



(附件)

# 經濟部中小企業處

## 103 年度管理顧問服務科技發展計畫

### 管理顧問業供需分析及拓展海外市場建議報告

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 103 年 12 月

# 報告大綱

一、研究目的 .....	1
二、研究對象 .....	2
三、研究設計 .....	3
四、管理顧問機構經營能量分析 .....	6
五、台商顧問需求分析 .....	13
六、管理顧問業與台商企業之服務缺口分析與發展策略.....	19
附件、103 年管理顧問產業現況問卷 .....	23

## 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」在臺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，連帶使得臺灣管理顧問業之發展面臨極大轉型升級之衝擊。

透過本(103)年管理顧問業產業供給與需求端的研究分析發現，在供給端的管理顧問業，實際仍在營運的企業家數約為 1,907 家，並進行恆常性產業結構盤點，除了基本服務能量的盤點，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；並深入了解管顧業的布局概況、海外輔導能量以及海外經營的情形；進一步明確化該產業產值、提供的服務能量、商機拓展情況。

除了管顧能量盤點之外，面對目前全球化的趨勢，台灣企業面臨很大的轉型與經營危機。其企業面臨的全球性經濟環境的影響與國內產業現況的變遷，其管顧諮詢相對會有很大的需求。

## 二、研究對象

本次供需分析分為兩大類，包含供給端之「管理顧問業現況分析」，及需求端之「華人企業顧問需求分析」。在研究對象的界定上，亦依循劃分如下：

### (一)管理顧問產業供給端分析對象

去(102)年所完成之管理顧問業調查，以「中華民國行業標準分類(第9次修訂)」中，屬 M 大類項下「7020 管理顧問業」名單做為清冊，並補充中華電信黃頁、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 1,890 家。因此今(103)年調查即以此清冊作為恆常性調查樣本數，透過經濟部商工登記資料庫每月新設立公司行號名單補強新設立之管理顧問業者名單，並調查確認仍從事商業交易活動之公司行號，且設有固定營業場所之企業。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。

### (二)管理顧問產業需求端分析對象

台商管理顧問服務需求分析上，主要為次級資料蒐集，其次級資料的對象為來自各研究單位智庫之報告、及管理財經類雜誌報導之資訊等，分析企業的投資機會與威脅，及可行的因應對策。主要對象包含目前台商在大陸地區與東南亞地區的投資概況，藉以此來了解目前台商企業海外經營困境與威脅。

### 三、研究設計

#### (一)顧問服務能量盤點與台商需求分析

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。

##### 1.顧問服務供給端調查

依據 102 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目前經濟部政策的考量，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。問卷構面包含三大部分，一為產業基礎盤點，包含「營業收入來源」、「就業人數」、「員工組成」、「營運據點分布」、「營運據點分布」、「海外分布概況」、「目前海外經營協助需求」等。二為服務能量調查，包含「海外輔導產業類型」、「境外輸出模式」，作為計畫推動與政策方向擬定之依據。

供給端調查主要透過量化方式進行，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，母體樣本為 1,907 家仍在營運的管理顧問機構。本次共回收 768 家。首先，會以人員電訪方式徵詢及確認受訪者姓名、職稱，並進行約訪，再將問卷事先傳真或電郵方式寄給受訪者，最後在約定時間進行人員電訪，由於問卷中會有開放題，因此電訪人員會在進行過程中確認題目，並檢視各題項填答狀況，以確保問卷有效性。

##### 2.台商顧問需求分析

在台商顧問需求端上，主要參考國內學研機構所公佈之大陸地區投資環境與風險調查、海外投資事業營運狀況調查，以及海內外知名機構研究報告內容，彙集出每年度分析重點，包含「企業投資區域」及「台商海外經營現況與未來策略」，來了解台商企業對於管理顧問產業之需求及現況。並輔以其他相關大陸及東南亞地區目前投資趨勢與經營需求次級資料，同時請益領域專家與業者，以及中國生產力中心高階主管群，依循專家學者意見進行分析。

企業端顧問服務需求分析對象以大陸台商為主，並輔以擴大至為東南亞台商，分析比較兩者市場差異性。由於台商散佈區域廣，因此將以次級資料進行分析。在分析部分，分為下列三種，其一為目前主要投資地區的政經環境進行分析，了解海外投資佈局之競爭策略思維，與據點策略擬定之戰略性考量因素；其二為台商企業在目前的未來布局規劃，深入探究台商未來企業經營的顧問需求可能；其三為剖析台商發展策略、經營趨勢瓶頸，以及當地經濟發展之現況...等。

最後，藉由管顧業服務能量盤點與台商需求分析，找出供需兩端的服務缺口，提供合適的輔導商機與擬定相關的策略方向。

## (二)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量化資料加以匯整，並詮釋其背後的意義，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現況、經營方式、輔導能量...等，另外，將其問卷資料與次級資料編列成次數分配表與相對次數分配表，以及繪製的長條圖、圓餅圖，趨勢圖等，可瞭解產業的發展趨勢、經營現況的瓶頸等；同時以台商需求調查描述，加以交叉分析，描繪出管顧業的服務缺口與未來發展。

### 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，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。

#### 4.質化分析

為更深入了解台灣管顧業的市場現況與補足量化調查的不足，利用人員的訪談與業者深入互動的資料蒐集，藉由訪談記錄的彙整與交流互動，可以完整的描繪出整體產業的現況與未來發展。

#### (三) 調查資料時期與實施日期

靜態資料以截至 103 年 11 月 31 日之資料為準，動態資料則以 103 年 8 月 1 日至 11 月 31 日之資料為準，並於發送問卷調查表後陸續進行問卷回收，逐案資料檢誤並輸入電腦完成統計，再依統計報表加以整理分析完成報告。

## 四、管理顧問機構經營能量分析

### (一)管顧產業經營現況

#### 1.產業現況描繪

目前台灣的管顧產業在營運規模仍較小，規模為 10 人以下佔將近 7 成 5。若以專職與兼職員工來看；多數企業在專職人數上以 4 人(含)以下為多(佔 48%)，且每年皆略減 2.5% 左右。而兼職員工上，則比去年增加。若由顧問的國籍上區分，仍以本籍顧問為主，佔 9 成以上。

從今年的員工結構來看，管顧公司的招募上，專職員工人數為下降，兼職員工部分為上升，且以本土人才為主要；在國際人才招募上仍偏少；而總就業人數預估為 2.101 萬人。

