

編號：(94)036.112

全球台商經貿網絡競爭力研究

行政院經濟建設委員會

民國 94 年 12 月

編號：(94)036.112

全球台商經貿網絡競爭力研究

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為行政院經濟建設委員會之意見)

計劃主持人：王素鸞

研究人員：王健全

顧瑩華

史惠慈

顧問：張順教

助理：楊芷瑜

高秋瑛

游淑慧

委託單位：行政院經濟建設委員會綜合計劃處

受託單位：中華經濟研究院

民國 94 年 12 月

平 装

全球台商經貿網絡競爭力研究

行政院經濟建設委員會

序

本研究接受行政院經濟建設委員會委託，由中華經濟研究院同仁共同完成。

本計畫承蒙法協中心葉淑芬小姐、投資業務處郭福全先生、中小企業處黃組長、東吳大學商學院邱院長永和、全國工業總會蔡副秘書長宏明、經建會綜合計劃處廖處長耀宗、高副處長仙桂及相關同仁的精心評論，讓本研究能夠更臻完整，在此特表致謝。

本報告內容純係作者個人之觀點，不應引伸為行政院經濟建設委員會之意見。

中文摘要

本計畫的主要目的，在於考量全球競爭與我國特殊處境，並深入了解台灣廠商（以中小企業廠商為主）海外貿易、投資分工布局現況、策略，規劃出善用台灣和上述海外貿易、投資的連繫網絡，進而整合全球資源，提升整體產業的競爭優勢。

在分析台灣廠商海外布局的現況及相關問題後，本計畫的主要建議如下：

1. 建置海外投資情報與訊息資料庫及設立海外支援中心有助於廠商海外布局及強化貿易出口能力；
2. 配合與其他國家洽簽自由貿易協定等方式，透過全球區域貿易協定相關經貿規範資訊之整合平台（如原產地規定），以提供企業有關資訊，爭取商機；
3. 加強對東協國家、金磚四國、東歐及中南美洲的研究並思考透過自由貿易的資訊提供及規劃，協助廠商達到分散市場及全球布局的目標；
4. 推動中小企業因應國際綠色產品輔導計畫，輔導能因應國際環保規範，以順利進入歐洲及其他國際市場；
5. 建立品牌服務公司，協助中小企業進行國際化行銷。

關鍵詞：對外投資；對外貿易；經貿網絡；全球布局；

目 次

中文摘要	I
目 次	III
表 次	V
圖 次	VII
全球台商經貿網絡競爭力研究	1
第一章 緒 論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究內容與方法	3
第三節 章節架構安排	6
第二章 全球經貿投資趨勢分析	7
第一節 投資理論文獻回顧	7
第二節 全球貿易投資趨勢及其對台灣廠商投資的影響	10
第三章 台灣廠商海外投資趨勢及現況分析	21
第一節 台灣廠商對外投資趨勢分析	21
第二節 台灣廠商對外投資現況分析	29
第三節 台灣廠商海外貿易現況分析	47

第四章	台灣廠商海外投資布局	51
第一節	台商東南亞投資布局分析	53
第二節	台商大陸投資布局分析	56
第三節	台商美洲投資布局分析	59
第四節	台商歐洲投資布局分析	62
第五節	台商印度及其他地區投資布局分析	64
第五章	結論與建議	65
第一節	結 論	65
第二節	建 議	74
參考文獻		77
附 錄		
附錄一	期中報告審查委員意見及處理情形	81
附錄二	期末報告審查委員意見及處理情形	85
附錄三	個案分析	91
英文摘要		149

表 次

表 1-1	章節架構安排	6
表 2-1	全球對外直接投資趨勢 (FDI outward)	14
表 2-2	全球外人直接投資趨勢 (FDI inward)	15
表 2-3	2003 年全球 GDP 平價購買力排名前十國	18
表 3-1	亞太區域經濟整合概況表	24
表 3-2	自由貿易協定的相關租稅優惠對紡織業廠商的影響.....	25
表 3-3	核准對大陸投資及對外投資總表	39
表 3-4	台商在大陸投資概況	40
表 3-5	歷年(1952~2004)我國對外投資產業別 與區域別交互比較	43
表 3-6	台灣對金磚四國至今的投資概況	46
表 3-7	BRICs 首六大工業國人口、土地及 GDP 的比較.....	48
表 4-1	東南亞投資個案彙總表	55
表 4-2	中國大陸投資個案彙總表	58
表 4-3	美洲投資個案彙總表	61
表 4-4	歐洲投資個案彙總表	63
表 4-5	印度及其他地區投資個案彙總表	64

圖 次

圖 1-1	研究架構	5
圖 3-1	台灣廠商海外投資布局之優劣勢分析	28
圖 3-2	我國歷年貿易總值與成長率表現	29
圖 3-3	我國歷年出口、進口及出超金額	30
圖 3-4	2004 年我國出口值—地區別	30
圖 3-5	我國對五個主要地區出口占我國出口總值之比例	31
圖 3-6	我國總出口與對主要地區（國家）出口成長率之比較	32
圖 3-7	我國對主要地區貿易收支情形	32
圖 3-8	我國對印巴俄三國出口占我國總出口比例	33
圖 3-9	我國總出口對主要地區（國家）出口成長率之比較	34
圖 3-10	2004 年我國出口值—產業別比較	35
圖 3-11	我國電子產品出口主要國家	36
圖 3-12	我國紡織品出口主要國家	37
圖 3-13	我國對外投資電子及電器產品製造業	41
圖 3-14	我國對外投資金融保險業	42
圖 3-15	我國對外投資服務業	42
圖 3-16	我國對大陸電子及電器產品投資件數與金額	44
圖 3-17	我國對大陸基本金屬及金屬製品投資件數與金額	45

圖 3-18 我國對大陸化學品製造業投資件數與金額.....45

圖 5-1 台灣廠商海外投資布局之優劣勢分析68

全球台商經貿網絡競爭力研究

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

近年來，全球進入數位化、無國界競爭，為了因應快速、跨越國界的競爭壓力，委外生產來投資降低成本、掌握時效成為趨勢，其次，塊狀經濟體系蔚為潮流與環保意識的高漲，前往海外投資以擺脫貿易障礙，或贏取新的市場，也使對外投資日趨普遍。另一方面，新崛起的金磚四國（BRICs）—中國大陸、印度、巴西、俄羅斯，經濟快速發展，商機無窮，因此，探討及建構相關的經貿網絡，對於提升台灣企業的競爭力也有極大的助益。

大體而言，台灣廠商對外投資包括以下幾個階段：第一階段為對東南亞投資，主要是防禦性考量，目的在降低成本，鞏固國際市場地位。第二階段對中國大陸投資，需有降低成本、部份「擴張性」的策略。第三階段則以因應 NAFTA 的形成為主，投資轉向墨西哥、中南美洲各地。第四階段則係積極對中國大陸投資，一方面是大陸生產的重新整合，另一方面則是國際大廠紛紛前往設廠，也帶動了台商跟進風潮。在 1990 年後，除了廠商投資規模變大之外，食品、機車、汽車、家電、資訊電子更積極爭取內需市場，甚至在大陸籌組研發團隊，網羅研發人才、提升技術能力。

在大陸的投資上，以電子電器、紡織、金屬、非金屬、塑化等產業為主，地區則以珠江、長江三角洲為主，策略考量從降低

成本、國際分工，打入內銷市場，網羅 R&D 人才不一而足。在投資特色上主要包括：(1)不侷限於一、二個產業；(2)聚集於某一區域，形成產業群聚，發揮群聚彈性與利益；(3)當地化程度高，甚至超過東南亞地區。

在東南的投資上以電子、紡織、鞋業為主，策略考量則為被動國際化與跨國生產當地化，同時，主要投資於一、二種具比較利益產業。而歐美地區的投資則著重於突破貿易障礙或打入歐美市場。

除了上述地區外，中南美洲是台灣紡織成衣業出口到美國的重要基地；東歐是台灣廠商進軍西歐的重要跳板；西歐則是台灣廠商開拓市場的重要據點；台灣廠商在上述地區的投資、貿易布局也有進一步思考的必要。

除了投資之外，貿易也是台灣經濟發展的強項，台灣廠商在大陸、東南亞、北美、中南美、西歐、東歐（以及金磚四國）的貿易布局與未來趨勢也值得加以探討。

在分析完上述貿易、投資分工布局後，我們如何充分善用、整合上述經貿網絡，一方面在分工之餘避免產業空洞化，另一方面思考具創意的策略（如共同行銷、零組件認證及供應鏈整合等），並藉由海外投資、貿易等資源整合來延伸、強化產業競爭力，提升產業競爭優勢。

有鑑於此，本計畫的主要目的，在於考量全球競爭與我國特殊處境，並深入了解台灣廠商（以中小企業廠商為主）海外貿易、

投資分工布局現況、策略，規劃出善用台灣和上述海外貿易、投資的連繫網絡，進而整合全球資源，提升整體產業的競爭優勢。

第二節 研究內容與方法

一、研究內容

為了達成上述研究目的，本計畫主要研究內容包括如下：

- 1.全球經貿環境的變遷之未來展望分析與全球布局的主流趨勢。
- 2.台灣廠商的全球布局現況，(以大陸、東南亞、歐美、中南美洲、東歐，以及金磚四國為主)以及廠商布局的策略考量分析。
- 3.透過文獻探討與廠商訪談進行企業全球競爭力的 SWOT 分析。
- 4.衡量台灣的特殊處境與經貿局勢的演變(如自由貿易協定的潮流等)，進而研擬較具創新性、可行性的策略，供政府規劃產業全球布局的政策參考。

二、研究方法

本計畫之研究方法以文獻探討、次級資料分析及廠商訪談及座談會等方式進行。文獻探討與初級資料分析（訪談為主）在於了解台商海外布局（包括投資、貿易）現況。貿易布局將參考外貿協會相關資料進行分析，而投資布局則以參考經濟部投資業務處、投審會的次級資料進行。至於座談的目的旨在集思廣義、凝聚共識，提出對策來強化台灣和海外台商的網絡，藉以研提較具創新性的思考（如中小企業行銷公司、零組件認證，供應鏈整合等）整合資源，提出建構台灣產業的競爭優勢的策略。

在研究架構上，如圖 1-1 所示，本計畫首先透過次級、初級資料分析台商在大陸、東南亞、歐美（含中南美、東歐）地區投資、貿易布局及其策略考量與投資、貿易特色，藉以了解台商海外布局現況及未來趨勢；接著再透過專家訪談取得若干可能的創新性海外貿易、投資布局方式；最後則透過座談會的集思廣義、凝聚共識，研擬廠商分工布局的策略建議，以及如何強化台灣和海外台商的聯繫網絡，進而提升產業競爭力。

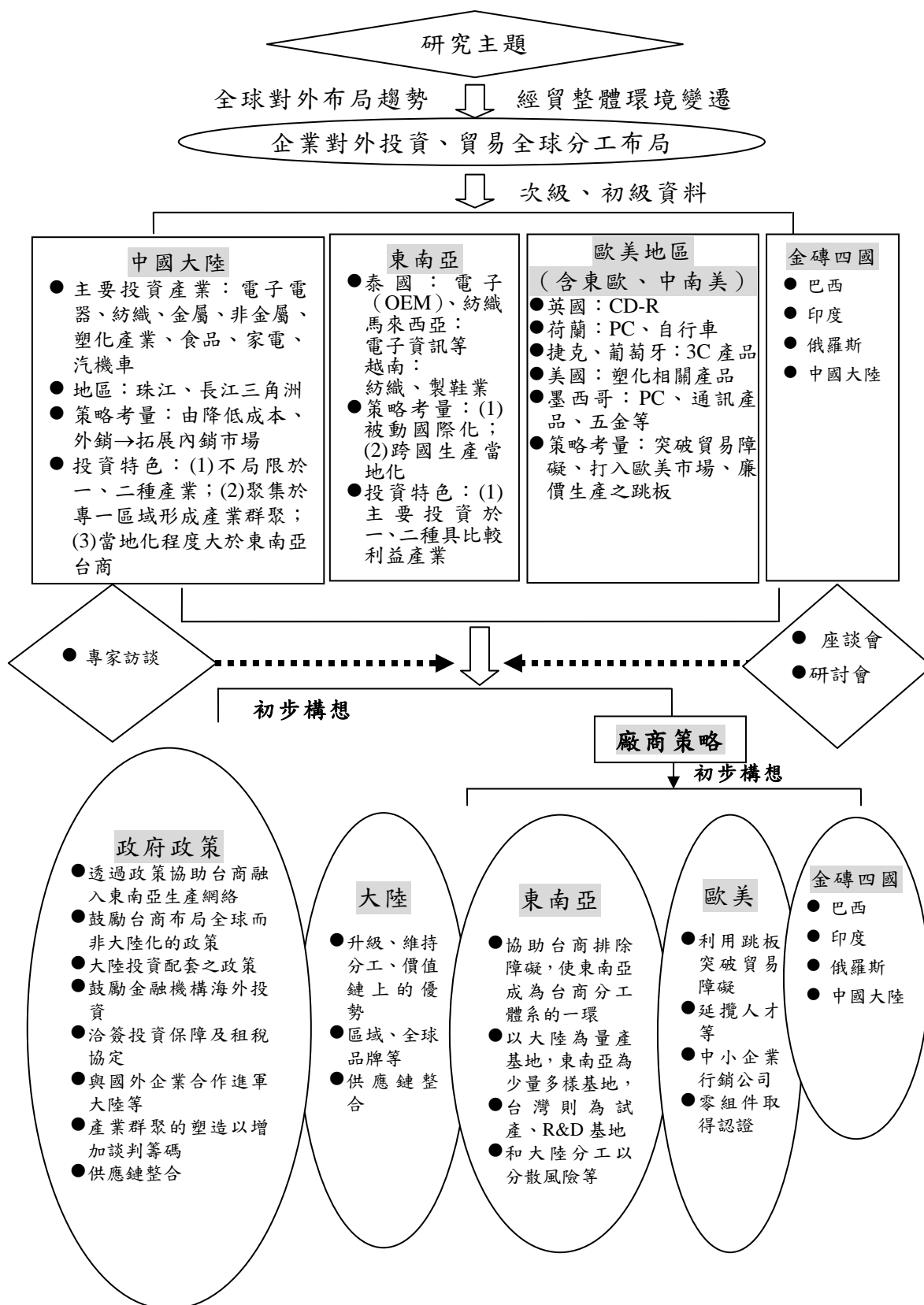


圖 1-1 研究架構

第三節 章節架構安排

本計畫之章節架構的安排如表 1-1 所示：

表 1-1 章節架構安排

章 次	節 次
第一章 緒 論	第一節 研究動機與目的 第二節 研究內容與方法 第三節 章節架構安排
第二章 全球經貿投資趨勢分析	第一節 對外投資文獻回顧 第二節 全球經貿投資趨勢及其對台灣廠商投資的影響
第三章 台灣廠商對外貿易投資趨勢及現況分析	第一節 台灣廠商對外投資趨勢分析 第二節 台灣廠商對外投資現況分析 第三節 台灣廠商對外貿易現況分析
第四章 台灣廠商海外投資分析	第一節 台商東南亞投資個案分析 第二節 台商大陸投資個案分析 第三節 台商歐洲投資個案分析 第四節 台商美洲投資個案分析 第五節 台商印度及其他地區投資布局分析
第五章 結論與建議	第一節 結 論 第二節 建 議

第二章 全球經貿投資趨勢分析

第一節 投資理論文獻回顧

基本上可將對外投資理論分為兩大類，第一種理論以產業組織為根據，認為生產要素、產品、金融市場皆為不完全競爭市場，而寡占市場廠商且有特殊的廠商優勢，這一些優勢為其他廠商，特別是外國廠商無法模仿時，此類廠商即會赴海外直接投資，而將此種優勢內部化；另一派理論則以國際貿易理論之比較利益原則為主要依據，認為廠商赴國外投資是為了持續其產品比較利益。當產品之生產技術完全定型化，廠商為了降低生產成本，會將生產活動往工資和技術水準較低的開發中國家，國際直接投資因此產生。

接下來，依照切入觀點的不同可再細分為以下幾項理論：Hymer（1960）提出壟斷優勢理論（The Oligopoly Model），認為多國籍企業挾著品牌、生產方法、管理技術、行銷技巧等特定優勢條件，在國外市場排除競爭以提高利潤為對外直接投資發生的原因。其後 Hymer（1976）提出市場力理論，強調跨國企業可將其本身所擁有且獨特的競爭優勢複製於海外投資地主國，可藉此賺取超額利潤。因此較具有競爭優勢的企業，將會選擇較早進入海外投資國家，建立營運據點，以享先佔優勢。

其次，Vernon（1966）利用行銷理論中的產品生命週期理論（Product Cycle Theory），強調產品生命週期為導致對外直接投資的主要因素，認為當產品進入標準化、生產技術成熟、價格競爭

轉趨激烈時，勞動成本的高低將成為競爭力的主要因素，此時勞動豐沛、工資低廉的地方成為較具生產比較優勢的地方。故技術領先的廠商為維繫其優勢，就得進行對外投資。但由於資訊科技的進步與發達，使得生產技術的移轉更加快速，開發中國家在創新研發能力上逐漸有迎頭趕上先進國家之勢（Cheng and Bolon, 1995），這些現象與原本產品生命週期理論所闡述的論點不盡相同，使得產品生命週期理論的解釋力逐漸下降。

再者，Caves（1971）探討對外投資活動與市場結構的關聯，他認為對外投資只會發生在某些特定的市場結構，例如若產品之間不存在差異，企業對外活動是以垂直投資為主，也就是生產本國產品所需要的中間投入；若產品之間具有差異化，則廠商會進行水平投資，即在外投資生產與本國相同的產品。

此外，Buckley and Casson（1976）提出內部化說（Internalization Hypothesis），指出一般的跨國交易通常是以市場交易完成，例如進出口、代理銷售、授權生產等形式均是一種市場交易，依賴價機能撮合買方與賣方。但多國籍公司的存在顯然是不同意這種市場交易的型態，遂演變成自己在海外設立生產、銷售或服務的據點，直接在海外進行生產活動或提供服務，把市場交易變成內部交易（劉碧珍、陳添枝、翁永和，2003）。

之後，Dunning（1981）結合了要素稟賦理論、市場力理論與內部化理論等三個理論精華，提出折衷理論（Eclectic Paradigm）認為對外直接投資是三大要素，即所有權優勢（Ownership Specific Advantage）、區位優勢（Location Incentive Advantage）、內部化優

勢（Internalization Incentive Advantage）所形成的函數。所有權優勢是指企業專屬優勢，例如擁有某些特殊的生產要素與資源、先進技術及創新與管理能力等；區位優勢是指在地主國生產所享有的優勢，例如要素稟賦、市場規模、運輸成本等優勢；內部化優勢是指企業若擁有某一項特殊資源或能力，且其以內部化方式（如直接出口或對外直接投資）所獲得的利潤，大於市場議價機能（如技術授權）所能獲得之利潤，廠商將會考慮到海外生產，以充分發揮其利益。

第二節 全球貿易投資趨勢及其對台灣廠商 投資的影響

近年來，隨著網路科技的普及與資訊技術的發達，全球經濟進入無國界時代，競爭也隨之全球化。此一全球化趨勢，加上中國大陸經濟的崛起，攸關跨國企業的全球布局與全球經貿的發展趨勢。而區域經濟整合潮流的抬頭，也造成了全球經貿版圖的重整。這些發展趨勢都左右著台灣廠商的全球布局態勢，有加以深入研究的必要。以下分別就上述影響台灣廠商全球布局的趨勢說明如下：

一、網路科技的發達加上委外（outsourcing）的普及，產品、技術生命週期縮短，競爭全球化

根據商業周刊（2004）的分析，網路科技的快速發展，創新的產品、服務或經營模式很容易被擴散、流傳出來，加上中國大陸經濟快速崛起為全球代工重鎮。一些創新的產品、服務理念，很輕易即透過委外來執行、貫徹，使得產品、技術生命週期縮短，全球化的競爭也趨於白熱化。為了因應全球化競爭、生命週期縮短的競爭，企業或委外、策略聯盟、購併，或前往海外投資乃蔚為趨勢。

二、將非核心業務委外，專心從事核心領域來強化公司競爭力

隨著新興工業國家的快速崛起與製造能力的加強，全球的多數產業進入微利時代，加上資訊技術的進步易於掌握分工的效率，為了降低成本、掌握生產效率，跨國企業將非核心的製造，甚至服務領域的工作有系統、大規模地委外生產或服務，來強化公司的競爭優勢。

三、跨國公司將生產切點向外延伸，並要求供應商配合到主要市場投資設廠

由於全球化競爭，跨國企業進行全球化布局，在這種情況下供應商為了追隨、服務客戶，也被迫進行國際化；尤其在若干生命週期短的科技產業，為了掌握時效、降低運輸成本，零組件供應商盡可能為主要客戶的行銷市場設廠，以服務客戶、取得訂單。以電子資訊業為例，台灣的代工廠如廣達、仁寶、鴻海等公司均在美國電腦大廠如 Dell、HP、IBM 等的要求下前往大陸投資設廠。

四、投資布局區位選擇著重基礎建設與產業群聚效果

企業對外投資區域選擇的考量不外乎降低成本、人才與資金的取得，租稅優惠、基礎建設良窳與政府的行政效率等。其中，基礎建設的好壞與產業群聚的優劣不但攸關投資的生產成本，更關係著供應鏈的接軌，與生產效率的掌握，因此，對外投資的布局對基礎建設與產業群聚的考量權數愈來愈高，由台灣電子廠商前往大陸布局已逐漸由珠江三角洲往長江三角洲移動即可了解其端倪。

五、競爭加劇、微利時代及跨領域發展蔚為潮流，產業聚合與寡占化趨勢也愈來愈明顯

隨著 ICT 技術的突發猛進與寡占化，技術的應用跨越產業，產業聚合的態勢也愈來愈明顯，如資訊、通訊、消費性電子，乃至內容產業結合的 3C 產業與數位家庭等，即近年來 IT 產業廠商決戰的焦點領域。為了跨入嶄新領域，取得新技術、人才、購併、合併、策略聯盟的案件也愈來愈多。此外，科技產業的競爭愈來愈劇烈，所需的資金、人才等資源也愈來愈大，加上微利時代的來臨，集團化、寡占化的發展趨勢也愈來愈明顯，藉由購（合）併，策略聯盟來發揮綜效，因此，企業集團化、大型化的趨勢也蔚為潮流。

六、1990 年代全球對外投資金額成長快速，且已開發國家為全球直接投資的主角

自 1980 年代以來，全球對外投資金額就成長非常快速，1990 年代成長的速度更快。在 1990 年代前半期，全球對外投資金額平均每年僅有 281 億美元，但到了 1999 及 2000 年時，全球對外投資總額已超過 1 兆美元，達到 1 兆 966 億美元及 1 兆 2,008 億美元，金額相當龐大。2001 年，由於美國及世界景氣衰退，全球對外投資金額驟降至 7,114 億美元，2002 年在景氣無法好轉下，全球對外投資金額再降到 6,474 億美元。（見表 2-1）

全球對外投資絕大部分來自先進的已開發國家，以 2001 年為例，已開發國家占全球對外投資總額的 92.8%。在已開發國家中，

歐盟為最主要的對外投資地區，除了歐盟之外，美國是全球對外投資最盛行的國家之一。

已開發國家不僅是全球對外直接投資的主要投資國，同時也是吸引全球直接投資的主要國家。由表 2-2 可以看到，全球對外投資的資金流向分佈，以北美自由貿易區及歐盟為全球資金的主要匯聚地。然而自 2001 年開始，已開發國家吸引外資的比例下降，而開發中國家吸金的比重卻日漸升高，尤其是亞太地區在全球一片外人投資衰退的浪潮中扶搖直上，比例由 2000 年的 10.2% 上升到 2002 年的 14.6%，其中中國大陸的外人投資比例更由同期的 2.9% 上升到 8.1%，成長相當快速。

2001 年亞太地區除了中國大陸以外，新加坡、泰國及越南的外人投資金額也呈現上升的情況；其他國家則處於衰退的狀態，其中以香港、韓國及馬來西亞衰退最為嚴重。2002 年僅有中國大陸和馬來西亞的外人投資金額增加，其他國家則處於衰退狀態。

表 2-1 全球對外直接投資趨勢 (FDI outward)

單位：百萬美元

國家/區域	1991~1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
全球	280,550	476,934	683,211	1,096,554	1,200,783	711,445	647,363
已開發國家	240,639	396,057	630,891	1,021,307	1,097,796	660,558	600,063
歐盟	127,762	220,953	415,367	731,068	819,169	451,911	394,146
比利時與盧森堡	7,264	7,252	28,845	122,304	86,362	100,646	167,361
法國	24,303	35,584	48,611	126,856	177,449	92,974	62,547
德國	27,908	41,797	88,823	109,648	56,846	42,079	24,534
荷蘭	17,573	24,494	36,669	57,627	73,540	48,514	26,270
英國	28,331	61,590	122,820	207,235	249,783	68,037	39,703
北美洲	75,220	118,838	165,362	226,638	189,251	140,406	148,534
加拿大	8,163	23,069	34,358	17,247	46,625	36,642	28,793
美國	67,057	95,769	131,004	209,391	142,626	103,764	119,741
其他已開發國家	25,287	33,104	29,003	24,061	36,122	51,345	39,864
澳大利亞	3,603	6,448	3,352	-688	561	11,014	6,828
日本	20,943	25,994	24,151	22,745	31,557	38,333	31,481
開發中國家	39,439	76,662	49,837	72,786	99,052	47,382	43,095
非洲	1,861	3,788	1,997	2,574	1,309	-2,522	173
拉丁美洲	5,953	23,666	19,057	30,845	13,534	7,961	5,770
巴西	493	1,116	2,854	1,690	2,282	-2,258	2,482
墨西哥	257	1,108	1,363	1,475	984	846	969
亞太區域	31,624	49,209	28,783	39,367	84,208	41,943	37,151
中國大陸	2,571	2,563	2,634	1,775	916	6,884	2,850
中國香港	16,960	24,407	16,985	19,358	59,375	11,345	17,694
南韓	2,446	4,449	4,740	4,198	4,999	2,420	2,674
馬來西亞	1,656	2,675	863	1,422	2,026	267	1,238
新加坡	2,967	8,955	380	5,397	6,061	9,548	4,082
台灣	2,683	5,243	3,836	4,420	6,701	5,480	4,886
泰國	479	584	132	349	-22	162	106
中東歐	472	4,215	2,484	2,462	3,936	3,505	4,205
低度開發國家	164	785	-362	395	768	-61	75
產油國家	2,084	869	-1,028	2,341	2,851	4,527	3,358

資料來源：World Investment Report 2003, Transnational Corporations and Export Competitiveness, UNCTAD.

表 2-2 全球外人直接投資趨勢 (FDI inward)

單位：百萬美元

國家/區域	1991~1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
全球	254,326	481,911	686,028	1,079,083	1,392,957	823,825	651,188
已開發國家	154,641	269,654	472,265	824,642	1,120,528	589,379	460,334
歐盟	87,584	127,888	249,934	475,542	683,893	389,432	374,380
比利時與盧森堡	10,777	11,998	22,691	119,693	88,739	88,203	143,912
法國	18,444	23,174	30,984	46,545	43,250	55,190	51,505
德國	4,790	12,244	24,593	55,797	203,080	33,918	38,033
荷蘭	9,086	11,132	36,964	41,187	60,313	51,244	29,182
英國	16,463	33,229	74,324	84,238	130,422	61,958	24,945
北美洲	53,406	114,925	197,243	308,118	380,764	172,787	50,625
加拿大	6,571	11,527	22,809	24,742	66,757	28,809	20,595
美國	46,834	103,398	174,434	283,376	314,007	143,978	30,030
其他已開發國家	10,205	15,455	11,997	20,319	29,887	15,778	25,319
澳大利亞	6,238	7,657	6,015	2,924	13,071	4,006	13,978
日本	890	3,225	3,192	12,742	8,323	6,243	9,326
開發中國家	91,502	193,224	191,284	229,295	246,057	209,431	162,145
非洲	4,606	10,667	8,928	12,231	8,489	18,769	10,998
拉丁美洲	27,069	73,275	82,040	108,255	95,358	83,725	56,019
巴西	3,633	18,993	28,856	28,578	32,779	22,457	16,566
墨西哥	7,351	14,160	12,170	12,856	15,484	25,334	13,627
亞太區域	59,826	109,282	100,316	108,809	142,209	106,937	95,129
中國大陸	25,476	44,237	43,751	40,319	40,772	46,846	52,700
中國香港	6,057	11,368	14,766	24,580	61,939	23,775	13,718
南韓	1,234	2,844	5,412	9,333	8,283	3,528	1,972
馬來西亞	5,436	6,323	2,714	3,895	3,788	554	3,203
新加坡	6,856	13,533	7,594	13,245	12,464	10,949	7,655
台灣	1,311	2,248	222	2,926	4,928	4,109	1,445
泰國	1,964	3,882	7,491	6,091	3,350	3,813	1,068
越南	1,217	2,587	1,700	1,484	1,289	1,300	1,200
中東歐	8,183	19,033	22,479	25,145	26,373	25,015	28,709
低度開發國家	1,713	3,401	4,573	5,974	3,427	5,629	5,232
產油國家	7,647	18,427	14,010	5,254	2,468	8,099	7,364

資料來源：World Investment Report 2003, Transnational Corporations and Export Competitiveness, UNCTAD.

