



中小企業出口模式的選擇

◎洪志銘／中華經濟研究院第三（臺灣經濟）研究所 副研究員兼副所長

本文透過理論觀點，結合臺灣精密工具製造業的個案分析，探討臺灣中小企業出口模式的選擇策略。研究發現，中小企業的出口模式選擇並非直接與間接出口二元選擇或是線性發展途徑，而是一個受到企業資源稟賦、產品技術特性、目標市場環境及外部競爭態勢等多因素交互影響的動態決策過程。企業個案分析顯示，具備強大技術支援能力與品牌經營實力的企業傾向採取直接出口模式以掌握市場控制權，而擁有深厚產業網絡關係與風險管理能力的企業則善用間接出口策略達成穩定成長。個案企業皆展現出高度策略彈性，根據不同市場特性與風險結構進行出口模式的動態調整，形成直接與間接出口並存的混合配置策略。本文為理解臺灣中小企業國際化路徑提供不同的理論視角與實務啟示。

關鍵詞：中小企業、直接出口、間接出口

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Direct Export, Indirect Export

隨著全球經濟格局的快速變化，中小企業的國際化發展正面臨重要轉捩點。在這個充滿挑戰與機會的環境下，重新檢視中小企業的出口選擇策略，特別是間接出口的重要性，對理論研究和實務應用都具有重要意義。

近年來的研究發現了一個值得關注的趨勢，儘管國際貿易愈趨自由化，間接出口作為中小企業進入國際市場的重要管道不但沒有式微，反而在某些領域展現出新的活力。Baldwin & Okubo (2014)

¹指出，在充滿不確定性的商業環境中，間接出口為中小企業提供了一條既有效率又具韌性的國際化道路，特別是在疫情後供應鏈重新調整的趨勢下，間接出口顯現出適應優勢，間接出口不僅協助資源有限的中小企業降低國際化的進入門檻，更提供了寶貴的學習機會，讓企業能在控制風險的前提下，逐步累積國際化經驗。

臺灣不乏對於中小企業直接出口的探討，但在中小企業間接出口方面的討論較為缺乏。本研究

透過文獻回顧與個案分析，討論中小企業直接出口與間接出口選擇的關鍵因素，並藉以驗證文獻上對於企業出口模式選擇的觀點。

直接與間接出口模式選擇比較

中小企業在尋求國際市場擴張時，其進入模式的選擇非常重要。其中，出口是最常見的國際化手段，主要可分為直接出口與間接出口兩種模式。以下，首先界定間接出口與直接出口，進而說明出口模式選擇在理論與企業實務運作的考量因素。

一、直接出口與間接出口之界定

直接出口係指企業將其產品或服務直接銷售給外國客戶或位於外國市場的經銷商，過程中不涉及其本國的貿易中介組織，產品或服務所有權在企業本身。在此模式下，出口企業需自行處理或主導大部分的出口流程，包括市場研究、尋找客戶、報價、簽訂合約、物流運輸、報關、收款，乃至於潛在的售後服務等環節。直接出口模式給予企業對其國際經營與行銷活動較高的主導權。

間接出口有兩種管道。一是企業透過其本國的貿易中介組織（如出口代理商、貿易商等）將其產品或服務銷售至外國市場，企業所有權已移轉。在這種模式下，中介組織通常會承擔一部分或全部的出口作業與風險。二是指企業向國內其他參與全球供應鏈的企業提供零組件或半成品，再由後者將最終產品出口至國外市場。

透過跨境電商涉入國際市場，已是商品跨境貿易非常普遍的方式。然而，跨境電商出口屬於直接出口還是間接出口，本文以商品所有權的移轉來

判斷。當企業透過跨境電商平台直接銷售給海外消費者，商品所有權直接從企業轉移到海外消費者，歸類為直接出口。這種情況下，雖然企業可能使用平台提供的各種服務（如支付、物流），但平台本身並不取得商品所有權，而是作為服務提供者存在。然而，當企業將商品先銷售給國內的跨境電商或代營運商，這些中介組織取得商品所有權後再銷售到海外市場，則歸類為間接出口。這種模式下，中介組織實際上是先購買商品，再轉售獲利。

