

東海大學企業管理系碩士班

碩士論文

國際化動態能力、網絡關係及其對海外市場
進入策略之影響

**The Influences of Internationalization Dynamic
Capability and Network Relations on the
Foreign Market Entry Mode Strategy**

指導教授：黃開義博士

許書銘博士

研究生：蔡佩芬撰

中華民國一〇一年七月

論文名稱：國際化動態能力、網絡關係及其對海外市場進入策略之影響

校所名稱：東海大學企業管理研究所

畢業時間：2012 年 7 月

研究生：蔡佩芬

指導教授：許書銘、黃開義

論文摘要：

Teece et al.(1994,1997)認為整合與配置組織內外資源之管理能力的組織，才能在全球競爭的環境下獲得成功。他們所提出的動態能力觀點，認為環境有其變動的特性，使得企業必須透過組織動態能力來『適應、整合與重組組織內與組織外的技能、資源與能力,使之能順應變動的環境』，此項能力無法從市場交易中取得，必須透過組織內部長期的累積來建構。

本研究以 Teece(2007)動態能力理論架構為基礎，透過文獻探討釐清理論中的構念後，推論出抽象構念的觀察變項，並依此發展出國際化動態能力之問項，透過觀察三家成功的個案廠商並與其主管訪談次級資料之蒐集，探討廠商之國際化動態能力及網絡關係並找出其代表能力，探究其與海外市場進入策略之關聯性。

經由文獻探討及訪談之後整來動態能力中組織學習、獨特性資源及智慧資產、企業早期拓展成功的經驗對國際化動態能力有正向影響。影響海外市場進入策略的國際化動態能力為以下五個：(1)廠商具有高價值產品與製造技術及擁有生產高度差異化的產品。(2)廠商具有環境動態連結與配置能力。(3)廠商具有開發可以進入國際市場的新能力。(4)廠商與管理者具有公司治理能力，並擁有一定的國際化經驗。(5)廠商具有彈性。

具有以上的國際化動態能力，廠商對於海外市場進入策略傾向選擇高度控制的進入策略，雖然本論文還尚未探討進入初期績效，但本研究可以推估，擁有以上國際化動態能力，對於海外市場開拓績效是正向影響的。

關鍵字：動態能力、國際化動態能力、海外市場進入策略、網絡關係

Title of Thesis : The influences of Internationalization Dynamic Capability and Network Relations on the Foreign Market Entry Mode Strategy

Name of Institute : Department of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : July, 2012

Student Name : Pei-Fen Tsai

Advisor Name : Sue-Ming Hsu, Kai-I Huang

Abstract :

Teece et al. (1994,1997) that the integration and configuration both inside and outside the organization resources management capability of the organization, in order to succeed in the global competitive environment.

In this study, Teece (2007) dynamic capabilities theoretical framework through literature to clarify the constructs in the theory, to infer the observation of the abstract constructs of variables, and so develop the dynamic capabilities of the international questions through observe the three successful cases and their supervisor interview secondary data collection, to explore the dynamic capabilities of the international firms and network relationships and to identify their representative capacity, to explore its relevance to overseas market entry strategy, and verify a theory mode.

Organizational learning, unique resources and intellectual assets and successful experience has a positive impact on international dynamic capabilities.

Followed by a literature review and interviews have five impacts of foreign market entry strategy for the internationalization of dynamic capabilities:

1. Firm provided with high-value products and manufacturing technology and with production of highly differentiated products.
2. Firm environmental dynamic link configuration.
3. Firm develop new capabilities that can enter the international market.

4. Firm and managers with the ability of corporate governance, and has international experience.

5. Flexibility.

Keywords: dynamic capabilities, internationalization dynamic capabilities, foreign market entry strategies, network relationships.

目錄

目錄	iv
圖目錄	v
表目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究流程	3
第二章 文獻探討	4
第一節 海外市場進入策略	4
第二節 國際化動態能力	14
第三節 網絡關係	42
第三章 研究方法	47
第一節 研究架構	47
第二節 研究方法	48
第三節 資料來源及問題	51
第四節 資料分析方法	55
第五節 信度及效度分析	55
第四章 個案研究與分析	57
第一節 個案公司發展歷程	57
第二節 個案發現與命題提出	74
第五章 結論與建議	84
參考文獻	88
附錄 訪談逐字稿	96

圖目錄

圖 1-1 研究流程	3
圖 2-1 交易成本架構下的進入模式影響因素	7
圖 3-1 研究架構	47

表目錄

表 2-1 海外市場進入模式影響因素相關文獻彙整表	12
表 2-2 國際化動態能力之建構	38
表 3-1 個案研究來源之敘述	51
表 3-2 受訪名單	52
表 3-3 開放式問題之匯整	53
表 4-1 A 公司大事記	58
表 5-1 研究命題彙整表	84

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近數年來台灣企業國際化成長極為快速，當國內企業面對全球化趨勢的快速變遷時，企業不僅應鞏固國內市場，更要積極進入海外市場，而台灣企業如何保有持續性的競爭優勢、並做出正確的決策，對企業而言乃為一項重大的挑戰。

製造業為台灣主力產業，對製造業而言，國際連結將為其創造多面向之物資與財務流動，而且由國際化帶來之知識、技術、資源及機會將會刺激製造業之發展與成長。

自 [Teece](#) 等人(1997)提出動態能力的觀念後，後續有學者探討關於國際化的動態能力的意涵與過程([Luo,2000](#); [Weerawardena, Mort, Liesch&Knight,2007](#); [Prange,&Verdier,2010](#))。本研究延續動態能力的觀念，歸納整理出國際化動態能力，探討企業在動盪、快速改變的環境下，如何因應外在環境，重新整合配置資源，使企業具有國際化動態能力；並利用國際化動態能力檢視，企業應具備何種國際化動態能力，讓企業選擇海外市場進入方式。

而國際化的趨勢導致企業間的競爭日益激烈，廠商間藉由供應鏈的整合以及加強網絡的合作關係，以創造競爭優勢。且廠商之間的網絡關係可以提供更多關於新事業的機會([Uzzi, 1997](#))。企業在進入海外市場，必須持續依靠母公司內部網絡關係及當地外部網絡關係，各地市場具備不同的競爭能力，透過子公司的當地發展各個子公司所累積下來不同的異質能力能在企業內移轉([Asmussen et al, 2009](#))。因此在探討海外市場進入策略時，應要考慮當地外部網絡關係及內部組織網絡關係。

研究過程採用個案研究方式，訪問及觀察三家成功進入國際的廠商，探討廠商之國際化動態能力及網絡關係並找出其代表能力，探究其與海外市場進入策略及開拓績效之關聯性，並提供管理意涵與未來研究建議做為後續研究之參考。

第二節 研究目的

依據上述研究背景及動機，本研究欲探討國際化動態能力、網絡關係及其對海外市場進入策略之影響。

- 一、從動態能力延伸建構國際化動態能力。
- 二、國際化動態能力對進入策略選擇之影響。
- 三、從網絡關係探討企業如何從內外部影響海外市場進入策略。



第三節 研究流程

本研究於一開始將利用相關背景與動機確立出研究目的，並針對本研究之主題並整理國內外相關文獻作為研究基礎，之後利用個案研究法針對所選定的公司進行資料蒐集與訪談，並將所得之資料做整理，著手進行研討和分析，將其與先前的文獻探討加以比對分析與其差異性、合理性，接著將完整個案之內容做出命題與討論，最後提出結論與建議本研究之研究程序彙整於圖 1-1。

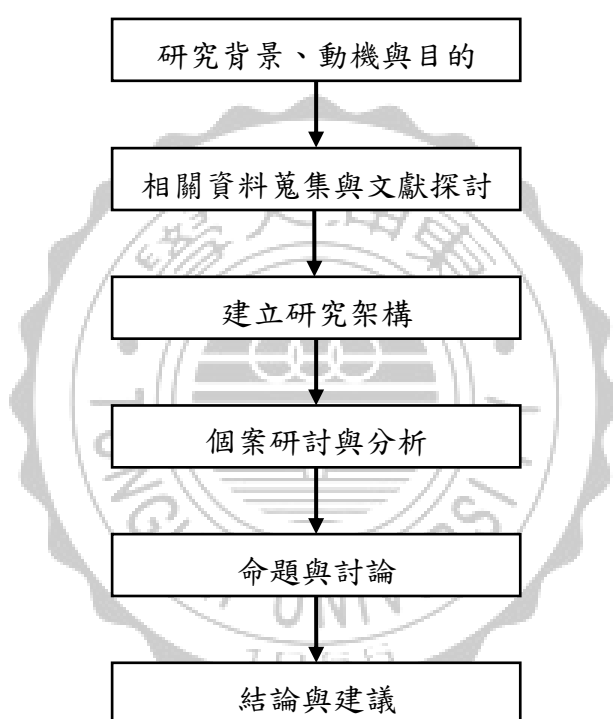


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

第一節 海外市場進入策略

進入策略對於欲想進入某市場的企業來說，是十分重要的議題，

[Davidson\(1980\)](#)指出企業對外投資時，首先要考量的就是進入策略，其他策略則以此為基礎而衍生。本研究將針對進入策略的定義、進入模式類型、海外市場進入模式之影響因素等相關文獻來進行探討。

2.1.1 海外市場進入策略之定義

[Anderson & Gatignon\(1986\)](#)指出國際進入策略，乃是企業欲將其營運活動或業務功能拓展到國外市場的最佳方式，也就是將進入模式，視為在國際市場的一種機構性安排(Institutional Arrangement)。[Root \(1987\)](#)認為企業為了將其產品、技術、人力資源、管理能力以及其他資源移轉至國際市場的一種機構性安排。[Deresky\(1994\)](#)提出國際進入策略，乃企業為因應國際競爭、國內市場飽和、擴充意圖、新市場開發與多角化時，所逐漸採行的一種過程，初期是以出口或授權、特許取得方式進行，之後，再逐漸以合資、建立海外服務據點、生產及裝配工廠等，來面對國際競爭或是擴充新市場。[Brouthers\(2002\)](#)認為：進入策略是廠商在國際市場中的一種機構性活動，而進入方式的考慮因素，會建立在交易成本和文化變數上，以確保進入模式成功。

綜合以上學者所述，一般認為，所謂國際進入策略(International Market Entry Models)是指，企業為了擴張其市場佔有率，移轉其產品、技術、人力資源、管理技術或其他資源到海外市場時，所採取的一種機構性安排。

2.1.2 海外市場進入模式之類型

進入模式對企業進入海外市場有很重大的影響，[Davidson\(1980\)](#)根據海外投資活動的持股比例，將進入模式分為獨資(wholly owned)、多數股權合資(majority)、均等股權合資(co-equity)、少數股權合資(minority)以及授權(licensing)；再加上管理控制(managerial control)、行銷模式(marketing mode)與製造方式(manufacturing)來描述各進入模式的特性。[Root\(1987\)](#)以交易成本的觀點，認為企業進入海外市場之模式，可分為兩種：(1)在生產基地生產，再將產品出口至目標國家。(2)將技術、資本、人力資源及企業外移至目標國，進而與當地資源結合以共同生產銷售。

當企業確定目標市場時，對必預決定該市場的進入模式。因為企業決定的進入模式是否適合對企業在未來營運管理與績效產生重大影響([Anderson & Gatignon 1986](#); [Root 1987](#); [Hill, Hwang & Kim 1990](#))。選擇進入海外目標市場的模式有下列幾項：

- (一) 出口(Exporting)：其中包括了間接出口(Indirect Exporting)與直接出口(Direct Exporting)。
- (二) 授權(Licensing)。
- (三) 合資(Joint Venture)。
- (四) 直接投資(Direct Investment)。

當企業對市場的涉入程度愈深，對風險、資源的投入、利潤與控制權相對的也愈大([Philip Kotler, 2003](#))。以下對進入海外目標市場的模式加以敘述。

- (一) 出口：所謂「出口」，是進入海外市場最直接與普遍的方式。大部分的企業都是由出口開始其國際營運活動，特別是對小企業而言，出口是將其產品銷售至海外市場的唯一管道。而出口，企業並不需要在海外市場生產產品，因此不需要在海外市場投資任何生產設備，主要的費用都是投資在行銷活動上。企業的出口模式可以區分為二種方式：

1. 間接出口(Indirect Exporting): 所謂的間接出口是企業透過本國的中間商將其產品銷售至海外市場, 國內出口商購買製造廠商的產品再銷售至海外市場; 國內出口代理商負責為製造廠商尋求與洽談海外買主以賺取佣金, 一般貿易公司屬於此類型的中間商。對製造商說來說, 投入的資金較少, 無預設置出口部門也可獲得海外市場的專業知識, 並承擔較少的風險, 只需要將產品做好。製造廠商也可以藉由中間商作為初期測誦海外市場的方式, 一旦市場上有產品的需求, 製造廠商對可以使用更積極主動的進入模式。
 2. 直接出口(Direct Exporting): 在直接出口的模式下, 企業透過設立自己的出口部門, 利用海外市場的中間商或是藉由自己的行銷通路來行銷的產品。當海外目標市場有足夠的銷售潛力, 直接出口會比間接出口有更大的吸引力。對製造廠商來說, 直接出口的運作有較大的控制權, 也比較容易獲得關於市場的正確資訊與建立自己的行銷通路; 而缺點則是企業需要投入較多的成本在行銷體系及後勤支援系統的建立。企業如果有能力移轉行銷資源的優勢給海外市場的中間商或使用海外目標市場的行銷資源, 企業則有可能藉由海外目標市場的中間商來直接出口。
- (二) 授權: 授權者與被授權者簽訂合約並收取費用或權利金, 允許被授權者使用其商標、專利、商業機密、製造技術或方法及其技術支援或其他有價值的無形資產等。授權的好處是不用投入過多的成本, 對缺乏資金或資源的中小企業來說具有吸引力; 可以快速進入市場、攤銷研發費用建立技術領先指標。
- (三) 合資: 企業與海外目標市場廠商經由兩個或兩個以上共同投資設立合資公司, 在海外目標市場建立一個新的公司, 共享所有權與控制權。好處是可以取得互補性資源, 並且共同分攤成本與風險, 減少資源的投入等。但也可能發生協調或整合上的困難及可能找不到適合的夥伴問題。

(四) 直接投資：直接在海外目標市場建立裝配或製造的工廠，包含人員、技術以及資本等資源的移轉，其方式有二：；從頭開始建立新公司以及併購在目標市場的現存企業。

2.1.3 海外市場進入模式之影響因素

[Anderson and Gatignon\(1986\)](#)從交易成本的觀點出發，認為海外市場進入模式的選擇，可視為在具有相當程度的風險與不確定性情況之下對控制與資源承諾成本的一種抵換(Trade-Off)關係。圖 2-1 為交易成本架構下進入模式影響因素。

1. 交易專屬資產：專屬性資產只是合少數或特定對象使用，流通不易，市場少有競爭。為使市場交易更有效率，當產品或產品製造程序有高度獨特性與專屬性時，適合採用高度控制的市場進入模式。
2. 外部不確定性：包括政治、經濟的不穩定程度，這種外部環境變數，使廠商承受較大的營運風險，故應掌握資源，以降低環境變動的影響。因此，當外部不確定性存在時，適合採用高控制程度的進入模式。
3. 內部不確定性：包括企業國際化經驗、異國文化差異。企業國際營運經驗豐富，則採取高控制程度的進入模式。地主國與母國文化差異很大時，則不宜採用高控制程度的進入模式，應採低控制程度的市場進入模式。
4. 搭便車的可能性：如品牌所帶來的價值。當交易的雙方有一方願意產生搭便車的行為時，適合採用高控制程度的進入模式。

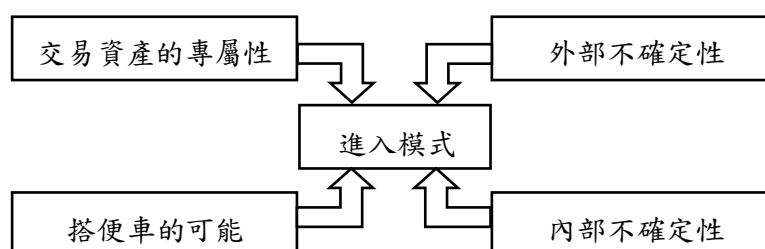


圖 2-1 交易成本架構下的進入模式影響因素

[Buckley and Davies\(1979\)](#)則指出，小型企業由於缺乏管理知識及財務資源，在從事對外直接投資活動時較傾向於授權之方式。相對的，假使企業有具有高度研發投資或行銷之優勢時，則傾向於使用直接投資而非授權之方式。若企業掌握該產業之核心技術時，會偏好直接投資而非授權。

企業對其營運活動控制程度的需求，而其進入模式的選擇則依不同控制程度需求來決定。[Anderson and Gatignon\(1986\)](#)以交易成本觀點來探討最適進入模式的選擇：

1. 當公司擁有高度專屬性產品及程序時，高控制程度的進入模式其長期報酬率較高
2. 當產品顧客化程度愈高時，採行高控制的進入模式較具效率
3. 當國家風險以及交易特定資產 (transaction-specialty of assets) 越高時，進入模式的控制程度也越高。
4. 當產品越成熟時，廠商對海外事業的控制需求程度越低。
5. 廠商的國際化經驗越多，則其對於海外事業的控制程度也越高。
6. 廠商海外事業的規模越大時，其所需要的控制程度越低。
7. 當社會文化差距愈大時，低控制進入模式較中控制進入模式有效率；高控制進入模式較中控制進入模式有效率；只有在進入者的經營方式有明顯優勢時，高控制進入模式才較有效率
8. 企業品牌價值愈高時，高控制進入模式愈有效率。

[Agarwal and Ramaswami \(1992\)](#)參照 Dunning 的折衷理論，提出一些廠商在考慮海外市場進入模式時所需要考慮的因素，優勢與進入模式之關係，其中所有權因素包括企業規模、多國經驗與發展差異化產品之能力；內部化因素包括契約風險；區位因素包括市場潛能與投資風險：其研究發現：

1. 廠商規模愈大，愈有能力接受風險以獲取較高的報酬。所以規模愈大的廠商會傾向採用獨資的進入策略。
2. 廠商國際化經驗越多，越有經驗處理與瞭解海外營運的狀況，則越傾向合資型態的進入模式。
3. 當廠商擁有發展差異化產品的能力，則越怕其產品被模仿。所以廠商會採用高度控制的進入策略。
4. 在外部環境高度的不確定下，如果用契約方式逐一規範或與對方合作可能很不經濟。所以在契約風險高的情形下，廠商將傾向將其資產、know-how 保留公司內部。
5. 投資風險包括海外資金匯回母國的可能性、海外公司被當地政府接收的可能性等。投資風險愈高，廠商愈不傾向進入此市場，也愈不傾向用合資以及獨資的方式進入。

[Kim and Hwang\(1992\)](#)發現區位、所有權、內部化等優勢會情境式地影響所有不同的進入模式。此觀點在非生產成本比生產成本提升還快速的全球競爭下，顯得特別重要；他們將影響廠商進入模式的因素區分為：環境的變數(包括：國家風險、位置不熟悉程度、需求不確定性與競爭密度)、全球策略的變數(包括：全球集中度、全球綜效與全球策略的動機)以及交易特定的因素(包括：企業特定 know-how 的價值與 know-how 的特質)三種。

[康信鴻、邱麗娟\(1997\)](#)以台灣石化產業例，研究國際投資進入模式之影響因素。其研究採用 Dunning 的折衷理論與 [Kim and Hwang\(1992\)](#)所提出的策略變數及網路變數，探討對市場進入模式與投資區位的選擇之重要程度；將市場進入模式與投資區位的選擇二項設為依變數，其研究結果發現：

1. 投資資本額、產品外銷比例越高，其傾向採取高股權比例的高涉入程度的進入模式。
2. 社會關係網路越密切，會越傾向採取合資經營的進入模式，此由於台商進行對外投資時，因為國際化經驗不足或對當地市場不熟悉，常藉由國內的生產網路或熟悉的廠商引薦來進行海外投資，因此，透過社會關係網路前往投資者常會採取合資經營，以降低經營的不確定性和風險。
3. 擁有資源優勢較高的廠商，較傾向採取獨資經營的方式。

王如鈺(1999)以台灣資訊電子業為對象，進行企業首次設立海外據點時程的影響因素實證研究。其研究理論主要綜合國際化程序學派以及國際新事業的相關理論，提出修正的國際化程序模型；他認為企業國際化經驗性知識的累積並非如傳統的國際化程序學派所言是自公司成立後才開始，而是從創業團隊的成員在公司成立之前的求學、其他工作階段就開始累積。其研究主要探討「公司特性」、「產業特性」對於企業國際化過程中之「設立海外據點行為」、「進入時機」及「進入程序」的影響。其主要實證結果如下：

1. 透過海外經驗，企業能降低對於海外市場之知覺風險，因而傾向選擇在該市場設立海外據點。
2. 海外經驗可協助廠商增加對於海外當地的了解，使廠商在進入具備海外經驗之市場時，可跨越如出口或授權等階段而直接設立海外當地據點。
3. 對於海外市場當地之技術資訊依賴程度越高，則高科技廠商越傾向直接設立海外據點，以快速取得當地的技術資訊。
4. 領先市場對於企業之海外據點設立決策，具相當之影響力，當公司認為海外市場技術及市場因素越重要時，則越可能選擇以設立據點之方式進入當地市場。

[Daily, Certo & Dan\(2000\)](#)認為，CEO 的國際化經驗對於廠商海外市場進入模式之選擇具有顯著的影響，因為廠商在進行海外直接投資時需要較多的市場知識及資訊，此時 CEO 的國際化經驗將變得特別重要。由於國際化經驗可以縮減 CEO 赴海外投資時的心理及文化距離，且有助於 CEO 對海外市場和營運模式的了解，因此如 CEO 有較多的國際化經驗，就會傾向採行高資源投入的獨資模式赴海外投資設廠([Herrmann & Datta, 2002](#))。

[李文瑞、曹為忠、陳旭銘\(2001\)](#)以台灣115 家赴大陸投資中小型製造業為實證對象，探討影響其大陸市場進入模式之決定因素。他們採用[Hill et al.\(1990\)](#)，與[Kim and Hwang\(1992\)](#)之折衷理論為基礎，另外再配合產業環境與廠商特性，提出研究架構。其研究結果為：(1)具有強烈策略考量(全球化或多國導向策略)的台商，其比較傾向採取高涉入程度的進入模式；(2)廠商擁有高價值的 Know-How，又處於高研發密集度的產業時，為了藉由合夥人與當地政府的關係，並且防止產品被仿冒，還可以與合夥人分擔研發費用，因此，其較傾向採用低涉入程度的進入模式。

[許瞻桂\(2001\)](#)延續交易成本的觀點，探討各種交易情境對於新創獨資、合資、購買等三種投資模式選擇的影響，他採用理論推導方式，進行命題推論。其研究獲得的主要結論如下：

1. 越是高度專享的產品或是程式，宜採內部化自行運用，或採高所有權控制的型式。
2. 當企業欲移轉其專屬性能力時，宜採新創獨資或合資，不宜採取購買。
3. 當環境不確定性高時，若資產專屬性不高，宜採契約或授權型式；當資產專屬性能力，則應內部化由層級控制，即採新創獨資。

