

中小企业参与跨境电商进入策略之 个案研究

陈俊良¹, 陈怡安²

¹台湾艺术大学创意产业设计研究所, 台湾 新北

²政治大学企业管理系, 台湾 台北

收稿日期: 2023年5月31日; 录用日期: 2023年8月21日; 发布日期: 2023年8月28日

摘要

台湾中小企业从事跨境电商零售出口具有商品品项丰富、质量优良及销售服务完善等优势, 如何协助台湾业者积极从事跨境电商, 突破传统贸易出口的瓶颈, 是目前台湾当局施政面对的重要议题。本研究主要目的包括: 了解中小企业的跨境电商经营模式与运作概况、分析中小型供货商进军东盟电商市场合适的进入模式。研究发现如下: 1) 中小企业进入东盟市场经营跨境电商可区分为三大模式, 包括寻求第三方营运商进行营销工作、与海外平台合作、或是自建官网。2) 中小企业参与跨境电商市场的「网络营销」策略区分为三种: 电商平台驱动海外营销、品牌商主导的全球网络营销、群聚网站共同品牌推广模式。再者, 个案厂商拓展国际市场的进入模式包括: 属于非权益模式的授权、权益模式的「合资」与「海外代理」方式。国际市场的进入模式是进入策略的基础, 对中小企业而言, 不同的进入模式代表不同层次的控制、承诺与风险。

关键词

进入策略, 国际营销, 跨境电商, 网络营销, 中小企业

A Case Study on Entry Strategies of SMEs Participating in Cross-Border E-Commerce

Chun-Liang Chen¹, Yi-An Chen²

¹Graduate School of Creative Industry Design, Taiwan University of Arts, New Taipei Taiwan

²Department of Business Administration, Taiwan Chengchi University, Taipei Taiwan

Received: May 31st, 2023; accepted: Aug. 21st, 2023; published: Aug. 28th, 2023

文章引用: 陈俊良, 陈怡安. 中小企业参与跨境电商进入策略之个案研究[J]. 电子商务评论, 2023, 12(3): 92-98.
DOI: 10.12677/ecl.2023.123011

Abstract

The SMEs of Taiwan engaged in cross-border e-commerce exports have advantages such as rich commodity items, good quality and perfect after-sales services. How to help Taiwan SMEs actively engage in cross-border e-commerce and break through the bottleneck of traditional trade exports is an important issue of the Taiwan authorities. The main purpose of this study is to explore the ways in which SMEs participate in cross-border e-commerce and their entry modes for expanding international markets from the perspective of small and medium-sized suppliers. The study used multiple case studies. This research found that the entry mode of SMEs for launching into cross-border e-commerce can be divided into three main ways, including: seeking third-party operators, cooperating with overseas platforms, or self-built official websites. In addition, the network marketing strategy of SMEs participating in cross-border e-commerce is divided into three types: e-commerce platform-driven overseas marketing, global network marketing led by brand owners, and collective website co-brand promotion model. Moreover, the entry modes of the case manufacturers to expand the international market include: authorization which belongs to the non-equity mode, "joint venture" and "overseas agent" mode of the equity mode.

Keywords

Entry Strategy, International Marketing, Cross-Border E-Commerce, Internet Marketing, Small and Medium Enterprise

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

台湾的电商对产业运作及消费通路造成重大影响, 带来全新的商业经营模式, 是创新创业的摇篮, 同时也是重要的数字经济产业, 对于创造就业机会及促进经济转型提高附加价值, 具有重要意义[1]。电商平台扮演价值链对接者与信息交换者的角色。透过电商平台可以协助台湾商品扩大市场销售范围, 不仅能加速产品流通, 平台本身更是贴近国际市场的管道, 掌握消费趋势反映市场喜好, 中小企业透过电商平台及网络零售产业, 不仅能让产品有效衔接国际市场, 更带来整体制造业与服务业贴近市场的能力、提供培育市场战将的场域, 对产业转型提升附加价值有刻不容缓的重要性。

目前台湾中小企业利用跨境电商的情况, 根据中山大学电子商务研究中心 2016 年利用抽样、问卷与深度访谈, 对超过一百家样本企业进行调查[2], 了解中小企业发展跨境电子商务的情况, 结果发现, 受调查企业是否利用跨境电子商务, 显著影响绩效。上述结果显示中小企业已经开始展开跨境商务的业者, 无论是营业额、顾客的满意度都比起没有的企业要明显来得好, 显现中小企业参与跨境电商的重要性。

