

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

地區限定優勢之移轉－動態觀點 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 95-2416-H-004-017-
執行期間：95年08月01日至96年07月31日
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：于卓民

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：羅芳怡
碩士班研究生-兼任助理：陳柏元
大學生-兼任助理：林晏吟

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 96 年 09 月 13 日

地區限定優勢之移轉－動態觀點

計畫類別： 個別型計畫

計畫編號： NSC 95-2416-H-004 -017 -

執行期間： 95 年 08 月 01 日至 96 年 07 月 31 日

執行單位： 國立政治大學企業管理學系

計畫主持人： 于卓民

報告類型： 精簡報告

處理方式： 本計畫可公開查詢

中華民國 96 年 7 月 31 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

地區限定優勢之移轉－動態觀點

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC 95-2416-H-004 -017 -

執行期間：95 年 8 月 1 日至 96 年 7 月 31 日

計畫主持人：于卓民 教授 國立政治大學企業管理學系

參與人員：羅芳怡 博士生 國立政治大學企業管理學系

成果報告類型：精簡報告

執行單位：國立政治大學企業管理學系

中華民國 96 年 7 月 31 日

地區限定優勢之移轉－動態觀點

摘要

本研究旨在延伸 Rugman and Verbeke (1992; 2001) 所提出之地區限定優勢概念，發展出衡量地區限定優勢之衡量工具。遵循量表發展過程，始於依據理論定義設計各構念題項，配合先導個案訪談結果，同時採用演繹法及歸納法交互驗證，由研究者和專家學者將題項歸為三大類，經修訂後成為施測問卷。問卷調查有效樣本為兩組獨立樣本共 154 份，經探索性與驗證性因素分析後，顯示地區限定優勢為多構面之概念，並可以 11 題項進行衡量，且本量表具有信度與效度，對其他構念具有解釋力。個案研究之動態分析亦發現，公司透過環境的變化、次系統之更動、優勢本身之調整等三種因素的轉化，有助於地區限定優勢之改變，不僅可降低優勢之地區限定程度，更有利於公司將優勢移轉進行國際化。

關鍵字：地區限定優勢；量表發展。

Abstract

This research aims to develop an instrument for the concept of location-bounded advantages proposed by Rugman and Verbeke (1992; 2001). Follow the scale development process, the researcher inductive from literature and inductive from qualitative case interviews to develop initial items. After accessing the face validity, the researcher collect two independent samples including 154 mid-to-high level executives. Exploratory and confirmatory factor analysis reveals that the location-bound advantage concept is a three dimension construct and can be measured by eleven items. Various validity and reliability tests show that this scale possesses validity and reliability and has explanatory power for other constructs. The dynamic analysis of case study also finds out that through the transformation of three factors (change of host country environment, the modification of subsystem, and the adjust of the nature of advantages) can not only lower the degree of location-boundness of advantages but also help MNEs to go international via transfer advantages.

Keywords: Location-Bounded Advantages; Scale Development

一、導論

在許多台灣廠商對外投資之際，有些成功，也有些失敗；甚者，有些廠商原先在台灣營運很成功，對外投資卻面臨極大困難而失敗。或許由於某些廠商對外投資時，在台灣的优势無法移轉到地主國，或在地主國營運時，母公司之优势有些可以發揮，有些卻無法發揮。理論上子公司所需之資源雖可由母公司移轉 (Martin and Salomon, 2003)，然而實際上，有些母公司优势可順利移轉到子公司，有些优势無法移轉到子公司。Rugman and Verbeke (1992; 2001) 提出這是因為优势具有地區限定的特性 (Location-Bound, LB)，使得有些优势可以順利移轉，有些优势無法移轉。雖然在實務界或學術界都接受优势會有地區限定之概念，但多年來只有少數這方面的研究，尤其對如何衡量优势之地區限定更是缺乏。在進行研究時，若無法精確瞭解多國企業 (MNEs) 將优势移轉至其他國家時所受到的阻礙及困難，則難以清楚得知哪些因素會造成优势地區限定；因此，若能發展出一套更完整的衡量工具，應更有助於探究优势此一概念的內涵。此類研究不僅有助於國際企業領域之後續研究，對 MNEs 而言，了解為何优势不能移轉的原因，就可針對這些因素，提出改善方式，應有助於 MNEs 對外投資之成功。據此，本計畫第一部分即針對地區限定的觀念及特性，建立其衡量工具。

