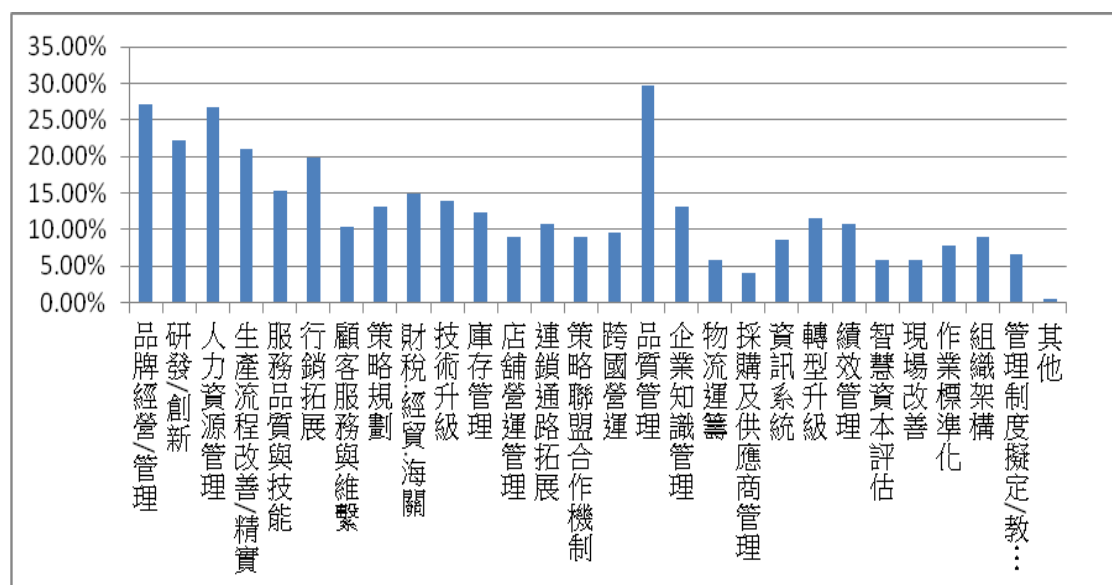


圖 5-4 台商大陸經營課題

大陸台商接受顧問服務的類型，以「講座」為最，佔 27.16%，其次為共識營 26.95%、座談會 23.25%及課程學習社群 22.01%。可以顯示出，台商會希望以講座的方式來獲得資訊，此為值得注意的是會希望以社群分享方式的進行來獲得協助與建議，這與台商在轉型時，希望能夠獲得其他台商的互相媒合與結盟來獲得解決問題或技術提升的辦法息息相關。因此，如何幫助台商迅速得到目前市場新的資訊及經營工具，並協助台商建立策略聯盟與相互合作媒合，成為管顧業者需要思考的重點。

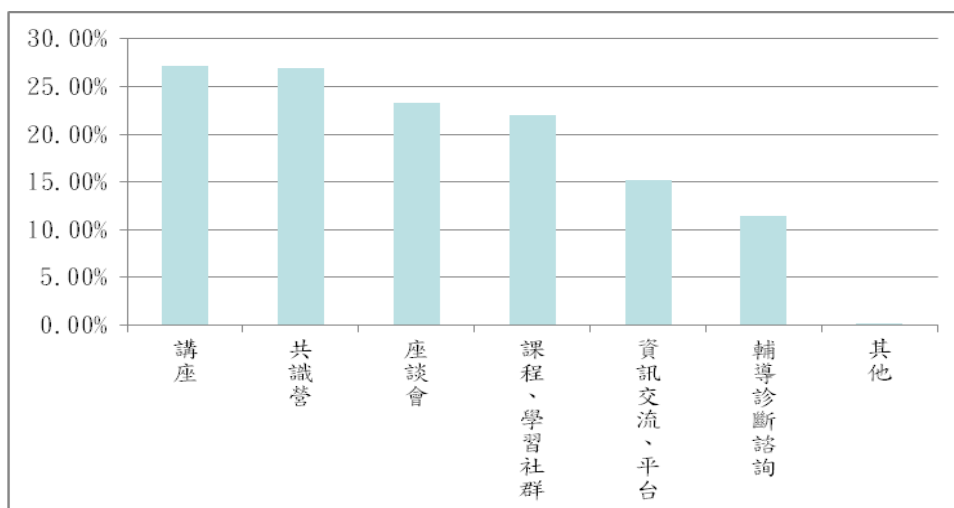


圖 5-5 台商經營需求服務類型

而根據台商訪談記錄顯示，目前台商普遍遭遇的問題大致可以分為以下幾點：

#### (1) 外銷轉內需

大陸內需市場雖然在近幾年發展得很快，但對於台商而言不見得是一個吃得到的商機。因為台商的強項在製造及品管端的部分。但對於擴張內需市場所需要的通路布建，以及品牌經營。但其實這些並不是台商的經營優勢，這也是台灣切進內需市場所面臨到的挑戰。此外，不管是建立品牌還是通路佈建，都需要花費極高的成本，投入內需市場的資金管理也是業者目前面臨的重要課題。

