

# 企業營運的國際化

## 全球化



全球化是近二十年來國際經濟上一個最顯著而重要的現象。在科技進步一日千里與各國紛紛採取自由化措施的潮流下，阻礙金融、貨物、人員、資訊流通的藩籬逐漸消失，貿易與金融商品於國際間流動的數量因而快速增加。然而伴隨著此一自由流通效果而來的，卻是十分複雜的經濟、政治、文化與社會現象。歐洲單一市場的整合勉強可以提供我們一個全球化後的理想圖像，然而與歐洲整合不同，參與全球性整合的國家具有不同的經濟發展程度、文化與政體，其所產生的緊張、矛盾與衝突將大大超越歐洲整合時所遭遇的困難。

### 一、全球化的驅力

#### (一) 市場的驅力

企業追求更大的市場，全球的市場遠大於各國的市場，而全球化可以擴大企業的經濟規模，降低生產成本，全球性顧客的出現，也使得雖處在不同國家但需要相同產品的顧客越來越多。

#### (二) 競爭的驅力

在母國市場上，出現了外國的競爭者，為了追隨競爭者的腳步，維持本身的競爭實力，於是走向全球化。

#### (三) 成本的驅力

每個區域都有不同的資源優勢，將產業活動放在最適合的地點進行生產，可以產生區域經濟，降低成本提升利潤，得到最好的經濟效益。

#### (四) 技術的驅力

隨著科技日新月異的發展，電腦、網際網路、衛星技術的使用，使得行銷效益提升、成本降低，各國產生更加緊密的互動關聯。

(五) 政府的驅力

企業的競爭力是提升國家競爭力的主要因素之一，政府會提供優惠稅率及輔導方案，希望企業能夠走向全球化，也制定相關政策、相容的技術標準，創造有利於全球化發展的市場環境。

## 二、全球化在經濟上所帶來的主要影響

- (一) 對經濟生活的許多面向產生一致化 (Convergence) 的壓力。此一壓力特別反映在貨物、金融商品價格與利率的一致上。
- (二) 增加全球經濟的連動性，因此對經濟危機或繁榮產生擴大與加速的效果。
- (三) 全球化使得全球市場的規模擴大。
- (四) 全球化對不同國家或團體帶來不同的成本與利得。一般而言，歐美先進國家是全球化的最大受益者，其他開發中國家則較易受到來自全球化的威脅。

## 區域整合



### 一、東南亞國家協會 (The Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)

為了在全球競爭中占有優勢，各地普遍產生如歐盟般的整合資源組織。東協即為其中之一。成員國有新加坡、印尼、馬來西亞、泰國、菲律賓、汶萊、越南、緬甸、寮國、柬埔寨。東協十「加三」，則是再加入中國、日本與韓國。

### 二、美墨加協定 (United States-Mexico-Canada Agreement, USMCA)<sup>1</sup>

於 1994 年 1 月生效的北美自由貿易協議 (NAFTA) 是由美國、加拿大、墨西哥三國所簽署。在美國川普總統就任期間，為創造與平衡三國之貿易，故重啟談判，於 2018 年 10 月 1 日達成新版的美墨加協定 (United States-Mexico-Canada Agreement, USMCA)，其協定自 2020 年 7 月 1 日起生效。

<sup>1</sup> 經貿資訊網：<https://www.trade.gov.tw/>

USMCA 議題廣泛，包含汽車及零配件之原產地及勞動價值要求、爭端解決機制、智慧財產權、數位貿易、勞工、貨幣、日落條款及防止締約方與非市場經濟體洽簽 FTA 之機制等。美國貿易代表認為 USMCA 堪稱 21 世紀高標準協定，為貿易協定新典範。

### 三、跨太平洋夥伴全面進步協定 (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP)

協定旨在匯聚太平洋地區各經濟體，促進亞太地區貿易自由化，成為具共同經濟效益的經濟板塊。目前有 12 個成員國，包含墨西哥、日本、新加坡、紐西蘭、加拿大、澳洲、越南、秘魯、馬來西亞、智利、汶萊及英國。

## 多國企業



將企業的生產及行銷單位設立於他國，使企業經營走上國際化實為世界各國一種自然而合乎邏輯的演進與不可避免之發展。多國企業即指在國外直接投資、設立子公司或附屬機構、建廠產銷之企業，此類企業可不向國境分配資源，但其所有權及控制權，仍操之於某一國人士之手。促成多國性企業發展之因素分述如下：

