

第六章 台灣科技產業選擇使用中國涉外 仲裁機制之策略研究

第一節 策略研究之綜觀

第一項 策略之概念與作用

一、策略之概念及作用

策略(Strategy)之概念，有各種不同之論點及描述方式；就企業管理之角度而言¹，麥可·波特博士 (Dr. Michael E. Porter) 認為策略為企業競爭及價值鏈之確定；亨利·明茲柏格 (Dr. Henry Mintzberg) 則認為策略係「刻劃出來」(Crafting Out) 的競爭手段；而國內管理學者許長田教授則認為，策略是思惟策略方針與企劃行動方案出來的決策力、整合力、執行力與應變力²。

如就策略的作用進行分析，則可更清楚說明策略之概念。策略之作用有三：第一、策略可協助企業選擇當前應關注之重點經營課題，代表重點之選擇；第二、策略界定並開拓企業之生存空間；第三、策略指導功能性政策之取向，即明確的策略可指導企業組織內各種政策(policy)之決定及執行³。

¹ 對企業而言，企業管理是一種內部自覺(self-conscious)的活動，起源於 19 世紀之系統化思維，最早可追溯至 18 世紀末。參見 JOHN SHELDRAKE, MANAGEMENT THEORY-FROM TAYLORISM TO JAPANIZATION 1 (1996).

² 許長田，策略管理，頁 3，新文京開發出版，2005 年 9 月。

³ 司徒達賢，策略管理新論-觀念架構與分析方法，頁 5-7，智勝文化，2001 年 1 月。

台灣科技產業之企業在面臨國際商事爭議，考慮選擇使用中國涉外仲裁機制進行處理時，通常會先就下列問題進行詢問：第一、什麼是中國涉外仲裁機制？中國涉外仲裁機制之定位及制度設計為何？第二、自身可否適用中國涉外仲裁機制？其他人是否也曾利用該等機制？第三、何時可考慮使用中國涉外仲裁機制？第四、為什麼要使用中國涉外仲裁機制？以及第五、如何使用中國涉外仲裁機制？在前揭諸多問題及其相關答案背後，台灣科技產業之企業仍需針對其所面臨之國際商事爭議決定爭議解決方式，包括是否使用中國涉外仲裁機制、以及如決定選擇使用該等機制後應如何實際執行等等；而這一系列之問題、答案、決定及執行之過程，即為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之「策略」⁴。

第二項 策略之目標



一般而言，企業策略目標(Strategic Goals and Objectives)係在企業願景、使命與策略焦點分析之過中所形成之成果，其內容對於企業經營策略之制定與執行有直接之策略指導(Strategic Guidance)作用⁵。申言之，目標不但連結了企業內部應努力追求之方向；策略行動開始執行後，目標亦為檢驗策略執行效益之依據⁶。惟在企業資源及條件有限，以及目標多元複合及利益關係人考量之前提下，有學者認為，目標其實是一組限制條件，為評估整體策略方案制定及執行之前提⁷。

⁴ 學者認為，對企業營運而言，策略是管理的基礎，也是管理的核心；策略為管理者為了達到營運目標，在充分掌握資訊並對資訊進行深入分析後，用科學的方法擬定、評估，最後並確定目實施方案的過程。參見譚地洲，MBA 教程之管理學，頁 53，世界商業文庫，2004 年 3 月。

⁵ 許長田，前揭註 2，頁 48。

⁶ 司徒達賢，前揭註 3，頁 49。

⁷ 所謂目標多元複合以致目標成為限制條件，係指在企業經營過程中，組織內外之不同利益關係人，各自有其不同之目標；而這些目標存在著許多相輔相成，但也有可能互相矛盾之關係；例如，

台灣科技產業之企業在選擇使用中國涉外仲裁機制以解決國際商事爭議時，一般而言基於下列三個策略目的：

(一) 解決國際商事爭議

國際商事爭議之解決，為台灣科技產業之企業選擇使用中國涉外仲裁機制最重要之目的。企業與交易相對人進行商業往來，產生國際商事爭議，對企業而言既不可預期又不可完全避免；惟對企業而言，確保企業正常營運及獲利始為經營之常態⁸，對於國際商事爭議此種因經營及商業往來所產生之問題，基於確保營運之觀點，理應加以處理，使其對營運沒有重大影響⁹。因此，在面對已發生之國際商事爭議，或已意識到將來可能產生該等爭議之情形下，台灣科技產業之企業會考慮選擇使用本質為替代爭議解決機制之中國涉外仲裁機制，其主要目的即在於解決該等爭議，而回復商業往來及企業經營之常態。因此，台灣科技產業之企業選擇使用中國涉外仲裁機制之首要策略目標，即在於解決國際商事爭議。

(二) 控制成本及風險

營運成本及風險之控制向為台灣科技產業之企業經營上之重要課題。爭議案件之發生，使企業面臨潛在損失(potential loss)之風險，因此，

公司如獲利，員工在分紅待遇及福利會比較有利，就此觀點而言，員工的目標和公司之目標是一致的，但公司如提供員工較好的待遇，即會增加成本，與公司之利潤目標相反。參見司徒達賢，前揭註 3，頁 51-53。

⁸ 我國公司法第 1 條規定，本法所稱公司，係以營利為目的，依本法組織、登記、成立之社團法人。因此，企業應以經營及獲利為首要目標及核心價值。

⁹ 依我國商業會計法第 29 條規定，企業如有重大承諾事項及或有負債，應將該等事項列於公司年度財務報表之必要之註釋中；所謂重大承諾事項及或有負債，一般即指訴訟等法律爭議。企業如有該等事項時，除依法需將其揭露於前揭註釋外，並需就該等事件對於公司營運之影響加以評估。另依台灣證券交易所對上市公司重大訊息之查證暨公開處理程序第 2 條規定，上市公司或其負責人因訴訟、非訟、行政處分、行政爭訟或假扣押、假處分之申請或強制執行事件，對公司財務或業務有重大影響者，為上市公司重大訊息，依法應予揭露並公告。一般台灣企業在就訴訟事件對營運之影響進行評估時，多以該事件對公司營運「並無重大不利影響」作為評估之結果。

風險管理在現代企業營運管理上佔有重要地位¹⁰。學者認為，成本及風險管理的目的，在於調整對於未來不確定的各種結果，與為確定未來結果所需支付代價之大小¹¹。國際商事爭議之發生，對企業營運而言係風險之提高，而在解決該等爭議之過程中，相關成本之耗費是不可避免的。因此，在解決企業所面臨之國際商事爭議時，如何適度控制成本及所面臨之風險，是台灣科技產業之企業在選擇利用中國涉外仲裁機制解決爭議之過程中的重要考量。再者，對企業而言，如得利用足以信賴之爭議解決機制以圖解決該等國際商事爭議時，某種程度上亦代表了營運成本及風險已獲得適度控制。因此，除前揭國際商事爭議之解決外，台灣科技產業之企業選擇使用中國涉外仲裁機制之另一策略目標，即在於控制成本及風險。

(三) 尋求最大效益

除解決國際商事爭議，以及控制成本及風險二大目標外，台灣科技產業之企業選擇使用中國涉外仲裁機制之另一策略目標，在於尋求最大效益。雖然國際商事爭議之解決為企業利用爭議解決機制之首要目標，但該等目標僅為企業之近程目標；企業之永續經營始為長程任務。因此，對企業經營而言，如何在解決眼前國際商事爭議之同時，仍在商業之運作上可獲得最大效益，為台灣科技產業之企業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略目標。

¹⁰ 對企業營運產生風險之事件有：天災(disaster)、訴訟(lawsuit)、意外(accident)等。參見 MARK S. DORFMAN, INTRODUCTION TO MANAGEMENT AND INSURANCE 2 (1998).

¹¹ 鄧家駒，風險管理的理念與方法，頁 51，華泰文化，2005 年 6 月。另外，本文認為，就企業經營角度而言，如可適度控制因國際商事爭議及仲裁程序之成本與風險至前揭「無重大不利益」之程度，則仲裁程序之成本及風險可謂得到妥善之控制。

第三項 策略研究之效益與範圍

本章所進行之台灣科技產業之企業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略研究，其主要目的在於探索台灣科技產業之企業對於中國涉外仲裁機制之選擇取向，包括台灣科技產業選擇使用該等機制之動機、時機、考量點及方式等。申言之，本章進行策略研究之效益，在於呈現台灣科技產業之企業對於中國涉外仲裁機制之運用現況及運用態度。

對於策略研究之範圍，則需加以清楚界定。本章所研究之產業，為台灣科技產業，領域包括半導體業、電腦業、消費性電子產品製造業、軟體及網路相關業、電信及通訊相關業、光電及光學相關業、電子零組件相關業、生技相關業，以及與前揭領域相關之行業等；而觀察之對象即為前揭產業領域內之企業。而地域之範圍，則以台灣新竹科學工業園區內為主。簡言之，本章所進行策略研究之主要範圍，以新竹科學園區內，屬於科技產業之企業為主。另為便利說明起見，本文所稱之台灣科技產業之企業，將於後述簡稱為「台灣科技產業」。

第四項 策略研究之方法

本章進行策略研究所使用之方法，為問題分析法及實證研究法。問題分析法為進行策略研究常用之方法，主要是以「W」為核心之提問方式¹²。台灣科技產業就中國涉外仲裁機制之選擇使用進行策略分析時，亦得以問題分析之方式進行研究。該等問題，即如同前揭所說明，係指在台灣科技產業在面臨國際商事爭議，考慮選擇使用中國涉外仲裁機制以進行

¹² 所謂 W 之問題，係指與主題之人事時地物等相關之問題，即事(What)、人(Who)、理由(Why)、時間(When)、方式及地點(How and Where) 等等。參考司徒達賢，策略管理案例解析-觀念與實例，頁 11，智勝文化，2003 年 1 月。

處理時所提出之問題。藉由提問、分析問題及尋求答案之過程中，逐漸建構其策略構面及策略要素(詳述如後)，並就策略構面及策略要素之選擇及判斷，進一步歸納出台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略。

除前揭問題分析法外，本章策略研究之進行亦採取法實證研究法。實證研究法(Empirical Study)，係指透過系統化、科學化之資料收集與分析，加以驗證(validation)其真偽，以為理解真實情狀(real world)¹³之研究方式。當前法學實證研究(Empirical Legal Study)之主要研究方法，大致可分為質性研究、量化研究及模型化研究¹⁴三種。為策略建構所需，本章策略研究所採用之研究方法(Research Methods)¹⁵，係兼採質性研究方法(Qualitative Research Method)及量化研究方法(Quantitative Research Method)，並以質性研究方法中之深入訪談方式(In-Depth Interviewing)¹⁶，以及量化研究方法之問卷調查方式(Questionnaire & Survey)¹⁷，為獲得策略研究所需之資料之蒐集方式¹⁸。

