



Taiwan
Economic
Forum

經建專論

THESES

政府推動服務業跨國結盟 可扮演之角色

王嘉緯* 黃馨儀**

壹、研究目的

貳、政策機制設計理論與跨國結盟之實務推動

參、服務業跨國結盟企業案例分析

肆、服務業跨國結盟近期推動亮點：台日餐飲業合作

伍、政府推動服務業跨國結盟之長遠思維

摘要

本文主要目的在於探討政府應扮演何種角色以有效推動服務業跨國結盟，透過企業實際案例之檢視，發現跨國結盟成功關鍵在於合作雙方的相互瞭解，包含當地市場的掌握、公司治理文化的成熟度等。但也往往由於合作雙方的資訊不對稱，導致結盟無法有效推動，是以政府所應介入之處，即在於結盟資訊

本文為經濟部商業司委託研究「101 年度商業服務業發展研究能量建置計畫」成果之一。能完成本文，必須感謝財團法人商業發展研究院副研究員連科雄博士的建議與指正，以及匿名評審所提供的專業修改意見。

* 聯繫作者：財團法人商業發展研究院助研究員，10665 台北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓。電話：(02) 7713-1010 轉 385；傳真：(02) 7713-3399；E-mail：cwang@cdri.org.tw。

** 財團法人商業發展研究院佐理研究員。

註：本研究為個人觀點，不代表本會意見。

的提供，從結盟前的潛在對象資訊、結盟中的專業服務資訊等。若考量短期推動成效，我國與日本餐飲業成功結盟合作之可能性相對較高，政府部門可協助我國業者，蒐集日本餐飲在地商情與潛在合作案源，做為台日餐飲合作推動之參考依據。長遠來看，在盤點現有相關推動計畫並檢視香港作法後，我國可考慮建置資料庫平台，誘使民間企業主動投入跨國結盟。

關鍵字：服務業、跨國策略聯盟、資訊提供

The Role of the Government in an International Alliance of Service Industries

Chiawei Wang* Xinyi Huang**

Abstract

The purpose of this paper is to discuss how the government can efficiently promote an international strategic alliance of service industries. In partner selection, as we analyze the case studies, the key success factor

This paper is partly based on the research project funded by Department of Commerce, MOEA. We are grateful to Dr. Ke-Shaw Lian, the associate research fellow, for helpful, substantive editorial suggestions. Also, we thank the referee for helpful comments.

* Correspondence: Assistant Research Fellow, Commerce Development Research Institute; 4F, No. 303, Sec. 1, FuXing S. Rd., Taipei City 10665, Taiwan; Tel: 886-2-77131010 ext. 385; Fax: 886-2-77133399; E-mail: cwang@cdri.org.tw.

** Researcher, Commerce Development Research Institute.

of the alliance is “compatibility,” including resource, culture and so forth. However, the problem of “asymmetric information” may disadvantage the formation of the alliance. To solve it the government can provide participants information, such as contact information of potential partners and professional service providers. Therefore in the short term, we suggest that, to promote the cooperation between Taiwan and Japan food and beverage industries, the government collect the information, like local business conditions and potential cooperation cases. In the long run, after examining all the present programs in Taiwan and Hong Kong's policy measures, we suggest that Taiwan government create a database to encourage private companies to forge an alliance on their own initiative.

Keywords: Service industry, international alliance, information provider

壹、研究目的

2009 年以降全球景氣陸續遭受到美國次級房貸危機、財政懸崖，以及歐洲國家主權債務等不利因素影響，諸如歐美日本等已開發國家，其經濟成長始終未見起色，而仰賴內需市場為發展動能的服務相關產業，例如餐飲服務業，其成長也連帶受到拖累。在欠缺內需成長動能之限制下，各國為刺激景氣復甦，以拓展海外市場為產業發展目標遂逐漸為各國所重視。特別像是中國大陸與東南亞等新興市場，因為受景氣衰退衝擊較小，經濟成長率與內需市場規模尚能維持一定水準，向來是已開發國家服務業擴張海外市場版圖時鎖定的目標市場。然而，該些已開發國家業者往往受阻於語言、文化、商業網絡等障礙，導致無法準確掌握當地市場消費需求傾向，海外擴張成效也就相對受限。

而我國服務業面對中國大陸市場，所展現出來的經營優勢包含兩岸語言文化的相似性、我國企業在當地已建立的商業網絡等面向，是以相較於其他國家業者，台商服務業者較有能力掌握中國大陸市場消費偏好。即便是面對東南亞市場我國服務業亦有類似優勢，一方面台商布局東南亞已有時日，在當地已留有一定之商業網絡；另一方面來台求學僑生返回母國後，恰能扮演排除當地經營障礙，以及當地市場溝通橋樑之角色。

既然已開發國家服務業者有開發新興市場的需求，在經營過程中也的確遭遇若干障礙，但我國業者在當地市場的優勢卻恰好為外商提供解決之道。基於雙方供需契合之考量，吸引外商來台與我業者合作經營一段時日，再尋求向外拓展之可能，推動此類跨國結盟模式或為可思考之政策方向。