然而，地區限定也是一動態的觀念，地區限定應會隨時間、環境之不同而有動態變化。Rugman and Verbeke (2001) 提及地區限定优势可變為非地區限定优势，但未進一步說明其間該如何轉變。且若以單一時點來看，只能橫斷面的觀察出某一优势目前之狀態，是屬於地區限定而無法移轉，或是非地區限定已經跨地區移轉，但是無法展現出优势之動態變化過程。本計畫將以時間為軸，以縱斷面的分析，將可以觀察出不同時間點优势之變化，以及所對應之環境是否產生某種程度上的演化，或組織本身因素之改變，如此可明瞭是否對优势產生某種程度上的影響，因而改變了地區限定的程度。因此，回答下列問題：MNEs 在此一過程中，組織是否進行某些做為，以降低优势的地區限定程度而可跨國移轉？是否有些优势原先高度地區限定，後來 MNEs 進行某些做法而降低地區限定程度？MNEs 能力之不同是否會影響同一種优势之地區限定程度？因此，本計畫第二部分將以一個較為探索的質性研究，深入了解地區限定优势與非地區限定优势之動態變化過程，環境之變化、組織內部因素之調整、优势特性之改變，對优势地區限定所造成的影響，是本研究將探討的重點。

二、文獻探討

地區限定之觀念於 1986 年，在服務業的國際化文獻中就已經被提出 (Boddeyn, Halbrich, and Perry, 1986)。Boddeyn et al. (1986) 以服務業國際化觀點出發，提出服務業因為其生產及消費同時發生的特性，生產及最終消費會限定 (bound) 在某一特定地理區位，因而服務業會有地區限定的狀況的產生 (如：旅

館業)，地區限定服務 (location-bound services) 也會與某些條件有關 (如：旅館的所在地為國家專屬，因為旅館必須配合觀光客要去的地方建置)。此時，受到顧客的需求而影響區位的選擇，即使在其他國家設置旅館的效率較高。

Rugman and Verbeke (1992) 首先提出地區限定優勢 (Location-bound firm specific advantage, LB-FSA)、非地區限定優勢 (Non-location bound firm specific advantage, NLB-FSA) 之觀念，並指出此一概念主要是由 Bartlett and Ghoshal (1989) 而來，Bartlett and Ghoshal (1989) 提出 MNEs 因應成本壓力及當地化營運壓力，而有全球 (global)、多國 (multi-domestic)、國際 (international)、跨國 (transnational) 四種組織型態產生。四種型態的 MNEs，具有不同形式的優勢，例如：(1) 國際的 MNEs 需要在母國發展出非地區限定優勢；(2) 多國的 MNEs 主要是從地主國發展出地區限定優勢；(3) 全球的 MNEs 則是非地區限定的優勢由母國創造，再散佈到其他公司；(4) 跨國的 MNEs 就需要子公司與母公司共同發展非地區限定優勢。MNEs 若要以跨國的方式營運，需要由母國、地主國、MNEs 網絡將地區限定及非地區限定優勢跨國移轉，才能達成。因此，Rugman and Verbeke (1992) 應用此一優勢地區限定之觀念，將優勢分成地區限定優勢及非地區限定優勢，認為非地區限定的優勢可順利地跨國移轉。

地區限定優勢的觀念，主要是優勢在某個國家可發揮效用，在其他國家則無法發揮效用。地區限定與非地區限定優勢的特性如下 (Rugman and Verbeke, 1992, 2001)：

(一)非地區限定優勢

此種優勢可全球性的開發，具有規模經濟、範疇經濟，可於不同地區使用，且可以較低的邊際成本進行跨國移轉。主要有兩種形式：(1) 與功能性或生產製造相關的獨享性資產 (proprietary asset)，包括技術、製造或行銷上的 know-how 等；(2) 可以有效協調和控制多國公司資產的組織能力。

(二)地區限定優勢

此種優勢具有路徑相依的性質，不同地區之優勢彼此獨立，需要花時間累積，且不易複製到其他地區，需要很多調整才能應用在其他地區，如：政府科技政策、廠商與政府間的互動、廠商外部網絡、地主國基礎設施、非商業的基礎建設 (如大學、研究中心)、國家資源稟賦、低勞工成本、政府保護等。對特定市場知識，(即對於特定國家或市場相關特質的了解，如：商業環境、文化、市場結構) (Johanson and Vahlne, 1977)，也是地區限定優勢的例子。

