

國立臺灣師範大學管理學院

高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

南美洲國際市場進入策略之研究

—以 W&W 集團為例

Research on Entry Strategies of International Market in South America: A
Case Study of W&W Group

王德裕

Wang, Te-Yu

指導教授：董澤平 博士

Advisor: Dong, Tse-Ping, Ph.D.

共同指導教授：吳彥濬 博士

Co-Advisor: Wu, Yen-Chun, Ph.D.

中華民國 114 年 6 月

June 2025

摘要

本論文藉由 W&W 集團的個案為例，探討南美洲市場進入策略的成敗關鍵，並透過 Hofstede 文化分析構面以及 PEST 總體環境分析，回顧 1990 年代至 21 世紀南美洲市場的文化、經濟、社會與技術變遷以及差異。研究方法基於質化研究理論，採用半結構式深度訪談進行訪綱設計，訪談 W&W 集團創辦人及共同經營者，藉此釐清集團商業模式的轉變、集團價值鏈的關鍵夥伴、不同時期策略制定的緣由。

研究發現，1990 年代台商仰賴低進口關稅優勢及巴拉圭東方市的地理樞紐地位，快速切入當地進口商品批發與零售市場，生產基地則多設於台灣與中國，以本研究之個案 W&W 集團而言，依靠良好供應商關係，得以與中國服飾工廠訂製款式，進而成為巴拉圭當地的服飾領導廠商。進入 21 世紀後，隨著南錫共同市場（Mercosur）的成立，當地的免稅優惠條件提高，因此企業須評估設廠的進入模式。此外，當地文化逐步由集體主義向個人主義轉變、不確定性規避程度下降、短期導向與長期導向並存，因此對於 21 世紀有意進入當地經商的人士而言，過去九零年代台商對於當地文化的應對法則，難以全牌採用。基於個案研究，本研究提出新興市場進入策略架構，包括：一、因地、因時選擇非投資、合資或全資模式；二、以文化構面動態調整策略；三、結合 PEST 分析並調整市場定位與商業模式；四、運用數位化工具優化供應鏈與客戶關係管理。最後，本研究不僅為南美洲市場進入模式之研究打開先河，亦為有意進入南美洲新興市場的企業提供具體建議，並強調策略制定與在地化經營的重要性。

關鍵字：南美洲、巴拉圭東方市、南錫共同市場、商業模式

Abstract

This paper examines the success and failure of entry strategies in the South American market through the case of W&W Corp., and reviews the cultural, economic, social, and technological changes and differences in the South American market from the 1990s to the 21st century through the Hofstede's cultural analysis and the PEST environmental analysis. The research methodology is based on qualitative research theories, and semi-structured in-depth interviews were conducted with the founders and co-founders of the W&W Corp. to identify the changes in the group's business model, the key partners in the group's value chain, and the reasons of strategic different.

The study found that in the 1990s, Taiwanese companies relied on the advantages of low import tariffs and the geographic hub of Eastern Paraguay to quickly enter the wholesale and retail markets for imported goods, with most of their production bases located in Taiwan and China. In the 21st century, with the establishment of Mercosur, companies have had to evaluate the entry type for setting up factories in Paraguay because of the tax exemptions. In addition, as the local culture is gradually changing from collectivism to individualism, uncertainty avoidance is decreasing, and both short-term and long-term orientations are co-existing, it is difficult for those who wish to enter the local business in the 21st century to adopt all the cultural responses from the first generation of intermediary traders. Based on the case studies, this study proposes a framework for market entry strategies, which includes: 1) choosing non-investment, joint venture, or wholly owned modes of entry based on local conditions; 2) dynamically adjusting strategies based on cultural aspects; 3) combining PEST analysis and adjusting market positioning as well as business model; and 4) using digital tools to optimize supply chain and customer relationship management. Finally, this study not only sets a precedent for the study of market entry patterns in South America, but also provides recommendations for companies that intend to enter the emerging markets of South America and emphasizes the importance of strategy development and localized operations.

Keywords: South America, Ciudad del Este, MERCOSUR, Business Model

目次

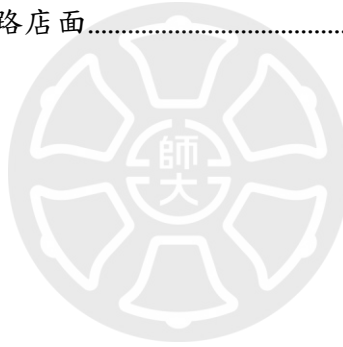
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的.....	2
第四節 研究問題定義.....	3
第五節 研究範圍.....	3
第六節 研究流程.....	4
第二章 文獻回顧.....	5
第一節 商業模式.....	5
第二節 價值鏈.....	9
第三節 國際市場進入模式.....	12
第四節 Hofstede 文化構面	14
第五節 南美洲的進入模式與機會和威脅.....	16
第六節 實證研究彙整.....	18
第三章 研究設計.....	19
第一節 研究架構.....	19
第二節 研究方法.....	20
第三節 研究對象.....	22
第四節 訪綱設計.....	23
第四章 W&W 集團南美洲進入模式與經營策略.....	24
第一節 南美洲市場環境分析.....	24
第二節 W&W 集團內部環境分析.....	41
第三節 南美洲市場進入模式與經營策略之機會與威脅.....	48
第四節 討論與結論.....	49
第五章 結論與建議.....	52
第一節 研究結論.....	52
第二節 管理意涵.....	54
第三節 研究建議.....	54
第四節 研究限制.....	55
參考資料.....	56
附錄 訪談逐字稿.....	61

表次

表 2-1	實證研究整理.....	18
表 3-1	分析架構說明.....	20
表 3-2	訪談對象整理.....	22
表 3-3	訪談大綱.....	23
表 4-1	權力距離今昔比較.....	25
表 4-2	集體主義與個人主義今昔比較.....	26
表 4-3	男性特質與女性特質今昔比較.....	27
表 4-4	不確定性規避今昔比較.....	28
表 4-5	短期導向與長期導向今昔比較.....	30
表 4-6	政治面分析匯總.....	32
表 4-7	經濟面分析匯總.....	34
表 4-8	社會面分析匯總.....	37
表 4-9	技術面分析匯總.....	40
表 4-10	個案比較與分析.....	50
表 5-1	研究結論.....	53

圖次

圖 1-1	研究流程.....	4
圖 3-1	研究架構.....	19
圖 3-2	分析架構.....	19
圖 4-1	巴拉圭東方市的街景巴拉圭當地匯率波動大.....	33
圖 4-2	巴拉圭東方市的街景.....	36
圖 4-3	巴拉圭基礎建設落後.....	39
圖 4-4	東方市經常發生火災事件.....	44
圖 4-5	集團所在之門前馬路.....	46
圖 4-6	集團投資東方市獨棟商辦.....	47
圖 4-7	集團投資東方市臨路店面.....	47



第一章 緒論

第一節 研究背景

台灣作為島國，一直以來面臨到內需市場不足的窘境，隨著二十世紀的全球化浪潮，許多台商紛紛前往海外投資，其中，南美洲作為新興市場，具有龐大的內需市場與豐富的天然資源，因此吸引許多台商進駐。然而，南美洲雖為極具潛力的市場，卻也面臨到高度不確定性的危機，例如法治不夠健全、基礎建設尚未完善等挑戰，這些因素成為企業進入南美洲時，必然面對的議題，對於九零年代台商而言，如何利用有限的資源來克服這些挑戰，是成敗的關鍵要素。

現今南美洲逐漸轉型成為法治社會，政府各方面，如警政、戶政、財政等各方面皆朝數位化邁進，經濟環境方面，隨著南方共同市場（Mercosur）的成立，包含巴西、巴拉圭、阿根廷、烏拉圭四國在內的資本市場將走向自由開放，此舉促進了商品與要素市場的流通性，卻也使得南美洲市場的變化加劇，許多現今的台商所面臨的競爭相較於第一代而言更加劇烈且難以預測，因此本研究旨在歸納、分析九零年代台商之經營心得與策略，提供現今的台商以及有意前往新興市場經商者一份參考依據。

本研究將利用 W&W 集團之個案作為研究標的，以個案研究之形式，聚焦於 W&W 集團於巴拉圭之 1990-2020 年的業務，分析第一代南美洲台商如何妥善適配自身資源，諸如以商貿合作之人際關係取得市場資訊作為決策的根據、多角化經營與差異化經營的抉擇、走向品牌之路的曲折等策略選擇，最終，將危機化作商機，順利開闢南美洲市場。

第二節 研究動機

台灣企業長期以來因內需市場不足，不得不積極尋求海外發展機會。南美洲作為一個兼具龐大內需市場與豐富天然資源的新興地區，具有高度發展潛力，但也同時面臨法治觀念不健全、基礎建設落後等不確定性，第一代台商在進入該區域時，往往面臨有限的資源，人際關係經營等挑戰，方能在當地立足。

進入二十一世紀後，南美洲政府部門，如警政、戶政、財政等，皆開始逐步推動數位化，且伴隨南錐共同市場（Mercosur）的成立，區域內的貿易壁壘大幅放寬；此一變化雖提升市場開放度，卻也加劇現今的台商所面臨之競爭，競爭態勢相較於第一代更為激烈且難以預測。

基於上述情勢，本研究欲藉由 W&W 集團之個案探討其於 1990 - 2020 年間，如何利用人際關係獲取市場資訊，並在多角化經營、差異化產品策略與品牌授權等策略之間，化危機為商機，順利開闢南美洲市場。期望藉由歸納、分析九零年代台商之經營心得與策略選擇，提供現今的台商及有意進入南美洲之企業一份具體參考依據，並為新興市場進入策略理論與實務貢獻盡一份力。

第三節 研究目的

本研究將著墨於九零年代台商進入南美洲市場之策略，以 1990-2020 作為研究時間節點，以 W&W 集團個案為例，並利用商業模式理論了解九零年代台商之成本結構與獲利模式，接著歸納出第一代台商的價值鏈，探討新興市場貿易商成功邏輯。據此，本研究之目的如下：

- 一、釐清南美洲市場過去與現在之變革
- 二、了解南美洲市場的機會與威脅
- 三、探討九零年代台商之商業模式與策略選擇的演變與緣由
- 四、研究九零年代台商成功因素
- 五、提供有意進入南美洲經商者回顧過往案例的基點

第四節 研究問題定義

本研究基於前述「研究目的」中所揭示之探究方向，訂定以下研究問題，以具體聚焦 W&W 集團個案於南美洲市場之策略選擇與實務成效：

- 一、W&W 集團如何因應南美洲市場過去與現在之總體環境變革？
- 二、W&W 集團如何辨識並因應南美洲市場之機會與威脅？
- 三、W&W 集團所採行之商業模式與策略選擇為何？其成功關鍵為何？
- 四、基於 W&W 集團個案結果，對有意進入南美洲市場者提出的建議？

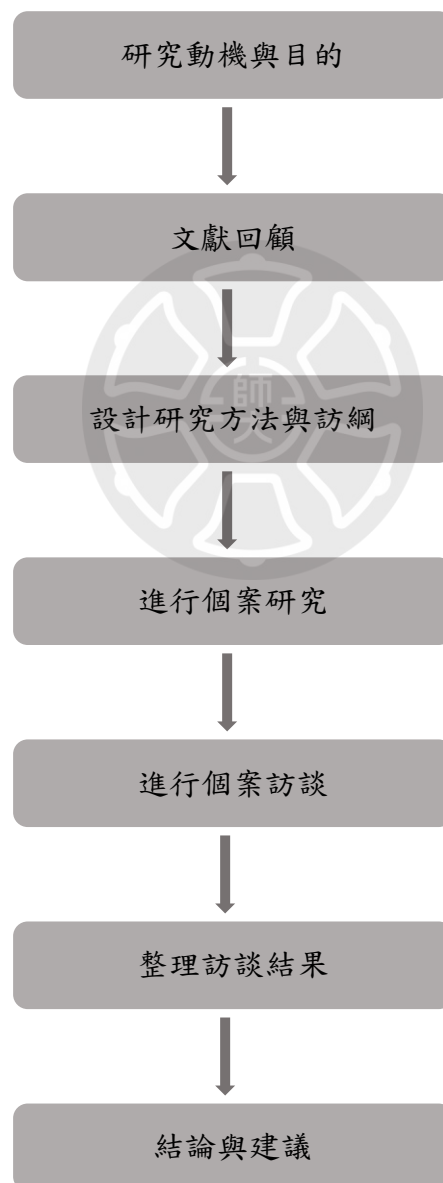
第五節 研究範圍

本研究將以 W&W 集團作為研究對象，分析其於 1990 年代間進入南美洲市場遭遇的困境時，所做的策略選擇與調整，並推進至現今南美洲總體環境變革所帶來的商業模式調整，探討各項決策背後之意涵以及成效，以建立新興市場進入策略之模式。