表 101 至 103 年管理顧問業專職員工人數

專職員工人數	101	102	103	兼職員工人數	101	102	103
4 人(含)以下	53.5%	51.0%	48.2%	無兼職人員	45.9%	55.2%	50.3%
5~9 人	24.0%	27.0%	27.0%	4 人(含)以下	31.8%	25.5%	28.0%
10~19 人	13.8%	11.4%	13.4%	5~9 人	7.6%	6.6%	7.9%
20~49 人	6.1%	6.0%	6.4%	10~19 人	4.5%	4.4%	5.1%
50~99 人	1.6%	2.0%	2.6%	20~49 人	4.5%	2.3%	3.0%
100~199 人	0.3%	1.1%	0.9%	50 人以上	0.6%	0.6%	0.8%
200 人以上	0.6%	1.5%	1.4%	未填	5.1%	5.5%	4.9%

整體而言，台灣國內管顧業仍以為中小型企業為主體，在營業額方面，以 300 萬以下(不含)為多數，佔 48%，然而值得注意的是，100 至 102 年平均每年營業額在 300 萬以上所佔比例，相較 99 至 101 年略為成長。



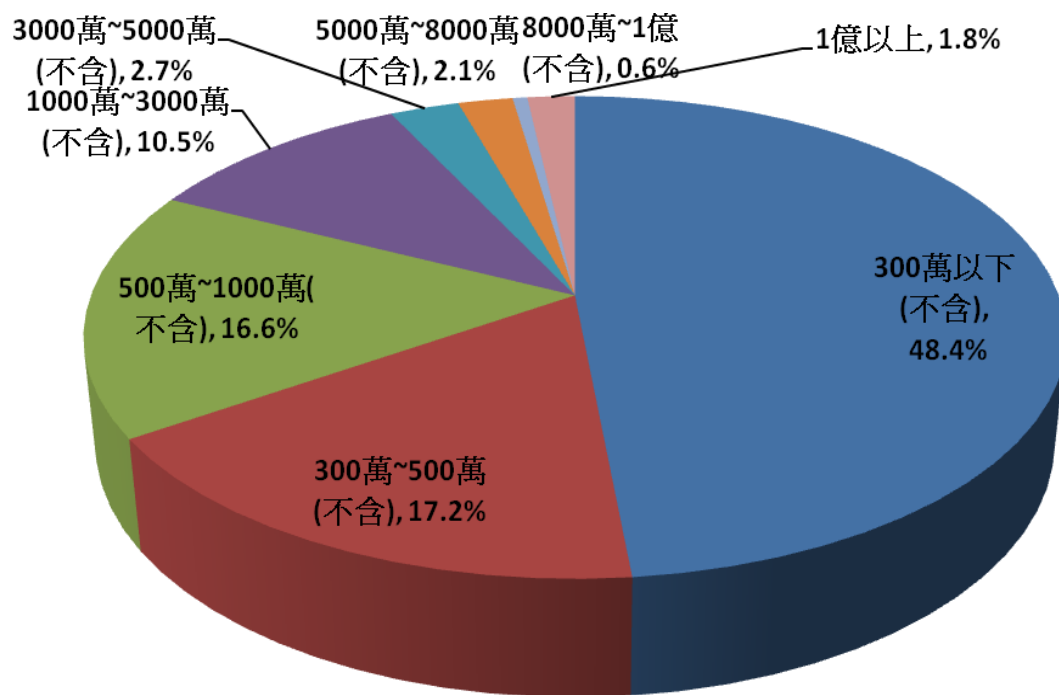


圖 管理顧問機構 100 至 102 年平均每年營業額

營業額	99~101 年百分比	100~102 年百分比
300 萬以下(不含)	54.0%	48.4%
300 萬~500 萬(不含)	14.9%	17.2%
500 萬~1000 萬(不含)	14.7%	16.6%
1000 萬~3000 萬(不含)	10.5%	10.5%
3000 萬~5000 萬(不含)	1.8%	2.7%
5000 萬~8000 萬(不含)	1.4%	2.1%
8000 萬~1 億(不含)	0.5%	0.6%
1 億以上	2.2%	1.8%

在管顧機構營收來源方面，主要仍以「企業諮詢診斷/輔導(包括產品/服務/企業經營課題/佈局/通路/展店等發掘與改善協助...等)」為大宗，佔 68%；其次為「教育訓練執行(包括：課程舉辦、企業內訓辦理等)」，佔 40.8%；再者為「企業投融資/稅務/財務服務(包括投融資諮詢/規劃、兩岸稅務諮詢/規劃...等)」，佔 24.9%，值得注意的是，上述三項營收來源皆較去年度成長，分別約 5%、2%與 1%，顯示隨著企業的升級轉型需求，管顧機構多協助企業擬訂經營策略，並拓展國內外市場，同時協助培養企業內人才能量提升。