4. 當企業在一國家市場有較豐富的經驗時，如果資產專屬性居中，則可採合資；如果資產專屬性側仍很高，則可採新創獨資或購買。
5. 如果可能發生績銜衡量或文化差異所導致的不確定性時，應採取新創獨資，其次為合資，而購買是最後的選擇；而當企業在當地有豐富的管理經驗時，內部不確定性降低，合資與購買的可能性將提高。
6. 不確定性因素來自於合作對象投機的可能性時，因風險增加，需要較高的控制，所以新創獨資或多數股權的購買較佳；合資則不宜採用。
7. 在資訊不對稱之下，不易判定購買對象的資產價值，應避免購買而採取新創獨資或合資。
8. 在互補資源的需求下，當潛在合作對象擁有的事業超出企業所需，而且無法單獨買下所需的部份時，將面臨不可消化的問題，應避免購買而傾向新創合資。
9. 若當地競爭者擁有信譽優勢，或該產業廣告密集度高，企業不易克服進入障礙時，購買與合資的可能性較獨資高。

表 2-1 海外市場進入模式影響因素相關文獻彙整表

Anderson and Gatignon (1986)	外部不確定因素、內部不確定因素、交易特定資產，搭便車的可能性
Buckley and Davies(1979)	企業研發投資或行銷、企業掌握之核心技術
Agarwal and Ramaswami (1992)	所有權因素(企業規模、多國經驗與發展差異化產品之能力)、內部化因素(契約風險)、區位因素(市場潛能與投資風險)
Kim and Hwang(1992)	環境的變數(包括：國家風險、位置不熟悉程度、需求不確定性與競爭密度)、全球策略的變數(包括：全球集中度、全球綜效與全球策略的動機)、交易特定的因素(包括：企業特定 know-how 的價值與 know-how 的特質)
康信鴻、邱麗娟(1997)	投資區位優勢、廠商競爭優勢、策略優勢、關係網路聯結
王如鈺(1999)	公司特性、產業特性
Daily, Certo & Dan(2000)	國際化經驗

李文瑞、曹為忠、陳旭銘(2001)	折衷構面、產業環境、廠商特性
許瞻桂(2001)	資產專屬性、內部不確定性、其他交易問題 干擾因素：國家市場經驗、國外企業管理經驗

資料來源：本研究整理



第二節 國際化動態能力

在產業環境的快速變動時，企業在國際市場是否能靈活且快速的應對改變，近來有許多學者探討動態能力的意涵與累積過程。[Teece et al.\(1994,1997\)](#)認為唯有能快速地進行產品創新，並且擁有整合與配置組織內外資源之管理能力的組織，才能在全球競爭的環境下獲得成功。此節文獻針對國際化、動態能力定義、動態能力構面及國際化動態能力概念進行討論，最後建構出國際化動態能力。

2.2.1 國際化

「國際化」(Internationalization)一詞最早由 [Vernon\(1966\)](#)根據生命週期理論的概念發展而來，其認為企業國際化過程是一個連續性的階段，從產品一開始的發展，到透過出口銷售至國外，以及最後在海外子公司生產，亦即廠商會隨著產品生命週期的演變而逐漸增加其國際化的程度。

直至 [Fayerweather\(1969\)](#)才提出較明確之「國際化」定義，他認為企業的國際化活動定義如下：「一切跨越國界之經營資源的移轉，包含了天然資源、資本、勞動、技術、管理技巧以及企業家精神的跨國界之移轉，皆可稱之為企業營運活動的國際化。然而這些活動通常是透過母國企業向外聯繫而產生，例如進出口、資本投資、技術授權、管理合約等。」有學者提出其他定義，如：[Johanson & Wiedersheim-Paul \(1975\)](#)提出：「當一企業對於國際經營知識與經驗的累積逐漸增加，且對國際經營所認知的風險與不確定性逐漸降低，再加上國際經營所帶來的利潤與市場的拓展，促使其想進一步控制經營的成果而投入更多的人力、物力資源於國際經營，這種國際涉入程度(International Involvement)的逐步增加，就是所謂的企業的國際化。」此外，[Johanson & Vahlne \(1977\)](#)則認為國際化為企業在海外市場涉入程度與資源承諾度的持續增加，與企業成功的在海外建立分支機構；[Hitt, Hoskisson & Kim\(1997\)](#)則將國際化定義為廠商欲進一步地進行跨國界的拓展，而進入不同的地理區域或海外市場發展的營運活動(銷售、製造或研發)。

[Piercy\(1981\)](#)將國際化定義為：「公司與管理當局對於非本國市場以外的生意來源，其承諾的資源與形式。」而 [Robinson\(1984\)](#)則將國際化視為一個國際整合的生產活動，企業由本土向海外移轉生產地，而母公司擁有所有權及管理權，並以股權加以控制。

2.2.2 資源基礎理論

[Wernerfelt\(1984\)](#)提出『廠商資源基礎觀點』(resource-based view, RBV)，強調應以企業的「資源定位」做為擬定企業策略的思考方向。也就是說資源是構成組織最基本的元素，是組織成長及取得競爭優勢的來源([Oliver, 1997](#))，企業必須創造與把握資源的優勢情境，在管理上強化資源效率，使其所累積及培養的資源優勢，讓競爭者無法直接或間接取得，而形成長期且持續的競爭優勢。

資源基礎觀點認為在外部環境不確定下，企業應著重內部資源的累積與保護以掌握機會創造組織優勢。但任何企業並無法準確預測其競爭優勢能維持多久，尤其環境變的不可預測時，資產資源就會暴露在過時的危機當中，例如競爭者隨時都有可能研發出新的產品或製程、消費者習性不斷地改變，都會減弱組織目前所擁有的資產及資源的價值([Miller and Shamsie, 1996](#))。

2.2.3 動態能力定義

根據 [Teece et al.\(1997\)](#)的定義：「動態能力為公司整合、建立及重新配置內部與外部能力來滿足快速變動環境的能力。其中「動態」一詞指的是更新的能力以配合企業環境的變動；當進入市場時間與時間選擇是決定性的、快速改變的技術變動率及未來競爭與市場難以決定時，創新的反應是必要的；「能力」一詞強調適當修正、整合及重新配置組織內部與外部的技能、資源來配合環境變動需求的能力。」動態能力的模型包含三種構面，分為組織與管理流程(Process)、企業專屬資產的地位(Positions)、企業發展途徑(Path)。

2.2.4 動態能力之構面

[Teece\(2007\)](#)則是以動態能力如何產生的觀點來進行探索，並提出的動態能力理論架構有三大構面，分別為廠商的「察覺機會」(sense opportunity)、「抓住機會」(seize opportunity)及「重新配置資產」(reconfigure asset)。他對於三個構面的定義如下：「『察覺機會』意指廠商持續地在技術與市場中進行掃描、搜尋與探索，且範圍包含企業內部與外部；『抓住機會』意指在不確定的情況下，廠商透過投資例規、資訊收集和良好管理制度來做出正確的決策；『重新配置資產』意指廠商中高階主管透過資產間的調和與企業革新來維持動態能力。」

一、 察覺機會(Sense Opportunity)

[Teece\(2007\)](#)：定義「察覺機會」為廠商研發上的投入、搜尋新的投資者與需求、了解市場的演進。察覺機會是一個掃描、創造、學習和解釋的行為，而此行為包括了廠商的研發與相關活動的投入。然而，[Teece\(2007\)](#)認為企業能夠察覺機會主要是因為以下兩個因素，第一，企業家對現有知識有不同方式接觸管道([Kirzner, 1973](#))。第二，不論是外險或是內隱的資訊與知識都可以創造機會([Schumpeter, 1934](#))，而能夠察覺機會主要是因為產業演進與變革是持續性。

在快速變動的環境中，技術機會與競爭者的行為都會不斷變化，因此機會是開放給現有廠商與新進入者。為了要能辨別機會，廠商必須在技術與市場之間持續地掃描、搜尋與探索([March and Simon, 1958](#); [Nelson and Winter, 1982](#))。這些活動包括研發活動的投資、探索顧客需求和可能的技術、瞭解潛在需求、產業與市場的結構化演進、供應商與競爭者的回應。透過以上活動，企業可以獲得技術機會和了解顧客需求，並可以有商品化的機會。

當機會剛開始出現的時候，管理者必須要解釋新事件與其發展、應該追求何種技術、區別出何種目標市場。他們必須評估機會如何演化，競爭者、供應商和顧客會如何回應。一旦新的演化路徑變得明顯，廠商就必須要有快速的回應。儘

管如此，競爭者察覺機會後，也可能因為其顧客、供應商、制定標準和政府政策，而使得廠商有不同的行動回應。

在不確定的因素下，使得管理者必須依據目前路徑來做預測。這些預測會隨著事實的發展而有所改變。一旦新演進路徑變得明確時，廠商往往需要快速的回應。[Teece\(2007\)](#)對於察覺機會的四個微觀基礎整理如下：

- (一) 探索內部研發和選擇新技術的程序
- (二) 從外部獲得技術的程序
- (三) 透過供應商與互補者來完成創新的程序
- (四) 辨認目標市場區隔、多變的顧客需求和顧客創新的程序

二、 抓住機會(Seize Opportunity)

一旦察覺到新的機會，就必須將它轉換成新產品、流程或服務，但通常需要研發與商品化的投資。

要滿足機會必須包括維持並改善技術能耐和互補性資產，在機會成熟時，大量投入在特定技術，並且設計出可以達到市場接受的產品([Teece,2007](#))。因此，廠商所面對的議題不只是何時、何地 and 如何投資。廠商必須選擇或創造特定的商業模式來制訂出商品化策略和投資的先後順序。理論上，在實體的交易之間可以搜尋機會並發展機會，但實務上這兩種功能不能清楚地分割，這些活動必須結合到廠商內部之中，在制定投資決策時，需要管理上的一致性。投資必須包括財務資源。簡單來說，管理者必須對已通過的投資決策程序是否有偏差要保持敏感度。動態能力很重要的一個環節就是管理者是否有能力對已建立的投資規則和資源配置程序產生不尋常時能夠及時解決。

藉由辨識科層式組織的決策制定程序可以幫助建立動態能力，但也可能抑制創新的發展。決策制定可能有委員會，其中包括高階主管對於特定決策能有確切資料。而且必須向外部來尋求認同。儘管這可能確定支出可以符合經濟活動中

的機會，但會因此而延長決策制定的時間，然而有委員會的決策制定結構總是傾向妥協。但是當新技術威脅到某些組成要素時，創新在某些廠商中是不好的。

在科層式組織的層級下會產生決策制定的偏差，現有廠商依賴例規、資產和現有策略來處理目前的技術，並使得廠商在適應突破式創新上產生障礙(Nelson and Winter, 1982; Tushman and Anderson, 1986; Henderson and Clark, 1990)。

個人會單獨的評估個選項。將各方案視為獨立會導致決策制定者會低估風險。這種決策(Kahneman and Tversky, 1979; Kahneman and Lovallo, 1993)。這將導致投資在報酬較低的專案上，使決策結果失敗。現存資產和例規的存在加重了風險迴避；特別是現存資產的存再增加了隔離效果與確定性效果，並造成現有廠商比新進入者更趨於風險迴避。至於創新活動上，由於過度的風險迴避會導致決策偏誤和使現有者面對突破式創新會限制其機會。

管理者不只需要對未來需求和多個成長軌道上的競爭回應上做初步的判斷，也要能在無形資產中做出有意義的投資，而無形資產意指有時可以模組化，但對共同專屬的無形資產則無法如此。在環境面臨快速變化時，組織就會面臨挑戰。

Teece(2007)認為抓住機會意指在不確定的情況下，透過投資例規、資訊收集和良好管理制度來作出正確的決策，其四個微觀基礎整理如下：

- (一) 選擇產品結構和營運模式
- (二) 選擇企業疆界
- (三) 管理互補者與平台
- (四) 避免偏誤、錯覺、受騙和驕傲

三、 重新配置資產(Reconfigure Asset)

廠商可以從成功辨別技術與市場機會、選擇產品特性、事業模式的設計、投資機會的資源承諾等方式來達到成長與獲利。可獲利的成長會擴大事業層級的資源和資產，成功將造成企業以路競相依的方式演化(Teece, 1997)。要能持久性獲

利的成長關鍵在於組織成長、技術或市場改變時重新配置資產與組織架構的能力(Teece,2007)。演化的適配(fitness)需要重新配置，並且跳脫不適當的路徑。簡單來說，成功會產生某種程度的例規，而這對營運效率是必要的，變更例規將會造成組織內緊張，除非組織文化是可以接受的，如果創新是漸進式，例規與結構可以逐漸地採用。當創新是突破式，則組織將會徹底地改變，進而產生全新的組織結構(Teece,2007)。

現有廠商擁有固定資產會限制它對創新投資的限制。他們傾向狹隘地探索目前的技術。這將使廠商無法看到潛在的突破式創新(Zollo and Winter, 2002)。此外，現有廠商傾向只運用目前的知識基礎來解決問題，管理者即便看到機會，也可能無法滿足機會或是潛在創新。管理者面對且必須解決兩個限制，認知的限制與結構偏誤(Teece, 2000)。

高階主管的領導能力可以用來維持動態能力。一個重要的管理功能是資產協調、企業革新和重新設計例規。這是因為要持續達到獲利需要資產相互協調、維持和調整產品、系統、例規和結構之間的互補。在廠商內部，新舊必需要互補，不然工作將無法有效率地進行且會產生衝突。資產週期性協調-包括資產校準、共同校準、重新校準-對降低內部衝突和提升互補是重要的。

重新配置包括重新設計事業模式、重新組合資產和例規。重新配置可能透過合併、收購來產生。Helfat and Peteraf(2003)建議重新形成能力需要以下兩種形式之一：從新舊之間來形成能力、從一個市場到另一個市場中轉化能力。Teece(2007)對於重新配置資產的四個微觀基礎整理如下：

- (一) 達到分權
- (二) 管理共同專屬資產
- (三) 學習和知識管理
- (四) 公司治理

2.2.5 國際化動態能力

[Eisenhardt and Martin \(2000\)](#)以資源基礎觀點(Resource-Based View)討論動態能力的本質，將過去學者對於動態能力的研究重點分為資源的整合、重整、取得與釋放資源的過程等四類，並定義動態能力為：組織在整合、重整、取得與釋放資源的流程，產生新的價值創造策略，使組織在最短的時間內，調適、更新和重整資源，達成組織資源的重新調整，以配合或創造市場上的變動，創造組織競爭優勢亦是引導組織資源配置的例規或過程。

動態能力是組織運用本身資源營運的過程，也是一種組織制訂策略的過程（產品創新、正確的策略決定、策略聯盟），這些能力的培養需要透過組織的學習機制來取得。組織內的知識管理可以幫助組織進行知識整合，知識交流。組織內良好的知識整合可以提升組織善用資源的能力，並協助組織做出正確的決策。在不同變動程度的市場下，動態能力典範呈現多樣化的面貌。

動態能力的有效模式是隨著市場動態性而變化，當市場是一般動態時，例如其變化是發生在穩定的產業結構中，動態能力就會類似例規的傳統概念，那就是，它們是複雜的、可詳細說明的、可分析的流程，大大的依賴現存的知識與線性的執行路徑以產生可預期的結果；相對的，在高度動態的市場中，產業結構是模糊不清的，動態能力呈現出不一樣的特性，它們具有簡單的、實驗性質與不穩定的程序，這些都依賴快速的創新知識與反覆的執行以適應環境的變動，但是它卻是一個不可預期的結果，因此動態能力的效率模式會隨著市場的變動程度而變化。

[Luo\(2000\)](#)以動態能力來分析多國籍企業的研究中，認為動態能力可定義為一個多國籍企業在全球市場中為追求競爭優勢而創造、部署以及提升組織中可創造報酬資源的能力，亦即動態能力需要從現有的資源中取得經濟利益並能發展出新的能力。包含有三個主要的因素：能力持有(capability possession)或差異化資

源、能力部署(capability deployment)或資源之配置、與能力升級(capability upgrading)或動態之學習。

一、能力持有：係指企業所建立之差異化資源，如不可或缺的資產與知識、或公司所持有之難模仿、可產生經濟報酬與競爭優勢的能力，這些資源鑲嵌在組織中，包含策略的能力與組織的能力：

1. 策略的能力：包含技術與營運兩種：技術指有專利、商業機密、專屬設計、產品發展與生產流程的創新等。營運能力則指行銷能力、通路能力以及與當地政府、購買者和供應商關係等企業實務之知識。持有這些能力在國外市場較能取得顯著之國際優勢。
2. 組織的能力：包含管理技術與國際經驗兩種：管理技術不僅呈現在國際人力資源管理，也表現在資訊流程、協調系統、組織結構與管理、以及指揮與控制的效率上。國際經驗指在特定國家之交易、市場及產業之經驗轉化為企業能力之知識。將國外知識常規化或程序化，可協助多國籍企業把個別國家之營運知識轉換為其他部門可分享之組織能力。

二、能力部署：在競爭環境中，當資源可以透過內部與外部動態配置時，即可產生較強之競爭優勢。包含與環境之動態連結、組織之動態配置與跨國之能力移轉等三種：

1. 與環境之動態連結：環境的變動帶來機會與風險，資源之部署是平衡機會與風險的重要機制。當環境持續變動且影響深遠時，企業評估機會所帶來之預期利益若大於須負擔之成本，則適當的資源投入是獲得競爭優勢所不可或缺的做法。
2. 組織之動態配置：對多國籍企業而言，進入模式的不同，所需投入的資源也不同，因控制權隨著合資程度的高低而異，為防止差異化技術之外溢，當差異化資源越多時，企業越需要選擇控制程度較高的組織型式。
3. 跨國之能力移轉：為確保生存與成長，多國籍企業必須能夠成功移轉其

關鍵能力至國際網絡之中，以提供在外國市場營運之競爭優勢或執行其相關地區經營的策略。轉換能力係指母公司將本身具有或所控制的獨特能力，移轉至國外子公司而產生競爭優勢的能力。

三、能力升級：全球企業之成功不僅有賴於能力的取得與部署，也在於取得與學習新知識。學習能力係產生構想並將這些構想一般化，以及取得新知識的能力。多國籍企業需持續建立及提升能力，並將創新、學習及資訊移轉制度化，以便將學習成果轉化成企業專有之資源與技術，其過程包含下列三階段：

1. 知識獲得：透過內部與外部學習發展技術。
2. 知識分享：將所學習之知識傳播擴散到組織內各個不同的部門單位。
3. 知識利用：將新舊知識加以整合，並修正所獲得的知識，活用在新的情境中。

[Tallman and Fladmoe Lindquist\(2002\)](#)：動態能力帶動企業的國際化策略和表現，公司進行能力延伸或開發（通過國外的市場佔有率提高現有能力和能力建立程序（通過多樣化，輔助任務或總部的責任）。從企業內部的知識資源或能力，提供優勢的策略和在全球企業之間持續找尋競爭優勢並帶動策略的新模式，而並不是靠其市場地位達到的。

能力的辨認(capability recognizing)跨國公司擁有一些獨特的知識為基礎的資源。這些資源通常被視為以母國為基礎，進入市場收購當地互補資源或有地域性的自然或技術資源。能力的驅動(capability driven)認為公司應該嘗試建立和保護一套獨特能力及資源的關鍵因素，驅動企業進入國際和全球策略，使企業創造新的價值並增加其長期收益。

公司利用獨特的內部資源和能力，運用這些資源使其具有競爭優勢，並讓其在市場上得到較多的利潤。從國際化的角度看，跨國公司運用其獨特的資源在國外市場，達到國際上在收益上的優勢。另外，跨國公司在面對環境不斷變化和不

斷競爭，繼續開發新的功能，保持其競爭優勢。在跨國公司有兩種資源相關能力關於國際化策略：事業層級組成的能力(Business-Level Component Capabilities)和企業層級架構的能力(Corporate-Level Architectural Capabilities)。

能力延伸(Capability Leverage)和能力建立(Capability Building)為驅動能力基礎策略(capability-based strategy)的主要兩個程序。一個驅動能力的策略延伸或利用其現有能力和資源，獲得較高的利潤，透過不斷建立及開發具有競爭力的資源和投資能力使未來能夠得到利潤。這些都涉及到複雜的知識資源，也就是能力。

組成和架構的能力，導致在國際擴張(International Expansion)和全球整合(Global Integration)的進程，並且建立及延伸能力。國際擴張是指加強在國際地區存在的策略。全球整合(全球化 globalization)是涉及合併成一個單一全球策略性實體的國際市場和經營策略。利用現有知識資源，擴大海外市場。

[Prange,&Verdier\(2010\)](#)：用動態能力的觀點探究國際化過程和表現，認為有兩種不同的能力連結輸出變量，探索(explorative)及開發(exploitative)能力。

探索(exploitation)是以在原本的基礎上，開發新的功能；是指透過一系列的程序進行變化、計劃及實驗，之後獲得了知識。開發(exploration) 開發是指透過地方性的探究、實驗性的精細改進和重新使用現有的流程獲得知識。開發的本質是精鍊和擴展現有的能力技術和範例，以事先獲得的知識為基礎經由一定的路徑，以循序漸進的方是邁向國際化。

2.2.6 國際化動態能力之建構

綜合以上學者的討論，本研究在此以[Teece\(2007\)](#)提出動態能力構面加上其他學者研究整理出國際化動態能力的構面，分別為察覺機會(Sense Opportunity)、抓住機會(Seize Opportunity)及重新配置資產(Reconfigure Asset)，以下我們將分別對此三種構面進行探討。

一、 察覺機會(Sense Opportunity)

[Teece\(2007\)](#)：定義「察覺機會」為廠商研發上的投入、搜尋新的投資者與需求、了解市場的演進。察覺機會是一個掃描、創造、學習和解釋的行為，而此行為包括了廠商的研發與相關活動的投入。

在快速變動的環境中，技術機會與競爭者的行為都會不斷變化，因此機會是開放給現有廠商與新進入者。為了要能辨別機會，廠商必須在技術與市場之間持續地掃描、搜尋與探索([March and Simon, 1958](#); [Nelson and Winter, 1982](#))。

當機會剛開始出現的時候，管理者必須要解釋新事件與其發展、應該追求何種技術、區別出何種目標市場。他們必須評估機會如何演化，競爭者、供應商和顧客會如何回應。一旦新的演化路徑變得明顯，廠商就必須要有快速的回應。儘管如此，競爭者察覺機會後，也可能因為其顧客、供應商、制定標準和政府政策，而使廠商有不同的行動回應。

在不確定的因素下，使得管理者必須依據目前路徑來做預測。這些預測會隨著事實的發展而有所改變。一旦新演進路徑變得明確時，廠商往往需要快速的回應。本研究將對於國際化的動態能力中的察覺機會整理如下：

(一) 探索內部能力

公司利用獨特的內部資源和能力，運用這些資源使其具有競爭優勢，並讓其在市場上得到較多的利潤。從國際化的角度看，跨國公司運用其獨特的資源在國外市場，達到國際上在收益上的優勢。另外，跨國公司在面對環境不斷變化和不斷競爭，繼續開發新的功能，保持其競爭優勢。企業的內部能力又分為獨特資產、研發活動及例規。

1. 獨特資產

[Luo\(2000\)](#)包含技術與營運兩種：技術指有專利、商業機密、專屬設計、產品發展與生產流程的創新等。營運能力則指行銷能力、通路能力以及與當地政府、購買者和供應商關係等企業實務之知識。持有這些能力在國外市場較能取得顯著之國際優勢。