第六節 研究流程

本研究流程如下圖示（圖 1-1），首先釐清研究動機與目標，並進行過往文獻之回顧，以了解對於新興市場研究之近況，接著將確定本研究之研究方法，並進行 W&W 集團個案之深入研究，以利後續訪談稿之設計，最終，將針對新興市場進入策略與商業模式之選擇給予建議。

圖 1-1 研究流程



第二章 文獻回顧

第一節 商業模式

一、 商業模式的定義

Osterwalder & Pigneur (2010)將商業模式定義為企業創造、傳遞和獲取價值的方式，Amit & Zott (2012)提出，商業模式是企業創新的關鍵要素，企業必須將市場需求轉化成機會，並利用自身商業模式創造相應的價值。Johnson, Christensen, & Kagermann (2008)則強調，商業模式是企業為顧客提供價值並從中獲取利潤的策略。透過瞭解商業模式的定義，可以釐清企業如何在市場中進行定位，並利用自身的資源和能力來建立競爭優勢。

商業模式並非靜態結構，而是一個動態過程，包含資源整合、價值創造以及不斷創新的升級。Amit & Zott (2012)進一步指出，企業可以藉由創新的商業模式，來提高自身在市場上的價值，甚至進一步能夠推動產業的典範移轉。

商業模式的創新跟企業在不同市場條件下的策略改變有關，Johnson, Christensen, & Kagermann (2008)認為，企業應隨市場需求的變化而調整其商業模式，以維持競爭優勢。通過科技創新與內部創新的結合，企業可以契合不斷變化的顧客需求，並在市場中占據有利地位。Teece (2010)則強調，商業模式的創新不僅包括技術突破，還涉及商業策略和戰略的擬定。

商業模式創新亦能幫助企業應對外部環境中的不確定性，現今世界，全球化與產業變革快速的背景下。企業可以藉由調整商業模式，增強其在現有市場的競爭力，還能更好地進入新市場，尋求更多的機會與價值。Amit & Zott (2012)認為，創新商業模式可以幫助企業建立優勢並創造更多價值，從而在高不確定性、高變動性的環境中確保自身的競爭優勢。

二、 商業模式的要素

Johnson, Christensen, & Kagermann (2008)指出，商業模式的四大要素包括價值主張、獲利模式、關鍵資源和關鍵活動。價值主張是企業為顧客創造的方式，獲利模式則為企業通過價值主張所創造的收益來源。關鍵資源和關鍵活動則是實現價值主張和獲利模式的必要條件，也可以視為成本結構中的一環。Teece (2010)補充說明，商業模式的關鍵點在於如何有效地運用內部資源和外部資源，來應對市場需求，從而進行創新和確保利潤。這些要素共同組成商業模式，使企業得以持續創造顧客價值並保持競爭優勢。

商業模式的四大要素相互配合，為企業提供持續創造價值的基礎。以營運觀點來看，價值主張是吸引顧客的條件，而獲利模式則是確保企業可持續經營的基礎。關鍵資源和關鍵活動則確保企業能有效地執行其價值主張。藉由設計合適的商業模式，企業能夠更好地符合市場機會，並利用自身資源創造長期競爭優勢。

除了四大要素的相互配合以外，商業模式也涉及與利害關係人的互動。Dyer & Singh (1998)提到，企業與供應商、合作夥伴和顧客之間的關係同樣也是商業模式成功的要素之一。企業必須與相關的利害關係人建立長期合作關係，以確保資源的穩定性及創新能力的維持。這一類的合作策略有助於企業在高不確定性的環境中維持競爭優勢，並促進價值的共創。

設計和實施商業模式時，企業也需要考量市場的變化及競爭的激烈程度，Teece (2010)指出，企業必須不斷修改商業模式，並根據外部環境的變化進行調整，以確保其商業模式能應對市場需求的改變，其中，外部環境的變化包含顧客需求的轉變、新技術的出現及競爭對手的策略調整，因此，企業需保持靈活，並持續尋找調整商業模式，以維持自身競爭優勢來源。

三、 商業模式的類型

Seelos & Mair (2007)指出，中低收入市場中的商業模式具有其獨特性，強調創造市場機會以滿足該社會的需求。在這類型的市場中，企業需利用創新方法應對資源的局限性，並以此創造價值。Timmers (1998)將電子商務市場中的商業模式分類為產品或服務提供、交易機制和資訊共享等多種類型，從不同角度切入市場的價值創造模式。這些不同的商業模式反映市場需求的複雜性，但同時也展現出機會的多元性。Kim & Mauborgne (2004)的藍海策略強調企業應跳脫現有的競爭態勢，開拓新的市場與商機，從而有效減少價格競爭並提高企業的市場競爭優勢。

此外，Johnson, Christensen, & Kagermann (2008)提出的商業模式創新包括改變企業在價值鏈中的位置、改變與顧客互動的方式，以及創造新價值主張，這些策略是企業在面對快速變化的環境中的重要策略。

企業還可以根據市場及顧客需求的變化採取不同的商業模式，Prahalad (2002)提出的金字塔底層市場理論強調，企業應針對中低收入族群開發不一樣的商業模式。這種商業模式有助於企業進入新興市場。Peng, Wang, & Jiang (2008)則指出，新興市場中的商業模式應注重制度和 cultural 差異，以確保在當地市場的成功經營。

商業模式的靈活轉變及創新能力對企業的長期成功尤為重要。企業必須透過不斷思考新商業模式的可行性，以適應不同市場的需求和變化。無論是針對高收入市場還是低收入市場，企業應根據市場設計合適的商業模式，以確保自身競爭優勢的維持。商業模式的創新不僅能提高企業的獲利能力，還能對於整體產業產生典範移轉的益處。

四、 商業模式的理論限制

商業模式理論是企業創造與傳遞價值的分析構面，除了考慮企業的組織結構、獲利模式及成本結構外，也將產品或服務的定位、目標客群納入分析。然而，隨著商業環境的變遷，商業模式的理論限制也隨之產生。

1. 定義與構面的歧異

商業模式並無統一定義，因此，學界與業界對商業模式的理解與應用存在差異。部分學者將商業模式視為企業創造價值的活動集合，而其他學者則將其看作是一種市場定位的分析工具。定義的模糊使商業模式難以適用於所有類型的企業或產業 (Teece, 2010)。

2. 理論的局限性

商業模式的理論基礎源於價值鏈、資源基礎理論等商管研究。然而，這些理論本身就有一定的局限性。例如，資源基礎理論強調企業內部資源和能力的優勢，但欠缺對於企業外部環境變化的解釋，這對於動態變化較快的行業而言，解釋力度不足 (Barney, 1991)。此外，商業模式作為分析企業內部的構面，較難預測未來的變化，因此針對新興市場或創新創業的相關研究需要其他理論的支持。

3. 未考慮外部環境與影響因素

商業模式理論並未考量外部環境因素對於企業內部的影響，例如，政府政策、社會文化、經濟發展、技術變革等因素，都會對企業商業模式的樣態產生影響，因此相關研究若涉及外部環境的探討，則需要利用外部環境分析理論來支持商業模式理論的分析結果 (Teece, 2018)。

第二節 價值鏈

一、 價值鏈的定義

價值鏈是指用來創造產品或服務的一系列價值產生活動。Porter (1985)將價值鏈定義為企業內部的主要活動和輔助活動，這些活動共同組成了企業的競爭優勢，Kaplinsky & Morris (2001)則探討了價值鏈在不同產業中的形式。價值鏈的思維強調各活動之間的相互作用與互相影響，這些活動構成了一個由上至下的完整脈絡，以確保產品或服務在原產品生產到最終交付的過程中順利創造和提升價值。

對價值鏈的分析不僅能幫助企業理解內部活動間的合作關係，還能透過修正這些活動之間的合作方式，來幫助企業提升效率或增加價值。Porter (1985)提出的價值鏈模型利用價值單元的拆分，使企業理解自身競爭優勢的來源。有助於企業發現潛在改進空間，並通過優化資源配置來提升競爭優勢。

價值鏈還包括與外部環境的互動。Gereffi, Humphrey, & Sturgeon (2005)提出，價值鏈與國際間與地區間的競合關係有關，企業在全球價值鏈中的競爭態勢將會影響其在全球的競爭力。Humphrey & Schmitz (2002)則強調，企業需要不斷提升在價值鏈中的競爭優勢，藉由提高附加值，在全球市場中獲取更多利潤。

價值鏈的成敗取決於整體價值鏈的彼此合作，因此 Dyer & Singh (1998)指出，企業需與供應商、合作夥伴建立穩定的合作關係，以確保價值鏈中各環節的合作關係。這些合作關係能夠提高價值鏈的效率，並在面對市場變動時提供更大的彈性，同時，也能夠創造出綜效。

二、 價值鏈全球化

Gereffi, Humphrey, & Sturgeon (2005)強調，價值鏈全球化在現今的環境中具必須性，即透過國際或地區間的合作生產，來創造商品價值。這種全球化的價值鏈使企業能夠利用國際與地區的資源，進一步優化生產流程。Humphrey & Schmitz (2002)探討了全球價值鏈對產業升級的影響，在全球市場中對技術與創新的必須性。Christopher (2016)提到物流和供應鏈管理在全球價值鏈中的重要角色，供應鏈管理與物流對於供應鏈全球化的影響甚巨。

隨著全球價值鏈的不斷發展，企業在全球範圍內進行生產分工與合作已成為常態。這種全球化趨勢不僅使企業能將生產資源最適化，更能夠快速回應全球市場的需求變化。然而，價值鏈全球化也帶來挑戰，如物流成本上升、供應鏈斷鏈的風險增加等等。Christopher (2016)強調，供應鏈管理在應對這些挑戰中至關重要，特別是在品質管理和準時交付的方面。

價值鏈的全球化不僅能夠為企業產生正面影響，更能夠促進產業升級與技術移轉。Pietrobelli & Rabellotti (2011)指出，參與全球價值鏈，開發中國家能進一步學習和引進前端技術，從而提升技術能力與創新水平。因此，全球化的價值鏈結構不僅為企業提供更多需求與機會，更能促進國際間的技術和知識流動。

企業在面對價值鏈全球化帶來的機會時，應注重提升技術創新能力和供應鏈管理的能力。Dyer & Singh (1998)強調，與合作夥伴的合作是提高價值鏈競爭力的關鍵。通過與國際合作夥伴共享資源與知識，企業可提升其在全球價值鏈中的地位，並更好地應對全球市場需求的變化。

三、 價值鏈的理論限制

價值鏈理論主要探討企業內部價值創造活動的組合，其中包含主要活動與輔助活動，該理論在面對現代跨國企業、企業功能外包的商業世界之下，浮現出部分的理論限制，過於簡化而為考量各活動的交互關係、忽略非物質資產的價值創造、無法有效應對全球化和外包。

1. 過於簡化而為考量各活動的交互關係

價值鏈理論將企業的活動劃分為一系列的步驟，從生產原物料的獲取到產品的交付，這使價值鏈各個活動成為一個線性、獨立的過程。然而，企業的價值創造過程往往更為複雜，同時，各個活動之間有機會存在高度的依賴性。例如，某些輔助活動，如資訊技術和產品行銷，對主要活動的影響是動態的，而不僅僅是簡單的線性順序 (Stabell & Fjeldstad, 1998)。

2. 忽略非物質資產的價值創造

價值鏈理論的多將價值創造集中在有形資產上，如生產、運營和物流等，然而，現今企業的價值創造越來越依賴於非物質資產，如品牌價值、客戶關係、專利技術和企業文化等，這些非物質資產對價值鏈的影響難以用價值鏈模型來有效衡量 (Eisenhardt & Martin, 2000)。

3. 無法有效應對全球化和外包

隨著全球化的發展，企業越來越依靠跨國合作和外包來降低成本並提高效率，使得企業的價值鏈不再局限於內部活動，而是擴展到全球供應鏈和外部合作夥伴，價值鏈理論對此類外包和全球化合作的研究較少，無法有效解釋企業如何在全球化背景下進行價值鏈管理 (Porter, 1985)。

第三節 國際市場進入模式

一、 進入模式的定義與分類

Robles, El-Ansary, & Root (1988)將國際市場進入模式定義為企業為將其產品或服務推向海外市場，在市場選擇、資源配置與控制幅度等方面所做出的選擇與策略組合，不同的進入模式選擇，取決於企業對於當地總體環境的理解以及對於自身企業擴張的期待，而模式的選擇也會為企業帶來不同的利潤與成本結構，以及對於商品或服務的掌控幅度，同時，進入模式也會隨著企業的發展而有所調整，基於上述定義，可以將進入模式分為以下三個類別：