本章策略研究選擇以深入訪談作為質性研究方法之資料蒐集方式，係基於研究主題之特性所需。質性訪談是一種為特殊目的而進行的談話，

¹³ 劉尚志、林三元、宋皇志，走出繼受、邁向立論：法學實證研究之發展，科技法學評論，第3卷第2期，頁9。

¹⁴ 劉尚志、林三元、宋皇志，前揭註13，頁18。

¹⁵ 劉弘煌，社會統計學理論與應用，頁23，雙葉書廊，2003年。

¹⁶ 除深入訪談外，質性研究之資料蒐集方式尚有參與(Participation)、直接觀察(Observation)，以及檔案與物質文化的分析(Review of Documents)三種方式。參見 Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman 著，李政賢譯，質性研究：設計與計畫撰寫，頁133，五南出版，2006年。

¹⁷ 量化研究之資料蒐集方式，有實驗法、調查法、次級資料分析法等等；問卷調查方式為調查法之一種。由於問卷調查法可在短時間內取得大量資料，因此無論在描述性、解釋性、探測性的研究中都廣為社會科學研究者所使用，是現今最常用的資料收集方法。參見劉弘煌，前揭註15，頁23-24。另有學者認為，調查研究法的優點包括度量真確、結果可類推，以及應用、實施與管理方便。參見 Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman，前揭註16，頁164。

¹⁸ 依深入訪談及問卷調查方式所獲得之資料，性質上為原始資料(Primary Sources)或稱第一手資料，為進一步進行研究之素材。參見劉弘煌，前揭註15，頁23。

主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知¹⁹；深入訪談有二項意義：第一、可對某事深入了解，以對該事件得到更為詳盡的知識；第二、為了解某些表面看似簡單的事情事實上的複雜程度，以及事情的表面可能相當誤導人們了解事情的真相²⁰。由於台灣科技產業對於中國涉外仲裁機制之策略研究，涉及企業對於所面臨之國際商事爭議處理之方式、對中國涉外仲裁機制之經驗及認知、企業本身經營上之考量、以及對於中國總體爭議解決機制之觀感；同時也包括了台灣科技產業之「中國經驗」。這些認知、經驗及觀感，非透過深入訪談，無法窺得其內容，更無法其藉由該等認知及經驗建構本策略研究所需之策略構面及策略要素。因此，本策略研究乃以深入訪談此一質性研究之方式，為資料蒐集方式。

就訪談之結構模式而言，為使受訪者得依其興趣自由論談，再由作者依受訪者提到的議題加以深入探索²¹，以深入了解受訪者對於中國涉外仲裁機制之使用經驗及觀點，本章所進行之深入訪談係採半結構式訪談(semistructured interviews)之方式；而為使本章策略研究所需之深入訪談得以順利進行，作者先以自身之經驗為基礎，設計出訪談大綱(interview guide)²²，並將訪談大綱以電子郵件之方式寄給預定之受訪者²³，以為訪

¹⁹ 林金定、嚴嘉楓、陳美花，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究，第3卷第2期，頁122，2005年。

²⁰ 劉世閔，質性研究資料分析與文獻格式之運用-以 QSR N6 與 End Note8 為例，頁197，心理出版，2006年。

²¹ 劉世閔，前揭註20，頁200。

²² 半結構訪談是質性研究的資料蒐集方式，訪談過程中研究者事先準備好特定須進一步了解的議題，這些提綱挈領的訪談大綱(interview guide)具有提示的作用與詳細的訪談問題。參見劉世閔，前揭註20，頁200。

²³ 有關受訪者之背景資格，本文以擔任台灣科技產業之企業法務(In-house Counsel)逾五年之資深法務人員或主管為訪談對象。作者先後將訪談大綱寄給十位法務主管，並輔以電話說明及邀請；嗣後獲得其中三位首肯受訪。

談之邀請；最後實際同意接受訪談之受訪者有三位，其資料表列如下：

名稱	職稱	所屬公司	訪談時間	訪談地點
K 君	資深法務主任	W(股)公司	1 小時	W 公司(新竹)
E 君	副總經理暨法律顧問	P(股)公司	30 分	P 公司(新竹)
C 君	法務長	C(股)公司	30 分	C 公司(竹南)

【表三】受訪者資料表

訪談係依作者所準備之大綱進行。由於希望受訪者自由表示意見，充分給予受訪者表達想法之彈性與空間²⁴，訪談大綱所列之問題係以開放式(open-ended)的問題方式呈現；而訪談大綱之內容係依前述問題分析法之提問方式撰擬，如附錄資料所載；其內容主要有下列三個主題：

一、選擇使用中國涉外仲裁機制之時機；其中包括企業於國際商事爭議發生前，對仲裁協議之約定與契約類型之選擇，以及國際商事爭議發生後，約定仲裁協議之可能性及經驗。

二、選擇使用中國涉外仲裁機制時之考量點；包括就個案之角度出發，例如爭議標的金額、相對人地位；或基於公司整體考量，例如與相對人間之交易關係、公司需負擔之成本；或基於仲裁機制本身之特性，例如快速、保密、仲裁員選擇等等；就考量點之部份徵詢受訪者之經驗，以及該等考量點間之權重之意見。

²⁴ 有學者即認為，半結構式訪談的優點在於提供受訪者認知感受較真實的面貌呈現。參見林金定、嚴嘉楓、陳美花，前揭註 19，頁 125。

三、中國涉外仲裁機制之實際使用策略；此部份則著重仲裁機構及仲裁地之選擇及就該等選擇傾向背後所持之原因。

深入訪談進行前，作者對於受訪者再次說明前揭三個主題，以及該等主題所包含之內容及範圍；同時向受訪者表明訪談過程將全程錄音，錄音內容亦將於訪談完成後全數以文字之書面記錄方式如實呈現，並徵得受訪者同意。因此，在深入訪談結束後，作者將全程錄音內容轉騰為書面文字²⁵。該等訪談之書面記錄稱為逐字稿，為質性研究之訪談資料分析之起點²⁶。深入訪談之三篇逐字稿亦收錄於本文附錄資料中。

深入訪談之逐字稿完成後，緊接著即需對該逐字稿之內容進行質性分析。基於研究主題及資料之特性，本章策略研究係採編輯式分析法²⁷，即由作者就逐字稿內容進行編輯及重新安排，並就重新編輯之逐字稿資料進行主觀詮釋，以探尋及歸納台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之可能策略。

為就台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制普遍現象及策略進行了解，並針對策略進行驗證，本章策略研究亦以問卷調查方式進行資料蒐集。問卷係基於前揭深入訪談大綱及逐字稿內容而設計，共有 16 個問題，內容包括本章策略研究之主題，以及受訪企業之背景調查。另為精確掌握台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略，問卷調查之對象，係以台灣科技產業企業之中高階主管為主；問卷共發出 45 份，回收

²⁵ 為確定受訪者之真意並尊重受訪者，作者亦將整理完成之逐字稿以電子郵件方式寄給受訪者參考及確認。

²⁶ 逐字稿之建立原則在於「詳盡確實」，完整的逐字稿能使質性之資料分析更接近原貌及受訪者之意念。參見林金定、嚴嘉楓、陳美花，前揭註 19，頁 132。

²⁷ 除編輯式分析法外，質性研究之分析方法尚有內容分析法、樣版式分析法及融入或結晶化分析法等。參見林金定、嚴嘉楓、陳美花，前揭註 19，頁 133。

43 份；其中 1 份為無效問卷²⁸。因此，本章策略研究之進行，即由其他 42 份有效問卷進行整理、統計及分析。

第二節 台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略構面

第一項 策略構面之概念

就台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略進行研究時，首先需就其策略構面進行建構。策略構面係指企業在就某一議題進行決策時，所應考量到的問題點或思考分析角度²⁹。申言之，企業在針對某一議題進行決策時，會就該議題先行提出一系列問題及思考點；將該等問題或思考點進行歸納及組織，即成為企業就該等議題進行分析之策略構面。

台灣科技產業在面臨國際商事爭議，考慮選擇使用中國涉外仲裁機制進行處理時，常會以問題分析之方式進行，已如前所述。惟在提出該等問題後，仍需進一步為問題尋求合理之答案，俾便就中國涉外仲裁機制之選擇使用進行決策；也惟有就這些問題獲得具體答案，台灣科技產業就中國涉外仲裁機制之選擇使用之策略樣貌始得完整呈現。這些問題包括了問題分析方法中的幾個「W」；包括什麼是中國涉外仲裁機制(What)、誰是中國涉外仲裁機制之使用者(Who)、何時可考慮使用中國涉外仲裁機制(When)、為什麼要使用中國涉外仲裁機制(Why)、如何使用中國涉外仲裁機制(How and Where)等等。學者認為，就策略思考之觀點而言，問題

²⁸ 受訪者就該問卷並未全部完成作答，在 16 題問題中僅回答 6 題，無法列入本章研究之資料範圍。

²⁹ 司徒達賢，前揭註 12，頁 11。

分析中的幾個「W」之角度作為策略構面之出發點，其本質是完整週延的，也深具策略上之意義³⁰。因此，本文就台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略研究上，亦將運用前揭問題分析之各項思考點，以建構策略構面。

第二項 台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略構面

一、策略構面之內容

本文認為，由問題分析方式建構本研究之策略構面時，前揭五項問題當中，有關中國涉外仲裁機制之定位及制度設計(What)，以及中國涉外仲裁機制之使用者(Who)此二項問題，應不納入策略構面之範圍。其理由在於，就策略之觀點而言，中國涉外仲裁機制之定位與制度設計，是進行決策之基礎資訊及必要考量點，而非應單獨決策之項目；策略研究之目的應在於探討中國涉外仲裁機制之定位與制度設計對台灣科技產業決策上之影響，而非研究該等機制本身規範上之孰是孰非。申言之，中國涉外仲裁機制之定位及制度設計等機制本質上的問題，固為形成策略構面之基礎，然該等問題並非台灣科技產業進行決策時所關注之範圍；而該機制之定位及制度設計對台灣科技產業決策上之影響，將透過分析其他問題，包括時機、原因及方式等進行解構及呈現。

另就中國涉外仲裁機制之使用者之角度而言，亦沒有由台灣科技產業加以決策之必要。該等機制之其他使用者為何，固為台灣科技產業進行決策時之參考資訊，但如台灣科技產業並非中國涉外仲裁機制適格之使用者，則根本無需就機制之選擇使用與否進行決策；換言之，本研究係

³⁰ 司徒達賢，前揭註 12，頁 11。

基於台灣科技產業之企業均為該等機制之適格使用者為前提所展開。在中國涉外仲裁機制之定位與制度設計，以及該機制之使用者已如前揭章節說明之情形下，本章之策略研究將直接引為基礎資訊，在此無庸再行贅述。因此，本章所進行之策略構面，將由其他三項問題，包括考慮使用中國涉外仲裁機制之時機(When)、使用中國涉外仲裁機制之原因(Why)，及使用中國涉外仲裁機制之方式 (How)等開始建構。

在確定以台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之時機、原因及方式為策略構面之問題方向後，緊接著需將該等問題之核心加以釐清，以決定台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制策略構面，茲分析如下：

(一) 選擇使用中國涉外仲裁機制之時機

台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之時機，係指在什麼情形或條件下，台灣科技產業會考慮使用該等機制以解決國際商事爭議；其考量點包括國際商事爭議本身條件、地點條件、交易條件等等。申言之，國際商事爭議之類型及商業活動之條件，係台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制可能之策略構面，亦為本章所列為策略構面之建構處。