2. 研發活動

投資於內部研發工作已發展組織的吸收能力(Cohen and Levinthal, 1990)。由於創造與察覺機會的能力並非均勻地分布在員工或企業之中，因此透過個人去創造與發現機會需要接觸相關資訊和瞭解相關的發展。瞭解機會的能力依賴在個人能力和現有知識，特別是有關使用者對於現有新興的需求。這需要特定知識、創新行為和瞭解顧客決策制定的能力和實務知識(Nonaka and Toyama, 2007)。Prange and Verdier(2010)提出探索(exploitation)是以在原本的基礎上，開發新的功能；是指透過一系列的程序進行變化、計劃及實驗，之後獲得了知識。

3. 例規

Grant(1996)認為組織「例規」所提供的協調整合機制，不需依靠外顯形式來溝通知識。因為當一組活動被例規化時，可藉由一組固定的反應來回應一個被定義好的刺激，以這樣的方式下，將可以簡化決策(March and Simon, 1958)，更進一步這樣的刺激與反應模式可以引導高度複雜與多樣、適當的自動行為，因此一個組織「例規」的本質就是個體發展連續的交互作用模式，允許他們整合專業知識，而不需要去溝通那些知識。

(二) 從外部獲得技術的程序

企業必須對企業生態的周圍進行搜尋，對象必須包括潛在合作者—顧客、供應商、互補者，且在創新活動上是積極的。然而如果新技術的供應商無法成功正確地了解顧客需求，他們建立的新產品將不容易成功(Teece, 2007)。多數從事實證研究發現創新可以成功上市是與產品建立者對顧客需求瞭解有高度相關(Freeman, 1974)

Demsetz(1991)確認出不同專家之牽溝通的前提為它們之間存在共有的知識，如果專業知識一定要被降為共有知識以來溝通它，則不可避免地會有

可觀的資訊損失，損失多少則視共有知識的層次與精細程度而定，因此共有的「溝通」語言為基本的前提。

(三) 透過供應商與互補者來完成創新的程序

科技與技術的改變創造出創新的機會，企業可以搜尋新的機會並參與發展。如果成功的話，會因此影響未來發展方向。在動態能力架構中，環境範圍的分析不只是產業，而是企業生態和影響企業、企業的顧客和供應商的個體。這有意義的社群包括互補者、供應商、法規權利、標準設定、司法制度、教育和搜尋制度。此架構瞭解到創新和主要影響競爭者的支援建設。

(四) 辨認目標市場區隔

[Teece\(2007\)](#)認為組織與其管理者所掌握評估與推論的技巧是很重要的。很多資訊收集與傳播在企業內部只有微小的決策關連。管理者必須發現方法和程序以察覺不確定性與可能的獲利。這包括收集和過濾技術、來自內企業內外部的市場資訊和競爭資訊。然而因為關注外在環境對企業內部來說是重要的資源([Cyert and March, 1963](#))，因此管理者必須小心地支配資源去研究與發現。然而，情境規劃可以將情況瓦解成小的情境以加速瞭解，且一旦解決不確定性就會行動。

二、 抓住機會(Seize Opportunity)

一旦察覺到新的機會，就必須將它轉換成新產品、流程或服務，但通常需要研發與商品化的投資。

要滿足機會必須包括維持並改善技術能耐和互補性資產，在機會成熟時，大量投入在特定技術，並且設計出可以達到市場接受的產品([Teece,2007](#))。因此，廠商所面對的議題不只是何時、何地和如何投資。廠商必須選擇或創造特定的商業模式來制訂出商品化策略和投資的先後順序。理論上，在實體的交易之間可以搜尋機會並發展機會，但實務上這兩種功能不能清楚地分割，這些活動必須結合到廠商內部之中，在制定投資決策時，需要管理上的一致性。投資必須包括財務

資源。簡單來說，管理者必須對已通過的投資決策程序是否有偏差要保持敏感度。動態能力很重要的一個環節就是管理者是否有能力對已建立的投資規則和資源配置程序產生不尋常時能夠及時解決。

個人會單獨的評估個選項。將各方案視為獨立會導致決策制定者會低估風險。這種決策(Kahneman and Tversky, 1979; Kahneman and Lovallo, 1993)。這將導致投資在報酬較低的專案上，使決策結果失敗。現存資產和例規的存在加重了風險迴避；特別是現存資產的存再增加了隔離效果與確定性效果，並造成現有廠商比新進入者更趨於風險迴避。至於創新活動上，由於過度的風險迴避會導致決策偏誤和使現有者面對突破式創新會限制其機會。

管理者不只需要再對未來需求和有關多個成長軌道上的競爭回應上做初步偏誤的判斷，也要能在無形資產中做出有意義的投資，而無形資產意指有時可以模組化，但對共同專屬的無形資產則無法如此。在環境面臨快速變化時，組織就會面臨挑戰。

本研究認為將對國際化動態能力針對抓住機會整理如下：

(一) 選擇產品結構和營運模式

廠商傳遞價值給顧客、誘使顧客購買和獲取利益的這些行為來自於產品的設計與績效、採用的事業模式Teece(2007)，其中包括：1.產品或服務必須包含哪些技術與特色。2.廠商的收入與成本結構如何設計，並如何重新設計來滿足顧客需求。3.技術收集的方法。4.目標市場的區隔。5.價值從何種機制中獲得。Chesbrough and Rosenbloom(2002)也認為事業模式的功能是要能清楚表達價值定位、選擇正確技術與特色以辨識目標市場區隔、定義價值鏈的結構、預估成本結構與潛在利潤。總結來說，事業模式是事業的組織和財務架構的計畫。若廠商能夠獲利時，它強調獲利的解決方案，一旦採用它所定義企業進入市場的方式，企業要成功就需要正確制定的事業模式。

設計一個新的事業需要創造力、見解和顧客、競爭者、供應商間的資訊，因為資訊不易取得，企業家與高階管理者要猜測顧客與競爭者的行為。事業模式要有效執行需要努力與判斷。廠商若能把握：1.分析多元方案。2.多使用者需求有深度了解。3.透過如何在有效成本和時機下傳遞顧客需求的方式來分析價值鏈。4.採取一個中立或相對有效的觀點來思考決策，將會提高成功機率(Teece, 2007)。

要能正確設計出事業模式且能反映收入架構要包含對現有廠商或新進入者重要的程序。良好的事業模式可以達到具優勢的成本結構，並產生顧客可以接受的價值定位。

(二) 選擇企業疆界

快速技術進步下，設定企業疆界是很重要的，並且是正確事業疆界的元素之一。在Teece(2007)和Chesbrough and Teece(1996)都指出企業疆界設定可以確保創新的行為能有利於創新的贊助者而非模仿者。此模式的重要元素包含：1.可用的制度；2.互補性資產的性質；3.創新者與潛在模仿者有關互補性資產的相對定位；4.產業演化的階段。

Jacobides and Winter(2005)清楚地指出產業能力的分佈是重要的，以便瞭解廠商何時來結合。他們也提到當範疇變動下，建立此能力的流程本身會跟著改變。廠商必須要消除對外來技術的歧視，且透過學習行為與累積透過聯盟來學習和提升相關技能。簡單來說，企業疆界必須描繪到每一個重要的創新，若是沒有如此將無法建立市場，且無法從創新中獲利。

(三) 管理互補者與平台

當發展出中介市場時，廠商不需要發展內部的規模經濟和範疇經濟。使用以規模為主的設備幫助欲發展規模經濟和範疇經濟的廠商(Teece, 1988)。儘管規模經濟和範疇經濟對企業疆界的決策不再那麼重要，但是廠商共同專屬的策略卻對企業疆界決策相當重要。以顧客的角度來看，高科技的產品通常都會有相關。他們包括相互影響的零件。在此系統中有相當的相互影響。

例如，遊戲與遙控器要相互使用才能發揮作用，營運系統要與應用程式相互使用，信用卡要與刷卡機器相互使用，氫氣汽車要有氫氣加油站相互配合，以上例子強調共同專屬性的重要，制定策略性決策必須要將此併入考量。

互補性資產和共同專屬的角色在創新的程序中辨識出來，決策架構使得創新者有相當獲利(Teece, 2007)。新的觀念是現有廠商所管理的平台中互補性資產通常是重要的。平台的擁有者需要從其他廠商獲得互補性產品，特別是當他無法有相關技能來建立互補性資產。平台的管理者要承諾互補性產品的提供者不要發展類似產品。平台擁有者和互補者必須考慮平台是否要開放，是否要提供相關工具和激勵因素來促進互補者投資。好的決策需要傑出的見解和形成結果的能力。這需要考量到現有資產平台的管理者、財務資源。分布在平台管理者和互補者的能力也是相當重要的。企業疆界會影響互補者的進入與創新。

(四) 避免偏誤、錯覺、受騙和驕傲

在制定管理決策時會出現許多決策錯誤，特別是在大型組織中。[Nelson and Winter\(1982\)](#)提到組織決策程序通常會抗拒理性法則，這些錯誤在快速變動環境下會破壞路徑相依和網路效果。當投資是小規模和經常性時，就會有很多機會從錯誤中學習，但是若是頻率較低的大型投資時，主要的投資決策可能產生錯誤。

偏誤可以隨著時間而被發現，廠商可以透過法則來避開錯誤、受騙等狀況。而這些法則仍只是在發展初期，因此早期透過技術來解決錯誤以獲得競爭優勢。在決策制定上，解決偏誤總是需要精確的方法(Teece, 2007)。

管理者必須了解以建立資產和決策制定偏誤之間的相互影響。很多推薦的策略需要去除以建立的能力、互補性資產、管理例規以減少決策制定偏誤。藉由放棄已無用的資產，廠商不再受限於資產基礎，以避免對安全產生錯誤的感受。

[Teece\(1986\)](#)、[Mitchell\(1989\)](#)說明現有廠商未必是先行者。現有廠商有良好的定位在互補性資產上，就算新進入者先探索，也可以在之後投資並且使風險降低。

[Teece\(2007\)](#)指出領導不只要激勵員工，而且要能做出良好決策、溝通目標、價值。組織承諾可以提高廠商績效，高階主管透過自身行動與溝通來使員工能夠對創新與績效產生承諾。

(五) 內外部整合能力

[Iansiti and Clark\(1994\)](#)即認為內外部的整合能力對於動態能力有重大的影響；[Grant\(1996\)](#)認為組織關鍵性之能力在於其整合知識的能力；其中外部整合能力為藉著抽樣外部資訊來源，以產生可行方案，並透過深度分析來評估這些方案，來觀察當與現有整合時可能帶來的影響，包括顧客整合及技術整合；內部整合則是密集的協調組織中的子單位，並明確地以執行某任務為目標，包括跨部門整合、共同問題之解決。

[Tallman and Fladmore-Lindquist\(2002\)](#)指出企業層級架構的能力 (Corporate-Level Architectural Capabilities) 為在跨國公司架構功能包括識別、複製，整合和其他實體資產和業務，有效和高效地管理。例如Wal-Mart廣為人知其具有優越的企業層級架構的能力，在Arkansas州的一個小公司成長為全球最大的零售商，它根據其能力協調及結合各種能力；然而在國際上Wal-Mart也在進入南美市場時遭遇困難，但是其強大的架構能力允許它修改和調整其策略迅速。麥當勞是另外一個能夠利用以識別能力為基礎開發出架構能力，進行複製、整合和全球資產管理。企業層級的架構能力允許新成立的公司，甚至外資為主，進行維持資產和能力並同時保持高效率的管理。架構知識是協調組織知識，使之增值，並不只有防止其被侵蝕，而這些能力涉及到公司的組織能力，使之運作具有競爭力，並得以實現公司目標的能力。

1. 內部整合能力

藉著抽樣外部資訊來源，以產生可行方案，並透過深度分析來評估這些方案，來觀察當與現有能整合時可能帶來的影響，包括顧客整合及技術整合、建立解決機制。

2. 外部整合能力

密集的協調組織中的子單位，並明確地以執行某任務為目標，包括跨部門整合、共同問題之解決。

投資研發能力以利整合外部技術知識、蒐集資訊專責單位及例規、與外部相關單位溝通管道、整合外部廠商所提供之產品。

3. 組織的能力

包含管理技術與國際經驗兩種：管理技術不僅呈現在國際人力資源管理，也表現在資訊流程、協調系統、組織結構與管理、以及指揮與控制的效率上。國際經驗指在特定國家之交易、市場及產業之經驗，且可以轉化為企業能力之知識。將國外知識常規化或程序化，可協助多國籍企業把個別國家之國外營運知識轉換為其他部門可分享之組織能力

[Luo\(2000\)](#)。

(六) 與環境動態連結及配置能力

環境的變動帶來機會與風險，資源之部署是平衡機會與風險的重要機制。當環境持續變動且影響深遠時，企業評估機會所帶來之預期利益若大於須負擔之成本，則適當的資源投入是獲得競爭優勢所不可或缺的做法。[\(Luo, 2000\)](#)

對多國籍企業而言，進入模式的不同，所需投入的資源也不同，因控制權隨著合資程度的高低而異，為防止差異化技術之外溢，當差異化資源越多時，企業越需要選擇控制程度較高的組織型式。[\(Luo, 2000\)](#)

(七) 開發新能力邁向國際化

[Prange,&Verdier\(2010\)](#) 認為開發(exploration) 開發是指透過地方性的探究、實驗性的精細改進和重新使用現有的流程獲得知識。開發的本質是

精鍊和擴展現有的能力技術和範例，以事先獲得的知識為基礎經由一定的路徑，以循序漸進的方是邁向國際化。

[Branzei and Vertinsky\(2006\)](#)也提到企業要透過聯盟來學習和提升相關技能。企業必須會到每一個重要的創新，若是沒有這樣將無法建立市場，而且無法從創新中獲利。

[Tallman and Fladmore-Lindquist\(2002\)](#)提出能力延伸(Capability Leverage)和能力建立(Capability Building)。能力延伸進程促使該公司從利用其現有的能力，在市場中獲得競爭優勢和較高的利潤；公司依靠其現有獲得投資者提供回報，進一步擴大資助新的資產和能力所需的利潤，提高國內市場建立在成本基礎，可以在更廣闊的國際市場開發的資源和技能組合的投資回報。產品和技能，品牌，行銷計劃，廣告計劃，以及其他業務相關的資源和技能往往可以跨越國界利用最小的變化，足夠的適應當地環境。如果充分利用市場的能力，是繼續創造競爭優勢和優越的利潤，隨著時間的推移，必須建立新的能力。必須繼續為企業的生命建立能力和開發資源。能力建立指雖然能力建立策略的跨國公司都沒有直接模式，但跨國公司不能依靠純粹母國衍生能力經營的全球網絡。具有前瞻性的公司在尋找任何國家或地區具有一個事業層級的能力和積極尋求最新的資源和技能，或來自世界各地能構成優越知識的組件壟斷。結合母國的技術，以知識為基礎的優勢，這樣的組合很有可能超過當地的群集所產生的利潤。公司可以學習新的組織方式、獎勵、與國外市場的溝通。不過必須建立嚴格的層級結構關係，在多變的全球業務環境，需要進行辨認、能力延伸、建立新的功能，讓公司真正的走向全球化公司。

[Luo\(2000\)](#)多國籍企業之跨國之能力移轉，為確保生存與成長，多國籍企業必須能夠成功移轉其關鍵能力至國際網絡之中，以提供在外國市場營運之競爭優勢或執行其相關地區經營的策略。轉換能力係指母公司將本身具有或所控制的獨特能力，移轉至國外子公司而產生競爭優勢的能力。

(八) 避免偏誤、錯覺、受騙和驕傲

在制定管理決策時會出現許多決策錯誤，特別是在大型組織中。[Nelson and Winter\(1982\)](#)提到組織決策程序通常會抗拒理性法則，這些錯誤在快速變動環境下會破壞路徑相依和網路效果。當投資是小規模和經常性時，就會有很多機會從錯誤中學習，但是若是頻率較低的大型投資時，主要的投資決策可能產生錯誤。

偏誤可以隨著時間而被發現，廠商可以透過法則來避開錯誤、受騙等狀況。而這些法則仍只是在發展初期，因此早期透過技術來解決錯誤以獲得競爭優勢。在決策制定上，解決偏誤總是需要精確的方法([Teece, 2007](#))。

管理者必須了解以建立資產和決策制定偏誤之間的相互影響。很多推薦的策略需要去除以建立的能力、互補性資產、管理例規以減少決策制定偏誤。藉由放棄已無用的資產，廠商不再受限於資產基礎，以避免對安全產生錯誤的感受。

[Teece\(1986\)](#)、[Mitchell\(1989\)](#)說明現有廠商未必是先行者。現有廠商有良好的定位在互補性資產上，就算新進入者先探索，也可以在之後投資並且使風險降低。

[Teece\(2007\)](#)指出領導不只要激勵員工，而且要能做出良好決策、溝通目標、價值。組織承諾可以提高廠商績效，高階主管透過自身行動與溝通來使員工能夠對創新與績效產生承諾。

三、 重新配置資產(Reconfigure Asset)

廠商可以從成功辨別技術與市場機會、選擇產品特性、事業模式的設計、投資機會的資源承諾等方式來達到成長與獲利。可獲利的成長會擴大事業層級的資源和資產，成功將造成企業以路競相依的方式演化([Teece,1997](#))。要能持久性獲利的成長關鍵在於組織成長、技術或市場改變時重新配置資產與組織架構的能力([Teece,2007](#))。演化的適配(fitness)需要重新配置，並且跳脫不適當的路徑。簡單

來說，成功會產生某種程度的例規，而這對營運效率是必要的，變更例規將會造成組織內緊張，除非組織文化是可以接受的，如果創新是漸進式，例規與結構可以逐漸地採用。當創新是突破式，則組織將會徹底地改變，進而產生全新的組織結構(Teece,2007)。

現有廠商擁有固定資產會限制它對創新投資的限制。他們傾向狹隘地探索目前的技術。這將使廠商無法看到潛在的突破式創新(Zollo and Winter, 2000)。此外，現有廠商傾向只運用目前的知識基礎來解決問題，管理者即便看到機會，也可能無法滿足機會或是潛在創新。管理者面對且必須解決兩個限制，認知的限制與結構偏誤(Teece, 2000)。

高階主管的領導能力可以用來維持動態能力。一個重要的管理功能是資產協調、企業革新和重新設計例規。這是因為要持續達到獲利需要資產相互協調、維持和調整產品、系統、例規和結構之間的互補。在廠商內部，新舊必需要互補，不然工作將無法有效率地進行且會產生衝突。資產週期性協調-包括資產校準、共同校準、重新校準-對降低內部衝突和提升互補是重要的。

重新配置包括重新設計事業模式、重新組合資產和例規。重新配置可能透過合併、收購來產生。Helfat and Peteraf(2003)建議重新形成能力需要以下兩種形式之一：從新舊之間來形成能力、從一個市場到另一個市場中轉化能力。將

Teece(2007)對於重新配置資產的四個微觀基礎整理如下：

(一) 分權

每一個系統組成很多次系統，而次系統中有些是相互影響，有些是獨立。然而廠商在高度分權的情況下會連續性回應顧客需求與新技術。在分權下的決策制定，不同的管理者會發現不同的資訊，並且控制不同的決策，不需要向中央決策制定者溝通。企業在擴大時必須要分權，否則彈性與回應性都會下降(Teece, 2007)。

(二) 管理共同專屬資產

策略管理與動態能力都強調必須要持續第達到策略配適，在動態能力中配適的一個重要的構面就是共同專屬(cospecialization)。共同專屬的蓋面在 [Teece\(1986\)](#) 的文章有提到。共同專屬可以是其他廠商的一項資產、結構的策略、程序的策略。共同專屬對抓住機會與重新配置來說都很重要。在快速變動的環境中，需要連續性的重新校準。

在傳統有關組織適應與配適的文獻都與動態能力觀念一致。特別是，在策略與組織行為的文獻中強調在策略、組織結構、程序中來做配適。[Micheal Porter \(1985\)](#) 則有另一種說法，策略配置不只對競爭優勢來說很重要，對持久性競爭優勢也很重要。對競爭者來說要透過模仿來符合對方一系列的活動是很困難的，如特定的銷售方式、程序技術、複製產品特性。共同專屬性資產是互補性資產的一種形式，資產的價值為連結另一個特定資產。這些資產無法立即在市場銷售，然而獲取共同專屬資產的利益需要整合營運([Teece, 1986](#))。共同專屬資產導致不同產品提供、獨特的成本節省。也就是說，競爭者無法透過併購來快速取得相同資產，且無法以競爭性價格來提供相同產品。

對動態能力來說，去辨識、建立和利用專屬性和共同專屬性資產的結合是很重要，但在廠商內部不常見到。透過資產的結合可以創造特定價值。[Langlois\(1992\)](#) 提到GM在柴油技術的建立，最先是使用在潛艇上。後來GM的CEO發現道應該可以用到火車上，而當時火車主要是以蒸氣為主，但最終因有人反對而失敗。簡單來說，創新與重新配置需要共同專屬資產的結合來使用創新能夠進行。管理者很難做到此事，有時是因為他們沒有察覺到此需求或機會，有時是因為他們無法有效結合共同專屬性資產。如果此資產無法透過外部結合來建立，他們就需要由內部自行建立。

辨識需求和機會以便投資在共同專屬性資產的能力對動態能力來說很重要。要維持競爭優勢除了何時建立共同專屬性資產、交易成本，也要靠組織結合相關共同專屬性資產的能力。

總結來說，管理者必須藉由共同專屬性資產的結合來創造特殊價值 (Tece, 2007)。而這需要投資以創造重要的共同專屬技術。在技術為主的產業可以發現到透過技術的結合可以產生更多的價值。

(三) 學習和知識管理

Grant(1996)則提到組織學習後可以產生組織知識，並形成書面或例規來指導組織行動，此外組織學習可以說是一種互動的程序，使組織的知識得以交換、分享、重組或整合，以改善組織活動或增強組織的知識基礎。因此組織內有學習的文化將有利於組織進行資源重新配置。

(Tece, 1994,1997)學習本身便是一種過程，藉由重複與實驗使任務執行地更佳與更迅速，也可以使新生產機會被發現，而動態能力觀念為打開組織間相互學習潛力大門的協調管理過程。

Tallman and Fladmore-Lindquist(2002)指出在能力建立方面，企業可以利用通過收購或與群集成員結盟，或通過在高度優勢的領域啟動。讓跨國公司都不只擁有在國內市場開發的技術競爭優勢，另外還有從國外新組成的能力。大部分的資源和能力建立，透過國際市場中得到新的組件知識。處於在多個市場，但沒有整合的公司，新組件知識是有可能留在國內發展；但一個整合的全球架構，是可以讓公司新的技術能力傳遍全球，開發新的獨一無二的資產。

Luo(2000)對多國籍的動態能力提出能力升級的概念，指出全球企業之成功不僅有賴於能力的取得與部署，也在於取得與學習新知識。學習能力係產生構想並將這些構想一般化，以及取得新知識的能力。多國籍企業需持續建立及提升能力，並將創新、學習及資訊移轉制度化，以便將學習成果轉化

成企業專有之資源與技術，其過程包含下列三階段：1.知識獲得：透過內部與外部學習發展技術。2.知識分享：將所學習之知識傳播擴散到組織內各個不同的部門單位。3.知識利用：將新舊知識加以整合，並修正所獲得的知識，活用在新的情境中。