七、服務業取代製造業成為海外投資布局的主力產業

根據聯合國（2004）《World Investment Report》的分析指出，在知識經濟時代中，服務是各行各業競爭力的關鍵。外資是電信、能源、金融服務業等重要產業的主要融資來源，新的資訊和通訊科技使得服務業的貿易變得可能，而且製造、生產更容易導入國際分工體系。同時，該報告亦指出，2003年全球的海外投資已連續2年下降，但對開發中國家的投資卻開始復甦，而且開始轉向服務業，包括金融、建立海外呼叫中心（call center）、水電及商業服務業。此外，報告亦指出對中國大陸的直接投資首度超越美國，達540億美金之多。

八、企業購併蔚為潮流，產業也重新尋求定位

在全球化的趨勢下，大型企業間的相互購併及國際企業間的跨國性購併形成潮流，購併可以擴大市場占有率，降低成本或提升競爭力，才有更大能力開發或搶攻其他市場。例如2004年12月8日IBM之個人電腦事業群出售給中國大陸的聯想集團，其震驚程度甚至遠遠超過2001年惠普購併康柏。而2005年6月7日明基電通購併西門子（Siemens）手機部門，更是舉世矚目，西門子奉送2.5億歐元的現金及等值服務，同時挹注5,000萬歐元成為策略股東，使明基躍居全世界第四大手機品牌。當然，購併並不限於產業界，國際化程度愈來愈高的金融業購併案件也層出不窮。例如三菱東京公司購併日聯控股（UFJ）後成為全世界資產總

值最大的金融集團，而國內國泰金控購併世華銀行，富邦金控購併台北銀行，以及台新金控購併彰化銀行等均引起矚目。

九、大者恆大的趨勢由科技業至傳統產業均不在少見

隨著產業聚合、購併的層出不窮，科技業大者恆大的現象也愈來愈普遍。以我的筆記型電腦為例，前五大廠商的占有率高達 84%，手機營收的前五大也有接近 60% 的占有率，相對地也壓縮了中小企業的生存空間。而在傳統產業中，外包的比重也不斷升高，但在外包過程中為了管控品質、時效，大客戶也會尋找門當戶對的大廠商代工，故大者恆大的現象也日趨普遍。

十、金磚四國的崛起，引發龐大的貿易商機

根據世界銀行的資分析，包括中國、俄羅斯、巴西、印度在內的金磚四國（BRICs）人口總數約 26.7 億，約占全球總人口的 42.6%，國土面積總和為 3,850 萬平方公里，占全球的 28.8%，但以實質 GDP 金額來看，目前四國僅創造全球 8.1% 的總產值，人均 GDP 約為一千美元。若細看四國現今的發展，BRICs 四國以中國大陸的 GDP 最大，約為其他三國的總合，中國大陸與印度在人口總數上遠大於巴西與俄羅斯，人均所得則以俄羅斯與巴西領先，約為印度人均收入的 5 倍。相較於其他工業強國，BRICs 四國深具經濟發展與成長的空間。

如以平價購買力分析，BRICs 占前十名中的四名（見表 2-3），也代表了其龐大的購買力，也是全世界的貿易商機所在。

表 2-3 2003 年全球 GDP 平價購買力排名前十國

單位：百萬美元

排 名	國 家	GDP 平價購買力
1	美 國	10,871,095
2	中 國	6,435,838
3	日 本	3,582,515
4	印 度	3,096,239
5	德 國	2,279,134
6	法 國	1,632,119
7	英 國	1,606,853
8	義大利	1,559,321
9	巴 西	1,371,655
10	俄羅斯	1,318,827

資料來源：World Development Indicators database, World Bank, September 2004.

十一、全球招商動作轉趨積極

在 WTO 架構下，各國逐步放寬外人投資的限制，因此全球直接投資的障礙已日漸減少。開發中國家為利用外資發展經濟，一向對外資採取開放及歡迎的態度，不僅提供各式租稅優惠措施，同時也致力於改善本身的投資環境，例如加強基礎建設、提高人力素質、創造資金與人才進出的自由環境等等。連一向封閉的韓國市場也在亞洲金融風暴後徹底解除對外資的種種限制，造成韓國外人投資金額快速成長，近兩年日本也因國內經濟長期低迷、投資不足，而思考開放國內市場，吸引外資企業進駐日本。

十二、中國大陸廠商積極展開對外投資與購併

近年來，隨著中國大陸外匯存底的攀升，中國政府對廠商海外投資、購併的政策也轉趨積極，最著名的例子莫過於聯想集團購併 IBM 的 PC 硬體部門。而隨著中國大陸全球布局策略的積極開展，吸納全球資源強化競爭力的潛力也隨之攀升，值得台灣警惕。

十三、區域經濟整合蔚為潮流，廠商的全球布局應有嶄新的思考

近幾年，區域整合潮流抬頭，其中影響台灣最深遠的整合大致包括中美洲自由貿易協定 (CAFTA)、東協自由貿易區 (AFTA) 的整合趨勢及歐盟東擴。其中，CAFTA 攸關國內紡織業的布局發展，AFTA 則可以視為降低對中國大陸投資過度依賴，以及避免被中國邊緣化的替代投資地點。而歐盟東擴對有意進入歐洲市場的廠商倒是個可以考慮的投資方向。

依據上述分析，我們總結對台灣影響較深遠的全球投資趨勢如下：

- (一) 區域整合趨勢的抬頭，尤其是中美洲自由貿易協定、東協自由貿易區、歐盟東擴等，賦予廠商海外投資的嶄新思考；
- (二) 金磚四國崛起對有意開拓印度、俄羅斯、巴西市場的廠商是個值得考慮、分析的投資地點；
- (三) 基礎建設及產業群聚效果對廠商的布局影響深遠，尤其對全球

布局、電子化程度不高的紡織業、機械業影響更大。

(四) 中國投資對外購併趨勢值得台灣廠商布局時加以考量，以續保對大陸之競爭優勢。

(五) 紡織品配額的取消及歐盟、美國等對大陸紡織品的拒制，值得國內廠商及海外台商思索下一階段的海外布局，以尋求最大利益。

第三章 台灣廠商海外投資趨勢及現況 分析

第一節 台灣廠商對外投資趨勢分析

本節依據過去的文獻及次級資料歸納出若干國內廠商對外投資布局的趨勢如下；

一、被動、防衛性的投資為過去台灣廠商的全球布局思考

台灣廠商由於規模較小，人才、資金等資源亦不足，對外投資布局或基於降低成本，取得生產因素，或基於主要客戶的要求配合前往投資，故基本上係屬於被動，防禦性考量的布局，雖然投資帶動貿易，但隨著時間的經過，產業聚群的形成促使生產當地化，部份的出口也較容易被取代。

二、由於同文同種，因此大陸化為台灣廠商全球化最快的一環

台灣廠商由於規模不大，缺乏國際化人才、資金，故過去對外投資多數以大陸為主，原因即在於地理位置接通，語言、文化相似，可以降低不少國際投資所需的成本。

三、以大陸為代工基地而非主要市場是台商過去布局的重要考量

台灣廠商在大陸投資主要為降低考量，在生產當地化後，對外投資和國內的價值鏈的聯繫也隨之降低。反之，日、韓廠商對外投資降低成本外，也透過品牌、行銷來帶動產品的銷售，使對外投資和國內的生產、品牌的發展可以搭配發揮綜效，對外投資也比較不容易空洞化，而是國力的延伸。

四、區域經濟整合的抬頭，對外投資以突破貿易障礙將是未來布局的重要決策

東協自由貿易區、中美洲自由貿易區、歐盟東拓等區域經濟整合趨勢抬頭，對台灣與出口為導向的經濟相當不利，透過對外投資來避開貿易壁壘，應是台灣未來全球布局的重要考量。有關亞太區域經濟整合的概況，請見表 3-1。至於自由貿易協定對廠商布局的影響，在此以年興紡織公司的布局考量為例，請參見 3-2。此表突顯出年興公司的海外布局和出口至美國市場以避開配額相當大的關係。

五、取得人才、技術、市場，突破貿易保護應逐步取代成本降低成為台灣廠商布局全球的關鍵策略，以協助產業升級轉型，並延伸價值鏈而非造成產業空洞化

日本的 SONY, Panasonic, TOYOTA 與韓國的 LG, Samsung 等企業的對外投資布局，除了製造、降低成本的考量外，R&D 中心、物流中心，行銷據點的布建均是其投資的考量重點，透過上述活動的資源整合，發揮綜效，利用海外投資來強化、延伸整個集團的競爭力，並協助產業升級轉型，減少空洞化的疑慮。以韓國為例，三星公司在海外 9 個國家設有 17 個研發中心，擁有 26,000 名研發人員，而 LG 則在海外 8 個地區設有 14 個研發中心。日、韓廠商透過對外投資創造海外營收，幾個大廠的海外營收比例均**超過 5 成**，反映出對外投資反而強化了市場的拓展、集團的綜效與競爭力。

表 3-1 亞太區域經濟整合概況表

日本	已簽署：新加坡 洽簽中：墨西哥 研議中：ASEAN、泰國、菲律賓、馬來西亞、韓國、智利、印尼、汶萊、中日韓自由貿易區
韓國	已簽署：智利 研議中：新加坡、日本、美國、紐西蘭、ASEAN、中日韓自由貿易區
新加坡	已簽署：日本、紐西蘭、歐洲自由貿易協會、澳洲、美國 洽簽中：加拿大、墨西哥、印度 研議中：歐盟、韓國、紐西蘭、智利
紐西蘭	已簽署：澳洲、新加坡 洽簽中：香港、ASAEN 研議中：韓國、智利、新加坡
澳洲	已簽署：紐西蘭、新加坡 洽簽中：泰國 研議中：美國、日本
香港	已簽署：中國大陸 洽簽中：紐西蘭 研議中：中、港、澳（門）自由貿易區
ASEAN	洽簽中：CER 澳紐緊密關係協定、ASEAN+China 研議中：ASEAN+Japan、ASEAN+Korea、ASEAN+India、ASEAN+EU
泰國	已簽署：巴林 洽簽中：澳洲、智利、墨西哥、秘魯 研議中：日本、美國、印度
中國大陸	已簽署：香港 洽簽中：ASEAN+China、澳門 研議中：中、港、澳（門）自由貿易區、上海合作組織、中日韓自由貿易區

資料來源：經濟部國貿局網站。

表 3-2 自由貿易協定的相關租稅優惠對紡織業廠商的影響

目前	年興紡織公司生產基地			其他產區
	墨西哥	尼加拉瓜	賴索托	
國別	墨西哥	尼加拉瓜	賴索托	中國、越南
銷美關稅	0%	1.67%	0%	16.7%
配額	無	無	無	有配額限制
目前適用法案	北美自由貿易協定 NAFTA	加勒比海法案 CBI	非洲成長法案 AGOA	無

2005 年後

關稅	0%	0%	0%	16.7%
配額	無	無	無	無
適用法案	NAFTA (需用當地布料)	CAFTA (需用當地布料)	AGOAI(可續用第三國市料)	2005 年 WTO 取消配額

資料來源：韓佳良 (2005)，全球布局策略思維與模式分享演講會，台北：紡拓會，4 月 20 日。

六、品牌的前導作用有助於整合對外投資的資源，強化企業的競爭優勢

以日、韓大廠為例，對外投資的廠商多數具自有品牌。經由多元化的投資考量，製造降低成本，R&D 中心有助於效率提升、取得技術、網羅人才，而品牌及通路的布建更可以整合上述製造、R&D，藉由品質的提升及貼近消費者需求的通路布建，發揮綜效，提升品牌忠誠度及擴大市場的占有率。韓國三星公司大力推展綜合性全球品牌策略。2004 年投入 30 億美金於品牌與行銷，在商業周刊的百大品牌中名列第 21 位，品牌價值 125.5 億美元，僅次於 SONY 的 127.6 億美元，尤其是三星近年來在中國大陸採取高價策略，鋪貨轉入高階品牌專賣店，以高價品牌打入大都會區，逐步建立精品級的品牌印象。

七、中國大陸市場為未來全球廠商布局主力，台灣廠商應強化市場而非單純製造的考量來布局

近年來，日本、韓國廠商在大陸投資布局甚深，並以製造、行銷並重的方式進行，透過廣告、運動行銷策略不斷地擴大大陸市場的占有率，台商未來應逐步扭轉大陸的製造基地的印象，而應辛勤耕耘此極具潛力的龐大市場。韓國兩大公司積極、多元、品牌化的大陸投資布局值得台灣正視。三星在中國經營的策略具有階段性，2000 年以後開始直接投資，並與第三國企業聯合對中國投資。策略如下：首先，投資布局多元化。投資布局上不僅包括通訊/半導體/資訊電子/消費性電子，亦包括金融與保險業。其次，進行本土化策略。產品設計/人才培養/銷售模式本土化，以貼近消費者市場。另外，建立統一的行銷機構，加強對中國市場銷售的掌控。最後，採取高價高消費策略，鋪貨轉入高階品牌專賣店，以高價位品牌打入大都會區，逐步建立起精品級的品牌印象。

至於在 LG 公司的策略上，首先，以數位消費性電子產品為主打策略，樂金由產品地域、產品類型進行調整，以 CDMA 手機為發展重點，之後逐步進入數位消費性電子產品領域。其次，強打品牌策略，利用大型運動會與社會公益累積品牌形象。另外，利用 IT 技術導入行銷策略，與通路商建立合作夥伴關係，為顧客創造最高價值。最後，實現產品開發、設計、製造、銷售與人才培訓本土化策略。

八、金磚四國經濟實力的抬頭，國內廠商應多加觀察以爭取商機

近年來，巴西、俄羅斯、大陸、印度的經濟實力開始為世人所矚目，當然依其法規、制度、生產因素的制約，雖不見得馬上就可以成為世界經濟強權，但透過貿易、投資來開拓此一充滿潛力的市場也值得正視。尤其是若干企圖自創品牌的廠商，前往印度、巴西、俄羅斯等國發展可以避開主要跨國企業的強力競爭。因此，廠商可以考慮前往布局、開拓市場，不過，巴西、俄羅斯、印度等地的市場仍有風險，可以開始利用貿易的形式了解市場，等市場規模擴大後，再進行投資，以降低不必要的風險。

在分析了全球經貿投資趨勢，以及台灣面臨的投資布局現況，接下來我們試著分析台灣廠商海外布局的優劣勢分析，以便減少劣勢，善用機會來布局全球，重振台灣經濟優勢。至於有關台灣企業全球競爭優劣勢的考量，在此我們以圖 3-1 的 SWOT 分析來窺其全貌。

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 深厚實力的 IT 產業及供應鏈管理有助於國外投資和本地的連結； 2. 海外投資布局時間已久，經驗豐富，有相當多的網路； 3. 海外投資並自行建立當地產業群聚； 4. 中國大陸投資布局已久，並有同文同種優勢。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業多，缺乏國際化能力，布局以中國大陸為主； 2. 海外布局以成本降低為主要考量，投資不夠多元化； 3. 缺乏品牌、行銷能力，投資不易產生綜效； 4. 微利時代，為維繫利潤，價值鏈的各個階段不斷外移，尋求當地供貨，海外投資無法延伸國家競爭力； 5. 太偏重製造業布局，缺乏服務業思考； 6. 除中國大陸、東南亞之外，對其他地區的布局較陌生。 7. 人才、資金、國際化能力不足，對當地消費者品味認知也不足，海外投資的市場考量、行銷布局難度不低； 8. 大陸投資政策不明，海外資金的匯回、大陸人才的延攬相對保守，對全球化布局不利； 9. 政府對外投資政策保守（如 R&D 國際化、購併等），致台灣廠商投資不夠多元化； 10. 法規的鬆綁、資金管制的降低，否則對全球布局有負面影響； 11. 商業模式的引介、平台的建置及海外投資支援中心待努力。
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 升級轉型壓力形成，廠商願意嘗試發展品牌（acer, ASUS, BenQ 等），政府也樂於協助； 2. 歐洲及中國大陸的 home market, 有助於台灣布局的多元化； 3. 中美洲自由貿易協定通過後，台灣在中美洲多數邦交國有利於廠商布局前進美國； 4. 政府積極招商，建立國內外網絡。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 韓國、日本海外布局深，近年來更積極布局大陸，大陸企業近年來也在政府支持下積極走出去，對台灣海外投資形成威脅； 2. 韓國、日本、中國大陸政府對廠商海外布局比台灣積極； 3. 東協+1、+3、歐盟東擴等邊緣化的壓力，促使廠商必須更積極對外投資； 4. 全球紡織品配額的廢除及歐盟、美國對中國大陸的設限，對大陸布局廠商有相當威脅。

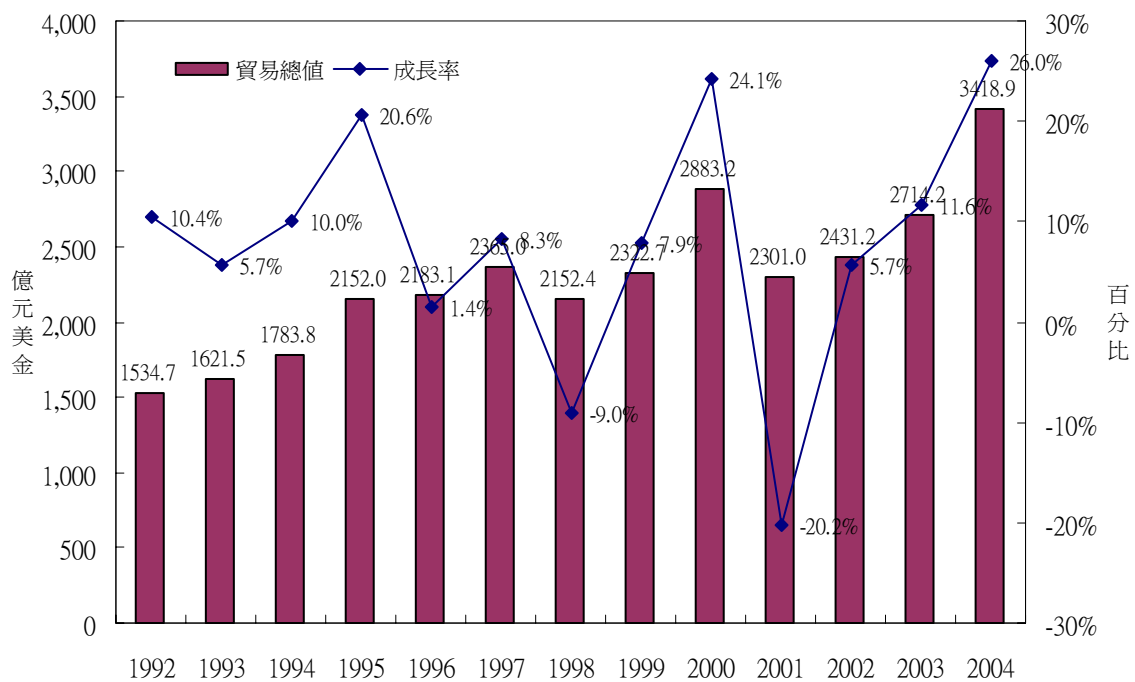
資料來源：本文自行整理。

圖 3-1 台灣廠商海外投資布局之優劣勢分析

第二節 台灣廠商對外投資現況分析

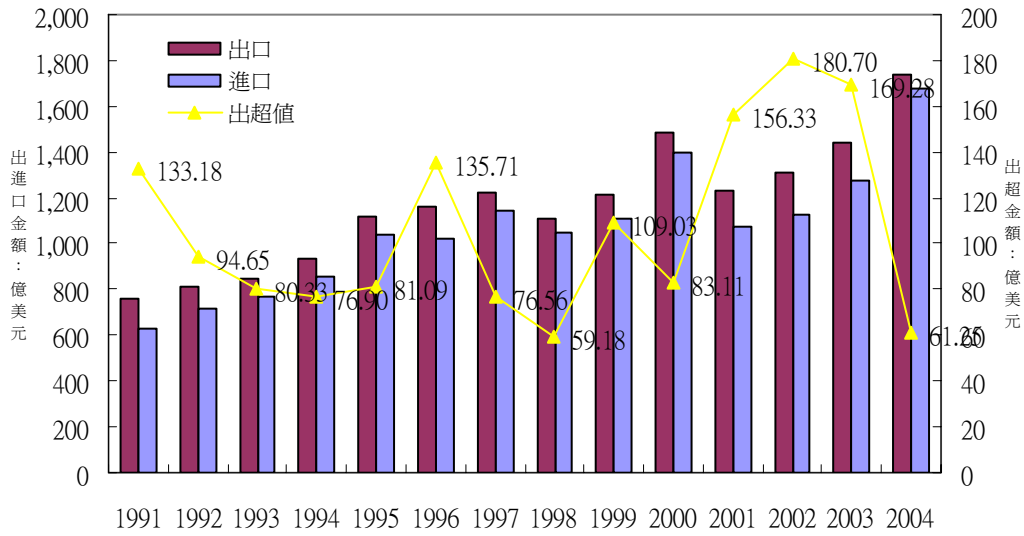
一、對外總體經濟情勢及貿易現況分析

我國自 1992 年以來，貿易總值呈現上升趨勢，從 1,535 億美元上升至 2004 年 2,419 億美元，平均年成長率為 4% 左右。惟成長幅度波動變增加，1997 年發生東亞金融風暴後，隔年貿易總值衰退約 9%，之後二年貿易總值大幅增加，不過 2001 年貿易總值進一步衰退 20%，相較於 1998 年之衰退，其變動幅度增加一倍，詳見圖 3-2 進出口值之變化與貿易總額大致相同，值得觀察的是，近年來出超值呈現下降趨勢，詳見圖 3-3。



資料來源：中華民國關稅總局。

圖 3-2 我國歷年貿易總值與成長率表現

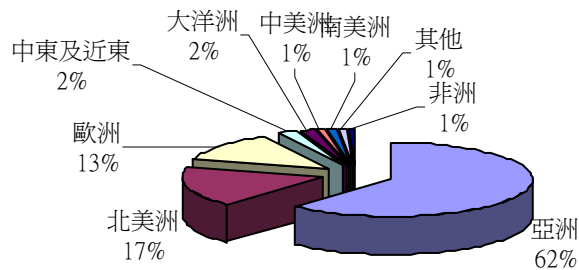


資料來源：同圖 3-2。

圖 3-3 我國歷年出口、進口及出超金額

(一) 我國對主要出口國之貿易概況

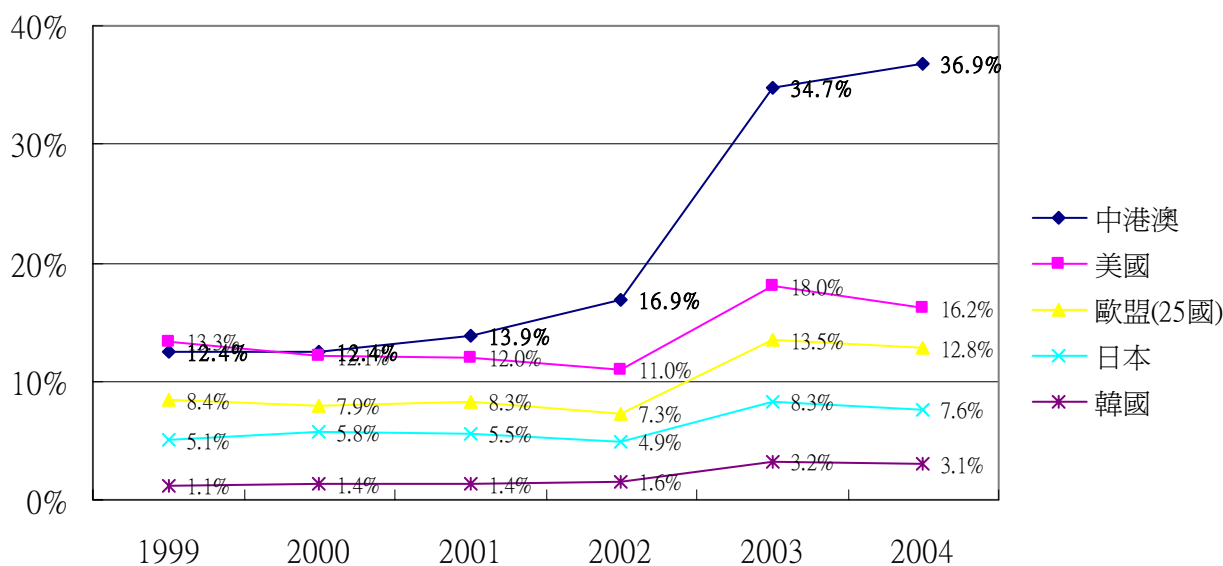
由圖 2-4 可以發現，2004 年我國對外出口金額分配主要集中在亞洲，占了 62%。其他地區分別為：北美洲(17%)、歐洲(13%)、中東及近東(2%)、大洋洲(2%)，中美洲、南美洲、非洲與其他地區各為 1%。



資料來源：同圖 3-2。

圖 3-4 2004 年我國出口值—地區別

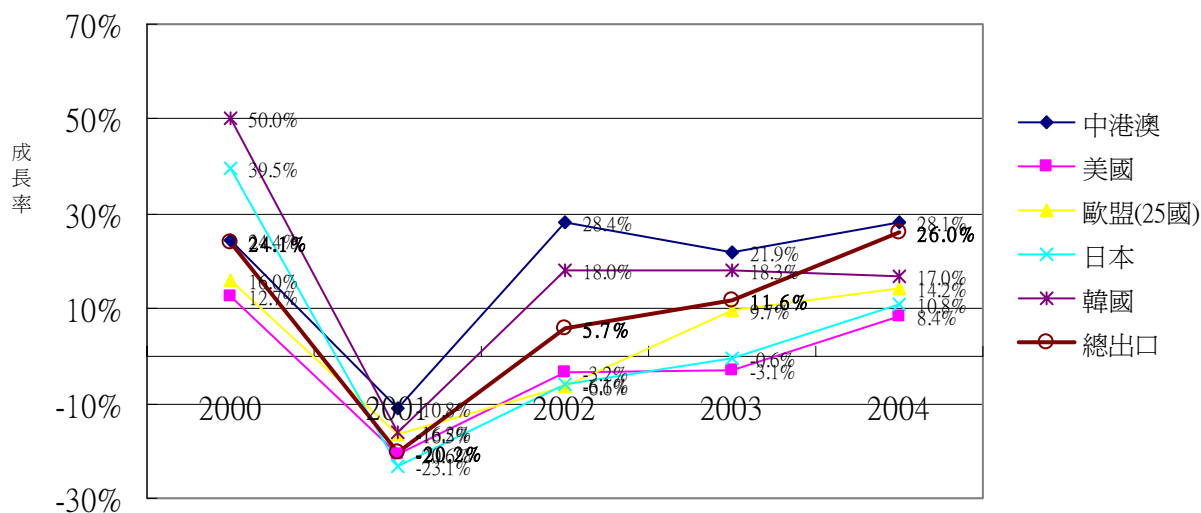
此外，進一步探討我國主要出口國家（地區），包括：中港澳、美國、歐盟（25國）、日本與韓國。上述五個國家（地區）於1999年對其出口金額占我國總出口之比例為40.3%，至2004年大幅成長至76.6%。其中，中國大陸、香港與澳門成長最快，對該地區出口金額占我國出口總金額由1999年12.4%，巨幅成長至2004年36.9%。其餘四個主要國家（地區），包括美國、歐盟、日本與韓國，最近幾年該四國之出口比例大致維持不變。詳見圖3-5。



資料來源：同圖3-2。

圖3-5 我國對五個主要地區出口占我國出口總值之比例

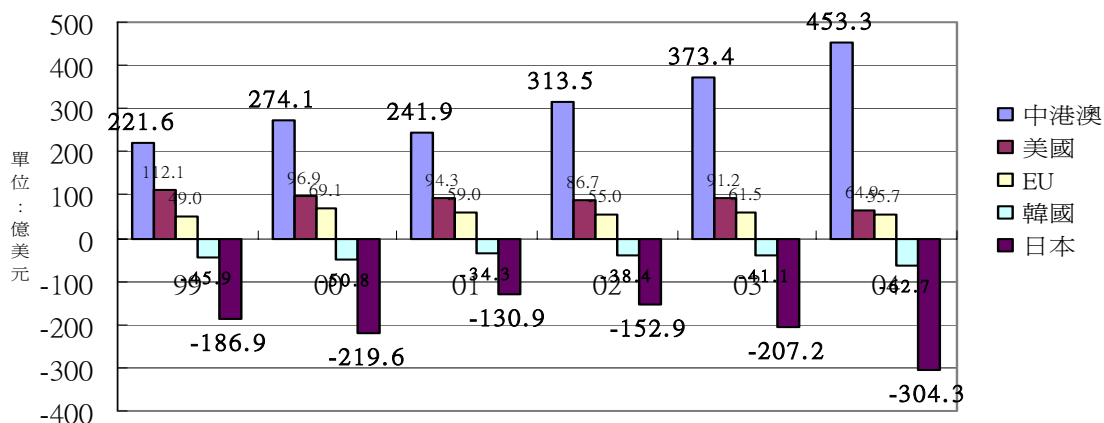
另外，若從出口值成長率來看，上述五國（地區）之出口值成長率，從2001年起皆呈現穩定或上升趨勢。中港澳之出口成長率皆大幅超過我國總出口成長率，與日本出口相較總出口成長率為低，不過穩定成長。詳見圖3-6。



資料來源：同圖 3-2。

圖 3-6 我國總出口與對主要地區（國家）出口成長率之比較

最後，從圖 3-7 可以發現我國對 5 國（地區）之貿易強度。其中，我國對中港澳、美國與歐盟呈現出超情況。中港澳地區之出超近年來大幅增加，而美國與歐盟之出超逐年下降。另外，韓國與日本近年維持入超狀況，值得注意的是，日本近年來入超持續增加。