以往跨國結盟相關研究多偏向於企業進入海外市場之決策模式，例如 Erramilli and Rao (1993)、Ekeledo and Sivakumar (1998, 2004) 與 Blomstermo, Sharma and Sallis (2006) 等，咸認為服務業與製造業海外合作模式有很大差異，相較於製造業以技術授權為主，服務業則更著重於行銷通路合作。但相對於企業面向之探討，現有研究針對政府在服務業跨國結盟的角色定位則鮮少著墨，因此本文目的即在於探討如何精進我國現行推動跨國結盟政策措施。值此財政困窘之際，若能善加設計相關政策機制，誘使民間企業基於自身利益考量投入跨國結盟，而不是由政府主動介入參與、企業僅是被動配合，係為本文思考之重點。

貳、政策機制設計理論與跨國結盟之實務推動

按 Maskin 的機制設計理論 (Mechanism Design Theory) 所述，機制設計最重要目標就是要最大限度地減少社會經濟無謂損失，是以若套用於公共政策之機制設計，首先需擬定預期達成之政策目標，再依據客觀條件去設計足以成

功的機制。只要能設計出適當誘因，讓政策參與者願意達成政府所預期結果，就可讓社會各界達成最大公約數共識（Maskin, 2008）。再者，機制設計必須滿足兩個需求，首先是如何克服資訊不對稱，以最低的資訊成本來完成機制設定目標；其次是激勵誘因之提供，亦即在所設計之機制下，使得各個參與者在追求個人利益的同時能夠達到政府所設定的政策目標。

若以 Maskin 機制設計理論來檢視為促成跨國結盟目標所需之相關配套機制，政策機制內容所需滿足的要求，則分別為提供政策誘因激勵國內外服務業者結盟，以及降低跨國結盟時所可能發生的資訊蒐集成本。而實務上激勵誘因之提供，可能包含投資經商環境之優化、專業服務人力之協助（例如法律、會計）、策略聯盟相關費用之補助等；至於資訊成本的降低，則像是由政府提供適合結盟國家與產業等商情資訊、建置商業媒合配對庫以減少業者尋求合作對象所需時間等措施。

表1 我國推動跨國結盟合作相關計畫

計畫名稱	推動單位	執行時間	主要內容
策略聯盟說帖	經濟部 投資業務處	1993～2002年	1.推動項目：來台投資、技術移轉及合作 2.輔導機制：水電土地供應、跨部門協調、交流廣宣
推動國際策略 聯盟合作計畫	經濟部 國際貿易局	2011年迄今	1.篩選我國具優勢產業並開發案源 2.安排外商來台考察 3.辦理商機研討會
兩岸搭橋專案	經濟部技術處 / 工業局	2008年迄今	1.兩岸重點業別之技術交流與合作投資 2.辦理兩岸產業合作及交流會議
台日產業合作 搭橋方案	經濟部工業局	2012年迄今	1.台日產業創新園區（TJ Park） 2.資金融通協助 3.技術引進合作
台日中小企業 合作推動計畫	經濟部 中小企業處	2012年迄今	1.台日技術媒合與產業合作 2.中小企業交流互訪、研討會辦理
台美產業合作 推動計畫	經濟部工業局	2012年迄今	1.美國技術開發、台灣進行商品化 2.鎖定綠能、生技、智財權及資通訊技術

資料來源：經濟部投資業務處、國際貿易局、工業局、技術處、中小企業處資料，本研究整理。

我國自 1990 年代迄今所推動與跨國結盟相關之政策措施，計畫主要內容綜整如表 1 所示，經濟部投資業務處曾在 1993 至 2003 年間積極推動我國與跨國企業簽署策略聯盟意願書，國際貿易局亦藉由案源開發、外商考察、辦理商機研討會等方式，協助推動業者籌組策略聯盟。另外，我國目前推動產業跨國合作主軸，則是以搭橋專案模式（兩岸、台日、台美），協助國內與其他國家業者，進行產業合作與連結。

綜觀我國現行跨國結盟相關政策，首先就產業層次來看，可發現政策思維仍為製造業發展導向，計畫內容著重於產業垂直分工，或是技術研發、移轉與商品化，少見市場行銷與通路合作之協助，國際市場展店亦非重點，是以現有推動方式可能無法完全適用於服務業。再者，若從機制設計理論的角度來檢視，我國政府推動業者籌組跨國策略聯盟時，仍傾向於政府積極主動介入，不論是激勵誘因或資訊成本降低面向。前者例如資金融通協助、開設產業園區，就是直接以公部門資源提供給業者所需之生產要素補貼；後者像是政府提供結盟所需資訊，降低業者搜尋結盟對象成本，我國實務上多由公部門單位主動安排交流活動，邀訪外商來台或帶領國內業者出訪，藉以促成雙邊結盟合作。

政府主動出擊協助民間業者結盟並無不妥，但在公部門資源日益吃緊的限制下，應可考慮稍微調整政府扮演的角色地位，透過若干機制的設計使政府退居幕後，減少政府所需投入資源同時能達成預期的政策目標。有關於政府推動服務業者跨國結盟合作，或可參考香港在這方面類似的作法，其原因主要有三：首先，香港先天地理優勢使其得以扮演外商進出中國大陸門戶的角色，如表 2 所示，在前往中國大陸直接投資的國家與地區當中，以香港在中國大陸的投資金額最高，約為 2,502.62 億美元、占直接投資總額的 42%，並領先其次的英屬維京群島有相當之差距。其次，若檢視香港之產業結構，如表 3 所示，可發現其以服務業支撐經濟發展之特質，特別是香港服務業就業人口占總就業人口 88.4%，但其產值在 GDP 中所占比例高達 92.9%，顯示香港服務業的高度生

