

國立臺灣大學管理學院國際企業學研究所

碩士論文

Department of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



貿易商功能與商業模式的演進

The Evolution of Trading Companies' Functions and

Business Models

邱楚軒

CHU-HSUAN CHIU

指導教授：陳厚銘 博士

Advisor: Homin Chen, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022

口試委員會審定書



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

貿易商功能與商業模式的演進

The Evolution of Trading Companies' Functions and
Business Models

本論文係 邱楚軒 君 (R09724026) 在國立臺灣大學國際企業學
研究所完成之碩士學位論文，於民國 111 年 06 月 06 日承下列考試委
員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

陳厚銘 (指導教授)

李忠良

連勇智

許素文

連勇智

所長：

中華民國 111 年 06 月 06 日

誌謝



碩士班兩年的時光過的飛快，過程中有許多辛苦與快樂，時至今日仍覺得來到台大國企所就讀碩士班是人生中最正確的選擇之一。初入台大時，就立志要將所學融會貫通、學以致用，並完成一篇在學術與實務方面都能做出貢獻的碩士論文。轉眼間兩年過去了，完成論文之際，有太多想要感謝的人。首先要感謝我的指導教授 陳厚銘老師。剛認識陳老師時，老師就鼓勵我多去探索有興趣的論文研究方向，並可應用於未來的工作等實務上。當我撰寫論文遇到瓶頸時，陳老師總是很耐心地與我討論、給予我許多建議與回饋。除了論文之外，陳老師也帶給我許多生活上的幫助與人生的啟發，深深覺得自己非常幸運。接著，我也要感謝口試委員 李忠良董事長、連勇智老師、許嘉文老師，謝謝委員們給予我許多優化我的碩士論文的建議，讓我也能夠把論文寫得更好。

除了教授與口試委員們之外，我也要謝謝許多好朋友們的相伴、鼓勵與協助，不論是來到國企所才認識的朋友們或是老朋友們，謝謝你們讓我知道自己在努力奮鬥之際，有一群人陪伴、支持著我。最後，也是最重要的，非常感謝我的家人們一路以來用心地栽培與教育，在學習的過程中幾乎都支持我的選擇，並不斷鼓勵我去追逐夢想，讓我更有動力在碩士兩年間積極地探索與學習，不論遇到什麼困難都會盡力去克服，沒有你們就沒有現在的我。

如今，即將要畢業了，回首在台灣大學的兩年間所付出的努力與收穫，我為此感到非常開心且有成就感，也將持續積極於學習與成長。期許自己面對未來的每一項困難與挑戰時都能迎刃而解，並帶著熱忱的心，在未來找到自己真正喜歡做的事情、實踐夢想！

邱楚軒 謹誌於

台灣大學國際企業研究所

中華民國 111 年 6 月

摘要

台灣屬於以出口為導向的經濟體，經濟發展高度仰賴對外貿易，因此，有進行貿易行為的貿易商或中小企業在台灣的經濟發展中扮演相當重要的角色。根據經濟部及商業發展研究院的調查，發現台灣的純粹貿易商家數近年來不斷減少，且貿易服務業者存在大者愈大，小者愈小的趨勢。隨著全球貿易自由化以及科技進步，消費者越來越容易取得資訊，貿易商在市場上的價值與地位日趨低落。此外，台灣貿易商經常受到政經情勢的轉變及國際經貿情勢的困難等影響，加上近年來電子商務平台崛起、美中貿易戰以及 COVID-19 疫情等多重衝擊，貿易商的角色與功能受到了極大的挑戰，面臨這些困境，貿易商的功能與商業模式勢必得轉型與升級。

本研究透過探討東亞各大標竿貿易商的發展歷程，研究其如何轉型以因應不斷的挑戰，同時探討他們是否有共同的經營型態轉變的趨勢，以提供台灣貿易商功能與商業模式轉型與升級一個通用的參考依據。研究個案包含台灣恆隆行、台灣高林實業股份有限公司、中國義烏小商品批發市場、香港利豐（馮氏）集團、日本三菱商事以及韓國三星集團。本研究發現，這些貿易產業中的領導者的確存在一些共同的經營型態、貿易功能以及商業模式演變的趨勢。第一是皆在有資源時多角化其經營業務；第二是皆不再將自己定位為純粹貿易商，而是走向發展成為零售商與品牌商；第三是皆朝向數位化、數位優化及數位轉型發展。此外，本研究也分析整理電子商務平台崛起、美中貿易戰、COVID-19 等重大事件對貿易商造成的衝擊與貿易商的應對策略。最後，本研究提供台灣不同規模的貿易商未來經營模式的建議，期許台灣貿易商能持續壯大，為台灣的經濟發展做出實質貢獻。

關鍵詞：貿易商發展歷程、貿易商轉型、商業模式、數位轉型、COVID-19

Abstract

Taiwan is an export-oriented economy, and its economic development is highly dependent on foreign trade. Therefore, trading companies or small and medium enterprises (SMEs) that engage in trading activities play a very important role in Taiwan's economic development. According to the survey conducted by the Ministry of Economic Affairs, R.O.C. and Commerce Development Research Institute, the number of pure trading companies in Taiwan has been decreasing in recent years, and there is a trend of the trade industry that big trading companies are getting bigger and bigger and small trading companies are getting smaller and smaller. With the liberalization of global trade and the advancement of technology, consumers have been becoming more and more accessible to information, and consequently the value and status of trading companies in the market has been declining. In addition, Taiwanese trading companies are often affected by changes in political situations and international economic and trade situations. Coupled with the rise of e-commerce platforms in recent years and multiple impacts such as US-China trade war and COVID-19 epidemic, the roles and functions of trading companies have been greatly challenged. Faced with these challenges, the functions and business models of trading companies are bound to be transformed and upgraded.

The purpose of this study is to discuss how the major benchmark trading companies in East Asia have transformed in response to challenges and whether there is a common trend of business model transformation, and to provide a general reference for the transformation and upgrading of Taiwanese trading companies' functions and business models. The trading companies in East Asia we studied include Hengstyle (Taiwan), Collins Co., Ltd. (Taiwan), Yiwu Commodities Market (China), Li & Fung Group (Hong Kong), Mitsubishi Corporation (Japan), and Samsung Group (South

Korea). With the study of the cases, we find that the leaders in trade industry in East Asia do share some common trends in the evolution of trade functions and business models. The first is that they diversify their businesses when resources are available and abundant. The second is that they are no longer positioning themselves as pure trading companies, but rather as retailers and brand owners. The third is that they are moving toward digitization, digital optimization, and digital transformation.

In addition, we analyze the impact of major events on trading companies and their strategies to cope with them, such as the rise of e-commerce platforms, US-China trade war, and COVID-19 epidemic. Finally, we provide suggestions on the future business models of trading companies of different sizes in Taiwan, hoping that Taiwanese trading companies will grow in the future and make substantial contributions to Taiwan's economic development.

Keywords: trading companies' development history, trading companies' transformation, business model, digital transformation, COVID-19

目錄



口試委員會審定書.....	i
誌謝.....	iii
摘要.....	iii
Abstract.....	iv
目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
表目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	5
第三節 研究方法與流程.....	6
第四節 論文章節架構.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 台灣和國外貿易商的發展歷程與演變.....	9
第二節 電子商務平台的崛起.....	21
第三節 資源基礎理論：VRIO 分析架構	28
第三章 東亞標竿貿易商個案研究：經營型態的轉變.....	32
第一節 個案一：台灣恆隆行.....	32
第二節 個案二：台灣高林實業股份有限公司	42
第三節 個案三：中國義烏小商品批發市場.....	48
第四節 個案四：香港利豐集團（馮氏集團）	60
第五節 個案五：日本三菱商事.....	70
第六節 個案六：韓國三星集團.....	80
第四章 近年全球重大事件對台灣貿易商的影響.....	91
第一節 美中貿易戰.....	91
第二節 COVID-19 新冠肺炎疫情.....	97
第三節 未來台灣貿易商的經營模式.....	106
第五章 結論與建議.....	124
第一節 研究結論.....	124
第二節 研究限制.....	131

第三節 未來研究建議.....	132
參考文獻.....	133



圖目錄



圖 1-1：台灣 1990-2020 進出口總值	1
圖 1-2：研究流程圖	7
圖 2-1：麥可・波特五力分析(Porter five forces analysis)	9
圖 2-2：Two-Stage Decision Model in Value Chain Analysis	27
圖 2-3：VRIO 分析架構	28
圖 3-1：服務金三角 Service Triangle	36
圖 3-2：中國網際網路使用率	55
圖 3-3：利豐集團（馮氏集團）的組織架構	60
圖 3-4：利豐貿易業務的轉變（1906 年至 2000 年初）	64
圖 3-5：三菱商事組織架構圖	71
圖 3-6：1993 年三星新經營運動發展重點	84
圖 3-7：亞洲金融風暴中受衝擊程度較高之國家	86
圖 3-8：2000 年～2021 年三星品牌價值（單位：百萬美元）	88
圖 4-1：U.S. trade in goods with China	92
圖 4-2：Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2026 (in billion U.S. dollars)	99
圖 4-3：台灣整體貿易商數位化程度比例	119
圖 4-4：台灣大型貿易商數位化程度比例	120
圖 4-5：台灣小型貿易商數位化程度比例	121
圖 5-1：東亞標竿貿易商功能與商業模式的演進	129



表目錄

表 1-1：111 年 2 月出進口廠商異動表[以年月別]	2
表 1-2：110 年度出進口廠商_按貿易實績分.....	3
表 2-1：各大電商平台模式之比較	24
表 3-1：恆隆行 VRIO 分析.....	41
表 3-2：高林實業股份有限公司 VRIO 分析.....	47
表 3-3：義烏市場歷史變遷	53
表 3-4：義烏國際商貿城市場規模等資訊	54
表 3-5：中國義烏小商品批發市場 VRIO 分析.....	59
表 3-6：利豐（馮氏）集團 VRIO 分析.....	69
表 3-7：日本五大商社簡易資訊	70
表 3-8：2019 年三菱商事各部門訊息	77
表 3-9：三菱商事 VRIO 分析.....	79
表 3-10：1993 年三星新經營運動實際行動	85
表 3-11：2010 年～2021 年三星 Interbrand 品牌價值與品牌排名	88
表 3-12：三星集團 VRIO 分析.....	90
表 4-1：100 大貿易商營收淨額與稅前純益雙成長 10% 以上貿易商	106
表 4-2：O2O 虛實整合與 OMO 虛實融合的比較.....	118

第一章 緒論



第一節 研究背景與動機

台灣屬於以出口為導向的經濟體，近年來的貿易依存度（進出口總額/GDP）除了數次全球重大事件衝擊影響導致低於 100%外¹，其餘年度皆超過 100%，顯示出台灣的經濟發展高度仰賴對外貿易。由於先天地理條件缺乏天然資源，貿易對台灣而言為經濟發展的重要命脈，也是我們和世界交流的重要管道之一。近 30 年來，政府推動了一連串貿易政策如經濟自由化、推動亞太營運中心、參與國際貿易組織及活動、加入區域經濟整合等等，台灣的進出口貿易總額逐漸提高（如圖 1-1）。

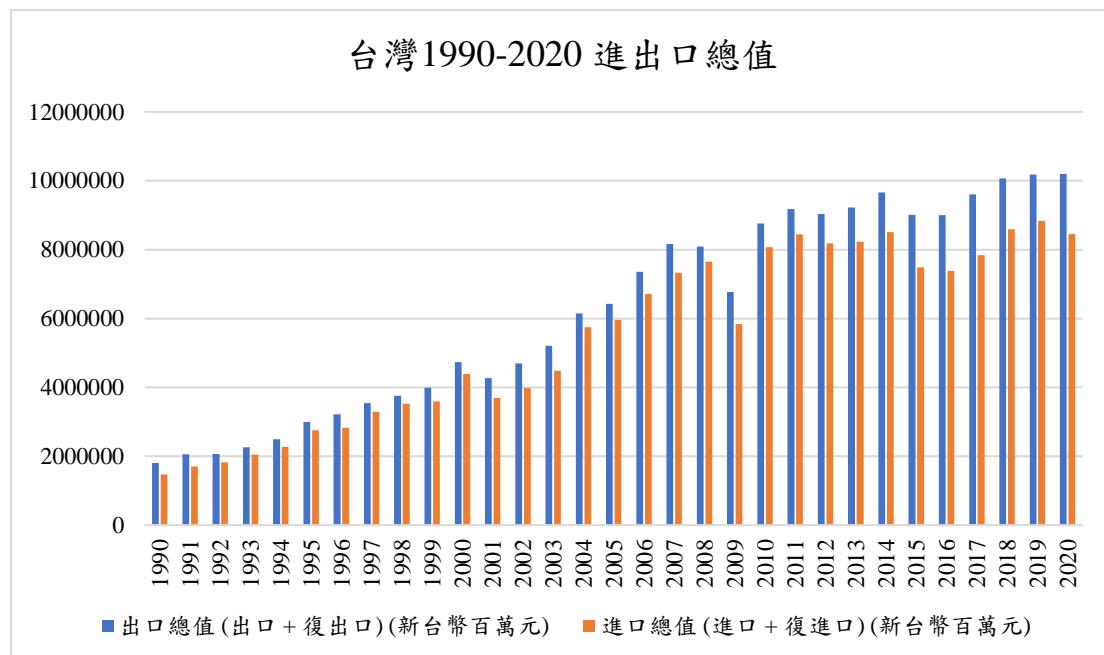


圖 1-1：台灣 1990-2020 進出口總值

資料來源：AREMOS 台灣經濟統計資料庫、本研究整理

¹ 2009、2015 及 2016 年由於全球金融風暴、歐債危機與新平庸時代（全球經濟成長趨緩、貿易成長停滯），導致貿易依存度下降至低於 100%。2019 年受美中貿易戰之影響，貿易依存度略降至 100.7%。

根據經濟部國貿局的調查，台灣的貿易總額自 1969 年到 2019 年的成長幅度高達 272 倍²。台灣的貿易總額逐漸提升、貿易產業看似越來越蓬勃發展，進一步探討貿易商規模與實績，可發現台灣貿易廠商的登記家數近年來不斷提高，截至 111 年 2 月已超過 32 萬 7 千家（如表 1-1）。

表 1-1：111 年 2 月出進口廠商異動表[以年月別]

公開類				編製機關	國際貿易局			
年 報	次月十五日前編報			表 號	2441-01-02			
出進口廠商異動表								
中華民國 111 年 02 月								
年月別		本月新設立廠商	本月註銷廠商	本月恢復廠商	單位:家數			
					截至本月底廠商			
106年		21,069	10,264	1,335	302,982			
107年		22,291	9,873	2,576	301,595			
108年		19,581	11,371	2,477	314,190			
109年		19,068	10,354	3,989	319,765			
110年(1~12月)		18,448	9,900	2,399	327,443			
02月		1,093	974	231	319,862			
03月		1,937	561	196	321,311			
04月		1,701	780	221	322,111			
05月		1,635	724	183	323,013			
06月		1,532	597	172	323,860			
07月		1,644	678	213	324,769			
08月		1,671	1,041	192	324,107			
09月		1,455	982	184	325,527			
10月		1,423	752	172	326,122			
11月		1,558	871	219	326,816			
12月		1,488	870	192	327,443			
111年(1~02月)		2,305	1,990	343	327,612			
01月		1,287	1,104	206	327,553			
02月		1,018	886	137	327,612			

資料來源：經濟部國際貿易局

中華民國 111 年 03 月 05 日 編制

填表說明：1. 本表由經濟部國際貿易局編製一份自存並公佈於網站
2. 在同一月份廠商可有新設立、註銷、恢復等不同狀況之變動，其變動數字可能有相互抵消之情形，無法一一於本表顯示，故本表截至上月底廠商+本月新設立廠商+本月註銷廠商+本月恢復廠商未必等於截至本月底廠商

資料來源：經濟部國際貿易局

然而，根據表 1-2 可知，有貿易實績的進出口廠商只有 12 萬 4 千家，且貿易實績為 5000 百萬美元以上的廠商只有 18 家，這 18 家廠商佔了台灣約 30% 的出進口金額，顯示出多數進出口貿易商為小型貿易服務業者，且這些小型貿易服務業者雖然家數不斷成長，對貿易貢獻卻逐年下滑。根據經濟部國貿局及商

² 資料來源：經濟部國際貿易局（2020 年 09 月 18 日）。我國對外貿易發展概況與政策。

業發展研究院的資料與研究結果可知，貿易服務業者存在大者愈大，小者愈小的趨勢³。



表 1-2：110 年度出進口廠商_按貿易實績分

公開類										編製機關	國際貿易局
年 報	次年三月底前編報									表 號	2449-03-01
出進口廠商一按貿易實績分											
中華民國110年											
實績級距	廠商家數	累計家數	出進口金額	出進口金額 累計金額	累計比(%)	出口金額	出口金額 累計金額	累計比(%)	進口金額	進口金額 累計金額	累計比(%)
總計	124,398	124,398	827,271	827,271	100.00	445,966	445,966	100.00	381,305	381,305	100.00
未滿1百萬美元	98,844	98,844	18,473	18,473	2.23	9,003	9,003	2.02	9,470	9,470	2.48
1~2百萬美元	8,849	107,693	13,046	31,519	3.81	6,811	15,814	3.55	6,235	15,705	4.12
2~3百萬美元	3,982	111,675	10,185	41,704	5.04	5,447	21,261	4.77	4,738	20,443	5.36
3~4百萬美元	2,321	113,996	8,430	50,134	6.06	4,672	25,933	5.82	3,758	24,201	6.35
4~5百萬美元	1,492	115,488	6,978	57,112	6.90	3,922	29,855	6.69	3,056	27,257	7.15
5~7.5百萬美元	2,336	117,824	14,732	71,844	8.68	8,254	38,109	8.55	6,478	33,735	8.85
7.5~10百萬美元	1,324	119,148	11,879	83,723	10.12	6,981	45,090	10.11	4,898	38,633	10.13
10~20百萬美元	2,275	121,423	32,912	116,635	14.10	19,110	64,200	14.40	13,802	52,435	13.75
20~30百萬美元	813	122,236	20,410	137,045	16.57	11,827	76,027	17.05	8,583	61,018	16.00
30~40百萬美元	470	122,706	16,858	153,903	18.60	9,817	85,844	19.25	7,041	68,059	17.85
40~50百萬美元	313	123,019	14,849	168,752	20.40	8,397	94,241	21.13	6,452	74,511	19.54
50~100百萬美元	608	123,627	44,494	213,246	25.78	23,902	118,143	26.49	20,592	95,103	24.94
100~300百萬美元	482	124,109	86,501	299,747	36.23	45,144	163,287	36.61	41,357	136,460	35.79
300~500百萬美元	102	124,211	44,177	343,924	41.57	24,033	187,320	42.00	20,144	156,604	41.07
500~1000百萬美	88	124,299	62,945	406,869	49.18	32,070	219,390	49.19	30,875	187,479	49.17
1000~5000百萬美	81	124,380	180,354	587,223	70.98	98,028	317,418	71.18	82,326	269,805	70.76
5000百萬美元~	18	124,398	240,048	827,271	100.00	128,548	445,966	100.00	111,500	381,305	100.00
機關長官	主辦業務人員	主辦統計人員		審核		填表			中華民國111年3月15日編製		

資料來源：經濟部國際貿易局
填表說明：1.本表由經濟部國際貿易局編製1份自存並公佈於網站

資料來源：經濟部國際貿易局

隨著全球貿易趨於自由化、科技進步等使消費者越來越容易取得資訊，純粹進行進出口業務的貿易商的價值與地位日趨低落；又台灣貿易商經常受到政經情勢的轉變及國際經貿情勢的困難等影響，加上近年來電子商務平台崛起以及 COVID-19 等多重衝擊，貿易商的角色與功能漸漸受到了去中間化的巨大挑戰，甚至攸關是否得以持續生存於市場上的重要議題；面臨這些困境，貿易商的功能與商業模式勢必得轉型與升級。

³ 資料來源：經濟部國際貿易局網站：出進口廠商異動表、出進口廠商_按貿易實績分；經濟部〈提升貿易業規模及競爭力〉簡報

先前與台灣貿易相關之研究多為某事件對台灣貿易造成的總體影響、單一貿易議題研究、金融與國際貿易議題、貿易業前進國外市場的分析或是單一產業的貿易分析；相較以上議題，探討台灣各規模的貿易商轉型升級趨勢之研究較為不足。因此，本研究欲探討東亞各大標竿貿易商如何轉型以因應不斷的挑戰、是否有共同的經營型態轉變的趨勢，供台灣的貿易商及相關企業參考，以在市場上持續發展，提供台灣貿易商功能與商業模式轉型和升級一個通用的參考依據。



第二節 研究問題與目的

本研究將探討分析下列三個問題：

1. 東亞各大標竿貿易商（個案包含台灣、香港、中國、日本、韓國的大型貿易商）創立以來的經營型態有何轉變、貿易功能增減情況、採取何種策略持續壯大企業？
2. 透過上述標竿貿易商的個案研究，綜合探討這些貿易產業中的領導者們是否有共同的經營型態、貿易功能、商業模式轉變的趨勢？
3. 電子商務平台崛起、美中貿易戰、COVID-19，這些重大經濟發展趨勢及近年國際重大事件，對貿易商造成什麼樣的衝擊？面對這些衝擊，貿易商該以何種策略將衝擊降至最低？未來台灣貿易商的經營模式可能朝向何種方向發展？

探討分析完上述問題後，本研究將建構出東亞標竿貿易商功能與商業模式（經營模式）的演進歷程於一張圖上，於演進歷程末端指出貿易商共同的發展趨勢。貿易商或企業可檢視自己位於東亞標竿貿易商發展歷程圖中的何處，並思考是否該往下一階段發展。最後，本研究也將提供台灣不同規模的貿易商相應的發展建議，使台灣貿易商透過檢視自身所處的位置，做出最佳準備，以在未來更能應付不同的挑戰，擴大貿易這個對台灣經濟發展來說非常重要的命脈。



第三節 研究方法與流程

本研究主要透過個案研究法，搭配收集次級資料的方式，結合自身於國際企業、策略、行銷等領域的課程所學，分析台灣貿易產業環境及東亞各標竿貿易商經營型態的轉變，嘗試找出這些標竿貿易商的共同發展趨勢，供其他台灣貿易商參考。本研究選定之六間東亞標竿貿易商的選取依據為經綜合考量公司成立至今的時間、企業規模、年度營收、於該地區的知名度、在產業中的地位、是否仍具成長潛力的大型貿易商，盡可能地找尋具有足夠代表性、起初為貿易商的企業。選取的貿易商經演進已非狹義定義之純粹貿易商⁴，除了擔任買賣方的中間人外，此種綜合型的貿易商可自行製造產品、進行品牌行銷，或運用策略跨足至其他產業、擴大自身業務等等。

研究個案分別為東亞的六個大型貿易商：「台灣恆隆行、高林實業股份有限公司、中國義烏小商品批發市場、香港利豐（馮氏）集團、日本三菱商事、韓國三星集團」，欲研究這些貿易商的事業發展概況及功能與商業模式的演進，樣本資料的時間選取範圍為自公司成立到現今。個案研究資料來源主要是企業官方網站、公開資訊觀測站、政府單位（如經濟部國際貿易局、商業發展研究院）之文章與出版物、報章雜誌的報導；而產業趨勢及重大國際事件的資料則多取自國立台灣大學提供權限存取的資料庫、海內外碩博士論文、各大市調公司所公布的產業趨勢報告、政府統計單位發布之數據。本研究的方法與流程整理於圖 1-2。

⁴ 在此指的純粹貿易商為狹義的貿易商，不進行製造、行銷等流程，為純粹作為買方與賣方之中間人的貿易商。



圖 1-2：研究流程圖

資料來源：本研究整理

第四節 論文章節架構

本研究共分為五個章節，每一個章節將依據探討主題不同而有不同的小節數。第一章為緒論，說明研究背景與動機、研究問題與目的，接著是研究的方法與流程、論文的章節與架構編排。第二章為文獻探討，本章包含台灣貿易產業的五力分析、台灣和國外貿易商的發展歷程與演變，幫助讀者快速了解台灣貿易產業的吸引力高低程度與台灣和國外貿易業發展狀況。此外，本章也將探討電子商務平台的崛起對貿易產業的衝擊與貿易商如何迎接「被去中間化」的挑戰。本章的最後則是介紹「資源基礎理論：VRIO 分析架構」，本研究將以此理論作為貿易商功能與商業模式研究的理論視角，也將在各標竿貿易商個案研究之末運用 VRIO 分析架構探討該標竿貿易商打造出了何種程度的競爭優勢。

第三章為本研究的大主題，將進行東亞標竿貿易商的個案研究，包含自公司成立以來的事業發展概況、採用的經營模式、貿易商功能與商業模式的演進策略，探討標竿貿易商不斷壯大並成為產業中的領導者的因素，並加入 VRIO 分析，分析其競爭優勢。探討完六間東亞大型貿易商之功能與商業模式的演進歷程後，為了提供貿易商或相關企業更符合時下環境趨勢之發展策略，本研究於第四章探討近年全球重大事件對台灣貿易商造成的影响，包含美中貿易戰與 COVID-19 新冠肺炎疫情，並在章節末結合本研究分析的標竿貿易商功能與商業模式的演進方向與台灣的產業現況，提供不同規模的台灣貿易商未來可能發展的經營模式的建議。

最後，第五章為結論與建議，包含研究結論，歸納總結前述之研究結果，並說明研究限制與未來研究建議。作者期望在學術上為東亞貿易商相關研究做出貢獻，後續的研究者也可檢驗本研究未考量到的面向，作為未來相關研究修正方向的參考。實務方面，本研究建構出貿易產業領導者們的發展歷程以及發展趨勢，供台灣各規模的貿易商參考，期許台灣貿易商持續壯大，促進台灣的經濟發展。

第二章 文獻探討



第一節 台灣和國外貿易商的發展歷程與演變

一、台灣貿易產業五力分析

本研究加入台灣貿易產業的五力分析，幫助讀者快速了解台灣貿易產業的吸引力高低程度。五力分析(Porter five forces analysis)為麥可·波特(Michael Eugene Porter)在1979年發表的著作《競爭策略》(Competitive Strategy)中，出現的產業分析工具，可用來幫助判斷某一個產業的吸引力高低程度。

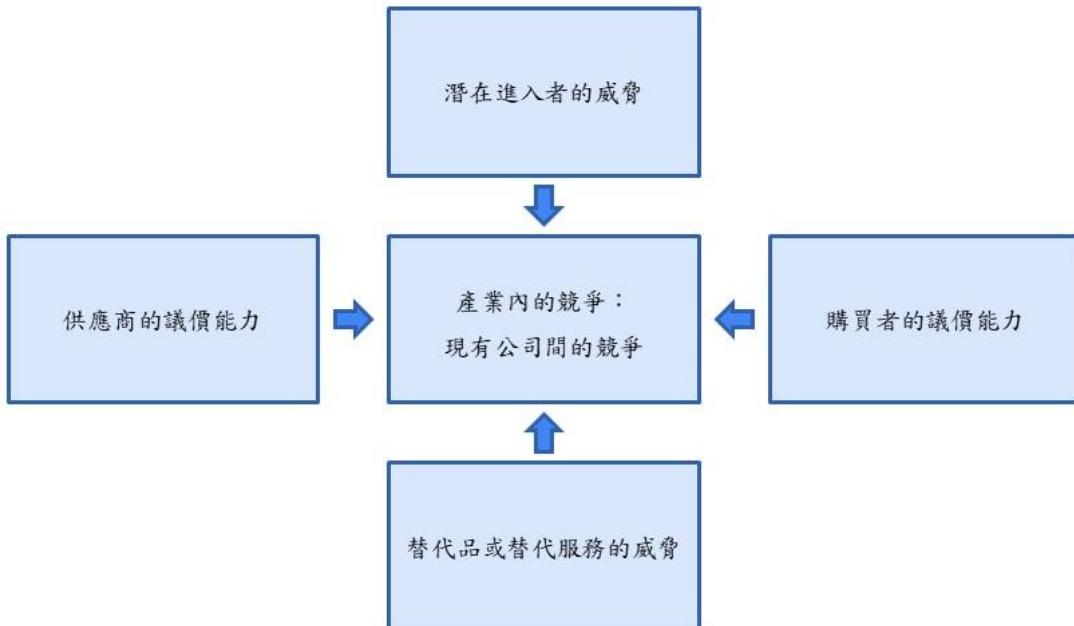


圖 2-1：麥可·波特五力分析(Porter five forces analysis)

資料來源：《競爭策略》

麥可·波特認為此五種力量是由密切影響企業服務客戶與獲利之構面組成，每一種力量的變化都可能吸引企業進入或退出市場。以下將說明五力分析中分別是哪五種力量，並於每種力量下方進一步說明重要的考量指標，以及台灣貿易產業在該力量中的高低程度。

五種力量分別為：

(一) 供應商的議價能力 (Bargaining power of suppliers) :

此種力量的考量指標包含關鍵原料廠商家數、關鍵原料之替代品、供應商集中程度、供應產品之差異性、採購量對供應商之重要程度、總採購量和成本之關係、向下整合的可能性等等。當供應商家數少、關鍵原料的替代品很少等等時，供應商就擁有較強的議價能力；若來自供應商的成本提高時，企業將較難與之議價，可能導致獲利降低。反之，當供應商的議價能力較低時，企業就身處相對優勢的位置。

若從上述幾個考量指標來看台灣貿易產業中供應商的議價能力，分析結果為：「視情況而定」。台灣貿易產業中供應商的議價能力將隨著貿易商的知名度、已代理的品牌數量、已代理的品牌知名度、通路多寡等等而不同。

(二) 買方的議價能力 (Bargaining power of customers) :

買方對廠商來說為客戶，買方的議價能力的考量指標包含購買數量、買方相對於廠商之轉換成本、買方獲得資訊之能力、向上整合之可能性、總採購量、品牌知名度等等。當買方的購買數量很大、買方轉換供應商的成本低時，買方將具有較高的議價能力，更有能力進行比價、與供應商議價或是停止與廠商合作等行為。

若從上述幾個考量指標來看台灣貿易產業中買方的議價能力，分析結果為：「高」。隨著全球貿易越來越趨於自由化、科技進步使消費者越來越容易取得資訊，現行的貿易商幾乎很難阻止客戶自他國購買或進口產品，且買方的轉換成本也不高，因此買方的議價能力高。

(三) 潛在進入者的威脅 (Threat of new entrants) :

此種力量主要分析：「對於新加入的公司來說，該產業的進入障礙的高低程度。」此種力量的考量指標包含規模經濟、專利的保護、資金需求、品牌的知名度或品牌權益、轉換成本、獨特的通路、政府政策等等。若某一產業的進入





門檻低，則公司的產品或服務容易進入削價競爭的狀態，企業需花費更多努力才能獲取並留住客戶，因此，進入障礙（門檻）對產業現存公司是一個保護壁壘，而對欲加入該產業的新公司則是進入此一新市場的最低標準。

若從上述幾個考量指標來分析台灣貿易產業中潛在進入者的威脅，可發現台灣的貿易產業較沒有形成規模經濟、進入貿易產業的資本需求很低，且因為處在中間商的位置，所以多數消費者並無對貿易商本身有深刻的印象，因此潛在進入者的威脅偏高。

（四）替代品的威脅（Threat of substitutes）：

此種力量的考量指標有例如替代品的相對價格、消費者的移轉成本（switching cost）、客戶使用替代品的傾向等等。若替代品可以提供相較於現有產品更高的價值或更實惠的價格、客戶轉換去購買替代品的成本低、客戶和企業之間的關係薄弱時，則替代品的威脅較高。電商平台的崛起帶來了去中間化，使貿易商在產業中的價值與地位越來越低，且消費者的移轉成本低，台灣貿易產業中的參與者（e.g., 貿易商）被替代或是取代的威脅是非常高的。

（五）現有競爭者的威脅（產業內的競爭）（Competitive rivalry）：

此種力量的考量指標包含產業的成長、固定成本、庫存成本、品牌差異、移轉成本、資訊複雜度、現有競爭的廠商家數多寡、廠商相對規模、競爭者的同質性、退出障礙高低等等。若現有競爭者的威脅很高，則產業內的競爭激烈，將影響企業的利潤與在市場中生存的難易程度。台灣現有的貿易商家數很多，且數量仍在成長中，競爭者的同質性不低，因此台灣貿易產業中現有競爭者的威脅是偏高的。

本研究使用麥可·波特的五力分析法來分析台灣貿易產業的吸引力高低程度，結果為：「供應商的議價能力視情況而定、買方的議價能力高、潛在進入者的威脅高、替代品的威脅高、現有競爭者的威脅高」。綜合評比下，台灣的貿易

產業並非一個吸引力高、環境非常優渥的產業，在台灣的貿易商須在五種力量以適合的策略提高企業自身的競爭優勢。以下提供五力之應對策略，期望能幫助台灣的貿易商或是其他企業依自身營運現況執行相關策略：



(一) 供應商的議價能力：

1. 提高對供應商的議價能力（削弱供應商的議價能力）：具體作法包含分散原料採購來源、找尋替代產品、使用標準產品以降低轉換成本、建立向下整合能力。
2. 擴大運用獨占力：可以透過向下游整合、發展相關產品、運用既有優勢等等來降低供應商的議價能力。

(二) 買方的議價能力：

提高對買方（客戶）的議價能力的做法包含選擇議價能力較低的客戶、降低客戶的價格敏感度、提高客戶的轉換成本（可透過增加產品的特性、拉長產品的學習時間、或是讓產品規格不明確來實現提高顧客的轉換成本）。

(三) 潛在進入者的威脅：

企業要提高進入障礙以降低潛在進入者的威脅的作法包含掌握關鍵資源、打造獨特的技術、建立品牌以提高客戶的轉換成本與忠誠度、儘量滿足各個市場區隔的需求、創造規模經濟利益以提高進入資金需求、運用經驗曲線以建立成本優勢等等。

(四) 替代品的威脅：

替代品的防禦策略的具體作法包含降低成本、優化產品、提高產品形象、提高移轉成本，或是直接對下游的客戶推銷等等，以上作法能夠提高企業自身產品或服務被取代的可能性。

(五) 現有競爭者的威脅（產業內的競爭）：

面對現有競爭者的威脅，可採取以下兩種做法：

1. 卡位原則：意思是企業應在產業中佔據一個相對有優勢的位置，例如

獲取公信力高的合格證照、佔據稀有的資源、尋找局部獨佔優勢等等。

2. 降低同業競爭強度：購併競爭性強的同業、促進同業營運範疇多元化、降低退出障礙。



二、台灣貿易商的發展歷程與演變

貿易對台灣的經濟發展一直以來皆相當重要，貿易商也扮演了重要的角色，並隨著時代的不同而有了持續的演變。台灣貿易商的發展歷程與演變與台灣經貿政策演進歷程相關性高，不同時代的經貿政策皆影響著貿易產業的運行，因此在探討台灣貿易商的發展歷程與演變時應同時參考台灣經貿政策的演進歷程。

西元 1945 年台灣光復初期生產不足，無法支應國內消費和投資的需求，對外貿易方面則是進口大於出口，有巨額入超的情況，國際收支呈現逆差⁵。1950 年代為「進口替代時期」，此時的政府實施貿易及外匯管制，並設有高關稅，目的為促進本國工業的發展，使某些原本需由國外進口的工業用製品改為自行生產。1960 年代轉變為「出口擴張時期」，此時期的政府鼓勵投資與出口，採取出口相關行為減稅或免稅等措施，並設立加工出口區，欲發展以出口為導向的輕工業。如此的政策轉變對台灣的貿易產業來說非常重要，此時期的政府開始逐漸放寬貿易條件，舉凡減少關稅、放寬進口限制等措施，皆是讓貿易商漸漸開始發展的原因，台灣的大型貿易商之一：「高林實業股份有限公司」即是在 1969 年時成立。1970 年代，台灣因為社會基礎建設仍不足，無法搭配快速擴張的出口，又歷經了兩次的石油危機，使物價上漲，多國開始採取貿易保護主義，因此台灣經貿政策轉變為加速經濟結構轉型與促進投資的「第二次進口替代時期」，本時期的重大事件為政府興建「十大建設」。隨著台灣的貿易依存度連年攀升、多國政府皆開始設立專責機構來協助國內廠商爭取國外訂單、開拓外國市場，又政府深知對外貿易為促進台灣經濟發展的重要關鍵；因此，1970 年財團法人

⁵ 資料來源：葉萬安（2020）。台灣經濟再奮發之路。天下文化

「中華民國對外貿易發展協會」成立，負責統籌對外貿易推廣業務。1980 年代，政府開始推動經濟自由化，台灣的貿易業快速成長。隨後，1990 年代政府推動亞太營運中心，加入 APEC；2000 年代加入 WTO，直到現今仍積極參與國際貿易組織與活動，同時積極地加入區域經濟整合。