二、中小企業出口模式選擇：理論觀點

國際企業理論為理解中小企業為何選擇特定出口模式（直接或間接）以及為何在不同模式間轉換提供了不同的觀察。這些理論從不同角度闡釋了企業內部因素、外部環境以及國際化過程本身的動態性。

（一）資源基礎觀點、動態能力理論與資源依賴理論

資源基礎觀點（Resource-Based View, RBV）主張，企業的獨特、有價值、稀少且難以模仿的資源是其競爭優勢和國際化行為的核心驅動力。擁有強大內部資源（如行銷專長、網絡關係、財務實力）的中小企業，更傾向於選擇直接出口模式，以期獲得更大的市場控制權和利潤空間。反之，缺乏這些關鍵資源的企業則可能選擇間接出口，借助中介組織的力量進入國際市場。（許癸鑒，2020）²

動態能力理論（Dynamic Capabilities）則是在RBV基礎上發展而來，更強調企業感知市場機會、整合並重置其資源以適應快速變化的外部環境（尤其是動態的國際市場）的能力。對於資源相對有



限、需要高度靈活性和學習能力的臺灣中小企業而言，動態能力理論解釋其市場進入行為具有高度說服力。在此觀點下，出口模式的選擇不僅取決於企業現有的資源存量，更取決於其學習和適應能力。具備強大學習和適應能力的中小企業，可能透過間接出口積累經驗，逐步發展自身能力，最終轉向直接出口。（許癸鎣，2020）³

資源依賴理論（Resource Dependency Theory）則指出，企業能否從外部環境中獲取所需資源，會深刻影響其決策。若母國市場條件有利（如資本、知識、技術、生產要素易於獲取，法律體系健全），中小企業可能更有能力和信心進行直接出口。因此，資源依賴理論特別適用於解釋企業在直接出口與間接出口之間的模式選擇。此理論從外部環境的觀點補充了從企業內部觀點解釋的RBV和動態能力理論。（Hessels & Terjesen, 2007）⁴

（二）交易成本理論

交易成本理論（Transaction Cost）認為，企業會選擇能夠使其交易成本（如搜尋成本、談判成本、監督成本、執行成本等）最小化的治理結構，出口模式即為其中之一。由於資源限制，中小企業在面臨高昂的直接市場進入交易成本時，往往傾向於透過代理商與經銷商，即採用間接出口模式（Brouthers et al., 2025）⁵。交易成本理論理解中小企業為何選擇間接出口（以降低直接進入市場的交易成本）或在特定情況下選擇直接出口（若內部化交易對特定資產或複雜產品更有效率），提供了有力的解釋。

（三）烏普薩拉模型與網絡理論

烏普薩拉模型（Uppsala Model）將國際化視為一個漸進的學習過程。企業通常從低風險、低承諾的方式開始，如透過國內中介進行間接出口（被視為風險最低的初始進入模式），隨著經驗和市場知識的積累，再逐步增加對國外市場的承諾，最終可能轉向直接出口甚至海外直接投資（石川靖等，2017）⁶。

網絡理論（Network Theory）則強調企業在國際化過程中建立和利用的各種關係網絡（如與客戶、供應商、中介組織、同業的關係）的重要性（Lakshman et al., 2025）⁷。這些網絡能為企業提供關鍵的市場資訊、資源和機會（Melitz & Redding, 2014）⁸。烏普薩拉模型解釋了許多中小企業出口模式的「演化」路徑，而網絡理論則突顯了關係資本在尋找和管理中介（間接出口）或建立直接客戶群（直接出口）中的關鍵作用。

綜合上述，中小企業選擇直接出口通常發生在擁有強大的內部資源和動態學習與適應能力、能夠有效地在內部管理交易成本、母國市場環境有利於資源獲取，並且已經積累了足夠的市場知識和建立了必要的網絡。然而，選擇間接出口則源於現實的制約：缺乏關鍵資源、直接進入市場的交易成本過高、母國市場環境不利、尚處於國際化的早期階段（符合烏普薩拉模型的漸進路徑），或是需要依賴中介組織的網絡和市場知識，來降低風險和不確定性。