三、量表發展

Rugman and Verbeke (1992; 2001) 雖然提出地區限定優勢及非地區限定優勢的分類方式及其定義，但並未探討為何有地區限定優勢的產生，地區限定的衡量方式也未明確地說明。因此，本研究首先解決一個理論上的問題，具體的探討地區限定的概念究竟為何。Rugman and Verbeke (1992) 將優勢分為兩類，訪談後發現地區限定應是一種程度的觀念，而非二分法的觀念。然而，此一程度又該如何代表，應如何衡量地區限定程度觀念是一個有待解決的重要問題。據此，本研究基於Rugman and Verbeke (1992; 2001) 之定義，輔以其他理論觀念 (Anand and Delios, 1997; Caves, 1996; Thompson, 1967) 之演繹，並基於質化研究之結果同時進行歸納 (Hinkin, 1998)，試圖建立衡量地區限定優勢之量表，以助於後續研究分析。

(一) 初始題項發展

在文獻中，Anand and Delios (1997) 提及公司特定優勢移轉困難主要有兩個原因即在地主國環境中的適用性、公司特定優勢 (FSA) 實體的限定，Caves (1996) 也主張資產若具有無形、不可分割以及不確定等特性，也會使此資產不易移轉。質化研究之訪談資料也發現上述之原因，地主國環境因素的確有影響：有些優勢與母國環境的搭配可以產生價值，但與地主國環境無法搭配，因此優勢在地主國不適用而無法產生價值，形成地區限定。同時，優勢本身如果具有無法移轉的特性或實體的限定，會造成優勢之地區限定。訪談資料中還更進一步歸納出另一個原因：組織中次系統的因素。有些優勢需要與組織中其他次系統搭配，才能發揮優勢之價值。此觀點與Thompson (1967) 的主張有關，即組織內部系統間之相互依賴，也會造成優勢之地區限定：由於組織內部系統間相互依賴、相互耦合 (coupling) (Weick, 1976)，使得優勢無法透過單一個次系統之移轉而在另一國家產生價值，如此也會增加優勢移轉之困難度，增加優勢之地區限定程度。

本研究以先導個案研究之結果，並參考文獻提及之類似觀念 (Anand and Delios, 1997; Caves, 1996; Thompson, 1967)，將地區限定觀念分成三個次構念，包括地主國環境因素、組織內部次系統因素及優勢本身因素三個層次。地主國環境因素包括夥伴 (如：上下游廠商、供應商、協力業者)、各種生產要素 (如：勞工、原料) 等；公司內次系統因素包括公司內部之其他要素、條件、活動、跨單位間的協調與互動等；優勢特性包括僵固性、因果模糊性等。具體題項的產生同時採用歸納及演繹的精神，除了由Rugman and Verbeke (1992) 針對地區限定與非地區限定之定義，以及參考上述之文獻概念進行演繹，本研究由先導個案研究之

5 個個案、8 位高階主管之訪談逐字稿中，萃取出與地區限定優勢衡量之題項，進行歸納，一共歸納出 20 題題項。

(二) 題項精簡與內容效度

內容效度方面，首先由作者與 8 位學術界專家與 1 位實際參與國際企業營運之高階主管，針對每個題項進行內容效度的檢驗，不合宜者則刪除或將題意類似者合併。修改過後題項為 15 題。接續，本研究更以專家意見法的方式衡量問卷的專家效度，共有 14 題正確歸類率大於 80%，修正後形成正式施測問卷，再進行後續之問卷發放與資料分析。