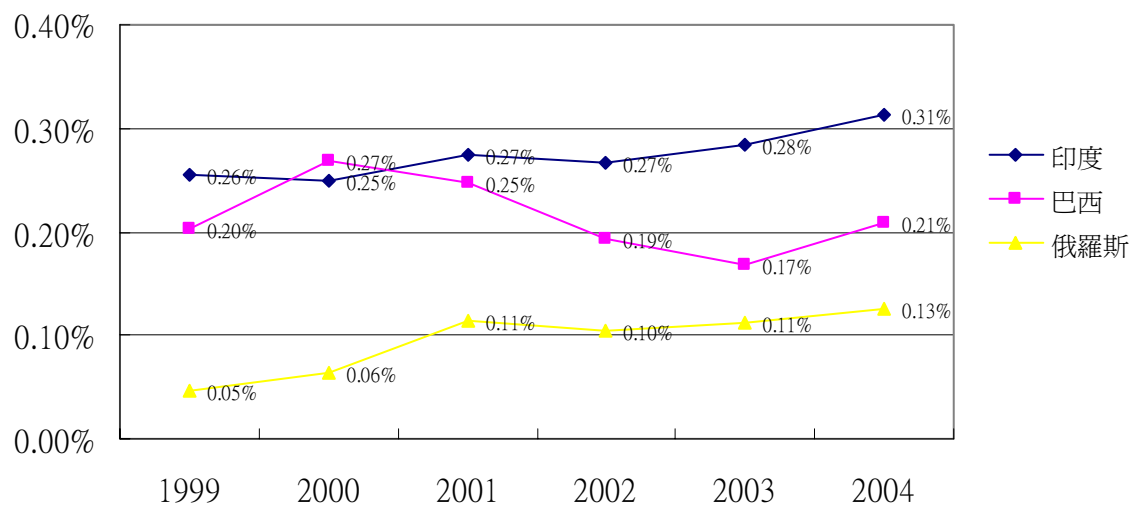


資料來源：同圖 3-2。

圖 3-7 我國對主要地區貿易收支情形

(二) 我國對印度、巴西與俄羅斯貿易情形

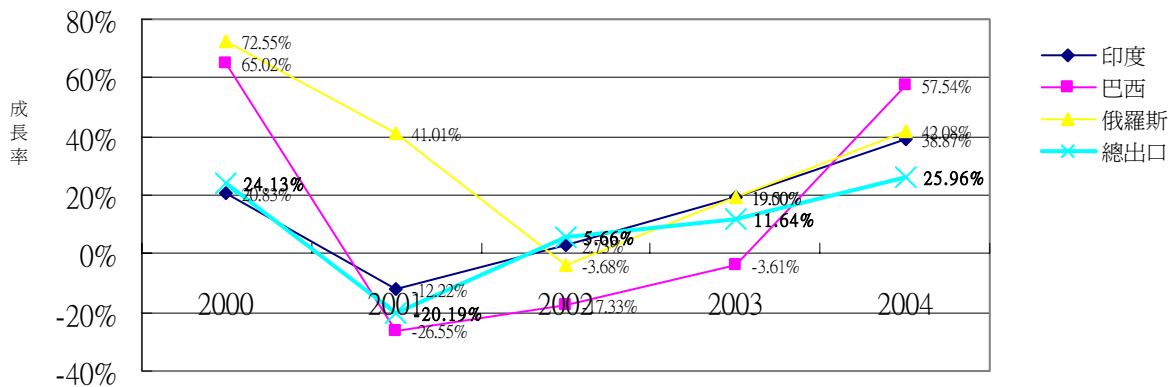
自從美國高盛公司提出金磚四國（巴西、俄羅斯、印度與中國大陸）報告後，引起廣泛的討論。我國對該四國（不包括中國大陸）之貿易近年來雖然出口金額不高，不過呈現成長趨勢。其中，印度與俄羅斯出口金額占我國總出口比例成長快速，尤其是俄羅斯成長 2.6 倍。詳見圖 3-8。



資料來源：同圖 3-2。

圖 3-8 我國對印巴俄三國出口占我國總出口比例

若從出口值成長率觀察，從 2002 年起成長幅度驚人，印度與俄羅斯成長率接近四成，超過我國總出口成長率。另外，巴西雖然從 2001 年至 2003 年出口衰退，不過 2004 年成長巨幅增至 57.54%。詳見圖 3-9。

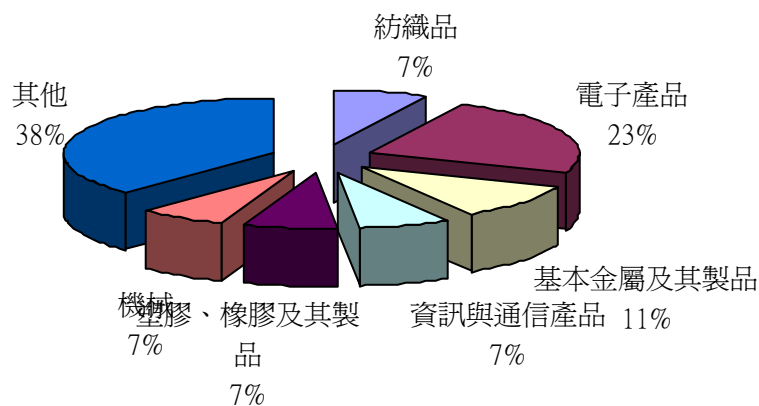


資料來源：同圖 3-2。

圖 3-9 我國總出口對主要地區（國家）出口成長率之比較

(三) 我國出口主力：電子業

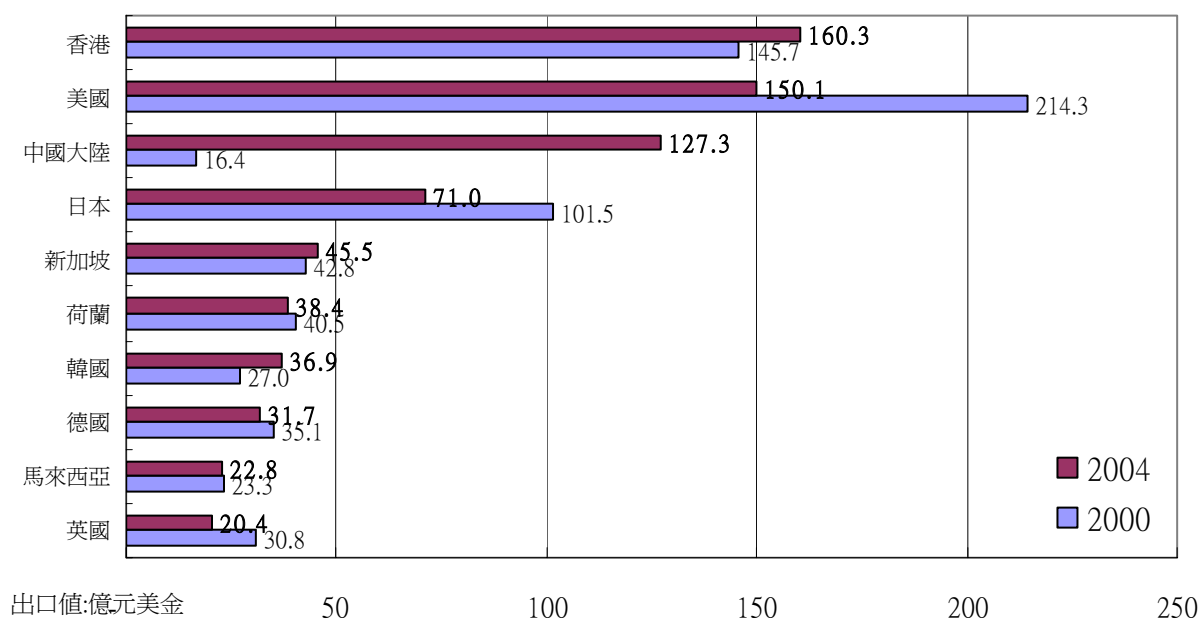
由圖 3-10 可以發現，以產業別而言，2004 年我國主要出口產品為電子產品，所占比例為 23%，其次依序為：基本金屬及其製品（11%），紡織品、資訊與通信產品、塑膠橡膠及其製品與機械（各為 7%），其他（38%）。詳見圖 3-10。



資料來源：同圖 3-2。

圖 3-10 2004 年我國出口值—產業別比較

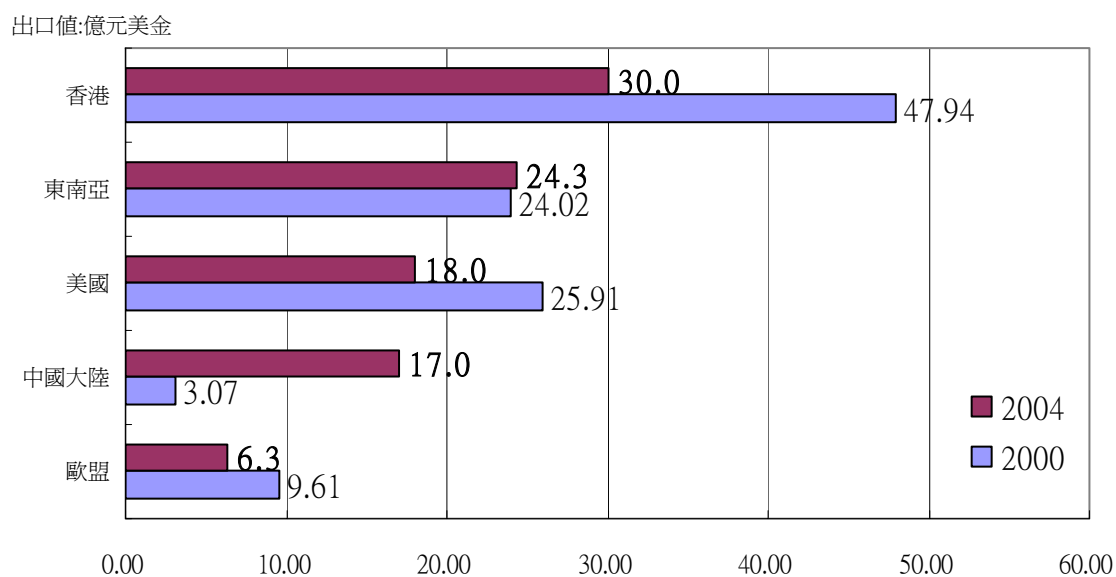
若直接觀察電子產品出口主要國家，2004 年香港（160 億美元）、美國（150 億美元）、中國大陸（127 億美元）、日本（71 億美元）與新加坡（46 億美元）為前五大國家。相較於 2000 年，美國、日本、荷蘭、德國、馬來西亞與英國出口值衰退；香港、中國大陸、新加坡與韓國出口增加，其中中國大陸以每年平均 155% 速度成長。



資料來源：同圖 3-2。

圖 3-11 我國電子產品出口主要國家

另外，我國主要紡織業出口國家（地區）為：香港（30 億美元）、東南亞（24 億美元）、美國（18 億美元）、中國大陸（17 億美元）與歐盟（6 億美元）。其中，東南亞出口金額大約持平，中國大陸大幅成長，香港、美國及歐盟則是明顯衰退。詳見圖 3-12。



資料來源：同圖 3-2。

圖 3-12 我國紡織品出口主要國家

二、我國對大陸投資及對外投資概況

由表 3-3 得知，我國對大陸投資與對外投資金額表現兩極。對大陸投資（無論有無包括補件）件數與金額最近數年快速成長，至 2004 年件數為 2004 件，投資金額高達 69 億美元。當然，經濟部核准對外投資的數額與中共對外宣佈的資料，仍有相當大的差距（見表 3-4）。不過，對外投資則相對降溫，投資件數 2004 年 658 件，僅為 2000 年之 47%；投資金額 33.82 億美元，為 2000 年之 77%。

表 3-3 核准對大陸投資及對外投資總表

單位：件；千元美金

項 目	對 大 陸 投 資		對 外 投 資	
	件 數	金 額	件 數	金 額
1991~1992	501	421,150	(1952~1993)	
1993	1,262	1,140,365	1,863	7,280,735
	(8,067)	(2,028,046)		
1994	934	962,209	324	1,616,764
1995	490	1,092,713	339	1,356,878
1996	383	1,229,241	470	2,165,404
1997	728	1,614,542	759	2,893,826
	(7,997)	(2,719,771)		
1998	641	1,519,209	897	3,296,302
	(643)	(515,412)		
1999	488	1,252,780	774	3,269,013
2000	840	2,607,142	1,391	5,077,062
2001	1,186	2,784,147	1,388	4,391,654
2002	1,490	3,858,757	925	3,370,046
	(3,950)	(2,864,301)		
2003	1,837	4,594,985	714	3,968,588
	(8,268)	(3,103,799)		
2004	2,004	6,940,663	658	3,382,022

註：()部份為依 1997 年 5 月 14 日修正「兩岸人民關係條例」規定，向本會提出 2002 年 4 月 24 日補辦許可案件之件數及金額。

資料來源：對大陸投資統計月報，經濟部投資審議委員會。

表 3-4 台商在大陸投資概況

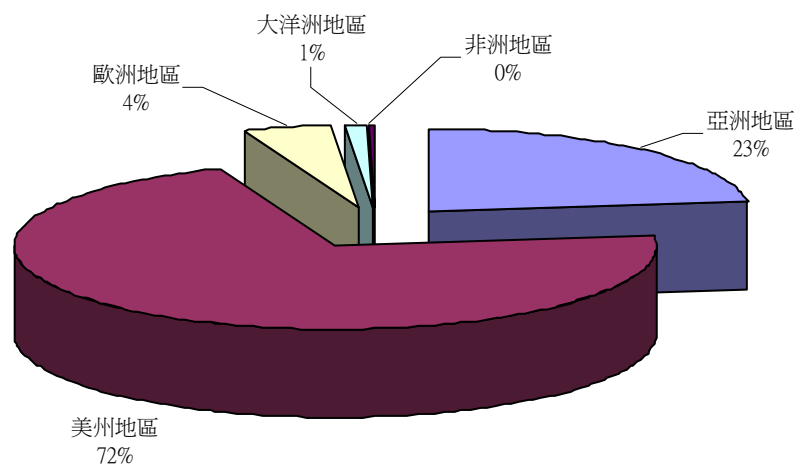
	經濟部核准核備資料				中共對外宣布資料		
	數量 (件)	金額 (億美元)	平均投資規模 (萬美元)	占我對外總投資 比重(%)	項目數 (個)	協議金額 (億美元)	實際金額 (億美元)
1991	237	1.74	73.48	9.52	※ 3,884	※ 35.37	※ 11.05
1992	264	2.47	93.56	21.78	6,430	55.43	10.50
1993	新申請 1,262	11.40	90.33	40.71	10,948	99.65	31.39
	補辦許可 8,067	20.28					
1994	934	9.62	103.02	37.31	6,247	53.95	33.91
1995	490	10.93	223.00	44.61	4,778	57.77	31.62
1996	383	12.29	320.95	36.21	3,184	51.41	34.75
1997	新申請 728	16.15	221.78	35.82	3,014	28.14	32.89
	補辦許可 7,997	27.20					
1998	新申請 641	15.19	236.97	31.55	2,970	29.82	29.15
	補辦許可 643	5.15					
1999	488	12.53	256.72	27.71	2,499	33.74	25.99
2000	840	26.07	310.36	33.93	3,108	40.42	22.96
2001	1,186	27.84	234.74	38.80	4,214	69.14	29.79
2002	新申請 1,490	38.59	258.99	53.38	4,853	67.41	39.71
	補辦許可 3,950	28.64					
2003	新申請 1,837	45.95	250.08	53.66	4,495	85.58	33.77
	補辦許可 8,268	31.04					
2004	2,004	69.40	346.31	67.24	4,002	93.06	31.17
2005	(1-9) 965	(1-9) 41.93	(1-9) 421.22	(1-9) 69.53	(1-6) 1,840	(1-6) 47.75	(1-6) 11.78
合計	34,120	454.43	133.19	50.86	66,466	866.39	415.20

註：※含 1991 年以前，1993、1997 及 2002 年因補辦許可投資案增加，致投資金額劇增。

資料來源：經濟部投資業務處。

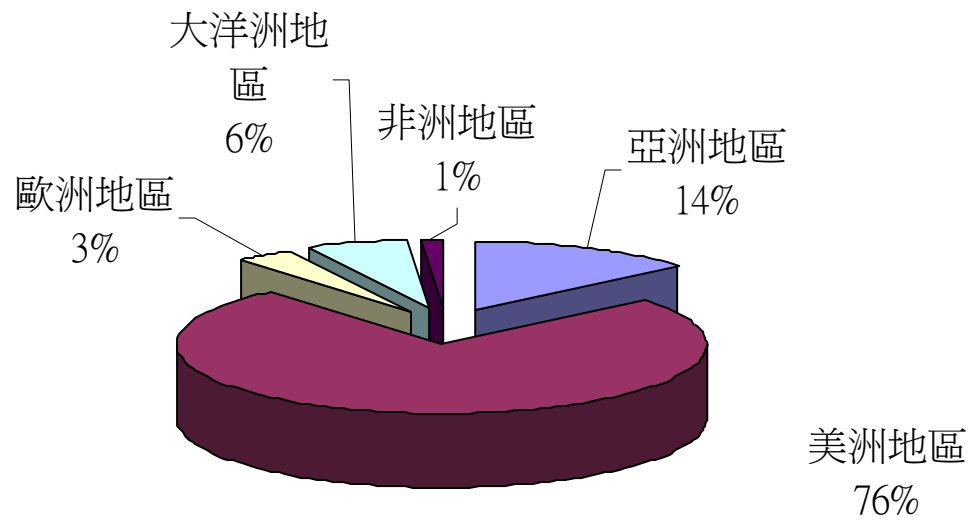
(一) 我國對外投資（不包括大陸）主要產業

由表 3-5 可以發現，我國對外投資項目中，若不包括中國大陸，前三大項產業分別為：電子及電器產品業、金融保險業與服務業。其中，若以電子及電器產品而言，美洲地區為最主要投資地區，所占比例為 72%。其次為：亞洲（23%）、歐洲（4%）、大洋洲（1%）。另外，金融保險業與服務業亦是美洲地區為首選，分別占了 76%與 82%。顯示我國對外投資產業別，高度集中於美洲地區，亞洲其次。詳見圖 3-13、圖 3-14 與圖 3-15。



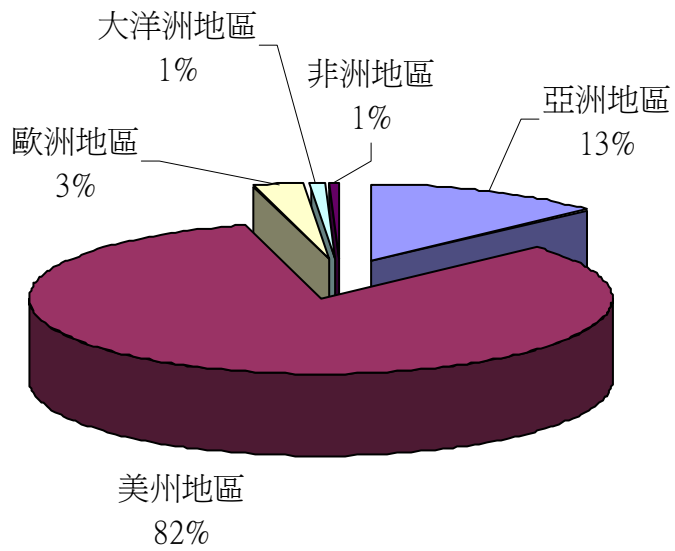
資料來源：同表 3-1。

圖 3-13 我國對外投資電子及電器產品製造業



資料來源：同表 3-1。

圖 3-14 我國對外投資金融保險業



資料來源：同表 3-1。

圖 3-15 我國對外投資服務業

表 3-5 歷年（1952~2004）我國對外投資產業別與區域別交互比較

單位：美金千元

地區別	中國大陸		亞洲地區		美洲地區		歐洲地區		大洋洲地區		非洲地區		其他		合計	
	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
農林漁牧礦及土石採取業	643	303,074	32	57,956	11	12,050	-	-	7	34,017	-	-	2	1,311	695	408,408
食品及飲料製造業	2,467	1,933,897	64	259,545	20	225,532	-	-	3	29,305	2	888	-	-	2,519	2,039,231
紡織及成衣服飾業	2,242	2,015,622	182	801,463	78	272,184	9	91,255	1	896	27	37,512	-	-	2,294	2,120,956
皮革毛皮及其製品製造業	554	346,960	19	32,239	6	42,312	-	-	-	-	-	-	-	-	606	452,294
木竹藤柳製品製造業	1,155	831,382	65	86,125	14	159,592	1	150	1	1,020	1	292	-	-	1,207	936,716
造紙及印刷業	831	917,114	28	230,817	7	6,090	-	-	-	-	-	-	-	-	883	1,022,448
化學品製造業	2,023	2,801,312	137	616,454	319	1,192,397	6	4,957	7	10,889	1	1,813	-	33,000	2,075	2,906,646
橡膠製品製造業	599	915,387	59	102,920	20	143,156	3	311	-	500	3	2,143	-	-	651	1,020,721
塑膠製品製造業	2,697	2,584,921	47	65,600	19	39,750	2	5,801	-	-	-	-	-	-	2,749	2,690,255
非金屬及礦物製品製造業	1,435	2,144,531	66	415,872	12	9,690	-	-	1	850	2	3,500	-	-	1,487	2,249,865
基本金屬及金屬製品	2,841	3,703,694	134	763,441	34	127,071	5	7,432	3	12,572	1	13,135	-	72,727	2,893	3,809,028
機械製造業	1,319	1,321,144	71	57,217	42	38,143	7	850	2	1,083	4	2,442	-	-	1,371	1,426,478
電子及電器產品製造業	6,009	14,043,909	690	3,722,114	2,118	3,636,930	131	286,468	31	79,749	10	4,813	-	-	6,061	14,149,243
運輸工具製造業	1,058	1,580,275	62	233,144	34	272,324	10	179,108	2	18,052	3	2,178	-	-	1,110	1,685,609
精密器械製造業	2,998	2,202,251	51	97,308	129	149,966	9	17,731	3	3,926	1	1	-	-	3,050	2,307,585
建築營造業	218	113,064	32	41,351	22	105,843	1	201	3	550	2	9,500	1	500	270	218,398
批發零售業	777	733,598	235	369,200	318	1,236,045	91	80,247	23	34,822	5	5,917	-	-	829	838,932
國際貿易業	765	351,696	535	588,499	474	1,258,775	119	126,449	61	38,925	15	10,757	1	240	817	457,030
餐飲運輸倉儲業	504	367,899	62	287,542	64	1,246,918	3	2,151	1	29	2	74,018	-	-	556	473,233
金融保險業	96	407,002	239	2,052,181	1,287	15,413,641	59	186,237	106	463,184	24	64,435	3	86,331	148	512,336
服務業	1,869	1,428,498	237	581,177	1,451	2,354,040	48	101,316	16	34,772	9	45,084	3	7,000	1,921	1,533,832
其他	55	202,002	23	35,281	49	284,267	4	1,687	3	3,503	-	-	-	-	107	307,336
合計	33,155	41,249,232	3,070	11,498,046	6,258	28,226,716	508	1,095,351	274	468,644	112	278,428	10	201,109	33,207	41,354,566

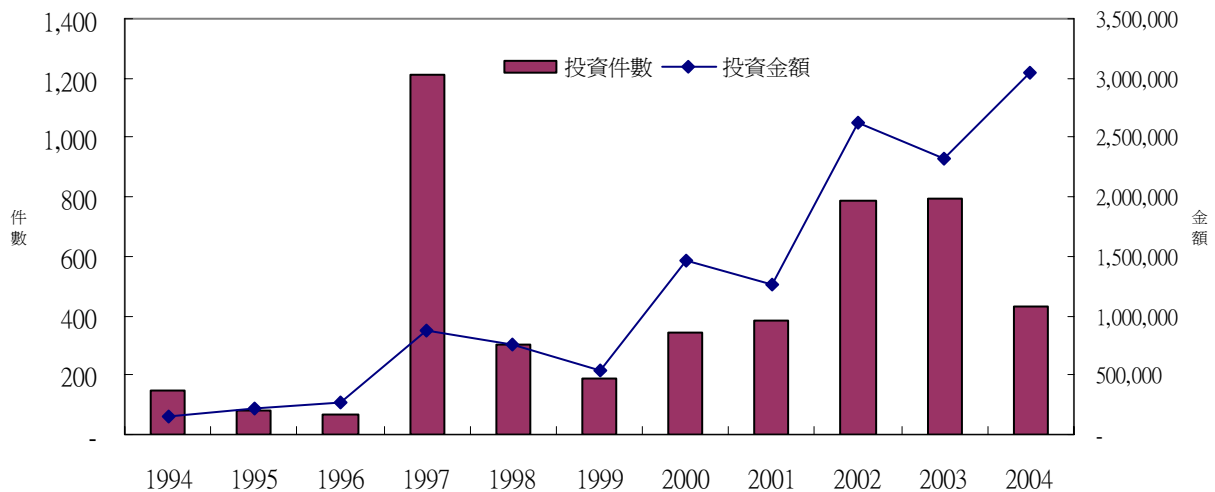
資料說明：對中國大陸投資統計年份為 1991~2004 年，其餘部分為 1952~2004 年。

資料來源：中華民國對外投資統計年報（2004 年）。

加入對中國大陸的投資金額之後，我國對外投資的主要產業，由原先的電子及電器產品製造業、金融保險業及服務業，轉變成化學品製造業、基本金屬及金屬製品與電子及電器產品製造業的組合。

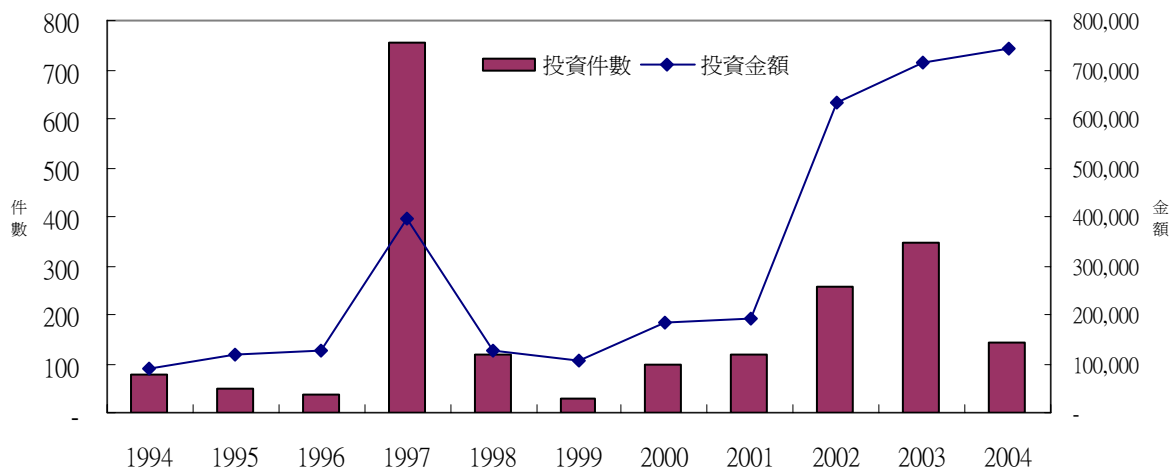
(二) 我國對大陸投資主要產業

相對於對外投資，我國對大陸投資產業別，以製造業為重。其中，前三大重點投資產業分別為：電子及電器製造業、基本金屬及其金屬製品製造業與化學品製造業。詳見表 3-5、圖 3-16、圖 3-17 及圖 3-18。其中，電子及電器製造業、基本金屬及其金屬製品製造業投資金額近十年來呈現大幅增加之趨勢。此外，投資件數由於受到補件影響，故趨勢較不明顯。而化學品製造業 2004 年則有投資稍緩之趨勢。



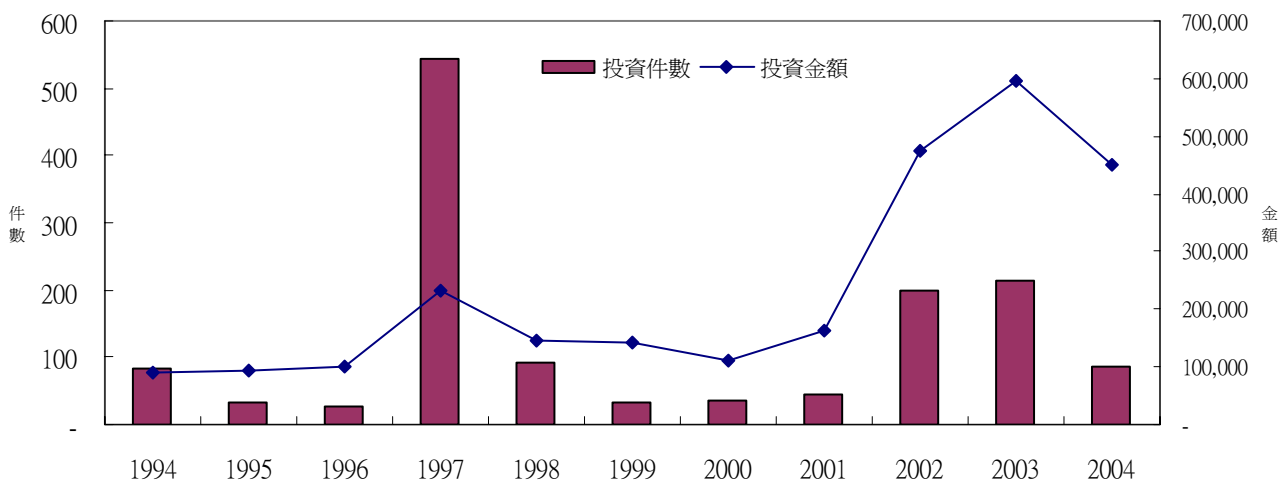
註：1997 年與 2002 年包括補件金額。
資料來源：同表 3-1。

圖 3-16 我國對大陸電子及電器產品投資件數與金額



註：1997 年與 2002 年包括補件金額。
資料來源：同表 3-1。

圖 3-17 我國對大陸基本金屬及金屬製品投資件數與金額



註：1997 年與 2002 年包括補件金額。
資料來源：同表 3-1。

圖 3-18 我國對大陸化學品製造業投資件數與金額

此外，台灣對金磚四國的投資概況如表 3-6 所示。

表 3-6 台灣對金磚四國至今的投資概況

國 別	件 數	投資類別	投資額
中 國	63,616	電子電機、食品飲料、 塑膠製品	800億美元
印 度	130	資訊、電子、食品、紡織機 械、電腦、汽車零組件	1.14億美元
巴 西	5,758	商業、進出口業、冶礦、不 動產、食品、醫藥、電子	10.45億美元
俄羅斯	25	貿易業、服務業、資訊業、 餐飲業	300萬美元

