

國立政治大學國際經營與貿易學系
碩士論文

指導教授：蔡孟佳 博士

台灣專業貿易商整合模式之探討

研究生：黃以涵 撰
中華民國一零二年六月

謝辭

短短兩年的研究所時光，竟不知不覺就在無數的報告、考試、舉辦兩次經貿法學研討會，與撰寫論文等工作中過去了。回首當初以一般組考取國貿所的我，因緣際會下選擇主修經貿法組，在紮實的課程與法學中心的工作中學習、成長許多，能順利完成研究所的學業實在要感謝很多人。

首先是我的指導教授蔡孟佳老師，我除了在老師平時的授課獲益良多外，還承蒙老師耐心地指導，每每都在我撰寫論文遭遇瓶頸時，給予我最適時的提點與幫助；也要感謝楊光華老師在思辨邏輯方面給予我的啟蒙，以及施文真老師在學識與生活上給予我的照顧。另外特別感謝趙義隆教授與林炳文教授擔任我的口試委員，在論文的寫作上提供我不同的思考方向，精進此篇論文的寫作。

當然在這充實又充滿挑戰的求學之路上，沒有同儕的互相支持與砥礪，我是無法順利完成學業的。謝謝國貿所的好友們，貓貓、羊駝、小雞、Erika、Celeste、Patty 和雅竹，能在這裡認識妳們將是我一生受用無窮的資產。另外要謝謝櫃子永遠爆炸的章魚總是一邊大啖便當一邊講出饒富哲理的話點醒我；還有總是一副天塌下來也無所謂的瑪莉，作我在政大最強大的後盾，開心地在宿舍度過許多愉快而自在的時光；以及擅於傾聽的永田，總能在關鍵時刻給我當頭棒喝。

最後，非常感謝我的家人，供我衣食無虞、無後顧之憂地去追求專業知識，並且在長久的生活中對我多所包容。以及對我而言最不可或缺的存在，我感謝小玉米一路上的相知相惜，不論晴雨，永遠都讓我感到那麼安心。在即將揭開人生新篇章的此刻，願我們都能一直保有澄澈的眼睛與思維，以及永不止息的熱情。

中文摘要

台灣為一缺乏自然資源的海島型國家，故拓展貿易向來是維持經濟發展的重要手段。在過去的國際經貿環境下，專業貿易商較有其存在之中介價值，包含創造交易與提供相關的貿易服務等。然隨著全球經貿環境的改變，在科技與網際網路的發展下，使得資訊更加透明化，產業價值鏈也縮短，專業貿易商的生存空間受到威脅。尤其是台灣中小型貿易商家數過多，卻僅貢獻不到一成的貿易額；在專業貿易商規模不夠大的情況下，其不具大量採購之競爭優勢，且無法有效設立海外據點以拓銷海外市場，亦不能提供客戶一套完整的貿易服務方案；此外，更使得政府在制定相關獎勵政策時，無法顧及為數眾多之專業貿易商，制定符合專業貿易商所需之獎勵與輔導規定。我國專業貿易商目前面臨資源無法有效集中運用，擴大規模以發揮範疇經濟及規模經濟之難題，因此本研究有別於過往之研究成果，欲以擴大經營規模、整合資源之角度切入，探討貿易商整合的模式，試圖對我國專業貿易商目前發展所遭遇之難題尋找突破的方式。

本研究以探討大昌華嘉集團企業大型化歷程之方式，發現其整合資源的模式為併購其他事業體，並能從此集團整合之過程中，成功擴充資源，增加在國際間的競爭力，並發揮範疇經濟與規模經濟，成功發揮綜效並提升其經營績效；故建議我國專業貿易商可以併購之方式進行規模的擴張與資源之整併，並建議我國政府應密切關注台灣貿易服務業動態，與業者定時維持之意見交流，於專業貿易商整合之過程中給予其所需之協助，並加強對專業貿易商設立海外據點之輔導與獎勵。惟於專業貿易商以併購方式整合的過程中，須特別注意成本效益之問題，方能有效擴大經營規模，提升經營績效，克服我國服務貿易業發展停滯之困境。

關鍵字：貿易服務、貿易商整合、企業規模、經營績效

Abstract

Taiwan is an island with scarce natural resources, so developing trade is always very important to our economic development. In the past, professional trade companies had more spaces to create transactions and provide trade services. However, with the rapid development of the Internet and technologies, the information of trade is getting more transparent, and the products' life cycles are getting shorter, threatening professional trade companies' existence. There are too many middle and small size trade companies in Taiwan, but they only contribute little trade amount. The professional trade companies' scale is too small to have purchasing competitiveness and flexibility to utilize their capital. Besides, because there are too many trade companies, our government can't make effective policies to help these trade companies. So, Taiwan's professional trade companies need to integrate.

The research takes the perspective of enlarging professional trade companies' scale and integrating the companies' resources to discuss professional trade companies' mode of integration. And the result of the research shows that mergers and acquisitions are effective ways for professional trade companies to integrate. But in the process of integration, the professional trade companies need to conduct cost and benefit analysis. Also, our governments should devote to helping the professional trade companies to establish operating offices overseas, and really understand the need of the professional trade companies in a regular period. In that way, our professional trade companies can utilize their resources more effectively and conquer the immediate problem they experience.

Key words: trade services, trade company integration, business scale, performance

目錄

謝辭.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	7
第一節 研究動機.....	7
第二節 研究目的與方法.....	9
第三節 研究架構.....	10
第二章 台灣貿易發展與專業貿易商經營困境.....	12
第一節 專業貿易商之定義與特性.....	12
第二節 台灣貿易發展概況.....	13
第三節 台灣專業貿易商面臨之經營困境與挑戰.....	21
第三章 台灣專業貿易商整合之相關問題.....	27
第一節 企業規模大型化之原因與方式.....	27
第二節 衡量企業經營績效之指標.....	36
第三節 企業規模大型化對企業經營績效之影響.....	39
第四節 專業貿易商大型化可能遭遇之問題.....	47
第四章 台灣專業貿易商整合模式的探討.....	60
第一節 專業貿易商整合之個案介紹.....	60
第二節 以併購作為整合資源之方式.....	65
第三節 大昌華嘉集團整合後之效益.....	69
第五章 結論與建議.....	72
第一節 研究結論.....	72
第二節 研究建議.....	73
參考資料.....	76

表目錄

表 2-1	1993-2012 年台灣貿易依存度.....	8
表 2-2	2010-2011 年全球商品出口排名.....	10
表 2-3	2010-2011 年全球商品進口排名.....	11
表 2-4	台灣近十年進出口貿易統計.....	12
表 2-5	2003-2012 年台灣進出口廠商家數與其進出口金額.....	14
表 2-6	2009-2013 年全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查.....	17
表 3-1	我國中小企業認定標準.....	22
表 3-2	過去企業規模與經營績效關係研究之彙整.....	39
表 3-3	我國大貿易商成立的法令依據.....	43
表 4-1	大昌華嘉集團整合之過程.....	62
表 4-2	大昌華嘉集團擴大企業規模後對經營績效之影響.....	63



圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	5
圖 2-1	1993-2012 年台灣貿易依存度折線圖	9
圖 2-2	2004-2012 年台灣進出口年增率折線圖	13
圖 4-1	2002-2010 年大昌華嘉銷售總額折線圖	64
圖 4-2	2002-2012 年大昌華嘉銷售淨額折線圖	64
圖 4-3	2002-2012 年大昌華嘉稅息前利潤折線圖	65



第一章 緒論

第一節 研究動機

台灣為一缺乏自然資源的海島型國家，又地處東亞之樞紐，具有地理位置上的優勢，故拓展貿易向來是維持經濟發展的命脈。根據世界貿易組織(World Trade Organization, WTO) 的統計¹，台灣在 2011 年為全球第 18 大出口國與進口國，貿易總額亦逐漸上升，自 2008 年的 4.960 億美元，到 2011 年，貿易總額已突破 5,890 億美元，顯示台灣對貿易的依存度相當高。

在過去，貿易商的種類可較清楚地劃分為兩種型態，此兩種型態涵蓋產銷體系之整條價值鏈。第一種為製造商自營進出口貿易業務者，因對外貿易額達一定規模，而自設貿易部門進行相關業務；第二種為專門提供貿易服務之專業貿易商，作為供應商與有需求之客戶的中介，特別專長在市場拓銷與通路之經營。然近年來全球經貿環境有所改變，由於全球貿易更加自由化、生產成本較低的新興國家崛起，以及科技進步與電子商務發展導致資訊透明化，使得傳統專業貿易商的生存空間受到擠壓，嚴重面臨「去中間化」之危機，致使傳統貿易商必須重新思考其定位，是否應整合上下游價值鏈，提供涵蓋更多附加價值之服務。

此外，在台灣國內環境的部分，國際貿易業所屬之服務業比重逐漸升高，服務業占國內生產毛額 (Gross Domestic Product, GDP) 由 1981 年的 48.9%，上升至 2011 年的 71.3%，顯示台灣經濟結構發生改變，已邁入以服務業型態為主之國家，貿易服務業對台灣而言仍具有相當重要之地位。而在台灣貿易服務業者的組成部分，小型貿易商占全部貿易商之九成，卻僅貢獻不到一成的營業額。經營

¹ WTO International Trade Statistics 2011-2012.

規模過小，造成專業貿易商無法進行大規模的原料採購，亦無法彈性運用資金，以因應全球不斷波動的經貿環境；更重要的是，沒有足夠的規模，就無法有足夠的能力自創品牌，開展多元的貿易品項以增加貿易額的成長，亦無法提供客戶多元與完整的貿易服務需求。凡此總總，皆顯示台灣專業貿易商規模太小，未能集中運用資源以發揮綜效，故實有整合之必要性。

回顧過去有關貿易商之相關研究，在專業貿易商的經營模式、競爭或行銷策略方面已多所著墨，而在力挽「去中間化」危機之議題上，也有許多服務創新與自創品牌等應對方式的討論。然過去研究中，卻亦少有奠基於企業規模與經營績效之理論，以專業貿易商整合的觀點切入，探討較適合貿易商之整合模式者，故本研究選定專業貿易商之整合模式為探討的主題，期能提供台灣專業貿易商在欲擴大企業規模時，選擇整合模式上之建議，以達範疇經濟與規模經濟，對資源作最有效之運用。

第二節 研究目的與方法

身處全球貿易更加自由化、新興市場低價競爭，以及科技與網際網路的發展，使資訊更為公開透明，又進一步壓縮專業貿易商生存空間之經貿環境中，本研究嘗試了解之問題解如下：

1. 台灣專業貿易商目前遭遇之經營困境為何，與其為何為一發展之障礙？又其是否有整合之必要？
2. 台灣專業貿易商整合之可能路徑為何？
3. 台灣專業貿易商若以上述方式整合，其對經營績效是否有正面影響？

在定義本研究欲討論之專業貿易商的特性後，本研究將檢視目前台灣貿易發展之概況，包含台灣近年來在全球之貿易地位、進出口實績，與貿易商結構等，以從中了解台灣專業貿易商遭遇之經營困境，係為專業貿易商之資源無法有效應用，並提出專業貿易商擴大其規模以整合資源為一可能的解決方式，回答上述第一個問題。

在回顧企業規模、經營績效，與兩者間關係之相關理論與研究結果後，本研究將歸結出衡量經營績效所使用之指標，以及企業規模的擴大係如何影響經營績效，又有何前提條件，作為專業貿易商整合之理論基礎；同時更透過探討過去專業貿易商失敗之原因，了解專業貿易商在整合過程中，可能遇到何種困難，而無法成功發揮整合後之效益，完整專業貿易商整合之理論基礎。

確立企業大型化可有效改善經營績效之模式後，本研究將接續以個案研究的方式，透過探討該專業貿易商整合之方式與歷程，試圖回答上述第二個問題，提出一個專業貿易商整合的可能路徑；並透過其整合歷程與經營績效變化之對照，

試圖回答上述第三個問題，了解此種整合模式是否能有效提升專業貿易商的經營績效，而改善專業貿易商目前資源利用效率不佳之困境。

第三節 研究架構

本研究總共分為五個章節：

第一章：緒論，包含研究動機、研究目的與方法，以及建構研究流程。

第二章：釐清專業貿易商的定義與特性後，將透過檢視台灣貿易業發展現況，了解專業貿易商在經營上可能遇到何種困難與挑戰。

第三章：探討企業規模大型化之原因與方式，及衡量經營績效之指標，並了解企業擴大規模將如何影響經營績效，與其前提要件，作為專業貿易商整合之理論基礎；除此之外，更討論過去專業貿易商整合失敗之因，以便了解專業貿易商整合須注意之相關因素。

第四章：以海外拓銷服務為核心價值，並經歷企業規模大型化以整合資源之專業貿易商大昌華嘉作為個案，探討其整合資源之模式，並透過整合歷程與財務性經營績效變化之對照，了解其擴大企業規模後對經營績效產生何種影響，與上述理論基礎作一驗證。

第五章：針對貿易商整合模式提出可能之路徑作一結論，與後續進一步研究的相關建議。



圖 1-1 本研究流程圖

第二章 台灣貿易發展與專業貿易商經營困境

具體的國際貿易流程包含許多環節，如貨物品質的檢驗、貨物的運送與進出口流程的辦理等，故一筆貨物的國際貿易，需要貿易服務業中各個行業的努力方能達成。貿易服務業涵蓋眾多業別，除了專業貿易商以外，仍包含運輸業、物流業、報關業、船務代理業、貨運承攬業、公證業與倉儲業等，然本研究欲專注於探討我國專業貿易商之經營困境與解決該困境的可能方式，故以下將先界定專業貿易商之定義與特性，接著藉由檢視我國貿易發展概況，以了解我國專業貿易商在經營方面遭遇何種困難，並歸納出突破該困境的可能發展方向。

第一節 專業貿易商之定義與特性

貿易商可分為兩種類型，一種即製造商之貿易規模達到一定額度，便成立貿易部門以自行經營貿易業務者，另一種則為擅於運用其中介能力以創造市場，媒合供給者與需求者之需要，居間進行中介交易，購入商品後再行轉售以牟求利潤之專業貿易商²。後者這種不含製造部門，而專門提供貿易服務之專業貿易商，即為本研究欲探討之對象。

專業貿易商經營的業務包含進口、出口與三角貿易，其中進口業務為受國內廠商委託，向國外搜尋、採購並運交國內廠商所需之原料或產品；出口業務則為將國內製造商生產之原料或產品輸出予國外有相應需求之客戶，提供貨物製造完成後之下游增值活動，如國際物流與海外市場行銷等³；而三角貿易指的則是一貿易商從國外進口商接獲訂單後，隨即根據該訂單向第三國之供應商進行採購，約定貨物由第三國供應商逕運交進口國予進口商，而貨款係由進口商交付中間商，

² Paul Ellis, *Adaptive Strategies of Trading Companies*, 10 INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW 235, 237 (2001).

³ George I. Balabanis, *The Relationship Between Diversification and Performance in Export Intermediary Firms*, 12 BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT 67, 68 (2001).

經中間商扣除其應得之佣金報酬後，再將差額轉付給出口之供應商的業務⁴。

在專業貿易商所能提供之服務方面，有創造交易（transaction creating）與執行貿易過程中的具體流程（physical fulfillment）兩大類⁵。創造交易之服務包含國際市場研究、產品研究與設計、行銷策略規劃、廣告與產品推廣、選定海外通路商、訓練通路商、售後服務、代表供應商議定合作契約等；其中洞悉全球商情，並在海外積極拓展銷售市場，則為專業貿易商的核心價值。另一方面，執行貿易過程中的具體流程則涵蓋單據製作、運費與保費之詢報價、貿易包裝與刷唛、倉儲、運送承攬、貨品之品質管控、徵信與資金融通。由此可見，專業貿易商能提供之服務相當多元，但其本質與利基係在於海外市場之拓銷與通路之開展。

綜上所述，專業貿易商並不從事製造生產活動，而是專責進行產品在國際上之買賣與提供相關的貿易服務。在「中華民國行業標準分類」中，行政院主計處於 2001 年進行第 7 次修訂時，刪除「國際貿易業」，並將其依買賣性質歸入「批發業」與「零售業」⁶，而由我國國民所得統計之編纂方法觀之，其將產業結構分為農業、工業與服務業，其中「批發業」與「零售業」屬於服務業一項下⁷，可見專業貿易商之本質為服務業，更突顯專業貿易商拓銷海外市場之核心價值。

第二節 台灣貿易發展概況

由於台灣缺乏自然資源，許多原料與產品都須自國外進口，加上海島內人口稀少，內需市場狹小，國內製造商所生產之產品也必須外銷，故台灣的進出口貿易自很久以前即開始發展，台灣對貿易的依存度也相當高。所謂貿易依存度即指一國對外貿易額佔國內生產毛額之比例，貿易依存度越高，則表示該國經濟發展

⁴ 蔡孟佳，國際貿易實務，頁 43，2011 年。

⁵ George I. Balabanis, *Factors Affecting Export Intermediaries' Services Offerings: The British Example*, 31 JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES 83, 83-86 (2000).