從過去的經貿政策來看，可看出台灣大型貿易商開始出現的時間為較適合貿易商發展的出口擴張時期（1960 年代）。1970 年時政府成立了中華民國對外貿易發展協會，再加上 1980 年代政府開始推動經濟自由化，一連串政策帶動了貿易商家數與貿易實績的成長，貿易商開始蓬勃發展，台灣的貿易總額也逐年攀升。早期台灣的貿易公司或貿易商所扮演的角色主要是本身沒有製造部門的純貿易商⁶，之所以能夠生存及發展有部分原因為其擁有資訊不對稱的優勢。早期貿易商的主要任務為發掘需求與供給，找到買家與賣家，成為中間的交易對象，賺取差價，而買賣雙方可能直到交易結束都不知道對方公司名稱等資訊。近 30 年來，全球經貿環境變化多端且快速，國際貿易的範疇越來越廣泛且複雜，科技進步帶動互聯網普及、電商平台崛起等現象皆使消費者越來越容易取得資訊，也更容易跳過中間商購買到想要的產品。由於以上因素，早期需要依靠貿易商作為產品拓銷管道的製造商更容易學習獲取原本較缺乏的貿易知識與能力，讓供應商或需求廠商可以跳過原本作為中間人的貿易商，自行和上游生產者或下游需求者直接交易。最後，台灣貿易商經常受到政經情勢的轉變及國際經貿情勢的困難等影響，加上近年來 COVID-19 疫情的衝擊，貿易商的角色與功能受到了極大的挑戰。種種跡象都指出傳統的純貿易商必須進行貿易功能的演進或是商業模式的轉型，才能降低公司被環境淘汰的機率。

從參與者數量及其貿易實績來看台灣的貿易產業，台灣貿易廠商的登記家數近年來不斷增加，截至 111 年 2 月，台灣已有 32 萬 7 千家貿易商，但有貿易實績的只有 12 萬 4 千家，且貿易實績為 50 億美元以上的廠商只有 18 家，這 18

⁶ 資料來源：楊璧慧（2008 年 10 月 22 日）。變身千里馬，不怕商戰路迢迢。經貿透視雙周刊第 253 期。<https://www.trademag.org.tw/page/itemsd/?id=491867&no=21>

家廠商佔了台灣約 30%的出進口金額⁷。以上顯示出多數進出口貿易商為小型貿易服務業者，且這些小型貿易服務業者雖然家數不斷成長，對貿易貢獻卻逐年下滑，貿易服務業者存在大者愈大，小者愈小的趨勢。數十年來，台灣貿易業的發展越來越成熟，為了因應經貿環境的變化，貿易商的功能也得與時俱進。大型貿易商通常為順應趨勢所轉型的領頭羊，從大型貿易商的發展來看，可知台灣的貿易商是如何跳脫舊有的純貿易商模式，轉變為功能更多、類似綜合型貿易商的公司。舉例來說，身為台灣大型貿易商的高林實業股份有限公司在 53 年的發展之中經過多次業務擴增與策略轉型、轉投資具有潛力的事業、接納數位科技發展的浪潮等等，就屬於台灣貿易商隨著環境變化而有的發展歷程。台灣為經濟發展高度仰賴對外貿易、以出口為導向的經濟體，身在台灣的許多貿易商具有雄厚的實力，並持續因應環境變化而做出相對應的決策，本研究也加入探討未來台灣貿易商能擴大發展、轉型升級的經營模式（見第四章第三節：「未來台灣貿易商的經營模式」），期許能夠對各規模的貿易商或企業有所幫助，進一步強化台灣的經貿實力。

三、國外貿易商的發展歷程與演變

國際貿易行為自古代即存在，諸如埃及人於紅海進行貿易，從東非和阿拉伯進口香料；中國西漢時期的張騫出使中亞，建立了絲綢之路使貨品在中國與印度、波斯和羅馬帝國之間順利貿易等等皆是西元前就已經存在國際貿易行為的證據。到了中世紀時期，國際貿易隨著世界知識的傳播與各國的貿易需求上升而持續發展，1492 年的哥倫布交換（東、西半球之間的動物、農作物、人種、文化、思想觀念……的突發性交流）更是世界貿易發展的一大步。

國際貿易存在的歷史已上千年，以近代來說，我們可將「英國東印度公司」和「荷蘭東印度公司」視為西方世界大型貿易商的先驅。英國東印度公司

⁷ 經濟部國際貿易局網站：出進口廠商異動表、出進口廠商-按貿易實績分

（British East India Company，簡稱 EIC）成立於西元 1600 年，英格蘭女王伊莉莎白一世授予該公司皇家特許狀，使它在印度擁有貿易的特權，壟斷了印度的貿易長達 200 年。隨著時間的變遷，英國東印度公司從原本的大型跨國貿易公司轉變成為了印度的實際統治者，在 1858 年被解除行政權力之前皆由它掌控協助統治和軍事職能⁸。荷蘭東印度公司（荷蘭語：Vereenigde Oost-Indische Compagnie，簡稱 VOC）成立於 1602 年，是當時荷蘭為了往亞洲國家發展而成立的特許公司。荷蘭東印度公司曾佔領台灣、印尼等地，目的之一為進行國際貿易，例如當時荷蘭佔領台灣，是為了建立對中國、日本、朝鮮半島和東南亞進行貿易的樞紐，主要的輸出的產品含砂糖、鹿皮、白米等，轉運貿易產品含荷蘭的藥材，巴達維亞的香料、棉花、鴉片、金屬，中國的絲綢、陶瓷、黃金，日本的銀兩、朝鮮半島的人參等等。荷蘭東印度公司在 1799 年解散，主因為當時荷蘭與英國經常發生戰爭，且國內對於亞洲商品的需求量大幅減少，導致荷蘭東印度公司出現經濟狀況。

結束了地理大發現的時代後，來到了全球化的第一波浪潮（1800 年～1914 年）。18 世紀末，英國建立了「日不落帝國」，憑藉蒸汽引擎、工業紡織機等新發明，在工業技術方面領先全球，為第一次工業革命的時代。自 19 世紀以來的一百年間，全球貿易總量平均每年成長 3%；19 世紀早期，出口貿易只佔了全球 GDP 的 6%，到了 1914 年第一次世界大戰前，此數字上升到了 14%。Shinichi Yonekawa (1983) 指出，西方國家的貿易商在 18 世紀後朝向「專門貿易商 (specialized trading companies)」發展，與東方國家（如日本、韓國）的「綜合貿易商 (general trading companies)」形成了強烈的對比。在十九世紀的英國蘭開夏郡 (Lancashire)，棉花生意即存在著專業化的形式，例如，進口原棉的棉花商人、國內的棉花經銷商都被視為完全不同類型的商人或專業的貿易公司。探究背後

⁸ 資料來源：維基百科-英國東印度公司

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%8D%E5%88%97%E9%A2%A0%E4%B8%9C%E5%8D%B0%E5%BA%A6%E5%85%AC%E5%8F%B8> (最後瀏覽日：2022/03/24)



的原因，這些專門的貿易商幾乎都不是公開的股份公司。也就是說，無論它們是私營公司(private companies)、合夥企業(partnerships)或私人公司 (private firms)，它們本質上都是家族企業。對這些貿易商來說，它們較不受到不斷的技術創新浪潮的直接影響，所以較不須開放股票買賣以獲取資金，進一步以這些資金取得新技術來維持競爭力。貿易公司的營運基地通常僅限於其原籍地的辦公室(單一企業)，貿易商作為商業旅行者(commercial travellers)在各個地區遊走，並將海外商業活動完全委託給代理商，給予他們手續費。在這種情況下，海外業務依賴於陌生人，如果公司希望由自己來開展海外業務就必須與在該地點找到的新夥伴建立一個海外基地。然而，這種情況很少發生，貿易公司通常會在該海外地區任命代理商。由於這些代理商已有自己的主要業務，所以他們很少積極參與業務的發展。另一方面，如果一個新的合夥企業成立，或者如果一個已存在的合夥企業參與設立一個海外機構，合夥人將積極地投資於建立其基地的資本，這將使公司走向成為綜合型貿易商的道路，而非單純只賺取佣金與手續費。

儘管建立海外代理機構在理論上是可能的，但在現實中並不常發生。一般來說，在另一個國家的合夥企業是在東道國的當地商人和本國的一個商業夥伴或其親屬之間形成的。如此一來，在世界上就會有相互關聯的多個合夥企業相繼形成。然而，合夥企業並不是永久性的企業，為了經營具有相互密切聯繫的多元合夥企業，公司領導者必須具有卓越的商業能力。如果沒有這種能力，多元合夥企業的利益將變得不一致。它們的合作關係將被破壞，每個合夥企業將開始追求不一致的業務。因此，直到二十世紀初，即使是工業企業(industrial enterprises) 也無法輕易地超越單一企業的框架。根據以上概念，專門貿易商若想追求綜合貿易商的功能，就必須發展成為擁有海外辦事處的多元單位企業。然而，這對合夥企業來說是一個非常困難的過程。歷史上不乏有貿易商為了投機而破產，只有少數企業能夠克服困難，成為綜合型的大型貿易商，由以上可

知，西方貿易商的發展走向為朝向「專門貿易商(specialized trading companies)」發展⁹。

再來看到東方世界，東方（亞洲）國家大型貿易組織的興起以日本及韓國的綜合商社為主，如日本五大商社：「三菱、三井、伊藤忠、丸紅、住友」、韓國財閥：「三星集團、現代集團、LG 集團、SK 集團」，其中又以日本的綜合型貿易商 (general trading companies) 發展較早，因此以日本商社作為代表說明。日本在 19 世紀就存在數個大財閥，以三菱財閥為例，它們當時的主要經營業務為海運，後來陸續跨足礦業、造船、維修運輸船隻等業務，更在第一次世界大戰前就拓展至銀行業及倉儲業，開始發展出三菱財閥的多角化事業。而後歷經了兩次世界大戰，1945 年日本於第二次世界大戰中戰敗，日本財閥因為在戰爭中提供國家大量物資支援，GHQ（駐日盟軍總司令）要求各大財閥自行解散以避免勢力過大，這些大財閥開始被分拆為許多小公司。隨著 1952 年對日和平條約（舊金山和約）簽訂，被分拆的公司們才開始重新合併為日本商社。日本大貿易商的貿易功能與商業模式的演進多與國家政策搭配，如二戰後百廢待興的日本存在各產業物資大量需求，日本大貿易商（商社）尋找外國資源並協助將物資運往日本，例如輕工業需要的設備、其他生產原料等等，同時也引進相關技術，對日本戰後經濟復甦相當重要。孟子敏（2013）指出：「日本在資源、技術、市場等方面都高度依賴海外市場，因而衍伸出『貿易立國』的政策，而商社多角化的經營可將數個產業串連，同時包辦材料進口、技術引進以及製成品出口等業務」。除了擔任貿易商的角色協助日本重建經濟之外，日本大貿易商（如三菱商事）隨著時間累積優良的企業信譽可提供債務保證，因此也利用自身極佳的借貸能力協助中小企業向銀行融資以發展事業，使得戰後體質普遍欠佳的日本中小企業有充足資金能夠進行發展，成為商社的重要功能之一。

⁹ 資料來源：Shinichi Yonekawa (1983). *General trading companies: a comparative and historical study*. United Nations University.
<http://hdl.handle.net/2344/00051266>

而後，隨著日本經濟高速成長，產業結構從輕工業轉向重化學工業發展，日本大貿易商也開始進口機械設備、引進技術、爭取國外製造商的對日銷售代理權、進行海外資源的開發與進口。西元 1985 年，當時的資本主義五大經濟強國（美、日、西德、英、法）簽署「廣場協議」，介入匯率市場。此後，日圓快速升值，隨之而來的是日本經濟泡沫和隨後的崩潰。面對日圓大幅升值增加出口不利性以及環境變化，這些大貿易商認知到作為純貿易商已經越來越無法迎接這些挑戰，所以進行轉型並積極開拓新業務，欲成為能提供更高附加價值的貿易商和分銷商¹⁰。如今，日本五大綜合商社發展成為綜合型貿易商，擁有製造與生產部門，同時包辦天然氣、綜合原料、石油與化學、金屬資源、產業基礎設施、汽車與移動、食品產業、消費產業、電力解決方案、複合城市開發部門等業務，成為名符其實的綜合型大貿易商。

透過亞洲國家大型貿易商的發展歷程，可看出東方世界與西方世界的貿易商的發展歷程與演變存在著許多差異。亞洲國家（如日本及韓國）大貿易商的發展歷程多與國家政策搭配，這些國家也較常出現產業政策（如大貿易商政策）；相反地，歐美等西方國家/地區則較少有產業政策。此外，日韓大貿易商都從原本作為買賣中介的純貿易商，走向有製造與生產部門的貿易商，並且皆多角化其經營業務，變成同時經營多項業務的綜合大貿易商（商社），與西方貿易商走向專門貿易商的發展結果不同。最後，日本與韓國貿易產業還有一個共通點，就是純貿易商的功能隨著科技發展而漸漸被取代。以韓國為例，韓國貿易協會在 2004 年曾指出，在 1980 年代負責出口重任的韓國綜合大貿易商的出口功能已漸漸衰落，1995 年佔總出口的比例為 47.7%，到了 2004 年卻降至剩約 8%，至今更是越來越低；而大型企業的出口比例，因為企業行銷功能與貿易知識的強化，不須再透過純貿易商來進行進出口業務，所以在同期由 10.4% 快速攀升至 52.9%¹¹。如今日本與韓國許多綜合商社幾乎被大眾認知為大集團、大企業，

¹⁰ 資料來源：Mitsubishi Corporation (2020). Integrated Report.

¹¹ 蔡孟佳（2007 年 02 月 14 日）。全球化競爭壓境，台灣貿易商何去何從。經貿透視雙周刊第

而非大貿易商，這就是日本與韓國綜合商社轉變成功的非常大的原因之一，他們擺脫了原有的純貿易商的定位，轉變成經營許多領域的世界知名企業。許多已開發國家因應產業環境趨勢的轉變都可以當作台灣未來可能走向的參考，這些國外大貿易商因應趨勢轉型的例子更是台灣各規模貿易商及企業非常好的借鏡，值得深深探究。



第二節 電子商務平台的崛起

電子商務的崛起對貿易商的發展有很大的影響，貿易商可能被快速發展的電子商務所取代而漸漸走向衰敗，也可能乘著電商發展的趨勢來擴大線上通路、優化體驗、做更大範圍的市場，使公司更加壯大。許多大型貿易商皆已搭上電商發展趨勢的列車，往新零售的方向發展。貿易商或是企業們有些可能是藉由流量較高的電子商務平台來進行產品的銷售，有些則發展了自有的平台，有些甚至藉由資訊科技來開創獨特的商業模式。

電商產業成長快速，貿易商需注意這個趨勢。以台灣來看，台灣電商於 2020 到 2021 年取得了跳躍式的成長，COVID-19 使消費者的購物方式大量地由實體轉成線上，讓電商產業全年規模成長到新台幣 2,412 億元，年增率 16.1%，創下近 10 年來的新高。台灣電商產業趨勢方面，2021 年第二季台灣零售業網路銷售滲透率達到 11.7%¹²，首次突破雙位數，顯示出線上通路的重要性不斷攀升。此外，預估 2030 年台灣的電子商務滲透率將達到 20%，規模將超過新台幣 1 兆元，也預估 2030 年電商產業將變成台灣最大的綜合零售通路，未來 10 年的年均複合成長率達到 8%¹³。因此，企業勢必得搭上電商平台發展的熱潮，也說明為何電商的發展對貿易商來說非常重要。本節加入了「常見電商平台經營模式比較」、「各大電商平台模式之比較（台灣、歐美、中國、日本、東南亞、印度）」以及「電商平台的去中間化與貿易商的再中間化」，供各規模的貿易商或是企業考量自身所處產業、提供的產品與服務、資源與優勢等面向，參考本節中的平台經營模式等資訊選擇企業最適合發展的策略。

¹² 資料來源：林克威（2022 年 01 月 11 日）。電商時代來臨：電商開站平台多樣化，依需求慎選才能將利益最大化。數位時代。<https://www.bnnext.com.tw/article/66965/e-commerce-generation>

¹³ 資料來源：未來流通研究所（2021 年 10 月 28 日）。2021【商業數據圖解】20%電商滲透率時代：2030 台灣電商市場預想圖。<https://www.mirai.com.tw/2030-taiwan-e-commerce-industry-prediction-diagram/>

一、常見電商平台經營模式比較

雖然許多貿易商皆已了解跟上電商發展趨勢的重要性，但規模較小的貿易商可能無法在短時間內有大量的金錢與資源開發自己的電商平台或是開發一個新的商業模式。因此可能會採取「透過現有電商平台的流量來提高產品銷售量」的模式來開拓線上市場。電商平台有許多不同的經營模式，貿易商或企業應仔細考量哪種模式最適合自己，才能將利益最大化，以下分別說明 4 種常見的電商平台經營模式：「B2B 模式、B2C 模式、C2C 模式、以及 B2B2C 模式」。

（一）B2B 模式

B2B 模式為 Business to Business 的縮寫，即為「企業對企業」，意思是產品生產商將產品販售給下游企業，而非直接販售給消費者。企業（B）透過連接上下游廠商（B），整合資訊與物流，創造出完整的供應鏈，並從中獲利。此種模式的優勢為能使採購流程標準化，並較易於維護產品品質；劣勢則為需花費較高的成本。

（二）B2C 模式

B2C 模式為 Business to Customer 的縮寫，即為「企業對消費者」，意思是企業（B）直接將產品銷售給消費者（C）。對企業來說，優勢為在訂單管理與送貨方面較易有統一的管理；劣勢則為企業需有自己的倉庫來存放、管理貨物，須負擔倉儲成本，並且需要發想能夠吸引消費者的行銷手法。

（三）C2C 模式

C2C 模式為 Customer to Customer 的縮寫，即為「消費者對消費者」，意思是消費者與消費者之間可以經營一個平台來上架產品，銷售給其他消費者。企業在此模式中並無出現，若欲開發的市場多採取此種模式，則企業可先將產品交由消費者們（賣斷或代銷等方式），再由消費者們在平台上銷售。此種模式在最終訂價上若無嚴格的規範可能導致相同產品在同個市場上有多種不同的價格，造成消費者混亂。

（四）B2B2C 模式

B2B2C 模式為 Business to Business to Customer 的縮寫，即為「企業對企業對消費者」，意思是電商平台（第二個 B）串聯產品供應商（第一個 B）的產品，提供消費者（C）物流和金流的服務。簡單來說，就是產品生產商將產品上架於平台，透過平台銷售產品給消費者。採取這種模式的電商平台通常不用擁有自己的產品，他須專注的是提高平台的知名度並維持、甚至持續優化平台的營運。對第一個 B（企業）來說有個優勢是他只需要花錢由平台進行銷售，就能藉由平台流量讓自己的產品更被看見。對模式中第二個 B（企業、平台）來說有個劣勢，就是由於產品供應商眾多，控管品質方面需要付出較多努力，避免消費者不信任該平台上的產品導致顧客流失。

二、各大電商平台模式之比較（台灣、歐美、中國、日本、東南亞、印度）

了解電商平台常見的經營模式後，貿易商或企業應仔細考量公司最適合哪種經營模式，才有機會提高利潤。然而，對貿易商或企業來說，發展地可能不僅侷限於本地市場，而是有往世界各地發展的需求，因此本研究除了整理出台灣較大的電商平台及其經營模式外，也整理了歐美、中國、日本、東南亞、印度等地區較大的電商平台的資訊，供貿易商及企業參考，作為進入新市場與選擇平台的考量。

表 2-1：各大電商平台模式之比較

地區	電商平台名稱	經營模式
台灣	蝦皮 Shopee (Sea 集團)	整合 B2C、C2C、B2B2C
	momo 購物	B2C (B2B2C) ¹⁴
	PChome 購物	B2C (B2B2C) ¹⁵
歐美	Amazon	混合 B2B、B2C、C2C、B2B2C
	Ebay	主要為 C2C
中國	淘寶 (阿里巴巴集團)	主要為 C2C
	天貓 (阿里巴巴集團)	B2B2C
	Alibaba.com (阿里巴巴集團)	B2B
	京東	B2B2C
日本	Rakuten 樂天市場	主要為 B2B2C
	Amazon Japan	主要為 B2B2C
	Mercari	C2C
東南亞	Lazada	混合 B2C、B2B2C
	蝦皮 Shopee (Sea 集團)	整合 B2C、B2B2C、C2C
印度	Amazon India	主要為 B2B2C
	Flipkart (現已賣給沃爾瑪)	混合 B2C、B2B2C

資料來源：TransBiz 〈網購平台有哪些？國際主要電商 B2C、C2C 平台大

解析〉、本研究整理

¹⁴ B2C 為企業（網站）對消費者，但若更詳細探討的話，企業在平台上開店再販售給消費者也可以被當作是 B2B2C（廠商對平台對消費者）的模式。資料來源：羅之盈（2012 年 09 月 25 日）。淘寶商城改名天貓再出發。數位時代。<https://www.bnnext.com.tw/article/24694/BN-ARTICLE-24694>

¹⁵ 2019 年起，PChome 推出可入倉的功能，使平台能達到全台灣 24 小時內到貨，台北市 6h 到貨也正試營運中。

由上表可以看出有些電商平台（或集團）在跨入不同的商業模式時會啟用一個新的名字來經營（例如：阿里巴巴集團），有些則是將不同的經營模式整合於同一個平台上（例如：蝦皮）。本研究進一步探討目前台灣市佔率排名第一的蝦皮電商（來自新加坡），供欲發展電商平台的貿易商或企業參考。蝦皮的經營模式整合了拍賣（B2C-蝦皮直送）、商城（B2B2C-蝦皮商城）及購物中心（C2C-蝦皮購物），為集三種經營模式於單一應用程式（app）的一站式平台。蝦皮突破了傳統電商不同經營模式壁壘分明的習慣，打破了零碎式的購物體驗，在東南亞及台灣快速發展。「電商娛樂化」是蝦皮正在進行的體驗式購物，蝦皮在原本只是供人們購物的平台上加入了娛樂的元素，增加更多與用戶的互動。舉例來說，蝦皮會在直播上邀請藝人或購物專家來吸引更多消費者，也開設Shopee Sports 直播頻道，加入運動與電競的直播，開拓更多消費族群。此外，蝦皮也有推出如「蝦蝦果園」的遊戲，並結合促銷主題來吸引用戶進站遊玩、延長用戶停留時間，全站遊戲已超過約 4000 萬人次參與。最後，在電商社群化方面，蝦皮推出了「蝦皮動態」來強化品牌與消費者互動，平均日瀏覽量約達 150 萬人次；蝦皮也時常緊扣節慶、時事，在臉書等粉絲專頁上發布貼文或是進行造節活動，不斷加強導流並觸及原本較無接觸的客群（如中高齡用戶）。蝦皮整合了不同經營模式的策略成功打破了零碎式的購物體驗，順利迎接了一站式購物的時代，可做為欲發展線上通路的貿易商或是企業的一個借鏡。

三、電商平台的去中間化與貿易商的再中間化

本研究中提及的「去中間化」指的是「跳過原有交易流程中所需的中間人，讓供給端與需求端之間直接進行交易」，或是「減少原有交易流程中所需的中間人，讓供給端與需求端之間的交易鏈縮短」。早期由於獲取資訊的管道不如現今來的多，人們較不易了解貿易流程，再加上進出口貿易通常需要龐大的資金，所以貿易商的功能在早期是不太容易被取代的。然而，近 20 年來網路科技發達

使資訊越來越通透、電商平台快速興起，近年的新冠肺炎疫情(COVID-19)更讓電商發展有了跳躍式的成長，大幅削弱了貿易商原有的不可取代性，產生了「去中間化」的危機，影響了貿易商的利潤與生存空間。既然有了「去中間化」的危機，那麼貿易商則需要開始思考如何著手「再中間化」，找回逐漸流失的貿易優勢。再中間化的意思是原處於交易鏈上，買賣雙方之間的中間人採用新穎的交易方式來避免自己被去中間化，通常為藉著資訊科技以增加價值¹⁶。貿易商不論是藉由電商平台銷售產品，或是發展自有平台、藉由資訊科技來開創獨特的商業模式等等，皆是順應線上通路發展趨勢的表現。

根據林園晟（2011），可知許多文獻中也有提及貿易商如何避免被「去中間化」的相關建議，如下述幾點：

1. 貿易商的經營模式應避免早期的純貿易商模式（單純擔任交易中介），而應專注於變化快、式樣多、需要整合工廠的產品，中介者創造的附加價值決定貿易商的中介地位的穩固（程昭魁，2007）
2. 加強品質保證和管制、產品開發和整合能力、財務穩健、供應商遴選和管理、產品力等專業能力（游珮琪，2009）。
3. 應善用電子商務 B2B 來整合行銷服務，進而增加多媒體影音行銷曝光率，解決台灣傳統中小企業通路太過狹小的缺失並降低企業的成本（陳筱涵，2007）。

然而，並非所有「再中間化」的動作皆要由貿易商或企業自己來完成，企業仍須考量自有資源及配置情況、提供的產品或服務、運作效率等議題再做決策。貿易商可參考 Mike W. Peng 的〈Two-Stage Decision Model〉決定是否自己著手「再中間化」，或是專注於自身業務上，將「再中間化」的行動外包給他人。圖 2-2 為 Mike W. Peng 的〈Two-Stage Decision Model〉，最左方的問題為：「是

¹⁶ 鄭宗哲（2007）。中間化、去中間化、再中間化－傳統旅行社與網際網路融合過程〔未出版之碩士論文〕。國立交通大學經營管理研究所。

否真的需要執行該活動？」。在此探討的是去中間化與再中間化的議題，最左方的問題就可以套入此議題，變成「貿易商是否真的需要自己執行電商發展的行動？」若答案為否，則把發展電商的行動撤除，或是由其他公司來處理；若答案為是，則進一步探討第二個問題：「公司是否擁有能比競爭對手帶來更高價值的資源與能力？」若是，則公司可以自行持續發展電商；若否，則有兩種做法：「第一，公司自行在內部獲取必要的資源和能力，第二，透過策略聯盟獲取資源和能力。」

A Two-Stage Decision Model in Value Chain Analysis

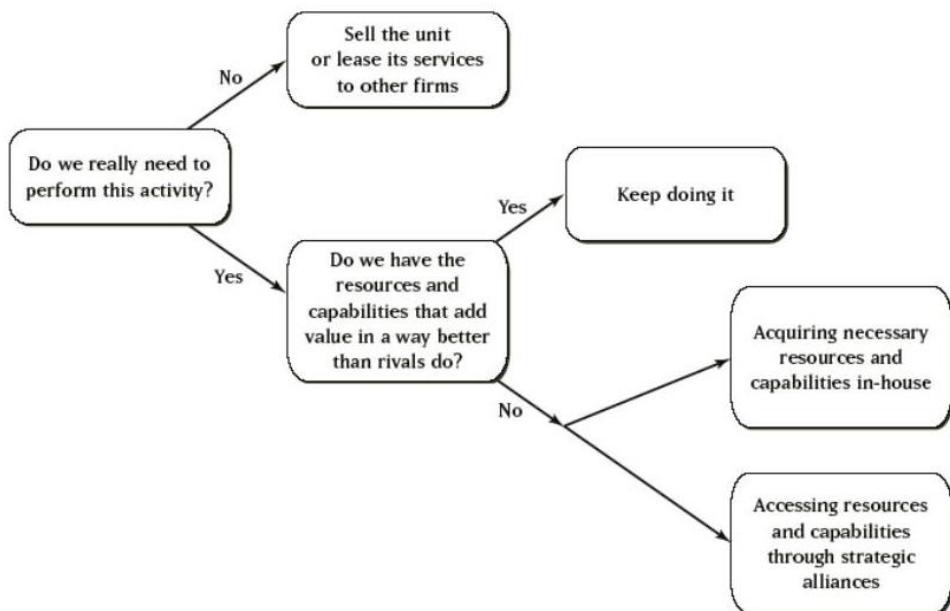


圖 2-2：Two-Stage Decision Model in Value Chain Analysis

資料來源：Global Strategy by Mike W. Peng

參考完 Mike W. Peng 的〈Two-Stage Decision Model〉後，貿易商若要進行再中間化，還得做出差異化等動作（如提供附加價值高的顧客體驗以提高消費者黏著度）才能打造長久的競爭優勢。因此，接下來將介紹「資源基礎理論：VRIO 分析架構」，來探討企業該如何盡可能地打造出持續性的競爭力。

第三節 資源基礎理論：VRIO 分析架構



Barney(1991)提出了 VRIO 分析架構，指出公司若要有持續性的競爭力，則公司的資源（技術研發、人才、製造、行銷與銷售、服務……），以及運用該資源的能力必須達到 4 個構面的條件：「附加價值高(value)、稀少性(rarity)、不容易被模仿(imitability)、組織運用及資源延展性(organization)」，如圖 2-3。

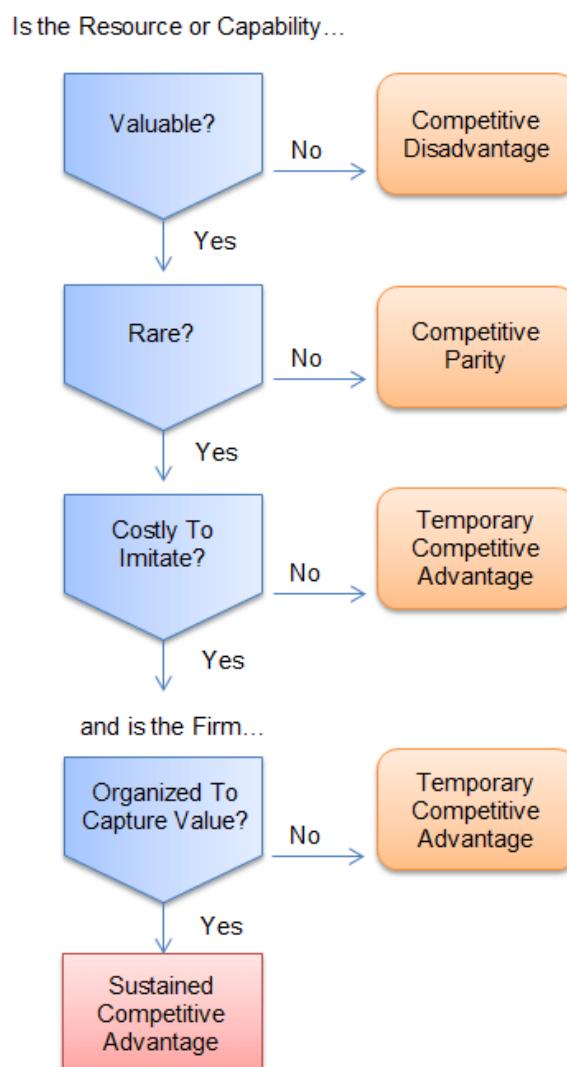


圖 2-3：VRIO 分析架構

資料來源：Frank Rothaermel (2013). Strategic Management (2nd Edition).

若公司的內部資源或能力達到上述 4 個構面的條件，才能擁有持續性的競爭力，4 大構面進一步的說明如下：

(一) 附加價值高(value)：

企業擁有的資源或能力是否具有足夠高的附加價值是企業保有持續性競爭力的首要要素。當企業的資源或能力能讓企業產生比競爭對手更高的市場定位 (Peteraf, 1993)，或可透過該企業的能力執行策略以提高績效(Barney, 1991)，則該企業的資源與能力是有價值的¹⁷。值得一提的是，產業、市場與技術並非完全不變，而是在持續變化，為動態的環境，表示企業的資源與能力也得與時俱進地調整與進化，須經常進行分析以評估企業的資源與價值是否仍保有比競爭對手高的附加價值。

(二) 稀少性(rarity)：

若企業的資源與能力的已具有一定的附加價值，接下來該檢視的就是該具有價值的資源與能力是否具有稀少性。若競爭對手也具備具有價值性的資源與能力，將造成均衡競爭平等(Competitive Parity)的情況，公司與各競爭對手將利用相同的資源與能力公司打造出差不多的、對企業最有利的策略，如此一來公司將無法取得獨有的競爭優勢。因此，若企業的資源與能力已具備附加價值高的特性，還得同時具備稀少性，才能進一步取得競爭優勢。

(三) 不容易被模仿(imitability)：

企業具有價值的資源與能力除了要具備稀少性之外，是否容易被其他業者所模仿，或是競爭對手是否需要花費較高的成本才能達到仿效的目的等等也都是需要考量的地方。和已經取得相關資源與能力的企業相比，對尚未有此類資源與能力的企業來說，在嘗試獲取該資源與能力時可能會透過模仿的方式來取得，將可能有以下 4 種模仿成本：

¹⁷ 周瑋千、李昇暉 (2018)。整合多準則決策與資源基礎理論 建構行動通訊基地台資源規劃模式之研究。中山管理評論；26 卷 2 期，239-275。



1. 獨特的歷史條件(Unique Historical Conditions)：

新的企業需要一定的時間才能以較低成本獲得稀有資源。

2. 因果模糊性(Causal Ambiguity)：

欲模仿的企業很難確定標竿企業是做了何種舉動或是投入何種資源才取得成功，因為企業的成功因素是非常複雜的。

3. 社會複雜性(Social Complexity)：

競爭優勢涉及的資源與能力可能是基於人際關係（可能為雇主與員工間、員工彼此之間、公司與供應商或客戶間的關係等等）、企業文化或其他社會背景；這些關係並非短期內可獲得也並非明顯地外顯，因此競爭者無法輕易地快速模仿(Barney, 1991)。

4. 專利(Patents)：

在醫藥等行業中，專利是由權威機構認證的長期競爭優勢的來源，新企業並不容易取得相關資源與能力。

(四) 組織運用及資源延展性(organization)：

公司或組織是否有能力且已經準備好利用所有能達到上述特性的資源與能力、公司是否能有組織地獲取價值等問題，須搭配優良的企業組織才可達到持續性競爭優勢，也就是組織運用及資源延展性(Barney, 1991)。

繼 1991 年 Barney 提出 VRIO 分析架構後，Fleisher,C. & Bensoussan,B. (2003) 認為能夠通過 VRIO 評估的資源很稀少，僅有通過每一項條件測試的資源才可以被認為是具競爭力、有價值的資源，進一步使企業取得競爭優勢。由使可知，即使分析標的為成功的企業，其資源以及運用該資源的能力也並非每一項皆能輕易地通過 VRIO 評估，因此難稱其具有持續性的競爭優勢。本研究將在六間標竿貿易商個案研究之末，以 VRIO 分析架構檢驗現階段該貿易商在「技術研

發、人才、製造、行銷與銷售、服務」這五個方面的資源與能力，以此綜合判斷該貿易商達到何種階段的競爭優勢，作為貿易商功能與商業模式的理論視角。

進一步說明五個方面的資源與能力，服務業（貿易商可被歸類於此）的技術研發並不完全是指製造的技術研發，而是可擴大為貿易商在其功能方面的研發投入（包括進行貿易商功能的研究、代理品牌種類組合的研究等等）。而關於服務業的製造，並不一定是指貿易商一定要擁有製造功能，在此的製造可以包括代理商品的維修服務、擁有獨特的、不可取代的 OEM 或 ODM 廠商，或參與共同製造活動（嚴格品管或共同開發設計）等相關製造活動。最後，服務業的行銷與銷售，則可能包括國內外消費者行為研究，行銷體驗設備，CRM（Customer Relationship Management，客戶關係管理）等系統的建置等等。

第三章 東亞標竿貿易商個案研究：經營型態的轉變



第一節 個案一：台灣恆隆行

一、公司介紹

恆隆行 (Hengstyle) 是成立於 1960 年的台灣公司，總部位於台北市。創辦人為陳德富先生，現任董事長為創辦人次子陳政鴻先生，員工人數約為 500 人¹⁸。公司成立之初主要代理日本品牌 Panasonic 相機和周邊配件，創立至今已逾 60 年，引進了許多日常生活中常見的產品，如英國品牌 Dyson 吸塵器、美國品牌 Honeywell 空氣清淨機、德國品牌 BRAUN 電動刮鬍刀。恆隆行的企業使命為「從全球各地找到獨具創意與設計的品牌引進台灣，提供消費者更優異的商品與生活」。目前代理包含廚房家電、廚房用品、健康美容、生活用品和環境淨化五大類別超過 20 個品牌，近 10 年來 (2010~2019)，每年營收成長約 12%~15%，屢創新高¹⁹，2019 年度營收更是高達 82 億元新台幣²⁰。

商業模式方面，恆隆行從創立初期的代理商，經過西元 2000 年左右開始的第一次轉型：「將經營業務拓展至小家電領域」，再加上近年來的第二次轉型：「打造體驗經濟與數位轉型」，發展至今成為擁有上萬個點位的零售商，服務的目標客群越來越廣。公司通路方面從實體通路走向「線上與線下的全通路發展」；價值主張與使命為「透過挖掘各國好物與良品，將之引進台灣，並提供快速又有效的服務，使消費者樂在生活」。此刻仍持續推動著第二次的企業轉型的恆隆行正串聯各大數位平台來拉近和大眾間的距離。恆隆行精準地抓住消費趨勢並根據環境變動快速應變，使得恆隆行在台灣不僅是代理商，更是成功的零售商與品牌商。