註：截至 2003 年。

資料來源：經濟部投資業務處。

第三節 台灣廠商海外貿易現況分析

根據外貿協會市場拓展處的研究指出，以經濟成長率與貿易往來重點產業等指標分析的結果，未來具潛力的重點市場，包括金磚四國中的三國（印度、西巴、俄羅斯）、阿根廷、越南、泰國、孟加拉、日本、韓國。其中，日本、韓國為我國兩大貿易逆差來源國，不但必須增強對其拓銷，另外一個關鍵則在於加強研發，減少對日韓關鍵零組件的依賴。其次，東協國家中的越南、泰國等東協諸國，除了東協自由貿易區的潛力佳之外，各國均積極發展進口替代與出口導向產業，對台灣極具競爭力的機械、汽車零組件、IT 相關產品零組件應有相當大的需求。

至於金磚四國的印度、巴西、俄羅斯的龐大市場潛力更是為舉世所矚目。其中，俄羅斯有著豐富的天然資源，巴西依賴外資的注入，工業已有相當基礎，而印度則因低廉勞動力、高等教育與科技軟體業的優勢，而在軟體、外包及醫療代工上闖出一片天空。雖然 BRICs 仍有法規、政府管制、資源流動限制及貪污等限制，但未來的發展潛力仍不容小嘍。BRICs 對全世界影響最大的首在原物料及商品的需求，其次是耐久消費品的需求，另外則是全球資本市場的影響，因此，尋求布局並爭取可能的貿易機會值得政府及廠商正視。

有關 BRICs 和六大工業國（G6；美、英、德、法、日本、義大利）數據的比較請見表 3-7。

表 3-7 BRICs 首六大工業國人口、土地及 GDP 的比較

	人口總數 (千人)		國土面積 (千平方公里)		GDP (百萬美元)		人均 GDP
巴西	176,596	2.8%	8,547	6.4%	492,337	1.4%	2,788
俄羅斯	143,425	2.3%	17,075	12.8%	433,490	1.2%	3,022
印度	1,064,399	17.0%	3,287	2.5%	598,966	1.6%	563
中國大陸	1,288,400	20.5%	9,598	7.2%	1,409,852	3.9%	1,094
BRIC 總合	2,672,820	42.6%	38,508	28.8%	2,934,647	8.1%	1,098
G6 總合	677,456	10.8%	11,459	8.6%	22,617,435	62.2%	33,386
全球	6,271,698	100%	133,777	100%	36,356,239	100%	5,797

資料來源：整理自 World Development Indicators database，World Bank。

根據吳善同（2005）在 ITIS 產業資訊網一篇有關“南韓對 BRICs 國家的 ICT 產品出口現況”的文章指出，南韓自 2000 年以來，對 BRICs 國家的出口值比重年年增加，自 2003 年更呈現明顯增長，至 2004 年底為止 BRICs 國家已佔南韓出口產值的 22% 左右。南韓對 BRICs 國家的總體出口產值中，ICT 相關產業所佔的比重最大。雖然對巴西、俄羅斯、印度以及中國大陸的 ICT 出口受到整體經濟發展影響，但整體來說近幾年來皆呈現兩位數的成長趨勢。根據南韓產業資源部（Ministry of Commerce, Industry and Energy，MOCIE）的統計調查結果，至 2004 年上半年南韓 ICT 產業對 BRICs 國家的總出口產值，比前一年同期成長了 62.4%，達 94 億美元。其中電腦、半導體、數位電視、行動電話、Display 以及 Display Panel 對南韓對 BRICs 國家的主要 ICT 出口產品。

此一現象值得我們警惕，未來政府應多進行 BRICs 國家的市場分析、調查，並透過海外布局，拓展貿易的商機，進而分散對大陸市場的過度依賴。

接著，我們根據外貿協會市場拓展處黃文榮處長於 2005 年 5 月 11 日在 IBM 研討會中，所發表的《中小企業前進全球市場拓展策略與布局》的論文，將未來全球新興市場的特性加以歸納整理分析如下：

（一）中南美洲市場

市場特性包括：占我國貿易額僅 2%，關稅稅率高，且貧富差距大。此外，中南美洲國家甚少使用 L/C（因為銀行利息高），所以廠商貿易應更慎重。至於貿易的重點國可以擺在巴西、墨西哥、智利、哥倫比亞及阿根廷等國。因為上述五國占台灣對中南美洲出口的 2/3。

（二）南亞地區—以印度為主

印度產業以 IT、軟體、服務外包最突出，次為汽車、生技等。其 2004 年台灣對印度出口金額約 10 億美元，成長潛力大。

至於台灣和印度產業具互補機會中，台灣具創新、低價硬體商品的生產能力，印度則具軟體開發能力，彼此可以合資成立公司；台灣與創投基金可與印度開發全球市場，成為國際化利益的共同體。

（三）東歐地區

東歐雖然潛力大，但台灣與之雙邊貿易比例仍低，為降低風險，未來拓展策略應以出口拓銷為主，投資為輔。

台灣 2004 年對俄羅斯出口達 4.29 億美元，較 2003 年成長 40%；將於台灣可以投資、貿易的重點國可以擺在俄羅斯（能源、燃料、鐵及非鐵金屬）、烏克蘭（冶金、食品加工）、保加利亞（農業、食品加工）。至於可以拓銷的利基市場可以擺在波蘭、捷克、匈牙利、羅馬尼亞等國。

（四）西歐地區

西歐國家的特性在於所得高，購買力高，但各國的文化傳統不盡相同，消費者的品味也有差異。未來出口重點國可擺在法國（機械、電機、汽車）、荷蘭（航太、交通運輸公司）、英國（機械、化學）、法國（食品、汽車）、義大利（交通運輸、紡織）。

至於投資重點國可以擺在德國（行銷／維修）、荷蘭（物流）等國，同時，可以利用品牌購併或授權方式進入國際市場。在行銷上，可以透過單邊展覽、新產品發表會，以提升台灣產品形象及國際知名度，對拓展市場助益甚大。

第四章 台灣廠商海外投資布局

本章依序由東南亞、中國大陸、美洲、歐洲及印度等地區之台商全球布局的一些個案進行整理彙總，以做為廠商有意進行全球布局的參考及政府協助廠商布局的政策研擬。

自 1980 年代中期以來，面對國內外經濟情勢與投資環境的變化，台商赴海外投資逐漸增加。近年來，台商在全球化浪潮下，為了善用全球資源並提升企業國際競爭力，更不斷擴大海外投資規模，擴展版圖。台商海外投資足跡遍布全球，從早期的東南亞、大陸地區，到近年來積極赴美國及歐洲地區設點，擴大市場銷售，甚至在遙遠陌生的非洲、中東和中南美洲，都能看見台商的身影。

早期，台商赴海外投資，係以降低生產成本為主要考量。但近年來，在全球化的趨勢下，國內企業赴海外投資不僅為了降低成本，擴大市場銷售已變得愈來愈重要。尤其是在區域經濟整合愈來愈盛行的情況下，台商為避免因無法加入區域經濟整合的行列而被排擠在外，因此全球布局的腳步也變得更加積極。

台商海外投資已有 20 年的時間，在全球已建立相當完整的生產分工模式，且隨著時間的演進，台商海外投資動機及目的也跟著調整。例如，早期台商以降低成本為海外投資最重要的考量，現在則不僅考慮成本因素，當地市場發展潛力，也是台商海外投資的重要考量因素。不僅如此，台商海外投資地點的選擇，也隨著廠商經營型態的改變而有所調整，例如，以代工生產為主的廠商，在主要客戶的要求下，以降低成本為主要考量，因此它們會

選擇到低成本國家生產。但是現在有一些台商，它們朝自有品牌方向發展，他們在選擇投資地點時，市場潛力的重要性比生產成本還要高，因此我們看到一些品牌廠商，它們積極在歐洲、美國及新興的中國大陸、印度及巴西市場布局。還有一些廠商，它們海外投資的主要考量是「貿易優惠措施」，例如一些在中美洲、約旦等地投資的台商，主要是為了當地產品輸美可以享受關稅或配額的優惠。

基本上，不管廠商因為什麼樣的理由到海外投資，隨著主、客觀環境的改變，廠商投資地點或經營模式也會跟著調整。例如，在被投資國生產成本不斷提高之下，投資廠商會考慮提高生產自動化的程度，以降低勞動的使用。又例如被投資國的貿易優惠措施，因為國際或是輸入國貿易政策的改變而被取消時（如 2005 年起全球紡織品配額取消），投資廠商也會跟著調整投資地點或生產的產品項目。因此，廠商全球布局是一個動態調整軌跡，它會隨著國內外環境的變化不斷調整，因此我們現在看到的台商海外投資布局，並不是一個靜止不動的狀況，因此如何從過去及現在台商全球布局的概況，以及台商未來發展的方向，預測未來台商全球布局的趨勢，並提供台灣產業全球布局的策略是相當重要且值得深入研究的課題。

為了讓大家對台商全球布局狀況有更深入的瞭解與認知，本研究先就各區域台商海外布局的狀況作一說明，同時以實際台商投資的案例，說明不同企業、不同行業或是不同經營型態的廠商，其海外投資的動機及經營策略有何差異，以做為後續研究的基礎。

第一節 台商東南亞投資布局分析

東南亞是我國企業在海外最早、也是最重要的投資地區，主要是因為東南亞距離我國近，台灣生產網路支援容易，加上這個地區的華僑多，可以提供台商海外經營所需的人力及作為與當地溝通的橋樑，因此當 1980 年代中期，台灣國際競爭力不斷下降時，台商為降低成本而到東南亞投資的企業逐漸增加。

台商在東南亞的投資大約在 1990 年代中期達到高峰，自此之後我國對東南亞各國的投資，除了越南之外，就不斷下降，近幾年更是衰退的相當嚴重。台灣對東南亞投資的衰退，主要是因為受到東南亞本身投資環境惡化的影響，例如馬來西亞自 1990 年代中期起，因為工資不斷上升及勞力嚴重短缺，而影響廠商生產；泰國則是基礎建設不足，嚴重影響到外商的經營效率；菲律賓則因治安欠佳、工會勢力大，讓台商裹足不前；印尼排華情緒高漲，以及政府效率不彰，也讓台商望之卻步。

除了以上因素外，1997 年爆發的東南亞金融風暴，更是讓台商心生畏懼，不僅新增投資下降，有些已在當地投資的台商也紛紛撤離轉往中國大陸發展；尤其是以電子資訊業台商投資最多的馬來西亞檳城最為嚴重。其實對東南亞投資衰退的現象，並不僅只於台灣企業，許多歐、美、日企業自東南亞撤資的也相當普遍。這主要是因為中國大陸以其低成本的生產優勢，對外資企業產生強烈的磁吸效用，因而對東南亞國家產生資金排擠效果。

雖然台商在東南亞的投資盛況不再，但在兩岸局勢不穩、投資風險仍高的情況下，台商在東南亞仍有一些分散風險的投資。本研究列舉了八家在東南亞不同國家投資的企業，將他們在當地經營的行業、投資的動機、以及經營策略彙總整理於表 4-1 供參考。由表 4-1 得知，台灣廠商投資布局的地區分布以馬來西亞、泰國及近期的越南為主，產業以食品及金屬加工業為主，投資動機包括降低成本、取得原料及接近市場。投資成功的因素包括：第一，以培養當地人才，深入地方化、落實本土化；第二，複製台灣的管理及協力網路；第三，就近接近客戶和主要客戶維持良好關係；第四，如以成本低為考量，越南是個不錯的投資地點。

表 4-1 東南亞投資個案彙總表

企業名稱	產業別	投資地區	投資動機	當地經營策略
永信藥品	製藥業	馬來西亞	接近客戶，開拓馬來西亞及東南亞市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.採取「快樂經商」的態度，放下身段，改變業務人員觀念，培養當地市場行銷尖兵。 2.透過內部挖角培養高階主管。 3.透過家庭訪問找出具有潛力的人才。
聯勝皮包	皮包業	泰國	尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.董事長率先學習泰語，融入地方文化。 2.不走衝量壓低價格路線，以挑戰高難度產品自我期許。 3.持續培養當地人才，落實在地化管理。 4.增加越南投資，朝區域分工模式發展。
南僑化工	食品及化工業	泰國	原生產速食麵回銷台灣，後改為生產米果外銷	<ol style="list-style-type: none"> 1.深入當地文化，落實本土化。 2.善用當地原料及人力資源，成功開發米果產品並行銷歐美。 3.積極參加食品展，開拓市場。
信統電機	電機業	越南	利用當地資源	<ol style="list-style-type: none"> 1.延續台灣零件內製化策略，以掌握產品品質及交貨期。 2.聘用中國大陸幹部赴越南進行中階幹部之訓練，有效整合各地資源。 3.中央集權式管理，在海外成功複製母公司管理文化。 4.創立工廠語言，紀律嚴明。
光陽工業	機車製造業	印尼	開拓印尼市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.適時調整產銷策略，從中國大陸導入 CUB 國民車種，逐漸開拓當地市場。 2.複製協力生產網絡，迅速建立產能。 3.行銷網路逐漸成型，依不同等級廣布於各大城市。 4.以印尼做為拓銷東協市場基地。
鋁新科技	金屬加工業	越南	就近供應客戶及尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.海外據點主要扮演生產基地角色，有效降低成本。 2.利用租稅優惠，布局歐洲市場，與台灣市場形成區隔。 3.海外據點發揮大量生產優勢，有助於台灣產業升級。
味丹工業	食品業	越南	取得原料	<ol style="list-style-type: none"> 1.貼近原料生產地點，配合相關食品技術及市場開拓，取得主導地位。 2.運輸便利，有助於開拓東南亞及海外市場。 3.投資味精關連產業，提升內部整合程度及生產效率。
鉅祥企業	金屬加工業	馬來西亞、泰國	接近客戶	<ol style="list-style-type: none"> 1.海外投資配合客戶需求，就近提供服務。 2.與主要客戶維持密切合作關係，獲致技術學習效果。 3.專注於模具研發與設計，開模速度與精密度構成核心競爭力。

第二節 台商大陸投資布局分析

台商赴中國大陸地區投資始自 1987 年我國政府開放探親之後，當時許多中小企業面臨台灣投資環境的惡化，國際競爭力下降，不得不另覓投資地點。由於當時政府並沒有開放對中國大陸的投資，因此許多企業是以個人名義到大陸投資設廠，而且幾乎都是以中小企業為主。

但是這種情形在 1990 年 9 月政府開放對中國大陸間接投資以後有了重大的變化，不僅申請赴中國大陸投資的企業家數增加很多，而且投資金額也成長很快。1990 年代中期之後，我國對中國大陸投資除了投資金額的成長外，投資的趨勢也起了相當大的變化。首先是投資企業由中小企業轉變為大型企業；投資產業由傳統勞力密集產業轉變為高科技產業；投資地區由華南地區轉移到華東地區，現在更是有往華中及東北地區移動的趨勢。隨著中國大陸加入 WTO 之後，台商在中國大陸的投資也會逐漸由外銷導向轉為內外銷並重的經營模式，而且投資方式也已由合資轉變為以獨資為主。

目前中國大陸已是台灣最主要的海外投資地區，我國企業在中國大陸投資金額已達 450 億美元、投資家數達 6 萬多家（經濟部投資審議委員會公布資料）。台商在中國大陸投資案例相當多，本研究挑選了七家在中國大陸投資頗具代表性的台商企業進行研究，並分析他們在中國大陸的投資動機及經營策略。

以下我們將他們在當地經營的行業、投資的動機及經營策略彙總整理於表 4-2 供參考。

台商投資大陸的產業不一而足，不過，以大陸為低廉成本生產基地考量的廠商較多，以之為市場的考量則較少。在成功因素上，如以 OEM、ODM 為主的廠商，則管理制度、權責分明、重視培訓、落實本土化人才相當重要，但必須掌握關鍵技術，以避免被仿冒而喪失競爭優勢。其次，和國際大陸大廠合作（如建大與國際大廠 Cooper 合作，東陽和大陸主要國營事業以及亞洲光學和日商合作）進入市場相當重要。

表 4-2 中國大陸投資個案彙總表

企業名稱	產業別	投資地區	投資動機	當地經營策略
自然美	美容服務業	中國大陸	設立代工廠並開拓中國大陸市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.初期產品以適合東方華人使用之「民族品牌」為行銷重點。 2.透過免費培訓及製作免費教學錄影帶等手法推銷產品及塑造品牌形象。 3.改變行銷方式，迎合當地消費習慣。 4.初期免收加盟金，快速布建通路體系。
建大工業	橡膠業	中國大陸	就近供應客戶及尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.以外銷培植內銷，逐步擴大生產規模。 2.選定中高階新車市場為目標，補修市場次之。 3.近年與國際大廠 Cooper 密切合作，對於技術水準和品牌形象助益甚大。
元祖食品	食品業	中國大陸	台灣市場面臨飽和，對外投資尋求市場機會	<ol style="list-style-type: none"> 1.進入中國大陸時機早，不斷調整產品項目，引領市場消費習慣。 2.轉移台灣多項服務觀念，品牌形象迅速建立。 3.後期開放加盟系統，加強通路布建。 4.對加盟者要求嚴格，維持品牌形象。
憶聲電子	電子資訊業	中國大陸	尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.深圳廠研發團隊素質優秀，致力新產品開發，成功度過產品轉型期。 2.強調制度管理，權責分明。 3.海外據點採利潤中心制，各有專長。 4.重視培訓，落實就地育才。
亞洲光學	光學業	中國大陸	就近供應客戶及尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.與日商關係密切，獲得技術資源。 2.整合光學、機構及電子技術，滿足客戶需求。 3.積極透過購併及策略聯盟切入新產品領域。
東陽實業	汽機車零組件業	中國大陸	就近供應客戶及尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.維修市場專攻非原廠市場；代工市場則集中於中國市場。 2.與各地區主要國營車廠建立合作關係。
漢平電子	電子資訊業	中國大陸	就近供應客戶及尋求較低之生產成本	<ol style="list-style-type: none"> 1.中國大陸投資設廠有效降低生產成本，有助於台灣轉型升級。 2.掌握關鍵技術，專攻音響領域之專業唱盤。

第三節 台商美洲投資布局分析

美洲地區分為北美地區及中南美洲地區，而北美地區又以美國最為重要，因為美國是全球最大的單一國家市場，因此各國企業均以美國市場為目標，全力進攻美國市場，也正因為如此，美國市場也是全球企業競爭最激烈的戰場。我國企業雖以美國為主要出口國家，但是均以代工生產為主，一直無法以自有品牌行銷美國市場。

過去雖有宏碁電腦以 ACER 品牌在美國銷售，但並不成功，主要就是因為美國的市場競爭非常激烈，沒有厚實競爭力的企業，要在美國市場生存，甚至發展，並不容易。但是雖然競爭如此激烈，我們還是看到有很多的企業，不斷投入這個市場，不斷的被市場淘汰，其中能夠成功的只是鳳毛麟角。美國市場以自有品牌行銷成功的機會並不大，本研究列舉兩家在美國以自有品牌行銷成功的企業案例來做說明。

在中美洲的投資方面，該地區一直是我國邦交國最多的地方，因此政府一直積極的推動我國企業對中美洲的投資。基本上，我國企業到中美洲投資，大都是看上美國「加勒比海方案」給予的貿易優惠條件。也就是說，廠商到當地投資，可以享受產品出口到美國「免關稅、免配額限制」的優惠，因而一些會受到配額限制的紡織成衣業，就會到當地投資，以取得產品輸美的機會。

我國企業對南美洲的投資一向也不多，但是近幾年因為當地市場開放帶來許多商機，我國電子資訊業者到南美洲拓銷相當積

極，但是投資仍相當謹慎，主要是因為當地經濟並不穩定，幣值波動很大，因此投資風險極高；再加上我國企業對當地投資法令不熟悉、語言又不通，因此許多投資案是以合資的形式進行。其實合資的風險也很高，根據台商反應，合資案因為經營不錯，而被當地合夥人吃掉的情形時有所聞，因此如何慎選合夥人，以及如何維持合夥關係的穩固，相當重要。以下我們將美洲地區台商赴當地投資的動機及經營策略彙總整理於表 4-3 供參考。

就美國的投資個案分析，以接近市場、取得技術為主，而中南美洲的投資以成衣廠居多。在美國市場的投資成功因素上，利用購併品牌、通路，人才當地化及良好的績效制度很重要。而在中南美洲的投資上，工作標準化、易操作，管理人才的培育、獎金誘因制度及和工會溝通，降低勞資衝突是成功的關鍵。

表 4-3 美洲投資個案彙總表

企業名稱	產業別	投資地區	投資動機	當地經營策略
喬山健康科技	運動器材業	美國	建立自有品牌並延續對客戶的服務	<ol style="list-style-type: none"> 1.自創三個市場區隔之品牌，並不斷開發新產品。 2.聘用美籍幹部擔任品牌經理掌握市場動態，搭配兩岸生產分工，快速回應市場變動。 3.美籍幹部互相引介，吸引人才，使全球布局漸趨完整。 4.績效稽核與高額獎勵雙管齊下，目標管理奏效。
成霖企業	金屬加工業	美國	接近市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.併購美國品牌，取得通路及客戶資源，擴及加拿大與墨西哥市場。 2.早期專注於製造，逐步建構自主通路及品牌，並以通路為基礎進行組織調整
環隆電氣	電子資訊業	美國、墨西哥	獲得技術及接近市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.整合核心技術，並因為加入日月光集團，財務獲得支持，由 EMS 逐步轉型為 DMS 大廠。 2.於矽谷成立研發中心，成為集團先進技術的主要來源。 3.配合轉型策略，調整墨西哥廠角色為組裝廠，但仍享有進入美國市場的關稅優惠。
年興紡織	成衣業	尼加拉瓜	尋求較低之生產成本與貿易優惠及快速回應市場需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.將工作簡單化與標準化，使作業員易於操作。 2.按件計酬搭配獎金制度，提升生產效率。 3.由中國大陸和當地幹部負責中低階層勞工管理。 4.加強與工會溝通，降低勞資爭議。
聚陽實業	成衣業	薩爾瓦多	尋求較低之生產成本與貿易優惠及快速回應市場需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.利用菲律賓人力資源，管理薩國當地員工。 2.制定各項獎勵制度，鼓勵員工提升生產效率。 3.透過自有工廠及策略聯盟生產廠商，進行跨國資源整合。 4.薩國成為集團跨國經營管理人才訓練基地。
飛宏科技	電子資訊業	巴西	配合代工客戶要求就近供應	<ol style="list-style-type: none"> 1.明確的分紅制度，激勵當地團隊積極經營，獲利表現佳。 2.技術支援來自台灣母公司，進而強化其開拓新市場能力。

第四節 台商歐洲投資布局分析

我國對歐洲地區的投資一向不是非常積極，主要是因為歐洲距離台灣非常遙遠，再加上資訊缺乏、語言隔閡及消費者習性不同等因素，讓台商對歐洲地區的貿易開拓都相當困難，更遑論投資了。但是這種情形在歐洲統合程度愈來愈高的趨勢下，已發生改變，尤其是近幾年歐盟整合的程度增加，再加上 2004 年 5 月 1 日歐盟東擴，將原本 15 個會員國的歐盟，擴大為 25 個國家，使得歐盟的市場規模又再一次擴大，已成為全球整合程度最高、規模最大的區域經濟體。

由於看到這一塊商機的出現，台商近幾年對歐洲的貿易及投資都顯得積極多了；尤其是在主要國際代工客戶的要求下，我國電子資訊廠商到歐洲投資，以就近服務當地市場的愈來愈多。我國企業在歐洲的投資主要集中在英國、荷蘭及德國；投資英國主要是因為英國語言溝通容易，加上英國產業發達、基礎建設佳、人力素質高、研發能力強，又有非常優惠的投資獎勵措施，因此吸引不少的台灣企業前往。

而荷蘭因自身定位為歐洲大陸的門戶，其基礎建設及運籌能力在歐洲首屈一指，因此我國企業在荷蘭設立發貨倉庫及售後服務據點的亦相當多。至於德國則是歐洲最大的市場，加上德國科技技術頂尖，因此也吸引一些台商前往投資。近幾年西歐勞工成本不斷上升，使得我國企業在當地經營愈來愈困難，因此在降低成本的壓力下，有些企業開始逐漸將生產據點移往東歐國家，加上歐盟東擴的效應，這種趨勢未來將會愈來愈明顯。

為了因應未來歐洲的發展趨勢，以及我國企業將歐洲視為未來品牌行銷的重點區域，本研究挑選在歐洲地區投資的四家企業，並於表 4-4 彙總說明它們赴歐投資的動機及經營策略。

台商投資西歐主要以市場為考量，品牌及通路的布建相當重要，其次，善用當地人才、因地制宜，以及獎助比賽提升公司知名度，對開拓歐洲市場有極大助益。

當然，最近也有不少廠商基於歐盟東擴的考量，以東歐為低廉成本基地，目標進軍西歐或東歐當地市場也是可行策略。

表 4-4 歐洲投資個案彙總表

企業名稱	產業別	投資地區	投資動機	當地經營策略
巨大機械	自行車業	荷蘭	開拓歐洲市場，即時回應客戶需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 避開與通勤及休閒車之正面競爭，開拓歐洲登山車新市場。 2. 荷蘭廠負責 35% 後段製程，65% 零組件由亞洲供應，能降低成本並快速回應消費者需求。 3. 積極贊助歐洲重大運動比賽，提升知名度。
上銀科技	精密零件業	德國	取得所需技術資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 集團研發重鎮，扮演引進技術與專業人才窗口。 2. 當地自行管理，擁有高度自主權。 3. 與領導廠商策略聯盟，發揮產品互補功能。 4. 跨文化管理，因地制宜。
台萬工業	自行車零件業	捷克	接近市場，就近供應以服務客戶	<ol style="list-style-type: none"> 1. 慎選及利用合併廠商的競爭優勢，取得知名品牌，成功打入歐洲市場。 2. 通路建立後，增加產品種類；同時銷售其他品牌的商品，增加通路的價值。 3. 適時調整管理方向，因地制宜，營運逐漸上軌道。
合勤科技	電子資訊業	在歐洲多國設有子公司	接近市場	<ol style="list-style-type: none"> 1. 堅持在製造機能的基礎上，建立自有品牌，開拓歐洲市場。 2. 從專注技術轉型為兼顧研發、品牌與營運。 3. 持續展開策略聯盟，發揮資源互補效應。

第五節 台商印度及其他地區投資布局分析

本研究除了以上地區投資個案的分析外，亦將就幾個特殊國家的投資案進行經驗分享，其中包括印度、約旦及澳洲。之所以選擇這三個國家的企業作為經驗分享的對象，是因為這些國家對台商來說非常陌生，廠商對當地所知有限，加上資訊的取得並不容易，因此希望透過本研究的分析，讓台商從中了解到當地投資經營的困難與問題。印度勞工成本低廉，但員工的訓練相當重要。其次，投資以合夥為主，獨資不易成功，但需慎選合夥對象。

表 4-5 印度及其他地區投資個案彙總表

企業名稱	產業別	投資地區	投資動機	當地經營策略
台全電機	電機業	印度	開拓印度內銷市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.引進日商占有 10%之股權，以防後續發生經營權之爭。 2.台全負責提供技術支援，當地市場經營與生產管理則交由合資對象負責。 3.延伸生產項目，充分利用產能。
富綠國際	成衣業	約旦	尋求較低之生產成本與貿易優惠	<ol style="list-style-type: none"> 1.約旦政府對於外勞態度開放，生產以來自中國大陸之作業員為核心。 2.約旦和中國大陸兩大族群分開管理。 3.尊重當地文化，妥善處理中東地區衝突事件對於員工的影響。
台灣永光化學	化學業	土耳其	接近市場	<ol style="list-style-type: none"> 1.當地為紡織業重鎮，代理商邀請合資經營發貨倉庫。 2.產品除銷往當地市場，也和荷蘭據點共同扮演拓展歐洲市場的角色。

第五章 結論與建議

第一節 結 論

本計畫的主要目的，在於考量全球競爭與我國特殊處境，並深入了解台灣廠商海外貿易、投資分工布局現況、策略，規劃出善用台灣和上述海外貿易、投資的連繫網絡，進而整合全球資源，提升整體產業的競爭優勢。

就全球經貿環境及未來展望而言，近年來，隨著網路科技的普及與資訊技術的發達，全球經濟進入無國界時代，競爭也隨之全球化。此一全球化趨勢，加上中國大陸經濟的崛起，攸關跨國企業的全球布局與全球經貿的發展趨勢。以下分別就上述影響台灣廠商全球布局的趨勢說明如下：

- (一) 網路科技的發達加上委外 (outsourcing) 的普及，產品、技術生命週期縮短，競爭全球化；
- (二) 將非核心業務委外，專心從事核心領域來強化公司競爭力；
- (三) 跨國公司將生產切點向外延伸，並要求供應商配合到主要市場投資設廠；
- (四) 投資布局區位選擇著重基礎建設與產業群聚效果；
- (五) 競爭加劇、微利時代及跨領域發展蔚為潮流，產業聚合與寡占化趨勢也愈來愈明顯；
- (六) 1990 年代全球對外投資金額成長快速，且已開發國家為全球直接投資的主角；

