CHAPTER 3

國際商務的組織參與者

版權所有

學習目標

在本章，您將學到：

1. 國際商務的四種類型成員
2. 價值鏈活動組織而成的參與者
3. 國際商務中的焦點企業
4. 焦點企業的海外進入策略
5. 國際商務中的配銷通路中間商
6. 國際商務中的服務商
7. 政府在國際商務中所扮演的角色

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

103.09.02 三打 H103014-bk

全球新創企業之興起



版權所有

在 2007 年，時尚品牌 Raoul 在東南亞地區創立，主要市場在新加坡、印尼和馬來西亞。短短幾年之間，此品牌已與其他知名高檔品牌於全世界並駕齊驅。創立 Raoul 品牌背後的公司為新加坡服飾零售公司 FJ Benjamin，此公司設立於 1959 年，曾與高檔設計師品牌共同合作多年，到了 2003 年，他們決定發展自有品牌 Raoul，一夕之間成為全球知名的成功範例。此例證明：全球新創企業或品牌非為利基市場中的高科技公司不可。

現今，Raoul 品牌代言人為中國影星章子怡和澳洲超級名模艾拉・麥克弗森 (Elle McPherson)。Raoul 不過是那些數量不斷擴充、活躍於國際商務圈的「中小型企業」(SMEs) 的其中一個例子。中小型企業占一國公司總數的絕大多數，有超過 50%的經濟活動。雖然大型的「多國企業」(MNEs) 是國際企業常見的典型，中小型企業則利用科技與策略來進入國際市場。隨著全球化與科技進步，海外探險的代價也跟著降低，因此開創了一個前所未有的全球商業環境，讓更多的小型公司在此從事國際商務活動。自 1980 年代以來，公司在創辦之初就已國際化的「全球新創企業」(born global firms)，如雨後春筍般地散布於全世界。

全球新創企業的管理階層在公司開辦之初的幾年內，即將產品與服務之市場同時鎖定在十多個甚至更多國家。全球新創企業藉由及早與儘速國際化，發展出一種無疆界的公司文化。儘管中小型企業資源有限，但與多國企業相較，規模較小的全球新創企業彈性更高，能同時兼顧國內外市場。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

103.09.02 三打 H103014-bk

全球新創企業能較早達到國際化的原因有很多：有些公司因為專門生產某種特殊的產品類型，其在國內的需求度太低；有時是管理階層預測到國外對其公司產品有很大的需求，或者具有強烈的國際導向，因此便將公司推往國際市場。如同 Raoul 雖為具新加坡地方特色的產品，卻能迅速達到國際化。公司自豪的是其擁有全亞洲最佳品質的材料與製造，最初該品牌只迎合男性推出男裝產品，但發現女性喜歡買較小件能凸顯其曲線的襯衫後，便開始增加推出女裝產品。

全球新創企業的廣泛出現是個令人振奮的趨勢，因為這代表任何公司，無論其規模、歷史或資源基礎為何，皆可活躍於國際商務活動中。現今，積極從事出口業務之全球新創企業和其他中小型企業數量，占了活躍於國際市場的公司很大的比重。

資料來源：S. Tamer Cavusgil and Gary Knight, *Born Global Firms: The New International Enterprise*. (New York: Business Expert Press, 2009); Terence Fan and Phillip Phan, "International New Ventures: Revisiting the Influences Behind The 'Born-Global' Firm," *Journal of International Business Studies* 38, no. 7 (2007): 1113-32; Daekwan Kim, Choton Basu, GM Naidu, and Erin Cavusgil, "The Innovativeness of Born-Globals and Customer Orientation: Learning from Indian Born-Globals," *Journal of Business Research*, 64, no. 8 (2011): 879-886; G. Knight and S. T. Cavusgil, "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm," *Journal of International Business Studies* 35, no. 2 (2004): 124-41; B. Oviatt and P. McDougall, "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies* 25, no. 1 (1994): 45-64; Robert Stockdill, "Raoul: Singapore born global brand," *InsideRetail.Asia*, December 12, 2010; http://www.insideretail.asia 2010.