1. 非投資模式

包含直接進出口與間接進出口，直接進出口指的是企業藉由自身直接將商品或服務直接輸入至目標地區或國家的形式。間接進出口指的是企業透過貿易商或中介企業將商品或服務輸入至目標地區或國家的形式。

2. 合資或合作模式

企業透過自身的資金，轉投資目標地區或國家的企業，與當地企業共享資源與機會，而不直接在當地設立分公司、子公司，例如合資企業（Joint Venture）、策略聯盟（Strategic Alliance）。

3. 全資模式

企業直接赴當地設立分公司、子公司，該形式下，企業必須承擔較高的風險，需要企業全面地瞭解當地的社會文化與經濟條件等總體環境因素，但通常也能夠為企業帶來相較於上述二種形式更高的利潤與對商品或服務的掌控權，例如獨資設廠（Subsidiary）、併購（Acquisition）。

二、 影響進入模式選擇之因素

1. 制度環境 (Institutional Environment)

Peng, Wang, & Jiang (2008)透過「制度觀點」(Institutional-based View)強調，政府政策、法律法規與監管力度，為影響企業選擇進入模式的因素。對於企業而言，若當地法規透明度低或監管嚴格，企業可以選擇非投資模式或合資模式進入當地市場，以降低法遵風險。而若是政府提供投資獎勵或免稅優惠，企業則可能偏好全資模式進入當地市場，以獲取對於商品或服務的更高控制權與利益。

2. 文化距離 (Cultural Distance)

Hofstede (2001)所提出的文化距離構面，也是企業進行總體環境分析的重要考量因素之一，對於企業而言，權力距離 (Power Distance)、集體或個人主義 (Collectivism vs. Individualism)、不確定性規避 (Uncertainty Avoidance) 等面向差異越大時，企業在進入當地市場所需進行的資源投入也就越大，以克服文化隔閡，因此企業就會選擇非投資模式或合資模式進入當地市場以降低成本，並快速進入當地市場。而若是當地文化距離與企業所在地相似，則可以選擇全資的進入模式，以獲得更高的經營績效。

3. 產業結構與競爭態勢

企業選擇市場進入模式時，也需要妥善衡量當地的產業概況與競爭態勢 Teece (2010)，若當地為競爭激烈的市場，企業可以透過非投資模式藉由直接進出口的形式先行試探市場商機，再依照績效決定後續是否調整進入模式。若當地市場對於創新、品牌差異化的要求程度高，則可以選擇合資或全資的模式進入當地經營，以確保快速反應市場需求，同時能夠保護自身品牌價值。

第四節 Hofstede 文化構面

一、Hofstede 文化構面的定義

全球化的浪潮下，全球的商業行為逐漸發展成為跨國的經營模式，因此衡量各國的文化差異並進行商業模式、策略、進入模式的調整成為國際企業首要考量的因素，Hofstede 文化構面一開始以 IBM 員工作為研究對象，深度分析不同國家的員工所展現出來的文化差異，並最終收斂成為四個文化構面，分別為權力距離（Power Distance）、個人主義與集體主義（Individualism vs. Collectivism）、男性氣質與女性氣質（Masculinity vs. Femininity）、不確定性規避（Uncertainty Avoidance），而後又新增了長期導向與短期導向（Long-Term vs. Short-Term Orientation）的比較（Hofstede, 2001）。

透過 Hofstede 文化構面的分析，企業能夠全面性地了解一個地區或國家的文化，並進一步評估與自身國家的文化差異，藉此能夠選擇進入當地時所需要調整的商業模式，即組織的整體設計，以應對不同的文化所帶來的衝擊。企業亦可以進行價值鏈的調整，例如選擇當地的合作夥伴，以提高價值創造的效率，同時降低風險。此外，企業也可以藉由認知到文化差異，動態調整自身策略，例如改變產品組合，以確保自身獲利最大化。

根據上述定義，本研究將會採行 Hofstede 五大文化構面，針對南美洲，特別是 W&W 集團總部所在地巴拉圭進行分析，該分析將用於後續個案研究中，進一步釐清 W&W 集團的商業模式設計、價值鏈的合作夥伴選擇以及針對不同情況下的策略調整的根本原因，並從中尋求九零年代台商於 1990 年代經商法則與規律。

二、 Hofstede 文化構面分析內涵

1. 權力距離 (Power Distance)

高權力距離的國家中，上下階層與階級分明，因此以企業而言，員工比較容易服從上司的要求與命令，該環境下，決策相對集中。而在低權力距離的國家當中，上下階層與階級模糊，企業內部的組織結構相對扁平，因此下屬往往能夠藉由與上司溝通討論，進而影響決策的走向。

2. 個人主義與集體主義 (Individualism vs. Collectivism)

個人主義高的國家中，個人特質較為外放，也更加重視自我發展與提升，而集體主義國家中，個人往往被視為團體的一員，因此更加重視集體利益，而個人特質也較為內隱，對於企業來說，個人主義高的國家，可以適當地授權員工自主決策，而集體主義高的國家，則可以更加強調團隊決策，個人則需要服從團隊的決策方向。

3. 男性氣質與女性氣質 (Masculinity vs. Femininity)

高男性氣質的國家，通常將績效表現、競爭視為成功的定義，而女性氣質高的國家則通常將工作與生活的平衡、對於他人的關懷視為成功的定義，因此，企業進入高男性氣質的國家時，可以將績效、薪酬獎勵作為激勵員工的手段，而進入高女性氣質的國家時，則需更加強調團隊的向心力、領導激勵等手段。

4. 不確定性規避 (Uncertainty Avoidance)

高不確定性規避的國家，通常透過訂定詳細的規章來降低風險，而低不確定性規避的國家則通常更能接受創新與改變，因此，企業進入高不確定性規避的國家時，可以將風險管控機制、流程說明作為管理手段，而進入低不確定性規避的國家時，則需更加強調跨部門協作與創新激勵等策略。

5. 長期導向與短期導向 (Long-Term vs. Short-Term Orientation)

長期導向的國家通常將儲蓄、對未來的眼界視為成功的標準，而短期導向的國家則偏好以即時滿足、及時行樂來衡量成就，因此，企業進入長期導向的市場時，可著重於人才培育策略，而進入短期導向的市場時，則應強化季度或年度績效獎勵的設計。

第五節 南美洲的進入模式與機會和威脅

一、 新興市場的進入模式

在新興市場中，企業需根據當地經濟和社會條件進行調整，以確保自身商業模式能滿足當地市場需求，Peng, Wang, & Jiang (2008)探討了新興經濟體的策略制定差異，強調制度因素在商業模式中的重要性。其中，包含政府政策、法律規範和文化差異。

在南美洲，企業還面臨文化差異和顧客偏好的挑戰，Hofstede (2001)提出的五大文化構面，指出，不同國家和地區的文化差異會對商業的經營產生重大影響。企業在進入南美洲市場時，需充分考慮當地文化，並思考哪一種產品和服務，能夠更好地滿足當地消費者需求，藉此提高企業在南美洲市場中的接受度與競爭力。

二、 南美洲的機會與威脅

Pietrobelli & Rabellotti (2011)提出，價值鏈與創新模式的結合可為開發中國家提供學習機會，這在南美洲的產業升級中尤為重要。結合創新系統的價值鏈發展，有助於南美洲企業更好地適應全球市場變化，並透過引進新技術和供應鏈管理來提升整體競爭力。南美洲在價值鏈全球化背景下，可以透過結合本土資源和全球市場價值鏈，從而在全球價值鏈中占據更重要地位。

南美洲的企業必須透過整合自身資源與尋求合作關係來維持核心競爭力，

Barney (1991)強調，企業持續競爭優勢來自其獨特資源和能力，而這些資源和能力需通過持續不斷的創新來維持與進一步強化。南美洲的企業需要積極尋求多元的夥伴合作，以提升其在價值鏈中的核心競爭力。同時，還需關注市場需求變化，靈活調整價值鏈策略，以應對全球市場的不斷變化。

針對機會與威脅的評估，企業必須檢視自身內部的價值創造能力，並思考其目標客戶的需求，即透過商業模式的分析，來釐清企業內部的核心競爭力，加上利用價值鏈的分析，歸總與企業外部的供應商的一系列合作活動，藉此釐清與外部環境的競合關係，經由商業模式與價值鏈的分析後，即可進一步透過 SWOT 分析，了解企業的優勢、弱勢、機會、威脅。

SWOT 分析經常用於幫助企業評估自身的內部優勢與外部機會，其中的分析架構包含企業內部的優勢與劣勢以及企業外部的機會與威脅，能夠方便企業將外部環境的改變加入企業內部的策略調整，並進行相對應的商業模式改變 David & Sheila (1998)，其中，內部優勢包含生產活動、行銷活動、人力資源、研發活動、財務狀況等一系列技職創造活動的相互配合，藉此創造競爭優勢。而外部環境的分析則包含了因應當地的法規與條例、經濟活動的活躍度，文化差異與顧客偏好的釐清，以探討對於企業所面臨的機會與威脅。

對於企業而言，運用 SWOT 進行策略分析的好處在於，能夠靈活調整策略的制定並快速調整運營方針，由於南美洲屬於發展中國家，其環境的變化迅速，企業必須謹慎評估當地環境的機會與威脅，同時又必須快速將分析所得出的結果應用於策略的制定與營運的調整上，而 SWOT 分析是一種結合企業內外部的全面性分析方法，且所呈現的結果清晰易懂，因此能夠快速受到管理階層與企業員工的理解與解讀，並將洞察應用到企業各個層級的策略制定 (Alex & Boaz, 2009)。

第六節 實證研究彙整

本研究之文獻回顧著重探討商業模式與價值鏈的理論基礎與沿革，並針對南美洲的獨特性深入探究相關理論的發展性，以此為基準，本研究將利用個案研究之方法，進一步研究南美洲的價值鏈與商業模式，下表統整本章節主要回顧內容：

表 2-1 實證研究整理

研究主題	主要內容
商業模式	何明豐&林博文（2015）指出企業進入新興市場的商業模式必須時刻進行調整，同時也強調外部資源的運用對於新進入的企業十分重要，這點可以反映在南美洲的企業上。同時，吳岱儒&彭冠勳（2016）的研究則指出導入總體環境分析工具，例如 SWOT 分析，有助於企業調整其策略，並把握新的商機。
價值鏈	隨著中國大陸產業轉型，許多臺灣企業從 1990 年代至今，逐漸將代工訂單移至東南亞（劉瑞文 et al, 2016）。根據彭朱如 et al（2015）的研究指出，企業為提高附加價值，也逐漸從單純進口工廠生產的商品，轉為發展自身品牌，並訂製特殊訂單，此舉，不僅提高利潤，也提高了企業在價值鏈中的議價能力（陳俊銘, 2020）。
南美洲的進入模式與機會和威脅	考量南美洲市場的獨特性，商業模式的規劃必須特別考量文化因素以及制度因素。價值鏈方面，近年來，南美洲迎來產業升級的轉型潮，根據陳美菊（2004）的研究，南錐共同市場成立後，首當其衝的就是成衣業與紡織業，因此南美洲的企業必須著重考量自身價值鏈策略，以因應總體環境的革新（芮宗泰&戴美嫻, 2018）。

第三章 研究設計

第一節 研究架構

一、研究架構圖

本研究採用質性研究方法，研究架構如圖所示（圖 3-1），以 W&W 集團為例，觀察九零年代台商進入南美洲市場的策略（圖 3-2），本研究之架構主要包含：個案研究法以及半結構深度訪談法，藉此了解九零年代台商在南美洲市場的經營策略與成功經驗。