(三) 探索性因素分析

選樣方面，本研究選取熟悉國際營運之高階主管為問卷發放對象，請其針對公司中某一個國際投資的其中一種優勢進行填答。本研究抽樣方式主要採取便利抽樣，由公司的中高階主管填答，問卷發放期間為 2005 年 10 月，共得 70 份問卷。接續進行探索性因素分析，以疊代式主軸因子分析法抽取因素負荷量，並採取斜交轉軸法進行因素萃取，刪除因素結構不清之題項 3 題，最後剩下 11 題。因素個數決定的準則為依據初始特徵值是否大於 1 的標準，併參考陡坡圖之折線顯示，11 個題項可形成三個因素。第一個因素為「優勢特性因素」，共計 5 題，其特徵值為 3.718，解釋變異量為 33.804%；第二個因素為「組織內部次系統因素」，共計 3 題，其特徵值為 2.186，解釋變異量為 19.871%；第三個因素為「地主國環境因素」，共計 3 題，其特徵值為 1.184，解釋變異量為 10.761%，三個因素之累積解釋變異量為 64.436%。在內部一致性檢測上，各因素之 Cronbach's alpha 值分別為優勢特性因素為 0.824、組織內部次系統因素為 0.722、地主國環境因素為 0.724，符合信度要求 (Nunnally, 1978)。信度檢定篩選題目的標準為檢視刪除該題後對整體信度 Alpha 值的提昇有幫助者，及刪除該題後之總相關數值較小者考慮為刪題的對象，結果發現，模式中每個題項均大於 0.3，因此不需刪除。至於因素之間的相關程度則介於 0.199 (優勢特性因素與組織內部次系統因素) 至 0.389 (地主國環境因素與組織內部次系統因素) 間，為中度相關。

(四) 驗證性因素分析

本研究接續蒐集第二組類似屬性的獨立樣本，問卷發放期間為 2005 年 10 月至 11 月，共得 84 份有效問卷。以驗證性因素分析，進行重複驗證 (Hinkin, 1998)，檢驗各因素與相關測量變項之間的關係是否穩定。驗證性因素分析的適配度檢定是使用 LISREL 軟體進行分析。根據探索性因素分析的結果，我們以三個次構念 (地主國環境因素、組織內次系統因素及優勢特性因素) 進行一階驗證性因素分析。由於 χ^2 估計值與其顯著性容易受到樣本數所影響，因此，本研究

採用其他指標如 GFI、CFI 等來判定其適配度。分析結果顯示本研究之理論模式之 GFI=0.91、AGFI=0.85、CFI=0.99、NFI=0.89、RMSEA=0.035、 $\chi^2/df = 1.194$ ，顯示建議模式適配良好。除 AGFI 與 NFI 值低於 0.9 外，其餘適配度指標尚可接受。此外，亦進行模型比較分析，結果發現，假設的模式的適配度優於競爭模式。

(五) 揭露信效度資訊

成分信度方面，模式中之所有成分信度均大於 0.7 (分別為 0.7467, 0.7216, 0.8092)，表示此三構念之信度良好。收斂效度方面，模型中所有題項之因素負荷量均達到顯著，並落在原先預期的次構念上，只有一題因素負荷量未達 0.5 ($v_{3.1} = 0.42$)，因為接近建議之 0.5 的標準，因此保留此題，其範圍由 0.42~0.93，平均萃取變異也都大於 0.4，故符合收斂效度之要求。區別效度方面，各構念間的信賴區間未包括 1 (分別為 0.89~0.17; 0.58~-0.2; 0.73~0.01)，符合區別效度之要求，再者平均萃取變異 (0.50、0.45、0.47) 均大於共同解釋變異 (0.2809、0.1369、0.0361)，亦符合區別效度要求。效標關連效度方面，地區限定優勢量表構面對於不同之效標變項，如：產業 (Boddewyn et al. 1986; Rugman, Kudina, and Yip, 2006) 與公司規模 (Rugman and D’Cruz, 2000) 等因素均具有獨特的解釋力，符合文獻預期。

四、動態分析

地區限定是一種動態的觀念，Rugman and Verbeke (2001) 指出，隨著時間的改變，地區限定優勢與非地區限定之優勢會互相轉變，且於母國、地主國、MNEs 網絡中發展，然而二人並未指出如何變化與為何變化，因此本研究進一步延伸此觀點，探討其間之動態變化過程。

(一) 研究方法

此部分研究主要加入時間點的探討，觀察時間的不同，優勢地區限定程度之改變及 MNEs 作為之影響。從研究問題本質與研究目的兩個觀點來思考，質化研究是較適合的研究方式，因此透過探索性的個案研究法，每一個單一個案均進行多個時間點的分析，以從深度的訪談資料中發展出幫助建構理論之概念。本計畫採用多個案設計的方式，運用理論複現邏輯 (theoretical replication) 發展具有外部效度的一般性理論 (Eisenhardt, 1989)。