(二) 選擇使用中國涉外仲裁機制之原因

台灣科技產業考慮使用中國涉外仲裁機制之可能原因相當多樣，包括企業本身營運層面之考量、企業對於中國涉外仲裁機制特點之考量，以及就國際商事爭議解決之角度而言，企業對於中國整體爭議解決機制之選擇及判斷等等。因此，企業營運層面、中國涉外仲裁機制之特點，以及中國整體爭議解決機制等三個觀察點即為本章所運用，並藉以決定台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制策略構面之基礎。

(三) 選擇使用中國涉外仲裁機制之方式

至於中國涉外仲裁機制之使用方式選擇上，台灣科技產業所可能關注之焦點將與該機制實際使用有關，即如何就中國涉外仲裁機制加以應用，例如仲裁員之選任、仲裁庭之組成³¹、仲裁機構及仲裁地點之選擇等等³²。因此，本章將仲裁地點、仲裁庭組成以及仲裁人選任等三項思考角度擇為建構台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略構面。

綜上所述，本章對於台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略研究，將以國際商事爭議類型及商業活動條件、企業營運及中國涉外仲裁機制特點，以及仲裁之實施及仲裁人選任等為策略構面。

二、策略目標與策略構面之關係

在決定台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制策略研究之策略構面後，需進一步加以說明策略構面與策略目標之關係。如前揭說明，策略構面為企業進行決策時所應有之思考角度，藉由問題分析及策略構面之建構，台灣科技產業就使用中國涉外仲裁機制進行決策時，得憑藉該思考方向依序進行。申言之，策略構面為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制進行決策時之決策角度。另解決國際商事爭議、控制成本及風險，以及尋求最大效益為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略目標；而該等目標則為策略構面建構完成後，台灣科技產業就使用中國涉外仲裁機制進行決策時，所應憑藉之決策依據。

³¹ 台灣科技產業針對中國涉外仲裁機制之使用方式，可透過與相對人訂立仲裁協議之方式進行。例如《仲裁法》第 31 條即規定，當事人得約定由 3 名仲裁員組成仲裁庭，因此，當事人雙方就國際商事爭議欲由 3 名仲裁員組成仲裁庭以茲解決時，得將此意願列於仲裁協議中。

³² 《仲裁法》第 16 條規定，仲裁協議應當具有（一）請求仲裁的意思表示；（二）仲裁事項；（三）選定的仲裁委員會。申言之，仲裁委員會之選定，為當事人間之仲裁協議有效之要件。因此，有關仲裁委員會之選定此一中國涉外仲裁機制之實施，更應透過訂立仲裁協議之方式加以應用。

第三項 策略要素

本文認為，國際商事爭議類型及商業活動條件、企業營運及中國涉外仲裁機制特點，以及仲裁之實施及仲裁人選任等為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略構面。在確定策略構面後，接下來要探討的是各策略構面內之策略要素。策略要素相當於策略思考之零件³³，是指在策略上具體而明確的基本觀念或實務作法³⁴，而台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之各策略構面及其策略要素為何³⁵，具體說明如下：

一、與國際商事爭議類型及商業活動條件有關之策略要素

與國際商事爭議類型有關之策略要素，係指台灣科技產業傾向將何種類型，或是何種爭議規模之國際商事爭議提付仲裁，在此策略要素之思考上，國際商事爭議之類型³⁶及其標的金額高低³⁷，將會是觀察重點；另與商業活動條件有關之策略要素，則與交易相對人之國籍、產品生產或交易地點、企業是否在中國有營業據點等為要素。

³³ 司徒達賢，前揭註 12，頁 28。

³⁴ 司徒達賢，前揭註 12，頁 67。

³⁵ 策略要素不是憑空想像而產生，是長久以來許多經營者或策略學者經過無數的實戰經驗或學術研究累積而成。參見司徒達賢，前揭註 12，頁 67。而本章所列之策略要素，亦係經由多次與台灣科技產業之企業資深法務主管深入訪談後之心得，並結合作者本身之經驗歸納而成。

³⁶ 參考中國國際經濟貿易仲裁委員會處理之仲裁案件類型以及深入訪談心得，有關國際商事爭議之類型，將以產品銷售、投資合作、工程、產品加工代工等為觀察重點。

³⁷ 就台灣科技產業之策略思考角度而言，標的金額之高低，某種程度上代表爭議之重要性。對企業而言，爭議對企業營運所造成之影響，並非在於處理該等爭議本身，而是在於爭議對於財務或業務層面之影響。依前述台灣證券交易所對上市公司重大訊息之查證暨公開處理程序第 2 條規定，上市公司對於公司財務或業務有重大影響之爭議所致之訴訟、非訟等事件，依法應予揭露並公告。因此，爭議標的金額愈高，代表此爭議對於企業之營運愈重要，愈對企業在財務或業務上有重大影響，而企業也更需透過仲裁將爭議解決。因此，本文乃將標的金額高低列為策略要素觀察重點之一。

二、與企業營運及中國涉外仲裁機制特點有關之策略要素

與企業營運及中國涉外仲裁機制特點有關之策略要素，則指基於企業自身之營運考量及中國涉外仲裁機制之特點，所具有之思考點，包括前揭爭議案件就企業而言是否適合仲裁、成本負擔問題、與相對人關係之維持、仲裁程序之偏好、結案時間長短、仲裁資料保密、仲裁機制之公平公正，以及仲裁裁決之執行等。

三、與仲裁之實施及仲裁人選任有關之策略要素

與仲裁之實施及仲裁人選任有關之策略要素，則包括仲裁地之選擇、仲裁員之選任、仲裁庭之組成、仲裁機構之選擇等等；其中又以仲裁員之選任，為最受關注之策略要素，其中尚包括仲裁員之國籍、其專業及經驗、公平誠信及操守、特殊關係及在地影響力等問題。



第三節 台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之 策略實證分析

第一項 台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之現況

一、台灣科技產業對於中國涉外仲裁機制之使用現況分析

針對台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略進行實證分析前，本文先就台灣企業使用中國涉外仲裁機制之現況進行回顧。由前章【圖五】及【圖六】之國際商事爭議案件當事人背景分布圖所示，台灣當事人之案件數量佔中國國際經濟貿易仲裁委員會該年度受理之總案件數量比例之 2 %；其中 2002 年為 14 件(案件總量為 684 件)，2003 年為 17 件(案件總量為 709 件)，該等案件數及其比例，相對台灣於中國大陸之投資額及投資比例而言是偏低的。如下列【表四】之資料所示，2002 年台灣之投資佔中國大陸外資 9 %；2003 年則佔 7 %，相較於其投資中國大陸之比重以及其他國家之投資來源，台灣當事人之案件在該仲裁委員會所受理之案件數量及比例均不高。舉例而言，2002 年日本與台灣對於中國大陸之投資比例均為 9 %，但涉外仲裁案件之比例，日本案佔 4 %，而台灣案件僅佔 2 %，另該年度韓國、新加坡、英國、德國等投資比例均較台灣低，但其涉外仲裁案件比例卻高於或等同於台灣案件；2003 年之情形亦相似³⁸。表示台灣企業對於中國涉外仲裁機制之使用情形尚不普遍。

³⁸ 如將前揭【圖五】、【圖六】與【圖十一】、【圖十二】相較，2002 年及 2003 年投資中國之諸多國家中，英屬維京群島佔有 13 %之投資比例，為投資第二強。但來自英屬維京群島之當事人卻未列為國際商事爭議之當事人。研究其因則發現，就一般投資實務而言，企業在英屬維京群島設立公司通常僅為財務及稅務規劃之用，甚至僅為紙上公司(Paper Company)，鮮少用以實際營運。國際商事爭議會出現於日常實際運作之公司，而該等爭議亦由實際運作之公司以其名義處理。台灣企業赴大陸投資情形亦同，亦常設有英屬維京群島公司以處理財務及稅務問題，如將該等公司之投資額列入，台灣企業實際投資中國之金額應會更高；而相較於投資額，台灣在中國涉外仲裁機制之案件比例將更顯輕小。

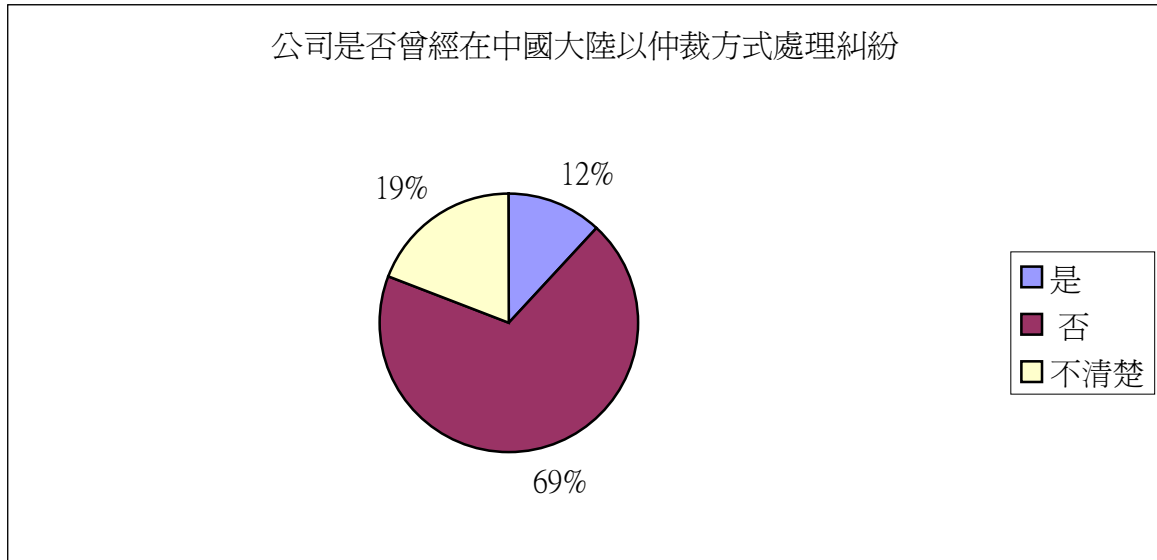
投資來源	2002 年		2003 年	
	投資比例 (%)	案件比例 (%)	投資比例 (%)	案件比例 (%)
香港	39	29	39	27
美國	12	8	9	7
日本	9	4	11	4
台灣	9	2	7	2
韓國	6	3	10	3
新加坡	5	2	5	3
德國	2	2	2	2
英國	2	2	2	1

【表四】2002 年及 2003 年投資與仲裁案件來源比例表

二、台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之現況調查

另就台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之情形進行調查，亦可觀察到相同的現象。在本章策略研究之問卷中，作者針對受訪之台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之現況進行調查，結果發現高達 69 % 台灣科技產業未曾使用中國涉外仲裁機制解決國際商事爭議，另有 19 % 表示不

清楚；而僅 12 % 之企業明確表示曾利用中國涉外仲裁機制以解決糾紛。有關台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之現況，詳於【圖十四】所示。



【圖十四】台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之現況調查圖

第二項 台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之時機

台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之時機，為本章所進行之策略研究之一環，其中並以國際商事爭議類型及商業活動條件為策略構面。因此，本章策略研究將以國際商事爭議類型及商業活動條件為構面，並仔細分析各其中各項策略要素，以建構台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制在時機上之策略。茲詳述如下：

