

專案質詢

9-2-14-0429

立法院議案關係文書 中華民國105年12月7日印發

案由：本院許委員淑華，鑒於近年來 Uber、Airbnb 等平台業者強勢襲台，雖使相關業者飽受威脅，政府卻不知如何維持市場秩序，然此類平台經濟掀起的企業全球化新模式已廣泛存在，因為企業啟動全球化時，必須先弄清楚該將哪個生產要素予以全球化，是產品、勞工、融資來源、概念／技術或其他，並應確認適用路徑是偏向利用既有優勢向外擴張，或是吸納全球化資源。行政院對此應積極面對，要求行政院應該加強協助企業界擘劃新全球化作戰策略。爰此，特向行政院提出質詢。

說明：

- 一、近年來，Uber、Airbnb 等平台業者強勢襲台，雖使相關業者飽受威脅，政府不知如何維持市場秩序而落居下風，但此類平台經濟掀起的企業全球化新模式，不只已成顯學，對台灣或有以小搏大的契機存在，不是單純的准駁問題。
- 二、哈佛大學商學院教授克爾（W. Kerr）的研究指出，當代企業全球化的路徑有兩種，一是「將自家最好的產品與服務予以全球化」，亦即企業利用全球化增進自家既有產品銷售量及獲利，這即是傳統跨國經營的策略；二是「善用全球所能提供的最佳資源及人才」，在全球化的基礎上，打造企業版圖，新崛起的平台業者多屬於此。
- 三、從為人熟知的 Uber、Airbnb 分屬傳統的交通運輸業及旅館業來看，全球化新模式的適用性與產業新舊無絕對關係，真正關鍵在於企業如何運用全球化的槓桿效力。就像 Upwork 的崛起也只是眼見印度工資與可用人才在不同國家有巨幅差距，揣想若使企業以約聘方式善用駐在較便宜地區且樂意提供勞務的人才，必將促成勞資雙贏。如此簡單的起心動念，不僅媒合了美國企業與印度約聘人才，亦促使菲律賓、奈及利亞約聘人才與俄羅斯、西班牙等國的企業連接，打造出有 1,200 萬獨立約聘員工及全球 500 萬企業客戶的全球化人力資源公司。隨著網絡範圍擴大，Uber、Airbnb 及 Upwork 這類企業的全球化成果就愈豐碩，且此路

立法院第9屆第2會期第14次會議議案關係文書

徑的成功無關乎國家經濟規模大小，全賴企業能否看到及擁抱全球市場的機會。

- 四、然而，若台灣想急起直追，便只著眼於全球市場、網絡效果或數位化平台視為複製模版，又太過粗糙。因為企業啟動全球化時，必須先弄清楚該將哪個生產要素予以全球化，是產品、勞工、融資來源、概念／技術或其他，並應確認適用路徑是偏向利用既有優勢向外擴張，或是吸納全球化資源。再者，企業全球化的路要走得長，還應進一步透過善用地性 or 全球性的網絡效果、為目標市場量身訂做經營模式，以及挑選當地合作企業並有效經營夥伴關係等三種方法。
- 五、若網絡效果以在地性為主，企業即應著重在地呈現（*presence*），在逐步發展到關鍵規模、建構出全球版圖的同時，也要慎防對手提前操作成全球模式。而此類企業若要進入一個新市場，最容易的方法是直接收購一家已具有關鍵規模的公司；相對的，若網絡效果屬於全球性，則企業一開始就要有足夠的全球性呈現、取得多國市場的客戶、朝向贏者全拿的市場，以及直接與對手在其他國家競爭而非收購，Airbnb 便是最佳案例。當然，若要兼收在地與全球性的網絡效果，經營策略會較複雜，如 Uber 便是利用開展中的全球性網絡效果及品牌優勢，重擊在當地單一市場提供服務的對手。
- 六、企業必須最小化既有商業模式與新目標市場所需條件的差異，用人策略也應調整。像是專門複製成功商業模式至新興國家的 Rocket Internet，便常僱用剛從頂尖學校畢業的企管碩士回到家鄉協助企業創設，並融入一個全球團隊，以便讓企業符合在地條件下，複製成功的商業模式，即是為目標市場量身訂做經營模式的體現。
- 七、企業全球化與在地夥伴間最常見的問題，便是在地夥伴未如實告知關鍵消息、將資源傾注在有連帶關係的姐妹組織，造成經營風險與無效率性。因此，在地夥伴的選擇和關係經營尤為重要，而與其他全球企業夥伴或新創企業進行在地合作，亦是不錯的選擇。