

## 緒論

台灣企業在「新南向」新興市場的可能創新商業模式是近年來政府與產業最關注的議題。過去10年裡，台灣的產業發展高度仰賴中國大陸的經濟成長需求，尤其是當地低廉的人力成本、龐大的市場優勢，以及與台灣相似的華人商業文化，吸引無數台灣企業進入中國大陸市場投資設廠。然而，隨著中國大陸政策引導下的強迫產業升級，其累積的技術能力及供應鏈能量(Fu, 2008; Hu & Mathews, 2008)便開始排擠過去在中國大陸初期產業發展中扮演重要角色的台灣企業。在歐美國際大廠的技術壓制與中國大陸本土成本低廉供應鏈崛起的壓力之下，台灣企業面臨著開拓新興市場的挑戰。而在這波挑戰中，更以東南亞國家協會(Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) (以下簡稱東協) 新興市場最受到關注(江素雲, 2015)。

東協新興市場普遍被認為是引領下一波全球經濟成長的主要經濟體。近年來伴隨著持續加速的經濟成長，東協新興市場私部門的消費與投資不斷增長，加上政府對於基礎建設開發與產業升級的承諾，使東協成為最受矚目的全球新興生產基地與消費市場(McKinsey Global Institute, 2012)。而東協經濟共同體(ASEAN Economic Community, AEC)的成立，促進並整合了東協區域內的自由貿易，龐大的經濟效益吸引了各國爭相與東協簽訂自由貿易協定(Free Trade Agreement, FTA)，也就是說，以東協為核心的全球經濟版圖正逐漸快速形成。

有鑑於此，許多台灣企業再次將市場重心轉向東協新興市場，如華碩和台塑等都在這波熱潮中，積極地進入東協國家投資或設廠。然而，東協新興市場的經商環境與台灣過去所熟悉的中國大陸及歐美先進國家，在法制及社經文化環境上差異很大，也因此常見到台灣企業在當地的爭議事件(如台塑的越南煉鋼廠事件)。由此可知，在不瞭解當地環境與可行商業模式的情況下，貿然進入這些新興經濟體的商業風險很大。有鑑於此，本研究將試圖探討：多屬中小規模的台灣企業欲進入東協新興市場的可行商業模式為何？為瞭解此問題，本研究以紮根理論為基礎，並以文獻理論與系統性次級資料蒐集以及專家訪談為交叉論證，試圖提出台灣企業進入東協新興市場的可行商業模式。

為聚焦研究範疇，本研究選擇印尼做為於東協新興市場進行商業模式的個案探討。印尼總人口數約 2.6 億且中產階級消費力強，因此形成龐大的內需市場，目前是東協第一大國內生產總值(gross domestic product, GDP)規模經濟體，亦是未來發展最被期待的新興市場(McKinsey Global Institute, 2012)。鑑於印尼的成長潛力，台灣政府亦選定其為「新南向政策」的重點推動國家(葉卉軒, 2017)。在此政策的導引與協助下，可預期台灣與印尼的產業交流將持續增強，也因此增加了瞭解台灣企業進入印尼市場的商業模式的迫切性與重要性。尤其印尼正加快國內基礎建設的開發及智慧城市(smart city)的規劃，台灣企業的工程管理經驗、軟體規劃及資通訊技術，與印尼應有許多互補合作的發展空

間。

本研究共分為七個部分，除了第一節的緒論外；第二節探討台灣中小企業進入國際市場的商業模式；第三節介紹研究方法與資料來源；第四節分析印尼的經濟環境與國外企業投資概況；第五節分析台灣企業現階段進入印尼市場的挑戰；第六節提出台灣企業進入印尼市場的四個商業模式雛型；最後，第七節提出本研究的結論與建議。

### 台灣中小企業進入國際市場 之商業模式

「商業模式」近年來被學界與產業界廣泛地討論，但對於其定義與架構卻仍沒有統一的定見，主要原因在於產業界對商業模式的解釋，泛指「如何做生意」(how to do business)的概念，而學者們則係根據其研究目的，對商業模式的定義有不同的見解(Zott, Amit, & Massa, 2011)。本研究的商業模式採用 Zott 與 Amit (2009, p. 218)的解釋，認為是一個行為系統(activity system)，該系統解釋了企業如何鑲嵌於其所處的商業生態網絡中。在此定義下，本研究認為台灣中小企業進入國際市場時，在面對資源不足的劣勢下，主要透過三項商業模式行為要素——網絡連結(linkage)、資源槓桿(leverage)及知識學習(learning)，使其快速連結當地網絡資源，進而加快其鑲嵌於國際市場商業生態網絡之速度(Mathews, 2002, 2006)。

網絡連結是企業創造市場機會的開始，尤其是缺乏資源的中小企業。Powell

(1998)指出，產業創新的軌跡來自網絡連結的學習，尤其當資源無法由公開市場取得時，必須透過網絡成員相互間利益協定而取得。同樣地，缺乏資源的新創公司亦需要透過網絡連結以取得營運相關的資訊、知識、市場與技術，讓交易過程的成本、複雜性與衝突度都降到最低，同時增加創新的能力與品質的可信度，獲得更多有形與無形的邊際價值(Arora & Gambardella, 1990)。對企業而言，愈是缺乏競爭性資源，愈是需要藉由網絡連結開拓更多的不可能(Ahuja, 2000; Venkatraman & Lee, 2004)。

資源槓桿係將網絡連結取得的資源效益極大化。台灣企業擅長以自身的關鍵利基能力為基礎，透過網絡連結以槓桿有利增長其競爭優勢之資源，並將資源的效益極大化，因此能擊敗資源豐富的國際領導企業而取得產業領導地位。將資源極大化的方法包括：(1)集中資源在主要的策略目標，避免被分散稀釋；(2)有效地整合企業內外部資源以產生資源綜效或互補效益；(3)盡量形成資源綜效並避開風險；(4)加速回收資源產生的效益，包括增加研發的速度或產品的週轉率；(5)建構與競爭力相關的特殊性資產，最後達到交換分享大量的知識與資訊、組合互補性資源及降低交易成本等潛在優勢(Dyer & Singh, 1998)。

知識學習係指企業透過持續的網絡連結與資源槓桿，將瞭解如何更有效率地執行這兩項商業模式行為要素，並在這個循環過程中將槓桿的資源與知識內化，以彌補內部不足的資源，而達到組織能力提升