一、國際商事爭議類型

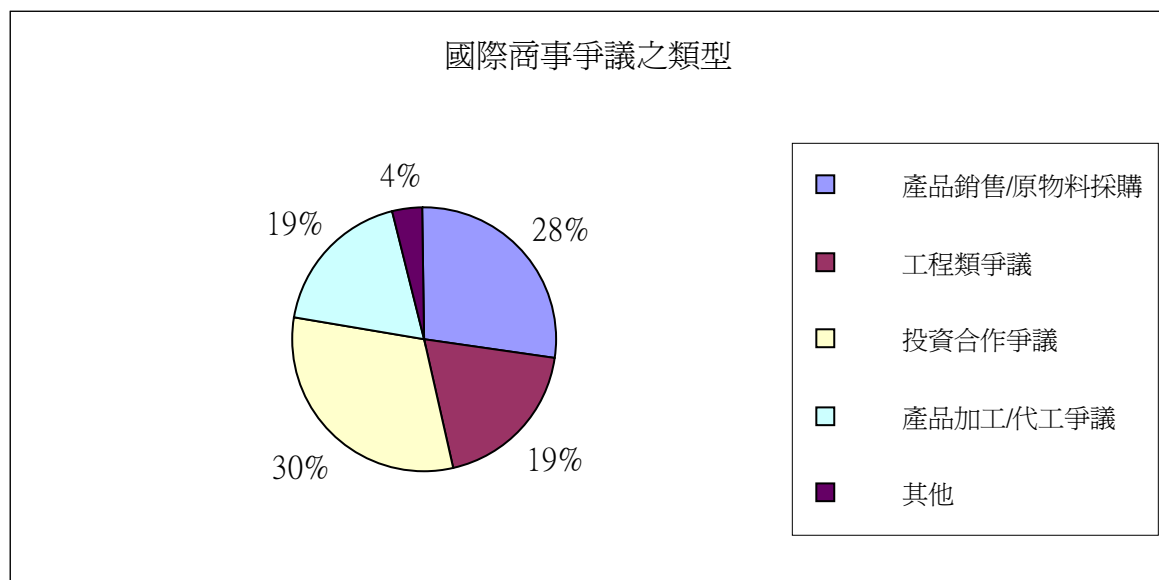
在國際商事爭議類型之構面上，有二個觀察之重點：第一為國際商事爭議所涉及之契約類型，第二則為該等契約所涉及之標的金額。而國際商事爭議當事人雙方如欲透過中國涉外仲裁機制解決該等爭議時，需先將其提付仲裁之合意載明於仲裁協議，或契約或合同之仲裁條款當中。

當事人傾向於何種類型契約或合同載明使用中國涉外仲裁機制，以解決因該契約關係所生之國際商事爭議，則與當事人之爭議解決策略有關。因此，在探究台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略時，則需就契約或合同類型，即國際商事爭議類型進行分析。

實證研究發現，台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制以解決之國際商事爭議類型相當多樣，包括產品採購、銷售、合作投資、工程等爭議，性質上均為商事爭議類型。K君於深入訪談時即說明，在一般公司的法律爭議裏，大多是以商事爭議為主要類型，一般交易的合約類型，如採購、長期供貨、或是工程合約等，會是最優先考慮是否適用仲裁之類型。另外，就契約或合同內容之角度而言，高履行難度或高技術性之契約或合同，也是台灣科技產業會考慮選擇中國涉外仲裁機制以解決爭議之類型。誠如E君所言，「比較高難度的，就是說合約履行比較高難度的，譬如說是工程的，或是具有高度技術性的合約，我們會考慮把涉外仲裁機制列在一個契約當中」。此外，C君指出，就其公司現行處理的合約態樣架構下，大部份內地的廠商都是以供應商為主，或是一些本地的(local)的自有品牌公司(brand company)為主，基於這樣的事實，認為使用仲裁，「並沒有什麼不妥之處」。惟本文進一步研究該等契約或合同類型後發現，前述與內地供應商及本地的自有品牌公司之交易關係，以及可能產生之國際商事爭議，仍與原物料採購及產品銷售有關。

問卷統計分析亦可印證前揭國際商事爭議類型多樣化的特點。如【圖十五】所示，台灣科技產業如運用中國涉外仲裁機制解決國際商事爭議時，在該等國際商事爭議當中，30% 與投資合作爭議有關；28% 與產品銷售或原物料採購有關；工程類爭議及產品加工代工爭議分別佔 19%；另外有 4% 是其他國際商事爭議類型。同時，經由前揭統計分析亦可觀察，在多樣的國際商事爭議類型當中，產品銷售或原物料採購爭議，

以及投資合作爭議，為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之國際商事爭議類型之大宗，近 60 % 之國際商事爭議與該二類型有關。此亦足以印證前揭【表一】之資料，即當事人間就貨物買賣合同及合資合作合同所生之商事爭議，為中國涉外仲裁機制處理之案件大宗。



【圖十五】台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之國際商事爭議類型圖

另就標的金額而言，經實證研究發現，台灣科技產業於契約或合同所涉及之利益或金額愈高，或國際商事爭議標的金額愈高，愈有選擇使用中國涉外仲裁機制之傾向。K 君表示，「判斷最大的據很可能是金額。如果將來可能涉訟的標的的金額，和他的仲裁費用，在我們的衡量中，與訴訟所需的程序上的費用相比，有更大的足以保護之差額時，我們就會優先選仲裁」，並明白指出，「牽涉的標的金額比較大」、「標的金額愈大，愈會考慮使用仲裁」。E 君亦說明，除前揭高履行難度或高技術性之契約或合同此一象限外，在考慮選擇使用中國涉外仲裁機制時，金額是另一個象限之考量，金額愈高愈傾向使用中國涉外仲裁機制以解決爭議³⁹。

³⁹ E 君另說明，金額愈高的合約通常也可能代表高難度或長期型的合約。惟 C 君就標的金額一事提供不一樣的觀點；C 君認為標的金額不是最重要的因素，而除非約定的是台灣的法院，其他國外

二、商業活動條件

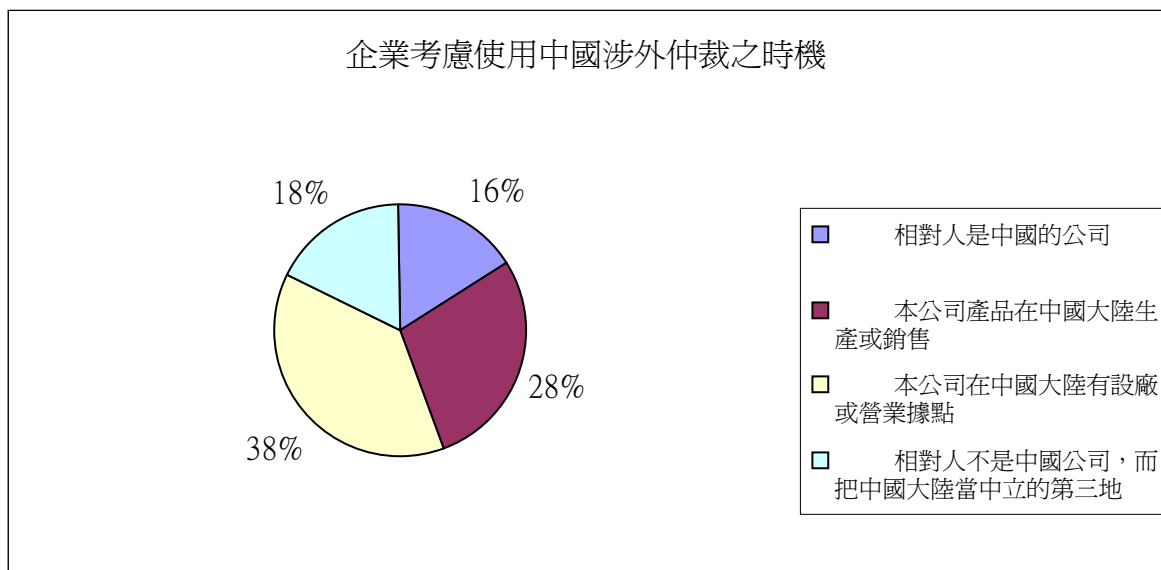
在何種商業活動條件下，台灣科技產業將選擇使用中國涉外仲裁機制以解決爭議，是策略研究之另一重點。就商業活動條件此一策略構面而言，台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之條件之一，在於「交易的重要環節在中國」。誠如 K 君表示，「通常我們最後可以說服對方選用中國仲裁，很重要的因素在於交易的重要環節在中國，譬如說我的製造地，或是有某些協力廠商的供貨在當地」。C 君亦持相似的觀點；在作者就何種情形會考慮選擇使用中國涉外仲裁機制進行詢問時，C 君表示，「非使用中國不可的時候，大部份是事實發生地，譬如說是和中國的子公司或內地的公司做生意，那就一定會選在中國」。

此外，C 君基於交易關係型態之角度，亦提供了一個參考的觀點，即交易關係人同時涉及台灣母公司及其中國大陸子公司時，也是選擇使用中國涉外仲裁機制之條件之一；「在三角或是四角的貿易時，在兩邊可能都會涉及到大陸，就是說未來執行的對象可能會是在大陸地區的子公司的時候，雖然大家的母公司都在台灣，或是說對方母公司在台灣，而子公司在大陸這樣的一個三角關係，或四角關係的時候，我們通常會選擇仲裁機構」。惟本文認為，事實上交易關係型態的觀點，本質上仍為前揭事實發生地之概念；而 C 君強調此一觀點的原因在於，「因為這樣他們也沒得跑」。

問卷之統計分析則呈現了相呼應的現象。如下列【圖十六】所示，就台灣科技產業考慮使用中國涉外仲裁機制之時機而言，38% 企業認為公司在中國大陸設廠或營運據點為其考慮使用中國涉外仲裁機制之條件；28% 企業則是以公司產品在中國大陸生產或銷售為條件；另以中國大陸

的案子他都建議使用仲裁。

為中立之爭議解決第三地，以及相對人是中國公司，則分別有 18 % 及 16 % 企業擇為考慮使用中國涉外仲裁機制之條件。總體歸納而言，公司在中國大陸設廠或營運據點，以及產品在中國大陸生產或銷售，為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制最主要之二個條件，也印證了「交易重要環節」、「製造地」、「事實發生地」在中國，為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制解決爭議策略上之條件。



【圖十六】企業考慮使用中國涉外仲裁機制之時機調查圖

如就仲裁協議或仲裁條款之協商角度而言，受訪者則一致認為，仲裁協議應於商業交易時即約定，爭議發生後再約定以仲裁方式處理之情形，K 君坦言，「在我的經驗裏沒有發生」；C 君則認為，「我覺得其實很難，尤其發生在大陸更難」。K 君說明其主要理由在於，「因為自始我們對於中國的裁判體制有相當程度的不確定性，所以多半在涉及與中國有關的事情，我們就會預設立場」。因此，台灣科技產業傾向在商業交易之始，即選擇並預設中國涉外仲裁機制為爭議解決之方式。

第三項 台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之原因

本文探究台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之原因，將透過企業營運層面、中國涉外仲裁機制之特點，以及中國整體爭議解決機制等三個策略構面進行；而組成各策略構面之諸多策略要素，則是探討台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之原因。因此，本章策略研究將藉由分析各項策略要素，逐步組成各策略構面之內容，並以此建構台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略。