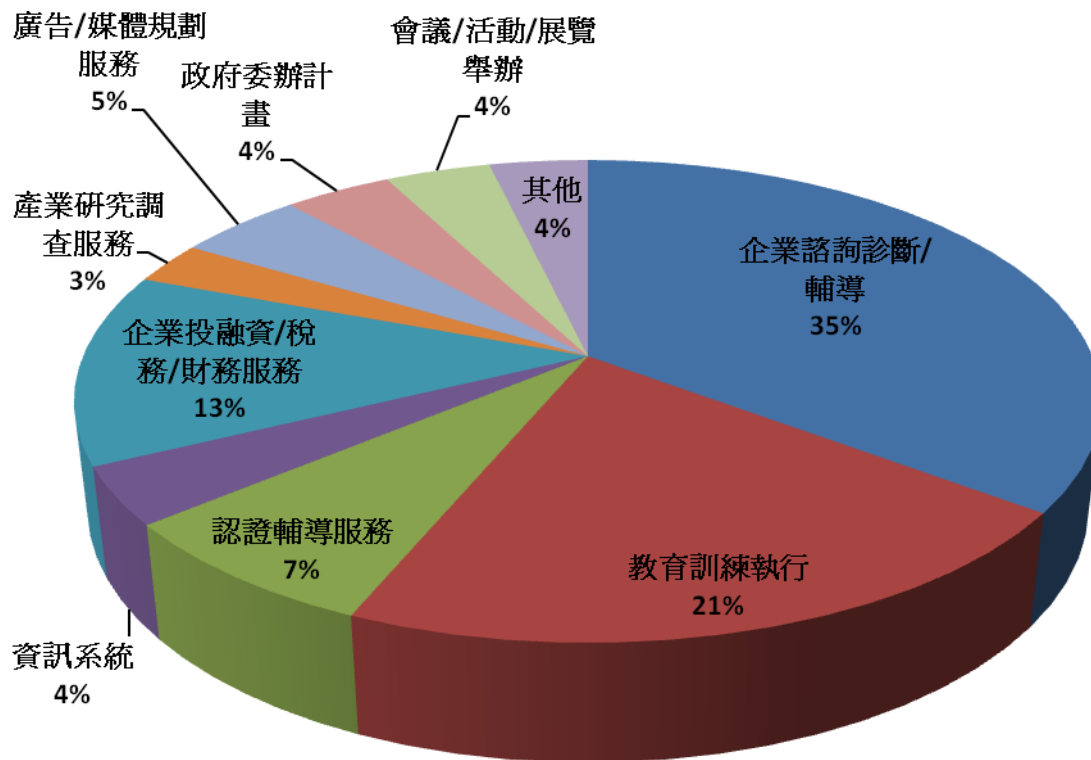


圖 管理顧問業營收來源分布分析

## 2. 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。

本次調查有效蒐集 768 家管理顧問業者之 102 年度營收資料，產值推估將利用此 768 份有效樣本計算之平均營收，推估管理顧問業（母體數：1,907 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。

$$\text{管理顧問業總體產值} = \sum \left\{ \left[ \frac{\sum_{i=1}^{768} A_i}{n} * N \right] \right\}$$

$A_i$ ：受訪業者 102 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 768$

$n$ ：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 ( $P < 0.01$ )，配適出營業收入與員工人數之迴歸估計式為：

$$Y_i = -266.325 + 173.606X_i$$

$Y_i$ ：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，計算出估計營業收入值，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，768 家管理顧問業者總體平均營收為 1784.55 萬元。

$$\text{平均營收} = \frac{\sum_{i=1}^{768} A_i}{n} = 1784.55 \text{ (萬元)}$$

$A_i$ ：受訪業者 102 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 768$

$n$ ：管理顧問業樣本個數

### Step3：產業家數統計

經查目前管理顧問業者的總體家數為 1,907 家，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 768 份有效樣本。

#### Step4：總體產值推測

$$\text{管理顧問業總體產值} = \sum \left\{ \frac{\sum_{i=1}^{768} A_i}{n} * N \right\} = (1784.55) * 1,907 = 3,403,137 \text{ (萬元)}$$

$A_i$ ：受訪業者 102 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 768$

$n$ ：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 1,907 家管理顧問業者整體管理顧問業總體產值為 340.31 億元。

#### (二)管顧業拓展現況

根據調查顯示，台灣管顧產業目前在國內據點上主要以北中南都會區為主，且仍以單一據點為主，佔 78.8%，其次為兩個據點(12.4%)，具有三個以上據點之管顧機構約佔 9%。若以業務狀況來看，主要以「國內業務」佔 74%，其次為「國內外業務均有」佔 25%，其中國外營收佔總營收比重約為 57%。

以海外據點分佈來看，以大陸為最，佔 62.3%；其次為東協地區 18%、歐美 9%、日韓 5%。展望未來 103~104 年，仍以大陸為最，佔 69.2%，且預估較目前經營據點數增長約 7%，其次為東協地區 14.4%，又以馬來西亞及泰國比重較高。顯示管顧業在布局上仍以大陸為主要區域，這與台商企業海外佈局是息息相關的。而針對大陸的重要發展區域來分析，以長三角為最，佔 25.9%；其次為京津冀經濟區(21.1%)、珠三角區域(15.4%)。

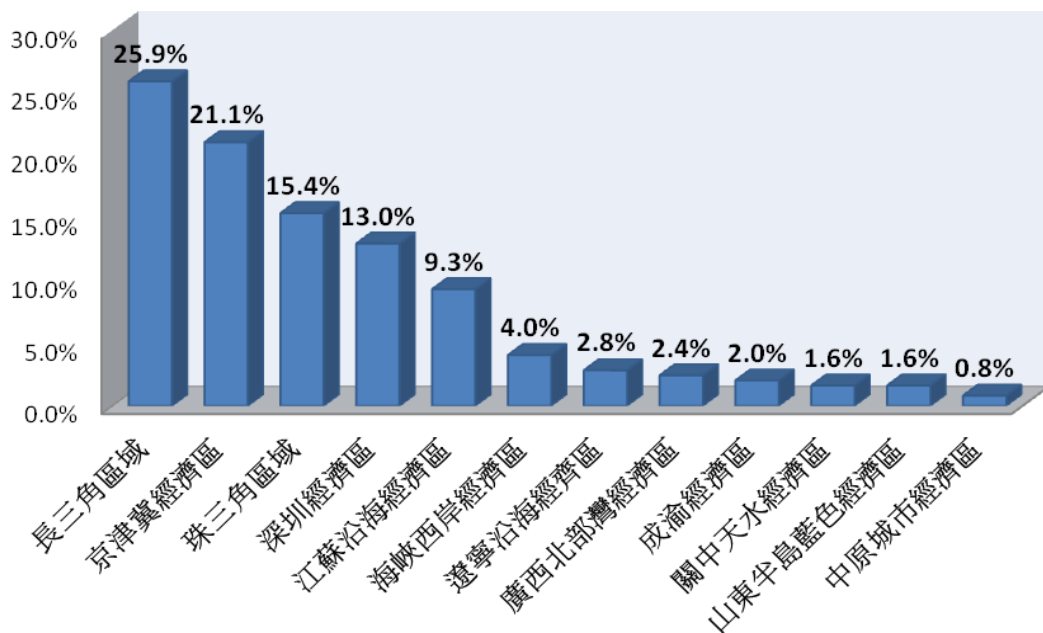


圖 大陸業務重點發展區域

### 1. 境外輸出模式

分析具國外業務之台灣管顧機構(約 26%)，如何進行境外服務之方式，主要以「派顧問師出國提供服務」為最，佔 67%，其次為「在台灣透過網路或電話提供服務」，佔 43%；再者為「在海外設點提供服務」佔 29%；「邀請海外客戶來台接受服務」16%。可見，台灣管顧業者在資源有限的情形下，偏向以派出顧問前往當地輔導或虛擬方式，作為境外服務方式。

### 2. 海外投資與經營現況

#### (1) 海外經營型態

目前台灣管顧業在海外經營型態上，以獨資駐點拓展為最，佔 22%；其次為與當地台商/華商機構、協會合作及與當地管顧公司合作，分別為 19.5%、19%。顯示，在海外經營上仍以獨立拓展為主，但與當地諮詢業者及在地機構合作方面，佔很大的比例，顯示在地化的經營是台灣管顧業者在前往海外拓展的主要經營型態。

