

# 全球化與臺商的轉型升級

陳厚銘\*

隨著經濟的全球化，國家市場藩籬界線已漸漸消失，生產製造、技術創新及品牌經營能力開始跨國分散化，國際分工的格局也由線性的水平與垂直分工概念，轉向網絡化發展。此一趨勢具體反映在跨國企業資源布局的多元化，以及廠商經由專業化與價值鏈整合創造競爭優勢。臺灣是海島型經濟體系國家，缺乏天然資源，臺商唯有國際化、全球化才有競爭力及生存空間，國際化是臺灣企業成長的重要策略作為，臺商可透過海外投資進行全球布局與國際化連結，調整其價值活動，進而強化臺商的競爭優勢。職是之故，臺商的全球布局邏輯與策略思維不同於已開發或其他新興工業化國家。為了解臺灣廠商國際化路徑與布局策略、臺商的經營模式，以及全球化臺商的轉型升級策略，本文擬就此三個議題分別說明。

## 一、臺商國際化路徑與布局策略

早期臺商對外投資的地點偏重在東南亞地區，1992年政府開放臺商赴中國大陸投資以後，臺商逐漸將生產基地外移至中國大陸，積極擴廠並建立其全球產業地位。至2010年臺商對中國大陸投資金額達146.2億美元，占該年度經濟部投審會所核准海外投資金額的83.8%，投資金額及投資占比都是歷年來最高。然而最近大陸投資環境急遽改變，大陸臺商面臨工資大幅上漲及人民幣升值的雙重壓力，大陸臺商許多工廠無利可圖紛紛結束營業或移往大陸中西部，甚至移往越南、柬埔寨等新興國家，留下來的臺商也正面臨轉型升級的挑戰，也因此影響2012年臺灣對中國大陸之投資金額，減少至127.9億美元。另外由於臺星經濟夥伴的簽署作業及311日本大地震後，日本以臺灣為產業「備援」基地的策略考量，促使2012年臺灣對日本及新加坡的對外投資金額大幅成長，因而使得臺灣對中國大陸之投資金額占比大幅下降至61.2%。

---

\* 國立臺灣大學國際企業學系教授



此外隨著大陸經濟快速發展及大陸本土廠商的快速成長，大陸臺商和大陸本土廠商的關係，已經由垂直分工的合作夥伴逐漸轉變成為競爭對手。加上大陸「十二五規劃」加速改變經濟增長的方式，又投入大量資源發展戰略性新興產業，這種以政府力量推動產業轉型升級的企圖心，正嚴重威脅大陸臺商的生存與競爭力。

臺灣在 1980 年代後，面臨工資上揚及新臺幣的升值壓力，使勞力密集產業急速喪失競爭優勢；因此，臺灣廠商為求生存，逐漸將國內生產活動移往工資水準較低廉的東南亞國家及中國大陸生產。但是這種將生產重心外移的海外投資策略，會使得海外子公司與母公司間的網路聯結關係變得薄弱。因此，母公司若無法在生產活動上引進新的生產技術、提高產品的附加價值、或與國內上下游同業廠商進行行銷或研發聯盟合作，那麼母公司可能面臨國內營運萎縮或關廠的危機。

值得高興的是，臺商對外投資後，善於利用專業化生產及強化廠商研發功能，並與母國廠商策略聯盟合作以因應國內日益惡化的生產環境變化。同時臺灣廠商也前往美國、歐洲等高工資水準國家投資，以開拓當地市場為主要投資動機，這種對外投資方式，使得臺灣廠商能夠藉由提升產品技術層次，尋求產品多樣化與品質來滿足當地市場需求，並藉由當地高度國際化的市場網路聯結，提升臺灣廠商的國際化層次與經營績效（陳厚銘、章貝如、許嘉文，2007）。

對外投資可視為產業網路活動的一環，廠商選擇不同投資地區的目的是為了尋求建立不同的網路關係，從而維持及強化母公司的網路地位，而這正是廠商競爭優勢的關鍵來源。臺商到東南亞及大陸地區投資，是為了因應勞力密集產業在臺競爭優勢喪失所作的價值活動調整策略；而臺商到美國、歐洲地區投資主要是為了取得地主國的行銷通路、建立自有品牌及獲取技術能力（Hoesel，1996）。另外也有研究指出，臺灣廠商到美國投資多半是尋求母公司與海外子公司間的技術及行銷策略聯結，從而強化廠商的競爭地位，這種策略性資產的尋取，是赴東南亞及大陸投資的臺商所缺乏的（Chen and Chen，1998）。

## 二、臺商的經營模式

長久以來臺灣廠商極少發展自有品牌，而是替國際知名品牌大廠服務，

在全球商品鏈中擔任 OEM/ODM 代工角色。但是隨著代工利潤不斷萎縮，以及代工廠商技術的成熟與進步，越來越多臺商經由 OEM/ODM/OBM 的發展軌跡，相繼投入自有品牌的發展，並獲得相當亮眼的成績。然而經由代工發展其自有品牌的經營模式是極具挑戰性的，並非所有的代工廠商都能夠順利轉型。現階段臺灣 OBM 廠商，除了少數如 HTC、宏碁、華碩等企業有能力擠身於一流國際品牌外，大部分的 OBM 廠商仍以二線品牌居多，僅藉由過去的代工經驗複製技術，推出較低階的自有品牌產品。