三、中小企業出口模式選擇：企業觀點

（一）公司背景介紹

A公司成立於1990年代末期，專注於高性能

切削刀具的研發與製造，以自有品牌行銷全球。公司核心產品為各式銑刀及相關刀具，擅長提供客製化解決方案，產品廣泛應用於航空、醫療器材及精密模具等產業。公司強調快速交期服務，致力成為客戶在精密切削領域的重要合作夥伴。B 公司創立於 1970 年代中期，為臺灣工件夾持領域的領導企業，擁有超過五十年製造經驗。自 1990 年代初期以自有品牌聞名全球，為臺灣規模最大的夾頭製造商之一，也是全球主要的油壓夾頭專業供應商。公司專注於研發與生產全系列夾持系統，產品以高精度、高剛性與耐用度著稱，通過 ISO 9001 品質管理系統及 CE 認證，多次榮獲臺灣精品獎。

兩家企業雖然產品類別不同，但都屬於精密工具製造業，產品具有高度技術含量，客戶群以專業機械加工業者為主。兩家公司都以臺灣為製造基地，堅持不赴海外設廠，外銷比重皆超過六成，在各自領域具有全球競爭力。這種相似的產業定位與市場結構，使得兩家企業在面對國際貿易環境變化時，既有共通的挑戰，也發展出各自獨特的因應策略。

（二）出口模式比較

1. 出口模式選擇的差異與演變

A 公司採取純直接出口策略，產品直接銷往歐美及東南亞等地的終端使用者或當地代理商。即使設有代理商，代理商也僅負責當地的溝通協調與價格談判，並未取得貨物所有權，貨物所有權直接從臺灣移轉至海外客戶。相對地，B 公司則以間接出口為主，產品透過工具機廠商隨機台銷往全球，成為工具機的關鍵零組件。另有部分產品透過代理商與經銷商買斷後再銷售，形成多元化的間接出口

管道。

值得注意的是，兩家企業的出口結構都在動態調整中，但方向相反。A 公司的代理商角色逐漸弱化，原本負責市場開發的功能已大幅縮小，如今主要協助處理當地溝通與價格協調事宜。這種轉變的主要原因是市場競爭加劇，當價差已不足以支撐代理商運作時，市場開發的責任逐漸回到製造商身上。B 公司則經歷相反趨勢，直接出口比重從逐漸提高。這種變化源於資訊透明化的影響，終端用戶發現透過中介商購買的價格往往較高，因此選擇繞過中介商直接向製造商採購。

在特定市場的操作上，兩家企業也採取不同策略。A 公司透過代理商進行銷售，但代理商功能已大幅弱化，主要處理基本的溝通協調工作。B 公司則因應不同市場特性，部分區域採用當地代理商買斷後再銷售的模式，形成穩定的間接出口關係。這種合作關係建立了深厚的信任基礎，也有助於規避特定市場的收款風險問題。

2. 中介商角色的轉變與管理策略

代理商與經銷商的角色正面臨結構性轉變。A 公司的經驗顯示，隨著客戶直接聯繫製造商的趨勢增強，加上網路資訊的普及，代理商過去擁有的資訊優勢逐漸消失。當價差已不足以支撐代理商運作時，代理商可能轉向代理其他品牌。這種現象迫使製造商必須自行承擔更多市場開發與客戶服務工作，公司內部的外貿人才需求因此大幅提升。

B 公司則建立了清晰的中介商分級管理制度，將不同中介商明確區隔。不同層級享有不同的價格與採購量條件，這種分層結構使 B 公司能夠穩定



經營不同市場區隔，降低對單一通路的依賴。

兩家企業在選擇合作夥伴時都強調專業知識的重要性。由於產品具有高度技術性且涉及安全問題，產品使用不當可能造成人員傷害或設備損壞，因此客戶必須具備機械加工相關背景，了解相關設備的操作原理。A 公司的代理商需要能夠向客戶說明產品使用方式與技術細節，B 公司更明確表示不會將產品銷售給完全不了解產品的使用者。這種客戶篩選機制雖然限縮了市場範圍，但確保了產品使用的安全性，也大幅降低了售後服務成本。