本研究基于上述研究动机, 主要的研究目的包括: (一) 了解中小企业的跨境电商经营模式与运作概况; (二) 分析中小型供货商进军东盟电商市场合适的进入模式。探讨范畴围以进军东盟跨境电商之中小供货商(品牌商)为主。

2. 文献探讨

2.1. 跨境电商发展模式

跨境电商(Cross-Border e-Commerce)包含两大意义, 第一: 国际间的交易; 第二: 以网络通路为交易

平台的交易模式。因此,在定义上跨境电商是应用无所不在的网络平台进行跨国交易的国际商业行为。换言之,买卖双方在不同国家透过网络平台进行交易、支付,并藉由跨境物流模式进行货物交递,称之为跨境电商[1]。

在跨境电商类型部分,目前市场上每家不同跨境电商平台有不同特色,分为几种特色类型:按商品进出口型态分为进口型或出口型电商(专门将商品进口后贩卖或专门将台湾商品卖出)、按平台经营分为自营型或平台型电商(开放式平台让企业进驻或自营通路挑选通路内的品牌进驻等)、按交易对象分为 B2B、B2C、C2C、M2C 等[3],按商品销售类型分为综合或垂直型电商(全品类贩卖或专注贩卖特定领域商品),但因跨境电商经营模式不断转变,因此仍有其他以上所提及之类型外的电商应运而生[4][5][6]。

2.2. 国际市场的进入模式

Anderson & Gatignon [7]将进入模式(entry mode)定义为,企业为了求将其营运活动与业务功能成功推展至海外的一种最佳经营型态的机构性安排。Root [8]认为海外市场进入模式是企业为了将其产品、技术、人力资源、管理能力以及其他资源移转至海外市场的一种机构性安排。Kumar & Subramanian [9]指出海外市场进入模式就是企业到海外营运时所选择的一种机构性安排。

不同的进入模式表示不同程度的控制、承诺和风险的承担[2]。这些因素对于国际公司在进入一个新兴市场或是不稳定的市场而言,是很重要的决策因素[10]。进入模式可以分以下六种型态:出口(Export Entry Modes)、加盟(Franchising)、授权(Licensing)、整厂输出契约(Turnkey Contracts)、合资经营(Joint Venture)、独资经营(Wholly-owned subsidiary) [8]。Anderson & Gatignon [7]依所有权将海外市场进入模式区分为高控制程度(独资)、中控制程度(合资)和低控制程度(授权)三种类型:1) 高度控制模式:系指全资、具支配力量的股东多数合资伙伴、具支配力量的股东少数合资伙伴、具支配力量的股东单一合资伙伴。2) 中度控制模式:系指多数股权多数合资伙伴、多数股权少数合资伙伴、对等股权、契约式合作经营、契约管理、限制的独占性契约、特许权契约、非独占性的限制契约、独占性的非限制契约。3) 低度控制模式:系指非独占性无限制性的契约、小股东多数合资伙伴、小股东少数合资伙伴、小股东单一合资伙伴。

中小企业在参与跨境电商时,常因为缺乏人力、财力、与相关资源,而采取委托营运的方式参与,在委托代营运公司时,模式大致上可依照是否建立自有的网络平台账号,以及是否卖断商品来分类。朱训麒等人[11]提出三种可能的委托模式如下:1) 切货转售模式(Reseller):商品切货给代营运商,自己涉入的电商经营程度很低。此模式最简单省事,但实际上与传统的批发无异,严格上不算是涉入电子商务经营,也无法享受电子商务能直接经营消费者,保留销售数据的强大力量。2) 代营运网站:自己开专门店,但委托第三方营运公司处理所有网站销售的事情。供货商保有品牌自主权,商品订价权,且网站可以专售自己的商品,呈现自己要求的美感与质量。合作方法通常是委托者先付刊登服务费,销售出去后再回馈某比例给运营商作为销售佣金。3) 寄售代销模式:委托代营运公司在他们的平台或账号销售,但产品不卖断。通常是先付刊登服务费,销售出去后再回馈某比例作为销售佣金。此种模式也可与代营运公司讨论是否要自己决定销售的价格,以维护品牌与国际通路的健康。