一、企業營運層面

構成企業營運層面此一策略構面之策略要素，包括仲裁機制之公平公正、爭議案件類型是否適合仲裁、成本負擔問題、仲裁裁決之執行，以及與相對人關係之維持等等。在諸多策略要素當中，何者對於企業選擇使用中國涉外仲裁機制有重要之影響，而成為策略形成之關鍵原因，則是本章策略研究之重點。因此，本章將就前揭策略要素逐一說明並進行分析。

首先，仲裁機制之公平公正與否，是台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之重要考量。在深入訪談過程中，受訪者一再強調選擇使用中國涉外仲裁機制以解決爭議時，「大家都希望裁決是在透明公正的情況下做成的」⁴⁰、「有考量並期待仲裁本身有一個公正的程序」⁴¹。由此可知，台灣科技產業在考量是否使用中國涉外仲裁機制時，其制度本身之透明及公平公正將是決策之重要因素之一。

⁴⁰ 參見 K 君之訪談記錄。

⁴¹ 此為作者之提問而由 E 君回應。原提問之內容，為「除了仲裁員的素質外，您會有期待仲裁本身有一個所謂的公正的程序？」，而 E 君回應，「這個我有考量」。

接著是仲裁成本之考量。仲裁成本負擔，在台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略中，是個非常重要的策略要素。仲裁成本之範圍非常多樣，包括了仲裁費用、律師費用及其他與仲裁有關之企業營運費用等等；其中仲裁費用是指台灣科技產業將國際商事爭議提付仲裁，而於選定之仲裁機構立案為一涉外仲裁案件時，需向仲裁機構繳納之費用，性質上類於法院之裁判費用；律師費用則顧名思義，為台灣科技產業透過仲裁解決爭議過程中，所聘請之外部法律顧問，以為協助處理仲裁案件；至於企業營運費用，則指企業因涉外仲裁案件所需額外支出之營運成本，包括所耗費之金錢費用及時間等等⁴²。成本之控制既為台灣科技產業在選擇使用中國涉外仲裁機制以解決國際商事爭議之策略目標之一，而仲裁成本之負擔及控制，則無可避免地成為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略形成過程中，一個備受關注的思考點。

「節省」仲裁費用、律師費用及其他與仲裁有關之企業營運時間費用為控制仲裁成本最直接有效之方法；在深入訪談的過程中，受訪者均同意在選擇使用中國涉外仲裁機制時，應從各層面思考並控制成本的問題，例如 K 君認為，就國際商事交易而言，「成本是一個很重要的因素」；就涉外仲裁程序之進行而言，E 君強調，「費用和時間需具有可控制性」，「費用費用的考量，律師費的報價，訴訟可能會高過仲裁，因為時間會拉得很長」；C 君則就律師費用之支出觀點，說明「當地的訴訟成本其實不低，尤其是大部份律師他們算訴訟費的方式，和一般台灣的認知不同，他們一般的方式是跟著訴訟標的一起收律師費」。另就企業營運成本而言，C 君認為「應以我方便的地區為準，我們飛去最方便。有些地方很難

⁴² 台灣科技產業之企業多設法務相關部門，以處理企業面臨之法律案件。該等法務人員，無論是否具有律師資格，均稱為 In-house Counsel，性質上為企業內部編制之正式員工，並非外部法律顧問。因此，該等法律人員因涉外仲裁案件所耗費之費用及時間，為企業額外支出之營運成本，並非律師費用。

去，飛機很少，這也是考量的因素」；E君亦表示仲裁的便利性是很重要的，「這個便利性包含幾種，user friendly，他出庭的壓力和頻率為何，程序比較 friendly；第二個是說地點的便利性，就是我們坐飛機很快就可以到，不用再轉到比較內地的地方。如果要到其他比較奇奇怪怪的地方，那就很麻煩了」。惟本文認為，成本控制並非台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制唯一之策略目標。經實證研究後發現，受訪者所提出之各項與成本相關之觀點，與其說是闡述仲裁如何負擔成本或如何控制成本，不如說是在不可避免的仲裁成本的負擔下，對企業而言，如何讓提付仲裁這個法律行動更經濟，更具效益。這也印證了對台灣科技產業而言，除了解決國際商事爭議及控制成本及風險外，選擇使用中國涉外仲裁機制之另一個策略目標，即在於尋求最大效益。

有關效益極大化的議題，K君提出了以爭議標的金額之高低衡量成本及效益之概念，「爭議標的金額高低是一個重要的考量，我不會為了一個人民幣十萬元的案子去選仲裁，那很顯然連付仲裁的費用都不夠」。由於在中國涉外仲裁機制之制度設計中，當事人需負擔之仲裁費用，與爭議標的金額相關，仲裁費用之計算方式係以爭議標的金額為基礎，再加上一固定數額之立案費⁴³；因此，就效益觀點而言，台灣科技產業在考量使用中國涉外仲裁機制時，會傾向以標的金額較高之爭議提付仲裁，以避免因仲裁裁決所得之本案利益，「連付仲裁的費用都不夠」。

【表五】為中國國際經濟貿易仲裁委員會現行涉外仲裁案件費用表(2005)⁴⁴，該費用表係適用於該會仲裁規則第三條第(一)項和第(二)項仲裁案件，即國際的或涉外的爭議案件，以及涉及香港特別行政區、澳門特

⁴³ 按中國國際經濟貿易仲裁委員會涉外仲裁案件費用表(2005)規定，申請仲裁時，每案另收立案費人民幣 10,000 元，其中包括仲裁申請的審查、立案、輸入及使用電腦程式和歸檔等費用。

⁴⁴ 該費用表係自 2005 年 5 月 1 日起實行迄今。

別行政區或臺灣地區的爭議案件。台灣科技產業如選擇該會為仲裁機構並將國際商事爭議案件提交該會仲裁時，即應依該表之規定支付仲裁費用。本文針對該費用表之內容進行分析得知，當爭議標的金額愈高時，應累加之仲裁費用比例愈低。因此，在仲裁費用最低不得少於人民幣 10,000 元，以及每案另有人民幣 10,000 元之立案費之固定支出下，選擇以標的金額較高爭議提付仲裁，不失為尋求最大效益之方式。

爭議金額 (單位：人民幣)	仲裁費用 (單位：人民幣)
1,000,000 元以下	爭議金額的 3.5%，最低不少於 10,000 元
1,000,000 元至 5,000,000 元	35,000 元+爭議金額 1,000,000 元以上部分的 2.5%
5,000,000 元至 10,000,000 元	135,000 元+爭議金額 5,000,000 元以上部分的 1.5%
10,000,000 元至 50,000,000 元	210,000 元+爭議金額 10,000,000 元以上部分的 1%
50,000,000 元以上	610,000 元+爭議金額 50,000,000 元以上部分的 0.5%

【表五】中國國際經濟貿易仲裁委員會涉外仲裁案件費用表(2005)⁴⁵

效益極大化之追求，除了反應在前揭仲裁費用之負擔外，也反應在程序經濟、爭議解決機制之使用及執行，以及交易關係之維持等等層面。就企業營運層面之考量，台灣科技產業在選擇使用中國涉外仲裁機制時，會將涉外仲裁案件所需投入的人力和時間資源，列為企業成本及經濟之考量；誠如 K 君所言，「訴訟經濟還包括時間及公司的資源，要花多少人力去蒐集這個證據，去 support 這個 case，預備在多久時間內可以結

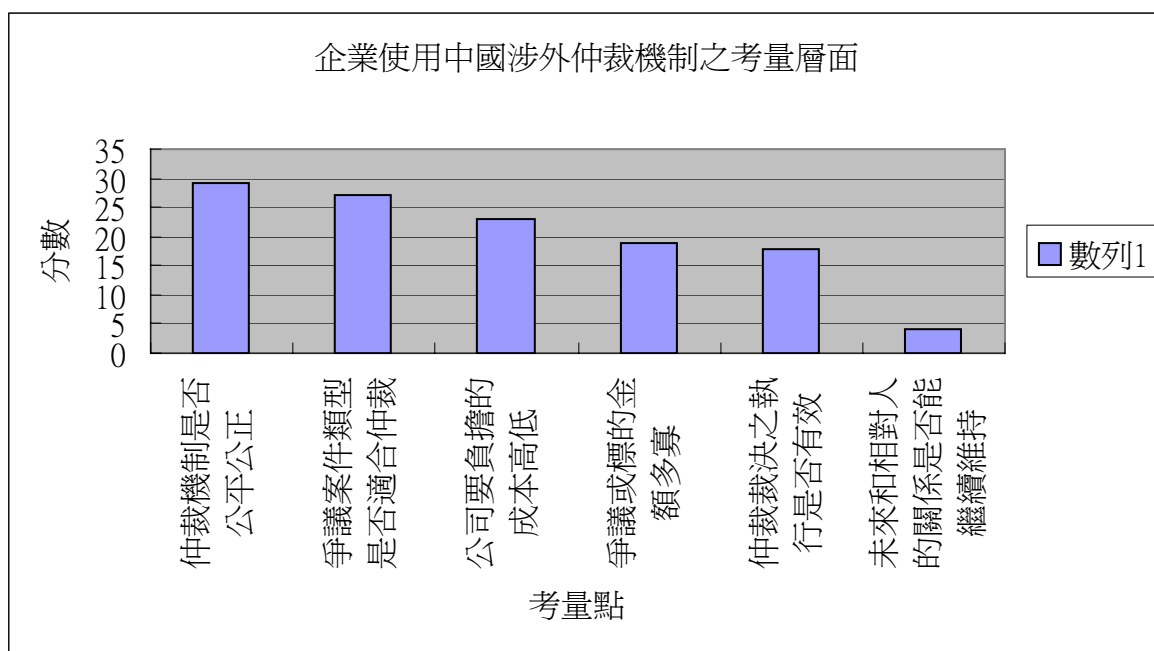
⁴⁵ 資料來源：中國國際經濟貿易仲裁委員會網站，<http://www.cietac.org.cn/index.shtml>。

東這個 case」；E 君則就仲裁之程序經濟層面進行解構，強調仲裁機制在證據蒐集資源之簡省，「還有舉證責任的問題，我們現在講的比較法律用語一點，法院對舉證責任的難度要求比較高一點，例如 clear convincing，仲裁對於舉證的要求比較彈性一點，這個很重要，因為在中國要蒐證不是那麼容易」；另就爭議解決機制之使用及執行角度而言，C 君認為選擇使用涉外仲裁機制之原因，在於「避免將來執行上的困擾」⁴⁶；C 君並進一步說明，「我們通常會選擇仲裁機構，這樣是為了避免將來執行上的困擾。因為我們過去的經驗會發現，這樣的合約，就算我的管轄地點約在台灣新竹地方法院，那其實在執行的時候，拿這樣的合約到大陸的法院的時候，他們有的時候都不能 respect 這樣的約定，造成很大的困擾。這個時候就會把他改成一個仲裁的約定，以免產生爭議」。此外，就交易關係維持之觀點而言，台灣科技產業之所以選擇使用中國涉外仲裁機制，有另一個理由在於維持與相對人之交易關係。K 君就此點提出了意見，「在與相對人發生爭議要進入仲裁程序時，可能我們其他的 business 正在 on-going，雙方有共識說我們趕快結束這個爭端，讓生意可以做下去，不想讓一個撕破臉的、不友善的、曠日時久像在打越戰的情緒繼續下去」；同時，就企業長期營運發展而言，交易關係之維持亦有其重要性；K 君進一步補充說明，「在商務的世界裏就是這樣，我今年不做你的生意不代表我後年不要做，所以，去 break 一個 relationship 是很不智的」。總體歸納前揭說明，台灣科技產業在選擇使用中國涉外仲裁機制以解決國際商事爭議時，經濟及效益極大化實為策略形成之重要考量因素。