圖 3-1 研究架構

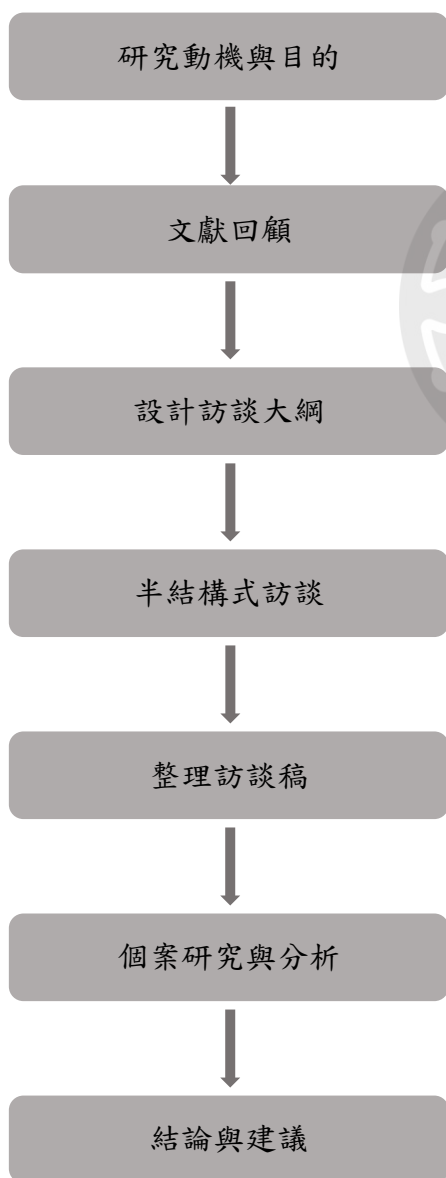
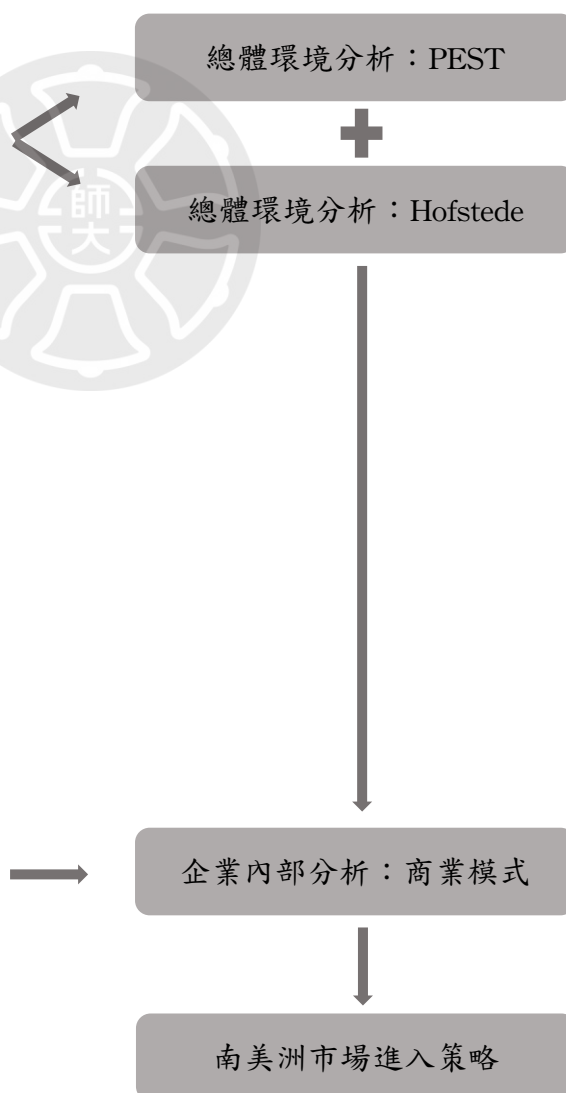


圖 3-2 分析架構



二、 分析架構說明

依照上述分析架構圖（圖 3-2），本研究首先分析南美洲總體環境，並藉由訪談 W&W 集團之個案進行企業內部研究，總結出九零年代台商於南美洲的經營策略，並給予現今的台商相對建議，具體分析架構說明如下（表 3-1）：

表 3-1 分析架構說明

主要構面	次要構面	分析目的	分析方式
總體環境 分析	PEST 分析	利用 PEST 分析影響企業經營的外部環境	分析南美洲的總體環境
文化構面 分析	Hofstede 文化構面	利用 Hofstede 文化構面分析當地文化對於企業商業模式與經營策略的影響	分析南美洲當地的文化差異並進行 19901 年代與現今的對比
企業內部 分析	商業模式	探討 W&W 集團內部的商業模式以及各時期所做的調整	釐清 W&W 集團利潤來源，以及轉投資項目
	價值鏈	探討 W&W 集團與其上下游之間的關係，以及競爭優勢的來源	釐清 W&W 集團的供應鏈與當下南美洲的環境間的交互關係
	SWOT 分析	探討 W&W 集團各個時期所臨的機會與威脅，以及當下所具備的能力與弱點	釐清 W&W 集團採取低成本與差異化策略背後的考量環境因素
企業策略 分析	進入模式 分析	探討 W&W 集團在各個時期所採用的不同的市場進入模式，以及所帶來的成效	釐清 W&W 集團採取零售與批發策略背後的考量環境因素

第二節 研究方法

一、 個案研究法

個案研究法適用於回答「如何」和「為什麼」的研究問題，且根據個案研究法的定義，該研究方法適用於透過多元的研究證據的支持，藉此研究特定現象 (Yin, 2003)。由於本研究旨在探討九零年代台商如何進入南美洲市場，以及為什麼採取特定的策略選擇，因此個案研究法適用於本研究主題。

基於個案研究法，本研究選擇 W&W 集團作為研究對象，原因在於，W&W 集團屬於第一代進入南美洲的中介貿易商，並且跨足多元產業與價值鏈，其研究結果具有實務與理論的代表性，除了訪談 W&W 集團管理者外，本研究也將依循個案研究法的定義，搜集次級資料並進行多元化個案分析，以確保深入研究個案內容，據此，本研究也將透過政府公開資訊、調研機構報告等次級資料的探索與分析，結合 W&W 公司的訪談，最終得出研究結論。

二、 半結構深度訪談

本研究之目的在於歸納南美洲市場之進入策略以及該市場之商業模式，以供後進者參考，故將以 W&W 公司之高階經營管理者作為訪談對象，因此選擇半結構式訪談法作為訪談方式，該訪談方式的特色在於，基於預先訂立的訪談大綱之下，進行訪談時，相較於結構式訪談，並不過度限制訪談問題而更具有彈性，訪談期間，能夠根據被訪談者的回答，進一步延伸，針對本研究目的進行更深入的探討 (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006)。

本研究計劃訪問 W&W 公司的創辦人與共同經營者，共兩人，依照訪談內容，分別進行大約 1-2 小時的訪談。訪談期間，本研究將徵求受訪談者是否同意進行錄音，藉此減少後續研究中，由於筆記與口述而造成的訊息傳達偏誤。

根據本研究目的以及文獻回顧，設計訪談大綱包含 W&W 集團進入南美洲市場的策略、商業模式以及對於未來趨勢的展望，訪談主題如下：

- W&W 集團背景與發展歷程
- 南美洲市場的進入策略與動機
- 商業模式的形成與轉變
- 面臨的挑戰與應對策略
- 對於南美洲市場的未來預測

第三節 研究對象

本研究針對 W&W 集團之兩位高階經營管理者進行訪談，下表整理訪談對象之訊息，依左至右順序為個案編碼（A、B）、性別、身份、資歷：

表 3-2 訪談對象整理

個案編碼	性別	身份	資歷
A	男性	創辦人 (本研究生)	以雨傘起家，產業跨足紡織品業與房地產事業 制定集團策略與營運方針
B	女性	共同經營者	共同營運集團 落實集團策略

第四節 訪綱設計

依照上述訪綱主題，由企業內部的創立至轉變，到南美洲市場的未來展望，本研究設計半結構式訪談問題，如下表所示：

表 3-3 訪談大綱

第一部分：W&W 集團背景與發展歷程
1. 當初創立公司的主要動機和目標是什麼？
2. 公司最初的主要業務是什麼？
3. 營運範疇有無擴大或轉變？如果有，請描述相關變化。
第二部分：選擇進入南美洲市場的動機
1. 公司為何選擇進入南美洲市場，特別是巴拉圭市場？
2. 當時對該市場的經濟因素和挑戰有何評估？
第三部分：南美洲市場的進入策略
1. 公司採取了哪些市場進入策略（如出口、代理、直接投資等）？
2. 為何選擇這些策略？其優勢和風險是什麼？
3. 公司如何克服這些困難，確保策略的有效執行？
第四部分：商業模式的形成與轉變
1. 因應公司所制定的策略，商業模式是如何設計的？
2. 商業模式是否達到了預期的效果？為什麼？
3. 是否對商業模式進行了調整或創新？如果有，請描述具體變化。
4. 公司如何在商業模式中實現差異化，以保持競爭優勢？
第五部分：面臨的挑戰與應對策略
1. 在南美洲市場經營期間，遇到了哪些主要挑戰？（如法律法規、文化差異、經濟波動、競爭者等）
2. 公司採取了哪些具體策略來應對上述挑戰？
3. 公司對內部資源進行哪些調整以應對外部挑戰？
第六部分：對於南美洲市場的未來預測
1. 您如何看待南美洲市場的未來發展趨勢？
2. 對於巴拉圭市場，您認為有哪些新的機遇和風險？

第四章 W&W 集團南美洲進入模式與經營策略

本章節將透過前述之訪談內容整理進行個案研究探討，旨在釐清南美洲之總體環境，以及進行今昔對比，並分析 W&W 集團之商業模式與價值鏈為其帶來的競爭優勢。據此，本章節依照：「第一節、南美洲市場環境分析」、「第二節、W&W 集團內部環境分析」、「第三節、南美洲市場進入模式與經營策略分析」、「第四節、研究貢獻與管理意涵」進行撰寫。

第一節 南美洲市場環境分析

一、 Hofstede 文化構面分析

1. 權力距離 (Power Distance)

在 1990 年代，南美洲的權力距離較大。由於巴拉圭的政治結構受到長期的威權政府統治，因此官僚體系十分複雜，對於企業而言，若欲進入巴拉圭以及南美洲市場，非常仰賴企業高階管理者的人際能力，W&W 集團在此時空背景下，透過創辦人所建立的當地人脈網路與良好人際關係，得以成功打入當地市場，並將商品銷往南美洲其他國家，例如巴西、阿根廷等南美諸國。

進入 21 世紀後，即便相較於其他地區而言，南美洲，特別是巴拉圭，仍舊維持較大的權力距離，但因為社會文化與政府政策逐漸轉向透明化與開放，因此權力距離也有縮小的趨勢，上級與下級之間的溝通逐漸扁平化與透明化，因此資訊流通速度也相較於 1990 年代加速許多，對於欲進入南美洲進行商業活動的企業而言，雖然人脈網路與人際關係仍然扮演十分重要的角色，但同時也需要著重於考量權力距離縮小所帶來的資訊透明化以及社會文化的轉變，這些改變將成為欲進入南美洲行商人士的重要考量因素以及成敗的關鍵點。

表 4-1 權力距離今昔比較

年代	權力距離	對企業的影響	挑戰與機會
1990 年代	權力距離大，重視人際關係	仰賴企業高階管理者的人脈網路	人脈網路的建立為企業成敗關鍵
21 世紀後	權力距離逐漸縮小，資訊透明化	除了仰賴人脈網路，更需要重視資訊傳遞與溝通	建立人脈網路的同時，更需要重視文化過渡期所帶來的不確定性，並隨時準備應對

2. 集體主義與個人主義（Collectivism vs. Individualism）

在 1990 年代，南美洲以高度集體主義的社會文化為特色。巴拉圭的商業活動深受家庭、社會文化和人際網絡影響，個人的商業行為通常需要融入團體集體的利益之中才能進一步拓展與成功。這一文化特色促使 W&W 集團在進入當地市場時，依靠創辦人以及父親的人脈網絡成功建立商業基礎。例如，創辦人透過其父親的商業背景與社會資本，迅速在巴拉圭找到可靠的合作夥伴，形塑 W&W 集團的初期價值鏈。對於人際關係的強烈依賴使企業不僅需要注重產品本身的核心競爭力，更需經營長期合作的信任基礎。

進入 21 世紀後，雖然南美洲的集體主義特色仍舊明顯，但巴拉圭逐漸出現了個人主義抬頭的跡象，特別是在城市化的發展與數位化的影響下，年輕一代逐漸開始注重個人發展。這種文化變化讓巴拉圭的商業環境呈現出集體主義與個人主義並存的特性。企業不僅需要延續對人際網絡的重視，以融入當地，更需要為員工提供參與決策與展示個人價值的機會，以吸引

具有創新能力的年輕人才。對於外資企業而言，集體主義的延續為建立穩定的客戶關係提供了一段可依循的脈絡，而個人主義的崛起則帶來了新的市場的需求和挑戰，企業如欲進入南美洲發展商業行為，必須要重視兩者的平衡，以取得成功。

表 4-2 集體主義與個人主義今昔比較

年代	集體主義 個人主義	對企業的影響	挑戰與機會
1990 年代	重視集體主義	仰賴社會資本的 累積與人脈網路 的建立	能夠透過穩定的人 脈關係建立可靠的 合作夥伴關係
21 世紀後	個人主義與集體 主義並存	需要額外重視社 會文化的變革，靈 活轉變領導模式	若能夠敏銳察覺當 地現代化發展與文 化轉變，將有機會 取得巨大商機