1. 內部知識建構

學習能力係產生構想並將這些構想一般化，以及取得新知識的能力。

多國籍企業需持續建立及提升能力，並將創新、學習及資訊移轉制度化，以便將學習成果轉化成企業專有之資源與技術

2. 外部知識建構

企業可以利用通過收購或與群集成員結盟，或通過在高度優勢的領域啟動。讓跨國公司都不只擁有在國內市場開發的技術競爭優勢，另外還有從國外新組成的能力。大部分的資源和能力建立，透過國際市場中得到新的組件知識。

(四) 公司治理

高階主管會針對不同外在環境下，在不同的公司做出不同的決策([Ander & Helfat, 2003](#))，且由於外在環境是不斷的改變的，意即外在環境是處於動態的情況下，[Ander與Helfat \(2003\)](#)提出動態管理能力是管理者建立、整合及重組組織資源及競爭力的能力，而組織的建構、整合與重組是需要高階主管做決策的。

廠商達到資產結合與重新配置，必須持續修正產品、事業模式、企業疆界、組織結構。另外關於激勵的校準，激勵的議題包含在代理和激勵設計中；代理理論是強調經營權與所有權分離下產生激勵的議題，代理制度下可能會產生私利的情況，而這對成長中的企業來說是常見的。

[Eisenhardt and Martin\(2000\)](#)推論持續性競爭優勢應在於經理人運用動態能力所建立、配置的資源價值上，而非動態能力本身。

1. 管理人才建立

當CEO或是高階管理團隊無法有效察覺、抓住機會和重新配置時，此時尋找正確的人才是相當重要的。缺乏良好設計的激勵可能會導致員工因為利益衝突而產生緊張關係，廠商應該制定工作說明書、吸引和留住人才、設計獎酬制度並建立企業文化。企業內部機制的設計與建立可以避免利益團體的現象。[Teece\(2007\)](#)認為持續性的校準激勵制度有助於績效和動態能力的提升。

2. 國際化經驗

[Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton\(2000\)](#)針對126家電子業廠商進行實證研究發現，高階管理者的國際化經驗與廠商的國際多角化活動呈現正相關，管理者國際化經驗愈豐富，廠商愈有可能進行跨國的投資活動。[陳靜宜 \(2002\)](#)以台灣上市公司在中國進行之135項投資案例為研究對象，探討決策者特質對廠商海外市場進入時機之影響，結果發現決策者的國際化經驗愈豐富，企業進入海外特定市場投資的時機就愈早。

(五) 彈性

Ansoff 提到不確定性限制了組織在執行前事先規劃、決策的能力，因此組織一定要發展彈性能力；當環境越不穩定，組織越需要彈性能力來與規劃互補 ([Thompson, 1967](#); [Eppink, 1978](#))，傳統的行動策略甚至往往被彈性的配置策略所取代，其中 [Ansoff\(1965\)](#)對於內部彈性的定義為去適應環境需求的管理能力；外部彈性的定義則為去影響環境的管理能力，這樣廠商才能在環境變動下變得較不脆弱。

表 2-2 國際化動態能力之建構

構面	國際化動態能力定義	
察覺機會	探索內部能力	公司運用其獨特的內部資源與知識在國際市場上，在動態的國際市場產生競爭優勢的能力
	獨特資產	包含技術與營運兩種：技術指有專利、商業機密、專屬設計、產品發展與生產流程的創新等。營運能力則指行銷能力、通路能力以及與當地政府、購買者和供應商關係等企業實務之知識。持有這些能力在國外市場較能取

			得顯著之國際優勢。	
	研發活動		投資於內部研發工作已發展組織的吸收能力，由於創造與察覺機會的能力並非均勻地分布在員工或企業之中，因此透過個人去創造與發現機會需要接觸相關資訊和瞭解相關的發展。	
	例規		組織「例規」所提供的協調整合機制，當一組活動被例規化時，可藉由一組固定的反應來回應一個被定義好的刺激，將可以簡化決策。	
	從外部獲得技術的程序		企業必須對企業生態的周圍進行搜尋，對象必須包括潛在合作者—顧客、供應商、互補者，且在創新活動上是積極的，創新可以成功上市是與產品建立者對顧客需求瞭解有高度相關。	
	透過供應商與互補者來完成創新的程序		科技與技術的改變創造出創新的機會，環境範圍的是企業生態和影響企業、企業的顧客和供應商的個體，包括互補者、供應商、法規權利、標準設定、司法制度、教育和搜尋制度。這個架構瞭解到創新和住要影響競爭者的支援建設。	
	辨認目標市場區隔		組織與其管理者所掌握評估與推論的技巧是很重要的，資訊收集與傳播在企業內部只有微小的決策關連。管理者必須發現方法和程序以察覺不確定性與可能的獲利。	
抓住機會	選擇產品結構和營運模式		廠商清楚表達價值定位、選擇正確技術與特色以辨識目標市場區隔、定義價值鏈的結構、預估成本結構與潛在利潤，並傳遞價值給顧客、誘使顧客因為來自於產品的設計與價值而購買和並從中獲取利益。	
	選擇企業疆界		企業疆界設定可以確保創新的行為能有利於創新的贊助者而非模仿者，並且必須描繪到每一個重要的創新，若是沒有如此將無法建立市場，且無法從創新中獲利。	
	管理互補者與平台		當發展出中介市場時，廠商不需要發展內部的規模經濟和範疇經濟，就可以使用以規模為主的設備發展規模經濟和範疇經濟，而平台的擁所有者可以從其他廠商獲得互補性產品，建立互補性資產。	
	避免偏誤錯覺、受騙和驕傲		在制定管理決策時會出現許多決策錯誤，這些錯誤在快速變動環境下會破壞路徑相依和網路效果，偏誤可以隨著時間而被發現，廠商可以透過法則來避開錯誤、受騙等狀況。管理者必須了解以建立資產和決策制定偏誤之間的相互影響	
	內外部整合能力			內外部的整合能力對於動態能力有重大影響，亦能夠回應環境變動來達成正向績效的來源，整合能力及市場上動態能力的來源。
		內部整合能力		藉著抽樣外部資訊來源，以產生可行方案，並透過深度分析來評估這些方案，來觀察當與現有整合時可能帶來的影響，包括顧客整合及技術整合
	外部整合能力		密集的協調組織中的子單位，並明確地以執行某任	

			務為目標，包括跨部門整合、共同問題之解決。
		組織的能力	包含管理技術與國際經驗兩種：管理技術不僅呈現在國際人力資源管理，也表現在資訊流程、協調系統、組織結構與管理、以及指揮與控制的效率上。國際經驗指在特定國家之交易、市場及產業之經驗，且可以轉化為企業能力之知識。將國外知識常規化或程序化，可協助多國籍企業把個別國家之國外營運知識轉換為其他部門可分享之組織能力。
	與環境動態連結及配置能力		當環境持續變動，企業評估機會與風險，進行資源部署，並適當的投入資源獲得競爭優勢。
	開發新能力邁向國際化		公司利用現有的能力和技術，經由一定的路徑以循序漸進的方式提升相關技能或建立新的技能。
重新配置資產	分權		在分權下的決策制定，不同的管理者會發現不同的資訊，並且控制不同的決策，不需要向中央決策制定者溝通。企業在擴大時必須要分權，否則彈性與回應性都會下降。
	管理共同專屬資產		管理者必須藉由共同專屬性資產的結合來創造特殊價值，而這需要投資以創造重要的共同專屬技術，在技術為主的產業可以發現到透過技術的結合可以產生更多的價值。
	學習和知識管理		組織學習後可以產生組織知識，並形成書面或例規來指導組織行動，使組織的知識得以交換、分享、重組或整合，以改善組織活動或增強組織的知識基礎。多國籍企業需持續建立及提升能力，並將創新、學習及資訊移轉制度化，以便將學習成果轉化成企業專有之資源與技術。
		內部知識建構	學習能力係產生構想並將這些構想一般化，以及取得新知識的能力。多國籍企業需持續建立及提升能力，並將創新、學習及資訊移轉制度化，以便將學習成果轉化成企業專有之資源與技術
		外部知識建構	企業可以利用通過收購或與群集成員結盟，或通過在高度優勢的領域啟動。讓跨國公司都不只擁有在國內市場開發的技術競爭優勢，另外還有從國外新組成的能力。大部分的資源和能力建立，透過國際市場中得到新的組件知識。
		公司治理	
		管理人才建立	當 CEO 或是高階管理團隊無法有效察覺、抓住機會和重新配置時，此時尋找正確的人才是相當重要

			的。缺乏良好設計的激勵可能會導致員工因為利益衝突而產生緊張關係，廠商應該吸引和留住人才、設計獎酬制度並建立企業文化。
		國際化經驗	管理者國際化經驗愈豐富，廠商愈有可能進行跨國的投資活動。
	彈性	組織在執行前事先規劃、決策的能力，組織一定要發展彈性能力；當環境越不穩定，組織越需要彈性能力來與規劃互補	
		內部彈性	內部彈性的定義為去適應環境需求的管理能力
		外部彈性	外部彈性的定義則為去影響環境的管理能力，這樣廠商才能在環境變動下變得較不脆弱。

資料來源：本研究整理



第三節 網絡關係

2.3.1 網絡關係的意涵及應用

[Tichy\(1979\)](#)認為產業網絡關係可從交易的內容、連結特性與結構特徵衡量。產業網絡是從個別成員間之互惠、連結、互信與承諾程度，或從個別成員資源之交流、互賴程度，描述該產業網絡整體內涵。[Ghoshal與Bartlett\(1990\)](#)強調產業網絡個別成員透過與其他成員互動之關係，在資源與經濟、社會活動之連結結構關係之緊密程度，對個別中小企業成員在國際化程度與方式的影響。網絡的概念被應用在許多不同的企業關係中，[Astley與Fibrin\(1983\)](#)採用經濟交換的概念討論交易網絡關係，網絡參與者有水平相依、垂直相依和共生相依三種類型。[Lambert et al.\(1996\)](#)也將企業間關係分為市場交易關係、夥伴關係、合資和垂直整合四種；而[Holm et al.\(1996\)](#)將重點放在供應者和市場顧客之間的網絡關係上。

一個多國籍企業(MNCs)可以被概念化為一種鑲嵌在外部網絡之中的跨組織網絡，MNCs的內部網絡包括母子公司之間或子公司之間的關係，外部網絡指的是海外子公司與當地其他組織之間的關係，例如子公司和供應者、顧客、競爭者或相關組織之間的關係([Ghoshal& Bartlett 1990](#))。網絡是一種描述非層級且多對多關係導向的組織設計概念，多國籍企業的組織是由水平和星狀組織轉成網絡組織([White & Poynter 1990](#)；[Kanter&Eccles 1992](#))，允許母與子公司的關係由從屬地位移向平等，甚至是領導地位 ([Rugman&Verbeke 1992](#))。而本研究亦是將網絡關係應用到多國籍企業，而焦點主要是在國際企業和其海外通路成員之間的貿易通路結構關係；因此將網絡關係定義為“由許多具有不同或互補功能的相關組織(MNCs 與其國際行銷通路成員)所形成的網絡的互動關係，是屬於一種跨組織的關係資源(即社會資本)。

2.3.2 組織外部網絡關係

[Andersson et al.\(2002\)](#)提出用業務鑲嵌和技術鑲嵌來衡量海外子公司當地網絡關係連結程度，並指出將焦點放在海外子公司與顧客及供應商之關係做為研究可以控制的範圍，他提出的原因有兩點。首先，大部份的研究也都是將焦點放在 buyer-seller 作為他們分析的主軸([Webster, 1979](#); [Cunningham & Homse, 1986](#); [Johanson & Mattsson, 1988](#))。此外，Buyer-seller 的關係在一直以來在產業系統中是合約關係([Williamson, 1979](#))及技術提升([Hakansson, 1989](#))的研究主要議題。

1. 業務鑲嵌(Business embeddedness)：

海外子公司與當地供應商及顧客之間業務緊密合作的程度，而這種緊密合作代表著海外子公司與當地供應商及顧客適應彼此的商業行為，並且會交換市場資訊([Andersson et al.2002](#))。

[Gulati\(1999\)](#)提到組織間可以透過社會及經濟關係彼此相互連結。

[Andersson et al.\(2002\)](#)認為海外子公司與當地顧客或供應商之間的關係連結是透過銷售及購買商品服務而建立。其中一種極端的情況是交易完全基於經濟上的考量，當彼此之間的價格有變動就快速的替換供應商或顧客；而另一種極端的情況下就是交易是基於彼此長期間的關係，在這種情況下交易的雙方會去擴大適應彼此的行為例如：業務例行事項、規劃排程等等，並且這種關係是建立在彼此的互信及承諾上，在這種情況下，更替夥伴的意願就變的很低。[Andersson et al.\(2002\)](#)也指出許多交易雙方的關係都是介於上述的兩種極端的情形之間。

[Uzzi\(1997\)](#)指出愈是偏離以價格為主交易關係則表示鑲嵌的程度愈高，這也表示組織彼此有長時間交易基礎、適應彼此的商業行為及經常的交換市場資訊。因此，[Andersson et al.\(2002\)](#)將海外子公司與供應商及顧客的這種關係鑲嵌定義為業務鑲嵌。

2. 技術鑲嵌(Technical embeddedness)：

[Andersson et al.\(2002\)](#)將技術嵌鑲定義為海外子公司在新產品及新製程的發展上與當地供應商及顧客有相互依賴的關係。他們指出這些發展的活動除了要交換大量交換這方面的資訊外，或多或少都必須與當地的供應商及顧客去適應彼此雙方。事實上在這過程中當海外子公司透過當地供應商及顧客取得有關新產品或新製程發展的資訊，還要彼此去相互調整才能使海外子公司有利於這些發展活動。因此，技術鑲嵌的程度愈高則表示兩個組織在於這些發展活動上有著高度的相互依賴。

這兩種鑲嵌程度愈高對海外子公司經營績效上都有正向關係，並且海外子公司透過當地的網絡關係吸收到的知識回流給其他子公司，將會有助於其他子公司的發展。

2.3.3 組織內部網絡關係(母子公司關係)

母子公司關係(Parent-Subsidiary)對多國公司(MNES)的成長有重要的貢獻，因為它影響多國公司組織內各部門推動國際化的行動方案，對子公司而言，透過組織內資源流通，強化子公司能力，減少依賴外國市場環境的不利情況。面對新興的市場，隨著經濟的自由化和快速成長代表無數的商機，但也出現結構性地無常變化，突顯出母子公司關係扮演關鍵角色支援子公司抓取商機獲利。

[Luo\(2003\)](#)提出母子公司關係結合三組重要理論，資源依賴、當地回應及控制彈性化。

1. 資源依賴(Resources dependence)：

資源是指子公司從事生產、行銷、經營、改造、調整和發展所需一切之資源。子公司的資源不是全都需要母公司的供應；子公司可基於成本優勢和當地化策略，在地主國取得人力和材料等資源。[Peng\(2000\)](#)指出一個新興市場而言，面對有制度的嚴苛、法規模糊、結構不確定性和法律系統不週全等的風險，如果子公司能

獲得母公司的資源而減低對當地的依賴程度，就可減少企業無法預測之風險程度。母子公司關係的資源依賴理論中有關的兩個面向，為母公司的資源承諾 (Resources commitments) 和內部資訊流通 (Intra-network information flow)，當母公司提供子公司充足的資金、人力、設備、技術以及資訊流通，可有效地提升子公司的能力和業務績效，是具有正面的關聯性，同時子公司減少對地主國不確定的資源之依賴程度。

2. 當地回應 (Local responsiveness)

[Birkinshaw\(2000\)](#)之動態能力理論互補資源依賴理論，說明母公司授權海外經營彈性化策略可促使子公司開創在新興市場的當地回應行動，即時獲取商機掌握贏的機會，互補子公司依賴母公司資源。母公司需要減少組織的障礙，改進對子公司回饋的程度以鼓勵子公司佈署和開拓作出當地的配合和回應。

在一個新興的市場，強調母子公司關係中當地回應的重要性，當地回應代表母公司經理人了解回應和配合地主國的需要，因此他們的決定和政策配合子公司所在地主國特有的環境條件，例如消費者需求、政府法規、競爭動態和經營文化，動態能力解釋當地回應對子公司在新興市場經營的四點意涵。

- (1) [Kogut\(1985\)](#); [Luo\(2002\)](#); [Tallman\(1992\)](#) 當地回應影響對子公司控管的彈性化策略，以配合地主國市場環境和風險的問題。
- (2) [Bartlett and Ghoshal\(1989\)](#) 當地回應能有效地支持子公司經理人採取積極開創行動，降低母子公司間的衝突也激勵國際化成效。
- (3) [Gupta\(1987\)](#) 當地回應通過一個重要授權的機制，維持各個子公司間的差異性，支持子公司應付不同結構的環境。
- (4) 母公司當地回應程度不足無法配合當地環境條件或適時適當的支援，影響子公司效率衰退。更嚴重的由於母公司不適用的政策，產生母子公司之間的緊張，阻礙子公司經理人在地主國創業型積極發展的動機。

3. 控制彈性化(Control flexibility)

控制彈性化說明母公司對子公司組織性地控制應具有彈性。因此，母公司應配合地主國市場的特性設定有關子公司的生產、預算和營運的相關控制機制，就母公司控制理論說明母子公司關係及效益如下。

(1) [Bartlett and Ghoshal\(1989\)](#); [Gates and Egelhoff\(1986\)](#)的集權化

(Centralization)研究指出，子公司的效益是一個函數關係，變數有母公司的國際化策略，集權化的組織和母公司的控制。

(2) 多國公司在經營新興市場時強調母公司控制彈性化的重要性，新興市場的無常多變化，授權當地子公司經理人修正其決定以應付各種狀況，可使子公司開創未來的機會和適時回應，但是彈性化是需要在整合(Integration)和回應(Responsiveness)間取得平衡的。

(3) 在新興市場中，因結構性的轉型出現產業機會和挑戰，需要經理人強烈的動機、高度的創業行為和強大的調整能力以獲取商機，顯示母公司控制彈性化可激勵子公司經理人的進取行動，確保競爭力優勢。

第三章 研究方法

本研究採用個案研究法，先蒐集相關文獻及理論資料，提出一個架構，並設計訪談剛要，分別訪談個案公司，並依據相關文獻之討論，建構出國際化動態能力及其對海外市場進入策略的影響。

第一節 研究架構

依據上述研究背景、動機與目的，並探討相關文獻後整理出本研究之架構，本研究以動態國際能力及海外市場進入策略為核心，輔以網絡關係，探討動態能力與網絡關係對海外市場進入策略。

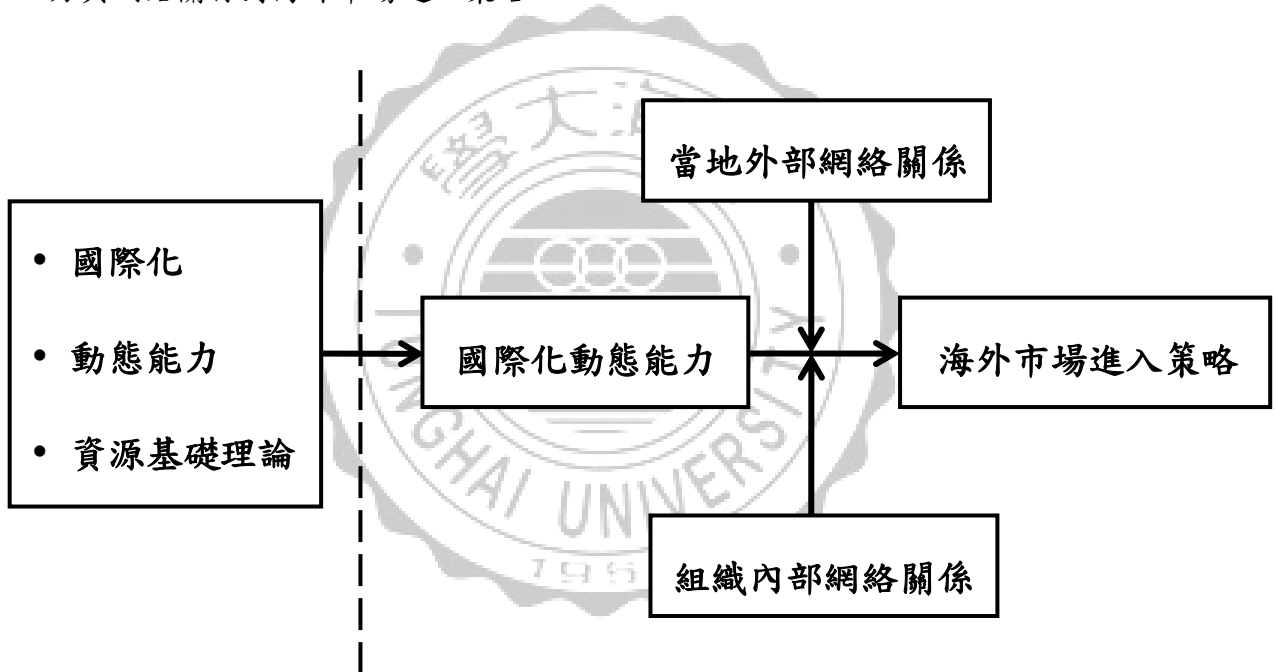


圖 3-1 研究架構

第二節 研究方法

本研究為質性研究，利用演繹法事先探討建構「國際化動態能力」，再利用個案實例驗證，研究過程採用個案研究方式，先蒐集相關文獻資料與理論資料，提出一個觀念架構，並設計訪談綱要，分別訪問及觀察三家台灣個案廠商，藉由詳細討論廠商動態能力及網絡關係之觀點，探討廠商之海外市場進入策略，整理歸納「國際化動態能力」，並提供管理意涵與未來研究建議做為後續研究之參考。

發展出本研究理論與架構後，根據本研究理論與架構中的各項觀察點或指標，進行資料的彙整與分析，再依據研究之需求而採用半結構性訪談方式，以獲得較為深入及完整的資料。

3.2.1 個案研究法

本研究採用質性個案研究法。質性資料通常是以非標準化的模式來取得，再以文字形式表達以便於資料整理分析。質性資料相較於量性資料，較無法被精確的計算、統計，無法用數字去衡量研究的過程及結果(Lincoln,1994)。質性資料的蒐集可以透過開放式訪談、直接觀察及資料文件等方式來取得(Patton, 2001)。根據 Babbie(1989)指出個案研究法有以下三項優點：

1. 能深入了解：與其他研究方法比較，個案研究法對於研究對象的了解程度最為深入，較能發掘問題之焦點。
2. 較具彈性：研究過程中，研究者可隨時因新的發現而修改研究的過程，不會受限於最初之研究設計。
3. 成本較低：相較於其他之研究法，個案研究法所耗費之成本較低。

根據 Yin(1989)學者的定義，一個適當的個案研究方法應具下列特性：

1. 研究環境為無法操控的環境。
2. 研究對象可為一個或多個（例如企業、團體或個人）。
3. 對每個研究對象均深入了解其複雜性。

4. 研究問題的形式為「如何」或「為什麼」。
5. 研究中不操控變數。
6. 研究者著重事件當時的現象遠過於歷史的現象。
7. 依賴多重證據來源，不同資料能達到相同的結論。

質性研究(Qualitative Research)包括一系列的解釋技術，以尋求能夠描述、轉碼、轉譯，以及其他足以了解事件意義的行為，而不是社會中或多或少自然發生現象的頻率(Cooper & Schindler, 2006)。而有關質性研究又可分為歸納法和演繹法兩類(楊國樞，2006)，歸納法是由多個案例之現象而歸納出理論，而演繹法為事先探討原理再看其運用之個案實例，來驗證理論之實用性。