综上,本研究将依据上述文献之进入模式、网络营销进入国际市场功能及所收集到之次级资料,分析参与跨境电商的中小型供货商进入模式。

3. 研究方法

个案研究是界定以个人、团体,或机构之状态或行为,或以上相关因素之间的关系为对象,进行较深入审慎的研究,藉由多元资料的搜集及比较分析,以期发现其内隐的特质或规律,以逻辑性的导向思考过程,寻求解决问题的方法。本研究采用多重个案分析方法(Multiple-case study),个案研究主要在于真

实环境下检视并了解现况与实务现象, 采用多重资料搜集方法以获取一个或一些个案实体(人、群组、或组织)数据[12]。Zhang *et al.* [13]指出, 多重个案被认为能够增加研究的严谨度且能强化研究发现之精准度、效率与信度[14]。基本上, 个案研究是对真实状况的一种描述, 根据这种描述, 提出诸多相关事实的说明以及问题的状况并寻求解决问题的可行方案[12]。

本研究系针对参与政府辅导计划的辅导厂商进行个案研究, 个案的选择标准系以民生服务业厂商为主, 分别为十艺生技、普罗生化科技、与台湾天然养生食品产业集群(8家), 扣除重复计算的厂商, 总计10家中小型供货商。本研究采个案研究的方式, 在台湾外文数据库、光盘数据库、相关期刊杂志、网页数据以及与研究主题相关之书籍等次级资料的搜集与分析之外, 并辅以个案厂商参与政府计划的计划主持人与高阶管理干部等进行访谈, 每次访谈时间大约2.5小时。

4. 个案介绍与分析

4.1. 十艺生技公司

十艺生技在宋美蒨执行长的带领下, 挟带丰富的生医知识与化妆品产业经验, 目前已创立 ERH 安全医美保养品、文创面膜 Maskingdom、有机妇婴保养 SASSI BABY 三大品牌; 秉持着安全自律、创新、纯净天然的精神, 三大品牌在国际市场上获得无数奖项肯定。十艺生技在2012年创立面膜精品伴手礼品牌「MasKingdom 膜殿」, 采用近百款在地原生植萃成份, 邀集超过10位台湾设计师跨界合作、营销各种感动故事、催生超过100种文创面膜。十艺生技跨境电商主要与 eBay 等电商平台合作。eBay 创立于1995年, 初期为二手商品交易平台, 现在已发展为全球主要的电商平台之一。其服务范围遍布全球100多个国家, 拥有1.57亿的活跃用户。

4.2. 普罗生化科技公司

普罗生化科技公司成立于1989年, 拥有多年研究美容美发保养品开发技术。以生物科技及天然活性成份为基础, 积极研发及制造各种高效能的产品。秉持「圆融、创新、绩效、共享」经营理念, 结合学术界的多位皮肤医学专长教授及专业美容美发专家共同研发高质量保养品。普罗生化跨境电商主要与的三方营运商耐德科技(Shopping 99 电商平台)合作。耐德科技成立于2000年, 于2002年7月成立 Shopping 99 女性购物网站, 并于2003年成为台湾年轻女性到访率最高的购物网站, 公司文化轻松活泼开放, 是一个注重团队合作与员工成长的年轻电子商务企业。

4.3. 有几园生物科技有限公司

有几园生物科技有限公司成立于1991年, 目前经营业务范围包括: 研发、生产、代理、批发、零售, 有机、天然、无化学添加物、无人工色素、无人工香料的食品、自然无化学成分的清洁生活用品, 以及便利生活饮食的生机调理机具、律动健康机系列产品。有几园公司经营批发、零售与网络媒体等多元通路, 台湾批发销售通路约1000家经销店, 台湾市占率达35%。有几园公司于2017年7月1日更新改版公司原有的官网, 以 B2B 康健生机外销网从事外销业务推广, 属于自建官网推广之类型, 持续有泰、新、马等国的企业买家询问, 并且已接到来自马来西亚的大订单, 将签约成为有几园公司在当地的代理商。