¹⁸ 資料來源：104 人力銀行 (2021)。恆隆行貿易股份有限公司。

¹⁹ 資料來源：沈美幸 (2019 年 07 月 21 日)。代理多品牌，採精品策略奏效。恆隆行績昂，年年雙位數成長。工商時報。

²⁰ 資料來源：今周刊 (2020 年 03 月 30 日)。吸塵器比別人貴 9 倍、熨斗開價 9 萬元！看這家公司如何創造「Dyson 們」奇蹟。



二、貿易功能與商業模式的演進

（一）恆隆行創立初期

恆隆行自 1960 年創立，創立初期以代理日本品牌相機、攝影器材配件與電池為主要業務。創立初期到公司第一次轉型期間除了上述主要業務外，也代理濾水器、除濕機等商品。恆隆行不斷積極找尋國外有潛力的商品，試圖引進台灣，如 1972 年起獲得理光相機 (RICOH)、國際牌相機 (Panasonic)、日本腳架等相機商品於台灣的代理權。1992 年起，除了電池與相機等 3C 商品之外，為了加強家電陣容，取得日本 Seiko 電鬍刀、液晶電視於台灣之代理權，逐漸奠定了恆隆行第一次轉型的基礎。

（二）第一次轉型：「將經營業務拓展至小家電與數位生活領域」

創辦人陳德富先生之次子陳政鴻在 1996 年時接班恆隆行董事長，開始逐步將代理領域擴大轉移到家電與數位生活產品，被視為恆隆行第一次轉型。恆隆行以努力耕耘通路的方式，開創台灣家電品牌代理的新世代，此舉不僅被視為台灣傳統產業發揮轉型力的典範，更奠定了恆隆行第二次轉型的良好基礎。

恆隆行於 2004 年取得日本 Twinbird 生活家電代理，2006 年開始陸續引進歐美小型家電，開啟了台灣市場對於歐美小家電的需求。其中包含 Dyson (英國電器品牌)、Sodastream (全球最大的氣泡水機品牌，來自英國)、Honeywell (美國最大空氣清淨機品牌)、Oster (美國廚電領導品牌)、Braun (德國百年家用電器品牌) 及旗下 Oral-B 電動牙刷等品牌。在台灣代理歐美小型家電產品中最經典的事蹟，莫過於 2006 年引進台灣的 Dyson 吸塵器。一台要價上萬元的吸塵器在 2006 年的台灣約比當時市面上的吸塵器價格貴 10 倍，然而，恆隆行第一年就在台灣賣出近 3,000 台，且銷售數量逐年成長，目前在台灣每年的銷售量已超過 30 萬台。接下來，本研究將從品牌、策略、行銷三大構面來探討恆隆行第一次的轉型為何成功。



1. 品牌與產品的挑選

陳政鴻董事長表示自己和團隊在挑選品牌時有三個主要考量：「第一是品牌是否具有獨特性、第二是產品潛在的開發力，第三是公司文化」。進一步說明上述三大考量，第一點和第二點是指該品牌公司在當地要具有行銷以及開發能力，產品要具備能激起消費者熱情的獨特性；第三點則是該品牌公司的文化和價值需與恆隆行相近。

並非所有恆隆行代理的產品都如同前述 Dyson 的例子一帆風順，恆隆行今日的成功的背後其實經歷了許多考驗。陳董事長不諱言：「這麼多年來公司選的品牌，失敗比成功還多。」舉例來說，恆隆行於二、三十年前除了代理相機外，也曾想將經營業務跨足至相紙、沖洗等耗材市場。當時的模式為將沖洗相片的機器引進台灣，擺放於店家中，以店中店模式經營，但短短 2 年就宣告此項計畫失敗，主因為推廣的速度不夠快、下游通路的配合度不高。恆隆行也曾自創品牌，但最後仍以失敗收場，如 20 年前恆隆行曾創立家電品牌 Element，欲以自家品牌在台灣布局家電市場，但因工廠在中國，生產出的“me too”產品不具獨特性，最終淪為價格競爭。然而，這些失敗並沒有讓恆隆行停下前進的腳步，公司仍積極引進品牌，並發揮行銷相關等策略，讓西元 2000 年前後開始的第一次轉型有了重大的成功，並奠定了第二次轉型穩固的基礎。

2. 產品布局策略

陳董事長在面臨上述品牌與產品挑選的失敗經歷後，坦言他從這些失敗的經驗中了解到環境變化地非常快，但仍鼓勵員工盡量嘗試，建立起「勇敢嘗試、不懼怕失敗」的企業文化。恆隆行挑選產品時傾向在各國尋找具有獨特性的產品，引進產品後所採取的主要策略為：「花三年測試市場，給產品時間，也給人才空間」。恆隆行在引進每一種新產品到台灣前都會經過慎密的考慮與規劃，如考量市場是否仍有發展空間，同時必須讓消費者感受到公司引進的產品是經過

專業驗證的、是具有品味與獨特性的，消費者才會願意去購買與追隨。舉例來說，恆隆行在評估 Laurastar（來自瑞士的頂級熨燙系統）的電熨斗時，注意到單一品項的售價就高達 9 萬元新台幣，高於市場多數電熨斗的價格非常多，所以得更加仔細評估產品在台灣市場是否具足夠的差異性和發展性，同時也得考量原廠商品開發能力是否在水準之上、有沒有足夠的行銷能力。恆隆行在決定引進該產品後會不斷與消費者溝通，給予優質的體驗歷程，對精緻家電採用的是精品經營策略²¹。公司通常會花三年當作新引進產品的測試期，也可稱為需求的養成期。這期間將不斷調整方向，直到打動消費者為止，若三、四年後產品仍沒有起色，或是公司看不見產品未來的潛力，才會考慮停止該產品的代理。

在此各舉一個失敗以及成功的例子。失敗例子如恆隆行曾引進來自以色列的無痛除毛儀，但當時遇到了兩大困難。首先，公司高估了台灣消費者對於該產品的願付價格，再者，除毛儀在坊間有過多仿冒品且公司無法耗費過多心力於處理這些仿冒品上，不符成本與效益，在引進三年後銷量仍沒有起色，最終公司決定放棄代理此項產品。成功的例子之一則是自 2009 年起從英國引進的 SodaStream 氣泡水機。氣泡水機引進台灣之初，面臨了重重困難，第一是當時台灣民眾普遍沒有飲用氣泡水的習慣；再者，當時許多人偏好茶飲，對碳酸飲料的需求不如歐美國家這麼高，使恆隆行難以打開在台灣的市場。但為何短短 10 年間台灣市場對氣泡水的接受度大幅提高，讓 SodaStream 氣泡水機躍升成為人氣小家電？恆隆行在引進產品的三年中不斷與消費者溝通，依據消費者的偏好，將氣泡水機的行銷訴求轉為強調健康、口感與歡樂。例如公司傳達出「注重養生的人也可以使用氣泡水機」的概念，試圖極大化目標客群，告訴注重養身的人們只要將白開水透過氣泡水機轉變成氣泡水，再加上檸檬片，就成為一杯無負擔又有氣泡口感的氣泡檸檬水；而對於喜歡品飲樂趣的民眾，可將氣泡水加入威士忌，把熱烈的威士忌變得輕盈涼爽，如此一來就成了日本紅極一時

²¹ 資料來源：沈美幸（2019 年 07 月 21 日）。代理多品牌，採精品策略奏效。恆隆行績昂，年年雙位數成長。工商時報。

的 highball 調酒。經過幾年間不斷與消費者溝通，轉變了台灣消費者們對於氣泡水的看法，許多人漸漸喜歡上氣泡水的口感，在台灣颳起一陣自製氣泡水的旋風。恆隆行並非在一開始引進氣泡水機時就大獲成功，而是在引進後花費約三到四年才製造出喝氣泡水的需求，造就了氣泡水的飲用趨勢與習慣，這個案例給了許多企業一個啟示：「需求是可以被創造出來的。」

3. 行銷：以優質的售後服務打造出好的口碑

恆隆行身為代理商，清楚知道客戶服務和售後服務是價值鏈中非常重要的環，企業能透過提供優質服務來製造出好的口碑。在此，使用美國管理學家卡爾·艾伯修（Karl Albrecht）提出的「服務金三角」（Service Triangle）理論檢視恆隆行的服務成效（如下圖 3-1）。

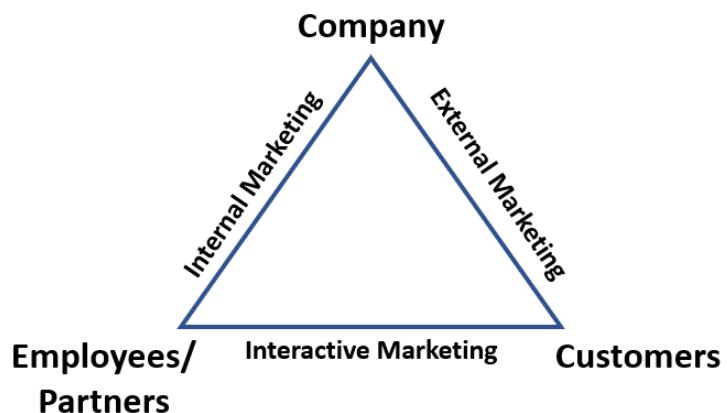


圖 3-1：服務金三角 Service Triangle

資料來源：本研究整理

首先探討公司與顧客間的外部行銷(External Marketing)，也就是公司是否給予消費者夠好的服務承諾。恆隆行於 2008 年成立了到府服務團隊，協助客戶在家了解商品和現場維修。2014 年起，恆隆行將電話客服、維修、物流系統電腦化，使服務更加精緻，客服與維修服務追求「30 秒接聽率」與「一日完修率」

100% 的目標，目前一日完修率高達九成、客服 30 秒內接聽率達 85%²²。恆隆行現有 22 位客服人員、25 位維修人員，不同於多數業者將維修業務外包，恆隆行堅持將此業務納入公司，認為這樣才能夠控制服務水準，消費者也才會信任公司。陳董事長認為許多時候其實不是產品發生問題，而是顧客不知道如何正確使用產品；因此，恆隆行建立到府服務，安排 11 位員工負責此項業務，解決送修花費的時間。2006 年恆隆行引進英國 Dyson 家電產品，當時台灣甚少人聽過這個品牌，一台吸塵器的售價又高於市場中的產品約十倍。因此，每當恆隆行售出一台產品，就會派員工帶著產品，到消費者家中拆開並且教學，使顧客感受到優質的服務與貼心。由以上分析可知，恆隆行有做到不錯的外部行銷。

接著，探討公司與員工間的內部行銷(Internal Marketing)，指的是企業須讓員工熱愛自己公司的品牌，讓員工主動去說服消費者們一起熱愛這個品牌，也就是將品牌意識、公司理念深植於員工心中。恆隆行高度鼓勵員工勇於改變現狀，跳脫框架，在培養才人才上也不遺餘力。由此可見，恆隆行的內部行銷也有不錯的表現。

最後，探討的是員工與顧客間的互動行銷(Interactive Marketing)。員工在接受企業的培訓和企業文化的洗禮後，員工是否能透過服務，把品牌精神和企業價值傳遞給顧客，提供優良的服務？恆隆行相當注重互動行銷，即使是後勤的團隊也逐漸走向前端。恆隆行的維修工程師將產品維修完畢送回給顧客時會附上一張紙條，記錄維修內容、維修人員的姓名和聯絡資訊，消費者可以更貼近公司。後來，恆隆行的用戶不僅會問維修相關問題，甚至開始詢問最近將推出哪些新產品，就連後勤團隊都開始與顧客接觸，成為品牌大使，恆隆行的互動行銷確實成功。由服務金三角理論切入，一一探討恆隆行的服務，可見恆隆行在各個環節都付出許多努力，身為代理商的恆隆行，不斷提升價值鏈中極重要的一環：「客戶服務與售後服務」。

²² 資料來源：今周刊（2020 年 03 月 30 日）。吸塵器比別人貴 9 倍、熨斗開價 9 萬元！看這家公司如何創造「Dyson 們」奇蹟。

（三）第二次轉型：「打造體驗經濟與數位轉型」

恒隆行從一開始的代理商，漸漸轉變為零售商與品牌商，近幾年來，直到此刻皆仍不斷推動著恒隆行第二次的企業轉型，藉著各大數位平台之間的串連與打造體驗經濟，拉近與大眾間的距離。恒隆行了解隨著 AI 時代來臨，O2O (Online to Offline/Offline to Online，虛實整合) 策略已不足以吸引消費者，應進一步採取 OMO (Online merge Offline/Offline merge Online，虛實融合) 策略，做「圈粉」生意，以人為核心，進行全通路經營，才能在市場中脫穎而出，這也是為何近年來恒隆行積極打造體驗經濟並且進行數位轉型的主要原因。接下來分別詳述恒隆行的第二次轉型，分為兩大部分：「打造體驗經濟、數位轉型」。

1. 打造體驗經濟

在產品不斷推陳出新的時代，除了要以優質的產品吸引顧客外，做出差異化的體驗使顧客留下深刻的印象也是相當重要的步驟。近年來電子商務崛起，再加上 COVID-19 大幅降低了人們的實體社交需求，線上消費的比例不斷攀升；然而，即使疫情已經大幅改變了許多顧客的消費習慣，實體通路仍不會消失，而是改變了其角色與定位，此時，體驗就成了勝出之處。以下說明恒隆行打造體驗經濟的例子。

恒隆行於台北總公司的自家通路 hengstyle 即強調服務多元化，當消費者來到公司送修產品，在等候維修時可以看到公司布置的展覽，讓顧客能夠拍照、體驗公司產品。恒隆行認為他們所提供的產品及服務能夠帶來消費者生活方式的優化，欲讓消費者瞭解「公司知道大眾偏好的品味與生活樣貌」這一回事，於是打造了科技與質感兼具的 hengstyle 專櫃。此外，在官方網站中可見到「hengstyle 生活誌」，公司會定期撰寫文章並發佈，與消費者一同探討時下議題，讓會員參與恒隆行實踐風格的靈感來源。「恒食堂」則是進行食譜分享的管道，消費者可在網路上點選要使用何種廚具器材、料理方式、食材、食譜類別，網



站就會提供一系列的料理供消費者選擇，並加上料理的故事、材料、步驟，以及相關食譜推薦，讓消費者體驗恆隆行的服務。最後，恆隆行也開設許多互動式課程²³，如到府服務的產品體驗、服裝講堂、料理課程。以上的例子都顯示出恆隆行欲打造獨特體驗的決心，以高度差異化的體驗將公司的品牌與優質形象深植於消費者心中。

2. 數位轉型

傳統的代理商在價值鏈中並沒有太多的曝光，消費者大多在產品出現問題時才會主動回過頭來尋找當時購買的通路或直接找到引進該產品的代理商以詢問相關問題。隨著互聯網與數位科技快速發展，代理商或貿易商有機會透過數位化提高自己在供應鏈中的地位與曝光度。透過數位平台紀錄下消費者購買產品的動機、在何處購買過何種產品，便可藉由數據分析進一步了解消費者購買產品時所考慮的事項與需求，能幫助企業對消費者行為做出更精準的預測，更貼近市場需求。恆隆行營運服務處協理莊樹漢認為，企業進行數位轉型除了可拉近產品代理商和顧客間的距離，更可創造出顧客、原廠與恆隆行（產品代理商）的三贏局面。恆隆行在第二次轉型中做出以下主要的兩個數位化決策：

(1) 雲端整合

恆隆行有超過六成的員工是業務與行銷，可見為以銷售為導向的企業。恆隆行領導 IT 部門一同整合 ERP (Enterprise Resource Planning，企業資源規劃)，將公司營運的流程如訂單系統及客服系統整合於一套管理平台之上，整合會員資料並透過大數據分析找出消費趨勢。此外，公司與微軟合作使用 Office 365 及 Exchange Online 系統後，雖然減少了九成 IT 部門人力，使得部門人數佔公司員工總數的極小部分，但該部門對於數位化的推動著實重要，將大幅幫助行銷與銷售部門更貼近市場需求，提高公司的競爭力。

²³ 資料來源：恆隆行官方網站（2022）。活動與課程。<https://www.hengstyle.com/programs>

(2) 搶佔線上市場

隨著電子商務興起，同時又遇到疫情的打擊，使得恆隆行更堅定於將自己推上各大社群平台。恆隆行現在正經營的社群平台包括臉書、Instagram、YouTube、Line。恆隆行於 2018 年成立了臉書粉絲專頁，目前約有四萬名粉絲，以每一到兩天發布一次動態的頻率與消費者互動。此外，恆隆行於 Instagram 和 YouTube 上也都有開設帳號與頻道，2020 年更增加了 Line 官方帳號服務，使消費者可以即時享受高品質的服務。除了社群平台的經營外，也打造 hengstyle 線上購物，提供完整的線上體驗與各種會員活動。線上經營為虛實融合中重要的一環，需與實體通路同步經營才能夠以數據驅動精準行銷。

三、小結

走過 60 個年頭，恆隆行秉持著「為消費者的生活帶來改變」的初衷引進各國具獨特性的優值產品，目前代理全球 24 個品牌，範圍橫跨環境淨化、廚房家電、廚房用品、健康美容與生活日用五大類別。商業模式中的通路方面，恆隆行已經在各大百貨通路開設 70 多間 hengstyle 專賣點，與此同時，恆隆行也和上萬家超市合作販售相關產品。此外，更拓展至量販賣場、醫藥美妝商店、電視、網路購物等，進行全通路經營。恆隆行從一開始在價值鏈中屬於隱形角色的代理商，經過兩次轉型後，除了原本的代理商角色外，更成為成功的零售商與品牌商。近年的第二次轉型：「打造體驗經濟與數位轉型」，公司更堅定地朝數位轉型方向發展，同時持續打造獨特的體驗，不斷與消費者互動，使恆隆行於台灣代理商中更加突出。如今，恆隆行年度營收已快達到 100 億新台幣，即便疫情當前與電子商務等多重挑戰，恆隆行皆迎刃而解，持續成長。

VRIO 分析：

表 3-1：恆隆行 VRIO 分析



VRIO 資源與能力	附加價值高 (Value)	稀少性 (Rarity)	不容易被模仿 (Imitability)	組織運用及資源延展性 (Organization)
技術研發	Yes	Yes	Yes	Yes
人才	Yes	No	No	No
製造	Yes	Yes	No	No
行銷與銷售	Yes	Yes	No	No
服務	Yes	Yes	No	No

資料來源：本研究整理

綜合表 3-1 恒隆行的 VRIO 分析與恒隆行其他影響競爭優勢的因素，判斷恒隆行具有中等程度之暫時性的競爭優勢。恒隆行在代理品牌種類組合方面（服務業的技術研發）進行許多研究並大獲成功，因此在技術研發這項資源與能力與同業相比更具競爭優勢；其他資源與能力則多通過附加價值高與稀少性的條件。其他影響競爭優勢之處包含恒隆行在一開始為代理商，1996 年至 2000 年公司進行第一次轉型，開創台灣家電品牌代理的新世代；近年來進行的第二次轉型：「打造體驗經濟與數位轉型」也相當成功，由此可知恒隆行的資源與能力可以從多種面向為顧客及公司增加價值，達到附加價值高的條件。接著，恒隆行對消費市場偏好的趨勢有精準的掌握，並在台灣擁有許多知名品牌的獨家代理權與多元通路，也為公司提高了競爭優勢。恒隆行在新冠肺炎疫情下持續創造公司的成長，2021 年為台灣貿易業排名中的第八名，營收淨額與稅前純益雙成長 10% 以上²⁴，分析結果為恒隆行具備「中等程度之暫時性的競爭優勢」。

²⁴ 資料來源：劉任（2021 年 8 月）。掌握關鍵能力 300 大貿易業迎新局。台北市進出口同業公會貿易雜誌，NO.362。<https://www.ietap.org.tw/magazine/ebook362/coverstory-1.html>

第二節 個案二：台灣高林實業股份有限公司



一、公司介紹

高林實業股份有限公司 (Collins Co., Ltd.) (以下簡稱高林) 於 1969 年 (民國 58 年) 由李錫祿先生創立，現任董事長為李忠良先生，同時擔任總經理。本研究選擇高林公司之主要原因為高林是台灣傳統大型貿易商中唯一經營良善的現存者。高林公司具有 53 年歷史，雖被稱為傳統大型貿易商，但實際上高林經過多次業務擴增與策略轉型，屬於富有彈性、求新求變的公司。目前公司三大業務為出口貿易、國際名品代理及生技醫療，2020 年公司業務營收比重為：「雜貨、成衣出口 37.12%、服飾零售 10.86%、洗腎醫療器材買賣 39.98%、其他 12.04%」。因應近二十年來東南亞國家及中國廠商的成本優勢，高林致力於發展三角貿易，例如於中國、越南、斯里蘭卡與多明尼加等國家間接投資設立工廠，透過不斷獲取低成本的貨源來補足台灣產品逐漸失去的價格競爭力。公司實收資本額為 20.9 億元²⁵，員工人數為 509 人，2020 年總體營收 66.07 億元新台幣，稅前淨利達 3.02 億元新台幣、淨利 2.09 億新台幣²⁶。

二、貿易功能與商業模式的演進

(一) 高林公司創立初期

高林成立於 1969 年，創立初期的業務以建材和相關加工產品外銷為主，主要市場為美國。高林創立之初即致力於拓展台灣中小企業產品外銷，並遠赴美國紐約設立首個海外辦事處，被中華民國經濟部核定為大型貿易商，隨後也相繼在美國洛杉磯、芝加哥與紐澤西等地區設立辦事處。成立約莫 10 年後，高林獲得經濟部頒發外銷績優廠商獎章，後來開始陸續在德國、香港、菲律賓馬尼

²⁵ 資料來源：公開資訊觀測站 <https://mops.twse.com.tw/mops/web/t146sb05> (最後瀏覽日：2021/07/05)

²⁶ 高林實業股份有限公司 109 年度年報、李麗滿 (2021 年 03 月 22 日)。高林實業去年每股純益 0.15 元大方配息。工商時報。

拉、泰國曼谷、印尼雅加達等地設立海外辦事處，不斷維持台灣外銷實績第一名之列，為台灣知名大型貿易商。



（二）業務快速擴增時期（1980－2010 年）

此時期的高林出口業務仍佔大宗，市場主要集中在美國（1988 年，美國市場佔高林出口金額 92.5%²⁷）。在全球共有一千家以上的中小企業供應高林成衣、家具、手工具及運動器材等產品，此類雜貨佔出口比例約 57%。1980 年至 2010 年的 30 年間，高林快速擴增業務，進行多角化經營，此項發展策略可創造公司新的成長機會，並延伸核心競爭力，不同業務間也能互相分享資源，以下分別說明各時期（以 10 年為單位）所進行的業務擴增項目與重要事蹟。

1980 年代：

高林自此時期開始跨足服飾與汽車業務，例如代理經銷香港 G2000 服飾品牌、推出台灣第一個零利率購車專案、與 BMW、Benz 合作，進行汽車分期銷售業務。1989 年，高林在台灣證交所掛牌上市，讓高林成為資本大眾化的綜合性大型貿易商，讓公司更能分散風險、更易於籌措新資金，並能提高公司的知名度，吸引更多顧客。

1990 年代：

1993 年高林投入物流產業，與東亞倉儲運輸公司在印尼雅加達成立 PT. Tungya Collins Terminal，經營當地貨櫃集散場、貨運與清關及倉儲服務，目前已在雅加達及泗水共計擁有集散場 70,000 平方公尺及倉儲中心 50,000 平方公尺。同年高林成立高昕實業，開始經營成衣進出口與加工製造業務，為了掌控貨源，公司在中國深圳成立了高林高科有限公司。同時，高林開始進行歐洲精品服飾的進口銷售，代理銷售 Mexx 品牌服飾（1986 年成立於荷蘭的國際時尚公司）。1999 年高林在斯里蘭卡成立 Collins International (Private) Ltd. 來進行成衣加工

²⁷ 資料來源：姚明嘉（1988 年 09 月 01 日）。高林返鄉探「新」——打下美國・收回台灣。天下雜誌。<https://www.cw.com.tw/article/5104260>



生產業務，此外，高林為了開拓三角貿易業務，同年 11 月在香港成立合寶實業有限公司。最後，高林在此時期於加拿大投資設立了 Quality Craft Ltd.，將經營觸角延伸至美國與加拿大內銷市場。

2000 年代：

2002 年成立高林小客車租賃股份有限公司，開始進入汽車租賃業務的領域，同時也終止了汽車分期銷售業務。2003 年高林開始代理香港 U2 服飾，也開設 Active Collins Nike 服飾專賣店，進入運動品牌服飾市場，持續擴大服飾零售業務的品牌陣容與經營規模。同年，高林的深圳貿易辦事處開始大幅擴增，目的為進行長期紮根中國的規劃，以掌握中國的商機。2004 年高林轉投資之高昕實業於越南設立 Colltex Garment MFY CO., Ltd.(VN) 成衣廠。2005 年高林獲得了日本家居品牌 Francfranc 的台灣代理權，跨足時尚家居業務。

（三）近年轉型（2010 年至今）

市場競爭環境變化快速，企業管理者須持續觀察市場動態變化，在企業仍在成長或是穩定階段時期積極尋求企業成長的第二曲線，進行其他業務或是產品、服務等的布局，投入充足的資源，如資金、設備和人才，增加開展第二曲線成功的機會。高林近年來跨足精品零售業務、投入細胞醫療、保健醫美、綠能、AI 及物流等產業，即是在尋求企業成長的第二曲線。

1. 跨足精品零售業務

高林於 2019 年 1 月取得美之心國際股份有限公司 67.7% 的股權，開始跨足精品零售業務。旗下子公司「美之心」除了先前代理的 DELVAUX、RIMOWA 和 BALLY 外，2021 第四季更是增加了 BALMAIN 品牌。DELVAUX 被喻為「比利時愛馬仕」，該品牌創立於 1829 年，專門以手工製作頂級皮件；RIMOWA 創立於 1898 年，為奢華行李箱品牌，在 2017 年加入 LVMH 集團；BALLY 是以鞋靴起家的瑞士高級品牌，創立於 1851 年，後來也生產許多皮件等精品；

BALMAIN 則是來自法國的高人氣時尚服飾，由 Pierre Balmain 創立於 1945 年，深受名人喜愛。截至 2022 年 2 月，高林已設立 16 間品牌專賣店及 BALLY 台灣購物官網，預計 2022 年 3 月會再設立愛馬仕集團創立的奢華時尚家居品牌 SHANGXIA 在台灣的首間品牌專賣店²⁸。

2. 增加線上通路

近 20 年來電商的蓬勃發展以及新零售模式的來臨，讓原本作為傳統大型貿易商的高林必須做出應對的策略，除了原有的實體通路持續擴大發展之外，高林也在近年進行線上通路的佈局。2017 年高林與美國 Legend Harvest Group Corp. 合作跨境電商業務，最近的例子是高林的外銷業務從 2021 年第三季起以自有品牌於美國 AMAZON 平台進行銷售，前三個月即繳出優秀的成績單，已獲得核准設立 AMAZON 品牌旗艦店，未來也會持續加入其他商品。高林旗下 G2000 服飾則是加緊腳步整合線上和線下市場，欲增加線上顧客的觸及率與通路銷售。

3. 投入細胞醫療、保健醫美、綠能、AI 及物流等重點產業

對貿易商來說，政府的政策走向也非常重要。舉例來說，台灣希望在 2050 年達到能源及產業淨零轉型，表示在未來的 30 年間，該產業可能有不錯的發展空間，許多企業都想跟上這波趨勢並投資相關產業。高林及早布局投資醫療、生技、綠能等產業即是跟著政策趨勢發展的案例，希望能發展台灣具有核心競爭優勢的產業。高林於 2016 年取得杏昌生技股份有限公司的經營權，同年創立了高昌生醫股份有限公司，目前持有該公司 62% 股權；2020 年投資麗彤生醫。高林在 2021 年進入綠能產業，投資雲豹能源（成立於 2016 年，初期業務為再生能源電廠開發及維運管理等等，於 2020 至 2021 年間快速以轉投資模式進入離岸風電、儲能與水處理市場）。同年，高林也投入細胞治療產業的台寶生醫，為專精於細胞醫療產品新藥開發的公司，以及投資 AI 人工智慧產業 Viscovery 公司（業務主要為影像辨識）。高林於 2018 年取得樹林乙種工業用地 742 坪自

²⁸ 資料來源：黃俊超（2020 年）。高林 三箭蓄勢待發。財訊快報。
<http://www.investor.com.tw/onlineNews/FreeColArticle.asp?articleNo=6198>

建廠辦大樓，將在 2022 年 6 月申請使用執照，作為旗下時尚品牌及生技關係企業倉儲使用，另高林也計畫於近期投入國內物流服務業。高林近年來轉投資醫療、生技、醫美、能源等產業，欲抓緊全球重點產業的發展趨勢並跟上國家政策發展，未來成長可期。



三、小結

身為台灣傳統大型貿易商中唯一經營良善的現存者，高林在 53 年中經過多次業務擴增與策略轉型，如代理服飾品牌、經營汽車分銷業務、投入成衣加工製造業務、汽車租賃業務；近年更是跨足精品零售業務，並轉投資醫療、生技、醫美、能源等產業。商業模式方面，高林初期以建材和相關加工產品的外銷為主，近年來進行多元產業布局（如跨足精品零售、細胞醫療、保健醫美……領域），服務客群從公司拓展為公司與消費者（從 B2B 走向 B2B+B2C），在與「人」有關的業務中皆積極提升所傳遞的顧客價值。另外，高林並不因為原有的實體貿易優勢而拘泥於傳統實體通路，反而是勇於接納數位科技發展的浪潮，積極發展線上通路，希望在線上與線下通路皆能有很好的表現。

高林實業股份有限公司李忠良董事長表示，高林身為台灣大型貿易商，其發展有三個步驟。第一步，早期的發展為利用資訊不對稱來獲取利潤。隨著科技進步、當資訊越來越通透，第二步為在多角化的期間選擇在特定產業與業務方面進行專業化。台灣缺乏許多天然資源，政府實質上也未大力支持大貿易商的發展（早期台灣政府規定大貿易商不可擁有生產製造功能，目前這項規定已經廢除）；種種先天性的因素使高林在其發展歷程中雖積極進行多角化，但仍無法走向如同日本綜合商社與韓國財閥一般，在多元產業皆深入布局，而是只能選擇專業化於數個較具競爭力的業務上，其多角化發展有限。最後，也就是發展的第三步驟，則是需要擁有堅強的財務能力來支持公司不斷的發展。

高林已能夠透過分析數據的結果做出有利於企業發展的決策，然而，雖然



公司已經踏入數位轉型，但轉型程度並未太高，未來可在其所有業務皆深入洞察數據並依據分析結果制定決策、推動商業模式創新以應對快速變化的市場和需求。高林擁有 50 多年豐富的貿易經驗，採購與議價能力強大；公司經營方面採多角化同時具專業化的經營，時刻注意產業趨勢，加大投資於未來發展性高的產業以及商業模式，屬於富有彈性與應變能力的傳統大型貿易商，值得台灣眾多的貿易商與企業學習。

VRIO 分析：

表 3-2：高林實業股份有限公司 VRIO 分析

VRIO 資源與能力	附加價值高 (Value)	稀少性 (Rarity)	不容易被模仿 (Imitability)	組織運用及資源延展性 (Organization)
技術研發	Yes	Yes	Yes	Yes
人才	Yes	Yes	No	No
製造	Yes	Yes	No	No
行銷與銷售	Yes	Yes	No	No
服務	Yes	No	No	No

資料來源：本研究整理

高林在技術研發方面進行許多貿易商功能的研究，同時多角化並專業化於數個業務（如生技醫療）；在人才方面，擁有將近 50 年國際貿易經驗的專業團隊；在許多經營業務中皆有線上與線下的多元通路並有不錯的行銷與銷售能力。其他加強公司競爭優勢的因素包含對全球產品與市場趨勢有一定的掌握度、擁有強大的採購與議價能力、充足的貨源、管理階層具備優良的投資眼光、公司具備組織敏捷性等等。綜合表 3-2 高林的 VRIO 分析與高林其他影響競爭優勢的因素，分析結果為高林具備「中等程度之暫時性的競爭優勢」。



第三節 個案三：中國義烏小商品批發市場

一、公司介紹

「中國義烏小商品批發市場」又稱為「中國小商品城、義烏市場」，位於中國浙江省義烏市。義烏市的土地面積為 1,105 平方公里，約只有台灣雲林縣這麼大；然而，這座小城市卻對世界有著重大的影響。義烏小商品批發市場正式成立於 1982 年，是全球最大的單一市場，目前由浙江中國小商品城集團股份有限公司進行市場發展與管理。義烏市場由義烏國際商貿城、篁園市場和賓王市場 3 個市場組成，各自又有規劃不同區的分市場，整個市場總共擁有 43 個行業別、1900 個大類、210 萬種商品，舉凡人們想的到的日常生活用品及工業用品如鐘錶、飾品、服飾、襪子、紡織品、玩具等等都能在此處找到，可說是包羅萬象。此外，市場的商品物美又價廉，在全球具有極高的競爭力。

市場成立至今經過多次擴建，目前擁有的營業面積高達上百萬平方公尺²⁹，包含 7.5 萬個攤商，20 萬名從業人員，若一個攤位只待上 5 分鐘，也需花費整整一年才逛的完。依據義烏市政府的統計資料，COVID-19 疫情前每年到義烏市採購的境外商務旅客超過 50 萬人，有 100 多個國家/地區的 13,000 多名境外商務客常駐於義烏市³⁰。就連全世界最大的超市沃爾瑪 (Walmart)、迪士尼、日本百元商店大創百貨、台灣的小北百貨、寶雅生活百貨等，也在此處採購許多商品³¹。義烏市場的規模與成交量皆位居中國各專業市場之首，1991 年義烏小商品批發市場即以成交額 10.25 億元人民幣居中國十大市場之中的第一名；2005 年，義烏市場被聯合國、世界銀行和摩根史坦利 (Morgan Stanley) 等權威機構稱為「全

²⁹ 廣義的義烏小商品批發市場包含義烏國際商貿城、篁園市場及賓王市場，各自更有不同期數與不同區之分市場；故營業面積將根據個人對市場的定義而有不同，範圍從 260 萬平方公尺到 640 萬平方公尺皆有人採納。

³⁰ 聯合新聞網 (2019 年 01 月 24 日)。世界小商品之都！10 坪小店年收破 2 億「算生意差」。遠見雜誌。 <https://www.gvm.com.tw/article/55755>

³¹ 周啟東 (2009 年 02 月 19 日)。影響全球六十億人的義烏傳奇。今周刊。

<https://www.businessstoday.com.tw/article/category/80408/post/200902190009/%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%85%A8%E7%90%83%E5%85%AD%E5%8D%81%E5%84%84%E4%BA%BA%E7%9A%84%E7%BE%A9%E7%83%8F%E5%82%B3%E5%A5%87>

球最大的小商品批發市場」；2020 年，義烏小商品批發市場的成交額已高達 1,884 億元人民幣（約新台幣 8,101 億元）。COVID-19 疫情前，義烏小商品批發市場每日的客流量多達 20 幾萬人次，市場將數百萬種商品銷售至全球 200 多個國家，年出口量已達到總成交額的 60% 以上，影響著全 60 億人的日常生活，故本研究選入「中國義烏小商品批發市場」作為代表中國的貿易商研究個案。

二、貿易功能與商業模式的演進

義烏市場並非在短期內成立並建造完成，而是先受到環境影響造就當地居民特定習性，才漸漸發展成為一個企業化治理的市場。義烏模式源自於「雞毛換糖」，逐漸形成市場優勢後，再進一步發揮聚集功能，發展以小商品交易為主的貿易，不斷累積資本、擴大經營規模，促進商業資本向製造業流動，實現市場和產業、城市之共同發展，推進區域經濟工業化、城市化、國際化的進程³²。本研究參考於仁鋒（2005），〈中國大陸經濟轉型期政府與市場關係研究—浙江義烏「小商品、大市場」為例〉，以及簡唯庭（2009），〈義烏模式—浙江中國小商品城的經濟發展與演變〉之發展歷程編排，將義烏小商品批發市場的發展歷程分為以下三點，並納入本研究之發展階段編排之中。

1. 自發階段（1978 至 1984 年）：行政手段介入
2. 迅速轉型階段（1985 至 1997 年）：開啟企業化治理
3. 飛躍階段（1998 至 2011 年）：打造義烏國際商貿城

本研究加入義烏小商品批發市場正式成立前的歷史背景以及市場近十年來數位化方面的作為，補足近十年來義烏小商品批發市場相關研究較為稀少的情況。最後，將以上不同發展階段歸納分為三大部分：「起源」、「義烏小商品批發市場正式成立」以及「近年發展」。

³² 資料來源：陸立軍、白小虎、王祖強（2003 年）。市場義烏-從雞毛換糖到國際商貿。浙江人民出版社。

(一) 起源

說到義烏小商品批發市場的起源，一定要提及「雞毛換糖」的故事，因為義烏市場就是在「雞毛換糖」的文化背景下漸漸形成的。浙江省義烏一帶自然資源短缺、土壤貧瘠，直到 1960 年代居民仍生活困苦。對於「雞毛換糖」文化的解釋，有一說法是早期的居民為了增加收入來源，將紅糖、草紙等廉價的物品，用以物易物的方式換取雞毛再將之販售以賺取微薄利潤。此外，也有一說是農民為了將雞毛充當肥料，用來改善貧瘠的土壤，所以才會以紅糖換取雞毛。不論是何種說法或是用何種物品進行交換，皆是居民為了改善生活條件而產生的行為，而這些行為逐漸形成了義烏一帶所謂的「雞毛換糖」文化，為市場機制的縮影，對義烏地區的經濟發展存在巨大影響。