產力。而且香港的產業結構還具有「出口導向」以及「以中小企業為主體」的經濟特質，與中國大陸製造業重鎮之一的深圳經濟區緊密連結，不僅可以自中國大陸取得具有價格競爭優勢之商品，也能透過中國大陸市場銷售其進口自世界各地之產品。

更重要的是，除先天的地理優勢之外，香港以所謂的「積極不干預」，高度發展的自由資本主義經濟體系，亦為該地區經濟發展的主要支撐力量。香港政府致力於經商環境的優化，主要政策措施體現在簡化法規、加強政府行政效率、提升市場資訊的透明度。而反映在推動服務業者跨國結盟之上，主要政策面向有二：其一為透過提升市場資訊透明度，建置商業媒合配對機制；其二為設計投資誘因機制，促使香港成為跨國企業投資的熱門地點，更藉由加強企業之間的合作網絡，進一步活絡香港的經濟環境，並且鞏固香港做為亞洲商業中心的地位。

表2 對中國大陸直接投資的前十大國家或地區

名次	國家 / 地區	直接投資金額（單位：百萬美元）
1	香港	250,262
2	英屬維京群島	87,029
3	日本	37,064
4	韓國	32,006
5	美國	25,199
6	新加坡	25,184
7	台灣	18,812
8	開曼群島	17,748
9	薩摩亞	13,517
10	德國	9,164

註：統計時間由 2003 年至 2010 年年底為止。

資料來源：2004 年至 2011 年《中國統計年鑑》。

表3 香港產業結構

產業	中小企業之比例 (%)	占 GDP 之比例 (%)	占就業人口之比例 (%)
製造業	98.9	1.8	3.4
服務業	98.3	92.9	88.4

資料來源：Information Services Department, Hong Kong Special Administration Region Government。

在市場資訊面向，香港係以商業媒合配對機制提供對於跨國結盟所需要的市場資訊，而此項服務主要透過香港貿易發展局以及香港投資推廣署的設置與分工運作，協助外資企業完成選擇投資地點、降低市場進入障礙，以及尋找策略聯盟合作夥伴以建立當地商業網絡等一連串的商業決策過程。商業媒合配對所要解決的問題，也就是跨國結盟過程所遭遇的「資訊不對稱」問題，係由於跨國企業為能尋找適當的合作對象，往往耗費相當成本仍無法如願，但藉由「商業貿易配對業務（business matching）」，以公部門資源搜尋並整理潛在合作對象資訊，若干程度上可減少企業不必要浪費的搜尋成本。在實務推動上則是透過下列 3 項措施，由貿易發展局提供企業取得商情資訊，並藉此建立起商業貿易網絡：

1. 透過在香港當地舉辦國際性的大型展覽，例如：針對物流業者所舉辦的「亞洲物流及航運會議」，不僅增加潛在合作廠商接觸機會，更可以掌握香港當地商機及趨勢；
2. 舉辦企業海外參訪團，提供在香港投資之廠商參訪世界各國市場，以及接觸潛在合作對象的機會；
3. 透過電子資料庫以及配對平台的建立，協助廠商尋找潛在的合作對象。

值得注意的是，貿易發展局在進行商貿配對時，是採取「雙向」的發展策略：在香港當地舉辦國際型大型展覽是吸引外資企業赴香港參展，以得到香港

當地商情與廠商資訊；舉辦海外企業參訪團則是提供已在香港投資之企業主動接觸世界各地企業、商品，以及商機的機會。最後，透過電子資料庫以及配對平台的建立，配合上開機制運作，香港貿易發展局遂有能力提供有意尋找策略聯盟合作對象的更精確、更快速的商貿服務配對。至於香港投資推廣署的主要工作，則是配合外資企業進行跨國結盟決策的過程，滿足不同決策階段的資訊需求。從企業選擇投資地點、籌組經營業務事項、正式開業經營，一直到拓展經營網絡等皆加以提供協助¹。

至於投資誘因面向，係以「協助外資企業布局中國大陸」做為吸引外資企業赴港投資的主要誘因。儘管中國大陸擁有龐大的市場商機，但複雜的市場規則與運作方式，卻為外資企業進入其市場形成一定阻礙。為協助外資企業排除投資中國大陸之障礙，一方面提供資金補助，例如：「發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金」專案，協助在港註冊企業掌握中國大陸內需商機；另一方面，透過與中國大陸的持續協商，維持並持續強化CEPA所衍生的優勢。

叁、服務業跨國結盟企業案例分析

任何商業相關政策機制，皆必須與企業實際運作相契合方能收取政策綜效，服務業跨國結盟之推動自不例外。爰此，本文緊接著利用部分餐飲服務業跨國結盟實際案例，歸納結盟成功之關鍵要素何在，以做為後續建議研擬參考。

