

服務業國際化經營策略分析－ 以大型企業為例

我國製造業海外布局較早，相關國際化研究多以其為標的，惟隨產業結構變遷，服務業受限於國內市場，國際化布局已為未來發展主軸，本文爰藉工商及服務業普查資料，探討大型服務業企業國際化之營運特徵及經營策略。

林玉樹、張雲涵（行政院主計總處國勢普查處科長、科員）

壹、前言

全球服務業在 WTO 成立後，透過各種模式或管道滲透至各地市場，國際化趨勢急劇加速；近來更受惠於資通訊技術發展，服務透過雲端、視訊等技術支援，區域性壁壘漸被打破，帶動各國服務業向外發展，根據世界銀行指出，2009 年美國、英國、德國等先進國家服務業占該國 GDP

已達七成以上，服務業已成為全球經濟發展主體。國內服務業受惠於所得增加，帶動消費性服務業需求提高，以及專業分工激勵分配性及技術支援性服務業之發展而益趨重要，其占 GDP 比重由 80 年代初之 4 成 7，一路攀升至 1994 年之 6 成，惟近 10 年來囿於內需市場有限成長放緩，爰須致力於國際化，以有效擴增產業市場力，相關產業政策如

「三業四化」等，亦以促進產業國際化為發展主軸。本文係利用工商及服務業普查（以下簡稱工商普查）資料，觀察服務業部門國際化布局概況，並針對國際化較深之大型企業，運用羅吉斯（Logistic）迴歸模型探討影響其國際化策略之因子。

貳、我國服務業部門 國際化布局概況



一、國際化定義

早在60年代，Vernon（1966）即提出製造業企業會因為不同層次的技術，找尋最合適之製造地點而進行國際化；其後隨著交通及資訊科技發達，國際化漸成潮流，Welch and Loustarinen（1988）認為國際化是指企業由本土營運（Domestic operations）往外發展至國際營運（International operations）之現象，並提出以營運方式、銷售目標及人力資源等作為國際化程度之衡量依據；至1994年Sullivan歸納之前學者的觀點，提出多構面之衡量方式，以外銷金額與海外子公司家數為因子，分別觀察企業海外市場活動與資源移向海外之程度，以及管理階層對國際化態度等三面向，模型解釋能力明顯提升，本研究爰以此為主軸，並綜合各方論述與WTO服務貿易模式精神，運用工商普查資料，以「有形商品外銷」、「對海外提供服務」、「設立海外分公司」、「轉投資海外子公司」作為衡量基準，

若從事前揭任一項業務，即視為國際化企業。

二、2011年服務業部門國際化概況

（一）2011年底服務業部門約有2.9萬家企業進行國際化業務，以商品外銷型態占逾7成6最多。

國內在1960年代中期至1970年代受惠於製造業出口暢旺，帶動經濟高度成長，顯示出口乃經濟成長重要動力來源；服務業已為現階段國內產業重心，惟受國內市場漸趨飽和，成長空間已遭明顯壓縮，亟需向外擴展，增進出口競爭力，進而維繫整體經濟成長。就100年工商普查資料觀察，服務業部門投入國際化業務者計2萬9,052家或占3.1%，各項國際化業務中以商品外銷業務2萬2,340家或占76.9%為大宗，對海外提供服務計1萬1,243家居次，而設立海外分公司及轉投資海外子公司者仍居少數，分別僅1,275家

及1,339家，顯示服務業部門國際化仍以實體商品交易為主（下頁表1）。

（二）大型企業平均每4家即有1家有進行國際化業務，國際化程度較深，並以提供服務之型態家數最多。

2011年底服務業部門大型企業有769家進行國際化業務，占該規模別企業家數之25.7%，明顯高於中小企業之3.0%；各國際化業務中，大型企業以對海外提供服務者占逾6成3最多，達490家，其次為轉投資海外子公司者273家，計創設1,562家子公司，投入4,672億元，占全體服務業部門轉投資金額75.3%；至中小企業投入國際化業務，有近8成企業以商品外銷型態進行，達2萬2,072家，對海外提供服務者1萬753家次之，至跨國設立分公司或子公司等據點型式則居少數，皆僅約千家，顯示不同規模企業進行國際化各有其策略（下頁表1）。

(三) 大型企業貢獻服務業部門國際化產出之 7 成 7 進一步觀察服務業部門從事國際化業務企業之經營概況，2011 年底該類企業計僱用從業員工 86 萬 2 千人，提供服務業部門近 2 成就業機會，實際運用 67 兆 4,352

億元之資產，創造全年生產總額 4 兆 729 億元，分別占全體服務業部門之 63.7% 及 40.0%；其中大型企業之人力、資本投入與產出分別為 60 萬 6 千人、62 兆 9,455 億元及 3 兆 1,649 億元，占該規模別之 40.2%、74.6% 及