1949 年中華人民共和國正式成立，採取計畫經濟。在這個背景下，「雞毛換糖」的經商傳統開始被視為是「棄農經商」、「投機倒把³³」、「資本主義尾巴」，因此受到當代政府的打擊；然而，政府卻無法完全剔除雞毛換糖文化。歷經了大躍進以及文化大革命的時代後，時任中國最高領導人鄧小平先生於 1978 年開始了改革開放，中國經濟開始朝向以市場經濟為主的混合經濟，此後政府才開始允許義烏一帶「雞毛換糖」的商業模式。根據浙江工商大學陸立軍教授〈中國小商品城與農村經濟發展的義烏模式〉，可將義烏市場模式的形成原因歸納為以下四點：一是客觀形勢之促成結果，二是受到歷史及文化的影響，三是政府正確的決策及參與，四是有利於市場發展的條件與機制。接下來，將探討分析義烏市場正式成立後的發展。

³³ 1987 年 9 月 17 日，中國國務院頒布《投機倒把行政處罰暫行條例》，主要針對以牟取非法利潤為目的，違反國家金融、外彙、金銀、工商管理法規，非法從事工商業活動，擾亂市場，破壞社會主義經濟秩序的行為。此條例在 2008 年 1 月 15 日廢止。



（二）義烏小商品批發市場正式成立

由前述可知義烏地區早已形成了貿易文化的基礎，從早期的農村貿易市場發展為批發市場，再演變成現今的展會經濟，成為世界上最大的單一市場。在義烏小商品批發市場正式成立前的醞釀時期至蓬勃發展時期，可將其演變歷程分為三個階段，期間的重要記事及特色分別敘述如下：

1. 自發階段（1978 至 1984 年）：行政手段介入

在中國改革開放前，義烏非常缺乏資源且工業基礎薄弱，居民為了改善生活條件而自發性地發展出了小型農村貿易市場。此種資本主義行為即使受到政府不斷打擊，仍沒有被剷除。1978 年中國改革開放，年底，義烏縣稠城鎮及廿三里鎮自發形成了小商品貿易市場，為農、商兼具的市場和家庭工廠的擴張³⁴，也被視為第一代義烏小商品批發市場。此時的市場屬於區域性產地市場，市場的攤商多採自產自銷模式，商品種類少、品質較低、交易方式簡單³⁵。

改革開放後，市場上商品的種類快速增加，從塑膠製品、玩具、飾品、打火機，到原本規定不可批量販售的服飾及針織品，皆開始出現於市場中。此時期的貨源主要來自 3 個方面，第一，從本地或外地百貨公司批發；第二，從外地廠商直接進貨；第三，攤販自行加工生產本地產品³⁶。中國政府在 1981 年時宣布允許農民進行多種經濟模式之經營型態，而後，各地方政府開始依據當地的特性、地理環境和資源發展各種不同特色的市場，例如浙江紹興的輕紡城、台州路橋的日用品商城、浙江永嘉的鈕扣市場、江蘇吳江的絲綢市場、湖北武漢的漢正街等³⁷。為了順應時代的潮流，義烏縣政府於 1982 年頒佈《關於加強義烏小百貨市場管理的通告》，開放「稠城鎮小百貨市場」³⁸。發展市場的同時

³⁴ 於仁鋒（2006 年）。中國大陸經濟轉型期政府與市場關係研究—浙江義烏「小商品、大市場」為例〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學國家安全與大陸研究碩士在職專班。

³⁵ 陸立軍（1999 年）。中國小商城的崛起與農村市場經濟發展的義烏模式。商業經濟與管理，第 6 期。

³⁶ 張文章、朱桓興（1993 年）。義烏小商品市場研究—社會主義市場經濟在義烏的實踐。群言出版社。

³⁷ 何培松（2005 年）。興市之路。經濟管理出版社。

³⁸ 於仁鋒（2006 年）。中國大陸經濟轉型期政府與市場關係研究—浙江義烏「小商品、大市

加入了許多限制，如發放許可證、限制批發數量等，使市場更有制度。此舉對政府來說有兩個益處，一為可打造地區性的特色貿易市場，提高人民經濟水準，二為政府的財稅收入可因此增加。義烏小商品批發市場正式成立的時間為 1982 年，成立者並非一人，成立原因也並非單一，而是地區文化背景下，經過各層級許多人不斷交互討論才得以成立。

2. 迅速轉型階段（1985 至 1997 年）：企業化治理

義烏小商品批發市場由於商品種類眾多且價格低廉，短短幾年間吸引了全省及中國各地商販進入，攤商數量遽增，1985 年底的市場攤位總數已達到 2,000 多個。原先規劃的市場攤位數量不足，加上建設不夠完善，無法遮風避雨，且造成交通混亂，興建專業市場的需求漸漸出現。經過多方商討，第二代小商品市場於義烏太祖田畈成立。第二代市場啟用後，義烏市場取消了原本沿街設攤的「馬路市場」，從「以路為市」轉變為「以場為市」³⁹。1988 年義烏由縣改成市後，90 年代中期，市政府採取「興商建市」的發展策略，提出「以商促工」及「工商聯動」政策，欲將小商品市場集中的人力資本與金錢集結等優勢盡力發揮，促進工業化發展。小商品批發市場不斷演變及擴建，到第四代市場時已由「以場為市」轉變成「室內市場」。1995 年義烏小商品批發市場的分市場之一「賓王市場」落成，並開始營運，市場成為集結貿易、倉儲、辦公、飲食等功能的大型商貿城。此時的義烏市場的營業面積已來到 46 萬平方公尺⁴⁰，這階段約十年的發展讓義烏市場成為中國最大的小商品批發中心，義烏市場的歷史變遷呈現於表 3-3。此外，市場體制也在此時期改變，1993 年底義烏市相關企業與北京、上海知名企業一同發起設立中國小商品城股份有限公司（後來改為「商城集團」公司），成為中國首批現代股份制市場企業集團之一。1995 年中國

場」為例〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學國家安全與大陸研究碩士在職專班。

³⁹ 同上註腳

⁴⁰ 同上註腳

義烏國際小商品博覽會⁴¹創立後，小商品市場更是快速蓬勃發展，除了 1997 年亞洲金融風暴以及新冠肺炎疫情爆發，幾乎為正成長。



表 3-3：義烏市場歷史變遷

市場	年份	主要市場地址 或市場名稱	主要品項
第一代馬路市場	1982-1983	稠城鎮湖清門 廿十三里	家庭副產品（針線、雞毛 掃）、小百貨、玩具、農副 產品
第二代草帽市場	1984-1985	新馬路北端 太祖田坂	擴大到針織、服裝、襪子等 多種產品
第三代棚架市場	1986-1991	城中路	
第四代現代化市場	1992-2001	篁園市場 賓王市場	大量的服裝廠採前店後廠模 式興起、陸續打造針織品、 紡織品、小百貨等分類市場
第五代國際市場	2002-至今	篁園市場 賓王市場 國際商貿城	除上述品項外加入更多飾品

資料來源：簡唯庭（2009 年）。義烏模式—浙江中國小商品城的經濟發展與演變〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學中國與亞太區域研究所。本研究整理

⁴¹ 中國義烏國際小商品博覽會（簡稱義博會）是從 1995 年開始，每年 10 月 21 日至 10 月 25 日於浙江義烏的義烏國際博覽中心舉行的小商品博覽會，是目前中國最具規模和影響力的日用消費品展會，為商務部舉辦的三大出口商品展之一。

3. 飛躍階段：打造義烏國際商貿城（1998 至 2011 年）

為了順應愈趨開放的市場型態和功能創新的需求，集團開始建造新一代市場，於 2002 年開始營運義烏國際商貿城，為集購物、旅遊為一體的現代化專業市場及國際性商業平台，集團將此納入成為義烏市場的一部份。從 2002 年到 2011 年之間陸續打造國際商貿城第一至第五區的市場，規模如表 3-4 所示。

表 3-4：義烏國際商貿城市場規模等資訊

	正式營運時間	建築面積 (平方公尺)	商位
一區市場	2002 年	34 萬	10,000
二區市場	2004 年	60 萬	8,000
三區市場	2005 年	46 萬	6,000
四區市場	2008 年	108 萬	16,000
五區市場	2011 年	64 萬	7,000

資料來源：維基百科、本研究整理

浙江工商大學陸立軍教授於 2006 年發表的期刊：〈義烏商圈：形成機理與發展趨勢—三論義烏模式〉中提到，當時的義烏小商品批發市場正從「以商品交易中心為主」往「商品交易中心與訊息展示及交流中心」的方向轉型，市場的買賣範圍也在此階段大幅擴張，從「買全國貨，賣全國貨」到「買全球貨，賣全球貨」⁴²。擴建義烏國際商貿城後，市場現在總共包含三大區域：「義烏國際商貿城、篁園市場及賓王市場」。

⁴² 陸立軍（2006 年）。義烏商圈：形成機理與發展趨勢—三論義烏模式。商業經濟與管理，第 6 期。

(三) 近年發展（2011 年至今）

2011 年後，義烏小商品批發市場的成交額仍不斷成長，2016 到 2020 年間成交額年均增長 10.6%⁴³。近年發展的部分將著重於說明義烏市場數位化的作為，以及 2020 年面對 COVID-19 的對策。



1. 義烏小商品批發市場的數位化

義烏小商品批發市場在 20 幾年前就開始進行數位化佈局，如 1998 年成立了「中國小商品城互聯網絡信息公司」；隔年，在原本「商城信息」網的基礎上建立了網站：「中華商埠」。2000 年，義烏市場已經啟用自己的 B2B (Business To Business) 電子商務系統，為全球各地的商人提供電子交易平台與小商品訊息服務。雖然很早就開始進行數位化佈局，但由於 20 年前中國的網路普及率不如近十年來的高（如圖 3-2），所以當時所進行的數位化佈局並無特別突出的成效。

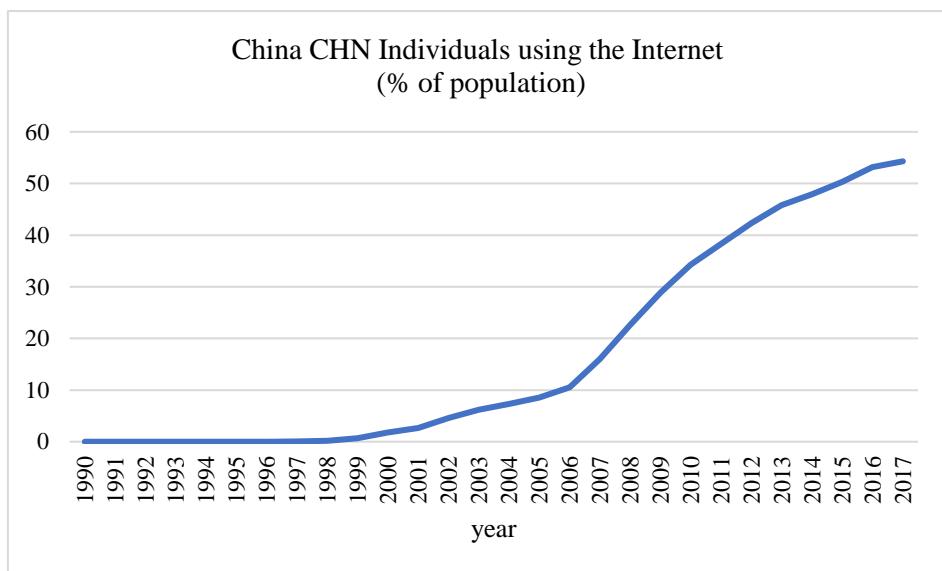


圖 3-2：中國網際網路使用率

資料來源：世界銀行、本研究整理

⁴³ 義烏市統計局（2020 年）。數字義烏-2020 義烏國民經濟和社會發展概況，11。

2000 年時，中國網際網路使用率只有 1.8%，到了 2006 年突破 10%，2010 年更是突破 30%，而後持續快速增長，直到 2017 年的 54%。在人口基數龐大的情況下，中國網際網路使用人口可說相當高，2017 年約有 7.5 億人口使用網路，義烏小商品批發市場背後的浙江中國小商品城集團了解線上通路的發展性，於 2012 年推出「義烏購」(www.yiwugo.com)，做為義烏小商品官方平台。2014 年成立了子公司「浙江義烏購電子商務有限公司」，開始營運「義烏購」網路平台。義烏購的定位即為義烏小商品「線上」市場，服務了產業鏈上游 200 萬家中、小、微企業。商品種類豐富，線上商品達 500 萬種，涉及 26 個大類。目前，義烏購有 5 萬個商家入駐，每日平均訪客 80 萬人，日均瀏覽量 1,500 萬，註冊的採購商高達 800 萬個，其中 10%為海外用戶，為世界上最大的小商品批發平台。2020 年，突如其來的 COVID-19 疫情激起許多企業的數位化潛能，也是數位化重振的新機遇。接下來將探討義烏市場在 COVID-19 下的對策。

2. 2020 年 COVID-19 下的對策

義烏小商品批發市場 2020 年的成交額已高達 1,884 億元人民幣，但受到突如其來的 COVID-19 的影響，國際商務旅行幾乎中斷，訂單量大減，大幅影響了義烏市場的實體銷售。然而，危機就是轉機，因為 COVID-19 的影響，反而讓許多商家開始投入電子商務領域，做起直播業者進行銷售。義烏市 2020 年全市實現電子商務交易額為 3,124.87 億元（人民幣），相比去年成長 12.86%，其中中國境內電子商務交易額為 2,253.99 億元（人民幣），相比去年成長 11.86%；跨境電子商務交易額 870.88 億元（人民幣），相比去年成長 15.5%⁴⁴。

COVID-19 帶來了更高的不確定性，商務旅客無法自由移動導致義烏小商品市場與買方之間產生不信任問題。疫情剛爆發時，義烏市場經濟停擺，然而，數個月後需求即開始緩慢回升，到 2020 年中時明顯增長，直到 2021 年初時出

⁴⁴ 第一財經（2021 年 07 月 16 日）。義烏小商品市場 2020 年成交額 1884 億元。
https://www.sohu.com/a/477762324_120184257

口裝箱貨櫃已一櫃難求。疫情造成海運的運輸期延長，運輸費用更是大漲，不僅壓縮了有運輸需求的企業的業務量，也讓整個國際貿易產業承受著巨大的資金壓力。義烏小商品城集團副總經理危剛表示「義烏的進出口貿易中，普遍有賒銷的問題，期間資金周轉壓力大，大量的小商品需要拼箱出口，難以掌握貨權，有時會發生買家拒收棄櫃、拖欠尾款之類的情況」。針對這些問題，經營者浙江中國小商品城集團推出了「貨款寶」，旨在為市場的商戶及貿易公司解決尾款保障等問題。當商戶使用了貨款寶，只要貨品進入了義烏的倉儲中心，不需要等待漫長的海外運輸，集團就會先支付賣家 60%的貨款。同時由集團代替市場商戶及貿易公司負責海外控貨、交貨、尾款回收等環節，降低「賒銷風險」，減少企業的資金壓力，提高市場賣家的接單信心⁴⁵。

義烏市於 2020 一整年總共舉辦了 249 個各類會展活動，吸引了 206.7 萬人次參與。因應 COVID-19，2020 年 3 月 20 日義烏市開啟了全中國第一個線上展會：「線上畫框展」。參展企業共有 10,110 家，觀眾點擊次數高達 1.07 億次，貿易成交額為 3.2 億元人民幣。隨著疫情趨於穩定，於 2020 年中開啟了線下會展，第 23 屆建瑪特購（家居賣場名稱）APP 家博會於 2020 年 6 月開展，成為浙江省會展經濟重新開啟的首場展會。2020 年 6 月至 12 月共舉辦了 51 個線下商業性展覽，吸引 24,209 家企業參展，義烏市的會展經濟漸漸復甦。面對疫情，義烏小商品批發市場打造「貨款寶」，使買賣雙方間的貿易更有保障；此外，也開啟中國線上展會的先河，讓大家看見了世界最大的實體單一市場的應變能力。疫情起初雖重重打擊了實體貿易行為，但也帶來了數位化的契機，讓義烏小商品批發市場的商戶步上世界數位化潮流的軌道。

⁴⁵ 葛熔金（2021 年 01 月 28 日）。義烏去年出口突破 3000 億元 占浙江全省份額逾 1/9。彭湃新聞。https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_10980079

三、小結

義烏從早期「雞毛換糖」時代的貧困地區，經過半世紀後成為了孕育全球最大的小商品批發市場的城市。1991 年義烏小商品批發市場即以 10.25 億元人民幣成交額居中國十大市場之首，1994 年成交大幅提高至 102.12 億元人民幣，2006 年成長至 415 億元人民幣，2020 年更已來到 1,884 億元人民幣，30 年間成長了 184 倍。義烏市場的作用除了為經營者及國內外商人節省了交易費用之外，更值得注意的功能為在規模報酬遞增的前提下，為他們提供了跨區域分工的機會。建立區域分工合作體系的關鍵因素包含：「增加網絡參與者的數量、降低每次交易的費用、在網絡參與者很多時維持企業間商務關係之平均費用率降低」⁴⁶。義烏商戶自半世紀前即願意做微利生意，發展期間歷經波折，例如經過了與國家政策相左的打擊、亞洲金融風暴，乃至 2020 年的新冠肺炎疫情，義烏小商品批發市場不斷順應趨勢做出改變。商業模式方面，除了持續擴大經營規模之外，也推動公司化治理、數位化，擴大線下與線上通路，將目標客群拓展為全世界的採購戶，成為全球最知名的小商品批發市場之一。

⁴⁶ 陸立軍（2006 年）。義烏商圈：形成機理與發展趨勢—三論義烏模式。商業經濟與管理，第 6 期。

VRIO 分析：



表 3-5：中國義烏小商品批發市場 VRIO 分析

VRIO 資源與能力	附加價值高 (Value)	稀少性 (Rarity)	不容易被模仿 (Imitability)	組織運用及資源延展性 (Organization)
技術研發	Yes	No	No	No
人才	Yes	No	No	No
製造	Yes	Yes	Yes	Yes
行銷與銷售	Yes	No	No	No
服務	Yes	No	No	No

資料來源：本研究整理

表 3-5 為義烏市場的 VRIO 分析結果，除了製造的資源與能力通過四個構面的條件之外，其餘皆停留在附加價值高的第一階段。全球有許多知名的通路商、品牌商會至義烏市場採購大量的低價商品，義烏市場這種能打造如此大規模的市場以及生產製造低價商品的能力同時具備附加價值高、稀少性、不容易被模仿與組織運用及資源延展性四個構面的條件。綜合考量以上因素，判斷義烏市場具有「較低程度之暫時性的競爭優勢」。進一步說明屬於「較低程度之暫時性的競爭優勢」的原因是雖然義烏市場目前擁有其他競爭者幾乎無法相比的市場規模與製造低價產品的能力，並於全球有一定程度的小商品採購市佔率；然而，當其他市場或企業也開始擁有生產製造低價商品的能力，並在其他資源與能力建立差異性與稀少性，將使義烏市場失去其目前少數較具競爭優勢的資源與能力，對市場來說是一大威脅。因此，建議義烏市場可以在行銷與銷售、服務等較容易做出差異化的方面進行升級，降低被競爭對手取代的可能性，盡可能地延長競爭優勢的存續時間。

第四節 個案四：香港利豐集團（馮氏集團）

一、公司介紹

利豐集團（Li & Fung Group）（馮氏控股有限公司）成立於 1906 年，總部位於香港。經過 115 年及家族三代的經營，利豐集團已演變為私人全資跨國集團。集團營運範圍遍及亞洲、歐洲、美洲、非洲等地區，在全球 40 幾個市場擁有 350 幾個辦事處，員工超過 26,000 人⁴⁷。核心業務包含全球消費品市場的全球供應鏈管理，包含貿易、物流、分銷、零售，出口的消費產品主要為服飾、玩具、運動用品、家具、手工藝品、鞋類與餐具等，集團組織架構圖如圖 3-3。

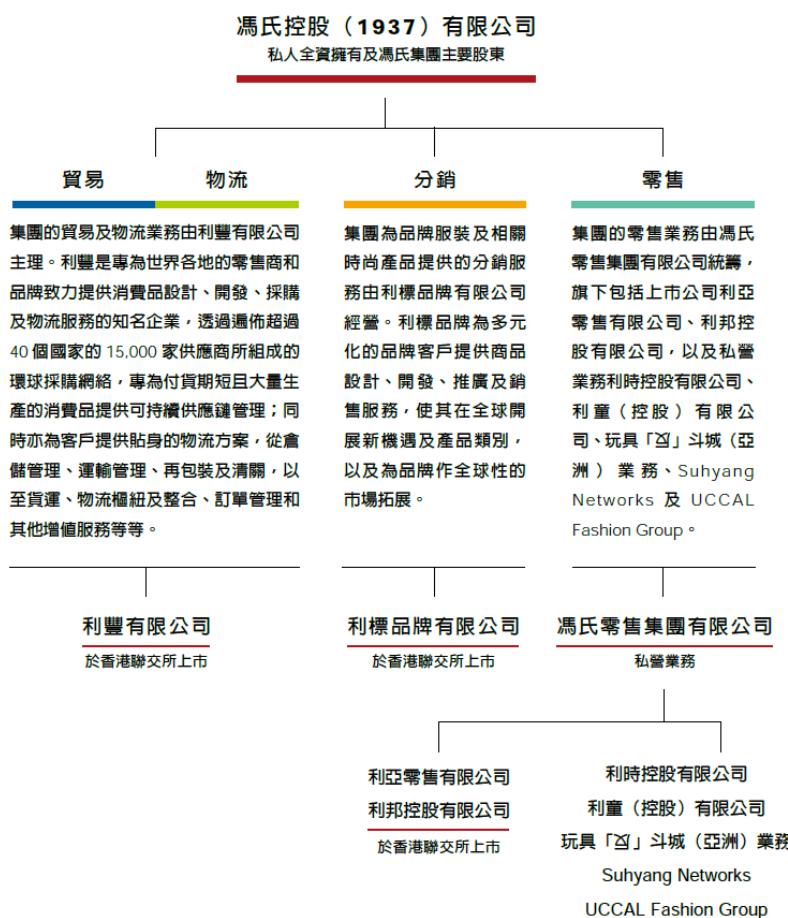


圖 3-3：利豐集團（馮氏集團）的組織架構

資料來源：馮邦彥，〈承先啟後：利豐馮氏邁向 110 週年〉（2016）

⁴⁷ 資料來源：馮氏集團官方網站。https://funggroup.com/zh/about/what_we_do/（最後瀏覽日：2021/08/19）

利豐子公司數量繁多，經營業務跨及許多產業，例如「利豐有限公司」，為集團旗下最大子公司，負責核心的貿易及物流業務，與國際品牌和零售商合作，提供供應鏈解決方案。「利標品牌」負責品牌服飾、鞋類和時尚配件。「馮氏零售集團」負責服裝、時尚品牌、便利店等零售業務。「利亞零售」在香港、澳門及廣州經營約 100 多家聖安娜餅屋、Mon cher 日本高級蛋糕店與 Zoff 時尚眼鏡連鎖店。「LFX」為集孵化、投資和營運於一身的平台，透過建立數位企業業務與提供創新的數位解決方案和服務，優化供應鏈和零售業。

香港利豐集團 (Li & Fung Group) 於 2012 年 8 月 1 日改名為馮氏集團 (Fung Group)，2016 年總營業額超過 225 億美元⁴⁸，近年則因客戶的庫存過多導致新訂單的下單量降低，以及零售業創記錄關閉等等的影響導致營業額下降。然而，作為香港歷史最悠久的貿易商之一，利豐於發展的 115 年間不斷求新求變，從傳統貿易商發展為以供應鏈聞名的集團，故本研究選取利豐集團作為研究個案之一。

二、貿易功能與商業模式的演進

根據李中興、謝琴於 2010 年發表的〈淺析新歷史時期我國專業外貿公司的發展—兼談利豐經營模式對中國專業外貿公司的借鑒〉，將利豐集團的發展階段分為三部分：「傳統貿易商階段、建立區域業務網絡、跨國發展階段」。本研究更新利豐的發展，加入近年轉型（2008 年全球金融海嘯至今），以下詳述。

（一）第一階段：傳統貿易商階段（1906 - 1979）

1. 集團成立初期（1906 - 1937）

1906 年，馮柏燎先生與李道明先生在廣州成立了以貿易為主的利豐公司。利豐公司名稱的由來，是從李道明先生的「李」和馮柏燎先生的「馮」兩字的諧音：「利」與「豐」組成，具有「利潤豐盛」的意思，英文名稱則是「Li &

⁴⁸ 資料來源：馮氏集團網站。<https://www.trinitygroup.com/zh-hant/group/the-fung-group/>（最後瀏覽日：2021/08/19）

Fung」。公司成立初期主要經營中國瓷器、絲綢、竹籐器、手工藝品、玉石、煙火的出口業務，主要目的為滿足歐美客戶的需求。1930 年代初期，利豐已經成為廣州數一數二的進出口公司。



2. 集團遷移至香港（1937 - 1949）

中國南方的河港存在水深不足、難以行駛遠洋船等問題，香港港口則水深岸闊。1937 年中國抗日戰爭爆發，年底馮柏燎先生的三子馮漢柱先生於香港成立分公司：「利豐(1937)有限公司」，並開始將發展重心轉移至香港。第二次世界大戰期間（1939 - 1945）局勢混亂，利豐暫停其多數貿易業務。1943 年，創辦人之一的馮柏燎先生離世，集團業務開始轉移給馮氏家族的第二代。1946 年，一直沒有參與經營管理的合夥人李道明先生宣佈退休，並將其持有股份售予馮氏家族，但利豐並沒有更換公司名稱⁴⁹。

3. 根植於香港的發展(1949 - 1979)

家族第二代的馮漢柱先生在接手利豐後，將集團業務帶領至一個新時代。1949 年以後，難民潮湧入香港導致勞動人口遽增，這有助於香港發展成為以製造生產為主的勞力密集型市場。利豐隨後成為香港在成衣、玩具、電子產品及塑膠花方面的最大出口商。1972 年，馮氏家族第三代傳人馮國綸加入利豐，一年後，他的兄長馮國經亦加入公司。利豐於 1973 年在香港聯交所上市，首次公開募股時獲超額認購 113 倍，成為當時最受歡迎的首次公開募股，此項紀錄亦保持長達 14 年之久。兄弟兩人在接棒後開始進行公司的業務架構重整，實施現代人力資源管理的經營策略，是公司第一次用專業管理的方式統籌業務。1970 年代利豐主要經營出口貿易、經銷批發及零售這三大業務，此時利豐全球員工約有 18,000 名⁵⁰。

⁴⁹ 資料來源：馮邦彥（2016 年）。承先啟後：利豐馮氏邁向 110 週年。三聯。

⁵⁰ 資料來源：張原彰（2007 年）。供應鏈觀點下-商、物、金、資訊、人力流的整合應用以及創新商業模式-以利豐集團為研究案例〔未出版之碩士論文〕。台灣大學商學組碩士論文。

(二) 第二階段：建立區域業務網絡（1979 - 1995）

中國 1978 至 1979 年起實施改革開放，使香港製造商漸漸將工廠遷移至中國南方。其它發展較緩慢的亞洲國家也開始加速進行工業化，提供更多貨品供應的選擇，利豐利用自身優勢迅速掌握這些新的採購來源。在此階段，集團投入許多心力在建立區域性採購業務網絡，打造了服務全球客戶的穩固基礎。1985 年，利豐成立利豐零售有限公司，是利豐(1973)有限公司的全資子公司，主要進行 OK 便利店及玩具反斗城的零售連鎖業務，經營範圍包含香港、台灣、新加坡、馬來西亞、中國及東南亞市場。此一階段除了積極布局區域業務網絡外，集團還有兩大記事。一為 1989 年利豐有限公司進行私有化，主要目的是重整家族股權架構及將集團業務集中在出口貿易及零售；二為 1992 年利豐出口貿易業務以「利豐有限公司」名稱於香港聯交所上市。

(三) 第三階段：跨國發展階段（1995 - 2008 全球金融海嘯）

利豐在此階段併購了許多公司，藉此擴大經營規模及全球經營版圖；主要與旗下最大子公司：「利豐有限公司」（或稱「利豐貿易」）有關。利豐貿易此時期的成長策略主要為併購、投資或聯盟，欲加強銷售、拓展採購網絡、整合後勤管理與增加貿易人才。1995 年利豐併購了英之傑（Inchcape Buying Services，前身為天祥⁵¹）的採購出口業務，使利豐更進一步地拓展了歐洲的客戶群，將採購網絡拓展至東南亞以外的印度、加勒比海及地中海一帶更為北美與歐洲市場建立了高效率的生產基地。1999 年利豐併購了太古集團旗下的兩家出口貿易公司：「太古貿易有限公司(Swire & MacLaine Ltd.)和金巴莉有限公司(Camberley Enterprises Ltd.)」，併購這兩個當時利豐的主要競爭對手使利豐進一步擴大了歐美的客戶群。2000 年和 2002 年利豐分別併購了香港採購出口集團 Colby Group 和 Janco Oversea Limited，拓展採購業務並納入更多人才。利豐貿易的主要業務

⁵¹ 天祥是香港一間已歇業的百貨公司，屬於英資百年老店天祥洋行的百貨部門，隸屬於英之傑集團，在 1970 年代的香港設有多家分店。

為採購，採購基地集中於亞洲，出口方面則以美國、歐洲和日本為主；公司本身並未擁有工廠，而是透過協調 6,000 多家生產商進行生產，以達客戶對品質和交期的嚴格要求。迄 2001 年經由併購策略所擴展的全球採購網路已達全球 40 個國家或地區共 68 個辦事處⁵²。

利豐在此時期近 10 年間大舉收購了許多競爭對手，填補供應鏈網絡的空隙、開拓並深耕新市場，大幅提升採購出口業務能力，積極進行跨國發展，為跨國企業提供一站式經銷服務同時增加利潤。此時的利豐已演變為大型跨國商貿集團，三大核心業務為出口貿易、零售和經銷批發。從 1906 年到此階段，集團最重要的子公司「利豐貿易」的業務已多次升級，如圖 3-4。

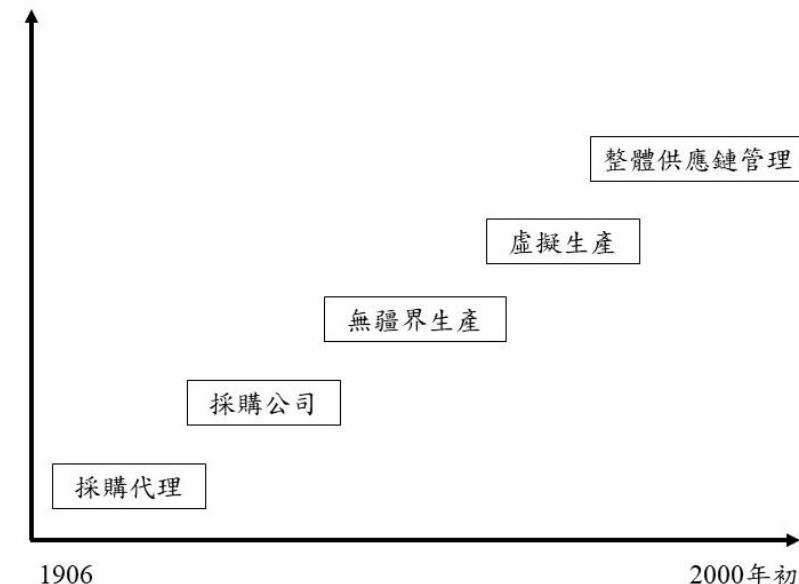


圖 3-4：利豐貿易業務的轉變（1906 年至 2000 年初）

資料來源：張原彰（2007 年）。供應鏈觀點下-商、物、金、資訊、人力流的整合應用以及創新商業模式-以利豐集團為研究案例；利豐研究中心；本研究整理

張原彰（2007）對利豐出口貿易業務的發展地說明甚為貼切：「此過程顯示利豐貿易的核心能力漸漸朝向高附加價值且為客戶需要的活動拉升挪移，所涉

⁵² 資料來源：張原彰（2007 年）。供應鏈觀點下-商、物、金、資訊、人力流的整合應用以及創新商業模式-以利豐集團為研究案例〔未出版之碩士論文〕。台灣大學商學組碩士論文。

及的管理作業程序更為多元複雜，而企業所產生的管理方案之資產專屬價值也因之而增高。利豐貿易的「貿易採購」的核心能力乃是本於以整體供應鏈管理為加值服務考量的專業作為。如此，使得利豐貿易的專業服務有所差異於一般性且局限於進出口作業的貿易服務；也進而讓利豐貿易產生較高的競爭障礙以及具備有更為持久性的商業競爭力。」

（四）第四階段：近年轉型（2008年金融海嘯後至今(2022)）

近 15 年來發生了許多對全球經貿環境造成衝擊的事件，如 2008 年美國次級房屋信貸危機引發的全球金融海嘯導致多國經濟衰退；接著是 2009 年到 2010 年的歐債危機使歐元區的經濟低迷，國際出口市場放緩。此外，電子商務的飛速成長對傳統貿易商造成巨大衝擊，各國大企業於全球市場的競爭越來越激烈；而作為全球經濟成長「火車頭」的中國經濟則從原本的高速增長轉為中速發展的「新常態」。面對這些衝擊，利豐集團積極推動業務的轉型和拓展，進行數位轉型與創新供應鏈管理，將危機變成轉機。根據馮邦彥（2016），〈承先啟後：利豐馮氏邁向 110 週年〉中關於創新供應鏈管理的說明，可歸納為以下三點：

1. 積極推動採購貿易業務與組織架構之轉型與重組，透過 DMS 系統推進商業生態化經營

受到 2008 年金融海嘯衝擊和因實施「本土策略」及發展品牌分銷業務而拖累集團營運的情況，利豐集團旗下最大子公司利豐有限公司（利豐貿易）的成長開始放緩。2011 年為了應對全球經貿環境改變及配合集團拓展新業務，利豐貿易調整了業務架構，包括採購貿易、本土品牌分銷及物流三大業務的 9 個部門。2014 年，利豐貿易把品牌分銷業務以「利標品牌」的名稱在香港分拆上市，讓利豐貿易能夠更加專注於採購貿易等核心業務。2015 年，利豐貿易再次進行業務重組，目的為持續因應全球環境的轉變，提高集團競爭力。重組重點有二，

第一是加強對公司核心客戶的服務，因為核心客戶對集團業務的發展相當重要，但目前這些核心客戶在利豐業務總量的佔比仍不高，有很大的成長空間；第二是將公司最具成長潛力且為高毛利的產品實施業務重組，包含家居、服飾、美容與化妝品。公司欲建立三個垂直式的產品管理部門，強化服務與管理，並發展與之相關的供應鏈上下游業務合作，邁向生態化經營。

除了進行業務重組外，利豐貿易在此階段開始實施創新供應鏈管理，建立從企業出發的四維擴展型網絡平台（參與者包含集團內部管理者、外部環境、供應商及客戶），推進商業生態化經營。公司也運用 DMS (Design - Manufacture Managing - Service，即設計-生產管理-服務) 數據管理系統加強對供應鏈各成員的協助，推動商業生態化經營。例如，集團以產品設計為優先，建構包含設計、結構、生產管理、服務等環節在內的完整產業鏈，打造設計與製造結合的服務模式，以極大化客戶價值。利豐集團在全球各辦事處安排技術專員，負責監督及協助當地供應商，使供應商得以按時交付合格的產品並使客戶滿意，進一步獲得更多合作機會。

2. 積極拓展亞太區授權品牌經銷業務，創建 DMSB 模式強化授權品牌業務營運

利豐集團的授權品牌分銷業務包括四大類產品：「服裝（服飾）、家居產品、快速消費品及食品、醫藥及化妝品」。為了加強授權品牌營運，利豐創建了供應鏈管理的新模式：「DMSB 模式」。DMSB 分別為設計 (Design)、生產管理 (Manufacture Managing)、服務 (Service) 和品牌營運 (Brand Operations)。此模式和集團旗下利豐貿易作為採購貿易商施行的 DMS 管理模式的差別在於「D」和「B」。在 DMSB 模式中，「D」的涵義更廣，授權品牌營運時除了產品和流程設計外，更重要的是建構品牌競爭力，所以在此的「D」為更全面的設計。此外，此模式的「B」強調的則是「品牌營運」的重要性。先前利豐貿易身為採

購貿易商，主要進行採購、生產管理、分銷和物流等業務，品牌營運和行銷主要是客戶自行管理。但在授權品牌營運模式下，利豐將品牌營運納入供應鏈管理，加強打造品牌，且根據市場需求強化商品行銷規劃與管理，並依據不同品牌的目標客戶進行品牌定位、設計店鋪形象，強化利豐授權品牌業務的營運。

3. 在泛亞洲地區建立品牌零售業務平台與銷售網絡，致力發展成為「亞洲零售市場的先行者」

利豐在全球供應鏈管理中，零售方面的業務規模比較小，且從事的產品業務和採購貿易也不相稱。為了發展零售業務，利豐成立了「馮氏零售集團有限公司」，將目標放在未來消費成長力度最大的亞洲市場。早期利豐集團的零售業務主要為 OK 便利店及玩具反斗城的零售連鎖業務，2006 年起集團開始著重發展服裝方面的零售業務，收購了香港萬邦製衣廠有限公司旗下中高檔西裝的批發零售業務，成立「利邦控股有限公司」，重組業務並專注於幾個高級的國際男士服裝品牌。2009 年，利邦於香港上市，總部設於香港，擁有 Kent & Curwen、Gieves & Hawkes、Cerruti 1881 三個國際著名的高級男士服裝品牌，在中國內地、香港、澳門、台灣，以及歐洲地區經營約 450 間店鋪，已成為大中華地區知名的高階男士服裝零售商。