¹ 就香港貿易發展局與香港投資推廣署在工作項目之互補性而言，儘管雙方皆提供商業配對的服務，但其負責業務有所差異，貿發局所提供之配對服務主要為針對中小企業而設，透過電子資料庫的建立，提供全球買家、製造商，以及服務供應商的資料，並且主動地為客戶（包括海外企業以及香港本地企業）搜尋、篩選潛在的合作夥伴。至於投資推廣署所提供的商業配對服務，則是透過聯繫行業商會、各國領事館，以及貿易組織的組織機構層面進行。此外，儘管投資推廣署會設法為海外投資者尋找符合其需求之香港合作夥伴，並且介紹雙方接觸，但卻不會直接介入其商業配對過程，而是以邀請香港當地公司提交計畫書的方式進行。

Lima (2008) 依照籌組策略聯盟時，企業夥伴間的承諾程度高低，予以區分不同的策略聯盟類型，由低而高大致可區分為 6 種不同的策略聯盟型態，分別為授權、交叉授權、連鎖加盟、聯合研發、股權聯盟 / 交叉持有、合資公司。惟為簡化分析過程，遂依據 Culpan (2002)、Welch (2007) 等學者的分類方式，將相關案例分為股權合資與不涉及股權合資兩大類型。

一、股權合資

涉及股權的合作模式屬於高度承諾的型態並涉及雙方資金往來，企業所承受風險相對較大，因此為降低因經營管理不善所導致的非系統性風險 (non-systematic risk)，在夥伴的選擇上會以經營管理透明度高的上市公司為優先。例如我國著名烘焙業者美食達人與香港大家樂飲食集團合作，就是著眼於大家樂集團在香港飲食市場的龍頭地位，不僅利於促成雙方結盟，且合作後也有助於美食達人快速拓展品牌知名度。特別是在香港這個國際商務人士往來頻繁之地，一旦能在香港當地市場迅速站穩角度，將有較高的機會使其品牌持續往其他區域擴散。因此在 2011 年透過創投居中引介，雙方合資成立控股公司，惟美食達人仍持有過半股份，以確保其品牌經營權及後續發展方向。

另一我國與他國餐飲業者跨國結盟之著名案例，為台灣安心食品與日本摩斯食品的合作。摩斯選擇與安心食品合作進軍中國大陸市場，一方面係考量其母企業東元電機多年累積的信譽，另一方面東元電機布局海外市場的經驗，也有助於日本摩斯融入中國大陸當地市場。其實日本摩斯早在 1994 年前後就有投資中國大陸失敗的經驗，即反映出外資企業與中國大陸當地企業合作之高度風險。由於大部分中國大陸企業在公司治理成熟度與透明度尚不及外資企業，加上中國大陸當地經營法規環境尚未完備，對外資企業而言，中國大陸市場仍存在著經營障礙與潛規則。日本摩斯在退出中國大陸市場之後，先以耕耘台灣市

場方式經營海外市場，在經過與安心食品多年合作，雙方已有良好信任度與合作默契之後，2010 年再共同進軍中國大陸。

二、非股權合資

在經商環境與市場風險尚有待評估的狀況下，貿然與合作對象洽談股權交換，恐降低結盟成功機率，部分業者遂選擇以不涉及股權的方式先行測試水溫，僅以向合作夥伴收取固定權利金的方式降低系統性風險，例如：「品牌授權」或「技術授權」等方式。像是我國王品餐飲集團 2011 年進軍東南亞市場之際，就將旗下陶板屋「品牌授權」給泰國當地餐飲集團龍頭 Oishi，在泰國設立第一家陶板屋分店。由於雙方皆相當重視彼此之經營能力與營業狀況之公開透明度，因此要求合作夥伴需為股票上市公司，此一跨國合作案需求，事實上也加速推動王品成為上市公司。儘管「品牌授權」僅有權利金收益，但可借重合作夥伴對當地的瞭解，降低市場進入風險。之後俟王品進一步掌握該市場，王品亦不排斥以「獨資」或「合資」的方式繼續耕耘該市場。

至於主要營業範圍為茶飲的六角國際餐飲集團，拓展仙草類甜品的中國大陸市場，則是與當地企業「巴貝拉意舟餐飲管理」成立第三新品牌「果留仙」，除以技術授權賺取授權金、利潤抽成之外，更希望能藉此方式測試中國大陸市場對台灣傳統甜品類產品的接受程度。在印尼市場則考量到外帶茶飲在當地市場尚屬於起步階段，加上印尼消費者習慣到大賣場集中購物，因此在外貿協會的媒介下，六角國際與印尼當地五金百貨龍頭——長友集團（Kawan Lama Group）合作，將品牌授權給長友集團旗下之 ACE 購物中心，並在其購物中心設置日出茶太飲品據點。

其實策略聯盟成功與否難以用客觀的指標加以衡量，利用財務指標（例如獲利成長率）固然可以觀察結盟前後之財務績效，但結盟之目的若是為學

習合作對象的知識技術，則財務績效指標可能較不適當（Anderson, 1990）。Chakravathy (1986) 甚至認為，除結盟企業的獲利表現之外，更需觀察企業是否因為結盟而有質化的轉變。而綜觀上開案例，摩斯與安心食品自 1991 年合作迄今已有 20 餘年的時間，除攜手進軍對岸市場之外，近來更試圖在澳洲設立據點，其跨國結盟成果可謂斐然。至於王品、美食達人與六角國際，雖說其結盟至今期間相對較短，尚且無法明確以若干指標判別是否成功。但至少跨國結盟一事並沒有為母公司衍生負面效應，且仍持續積極利用策略聯盟方式拓展海外市場，是以其相關作法仍應有可借鏡之處。爰此，本文遂由該些案例歸納出企業進行跨國聯盟的策略轉折點（strategic inflection points），並從中觀察服務業策略聯盟之關鍵成功因素（key success factors）如後，以做為研擬後續建議時之參考。