#### (2) 海外輔導內容

台灣管顧業在面對海外企業輔導需求上，主要以提供企業管理制度為最，其次為

行銷管理與策略與其他營運管理。顯示，主要仍以提升企業經營管理層面為主，特別是行銷管理逐漸為企業所重視的領域。此外，根據調查顯示，在輔導外商企業上，有一半以上的管顧業者有輔導的經驗，顯示，外商企業在面對在地化經營上，台灣管顧業仍占有一席之地。

### 3.海外經營需求

根據調查顯示，管顧業者在經營的困難上，以能量擴充不易為最，佔 22.5%，其次為能力/人力不足與經營成本高，分別為 21%與 20%。顯示，管顧業者主要還是以自身能量以及經營成本為考量。

## 五、台商顧問需求分析

由於大陸地區是臺灣管理顧問業海外布局首選及據點最多之地區，然而在 2013 年中國國家統計局公布資料顯示，大陸今年的 GDP（國內生產總值）同比增長 7.7%，創自 1999 年 GDP 同比增長 7.6% 以來最低成長比率。加上大陸從 2004 年起一連串的稅法改革、勞動合同法與社會保險法的頒布、以至 2011 年的「十二五規劃」，影響層面諸如稅收上嚴加徵管與外資優惠取消、產業面臨轉型升級、人力成本翻漲、再加上金融海嘯與歐債危機的衝擊，過去台商的經營模式已面臨空前嚴峻的挑戰，陸續將投資眼光轉向鄰近之「東協市場」。

為客觀瞭解台商在變化快速的國際經濟環境中之經商環境或風險，將透過主要國際經濟評比機構公布之評比數據，包括 World Bank、WEF、IMD 等重要國際組織或機構，對大陸及東協地區各國之排名加以歸納整理，同時參考國內外市場調查報告，以深度了解市場總體環境、產業分布、企業經營挑戰…等問題。

東協市場不僅是經濟成長潛力龐大，其因 FDI 帶動的進口貿易需求，以及因國民所得逐年增加與中產階級崛起所顯示的龐大商機等，使得許多國家將拓展新興市場商機列為工作重點。印尼、菲律賓、馬來西亞等人口眾多，消費力又相對強勁的國家，最具發展潛能。舉例而言：印尼有 2.4 億人口，居全球第四，據統計，2003 年到 2010 年印尼內需成長 50%。眾多人口在還買不起汽車，卻又需要行動工具的情況下，即形成對機車的龐大需求。過去五年，印尼的機車市場幾乎年年以兩位數成長，去年印尼的機車銷售量達 804 萬台，相當可觀；舉例而言：鼎泰豐就在馬來西亞、印尼等東南亞國家開設連鎖店，7-ELEVEN 在菲律賓經營得有聲有色，中國信託、兆豐等金融業也都紛紛搶進。

### (一) 台商投資現況分析

根據顯示，回顧台灣近 10 年台商投資布局的策略上，顯示中國大陸仍為台商對外投資的首選，以 2010 年來看，中國大陸為 83.81%；其次為東南亞地區的 6.23%。整體來看，以 2002 年為轉折，至此大陸便佔投資比例一半以上；其次，為美國與東南亞地區；而東協共同體（ASEAN Community）預計 2015 年將僅次歐盟之全球第二大單

一市場，依據經濟暨合作發展組織（OECD）預測 2012 到 2016 年東協 GDP 成長率可望達 5.6%，大幅超越歐美市場。

### 1.大陸投資現況

2012 年臺商對其他海外投資金額達到 80.99 億美元，較 2011 年成長 1.19 倍，並創下歷史新高。至於臺商對大陸的投資金額，長期而言呈現成長趨勢。然而，在部分年度（例如：行政院於 2002 年大幅放寬企業赴中國大陸投資的限制），由於經濟部開放辦理臺商大陸投資補辦許可，因而使得上述年度投資數據出現激增的現象。自 2006 年起逐漸上升，直到 2008 年遭逢金融風暴，而出現受挫。值得注意的是，在簽訂 ECFA 後，臺商赴中國大陸投資件數與金額，自 2008 年以來皆呈現穩定成長；但在 2011 年首度呈現下滑趨勢；2012 年，臺商對中國大陸投資金額為 127.92 億美元，雖然是近 22 年來排名第 3 的數字，然而已較 2011 年下降 11.02%。

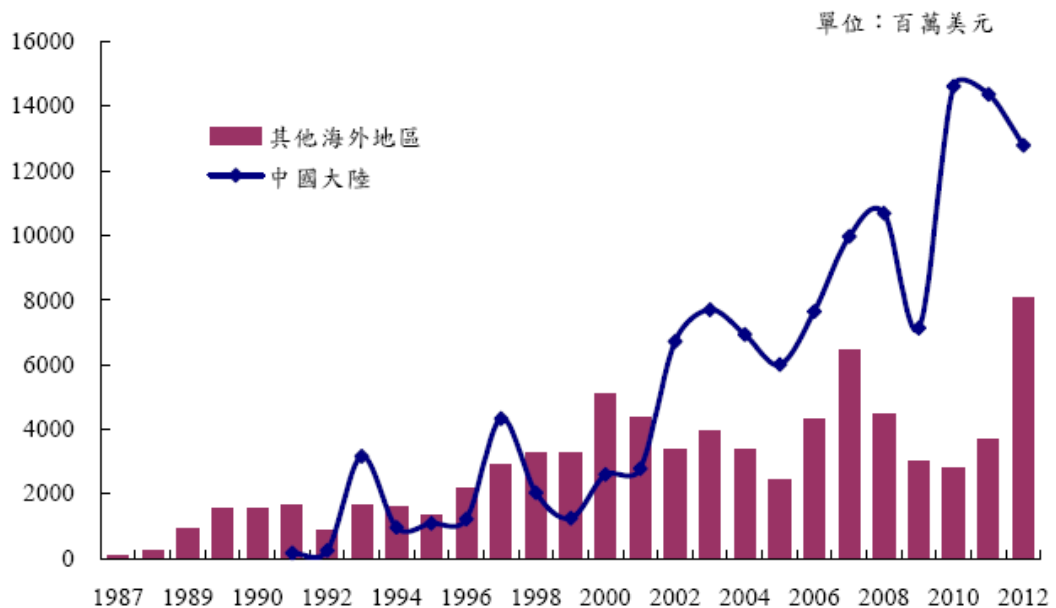


圖 歷年臺商赴大陸投資金額

資料來源：經濟部投資審議委員會



## 2.東協市場投資現況

東協 10 國擁有超過 6.2 億龐大人口，2012 年 GDP 總值合計約 2.3 兆美元，預計至 2020 年增加至 4.7 兆美元。過去因低廉工資及豐沛勞動力，成為跨國企業及台商海外製造業基地，近年東協國家經濟逐漸發展，開始推動服務業，以星、馬、泰、菲、越、印尼最為明顯。