4.4. 台湾天然养生食品产业集群厂商

台湾天然养生食品产业集群整合台湾天然、生机、养生健康特色商品等8家中小型厂商, 例如: 天一本草、新糖城、养生十铺、豆之家、绿久安等企业; 产品内容包括各类冲调品、调味品、零食、饮品、保健食品或用具等具机能性、高值化多元健康商品, 满足重视养生与预防保健之中产阶级健康促进需求,

以有几园公司为核心厂商, 透过 Natural Taiwan 群聚网实整合与营销, 进入新兴市场。台湾天然养生食品产业集群与「Uitox 全球电子商务集团」合作, 投入跨境电商海外市场的拓展。

5. 研究发现

5.1. 跨境电商进入模式与网络营销策略分析

依据上述个案分析, 中小企业进入东盟市场经营跨境电商可区分为三大模式, 包括寻求第三方营运商进行营销工作、与海外平台合作、或是自建官网。首先是透过第三方营运商, 业者委由该第三方在海外当地市场进行销售, 例如: 普罗生化与奈德科技(shopping 99 平台)合作、养生群聚与优达斯平台合作等皆属之, 包括商品定价、营销策略与配送物流等皆由第三方完全制定与处理, 自己仅负生产之责, 因此分工角色相当鲜明; 但缺点是无法掌握终端客户, 且在销售环节所衍生消费纠纷之问题难以厘清, 故与第三方营运商之间的权利义务关系需要充分考虑与检视。其次是海外平台合作, 主要依循现有基础架构来上架商品销售, 例如: 十艺生技在 eBay 上架进军欧洲市场, 由于海外平台使用流量已有累积与分析, 自然可以针对不同消费者来进行分群的动作, 可以更触及目标对象之所好; 但缺点在于必须完全依照平台的规定来进行, 且从中也有衍生若干费用, 例如上架费、抽佣等, 因此在自主管理方面较为欠缺。最后, 对于自建官网来说, 例如: 有几园公司的外销网属之, 主要是在地化的深入, 对于各项业务推动与商品陈列营销具有完全的控制力, 也因直接面对客户得以有更多的回馈; 但缺点在于初期投入成本相当庞大, 加上对于当地市场没有充分了解, 自然无法更快累积流量, 因此对于当地市场接触的过程需要更长的时间。上述各模式各有利弊得失, 端赖于业者适性与商品本质而定。

另外, 从个案研究归纳中小企业参与跨境电商市场的「网络营销」策略区分为三种: (一) 电商平台驱动海外营销模式: 例如: 普罗生化公司; (二) 品牌商主导的全球网络营销模式: 例如: 十艺生技公司; (三) 群聚网站共同品牌推广模式: 以有几园生物科技公司为领头羊的台湾天然养生食品产业集群的参与厂商。

5.2. 国际市场进入模式

十艺生技拓展国际市场的进入模式属于非权益模式的授权方式; 普罗生化拓展国际市场的进入模式属于权益模式的「合资」方式; 有几园公司拓展国际市场的进入模式属于权益模式的「海外代理」方式; 而台湾天然养生群聚拓展国际市场的进入模式属于权益模式的「联盟」方式。个案厂商拓展国际市场的进入模式、参与的电商平台等特性整理如表 1。

Table 1. Case company's entry modes for expanding to international market and their characteristics

表 1. 个案厂商拓展国际市场的进入模式等特性

个案企业名称	产业别	主要产品	参与电商平台	海外市场拓展	国际市场进入模式
十艺生技	美容保养品业	面膜、保养品	ebay、Amazon、天猫国际等	新加坡、马来西亚、印度尼西亚、英国、意大利等	非权益模式(授权)
普罗生化	美容保养品业	化妆品、保养品	Shopping 99	菲律宾、马来西亚、越南等	权益模式(合资)
有几园公司	食品业	有机食品	Uitox	马来西亚、新加坡、印度尼西亚、泰国等	非权益模式(代理)
台湾天然养生食品产业集群 (以领头羊有几园生物科技为代表)	食品业	有机食品、休闲食品、生肌调理机具	Uitox	马来西亚、新加坡、印度尼西亚、泰国等	非权益模式(联盟)