⁴⁶ C 君在此所稱之執行，係指執行雙方所約定之爭議解決方式，例如：當事人雙方於契約中約定之管轄權條款(jurisdiction provision)，而非指法院判決或仲裁裁決之執行。

【圖十七】為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之考量層面圖，係針對爭議案件類型是否適合仲裁、爭議或標的金額多寡、公司要負擔的成本高低、未來和相對人的關係是否能繼續維持、仲裁機制是否公平公正，以及仲裁裁決之執行是否有效等六個策略要素進行問卷調查之結果⁴⁷。在六項策略要素當中，台灣科技產業最重視的是仲裁機制之公平公正，其次依序為爭議案件類型是否適合仲裁、公司要負擔的成本高低、爭議或標的金額多寡、仲裁裁決之執行是否有效，以及未來和相對人的關係是否能繼續維持。透過該圖之呈現亦可觀察台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略目標間之權重(weighting)問題。國際商事爭議解決、成本及風險控制，以及效益最大化為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之三大策略目標；如將前揭六項策略要素與其欲達成之策略目標進行思考則可發現，就國際商事爭議解決之策略目標而言，仲裁機制是否公平公正，以及爭議案件類型是否適合仲裁，為與之相配合的策略要素；而就成本及風險控制之策略目標進行分析，公司要負擔的成本高低，以及爭議或標的金額多寡，為與其相呼應的策略要素；另就效益最大化之策略目標之觀點，仲裁裁決之執行是否有效，以及未來和相對人的關係是否能繼續維持，則為與之相關的策略要素。如將此六項策略要素依其所受重視程度予以排序，本文認為，台灣科技產業於選擇使用中國涉外仲裁機制時，所欲追求的首要策略目標仍在於解決國際商事爭議，其次為成本及風險控制，再其次為效益最大化。

⁴⁷ 問卷中就該題之調查設計，在於請企業就其認為最重要之前三項因素進行複式選擇。為利於統計分析起見，作者將被選擇到一次之策略要素給予一分，以此統計各要素所得之分數，並依各要素所得之分數高低進行排序呈現。



【圖十七】企業使用中國涉外仲裁機制之考量層面調查圖

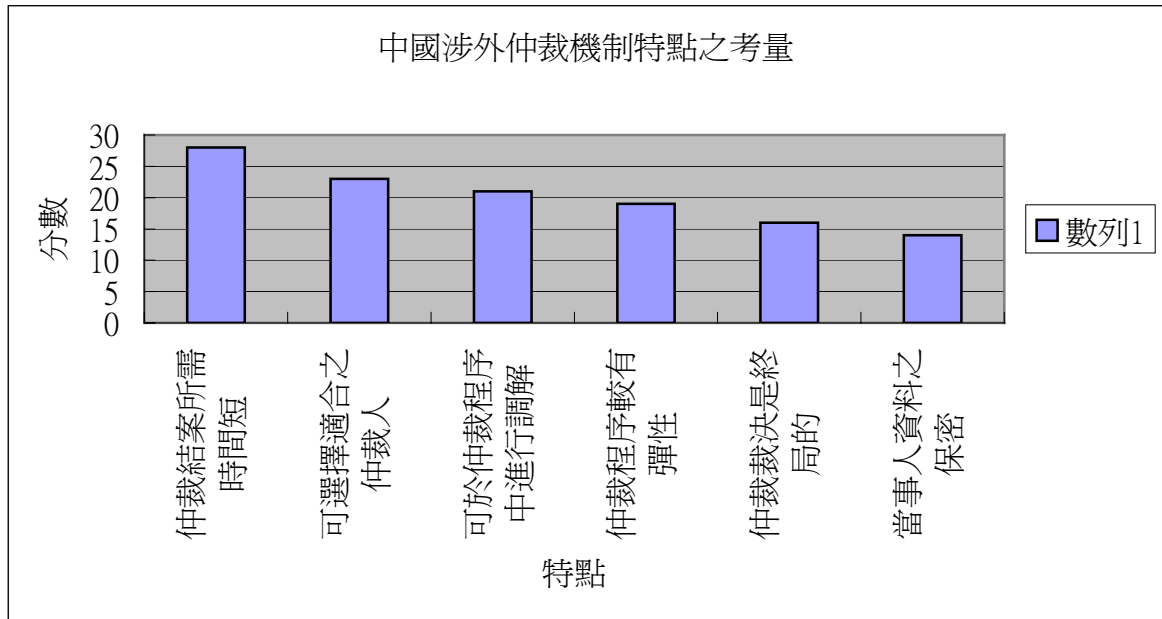
二、中國涉外仲裁機制之特點

中國涉外仲裁機制在制度設計之特點，在於尊重當事人意思、專業與獨立公正、經濟及效益。在諸多機制特點中，何者最受台灣科技產業重視，成為選擇使用中國涉外仲裁機制之決策點，則為本章策略研究之重點之一。在深入訪談的過程中，本文發現，受訪者相當重視涉外仲裁機制之二個特點；其一是就經濟及效益之觀點，快速解決國際商事爭議；其二則是基於專業及公正之考量，對於仲裁員進行選擇。就經濟及效益之涉外仲裁機制特點而言，台灣科技產業相當重視「速戰速決」的爭議解決方式，K君即強調，「像 CIETAC 那樣六個月就可以結束的方式，對大家都有好處」；E君則說明，「相較於法院，仲裁確實有比較好的快速設計」；同時，E君及C君均以律師費用之觀點進行衡量，表示「律師費的報價，訴訟可能會高過仲裁，因為時間會拉得很長」，「從這個角度來講，愈多審級愈麻煩」。另就涉外仲裁機制專業及公正之特點而言，則是受訪

者異口同聲強調的重點要素。誠如 K 君表示，「仲裁員的選擇，這真是太重要了」；「仲裁是一審就結，我想幾乎大家都不會去提撤仲之訴，因為難度太高了，所以我一定要確保在這一審的過程中，該保護的都有被保護到，一定要在公正的前提下進行。這也是我一直強調，為什麼仲裁一定要在透明公正的情形下，而仲裁員的選擇，對我來說是這麼的重要」；E 君及 C 君則直指仲裁員選擇的重要性；「我們可以說仲裁員選擇的過程，其實就是決定公平性的起點。因為選擇仲裁，就是要選擇了解、具公信力和有能力解決問題的仲裁員。他的了解、公信力都是決定公平地位的基礎」；「我是講是很實務面的，選一個不對的仲裁員等於是選一個敵人」；「仲裁員本身的選擇就是重要的考量，至少我會有一票半」。總結而言，仲裁員選擇對於台灣科技產業策略上之重要性，其實反應了台灣科技產業對中國涉外仲裁機制的基本要求--機制之公平公正，就如 K 君所強調的，「沒有沒偏頗的問題」。

另就中國涉外仲裁機制之特點進行問卷調查，其結果亦印證台灣科技產業重視「經濟與效益」及「專業與公正」此二項中國涉外仲裁機制之特點⁴⁸。如【圖十八】所示，台灣科技產業於選擇中國涉外仲裁機制之策略上，最先重視的即是仲裁結案所需時間短之特點，其次則為可選擇適合的仲裁人，其他則依序為可於仲裁程序中進行調解、仲裁程序較有彈性、仲裁裁決是終局的，以及當事人資料保密等機制之特點。

⁴⁸ 問卷中就本題之調查方式，亦請企業就其認為最重要之前三項因素進行複式選擇，並同樣針對選擇到一次之策略要素給予一分，以此統計各要素所得之分數，並依各要素所得之分數高低進行排序呈現。

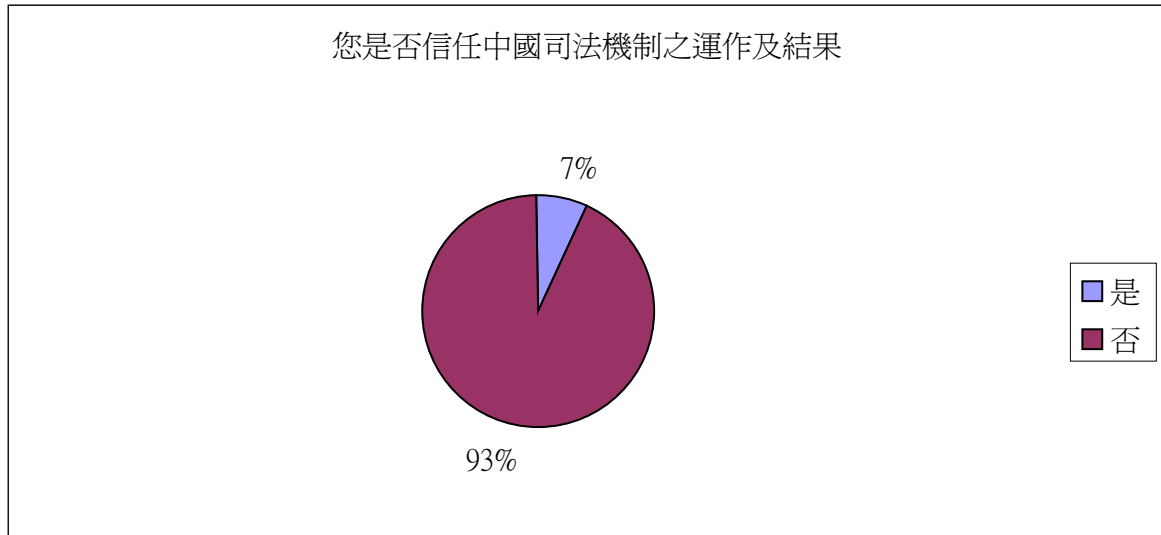


【圖十八】中國涉外仲裁機制特點之考量調查圖

三、中國整體爭議解決機制之觀感

台灣科技產業選擇中國涉外仲裁機制以解決國際商事爭議，另有一最重要的原因，即對於中國司法體制不具信心。實證研究發現，台灣科技產業對於中國整體爭議解決機制之觀感及認知並不好。如【圖十九】所示，93% 台灣科技產業不信任中國司法機制之運作及其結果；僅有7% 台灣科技產業對於中國司法機制仍存在信任感。深入訪談亦得到相同的結果；K君即明白表示，「自始我們對於中國的裁判體制有相當程度的不確定性」，「在一些地方性比較小的地方，到目前看不出有一個足以讓我們信賴的素質存在」；E君則說明，「我們也考慮對於司法制度的信心」，「因為實務上我們知道依地方人民法院法官的素質，是沒有辦法即時作出有利的判決」，「使用當地的法院就會有比較高的不確定性」；C君更直指，「如果可能的話，我不想用 local 的法院，這是確保裁判的結果」，其理由即在於「因為我們實在是不確定當地的法官怎麼樣看待我們，這是一個比較

