1.2 企業國際化的模式與原因

1.2.1 企業國際化的模式

企業國際化是指企業突破國家的界限，在不同國家從事行銷、生產與研發等經營活動。對大多數企業而言，國際化不是刻意設計出來的，而是為了因應市場上的威脅與機會而產生的結果。許多企業一開始都是純國內型的企業，之後為了降低同業的威脅並追求擴張的機會，才逐漸將營運範圍擴展至海外市場，開啟了國際化的過程。國際化的過程通常是先進行國際貿易，其次在國外設立銷售與服務子公司，最後是授權國外廠商生產或自行在國外建立生產據點。

企業國際化的第一步通常是國際貿易，將產品出口到國外以擴展市場，或是從國外進口原料與零件以降低生產成本。當貿易規模擴大，企業通常會進一步在當地與代理商合作，運用其銷售或採購網路，以擴大銷售市場，或降低進口成本。當國外市場對產品的需求達到一定規模之後，企業可能在當地設立銷售與服務子公司，建立自己的銷售與服務網路。在國際化的最後階段，企業可能授權當地廠商生產自己的產品，或者與當地企業合資甚至獨資在當地成立製造子公司。

國際化是一個漸進的過程，企業不斷投資資源在不同國家建立行銷、生產與研發等各種價值鏈活動。企業在從事國際化活動時會面臨許多不確定性，為求謹慎，一般企業大多以漸進方式進行國際化，先在一個國際化階段逐漸累積營運經驗與知識，再進行下一階段的國際化，以降低涉入國際市場的風險與成本，如此逐步擴大國際化的程度與布局。

綜合言之，企業的國際化有一個「階段模式」，主要有以下幾個階段：以貿易方式進入海外市場、在海外設立銷售與服務據點、以協議方式進入海外市場、對外直接投資。

著作權所有，侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1. 以貿易方式進入海外市場

國際貿易通常是企業進行國際化的第一步，純國內型的企業透過代理商或是自行將產品出口到國外以擴展市場，或是從國外進口原料與零件以降低生產成本。

2. 在海外設立銷售與服務據點

當國外市場對產品的需求達到一定規模之後，企業可能在當地設立銷售與服務據點，建立自己的銷售與服務網路。

3. 以協議方式進入海外市場

以協議方式進入海外市場是指企業與地主國企業簽訂授權合約 (licensing) 或是特許經營授權合約 (franchising)，並收取權利金的商業行為。

(1) 授權

授權是指將生產技術或品牌提供給其他企業使用，並向其收取權利金的商業行為。使用授權方式進入海外市場，優點是不需要太多資本支出；缺點是無法掌控外國企業的產品品質，如果產品品質不好將導致自己的商譽受損，而且授權的技術容易被外國企業模仿。

(2) 特許經營授權

特許經營授權是指將商標、商號與經營模式授予其他企業（被特許人）使用，輔導其在統一的經營體系下從事經營活動，並向其收取權利金的商業行為。提供特許授權的企業除了將商標、商號與經營模式授予被特許人使用之外，也對被特許人提供生產、銷售及管理方面的協助與輔導。使用特許經營授權，企業可以不必投入太多資金，就可以迅速而大規模地進入海外市場，麥當勞與肯德基就是使用這種方式成功國際化的著名企業。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

4. 對外直接投資

對外直接投資是指一國企業到國外投資，直接從事生產或經營活動的行為。對外直接投資的方式包括在地主國成立新的子公司或是併購地主國現有的企業，前者稱為新建投資 (greenfield investment)；後者稱為跨國併購 (cross-border merger and acquisition)。不論使用哪一種方式，企業都擁有海外子公司的控制權，因此對外直接投資可視為企業內部組織的延伸。對外直接投資是企業國際化過程的最後階段。

依照是否與其他企業共同出資，對外直接投資可以分為合資與獨資。

(1) 合資

合資是指企業與其他企業共同出資成立新公司或是併購現有公司，雙方共享利潤與共同承擔風險的投資方式。以合資方式進行對外直接投資，優點是比較容易得到地主國政府的支持，合資對象可以協助企業快速熟悉當地市場；缺點則是容易與合資對象在經營決策與利益分配上產生衝突。