（一）對於目標市場的掌握程度

當企業對於目標市場的需求偏好、商業網絡、法制規範、風俗習性等市場條件掌握不足時，將會傾向採取較保守的策略結盟方式，例如以品牌授權方式經營目標市場，進行先期布局及市場商機驗證。一方面降低自身風險，另一方面亦藉此策略以逐步調整其服務模式以達成在地化，例如王品在泰國、六角國際在印尼的布局方式皆有此方面的策略考量。

（二）結盟夥伴的公司治理

企業結盟的持續性與彼此之間的互信與共識能否維繫有密切關係，而此一互信與共識則是奠基於結盟夥伴的公司治理（corporate governance）是否具有相當程度，其中關鍵項目包含其財務透明度、人力資源運用、企業組織架構的穩健程度、風險管控、企業社會責任與企業發展願景等。當潛在之聯盟對象具有良好的公司治理時，結盟雙方可較有效率地組成聯盟；當潛在之聯盟對象存在缺乏財務透明、未來發展願景不明、企業社會責任

不彰、風險管控不健全等情況時，雙方將會花費相當的時間、人力、金錢於企業徵信，結盟時程遂有所延誤。王品集團傾向尋找上市櫃公司為海外合作對象，部分即是出於此點考量。

(三) 結盟夥伴的關聯事業

企業結盟亦會考量結盟夥伴所可能引入的商機，當結盟夥伴存在具有競爭力的關聯事業時，對於成功促成雙方結盟亦有所益處。例如香港大家樂飲食集團、泰國 Oishi 餐飲集團，皆為當地大型業者並擁有一定的市場運作經驗，結盟後可利用既有基礎往多角化經營方向擴展，亦可藉由合作契機再提升服務品質。

(四) 結盟能耐之作用

過去對於企業策略聯盟的研究主要以其外部共同利益可否達成作為分析其成效的依據，近期則是開始納入結盟者本身的結盟能耐（alliance capability）是否足以致之做為分析的議題。結盟能耐乃是指企業本身的內部組織運作，是否能與其外部與其他企業之間的結盟組織之運作相契合，當企業愈具有結盟能耐時，則其與其他企業之結盟關係亦較能保持穩固的關係，例如台灣東元集團因具有穩定對外的內部組織架構，使得其與日方之結盟合作得以保持多年的穩定發展。

肆、服務業跨國結盟近期推動亮點：台日餐飲業合作

一、台日餐飲業合作之可行性

如欲挑選我國服務業跨國結盟近期内之政策推動亮點，誠如前述，「台日產業合作」已為我國目前推動企業跨國合作的重點目標，且按經濟部所揭示，未

來 5 年促成的 500 件台日產業合作中，服務業須至少超過三分之一，餐飲旅館亦在鎖定推動產業之中，顯見台日餐飲合作的可發展性（江睿智，2012）。事實上，綜觀目前其他國家餐飲業者海外布局趨勢，現階段最有機會與我國餐飲業者跨國合作，且結盟成功機率相對較高者，亦應屬日本餐飲業。從日本的角度來看，311 大地震過後，日本期望藉由國際資源的利用來提振本身的經濟發展。而不論從日本經濟產業省的《平成 24 年版通商白書》或相關研究調查報告，或是日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization，簡稱 JETRO）最近的年度報告書，皆強調高品質、精緻服務優勢的生活服務業，將會是未來日本產業海外擴張的重點，餐飲外食業即為海外擴展產業別其中之一²。再者，近來中國大陸與日本的釣魚台主權紛爭，導致在中國大陸經營的日本服務業者，包含餐飲業者在內，勢必思考如何轉型因應，因此恰好提供我國吸引日本餐飲業者前來台灣先行試點，再尋求轉往中國大陸發展的絕佳機會。

且由本文相關案例分析結果可發現，因為不同地區民衆對於飲食口味的偏好差異極大，倘若餐飲業者貿然以獨資方式進入陌生的海外市場，往往必須承擔相對高的投資風險，因此以聯盟合作的方式布局海外市場遂常為餐飲業者所採行。惟餐飲業海外擴展成功與否的關鍵，取決於本國業者能否掌握當地飲食口味偏好，是以相關案例皆顯示餐飲業跨國結盟，多傾向與當地餐飲業者合作。而就中國大陸市場來看，台商相較於日本餐飲業者，在掌握當地民衆口味偏好的能力相對較佳。此外，儘管台灣與中國大陸在飲食消費偏好上仍有差距，但我國餐飲市場長期以來已形塑為中國大陸各省市飲食菜系之縮影，故與中國大陸之差異與其他國家相比仍較小，加上我國市場規模相較於中國大陸較