⁶ 行政院主計總處，中華民國行業標準分類第 7 次修訂，中華民國行政院主計總處網頁，2001 年。

⁷ 行政院主計總處，中華民國臺灣地區國民所得統計摘要，中華民國統計資訊網，2013 年。

倚賴國際貿易的程度越高。

表 2-1 為台灣 1993 至 2012 年的出口額、進口額與貿易依存度，而圖 2-1 為台灣 1993 至 2012 年的貿易依存度走勢圖，從此兩圖表可明顯看出台灣貿易依存度自 1993 年後皆維持在八成以上，除了受到 2000 年全球經濟衰退，以及 2008 年金融海嘯影響外，其他年度之貿易依存度皆逐年增加，自 2003 年突破 100% 後，已連續十年皆有超過 100% 的貿易依存度。以上數據顯示台灣經濟發展十分倚賴國際貿易的活動，也極容易受到全球經濟環境波動的影響。

表 2-1 1993-2012 年台灣貿易依存度（單位：新台幣百萬元）

年度	國內生產毛額	出口額	進口額	貿易依存度
1993	6,110,101	2,639,494	2,545,712	84.86%
1994	6,685,505	2,864,207	2,758,806	84.11%
1995	7,277,545	3,421,518	3,310,334	92.50%
1996	7,906,075	3,700,076	3,441,367	90.33%
1997	8,574,784	4,086,505	3,909,951	93.26%
1998	9,204,174	4,359,751	4,264,066	93.69%
1999	9,649,049	4,562,172	4,319,855	92.05%
2000	10,187,394	5,392,441	5,171,329	103.69%
2001	9,930,387	4,962,159	4,421,118	94.49%
2002	10,411,639	5,436,642	4,688,809	97.25%
2003	10,696,257	5,935,611	5,183,969	103.96%
2004	11,365,292	6,980,987	6,562,038	119.16%
2005	11,740,279	7,341,705	6,823,254	120.65%
2006	12,243,471	8,325,717	7,576,839	129.89%
2007	12,910,511	9,304,061	8,276,928	136.18%
2008	12,620,150	9,208,653	8,588,443	141.02%
2009	12,481,093	7,799,167	6,720,053	116.33%
2010	13,552,099	10,001,116	9,050,884	140.58%
2011	13,674,346	10,400,169	9,495,265	145.49%
2012	14,042,125	10,335,801	9,272,964	139.64%

資料來源：中華民國統計資訊網，本研究整理

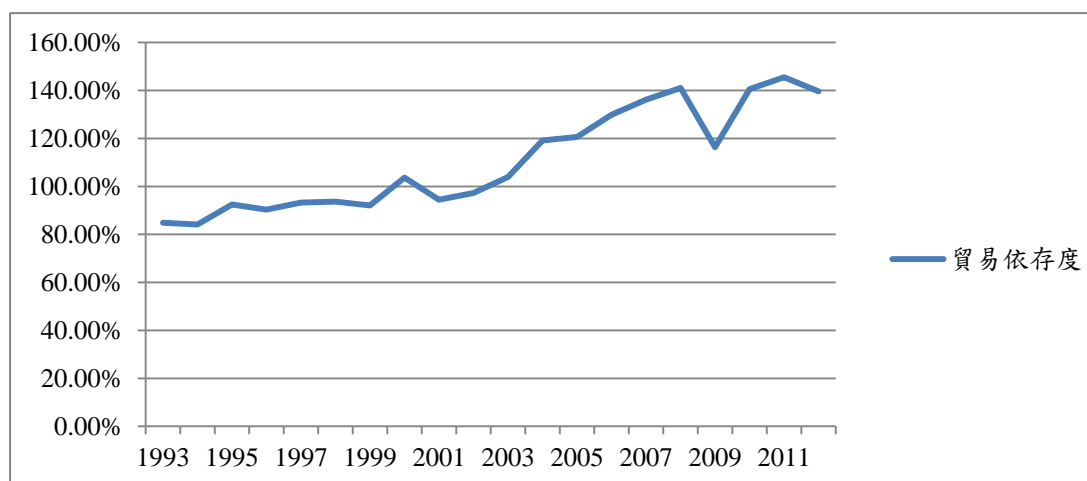


圖 2-1 1993-2012 年台灣貿易依存度折線圖（單位：百分比）

資料來源：中華民國統計資訊網，本研究整理

在 1960 年代實施出口擴張政策後，台灣的貿易活動急速成長，進出口貿易總額也逐年提升，台灣因此成為全球主要貿易國之一。1980 年代末期後，台灣開放對中國之間接貿易與投資，後於 2002 年加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO），使我國貿易活動與國際接軌，貿易更加自由化，並降低與全球主要貿易國家之貿易障礙。

表 2-2 與表 2-3 分為 2010 年到 2011 年間全球商品出口與進口之排名，在出口額排名部分，台灣出口額雖有成長，但在全球排名卻下降兩名，係因俄羅斯出口額大幅成長，以及沙烏地阿拉伯與西班牙之出口額增長幅度大於我國出口額增長幅度。而在進口額排名部分，台灣進口額雖亦有增加，但在全球排名卻下降一名，其係俄羅斯進口額增長幅度大於我國進口額增長幅度之故。值得注意的是，市場結構與我國相近的南韓不論是在商品進出口的排名都領先台灣，且其在 2011 年的商品進口排名更是追過香港，進而上升一個名次。由此可見，台灣商品進出口貿易額雖有增長，但增長幅度仍不如其他貿易對手國理想，而在全球進出口額排名有下滑之跡象，顯示台灣進出口貿易在全球之競爭力有待加強，台灣專業貿易商與政府應釐清台灣貿易服務業目前可能遭遇之經營困難與挑戰。

表 2-2 2010-2011 年全球商品出口排名（單位：十億美元）

2010			2011		
排名	出口國	出口額	排名	出口國	出口額
1	中國	1578	1	中國	1898
2	美國	1278	2	美國	1480
3	德國	1269	3	德國	1472
4	日本	770	4	日本	823
5	荷蘭	573	5	荷蘭	661
6	法國	521	6	法國	596
7	南韓	466	7	南韓	555
8	義大利	448	8	義大利	523
9	比利時	412	9	俄羅斯	522
10	英國	406	10	比利時	477
11	香港	401	11	英國	473
12	俄羅斯	400	12	香港	439
13	加拿大	388	13	加拿大	452
14	新加坡	352	14	新加坡	410
15	墨西哥	298	15	沙烏地阿拉伯	365
16	台灣	275	16	墨西哥	350
17	沙烏地阿拉伯	250	17	西班牙	309
18	西班牙	246	18	台灣	308
19	阿拉伯聯合大公國	220	19	印度	305
20	印度	220	20	阿拉伯聯合大公國	285
21	澳洲	213	21	澳洲	270
22	巴西	202	22	巴西	256
23	馬來西亞	199	23	瑞士	234
24	瑞士	195	24	泰國	229
25	泰國	195	25	馬來西亞	227

資料來源：WTO International Trade Statistics 2011-2012，本研究整理

表 2-3 2010-2011 年全球商品進口排名（單位：十億美元）

2010			2011		
排名	進口國	進口額	排名	進口國	進口額
1	美國	1969	1	美國	2266
2	中國	1395	2	中國	1743
3	德國	1067	3	德國	1254
4	日本	694	4	日本	855
5	法國	606	5	法國	714
6	英國	560	6	英國	638
7	荷蘭	517	7	荷蘭	599
8	義大利	484	8	義大利	557
9	香港	442	9	南韓	524
10	南韓	425	10	香港	511
11	加拿大	402	11	加拿大	463
12	比利時	390	12	印度	463
13	印度	327	13	比利時	461
14	西班牙	314	14	西班牙	374
15	新加坡	311	15	新加坡	366
16	墨西哥	311	16	墨西哥	361
17	台灣	251	17	俄羅斯	324
18	俄羅斯	249	18	台灣	281
19	澳洲	202	19	澳洲	244
20	巴西	191	20	土耳其	241
21	土耳其	186	21	巴西	237
22	泰國	182	22	泰國	228
23	瑞士	176	23	瑞士	208
24	波蘭	174	24	波蘭	208
25	馬來西亞	165	25	阿拉伯聯合大公國	205

資料來源：WTO International Trade Statistics 2011-2012，本研究整理

在台灣貿易結構部分，觀察表 2-4 台灣近十年的進出口貿易統計可見下列現象。由於 2004 年受到國內產業外移至大陸與東南亞，使次年進出口增長幅度衰退；2008 年由於金融海嘯發生，全球內需市場皆大幅縮水，使次年進出口年增率出現大幅度的負成長；但 2009 年，由於金融海嘯過後，國際原油與原物料價格趨緩，使得次年進出口幅度回升，呈現大幅的增長；然 2011 年國際原油與原物料的價格大漲，使得全球生產成本上升，故於次年的進出口表現又有小幅的負成長。

表 2-4 台灣近十年進出口貿易統計（含復進出口）（單位：千元美元）

年度	出口		進口		出入超	
	出口總值	年增率 (%)	進口總值	年增率 (%)	出入超	年增率 (%)
2003	150,600,475	--	128,010,148	--	22,590,327	--
2004	182,370,384	21.1%	168,757,599	31.8%	13,612,786	-39.7%
2005	198,431,652	8.8%	182,614,393	8.2%	15,817,258	16.2%
2006	224,017,270	12.9%	202,698,136	11.0%	21,319,134	34.8%
2007	246,676,931	10.1%	219,251,568	8.2%	27,425,363	28.6%
2008	255,628,691	3.6%	240,447,790	9.7%	15,180,901	-44.6%
2009	203,674,647	-20.3%	174,370,532	-27.5%	29,304,115	93.0%
2010	274,600,519	34.8%	251,236,390	44.1%	23,364,129	-20.3%
2011	308,257,307	12.3%	281,437,550	12.0%	26,819,757	14.8%
2012	301,180,864	-2.3%	270,472,560	-3.9%	30,708,304	14.5%

資料來源：財政部關務署統計資料庫，本研究整理

由圖 2-2 可知，除了在 2008 年金融海嘯期間外，台灣近十年來的進口年增率皆高於或等於出口年增率，這除了印證上表 2-5 出入超年增率一欄某些年度之負成長以外，更顯示自然資源缺乏的台灣是如此需要透過貿易以獲得生產或最終用途消費所需之原料或產品。台灣在走出 2008 年金融海嘯的陰霾後，2010 年的進出口年增率大幅回升，然之後於 2011 與 2012 年卻又開始下降，這除了反映國際原油與原物料價格的上升，提高生產成本而使進出口貿易經營不易之外，亦突顯台灣貿易服務業可能遭遇某些困難，才導致近年來的進出口年增率逐漸下滑。

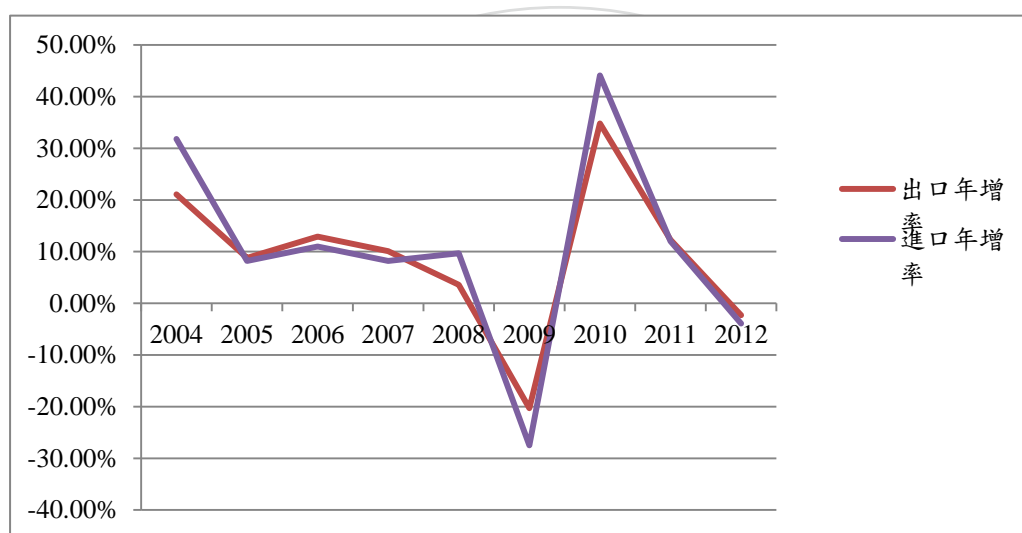


圖 2-2 2004-2012 年台灣進出口年增率折線圖（含復進出口）（單位：百分比）

資料來源：財政部關務署統計資料庫，本研究整理

在貿易商結構部分，由表 2-5 可見台灣進出口廠商家數與所有廠商之進出口總額大致皆呈現逐漸上升的趨勢，其中小型廠商所占的比例皆在九成以上，近年來才稍有下降，但其所貢獻的進出口金額卻由十年前的一成，逐年下降至近年只有 6-7% 的水準。由此可見，台灣進出口貿易九成多的營業額皆由不到一成的大型貿易商所撐起，台灣貿易商面臨家數過多，卻無法有效運用資源，進一步拓展進出口貿易之危機。

表 2-5 2003-2012 年台灣進出口廠商家數與其進出口金額

年度	廠商家數（單位：家）			進出口總額（單位：百萬美元）		
	總家數	中小型廠商	中小型廠商家數占總家數之比例	所有廠商之總額	中小型廠商之總額	中小型廠商之總額占所有廠商總額之比例
2003	104,691	96,494	92.17%	269,825	33,602	12.45%
2004	106,779	97,551	91.36%	348,530	35,728	10.25%
2005	108,853	99,522	91.43%	369,653	36,392	9.85%
2006	109,305	99,347	90.89%	424,322	36,499	8.60%
2007	109,008	98,648	90.50%	463,831	37,070	7.99%
2008	108,489	97,760	90.11%	493,727	37,306	7.56%
2009	106,222	97,520	91.81%	375,689	34,184	9.10%
2010	110,298	99,443	90.16%	522,994	37,839	7.24%
2011	112,938	101,078	89.49%	586,352	39,391	6.72%
2012	114,010	102,534	89.93%	526,365	38,934	7.40%

資料來源：經濟部國際貿易局「2003-2012 年度進出口廠商」，本研究整理

第三節 台灣專業貿易商面臨之經營困境與挑戰

在早期經貿環境中，由於一般製造商對國外市場與貿易流程不甚理解，加上資訊並不發達，故其對專業貿易商有程度相當高之依賴。而今，隨著科技與資訊技術的發達，很多資訊都極為公開與透明化，此些製造商即對專業貿易商的存在抱持愈發懷疑之態度，此現象在製造商面對愈重要、愈特定的市場時，淘汰專業貿易商的現象就愈發明顯⁸。除此之外，在執行貿易過程中的具體流程時，由於政府機關和銀行提供相關的支援與服務越來越多，故製造商亦漸漸能自行經營貿易相關的業務，而不需要專業貿易商所提供之服務。在此情況下，專業貿易商不論是在創造交易或執行貿易過程中的具體流程所提供之服務，其不可取代性都在漸漸流失當中，而有所謂「去中間化」之危機，生存空間嚴重受到壓縮。

台北市進出口商業同業公會（Importers and Exporters Association of Taipei, IEAT）一直以來透過相當多的措施，如舉辦貿易經營環境調查、貿易經營專題研究、舉辦貿易證照考試、海外市場拓銷參訪活動等，以即時追蹤並發現台灣專業貿易商經營可能發生之問題，戮力於改善經貿環境，並對有關當局做出有效與可行之建言。其中有關貿易經營環境之調查一項尤為值得產官學界參考之資料，台北市進出口商業同業公會亦自 2009 年起，擴大經貿環境調查範圍，發行「全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查報告 (IEAT Country Report)」，並出版「貿易領航展商機 (Toward A New World of Trade and Opportunities)」專書，以擴張其研究成果，藉此調查提供正確及詳細的全球貿易資訊，供貿易商進行全球布局時參考，減少嘗試錯誤之成本。本研究彙整台北市進出口商業同業公會主持與編纂之「2009-2013 年全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查」，總結出在生存空間有限的年代下，台灣貿易商在經營方面遇到的困難與挑戰。值得注意的是，該

⁸ Alan T. Shao, Paul Herbig, *The future of Sogo Shosha in a Global Economy*, 10 INTERNATIONAL MARKETING REVIEW 38, 40 (1993).