#### (2) 升級轉型

十二五計劃中，對於企業競爭力的提升方式，以從過去追求規模成長轉型為價值創新的經營模式，也因如此，企業對於組織同仁研發創新能力提升，以及塑造組織創新文化之需求也日益熱烈，如何讓創新成為企業的核心優勢，是企業策略思考的重點，也是顧問業輔導服務的發展重點方向。

另外隨著溫室效應、原物料上漲等外在環境之影響，節能減碳成為企業界所關心的議題，過去生產與作業管理相關領域已開發出很多相關之管理工具如 lean 精實生產、快速換模等效率提升之管理手法。未來企業如何以此基礎強化原物料運用效率之提升、新能源的引進運用，來提升企業的綠色競爭力，是業主所思考的議題。然而很多製造業者都會



透過自動化的投入來因應人力成本提升所帶來的經營衝擊。但這也相對增加對水電的需求。然而中國大陸的水電供給並未能充分滿足企業經營之需求，所以各區會實施限電措施。有些地區會採取計畫性限電措施。但有些地區（如東莞）常採取不定期限電措施，反而會加速自動化器材的損壞率。

### (3)內陸投資發展佈局

很多企業因為缺工及工資上漲的關係，將自己的生產據點轉移到中國大陸中西部或東南亞地區。但在現今資訊越來越透明的時代，哪個地區有投資優惠，其他企業也會跟著進行投資。在一窩蜂的投資設點情況下，台商（尤其是中小企業）其實並沒有很大的優勢。因為投資的很多優惠資源（人力、水電優惠、土地取得等）都被大型企業所壟斷，中小企業其實沒有太大的優勢。除非是客戶或協力廠商的要求，不然不建議貿然地轉移陣地。

綜觀以上資訊，台商企業在改善需求較為急迫者，多為與人才管理/商情調查/企業經營政策相關之課題。與今年來大陸所提出來十二五政策下所衍生來「從追求『國強』到強調『民富』」、「從出口市場轉向內需市場」、「加速產業結構調整」的趨勢所衍生出對投資者及台商衝擊一致。

## (三)大陸台商未來發展分析

### 1.未來發展區域

在 TEEMA2010 大陸地區投資風險評估報告中(表 5-5)提到，服務業以「上海」為首選佈局城市，其次為北京、蘇州、杭州、廈門、大連、成都、青島、廣州及昆山；傳統產業則以「重慶」為首選城市，其次為昆山、成都、天津、上海、北京、杭州、廈門、合肥及鄭州；高科技產業則為「上海」、昆山、蘇州、重慶、杭州、成都、天津、廈門、南京及北京。從以上可以顯示出，製造業已從以往東部沿海城市轉移至內陸西南地區城市，而服務業與高科技產業，則以長三角城市為主。

表 5-5 服務業、傳統產業、高科技產業台商未來投資城市

未來投資城市	服務業	傳統產業	高科技產業	整體產業
1	上海(長三)	重慶(西三)	上海(長三)	上海(長三)
2	北京(黃三)	崑山(長三)	崑山(長三)	成都(西三)
3	蘇州(江蘇)	成都(西三)	蘇州(江蘇)	重慶(西三)
4	杭州	天津	重慶	崑山
5	廈門	上海	杭州	北京
6	大連	北京	成都	天津
7	成都	杭州	天津	廈門
8	青島	廈門	廈門	蘇州
9	廣州	合肥	南京	杭州
10	崑山	鄭州	北京	南京

資料來源：TEEMA2011 大陸地區投資風險評估報告

從這份調查排名數據結果發現一個很特別的地方，即為「珠三角」的消失。回顧過去台商投資佈局的軌跡，約可彙整成二個路徑，其一為珠三角，以傳統產業為主，其二為長三角，以高科技產業為主。珠三角區域因早期大陸政策因素，很早即對台商釋放租稅優惠善意，吸引台商前進投資，直到近幾年的許多問題浮現，其一為社會貧富差距因素，導致治安不佳，風險度攀升；其二為沿海勞力成本的節節升高。其三為國際情勢的轉變，大陸逐漸從已外銷為主的投資方向，轉變為重視內銷市場。因為這幾個問題，突顯了傳統產業的經營困境，強迫企業面對「轉型升級」的急切性，也因傳統產業的創新能力不足、對內需市場的知識能量不夠，逐漸不利台商的經營。在中國十二五規劃裡，更明確的將擴大內需、產業轉型升級與綠色節能等明定為推動戰略，因此，珠三角經濟區的發展競爭力相形趨弱，逐漸被後起之長三角、西三角等取代。