- (七) 服務業取代製造業成為海外投資布局的主力產業；
- (八) 企業購併蔚為潮流，產業也重新尋求定位；
- (九) 大者恆大的趨勢由科技業至傳統產業均不在少見；
- (十) 金磚四國的崛起，引發龐大的貿易商機；
- (十一) 全球招商動作轉趨積極；
- (十二) 中國大陸廠商積極對外展開投資與購併；
- (十三) 東協自由貿易區、中美洲自由貿易區及歐盟東擴等區域整合趨勢蔚為潮流，廠商的全球布局應有嶄新的思考。

除了上述全球經貿趨勢外，台灣廠商過去在對外投資、貿易布局也有以下的現象（趨勢）值得觀察，做為下一階段布局或調整策略的參考。

- (一) 被動、防衛性的投資為過去台灣廠商的全球布局思考；
- (二) 由於同文同種，因此大陸化為台灣廠商全球化最快的一環；
- (三) 以大陸為代工基地而非主要市場是台商過去布局的重要考量；
- (四) 區域經濟整合的抬頭，對外投資以突破貿易障礙將是未來布局的重要決策；
- (五) 取得人才、技術、市場，突破貿易保護應逐步取代成本降低成為台灣廠商布局全球的關鍵策略，以協助產業升級轉型，並延伸價值鏈而非造成產業空洞化；
- (六) 品牌的前導作用有助於整合對外投資的資源，強化企業的競爭優勢；

- (七) 中國大陸市場為未來全球廠商布局主力，台灣廠商應強化市場而非單純製造的考量來布局；
- (八) 金磚四國經濟實力的抬頭，國內廠商應多加觀察以爭取商機。

至於台灣廠商海外布局之優劣勢分析，請參見下圖。

優 勢	劣 勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 深厚實力的 IT 產業及供應鏈管理有助於國外投資和本地的連結； 2. 海外投資布局時間已久，經驗豐富，有相當多的網路； 3. 海外投資並自行建立當地產業群聚； 4. 中國大陸投資布局已久，並有同文同種優勢。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業多，缺乏國際化能力，布局以中國大陸為主； 2. 海外布局以成本降低為主要考量，投資不夠多元化； 3. 缺乏品牌、行銷能力，投資不易產生綜效； 4. 微利時代，為維繫利潤，價值鏈的各個階段不斷外移，尋求當地供貨，海外投資無法延伸國家競爭力； 5. 太偏重製造業布局，缺乏服務業思考； 6. 除中國大陸、東南亞之外，對其他地區的布局較陌生。 7. 人才、資金、國際化能力不足，對當地消費者品味認知也不足，海外投資的市場考量、行銷布局難度不低； 8. 大陸投資政策不明，海外資金的匯回、大陸人才的延攬相對保守，對全球化布局不利； 9. 政府對外投資政策保守（如 R&D 國際化、購併等），致台灣廠商投資不夠多元化； 10. 法規的鬆綁、資金管制的降低，否則對全球布局有負面影響； 11. 商業模式的引介、平台的建置及海外投資支援中心待努力。
機 會	威 脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 升級轉型壓力形成，廠商願意嘗試發展品牌（acer, ASUS, BenQ 等），政府也樂於協助； 2. 歐洲及中國大陸的 home market, 有助於台灣布局的多元化； 3. 中美洲自由貿易協定通過後，台灣在中美洲多數邦交國有利於廠商布局前進美國； 4. 政府積極招商，建立國內外網絡。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 韓國、日本海外布局深，近年來更積極布局大陸，大陸企業近年來也在政府支持下積極走出去，對台灣海外投資形成威脅； 2. 韓國、日本、中國大陸政府對廠商海外布局比台灣積極； 3. 東協+1、+3、歐盟東擴等邊緣化的壓力，促使廠商必須更積極對外投資； 4. 全球紡織品配額的廢除及歐盟、美國對中國大陸的設限，對大陸布局廠商有相當威脅。

資料來源：本文自行整理。

圖 5-1 台灣廠商海外投資布局之優劣勢分析

以下我們分別就東南亞、大陸、美洲、歐洲及印度等地區之投資布局現況依序加以說明如下：

一、東南亞

東南亞是我國企業在海外最早、也是最重要的投資地區，主要是因為東南亞距離我國近，台灣生產網路支援容易，加上這個地區的華僑多，可以提供台商海外經營所需的人力及作為與當地溝通的橋樑，因此當 1980 年代中期，台灣國際競爭力不斷下降時，台商為降低成本而到東南亞投資的企業逐漸增加。

台商在東南亞的投資大約在 1990 年代中期達到高峰，自此之後我國對東南亞各國的投資，除了越南之外，就不斷下降，近幾年更是衰退的相當嚴重。台灣對東南亞投資的衰退，主要是因為受到東南亞本身投資環境惡化的影響。

雖然台商在東南亞的投資盛況不再，但在兩岸局勢不穩、投資風險仍高的情況下，台商在東南亞仍有一些分散風險的投資。尤其是成形中的東協自由貿易區及規劃中的東協加 1，東協加 3 均使東南亞的潛力投資商機大為增加，值得正視。

二、台商大陸投資布局分析

1990 年代中期之後，我國對中國大陸投資除了投資金額的成長外，投資的趨勢也起了相當大的變化。首先是投資企業由中小企業轉變為大型企業；投資產業由傳統勞力密集產業轉變為高科

技產業；投資地區由華南地區轉移到華東地區，現在更是有往華中及東北地區移動的趨勢。隨著中國大陸加入 WTO 之後，台商在中國大陸的投資也會逐漸由外銷導向轉為內外銷並重的經營模式，而且投資方式也已由合資轉變為以獨資為主。目前中國大陸已是台灣最主要的海外投資地區，我國企業在中國大陸投資金額已達 450 億美元、投資家數達 6 萬多家（經濟部投資審議委員會公布資料）。

三、台商美洲投資布局分析

美洲地區分為北美地區及中南美洲地區，而北美地區又以美國最為重要，因為美國是全球最大的單一國家市場，因此各國企業均以美國市場為目標，全力進攻美國市場，也正因為如此，美國市場也是全球企業競爭最激烈的戰場。

在中美洲的投資方面，中美洲及加勒比海地區地理位置優越，天然資源豐富，涵括約 5 千 1 百萬人（2004 年）與我國雙邊經貿邦誼長期友好堅固，因此政府一直積極的推動我國企業對中美洲的投資。雖然中美洲周邊支援產業與基礎建設稍嫌不足，使得我國企業到當地投資的家數並不多，但鑒於 2004 年中美洲 5 國與美國簽署「中美洲自由貿易協定」，展現龐大商機之優勢，不容台商忽視。

基本上，我國企業到中美洲投資，大都是看上美國「加勒比海方案」給予的貿易優惠條件。也就是說，廠商到當地投資，可以享受產品出口到美國「免關稅、免配額限制」的優惠，因而一

些會受到配額限制的紡織成衣業，就會到當地投資，以取得產品輸美的機會。另一方面，2005年7月通過中美洲自由貿易區（CAFTA）提供了台灣紡織業以免關稅的方式進入美洲市場的商機，不過，汽車業因為關稅稅率本來就不高，故因關稅因素而前往布局的可能性較小。

我國企業對南美洲的投資一向也不多，主要也是因為距離遙遠、資訊不足，以及語言隔閡。但是近幾年因為當地市場開放帶來許多商機，我國電子資訊業者到南美洲拓銷相當積極，但是投資仍相當謹慎，主要是因為當地經濟並不穩定，幣值波動很大，因此投資風險極高；再加上我國企業對當地投資法令不熟悉、語言又不通，因此許多投資案是以合資的形式進行。

四、台商歐洲投資布局分析

近幾年歐盟整合的程度增加，再加上2004年5月1日歐盟東擴，將原本15個會員國的歐盟，擴大為25個國家，使得歐盟的市場規模又再一次擴大，已成為全球整合程度最高、規模最大的區域經濟體。

由於看到這一塊商機的出現，台商近幾年對歐洲的貿易及投資都顯得積極多了；尤其是在主要國際代工客戶的要求下，我國電子資訊廠商到歐洲投資，以就近服務當地市場的愈來愈多。我國企業在歐洲的投資主要集中在英國、荷蘭及德國；投資英國主要是因為英國語言溝通容易，加上英國產業發達、基礎建設佳、人力素質高、研發能力強，又有非常優惠的投資獎勵措施，因此吸引不少的台灣企業前往。

而荷蘭因自身定位為歐洲大陸的門戶，其基礎建設及運籌能力在歐洲首屈一指，因此我國企業在荷蘭設立發貨倉庫及售後服務據點的亦相當多。至於德國則是歐洲最大的市場，加上德國科技技術頂尖，因此也吸引一些台商前往投資。近幾年西歐勞工成本不斷上升，使得我國企業在當地經營愈來愈困難，因此在降低成本的壓力下，有些企業開始逐漸將生產據點移往東歐國家（以捷克、波蘭、匈牙利為主），加上歐盟東擴的效應，這種趨勢未來將會愈來愈明顯。

五、台商印度及其他地區投資布局分析

除了以上地區投資個案的分析外，亦將就幾個特殊國家的投資案進行經驗分享，其中包括印度、約旦及澳洲。印度是世界上僅次於中國大陸人口第二多的國家，當地的消費市場相當可觀。另一方面，印度在軟體、外資、醫療器材及內需產業的需求，均是台商布局印度的大好機會。之所以選擇這三個國家的企業作為經驗分享的對象，是因為這些國家對台商來說非常陌生，廠商對當地所知有限，加上資訊的取得並不容易，因此希望透過本研究分析，讓台商從中了解到當地投資經營的困難與問題。

在分析了台商全球投資布局現況後，我們嘗試分析台商海外投資的動機。根據第二章的文獻，企業對外投資或基於降低成本、獲取資源、占有市場等考量。至於為何要投資中國大陸、東南亞、中南美洲、歐洲及金磚三國（巴西、印度、俄羅斯）呢？就中國大陸投資而言，它目前已是台灣最大的投資地區，但廠商的投資

考量以低成本的生產基地為主，比較缺乏市場的考量，未來如能致力發展品牌、通路，以中國大陸市場做為 home market 來推動品牌，則可仍利用品牌凸顯對大陸的優勢，同時，可以和日、韓一般連繫廠商的國外投資和國內生產網路，如此一來，對中國大陸的投資就是國力的延伸而不足懼。

在對東協的投資方面，東南亞國家和台灣距離近，國內廠商也有不少已在泰國、馬來西亞、菲律賓、印尼、越南等地區建立生產網絡，因此，東協是分散對中國大陸投資最佳的據點，尤其是越南的生產成本低廉，美國對之解除進口管制，可望順利加入 WTO，出口至歐洲又享有優惠關稅，是廠商對外投資的新寵。此外，東協自由貿易區的成立在即，以及東協加 1、加 3 的前景都使得東協國家的投資是避開貿易壁壘、被邊緣化的極佳選擇。不過，過去南向政策的不算順利，亞洲金融國家風暴的若干不利情景，政府必須有適度規劃及誘因，才能激勵廠商前往投資。

在中南美洲的投資上，中美洲自由貿易協定 (CAFTA)、多數國家與我有邦交，以及接近美國，使得中美洲成為紡織業、鞋業、食品加工業、小家電等極佳的布局據點。尤其是台灣和瓜地馬拉自由貿易協定的簽署，藉由中瓜自由貿易協定和 CAFTA 的連結，將使瓜地馬拉的投資成為跨入中美洲及美國市場的極佳跳板。當然，中美洲國家勞工保護條件較佳，是國內廠商前往投資時必須正視的。

在歐洲的投資上，隨著西歐成本的提升，未來除了取得市場、技術及利用其運籌地位外，基於成本的考量，前往東歐的捷克、

匈牙利及波蘭等國較理想。但宏碁、合勤、居易等公司分別利用其自有品牌在歐洲創下佳績，因此，慎選通路夥伴，也可以在所得水平高、購買力佳的西歐市場擁有一片天空。

至於巴西、印度、俄羅斯等金磚三國，經濟成長潛力雄厚，但市場的開發，則必須持續的努力才有成果，如果公司資源不多，不妨先以貿易型態進軍，等有所成果才進行投資，如為成本降低的考量，在當地周邊工業不佳的情況下，如以產業群聚整體前往投資，或許勝算會大一點。

第二節 建議

面對上述投資布局的地點、商機及變數，政府應設法透過資訊、平台的建立來協助廠商降低投資的不確定性，才能激發廠商積極布局，並藉由海內外網路的建立，進一步提升台灣的整體競爭力。茲將幾個建議說明如后：

一、建置海外投資情報與訊息資料庫及設立海外支援中心

有助於廠商海外布局及強化貿易出口能力

台灣廠商以中小企業為主，海外資訊能力不足，國外建立投資情報資料庫，使廠商能透過平台取得資訊，一方面有利其投資決策，另一方面也可以在投資後和台灣維持一定程度的接觸，根留台灣。

二、配合與其他國家洽簽自由貿易協定等方式，透過全球區域貿易協定相關經貿規範資訊之整合平台（如原產地規定），以提供企業有關資訊，爭取商機

在 WTO 架構下，積極和他國（地區）結盟或洽簽自由貿易協定，以突破貿易障礙，或取得關稅減免，尤其是和以下幾個國家洽簽自由貿易協定更是重要。

- ◆ 台灣／新加坡（有利進入東協市場）；
- ◆ 台灣／中美洲（有利進入美國市場）；
- ◆ 台灣／美國（示範效果）；
- ◆ 台灣／日本（示範效果）。

三、加強對東協國家、金磚四國、東歐及中南美洲的研究並思考透過自由貿易的資訊提供及規劃，協助廠商達到分散市場及全球布局的目標

四、推動中小企業因應國際綠色產品輔導計畫，輔導能因應國際環保規範，以順利進入歐洲及其他國際市場

協助中小企業建立綠色生產系統或廢棄物再生利用（研發、設計、生產），推動中小企業因應國際綠色產品輔導計畫，輔導業者因應國際環保規範，以順利進入國際市場。

五、品牌行銷有助於整合海外投資資源及網路，延伸國家競爭力，政府應透過科專計畫、「促產條例」租稅優惠、開發基金投融资等協助，發揮綜效，帶動示範效果

發展品牌、建力行銷通路有利廠商整合資源、網羅人才，不至於因為產業外移而空洞化，反而會更緊密聯繫海內外網路而延伸國家競爭力，因此，對於企業品牌及行銷的支援相當重要，透過資金融通、獎勵等支援有助於發揮綜效，協助廠商快速建立品牌及通路。

六、建立品牌服務公司，協助中小企業進行國際化行銷

品牌服務公司是一種技術服務業，替有意建立品牌的企業設計品牌，提供產品開發的諮詢、提供消費資訊、尋找行銷通路、提供廣告諮詢等。

參考文獻

一、中文部分

1. 經濟部投資審議委員會，《對大陸投資統計月報》，台北：經濟部投資審議委員會，各期。
2. 經濟部投資審議委員會，《對外投資統計月報》，台北：經濟部投資審議委員會，各期。
3. 陳信宏、劉孟俊等（2003），《東南亞與大陸台商之投資與營運比較》，中華民國工商協進會委託研究計畫，台北：中華經濟研究院。
4. 顧瑩華、劉大年等（2003），《我國對外投資政策對國內經濟發展之影響》，經濟部投資業務處委託研究計畫，台北：中華經濟研究院。
5. 經濟部（2004），《立足台灣、布局全球的典範》，台北：經濟部。
6. 劉孟俊、林昱君等（2004），《我國產業外移問題之研究》，行政院研究發展考核委員會處委託研究計畫，台北：中華經濟研究院。
7. 高長、史惠慈等（2003），《產業競爭優勢之策略與規劃－如何運用海外台商發展台灣經濟之研究》，經濟部工業局委託研究計畫，台北：中華經濟研究院。
8. 王健全、劉大年等（2001），《如何善用區域經濟資源定位台灣未來經濟發展方向》，經濟部委託研究計畫，台北：中華經濟研究院。

9. 陳健隆（2003），「防禦型對外直接投資與研發之關係」，國立台北大學經濟學研究所碩士論文。
10. 吳家豪（2002），「台灣對外投資、出口及匯率相關性之研究」，淡江大學國際貿易研究所碩士論文。
11. 林盈助（2003），「對外投資、產業空洞化與生產力變動—台灣製造業之實證研究」，國立台北大學財政學研究所碩士論文。
12. 黃家盈（2004），「台灣投資中國大陸對國內總體經貿影響之分析」，實踐大學貿易經營研究所碩士論文。
13. 周欣儀（2004），「對外投資對『產業結構』與『勞動結構』調整之影響」，國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文。
14. 李國賓（2004），「直接對外投資與貿易的替代互補性—引力模型的應用」，世新大學經濟學研究所碩士論文。
15. 曾鴻鈞（2003），「台灣經濟成長、投資、出口交互動態關聯探討」，大葉大學國際企業管理學研究所碩士論文。
16. 牟萍（2003），「台商『台灣接單、大陸出貨』營運模式對母公司經營績效之影響」，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
17. 陳柏榮（2004），「台灣製造業赴大陸直接投資之決定因素」，國立台北大學合作經濟學研究所碩士論文。
18. 蘇儀品（2004），「對大陸直接投資與工資差異」，私立淡江大學產業經濟研究所碩士論文。
19. 蕭書綺（2004），「企業資源與國際化動機對國際化進入時機影響之研究—以台商赴大陸投資為例」，私立銘傳大學國際企業碩士論文。

20. 林書霽 (2003) , 「兩岸政治關係對兩岸經貿交流之影響」, 國立東華大學公共行政研究所。

二、英文部分

1. Chang, C.H. and P.W.H. Cheng (1992), "Tax Policy and Foreign Direct Investment in Taiwan," *The Political Economy of Tax Reform*, Edited by T. Ito and A.O. Krueger, Chicago: The University of Chicago Press, pp.315~338.
2. Due, J. (1986) "Studies of State—Local Tax Influences on Location of Industry," *National Tax Journal*, Vol. 14, No. 2, pp.163~173.
3. Dunning, J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin.
4. Hymer, S. (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Ph.D. Thesis, MIT.
5. Kojima, K. (1973), "A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment", *Hitotsubashi Journal of Economic*, Vol.14, No.1, pp.1~21.
6. Ozawa, T. (1979), "International Investment and Industrial Structure: New Theoretical Implications from the Japanese Experience," *Oxford Economics Paper*, 31, pp. 72-92.
7. Papke, L. E. (1987), "Subnational Taxation and Capital Mobility, Estimates of Tax-price Elasticities," *National Tax Journal*, Vol. 40, No.2, pp.191~203.

8. Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No.2, pp.190~207.
9. World Investment Report, 2005, United Nation.

附 錄

附錄一

期中報告審查委員意見及處理情形

計畫名稱：「全球台商經貿網絡競爭力研究」

執行單位：中華經濟研究院

審查會議： 期初報告 期中報告 期末報告

審查意見	辦理情形
廖處長耀宗	
1. 報告有關紡織業探討，應將上下游產業供應鏈，包括原料、紡織、成衣等一併納入，較為周全。	為了文章的一致性，可能考慮以較全盤性的分析切入，而較少探討個別產業。
2. 今年十月將舉行之全國中小企業會議，討論主題包括協助中小企業國際行銷，建議研究單位可注意會議後續發展。	將密切注意，並將結論納入本計畫。
3. 除製造業外，本計畫可探討我國服務業海外布局之策略，或取法國外成功之經驗，如近年之韓國經驗。	將納入日本、韓國海外投資的政策，做為參考。
4. 請依審查委員意見補充、修正，納入計畫內容。	遵照辦理。
蔡副秘書長宏明	
1. 計畫中有關全球經貿現況與未來展望，應加強有關全球經貿環境變遷下的重要趨勢，以及各產業全球分工或產業轉移狀況之分析及其對台灣所衍生的機會與挑戰。	已針對自由貿易協定及微利時代可能影響布局的趨勢加以探討。

審查意見	辦理情形
2. 台灣廠商海外布局之檢討，宜注意既有布局結構對未來台灣競爭力之影響分析。	遵照辦理。
3. 在全球經貿環境變遷架構下，台灣既有布局模式未來可能之發展為何？對台灣之影響如何？應加以分析，俾進一步提出因應之道。	遵照辦理。
4. 台灣紡織業海外分工布局研究應注意 2005 年全球紡品配額取消後，廠商之應對策略，以及未來之挑戰與布局機會（如中國、印度、巴基斯坦興起）。	將針對上述議題加以深入分析。
5. 第 3 章除個案分析外，宜歸納其海外布局面對之投資環境與營運問題，俾作為研提策略之參考。另也應注意服務業發展面對之問題。	服務業對外布局議題將列為後續研究方向。
邱院長永和	
1. 報告第二章「全球經貿投資環境現況及未來展望分析」，係以台灣觀點角度撰寫，缺少全球宏觀視野，建請加以補強。	第二章第一節已遵照邱院長的意見重新改寫，以全球角度探討。
2. 第 2-8 頁之內容似顯突兀，應注意前後連貫之邏輯性。	已修改，使之更具邏輯。
3. 第二章第二節「全球投資趨勢」撰寫順序應先描述全球，而後再敘述台灣。	第二章第一節已遵照邱院長的意見重新改寫，以全球角度探討。

審查意見	辦理情形
林副組長志城	
1. 第二章第三節「台灣廠商海外市場布局的考量」內容係引用貿協研討會論文資料，建議研究團隊應再做進一步分析與強化。	已遵照林副組長的意見將第二章第三節加以改寫。
2. 報告第四章逕討論紡織業海外布局，似嫌有點突兀，台商海外投資除紡織業外，資訊產業、汽車零件業等中小企業亦有相當多個案，經濟部對此著墨亦深，建議可參考經濟部（中小企業處、工業局等）相關單位之研究計畫報告內容。	將就整體面探討，個別產業的篇幅將儘量減少。
莊組長書彰	
1. 報告篇幅有關大陸地區描述似嫌過多，可多考量其他地區之海外布局暨策略。	將增加全球篇幅，並減少大陸的描述。
沈組長瑞銘	
1. 報告有關全球投資主要皆取自國內統計資料，建議可引用聯合國所出版的 2004 世界投資報告。	第二章第一節已根據聯合國投資報告加以改寫。
經建會部門處研編組	
1. 報告架構和原來合約需求規範之內容稍有出入，請加以調整。	已修改。
2. 第三章各節建議依各市場的機遇及威脅、投資原因及考慮因素，投資現況等順序作為撰之架構。	將加以調整。

審查意見	辦理情形
<p>3.報告中有關「台灣紡織業者在亞洲分工布局」表中資料，建議可再進一步訪談或整理，如可將地域鄰近廠商標出，顯示該地區產業群聚效果；或將有上下游關連的廠商找出，可顯示該產業供應鏈外移情形。</p>	<p>紡織業的探討將列為後續研究方向。</p>

附錄二

期末報告審查委員意見及處理情形

計畫名稱：「全球台商經貿網絡競爭力研究」

執行單位：中華經濟研究院

審查會議： 期初報告 期中報告 期末報告

審查意見	辦理情形
廖處長耀宗	
1. 第三章廠商海外投資個案，應加以系統，整理出各區域廠商投資動機、成功關鍵與政府協助重點，並說明各區域投資注意事項，個案部分則建請列為附錄；報告整體架構與層次尚須釐清，特別是政策措施中，政府已進行但須強化者與尚未推動者應進一步釐清。	遵照辦理，並已進行相關的修正。
2. 建議再補強「中小企業發展會議」結論；現有政策檢討部分仍有不足，應再補充。	已補充，另，現有政策的分析將納入另一計畫（《台灣產業全球對策研究》加以探討）。
3. 第二章第四節有關台、日、韓、星四國之政策比較（47、48 頁）過分簡略，應加強補充具體政策內容，並分析各國政策的差異性；標題建議改為「海外投資輔導政策比較」。	已在另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）中予以探討，以利計劃之區隔。

審查意見	辦理情形
4.SWOT 分析中，「機會」、「威脅」、「優勢」、「劣勢」之劃分與內容，仍有歸類不當之處，請再檢視。	已修改（見頁 28）。
5.請補充「榮邦計畫」；第 34、37 頁對外投資金額請涵蓋中國大陸，並補充地主國資料。	榮邦計畫已在另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）中探討。另，中國大陸及地主國投資資料已補充（見表 3-4、表 3-5）。
6.第 6 頁「研究內容」中部分項目，舉如中小企業行銷公司等，本報告並未涵蓋，請再補充。	已在另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）中探討。
7.趨勢、SWOT 分析、台商布局與政策建議應有所連貫，本報告重點應強調「競爭力」策略之研擬。	已在另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）針對強化 SWOT 加以說明。
8.本報告錯誤仍多，報告內容應仔細檢視。	遵照辦理，已做修正。
9.題目太廣，針對重要的議題做更仔細、基本的討論。	遵照辦理，已做修正。
10.請強化結論論述，提升政策建議的可採用性。	政策建議將在另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）中加強說明。
11.報告內容請再檢視，務期符合合約書有關研究大綱與研究內容之規定。	遵照辦理。
12.請依審查委員意見修正，並注意合約時效。	遵照辦理。
蔡副秘書長宏明	
1.第 23 頁有關人力、資金、國際化能力不足，應為「劣勢」而非「威脅」。	已修改（見頁 28）。

審查意見	辦理情形
2.第 45 至 52 頁有關台、日、韓、星四國對外投資政策之比較，能否列舉各國協助企業擴大海外布局之具體作法，以供參考；舉如，近年來南韓海外投資情報機制。	遵照辦理，此部份內容在本計畫中加以刪除，但將在另一計畫(《台灣產業全球對策研究》)深入分析，以利區隔。
3.第 3 章列舉許多海外投資個案，能否從其中找出並整理其成功的關鍵因素。	遵照辦理，已修改。
4.結論中對於未來可能採行之策略，應有較系統化的架構，如國家型行銷計畫項下可涵蓋相關機制。	遵照辦理，在另一計畫(《台灣產業全球對策研究》)加以深入分析。
邱院長永和	
1.海外投資布局中，投資個案分析選擇標準應加以說明。	投資個案的分析主要來自其代表性及願意接受訪談之廠商。
2.個案分析中，應針對各地區較易成功之案例，做一綜合分析與整理，說明成功的產業、成功關鍵、投資策略及投資動機。	遵照辦理，已修改。
3.第 31 頁，電子產品與基本金屬及製品排第 1 及第 2，請修正。	已修正。
中小企業處黃組長	
1.僑委會與投資業務處網站有關全球台商網絡資料，建議參採；分析重點應著重新台商，並考量與老台商之結合。	將納入後續研究方向。
2.經濟部刻正推動「品牌台灣計畫」，相關策略建請參考。	已在另一計畫(《台灣產業全球對策研究》)加以補充。

審查意見	辦理情形
3.現在國際競爭是群聚對群聚，而非單打獨鬥，應強化此部分之SWOT分析，並研提如何將台商引入全球之Supply Chain與Value Chain。	將列為後續研究方向。
4.紡織業部分請徵詢紡拓會，電子業部分請徵詢工業局與電電工會，機械部分請徵詢工研院等機構，以強化報告內容。	已補充。
投資業務處郭福全先生	
1.第 11、12 頁表 2-1，請將資料更新至 2004 年。	已修正。
2.台、日、韓、星四國政策比較與第四章個案分析結果，建請納入SWOT分析中，並據以研擬結論之政策建議。	將改列入另一計畫（《台灣產業全球對策研究》），再深入加以分析。
法協中心葉淑芬小姐	
1.架構部分，第二章第二、三節係分析台商海外布局現況，不宜納於全球經貿環境分析中，建請移作第三章之總論。	遵照辦理，已修正。
2.布局趨勢分析部分應進行研判，第 49、50 頁應強化政策內容比較，不能僅以「有」、「無」作為比較基準。	遵照辦理，將在另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）中補強。
3.結論僅為本文內容之摘要，請改進，並補強政策涵意。	已修改。
4.第 40 頁表 2-8，請補充資料時間點；另其他圖表，亦請補充資料來源。	已修改。

審查意見	辦理情形
高副處長仙桂	
1.投資個案請歸納出結論，內容應包括：區域投資重心、成功關鍵、利基產業、台商分布與產業特性。	已加以說明（見第四章）。
2.本報告缺乏全球經貿趨勢的動態變化研判，舉如：紡織配額取消、台商未來投資重點、CAFTA 成立等。	已加以說明（見頁 17-19）及另一計畫（《台灣產業全球對策研究》）。
3.結論中，缺乏地區別政策建議，建請補充。	已加以說明（見頁 72-74）。
蔡組長瑞娟	
1.第二章內容過於簡單，請參考最新之聯合國「World Investment Report」內容補充。	已加以補充。
研編組	
1.本計畫與本處另一研究計畫「台灣產業全球布局對策研究」雖屬關聯研究，惟仍應有所切割，各有主軸，內容亦請不要雷同。	遵照辦理。
2.本研究內容中統計圖表數字過小，不易閱讀，請放大；蒐集相關統計資料可作為附表	遵照辦理。
3.第三章個案分析大部分內容與投資業務處「全球台商服務網」內容雷同，建請移至附錄；第三章請依審查委員意見整理，並進行區域別台商布局現況分析。	遵照辦理。
4.第 16 頁部分建議移至第三節；參考文獻仍有疏漏，建請補充。	已補充。

附錄三

I、台商東南亞投資個案分析

一、永信製藥

永信集團的全球布局，大致分為台灣、中國大陸、東南亞及歐美等四大區塊，分別設有行銷或生產據點，由於各個據點均以當地市場為主，彼此業務並不重疊。目前分別由企業家第二代與資深幹部掌舵。永信於 1988 年成立馬來西亞銷售公司，主要進口人用藥品及動物藥品，以服務當地市場為主。

永信基於馬來西亞政經局勢穩定、交通建設完善、人民勤奮等因素，在馬國投資當時馬來西亞最現代化的 GMP 藥廠，以服務當地的客戶。在馬國經營逐漸上軌道之後，永信積極布局東協區域市場，包括越南、緬甸及柬埔寨等市場。1999 年，永信東南亞控股公司成立，2004 年 1 月永信東南亞控股在馬國大馬亞股票交易所第二板上市。目前永信已是馬國排名前四大之藥廠。2004 年永信繼續以兩位數的幅度成長，並持續擴充產能。