版權所有

章首 Raoul 的個案說明了國際商務的新進化趨勢：愈來愈多的組織活躍於世界貿易舞台中。Raoul 儘管是不為人知的新興品牌，依舊能打造出自己的國際市場。今日，不只大型的跨國企業，中小型企業也能藉由積極參與全球商業活動而受益。全球商業活動牽涉了廣泛的人與組織，包括製造商、供應商、批發商、顧問、金融機構，以及各國政府和國際機構的共同參與。

在本章，我們將探討促生全球化的相關人員與組織，以及他們在價值鏈中所扮演的角色。此外，我們也將說明主要參與者如何嵌入國際商務的價值鏈之中，並總結全球商務常見的進入策略。首先，我們描述現今參與國際商務的主要組成類別。

3.1 國際商務的四種類型成員

國際商務需要很多具有不同動機的組織，如合作團隊般地共同合作才能達成，這些組織在促進國際商務中各自貢獻了不同的專長與心力。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
103.09.02 三打 H103014-bk

↘參與成員大約可分為四種主要的種類：

1. **焦點企業**(focal firm)：為國際商務交易的發起人，他們構思、設計與生產給全球顧客消費的供給物。焦點企業在國際商務中占據了舞台中央的位置，成員又包括多國企業與中小型企業。有些是私人企業，有些則是國營事業、控股公司，甚或有些是政府經營的州立企業。有的焦點企業是製造業者，有些則為服務業者。
2. **配銷通路中間商**(distribution channel intermediary)：隸屬於國際供給鏈的一份子，專門提供各式物流與行銷服務給焦點企業之公司，在本國與國外都有。典型的中間商包括獨立經銷商和業務代表，通常設置在海外市場，以訂立契約的方式為焦點企業提供配銷與行銷服務。
3. **服務商**(facilitator)：擁有法律顧問、銀行業務、報關或相關支援服務專長之公司法人或個體，協助焦點企業提升其在國際商務交易之表現。服務商包括物流服務業者、貨物承攬業者、銀行和其他幫助焦點企業執行特定工作者。「**貨物承攬業者**」(freight forwarder)是指專門提供物流服務，受出口商委託，以自己名義來安排國際運輸業務，如同貨物的旅行業者，在母國與海外市場兩地皆有。
4. **政府或公共部門**(government or public sector)：政府或公共部門也正積極參與國際商務，扮演包括供應商、採購商以及監控機構等角色。國營事業在許多國家的經濟附加價值中占有顯著比例，甚至包括那些快速開放的新興市場，如俄羅斯、中國和巴西。已開發經濟體政府如法國、澳洲和瑞典，更是電信業、銀行業和自然資源產業等企業的主要擁有者。有鑑於近來發生的全球金融危機，政府機構開始涉入國際商務的營運，特別是扮演監督控管之角色。

國際商務交易需要無數個焦點企業、中間商和服務商之參與和密切合作。焦點企業進行某些內部活動之運作，當需要中間商與服務商的專長時，便把其他職責交給他們。換句話說，焦點企業成為那些以訂立契約方式來提供服務的中間商與服務商之顧客。

焦點企業、中間商和服務商構成了國際商務交易的供給方，顧客與買家則為需求方。顧客的成員包括：

- 個別消費者與家庭。
- 零售商：為轉售而購買成品的企業。

焦點企業
為國際商務交易的發起人，他們構思、設計與生產給全球顧客消費的供給物，多為多國企業與中小型企業。

配銷通路中間商
隸屬於國際供給鏈的一份子，專門提供各式物流與行銷服務給焦點企業之公司，在本國與國外都有。

服務商
擁有法律顧問、銀行業務、報關或相關支援服務專長之公司法人或個體，協助焦點企業提升其在國際商務交易之表現。

貨物承攬業者
專門提供物流服務，受出口商委託，以自己名義來安排國際運輸業務，如同貨物的旅行業者，在母國與海外市場兩地皆有。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
103.09.02 三打 H103014-bk

- 組織性買方 (organizational buyers)：企業、機構和政府購買商品與勞務，作為生產製程之投入，或提供企業或組織營運所需之供給品。政府與非營利性組織，如美國援外匯款合作組織 (CARE) (www.care.org) 與聯合國兒童基金會 (UNICEF) (www.unicef.org) 就是屬於全球性顧客集團。

3.2 價值鏈活動組織而成的參與者

在探討價值鏈觀念時，上述四種類型的參與者有助於釐清。焦點企業、中間商和服務商皆涉入一項甚或多項重要的附加價值活動，如跨多國的採購、製造、行銷、運輸、配銷與裝配支援。價值鏈可視為焦點企業的完整商業系統，包含了焦點企業所有的運作活動。