#### 一、合併

合併或其他形式的結合為形成多國企業之第一因素，某些公司在國內快速成長並向國際發展，因此導致多國化，形成國際合併。

#### 二、保護主義

企業持續擴大和發展，勢必轉向國外覓尋更大市場，但世界市場因保護關稅、限額和各種形式限制，因此在國外投資、製造和推銷，比輸出產品更有利，乃促進多國性企業之形成。

#### 三、直接投資

多國性企業主要是投資於實際的資產，並對投入之設備能有效控制，即所謂直接投資。

#### 四、地區性的統合

地區性經濟統合出現之後，大公司在此區有大量生產和銷售的利益遠勝過關稅的差異。

# 企業走向全球化的三個階段



## 一、第一階段

管理者藉由出口產品到外國，或進口外國產品到本國銷售。為企業被動回應全球化的過程。

## 二、第二階段

管理者雇用國外代表，銷售產品到外國市場，或將產品交由外國製造。為企業初期公開進入全球化的階段。

## 三、第三階段

建立國際營運，管理者常會投入較多的資源拓展國際市場。建立國際營運有四種方式：

### 策略聯盟

企業與另一外國企業的夥伴關係，雙方可在發展新產品或設立生產據點分享資源及知識。易言之，是結合若干廠商，以全球性的觀點，尋求創造降低成本、技術分享等競爭優勢的夥伴關係。

### 合 資

是策略聯盟的一種，是指外國廠商與本地的企業成為合作夥伴，議定彼此持有股權的比例，成立一家獨立的公司，以完成共同的策略目的。

### 授 權

授權人移轉專屬的技術給被授權人，可以用來授權的標的，通常包括專利技術、Know-how、商標等。

### 海外子公司

建立海外子公司，並藉由子公司的外部網絡關係產生技術交流與資源的取得，使企業對當地市場及顧客的需求能夠更有效的掌握。



## 一、「整合 - 回應」架構 (I-R Framework)

巴雷特與戈沙爾 (Bartlett & Ghoshal) 兩位學者提出「產業全球整合程度 (Global Integration)」以及「產業地區回應程度 (Local Responsiveness)」兩大構面，簡稱「整合 - 回應」架構 (I-R Framework)，是最常被應用於分析多國籍企業策略類型之模式：

### (一) 產業全球整合程度 (Global Integration)

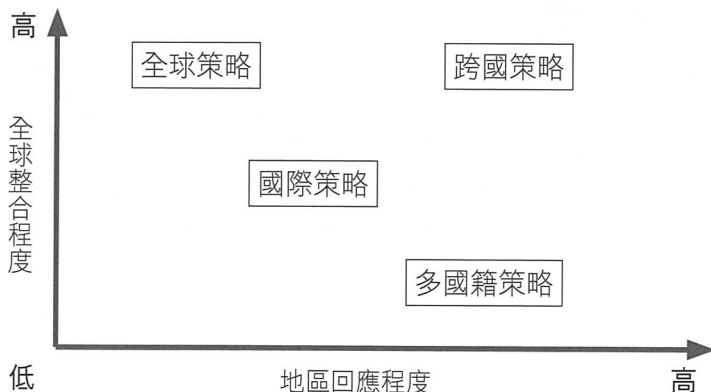
係指母公司為使企業內部一致性及追求所有活動的規模經濟，而主導各種功能性活動配置之控制程度。產業全球整合程度愈來愈高的原因包括有：競爭者來自全球各地、成本競爭壓力大、全球規模經濟重要性提升、各市場的需求具有相當程度之相似性、整合全球各區域資源並加以使用等。

### (二) 產業地區回應程度 (Local Responsiveness)

係指母公司高度授權子公司執行許多功能性活動，而地主國之子公司對地區環境差異，並滿足市場需求之回應程度。包括各地消費者需求特質之差異程度、各地政府相關法令、制度之差異程度、當地行銷與通路之差異程度等。

## 二、營運策略種類

巴雷特與戈沙爾 (Bartlett & Ghoshal) 將國際企業採行的營運策略分為下列四種：



### ☑ 全球策略 → 高全球整合 + 低地區回應

將總公司設在某一國家，其他作業則分散於其他國家，由總部以集中的方式管理以達成外銷的主要目的，在組織的運作上將海外據點視為產品的輸送帶，強調中央集權，資源和資產由母公司完全掌控，主要競爭優勢是效率。

### ☑ 跨國策略 → 高全球整合 + 高地區回應

強調全球整合的效率與適當的進行地區差異化，以保持公司對各地市場的反應彈性，同時維持全球學習與開發創新的知識能力，資源並不過度集中於母公司，而是依據各地情況彈性配置資源，兼顧全球效率、地區差異化與世界性的開發創新，主要競爭優勢是同時追求高效率、回應當地差異性與跨國據點間的學習。

### ☑ 國際策略 → 中等全球整合 + 中等地區回應

研發和行銷集中在母國，而其他所有的價值活動則分權至各個國家單位，其組織及營運方式往往直接應用母公司發展出來的方式，而其技術也往往採直接移轉略加修改。組織結構傾向於扁平化，其成功之關鍵乃是企業移轉知識到其他海外單位之能力，主要競爭優勢是學習。

### ☑ 多國籍策略 → 低全球整合 + 高地區回應

指同時在兩個國家以上設立分公司，並授予各地分公司相當的營運自主權，如此可增加各分公司對個別區域市場的敏感度並快速回應該個別市場的需求，主要競爭優勢是對各地市場的快速回應。