訪員依據一半結構式的問卷方向進行訪談，增加訪談內容的信度。訪談的方式為：目前母公司有哪些優勢已經從母公司移轉到子公司？哪些優勢還未曾由母公司移轉至子公司？各選擇一個優勢回答問題，詢問其為何不進行移轉、當時的環境/次系統/優勢特性為何、優勢發揮狀況為何等問題。接續詢問受訪者有沒有哪個優勢試過去未移轉至子公司，後來移轉至子公司，也詢問其為何當初不移

轉，但後來移轉之主要原因、兩個時間點的環境/次系統/優勢特性為何、優勢於兩地發揮的狀況為何。主要的過程是請受訪者找出三個優勢，分別就不同時間點、不同優勢之狀況進行說明。針對公司能力的問題，也會在上述之訪談問題中交叉出現，如詢問受訪者：公司是否有一套優勢管理的系統；是否隨著投資子公司的增加，也會更快的移轉優勢至子公司。

本計畫訪談之廠商，一部分是延續先導研究之 5 家廠商 (T、G、V、S、D 廠商) 繼續訪談，如針對 T 與 S 公司再度面訪外，更以電話與郵件繼續向 G、V 與 D 廠商收集相關資料。本研究另一部分的個案，嘗試針對不同產業或不同投資國家之廠商進行訪談，新增之訪談個案，主要在生產及銷售大地工程合成材料的 A 廠商，除在大陸投資生產基地外，更於韓國、印度、墨西哥等地有專職合作之代理商，產品外銷至日本、美國、韓國、墨西哥、澳大利亞、越南、德國、泰國與印度等國家。訪談 A 廠商之總經理、總經理特助、業務部主任工程師與設計工程師共 4 人，資料蒐集亦採多元的資料來源 (Eisenhardt, 1989)，包括：公司網站、公司內部資料、年報資料、相關次級資料、深入訪談。訪談前訪員對此公司先有初步了解，訪談過程中，研究者視情況做田野筆記，針對延伸的問題，研究者適時進行追問。過程中徵求對方的同意，使用錄音機。訪談結束之後，完成訪談逐字稿，並且與受訪者進行確認之後定稿，以利後續分析。

個案訪談之後，依逐字稿以系統性的編碼及分析，確認出本計畫之概念。再以研究者歸納出來的概念搭配逐字稿，進行相互辯證，萃取出此個案之觀念，以及還有待深入探討的部分、有缺乏的資訊，則與此個案之受訪者再次進行訪談，繼續深入探究此一問題。進而使用反覆驗證的方式進行資料分析 (Miles and Huberman, 1994)。先針對單一個案深入分析，歸納出某些論點，再以原樣複現的方式，為了滿足此一理論缺口繼續選取個案，選擇可以複現或是延伸「漸漸浮現之理論」的個案 (Eisenhardt, 1989)。接著，進行下一個個案之探討，一直到此觀念在不同的個案中已趨於飽和、收斂，則暫時停止個案訪談。

(二) 研究結果

MNEs 如何由地區限定變為非地區限定優勢，相關研究對此一主題並未探討。因此，本計畫加入時間軸的探究，試圖將上述各個觀念展開，茲將質化研究的主要發現彙整如下：

1. 時間因素對「優勢特性」造成之影響：

以橫斷面來觀察，將只能觀察到優勢目前的狀態，如同先導研究中 S 公司表示：「目前幾乎所有的優勢都可以移轉到子公司了，應該沒有什麼優勢是不能給子公司的」，由於 S 公司已經在全球有一百多個子公司，從一開始設立子公司之初，已經逐步的將地區限定優勢轉化成為非地區限定優勢，而可以至全球各地使用母公司建立之優勢；也有的 MNEs 目前正在轉化部份優勢，如：V 公司先將某

些基礎的管理工具移轉到子公司使用，其餘的再慢慢的進行標準化、書面化，以逐步進行移轉。由於優勢本身或多或少都具備某些程度上的地區限定，因此在不同的時間點，公司會採取不同的因應方式，如將優勢轉化為能力，或將實體優勢虛擬化，導入資訊科技將此優勢轉化為非地區限定優勢。

2. 不同時間點「環境之變化」造成之影響：

有些環境因素之變化是環境自然演化的改變，如初期台商幹部不願去大陸，即使公司提供很多金錢上的誘因、讓台商幹部攜帶家眷去大陸，都仍舊不願意去大陸支援；但是後來台商小學、國際學校成立，使得台商子女教育問題獲得改善，台商幹部去大陸的意願大為提升，大環境（教育系統）的改變，使得移轉降低困難，甚者，有的地區沒有台商學校，台商也爭取經費讓小孩讀國際學校。由於環境之配合與改變，使得優勢地區限定的情況改變，此部分不需 MNEs 自行轉化。另一種環境因素是 MNEs 自己創造的環境條件，如在當地積極培養供應商，創造有利於 MNEs 發展優勢之環境。

