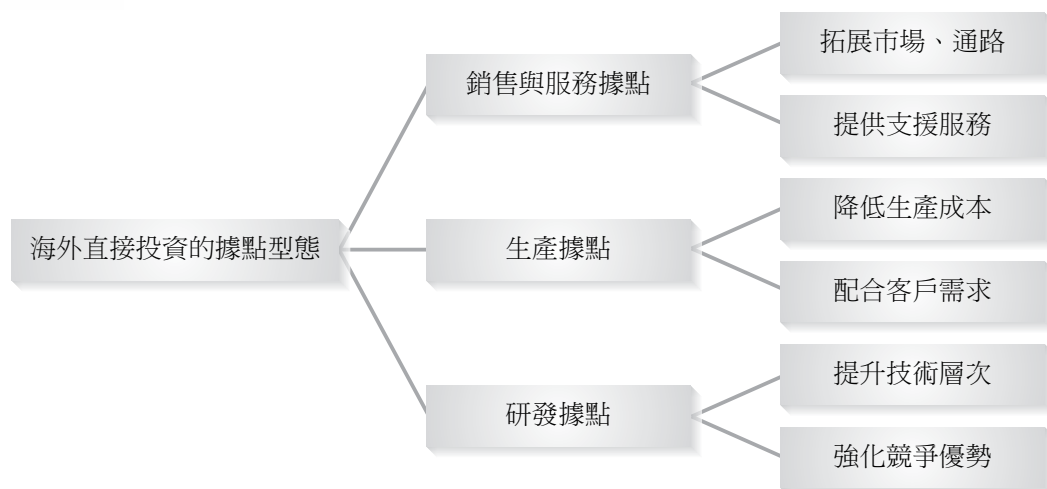


圖 8-1 海外直接投資的據點型態



PRACTICE CASE

實務&案例

全球倉儲批發量販賣場的創始者——好市多

相信很多人都逛過好市多(Costco)，其於 1997 年進駐台灣，目前全台共有 12 家賣場，分布於大台北、桃園、新竹、台中、嘉義、台南及高雄等地。其實好市多最早發跡於美國，前身為普來勝(PricCostco)公司，其係由 Price Club 和好市多合併而成。Price Club 是全球第一家採會員制的倉儲批發賣場，一開始以服務小型企業為主，後來為了服務廣大消費者，才開放一般個人採買；而好市多第一家賣場是

在 1983 年成立於西雅圖市，年營業額成長快速。1993 年，Price Club 與好市多乃合併為普來勝公司，並於 1997 年更名為好市多股份有限公司(Costco Wholesale)。目前好市多的銷售與服務據點遍及台灣、日本、韓國、美國、加拿大、墨西哥、英國、澳洲及西班牙九個國家，透過會員權益獨享、商品優質、售價合理、商品選擇眾多等優勢，已累積 8000 多萬個會員，年營業額超過千億美元。

好市多全球分佈圖



資料來源：好市多網站，2016 年 10 月 18 日。

PRACTICE CASE

2. 生產據點

跨國企業的營運模式若處於供應鏈的上游，屬於生產製造廠商，則其常見的海外直接投資型態大多為生產與研發據點，以提高企業的競爭能力。跨國企業若能選擇出適合生產的據點來提供更具效率的生產製造、物流運輸和產品服務，將可以針對市場需求的變化來進行產品與製造流程的調整，不僅能因應客戶的需求，同時也可將資源進行妥善的運用。例如過去台灣許多電子代工廠（如鴻海、廣達、仁寶、英業達）皆為了降低製造成本，而選擇在勞工成本、土地成本等較低廉的地區（如中國大陸、東南亞等）設立生產據點，以配合下游品牌客戶的需求。

3. 研發據點

為了提升技術層次或強化本身的競爭優勢，在海外設立研發據點也是一些具有技術密集特性的跨國企業常見的投資型態，例如鴻海於 2013 年在日本建立研發中心，與日本合作開發研究顯示器及觸控等先進技術，透過與日本當地廠商合作，企圖取得領導地位。另外，IBM 於 2011 年在台灣宣布成立 Power System 商用伺服器研發中心，主要目標即是滿足在大中華地區營運的跨國企業對於資通訊設備的龐大需求。而微軟也在台灣設立了技術中心、創新中心、硬體創新中心等研發中心，希望透過與台灣科技業者的合作，維持其在軟體產業的競爭力與台灣硬體業者的優勢相結合。全球最大咖

啡連鎖店——星巴克也決定在中國大陸上海設立研發中心，計劃藉由銷售中國茶來強化在地精神。2016 年蘋果公司為了深耕中國大陸市場，也預計在中國大陸設立研發中心。

● PRACTICE CASE 實務&案例

日不落的生產王國——鴻海集團

鴻海成立於 1974 年，在董事長郭台銘的領導下，目前已是全球 3C 代工領域規模最大的跨國性集團，集團合併營收與獲利在 2015 年創下新高紀錄，並獲得《財富雜誌》(Fortune)全球 500 大第 31 名的殊榮。鴻海的核心競爭力在於其五大產品策略及自創的垂直整合商業模式，前者提供客戶全球最佳的速度、品質、工程服務、效率及附加價值等全方位成本優勢，深受策略夥伴的肯定，從美國蘋果公司每年都將最新的 iPhone 手機交給鴻海生產，就可以知道其競爭優勢是無人能及的。自創的垂直整合商業模式則是一次軟硬體購足整體解決方案，又稱為 eCMMS(Electronic Component Module Move and Service)，在此模式運作下，其華南廠區不僅是全球最大的 3C 製造基地，更是全球最短的 3C 供應鏈。

雖然大環境的挑戰愈來愈大，鴻海集

團在製造端仍持續以「工業 4.0」為目標，藉由大數據分析，深化既有的精密製造優勢，提高生產效率及附加價值，此外也積極推動集團的國際化，除大中華地區外，也積極尋找美國、日本、韓國、德國、印度、東南亞等地的投資與合作機會，集結世界級的技術與人才，持續於全球各地建立相關生產基地、設計中心、服務中心，以滿足客戶設計製造及全球組裝交貨的需求，如 2016 年成功併購日本夏普(Sharp)，掌握面板關鍵技術，與蘋果公司形成鐵三角，對抗韓國三星和 LG 集團。除製造外，鴻海在創新研發方面的投入也不遺餘力，研發據點遍布歐、美、亞三大洲，全球研發中心總部則設在台灣，設有精密機械、精密模具及奈米科技研究所，主導創新的研究發展，使新產品在最短時間問世。



上述海外直接投資的據點型態有可能是以海外「分公司」或「子公司」的形式存在，其差別在於分公司沒有獨立的法律地位，沒有自己的財產，而子公司則具有獨立的法律地位，其財產與母公司的財產是彼此獨立的。有些跨國企業在海外的營運據點