大的問題」。前揭說明，均足以表示台灣科技產業對於中國司法體制之運作及結果之薄弱的信任度。

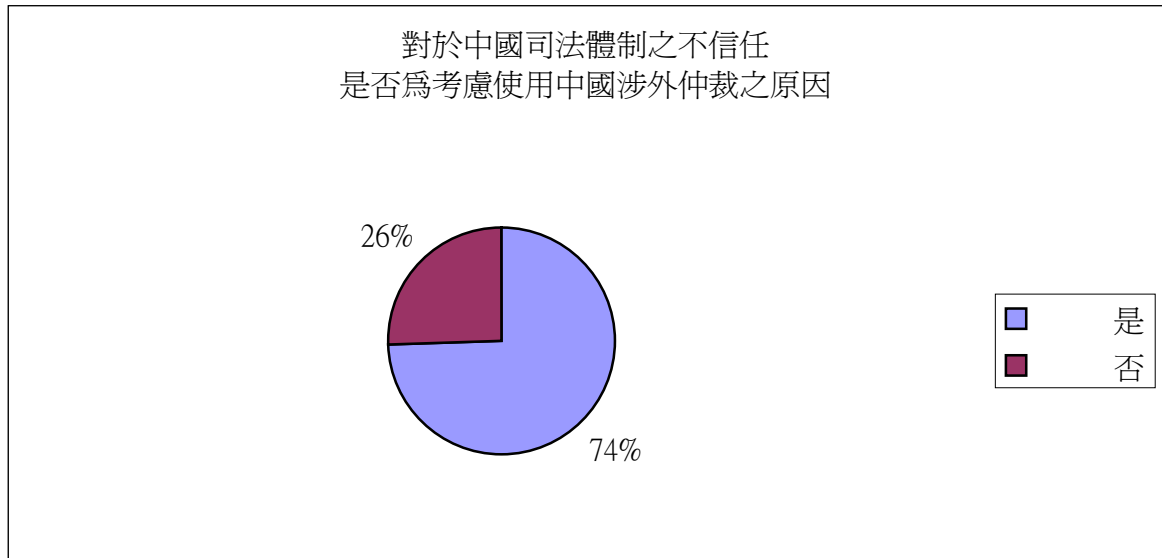


【圖十九】中國司法機制之運作及結果信任感調查圖

對於中國司法體制之不信任，是台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之重要原因之一。由於無法信任中國司法機制之運作及結果，而為解決國際商事爭議之實際需求，台灣科技產業乃將國際商事爭議之解決寄託於涉外仲裁機制；K君即表明，「一般來說，會考慮使用仲裁，有很大的原因在於考量中國大陸的法院及裁判的機制是不是成熟到足可供普遍性信賴問題，這是一個很大的 concern」；E君則說明，「避免自己在當地管轄法院裏的弱勢，仲裁就可以做得到，而在法院以外有個比較公平的機制」。歸根究底，台灣科技產業對於中國司法機制之普遍不信任，多在於司法機制公平公正運作之不足，K君即以自身之經驗說明，「在法院裏面我們很難避免，像我們經歷過的地方保護主義⁴⁹。當地產出的法官，對於當地的國營企業會有比較多偏袒」；E君亦坦承，「最重要的是的對手

⁴⁹ 學者指出，如同其他發展中國家，地方保護主義一直是困擾著中國的嚴重問題；地方保護主義已經成為執行仲裁裁決的嚴重障礙。參見李虎，國際商事仲裁裁決的強制執行-特別述及仲裁裁決在中國的強制執行，頁 152，法律出版社，2000 年 9 月。

企業，如果你的對手企業是在當地對於法院有相當的影響力，這就是要移轉管轄的問題，要拉出那個情境」。【圖廿】亦呈現相同的結果；經問卷調查後發現，高達 74 % 台灣科技產業肯定對於中國司法體制之不信任，為企業考慮使用中國涉外仲裁機制的因素。



【圖廿】使用中國涉外仲裁機制原因調查圖

第四項 台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之方式

一、仲裁員選任

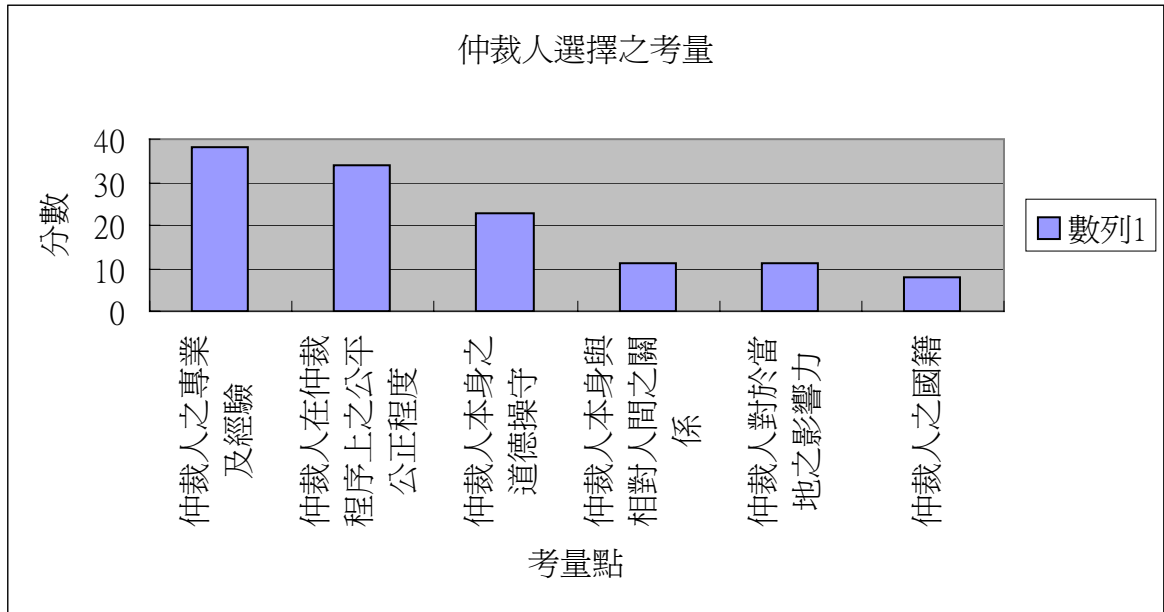
對中國司法體制之不信任，為台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之重要原因。相較於對中國司法體制之反感，台灣科技產業對於中國涉外仲裁機制公平公正的期待，亦反應在仲裁員選任當中，如同 E 君前述所言，「仲裁員選擇的過程，其實就是決定公平性的起點」。因此，仲裁員選任對於台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略而言，其重要性不證自明。而本章策略研究之重點之一，即在於探討台灣科技產業於使用中國涉外仲裁機制時，對於仲裁員選擇之考量與期待。

首先，我們可發現台灣科技產業對於仲裁員本身專業及經驗，有著高度的要求。E 君即強調仲裁員的專業可期待性，認為仲裁員需「了解並有能力解決問題」；K 君則認為仲裁員需「學經歷要稱職適任」。再者，仲裁員需於仲裁程序中維持公平公正，亦為台灣科技產業對於仲裁員之基本要求，如 K 君之說明，「最重要的是他沒有沒偏頗的問題」。另 E 君則特別就道德操守層面描述對仲裁員之期待，「仲裁員的誠信，他的 integrity 很重要」，「所以在大陸，這種仲裁員的公平正直，就很重要」⁵⁰。

【圖廿一】呈現台灣科技產業在選擇仲裁員時之考量⁵¹，回應前揭對於仲裁員之要求與期待，台灣科技產業在選擇仲裁員時，首要考量因素即為仲裁員之專業及經驗，緊接著為該仲裁員在仲裁程序上之公平公正程度，以及仲裁員本身之道德操守。至於仲裁人之關係、影響力及國籍，雖亦為台灣科技產業選擇仲裁員之考量因素，但誠如 E 君坦言，即使對造是中國籍公司，在仲裁程序中選任中國籍仲裁員，仍不會有所顧忌，因為最重要的，「還是要取決於專業度和公平性」。

⁵⁰ E 君為此說明其實務經驗，表示先前遇到一個當事人很糟糕，他透過朋友介紹了一個仲裁員，說他很棒，結果那個仲裁員就把程序弄得很不好，後來那個仲裁員還要當事人跟他買東西，這很可怕，當事人等於是被他勒索了。

⁵¹ 問卷中就本題之調查方式，亦在於請企業就其認為最重要之前三項因素進行複式選擇，並同樣針對選擇到一次之策略要素給予一分，以此統計各要素所得之分數，並依各要素所得之分數高低進行排序呈現。



【圖廿一】仲裁員選擇之考量調查圖

E君並公開了仲裁員選任心法及條件，其中包括四項：(一) 仲裁員與企業間之連繫；(二) 仲裁員了解國際商事爭議及問題；(三) 該仲裁員有前案可參考，以及(四) 仲裁員具有控制仲裁程序的能力⁵²。E君並就仲裁員的背景考量層面進行闡述，「我們會有幾個排序，第一個是找學者而有實務經驗的；第二個他如果不是教職，那他一定在社會上有一定地位，譬如審判員背景的，或是事務所的負責人；我們不會去選單純企業背景的，因為他和商務的關係太近」。K君亦認為，就目前台灣科技產業在中國之貿易往來現況，「我們可能會在香港仲裁員、台灣仲裁員或中國仲裁員間做選擇」⁵³；其理由在於程序經濟的考量，「對我們來講，比較省錢的一點是，選擇一個使用中文的地方，會是一個比較有效率的方式」。但K君亦強調對於仲裁員的要求，在於國際商事爭議背景及本質之理解，

⁵² 參考E君下列之說明：第一個是我和他之間有沒有 connection；第二個是他了解爭議，了解我的公司及爭議所在，問題所在；第三個，他有前案可以參考查詢，有 reference，可以知道他不至於作出讓人很意外的裁決；我想第四個，就是他在整個案子的控制上，我們可以預期。