## 2. 未來發展預期

而根據 2011 年 TEMMA 報告顯示(表 5-6)，可見目前台商在大陸未來的績效呈現成長的趨勢，在 2011 年有將近七成以上的台商認為績效成長預期為正成長，又以成長 10%~50%為最，佔 35.24%，其次為成長 1%~10%，

佔 32.82%；兩者就已佔去全數的六成，可見台商對於大陸投資的績效，抱持著樂觀的態度。

表 5-6 2010~2011 台商在中國大陸經營績效分佈

2010 大陸 事業淨利成長			2011 大陸 淨利成長預測		
	次數	百分比		次數	百分比
1. -50%以上	14	0.68%	1. -50%以上	10	0.49%
2. -10%至 -50%	87	4.26%	2. -10%至 -50%	41	2.02%
3. -1%至 -10%	138	6.75%	3. -1%至 -10%	77	3.79%
4. 持平	489	23.92%	4. 持平	387	19.07%
5. +1%至+10%	636	31.12%	5. +1%至 +10%	666	32.82%
6. +10%至+50%	545	26.66%	6. +10%至 +50%	715	35.24%
7. +50%至+100%	104	5.09%	7. +50%至+100%	112	5.52%
8. +100%以上	17	0.83%	8. +100%以上	21	1.03%

資料來源:2011 TEEMA 台商在中國大陸經營績效分佈，本研究整理

而若拿這兩年的變化分析可以發現，台商在大陸未來投資上，呈現持續成長的趨勢，在正向成長的比例上，2010 年為 63.7%；2011 為 74.61%，可見 2011 年明顯要比 2010 年在未來正像成長上要來的樂觀；相對在負成長比例上，2010 年為 11.69%，2011 年為 6.3%，可以看出在負成長上也比 2010 年同期減少許多。因此，總體來說，在未來投資大陸上，台商普遍抱持著正向樂觀的態度，這與最近兩岸的經貿關係持續改善以及近年來簽訂的經貿協定，如 MOU、ECFA，有著很大的關係。

另外，若從過去四年的趨勢來看，可以顯見目前赴大陸投資生產仍是台商的首選，其次為大陸母公司生產營運。但值得注意的是，由表 5-8 可知台商對於擴大對大陸投資生產所佔的比例有逐年減少的趨勢，反之，回台灣母公司繼續生產營運的比例，卻逐年上升，由其到今年，其所佔比例已接近對大陸投資生產；而在關閉台灣廠房上也是逐年減少，這顯示，台商以往著重大陸生產的營運模式逐漸改變，部分生產有逐漸移回台灣的趨勢。這與過去大陸政經情勢改變，以往誘使台商赴大陸投資的因素，逐漸消失，隨著沿海生產成本提高、政策的趨使，台商已逐漸改變對大陸投資的模式。

表 5-7 2007~2011 台商未來佈局規畫

企業未來 佈局規畫	2007	2008	2009	2010	2011
1.擴大對大陸投資生產	63.74%	54.40%	52.32%	53.02%	50.95%
2.台灣母公司繼續生產營運	34.78%	37.71%	41.77%	37.20%	40.68%
3.台灣關閉廠房僅保留業務	32.55%	20.87%	13.79%	19.25%	15.24%
4.結束在台灣業務	11.66%	5.02%	4.02%	9.47%	7.69%
5.與陸資企業合資經營	-	-	-	6.42%	5.37%
6.希望回台投資	1.83%	9.88%	5.80%	6.57%	5.26%

資料來源:2007~2011TEEMA 受訪廠商經營現況:企業未來佈局規畫

## 六、管理顧問業與台商企業之服務缺口分析與發展策略

### (一)管顧能量與企業需求缺口

根據調查結果顯示，管顧業整體的強項在於「企業諮詢診斷/輔導」，其次為「教育訓練執行」及「金融投融资/稅務/財務服務」。再由海外經營來看，目前海外經營仍以大陸為主，且集中在長三角、珠三角及京津冀經濟區。在未來經營大陸市場上，均抱持會正面拓展及樂觀態度。

而台商目前在大陸經營的現況上主要有幾點，其一、目前台商正面臨十二五規畫以及全球經濟情勢的改變，在經營需求上，面臨企業轉型的困境在於「行銷品牌化、通路開發以及因應當地人才管理」，此外，如何了解大陸經貿法規，解決資金調度問題也是重點。其二、台商目前主要投資的地點已逐漸變化，長三角仍是主要投資地點、其次為華北地區，包含京津冀經濟區、環渤海經濟區；再者為西南地區，包含成渝經濟區、滇中經濟區及北部灣經濟區；值得注意的是西南地區，最近幾年迅速成為台商熱門投資地區。