3. 網路銷售平台的務實評估

面對數位轉型浪潮，兩家企業都曾評估電商平台的可能性，但最終都採取保守態度。A 公司在疫情後開始嘗試使用國際電商平台進軍海外市場，但在實際操作中發現諸多問題，包括物流管理複雜、庫存控制困難、平台規則限制，以及需要投入大量廣告費用維持排名等。基於這些考量，公司將網路銷售定位為行銷工具而非主要獲利來源，與傳統直接出口模式並存。

B 公司在評估後直接放棄使用第三方電商平台，主要考量包括平台費用結構、產品規格多樣需要專業知識選購，以及安全性疑慮。公司產品的規格可能有多種不同選擇，終端使用者必須先了解自身設備的規格，才能選擇正確的產品。這種高度專業性使得產品不適合透過一般電商平台銷售。此外，公司不希望將產品銷售給不具專業知識的使用者，以降低產品責任風險。

儘管對第三方電商平台持保留態度，兩家企業都積極運用數位工具於技術支援與客戶教育。A

公司透過數位行銷工具推廣產品，並在官網提供產品資訊。B 公司則更進一步，在網路上教導客戶如何處理異常狀況、如何正確使用產品、如何進行日常保養等，透過前端的技術教學大幅降低後續的售後服務成本。這種「有限度數位轉型」策略，將數位工具用在最有效的地方，而非盲目追求全面電商化，展現了企業對自身產品特性與市場需求的深刻理解。

4. 客戶關係與市場掌控策略

客戶關係的經營是兩家企業競爭力的核心所在。A 公司採取直接出口模式，能夠直接掌握海外客戶關係，主要優勢包括快速回應市場需求與客戶問題、直接了解客戶使用情況並提供專業技術支援、建立長期穩定的信任關係，以及保持品牌形象與產品定位的一致性。在客戶開發方面，公司主要透過展覽會接觸潛在客戶。客戶忠誠度的維持主要依賴理念契合、產品穩定性、技術支援以及對市場趨勢的敏銳度。公司不與純粹追求低價大量的客戶合作，而是聚焦於重視品質、穩定性與技術支援的客戶群，這種選擇性策略雖然限縮了市場範圍，但確保了獲利能力與客戶關係品質。

B 公司則強調對產品負責的經營哲學。公司購買全球產品責任險，即使產品透過多層中介商銷售，公司仍對終端用戶負完全責任。一旦產品造成人員或設備損傷，由第三方鑑定是否為產品問題，若確認是產品瑕疵則由保險理賠。這種做法不僅建立了客戶信心，也展現了公司對產品品質的絕對信心。每個產品都有唯一的識別碼，可以完整追溯來源，確保品質管理與售後服務的一致性。

5. 未來發展策略與產業展望

展望未來，兩家企業都將持續深化各自的核心競爭力。A 公司計畫持續提升產品品質與附加價值，透過成功案例展示競爭優勢，並強化品牌知名度。公司認知到在中小企業規模限制下，產學研合作是突破技術瓶頸的重要途徑。在市場布局方面，將持續耕耘既有市場，同時加強新市場開發。

B 公司則堅持維持直接與間接出口並存的策略，不會刻意改變現有結構，而是順應市場自然變化。雖然直接出口比重提升，但透過工具機廠商的間接出口仍是出口的主要途徑。公司將持續投資品質與安全，堅持使用高品質原料，不會為了降低成本而犧牲品質。全球產品責任險、原料資訊透明化等措施將持續強化，作為與低價競爭者的主要差異化策略。在數位化方面，公司將深化數位工具應用，持續透過網路提供技術教學與遠距支援，降低售後服務成本，但不會追求全面電商化。

兩家企業都堅守臺灣製造的信念。即使面對低價競爭壓力，仍然堅持不赴海外設廠，維持「Made in Taiwan」的品牌價值。這個決策基於對臺灣供應鏈完整性、快速反應能力的信心，以及海外設廠可能增加的管理成本與售後服務難度的考量。在市場定位上，兩家企業都接受市場自然分級的趨勢，專注經營高階市場，不參與價格戰，透過品質、安全性與服務建立競爭壁壘。兩家企業出口模式綜合整理如附表。