² 日本經濟產業省研究調查報告例如商務情報政策局在 2009 年所出版之《平成 20 年度經濟產業省委託調查：サービス産業海外展開實態調査報告書》，JETRO 年度報告如《2011 JETRO Global Trade and Investment Report : International Business as a Catalyst for Japan's Reconstruction》、《2010 JETRO Global Trade and Investment Report : A Global Strategy for Japanese Companies to Open New Frontiers in Overseas Markets》等。

為適宜，可為日商進入中國大陸之前導市場，而且日本業者所直接承受的投資風險也較低。基於上開考量，倘若日本餐飲業者有前往中國大陸的投資需求，配合我國餐飲業者與國內市場所掌握的口味偏好優勢，可考慮將台灣塑造為日本餐飲業前往中國大陸市場投資之試點基地，在我國進行口味調整與商情蒐集。

二、台日餐飲業合作之推動方向

台日餐飲業合作的實務推動方向，可先研究日本何種餐飲業別與型態適合與我國業者結盟，再依據研究結果發掘潛在合作案源，並將可能合作資訊以資訊平台、互動交流會議與互訪團等方式傳遞給業者。按照本文初步研究，日本餐飲業大致可區分為正式餐廳（例如懷石料理）與簡易外食（例如拉麵、烏龍麵、日式煎餅），另外還有日式甜點，因此在推動台日餐飲業合作時，可考慮優先鎖定幾項優先業別。

按照 JETRO 之分析研究結果，日本餐飲業在新興市場的布局，消費層級應著重在當地市場中產階級，以平價輕食為拓展主力，是以我國亦應往此一方相互結合，以提高兩國結盟成功率。再者，日本各地方餐飲具有其不同特色，若只從東京所在的關東地區切入尋求合作商機視野可能相對狹隘，若能思索結合其他具備日本地方特色的餐飲業者，不但擴大結盟對象選擇範圍，亦能引入日本各地不同型態的特色餐飲。另外，在尋求餐飲合作業別時亦應考慮食材之限制，因日本餐飲往往標榜使用當地新鮮食材（例如握壽司、和牛），但餐飲業在海外市場的經營往往必須採用當地食材，若要堅持使用日本空運食材不僅造成成本高漲，甚至生鮮食號能否順利跨境通關恐怕會有問題，是以在結盟對象的選擇上，應該儘量避免此類型餐飲型態。

換言之，在台日餐飲合作的經營型態選擇，應符合 3 項篩選標準：一、屬於平價輕食類型；二、可代表日本當地飲食特色；三、無須標榜日本當地食

材。至於結盟業者的選擇，除日本國內尚未往海外市場發展但有意願的餐飲業者之外，亦可優先考慮針對以往曾經投資中國大陸市場，但後來卻撤回日本經營的業者，主要是該些業者已有布局中國大陸相關經驗，對於海外市場擴張業務較不陌生，促成跨國結盟成功的可能性也相對較高。而長期規劃則可鎖定中大型餐飲業者，其經營模式與日本歷史文化傳統有所關聯，像是在京都為數衆多的百年以上歷史老鋪，且尚未前往海外市場投資布局者，就此類型業者可先探求來台試點營運的可能性，以台灣為海外營運試點首站為號召。依照上開標準，目前適合優先推動台日餐飲合作的業別、所在地、當地知名業者，分別舉例整理於表 4。

表4 台日餐飲合作可能合作商品與潛在結盟對象

餐飲類別	所在地（括號內表示可能合作商品）	當地知名業者
拉麵	北海道（味增拉麵、鹽味拉麵、醬油拉麵）	ラーメン空そら、ひるがお、銀波露
	福岡縣（豚骨拉麵）	一蘭
烏龍麵	香川縣（讚岐烏龍麵）	うどん本陣山田家
	三重縣（伊勢烏龍麵）	伊勢うどんの山口製麵
日式煎餅	大阪府（大阪燒）	鶴橋風月
	廣島縣（廣島燒）	お好み焼の徳川
	東京都（文字燒）	近どう本店
日式甜點	兵庫縣神戶市（蛋糕）	TOOTH TOOTH
	東京都、神奈川縣橫濱市（蛋糕）	Le Patissier Takagi、横浜かり
歷史文化	京都府（百年以上老鋪）	本家尾張屋、大原女家

資料來源：財團法人商業發展研究院（2013），本研究整理。

台日餐飲合作重點所著重的日本各地方特色餐飲，例如：北海道或九州福岡縣，分別為日式拉麵的創新大本營；四國香川縣則是讚岐烏龍麵的發源

地；大阪府為日本美食之都，以日式煎餅大阪燒聞名；神戶與橫濱因較早開放之故，洋風濃郁遂孕育出知名的蛋糕甜點，另外京都府為日本千年古都，百年以上老鋪隨處可見。換言之，即便是餐飲業在日本也呈現出不同的產業聚落特質，是以台日餐飲合作推動首要步驟，應調查研究日本不同型態餐飲之群聚情況，以調查結果為開發案源依據，再於日本各地方辦理交流與媒合活動，活動類型包含日本餐飲考察媒合團、台日餐飲媒合交流會等。然而與其他台日產業媒合交流活動有所差異者，在於餐飲業更應將重心擺放在與日本地方政府的聯繫與交流，更可透過地方政府的關係與當地相關餐飲公協會直接取得合作所需資訊（例如東京都的「月島文字燒振興會協同組合」）。