針對東協不同國家產業特性與市場潛力及對外資企業開放之程度，台商投資分布為：

- 新加坡：台商服務業在東協重鎮，作為行銷、貿易、融資、物流、支援功能之區域總部。
- 印尼：以零售通路、金融、運輸較多。
- 菲律賓：以零售通路、銀行、營建、房地產較多。
- 泰國：以金融、證券、租賃、營建較多。
- 越南：以金融、保險、營建、旅館較多。

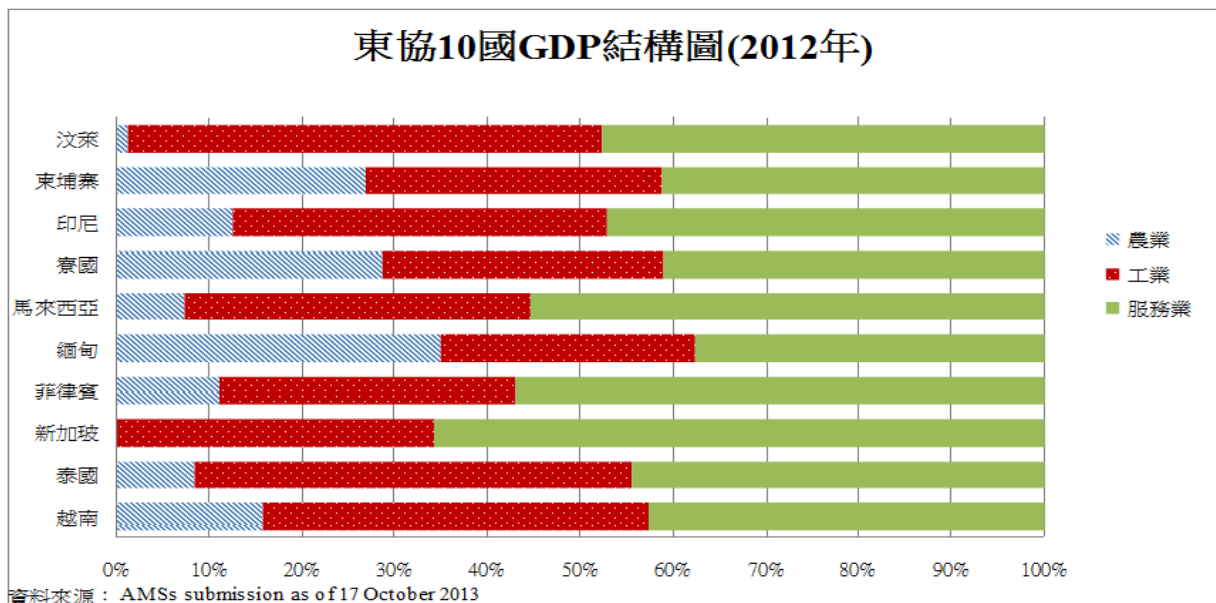


圖 2012 年東協 10 國 GDP 結構圖

圖片轉載來源：「東協服務業發展概況及我國在東協國家服務業投資現狀與前景」文章

## (二) 台商海外拓展與布局

### 1. 發展區域

根據經濟部投資審議委員會統計資料，顯示臺商在中國大陸的投資區域，主要集中於長三角、珠三角區域，如江蘇省、廣東省及上海市，三地合計占臺商在中國大陸累計投資金額的 68.60%。另外，投資在四川省的累計比重為 2.16%，排名第八，顯示西部地區對臺商投資而言已有某種程度的重要性。

在投資行業方面，臺商在大陸投資長期受到勞動、土地等成本優勢吸引，因此投資產業以製造業為主；然而近年來受到中國大陸內需市場、服務業發展等誘因影響，投資布局開始有所轉變。從累計金額來看，電子零組件製造業以及電腦、電子產品及光學製品製造業，仍為臺商在中國大陸投資之大宗，比重分別為 19.67% 及 13.81%。另外，臺商在中國大陸服務業投資布局之成果也開始出現，2012 年，批發及零售業累計投資比重達到 5.58%，排名第 4；金融及保險業累計投資比重則為 3.49%，排名第 10。