除了進行以上三項創新供應鏈管理外，2018 年利豐與京東集團共同打造 AI 無界零售中心，在人工智慧平台、智能零售方面一同合作；利用 AI 技術創建更高效的零售方案，提供新穎的產品和服務，研究智能消費等領域。同年年底利豐也與阿里巴巴集團合作，將利豐零售在品牌管理、行銷及實體零售等優勢與阿里巴巴在技術、消費者洞察與新零售生態方面的優勢結合。與電商巨頭的合作能夠使集團旗下國際品牌在未來全通路發展時創造更多利潤，達到規模化並持續成長。

除了與電商巨頭合作，利豐也加重投資數位轉型，例如與 IBM 簽署混合雲及資訊科技服務協議，目的在於改良及整合集團的資訊科技基礎架構，建立敏捷的「IT 即服務」(IT-as-a-Service) 技術架構，從全面的雲端採用及成本結構轉型中提高運作的敏捷度，進一步使業務成長。利豐利用 IBM 的應用程式管理服務 (Application Management Services，縮寫：AMS) 優化現有的企業資源規劃應用程式，並利用 IBM Watson 的認知及自動化能力，處理簡單或是重複的工作，如自動複製數據完成常規數據報告，使員工可以集中心力解決更複雜的任務，進一步提升應用程式維護工作的效率和精確性⁵³。數位化時代的來臨為利豐集團創造了許多機會，透過整合集團資訊科技、採用混合雲，並利用 IBM 的技術及經驗，集團更能夠專注發展其核心業務。近 15 年來，利豐意識到不可單靠一個供應來源，應將供應鏈變得更多元化及彈性，因此積極進行數位化與供應鏈優化等轉型，即使這些轉型未必能夠符合成本效益，卻可以使規模如此巨大的集團在面對高度不確定性的環境時更能快速應對。

三、小結

利豐集團自 1906 年成立至今已 115 年，經過了家族三代的管理，其商業模式從傳統貿易商轉型成以供應鏈管理概念營運的現代跨國貿易集團，獲利方式從擔任貿易中介獲取利潤拓展至賺取跨國管理財（賺取供應鏈管理或價值鏈管理服務帶來的收入）。利豐不斷創新與成長，如 80 到 90 年代建立區域業務網絡，1995 年開始併購許多公司，進行更高程度的跨國發展。隨著全球經濟走向一體化，客戶更容易從各種通路尋找價格最低、品質最高的產品和服務，企業間的競爭方式已經從「個別競爭」轉變為企業間的「網絡與供應鏈間的競爭」。利豐在 2008 年金融海嘯過後所進行的數位轉型與創新供應鏈管理，目的即為最優化供應鏈，用最低的成本來滿足整個供應鏈上的夥伴乃至最終客戶，目標客群從

⁵³ 資料來源：IBM (2021 年 01 月 29 日)。馮氏集團為數碼轉型進行投資與 IBM 簽署長達多年的混合雲及資訊科技服務協議。<https://www.ibm.com/news/hk/en/2021/01/29/20210129.html>

創立初期時購買產品的消費者拓展為供應鏈上的許多合作方與最終消費者。如今，利豐已成為世界消費品供應鏈領導者之一，協助品牌與零售商在數位世代中馳騁，在全球各地為品牌創造新的機遇、開拓新的產品類別並拓展新的市場，為其合作夥伴，也為利豐集團帶來無限商機和潛力。

VRIO 分析：

表 3-6：利豐（馮氏）集團 VRIO 分析

VRIO 資源與能力	附加價值高 (Value)	稀少性 (Rarity)	不容易被模仿 (Imitability)	組織運用及資源延展性 (Organization)
技術研發	Yes	Yes	No	No
人才	Yes	Yes	No	No
製造	Yes	Yes	Yes	Yes
行銷與銷售	Yes	Yes	No	No
服務	Yes	Yes	Yes	Yes

資料來源：本研究整理

表 3-6 為利豐（馮氏）集團的 VRIO 分析結果。利豐在製造方面的資源與能力在同業中的表現非常突出，公司利用自身優勢掌握多元的採購資源，以併購、投資或聯盟的方式成功強化銷售、建立區域性採購業務網絡與高效率的生產基地；也因此，其為跨國企業提供的一站式經銷服務、為整個供應鏈上的夥伴乃至最終客戶的服務也是非常知名。利豐多數的資源與能力皆達附加價值高與稀少性的條件，分析結果為利豐（馮氏）集團在接下來的數年或數十年間具備「較高程度之暫時性的競爭優勢」。

第五節 個案五：日本三菱商事



一、公司介紹

日本商社的歷史悠久，在日本經濟發展中扮演著非常重要的角色。商社原本主要從事貿易，隨著環境不同與產業需求改變而轉型升級，逐漸擴大經營業務至其他數個產業，發展成今日「綜合商社⁵⁴」的多元樣貌。日本商社以三菱商事、伊藤忠商事、三井物產、住友商事、丸紅商事這五大商社在市場上處於領先地位，表3-7為日本五大商社相關資訊簡介。本研究選擇以五大綜合商社中年營業額最高的「三菱商事（Mitsubishi Corporation）」作為研究個案。

表 3-7：日本五大商社簡易資訊

日本五大商社	成立時間	2021年營業額	經營事業
三菱商事	1954 年	22 兆 3,891 億 04 百萬日圓	天然氣、綜合材料、石油與化學解決方案、金屬資源、產業基礎設施、汽車、食品產業、消費產業、電力解決方案、複合型城市開發等十個部門
伊藤忠商事	1949 年	11 兆 9,782 億 7,600 萬日圓	纖維、石化、金屬、電機、食品、零售、通訊、媒體、航太、物流、金融、保險、不動產等諸多領域
三井物產	1947 年	9 兆 9,424 億 7,200 萬日圓	媒體、能源、金屬製造、機械製造、化學、金融業、物流業、食品及採礦業
住友商事	1919 年	10 兆 7,499 億 9,600 萬日圓	金屬、運輸機、工程機械、基礎設施、媒體&數位、生活、不動產、資源、化學品
丸紅商事	1949 年	10 兆 5,843 億 9,300 萬日圓	食品、造紙、化學、能源、金屬、鋼鐵、電機、船舶、運輸、物流、金融、保險、不動產等諸多領域

資料來源：維基百科、五大商社企業官網

⁵⁴ 綜合商社為跨足多個產業，無所不賣的貿易公司，也會隨著環境的變化進入新的產業，或是往某一產業的上下游發展。

三菱商事的起源可追溯到一戰前的三菱財閥，接著歷經兩次世界大戰、獨立出集團並改組、戰敗後的財閥解體，最後在 1954 年又整併為三菱商事。就三菱商事企業官網中所描述，以 1954 年 7 月 1 日作為三菱商事的成立日期。三菱商事的業務經營範圍遍布全球 90 個國家和地區，擁有 121 個公司分支機構⁵⁵、1,721 家合併事業公司，公司組織架構如圖 3-5。

Organizational Structure

(As of April 1, 2021)

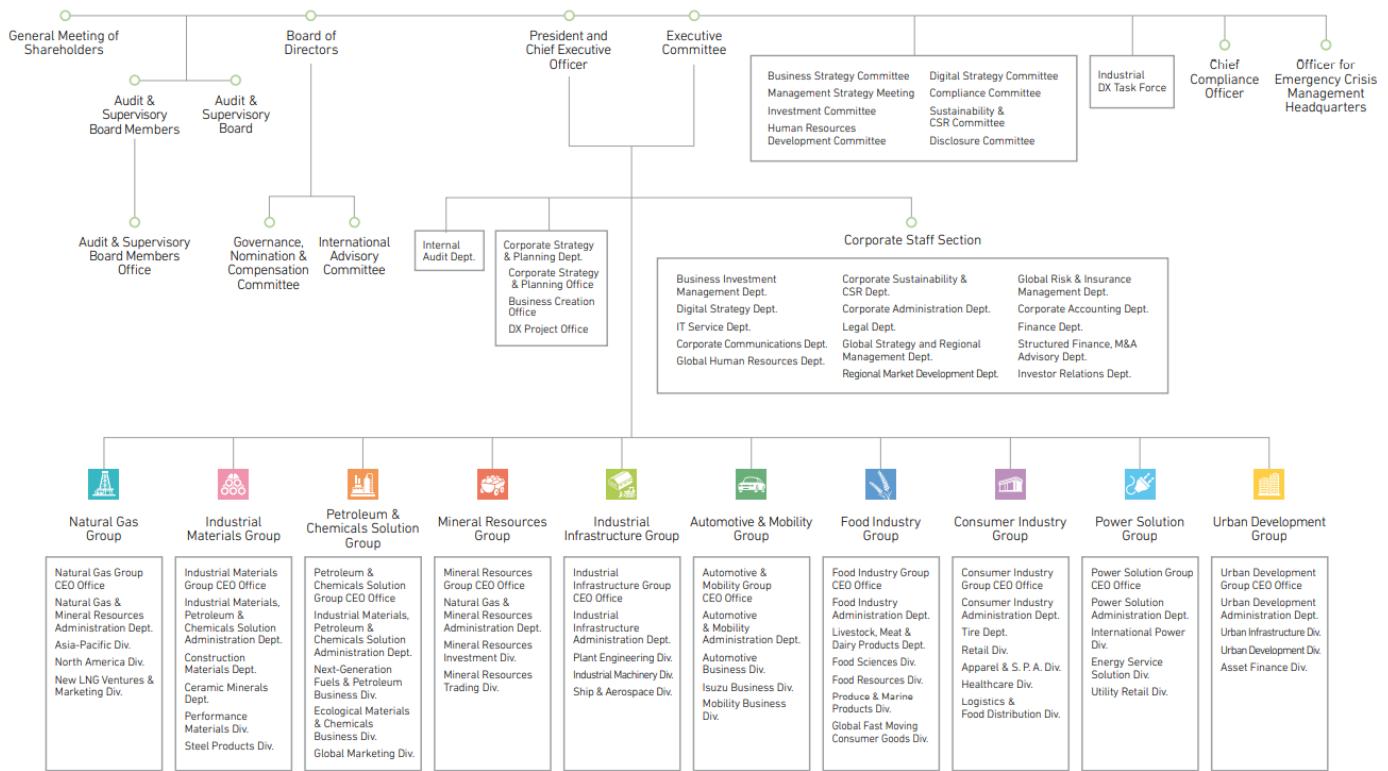


圖 3-5：三菱商事組織架構圖

資料來源：三菱商事企業官網-2020 年度公司嚮導

三菱商事擁有 82,997 名員工（2020 年），經營業務甚廣，設有 10 個部門，分別為天然氣、綜合原料、石油與化學、金屬資源、產業基礎設施、汽車與移

⁵⁵ 三菱商事在日本國內有 9 個公司分支機構，海外則有 112 個（包含事務所 51 處/當地法人總店 37 家、分店 24 家）

動、食品產業、消費產業、電力解決方案、複合城市開發部門。2019 年銷售額高達 147,797 億日圓（約為新台幣 4 兆元）、毛利 17,891 億日圓（約為新台幣 5,000 億元）。三菱商事從一開始的純粹貿易商，經過 100 多年來數次貿易功能與商業模式的轉變，演變為跨足十個產業別的大型跨國企業，在日本經濟發展中佔有重要地位。

二、貿易功能與商業模式的演進

三菱集團成立於 1870 年，歷經兩次世界大戰後，三菱商事重新在 1954 年成立。本研究參照三菱商事官方網站、三菱商事 2020 年度報告，以及孟子敏（2013），〈日本綜合商社的功能及其演化〉等資料，將三菱商事貿易功能與商業模式的演進分為四個部分說明，分別為「起源～1954 年三菱商事重新成立」、「1950 年代～1980 年的貿易階段」、「1980 年至 2000 年的貿易進化階段」、「2000 年後的商業模式轉型與業務管理階段」。

（一）起源～三菱商事重新成立（1870 年～1954 年）

三菱商事的起源，可追溯至日本明治時期。1870 年創辦人岩崎彌太郎成立「三菱商會」，以海運事業為主要經營業務，後來陸續跨足礦業、造船、維修運輸船隻等業務。岩崎彌太郎於 1885 年逝世，弟弟岩崎彌之助接下事業以後，於 1886 年改名為「三菱社」，當時以礦業、造船為核心業務，同時開展銀行業及倉儲業，開始發展三菱財閥的多角化事業。1918 年，原屬於三菱總部的三菱合資公司的營業部從三菱合資公司分離而出，成立三菱商事⁵⁶，隸屬以總社為核心的「三菱財閥」的成員之一。隨著日本不斷參與戰爭使國內軍工產品需求快速增長，三菱旗下許多產業迅速發展，逐漸成為實力雄厚的大財閥。1945 年日本於第二次世界大戰中戰敗，日本財閥因為在戰爭中提供國家大量物資支援，GHQ（駐日盟軍總司令）要求各大財閥自行解散以避免勢力過大，1947 年身為

⁵⁶ 資料來源：孟子敏（2013 年）。日本綜合商社的功能及其演化。華藝學術出版社。

大財閥之一的三菱集團因此被分拆為 100 多家公司。

隨著 1952 年對日和平條約（舊金山和約）簽訂，被分拆的三菱集團開始重新合併，依照公司規模與重要性，形成一個四層金字塔型的結構。位於金字塔頂端的御三家分別為三菱重工、三菱商事與三菱 UFJ 銀行。接著，第二層為主要的 10 家企業，包含三菱地所、三菱電機等。第三層為三菱金曜會，包含三菱自動車、三菱製鋼等。最後，第四層為三菱廣報委員會，包含數家事業體，如 Nikon 相機、三菱食品等⁵⁷。身為金字塔頂層，也就是三菱最重要的企業之一的三菱商事，於 1954 年開始以綜合商社的角色重振旗鼓。現今以 1954 年 7 月 1 日作為三菱商事的成立日期，當時股票在東京、大阪兩處證券交易所上市。

（二）貿易階段：戰後發展帶動商社轉型（1950 年代～1980 年代）

三菱商事從 1954 年重新成立到 1980 年代之間主要從事貿易和分銷業務。公司擔任中介，連接外國供應商和買家，找出客戶需求，業務跨及數個產業。1980 年代之前日本經濟快速增長，使得許多產業也快速擴張，三菱商事在此時期以中介佣金作為其主要收入來源，使財務狀況穩定改善⁵⁸。本研究再將三菱商事的貿易階段分為第二次世界大戰後（1945 年）至 1960 年，以及經濟高速增長時期（1960 年至 1973 年第一次石油危機），以下分別說明。

1. 第二次世界大戰（1945 年）後～1960 年

隨著第二次世界大戰結束，百廢待興的日本存在各產業物資大量需求，三菱商事尋找外國資源並協助將物資運往日本，例如輕工業需要的設備、其他生產原料等等，同時也引進相關技術，對日本戰後經濟復甦相當重要。孟子敏（2013）指出：「日本在資源、技術、市場等方面都高度依賴海外市場，因而衍伸出『貿易立國』的政策，而商社多角化的經營可將數個產業串連，同時包辦

⁵⁷ 陳威臣（2020 年 04 月 07 日）。富可敵國大財閥：創立 150 週年的日本三菱集團。想想副刊 <https://www.thinkingtaiwan.com/content/8205>

⁵⁸ 資料來源：Mitsubishi Corporation (2020). Integrated Report.

材料進口、技術引進以及製成品出口等業務」。除了擔任貿易商的角色協助日本重建經濟之外，三菱商事隨著時間累積優良的企業信譽可提供債務保證，因此三菱商事也利用自身極佳的借貸能力協助中小企業向銀行融資以發展事業，使得戰後體質普遍欠佳的日本中小企業有充足資金能夠進行發展，成為商社的重要功能之一。

2. 經濟高速增長時期（1960 年至 1973 年第一次石油危機）

日本經濟於此時期高速成長，產業結構也在這十幾年間從輕工業轉向重化學工業發展。1955 年，紡織等輕工業產品在日本出口產品的佔比約 50%；1970 年時，重化學工業品的出口比重已經來到 70%，其中家電用品及汽車機械比重達 46%⁵⁹。三菱商事在此時期除了持續進口機械設備、引進技術外，也爭取國外製造商的對日銷售代理權。為了穩定供給資源，三菱商事也開始進行海外資源的開發與進口。1967 年，三菱商事發布了第一份經營計劃，隔年，三菱商事首次進行大型投資決策，在汶萊開發液化天然氣 (LNG) 項目，此外，在全球開始了開發型投資業務，例如澳洲和加拿大的鐵礦石及煉焦煤業務、墨西哥的鹽田業務。

（三）貿易進化階段（1980 年～2000 年）

西元 1985 年，當時的資本主義五大經濟強國（美、日、西德、英、法）簽署「廣場協議」，宣布介入匯率市場。此後，日圓迅速升值，隨之而來的是日本經濟泡沫和隨後的崩潰。在此期間，人們認為如三菱商事這種中介是不必要的，使得商業環境變得越來越嚴峻。面對日圓大幅升值增加出口不利性以及環境變化，三菱商事認知到作為純粹貿易商已經越來越無法迎接這些挑戰。在這種情況下，三菱商事不得不跳脫原本只作為中介貿易商的角色，將傳統純粹貿易演

⁵⁹ 資料來源：孟子敏（2013 年）。日本綜合商社的功能及其演化。

進為貿易進化階段，積極開拓新業務，在上游和下游領域進行少數股權投資並增強其現有功能，同時將日本的技術拓展到海外，並擴大其交易量，以成為能提供更高附加價值的貿易商和分銷商⁶⁰。1980 年代三菱商事秉持以上想法，建構了新的盈利體制，進行業務合理化和效率化，如 1986 年開始實施 “K-PLAN” 計畫，為公司重視盈利高於重視銷售額的方針；1998 年開始實施 “MC2000” 計畫，對公司的事業進行篩選與集中，強化策略領域，重視顧客需求。

（四）商業模式轉型與業務管理階段：在轉型中開創價值（2000 年至今）

1. 商業模式轉型階段：加速事業投資（2000 年～2010 年）

西元 2000 年，互聯網科技興起，消費者及廠商越來越容易獲得資訊，凸顯出先前的商業模式已經越來越無法應對快速變化的價值鏈，因此原本的貿易進化的商業模式必須轉變。三菱商事在此階段欲追求超越傳統貿易業務界限的商業模式，透過加速事業投資，開始了更積極管理業務的新路線。具體的作法是由先前透過作為中介商進行跨國貿易以從中獲取利潤，轉型為加大投資多項事業，和原本的合作夥伴一同尋找投資對象，甚至一起承擔營運風險。三菱商事於 2001 年提出「挑戰創造新價值」的營運計劃 “MC2003” ，主要即在拓展價值鏈、加強獲利能力的基礎上打造新業務。此外，也在 2004 年開啟 “INNOVATION 2007” 計畫，欲成為「新·產業創新者」，為了提高公司應變能力，建立了加快研發活動的機制。

從上一時期的貿易進化階段（1980 年至 2000 年）只有在上下游領域進行少數股權投資，2000 年後演變為往產業鏈的上下游加大投資力度，欲更加掌控該產業的多元業務，強化三菱商事在各產業中的影響力，並與合作夥伴共同提高能夠帶給客戶的附加價值。三菱商事在此階段的轉型大獲成功，順利跳脫傳統貿易商的功能並獲得更大的利潤。從上一階段因為只進行產業上下游的少數股

⁶⁰ 資料來源：Mitsubishi Corporation (2020). Integrated Report.

權投資而停留在出資者的角色，現今更成為上下游廠商的策略夥伴，參與新投資事業的營運規劃、共同投入人力資源，更能根據全球不同地區的客戶的需求提供相應的解決方案。從提供客戶產品到提供客戶整體解決方案(Total Solution)⁶¹，三菱商事成功提升自己的附加價值，吸引更多來自世界各地的廠商與其合作。

2. 業務管理階段（2010 年至今）

三菱商事在 2010 年提出「中期經營計劃 2012」，欲打造具多元收益模式的管理系統，接下來每隔數年就提出一個新的經營策略以因應快速變化的環境，最近的一個計畫是 2018 年發表的「中期經營策略 2021」。由於自然資源環境的改變，三菱商事在截至 2016 年 3 月 3 日的財政報告見到有史以來首次淨虧損，此後，三菱商事不斷致力於重新平衡其資源和非資源業務，並強調營運現金流。

隨著美國優先主義和中國一帶一路政策引起的地緣政治影響力發生變化，以及數位化對商業模式的影響力日漸擴大，三菱商事提出了「中期經營策略 2021」以因應上述挑戰。該報告中提到公司開始將其商業模式從「將投資視為成長來源的商業模式」轉變為「加強管理業務的商業模式」，更深入地參與營運並利用三菱商事獨特的管理能力積極創造價值並推動成長。在事業資產組合方面，透過強化服務領域與下游區域，使目前具高穩定性的事業資產組合提升到一個新的發展階段。此外，也透過對事業資產組合進行多維分析來建構事業策略，從地區、產業內存在感、事業經營水準等觀點進行分析，建構最佳的事業資產組合。以「按地區」分析來建構事業資產組合策略為例，在生活相關部門的中、下游部分，公司把在日本國內施行的商業模式推廣到海外市場，欲獲得持續的成長；在生活、汽車、產業基礎設施、能源與電力部門的上游部分，將到國家風險及地緣政治風險較低的地區開展業務；在汽車、產業基礎設施部門

⁶¹ 整體解決方案(Total Solution)的意思為提供客戶在產品生產所有階段中需要的資訊，從產品設計、製造生產、運送、全球維修等，由一間公司就可以提供完整服務。

的中、下游部分，選擇於東南亞等具穩固事業基礎的地區擴大事業版圖；最後，持續努力在緬甸、印度、非洲等具潛力的新興國家或地區進行市場開發。本研究補充三菱商事 2019 年十大部門主要資訊，如表 3-8。



表 3-8：2019 年三菱商事各部門訊息

	天然氣部門	綜合原料部門	石油與化學部門	金屬資源部門	產業基礎設施部門
本期淨利潤	703 億日元	261 億日元	120 億日元	2,123 億日元	414 億日元
總資產	15,198 億日元	12,740 億日元	8,928 億日元	30,057 億日元	11,846 億日元
員工	812 名	10,852 名	4,559 名	827 名	9,609 名
	汽車與移動部門	食品產業部門	消費產業部門	電力解決方案部門	複合城市開發部門
本期淨利潤	196 億日元	532 億日元	227 億日元	515 億日元	343 億日元
總資產	15,111 億日元	15,992 億日元	41,309 億日元	16,388 億日元	9,010 億日元
員工	6,557 名	24,443 名	20,197 名	4,248 名	762 名

資料來源：Corporate Brochure - Mitsubishi Corporation 2021、本研究整理



三、小結

三菱商事的商業模式從 19 世紀以海運事業為主要經營業務，經過二戰後的解散與重新成立，與日本經濟一起快速增長，在許多產業中快速擴張。到了 2000 年後，三菱往產業鏈的上下游加大投資力度，更加掌控產業的多元業務，強化企業在各產業中的影響力，提高能夠帶給客戶的附加價值。最後，三菱採取加強管理業務的商業模式，期望透過對事業資產組合進行多維分析來建構最佳的事業資產組合。三菱商事的獲利模式從單一走向多元，目標客群從少數產業與業務的需求者拓展為多元產業的上、中、下游的參與者與最終消費者。

從更廣的角度來看，日本綜合商社商業模式的演進可以分為 4 個階段⁶²：最一開始商社的角色就是純粹貿易商，買賣的產品幾乎沒有性質上的差異；接著，開始投入部份資源在上下游，但尚未與最終消費者有太大的連結；第三，加大投入資源在上、中、下游，部分部門開始注重與消費者的連結，在生活等部門大舉從 B2B 跨足至 B2B 與 B2C 同步進行；第四，在數個產業中包辦上、中、下游許多環節，創造更高的附加價值，成為消費者生活中的一部分。以日本五大商社食品部門為例，他們從數十年前的食品原物料買賣，到投資上游食品原料供應商與下游加工廠，最後大舉進入消費市場，如三菱商事投資的 LAWSON、三井物產投資的 7-11、伊藤忠商事投資的 Family Mart。

整體來看，三菱商事從傳統的貿易商走向大規模製造以及綜合性、多元產業深入的發展，透過其 130 個事業單位和由 90 個國家和地區約 1,700 家公司組成的全球網絡跨足多項行業。三菱商事發揮自身優勢，更深入地參與業務管理，力求透過商業模式轉型與業務管理創造新價值，並透過整合等方式改革事業結構來提升企業價值。藉由四個階段的貿易功能與商業模式的演進，三菱商事作為日本五大商社之一已能快速應對全球經貿情況的轉變、科技的發展以及新的產業需求，成功從原本的純粹貿易商演變為跨足數個產業的大型跨國企業。

⁶² 經理人月刊（2020 年 10 月 26 日）。豪擲 2000 億！巴菲特收購日本 5 大商社股份，背後的動機是？<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/61810>

VRIO 分析：

表 3-9：三菱商事 VRIO 分析



VRIO 資源與能力	附加價值高 (Value)	稀少性 (Rarity)	不容易被模仿 (Imitability)	組織運用及資源延展性 (Organization)
技術研發	Yes	Yes	Yes	Yes
人才	Yes	Yes	Yes	No
製造	Yes	Yes	Yes	Yes
行銷與銷售	Yes	Yes	No	No
服務	Yes	Yes	No	No

資料來源：本研究整理

三菱商事以多角化經營的方式串連起數個產業，並在產業的上、中、下游皆有投資，為其合作企業與消費者創造更高的附加價值。三菱在各產業不論廣度或深度皆積極布局，許多同業沒有如此龐大的資源與能力來做到此種經營模式，其技術研發與製造的資源與能力通過附加價值高、稀少性、不容易被模仿、組織運用及資源延展性四個條件。此外，三菱商事多數的資源與能力皆達到附加價值高與稀少性的條件。最後，還有許多因素皆強化了三菱商事的競爭優勢，例如持續在拓展價值鏈、加強獲利能力的基礎上打造新業務，並有不錯的經營績效；透過商業模式轉型與業務管理的方式不斷提高企業價值。綜合表 3-9 三菱商事的 VRIO 分析與其他影響競爭優勢的因素，分析結果為日本三菱商事具備「較高程度之暫時性的競爭優勢」。



第六節 個案六：韓國三星集團

一、公司介紹

南韓最知名的四大財團為三星、現代、LG 樂金及 SK 集團，這四大財團（或稱財閥）不僅是世界知名的跨國企業，對韓國的經濟發展也至關重要。這四大財閥的年營收總和幾乎達到韓國 GDP（國內生產總值）的至少一半以上，其中又以三星集團的規模為四大財閥之首。

韓國三星集團（英語：Samsung Group）成立於 1938 年，現在的總部位於韓國首爾，是韓國最大的企業集團，也是全球最知名的大型跨國集團之一。三星的創辦人為李秉喆先生，第二任會長為李健熙先生，接著經歷了李洙彬先生的代理及李健熙先生的復任，現任會長為家族第三代李在鎔先生。三星集團從一開始擔任傳統純粹貿易商，只與中國北方地區進行蔬菜、水果等產品的貿易，發展至今，經營領域擴大至包含電子業、金融保險業、生醫產業、化工業、物產等多元領域。三星集團旗下共有 85 家子公司，在將近 70 個國家或地區設立了約 300 個法人與辦事處，員工數將近 50 萬人。

三星集團於 2021 年被美國《財富》雜誌（Fortune Global 500）評選為世界 500 大企業中排名第 15 名，全年營業額為 2,215 億美元。旗下最大子公司：「三星電子」，獲選為 2021 年 Interbrand 最佳全球品牌 (Interbrand's Best Global Brands 2021) 排名第五名，在全球建立高度品牌曝光，帶動三星集團的知名度提升。如今，三星年度營收已逾韓國國內生產毛額(GDP)的 20 %。相對於台灣最大的民營企業，人稱「護國神山」的台積電對台灣 GDP 的貢獻佔比約 4 %，可見三星集團的規模對韓國來說早已大到不能倒，在南韓的經濟發展中扮演著相當重要的角色。從起初的貿易商，經過 83 年的發展，成為了足以撼動一國經濟的超大型企業集團，故本研究選擇韓國三星集團作為研究個案。



二、貿易功能與商業模式的演進

(一) 三星集團創立初期（1938 年至 1980 年）

1. 貿易起家

西元 1938 年，三星集團創始人李秉喆先生在韓國東南方的城市：「大邱」成立了「三星商會」，主要經營業務為將韓國的魚乾、蔬菜、水果出口至中國北方地區。西元 1948 年於韓國首爾正式成立「三星物產會社」，自此刻起，三星開始了更廣的國際貿易，進行韓國與多個地區的進出口貿易行為。出口方面，三星將本地的海產類產品出口至香港、新加坡等地區；進口方面，引進國外的鋼鐵、白糖、醫藥品、縫紉機及化肥等商品，為韓國相當早開始發展的貿易商。三星集團的發展歷程多與國家政策搭配，因此，接下來將搭配近代韓國經濟發展的四個階段來分析三星的發展歷程，分別為：「戰後恢復階段（1945-1960 年）、高速發展階段（1961-1979 年）、結構調整階段（1980-1996 年），以及亞洲金融危機後的再起飛階段（1997 年至今）」。

2. 戰後恢復階段（1945-1960 年，韓國實施進口替代政策）：三星經營範疇開始拓展至多元領域

西元 1950 年，韓國發生了近代最具破壞性的戰爭之一：「韓戰」，死亡人數約為 300 萬人，韓國的基礎設施嚴重毀損，導致三星物產會社宣告破產。1950 年底，「三星物產株式會社」在韓國東南方的戰時臨時首都「釜山」成立。隨著韓戰於 1953 年結束，韓國政府欲快速恢復國內經濟，改善國民面臨的食衣住行的狀況，採取了以紡織、麵粉、製糖及水泥為重點的進口替代戰略。三星自此時始進入生產領域，於 1953 年在釜山成立「第一製糖」、1956 年在大邱成立「第一紡織」，減少對民生物品進口的依賴，也攻下了韓國內需糖類和紡織品市場。由於經營業務不斷擴張，三星在戰後不久就將總部遷往漢城，也就是現在的韓國首都，首爾。隨著資本逐漸累積，三星在戰後復甦時期不斷以創立、收

購、資本參與等手段，擴大經營各種跨領域業務，產業橫跨輪胎、物產、酒精、證券、紡織、化肥，將相關產業的數個公司納入三星旗下。1956 年更是跨足金融業，買下興業銀行和韓興銀行巨額股份，成為這兩家銀行的最大股東。此時的三星集團已具一定的規模，為涵蓋生產、流通、金融業務的韓國大財閥。

3. 高速發展階段（1961-1979 年，韓國實施出口導向政策）：三星發展資本密集型產業「三星電子」

1960 年代開始，韓國進入了快速發展的階段，政策大方向轉變為以出口為導向的經濟發展，1962 年開始實施首個經濟發展五年計劃。第一及第二次五年計畫為以紡織業為主的勞動密集型產業，第三及第四次五年計畫則主要投入在資本密集型的重化工產業，政府更於 1968 年發表了欲把「電子工業」作為出口戰略型產業的八年計劃。隔年，也就是 1969 年，三星做出了一項重大決策，而這項決策也是讓三星在日後成為世界一流企業的原因之一，那就是成立了三星電子，而三星物產也在 1975 年被韓國政府指定為國內第一家綜合貿易商社⁶³。

（為避免讀者對於「三星集團與三星物產，何者才是綜合商社？」之議題產生混淆，本研究在此說明兩者的不同與選擇三星集團作為研究個案之原因。三星集團的前身為三星物產會社（1948 年於韓國首爾重新成立），而後才又改名，並將三星物產獨立出來成為子公司，專門進行工程與貿易投資業務。然而三星集團成立之初即為純粹貿易商，而後才如綜合商社一般多角化其經營業務。廣義來看，我們可將三星集團視為大型貿易商，因此本研究個案才會選擇 1938 年以貿易商角色成立的三星集團，而非單單討論三星集團的子公司——三星物產。）

韓國在開始工業化政策後，將經濟發展重心轉移至以鋼鐵、造船、石油化工、汽車製造、電子產業等為首要發展目標的資本密集型重化工產業⁶⁴。在此

⁶³ 資料來源：維基百科-三星集團
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%B8%89%E6%98%9F%E9%9B%86%E5%9B%A2>（最後瀏覽日：2022/05/20）

⁶⁴ 資料來源：維基百科-韓國經濟

期間，三星跟隨著國家政策的腳步不斷開拓相關的新業務並成立公司，如在 1974 年成立了三星石油化學公司、三星重工業公司；1977 年成立三星綜合建設公司。然而，三星在 1970 年代最主要的事業仍在於電子相關領域部門的擴大，例如在 1974 年成立三星半導體公司。同年年底開始的三年之內，三星大量收購了韓國半導體股份，將公司改名為「三星半導體」並獨立經營，在 1980 年將三星半導體併入三星電子。接著，又在韓國大企業中率先引進 Intel 等美國企業技術，生產、研發動態隨機存取記憶體(DRAM)，漸漸成為該領域的領導者。1985 年，三星成立 IT 子公司：三星資料系統公司（於 1997 年改名為三星 SDS）。同年，三星第一次進入美國《財富》雜誌全球 50 大企業中，排名第 42 名。三星在此階段發展的資本密集型產業奠定了日後發展的堅實技術基礎。

（二）三星第二次創業（1980-1997 年亞洲金融風暴，韓國走向開放與自由化）

1. 結構調整階段（1980-1996 年）：第二任會長李健熙的「二次創業宣言」

三星第二次創業的時間點屬於韓國近代經濟發展中的第三階段 — 結構調整階段（1980-1996 年），此時韓國的國家政策朝向開放與自由化發展。1980 年代時，三星已發展成為頗具規模的大型跨國企業。此時的三星擁有 30 個子公司、125 個海外分公司及 10 萬名員工。公司的經營範圍甚廣，包含機械、電子、造船、建築、化工、食品、貿易、金融、保險、零售、醫院等許多領域。1987 年三星集團創始人李秉喆先生去世，由其三子李健熙先生接任三星的第二任會長。隔年，李健熙在三星 50 周年慶典上發表了要將集團在千禧年到來前打造成世界一流企業的「二次創業宣言」，並提出三個二次創業精神：「自律經營、重視技術、尊重員工」。為落實此宣言與精神，三星於 1993 年開始了新經營運動（New Management Initiative，又稱「新管理方案」）。

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9F%93%E5%9C%8B%E7%B6%93%E6%BF%9F> （最後瀏覽日：2021/07/20）

2. 1993 年三星集團大轉型：新經營運動

三星與韓國經濟一同快速發展的同時，大量跨足了各項產業，逐漸建立起三星偉業，但也造成擁有太多非核心業務，使得公司出現「大企業病」，過於注重數量而輕視品質。1993 年，三星在德國法蘭克福舉辦了進階管理會議，在李健熙董事長的領導下開始了「新經營運動」，主要目的為解決上述提及的大企業病，同時實踐李健熙會長的「二次創業宣言」，是三星日後擁有強大競爭力的基礎之一。新經營運動可分為四大部分：「質經營、資訊化、國際化、複合化」，其中以「質經營」為發展核心，如下圖 3-6 所示。

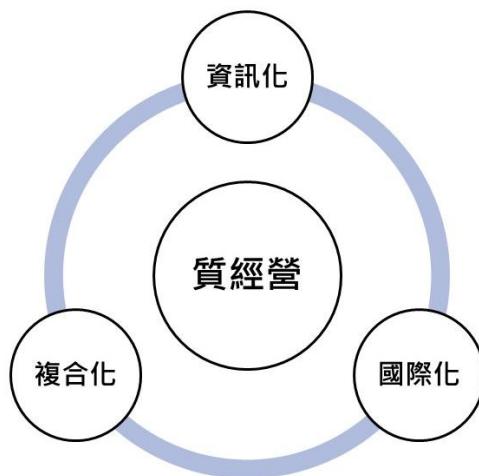


圖 3-6：1993 年三星新經營運動發展重點

資料來源：本研究整理

質經營的目標是打造企業優良形象、延攬優秀人才進行研發及服務、提升產品品質。資訊化的主要內容為加速整合電子流程系統、打造資訊相關基礎設備、創立資訊共享及資訊化管理體制，大幅優化企業電腦、系統、軟體。國際化的實際作為則是在全球各地興建生產基地、研發以及設計中心，加強產品及服務因地制宜的能力，打入全球各地區的市場，大步邁向國際經濟舞台發展。

最後，複合化的目的在於透過創新的研發與設計讓三星旗下產品可同時應用於多個領域，提升整體使用效果和價值，細節整理如表 3-10。



表 3-10：1993 年三星新經營運動實際行動

計畫名稱	三星實際行動
質經營	提高公司旗下產品、經營、人才的品質
資訊化	電腦、系統、軟體全面提升；打造資訊基礎設備
國際化	在全球各地興建生產基地、研發以及設計中心
複合化	創新研發及設計，提高整體使用價值