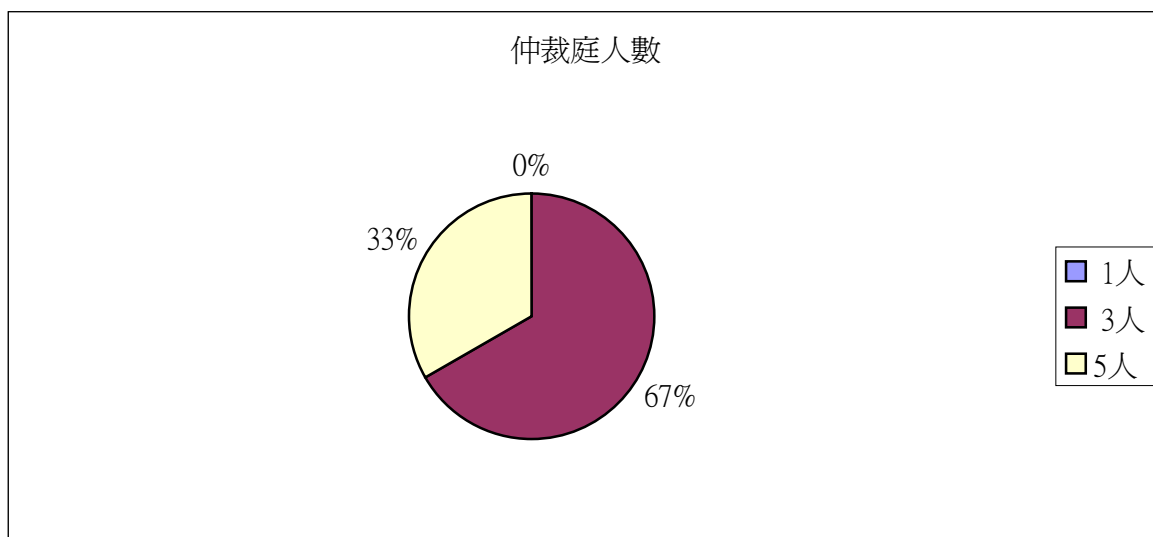
⁵³ K君對於中國國際經濟貿易仲裁委員會提供之仲裁員名冊有意見，認為中國籍仲裁員的比例過高，及台籍仲裁員比例過低，是在仲裁員選擇上的一大問題；「在中國籍仲裁員有 800 個，台籍仲裁員只有 10 個時，怎麼選都還是中國籍。台籍仲裁員比例過低，是台商選擇時的一個問題」。

「如果是選擇中國仲裁員的話，我會希望他了解兩岸三地文化，比較特殊的貿易架構，如果他不了解，恐怕就很難做出一個好的裁決」。

二、仲裁庭組成

另在組成仲裁庭的仲裁員人數方面，經本文研究發現，台灣科技產業有以多數仲裁員組成仲裁庭的傾向，K 君即說明，「目前我們都偏好三位以上，因為我們都知道，如果只選一個，雙方光是在吵是哪一個，可能會吵很久」。前述 C 君認為選擇仲裁員的重要性，在於自己會有「一票半」，也是基於三位仲裁員之立場。而究其理由則會發現，台灣科技產業仍基於確保涉外仲裁機制運作之公平公正的目的，而傾向以多數仲裁員組成仲裁庭；恰如 E 君一語道破台灣科技產業在使用中國涉外仲裁機制時的憂慮，「因為對方也會想從仲裁員方面獲取利益」。

問卷調查之資料亦反應了前揭說明；如【圖廿二】所示，台灣科技產業在使用中國涉外仲裁機制解決國際商事爭議時，高達 67 % 企業會以仲裁員三人組成仲裁庭；而另有 33 % 企業更以仲裁員五人組成仲裁庭。至於一人的仲裁庭則完全未獲得支持。由此可見，台灣科技產業在中國涉外仲裁機制之使用上，是以多數仲裁員組成仲裁庭為其策略。



【圖廿二】仲裁庭人數調查圖

三、仲裁機構及仲裁地點

最後要研究的是仲裁機構及仲裁地點的選擇策略。在深入訪談中，我們可以發現，台灣科技產業在選擇中國仲裁機構時，首重「機構的專業公信力」，以及「對台商實際業務之掌握度」⁵⁴。至於實際選擇仲裁機構方面，受訪者均一致指定中國國際經濟貿易仲裁委員會為國際商事爭議之仲裁機構，如 K 君說明，「所有大型的、金額很高的、long term 的，大致上都是用 CIETAC，不做第二機構想」，「大部份的時候，我們為了確定仲裁員之資格能力，會傾向選擇大型的仲裁機構，這是在選擇仲裁機構的時候的判斷」⁵⁵；C 君則直指，「我想我只有一個選擇，就是 CIETAC。我想大家都會選 CIETAC 吧」。此外，E 君則就仲裁員指定及國際商事爭議掌握度進行分析，認為「至少在 review CIETAC 的仲裁員名單裏，會

⁵⁴ 參見 E 君之訪談記錄。

⁵⁵ 有關仲裁機構的選擇，K 君則表示，視爭議案件之情形，並不排除選擇中國國際經濟貿易仲裁委員會以外之仲裁機構之可能，「有一些在當地的屬地比較強，譬如說我工程就蓋在崑山，或是金額不算太高，譬如說只是工程的 subcontractor，但是他的屬地性很強，我可能會優先考慮崑山的仲裁機構」；而選擇的前提則是，「我們事先已和 outside counsel 徹底討論過，當地的仲裁委員會是什麼樣的組成分子」。

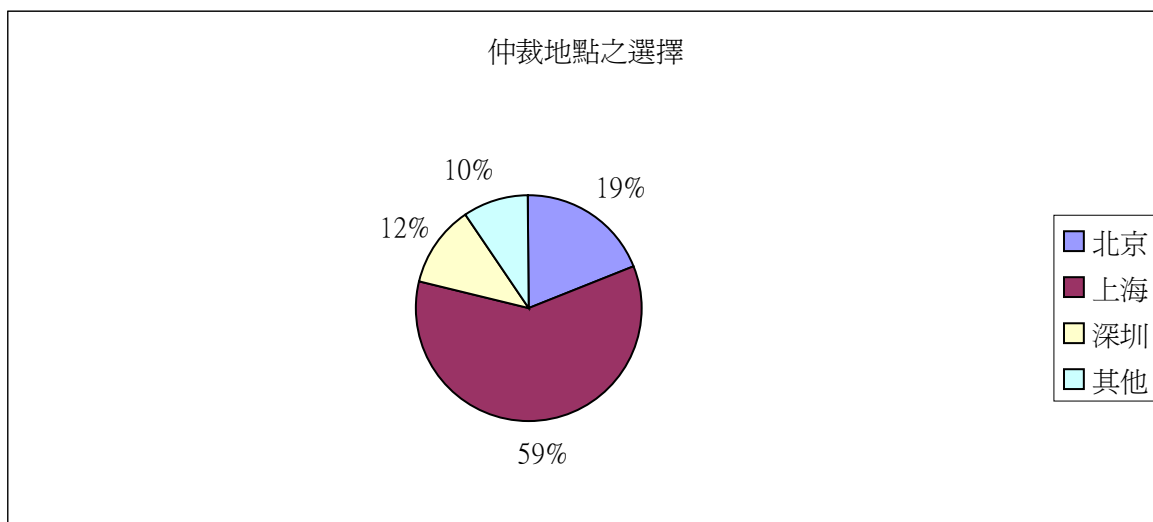
有比較具有指標性的人物，比較不會有選不到專業的仲裁員的可能性」，「CIETAC 可能對台商業務比較了解」，而傾向指定該會為仲裁機構。

另仲裁地點的選擇，則是有相當多不同的考量因素；有基於交易層面之考量，「爭議所在地、履行地、行為地啊，都是選擇的依據」⁵⁶，有基於仲裁裁決執行上的確保，「執行的問題對我們來講，是一個不確定性很高的因素，為了避免跨區域的隔閡，我們會考慮在相對人所在的城市」；另有基於當地關係角度出發，如 E 君說明，「上海則是關係多，我認為對台商比較有利；我們的經驗來說，上海官方會比較尊重商業活動」。此外，E 君及 C 君亦就仲裁的便利性觀點進行仲裁地之選擇，強調地點需易於到達，因為「我們飛去最方便」⁵⁷。

問卷調查之結果亦印證了前揭說明，如【圖廿三】所示，台灣科技產業在使用中國涉外仲裁機制解決國際商事爭議時，有關仲裁地點之選擇，59 % 之台灣科技產業選擇上海為仲裁地點；19 % 選擇在北京進行仲裁；另有 12 % 選擇深圳為仲裁地；最後則有 10 % 選擇前三個地點以外之地為仲裁地。經由前揭資料分析得知台灣科技產業在仲裁地點選擇上之多樣性。

⁵⁶ K 君另補充說明，仲裁地的選擇還有一個因素，就是相對人的位置，「我們發現有些大型的客戶或交易相對人，他有一個特性，就是喜歡把法院放在自家後院，譬如說華北的客戶，大概就會把仲裁放在北京，不做第二地想。華中則在上海」。

⁵⁷ C 君其實是直接定上海為仲裁地點的，因為「我們公司設廠的位置都在華東，上海最近」。



【圖廿三】 仲裁地點之選擇調查圖

第五項 結論

總結前揭說明，本文認為，台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制以解決國際商事爭議之策略如下：

一、就選擇使用中國涉外仲裁機制之時機而言，台灣科技產業以企業在中國大陸設廠或營運據點，以及產品在中國大陸生產或銷售，為選擇使用中國涉外仲裁機制最主要之二個條件；就國際商事爭議類型而言，除因產品銷售或原物料採購爭議，以及投資合作爭議外，為台灣科技產業選擇也願意將各式國際商事爭議提付仲裁解決。另就標的金額而言，台灣科技產業傾向以中國涉外仲裁機制解決標的金額較高之國際商事爭議。最後則是仲裁協議約定之時機，基於預防的角度，台灣科技產業傾向於商業交易之初，即與相對人就使用中國涉外仲裁機制解決國際商事爭議一事達成協議。

二、另就選擇使用中國涉外仲裁機制之原因進行研究後發現，對於中國司法體制之運作及結果之高度不信任，為台灣科技產業選擇使用中國涉

外仲裁機制解決國際商事爭議之重要原因。另台灣科技產業最關注仲裁機制之公平公正、爭議案件類型是否適合仲裁，以及公司需負擔的成本高低等問題，而在這些要求下，中國涉外仲裁機制之制度設計，包括仲裁結案所需時間短，以及可選擇適合的仲裁人之特點，則可符合台灣科技產業之要求。

三、至於對中國涉外仲裁機制之使用方式，對於機制運作公平公正之高度期待，選擇多數仲裁員組成仲裁庭為台灣科技產業使用中國涉外仲裁機制之方式。而在仲裁員之選任方面，台灣科技產業重視仲裁員之專業及經驗、仲裁員在仲裁程序上之公平公正程度，以及仲裁員本身之道德操守。另在仲裁機構及仲裁地之選擇上，台灣科技產業以機構的專業公信力作為判斷之標準；而仲裁地之選擇則有相當多不同的考量因素，包括交易層面、仲裁裁決執行，以及地點對於企業之便利性等。

就台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制之策略構面及策略要素進行解構後，接著就先前設定之策略目標進行檢視，台灣科技產業在選擇使用中國涉外仲裁機制之策略上，完全圍繞著解決國際商事爭議、成本及風險控制，以及效益最大化之策略目標進行思考；例如，國際商事爭議類型多樣化、涉外仲裁機制公平公正，以及仲裁員專業及經驗的要求等，即基於國際商事爭議解決的立場思考；而高爭議標的金額之傾向、仲裁結案所需時間短、仲裁員選擇、仲裁地點便利等，則是基於成本及風險控制之角度；另仲裁裁決之執行、交易關係維持等，則是對於效益最大化之期待。經由分析前揭各項策略構面及策略要素，中國涉外仲裁機制尊重當事人意思、專業與獨立公正、經濟與效益之特點及其相應之制度設計，足以印證該機制可滿足台灣科技產業選擇使用中國涉外仲裁機制所欲達成之策略目標，即國際商事爭議解決、成本及風險控制，以及效益最大化。