在國際商務中，焦點企業可能將製造與行銷之核心活動保留在組織之內，而將配銷與顧客服務之職責委任給獨立的簽約公司，如位於海外市場的經銷商，因而成就了國際化的商業系統，亦即是說，可將個別附加價值活動配置於多個國家。圖 3.1 顯示通路中間商與服務商在價值鏈中操作的所屬階段，亦闡明了本章我們所探討的中間商與服務商在國際商務交易運作中的重要性。



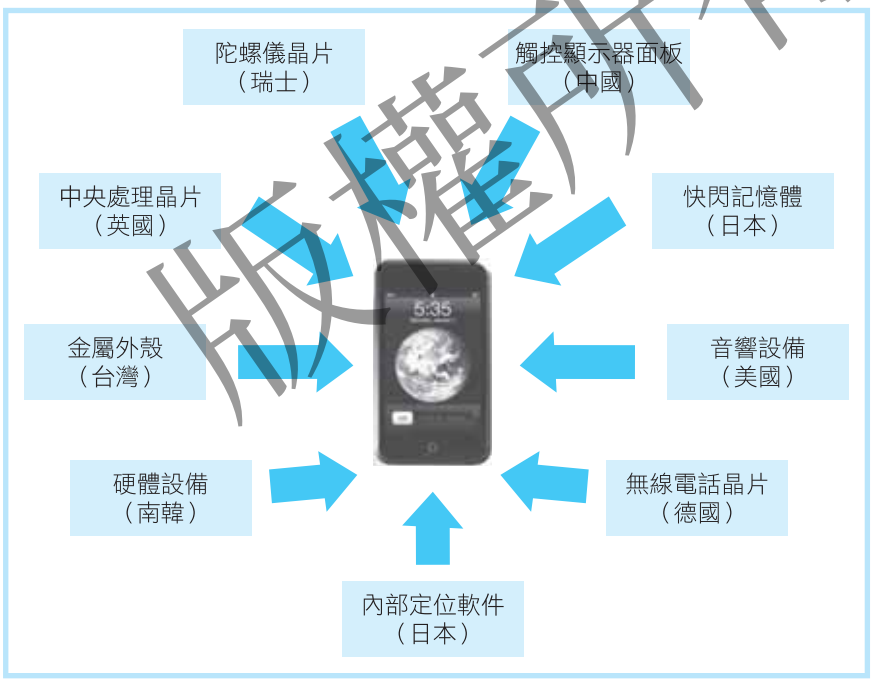
圖 3.1　中間商與服務商在國際價值鏈中的典型定位

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
103.09.02 三打 H103014-bk

對出口廠商而言，他們將很多價值鏈集中設置於同一個國家，即其母國。而高度國際化的公司，管理階層可能將不同的價值鏈活動（如生產、行銷與配銷），分別設置於不同的國家，同時原物料也從不同國家的供應商所供給。多國企業則致力於將每個活動設置於能提供最優惠成本、最佳品質、物流與其他標準組合之國家，藉以達到價值鏈合理化之目的。

圖 3.2 說明了提供一支蘋果 (Apple) iPhone 手機零件的供應商之國籍與地理差異性。Apple 公司用於 iPhone 手機的零組件來自於十幾個不同的一級供應商，除了美國之外，這些供應商的總公司還座落於德國、日本及其他國家。這些供應商所銷售的零組件多生產於成本特別低的國家，再運輸至 iPhone 手機位於中國的富士康 (Foxconn) 工廠。由此您將發現製造如手機這樣的產品，會涉及一個非常國際化的價值鏈。



資料來源：Based on Gregg Keizer, "iPhone 4 Parts Cost Apple Just $171," *Computerworld*, June 28, 2010, accessed at www.computerworld.com; Arik Hesseldahl, "Apple iPhone 4 Parts Cost About $188," *Bloomberg Businessweek*, June 28, 2010, accessed at www.businessweek.com; Arik Hesseldahl, "Apple's iPhone 3GS: What It Costs to Make," *Bloomberg Businessweek*, June 23, 2009, accessed at www.businessweek.com; *The Times of India*, "Look Who Makes A5 Chip for Apple iPhone 4S, iPad2," December 16, 2011, accessed at timesofindia.indiatimes.com.