研究之調查問卷發放對象包含具製造部門之貿易商，以及專門提供貿易服務之專業貿易商。此份資料雖不為完全針對不含製造部門的專業貿易商所作之調查，然其仍具有一定的參考價值，故在以下分析中，仍將使用此份資料進行貿易商在經營方面相關因素之探討。

自 2009 年開始進行之「全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查」採用「一力四度」的衡量模式，對全球新興市場貿易環境與台灣貿易服務業發展概況進行調查。其中「四度」分別為「貿易自由度」、「貿易便捷度」、「貿易難易度」與「貿易風險度」，而「一力」則是考量全球重要暨新興市場規模潛力及要素稟賦的差異，特別加入之「國家競爭力」評估構面，而貿易調查地區亦從 2009 年的 34 個，至 2010 年新增以色列、阿曼、卡達與奈及利亞，達到 38 個貿易調查地區。

隨著全球經貿板塊推移，台灣貿易商的布局焦點逐漸由大區域轉向小區塊，由總體經濟朝向個體經濟，並依循個體本身朝水平方向發展，故 2013 全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查報告相應提出四大定位移轉，這也是本年度報告與前四年最大不同之處。四大定位移轉分別為從「總體經濟」轉移至「個體經濟」、從「經貿思考」轉移至「策略思考」、從「單一價值」轉移至「整合價值」、從「傳統銷售鏈」轉移至「價值鏈延伸」。

下表 2-6 整理 2009 年至 2013 年部分調查結果，包含貿易商認為取得市場競爭力之關鍵能力、經營貿易時所遇到的困難，以及最需要政府協助與輔導之項目，每個類別於每個年度各取前三名，以了解貿易商在實際經營進出口業務時，所遭遇之困難與挑戰為何。

表 2-6 2009-2013 年全球重要暨新興市場貿易環境與風險調查

調查項目	排名	2009	2010	2011	2012	2013
取得市場 優勢關鍵 能力	1	貿易產品 力優	顧客維繫 力強	顧客維繫 力強	顧客維繫 力強	顧客維繫 力強
	2	顧客維繫 力強	貿易產品 力優	貿易產品 力優	價格具競 爭力	貿易產品 力優
	3	物流配送 優	售後服務 優	售後服務 優	品質競爭 力	品質競爭 力
貿易經營 主要困擾 問題	1	同業競爭	同業競爭	同業競爭	匯率波動 頻繁	同業競爭 加劇
	2	匯率波動	原物料漲 價	原物料漲 價	同業競爭 加劇	缺乏貿易 專才
	3	原物料漲 價	匯率波動	匯率波動	缺乏貿易 專才	匯率波動 頻繁
拓展貿易 時需要政 府給予之 協助	1	市場產品 資訊	市場產品 資訊	提供市場 資訊	提供市場 資訊	提供市場 資訊
	2	整合同業 平台	取得資金 融通	整合同業 平台	鼓勵異業 聯盟	鼓勵異業 聯盟
	3	取得資金 融通	整合同業 平台	取得資金 融通	整合同業 平台	整合聯盟 夥伴

資料來源：台北市進出口商業同業公會，本研究整理

分析以上調查報告結果與貿易服務業的發展概況，整理出目前台灣貿易商遭遇之經營困難如下：

一、優質產品力外，還需要提供更多加值服務

在廠商認為取得市場優勢之關鍵能力部分，貿易產品力強一直是個重要的因素，在 2009 年排行第一，接著於之後四個年度排名第二，可見產品品質仍是取得市場競爭優勢之根本。對於專業貿易商而言，由於其並無製造部門，故在貿易產品品質的把關上，僅能以統一採購原料，交由生產商製造，並定期檢驗貨物是否達一定標準而為之。而在 2010-2013 四個年度，打敗貿易產品力的關鍵能力，則是擁有良好的顧客維繫力。由此因素近年來竄升為關鍵能力第一名的現象，加上其他重要的因素，如售後服務優與物流配送優觀之，專業貿易商除了鞏固其進出口貨物的品質，以維持根本的競爭力外，仍須提供更多的加值服務，例如定期與客戶聯繫，了解其產品購買或販售的需求，並在出口貨物後，提供其有關產品品質等的諮詢服務與後續處理。

有此種轉變，係因科技與網際網路的發達，全球產品與供應商等資訊皆漸趨透明化，使得專業貿易商失去其中介交易之空間，需求者和供應者不再需要專業貿易商做為橋樑，即可直接作業，達成各自的營運目標。再加上科技發展快速，使得產品的生命週期更加縮短，使得產品價格下跌迅速，產業轉型與淘汰速度亦加快，專業貿易商若不在產品資訊方面多做功課，了解其貿易產品與其產業之特性，在資訊傳遞速度越來越快的情況下，將越來越無法有效掌控其業務內容，並提升在交易過程中所能貢獻之附加價值，而無法抵抗製造商自行出口，或國際買家向製造商直接下單之壓力。

二、缺乏自有品牌與因應市場波動之能力

上述貿易產品力強與相關貿易服務優是提高市場競爭力之關鍵優勢，可突顯

出貿易商發展的另一個問題，即發展專業貿易商的自有品牌，並有效掌握產品品質、提供加值的貿易服務是相當重要的，然台灣專業貿易商卻少有發展自有品牌者。而在困擾貿易商經營之問題中，原物料價格與匯率的波動皆為重要的項目。可見貿易商在採購原物料時，因採購規模不夠大，當原物料價格稍有波動時，便導致產品生產成本劇烈上升，壓縮專業貿易商利潤空間，此時若加上全球其他新興國家祭出低價產品以競爭，以及頻繁的匯率波動，使資產規模不夠大的專業貿易商在資金調度方面失去彈性，將影響台灣專業貿易商的營收狀況，而在全球市場中無抵抗之力；故未來仍須政府在專業貿易商建立自有品牌方面給予協助並多加輔導，以此為施政方針之重點；專業貿易商本身亦須思考發展自有品牌，與解決採購規模及資產規模不夠龐大之問題。

三、中小型貿易商過多，卻貢獻極小貿易額

觀察台灣貿易商結構，發現台灣中小型貿易商占比逾九成，但其所貢獻之貿易額卻僅占一成，且有逐漸下滑的趨勢，可見台灣專業貿易商家數過多，無法有效整併資源，以突破目前貿易成長遲滯的困境。若企業規模不夠大，無論是在產品資訊、海外商情的掌握，或海外據點與行銷通路的設立，都造成相當的障礙，使得專業貿易商無法發揮其專業能力。在全球產品低價競爭的微利時代，台灣小規模貿易商若無法有效與貿易鏈中的廠商合作或結盟，組織擴張與資源的整合都將相當有限，而越來越無法因應市場對貿易服務的要求。

此外，貿易環境調查報告亦顯示，台灣島內的同業競爭是一個相當大的問題，除了在 2012 年的調查以外，其餘年度都位居貿易商經營困擾問題之第一名。造成此現象的原因，係為台灣專業貿易商家數過多，競爭甚鉅，在未能於服務品質有所提升，甚至做出品牌差異化的情況下，只能以削價方式進行割喉式的戰爭，而導致嚴重的同業競爭。台灣貿易商若不加以統合運用資源，整合貿易鏈中之價值，提供加值的貿易服務，不但無法增加全球競爭力，還將侵蝕專業貿易商之利

基，使各家貿易商相互掠奪彼此的資源，除了導致相互惡性競爭外，更會使政府在制定相關政策時失去著力點，而無法顧全眾多的小型貿易商，抵銷政府輔導與獎勵政策之力道，使專業貿易商無法獲得其真正需要的政府支援。

綜合上述之經營困境，皆指向台灣專業貿易商有規模不夠大的問題。規模不夠龐大，則無法在全球市場進行大規模的採購，在原物料採購上不具競爭優勢，在其價格稍有波動時，專業貿易商便有招架不住之虞；更嚴重的是無法於產品的源頭把關其品質，連帶將影響產品在全球市場的競爭力。此外，從設立海外據點的規模觀之，若規模不夠龐大，則無法於海外設立多處據點，不能就近了解當地商情，錯失促進貿易的機會；而資產規模不夠龐大，除了無法因應全球匯率波動，而使資金運用出現困難外，亦會影響設立海外據點的能力。最後，小規模之專業貿易商由於其能力（capacity）不足，則無法自創品牌，提供自原料便開始把關的優質產品，亦不能貼近各地客戶的需要，提供其所需之相關貿易服務，如優良的售後服務與物流服務等，以全套式的貿易服務方案滿足客戶的需求。

在不能與同業做出品牌差異化的情形下，為數眾多的貿易商僅能在價格上競爭，導致同業競爭激烈；然而以削價方式競爭者，造成專業貿易商相當低的不可替代性，在不久的將來將完全侵蝕其獲利的空間，甚至使其轉盈為虧，以倒閉收場。因此，若專業貿易商能有效擴大企業規模、整併貿易鏈中之資源，提供附加價值高的完整貿易服務，將是突破目前貿易服務業經營困境的解決之道。故本研究欲針對專業貿易商擴大其經營規模，以及整合模式之問題進行探討。

第三章 台灣專業貿易商整合之相關問題

第一節 企業規模大型化之原因與方式

過往有關企業規模的研究，一般都以大企業和中小企業區分之，Longencker 即將中小企業定義為相對於大企業而言之企業，凡是比大企業規模小者，都可稱為中小企業⁹。根據日本學者中村秀一郎之著作，大企業的特徵主要在於企業各領域中皆有專業能力、人員組織周密，且不斷發展，並將企業營運成果分配給從業人員者¹⁰。中小企業顧名思義即為規模比較小的企業，而依上述定義，規模大小亦只是相對的概念，會依劃分時所採取的標準不同，而有不同的結果。依照美國小型企業法案 (Small Business Act) 之定義，中小企業係指可獨立擁有、經營，以及在同業間不具支配或領導地位之企業。

客觀之企業經營規模衡量標準是多樣化的，可用總產出、銷售總值、總資產、總資本投入與僱用員工數等指標來衡量，亦有研究指出衡量企業規模大小的指標有三，分別為員工數、年銷售額與固定資產¹¹。至於使用何種指標衡量，則無一定的標準答案，因為各國的產業結構、產業特性與重點發展之政策不同，其所用以衡量企業規模之定義也會有所不同。因此，企業規模之定義並非單一的或絕對的，須視各國國情與政策差異而定。

觀察我國對中小企業之定義，可知我國政府以資本額與僱用員工數作為衡量企業規模之指標。表 3-1 為我國認定中小企業之標準，一般而言，其以實收資本額界定中小企業之定義，但若各政府機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事

⁹ JUSTIN G. LONGENECKER ET AL., *SMALL BUSINESS MANGEMENT* (15th ed. 2009).

¹⁰ 中村秀一郎，張明杰譯，*21 世紀的中小企業*，1996 年。

¹¹ Ibrahim A.B., Goodwin J.R., *Perceived Causes of Success in Small Business*, 11 *AMERICAN JOURNAL OF SMALL BUSINESS* 41-50 (1986).

項，則得以例外使用經常僱用員工數作為定義之標準，因此才有表中之例外規定一欄。

其中營業額係以認定時前一年度稅捐稽徵機關核定之數額為準，而經常僱用員工數則以臺閩地區勞工保險機構受理事業最近十二個月平均月投保人數為準。此外，以下有三種特殊情況，亦可被視為是中小企業。第一，中小企業經輔導擴充後，其規模超過表 3-1 中所定基準者，自擴充之日起，二年內視同中小企業。第二，中小企業經輔導合併後，其規模超過表 3-1 中所定基準者，自合併之日起，三年內視同中小企業。第三，輔導機關、輔導體系或相關機構辦理中小企業行業集中輔導，其中部分企業超過表 3-1 中所定基準者，輔導機關、輔導體系或相關機構認為有併同輔導之必要時，在集中輔導期間內，視同中小企業。

表 3-1 我國中小企業認定標準

行業別	中小企業		小規模企業
	原則	例外	
製造業 營造業 礦業 土石採取業	實收資本額新台幣八 千萬元以下	經常僱用員工數 未滿兩百人	經常僱用員 工數未滿五 人
農林漁牧業 水電燃氣業 商業 運輸倉儲通信業 金融保險不動產業 工商服務業 社會及個人服務業	前一年營業額在新台 幣一億元以下	經常僱用員工數 未滿一百人	

資料來源：經濟部中小企業處網頁，本研究整理

如果以上述方式，將企業以規模大小分為兩種類型，則一般認為大型企業代表先進的生產力與生產方式，因規模大而較能容納細緻的分工階層，在生產上有較高的效率，也能利用生產與行銷上的規模經濟；但其缺點為可能會壟斷市場，或是內部組織官僚化，產生怠惰或運作無效率等情形¹²。反觀中小企業，其則被認為是資本主義的原型，所有權與經營權合而為一，經營者有絕對的動力去追求利潤；另外其也因為組織結構較為簡單，可快速地做出決策，比較具有靈活性及組織變革的彈性¹³；其缺點則為其無法擁有大企業的優勢，即充分利用先進生產力與生產方式，以及長期持續研發的動能，比較無法永續經營。

上述討論主要是以製造業為主，然服務業是一個很異質化的產業，亦是一個籠統的概括性範疇，故其中會有很多領域持續地充斥著小型或家庭式的企業，如餐飲、貿易服務等個人服務。但有些現代化的服務業，如金融服務業、電信服務業，和大型零售服務業等，其規模大型化的趨勢並不亞於製造業，而這是服務業成長最快的部分，也是全球化速度最快的部門¹⁴，由此可見，對貿易服務業亦漸有企業規模大型化的趨勢，且擴大其企業規模對貿易服務業者而言有其發展性。

總結以上，規模大的企業可利用較多資源來面對各種決策的進行與經營管理，面對危機時處理應變的能力也越強，較有能力承擔經營失敗的風險，也可以有較多的優勢。例如大型企業的正當性，就可以使其招募到為數較多的員工，募集到較多的資金，技術方面的質量也會因此而提升，凡此種種都是中小規模企業所難以擁有的¹⁵，由此可見，規模對於企業營運是相當重要的。

¹² 瞿宛文，企業規模——越大越好，讀書，290期，頁143-150，2003年。

¹³ Howard E. Aldrich, Ellen Auster, *Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications*, 8 RESEARCH IN ORGANIZATION BEHAVIOR 165-198 (1986).

¹⁴ 前揭註12。

¹⁵ John Freeman, Glenn R. Carroll, Michael T. Hannan, *The Liabilities of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates*, 48 AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW 692-710 (1983).

了解到企業營運須具備一定規模後，以下將接續討論企業規模大型化之文獻。企業規模大型化係指在既有的產業基準下，從事產品或市場的擴充，其主要是組織追求成長的結果，而組織成長（organizational growth）是組織生命週期的一個階段。亦即在此一過程中，組織發展並創造有價值的技能，使組織能獲得更多的資源；同時，組織成長亦可帶動組織朝分工化與專門化邁進，進而發展組織的競爭優勢¹⁶。

組織成長的原因有很多，但其目的不外乎是在創造更多利益以滿足組之利害關係人（stakeholders）的需求，例如創造股東利潤、滿足顧客需求、照顧員工利益與回饋社群國家等。以下六點分別為組織成長的原因¹⁷：

一、提升企業之市場信譽與信用

組織管理者面對利害關係人的期望，例如員工們都期望能進入大公司工作，往來的顧客認為大公司擁有較良好的商譽，供應商亦因為大公司可能較有信用，而喜歡與大公司往來等，管理者就會有壓力，而持續從事規模組織的擴充。

二、規模經濟效果（Economics of Scale）

策略管理的先驅 Alfred Chandler 注意到大型企業是 20 世紀經濟成長的動力。大型組織可帶來規模經濟，透過擴大生產的規模，分攤固定成本支出，達到單位成本下降之效果，亦即長期平均成本隨產量而遞減的現象¹⁸。另外，規模經濟也帶來其他獨特的競爭優勢，如低營運成本、較大的採購力，及較容易取得資金。以美國第一大企業威瑪（Walmart）百貨為例，其也以大量採購的方式以確保其成本比競爭者更低¹⁹。

¹⁶ GARETH R. JONES, ORGANIZATIONAL THEORY: TEXT AND CASES (2d ed. 1998).

¹⁷ 溫金豐，組織理論與管理二版，2009 年。

¹⁸ 朱敬一等，經濟學，2007 年。

¹⁹ THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL, MANAGEMENT: THE NEW COMPETITIVE LANDSCAPE 250

規模經濟效果應用在貿易服務業而言，則因專業貿易商所生產之產品即為其提供之貿易服務，故可解釋為若擴大產品貿易之規模，則可降低分攤人事與海外據點營運的固定成本，造成單位成本下降之結果。此外，貿易服務業的規模經濟，亦使專業貿易商具較大的採購力，以及較容易取得資金的競爭優勢。

三、範疇經濟 (Economics of Scope)

擴大企業規模除了產生規模經濟效果外，也創造了範疇經濟，即某一產品使用的原料與製程，可用於製造另外一個相關的產品上²⁰。此範疇經濟的原理應用於貿易服務業上，則可解釋為貿易服務商若在海外市場開闢銷售通路，則其可利用該通路輸出國內其他業別的製造商所生產的產品。具備了這樣資源利用有效率的優點，擁有很多資本的大公司即可能在全球市場上成為最佳的大型競爭者。

四、增加組織存活率

因為規模大的組織能得到外部利害關係人的重視與支持，所以較容易取得更多資源。另外，組織規模大代表其擁有更多人力與財力，可以在環境有劇烈變動時作為良好緩衝；發生緊急狀況時，大規模組織較有資源與能力應對，例如訂單突然激增時可緊急調派人力；人力資源若較為豐富，解決問題的潛在能力也較佳，可能激盪出較多創意，以尋求處理問題的適當解決方案²¹。

五、成長是績效的同義詞

組織成長對市場上廣大的投資者而言是個象徵，使投資者認為該公司具有發展性以及高度潛力，才會持續擴張，對投資者而言投資此公司有較大機會能獲利，進而想投資此公司，故組織成長可能增加公司的市場價值。

(6th ed. 2005).