63.5%，亦分占全體服務業部門從事國際化業務企業之 70.3%、93.3% 與 77.7%，顯示大型企業係服務業部門國際化之主力（下頁表 2）。

參、國際化企業營運特徵之實證

一、模型設定

由前揭分析可知，大型企業主導服務業部門國際化，本研究爰以其為標的，探討服務業國際化之經營策略，另為配合「有」、「無」從事國際化業務之類別反應變數型態，爰採用羅吉斯迴歸模型（Logistic Regression Model），如下：

至測量變數主要以 Dunning（1980）之折衷理論（Eclectic Paradigm）為主軸，運用工商普查資料篩選出 11 個影響因子，分屬業別、營運特徵、無形投入及經營績效等三項構面，另為利實證觀測，亦利用 DH 分層法將連續型變數分組。實證過程分別探討全體服務業、知識密集與非知識密集型服務業等部門，除分析個別產

表 1 服務業部門國際化概況－按規模別分

2011 年					
單位：家；百萬元					
	企業單位數	國際化			
		企業單位數	商品外銷		對海外提供服務企業單位數
			企業單位數	外銷金額	
服務業部門	935 610	29 052	22 340	2 717 102	11 243
大型企業	2 987	769	268	1 277 587	490
中小企業	932 623	28 283	22 072	1 439 515	10 753

資料來源：行政院主計總處「工商普查」。
 註：1. 僱用員工人數 100 人及以上之企業為大型企業，餘為中小企業。
 2. 「商品外銷」資料僅含「批發及零售業」，惟不含「兼營商品外銷」者。

表 1 服務業部門國際化概況－按規模別分（續）

2011 年					
單位：家；百萬元					
	國際化				
	設立海外分公司		轉投資海外子公司		
	企業單位數	分公司家數	企業單位數	子公司家數	轉投資金額
服務業部門	1 275	2 881	1 339	3 898	620 130
大型企業	124	657	273	1 562	467 211
中小企業	1 151	2 224	1 066	2 336	152 920

資料來源：行政院主計總處「工商普查」。
 註：1. 僱用員工人數 100 人及以上之企業為大型企業，餘為中小企業。
 2. 「商品外銷」資料僅含「批發及零售業」，惟不含「兼營商品外銷」者。

論述》統計 · 調查

表 2 服務業部門有從事國際化業務企業之經營概況－按規模別分

2011 年								
	年底企業單位數		年底從業員工人數		年底實際運用資產		全年生產總額	
	(家)	占該規模比率 (%)	(千人)	占該規模比率 (%)	(百萬元)	占該規模比率 (%)	(百萬元)	占該規模比率 (%)
服務業部門	29 052	3.1	862	18.5	67 435 242	63.7	4 072 903	40.0
大型企業	769	25.7	606	40.2	62 945 483	74.6	3 164 889	63.5
中小企業	28 283	3.0	256	8.1	4 489 759	20.9	908 014	17.5

資料來源：同表 1。

業之影響因素外，並從中比較跨產業影響因子之異同。

二、實證結果

(一) 專業、科學及技術服務業國際化勝算比最高

從行業別觀察，專業、科學及技術服務業之勝算比 (Odds ratio) 為 7.836，資訊及通訊傳播業 5.554 次之，顯示專業服務業因屬技術導向，具高度進入障礙，有助其跨入國際市場，另批發及零售業、運輸及倉儲業與金融及保險業，投入國際化機率亦較高。

(二) 資訊化、品牌及專業技能係引領服務業跨國發展利器

就營運特徵觀察，具自有品牌者及上網銷售金額高者，勝算比分別為 1.901 與 1.449，顯示透過品牌建立市場差異度，導入資訊化系統跨越國境區位限制，提升交易量與速度，係企業投入國際化策略之主要行銷工具。另再就無形投入觀之，高度之研發強度及專業技術購買強度，其勝算比皆較高，可見創新技術提升服務加值，係進入國際市場重要基石。

(三) 強化人力素質有助於進軍國際

就經營績效觀之，勞動生產力與單位產出勞動成本愈高、資本生產力愈低之大

型企業，從事國際化業務的機率較高，意含從事國際化業務之大型企業應運用高素質勞動力，強調以智慧資產建構企業核心競爭力，惟跨足國際市場，應投入較多之資源，俾利市場開發與建構競爭優勢；另高獲利及營收規模大者，具有一定之市場力，亦愈能躋身國際市場（下頁表 3）。

(四) 知識密集型服務業國際化需多仰賴無形投入；非知識密集型則著重於實體資源

若從知識密集與非知識密集型服務業觀之，兩者之因子影響方向與整體服務業大型企業大致相同，僅其中

上網銷售金額及行銷強度對於非知識密集型服務業無顯著差異，顯示知識密集型服務業投入國際市場應相對較著重於無形投入，藉積極強化電子商務平台及建立具識別度的服務品牌，以策略性行銷搶占市場；而資本生產力與單位產出成本對於知識密集型服務業無顯著差異，隱含非知識密集型服務業拓展國際化之關鍵在於較多之資本與高素質勞動力投入（下頁表 4）。