3. 男性特質與女性特質（Masculinity vs. Femininity）

在 1990 年代，南美洲展現出偏向男性特質的文化特性。社會價值觀更多地關注經濟發展、競爭優勢和市場佔有率等企業經營績效。在此時空背景之下，巴拉圭的商業環境非常注重企業間的競爭關係，特別是在進出口貿易行業，企業需要快速應對市場需求的改變，以求在激烈的競爭環境中取得成功。W&W 集團在這樣的環境背景下，通過選擇高利潤且需求可預測的產品，如雨傘和紡織品等民生用品，並在紡織品領域採用品牌授權策略，與全球知名品牌如迪士尼、漫威、華納合作，成功增強了產品的市場吸引力和附加價值。

進入 21 世紀後，南美洲的男性特質文化特性雖然依然存在，但隨著社會文化與經濟發展，女性特質開始逐漸融入社會與商業中。如今則更加重視社會發展、產業合作等國家整體發展要素，例如南方共同市場的成立，反映出南美洲各國開始重視透過合作以提高國際之間的競爭力，這種轉變使得企業的經營策略需要更關注產業轉型與合作機會。對於欲進入巴拉圭市場的企業而言，男性特質的文化仍要求企業具備自身的核心競爭力，但女性特質的興起則要求企業同時需要注重自身的商業行為能否為南美洲帶來產業升級。

表 4-3 男性特質與女性特質今昔比較

年代	男性特質 女性特質	對企業的影響	挑戰與機會
1990 年代	重視男性特質， 強調競爭	著重提高產品競爭力	透過價格優勢或差異化，取得成功
21 世紀後	女性特質興起， 開始重視產業合作、競合關係	需要思考政府政策的轉變	需要兼顧產品競爭力與國家發展趨勢所帶來的政策改變

4. 不確定性規避（Uncertainty Avoidance）

在 1990 年代，南美洲展現出高度的不確定性規避特性。巴拉圭剛走出威權體制不久，因此當地的社會不確定性與政府法規尚未完善，對穩定的商業環境和安全的需求特別強烈。在商業領域，消費者對於熟悉品牌和具有保障的產品表現出高度依賴，對於不熟悉的商品則持謹慎態度。這對於 W&W 集團於巴拉圭市場的策略制定具有重要影響。集團取得知名國際品牌迪士尼、漫威、華納的授權，提升產品的信任度和吸引力，成功贏

得當地中大盤商的青睞。同時，企業在供應鏈管理中亦採取相對保守的策略，例如分散倉儲避免重大火災與失竊案件，以降低物流的不確定性所帶來的企業營運風險，並選擇經營中大型批發客戶以藉此確保業務的穩定性。這些做法充分反映出當地社會與企業對穩定和可預測性的高度需求，對於企業而言，在當時的時空背景下，採取相對高的不確定性規避是成功的不二法門。

進入 21 世紀後，南美洲仍然維持著較高的不確定性規避特性，但隨著全球化和數位化的推進，同時政府法規也逐漸完善，社會對於變化的接受度逐漸提升。同時，隨著南方共同市場所帶來的資訊透明化，以及政府大力推廣產業聚落的進程下，巴拉圭的不確定性規避程度也開始逐漸將低。例如，企業可以利用產業聚落所產生的營運經驗來快速應對市場改變，降低傳統依賴穩定供應鏈和人際關係的風險。對於欲進入巴拉圭市場的企業而言，除了維持對穩定性的重視外，更需利用創新來迎合巴拉圭與鄰近諸國日漸改變與進步的社會文化與政府政策。

表 4-4 不確定性規避今昔比較

年代	不確定性規避	對企業的影響	挑戰與機會
1990 年代	不確定性規避程度高	依靠穩定的價值鏈	仰賴信任基礎
21 世紀後	不確定性規避程度逐漸降低	需要思考政府政策趨勢，並擁抱新興技術與科技	必須迅速掌握市場變化

5. 短期導向與長期導向 (Short-term vs. Long-term Orientation)

在 1990 年代，南美洲各國展現出短期導向文化特性。當地社會價值觀強調即時滿足與短期成果，這體現在商業活動中，消費者更關注快速當下立即需求的滿足。例如，當地消費者在選購商品時，價格敏感性高，更傾向於選擇能立即滿足需求且價格合理的產品，而非對未來收益或投資進行長期規劃。對於 W&W 集團來說，這種文化特徵直接影響了其目標市場選擇策略。集團選擇在雨季前迅速進口大量高性價比的雨傘產品，於冬季來臨前迅速進口大量高性價比的毛紡織品，並藉由高效的供應鏈體系確保物流能夠快速將商品運達市場，滿足當地短期內的高峰需求。此外，企業在產品組合的選擇上，集中資源於當前需求穩定的民生日用品行業，如雨傘和紡織品，而未投入過多資本於需要長期投入的創新領域，這使得 W&W 集團能夠在短時間內實現利潤最大化，取得空前的市場份額，建立成功的商業版圖。

進入 21 世紀後，隨著經濟發展與政府政策更加側重於當地產業發展的趨勢，南美洲逐漸呈現出向長期導向文化過渡的趨勢。南美洲當地的企業越來越重視未來的產業潛力與長期投資價值，例如對廠房與生產設備的資本挹注明顯提高。在商業層面，企業不再僅僅關注短期的利潤，而是逐步採取多樣化投資，以提高長期競爭力。對於希望進入南美洲的企業而言，則需要在保有短期導向的市場需求識別能力的同時，注重所屬產業的長期發展與對於政府政策的契合。例如，除了繼續滿足消費者即時需求外，企業也可以通過投入基礎設施在當地設廠生產，而非僅僅選擇進出口的商业模式，不但要以建立南美洲的本土生產基地為主，也要掌握當地政府從進口導向，轉為農產品畜牧業為出口導向的貿易政策。從短期導向向長期導向的轉變，為企業提供新的挑戰與機遇：企業需要平衡短期效益與長期投入，除了關注短期獲利外，同時也需注重長期對於南美洲當地的產業投資。

表 4-5 短期導向與長期導向今昔比較

年代	短期導向 長期導向	對企業的影響	挑戰與機會
1990 年代	短期導向，當地需求以及時滿足為主	集中資金於短期可獲利的市場	必須快速反應當地需求
21 世紀後	逐步轉向長期導向，更加注重未來產業發展	分散資金於短期獲利以及長期投資基本建設	必須透過分析來思考如何平衡短期利益與長期投資

二、 PEST 總體環境分析

1. 政策面（Political）

在 1990 年代，南美洲政治環境充滿不確定性，對企業的運營產生了顯著影響。當時巴拉圭剛剛結束長達 35 年的威權統治，雖然國家的政治體系逐漸走向民主化，但政府體系依然受到過去官僚文化的影響，雖為法治國家，卻處處有人治社會的痕跡，政策的不透明和不穩定仍然是企業進入南美洲首重考量的因素，政策的不透明性使企業與政府部門的人際關係成為成功的重要因素，但同時法規的不確定性，也對企業的運營帶來風險。對於進出口貿易的企業來說，巴拉圭的稅收政策相對寬鬆，創造了極大的低成本優勢，在進口商品方面，巴拉圭政府提供了低稅率和並降低貿易限制，為進出口貿易相關的企業進入南美洲市場提供了機會。例如 W&W 集團就利用巴拉圭位居南美中心的地理位置優勢和貿易的低稅賦優勢，將巴拉圭作為進入巴西和阿根廷等大型市場的轉運站。

進入 21 世紀後，巴拉圭和南美洲的政治環境相比 1990 年代有所改

善，雖然政治體系仍存在進步的空間，但透明度和穩定性均有提升。在巴拉圭，隨著政府的民主化，政策也更加透明，並透過與南美洲各國之間的國際合作促進產業升級。巴拉圭作為南方共同市場的成員，稅收和貿易政策開始走向區域一致性，例如規範在當地設廠的企業必須有 40% 的原物料來自南方共同市場，所生產的產品銷往南錫各國即可享有免稅優惠，這對進口貿易企業而言，無疑是一大挑戰，但相對而言，區域市場的整合也為企業提供了商業機會。例如，南方共同市場推動區域內關稅壁壘的降低，若企業符合於當地設廠的規範，甚至能夠享有區域免稅政策。對於企業而言，僅僅發展進出口貿易在現如今的南美洲已經失去了過去的低成本優勢，若希望進入南美洲市場，必須要更加著重於南方共同市場的法規遵循，以及赴南美洲設廠的進入模式之效益評估，如此才能夠在成本方面取得競爭優勢。

表 4-6 政治面分析匯總

比較項目	1990 年代	21 世紀
政治環境	1. 南美洲政治環境充滿不確定性 2. 巴拉圭剛結束 35 年威權統治	1. 政治環境較 1990 年代改善 2. 政治透明度與穩定性均有提升，但仍有進步空間
政府體系與治理	1. 民主化初期，但仍受過去官僚文化影響 2. 存在人治社會的痕跡	1. 隨著民主化推進，政府體系更趨透明 2. 透過國際合作促進產業升級
政策透明度	政策不透明且不穩定，成	政策變得更透明且穩定，為

與穩定性	為企業進入市場的重要考量因素	企業長期規劃提供更有利的商業環境
企業運營風險與策略	法規不確定性增加經營風險，企業需依賴與政府部門建立良好人際關係以獲得成功	傳統進出口低成本優勢降低，企業必須考量法規遵循與設廠效益評估
稅收與貿易政策	巴拉圭採取低稅率、低貿易限制政策，為進出口企業提供低成本優勢	企業必須在當地設廠，才能享有區域免稅優惠
市場與地理優勢	巴拉圭位居中南美中心，企業利用該地理位置作為進入巴西、阿根廷等大型市場的轉運站	雖然地理優勢依然存在，但企業更需關注法規遵循和評估進入模式，以抓住區域市場整合帶來的新商業機會

2. 經濟面（Economic）

在 1990 年代，整個南美洲正處於經濟發展的初期階段，巴拉圭也不例外。當時，巴拉圭的經濟體系高度依賴農業和畜牧業的出口，產業結構相對單一，內需市場規模有限。然而，巴拉圭擁有較低的稅率與進口政策的友善性，成為企業進入南美洲市場的跳板。例如，W&W 集團選擇巴拉圭作為進出口貿易的基地，充分利用當地的低成本勞力環境，將商品轉運至巴西和阿根廷等大市場。當時巴拉圭的勞動力成本低且可用性高，吸引了大量想進入南美洲需要低成本競爭優勢的企業。儘管如此，1990 年代的巴拉圭經濟也面臨顯著挑戰，如南美洲各國匯率波動劇烈（圖 4-2）、基礎設施落後和經濟體系對外部市場的過度依賴，這些問題為企業的長期發展帶來了不確定性，例如 W&W 集團就多透過美金作為主要的交易媒介，而

非使用當地貨幣，其原因在於若使用當地貨幣，將受到匯率波動影響，若當地貨幣貶值，集團的獲利也相連帶受到重大的損失。

圖 4-1 巴拉圭當地匯率波動大



Moneda	Compra	
Dolar	7.895	7.950
Real	1.370	1.390
Peso Argentino	6,00	6,20
Euro	8.465	8.785
Dolar x Real	5,720	5,770
Dolar x Peso	1.273,000	1.325,000
Dolar x Euro	1,072	1,105
D\$ Ch. P/L	0	0
D\$ Ch x R\$	0,000	0,000

資料來源：本研究拍攝

進入 21 世紀後，巴拉圭和南美洲的經濟環境發生了顯著變化。隨著區域經濟整合的推進，南方共同市場的成立帶動了區域內的關稅減免與經濟合作，巴拉圭逐漸加入更大的區域市場，企業得以更便利地進入南美的多個國家。同時，巴拉圭的經濟結構也逐漸多元化，農業和進出口貿易雖仍占重要地位，但隨著南方共同市場帶動的產業升級，製造業和服務業的比重隨之提高。此外，全球化的浪潮促使巴拉圭的數位經濟開始發展，巴拉圭政府修改了強制電信產業國營化的規範，帶來了私營電信產業發展，所帶來相應的優勢在於資訊的流通速度增加，這對於企業來說，是挑戰也是機會。即便南美洲，包含巴拉圭，於 21 世紀迅速發展，但仍保有相對低的勞動成本以及獎勵生產的稅負政策，對於企業而言，若能把握住低成本的生產優勢以及南方共同市場的稅負優勢，將能夠在 21 世紀創造成功的商業模式。