資料來源：本研究整理

三星進行新經營運動期間之平均銷售額成長了兩倍，年均收益更是成長了 3.8 倍之多，總資產成長近兩倍，海外資產成長更高達 3.1 倍，顯示出新經營運動使三星大幅成長。第二任會長李健熙帶領三星進行新經營運動後，開始將石化與汽車產業納入事業版圖，成為真正囊括各大產業的「綜合性財閥」。



3. 1997 年亞洲金融風暴的影響及三星的應對

在三星進行新經營運動並獲得成功的數年後，西元 1997 年發生了亞洲金融風暴，亞洲多數國家皆受到此次衝擊的影響，但受到最嚴重衝擊的國家及地區為韓國和部分東南亞國家，如圖 3-7。



圖 3-7：亞洲金融風暴中受衝擊程度較高之國家

資料來源：維基百科

韓國經濟因此受到重創，包含三星集團在內的國內企業龍頭們也無法避免，遭受重大損失。此時三星發現自身太高的長期負債、生產管理不善導致的過多庫存，和擁有過多非核心資源，讓三星集團在此次金融風暴衝擊下瀕臨破產。三星集團因此做出以下幾個措施以應對亞洲金融風暴帶來的重創。

- 強力調整產業結構，將建築、機械、汽車等七大產業部門轉售給海外公司。
- 關閉部分子公司，從原本的 59 間減少為 45 間。
- 確立核心產業為電子、金融、貿易業，並將產業結構分為「種子事業」、

- 「苗圃事業」、「果樹事業」三大類⁶⁵，實施營運資源的戰略性調整。
- 施行財物清查及評估、消除庫存產品、收回拖欠帳款。
- 經由一連串相關措施，三星集團的資產負債率降低了 70%。1999 年，三星清除所有各子公司間的相互擔保金，使旗艦公司進入獨立自主經營時期。

(三) 亞洲金融風暴後重新起飛（1997 年至今）

2004 年，三星集團旗下有三間子公司進入美國《財富》雜誌世界 500 強行列，包括三星電子排名 55，三星生命排名 263，三星物產排名 493。2009 年，三星電子的銷售額為 1,178 億美元，超越惠普(HP Inc.)，變成世界最大的科技公司。2011 年，三星電子被評比為美國《財富》雜誌全球第 22 大企業。2013 年，三星智慧型手機的全球市佔率排名第一，高達 37.7%。「三星電子」為三星集團旗下最大子公司，也是世界最大的資訊科技公司，為集團創造了許多成長動能。本研究進一步以「三星電子」作為代表說明，從全球品牌顧問公司 Interbrand 的評比看三星電子的近 20 年的成長，並分析其 20 年來的轉型策略。

自 2000 年 Interbrand 發布第一份「全球最佳品牌」報告以來，三星之品牌價值不斷成長，如圖 3-8。2000 年時，三星的品牌價值為 52 億美元，排名第 43 名。2012 年以第 9 名的成績進入全球前 10 大品牌後便穩定上升，2017 年為第 6 名，2020 年升至第 5 名。值得提及的是，2020 年全球企業遭遇近百年來最大的危機之一：「COVID-19 疫情」，但三星的品牌價值仍從 2019 年的 611 億美元，成長 2 %至 623 億美元，2021 年更是成長了 20%，品牌價值高達 746 億美元，表 3-11 為 2010 年～2021 年三星 Interbrand 品牌價值與品牌排名。

⁶⁵ 「種子事業」包括行動通訊系統、Networking、大規模積體電路；「苗圃事業」包括數位電視、可攜式資訊終端裝置、TFT-LCD；「果樹事業」包括大型彩色電視機、顯示器、筆電、手機等等。資料來源：維基百科-三星集團

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E6%98%9F%E9%9B%86%E5%9B%A2> (最後瀏覽日：2021/07/22)

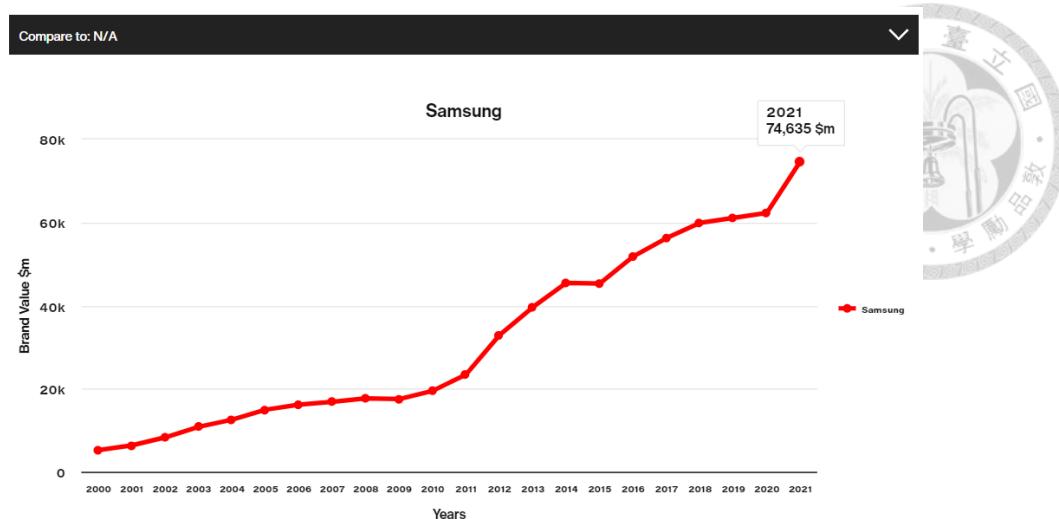


圖 3-8：2000 年～2021 年三星品牌價值（單位：百萬美元）

資料來源：Interbrand 官方網站

表 3-11：2010 年～2021 年三星 Interbrand 品牌價值與品牌排名

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
品牌價值 (單位：美元)	195 億 (11%↑)	234 億 (20%↑)	329 億 (40%↑)	396 億 (20%↑)	455 億 (15%↑)	453 億 (-)	518 億 (14%↑)	562 億 (9%↑)	599 億 (6.5%↑)	611 億 (2%↑)	623 億 (2%↑)	746 億 (20%↑)
品牌排名	19	17	9	8	7	7	7	6	6	6	5	5

資料來源：Interbrand 官方網站、Samsung Newsroom 台灣、本研究整理

20 年內，三星的品牌價值增長了 14 倍，根據 Interbrand 報告及本研究分析整理，三星品牌價值不斷提升的四大關鍵動能為：「持續推出創新產品、投資引領未來的創新技術、落實企業社會責任（CSR）、致力推動永續發展」。三星集團在產品、服務、技術、事業版圖各方面不斷成長，順利在亞洲金融風暴帶來的重重打擊後重新起飛，不斷締造世界紀錄。近年來更是不斷加強數位轉型，甚至向其企業客戶推出「數位化轉型框架」解決方案服務，幫助企業客戶實現數位轉型。可知三星集團數位化程度已相當高，甚至有餘裕資源可以幫助相關企業進行數位轉型，協助打造智能企業、智慧工廠、雲端安全及創新技術平台。

三、小結

三星集團的貿易功能與商業模式經過了一連串的演變，1938 年創立時為傳統純粹貿易商，只進行一些魚乾、蔬菜、水果的國際貿易；歷經韓戰後開始配合國家政策發展，把握機會順勢而為，於戰後恢復階段（1945-1960 年）將經營業務範疇拓展至多元領域；在韓國經濟高速發展階段（1961-1979 年）發展資本密集型產業 — 三星電子；在韓國經濟結構調整階段（1980-1996 年），第二任會長李健熙提出了「二次創業宣言」並在 1993 年開始了新經營運動，使三星的銷售額、年收益、總資產都大幅成長。而後，面臨 1997 年亞洲金融風暴，三星也快速做出回應，並在亞洲金融風暴後的 20 年重新起飛。

進一步探討三星集團商業模式中提供的價值、獲利模式、目標客群與經營範圍的轉變，三星從提供客戶產品到提供客戶整體解決方案，從少數產品的買賣演變為大規模製造及多產業的發展，其獲利模式不斷地多元化。目標客群更是從少量商品的需求者演變為包含政府、企業層級的客戶到單一消費者，經營範圍從韓國拓展至全世界。創立 83 年以來，經歷了多角化、去多角化、數位化等經營模式，三星不斷順應趨勢採取適當策略，如今成為世界上最大的家族財團。三星集團整體營收達韓國 GDP 的 20%，對韓國的經濟有著巨大影響，於近 20 年來獲得了許多世界第一及其他優良成就，被稱作世界一流企業可說是實至名歸！

VRIO 分析：

表 3-12：三星集團 VRIO 分析



VRIO 資源與能力	附加價值高 (Value)	稀少性 (Rarity)	不容易被模仿 (Imitability)	組織運用及資源延展性 (Organization)
技術研發	Yes	Yes	Yes	Yes
人才	Yes	Yes	No	No
製造	Yes	Yes	Yes	Yes
行銷與銷售	Yes	Yes	Yes	Yes
服務	Yes	Yes	No	No

資料來源：本研究整理

三星集團身為全球最大的家族財團，以多角化經營的方式跨足了數個產業，多數的資源與能力為消費者與企業本身創造了更高的附加價值，並且具備稀少性。三星集團走向大規模製造，並有深厚的研發實力，在技術研發與製造方面使競爭者難以追上。此外，集團旗下最大子公司「三星電子」的智慧型手機於全球市佔率排名第一，且被 Interbrand 評比為 2021 年全球最有價值的品牌的第五名，品牌價值高達 746 億美元，在行銷與銷售方面的資源與能力名列前茅，連帶增加了三星集團的知名度。

三星在許多產業皆已深耕與消費者、合作方之間的關係，這層關係並不容易被其他企業取代。最後，三星集團在韓國歷經不同的經濟發展階段與亞洲金融風暴時皆能快速利用企業的資源與能力做出相應的決策，順利度過每一次的環境轉變並持續壯大。因此，綜合表 3-12 三星集團的 VRIO 分析與其他影響競爭優勢的因素，分析結果為三星集團具備「較高程度之暫時性的競爭優勢」。

第四章 近年全球重大事件對台灣貿易商的影響

探討完六間東亞大型貿易商之功能與商業模式的演進歷程後，為了提供貿易商或相關企業更符合時下環境趨勢之發展策略，因此於第四章探討近年全球重大事件對台灣貿易商造成的影響，包含美中貿易戰與 COVID-19 新冠肺炎疫情，並在章節末結合本研究分析的標竿貿易商功能與商業模式的演進方向與台灣的產業現況，提供不同規模的台灣貿易商未來可能發展的經營模式的建議。

第一節 美中貿易戰

美中貿易戰（英語：U.S.-China trade war），又稱為中美貿易戰，是 2018 年開始至今(2022)仍持續進行的美國與中國的貿易戰。2018 年，時任美國總統川普發動了美中貿易戰，開始對從中國進口的多項商品加徵關稅，並設置其他貿易壁壘。如今 (2022)，美國總統拜登仍未停止這場由美國發起的貿易戰⁶⁶。以下將依序分析美中貿易戰的背景與原因、美國訴求與美中貿易戰進程概述、美中貿易戰的影響。

一、美中貿易戰的背景與原因

美中貿易戰並非因單一人物或是單一事件而起，而是長期累積的結果，發生貿易戰的原因包含以下四點：

（一）美中貿易長期失衡

根據美國普查局（U.S. Census Bureau，為美國商務部經濟和統計管理局下屬的一個機關），可知 1985 年美國對中國貿易逆差將近為 0，之後 30 幾年的貿易逆差幾乎是年年上升，直到去年（2021 年）的貿易逆差已經來到 3,553 億美元。美國認為如此的貿易往來是不公平的，所以希望能夠透過徵收關稅、設置貿易壁壘等手段來改變此不公平的現況。圖 4-1 為本研究整理自 1985 年至 2021

⁶⁶ 資料來源：維基百科-美中貿易戰 <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%B8%AD%E7%BE%8E%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%88%98> (最後瀏覽日：2022/04/09)

年美國對中國進出口貿易狀況，藍色線條為美對中出口總值、橘色線條為美對中進口總值，灰色線條為美對中的貿易逆差⁶⁷。

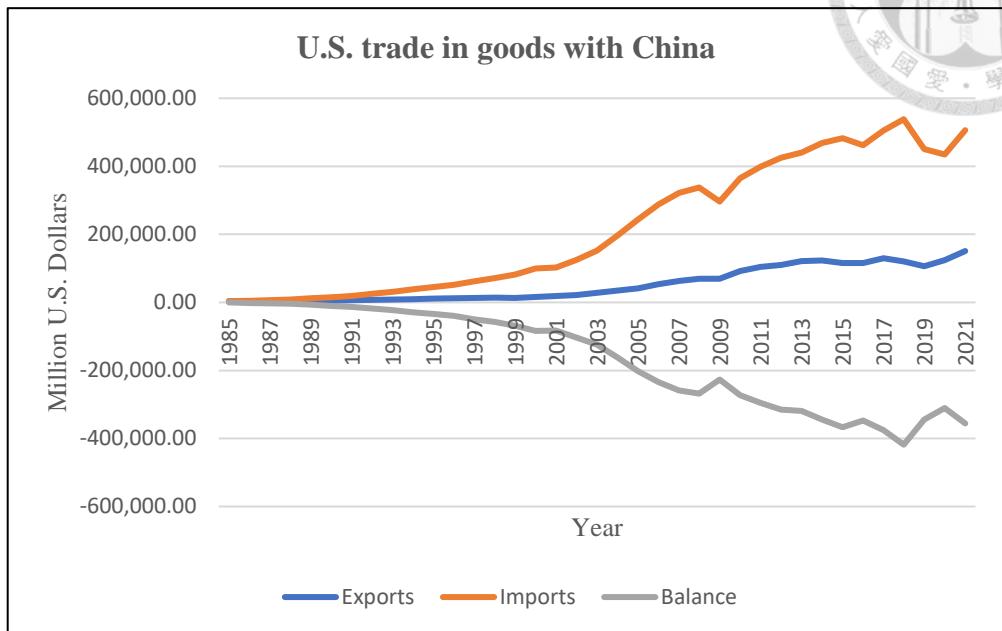


圖 4-1：U.S. trade in goods with China

資料來源：U.S. Census Bureau、本研究整理

NOTE: All figures are in millions of U.S. dollars on a nominal basis, not seasonally adjusted unless otherwise specified.

(二) 美國對中國政府商業行為的許多作為感到不滿

美中貿易自 1985 年來長期失衡為既定的事實，但美國與中國對此有不同的看法。美國認為長期的貿易逆差是人為因素而造成的市場扭曲，例如美國認為中國當局持續進行不當的補貼、認為中國市場不夠開放（存在許多非關稅障礙）且交易制度不夠透明，並指出中國侵犯智慧財產權、強迫技術移轉（如限制外資持股比例，強迫外商進行技術移轉），認為中國政府的商業行為有許多需要改進之處。然而，中方也有不同的解讀觀點，從中國的觀點來看，美國的貿易逆差應是經濟全球化下產業結構調整和國際分工的結果，美國將貿易失衡的狀況

⁶⁷ 貿易逆差：當進口總值大於出口總值時所產生的貿易赤字，又稱「入超」。

歸咎於中國不全然是正確的。中國認為美中貿易逆差為互補性的逆差，而非競爭性的逆差，這是由於中國的生產成本遠低於美國，主要出口勞力密集型的產品，這些產品在美國國內並無生產的利基，所以即使這些產品並非從中國出口，也將由其他生產成本較低的開發中國家來出口，美國的貿易逆差依舊存在。中國認為如此的全球化下的分工不但不會損害美國經濟，美國能夠進口大量物美價廉的消費品更有助於紓緩美國通貨膨脹的壓力⁶⁸。

（三）中國製造 2025

2015 年，中國國務院總理李克強提出《中國製造 2025》這項製造業政策，目標成為製造強國，共分為三個階段。第一階段是 2025 年進入製造強國之行列；第二階段是 2035 年中國製造業能夠達到全球製造強國陣營的中等水準；第三階段則是中國成立一百年，也就是 2049 年時，更加鞏固國家製造業在全球的地位，成為世界製造強國。美方認為中國此項戰略將威脅美國相關產業的發展，甚至可能影響國家與軍事安全，因此欲進行阻擋。

（四）科技產業主導權的爭奪

美國發起美中貿易戰還有一個長遠的考量因素，那就是美國希望能夠在未來持續穩定掌握科技產業的主導權。美國與中國雙方長期的競爭關鍵就在於科技業發展，若失去了科技產業的主導權，將可能改變美國為世界強權的現況。美國總統拜登上任後於經貿及政治等領域對中國採取比美國前總統川普更平和的態度，然而，若攸關美國核心利益（如科技產業），美國將持續阻撓中國相關產業的發展，中美雙方之間在貿易領域的局面仍是競爭多於合作。

⁶⁸ 劉大年（2017 年 09 月）。美「中」貿易摩擦之分析。法務部調查局展望與探索月刊，第 15 卷第 9 期。
https://www.mjib.gov.tw/FileUploads/eBooks/ba8d003cbd4c49b2b4158f1cd3d5d23e/Section_file/8ced330260d4a12828ab0a3388d6056.pdf



二、美國訴求與美中貿易戰進程概述

美國的訴求主要有二，一為解決中國產能過剩和貿易不公平的問題，二為要求中國進行結構性的改革⁶⁹，而美國希望透過 301 條款⁷⁰來改變中國的不公平貿易措施。自從美中貿易戰開戰，過程中歷經了許多輪的加稅、談判、休戰、協議，期間討論許多如技術移轉、智慧財產權保護、非關稅貿易障礙等議題，美中雙方自貿易戰開打以來也已對彼此許多貿易往來之商品進行程度不等的增稅措施。2020 年 1 月，美國總統川普與中國國務院副總理劉鶴在華盛頓白宮簽署了《中美經貿協定》，激烈的貿易戰開始漸漸緩和。2020 年底，新一任的美國總統拜登表示將持續保持對中國的關稅並與盟友共同制衡中國，顯示出貿易戰雖沒有起初如此激烈，但也尚未完全結束，美中仍保持競爭關係。美國與中國未來可能是競爭多於合作的態勢，美方希望保持動態的競爭性，同時確保這種競爭狀況不會陷入衝突。

三、美中貿易戰的影響

（一）對美中雙方及全球的影響

美中貿易戰對美中雙方都造成負面影響，除了造成股市動盪、影響市場信心之外，更衝擊了市場上的消費者。對美國來說，最明顯的就是美國的消費者需使用更高的價格來購買商品，對民生經濟造成衝擊，而美國國內的農業生產商及製造業廠商也面臨財務方面的苦境。另一方面，對中國來說，將造成中國 GDP 成長率下降，並影響貿易戰涉及產業中的相關廠商。2019 年 5 月，中國國家統計局表示中國製造業 5 月份的 PMI（採購經理人指數）為 48.4%，低於 50%，表示景氣正處於緊縮期；5 月份製造業從業人員指數為歷史最低；非製造業從業人員指數也為 2015 年 6 月以來的最低點，衝擊了中國國內許多產業⁷¹。

⁶⁹ 沈榮津（2019 年 03 月 21 日）。中美貿易戰之影響。經濟部。

⁷⁰ 《1974 年貿易法》中的第 301 條，簡稱 301 條款。

⁷¹ 資料來源：維基百科-美中貿易戰 <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%B8%AD%E7%BE%8E%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%88%98>（最後瀏覽日：

美中貿易戰不單單只有影響美中雙方，同時也衝擊了世界各主要國家的經濟發展，許多重要的經貿組織皆下修全球經濟成長預測。以下整理美中貿易戰開始後，重要的經貿組織或機構對美中貿易戰將帶來的經貿影響的看法⁷²（組織或機構後方括號內的年/月為發表時間）：

1. 經濟合作暨發展組織 OECD (2019.03)：即使美國與中國貿易協商成功，未來兩國的經貿關係依舊面臨著巨大的不確定性。
2. 國際貨幣基金組織 IMF (2019.01)：貿易政策的不確定性將對全球貿易、投資和產出造成威脅。
3. 世界銀行 WB (2019.01)：由於大國間貿易的緊張局面，國際貿易及製造業活動低迷，全球經濟前景黯淡。
4. 世界貿易組織 WTO (2018.09)：貿易局勢趨於緊張，預計將帶來巨大的風險。
5. 美國總商會 (2018.11)：即使美中談判有了初步的結果，仍然沒有辦法解決雙方的爭議。
6. 美國智庫威爾遜中心 (2018.11)：美中關係走向大國之間的對抗，但對抗程度仍有待觀察。

各經貿組織及美國的協會與機構等對美中貿易戰帶來的結果的預測多為負面，而經過了時間的驗證，多數預測皆是正確的。隨著大國間的貿易摩擦持續、地緣政治的局勢趨於緊張，以及新興市場經濟體的緊張情勢，全球的經濟狀況在 2019 年走向放緩，供應鏈、關稅等問題大幅影響了全球的製造業與貿易等活動⁷³，各大製造業、貿易商與企業皆須為經濟全球化下的供應鏈問題做出對應的措施。

2022/04/09)

⁷² 沈榮津（2019 年 03 月 21 日）。中美貿易戰之影響。經濟部。

⁷³ 方俊德（2020 年 03 月 20 日）。2019-2020 年國際經濟情勢回顧與展望。台灣經濟研究院研究成果（刊登於今日合庫）。

(二) 對台灣的影響與台灣貿易商和企業之應對

在全球價值鏈體制下，全球產業已成為高度連結的產業鏈，因此，美中貿易戰除了對美中雙方造成衝擊之外，也會對雙方的貿易夥伴及供應鏈相關國家的產業與廠商造成影響，其中就包含台灣。台灣是美國與中國供應鏈上重要的一員，美中貿易戰必定會對台灣許多產業造成程度不一的影響。首當其衝的即為「在中國設有生產基地，主要出口市場為美國」的台灣企業。台灣的資通訊產業有 90% 皆採用「台灣接單、中國生產」的模式，電機產業也有 70% 為如此，皆是受到第一波衝擊的產業⁷⁴。中國身為世界工廠，擁有較低的勞動成本，台灣有許多製造零組件或半成品的廠商皆是先把相關原材料送往中國，在中國組裝成為完成品後，再出口至美國，這類型的相關台灣業者也會受到影響。

世界局勢已經朝向 Group of Two (G2，也就是美國對上中國) 發展，受到影響的台灣企業在短期內無法輕易選擇往哪一邊靠攏（因為仍須要將產品交到中國的工廠來進行加工生產，但同時又需要美國的終端消費市場）。未來供應鏈布局可能有三種發展模式⁷⁵，首先是「China+1 模式」，指的是從過去以中國為單一生產基地轉變為除了中國之外，加上其他國家作為第二生產基地。第二種發展模式為「ABC 模式(Anywhere but China)」，以美國為主、高度仰賴美國技術的企業較可能採取此模式，建立去中國化的供應鏈以迎合美國立場。第三種發展模式為介於前兩種模式之間的「分散化、在地化布局模式」，不特別以哪一國家或地區為生產基地，而是因應趨勢及短鏈生產佈局，就近市場。無論是採用何種經營模式，長期來說，台灣企業應仔細思考全球生產佈局、分散市場等議題，同時提升自家產品的國際競爭力，未來面臨如此巨大而又複雜的事件時才能夠更快速地反應，將傷害降至最低。

⁷⁴ 資料來源：高長（2019 年 04 月）。美「中」貿易戰及其對全球經貿衝擊。法務部調查局展望與探索月刊，第 17 卷第 4 期。

https://www.mjib.gov.tw/FileUploads/eBooks/84463fca350f4aea94e4f23253f9c72e/Section_file/2078ed7ef6ab4429b073771c2025cba3.pdf

⁷⁵ 資料來源：陳子昂（2020 年 04 月 25 日）。新冠肺炎疫情下的世界觀與因應策略。財團法人資訊工業策進會。

第二節 COVID-19 新冠肺炎疫情



一、COVID-19 的背景

COVID-19 (Coronavirus Disease-2019)，或稱新冠肺炎、嚴重特殊傳染性肺炎，為 2019 年底至 2020 年初爆發的全球性大流行病。國際病毒學分類學會把此病毒的學名定為 SARS-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2)⁷⁶。截至 2022 年 4 月，全球病例數已超過 5 億人，並有超過 620 萬人於這場流行病中死亡⁷⁷。

COVID-19 爆發至今（2022 年 5 月）仍未被完全控制，以下皆為人類無法快速解決疫情的原因。例如，被感染到出現症狀的潛伏期不一、感染後沒有症狀或是輕微症狀的患者也能傳染病毒給他人、輕症患者的症狀類似於流行性感冒可能使患者與家屬誤判，最後，除了透過人與人之間的傳播，該病毒也能透過被汙染的物品表面等環境來傳播。COVID-19 疫情已經持續了兩年以上，除了起初造成了全球性的社會混亂和衝擊，更讓全球經濟歷經了從 1930 年代大蕭條以來最大的衰退。接下來將分析 COVID-19 對全球的影響以及對台灣的影響，並進一步探討台灣的應對方式。

二、COVID-19 對全球的影響

COVID-19 帶來了全球性的巨大衝擊，舉凡經濟、貿易、金融、政治、社會、文化、教育等多數層面皆受到影響。疫情爆發之際，多國醫療資源崩潰、民眾因恐慌而爭搶購買民生用品、國際間的移動受阻、貨物塞港、股市恐慌性崩跌等現象，皆對世界造成了一定程度的傷害。本研究將針對 COVID-19 對經濟、供應鏈及貿易方面的影響加以說明。

⁷⁶ 資料來源：台灣衛生福利部疾病管制署（最後瀏覽日：2022/04/15）

⁷⁷ 資料來源：Worldometer. COVID Live - Coronavirus Statistics.
<https://www.worldometers.info/coronavirus/>（最後瀏覽日：2022/04/15）

(一) 整體經濟衝擊

COVID-19 的衝擊來的太快，各國政府幾乎無法在短時間內快速反應。疫情爆發之際，為了有效阻止疫情擴散，多國採取許多隔離或封鎖手段，導致人流、物流、金流受到阻礙。然而，這些措施並沒有完全阻擋疫情的擴散，COVID-19 仍在全球各地肆虐，國際市場需求大幅降低。舉例來說，因為各國的隔離或封鎖措施導致人們降低了移動（如開車）的需求，使得原油需求減少；各國加嚴的入境措施讓跨國旅遊與商業活動減少。疫情影響了各大企業，包含製造商、工廠、餐廳等等，許多公司甚至因此倒閉，這將影響企業支付工資與償還債務的能力，又會進一步影響就業市場情況與薪資，種種不確定性（例如民眾無法確定疫情會持續多久、雇主是否因疫情壓力而裁員等等）又會導致消費減少，進入一個對經濟不利的負向循環。需求減少的情況將透過供應鏈向後傳遞，有逐漸放大的效果，稱為長鞭效應(bullwhip effect)，因此工廠端（尤其是上游原料廠）會受到最大的影響。最末端的庫存消化完畢後，新的訂單才會再現，長鞭效應會創造假性需求，這種情況需要一段時間才會回到新常態。

突如其來的疫情造成世界各國巨大的衝擊。2020 年，全球 GDP 約為 84.97 兆美元，比 2019 年減少近 3 兆美元，相當於減少了 3.5%⁷⁸，圖 4-2 為 1985 年到 2026 年全球 GDP 總值概況（2021 年後，年分右上方有*符號表示為預估值）。

⁷⁸ 資料來源：Statista. Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2026 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/> (最後瀏覽日：2022/04/17)

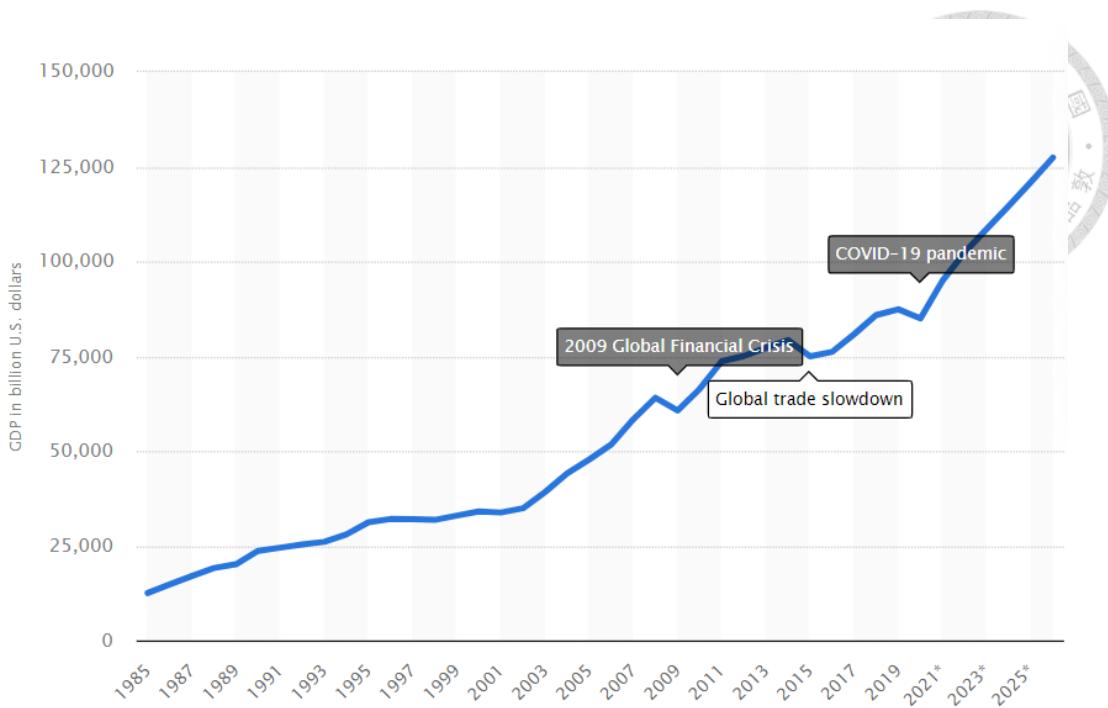


圖 4-2：Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2026 (in billion U.S. dollars)

資料來源：Statista

進一步觀察主要國家 2020 年第一季的經濟表現，全球四大經濟體（美國、中國、歐洲和日本）2020 年第一季 GDP 成長衰弱。美國第一季 GDP 成長率僅有 0.3%，中國第一季 GDP 成長率為 -6.8%，為四大經濟體中受影響最大的，也是 1992 年中國開始公布季度 GDP 數據以來的最低數值，同時也是第一次季成長為負值。歐元區 GDP 成長率為 -3.2%，日本則是 -2.0%。除了四大經濟體外，新興經濟體因為終端市場需求大幅萎縮，影響了供應鏈，因此也遭受重創⁷⁹。隨著疫苗問世、民眾開始施打疫苗及防疫意識提高等因素，部份國家的疫情逐漸走向趨緩。然而，疫情仍未完全受到控制，製造業相關活動也因需求疲弱和復工後企業擔心疫情可能再度爆發，讓整體復工進度緩慢，全球經濟熱度何時恢復成以往的狀態仍存在許多不確定性。

⁷⁹ 張建一（2020 年 06 月）。新冠肺炎疫情對全球經濟的影響與因應。兩岸經貿月刊第 342 期。

（二）對供應鏈與貿易的衝擊

疫情衝擊了全球供應鏈，幾乎涵蓋所有國家與產業。COVID-19爆發後，中國各地開始實施封鎖措施，很快地，供應鏈上的許多經濟體也開始受到疫情影響而導致停工、國際主要港口塞港、船期延誤等情況，全球供應鏈與貿易受到巨大衝擊。隨後，疫情快速擴展至歐美等主要先進經濟體，導致全球的需求急速下降，對經濟之影響從供給面轉往需求面，進入全球經濟放緩的局勢。COVID-19凸顯了全球供應鏈的脆弱，根據台灣大學經濟學系陳添枝教授〈2020年全球供應鏈的變化〉，可知供給端的衝擊可能來自政治、社會、經濟等因素，而COVID-19全部呈現，如下述幾點：

1. 政治引起的供應鏈中斷：

包含內戰、禁運、貿易戰、出口管制等，源自供應集中於某國家（尤其是政治方面不友善的國家），或國家的組織（如OPEC）。COVID-19引起政府的出口管制與此相似。

2. 社會引起的供應鏈中斷：

包含勞工、人權等議題的抗爭，此種風險必須以企業的社會責任投資來降低。COVID-19引起的農民工斷流與此效果相同。

3. 經濟引起的供應鏈中斷：

包含意外事件引發的供給中斷或市場出現供不應求的情況，此種風險通常出現於特定產品。COVID-19引起的重要物資需求改變的情況類似於此，所以應避免單一供應商，且對於完全無法忍受斷貨的原料或材料，企業或政府應備有自製能力或安全庫存。

本次疫情衝擊使各國政府與企業意識到多元供應鏈與全球供應鏈布局的必要性，加速了供應鏈的重組。2020年初中國疫情爆發時，因封鎖措施與停工導致跨國企業面臨原物料中斷的巨大挑戰，各國政府也更加發覺過度依賴中國供

應鏈對國家安全可能產生之風險，使多國政府與跨國企業在美中貿易戰後，再次考量在中國的經營比重，並考慮將供應鏈移出中國。對各國政府來說，由中國生產高科技產品可能影響國安與資安；在面對疫情時，口罩、藥品原料等產品過度依賴中國供應也可能影響國家安全。另一方面，對企業來說，太過依賴中國生產與原料的供應將產生供應鏈風險，影響生產的穩定性。疫情使供應鏈斷鏈的風險遽增，企業應掌握關鍵零組件（零組件在地生產、分散式生產與供應、全球據點資源調整），並提高生產與供應的韌性（人機協作⁸⁰、遠端監控、AI智慧生產排程）。

三、COVID-19 對台灣的影響與台灣的因應策略

（一）COVID-19 對台灣的影響

台灣是以出口為導向的經濟體，經濟發展高度仰賴對外貿易，隨著全球疫情快速擴散，參與許多供應鏈環節的台灣受到顯著的影響。此外，在內需方面，疫情也使民眾減少了一定程度的消費力道。根據張建一，〈新冠肺炎疫情對全球經濟的影響與因應〉與勤業眾信風險管理諮詢（股）公司，〈COVID-19 對台灣產業發展趨勢之影響〉等資料，本研究整理出台灣受疫情衝擊而有負面影響與因疫情而成長的產業。首先，呈現負成長的產業，包含（但不限於）以下：

1. 外銷相關產業：

台灣與外銷出口相關的產業會因國外市場或是供應鏈上的夥伴受疫情衝擊而產生直接或間接的影響。外銷出口產業受影響的原因包含因終端需求減緩而導致訂單減少甚至取消、整體供應鏈無法完全復工、現金周轉不靈、金流斷鏈等等。汽車、機械、電機電子與相關零組件、醫材等產業為主要受衝擊的產業，原因為供應鏈的產線因疫情暫停、原物料供應短缺、訂單減少或取消。紡織業

⁸⁰ 人機協作(Human-robot collaboration, HRC)：指人與機器透過經驗和工作交流，持續優化工作流程的過程；換句話說，機器可根據人類導入的資訊與流程來執行作業，人類再依據機器產出的成果進行調整，形成一種協作模式。



受衝擊的原因則為多國景氣下滑使民眾消費意願降低，進一步影響品牌的下單意願。工具機方面，可分為兩大應用面，一為汽車產業、二為航太產業。汽車產業方面，中國復工情況並未恢復到疫情之前，且反覆停工；歐洲與美國疫情仍未趨緩，如果引發大規模失業，將可能影響後續耐久財消費力道，以上情況皆會影響台灣工具機的出口銷售。航太產業方面，疫情爆發之際，許多國家限縮航班甚至停航，皆帶來航空需求下降；與航太應用相關的工具機出口需求將待飛航需求回升才能漸漸增加。

2. 內需相關產業：

疫情衝擊下，大幅影響台灣餐飲業與觀光旅遊業。餐飲業方面，以聚餐、宴會為主要客源之餐飲業者的營收顯著下降。觀光旅遊方面，主要受到衝擊的產業為國內航空及觀光旅宿業者。國內航空業者因疫情而大量減少飛航班次，甚至有部分業者實施無薪假。觀光旅宿業者則因多數民眾在疫情來臨時，因擔心群聚或是染疫而大幅降低了旅遊的需求，有入住率降低的情形發生，以觀光人潮維生的產業也受到巨大衝擊。隨著疫苗普及率提升、防疫意識提高，或是業者實施優惠、外帶等應對措施，內需相關產業才漸漸復甦。

雖然多數產業皆因 COVID-19 而有負面衝擊，然而，仍有部分產業受惠於疫情而呈現正成長，包含：

1. 藥品及化妝品批發類：

國際疫情剛爆發時，雖然台灣未有疫情大規模擴散的情況發生，但因許多民眾防疫意識高，或認為未來可能會有強制戴口罩等政策實施，所以有許多消費者大量購買防疫用品（如口罩、酒精），此外，部分新款藥品的需求也有上升的趨勢。