結語

本文透過資源基礎觀點、交易成本理論等文

獻的整理，結合精密工具製造業的個案，探討臺灣中小企業在面對全球供應鏈重組與數位轉型下，如何動態調整其出口模式。

一、出口模式選擇的理論適用性與驗證

本文透過理論檢視與個案比對，為國際企業理論提供臺灣案例的驗證。資源基礎觀點可解釋 A 公司憑藉強大的技術支援能力、品牌經營實力與客戶關係管理能力，選擇直接出口模式以充分發揮其獨特資源優勢，維持對海外市場的完全掌控。相對地，B 公司則善用其深厚的工具機產業網絡關係、代理商管理經驗與風險分散能力，採用以間接出口為主的多元化策略，透過不同類型中介組織建構穩定的國際銷售體系。

交易成本理論亦可解釋出口模式的選擇，兩家企業皆根據不同目標市場的交易成本結構，彈性調整其出口模式。在特定高風險市場，兩家企業皆採用間接出口模式以降低收款風險與法規遵循成本；在歐美市場，則依據各自的資源能力與市場策略選擇最適營運模式。烏普薩拉模型所強調的漸進學習過程同樣獲得支持，B 公司透過長期的間接出口經驗累積，逐步發展出混合模式策略，在保持既有間接出口優勢的同時，適度增加直接出口比重以因應市場資訊透明化趨勢。

二、出口模式選擇的決定因素分析

研究發現中小企業出口模式選擇受到多種因素的交互影響。在企業層次，資源稟賦差異是最根本的決定因素。A 公司擁有的強大技術支援團隊、



附表 企業出口模式比較

比較面向	A公司（直接出口為主）	B公司（間接出口為主）
出口模式結構	純直接出口，貨物所有權直接從臺灣移轉至海外客戶；代理商僅協助溝通協調	以間接出口為主，透過工具機廠商、代理商、經銷商等多元管道；直接出口比重逐年提升（從30%升至40%）
模式演變趨勢	代理商角色持續弱化，市場開發責任回歸製造商；直接出口比重維持高檔	因資訊透明化，終端客戶繞過中介直接採購，直接出口比重逐步提升
中介商管理	代理商功能簡化為溝通協調，市場開發功能大幅縮小	建立分級管理制度：代理商、經銷商、工具機廠商各有不同價格與採購量條件
客戶關係掌控	直接掌握終端客戶，快速回應需求，提供專業技術支援；重視理念契合度	透過產品責任險與產品識別碼追溯系統，即使經多層中介仍能掌控品質；強調對產品負責
數位轉型策略	曾嘗試國際電商平台但效益有限，定位為行銷工具；重視數位行銷與官網資訊提供	不使用第三方電商平台；積極運用數位工具進行技術教學與遠距支援，降低售後成本
客戶篩選機制	不與純追求低價的客戶合作，聚焦重視品質、穩定性與技術支援的客群	不銷售給不具專業知識的使用者，降低產品責任風險；客戶需具備機械加工背景
市場定位	高階市場，透過專業技術支援建立競爭優勢	高階市場，與國際一線品牌並列第一級，透過品質與安全性差異化
競爭策略	差異化策略：品質、快速交期、技術支援、客製化能力	差異化策略：品質、安全性、全球產品責任險、原料透明化
主要優勢	市場反應速度快、客戶關係緊密、品牌形象一致、利潤空間較大	風險分散、通路多元、市場覆蓋廣、收款風險較低
主要挑戰	市場開發成本高、外貿人才需求大、代理商流失風險	利潤被中介瓜分、終端市場掌握度較低、需管理多層通路關係
未來策略	持續強化直接出口模式，提升品牌知名度；考慮產學研合作提升技術	維持直間接並存，順應市場自然變化；持續投資品質與安全，深化數位工具應用

資料來源：作者整理。

快速客戶回應能力與品牌建構實力，使其能夠承擔直接出口模式所需的高額固定成本與市場開發投資。B公司則發揮其在工具機產業的深厚網絡優勢、風險管理能力與多元化經營策略，透過間接出口模式達成穩定成長與風險控制的平衡。