²⁰ *Id.*

²¹ 前揭註 17。

六、成長可以增加權力

組織規模擴大代表管理範圍的擴大，也代表管理者的影響力增加。帕金森法則（Parkinson's Law）即指出，有些管理者為了增加自己的權力，甚至會非理性地增加組織層級與部屬人數。



由上述可知，企業規模大型化旨在擴充產品或市場，亦即擴大組織領域。一般而言，其係屬於事業部門層次之策略，包含市場滲透策略（market penetration strategy）、產品發展策略（product development strategy）、市場發展策略（market development strategy），與多角化策略（diversification strategy）²²。策略（strategy）指特定形式的決策與行動，是經營者或管理者運用核心能力以達成經爭優勢的目的，而核心能力則指創造價值活動的技術和能力，使公司可以達成優越的效率、品質、創新，或顧客回應²³。上述四種企業規模大型化策略分述如下：

一、市場滲透策略

企業運用現有核心能力，在既有領域提升既有產品銷量的計畫。例如企業提高廣告與行銷預算，或是增加行銷通路，以爭取更多的客戶。

二、產品發展策略

企業運用其核心能力，以創造新產品和改進產品來取代既有的產品，進而增進與擴充既有領域的計畫。例如汽車製造商不斷改進其產品，俾使其出產之汽車更安全、更省油、配備更高級，或款式更新穎等。

三、市場發展策略

企業運用既有產品或核心能力，以尋覓新市場的計畫。例如柯達與富士所生產的拍完即丟棄照相機，以利拓展新的市場。

²² 經濟部中小企業處，企業大型化、集團化發展趨勢對中小企業之衝擊與因應，2000年。

²³ *Supra* note 16.

四、多角化策略

企業進入一個全新的領域，為新顧客製造新產品的計畫。其可分為相關性與非相關性多角化，其中之相關性依據係為組織進入的新領域與原領域間是否存在相關性。



企業規模大型化的方式則有兩種，一種為內部成長，另一種則是外部成長。內部成長為企業透過內部投資方式發展企業規模，而相對地，外部成長指的則是企業以併購方式使其快速成長²⁴。

一、內部投資

指企業在現有產業基礎下運用內部資源擴充產品能量，或發展市場的過程。其目的在於提升市場佔有率與獲利能力，上述之市場滲透策略、產品發展策略與市場發展策略均可透過內部投資方式來達成。此種成長方式能使企業固守原有之核心能力，且其所需承擔之風險較小，故在企業財力與人力條件足夠的情況下，內部投資是最常用的企業成長方式。

二、併購 (Mergers and Acquisitions, M & A)

併購包含合併與收購，依據國內現行公司法規定，合併 (mergers) 乃是兩家以上公司歸併為一家公司的法律程序，若是一家存續，其他消滅，則稱為存續合併或吸收合併；若是每家公司都一併消滅，另設一家新的公司，則稱為創新合併或新設合併。一般而言，合併的基本要件為，存續或新設公司必須概括承受消滅公司的權利義務²⁵。至於收購 (acquisitions) 則是一種法律上買賣公司股權的行為，可定義為「經由交易行為取得某一公司的決策控制權或資產經營權之過程」。

²⁴ Vasudevan Ramanujan, P. Varadarajan, *Research on Corporate Diversification: A Synthesis*, 10 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 523 (1989).

²⁵ 劉全益，台灣地區集團企業多角化與其進入策略之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1992年。

第二節 衡量企業經營績效之指標

經營績效代表企業策略或目標之達成度，其對企業而言分別有回溯性與展望性兩種功能。其中回溯性的功能，指企業可透過經營績效的表現，檢討過去對資源的運用與配置是否具有效率，而展望性的功能，則是指企業可從經營績效中了解並改正過去營運上的錯誤外，還可指引未來資源分配的方向²⁶。

衡量企業經營績效的指標，會依各企業所屬不同的產業特性，以及各研究聚焦於不同的主題有所差異。一般而言較常見過去學者將經營績效的衡量指標分為兩大類，即財務性與非財務性的績效。由於非財務性的績效指標不易衡量，而財務性的績效指標可清楚從公司的財務報表得知，故一般而言，過去的研究通常以財務性的績效指標來衡量企業經營績效居多，但未有針對一企業整體進行全面性的績效考核者；以下分述過去學者對衡量經營績效所提出之指標。

Venkatraman and Ramanujam 提出企業經營績效可以三個構面來衡量，分別為財務績效、事業績效與組織績效。財務績效部分包含投資報酬率 (Return on Investment, ROI)、權益報酬率 (Return on Equity, ROE)、銷售成長率、獲利率、每股盈餘等；事業績效指財務績效加上作業績效 (Operational Performance)，作業績效包含研發能力、市場佔有率、新產品的上市、產品品質與行銷能力等；組織績效之定義則涵蓋最廣，包含上述的財務績效、作業績效，以及各種組織內解決衝突之能力、滿足組織內外利害關係人 (stakeholders) 之利益等²⁷。

Čater 與 Pučko 以財務性與非財務性指標衡量企業經營績效。財務性指標有資產報酬率 (Return on Asset)、ROE、純益率、收益費用比、銷貨對營業費用比、

²⁶ 李崑彰，我國企業規模、財務政策與績效相關性之研究—以電子業為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文，1998年。

²⁷ N. Venkatraman, Vasudevan Ramanujam, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, 11 THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 801 (1986).

流動比率、銷售成長率等，非財務性衡量指標則是衡量忠誠顧客比率、忠誠供應商比率、員工流動率、市佔成長率、研發與教育訓練佔支出費用比等²⁸。

Lusch 和 Brown 亦提出財務性與非財務性的企業經營績效衡量指標。在財務性衡量指標部分包含整體獲利率、銷售成長率、獲利成長率與現金流量等，而在非財務性的衡量指標則有商品流動性與員工生產力等²⁹。

Dalton 等人認為企業經營績效應可分為硬實力績效 (Hard Performance) 與軟實力績效 (Soft Performance) 兩部分。硬實力績效指生產力、所提供服務之品質、銷售額與毛利率等，屬於較可量化的績效衡量指標；而軟實力績效則可透過企業主、經營管理者，或競爭對手間的自我評估達成，屬於較為質性的績效衡量指標³⁰。

另外，有些學者則認為財務性指標是衡量企業經營績效的最佳方式。如 Morrison 和 Roth 以 ROA、ROI 與銷售成長在三年來之平均水準，作為衡量企業績效的指標³¹。Dess, Lumpkin 和 Covin 以銷售成長、獲利情況與 ROI 作為企業績效衡量指標³²。Soenen 與 Bulke 以流動性、槓桿比率與獲利能力作為企業績效衡量指標³³。Eccles 與 Pyburn 則認為財務性指標在衡量企業整體績效時扮演相當重要之角色，如要衡量企業利用其資產以增加股東價值的程度者，財務性指標即為最正統與最關鍵的指標，因其較易於衡量且較為客觀，不易受人為因素干擾，

²⁸ Tomaz Čater, Danijel Pučko, How Competitive Advantage Influences Firm Performance : The Case of Slovenian Firms, 7 *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe* 119 (2005).

²⁹ Robert F. Lusch, James R. Brown, Interdependency, *Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels*, 60 *JOURNAL OF MARKETING* 19 (1996).

³⁰ Dan R. Dalton et al., *Organization Structure and Performance: A Critical Review*, 5 *THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW* 49 (1980).

³¹ Allen J. Morrison, Kendall Roth, *A Taxonomy of Business-level Strategies in Global Industries*, 13 *STRATEGIC MANAGEMENT* 399 (1992).

³² Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, J. G. Covin, *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models*, 18 *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL* 677 (1997).

³³ L. A. Soenen, D. Van den Bulke, Belgium's Largest Industrial Companies : A Comparison of Size and Financial Performance between Foreign and Belgian Owned Firms, 28 *Management International Review* 51(1988).

較不具爭議性，因此財務性指標為最常被使用之企業績效衡量指標³⁴。

總結以上所述，在衡量企業經營績效時，學者最常使用財務性指標，其主要包含 ROE、ROA、ROI、獲利率、銷售額、獲利成長率、銷售成長率、每股盈餘、銷貨對營業費用之比率、流動比率、現金流量等；另有些學者也會使用非財務性的指標，包括市場佔有率與其成長、產品品質、行銷能力、研發能力、對員工教育訓練投注之資源、員工流動率、組織內解決衝突之能力、滿足組織內外利害關係人之利益、組織穩定性、忠誠顧客比率、忠誠供應商比率與附加價值等。

其中財務性指標不論在何種行業皆可適用，以衡量企業經營績效，然在非財務性指標部分，則必須依產業別不同而有所調整。上述文獻研究對象主要是以製造業為主，故有些非財務性的衡量指標應用在貿易服務業時，需要依其產業特性做出轉換，如產品市佔率即為貿易服務業中的海外拓銷能力，包含海外營運據點與通路的數量等。由於財務性指標較為客觀且容易分析，本研究以下的個案探討將以財務性的衡量指標為主，了解該專業貿易商整合後對經營績效產生之影響。

³⁴ R. G. Eccles, P. J. Pyburn, *Creating A Comprehensive System to Measure Performance*, 74 MANAGEMENT ACCOUNTING 41 (1992).

第三節 企業規模大型化對企業經營績效之影響

在探討完企業規模大型化的原因與方式，了解企業透過擴大規模，可達規模經濟、範疇經濟，並發揮綜效，以及衡量績效所使用的指標後，本研究試圖了解企業規模大型化是否能提升企業的經營績效，故以下將回顧過去有關企業規模與經營績效之關係的相關研究文獻。

Soenen 與 Bulke 針對以製造業為主的比利時前 20 大企業進行企業規模與經營績效之比較，並將此 20 大企業區分為國內與國外之歐美廠商，而其進行實證研究的期間為 1979 至 1983 年，研究方法為敘述統計。其中企業規模的衡量指標包括總資產、銷售額與員工數，而經營績效的衡量指標則涵蓋流動性、槓桿比率與獲利能力。研究結果發現在資產利用率方面，比利時的多國籍企業高於比利時本國企業，因此於財務績效的獲利能力一項表現亮眼，而 Soenen 與 Bulke 認為這是由於在比利時投資的多國籍企業有更多的技術，與較有效率的資源共享所致³⁵。

Porter 即於 1985 年提出研究結果，認為企業規模與利潤可能存有非線性的相關性³⁶，其稍後更於 1998 年認為小企業在細分後的市場較能提供客製化服務，而大企業則可運用廣泛的市場策略，但中小企業卻無法運用上述任何一種優勢。因為在規模經濟之前提下，中小型企業面臨過大的市場，卻無法有效制定市場戰略，也因其企業規模不足，而無法進行廣泛的市場戰略³⁷。

Riahi-Belkaou 與 Pavlik 使用股權結構 (Ownership Structure)、企業績效、企業規模與多角化策略等因素，對影響 CEO 獎酬之關鍵因素作討論。兩位學者以

³⁵ *Supra* note 33.

³⁶ MICHAEL E. PORTER, *COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE* (1st ed. 1998).

³⁷ MICHAEL E. PORTER, *COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS* (1st ed. 1998).

1987 年財富雜誌評選前五百大企業 (Fortune 500) 中之 216 家企業的橫斷面資料進行路徑分析 (Path Analysis) 與迴歸分析。研究結果發現股權結構、企業規模與多角化策略不但對 CEO 之獎酬有直接性影響，其亦有透過經營績效之間接影響，故企業規模對經營績效有顯著之影響力³⁸。

李崑彰以 1992 年 12 月 31 日前上市的台灣電子公司資料，透過相關分析與迴歸分析的方式，探討電子業企業規模與財務政策及經營績效間的關係。研究結果顯示代表企業規模的自變數不論是資產總額、銷售淨額或員工人數，都對代表經營績效的應變數呈現正相關。其原因在於當企業的規模增加，就會產生規模經濟效益，使平均每單位的成本降低，一方面可利用產品降價以增加產品的銷售數量，另一方面則可利用節省下來的成本從事產品的改良與研發，增進公司產品的競爭力，造成營業利潤的增加，以及各財務績效衡量指標的上升。就每股市價而言，當企業的規模擴大，投資人將會視其為利多因素，而將此公司規模的變動反應在股價上³⁹。

Amato 與 Amato 於 2004 年研究美國零售業的企業規模、戰略優勢與利潤率間之關聯性，其研究之三次模式能以正、負向積極說明企業規模與盈利能力間之關聯性，研究結果顯示「正向積極模式」可用以在零售業中準確說明企業規模與盈利能力間呈現非線性的關聯性，此實證研究符合上述 Porter 的理論；此研究更發現，該模型係數確實顯示大規模企業在零售市場具有增加優勢的現象⁴⁰。

石淼根據台灣 2004 年金融控股公司之橫斷面資料，以迴歸分析與相關分析，討論台灣金控公司經營規模、業務整合度與經營績效間之關係。研究發現如下，經營規模對於經營績效是具有影響性的；業務整合度對於經營績效具有影響性；

³⁸ Ahmed Riahi-Belkaoui, Ellen Pavlik, *Effects on Ownership Structure, Firm Performance, Size and Diversification Strategy on CEO Compensation: A Path Analysis*, 19 *MANAGERIAL FINANCE* 33 (1993).

³⁹ 前揭註 26。

⁴⁰ Louis H. Amato, Christie H. Amato, *Firm Size, Strategic Advantage, and Profit Rates in U.S. Retailing*, 11 *JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES* 181 (2004).

經營規模變項與業務整合度具有相關性；經營規模與業務整合度均可解釋經營績效，而以經營規模的解釋力較佳⁴¹。

Beneda 於 2009 年針對油氣探勘業進行資料分析，研究對象為 375 間參與生產、提煉與運輸石油及消耗性燃料的上市公司，使用 ROA 與 ROE 觀察大小企業規模間的差異。研究初步的結果顯示中大型企業較小型企業有更多財務資源，可在收購原料與資本投資上有更大發揮空間，因此具備較高競爭力。其隨後抽取 159 間專營探勘的獨立企業進行迴歸分析，以企業規模、平均銷售成長率為自變數，探討其與應變數 ROA 之關係，研究結果發現大型企業能藉由較大之資本基礎，而有較好的競爭優勢⁴²。

洪秋湧以迴歸分析探討企業經營規模與經營績效為主，配合資料包絡分析法 (Data Envelopment Analysis, 以下簡稱 DEA)，觀察各樣本公司之經營效率，試圖了解在 TFT-LCD 面板產業中，是否經營規模愈大績效表現就越佳；另外亦引入總體變數，使分析模型更完整化。研究對象為 2003 年第一季至 2005 年第四季台日韓大尺寸 TFT-LCD 面板製造商，分為四個模型，被解釋變數使用資產報酬率、毛利率、純益率與稅前淨利來衡量經營績效，解釋變數則為經營規模與總體變數；而在 DEA 模型中，則以總資產、員工數及研發規模為投入項，產出項為稅前淨利與營業額。實證研究結果發現在大尺寸 TFT-LCD 面板產業中，經營規模對於績效是有顯著影響，但並非皆為正面影響，而是僅「銷售規模」對經營績效呈現正向影響，其餘皆為負向影響。

邱世榮運用歐盟統計局資料庫的數據進行各變數項間之相關分析，進而利用反應曲面模式找出每個自變數對應變數的影響，與每兩項自變數在交互作用下對應變數的影響程度，以探討資本支出、企業規模與研發投資對企業績效的關聯性。

⁴¹ 石森，台灣地區金融控股公司經營規模、業務整合度與經營績效關係之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，2004 年。

⁴² Nancy Beneda, *Returns and Profitability in Oil and Gas Exploration*, 13 CORPORATE FINANCE REVIEW 41 (2009).