由此可見，管顧業在輔導大陸台商上是有許多的商機與市場。在面臨中國十二五規畫與經濟的轉變，管顧業如何輔導台商企業因應，並協助企業轉型與改造，由其著重在協助提高產品附加價值、通路拓展與商情分析，以打破台商以往著重於低成本大量勞力生產、以外銷為主力的投資生產模式。此外，管顧業目前的營運範圍上，仍以東部沿海為主，但是，台商因應目前的大陸投資環境變化，西部地區由於政策與成本因素，已逐漸成為熱門地區，因此，管顧業在營運範圍上，如何拓展其現階段的管顧能量以協助台商是重要的課題。此外，在營運拓展上，管顧業必須面臨到其成本與投資風險上升的因素，所以，如何有效掌握目前大陸政經環境以及台商大陸投資趨勢是很重要的發展關鍵。

### (二)大陸十二五計畫之未來挑戰

面對大陸的龐大商機，台商仍然需面對不少的挑戰與威脅。首先，台商在大陸的經營環境需面對八大荒，分別為缺電荒、缺水荒、薪漲荒、資金荒、倫理荒、信心荒、利潤荒。而在探究其十二五規畫的內容與調查顯示，在中國調整其產業結構與發展之計，對台商會構成三大威脅：

### 1.製造生產的標準提高

中國在這次十二五規畫中已明訂加速綠能生產，首先宣布將高污染、高耗能及高排放(溫室氣體)三高產業，共計十八行業、兩千多家的企業需再限期內關廠；第二波為淘汰無有效生產或製成綠能的產業。因此，台商需面對綠色生產的壓力。

### 2.更精準更有產能的生產模式

十二五規畫中將大幅修正產業重複投資的問題，鼓勵企業自主創新，這顯示中國將不再盲目招商，針對各項產能的調控日趨嚴格，鼓勵企業整併，減少產能過剩問題，因此，拉高審批企業投資設廠規定，希望藉此高門檻達到重質不重量，這與日前台商赴大陸投資的件數不增反降，但金額卻穩定成長的結果相呼應。所以，未來台商赴大陸投資將迎接以質取勝的時代。

### 3.面對更嚴酷的競爭環境

中國推展七大戰略性新興產業，看似商機無限，但仔細探究可以發現很多產業領域，台商業者不一定具有優勢，甚至是巨大的威脅。

仔細分析可以理解，中國目前為因應十二五規畫，正進行國進(國營企業)民退(民營企業)與鼓勵企業整併的政策，在許多領域上，都可能藉由自製率的產業保護措施下以及國家安全為尤，將台商涉入的門檻加高。如:新能源產業就涉及到國家能源政策，必須在地化經營，不同於IT產業強調全球垂直分工，台商可以扮演全球代工的角色；需採取一條龍的策略，需要與大陸業者緊密合作，才能切入大陸市場。

## (三)管理顧問業發展策略

綜合大陸台商所面臨的商機與威脅，經營提升需求、未來投資區位以及因應大陸十二五規畫之產業升級問題，顯現出台灣管顧業可能的未來商機與能量的拓展。

首先，大陸台商經營提升層面上，可以分為幾個需求點：

- (1)台商因大陸經濟策略的改變面臨內陸市場資訊蒐集的課題。
- (2)缺工已成為台商面對的問題，如何人才管理提高產能是重要的。
- (3)台商缺乏大陸內需市場的全盤瞭解與掌握度，加上台商大陸資金調

度相對的困難點，如何突破內銷市場的困境是重要的課題。

(4)台商以往都以代工為主，如何提高競爭力，經營自有品牌是格外的重要。

針對大陸台商的經營需求與困境，台灣管顧業可以提供轉型升級的輔導，其可以分為以下的策略：

(1)台灣管顧業大多已具有市場化及輔導中小企業的經驗，可以利用自身的輔導經驗與多元的管理工具，發掘台商業者的問題並加以改善。

(2)台灣管顧業在市場調查與追蹤機制可以幫助台商掌握大陸市場的瞭解。

(3)人才管理為目前台商業者普遍的問題，可以協助企業建立人才培訓基地或內部教育訓練規劃。

(4)產業升級已是台商所需面對的問題，台灣管顧業可以協助台灣企業甚至大陸私營企業轉型，導入品質精進、ISO 等品質認證機制，提高產能與生產效率。

(5)服務業為大陸未來的成長動能，台灣管顧業可以複製台灣服務業的成功經驗移植至大陸，協助企業產業改革、服務創新、服務人員的培訓以及建構顧客管理系統等。

總而言之，大陸市場是未來台灣管顧業的商機也是挑戰，如何掌握企業的需求，提供適當且合乎企業的管理能量是未來管顧業所需思索的問題。同時，在企業面對艱難與轉型的時機，正是管顧業扮演重要的角色的時候。