肆、結語

臺灣是以出口為導向之經濟體，必須厚植對外貿易實力，觀察服務業部門大型企業投入國際化業務，以專業、科學及技術服務業、資訊及通訊傳播業等投入國際化之勝算比最高，而影響因子則著重於無形投入及高素質人力，顯示無論行業或經營特徵等層面，服務業部門皆應致力於創新與軟實力，方能蓄積國際服務升級能量；各部門中知識密集型服務業應著力於建立品牌差異化，

表 3 服務業部門大型企業之實證結果

	參數組	參考組	勝算比估計值
行業別	批發及零售業	其餘服務業部門之大業別	4.789
	運輸及倉儲業		3.051
	資訊及通訊傳播業		5.554
	金融及保險業		2.117
	專業、科學及技術服務業		7.836
營運特徵	具自有品牌	無自有品牌	1.901
	上網銷售金額高	上網銷售金額中、低，無上網銷售	1.449
	研發強度低	無研發	1.816
	研發強度中		1.709
	研發强度高		3.568
	專業技術購買强度高	專技購買強度中，低	2.904
	行銷強度中	行銷强度高，低	1.360
經營績效	高勞動生產力	[中，低] 勞動生產力	1.371
	高單位產出勞動成本	[中，低] 單位產出勞動成本	1.330
	中資本生產力	低資本生產力	0.692
	高資本生產力		0.592
	低利潤率	[中、高] 利潤率	0.692
	營收 1.1 億元以下	營收 30.7 億元以上	0.131
	營收 1.1~2.4 億元		0.333
	營收 2.4~4.8 億元		0.428
	營收 4.8~10.4 億元		0.514
營收 10.4~30.7 億元	0.581		

資料來源：同表 1。
 註：勝算比係指參數組較參考組之勝算倍數，如比值大於 1 表示在固定其他條件下該參數組從事國際化業務之機率較參考組高，反之則較低。

論述》統計 · 調查



結合 ICT 智慧加值，運用電子商務，建構全球商機之基石；而非知識密集型服務業則需加速培育與引進國際專業人才，協助投入國際市場開發。另因整體服務業部門仍以中小企業為主體，進行國際化仍有其侷限性，爰應積極建立國際商情資訊平台，並以網路流通資源挖掘商機，以及提供資金融通管道，建立人才輔導策略，俾

有助於整體服務業國際化之推動。

參考文獻

1. 劉峰旭、劉恆逸（2011），「台灣連鎖服務業國際化策略之研究」，中華管理評論國際學報 Vol.14, No.3。
2. 管中閔（2011），「台灣服務業的發展機會與挑戰」，商總論壇。
3. 楊文彥（2004），「企業國際化動機、市場進入策略與經營績效

關係之研究 - 以台灣速食麵製造業為實證」，成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。

4. 莊瑞珠（2007），「邏輯斯迴歸模型運用在女性信用卡評分制度之研究」，輔仁管理評論 Vol.14, No.1, 127-154。
5. 許秀華（2009），「知識密集服務業國際化、創新能力與經營績效關聯性之探討 - 以台灣 IC 設計業為例」，逢甲大學會計學系碩士班碩士論文。❖

表 4 服務業部門知識密集型與非知識密集型大型企業之實證結果比較

影響因子	勝算最高		
	大型企業	知識密集型	非知識密集型
自有品牌	具自有品牌	具自有品牌	具自有品牌
上網銷售金額	上網銷售金額高	上網銷售金額高	無顯著差異
研究發展強度	研發强度高	研發强度高	研發强度高
行銷強度	行銷強度中	行銷强度高，中	無顯著差異
專技購買強度	專技購買强度高	專技購買强度高	專技購買强度高
勞動生產力	高勞動生產力	高勞動生產力	高勞動生產力
資本生產力	低資本生產力	無顯著差異	[中，低] 資本生產力
單位產出勞動成本	高單位產出勞動成本	無顯著差異	高單位產出勞動成本
利潤率	[中、高] 利潤率	[中、高] 利潤率	[中、高] 利潤率
營收規模別	營收 307 千萬元以上	營收 224 千萬元以上	營收 357 千萬元以上

影資料來源：同表 1。

註：知識密集型服務業係參照 OECD（2003）之定義，包括商品經紀業；郵政業；電信業；電腦系統設計服務業；入口網站經營、資料處理、網站代管及相關服務業；金融及保險業；專業、科學及技術服務業（不含獸醫服務業）；支援服務業（不含旅行業）；教育服務業；醫療保健服務業。全體服務業部門扣除知識密集型服務業後之部分即非知識密集型服務業。