研究結果發現資本支出、企業規模與研發投資對企業績效均有顯著的正向影響，而每兩自變數項在交互作用下，對企業績效均有顯著的負向影響⁴³。

巫俊霖以企業規模的大小、企業隸屬於集團與否，以及企業的創新能力作為自變數，研究其對經營績效的影響，研究樣本為 2001-2008 年間鋼鐵工業、汽車業、電子業、水泥工業與食品工業的企業。研究結果發現，企業規模變大對總資產與營業收入的影響分別為不顯著與顯著，故企業規模大小不一定會對企業整體績效有正面之幫助。而企業隸屬於集團時，對企業績效有顯著影響與正面之幫助。最後，企業的創新能力對企業績效的影響並不顯著，可能因樣本的研究期間僅有八年，而研究發展的成效是無法在短期內顯現出來的⁴⁴。

蔡昫達以迴歸分析的方式，研究企業規模與財務績效之間的關係，以及導入企業施行社會責任的因素，進一步探討企業規模與財務績效間的關聯性。研究結果發現企業規模對台灣上市自行車產業的財務績效有顯著性關係，即企業規模對 ROE 和 EPS 有顯著正相關，但對 ROA 則有顯著負相關；而企業規模對財務績效的影響，會因企業社會責任的實施與否，對自行車產業的財務績效有顯著性差異，企業社會責任的實施可提高公司的財務績效，且對於規模越大的企業，其財務績效越顯著⁴⁵。

上述研究所探討的對象包含工業與服務業的企業，工業包含製造業、油氣探勘業、鋼鐵工業、汽車業、水泥工業、食品工業、電子業、軟體業與 TFT-LCD 面板產業，而服務業的部分則包含零售業、金融業及人壽保險業。關於上述研究結果，即企業規模大型化是否有效提升經營績效之分析如下。

⁴³ 邱世榮，資本支出、企業規模與研發投資對企業績效之影響，國立虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文，2010 年。

⁴⁴ 巫俊霖，企業規模、集團隸屬、企業創新能力與績效探討，靜宜大學國際企業學系研究所碩士論文，2010 年。

⁴⁵ 蔡昫達，社會責任導入下衡量企業規模對公司財務績效之影響—以台灣自行車產業為例，國立勤益科技大學企業管理學所碩士論文，2010 年。

巫俊霖研究鋼鐵工業、汽車業、電子業等企業規模對經營績效之影響，結果發現企業規模變大對總資產與營業收入的影響分為不顯著與顯著。然在本研究先前的文獻回顧中，可發現總資產係為衡量企業規模之指標，應作為該研究中衡量企業規模之自變數，然巫俊霖卻以其為依變數，透過企業規模的改變，探討其對總資產的影響，與本研究企業規模與經營績效之定義有所不同，故在此便不將此項研究結果納入本研究理論基礎。

洪秋湧的研究結果顯示，在大尺寸 TFT-LCD 面板產業中，僅有銷售規模對績效有正向影響，其他的資本、人力與研發規模對績效則有負向影響，顯示該產業的技術發展可能已經達於飽和，過多的研發或人力資本投入皆不會提升經營績效，反而是增加銷售規模，才能有效改善經營績效。有如此之實證結果，係因大尺寸 TFT-LCD 面板產業具有產品生命週期相當短之特性，然專業貿易商所提供之貿易服務並無此種特性，故本研究亦不將此研究結果作為理論基礎。

最後，邱世瑩的研究結果顯示企業規模對企業績效有顯著正向影響，但企業規模平方項對企業績效為不顯著影響，指的是小規模銀行推翻了企業規模越大，盈利能力就越大的迷思，此符合上述 Porter 之理論。因為規模小的銀行有別於大規模銀行能制定廣泛的市場策略，而能針對特定族群提供專屬的服務，其為小規模銀行的獲利機會。然而對專業貿易商而言，由於其有針對不同客戶客製化貿易服務解決方案之特性，本來就會因銷售之產品不同，制定相異的海外市場拓銷策略，而非針對所有客戶的產品制定一體適用的廣泛市場策略，本研究考量金融業與專業貿易商所提供之貿易服務性質不同，亦不採納此實證結果作為理論基礎。

下表 3-2 歸納過去有關企業規模對經營績效影響之研究，屏除上述巫俊霖、洪秋湧與邱世瑩因研究產業與貿易服務業特性不同，以及研究變數設定與本研究有所出入，而不採納其企業規模擴大不盡然提升經營績效之研究結果外，整理擴

大企業規模提升經營績效之原因，包含資源充沛、規模經濟的產生與範疇經濟的發揮三種，符合先前企業大型化原因之相關理論探討。

在資源充沛部分，由於大規模企業有較多財務資源，故可在收購原料與資金運上有更大的發揮空間，因此，大型企業能藉由較大之資本基礎，而有較好的競爭優勢。運用在貿易服務業上，則規模較大的專業貿易商，能有較佳之能力進行貿易鏈的整合，如大規模採購原料，及設立更多海外的營運據點等。

然而光有充沛的資源，卻無法進行有效的資源配置以發揮綜效，則企業規模擴大的優點亦無法充分展現。上述的實證即顯示大型企業除了擁有較多資源與技術，可對市場戰略的布局有較廣泛之應用外，其資產利用率也表現較好，使某一產品的製程可應用於製造另一個產品上，有更佳的資源共享效率，發揮企業規模擴大後之範疇經濟；此應用於貿易服務業則為一海外市場通路可進行許多不同品類之產品貿易。

另外，企業大型化也可帶來規模經濟的效益，除了使每單位產品的成本下降，可以販售更多產品外，也可將所節省之成本投入產品改良與研發，提升產品競爭力；如前所述，規模經濟應用於貿易服務業，則可解釋為貿易規模的擴大，可分攤固定成本的支出，達成人事等成本之下降。

綜合以上論述，企業規模擴大可使資源變多並產生綜效，發揮範疇經濟與規模經濟效果，我國專業貿易商若能擴大規模，並有效整合全球商情、通路等資源，將可減少溝通與交易成本，提升經營績效，以突破因規模過小造成之經營困境；然以上之研究僅有一實證結果之對象為零售業，故下節將藉過去台灣貿易商整合之失敗經驗，釐清專業貿易商大型化可能面臨之問題，即過去經驗為何未能發揮綜效而致使其失敗，以使專業貿易商的整合能有更完整之理論基礎。

表 3-2 過去企業規模與經營績效關係研究之彙整

研究者	研究目的	研究範圍	研究方法	研究結果
Soenen and Bulke (1988)	比利時本國企業與外國企業(歐美廠商)企業規模與經營績效之比較	1979-1983 年製造業為主之比利時前 20 大企業	敘述統計	比利時多國籍企業的 資產利用率高於 比利時本國企業，此為投資於比利時之多國籍企業有 更多資源及更有效率的資源共享 之故。
Riahi and Pavlik (1993)	探討影響 CEO 獎酬之關鍵因素	1987 年 Fortune 500 中之 216 家企業	路徑分析、迴歸分析	股權結構、企業規模與多角化策略不但對 CEO 之獎酬有直接性影響，其亦有透過經營績效之間接影響，故企業規模對經營績效有顯著之影響。
李崑彰 (1998)	探討電子產業的企業規模、財務政策與績效之間的相關與其變動情況	1992 年 12 月 31 日前上市的台灣電子公司，共計有 23 家廠商，92 個樣本	相關分析 (Pearson 積差相關)、迴歸分析	研究結果顯示企業規模對績效呈現顯著正相關，表示企業規模增加時，便產生 規模經濟 效益，使得各項財務性績效指標皆向上攀升。
Amato and Amato (2004)	研究美國零售業的企業規模、戰略優勢與利潤率間之關聯性	美國零售業	三次模式，包含正向積極模式與負向積極模式	實證結果發現美國零售業的企業規模與盈利能力呈現正向積極的關聯性，亦發現大規模企業在某些零售市場中的優勢有逐漸增加的現象。
石淼 (2004)	探討台灣金融控股公司經營規模、業務整合度與經營績效間之關係	使用 2004 年台灣金融控股公司之橫斷面資料	迴歸分析、相關分析	研究發現為經營規模對於經營績效是具有影響性的；經營規模與業務整合度均可解釋經營績效，而以經營規模的解釋力較佳。
洪秋湧 (2006)	欲了解在 TFT-LCD 面板產業中，是	2003 年第一季至 2005 年第四季台日	迴歸分析、資料包絡分析法	在 TFT-LCD 面板產業中，經營規模對於績效是有顯著影響，但並非

	否經營規模愈大績效表現就越佳	韓大尺寸 TFT-LCD 面板製造商，共 96 筆季資料		皆為正面影響，而是僅「銷售規模」對經營績效呈現正向影響，其餘皆為負向影響。
Beneda (2009)	欲了解企業規模大小間之差異，與其競爭優勢	159 間專營探勘的獨立企業	迴歸分析	大型企業較能藉由較大的資本基礎，而有較好的競爭優勢。
邱世榮 (2010)	探討資本支出、企業規模、研發投資對企業績效的影響，以及上述三自變數在兩兩交互作用下，對企業績效的影響程度	2005-2007 年間的多樣化產業(含軟體業及人壽保險業等)，國家包含美國與馬來西亞等	描述性統計分析、Pearson 相關係數分析、反應曲面模式、類神經網路	資本支出、企業規模與研發投資對企業績效均有顯著的正面影響；而每兩自變數項在交互作用下對企業績效均有顯著的負向影響。
巫俊霖 (2010)	探討企業規模、企業集團隸屬、企業創新能力對企業績效的關係	2001-2008 年間，台灣的鋼鐵工業、汽車業、電子業、水泥工業、食品工業，共 1304 家企業	基本統計敘述、資料比對與編碼、階層回歸分析、共線性診斷	使用企業的總資產與營業收入淨額做為衡量企業規模的自變數，分別得到不顯著與顯著的結果，故得知企業規模大小不一定會對企業整體績效有正面的幫助。
蔡昀達 (2010)	探討企業規模大小與財務績效之關係，及導入企業社會責任實施後，是否影響公司的財務績效	2001 年 1 月至 2010 年 4 月間，台灣上市上櫃的自行車產業公司	基本敘述統計量分析、相關性分析、迴歸分析	研究發現企業規模對於台灣上市自行車產業的財務績效有顯著性關係；此外，企業社會責任的實施也可提高公司的財務績效。

資料來源：台灣碩博士論文知識加值系統，本研究整理

第四節 專業貿易商大型化可能遭遇之問題

台灣過去也曾出現專業貿易商大型化之概念，即在 1970 年代末期成立之「大貿易商」。「大貿易商」顧名思義即為組織與規模龐大的貿易經營組合，其概念源自於日本總合商事會社，簡稱總合商社（Sogo Shosha），其定義為「以多元化商品結構為基礎，經過國際配銷通路，運用龐大的資金與多邊的貿易機構在全球市場上展開有效的商業活動，主動開發新興事業，並領導國家經濟發展者；其業務包含進出口、整廠設備輸出與三角貿易等⁴⁶。」韓國也效法日本成立大貿易商，其稱為綜合大貿易商（General Trading Company），它們的組織規模近似於日本的財閥組織（Zaibatsu），每一個貿易公司即代表一個大的財團或企業集團⁴⁷。

簡而言之，大貿易商的經營範圍相當廣泛，為順利營運並達成商品或勞務之交易，須具備多元的機能性，才能符合國際間重大的經濟活動之需求。一般而言，大貿易商的業務範圍涵蓋產業價值鏈的上、中、下游，包含產品的研究開發、生產製造、販賣推銷、專業貿易人才的培訓、機器設備之設計安裝與使用指導，並從事財務支援、租賃、倉儲、運輸、保險、保證等，以服務國內中小企業，並從事大規模的三角貿易，甚或設備整廠輸出等；除了維持大貿易商本身的營運外，更任重而道遠，肩負發展國內重點產業的任務。由此可見，過去大貿易商的經營多過專業貿易商的業務範圍，涵蓋上游的產品研究開發與生產製造，而專業貿易商只專營產品的進出口，與提供相關的貿易服務，其利基在於海外市場的拓銷。

依照我國「出進口商管理辦法」及「大貿易商輔導要項」之規定，我國大貿易商的成立資格為營利事業實收資本在新台幣二億以上，組成分子須包含（一）輸出本國產品之一般貿易商，或（二）中小企業、一般貿易商或其聯合或合併組

⁴⁶ 沈乃山，大貿易商統論，1983 年。

⁴⁷ 薛淑梅，我國大貿易商之成立與發展——大貿易商研究問題之二，1979 年。

成之機構，且在申請許可前一年累積出口實績美金一千萬元以上，並在國外設有分支機構三處以上者；或受外銷工廠委託為外銷代理，其委託外銷實績合計達美金兩千萬元以上，並承諾在核定後一年內設立國外分支機構三處以上者。而大貿易商除得經營一般貿易業務外，還得辦理之業務分別為(一)辦理保稅倉庫，(二)為中小出口工業辦理進口融資保證，(三)自行進口供加工外銷之原料，其進口稅捐自行具結記帳及辦理退稅手續，(四)經國貿局核准辦理之其他有關業務。依上述法規，我國大貿易商的成立除了可透過單一的貿易商擴大企業規模外，還可由數家中小企業與貿易商合併而成，由此可見專業貿易商整合模式之雛形。與大貿易商成立相關之法令茲整理如下表 3-3。



表 3-3 我國大貿易商成立之法令依據

<p>出進口商管理辦法</p>	<p>行政院 66.11.18 核定 經濟部 66.11.30 發布</p>
<p>營利事業實收資本在新台幣二億元以上，並合於下列規定者，得依法組成股份有限公司，向貿易局申請許可為以經營出口為主要業務之大貿易商。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 由下列單位組成，並以第一目或第二目之所定為必要組成分子。 <ol style="list-style-type: none"> I. 輸出本國產品之一般貿易商。 II. 中小企業、一般貿易商或其聯合或合併組成之機構。 III. 辦理外匯業務較多或國外分支機構較廣之銀行。 IV. 生產外銷品較多之工廠。 2. 組成單位申請許可前一年累積出口實績美金一千萬元以上，並在國外設有分支機構三處以上者；或受外銷工廠委託為外銷代理，其委託外銷實績合計達美金兩千萬元以上，並承諾在核定後一年內設立國外分支機構三處以上者。 <p>貿易局對前項申請，應依其組成人員情況、業務計畫及貿易地區等因素會同有關機關嚴加審核，必要時得限制成立之家數。</p>	
<p>大貿易商輔導要項</p>	<p>行政院 66.11.18 核定 經濟部 66.11.30 發布</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 依出進口商管理辦法第九條第二項規定之大貿易商，由經濟部國貿局依本要項輔導之。 2. 大貿易商應具備下列條件： <ol style="list-style-type: none"> I. 大貿易商由下列單位組成之，並以第一目或第二目之所定為必要組成分子。 <ol style="list-style-type: none"> i、輸出本國產品之一般貿易商。 ii、中小企業、一般貿易商或其聯合或合併組成之機構。 iii、辦理外匯業務較多或國外分支機構較廣之銀行。 iv、生產外銷品較多之工廠。 II. 實收資本在新台幣二億以上者。 III. 組成單位申請許可前一年累積出口實績美金一千萬元以上，並在國外設有分支機構三處以上者；或受外銷工廠委託為外銷代理，其委託外銷實績合計達美金兩千萬元以上，並承諾在核定後一年內設立國外分支機構三處以上者。 <p>前項實收資本額，出口實績金額及國外分支機構處數，國貿局得視情</p> 	

勢需要，逐年調整並公布之。

3. 大貿易商除得經營一般貿易業務外，得准辦理下列業務：
 - I. 辦理保稅倉庫。
 - II. 為中小出口工業辦理進口融資保證。
 - III. 自行進口供加工外銷之原料，其進口稅捐自行具結記帳及辦理退稅手續。
 - IV. 經國貿局核准辦理之其他有關業務。前項第 II、III 款之融資保證及具結記帳額度，由財政部核定之。
4. 大貿易商設置國外分支機構，貿易局應予協助並從寬核定。
5. 大貿易商申請樣品不結匯出進口時，應從寬核定，但其有出進口配額限制者，仍應從其規定。
6. 大貿易商以所接外銷信用狀申請外銷貸款時，應優先核貸，其因業務需要向往來銀行融通之資金，得由融資銀行向中央銀行申請重貼現。
7. 大貿易商經營不善或每年出口實績未達貿易局公告之標準者，不得辦理第三點第一款至第三款之業務。
8. 大貿易商成立之家數，依據組成人員情況、業務計劃及貿易地區等因素，由國貿局會同財政部及中央銀行嚴予審核。

大貿易商辦理中小出口工業進口融資保證要點

1. 大貿易商為中小出口工業辦理進口融資保證業務，須由投資銀行派員至該大貿易商辦理該項業務者始得辦理，其最高保證額度應以投資銀行所投資總額之六倍為限，但不得超過該大貿易商實收資本額之二倍，如投資銀行所投資總額之六倍未達該大貿易商實收資本額時，得以其實收資本額為最高限額。
2. 大貿易商對每一行業之融資保證額度，原則上不得超過前項最高保證額度之百分之二十。
3. 超過第二項及第三項規定額度時，金融機構除應即停止受理該大貿易商保證申請之融資案件外，其超過部分之保證融資，到其應予收回，不准轉期。
4. 大貿易商對每一廠商之融資保證額度，不得超過該大貿易商淨值之百分之十，但該大貿易商對該廠商另有融資者，其保證額度以該大貿易商淨值之百分之五為限。
5. 投資銀行（有二家以上則以投資額較大者）應於每月十日前將上月份之銀行總投資額、保證總額，對每一行業保證總額，每一廠商保證總額等，列表報送財政部備查，並分送台北市銀行商業同業公會聯合徵信中心。
6. 大貿易商年度財務報表，應經會計師按照一般公認之查帳準則及程序與會計原則予以查核，會計師之聘任並應報財政部備查。
7. 財政部於必要時得隨時派員檢查大貿易商之融資保證業務及其有關帳目。