2. 超市、便利商店及量販店：

許多民眾因擔憂疫情會隨時爆發，預期心理之下產生囤貨潮，許多消費者開始採購囤積生鮮食品與民生用品，帶動相關通路的銷售額增加。

3. 電子商務產業：

台灣電商產業在 2020 年跳躍式地成長，疫情期間消費者的購物方式大量地由實體轉為線上，讓台灣電商產業全年規模成長到新台幣 2,412 億元，年增率 16.1%，為近 10 年來的新高⁸¹，為疫情下成長非常快速的產業。

（二）台灣的因應策略

不論是外銷相關產業或是內需相關產業，COVID-19 的來襲使台灣多數產業受到負面衝擊，台灣應在最短的時間內擬定最佳的應對策略。根據中華經濟研究院區域發展研究中心劉大年主任〈美中貿易戰及新冠肺炎對全球經濟的影響〉，以及財團法人資訊工業策進會產業情報研究所陳子昂資深總監〈新冠肺炎疫情下的世界觀與因應策略〉，結合作者自身研究，整理三點台灣對於疫情的因應策略，如下所述：

1. 數位轉型：

疫情使企業與學校開始實施遠距工作和遠距教學，以降低疫情擴散的機會。台灣應強化數位經濟的基礎建設，實施分散式生產、降低人機比，減少原本勞動密集的生產方式；此外，也應建立數位經濟的法規環境，增加數據的收集、保存、處理、加值和利用。無論是政府或是企業，皆應注重數位轉型，培養企業利用數據進行研發、生產、行銷，並培育相關數位經濟人才。下一節將更進一步說明數位轉型這個全球許多企業的發展趨勢。

⁸¹ 資料來源：未來流通研究所（2021 年 10 月 28 日）。2021【商業數據圖解】20%電商滲透率時代：2030 台灣電商市場預想圖。

<https://www.mirai.com.tw/2030-taiwan-ecommerce-industry-prediction-diagram/>



2. 垂直小量生產：

台灣應盤點重要產業，鼓勵向上或向下垂直整合，例如鼓勵半導體設備和材料產業向上垂直整合、鼓勵石化與鋼鐵業向下垂直整合。此外，也應協助傳統產業（尤其是中小企業）進行數位轉型，更加融入國際供應鏈。

3. 強化產業安全：

產業安全的意思為在任何情形下可保持持續生產，並有一定程度的增產空間（若無法做到，至少要有安全庫存）。台灣可在四個方面強化產業安全，如下：

(1) 資訊安全：

建立各類產品（如資訊及通訊科技、機械產品）的資安認證體系與監測系統，使台灣生產的產品達到資訊安全之要求，以接軌國際。

(2) 健康生命安全：

建立與國際接軌的醫療衛生標準，並可發展醫療器材與設備產業。

(3) 能源安全：

擁育有能源安全才可確保產業的發展，應推行能源相關產業之發展，包含智慧電網、儲能設備等等。

(4) 生產安全：

應盡可能地降低在台灣下單生產的斷貨風險（包含政府施行出口管制的風險），建立重要生產原料或零組件的第二生產基地或供貨來源，讓台灣在國際上成為安全可靠的產業夥伴。

根據台灣大學經濟學系陳添枝教授〈2020 年全球供應鏈的變化〉，可知 COVID-19 帶給我們四點啟示，分別如下：

1. 以前企業在安排供應鏈時多半只重視效率，然而，本次的經驗告訴我們原物料等供應來源應避免集中在一個企業、一個地方或一個國家（分散原則）。
2. 一國的供應風險與政治風險與該國是否被視為友善夥伴呈現負相關、與政府干預經濟的傾向呈現正相關（信賴原則）。
3. 企業在供應鏈上若避免長途運輸（走向短鏈化），或減少物流中人與人的接觸（走向數位化），可降低重大事件衝擊導致的風險。
4. COVID-19 顯示出供應鏈過度依賴中國的風險，其中包含中國政府的風險。

經過 COVID-19 的衝擊，企業已漸漸了解全球供應鏈布局的重要性，企業不能只注重成本，同時也應注重風險的控管。製造業以及擁有製造功能的貿易商、企業……需注重供應鏈韌性、安全性與信賴性，未來全球供應鏈將變得更短、更分散、更區域化、更接近市場，企業需仔細思考如何在提高供應鏈安全性的前提下仍保有高效率。另外，線上銷售的比例因疫情而大幅提高，銷售將更精準、更接近消費者的需求，所以企業也應更精準地生產，這可以透過數位轉型來強化，數位轉型也是因應少量即時生產、客製化生產的條件，此部分將在下一節進一步分析與說明。

第三節 未來台灣貿易商的經營模式

本節將依序探討大型貿易商的經營模式、中小型貿易商的經營模式、數位轉型與元宇宙趨勢應用，提供各規模的台灣貿易商與企業未來可能發展的經營模式方面的建議。



一、大型貿易商的經營模式

大型貿易商擁有較多資源，且通常為因應趨勢而轉型的先鋒。除了前述六間標竿貿易商之外，我們進一步透過探討全台百大貿易商究竟是採用了何種經營模式或做了何種成功的關鍵因素，才能夠成為台灣貿易業的領頭羊，以此評估未來台灣大型貿易商的經營模式。2020 年台灣 300 大貿易商之中，營收和獲利皆成長的有多達 70 家，比 2019 年多出 25 家，此成績已要追上近年來表現較佳的 2017 年的 75 家。這 70 家貿易商中，營收淨額為前 100 名的大型貿易商共有 28 家，只比 2017 年的 33 家少了 5 家。營收淨額前 100 名大型貿易商的 28 家營收和獲利皆成長的貿易商中，有 13 家貿易商（詳見表 4-1）持續保持營收淨額和稅前純益雙成長 10% 以上，稅前純益皆超過新台幣 1 億元，值得讚賞⁸²。

表 4-1：100 大貿易商營收淨額與稅前純益雙成長 10% 以上貿易商

貿易業排名	公司	營收淨額 (百萬元)	營收成長率 (%)	稅前純益 (百萬元)	稅前純益成長率 (%)
2	特力	20,219	16.94	866	2,085.12
8	恆隆行貿易	9,190	13.23	1,110	22.85
10	台灣樂金電器	8,629	15.72	188	113.91
28	安普新	4,842	125.51	611	365.96
30	嘉威生活	4,339	182.78	722	431.47
39	翰可國際	3,534	54.05	118	420.35
40	富貿企業	3,501	11.85	149	216.60
49	德麥食品	2,621	11.35	632	13.09
50	鉅晶國際	2,600	15.50	194	107.80
51	智友	2,546	21.56	187	84.03
53	桂盟國際	2,462	12.67	1,713	42.12
54	友和貿易	2,454	14.06	413	21.09
59	衛采製藥	2,197	16.75	118	111.84

資料來源：CRIF 中華徵信所 2021 年版《台灣大型企業排名 (TOP5000)》

⁸² 資料來源：劉任（2021 年 8 月）。掌握關鍵能力 300 大貿易業迎新局。台北市進出口同業公會貿易雜誌，NO.362。https://www.ietape.org.tw/magazine/ebook362/coverstory-1.html

進入排行榜的大型貿易商採用了何種經營模式、做了什麼成功的關鍵因素，才能夠在疫情之下仍有營收淨額與稅前純益皆成長 10%以上的優秀成績？根據 2021 年 8 月的台北市進出口商業同業公會貿易雜誌 (NO.362) 及公司網站等相關資料，作者整理了上述大型貿易商的相關作為如下：

(一) 特力集團：

在疫情衝擊下強化南進供應鏈，多元布局採購地區、啟用北美第二倉庫，為全球客戶強化集團的貿易服務網絡，保持和現有貿易（包括採購代理）客戶之關係，並持續開發新客戶。面對疫情帶來的快速變化，特力集團的貿易事業仍穩定成長⁸³。

(二) 恒隆行：

恒隆行為本研究選定的台灣大型貿易商之一，公司強調線上與線下整合的體驗經濟，使客戶不論在線下實體專櫃或線上購物平台 hengstyle 都能擁有良好體驗。疫情衝擊使消費者購買防疫類別產品 (e.g., 空氣清淨機) 的需求增加，促進了恒隆行的銷售額提升。

(三) 台灣樂金：

台灣樂金電器是韓國 LG 集團在台的子公司，銷售台灣市佔率第一的產品包含 LG 滾筒洗衣機、對開式冰箱、掃地機器人等等。受惠於疫情，帶動了除臭、除菌等附帶清淨功能的家電銷售成長，2020 年營收為新台幣 86.29 億元，較前一年成長了 15.72%，為 2003 年以來的新高。

(四) 嘉威生活：

嘉威生活原本的名稱為嘉威光電，主要進行稜鏡片、導光膜等光學產品的銷售業務，但由於獲利不佳，2018 年公司始轉型以家居產品設計與產銷業務（如餐具與廚具）為主。經營模式為：「由公司的海外關係企業設計開發，再由中國關係企業的工廠來生產」。公司以經營海外市場為主，出口地區包含美洲、

⁸³ 特力集團公司網站-公司治理 http://www.ir-cloud.com/taiwan/2908/irwebsite_c/index.php?mod=letter (最後瀏覽日：2022/04/29)

亞洲與歐洲，其中以美國為最大的出口市場。公司相當注重研發美學與功能兼具的產品，長期發展策略朝向併購專業品牌、開發環保材質的應用、規劃數個生產基地以分散供應鏈風險。2020 年公司營收（個體財報）為新台幣 43.39 億元，較前一年度成長 182.78%；稅前純益為新台幣 7.22 億元，更是較前一年度成長 431.47%，為疫情下表現非常出色的公司。

其他榜上的大型貿易商中，有許多皆因相關產品的市場需求上升而帶動公司營收成長，例如鉅晶國際（網路通訊系統整合與相關設備代理商）因主要市場美國的遠距設備訂單大增而有亮眼的營收成長；智友（金屬材料貿易商）因民眾居家防疫、遠距辦公而使冷氣需求大增，進一步帶動金屬材料需求上升；桂盟國際（鏈條設計製造廠）因疫情來襲、多國鼓勵民眾騎自行車來代步，自行車銷售成長，使供應鏈上的桂盟也受惠於疫情；最後，友和貿易與衛采製藥則是因防疫相關產品需求大增而讓公司的營收創新高。

榜上的大型貿易商在疫情之下仍有如此佳績，可歸功於以下三個關鍵因素：

（一）數位化與經營模式創新的布局

疫情當前，實體零接觸經濟崛起、消費行為改變。榜上的特力集團、嘉威生活、安普新、德麥食品等公司在近年來皆積極布局遠距相關技術與數位經濟。經營模式創新的佈局方面，舉例來說，安普新持續導入雲端化應用，結合 ERP (Enterprise Resource Planning，企業資源規劃) 系統，在疫情爆發時能快速在整體營運發揮作用；德麥食品因營運規模漸漸變大，因此開始投資自有物流運輸。這些大型貿易商的經營模式創新的布局不盡相同，然而，可發現他們之間有個共同點，就是公司在做相關策略佈局時眼光放得較遠，即使短期內可能無法直接帶動營收成長，但長期下來或是面臨不可預期的事件時卻可以為企業營運帶來正面效果，非常值得其他公司學習。



(二) 多元模式、打造產業鏈核心價值

入榜的大型貿易商不斷投入創新並研發多元化的產品，在產業價值鏈中發掘並訂定公司在產業中的定位，也建立符合環境趨勢的新興經營模式。舉例來說，特力集團深知品牌價值於家庭 DIY 的定位，於是打造家居產業一站式購足的創新模式，在疫情來臨時獲得及早進行數位化布局的效益；翰可國際從 2008 年就開始多元布局綠電與儲能，如今已是台電供應鏈的一員；鉅晶國際不只是代理銷售網路通訊設備的公司，公司發現產業鏈的核心價值在於終端服務，因此決定向下服務到終端消費者，提供客戶資安、雲端服務等軟、硬體解決方案。

(三) 外在環境因素帶動產業起飛

榜上有幾間大型貿易商的所屬產業中，相關產品的市場需求上升進一步帶動了公司營收成長，例如前述的鉅晶國際、智友、桂盟國際、友和貿易與衛采製藥。他們於平時就保持公司體質完善，在所屬產業因環境變化而順勢蓬勃發展時才較有能力與條件提高產能，獲得更高的營收。

台灣前 100 大貿易商中有許多貿易商表現亮眼，在疫情衝擊之下也各自在所屬產業中做出極佳的布局。除了參考現有台灣大型貿易商的經營模式之外，台灣也適合選擇具備國際競爭力的產業發展專業大型貿易商，以醫療與生技產業和資通訊產業為例，進行以下介紹。

(一) 發展醫療與生技專業大型貿易商

台灣的醫療與生技產業具備競爭力，可發展專業的醫療生技大型貿易商，能借鏡瑞士商大昌華嘉和台灣盛弘醫藥的做法。大昌華嘉的總部位於瑞士蘇黎士，其中一個事業體為醫療保健，其主要業務為幫助公司拓展亞洲地區的醫療保健事業。該事業遍及亞洲多數重要市場，包含台灣、香港、新加坡、南韓、柬埔寨、印尼、寮國、澳門、馬來西亞、緬甸、菲律賓、泰國和越南。公司專

精在藥品、非處方用藥、消費保健品與醫療器材，提供整合與客製化的解決方案，包含產品註冊、市場研究分析、行銷和銷售、產品倉儲物流管理、發票開立與收款等服務。大昌華嘉打造了同時具有深度與廣度的巨大配送系統，其 15 萬家專業醫療保健銷售網絡包含醫院、診所（一般診所、牙醫診所、眼科診所）、醫師、藥局、藥妝店等，並可使用一般零售通路或電子商務等線上通路替客戶服務。

盛弘醫藥股份有限公司於 2003 年成立，為台灣敏盛醫療體系下的一個重要事業體，也是台灣第一間提供整合性醫療後勤服務之企業。公司將事業從醫療拓展到雲端採購、醫材製造、預防醫學、醫藥供應、電子商務、長期照護等等，成為資源整合者，積極打造醫療產業數位轉型和健康照護的生態系統，有效協助醫藥機構提升競爭力。旗下盛雲電商是醫藥界專屬的智慧電商平台，該平台結合了資訊科技與醫藥專業，建構線上與線下融合的智慧醫療生態系，導入藥品供應商與醫療資訊系統商，為基層醫療機構提供藥品與相關服務。敏盛醫療體系的事業版圖龐大，其醫療數位轉型與品牌化值得未來發展醫療與生技專業的大型貿易商借鏡。台灣的醫療與生技產業具備國際競爭力，若整合相關資源並妥善規劃，將可發展醫療生技大型貿易商。

（二）發展資訊產業專業大型貿易商

資訊科技產業（Information and Communications Technology, ICT）對台灣的產業發展舉足輕重。資訊科技產業包含以下四大產業⁸⁴：

1. 電子零組件製造業：

以半導體業代表，台灣半導體產業具備完整的上、中、下游產業鏈，其他分類還包含其他電子零組件製造業。

⁸⁴ 資料來源：王宇祥（2021 年 06 月 16 日）。台灣的驕傲—資訊產業動態、未來發展與轉型策略（上）。中華徵信所。

<https://www.credit.com.tw/NewCreditOnline/Epaper/ThemeContent.aspx?sn=103&unit=516>



2. 電腦、電子產品及光學製品製造業：

跨足範圍甚廣，舉凡日常的數位生活產品皆包含在內。產品趨勢朝向短小輕薄發展，且製造業者須快速回應市場需求。

3. 電信業：

從事有線與無線電信和其他相關服務的行業。

4. 資訊服務業：

包括電腦系統設計服務、資料處理與資訊供應服務業。舉凡企業資訊化所需的硬體設備、軟體、系統整合等皆包含於此。

資通訊科技產業為台灣最具競爭力的產業之一，為了迎合全球資通訊市場的發展，台灣正積極邁向數位轉型、智慧製造的階段，並極力於打造更具競爭力的創新商業模式。基於台灣擁有雄厚的產業實力與優質的模式，台灣可發展資通訊產業專業大型貿易商，能借鏡台灣大聯大控股的做法。大聯大控股成立於 2005 年，是亞太地區最大的半導體零組件通路商，旗下有世平集團、品佳集團、詮鼎集團和友尚集團，代理產品供應商超過 250 家，於全球約有 80 處分銷據點，2021 年營業額為 278.1 億美元（自結）。

大聯大建立了產業控股平台，專注在國際化營運規模和在地化彈性，打造線上數位平台「大大網」，並提倡智能物流服務(LaaS, Logistics as a Service)模式，協助客戶邁向智慧製造。台灣可學習大聯大控股模式，打造資通訊產業的貿易控股公司，成為一個涵蓋多項業務與產品的大型貿易商，提高規模經濟與範疇經濟，吸引更多合作夥伴與客戶。

二、中小型貿易商的經營模式

回顧本研究第一章第一節「研究背景與動機」，可知台灣貿易商的登記家數近年來不斷提高，且多數進出口貿易商為中小型貿易商。探討中小型貿易商未來該採用何種經營模式時，其實仍能先參考大型貿易商的作為。然而，許多中小型貿易商可能因為資源不足而無法完全仿照大型貿易商的做法作為發展策略，但隨著數位化與新零售模式漸漸興起，中小型貿易商仍有很大的商機。本研究從三個方面切入探討台灣中小型貿易商可能發展的經營模式，分別為代工（價值創造）、賺取貿易財（價值專屬）以及賺取跨國管理財。

（一）代工（價值創造）

企業經營活動大致上分為兩大類：價值創造(Value Creation) 和價值專屬(Value Appropriation)。第一個類別：「價值創造」的意思為企業透過研發而產生創新的構想。廠商可藉由自身的「產品價值創造能力」投資於其產品和服務的價值創造，來創造獨特的顧客利益。根據陳厚銘等（2016），〈逐鹿全球：新世代台商戰略 4.0〉，可由兩個建立資源配置的決策準則來選擇投入資源於價值創造或是價值專屬的比例。

1. 資源配置異質性之決策準則：

- (1) 當廠商與最終消費市場接近性越低（偏向上游廠商），其所投入的產品價值創造資源對廠商績效有較高正向影響。
- (2) 當廠商與最終消費市場接近性越高（偏向下游廠商），其所投入的行銷價值專屬化資源對廠商績效有較高正向影響。

2. 資源配置動態性之決策準則：

- (1) 廠商的最終消費市場接近性越低時（偏向上游廠商），隨著資源規模擴充，其所投入的產品價值創造能力的資源配置比例會越來越高。
- (2) 廠商的最終消費市場接近性越高時（偏向下游廠商），隨著資源規模擴充，其所投入的行銷價值專屬化能力的資源配置比例會越來越高。

根據上述資源配置異質性之決策準則和資源配置動態性之決策準則，可知與最終消費市場接近性越低（偏向上游）的中小型貿易商較適合投入產品價值創造資源。第一種可行的經營模式：「代工」即是偏向上游的中小型貿易商的一個選項。不論是沒有製造部門的純粹貿易商，或是擁有製造部門的貿易商，皆可以幫助現有客戶或是開發客戶，協助他們找到相關產品的代工廠。增加「代工廠媒合服務」這項業務即是價值創造的一種行為，中小型貿易商能夠藉此擴大自身於產業中的影響力，同時獲取報酬。

（二）賺取貿易財（價值專屬）

第一點提及企業經營活動大致上分為兩大類：價值創造(Value Creation)和價值專屬(Value Appropriation)，其中的第二個類別：「價值專屬」的意思為企業創造出的價值要能夠被消費者接受，並能完成交易、獲得利潤，且此價值能專屬於公司，來實現品牌權益（溢價）。若廠商已做到價值專屬的地步，就有更大的機會使廠商在該市場區隔中排除競爭者，以形成優越的阻絕機制，打造競爭優勢。

根據上述資源配置異質性之決策準則和資源配置動態性之決策準則，可知與最終消費市場接近性越高（偏向下游）的中小型貿易商較適合投入行銷價值專屬化資源。第二種可行的經營模式：「賺取貿易財」即是偏向下游的貿易商的一個選項。以本研究所選擇的標竿貿易商之一：「恆隆行」為例，恆隆行身為貿易商，除了引進國外產品之外，更是發展了自己的品牌，走入消費者的生活中。從一開始的價值創造，經過建立與競爭對手的差異化條件、打造行銷活動、建立競爭障礙，走到了現今的價值專屬，是非常值得中小型貿易商學習的一個標竿企業。中小型貿易商即使沒有龐大的資源也能開始打造自有品牌，慢慢建立在消費者心中無法取代的地位，享受價值專屬的效益。

(三) 賺取跨國管理財（供應鏈、價值鏈管理）

許多貿易商已經開始賺取供應鏈或價值鏈管理服務帶來的收入。供應鏈管理(Supply Chain Management)指的是把產品交給客戶前發生的所有過程，包含採購、下單、製造、運輸、庫存管理等⁸⁵。供應鏈管理的目標為在滿足客戶需求的前提下，對供應鏈各項環節進行全面性的管理（如從採購、生產、配送、行銷到消費者之供應鏈的貨物流、訊息流和資金流），追求核心業務成長，同時極小化物流與庫存成本。

價值鏈管理(Value Chain Management)指的是產品在價值鏈中流動時，一連串整合作和與資訊程序的管理。多數企業的價值鏈可分為主要活動 (Primary Activities) 和支援活動 (Support Activities)。主要活動包含企業的核心生產與銷售流程，如進貨物流、營運、出貨物流、行銷及銷售、售後服務。支援活動包含支援核心營運活動的其他活動，如經營與管理、人力資源管理、技術發展、採購。

比較兩者，供應鏈管理強調內部（生產）導向，目的為降低成本、提高生產力，重視效率（原料/產品的有效流動）；價值鏈管理強調外部（顧客）導向，目的為創造顧客價值，重視從廠商來的進料管制及生產給顧客的產品和服務。本研究的標竿貿易商之一：「香港利豐集團（馮氏集團）」就已經盡可能地優化供應鏈，以最低的成本滿足整個供應鏈上的夥伴乃至最終客戶，協助品牌及零售商在數位世代中馳騁，並在世界各地為品牌開創新的機遇、開拓新的產品類別和拓展的新市場。中小貿易商不一定要使用非常多的資源做到如香港利豐集團（馮氏集團）成為世界消費品供應鏈領導者之一的地步，世界上仍有許多值得發展的地區（如東南亞）可讓中小貿易商嘗試優化自己或是客戶的供應鏈與價值鏈的部分環節。從整個供應鏈或價值鏈的某一部份做起，在該環節做到具

⁸⁵ 資料來源：SAP 官方網站（2022 年）。什麼是供應鏈管理？

<https://www.sap.com/taiwan/insights/what-is-supply-chain-management-scm.html>（最後瀏覽日：2022/05/03）



有優勢，也可達到賺取跨國管理財的效果。以上三種方式皆是中小貿易商可發展的經營模式，只要找出未滿足現有市場的需求並挖掘商機，就可持續創造出更高的價值。

三、數位轉型與元宇宙趨勢應用

未來台灣貿易商的經營模式有許多種可發展的選項，然而，無論是何種規模的貿易商、有無製造部門，甚至不僅限於貿易產業，只要是存在於當今社會的企業都應注重全球一大發展趨勢：「數位轉型和元宇宙」。以下將分為三個部分說明，第一部分介紹數位科技演進的背景，第二部分將說明數位轉型三階段：「數位化、數位優化與數位轉型」，第三部分為元宇宙趨勢與應用。

(一) 背景

西元 2000 年以前屬於實體當道的時代，貿易商的交易幾乎以實體為主。然而，數位科技快速發展，2008 年時電子商務蓬勃發展，Internet（互聯網）普及且大型網購電商平台崛起，來到了互聯網時代。2013 年時，智慧型手機興起，全球較成熟的市場幾乎人手一機，品牌電商非常興盛，也因為智慧型手機普及於消費者，讓電商平台更容易與消費者產生接觸點，如今(2022)電商平台已發展得非常成熟，且規模仍在成長。科技快速發展、資訊爆炸性成長的時代下，使許多產業加速轉型，又近年全球受新冠肺炎疫情的衝擊，數位貿易與零接觸經濟興起，舉凡遠距辦公、線上會議、遠距教學、線上購物、餐飲外送、宅經濟等皆是疫情改變人們行為的實際案例。消費需求並未因此消失，而是轉換成別種更適合於當下環境的方式（如線上交易），企業在此時跟上數位化浪潮反而能成長。此外，當今世界多國面臨疫情衝擊、美中衝突、供應斷鏈、全球通膨、氣候變遷等風險，這些都將加速企業的數位化進程；多數企業都將面臨上述風險，尤其是供應鏈風險與疫情風險，數位轉型對貿易商來說也非常重要。

傳統經濟的業務模式為週期固定且反覆的，通常是由經驗和產品驅動，進一步讓企業布局和反應；新經濟則是常常出現「爆紅、秒殺」等情況，需要新的方式來回應快速變動的市場與消費需求。舊經濟與新經濟的 IT (Information Technology, 資訊科技) 的不同，從原本舊經濟的科技驅動變成新經濟的需求驅動，需要極快速的應變與 IT 部屬才能避免不佳的客戶體驗，這可藉由數位轉型來解決⁸⁶。數位轉型已成為國際上的趨勢，WEF 世界經濟論壇推估至 2030 年，全球的數位轉型將會產生 120 兆美元的價值⁸⁷，工研院產科國際所也估計到了 2030 年，台灣的 GDP 將有 60%來自數位轉型。數位轉型包含許多層面，以打造數位通路為例，數位通路對消費者來說可使購物更加方便、更能夠隨時隨地購買商品；對企業來說，若能得到第一手資料，可加以分析來優化顧客體驗。

從上述背景中就可以理解為何許多企業皆積極推動數位轉型並嘗試抓住元宇宙的商機。台灣貿易商和企業應積極發展以人為本的創新智慧應用，加速企業數位轉型，接下來將進一步說明企業如何做到數位轉型，也就是數位轉型三階段。

（二）數位轉型三階段：「數位化、數位優化與數位轉型」

COVID-19 使全球數位轉型的腳步加快，數位能力將大幅影響企業未來的競爭力。企業要做到數位轉型並非一蹴可幾，我們可將數位化、數位優化與數位轉型視為企業在數位科技應用上的三個階段，各階段都有不同數據力的展現，以下分別介紹。

1. 數位化 (Digitization):

數位化指的是企業在以往營運管理上都沒有使用相關之電腦系統或數位科技；隨著所處理的資料量大幅增加，為了提高效率而開始將原有的紙本資訊、

⁸⁶ 資料來源：王定愷（2021 年 12 月 21 日）。你不知道的亞馬遜--Amazon Web Services。亞馬遜網路服務有限公司。

⁸⁷ 資料來源：龔明鑫（2022 年 01 月 12 日）。台灣數位轉型-疫情後契機。國家發展委員會。

資料或相關作業流程透過電子化和建置軟硬體環境，在線上進行管理與儲存的過程。此階段數據力的展現為企業開始有能力蒐集並儲存大量資料/數據，從實體走向虛擬。



2. 數位優化 (Digital Optimization) :

數位優化指的是企業在現有數位化和電腦化的基礎上，提高數位技術的應用能力，透過數據分析革新既有的商業活動（如優化顧客體驗、提高顧客滿意度）。數位優化的重點在於「提升營運效率和產能並降低成本」。此階段數據力的展現為能夠利用蒐集來的資料/數據進行分析，多數台灣企業目前都停留在此階段。數位優化隱含著 O2O (Online to Offline/Offline to Online) 虛實整合的概念，意思是跨足線上和線下的消費模式，也就是有些消費者會先在網路上瀏覽有興趣的產品後再去實體店鋪購買；有些消費者會先去實體店鋪查看商品，再使用線上通路購買。此種跨通路經營 (Cross Channel，跨足線上通路和線下通路) 的消費模式已經越來越常見，以通路為核心，希望可以透過某一類別通路的力量去推動另一通路的銷售，主要目的即為拓點和導流。

3. 數位轉型 (Digital Transformation) :

數位轉型指的是企業導入數位科技或人工智能，從商業模式或是營運思維出發，透過改造營運流程或商業模式來提升競爭力並提供更高的價值，以滿足變化快速的市場。此階段數據力的展現為企業能夠透過分析資料/數據的結果做出有利於企業發展的決策。數位轉型的優勢包含能深入洞察數據並依據分析結果制定決策、透過個人化訊息與全通路給予客戶極佳的客戶體驗、推動商業模式創新以應對快速變化的市場和需求、增加企業反應速度與提高面對挑戰的韌性（如面對新冠肺炎疫情的應變能力）⁸⁸。

數位轉型隱含著 OMO (Online merge Offline/Offline merge Online) 虛實融合

⁸⁸ 資料來源：SAP 官方網站（2022 年）。什麼是數位轉型？

<https://www.sap.com/taiwan/insights/what-is-digital-transformation.html> (最後瀏覽日：
2022/05/08)

的概念。OMO 虛實融合的意思是企業透過線上和線下全通路(Omni Channel)經營來達到精準行銷，創造虛擬和實體混和的體驗經濟，創造一種新的商業模式，提供更高的顧客價值。數位轉型不只是單一部門的事，而是需要企業以跨域、敏捷、共創的思維來提高顧客體驗、會員洞察，才能邁向無阻力零售場景的未來。表 4-2 整理 O2O 虛實整合與 OMO 虛實融合在類別等四個方面的比較。

表 4-2：O2O 虛實整合與 OMO 虛實融合的比較

	O2O 虛實整合 (Online to Offline/Offline to Online)	OMO 虛實融合 (Online merge Offline/Offline merge Online)
類別	過路客生意	圈粉（粉絲）生意
目的	拓點、導流	圈定受眾、精準行銷
經營模式	Cross Channel 跨通路經營	Omni Channel 全通路經營
核心	通路	人

資料來源：林均郁〈跟上 O 型新商業(下)：用 O2O 做過路客生意，OMO 做圈粉生意〉、本研究整理

了解數位化、數位優化和數位轉型後，本研究進一步探討台灣貿易商在這些數位科技應用階段的情況。根據台北市進出口商業同業公會 2020 年公布的「建構貿易商大戰略 - 台灣邁向智慧貿易之路研究報告」與「貿易業智慧大調查精華版」，其對台灣貿易業數位化程度調查，將台灣貿易業的數位化程度劃分為 1.0 到 4.0 四個階段。該報告定義了 15 種新興技術類型，由低而高分別為：

(1) 數位化 1.0 (數位化導入期)：

建構企業網站和 ERP 系統、具遠端視訊功能。

(2) 數位化 2.0 (數位化成長期)：

已進行供應商管理、擁有資訊專責人員、擁有雲端儲存功能。



(3) 數位化 3.0 (數位化深化期)：

已採用電子採購、應用新媒體、導入 CRM (Customer Relationship Management, 即客戶關係管理) 系統。

(4) 數位化 4.0 (數位化成熟期)：

已進行電子商務、擁有行動辦公室、具備大數據分析能力、擁有多元支付、行動裝置、AI 人工智慧。

若將數位化 1.0 至 4.0 對照數位化、數位優化與數位轉型三階段，數位化 1.0 即對應到上述提到的數位化、數位化 2.0 與 3.0 即對應到上述的數位優化，而數位化 4.0 即對應到上述的數位轉型。從整體來看（圖 4-3），有高達 30.1% 的貿易商處於數位化 1.0 的階段；處於數位化 2.0 至 3.0（數位化成長期至深化期）的貿易商佔比 52.5%，表示有超過半數的貿易商已經重視並著手邁向數位化轉型。然而，達到數位化 4.0，也就是智慧化萌芽期、達數位轉型的貿易商只有 17.4%，表示雖然多數貿易商了解數位轉型的重要性，但真正能達到數位科技應用的最終階段：「數位轉型」的貿易商仍佔少數。

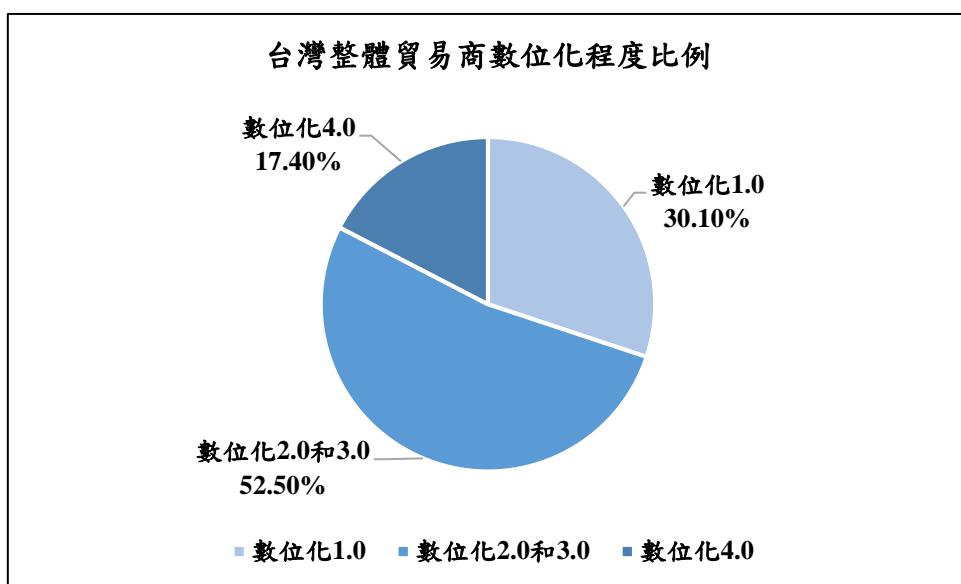


圖 4-3：台灣整體貿易商數位化程度比例

資料來源：台北市進出口商業同業公會(2020)、本研究整理

比較大、中、小型貿易商各自在數位化 1.0 到 4.0 之間的程度，大型貿易商中已經達到數位化 4.0 的有 25.9%，若連同數位化 3.0 一併計入，則已達到 62.7%，在各規模貿易商中，大型貿易商數位化程度最高。接著是中型貿易商，達到數位化 2.0 與 3.0 的比例約為 60%。最後，小型貿易商中有 52.3%，超過半數還處於數位化 1.0 的階段，達到數位化 4.0 階段的只 8.5%。調查中顯示在數位化 1.0 階段的貿易商中有 58.2%屬於小型貿易商、在數位化 4.0 階段的貿易商中有 74.3%是大型貿易商，很明顯地，大型和小型貿易商之間存在著巨大的數位落差。

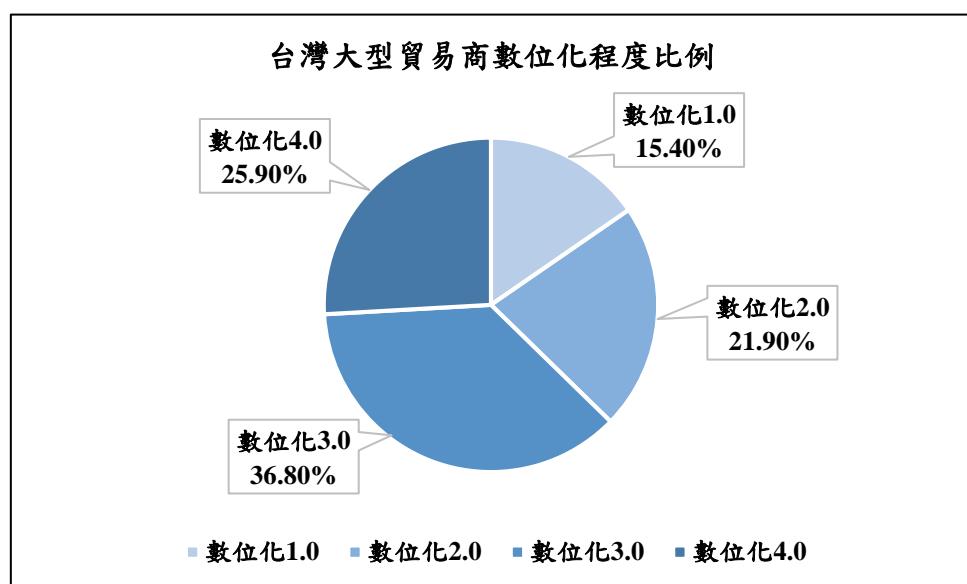


圖 4-4：台灣大型貿易商數位化程度比例

資料來源：台北市進出口商業同業公會(2020)、本研究整理

接著，本研究探討大型和小型貿易商在進行數位化、數位優化、數位轉型時所遇到的困難或是卻步的原因。首先是大型貿易商，2021 年台灣 300 大貿易商中，傳統產業產品的 B2B (Business-to-Business) 交易佔大宗，且 B2B 跨境貿易多為批發交易，貿易型態較為單純，所以數位化的速度相較許多產業來得慢且數位化程度較低。雖然在貿易產業中，大型貿易商已是在各規模貿易商中數位化程度最高的，但其中依舊有 21.9%其數位化程度僅達到數位化 2.0 (成長期)，甚

至有 15.4% 仍停留在數位化 1.0 (導入期)，主要和這些大型貿易商和客戶之間長期以來的交易習慣有關，在「邁向數位轉型」對貿易商本身業績並無直接幫助之下，降低了貿易商進行數位轉型的意願⁸⁹。