表 4-7 經濟面分析匯總

比較項目	1990 年代	21 世紀
經濟發展階段	南美洲處於經濟發展初期，巴拉圭亦處於初步發展階段	隨著區域經濟整合的推進，巴拉圭逐漸融入區域市場，整體經濟環境顯著改善
產業結構	高度依賴農業與畜牧業出口，產業結構較為單一	經濟結構逐步多元化，除了農業與進出口貿易，製造業與服務業比重提升，數位經濟亦開始發展
內需市場規模	內需市場規模有限	雖未特別強調內需市場，但區域整合推動內需市場擴大擴大，帶動經濟發展
稅率與進口政策	享有較低稅率與鼓勵進口政策，使巴拉圭成為企業進入南美洲市場的跳板	隨著南方共同市場的推動，稅負與貿易政策趨向區域一致，並伴隨免稅規定要求
勞動力成本	勞動力成本低且供應充足，吸引大量尋求低成本競爭優勢的企業進駐	相對低廉的勞動成本仍為生產提供優勢，是企業在區域內保持成本競爭力的重要因素
貨幣與匯率風險	匯率波動劇烈，企業常以美金作為主要交易媒介，以避免當地貨幣貶值對利潤造成衝擊	整體經濟環境改善與區域合作有助於降低部分貨幣風險
基礎設施與	基礎設施相對落後，經濟	全球化與區域合作推動產業

外部依賴	體系對外部市場依賴性高，增加企業長期發展的不確定性	升級，同時資訊流通速度加快，雖面臨數位轉型挑戰，但也創造出新機會
------	---------------------------	----------------------------------

3. 社會面（Social）

在 1990 年代，南美洲各國的社會結構以高度集體主義和傳統價值觀為核心。巴拉圭的人口結構年輕，勞動力供應充足且具有低薪所帶來的低廉生產成本，為企業提供了關鍵的低成本優勢。在消費層面，消費者更加關注價格，而非產品的品牌或品質，這促使市場以中低價位商品為主。同時，由於南美洲各國的薪資水平相對較低，對於技術密集型產品和服務的需求有限，企業的商品更加著重於低廉的價格與高附加價值的平衡。

W&W 集團在此背景下，專注於高性價比的民生必需品，如雨傘和紡織品（圖 4-3），並依靠與當地批發商合作的人脈網絡來進行分銷，契合當時的社會消費習慣，取得商業上的成功。然而，1990 年代的社會基礎設施，如教育、醫療、交通等，相對落後，南美洲當地消費者的可支配收入有限，這對企業的市場規模和發展潛力形成了相對的約束，同時，由於南美洲當地的法治觀念較為落後，當地人民缺乏守法的觀念，因此赴南美洲當地行商的企業時常面臨到治安問題，例如，倉儲失竊對於企業而言，難以一一究責，因此造成供應鏈管理方面的壓力。另外，人身與財產安全這一社會層面的問題，在南美洲地區對於企業經營者而言，永遠都要放在考量的最優先順序。

圖 4-2 巴拉圭東方市的街景



資料來源：本研究拍攝

進入 21 世紀後，巴拉圭的社會形貌發生了顯著變化。隨著城市化進程的推進與全球化的影響，巴拉圭的人口結構逐漸發生變化，年輕人口比例雖然仍然較高，但電信通訊服務的開放，帶動了消費模式的轉型，當地的購物模式將從傳統的批發與零售逐漸轉向電子商務的發展，這對於當地企業而言是挑戰也是機會，企業可以通過更便利、更快速的數位通訊接觸到更廣泛的目標客群，過去透過與中大盤商合作，利用中大盤商進行分銷的商業模式也將會逐漸轉變，隨著電信通訊技術的民營化與普及，將帶來電子商務的發展，加上由進出口貿易轉向當地生產的商業模式，企業的目標客群將會從過去以中大盤商為主的形式，轉變為中大盤商、終端消費者並存的商業模式，銷售給中大盤商仍將採用傳統的批發方式但會結合數位通訊工具，而銷售給終端消費者則將透過電商平台進行數位行銷，並利用當地廠房的距離優勢直接發貨給消費者，透過結合中大盤商與消費者的銷售模式，將有助於提高企業利潤，但相對應的挑戰將是南錐共同市場各國幅原廣闊，雖然南錐共同市場擁有 3 億的內需人口，但無論是透過電商平台進行數位行銷，或是傳統的發貨方式，物流的運送能是極大的挑戰，若能克服相對應挑戰，則能夠創造新的商業機會，並在 21 世紀的南美洲環境下再度取得成功。

表 4-8 社會面分析匯總

比較項目	1990 年代	21 世紀
社會結構與 核心價值觀	南美洲社會以高度集體主義 及傳統價值觀為核心	隨著城市化與全球化的推 進，社會文化逐漸轉變，傳 統與現代觀念開始融合
人口結構與 勞動力成本	1. 巴拉圭人口年輕，勞動 力供應充足 2. 低薪帶來低廉生產成 本，為企業提供關鍵成 本優勢	1. 年輕人口比例仍較高 2. 城市化使人口結構逐 步轉變，市場供給面 臨更多元挑戰與機遇
消費行為與 市場定位	消費者以價格敏感為主，偏 好中低價位商品	傳統批發與零售模式逐漸 轉型為電子商務模式
企業產品策 略與分銷模 式	1. 企業專注於高性價比的 民生必需品，如雨傘、 紡織品 2. 依賴與當地批發商合作 的人脈網絡進行分銷， 契合當時消費習慣	1. 商業模式由進出口貿 易轉向當地生產 2. 銷售渠道從單一依賴 大盤商，轉變為結合 傳統批發與電商平 台，面向大盤商及終 端消費者
基礎設施與 安全環境	1. 教育、醫療、交通等社 會基礎設施相對落後 2. 法治觀念落後，治安與 供應鏈安全，如倉儲失 竊問題，對企業構成經 營風險	1. 城市化改善了部分公 共設施，但物流與運 輸仍面臨挑戰 2. 數位化普及加快了信 息流通，為安全管理 與市場監控提供新解

		方，但跨國物流與幅員遼闊廣闊帶來的配送問題依然存在
新興挑戰與機遇	傳統分銷模式高度依賴當地人脈，治安問題使企業在供應鏈管理上風險較大	電子商務與數位行銷成為新的市場潛力

3. 技術面（Technological）

在 1990 年代，南美洲的技術環境相對薄弱，基礎設施的缺乏成為南美洲經濟發展和產業升級的主要障礙。當時巴拉圭的物流和通訊技術發展並不完善，作為內陸國家，巴拉圭的進出口貿易在物流方面高度依賴鄰國，如巴西、阿根廷、智利、烏拉圭，的港口和基礎設施。且由於通訊技術的欠缺，企業無法保證穩定的電話通訊（圖 4-4），企業之間的商業信息傳遞也相對應的緩慢，這導致了運營效率難以提升，同時對於市場需求反應的遲滯。W&W 集團在巴拉圭的經營過程中，為了應對物流方面的風險，採取分散倉儲的策略，通過多元物流路徑來降低港口罷工或天氣變化帶來的供應鏈斷鏈風險。透過 W&W 集團的因應策略可知，巴拉圭當時的技術條件對於企業而言是一項十分重大的供應鏈挑戰，在當時，若能夠克服相對應的技術層面挑戰，則通常能夠迎來商業上的成功。

圖 4-3 巴拉圭基礎建設落後



資料來源：本研究拍攝

進入 21 世紀後，隨著全球化和數位化的推進，南美洲，特別是巴拉圭的技術環境雖然仍落後於全球主要市場，例如北美洲、亞洲、歐洲，但已有顯著改善。當地的通信技術隨著巴拉圭政府電信政策的開放有了顯著進步，為企業創造更優良的經商環境。欲前往南美洲經商的人是得以透過更加發達的通訊條件，實現與南美洲各國之間的生意往來。此外，南方共同市場的建立促進了區域間的技術交換與合作，進一步加速巴拉圭基礎建設的普及。對於企業而言，基礎建設的完善則意味著更穩定的總體環境。例如，利用更加穩定且低廉的電力系統，開設位於巴拉圭當地的生產工廠，不僅能夠避免日益嚴苛的進口關稅，進一步享受南方共同市場所帶來的免稅優惠，並兼顧巴拉圭的內需市場，也能夠減少物流相關的風險，例如罷工與氣候因素，並利用巴拉圭地處南美中心位置的優勢，將工廠所生產的商品銷往巴西、阿根廷等大型市場。

表 4-9 技術面分析匯總

比較項目	1990 年代	21 世紀
技術環境概況	基礎設施缺乏，成為經濟發展與產業升級的障礙	技術環境顯著改善，雖仍落後於全球主要市場，但基礎建設普及提供較穩定的經商環境
物流系統	1. 物流技術不完善，巴拉圭作為內陸國家高度依賴鄰國（如巴西、阿根廷、智利、烏拉圭）的港口與基礎設施 2. 易受港口罷工及天氣影響導致供應鏈斷鏈	1. 基礎設施改善降低物流風險 2. 穩定的物流環境使企業能更有效利用地理優勢，將產品運往巴西、阿根廷等大型市場
通訊技術	1. 通訊技術不發達，電話聯絡不穩定 2. 商業信息傳遞緩慢，影響企業生產效率與市場需求反應	1. 政府電信政策開放促進通訊技術進步 2. 企業能夠更迅速地進行區域內生意往來與通訊
企業應對策略	採取分散倉儲與多元物流路徑策略，降低港口或天氣等因素造成的供應鏈中斷風險	企業設立生產工廠以避免進口關稅，享受南方共同市場免稅優惠
區域技術合作	當時並無區域技術交換或合作政策	南方共同市場的成立促進區域間技術交流與合作

第二節 W&W 集團內部環境分析

一、 價值鏈分析

1. 採購與供應鏈管理

W&W 集團在採購環節的競爭優勢在於低成本以及大量採購所帶來的供應鏈議價能力，集團主要與中國大陸的生產工廠保持長期合作關係，由於大量採購，因此相較於巴拉圭的其他進口商而言，除了可以管控最佳品質外，更具有較低的採購成本，這方面則反映在產品的售價上，W&W 集團的雨傘產品以及衣服產品皆能夠以低於巴拉圭當地同業的價格銷售給中大盤商。此外，由於 W&W 集團與中國大陸的生產工廠保有長期合作關係，並且每單皆為大量採購，因此在衣服產品方面能夠進行客製化，從顏色到版型樣式皆能進行客製化，W&W 集團的共同經營者具備十分敏銳的當地流行趨勢識別能力，結合因為大量採購所帶來能夠客製化的供應鏈議價能力，幫助 W&W 集團成為當地的服飾事業趨勢領導者。在採購與供應鏈管理方面，W&W 集團最一開始透過低成本採購的競爭優勢迅速成為當地的最大供應商，隨後又在透過客製化的優勢，獲取差異化的競爭優勢。

2. 產品開發與品牌授權

如同前述所提到的客製化生產所帶來的差異化競爭優勢，W&W 集團通過共同經營者對於市場需求的敏感度，成為當地的服飾事業的市場領導品牌。從一開始透過分析南美洲的雨季，產生當地對於雨傘需求的商業洞察，進一步在雨季來臨前，提早下單生產高性價比、耐用的雨傘。再到後來對於南美洲消費者對於衣服的偏好與需求，而依季節與地區差異進行客製化生產對應的服飾，然而，W&W 集團成為當地的服飾事業領導者後，並未因此鬆懈，反而利用自身作為當地服飾事業領導者的身份，順利取得美國迪士尼、華納、漫威的獨家授權，如同客製化所帶來的差異化競爭優

勢，取得世界知名品牌的獨家授權等於給競爭對手設下更高的競爭門檻，進一步為集團創造了更大的差異化競爭優勢。在產品開發與品牌授權方面，綜觀 W&W 集團的產品沿革與發展史，可以得知，集團成功的要素在於先透過具有低成本競爭優勢的雨傘取得市場份額，並與中大盤商建立良好信任基礎的合作夥伴關係，接著藉由具有大量市場需求的服飾事業進行客製化與品牌授權，建立差異化競爭優勢

3. 銷售與分銷

W&W 集團在銷售與分銷方面採取了以批發為主、零售為輔的模式，並在巴拉圭設有品牌門市。以雨傘事業來說，W&W 集團透過門市接洽中盤商與合作夥伴，創辦人透過實體門市的銷售服務，不僅最大化發揮了巴拉圭為居南美中心的地理位置優勢，更解決了當時通訊建設不完善的問題，中大盤商與合作夥伴能夠進入實體門市，實際體驗雨傘產品，而願意採取這樣的銷售模式也是 W&W 集團創辦人以及共同經營者對於自家產品優良品質的保證與自信，同時，擁有實體品牌門市的優勢在於，W&W 集團不僅能夠銷售給中盤商與合作夥伴，更能夠觸及散客的生意。以服飾事業來說，W&W 集團則僅銷售給中盤商與合作夥伴，這一方面則是反映出 W&W 集團對於中盤商與合作夥伴的良好信譽承諾，由於集團屬於服飾事業的領導者，集團所販售的服飾在巴拉圭，乃至南美洲，都屬於當季潮流熱門款，若自行零售服飾，則將會損害商業夥伴的利潤，因此創辦人與共同經營者制定了購買服飾必須以打為單位購買的規定，以杜絕零售的可能，確保與合作夥伴之間的信任基礎。