永信在馬來西亞投資成功的主要關鍵在於聘用到當地優秀的行銷人才，以及配合當地回教環境，特別修改產品配方，以符合當地要求；永信不但將馬來西亞當成搶攻東協市場的生產基地，最近更設立永信印尼分公司，成為第一家進軍印尼的台灣製藥廠。印尼市場潛力雄厚，永信除籌設印尼分公司外，也積極申請

藥品登記證，期望能申請到 30~50 項藥證，並且在三年內打進印尼市場。

永信在整個東南亞市場的中心是馬來西亞，而且只有在該國設有工廠，其餘各地都只是設分公司，因此馬來西亞廠負有供應整個東南亞地區市場的重責大任。近年來，馬來西亞廠也進行擴建以因應市場需求。但為避免未來仍會出現供不應求的現象，永信計畫在三至四年後將在越南胡志明市另外設立工廠，以滿足區域市場的快速成長。

二、聯勝皮包

1980 年代中期，台灣經濟面臨新台幣匯率持續升值、工資上漲、勞工短缺等衝擊。對屬於勞力密集產業、又以外銷為主的聯勝來說，造成相當大的營運壓力，因而被迫出走。聯勝認為泰國政治穩定、人民和善、勞工配合度高、以及台商協會提供相關協助等，遂於 1989 年先在泰國曼谷租一間小廠房進行生產，一年後才遷廠至目前的工廠所在地—拉卡邦（Latkrabang）加工出口區，斥資 1,500 萬泰銖購買了 1,000 坪土地，並招募 200 餘名員工。1998 年，泰國廠為了因應國外客戶的訂單需求，將原有廠房規模擴建一倍，並增購生產設備並擴大產能。

聯勝皮包進行外移時，台北總公司負責整個企業的控管與規劃，泰國、越南的海外廠，則扮演生產基地的角色。目前聯勝的產品包括：旅行袋、運動袋、書包、電腦袋、化粧袋、西裝袋、拖輪袋、登山背包及休閒背包等。台北總公司目前主要負責接訂單、開發樣品以及後勤補給，原物料方面也完全由總公司負責採

購。之前原物料 100% 是由台灣裝櫃出口到泰國及越南，不過近年來因為部分中下游廠商紛紛外移，造成部分原物料必須改由在當地採購，因此從台灣出口的原物料已由 100% 減少為 80%。

有鑑於泰國廠之經營管理逐漸上軌道，並因應國際市場之龐大需求，聯勝在 1992 年前往越南投資。聯勝對品質的要求高，堅持以高品質產品回饋給每位客戶。為擺脫其他亞洲地區低價競爭的模式，聯勝致力於高難度生產技術的研發，且與美國知名品牌 NIKE、OGIO 等進行合作，以提升產品等級與市場競爭力。聯勝雖曾想朝 ODM 方向轉型，但過去一直從事代工，因此想要轉型參與設計較為困難。因為相對於國外客戶掌控產品設計，扮演生產者的聯勝較無法精確掌握需求，且難以帶動市場潮流。

聯勝為了要爭取訂單，將自己的產品定位在高品質的產品，做其他廠商不能做的產品，例如幫美國知名品牌 OGIO 代工底部為輪胎的背包產品，因為只有聯勝有辦法解決車縫技術的問題而取得訂單。此外，勞力密集產業要達到全面自動化生產很困難，且工資的調漲通常是政府的政策，因此公司面對成本的持續上漲，只能以不斷提升品質與技術來克服。

聯勝目前的經營方向，鎖定在與國際知名品牌企業尋求合作的機會，以督促自己更進一步提升品質，並維持聯勝在品質與服務難以被取代的優勢。為了要比中國大陸市場更有競爭力，也要想辦法與其他同業的產品有所區隔，聯勝堅持以「挑戰高難度」為目標，而此一目標也已成爲企業的核心利基。

三、南僑化工

1987 年南僑併購美成企業的「小廚師」速食麵事業，並且在 1989 年進行生產線擴張。然而，就在新生產線開工的前一天晚上，一場大火將廠房付之一炬，南僑只好將該工廠賣出。為了不讓小廚師這個品牌在市場中斷，南僑於是遠赴韓國，以 OEM 的方式繼續供應市場，但因韓國代工廠不夠專業，逼迫南僑考慮必須自行生產。當時南僑評估台灣不久就會加入關稅暨貿易總協定（GATT），因此決定前往成本低廉的泰國生產，再將產品回銷回台灣，此為南僑展開全球化布局的第一步。

南僑為什麼選中泰國為理想的投資地點？因為當時適逢政府積極推動南向政策，且中國大陸正值天安門事件，遂決定前往東南亞投資。原本南僑的第一首選國家是菲律賓，因為菲國不僅是創辦人陳飛龍的家鄉，在該國設廠有語言溝通方便的優勢。但是因為考量當地工會及政治問題，於是將之排除在外；至於新加坡因腹地小、印尼與馬來西亞皆為回教國家且有排華歷史，所以也不列入考慮。泰國因為政權穩定及民風純樸，更重要的是，泰國對於農產品的進出口相當開放，所以決定前往泰國進行投資。

南僑在泰國的子公司(以下簡稱泰南僑)早期生產速食麵，主要回銷台灣以及供應泰國當地內銷市場，但營運一直處於虧損狀態。由於速食麵回銷台灣關稅為 30%，所以泰南僑也開始考慮經營泰國當地的內銷市場。但因為當地人已非常習慣 20 多年來的泰國本土口味，一時很難改變，而且泰國人習慣將速食麵當主餐，

售價調整空間也有所限制。在諸多因素下，泰南僑早期拓展當地市場的過程並不順利。

泰南僑於是改弦易轍，轉而拓展米果市場。由於泰國特有的「香米」，製成米果的口感極佳，再加上泰國勞力充沛，使得「米果」果真不負眾望，尤其是薄片米果逐漸在國際市場打開知名度，使得泰南僑在投資的第七年終於轉虧為盈，目前更成為南僑集團創造盈餘的一隻金雞母。

目前泰南僑已成為南僑行銷全球重要的食品生產基地，雖然期間也歷經東南亞金融風暴的衝擊與慘澹經營，幸好後來轉型成功，營運也轉虧為盈。目前泰國廠的米果共有 4 條生產線，產品外銷全球 40 多個國家。泰南僑 2003 年營收超過 12 億新台幣，獲利約 1.8 億新台幣，兩次盈餘匯回台灣共 2 億新台幣，以作為充實台灣營運總部的資金。此不僅是傳統產業南向開花結果的成功典範，更是傳統產業根留台灣的範例。

為了擴展國際市場，泰南僑不斷參加世界各地的國際食品展，以打響米果產品的知名度。該公司自丹麥開始部署自有品牌的經營，並贏得歐、美、澳等食品大廠與經銷商的青睞，訂單也源源不斷。如今在西歐市場，強調健康概念的烤米片頗受歐洲人歡迎，泰南僑以 OEM 與 ODM 各半的方式替客戶生產。泰南僑 2004 年最大的計畫則是進入北美市場，仍然強調產品的健康概念。泰南僑計畫先由加拿大進入，再切入到美國，目前也和美國當地的行銷公司進行接洽，並透過華人客戶進入美國主流市場。

泰南僑 2003 年重新整軍，加強經營當地的內銷市場。泰南僑希望能以當地思維（local thinking）的方式打入當地市場，藉創新策略來引爆市場趨勢，進而建立市場的獨占價值。身為母公司的南僑也深信，企業經營的成敗興衰與高科技產業與否無關，而傳統產業也未必都是夕陽產業，只要能夠不斷提升企業的體質，創造獨占價值，就能夠引領市場風潮持續不墜。

四、信統電機

目前信統的生產據點包括桃園觀音、高雄前鎮、越南胡志明市新順加工出口區、廣東中山火炬開發區等四處。越南具有孔孟思想的文化背景，加上法國統治百年所引進的自由思想、人民勤奮，均是信統投資越南的主因。另外，越南產品輸往歐洲享有關稅優惠，低勞動成本符合客戶要求，也是越南的優勢條件。

信統要從代工角色轉到「供應鏈」的操控者，他的關鍵策略是透過製程的內部化，逐步引進機器設備和人才，讓射出成型、沖床、熱處理、表面處理等製造業基礎領域，全部掌握在自己手中。越南廠目前已成為信統重要的生產基地之一，員工數約 600 人，和觀音廠、高雄廠各有專長，互相搭配，產品全數外銷。其中觀音廠以高單價產品為主，專攻沖床、車床、熱處理、表面處理等領域；高雄廠則以塑膠射出為主；越南廠則負責低階產品，但所有相關領域的設備十分完整。信統一再強調，越南廠所謂低階產品，品質水準與台灣要求完全相同，只是在產品等級上有所差異。至於位於廣東中山的據點，僅以滿足當地外商客戶在地採

購的需求為定位，只發揮其最基本的代工機能，目前有員工 100 多人。

對於跨國據點的管理，信統採取的是中央集權式的手法，由台灣各機能的負責幹部，執行海外據點管控，例如越南人事部門必須對台灣部門主管負責，而當地的廠長則以生產管理為重點。除此之外，信統各地的廠房設計、空間規畫、員工制服等，都是和台灣觀音廠相同，越南甚至考量作業員家庭環境因素，除了制服外，也提供鞋子。

透過資源的靈活整合，信統企圖在各地複製出台灣的成功經驗，並搭配產品分工，以滿足多樣性的客戶需求。信統電機以價值鏈內部化整合，和據點資源彈性運用等策略，投入關鍵機電零組件領域，開闢出一條不同於微利代工的新路徑。信統越南廠將強化製程整合的程度，發揮其成本優勢。台灣則已取得專業認證 ISO-TS16949，為擴展產品的應用領域打下雄厚的基礎。

五、光陽工業

光陽是台灣最大的機車製造商，隨著國內機車市場逐漸飽和，光陽於 1990 年代展開海外投資規畫，1991 年開始著手進行評估。真正開始進行海外布局則大約是在 1993 年，目前已經擁有中國大陸長沙、常州和印尼三個生產據點，都以開發當地市場為主要目的。由於著眼開發中國家對於機車的需求量大，當時考量以擁有龐大內銷市場的中國大陸及印尼為投資目標。

印尼一年 250 萬台機車的內銷需求量，是全球僅次於中國大陸及印度的第三大市場。光陽在 1996 年與印尼當地甚具影響力的財團「力寶集團」合作展開投資，成立 P.T. Kymco Lippo Motor Indonesia，投資金額達 4,080 萬美金，取得土地租用期 50 年。

當初投資印尼的主要原因是期望開拓當地市場，但是印尼光陽遭逢印尼政治局勢動盪、幣值波動劇烈、成本難以控制的困擾。1997 年，印尼甚至發生排華暴動，情勢十分危急，建廠進度也因此停頓。之後，又遇上亞洲金融風暴及政局不穩等事件衝擊，印尼光陽廠直到 2000 年 4 月才重新啟動，進入正式量產階段。

在投資之初，印尼當地汽機車的產業基礎幾乎是一無所有，所以光陽根本不可能在當地找到所謂的配套體系，但因為印尼政府有「在地採購比例」(local content) 必須超過 40% 的規定，因此光陽帶領原本就有合作關係的國內機車零件廠商，如全興企業等共 13 家協力廠，一同到印尼投資，企圖複製既有的協力生產模式。

但在亞洲金融風暴之後，許多協力廠暫時沒有前往印尼，僅有坐墊、剎車板等廠商在印尼生產，其餘零組件只好另行開拓日商等當地的組車廠客戶，或是將產品回銷台灣組裝。面對缺乏的零組件，光陽也開始積極開拓部分早期到印尼投資的廠商，納入其協力體系。

目前光陽正在評估投資印度及越南市場的可行性。在國際分工策略上，光陽在高雄的營運總部目前扮演研發、設計、銷售、財務與接單中心；中國大陸和印尼廠，則在開拓當地市場外，也擔任海外出貨基地的角色，尤其是受開發中國家歡迎的低價車

種，均由這兩處供應。此外，台灣母公司目前每年都開發新機種，舊機種多經修改後轉移到中國大陸或印尼生產。

在印尼政局日趨穩定之下，光陽未來仍看好其內銷市場以及區域市場，尤其是東協自 2003 年起，若工業產品自製率超過 40%，就可以享有 0~5% 低關稅銷售至區域內國家的優惠條件，因此印尼廠更突顯其開拓區域市場的定位及優勢。

除生產之外，光陽印尼廠也更加重視開拓行銷據點，目前共有 183 個經銷商遍布印尼各主要城市，並區分為總經銷商、經銷商與分銷商三種型態，預計將增加至 300 個據點。

六、鋁新科技

鋁新科技公司成立於 1972 年，主要經營項目為製造揚聲器之零組件，包括導磁極、導磁環和鋁質震動板，2003 年營業額為 10 億 3,800 萬元。客戶遍及國際主要音響品牌，包括 Panasonic，Pioneer，Harman，Philips，Foster，Tanoy，Boss 等。海外投資方面，目前投資據點包括越南胡志明市新順加工出口區及上海市嘉定區徐行工業區。鋁新赴越南投資時間為 1997 年，上海廠則在 2003 年設廠。整體而言，鋁新的全球布局策略，是提升台灣產品的層次，朝高附加價值產品發展；而海外廠則是以大量生產已成熟的產品為主。而隨著電腦家電化及消費者對揚聲器音質的要求提升，預估市場需求將進一步成長。

揚聲器零組件廠為求降低成本，大都跑到中國大陸投資，並集中在深圳、廈門及東莞等地；儘管同業紛紛西進，鋁新考量中

國大陸投資相關制度仍不健全，且不願與同業惡性競爭，因此沒有赴中國大陸投資。另一方面，當時公司董事長參與越南新順加工出口區開發作業，在此因緣際會之下，鋁新便選擇到越南設廠。近年來，隨著主要客戶都已到上海附近投資，為了就近服務客戶，鋁新於 2003 年在上海嘉定區設廠。

由於海外投資設廠，鋁新得以將台灣成熟產品的生產線外移，使台灣產品可以升級，整體產能也擴大。鋁新現在已是全球揚聲器用導磁極及導磁環最大生產廠商，全球市場占有率達 10%。

鋁新到越南投資，主要銷售地點放在歐洲市場，與台灣產品出口美國及日本市場有所區隔。之所以做這樣的市場區隔，是因為歐洲對越南有租稅優惠，同時歐洲對越南的產品接受度也較高，加上投資時美國對越南還有貿易制裁，因此將台灣與越南的產品做市場區隔。現在上海廠主要銷售對象則是已在當地設廠的長期合作客戶，另有部分產品出口到美國及日本。

目前越南的產業聚落仍未形成，上下游廠商也寥寥無幾，但即使如此，鋁新在分散風險的考量之下，仍會維持目前兩個海外據點的營運模式，尤其是 2003 年遭遇 SARS 事件衝擊，上海廠停頓三個月，越南廠適時地發揮緩衝角色，鋁新與客戶都深感分散海外投資據點的重要性。

鋁新到越南投資，主要目的在降低成本，但是到上海投資，主要考量是就近服務客戶。鋁新因為有越南、上海兩個生產據點，而能將產能順利轉移出去，進而將台灣產品朝高附加價值發展。

越南的產量雖然比台灣高一倍，但是附加價值只高出三成。海外據點也都能發揮大量生產的優勢，創造利潤，形成良性循環。

台灣作為企業營運總部，目前主要的機能包括採購、接單、財務、研發、運籌管理等。母公司除訂定各項制度外，必須定期進行海外據點的稽核，將來會朝向企業資訊平台方向規畫，在台灣就能立即掌握各廠區生產狀況。除此之外，為配合美國消費市場特性，母公司也希望透過台灣的自由貿易港區，將越南製造的產品運回台灣做簡單加工，再併櫃轉口出貨。

七、味丹工業

味丹集團創立於 1954 年，最早生產味精起家，之後擴及速食麵、調理包、運動飲料、碳酸飲料及味精與部分轉投資事業。為因應國際化經營的趨勢，分別於 1991 年在越南，及 1996 年在廈門建立生產據點。目前其越南廠的產能是世界味精單一工廠中產能最大者，年產量達 14 萬公噸。其味精事業在同業中居領導地位，外銷量世界第一，2003 年，集團全球營收約有 50% 以上來自味精及相關產品。

因應生物科技產業的發展，味丹於 1997 年創立生物科技研發單位與醱酵中間工廠，2001 年起則積極從事生物聚合物及醫療保健食品的開發。未來，將以醱酵產品及新穎的生物性素材為發展主軸，並朝提高附加價值的方向發展。

由於產業特性，味丹很早就開始了國際行銷的布局。味丹以優越的生產能力為基礎，持續開發海外市場，產品行銷 100 多國，

外銷量世界第一，並奠定了日後發展的良好基礎。當海外市場越來越大，國內產能已不足以供應全球市場的需求，此時味丹開始在海外尋求適當的生產據點。1991年越南廠正式成立，1996年在廈門亦成立了廈門茂泰食品有限公司，其中越南廠投資金額相當龐大，在全球布局中扮演極為重要的角色。

味丹選定越南為主要的海外生產據點，主要的原因在於越南兼具了市場面與生產面雙重優勢。就市場面而言，越南一直是味丹早期主要的國際市場之一，因為有廣大的市場為基礎，越南廠居於一個進可攻退可守的優勢地位；另一方面，緊鄰越南福泰港的地理位置，透過海運，無論北進中國大陸或南進東南亞，運輸時間與成本都具有一定的經濟性。相較之下，大陸整體內銷市場雖然龐大，但由於內部面臨相當多小型競爭者，且不同地區需配合不同的營運方式，市場吸引力反而不高。

就生產層面來看，味精的生產過程需要許多基礎條件配合，例如運輸糖蜜和醱酵後半成品所需的專用港口、低成本且充足的原料來源、專業醱酵技術以及廢棄物處理能力等，越南可以同時符合以上的各種要求。

在技術方面，味丹企業在台灣生產過程中累積的醱酵技術，足以作為海外生產基地最堅實的後盾。味丹在其國際化的布局中，台灣是主要的研發中心，除了內部研發外，味丹並與國內外研究機構如中研院、工研院、日本協和醱酵、武田製藥和法國歐桑等有技術合作或策略聯盟關係，以期能持續深化技術優勢。

行銷策略方面，味丹採取國內外分進合擊的方式，國內廠的產出延續過去供應全球市場的行銷型態，而越南廠的策略主要以深耕亞太地區為主。越南為東南亞國協會員國，且由於經濟發展程度較低，由越南出口到東協十國的關稅不但低於非東協會員國，也低於其他東協成員。基於深耕亞太的行銷策略，1996 年味丹亦進軍廈門，但投資規模較小，且主要以開發大陸市場為主，並不從事基礎醱酵的部分。總而言之，味丹以台灣為研發與策略中心，配合越南的生產製造與大陸的市場開發，構築成現階段集團的事業版圖。

八、鉅祥企業

鉅祥創立於 1973 年，主要產品為各式連續沖壓金屬元件，在跟隨主要客戶的腳步之下，鉅祥全球布局規模日漸擴大，已經成立包括馬來西亞、墨西哥、上海、泰國、東莞、廈門、蘇州、青島、印尼、天津等 10 個據點，在台商對外投資的空間廣度中居於領導地位。

鉅祥的對外投資原則很明確，就是緊跟著客戶的投資腳步，例如從 1990 年到馬來西亞投資是跟隨台商，之後在墨西哥、東南亞及中國大陸等地的投資也都是追隨客戶而去，其中又以日商和台商為主。在客戶附近設廠的主要效益為就近提供服務，雖然模具仍在台灣或上海的設計中心完成，但移到各據點之後做細部修正後上線生產，依然省下不少往返的時效。一般而言，客戶模具都保留在廠內，由鉅祥負責維修，並配合產品進度開發，因此互動關係十分密切而穩定。

鉅祥不僅追隨客戶，也利用海外生產的機會，在當地爭取新的客戶，因而使客源不斷擴大。其中最顯著的例子就是馬來西亞廠和 Sony 建立業務關係後，Sony 所開發的 MD 自第一代產品到第五代產品均在馬來西亞廠開模，關係非常緊密，其效益也回饋到整個集團，使雙方的採購關係擴散到不同的據點。鉅祥在馬來西亞於是逐漸接收當地日商的訂單，業務量日益擴大。

鉅祥所以能維持成長，主要是開發新產品的腳步得以跟上產業的需求，由消費性電子零件轉而開發電腦用零件，進而進入半導體及通訊用金屬零件。目前研發中心在桃園總廠和上海松江兩地，主要是依照區域分工，台灣負責中國大陸之外的據點，並定期派人支援。

鉅祥和日本多家名企業均有技術合作關係，透過參訪及其他管道，取得最新的金屬模具相關技術，並聘有日籍顧問進行技術指導。也正因為對日系企業的技術掌握良好，因此當日本企業外移或向外採購時，鉅祥於是就成為重要的供應伙伴。

II、台商投資中國大陸個案分析

一、自然美

80 年代初期，自然美開始走出台灣，陸續朝新加坡及馬來西亞出發，吹起進軍國際的第一聲號角；90 年代以後，自然美一舉攻入澳洲及美國市場。直到 1992 年，自然美赴上海考察，決定進軍中國大陸。在不到 10 年的時間裡，自然美已經在中國大陸培養一萬多名美容師，成立逾 30 家的子公司以及超過 1,500 家的加盟經營店。

早期自然美就在美國、澳洲、東南亞等地進行多年的海外投資，但鑑於中國大陸當地的人工與土地便宜，可以降低代工成本，因此決定在當地設廠投資，並將國外 OEM 的業務轉至中國大陸。投資中國大陸之前，自然美主要市場在台灣，但台灣市場的連鎖通路發展已經呈現飽和現象，因此自然美漸漸將主要業務重心放在中國大陸市場。在多年經營之後，自然美確實成為台商在中國大陸相當成功的連鎖事業，並連續數年在競爭激烈的上海化妝品市場奪下銷售第一的佳績。

自然美為求在短時間內占領市場，採用平面、電視廣告及美容社教節目等多頭並進的宣傳方式，另一方面，上海消費者習慣在百貨公司購買化妝品，百貨公司往往比菜市場還熱鬧，因此自然美一改在台灣不走百貨專櫃通路的行銷方式，進駐上海各大百貨商場專櫃，因而發揮了相當好的效果。為教導大眾皮膚保養的常識，自然美在電視台、電台免費開設美容講座，免費提供中央

和各省電視台播放，當時這類的節目還很少，所以重播率相當高，有時甚至在黃金時段播出，為自然美打造非凡的宣傳氣勢。

自然美在上海成立美容培訓中心，免費培訓對美容有興趣的女性，讓她們有機會加盟自然美，進而開設護膚沙龍。同時和各地方政府的勞動部門合作，成立美容師培訓中心和執照考試地點，為下崗女性提供免費的美容技術培訓。由於下崗工人的再就業問題長期困擾各地方政府，自然美此舉自然贏得多方的支持。

目前，自然美在上海有 130 家護膚沙龍連鎖店，整個中國大陸地區則有 1,700 家，遠遠超過自然美在台灣加盟店的數量。正因為加盟連鎖沙龍數量不斷擴大，為自然美增加了產品的銷量和豐厚的利潤。為因應產業 e 化的潮流，自然美也於 2000 年宣布跨入網路美容和電子商務時代，同時也宣告該集團由一個傳統產業，迅速邁進資訊科技時代。未來自然美集團將朝國際化進軍，不排除以自有品牌的通路，與國外集團交換通路，擴展集團的國際勢力。同時在中國大陸部分，將持續在大小城市建構通路網，逐漸將千餘家連鎖店轉型成中高檔的沙龍 SPA，且將廣納各種有行銷實力，卻無製造工廠等中國大陸企業，結合彼此專長進軍海外市場。

二、建大工業

1989 年，建大展開首次的對外投資，赴深圳設廠；1997 年再赴昆山設廠，是國內輪胎業中最早「登陸」的廠商之一。近年更與美國輪胎大廠庫柏（Cooper）展開策略聯盟，在昆山設立合資

廠。另外，建大也配合客戶及考量區域市場，於 1995 年赴越南投資設廠，為進軍東協市場做好準備。

由於輪胎業是一個重投資的產業，當初建大經過審慎的評估，確定自己的需求後，才毅然前進中國大陸投資。同時建大一開始就設定要在中國大陸長期經營，因此在機器設備的採購與廠房建築設計，都採取長遠的規畫，並且在人力資源及資金調度方面，也都事先詳加準備，結果深圳廠的投資非常成功，為建大創造可觀的利潤。回顧在中國大陸的投資歷程，楊銀明董事長以「大膽西進、掌握契機、捨短就長、步步為營」為其海外投資策略下一個註腳。

在深圳廠的投資與擴廠計畫完成後，建大決定在昆山設立第二個生產據點，以滿足北方新增客戶之需求。同時考量中國大陸公路網日趨綿密，高速公路陸續完工通車（至 2003 年底累計達 29,000 餘公里），預期未來中國大陸市場對於高品質卡、汽車輪胎之需求將會大量增加。建大因此以設立卡、汽車斜交胎及幅射層輪胎廠作為新廠的定位，同時利用中國大陸低廉生產成本的優勢，逐步攻取外銷市場。

台商在中國大陸，因為管理效率及累積的技術優勢，已經成為外資策略聯盟，共同進軍世界市場的理想合作夥伴，甚至較大陸國營企業更具競爭力。

隨著海外投資版圖逐漸擴張，2001 年，建大將原台灣總公司的投資部擴編為「海外事業管理本部」，統籌負責海外投資評估及建廠作業，此外，台灣更積極扮演集團運籌管理的角色，例如上

游原物料的集體採購，即由總公司統籌進行，建大也陸續完成集團資訊系統的建置，尤其在研發資訊的移轉以及財務調度上，均已經有明顯的效益。

目前海外子公司的產能約占建大總產能的三分之二，中國大陸兩個據點合計銷售內銷市場占四成、外銷占六成，年收益已經超過台灣。其中建大自有品牌的輻射層轎車胎也回銷台灣，每月達一萬多條，在進口輪胎品牌排名第四位，由於價格低廉且品質甚佳，深受市場歡迎。

除了在中國大陸投資起步甚早，建大也是國內最早前往越南投資的輪胎業者。1995年，建大、三陽工業及越南同奈電機廠在同奈省設立合資公司，建大股權占60%，最初以供應三陽越南廠機車胎及當地機車修補市場為主。後來建大又擴充產能，生產自行車胎內、外胎，供應當地台商組車廠和國外客戶，使越南廠營業額快速上升。建大在越南設廠，主要是著眼於潛力可觀的當地市場，同時其生產成本優勢並不遜於中國大陸，更具有前進東協市場的優勢。

建大將中、低價位產品移往中國大陸生產，以降低成本、增加獲利，並擴大市場占有率；台灣則往精緻化、高附加價值產品發展，明顯形成兩岸水平分工的架構。如今中國大陸各子公司規模愈來愈大，成長非常快速，人才培育養成也逐漸成熟，各方面之經營績效不輸給台灣母廠，總公司透過營運總部的運作，致力於人才的培養以及研發技術的投資。建大希望以台灣的技术為基

礎，為各個海外廠注入建大集團講求品質的優勢，強化市場競爭力，更落實「根留台灣，全球運籌」的理念。

三、元祖食品

元祖從 1991 年開始進行海外布局規畫作業，為求謹慎，總共花了兩年時間進行投資地點考察，從北美的多倫多、溫哥華，一直到東南亞的新加坡、吉隆坡，只要有華人聚集的社區，就看到張秀琬(元祖食品董事長)的身影。最後，張秀琬決定從市場規模最大的中國大陸開始投資。而在訪察北京、上海和廣州之後，上海以其法治基礎完備、文化和商業氣息等優勢，以及有利開拓內銷市場的考量下，成為元祖的投資起點。

1993 年 4 月，元祖在中國大陸的第一家門市「元祖食品店」於上海四川北路開幕。此後，元祖逐漸增加工廠和行銷據點，2001 年並開放加盟，通路據點從此快速成長。目前元祖已經在上海、杭州、無錫、成都、北京、青島、武漢、合肥、濟南等大城市設有 230 多個據點，2003 年 11 月位於上海青浦區，面積廣達數畝的「元祖夢果子」園區落成，更進一步成為元祖在中國大陸的營運中心與製造重鎮。

元祖成功拓展中國大陸的內銷市場，最關鍵的就是「品牌」和「通路」。事實上，元祖大約花九成的力量在開拓市場，雖然兩岸同文同種，但這並不表示可以在中國大陸全然複製在台灣的經驗。元祖持續引進創新產品，鎖定上海等大都市的高階客層，立

即造成消費者耳目一新，目前元祖在中國大陸已經成為精緻禮品名家的代名詞。

除了塑造品牌，通路是元祖在中國大陸市場左右開弓的另一項利器。目前整個體系仍以直營為主、加盟為輔，搭配年節小量批發，並已經導入電子商務系統。早期，元祖為求謹慎布局，逐步增加直營據點，但堅持不開放加盟，一直到 2001 年才開放區域加盟，整個行銷網也頓時快速擴張。

元祖在內銷市場持續擴張下，每年營收都呈現穩定成長，營收金額從 1993 年僅有 800 萬人民幣，2001 年突破 2 億，到 2004 年的目標是挑戰 4 億人民幣。元祖在中國大陸面臨更多元的競爭壓力，不僅和國際品牌近身肉搏，經營策略也在壓力下，更快速且系統化地成型，這是元祖透過對外投資以促成企業轉型的具體意義。

四、憶聲電子

1988 年，正是新台幣劇烈升值的一年，為因應外在環境的巨變，憶聲成立了「28（匯率）專案」研商對策，其中海外投資正是內部討論的可行方案之一。由於當時政府尚未開放對中國大陸投資，所以憶聲決定先前往馬來西亞檳城投資設廠，跨出對外投資的第一步。但馬來西亞欠缺技術人才的問題始終造成困擾，以及考量生產成本與未來拓展內銷市場的需要，憶聲一直對中國大陸抱持濃厚的興趣。