圖 3.2　Apple iPhone 手機的零件供應商

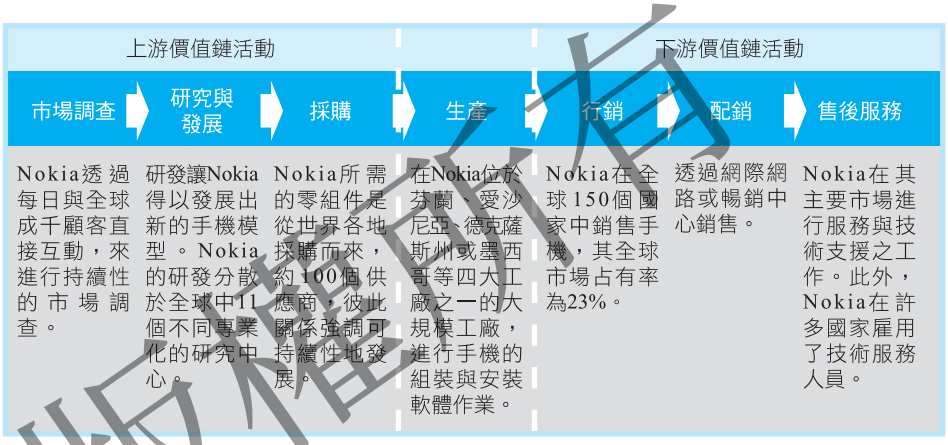
版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
103.09.02 三打 H103014-bk

3.2.1 國際價值鏈個案：Nokia

諾基亞 (Nokia) 有著多樣化的產品線，每個產品各有其價值鏈。公司視其產品數量的多寡與操作的複雜度，來發展與管理不同的價值鏈。

圖 3.3 說明了 Nokia 行動電話的製造與行銷之價值鏈。讓我們以 Nokia 的顧客湯姆 (Tom) 下單購買一支最新款的行動電話為例說明之。湯姆拿在手中的手機是由全球不同地點同力開發完成：包括位於舊金山、米蘭和時尚之都巴黎等研發中心，這些中心可即時設計出最時髦的外殼與顏色。湯姆亦可訂製客製化的外殼配件與顏色。



資料來源：Optimizing Product Value Chains, P.-M. Léger, P. Hadaya, É. Lefebvre and R. Gauthier-Ouellet École Polytechnique de Montréal. www.epoly.polymtl.ca.

圖 3.3　Nokia 之國際價值鏈

設計與研發一支湯姆所訂製的手機，亦須動用到全球不同地點的支援。事實上，Nokia 公司的研發幾乎都是在芬蘭以外的地區完成，主要是因為近年來 Nokia 公司雇用外地的工程師人數比芬蘭每年的大學畢業生還要來得多。

Nokia 熟知相互合作的美德，於是與全世界的直接競爭對手合作，以建立共同的標準、科技技術、電信準則，例如 3G、WAP 和藍牙。它和競爭對手緊密合作，如與手機廠商愛立信 (Ericsson)、摩托羅拉 (Motorola) 和電信通訊商高通 (Qualcomm)，以及日本的電信網路業者 DoCoMo 共同合作。

Nokia 在全球擁有 11 個研發中心，如北京，布達佩斯和東京。每個地區都專精於不同的專業技術，如視頻技術、無線電頻率和語音識別系

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
103.09.02 三打 H103014-bk

統等。完成品的大量生產，則在芬蘭、愛沙尼亞、墨西哥和美國德克薩斯州。

Nokia是世界上最大的手機製造商，在超過150個國家設立銷售據點，且在產品線上建立了一個強大的價值網絡。Nokia著重於它的核心競爭力，同時與世界頂尖玩家合作，好將應用最新科技的最新款手機搶先上市。這價值鏈的極致協調，則歸功於芬蘭的製造商。

產業動態 3.1 產業群聚看見獲利彩虹

台灣經濟以中小型企業為主，面對國際經貿情勢變化，需走向整體性網路性結構，將單獨經營的「點」（企業）擴散到多數企業共同經營的「面」（群聚），有效運用區域經濟特色，以群聚創新發展商機，促進商品行銷國際，才能逆勢成長。