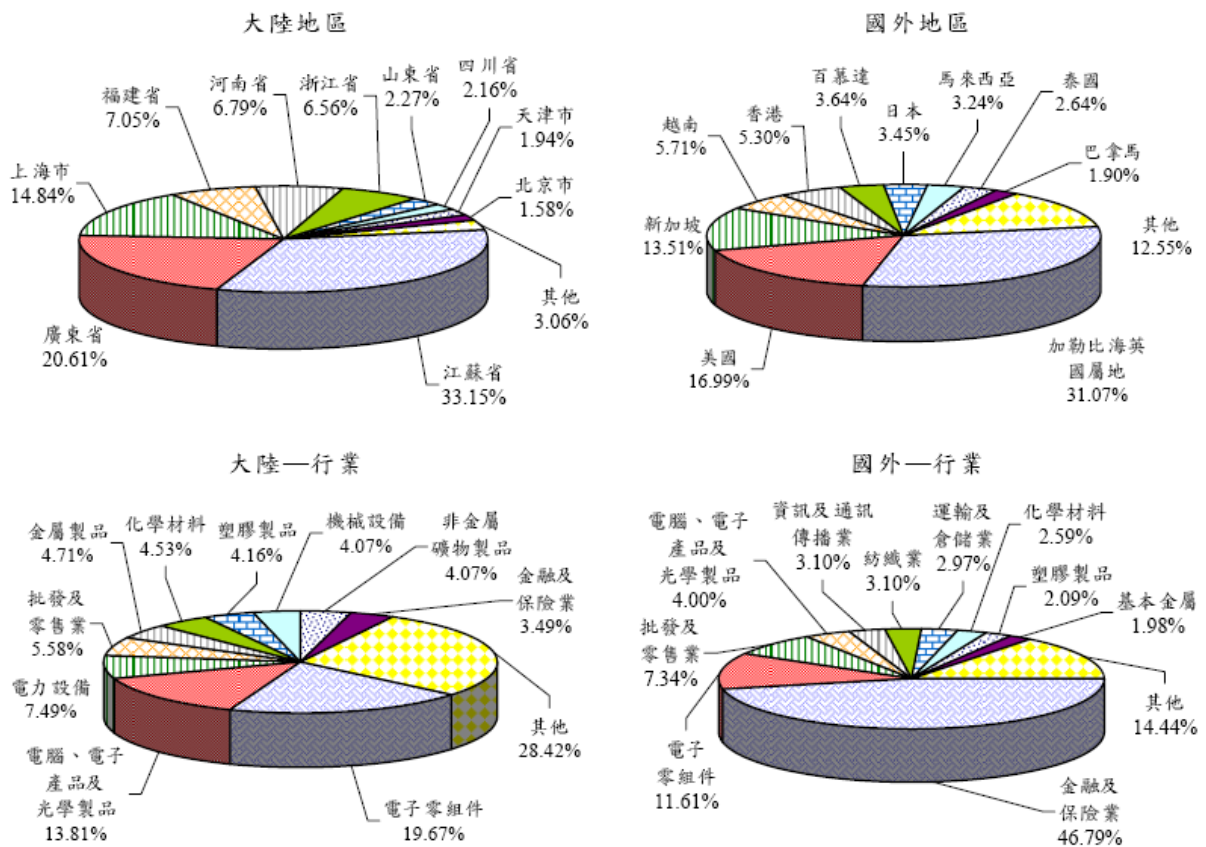


圖 歷年(1952 年~2012 年)臺商海外地區投資布局(累計比例)

## 2. 台商未來三年可能投資之海外區域

根據「2013 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告」顯示臺商未來三年可能投資之海外地區，依序為江蘇(14.26%)、廣東(13.43%)、上海(10.45%)、越南(7.63%)及美國(7.13%)。在其他海外地區方面，越南是臺商生產基地的選項，至於美國則是臺商服務業發展的重要區域。

依照中國大陸「十二五規劃」，未來將以內需消費作為經濟調整之重要政策，台商在投資地區的選擇上，廠商可能增加大陸內陸地區轉移之機會。然而，依調查觀察大陸臺商於 2015 年仍側重投資於長三角地區(約 21.35%)，其次為珠三角地區(11.94%)、中西部內陸地區(9.40%)、環渤海地區(4.83%) 等地理區位。

## 3. 海外佈局發展概況及趨勢

根據電電公會所公布「2014 年中國大陸地區投資環境與風險調查報告」，提出大陸台商投資佈局與經營管理的七大趨勢：

- 經貿糾紛持續攀升：近年大陸勞工意識高漲，使得勞動糾紛問題層出不窮，然大陸對於糾紛的處理方式，仍無法使台商滿意，因此台商於大陸更應注意投資環境變化，以降低經貿糾紛發生機率，避免造成經營成本上升。
- 法治制度缺乏信心：台商對大陸法治制度缺乏信心，諸如法規政策不透明、政府濫規則盛行、資金取得困難、當地政府偏袒內資等，造成台商權益受損。
- 營運績效不斷下滑：台商對於佈局大陸整體環境的經營績效發展仍較悲觀，且因投資獲利逐年下降，進而降低台商布局大陸意願，顯示台商在大陸面臨的經營困境。
- 經營預期越趨悲觀：傳統製造業轉型升級不易，使得台商悲觀預測 2014 年在大陸的經營績效。
- 投資意願日益減少：針對企業未來佈局規劃調查，可知台商正減少對大陸投資的規模，近幾年大陸沿海土地及勞動成本不斷提升，部分台商開始轉進東南亞的趨勢。

- 鮭魚返鄉比例續增：「希望回台上市融資」已呈現連續5年上升趨勢。
- 傾向移往海外國家：台商海外投資地點由以往的「中國唯一」至現在的「中國加一」，並以東南亞的新興國家，如印度、泰國、印尼、柬埔寨、緬甸，成為投資熱門地點。

因應大陸產業結構調整，台商轉型為「內需服務產業」，並轉進「虛實整合平台」。台灣工業總會理事長許勝雄表示，台商在大陸經營所面臨的困境，已從以往的缺人才、電、土地、水及資金等五缺，再增加缺油料、訂單、原料、通路，以及前景的十缺。在中國大陸經營成本上升已帶給台商企業很大壓力，而內地企業的快速發展，也使得中國大陸市場環境更為競爭。另一方面，台商投資其他海外地區主要面臨同業競爭激烈、內銷市場拓展困難，以及勞動成本持續上升等三大困難。綜合上述相關報告資訊，顯示國際競爭情勢加劇、勞動成本上升，是中國大陸及其他海外地區台商普遍面臨的問題。

## 六、管理顧問業與台商企業之服務缺口分析與發展策略

### (一)管顧能量服務發展與環境分析

台灣管理顧問公司規模普遍較小(專職)，以 4 人以下為最，佔 48%，其次為 5~9 人所組成的公司，佔 27%，100~199 人以上較具規模者最少，僅佔 0.9%；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強輔導能量，調查結果顯示有 47%管顧機構有兼職人員的僱用。在營業據點方面，目前仍以 1 個據點者為最，佔 78.8%，其次為兩個據點者(12.4%)。

由公司營業額分佈狀況觀之，以每年 300 萬以下者為最，佔 48%，其次為 300 萬~500 萬者，佔 17.2%。另外，由業務的分佈狀況觀之，100~102 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 25%以上。進一步分析管理顧問業營收結構，整體而言以「企業諮詢診斷/輔導」為最，佔 68%；其次為「教育訓練」，佔 40.8%；再者為「企業投融资/稅務/財務服務」，佔 24.9%。

關於業務開拓狀況，由於台灣管理顧問公司規模小，74%公司僅服務國內客戶，有 25%公司有經營國內外業務均有。本調查樣本顯示出管顧業者在大陸及其他海外地區具有據點拓展之業者，多屬中大型企業。然而，目前個人或微小型企業赴大陸拓展業務之情況仍相當普遍。

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 25.9%，其次為京津冀經濟區，佔 21.1%，再者為，珠三角經濟區域，佔 15.4%。前述結果與目前台商在大陸經營分佈相似，長三角、珠三角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。因此，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。在未來發展上，隨著台商在海外市場佈局策略轉為「大陸加一」，面對經營轉型升級之挑戰，將會產生顧問需求成長趨勢。