(2) 獨資

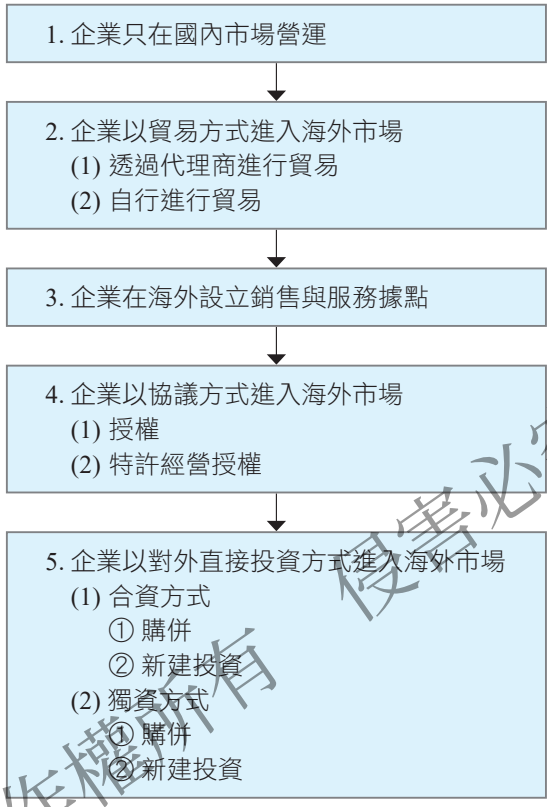
獨資是指企業獨自出資成立新公司或是併購現有公司，獨享利潤與獨自承擔風險的投資方式。以獨資方式進行對外直接投資，優點是可以完全控制經營權；缺點是比較容易受到地主國政府阻撓，而且必須獨自摸索以了解當地經營環境。以獨資方式進行對外直接投資是所有國際化方式中，國際化程度最高的，資本支出及所負擔的風險也是最大的。

圖 1-2 為企業國際化的階段模式，每種國際化方式都有優缺點，企業應該依照本身的需求與條件選擇最適合的國際化方式。規模小但是有技術優勢的企業，可以選擇貿易與授權這兩種比較單純而且資本支出比較少的方式進入國際市場；規模比較大的企業，則可以選擇直接投資這種資本支出比較高的方式進入海外市場。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

圖 1-2　企業國際化的階段模式



著作權所有　侵害必究

1.2.2　企業國際化的原因

企業進行國際化的策略性動機有追求市場、追求原物料、追求生產效益、追求核心競爭力，茲說明如下。

1. 追求市場

追求市場 (market seeking) 是指企業為了擴展銷售規模而進行國際化，從事出口、在國外成立銷售子公司、在國外設立生產據點。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. 追求原物料

追求原物料 (raw material seeking) 是指企業為了取得特定的生產資源或者降低原物料的取得成本而進行國際化，從事進口、直接在資源豐富的國家設立生產據點。

3. 追求生產效益

追求生產效益 (production efficiency seeking) 是指企業為了尋找便宜的生產要素而進行國際化，例如一些勞力密集的企業前往印尼、越南與墨西哥等國設立生產據點，就是看中當地工資相對低廉的勞工。

4. 追求核心競爭力

核心競爭力 (core competency) 是指競爭對手難以模仿的核心能力，它是企業比對手更具競爭優勢的根本原因。當企業將經營活動國際化，可以接觸不同的市場，學習新的技術與管理經驗，滿足顧客的需求，由此打造核心競爭力。

企業為什麼會國際化，可以利用比較利益理論、產品生命週期理論、市場不完美理論與三優勢模式來解釋。

1. 比較利益理論

比較利益理論 (theory of comparative advantage) 認為特定資源稟賦富足的國家生產該資源密集的產品，具有比較利益，因此會發展該資源密集的產業，例如勞力稟賦富足的國家傾向於發展勞力密集的產業；而資本稟賦富足的國家則傾向於發展資本密集的產業。根據比較利益理論，由於資源稟賦不同，不同國家將會專業分工，某些國家專業生產某些產品並出口這些產品。