伍、政府推動服務業跨國結盟之長遠思維

短期內要調整政府自身角色實屬不易，故仍可沿襲現行推動措施來促成國內服務業跨國結盟，如前述之台日餐飲業合作。然而，長遠之計仍應思考研擬相關配套機制，使政府在退居幕後的同時，又能達成服務業跨國結盟之目標。

例如：Myerson (1979, 1989)、Hurwicz (2006)、Maskin (2008) 等學者所提出的機制設計理論所揭露，政府部門在設計相關政策機制時，所要考量的重點之一即在於修正市場資訊不對稱的缺失，以讓市場運作最適化。事實上，企業籌組跨國策略聯盟多屬企業內部決策行為，政府所能介入空間也相對有限，若依據 Lima (2008) 的研究報告，政府可從旁協助企業之措施主要為下列 3 項：

1. 觀察全球經濟的發展與趨勢，藉以辨識出本國企業的機會與優勢，並協助建立國家創新機制與中小企業間之連結；
2. 以國家發展與福祉為優先考量，促進外國直接投資之流入，並鼓勵本國產品供應商與投資當地外商之間的連結；

3. 透過提供海外市場之商情商機與相關資訊，協助本國中小型企業進行國際化，藉以獲得關鍵知識以進入跨國企業之產業供應鏈。

概括言之，跨國結盟政策機制的重點在於提供參與者充足的資訊與塑造良好的環境，是以本文針對跨國結盟機制設計所提出之建言，亦僅著重於政府可介入的部分進行探討，特別是在資訊提供面向政府可施力之處。表 5 將籌組跨國策略聯盟之流程，簡單區分為 3 個階段：結盟前、結盟過程中、結盟後，不同階段有不同的目標、成功關鍵因素，以及政府所應扮演的角色。

表5 跨國結盟機制政府可扮演之角色

過程	結盟前	結盟過程中	結盟後
目標	增加企業接觸機會	提高結盟成功率	維持聯盟穩固
成功關鍵	企業資訊是否充分	專業人力是否充足	外資經商環境良窳
政府角色	配對媒合資料庫 優質結盟企業履歷 與國外機構合作	專業服務業資訊提供與轉介	強化市場開放 全面性租稅協定 投資協定

資料來源：財團法人商業發展研究院（2013），本研究整理。

一、結盟前：潛在結盟對象資訊

如何在為數眾多的企業挑選適當的合作對象，向來為有結盟意願的業者所困擾，特別是跨國結盟之對象跨越國境，潛在合作對象的聯繫資訊本就不易取得，遑論進一步掌握其企業營運細節，在資訊不充足的限制下，跨國結盟自然無法順利推展。政府若能提供結盟對象相關資訊，讓跨國結盟參與者彼此擁有充分的資訊，藉以增加企業接觸機會，進而提高跨國結盟促成機率。

而政府所扮演的「資訊提供者」角色，其資訊提供可橫跨國家、產業與企業各層面。在國家層級政府首先要能依據全球經濟發展趨勢，釐清我國企業的優勢所在，並藉此向業者說明與哪些國家合作成功機率較高；在產業層級，

則必須明確提供業者，有關於其他國家可能與我國合作的產業類別為何，此部分資訊不僅侷限在大範圍的產業別分類（例如僅停留在批發、零售、餐飲、物流等），更要能夠辨識出更細緻的次業別，例如何種餐飲型態適合與我國業者結盟，藉此節省業者在進行跨國結盟時之搜尋成本。在此兩層級上我國已有若干推動，目前所積極推動的台日、台美、兩岸產業合作，即為政府在考量前述課題後所提出的相關措施，惟特別針對服務業者所期望之細緻程度仍有優化空間，可再提供國內服務業者國外相關業別之結盟需求資訊。

至於企業層級之結盟對象資訊提供，目前我國政府多以交流互訪或座談會議方式辦理，性質上屬於主動引介媒合，但參考香港之作法，除辦理交流互訪外並另外搭配「媒合配對資料庫（matching program）」，投入公部門資源建置資料庫，以免費或低額成本鼓勵業者主動查詢可能合作對象。換言之，政府只是以被動參與的角色，建構資訊提供平台，讓業者本身可以在此平台上搜尋合作對象。而我國儘管已在台日產業合作計畫規劃建置資料庫，但因推動時程尚短仍未見其綜效產生，且目前我國相關單位資料庫之規模與細緻程度，亦尚且不及香港貿發局之配對媒合資料庫。

此外，媒合資料庫若只是提供合作夥伴聯繫資訊，對於跨國結盟的問題關鍵—「資訊不對稱」—並無解決實益，資料庫的建置若能搭配若干機制，讓有意願合作雙方對彼此的結盟能耐取得進一步信任，或能解決因不熟悉對方遂裹足不前之缺陷。理論作法係為在市場上建立所謂的訊號機制（signal）來克服資訊不對稱，譬如在二手車市場由車商提供信賴認證標章，在促進跨國結盟領域亦可往此方向思考，例如將「媒合配對資料庫」與「優質結盟企業履歷制度」相互結合。政府部門可委託國內外具備公信力之貿易推廣機構或第三方徵信業者，針對有意願參與跨國結盟的業者，就其企業體質與財務信用等面向進行調查並提供企業履歷紀錄，內容可能包含：財務債務紀錄、銀行借貸往來紀錄、納稅紀錄、是否曾經取得政府輔導計畫補助、是否捲入法律訴訟糾紛等。我國