建立品牌是否為臺商唯一的選擇呢？從 OEM/ODM 轉型到 OBM 的成功關鍵是什麼？臺灣 OEM/ODM 廠商需要提升那些能力？這些都是現階段臺灣廠商所關切的議題。一般而言，臺灣 OEM 廠商最需要的是產品發展能力的提升及降低生產成本，而 ODM/OBM 廠商最需要的是產品發展能力的提升及布建行銷通路。對 ODM 及 OBM 廠商而言，行銷技術並非其現階段最急需建立的能力，通常這些 ODM/OBM 廠商會採取聘雇當地行銷經理的方式來強化對當地行銷資訊的不足 (Hsu, Chen and Jen, 2008)。值得一提的是，臺灣 OBM 廠商在建立自有品牌時，並沒有像歐美廠商一樣將其生產價值活動外包，相反的，臺灣 OBM 廠商通常保有其生產價值活動垂直整合的核心優勢。另外，有一些臺商不直接自創產品品牌而布建及發展通路品牌，最典型的案例是臺灣寶成集團在中國大陸創立「勝道 (YY Sports)」通路品牌，目前已約有一萬家連鎖店面。

最近十年來臺灣國民所得幾乎沒有增加，也就是 *Stuck in the middle*，為什麼會有這樣的現象？最主要原因就是多數臺灣產業創新不足，沒有掌握產業的核心技術，又不從事品牌經營。臺灣產業在全球商品鏈中位處邊陲地帶，不在節點也不在中心點。展望臺灣再創另一波經濟奇蹟，臺灣廠商的經營模式就必須要轉型——由價值創造轉型為價值專屬，而品牌行銷正是價值專屬最佳的經營模式。

### 三、創新與轉型升級策略

世界經濟論壇 (WEF) 將一國家經濟發展階段界定為 (1)「要素驅動」階段，(2)「效率驅動」階段，以及 (3)「創新驅動」階段等三個不同經濟發展階段；並在三個發展過程階段中，再加入「要素驅動往效率驅動轉型」及「效率驅動往創新驅動轉型」兩個階段。根據 WEF 2011 年 9 月出版的「2011-2012



年全球競爭力報告」，臺灣經濟發展由「效率驅動往創新驅動轉型」階段，晉升為「創新驅動」階段，顯示臺灣已成功邁向創新導向經濟。

創新是企業維持競爭力與持續發展的驅動力，臺灣大部分是中小企業，不可能像先進國家或大型跨國企業那樣擁有雄厚的資金投入科研與技術開發，但是企業要生存發展，仍然需要有較高的技術創新能耐。臺商因其經營環境及自身能力與財務資金的限制，常會陷入需要創新以帶動企業發展，卻又難以承擔創新風險與投入的兩難困境，因而最常選擇以模仿作為創新的模式。

隨著全球化發展，創意已取代土地、勞力及資本等傳統生產要素，成為生產力提升與經濟成長的主要驅動力。創新可以放大創意的價值，特別是商業價值。近年來臺灣在全球五大發明展及設計展中，每年均獲得近百面金牌，證明臺灣的學生很有創意，但很可惜的是他們拿到世界金牌的創意，很少變成真正的商品，平白浪費這麼多創新能量，如果這些創新能量有十分之一能夠創業，就能創造出很多就業機會。因此政府必須形塑一個優良的創業平臺，拿出具體有效的辦法鼓勵年輕人勇敢創業。

依據麥可波特（Michael Porter）教授的分類，「效率驅動」經濟的特色在於產品、服務標準化，引進國外技術，強調生產力的提升，經濟活動以OEM/ODM製造、外包為主；「創新驅動」則是以創新研發為核心，強調知識的創造、流通、運用與附加值服務，重視軟體及服務應用。亞洲開發銀行研究指出，臺灣未來20年（2011-2030年），科技創新是支撐臺灣經濟成長的主要動力，對臺灣經濟成長的貢獻將超過5成，是過去30年貢獻度的2倍。

回顧臺灣過去的商業模式發展軌跡，係由「模仿」（copycat）及「成本降低」（cost down）的OEM/ODM代工生產製造，即所謂「效率驅動」發展模式，轉型到「品牌與智財」（brand & brain）的OBM/BI價值提升，即所謂「創新驅動」發展模式。「價值提升」包括研發創新、品牌、通路的布建、商業智慧及國際化的加值等，均可以有效提高企業利潤。管理學大師彼得杜拉克（Peter Drucker）曾說：「現今企業的競爭，是經營模式與經營模式之間的競爭」。如果臺灣企業能效法Apple與Google公司，提供開放式創新服務平臺或系統整合平臺給予全球的用戶下載、使用，把自身事業視為服務業，邀請顧客共同創造與創新，將版圖延伸到組織外，改變企業服務商業模式，這就是「開放式服務創新」新型商業經營，此模式將是創新導向經濟的典範，能將