而根據調查表示，在面對未來拓展業務上，表示能量擴充不易、能力/人力不足與經營成本高等為需克服的問題。顯示海外市場之拓展，管顧業者有很大能量不足的問題。因此，如何將其管顧業者的能量聚集並擴大輔導能量，並且協助克服外部資源及

資訊蒐集的不足，是未來管顧產業需要面對的議題。未來將以透過顧問產業間的異業結盟與跨領域服務能量整合，提升台灣管理顧問產業質量。此外，越來越多顧問業者走向將其專業經管知識進行海外輸出，瞭解海外市場經管需求，提供海外市場資訊也是管顧業發展海外市場的重要課題。

## (二) 台商企業需求與未來經營發展

台商海外的發展上，根據調查顯示仍是以大陸為主要的投資地區，但隨著全球化的影響與大陸產業經濟政策的影響下，臺商對中國大陸投資金額呈現下滑趨勢，然而在東協市場卻成為台商的第二大市場。過去台商以往在投資海外的勞力驅動因素，在面對經濟環境的影響與勞資上漲下，如何提升生產效率與有效的人力資源管理是重要的課題。其中，在大陸市場上，面對當局政策影響下，如何在當地拓展內銷市場，成為台商最主要的課題。而東南亞地區則需考量當地的人才培育與策略布局。

台商企業展望未來應不斷掌握趨勢順應未來，發展其他企業難以企及的競爭優勢，擬定應對策略，根據「2014 資誠台灣企業領袖調查報告」指出，未來5年科技進步、人口改變、經濟轉移三大趨勢將會帶動創新與機會，但是否能轉化為企業成長，就要檢視這些趨勢對企業的意義，及企業如何讓其組織適應未來。因應未來三大挑戰，彙整出企業需聚焦及關注重點，及其因應策略建議：

表 企業未來面臨三大挑戰及因應策略建議

三大挑戰	對企業影響重點分析	未來五年因應策略建議
75% Global CEOs 科技進步加速將改變企業經營型態與成長策略	數位經濟、社群媒體、行動裝置及巨量資料(big data)等領域技術創新的加速，將對其業務、產業及社會產生革命性變革。 改變企業創新策略與機制、合作模式及技術投資策略等。	研發適應未來市場的創新產品或服務 發展以人為本的創新產品與服務
63% Global CEOs 擔心技術性勞動力取得	如何找到且確保未來人力資源，尤其是技術性勞動力，給予教育與技術訓練。 重新思考人力資源政策，運用科技以迎合年輕世代價值觀、工作習慣及工作場所與教育需求、獎酬制度及法令	延攬及培植具專業熱忱的技術勞動力 具備全球化視野的人才



三大挑戰	對企業影響重點分析	未來五年因應策略建議
	規定以外有關社會責任要求等。	
52% Global CEOs 擔心消費者行為改變	亞洲中產階級消費者在未來 15 年將大幅增加，對生活素質有一定要求標準，將提供企業許多新機會，隨之帶動的商機遍及文創、教育、服務業和健康照護等不同產業。	新消費世代對彈性客製化有強烈需求 人口結構老化使產業開始瞄準新族群

### (三)管理顧問業發展挑戰與未來發展策略

綜合管顧業供給端與台商需求分析，可以看出目前管顧業發展的挑戰以及未來的商機。根據管顧業的供給能量以及環境的調查可以顯示出可能的經營挑戰。

首先，在管顧業經營的發展上，可以分類出幾點挑戰：

1. 管顧產業大多以中小企業經營型態為主，很難與國際級大型管顧公司比擬。此外，在研發產品、提供的服務品項及能量上都略顯不足，使得管顧產業景氣很容易隨大環境的影響以及陷入紅海市場進行價格競爭。在海外拓展上，仍以派出顧問師為主。

2. 國內管顧業者在服務上較著墨於中小型企業，在資源與能量有限下，經營層面上無法像外資管顧業能夠提供廣泛的服務。尤其，目前在台外資顧問公司都以在地化的方式提供服務。在海外布局上，目前仍以大陸市場為主，然而應關注台商近年布局區域之變化，顯示台商正面對轉型與升級的壓力，此正是台灣管顧業的大好商機。

3. 國內管顧業者在海外輔導困難上，皆面臨能量不足以及人力上的不易取得，顯示在未來發展上，如何凝聚管顧業者服務能量，提供企業跨領域輔導能力，以提高高價值輔導與訓練商機。

有鑑於上述三點的挑戰，本研究針對台商需求與外資顧問業者之分析，提供以下國內管顧產業可輔導商機與未來因應策略：

1. 台灣管顧業者因環境的因素，大多已具市場化與輔導中小企業的經驗，在目前面臨轉型升級的海外企業，是可以提供自身在經管輔導能量。
2. 台灣產業在面臨國際接軌及人才培育上，相較大陸具競爭優勢，未來可以成為華人地區的管理顧問搖籃，並加強與國內學研機構共同研發新知技法與工

具，並轉化為顧問服務系統或課程教材，創造新市場區域與高值化業務。

3. 在華人市場上雖面臨外資與當地管理諮詢業者的競爭，但在台商經營管理需求上，台灣管理顧問公司是具有優勢的，此外，大陸在面臨轉型升級的壓力下，在工資上漲、外銷動能不足等，許多當地政府也面臨經濟特區的企業出走或轉型，可藉此當地政府與台灣管顧業的合作下，提升當地的台商或企業升級。
4. 在市場經營上，外資顧問業者掌握大部分的跨國與大型企業，但在提供服務與成本的平衡上，服務方式上大都以 B2B(企業對企業的方式)進行輔導，因此，台灣管顧業者在海外市場發展時，以「競合」思維，與外資顧問機構一同擴大管顧市場，創造令人意想不到的發展可能，並藉此可提高台灣管顧業的輔導素質與發展。

整體而言，台商的需求是未來台灣管顧業者的商機也是挑戰，如何掌握企業需求，提供符合合乎企業需求的服務是未來管顧業經營的課題。同時，在面對外在環境的改變與競爭下，提升台灣顧問產業的智財權素質與培育管顧人才機制，是未來台灣管顧業在華人地區深耕服務所應重視的因素。