一直到 1993 年，政府開放中國大陸投資，憶聲才積極展開布局，當時為了爭取最快的時效，也配合相關規定，憶聲採取與當地國有企業「合作」的方式進入中國大陸。合作的對象是官方的中國原子能公司，正式成立「深圳憶聲」(ASE)。憶聲在進入中國大陸市場的隔年，就因為成立中國大陸總部及爭取內銷市場的考量，在 1994 年開始進行上海的投資布局，投資上海的著眼點在於解決開拓內銷市場的定位問題，並希望藉由「上海」在當地社會的高水平形象，提升憶聲品牌在中國大陸的印象。

為配合產品多樣性的發展趨勢及滿足客戶的要求，憶聲必須不斷地進行產品研發。目前深圳廠的研發人員約有 100 人，跨越電子、程式設計、機構、工業設計等領域，與台灣的研發中心緊密配合，不但從台灣轉移研發成果，而且衝勁十足，主動性也強。目前憶聲的研發團隊從設計到生產交貨僅需三個月時間，採取與客戶共同研發的模式，不但能確實掌握市場趨勢，更成為憶聲競爭力的重要來源。

憶聲各據點之間採取的是利潤中心制。整體來說，各據點都不脫車載影音和 TFT-LCD 應用產品兩大領域，只是不同據點的專長及領域有所區隔，例如馬來西亞廠主要生產車用影音產品 (car-mobile)；深圳廠的產品則強調隨身攜帶，可移動性最高 (portable)，例如可以「隨身看」的 DVD player；而台灣的產品則是屬於家庭用的移動式產品 (home-mobile)；至於上海目前則是從事生產口袋大小 (1.8~3.5 吋)，且具有防水功能的影音產品。為避免利潤中心下缺乏整合的可能缺點，憶聲在各據點之間，強調

技術資源共享，實際的作法是每一季都會舉行研發交流會議，共同解決各據點的問題。

目前深圳廠是整個集團獲利的主要來源，其角色更從早期替台灣代工，發展成獨立的產品線，產能更達到每年 2 億美元的規模。上海廠部分，因為憶聲初期的主力一直放在華南，原來設定的內銷市場又因為收帳問題遲遲未能展開，成長受限。除此之外，上海廠的問題還包括生產的產品一直變動，使得生產無法上軌道。上海廠目前專攻口袋型影音商品及知名品牌之產品代工，經營狀況已漸入佳境。

憶聲在中國大陸內銷市場的開拓上，不如預期，窒礙不斷，甚至直到目前仍維持觀望的態度。早期是因為水貨猖獗，因此縱使憶聲取得內銷權，但因為無法與水貨競爭，而陷入英雄無用武之地。然而遭遇過收帳困擾的憶聲，至今仍然沒有積極開拓內銷市場的打算，未來最多也是交由客戶，即國際主要通路商間接進行，不規畫直接切入本地市場。

五、亞洲光學

亞洲光學公司於 1980 年成立於潭子加工出口區，最初是和日本廠商技術合作研磨鏡片，近年來則在光學元件領域成長非常迅速，主要產品包括光學鏡片（包括透鏡、鏡頭組、稜鏡、面鏡及濾光片）、雷射測距儀、瞄準器、顯微鏡及照相機等；此外近年來也朝組裝數位相機的方向發展，但仍以光學鏡片為主，占總營業額超過八成。

投資布局方面，亞洲光學目前在台中潭子、東莞、深圳及菲律賓有生產據點，另外和日商合作，於杭州成立相機零組件生產工廠。為了降低生產成本，並考量華南地區人力成本低廉，供應量充足，加上港口運輸便利，亞洲光學最早於 1989 年赴深圳投資，1992 年則在東莞投資成立信泰光學和泰聯光學；東南亞部分，則是 1989 年於馬尼拉成立 SCOPRO，專門生產瞄準器，產品以輸往美國為主，而人工成本低廉的緬甸則規畫於未來設立據點，以生產玻璃片為主。另外，亞洲光學也分別在 1997 和 1999 年，與日商 Nikon 合資成立廣東和杭州尼康公司，以生產照相機零組件及組裝為主。目前各生產據點的分工策略是，組裝等需要較多人力的產品以中國大陸為生產基地；台灣則生產高階產品，包括特殊非球面鏡片等。菲律賓馬尼拉廠的投資考量是產品外銷美國享有關稅優惠，雖然菲國近年局勢不穩，但經過多年制度化的管理，該廠員工流動率不高，經營情形相當穩定。

「不創新，則被淘汰」是亞洲光學的研發原則，目前在台灣、東莞、杭州和日本四個地點設有研發中心，台灣負責上游部份，再使用內部資訊系統將研發成果陸續展開到各地的研發中心。其中杭州研發中心並和浙江大學合作，引進當地的光學專業人才。目前的研發重心，則放在光學薄膜製程、非球面技術、光學元件與鏡頭機構等部分，尤其強化光學、機構及電子三者技術緊密結合，以滿足客戶需求。

亞洲光學在最近幾年與外商合資動作較為頻繁，並透過此一策略取得新產品相關技術和人才。包括 2002 年與日本 Pioneer 合資成立「先鋒高科技公司」切入 DVD-RW 生產領域，另與神戶製

鋼等日商合資成立「東莞信泰諾斯精密工業」專攻經緯儀和影印機專用反射鏡；2003年則切入投影機市場，另外也取得台灣理光85.5%的股權。

這些合資動作的考量是，在發展原本不熟悉的新產品時，透過合資獲得技術、人才和產能是比較迅速的策略，當然也必須經過事前對該公司背景、技術層次及財務體質等的嚴密評估，而本身是否具備順利整合資源的條件也很重要。事實上，亞洲光學很早就跨出光學元件領域，朝向光機電整合領域，例如瞄準器就同時運用光學和機構部分，雷射測距儀也包括機構、雷射和電子技術，最近則是跨足光通訊領域，因此整個產品的發展策略是經過長期研究與規畫，並非單純透過合資甚至併購就能成功。

至於品牌方面，亞洲光學堅持核心能力在於製造與技術服務能力，從未考慮打出自有品牌或介入通路領域，尤其目前全世界光學品牌都是亞洲光學的客户，經營自有品牌確實有所困難。

六、東陽實業

東陽實業廠於1967年創立於台南，主要產品為車用塑膠零組件及其模具，其中又以保險桿、前欄、儀表板等為核心。東陽的關係企業眾多，包括台灣開億、開銘、如陽、敦陽化工、東陽三星等，集團產品遍及車用鈹金件、模具、塑料件、塗料、傳動皮帶等，產業關聯度非常高，東陽集團更已成為台灣汽機車主要零組件供應商之一。汽機車零組件市場可大略區分為售後服務(After Market, AM)和代工(OEM)兩大部分，前者屬於維修市場，後

者為組車市場，此二部份構成東陽企業組織中的兩大主體。目前東陽兩者的營收比例約為三比一，售後服務部份除台灣總廠外，有美國、泰國、義大利等生產與銷售據點；代工方面，除配合國內各大組車廠外，大陸各關係企業則是採取和當地主要車廠合作的模式，目前塑料件部分共計有五處投資據點。

以維修市場來說，東陽目前營業比重分布為北美市場 45%，歐洲 20%，中南美洲 20%，值得一提的是，美國民眾對於「非原廠（或稱副廠）」之維修零件接受度相對其他地區較高，是一大市場利基。東陽的投資布局是 1996 年在美國德州設廠，2000 年前往泰國及義大利投資。布局這些地點的共同原因是產品材積大、運輸物流成本高，因此必需接近市場。以德州廠來說，目前除了製造機能，也設有發貨倉庫以提升補貨效率，另由於開發一付模具的成本約高達 500 萬台幣，因此必須審慎評估車種的維修頻率。該廠目前維持約 50~60 組最暢銷的保險桿模具，其他則由台灣支援。泰國廠則是併購當地最大的競爭者產品，以供應泰國、東協和中東地區為主，尤其東協區域內的低關稅優惠和泰國政府對汽車工業的獎勵措施也是當時投資的考量重點。至於歐洲部份，也是採用併購方式在義大利西北部設立據點，目前產品也以供應當地市場為主。

中國大陸近年來汽車市場成長快速，也帶動相關零組件的需求。1990 年代初期，東陽開始評估進入中國大陸市場，當時認為長江流域擁有全中國大陸二分之一的人口，應該以此為投資重心，但當時國際主要車廠的布局也相當積極，最後考量重慶擁有卡車等重工業基礎，相關人才、配套廠商也充足，再加上重慶當

時擁有中國大陸第一大機車廠，於是在 1994 年決定與大江總廠合作，創立重慶大江渝強塑料公司。重慶廠原先以供應機車零組件為主，後來因為中國大陸「限摩」政策及仿冒事件嚴重等因素，轉為產製汽車零組件，目前客戶範圍擴及長安汽車、長安福特、長安鈴木等，重慶廠也是目前東陽在中國大陸成立最早、規模最大的據點。

第二個據點是南京，成立時間是 1995 年，與南京汽車合資；第三個據點則是在福州，以供應東南汽車為主，時間幾乎和南京同時，也是唯一 100% 獨資廠。由此可見東陽和國際大廠的投資策略相近，在不同區域選擇主要車廠進行合作，且優先考慮大陸前 15 大車廠。第四和第五個據點則是在 2003 年，與長春一汽四環公司合資，成立長春富奧；以及和哈爾濱的哈飛機電合資，成立哈飛東陽。目前中國大陸的五大廠跟台南總廠生產項目相同，台灣部分的觀音廠則主要是跟福特汽車、中華汽車等配合。

除了東陽頻頻與主要汽車廠建立合作關係，供應塑膠零組件外，東陽集團的其他成員，也積極展開對中國大陸的布局動作。例如與日資企業合資，以生產塗料為主的敦陽化工，已經在廣州、武漢、長春、武漢設立據點；至於以生產傳動皮帶為主的三星，也是和日商合作於天津投資。由此可知，東陽集團選擇陸資廠、日商和台商等不同對象進行策略聯盟，而建立零組件的供應關係。

東陽目前的區域分工模式，中國大陸以外的地區以維修市場為主；中國大陸則以特定組車廠為合作對象進行代工。因為投資據點大部分都以接近市場為考量，東陽營運總部和海外據點的分

工模式是海外據點自行接單，至於研發、技術、財務則由台灣統籌，尤其財務部分是由母公司統一運作，以降低成本和風險，另外有技術支援組機動支援各據點。

七、漢平電子

漢平電子成立於 1965 年。初期以生產小家電及家用電器為主，至 1980 年代起則以 OEM 為主，開始生產各大知名品牌，如 AIWA、PIONEER 之電唱盤、雷射唱盤等產品。另為提升公司國際競爭力，該公司於 1993 年前往大陸深圳設廠，並自 1994 年開始營運，生產各種消費性電子產品。1996 年，漢平為求企業之永續發展以及因應產業競爭，開始思考未來產品之發展趨勢。當時選擇兩大產品主軸，即資訊產品與 DJ 專業產品。在資訊產品方面生產喇叭、滑鼠及光碟機；DJ 專業產品則為 DJ 專業唱盤與 DJ 專業雷射唱盤。之後因應資訊產品世代交替與生命週期短之特性，乃全力發展 DJ 專業產品並同時積極培養技術自主來源，自 1997 年從消費性成功轉型至專業性生產，更從 OEM 跨越至 ODM 代工，並以生產 DJ 專業性唱盤、DJ 專業性雷射唱盤為主要產品。

生產據點方面，漢平擁有台灣及深圳廠，台灣廠以生產單價高的專業 DJ 音訊產品為主，深圳廠則生產成熟性較高專業及消費性產品（CD、唱盤等）。在營運據點方面，由於主要客戶皆為國際品牌大廠，故營運據點有新加坡、美國、韓國等地。深圳廠主要生產毛利較低的消費性音訊產品，而台南仁德廠以毛利較高者為主，並支援深圳廠之技術與原料。漢平也曾考量過前往越南等

東南亞國家設廠，但因為該產業在深圳已形成聚集，故擴廠仍以深圳為優先。

漢平除了在台灣研發外，還在韓國設立研發據點。韓國研發據點主要為數位式音訊產品，而台灣研發據點則以類比式音訊產品。深圳廠則負責後段製造，目前已積極籌備成立研發部門，但最終仍以台灣研發中心為核心。其設立營運據點之方針為貼近顧客，服務下游代理商之客服需求；除此之外，更可掌握與瞭解消費者之需求及市場變化，便於研發及生產出更為貼近消費者需求之產品。

III 台商投資美洲個案

一、喬山健康科技

喬山健康科技，創立於 1975 年，早期單純經營金屬加工，生產舉重片、啞鈴以及 DIY 的木工機具等產品，後來轉型為歐美廠商代工生產健身器材。1996 年，因為原委託喬山代工的美國自行車大廠 Trek 準備關閉健身器材部門，喬山以在美國的資產併購接收 Trek 該部門的主要經營團隊及模具存貨，進而於美國威斯康辛州麥迪遜（Madison）創立 Vision 品牌，喬山也從此告別默默無名的代工角色，展開品牌經營之路。

Vision 最初在決定產品市場定位時，一方面喬山考慮自己尚未掌握關鍵零組件，還沒有能力切入健身俱樂部的高階市場，但另一方面又不願以低價切入大賣場，否則品牌一旦定型，將來很難扭轉，因此選擇中間階層的健身器材專賣店為其市場定位。但被收購的美國分公司人員對於台灣背景的 Vision 能否打開市場知名度，始終抱持觀望甚至懷疑的心態。喬山於是提出了豐厚的激勵策略，這個做法收到相當強的效果，使團隊不斷積極追求成長，到 2003 年，Vision 營業額已達 5,000 萬美元，成為喬山締造營收的主力品牌。

Vision 在市場上日漸穩固之後，喬山繼續複製 Vision 的模式，緊接著在 1999 年創立以大型通路商為主要市場的品牌 Horizon，目前 Horizon 已進入北美著名的連鎖百貨 Sears 及全美前五大運動產品連鎖店通路銷售，2004 年預計業績成長至 5,000 萬美元。2001

年，喬山又創立以健身俱樂部為主要市場的品牌 Matrix。建立三大品牌後，喬山也擁有了完整的產品線，得以跟領導品牌展開全面競爭。

喬山在美國設有三個品牌公司和研發中心，主要負責價值鏈前段的作業。喬山面對這塊核心市場的策略，主要是透過「品牌經理」迅速掌握市場訊息。其次，北美研發中心負責將蒐集的市場訊息，在考量製造流程等因素之後，轉化成顏色、材質、造型等設計規格，繪成草圖後交到台灣。台灣總部在接到相關規格設計後，再將草圖轉換至開樣、零組件採購、量產等生產流程，最後依照專業的商用市場產品在台灣製造，而較低價的家用市場產品，則交由中國大陸生產的方式進行分工。透過美國、台灣和中國大陸間快速整合的模式，喬山得以立即回應各地市場需求，並在有效率的區域分工之下，將新產品推出的時程縮短至 6~8 個月，這也是喬山足以跟領導品牌競爭的優勢。

喬山的快攻策略有賴第一線的品牌經理迅速回應，身居前線的品牌經理必須能夠貼近市場，因此喬山堅持品牌經理一定要聘用當地人，而不派台籍幹部，才能確保能掌握瞬息萬變的市場。而後續 Horizon 和 Matrix 的經驗，也讓喬山了解，配合產品市場定位，選定搭配合宜的品牌名稱，的確需要借重當地幹部的文化優勢。

喬山在美國以外的市場，1999 年在英國併購取得 Style UK，隨後再到德國設立 Style Germany；此外在法國、西班牙及日本，也陸續成立了行銷公司，至於其他較小的市場，則交給代理商銷

售。分公司如對產品有意見，可以直接回覆給個別的品牌公司（如 Vision，Horizon，Matrix），但各公司間交易完全獨立計算，彼此計價規範明確。

雖然各分公司獨立經營可以取得彈性及速度的優勢，但在跨國營運的經營管理上，橫向的連結與溝通，仍是不能輕忽的。喬山每年年初都會召開一次集團會議，將企業目標宣達給各地銷售代表；而每半年所有銷售代表會定期派員來台灣開會，進行工作進度檢討。目前喬山在 60 多個國家設有銷售據點，每年在台灣召開的集團會議，有如小型的聯合國會議，對企業向心力的提升有很大的幫助。

喬山健康科技 1995 年創立之初，營業額僅有 6 億新台幣，其中 95% 來自代工，知名度不高。在公司「對的時間，找對的人，切入對的市場」之策略奏功之下，喬山發展至今已成為擁有四大品牌、六大行銷公司的健身器材大廠，自有品牌區隔明確而各擅勝場，塑造台商所少見的多重品牌運作經驗。

二、成霖企業

成霖企業為國內最大的水龍頭專業製造商，也是目前亞洲地區唯一獲得美國國家衛生協會 NSF 認證標準的廠商，1979 年創立之初以五金建材的貿易為主，後來逐漸轉型成為水龍頭之專業貿易商，1995 年合併晟霖工業後，進一步跨入水龍頭製造領域，之後透過垂直整合與併購，一方面建立自有的通路，一方面也往模具、陶瓷衛浴設備等領域擴展。

成霖採取接單後生產之國際分工策略，分別在台灣、中國大陸設立水龍頭專業生產工廠，充分掌握產銷優勢。2003 年成霖併購 GERBER 後，目前共有 GOBO、DANZE 與 GERBER 三個自有品牌，行銷台灣、加拿大及美國，業績大幅成長。成霖很早就意識到自創品牌與行銷通路的重要性，1985 年創立自有品牌 GOBO，1990 起陸續在北美布建行銷通路，之後在歐洲亦設立行銷據點。為了因應市場的擴張，1993 年起進入中國大陸設廠，陸續設立了四個生產據點，並具有製程整合、快速研發與大量供貨的能力。目前成霖為亞洲最大的水龍頭製造商，在加拿大為第二大品牌，市場占有率僅次於 MOEN；在美國市場則約有 3% 的市場占有率。

由水龍頭專業貿易商起家，成霖深知在這個產業中行銷所帶來的附加價值遠高於生產，且不同市場區隔中的獲利差異相當大。因此在企業全球化的布局中，第一階段即是以建立國際行銷通路為主。建立穩定的通路之後，在第二階段開始其進行國際化生產布局，第三階段則是整合全球生產與行銷的基礎，發展國際化的營運模式與組織結構，深耕本業並進行全球擴張。

在國際行銷的布局方面，目前成霖在美國、加拿大、墨西哥、德國、義大利以及中國大陸等地，都有自有的行銷據點，且針對不同的市場特性，利用不同的品牌來行銷。以美國市場為例，早期產品多賣給量販店，並沒有直接賣給客戶，漸漸的客戶會直接來工廠買，但如果產品有問題，都要由台灣派人過去，成本相當高。後來成霖派了一組團隊在美國，除了服務客戶，同時也開始布建自有通路，循著這樣的模式，成霖國際行銷漸具雛形，並由美國延伸到加拿大與墨西哥，目前成霖的營收約有 90% 來自北美

市場。自有品牌與通路對此一產業相當重要，一般而言，OEM 廠商的獲利率約在 15% 左右，而成霖因為有自有品牌與通路，營業毛利可以提高到 30%。

在生產據點方面，製造水龍頭勞力密集程度相當高，因此當初選擇中國大陸為主要生產據點，目前在深圳有三個廠，共有 6,000 多位員工，其中有 30 多位台籍幹部。除了中國大陸，成霖在美國、加拿大與墨西哥亦有生產機能，並與中國大陸的產品有所區隔，目前中國大陸生產約占集團的 80%。

陸續建立了全球行銷與生產據點之後，近年來成霖開始其全球擴張的布局，並以併購通路、供應鏈與經營團隊為其主要的策略。就目前成霖全球化布局的型態來說，台灣的營運總部扮演相當重要的角色，包括研發、財務、資訊與人力資源等功能，不同子公司間運作亦是由台灣的總部加以協調與控制。整合國際行銷與生產的能力，各個子公司之間可以截長補短，統籌運作。

三、環隆電器

環隆電氣創立於 1974 年，早期是典型的 EMS (Electronics Manufacturing Services) 廠，以生產電阻等各式電子零組件為主，之後朝向主機板領域發展，並在 PCB 組裝技術與應用領域相當成熟。在 2000 年開始的轉型策略下，環電從 EMS 逐步轉型為 DMS (Design Manufacturing Services) 廠，從製造導向轉向產品導向，提升對客戶之服務層次。

環電之全球運籌與跨國營運的架構十分完整，環電的國際化布局起點，是在 1997 年，第一個據點是墨西哥。因應墨西哥加入 NAFTA，當時許多國際 EMS 大廠都進入了墨西哥設廠，特別是美墨邊境地區，除享有貿易優惠的誘因之外，客戶的要求也是原因之一。環電的第二個海外據點，則是為了歐洲市場的發展，在 1998 年於蘇格蘭投資設廠。2000 年，環電的海外投資規模加大，增加日本、中國大陸深圳及美國矽谷等多個據點，這也是環電首次進入中國大陸。環電早期的海外布局策略是以 EMS 的角度出發，為就近供應客戶，在各區域設立生產據點。

全球 EMS 產業在 2000~2001 年間遭逢很大的衝擊，以當時台商背景，因為大多數仰賴自有產能，加上受限於財務能力，普遍都面臨到極大的營運壓力。就在獲利空間不斷壓縮下，環電決定從 EMS 轉向 DMS—即強化設計的能力，並進而主導產業的生產標準。伴隨 2000 年後的轉型策略，環電也展開海外據點功能的調整，其中英國廠率先結束製造機能，從系統組裝點轉型成為提供維修服務的據點。至於墨西哥廠，因應電腦產業的不景氣，當地許多 EMS 廠都結束營業，環電也將墨西哥廠規模縮小，並改以主機板組裝（board assembly）為主。不過墨西哥廠仍然有其區位優勢，包括接近市場及運輸費用低廉，整體成本仍極具競爭力。此外，墨西哥的另一個優勢是，消費性電子產品從墨西哥組裝再進入美國，比起整機輸入享有較高的關稅優惠。中國大陸方面，自從 2000 年深圳廠開始運作後，許多大量製造的訂單陸續移往當地生產，目前占環電全球產能的 40%，未來比重還會再提高。

在環電跨國經營的分工中，台灣負責少量多樣、組合差異性大、體積小的產品。例如儲存（Storage）類產品，因為製程複雜度高，加上客製化程度高，仍留在台灣生產。此外，台灣也仍肩負供應本地客戶的角色，包括南科和中科地區客戶。若以製程的角度來看，台灣負責匯整客戶與市場訊息，進而設計、開發量產前的樣品，完成包括電性等各項測試工作，確定可上線後再陸續展開到海外生產基地。

中國大陸則是環電的另一個發展重心，深圳廠與上海廠在定位上有所區隔，深圳廠在電腦相關領域的製造基礎較強，周邊的零組件供應也很完整；上海廠則因為鄰近地區聚集筆記型電腦廠商，面板等相關產業也較集中，因此環電將面板和無線應用相關產品定為上海廠的發展重點。此外，上海廠也有專業人才取得容易的優勢。

除了前端產品的製造與研發，就功能面而言，環電營運總部扮演了制定標準作業程序、財務、接單與後勤支援的角色。環電的海外據點各有不同的定位，有些是以大量生產為主，有些則是維修與服務中心，但在據點之間，整個集團仍須要制定有一套明確的標準，使客戶在不同地方，都能享有同樣水準。因此海外管理制度的標準作業程序，均由台灣決定。其次，新客戶的開發與生產的配置也由台灣依據各廠的產能和特性來決定。環電在台灣共有三座工廠，一廠是營運總部和研發中心，二廠主要生產汽車電子零組件，南崗廠則負責 PCB 組裝等需要大面積生產空間的生產線。

四、年興紡織

年興早在 1990 年，前往生活艱困的非洲國家賴索托投資，成立 C&Y GARMENTS，這是集團第一次的海外投資經驗。此後，年興陸續於 1993 年赴尼加拉瓜，1997 年又到墨西哥投資設廠，其中以尼加拉瓜的投資規模最大。年興在美洲和非洲的投資布局，都是著眼於美國針對這些區域提供的免配額限制及關稅優惠。為掌握這一波興起的關稅優惠機會，年興逐漸在各據點建立起紡紗、染整、織布、整理加工、成衣等一貫化作業的規模，以面對來自其他生產地點的成本競爭，特別是中國大陸。

年興充分響應政府「立足台灣、布局全球」的政策目標，落實向內紮根、向外拓展的作法，同時年興也相信，關稅優惠只是影響投資決策的因素之一，但企業全球運籌與布局能力，才是生存的不二法門。因此年興在台灣的營運總部除掌控各項管理機能（接單、財務、研發、資訊）外，後龍廠仍生產牛仔布，另外在頭份則有成衣排版打樣中心。目前年興已經籌畫導入 ERP 系統，將採用東南亞地區同業廣為使用的 MOVEX 系統，預定於 2005 年底前完成，屆時將使台灣與海外投資的整合效益將更為明顯。

年興由於投資時間早且產量頗具規模，成為當地最主要的關稅措施受惠廠商，這也是年興持續投資尼加拉瓜的主要誘因之一。雖然尼加拉瓜具有上述的外在優勢條件，但因為該國周邊產業薄弱，加上距離台灣遙遠，補給線長，舉凡牛仔布、拉鍊、商標、吊牌等都要仰賴進口，為確保不會因缺料影響出貨時間，年

興必須維持生產線、海上和倉庫各一個月的庫存，資金壓力極大，因此只有朝垂直整合發展以降低庫存。

尼加拉瓜具有工資低廉、無配額限制及幣值固定走貶等有利因素；加上當地政府給予 10 年公司所得稅免稅，及機器設備、零件及原物料進口免稅的種種優惠，使得年興最終決定到尼加拉瓜投資。

當年我國政府為鼓勵台商赴中美洲邦交國投資，也由中國輸出入銀行提供海外投資貸款利息補貼，而尼加拉瓜政府為吸引年興進駐，還依年興需求設計興建廠房，再以相當低廉的租金（每平方公尺 2 美元）租給年興使用，因此年興赴尼加拉瓜的投資，主要是以購買機器設備為主，總計一個廠投入資金約 500 萬美金。另外，我國與尼加拉瓜政府簽訂之「中尼投資保障協定」，也為年興的投資提供基本的保障。

目前年興在尼加拉瓜共有 5 座成衣廠、1 座染整廠、1 座紙箱廠，共計 7 座工廠，另外還投資養殖事業，年興已經成為當地規模最大的外資企業，總共提供尼國約 13,000 個工作機會。

年興除少數高階職位由台籍幹部出任，中階管理層由中國大陸幹部組成，基層則由當地人擔任小組長管理作業員。至於生產管理的重點，則透過簡單化、標準化的設計，明確將生產程序切割成數十個工段，讓作業員容易理解與操作。此外並搭配嚴格的品質檢驗制度，包括進料、生產中、生產後及裝箱前等多次品檢，以避免失誤發生，影響交貨時間。

年興在尼加拉瓜曾經發生開除勞工而引發爭議的事件，當時適逢大選年，因此有政黨趁勢介入，加上背後有美國人權組織和成衣業者支持而擴大事端。最後年興開除員工的整個程序，都按照當地政府規定，並完成法律程序申請及經過公開審判通過，事件才終告平息。面對工廠內外工會間的角力，年興近年來也加強廠方工會的運作，避免外力影響工會的正常功能。

五、聚陽實業

聚陽在 1990 年創立初期，就先到菲律賓設廠，之後陸續展開印尼、薩爾瓦多、中國大陸甚至是南亞地區的布局。為因應日趨複雜的產品線以及海外據點的陸續擴張，聚陽已經領先業界，導入成衣業專用的 ERP（企業資源規畫）系統，雖然仍有許多改進空間，但已初步發揮效益，推升企業持續成長。聚陽的產品線相當多元，不僅跨越針織與平織，而且流行性高，突破業界專精化的生產模式，產品包括裙子、洋裝、背心、針織服飾、襯衫、夾克、運動套裝等。聚陽主要的客戶均為美國知名品牌或通路商。

聚陽的營運總部設在台北，在嘉義有兩座工廠，海外部分，在菲律賓、印尼、薩爾瓦多、柬埔寨均有設廠；另外在紐約設立子公司，巴黎則設有辦事處，負責蒐集市場訊息。至於在中國、越南、斯里蘭卡、孟加拉及南亞等地，則是透過代工體系的方式生產。目前，東南亞和中國大陸仍是聚陽最主要的生產基地，薩爾瓦多則發揮機動調節配額的機能。

聚陽在 1990 年代初期選擇菲律賓馬尼拉做為海外投資的首站。直到目前為止，菲律賓還是聚陽最重要的生產基地，占聚陽全球產能約三成。繼東南亞地區後，聚陽又陸續加入中美洲及亞洲各地的投資據點或策略聯盟伙伴。

聚陽到中美洲投資的時間是始於 1999 年，當時為了彌補亞洲最缺乏的棉製成衣配額所形成的「產品缺口」，同時配合政府鼓勵至邦交國投資的政策，前往薩爾瓦多投資設廠。薩爾瓦多雖然工資偏高，但在考量地處丘陵地，氣候涼爽，工人素質較高，能配合聚陽多變化的產品線等理由之下，薩爾瓦多成為聚陽在中美洲的落腳地。

除上述原因之外，薩爾瓦多領導者較為開明而政局穩定，並且和美國關係穩定友好，這些對聚陽以美國市場為主的特性來說，顯得格外重要。再就地理位置而言，薩爾瓦多距離美國近，船期快則 3 天，慢則 5 天；相對亞洲產區要 21 天，運輸條件優異。但對聚陽來說，薩爾瓦多投資最實質的考量是配額的策略需求，雖不可避免有工會等困擾，但這是「用 5% 來解決 95% 的問題！」王謙副總經理用簡潔的數字，為薩爾瓦多投資作了最明確的詮釋。