回顧 1970 年代，由於世界經濟萎縮與能源危機爆發，以及我國在外交地位上之困境等外在因素，以及國內貿易服務業者資本額小，外銷營業額有限，且家數眾多造成惡性競爭，亦缺少海外分支機構等之內在因素，我國貿易拓展面臨了停滯的危機，茲促使組織與功能健全的大貿易商之設立。大貿易商除了在規模方面比一般貿易商龐大以外，還擁有海外分支機構，並享有保稅、融資保證之優惠，透過規模經濟之發揮及靈活掌握全球商情，可達成之目的如下：

一、擺脫外商控制，提高貿易自主權

當時我國貿易有極大比例受外國商社所控制，由於外國的經濟發展和國際地位與我國並無切身關係，其會於我國從事產品的輸入，完全是為了推廣該國產品；而在我國經營產品輸出，則主要是因為本輕利厚。故一旦利潤微薄或政經情勢有所風吹草動，外國商社動輒將出口業務棄之於不顧，此現象不但長期造成我國廠商利潤受到剝削，更使我國經濟發展毫無自主權可言，影響我國經濟發展甚鉅，故發展獨立自主的貿易機構才是促進經濟發展的長久之計。大貿易商擁有廣大的推銷、採購與情報蒐集網，以及良好的國際商業關係與國際信譽，再加上優秀的貿易人才與適當的商業融資能力，故能有效提高我國貿易自主權。

二、拓展外銷，達到市場多角化、產品多元化之目標

能源危機後，由於國際經濟普遍不景氣，主要國家間盛行貿易保護措施，而築起貿易保護之牆的產品又恰為我國當時外銷偏重之勞力密集產品，如紡織、電子與塑膠製品等，因此開發新產品，達到產品多元化是當時相當重要的課題。惟開發新市場與開闢新產品，不僅須承擔偌大的風險，更須挹注大量的資金、專才，與找尋可靠的市場情報來源，這些條件對資源有限的中小型貿易商而言都是難以達成的，唯有資源雄厚、人才豐沛與深諳海外商情的大貿易商方能勝任。

三、指導國內工業生產方向，協助中小企業拓展外銷

大貿易商在海外設有分支機構，並聘請富有拓展對外貿易經驗的工作人員主持，隨時隨地研究海外當地人民的消費習慣、嗜好及加工所需之原料、設備、最新技術等，可提供國內廠商參考，指導國內工業生產走向正確的方向。此外，大貿易商可以在融資方面給予中小企業有力的支持，使中小企業能順利拓展外銷。

四、設立海外機構，以提高商情資訊之掌握度

我國外銷廠商國外據點太少，亦為當時外銷業務無法完全自主的主要癥結之一。商機稍縱即逝，必須依賴迅速而準確的情報以掌握先機。國內當時在這方面多依靠政府駐外單位的報告、外電報導，甚或企業本身代表臨時外派所獲得的零碎資料，故若能擁有自己常態性派駐於國外的代表，情報的蒐集就更能與時並進，也能更完整而深入。此外，海外派駐之人員尚能為總公司從事當地的貿易服務工作，如國外客戶若發現出口產品有品質不良或缺乏之問題，海外機構便可以最快的速度處理，以最佳的服務來維繫並爭取客戶；又可近距離從事拓銷活動，透過面對面拜訪客戶的方式，以有效爭取訂單。

五、統一採購，增加我國貿易之競爭力

大貿易商可充當國外採購代表，選擇最有利的時機採購，且大規模之採購往往可以提高其議價地位，獲得折扣優待，有助於降低進口成本，增加外銷競爭力。此外大規模採購亦容易就地爭取資金的調度，取得較有力之付款條件，如遠期信用狀，或承兌交單（Documents against Acceptance, D/A）與付款交單（Documents against Payment, D/P）等。

然而當時大貿易商要成立，亦有其困難之處，在國內第一家大貿易商——滙僑貿易股份有限公司於民國 67 年成立前，大貿易商的概念已經歷了十年的倡議與討論。其困難之處大致分為社會傳統觀念與客觀之實際環境兩部分，以下將詳述之：

一、社會傳統觀念

(一) 個人領導欲望強烈：由於「寧為雞首，不為牛後」的社會價值觀根植人心，人人皆以當老闆為榮，不論其本身能力為何，或其是否具備身為企業領導人的條件，總有獨當一面的想法。

(二) 產銷分工概念未能深入：工商分工合作的觀念在當時仍未被普遍接受，稍具規模之廠商因為企業經營慣性與節省佣金支出，而不願假手貿易商出口其產品，甚至認為貿易商是中間剝削的行業，使得貿易商因貨源不穩定，而不能掌握生意，全力去拓展外銷市場。

(三) 家族觀念太重，缺乏現代化企業管理概念：國人家族觀念濃厚，因此大貿易商都採用家族式經營，常無法接受現代化之管理制度，亦無法知人善任，分離企業所有權與經營權，將企業的經營交由家族以外的專業人才管理。

(四) 團體意識不足：我國貿易商家數眾多，加上部分貿易商抱持門戶之見，缺乏團隊精神，各自擁兵自重，甚至產生惡性競爭，形成產業內自相殘殺的局面，無法以國家整體的經濟利益為重。

二、實際環境

(一) 世界能源危機：世界能源危機發生後，國際經濟普遍不景氣，使企業界投資意願大幅降低。

(二) 獎勵等相關辦法尚未明確決定：獎勵大貿易商的若干辦法，尤以有關准許大貿易商辦理保稅方面業務之規定，尚未有明確之決定，為最主要的關鍵。

(三) 公營貿易機構獨占貿易業務：公營貿易機構獨占很多大宗物資的進出口業務，聯營出口公司壟斷特殊產品的外銷業務；另外，稍具規模的大工廠亦實施一條鞭式的自產自銷流程，減少大貿易商可經營的業務項目，使企業界人士因憂心無利可圖，而不願投資大貿易商。

(四) 大貿易商之租稅獎勵條件未及生產事業優惠：投資於生產事業可享有獎勵投資條例中減免營利事業所得稅的優惠與融資的便利，然大貿易商卻並未列入獎勵投資條例的範圍，故投資大貿易商的早期利潤將不若投資於生產事業，且承擔的風險又較大，凡此總總皆使得大貿易商的投資乏人問津。

(五) 貿易流程受嚴格管制：當時外匯與進出口貨物皆受到管制，影響大貿易商的彈性作業，使其遇到較佳的貿易機會時，亦無法立即動用所需之外匯，以採購需要的物資與原料，及推銷所掌握的產品。

(六) 日商掌控台灣貿易：日本商社當時在台灣的活動相當具有潛力，廠商因襲融資與進料方面的便利性，仍偏好請日本商社代理市場。

(七) 小貿易商家數過多：在政府當時鼓勵出口的政策下，政府對經營沒有效率的小型貿易商並未設有淘汰的機制，或輔導其合併的配套措施，使我國小型貿易商林立，其貢獻的貿易額卻不盡理想，甚至導致惡性競爭的局面。

在滙橋、高林、南聯、大輝、義新五家大貿易商分別於民國 67-68 年間成立後，其所交出之成績單不盡理想，甚至有不務正業，捨本逐末地公開經營錢莊業務者，尤其外銷業績敬陪末座的大貿易商，在一時間無法開展正統的貿易業務之際，不惜運用部分資金轉貸予往來廠商，除收取較高利息費用外，還要求工廠轉讓出口實績以充場面。

最後，透過合併方式成立之大貿易商以失敗告終，高林實業股份有限公司與南聯國際貿易股份有限公司目前雖仍存在，但其中僅高林仍維持當年之成衣進出口貿易業務，南聯則已轉型為代理調味品與酒類產品之貿易公司，且企業規模已不若當年龐大，並未涵蓋台南紡織集團、僑商與中國國際商業銀行。其餘的滙僑貿易股份有限公司已轉做油品與化學品之倉儲服務業，但企業規模亦大幅縮減，不包括恆大針織、銀行、僑商與工廠，而大輝貿易股份有限公司與義新股份有限公司則已完全消失無蹤。下文將探討大貿易商失敗之因素，以了解專業貿易商整合可能會遭遇何種困難，及該如何避免過去失敗的經驗。

一、無法充分發揮輔導中小企業之功能

財經單位決定大貿易商在保稅及沖退稅作業上只能「自保」，即大貿易商自行進口原料，委託廠商代製加工，再經由大貿易商出口者，始能記帳保稅；倘若大貿易商進口之貨品，經加工製造後由製造商自行出口，或經由其他貿易商出口者，則無法辦理記帳保稅之業務。此種只能自保無法他保的限制，縮小了大貿易商輔導國內其他廠商的功能，並且其額度以大貿易商的實收資本額為限，亦使大貿易商無法統籌採購大量貿易進口，及規劃長期生產原料的進貨。

此外，大貿易商為中小出口工業辦理進口融資保證業務時，須由投資銀行派員至該大貿易商辦理該項業務。由於銀行貸放資金係以資金的安全性為主要考量，與大貿易商著重產品發展與市場競爭等因素不同，則中小企業欲自大貿易商獲得

支援，其受惠程度極可能被打折扣。再者，法律有規定保證額度僅為銀行投資額之六倍，並不得超過大貿易商實收資本額之兩倍；如以資本額新台幣兩億元為例，保證額度至多亦僅有四億元，換算美元僅為一千餘萬美元，與當時大貿易商每年營業目標一億美元相比，顯然額度有些偏低。又對每一行業之融資額度原則上不得超過此保證額度的五分之一，即每一行業最高融資極限約為兩百萬美元，如遇整廠設備輸出的機會，大貿易商若想協助中小企業達成交易，其所能發揮的功能恐將有限。

二、稅負較重與僑資結匯出口問題，降低投資大貿易商之意願

大貿易商非獎勵投資條例之對象，無法享受稅捐減免之優惠，故投資大貿易商之初期利潤不及投資於生產事業。又大貿易商屬於商業範疇，在銀行資金融通方面，似不及生產事業來得便利，故大幅降低國人投資大貿易商之意願。

華僑若參與大貿易商的投資，不但可增加大貿易商資金與人力的實力，亦可藉其經驗和基礎充當海外分支機構的負責人，不過因為大貿易商未列入獎勵投資條例之範圍，僑資亦無法結匯出口，故僑商對投資大貿易商一直裹足不前。

三、海外分支機構的設立有若干困難，設立後亦無法有效發揮外銷能力

根據「出口廠商設置駐外辦事處或派駐代表審查要點」第五項之規定，駐外辦事處負責人及派駐代表應以具中華民國國籍之人員擔任，但以我國欲極力開拓的中東與東南亞市場為例，若欲在該兩地區之大部分國家設立貿易分支機構，必須與當地國籍人士合組，同時負責人必須為當地國籍人士，此與我國貿易法規大相逕庭。

根據「駐外機構申請經費審核準則」規定，駐外機構人員申請經費有一定金額限制，如駐外機構人員在三人或三人以上者，歐洲、北美、日本及中東地區每

月准許結匯七千五百美元，南美、東南亞及非洲地區每月准許結匯五千美元，此金額雖足以應付正常開銷，但大貿易商若欲執行特別的促銷活動時，將增加廣告宣傳費與交際應酬費，則該金額不足以因應，使大貿易商的功能無法充分發揮。此外，大貿易商的海外經驗嚴重不足，以當時海外分支機構的組織與人才，僅能做些簡單的行政工作，根本無法建立全球性的商情網或銷售網；大貿易商空有資金與人力，卻無法從事大規模的發展計劃，有效拓展海外市場。

四、貿易人才之培養不及應付大貿易商之需求

國際貿易的專才需要具備語文能力、國際金融、海上保險與運輸、買賣契約、市場調查、產品品質與成本分析等貿易流程的專業知識，除此之外仍需責任感、應對禮節、籌辦活動的能力，甚或個人的品德、操守等等，都是必要的條件。人才的培養並非一蹴可幾，無法於短期之內育成大批專業貿易人才，以即時應付大貿易商成立後的業務需求。

五、大貿易商的管理問題

大貿易商在融資保證與保稅方面享有若干便利之條件，此在其他產業業者，甚至一般民眾眼中為一種「特權」，然大貿易商之進出口實績與其他相關的表現不如預期中理想，甚至回過頭與中小型貿易商互爭地盤、搶生意，此做法僅僅為轉移業績，向中小型貿易商爭得些微的成就，非但不能改善當時困窘的貿易現況，反而帶給政府與工商業界新的困擾，對整體貿易成長缺乏貢獻，更遑論有何具體改進方案或長程的企劃，使社會對大貿易商由關心轉為失望。對此，政府未設有評估大貿易商績效之標準，也並未針對表現不佳的大貿易商施以淘汰機制，無法過濾享有經營上較優惠之條件，但實際貢獻卻不符其享有之優惠的大貿易商；因此大貿易商常為人所詬病其外強中乾，只是一味追求特權。

綜上所述，大貿易商雖擁有較豐富的資源，並享有保稅與融資保證之優惠，但因其設立門檻低，導致規模不夠大，海外據點的設立也不夠多，加上某些政府法規制定得不夠妥善，使整合後的專業貿易商無法有效發揮其效益。首先，大貿易商的設立門檻為實收資本額兩億新台幣，以及前一年累積出口實績一千萬美元以上，並設立三處以上的海外分支機構；鄰近我國之日本與韓國，其綜（總）合商社之出口貿易額動輒達幾億，甚至十幾億美元，而當時新台幣對美元匯價約為36塊，相較之下，台灣大貿易商設立門檻之低可見一斑，整合規模仍不夠龐大。

其次，由於大貿易商並不在獎勵投資條例之施行範圍內，加上僑資無法結匯出口之問題，導致國人對大貿易商的投資裹足不前，使大貿易商無法有足夠的資金運用彈性，以面對全球原物料價格與匯率之波動。大貿易商除資金規模不夠，無法彈性運用資金外，又因政府以大貿易商實收資本額為限，使其無法統籌採購，進口大量的原料或生產必需之進口品，而政府又更進一步限制外匯與產品品項的輸出入，使大貿易商無法因大規模資產與充足之資源，在採購上具有競爭力。

此外，由於海外分支機構設立的辦法不合時宜，未將國外當地設置海外機構的相關規定納入考量，加上駐外機構申請經費之限制，使得大貿易商設立的海外據點不夠多，在海外據點提供相關之貿易服務時，亦顯得綁手綁腳。在未能即時掌握全球商品資訊與貿易情勢，不了解產品在全球自研發至銷售情形之變化，及無法針對外國客戶提供客製化之加值貿易服務，以符合客戶多元需求的情況下，大貿易商並未能以既有通路多方開展出口貿易之品項，亦不能透過增加銷售規模達到經營成本之降低，故無法展現整合後之範疇經濟與規模經濟效益。

最後，政府法規的制定在無法使大貿易商有效發揮資源充沛，以及範疇經濟與規模經濟之效益外，更缺乏一套監督之標準與機制，並未定期對資源整合效率不佳，無法發揮上述效能以達營業目標的大貿易商進行淘汰，使大貿易商的走向愈發背離當初成立之目的，更為大貿易商整合失敗的重要原因。

對比台灣過去的貿易服務業經營環境，已不若大貿易商時代嚴苛，外匯管制從大貿易商時代時便已逐漸鬆綁，至 1989 年則完全解除外匯管制，交由市場機制決定；而加入 WTO 後，台灣貿易也更加自由化，解除許多貿易品項之限制。惟小型貿易商家數過多，但其所貢獻之貿易實績不甚理想，且規模太小、缺乏資源的整合，無法發揮範疇經濟與規模經濟的問題仍然存在；專業貿易商仍有整合之必要，以規模較大、資源更加充足之企業，搭配政府有力且切合專業貿易商需要之輔導與獎勵政策，有效整併資源、發揮綜效，並減少溝通與交易成本，方能突破目前之經營困境與挑戰。



第四章 台灣專業貿易商整合模式的探討

由上述討論可知，台灣專業貿易商必須整合市場通路等資源，方能具備採購與資金運用上的競爭優勢，並發揮範疇經濟與規模經濟，改善經營效率不佳之問題。專業貿易商的核心價值之一即為開拓海外市場與通路、掌握全球商情，並銷售產品至國外市場，故本研究選擇營運核心為海外市場拓銷服務的瑞士商大昌華嘉集團作為實證研究之個案。大昌華嘉集團除了在掌握當地通路與消費者皆有傑出的表現，並提供完善的通路服務與售後服務外，更為歷史悠久並歷經企業大型化，以整合運用資源的專業貿易商，可供目前因規模不足而在經營上遭遇瓶頸的台灣專業貿易商，在未來欲整合時作為參考與學習之借鏡，以下將就此個案的整合模式與其整合後所產生之效益進行探討。