「創新驅動」發揮到極致，促使企業快速成長。

#### 四、結語

傳統上研發與製造為臺商的核心競爭力，臺商的資源配置大部分以研發費用為主，鮮少投資在行銷費用上，因此品牌與國際行銷成為臺商最弱的一環，最近的研究指出，臺商的國際行銷費用至少應增加十一倍，才能讓品牌行銷發揮效益，成為具有全球競爭力的跨國公司。事實上，臺商的國際化甚早，但是國際化的深度與廣度都不夠大，因此較難成為具競爭力的跨國公司。因應之道，自然是著力擴大其國際化布局的廣度，增加國際市場的涵蓋度，由目前的平均三個國際市場提高為八至十一個國際市場，並深耕當地市場，布建通路，才能提升廠商之國際競爭力 (Chen and Hsu, 2010)。

規模經濟、範疇經濟及綜效是企業國際化的驅動力與國際化績效的來源，臺商進入國際市場的時間越早、價值活動布局的完備度越高，對臺商的國際競爭力幫助就越大。為擴大國際市場的涵蓋度，臺商宜以亞洲新興市場為首要目標。根據亞洲發展銀行報告指出，亞洲中產階級數量在 2009 年占全球總數的 29%，至 2030 年，其中產階級數量將達到全球總數的三分之二，而亞洲新興市場的消費金額，預估在 2030 年可增加至全球總消費的 43%。針對這些新興市場，臺商宜盡早針對其消費特性、生活型態、市場需求、商業規範及各國法規等資訊，進行長期持續的研究與資訊累積，確實動態掌握國際新興市場消費需求的情報與商機。

隨著與中國大陸的 ECFA 簽署生效，以及東南亞新興國家如印度、印尼等的崛起，有些臺商想乘勢一展鴻圖，但是看似誘人的龐大市場可能伴隨著極大的經營挑戰與風險，臺商若不能創新與調適，只是將臺灣市場的作法直接移植海外，極有可能會鎩羽而歸。例如，在中國大陸，由於新富階層的消費者對多數產品與品牌的認識度仍然較低，現階段並不要求很高的商品品質，因此企業通常採取「先做大，再做精」的策略，也就是快速展店或發展通路，並且，透過大量廣告先推介出品牌，爭取消費者認可並獲得信任，等待擁有市場占有率後，再取得更多的資本投資，以規模經濟的力量抗衡後起競爭者，同時再陸續改良產品。這顯然就與臺灣較為成熟市場的經營模式不同，因為較為挑剔的臺灣消費者對各種商品有一定水準的要求，企業若想立足就必須將產品或服務提升到更好的等級，也就是「先做精，再做大」的策



略，否則，絲毫的負面消息都可以迅速擊潰一個新興的品牌。

此外，在新興市場商業模式的邏輯思維裡，新興市場顧客價值主張的關鍵因素是買得起與買得到，即針對市場未滿足的重要需求，設計嶄新商業模式(Eyring, Johnson and Nair, 2011)。因此如何標準化經營模式，快速有效的拓展市場，又不喪失自身競爭優勢與彈性，就是企業能「think local, act global (在地思考，全球行動)」的海外經營能力，而培養此能力並無捷徑，全憑靠開創性服務創新的思維與能力。

比起國內市場，國際經營環境更為複雜，涉及更高的風險，企業成長需要大量的營運資金、專業人才與經營知識。以臺灣企業相對較小的規模，在數十倍甚至百倍大的國際市場進行拓展時，必須具有「開放式創新」的能力，才能培育海外適應力、激發競爭力與累積成長力。具體而言，如何透過知識與能力累積讓臺商從國內市場之「小而美」，走向國際市場之「大而強」，打造如國際巨人 IBM、麥當勞般實力與績效的全球企業，是臺商現階段重要的課題，而開放式的服務創新能力就是臺商成功邁向國際不可缺少的基因。

## 參考文獻

- 陳厚銘、章貝如、許嘉文，2007，〈海外投資對臺灣母公司研發與行銷活動及績效之影響〉，《行銷科學學報》，第三卷第一期，頁 63-88。
- Chen, Homin and Chen, Tain-Jy (1998) "Network Linkage and Location Choice in Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies*, 29 (3): 445-467.
- Chen, Homin and Hsu, Chia-Wen (2010) "Internationalization, Resource Allocation and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 39 (7): 1103-1110.
- Eyring, Matthew, Johnson, Mark, and Nair, Hari (2011) "New Business Models In Emerging Markets", *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 89-95.
- Hoesel, R. (1996) "Taiwan: Foreign Direct Investment and the Transformation of the Economy", In Dunning John & R. Narula, (eds.), *Foreign Direct Investment and Governments*, London: Routledge.
- Hsu, Chia-Wen, Chen, Homin, and Jen, Lichung (2008) "Resource Linkages and Capability Development", *Industrial Marketing Management*, 37 (6): 677-685.