由於採取批發為主、散客為輔的銷售模式，創辦人考量到當時南美各國匯率波動大，因此制定了集團的主要金流必須以美金作為交易媒介的策略，以此降低匯率風險，在此基礎之下，與中盤商與合作夥伴的交易會使用美金作為交易媒介，而銷售散客則需要集團配合接受使用當地貨幣，這

對於集團而言，將會因為匯率波動而造成嚴重的利潤損失，若收取當地貨比，集團財務人員則需要隨時進行換匯，將當地貨幣兌換成美金。在銷售與分銷方面，分析 W&W 集團的銷售模式，可以得知，集團的產品不僅具備高性價比，更具備耐用與高品質的特色，深受當地批發商與消費者的熱愛，同時也可以得知，W&W 集團創辦人對於巴拉圭與南美洲市場總體經濟環境的靈敏洞察能力，並將其應用在集團的風險管理策略上。

4. 後勤與物流

W&W 集團在後勤方面體現了共同經營者對於市場需求的準確預測能力，在 W&W 集團的雨傘產品方面，集團共同經營者分析出了巴拉圭與南美洲的雨季以及雨傘產品季節性的需求高峰，並結合海運所需的時間，分析出準確的下單與到達時程，在 W&W 集團的服飾產品方面，集團共同經營者透過對於南美洲當地聖嬰年氣候的分析，具體計算出當年屬於寒冬或是暖冬，若是寒冬，則大量進口冬季厚衣物，若是暖冬，則減少進貨數量，藉此減少庫存方面的存貨壓力，同時，預測準確的海運運送時程以及下單具體日程。後勤的良好管理，體現在 W&W 集團的倉儲管理上，使集團能夠最大化利用倉儲空間，降低閒置倉儲率，並相較於同業減少倉儲的擴張幅度，最重要的是降低了存貨周轉率，減少了庫存壓力以及存貨風險，這一部份是 W&W 集團在後勤與物流管理方面領先於同業的差異化競爭優勢。物流方面，則體現了創辦人對於南美洲以及當地民情的透徹理解，創辦人考量到當地存在罷工風險以及氣候因素所導致的延遲運送，因此選擇將集團倉儲分別設立在不同地點，並採用了不同的物流方式，包含貨櫃從烏拉圭、阿根廷、智利等港口到港後又分別採用陸運與河運進入巴拉圭，創辦人也將物流與倉儲管理分散在不同的單位，最大程度降低物流與倉儲火災及失竊的風險（圖 4-5），創辦人提到，由於當地人民普遍教育程度不高，缺乏法治觀念，因此在當地行商，最重要的就是人身與財產安全。

圖 4-4 東方市經常發生火災事件



資料來源：本研究拍攝

縱觀 W&W 集團的後勤與物流風險可知，共同經營者藉由良好的當地趨勢鑑別能力，透過數據精準預測當地寒冬與暖冬的衣物需求，將集團的訂單日程標準化，建立標準流程制度。創辦人則透過對於當地的了解，將物流與倉儲分散各地（圖 4-6），以降低物流風險。分析集團的後勤與物流可知，W&W 集團對於客戶訂單準時、安全送達的嚴謹承諾，體現出集團對於顧客承諾的重視以及誠信經營的理念。

5. 價值鏈所面臨的挑戰與應對策略

藉由上述 W&W 集團的價值鏈分析得出，企業如欲進入南美洲當地進行商業行為，將有機會面臨的挑戰為：

- (1) 低成本競爭優勢與差異化競爭優勢的取捨
- (2) 合作夥伴關係的建立
- (3) 準時反應當地市場需求

(4) 南美洲政經環境的應對

藉由 W&W 集團的成功經驗，針對上述的挑戰，可以分別歸結出以下解決方法：

- (1) 低成本優勢可以為企業帶來前期的市場規模擴張，但若想要進一步成為市場領導者，則需要發展競爭對手難以模仿的獨特差異化與商業門檻的競爭優勢
- (2) 企業必須保持誠信經營以及對於合作夥伴的重視，以建立良好顧客關係，培養忠誠顧客
- (3) 企業高階管理者必須具備良好的商機識別能力，以此應對消費者需求的快速轉變
- (4) 企業高階管理者必須對於當地政經環境有充足認知，以此分析可能面臨的改變與意外，更好地進行風險管理

圖 4-5 集團所在之門前馬路



資料來源：本研究拍攝

二、 商業模式分析

1. 獲利模式的調整

根據上述的價值鏈分析，可以得知，W&W 集團的主要獲利模式在於雨傘事業以及服飾事業，以雨傘事業方面來說，透過批發的模式建立穩定的合作夥伴，確保了集團的穩定獲利，零售的策略則彌補了批發獲利模式可能存在的尚未填補獲利空間。至於服飾事業則透過與工廠獨家客製化合作模式創造引領南美洲需求的獲利能力，成為當地中大盤商、批發商的首選供應商，並透過與國際知名品牌授權的方式，提高服飾產品的附加價值，進一步提高獲利率。

在雨傘事業以及服飾事業取得空前的商業成功的 W&W 集團並未因此而停下集團發展的脚步，經由創辦人與共同經營者的討論，決定發展多元且穩定的現金流，因此集團開始將部分資金挹注在巴拉圭東方市當地的房地產市場上，藉由投資巴拉圭東方市的土地、獨棟商辦（圖 4-7）以及臨路店舖（圖 4-8），進一步為集團創造穩定而可預測的現金收益。

圖 4-6 集團投資東方市獨棟商辦



資料來源：本研究拍攝

圖 4-7 集團投資東方市臨路店面



資料來源：本研究拍攝

2. 集團策略的調整

由於 W&W 集團在雨傘事業的成功，引起當地有力人士加入該行業，創辦人考量雨傘事業屬於低成本、低門檻的高競爭產業，加上又面臨不可控的風險壓力，創辦人最終選擇忍痛退出多年辛苦經營起來的雨傘事業，將集團重心放在具有獨特競爭優勢的服飾事業以及具有穩定現金流的房地產事業。對於創辦人而言，放棄雨傘事業是一個艱難的決定，但為了不讓日漸提高的成本侵蝕到集團的獲利能力，選擇退出該事業是對於集團整體營運的保障。

第三節 南美洲市場進入模式與經營策略之機會與威脅

分析 W&W 集團進入南美洲經商的模式，可以得知，在 1990 年代的時空背景下，企業如欲進入南美洲開展商業行為，最主要的方式就是透過進出口貿易來販售商品，即貿易商的形式，選擇這樣的市場進入模式主要是基於當時南美各國普遍採行高關稅的保護政策，而巴拉圭當時連基礎的民生設施都尚未發達，因此進口關稅極低，可以為進口商品提供相對價格優勢，且巴拉圭地處南美中心位置，因此可以作為進口商品的中轉樞紐（圖 4-9），但企業選擇在當地設廠時，將會面臨諸多挑戰，其中包含電力的穩定供應、通訊設備的穩定性，以及當地法規的模糊地帶也將對企業造成不確定性，因此在當時，選擇貿易商形式進行生意，是最優解。

至於商品的生產地則主要位於台灣與中國。而選定台灣與中國作為生產地的主要考量因素則在於成本與品質的取捨與平衡，在台灣與中國完成生產的產品再透過海運的方式運往南美洲銷售，這其中又必須考量到海運的時間，貿易商必須準確預測南美洲當地需求高峰期，並提前下單生產，才能確保商品如期交貨，否則將成為庫存，必須等到隔年的需求高峰期，才能將庫存銷售完畢。

相較於 W&W 集團選擇進出口貿易的南美洲市場進入模式，現如今的南美洲市場的政經環境已經大幅改變，隨著南方共同市場的成立，以及南美洲各國政府開始重視國家產業升級，所推展的產業聚落政策，21 世紀的企業如欲進入南美洲開展商業行為，則需要評估赴南美洲國家設立生產工廠的成本與效益，因為採取貿易商的進入模式將會被課徵相對較高的進口稅，而成本的提高將大幅削弱產品的競爭優勢，甚至可能導致企業以失敗收場，而在當地生產的產品銷往南錫各國不僅可以享有免稅的優惠，在勞動資本方面的成本優勢也遠遠低於如今已發展的台灣與中國，對於企業而言，選擇進入南美洲當地設廠，進行生產與銷售將

會是現如今的主流市場進入模式。其次很重要的一點在於，企業的商業行為必須跟著政府政策走，21 世紀若想進入南美洲行商，需要精準掌握現在當地政府從進口導向轉為農產品畜牧業出口為導向的貿易政策（圖 4-10），南美地大物博，尤其是農產品畜牧業堪稱世界的糧倉，出口也有一些稅負上的優惠，這一點也值得相關業者的重大關注。

第四節 討論與分析

基於本研究之 W&W 集團的營運模式與策略調整，分析集團三個個案其中的策略差異、營運風險及所側重的 PEST 環境因子差異（表 4-10）：

表 4-10 個案比較與分析

	個案一：雨傘事業	個案二：服飾事業	個案三：房地產事業
策略差異	- 採取低成本進口策略，善用低關稅政策與季節性需求 - 仰賴人脈網路進入市場	- 強調產品差異化與品牌授權合作 - 整合供應鏈上游以應對市場流行與時尚變化	- 強調金流的穩定性 - 追求長期投資與報酬
營運風險	進入門檻低，亦受到當地有力人士覬覦	- 市場需求及消費趨勢波動較大 - 倉儲與物流安全風險較高	資金流動性將會降低
環境因子	政治：仰賴低稅	政治：仰賴低稅	政治：重視當地

	率的進口政策 — 經濟：重視成本 管理與匯率波動 — 社會：需要分析 當地雨季、旱季 需求 — 技術：著重於物 流運輸的準確 性與穩定性	率的進口政策、 勞工與安全法 規 — 經濟：重視成本 管理，提供經濟 實惠的選擇 — 社會：需要分析 當地流行趨勢 — 技術：需要具備 供應鏈上游議 價能力	法規發展、政策 透明度 — 經濟：需要評估 當地房市的投資 報酬率 — 社會：轉而重視 當地城市化發 展、人口結構變 化 — 技術：基礎建設 逐漸完善，加速 商業行為的發展
--	--	--	---

一、 研究發現

本研究對 W&W 集團的雨傘事業、服飾事業與房地產事業三個個案進入南美洲市場的模式進行比較，發現三者在此市場進入策略與供應鏈管理上呈現明顯差異。雨傘事業採取以低成本策略為作為競爭優勢的來源，並依賴當地人脈與巴拉圭地處中轉站的優勢快速打入南美洲市場。服飾事業則強調產品差異化與品牌授權，透過良好的上游供應商關係，採購客製化的訂單，為 W&W 集團的成長打下良好的根基。房地產事業則以長期資產投資為導向，在服飾事業的獲利趨於穩健時，開始將集團剩餘的資金進行轉投資，重視穩健的金流管理。此外，分析 W&W 由最初雨傘事業轉向專注於服飾事業，再到房地產事業，可知，1990 年代的南美洲企業發展新事業，主要目的在於分散單一市場及產品帶來的風險、提高整體營運穩定性，以及藉由高附加價值事業提升利潤。而 21 世紀的南美洲企業則可以採用當地設廠與銷售的模式，以取得免稅優惠，並藉由文化構面及 PEST 構面的需求面分析，確保自

身的競爭優勢，以因應南錐共同市場及電子商務等新興機會。

二、 研究貢獻

基於本研究對於 1990 年代 W&W 集團的個案分析，以及對於南美洲文化與總體環境的今昔對比，提出以下學術貢獻：

1. 針對南美洲國際市場進入策略提出由「低成本進口」到「差異化產品」再到「長期資產投資」的三個階段
2. 藉由個案研究，針對南美洲國際市場進入策略的三個階段，分別提出不同的優劣與風險，為新興市場進入策略提供實務經驗
3. 藉由 PEST 構面與 Hofstede 構面彙整並分析南美洲企業進入策略的今昔差異



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究基於 W&W 集團之個案研究以及南美洲的總體環境分析之探討，可以歸納出以下三點改變作為研究之結論，並條列匯總（表 5-1），供欲進入南美洲行商者以及後續研究所使用：

一、 總體環境對於商業行為的影響

巴拉圭乃至南美洲當地的總體環境相較於 1990 年代已大幅轉變，政府政策方面不僅政策透明度增加，更加入了南錐共同市場這個重要經濟面因素，社會面與技術面方面，也隨之轉變為更加都市化、商業化的區域經貿體。1990 年代，企業多採用進口貿易作為商業模式，並利用巴拉圭位居南美中心的位置作為企業商品的中轉站。進入 21 世紀後，隨著南美洲各國開始重視國家產業升級，並共同組成南錐共同市場，企業若欲進入南美洲，則需要採取在當地生產與銷售的商業模式，以取得免稅優惠與低成本優勢。