在產品層次，精密工具的高技術含量、安全性要求與客製化特性，深刻影響企業的出口模式選

擇。產品的專業性使得銷售過程必須包含大量的技術諮詢與教育成分，限制了純粹依賴價格競爭的電商平台應用可能性。在市場層次，目標市場的文化距離、法規複雜度與商業風險水準顯著影響企業的出口模式選擇。在環境層次，國際貿易政策變化、匯率波動與競爭環境演變，迫使企業必須持續調整其出口策略組合以維持競爭優勢。

三、出口模式選擇的動態調整機制與策略彈性

企業調查顯示出口模式選擇並非一次性的靜態決策，而是企業根據內外部環境變化持續調整的動態過程。B 公司展現出高度的策略彈性，同時維持透過工具機廠商的供應鏈整合模式、代理商買斷制度，以及因應數位化趨勢而逐步增加的直接出口業務。這種混合策略使企業能夠在享受間接出口穩定性與風險分散效益的同時，透過直接出口獲取更高的利潤空間與市場控制力。

A 公司雖主要採用直接出口策略，但在不同區域市場仍保持與代理商的合作關係，特別是在代理商能提供當地市場知識與客戶關係的情況下。企業出口模式的動態調整反映其對市場機會的敏銳感知能力與策略學習效果。隨著國際市場資訊透明度提升、客戶直接聯繫製造商趨勢增強，傳統代理商的資訊仲介功能逐漸弱化，迫使企業必須強化內部的國際貿易能力與客戶關係管理系統。

四、出口模式選擇的動態變化

過去理論常將直接出口與間接出口視為互斥決策，或依循烏普薩拉模型進行線性升級。然而，本文觀察到臺灣中小企業的出口模式已演變為具彈性的混合配置策略。產品屬性對此種混合配置具有決定性影響，A 公司因產品具高度客製化與技術溝通需求，為降低與終端客戶的溝通斷層，傾向採取直接出口以確保服務品質與利潤；B 公司則因產品作為工具機關鍵零組件，依附於整機銷售具有規模經濟效益，故維持間接出口為主，但透過分級管理制度保有對通路的話語權。除產品特性外，企業亦會因應市場風險進行彈性調整，即便具備直接出口

能力，企業在面對高風險或封閉市場時，仍會策略性選擇間接出口（透過代理商買斷），以轉嫁收款風險與規避行政壁壘。此顯示出口模式選擇本質上是企業在控制權掌握與交易成本極小化之間尋求的動態平衡，而非單純的模式替代或線性發展過程。

附注

1. Baldwin, R., & Okubo, T. (2014). International trade, offshoring and heterogeneous firms. *Review of International Economics*, 22(1), 59-72.
2. 許癸瑩 (2020)。探討臺灣中小企業進入海外市場的理論—比較資源基礎觀點與動態能力架構。青年企業管理評論，第13卷，第2期，頁39-55。http://www.ycmr.org/wp-content/uploads/2021/08/13-2-2020YCMR%E4%B8%AD%E6%96%87%E6%9C%9F%E5%88%8A-45-61.pdf
3. 同注2。
4. Hessels, J., & Terjesen, S. (2007). SME choice of direct and indirect export modes: Resource dependency and institutional theory perspectives. *Zoetermeer: EIM Business and Policy Research*. <https://scispace.com/pdf/sme-choice-of-direct-and-indirect-export-modes-resource-431616psxk.pdf>
5. Brouthers, K., Nakos, G., Lindlbauer, N., & Kalinic, I. (2025). Export channel choice for SMEs: a cognitive perspective. *Thunderbird International Business Review*, 67(4), 449-464. Advance online publication. https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/321229661/Export_channel_choice_for_SMEs_-_a_cognitive_perspective.pdf
6. 石川靖、齊藤有希子、田岡卓晃 (2017)。地域経済における間接貿易の役割. *RIETI Policy Discussion Paper Series* 17-P-009.
7. Lakshman, D., Kumarasinghe, J., & Weerasinghe, R. (2025). Internationalization of SMEs in a Developing Economy: A Triangulation Approach. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 33-44. <https://doi.org/10.53703/001c.124045>
8. Melitz, M. J., & Redding, S. J. (2014). Heterogeneous firms and trade. *Handbook of International Economics*, 4, 1-54.