附件、103 年管理顧問產業現況問卷

**-管理顧問產業現況調查問卷-**

行政院經建會鑑於管理顧問業為產業知識經濟的重要推手，產業關聯性動見觀瞻，特責成經濟部中小企業處針對我國管理顧問業發展擬定計畫，挹注輔導資源以協助管理顧問業競爭力提升，此問卷調查將作為重要策略方針研擬之依據，相關統計內容謹作為規劃參考，絕對杜絕流作它用，請放心填寫，攜手為我國管理顧問產業的永續蓬勃發展做出貢獻。

聯絡方式：02-26985896

傳真方式：02-26984978

中國生產力中心管理顧問業服務科技發展專案團隊 敬上

一、公司基本現況

1. 請問貴公司營業收入的來源(請選擇最重要三項填入代號)：

1. 企業諮詢診斷/輔導(包括產品/服務/企業經營課題/佈局/通路/展店等發掘與改善協助...等)
2. 教育訓練執行(包括：課程舉辦、企業內訓辦理等)
3. 認證輔導服務(包括：ISO、GSP、HACCP...等認證導入/服務...等)建置
4. 資訊系統
5. 企業投融資/稅務/財務服務(包括投融資諮詢/規劃、兩岸稅務諮詢/規劃...等)
6. 產業研究調查服務(包括產業研析、市場調查、企業徵信...等)
7. 廣告/媒體規劃服務(包括圖書/教材出版、廣告企劃、公關行銷...等)
8. 政府委辦計畫
9. 會議/活動/展覽舉辦(包括專業展覽/會議/活動之規劃與辦理...等)
10. 其他 \_\_\_\_\_ (請說明)

最主要\_\_\_\_\_；次要\_\_\_\_\_；再次要\_\_\_\_\_

下列題組，請問貴公司的營業據點佈局狀況：

2. 請問貴公司 103 年台灣國內營業據點分佈區域與數量：共\_\_\_\_\_處

- |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 台北市  | <input type="checkbox"/> 2. 新北市  | <input type="checkbox"/> 3. 基隆市  | <input type="checkbox"/> 4. 宜蘭縣  | <input type="checkbox"/> 5. 桃園縣  |
| <input type="checkbox"/> 6. 新竹市  | <input type="checkbox"/> 7. 新竹縣  | <input type="checkbox"/> 8. 苗栗縣  | <input type="checkbox"/> 9. 台中市  | <input type="checkbox"/> 10. 彰化縣 |
| <input type="checkbox"/> 11. 南投縣 | <input type="checkbox"/> 12. 雲林縣 | <input type="checkbox"/> 13. 嘉義市 | <input type="checkbox"/> 14. 嘉義縣 | <input type="checkbox"/> 15. 台南市 |
| <input type="checkbox"/> 16. 高雄市 | <input type="checkbox"/> 17. 屏東縣 | <input type="checkbox"/> 18. 花蓮縣 | <input type="checkbox"/> 19. 台東縣 | <input type="checkbox"/> 20. 澎湖縣 |

3. 請問貴公司國內外業務之營業狀況：

- (1) 完全為國內業務(如為完全國內業務，請跳答第 6 題)
- (2) 國內外業務均有：國外營收佔貴公司總營收的比例為\_\_\_\_\_%
- (3) 完全國外業務

3-1 請問貴公司有哪些海外據點：(國家/地區)\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_

**3-2.請問貴公司的目前主要境外服務輸出模式為：(可複選)**

- 在海外設點提供服務                      派出顧問師提出國供服務  
在台灣透過網路或電話提供服務        邀請海外客戶來台接受服務  
其他，請說明\_\_\_\_\_

**4.請問貴公司 103~104 年海外營運據點最重要區域：(可複選)**

- (1)大陸(接續 4-1)     (2)越南                       (3)馬來西亞                       (4)泰國  
 (5)菲律賓                       (6)新加坡                       (7)印尼                       (8)寮國  
 (9)柬埔寨                       (10)緬甸                       (11)汶萊                       (12)印度  
 (13)歐美                       (14)日韓                       (15)其它，請說明 \_\_\_\_\_

**4-1.請問貴公司大陸業務重點發展區域為何？(可複選)**

- (1)京津冀經濟區                       (2)珠三角區域                       (3)遼寧沿海經濟區  
 (4)長三角區域                       (5)深圳經濟區                       (6)成渝經濟區  
 (7)關中天水經濟區                       (8)中原城市經濟區                       (9)廣西北部灣經濟區  
 (10)山東半島藍色經濟區                       (11)江蘇沿海經濟區                       (12)海峽西岸經濟區

**5.請問貴公司 103 年海外投資、經營狀況：**

**5-1.請問貴公司海外經營型態：(可複選)**

- (1)與當地管顧公司合作     (2)與國際管顧公司合作     (3)與當地學研單位、機構合作  
 (4)與當地台商/華商機構、協會合作     (5)僅設立服務型據點     (6)獨資駐點拓展  
 (7)其他，請說明\_\_\_\_\_

**5-2.請問貴公司海外經營困難：(可複選)**

- (1)國際管顧業競爭     (2)文化/語言差異     (3)能量擴充不易     (4)國際景氣影響  
 (5)能力/人力不足     (6)經營成本高     (7)其他\_\_\_\_\_

**6.請問貴公司目前員工人數(以公司勞健保投保人數為基準)：**

實際值：\_\_\_\_\_人，其中貴公司的顧問人數\_\_\_\_\_人；另外，兼職顧問人數\_\_\_\_\_人

是否有外籍顧問： (1)無     (2)有 佔總顧問人數比例為\_\_\_\_\_ %

**7.請問貴公司民國 100~102 年的平均每年營業額(NTD)：\_\_\_\_\_元**

- (1) 300 萬以下(不含)                       (5) 3000 萬~5000 萬(不含)  
 (2) 300 萬~500 萬(不含)                       (6) 5000 萬~8000 萬(不含)  
 (3) 500 萬~1000 萬(不含)                       (7) 8000 萬~1 億(不含)  
 (4) 1000 萬~3000 萬(不含)                       (8) 1 億以上

S1.公司名稱：\_\_\_\_\_ S2.填答人：\_\_\_\_\_ S3.職稱：\_\_\_\_\_

S4.Email：\_\_\_\_\_ S5.聯絡電話：\_\_\_\_\_

備註：

本標準依據中小企業發展條例（以下簡稱本條例）第二條第二項規定訂定之第二條，所稱中小企業，指依法辦理公司登記或商業登記，並合於以下基準之事業：

一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下者。

二、除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。

各機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項，得以下列經常僱用員工數為中小企業認定基準，不受前項規定之限制：

一、製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工數未滿二百人者。

二、除前款規定外之其他行業經常僱用員工數未滿一百人者。