到中美洲投資的台商中，聚陽算是知名度頗高的成功個案之一，而該公司成功的關鍵，首推善用菲律賓據點的人力資源，儘管薩爾瓦多以西班牙文為主要語言，但天主教國家的背景與菲律賓相近，所以聚陽就利用這點相似之處，巧妙地派遣菲律賓幹部到薩爾瓦多支援。同時菲律賓的幹部，相較於台派幹部，不僅語言學習快速，生活適應良好，更能和當地員工順利溝通，甚至頗

能掌握薩爾瓦多工會幹部心理，成功減少許多爭端。如今聚陽薩爾瓦多廠的中階幹部結構，從最初的中國大陸和菲律賓幹部各半，轉變到現在全數由菲律賓廠的經營團隊擔綱，台籍幹部則專注在高階的專業領域。

近年來，薩爾瓦多也逐漸扮演起聚陽海外人才訓練中心的角色。聚陽有計畫地將台灣的年輕幹部派至薩爾瓦多等海外國家學習，增加歷練以作為跨國營運的人才，尤其薩爾瓦多屬於較艱苦地區，所以派駐訓練的人數最多。

聚陽將薩爾瓦多定位為「配額調節缺口」據點，尤其是因為配額限制，亞洲各據點無法消化訂單時，就移到薩爾瓦多生產。在經過訓練與溝通後，薩爾瓦多生產線也已經能夠機動配合生產的變化，完全改變當地只能做標準化產品的印象。但 2005 年全球紡織品配額取消後，薩爾瓦多過去所扮演的角色勢必需要做調整，這也是台商海外投資面對環境變化時所必須面對的問題。

聚陽的跨國運作模式是以台灣作為營運總部，海外據點則跨越 11 個國家，其中歐美據點是蒐集市場訊息的窗口；東南亞、中國大陸及南亞據點扮演生產主力；薩爾瓦則是機動的配額調節中心，以使各據點均能適時發揮產能。

六、飛宏科技

飛宏科技成立於 1972 年，一開始即以生產電源供應器為主要核心產品，目前主要業務擴大包括電源變壓器、變頻器、變流器、電子安定器等各項產品之製造、銷售與研發。

飛宏目前生產據點以中國大陸及巴西為主，在中國大陸有五個生產據點，分布在東莞、天津、蘇州及上海，以設計、研發、製造電源供應器及電子安定器為主。飛宏將營運總部設於台灣，以研發和銷售為主要機能，員工人數約有 240 人，研發人員就占了一半以上。2003 年 1 月初，在美國紐約增設新的研發中心，主要負責設計高瓦特數（high power）的電源供應器，因為高瓦特電源供應器的利潤較高，至於海外市場的行銷據點則分布於美國、英國及德國等地。

飛宏巴西廠（Phihong PWM Brazil Ltd.）的前身，原是飛宏在巴西的合作夥伴的 PWM 公司，主要產品也是電源供應器。這家巴西公司從 1998 年開始，成為巴西摩托羅拉的電源供應器供應商。2000 年，飛宏因其主要客戶摩托羅拉要求配合他們在巴西的生產基地，而從台北透過巴西商務辦事處介紹 PWM 與飛宏科技接觸，因此飛宏決定與巴西當地企業合資設廠。

飛宏巴西廠的經營管理，完全交由巴西當地的合作夥伴負責，巴西經營團隊總共有 4 人，共擁有 40% 的股權，分別負責整體管理（包含銷售）、財務、工廠、研發四方面。飛宏巴西廠是 Santa Rita 市第二大投資廠，2003 年 7 月擴建新廠時，當地政府甚至提供約一萬坪的土地，同時前 3 年還享有免收租金的優惠。

飛宏目前各據點的分工模式是台灣總公司接單，由東莞廠供應零組件，最後在巴西廠完成組裝出貨。巴西團隊在開發新客戶（當地國際大廠）方面的能力也很強，尤其是手機電路板的組裝及電池的封裝業務等。由於台灣母公司在研發領域不斷提升，也

促使巴西廠能得到更多的技術支援，而強化當地團隊開拓新市場的能力。巴西廠現在也有自行研發 UPS（不斷電系統），以便就近服務新客戶如韓國 LG、三星（Samsung）及芬蘭諾基亞等國際大廠。飛宏已是巴西當地手機充電器的最大供應商。

IV、台商投資歐洲個案分析

一、巨大機械

巨大以自創品牌跨入國際市場的第一步，要算是 1986 年到荷蘭設立「捷安特歐洲公司」開始的，隨後陸續在美國、日本、歐洲、澳洲等地設立子公司，建構一連串綿密靈活的行銷網絡。

經過長時間依循行銷導向的經營策略後，巨大因看好中國大陸生產及市場潛力，於是在 1992 年於江蘇昆山成立「捷安特中國公司」，跨出海外製造的第一步；1993 年再與「上海鳳凰公司」合資設立「上海巨鳳公司」生產童車。而後為能快速回應全球市場變動，1996 年，巨大再度選擇在荷蘭增設「捷安特歐洲製造公司」，以從事組裝作業，讓巨大成為傳統產業在西歐少數擁有製造機能的台商。1997 年，由於在中國大陸這座「世界工廠」的產量持續擴大，巨大又在昆山成立「泉新金屬製品公司」，生產鋁合金管件，以掌握鋁合金零組件。2004 年，巨大再度看準中國大陸龐大的內銷市場，在成都設廠。

目前巨大在全球擁有三個生產基地（台灣、中國大陸、荷蘭），五座製造工廠（台灣、昆山、上海巨鳳、荷蘭、成都），以及遍布全球各地負責行銷的子公司與經銷商，專賣店數量超過 10,000 家。

回首巨大邁向國際之路，始終以荷蘭作為歐洲市場的前哨站，也相當早就把投資重心放在歐洲大陸這一塊市場。「為什麼會

在歐洲投資？為什麼在荷蘭設廠生產？」向來是捷安特多年來面對無數訪客的「熱門問題」之一，也確實是巨大策略轉折的關鍵。

選擇荷蘭，主要的評估考量可以歸納為以下幾點：

- 1.地利——荷蘭是西歐門戶，具有運輸便利、物流系統發達的優勢，再加上當地人擁有多語言和經商天份，利於拓展貿易。
- 2.接近市場——歐洲自行車有年度車種的概念，產品如果在當年度沒有銷售完，次年就必須以低價消化，因此庫存不能過多，當遇上市場需求臨時增加，在未設歐洲生產據點之前，運送期約三個月，等到貨物抵達市場時，已經錯過需求旺季。在當地設廠，可以針對市場銷售狀況作快速反應，掌握更多的商機。
- 3.研發需求——荷蘭據點除了生產與行銷機能之外，另一個最主要的角色就是研發。

巨大的跨國研發布局策略，是將研發總部設於台灣，海外研發中心包括荷蘭、美國及中國大陸。分工策略是由台灣進行新車種、新材料開發和核心技術的研發，並且運用各地資源及專長作全球分工開發屬於行銷球市場的車款（global model）。而海外研發中心則針對區域市場的個別需求，開發區域性的車款（local model）。

在行銷、研發、製造功能陸續設立之後，荷蘭據點也逐漸發揮當初預設的「接近市場、即時回應」的定位，而製造基地的設立，則象徵巨大長期耕耘當地市場的決心，對經銷商和代理商來說，更能增加對巨大的信心與向心力。具體而言，巨大目前在歐

洲已經成為市場前三大品牌，進口第一品牌，分析巨大成功的原因，是自創品牌、跨全球經營，除了善用區域條件分工、專注材質研發與產品設計、垂直整合零組件等因素外，更關鍵的是能夠為客戶著想，與消費者共享御風騎乘的樂趣。從這個理念延伸的品牌信任感，就是巨大能夠領導市場風潮，持續開發新產品，並擺脫眾多仿冒者的原因。

二、上銀科技

上銀科技公司創立於 1989 年，以滾珠螺桿、線性滑軌為主要生產項目；1997 年，另外成立大銀微系統公司，生產致動器、線性馬達及相關模組，兩家公司產品並互相搭配，滿足客戶需求。上銀已經發展成為國內線性傳動（Linear Motion）技術的專業領導者，改變這個領域長期由日商壟斷的局勢。

經過多年拓展，上銀已在美國、德國、日本、瑞士、捷克設有據點，台灣則在潭子、台中工業區及雲林科技工業區設有工廠。上銀是台灣少數在歐陸具有生產機能的廠商，目前滾珠螺桿產量居全球第三，線性滑軌則是名列全球第五。

1992 年上銀展開海外投資布局，第一個據點設於美國芝加哥，主要的定位是在接近客戶，蒐集市場訊息。但真正的關鍵年是發生在 1993 年，一家位於德國歐芬堡（Offenburg），生產滾珠螺桿為主，有 40 年歷史的 Holzer 公司宣布破產。上銀在直接取得關鍵技術及開拓歐洲市場的雙重考量下，決定出資併購該公司。

上銀德國公司扮演製造、研發及市場開拓等功能，對於海外據點的管理模式，上銀原則上採取「由當地人管理當地人」的原則，因為語言的隔閡或許可以透過學習來消除，而當地特殊文化的掌握，才是管理的關鍵。後來上銀在日本成立據點，針對德、日兩個分別代表歐亞的工業強國之民族優越感，上銀也適時巧妙運用彼此的競爭心理，造成激勵效果，以達成管理目標。

在研發方面，上銀德國公司的顯著貢獻之一，是引進線性馬達和磁性編碼器的技術，這部分目前由大銀微系統生產。上銀德國公司同時也扮演引進專業人才的窗口，目前不僅和當地學術機構有合作計畫，並透過這個據點，延攬東歐甚至是俄羅斯的研發人才，因此研發團隊國際化程度相當高，同時來自這些地區的人才，也相對具有成本較低的優點。

目前上銀在於美國、德國及日本等地設有研發中心，全球各地研發人員約有 100 人，五成以上是外籍人士，基本運作方式是由台灣統籌進行分工，視專案的技術需求，分配具有該項專長的研發中心來主導，進而整合不同背景的研發人員。上銀跨國研發運作模式漸趨成熟，更發展到了將海外實驗室成果直接轉移至德國生產線，不一定延用研發成果先轉回到台灣，再移轉出去的舊模式。

市場開拓方面，上銀由德國歐芬堡的基地，分別於 2000 與 2001 年再陸續衍生出瑞士和捷克子公司，兩者也都是以當地優秀的行銷人員直接負責營運，上銀選擇德國做為歐洲第一個投資地點，也使得上銀在成立之初，即具備了全球化營運的基礎，沒有

遭遇所謂的升級瓶頸。而透過培植當地業務人員經營分公司的策略，不僅成功拓展歐洲市場，更具有語言文化上的優勢。

在歐洲營運穩定後，上銀在滾珠螺桿和線性滑軌的專業性，也受到國際大廠的青睞，紛紛要求策略聯盟，形成產品互補。1999年，上銀與瑞典 SKF 進行策略聯盟，SKF 是全球最大的軸承廠商，但是沒有生產線性滑軌產品，透過與上銀合作使產品線更加完整，並且仍使用上銀（HIWIN）品牌進行銷售。同年，美國航太大廠 Parker Hannifin 也和上銀展開航太領域的合作。而這些策略聯盟動作，都使得上銀國際知名度快速提升，也是台商較少見的品牌經驗。

上銀以德國可作為歐洲市場的灘頭堡，強化客戶對於上銀品質與技術層次的認同。這部分的成效從上銀國際形象優異，海外據點持續擴張，與國際大廠主動邀請進行策略聯盟，可以獲得證明。而在歐洲所建立的品牌知名度，這也促成後來上銀能再突破封鎖，重返亞洲，布局日本據點的重要原因。

上銀追求技術領先，堅持不斷創新的精神，從創立之初就進軍美國與歐洲，進而布局日本就能感受出來。在台商一片中國大陸投資熱中，上銀成為少數沒有在對岸投資的異數，更成為堅守核心價值與全球布局的業界典範。

三、台萬工業

台萬成立於 1983 年，當時即以 Xerama 的自有品牌行銷腳踏車踏板，1995 年底因緣際會，丹麥財團 Incentive A/S 因併購關係，

在捷克擁有一家自行車零件工廠，該廠並擁有一百年老牌—Union，該品牌在歐洲的市場占有率很高，但因為擴充產能過快以致破產，最後被 Incentive A/S 買下。

但 Incentive A/S 深深感受到自行車零配件來自亞洲的競爭壓力很大，也想找在此領域擅長的亞洲廠商合作，以亞洲做為生產基地，支持歐美市場的拓銷。Incentive A/S 派人來到台灣，進而找上台萬展開接洽。經過三年的談判，Incentive A/S 允諾由台萬主導經營，在 1998 年組成 Marwi 集團。台萬藉由合資方式，取得捷克據點的主要考量是接近市場、了解當地消費市場，因此在投資地點的選擇上，比較偏向市場導向。台萬相信，選擇投資地點如果只是為了降低成本，最終將因成本上升而被迫再度遷移。為了避免未來陷入游牧式投資的困擾，台萬最後決定選擇在捷克投資，並未前往大家眼中低成本的中國大陸。

Marwi 集團在全球擁有三座生產基地：台灣、印尼、捷克。台灣是製造高階自行車腳踏板及開發新產品的核心，產品大多屬於自有品牌。印尼廠是負責供應整個集團座墊、腳踏板及水壺架的生產中樞，擁有完善的生產設備，捷克廠，則定位為以自動化及高效率方式生產傳統式踏板、座墊及鏈條等零配件，是東、南歐及歐盟重要的供應來源。目前美洲市場主要還是由亞洲各廠生產供應。

透過合資，Marwi 集團不僅增加生產基地，更發揮連結品牌的綜效，旗下除了原台萬的 Xerama，還增加了 UNION、Ti-Dye 及 nightpro 等三大品牌；其中 Union 品牌在歐洲已有超過一百年

的歷史，品牌知名度相當高；nightpro 則為美國頂級燈具的知名品牌。合併後的 Marwi 集團不僅擁有優良的製造經驗，而且在品牌的強力助攻下，使 Marwi 的業績快速成長。Marwi 除了生產與行銷外，特別重視產品的研發，目前研發中心除台灣外，在德國也有設有相同的單位。Marwi 引進最先進的 3D 電腦設計等輔助工具，藉由內部定期的研發會議，掌握市場流行和國際脈動，開發最符合客戶和市場需求的產品。

在生產製造上，台萬已經有 20 年的經驗，台萬取得德國自行車零件 UNION 的百年老品牌，同時因此掌握了當地的通路，這項決策讓台萬在切入歐洲市場時，比其他廠商占有更強的優勢，也容易許多。初期台萬在歐洲銷售的產品，都是自有品牌的主力產品，由於價格相對便宜，具有競爭力，銷售每年成長 40%。

在投注大量資金逐漸打開市場行銷通路，並和顧客有了穩定的交易往來之後，台萬在歐洲市場漸漸獲得顧客的信賴，因此更進一步鞏固台萬在歐洲市場的知名度，這時候台萬開始考慮增加銷售其他周邊產品，如煞車器等相關配件，以提高附加價值。由於產品多元化，可以滿足顧客不同的需求，台萬業績果然蒸蒸日上。現在台萬在歐洲銷售的產品除了自己製造的之外，也請其他廠商代工生產部分商品，再掛上自己的品牌；之後甚至可以利用自己的通路銷售其他廠牌的商品，增加通路的價值。

為了支援歐洲市場的銷售，Marwi 集團已在 1999 年於荷蘭成立分公司，充分授權由當地人經營管理，並負責整個歐洲市場的行銷，但為建立快捷流暢的及時供貨（just in time）服務網絡，

Marwi 集團特別又於 2000 年 4 月，在荷蘭鹿特丹設立發貨倉庫的後勤中心，透過這個後勤中心，可以在 72 小時內將產品送達歐洲各角落。由於荷蘭後勤支援作業的靈活操作，業績成長迅速，未來捷克廠若轉型為行銷據點，屆時將可以與荷蘭分公司及該發貨後勤中心有新的搭配組合，創造另一番歐洲市場新局面。

四、合勤科技

合勤成立於 1989 年，自始即專注於通訊領域的研發與製造，產品結構為寬頻 CPE（有線用戶端設備）產品（包括數位用戶迴路、路由器、無線區域網路、安全網路等設備）占營收 61%、寬頻 COE（局用設備）產品占營收 35%，而合勤自創立之初，即以自有品牌 ZyXEL 行銷市場，西歐、亞洲和北美為合勤的主要市場，其中西歐占營收 45%。合勤目前是全球第一大 DSL 路由器品牌、第一大 VDSL 設備供應商，更是國內網路設備業的標竿企業，合勤為目前全球少數能夠整合廣域網路（WAN）、區域網路（LAN）、數位用戶迴路（DSL）、網路保全（Firewall）、無線（Wireless）、路由（Routing）等技術的廠商，提供連網技術的整合服務。

合勤能夠進入歐洲市場的契機是 1996 年俄羅斯的一場大選，合勤以完善的服務和品質，滿足客戶在通訊設備的需求，於是迅速在市場打響名號。分析合勤成功的原因，主要是以自有技術切入各國規定不一的電信市場，由於具備彈性變更產品規格的能力，競爭力明顯較其他競爭者強。其次，歐洲是多國家組成的市場，多個次市場使廠商發展品牌成功的機會較高；相對而言，美

國單一市場的風險則較大。目前合勤在歐洲多個國家也將代理權收回，以子公司型態強化對通路與市場的掌控。未來合勤將持續布局印度、土耳其、南美等新興市場，但由於這些地區品牌效益尚未出現，仍會以尋找代理商開始。

合勤一直堅持以自主技術開發新產品，也正因為技術領先業界及對品質的堅持，可說是累積自客戶對於產品的肯定。就合勤而言，包括研發、製造、接單、後勤在內的各項機能仍掌控在台灣的營運總部，海外布局包括歐洲、美國及中國。其中歐洲在丹麥、挪威、德國、捷克、法國、芬蘭、瑞典、西班牙等地設有子公司；中國則在無錫設有設計中心，另外也負責生產標準化產品；美國則是研發與組裝業務為主。對於海外子公司，合勤在經營管理、行銷等層面皆採本地化策略，但財務則由總公司派人監督。整體而言，合勤總部對子公司的授權程度相當高，主要是透過預算制度來管制，在預算制定之初可充分討論，決定之後，執行面授權給子公司的管理人員，總公司則定期稽核相關績效指標。

合勤對於海外據點的開拓與通路經營，基本上，初期面對陌生的市場，合勤如同一般廠商的做法，透過代理商來掌握當地市場。等到業務成長至一定規模後，代理商的模式開始遇到瓶頸，如此業務拓展將遭受束縛。因此合勤逐步收回代理權，另成立分公司，開始以推(push)的策略提高對於通路的掌控。

合勤目前為止仍保有代工業務，在台灣也有特定合作的外包廠進行協力生產。代工的主要目的是為了達到生產規模，形成穩健的財務環境，進而支持在品牌上的投資。透過適當區隔，合勤

代工和自有品牌衝突非常小，未來若出現代工與品牌的衝突時，合勤將以自有品牌為優先。

V、台商投資印度及其他地區個案分析

一、台全電機

台全電機創立於 1970 年，是台灣主要的汽機車電子零組件供應商，主要產品為汽機車用電機電子產品以及空調系統，內銷比重約五成，與國內主要車廠保持密切的合作關係，並配合進行海外投資布局。

台全的海外投資起自 1990 年代初期，整體而言可分成兩種形式，即客戶導向或是主動評估後進入。台全在 1990 年首次海外投資地點是南非，當時在國際間因種族隔離政策抵制南非的背景之下，日本車廠需要零組件廠在地供應，但日商協力廠礙於政策無法進入，便積極鼓勵台全赴當地投資，目前台全在南非的經營也已經打入當地 Toyota 的供應體系。類似的情況也發生在中國大陸，台全和國內中華、裕隆及光陽等汽機車業者，都保持密切的合作關係，因此在 1995 年，有跟隨整車廠到福州以及長沙投資的動作。其次，台全也會在合資廠商邀請下，被動前往投資，例如 1999 年在上海與上海航天合作，發展特定的汽機車零組件。除此之外，台全在評估特定潛在市場規模後，也有可能主動前往投資，例如 1998 年前往印度合資設廠。台全目前也是少數在印度投資並進入量產階段的台商，極具指標意義。

當初會選擇印度，主要原因是著眼於印度是世界上僅次於中國大陸人口第二多的國家，當地的消費市場相當可觀。另一方面，

台全從 1991 年起就陸續與印度的汽機車零件廠商和整車廠有所接觸，使得台全逐漸了解到印度這個市場的重要性。

台全於 1996 年間，派遣評估團隊到印度做市場調查，台全認為，印度的投資環境事實上比中國大陸更佳，主因是印度在英國統治期間，已經建立人民對法治的基本概念，對於外來投資者而言，也比較安心，因為台全對印度投資環境相當陌生，所以另外找了一家友好的日本商社（日冕）一起合資，股份比例台全占 45%，印度廠商占 45%，而日冕商社占 10%。如此一來，日後如果發生爭議，日冕商社也可以擔任關鍵少數的角色，藉此降低風險。這個合資廠一開始就鎖定生產機車零件，並以機車啟動馬達以及飛輪等零件為主要生產項目。

台全透過階段性的調整展開在印度的投資，而非一次性的大投資。生產方面，由於台全印度廠的合作對象本身也有製造類似產品的經驗，目前原物料在地採購比例相當高，從最初多數從台灣進口，現在已經 95% 可在當地採購，僅 5% 需要從台灣台灣採購，再轉運過去。此外，為了要控制品質，台全印度廠一開始原料的採購完全由台灣負責規畫，經過台灣漸進式的認證，已逐漸將部分零件改由當地供應。

在內部管理方面，依契約是台印雙方每三年輪流擔任一次董事長，但因為 Kinetec 集團作風踏實，因此台全相當放心，就將印度廠實際的經營管理交由印度方面主導，台全方面也尚未出任董事長，至今也沒有常駐人員，台全會定期派遣部分技術人員赴印度廠指導，時程上大約每次去兩個星期左右。但是由於當地飲食

及氣候等問題，讓台灣幹部非常不能適應，台灣幹部每每希望能縮短支援時間，往往日以繼夜工作，只求能及早返回台灣。

目前台全印度據點仍以當地市場為主要目標，據點間的互動並不多，未來可能依照各海外據點的特性，進行全球分工，印度產品可能銷至中國大陸和台灣，以提升資源整合運籌的效益。

台全雖然企業規模不大，但作風穩健踏實，在海外投資的布局相當積極，經營版圖除了中國大陸、馬來西亞，也擴及南非及印度等台商較少造訪之地，尤其在印度的投資更可說是開台商風氣之先，台全也成為國內廠商探詢印度市場的最佳對象。

二、富綠國際

專攻美國女裝市場的富綠國際，其母公司是 1981 年於台北成立的宜結公司，長期以代工生產針織類女裝為主，產品項目包括：上衣、褲子、套裝、休閒服等多種類型，並全數輸往美國市場，以 JC Penny、Wal-Mart、K-Mart 等品牌為主要代工客戶。富綠的產品線為配合客戶需求，不論在款式與布種的變化上，都有很高的彈性，與其他赴約旦投資台商少樣、大量的生產模式不同。

富綠選擇到約旦投資的背景，是在客戶要求與成本雙重壓力之下，開始踏出海外評估的第一步。富綠在 1998 至 2000 年赴中南美洲和約旦等地考察，但期間對於中南美洲嚴重的罷工問題印象深刻而卻步；反之，約旦則因政局與社會安定而雀屏獲選，外界對中東緊張局勢的刻板印象，其實在約旦境內並不存在。而更重要的是，富綠選定的 Cyber City 是唯一具有 QIZ (Qualified

Industrial Zone，合格工業區）及自由貿易區雙重身分的工業區，於 2000 年成立。

所謂 QIZ 指的是，美國提供給約旦「免關稅、無配額限制」優惠的特殊地區，只有在這個地區內生產的產品，才能享有上述的貿易優惠，成立以來對於約旦與美國間的貿易、吸引外資和創造工作機會等，皆發揮良好成效，目前在約旦境內共有五個這樣的工業區。其次，因為 QIZ 同時具有自由貿易區的背景，使得投資者可以免除為了進出口，而必須在銀行設立保證金及核銷等煩瑣事宜，所需的機器設備也可以自由進口。

由於約旦幾乎沒有紡織業的背景，當地政府也深知紡織業勞力密集的特性，所以對於廠商引進外勞一向採取相當開放的態度。因此富綠透過人力顧問公司，從中國大陸引進許多管理幹部及作業員，採三年一聘。目前富綠約有 10 名台灣幹部，50 名中國大陸幹部，400 名當地約旦作業員及 800 名的中國大陸作業員，總數約在 1,300 人左右。當地約旦作業員在生產線上表現較不積極，加班的配合度也低。約旦勞工法明定罷工違法，並且訂有罰款，對外商來說，確實是提供了一個比較穩定的經營基礎。

約旦的成衣周邊產業可以說是一無所有，幾乎大多數的原物料還是必須從台灣進口，只有包裝、車線等副料從以色列進口，這也是為了配合 QIZ 的規定—至少 35% 的生產成本必須是向約旦或鄰近地區採購（包括勞工直接成本在內），才能享有產品輸美「免關稅、無配額限制」的優惠。

2005 年全球紡織品配額即將完全解除，富綠的生產線將增加到 35 條線之後暫停，再觀察後續發展而定。至於其他的投資地點，因為來自客戶端的壓力很大，富綠已經著手評估中國大陸適宜的投資地點。至於台灣仍負責接單、採購、財務、研發等機能，生產則完全由約旦負責，尤其是客戶晚近對於代工生產者的要求提高，設計與開發新款式的能力勢必有所提升，不能再僅是扮演單純的接單與生產角色而已。

三、台灣永光化學

台灣永光化學股份有限公司成立於 1972 年，從事化學品之生產、研發及內外銷。永光早期生產項目以紡織、皮革染整用染料為主，八〇年代成為台灣第一家生產高級反應性染料的公司，產品普遍應用於棉、麻及人造棉和毛皮製品，係高值化產業之一。除色料事業外，配合台灣經濟發展提供產業所需的化學品，一直是永光的企業目標；因此隨著國內產業發展變遷，永光的生產項目也持續擴張，目前共有五大事業處，分別經營色料化學品、特用化學品、醫藥化學品、電子化學品及奈米材料。

由於永光所生產的產品大多屬於高附加價值與產業關鍵化學品，生產方式大部分是少量而製程繁複。基於這樣的特性，永光將生產基地留在台灣，目前在台灣有三個廠區，與研發活動緊密結合，品質更可就近控制。雖然永光主要生產活動只集中在台灣一地，但是銷售與服務據點卻廣布全球。永光在土耳其、美國、荷蘭、上海、香港、廣州、青島等地皆設有子公司，負責產品銷

售、技術服務及發貨倉庫的功能。其中土耳其據點設於 Mersin 自由貿易區，該地為全球紡織業重鎮之一，而永光為當地染料市場的龍頭廠商，因為土耳其政府高關稅及投資規定，當地代理商邀請永光合資經營發貨倉庫，產品除銷往土國當地，也和荷蘭據點共同扮演拓展歐洲市場的角色。

永光設立大陸各子公司作為地區性的營運中心，負責銷售、技服與物流業務，在中國大陸的布局以華東上海明德公司為中心，搭配華北青島永瑞公司、華南廣州明廣公司並與香港永光公司相互支援配合，有計畫地構築永光在中國大陸事業版圖。

在 1988 年上市前，永光早已成為行銷全球的跨國性公司，產品深入五大洲、近 60 餘國，並開始具有營運總部的運作雛型，目前主要核心功能皆置於台灣，中國大陸、美國、荷蘭和土耳其則設有發貨倉庫，並隨時提供客戶技術支援。

A Study on the Competitiveness of Taiwan's Firms in Global Investment and Trade Network

Abstract

The purpose of this project is twofolds. First, Analyzing Taiwanese firms current status in terms of foreign trade investment and strategies. Second, after considering global competition and Taiwan's special environment, strategically plan to strengthen Taiwan's overseas trade and investment network. It is expected that Taiwanese firms can integrate global resources, and enhance overall industrial competitive strength at a later point.

After the analysis, the major policy recommendations can be summarized as follows.

1. Establish foreign investment information and data bank, and overseas assistance center to strengthen Taiwanese firms' global deployment and exporting capability.
2. Establish free trade agreement related trade regulation, information platform to provide firms' relevant information and create business opportunity. In addition, working on bilateral free trade agreement with other countries can also assist firms to grasp trade opportunities.
3. Strengthen studies regarding ASEAN, BRICs, East Europe and Latin America to assist Taiwanese firms to reach goals on

diversifying market and global deployment.

4. Promote small and medium sized firms to react to global green product supply chain and related global environmental protection discipline, to facilitate them to export European market.
5. Set up marketing service company to assist SMEs' to engage in international marketing.

Keywords: foreign investment ; foreign trade ; trade and investment network ; global deployment ;

全球台商經貿網絡競爭力研究/王素鸞計畫主持。—
初版。—台北市：行政院經濟建設委員會，民 94
面：表，公分

委託單位：行政院經濟建設委員會

受託單位：中華經濟研究院

1.對外投資；2.對外貿易；3.經貿網絡；
4.全球布局；

563.52

題名：全球台商經貿網絡競爭力研究

計畫主持人：王素鸞

委託單位：行政院經濟建設委員會

受託單位：中華經濟研究院

出版機關：行政院經濟建設委員會

電話：02-23165300

地址：臺北市寶慶路3號

網址：<http://www.cepd.gov.tw/>

出版年月：中華民國 94 年 12 月

版次：第 1 版 刷次：第 1 刷

平裝