二、 W&W 集團的成功經驗

W&W 集團在價值鏈方面的成功法則可以作為新進者的參考範例，集團透過分析當地於雨季與旱季的雨傘以及寒冬與暖冬服飾需求，提前向遠在中國與台灣的代工廠下單，以此確保在當地需求浮現時，集團擁有足夠的商品進行銷售。服飾產業方面，W&W 集團把握與供應商的良好關係與較強的議價能力，生產差異化的產品，成功創造競爭優勢。

W&W 集團對於金流的管理也是優良範例之一，創辦人在公司營運步上軌道後，選擇將產品集中於附加價值較高的服飾事業，並將多餘的營運資金投入房地產，為集團帶來多元而穩定的現金流。

三、 南美洲市場的機會與挑戰

現今 21 世紀的南美洲，對於欲進入當地行商的企業而言，逐步開放的電信產業所帶來的電子商務發展將會是一大商機，若能夠準確調整自身商業模式，對應不斷改變的當地環境，將能夠獲得成功。但物流的風險仍然是企業必須克服的一大挑戰，由於當地可能發生罷工以及倉儲失竊的事件，因此若將所有商品集中放置於同一倉儲，雖然能夠進一步進低成本，但如果發生失竊或罷工則將失去當季的所有銷售額。

表 5-1 研究結論

	研究結論
總體環境對於商業行為的影響	— 1990 年代，南美洲國家除巴拉圭外，多採取關稅保護政策，因此巴拉圭作為貿易的中轉站，吸引許多台商前往，從事進口貿易行業。 — 21 世紀，南錐共同市場的成立，加上南美洲各國產業轉型政策，台商必須轉變為在地設廠生產與銷售的商業模式。
W&W 集團的成功經驗	— 需求預測：準確預測當地旱季、雨季以及暖冬、寒冬，提前下單備貨 — 供應鏈管理：與供應商維持良好關係，發揮議價能力，生產差異化服裝產品以創造競爭優勢 — 多元投資，分散風險：中期專注於高附加價值的服飾產業，並將剩餘資金投入房地產，確保多元且穩定的現金流
南美洲市場的機會與挑戰	— 機會：電信產業的開放帶動電子商務發展，企業若能調適商業模式，有機會快速搶占市場份額 — 挑戰：罷工或倉儲失竊事件仍舊頻發，集中倉儲雖能降低成本，但也提高風險

第二節 管理意涵

透過本研究之分析，可以瞭解到 1990 年代南美洲的時代背景下，進入當地市場開展商業活動，最主要的方式是進口商品貿易商的形式，所需注意的包含合作供應商的品質管控、物流運輸的時間以及風險控管、對於當地人民需求與偏好的洞察，最重要的是商品必須優先透過低成本優勢為公司在當地立足，再逐漸透過品牌授權等策略，進行商品差異化競爭優勢的構築。

現今 21 世紀的南美洲，其政治、經濟等各方面已經大幅轉變，從前的單純進口商品貿易形式再難為企業帶來相對低成本的競爭優勢，21 世紀的環境前提之下，企業若想要進入南美洲開展生意，除了考量過去的供應鏈品質管理、物流運輸時間與風險管理、當地的需求與偏好以外，更需要思考日益進步的科技所帶來的新型通路選擇，也需要著重思考政府政策的轉變，將生產基地設立於南錐各國境內，才能夠維持相對的低成本優勢。

第三節 研究建議

一、對於主管機關之建議

1990 年代許多台商前往南美洲行商不僅是基於當地政府的低關稅政策，更有台灣政府在背後的大力推廣，因此促成了雙邊的繁榮，時至今日，南美洲政府為大力推廣產業升級，因此成立了南錐共同市場，據此，台灣政府也需要思考該項轉變所帶來的商業機會，改變對於南美洲的政策與思維，以繼續維繫雙方的商業環境。

二、對於後續研究與業界經營之建議

本研究以南美洲作為主軸進行分析，其中特別強調 W&W 集團進行商業活動的南美諸國，例如巴拉圭、巴西、阿根廷、智利，對於有志進行南美

洲相關研究者來說，可以使用本研究之分析架構進行分析，但仍需依照不同地區進行修正，如此可以使南美洲經營模式與進入策略的相關研究更加全面而完整。

企業若想要進入南美洲市場，首先需要考量的會是設立生產基地的可行性評估，基於南錐共同市場的政策前提，唯有在當地設廠，才能夠確保相對低的生產成本，其次則需要思考產品如何進行差異化，雖然低成本競爭優勢能夠幫助企業在前期快速搶佔市場，並累積後續的發展資金，但面對競爭激烈的南美洲市場，仍需要為產品建立獨特的差異化競爭優勢，對於供應鏈的管理，特別是物流方面的風險，也需要特別納入策略考量。

第四節 研究限制

基於本研究所研究之個案，以及所聚焦之時空背景，可歸納以下兩點研究限制，後續研究亦可以針對本研究之研究限制進行切入，進一步探討南美洲市場的進入策略：

一、 時空背景限制

本研究基於 W&W 集團個案，主要探討九零年代台商於 1990 年代行商的經歷與挑戰，由於 21 世紀南美洲南錐共同市場的成立，加上巴西的進口關稅大幅降低，因此，過往巴拉圭所存在的相對低成本優勢已然不存在，後續研究建議可以探討南錐共同市場所帶來的影響。

二、 地理環境限制

本研究的研究個案，W&W 集團，其經營總部位於巴拉圭，並於阿根廷、巴西等港口進口商品銷往南美洲各地，後續研究建議多方研究位於南美洲不同國家的集團、企業，以全面性了解當地的進入策略。

參考資料

一、 中文文獻

- 何明豐, & 林博文. (2015). 移地邏輯：進入新興市場的商業模式演進 [The Logic of Relocation: The Evolving Business Models for Entering Emerging Markets]. *中山管理評論*, 23(1), 91-135. <https://doi.org/10.6160/2015.03.03>
- 吳岱儒, & 彭冠勳. (2016). 創新商業模式之研究——以水產" G" 公司為例. *正修通識教育學報*, 201606 (13), 55-77.
- 芮宗泰, & 戴美嫻. (2018). 解析臺灣於中美洲的外交成果 [Explaining Taiwan's Diplomatic Success in Central America]. *全球政治評論*, 201807(63), 121-136.
- 陳俊銘. (2020). 代工套牢：台灣電腦代工廠商的發展與升級 (Publication Number 2020 年) 國立政治大學]. AiritiLibrary.
- 陳美菊. (2004). 美洲自由貿易區之成立及其對我國經濟之影響. *經濟研究年刊*, 5 民 93.12, 213-238.
- 彭朱如, 劉哲瑋, & 顏孟賢. (2015). 從代工到自創品牌：在合作中啟動競爭 [From OEM Supplier to OBM: Initiating Competition in Cooperation]. *管理學報*, 32(4), 347-369. <https://doi.org/10.6504/jom.2015.32.04.01>
- 劉瑞文, 林幸君, 張靜貞, & 徐世勳. (2016). 兩岸貿易之全球價值鏈分析 [The Global Value Chain Analysis of Cross-Strait Trade]. *農業與經濟*, 201612(57), 1-39. <https://doi.org/10.6181/agec.2016.57.01>

二、 英文文獻

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan management review*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Coman, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International journal of production Research*, 47(20), 5677-5689.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, 36(9), 1017-1027.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 50-59.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). University of Sussex, Institute of Development Studies Brighton.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39, 920-936.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: are there learning opportunities for developing countries? *World development*, 39(7), 1261-1269.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and business*, 54-54.
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. John Wiley & Sons.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of management perspectives*, 21(4), 49-63.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437.
- Strategy, B. O. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard business review*, 82(10), 76-84.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). SAGE.



三、 網路資料

上海京科榮會展有限公司. (2024). 南美商机：最具潜力的蓝海市场. Retrieved

March 18, 2025, from <https://www.jkrexp.com/news/178.html>

地理教室，無國界. (2013). 與你分享立足台灣，放眼天下的豪情，願你我一起

努力，成為一個視野寬闊、關懷世界的地球公民！ Retrieved

March 18, 2025, from https://lovegeo.blogspot.com/2016/08/blog-post_4.html



附錄 訪談逐字稿

第一部分：W&W 集團背景與發展歷程

W&W 集團的創立動機是源於創辦人家庭經商的背景。所以從小耳濡目染，對於創業有一定的理解和期待。

創辦人在台灣完成大學學業後，開始經營一些小生意，並且因緣際會與父親一起前往巴拉圭探尋商機。在當地初期，主要從事進出口貿易，包含各種產品，從雜貨開始，逐漸聚焦在雨傘事業，逐漸發展成一家有規模的企業。

初期業務以貿易為主，產品種類多元，包括雜貨以及傘具。一開始的業務範圍雖然廣泛，但逐步通過分析哪個產品有更高的利潤和穩定性，最終專注於雨傘行業。

創辦人提到：「我台灣大學畢業後，先在台灣做了一些小生意，後來有機會跟我父親去巴拉圭。我們一開始在那裡做進出口貿易，什麼商品都試著做，後來發現雨傘生意相對穩定，就專注在這方面。」

第二部分：選擇進入南美洲市場的動機

選擇進入南美洲市場的動機主要來自以下幾點：

1. 稅收與經濟環境：
 - － 巴拉圭的稅率低，對進口商品友善
2. 地理優勢：
 - － 巴拉圭鄰近巴西和阿根廷，是進入這些大市場的重要轉運站
3. 市場需求潛力：
 - － 當地對進口商品需求高，特別是中低價商品
4. 家族影響：
 - － 創辦人的父親對巴拉圭市場抱有信心

創辦人提到：「那時候巴拉圭的經濟正在發展初期，但也因為這樣，商機很多，我們進去後發現那邊的稅收政策和市場潛力非常適合發展進出口貿易。」

第三部分：南美洲市場的進入策略

W&W 集團採取以下策略進入南美洲市場：

1. 初期多元化經營：
 - － 提供多種類型的商品以測試市場需求
2. 供應鏈管理：
 - － 與台灣和中國的供應商合作，降低商品生產成本
3. 聚焦產品：
 - － 根據市場需求選擇專注於利潤高、需求穩定的雨傘和紡織品
4. 發展批發業務：
 - － 通過大批發的形式，吸引來自巴西等鄰國的大客戶

創辦人提到：「我們剛開始什麼都做，後來慢慢轉型，把重心放在雨傘和紡織品，這兩個行業的需求比較穩定，也更符合我們的資源優勢。」

第四部分：商業模式的形成與轉變

1. 目標市場的選擇，從多元化到集中化：
 - － 集團初期業務範圍廣泛，經過市場需求驗證，逐步專注於利潤更高、風險較低的產品類別
2. 價值主張的描繪，與知名品牌簽約授權：
 - － 透過與知名品牌合作，提升產品附加價值，例如，獲得迪士尼的獨家專屬授權，推出相關衣物產品
3. 目標客戶的界定，建立批發網絡：
 - － 集團建立了穩定的大客戶批發網路，同時也銷售小型零售客戶
4. 獲利模式的建立，投資房地產：
 - － 在利潤穩定後，將資金投入不動產，為集團增加穩定的現金流

第五部分：面臨的挑戰與應對策略

1. 物流的挑戰：
 - － 巴拉圭屬於內陸國的地理位置導致進出口依賴鄰國港口
 - － 罷工和天氣差異提高供應鏈風險
 - － 採取多元物流管道，減少單一物流路線的風險
 - － 透過將倉儲分散的方式，降低風險
2. 匯率波動：

- 南美國家的匯率波動較大，集團選擇將獲利快速從當地貨幣兌換為美元，減少匯率風險

3. 市場競爭與顧客忠誠：

- 集團通過差異化產品和供應鏈管理維持競爭力與成本優勢，並建立了忠誠客戶

4. 社會安全的挑戰：

- 門市部所在的商場曾遭遇火災，創辦人迅速做出決策，並將門市部緊急於三日內轉移出商場，最大程度降低了集團的損失
- 由於雨傘行業與紡織品行業利潤高，吸引當地有力人士進入該事業，為了維持集團營運的穩定，選擇退出辛苦建立的雨傘事業，轉而從事紡織品以及房地產的轉投資，塞翁失馬焉知非福，在紡織品走出一片天

第六部分：對於南美洲市場的未來預測

1. 南方共同市場成立後的挑戰：

- 巴西和巴拉圭稅收政策的改變，壓縮進口貿易行業的利潤，當地產業逐漸轉型，成為以當地設廠為主的製造業

2. 數位化趨勢下的機會：

- 隨著南美洲的數位化進程，未來或許能夠發展電子商務

創辦人總結：「我們需要靈活應對政策和市場結構的變化，未來可能轉向當地製造，並靈敏地在環境變化中尋覓新的機會。」