接著是小型貿易商，小型貿易商中有 52.3% 還處於數位化 1.0 的階段，處於數位化 2.0 與 3.0 階段的小貿易商佔比 39.2%，達到數位化 4.0 階段的只有 8.5%。從上述可知，有 47.7% 的小型貿易商已經跳脫基礎的數位化 1.0，表示至少約有半數的小型貿易商已了解數位化的重要性；然而，走到數位化 4.0 的小型貿易商佔比不到 10%，在所有規模的貿易商中屬於最低，在邁向數位轉型的過程中仍有許多進步空間。台北市進出口商業同業公會進一步研究分析出小型貿易商在邁向數位轉型時所遇到的困難包含資金不足、資源不足和資訊不對稱。多數台灣小型貿易商不具備優良的數據分析能力、沒有清楚的數位化目標和方向、不了解應導入何種資訊技術或應強化何種數位化能力。

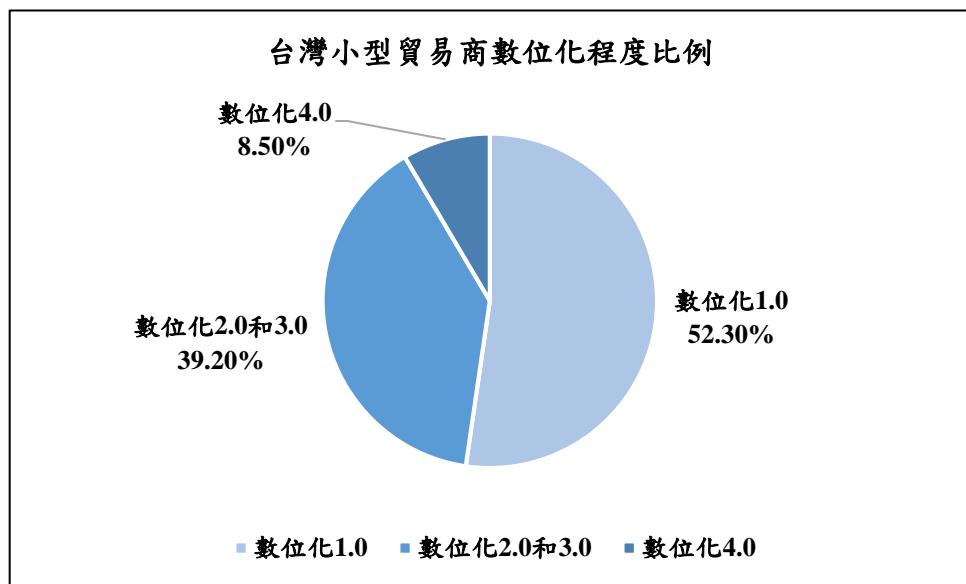


圖 4-5：台灣小型貿易商數位化程度比例

資料來源：台北市進出口商業同業公會(2020)、本研究整理

⁸⁹ 劉任 (CRIF 中華徵信所總編輯)，2021，〈掌握關鍵能 - 300 大貿易業迎新局〉（台北市進出口商業同業公會貿易雜誌 (NO.362)）

最後，根據台北市進出口商業同業公會 2020 年貿易雜誌 (NO.362)，本研究整理出貿易業需改善的現況以及提升數位化程度、邁向數位轉型的方法。目前台灣貿易商數位化轉型的現況有五種情況需要改善，第一是電子商務的應用程度低；第二是企業投入於資料分析和擬定加值策略的比重低；第三是企業已了解數位化目標和方向，但並未積極發展數位化；第四是未提高內部管理程度；第五是導入相關技術的比例低。COVID-19 的衝擊之下，數位化程度低的貿易商將受到更大的衝擊，且無法如數位化程度高的貿易商快速應變。根據上述調查報告，整理出貿易業邁向數位轉型與智慧化的方法包含：「解決貿易產業數位化落差」、「打造貿易產業數位化的環境」、「打造 B2B (Business-to-Business) 電商環境」、「建構雲端應用、機器人學習和大數據分析能力」。

進一步針對台灣貿易產業中數量佔比最高的小型貿易商整理出其走向數位轉型的需求，包含政府補助、與合作夥伴在數位科技與技術上接軌、媒合數位技術廠商、建立清楚的目標和發展策略、強化公司全體員工對相關概念與重要性的認知。此外，有三種類型的貿易商最需要積極進行數位化轉型，第一為有能力進行數位轉型，但忽略了數位轉型重要性的大型貿易商；第二為停留在數位化 1.0 階段的小型貿易商、第三是已經達到數位 3.0 階段的各規模貿易商（因為他們已經具備相關數位轉型概念，再增加一些執行力即可做到數位轉型）。除了上述提及的三種類別的貿易商需積極進行數位化轉型之外，其實不論是各規模的貿易商，甚至是各產業的企業，都應開始了解數位轉型的重要性並開始執行相關策略。邁向數位轉型可提升企業快速應對變化多端的市場與巨大環境衝擊的能力，並可抓緊機會、滿足顧客不斷變化的需求，同時用創新的流程或商業模式帶動企業未來成長與創新。新冠肺炎疫情只是一個提醒全球企業數位轉型重要性的一個事件，未來的趨勢將漸漸朝向數位轉型發展，貿易商或是各企業應順應趨勢，從數位化做起，進一步走向數位優化，最終達到數位轉型。

(三) 元宇宙趨勢與應用

隨著時代的發展，科技演進從過去的傳統時代，演化到現今的網路與新零售時代，未來將有很大的機會步入元宇宙時代。元宇宙（英：Metaverse）為一個聚焦在社交連結的3D虛擬世界的網路。元宇宙透過物聯網、AI、數位分身等工具將虛實世界整合，當民眾戴上AR（擴增實境）眼鏡、VR穿戴裝置，或是滑手機就可以即時操作遠方的工具、優化我們的真實世界，如操作APP一樣簡單。這一兩年有許多大廠積極投入元宇宙的應用，舉例來說，Facebook的創辦人馬克·祖克柏(Mark Zuckerberg)於2021年宣布5年內要讓Facebook轉型為元宇宙公司，專注在協助打造新一代的運算平台，於擴增實境、虛擬實境和消費性硬體相關的產品中深化用戶的連結，使交流不再受到距離和設備的限制；NVIDIA開發Omniverse平台，將3D世界串連成一個共享的虛擬宇宙；騰訊Tencent、微軟Microsoft、亞馬遜Amazon等公司也積極布局AR、VR和元宇宙。

現今網路世代下，蓬勃發展的有社群媒體、電商購物、影音串流、遠距教學、線上會議等應用；未來的元宇宙時代，將可以有虛擬身分、虛擬購物、虛擬社交、虛擬會議、虛擬教室等應用。全球疫情反覆，企業對虛實互動科技的興趣可望快速增加，未來的會議可以在一個虛擬的場景，不受限於員工的所在地，讓分散於全球各地的員工們在同一個地方，模擬真實的會議與互動，將可提升工作效率、促進溝通和連結，大幅改造現今的辦公模式。除了許多台廠搶著搭上此新興科技列車，貿易商也可以思考是否能將元宇宙概念運用於公司中，優化企業營運流程或創造更大的商機。

第五章 結論與建議



第一節 研究結論

相較於先前與台灣貿易商發展相關的議題中，探討台灣貿易商轉型升級趨勢之研究較為不足。本研究的主要目的為透過分析東亞各大標竿貿易商創立至今功能與商業模式的演進，找出大型貿易商是否有共同的經營型態、貿易功能或商業模式轉變的趨勢，才得以在創立至今的數十年甚至上百年間面臨重大挑戰時順利渡過並持續壯大，藉此建構出東亞標竿貿易商功能與商業模式的演進歷程於一張圖上，於演進歷程末端指出貿易商的發展趨勢。

本節首先總結東亞各大標竿貿易商創立至今功能與商業模式的演進，提供台灣貿易商功能與商業模式轉型與升級一個通用的參考依據。台灣的貿易商或企業可參考標竿企業的做法以讓企業成長，並可檢視自己位於東亞標竿貿易商發展歷程圖中的何處，思考是否該往下一階段發展。接著是「電商平台崛起、美中貿易戰、COVID-19 對貿易商造成的衝擊與貿易商的應對策略」，近年來這些重大事件對貿易商造成許多衝擊，本研究也探討面對這些衝擊，貿易商該以何種策略將衝擊降至最低。本節的最後為「台灣貿易商未來的經營模式」，結合本研究分析標竿貿易商功能與商業模式的演進與台灣的產業現況，提供不同規模的台灣貿易商未來可能發展的經營模式，供相關企業與政府參考。

一、總結東亞各大標竿貿易商創立至今功能與商業模式的演進

本研究首先整理出選定的六間標竿貿易商其功能與商業模式的演進，接著再歸納出這些大型貿易商是否有共同的經營型態、貿易功能或商業模式轉變的趨勢。

（一）台灣恆隆行

成立於 1960 年，起初主要代理日本品牌 Panasonic 相機和周邊配件。1996 年開始逐步將代理領域擴大轉移到家電與數位生活產品（如 Dyson, Honeywell,

BRAUN)，目前代理涵蓋廚房家電、廚房用品、健康美容、生活用品與環境淨化五大類超過 20 個品牌。近年來，恆隆行藉由各大數位平台之間的串連與打造體驗經濟拉近與大眾間的距離，以 OMO 虛實融合策略進行全通路經營。恆隆行從創立初期的代理商，透過多角化經營將多元類別的產品引進台灣，漸漸成為零售商，並將自己當作一個品牌來經營，打造獨特的體驗經濟，目前已經達到數位轉型的階段，使恆隆行在台灣不僅是代理商，更是成功的零售商與品牌商。VRIO 分析結果為恆隆行具備「中等程度之暫時性的競爭優勢」。

（二）台灣高林實業股份有限公司

成立於 1969 年，為台灣傳統大型貿易商中唯一經營良善的現存者。高林成立之初為純粹貿易商，後來陸續擴增業務，進行多角化經營，如代理服飾品牌、投入成衣加工製造業務，成為零售商與品牌商。近年跨足精品零售業務，並轉投資醫療、生技、醫美、能源等產業，尋求企業成長的第二曲線，並在多角化之餘選擇專業化於數個較具競爭力的業務上，目前公司三大業務為出口貿易、國際名品代理及生技醫療。高林近年開始發展線上通路、整合線上與線下的市場，試圖增加線上消費者的觸及率和通路銷售。高林具備因應環境趨勢而轉型的能力，除了達到數位化及數位優化之外，漸漸透過改造營運流程或商業模式來提供更高的價值並滿足變化快速的市場，目前已達到中等程度的數位轉型。

VRIO 分析結果為高林具備「中等程度之暫時性的競爭優勢」。

（三）中國義烏小商品批發市場

成立於 1982 年，40 年來從「買全國貨，賣全國貨」發展為「買全球貨，賣全球貨」，雖然市場內部有數以萬計的攤商，但整體來看仍屬於一個大型的貿易商。市場目前共擁有 43 個行業別、1900 個大類、210 萬種商品，以物美價廉聞名於全球，在價格上具有極高的競爭力。近年推出義烏購線上平台，並投入電子商務領域，目前已達到數位優化，也就是在現有數位化和電腦化的基礎上，透過數據分析革新既有的商業活動（如優化顧客體驗、提高顧客滿意度），但仍

未有明顯地改造營運流程或商業模式等行動，因此尚未達到數位轉型階段，而是處在數位優化階段。這個「全球最大的小商品批發市場」在疫情之下正利用數位化的優勢降低衝擊，持續為全球許多企業提供物美價廉的商品。VRIO 分析結果為義烏市場具有「較低程度之暫時性的競爭優勢」。

（四）香港利豐集團（馮氏控股有限公司）

成立於 1906 年，核心業務包含全球消費品市場的供應鏈管理，包括貿易、物流、分銷和零售。利豐起初為傳統純粹貿易商，在 1978 至 1979 年中國改革開放後積極建立區域業務網絡，本身並未擁有工廠，而是透過協調 6,000 多家生產商進行生產。近年來，利豐執行了數位轉型與創新供應鏈管理，例如推動採購貿易業務及組織架構的轉型與重組，透過 DMS(Design - Manufacture Managing - Service)系統推進商業生態化經營。利豐也加重投資數位轉型，例如與 IBM 簽署協議以改良及整合集團的資訊科技基礎架構，並利用 IBM 的應用程式管理服務優化現有的企業資源規劃應用程式。利豐積極進行數位轉型與供應鏈優化，將供應鏈變得更多元化及彈性，讓龐大的集團在面對高度不確定性的經貿環境時更能快速應對。VRIO 分析結果為利豐具備「較高程度之暫時性的競爭優勢」。

（五）日本三菱商事

三菱集團成立於 1870 年，歷經兩次世界大戰後，三菱商事（Mitsubishi Corporation）重新在 1954 年成立，為日本大商社之一。三菱目前的業務經營範圍遍布全球約 90 個國家和地區，擁有 121 個公司分支機構，設有 10 個部門，經營業務跨足多個產業。最一開始為純粹貿易商，擔任中介連接外國供應商和買家，找出客戶需求。隨著日本經濟泡沫使商業環境越來越嚴峻，三菱商事演進為貿易進化階段，積極開拓新業務，在上游和下游領域進行少數股權投資並增強其現有功能。2000 年後，三菱商事漸漸往產業鏈的上下游加大投資力度，更加掌控該產業的多元業務，強化公司在各產業上、中、下游的影響力。透過發揮自身優勢，三菱商事更深入地參與業務管理，力求透過商業模式轉型與業務



管理創造新價值，達到數位轉型的階段，在世界中佔有一席之地。VRIO 分析結果為日本三菱商事具備「較高程度之暫時性的競爭優勢」。

（六）韓國三星集團

成立於 1938 年，是韓國最大的企業集團，旗下共有 85 家子公司，在約 70 個國家/地區建立了約 300 個法人及辦事處，員工數約 50 萬人。三星集團以貿易起家，起初為傳統純粹貿易商；後來搭配韓國經濟發展政策不斷多角化其經營業務，例如在韓國實施進口替代政策時納入生產、流通、金融業務，在韓國實施出口導向政策時發展資本密集型重化工產業。面臨亞洲金融風暴的巨大衝擊時，三星也能快速做出相應的決策。最後，三星集團數位化程度已相當高，甚至有餘裕資源可以幫助相關企業進行數位轉型，協助打造智能企業、智慧工廠、雲端安全及創新技術平台等等，已經達到數位轉型的階段。三星集團整體營收達韓國國內生產毛額（GDP）的 20%，對韓國的經濟有著巨大影響，於近 20 年來獲得了許多世界第一及其他優良成就，被稱作世界一流企業可說是實至名歸。VRIO 分析結果為三星集團具備「較高程度之暫時性的競爭優勢」。

總結以上大型貿易商的功能與商業模式的演變可知，台灣的大型貿易商因缺乏許多天然資源，再加上政府實質上未大力支持大貿易商的發展，種種因素使台灣的貿易商在其發展歷程中雖積極進行多角化，但仍無法走向如同日本商社與韓國財閥一般，在多元產業皆深入布局，因此商業模式大方向的走向為選擇專業化於數個較具競爭力的業務上，其多角化發展有限。對比國外的大型貿易商（如日本商社與韓國財閥），他們因為有政府長期大力的支持，且擁有的資源比台灣豐富許多，因此走向大規模製造以及綜合性、多元產業深入的發展，其規模、橫跨產業的廣度、投入產業的深度皆大幅超越多數的貿易商。

綜合了東亞各大標竿貿易商創立至今功能與商業模式的演進，可發現這些貿易產業的領導者的確存在一些共同的經營型態、貿易功能、商業模式演變的



趨勢。第一是皆在有資源時多角化其經營業務；第二是皆不再將自己定位為純粹貿易商，而是走向發展成為零售商與品牌商；第三是皆朝向數位化、數位優化及數位轉型發展，接下來將進一步說明。

第一，本研究中的標竿貿易商在發展過程中皆透過多角化策略創造新的成長機會，並開發組織競爭力、延伸核心競爭力，建立起較高的競爭障礙。根據個案中多角化的過程，可發現這些標竿企業具有敏銳的觀察力，在發現市場上有新的需求或環境有新的趨勢時即投入資源於相關的多角化發展，而非盲目地進行多角化策略、耗費企業資源。

第二，標竿貿易商皆不再將自己定位為純粹貿易商，而是走向發展成為零售商與品牌商。台灣恆隆行已從一開始的代理商發展成為成功的零售商與品牌商；台灣高林實業股份有限公司在新零售時代下積極進行線下與線上零售相關佈局；中國義烏小商品批發市場把自己視為一個品牌於全球經營，走向品牌化，並以強大的價格競爭力聞名，為全球許多知名通路商、品牌商提供產品或服務。香港利豐集團在分銷業務方面設有利標品牌有限公司，在零售方面設有馮氏零售集團有限公司，非常注重品牌與零售的發展。日本三菱商事與韓國三星集團以綜合商社、大財團的方式跨足多個產業的上、中、下游，在許多產業中以自己的品牌走入消費者的生活之中。從上述可知東亞各大標竿貿易商皆跳脫起初的傳統純粹貿易商或代理商，朝向品牌商與零售商發展，走入消費者的生活之中。

第三，標竿大型貿易商皆朝向數位化、數位優化及數位轉型發展。標竿貿易商深知數位化時代將大幅改變傳統經營型態，所以近二十年來皆積極布局數位化相關能力，除了中國義烏市場僅達到數位化第二階段的數位優化外，其餘皆已達到數位化的第三階段，也就是數位轉型。進一步探討其數位轉型的程度，高林實業已達到中等程度的數位轉型，仍有很大的發展空間，其餘（除中國義烏市場外）皆已達到高程度的數位轉型。這些產業中的領頭羊正在實現 O2O 虛實整合與 OMO 虛實融合，為客戶帶來更佳的消費體驗並提升顧客價值，同時為

企業本身與合作夥伴帶來更強大的競爭力。東亞標竿貿易商功能與商業模式的演進整理如圖 5-1。

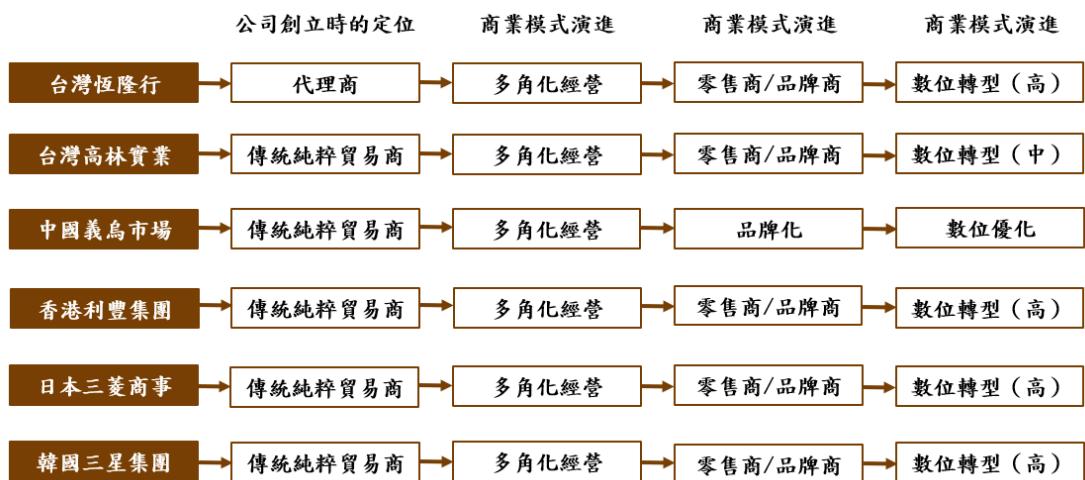


圖 5-1：東亞標竿貿易商功能與商業模式的演進

資料來源：本研究整理

二、電商平台崛起、美中貿易戰、COVID-19 對貿易商造成的衝擊與貿易商的應對策略

近年來電商平台崛起、美中貿易戰、COVID-19 等重大事件對貿易商造成許多衝擊，本研究也探討面對這些衝擊，貿易商該以何種策略將衝擊降至最低。電商平台崛起對貿易商是危機，也是轉機，貿易商可能被快速發展的電商所取代（去中間化）而漸漸走向衰敗，也可能乘著電商發展的趨勢來擴大線上通路、優化體驗，做更大範圍的市場。貿易商應搭上電商發展趨勢的列車，考量公司現有資源與能力後，選擇最適合公司的經營模式來發展。除了可藉由流量較高的電子商務平台來進行產品的銷售，若有餘裕資源也可以發展自有線上平台，或是藉由資訊科技來開創獨特的商業模式。

美中貿易戰和 COVID-19 造成的衝擊包含供應鏈斷鏈與塞港等問題，將使供應阻塞與訂單積壓。此外，美中貿易戰帶來的關稅提高使許多商品價格大漲，

也可能減少貿易商的貿易機會、壓縮貿易商的利潤。COVID-19 疫情衝擊使各國政府與企業意識到多元供應鏈與全球供應鏈布局的必要性，加速了供應鏈的重組，企業應掌握關鍵零組件，並提高生產與供應的韌性，因應趨勢及短鏈生產佈局，就近市場。

三、台灣貿易商未來的經營模式

結合標竿貿易商功能與商業模式的演進之分析結果與台灣的產業現況，本研究提供不同規模的台灣貿易商未來可能發展的經營模式。首先是大型貿易商，近年表現優異的台灣大型貿易商在疫情之下仍有如此佳績可歸功於以下三個關鍵因素：「數位化與經營模式創新的布局、多元模式打造產業鏈核心價值、外在環境因素帶動產業起飛」。除了參考現有台灣大型貿易商的經營模式之外，台灣也適合選擇具備國際競爭力的產業來發展專業大型貿易商，例如可借鏡瑞士商大昌華嘉和台灣盛弘醫藥來發展醫療與生技專業大型貿易商。對台灣來說，資通訊產業為最具競爭力的產業之一，所以也能借鏡台灣大聯大控股的做法，發展資通訊產業專業大型貿易商。

接著是中小型貿易商，在評估發展方向時仍能先參考大型貿易商的作為。然而，許多中小型貿易商可能因為資源不足而無法完全仿照大型貿易商的做法作為發展策略，但隨著數位化時代來臨，中小型貿易商仍有很大的商機，可從代工（價值創造）、賺取貿易財（價值專屬）或是賺取跨國管理財三個方向來發展。最後，無論是何種規模的貿易商，甚至不僅限於貿易產業，只要是存在於當今社會的企業都應注重全球一大發展趨勢：「數位轉型和元宇宙」。COVID-19 疫情只是一個提醒全球企業數位轉型重要性的一個事件，未來的趨勢將漸漸朝向數位轉型發展，貿易商或是各企業應順應趨勢，從數位化做起，進一步走向數位優化，最終達到數位轉型，才能在未來的數位科技時代中馳騁。



第二節 研究限制

本文以個案研究法，透過收集次級資料的方式，結合自身於國際企業、策略、行銷等領域課程所學，分析與解讀台灣貿易產業環境及東亞各標竿貿易商經營型態的轉變，嘗試找出這些標竿貿易商的共同發展趨勢，供台灣貿易商與企業參考。然而，次級資料存在一些限制，例如資料的可信度、主觀解讀之偏誤、時效性，尤其是研究個案之標竿貿易商已成立數十年甚至上百年，部分較久遠的經營策略等資料相較於近年來的資料可能略顯不精確，這些侷限可能造成研究資訊不夠齊全或是失真的風險。因此在本研究中，個案研究資料來源已盡量尋找較具可信度之報章雜誌的報導、企業官方網站、公司財報和年報資料、政府單位（如經濟部國際貿易局、商業發展研究院）之出版物、海內外碩博士論文、政府統計單位發布之數據等作為資料來源，盡力找尋發生的事實和數據的準確性，然而若和實際有些許差異，實為本研究的侷限。

最後，為了盡量克服樣本代表性不足及資料齊全性不足可能造成的偏誤，本研究採取多個案分析研究，選取了東亞六大貿易商進行分析，選取依據為經綜合考量公司成立至今的時間、規模、年度營收、於該地區的知名度、在產業中的地位及是否仍具成長潛力的大型貿易商。透過分析與歸納產業中的標竿企業，期望能整理出相關實務發展策略供台灣各規模的貿易商與企業參考。



第三節 未來研究建議

本研究針對成功的東亞大型貿易商之貿易型態的轉變進行分析，探討這些東亞地區貿易產業的領導者是否有共同或相似之經營型態、貿易功能及商業模式轉變趨勢等三個面向的分析。此外，也探討近年重大發展趨勢（電商平台崛起）或是國際事件（美中貿易戰、COVID-19）對貿易商造成的衝擊與貿易商的應對策略。最後，本研究也結合標竿貿易商功能與商業模式的演進之分析結果與台灣的產業現況，提供不同規模的台灣貿易商未來可能發展的經營模式。然而，對貿易商的發展來說，除了本研究選擇的數個面向之外，尚有許多面向可能對大型貿易商功能及商業模式的演變有所影響，例如外國直接投資（Foreign Direct Investment，縮寫：FDI）以及進行外國直接投資時所面臨的問題與挑戰（e.g., 法規、文化、制度），皆是未來研究可以持續優化的方向，若進行相關研究將可提供貿易商更加全面的管理實務意涵。此外，本研究聚焦於經營成功的東亞地區大型貿易商，未來研究可針對其他地區（e.g., 歐洲地區、北美洲地區等）不同規模的貿易商，或是先前非常成功，後來卻經營不佳甚至已解散的貿易商，探討其轉變因素，進行相關個案研究分析。未來對貿易相關議題有興趣的研究者可參考以上研究建議來完成進一步的研究與探討，在學術方面，探討更多與貿易商及貿易產業相關的研究題目，能使貿易產業研究更加全面；實務上，則可以透過提供經營策略供企業參考或提供政策與實務改善措施供政府參考，為貿易產業甚至是國家的經濟發展做出實質貢獻。

參考文獻

英文文獻

Michael E. Porter (1979), *Competitive Strategy*. Simon & Schuster Publishing.

Shinichi Yonekawa (1983). *General trading companies: a comparative and historical study*. United Nations University.<http://hdl.handle.net/2344/00051266>

Mitsubishi Corporation (2020). *Integrated Report*.

Mike W. Peng (2022). *Global Strategy* (5th edition). Cengage Learning.

Frank Rothaermel (2013). *Strategic Management* (2nd Edition). McGraw-Hill Education.

Margaret A. Peteraf (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, Volume14, Issue3*, 179-191.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

Karl Albrecht (1984). Service Triangle.

U.S. Census Bureau (2022). <https://www.census.gov/>

Worldometer. COVID Live - Coronavirus Statistics.

<https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Statista. Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2026 (in billion U.S. dollars).

<https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>

中文文獻



經濟部國際貿易局（2020年09月18日）。我國對外貿易發展概況與政策簡報。

經濟部國際貿易局網站。出進口廠商異動表、出進口廠商-按貿易實績分。

經濟部。提升貿易業規模及競爭力簡報。

葉萬安（2020）。台灣經濟再奮發之路。天下文化。

楊璧慧（2008年10月22日）。變身千里馬，不怕商戰路迢迢。經貿透視雙周刊第253期。<https://www.trademag.org.tw/page/itemsd/?id=491867&no=21>

William J. Bernstein（2020）。貿易大歷史：貿易如何形塑世界，從石器時代到數位時代，跨越人類五千年的貿易之旅（潘勛譯）。大牌出版。（原著出版於2008年）

孟子敏（2013）。日本綜合商社的功能及其演化。華藝學術出版社。

蔡孟佳（2007年02月14日）。全球化競爭壓境，台灣貿易商何去何從。經貿透視雙周刊第211期。

<https://www.trademag.org.tw/page/itemsd/?id=451418&no=17>

林克威（2022年01月11日）。電商時代來臨：電商開站平台多樣化，依需求慎選才能將利益最大化。數位時代。

<https://www.bnnext.com.tw/article/66965/e-commerce-generation>

未來流通研究所（2021年10月28日）。2021【商業數據圖解】20%電商滲透率時代：2030台灣電商市場預想圖。

<https://www.mirai.com.tw/2030-taiwan-e-commerce-industry-prediction-diagram/>

羅之盈（2012年09月25日）。淘寶商城改名天貓再出發。數位時代。

<https://www.bnnext.com.tw/article/24694/BN-ARTICLE-24694>

TransBiz 國際品牌行銷顧問。網購平台有哪些？國際主要電商 B2C、C2C 平台大解析。

<https://transbiz.com.tw/%E7%B6%B2%E8%B3%BC%E5%B9%B3%E5%8F%>

B0b2c-c2c-ecommerce/



鄭宗哲 (2007)。中間化、去中間化、再中間化－傳統旅行社與網際網路融合過程 [未出版之碩士論文]。國立交通大學經營管理研究所。

<https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/81826/1/754301.pdf>

林園晟 (2011)。影響需求台灣貿易商之因素 [未出版之碩士論文]。國立成功大學經營管理碩士。

周瑋千、李昇暉 (2018)。整合多準則決策與資源基礎理論 建構行動通訊基地台資源規劃模式之研究。中山管理評論；26 卷 2 期，239-275。

104 人力銀行 (2021)。恆隆行貿易股份有限公司。

<https://www.104.com.tw/company/18jbbhnk?jobsouce=n104bank1>

沈美幸 (2019 年 07 月 21 日)。代理多品牌，採精品策略奏效。恆隆行績昂，年年雙位數成長。工商時報。

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20190721000208-260202?chdtv>

今周刊 (2020 年 03 月 30 日)。吸塵器比別人貴 9 倍、熨斗開價 9 萬元！看這家公司如何創造「Dyson 們」奇蹟。

<https://finance.technews.tw/2020/03/30/how-hengstyle-created-the-dysons-miracle/>

恆隆行官方網站 (2022 年)。<https://www.hengstyle.com/>

劉任 (2021 年 8 月)。掌握關鍵能力 300 大貿易業迎新局。台北市進出口同業公會貿易雜誌，NO.362。

<https://www.ietatpe.org.tw/magazine/ebook362/coverstory-1.html>

高林實業股份有限公司官方網站 (2022 年)。

<http://www.collins.com.tw/web/index/index.jsp>

高林實業股份有限公司 (2021 年)。109 年度年報。

<http://www.collins.com.tw/uploads/root/109annual.pdf>

李麗滿（2021年03月22日）。高林實業去年每股純益0.15元大方配息。工商時報。

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210322004651-260410?chdtv>

姚明嘉（1988年09月01日）。高林返鄉探「新」—打下美國・收回台灣。

天下雜誌。<https://www.cw.com.tw/article/5104260>

黃俊超（2020年）。高林三箭蓄勢待發。財訊快報。

<http://www.investor.com.tw/onlineNews/FreeColArticle.asp?articleNo=6198>

聯合新聞網（2019年01月24日）。世界小商品之都！10坪小店年收破2億「算生意差」。遠見雜誌。<https://www.gvm.com.tw/article/55755>

周啟東（2009年02月19日）。影響全球六十億人的義烏傳奇。今周刊。

[https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/200902190009/%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%85%A8%E7%90%83%E5%85%AD%E5%8D%81%E5%84%84%E4%BA%BA%E7%9A%84%E7%BE%A9%E7%83%8F%E5%82%B3%E5%A5%87](https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/200902190009%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%85%A8%E7%90%83%E5%85%AD%E5%8D%81%E5%84%84%E4%BA%BA%E7%9A%84%E7%BE%A9%E7%83%8F%E5%82%B3%E5%A5%87)

於仁鋒（2006年）。中國大陸經濟轉型期政府與市場關係研究—浙江義烏「小商品、大市場」為例〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學國家安全與大陸研究碩士在職專班。

簡唯庭（2009年）。義烏模式—浙江中國小商品城的經濟發展與演變〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學中國與亞太區域研究所。

陸立軍、白小虎、王祖強（2003年）。市場義烏-從雞毛換糖到國際商貿。浙江人民出版社。

陸立軍（1997年）。中國小商品城與農村經濟發展的義烏模式。商業經濟與管理，第6期。

陸立軍（1999年）。中國小商城的崛起與農村市場經濟發展的義烏模式。商業經濟與管理，第6期。



張文章、朱桓興（1993年）。義烏小商品市場研究—社會主義市場經濟在義烏的實踐。群言出版社。

何培松（2005年）。興市之路。經濟管理出版社。

陸立軍（2006年）。義烏商圈：形成機理與發展趨勢—三論義烏模式。商業經濟與管理，第6期。

義烏市統計局（2020年）。數字義烏-2020 義烏國民經濟和社會發展概況，11。

第一財經（2021年07月16日）。義烏小商品市場2020年成交額1884億元。

https://www.sohu.com/a/477762324_120184257

葛熔金（2021年01月28日）。義烏去年出口突破3000億元 占浙江全省份額逾1/9。澎湃新聞。https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_10980079

馮氏集團官方網站（2021年）。https://funggroup.com/zh/about/what_we_do/

馮邦彥（2016年）。承先啟後：利豐馮氏邁向110週年。

李中興、謝琴（2010年）。淺析新歷史時期我國專業外貿公司的發展—兼談利豐經營模式對中國專業外貿公司的借鑒。現代商業2010卷12B期。

張原彰（2007年）。供應鏈觀點下-商、物、金、資訊、人力流的整合應用以及創新商業模式-以利豐集團為研究案例〔未出版之碩士論文〕。台灣大學商學組碩士論文。

IBM（2021年01月29日）。馮氏集團為數碼轉型進行投資與IBM簽署長達多年的混合雲及資訊科技服務協議。

<https://www.ibm.com/news/hk/en/2021/01/29/20210129.html>

三菱商事官方網站（2022年）。<https://www.mitsubishicorp.com/jp/zh/>

孟子敏（2013年）。日本綜合商社的功能及其演化。華藝學術出版社。

陳威臣（2020年04月07日）。富可敵國大財閥：創立150週年的日本三菱集團。想想副刊。<https://www.thinkingtaiwan.com/content/8205>

經理人月刊（2020 年 10 月 26 日）。豪擲 2000 億！巴菲特收購日本 5 大商社

股份，背後的動機是？<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/61810>

Interbrand 官方網站（2022 年）。

<https://interbrand.com/best-global-brands/samsung/>

Samsung Newsroom 台灣（2022 年）。<https://news.samsung.com/tw/>

劉大年（2017 年 09 月）。美「中」貿易摩擦之分析。法務部調查局展望與探索

月刊，第 15 卷第 9 期。

https://www.mjib.gov.tw/FileUploads/eBooks/ba8d003cbd4c49b2b4158f1cd3d5d23e/Section_file/8ceed330260d4a12828ab0a3388d6056.pdf

沈榮津（2019 年 03 月 21 日）。中美貿易戰之影響。經濟部。

方俊德（2020 年 03 月 20 日）。2019-2020 年國際經濟情勢回顧與展望。台灣經濟研究院研究成果（刊登於今日合庫）。

<https://www.tier.org.tw/achievements/pec3010.aspx?GUID=3875a469-8dd6-44d4-8221-1a811ce00d74>

高長（2019 年 04 月）。美「中」貿易戰及其對全球經貿衝擊。法務部調查局展望與探索月刊，第 17 卷第 4 期。

https://www.mjib.gov.tw/FileUploads/eBooks/84463fca350f4aea94e4f23253f9c72e/Section_file/2078ed7ef6ab4429b073771c2025cba3.pdf

張建一（2020 年 06 月）。新冠肺炎疫情對全球經濟的影響與因應。兩岸經貿月刊第 342 期。

<https://www.sef.org.tw/files/6253/36B0C31F-9657-477E-9FE0-65370C1B27A7.pdf>

陳添枝（2020 年 12 月 08 日）。2020 年全球供應鏈的變化。臺大經濟系。

張益紳、邱鈺珊（2020 年）。COVID-19 對台灣產業發展趨勢之影響。勤業眾信風險管理諮詢（股）公司。

<https://www2.deloitte.com/tw/tc/pages/consumer-business/articles/covid-19->

[impact.html](#)

劉大年（2020 年 05 月 09 日）。美中貿易戰及新冠肺炎對全球經濟的影響。中華經濟研究院區域發展研究中心。

陳子昂（2020 年 04 月 25 日）。新冠肺炎疫情下的世界觀與因應策略。財團法人資訊工業策進會。

特力集團公司網站（2022 年）。公司治理。

http://www.ir-cloud.com/taiwan/2908/irwebsite_c/index.php?mod=letter

王宇祥（2021 年 06 月 16 日）。台灣的驕傲－資通訊產業動態、未來發展與轉型策略（上）。中華徵信所。

<https://www.credit.com.tw/NewCreditOnline/Epaper/ThemeContent.aspx?sn=103&unit=516>

陳厚銘、任立中、林欣美、林俊甫、林谷合、連勇智（2016）。逐鹿全球：新世代台商戰略 4.0。台灣行銷科學學會。

SAP 官方網站（2022 年）。什麼是供應鏈管理？

<https://www.sap.com/taiwan/insights/what-is-supply-chain-management-scm.html>

王定愷（2021 年 12 月 21 日）。你不知道的亞馬遜-- Amazon Web Services。亞馬遜網路服務有限公司。

龔明鑫（2022 年 01 月 12 日）。台灣數位轉型-疫情後契機。國家發展委員會。

SAP 官方網站（2022 年）。什麼是數位轉型？

<https://www.sap.com/taiwan/insights/what-is-digital-transformation.html>

林均郁（2019 年 01 月 30 日）。跟上 O 型新商業(下)：用 O2O 做過路客生意，OMO 做圈粉生意。<https://meet.bnnext.com.tw/blog/view/7964?>

台北市進出口同業公會貿易雜誌 NO.353（2020 年 11 月）。「建構貿易商大戰略-台灣邁向智慧貿易之路」精華版。<https://www.ietape.org.tw/gmr/2020.aspx>