競爭力大師麥可・波特提出：「一個國家是否有國際競爭優勢，與該國的優勢產業是否能形成所謂『產業群聚』有關。」群聚讓地理位置靠近的業者可以分享彼此相近產生的規模與範疇經濟效益，節省許多有形、無形交易成本，分享區域重要資訊，促成產業群聚形成與發展。相關廠商以地理相鄰為基本所形成的垂直連結（供應商、購買商）與水平連結（一般消費者、技術、配銷通路等）現象，強調群聚間競合關係，以有效率、品質保證的產品或服務滿足顧客需求。

以花蓮休閒產業群聚為例，當地餐飲、民宿業者，利用當地旖旎的風光與特殊原住民文化，結合體驗活動所形成群聚；又如台中縣數位手工具群聚，是承襲日本機械技術，當地業者多從事機械加工，並且形成上下游供應鏈。

世界經濟論壇針對各國產業聚落發展競爭力評比報告，顯示2005～2008年台灣群聚發展為全球第一，歸功於政府有計畫地推動產業群聚發展，業者互助合作亦是動力，在此利基下，將能看到獲利的彩虹。

資料來源：孔憲禮 (2008.11.09)，〈產業群聚看見獲利彩虹〉，《經濟日報》，創新經營，聯合知識庫，http://udndata.com/ndapp/Print?id=4632800&udndbid=udndata&date。

3·3 國際商務中的焦點企業

讓我們想像一齣典型戲劇的產出模式。除了演員之外，參與者還包含劇作家、舞台經理、燈光技術人員、演奏者、場景總監、業務經理與公關人員等，要對戲劇的產生有所貢獻，需要每個參與者彼此之間的合作無間，而事前規劃、準備、即時性和同步化是致勝的關鍵。同樣地，國際商務交易的達成亦必須仰賴許多專業組織即時且精確的參與。

版權所有

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

103.09.02三打 H103014-bk

焦點企業如同最受人矚目的國際演員，他們包含了多國企業、中小型出口商，以及章首個案所提及的當代組織：全球新創企業。讓我們來更進一步認識這些國際商務中的主要角色。

3.3.1 多國企業

多國企業
指一個大型公司，透過座落於多國的分公司與分支機構所構成的網絡，得以獲取關鍵資源，來進行多樣化的商業活動。

多國企業(multinational enterprise; MNE)是指一個大型公司，透過座落於多國的分公司與分支機構所構成的網絡，得以獲取關鍵資源，來進行多樣化的商業活動。領先的多國企業表列於《財星》全球前五百大多國企業(*Fortune* Global 500) (www.fortune.com)中。例子包括眾所周知的公司，如雀巢(Nestlé)、索尼(Sony)、聯合利華(Unilever)、諾基亞(Nokia)、福特(Ford)、巴克萊銀行(Barclays)以及殼牌石油(Shell Oil)。雖然這些公司採用多種不同的海外市場進入策略，但多國企業最為人熟知的，莫過於他們的海外直接投資(FDI)活動。他們在多國運作，尤其是在亞洲、歐洲與北美，設置了生產廠房、行銷分公司和區域總部。多國企業如艾克森美孚(Exxon)、本田(Honda)和可口可樂(Coca-Cola)之總銷售與獲利，有很多（通常超過一半）是來自於跨國營運。在1970年，全世界的多國企業只有不到7,500家，但是今日多國企業數量已上升為約80,000家。

表3.1呈現的是多國企業之焦點企業，其所分別代表的產業之市場價值與全球占比。由於全球金融危機和全球經濟衰退，從表中可看出，各產業的市值在最近幾年大幅下降。其中受挫最嚴重的是金融業與非民生必需品產業，其市場價值在2007～2012年間下降了高達50%以上。

有些焦點企業隸屬於服務業，如航空公司、零售業與營建公司等。例子包括：銀行業者如匯豐銀行(HSBC)、保險業者如美國信諾集團(CIGNA)、營建業者如法國布伊格電信(Bouygues)、旅館業者如法國雅高國際酒店集團(Accor)、娛樂業者如迪士尼(Disney)、行動通訊業者如美國Nextel，以及零售業者如美國百思買(Best Buy)。儘管零售業者通常歸類為中間商，一些大型的零售業者如宜家家居(IKEA)、沃爾瑪(Walmart)和GAP都將自己視為焦點企業。除此之外，那些以傳送知識為基礎（如音樂與電影下載以及提供線上軟體）之非傳統的網路媒體業者，也被納入全球焦點企業之列，包括亞馬遜(Amazon)與線上電影租賃業者Netflix。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
103.09.02三打 H103014-bk