## 嚴選試題

1. 下列何者非現代化企業發展的特質？ (A) 資金大眾化 (B) 管理權威化 (C) 產品多樣化 (D) 市場國際化
2. 下列何者不是現代企業經營管理的特質？ (A) 在營利目的下仍需注重社會責任 (B) 經營權與所有權合併 (C) 向大眾募集資金 (D) 企業朝向國際化發展
3. 下列何者不屬於 USMCA 的成員？ (A) 美國 (B) 墨西哥 (C) 加拿大 (D) 巴拿馬

B

B

D

## 精選試題



### 選擇題

1. 國際化策略中，地方需求回應高且成本高的策略形態為何？  
(A) 全球策略 (B) 多國策略 (C) 跨國策略 (D) 國際策略 **B**
2. 企業國際化的動機其中一項是因為本土市場太小，希望藉由國外市場銷售量增加時，可使得固定成本分攤的基礎變大，此為何種經濟效益？  
(A) 範疇經濟 (B) 資源槓桿 (C) 規模經濟 (D) 外部效益 **C**
3. 當企業（製造民生消費用品）拓展海外市場時，如果某一海外地主國的市場需求與本國差異很大時，則下列那一種國際策略較為適用？  
(A) 母國複製 (Home Replication) 策略  
(B) 多國化 (Multinational) 策略  
(C) 全球化 (Global) 策略  
(D) 跨國化 (Transnational) 策略 **B**
4. 企業家在世界各地籌集資金，利用各地的科技、通訊、管理及人力，在世界任何地方製造產品，賣給世界任何地方的顧客。此種作法稱為：  
(A) 整合化 (B) 資訊化 (C) 在地化 (D) 全球化 **D**
5. 抱持全球取向 (Geocentric Attitude) 的企業並不具備下列何項特徵？  
(A) 極力找尋全球最好的工作方法  
(B) 在全球市場上找人才  
(C) 運作過程中獨尊本國文化  
(D) 對於不同文化的差異有極高的敏感度 **C**

## 問 答題

一、全球化是企業環境中的一項重要趨勢。請問全球化的驅力有那些？其內涵為何？

### ► 擬答

#### (一) 全球化的驅力

##### 1. 市場的驅力

企業追求更大的市場，全球的市場遠大於各國的市場，而全球化可以擴大企業的經濟規模，降低生產成本，全球性顧客的出現，也使得雖處在不同國家但需要相同產品的顧客越來越多。

##### 2. 競爭的驅力

在母國市場上，出現了外國的競爭者，為了追隨競爭者的腳步，維持本身的競爭實力，於是走向全球化。

##### 3. 成本的驅力

每個區域都有不同的資源優勢，將產業活動放在最適合的地點進行生產，可以產生區域經濟，降低成本提升利潤，得到最好的經濟效益。

##### 4. 技術的驅力

隨著科技日新月異的發展，電腦、網際網路、衛星技術的使用，使得行銷效益提升、成本降低，各國產生更加緊密的互動關聯。

##### 5. 政府的驅力

企業的競爭力是提升國家競爭力的主要因素之一，政府會提供優惠稅率及輔導方案，希望企業能夠走向全球化，也制定相關政策、相容的技術標準，創造有利於全球化發展的市場環境。

#### (二) 全球化的內涵

全球化對於企業帶來很大的影響，故企業必須謹慎地從收益及經營戰略考量市場的選擇，增加市場規模，思考全球行銷的策略，避免產生過高的合作成本及績效如何歸屬等全球化的侷限。



## 二、當企業組織走向全球化時，需要經過哪三個階段？

企業在建立國際營運時可採用不同方式進行，請任舉四種方式並解釋說明其名稱與內容。

### 擬答

國際化是企業為了因應國際競爭、本國市場飽和，基於企業的永續成長而逐漸向其他國家發展的轉型與改變過程，易言之，是指企業如何由本國營運轉向國際營運的現象。

#### (一) 企業走向全球化的三個階段

##### 1. 第一階段

管理者藉由出口產品到外國，或進口外國產品到本國銷售。  
為企業被動回應全球化的過程。

##### 2. 第二階段

管理者雇用國外代表，銷售產品到外國市場，或將產品交由外國製造。為企業初期公開進入全球化的階段。

##### 3. 第三階段

建立國際營運，管理者常會投入較多的資源拓展國際市場。

#### (二) 建立國際營運的四種方式

##### 1. 策略聯盟

企業與另一外國企業的夥伴關係，雙方可在發展新產品或設立生產據點分享資源及知識，是結合若干廠商，以全球性的觀點，尋求創造降低成本、技術分享等競爭優勢的夥伴關係。

##### 2. 合資

是策略聯盟的一種，指外國廠商與本地的企業成為合作夥伴，議定彼此持有股權的比例，成立一家獨立的公司，以完成共同的策略目的。

##### 3. 授權

授權人移轉專屬的技術給被授權人，可以用來授權的標的，通常包括專利技術、Know-how、商標等。

##### 4. 海外子公司

建立海外子公司，藉由子公司的外部網絡關係產生技術交流並取得資源，使企業能夠更有效地掌握對當地市場及顧客需求。