第一節 專業貿易商整合之個案介紹

大昌華嘉集團是總部位於瑞士蘇黎世，而專注於亞洲市場的專業服務貿易商，市場拓展服務為其主要業務，並且於亞洲開展業務已有近 150 年的歷史。其於全球 35 個國家皆有營運，涵蓋 660 個亞太地區的營業據點，及 20 個在歐美的營業據點。依員工數與營業額計算，其為瑞士前二十大企業之一；在 2012 年，大昌華嘉集團聘用了來自 59 個國家的 25900 名專業人員，年度銷售淨額達 88 億瑞士法郎，其中來自泰國的營收淨額占了 36.4%，而包含台灣、中國與香港三地在內的大中華地區則為次要營收來源，占 26.2%，其餘為馬來西亞與新加坡地區的 21.6%、其他亞太地區的 12.7%，與其他地區的 3.1%。

大昌華嘉集團不僅將各國產品輸往海外市場，更提估完整的市場整合服務。無論任何產品種類，其皆能組織並管理價值鏈的每個環節，從全球採購、研發與分析、行銷、業務推廣、配送與物流乃至售後服務，都是大昌華嘉所能提供服務的範圍，其對往來客戶做出最專業的建議及本地化的物流配送與行銷方式，針對各種產品別不同的特性制定完整的市場拓銷方案。其業務範圍以產品區分，包含快速流動消費品、精品、醫療保健用品、特用原料與科技事業之五大單位。

台灣大昌華嘉作為大昌華嘉集團的一份子，持續在大中華地區為快速流動消費性商品、精品、醫療保健、特用原料，以及科技等產業的客戶提供市場拓展服務。其總公司位於台北，擁有包含台北、桃園、新竹、台中、高雄等地在內的13個營業據點，與1193名優秀的專業人員，服務92家供應商及15000家客戶。此外，台灣大昌華嘉也專注於經營長久的合作關係、在地化發展以及貨品的物流，將客戶的產品視為自己的產品般維護，以協助客戶提高在現有市場中的業務成長率，並有效拓展新市場。

大昌華嘉所定義的市場拓展服務，即為向客戶提供全面而完整的服務方案，以達客戶之營運目標，更期許自己成為領先全球並專注於亞洲市場拓銷服務的領導者，當任何廠商想到要至亞洲拓展業務時，能第一個就想到大昌華嘉。其欲幫助其客戶，也就是供應商拓展現有市場，或進入新的市場，拓展採購網路與市場佔有率，同時擁有獲得市場情報的途徑與業務成長的機會。

其除了提供貫穿整條價值鏈的完善配套服務外，更重要的是整合這些價值鏈中的各項服務，而非只提供單一環節的服務。這些詳細的服務內容包含全球採購、市場研究、可行性研究、研究與開發、應用研究與支援、產品開發、產品註冊、法規事宜、進口、海關事務處理、市場策劃、商品管理、採購、營銷管道管理、區域市場營銷、銷售、授權研發、委託生產、倉儲、聯合包裝、分銷、物流（包含第三方物流）、訂定合約、發貨單、收款、資料處理、市場情報、主要績效指

標 (Key Performance Indicator, KPI) 報告、應用工程、安裝與效能維護、顧客服務、售後服務、維修與保養、技術支援、品質保證及控制，甚至舉辦展覽會、研討會，與相關之人員培訓。由此可見，大昌華嘉的業務內容並不僅止於貨物的交換與行銷，而是秉持著一套對客戶貨物與品牌全心照護的服務哲學。



在大昌華嘉五大事業單位占集團整體的營收情況中，消費品以 44.7% 的比例，為集團主要的營收來源，其次為醫療保健事業，占 41.8%，接著為占比較小的特用事業原料與科技事業單位，分別占 8.5% 與 5.0%。由於對不同的產品亦需要有不同的的一套解決問題之方案，故大昌華嘉對快速流動消費品、精品、醫療保健用品、特用原料與科技事業群各有其特殊的涵蓋整套價值鏈之服務，以下將分別介紹之。

一、消費品（含快速流動消費品與精品）部門

在快速流動消費品與精品的部分，產品包含消費品、食品、時裝與時尚名牌、美髮、護膚與化妝品。消費品事業單位在服務區內擁有三十萬個零售店，且營運超過 60 個配送中心。精品部分則經營超過 4700 個零售點，以及 587 家精品店、店中店與品牌專區。大昌華嘉更擁有 Levi's® 產品在泰國唯一的特許經營及代理權。消費品事業單位在全球 580 個營業據點共聘用約 13903 位專業人才，分佈於 22 個國家，包括澳洲、紐西蘭、柬埔寨、中國與香港、日本、南韓、寮國、馬來西亞與汶萊、緬甸、新加坡、台灣、泰國、越南等

二、醫療保健用品部門

在醫療保健用品部分，產品則包括處方藥物、消費者保健品、非處方用藥以及醫療設備，這些產品分別經由醫院、診所、藥劑師、藥局、牙醫、眼鏡店等管道，被配送至不同層面的專業醫療保健品銷售處。大昌華嘉不僅在此部分提供市場規劃及銷售服務，更有提供支援的藥品註冊組、客戶服務中心、34 個最先進的配送中心以及尖端資訊科技之基礎建設。醫藥保健品部聘用了約 8267 名業內專業人員，並在 13 個國家及地區設有 150 個辦事處，遍佈於柬埔寨、中國、香港、寮國、新加坡、瑞士、台灣、泰國、越南等國家。

三、特用原料部門

在特用原料部分，大昌華嘉已於此領域之市場拓展服務耕耘 150 年，有相當豐富之經驗。特用原料事業單位提供之服務包括採購、研發、推廣及分銷一系列的特色化工品及原材料予不同行業的顧客，如餐飲業、個人護理及化妝品業、藥業及特色化工業等。大昌華嘉擁有全面的網絡及環球的夥伴關係，能即時聯繫到 70 個市場，以最優惠的價格購買最優質的產品，為客戶提供最可靠的全球採購服務。另外，大昌華嘉更擁有 23 個創新研究室，能提供客製化方案，滿足客戶不同階段的需要，並為供應商開創商機。特用原料部在全球 80 個辦事處聘用約 952 位專業人員，分佈於 26 個國家及地區，包括大中華地區、印度、日本、泰國、美國以及歐洲主要國家如德國、法國、英國、西班牙與瑞士等。

四、科技事業部門

最後於科技事業單位的部分，係專為工業、基礎建設、能源，研究、餐飲與新金屬等行業提供技術方案，其服務包括：市場進駐顧問、產品規劃、市場策劃、銷售、應用工程、售後服務及現場培訓。透過應用工程服務，大昌華嘉為客戶提供技術與支援，讓客戶使用其所供應的器材時，能發揮最理想的功能與效益。此外，大昌華嘉還擁有自己的測試與應用研究室，能為顧客提供樣本與可行性及確認測試，並協助顧客發展出新的應用方法。科技事業部在全球 95 個辦事處共聘用約 1342 位專業人員，當中包括逾 450 位技術服務工程師，於 16 個國家及地區提供服務，包括：澳洲、柬埔寨、中國、日本、韓國、馬來西亞、新加坡、台灣、泰國及越南等。

第二節 以併購作為整合資源之方式

1860 年代，三位瑞士企業家分別在日本橫濱、菲律賓馬尼拉與新加坡創立各自的公司。將近一個世紀之後，他們各自撐過兩次世界大戰、經濟大蕭條、全球化浪潮，甚至是 1997 年的亞洲金融危機，發展成東南亞、中國，以及日本等地的主要企業。期間這三家公司培養出可靠業務夥伴的美譽，更備受主要國際企業及地方商業社群的尊重與信任。

在歷經 19 世紀與 20 世紀戰勝過種種挑戰後，Diethelm 集團與 Edward Keller 集團在第四代代理人的領導下，於 2000 年正式合併為 Diethelm Keller 股份有限公司。隨後，在 2002 年 6 月 19 日，Diethelm Keller Services Asia 股份有限公司更與 Siber Hegner 集團合併，攜手開創了一家擁有獨一無二囊括亞洲網絡的全球服務企業——大昌華嘉 (DKSH)，達到集團年營收為瑞士法郎 40 億元，與在 30 個國家聘有 14000 名員工的規模，兩家公司在市場與經營優勢上互相截長補短，期能透過企業規模大型化產生範疇經濟的效益與發揮綜效。

大昌華嘉集團正式合併成立後，亦陸續進行亞太地區等公司之收購，其企業大型化的過程詳述如下。在 2003-2005 年間，集團經歷快速的整合與組織重整，其組織架構並不以地理區域作為區分部門別之依據，而是以事業單位劃分之，分為快速消費品、精品、醫療保健用品、科技事業與特用原料五部門，加上包含行政與人力資源、財務與 IT 等功能的核心服務部門。於此同時，大昌華嘉分別收購了馬來西亞的 East Asiatic 公司與 EAC 運輸公司、韓國的 KOSE 物流公司，以及瑞士的 Medinova 股份有限公司，使整個集團維持二位數的獲利成長率，且 2005 年的銷售淨額達到瑞士法郎 50 億元。

2006-2009 年間，大昌華嘉有更多先進的分銷中心於澳洲、泰國、越南等地展開，且於新加坡成立內部訓練中心，2006 年更是著手進行該企業成為全球性

品牌的活動，以沿用超過百年的旅人蕉作為品牌商標，定義自身為「市場拓展服務」的專家，協助其他企業或品牌在新興或現有市場謀求業務成長。2008 年更有增資活動，投資人分別為法國 Peugeot 集團的金控公司 FFP，以及瑞士金融家 Rainer-Marc Frey 與 Stephan Schmidheiny 家族。此外，大昌華嘉更於 2009 年，與一家南非的前端行銷公司 Smollan 集團簽訂合資企業 (Joint Venture) 之協定。在 2009 年，大昌華嘉集團的銷售淨額突破瑞士法郎 65 億元。

2010-2012 年間，大昌華嘉除了在新加坡、北越、柬埔寨的首都金邊與香港持續開展先進的分銷中心外，其醫療保健事業部門的分銷中心也在台灣展開，期間醫療保健事業的藥品與健康照護分銷中心，更獲得亞洲地區國家 20 張品質的認證。2011 年，大昌華嘉首度發行全球市場擴張服務的報告，供利害關係人參考。2012 年，集團成功於瑞士國家證券交易所掛牌上市，每股股價為瑞士法郎 48 元；其後在人事任用方面，更與集團之總裁 Dr. Joerg Wolle 續約至 2017 年，並成立營運長 (Chief Operating Officer) 此新一職能，任命 Bruno Sidler 擔任之。

在此三年間的收購活動部分，2010 年收購四家公司，包含瑞士的 Hagemeyer-Cosa Liebermann 集團、台灣的中華僑泰物流公司、馬來西亞的 Biolife 公司，與日本的 Mikron Machining 公司，增強大昌華嘉在時尚精品業、快速消費品業之物流實力，而對馬來西亞的營養健康補充品公司 Biolife 的收購，則有助於其醫療保健業務事業發展自有品牌。2011 年收購五家公司，分別為紐西蘭的 Brandlines 與 FNZ、澳洲的 Tiger 化學公司、台灣的揚挺國際有限公司 (3D Asia)，與瑞士的 Maurice Lacroix 公司，充實大昌華嘉的行銷能力，與在精品、快速消費品與特用原料的事業版圖。2012 年收購的公司則包含澳洲的 ElectCables、日本的 Clay and Company Limited，與瑞士的 Staerkle & Nagler，使大昌華嘉進一步發展其科技事業與特用原料部門。歷經這三年的整合後，營收淨額於 2012 年達到瑞士法郎 88 億元。

由整理大昌華嘉企業大型化與整合歷程的表 4-1 可知，大昌華嘉集團主要是以併購的方式進行企業規模大型化之活動，在集團成立之初係以合併方式確立營運基礎，於之後進一步的企業規模大型化，則以收購的方式為主，僅在 2009 年以合資企業之方式，與南非的前端行銷公司 Smollan 集團，共同於馬來西亞成立前端行銷公司，負責經營前端行銷與零售等業務。

透過不斷的併購活動，除了使大昌華嘉集團資產規模、年營業額、全球營運據點與員工數不斷擴充之外，亦使其五大事業部門越來越茁壯，且所能提供之市場拓展服務愈臻完整。在貿易產品種類擴張的部分，如對馬來西亞的營養健康補充品公司 Biolife 的收購，係有助於其醫療保健業務事業發展自有品牌；而瑞士 Maurice Lacroix 公司係精工表的著名品牌，對其之收購則能壯大集團在精品事業之版圖。而大昌華嘉在增加服務效能的部分，則透過收購台灣的揚挺國際有限公司與中華僑泰物流等公司，加強其於行銷、物流部分之能力，使其能提供客戶更完整之整套貿易服務。此種併購的整合模式除了充實大昌華嘉對貿易品類與服務效能的實力外，更符合 Ramanujan 與 Varadarajan 提出之理論，即外部成長的企業大型化方式。

表 4-1 大昌華嘉集團整合之過程

年 度	大昌華嘉集團大事記
19 世紀末-20 世紀初	三位瑞士企業家航向東方，分別在日本橫濱、菲律賓馬尼拉與新加坡創立各自的公司。
20 世紀初-20 世紀末	三家企業經歷兩次世界大戰、經濟大蕭條、全球化浪潮，與 1997 年的亞洲金融危機後，發展成東南亞、中國，以及日本等地的主要企業。
2000 年	Diethelm 集團與 Edward Keller 集團合併為 Diethelm Keller 股份有限公司。
2002 年	Diethelm Keller Services Asia 股份有限公司與 Siber Hegner 集團合併，大昌華嘉 (DKSH) 正式成立。
2003-2005 年	收購馬來西亞的 East Asiatic 公司與 EAC 運輸公司、韓國的 KOSE 物流，以及瑞士的 Medinova 股份有限公司。
2006-2009 年	2009 年與一家南非的前端行銷公司 Smollan 集團簽訂合資企業 (Joint Venture) 之協定。
2010 年	收購瑞士的 Hagemeyer-Cosa Liebermann 集團、台灣的中華僑泰物流公司、馬來西亞的 Biolife 公司，與日本的 Mikron Machining 公司。
2011 年	收購紐西蘭的 Brandlines 與 FNZ、澳洲的 Tiger 化學公司、台灣的揚挺國際有限公司 (3D Asia)，與瑞士的 Maurice Lacroix 公司。
2012 年	收購澳洲的 ElectCables、日本的 Clay and Company Limited，與瑞士的 Staerkle & Nagler。

資料來源：大昌華嘉官方網站，本研究整理

第三節 大昌華嘉集團整合後之效益

在釐清大昌華嘉主要以併購方式擴大其經營規模後，以下將檢視其企業大型化是否對經營績效有正面之影響。表 4-2 為大昌華嘉 2002-2012 年財務績效指標與其規模擴大的對照表，觀察表 4-2 可知，在 2002 年集團正式以合併方式成立，以及 2003-2005 年、2009-2012 年陸續的收購與合資公司的成立後，翌年反應在銷售總額、銷售淨額與稅息前利潤的表現皆有提升，可見經營規模擴大有助於其改善經營績效。

表 4-2 大昌華嘉集團擴大企業規模後對經營績效之影響

年度	經營績效衡量指標（單位：百萬 CHF）			集團整合之活動
	銷售總額	銷售淨額	稅息前利潤	
2002	4,679	3,856	57	大昌華嘉集團正式成立
2003	5,377	4,075	64	收購三間公司
2004	5,803	4,495	77	
2005	7,454	5,149	107	
2006	8,122	5,859	118	
2007	8,755	6,465	130	
2008	8,369	6,619	148	
2009	8,576	6,549	128	與南非公司成立 JV
2010	9,976	7,293	195	收購四間公司
2011	-	7,340	238	收購五間公司
2012	-	8,834	277	收購三間公司

資料來源：大昌華嘉 2002-2012 年度財務報告，本研究整理⁴⁸

⁴⁸ 因大昌華嘉 2011 與 2012 年的財務報告僅揭露銷售淨額，並無銷售總額一項，故此兩年度的銷售總額從缺，以下之圖表分析亦會因應資料的完整性，而對起訖年度有所調整。