国际市场的进入模式是进入策略的基础, 对中小企业而言, 不同的进入模式代表不同层次的控制、承诺与风险。个案厂商进入海外市场模式不同, 建议中小企业依据本身的资源及外部环境的考量, 选定合适的模式进入国际市场。

6. 结论与建议

6.1. 结论

6.1.1. 依据公司资源与商品属性选择跨境电商进入模式

中小企业进入东盟市场经营跨境电商有三大模式, 各模式各有利弊得失, 端赖于业者资源、调适性与商品本质而定。另外, 在网络商店的规划上, 建议中小企业可以优先透过本国或海外当地的主流电商平台开店, 再采用于自有官网销售模式, 官网仅需要做品牌介绍即可。因为, 独立导引网络流量到官网是相对困难的事情, 应该先利用各平台现有的人流销售商品。等中小网商熟悉东盟国家目标市场的国际营销后, 再考虑于官网中增加网络购物的功能。

6.1.2. 产品、品牌、通路为跨境电商经营的金三角, 并互相影响

透过个案研究, 本研究发掘中小企业在参与跨境电商经营时, 产品、品牌、通路为跨境电商经营的金三角, 并互相影响。从普罗生化个案了解, 掌握当地市场消费特性, 因地制宜开发出消费者接受的产品或社群经营模式是拓展跨境电商市场的基础; 从十艺生技个案得知, 产品创新、深耕多元通路(展览、实体零售点等)、服务到位、通路质量与价格的控制、大数据系统应用能力强化、人才培养是台湾中小企业品牌商经营的挑战; 从天然养生食品群聚的经验, 了解如何利用既有的品牌及实体经销通路, 虚实整合地扩大中小企业在当地市场销售的能量, 掌握跨境电商市场商机, 尤其是部分目标市场的华人圈对「台湾制」的产品颇有好感。

6.2. 建议

建议中小型供货商与电商平台合作, 并连结「产业公会」的业界资源, 参考当地市场的需要及电商平台的建议研拟适合进军当地市场的产品类别, 开发适合当地市场现况的品牌商加入跨境营运生态系。

参考文献

- [1] Chen, W.H., Lin, Y.C., Bag, A. and Chen, C.L. (2023) Influence Factors of Small and Medium-Sized Enterprises and Micro-Enterprises in the Cross-Border E-Commerce Platforms. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, **18**, 416-440. <https://doi.org/10.3390/jtaer18010022>
- [2] 梁定澎. 传统企业跨境电子商务 M 型化[J]. 哈佛商业评论中文版, 2017(132): 70-71.
- [3] 台湾经济研究院. 中小企业运用 O2O 商业模式与跨境电商发展契机[Z]. 台湾经济研究院中小企业研究中心, 2016.
- [4] Battaglia, D. and Neirotti, P. (2020) Dealing with the Tensions between Innovation and Internationalization in SMEs: A Dynamic Capability View. *Journal of Small Business Management*, **60**, 379-419. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1711635>
- [5] Leonidou, L., Fotiadis, T.A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S. and Katsikeas, C. (2015) Environmentally Friendly Export Business Strategy: Its Determinants and Effects on Competitive Advantage and Performance. *International Business Review*, **24**, 798-811. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.001>
- [6] Oura, M.M., Zilber, S. and Lopes, E.L. (2016) Innovation Capacity, International Experience and Export Performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, **25**, 921-932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- [7] Anderson, E. and Gatignon, H. (1986) Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition. *Journal of International Business Studies*, **17**, 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- [8] Root, F. (1987) Foreign Market Entry Strategies. AMACOM, New York.
- [9] Kumar, V. and Subramanian, V. (1997) A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision. *Journal of World*

- Business*, **32**, 53-72. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90025-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90025-0)
- [10] Dunning, J.H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, **19**, 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- [11] 朱训麒, 杨惠夙. 台湾厂商跨境经营全球电商市场教战手册[Z]. 台湾对外贸易发展协会, 2015.
- [12] Yin, R.K. (2003) *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications, London.
- [13] Zhang, Z., Lee, M.K.O., Huang, P., Zhang, L. and Huang, X. (2005) A Framework of ERP Systems Implementation Success in China: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, **98**, 56-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.09.004>
- [14] Miles, M.B. and Huberman, M.A. (1994) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. SAGE Publication, Beverly Hills, CA.