個案研究法之定義為闡明一個或一組決策，為何會被採用、如何來執行、以及會有什麼樣的結果(Schramm, 1971)。個案研究是一種實徵探究(Empirical Inquiry)，研究當時的現象，特別是在現象和背景間的界線不是非常清楚的時候，倚賴多重證據的來源。

本研究除了蒐集國內外碩博士論文、相關期刊雜誌、相關書面文件資料、網站訊息以及與研究主題相關之次級資料外，並透過與個案公司之高階經理人進行深入訪談，並藉由半結構性訪談方式以獲得較為深入及完整的資料，作為分析時的參考依據。

3.2.2 深度訪談法

本研究將以深度訪談法做為主要工具，以協助本研究可以完整及正確的將訪談之內容形塑成有價值之個案研究。

訪談是指兩個人以上的交談，訪談者透過語言溝通來獲取受訪者的某些訊息，即如同對話一樣，在提話與回答互動過程中，用來收及訪談人所需要的資訊。事實上訪談是一種收集資訊的工具，如果能經由適當的控制與安排，訪談人就能夠探詢對方的想法，得到所想要的答案。此外，訪談也可以是正式的，也可以是非

正式的，可以經由非標準、非結構化或開放式問題的探索，由外圍逐步切入主題的核心，也可以透過標準、結構化或封閉的問題，來探討比較成熟的議題(萬文隆, 2004)。

至於何謂深度訪談？根據學者文崇一的定義，深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要的因素，而這重要的因素並非單純用面對面的方式的普通訪談就能得到結果(文崇一、楊國樞, 2000)。所以，深度訪談有別於單純的訪談，主要目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、未來發展和相關解決之道。一般來說，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是其所得到的結果將更具能深入描述事物的本質，並以此作為進一步分析的依據。

在深度訪談前，採訪者會將題目預設、順序排列，然後給受訪者過目。深度訪談最大優點，是採訪者當下可控制整個環境，例如：受訪者的回答是否偏離、訪談時的氣氛，漸漸卸下受訪者心防，引誘受訪者的談話深入本文所研究內容，在於題目訂定上較有彈性，而且可以隨時變換題目的次序，深入受訪者的內心，探訪受訪者的真實內心世界，必須是非制式提問、讓受訪者能自由發揮的議題，才能進一步了解受訪者的心靈深處

第三節 資料來源及問題

3.3.1 資料來源

本小節主要是要了解個案研究之來源，其如表 3-1 所示，主要有六種來源蒐集方法：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察以及實體的人造物；而個案研究亦有其重要之原則（一）多重的證據來源；（二）建立個案研究資料庫；（三）發展一連串的證據鏈。本研究在資料來源蒐集，藉由初級及次級資料蒐集，進行深度瞭解並增加本研究之建構效度。個案公司如何培養動態能力進入海外市場，本研究採用多重資料來源方式，包括初級與次級資料來對個案廠商進行深入瞭解；初級資料方面，本研究採用訪談法（in-depth），與三家個案企業的高階經理人進行開放性訪談(見表 3-2)。

表 3-1 個案研究來源之敘述

來源	說明
文件	<ol style="list-style-type: none">1. 正式的研究或對同樣「場所」的評鑑。2. 會議的議程、公告、和時間以及其他事件的紀錄報告。3. 簡報及其他大眾媒體上出現的文章。4. 信件、備忘錄、以及其他公報。5. 行政管理文件-提案、進度報告以及其他內部文件。
檔案紀錄	<ol style="list-style-type: none">1. 服務紀錄。2. 紀錄一個地方地理特徵的地圖和路線圖。3. 調查報告資料，如人口普查紀錄。4. 名稱何其他相關商品的列表。5. 組織紀錄。6. 個人紀錄，如日記、行事曆。
訪談	<ol style="list-style-type: none">1. 開放式訪談。2. 焦點式訪談。
直接觀察	<ol style="list-style-type: none">1. 透過觀察，取得一些相關行為以及環境條件的資訊。2. 實際拜訪個案研究的「場所」。
參與觀察	研究者在個案的情境中扮演某種角色。
實體人造物	指技術設備工具或儀器、藝術作品、或是其他實體證據。

資料來源：Yin, R. K. (1994).

表 3-2 受訪名單

個案公司	訪談對象	訪談時間	訪談方式	訪談地點
A 公司	策略經理	2012/6/24 14:00-16:00	面談	咖啡廳
B 公司	亞洲客服經理	2012/7/3 15:00-16:00	面談	該公司會議室
C 公司	總經理	2012/6/13 14:00-15:30	面談	該公司會議室

資料來源：本研究整理

本研究除了蒐集國內外碩博士論文、相關期刊雜誌、相關書面文件資料、網站訊息以及與研究主題相關之次級資料外，並透過與個案公司之高階經理人進行深入訪談，並藉由半結構性訪談方式以獲得較為深入及完整的資料，作為分析時的參考依據。

發展出本研究理論與架構後，根據本研究理論與架構中的各項觀察點或指標，進行資料的彙整與分析，再依據研究之需求而採用半結構性訪談方式，以獲得較為深入及完整的資料。從個案廠商在海外進入模式、國際化動態能力與網路關係，經由本研究理論架構與個案廠商的高階經理人相互比對及確認後，得到個別個案之研究結果。最後，再輔以相關書面文件資料、網站訊息等次級資料，作為分析個案廠商之國際化動態能力及網路關係，其與海外市場進入策略之關聯性的參考依據。

3.3.2 研究問題

本研究將研究問題主要為開放性問題為主，問題內容分為三個部分，(一)海外市場進入策略；(二)國際化動態能力部分細分為三個部分依序為「察覺機會」、「抓住機會」及「重新配置資產」；(三)網路關係又分為「組織內部網路關係」及「組織外部網路關係」。針對研究廠商整理出下列問題如表 3-3 所示，以了解

研究對象在如何進入海外市場，並進一步了解公司在國際化動態能力、網絡關係對期的影響。

表 3-3 開放式問題之匯整

構面		子構面	問項
國際化 動態能力	察覺機會	(一) 探索內部能力	1. 您認為貴公司有哪些能力適合進入海外市場，包含技術與營運能力。 2. 您認為貴公司有無任何的獨特資產、研發活動及例規。
		(二) 從外部獲得技術的程序	1. 貴公司有無和顧客、供應商及互補者合作建立新的技術。
		(三) 透過供應商與互補者來完成創新的程序	1. 科技與技術的改變創造出創新的機會，環境範圍的是企業生態和影響企業、企業的顧客和供應商的個體，包括互補者、供應商、法規權利、標準設定、司法制度、教育和搜尋制度。這個架構瞭解到創新和住要影響競爭者的支援建設。
		(四) 辨認目標市場區隔	1. 貴公司如何察覺可能的獲利 2. 貴公司的管理者有辦法察覺市場上機會嗎？
抓住機會		(一) 選擇產品結構和營運模式	1. 貴公司如何選擇產品結構和營運模式 2. 貴公司的廠商的收入與成本結構如何設計，並滿足顧客需求。 3. 貴公司技術收集的方法。
		(二) 管理互補者與平台	1. 貴公司處於的產業有無發產中介平台。
		(三) 避免偏誤、錯覺、受騙和驕傲	1. 在進入國際化市場一定多少會決策錯誤，請問有沒有一些從錯誤中學習的例子。 2. 或未來建立一些措施避免相關的錯誤？
		(四) 內外部整合能力	1. 您認為貴公司有無一些整合知識的能力幫助公司進入海外市場。 2. 您認為貴公司是否有具有跨國公司架構功能複製的能力，及適應當地進行調整的能力。 3. 您認為貴公司有哪些管理技術與國際經驗能幫助貴公司進入國際市場。
		(五) 與環境動態連結及配置能力	1. 當大環境變動時，貴公司如何進行評估及因應配置資產。可以舉例嗎？ 2. 您認為貴公司碰到環境變動時，有足夠能力可

			以因應嗎？
		(六)開發新能力邁向國際化	3. 貴公司的管理者有能力可以因應環境變化嗎 4. 貴公司有無為了進入新的市場開發新的能力，或從舊有的能力延伸出新的能力幫助國際化。
重新配置資產		(一)達到分權	1. 母公司控制子公司的程度為何?是否有分權。 2. 請問你認為公司進入國際，認為公司使用分權管理，相對於集權統治有無優勢。
		(二)管理共同專屬資產	1. 貴公司有無特別的生產或產品組合。
		(三)學習和知識管理	1. 貴公司有沒有經由策略聯盟或收購等手段，得到進入國際化的關鍵知識或技術。 2. 請問貴公司有無讓國際化專屬的知識或資源、創新或資訊等等制度化，讓無形的資產變成有形的資產。
		(四)公司治理	1. 請問你認為高階主管的國際化經驗對於進行進入海外市場有無影響。或者就越容易掌握時機進入
海外市場進入策略	<ol style="list-style-type: none"> 貴公司目前在國外市場所及的地理區域為何？ 貴公司如何進入那些國外市場及主攻哪些產品？決策的過程為何？曾經蒐集或考慮那些資訊或情報？ 貴公司進入海外市場是為了甚麼原因？(得到全球資源、國際化經驗、國際市場知名度、擴張全球市場、與全球競爭者正面競爭、設立工廠或行銷據點、有與其他企業進行海外市場的投資經驗。 進入海外市場的模式為何？ 進入海外市場是否遭遇到困境？ 貴公司何時將經營活動拓展至海外？當初的背景及考量因素為何？ 貴公司當初進行國際化時，如何選擇投資的地理區位及考量的要素為何？ 貴公司當初在進行國際化時，是否之前具其他相關的經驗？ 貴公司當初在進行國際化時，所採取的方式為何？是否遭遇到困境？ 貴公司當初在進行國際化時，是否與外部建立合作關係？如何建立合作夥伴之間的關係？與合作夥伴之間的資源是否具有互補性或相互支援？ 貴公司當初決定要在國際化時，公司內部的資源是否能支持這項決策？ 		
網絡關係	組織內部網絡關係 <ol style="list-style-type: none"> 是否詳述貴公司母子公司關係之間的知識交流。 您認為貴公司母子公司的資源依賴程度為何？ 您認為貴公司母子公司的當地回應程度為何？ 您認為貴公司母子公司對子公司控制是否具有彈性。 		

	<p>組織外部網絡關係</p> <p>5. 您認為貴公司海外子公司與當地供應商及顧客之間業務緊密合作的程度。</p> <p>6. 海外子公司在新產品及新製程的發展上與當地供應商及顧客有相互依賴的關係。</p>
--	---

資料來源：本研究整理

第四節 資料分析方法

本研究將先前所蒐集到初級與次級資料，根據本研究概念觀察分析中的各項觀察點或指標，進行資料的彙整與分析，以確認個案廠商在這些研究概念的表現與實際情況。並根據個案公司在研究構念的表現及各構念間的關係，以建立解釋(explanation-building)的作法來闡述各個個案公司國際化動態能力之闡述；並且，研究最後所呈現出的解釋，並非是在研究一開始就已經完全確定，而是需要透過檢視個案研究的證據，進而修訂理論命題，再根據新的觀察點檢視證據，反覆進行此活動來產生解釋性的結果(Yin,1994)。最後，本研究依據個案分析結果進行三個個案的跨個案比較與分析，以型態比對的邏輯來分析實證結果是否具有原樣複現(Yin,1994)，並提出結論與命題。

第五節 信度及效度分析

本研究採用(Yin,1994)判斷研究設計品質的準則，以建構效度(construct validity)、外部效度(external validity)及信度(reliability)等三個評量指標來評估本研究之研究設計品質。

3.5.1 建構效度

本研究欲建立所研究概念的正確的操作性衡量，使用多重證據來源之三角檢定法(Triangulation)及證據鏈(chain evidence)、並輔以封閉式問卷以增加本研究之建構效度，此方法於資料蒐集之研究階段進行。

一、重證據來源之三角檢定法(Triangulation)

本研究使用多重證據來源之三角檢定法(Triangulation)，目的是透過不同資料來源相互的交叉驗證(cross-checking)，並確認所蒐集的資料能否正確反應，究所需瞭解的個案知識及觀察的現象，以發展收斂的探究線索，增加本研究的建構效度。本研究之作法，訪談前會先蒐集個案公司之次級資料，包括：公司網站、網際網路上的相關資訊、年報、報章雜誌，從中篩選與彙整與本研究主題相關的資料，以求對個案公司有基本瞭解並建立個案公司之相關重要資訊。並於訪談過程中，針對研究問題進行探詢，並且釐清次級資料中相關資訊的疑問；訪談後，整理訪談逐字稿，並且持續蒐集個案公司的次級資料，擬出蒐集資料之觀察點，透過不同資料來源的多方檢驗；最後才執筆撰寫個案分析，使本研究具有一定程度的建構效度。

二、證據鏈(chain evidence)

本研究使用證據鏈來提昇建構效度，目的在於藉著本研究將研究問題予以展開，清楚連結研究問題、蒐集的資料、至研究結論間的關係，由一系列的證據支持研究問題，進而提昇本研究的建構效度。

3.5.2 外部效度

用於建立研究結果可被一般化的範疇，在多重個案研究中進行「複現邏輯」之作法，增加本論文的外部效果，俾本研究之研究發現能夠推論至研究個案以外使用。此方法於研究設計階段進行。具體作法上，本研究透過各研究個案進行析式概化(analytic generalization) (Yin,1994)

信度分析本研究欲使研究可被重覆操作而得到相同結果，於資料蒐集資料階段，使用個案資料之匯整；本研究將個案研究，所蒐集之多重初次及資料來源，進行彙整，初級資料的訪談內容，主要是以錄音檔、逐字稿記錄，次級資料包括網路、書面與電子檔等形式，本研究均予以分類、彙整，以利後續的研究者回溯這些證據，故本研究藉由此方法增加本研究的信度。

第四章 個案研究與分析

本研究採個案研究，針對國內外廠商，分別訪問及觀察三家具有代表性的個案廠商，分別為台灣手工工具領導廠商、國外半導體設備領導廠商和台灣大地工程廠商作為研究對象。這三家廠商都是在國內外經營很成功的企業，經營版圖也已經進入到國際市場，故本研究探討這三家廠商進入海外市場有關的動態能力及海外網絡關係，探討廠商之海外市場進入策略，由個案歸納整理廠商的「國際化動態能力」。

第一節 個案公司發展歷程

4.1.1 個案研究-A 公司

一、公司簡介

A 公司始創於 1977 年 7 月，初期專精於鍛造加工。1978 年自購擴建廠房，擴大生產能力。1981 年轉型生產 Sockets Wrench 及 DIY 級套筒工具套組的生產銷售。1985 年創立自有品牌，取得紅、藍色帶專利並以高於 DIN 及 ANSI 的標準生產各種工具，取得 I.S.O、G.S、CE、VDE 等各項認證。1990 年增購土地擴建廠房，1992 年遷入新廠營運，並結合有志經營品牌之 30 餘協力廠成立「A 公司品牌經營圈」以高於 DIN 標準 50%（手動產品）或 30%（氣動產品）為質量標準，擴充產品系列齊全性。1985 年迄今 A 公司每年持續成長，產品行銷全球，即使在 1998 年遇到亞洲金融風暴，業績仍然扶搖直上；目前歐洲及亞太地區銷售量最大，由於品質優越、造型獨特，具有明確的市場區隔，因此深受使用者喜愛，使得 A 公司的產品在國際上具有一定的知名度。2009 年參加 T-team 雙核心協同計畫，取得 ISO14001 環保認證，並建立「倒金字塔組織與文化」。於中國大陸、美國、墨西哥、法國設立子公司，預計在全球各區陸續設立據點，全球銷售達 100 國。

- ◆ 營業項目：套筒、扳手、手工具、氣動工具、及汽修工具等。
- ◆ 資本額：五億四千八百萬元。
- ◆ 營業額：不公開
- ◆ 員工人數：二百人。
- ◆ 品牌：100%自有品牌。

表 4-1 A 公司大事記

年度	大事紀要
1976 年	公司成立
1985 年	創立品牌。取得商標註冊及產品台灣專利
1990 年	取得日本專利
1992 年	取得國際 GS 認證。
1994 年	取得歐洲商標註冊
1996 年	購併供應商，垂直整合，擴展產品線
1999 年	設立法國分公司
2000 年	取得國際 CE 認證
2001 年	投資設立墨西哥分公司、大陸分公司
2004 年	設立德國辦事處。

資料來源：朱秀曼(2010)

二、訪談對象

本研究個案 A 公司之研究訪談對象為 A 公司的策略經理，主要負責公司在未來策略上規劃與執行。曾在台灣前十大手工工具公司任職五年，目前在 A 公司已有十五年的資歷。因此，在手工工具產業已經二十年的工作經驗，對於手工工具產業情況十分清楚與了解，經驗相當豐富。

三、A 公司個案研究結果整理

(一) 海外市場進入模式

15 年前，A 公司還只是台灣一個中小型企業，公司的員工人數也只有 70 人，在資源有限且台灣傳統產業國際化程度不高時，大多數的台灣中

小企業，只能仰賴出口貿易維持企業的經營。當時其他手工具同業還在做 OEM 出售給先進國家時，A 公司看到了中國經濟有如此快速的成長，認為中國市場具有長遠發展能力。為了取得先行者優勢，於是採取先進入策略為的對是手工具產業搶先，攻占新興市場。初期，A 公司的自有品牌主要以品牌出口為主，透過代理商打入中國市場。由於先行者優勢，品牌形象高且具有競爭力，成為當地開放型市場領導品牌，當時中國並未開放兩岸貿易，僅能透過香港代理商打入中國大陸市場。後來，A 公司面臨國際化的問題，而原香港籍代理商也面臨合法化投資的問題，因此 A 公司必須考慮改變品牌進入的方式。考慮中國市場可能會有快速的成長，加上台灣與中國屬於同文同種的先天優勢，認為品牌獨資的方式可以縮短銷售通路模式，可以為 A 公司帶來企業成長。

A 公司進入一開始進入海外市場方式均以代理商進入海外市場，之後有些市場在從代理商方式改由獨資進入。目前，A 公司分別在法國、中國大陸、美國及墨西哥均設有分公司，均以**品牌獨資**的方式進入市場。全球各區 110 個國家均設有據點。

(二) 國際化動態能力

1. 察覺機會

(1) 探索內部能力

A 公司具有專業的手工具技術水準，其品質水準高於國際的標準，在業界具有專業級、高品質手工具的技術基礎與市場口碑。

在國際化的營運能力，A 公司中的法國子公司，在初創時期其市場導向能力成為成功關鍵因素之一，也因先進國家教育水平較高，員工素質比起各子公司高，使法國子公司擁有良好的業務運作程序，透過科技軟體與硬體設備，以適合的產品、快速交期、客製化的服務來滿足顧客的需求。關於墨西哥子公司，雖然具有母公司的技術

能力，在行銷業務能力也很強，但是其營運能力及經理人能力不足，使墨西哥子公司初期開拓績效並不理想。大陸子公司初期外派人員皆未曾到過中國大陸的經驗，加上對當地稅法、政治、經濟的不熟，外派人員產生適應不良的問題，加上外派人員皆非行銷出身，以原企業的營運方式無法抵抗行銷力道強的美商牌；當地領導者的管理能力不足也不及予應付素質且執行落實性不佳的員工。美國子公司也是管理能力的不足，無法達到管控效果。

(2) 辨認目標市場區隔

A公司在進入新市場之前，都無先進行辨認來自內企業內外部的市場資訊和競爭資訊，A公司進入國際市場原因都是因為有現有經銷商所以才投入，當其發生財務問題A公司才介入把它買下。

2. 抓住機會

(1) 選擇產品結構和營運模式

A公司的產品已經包含足夠的技術和特色可以符合顧客的需求，也有足夠的能力可以開發顧客所需要特殊規格的商品。但是A公司需要挑戰的是進入到新市場行銷當地市場開發顧客等等，像A公司這種台灣的傳統產業，「傳統產業不同於高科技產業，我們沒有進行所謂的市場調查或是一些評估就進去海外市場」，所以未進行進入市場之前的所需要的評估。

其中墨西哥公司是從新手到企業總體環境變化及市場的競爭對手的商情瞭解之中提升最高的，然而對新產品新市場的了解程度及敏感度卻未能依集團的發展而配合提升。

美國分公司成立初期，母公司在多數高階經人及創辦人不太支持成立美國子公司的情況下，仍採用獨資進入策略，這也意味著母公司須完全自立評估外部環境和應對當地市場。

(2) 避免偏誤、錯覺、受騙和驕傲

墨西哥的正式化與非正式化的管控同時減少，授權過多導致產生自利行為，經理人心有旁騖為干擾因素。

管理者僅以過去自己的經驗經營企業，但尚未能有效的運用集團的資源於現有的決策中。

「老闆過去經驗都是一帆風順，認為不需要擔心會不會遇到瓶頸，尤其是傳產，經營人看短不看遠，只看眼前有接單就好，有賺錢就好，不會去思考公司未來的發展，雖然公司內部有人在思考未來趨勢發展這塊，但是經營者與投資者都是比較偏傳統保守。」

(3) 內外部整合能力

A公司總部與子公司各自管理層次過多，決策周期拉長，帶來官僚主義。A公司進入到一個新的市場之後，無法及時進行策略的修改和快速調整其策略，也沒有足夠的高階管理人才做正確的決策因應外在的變化，只好依賴關鍵的人物進行管理，但又因為沒人可取代，讓管理者形成自利心態，造成公司的損失。

(4) 開發新能力邁向國際化

「我們沒有甚麼研發新產品，我們品牌會做起來就是基於原本的優勢，優勢包括有簡單的產品特色，有些特色是有申請專利，那些專利事實上不是一些技術上的專利，只是像一些外觀辨識的一些專利而已。」

「手工具產業是屬於必需品，只是差在產品是比較好還是比較差而已。例如有時候車廠需要的手工具是一些特殊規格，當地的牌子才會做，可能我們進去投資才會開發特殊規格符合需求的產品，那也是已經進入市場才會做的事情。」

故A公司幾乎沒有開發新能力，來為進入新的市場做準備。

3. 重新配置資產

(1) 分權

當子公司步上軌道之後，子公司獲得母公司的完全授權，讓子公司能夠進行自主性擴張，但又因為如此可能讓關鍵人才有機會能聘任家族成員到公司，影響到公司的管理。墨西哥子公司因為母公司面臨海外事業部主管的異動，對產出的控制變鬆散，導致經理人有機會心有旁騖，與現有客戶合資設立公司銷售相同通路不同類別的產品。

(2) 學習和知識管理

「很多流程可以制式化，但有些知識寫下來的別人也不一定能全盤了解，有些關於經驗的事情就是得靠人，所以人力資產很重要。」

(3) 公司治理

法國子公司從成立開始，經理人能以客觀，避免個人偏見做決策判斷，創造經營績效的成長；然而在能力成熟時，也是自主性擴張的同時，因關鍵人才的關係，自行聘任其家族成員，成為有效管理的干擾。墨西哥子公司因為母公司面臨海外事業部主管的異動，對產出的控制變鬆散，導致經理人有機會心有旁騖，與現有客戶合資設立公司銷售相同通路不同類別的產品。

面對全球經濟快速變化下，能力的複製已經無法維持反而可能導致退化，建議A公司若是持續妥善管理，藉由協調而成長，避免因組織過度科層化而發生官僚危機，繁文縟節抑制了創業精神與建設性活動的發生。

(三) 網絡關係

1. 組織內部網絡關係(母子公司關係)