業者遂能將此份具備公信力的企業履歷，配合企業聯繫資料登錄在媒合配對資料庫，於衆多潛在結盟業者當中凸顯其亮點，外商在搜尋合作夥伴時對我國企業體質也將更具信心，有助於跨國結盟之促成。

二、結盟過程中：專業服務資訊

此處所謂的「結盟過程中」，係指結盟企業雙方進入實質協商階段，而此階段主要為企業內部的考量，並非政府所應參與介入，例如結盟條件的談判、雙方權利義務釐清、業務範圍分工、獲利了結分攤、管理組織調整、爭端機制設計等議題。結盟成功與否，固然取決於合作雙方能否順利達成協議，但其背後其實關係到專業服務業是否有足夠的能力提供所需協助，例如法律、會計、品牌設計、行銷顧問等專業諮詢。而政府在此階段僅能扮演的角色，也就是在合作雙方簽訂聯盟協議時，適時提供專業服務業相關資訊，例如成功失敗案例、智財權主張、合約範例等重要資訊，或者是在協商之初就將結盟案例轉介給國內專業服務業者。

三、結盟後：持續優化市場開放

在雙方正式成立策略聯盟並開始實際運作，此時所考量的應該是如何讓聯盟運作可以穩固永續，企業管理文化障礙之跨越、理念差異之弭合，皆屬內部調整的課題，亦非政府應介入處理。在政府財政吃緊、資源條件有限之際，政府應扮演的角色，應著重於優良經商環境的塑造。特別是本文期望促成的結盟模式，係為兩國企業在台灣設點合作後，再攜手前往第三地目標市場布局，因此政策重點應著重在優化國內招商引資環境，以及協助海外擴展措施之精進，例如持續與主要結盟國家簽訂經貿協定（諸如全面性租稅協議、投資協定等）以強化市場開放程度。以與我國經貿往來最為緊密的日本為例，台日雙方已在

2011年9月簽署台日投資協議後，各界對於租稅協議之簽署便引頸期盼，一旦台日完成租稅協議簽署，將有益於雙方資金暢通，進而提高台日企業結盟成功機率，以及帶動台日企業結盟合作績效。◎

參考文獻

一、中文部分

- 江睿智（2006），「台日服務業合作 AKB48 擬打造台灣版」，聯合報 2012/10/1。
- 財團法人商業發展研究院（2013），「我國商業服務業政策與推動措施探討—跨國結盟機制」，101 年度商業服務業發展研究能量建置計畫，經濟部商業司委託。

二、英文部分

- Anderson, Erin (1990), "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance," Sloan Management Review 31(2), 19-30.
- Blomstermo, Anders, D. Deo Sharma and James Sallis (2006), "Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms," Journal of Marketing Review 23(2), 211-229.
- Chakravarthy, Balaji S. (1986), "Measuring Strategic Performances, Strategic Management," Journal of Marketing, 57, 32-46.
- Culpan, Refik (2002), "Global Business Alliance: Theory and Practice," Westport, CT: Greenwood Press.

5. Ekeledo, Ikechi and K. Sivakumar (1998), "Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective," *Journal of International the Academy of Marketing Science* 26(4), 274-292.
6. Ekeledo, Ikechi and K. Sivakumar (2004), "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-based Perspective," *Journal of Marketing Review* 21(1), 68-101.
7. Erramilli, M. Krishna and C. P. Rao (1993), "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach," *Journal of Marketing* 57(3), 19-38.
8. Hurwicz, Leonid and Stanley Reiter (2006), "Designing Economic Mechanisms," New York: Cambridge University Press.
9. Lima, José de Caldas (2008), "Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises," Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
10. Maskin, Eric S. (2008), "Mechanism Design: How to Implement Social Goals," *American Economic Review* 98(3), 567-576.
11. Myerson, Roger B. (1979), "Incentive Compatibility and the Bargaining Problem," *Econometrica* 47, 61-73.
12. Myerson, Roger B. (1989), "Mechanism Design," J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman edited, *The New Palgrave: Allocation, Information, and Markets*, New York: Norton.

13. Welch, Lawrence S., Gabriel R.G. Benito and Bent Peterson (2007), "Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy," Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar.

三、日文部分

1. 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 (2009), 《平成 20 年度経済産業省委託調査：サービス産業海外展開実態調査報告書》，東京：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社。
2. 日本貿易振興機構 (2010), 《2010 JETRO Global Trade and Investment Report : A Global Strategy for Japanese Companies to Open New Frontiers in Overseas Markets》，東京：日本貿易振興機構海外調査部。
3. 日本貿易振興機構 (2011), 《2011 JETRO Global Trade and Investment Report : International Business as a Catalyst for Japan's Reconstruction》，東京：日本貿易振興機構海外調査部。
4. 日本経済産業省 (2012), 《平成 24 年版通商白書：世界とのつながりの中で広げる成長のフロンティア》，東京：日本経済産業省通商政策局企画調査室。