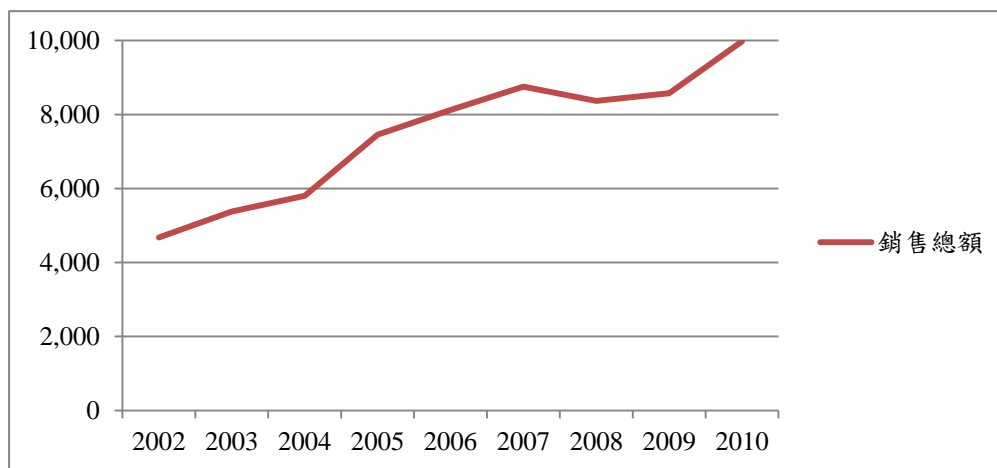


圖 4-1 2002-2010 年大昌華嘉銷售總額折線圖

資料來源：同表 4-2，本研究整理

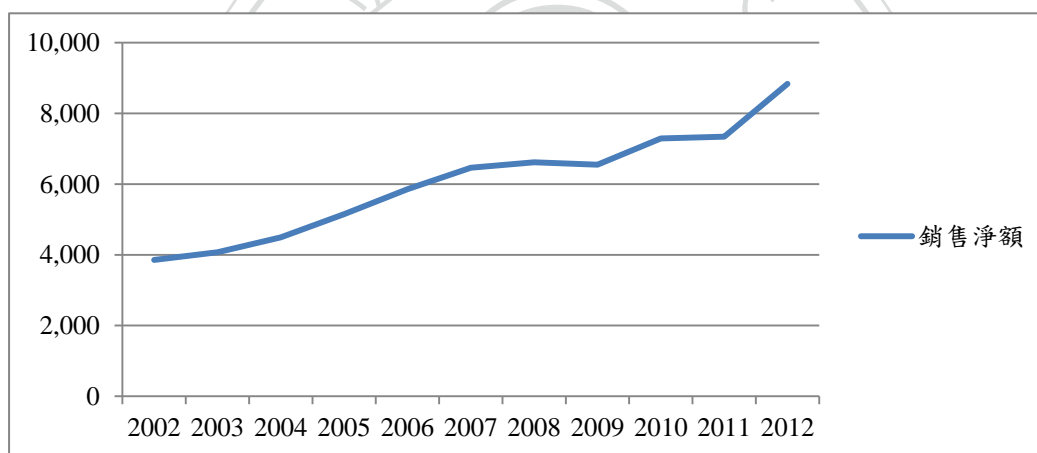


圖 4-2 2002-2012 年大昌華嘉銷售淨額折線圖

資料來源：同表 4-2，本研究整理

由圖 4-1 與圖 4-2 可知，大昌華嘉集團 2002-2012 年的銷售總額與銷售淨額呈現大致相同的走勢。在銷售總額的部分，分別在 2004-2005 年，及 2009-2010 年上升幅度最大，可見同期對其他公司的收購與合資公司的成立，對提升銷售總額有顯著影響。在銷售淨額部分，2002-2007 年與 2009-2010 年的上升幅度較緩，而 2011-2012 年則有較大幅的上升，除了顯示期間的企業規模擴大可提升銷售淨額外，更突顯 2011 年的收購活動對加強大昌華嘉提供服務之效能大有助益。

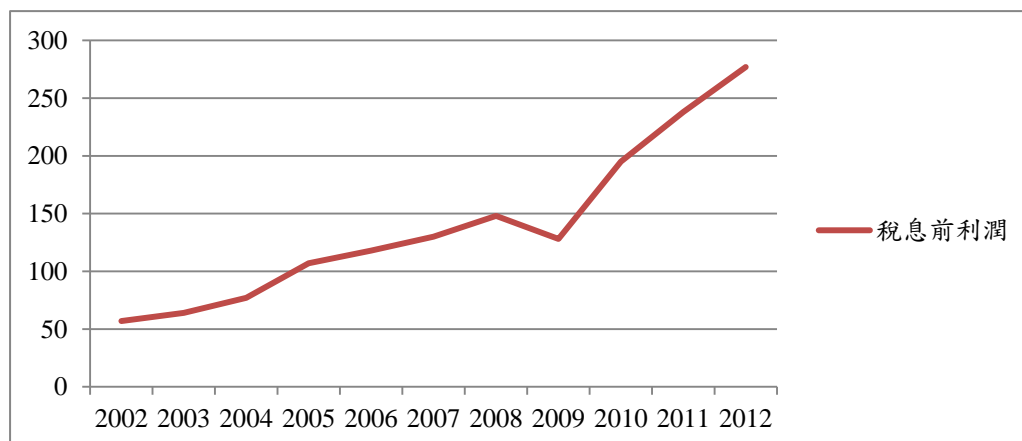


圖 4-3 2002-2012 年大昌華嘉稅息前利潤折線圖

資料來源：同表 4-2，本研究整理

觀察圖 4-3 可知，大昌華嘉在 2002-2012 年的稅息前利潤除在 2008-2009 年外，皆呈上揚的走勢，由此可見，其所有企業規模大型化的活動，都能改善集團於稅息前利潤的表現。其中尤以 2009 年成立合資公司，以及後續兩年的收購活動後，稅息前利潤上升的幅度最大，顯見 2009 年後的企業大型化活動能有效提升集團的經營績效。

由上述大昌華嘉的併購活動與其提升財務性經營績效的表現觀之，其在企業規模擴大的過程中，獲得更多資源與資產，可在原料採購與運用投資策略等方面較具競爭力，以及面對危機的應變能力較好，符合瞿宛文與 John Freeman 等人的理論。除此之外，其亦透過行銷公司、物流公司等功能性事業體的收購，以及化學公司、營養補充品公司與精品錶公司等品牌的收購，成功擴張其事業所含品類之版圖，並完整其所提供之市場拓展服務中各環節的實力，運用既有市場通路進口更多不同項目之產品，並針對不同品牌與產品制定客製化的拓銷服務方案，達成較佳之資源共享率，產生範疇經濟與規模經濟的效果，減少各事業品部與各通路間的溝通與交易成本，成功發揮整合之綜效。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

經檢視台灣貿易的現況後，本研究發現台灣專業貿易商目前遭遇規模過小，而有資源運用無效率，亦無法發揮範疇經濟與規模經濟，提供客戶更完整的加值貿易服務，更遑論提供客戶完整的貿易服務方案，而僅能作削價競爭之問題；此外，貿易商家數過多，更造成政府無法制定出全面性的輔導與獎勵措施，而使專業貿易商無法得到其所需的政府支援。在全球貿易更加自由化，且產銷價值鏈急劇縮短的今日，專業貿易商實有整合之必要性。透過擴大企業規模的方式整合，可增加資源與資產，使企業在各方面營運能更有彈性，面對危機或突發狀況也較能有應變之能力。然徒有大型化的規模與豐富的資源外，過去實證發現規模較大的企業，其資產使用率與資源共享之效率皆表現較佳，生產成本也透過生產規模變大而下降，分別發揮範疇經濟與規模經濟之效果。

在個案研究的討論中，大昌華嘉雖然不為一台灣專業貿易商，然其歷經擴大企業規模，並成功統籌資源，發揮整合後之綜效，仍有值得台灣專業貿易商學習與參考之經驗。本研究發現其以合併的方式奠定集團的基礎，而後續則以收購為主的方式持續擴大企業規模，不僅擴張其服務涵蓋的品類與事業單位，更在此一逐漸擴大企業規模的過程中，充實其各個環節所提供的服務實力，故併購係為專業貿易商欲進行整合時，可採行的一種模式。此外，在大昌華嘉歷年整合集團資源的過程中，其包含銷售總額、銷售淨額與稅息前利潤在內之經營績效指標皆有所提升，可見就長期而言，其透過不斷地收購各種職能的公司，達到貿易鏈的整合並有效發揮範疇經濟與規模經濟，提升財務性的經營績效。

惟值得注意的是，此些收購帶動經營績效提升背後的成本效益問題。即收購其他公司的成本若遠大於其所能貢獻之經營績效上升，則不可謂此收購活動對集團資源的整合有所助益。在本研究中，雖因大昌華嘉收購其他公司所花費的成本與其他相關資訊為公司機密資料而不可得，故無法對收購的成本效益作出分析，然此確實為往後專業貿易商欲透過併購方式進行整合時，必須注意之問題。

第二節 研究建議

本研究以文獻回顧與個案探討的方式，得出台灣專業貿易商確有整合之必要性，且併購為其整合之有效路徑的結論，因此對專業貿易商與政府分別做出建議如下：

一、對專業貿易商之建議

在資訊愈發透明公開與貿易鏈急劇縮短的今日，專業貿易商的生存空間受到嚴重挑戰，而專業貿易商所遭遇之經營困難，皆指向經營規模不夠大之問題。如經營規模小，則無法有效於採購產品原料開始，掌握產品的生產品質，以提高產品在國際市場上之競爭優勢。此外，若經營規模不夠大，除了資金運用缺乏彈性外，也沒有能力發展自有品牌，或整合貿易鏈中的各種服務，提供客戶完整的貿易服務解決方案，而只能以低價方式與同業競爭，此現象將導致專業貿易商無法永續經營。故專業貿易商應思考其如何擴大經營規模，整併貿易鏈中各環節之資源，以併購之方式增加其貿易產品的品項，並強化其提供服務之能力，方能突破目前的經營困境。

二、對政府之建議

政府在專業貿易商尋求併購以整合資源的過程中，應適當提供其所需之幫助，並注意勿重蹈過去大貿易商失敗經驗之覆轍。在外匯部分已由市場經濟決定匯率，而在限制貿易品項的部分，也已隨著台灣加入 WTO 而多所開放，惟政府必須與時並進，時時與專業貿易商對話，即時了解其可能所需開放之產品別，研擬進一步開放的計畫，與在國際貿易場域與貿易夥伴的談判內容。

而由上述討論亦可知，專業貿易商在海外設立據點係有相當重要之功能，不但可洞悉全球商情，掌握第一手的產品資訊，更能就近貼近客戶的需求，並提供其完善的售後服務，有效增加專業貿易商在國際間的競爭力；故政府在海外據點設立的法規，應參酌我國專業貿易商主要之貿易對手，並考量該些國家相關法規，以制定有利於我國專業貿易商拓展海外營運機構與據點規定，有效提升我國專業貿易商之不可替代性，始能促進我國貿易服務業的發展，使我國的經濟發展能再度締造佳績。

除了上述對專業貿易商與政府之建議外，此議題的研究仍有許多努力之空間，故以下提供幾點方向，提供未來欲從事此議題之研究者作為參考：

一、加入非財務性經營績效作為評估專業貿易商整合成效之指標

由於財務性經營績效指標較為客觀且易於分析比較，故本研究採取其為衡量大昌華嘉集團進行整合後所提升經營績效之指標。然而非財務性指標，如對員工教育訓練投注之資源，係為貿易專才之培養，以及包含海外營運據點與通路數量在內之海外拓銷能力等，對專業貿易商而言都是相當重要的實力。故往後對此議題有研究興趣者，可進一步參考相關文獻，針對此些非財務性經營績效建立衡量的量表並加以分析之，使專業貿易商整合成效之探討能更臻完整。

二、可探討更多個案，加深研究的深度與廣度

囿於時間與心力之限制，本研究僅選擇大昌華嘉一專業貿易商作個案之探討。然不同專業貿易商之間，亦會因其各自所聚焦發展之重點市場，以及其所貿易之產品品類有所不同，而在整合資源的需求上有些微差異。故日後欲針對貿易商整合議題進行進一步之研究者，可多加探討幾個型態互異的專業貿易商，尤其是可以多針對資源整合之台灣專業貿易商進行研究，以對專業貿易商整合之議題發展出更全面性之藍圖，供業者與政府參考。

參考資料

一、中文部分

1. 中村秀一郎，張明杰譯（1996），21 世紀的中小企業。
2. 石淼（2004），*台灣地區金融控股公司經營規模、業務整合度與經營績效關係之研究*，中原大學企業管理研究所碩士論文。
3. 行政院主計總處（2001），*中華民國行業標準分類第 7 次修訂*，中華民國行政院主計總處網頁。
4. 行政院主計總處（2013），*中華民國臺灣地區國民所得統計摘要*，中華民國統計資訊網。
5. 朱敬一等（2007），*經濟學*，台北：華泰。
6. 沈乃山（1983），*大貿易商統論*，台北：巨浪。
7. 邱世榮（2010），*資本支出、企業規模與研發投資對企業績效之影響*，國立虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文。
8. 李崑彰（1998），*我國企業規模、財務政策與績效相關性之研究—以電子業為例*，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
9. 巫俊霖（2010），*企業規模、集團隸屬、企業創新能力與績效探討*，靜宜大學國際企業學系研究所碩士論文。
10. 張毓欣（2010），*台灣專業貿易商服務創新與經營之研究*，國立政治大學國際經營與貿易研究所碩士論文。
11. 溫金豐（2009），*組織理論與管理*二版，台北：華泰。
12. 經濟部中小企業處（2000），*企業大型化、集團化發展趨勢對中小企業之衝擊與因應*。
13. 蔡羽婷（2007），*貿易經營模式創新之研究*，國立政治大學國際經營與貿易

研究所碩士論文。

14. 蔡孟佳 (2011), 國際貿易實務, 台北: 智勝, 頁 43。
15. 蔡昀達 (2010), 社會責任導入下衡量企業規模對公司財務績效之影響—以台灣自行車產業為例, 國立勤益科技大學企業管理學所碩士論文。
16. 劉全益 (1992), 台灣地區集團企業多角化與其進入策略之研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
17. 劉馥寧 (2010), 台灣專業貿易商自創品牌之相關問題與研究, 國立政治大學國際經營與貿易研究所碩士論文。
18. 薛淑梅 (1979), 我國大貿易商之成立與發展——大貿易商研究問題之二, 台北: 第一銀行徵信室。
19. 瞿宛文 (2003), 「企業規模——越大越好」, 讀書, 290 期, 頁 143-150。

二、英文部分

1. Aldrich, Howard E. and Auster, Ellen (1986), “Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications.” *Research in Organization Behavior* 8, pp. 165-198.
2. Amato, Louis H. and Amato, Christie H. (2004), “Firm Size, Strategic Advantage, and Profit Rates in U.S. Retailing.” *Journal of Retailing and Consumer Services* 11, p. 181.
3. Balabanis, George I. (2000), “Factors Affecting Export Intermediaries’ Services Offerings: The British Example.” *Journal of International Business Studies* 31, pp. 83-86.
4. Balabanis, George I. (2001), “The Relationship Between Diversification and Performance in Export Intermediary Firms.” *British Journal of Management* 12, p. 68.
5. Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. (2005), *Management: The New*

- Competitive Landscape*, p. 250.
6. B., Ibrahim, A., R. and Goodwin J. (1986), "Perceived Causes of Success in Small Business." *American Journal of Small Business* 11, pp. 41-50.
 7. Beneda, Nancy (2009), "Returns and Profitability in Oil and Gas Exploration." *Corporate Finance Review* 13, p. 41.
 8. Čater, Tomaz and Pučko, Danijel (2005), "How Competitive Advantage Influences Firm Performance : The Case of Slovenian Firms." *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe* 7, p. 119.
 9. Dalton, Dan R. et al. (1980), "Organization Structure and Performance: A Critical Review." *The Academy of Management Review* 5, p. 49.
 10. Eccles, R. G. and Pyburn, P. J. (1992), "Creating A Comprehensive System to Measure Performance." *Management Accounting* 74, p. 41.
 11. Ellis, Paul (2001), "Adaptive Strategies of Trading Companies." *International Business Review* 10,p. 237.
 12. Freeman, John, Carroll, Glenn R., and Hannan, Michael T. (1983), "The Liabilities of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates." *American Sociological Review* 48, pp. 692-710.
 13. Jones, Gareth R. (1998), *Organizational Theory: Text and Cases*.
 14. Longenecker, Justin G. et al. (2009), *Small Business Mangement*.
 15. Lusch, Robert F. and Brown, James R. (1996), "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels." *Journal of Marketing* 60, p. 19.
 16. Morrison, Allen J. and Roth, Kendall (1992), "A Taxonomy of Business-level Strategies in Global Industries." *Strategic Management* 13.
 17. Porter, Michael E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

18. Porter, Michael E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
19. Ramanujan, Vasudevan and Varadarajan, P. (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis." *Strategic Management Journal* 10.
20. Riahi-Belkaoui, Ahmed and Pavlik, Ellen (1993), "Effects on Ownership Structure, Firm Performance, Size and Diversification Strategy on CEO Compensation: A Path Analysis." *Managerial Finance* 19.
21. Samuels, J. M. and Smyth, D. J., Profits (1968), "Variability of Profits and Firm Size." *Economica New Series* 35.
22. Shao, Alan T. and Herbig, Paul (1993), "The future of Sogo Shosha in a Global Economy." *International marketing Review* 10, p. 40.
23. Soenen, L. A. and Van den Bulke, D. (1988), "Belgium's Largest Industrial Companies : A Comparison of Size and Financial Performance between Foreign and Belgian Owned Firms." *Management International Review* 28.
24. Venkatraman, N. and Ramanujam, Vasudevan (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches." *The Academy of Management Review* 11.
25. World Trade Organization, International Trade Statistics 2011-2012.