- (1) 母子公司關係之間的知識交流，通常是經由開會、拜訪市場、回台灣討論一些經營層面的問題及市場面的問題。另外總公司規定最少一季一定要回來母公司，每個月視訊開經營檢討會，此時母子公司溝通上就變的較理想，但是一開始此規定導致子公司非常反彈，但是時間一久還是得。
- (2) 在墨西哥子公司一開始遭遇到管理人員領導能力不足，造成人員流動率高；外派人員與子公司經理配合問題，造成經理人反彈。但藉由母公司高階主管及海外事業部主管頻繁教育與溝通，漸漸改變墨西哥經理人的領導做法，提升管理能力，人員離職率因而減少，勉強跨過領導危機。
- (3) 大陸子公司在運作兩年之後，分處的新客戶開發面臨瓶頸，業績無法提升，加上子公司的總部與分處未能有效的合作，開始產生分處客戶服務品質變差，引起客訴，分處自行與母公司解決客訴問題，母公司與子公司業務性運作流程也開始產生問題，由於母公司與子公司之間的溝通頻率減少，管控減少，子公司因重工造成的浪費，母公司管理單位並未能及時發現給予修正，又遇上全球景氣不佳，造成財務歸損。

A公司的對子公司的控制力很差，只要子公司的總經理一說不做，因為沒有培養足夠人才的原因，所以也沒有辦法汰換。總公司對於子公司的掌控度完全遭控在於關鍵人物上面，雖然目前A公司現在有對於海外事業體的領導者要懂英文，懂管理及財務，現在有慢慢把控制力收回母公司。

管理者若是具有強烈的企圖心、能運用專業工具、設備以提升工作效率、清楚知道自己的優缺點且能有效運用人才補足；持續的提升是所有子公司經理人中最能在績效中呈現出來。

2. 組織外部網絡關係

- (1) 法國子公司擁有人際網絡能力，對於重視人際關係的歐洲商業模式而言，是競爭者少有的資源優勢。創使其對客戶與供應鏈的人際關係能力相當好。
- (2) 墨西哥子公司能了解客戶需求並建立良好的人際關係，使業績大幅提升，但因面對商業利益衝突時太過強勢而流失客戶，忠誠顧客建立不易。
- (3) 海外子公司與當地供應商及顧客連結，有時候是靠人際關係，有時候靠顧客去建立的，除非是策略聯盟，不然一般公司設立之後都是自己去找自己的顧客群，建立關係就要看公司怎麼去銷售產品。
- (4) 策略聯盟也是另外一種，比如說我們跟某一家汽車廠，在國內工具都拿 A 公司的，當他進入到國外市場，可能就會與汽車廠協定去國外也一樣會推薦當地維修部門使用我們的手工具。

4.1.2 個案研究-B 公司

一、公司簡介

B 公司總公司位於荷蘭，在全球 15 個國家共設有 60 個辦事處，是全球晶片微影設備的市場領導者，全世界有許多高科技製造商都採用 B 公司的設備生產 IC 晶片。許多熱門電子產品如 iPhone、電視和導航裝置等，裡面都有採用 B 公司設備製造的晶片。自 1984 年以來，B 公司的技術不斷突破創新，讓電子產品的功能越來越強大、尺寸越來越小，消費者也能買到價格更便宜，效能更高的

產品。B 公司每年提撥給研發部門的預算如以單位員工計算，在所有歐洲公司中排名第二高，也因此 B 公司匯集了物理、電子、機電、軟體與精密技術領域最具有創造力的人才。B 公司的國際團隊工作模式，以及同儕與經營主管之間率直而開放的討論，讓 B 公司能為這個產業做出貢獻以加速智慧型電子產品的普及，改善人們的健康、環境、商務、娛樂和交通運輸方式。

微影製程技術在 IC 製造中一直扮演著舉足輕重的角色，隨著 IC 產品技術需求的提升，微影技術也需不斷地提高解析度以製作更微小的特徵尺寸，IC 的密度越高，操作速度越快、平均成本也越低，因此半導體廠商無不絞盡腦汁要將半導體的線寬縮小，以便在晶元上塞入更多電晶體。

二、訪談對象

本研究個案 B 公司之研究訪談對象為 B 公司的亞洲客服支援經理，主要負責 B 公司亞洲部分的客服部分的規劃與執行。

三、B 公司個案研究結果整理

(一) 海外市場進入模式

B 公司主要進入海外市場經營的部分就是銷售和客服，主要為獨資，在當地要求主要為銷售和客服方面的人力，顧客服務及支援。進入海外市場主要原因就是跟著客戶走，以顧客為主。

進入海外市場是因為顧客的因素，顧客哪裡需要機台，就必須要進入那個市場。以台灣來說，B 公司在進入台灣市場前，在台灣沒有客服及銷售的部門，只有代理商，一開始切入是靠當地代理商，之後在 2003 年之後與代理商分家，成立分公司，銷售客服部分 B 公司自己經營。

半導體設備是很利基市場，B 公司的主要競爭者是日本的 Canon 和 Nikon，在此產業技術是很重要的，B 公司只專注在某一個領域的設備，技術領先及專注在此領域，B 公司也以此切入到海外市場。

(二) 國際化動態能力

1. 察覺機會

(1) 探索內部能力

B 公司是全球晶片微影設備的市場領導者，全世界有許多高科技製造商都採用 B 公司的設備生產 IC 晶片。其富有獨特資產和研發活動，使技術不斷突破創新，讓電子產品的功能越來越強大、尺寸越來越小。B 公司每年提撥給研發部門的預算如以單位員工計算，在所有歐洲公司中排名第二高，也因此 B 公司匯集了物理、電子、機電、軟體與精密技術領域最具有創造力的人才。

(2) 從外部獲得技術的程序

B 公司並積極與台積電與 IBM 等半導體公司合作，開發新一代微影技術。

B 公司在 2006 年以 2.7 億美元現金，收購半導體設計和晶圓製造技術供應商 Brion Technologies 合併後 B 公司的技術將更加完整，明顯延伸半導體產業的支援能力，增強晶片製造的效率。

2. 抓住機會

(1) 選擇產品結構和營運模式

B 公司是全球晶片微影設備的市場領導者，全世界有許多高科技製造商都採用 B 公司的設備生產 IC 晶片，算是比較主導性的設備，半導體要往後延續的話，B 公司的設備不可或缺，但 B 公司的技術層面非常高。

(2) 選擇企業疆界

B 公司因為其技術門檻很高，競爭廠商不多，其技術又都有專利保護及，半導體又是技術更新很快的產業，B 公司的技術都保持業界領先。

(3) 內外部整合能力

B 公司建立很健全的客戶服務，能夠及時接收到廠商的問題並設法解決，碰到技術有問題的部分也能夠和母公司溝通，母公司透過各種管道給予技術支援，替廠商解決問題。

(4) 與環境動態連結及配置能力

在大環境景氣變動的時候，B 公司通常能比一般廠商感應到景氣的興衰，因為 B 廠商是半導體上游製造設備的廠商，所以當要變動前，其設備的訂單量就會因此增減，此時就可以依此先做因應。

(5) 開發新能力邁向國際化

B 公司一直在自己的技術領域中不斷精進，讓技術持續保持領先，使自己生產的設備足以應付國際的 IC 大廠所需。

3. 重新配置資產

(1) 分權

B 公司的人事掌控權在母公司手上，財務也是以母公司為主，當然有一些是屬於當地的利潤，在營運方面是母公司授權，分公司是著重在客服和銷售，是跟著客戶再走，客戶需要甚麼子公司就提供，但有時候子公司沒有這種能力，就會像母公司反映，母公司再把我們需要的技術資源給我們。在客服部分子公司就有比較大的主導權，可是在市場跟財務人事派遣方面，母公司具有主導權。

(2) 學習和知識管理

當新產品導入時，一定會從荷蘭那端派一組人員過來把技術導入到當地，當地人員學習到相關技術之後荷蘭人員就會撤退，這時間大概一年。子公司有需要技術支援的時候母公司也會提供協助。

(3) 公司治理

B公司在荷蘭的管理者是請專業的經理人管理，半導體產業亦需要專業的管理人才進行管理，在管理專業的人才培養上，B公司會提供獎學金給予優秀的學生，讓其到國外知名大學學習管理課程，畢業後再到公司。B公司在進入海外市場幾乎沒有碰到失敗例子，只有在日本市場進入初期有遭遇挫折，但整體來說B公司經營管理能力很強。

(三) 網絡關係

1. 組織內部網絡關係(母子公司關係)

(1) 母子公司關係之間的知識交流為當新產品導入時，一定會從荷蘭那端派一組人員過來把技術導入到當地，當地人員學習到相關技術之後荷蘭人員就會撤退，這時間大概一年。

(2) B公司的人事掌控權在母公司手上，財務也是以母公司為主，當然有一些是屬於當地的利潤，在營運方面是母公司授權，分公司是著重在客服和銷售，是跟著客戶再走，客戶需要甚麼子公司就提供，但有時候子公司沒有這種能力，就會像母公司反映，母公司再把我們需要的技術資源給我們。在客服部分子公司就有比較大的主導權，可是在市場跟財務人事派遣方面，母公司具有主導權。

2. 組織外部網絡關係

(1) 有在一些部分和軟體的小公司和量測機台的公司有合作。

- (2) B 公司現在把 8 吋的晶圓部分移出去，在林口一個研發中心，跟經濟部工業局有合作，沒有所謂的技術授權。
- (3) B 公司與台積電合作開發曝光機，大幅提高台灣在半導體設備的自製率，擴大本地設備商的商機，也將成為台積電對抗三星的利器。
- (4) 近年來全球的半導體工業聚落迅速往亞洲移動，成為重要的市場與客戶群聚區域，B 公司與台灣經濟部工業局合作，在台成立次微米曝光設備製造研發中心，亦為 B 公司於亞太地區第一座生產基地，將匯集 B 公司歐洲、美洲等地產品研發人才，引入最新設備研發與製造技術，建立亞太採購供應鏈，力圖擴大全球半導體設備發展及關鍵性影響力。

4.1.3 個案研究-C 公司

一、公司簡介

C 公司成立於 1996 年 3 月，為亞洲規模最大之地工合成材料公司，公司主要服務項目為：綠色地工合成材料之研究生產，包含加勁格網、地工織布、各式植生網類、景觀、水利相關資材；及綠色工程之相關整合應用服務。

C 公司長期從事永續綠色工程之相關實務整合及材料研發工作，除了成立 TAF 認證試驗室，目前為全球產品認證體系最完整之廠商之一，並且是台灣紡織業第一家通過碳足跡認證(ISO14064)之先進廠商。

為提供國內外綠色工程之規劃設計及施工整合應用服務，C 公司於 2003 年成立專業之工程設計團隊，目前國內外設計部門內，擁有四十餘位土木、水利、大地、水保、建築及景觀之碩博士，並擁有四位專業技師（土木、水保、大地技師）。因應國際市場趨勢，C 公司於 2004 年以品牌註冊行銷世界，目前外銷國家已達五十餘國，並多次獲得國內外之獎項肯定。

溫室效應氣候變遷是全球均面臨迫切而嚴重的問題，『綠色產業』在基於降低環境衝擊及兼顧產業發展的理念下，所被全球重視及發展的新興產業，C 公司未來定位為『防災綠色工程應用整合服務商』，期望以綠色內涵與全生命週期分析建構，符合生態、防災、減碳之整體考量，並達到防災、減災及環境永續發展之目標。

二、訪談對象

本研究個案 C 公司之研究訪談對象為 C 公司的總經理，具有塑膠紡織業工程師十餘年工程經驗，對於大地工程產業情況十分清楚與了解，經驗相當豐富。

三、C 公司個案研究結果整理

(一) 海外市場進入模式

C 公司不單以國內市場為目標，全球的行銷與佈局已計畫並初步進行多年，所產製之加勁格網亦已行銷海外，目前國際客戶遍及全球五大洲，在國內的生產與專業設計能量已臻成熟之際，將生產與營運的據點向國際延伸，目前 C 公司已在泰國成立辦事處將行銷觸角深入當地市場，亦在韓國、印度及墨西哥等地有專職合作之代理商；在中國大陸亦有合作之生產夥伴。然而，各市場適當的進入模式仍在探索與調整中。相信適當之國際管理能力調適及市場進入模式，不僅影響 C 公司進入國際市場的成功與否，更深刻牽動著 C 公司未來在海外的營運與佈局。

C 公司在市場選擇時，其市場進入策略多為追隨國際大廠之腳步，並不考量循序漸進或地理因素，且以本身所具備之能力與資源是否足夠因應、追隨外部環境所創造之機會，作為進入該市場首要考量之觀點。

(二) 國際化動態能力

1. 察覺機會

(1) 探索內部能力

C 公司具有足夠的國際生管能力，包括設備與製程的改善能力、流程標準化能力、外包管理能力、品質管理能力等大地工程製造所需要的能力。

C 公司亦努力在在新產品或新製程開發，在其專業使其工法及製程提高效率，並降低加工成本。並對於各國客戶的需求，特別按照其需求開發產品，讓產品可以客製化及多樣化並達到差異化。

(2) 從外部獲得技術的程序

C 公司與國內大學共同研發、創新及產學合作，舉辦研討會、講習會，業主或顧問公司若有生態工法設計問題，會主動徵詢。在國外也會和當地大學舉辦生態工法的研討會，邀請官方、業主、顧問公司及營造單位，進行工法的交流，並製作技術手冊裡面包含其他廠商所生產的相關產品，提升 C 公司在面對不同市場的工程設計實力。

C 公司在墨西哥的代理商原為大地工程材料國際大廠義大利集團 Tenax 之員工，對產品應用十分熟稔，C 公司因為此得到代理商在該市場規劃設計及施工諮詢雙向交流的機會，共同為 C 公司產品制定符合當地現狀的技術手冊；此外，由於該代理商幾項特殊河川應用個案，透過技術交流，使 C 公司發展出新的材料應用。

工程規劃設計及施工諮詢：提供代理商當地化之工程規劃設計及施工諮詢，且代理商在硬式格網之設計推廣經驗，雙方交流後，使母國工程團隊對產品之設計應用能力提昇。

2. 抓住機會

(1) 內外部整合能力

在進入越南初期和當地知名大學，舉辦生態工法的研討會，邀請官方、業主、顧問公司，以及營造單位等。目的是將台灣的技術

和相關工法推廣至當地交流，並整合其他廠商之相關大地工程產品，依當地環境配套設計，除滿足其專業技術之需求，對於其他廠商所生產之相關產品，亦首次建立技術手冊，提昇 C 公司在面對不同市場之工程設計實力。

(2) 開發新能力邁向國際化

工程規劃設計及施工諮詢：C 公司依當地之特殊地理特色及工程慣例設計不同產品應用，增加對於不同地理環境之設計經驗，提昇 C 公司在面對不同市場之工程設計實力。

交易條件談判：C 公司習得對特定類型之客戶，對價格談判、付款方式應特別堅持主觀之必要。

3. 重新配置資產

(1) 分權

C 公司進入海外市場是經由授權給當地經銷商販售，故其靠經銷上自行開拓市場，經營國外市場幾乎都倚靠經銷商，製造及生管部分才在 C 公司掌控。

(2) 管理共同專屬資產

建立產品技術手冊：C 公司產品對於其他廠商所生產之相關產品制定符合海外市場地主國現狀的技術手冊。

(3) 學習和知識管理

C 公司另成立應用技術研發支援單位，並陸續與國內大學共同研發、創新及產學合作，舉辦研討會、講習會，業主或顧問公司若有生態工法設計問題，會主動徵詢，透過此建立的機會就可以將公司的產品導入，主動創造行銷的機會，此作法以專業行銷整合業主、顧問公司、營造公司、國內大學及專業機構，建構多元行銷網路，可主動掌握和創造通路，不再依賴經銷商。

代理商評估及選擇：確定 C 公司代理商評估量表之精確性，建立日後海外市場代理評量模式。

國際參展及簡報：國內工程實績個案累積，作專業簡報所需的資料庫，初步成形。

(4) 公司治理

企業考量之因素為本身所具備之能力與資源是否足夠因應及追隨外部環境所創造之機會，廠商如何透過協調與整合等管理流程去達成新能力的建立，進而擁有新的競爭優勢。

(三) 網絡關係

1. 組織內部網絡關係(母子公司關係)

C 公司的格網產品是該代理商可自行開拓市場，目前年成長率約 30%，合作關係穩定，訂單占外銷銷售額之相當比例，也使 C 公司產品佔目前韓國大地工程材料市場 20% 以上。銷往韓國的產品與規格並不複雜，且當時品質經過代理商自行在當地試驗認證，價格也獲得客戶滿意，對於 C 公司而言，意識到優秀正確的代理商可以很快滲透地主國市場，且容易有較佳之績效呈現，代理商評估及選擇能力是很重要且必須的

2. 組織外部網絡關係

2004 年在韓國參展時，在會場有一些印度客戶對產品代理有意願，2005 年陸續聯繫，透過印度參展期間逐一拜訪，其中有一客戶，本身對材料的認識和工法的須知都有相當認知水準，專業能力強，只是在應用推廣的實務尚不足夠，遂選其為印度、孟加拉等南亞市場代理商。

第二節 個案發現與命題提出

一、動態能力對國際化動態能力之影響

『程序』指的是廠商執行各項活動的方法、過程、步驟或是與它的例規、現在所從事的活動或學習有關聯。學習為 Teece et al. (1994, 1997) 認為組織程序所扮演的第二個角色，他們認為學習本身便是一種過程，藉由重複與實驗使任務執行地更佳與更迅速，也可以使新生產機會被發現，而動態能力觀念為打開組織間相互學習潛力大門的協調管理過程。

A 公司結合有志經營品牌之 30 餘協力廠成立「A 公司品牌經營圈」以高於 DIN 標準 50%（手動產品）或 30%（氣動產品）為質量標準，擴充產品系列齊全性。進入海外市場利用此時所擴充的產品系列打入國外市場。B 公司每年提撥給研發部門的預算如以單位員工計算，在所有歐洲公司中排名第二高，也因此 B 公司匯集了物理、電子、機電、軟體與精密技術領域最具有創造力的人才。B 公司的國際團隊工作模式，以及同儕與經營主管之間率直而開放的討論。C 公司另成立應用技術研發支援單位，並陸續與國內大學共同研發、創新及產學合作，舉辦研討會、講習會，業主或顧問公司若有生態工法設計問題，會主動徵詢，透過此建立的機會就可以將公司的產品導入，主動創造行銷的機會，此作法以專業行銷整合業主、顧問公司、營造公司、國內大學及專業機構，建構網路。

命題1-1：組織學習對於國際化動態能力正向影響

『位置』為廠商所擁有的獨特技術資產、智慧資產、互補性資產及廠商與供應者及互補者的外部關係。

A 公司創立品牌，並取得多種專利，品質優越、造型獨特，具有明確的市場區隔。以 B 公司來說，其對於整合公司內部的能力及研發投入來應付

快速變動環境的能力，其在「察覺機會」為研發上的投入、搜尋新的投資者與需求、了解市場的演進，並持續在自己的技術領域中不斷精進，讓技術持續保持領先，使自己生產的設備足以應付國際的 IC 大廠所需。並由成功辨別技術與市場機會、選擇產品特性、事業模式的設計、投資機會的資源承諾等方式來達到成長與獲利。C 公司長期從事永續綠色工程之相關實務整合及材料研發工作，除了成立 TAF 認證試驗室，目前為全球產品認證體系最完整之廠商之一，並且是台灣紡織業第一家通過碳足跡認證之先進廠商。

命題1-2：企業擁有的獨特性資源及智慧資產對於國際化動態能力有正向影響。

『路徑』為廠商可選擇的策略，與增加報酬及路徑延續性的存在或不存在。C 公司進入海外市場最初是進入美國及日本，之後進入的海外市場很多都利用此時經營的經驗進入其他國家，而此經驗成功複製到其他市場。

命題1-3：企業早期拓展成功的經驗對於國際化動態能力有正向影響。

二、國際化動態能力對海外市場進入策略的影響

1. 察覺機會-探索內部能力

[Teece\(2007\)](#)定義「察覺機會」為廠商研發上的投入、搜尋新的投資者與需求、了解市場的演進。察覺機會是一個掃描、創造、學習和解釋的行為，而此行為包括了廠商的研發與相關活動的投入。在快速變動的國際市場中，技術機會與競爭者的行為都會不斷變化，因此機會是開放給現有廠商與新進入者。為了要能辨別機會，廠商必須在技術與市場之間持續地掃描、搜尋與探索([March and Simon, 1958](#); [Nelson and Winter, 1982](#))。

公司運用其獨特的內部資源在國際市場上，如不可或缺的資產與知識、或公司所持有之難模仿、可產生經濟報酬與競爭優勢的能力，擁有資源優勢較高的廠商，較傾向採取獨資經營的方式(康信鴻、邱麗娟, 1997)。許瞻桂(2001) 越是高度專享的產品或是程式，宜採內部化自行運用，或採高所有權控制的型式。Buckley and Davies(1979)則指出假使企業有具有高度研發投資或行銷之優勢時，則傾向於使用直接投資而非授權之方式。若企業掌握該產業之核心技術時，會偏好直接投資而非授權。

A 公司海外子公司進入國外市場策略都為獨資進入，為高度控制程度之進入方法，也因 A 公司具有專業的手工具技術水準，其品質水準高於國際的標準，在業界具有專業級、高品質手工具的技術基礎與市場口碑。B 公司是全球晶片微影設備的市場領導者，其富有獨特資產和研發活動，使技術不斷突破創新，讓電子產品的功能越來越強大。C 公司，為亞洲規模最大之地工合成材料公司，C 公司具有足夠的國際生管能力，包括設備與製程的改善能力、流程標準化能力、外包管理能力、品質管理能力等大地工程製造所需要的能力。C 公司亦努力在在新產品或新製程開發，在其專業使其工法及製程提高效率，並降低加工成本。並對於各國客戶的需求，特別按照其需求開發產品，讓產品可以客製化及多樣化並達到差異化。公司運用其獨特的內部資源與知識在國際市場上，在動態的國際市場產生競爭優勢的能力

命題2-1：當公司擁有高價值產品或能力製造技術時，傾向高度控制的進入策略。

[Agarwal and Ramaswami \(1992\)](#)當廠商擁有發展差異化產品的能力，則越怕其產品被模仿。所以廠商會採用高度控制的進入策略。[康信鴻、](#)

[邱麗娟\(1997\)](#)認為投資資本額、產品外銷比例越高，其傾向採取高股權比例的高涉入程度的進入模式。

A及B公司的產品已經包含足夠的技術和特色可以符合顧客的需求，也有足夠的能力可以開發顧客所需要特殊規格的商品。

命題2-2：當公司擁有高度差異化產品或能力時，傾向高度控制的進入策略。

2. 辨認機會

一但察覺到新的機會，就必須將它轉換成新產品、流程或服務，但通常需要研發與商品化的投資。要滿足機會必須包括維持並改善技術能耐和互補性資產，在機會成熟時，大量投入在特定技術，並且設計出可以達到市場接受的產品([Teece,2007](#))。

1) 與環境動態連結及配置能力

[Anderson and Gatignon\(1986\)](#)包括政治、經濟的不穩定程度，這種外部環境變數，使廠商承受較大的營運風險，故應掌握資源，以降低環境變動的影響。因此，當外部不確定性存在時，適合採用高控制程度的進入模式。[Agarwal and Ramaswami \(1992\)](#)在外部環境高度的不確定下，如果用契約方式逐一規範或與對方合作可能很不經濟。所以在契約風險高的情形下，廠商將傾向將其資產、know-how 保留公司內部。[許瞻桂\(2001\)](#)當環境不確定性高時，若資產專屬性不高，宜採契約或授權型式；當資產專屬性能力，則應內部化由層級控制，即採新創獨資。

A公司進入海外初期是利用授權代理商的方式進入國外。C公司進入了海內外超過9個國家，尚未在國外成立子公司，都是用授權代理商的方式進入國外，已經進入了日本、美國、韓國、墨西哥、

澳洲、越南、德國、泰國及印度。在與當地不熟悉或認為風險比較高時 A 與 C 公司都使用授權方式進入海外市場。

命題2-3：當公司認為外部環境不穩定及營運風險高時，傾向低度控制的進入策略。

[Anderson and Gatignon\(1986\)](#)認為地主國與母國文化差異很大時，則不宜採用高控制程度的進入模式，而應改採低控制程度的市場進入模式。

A 在進入墨西哥、C 公司在進入越南、泰國、墨西哥及印度這些與母國差異很大的國家，初期進入也都是使用授權方式進入海外市場，利用代理商進入海外市場。

命題2-4：當公司認為海外市場與母國差異大時，傾向低度控制的進入策略。

2) 開發新能力邁向國際化

[許瞻桂\(2001\)](#)當企業欲移轉其專屬性能力時，宜採新創獨資或合資，最不宜採取購買。

B 公司富有獨特資產和研發活動，使技術不斷突破創新，在其進入海外市場就必須轉移能力，需要高度控制以免是技術外流。

命題2-5：當公司進入海外市場需要移轉其專屬能力時，傾向高度控制的進入策略。

3. 重新配置資產

1) 公司治理

高階主管在環境是處於動態的情況下，在不同的情況下做出不同的決策，並建立、整合及重組組織資源及競爭力，而組織的建構、整合與重組亦是需要高階主管做決策的。

當 CEO 或是高階管理團隊無法有效察覺、抓住機會和重新配置時，此時尋找正確的人才是相當重要的。缺乏良好設計的激勵可能會導致員工因為利益衝突而產生緊張關係，廠商應該吸引和留住人才、設計獎酬制度並建立企業文化。

[Anderson and Gatignon\(1986\)](#)廠商的國際化經驗越多，則其對於海外事業的控制程度也越高。[Agarwal and Ramaswami \(1992\)](#)廠商國際化經驗越多，越有經驗處理與瞭解海外營運的狀況，則越傾向合資型態的進入模式。[王如鈺\(1999\)](#)透過海外經驗，企業能降低對於海外市場之知覺風險，因而傾向選擇在該市場設立海外據點。[王如鈺\(1999\)](#)海外經驗可協助廠商增加對於海外當地的了解，因而廠商在進入具備海外經驗之市場時，可跨越如出口或授權等階段而直接設立海外當地據點。[Daily, Certo & Dan\(2000\)](#)認為，CEO 的國際化經驗對於廠商海外市場進入模式之選擇具有顯著的影響，因為廠商在進行海外直接投資時需要較多的市場知識及資訊，此時 CEO 的國際化經驗將變得特別重要。由於國際化經驗可以縮減 CEO 赴海外投資時的心理及文化距離，且有助於 CEO 對海外市場和營運模式的了解，因此如 CEO 有較多的國際化經驗，就會傾向採行高資源投入的獨資模式赴海外投資設廠([Herrmann & Datta, 2002](#))。[許瞻桂\(2001\)](#)當企業在一國家市場有較豐富的經驗時，如果資產專屬性居中，則可採合資；如果資產專屬性側仍很高，則可採新創獨資或購買。

管理者國際化經驗愈豐富，廠商愈有可能進行跨國的投資活動。A 公司原本都為授權進入海外市場，但經過一段時間，覺得自己可以應付國外市場的各種狀況及有能力解決問題，之後就以獨資方式進入海外市場。B 公司具有多國市場進入的經驗，進入海外市場方式都為獨資。

命題2-6： 廠商的國際化經驗越多，傾向高度控制的進入策略。

命題2-7： 廠商的管理者國際化經驗越多，傾向高度控制的進入策略。

A 公司在海外市場，其子公司掌控權都在關鍵人物上面，也就是當地的總經理，因為正式化與非正式化的管控同時減少，授權過多導致產生自利行為，經理人心有旁騖為干擾因素，也沒有足夠的高階管理人才做正確的決策因應外在的變化，只好依賴關鍵的人物進行管理，但又因為沒人可取代，造成公司的損失。

命題2-8： 企業若是積極培養國際化人才，進而提升國際化動態能力，對於進入海外市場有助益。

命題2-9： 企業若是積極培養國際化人才，進而提升國際化動態能力，對於海外市場有較高的掌控度。

2) 彈性

Ansoff 即提到不確定性限制了組織在執行前事先規劃、決策的能力，因此組織一定要發展彈性能力；當環境越不穩定，組織越需要彈性能力來與規劃互補(Thompson, 1967; Eppink, 1978)，傳統的行動策略甚至往往被彈性的配置策略所取代(Ansoff, 1978)其中 Ansoff(1965)對於內部彈性的定義為去適應環境需求的管理能力；

外部彈性的定義則為去影響環境的管理能力，這樣廠商才能在環境變動下變得較不脆弱。

彈性生產與協調能力涵蓋彈性調整生產線能力、與他廠的管理協調能力。陳厚銘(1994)認為廠商彈性生產與協調能力越高，將影響海外進入模式選擇，廠商彈性生產與協調能力越高，廠商越傾向高控制的進入模式。

命題2-10：廠商的彈性越高，傾向高度控制的進入策略。

三、網絡關係

國際化為多邊網絡發展過程，可視為廠商強化其網絡位置的結果(Johanson & Vahlne, 1990)。Coviello & Munro(1995, 1997)研究指出，網絡關係對企業進入海外市場的選擇與模式具影響性，是廠商、供應商與顧客之間，一種持續、特別而緊密的關係(Cowley, 1988)，更是廠商延伸知識的基礎(Kogut, 2000)。學習(learning)和承諾(commitment)的建立鑲嵌在關係發展中，並且顯著地影響市場機會的辨識與開發(Johanson & Vahlne, 2006)。廠商如能與海外網絡夥伴產生承諾，不僅可讓廠商獲取海外市場的知識，亦使廠商有機會去掌握該市場的機會。再則，關係夥伴間信任之建立，除是成功學習和發展新知的要素外，更是人們願意分享資訊，進而建立共同期望的基礎(Madhok, 1995)。

1. 組織內部網絡關係(母子公司關係)

母公司提供子公司從事生產、行銷、經營、改造、調整和發展所需一切之資源，但子公司的資源不是全都需要母公司的供應，如果子公司能獲得母公司的資源而減低對當地的依賴程度，就可減少企業無法預測之風險程度。子公司需要母公司支持掌握新興市場的機會，母公司的國外經營彈性化策略授權子公司回應當地需要。母子公司關係中當地回應

代表母公司經理人了解回應和配合地主國的需要，因此他們的決定和政
策配合子公司所在地主國特有的環境條件。

A 公司其母子公司關係不強，造成前期進入發生問題，初期進入績
效也不好。B 公司母子公司關係良好，溝通無阻，母子公司互相支援，
使其進入到海外市場幾乎沒有失敗例子，經營績效亦良好。

命題3-1：當企業內部網絡強度越強，母公司資源就越容易移轉到海
外，傾向高度控制的進入策略。

當企業內部網絡越強，子公司能獲得母公司的資源而減低對當地的
依賴程度，就可減少企業無法預測之風險程度。B 公司使用獨資方式進
入海外市場，其母子公司關係良好，溝通無阻，母子公司互相支援，提
供所需的技術支援給子公司，子公司亦會快速回報情況給予母公司，使
母公司能夠盡速幫助其解決問題，符合顧客的需求。

命題3-2：當企業內部網絡強度越強，亦會強化國際化動態能力對海
外市場進入策略的影響，使企業傾向高度控制的進入策
略。

2. 組織外部網絡關係

[康信鴻、邱麗娟\(1997\)](#)社會關係網路越密切，會越傾向採取合資經
營的進入模式，此由於台商進行對外投資時，因為國際化經驗不足或對
當地市場不熟悉，常藉由國內的生產網路或熟悉的廠商引薦來進行海外
投資，因此，透過社會關係網路前往投資者常會採取合資經營，以降低
經營的不確定性和風險。若企業對當地建立網絡，代表著海外子公司與
當地供應商及顧客適應彼此的商業行為，並且會交換市場資訊，對於經
營績效上都有正向關係。

A 公司在海外市場經由授權代理商進入海外市場，藉由代理商經營通路，其中四個國家的進入方式是由代理商經營轉為獨資，經由購買當地現成的公司取得所有權，因為其當地經銷商經營績效不好 A 公司才介入買下其公司；。B 公司進入海外市場的原因為顧客的關係，顧客進入海外 B 公司就去當地設子公司以因應顧客的需求。

命題3-3：當企業外部網絡強度越強，越傾向低度控制的進入策略。

當企業外部網絡強度越強，企業進入海外市場亦會考慮其網絡關係，使用外部網絡資源，傾向低度控制的進入策略；反之若是企業外部網絡強度越弱，企業外部網絡資源很少，無法依靠外部網絡援助，此時就可能傾向高度控制的進入策略。A 與 C 公司與國外當地經銷商建立良好的關係，經銷商亦有很良好的關係，並以此方式進入海外市場，亦不需要另外花費資源由獨資進入海外市場。

命題3-4：當企業外部網絡強度越強，亦會弱化國際化動態能力對海外市場進入策略的影響，使企業傾向高度控制的進入策略。

第五章 結論與建議

本研究以 [Teece\(2007\)](#)之動態能力理論架構為基礎，透過文獻探討釐清理論中的構念後，推論出抽象構念的觀察變項，並依此發展出國際化動態能力之問項，透過對個案公司主管訪談次級資料之蒐集，依研究結果提出結論。

第一節 研究結論

本研究探討的題目有(一)從動態能力延伸建構國際化動態能力。(二)國際化動態能力對進入策略選擇之影響。(三)網絡關係如何干擾國際化動態能力對進入策略之影響。

企業進入海外市場除了面臨進入模式的選擇問題之外，同時還要面對市場的競爭壓力而必須採取適當的競爭策略；有些研究認為許多經理人在進入不同的海外市場卻都採取相同的進入模式，忽略國家市場以及進入條件的異質性。當經理人採取更多的策略性方法來從事進入模式選擇時，此國際化企業將可以從中獲取更多的利益(Bradley and Gannon, 2000)。故利用 [Teece\(2007\)](#)的架構整理出國際化動態能力構面，建立出國際化動態能力對海外市場進入策略選擇之影響。以下是國際化動態能力之命題彙整表 5-1：

表 5-1 研究命題彙整表

動態能力對國際化動態能力之影響
命題1-1：組織學習對於國際化動態能力正向影響。
命題1-2：企業擁有的獨特性資源及智慧資產對於國際化動態能力有正向影響。
命題1-3：企業早期拓展成功的經驗對於國際化動態能力有正向影響。
國際化動態能力對海外市場進入策略之影響
察覺機會-探索內部能力
命題2-1：當公司擁有高價值產品或能力製造技術時，傾向高度控制的進入策略。
命題2-2：當公司擁有高度差異化產品或能力時，傾向高度控制的進入策略。
辨認機會-與環境動態連結及配置能力

命題2-3：當公司認為外部環境不穩定及營運風險高時，傾向低度控制的進入策略。

命題2-4：當公司認為海外市場與母國差異大時，傾向低度控制的進入策略。

辨認機會-開發新能力邁向國際化

命題2-5：當公司進入海外市場需要移轉其專屬能力時，傾向高度控制的進入策略。

重新配置資產-公司治理

命題2-6：廠商的國際化經驗越多，傾向高度控制的進入策略。

命題2-7：廠商的管理者國際化經驗越多，傾向高度控制的進入策略。

命題2-8：企業若是積極培養國際化人才，進而提升國際化動態能力，對於進入海外市場有助益。

命題2-9：企業若是積極培養國際化人才，進而提升國際化動態能力，對於海外市場有較高的掌控度。

重新配置資產-彈性

命題2-10：廠商的彈性越高，傾向高度控制的進入策略。

網絡關係對其干擾

組織內部網絡關係(母子公司關係)

命題3-1：當企業內部網絡強度越強，母公司資源就越容易移轉到海外，傾向高度控制的進入策略。

命題3-2：當企業內部網絡強度越強，亦會強化國際化動態能力對海外市場進入策略的影響，使企業傾向高度控制的進入策略。

組織外部網絡關係

命題3-3：當企業外部網絡強度越強，越傾向低度控制的進入策略。

命題3-4：當企業外部網絡強度越強，亦會弱化國際化動態能力對海外市場進入策略的影響，使企業傾向高度控制的進入策略。

經由文獻探討及訪談之後整來動態能力中組織學習、獨特性資源及智慧資產、企業早期拓展成功的經驗對國際化動態能力有正向影響。

經由文獻探討及訪談之後整理出來影響海外市場進入策略的國際化動態能力為以下五個：

1. 廠商具有高價值產品與製造技術及擁有生產高度差異化的產品。
2. 廠商具有環境動態連結與配置能力。

3. 廠商具有開發可以進入國際市場的新能力。
4. 廠商與管理者具有公司治理能力，並擁有一定的國際化經驗。
5. 廠商具有彈性。

若是廠商建立內外部關係，母公司對於子公司的掌握度越高，並與當地的供應商、經銷商及顧客等建立良好關係，那麼就會增強國際化動態能力對海外市場選擇策略，傾向高度控制的進入策略。

具有以上的國際化動態能力，廠商對於海外市場進入策略傾向選擇高度控制的進入策略，雖然本論文還尚未探討進入初期績效，但本研究可以推估，擁有以上國際化動態能力，對於海外市場開拓績效是正向影響的。

第二節 研究限制

本研究乃針對少數三家成功企業之高階主管進行深入訪談，以協助確認與瞭解研究主題並推論結果。但部分涉及公司技術或佈局的機密，受訪者可能會基於特殊因素對問題持保留態度。同時，本研究所產生的限制在於採取是個案分析的研究方法，其著重廠商策略的實行成效與發展歷程等，而非統計上的績效分析方式。並且無法向問卷調查一樣對大規模樣本展開調查，在普遍性方面可能會有所不足。

第三節 未來研究建議

關於相關主題後續研究，未來研究可以朝下面方向進行：

一、將研究樣本延伸至其他產業

透過本研究個案訪談和分析之後發現，許多構面可能會因為產業不同而產生不同的影響，所以後續研究建議能將樣本延伸到其他產業，希望能夠以不同的觀點來詮釋或印證國際化動態能力對海外市場進入策略之影響。

二、推論命題進行操作化衡量

本研究經由三家個案廠商的訪談來討論國際化動態能力對海外市場進入策略之影響。建議未來可以再深化本研究所探討的「國際化動態能力」，希冀未來以更多元之理論觀點探討。並建議後續研究能夠將推論出來的命題進行實證，將研究得構念進行操作上的衡量，發展適當的衡量尺度，進行量化的研究，以確實了解國際化動態能力對海外市場進入策略的影響。



參考文獻

1. 文崇一、楊國樞（2000），《訪問調查法，社會及行為科學研究法下冊》，台北：東華。
2. 王如鈺（1999），《企業首次設立海外據點時程的影響因素-台灣資訊電子業公司之實證》，國立台灣大學商學研究所博士論文。
3. 石素娟（2006），《海外直接投資型態之決策模型》，科技管理學刊，11(2)，127-154。
4. 朱秀曼（2010），《母公司的管控協調機制對海外子公司經營績效的影響》，東海大學管理碩士在職專班碩士學位論文，未出版。
5. 余雅文（2003），《企業動態能力之探究與衡量》，國立嘉義大學管理研究所碩士論文》，未出版。
6. 李文瑞、曹為忠、陳旭銘（2001），《台商赴大陸投資進入模式影響因素之研究》，中山管理評論，9(1)，61-86。
7. 尚榮安（2001），Robert K.Yin(1989)原著，《個案研究(Case Study)》，台北：弘智。
8. 林哲弘（2008），《動態能力本質及其分析架構之探索》，東海大學管理碩士學位論文，未出版。
9. 徐嘉鴻（2011），《台灣手工業者新興市場進入模式與品牌策略之研究》，東海大學管理碩士學位論文，未出版。
10. 康信鴻、邱麗娟（1997），《影響國際投資進入模式之實證研究：以台灣石化產業為例》，管理評論，16(2)，139-180。
11. 許瞻桂（2001），《國際企業海外投資進入模式適用情境之分析- 交易成本觀點》，國立屏東商業技術學院學報，3，179-196。
12. 陳厚銘，（1994），《台灣廠商海外投資之區位選擇與市場進入模式—折衷典範與網路變數分析》，國立台灣大學商學研究所博士論文。
13. 陳靜宜（2002），《高階管理團隊特質廠商資源與企業海外投資行為之研究》，東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
14. 楊國樞（2006），《社會及行為科學研究法》。台北：東華書局。
15. 萬文隆（2004）。《深度訪談在質性研究中的應用》，生活科技教育月刊，37(4)，20-23。
16. Agarwal, S. and S. N. Ramaswami (1992), Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-28.
17. Allen Rubin & Earl Babbie.(1989). *Research Methods for Social Work*.
18. Ander, R. and Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.

19. Anderson, E. and Gatignon, H.(1986). Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
20. Anderson, E. and H. Gatignon. (1986). Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proportion. *Journal of International Business Studies* 17, 1-26.
21. Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). The Strategic Impact of External Network: Subsidiary Performance and Competence Development in The Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.
22. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
23. Astley, W.G. and Fombrun, C.J.(1983). Collective strategy: the social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-588.
24. Asumussen, C. G., T. Pedersen and C. Dhanaraj. (2009). Host-Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model. *Journal International Business Studies*. 40(1). 42-57.
25. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S.(1989). *Managing Across Boarder: The Transitional Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
26. Birkinshaw, J. and Hood N.(2000). Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*, 31(1),141-154.
27. Bradley F. and M. Gannon (2000). Does the Firm's Technology and Marketing Profile Affect Foreign Market Entry. *Journal of International Marketing*, 8(4), 12-36.
28. Branzei, O. & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21, 75-105.
29. Brouthers, K. D.(2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
30. Buckley, Peter J. & H. Davies. (1979). The Place of Licensing in the Theory and Practice of Foreign Operations. *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, 47.
31. C. Prange, S. Verdier. (2011). Dynamic capabilities, internationalization process and performance. *Journal of World Business*, 46 , 126–133.
32. Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.
33. Chesbrough, H. and Teece, D.J. (1996). Organizing for innovation: When is virtual virtuous. *Harvard Business Review*, 74, 65-73.
34. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new

- perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
35. Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*(9th). The McGraw-Hill Companies, Inc.
 36. Coviello, N. E., and H. Munro, (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4). 361-386.
 37. Cowley, P. R., (1988). Market Structure and Business Performance: An Evaluation of Buyer Seller Power in the PIMS Database. *Strategic Management Journal*, 9(3). 271-278.
 38. Cunningham MT and Homse,E.(1986) Controlling The Marketing– Purchasing Interface: Resource Development and Organizational Implications.*Industrial Marketing and Purchasing*, 1(2), 3-27.
 39. Cyert, Richard M.,James G. March(1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ:Prentice-Hall.
 40. Daily, C. M., Certo, S. T., & Dan, R. D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity. *Strategic Management Journal*, 21, 515–524.
 41. Davidson, W. H.(1980). The location of foreign direct investment activity: Country.
 42. Demsetz, H. (1991). *The theory of the firm revisited*. New York: Oxford University Press.
 43. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Linkcoln (Eds.),*Handbook of 81 qualitative research*(1- 18). Thousand Oaks, CA: Sage.
 44. Deresky(1994). *International Management-Managing Across Borders and Cultures*, New York, HarperCollins College Publishers.
 45. DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
 46. Eisenhardt, K. M., J. A. Martin. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management*. 21(10-11) 1105-1122.
 47. Engle, R. F. and A. J. Patton (2001). What good is a volatility model?, *Quantitative Finance*, 1, 237-245.
 48. Eppink, D. J. (1978). *Managing the Unforeseen: A study of Flexibility*. dissertation thesis Ermelo: Administratief Centrum.
 49. Fayerweather, J. (1969). Canadian Foreign Investment Policy. *California Management Review*, 17(3), 74-83.

50. Foss, N. J., R. N. Langlois. (1997). Capabilities and governance: The rebirth of production in the theory of economic organization. *Druid working paper 97(2)*, Aalborg University.
51. Freeman, C. (1974). *The economics of industrial innovation*. Penguin, Harmondsworth, U.K.
52. Gates and Egelhoff, S.R. (1986). Centralization in Headquarter-Subsidiary Relationships.
53. Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *The Academy of Management Review*, 15(4), 603-626.
54. Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
55. Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
56. Gupta, A.K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation.
57. Hakansson, H. (1989). *Corporate Technological Behaviour: Cooperations and Networks*. Routledge: London.
58. Helfat C. and Peteraf M. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
59. Henderson, R. and Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-31.
60. Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569.
61. Hill, Charles W. L., Peter Hwang & W. Chan Kim (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, 11: 117-128
Intelligence and Planning, 4 (6), 9-16.
62. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
63. Holm, D.B., Eriksson, K. and Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1054.
64. Iansiti, M. and Clark, K.B. (1994). Integration and dynamic capabilities:

- Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3, 557-605.
65. Jacobides, M.G. and Winter, S. (2005). The coevolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26, 395-413.
 66. Johanson, J. & Vahlne(1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*,17(4).
 67. Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988).Internationalization in industrial systems: a network approach. *In Strategies in Global Competition*, Hood N, Vahlne J-E eds.Croom Helm: New York, 214-287.
 68. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization process of the Firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 25-34.
 69. Johanson, J., &Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
 70. Johanson, Jan and Jan-Erik Vahlne, (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46(2). 1-14.
 71. Kahneman, D. and Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39, 17-31.
 72. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
 73. Kanter, R.M. and Eccles, R.G. (1992). Networks and organizations: structure, form, and action, making network research relevant to practice. In W. Nohria and R.G. Eccles (Eds.), Harvard Business School Press, Boston, MA.
 74. Kim, W.C. and P. Hwang (1992), Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice, *Journal of International Business Studies*, 29-53.
 75. King, A. A. and C. L. Tucci. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.
 76. Kirzner I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
 77. Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility.
 78. Kogut, B., (2000). The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, 21(3). 405-425.

79. Lambert, D.M., Emmelhaninz, M.A., and Gardner, J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-17.
80. Langlois, R. (1992). Transactions-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1, 99-127.
81. Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
82. Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34, 290-309.
83. Luo, Y.(2002). Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises.
84. Madhok, A., (1995). Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trustbased Approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1). 345-369.
85. March, J. and Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley: New York.
86. Miller, D. and Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-54.
87. Mitchell, W. (1989). Whether and when? Probability and timing of incumbent' s entry into emerging industrial subfields. *Administrative Science Quarterly*, 34, 208-230.
88. Nelson, R. and S.Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass:Belknap Press.
89. Nelson, Richard R., and Sidney G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belnap/Harvard University Press.
90. Nonaka I, Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom. *Industrial and Corporate Change*, 16, 371–394.
91. Oliver, C.(1997). Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based views. *Strategic Management Journal* , 18 , 697-713 .
92. Peng, M.W. (2000). *Business strategies in transition economies*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.
93. Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
94. Philip Kotler (2003). How Personality Makes a Difference, *Journal of Advertising Research*, 24(6).
95. Piercy, N. (1981). Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*,15(3), 26-40.

96. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press: New York.
97. Prange, C. and Verdier, S. (2010). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-33.
98. Robinson, R. D. (1984). *International of Business: An Introduction*. Chicago : Dryden Press.
99. Root, F.R. (1987). Entry Strategies for International Markets. *Lexington Mass.:* Lexington Books, D.C. Heath and Co.
100. Rosenzweig and Singh, P.M.(1991). Organizational Environments and The Multinational Enterprise.
101. Rugman, A.M. and Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*. 21(1), 761-772.
102. Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. Working paper. *the Academy for Education Development*, Washington, DC.
103. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
104. Sharma, V. M. and Erramilli, M. K., (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (1), 1-18.
105. Tallman, S.(1992). A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational Enterprises.
106. Tallman, Stephen and Karin Fladmoe-Lindquist (2002). Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy. *California Management Review*, 45 (1), 116-135.
107. Teece D.I. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy*, 15, 285-305.
108. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
109. Teece, D.J. (1988). *Technological change and the nature of the firm*, Francis Pinter. London, UK.
110. Teece, D.J. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 5, No.3, 537-556.
111. Teece, D.J. (2000). *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford University Press, Oxford, U.K.
112. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

113. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
114. Tichy, T.F. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4 (4), 507-519.
115. Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157–1177.
116. Tushman, M. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administration Science Quarterly*, 31, 439-465.
117. Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirmnetworks : The paradox of Embeddedness. *Administrative Social Quarterly*, 42, 35-67.
118. Vernon and Raymond (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.
119. Webster FE Jr.(1979). *Industrial Marketing Strategy*, Ronald Press: New York.
120. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., and Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
121. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
122. White, R. E. and Poynter, T. A. (1990). Organizing for worldwide advantage. In C.Bartlett, Y. Doz, G. Hedlund (Ed.), *Managing the global firm*, Routledge.
123. Williamson O.E. (1979). Transaction–cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 232-262.
124. Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2nd). CA: Sage.
125. Zollo, M. and Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic Capabilitiesm. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

附錄一 A公司訪談逐字稿

Q: 貴公司如何進入那些國外市場及主攻哪些產品？決策的過程為何？曾經蒐集或考慮那些資訊或情報？

A: 那個已經在十幾年前了，我們傳產對這個比較不懂，三個市場都是自己客戶所以才自己進去市場。大部分都財務上的問題我們才介入自己直接投資。法國就是購併原本的公司因為其財務發生問題，我們就把它買下來，原本法國公司就是進口經銷手工具，自己創業資金不足，後來錢就卡住，我們就自己投資下去。

Q: 貴公司在研發一個新產品的時候，在原本沒有這樣能力的時候，你們是如何去取得這樣的能力與知識來研發出新的產品？

A: 我們跟其他公司不一樣的是，我們公司是做品牌，我們公司在台灣手工具業做品牌算是第一家，國外大多是當地或是國際品牌，還沒有像我們是自己做自己賣使用自己的牌子，我們算是台灣第一家廠商進去，又自己投資，所以那個時候是以品牌的方式進入。再來就是台灣自己做又自己賣，再怎樣都會比歐洲當地品牌還要便宜，所以我們應該是以品牌與價格策略進入市場。

產品基本上要跟當地的產品能夠比較才有優勢，我們沒有甚麼研發新產品，我們品牌會做起來就是基於原本的優勢，優勢包括有簡單的產品特色，有些特色是有申請專利，那些專利事實上不是一些技術上的專利，只是像一些外觀辨識的一些專利而已。當然我們的品質要和國外的差不多，台灣的品質現在做個跟國外差不多的時候，但我們的成本可能是它們的三分之一而已，那我可能就在賣到它一半的價格，或是七成的價格，就比它便宜很多，再便宜很多的狀況下，我們又有自己的牌子，然後我們又自己做自己經營，慢慢就可以侵蝕到當地品牌的市場，所以法國或歐洲是這樣的一個狀況。

Q: 所以貴公司也沒有需要產生新的技術？

A: 沒有，手工具產業是屬於必需品，只是差在產品是比較好還是比較差而已。例如有時候車廠需要的手工具是一些特殊規格，當地的牌子才會做，可能我們進去投資才會開發特殊規格符合需求的產品，那也是已經進入市場才會做的事情。

Q: 貴公司何時將經營活動拓展至海外？當初的背景及考量因素為何？

A: 傳統產業不同於高科技產業，我們沒有進行所謂的市場調查或是一些評估就進去海外市場，原因可能在於 1. 人才不足；2. 沒那個觀念；3. 老闆總是時間到了沒辦法才想說要去國外，在老闆過去經驗都是一帆風順，認為不需要擔心會不會遇到瓶頸，尤其是傳產，經營人看短不看遠，只看眼前有接單就好，有賺錢就好，不會去思考公司未來的發展，雖然公司內部有人在思考未來趨勢發展這塊，但是經營者與投資者都是比較偏傳統保守。因為這家公司在過去二十年是一直持續成長，只有在金融風暴有稍微持平，就沒有去思考未來的情況，

Q: 貴公司當初在進行國際化時，所採取的方式為何？是否遭遇到困境？

A: 1. 稅法、財務方面很難了解。解決方式：財務方面總公司與當地的會計師關係要很好，子公司的財務問題有無正確呈報，要熟知當地法令。2. 分公司管理者怕被取代，不想培養人才。3. 總公司難以掌握分公司。4. 管理者是衝業績的人不懂管理。5. 每家子公司庫存過高，積壓資金。6. 在美國投資十年，也沒有賺錢，因為美國喜歡用自己本土品牌，不喜歡用外來品牌。

Q: 貴公司當初在進行國際化時，是否與外部建立合作關係？如何建立合作夥伴之間的關係？與合作夥伴之間的資源是否具有互補性或相互支援？

A: 一般你已經投資在那裡了，自己設公司就必須要自己找經銷商零售商和一些客戶群，去銷售自己公司的產品，只是看你要賣方式，通路就不一樣，例如我們開發 TOYOTA 一個工具組，在我們沒有設立子公司的地方賣，跟當地的進口商

合作賣給 TOYOTA，是當地進口商委託我們開發這組工具組，我們自己投資的公司反而沒有做到這塊。

Q: 母子公司關係之間的知識交流

A: 論文有但不多，通常是經由開會、拜訪市場、回台灣討論一些經營層面的問題及市場面的問題，就這樣交流而已。總公司規定最少一季一定要回來母公司，每個月視訊開經營檢討會，溝通上就變的比較好，一開始規定子公司非常排斥，但是之後逼到沒辦法一定得定時開會。

Q: 您認為貴公司母公司對子公司控制是否具有彈性

A: 有關係，但是人才問題比較多，英文人才不足，以前公司大多透過業務或翻譯懂英文的人來溝通，但管理人才方面通常不會英文，母子公司之間無法進行有效溝通，導致其距離越來越大。

- 1) 我認為母公母須要掌控力，語言的障礙就是要突破
- 2) 母子公司互動要增加，不是母公司派人過去就是要子公司派人回母公司回來，那你怎麼讓子公司接受母公司的觀念，當然也需要知道子公司的習性，母公司推出的策略也要能讓子公司認同。
- 3) 總公司對子公司的控制力很差，只要總經理一說不做，除非你看到財報才知道他做了些甚麼，也是時間過了很久之後。而若是有理念差異想換人也沒辦法換人，因為總公司沒有人才可以派去取代他，子公司下面也沒有人才可以晉升進而取代它的位子。總公司對於子公司的掌控度完全遭控在於關鍵人物上面，雖然總部現在有對於海外事業體的領導者要懂英文，懂管理及財務，現在有慢慢把控制力收回總公司。

Q: 母子關係之間的問題？

A: 目前培養接班人是個問題

墨西哥分公司的管理者就是自己又出去公司開一家，雖然賣不一樣東西，但是面對的是同一群客戶，管理者的重心都放在自己開的公司上面，而墨西哥分公司的事物就沒有留心處理，導致業績直直落。但是因為總公司沒有人可以接手，拿他沒辦法，他又是一種業務型的人才，管理事務較不拿手。後來公司解決方法就是把新開的公司買下來，也因為無法找到適合替代的人選，只好繼續請原本的管理者管理。由此事件也花了不少資源解決。

Q: 您認為貴公司海外子公司與當地供應商及顧客之間業務緊密合作的程度

A: 我們接到單子可能有時候靠人際關係，有時候靠顧客去建立的，不一定，除非是策略聯盟，不然一般公司設立之後都是自己去找自己的顧客群，你怎麼建立關係就要看自己怎麼去銷售產品。策略聯盟也是另外一種，比如說我們跟某一家汽車廠，在國內工具都拿我們的，當他進入到國外市場，可能就會跟我們講好去國外也一樣會推薦當地維修部門使用我們的手工具。

進入一個新市場，可能甚麼客戶都沒有，從零開始，但是我們不一樣我們是有現有的公司，因為它發生財務狀況，我們把它買下來，我們只是出資金。不只存粹法國，我們三家都這樣。

Q: 貴公司將如何延續未來海外投資計畫，或有其他新思維？

A: 拓點是有透過原來的歐洲公司，主要原因為有認知 1.台灣沒有人才可以進行這個動作。2.台灣的人怎麼樣也不比當地人瞭解歐洲當地，所以要找當地人，雖然歐洲各國也會有些許差距，但一定比台灣人來的瞭解，所以透過歐洲分公司的人進行拓展，比台灣人進行拓展容易。3.但是原本的歐洲公司管理能力必須要夠強，若不夠強，自己公司業務都無法應付，更不用談進行歐洲其他據點的拓展計畫。

當時買下來的公司，內部很多人是跑業務接訂單很強的人，但公司越變越大之後，管理日趨重要，但是公司沒有這樣的人才。

子公司也沒有持續在做訓練，這部分做得很差，也沒有在培訓人才，有些管理人員也會有一些保護自己的心態，覺得自己來就可以，不希望培養人才之後造成自己的威脅，變成管理部分就變得很差，不會去聘用一些真正學管理的人或一些具有實務經驗的人進來公司。

歐洲子公司想把公司擴大可是沒有人才，但是想要拓展就需要請人，歐洲請人的成本就很高，所以公司就沒甚麼賺錢，相對我們就會以此控制子公司，告訴他沒有賺錢就不能亂花錢在拓點上面，不然就要替公司培養人才出來，讓歐洲子公司的發展速度變慢。



附錄二 B公司訪談逐字稿

Q: 您好，可否先介紹一下貴公司以及產業特性生態為何？

A: 半導體設備裡面包含很多設備，像我們半導體製程有分四大類，我們只是其中一個分類中的設備，Lithography 曝光機，在這個行業比較利基，半導體行業會知道我們公司，別的行業就會比較不瞭解，這算是設備上的宿命，B公司在台灣可能名氣沒那麼響亮，在半導體界尤其是製造端很知名。在這個產業我們在世界上是第二位，我們算是比較主導性的設備，半導體要往後延續的話，我們設備少不了，我不能講說只要我們設備就可以做，可是我們設備是主要領導的設備，但是技術就會比較深。

半導體產業已經佔經濟一部分，就是產業已經夠大，而且從半導體，晶片到終端電子產品，電子產品占整個經濟面來看我估算大概有 20%到 30%，經濟的好壞先行指標主要我們 PMI 指數，主要有一部分是製造，算是先行指標，半導體又算製造業的先行指標，剛好我們的設備在半導體業算是比較關鍵性的設備，所以我們的公司或是半導體產業的波動，我們估算大概一季到兩季的先行指標，也就是說當景氣要上來的時候，公司預估未來景氣會上來，下游就會開始要貨，很不幸的是說，我們半導體把產品製做出來最快也要一季才能做出來，因為我們的製成很複雜，雖然目前我們設備做的還蠻快的，但是還是得一技到兩季，當企業發現未來景氣會上升，就會開始準備補庫存，庫存開始補就需要一些晶片半導體的產品，半導體要一季或兩季才能製造出來，近來之後終端產品 smart phone、平板等產品才能組裝，組裝後才能上市。

在去年第三四季，因為歐債的關係 Down 下來，我們公司股票也是 Down 下來，但在我們經營方面發現訂單開始進來，台積電、三星、Intel 開始投資，他開始投資是因為下游開始要晶片，由其是三星，它不僅是做半導體的，他還有平板電腦等等終端的產品，他的預估就會更準，所以要開始的生產的時候，不見得生

產一定要我們設備，但是半導體就是它的周期大概就是一兩年就要有新產品出來，所以從去年開始他們就跟我們要機台，不僅再擴廠還是在晶片。

另外一個從產業特性來看，我們電子產品它不是像傳統產業，我今天做 A 產品景氣下來了，景氣上來之後我還是生產 A 產品，或是一點點改變的 A+ 產品，半導體不是，你 A 產品做出來之後，我們一定要變 B 產品，因為像一些電子產品，一開始一定會是要省電，速度要快，你看我們的 PC 速度要越來越快，容量要越來越多，處理資料越多；另外一個是說，功能性增加，可是也要省電，這個在我們半導體來看，我們一定要新的設備才能達到這種新的要求，我們半導體這種供應鏈的關連性，總結而言我們必須領先一季到兩季。當我們訂單越來越多的時候，我們就會預估說未來的一劑或兩季，緊接著半導體就會上來，半導體上來之後大環境的景氣就會上來，以今年來看，我可以跟你大膽預估，下半年是不錯的，雖然現在美國歐洲都還不是很好，可是目前美國經濟經過金融風暴下來之後，慢慢已經穩定下來，接下來是一波要慢慢上來，那以經濟面來看，美國下半年就算目前擔心歐債的關係，但是我認為美國下半年經濟一定會上來，為什麼我可以這麼講？因為現在有訂單了，台灣有訂單了，電子產品有訂單了，你看現在台積電的 28 製成做不完，他的產能，我們一直進我們機台沒辦法幫它把產能一下子擴大，因為產能擴大需要時間，從設備裝完到生產需要一定時間，時程很常。

Q: 貴公司的基本資料，沿革？

A: 我們是荷蘭公司，1984 年成立，在半導體設備我們是第二位，

銷售據點：70% 在亞洲，7% 在歐洲，20% 在美國，員工大概將近 8000 人，研發製造在歐洲，我們每個 R&D 員工的平均產值，大概有 18000 歐元，算是在業界最高的。亞洲為生產基地，我們客戶集中在亞洲，主要台積電、聯電、三星、海

力士、Toshiba、爾必達，日本韓國台灣占了蠻大部分，主要的半導體設備廠都是我們的客戶。

主要營運據點：美國東部只要有半導體廠的地方我們都有據點，全球有 16 個國家大概據點有 60 個。

營業項目：Lithography 微影設備，曝光掃瞄機。

營業額：去年 2011 年營業額是 56 億美金，淨利為 14 億美金。

Q: 貴公司進入海外市場是為了甚麼原因？

A: 跟著客戶走，半導體設備是很利基市場，主要競爭者是 Canon 和 Nikon，他們有半導體不能，一開始我們先做 6 吋 8 吋的開始做，技術是很重要的，只專注在某一個領域的設備，技術領先及專注在此領域，這是我們一開始切入海外市場成功的原因。

以策略來講，我們切入台積電是占有優勢，台積電買我們設備買不少。我們會大幅領先是因為是從 8 吋切入 12 吋晶圓，我們大量把開發的人力投入到 12 吋，其他的大客戶開始使用我們機台，從這裡我們開始大幅領先 Canon，技術領先。也是算跟競爭者正面競爭。

Q: 貴公司有經由得到當地資源產生優勢嗎？

A: 沒有，我們沒有經由當地資源。我們在當地都是進行銷售跟客服這塊，以我們公司的競爭力來看，半導體產業另外一個特性就是有很多專利，不僅在設計上的專利、製造製成上面的專利，若是先切入專利進去的廠商就有先佔優勢，競爭者就不容易進來，就像台灣的 DREAM 做不好原因也是因為技術都被日本韓國佔住，台灣無法使用其專利製造；所以半導體當設備還沒成熟的時候，客戶廠商就會使用我們的設備，要用最先進但不成熟的設備，先把製成研發出來，先申請專利，先占得優勢。我們成功的原因也是因為如此，time to marketing，市場要

我們就先做出來，雖生產力甚麼可能都還沒成熟，但是廠商邊研發我們邊修改機台，等廠商要量產時，我們機台也修正到成熟了。這就是我們公司客服人員要很強，機器在荷蘭製造出來，可是還有很多問題，達到我們客戶那端時，我們必須要有很強的工程人員，慢慢修機台，把問題反映到荷蘭，荷蘭那邊在研發新的東西出來，等到把機台修正到成熟，廠商也可以開始量產，也就是我們和廠商同步進步一起成熟。

Q: 進入海外市場的模式為何？為何會選擇此模式？

A: 主要進入海外市場經營的部分就是銷售和客服，主要為獨資，在當地要求主要為銷售和客服方面的人力，顧客服務及支援。進入海外市場主要原因就是跟著客戶走，以顧客為主。

Q: 貴公司有無透過技術授權、特許經營、管理合約或合約製造等方式，在海外生產或銷售產品

A: 我們現在 8 吋的能量就挪出去，我們在林口一個研發中心，跟經濟部工業局有合作，沒有所謂的技術授權，我們製造而以，我們沒有委託人家製造，我們只有在當地建立供應商。

Q: 您認為國際化經驗是否有助於貴公司進入海外市場？

A: 當然有影響。

Q: 貴公司當初在進行國際化時，是否與外部建立合作關係，例如一起共同研發機台等等？

A: 目前是沒有，但是有在一些部分和軟體的小公司和量測機台的公司有合作。

Q: 母子公司關係之間的知識交流為何？

A: 當新產品導入時，一定會從荷蘭那端派一組人員過來把技術導入到當地，當地人員學習到相關技術之後荷蘭人員就會撤退，這時間大概一年。

Q: 您認為貴公司母公司對子公司控制為何？

A: 人事掌控權在母公司手上，財務也是以母公司為主，當然有一些是屬於當地的利潤，在營運方面是母公司授權，因為我們是著重在客服和銷售，這塊我們是跟著客戶再走，客戶要甚麼我們就給他，但有時候我們分公司沒有這種能力，我們就會像母公司反映，母公司再把我們需要的技術資源給我們。這個時候分公司有比較大的主導權，可是在市場跟財務人事派遣方面，母公司具有主導權。

Q: 貴公司在進行海外投資時，建立當地網絡關係通常是否會受到原本在母公司的網絡關係之影響

A: 在最早期 8 吋的時候，我們進入台灣時，我們在台灣沒有客服及銷售的部門，我們只有代理商，之後我們在 2003 年之後與代理商分家，成立分公司，銷售客服部分就我們自己來，一開始切入是靠當地代理商。

Q: 貴公司有無再進入國際市場遭受阻礙或失敗的例子

A: 我們在海外市場進入一路走來算是成功的。

我們公司一開始切入國外市場都是找銷售或代理商，切入之後我們再慢慢介入，公司再進入國外市場建立及培養自己的人才。

在一開始打日本市場很辛苦，因為主要競爭者在日本，日本客戶大多用日本產品，要打入其大本營很辛苦。我們的銷售條件與其他競爭者來講算是蠻優惠的，但式優惠不代表其成功，在日本廠商用我們設備不代表是真正使用我們設備生產，它其實是想了解技術，而不是大量的購買我們的機台，所以一開始打得很辛苦。

之後是因為我們的技術領先日本廠商，之後日本客戶是變成不得不用我們的產品，因為我們的產品有很多種，不是只有單一產品，因為半導體光源有很多種，在低階機台上面日本廠商不會用我們的，高階機台因為技術關係不得不用我們，一開始進入時高階的訂單也是不多，之後我們策略把我們技術部分公開給客戶，這也是我們成功的一部分，半導體就是設計製程製造是與設備相關連的，公開技術讓廠商可以從中獲得技術，但是也因為是我們的專屬技術，未來技術提升時設備還是得使用我們的。



附錄三 C 公司訪談逐字稿

Q: 首先請您介紹您的經歷與 貴公司的創立及發展歷程

A: 我們公司成立於民國八十六年六月，成立之初即以推廣加勁材料為目標，草創初期如同前述歷史進程，技術及規範均仰賴國外，發展至今已為國內極具規模之專業大地工程材料製造及供應商，並擁有三條自動化生產線，平均年產量約八百萬平方公尺，除大地工程材料格網外，亦積極開發農業網、大地工程織布、及高級 PP 網等各式網類，年產量可達一千五百噸，登記資本額為新台幣七千九百八十萬元，目前總員工人數八十餘人，廠商組織在董事會下設有總經理、副總經理各乙名，並成立業務處、管理處、製造處，分管各功能不同部門；行銷之部分另設立 ACE Geosynthetics 作為三角貿易窗口。

Q: 可以介紹大地工程材料產品

A: 大地工程材料為一種由高分子聚合物所製成的產品，和岩石、土壤、或其他土木工程相關材料整合使用後，與人造結構或系統形成完整的部份。自 1970 年以來，大地工程材料已在各種營建工程有廣泛之應用並有驚人之發展，其應用領域又以大地工程為主，過去大地工程一般使用鋼筋、水泥、碎石級配為主，在大地工程材料發展後，在其價格便宜、施工容易、設計自由度大、安全性高、生態環保等優勢下，已逐漸取代傳統鋼筋水泥等材料，截至 1984 年為止，全球十多萬個工程已鋪設三億多平方公尺之大地工程材料聚合物。這些由高分子聚合物所組成之大地工程材料大致可分為八大類，分別為：大地工程織布 (Geotextile)、大地工程格網 (Geogrids)、大地工程止水膜 (Geomembranes)、大地工程排水網(Geonets)、大地工程皂土毯 (Geosynthetic clay liners)、大地工程沙腸袋 (Geotube)、大地工程排水管 (Geopipe)、大地工程複合材料 (Geocomposite)等。

Q: 可以詳述一下大地工程產業環境及未來發展趨勢

A: 在眾多紡織產品中，大地工程用紡織品可謂是近年來消費量成長最高且能具開發潛能的市場，雖然部分已開發國家此一產品已經呈現成熟的跡象，尤其是過去十年成長率特別高的北美地區，但是在其他國家或地區仍然具有相當的發展潛力，表 3-6 為 1995-2005 年間全球高科技纖維產品之消費統計，以土木用之年成長率 9.1% 最高；而在 1995-2005 年間全球各區域大地工程用紡織品消費量中，全球各區域分佈情形如表 3-7，以東歐之年平均複合成長率 18.13% 最高，亞洲以 10.35% 居次。

Q: 貴公司目前在國外市場布局狀況為何？

A: 我們不單以國內市場為目標，全球的行銷與佈局已計畫並初步進行多年，所產製之加勁格網亦已行銷海外，目前國際客戶遍及全球五大洲，在國內的生產與專業設計能量已臻成熟之際，將生產與營運的據點向國際延伸，目前我們已在泰國成立辦事處將行銷觸角深入當地市場，亦在韓國、印度及墨西哥等地有專職合作之代理商；在中國大陸亦有合作之生產夥伴。然而，各市場適當的進入模式仍在探索與調整中。相信適當之國際管理能力調適及市場進入模式，不僅影響個案廠商進入國際市場的成功與否，更深刻牽動著個案廠商未來在海外的營運與佈局。