2. 產品生命週期理論

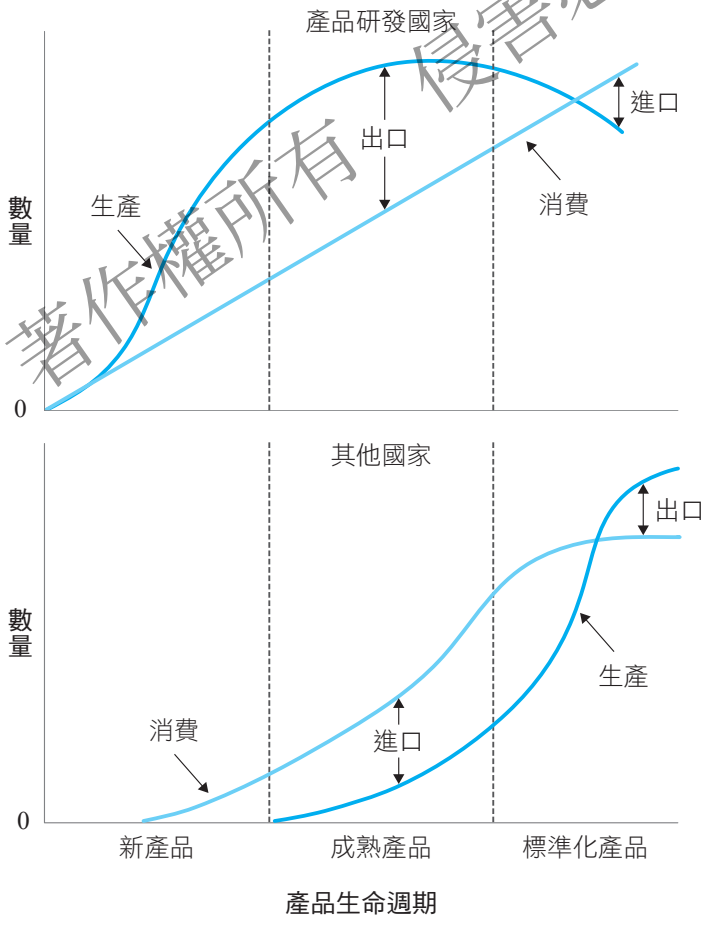
產品生命週期理論 (product life cycle theory) 將一個產品的生命週期分為新產品 (the new product)、成熟產品 (the maturing product) 與標準化產品 (the standardized product) 3 個階段，並以 3 個階段中的市場需求與生產成本變動來解釋企業為什麼要國際化。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

根據產品生命週期理論，新產品通常是由一個資本雄厚、技術發達的國家研究開發，產品剛上市時，由於製程還沒有標準化，生產成本比較高，而且市場需求也比較小，開發新產品的企業將在本國生產以接近消費者。

當其他國家對新產品的需求出現時，開發新產品的企業便開始將產品出口到其他國家。隨著國外需求的成長，開發新產品的企業便可能在其他國家建立生產線，以服務當地的市場。一旦產品成熟、標準化之後，為了降低生產成本，維持產品的競爭力，企業便必須在生產成本較低的國家進行生產，並將產品出口到本國（請參考圖 1-3）。

圖 1-3　產品生命週期與企業的國際化



著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3. 市場不完美理論

市場不完美理論 (market imperfection theory) 認為由於受到法令限制，或受到運輸成本與交易成本等因素的限制，某些產品與生產資源可能無法自由移動，企業如果要擴展這些產品的市場，或運用這些生產資源，就必須前往產品市場或生產資源所在地，設立生產據點。

例如一國政府可能限制商品及勞務的進出口，為了克服這種貿易障礙，原來從事出口的企業便到海外市場進行生產。貿易障礙也可能是因為運輸成本過高而產生，例如鋼鐵與水泥的運輸成本很高，為了避免運輸成本侵蝕出口利潤，原來從事出口的企業也可能到海外市場進行生產。

又如由於移民法令限制，勞工很難跨越國界自由移動，使得不同國家的工資有很大的差異，為了降低勞力成本，有些企業遂前往工資低廉的國家設立生產據點。

4. 三優勢模式

三優勢模式 (OLI paradigm) 是以所有權專屬優勢 (ownership specific advantages)、區位特有優勢 (location specific advantages) 與內部化誘因優勢 (internalization incentive advantages) 來解釋跨國企業為什麼會到一個特定國家直接投資，成立生產據點。由於這三個優勢的第一個英文字母分別為 O、L、I，因此，三優勢模式又稱為「OLI paradigm」。

根據三優勢模式，跨國企業必須在其本國市場具有某些特有而且不容易被模仿的競爭優勢，即所有權專屬優勢，而且這些競爭優勢還必須具有能夠移轉到外國的特性，跨國企業才會從事對外直接投資；地主國必須具有特定的競爭優勢，即區位特有優勢，才會吸引跨國企業前往直接投資，在當地市場發揮競爭優勢。直接投資可以減少因為資訊不對稱、缺乏信任、監督外國合作夥伴與供應商所可能產生的交易成本；但是，直接投資也會引起其他成本，例如投資成本與跨國管理的成本等。跨國企業必須有足夠的誘因與管理優勢將所有權專屬優勢內部化，即內部化誘因優勢，才會選擇直接投資。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING