

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

台商赴美國與大陸的國際網路

構型之比較研究

指導老師：曾 紀 幸

|   |    |     |     |
|---|----|-----|-----|
| 學 | 生： | 蔡宜真 | 蔡欣樺 |
|   |    | 汪忠誼 | 李宜虹 |
|   |    | 何馨芸 |     |

中華民國 91 年 5 月

# 摘要

歸納台灣廠商的國際投資，發現兩大特色，一是中小企業的海外投資很普遍，二是有越來越多的高科技廠商跳過漸進的國際化模式，在創業三年內就到國外設立海外據點、或是以全球市場為經營範疇，而呈現高度國際化的現象。由初步的實務觀察發現，台商在美國的投資以獲取當地市場、取得最新技術為主；而台商在大陸的投資則以建立生產基地、獲取廉價勞工與土地成本為主。許多新創事業的國際化，也以美國為第一選擇。因此，本研究推論台商在美國以及大陸的投資，在合作網路的構形上將有所差異。

本研究在第一章將研究動機與目的，做一大略的述敘；第二章針對國際化理論、國際新創事業理論、影響企業國際化方式之因素及網路理論等文獻做一番詳細整理及探討；在第三章將本次研究的主題及範圍建立出一架構圖，並針對研究變數及研究設計做出分析及詳細描述，使研究架構中的變數做一完整的定義，以釐清所要研究的範圍及樣本的選擇；並於第四章先比較大陸及美國投資環境之後，再對於本研究之個案公司：明碁電通公司、燦坤集團公司、中華汽車公司及台灣積體電路製造股份有限公司，在大陸與美國的投資做一詳細的介紹；第五章根據二、三、四章的分析結果及發現撰寫出本研究的重要命題發展；最後於第六章綜合前幾章的研究發現，在本章做一結論、限制及提出管理涵意，並給予後續研究建議。

# 目 錄

## 第一章 緒論

|               |   |
|---------------|---|
| 第一節 研究動機..... | 1 |
| 第二節 研究目的..... | 2 |

## 第二章 文獻探討

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一節 國際化理論.....        | 3  |
| 第二節 國際新創事業理論.....     | 13 |
| 第三節 影響企業國際化方式之因素..... | 16 |
| 第四節 網路理論.....         | 18 |

## 第三章 研究方法

|               |    |
|---------------|----|
| 第一節 研究架構..... | 46 |
| 第二節 研究變數..... | 47 |
| 第三節 研究設計..... | 50 |

## 第四章 個案研究

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一節 大陸及美國投資環境比較..... | 51 |
| 第二節 產業概況.....        | 68 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第三節 明碁電通公司.....         | 80  |
| 第四節 燦坤集團公司.....         | 87  |
| 第五節 中華汽車公司.....         | 96  |
| 第六節 台灣積體電路製造股份有限公司..... | 112 |
| 第五章 研究命題                |     |
| 第一節 個案發現.....           | 124 |
| 第二節 命題發展.....           | 127 |
| 第六章 結論與建議               |     |
| 第一節 研究結論.....           | 141 |
| 第二節 研究發現.....           | 144 |
| 第三節 管理涵意.....           | 145 |
| 第四節 研究限制與後續研究建議.....    | 147 |
| 附錄一：參考文獻.....           | 148 |
| 附錄二：訪談問題                |     |
| 明碁電通公司.....             | 160 |
| 燦坤集團公司.....             | 162 |
| 附錄三：訪談記錄                |     |

|             |     |
|-------------|-----|
| 明碁電通公司..... | 164 |
| 燦坤集團公司..... | 177 |

## 表目錄

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 表 2-1-1：Dunning 之折衷理論. . . . .              | 9  |
| 表 2-1-2：各學者的創新國際化模型之理論. . . . .             | 12 |
| 表 2-2-1：現有國際理論解釋 INVs 的缺失. . . . .          | 15 |
| 表 2-4-1：Powell (1987) 對三種經濟組織形式的比較. . . . . | 19 |
| 表 2-4-2：歷年來學者及文獻中對於網路的定義歸納表. . . . .        | 21 |
| 表 2-4-3：歷年來學者對於網路成因的彙整表. . . . .            | 26 |
| 表 2-4-4：產業合作網路的類型與成因. . . . .               | 30 |
| 表 2-4-5：學者對於網路類型之分類方式彙總整理表. . . . .         | 33 |
| 表 4-1-1：中國大陸對於外商投資項目分類表. . . . .            | 53 |
| 表 4-1-2：中國大陸外商企業所得稅分類表. . . . .             | 54 |
| 表 4-1-3：大陸外資利用概況. . . . .                   | 56 |
| 表 4-1-4：台商直接投資大陸方式之比較. . . . .              | 57 |
| 表 4-1-5：九十年六月份 兩岸經濟交流統計速報. . . . .          | 58 |
| 表 4-1-6：台商對大陸投資的投資規模. . . . .               | 59 |
| 表 4-1-7：台商企業在大陸投資地域分佈. . . . .              | 60 |
| 表 4-1-8：台商企業在大陸投資之主要行業. . . . .             | 61 |
| 表 4-1-9：2000 年 6 月份 核准對美投資表. . . . .        | 64 |
| 表 4-1-10：台商赴美國投資之主要行業. . . . .              | 65 |
| 表 4-1-11：大陸與美國投資環境的比較. . . . .              | 66 |
| 表 4-2-1：全球監視器產業出貨量預測. . . . .               | 68 |
| 表 4-2-2：我國監視器產銷概況. . . . .                  | 69 |
| 表 4-2-3：我國監視器主要出口地區與銷售型態. . . . .           | 69 |
| 表 4-2-4：全球家電市場預估. . . . .                   | 70 |
| 表 4-2-5：1981、1982 家電產品外銷額. . . . .          | 72 |
| 表 4-2-6：1995~1999 年我國汽車產業產值統計表. . . . .     | 73 |
| 表 4-2-7：台灣地區 IC 製造廠商主要分工網絡. . . . .         | 77 |
| 表 4-2-8：IC 出口地區變化表. . . . .                 | 78 |
| 表 4-2-9：國內主要 IC 業近十年每股稅後純益. . . . .         | 79 |
| 表 4-3-1：明碁電通公司歷年大事紀. . . . .                | 81 |
| 表 4-3-2：明碁內外銷地區及金額. . . . .                 | 83 |
| 表 4-3-3：明碁電通高階主管的學經歷. . . . .               | 84 |
| 表 4-4-1：燦坤公司歷年大事紀. . . . .                  | 89 |
| 表 4-4-2：燦坤高階主管的學經歷. . . . .                 | 93 |
| 表 4-5-1：中華汽車主要產品. . . . .                   | 96 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 表 4-5-2：各部門之主要職責．．．．．        | 98  |
| 表 4-5-3：中華汽車公司歷年大事紀．．．．．     | 100 |
| 表 4-5-4：中華汽車轉投資大陸公司概况．．．．．   | 106 |
| 表 4-5-5：中華汽車高階主管的學經歷．．．．．    | 108 |
| 表 4-5-6：中華汽車福州清口協力廠商名單．．．．．  | 110 |
| 表 4-6-1：台積電主要業務內容及其營業比重．．．．． | 112 |
| 表 4-6-2：台積電公司的歷年大事件．．．．．     | 113 |
| 表 4-6-3：台積電國際分工表．．．．．        | 114 |
| 表 4-6-4：台積電高階主管的學經歷．．．．．     | 115 |
| 表 4-6-5：個案分析表．．．．．           | 120 |
| 表 5-1-1：個案彙整表．．．．．           | 124 |
| 表 6-3-1：個案公司生產與銷售網路彙整表．．．．．  | 146 |

## 圖目錄

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 圖 2-1-1：Johanson 與 Vahlne 的國際化過程動態模型. . . . . | 11  |
| 圖 2-4-1：Jarillo 的四種經濟活動型態. . . . .            | 19  |
| 圖 2-4-2：產業網路模型. . . . .                       | 28  |
| 圖 2-4-3：內部型網路. . . . .                        | 32  |
| 圖 2-4-4：穩定型網路. . . . .                        | 32  |
| 圖 2-4-5：動態型網路. . . . .                        | 33  |
| 圖 2-4-6：國際化網路模式. . . . .                      | 38  |
| 圖 2-4-7：組織控制策略的權變模式. . . . .                  | 45  |
| 圖 3-1-1：研究架構. . . . .                         | 46  |
| 圖 4-2-1：小家電業產業結構. . . . .                     | 71  |
| 圖 4-2-2：1995~1999 年我國汽車工業產值統計圖. . . . .       | 73  |
| 圖 4-2-3：全球半導體市場規模及成長趨勢. . . . .               | 75  |
| 圖 4-2-4：2000 年前十月全球半導體銷售額統計. . . . .          | 75  |
| 圖 4-2-5：主要 IC 產品分類. . . . .                   | 76  |
| 圖 4-2-6：全球半導體市場歷年的成長率. . . . .                | 79  |
| 圖 4-3-1：明碁電通組織架構圖. . . . .                    | 81  |
| 圖 4-4-1：燦坤公司組織圖. . . . .                      | 88  |
| 圖 4-4-2：國際分工狀況圖. . . . .                      | 91  |
| 圖 4-5-1：中華汽車公司組織架構圖. . . . .                  | 99  |
| 圖 4-5-2：三菱汽車亞洲各生產據點間主要零組件供應關係圖. . . .         | 102 |
| 圖 4-5-3：中華汽車 2005 年之願景. . . . .               | 104 |



# 第一章 緒論

海外投資是企業為了邁向更高的國際化趨勢，在國際化的激烈競爭下，企業為因應拓展國際化策略，勢必得了解其內在環境與外在環境的變化，妥善運用與企業間之合作經營關係，創造出全球知名的企業。故我國企業受產業特性、公司特性及個人特性的影響，對於企業國際化方式的選擇，以搭配企業在當地執行的價值活動，而形成國際網路構型之變化，乃是本研究探討之所在。

## 第一節 研究動機

自 1988 年起，台灣廠商的海外投資即快速成長，本國廠商的國際化型態，已不再是單純的對外貿易，而是跨國企業的經營了。這一波從事國際投資的廠商，基本上並不如國際大廠，擁有優異的資源能力，其海外投資行為主要與經營環境的變化息息相關，但卻能在海外逐步開創出一片天地。近五年來，則有許多高科技廠商在創業三年內，就在海外設立第一個海外據點，與前一波廠商的海外投資有著完全不同的國際化歷程。歸納台灣廠商的國際投資，發現兩大特色：一是中小企業的海外投資很普遍，二是有越來越多的高科技廠商跳過漸進的國際化模式，在創業三年內就到國外設立海外據點、或是以全球市場為經營範疇，而呈現高度國際化的現象。現有的傳統國際企業理論，已經無法解釋這些特殊的國際化現象，若要對本國業者提出國際經營的建議，也勢必要探求新的理論架構，而網路理論正是許多學者開始應用的重要理論。網路理論可以解釋廠商國際化歷程，就策略層次而言，如何在海外建構業務關係，也可以應用網路理論加以推演。

由於國際化是台灣經濟發展的必然趨勢，而台灣廠商的國際化行為又相當特殊，相關研究還很有限。學者開始應用網路理論來分析多國籍企業組織與國際化策略，針對開發中國家廠商的國際化行為，陳厚銘與陳添枝兩位學者則運用策略性聯結理論，探討台商的海外投資行為；新創事業的國際化行為，則是近幾年才受到注意，而 Madsen and Servais (1999) 則建議新創事業的海外投資，除了可用演化經濟 (evolutionary economic) 之外，還可用網路理論 (network approach) 加以探討。

再者，由初步的實務觀察發現，台商在美國的投資以獲取當地市場、取得最新技術為主；而台商在大陸的投資則以建立生產基地、獲取廉價勞工與土地成本為主。許多新創事業的國際化，也以美國為第一選擇。因此，本研究推論台商在美國以及大陸的投資，在合作網路的構形上將有所差異。

## 第二節 研究目的

我國企業基於組織間彼此的互賴關係，一定會有某種程度的相互牽動，本研究在於嘗試瞭解影響企業國際化方式的因素，並以至大陸及美國投資的企業為研究對象，探討我國企業面臨國際化之衝擊時，對於原有的合作關係將有何變化，進而維持其長久穩定的合作關係。

循此研究背景，本研究將應用國際化理論與網路理論，針對台灣廠商在美國與中國大陸的國際投資作深入研究與分析，具體言之，本研究欲探討的目的有三：

- 一、歸納影響廠商國際網路構型的因素。
- 二、描繪台商在美國與中國大陸的網路構型的特色。
- 三、比較美國與中國大陸的國際網路構型之差異。

## 第二章 文獻探討

在探討台商赴大陸與美國投資的網路構型變化之前，首先需對國際化理論作一了解，並對網路形成的原因與過程等文獻，做一整理。本章將分「國際化理論」、「國際新創事業理論」、「影響企業國際化方式之因素」、「網路理論」，來探討與合作網路相關的理念文獻。

### 第一節 國際化理論

本節將國際化理論的定義及各學者所提出的國際化理論做一整理說明，以了解國際化理論的內容。

#### 一、漸進式國際化的定義

王如鈺（1999）認為企業涉入國際經營活動乃是一逐步發展的過程。隨著累積的經營知識與經驗的增加，致使廠商對國際經營所認知的風險與不確定性逐漸降低，促使廠商欲控制其經營成果而投入更多的資源，導致進一步的國際涉入。此乃企業國際化漸進程序之本質。

因此若廠商對於國外市場的知識缺乏，且體認國際經營具有相當高的風險時，則其海外經營在地理散佈上會呈現某種系統性的擴展型態。因此基本上，企業傾向從心理距離（Psychic distance）<sup>1</sup>較接近的國家來從事海外投資，以降低投資的風險及不確定性。

#### 二、海外直接投資理論

海外投資理論分為傳統的國際貿易理論、產業組織理論及區位理論與折衷理論等三類來說明。

##### （一）傳統的國際貿易理論

傳統的國際貿易理論是以比較利益理論為基礎，包括了比較利益理論、Kojima「貿易導向」海外投資理論及國際產品生命週期理論等三項，以下分別說明此三項理論。

##### 1. 比較利益理論

鄭祥麟（2000）認為古典學派的比較利益理論為自由貿易和國際分工的主要理論基礎。原則上該理論認為由於各國具備不同的要素秉賦（Factor Endowment），因此每個國家會依其比較利益來生產或出口該國生產效率較高與生產成本較低的產品；同時進口該國生產效率較低與生產成本較高的產品。透過自

---

<sup>1</sup>所謂「心理距離」，乃指外國政治、文化、經濟、法律、語言、產業發展、市場實務等與本國相似的程度。

由貿易藉以提高整體社會福利，使資源做最佳的利用。

而新古典學派學者 MacDougall and Kemp (吳青松, 1996) 則認為，透過生產要素在國際間的自由移動，縱使產品無法在國際間自由貿易，依然可以達到傳統古典學派理論下產品自由貿易的結果。該模型認為，企業國際化的原因乃是因為各地的資本投資報酬率不同所致。由於資本在國際間自由的流通，致使全世界以賺取高利潤為目的，所以會由低資本邊際生產力的國家流向高資本邊際生產力的國家。

但是「資本的移動」與「最終產品的出口」是相互替代的。因為貿易障礙的存在會導致資本的移動增加，加上廠商獨特的投資技術，使資本的移動所需的「產品交貨成本」(Delivered Cost of Output) 比出口低，因此對外投資的方式便取代了出口。

## 2. Kojima 「貿易導向」海外投資理論

Kojima (1978) 的「貿易導向」投資理論認為，對外直接投資乃是企圖將某種生產要素移到另一國家，結合當地較有效的生產要素，提高生產效率。因此，投資母國對海外直接投資的產業，應選擇在投資母國是較劣勢，而在被投資國具備優勢的產業。以「互補性比較優勢」進行對外投資，然後再以國際貿易的方式將所生產的財貨導入投資母國。

Kojima 的貿易導向投資理論，可分為兩種類型，一為「日本式」海外直接投資或「互補型」海外直接投資，以確保原料來源，及母國產品的輸出。另一種類型為「美國式」海外直接投資或「互斥型」海外直接投資，乃是以直接投資的方式，將本國具備優勢的產品，在不具備比較優勢的國家進行生產。此類型的國際直接投資將會減少國際間的貿易活動。

鄭祥麟 (2000) 認為 Kojima 對海外直接投資之基本主旨在促進國際間的動態分工，使先進的工業國家以「指導者」(Tutor) 的角色，協助較落後的國家開發其內部資源，改善經濟狀況。先進國家即可專心開發世界的先進技術，而不必浪費資源於低層次工業，如此一來，雙方均能使資源的運用達到最高的效率。

## 3. 國際產品生命週期理論

產品生命週理論是由 Raymond Vernon 於 1966 年所提出。此理論應用了國際貿易理論中的比較利益原則 (Comparative Advantage Principle)，以產品生命週期與生產據點之關係為前提，將海外直接投資的決策過程理論化。

Vernon 認為隨著產品生命週期的演進可分成新產品階段、成熟產品階段及標準產品階段三個階段，產品在國際上的產銷形式將依序轉變，使企業逐漸由單一國家生產演變為至其他國家直接投資生產。

### (1) 新產品階段 (The New Product)

此階段發生在所得與技術均位於領先地位的先進國家。此階段的產品由於開發成本高、生產規模小，所以由資本雄厚、技術先進的國家來研發與製造，並於產品研發完成後，藉由國際貿易引介到其他國家。

### (2) 成熟產品階段 (The Maturing Product)

此階段產品的生產、管理等技術都已經成熟，品質亦漸趨穩定。此時國內外市場都處於快速擴充的情況，但因生產技術逐漸為其他競爭者所知，故開始有價格競爭。由於生產成本之高低取決於勞動成本，所以為了因應日趨激烈的市場競爭，原發明製造國開始尋找低成本國家進行海外投資設廠，以降低成本、提高市場競爭力。

### (3) 產品標準化階段 (The Standardized Product)

此階段由於產品需求的擴大、生產據點的增加及生產技術的標準化，使得製造成本成為可否維繫競爭力的主要因素。生產技術將會成為勞動密集傾向，使得先進國家失去技術上的比較利益，此時勞動充足、工資低廉的國家就會取代先進國家成為生產標準化產品的主要國家。故原發明製造國會將國內已不具生產力的產品移往國外生產，自己成為該產品的進口國。

## (二) 產業組織理論

產業組織理論包含了投資套利理論、寡佔市場結構說、交易成本理論及內部化理論等四項海外投資理論，以下分別說明各理論所論述的要點。

### 1. 投資套利理論

國際間的資本移動自 1960 年代開始漸趨頻繁，此時以新古典金融理論來為此種現象做解釋。這些理論假設資本可以在國際間自由移動，且其邊際生產力遞減，各國的市場均為完全競爭，無交易成本。此時資本家為了套利或趨避損失，乃將資本由報酬率低的國家移往報酬率高的國家，故形成國際間資本的移動。但這些理論是建基在資本移動對提高資本配置效率產生貢獻的假設上，並未有嚴格區分直接投資和間接投資。

吳青松 (1996) 認為投資套利理論中提出資本市場的不完全性，並用以解釋廠商為何會進行對外直接投資。此外，當外匯市場不完全時，通貨的價值會產生高估或低估的情況，此時商品的生產成本在通貨價值被高估的國家中會相對高於通貨價值被低估的國家，造成出口的困難，進而使廠商會投資通貨被低估的國家。

## 2. 寡佔市場結構說

在完全競爭的情況，因為沒有規模經濟，要素可自由移動，資訊取得無需成本，產品標準化，競爭不受限制，故產品貿易即可使各國家的要素價格趨於相等，而不需以其他的形式來從事國際活動，故直接投資不會出現。但 Kinderberger (1969) 認為直接投資理論，是一種產業組織理論。對外投資行為是寡佔市場中廠商的行為，其原因不外乎為廠商的特殊優勢 (Firm-Specific Advantage)、市場結構的不完全性 (Market Structure Imperfections) 及政府施加的扭曲 (Government-Imposed Distortions)。

### (1) 廠商的特殊優勢

Hymer (1976) 認為進行對外直接投資的各家廠商擁有的競爭優勢一定會超出當地的競爭者，否則必定無法克服缺乏當地市場知識、風俗習慣不同、距離決策中心遙遠的不利因素。這種特有的優勢可分為優越的知識和規模經濟。

在產業集中度越高的產業中，其主要廠商海外投資的現象會越明顯，同時此種產業的獲利性及穩定性也較高。多國籍企業對外直接投資最重要的原因是其擁有寡佔的特質，因此 Venon (1993) 亦同意，許多美國產品在生產尖峰時期的時候就已開始對外直接投資，而且常採用產品差異化來避免激烈的競爭。

### (2) 市場結構的不完全性

在獨佔或寡佔市場中，常利用對外直接投資來減少競爭對手或防止潛在進入者的出現，藉以提高利潤。例如為阻礙其他競爭者的加入，可運用垂直對外直接投資來控制原料；而為防止當地生產者成為往後的競爭對手，可採用水平對外直接投資來佔有當地市場。此外在寡佔市場中，各廠商單獨的行動會與其他廠商息息相關，使得彼此不得不密切注意競爭對手的行動。在此情形下，廠商在經營上較重視成長而非利潤，故為了加速成長，爭奪市場佔有率便成了競爭策略的主軸。另一方面，若本國市場是一個成熟的寡佔市場，廠商若提高了在本國市場的佔有率，必定會招致其他廠商的阻礙或報復。而且，如果有獨佔法的限制，此時寡佔廠商便會考慮進行對外直接投資，以避免違反獨佔法。

Kinderberger (1969) 研究發現，在一個寡佔廠商進行對外直接投資後，其他寡佔廠商將會擔心，從事對外直接投資的廠商在經由對外直接投資後，將會提高該廠商在國內、外市場的競爭力，因此將相繼跟進。此即所謂之「競爭回應效果」(oligopolistic reaction)。

### (3) 政府施加的扭曲

政府施加的扭曲包括關稅及非關稅障礙、工資及移民政策、匯率、價格及利潤的管制等，這些扭曲促成對外直接投資的進行。一般來說，在其他條件相同時，關稅越高時，廠商會放棄出口而改採行直接投資。

### 3. 交易成本理論

個體經濟和傳統組織理論認為「廠商」的存在是一個事實，所以很少去討論廠商為何會存在。但 Coase 在 1937 年發表之「公司的本質」(The Nature of the Firm) 一文中指出，如果在市場上進行交易的成本高於在組織內部進行活動的成本時，則即會形成廠商組織。他認為市場可以透過價格機能的運作來調節交易 (transaction)，然而由於決策者的有限理性與環境的不確定性，增加了價格機能運作的成本。另一方面，交易過程中的契約關係也會產生談判及協議成本，進而影響市場機制的運作效率，所以廠商組織將替代市場而存在。

Williamson (1971) 綜合相關文獻，發展出組織經濟學。他認為組織與市場都是完成交易的替代方法，兩者之間的選擇決定於完成交易的相對效率。當交易的困難度提高時，市場機能較無法發揮其功效，組織便出現。交易成本理論能清楚說明組織的成長與形成、形式的創新，亦可說明單一國家生產廠商經由對外直接投資的進行，而發展成為多國籍企業的情形。對外直接投資是廠商在變動環境中，企業發展過程的一部份<sup>2</sup>。

但跨國公司為何會選擇風險較大、成本較高的直接投資方式而不將自有之優勢在市場上出售或是以授權的方式來獲得最大的利益呢？此一問題主要是因為市場失靈，而造成市場失靈的主要原因則是交易成本過高。由於人類行為具有有限理性及投機主義的特質，而使得交易雙方總是處在不確定性高的環境下。決策者因有限理性而無法在複雜的環境下預知各種狀況，而投機主義則讓人因自利動機而俟機掌握或隱瞞資源。在雙方處於資訊不對稱 (Asymmetric Information) 時，擁有較多資訊的一方即可欺騙資訊較少的一方，而形成「道德危機」。除此之外，Williamson (1971) 認為由於環境的不確定性、資源的稀少性及交易頻率的多寡，致使國際企業在進入國外市場制定決策時，會發現有不同程度的交易成本，因此便會採取不同的進入模式。

### 4. 內部化理論

內部化理論 (Internalization Theory)，是指在企業內部構成供給與需求的過程。企業可以內部市場來替代有缺陷的外部市場；以組織內部命令解決生產與資源的分配及流通。同時利用企業內部計價轉撥的制度，使企業的活動更流暢，創造更高的生產效率。換言之，國際企業在世界各地建立產業分工生產網路及國際市場行銷網路時，若有效的利用企業內部的分工體制，將可不受原料與零組件來源不足或品質優劣等問題之影響。

Buckley 和 Casson (1976) 認為企業在生產的過程中，除了創造出勞務及財貨等附加價值外，在生產的過程中也會產生人力資源、知識、技術及資訊等中間

---

<sup>2</sup>整理自鄭祥麟 (2000)，P. 19。

產品。由於市場的不完全性，因此無法藉由市場機能有效的分配使用這些資源。而公共財、外部性及規模經濟等特性是導致這些中間產品市場不完全性的主要原因。如技術具有高度的外部擴散性時，廠商為了避免競爭對手獲得此種資源，而進行了內部化的活動。而當廠商在國際間進行內部化時，即產生了對外投資活動。

### （三）區位理論與折衷理論

區位理論與折衷理論包含了 Teece (1986)、Calvet (1981) 所提出的區位理論與 Dunning (1981) 的折衷理論，以下將分別說明這二項海外投資理論的要點與主張。

#### 1. 區位理論

企業進入新市場的重要障礙之一是資源取得，同時也是某些產業中的重要優勢。因此資源的取得成為企業跨國經營的主要原因，這些國外資源包括了人力、技術、原料等。而當海外國家內部原有的資源可以支援公司特有的優勢時，即會促使公司前往該國投資。Teece (1986) 稱此誘因為地域因素，Calvet (1981) 則稱之為區位理論 (Location Theory)。

Calvet (1981) 認為區位理論的主旨在闡述聚集 (Agglomeration) 經濟的本質，並揭示區位間財貨、要素的流動原因。廠商為取得或更便宜的使用該生產要素和資源 (即是近來發展的資源基礎觀點)，便會向該要素或資源豐富的地區進行直接投資。經由不斷的直接投資，該處將逐漸成為一個聚集經濟，因而能更進一步的降低生產成本，吸引本國或外國投資者前往該地區。區位理論隱含了國際貿易理論的「比較利益原則」，使跨國公司利用各國的比較優勢，結合本身的能力來進行國際競爭，同時也創造出規模經濟及綜效。

傳統上以區位理論解釋廠商對外投資區位的選擇，而 Dunning (1973) 將影響區位選擇之因素歸納為五種：

- (1) 市場因素：包括當地市場大小與成長率。
- (2) 成本因素：包括勞動與其他要素成本。
- (3) 投資環境：包括地主國政府態度、政治穩定程度、匯率等因素。
- (4) 貿易障礙：如關稅、配額等。
- (5) 一般性因素：如預期利潤等。

Schwartz (1976) 認為地主國的市場規模及市場成長率，係影響廠商對外投資與否的關鍵因素；Yu and Ito (1988) 指出對外投資與兩國地理上的距離存有負向關係，即兩國距離愈遠，地理上的相似程度愈低，愈不可能赴當地投資<sup>3</sup>。

#### 2. 折衷理論



Dunning 於 1981 年提出了「折衷理論」(Electic Paradigm)。Dunning 認為對外投資可以視為以下三種要素的函數：

- 所有權優勢 (Ownership Specific Advantage)：指某一國家企業所持有的無形資產優於其他國家的企業。包括企業特有之所有權、生產過程多樣化、接近產品市場的能力及投入資源等。
- 區位優勢 (Location Specific Advantage)：指投資國或是被投資國所具備的優勢。包括投入資源與產品銷售市場之空間分佈、品質與生產力、投入資源之價格、運輸與通訊成本、政府之干預等。
- 內部化優勢 (International Incentive Advantage)：指當市場機能失效不能有效分配資源時，企業能夠將資源內部化的能力。包括規避協議成本、避免鞏固專利權所花的成本、確保產品品質、規避或利用當地政府的干涉等。

Dunning 將企業從事國際生產之決定因素與適合產業彙總如表 2-1-1。

表 2-1-1：Dunning 之折衷理論

| 國際生產類型 | 所有權優勢                      | 區位優勢           | 內部化優勢                  | 適用產業        |
|--------|----------------------------|----------------|------------------------|-------------|
| 資源取得   | 資本、技術、接近市場                 | 擁有資源           | 確保供應之穩定及價格適當、控制市場      | 石油、礦業、農業    |
| 進口替代製造 | 資本、技術、管理與組織技術、額外產能、經濟規模、商標 | 材料與勞動成本市場 政府政策 | 運用技術優勢、高交易與資訊成本、買方不確定性 | 電腦、醫藥、汽車、煙草 |
| 出口基礎製造 | 同上，接近市場                    | 低勞動成本、政府獎勵措施   | 垂直整合經濟                 | 消費電子、紡織、成衣  |
| 貿易與配銷  | 產品                         | 當地市場 接近客戶、售後服務 | 確保銷售管道，保護公司品牌          | 工業品         |
| 輔助服務   | 接近市場                       | 市場             | 市場                     | 保險、銀行與管理顧問  |
| 其他     | 多權化、區域多元化                  | 市場             | 市場                     | 房地產、航運、旅館   |

資料來源：Dunning (1988)，P.1-P.11。

### 三、國際化程序理論

根據 Andersen (1993) 的分類，國際化程序理論 (internationalization process theory) 可分為 Uppsala 國際化模型 (Uppsala internationalization

<sup>3</sup>整理自賴秀始 (1998)，P.20。

model,以下簡稱 U-Model) 與創新國際化模型 (以下簡稱 I-Model) 兩種。

### (一) Uppsala 國際化模型

Crery and March (1963) 認為, 企業會盡量創造出一個可控制之環境, 來避免經營之不確定性, 因此在企業國際化的過程中, 為了降低國外經營風險, 企業會採取循序漸進過程來經營國外市場。

強調企業國際化是循序漸進 (incrementalism or rings in the water) 的階段式 (stage) 發展過程之學者, 被稱為是「國際化程序學派」。主要是以 Uppsala 學派之國際化模型為主, Uppsala 國際化模型 (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Luostarinen, 1979; Welch and Luostarinen, 1988, 1990; Vahlne and Nordstrom, 1988), 重點在描述國際活動的演化, 認為國際化是廠商逐步增加其國際涉入 (international involvement) 的過程。

Uppsala 學派認為 U-Model 非常強調經驗所扮演的角色, 經驗會影響廠商在不同市場的知覺成本、以及營運的不確定性, 經驗性的市場知識是獲取商業機會及國際化過程的主要驅動力, 也是降低市場不確定的主要方法, 因此當市場經驗越多時, 資源投入也越多<sup>4</sup>。

Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) 針對四家成功國際化的瑞典企業做個案研究, 他們假設廠商於創立時, 會先在本國市場發展, 國際化是一連串決策後的結果, 而知識與資源的缺乏是國際化最大的障礙。因此廠商可經由對國外市場營運經驗的累積, 來降低國際化的障礙, 同時亦可降低對海外投資的不確定性。最後提出國際企業組織演變的過程, 依序為非例行性出口; 透過代理商出口; 在海外建立銷售子公司; 在市場直接投資, 建立製造子公司。

Johanson and Vahlne (1977) 綜合歐洲學者在國際化過程的研究, 認為國際化過程是公司在取得、整合與使用與地主國市場有關的知識, 並逐漸增加市場投入 (commitment) 的過程。缺乏市場知識是廠商國際化最重要的障礙, 而市場知識的獲得, 主要是由國外營運經驗的累積。所以, 廠商國際化是漸進的、學習累積的過程: 首先透過代理商出口商品, 接著在當地建立銷售分支機構, 漸漸地對海外市場越來越了解後, 最後在當地設廠生產。為了解釋上述國際化過程, Johanson and Vahlne (1977, 1990) 提出「國際化過程動態模型」(如圖 2-1-1)。企業國際化的演進, 主要是受到「狀態面」(state aspect) 與「改變面」(change aspect) 之交互影響。

廠商為了因應國外市場的需要, 利用所擁有的市場知識來決定是否要改變「投入決策」與「目前活動」, 而活動的採行致使廠商的「市場投入」增加, 進而累積了更多的「市場知識與經驗」, 而這些知識和經驗將有助於廠商對環境作進一步的了解與評估, 因而促使廠商採行另一次的改變。

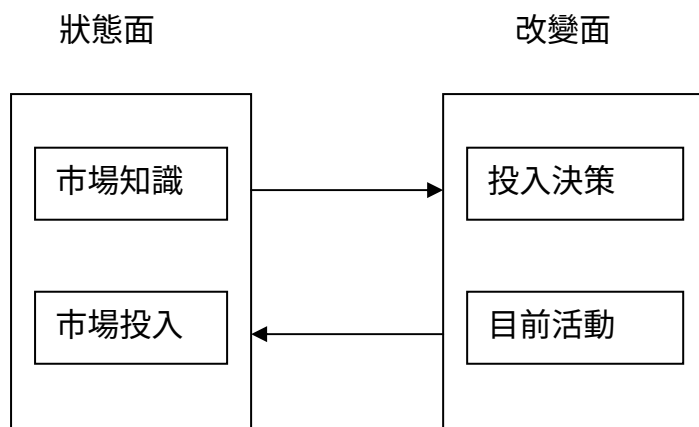


圖 2-1-1：Johanson 與 Vahlne 的國際化過程動態模型

資料來源：Johanson and Vahlne (1977)，P.26。

Johanson and Vahlne (1991) 的假設乃是由於特定市場經驗不能用在其他市場，因此廠商在增加市場投入時是一步一步漸進的。另有三種例外的情形：一是廠商擁有的資源很多，因此可以做較大幅度的國際化；二是市場狀況呈現穩定且同質的現象，故相關的市場知識可以從其他經驗得到；三是廠商的市場經驗可以一般化，因而可應用到任何特定的市場。這三種情形可打破以往漸進的模式，讓廠商的國際化步伐變得較大。

Lawrence and Luostarinen (1988) 則發現國際化程序會有跳蛙式的現象，他們認為跳躍的情況會產生是因為各國環境的不同，使企業在各國的國際化過程中，會對該國的涉入增加，而不再是以漸進的方式，如國際購併加速了投資的涉入程度，不過如果由公司整體及國際化涉入時間來看，基本上還是符合程序學派的觀點。

## (二) 創新國際化模型

創新國際化模型 (I-Model) 認為企業國際化是一個逐漸演變與逐漸深入的過程；此派學者研究焦點，可以區分為自企業國際出口後之發展歷程、與企業自國內直接向海外市場投資歷程兩種。與 U-Model 類似，I-Model 非常強調國際化乃是階段漸進式的。此派的學者以 Bilkey and Tesar (1977)、Cavusgil (1980)、Reid (1981)、Czinkota (1982) 為主，其論點主要是在描述國際活動的演化階段。茲將各學者的觀點彙整於表 2-1-2 所示。

<sup>4</sup>整理自王如鈺 (1999)，P.11-P.16。

表 2-1-2：各學者的創新國際化模型之理論

| 學者及年代                         | 國際化過程                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bikey and Tesar (1977)        | 從行為理論觀點，將企業國際化劃分為六階段，從學習的過程探討企業從無出口到積極出口的歷程：<br>1. 管理者對出口無興趣；2. 管理者願意出口，但不積極；3. 管理者主動發展出口的可行性；4. 公司將出口經驗發展至心靈相似的國家；5. 公司是一個富經驗的出口商；6. 管理上發展出口至其他國家，尤其心靈距離更大者。       |
| Rugman (1980)                 | 自經濟之角度出發，分析企業國際化階段，認為企業國際化階段，會因知識消散之風險存在而產生；先自外銷、繼而海外直接投資最後施行授權方式。                                                                                                  |
| Piercy (1981)                 | 以經理人對出口態度及在出口事業所應扮之角色，區分企業國際化階段，將其區分為積極出口與被動出口。                                                                                                                     |
| Cavusgil and Godiwalla (1982) | 提出隨國際化過程演變，而改變廠商國際行為決策模式：無海外涉入、涉入前、因應突然而來之海外訂單 (unsolicited order)、限制性與實驗性之涉入、積極涉入、充分成熟與永續之涉入。                                                                      |
| Root (1982)                   | 為增加國際企業之管理控制、風險也會因之提高：<br>1. 間接出口、特殊目的之出口<br>2. 直接出口、技術授權<br>3. 直接出口、技術授權、參與股權之生產<br>4. 多國生產與行銷                                                                     |
| Cavusgil (1984)               | 認為出口是一般企業國際化之初始階段，而其主要原因，則是來自國外經銷商或國內代理商之訂單等外部刺激。亦即企業在國外涉入的程度，受組織特質、管理者對事業目標與出口預期的影響，從事國際營運業務的企業，則位於被動出口到積極出口間的連續帶上。企業之外銷區分為五個階段：國內行銷階段、前外銷階段、試驗性涉入階段、積極涉入階段、承諾性涉入。 |
| Kolter (1988)                 | 自國際行銷觀點認為企業國際化通常會經過如下之步驟：間接外銷、直接外銷、海外授權、合資、直接投資。                                                                                                                    |

資料來源：王如鈺 (1999)，P.26。

## 第二節 國際新創事業理論

Oviatt and McDougall (1994) 首先在 Journal of International Business Studies 上發表了國際新創事業理論 (theory of international new ventures)，他們突破國際程序學派的典範，認為這些新創事業並未歷經如國際程序學派所論述的漸進過程，而是公司一成立就直接邁向國際之途。以下將分別介紹國際新創事業的意義、形成原因及理論假設。

### 一、意義

Oviatt and McDougall (1994, 1997) 發現有越來越多的廠商，於創業三年內就朝國際市場發展，並未出現如 U-Model 及 I-Model 所說的漸進過程或數個不同的國際化階段，使得國際程序學派受到嚴重的挑戰。且根據 Brush (1992) 針對全美之製造業公司所作的抽樣調查，發現有 17 家公司（佔樣本 13%），自創立第一年就已經開始拓展國際市場，來說明此一型態公司的存在；目前國際新創事業雖然仍屬少數個案，但是這種公司日益增加，而且廠商國際化的速度更加快速。Christensen and Jacobsen (1996) 以丹麥廠商為研究對象，也發現不同的廠商在成立之初，因其擁有的市場知識、企業家個人網路或國際觸角與之前的經驗不同時，將使其國際化進程有所差異。

由於國際新創事業仍屬少數個案，因此學者對於國際新創事業的觀察未趨於一致，故在使用名詞上亦有所不同。Rennie (1993)、Knight and Cavusgil (1996) 以及 Madsen and Servais (1999) 稱呼此種企業為 “Born Globals”，Oviatt and McDougall (1994) 以及 Oviatt and McDougall (1997) 稱之為 “INVs (international new ventures)”，Jolly, Alahuhta, and Jeannet (1992) 則採用 “high technology start-ups” 的名詞。雖然用詞不同，但意義相同，可以 Oviatt and McDougall (1994) 的定義做為代表。他們定義國際新創事業 (international new ventures, 以下簡稱 INVs) 為：「一個企業組織在創立之初，就開始尋求多國市場的資源利用以及銷售產品，從而獲取顯著的競爭優勢。」

### 二、形成原因

Oviatt and McDougall (1994) 認為近年來因技術的快速創新、通訊設備及交通工具的效率提昇、具有國際商務經驗的人事大幅增加，這些因素使得廠商縮短國際化的時程，造成 INVs 大幅出現。因此有越來越多的新創事業，在成立之初便能立即的拓展國際市場，同時也發現 INVs 大多集中於高科技產業。

Blodgood, Sapienza, and Almeida (1996) 認為若公司處於國際產業，須經由國際營運來獲取競爭優勢，或是透過國際化可以發揮其獨享的資源效益，則

創業公司會自成立之初即邁向國際化。

綜合學者的論述，可得知造成新創事業現象的因素，可分為產業、公司與個人層次。在產業方面的因素包括市場的國際化程度及生產技術特性；在公司方面的因素則有國際化經驗以及核心競爭優勢來源；在個人方面，創始者或經營團隊的國際化經驗、野心以及動機，均是促成 INVs 的動力。

### 三、理論假設<sup>5</sup>

Madsen and Servais (1999) 嘗試建立 Born Globals 的理論架構，基於風險規避、市場經驗等因素，他們認為國際化程序學派的假設仍然有效。

#### (一) 風險規避

Johnason and Vahlne (1977) 認為廠商國際化採取漸進模式的原因在於規避海外市場的不確定性，而 Born Globals 廠商也會有風險規避的動作，只是與其他廠商相比，Born Globals 廠商知覺到的不確定性較小。原因就在於創立者或其他員工在公司成立之前，就已經有國際化的經驗，因此其國際化歷程得以縮短。

#### (二) 市場經驗

Johanson and Vahlne (1990) 發展的國際化動態模式，提到企業國際化的演進，主要受「狀態面」(state aspect) 與「改變面」(change aspect) 的交互影響。廠商為因應國外市場的需要，利用所擁有的知識來決定是否要改變「投入決策」與「目前活動」，而活動的採行使廠商的「市場投入」增加，進而累積了更多「市場知識與經驗」，這些知識和經驗有助於廠商對環境作進一步的了解與評估，因而促使廠商採行另一次的改變。對於 Born Globals 廠商而言，市場經驗的特定性較低，此外創始者可能已經在該產業累積了許多國際市場的經驗性知識，所以廠商增加的市場投入不必然是緩慢而漸進的。

總而言之，Born Globals 廠商看來似乎省略了漸進式國際化歷程，但在成立之初必然也歷經「累積」的過程。Madsen and Servais (1999) 認為問題不在國際化程序學派的理論，而是 Born Globals 廠商的情況較特殊，由於產業的市場國際化程度以及創始人或其他員工的背景，讓企業的國際化一蹴可成並非難事，再加上新市場狀況，廠商為了取得廣闊的國際市場，使得國際化的歷程縮短了。因此，國際化程序理論仍有解釋能力。

表 2-2-1：現有國際理論解釋 INVs 的缺失

---

<sup>5</sup>整理自王如鈺 (1999)，P.11-P.16。

| 理 論 | 現有國際企業理論                                      | 獨佔優勢                                            | 產品生命週期                      | 國際化階段                                       | 寡佔互動                                   | 內部化                                    |
|-----|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| 主觀點 | 注重大型、成熟之公司。認為公司在成立多年並獲致本土之成功後，方可國際化以求取公司之成長。  | 公司先在本國發展並獲取獨佔優勢再邁向海外投資，其具有獨特優勢來源，足以克服國外營運之不利因素。 | 新產品階段應以出口方式服務其海外市場。         | 國際化過程是漸進的，透過國際經驗累積，公司逐步由本土公司、出口邁向成熟之多國際籍企業。 | 國際化乃是因其他競爭者之行動所致。                      | 公司活動會選擇最低成本之所在；公司疆界在內部化之利益等於內部化成本的那一點。 |
| 缺失  | 忽略了中小型、創業型公司之國際化問題。INVs自開始便將公司經營範疇及眼光設定於國際市場。 | INVs公司在本國發展獨特知識形成獨特優勢前，已展開國際化。                  | 在產品仍處於新產品階段，INVs就已經在國外進行投資。 | INVs自創立開始便面對國際市場，或創立初期開始進行國外之投資及營運。         | 許多INVs是產業第一家國際化之公司，INVs甚至開始便極力避開主要競爭者。 | 諸多INVs創業家，選擇公司活動之處所，並非總是選擇最低成本之所在。     |

資料來源：McDougall and. Oviatt (1994), P.427-P.478。

### 第三節 影響企業國際化方式之因素

廠商赴海外投資的時程，會受到許多因素的影響，本研究將這些影響因素分成產業特性、公司特性及經營團隊之個人特性三類，以下分別說這些影響因素的內容與各學者的主張。

#### 一、產業特性

Harrigan (1981) 認為影響企業進入的產業因素分為以下三方面：

1. 產業結構：包括經濟規模、集中度和機器設備之新穎程度三個因素。
2. 現有廠商之競爭投資：包括資本密集程度、廣告及研究發展支出、需求、廠商之生產效率及產能利用率等五個因素。
3. 整體經濟環境：包括 GNP 成長和物價波動兩個因素<sup>6</sup>。

Yu and Tang (1992) 認為，企業在面臨高度競爭時，若選擇以合資或契約合作方式，不僅可降低競爭程度，且能獲得較佳的資源優勢；而雷岳勳 (1995) 亦認為隨著全球產業集中度的提高，服務業為避免高度競爭的不利影響，通常會選擇低整合程度的進入模式，以規避風險。

Abernathy and Utterback (1995) 近來主張，在不同的階段中廠商也應該採取不同的組織型式，在產品生命週期短的產業，若要獲得長期的競爭優勢，會採取在製程或產品上不斷創新的方式。因此，產業的分工情況及廠商的垂直整合程度會隨著產業生命週期而改變。

Porter (1986) 結合全球產業及寡佔互動 (Oligopoly Reaction) 學派之觀點，提出若產業的國際競爭激烈，企業為發揮其整體競爭力，必須到國外建立海外據點，以開拓國際市場。

Denmark (1999) 認為新創事業的現象大多分佈在高度國際化的市場，因為這些新創事業需要從有互補能力的廠商那裡獲得資源，這些廠商是大多已在當地透過廠商和個人關係建立網路的早期肇始者。

#### 二、公司特性

Davidson (1980) 認為企業在海外據點之市場選擇上，會以公司已在當地市場有積極活動地區，為主要設立海外據點之考量。

陳添枝、黃慶堂 (1996) 認為，企業在國際化初期，因缺乏國際營運的相關知識，故會選擇心理距離較近的國家，並多傾向以出口的方式來達到國際化，因此可得知經驗是進入國際市場中很重要的考量因素，它可以降低企業在國際市場上所面臨的不確定性。

---

<sup>6</sup>整理自吳序先 (1998)，P.49。



王如鈺（1999）認為台灣許多廠商之所以會成為國際新創事業，乃是其必須考慮自身對於國外關鍵廠商之技術依賴性。因台灣廠商相當依賴關鍵廠商（key component or key equipment）所提供之文件、設備及技術，因此其國際化的時程會較為快速。

Denmark（1999）認為新創事業的成長與高度創新的技術相關，包括進入有效率的研發和配銷通路的能力；新創事業與國際建立緊密關係，這些緊密地關係包括頻率、密度和跨國整合效果；且廠商為了生存和賺取經濟租，新創事業更常信賴從其他的公司獲得輔助的能力。

### 三、經營團隊之個人特性

Blodgood, Sapienza and Almedia（1995）研究發現，當公司的經營團隊的國際化經驗豐富，而且公司在創業後愈快進入國際行銷階段，因而導致公司具有較高的國際化程度。

王如鈺（1999）認為創業家過去的工作經驗與背景，會影響企業目標，並使公司營運範圍設定於國際市場中。因此對於企業在創立初期國際化，具相當影響力。

Denmark（1999）認為創立者的國際化經驗指出新創事業有較好的能力去取得增加國際化經驗的優勢和不同人種之中其不同文化間的能力且這些創立者不害怕雇用與不同背景的人合作。

## 第四節 網路理論

本節將分別介紹網路理論的定義及特性、網路理論的形成、網路的類型及國際化網路途徑做一整理說明。

### 一、網路的定義與特性

「網路」觀念源於社會學，在社會學中主要概念為連結的許多交換關係之集合（Cook and Emerson, 1978）；或透過關係將一群節點（node）連結起來的一種抽象概念，這些網路中之節點可代表個人或由個人組合而成的群體、組織及國家等（Fombrun, 1982）<sup>7</sup>。此觀念近年來被廣泛運用於各種不同的領域，各家學者對網路的定義可說是眾說紛紜。本節以網路為核心，探討各學者對網路的定義及特色。

#### （一）網路的定義

Mitchell (1969) 最早對網路的定義為網路是存在一組人、事、物間的關係，而不同的關係類型，即會形成不同的網路關係。

Johnason and Mattsson (1984) 則認為網路係由一群彼此依賴之企業個體結合而成，而在結合關係中隱含著專業分工的利益，其協調方式是透過網路互動的行為。互動的行為包括交換（exchange）與適應（adaptation）。取得外部之資源、銷售企業產品之通路與獲得知識、技術等為交換的目的；而適應之目的是為了解決網路中各企業體的利益衝突，其中亦隱含了重新調整網路關係的概念，同時也明瞭互補與競爭同時存在於網路中。

Thorelli (1986) 明確指出，網路是兩個以上之組織所建立的一種介於市場機能與官僚階層間的交易關係。同時將網路定義為兩個或兩個以上的組織具有長期的關係。而網路有三個觀念層次，一為小團體內的網路關係，二為正式組織內的網路關係，最後則是組織間的網路關係，並認為網路存在於許多市場型態之中，同一個市場中也可能存在多個彼此競爭的網路群，而某一個網路亦可能跨越兩個以上的市場。

Powell (1987) 對提出檢視傳統對資源分派機制的網路觀點，有許多組織的安排既非市場亦非層級的形式，而是介於兩者之間，此種介於市場與正式組織之間的混合式組織就是網路<sup>8</sup>。茲將這三種經濟組織比較如表 2-4-1 所示。

<sup>7</sup>整理自連上賀（2000），P.7。

<sup>8</sup>整理自王秀惠、林宛綺、林純如、林雅惠、蔡育瑾（1999），P.11。

表 2-4-1：Powell（1987）對三種經濟組織形式的比較

| 主要特質      | 形式                                                           |                                                             |                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|           | 市場                                                           | 層級                                                          | 網路                                       |
| 規範基礎      | 合約-財產權                                                       | 雇用關係                                                        | 互補性強處                                    |
| 溝通工具      | 價格                                                           | 慣例                                                          | 關係                                       |
| 解決衝突方法    | 議論-靠法官執行                                                     | 管理命令-監督                                                     | 互惠規範-名譽                                  |
| 彈性程度      | 高度                                                           | 低度                                                          | 中度                                       |
| 成員間承諾程度   | 低度                                                           | 中度到高度                                                       | 中度到高度                                    |
| 氣氛或氣候     | 嚴謹、懷疑                                                        | 正式、官僚                                                       | 開放、互利                                    |
| 行為者的偏好或選擇 | 獨立                                                           | 依賴                                                          | 相互依賴                                     |
| 形式的混合     | 重複性交易<br>(Geertz, 1978)<br>依階層遞交文件的合約<br>(stinchcombe, 1985) | 非正式組織<br>(Dalton, 1957)<br>像市場的特質利潤中心移轉價格<br>(Eccles, 1985) | 地位層級(status hierarchies)<br>多重合夥<br>正式規則 |

資料來源：Powell(1987)，P.300。

Jarillo（1988）則認為網路關係的結合是有目的，其目的為創造競爭優勢以因應劇變的外部環境。其定義與 Thorelli 將網路視為由節點（nodes）及連結（links）所構成的觀點類似，皆認為網路是兩個或兩個以上組織間的長期關係。而在 Jarillo 的研究中利用關係導向（approach to the relationship）與法定型式（legal form）兩個構面來將經濟組織分為四種類型（見圖 2-4-1）。由圖 2-4-1 可看出組織型態的分類方式由典型的法定形式加入一關係導向構面後，可將組織型態分為四種，網路組織之型態介於傳統的市場模式與官僚組織模式之間，其法定形式屬於外部化而關係導向屬於合作性。

|      |              |                 |                 |
|------|--------------|-----------------|-----------------|
|      |              | 關係導向            |                 |
|      |              | 零合遊戲式<br>(市場機制) | 非零合遊戲式<br>(合作性) |
| 法定型式 | 市場式<br>(外部化) | 古典市場 (市場機制)     | 策略性網路 (網路結構)    |
|      | 層級式<br>(內部化) | 官僚組織            | 派閥組織            |

圖 2-4-1：Jarillo 的四種經濟活動型態

資料來源：Jarillo（1988），P.34。

Williamson (1991) 將網路形式稱為統治的混合式，而提出混合型組織，用以區別以往所提出的市場與層級之經濟組織形式，類似於 Powell 所提出的網路觀點。混合型組織是結合了兩種的特質，位於市場與層級組織間的連續上。

Larson (1992) 認為網路的確是位於市場層級組織間的控制機制，與 Williamson (1991) 不同的是，其更加的強調互惠、人際關係、聲譽及信任在網路組織型態中的重要性。

根據曾紀幸 (1996) 的歸納，產業網路的意義可分由三個方向說明之<sup>9</sup>：

### 1. 介於市場與層級之間的統治型式

Thorelli (1986) 交易雙方視為獨立公司所組成的群體，則網路的交易方式可視為介於內部化的廠商 (firm) 與外部化的市場之間，或是這些公司之間交易安排的連續帶 (a spectrum of arrangements)：根據公司之間的互動程度，交易安排可以從鬆散到緊密、從市場議價到完全整合、從市場現貨交易到市場內部化，這些情況都可能存在。而 Powell (1990) 認為網路模式的資源分配法則，既不是透過層級式管理命令，也不是透過市場進行獨立交易，而以互惠、互利、相互支持為基礎。由此可知，網路並非單一特定的交易方式，而是介於完全內部化的「廠商」以及完全現貨交易的「市場」兩者之間的連續帶，網路關係的緊密程度也隨著不同交易安排而有所差異。

### 2. 組織間長期的互動關係

網路其實就是組織間形成的長期關係，網路的聯結關係，乃是組織相互間彼此獨立但又利益攸關的長期、有目的之安排，藉由此種安排，網路內的公司可得到相對於網路以外競爭者所沒有的持續性競爭優勢，而優勢的來源即在於網路成員間專業分工與資源互補 (Thorelli, 1986 ; Jarillo, 1988, 1992-1995)。

### 3. 組織的外部環境

從組織—環境界面的觀點而言，環境內與組織營運相關的其他組織實體，其數目通常有限。這些實體與該組織不斷從事互相交換活動，所以網路也可視為一種外在環境 (external context)。循此觀點，組織績效的高低，並不是由組織對環境的「適應」程度而定，而是由組織與環境的「關聯」而定 (Hakansson and Snehota, 1989)。由此可知，網路觀念對傳統的「環境」提出了新詮釋，亦即網路既然是組織與外在環境兩者間的互動關係，企業其實無需明確定義其組織疆界。此新環境觀念，使企業策略管理的核心課題變成：組織間互動關係的管理、進入特定網路結構的方法、網路結構中最適角色的選擇，以及如何獲得及維持較佳的網路位置 (Johanson and Mattsson, 1987 ; Hakansson and Johanson, 1988 ;

---

<sup>9</sup>整理自王秀惠、林宛綺、林純如、林雅惠、蔡育瑾 (1999)，P.12-P.14。

Hakansson and Snehota,1989；蔡敦浩，1991)。

表 2-4-2：歷年來學者及文獻中對於網路的定義歸納表

| 研究者                          | 定義                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Aldrich and Whetton (1981)   | 網路是一個人為的建構體，包含組織間所有的互動關係。                                                              |
| Benson (1975)                | 一群組織所組成之單位，而這些組織兩兩間明顯的互動關係，而這些互動關係起源於互惠性的資源交換或組織間的衝突。                                  |
| Cook and Emerson (1978)      | 兩個或兩個以上的聯結交換關係。                                                                        |
| Hakan Hakansson (1989)       | 以一種獨一無二的方式將一些特定的單位連結在一起的合作方式，而網路中是以「行動者」、「資源」以及「各種活動」為組成元素。                            |
| Hinterhuber and Levin (1994) | 網路組織乃是組織成員間的資本連接程度低，但營運程度高的企業連結體。                                                      |
| Jarillo (1988)               | 「策略性網路」(Strategic Network) 就是多個獨立但又有相互關連之組織間一種長期、有目的的安排，使網路內的組織在面對網路外部之競爭者時，擁有自身之競爭優勢。 |
| Jay (1964)                   | 所有因特定關係形式聯結之單位總稱。                                                                      |
| Johanson and Mattsson (1984) | 一群彼此依賴之公司間關係所形成，此種關係隱含了網路中專業分工、互動與協調意義，互補與競爭關係共存於同一網路之中。                               |
| Kamann and Drijker (1992)    | 組織期望經由彼此長期之互動、放棄部份獨立自主權以獲取綜效利益，且網路組織的建立不僅在於單一交易的關係。                                    |
| Laumann (1978)               | 某類的一群單位 (units) 或節點 (nodes) 和發生在他們之間的某些特定種類的關係。                                        |
| Miles and Snow (1992)        | 一些企業組織的群集或一些經由市場機能而非傳統組織之「命令」形式而整合之特殊單位所構成，此種網路組織與過去之功能式組織、部門式組織以及矩陣式組織不同。             |

表 2-4-2：歷年來學者及文獻中對於網路的定義歸納表（續）

| 研究者                   | 定義                                                              |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Miles and Snow (1992) | 網路組織乃是市場機能的正常運作，促成一些企業組織群集與整合連結，非如傳統組織之以「命令」或「威權」形式而整合形成之企業連結。  |
| Thorelli (1986)       | 「網路」具有三個層次，分別為「小團體內之網路」、「正式組織內之網路」以及「組織間的網路」，而「網路」分析的核心觀念是「權力」。 |

資料來源：王俊權（1997），P.10-11。

## （二）網路的基礎理論

網路的概念發源於社會學，在社會交換理論（social exchange theory）中，其發展邏輯亦不同於傳統的經濟學；社會交換理論所探討的主題乃在於權力、公平及承諾這些在經濟學上所認為模糊且不確定之概念，不過也正因如此，社會交換理論可解釋許多經濟學所無法說明的網路運作邏輯（Cook and Emerson, 1978）。同樣的，Williamson（1975）所建立的交易成本理論也有許多與經濟學歧異之基本根源，對於人性假設：有限理性、投機主義；及對於市場與情境因素之闡釋：環境之不確定性與複雜性、交易對象少、資訊不對稱、氣氛，都對於網路之所以形成及其利益有相當的解釋力<sup>10</sup>。

資源依賴觀點在社會學對於網路關係之探討上佔有相當重要之地位，資源依賴觀點提出了組織間之成員可透過對交易之策略性操控以改變成員間之關係或互賴性，進而增加己方之利益。因此資源依賴觀點對於網路內成員之行為具有相當程度之重要性與暗示性。

### 1. 資源依賴觀點

是以「社會交換理論」（social exchange theory）（Homans, 1958；Thibaut and Kelley, 1959）為基礎所發展出來的。在這個觀點下，組織是由社會交換行為所產生的內部與外部聯盟（coalitions）所組成（Pfeffer and Salancik, 1978）。因為環境擁有組織生存所需之稀少且具有價值的資源（Pfeffer, 1978），因此組織為了求生存，就必須與環境中的相關單位進行連結，用以換取外部資源的控制權，但如此一來將帶來不確定性。而為降低不確定性，組織將朝兩個方向努力以增加其權力，第一個方向為獲取資源的控制權以降低對其他組織的依賴程度；再者，以獲取資源的控制權以增加其他組織對其本身的依賴程度增加其權利，以降低不確定性。

<sup>10</sup>整理自連上賀（2000），P.17。

Anderson 等三位學者（1994）則進一步對兩個以上的企業共同形成之網路關係加以研究，因此以北歐學者的觀點而言，組織是鑲嵌於（embedded）企業網路之中的，而企業網路是被環境所包絡（enveloped）的。亦即，傳統管理理論中的環境因素可區分成兩部份，一部份是與組織有交換關係的其他組織，他們是可以被明確辨認（identified）而且被組織所影響（influenced）且操縱（manipulated）的；而在傳統管理理論中的環境因素與組織就只存在透過企業網路的間接關係（Anderson et al, 1994）。

## 2. 交易成本（transaction cost）觀點

自從 Williamson 引用 Coase（1937）交易成本的概念而發展出資源統治的交易成本理論之後，此一觀點就對管理理論造成既深且廣的影響。

Williamson（1975）將市場交易（market）與組織層級（hierarchy）視為完成交易的一組選擇手段（alternatives），而交易行為會經由那一種方式完成則視兩者之間的相對效率而定。

Thorelli（1986）認為市場交易與組織層級之間應是一條連續的光譜帶（spectrum），而網路不應只被視為市場交易的一部份，而應是一種介於兩者之間的經濟性組織。

Jarillo（1988）則結合了 Porter（1985）的價值鏈理論以及 Williamson 的交易成本理論，認為一個企業會依其自製與外購的相對效率來決定要從事多少價值活動，外購的成本是由「外部成本」（即供應商收取的價格）與「交易成本」所組成；而自製成本稱為「內部成本」。若外部成本加交易成本大於內部成本，則價值活動會被企業所整合，亦即內部化，但若企業能夠透過與其他企業的良好關係來降低交易成本，則每一個企業就能專注於最具競爭優勢的價值活動，而將各種可能活動外包，以達規模經濟並獲取專業分工的利益，因此 Jarillo 認為網路是企業為了達到效能與效率而有意識地降低交易成本之一種策略性選擇。

### （三）網路的特性<sup>11</sup>

近年來有一些北歐的學者（IMP group）以資源依賴的觀點為基礎，致力於企業網路的研究，由 Johanson and Mattson（1987）的研究可歸納出下列五項網路的特性：

1. 網路係由一群相互依賴的組織所建構而成。
2. 其依賴關係的形成，乃是互補性（complementary）專業分工的結果，而其協調則是透過網路成員間的互動（interactions）所達成。
3. 互動包括交換（exchange）與適應（adaptation）。

---

<sup>11</sup>整理自秦民（1996），P.14。

4. 交換的功能在取得組織外的有限資源、銷售組織產品與服務並促進知識技術；而適應的功能則在解決網路成員間所存在的利益不一致，以促使網路不至於破壞而能繼續維持。
5. 網路中同時存在互補與競爭關係。

## 二、網路形成的原因

根據曾紀幸（1991）的歸納，可得知網路形成的原因有以下五點<sup>12</sup>：

### （一）降低交易成本

從經濟性的觀點考量網路形成的原因，Jarillo（1986）將一特定活動由企業本身生產所需成本視為內部成本（internal cost, IC）；向供給者購買之價格則為外部成本（external cost, EP）；此外因交易需要所產生之成本為交易成本（transaction cost, TC）。則當外部成本加交易成本大於內部成本時，企業會將此活動內部化；反之，若因交易成本之降低，致使外部成本加交易成本小於內部成本，則企業會將此活動外部化改向其他廠商購入。在此網路關係之經濟效能即表現在交易成本之降低上，其假設前提為外部成本必須小於內部成本。

### （二）依賴稀有資源

Emerson（1962）與 Blau（1964）曾提出：「A 對 B 的權力相等於 B 對 A 的依賴」，由於組織不能獨立於環境之外，必需與其環境中的其他組織要進行交易以取得資源，才能生存。因此以資源交換的觀點而言，B 對於 A 所提供的資源越重要，或者是提供的資源替代性越少，B 對於 A 的依賴就越深，A 對 B 的權力也就越大，所以一個組織若要成功就需要將其權力予以極大化；也就是在環境中求下列兩個目標，一是掌握與控制資源，以擴大其他組織對其依賴，二是減少本身對其他組織的依賴。

Pfeffer and Salancik（1978）在對組織「資源依賴」上認為在資源有限情境下，為取得外界的資源，組織必須與外界環境建立關係，以取得所需之資源，而當組織所需的重要資源被其他組織所控制時，組織必須藉著與其他組織建立關係以降低資源稀少對組織所造成的危機與威脅。並且認為隨著專業化與分工的日益細密，相依性也就越高。反之若組織自給自足程度越高，則相依性就越低。而決定組織依賴其他組織的三個重要因素：

1. 資源的重要性：可由兩個構面來看資源重要性，一為資源交換的相對規模，另一為資源的關鍵性。
2. 支配或使用的能力：對於其他組織所擁有資源的支配或使用能力，仍是權力的

---

<sup>12</sup>整理自曾紀幸（1991），P.13-P.21。



主要來源，尤其是當資源稀少時，此種能力越是重要。

3. 資源控制的集中程度：當資源被少數幾個組織所控制時，越容易造成組織對資源控制者的依賴。

### （三）取得正當性

外在環境會給予組織許多證明自己的活動或產出具一定可靠性的壓力（如產品的品質、覆約的信用），這些壓力會促使組織為求正當性而盡可能使自己符合現行規範、法制、信仰及外在組織的期望。透過這些為追求正當性而與其他組織建立的組織間關係，組織或可改善其聲譽、形象或是達到外在環境對組織的規範與要求（Oliver, 1990）。

### （四）降低環境的不確定性

探討組織間網路的文獻認為，組織間相互建立關係往往是為了回應環境的不確定性，而環境的不確定性乃肇因於資源的稀少及缺乏對環境變動、更換合夥人的可行性及適當的交換比率的認知，因此環境的不確定性將促使組織建立並管理與其他組織間的關係，藉以提高環境穩定性，並提昇其預測環境變化的能力（Oliver, 1990）。

### （五）順從較高權威機構的要求

較高權威機構（如政府部門、立法當局、產業或專業統治機構）的命令要求，是組織間建立關係的重要動力，而此種關係之建立並非出於自願，若不順從很可能會失去重要資源或在其所處的領域被排斥，不像資源依賴或交換理論的組織間關係。

表 2-4-3：歷年來學者對於網路成因的彙整表

| 研究者                 | 網路成因                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Badaracco<br>(1991) | 企業間進行聯盟的主要理由有： <ul style="list-style-type: none"> <li>．降低競爭程度</li> <li>．共同分擔風險</li> <li>．資源互補</li> <li>．降低成本</li> <li>．加快產品上市的步調</li> <li>．監督競爭者</li> </ul>                                                                                                                           |
| Fombrun (1982)      | 網路形成之原因，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>．基於選擇</li> <li>．基於交換</li> <li>．基於資源控制</li> <li>．基於依賴</li> <li>．基於影響意圖</li> <li>．基於尊敬人之轉移</li> </ul>                                                                                                                                |
| Hall (1977)         | 網路形成之原因仍基於下列三者： <ul style="list-style-type: none"> <li>．法律的強制力量 (mandated by law)</li> <li>．組織間的正式協定 (formal agreement)</li> <li>．組織的自發性 (voluntary)</li> </ul>                                                                                                                       |
| Hamel (1991)        | 「技術不足」是促成國際間合作聯盟的主因                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Oliver (1990)       | 網路形成之原因仍基於下列六者： <ul style="list-style-type: none"> <li>．基於環境之必要性 (necessity)</li> <li>．基於權力與資源控制之不對稱性 (assymetry)</li> <li>．基於相互的互惠性 (reciprocity)</li> <li>．基於組織內部之效率性 (efficiency)</li> <li>．基於組織適應之穩定 (stability)</li> <li>．基於組織之法定性 (legitimacy)</li> </ul> 而上述六個原因彼此相互間有互動與增補之功能 |
| Pennings (1981)     | 組織與組織間進行資源的互換與連結之動機有三： <ul style="list-style-type: none"> <li>．效率導向</li> <li>．競爭導向</li> <li>．資源導向</li> </ul>                                                                                                                                                                          |

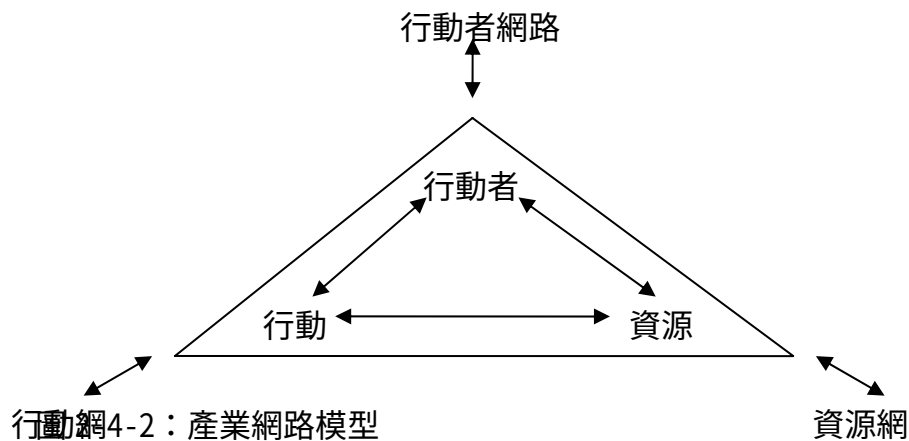
表 2-4-3：歷來學者對於網路成因的彙整表（續）

| 研究者                         | 網路成因                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pfeffer and Salancik (1978) | 當組織面臨資源交換頻繁與外部競爭環境不確定時，組織將會傾向於與外部重要之生產要素廠商進行連結，使資源能夠穩定性地結合，以掙脫外部競爭環境之不確定與限制                                                                            |
| Porter and Fuller (1987)    | 將組織與組織聯盟之動機與利益歸類為下列四大類： <ul style="list-style-type: none"> <li>．降低風險</li> <li>．追求經濟規模</li> <li>．節省開發成本</li> <li>．影響競爭局面</li> </ul>                     |
| Powell (1987)               | 認為延伸出網路組織型態的因素有下列幾點： <ul style="list-style-type: none"> <li>．為適應不斷變遷的消費市場需求</li> <li>．資訊獲取與反應的速度重要性日增</li> <li>．組織的不具競爭力</li> <li>．組織間互惠的趨力</li> </ul> |

資料來源：王俊權（1997），P.11。

### 三、網路的類型

某些學者則直接提出「產業網路」（industrial network）的概念用以說明跨組織間的一種特殊的互動性網路。以 Hakansson and Johanson（1992）所提的產業網路模型而言，其包含了三種變數：行動者（actors）、行動（activities）及資源（resources），這三種變數在整個網路結構內彼此相連結；行動者單獨或聯合控制資源且對資源有特定的認知；行動者行使活動並對行動有相當的認知；行動將資源彼此連結，並透過使用其他資源或交換資源。三變數透過四種力量而結合，分別為：1. 變數間的功能依賴；2. 掌控網路內不同變數之權力結構；3. 不同行動者對行動及資源的知識或認知；4. 前期網路的發展歷程（即面對變動時所呈現的穩定度）。如圖 2-4-2。



行動網4-2：產業網路模型

資料來源：Hakan Hakansson (1989)。

### (一) Tseng (1995)

Tseng (1995) 以網路關係的對等性，將網路區分為互惠型、不對稱型與必要型三種類型。

#### 1. 互惠型

組織彼此間會建立互惠的合作關係來追求共同或互利的目標，而彼此間互惠的誘因在於組織間的合作，而不是統治、權力、或是控制的運用 (Oliver, 1990)。所以，網路運作成功的基石乃是互惠及互補 (Powell, 1990; Macneil, 1985)。此種互惠的網路關係觀點，正是 Jarillo (1998) 策略性網路的精神。他認為網路型態是最好的交易方式，因為企業家若想降低交易成本，就必需靠層級組織來解決交易成本的問題。

#### 2. 不對稱型

有學者對網路關係抱持著另一種看法，當涉及到分配金錢與職權兩種資源時，組織間的網路會變為一種政治性經濟活動 (Benson, 1975)。再進一步說明，網路其實是由位置 (position or nodes) 及連結 (links) 所組成的，而權力、資訊、金錢、設備則流通於網路的連結上，網路位置則可視為創造或影響網路權力的來源。因此，權力可說是網路分析的核心概念 (Thorelli, 1986)。網路位置既然是一種無形的、可部份控制的市場資產，則企業在網路中的地位不同，就象徵其接近重要資源的難易程度也不相同 (Johanson and Mattsson, 1987)。故廠商在網路中身分不同，則其策略亦會不同。擁有強勢地位的廠商，經常會主動選擇較佳的合作夥伴進行正式合作；而處於弱勢地位的廠商，則往往先發展非正式的合作關係，藉以尋求本身在網路中的策略身分 (strategic identity) (Hakansson and Johanson, 1988)。

總之，網路關係除了有追求互惠平等的關係之外，網路成員會因所處的位置或所擁有的策略身分之不同，而產生網路成員間不對等的關係。因此當網路內的組織運用權力，企圖控制另一個組織或該組織擁有的資源時，組織間的不對等的關係就更明顯了（Oliver, 1990）。

### 3. 必要型

有時組織間之所以會建立某種連結關係乃是因為政府機關或專業團體等較高權威機構的要求。而組織為了符合法令或規章的要求，才會與其他組織建立關係。不過，這種關係並非自願自發形成的（Oliver, 1990）。

#### （二）吳思華（1996）

國內學者吳思華（1996）認為台灣企業實務中常見的產業合作網路，以學理的觀點可以分為六種形式，分別為：

- 人際核心型：在此網路體系中，各事業領導者由於血緣、鄉親、朋友的關係，自然而然形成了一個網路體系，而體系中的各個事業，在資金借貸或投資方面經常會出現相互支援的情況。國內傳統常見的集團便屬於此種類型。
- 產品核心型：任何一個企業不可能能夠單獨生產某項產品在其生產過程中全部所需的零組件與原物料，來進行完成品的組裝。因此，自然會形成一個合作體系，來進行專業分工。像過去多年來政府大力推動的「中衛體系」，便是其中的一種類型。
- 顧客核心型：有時顧客會在某一特定時間、地點，同時需要許多不同的產品或服務，而為了滿足顧客的需求，進而提供這些產品或服務，廠商間自然會出現合作網路，共同為爭取顧客而努力。
- 地域核心型：某些企業因在同一個區域設廠或開店，基於彼此間某些共同利益，自然形成的網路關係，如傳統的加工出口區中的各家廠商，就是典型的以地域群聚為核心進而發展出來的事業體系。
- 活動核心型：此類型乃是指同業間相同的價值活動所形成的聯合或聯結關係，如策略聯盟或是以採購、行銷、研發、資訊、通路等各種價值活動為核心所發展出來的網路合作體系。
- 網路核心型：若產業間的合作網路發展至某一程度後，為了能夠更加有效的實現網路的經濟利益，網路本身通常會形成另一個獨立營運的事業，如貿易公司就是處於上游生產廠商與下游顧客間緊密網路關係的中介點。

表 2-4-4：產業合作網路的類型與成因

| 網路體系類型 | 成因                                         | 範例                      |
|--------|--------------------------------------------|-------------------------|
| 人際核心型  | 1.降低（資金）交易成本<br>2.提高競爭地位                   | 集團企業                    |
| 產品核心型  | 1.規模經濟利益<br>2.降低交易成本<br>3.提高競爭地位<br>4.分散風險 | 中衛體系                    |
| 顧客核心型  | 1.範疇經濟利益<br>2.提高競爭地位                       | 婚姻產業合作網路                |
| 地域核心型  | 1.取得關鍵資源<br>2.範疇經濟利益                       | 科學園區<br>異業合作            |
| 活動核心型  | 1.規模經濟利益<br>2.分散風險<br>3.提高競爭地位             | 研發策略聯盟                  |
| 網路核心型  | 1.取得關鍵資源<br>2.網路經濟利益                       | 物流公司/貿易公司<br>旅行性/國際會議公司 |

資料來源：吳思華（1996），P.200。

### （三）Miles 及 Snow（1992）

Miles 以及 Snow（1992）指出，網絡內涵是指一個網絡內成千上百條關係一起表現出來的關係內涵，而非一對一的關係內涵，是一群關係相互影響後所展現出來的風貌。因此在網絡的類型方面，Snow 及 Miles（1992）把網絡式組織分成三類，分別是內部型（internal）、穩定型（stable）和動態型（dynamic）。

#### 1. 內部型

內部型網絡（圖 2-4-3）的公司擁有與特定商業相關之大部分的資產，其目的在掌握創新及市場利益，因此不能對外尋求太多支援，但由於管理者所掌控的資產，會受到市場的價格機能影響，故能促使內部單位不斷的尋求創新，進而改善其績效。欲使內部型網絡妥善的運作，則需要內部各單位與外部相同組織單位進行互動，以獲得實際物價，以供內部各單位交易之參考。

妥善規劃的內部型網絡，可以降低資源的重複性，縮短對市場的反應時間，並使內部的資源能夠做整體性的充分利用。但是容易被組織內的政治（politic）所迫害，因而無法反映出真實的市價，致使不良的決策結果產生。當企業發現其很難再創造出新的供應商組合，且不願冒完全的自給自足所可能產生風險時，可以採行內部型網絡。

## 2. 穩定型

在穩定型網路（圖 2-4-4）中，資產被幾家公司所擁有，但專注在特定的商業上，採部分向外尋求支援的方式，藉此將彈性引入產業價值鏈中，通常由一群廠商圍繞一個較大的核心廠商，以供給其投入或者配銷其輸出，這是一個類似中衛體系的概念，穩定型網絡須將其資產所有權與風險分散到各個獨立的廠商。景氣不好時，「母公司」必須要確認其家族的中「小成員」能夠平安度過。

穩定型網絡能夠獲得可靠的供給或配銷以及密切的排程與品質要求，但相互依賴會喪失某些的彈性成本。效率導向的穩定型未來將成為成熟、健康產業的主要網絡型態。

## 3. 動態型

在動態網絡（圖 2-4-5）中，由一個確認的領導公司與擁有部分資產的其他公司所組成，領導公司一般依靠的是核心技能，廣泛的向外尋求支援，並結合各廠商的資產，以因應快速、不連續的競爭環境。

動態型網絡因兼具專業與彈性，因此經紀人能迅速組合網絡上每個具有特殊專才的單位，以便得到最快的反應力，但容易有廠商供給品質不穩定的風險、臨時找不到所需的專才及專利之事或技術被非法私用等現象。

未來有停滯危機的成熟產業、新產品快速發展與無法預估市場需求的產業，將會採用動態型網絡的型態。

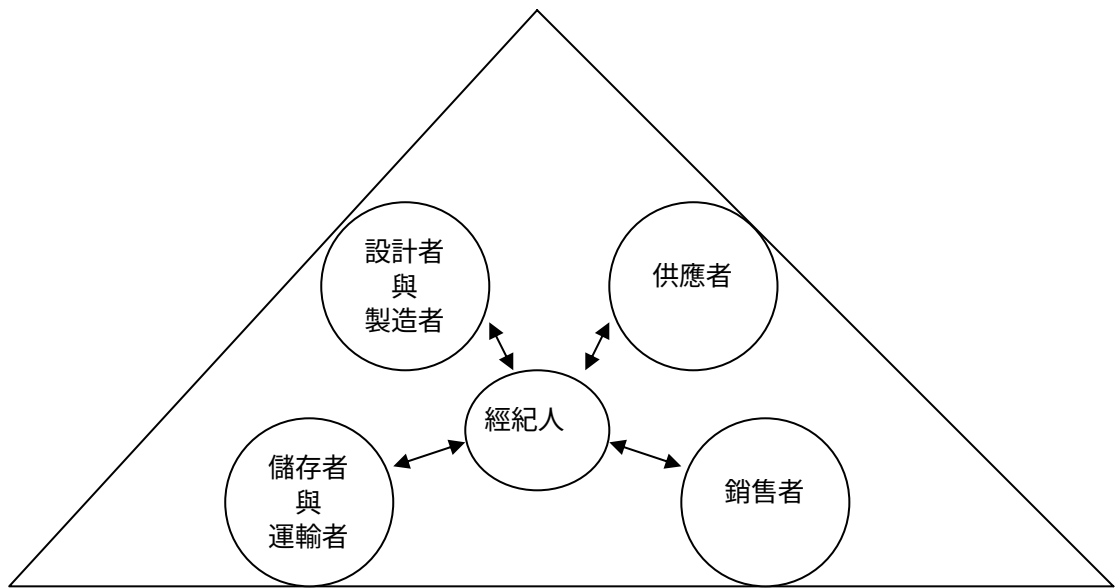


圖 2-4-3：內部型網絡

資料來源：Miles and Snow (1992)，P.56。

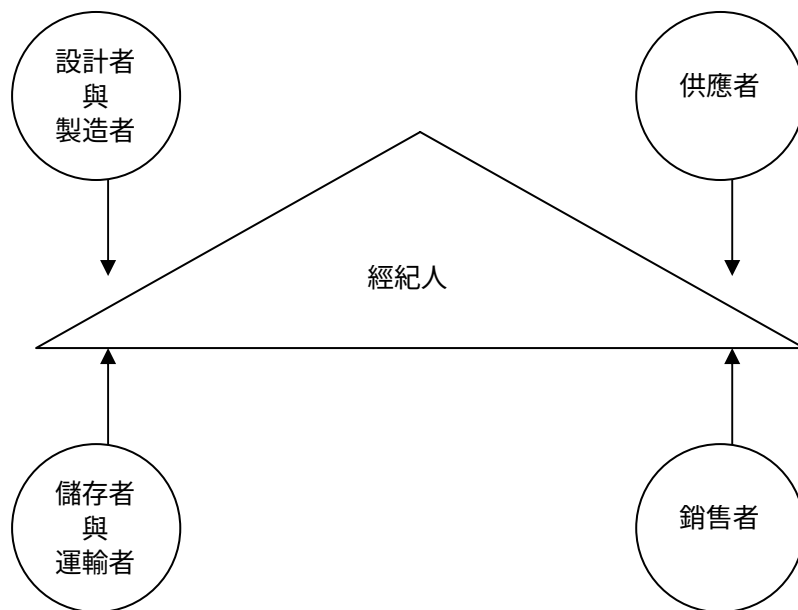


圖 2-4-4：穩定型網絡

資料來源：Miles and Snow (1992)，P.56。



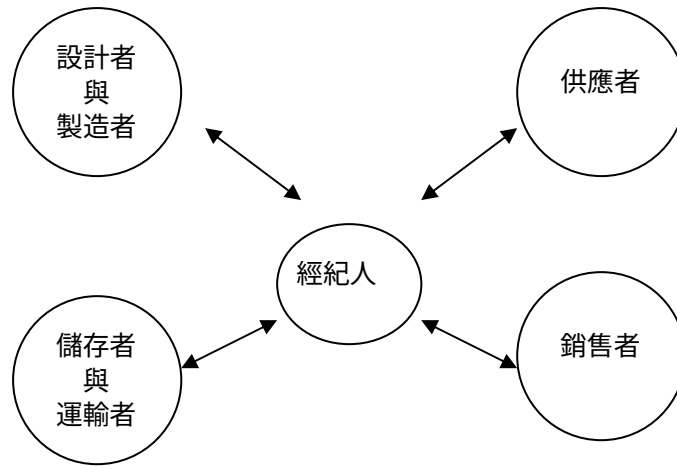


圖 2-4-5：動態型網絡

資料來源：Miles and Snow (1992)，P.56。

表 2-4-5：學者對於網路類型之分類方式彙總整理表

| 研究者                           | 觀點                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Astley and Fombrun (1983)     | <p>Astley and Fombrun 將經濟個體間的相依性形式，分成三種組織間之聯盟結構。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>．水平相依</li> <li>．垂直相依</li> <li>．共生相依</li> </ul>                                                                                                                              |
| Badaracco (1991)              | <p>從知識和學習動機的觀點著眼，認為策略聯盟可以分為產品連結型 (product link) 和知識連結型 (knowledge link) 兩種。</p>                                                                                                                                                                                         |
| Contractor and Lorange (1986) | <p>Contractor and Lorange 依照組織間相互依賴程度的高低，將組織間的合作模式分為八類，分別為：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>．技術訓練/開發前協助之協約</li> <li>．生產/裝配/買回協議</li> <li>．專利授權</li> <li>．加盟特許</li> <li>．Know-how 授權</li> <li>．管理/行銷協議</li> <li>．無權益之合作協議 (研發、共同生產)</li> <li>．權益合資</li> </ul> |

表 2-4-5：學者對於網路類型之分類方式彙總整理表（續）

| 研究者                         | 觀點                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Johanson (1987)             | 將網路組織的關係，以「可觀察性」為區別變數分類為「外顯性」與「內隱性」兩種： <ul style="list-style-type: none"> <li>．外顯性實體網路關係</li> <li>．外顯性非實體網路關係</li> <li>．內隱性網路關係</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Lewis (1990)                | 1.策略性網路，可以細分為下列四種： <ul style="list-style-type: none"> <li>．  加值網路 (value-added network)</li> <li>．  技術分享網路 (technology sharing network)</li> <li>．  發展網路 (development network)</li> <li>．  所有權網路 (ownership network)</li> </ul> 2.契約式聯盟，其主要形式分為下列四種： <ul style="list-style-type: none"> <li>．  交易聯盟 (trading alliance)</li> <li>．  協調活動聯盟 (coordinate-activity alliance)</li> <li>．  共享活動聯盟 (shared-activity alliance)</li> <li>．  多重活動聯盟 (multi-activity alliance)</li> </ul> |
| Miles and Snow (1992)       | 認為網路組織可以分為三大類型，分別為內部型網路組織、穩定型網路組織和動態型網路組織。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Oliver (1990)               | Oliver 歸類六項網路形成之原因，並舉出六種網路類型，分別為公會、聯盟、合資企業、合作活動、財務流通及代理關係。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Pfeffer and Salancik (1978) | Pfeffer and Salancik 將組織與組織之間連結程度之型態以「產出—行為面」、「競爭—共生面」以及「主動—被動面」三個構面，區分為： <ul style="list-style-type: none"> <li>．  競爭相依與共生相依</li> <li>．  對稱性依賴與不對稱性依賴</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Porter and Fuller (1987)    | Porter and Fuller 依據價值鏈中之活動，將策略聯盟區分為技術發展聯盟、作業及後勤聯盟、行銷及服務聯盟、多重活動聯盟和單一國家及多國聯盟五種型態。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

表 2-4-5：學者對於網路類型之分類方式彙總整理表（續）

| 研究者             | 觀點                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Provan (1983)   | Provan 將網路類型分為五種，分別為： <ul style="list-style-type: none"> <li>．結合式聯盟 (coalition)</li> <li>．參與式聯盟 (participatory federation)</li> <li>．獨立式聯盟 (independent federation)</li> <li>．委任式聯盟 (mandated federation)</li> <li>．擁有系統 (owned systems)</li> </ul> |
| Thorelli (1986) | Thorelli 以網路關係「正式化」的程度為區別構面，區分為： <ul style="list-style-type: none"> <li>．小團體內之網路</li> <li>．正式組織內之網路</li> <li>．組織間網路</li> </ul>                                                                                                                      |
| 吳青松 (1990)      | 以參與廠商之特性、企業附加價值階段與聯盟之主要目的三個構面將策略聯盟的形式分為六大類，分別為： <ul style="list-style-type: none"> <li>．準垂直整合型</li> <li>．科技連鎖型</li> <li>．產品線延伸型</li> <li>．水平整合型</li> <li>．市場延伸型</li> <li>．多角化型</li> </ul>                                                           |
| 吳思華 (1996)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>．人際核心型</li> <li>．產品核心型</li> <li>．顧客核心型</li> <li>．地域核心型</li> <li>．活動核心型</li> <li>．網路核心型</li> </ul>                                                                                                            |
| 李宗哲 (1994)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>．隱性脊椎核心型態</li> <li>．顯性脊椎核心型態</li> <li>．單一經濟單位核心型態</li> <li>．鬆散性集團核心型態</li> <li>．緊密性聚集核心型態</li> <li>．緊密性集團核心型態</li> </ul>                                                                                     |

資料來源：王俊權 (1997)，P.32。

#### 四、國際化的網路途徑<sup>13</sup>

由 Johanson and Mattsson (1988) 提出國際化網路模式，認為國際化的驅動力是廠商想使用及開發資源，以達長期的經濟目標。因此廠商藉由對該網路的投資以強化國際網路中的地位，進而增強其市場資產。故廠商的發展依賴網路中的地位，而廠商以市場資源為達成未來發展目標的手段。

Johanson and Mattsson 提出的產業網路模型的觀點指出，企業之國際化隱含了企業在國外的網路中，與當地廠商建立並發展網路地位 (position)。若要透過網路達成國際化的途徑有國際擴張、滲透及國際整合三種。

- 國際擴張 (international extension)：與別國的網路成員建立關係，藉以取得在該國的網路地位。
- 滲透 (penetration)：對於廠商已建立地位的國外網路，繼續發展地位並增加資源投入。
- 國際整合 (international integration)：強化在不同國家之網路位置間的整合。

Johanson 與 Mattsson (1988) 以該產業的「市場國際化程度」以及「公司國際化程度」兩構面，將國際化情況分成「早期肇始者」(early starter)、「獨自國際化」(lonely international)、「晚期開始者」(late starter)、「在群雄中國際化」(international among others) 等四類。這四類國際化的意義如下：

##### (一) 早期肇始者

市場及企業國際化的程度皆很低。在此情況中，企業缺乏關於海外市場之知識與經驗，由於市場之國際化的程度低，因此也無法藉由其本地市場之網路關係獲得此項知識與經驗。此種企業之進行國際化，一部份源自海外的夥伴-配銷商或是使用者等，因此，企業是否能在海外網路中獲得較好的地位與該海外夥伴有很大的相關。而其國際化的範圍則基於較不需知識的發展、較不需作調整、利用代理人在海外網路的地位等三理由，多是自鄰近的市場開始。而對於在母國規模較大且已擁有較為充沛資源的企業而言，亦可選擇收購或直接設廠投資 (greenfield investment) 等策略，在短期內雖需投入較多的投資，但可以強化長久的知識發展以及滲透市場。

##### (二) 獨自國際化

意指企業已高度國際化，但市場尚未國際化之情況。此時企業已與國外市場建立關係，並有足夠的知識與能力掌控兩地環境中之差異，因此失敗的機率較早期開始者低。此種企業之進行國際化之推力並不來自產品網內的成員，相反的，

---

<sup>13</sup>整理自曾紀幸 (2000)，P.3-P.4。

其是要使產品網國際化，透過國際化，與其他國家網之關係將可為其搭上該地的供應商或顧客，甚或取得先佔優勢。而為獲得優勢，此類型廠商必須整合其在不同國家網之活動與資源。

### （三）晚期開始者

指廠商的供應商、顧客及競爭者都已經國際化，但該廠商的國際化才剛起步而已。若廠商的供應商、顧客及競爭者均已國際化，則即使該廠商只經營本國市場，也會因其供應商與顧客國際化的關係，而多少在國外有間接的關係；該廠商若想開始國際化，因受限於國外市場已有緊密的網路結構，以及其競爭者已在國外佔了一席之地，所以晚期開始者想要拓展其國外網路，並不是容易的事。廠商可先應用其在國外間接的關係，輾轉打入國外的網路體系。再者，由於晚期開始者不易打入關係緊密的國外網路，必須具備較大的適應能力，才能滿足顧客特殊需求，並趁虛加入國外市場；對小企業而言，可以其專長與組織彈性，配合國外網路所欠缺的部份而鑲入該網路，但大企業缺乏小企業的高度專業化特性，難以為配合國外網路而機動性調整內部作業，故可以用購併或合資的方式進入國外市場。

### （四）在群雄中國際化

當企業與所處產業均已高度國際化時，其國際化的驅力在於增加其在產品網中依據不同地理區調整其行動之能力。進一步國際化或許僅意味擴張與滲透程度之些微改變，然而，其卻可能透過國際整合以達成急速的國際化轉變，亦即將全球的作業活動以垂直、水平、分權等概念加以整合。對於早期開始者而言，滲透至海外市場可能僅是為了達成內部資源與外部需求的均衡，但對在眾企業中國際化的企業而言，其可運用在某市場的營運去支援在另一市場的銷售與產能，亦可透過專業化及企業內貿易的增加以達到生產上的整合效果，這樣的整合對於其生產、後勤、研發等都有莫大的幫助。不過，國際化之考量不僅在整合自己散置於各地之資源，更在於如何透過自己在網路中之地位，影響及使用其他企業之資源。

一般來說，網路的聯結可劃分為內部網路聯結與外部網路聯結。內部網路聯結是廠商母公司與子公司或子公司與子公司間的聯結，外部網路聯結則指廠商和其他廠商的網路連結，對跨國廠商而言，可透過二種不同途徑的外部網路聯結進行對外投資：

1. 利用國內的生產網路進行對外投資，如銷售代理商引薦、原物料與零組件供應商引薦，以及和其他協力廠集體對外投資。
2. 廠商利用其無形資產，自行對外投資，以利用地主國的市場資產（如國際化程度、技術科技等）建立市場網路，從而強化其競爭優勢與市場地位。

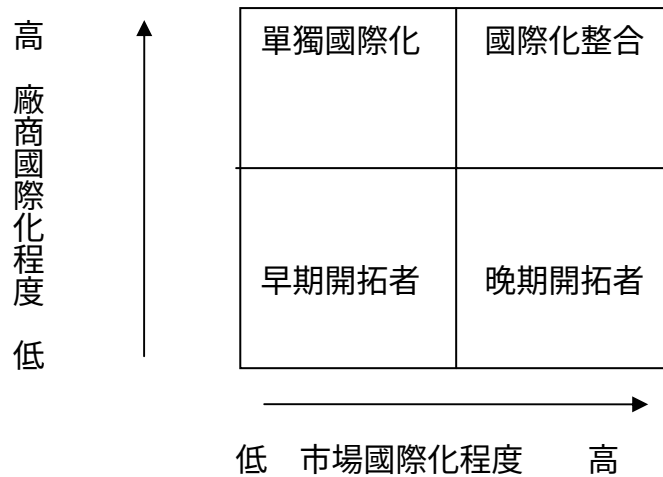


圖 2-4-6：國際化網路模式

資料來源：Johanson and Mattdsson(1988), P.298。

國內學者有關台商企業到海外投資，在網路外移途徑之方式的方面，有李仁芳、李美璇、于卓民及曾紀幸等四位學者所作的研究。

李仁芳（1999）研究台商外移至馬來西亞之三大廠商（英業達、明基電腦、中華映管）之模式後，提出三類以廠商之生產合作體系佈建的方式，第一類稱為「群體棲移」（Migration），是將原有之生產供應體系遷移至海外後，繼續維持其生產合作關係之模式；第二類為「隻身拓荒」（Exploitation），指廠商單獨前往海外，重新發展生產合作關係之模式；最後一種則是「權變模式」（Contingency），係指中心廠與原合作體系之部分廠商共同棲移外地並保持合作關係，另一部份則於海外重新發展新的合作關係。

李美璇（1997）指出網路組織的外移方式分為二種類型，第一類是網路中主要廠商，因海外有強烈的誘因驅使前往設廠，而其原合作廠商則因其重要的上游供應商或下游客戶外移而隨著移至當地，並在當地再次建立合作關係；另一種方式則為在外移之前，主要大廠做好周密的計畫，帶著原本網路組織內的成員（協力廠）一起外移。

于卓民（2000）在研究 5 家廠商網路外移之研究後，網路類型因依供應商與中心廠的不同，分別歸納出三種網路外移的類型，以供應商而言，網路外移的類型分為跟隨中心廠一起到海外投資，例如汽車業；第二類為供應商比中心廠先行前往海外投資，如自行車業；第三種類型則為供應商獨自前往海外投資，如製帽業；而就中心廠方面，則分為中心廠與供應商一起前往海外投資、中心廠跟隨供應商到海外投資及中心廠獨自前往海外投資等三種類型。

曾紀幸(2000)指出台商在赴海外投資時，其網路外移的方式，因中心廠與衛星廠的立場不同，需分別衡量之。在中心廠方面，其外移方式分為積極合作與各自奮鬥兩類。衛星廠方面，其外移方式則分為先行投資、跟隨中心廠與觀望型三種類型。

## 五、國際網路構型

產業網路之構型(configuration)指從網路個別成員間之互惠、聯結、互信與承諾程度，或者從個別成員資源之交流、互賴程度等構面，來描述該產業網路之整體內涵(Hakansson,1987;Larsson,1993;Gemünden et al.,1996)。從結構面(structural)之觀點，網路構型即表現出各成員間關係式的互動與聯結程度，亦即許多學者所通稱之網路結構關係。個別企業(尤其是中小企業)，由於與其他業者建立網路關係，透過網路成員降低海外直接投資之心理距離(Psychic distance)(O'Grady and Lane,1996)，進而加速其國際化或影響其國際化之行為(Rullani,1993;Coviello and Munro,1997)，即稱為國際網路構型<sup>14</sup>。

### (一) 網路關係的建立

Mueller(1986)提出八項網路的建立步驟，針對外部環境與產業特性，以搜尋適當的合作對象，其步驟如下：

1. 確認網路之目標
2. 確認本身擁有之資源
3. 確認本身不足之資源
4. 決定網路結構之特性
5. 標定網路各種角色之可能演員
6. 形成網路
7. 建立資料庫
8. 運用網路獲取資源

Kilmann and Kilmann(1991)主張形成網路的具體措施，分為文化、管理、團隊、策略性結構和獎酬系統五種途徑；其中前三項為非正式途徑，後兩項為正式途徑，這五種途徑的順序很重要，若前一項未完成，則後一項無法繼續。茲將形成網路的五種途徑分述如下<sup>15</sup>：

1. 文化途徑(culture track)：塑造互信、資訊共享、願意接受改變的組織文化。

<sup>14</sup>整理自方世杰(1999)，P.99-P.126。

<sup>15</sup>整理自吳序先(1998)，P.36-P.37。

- 2.管理途徑(management track)：加強專業經理人在人際關係和資訊管理的技能，由於網路本身有富彈性、相互尊重、非正式及合作性的特質，故上述技巧的學習經驗也有相同的特性。
- 3.團隊途徑(team-building track)：將文化及管理途徑的內容，以團隊合作的方式注入網路組織內，特別是當正式的權威、規則、程序以及市場機能無法指揮組織間的決策和行動時，最適合運用團隊合作的作業方式。
- 4.策略性結構途徑(strategic-structure track)：擬定以參與成員(包括目前成員與潛在成員)為說明重點的策略計畫，希望以跨越組織界線的方式，設計出適合合作策略的新組織結構。
- 5.獎酬系統途徑(reward system track)：建立以績效為基礎的激勵系統，並兼顧個別網路成員和組織間的網路之長、短期貢獻的真實、完整衡量。

Johanson and Mattsson (1988) 指出容易形成網路，若產品需要大量的知識交換，而彼此的瞭解也有助於生產、銷售、品質控制、發展趨勢等等。這樣會使的上下游廠商經常需要協調而維持一個良好的關係，而這些關係多停留在個人親密的關係或朋友關係。這些個人的親密關係即為網路的基礎。因此，一般來說，本國的網路地緣關係，而使得網路關係較進出口網路強<sup>16</sup>。

李仁芳 (1999) 提出三類以廠商之生產合作體系佈建的方式，第一類稱為「群體棲移」(Migration)，是將原有之生產供應體系遷移至海外後，繼續維持其生產合作關係之模式；第二類為「隻身拓荒」(Exploitation)，指廠商單獨前往海外，重新發展生產合作關係之模式；最後一種則是「權變模式」(Contingency)，係指中心廠與原合作體系之部分廠商共同棲移外地並保持合作關係，另一部份則於海外重新發展新的合作關係。

## (二) 網路成員的選擇

### 1. 網路成員的選擇方式

Hara and Kanai (1994)認為，分屬兩個國家的中、小型企業尋找跨國網路的合作夥伴，有下列三種方法<sup>17</sup>：

#### (1) 隨機搜尋法(Random Search Mode)

假設在 A 國的  $\alpha$  地區有  $m$  家公司，在 B 國的  $\beta$  地區有  $n$  家公司，若位於  $\alpha$  地區的一家小型企業欲在  $\beta$  地區尋找合作夥伴，其尋找的過程會相當麻煩，並非該公司的規模可以負荷，因為潛在的組合共有  $(m \times n)$  種之多。因此實際上並不易實行。

#### (2) 正式外交法(Formal Diplomatic Mode)

<sup>16</sup>整理自潘淮陽 (1999)，P.16-P.17。

<sup>17</sup>整理自吳序先 (1998)，P.37-P.38。



可透過各國的對外貿易組織等官方或準官方機構的協助，尋找適合的夥伴。此法較為正式，因此容易缺乏效率，況且政府機構可能只專注在幫助大型企業，而忽略了中小型企業。另一個主要的缺點是，外貿機構所在的地理位置，不一定是企業的目標區域，因此對該地區的瞭解可能不夠深入，所提供的訊息也不盡正確。

### (3) 網路中的網路(Network-of-Networks Mode)

又稱「非正式守門人法」(Informal Gatekeeper Mode)。假設 A 國的  $\alpha$  地區有 10 個守門人，B 國的  $\beta$  地區有 20 個守門人，這些人蒐集組織外部的資訊，並加以過濾。若  $\alpha$  地區的 2 個守門人認為  $\beta$  地區的 3 個守門人，則共有 ( 2  $\times$  3 ) 種的溝通管道，這種溝通管道較不正式、較有效率、也容易實行，可以改善上述兩種方法的缺失。這些「networker of networks」，正是在不同國家之間，建立當地網路的全球網路(a global network of local networks)的重要人物或企業，而透過「社會事件」如國際間的座談會、交換計畫或會議的舉辦，可以增加對潛在夥伴的認識。

## 2. 網路成員的選擇準則<sup>18</sup>

Geringer (1988) 提出九項夥伴選擇的準則：

- (1) 技術與資源互補 (seek complementary technical skills and resources)：這是最基本、最主要的準則。
- (2) 避免拋錨 (anchors)：必須確定未來的夥伴能有足夠的財務資源，以維持合資事業的發展，避免面臨擴張時，對方不願或不能投入資金。
- (3) 互相依賴 (Mutual dependency)：互相依賴的程度不宜過高或過低，應維持中等水準。
- (4) 相對規模 (relative company size)：若相對規模較接近，通常成功的機會較大。
- (5) 策略的互補 (strategic complementarity)：一個相容的夥伴，理想上應有類似價值觀與目標。
- (6) 衡量夥伴間營運政策的相容性 (evaluate compatibility between partner's operating policies)：夥伴應該清楚了解何種形式的營運能相容地運作。例如：會計系統。
- (7) 潛在的溝通障礙 (potential communication barriers)：例如：國家、道德文化的差異，包括語言及企業文化。
- (8) 相容的管理團隊 (compatible management team help reduce problems)：主要決策者間的個人關係在選擇決策中是很重要的。

---

<sup>18</sup>整理自王秀惠、林宛錡、林純如、林雅惠、蔡育瑾 (1999)，P.30-P.31。

(9) 信任與承諾 (trust and commitment)：是維持長期關係的重要因素，特別是合資事業涉及夥伴的核心技術或其競爭優勢所依賴的獨特能力。

關於夥伴選擇的準則非常多，但是缺乏具代表性、且全盤性的分類。因此，Geringer(1991)將夥伴選擇的準則分為兩大類<sup>19</sup>：

- (1) 任務導向(task related)：是指和增加營運的成功性、競爭力有關的項目，包括專利或技術的 know-how、財務資源、有經驗的管理人員、行銷或通路系統等。
- (2) 關係導向(partner related)：是指和合資計畫的效率、效果有關的項目，包括夥伴的國家或企業文化、過去正面的聯盟經驗、管理者之間的相容性和信任、夥伴的規模或結構。

Saxenian(1994)仔細地觀察、研究美國矽谷的電子相關產業，認為廠商在選擇長期的主要合作夥伴時，價格不是主要的考量因素，廠商所重視的是對方的可信賴程度及產品品質，理由是就長期而言，價格將會因為不可預期成本波動之減少而下降。

Rackham、Friedman 及 Ruff(1995)認為在選擇合作夥伴的時候，有四項最基本、最重要的條件決定純粹供應商－客戶的關係能否順利地轉型成為夥伴關係<sup>20</sup>。

- (1) 創造貢獻的潛能：是否能自夥伴關係中創造真正、獨特的價值，而這是在傳統的供應商－客戶關係形態下所無法達成的。
- (2) 共有的價值：供應商與客戶在價值觀上是否有足夠的共通性，讓夥伴關係真實可行。
- (3) 有利夥伴關係的環境：客戶的購買模式或態度是否適合進行夥伴關係。
- (4) 與供應商目標的一致：該夥伴關係是否與客戶自己的方向或市場策略一致。

---

<sup>19</sup>整理自戴佳雯 (2000)，P.18。

<sup>20</sup>整理自吳序先 (1998)，P.40。

### (三) 網路關係的維持<sup>21</sup>

Jarillo(1988)提到，由於創業家必須使用許多不在其控制範圍的資源，因此網路可以說是創業家取得外界資源的方法之一。而網路的存在就如同組織一般，乃是源自於效率與效能的達成。創業家若要藉由網路來獲取資源端視網路是否能繼續維持，而網路的維持端賴：(1) 網路成員間之信任氣氛；(2) 網路成員對彼此關係維持之長期企圖；(3) 網路成員對彼此合作價值創造之認知有相當之共識(降低交易成本或合作綜效的實現)；(4) 網路成員對上述合作行為創造之價值有一個公平的分配機制。

吳思華(1994)將網路維持的要件歸納為以下八點：

- 創造合作者的有利情境：網路成員若能認知彼此的合作是一個互利的結果，則有助於網路關係的維持，但是非零和的競賽情境條件往往極待人為主動的創造。
- 成員共識：藉由共識的產生可使整個組織發展出共同的語言、建立完善的監聽系統並累積相當的經驗，如此可以減低資訊的扭曲，降低交易成本。而共識的形成絕非依賴單向的命令，必須經過充分的討論與溝通，可透過密切、非正式的管道形成共識。
- 增加信任：Jarillo(1988)認為網路一旦出現，能否繼續維持下去，則視網路形成的原因是否仍然存在，即「網路的存在是否可以有效降低交易成本」。因此，維持網路穩定的最高準則是「創造並維持網路成員之間的信任氣氛」。
- 維持合作秩序：網路中的成員長期共同結合在一起，其報償都因為這個群體所擁有之「社會記憶力」而能長期得到「連續性的公平」(Ouchi, 1980)。在此運作體制下，成員間可以不汲汲於短期的交易公平，而願意共同追求長期最大利潤。除了「社會記憶力」機制，公平的分配方法也是維持合作秩序的關鍵。
- 網路關係的強化－標準化：為加強網路成員彼此之間的認同感，需透過共同的組織語言(包括制度、文化等)，達到「內部標準化、外部差異化」，使網路關係的緊密度達到最佳狀態。
- 合理的利益分配：當組織間的利益具有模糊性與不可交易性(不可分割、不可排他、不可轉移)時，通常會形成穩定性較高的網路，希望透過長期穩定的關係，使利益的分配可於合作的次數增加後，逐漸合理化，不需於單次內及時解決。所以利益特性的分析與分配方法是建立網路時所必須審慎處理的。
- 外部關係動態性的維持－維持網路彈性：當網路發展到某種程度後，各獨立個體間的關係逐漸轉為內部型態，其間的互動已不是以績效導引行動，而是由階層性的政治關係來決定，增加了管理的間接費用與運作無效率。穩定型網路與

---

<sup>21</sup>整理自王秀惠、林宛錡、林純如、林雅惠、蔡育瑾(1999)，P.31-P.35。

內部型網路即經常因未適當維持動態的外部關係，而導致網路失效(Miles and Snow,1992)。

- 維持網路關係之自願基礎：網路成員間夥伴式的默契必須建立在自願的基礎上，若有一方並非出於自願(例如穩定型網路中過度依賴的供應商)，雙方的關係就可能存在不公平或不適當，造成網路運作無效率。

Rackham, Friedman 及 Ruff(1995)深入研究在不同產業、國家與市場中發現貢獻、親密及遠景三個因素造就成功的夥伴關係，貢獻(Impact)是指成功的夥伴關係可以創造有效的具體成果，包括提昇生產和附加價值，並且可以改善獲利力，為成功的夥伴關係的重要因素；親密(Intimacy)係指成功的夥伴關係是除了交易關係外亦須彼此的關係能緊密的結合，才能成功；遠景(Vision)則是指成功的夥伴關係除了提昇生產力與達到親密等二個因素外，還必須對夥伴關係所要達到的目標與如何達到的方法作一明確的定義。

司徒達賢(1997)認為維持網路關係的主要力量來自二方面，一方面是正式的制度限制(如法律、契約)，有了正式的制度限制，廠商獲得保障，相信對方會依照契約規定行事，雙方的行為變成是可預期的，因此而能維持較好的網路關係；另一方面是非正式的限制，社會記憶力與社會制裁壓力，使得合作雙方的行為受到監督、控制，與法律制度具有同樣的效果，雙方必須、也願意為長期共同利益而努力。

Dore(1983)及 Gerlach(1992)認為規模的大小與是否採用人際關係網路有某種程度的關聯。公司規模比較小的時候依賴人際關係的程度會比較高，但當公司規模變大之後，依賴人際關係的程度會減少，甚至不存在。人際關係不再有效，取而代之的方法可能是相互投資。

高承恕(1995)認為網路關係在企業經營中的角色會逐漸改變，在公事上，愈來愈在商言商，可能要講求共同的遊戲規則，甚至也要用正式的契約，只是用這種私人的關係連帶做一種潤滑劑。同時，高承恕分析其原因，認為這個趨勢與整個社會的大環境有關係，因為像傳統社會，鄰居是一個很重要的關係，但現在社會鄰居愈來愈不是一種關係，大環境改變了，這樣的網路，在運作上產生的效益相對會減低。

Ouchi(1980)提出三種組織可採用的控制策略-市場、官僚、派閥，每一種控制採用不同的資訊型式。以下分別描述此三種組織控制策略：

- 市場控制：市場控制發生在價格競爭時，它可以用來評估輸出和一個組織的生產力。其採用要求設定價格，且輸出要明確，競爭要存在，沒有競爭，價格就沒有正確的反應。
- 官僚控制：官僚控制是採用規則、政策、權力階層、書面文件、標準化和其他標準化行為及評估績效的官僚機制。有些官僚控制的程度是隨著組織的不同而

相異，官僚機制對沒有利潤，且沒有價格和競爭市場的組織是非常有效的。

- 派閥控制：派閥控制是利用公司文化、分享價值、委員會、傳統和信念…等社會特徵來控制行為。使用派閥控制的組織要求分享價值觀，並信任每一位員工。當模糊或不確定性因素高時，派閥控制是重要的。

Snodgrass and Szewczak (1990) 提出權變控制模式，描述偶發事件和市場、官僚和派閥控制的關鍵並指出每種控制型態經常出現在相同的組織，但是通常會有其中一種為主要的支配控制。如圖 2-4-7。

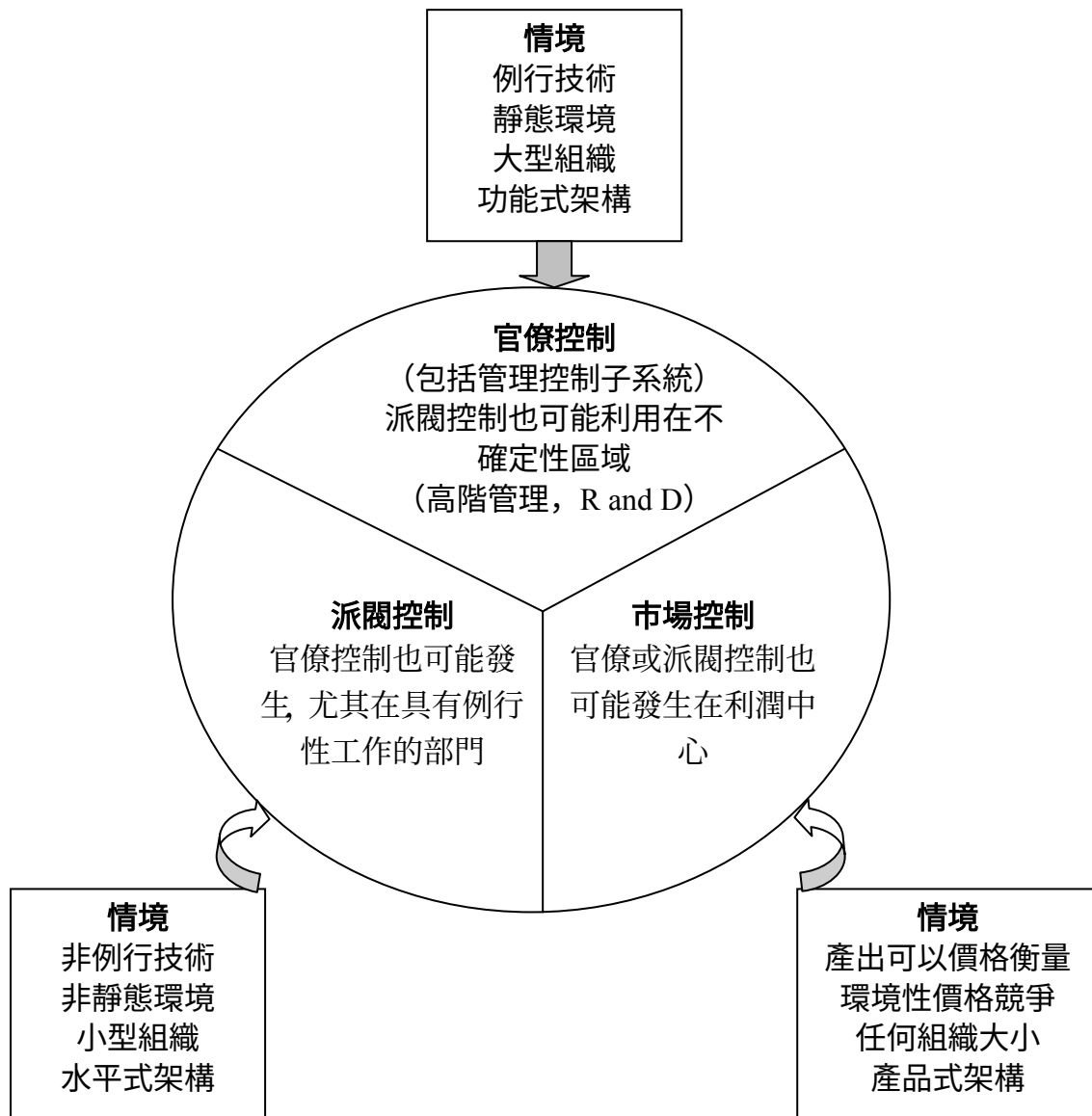


圖 2-4-7：組織控制策略的權變模式

資料來源：Snodgrass and Szewczak (1990)，P.535-P.553。

### 第三章 研究方法

本章首在發展研究架構，透過此次專題的探討，試圖從中找出相互影響運作之結果，並說明研究變數的定義、個案資料蒐集方法、個案篩選原則，以及受訪者名單。

#### 第一節 研究架構

本研究擬以個案訪談為主要之研究方法，與研究對象進行研究問題的探討，目的在於瞭解及比較台商赴美國與大陸的國際網路構形之差異。由於企業的國際化方式，以及在當地市場執行的價值活動，會影響其在國外投資的網路構型，故此，本研究根據第二章文獻探討與訪談記錄整合結果，歸納出以下之研究構圖。

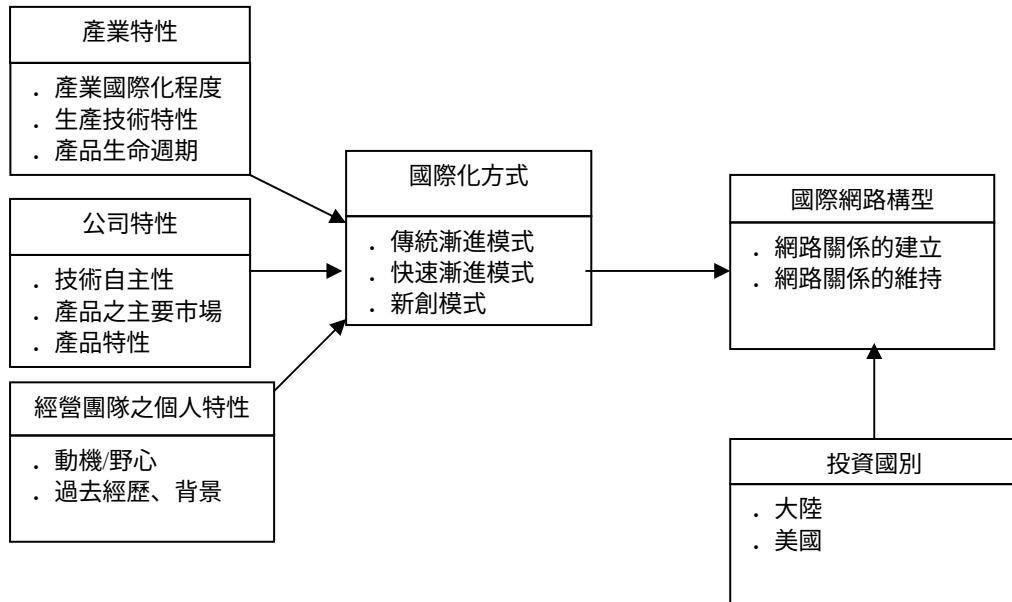


圖 3-1-1：研究架構

## 第二節 研究變數

本研究架構之研究變數包括產業特性、公司特性、個人特性、國際化方式、國際網路構型以及投資國別，而這些相關變數間的互動關係乃是本研究所欲探討的要旨。

### 一、產業特性

根據 Harrigan (1981)、Yu and Tang (1992)、Denmark (1999) 等學者對於產業特性的理論，可整理出「產業國際化程度」、「生產技術特性」、「產品生命週期」等三點產業特性，符合本研究之研究內容。

- 產業國際化程度：以廠商進入該產業時的產業外銷比率、產業對外投資比率及市場佔有率來衡量產業國際化程度的高低。
- 生產技術特性：包含生產技術的屬性及其製程技術變化速度等二項因素。例如小家電產業是屬於勞力密集、製程技術變化速度慢的產業。
- 產品生命週期：評估該產業之廠商進入該產業時是屬於生命週期的哪一個階段，以判斷對廠商國際化方式的影響。

### 二、公司特性

根據 Davidson (1980)、王如鈺 (1999)、Denmark (1999) 等學者的理論，可整理出以下符合本研究內容的三點公司特性，分別為「技術自主性」、「產品之主要市場」和「產品特性」。

- 技術自主性：以廠商對於國外技術的依賴程度，來判斷廠商技術自主性的程度。
- 產品之主要市場：根據產品的主要市場，來衡量國際化方式的影響。
- 產品特性：將產品分為客製化及標準化製品，來評估其對國際化方式的影響。

### 三、經營團隊之個人特性

根據 Blodgood、Sapienza and Almedia (1995)、王如鈺 (1999)、Denmark (1999) 等學者的理論，可整理出經營團隊的「動機與野心」及「過去經歷與背景」等二點個人特性，符合本研究之研究內容。

- 動機及野心：以高階主管或經營團隊於創立公司時，所欲達成之目標為何，來判斷對其國際化方式的影響。若其欲達成的目標為國際性目標，則會較快至海外設立據點。
- 過去經歷與背景：以高階主管是否具備豐富的海外學經歷來判斷對其國際化方式的影響。若高階主管的海外學經歷較為豐富，則廠商較易了解海外市場的狀況，則較快至海外設立據點。

## 四、國際化方式

根據許多研究發現，台灣企業的國際化方式有二，一是循序著傳統漸進的國際化方式，而另一種即是一創業就呈現國際投資態勢的新創事業，本研究依廠商到海外設立第一個據點的時間為準則，將國際化方式分為「傳統漸進模式」、「快速漸進模式」及「新創模式」三種模式，作為討論國際化方式的主要內容。

- 傳統漸進模式：企業國際化是循序漸進的階段式發展過程，假設廠商自創立開始，由於廠商缺乏海外運作的相關資源，所以會先在本國市場發展，並透過知識與經驗的累積，來達到降低對國外營運市場的不確定性，增加廠商國際涉入的程度，而形成漸進式的國際化過程。該模式的廠商設立第一個海外據點為公司創立後七年以上，該廠商的國際化方式就稱為傳統漸進模式。
- 快速漸進模式：創業四年至六年內，就到國外設立海外據點，即稱為「快速漸進模式」。
- 新創模式：根據 Oviatt and McDougall (1994、1997)、Brush (1992) 等學者的研究，本組認為創業三年內就到國外設立海外據點或是以全球市場為經營範疇，而呈現高度國際化的現象，稱為新創模式。

## 五、投資國別

大陸及美國是近年來廠商赴海外投資最多的國家；以廠商赴此兩國的投資動機為依據，來分析廠商會於該國執行何種價值活動。

## 六、國際網路構型

國際網路構型的描繪可分別由網路關係的建立、網路關係的維持且因大陸與美國的投資環境不同而有所不同來加以說明。

### (一) 網路關係的建立

根據李仁芳 (1999) 的論述，可整理出廠商於國際化後，在於被投資國建立網路時，其網路關係的建立可分為「隻身拓荒型」、「群體棲移型」及「權變模式型」三種類型。

- 隻身拓荒型：廠商獨自前往海外設廠，並在當地重新建立協力網路，即為隻身拓荒型。
- 群體棲移型：廠商前往海外設廠，並將原有的協力網路一併遷移至海外以延續其合作關係。
- 權變模式型：廠商於海外投資時，將部份的原有協力網路一併遷移之外，另一部份則於當地重新尋找，即為權變模式。



## （二）網路關係的維持

根據 Ouchi（1980）及 Snodgrass and Szewczak（1990）的論述，可整理出廠商在當地建立網路後，為維繫其網路關係，所採取的組織控制策略分為「派閥控制」、「市場控制」、「官僚控制」及「權變控制模式」。

- 派閥控制：藉由廠商間的彼此信賴以維持長期合作的網路關係。
- 市場控制：透過市場的價格競爭來維繫網路關係。
- 官僚控制：應用規則、契約及標準化等因素來維持網路關係。
- 權變控制模式：視網路關係的不同而同時採用「派閥控制」、「市場控制」或「官僚控制」等組織控制方法來維繫網路關係。

## 第三節 研究設計

### 一、研究對象

本研究擬以台商在大陸與美國的投資為主要之研究對象。且近年來，由於技術的變遷、資訊的發達及運輸的便利，使得廠商國際化的模式不完全呈循序漸進的過程，也產生了跳躍式的國際化過程。因此在研究個案的選擇方面，首先挑選已經赴大陸或美國進行投資的廠商，再從中歸類出其國際化方式是屬於新創模式、快速漸進模式還是傳統漸進模式。並於三種國際化方式中再選出具代表性的廠商，形成本研究的研究對象。

### 二、資料蒐集

本研究採用人員深入訪談之方式進行個案式探索性研究。資料蒐集方面，在架構形成前皆為次級資料之蒐集與文獻整理，據以開展出訪談問題後，以人員訪談方式取得初級資料，再結合文獻探討，發展出研究架構。

### 三、受訪者名單

#### （一）明碁電通股份有限公司

- 受訪者：李錫華 執行副總經理
- 訪問地點：桃園縣龜山鄉山鶯路 157 號
- 訪問時間：90 年 10 月 2 日（星期二） 下午 3：00。

#### （二）燦坤實業股份有限公司

- 受訪者：田竹英 事業關係部副總兼發言人
- 訪問地點：屏東市中正路 62 號
- 訪問時間：90 年 11 月 2 日（星期二） 下午 3：00。

## 第四章 個案研究

本章將針對大陸及美國的投資環境作一比較，且分別介紹本研究之個案：明碁電通、燦坤家電、台積電及中華汽車的公司概況及赴海外投資後的網路構型。

### 第一節 大陸及美國投資環境比較

本節將介紹大陸與美國這二國投資環境，並作一比較，以了解大陸與美國其投資環境的差異。

#### 一、大陸

大陸近年來已是台商赴外投資的熱門地區，因此了解大陸的總體環境、投資歷程及台商赴大陸投資的方式後，可以得知台商赴大陸投資的原因。

##### (一) 大陸總體環境簡介

近年來，由於台商大量的進入中國大陸投資，因此對於中國大陸總體環境的了解是十分重要的，以下就中國大陸總體環境作一介紹：

##### 1. 政治方面

中國大陸從建政至今，其政治體制功能的運作及穩定，常受到意識型態、派系、政黨關係等幾項因素的影響，故政治不穩定。

中國大陸當局以「毛澤東思想」做為信仰的中心，由於無法滿足人民的需要與解決現實的問題，使得中國大陸政府當局不得不重新評價。從中國大陸的政治體系的運作可知，因以政治的繼承為中心，故產生了許多的權力鬥爭與路線鬥爭，以成為中國大陸最高領導人的指定接班人，並接掌領導權力。在權力結構方面，最高權力位階是共產黨，而政權與軍權則位於平等地位。但在實際的政治決策、運作過程中，中國大陸政府當局的最高領導人，必須同時具有黨、政、軍這三種權力，才能有效地掌控中國大陸、推行政策。

##### 2. 生產面

薪資方面，外商投資企業可自行決定薪資，但職工薪資水平至少須高於同行業職工薪資的 120% 以上。土地方面，外國人並無土地所有權但有土地使用權，一般工業用地使用權期限為 50 年，居住用地為 70 年。中國大陸的外商僅有土地使用權，且購買價格視土地的使用用途而定，且各地購買價格差異頗大。土地使用費每 3 年調整一次，漲幅在 30% 以下。公共設施方面，經濟特區和技術開發區的公共設施較為完善，其次是開放城市和開放地區。且沿海地區的公共設施較內陸地區完善，且各地差異很大，整體而言，能源、運輸和通訊仍普遍不足。

##### 3. 經營方面

投資限制規定方面，中國大陸對於外商投資的項目，分為鼓勵、限制、禁止

與允許四大類，見表 4-1-1。資金的取得方面，外國投資企業在中國大陸想要向當地銀行進行融資，主要有兩種方法，一是利用企業或個人的信用，另一則是靠擔保品。外匯管制方面，中國大陸目前採行外匯集中管理的政策。

表 4-1-1：中國大陸對於外商投資項目分類表

| 類別  | 產業別            | 項目                                                                                     |
|-----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 鼓勵類 | 基礎性產業          | 1. 農業新技術、農業綜合開發的項目。<br>2. 能源、交通、市政基礎設施、重要原材料工業建設的項目。                                   |
|     | 技術性產業          | 1. 高新技術、先進技術、能夠改進產品性能、節約能源和原材料、提高企業技術經濟效益的項目。<br>2. 能生產適應市場需要而中國大陸內部生產能力不足的新設備、新材料的項目。 |
|     | 出口性產業          | 適應國際市場需求，能夠提高產品檔次，開拓新市場，擴大產品外銷，增加出口的項目。                                                |
|     | 再生性產業          | 綜合利用資源和再生資源以及防治環境污染的新技術、新設備的項目。                                                        |
|     | 開發性產業          | 1. 能開發上海及附近地區人力、土地等資源的項目。<br>2. 需要國家統籌規劃之產業。                                           |
|     | 其他             | 國家法律、行政法規規定鼓勵的其他項目。                                                                    |
| 限制類 | 技術性產業          | 中國大陸已開發或已引進技術，生產能力已能滿足中國大陸內部市場需求之項目。                                                   |
|     | 政策相關產業         | 1. 大陸吸引外商投資試點或實行專賣的項目。<br>2. 需要國家統籌規劃之產業。                                              |
|     | 稀有資源產業         | 稀有、貴重礦產資源探勘、開採的項目。                                                                     |
|     | 其他             | 國家法律、行政法規規定限制之其他項目。                                                                    |
| 禁止類 | 危害公益產業         | 1. 危害國家安全或損害社會公共利益之項目。<br>2. 危害軍事設施安全及使用效能之項目。                                         |
|     | 破壞資源產業         | 對環境造成污染損害，破壞自然資源，或損害人體健康之項目。                                                           |
|     | 不利發展產業         | 占用大量耕地，不利於保護、開發土地資源的項目。                                                                |
|     | 特有技術產業         | 大陸特有之工藝項目或特有的技術生產產品項目。                                                                 |
|     | 其他             | 國家法律、行政法規規定禁止之其他項目。                                                                    |
| 允許類 | 不屬於上述三類的列為允許類。 |                                                                                        |

資料來源：中華民國廠商海外投資指引—亞洲（上）篇（1997），P.51-P.55。

#### 4. 租稅面

租稅優惠方面，目前，外國企業若在中國大陸的特定經濟區建廠或參與特定投資案、產品外銷金額佔生產總值達一定比例以上、提供先進科技發展產品或提

昇品質之生產事業時，中國大陸國務院提供特別獎勵，予這些外國企業，主要的優惠有再投資退稅和租稅假期及稅捐減免。企業所得稅率方面，凡是在中國大陸境內，從事生產或營業行為，或是有中國大陸來源所得者，皆應課徵所得稅。其適用公司所得稅之外國投資企業，其稅賦的大小，因地區、生產業別、營運期間及投資金額之多寡而有所不同，見表 4-1-2。外資股權比例規定方面，外資比例不得低於 25%，最高可達 100%，但獨資企業大部份產品外銷。

表 4-1-2：中國大陸外商企業所得稅分類表

|                       |                             | 經濟特區          | 經濟技術開發區          | 十四個沿海開放城市                      | 其他地區           |
|-----------------------|-----------------------------|---------------|------------------|--------------------------------|----------------|
| 企<br>業<br>所<br>得<br>稅 | 生產型「三資」企業                   | 15%           | 15%              | 24%<br>20%~40%打八折              | 30%<br>20%~40% |
|                       | 合資、合作、獨資                    |               |                  |                                |                |
|                       | 能源、交通、港口、技術密集、投資大於 3000 萬美元 | 15%           |                  |                                |                |
|                       | 非生產型企業                      | 15%           | 30%<br>20%~40%   | 30%                            | 30%            |
|                       | 合資、合作、獨資                    |               |                  |                                |                |
|                       | 產品出口企業                      | 15%           | 10%              | 10%                            |                |
|                       | 減期滿後，出口產品達當年企業值 70%以上       |               |                  | 20%~40% 打八折<br>後減半             | 20%~40%        |
|                       | 減免期                         | 2 年免 3 年減半    |                  |                                |                |
|                       | （經營期 10 年以上）                | 合資、合作、獨資      | 農林牧行業 1 年免 2 年減半 |                                |                |
|                       | 非生產型企業                      | 合資、合作、獨資      | 農林牧行業 1 年免 2 年減半 |                                |                |
|                       |                             | 先進 10 年以下技術企業 | 2 年免 3 年減半       | 合資企業 2 年免稅 6 年減半，合作、獨資免稅 3 年減半 |                |
|                       |                             | 10 年以上        | 3 年減半            |                                |                |

資料來源：高長（1997），P.18。

## （二）台商赴大陸投資的歷程

台商赴大陸投資可分為初始階段（1983-1987）、持續發展階段（1988-1992）、深化階段（1992 至今）等三個時期：

### ●初始階段（1983-1987）

此階段台商投資特徵為勞力密集產業、簡單加工裝配製造、外銷導向型，集中於大陸南部沿海地區，以中小企業為投資主體，但台商只能私下或間接透過第三地秘密赴大陸考察。

### ●持續發展階段（1988-1992）

台商赴大陸可透過第三地的事業機構進行投資，投資特徵為漸趨資本及技術密集、內銷導向型，逐漸普及內陸地區，企業間集結連鎖共同前往，且以中大型企業為投資主體。

### ●深化階段（1992 年至今）

台商不僅在投資金額規模較龐大，而且投資地區也由東南沿海往北轉移，並向內陸延伸，其投資領域也擴大至娛樂、房地產等第三產業，我方政府亦於同時開放部分服務業赴大陸投資開始，投資特徵由生產性服務業轉向消費性服務業。

## （三）台商赴大陸投資的方式

大陸吸收外資之方式分為間接投資和直接投資兩部份，所謂間接投資包括企業對各國政府及國際金融組織之借款，各國民間銀行對其之商業信貸、出口信貸及在外國發行債券等。直接投資則指獨資、合資與合作經營三種模式<sup>22</sup>。而目前台商所採用的生產方式主要為三來一補<sup>23</sup>。

### ●獨資經營

係指外國企業、經濟組織或個人在中國大陸境內依法申請成立資本 100%的獨立核算具有法人資格的企業，其經營期限可長達五十年以上，但產品必須全部或大部份出口。

### ●合資經營

合資經營又稱股權式經營，是指外國公司、企業或個人按照平等互利之原則，經過中國大陸當局批准，在中國大陸境內與公司、企業或其他經濟組織聯合經營企業，成立具有法人地位的有限責任公司。合作期間為十至三十年且生產之產品享有 30%的內銷權。

### ●合作經營

---

<sup>22</sup>整理自張興隆（2000），P.27-P.28。

<sup>23</sup>三來一補指的是來樣生產、來料加工、來件裝配及補償貿易。是一種由外商提供設備、技術、資金融通、管理經營和國際市場行銷而大陸除提供土地、廠房勞力以供運用，以外銷產品的合作方式。補償貿易則指外資所提供技術，設備等不以外匯計價，而是以投產之後所產的產品抵付。

合作經營又稱契約式合營，是指雙方的權利義務和責任，經由雙方協議談判，在合約中加以載說，雙方所確立之合約經由大陸當局批准，其經營的企業和項目受大陸法律的管轄和保護，合作企業組成具有法人地位的實體，亦可決定不具法人地位。

目前台商直接投資於中國大陸的方式為獨資、合資、合作經營三類，中國大陸統稱為「三資」企業，其中又以獨資及合資佔大多數（見表 4-1-3）。並列表 4-1-4 說明台商直接投資於大陸的型式之比較。

表 4-1-3：大陸外資利用概況

| 期間     | 1994     | 1995     | 1996     | 1997     | 1998     | 1999     | 2000     |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 協議直接外資 |          |          |          |          |          |          |          |
| 獨資企業   | 21948.66 | 33657.65 | 26810.32 | 17658.17 | 21752.70 | 20936.00 | 34011.00 |
| 合資企業   | 40193.52 | 39741.42 | 31876.39 | 20726.34 | 17286.31 | 8051.00  | 20030.00 |
| 合作經營企業 | 20300.93 | 17825.07 | 14296.99 | 12066.10 | 11655.70 | 6814.00  | 13289.00 |
| 其他     | 236.66   | 57.39    | 292.72   | 552.92   | 1407.34  | 199.00   | 565.00   |
| 實際直接外資 |          |          |          |          |          |          |          |
| 獨資企業   | 8036.00  | 10317.00 | 12606.00 | 16187.53 | 16469.63 | 15627.00 | 899.00   |
| 合資企業   | 17933.00 | 19078.00 | 20755.00 | 19495.40 | 1834.84  | 15844.00 | 14588.00 |
| 合作經營企業 | 7120.00  | 7536.00  | 8109.00  | 8929.96  | 9719.01  | 8215.00  | 6501.00  |
| 其他     | 678.00   | 590.00   | 256.00   | 644.15   | 17439.24 | 712.00   | 18784.00 |

資料來源：1.Dri Asia Database。

2.China Mothly Statistic。



表 4-1-4：台商直接投資大陸方式之比較

| 投資方式  | 合資經營                       | 合作經營                                | 獨資經營               |
|-------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| 方式    | 由中外雙方共同投資經營的企業             | 由中外雙方投資者以各自法人身份進行合作，在合同中約定條件        | 全部由外國投資者投資在中國大陸的企業 |
| 法人地位  | 在中國大陸境內取得法人地位的有限責任公司       | 可以不在中國大陸境內建立有法人身份的經濟實體              | 在中國大陸依法取得法人資格      |
| 出資方式  | 中外投資者以參股的方式出資              | 合同中訂明各方的出資方式，不一定以貨幣計算股權，可以以各種方式計算投資 | 外資全部擁有             |
| 利潤與風險 | 按股權比例分攤風險與分享利潤             | 雙方應得之利潤或風險承擔，按合同執行                  | 自負營虧               |
| 經營期限  | 一般由 10 年至 30 年，特別項目可達 50 年 | 由中外合作者協商，並在合同中訂明                    | 由外國投資者申報           |
| 經營管理  | 設有董事會，人數由各方協商              | 設立董事會或聯合管理機構                        | 外資擁有經營管理的充分自主權     |
| 適合行業  | 各種行業                       | 各種行業                                | 各種行業               |

資料來源：王銳添（1993），P.106。

#### （四）台商在大陸投資經營現況

##### 1. 台商在大陸間接投資數額

根據行政院大陸委員會經濟處所製的九十年六月「兩岸經濟交流統計速報」報表（詳表 4-1-5），可以看出累計至 90 年 6 月份，兩岸的貿易總額已累積至 2,337.7 億美元，我國企業赴大陸投資案數 23,539 件，投資金額也高達 184.7 億美元。

由於有些小企業在沒有經過政府核准，即逕自前往大陸投資，且匯往大陸的資金，也未經由正常管道，所以造成大陸對外公佈台商實際投資金額與我國核准金額有相當大的落差。從大陸「對外貿易經濟合作部」公佈的資料，至 90 年 6

月台商累計的投資案數 48,581 件，實際投資金額累計達 274.6 億美元。

台商企業在大陸投資的規模，依經濟部投審會公佈的資料顯示，平均在 70 萬美元左右。不過依中共官方公佈的統計（以協議投資金額計算），台商企業平均投資金額約 100 萬美元。就歷年來發展趨勢觀察，可以發現台商企業投資規模平均而言有逐漸擴大的跡象（表 4-1-6）。依經濟部投審會的統計，1991-1999 年間，台商企業平均投資規模已由 73 萬美元增加至 257 萬美元；而中共官方統計同期間台商企業的平均投資規模，則由 81 萬增加至 135 萬美元，兩套數據雖不相同，但反映台商企業投資規模擴大的事實都屬一致。

表 4-1-5：九十年六月份 兩岸經濟交流統計速報

| 項目          | 當月統計數         | 當年累計數         | 歷年累計數         | 資料來源                |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| 兩岸貿易（億美元）   | 90 年 6 月      | 90 年 1-6 月    | 76 年~90 年 6 月 | 依據我國海關統計及香港海關統計資料估算 |
| 貿易總額        | 23.0 (-17.1%) | 134.4         |               |                     |
| 對大陸出口       | 18.5 (-16.5%) | (-10.0%)      | 2,337.7       |                     |
| 自大陸進口       | 4.5 (-19.5%)  | 105.6         | 1,986.3       |                     |
| 出（入）超       | 14.0 (-15.6%) | (-11.2%)      | 351.4         |                     |
|             |               | 28.8 (-5.2%)  | 1,6635.0      |                     |
|             |               | 76.7 (-13.3%) |               |                     |
| 企業赴大陸投資投資   |               |               |               |                     |
| 參考數據：台灣統計資料 | 90 年 6 月      | 90 年 1-6 月    | 80 年~90 年 6 月 | 經濟部投資審議委員會          |
| 投資件數        | 124 (45.9%)   | 565 (65.7%)   |               |                     |
| 投資金額（億美元）   | 2.92 (-2.7%)  | 13.61 (23.7%) | 23,539*       |                     |
|             |               |               | 184.7*        |                     |
|             |               | 90 年 1-6 月    |               |                     |
| 參考數據：大陸統計資料 | -             | 1,957         | 68 年~90 年 6 月 | 中共「對外貿易經濟合作部」       |
| 投資項目（個）數    | -             | 33.4          |               |                     |
| 協議投資金額（億美元） | -             | 13.0          | 48,587        |                     |
|             |               |               | 511.6         |                     |
|             |               |               | 274.6         |                     |
| 實際利用金額（億美元） |               |               |               |                     |

註：1.\*依據「兩岸人民關係條例」第 35 條規定，給予赴大陸投資廠商三個月期限（1997 年 7-9 月）補辦許可登記者已列入此一統計。

2.（）係指較上年同期增減比率。

表 4-1-6：台商對大陸投資的投資規模

金額：億美元

|      | 件數 (1) |            |           | 協議金額 (2) |            |           | 實際金額 (3) |            |           | (3) / (2)<br>% |
|------|--------|------------|-----------|----------|------------|-----------|----------|------------|-----------|----------------|
|      | 件      | 變動率<br>(%) | 比重<br>(%) | 金額       | 變動率<br>(%) | 比重<br>(%) | 金額       | 變動率<br>(%) | 比重<br>(%) |                |
| 1991 | 3,446  | -          | -         | 27.83    | -          | -         | 8.44     | -          | -         | 30.33          |
| 1992 | 6,430  | -          | 13.16     | 55.43    | -          | 7.99      | 10.50    | -          | 5.49      | 18.94          |
| 1993 | 10,948 | 70.26      | 13.12     | 99.65    | 79.78      | 8.94      | 31.39    | 198.67     | 11.41     | 31.50          |
| 1994 | 6,247  | -42.94     | 13.14     | 53.95    | -45.87     | 6.53      | 33.91    | 8.03       | 10.04     | 62.85          |
| 1995 | 4,778  | -23.52     | 12.91     | 57.77    | 7.08       | 6.33      | 31.62    | -6.75      | 8.43      | 54.73          |
| 1996 | 3,184  | -33.37     | 12.97     | 51.41    | -11.01     | 7.02      | 34.75    | 9.90       | 8.33      | 67.59          |
| 1997 | 3,104  | -5.34      | 14.33     | 28.14    | -45.26     | 5.44      | 32.89    | -5.36      | 7.26      | 116.88         |
| 1998 | 2,970  | -1.46      | 15.00     | 29.82    | 5.97       | 5.72      | 29.15    | -11.38     | 6.41      | 97.75          |
| 1999 | 2,499  | -15.86     | 14.77     | 33.74    | 13.14      | 8.19      | 25.99    | -10.85     | 6.45      | 77.01          |
| 2000 | 3,108  | 24.37      | 13.90     | 40.42    | 19.80      | 6.48      | 22.96    | -11.66     | 5.64      | 56.81          |

說明：1. 1991 年係歷年累計數字。

2. 比重係指佔大陸外資總數的百分比而言。

資料來源：中共對外貿易經濟合作部統計，間接引用陸委會《兩岸經濟統計月報》  
資料計算而得。

## 2. 台商在大陸投資的主要地區

根據經濟部投資審議委員會的統計（詳表 4-1-7），台商申請核准前往大陸投資的地區以廣東省最多，至 2000 年底核准金額達 60.35 億美元，佔 35.29%。江蘇省為 58.89 億美元，佔 34.44%。福建省則居第三位，累計金額 16.70 億美元，佔 9.76%。主要集中在沿海各省市，尤其是廣東、江蘇、福建等地。在廣東、江蘇和福建三個省區投資的台商企業，以投資金額計算約佔台商在大陸投資總額將近八成。

早期台商投資地區主要集中在大陸對外開放時間較早、開放程度較高，且對外交通運輸較為便利的福建、廣東兩省沿海城市地區。不過，隨著大陸對外開放的幅度和範圍不斷擴大，經濟發展的重心逐漸向北移，台商在大陸投資的地域分佈也逐漸擴散，台商到華東、華中等地投資的態度非常積極。根據 1995-1999 年到江蘇、上海等地投資之台商所佔比重，較上期而言，有大幅增加的情形。

表 4-1-7：台商企業在大陸投資地域分佈

金額：億元

|      | 迄 1994 年底 |        | 1995-19999 |        | 歷年累計 (2000 年底) |        |
|------|-----------|--------|------------|--------|----------------|--------|
|      | 金額        | %      | 金額         | %      | 金額             | %      |
| 廣東   | 14.64     | 32.17  | 35.51      | 35.71  | 60.35          | 35.29  |
| 福建   | 6.56      | 14.41  | 9.14       | 9.19   | 16.70          | 9.76   |
| 江蘇   | 12.84     | 28.21  | 33.54      | 33.73  | 58.89          | 34.44  |
| 浙江   | 2.05      | 4.48   | 4.50       | 4.52   | 7.24           | 4.23   |
| 四川   | 0.95      | 2.09   | 1.27       | 1.28   | 2.49           | 1.45   |
| 河北   | 2.81      | 6.17   | 5.99       | 6.02   | 9.73           | 5.69   |
| 山東   | 1.24      | 2.72   | 2.47       | 2.48   | 3.80           | 2.22   |
| 遼寧   | 0.71      | 1.56   | 1.28       | 1.29   | 2.13           | 1.25   |
| 其他地區 | 3.37      | 8.20   | 5.73       | 5.76   | 9.70           | 5.67   |
| 合計   | 45.52     | 100.00 | 99.44      | 100.00 | 17.103         | 100.00 |

資料來源：經濟部投資審議委員會，2000/12。

### 3. 台商在大陸投資的主要行業

台商申請核准到大陸間接投資的行業，以製造業為主。可以從表 4-1-8 看到，以電子及電器製造業為主，至 2000 年底累計核准金額達 47.96 億美元，佔 28.04%。

依表 4-1-8 的資料可知，歷年來，台商在大陸投資的產業結構已有明顯變化。在 1994 年以前，投資產業主要集中在電子和電器、食品及飲料、塑膠製品等產業，該三項產業在大陸投資金額佔各產業投資總額的比重分別為 14.7%、11.78%、11.36%；而在 1995 年後的最近幾年之間，台商到大陸投資有將近三成集中在電子和電器製造，其他各項產業的投資金額所佔比重，沒有一個產業超過 10%，最高者為基本金屬及其製品業也只佔 8.77%。

比較前後兩期間台商在大陸投資的產業結構，可發現電子電器業的投資增長幅度最大，由前期的 14.70% 增加為後期的 26.79%；但就食品及飲料、塑膠製品、精密器械等產業而言，由於在 1995 年之後投資金額的增長放緩。因此，其間所佔的比重明顯降低。另外成衣服飾、木竹製品、橡膠製品等產業對大陸投資，也呈現相對減少的趨勢。

表 4-1-8：台商企業在大陸投資之主要行業

金額：億美元

|              | 迄 1994 年底 |       | 1995-1999 |       | 歷年累計 (2000 年底) |       |
|--------------|-----------|-------|-----------|-------|----------------|-------|
|              | 金額        | %     | 金額        | %     | 金額             | %     |
| 農林業          | 0.18      | 0.40  | 0.60      | 0.60  | 0.83           | 0.49  |
| 漁牧業          | 0.21      | 0.46  | 0.23      | 0.23  | 0.45           | 0.26  |
| 礦業及土石採取業     | 0.08      | 0.18  | 0.22      | 0.22  | 0.30           | 0.18  |
| 食品及飲料製造業     | 5.36      | 11.78 | 7.00      | 7.04  | 12.80          | 7.48  |
| 紡織業          | 2.58      | 5.67  | 5.30      | 5.33  | 8.27           | 4.84  |
| 成衣服飾業        | 1.51      | 3.32  | 1.19      | 1.20  | 2.87           | 1.68  |
| 皮革、毛皮及其製品製造業 | 0.66      | 1.45  | 1.26      | 1.27  | 1.93           | 1.13  |
| 木、竹、簾、柳製品製造業 | 1.81      | 3.98  | 2.82      | 2.84  | 4.74           | 2.77  |
| 造紙及印刷業       | 1.15      | 2.53  | 2.21      | 2.22  | 3.72           | 2.18  |
| 化學品製造業       | 2.91      | 6.39  | 7.15      | 7.19  | 11.12          | 6.50  |
| 橡膠製品製造業      | 1.88      | 4.13  | 2.83      | 2.85  | 4.82           | 2.82  |
| 塑膠製品製造業      | 5.17      | 11.36 | 6.39      | 6.43  | 13.40          | 7.83  |
| 非金屬及礦產物製品製造業 | 2.78      | 6.11  | 5.89      | 5.92  | 9.50           | 5.55  |
| 基本金屬及金屬製品製造業 | 3.67      | 8.06  | 8.72      | 8.77  | 14.23          | 8.32  |
| 機械製造業        | 1.11      | 2.44  | 3.56      | 3.58  | 5.27           | 3.08  |
| 電子及電器產品製造業   | 6.69      | 14.70 | 26.64     | 26.79 | 47.96          | 28.04 |
| 運輸工具製造業      | 1.77      | 3.89  | 4.93      | 4.96  | 7.24           | 4.23  |
| 精密器械製造業      | 3.52      | 7.73  | 4.19      | 4.21  | 8.57           | 5.01  |
| 建築營造業        | 0.14      | 0.31  | 0.18      | 0.18  | 0.37           | 0.22  |
| 批發零售業        | 0.55      | 1.21  | 2.21      | 2.22  | 3.30           | 1.93  |
| 國際貿易業        | 0.38      | 0.83  | 0.94      | 0.95  | 1.35           | 0.79  |
| 餐飲業          | 0.20      | 0.44  | 0.61      | 0.61  | 0.81           | 0.47  |
| 運輸業          | 0.20      | 0.44  | 0.37      | 0.37  | 0.59           | 0.34  |
| 倉儲業          | 0.02      | 0.04  | 0.44      | 0.44  | 0.54           | 0.32  |
| 金融保險業        | 0.02      | 0.04  | 0.41      | 0.41  | 0.44           | 0.26  |
| 服務業          | 0.88      | 1.93  | 2.76      | 2.78  | 4.92           | 2.88  |
| 其他           | 0.09      | 0.18  | 0.38      | 0.39  | 0.63           | 0.40  |
| 合計           | 45.51     | 100   | 99.44     | 100   | 171.03         | 100   |

資料來源：經濟部投資審議委員會，2000/12。

## 二、美國

### (一) 美國總體環境簡介<sup>24</sup>

美國為台灣最重要之貿易夥伴，而台灣則為美國第七大貿易夥伴，且由於美國所展現的自由市場經濟，長久以來即吸引外國投資人前去投資。

#### 1. 政治方面

美國採聯邦政府制度，政治穩定，共有 50 州，州之下有郡及市政府。聯邦政府由行政部門、立法部門及司法部門組成。立法部門是由眾議院及參議院所組成的國會，所有立法皆由參眾二院通過後，再由總統簽署生效。總統為國家元首，透過行政部門負責法令之管理。司法部門藉由各層級之法院負責法令之施行，並決定法令是否違反憲法的規定。

#### 2. 生產面

薪資方面，美國聯邦政府設立勞基法（The Fair Labor Standards Act），規定最低工資、同工同酬、加班支薪及家庭因素之無薪休假，並禁止童工、性別歧視、種族歧視及性騷擾。各州政府也各自有其規定。土地方面，在美國從事製造業之公司可以公司名義取得或承租土地，外國公司為營業活動之目的亦得購買或承租土地；而成本則依地區而有所不同，許多州設有工業區，提供區內之製造業及從事研發之公司優惠低廉的租金及租稅優惠。公共設施方面，美國各地均可充份供應水、電、天然瓦斯及石油，且在交通運輸方面非常的便捷；並擁有完善的電信系統及郵政服務，故美國有非常完善的公共設施。

#### 3. 經營方面

投資行業限制方面，美國聯邦政府、州政府及地方政府基於國家安全考量，對下列行業或設施有限制或要求須有互惠之安排：銀行業、廣播及電信業、國防工業、能源工業（原子、氣體、地熱、電力、海洋地熱及石油）、漁業、保險業、礦業、採礦業、不動產業及海、陸、空運輸業等 10 項。資金的取得方面，公司可藉由長短期銀行貸款、發行商業本票及銀行承兌匯票籌措資金，非金融機構亦可提供其他融資方式。外匯管制方面，美國對資金之匯出匯入並無管制，但是為便於政府的追蹤考核，匯出及匯入必需符合申報規定。

#### 4. 租稅面

美國聯邦政府並無特別制定免稅、補助或津貼等之投資獎勵。惟稅法訂有不同程度之租稅抵減，亦常利用更新成本抵減之優惠，且各州政府訂有許多不同種

---

<sup>24</sup>經濟部投資業務處（1997），中華民國廠商海外投資指引-美洲篇，P.1-P.10。

類之投資獎勵，如免稅或優惠融資利率等，以吸引外國投資人前往各州投資。

## （二）台商赴美國投資的方式<sup>25</sup>

外國公司可在美國成立子公司、分公司、合夥組織或是有限責任公司，個人投資者可成立獨資組織。按美國稅法，不論是否有外國投資人投資，所適用稅法皆相同。

### 1. 子公司

外國公司可在美國按各州法律組織成立子公司，各州各自訂有公司法。

### 2. 分公司

總機構在美國境外之公司亦可在美國以公司型態經營業務，只要符合地方法律，分公司得從事各種商業及法律活動，分公司設立須向州政府辦理登記，無須再向聯邦政府辦理設立登記。

### 3. 合夥組織

分為下列三種型態，均按各州法律組織成立：

- 無限責任合夥：合夥人對組織之債務負無限責任，盈虧由合夥人按出資比例分攤。
  - 兩合責任合夥：至少有一無限責任合夥人，有限責任合夥人對合夥組織之債務負有限責任。
  - 有限責任合夥：所有合夥人均為有限責任。
4. 有限責任公司：大多數州均有有限責任公司組織之規定，有限責任公司綜合子公司與合夥之優點，其股東對公司之負債僅以其出資額為限。

## （三）台商在美國投資經營現況

### 1. 台商在大陸投資金額

根據行政院經濟部投資審議委員所製的 2000 年 6 月「中華民國 華僑及外國人投資 對外投資 對外技術合作 對大陸間接投資 大陸產業技術引進統計月報」報表（詳表 4-1-9），可以看出 2000 年 6 月份，台商赴美國的投資金額達 47.09 億美元，投資案數為 341 件，至 2000 年 6 月份累計投資金額高達 590.10 億美元。但以上數字並不包括廠商自行對外投資金額。

---

<sup>25</sup>經濟部投資業務處（1997），中華民國廠商海外投資指引-美洲篇，P.14-P.15。

表 4-1-9：2000 年 6 月份 核准對美投資表

金額單位：億美元

| 年度        | 件數  | 金額     |
|-----------|-----|--------|
| 1952-1990 | 308 | 129.40 |
| 1991      | 127 | 29.78  |
| 1992      | 84  | 19.30  |
| 1993      | 86  | 52.91  |
| 1994      | 70  | 14.39  |
| 1995      | 97  | 24.82  |
| 1996      | 174 | 27.12  |
| 1997      | 335 | 54.74  |
| 1998      | 405 | 59.87  |
| 1999      | 345 | 44.51  |
| 2000      | 801 | 86.16  |
| 2001 1-6  | 341 | 47.09  |

資料來源：經濟部投資審議委員會，2000/12。

## 2. 台商在美國投資的主要地區

根據經濟部投資業務處的統計，台商申請核准前往美國投資的地區以美國西區最多，美東地區次之，美南地區又次之，美中地區最少；以州別來看，則以加州之 1,378 家居首，佔 53%，紐約州 333 家次之，新澤西州 165 家，德州 158 家等。

## 3. 台商在美國投資的主要行業

台商申請核准到美國投資的行業，以製造業為主。可以從表 4-1-10 看到，以電子與電器製造業為主，至 2001 年 6 月累計核准金額達 187,994 千美元，核准件數為 155 件；服務業次之，核准金額為 79,762 千美元，核准件數為 116 件。



表 4-1-10：台商赴美國投資之主要行業

金額單位：千美元

| 產業        | 件數  | 金額      |
|-----------|-----|---------|
| 農林業       | --  | --      |
| 漁牧業       | --  | --      |
| 礦業及土石採取業  | --  | --      |
| 食品及飲料製造業  | 1   | 30      |
| 紡織業       | --  | --      |
| 成衣服飾業     | --  | --      |
| 皮革、毛皮及其製品 | --  | --      |
| 木、竹、籐、柳製品 | --  | --      |
| 造紙及印刷業    | --  | --      |
| 化學品製造業    | 32  | 73,760  |
| 橡膠製品製造業   | --  | --      |
| 塑膠製品製造業   | --  | --      |
| 非金屬及礦產物製品 | --  | --      |
| 基本金屬及金屬製品 | --  | --      |
| 機械製造業     | 1   | 100     |
| 電子及電器產品製造 | 155 | 187,994 |
| 運輸工具製造業   | --  | 31,000  |
| 精密器械製造業   | 6   | 3,201   |
| 建築營造業     | --  | --      |
| 批發零售業     | 10  | 34,995  |
| 國際貿易業     | 5   | 1,760   |
| 餐飲業       | --  | --      |
| 運輸業       | 2   | 300     |
| 倉儲業       | --  | --      |
| 金融保險業     | 8   | 52,281  |
| 服務業       | 116 | 79,762  |
| 其他        | 5   | 2,700   |
| 合計        | 341 | 470,883 |

資料來源：經濟部投資審議委員會，2000/12。

### 三、大陸與美國投資環境的比較

綜合上述，可得到大陸與美國投資環境的比較，以表 4-1-11 說明之。

表 4-1-11：大陸與美國投資環境的比較

| 比較項目          | 大陸                                                                                          | 美國                                                                                         |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 總 政治<br>體     | 不穩定，常受到意識型態、<br>派系、政黨關係的影響。                                                                 | 穩定，採聯邦政府制度。                                                                                |
| 環 生 薪資<br>境 產 | 外商可自行訂立薪資，但須<br>高於同業 120%以上。                                                                | 美國聯邦政府設立勞基法<br>規定薪資，且各州政府也有<br>各自的規定。                                                      |
| 土地            | 無土地所有權但有使用權，<br>並有租期限限制及以土地的使<br>用用途來決定土地購買價<br>格。                                          | 可以以公司名義取得或承<br>租土地，並依地區的不同而<br>有不同的土地購買或承租<br>成本。                                          |
| 公共設施          | 能源、運輸和通訊仍普遍不<br>足。                                                                          | 擁有非常完善的公共設施。                                                                               |
| 經 投資限制<br>營   | 分為鼓勵、限制、禁止與允<br>許四大類。                                                                       | 對於銀行業、廣播及電信<br>業、國防工業、能源工業、<br>漁業、保險業、礦業、採礦<br>業、不動產業及海、陸、空<br>運輸業等 10 項有限制或要<br>求須有互惠之安排。 |
| 資金的取得         | 以利用企業或個人信用或使<br>用擔保品來取得資金。                                                                  | 可藉由長短期銀行貸款、發<br>行商業本票及銀行承兌匯<br>票籌措資金，非金融機構亦<br>提供其他融資方式。                                   |
| 外匯管制          | 採行外匯集中管理的政策。                                                                                | 並無管制，但為便於政府的<br>追蹤考核，匯出及匯入必需<br>符合申報規定。                                                    |
| 租 租稅優惠<br>稅   | 對於在特定經濟區建廠或參<br>與特定投資案、產品外銷金<br>額佔生產總值達一定比例以<br>上、提供先進科技發展產<br>品或提昇品質之生產事業等<br>外國企業，提供特別獎勵。 | 並無特別制定免稅、補助或<br>津貼，但稅法訂有不同程度<br>的租稅抵減；且各州政府也<br>訂有不同種類之投資獎勵。                               |

表 4-1-11：大陸與美國投資環境的比較（續）

| 比較項目   | 大陸                                                 | 美國                                             |
|--------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 投資方式   | 分為間接投資和直接投資兩種，並以獨資企業及合資經營企業為主。                     | 外國公司在美國可以成立子公司、分公司、合夥組織或是有限責任公司，個人投資者可成立獨資組織。  |
| 投資金額   | 至 90 年 6 月，我國企業赴大陸投資案數 23,539 件，投資金額也高達 184.7 億美元。 | 至 90 年 6 月，我國企業赴美國投資金額達 47.09 億美元，投資案數為 341 件。 |
| 主要投資地區 | 台商申請核准在大陸投資的地區以廣東省、江蘇省、福建省為前三名，佔在大陸投資地區的八成。        | 台商申請核准在美國投資的地區以美國西區最多、美東地區次之；而以州別來看，則以加州居首。    |
| 主要投資行業 | 台商到大陸投資的行業以電子及電器製造業為主。                             | 台商到美國投資的行業以電子及電器製造業為主。                         |

資料來源：本研究整理。

## 第二節 產業概況

### 一、顯示器產業

#### (一) 產業概況

監視器產業在全球監視器歷經資訊產品低價化使利潤空間不斷壓縮，生產基地外移東南亞及大陸及建立全球運籌管理等產業調整階段後，在 1999 年下半年已逐漸透露復甦的跡象，使 1999 年全年監視器產業出現產值成長速度超越銷售量的難得一見之現象。不過在 2000 年時，因為監視器產業面對了映像管價格調漲、水平偏向 IC 缺貨、全球景氣下滑及 PC 的需求不如預期的好，因此，產商出貨量皆受到影響（見表 4-2-1）。

表 4-2-1：全球監視器產業出貨量預測 單位：百萬台

| 年別      | 1999  |            | 2000 (E) |            | 2001 (F) |            | 2002 (F) |            |
|---------|-------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
| 產品      | 出貨量   | 成長率<br>(%) | 出貨量      | 成長率<br>(%) | 出貨量      | 成長率<br>(%) | 出貨量      | 成長率<br>(%) |
| LCD 監視器 | 4.1   | 215.38     | 6        | 46.34      | 12.3     | 105.00     | 20.3     | 65.04      |
| CRT 監視器 | 99.3  | 14.8       | 110.2    | 10.98      | 116.3    | 5.54       | 121.2    | 4.21       |
| 整體監視器   | 103.4 | 17.77      | 116.2    | 12.38      | 128.6    | 10.67      | 141.5    | 10.03      |

註：E 為估計值，F 為預測值。

資料來源：MIC 2000/12。

2000 年全球前十大監視器出貨廠商中，三星以 1,800,000 萬台的出貨量成為全球第一大的出貨廠商。而 LG 則以 1,200 萬台的出貨數量居次，冠捷則因代工客戶的增加，擠進前三大的行列，取代了原本飛利浦的地位，而源興、SONY 及明基出貨規模相當接近，則分別列居第五、六及七名。

整體而言，台灣監視器廠的出貨量大多較 1999 年衰退，僅有少數的二、三家廠商出現成長，韓國廠商則以成長居多，三星、LG 成長的幅度都超過一成以上，尤其以三星成長 20% 的比率最高。若從出貨量來看，可發現前四大廠商出貨規模都在 900 萬台以上，自第五名開始，廠商的出貨量產生了極大的落差，故產業的集中度高，大者恆大的趨勢明顯。

雖然目前 CRT 監視器的成長已經趨緩，而處於高度成長階段的 LCD 監視器監視器與 CRT 監視器之間的價差持續縮小下，CRT 監視器的生存空間受到擠壓，但在未來的三到五年，LCD 監視器並沒有全取代 CRT 監視器的充分必要條件，主要是 LCD 監視器在價格和性能上與 CRT 監視器仍有差距存在。

## （二）產業特性

### 1. 產業國際化程度

由表 4-2-2 與表 4-2-3 可得知，我國顯示器產業於 80 年代晚期至 90 年代初，大部分的產品皆是以 OEM 的方式出口為主，而出口的主要地區為歐洲與北美。故可看出廠商外銷比重很高，亦即該產業的國際化程度很高。

表 4-2-2：我國監視器產銷概況 單位：百萬美元，千台

|      | 生產    |       | 出口    |       |
|------|-------|-------|-------|-------|
|      | 數量    | 金額    | 數量    | 金額    |
| 1989 | 7,313 | 1,317 | 6,948 | 1,251 |
| 1990 | 8,234 | 1,612 | 8,012 | 1,550 |
| 1991 | 9,810 | 1,950 | 9,407 | 1,870 |

資料來源：資策會 MIC

表 4-2-3：我國監視器主要出口地區與銷售型態 單位：%

|      | 銷售型態 |      |    | 出口地區 |      |
|------|------|------|----|------|------|
|      | 1990 | 1991 |    | 1990 | 1991 |
| OEM  | 46   | 36   | 歐洲 | 44.3 | 44   |
| 自有品牌 | 22   | 37   | 北美 | 35.6 | 37   |
| 外商回銷 | 32   | 27   | 亞太 | 14.5 | 14   |
|      |      |      | 其他 | 5.6  | 5    |

資料來源：資策會 MIC

### 2. 生產技術特性

監視器產量不像其他產品可隨時調整，因此若設備使用率低，幾乎就是成本增加的同義詞。再加上監視器的競爭特性以製程為主，因此製程設備的生產效率對於廠商的競爭優勢具有決定性的因素，換言之，為提高競爭力，廠商被迫只有投入大尺寸的生廠設備。綜合以上兩點，可知監視器具有資本密集、製程導向的特性。

### 3. 產品生命週期

CRT 監視器已是高度成熟的產業，且目前廠商的利基在於生產成本的降低及快反映市場的需求，因此大者恆大的效應將更加明顯，小廠商不易有生存的空間。

另外，因為面板價格的持續滑落，促使 TFT-LCD 監視器的需求快速成長，且造成目前價格競爭激烈的局面，故產業目前應是處於成長期但接近成熟期。因此，TFT 顯示器應把握目前在 10-20 吋享有的量產競爭優勢，大幅爭取消費者使用上的忠誠度與習慣，以期達成其加速替代桌上型映像管（CRT）的目標，未來才有可能在進入小尺寸或 20-30 吋領域時，不致喪失成本上的競爭力。故可預期

2001-2002 年面板價格在台、日、韓三國，皆欲成為面板生產領導者因素作用下，將快速的向下調整 因此，監視器由 CRT 的吋吋加大至 LCD 的快速成長都顯示出，監視器的產品生命週期是短的。

## 二、小家電產業

### (一) 產業概況

台灣家電市場近年來，已由二次購買的成熟期邁入衰退期，今年來的熱門話題「資訊家電(IA)」，不失為家電業者一發展契機，多半著重於數位電視這一方面，預期未來 5 年全球有 10 億台傳統電視將被數位電視所取代，加上每年可望有 1.2 億台的新增商機，發展是令人期待，如表 4-2-4 所示。但因資訊家電規格未定，且硬體附加價值遠不及內容服務，資訊業者在本身產品趨向成熟下，也積極跨入此一領域，就技術而言，國內家電業者並不具競爭優勢。除了在國內景氣衰退，使需求進一步降低外，國內廠商更因加入 WTO 後，將進一步使家電的進口關稅由現行的 5~15%，降低至 10%，並取消 12%行銷費用之貨稅優惠，除了原本即具競爭優勢的產品之外，韓國及大陸更將以低價競逐市場；近日來，國內各家電大廠都已進行產銷分離之策略，如：聲寶、三洋電機、中興電工機械公司，分別成立子公司，而大同、歌林公司近期也都將成立以生產家電產品為主的子公司，以節省貨物稅及降低成本，並將整合生產、行銷及服務體系，以掌握國內市場通路之優勢；然而需求擴大，雖然是新興市場之良機，但經營型態及開拓通路之障礙，使得傳統家電大廠的發展並不順利。

面臨內需市場飽和，並有萎縮之可能及加入 WTO 進一步降稅，促使進口商品在強力的競爭之下，目前難以觀察何家業者將具明顯競爭優勢。

表 4-2-4：全球家電市場預估

|            | 1999  | 2000  | 2001  | 平均成長率 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 北美洲        | 59.0  | 59.6  | 60.2  | 1.0%  |
| 拉丁美洲       | 18.6  | 19.3  | 19.9  | 3.4%  |
| 西歐         | 65.8  | 66.8  | 67.7  | 1.4%  |
| 東歐         | 19.0  | 20.0  | 21.1  | 5.2%  |
| 非洲及中東地區    | 17.6  | 18.3  | 19.0  | 4.0%  |
| 亞太地區       | 84.6  | 89.5  | 94.8  | 5.9%  |
| 市場量規模(百萬元) | 264.6 | 273.5 | 282.7 | 1.0%  |
| 市場值規模(兆美元) | 35.20 | 36.25 | 37.32 | 3.0%  |

資料來源：經濟部 ITIS 計畫，2001。

## （二）小家電產業定義

一般對家電之定義為電力系統中與用電有關之家庭使用器具，可概分為大家電與小家電二大類；大家電包含冷氣機、電冰箱、洗衣機、電視及音響等，小家電包含電風扇、電磁爐、刮鬍刀、咖啡壺、電熨斗、烤麵包機等；國內較具規模之家電製造廠商有大同、松下、三洋、歌林、聲寶、中興、新力等十餘家，其總銷售額約佔國內家電市場之 80%，產品銷售以內銷為主，具以環境空調、洗衣設備、電冰箱等大型家電及消費性電子產品佔大宗；小家電之製造廠商則呈現小廠林立之局面，產品類別較偏重廚房調理與健康設備，且以外銷為主。

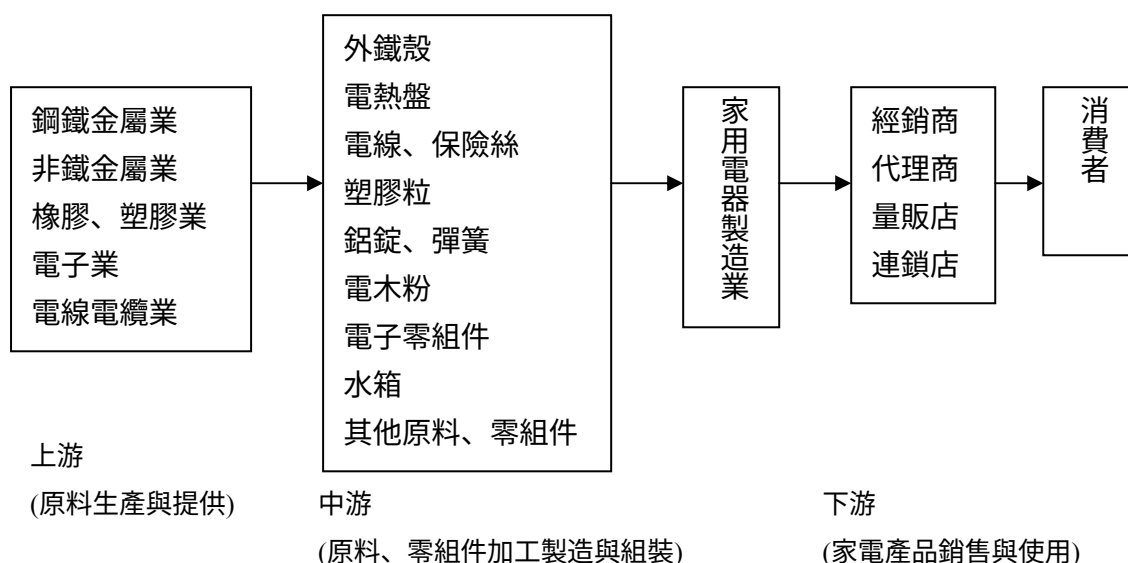


圖 4-2-1：小家電業產業結構

資料來源：燦坤實業，2000 年公開說明書。

## （三）產業特性

### 1. 產業國際化程度

在西元 1978~1983 年間，國內進入多元化社會，政府亦陸續開放家電產品進口並逐步撤離關稅障礙，加速國內家電產業進入市場高度競爭的時代，縮減廠商生存的空間；相對於小家電產品普及率較低，可供開發的潛在市場也很多，因此，在產銷方面具有相當幅度之成長，然而當時，該產業在海外設廠之情況很少，而且從家電產品的外銷額的成長率來看（表 x），從而推估當時小家電產業之外銷比率並不高，故顯示出其產業國際化程度是低的。

表 4-2-5：1981、1982 家電產品外銷額

單位：台幣百萬元

| 產品項目\成長率     | 洗衣機 | 電冰箱 | 電鍋   | 錄音機  | 彩色電視機 | 黑白電視機 | 收音機  | 收音電唱機 |
|--------------|-----|-----|------|------|-------|-------|------|-------|
| 成長率          | 13% | 65% | -33% | -31% | -42%  | -30%  | -21% | -67%  |
| 1981/1~6 外銷額 | 16  | 169 | 36   | 1446 | 3468  | 5119  | 793  | 1071  |
| 1982/1~6 外銷額 | 18  | 279 | 24   | 1004 | 2008  | 3600  | 624  | 352   |

資料來源：吳迎春（1982），P.51。

## 2. 生產技術特性

家電產業一向被歸屬於勞力密集型產業，從研究、製造、生產都需要大量人力資源的投入；由於小家電產品種類繁多，且其工業技術並不是相當困難，主要的是產品外型的設計概念，因此在生產技術上並無多大的突破，而呈現技術變化速度緩慢。

## 3. 產品生命週期

由於人民生活水準的提昇，對於家電的選購考量，除了傳統的實用性及價格外，具有創意的外型以及多功能化的產品，都是吸引消費者購買的因素；面對多元化的顧客需求及強烈競爭，使得小家電產品的生命週期短暫，若公司無法在短時期更換產品，將可能造成顧客的嚴重流失；各家電通路業者均面臨轉型 3C 流通市場的抉擇。

# 三、汽車產業

## （一）產業概況

汽車產業具產業關聯效果大、需大量生產以達規模經濟、生產技術精密度高、對產品安全性要求高等產業特性，且汽車產業（含整車製造業及零組件業）屬於資本與技術密集產業，資本回收慢，需長期投資，而其生產製造流程複雜需各種產業密切配合，將可帶動鋼鐵、玻璃、石化、電子、機械、油漆等相關產業的成長，對各相關產業的發展極具影響力，因此各工業國家均積極推動汽車產業的發展，而我國也不例外，並將汽車產業視為策略性發展工業。

我國汽車產業歷經業者四十餘年的努力，製造能力已達世界中上水準，產值約佔整體製造業的 4.4%，其已在整體製造業佔有一席之地。汽車產業產值在 1995-1999 年介於新台幣 2,700~3,200 億元之間，產值佔整體製造業的比率也由 4.4%降為 3.9%，而 2000 年 1~7 年總產值達新台幣 1,994 億元，佔製造業總體產值的 4.06%，在運輸工具產值中所佔比率最高，約為 66.4%，詳如表 4-2-6。



表 4-2-6：1995~1999 年我國汽車產業產值統計表 單位：新台幣億元、%

| 業別\年度                            |              | 1995<br>年 | 1996<br>年 | 1997<br>年 | 1998<br>年 | 1999<br>年 | 2000<br>年 1-7<br>月 |
|----------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| 汽車<br>製造業                        | 產值           | 1,585     | 1,543     | 1,663     | 1,840     | 1,618     | 1,103              |
|                                  | 成長率          | -1.3      | -2.7      | 7.8       | 10.6      | -12.0     | 7.6                |
| 汽車零<br>組件業                       | 產值           | 1,255     | 1,205     | 1,245     | 1,322     | 1,314     | 841                |
|                                  | 成長率          | 8.0       | -4.0      | 3.3       | 6.2       | -0.6      | 8.3                |
| 汽車工<br>業合計                       | 產值           | 2,840     | 2,748     | 2,908     | 3,162     | 2,932     | 1,944              |
|                                  | 成長率          | 2.6       | -3.3      | 5.8       | 8.7       | -7.2      | 7.9                |
| 汽車工業<br>產值佔製<br>造業產值<br>比率       | 製造業產值        | 65,233    | 66,511    | 70,577    | 72,521    | 74,877    | 48,204             |
|                                  | 佔製造業比<br>率   | 4.4       | 4.1       | 4.1       | 4.4       | 3.9       | 4.0                |
| 汽車工業<br>產值佔運<br>輸工具業<br>產值<br>比率 | 運輸工具業<br>產值  | 4,708     | 4,523     | 4,696     | 4,985     | 4,583     | 2,926              |
|                                  | 佔運輸工具<br>業比率 | 60.3      | 60.7      | 61.9      | 63.4      | 64.0      | 66.4               |

資料來源：經濟部工業生產統計月報，2001。

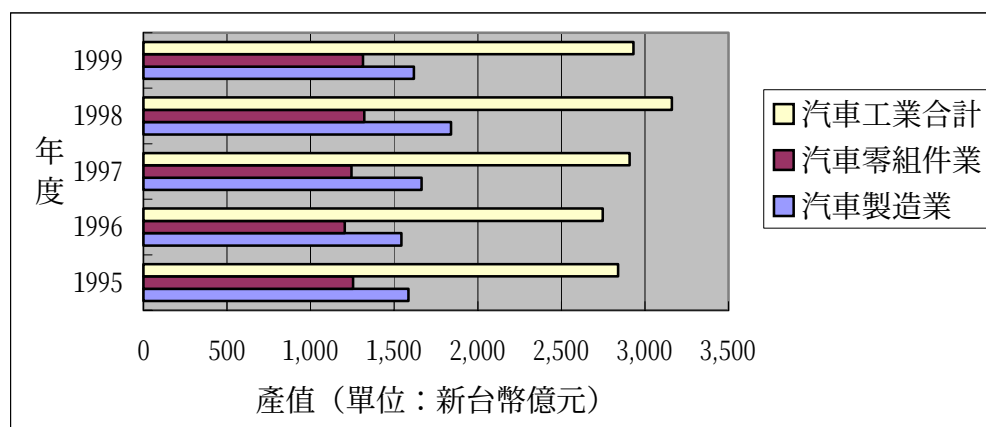


圖 4-2-2：1995-1999 年我國汽車工業產值統計圖

資料來源：經濟部工業生產統計月報，2001。

## (二) 產業定義

我國汽車產業可分為整車廠與汽車零組件廠二部分，而本組所探究的範圍則以整車廠為主，所謂的整車廠即是聯結許多汽車零組件供應商，再以組裝成車。

### （三）產業特性

#### 1. 產業國際化程度

我國汽車產業的發展初期開始於 1953 年政府核准裕隆正式成立時，由於汽車產業的投資金額鉅大，資本回收緩慢，市場小，故裕隆汽車製造公司成立的最初三年業績並不理想，直至 1967 年國內僅有裕隆汽車一家製造廠，之後才陸續有國產、太子、三富、三陽、福特、中華、國瑞、大慶、慶眾、台灣五十鈴等製造廠的加入，且其國內汽車製造廠皆以內銷市場為主。

而中華汽車成立於 1969 年，當時台灣剛要邁入工業社會，裕隆汽車公司的創辦人嚴慶齡先生由社會的脈動預見台灣經濟將會快速起飛，嗅出商用卡車的市場，故成立第一家商用卡車公司——中華汽車，並有異於裕隆的轎車市場；由此可知，中華汽車在發展初期國內的汽車產業尚處於起步階段，且政府對汽車產業採取積極扶植保護措施，而從中華民國統計月報可知，1952~1990 年政府核准運輸業對外投資件數為 14 件，金額為美金 27,537 千元，故中華汽車成立當時汽車產業的國際化程度很低。

#### 2. 生產技術特性

汽車產業屬資本與技術密集，汽車零組件種類多，製程繁複，設廠規模大且量產效益，回收期限長；而且產品精密度高、技術領域廣泛，須併入研究發展，確保品質，才能符合消費需求及國家工業發展方向。

#### 3. 產品生命週期

產品生命週期的長短，決定於市場需求變化的快速或緩慢，對汽車產業來說，市場需求變化有愈來愈快速的趨勢，使得車款 3-5 年就須換款，致使產品的生命週期有縮短的傾向。

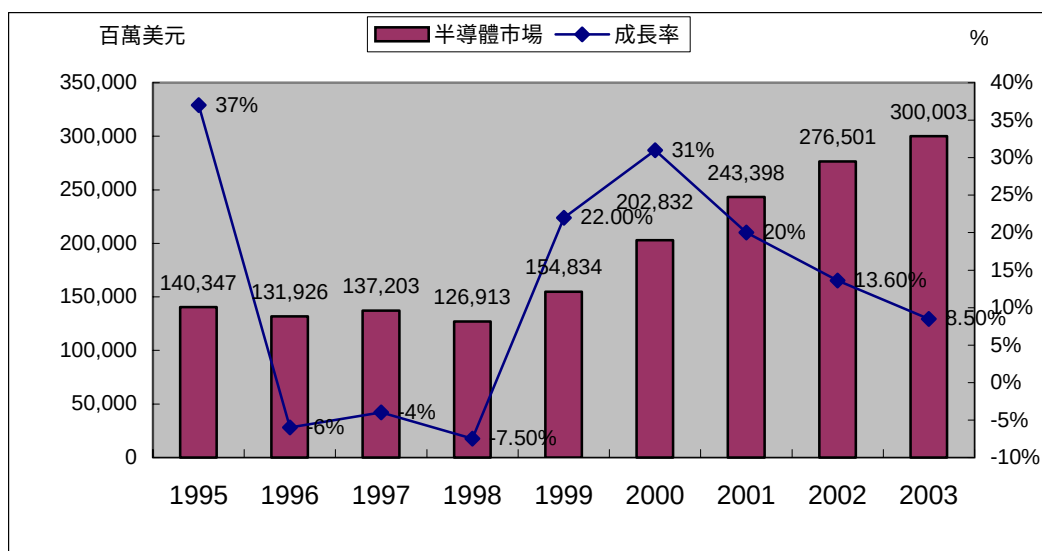
## 四、半導體產業

### （一）產業概況<sup>26</sup>

在低價電腦旋風、網際網路/電子商務興起、行動電話市場快速成長的促動下，2000 年全球半導體產值成長 31%，達 2,028 億美元。累計 2000 年前十月累計產值，以日本產值成長率 47.4% 為最大，而北美仍為全球最大半導體市場，累計前十月產值高達 591 億美元。預估 2001 年全球半導體產值將可成長 20%（見圖 4-2-2 及圖 4-2-3）。

---

<sup>26</sup>截錄自中華民國經濟年鑑，經濟日報出版，2000 年 4 月，P.509-P.512。



圖

4-2-3：全球半導體市場規模及成長趨勢

資料來源：Dataquest，2000/12。

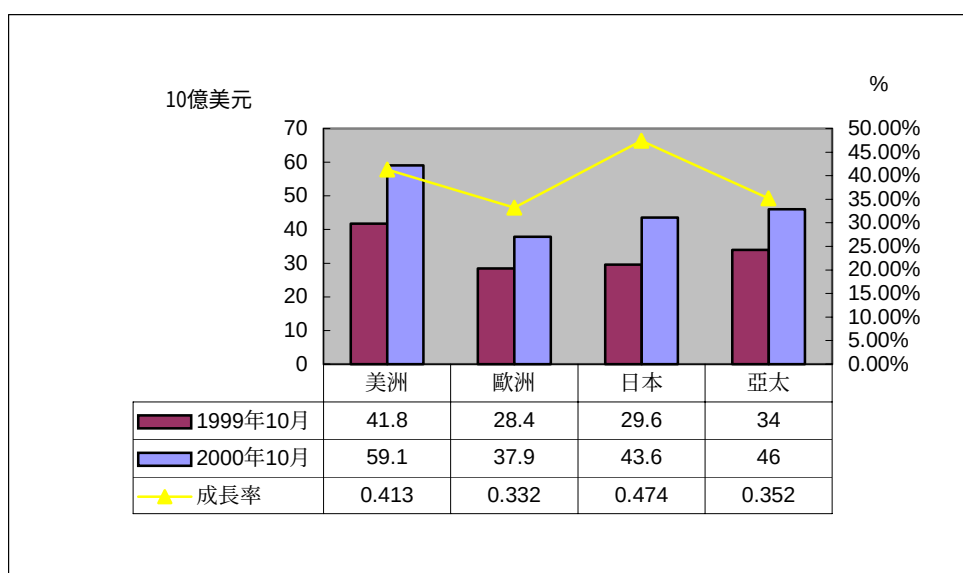


圖 4-2-4：2000 年前十月全球半導體銷售額統計

資料來源：SIA，2000/12。

## (二) 產業定義<sup>27</sup>

半導體產業之範圍包括積體電路 (Integrated Circuit, IC)、分離式元件 (Discrete Devices) 及光電元件 (Optoelectronic Devices)，分離式元件包括電晶體、二極體等，光電元件包括液晶顯示器、發光二極體等，至於 IC 產品方面，任其用途主要可為微元件、邏輯 IC、類比 IC、記憶體等四方面（見圖

<sup>27</sup>整理至「我國 IC 工業發展概況」，產業經濟第 240 期，合作金庫出版，2001 年 8 月，P.5-P.7。

4-2-4)。

據全球半導體貿易統計 (World Semiconductor Trade Statistics, WSTS) 1999 年全球積體電路產值約 1,255 億美元，分離式元件產值約 130 億美元，光電元件產值約 55 億美元。由於 IC 產業的市場規模佔整體半導體產業市場的 87.1%，遠大於另外兩類產品，因此一般所謂的半導體產業多指 IC 產業。

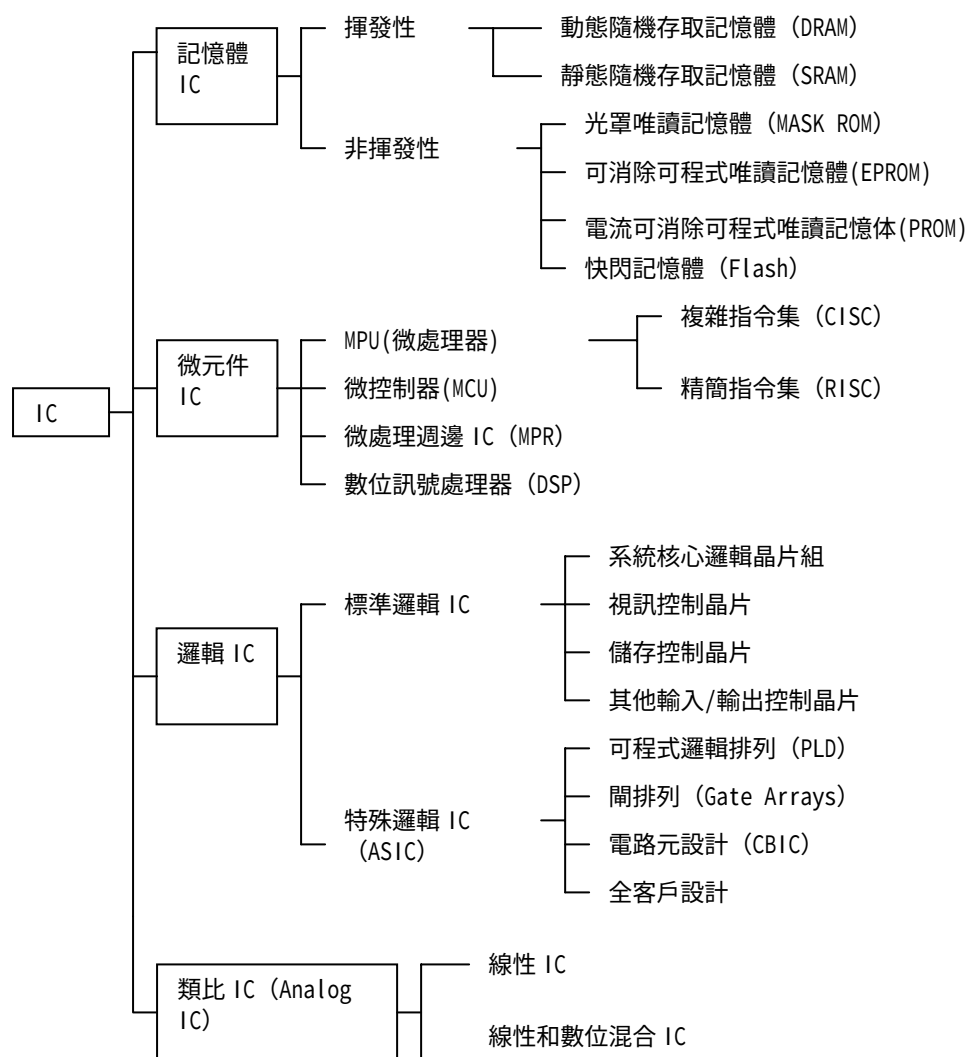


圖 4-2-5：主要 IC 產品分類

資料來源：工研院電子所。

IC 產業涵蓋範圍甚廣，舉凡材料、設備、週邊技術、設計人才、製造、封裝、測試及相關服務技術支援皆是。而根據 ITIS 估計，2000 年的 IC 設計業產值為 1,152 億元，IC 製造業 4,686 億元，IC 封裝業 978 億元，IC 測試業 328 億元，由於 IC 製造業的產值遠大於其他三類，故本研究僅以 IC 製造業廠商國際化後，其網路構形之變化為研究範圍。

由於台灣在半導體產業中，有獨特的專業分工之情勢，且全球半導體產業目前有朝向專業分工的趨勢，表 4-2-7 為台灣 IC 產業的網路狀況。

表 4-2-7：台灣地區 IC 製造廠商主要分工網路

| 公司       | 設計                 | 製造                               | 測試                           | 封裝                          | 行銷                            |
|----------|--------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 聯華       | Meridian、<br>自廠、瑞昱 | Thesys、特<br>許半導體、<br>自廠          | 自廠、矽<br>豐、鑫成                 | 矽品、矽豐<br>巨大、日月<br>光         | 自銷、聯有<br>光電、訊康<br>科技、興欣<br>電子 |
| 台積電      | 飛利浦                | 自廠、旺<br>宏、世界先<br>進、<br>WaferTech | 自廠、立<br>衛、大眾、<br>鑫成*、日月<br>光 | 鑫成、日月<br>光<br>、台宏           | 自銷、品佳<br>等                    |
| 華邦       | 自廠、仁<br>邦、新邦       | 自廠、台積<br>電                       | 自廠、立<br>衛、大眾                 | 華特、華<br>旭、華泰、<br>矽品、日月<br>光 | 自銷、品佳<br>等                    |
| 華隆       | 自廠、義<br>隆、新隆       | 自廠                               | 自廠、立衛                        | 華瑞                          | 自銷、志遠<br>等                    |
| 旺宏       | 自廠                 | 自廠、台積<br>電                       | 自廠、鑫<br>成、福電、<br>高電          | 矽品、鑫<br>成、華泰、<br>日月光        | 自銷、志遠<br>等                    |
| 台灣茂<br>矽 | 自廠、日本<br>沖電氣       | 自廠、日本<br>沖電氣                     | 自廠、立<br>衛、大眾                 | 矽品、日月<br>光、華新先<br>進         | 自銷、普<br>訊、科智                  |
| 德基       | 德儀、揚智              | 自廠                               | 自廠、立<br>衛、科儀                 | 矽品、德儀<br>新加坡分公<br>司         | 宏碁電腦                          |
| 合泰       | 自廠                 | 自廠、台積<br>電                       | 自廠                           | 矽品、華<br>旭、日月光               | 自銷、巨馳                         |
| 矽統       | 自廠                 | 台積電                              | 華泰、立衛                        | 華泰、日月<br>光                  | 自銷                            |
| 世界先<br>進 | 鈺創                 | 自廠                               | 自廠                           | 矽品、日月<br>光、菱生精<br>密         | 自銷                            |

\*鑫成於 1998 年 1 月結束與台積電的合作關係。

資料來源：整理自吳思華、沈榮欽（1999），P.109 及方德琳（1994），P.214。

### （三）產業特性<sup>28</sup>

#### 1. 產業國際化程度

根據表 4-2-8，IC 出口方面，由於廠商的訂單主要來自美商 MOROLA、MICROCHIP、TI（德州儀器）、荷商飛利浦等，因此出口到北美和歐洲者為最多，

<sup>28</sup>截錄至「我國 IC 工業發展概況」，產業經濟第 240 期，合作金庫出版，2001 年 8 月，P.12。

為 60.3%，再者有部份於加工之後轉運給客戶者；且因近年來，兩岸貿易頻繁，IC 間接出口大陸市場也隨之成長。

由上述可知，台灣的專業晶圓代工製造佔全球佔有率超過 50%，因此產業國際化的程度高。

表 4-2-8：IC 出口地區變化表

| 國別 \ 年度 | 出口     |                 |
|---------|--------|-----------------|
|         | 1991 年 | 1992 年 (1-10) 月 |
| 日本      | 9.8%   | 8.1%            |
| 美國      | -      | -               |
| 東南亞     | -      | -               |
| 韓國      | 8.2%   | 3.5%            |
| 香港      | 15.9%  | 24.7%           |
| 歐洲      | 35.4%  | 26.3%           |
| 北美      | 24.9%  | 28.3%           |
| 其他      | 5.8%   | 9.1%            |
| 合計      | 100%   | 100%            |

資料來源：工研院電子所、海關。

## 2. 生產技術特性

IC 產業是固定投資相當大的產業，在 1991 年國內從事 IC 工業的總資產超過五百億元，研發經費更高達三十億美元以上，故固定成本佔總成本之比重相當大，而固定成本結構中，以晶圓廠的折舊及專利權權利金的攤銷佔大宗，分別佔總成本的 50%、10%。因此產能利用率之高低就影響單位成本極大，故在不景氣時廠商會積極爭取訂單以填補產能。因其投資金額龐大，且需不斷的增加新設備及不斷的研發以提昇技術水準，而其愈來愈高的建廠資本構成較高的進入障礙，不僅一般 IC 設計公司無力投資興建，連晶圓大廠也需審慎評估，故 IC 產業屬於資本、技術密集之產業。

## 3. 產品生命週期

依據 Dataquest 的統計，1978-2000 年全球半導體市場成長率，有十三年為 20%以上的高成長，十年的成長率低於 10%，並預估 2001 年將負成長 25%（詳見圖 4-2-5），顯示 IC 景氣的波動相當極端，好時大好、壞時大壞，景氣起伏相當激烈。因而 IC 業者之業績波動幅度相當大，如表 4-2-9 所示，1992 年我國 5 家主要 IC 業者中有 3 家虧損，但 1995 年此 5 家業者中有 4 家每股稅後純益超過 10 元，獲利相當驚人；1998 年時又有 3 家陷入虧損，僅僅數年，業者可由大虧到大賺，又由大賺到大虧。因此 IC 產品所具有的功能如未能持續改善，在市場

上的價格將持續下降，很快地廠商無利可圖，迫使業者必須在最短的時間內，以具競爭力的價格提供功能更佳的新產品給顧客。

根據「摩爾定律」指出每 18 個月電晶體數量密度就會增加 1 倍，即在相同面積的晶圓下生產同樣規格的 IC，隨著製程技術的進步，每隔 18 個月，IC 產出量就可增加 1 倍。可得知 IC 產業其技術持續且快速提昇，故其產品生命週期短。

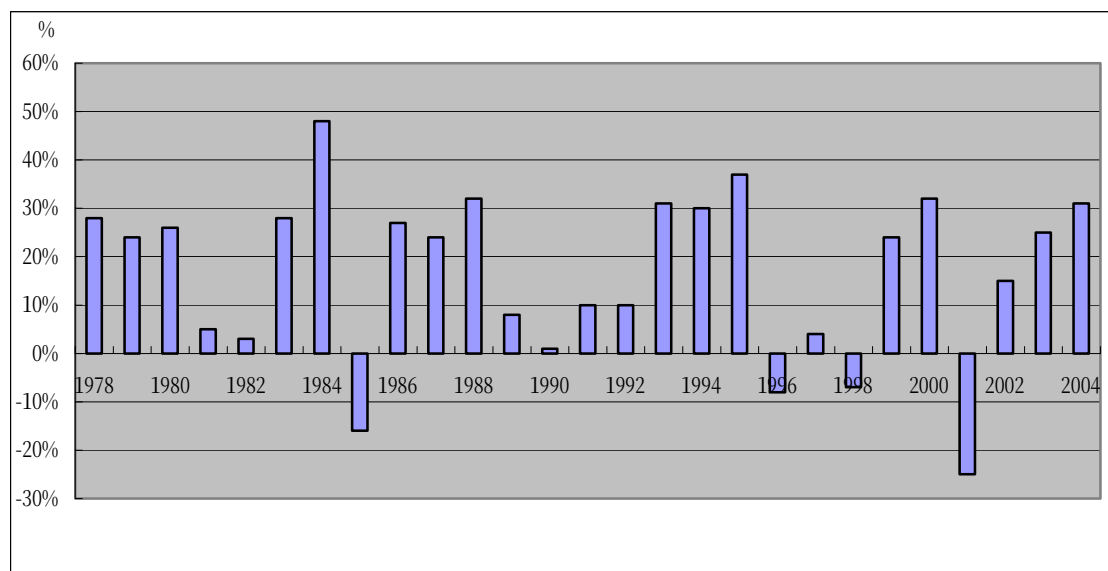


圖 4-2-6：全球半導體市場歷年的成長率

資料來源：Dataquest，2000/12。

表 4-2-9：國內主要 IC 業近十年每股稅後純益

單位：元

| 年度   | 台積電   | 聯電    | 旺宏    | 茂矽    | 華邦    |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1991 | 1.11  | 1.53  | -0.30 | -0.18 | 1.86  |
| 1992 | 2.09  | 2.32  | -2.61 | -2.67 | -2.50 |
| 1993 | 6.98  | 4.04  | 1.59  | 2.65  | 0.96  |
| 1994 | 10.86 | 7.55  | 3.94  | 4.56  | 5.95  |
| 1995 | 10.48 | 10.00 | 6.17  | 10.02 | 16.98 |
| 1996 | 7.31  | 2.61  | 3.57  | 3.10  | 2.04  |
| 1997 | 4.40  | 2.36  | 1.35  | 0.84  | 2.02  |
| 1998 | 2.54  | 0.80  | -0.87 | -0.86 | -0.15 |
| 1999 | 3.20  | 1.58  | 0.46  | 1.61  | 1.43  |
| 2000 | 5.57  | 4.43  | 4.29  | 0.72  | 2.79  |

資料來源：財訊股市總覽，2000/12。

### 第三節 明碁電通公司

#### 一、公司介紹

##### （一）公司簡介

明碁電腦於 1984 年創立，目前全球員工人數已達 8900 人，資本額為 66.28 億元。但為符合實際營運狀況及未來發展方向於 2000 年 7 月 1 日起正式改名為「明碁電通」。

1986 年明碁以單色顯示器、電源供應器、工程工作站為主力產品紮下根基。至 1989 年重新定位為電腦週邊的專業廠商，將明碁推上茁壯期，1992 年至 1996 年之間即呈現爆發性的突破，營收成長高達九倍。1994 年，明碁位居成長的高峰期，卻在眾人遲疑的眼光中，跨足通訊領域，自行研發手機，成為國內唯一以自有品牌行銷的手機廠商。如今，明碁的先見之明果然得到印證，當時佔 90% 營收比例的桌上型顯示器產品，不再是公司營運的唯一主角，而自創品牌的手機逐漸在營收中扮演舉足輕重的角色。目前明碁已成熟發展為六大事業部——視訊、數位顯示、儲存、影像、無線通信與寬頻網路，成功轉型為電子通訊公司。

其主要產品如下：

1. Display BU（視訊產品）：映像管顯示器、液晶顯示器。
2. Digital Display BU（數位顯示產品）：數位投影機、電漿顯示器。
3. Storage BU（儲存產品）：光碟機、燒錄機、DVD 光碟機。
4. Imaging BU（影像處理產品）：掃描器、多功能事務機、數位相機。
5. Wireless BU（無線通信）：GSM 行動電話、CDMA 行動電話、智慧型行動電話、無線通信模組、藍芽 PCMCIA 卡。
6. Broadband BU（寬頻網路）：xDSL 路由器、IP-Base 產品、區域網路產品（LAN）。

##### （二）公司組織架構

由於明碁公司各部門間的相互努力及合作下，不斷的成長並且創造了具有競爭力的優勢。而明碁的業務偏重在視訊產品、儲存產品及無線通訊產品，此三樣產品就佔了明碁總營收的八成以上。

而在其全球運籌據點分佈上，可分為製造與銷售兩大體系。在製造方面，全球共有四個製造廠，分別是中國蘇州廠、台灣桃園廠、馬來西亞檳城廠及墨西哥墨西加利廠。而在銷售方面，明碁將全球分為四個業務區且在其中各設立一個銷售總部，統籌該業務區的所有銷售情況。四個業務區及其銷售總部所在地分別是中國區——蘇州、美洲區——美國加州、歐洲區——荷蘭 Son 及亞太區——台灣台北（亞太區泛指除前三區之外的所有據點）。詳細之組織圖如圖 4-3-1。



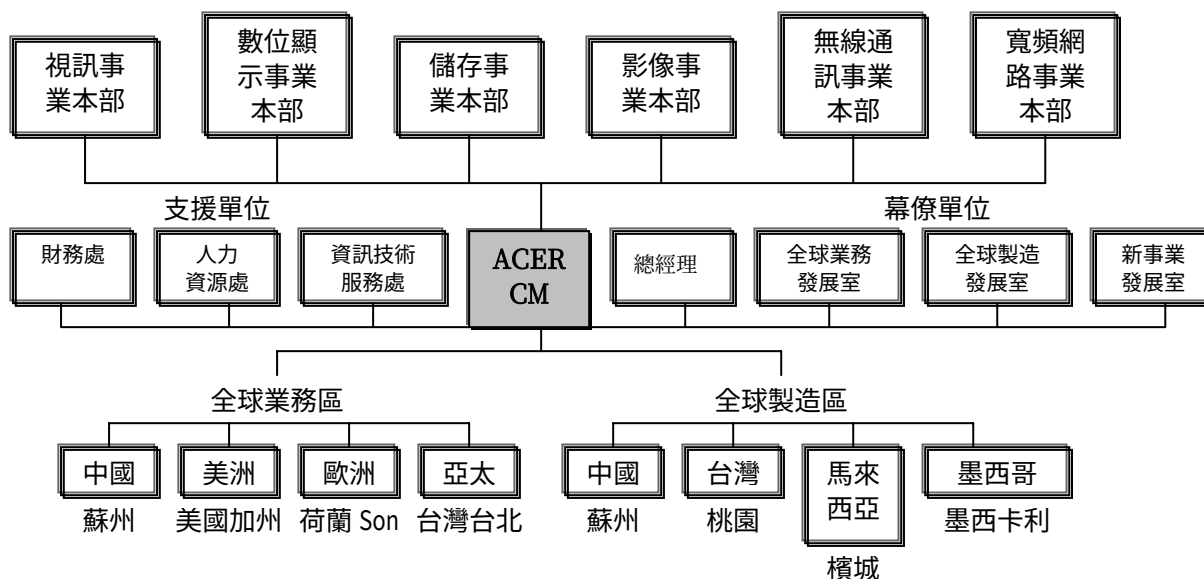


圖 4-3-1：明碁電通組織架構圖

資料來源：明碁電通提供

### (三) 公司沿革

從表 4-3-1 可以看出明碁自 1984 年成立後迄今的發展概況。明碁自 1989 年開始生產監視器，且由生產個人電腦主機轉換為生產個人電腦週邊產品。並在同年的 8 月宣布在馬來西亞檳城興建第一座大規模海外製造廠，以彩色監視器及鍵盤為生產主力，1990 年 7 月正式投產。三年之後的 1993 年，明碁又前往中國大陸蘇州成立蘇州明碁，以電腦週邊產品為主。而明碁進行轉型的關鍵，是在 1996 年的數位式行動電話 GSM900 通過 FTA 認證，1997 年研發成功且上市。這項決策使得明碁從最初生產個人電腦主機，轉為電腦週邊設備的專業代工廠後，逐漸再往通訊與數位電子多媒體的領域發展。最後明碁為能涵蓋目前的營運狀況及未來發展方向，於 2000 年 7 月 1 起將公司名稱由「明碁電腦」更換為「明碁電通」。

表 4-3-1：明碁電通公司歷年大事紀

| 年    | 月  | 大事紀                                                                   |
|------|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 1984 | 4  | 公司設立登記，登記資本額為新台幣 140,000 千元，實收資本額為 35,000 千元。                         |
|      | 11 | 現金增資，實收資本額增至 70,000 千元。                                               |
| 1986 | 10 | 奉主管機關核准增資擴展及增加生產交換式電源供應器、工程工作站及監視器，盈餘轉增資 70,000 千元，實收資本額為 140,000 千元。 |

表 4-3-1：明碁電通公司歷年大事紀（續）

| 年    | 月  | 大事紀                                                                                |
|------|----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1989 | 4  | 開始生產監視器，由生產個人電腦主機轉換為個人電腦週邊產品。                                                      |
|      | 8  | 宣布在馬來西亞檳城興建第一座大規模海外工廠，生產彩色顯示器與鍵盤。                                                  |
| 1990 | 7  | 馬來西亞檳城正式投產。                                                                        |
| 1992 | 1  | 投資馬來西亞子公司 Acer technologies Sdn. Bhd. (ATSB) 100%。普通股股權。                           |
|      | 4  | 投資成立美國子公司 Acer Peripherals Labs, Inc.，以開發美國市場及產品之售後服務。                             |
|      | 10 | 在荷蘭成立辦事處，負責歐洲地區業務開發與產品售後服務。                                                        |
| 1993 | 4  | 蘇州明基電腦有限公司 (Acer Peripherals, Suzhou Co) 成立，獲投審會核准於大陸製造電腦週邊產品。                     |
| 1995 | 11 | 於現址設立明碁公司總部及主要生產基地，土地面積 4,480 坪。                                                   |
| 1996 | 7  | 股票正式上市掛牌。                                                                          |
|      | 10 | 明碁數位式行動電話 GSM900 通過 FTA (Full Types Approval) 認證。                                  |
| 1997 | 10 | 液晶顯示器研發成功並上市。                                                                      |
|      | 12 | 明碁數位式行動電話 GSM900 研發成功並上市。                                                          |
| 1998 | 1  | 明基蘇州科技園奠基。                                                                         |
| 1999 | 3  | 明碁台北辦公大樓完工並正式啟用。                                                                   |
| 2000 | 7  | 公司名稱「明碁電腦」(Acer Peripheral. Inc.) 更換為「明碁電通」(Acer Communication & Multimedia Inc.)。 |
|      | 11 | 新產品電漿顯示器問市。                                                                        |

資料來源：吳翰有（2000），P.47 及明碁電通公司網站（<http://www.acercm.com.tw/tw/about/about2.htm>），（2001/9/10）。

#### （四）國際分工

明碁在全球共設有四個製造廠，分別位於大陸蘇州、台灣桃園、馬來西亞檳城及墨西哥墨西卡利。這四個製造廠之分工狀況如下：蘇州廠為中國區銷售總部所在地，與台灣相比，除了投影機之外的產品皆有生產；桃園廠生產所有的產品，且是資金調度與新機種研發中心；檳城廠主要生產的產品為彩色監視器及鍵盤；墨西哥廠則是因客戶提出需求及為了就近接近市場而設立，故兼具生產和服務顧客的目的。

## 二、公司特性

明碁電通之所有產品線中，主要以視訊產品（TFT-LCD）、儲存產品（光碟機）及無線通信產品（手機）等三項產品佔了公司營收的百分之八十以上。因此以下就此三項產品來做分析：

### （一）技術自主性

除了手機之外，液晶顯示器及光碟機之關鍵零組件分別掌握在 IBM 及飛利浦手上。因此，在基礎零組件的技術自主性低。可是，在應用上，明碁經過多年研發，也有一些成果出現，故在應用技術上自主性程度較高。

### （二）產品之主要市場

由表 4-3-2 可看出，明碁產品之銷售以外銷為主，其主要銷售區域一開始以美洲市場為主，後來拓展至台灣以外之亞洲市場以及歐洲市場，未來則朝向區域均衡發展努力。

表 4-3-2：明碁內外銷地區及金額

單位：新台幣仟元

| 年度<br>區域 | 1997 年度    |        | 1998 年度    |        | 1999 年度    |        |
|----------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|
|          | 銷售金額       | %      | 銷售金額       | %      | 銷售金額       | %      |
| 內銷       | 3,561,025  | 12.27  | 2,363,608  | 7.07   | 1,731,897  | 4.57   |
| 外銷：      |            |        |            |        |            |        |
| 美洲       | 11,028,995 | 38.01  | 11,062,487 | 33.09  | 12,729,331 | 33.59  |
| 歐洲       | 8,438,674  | 29.08  | 13,666,802 | 40.88  | 15,542,727 | 41.00  |
| 亞洲       | 4,767,471  | 16.43  | 5,512,856  | 16.49  | 7,306,935  | 19.28  |
| 其他       | 1,218,711  | 4.21   | 825,759    | 2.47   | 590,795    | 1.56   |
| 合計       | 29,014,876 | 100.00 | 33,431,512 | 100.00 | 37,901,685 | 100.00 |

資料來源：明碁電通公司 2000 年公開說明書。

而佔明碁主要營收的三項產品之市場分佈，視訊產品為台灣；無線通訊產品為西歐；儲存產品為美國。

## 三、經營團隊之個人特性

由於明碁內部的高階經理人都有電機工程相關背景，昔日同窗如今多同在海內外各高科技產業公司身兼要職，這樣的人脈關係使得明碁與外部產業環境保持極佳的知識流動，此點對於技術與產業趨勢之掌握、可行性評估與人才取得皆有

極大助益。而且明碁本身也極鼓勵公司員工與外界產業人事保持互動，隨時取得最新消息。在這樣的情況下，當明碁嗅出了某個事業機會時，由負責趨勢研究之關鍵人物提出方向，經過可行性評估後，除了著手研發以外，還會立刻透過前述的人脈關係，以各種方式對外尋求相關人才。所以，明碁成為國內唯一在光碟機倍速戰中，能夠賺到錢的一家公司。

基於上述，不難看出明碁在市場眼光放得很遠，對市場的變化非常敏感，能夠很快速的因應市場的變遷而做出適當決策。這點可從明碁率先投入手機的製造研究看出。而明碁期望能於 2005 年，成為多媒體領域領導者及居通信與網路產業的領先地位，亦可看出其對未來的野心相當的大。

表 4-3-3：明碁電通高階主管的學經歷

| 職稱     | 姓名  | 主要學經歷                              |
|--------|-----|------------------------------------|
| 總經理    | 李焜耀 | 瑞士 IMD 企管碩士<br>宏碁電腦產品規劃室副總經理       |
| 執行副總經理 | 洪中耀 | 成功大學電機工程系<br>宏碁電腦產品規劃室協理           |
| 執行副總經理 | 李錫華 | 成功大學電機工程系<br>美國宏碁行銷部協理             |
| 財務副總經理 | 游克用 | 英國 Strathclyde 企管碩士<br>馬來西亞明碁電腦財務長 |

資料來源：明碁電通公司 2000 年 6 月發行公司債之公開說明書。

## 四、國際化方式

明碁於 1984 年創立後，直到 1989 年 8 月才宣布在馬來西亞檳城興建第一座製造廠。而所謂的新創事業是一個企業組織在創立 3 年之內，就開始尋求多國市場的資源加以利用以及銷售產品，從而獲取顯著的競爭優勢謂之。但明碁在創立第 5 年即赴海外投資，因此，明碁電通屬於快速漸進式國際化模型，不同於傳統漸進國際化模型。

## 五、國際網路構型

### （一）大陸

#### 1. 生產網路

##### （1）網路關係的建立

由於明碁赴大陸設立製造廠時，需協力廠供應製造時所需之零組件以組裝成產品，而基於運費的考量，甚至於用來包裝產品的紙箱、保麗龍等供應商也須一

併過去。因此會有以下三種類型的協力廠會跟隨其系統廠商明碁出走或被要求共同赴外投資：

- 生產的零組件體積較大，運輸不便之協力廠。
- 生產零組件標準化程度較低的協力廠。
- 為了延續訂單的配套廠<sup>29</sup>。

而除了上述共赴大陸設廠的協力廠商之外，明碁尚會在大陸當地尋找適合的協力廠來供應其所需之零組件。基於以上的分析，可瞭解明碁網路關係之建立屬於權變模式。

## (2) 網路關係的維持

明碁與協力廠關係的維持，主要是依靠長期的合作關係，再依據品質、價格及服務的評估來維持。而協力廠與明碁之所以能夠建立長久的合作關係，專業技術上的信任也是一項重要的關鍵因素。因此明碁視其組織情況的不同，同時採用了市場控制、官僚控制及派閥控制等三種維繫網路關係的方式，故其網路關係的維持屬於權變控制模式。以下就品質、價格及服務等三種情況分別敘述之：

### •品質

明碁台灣總部會訂定一套篩選協力廠商的規則，讓蘇州明碁廠據以選擇合作的協力廠商。且因在蘇州明碁組裝好的產品不是外銷給國際客戶，就是以自有品牌內銷中國大陸，因此在品質上不容許有瑕疵出現。故協力廠若在明碁不定期抽查時，發現品質稍有差池，就可能被蘇州明碁廠降低其供貨的比重。若再沒有改善，甚至可能由主力協力廠降為次要協力廠的地位。所以是採用官僚控制來其維持網路關係

### •價格

由於全球資訊產業的降價趨勢始終持續著，因此明碁並未與協力廠簽訂合同，保證一定向協力廠以什麼價格，購買多少產品。明碁只承諾協力廠所提出之產品價格具競爭力的情況下，才會與該協力廠維持合作關係。因此，若協力廠的價格過高時，明碁便會另外尋找其他協力廠以供應零組件。所以是採用市場控制來維持網路關係。

### •服務

基本上，明碁非常重視交期準時、JIT 及時供貨、售後服務、供應的彈性以及效率。為了使協力廠達到要求，明碁會在技術上給予協力廠商協助，如員工管理、品質管理系統，甚至會幫協力廠尋求客戶。但是，協力廠若不努力學習，無法達到明碁的要求時，明碁就會另外尋找其他供應效率較好的協力廠來取代之。

---

<sup>29</sup>所謂的配套廠是指該廠商大部份的產能皆是供應給同一位客戶。所以當該客戶出走，而他又無法找到另外的大量訂單來彌補時，也就只好跟著出去。

因此在管理上主要是以非正式的口頭承諾來維繫，信任協力廠商的專業能力，以求長期上的共同成長，故是以派閥控制來維持網路關係。

## 2. 銷售網路

明碁為了拓展大陸內銷市場而將中國區的銷售總部設於蘇州明基廠，其在大陸的銷售網路建立方式，與美國相似（詳請參閱以下美國的部分）。主要是以任用當地人員為主，透過明碁的人脈關係來找尋適當的人選。一旦銷售績效不佳時，就會被撤換掉，所以傾向於市場控制。而目前明碁大陸的內銷比率為 50%。

### （二）美國

#### 1. 網路關係的建立

明碁為了建立完善的銷售通路，以利產品的銷售，故於美國設立了一個銷售總部，統籌規劃美洲區（含北美與南美）所有的行銷據點。而不論是最高主管還是其他人員，幾乎都是由當地尋求而來。而所透過的人脈關係，一是當初其關係企業宏碁於美國設廠發展出來的人脈關係；一是做 OEM 代工時，所建立之人脈的連鎖效應。因此，明碁於美國的網路是在當地直接設廠並以經營團隊延伸的人際網路構成。由於具有良好的人脈關係以致不須有較高的搜尋成本，便可快速尋找並建構當地的銷售網路。所以在網路關係的建立上是傾向於隻身拓荒型。

#### 2. 網路關係的維持

在網路關係的維持上主要是靠高階主管巡迴視察，察核各經銷商的銷售績效如何，來評估是否要繼續與該經銷商合作。只要銷售績效不好，便會撤換經銷商，因此明碁的銷售網路是透過市場機制來維持的。

### （三）大陸與美國的比較

在大陸的生產網路方面，明碁視組織情況的不同，同時採用市場、官僚及派閥控制等三種組織控制的方法，彼此間的關係傾向於維持長期發展，所以不會輕易的更換成員；而在美國的銷售網路方面，主要是以市場機制，即以銷售績效的優劣來評估，如果銷售績效差的話，便會立即撤換網路成員。

## 第四節 燦坤集團公司

### 一、公司介紹

#### (一)公司簡介

燦坤成立於 1978 年，由楊麗玉、吳燦坤、蔡淵鍾等人發起設立，同年 11 月核准股份有限公司登記，資本額一百萬元，設廠於台南縣仁德鄉保安工業區，佔地 598 平方公尺（181 坪），推選楊麗玉女士為董事長，聘請吳燦坤先生為總經理，其主要產品為中小家電，電腦機殼研發、製造銷售及 3C 通路經營與電子商務。產品以外銷美國、日本和大陸等內需強盛的國家為主。公司初期為美國 GE 與中日電熱公司的電熱盤壓鑄代工，而後成立優柏實業專門從事家電生產，除仍為大廠代工外，並以自有品牌「EUPA」、「SWIFT」行銷全球。其主要產品為咖啡壺、電熨斗、果汁機、微波爐等電熱及馬達類家電產品，其中煎烤器為全球出貨量第一。近來公司則朝向電子業及 3C 賣場發展，3C 流通事業在 1998 年開始納入營收後，已成為燦坤最積極拓展的主力事業。主要的二大生產基地：廈門燦坤、上海燦坤，1988 年於廈門成立「廈門燦坤」，以其卓越的經營效益，使其成功的改制為大陸首家 B 股外商獨資企業，並於 1993 年 6 月於深圳掛牌。除了廈門燦坤，為追求更新、更高的成長，集團再於 1995 年 6 月，於上海黃渡鎮，設立「上海燦坤」，作為大陸第二生產基地，主力產品包括電子鍋、吸塵器及馬達類商品，產品行銷世界數十多個國家；此外也開始生產機殼，未來將跨入網路家電、主機板及電腦組裝等領域。在這漫長的奮鬥歷程中，燦坤從中小企業轉型為大型跨國集團，1999 年名列天下雜誌「1000 大製造業」中的 308 大，為全台成長最快的 50 名企業中的第 42 名，而商業周刊 1999 年的 1000 大中，燦坤名列 130 名，在全體家電業中排名第 3，小家電排名第 1。

除此之外，燦坤公司為積極轉型，為了提高轉掛電子股後的效益，今後將更重視股東權益報酬率，並更積極往高科技電子商務卡位，全力向電子股規格作好準備，並於 2000 年 9 月 11 日起改掛上市電子股，此次上櫃轉上市電子股將是燦坤集團創業 23 年以來最重要的里程碑之一，未來更將以積極的態度，以網路家電及高科技網路電子通路領域發揮優勢，回饋給投資人最佳的報酬，期望在下個世紀成為台灣高科技電子通路商的代言人。

#### (二)公司組織架構

燦坤整個集團分為流通、製造及科技三大事業群，流通事業群則以燦坤 3C、日本燦坤為主，為燦坤集團近年來主要的發展主軸，目前在台展店數約有 78 家。製造事業群以廈門燦坤、上海燦坤為二大生產基地，亦為燦坤重要獲利來源，台灣燦坤則負責產品研發、行銷及採購等。科技事業群則設立燦坤科技以從事機

殼、主機板及準系統、IA(資訊應用產品，以下簡稱 IA)等產品生產的製造為主；目前則是暫緩 IA 事業，並以流通及製造事業為二大主軸。

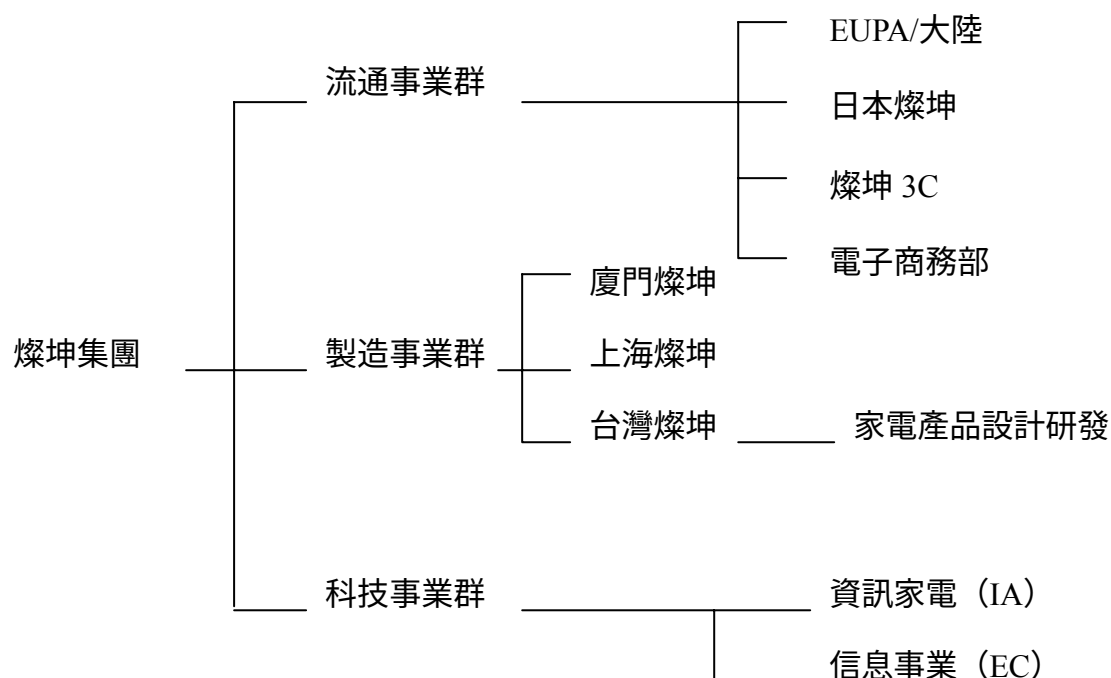


圖 4-4-1：燦坤公司組織圖

資料來源：魏志勳（2000），P.37。

### (三)公司沿革

燦坤於 1978 年，於臺南保安工業區成立燦坤實業，在設立家電生產部門後，開始進行研發，並擁有第一件原廠委託製造設計（以下簡稱 ODM）的產品。隔年 TSK-102 型咖啡壺銷往南非，為燦坤國際化的開始。之後燦坤便陸續在海外的香港、廈門、美國、上海、日本設立據點，國內也在 90 年成立連鎖事業部，也就是燦坤 3C。而在 e 時代的浪潮中，燦坤也陸續投入資訊家電（以下簡稱 IA）市場(目前已暫緩 IA 之發展)，積極開拓電子商務。



表 4-4-1：燦坤公司歷年大事紀

| 年    | 大事紀                                                                                                                                    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1978 | 「燦坤實業」成立於臺灣臺南保安工業區。                                                                                                                    |
| 1981 | TSK-102 型咖啡壺銷往南非，為燦坤集團國際化之始。                                                                                                           |
| 1982 | 簽訂美國、新加坡及英國銷售總代理，加速集團國際化。                                                                                                              |
| 1983 | ODM 產品獲荷蘭 PHILIPSP 公司採購合約，並與美國 A.P.T 公司技術合作咖啡壺。ODM 產品獲 PHILIPS 正式採購合約。                                                                 |
| 1985 | 成立「臺灣優柏」，以「EUPA 優柏家電」自創品牌進軍臺灣內銷市場。<br>產品進入美國 GE 公司採購系統。                                                                                |
| 1986 | 進入美國 SUNBEAM 採購系統。                                                                                                                     |
| 1987 | 簽訂澳洲銷售總代理。                                                                                                                             |
| 1988 | 香港燦坤成立。<br>「廈門燦坤實業」成立建廠。                                                                                                               |
| 1990 | 併購美國 NOVATREND 公司，更名為「美國燦坤」；負責歐美市場的設計、行銷、企劃。<br><br>臺灣燦坤實業成立連鎖事業部。<br><br>「廈門燦坤」營業額 1350 萬美元，以「EUPA 燦坤電器」自創品牌拓展中國內銷市場。                 |
| 1993 | 「廈門燦坤」改為股份制，於深圳 B 股掛牌，為大陸首家外商獨資上市公司。<br><br>「EUPA 燦坤電器」中國市場總部在上海成立；內銷據點急速擴大。                                                           |
| 1994 | 「上海燦坤」實業於上海黃渡鎮奠基。<br><br>燦坤生活產業設計研究所在台灣總部落成啟用。<br><br>日本大阪「燦坤日本電器株式會社」正式立案。<br><br>燦坤產品以「Swift」品牌進入美國最大 WAL-MARK 零售網。<br><br>瑞士設計中心成立。 |

表 4-4-1：燦坤公司歷年大事紀（續）

| 年    | 大事紀                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1995 | 企業體資訊高速公路啟用，連接台灣、香港、廈門。<br>廈門燦坤北樓新廠落成啟用。                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1996 | 台灣「  燦坤 3C」擴增為 12 個門市店。<br><br>上海經濟信息研究中心發佈「  EUPA 灿坤电器」為上海第二大知名家電品牌。<br><br>上海燦坤通過日本 S-MARK 品質認證。<br>美國燦坤增設加州營業處。 |
| 1997 | 燦坤實業通過台灣證管會核准，成為股票上櫃公司。<br><br>日本燦坤、香港燦坤自創品牌產品上市。                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1999 | 台灣燦坤連鎖店事業部完成 42 家門市成立，首推免費電腦專案。                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2001 | 美國燦坤以換股方式併購美國 ACCESS NETWORK，存續公司名為「EUPA INTERNATIONAL CORPORATION」                                                                                                                                                                                                                   |

資料來源：本研究整理及燦坤公司網站（<http://www.tkec.com.tw/>），（2001/10/10）。

#### （四）國際分工

在全球產銷分工的佈局下，燦坤集團以 Transnational strategy 網路型組織的運作模式進行，其中燦坤實業為集團之營運中心及轉投資公司之控股公司，主要負責集團之模具開發、經營策略、採購諮詢、國際行銷等。燦寶及台灣優柏企業負責掌握行銷通路，拓展自有品牌行銷任務；中國大陸的廈門及上海燦坤以製造及拓展大陸內銷市場為主要任務。

海外據點除了產品設計的主要基地在瑞士及日本，其他分公司如美國的芝加哥、日本的大阪和德國的科隆，則既是行銷據點也是市場情報站。由於家電產業的產品生命週期相當短暫，研發及品牌維持成本相當大，因此燦坤仍維持相當程度的 ODM 業務，並與當地優良品牌進行產銷分工的策略。

燦坤對於國際分工的全球控制模式是採利潤中心制，原先資訊傳遞方面以傳真與電話為主要方式，自從生產基地轉至廈門廠後，每個月有 2 百萬的電話費使得燦坤不得不尋找替代方案，在詳細的評估後，決定建立一條「企業資訊高速公路」，每月網路租金僅 60 萬台幣，但可從事傳真、電話、及影像畫面，如此一來，以往無法時常召開的生產會議，已經可以藉由「企業資訊高速公路」作面對面的雙向溝通。其分工狀況，詳見圖 4-4-2。

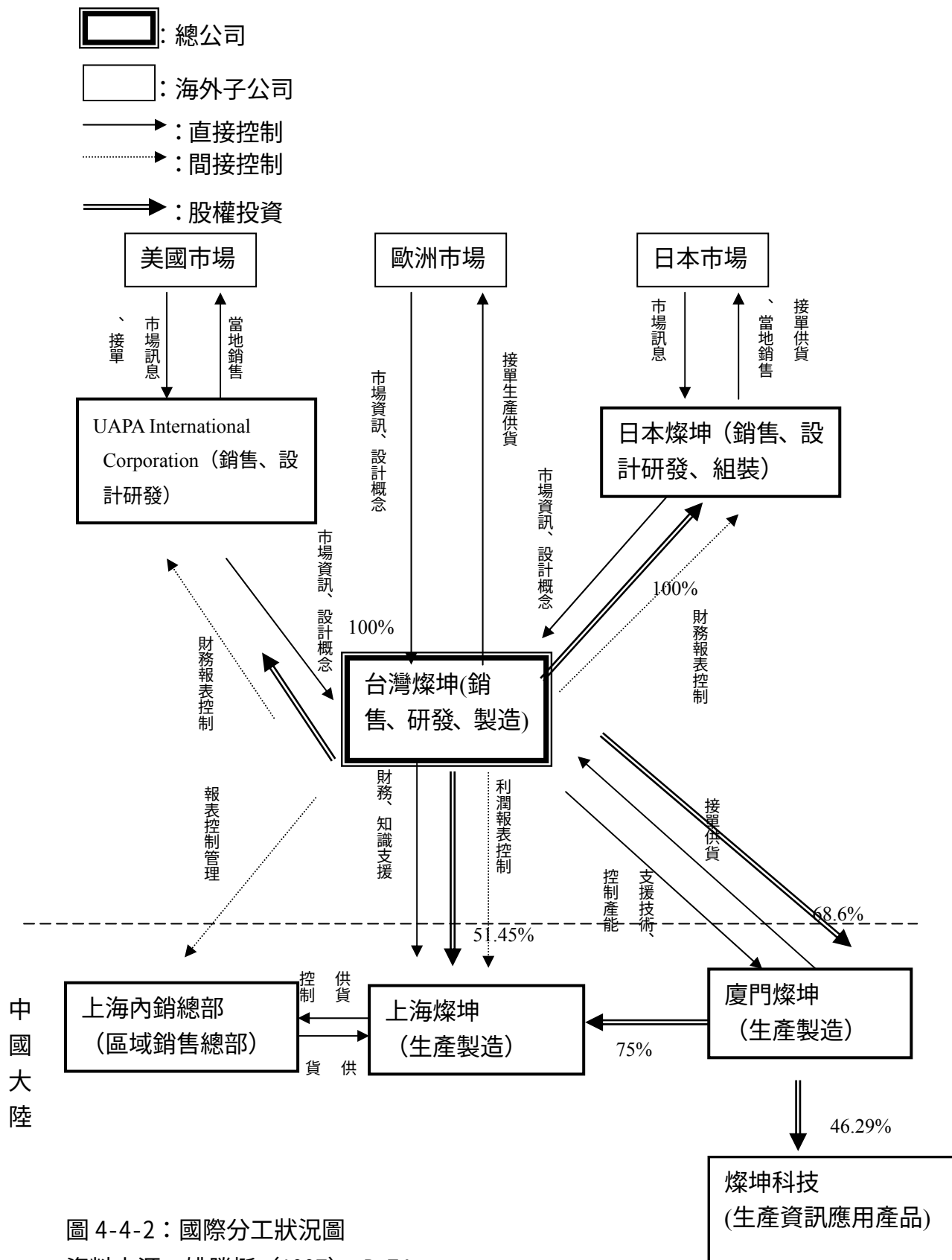


圖 4-4-2：國際分工狀況圖

資料來源：姚勝挺（1997），P.74。

## 二、公司特性

### (一)技術自主性

由於燦坤是以小家電業起家，對於小家電的經營長達十幾餘年，可說是不遺餘力；並在研發技術上已具有自行研發的能力，不惜提撥公司外銷的 5%經費投入研究開發；其研發團隊更是遍佈各銷售據點，如美國、日本、台灣、歐洲、法國等；而小家電之技術主要表現在使良率提昇、使不良率的降低、有效工時與生產效率有關；因此，燦坤在小家電的基礎技術上，主要是透過國際大廠的代工與長期經驗之累積而獲得；在應用技術上，對於小家電產品外形、功能的設計製造已具高度的技術自主性。

### (二)產品之主要市場

大陸為燦坤主要的生產製造基地，其原料採購、模具研發由台灣負責，零配件自製率高達 95%。燦坤集團目前產品 ODM 佔 70%、OEM 為 5%、OBM 為 25%；而大陸工廠的製造有 94%的產品外銷，僅 6%內銷中國大陸，在外銷地區上主要集中於香港、日本、歐洲、美國。

## 三、經營團隊之個人特性

### (一)動機與野心

早期在公司剛成立不久，燦坤公司董事長吳燦坤先生便在毫無背景的情況下，直接北上與 GE 公司的負責人見面，進而取得試驗的機會，而所有產品的成本皆由公司自己投入，從無到有，經過了半年通過產品品質的測試，終於取得了國際大廠 GE 公司的訂單，後來也順利接獲了 Philips 公司的訂單；並在穩固台灣根基之後，獨自赴大陸投資設廠，這也充分顯示出燦坤公司是非常具有活力的。

燦坤目前的兩大經營主軸是以家電事業與流通連鎖事業為主；在未來發展上也將以此為經營方向，至於 IA 的引進則不排除以策略聯盟的方式與其他的伙伴進行合作，在現階段則是處於腳步暫緩時期。目前則致力於整合電腦、通訊、家電進而成為 3C 通路廠商，因此未來除了與電腦業結盟之外，亦將和飯店業、唱片業、旅行社等各種產業結盟，此次與力霸皇冠飯店合作即為一例，推出「住套房、送電腦」專案，消費者只要於 2000 年一整年內，在週末假日住宿套房滿 15 個晚上，即可獲得一台電腦，且更能增加銷售金額。燦坤 3C 目前共有 78 家直營連鎖店面，已達規模經濟，並宣佈定位在「世界級通路商」，未來發展腳步將不侷限在台灣或亞洲，而朝美國最大的 3C 專業通路 Best Buy 經營模式快速發展，大陸明年將開始發展 3C 賣場通路。

## (二)過去經驗與背景

燦坤起源於 1976 年成立的晉昌工業，主要經營鐵門、鐵窗、扶手等加工業務。因主要客戶榮國公司倒帳所取得查扣的工廠設備後，意外的轉行從事電熱盤代工的生意。並在 1978 於台南成立燦坤實業股份有限公司，資本額 100 萬元，初期從事美國 GE 公司及中日電熱公司的電熱盤壓鑄代工；但是卻在業務上軌後遇到日本收回業務而使工廠營運出現危機，由於當時吳先生瞭解到此時日本市場正流行旅行用的小熨斗，便帶領著全體員工在不眠不休的努力下，終於開發成功並製造生產此一產品，並且取得銷售歐洲的代理權，1980 年成立家電生產部門，並率先以咖啡壺成功開發內銷市場，並於隔年以同型咖啡壺外銷南非而打開外銷市場。從此燦坤體驗到代工業務是不穩定的與研發新產品的豐碩成果，於是將經營方向朝小家電產品的設計與生產行列，也造就了今日燦坤集團的經營發展模式。

表 4-4-2：燦坤高階主管的學經歷

| 職稱        | 姓名  | 主要學經歷                                                                            |
|-----------|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 總裁        | 吳燦坤 | 畢業於南台工專<br>曾至美國加州大學管理學院進修。<br>晉昌企業負責人（燦坤前身）。<br>曾任華榮鋼鐵實業有限公司採購員。<br>曾任亞洲航空修護技術員。 |
| 總經理兼發言人   | 莊興  | 國內小家電老將（20 多年經驗）。<br>在燦坤任職 10 年。                                                 |
| 執行副總經理    | 田竹英 | 專科畢業後插班大學進修。<br>由資深財經記者轉任燦坤集團發言人。<br>曾任商業周刊編輯、主編。                                |
| 家電事業部副總經理 | 林芳  | 交大工業工程研究所。<br>擁有工程師頭銜。                                                           |
| 日本燦坤副總經理  | 簡德榮 | 留美工業設計研究所畢業                                                                      |
| 廈門燦坤副總經理  | 楊文芳 | 為燦坤第一位大學畢業生。<br>成大工業設計研究所碩士。                                                     |

資料來源：本研究整理及燦坤實業網站（<http://www.tlcec.com.tw>），  
(2002/02/08)。

## 四、國際化方式

燦坤先在台灣成立營運中心—燦坤實業，初期主要負責接單生產，後來應國際大廠 Philips 之要求及環境的壓迫，而赴大陸投資採以獨資方式設廠，以尋求

經濟成本的降低，如國內土地成本、勞工成本的提昇。燦坤首先於由台灣累積資源及技術再轉而跨入海外投資且其於創立後 10 年才赴海外設廠投資，因此屬於傳統漸進式模型的國際化途徑。

## 五、國際網路構型

### (一)大陸

#### 1.網路關係的建立

當初以獨資的方式赴大陸投資，在廈門與上海設立主要的生產基地，主要是以外銷為主，由於大部份的原物料皆從國際採購且是屬於大宗物資，如鋁錠。所以當初並無帶台灣的協力廠或鼓勵他們一起過去，至今很多的零件仍從台灣或亞洲其他國家運送過去，約佔 50%~60%，當地採購則為 30%~40%，但對於關鍵性的原物料如期貨市場原料價格：電木粉，則由台灣接洽，至於採購量上的決定，則視貨源的需求和顧客的需求。未來不排除與當地合資或直接買下通路，故屬於李仁芳(1999)對產業合作外移之三大類型中之「隻身拓荒型」。

#### 2.網路關係的維持

由於這個產業並沒有很明顯的網路型態，與供應商的合作關係基本上是以市場導向為主，因此對價格相當的敏感，以求降低成本提昇公司的整體競爭力，若是期貨市場的原料價格，無法符合公司的要求就予以撤換，而現今大陸的原料供應廠商尚不能接近符合世界標準，為要求產品的品質與交期穩定性，故以期貨市場作為符合公司要求的原料來源，因此根據組織控制策略理論，是屬於市場控制。

### (二)美國

#### 1.網路關係的建立

在美國的投資活動主要是以研發(蒐集市場資訊)與銷售為主，而其銷售據點之設立乃是與當地的零售通路商合作，採以賣斷方式，並利用低價策略進入當地市場。在人員銷售上，主要是在接單，只有少數幾個人，主要的用意在於維護大客戶，並隨時傳送市場資訊回台灣母公司。在產品供應上，則以台灣母公司內部的企業資源規劃系統以統一分別下單給上海廠及廈門廠各別生產。

#### 2.網路關係的維持

銷售網路主要傾向以當地人為主，達不到公司的要求則立即撤換。而當地人並非都是美國人，也有華裔的美人，大約各佔一半，這些成員的背景主要是以銷售和設計為主，況且燦坤集團會不定期、不定點召開經營會議，來控管子公司的經營，每個月須提呈月報，並全權授與當地由台灣母公司派遣的高階主管，針對

每股盈餘作適合的設計來運用於當地的管理制度；極富彈性與自主，一切以銷售績效為前題，若是不符合公司的要求或標準就撤換人員，依據組織控制策略理論，是屬於市場控制。

## 第五節 中華汽車公司

### 一、公司介紹

#### (一)公司簡介

中華汽車公司成立於 1969 年 6 月 13 日，由裕隆汽車創始人嚴慶齡先生設立，創立時的資本額為新台幣一億元。中華汽車一開始即以生產商用車為主的主要原因是為了與裕隆汽車的主力產品—轎車市場區隔。1970 年 10 月，與日本三菱自動車簽訂技術合作契約並於 1995 年第五次續約，為期十年。在三菱自動車的協助下，中華汽車陸續推出復興、百利等多款商用車。其後，為了因應 1985 年政府宣布的「汽車工業發展方案」中，自由化、國際化所帶來的壓力與衝擊，遂於 1986 年 6 月移轉 25%股份予三菱自動車工業株式會社(19%)及三菱商事株式會社(6%)，以期能加強彼此合作關係，強化本身競爭地位。

中華汽車原先只是 CKD(complete knock down)裝配工廠，也就是向三菱買進 KD 零組件，從日本運至台灣裝配。後來隨著國內汽車相關工業的發展，有些零件轉由協力廠直接提供。直至 1983 年 11 月新的塗裝工場完工啟用，以及曲軸凸輪軸機械加工場設備於 1984 年 10 月安裝完成之後，工廠內才有自製的零件，隨後鈹金沖壓工場於 1990 年 12 月陸續完工，除了增加自製零件的比例之外，同時也確保品質的穩定並降低成本。這些工廠籌設計劃均受到三菱自動車多方面的協助才得以完成。表 4-5-1 為中華汽車主要產品。

表 4-5-1：中華汽車主要產品

| 類別  | 車型             | 主要用途                                        |
|-----|----------------|---------------------------------------------|
| 轎車  | ALL NEW GALANT | 轎車(2000cc)                                  |
|     | NEW VIRAGE     | 轎車(1800cc)                                  |
|     | NEW LANCER     | 轎車(1600cc)                                  |
|     | 伯樂(LIBERO)     | 休閒化轎車(1600cc)                               |
| 休旅車 | SPACE GEAR     | 休旅車(2400cc)                                 |
|     | FREECA         | 商旅車(2000cc)                                 |
| 商用車 | 復興(FUSO)       | 大型貨車(15/13.5/10.5 噸)                        |
|     | 堅達(CANTER)     | 中、小型貨車<br>(7.7/6.5/6.0/3.5 噸)               |
|     | 得利卡(DELICA)    | 小型貨車、客貨車(2000cc 汽油<br>/2400cc 汽油/2500cc 柴油) |
|     | 威利(VARICA)     | 車型貨車、客貨車(1200cc/1000cc 汽油)                  |

資料來源：中華汽車提供。



中華汽車目前的資本額為新台幣 112.93 億元，員工人數截至 2000 年底計有 2,997 人，廠房計有楊梅、新竹、幼獅三廠，佔地 79,354 坪。其中楊梅工廠是最主要的生產工廠，負責車身點焊、塗裝及成車組裝。另設有鈹金沖壓場，生產大型鈹金件。該廠的主要產品為小型商用車、小貨車、小客車、客貨兩用車及中大型商用車與零組件、模具等，是國內重要的汽車生產基地之一。新竹工廠主要負責變速箱外殼、曲輪、凸輪軸與變速箱外殼之機械加工及變速箱、引擎之組裝，另設有鋁壓鑄工場，生產鋁毛胚壓鑄，此外，復興的成車生產作業亦於新竹工廠完成。至於幼獅工廠則兼具服務中心、零件供應中心及人才培訓中心三項功能，前二者之設立可增進售後服務的顧客滿意教育訓練計畫得以完整推展，更以專業的眼光及設備，為關係企業、經銷商、協力廠及國內其他企業提供訓練場所。<sup>30</sup>

中華汽車未來主要的目標市場鎖定在台灣內銷市場以及亞太地區為主的外銷市場，依此策略指導可展開三大產品群組：群組一為「加值創新車型」，此群組以台灣市場為主要訴求，加值創新車型即局部改造車型，以創造高附加價值；群組二為「國際分工車型」，此群組以亞太地區國際市場為主，國際分工車型可藉由國際的研發分工，及跨國間的零組件互補達到規模經濟效益；群組三為以中國大陸及台灣市場為主的「自主研發車型」。

目前除了進軍大陸內銷市場之外，中華汽車公司在今年(2001)將與印度 PAL(Premier Automobiles Ltd.)技術合作，導入自行研發成功的威利車型，並且將於今年 10 月正式量產，估計初期年銷售量為一萬台，這是第一家打入印度市場的台灣汽車廠。根據統計，到了 2050 年，印度將取代中國成為世界人口最多的國家，為了搶佔此一廣大市場，中華汽車早自 1996 年起即開始研究印度市場，當時發現輕型商用車市場幾乎全為印度的國產品牌 Omni 所獨佔，因此在 1997 年中華即嘗試以自行研發的威利車型進行市場調查，結果頗受好評。

## (二)公司組織架構與部門職掌

中華汽車自成立以來，公司歷經幾次的組織部門修改，至民國 90 年，公司組織圖及各部門主要職責如圖 4-5-1 及表 4-5-2 所示。

---

<sup>30</sup>整理自莊正民、林容如（1998），「國際合作與合資的發展策略與技術移轉-以中華汽車為例」。

表 4-5-2：各部門之主要職責

| 部門    | 主要職責                        |
|-------|-----------------------------|
| 大陸事業處 | 大陸投資事業之經營與管理                |
| 總經理室  | 經營策略規劃分析                    |
| 資訊部   | 全廠自動化與資訊網路系統之規劃與研發          |
| 財務部   | 財務會計制度之訂定與執行、資金規劃與籌措管理、股東服務 |
| 管理部   | 人力資源尋才、育才、輔導、福利、工廠安全衛生管理    |
| 生產技術部 | 生產技術及生產線之導入、改善與研發           |
| 新竹工廠  | 成車、引擎及其零組件之加工、裝配及其製程與設備之研發  |
| 楊梅工廠  | 汽車及其零組件製造及其製程與設備之研發         |
| 生產管理部 | 生產計劃擬定、管制、倉儲管理              |
| 品質管理部 | 品質檢驗、品質保證及品質研發等業務           |
| 開發部   | 新車型及國產化零件研究開發、管制            |
| 技術部   | 產品設計、測試、技術研究發展，自製計畫擬定       |
| 採購部   | 原材料及設備國內外採購                 |
| 服務部   | 零組件銷售、產品售後保養、修護及服務          |
| 海外業務部 | 海外銷售業務之推廣及管理                |

資料來源：資料來源：中華汽車公司網站，(<http://www.china-motor.com.tw>)  
及 1998 年公開說明書。

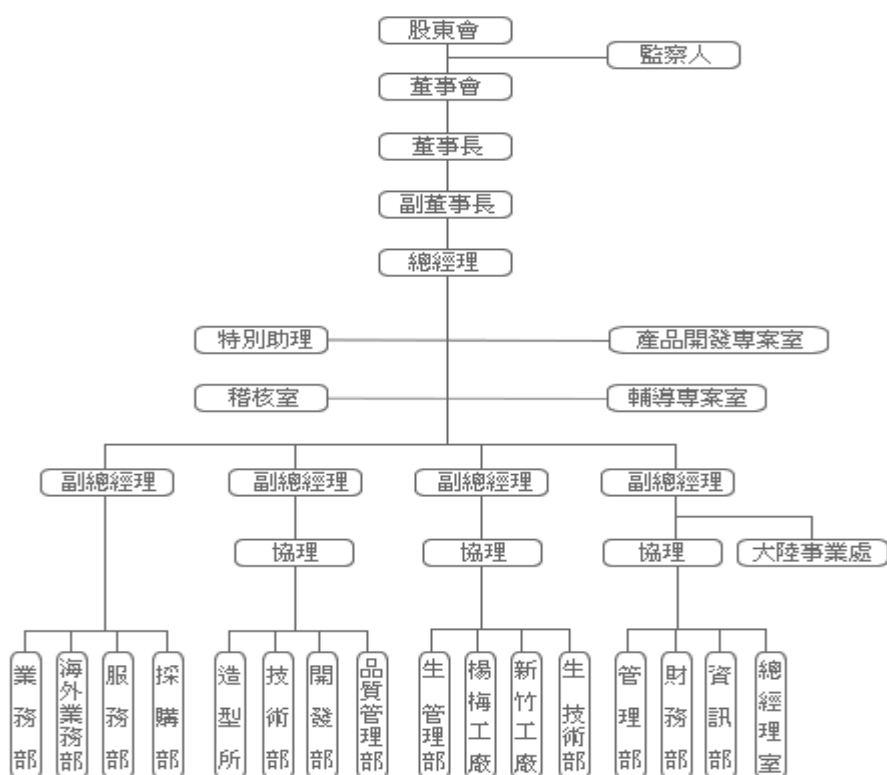


圖 4-5-1：中華汽車公司組織架構圖

資料來源：中華汽車公司網站，(<http://www.china-motor.com.tw>) 及 1998 年公開說明書。

### (三)公司沿革

中華汽車公司成立於 1969 年 6 月 13 日，由裕隆汽車創始人嚴慶齡先生設立，創立時的資本額為新台幣一億元。中華汽車一開始即以生產商用車為主的主要原因是為了與裕隆汽車的主力產品—轎車市場區隔。1970 年 10 月，與日本三菱自動車簽訂技術合作契約並於 1995 年第五次續約，為期十年。在三菱自動車的協助下，中華汽車陸續推出復興、百利等多款商用車。其後，為了因應 1985 年政府宣布的「汽車工業發展方案」中，自由化、國際化所帶來的壓力與衝擊，遂於 1986 年 6 月移轉 25%股份與三菱自動車工業株式會社(19%)及三菱商事株式會社(6%)，以期能加強彼此合作關係，強化本身競爭地位。表 4-5-3 為中華汽車公司歷年大事紀。

表 4-5-3：中華汽車公司歷年大事紀

| 年    | 月  | 大事紀                                        |
|------|----|--------------------------------------------|
| 1969 | 6  | 本公司由故嚴慶齡先生創立，資本額為新台幣壹億元                    |
| 1970 | 10 | 本公司與三菱自動車工業株式會社簽訂技術合作合約                    |
| 1973 | 12 | 楊梅工廠建廠完成，並正式生產復興大貨車及得利卡小貨車                 |
| 1981 | 6  | 工廠生產線再度合理化調整，各車型可混線生產                      |
| 1986 | 6  | 三菱自動車工業株式會社、三菱商事株式會社正式投資本公司，各取得 19%及 6%之股權 |
| 1987 | 11 | 本公司總產量突破 20 萬輛                             |
| 1988 | 12 | 威利輕型商用車自行設計開發成功，正式生產                       |
| 1989 | 5  | 實施兩班制生產                                    |
| 1990 | 5  | 本公司產量突破 30 萬輛                              |
| 1990 | 12 | 沖壓工場完工、新竹工廠建廠完成                            |
| 1991 | 3  | 本公司股票正式掛牌上市                                |
| 1992 | 2  | 本公司總產量突破 40 萬輛                             |
| 1993 | 4  | 本公司產量突破 50 萬輛                              |
| 1993 | 7  | 幼獅廠正式啟用                                    |
| 1993 | 9  | 本公司取得國際品質保證 ISO 9002 認證                    |
| 1993 | 10 | 本公司榮獲行政院頒發中華民國品質最高榮譽「國家品質獎」                |
| 1993 | 12 | 菱帥(LANCER)轎車正式上市，正式進入轎車市場                  |
| 1994 | 3  | 本公司取得英國標準協會(BSI)品保認證                       |
| 1994 | 5  | 本公司總產量突破 60 萬輛                             |
| 1994 | 6  | 伯樂(LIBERO)休閒化轎車正式上市                        |
| 1994 | 6  | 人才培訓中心正式啟用                                 |
| 1994 | 11 | 本公司年產銷量突破 10 萬輛                            |
| 1995 | 4  | 本公司總產量突破 70 萬輛                             |
| 1996 | 11 | LANCER VIRAGE 轎車正式上市                       |
| 1997 | 1  | ALL NEW LANCER 轎車正式上市                      |
| 1997 | 4  | 本公司取得英國標準協會(BSI)ISO 14001 環境管理系統認證         |
| 1997 | 7  | SPACE GEAR 休旅車上市，正式跨入休旅車市場                 |
| 1997 | 7  | 本公司取得經濟部商檢局 ISO 14001 環保認證                 |
| 1997 | 8  | 本公司總產量突破 90 萬輛                             |

表 4-5-3：中華汽車公司歷年大事紀（續）

| 年    | 月  | 大事紀                              |
|------|----|----------------------------------|
| 1997 | 9  | FREECA 商旅車上市，正式邁向國際分工新領域         |
| 1998 | 3  | 高自動化的多車種車身熔組線正式生產                |
| 1998 | 5  | ALL NEW GALANT 轎車上市              |
| 1998 | 6  | 本公司總產量突破 100 萬輛                  |
| 1998 | 7  | 本公司轉投資之大陸東南汽車獲准展開建設、生產           |
| 1999 | 9  | 與大陸合資之東南汽車公司竣工投產                 |
| 1999 | 12 | 東南汽車公司開始量產 FREECA 商旅車            |
| 1999 | 12 | 中華汽車亞洲技術研發中心(CARTEC)主體大樓竣工       |
| 2000 | 2  | 富利卡(FREECA)在大陸正式上市               |
| 2000 | 3  | 在中東阿曼王國的馬斯喀特建立第一個掛著 CMC 品牌的專賣展示所 |
| 2000 | 7  | 資本額增資為新台幣壹佰壹拾貳億玖仟參佰壹拾陸萬壹仟零柒拾元    |
| 2000 | 9  | VERYCA 及中華菱利商旅車正式上市              |
| 2001 | 2  | VERYCA MAGIC 正式上市。               |

資料來源：整理自中華汽車公司網站，(<http://www.china-motor.com.tw>) 及 1998 年公開說明書。

#### (四)國際分工

國際分工方式分兩方面來論述，一是中華汽車在三菱的國際分工中所扮演的角色，二是中華汽車外移至中國大陸的價值活動。

##### 1. 中華汽車在三菱的國際分工中扮演的角色

三菱自動車在其全球策略佈局之下，共有四個發展的重點地區，此四個地區為美國、歐洲、東南亞以及大陸，其中以東南亞地區的營運情形最佳，市場佔有率高。該區以泰國為核心，擬發展泰國合資廠成為除了日本以外的亞洲戰略中心。由於中華汽車近幾年來呈現出快速成長的情形，實力獲得肯定，因此日本三菱自動車將台灣納入零組件的供應交換體系，以三菱在日本、台灣、菲律賓、印尼、泰國、馬來西亞等國的生產據點互換零組件，請參見圖 4-5-2。台灣並回銷零組件給日本的三菱自動車，此外，三菱自動車也支援中華汽車開發新車種，並給予中華汽車赴大陸投資計劃相當大的奧援。

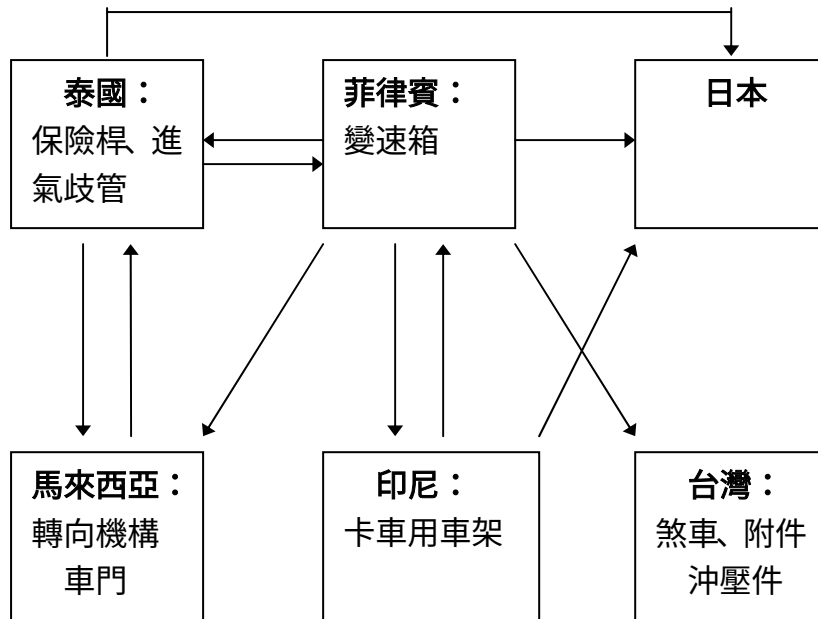


圖 4-5-2：三菱汽車亞洲各生產據點間主要零組件供應關係圖

資料來源：1997 年台灣地區產業年報—汽機車業，中華徵信所。

1997 年三菱自動車結合了東南亞各國的資源，推出世界車 FREECA 的國際分工計畫，此一世界車是由中華與三菱共同開發，由中華負責設計開發 75% 的零組件，三菱則負責剩餘 25% 的關鍵零組件。中華汽車因此成為世界車 FREECA 的零組件供應中心，由台灣輸出至東南亞各國。

世界車 FREECA 在台灣是自製率高達 88%，少部分的零組件由東南亞及日本進口，月產量約為 1,200 至 1,450 輛台，1998 年印尼與菲律賓投入生產後，估計 FREECA 全球月產量約為 5,000 輛台，在菲律賓的自製率約為 50%，印尼約為 37%，台灣負責供應兩國所需之零組件。

中華汽車未來在亞太地區可扮演的角色為提供符合當地需求的技術研發及供應零組件等關鍵性的角色。畢竟沒有一部車可以在全世界通用，必須要因應當地市場的特殊需求來加以修改，但是國外的車廠並不會為了某一地區的需求而特別設計開發新車型，因為改型研發較不具備規模經濟效益，但是中華和裕隆汽車公司都擁有改款的能力，未來不只能將國外的車型引進台灣，做最適合台灣需求的微調，同時也有能力可以輔助三菱修改或研發符合在亞洲各地區所需的車款，並且配合製作專用的模具，來照顧三菱海外的合作廠。

## 2. 中華汽車外移至中國大陸的價值活動

在中國大陸方面，中華汽車將生產及行銷這兩個價值活動移往中國大陸，而將設計技術留在台灣。在技術純熟度方面，整車的生產技術已達完全自主，因此，

選擇生產活動外移，在外移時若面臨生產上的問題，也有足夠的能力可以解決；在價值方面，在台灣生產成本逐漸地升高，與中國大陸相較之下，其在勞工、土地上皆較台灣便宜，基於降低生產成本的考量，將生產活動外移至大陸確實是一項可行的策略。

將行銷活動外移到中國大陸當地，主要的原因為中華汽車合資成立的東南汽車公司，其以大陸當地的市場為主，即以內銷市場為主，而行銷需要對當地的市場有充分的瞭解，所以將行銷活動外移，是一必然的策略。在通路方面，中華汽車除了在大陸當地尋找當地的經銷商，與當地的經銷商合作之外，為了快速地建立經銷與維修體系，中華汽車另外邀請現有合作關係的匯豐汽車一起赴大陸投資，將台灣的經銷與維修體系，整個移植到大陸。

### (五)發展遠景<sup>31</sup>

中華汽車在國內汽車市場處於領先地位，對未來競爭具有較大之優勢，但國內汽車市場已呈飽和，進口車也因即將加入 WTO 等因素而提昇競爭力，未來國內市場將形成大廠競爭的局面，相對地競爭壓力也將更大，分析未來發展有利及不利因素如下：

#### 1. 有利因素：

- 本公司優良的品牌形象及市場口碑受到消費者肯定，銷售位居市場領導地位。
- 本公司在各級市場將陸續推出新車型，並有周密而完整的銷售服務網，在銷售上將有穩健的成長。
- 技術能力的提昇受到肯定，並供應零組件至東南亞國家，國際化成長空間大。
- 成立「中華汽車亞洲技術研發中心-China-motor Asia Research & Technology Center, 以下簡稱(CARTEC)」，強化技術自主研發。

#### 2. 不利因素：

- 加入世界貿易組織(WTO)後，進口關稅下降，提高進口車的價格競爭力，又日系車種開放進口，國際競爭壓力愈來愈強烈。
- 各車廠加入生產商用車，分食本公司利基市場。
- 日幣升值影響本公司利潤。

#### 3. 中華汽車 2005 願景

中華汽車基於近年來所累積的基礎與雄厚的競爭實力，共同確立了「2005 年成為亞太地區的模範汽車廠」之願景。以圖 4-5-3 來表達中華汽車 2005 年之

---

<sup>31</sup>中華汽車公司網站，(<http://www.china-motor.com.tw>)，2001/7/30。

願景：

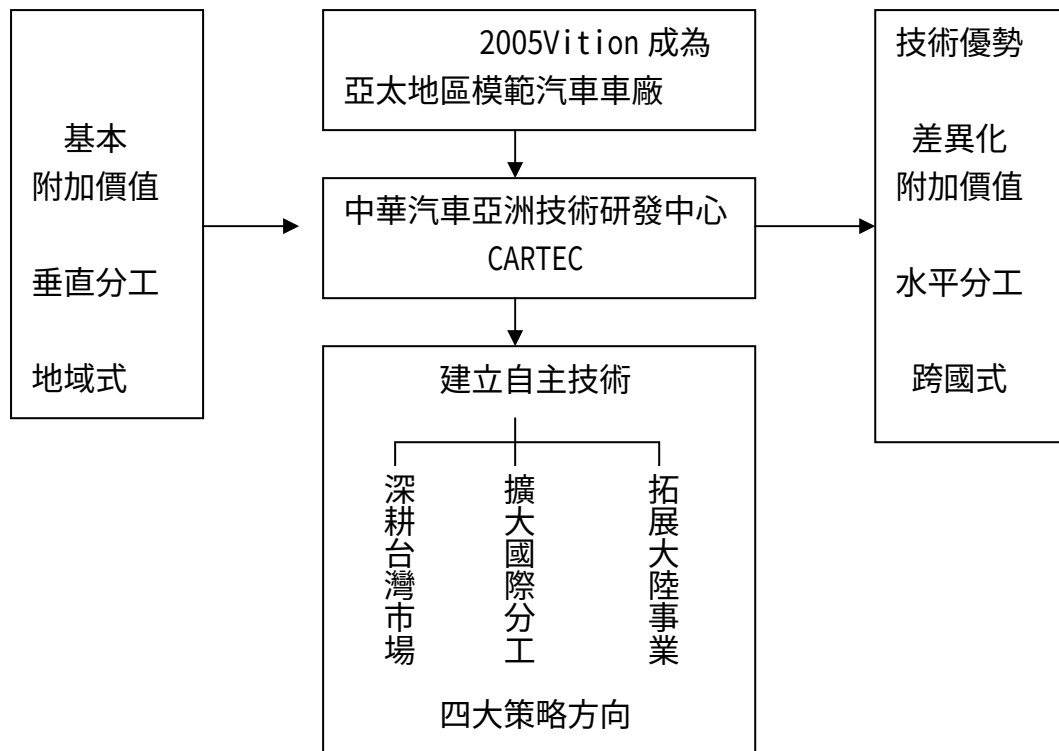


圖 4-5-3：中華汽車 2005 年之願景

資料來源：中華汽車公司網站，（<http://www.china-motor.com.tw>），  
(2001/7/30)。

## 二、公司特性

### (一)技術自主性

在技術自主性方面，可分由基礎技術及應用技術兩方面來探討。

#### 1.基礎技術

1986 年之前，中華汽車與三菱只是單純的締結技術合作合約，一切的技術資料及現有的車型設計藍圖皆由三菱直接導入，製造、銷售皆在台灣境內。然而，就算是引進三菱現有的設計藍圖，中華汽車仍然須要花費一、二年的時間試作模具，及不斷地進行測試，偵測零件是否有問題，才能夠將導入的車型上市。在導入過程中若遭遇到任何的困難，必須隨時向三菱請求調派人員來協助解決技術問題。

1990 年以前，中華汽車公司為單純的 CKD(complete knock down)裝配工廠，由三菱進口 KD 零件，運至台灣裝配，在很多方面均需要日本三菱派技術人員指導，例如有關生產線、廠房、生產技術規劃等。1983、1984 年，三菱協助中華設立自己的機械加工廠，自此中華的零件中有少部分在工廠內自製，例如曲軸、



凸輪軸；其餘的零件則由國內衛星工廠及三菱技術母廠進口供應。直到 1990 年 12 月，三菱協助中華設立鈹金沖壓工場之後，中華在製造技術上才更上一層樓，從此之後，車身的鈹金沖壓可以自製，不必再依賴進口。此外，在 1995 年，鋁壓工場也完工啟用，變速箱外殼鋁鈹也可自行製造。

雖然中華不斷地努力提昇自製的能力，然而除了威力車型之外的車型設計，多數是引用三菱提供的設計藍圖，因此仍需獲得三菱的授權才可進行生產，在國內銷售。三菱為了避免被授權者擾亂市場的秩序，因此於技術合作合約中訂有地區限制條款，限制中華製造的車子僅可在台灣地區銷售。

經由上述的內容可得知，中華汽車直接引進技術母廠的車型，雖然可以降低風險、節省成本，但是車廠本身可說是毫無研究發展可言，車型、重要零組件均受制於技術母廠。合作至今，中華汽車雖然已有相當優良的製造技術，但是在車型設計技術方面仍無法生根。

## 2. 應用技術

中華汽車有鑑於其在車型設計技術及研發方面的弱勢，近幾年積極從事產品企劃與研發，在這兩方面，中華將以「中華汽車亞洲技術研發中心」(CARTEC)為基地，結合協力體系及國內外研究發展資源、人才，以亞太地區為目標市場，生產銷售符合國內外市場需要並具有競爭力的產品，擴大其市場經濟規模；並將積極尋求各方面的技術交流，如日本三菱汽車及其他國際車廠或專業零件製造廠等，以落實建立自主研發技術。

此外，在今年(2001)9月時，日本三菱自動車株式會社決定將亞洲設計中心設在台灣，並且計劃與中華汽車亞洲設計開發中心攜手結合，預計 2001 年底正式上路。這也是繼裕隆、福特六和之後，第三家獲得技術合作母廠全力支援，投入研發的汽車製造廠。初期三菱會先派遣四至五名技術人員來台，除在台灣聘僱工程師，還打算與中華汽車亞洲設計開發中心結盟，共同合作開發符合台灣、中國大陸及東南亞市場需求的車型<sup>32</sup>。

### (二)產品之主要市場

台灣的汽車市場已逐步地進入成熟期，自 1995 年至 2000 年，總市場規模從販賣高峰 54.8 萬台，一路遞減到 42 萬輛，已連續 3 年銷售量出現負成長的情形。中華汽車為了對抗此一整體環境不景氣的情況，除了推展企業再造工程之外，更與大陸方面合資成立東南汽車公司，大舉進軍大陸汽車市場。

看好大陸汽車市場的前景，中華汽車與大陸福建省汽車工業集團共同合資成

---

<sup>32</sup>沈美幸，三菱自動車亞洲設計中心落腳台灣，( <http://www.ettoday.com.tw/> )，2001/11/12。

立東南汽車公司，雙方各持有 50% 的股份。自 1999 年 9 月於福州青口廠投產後，初期只銷售得利卡單一車種，2000 年富利卡上市之後，銷售量大幅度地成長，當年度銷售量 18,018 台，增加了 2.6 倍，稅前盈餘達人民幣 1.94 億元，較 1999 年成長了 220 %。今年(2001)東南汽車將以搶佔大陸輕客車市場第一品牌為目標，銷售數量預估將呈倍數成長，大幅提昇至 40,000 台。目前東南汽車得利卡國產化已達 82% 以上，富利卡亦達 76%，今年可望達到 85% 以上國產化，以爭取成本競爭優勢。中華汽車表示，未來 5 年內大陸汽車市場將以年增率 11% 高速成長，至 2005 年時大陸總市場規模可望達 330 萬台。東南汽車計劃於 2005 年達成銷售量 30 萬台的願景，平均市場佔有率搶佔 9.1%，並努力成為大陸前 5 大車廠。表 4-5-4 為中華汽車轉投資大陸公司的概況<sup>33</sup>。

表 4-5-4：中華汽車轉投資大陸公司概況 單位：仟美元

| 大陸投資公司名稱       | 主要營業項目             | 實收資本額    | 最近年度財務報表淨值 | 損益狀況    | 本公司或經由第三地區公司投資之持股比例(截至公開說明書刊印日之前一季止) |
|----------------|--------------------|----------|------------|---------|--------------------------------------|
| 東南(福建)汽車工業有限公司 | 輕微型汽車整車及其零部件之生產及銷售 | \$51,800 | \$55,514   | \$4,588 | 50%                                  |
| 東南(福建)金屬工業有限公司 | 生產中、大型汽車鈑金件        | 12,100   | 12,108     | -       | 40%                                  |

資料來源：中華汽車公司 1998 年公開說明書。

### 三、經營團隊之個人特性<sup>34</sup>

1969 年，台灣正從農業社會轉型為工業社會，政府開始推展各項基礎建設，

<sup>33</sup>施貞如，挑戰不景氣-中華汽車西進大陸，挑戰大陸輕型車霸主地位，(<http://www.ettoday.com.tw/>) 2001/7/30。

<sup>34</sup>吳琬瑜 (1999)，頁 152~169。

包括對汽車有關鍵影響力的高速公路。就在這個轉折點，本著「發動機救國理念及建立台灣汽車工業基礎」的裕隆汽車公司創辦人嚴慶齡先生，預見台灣經濟將會快速成長，日後對於商用車、卡車等重型車的需求量勢必會增加，於是決定成立一家商用卡車公司。但是，裕隆的技術合作夥伴日產並不贊成，日產不希望裕隆在轎車領域未站穩前，又開闢新戰場。嚴慶齡先生心意已決，只好另覓合作對象，為了不違背與日產的合約，於是由台元紡織出面，與日本三菱汽車簽定技術合作合約，催生了國內第一家商用卡車公司——中華汽車。此時的台元紡織董事長吳舜文，順理成章地成為中華汽車董事長。

三菱雖然佔了中華汽車 25% 的股權，但是中華汽車的經營團隊仍以台灣為主，亦即台灣方面的自主性極高，主要由台灣自主管理，權威體系傾向於分權。其任務導向的企業文化，賦予員工在參與技術移轉的過程中，相當大的自主權，有彈性的應實際情況而作調整。中華汽車的高階主管皆由基層開始做起，如林信義、蘇慶陽，中華汽車務實的企業文化也導致高階主管皆較務實。「中華可以說是完全在他們自己的方法下成長，他們的團隊精神，到現在我都覺得很好。」吳舜文董事長以「適當授權、唯才是用」八個字，詮釋她在中華的角色。

曾任經濟部長的林信義在中華汽車成長的歷程中扮演了舉足輕重的地位：

1972 年，出身台南，成大機械系畢業的林信義，懷著汽車大夢進入中華汽車。二十六歲的林信義，進中華之前在生產活塞的正道工業做事，正道的第一條生產線就是他設計的。到中華汽車的第二年，林信義又到南部機車廠二年，深入研究引擎、車身、焊接等工作。然後回到中華汽車，參與機械加工鑄造、化工、橡膠、塑膠等生產技術。這段深入現場的基層經驗，成為日後他掌握現場技術及現場人員心理的寶貴資產。

1979 年，吳舜文將林信義升為楊梅廠長，新廠長林信義以強勢的風格，推動合理化整頓；1981 年，中華接著導入制度的品質及生產管理；隨後 20 年，林信義不僅歷任協理、副總經理、總經理、副董事長，並將中華一次又一次推向高峰。中華汽車高階主管的學經歷如表 4-5-5 所示。

表 4-5-5：中華汽車高階主管的學經歷

| 姓名  | 主要學經歷             |
|-----|-------------------|
| 吳舜文 | 美國哥倫比亞大學國際系碩士     |
| 嚴凱泰 | 美國 RIDER 大學企業管理學系 |
| 蘇慶陽 | 成功大學機械工程學系        |

資料來源：本研究整理及中華汽車 1998 年度年報。

## 四、國際化方式

雖然中華汽車在國內的汽車市場已處於領先地位，對於未來競爭具有較大之優勢，但是由於國內汽車市場已漸趨飽和，同時國內胃納量(一年 60 萬輛的市場需求)不足以培植具備國際競力的車廠，是以積極地開拓國外汽車市場，遂成為國內汽車業者最為關注的一大課題。

中華汽車為了公司成長的考量，將中國大陸視為一長期發展的根基、其事業發展的延伸，並且以中華本身成功的台灣技術移轉經驗為基礎，憑藉著良好的經營管理優勢，積極地在大陸各個汽車定點廠尋找合作的夥伴。由於福建省的地理位置較近，並且具有三通的優勢，同時福建汽車工業集團在各個方面均較符合中華的需求，加上該集團本身的談判態式並不強勢，比較容易洽談合作事宜，所以，最後中華汽車選擇與福建汽車工業集團合資，作為中華汽車進入大陸市場的跳板。

中華汽車於成立 29 年後赴海外投資，此種由台灣先累積資源及技術再轉而跨入海外投資的國際化方式，乃屬於傳統漸進式模型的國際化途徑。

## 五、國際網路構型

### (一)大陸

#### 1. 網路關係的建立<sup>35</sup>

中華汽車網路關係的建立是屬於李仁芳(1999)「群體棲移」的方式，中華汽車在外移至大陸時，考慮到資源有限、分攤風險、專業分工及中衛體系的情感等因素，因此並未選擇單獨前往，而是以整體網路外移的方式。

由於中華汽車在台灣有許多的零組件均外包給供應商，其本身並無足夠的資金、人才及技術；透過網路成員共同前往，可藉此分攤投資的風險。再者，網路在面臨風險時，較能快速地調整以降低經由風險所帶來的衝擊。中華汽車對於某些零組件並不具備生產能力(如：車窗的升降機、安全帶總成等)，必須要依靠供應商生產，因此中華汽車需要供應商共同前往。中華汽車與其協力廠所構成之中

<sup>35</sup>整理自卓民、巫立宇與潘淮陽(2001)。

衛體系在互動過程中建立起深厚的情感，尤其是雙方的高層人員及技術人員，透過經常性的往來所建立起的情感，使得雙方都願意有福同享、有難同當；中華汽車與其中衛體系第一代的協力廠商開始合作至今已有很長的時間，經由此長時間的合作，中華汽車與其協力廠皆共同成長，建立同甘共苦的情感。

中華汽車移往大陸的車型與台灣相同，台灣有足夠的生產經驗，因此在大陸生產的汽車品質與台灣生產的品質相去不遠。相對於大陸的廂型車，中華汽車的產品品質較佳，而中華汽車公司對此款車型的市場定位為高級車種且希望未來在法律許可下，能夠回銷台灣市場，因此中華汽車在考慮應該選何種零組件前往投資時，其考慮因素為：

- (1)技術能力需求高的零組件：例如電動窗、冷氣及煞車等零組件，這些零組件皆會影響行車安全，也是消費者對汽車評價時的主要考量因素，因此必須慎選合作的成員，以確保零組件的品質。
- (2)運輸不易的零組件：例如鈑金件中的車門，由於其體積龐大，而且運送過程必須很小心，避免碰撞到，所以運輸成本較高，必須請供應商共同前往投資。
- (3)需要就近協調的零組件：例如汽車底盤，其設計出來之後，必須將所有的零組件進行組裝測試，在完成修改設計後，必須將底盤所有的零組件進行組裝，檢測是否有零組件相互干擾的現象或是動作是否與原設計相符等，因此必須協同這一類的供應商前往投資，以便就近協調。

中華汽車在外移初期曾經做過評估，將零組件概分為機械加工、大鈑金件、專業與標準件、電裝品、小沖壓件、塑膠件、橡膠件等 7 大項，再分析這些項目需要多少的供應商，每種零組件以一家為限，共篩選了 27 家供應商共同前往，並由這 27 家提供大部分的零組件。1999 年時，在大陸的台灣供應商數目為 30 家，但實際上這 30 家所生產的零組件都不一樣。多出來的 3 家是由原 27 家所生產部份產品分出來，所以基本上這 30 家供應商所生產的產品也不相同。目前確定跟進的協力廠總共 30 家，如表 4-5-6 所示。

中華汽車之所以每種零組件僅選擇一家供應商前往，主要是因為擔心產量不夠大、不具規模經濟，無法讓多家共同生存。因此，中華汽車在尋找協力廠前往投資時只找一家供應商。此外，中華汽車並對前往的供應商承諾前三年僅向這 30 家供應商購買，而後才會考慮納入其他供應商(如原福州汽車的供應商)。這也同時顯示中華汽車可以保障共同前往供應商的商機，但也不失市場機制的運作。中華汽車亦曾面臨某些零組件無供應商前往，中華汽車則協調已經要共同前往的供應商，由生產相似零組件的供應商來生產此一產品。

表 4-5-6：中華汽車福州清口協力廠商名單

| 編號 | 廠商名稱 | 在台名稱   | 生產內容              |
|----|------|--------|-------------------|
| 1  | 泰全   | 泰全     | 電動窗馬達、發電機、啟動馬達、儀表 |
| 2  | 美生   | 美生     | 汽車空調              |
| 3  | 中瑞   | 中瑞     | 電線類               |
| 4  | 新裕   | 台裕電    | 電線類、保險絲盒、門開關      |
| 5  | 大億   | 大億     | 燈類、後燈、頭燈          |
| 6  | 許瑞興  | 許瑞興    | 操縱拉線              |
| 7  | 穎明   | 穎明     | 螺絲、螺帽             |
| 8  | 東金   | 中華     | 汽車及零件製造           |
|    |      | 協欣     | 大型鈑金件             |
|    |      | 瑞利     | 大型鈑金件             |
| 9  | 宣裕   | 宣裕     | 中小型鈑金件            |
| 10 | 台亞   | 台亞     | 後軸、傳動軸            |
| 11 | 三益   | 三益     | 煞車泵、水泵、進器歧管       |
| 12 | 合信   | 合信     | 制動器零件、油管          |
| 13 | 正道   | 正道     | 活塞、連桿、傳動件         |
| 14 | 福享   | 伍享公司   | 車架、大樑、橫樑、厚鈑金      |
| 15 | 東蔭   | 宗孺     | 變速拉桿、沖壓件          |
| 16 | 源興   | 源恆     | 鋼圈、鋁圈             |
| 17 | 協展   | 協祥     | 排氣管、方向機柱、油箱       |
| 18 | 全興   | 全興     | 座椅、方向盤、內裝部品       |
| 19 | 明芳   | 信昌機械公司 | 門鎖、門窗升降機、安全帶      |
| 20 | 常裕   | 穎西     | 門飾板、遮陽板、裝飾板       |
| 21 | 和勝   | 和勝     | 成型地毯、頂篷、車門板       |
| 22 | 東陽   | 東陽     | 保險桿、儀表板、前燈飾板      |
| 23 | 富全   | 富本     | 橡膠製品              |
| 24 | 福裕   | 台裕橡    | 橡膠管、防雨襯條          |
| 25 | 竹興   | 竹昌     | 減震橡膠、隔音墊          |
| 26 | 大毅   | 大毅     | 車鎖總成              |
| 27 | 福光   | 中光     | 橡膠製品              |
| 28 | 聯泓   | 友聯     | 座椅                |
| 29 | 東昌   | 宗孺     | 變速拉桿、沖壓件          |
|    |      | 竹昌     | 減震橡膠、隔音墊          |
| 30 | 穎西   | 穎西     | 車飾板、裝飾            |

資料來源：于卓民、巫立宇、與潘淮陽(2001)，頁 599。

## 2. 網路關係的維持

中華汽車表示，未來建構網路的方式會與台灣相似，中華汽車會組成一個專案團隊，專案團隊成員包括採購、生管、品管、設計等跨部門組織，由這個團隊針對供應商，進行品質、成本及交期等評估，最後提出評估報告，若經過外包會議認可即成為一網路成員，此即中華汽車的評選方式。亦即品質、成本及交期等為網路關係維持及評選網路成員的主要關鍵。<sup>36</sup>此外，中華汽車每年皆會與其協力體系之供應商簽訂契約，此契約主要是清楚地記載彼此的權利及義務關係，並包括了意外情事發生時的因應之道(例如鋼鐵價格突然的上漲)。由此可知，中華汽車與其協力體系供應商之間的網路關係的維持，依據組織控制策略是屬於官僚控制，強調規則、標準、階層及合法的授權。

---

<sup>36</sup>整理自于卓民、巫立宇、與潘淮陽(2001)。

## 第六節 台灣積體電路製造股份有限公司

### 一、公司介紹

#### (一) 公司簡介

台灣積體電路製造股份有限公司（TSMC，以下簡稱台積電）於 1987 年初結合中華民國行政院開發基金、荷商 Philips 公司以及其他民間投資而正式成立。隨著 IC 設計公司的相繼成立，這些沒有晶圓製造廠的設計公司將對晶圓代工廠有強烈的依賴與需求；不過當時日立、東芝等大廠雖有為 IC 設計公司進行晶圓代工服務，但仍以自有產品的設計代工為主，並將晶圓代工視為副業。台積電董事長張忠謀在看好晶圓代工的商機後，即將台積電定位於專業晶圓的代工廠，以做為無晶圓製造廠的 IC 設計公司之晶圓製造後盾。

台積電是全球第一家以最先進的製程技術提供晶圓專業代工製造服務的公司，不設計或生產自有品牌的產品，而提供所有的產能為客戶代工生產。基於此項策略與堅持，使得台積電自成立以來，不但成為全球積體電路業者最忠實的伙伴，客戶更囊括國內外各大著名之專業積體電路設計業者、垂直整合積體電路公司及系統製造商，更確立了全球積體電路產業的專業分工模式。

表 4-6-1：台積電主要業務內容及其營業比重

| 主要業務內容                                   | 營業比重   |
|------------------------------------------|--------|
| 依客戶之訂單與提供之產品設計說明，以從事製造與銷售積體電路以及其它晶圓半導體元件 | 88.01% |
| 提供前述產品之封裝與測試服務                           | 7.0%   |
| 提供積體電路之設計支援服務及其它服務                       | 4.9%   |

資料來源：台積電 2000 年公開說明書。

台積電自 1996 年起率先於全球晶圓代工市場揭櫫「虛擬晶圓廠」(Virtual Fab)<sup>37</sup> 的理念，透過自動化與資訊科技，讓客戶得以隨時取得其委製產品從生產到出貨的所有資訊，其便利性與客戶自己擁有工廠並無二致。

台積電目前的資本額為新台幣 1,157 億元，員工人數截至 89 年 9 月計 13,927 人，台積電目前擁有兩座六吋晶圓廠（晶圓一廠及二廠）、九座八吋晶圓廠（晶圓三、四、五、六、七 A、七 B、八 A、八 B 廠及 WaferTech）及三座十二吋晶圓（晶圓十二、十四、十五廠），其中晶圓十二、十四廠已於 1999 年底開工動土，

<sup>37</sup> 「虛擬晶圓廠」的概念，簡單的說，就是台積電與其結盟夥伴如日月光（負責封裝、測試）等公司，透過彼此之間的企業網路（Extranet），再連結至公司的內部網路（Intranet）互相交換進度訊息，台積電的客戶則經由網際網路（Internet）至台積電，去了解其委託代工產品的工程進度、生產現狀與產出，如果有問題，就可以馬上打電話要求台積電修改，將來甚至可以把成本都公佈給客戶知道）。



而晶圓十五廠預計在 2001 年第一季開工動土；其中 WaferTech 是位於美國的八吋晶圓製造廠；與德基合併後之晶圓廠為 7A、7B 廠；與世大合併後之晶圓廠為 8A、8B 廠。

台積電目前正積極開發的製造技術服務項目包括更高集積度（0.18 微米、0.15/0.13 微米）與更低電壓（1.8 伏、1.5 伏）之各類邏輯、記憶體、類比/數位混合與嵌入式應用製程；另外對客戶提供從下單到最終產品之整合性一元化晶圓製造服務，並積極地興建 12 吋晶圓廠，以應付未來的趨勢。

## （二）公司沿革

在台積電的公司沿革，就其國際化時間而言，台積電於 1987 年成立於台灣新竹科學園區內，且於隔年，亦即 1988 年就到美國 San Jose 成立以銷售為主的美國子公司，再於 1989 年設立以銷售為主的子公司於歐洲；並於 1997 年在日本設立了銷售子公司，以實現國際級企業的目標。

表 4-6-2：台積電公司的歷年大事紀

| 年    | 月  | 大事紀                                              |
|------|----|--------------------------------------------------|
| 1987 | 2  | 公司正式成立                                           |
| 1988 | 2  | 美國子公司成立                                          |
| 1989 | 8  | 歐洲子公司成立                                          |
| 1994 | 9  | 公司股票正式上市                                         |
| 1995 | 11 | 赴美設合資公司 WaferTech 並設立晶圓代工廠                       |
| 1996 | 7  | 正式提出「虛擬晶圓廠」概念為公司願景                               |
| 1997 | 10 | 美國存託憑證在紐約證券交易所（NYSE）掛牌上市                         |
| 1997 | 10 | 日本子公司成立                                          |
| 1998 | 9  | 宣佈與飛利浦公司及新加坡投資私人有限公司（EDB Investments）於新加坡合資設立晶圓廠 |
| 1999 | 6  | 與宏碁電腦簽約，購入德基半導體公司三成股權                            |
| 1999 | 7  | TSMC On-Line 正式啟用                                |
| 1999 | 12 | 宣佈與德基將合併成為單一公司                                   |
| 2000 | 1  | 宣佈與世大將合併成為單一公司                                   |
| 2000 | 6  | 順利完成合併德基及世大公司                                    |

資料來源：台積電 2000 年公開說明書。

## （三）國際分工

台積電以先進的製程技術及高度的產能，塑造出專業晶圓代工的企業形象，台積電集團以台灣積體電路股份有限公司為核心，主要負責集團內的經營策略、

國際行銷，並擁有 13 座晶圓廠製造客戶所需的晶圓產品，並提供晶圓產品之封裝、測試及設計支援等服務；美國子公司及美國 WaferTech 公司負責掌握美國的行銷通路，提供美洲地區之客戶所需的服務，並負有研發及製造八吋晶圓的功能；設立於荷蘭的子公司負責歐洲地區的銷售，並提供歐洲地區之客戶所需的服務；在日本橫濱子公司提供日本地區的客戶所需的服務，並負責此區的銷售事宜；在新加坡與荷商 Philips 及新加坡投資私人有限公司（EDB Investments）合資而成立的 SSMC 則負責銷售及製造的功能。

台積電於日前已宣佈在中國大陸的上海市設立辦事處，負責蒐集大陸市場資訊及建立行銷據點，並研究中國大陸專業晶圓製造服務的潛在廠商及供應商等合作關係。

表 4-6-3：台積電國際分工表

| 據點  |            | 執行功能     |        |        |        | 涵蓋地區   | 銷售佔公司<br>整體營運比<br>例 |
|-----|------------|----------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 地區  |            | 進入<br>時間 | 銷<br>售 | 生<br>產 | 服<br>務 | 研<br>發 |                     |
| 台灣  |            | 1987     | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | 全世界                 |
| 美國  | San Jose   | 1988     | ✓      |        | ✓      | ✓      | 美洲                  |
|     | Cams       | 1995     | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | 美洲                  |
|     | waferTech  |          |        |        |        |        |                     |
| 荷蘭  | Amsterdam  | 1989     | ✓      |        | ✓      |        | 歐洲                  |
| 日本  | 橫濱         | 1997     | ✓      |        | ✓      |        | 日本                  |
| 新加坡 | Pasir Ris* | 2000     | ✓      | ✓      |        |        |                     |

\*台積電與新加坡與荷商飛利浦及新加坡投資私人有限公司（EDB Investments）合資而成立的 SSMC，台積電所有股權為 32%，其所生產之產品以服務飛利浦為主。

資料來源：本研究整理。

## 二、公司特性

### （一）技術自主性

1. 基礎技術：由於晶圓製造的基礎技術掌握於國際大廠，在受限於智慧財產權（IP，以下簡稱 IP）的情況下，台積電與荷蘭 Philips 及工研院簽訂技術移轉契約，以獲得基礎技術，避免侵犯 IP。
2. 應用技術：晶圓代工生產業務首重技術與服務，因此台積電每年在研發投入方面約佔營業額的 10%，且透過與 IC 設計廠商共同合作研發新的製程技術，以降低成本、增加良率。

因為晶圓代工的基礎技術掌握在國際大廠手中，因此台積電在基礎技術的自主性較低，而在應用技術上，除投入大量的研發金額，並透過與 IC 設計廠商一同合作，以開發新的技術，來增加生產效能、降低成本，故在應用技術上的自主性較高。

## （二）產品之主要市場

以台積電在 1999 年的營收來看，以北美地區為主要銷售地區，佔銷售總額的 52.08%，亞洲及台灣次之，為 41.39%；歐洲為更次之，其比率為 6.53%。因此可以看出台積電產品的主要市場以北美為主，佔 52.08%，而亞洲及台灣地區次之佔 41.39%，而歐洲地區僅佔 6.53%。

## 三、經營團隊之個人特性

### （一）動機與野心

張忠謀創辦台積電的理念是「要打世界級的仗，要把距離拉大，後面的人永遠追不上來」，基於這個理念，因此張忠謀在台積電成立之初，就採用國際公司的架構，其財務制度移植自飛利浦；人事制度則來自德州儀器，以建立起一個世界級公司的台積電，期望能在全球市場上具有競爭力。

### （二）過去經驗與背景

就目前台積電公司的高階主管之學經歷來說，大多數的高階主管都具備豐富的海外求學經驗及工作經驗；以董事長張忠謀為例，張忠謀自 18 歲到美國求學，於 24 歲進入半導體產業，27 歲加入美國德州儀器公司，在美國時間共 36 年，可知其海外學經歷豐富。

表 4-6-4：台積電高階主管的學經歷

| 職稱       | 姓名  | 學歷            | 主要經歷                              |
|----------|-----|---------------|-----------------------------------|
| 董事長      | 張忠謀 | 美國史丹福大學電機博士   | 美國德州儀器全球半導體副總裁<br>世界先進公司董事長       |
| 副執行長     | 曾繁城 | 國立成功大學電機博士    | 世界先進公司總經理                         |
| 總經理      | 蔡力行 | 美國康乃爾大學材料科學博士 | 美國惠普（HP）晶圓廠總經理<br>台積電全球市場暨行銷執行副總裁 |
| 資深副總暨資訊長 | 林坤禧 | 美國肯塔基大學企管博士   | 行銷協理<br>市場暨行銷副總經理                 |

表 4-6-4：台積電高階主管的學經歷（續）

| 職稱        | 姓名  | 學歷                | 主要經歷                   |
|-----------|-----|-------------------|------------------------|
| 研究暨發展資深副總 | 蔣尚義 | 美國史丹福大學<br>電機博士   | 美商惠普科技公司實驗室元件研發及應用部門經理 |
| 設計服務副總    | 楊 平 | 美國伊利諾大學<br>電機博士   | 德州儀器公司半導體製程及元件中心處長     |
| 各廠區營運副總   | 魏哲家 | 美國耶魯大學電<br>機博士    | 新加坡特許半導體公司資深副總經理       |
| 資訊與風險管理副總 | 陳健邦 | 國立清華大學物<br>理研究所碩士 | 台積電二廠模組 B 廠            |

資料來源：本研究整理。

因此，台積電藉由這些高階主管豐富的海外學經歷，為公司敲開國際企業之大門，且為台積電獲得了訂單。

## 四、國際化方式

台積電於 1987 年成立於新竹工業園區，以專業的晶圓代工廠為其定位，提供良好的服務予客戶，由於多數的 IC 設計公司大多位於北美地區，故台積電為了能更接近客戶，於 1988 年在美國 San Jose 成立美國子公司，而此海外據點的設立時間是在母公司-台積電創業的三年內，所以台積電的國際化方式是屬於新創模式。

## 五、國際網路構型

半導體產業的網路是由材料、設計、光罩、製造、封裝、測試及銷售等部分而組成，且半導體產業目前有專業分工的趨勢；而台積電在國內的網路狀況敘述如下：

### 1. 材料方面

- 矽晶片：MEMC、SITIX、S.E.H.、Wacker 等四家供應商。
- 製程用化學原料：伊默克化學科技股份有限公司（TPS）、太洋新技（TYS）。
- 光阻：T.O.K.、Ashland-ACT、Sumitomo
- 特殊氣體：TAIYO TOYO、SANSO、AIR PRODUCT

### 2. 設計方面：無晶圓製造之 IC 設計公司、有工廠之 IC 設計公司、系統公司

### 3. 光罩方面：台灣光罩

### 4. 製造方面：旺宏、世界先進、WaferTech、SSMC

- 5.封裝方面：鑫成、日月光、台宏
- 6.測試方面：鑫成、日月光、大眾、立衛
- 7.銷售方面：品佳

目前台積電僅在中國大陸的上海設立辦事處，並無製造及行銷的功能，因此，在介紹台積電的國際網路構型中僅介紹美國地區之網路構型。

### （一）生產網路

#### 1.網路關係的建立

由於台積電生產所須的原物料及基礎製程技術均來自國外，且其產品主要市場及客戶均以美國為主，因此台積電赴美設立製造廠時，並不需要請求協力網路的成員一起過去。

台積電製造所須的原物料分成四大部分，而其選擇的方式如下：

- (1) 矽晶片：因產品的替代性高，為分散採購風險，並獲得最具競爭力的價格及服務，所以台積電分別向美洲、亞洲及歐洲等地區購買，以達到上述的結果。
- (2) 製程用化學原料：台積電選擇兩家以上的供應商，以確保貨源供應穩定，交期縮短，使台積電降低庫存量及維持品質的穩定。
- (3) 光阻：選擇半導體業知名的供應商，依產能請供應商提供三個月之預估用量，並請供應商預留產能及做為庫存之依據。
- (4) 特殊氣體：選擇產品替代性高的供應商，以使台積電能獲得較具競爭力的價格及服務；且分別向位於日本、美國及英國等不同地區的供應商採購，以分散採購風險。

綜合上述，根據李仁芳（1999）提出的網路外移類型，可得知台積電其網路關係的建立是屬於隻身拓荒型。

#### 2.網路關係的維持

台積電生產網路是屬於 Snodgrass and Szewczak（1990）所提出的權變控制模式來維持；在原物料的供應價格方面，是依市場控制方式來維持；而在原物料的供應品質方面，主要是以官僚控制來維持，以下分別就價格及品質說明如下：

- (1) 價格：由於 IC 產業競爭激烈，因此低成本為競爭優勢之一，為增加競爭力，台積電於每項原物料，均選擇二至四家的供應商，且這些供應商所提供的產品具有高度的替代性，彼此間具有競爭性，因此台積電可藉此取得較好的價格，故在價格方面是以市場控制來維繫網路成員間的關係。
- (2) 品質：由於台積電所提供之晶圓產品，對其品質要求相當地嚴謹，不容許有瑕疵出現。因此台積電會定期地檢討供應商的價格、產品品質、產能、交期準確性及服務情形，並請供應商於每月提供原物料庫存表，以訂定出

各供應商之訂單數量及掌握各供應商的貨源供應的情況。再者，台積電會定期及不定期的派遣品管人員及採購人員至供應商處進行稽核，以確保品質的穩定及瞭解各供應商的製程能力。故在品質方面是以官僚控制來網持網路關係。

## （二）銷售網路

### 1. 網路關係的建立

台積電於創立後一年內即到美國設立銷售子公司，因其產品主要市場及技術來源均為美國；且因 IC 產業除了在產品的價格競爭外，更加地重視顧客管理，因此為了能就近服務顧客，以獲得訂單；再者，台積電藉由其高階主管豐富的海學經歷，能快速地在當地尋找合適的銷售人員，並獲取新的訂單源。因此台積電在美國的網路必須建立在有訂單來源及能透過經營團隊的人脈關係獲取代工訂單的情況下，因此其網路關係的建立是屬於李仁芳（1999）「隻身拓荒」的方式。

#### （1）技術

晶圓代工業者須投入龐大的研發金額，因此若有先進廠商的提攜或合作，可減少投資，縮短研發時程，進而取得成本優勢，並提升競爭力，因此台積電於 1996 年與美商 Altera、Analog Device、ISSI 等公司在美國共同投資成立 WaferTech，藉以達到減少投資、縮短研發時程，以提升競爭力；另外台積電與摩托羅拉一同合作開發 0.13 微米以下的低功率銅製程技術，亦是基於此項原因。

#### （2）人際關係

台積電在創立之初，正逢英代爾積極尋找海外代工，由於台積電的高層人士（董事長與總經理）與安迪葛洛夫有良好的交情，因此英代爾最後同意分給台積電部份代工，此為台積電好轉的契機。

### 2. 網路關係的維持

台積電成立美國子公司，其主要成立原因即是為了服務顧客，因此在網路關係的維持可分為以下三方面來敘述：

#### （1）官僚控制方面

##### ●技術

台積電能成為台灣晶圓代工的龍頭，其技術為其原因之一，因此，為了能維持現有的網路關係，台積電採取了與客戶共同研發新的製程技術，期望透過與客戶的共同合作，協助客戶發掘問題，並替其解決問題，以維持網路關係，如台積電與美商巨積公司共同開發技術，不僅能提昇巨積公司的製程技術，且能鞏固雙方的合作關係；再者，台積電透過與 Avant！前達科技及新思科技的合作，將可

以共同完成從上游 IC 設計前段、後段整合，到下游先進製程技術的垂直整合，以支援台積電的製程技術，增加競爭優勢，使得客戶不輕易的轉換代工廠。

- 服務

台積電的營運目標就是成為客戶的虛擬晶圓廠，替顧客達到完美的服務，為達到此一目標，台積電採用美商宏道資訊「一對一 (One-To-One)」平台，以便讓客戶輕易地了解自己的半導體產品已經生產到那一個步驟，何時可以拿到完工的產品，拿到的量又會是多少以及所有相關的資訊，不僅能達到 24 小時隨時服務顧客，且透過網路，亦可降低生產成本。

台積電除以上述服務的方式，來維持網路關係，並於每年請第三者與客戶面談，作顧客滿意調查，了解客戶對其客戶服務的滿意程度，以作改善，來達到網路關係的維持。

- 品質

由於品質對 IC 製造的重要性，所以台積電嚴格要求第一線員工必須接受為期半年的訓練課程，還包括英文的訓練，並採用無塵室技術，要求人員進入廠房須穿潔淨衣，以製造出一塵不染的 IC 晶片，讓客戶放心，進而穩定合作關係。

- 智慧財產權 (IP)

晶圓代工的基礎技術大多掌握在國際大廠的手中，因此許多 IC 設計業者將產品轉至具有 IP 的晶圓廠代工，以避免侵權的控制，如 IBM 本身在半導體累積的專利及擁有與 Intel 的交叉授權，吸引了 AMD、NS、IDT 等以往傳聞會在台積電下單的廠商前往 IBM 代工生產，使得與台積電網路關係改變。

## (2) 派閥控制方面

- 信賴

由於台積電在成立之初，即定位在專業晶圓代工，因此不直接在市場上與客戶競爭，且在公司章程上就規定不從事 IC 設計與客爭利，並注重從業道德，嚴格要求內部的銷售人員或工程師對於客戶的設計絕對保密，絕對不抄襲客戶的設計或是在客戶間散佈對手的訊息，所以即使是競爭對手也都很放心地將產品交予台積電代工。

在競爭激烈的晶圓代工市場，若擁有多方提供產品供應來源的管道，可達到即時的因應市場，讓客戶對其信賴更深，且為了能接近市場，達到專業化服務，因此台積電與美國五家半導體設計公司合資成立 WaferTech 公司，藉由這些方式，可達到穩定客戶，擴展市場的效果。

## (3) 市場控制方面

- 價格

設立一座晶圓廠需要規模龐大的資金，因此一些晶片商，為節省費用，都將其更多產品轉包給台積電，如日本 NCE；再者，IBM 晶圓廠為全美達公司 0.18 克魯索處理器代工，但由於 IBM 服務收費較台積電高，故全美達公司將新款克魯索 TM-5800 處理器，交由台積電生產，以降低成本。且因 IC 設計業者對面臨下游廠商要求降價的壓力，且聯電策略性的砍殺接單價格，提供二成的砍價空間，使得台積電重要客戶-威盛電子出現轉單移往聯電的情況。

因此，台積電銷售網路是屬於 Snodgrass and Szewczak (1990) 所提出的權變控制模式來維持。

本研究將所探討的四個個案，依照產業特性、公司特性、經營團隊之個人特性、國際化方式、國際網路構型及投資國別，彙整如表 4-6-5。

表 4-6-5：個案分析表

| 公司名稱/產業別            | 明碁電通                       | 燦坤家電  | 台積電                  | 中華汽車        |
|---------------------|----------------------------|-------|----------------------|-------------|
|                     | 資訊電子業                      | 小家電業  | 半導體產業                | 汽車產業        |
| 產業國際化程度<br>(公司成立之時) | 外銷比率很高                     | 外銷比率低 | 外銷比率非常高              | 外銷比率非常低     |
| 特性                  | 投審會統計<br>資訊電子業<br>對外投資金額最高 |       | 對外投資金額低<br>客戶多為國際性顧客 | 對外投資金額非常低   |
| 生產屬性<br>技術特性        | 前端製造技術密集、末端製造勞力密集          | 勞力密集  | 資本、設計開發的技術           | 資本、偏製程方面的技術 |
| 變化速度                | 快                          | 慢     | 製程提昇快速               | 製程技術變化慢     |
| 產品生命週期              | 短                          | 短     | 短(18個月)              | 短(3-5年)     |



表 4-6-5：個案分析表（續）

| 公司名稱/產業別  |         | 明碁電通                            | 燦坤家業                         | 台積電                                   | 中華汽車                        |
|-----------|---------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| 公 司 特 性   | 技術自主性   | 基礎（成立之時）                        | 關鍵零組件受限於 IP，故傾向於外購；本身設計能力相當高 | 模具開發技術成熟，故自主性高                        | 受限於引擎、變速箱可自行開發，但技術不成熟       |
|           | 應用      | 組裝、外觀設計自主性高<br>技術開發不需與顧客配合      | 組裝、外觀設計自主性高<br>技術開發不需與顧客配合   | 製程改善技術自主性高<br>製造設備取得能力強<br>技術開發需與顧客配合 | 組裝、車款設計自主性高<br>技術開發需與技術母廠配合 |
| 產品之主要市場   |         | 歐美地區                            | 香港、日本、美國、歐洲                  | 美國（52.8%）                             | 大陸、台灣                       |
| 個 人 特 性   | 動機/野心   | 根據市場脈動快速調整公司策略，具有前瞻性的眼光         | 快速拓展的野心                      | 一成立就要成為全世界最大的 IC 代工廠                  | 要建立台灣汽車工業的基礎                |
|           | 過去經驗、背景 | 關係企業國際化經驗豐富，如宏碁。明碁的高階主管皆由宏碁調派過來 | 較無國際化經驗                      | 經營團隊大多在美國有豐富的工作經驗，故國際化經驗豐富            | 較無國際化經驗                     |
| 國 際 化 方 式 | 傳統漸進模型  |                                 | YES                          |                                       | YES                         |
|           |         |                                 | 成立十年後至大陸廈門設立製造廠              |                                       | 成立二十年後方至大陸福建青口設立東南汽車        |

表 4-6-5：個案分析表（續）

| 公司名稱/產業別                     | 明碁電通                                                                                                                            | 燦坤家電                                                                                               | 台積電                           | 中華汽車                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 國際化方式                        | 快速漸進模型<br>成立五年後方至<br>馬來西亞設立製<br>造廠                                                                                              |                                                                                                    | YES<br>成立一年後<br>就到美國設<br>立子公司 |                                                                            |
| 企業在大陸<br>當地市場執<br>行的價值活<br>動 | 以生產為主，在<br>行銷方面，內外<br>銷比率各佔一半<br>美國行銷與研發                                                                                        | 以生產為主，未來會有<br>行銷<br>行銷與研發                                                                          | 目前只有辦事處<br>生產、行銷與<br>研發       | 以生產為主，內銷比率<br>26.8%。<br>無                                                  |
| 國際關係網<br>的建構型                | 網路生產<br>要求具備體積龐<br>大、運輸不便、<br>標準化程度低等<br>特性的供應商一<br>同過去，其在大<br>陸當地的採購情<br>形為：大陸當地<br>（30~40%）；大陸<br>台商（50%）；台<br>灣運送（不到<br>10%） | 透過市場挑<br>選供應商，其<br>當地採購情<br>況為：原料<br>60%由台灣總<br>公司採購，<br>40%由大陸自<br>行採購，採購<br>量的決定是<br>以市場需求<br>為主 | 無                             | 技術能力需<br>求高，運輸不<br>易及需就近<br>協調的零組<br>件供應商<br>以共赴之台<br>灣供應商為<br>主要採購來<br>源。 |
|                              | 行銷網路<br>在挑選經銷商時<br>會應用宏碁的人<br>脈及 OEM 廠商的<br>推薦                                                                                  | 以低廉的價<br>格進入當地<br>的零售通路                                                                            | 就近服務代<br>工客戶                  | 無                                                                          |

表 4-6-5：個案分析表（續）

| 公司名稱/產業別           |      | 明碁電通                               | 燦坤家電                           | 台積電                           | 中華汽車                                               |
|--------------------|------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| 國際網路關係的維持<br>網路結構型 | 生產網路 | 依據品質、價格、服務來篩選供應商。基本上不輕易更換供應商。      | 依據品質、價格、服務來篩選供應商，其中以價格為最主要考慮因素 | 無                             | 依據品質、價格、服務來篩選供應商。中華汽車有特別輔導、協助、支援一起過去的供應商，並承諾三年的緩衝期 |
|                    | 行銷網路 | 根據銷售績效來控管，表現不佳就撤換。若有影響企業形象的行為亦會被撤換 | 根據銷售績效來控管，表現不佳就撤換              | 技術、服務、品質、信賴、IP、價格等條件來維繫與顧客的關係 | 無                                                  |

資料來源：本研究整理。

## 第五章 研究命題

本章根據第三章所歸納出的研究架構，並參酌文獻探討的內容與個案分析之相關資料，據以發展台商赴大陸與美國投資之網路構型的重要命題。

### 第一節 個案發現

本節將本研究所探討之個案相互比較後，整理成表 5-1-1，以利命題之研擬。

表 5-1-1：個案彙整表

| 公司名稱/產業別 | 明碁電通<br>資訊電子業                                         | 燦坤家電<br>小家電業 | 台積電<br>半導體產業                            | 中華汽車<br>汽車產業                |
|----------|-------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| 產業國際化程度  | 外銷比率中                                                 | 外銷比率低        | 外銷比率非                                   | 外銷比率非常                      |
| 特性       | 對外投資金額最高<br>先設廠才有市場需求                                 | 先設廠才有市場需求    | 常高<br>對外投資金額低<br>客戶多為國際性顧客<br>先有市場需求才設廠 | 低<br>對外投資金額非常低<br>先設廠才有市場需求 |
| 生產技術特性   | 前端製造技術密集、<br>末端製造勞力密集                                 | 勞力密集         | 資本、設計開發的技術                              | 資本、偏製程方面的技術                 |
| 變化速度     | 變快                                                    | 慢            | 製程提昇快速                                  | 製程技術變化慢                     |
| 產品生命週期   | CD-ROM, CRT- 趨於穩定 (成熟期)<br>主機板 3~6 個月<br>LCD- 成長邁入成熟期 | 成熟期          | 成長期                                     | 成熟期                         |

表 5-1-1 個案彙整表 (續)

| 公司名稱/產業別       | 明碁電通                      | 燦坤家電        | 台積電                  | 中華汽車            |
|----------------|---------------------------|-------------|----------------------|-----------------|
| 公司技術自主性        | 基礎                        | 最高          | 低                    | 高               |
| 特性             | 應高用                       | 最高          | 中                    | 低               |
| 產品之主要市場        | LCD-台灣<br>手機-西歐<br>光碟機-美國 | 香港、日本、美國、歐洲 | 美國 (52.8%)           | 中國大陸、台灣         |
| 個人動機/野心特性      | 迅速反應市場，具前瞻性               | 快速拓展        | 一成立就要成為全世界最大的 IC 代工廠 | 要建立台灣汽車工業的基礎    |
| 過去經驗、背景        | 關係企業國際化經驗豐富               | 較無國際化經驗     | 國際化經驗豐富              | 較無國際化經驗         |
| 國際化方式          | 傳統漸進模型<br>快速漸進模型<br>新創模型  | YES<br>10 年 | YES<br>1 年           | YES<br>19 年     |
| 企業在當地市場執行的價值活動 | 大陸生產為主，行銷比率內外各佔 50%       | 生產為主，未來會有行銷 | 目前只有辦事處              | 生產為主，內銷比率 26.8% |
|                | 美國行銷與研發                   | 行銷與研發       | 生產、行銷與研發             | 無               |

表 5-1-1：個案彙整表（續）

| 公司名稱 / 產業別 |         | 明碁電通   | 燦坤家電   | 台積電    | 中華汽車   |
|------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 國際網路構型     | 網路關係的建立 | 生產網路   | 隻身拓荒   | 隻身拓荒   | 群體棲移   |
|            | 銷售網路    | 隻身拓荒   | 隻身拓荒   | 隻身拓荒   | 無      |
|            | 網路關係的維持 | 生產網路   | 市場控制模式 | 權變控制模式 | 官僚控制模式 |
|            | 銷售網路    | 市場控制模式 | 市場控制模式 | 權變控制模式 | 無      |

資料來源：本研究整理。

## 第二節 命題發展

命題一：由於廠商所屬的產業特性的不同，則其國際化方式也會有所不同。

廠商所屬的產業特性包括產業國際化程度及生產技術特性，在產業特性的影響之下，廠商的國際化方式會形成新創模式、快速漸進模式及傳統漸進模式三種

命題 1-1：廠商所屬的產業國際化程度不同，則其國際化方式也會有所不同。

命題 1-1-1：若產業國際化程度較低，則廠商的國際化方式，將傾向於傳統漸進模式。

根據 Uppsala 學派認為國際化是廠商逐步增加其國外市場資源的投入，因為該產業的廠商對於海外市場的運作並不了解，所以會經由資源的投入去了解該海外市場，以調整組織的運作型態。例如：Crery and March (1993) 提出，廠商在國際化過程中，會創造出一個可控制的環境，以降低廠商經營上的不確定性，所以會採取循序漸進的方式來經營國外市場。本組認為若廠商於創立七年後才到海外設立第一個據點，則稱為傳統漸進模式。

就個案而言，由於中華汽車於進入汽車產業時，該產業的外銷比率低且對外投資金額低，因此產業國際化程度較低，故汽車產業會先穩定國內的生產後，才會逐步拓展國際市場；而燦坤在進入小家電產業時，因產業的外銷比率較低，故推論其對於海外市場的了解程度不高，所以可以得知汽車產業及小家電業的廠商於進行國際化時，較傾向採用傳統漸進模式。

命題 1-1-2：若產業國際化程度較高，且廠商應客戶需求而成立，則廠商的國際化方式，將傾向於新創模式。

Johanson 與 Mattsson (1988) 以產業的「市場國際化程度」以及「公司國際化程度」兩構面，將國際化情況分成四類。若是產業的「市場國際化程度」高，如「晚期開始者」及「在群雄中國際化」，因廠商的供應商、顧客及競爭者都已經國際化而受其供應商與顧客國際化的關係，對於海外市場運作了解較多並容易整合企業內部與外部資源，以達到生產上的整合效果，所以較容易縮短國際化時程，成為新創事業。故本組認為若廠商於創立三年後才到海外設立第一個據點，則稱為新創模式。

由於台積電在進入半導體業時，該產業的供應商、顧客及競爭者都已是高度的國際化，且台灣的廠商大都是為因應國外顧客的需求而成立公司，所以該產業的廠商較易蒐集資料並了解到海外市場的現況，因此廠商在創立初期，即開始拓展國外市場，故該產業之廠商在國際化時，較傾向採取新創模式的國際化方式。

命題 1-1-3：若產業國際化程度較高，但成立之時尚未有穩定的國外訂單，則廠商的國際化方式，將傾向於快速漸進模式。

根據 Uppsala 學派認為因廠商對於海外市場的運作並不了解，所以會經由資源的投入去了解該海外市場，以調整組織的運作型態。而 Johanson 與 Mattsson (1988) 所提出國際化網路途徑分類中，若產業的「市場國際化程度」高，如「晚期開始者」，因廠商的供應商、顧客及競爭者都已經國際化而受其供應商與顧客國際化的關係，對於海外市場運作了解較多並容易整合企業內部與外部資源，以達到生產上的整合效果，所以較容易縮短國際化時程，但該廠商開始國際化的時間較晚，而受限於國外市場已有緊密的網路結構，以及其競爭者已在國外佔了一席之地，所以晚期開始者想要拓展其國外網路，並不是容易的事。故廠商可先應用其在國外間接的關係，進而打入當地的網路體系以縮短國際化時程，以達到國際化。本組認為若廠商於創立四~六年後才到海外設立第一個據點，則稱為快速漸進模式。

由於資訊電子業的廠商，產業的外銷比率及海外設廠比率均高，因此產業國際化程度高。以個案公司而言，若以 Johanson 與 Mattsson (1988) 所提出國際化網路途徑分類，明碁是屬於「晚期開始者」，雖產業國際化程度高，但因成立之時未有穩定的國外訂單，所以與新創模式的台積電及傳統漸進模式的燦坤、中華汽車相較之下，其國際化時程（5 年）快於燦坤（10 年）、中華汽車（29 年），接近新創模式（3 年），故其國際化時，會傾向採取快速漸進模式。

命題 1-2：由於廠商所屬產業的生產技術特性的不同，則其國際化方式也會有所不同。

命題 1-2-1：若廠商所屬產業的生產技術屬於設計開發，且製程技術變化速度較快時，則廠商的國際化方式，將傾向於新創模式。

Denmark (1999) 認為新創事業的成長與高度創新的技術有其相關性，包括進入有效率的研發和配銷通路的能力，因此新創事業為獲得這些高度創新的技術，會與國際建立緊密關係，這些緊密的關係包括頻率、密度和跨國籍的整合效果，故新創事業更依賴從其他的公司獲得輔助的能力。

IC 產業因投資金額龐大，且需不斷的增加新設備及研發以提昇技術水準，又其主要技術的來源為國外廠商，所以台積電為獲得這些技術，而於成立之初，即到美國設廠，以利技術之取得，故其國際化方式為新創模式。



命題 1-2-2：若廠商所屬產業的生產技術屬於製程技術，且製程技術變化速度較慢時，則廠商的國際化方式，將傾向於傳統漸進模式。

根據 Denmark (1999) 可推知較不需高度創新技術的產業，其技術來源、國際蒐尋成本較低，則該產業的廠商於國際化時較傾向採用傳統漸進模式。

汽車產業具有產品精密度高、安全性要求高、進入障礙高、產業關聯性大等產業特性，其生產製造流程複雜需各種產業密切配合，且製程技術變化速度慢，故屬於技術較不需高度創新的產業，所以該產業的廠商於國際化時，較傾向傳統漸進模式。

命題 1-2-3：若廠商所屬產業的生產技術屬於勞力密集，且製程技術變化速度較慢時，則廠商國際化方式，將傾向於傳統漸進模式。

家電產業一向被歸屬於勞力密集型產業，從研究、製造、生產都需要大量人力資源的投入；由於小家電產品種類繁多，且其工業技術並不是相當困難，主要的是產品外型的设计概念，因此在生產技術上並無多大的突破，而呈現技術變化速度緩慢，因此與汽車產業均屬較不需高度創新技術的產業，故廠商在國際化時，亦傾向採用傳統漸進模式。

命題 1-2-4：若廠商所屬產業的生產技術其前端部份為技術密集，後端部份為勞力密集，且製程變化速度較快時，則廠商的國際化方式，將傾向於快速漸進模式。

因資訊電子業產業的前端生產技術與 IC 產業同屬製程技術變化快速，由於前端技術變化快，需向全球市場蒐尋資源，所以國際化的進程較快，國際化的時程也會縮短；而後端生產技術則與汽車產業、小家電業相同，故屬於勞力密集性產業，由於後端技術變遷較慢，故廠商的國際化的時程也較長。因此該產業的廠商在國際化時，較傾向採用快速漸進模式。

命題二：由於廠商所屬的公司特性的不同，則其國際化方式也會有所不同。

廠商所屬的公司特性包括技術自主性及產品特性，在公司特性的影響之下，廠商的國際化方式會形成新創模式、快速漸進模式及傳統漸進模式三種。

命題 2-1：由於廠商所屬的技術自主性不同，則其國際化方式也會有所不同。

命題 2-1-1：若廠商的技術自主性高，但因產業的生產技術層次較低、變化速度慢，故廠商在國際化時，會採用傳統漸進模式。

根據王如鈺 (1999) 指出若廠商對於國外技術資訊依賴程度較高時，廠商會

選擇透過設於關鍵廠商本土的海外據點，直接取得所需之技術性資訊及技術援助，而形成新創模式的國際化方式；反之，則會選擇在國內自行研發，故國際化方式傾向於傳統漸進模式。

由於燦坤的技術自主性較高，對於國外的技術資訊依賴程度較低，所以技術大多為廠商在國內自行研發；且因小家電產業屬於勞力密集型產業，又由於小家電產品種類繁多，故技術主要為產品外型的设计，因此在製程技術上無明顯的改變，導致技術變化速度緩慢。所以廠商在國際化時，將會傾向於傳統漸進模式。

命題 2-1-2：若廠商的技術自主性較低，且產業的生產技術層次較高、製程變化速度較快，則廠商的國際化方式，將傾向於新創模式。

根據王如鈺（1999）指出高科技產業在國際化過程中，必須考慮自身對於國外關鍵廠商之技術依賴性，若其依賴程度高時，廠商會選擇透過設於關鍵廠商本土的海外據點，直接取得所需之技術性資訊及技術援助。

半導體產業的主要技術來源國為美國，以致於台積電之所以會一成立就在美國設立子公司，除了穩定訂單來源之外，另一主要原因即是為了快速取得最新技術資訊，因此台積電對於國外技術資訊的依賴程度較高，故在國際化時，會傾向採取新創模式。

命題 2-1-3：若廠商的基礎技術自主性較低時，傳統產業和高科技產業均會依賴國外技術，但因高科技產業製程變化速度較快，故新創模式較易發生在高科技產業。

根據王如鈺（1999）指出高科技產業相當重視海外技術資訊之取得，所以在創業初期，即到海外設立據點，以快速獲取海外當地之技術資訊，故其國際化方式傾向於新創模式。但該研究之範圍僅限於高科技產業；然而，本研究針對傳統產業及高科技產業進行研究，發現傳統產業之廠商也會依賴國外技術。可是傳統產業的技術來源較多，不像高科技產業會群聚於先進國家，故技術較容易取得，且其製程技術變化較慢，所以廠商在國際化時，會傾向於傳統漸進模式。

台積電的基礎技術主要來源國為美國，且其製程變化速度快，若想使公司存續，就必須與美國建立合作關係，所以會在一成立就到美國設立子公司，以快速取得技術資訊，故國際化時傾向於新創模式；而中華汽車的基礎技術來源除了三菱外，另有許多可以取得技術的管道，所以其技術來源較多元化，技術較易取得，且其製程變化速度較慢，使得廠商對於本土環境較易掌握，所以其國際化方式傾向於傳統漸進模式。

由上述可得知，雖然台積電與中華汽車的基礎技術自主性較低，但會因個別技術來源及製程變化速度的不同，而產生了不同的國際化方式，因此新創模式較

容易發生在高科技產業。

命題 2-2：廠商的產品所屬特性不同，則其國際化方式也會有所不同。

命題 2-2-1：廠商的產品特性為客製化製品，且主要客戶在國外市場，則廠商的國際化方式將傾向於新創模式。

根據 Denmark (1999) 指出其新創事業在產品上不是更加客製化，就是更加標準化，然新創事業在選擇地理市場時，與漸進的國際化方式比較，可知其並不是根據心理距離，而是依領導顧客的需求，必須快速的進入國外市場；以台積電為例，其成立當初是先有國外的訂單，再回國設立生產據點，以求快速的進入國外市場來因應顧客的需求，其產品是高度依顧客的需求而製成，亦即所謂的產品擁有客製化的特性，由此可知，為求快速的進入國外市場，台積電在國際化的方式上將傾向新創模式。

命題 2-2-2：廠商的產品特性為標準化製品，但具有國際競爭力，則廠商的國際化方式將傾向於快速漸進模式。

根據 Denmark (1999) 指出其新創事業在產品上不是更加客製化，就是更加標準化，然新創事業在選擇地理市場時，與漸進的國際化方式比較，可知其並不是根據心理距離，而是依領導顧客的需求，必須快速的進入國外市場。以明碁為例，雖有豐富的國際化經驗及其產品特性是屬於標準化利基產品，但因成立時尚未有穩定的國外訂單，必須先在國內設廠才能向國外市場尋求訂單來源，有異於新創模式，但又與傳統漸進模式有所不同，而是採取跳躍式的國際化方式，省卻傳統漸進模式的一些國際化步驟，因此，明碁在國際化的方式上將傾向於快速漸進模式。

命題 2-2-3：廠商的產品在國際市場上較不具有競爭力時，則廠商的國際化方式將傾向於傳統漸進模式。

根據 Denmark (1999) 指出新創事業的現象大多分佈在高度國際化的市場，且具有一個或數個國際化經驗豐富的人才，及擁有一項強勢的產品，如同 Johanson 和 Mattsson (1988) 這兩位學者認為，新創事業需要從有互補能力的廠商那裡取得生產及研發的資源，而這些廠商是早期的肇始者，其早已透過當地的廠商及個人關係建立網路，因此其基本的主張乃是已國際化的市場對於新創事業來說，是必要的條件；以中華汽車與燦坤為例，其對外設立生產據點之國外市場並不具有高度的國際化，再加上本身沒有豐富的國際化經驗，且其產品所屬特性為非強勢產品，因此，中華汽車與燦坤在國際化的方式上將傾向於傳統漸進模式。

命題三：由於廠商經營團隊的個人特性不同，則其國際化方式也會有所不同。

廠商經營團隊之個人特性包括公司領導者或經營團隊所具備之國際背景、經驗及所具有之動機和野心，這些特性將影響廠商的國際化方式，不同的經營團隊的個人特性將導致國際化方式的不同。

命題 3-1：當公司的經營團隊具有快速拓展市場的野心，但受限於個人的國際化經驗不足，將使得廠商的國際化方式，將傾向於傳統漸進模式。

依據趙隆義(1993)參考 Craig and Douglas (1989)的國際策略發展，提出一些影響依國際化階段不同而有所差異之相關變數，其中一變數為關鍵的國際經營槓桿中指出，由於廠商在開始階段其能力及掌控程度較差，導致國際化時傾向於獲致生產規模經濟；當廠商對於國內環境較為熟悉、行銷通路結構較為健全時，可運用這些既有的優勢，發展國外市場，進而達到全球整合。依循此觀點，可推論，若廠商本身在母國市場已有穩固的根基，則其國際化時，可運用已有的優勢發展國外市場，且為了先穩固母國市場，廠商並不會於一成立即進行國際化，而會先累積其市場經驗，再進一步開拓國際市場。本研究個案中的燦坤公司在開始時亦以穩定國內市場為主，後來由於台灣生產成本的高漲及開拓市場的野心，致使其慢慢地往國際擴張，由此可推知，當公司經營團隊擁有快速擴展市場的野心，但因其本身的國際化經驗不足，將使得廠商於國際化時，較傾向採用傳統的漸進模式。

命題 3-2：當公司經營團隊欲建立該產業的基礎、鞏固母國市場，但因國際化經驗不足，使得廠商於國際化時，會傾向採用傳統漸進模式。

依據 Jahanson and Vahlne (1977) 的研究發現，廠商在國際化時，最大的障礙是市場知識的缺乏，此一知識的獲得，主要是經由在國外營運所得的經驗之累積，所以廠商的國際化是漸進的、學習累積的過程。從中華汽車個案中，亦可發現此一知識累積的過程，其藉由技術母廠的協助，累積市場及技術的知識，在鞏固母國市場、建立汽車產業的基礎後，才往國際擴張。再者，由於中華汽車的經營團隊背景較無國際化的經驗，因此，其國際化時，傾向採用傳統的漸進模式。

命題 3-3：當公司的經營團隊具有前瞻性眼光，能迅速反應市場變化，且國際化經驗豐富，但為追求技術穩定，則廠商的國際化方式，將傾向於快速漸進模式。

依據 Christensen and Jacobsen (1996) 的研究所得的結論可知，不同的廠商在成立之前，由於其所擁有的企業家個人網路、市場知識或者是國際觸角與之前的經驗不同，都將使得其國際化路徑有所差異。從個案中的明碁公司可以發現，由於其高階主管人員皆由宏碁集團時，便於明碁工作至今，在跟隨宏碁一段時間後，各高階主管都具備宏觀的國際觀，因此其所擁有的個人網路、市場知識或者是國際化經驗皆較一般以傳統漸進模式為國際化方式的公司豐富。但是因為其產品之主要市場並不僅以外國為主，故為追求技術穩定，以致其採用的國際化方式不是在成立三年內就國際化的新創模式，而是較傳統漸進模式之國際化速度為快的快速漸進模式。

命題 3-4：當公司的經營團隊企圖讓公司成為國際市場領導者，且個人的國際化經驗豐富，則廠商的國際化方式，將傾向於新創模式。

從 Madsen and Servais (1999) 的研究發現，新創事業的前題是具備一個或多個具有強大國際化經驗的創辦者。Madsen and Servais (1999) 的研究中也發現，新創事業廠商的情況較採取漸進模式國際化的廠商特殊，由於創始人或其他員工的背景以及產業的市場國際化程度，使得企業一成立即國際化並非難事，再加上新市場狀況，廠商為了取得更為廣闊的國際市場，將使得國際化的歷程縮短。依循前述學者的觀點，可推論，若公司的經營團隊具有國際化的背景、經驗，則其國際化的歷程，將可因此而縮短。本研究四個廠商之中，以台積電公司的主管級人員來說，大都具有海外求學及工作經驗；以董事長張忠謀先生為例，張忠謀先生自 18 歲赴美求學，於 24 歲進入半導體產業，27 歲加入美國德洲儀器公司，在美國時間共 36 年，可知其海外學經歷豐富。再加上其個人的野心及設立公司的動機，使得台積電一成立即在三年之內在美國設立據點。

命題四：廠商的國際化方式不同，且在當地執行的價值活動不同，則其國際網路構型也會有所不同。

廠商的國際化方式包含傳統漸進、快速漸進與新創模式三種，由於廠商會依其本身的資源能力與經驗來選擇赴海外投資的據點，且因其在當地執行的價值活動不同，以致於廠商在國際網路構型的建立與維持也會有所不同。

命題 4-1：廠商的國際化方式不同，且在當地執行的價值活動不同，則其網路關係的建立也會不同。

命題 4-1-1：不論廠商的國際化方式為何，只要在當地執行的價值活動以銷售為主，則其網路關係的建立將傾向於隻身拓荒型。

台積電、燦坤、明碁國際化方式分別為新創模式、傳統漸進模式、快速漸進模式，雖其可用資源及建構目的有所不同，但在當地執行的價值活動均以銷售為主，又銷售網路具有因地制宜的特性，故其網路關係的建立皆傾向於隻身拓荒型。

台積電在當地執行銷售活動的主要目的為接近客戶獲取訂單，以便能迅速反應客戶需求；而燦坤執行銷售活動的主要目的為拓展市場及蒐集市場資訊，然而在拓展市場方面，除了接代工訂單之外，也有透過利用與通路商賣斷的方式及銷售少部分的自有品牌產品，另在蒐集市場資訊方面，燦坤透過企業內部資訊高速公路將其所蒐集到的市場情報，利用此一傳送機制將資訊回流總公司，使其瞭解市場資訊，以能迅速反應市場需求；而明碁執行銷售活動的主要目的為建立完善的銷售通路，以利產品的銷售，再加上其關係企業的國際化經驗豐富，且透過關係企業在當地擁有的人脈關係，以致不須有較高的搜尋成本，而能快速尋找並在當地執行的銷售活動。

由上述可知，雖廠商的國際化方式及其可利用的資源、執行銷售活動的目的皆為不同，但銷售活動具有因地制宜的特性，故其網路關係的建立均傾向於隻身拓荒型。

命題 4-1-2：廠商的國際化方式為傳統漸進模式，且在當地執行的價值活動以生產為主，若其國內協力網路的緊密程度較高，則其網路關係的建立將傾向於群體棲移型。

中華汽車在成立二十九年後即赴海外投資，其國際化的方式符合傳統漸進模式，且當地執行生產的價值活動，主要的目的是為了因應台灣加入 WTO 所造成的衝擊，以提昇國際競爭力，因而赴海外投資以拓展當地的內需市場，其次是為了降低土地與勞工成本；然而汽車業須有完備的協力體系作配合，因中華汽車已成立久遠，與國內協力網路具有緊密的長期合作關係，再加上投資當地的供應體系不甚完備，因此，中華汽車在赴海外投資時，會將原有的供應體系遷移至當地，且繼續維持其生產合作關係，依據學者李仁芳（1999）所提出的理論，其網路關係的建立傾向於群體棲移型。

命題 4-1-3：廠商的國際化方式為傳統漸進模式，且在當地建構的價值活動為生產網路時，若其國內協力網路的緊密程度較低，則其網路關係的建立將傾向於隻身拓荒型。

燦坤在成立十年後即赴海外投資，其國際化的方式符合傳統漸進模式，而在當地執行生產的價值活動，其主要的目的是為了降低成本及跳離台灣人工、土地成本高漲的不良經營環境，由此可知，其外移之主因顯然並非為開發當地市場，但因近年來投資當地經濟環境迅速發展，國民消費能力逐漸提昇，促使形成廣大的內需市場，未來將極有可能在當地設立內銷據點；雖燦坤已成立久遠，但因其與協力網路的關係較為鬆散，沒有明顯的網路型態，而可單獨赴海外投資設立生產據點，故依據李仁芳(1999)提出的理論，其網路關係的建立傾向於隻身拓荒型。

命題 4-1-4：廠商的國際化方式為快速漸進模式，且在當地執行的價值活動以生產為主，則其網路關係的建立將傾向於權變模式型。

明碁在成立五年後即赴海外投資，其國際化的方式符合快速漸進模式，且在當地執行生產的價值活動，其主要目的是為了降低成本，又明碁成立不久後即國際化，因此在與國內協力網路的合作關係尚屬短暫，故會依據自身的利益、當地市場的狀況及協力廠供應的零組件特性來決定協力廠的遷移或佈建，若屬特殊品或基礎零組件的供應廠商，較會產生緊密的長期合作關係而一同移植遷移至海外，其餘一般零組件供應商因其合作關係較不緊密且可在當地覓得符合要求的供應商，故採取以當地搜尋的方式，依據李仁芳(1999)提出的理論，其網路關係的建立傾向於權變模式型。

又李仁芳(1999)於研究台商外移至馬來西亞之三大廠商(英業達、明碁電通、中華映管)之模式發現，明碁在馬來西亞建立生產基地，是以隻身拓荒的模式，其協力廠商均由當地尋覓挑選，利用短暫試驗性的合作發展長期合作關係。

由此可知，廠商由成立至國際化這段期間的長短具有相當的影響力，期間愈短，其國際化時與國內協力網路的關係較為淺薄，故國際網路關係的建立傾向於隻身拓荒型；反之，期間較長，則其國際化時與國內協力網路的關係較為深厚，故國際網路關係的建立傾向於權變模式型。

命題 4-1-5：廠商的國際化方式為新創模式，且在當地執行的價值活動以生產為主，則其網路關係的建立將傾向於隻身拓荒型。

台積電在成立時即赴海外投資，其國際化的方式符合新創模式，且在當地執行生產的價值活動，因其主要的技術與市場皆在國外，致使台積電須一成立即國際化，與國內協力網路的關係較不緊密，而單獨赴海外投資設立生產據點，依據學者李仁芳(1999)提出的理論，其網路關係的建立傾向於隻身拓荒型。

命題 4-2：廠商的國際化方式不同，且在當地執行的價值活動不同，則其網路關係的維持也會有所不同。

命題 4-2-1：廠商的國際化方式為新創模式時，且在當地執行的價值活動以銷售為主，則其網路關係會比非新創事業廠商更注重顧客關係管理。

根據王如鈺（1999）指出廠商對國外技術資訊依賴度愈高，則可能成為新創事業。據此可得知新創事業於成立之初，即至海外設立據點，主要是為了快速取得技術資訊。另一方面為了能就近服務顧客，則新創事業其網路關係會比非新創事業廠商更注重顧客關係管理。

台積電的國際化方式屬於新創模式，且於成立之初，即到海外建構銷售網路，主要的目的除了快速取得技術資訊外；另一方面是為了能接近客戶獲取訂單，以便能迅速反應客戶需求。因台積電為專業的晶圓代工廠，除了提供合理的價格，亦必須提供完善的服務，以獲得顧客的信賴，進而增加其合作關係；而為了提供顧客完善的服務，台積電設置了「虛擬晶圓廠」，期望透過自動化及資訊科技，能使顧客透過網際網路，了解其委託代工產品的生產進度、生產狀況及產出量，完全的掌握產品生產的資訊，增加對台積電的信賴。

燦坤的國際化方式乃屬於傳統漸進模式，且在當地執行的價值活動，主要以銷售為主，其建構銷售網路的主要目的為拓展市場及蒐集市場資訊，因其國際化經驗不足，故其在銷售人員的選擇上，大多以採用當地人為主，並以低價策略快速進入當地市場，由此可知燦坤是透過市場機制來維持網路成員。

明碁的國際化方式乃屬快速漸進模式，且在當地執行的價值活動，主要是以銷售為主，其主要目的為建立完善的銷售通路，以利產品的銷售。而因其關係企業的國際化經驗豐富，明碁可運用其關係企業在當地擁有的人脈關係和經由 OEM 代工客戶的推薦來挑選經銷商，來降低搜尋成本。而在網路關係的維持上主要是依經銷商的銷售績效來評估是否繼續與該經銷商合作，因此明碁的銷售網路亦是透過市場機制來維持。

由上述可知，台積電在維護網路關係的機制，除了透過產品的價格競爭外，更重要的是顧客關係的管理，因此台積電提供了「虛擬晶圓廠」的觀念，以提供顧客完善的服務，來維繫銷售網路的關係；而明碁與燦坤均透過市場機制來維持銷售網路的關係。

因此可歸納出，國際化方式為新創模式的廠商在銷售網路會以信任關係來建立，而非新創事業主要是著重在價格優勢的建立，故新創模式的廠商會較非新創事業的廠商更注重顧客關係管理。



命題 4-2-2：不論廠商的國際化方式為何，若其在當地執行的價值活動以生產為主，則其當地的協力網路關係會影響廠商採行的維護網路關係機制。

根據 Ouchi (1980) 提出以市場、官僚和派閥等三種組織控制策略，在市場控制方面是以價格為廠商維護網路關係的主要考量因素；在官僚控制方面是應用規則、契約及標準化來維護網路關係；在派閥控制方面則以非正式契約及長期的信任來維繫網路的關係。且 Snodgrass and Szewczak (1990) 提出另一種組織控制策略，即廠商同時使用二種以上的組織控制策略（市場、官僚和派閥控制），稱為權變控制模式。

中華汽車所採取的國際化方式是傳統漸進模式，且在當地執行的價值活動，以生產為主，因其協力網路的關係較緊密，故在網路關係的維持上主要是以正式的契約，來闡明雙方的義務關係及突發狀況的處理，使廠商能獲得保障，並以協力廠所提供之零組件價格、品質及服務來考量，進而維持良好且長期合作的關係。所以採用官僚控制來維繫網路關係。

燦坤所採取的國際化方式是傳統漸進模式，且在當地執行的價值活動，以生產為主；而其維持網路關係是以供應商所提供零組件之品質、價格及服務為考量，但因其協力網路的關係較鬆散，所以供應商所提供之零組件價格為主要考量因素。故使用市場控制來維持網路的關係。

明碁其國際化方式為快速漸進模式，且於當地執行生產的價值活動，因其當地網路關係介於緊密與鬆散之間，故其網路關係的維繫可分為三部份：在品質方面，訂定一套篩選協力廠的規則，據以選擇合作的廠商，故以官僚控制來維持網路關係；在價格方面，明碁僅在協力廠所提出之價格具競爭力的情況下，才會與該協力廠維持合作關係，所以採用市場控制來維持網路關係；在服務方面，主要是以非正式的口頭承諾來維繫，信任協力廠商的專業能力，以求長期上的共同成長，因此是以派閥控制來維持網路關係。明碁視其組織情況的不同，同時採用了市場控制、官僚控制及派閥控制等三種維繫網路關係的方式，因此其網路關係的維持屬於權變控制模式。

台積電所採取的國際化方式是新創模式，且在當地執行的價值活動以生產為主，而其網路關係的維持可分為二部份：在品質方面，台積電會定期及不定期的對供應商作其所提供之零組件的品質作稽核，故以官僚控制來維持網路關係；在價格方面，台積電會選擇供應商所提出之價格具競爭力的情況下，才會與該供應商維持合作關係，所以採用市場控制來維持網路關係。因此台積電依其組織情況的不同，同時採用了市場控制及官僚控制的方式，因此其網路關係的維持亦屬於權變控制模式。

由上述可知不論廠商的國際化方式為何，若其在當地執行的價值活動以生產

為主，因當地網路關係的緊密程度不同，會產生三種維繫網路控制的模式：若當地的網路關係較緊密時，廠商會採取官僚控制來維持網路關係；若當地的網路關係較鬆散時，廠商會採取市場控制來維持網路關係；若當地的網路關係介於緊密與鬆散之間時，廠商會採取權變控制模式來維持網路關係。

命題五：廠商對外投資的國別不同，則其國際網路構型也會有所不同。

廠商赴美國與大陸投資的動機不同，將導致在當地執行的價值活動有所差異，且價值活動的差異亦將導致網路關係的建立與維持方式不同。

命題 5-1：廠商對外投資的國別不同，則其網路關係的建立也會有所不同。

命題 5-1-1：廠商在美國的投資以建構銷售網路為主，則其網路關係的建立將傾向於隻身拓荒型。

依據曾紀幸(1998)的研究發現，台商赴美國投資最主要之投資動機為接近當地市場。由此可推知，赴美國投資、在美國建立銷售網路的台商，其最主要的投資動機之一為接近當地市場。從本研究的個案中，可得知燦坤、台積電、明碁等三家廠商為了接近當地市場而在美國建立銷售網路，雖然廠商的國際化方式及其可利用的資源不同，但銷售網路具有因地制宜的特性，故其網路關係的建立均傾向於隻身拓荒型。

命題 5-1-2：廠商在大陸的投資以建構生產網路為主，依其國內協力網路的緊密程度不同，則其網路關係的建立也會有所不同。

依據曾紀幸(1998)的研究發現，台商赴中國大陸投資最主要之投資動機為獲取低廉的成本。由此可推知，赴大陸投資、建立生產網路的台商，其最主要的投資動機之一為獲取低廉的成本。從本研究的個案中，可得知燦坤、中華汽車、明碁等三家廠商為了降低成本而在大陸建立生產網路，但是因為他們各自與國內協力網路的緊密程度不同，導致其網路關係的建立也不同。燦坤由於其與協力網路的緊密程度低，導致其網路關係的建立傾向採用隻身拓荒型；中華汽車則因為與其協力網路的緊密程度高，導致其網路關係的建立傾向採用群體棲移型；明碁與其協力網路的關係介於緊密與鬆散之間，因此其網路關係的建立傾向採用權變模式型。

命題 5-2：廠商對外投資的國別不同，則其網路關係的維持也會有所不同。

命題 5-2-1：廠商在美國的投資以建立銷售網路為主，依其國際化模式不同，則其維持網路關係的機制也有所不同。

依據曾紀幸(1998)的研究發現，台商赴美國投資最主要的投資動機為接近當地市場，由此可推論廠商在美國的投資以建立銷售網路為主。本研究的個案中亦可發現，燦坤、台積電、明碁等三家廠商在美國的投資以建立銷售網路為主，但是依其國際化模式的不同，則其維持網路關係的機制也有所不同。

台積電的國際化方式屬於新創模式，且於成立之初，即到美國當地建構銷售網路；因台積電為專業的晶圓代工廠，除了提供合理的價格，並設置了「虛擬晶圓廠」，期望透過自動化及資訊科技，能使顧客透過網際網路，了解其委託代工產品的生產進度、生產狀況及產出量，完全的掌握產品生產的資訊，以提供完善的顧客服務，獲得顧客的信賴，進而增加其合作關係。因此台積電是採用市場控制與官僚控制來維持網路關係，故網路關係是以權變控制模式來維持。

燦坤的國際化方式乃屬於傳統漸進模式，且在美國執行的價值活動，主要以銷售為主，其建構銷售網路的主要目的為拓展市場及蒐集市場資訊，因其國際化經驗不足，故其在銷售人員的選擇上，大多以採用當地人為主，並以低價策略快速進入當地市場，由此可知燦坤是透過市場機制來維持網路成員。

明碁的國際化方式乃屬快速漸進模式，且在當地執行的價值活動，主要是以銷售為主，其主要目的為建立完善的銷售通路，以利產品的銷售。而因其關係企業的國際化經驗豐富，明碁可運用其關係企業在當地擁有的人脈關係和經由 OEM 代工客戶的推薦來挑選經銷商，來降低搜尋成本。而在網路關係的維持上主要是依經銷商的銷售績效來評估是否繼續與該經銷商合作，因此明碁的銷售網路亦是透過市場機制來維持。

由上述可知，台積電在維護網路關係的機制，除了透過價格競爭外，更重要的是顧客關係的管理，因此台積電提供了「虛擬晶圓廠」的觀念，以提供顧客完善的服務，來維繫銷售網路的關係，因此台積電是採用權變控制模式來維持網路關係；而明碁與燦坤均透過市場機制來維持銷售網路的關係。

命題 5-2-2：廠商在大陸的投資以建立生產網路為主，依其當地協力網路關係緊密程度不同，則其維持網路關係的機制也有所不同。

依據曾紀幸(1998)的研究發現，台商赴大陸投資最主要的投資動機為獲取低廉的成本，由此可推論廠商在大陸的投資以建立生產網路為主。另根據 Ouchi (1980) 提出，一個組織其中高階管理者可以選擇三種方式來控制組織，即市場

控制、官僚控制及派閥控制。在市場控制方面是以價格為廠商維護網路關係的主要考量因素；在官僚控制方面是應用規則、契約及標準化來維護網路關係；在派閥控制方面則以非正式契約及長期的信任來維繫網路的關係。且 Snodgrass and Szewczak (1990) 提出另一種組織控制策略，即廠商同時使用二種以上的組織控制策略（市場、官僚和派閥控制），稱為權變控制模式。

燦坤在維持網路關係方面是以供應商所提供零組件之品質、價格及服務為考量，但因其與當地協力網路關係緊密程度低，所以供應商所提供之零組件價格為主要考量因素，故使用市場控制來維持網路關係。

中華汽車與其當地協力網路關係緊密程度高，故在網路關係的維持上主要是以正式的契約，來闡明雙方的義務關係及突發狀況的處理，使雙方能獲得保障，並以協力廠所提供之零組件價格、品質及服務來考量，進而維持良好且長期合作的關係，所以採用官僚控制來維繫網路關係。

明碁與其當地協力網路關係緊密程度介於中華與燦坤之間，其網路關係的維繫可分為三部分：在品質方面，訂定一套篩選協力廠的規則，據以選擇合作的廠商，故以官僚控制來維持網路關係；在價格方面，明碁僅在協力廠所提出之價格具競爭力的情況下，才會與該協力廠維持合作關係，所以採用市場控制來維持網路關係；在服務方面，主要是以非正式的口頭承諾來維繫，信任協力廠商的專業能力，以求長期上的共同成長，因此是以派閥控制來維持網路關係。明碁視其組織情況的不同，同時採用了市場控制、官僚控制及派閥控制等三種維繫網路關係的方式，因此其網路關係的維持屬於權變模式。

由上述可知，燦坤、中華及明碁等三家廠商在大陸的投資以建立生產網路為主，依其當地協力網路緊密程度的不同，則其維持網路關係的機制也有所不同。

綜合上述，由於廠商到該國投資的動機會影響其網路關係的維持機制，故投資國別與在當地執行的價值活動具有高度相關性。

## 第六章 結論與建議

本章將依次級資料及個案訪談內容所推論而得的命題進行分類與彙總，藉以獲得研究結論與發現，此外並說明本組的研究限制，以對後續研究者提出建議。

### 第一節 研究結論

本研究主要在以台商赴大陸與美國投資為對象，探討廠商國際化模式及其影響因素，最後討論其海外的網路構型，根據第三章的研究架構，其影響國際化方式包含產業、公司及個人特性等因素；而影響國際網路構型的因素則包含廠商國際化方式及投資國別。以下針對研究架構間的關係提出整體的研究結論。

#### 一、產業特性對廠商國際化方式的影響

產業特性對廠商國際化方式的影響因素包括產業國際化程度及生產技術特性；若產業國際化程度高，且生產技術變化速度快，廠商對技術的需求程度愈高，則在國際化方式上傾向於新創與快速漸進模式；反之，則傾向於傳統漸進模式。

以半導體與資訊電子產業之外銷皆佔較高的比例，因此產業的國際化程度高，且又生產技術變化速度快，故半導體與資訊電子產業的廠商國際化方式傾向於新創與快速漸進模式。然而小家電與汽車產業，與半導體、資訊電子產業相較，其外銷比例較低，因此產業的國際化程度低，且其生產技術變化速度慢，故小家電與汽車產業的廠商國際化方式傾向於傳統漸進模式。

#### 二、公司特性對廠商國際化方式的影響

公司特性對廠商國際化方式的影響因素包括技術自主性及產品特性；若廠商技術來源單一且不穩定，且產品的特性不是傾向客製化就是更加標準化，則廠商在國際化方式上傾向於新創與快速漸進模式；反之，若廠商技術來源多元且又穩定，或廠商的產品在國際市場上較不具有競爭力，則廠商在國際化方式上傾向於傳統漸進模式。以台積電而言，其產品是高度依顧客的需求而製成，擁有客製化的特性，故其在國際化方式上則採取新創模式；以明碁而言，其公司基礎技術來源主要來自於先進國家，但為不涉及 IP 問題，而採取外購關鍵零組件，且其產品特性屬標準化利基導向，故其在國際化方式上則採取快速漸進模式；以燦坤而言，其基礎技術變化速度緩慢，而中華汽車的基礎技術來源多元且穩定及其製程技術變化慢，又加上燦坤與中華汽車的產品在國際市場上均較不具有競爭力，故其在國際化方式上則皆採取傳統漸進模式。

### 三、經營團隊之個人特性對廠商國際化方式的影響

個人特性對廠商國際化方式的影響因素包括公司領導者或經營團隊的動機與野心、過去經驗與背景；若公司領導者或經營團隊企圖使公司成為國際市場領導者的野心及其國際化經驗豐富，則廠商在國際化方式上傾向於新創模式，例如台積電的公司領導者具有一成立就要成為全世界最大 IC 代工廠的野心，且主管級人員大多具有海外求學及工作的經驗；若公司領導者或經營團隊具有前瞻性眼光，迅速反應市場變化，且其關係企業的國際化經驗豐富，例如明基的高階主管大多從宏碁集團轉任過來，其皆具有國際觀及前瞻性眼光，能迅速反應及掌握市場；若公司領導者或經營團隊具有快速拓展市場的野心或欲建立該產業的基礎鞏固母國市場，但因國際化經驗不足，則其在國際化方式上皆傾向於傳統漸進模式，以燦坤與中華汽車而言，雖其動機與野心不同，但皆因其國際化經驗不足，致使其在國際化方式上皆採取傳統漸進模式。

### 四、廠商的國際化方式不同對國際網路構型的影響

廠商的國際化分為新創、快速漸進與傳統漸進模式這三種方式，然而廠商會依其本身的資源能力與經驗來選擇赴海外投資的據點，亦會因在當地執行的價值活動的不同，致使廠商的國際網路構型的建立與維持也會有所不同。

廠商在當地執行的價值活動若以銷售為主時，然而銷售活動具有因地制宜的特性，不論其國際化方式為何，則其網路關係的建立皆傾向於隻身拓荒型；若廠商在當地執行的價值活動以生產為主時，因其國內協力網路的緊密程度不同，則其網路關係的建立也會有所不同，如廠商在成立至國際化這段期間的長短具有相當的影響力，期間愈短者，其國際化時與國內協力網路的關係較為淺薄，故國際網路關係的建立傾向於隻身拓荒；反之，期間愈長者，依其國際化時與國內協力網路的關係深厚程度，則國際網路關係的建立傾向於權變模式與群體棲移型。

廠商在當地執行的價值活動若以銷售為主，且廠商的國際化方式為新創模式時，會以提供顧客完善的服務來維繫其銷售網路關係，而非新創事業的廠商會透過市場機制來維持銷售網路的關係，故其網路關係會較非新創事業廠商更注重顧客關係管理；廠商在當地執行的價值活動若以生產為主，不論其國際化方式為何，則其當地協力網路關係會影響廠商採行的維護網路關係機制；若其當地網路關係較為緊密時，廠商會採取官僚控制來維持網路關係；若其當地網路關係較為鬆散時，廠商會採取市場控制來維持網路關係；其當地網路關係介於緊密與鬆散之間時，則廠商會採取權變控制模式來維持網路關係。

### 五、投資國別對國際網路構型的影響

由於廠商到不同的國別投資，因執行的價值活動不同，故其網路構型會呈現

不同的型態。若廠商在美國的投資以建構銷售網路為主，則其網路關係的建立將傾向於隻身拓荒型；若廠商在大陸的投資以建構生產網路為主，且其國內協力網路的關係較為鬆散時，故國際網路關係的建立傾向於隻身拓荒；反之，若其與國內協力網路的關係較為緊密時，則國際網路關係的建立傾向於權變模式與群體棲移型；廠商在美國的投資以建立銷售網路為主，依其國際化模式不同，則其維持網路關係的機制也有所不同；而廠商在大陸的投資以建立生產網路為主，廠商在當地執行的價值活動若以生產為主，不論其國際化方式為何，則其當地協力網路關係會影響廠商採行的維護網路關係機制；若其當地網路關係較為緊密時，廠商會採取官僚控制來維持網路關係；若其當地網路關係較為鬆散時，廠商會採取市場控制來維持網路關係；其當地網路關係介於緊密與鬆散之間時，則廠商會採取權變控制模式來維持網路關係。

## 第二節 研究發現

本節經由研擬的命題歸納出以下六點的研究發現：

1. 廠商由成立至國際化這段期間的長短對廠商要赴海外投資的國際網路關係建立具有相當的影響力：期間愈短者，其國際化時與國內協力網路的關係較為淺薄，故國際網路關係的建立傾向於隻身拓荒；反之，期間愈長者，依其國際化時與國內協力網路的關係深厚程度，則國際網路關係的建立傾向於權變模式與群體棲移型。
2. 新創事業通常是專屬於高科技產業：高科技產業因相當重視海外技術資訊之取得，故在創業之初，即到技術資訊發展先進國家設立據點，以快速獲取先進的技術資訊，來維持其生存的優勢；雖傳統產業也會依賴國外的技術，但因傳統產業的技術來源較多，不似高科技產業會在先進國家形成產業聚落來取得技術資訊。又加上其製程技術變化速度慢，故其在國際化時會傾向於傳統漸進模式。
3. 新創事業廠商在當地執行的價值活動若以銷售為主，則其會較非新創事業注重顧客關係管理；新創事業在成立之初，即至海外設立銷售據點，其主要的目的除了為快速取得技術資訊外，另一方面乃為了能接近客戶獲取訂單及迅速反應客戶需求；而非新創事業會依其產業、可利用資源及目標等不同，則其到海外設立銷售據點的目的皆有不同，但其大多是以拓展市場、蒐集市場資訊、建立完善的銷售通路等為目的，而並不像新創事業如此的依賴國外技術與訂單，故新創事業會較非新創事業注重顧客關係管理。
4. 不論廠商的國際化方式為何，如其在當地執行的價值活動以生產為主，則其當地的協力網路關係會影響廠商採行的維護網路關係機制：經本研究發現廠商在當地執行的價值活動若以生產為主，則會因當地網路關係的緊密程度不同，而會發展適合廠商本身維繫網路的控制模式；若當地的網路關係較緊密時，廠商會採取官僚控制來維持網路關係，如中華汽車；若當地的網路關係較為鬆散時，廠商會採取市場控制來維持網路關係，如燦坤；若當地的網路關係介於緊密與鬆散之間，廠商會採取權變模式來維持網路關係，如明基與台積電。
5. 廠商選擇投資的國別與在當地執行的價值活動具有高度的相關性：若廠商要在當地執行銷售或研發的價值活動，或蒐集市場情報，則其大多的投資國別會選擇美國；若廠商要在當地執行生產的價值活動，則其大多的投資國別會選擇大陸。
6. 由於廠商到該國投資的動機會影響其網路關係的維持機制，故投資國別與在當地執行的價值活動具有高度相關性。



### 第三節 管理涵意

根據本研究發現，廠商赴大陸與美國投資的目的及執行的價值活動不同，且廠商的國際化方式與國內協力網路的緊密程度均會影響其網路關係的建立。因此，本研究建議廠商赴大陸與美國投資時，可依據其在當地執行的價值活動，及與國內協力網路緊密程度的不同來建立當地的網路關係。

#### 一、生產網路

##### 1. 大陸

廠商赴大陸投資的最主要目的是為了獲取低廉的成本，而廠商的國際化方式與國內協力網路的緊密程度均會影響其網路關係的建立，因此若廠商赴大陸投資可採取以下二種建立網路關係的方式：

- 廠商的國際化方式屬於傳統漸進模式，且國內網路關係程度較為緊密，建議廠商在赴海外投資建立生產網路時，可以使用群體棲移的方式來建立當地的網路關係，例如中華汽車在國內與其協力網路廠商因為長久的合作，已建立起長期且緊密的合作關係，當中華汽車欲赴海外投資時，其協力網路的廠商大多願意配合，所以在赴大陸投資時，即以群體棲移的方式建立當地的網路關係；反之，國內網路關係程度較為鬆散，建議廠商在赴海外投資時可以採取隻身拓荒的方式來建立當地的網路關係，本研究中，燦坤的國際化方式為傳統漸進模式，因其大部份的原物料皆從國際市場採購且屬於大眾物資，故其與國內協力網路的關係較為鬆散，所以在赴大陸投資時，即以隻身拓荒的方式來建立當地的網路關係。
- 廠商的國際化方式屬於快速漸進模式，因此與國內協力網路的合作關係尚屬短暫，故廠商在赴海外建立生產網路時，會依據自身的利益、當地市場的狀況及協力廠供應的零組件特性來決定協力廠的遷移或佈建，若屬特殊品或基礎零組件的供應商，較會產生緊密的長期合作關係而一同移轉至海外，其餘一般零組件供應商因其合作關係較不緊密且可在當地覓得符合要求的供應商，故採取以當地搜尋的方式，據此建議採取快速漸進模式之廠商以權變模式來建立當地的網路關係。例如，明碁在大陸投資時，基於運輸成本的考量及零組件的專屬性較高，因此會要求生產的零組件體積較大，運輸不便、標準化程度較低的協力廠及為了延續訂單的配套廠共赴大陸投資；至於其他標準化程度較高的零組件，則會就近於大陸尋找，因此明碁到大陸建立生產網路的方式是權變模式。

##### 2. 美國

廠商的國際化方式屬於新創模式，且在當地執行生產的價值活動，因其主要的技術與市場皆在國外，與國內協力網路的關係較不緊密，因此建議廠商在赴海

外投資時，可以採用隻身拓荒的方式來建立網路關係。本研究中，台積電的國際化方式是屬於新創模式，但由於台積電生產所須的原物料及基礎製程技術均來自國外，且其產品主要市場及客戶均以美國為主，因此台積電與國內的協力網路的關係較為鬆散，因此台積電於赴美設立生產據點時，即採取隻身拓荒的方式。

## 二、銷售網路

廠商赴大陸與美國投資的目的是為了接近當近市場，以獲取資訊，但因銷售活動具有因地制宜的特性，因此廠商的國際化方式不論是傳統漸進模式、快速漸進模式或是新創模式，其可用資源及執行銷售活動的目的不同，故建議廠商赴海外投資時，可以採用隻身拓荒的方式來建立銷售網路。

本研究中，明基赴大陸與美國投資是為了建立完善的銷售網路，故在大陸蘇州與美國皆設立了一個行銷總部。由於銷售具有因地制宜的特性，所以大部份的人員皆由當地尋找而來，因此在網路關係的建立是採用隻身拓荒的方式。

綜合上述，歸納出本研究中四家公司在大陸與美國建立生產及銷售網路與國際化方式及與國內協力網路緊密程度的相關性。

表 6-3-1：個案公司生產與銷售網路彙整表

|             | 明基     | 燦坤     | 台積電    | 中華汽車 |
|-------------|--------|--------|--------|------|
| 生大國際化方式     | 快速漸進   | 傳統漸進   |        | 傳統漸進 |
| 產陸與協力網路緊密程度 | 居中     | 鬆散     |        | 緊密   |
| 網網路關係建立方式   | 權變模式   | 隻身拓荒   |        | 群體棲移 |
| 路美國國際化方式    |        |        | 新創模式   |      |
| 國與協力網路緊密程度  |        |        | 鬆散     |      |
| 網路關係建立方式    |        |        | 隻身拓荒   |      |
| 銷大國際化方式     | 快速漸進   | 傳統漸進   |        |      |
| 售陸投資目的      | 接近當地市場 | 接近當地市場 |        |      |
| 網網路關係建立方式   | 隻身拓荒   | 隻身拓荒   |        |      |
| 路美國國際化方式    | 快速漸進   | 傳統漸進   | 新創模式   |      |
| 國投資目的       | 接近當地市場 | 接近當地市場 | 接近當地市場 |      |
| 網路關係建立方式    | 隻身拓荒   | 隻身拓荒   | 隻身拓荒   |      |

資料來源：本研究整理。

## 第四節 研究限制與後續研究建議

### 一、研究限制

本研究是採用個案實務訪談去分析的探索性研究，以結合現有理論架構，故在研究過程與結果上會有以下的限制：

1. 限於本組研究時間與能力，僅能在所挑選的產業之中，針對單一企業進行個案研究，因此在取樣上，樣本數過少難免有所偏差；若要進一步將研究結果應用在其他產業，則尚有疏漏之處。
2. 本研究屬探索性研究，缺乏統計數據做為輔助性的驗證工具，而多半以邏輯推理為主要的分析工具，可能會滲入個人主觀的意識，產生推論上的偏差。
3. 在過去文獻中，對於廠商在國際化方式上採取新創模式之研究甚少，使得本研究受限於此，故其完整性尚有待補充。
4. 本研究進行期間適逢經濟不景氣，使得部份個案受訪者接受訪談的意願不高，或受訪者非為主要單位負責人，故僅能從次級資料及相關研究學者的文獻中推論得知本研究結果，無法完全表徵其個案公司的真實情況。

### 二、後續研究建議

本研究所作的是廠商國際化方式及投資國別對國際網路構型的影響，若後續者要研究此一議題，可對下列建議做更進一步的探討。

1. 本研究發現，新創事業大多發生在美國，且多為高科技產業，故後續研究者可更加深入研究新創事業的廠商投資在先進國家與開發中國家，其國際網路構型會有何異同與關聯。
2. 因本研究僅選定四個產業，並挑出各產業的一家代表廠商為研究對象，故建議後續研究者可對同一產業的不同廠商作探討，以研究其因自身的條件、資源等的不同，對其赴海外投資的國際網路構型之建立與維持有何異同。

## 附錄一 參考文獻

### 中文部分：

#### 一、論文

1. 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。
2. 王秀惠、林宛錡、林純如、林雅惠、蔡育瑾 (1999),「產業網路與國際化經營之探討-以中華汽車中衛體系為例」,國立屏東商業技術學院企業管理系畢業實作。
3. 王俊權 (1997),「台灣高科技產業廠商間合作關係與利益之研究-以網路理論為觀點」,國立台灣大學國際企業研究所碩士論文。
4. 吳序先 (1998),「企業網路關係管理之研究-以大陸投資台商為例」,國立政治大學企管系碩士論文。
5. 吳翰有 (2001),「全球產業與在地鑲嵌：台商資訊產業在蘇州生產協力網路之重構」,東吳大學社會學系碩士論文。
6. 李美璇 (1997),「企業網路外移之研究」,國立政治大學企業管理系碩士論文。
7. 李萬晉 (1999),「外包商外移模式及其影響因素之研究-台商海外生產網路之實證」,國立台灣大國際企業學研究所碩士論文。
8. 李憲宗 (1998),「台灣績優中小企業海外投資決策與績效關係之研究-以製造業對大陸及東協五國投資為例」,國立成功大學企業研究所碩士論文。
9. 阮宜齡、陳佩鈴、黃晴華、張靜云、賴怡蓉 (2001),「全球運籌之管理機制研究—以台灣資訊業為例」,屏東商業技術學院企業管理系畢業實作。
10. 林士群 (2000),「產業網路之發展與空間替代之研究-以新竹地區半導體產業為例」,台北大學都市計畫研究所碩士論文。
11. 姚勝挺 (1997),台灣企業跨國發展之研究—以宏碁、燦坤、美利達公司為例,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
12. 秦民 (1996),「台商赴大陸投資對企業網路之影響研究」,中興大學企業研究所碩士論文。
13. 張承傑 (1999),「中國大陸與越南投資環境之比較」,國立中山大學大陸研究所碩士論文。
14. 張興隆 (2000),「台商中小企業赴大陸投資關鍵成功因素之探討-以江蘇省為例」,靜宜大學企業管理研究所碩士論文。黃博聲 (1998),「專業分工、知識管理與創新之關係研究-以台灣科技產業為例」,政治大學企業管理系碩士論文。

- 15.連上賀 (2000),「我國產業網路外移之研究-以自行車為例」,國立成功大學企業研究所碩士論文。
- 16.陳旭銘 (1999),「中小企業赴大陸投資進入模式決策與經營績效之研究」,銘傳大學國際企業研究碩士論文。
- 17.陳建國 (2000),「後進地區技術創新體系之研究-以台灣半導體產業為例」,國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 18.彭玉樹 (2000),「台商對外投資時機之研究—以資訊電子、紡織和製鞋業為例」,政治大學企業管理學系碩士論文。
- 19.曾紀幸 (1991),「我國銀行產業網路形成因素、網路位置及對策略選擇關係之研究」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 20.曾紀幸 (1996),「多國籍企業在台子公司網路組織型態及其母公司管理機制選擇之關係」,國立政治大學企業管理研究所出版博士論文。
- 21.雷岳勳 (1995),「服務業國際市場進入模式選擇之研究」,輔仁大學管理科學研究所碩士論文。
- 22.潘淮陽 (1999),「企業網路外移模式之研究」,國立政治大學企業管理學系碩士論文。
- 23.鄭祥麟 (2000),「從產業生態學觀點分析中小企業國際化行為-以越南為例」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 24.賴秀始 (1998),「台灣服務業海外投資進入模式之研究」,國立成功大學企業管理系碩士論文。
- 25.戴佳雯 (2000),「高科技產業網路特性之探討」,國立中山大學企業管理研究所。
- 26.簡正祈 (1998),「合作網路管理-以台灣半導體產業為例」,政治大學企業管理系碩士論文。
- 27.嚴仁鴻 (1998),「結合交易成本理論與網路理論分析專業晶圓代工策略-以台灣積體電路公司為例」,國立中山大學企業管理學系碩士論文。

## 二、書籍

- 1.工業技術研究院 (2000),「2000 半導體工業年鑑」。
- 2.工業技術研究院 (2001),「資訊工業綜論 2001」。
- 3.中華民國經濟年鑑 (2001),經濟日報社。
- 4.中華汽車 1998 年度年報。
- 5.中華汽車 1998 年度發行公司債公開說明書。
- 6.中華徵信所 (1990),「汽機車台灣地區產業年報 79 年版」,中華徵信所企業股份有限公司,台北,頁 1-7。

7. 司徒達賢 (2000), 「策略管理個案集 2001」, 智勝文化。
8. 台灣積體電路股份有限公司 2000 年發行公司債公開說明書。
9. 吳青松 (1996), 「國際企業管理理論與實務」, 智勝出版社, 台北。
10. 吳思華 (1996), 「策略九說」, 麥田出版社, 台北。
11. 明碁電通 2000 年發行公司債公開說明書。
12. 張忠謀 (1998), 「張忠謀自傳 (上)」, 天下文化出版, 台北。
13. 楊艾俐 (1998), 「張忠謀的策略傳奇」, 天下文化出版, 台北。
14. 經濟日報社 (2001), 「中華民國經濟年鑑」, 台北。
15. 經濟部投資業務處 (1997), 「中華民國廠商海外投資指引—亞洲 (上) 篇」, 頁 51-55。
16. 經濟部投資業務處 (1997), 「中華民國廠商海外投資指引-美洲篇」, 頁 1-10。
17. 燦坤實業 2000 年上市上櫃公開說明書。

### 三、期刊、雜誌、報告

1. 「手機產業」, 彰銀資料, 第 50 卷第 4 期, 頁 107-113。
2. 「顯示器產業--TFT-LCD」, 彰銀資料, 第 49 卷第 9 期, 頁 81-95。
3. 于卓民、巫立宇、與潘淮陽 (2001), 「中華汽車工業公司—企業網路外移模式」, 第四屆企業經營管理個案研討會。
4. 工業技術研究院 (2001), 「半導體海外設廠對產業發展的影響」。
5. 中國國際商業銀行 (1992), 「監視器製造業」, 中國商銀月刊, 第 11 卷第 6 期, 頁 33-35。
6. 方世杰 (1999), 「台灣中小企業之產業網路構形與企業國際化關係研究」, 企業管理學報第 45 期, 頁 99-126。
7. 王三合 (2000), 「全球十二吋晶圓廠的發展與投資現況」, 產業調查與技術, 第 135 期。
8. 吳光洋 (2000), 「光碟機產業」, 產業經濟, 第 230 期, 頁 61-66。
9. 吳迎春 (1982), 「家電產業的痛苦」, 天下雜誌, 11 月, 頁 48~51。
10. 吳思華 (1994), 「產業合作網路體系的建構與維持-產業經理機制三探」, 第三屆產業管理研討會。
11. 吳琬瑜 (1999), 「裕隆、中華挑戰未來, 迎向每一個不可能<系列二>」, 天下雜誌, 第 215 期, 頁 152~169。
12. 李光真 (2001), 「高科技登陸先鋒—明碁電通總經理李焜耀專訪」, 光華, 第 26 卷第 6 期, 頁 29-31。
13. 李宗哲 (1994), 「從網路觀點探析中小企業之對外投資, 中小企業發展學術研討會論文」, 265-330 頁。

14. 林麗雪 (2001), 「台灣液晶顯示器產業發展之初探」, 產業金融, 第 110 期, 頁 47-61。
15. 高長 (2001), 「製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響」, 經濟評論情勢暨評論, 第七卷第一期。
16. 張見勝 (2001), 「TFT-LCD」, 產業經濟, 第 239 期, 頁 60-65。
17. 梁冬陽、黃惠娟 (2001), 「張忠謀、曹興誠在中國宣戰」, 商業周刊, 第 72 期, 2001/09/10-2001/09/16。
18. 莊正民、林容如(1998), 「國際合作與合資的發展策略與技術移轉—以中華汽車為例」, 第一屆企業國際化個案研討會。
19. 郭奕伶、林亞偉 (2001), 「張忠謀布局一千天」, 商業周刊, 第 716 期, 2001/08/13-2001/08/19。
20. 陳介玄、高承恕(1995), 「台灣中小企業協力網絡的分解與重組：以機械業及電子資訊業為探討對象」, 東亞經濟管理與彈性生產國際學術研討會發表文章, 新竹：清華大學。
21. 陳東升 (1999), 「高科技產業組織網路統理架構的內涵及其演變的探討：以臺灣積體電路產業封裝部門為例」, 中山管理評論第七卷第二期, 1999 年夏季號, 頁 293-324。
22. 陳添枝、黃慶堂 (1996), 「我國中小企業與大企業對外投資事業營運狀況之比較」, 第二屆中小企業發展學術研討會, 頁 366-367。
23. 普泰投顧 (1999), 「明碁電子發展具潛力與爆炸力適宜做中長期投資」, 投資中國, 頁 102-103。
24. 曾紀幸 (2000), 「我國產業網路外移類型及其影響因素之探討」, 第三屆亞太管理學術研討會。
25. 黃金瑞 (2001), 「產業調查報導-通訊設備工業」, 產業經濟, 第 239 期, 頁 8-21。
26. 經濟部投資審議委員會 (2001), 「中華民國 華僑及外國人投資 對外投資 對外技術合作 對大陸間接投資 大陸產業技術引進 統計月報」, 經濟部投資審議委員會, 台北。
27. 蔡淑芬 (2000), 「我國 IC 工業發展概況」, 產業經濟, 第 230 期。
28. 魏志勳 (2000), 「燦坤跨足 IA、EC 兩大未來產業」, 投資中國, 第 77 期。

#### 四、網路部分：

1. 元樂義 (2001), 「大陸『拚科技』不惜贈地搶廠商」, 中時電子報, <<http://news.chinatimes.com.tw>> (2001/10/27)。
2. 王銘義 (2001), 「張忠謀：台積電登『陸』佈局時機已至」, 中時電子報,

- <<http://news.chinatimets.com>> (2001/10/12)。
3. 沈美幸 (2001), 「三菱自動車亞洲設計中心落腳台灣」, 東森新聞網, <<http://www.ettoday.com.tw>> (2001/11/23)。
  4. 林俊毅 (2001), 「2001 年我國行動電話手機產業展望」, <<http://www.net.trade.com.tw/stock/a/01-01-05a.htm>> (2001/09/15)。
  5. 施貞如 (2001), 「挑戰不景氣/中華汽車西進大陸, 挑戰大陸輕型車霸主地位」, 東森新聞網, <<http://www.ettoday.com.tw>> (2001/11/23)。
  6. 黃曼瑩 (2001), 「進軍印度市場, 中華威利車型搶先」, 東森新聞網, <<http://www.ettoday.com>> (2001/11/23)。
  7. 經濟部工業局新聞稿 (2001), 「TFT-LCD 顯示器發展狀況」, 經濟部工業局, <<http://www.moeaidb.gov.tw/news/n900403.htm>> (2001/09/15)。
  8. 劉孟俊、陳信宏 (2001), 「知識經濟下之台灣資訊與 IC 產業生產網路化」, 中華經濟研究院國際經濟所, <<http://www.itis.org.tw>> (2001/10/12)。
  9. 經濟部投審會 <http://www.moeaic.gov.tw/> (20001/11/12)
  10. <http://www.gibo.com.tw/industry/it1999/it19990701.html> (2001/09/15)。
  11. CENT 新聞專區, <<http://taiwan.cent.com>> (2001/12/03)。
  12. 台積電公司網站, <<http://www.tsmc.com.tw>> (2001/12/03)。
  13. 奇摩股市, <<http://tw.stock.yahoo.com>> (2001/12/03)。
  14. 電子週刊, <<http://www.mem.tw>> (2001/12/03)。
  15. 燦坤實業網站, <http://www.tkec.com.tw> (2002/02/08)。

## 英文部分：

1. Andersen, O., (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis," Journal of International Business Studies, Vol.24, No.2, P.P.209-231.
2. Astley, W. G., and Fombrun, C. J., (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organization Environment," Academy of Management Review, Vol.8, P.P.576-587.
3. Badaracco, J. L., (1991), "The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances," Boston, M. A.: Harvard Business School Press.
4. Badaracco, J. L., (1991), "The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Boston, MA: Harvard Business School Press."
5. Benson, J. K., (1975), "The Interorganizational Networks as a Political Economy," Administrative Science Quarterly, Vol.20, Iss.2,



- P.P.229-249.
6. Benson, J. K., (1975), "The Interorganizational Networks as a Political Economy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, Iss.2, P.P.229-249.
  7. Bilkey, W. J., and Tesar, G., (1977), "The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms," *Journal of International Business Studies*, Vol.8, P.P.39-55.
  8. Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., and Almeida, J. G., (1996), "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes," *Entrepreneurship theory and Practice*, Summer, P.P.61-76.
  9. Brush, C. G., (1992), "Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age," Unpublished dissertation, Boston University.
  10. Buckley, Peter J., and Casson, Mark C., (1976), "The Future of the Multinational Enterprise," London: Macmillan.
  11. Buckley, P., and Casson, M., (1976), "The Future of multinational Enterprise," London.
  12. Carol, R., Snodgrass, and Szewczak, Edward J., (1990), "The Substitutability of Strategic Control Choices: An Empirical Study," *Journal of management Studies*, Vol.27, No.5, P.P.535-553.
  13. Cavusgil, (1984), "Difference Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization," *Journal of Business Research*, Vol.12, P.P.195-208.
  14. Cavusgil, S. T., (1980). "On the internationalization process of firms," *European Research*, Vol.8 Iss.1, P.P.273-281.
  15. Cavusgil S. T., and Godiwalla, Y. M., (1982), "Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review," *Management Decision*, Vol.20, Iss.4, P.51.
  16. Chwo Ming Joseph Yu, (1990), "Restructuring of Production Networks in Foreign Countries: The Case Of Taiwanese Firms," Financial support of the National Science Council.
  17. Chwo Ming, Yu, and Kiyhoiko, Ito, (1988), "Oligopolistic Reactions And Foreign Direct Investment *Journal of International Business Studies*," *London*, Vol.19, Iss.3, P.P.449-461.
  18. Clavet, A. L., (1981), "A Synthesis of Foreign Direct investment

- Theories of The Multinational Firm,” Journal of International Business Studies, Vol.12, No.1, P.P.43-56.
- 19.Coase, R., H., (1937), “The Nature of the Firm.” Economica, new series, Vol. 4, P.P.386-405.
  - 20.Contractor, F. J., and Lorange, P., (1986), “Why should forms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures.”
  - 21.Cook, K.S., and Emerson, R.M., (1978), “Power, Equity and Commit in Exchange Networks,” American social logical Review, Vol.43, P.721.
  - 22.Cyert, Richard M., and James, March G., (1963), “A Behavioral Theory of the Firm,” Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
  - 23.Czinkota, M. R., (1982), “Export development strategies: U.S. promo-tion policies,” New York: Praeger Publishes.
  - 24.Dore, R., (1983), “Goodwill and The Spirit of Market Capitalism,” British Journal of Sociology, Vol.34, P.P.459-482.
  - 25.Dunning, J. H., (1973) ,”The Determinants of International Production Oxford Economic Papers,” Vol.25, P.P.289-336.
  - 26.Dunning, J. H., (1981), “Explaining Changing Patterns of International production: In support of the Electric Theory,” International Production and the Multinational Enterprise, London Allen and Unwin, ch.4, P.P.72-108.
  - 27.Dunning, J. H., (1988) , “The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extension,” Journal of International Business Studies, Vol.19, Iss.2, P.P.1-31.
  - 28.Fombrun, C. J., (1982), “Strategy for Network Research in Organizations,” Academy of Management Review, Vol.7, P.P.280-290.
  - 29.Geringer, J.M., (1988), “Selections of Partners for International Joint Ventures,” Business Quarterly, Autumn, P.P.31-36.
  - 30.Geringer, J.M., (1991), “ Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures,” Journal of International Business Studies, Vol.22, No.1. P.P.41-62.
  - 31.Gerlach, M., (1992), “Alliance Capitalism : The Social Organization of Japanese Business Berkeley: University of California Press.”
  - 32.Hakan, Hakansson (1989), “Product Development in Networks,” Industrial Technological Development: A Network Approach,” Lodon-croom Helm, P.P.84-128.

- 33.Hakansson, and Snehota, (1989), "Corporate Technological Behavior-Corporation and Network," London:Routledge.
- 34.Hakansson, H., (1989), "Corporate technological behaviour: Cooperation and Networks," London: Routledge.
- 35.Hakansson, H., and Johanson, J., (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks," Lexington.mass: Lexington.Books, P.P.354~379.
- 36.Hakansson, H., and Johanson, J., (1992), "A Model of Industrial Networks, Industrial Networks : A New View of Reality," London : Routledge Press, P.P.28-34.
- 37.Hamel, G., Doz, Y. L., and Prahalad, C. K., (1991), "Collaborate with Your Competitors and Win," Harvard Business Review, Vol. Jul/Aug, P.P.139-148.
- 38.Hara, G. and Kanai, T., (1994), "Entrepreneurial Networks Across Oceans to Promote International Strategic Alliances for Small Business," Journal of Business Venturing, Vol.9. No.6. P.P589-P507.
- 39.Hinterhuber, H. H., and Levin, B. M., (1994), "Strategic networks the or-ganization of the future," Long Range Planning, Vol.27, Iss.3, P.P.31-41.
- 40.Homans, G. C., (1958), "Social Behavior as Exchange," The American Journal of Sociology, P.P.597-606.
- 41.Hymer, S., (1976), "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Invesment," Cambridge, MA: MIT Press.
- 42.Jarillo, J. c., (1988), "On Srategic Networks," Srategic Managemen Journal, Vol.9, P.P.31-41.
- 43.Jen-Fang, Lee,(1999), "Transformation of Manufacture Competence and Migration of Cooperation System—Taiwan Enterprises in Malaysia," 行政院國家科學委員會專題計劃成果報告, 1999 年.
- 44.Johanson, J., and Mattsson, L. G., (1984) , "Interorganization Relations in Industrial System : A Network Approach Compares with the Transactional Cost Approach," Paper Presented at the Prince Bertil Sympoium Stockholm School of Economics.
- 45.Johanson, J., and Mattsson, L. G., (1987), " Interorganizational Relations in Industrial Sysatems: A Network Approach Compared with the Transaction—Cost Approach," International Studies of management,

- P.P.34-48.
46. Johanson, J., and Vahlne, J. E., (1977), "The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment," Journal of International Business Studies, Vol.4, P.P.20-29.
  47. Johanson, J., and Vale, J. E., (1990), "The mechanism of internationalization," International Management Review, Vol.7, Iss.4, P.P.11-24.
  48. Johanson, J., and Weidersheim-Paul, F., (1975), "The Internationalization of The Firm—Four Swedish Cases," Journal of Management Studies, P.P.305-322.
  49. Jolly, V. K., Alahuhta, M., and Jeannet, J. P., (1992), "Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally," Journal of Strategic Change, P.P.71-82.
  50. Kamann, D. J. F., and Drijker, D., (1992) , " The Network Approach: Concepts and Applications, " In Innovation Networks, Spatial Perspectives, Camagni, R. London: Belhacen Press, P.P.145-173.
  51. Kilmann, R.H., and Kilmann, I., (1991), " Creating the Perfectly Competitive Organization, " Making Organizations Competitive Enhancing Networks and Relationships across Traditional Boundaries," Jossey-Bass Inc., Publishers.
  52. Kinderberger, C. P., (1969), "American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment," New Haven, CT: Yale U.P.
  53. Kojima, K., (1969), "Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operation," New York: Praeger.
  54. Larson, Andra, (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange processes," Administrative Science Quartely, Vol.137, P.P.76-104.
  55. Lawrence, S. W., and Luostarinen, R., (1988), "Internationalization: Evolution of A Concept," Journal of General management, Vol.14, No. 2(winter), P.P.34-55.
  56. Lewis, Jodan D., (1990), "Partnership For Profit: Structuring and managing Strategic Alliances," The Free Press, New York.
  57. MacNeil, I. R., (1985) , " Relational Contracts : What We Do and Do Not Know, " Wisconsin Law Review, Vol.15, P.P.483-535.

58. Miles, R. E., and Snow, C. C., (1992), "Causes of Failure in Network Organizations," California Management Review, P.P.53-72.
59. Mitchell, J. C., (1969), "The Concept and Use of Networks," in Mitchell (ed.), Social Network in Urban Situations. Manchester: Manchester University Press.
60. Mueller, R.K., (1986), "How to Design and set up a Network", Corporate Networking : Building Channels for Information and Influence, New York : Free Press.
61. Oliver, C., (1990), "Determinants of Interorganizational Relationship : Integration and Future Directions," Academy Management Review, Vol.15. No.2. P.P.241-265.
62. Ouchi, W. G., (1980), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," Academy of Management Review, P.P.291-265.
63. Oviatt, B. M., and McDougall, P. P., (1994), "Toward a Theory of International New Ventures," Journal of International Business Studies, First Quarter, P.P. 45-64.
64. Pennings, J. M., (1981), "Strategically Interdependent Organizations," In Handbook of Organizational Design, New York: Oxford University Press.
65. Pfeffer, J., and Salancik, G., (1978), "The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective," New York: Harper and Row.
66. Piercy, N., (1981), "Company Internationalization: Active and Reactive Exporting," European Journal of Marketing, Vol.15, Iss.3, P.P.26-40.
67. Porter, M. E., (1986), "Changing Patterns of International Competition," California Management Review, Vol.28, No.2, P.P.9-40.
68. Porter, M. E., and Fuller, M. B., (1987), "Coalitions And Global Strategy: Competition In Global Industries," Boston, MA: Harvard Business Press, P.P.315-344.
69. Powell, W. W., (1987), "Hybrid Organization Arrangements: New Form or Transitional Development?" California Management Review, Vol.30, P.P.67-87.
70. Powell, W. W., (1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms

- of Organization, Research in Organization,” Vol.12, Iss.1, P.P.295-366.
- 71.Provan, K. G., (1983), ” The Federation as an Interorganizational Linkage Network, ” Academy of Management Review, Vol.79.
  - 72.Rackham, L., Frifdman, and Ruff, R., (1955), “Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-term Competitive Advantage,” by McGraw-Hill Enterprises Inc.
  - 73.Reid, S. D., (1981), “The decision-maker and export entry and Expansion,” Journal of International Business Studies, Vol.12, Iss.4, P.P.101-112.
  - 74.Root, F. R., (1982) , “Entry Strategies for International Markets,” Lexington, Mass : Lexington Books.
  - 75.Rugman, A. M., (1980), “Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature,” Welt-wirtschaftliches Archiv, Vol.116, Iss.2, P.P.365-379.
  - 76.Saxenian, (1994) , “A Regional Advantage, Cambridge: Harvard University Press.”
  - 77.Teece, D. J., (1986), “The Transcation Cost Economics and Multinational Enterprise,” Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.7, P.P.21-45.
  - 78.Thibaut, J. W., and Kelley, H. H., (1959), “The Social Psychology of Groups.New York: John Wiley and Sons.”
  - 79.Thorelli, H. B., (1986) , “ Networks : Between Markets and Hierarchies, ” Strategic Management Journal, Vol.7, No.1, P.P.37-51.
  - 80.Vernon, R., (1966) “International Investment and International Trade in Product Life Cycle,” Quarterly Jouranl of Economics, Vol,80, P.P.190-207.
  - 81.Welch, L. S., and Luostarinen, R., (1988) , “ Internationalization : Evolution of a Concept, ” Journal of General Management, Vol. Winter, P.P.34-55.
  - 82.Willamson, O., (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antiturst Implication,” Free Press, New York.
  - 83.Williamson, O. E., (1971), “The vertical integration of production: Market failure considerations,” American Economic Review, Vol.61, P.P.112-123.

84. Williamson, O. E., (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," Administrative Science Quarterly, P.P.269-269.
85. Yu, C.M.J., and Tang, M.J., (1992), "International Joint Ventures : Theoretical Considerations," Managerial and Decision Economics, Vol.13, P.P.331-342.

## 附錄二：訪談問題

### 明碁電通公司

#### 一、基本資料

1. 請問大陸蘇州廠所從事的主要營業項目有哪些？大陸廠在整個集團的國際分工佈局中，主要扮演哪些功能？
2. 當初 貴公司決定赴蘇州投資，主要的目的為何？若是看好未來大陸內銷市場，又為何只成立製造廠而未設立行銷據點呢？
3. 當初 貴公司赴中國大陸蘇州設立生產據點時，蘇州之整體配套廠商工廠並非十分完備，然而，貴公司卻率先進入蘇州投資，請問是憑藉何種優勢進入？當地環境又提供了哪些資源？而現在該海外投資活動所憑藉的資源優勢是否有所改變？
4. 目前 貴公司在海外設立的三個製造據點（馬來西亞、大陸、墨西哥）中，為何只有墨西哥的製造廠兼具行銷的企業活動？

#### 二、國際化方式

5. 請說明 貴公司到大陸投資設廠的歷程。例如：誰主導大陸的投資案，與當地相關人士（如政府官員、供應商、協力廠商、重要顧客等）如何建立關係？
6. 貴公司進入大陸的方式，是採用獨資、合資或是其他方式？是否有與台灣的協力廠商合作，一起在大陸建立生產體系？若有，篩選合作廠商的考量有哪些？
7. 貴公司對於各海外子公司的管理方式否會因其扮演的角色不同而有所調整？而 貴公司對各子公司的具體管理辦法有哪些？又如何協調旗下子公司的營運活動，使整體經營具有效率？
8. 貴公司在正式進入大陸投資前，並沒有經歷過一般業者會先在當地委外加工或作生產活動的漸進過程，而是直接著手進行設廠行為，不知 貴公司為何採取此種進入方式？
9. 針對目前台灣「戒急用忍」政策之鬆綁，貴公司是否會對大陸有更進一步的投資？

#### 三、大陸蘇州廠的網路關係

10. 請問蘇州廠的主要供應商有哪些？與台灣廠相同嗎？這些供應商主要是透過下列哪些方式建立？各自所佔的比率大約是多少？
  - (1) 直接在大陸當地尋找的供應商。
  - (2) 從母國延伸，意即台灣的供應網延展至大陸。



- (3) 代工客戶 (ODM) 或重要顧客指定的供應商。
11. 貴公司的蘇州廠在選擇供應商時，主要考量因素有哪些？是否在技術、資金、市場資訊等項目，給與供應商協助？具體的作法為何？
  12. 貴公司的蘇州廠如何與供應商維繫良好的關係？例如正式的合約約束、定期視察供應商的工廠、供應商績效考核等；或是非正式的經理人聚會、聯誼活動等。
  13. 蘇州廠主要銷售的客戶，與台灣相同嗎？還是大陸廠自行開發的客戶？抑或透過公司介紹或其他合作管道取得？大陸廠的內／外銷比大約是多少？
  14. 除了供應商與客戶之外，大陸廠最重要的往來機構還有哪些？與宏碁集團的合作關係有哪些？是否還有跟其他的同業合作？
  15. 目前蘇州廠的員工，由台灣外派的比率大約是多少？這些外派的員工，大都屬於何種背景？

## 附錄二：訪談問題

### 燦坤集團公司

#### 一、基本資料

1. 當初 貴公司決定到大陸投資的主要動機為何？希望在當地取得何種資源？當初選擇在廈門及上海建立生產基地，主要的考慮因素為何？
2. 當初 貴公司到大陸投資所憑藉的主要資源或優勢有哪些？而現在該海外投資活動所憑藉的資源或優勢是否有所改變？
3. 貴公司在美國從事哪些投資活動？主要的投資動機為何？希望在當地取得何種資源？所憑藉的資源或優勢又有哪些？

#### 二、國際化方式

1. 請說明 貴公司到大陸以及美國的投資設廠過程。例如：誰主導大陸的投資案、與當地相關人士（如政府官員、供應商、協力廠商、重要顧客等）如何建立關係？
2. 貴公司進入大陸與美國的方式，是採用獨資、合資、或是其他方式？是否有與台灣的協力廠商合作，一起在大陸建立生產體系，或是一起擴展海外市場？若有，篩選合作廠商的考量有哪些？具體的合作方式為何？
3. 貴公司對於各海外子公司的管理方式，是否會因其扮演的角色不同而有所調整？而貴公司對各子公司的具體管理辦法有哪些？又如何協調旗下子公司的營運活動，使整體經營具有效率？
4. 當初 貴公司在廈門設廠時，受到了相當的優惠待遇：例如四免五減半。請問 貴公司是如何爭取到如此優惠的待遇？

#### 三、大陸廠的網路關係

1. 請問大陸廠的主要供應商有哪些？與台灣廠相同嗎？這些供應商主要是透過下列哪些方式建立？各自所佔的比率大約是多少？
  - 直接在大陸當地尋找的供應商
  - 從母國延伸，意即台灣的供應網延展至大陸
  - 代工客戶（ODM）或重要顧客指定的供應商
2. 目前 貴公司的原物料是經由台灣總公司集體採購，公司未來是否有計劃，直接至大陸當地採購？
3. 貴公司的大陸廠在選擇供應商時，主要考量因素有哪些？是否在技術、資金、市場資訊等項目，給與供應商協助？具體的作法為何？

4. 貴公司的大陸廠如何與供應商維繫良好的關係？例如正式的合約約束、定期視察供應商的工廠、供應商績效考核等；或是非正式的經理人聚會、聯誼活動等。
5. 大陸廠主要銷售的客戶，與台灣廠相同嗎？還是大陸廠自行開發的客戶？抑或透過公司介紹或其他合作管道取得？大陸廠的內/外銷比大約是多少？
6. 除了供應商與客戶之外，大陸廠最重要的往來機構還有哪些？是否有跟同業合作？
7. 目前大陸廠的員工，由台灣外派的比率大約是多少？這些外派的員工，大都屬於何種背景？
8. 據悉燦坤實業已在上海設立 3C 行銷通路，未來燦坤將陸續在哪些地方設立行銷據點？燦坤 3C 擺設的產品品牌有哪些（例如自有品牌、代工品牌、競爭者的品牌）？
9. 貴公司在大陸的維修據點是如何建立的，維修人員是自行培訓、還是與當地供應商簽約？

#### 四、美國公司的網路關係

1. 請問 貴公司在美國的行銷網是如何建立的？
2. 在美國是否設有維修據點？維修人員是自行培訓 還是與當地供應商簽約？

## 附錄三：訪談記錄

### 明碁電通公司

行銷 PM→by product —不分地區

銷售 sales→by region —分地區

\*那請問您是 by product 較多，還是 by region 較多？

我已經整個都要負責。

明碁一個總經理，兩個執行副總。

台北有影像、通訊、投資事業單位。台北那邊有幾個組織會負責台北。

我是負責桃園，有視訊、投影機、CD-ROM (storage—儲存產品的事業單位) …等都在桃園。手機在台北。

負責海外的銷售與製造部份，有某種程度的分工。

事業單位（事業本部長=總經理）如：視訊事業單位營業額 200~300 億元。

在台灣來講，也是一家大公司了。不管行銷、研發、製造都有，所以是一家完整的公司。我們叫做“BU”。

\*我們這次訪問也是全球運籌，但焦點放在大陸與美國兩個地方。

\*那在大陸蘇州廠主要是製造生產，主要生產 keyboard 跟顯示器為主，那美國的話是以銷售與維修為主嘛？

對，但是現在已經有比較複雜一些了。

\*目前蘇州已經是 貴公司最大的投資地點了？

蘇州喔，目前來講幾乎是如此。與台灣製造與營業額都差不多。

蘇州：

一開始的時候是做 keyboard (鍵盤) →monitor (顯示器—15&17 吋) →scanner (掃描器) →storage (CD-ROM、CD-RW、DVD) →LCD 顯示器→color 雷射印表機 →最近開始大量生產的是手機

\*那目前台灣有生產的東西，大陸都有了嗎？

幾乎可以這麼說，但投影機沒有生產。

\*一般人認為製造會全都移轉到大陸去？

其實不全然，研發在台灣，台灣也有基礎建設，生產較高階的產品

\*請問是什麼高階的產品，連 LCD 都已經在那邊生產了？

LCD 中也有較高階的，如較新型的、大尺寸（量沒那麼多）的 LCD。

LCD 的面板在台灣做，因為達碁、友達都在台灣，所以要包好再送大陸製造的運費不划算。像這些的產品，不管高階還是低階都得在台灣做。

從國外買已包裝的就可能直接送到大陸去。

\*請問達碁可不可能到大陸去設廠，生產基礎的原材料？

基礎的不會，但後段組裝有可能會過去。

\*那個不在政府的管制範圍之內嗎？

政府以前會管制，但現在我想可能沒有那麼緊，經發會後，可能沒有那麼緊。

\*達方有在蘇州生產 keyboard，明基蘇州廠也在生產 keyboard？

沒有，已經全交給達方去製作。已經完全的分家了。

多一個子公司，通常都是分家的。

美國：

\*有關美國的地方，美國主要是做行銷還有售後維修的工作？

應該這樣講，我們並沒有說美國單獨做國際上的什麼事？

我們的銷售分兩種：1.OBM 2.OEM 這兩個不太一樣。

OBM 銷售分區域：

| 分區 | 1.美洲區 | 2.亞太區                                    | 3.歐洲區       | 4.中國區     |
|----|-------|------------------------------------------|-------------|-----------|
| 範圍 | 北美、南美 | R.O.W（全世界其他地區）—包括台灣、日本、中東、東南亞、澳洲、紐西蘭、非洲。 | 南歐、北歐與往東到蘇聯 | 中國大陸（含香港） |
| 總部 | 美國加州  | 台灣                                       | 荷蘭          | 蘇州        |

\*請問自有品牌在這四個地區的銷售是有自己建立銷售團隊還是委託當地經銷商？

完全自己建立銷售團隊。

\*那就是在當地設一個分公司，如美國明基分公司？

通常當地會有一個總部（headquarters）。銷售是很本土化(local)的，local 的人才有辦法銷售。一個台北人跑到屏東賣東西會比較難，但是叫屏東人來賣東西會很方便，因為他對地理環境很清楚。所以，基本上銷售是 local 的，所以不會台灣人跑到歐洲去銷售，因為你不懂歐洲的當地文化，所以不可能的。

我舉一個例子，比如說總部在荷蘭歐洲，總部裡面所有的人基本上是 by product 的 marketing、Planning、logistic、support、R&D 等，他銷售就會到德國有一個公司，英國有一個公司，奧地利有一個公司，這個我們叫“NS“，就是 National 是一個國家了。這個部分會完全的銷售，純粹負責接訂單，跟通路商聯繫。

\*總部是根據他的拍檔來分不同的部門分好幾個事業單位去做一整套的行銷跟 R&D 與 logistic 的工作。然後在總部之外又多了很多行銷據點，這個據點就純粹只是銷售而已。

所以，因為銷售是 local 的，而一個總部是不可能會各地區的語言的。而且，不同國家收款方式不一樣，很多東西是需要很多國的。

\*這些銷售單位都是公司自己找人訓練的，沒有透過當地經銷商幫你們去找人？沒有，若從經銷商找人的話，以後都會依那個經銷商。不可能，一定自己去找。

順序一定是先有人再有經銷商的，不會先有經銷商再有人。

\*光陽機車在歐洲是先找經銷商。

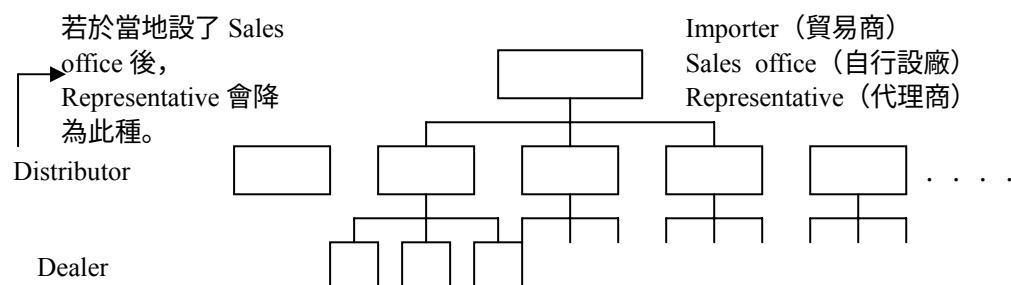
他可能跟我們不太一樣，他可能在台灣，然後去找當地有人在經銷，就透過他。然後他設的分公司可能只是去 support 那個經銷商。我們不是。什麼叫做打品牌，自己過去，然後管很多賣機車的店，然後你就去聯絡啊。這就是已經在當地生根了。還有一種作法就是你根本不熟，就去那邊找一家很行的代理商，不是經銷商，就說：「我就把品牌給你，你就是光陽，你就幫我去賣就好了，其他沒有。」他們自己叫經銷商，實際上是某種程度的代理商。

經銷商是你自己一個品牌到那裡，好多人都在幫你經銷。

\*那這個銷售據點的最高階主管是明基派的？還是在當地尋找？

當然是明基找的人，只是去當地找的。

假設一個國家，一個 country



我們很怕貿易商，因為他們右手拿過來，左手就丟出去了，一毛錢也可以。因為他不需要品牌，不需要什麼。「抱小孩過河」。

．作品牌的人一定不會走貿易商，因為貿易商只要有錢賺就好了，不會去考慮形象，不是那麼長期的。所以我把貿易商分為幾種：

commission—看孩子過河就要拿錢。

抱孩子過河就比較累，因為買進來再賣出去，有庫存的問題。

生孩子（明基）：更累，還要去研發。

．代理是不歸路。比如說三陽在台灣很多人都知道，但到了歐洲誰知道三陽，who know？所以，他們到歐洲要找經銷商，若經銷商賣得不好，他們會找另一家來經銷；如果賣得非常的好，三陽就要到那邊設 Office，則那一家 Representative 就會降為 Distributor。如你賣 5 萬台的話，日子好好過；賣了 20 萬台，對方就來了，就不讓你代理，就請你下去當 Distributor，他會把那 20 萬台分成四家，每家有 5 萬台，他會怕啊！所以，代理商是不歸路，不能做的太好，又不能做的太差。像神通在 20 年前是代理 Intel，Intel 那時是不大不小的公司，所以神通可以代理他，代理到 Intel 愈來愈大，神通就變成 Distributor，不再是代理商了。所以你代理的公司生意如果愈來愈好，公司變大，你就愈不可能去代理他。

\*所以明基是 sales office，sales office 的最高主管是明基找當地人負責。

對，一定要當地。

\*那在找當地人時，有沒有透過什麼樣的因緣？

通常須透過很多人脈關係，像明碁在找是因為宏碁很久以前在那裡，所以當時明碁就有一些人脈，就找人來設一家公司。

\*也可以說是跟著宏碁的腳步走。

基本上有各種作法，比如做 OEM，以前 OEM 的客戶，然後人脈也比較熟，做個十年，十年前負責這邊的 10 個人，說不定十年後已經換了另外 10 個人。

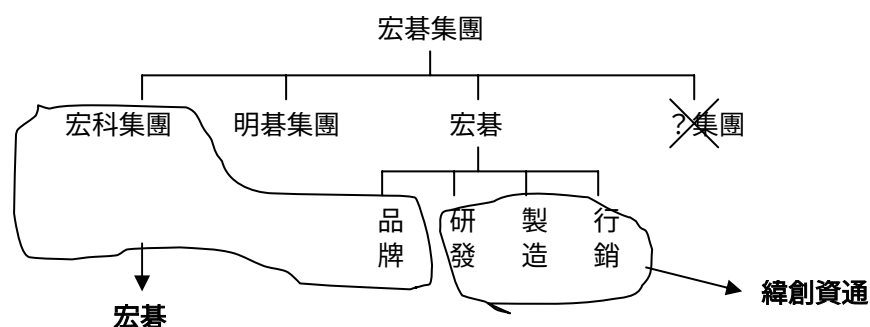
認識 10 個客戶，假如每個客戶又都認識 10 個人，這樣人跟人之間開始連結後，就會認識 100 個人。第一種就是那個人能力很好就勸說他出來工作；第二種就是那個人普通，就問他說：「我想要什麼樣的人，你有沒有辦法幫我介紹。」那條線牽出去，就很多了。在國內與在國外差異很大，在國外只要做不好就換人了。

集團簡介：

宏碁已經完全變掉了。其實 Acer Group 也已經沒有這個名字了。已經完全重組了。明碁已經是獨立的公司了。

宏碁裡面現在分四個，其實是三個單位啦！大中國營運總部，這就是中國各個地區，他就是一個地區嘛。IT 產品事業其實就等於是在做產品的部分，沒有製造，因為還有一個緯創嘛。他有一個公司已經出來了，就是緯創。宏碁集團裡面本來是製造、銷售都有，現在他把製造切開，研發、製造切開，品牌完全獨立。所以，宏碁現在只有品牌，其他的什麼都沒有。

以前宏碁是這樣的，有四大集團



\*緯創是何時成立的？

緯創—2001 年才成立的。

\*宏碁的代工夥伴有 IBM 與 Dell, 早期 Dell 不想找宏碁合作是因為宏碁的自有品牌很強，只有 IBM 找他，那 IBM 找宏碁也有幫忙代工 monitor。那後來 Dell 找宏碁是因為宏碁以整個集團來看，產品線非常的完整。那我們的問題是像 IBM、Dell 這些國際大廠要跟宏碁作代工客戶的時候，明碁的角色是如何？因為 Dell 說他只跟宏碁聯絡，所以是不是宏碁這邊接單後再轉給明碁？

沒有，因為轉手都是成本。「寄話會多、寄米會少」

\*像宏碁也有生產顯示器、CD-ROM、monitor，就是說我們就是競爭者。

對，會有這種問題。

Dell 現在也是我們的客戶。

\*所以現在宏碁集團的組織就已經不存在了？

現在是各做各的，沒有這個集團。所以宏科跟宏碁品牌的部分就合併嘛。

\*明碁也有用 Acer 這個品牌，是否要繳權利金？

當然要繳錢，不但要繳錢，還要花錢幫他 promote。

\*像國外掛 Acer 品牌的銷售公司，明碁可不可以用他的銷售通路？還是說明碁的銷售通路要自己去找？

當然要自己去找。也可以透過他，也可自己去找，都可以。

\*明碁的 Sales office 是獨立的嘛，有沒有哪些地方是跟宏碁重覆的？

都是完全分開的，office 沒有在一起。很久以前可能有在一起過，但現在全部都分開了。

\*如果 office 在一起，那明碁與宏碁若互相搭配起來就是一個完整的產品線？

那是真話，但是不容易管，因為背後是兩個獨立的管理系統。

有人說對客戶就是 one-face-discount，問題是 one-face 就像布袋戲一樣，後面兩隻手在撐，就不能演。因為兩者都是上市公司，各有各的股東，所以蠻難的。所以一定是切開。

#### 明碁組織

所以明碁就變成明碁集團嘛，他就好幾家公司嘛。每家公司都有他自己的產品線。達碁與聯友合併成為友達光電，因為明碁持有聯友只有 20%多，2001 年第二季。明碁本來營收佔 75%，現在就不可能如此了，因為每家公司都長大了。

企業做的好，會愈來愈大，但不會變小，只會倒閉或被吃掉。如康柏，被 HP 併購。企業是可上不可下的。

現在叫 WWW\*COM，以前明碁叫 Acer Peripherals。Peripherals 是一個專業的名詞，就像你跟台灣的歐巴桑說：「我們在做週邊。」他們一定不知道什麼叫週邊。明碁在做電腦週邊。所以，後來覺得名稱要清楚，所以就改名為“明碁電通”就不叫電腦了。就把英文改成“WWW\*COM”。

我是負責桃園事業區，包含了財務處、人力資源處、資訊技術服務處、全球業務發展室、全球製造發展室。我是在總經理室裡，也負責全球業務及全球製造。

我們是以 BU 為單位。最重要的有三種：BU、製造、銷售，剩下就是 support。我們視訊產品就大約有 300 億的營業額，可以說是一家很大的公司了，在台灣，營業額 300 億就可以排行到前 20 幾名（2000 年的排名）。我們 2000 年在台灣登記的約只有 400 多億，不是 578.4 億。因為從大陸賣到國外去的不算。儲存產品佔了四分之一營業額，有 100 多億元，可以排到前 100 大。



一、

2.

\*當初 貴公司蘇州投資的主要目的，除了一般我們所了解的生產成本之外，還有沒有其他的目的呢？

到大陸絕對不會只有生產而已。一般來講國際級的企業，一定得到資源，包括腦力的資源（台灣）、勞力的資源（大陸）、資本的資源（歐洲、美國）…等。如果去大陸只為了勞力密集那會很慘。通常去大陸，好處是人力找不盡，但是在中國人陸，他的腦力也很便宜，人才很多，所以研發各方面是一直過去。在那邊有銷售啊，土地大、市場大，可以在那邊銷售產品，所以工廠設在那邊可以就地銷售。

\*目前大陸蘇州廠內銷的百分比大概是多少？

大約一半。

3.

\*當初 貴公司赴中國大陸蘇州設立生產據點時，蘇州之整體配套廠商工廠並非十分完備，然而 貴公司卻率先進入蘇州投資，請問是憑藉何種優勢進入？

設備很不好。台灣第一批是去深圳、廣東那邊，但都是走後門，雖然方便，但只有小公司可以如此做，大的公司是不可能如此做的。大公司是希望當地是比較穩定的，政府比較穩定，不需要走後門，按牌理出牌的。我們是覺得華東地區上海蘇州這一帶的人都比較按照規矩來做。

所有的國家首府通通在北部，首府在南的都一直沒落，如雅典…。

北京的政治氣候很濃，很多東西都依政治而定；上海都是商業（罵政府，但還是Follow）。但是廣東，「天高皇帝遠」，不聽政策的。

所以，為什麼去蘇州主要是因為華東地區上海蘇州一帶還是比較照規矩做事的，這樣公司才能做大。否則，隨便捉一個小辮子，公司很累啊！這是一個原因。

另一個原因是，以前進士蘇杭一帶佔了七成以上，所以蘇州的人才很多，文風很盛，治安很好（文化很好），蘇州人不會打架。問題是男生就比較軟弱，比較兇不起來。

\*大陸蘇州廠的勞工，從內陸那邊過來的多不多？還是大部份是當地？

大陸這個地方一省就相當於一個國家。所以，在蘇州用了安徽的人，那就是外勞。深圳那是盲流，員工有七成拿出來的身分證是假的，所以治安當然不好。全部都是內陸來，賺了錢就回去了。

一定要跟政府登記，住在宿舍統一管理，不能外漏，但成本也不一定會比較高。這也跟台灣南部人跑到北部是一樣的。用安徽勞工的好處是可以讓他拼死拼活的工作，因為他人生地不熟，也不能走什麼都不行。一懷孕就請他回去，台灣也是如此，很嚴格的。

\*你們比較喜歡用當地的還是外勞呢？

當然是當地的好。但是當地的人還是沒有那麼多，所以最後還是會用到外勞，就像台灣一樣。外勞好管，加班高興的很，沒有表現好不給你加班的。外勞最重要

不是在於他本身的成本便宜，而是因為他可以完全配合，他不會亂來，他的成本其實是比本勞貴，因為要給他吃給他住什麼通通有。

\*那貴公司剛到蘇州時，不就是從無到有慢慢拓荒的？

對，但是公司大，對江蘇省政府、蘇州來講，明碁去是很大的事情。

\*那有提供一些什麼樣的優惠給你們嗎？在基礎建設有沒有做什麼配合？

有，比如說，你去，先看地，一看你喜歡這一塊，那基本上他是依你喜歡的。

\*那你看地有沒有幫其它的協力廠一併看？

有，自己先去看，看完後再帶著協力廠一起過去看。協力廠是去另外一個市，吳江市，不算遠。因為他們基本上還是小的公司，我們那邊都是比較大的公司。我們去大陸，還是要“統戰”嘛。因為你公司大啊，還是要有指標性的。我們公司大啊，所以他們就會很重視啊，市長也出來了，一定是這麼的。那我們去看土地，這一塊不錯啊，要這一塊土地，事後一看，會變成一個鎮。我今年初去看一塊土地，因為友達要去那裡投資，看完決定後，隔了三個月後，再過去看一下，裡面有學校、有市場、住家…，通通有。

\*協力廠到吳江市去，會不會沾你們的光也得到不少的優惠？

當然。我們會幫他們去談，我們會去跟吳江的市長講，條件還不錯那是一定的。

\*所以協力廠要跟就會捉緊這個機會一起過去？

對。

\*當初在篩選協力廠時，有沒有什麼重要的考慮因素？

有合作的協力廠都是台灣的，以前在台灣或馬來西亞都有合作過的協力廠。只是那些協力廠願意跟我們過去，那就過去了。

\*像中華汽車有篩選，他把零組件區分成好幾個部份，每一個部份就只找一家過去，因為怕初期的訂單養不活協力廠。

我們也會有某種程度的篩選，但篩選歸篩選，一開始的時候，他們還不見得想去，因為一開始會不划算，工作量還不會大。

\*所以，當初要去時，明碁只是口頭上的告知，勸告他，如果他要的話就一起過去？

對。

\*如果跟中華汽車做比較的話，合作關係是不是就不像中華汽車那樣的緊密？

中華汽車的協力廠在台灣時，就 80%以上的產能都在做中華汽車的訂單。但我們不是，電子業很少這樣，通常只要有四成做我們的就已經算不少了。

\*所以，還看他們自己的意願，也沒有特別的協助他？

當然會有協助，但什麼叫特別？我不太懂。

\*像英業達到馬來西亞時，有幫協力廠做行前訓練，把協力廠找來，溝通、訓練。等到時機成熟再一起過去，非常有計劃。

那是很早期的。像我們是將協力廠帶隊去參觀，去看工廠、看土地，所以我們的協力廠其實都蓋在一起。

\*就算協力廠不跟過去的話，對你們的影響是不是也比較不大？

也大，當初開始協力廠不去我們會用“半強迫”的方式。因為有些協力廠在深圳已經有廠，就不希望在蘇州再設一個廠。我們會勸他說那地方未來會很大。然後他派了人去是二軍的，我們會跟他講不行，要一軍的過去。

\*那目前在吳江的協力廠是不是幾乎跟台灣的協力廠規模是差不多的？

現在那邊的協力體系可能比台灣的更大了。

當初我們請他們去時，可能要拜託或硬逼他們，現在他們都很感謝，因為發覺那裡確實很好。去之前，我們會先講好，你可以因我而去，但多久後，我的生意不能佔你的多少，要自己去找生意。

\*生產那一種原材料的協力廠比較會硬逼他過去？

比較特殊的產品，只做我們的，就會硬逼他過去。否則在大陸我們買不到啊！他不去我會很慘。

\*那還有沒有什麼是當初硬逼過去的？

沒有說完全硬逼啦，但也是催著過去的。有很多，比如說有一些鐵板的零件。只要在當地比較難找得到的，就會請他過去。原先是台商本來在那裡就有的供應商還比較好一點，但基本上不算多。

二、

9

「戒急用忍」拿掉後，只是檯面下的可浮上檯面這樣而已，其他沒變。怎麼可能戒急用忍，不去的人就是死。

7.

\*協力廠的管理方面，關鍵零組件與非關鍵零組件的協力廠分別是如何管理的？非關鍵零組件的廠商，有了他當然會更好，沒有他也可以到外面去找。但是通常他們都會有意願去。會去的原因是因為他是普通的，什麼人都可以賣。不像關鍵的，他去只能賣我，不能賣別人，跟他說未來會好，但是未來是什麼時候？非關鍵零組件通常不必談都會去，因為他可以賣的相當廣。但我們會篩選。所以，我們跟中華汽車有點相反。

\*關鍵零組件的廠商，你們有沒有給予什麼樣的協助？或是技術輔導？

會，當然有。會協助他大陸員工如何管理、品質管理系統怎麼做、哪些材料從哪裡來、也會幫他找客戶（因為他做大了，成本就會降低，我也會有好處）。然後，我們平時的訓練有一些會請他們來。

\*目前大陸蘇州廠在製造方面是不是已經可以完全自給自足了？

對。我們通常是一開始派去的人很多，然後慢慢減少。馬來西亞已經剩下 2~3 個人；大陸蘇州廠現在只剩下 47 個人，可能不到，大概 40 個人。主要是高階主管、財務經理、技術人員為主。

\*對製造子公司的管理是不是只看他的報表績效？還有生產的效率？

基本上是以他的效率、品質、成本。蘇州廠與馬來西亞廠就是成本中心。

\*那蘇州也有做銷售？

銷售子公司與製造子公司完全分開。

\*那銷售子公司是否只是看他的業務量？

不止，在當地有否努力在維持品牌形象。然後另外一個就是說他做多少營業額。

另外一個就是他賺了多少錢？另外，在那裡培養了多少人？

\*售價是當地公司自訂，成本總公司會有一個轉撥計價。

\*那四個銷售總部的維修售後服務也是自己來？

對，自己來。當然，不一定，看地區啦！有些地區他們自己維修，如日本，因為給別人做很貴，自己做很便宜。有些地區就會委託第三者去幫他做維修。各種都有。

\*目前自己來比較多？還是委託第三者比較多？還是看產品？還是看區域？

看區域也看產品。像同樣是在歐洲，在荷比盧就自己維修；在義大利就委託；在德國也是委託比較多。有的是委託但是只做一級保養。就是前面的部分我們可能委託，比如說我們在德國委託某某人來幫我做維修，但是他只換板子，其他就沒有做。然後他做一陣子，他那個板子弄好之後，比如說我們給他 20 個板子，他換好之後，他就把那個板子送回來給我，我再做一級保養，這也是一種。只是部份，大多數是自己來，須投入許多人力物力，為了維持 Acer 這個品牌的形象。所以，成本你都要去算，維修就一個成本在那裡。

8.

\*那當初到大陸投資時，是看中地點就投資，並沒有經過一般漸進的過程，比如說先到當地找 OEM 的廠商委託代工或者是銷售？

沒有，我們是先租廠房，等到自己的廠房蓋好了再搬進來。

10.

\*蘇州廠的主要供應商是否與台灣廠相同？

開始會是一樣，之後就開始多元化。所以，我們就有當地的。

\*那如何去確保品質，因為蘇州廠獨自在大陸 run？

我們有一套系統，他們會根據那一套系統去做品管。如果要找一個廠商，在當地，一定會去看他的工廠、品質系統、所有的管理系統都很好才會用，否則不會用。就是總公司有訂定一套標準，由大陸蘇州廠自己去尋找廠商，自主權都在蘇州廠。

三、

10.

\*現在大陸蘇州廠的供應商，目前有下列三類，

- (1) 直接在大陸當地尋找的供應商
  - (2) 從母國延伸，意即台灣的供應網延展至大陸
  - (3) 代工客戶（ODM）或重要顧客指定的供應商
- 目前是那類的比重最多？

\* (1) 分兩部分：a. 大陸的廠商      b. 台商過去的

(2) 從母國延伸，就是從台灣送過去的

在當地尋找（大陸）的供應商約佔 30~40%；大陸的台商大概佔了 50% 左右；台灣購買再送過去不到一成。

\* 代工的客戶會指定供應商嗎？

比較重要的大概都會。比如說，你做 Monitor 那 LCD 面板你跟誰買就很重要。比較核心、關鍵的部分，他會指定。

11.

\*現在已經到了蘇州設工廠了，那麼在當地選擇時，主要考慮因素有那些？

主要考量：品質、成本、供應的彈性。

技術會給予協助（製程、品管），因為他們有些技術不行或沒有，我們要教他；資金不會有協助；市場資訊是一定會讓他們知道的，他們都會主動來了解。

因為跟供應商互相一定會在一起討論，我們也會問他啊，因為他有 5 個客戶，看現在其他公司的情況如何？

\*那您這次去蘇州的話，也會順便去看一下協力廠？

對。

\*那去拜會協力廠的話，主要是看他的產品線？還是聊市場行情？

不會故意要去聊市場行情，市場行情通常不會當成一個主題啦。

主要去看他發展到什麼程度，好的供應商會有好幾個客戶，就會知道他到底進步到什麼程度。

\*可以參考以後是不是可以發展其他的合作關係？

倒也沒有。只是去看說，台商在這裡進步到什麼程度，然後景氣不好時，就請他學習人家。各種可能性都有。

\*那會不會請績優的供應商去輔導比較差的？

不可能，他才不要。

\*就站在 貴公司的立場也不能告訴比較差的供應商，人家比較好的是怎麼做的？可以，我們可以講。當然互通有無嘛。我們連競爭廠商都也會有互相參考。要看什麼樣的公司，有的公司把你當成敵人，那你就很難。有的公司不會，大家其爭也君子嘛，大家互相也關心，所以我們去到某某地方，也順便去看一下；他們來我們也順便讓他看一下，互相，這個都會有。

12. 少有正式的合約；會定期評比（打分數）

\*那有沒有成立聯誼會或是經理人定期的聚會？建立一些 informal 的關係。  
當然。我們通常就是供應商的聯誼會，一年一次。在吳江的供應商平常也會互相舉辦聯誼會，晚上常常在一起。

\*所以在正式的場合是競爭者，在非正式的場合還是經常會聚會。  
都是這樣的，其實我們在台灣的業界也是這樣的。我們正式的場合是競爭，但在非正式的場合也是互通有無。如提醒不好的生意對象。

13.

\*那麼蘇州廠主要的銷售客戶跟台灣一不一樣？

現在是這樣子，我們是製造與銷售切開的，所以蘇州與台灣面對的客戶群是相同的。有一些客戶群不希望從大陸拿貨，要從台灣拿，那我就從台灣拿。那有時候兩邊都可以拿，我就盡量在那邊拿。

\*那請問一下，OEM 的訂單與自有品牌的訂單也都是由銷售單位去爭取的嗎？  
自有品牌的部分，跟 OEM 是不同的組織。

PM→By Product

Sales→By Region

OEM Sales→By Customer

比如：客戶是 Dell，那就為他設立一個對談的窗口。

\*那 OEM Sales 是都集中在台北嗎？

No，OEM Sales 是各自的 BU，因為你賣 OEM 是專業嘛，一定要懂。一定要真鎗實彈。

OBM 四成多

OEM 五成至六成

手機→幾乎 OEM；OBM 很少。

LCD→OBM 60%，佔世界十幾%，前二大廠。

顯示器→幾乎全都 OBM

所以要看不同的產品。

14.

\*請問在大陸除了供應商與客戶是很重要的經常往來機構，還有沒有其他的是很重要的往來機構？如宏碁集團的關係企業、合作的同業。

沒有。與宏碁集團的關係就是，他有一些是我們的客戶。他只是我們所有客戶中的其中一個。

\*也沒有跟同業合作？

沒有。

\*據我所知機械加工業他們同業會合作，因為初期他們量不夠大，所以同業合作，共同去養一個供應商。像機械加工業找鑄造的廠商過去，但因為量不夠大，所以跟大陸的同業合作，來養活這家廠商。

我們沒有這種情形。

\*您剛才講說，有一些關鍵的供應商，他只供應給明碁，那麼你們會不會為了使此供應商到大陸投資，而跟同業合作以養活他？

不太有，因為從明碁的角度上來講，明碁蠻可以養活他們的，量夠大。

\*那你們有沒有委託別人代工，在訂單吃不下時候？

這倒沒有。吃不了就算了。

\*那外包吃不下就放棄？

我們的產品當然不可能去外包，但是產品的半組裝的東西，那就會有外包的現象，比如說組裝 PC 板，我們可能要投資 SMT，那個有些我們會委外加工，這個有可能。有部分製程的委外加工，大部分自己做。

\*有沒有很強調上、下游垂直整合？

像我們這種製造的，當然會強調上下垂直整合。垂直整合一定是關鍵的，你才會要垂直整合。沒有關鍵的跟人家拿就好了，反正他們都在競爭了。有些零件可能你比較難的，第一個可能就是垂直整合，或者找夥伴。

\*那你們找的夥伴啊，會不會有資金上的投資？

都不會，比如說我們的 Storage (CD-ROM)，關鍵是菲利浦，就跟菲利浦大家是夥伴。要去投資製造那個東西，那不是小錢，而且對方不見得願意。

\*可是你上下垂直整合不就是想要掌握關鍵的技術？

但是你不算啊。因為你為了這個東西，去投資了那麼多錢，你要去投資，你會發覺到你一定要有很多的客戶，才有辦法。上下垂直整合考慮的非常多，有些你不能做，做了賣不出去的。一般來講，像達方本來要垂直整合，後來就乾脆讓他出去。因為他不可能只做這些東西啊，他還要賣很多客戶。這些客戶又都是我們的競爭廠商啊，因為是競爭廠商，所以達方就必須獨立，不然，有些客戶可能會說你都為了明碁，那我算老幾？所以他的生意就會很難做。所以當然都會考慮。

\*次級資料顯示 貴公司在 LCD 的零組件（面板）的關鍵技術還在 IBM，有投入研發，但目前還未到量產的規模，還在研發階段，所以大部分還是向日本廠商購買？

沒有，那都是看錯的。因為 LCD 這個技術，很原始的技術當然都是在日本。那台灣說自己研發了什麼？那個研發都是屬於產品本身的應用，你不可能脫離像日本這樣的技術。

\*有專利權嗎？

對，你不可能去改掉他那一部分。人家發展一個技術，你可以在這個技術上做個改進，這就是你可以的技術，但是他還是技術在這裡。這樣就是對的，我們在做改進的工夫。最後只剩下專利的問題而已。

\*那手機也是一樣囉，手機的關鍵技術機頻與射頻的部分，也是掌握在日本大廠手上？

沒有。我們可以自己做。射頻的人才台灣很少，但是那個當然是台灣的。我們六

年前就在開發，花了很多錢在培養人才。那個時候開始做，人家還笑我們。然後兩年前，產品開始好賣了，別人才發現這個是好生意，要做卻都沒人才，就來挖人才。

當然這個企業是領先者的時候，領先者會有領先者會遇到的問題。挖角是其中之一，要有心理準備。他把我們的人挖去，也必須考慮到，他做的不能跟我們的完全一樣，不然會有問題。會被告

\*牽涉到基礎科技與專利權的，就比較是用市場採購。比較可以應用的，大概就自己來研發。像 CD-ROM 的光學讀寫頭、伺服馬達是否因此明碁不去 Touch？馬達是可應用的，光學讀學頭是比較基礎工業，所以光學讀寫頭到目前為止，還是在跟日本人買。日本的供應商很多，所以不用怕，且他們已經殺的頭破血流了。所以台灣人都說我們的 Storage 是無頭工業。

\*只是純粹組裝嘛。 不全然，那個很多技術在裡面。

\*請問馬來西亞裁員報導是要因應客戶配置需要，何謂客戶配置需要？

其實裁員是這樣的，到馬來西亞是純粹的工廠投資，所以生意低一點就裁員，高一點就找人，這是天經地義的事。其實我們一向很少裁員，只是遇缺不補。像現在馬來西亞又忙著找人。其實我們現在生意很好。



## 附錄三：訪談記錄

### 燦坤集團公司

Q：貴公司到大陸投資的主要動機有哪些？

1988 年去大陸投資是由於台灣的土地成本高、人工成本高，所以決定去海外投資，之所以會選大陸廈門的原因，是因為與台灣的文化較接近、優惠政策較寬鬆，可享有四免五減半（前四年免稅，後五年減半）且行政效率較配合，由於這些原因所以選擇廈門。

Q：四免五減半的優惠是所有台商都有的？抑或是對燦坤特別有的優惠？  
少數。

Q：貴公司當初能得到四免五減半，這樣的優惠有沒有什麼原因？

因為去得早，第一筆投資金額是 90 萬美金，當時(1988)以 100 萬美金的投資算是蠻大的。

Q：去大陸投資的接頭者、接觸的整個過程？

董事長親自去看過，親自至大陸當局、廈門市政府直接談及外經貿部主任這一些人。

Q：因為廈門政府看中你們的投資金額大，所以才會有這麼大、這麼好的優惠？以當時(1988)，92 萬美金算大，現在來說，說大不大，以當年來說，有人願意去投資，廈門政府就很高興了。

Q：當時至大陸投資希望在當地比較能取得何種資源？

哪些資源？…第一點就是，土地，然後，第二個就是低的經濟成本，第三個就是看中大陸的稅賦上的優惠，這些，語言相通，什麼的…跟台灣比較相近的。

Q：語言相通會不會產生一些問題？

什麼樣的問題？

Q：管理的問題？

哪一類的管理問題？

Q：就是說他們那邊的習性啊？

習性？

Q：就是說弊端？

廈門人很好

Q：因為之前有發生過因為跟經銷商合作，有捲款潛逃的事情。

都會有弊端，當然是選擇一個保證最低的，沒有一個地方說一百個都是好人，選擇一個壞人最少，好人最多的地方。

Q：說問一下，當初您到大陸去投資的時候，燦坤它本身所擁有的優勢是什麼？研發能力和接單能力、研發技術。

Q：所以，廈門是一個 OEM 生產的基地囉？

ODM、設計。

Q：ODM 有包括設計、生產的基地？

對。

Q：那麼研發中心是在哪裡？

研發在台灣、日本、美國，研發是跨國的。

Q：還有法國？

對，法國有，法國設計師有。

Q：主要是在美國、日本、台灣這樣？

對，沒錯，美國、日本、台灣、歐洲。

Q：那後來，燦坤也有在大陸設類似的 3C 的流通事業？

沒有，還沒有去，門市沒有，我們是批發有。

Q：批發？

像熨斗、電子鍋、電風扇、果汁機這個有。

Q：是賣給當地的經銷商嗎？

當地的大百貨公司啦！當地的量販店。

Q：那以後有沒有可能在那邊設 3C？

設 3C？有，有計劃，明年吧！

Q：那麼，現在燦坤也是在大陸有上市嘛！當初在上市的時候是不是因為大陸是個人制的社會，當初在上市的時候有沒有什麼困難，還是，就是說有沒有在上市過程中曾經做了些什麼樣的努力？

困難當然非常多啦！當時，連中國證券會都還沒有成立。中國證券會是 1994 年成立了北京中國證券會，所以目前所有的中華人民共和國或所有的證券相關法令當時都沒有。那燦坤怎麼會上市，是因為 1991 年，中國大陸先成立了上海交易的部門，比如說，燦坤家電就去跟電子部申請，跟外經貿部申請，跟廈門政府申請，跟這些相關的單位申請，而注意喲！不是跟北京中國證券會，當時沒有北京中國證券會，當時，1994 年才有北京中國證券會，可是我們是 1993 年掛牌，是 1992 年提出申請，所以當時是一片處女地，沒有法規，沒有主管機關，所以我們就突破、一直突破、一直突破…，才上市，所以如果今天是整個過程，在 2001 年去走一次的話，不難通過，因為法規已經有了嘛！主管機關已經有了嘛！很清楚，就是不可以。

Q：所以燦坤也是很幸運囉？

很努力再加上幸運。

Q：那麼，在美國的投資活動是不是以研發為主呢？

不是，美國他將來做業務，因為他一直賺不到錢嘛！美國研發，當然要研發嘛！但最主要是開拓市場，至於說怎麼開拓，未來兩個月，因為現在掛牌之後，60 天內要提出業務計劃書，所以說，我們正在寫，要 60 天以後才知道。

Q：那麼，你們現在已經在美國有的那個投資活動，那個銷售的據點是不是有自己設立？還是委託當地人？

沒有，都是委託別人，什麼…WAL-MART、K-MART、這些連鎖。

Q：美國燦坤公司聽起來，就是它比較屬於那種聯絡性質的囉？  
不是，它有它的業務，上市公司不可能只是聯絡，聯絡怎麼賺錢！

Q：那，它是因為那個銷售，以什麼為主？

未來 60 天後，我剛剛說過了，就是它現在上市以後，因為它本來是個小的公司，現在把它變大了，變上市了，上市以後到底它具體作什麼業務？明年的計劃為何？獲利為何？60 天內，美國的交易所要求我們要提報計劃，所以 60 天後才知道。因為它剛剛 10/22 才轉嘛！

Q：那你負責提這個計劃囉？

不是我，我們那個貿易部的副總，美國燦坤的總經理就對了。

Q：那美國那邊的總經理是台灣這邊外派的嗎？

台灣人，台灣的總經理一莊興，對同一個，我們是兩大主軸嘛！一個是家電，一個是流通嘛！

Q：那您是負責流通的？

對，不是流通啦！我是事業關係部的副總啦！就是各個子公司有關於行銷跟公關、公共關係，這些涉外新聞是我負責。

Q：那目前美國子公司的員工當中，有多少是從台灣派過去的？  
一個。

Q：只有總經理一個？

不是，只有一個外貿的主管，外貿部的主管派到美國，其他都是當地人，但當地人當中，不是都美國人哦！美國有很多華人，所以大概一半一半，有些美國人設計師，有一些貿易接單的華人，我們派過去的只有一個。

Q：那麼這些人的背景也是主要是以銷售為主？

銷售跟設計。

Q：銷售跟設計，那麼在維修的方面，美國這邊的有沒有？

沒有什麼維修，壞了就是重買，壞了就是退貨，壞了就是這樣。

Q：不作維修？

不作維修，對，划不來，大陸就有維修，大陸就划得來。

Q：那大陸的維修，就服務 LOCAL，還是說會世界的維修有送到他那邊？

哪可能，別開玩笑了，美國的熨斗，坐車、坐飛機送到大陸去修，您，太客氣了！

Q：我的意思是說，有沒有一個 LOCAL，就是說某一個地區，就是亞太地區因為它那邊大陸的人工比較便宜？

成本就不得了了，那划不來，不可能，就當地修，比如說上海就上海修；你要說上海送到廈門都不可能。

Q：所以都是當地的？

對。

Q：那麼，聽起來好像在大部份的地方應該很少維修據點？

不會，維修據點很多，大陸，只有大陸；台灣就只有三個倉，各店收了然後到這

三個倉去修，我們現在至少 78 家店，各店收了這些維修品，然後這三個物流倉修。

Q：那，這些維修的人員，都是自己的？

對。

Q：沒有簽合約說請外面的廠商？

少部份，有一些要廠商修，我們就廠商修，我們能自己修就自己修，不能修的就給廠商修。

Q：所以，聽起來大部皆都是自己的人在修？

現在來講，自己人可以修掉 60%，剩下的 40%要廠商修。

Q：那個，燦坤到大陸去投資的時候呢？是跟當地的相關人事，譬如說政府官員，供應商或者協力廠，或者重要客戶，您覺得當初到大陸去投資設廠的時候，哪一類的機構是最重要的或是影響最深遠的？

最重要的，有幾個嘛！政府、還有你的客戶！

Q：那個客戶跟台灣的客戶是相同的嗎？是不是台灣這邊接單，然後大陸那邊出貨？

看你是指外銷還是內銷啊！如果是外銷，就是國外客戶，內銷就是大陸客戶。

Q：他的那個外銷比例多大？

94%。

Q：所以那個大陸的廠基本上都是外銷為主，所以就是主要是台灣這邊 transfer 訂單過去？

對。

Q：那當初燦坤到大陸有沒有帶台灣的協力廠一起過去？

沒有，當初沒有，後來我們自己有一些什麼做紙盒的、做什麼電熱板的啦！他們自己也有去。

Q：那是他們自己去，所以當初到大陸並沒有？

因為我們剛去的時候很少、很小，當時我們，現在我們全集團大約一年大概 300 億，那麼當年去的時候沒有那麼多，當時才 27 億。

Q：在組織圖方面是做了些，您看一下，看是不是應該會有很大的變化？在組織圖方面，這個事業群，這個是按地區別來區分？

這沒關係，我會 E-MAIL 一份東西給你，比較新的，是 POWER POINT 的，是我們最近的。

Q：我們想了解，就是那個最近成立的科技事業群，包括資訊家電產品和信息事業，那資訊家電，想說因為你們跟全球的異業結盟，能不能講講大概的情形？

那個我們現在已經腳步暫緩了，因為我們現在兩大主軸是家電製造與連鎖店，所以那部份我們就暫時把它暫緩下來了，我們現在沒有在擴廠，也沒有擴充客戶，都沒有了。

Q：那科技事業那邊就暫緩了？

對。

Q：那跟 DELL 的合作是…？

跟 DELL 的合作，現在已經簽了，但是出完了，簽了三年，今年是第二年，明年出完，就不出了，因為那不是電腦，那個是一個伺服器的殼。

Q：那另外，請問，就是當初燦坤到大陸去的時候，聽起是因為當初在大陸的業務量不是很大，所以自己過去，那麼相關的零組件，就是從台灣運過去嗎？

沒有。

Q：還是直接在當地買？

沒有…，你說大陸的業務不大，是什麼意思？

Q：因為剛剛您說，一開始的時候只有投資還只有幾億美元？

27 億在當時已經不錯了，我說當年是因為台灣成本高，所以我們過去了，我是這樣說的。

Q：過去了，那麼原本燦坤的供應商，有沒有過去？供應商，比如說，零組件的供應商或是協力廠？

沒有，到現在很多都還是從台灣運過去，比如說：長春電木粉、塑膠粉、鋁錠，這些原物料 50%~60%，都還是從台灣以及亞洲其他國家運過去。

Q：那在當地採購的大概只有 30%~40%？

對，買一些保麗龍、電源線，那個整捆的來給它切切切，買一些鐵片啦等等…。

Q：那燦坤會不會鼓勵那個這些供應商跟你們一起過去？

我們從來沒有鼓勵過，大陸投資，他不能說專門為了我們去啊！

Q：因為有些廠商他們過去投資的時候，都會邀請協力廠一起過去？

因為我們這種產品並沒有那麼明顯的這個特定性，我們都對價格很要求，你不好隨時把你換掉，還管你去不去。

Q：那，田副總，您剛剛說的 50%~60%從台灣運過去？

不是只有只台灣還有亞洲其他國家運送過去。

Q：這樣運輸成本不會很高嗎？為什麼不在大陸當地直接找人？

沒有啊，當地，比如說鋁錠，不好，不是沒有，是不好，世界期貨價格在這邊，我們跟他簽約在這邊，當他的價格比世界期貨高的時候，就不出貨了，當他的價格比較低的時候，我們又不要了，因為世界的水準在這邊，你要簽約，他不要，老是搞不好，品質也不好，那我們在世界期貨買鋁錠，鋁錠我們用很多，一年兩萬噸，所以他的品質跟交期的穩定，跟產品的品質是非常重要的，我們跟你簽多少，你就要出，就算再貴，你也要賠啊！台灣都已經非常接近世界的標準了，大陸還沒有辦法。

Q：那未來還是有可能在大陸購買？

有啊！大陸好呀！為什麼不買，問題是現在不夠好，好，我們就跟他採購，那他紙箱不錯啊！保麗龍便宜啊！電源線便宜啊！所以我們就跟他買，做生意就是這樣子。

Q：那個燦坤除了在美國是以銷售為主嘛！

銷售跟研發。

Q：那麼在大陸製造為主？

製造，將來會有通路啦！

Q：那麼台灣的話，就是…？

接單、財務調度、研發、通路、連鎖店。

Q：那日本的話是…？

日本也是，日本不生產，研發、接單、還有通路，暫時沒有門市，他賣給各大賣場銷售。

Q：那就是說賣的都是賣…？

小家電。

Q：都是「EUPA」的品牌？

全部都是，目前「EUPA」、「FURL」，還有幾個品牌，一個是「EUPA」、「FU…」、「SWIFT」，一共三個品牌，隨便他賣。

Q：那在歐洲的話是…？

歐洲，都是給別人賣，別人買去賣，以別人的品牌。

Q：聽起來在歐洲的話是以銷售的角色為主？

我們就是供應商。

Q：那，燦坤在管理各個不同的子公司的管理方面，你可不可以描述一下，就是說有哪些地方是相同，哪些地方不一樣，譬如說，在人員管理方面或是設計方面？差異很大，台灣是以連鎖店為主；大陸生產製造，那怎麼會有，所以要看你要討論哪一部份。

Q：那可不可以問一下，因為有新聞指出，你們可能會跟真光合作？

沒有！絕對沒有，這是他們自己說的，真光自己說的。

Q：那未來要到大陸去設通路的話，是不是會跟真光一起合作？

為什麼要跟他去啊？？台灣都不跟他去了，大陸還跟他去，有沒有搞錯。

Q：如果之後要在大陸設流通的話，會用台灣的模式過去？

不一樣，做生意隨時在變。

Q：所以可能跟當地人合資囉？

有可能，直買當地的通路，有可能，比如說，他有五十家、一百家，做不好，就買下來做。

Q：那麼，就是說大陸生產的子公司，你們是怎麼去管？就是大陸的高階主管，都是這邊派過去的？

現在大陸的管理人才，我們現在一個是國際化：台灣的、日本的，國際語言，英文能力要好，一個就是 localize，當地的、本土化的部份。

Q：所以還是儘量是用本土化，有沒有說哪些單位一定是台灣的，譬如說，財務啦！

財務有可能是台灣人，副總。

Q：總經理、副總，那麼製造廠長之類的？

這都可以，讓大陸人可以做的。

Q：都是大陸當地的？

經理、副理、協理都可以大陸人做的。

Q：所以聽起來，在大陸公司已經幾乎可以說是獨立自主的？

對，蠻獨立，在管理上面蠻獨立的。

Q：那麼他也是一個利潤中心制囉？

早就是了，上市公司了。

Q：那麼他們的盈餘是不是有匯回母公司？

當然有。

Q：所以台灣的燦坤對大陸的話主要是收取他的營利方面，主要是從他的 outcome，他的最終的 profit？來控制，來管理？

當然，對。

Q：我的意思是說，如果那個在廈門的子公司，如果說他經營狀況不是很好的話，那麼台灣這邊是怎麼去控管的？

不會呀！他每一年，台灣每一年控他 62.9% 百分比，他每一個月都有 report，台灣要看他到底做的好不好。

Q：以財務報表為主？

還有經營會議。

Q：經營會議？

對，跟我們董事長親自參加。

Q：是他們那邊的經理人員會來台灣嗎？

他們副總也是我們派去的。

Q：那會定期回來敘職？回來報告？

那種，彈性的啦！有時候我們到大陸就在大陸報告，回台灣就回來台灣，那很彈性，看狀況需要。

Q：那美國的子公司的話呢？

一樣。

Q：也是一樣的，所以也是給他蠻大的一個自主性？

一定要自主，要求、明確的要求，能夠賺多少，賺不好，換，這麼簡單。

Q：就換高階主管？

對，不要囉嗦，就換。

Q：那麼日本的話呢？

一樣，做不好就換。

Q：那，聽起來貴公司基本是以他的績效來考核？

對，沒錯。

Q：只要他達到績效，他愛怎麼做，就盡量隨他？

他只要達到績效，這個是最大的前提，在績效的前提下面，一切都好談；沒有績效的話，講再多都沒用。

Q：然後要求他們要定期回報他們經營的資訊？

他們每一週都要寫週報告，重大事情都要提出來報告。

Q：那麼燦坤應該這邊不會有一個所謂的員工的守則之類的，要求其他公司都遵守的？

其他公司？

Q：我是說各海外子公司要有一個共同的，譬如說，我們公司內部的一個員工的守則啦、或標準的程序啦之類的？

各個公司的管理，差異很大，日本、大陸、美國，你給他一套台灣人訂出的標準沒有意義。

Q：所以基本上是授權各個子公司的總經理，他們針對當地的情況來設計適合當地的管理制度？

對呀，EPS 能夠獲利啊！

Q：請問一下，現在海外的製造廠就只有在大陸嗎？

對。

Q：那大陸的主要的供應商跟台灣的都一樣嗎？

都一樣。

Q：我的意思是說，在大陸的？

他的事業組織結構不一樣，台灣是不生產，大陸是要生產，不一樣嘛！

Q：所以那採購權也都是大陸的工廠，他們自己決定採購嗎？

這剛才說了嘛，60%是我們台灣幫他採購，他自己採購 40%。

Q：對，我是說那個採購權的話，還有那供應商的決定權，是大陸還是台灣的總公司？

對呀！我們就是決定 60%，他們決定他們自己的，他自己的他自己決定，我們不要再幫他決定了，我自己決定我的，他也不管我，我也不管他，互相聯絡，E-MAIL、打電話。

Q：所以就有一些比較關鍵性的或在期貨市場上，像你剛才說的鋁錠可以買到比較便宜的？

台灣，都是台灣。

Q：台灣這邊決定，那，那個量的話，譬如說那個採購量的話，也是你們這邊幫他決定的囉？還是他們那邊？

這也不是他決定，我決定，看需求，如果要出貨，我就是要這麼多，看客人的需求。

Q：但是一談的時候，不是都談一年、二年這樣子談嗎？

他都有個 3 個月的安全期，一年、二年這個資金積壓的太嚴重了。

Q：但是大陸廠的廠長他比較曉得他自己目前的存貨狀況啊？那這個真正的下確切的 order 的權利？

下單就是他的他自己下，我的我自己下。

Q：對，我是說，像鋁錠的話？

這些由台灣下。



Q：那他通知總公司，“我現在鋁錠沒有了”，那總公司再幫忙訂？

他不用通知啊！我們都知道啊！美國的訂單一來台灣，他的排程就全部都出來了，同時都出來了，不用他告訴我，等他告訴我就不得了了。

Q：那是說大陸那邊的生產狀況，他們的存貨啦、出貨狀況都有跟總公司電腦連線？

這全部都在電腦裡了，美國一個訂單下來，說我有 100 萬台熨斗在什麼時候要出，出到美國，一下來就全部生產排程、什麼都清清楚楚啊！

Q：那請問貴公司現在就是內部都有建造一套 ERP 的系統？

當然！當然！ERP、MIS 都有啊！

Q：那您 ERP 系統是有包括生產、財務、還有．．？

對，都有。

Q：串聯全世界的子公司嗎？

就是各主要，廈門、美國．．都有在聯絡。

Q：那您的這一套 ERP 系統是外購的還是您自己發展的？

外購，這不可能自己發展，沒有那麼多人才。

Q：那外購的時候會不會有維修的問題？

他對我們負責啊！跟進買，誰負責維修啊！

Q：那，副總您剛提到有研發、設計那一方面的，他有沒有跟誰有技術合作啊？或者技術的來源在哪裡？

技術指什麼？生產熨斗的技術呀？

Q：比如說就是研發一些其他新產品的技術來源，都是自己開發嗎？

自己開發，這小家電我們已經搞了幾十年了。

Q：有沒有跟歐美大廠或者是日本這些做合作？

合作？

Q：比如說，像飛利浦早期，早期貴公司是和飛利浦，是接飛利浦的訂單嘛！那從接飛利浦的 ODM 訂單當中慢慢累積研發的能力，那之後呢？之後這個技術，就是進一步的發展小家電技術也都是自己發展，還是飛利浦有沒有提供一些什麼資源，或者還有沒有其他的國際大廠有類似給您們作技術交流的？

因為小家電這種東西啊！他的技術是表現在您的良率提升、不良率降低、工時、有效工時等等這些部份。

Q：那就跟生產的效率方面有關？

對，跟生產效率的表現，他不是像晶圓代工，有 12 吋、8 吋、6 吋、16 吋的，不是這樣子的，我今天作的是電熱類的產品，煎烤器、咖啡壺、電熱類的產品，接下來，我們接下去切入到電子類，電子類包括電鍋、吸塵器，這種東西，那電子類做完了，我們現在又做戶外型的瓦斯用的煎烤器，不用再接電啦！搞瓦斯好，像他技術的這個領域，如果要做電子，我們就以電子組，負責研發這些電子技術，電子產品如何應用在這個產品上，那自己要去準備好，不是說你要設電子組，這都太慢了，所以這是我們核心的優勢。

Q：那如果說是聽起來生產大部份都是在大陸生產，比如說你們要發展，從過去簡單的小家電慢慢變比較複雜，那個這個是研發是在台灣的、日本、還有美國？對，不在大陸。

Q：那麼你這個技術要移轉到大陸的公司，就是用人員輪調的方式？對。

Q：就在當地指導到當地都會了為止？

對，設計師去，客戶去，上線，改正他的良率等等這樣子。

Q：那麼請問一下有關資訊家電的？

這我剛剛不是說過了，就是暫緩。

Q：那麼在大陸的供應商，聽起來就是剛剛講的保麗龍、紙箱，就是比較屬於沒有技術層次的那種大眾化的可以成為當地直接？

修改模具呀！台灣是開發模具。

Q：那麼目前燦坤在大陸的經營，剛開始的時候，聽起來是跟政府打交道，是很重要的事情，那現在呢？

現在也是。

Q：也是，最重要的是跟政府，因為大陸燦坤似乎也不太要直接跟顧客打交道？需要啊！因為大客戶，上海第一百貨，外銷的客戶也需要。

Q：但是外銷客戶接單是總公司這邊接單？

對呀！但是你大陸工廠也要服務啊！送樣品，時間不要拖晚，產品交貨準確，客戶的服務是全體性的，不是說，台灣接單，你台灣吃了，不能這樣子啊！全員都要客戶導向。

Q：能不能問一下研發的，因為我之前看過一份報導，就是說因為你在各地都有設研發中心，然後他們就是會訂個契約，他們要成果？

一年四季，春、夏、秋、冬發表會。

Q：就是發表會都在台灣？

不一定，台灣，有時候美國，有時候日本，有時候上海。

Q：那你怎麼去研發？

其他人都去，比如說在台灣開，其他人都來；在美國，大家都去；一起。

Q：那他們的績效如何評估？

績效考核，就是看訂單啦！

Q：那研發有沒有說限定期間要開發出來？

對呀！我們都有一個產品追蹤表，看他進度有沒有 on schedule，春季報告完了，夏季再來，秋季報有沒有 on schedule，然後你有什麼新的產品。

Q：請問，你在美國有兩家子公司？

現在只有一家。

Q：現在只有一家！

「EUPA INTERNATIONAL」，換股上市的

Q：那之前的那一家？

之前的那一家叫作「燦坤 U.S.A」，他現在已經變成是用英文名字來講就是「ORIGINAL THE BUSINESS」，就是原始業務單位，那他的正式上市名稱叫作「EUPA INTERNATIONAL」，目前公司還掛在那裡，但是業務要被「EUPA INTERNATIONAL」移轉，接收了。

Q：那它原本的業務是在做什麼？

就是現在做的事情，銷售為主。

Q：那他能夠換股成功，順利在美國上市，其實蠻不容易的，那當初是誰負責去談成這一筆生意？

資源規劃處，我們有資源規劃處在負責。

Q：那麼這些人脈，好像聽起來？

不需要人脈，就是跟投資銀行，美國幾個大投資銀行下面一大堆上市公司，那個殼讓我們去買。

Q：所以就是從投資銀行去挑？

然後談成本。

Q：所以聽起來是用 market 的方式去尋求？

對，借殼上市，他不是 IB0，IB0 是需要人脈，輔導，所以他很慢。

Q：那在美國那個 WAL-MART 銷售那些產品，是直接由大陸生產然後運送過去？對。

Q：那有分是上海廠生產還是廈門生產？

有，上海是做電子鍋、電風扇、吸塵器、馬達類的攪拌器這些；廈門是做熨斗、咖啡壺、煎烤器，產品不一樣。

Q：那也就是說，在美國銷售，可能是我們付他上架費，賣掉多少，他再把一些產品賣？

賣斷，直接賣斷，這樣比較乾脆比較快。

Q：那其他地方也是這樣？

不一定，因為歐洲，我們是給人家賣，他是跟我們買，買了，該賣誰就賣誰，他自己去賣，那美國來講，有一些大客戶，跟我們買去賣的，那種也是賣斷，WAL-MART 也是賣斷，我們不做寄賣的，小家電沒什麼好寄賣的，因為熨斗就是多少錢，有什麼好寄賣的，又不是電腦。

Q：那要去這些通路鋪貨的時候，是不是有特別的推銷人員去大賣場？

沒有，沒有什麼好推銷的。

Q：所以燦坤就是以價格．．？

不是，我們的品牌，那是 WAL-MART 的品牌。

Q：那在美國不是也有賣「EUPA」的品牌嗎？

沒有。

Q：在美國主要是？

客戶的品牌，「SWIFT」是走平價策略，不是走高級路線，所以沒什麼 market 的事情。

Q：聽起來美國的銷售人員好像是以接單？

大單，接大單，一年賣兩億美金，少少幾個，一年做兩億的美金

Q：服侍這些大客戶？

嗯！

Q：所以人員也不用太多了？

對，沒錯

Q：就是剛才有說嘛！原料有 60%從台灣及亞洲其他國家運送到大陸，那大陸在加入 WTO 後，對燦坤是否會有影響？

WTO？什麼意思？

Q：對小家電有什麼衝擊？或是有比較好？就是說他在通關方面或稅率方面有什麼影響？

稅應該會降低一點，現在買大陸的東西來賣會比較便宜一點。

Q：請問一下，資訊電子業是台灣發展蠻盛行的產業，那貴公司為什麼要停掉這一方面的產品？因為這一方面的產品是未來的趨勢？

是趨勢呀！我們不是停掉是暫緩。

Q：為什麼要暫緩？

因為我們現在做家電、做連鎖店，做的比較重心，重心在這裡，以後資訊家電研發再研發，不是就把它 task out

Q：燦坤在美國的業務量，聽起來都是台灣接單，代工為主，那美國的銷售人員要他當利潤中心，這樣不是不公平嗎？

不會呀！他在服務客戶，賺他的佣金，怎麼會不公平。

Q：但是訂單主要是總公司那邊接單？

總公司也是要透過他去服務呀！

Q：但是訂單主要是總公司那邊接單？

總公司也是要透過他去服務呀。有什麼客戶在美國，這麼遠端，天天 E-mail 來回，台灣要知道、美國也要知道呀。我們這幾個大客戶，像 sato、sunbi 都一年一個億以上，不可能讓他幾個月在那邊 service。要非常接近客戶，他要隨時找得到你。

Q：要了解客戶的需要，然後隨時 pass 回台灣。

Q：你們之前推出的免費電腦，然後是跟飯店業（力霸皇冠）、唱片業異業聯盟。唱片業沒有。

Q：這樣的異業聯盟，會有什麼好處？

增加銷售啊。住飯店，買我們的電腦，這樣銷售有什麼不好。後來，賣的不好。沒有人去住飯店買電腦的。

Q：田副總，您是不是也經常要跑大陸與美國？

對啊。幾天後要去北京。

Q：可是您的廠不是在廈門與上海嗎？

去辦事情，中國……會。我們廠雖然在廈門，但很多事跟北京有關係。

Q：以前訪問過廠商，好像在比較偏南部的地方，通常跟北京比較天高皇帝遠？不行，北京有很多啊，外經貿部、電子部、國務院都在北京，大單位還是很重要的。

Q：看報導，貴公司還沒有達到規模經濟的店數？

現在達到了，有 78 家。

Q：燦坤剛成立沒多久，就接到飛利浦的大訂單，這也是燦坤飛黃騰達的第一步，那麼當初是怎麼接到這麼一個國際大廠的訂單的？

他第一個是接西門子啦，當時就是西門子在台灣尋找一個熨斗幫他壓底盤的工廠，他原來的合作廠商他不滿意，他就在報上公開講他要找新的。那我們的董事長就到台北跟他見面，也不認識他，也沒有跟他約好，就是直接去敲門認識他。他是說如果有興趣幫他們做，願意給我們試驗的機會。但是在通過他們的 apulife 的驗證之前，所有的成本都要自己投入。機器設備，測試全部都要自己投入。我們大概搞了半年，才拿到他們的訂單。

不是西門子，是奇異公司，這是第一張訂單。後來才是飛利浦。

Q：現在好像跟飛利浦合作很密切？

沒有，現在飛利浦我們幫他做的很少了，因為我們還有一些其他的大客戶，訂單下的很多，所以我們對飛利浦的出貨量變得比較少。那我們現在存在的問題就是產能不足，還需要再擴廠，才能夠服務更多客戶。

Q：那您的大客戶主要是像 WAL-MART 這種通路商，然後幫他們做代工？

不一定，有很多美國的上市公司大客戶，都是我們的大客戶。WAL-MART 其實佔的比率不高。

Q：那 ODM 的業務佔？

70%，OEM 大概只佔 5%，其他是 OBM。日本 OBM 較多。