3. 不同時間點「組織特性之改變」造成之影響：

不同的時間點，公司次系統也不斷的變化。在公司進行第一個 FDI 時，可能很多公司內部流程都只能限定在台灣母公司（如：A 廠商），但隨著第一個 FDI 成立之後，逐漸將公司內次系統之流程改變，其間之銜接更為獨立，使得母公司優勢漸漸變為非地區限定（如：S 廠商）。公司能力之不同與增長也會影響。由於不同的公司即使面對相同的優勢，因為其組織能力不同，也會有不同的地區限定，此一看法可以反映實務現象：為何有些公司的品牌到一個地方投資可發揮效用，但到另一個地方就無法發揮效用？為何有些母公司可複製技術、流程至子公司，有些母公司則無法複製？事實上，有些優勢可以轉化、有些優勢不可以轉化，不僅與公司轉化能力有關，也與公司本身能力有關。公司本身優勢的存量與多寡也會有一些影響，公司某一種優勢的存量多，則移轉的可能性也較高（如 G 廠商培養數位具有管理能力的員工，進行對外投資時，可經某些人直接外派至子公司，也不會影響母公司的營運；反之，T 廠商由於具備管理能力的人才較少，因此無法將主要的管理人才直接外派，由於優勢存量不足，使得優勢被地區限定在某一個地方）。優勢多寡之影響在於，母公司優勢很多種類，若其中少數幾種地區限定高，則可選擇其他地區限定較低的種類進行移轉；反之，若公司優勢只有少數幾個而都具高度地區限定，則無法移轉優勢至子公司。

母公司投資前應先考量要移轉哪些元素去地主國，如此一來，這個優勢才能發揮，也要把地主國的環境一併考慮，而子公司本身的狀況通常投資之後才會了解。因此，對外投資應先考量優勢要如何移轉再進行投資，或是先投資再考慮優勢要如何移轉。有些公司是先移轉一些可以馬上營運的、陽春的系統過去子公司（如：V 廠商之管理系統），提供當地可以初步營運即可，後來陸續克服了一些問題，再逐步移轉相關優勢。因此外部環境因素、公司內次系統因素及優勢本身都

不斷的進行調整、不斷變化，讓優勢能順利跨國移轉。

五、結論與建議

(一) 研究結論

本研究旨在延伸 Rugman and Verbeke (1992; 2001) 所提出之地區限定優勢 (Location-Bound Advantages) 之概念，透過加深理論內涵及對實務工作者的訪談，試圖以多元模式觀點，建構地區限定優勢量表。經由題項發展與探索性因素分析與驗證性因素分析後，本研究發展之地區限定優勢量表區分為「地主國環境因素」、「組織內部次系統因素」、「優勢特性因素」三個構念，且三構面模式具有較佳的適配度、收斂效度與區別效度。地區限定優勢量表之建立，可讓實務工作者更瞭解公司優勢在進行海外投資時的適用性，有三個因素會造成優勢的地區限定程度。公司進行海外投資前，除了瞭解優勢本身特性是否地區限定之外，仍需要考慮公司內部相互支援的次系統，甚至是優勢可否搭配當地地主國的因素，都需要進行考量，才可成功的移轉母公司優勢至地主國進行營運。優勢是否能成功移轉還會影響公司後續的策略作為，因此此量表可作為日後進行海外投資時之參考。

個案研究亦發現，公司透過環境的變化、次系統之更動、優勢本身之調整等三種因素的轉化，有助於地區限定優勢之改變，不僅可降低優勢之地區限定程度，更有利於公司將優勢移轉進行國際化。

(二) 研究限制與未來研究建議

首先是研究樣本的限制，本研究量表受限於填卷者需對公司跨國營運有所瞭解，較不易取得，因此研究樣本數較小，未來研究可增加收集其他產業或其他國家的樣本以增加研究結果的一般化程度。第二為共同方法變異問題。由於本研究所有變項均來自於單一填答者填寫，可能造成共同方法變異問題，而增強變項之間的關係 (Podsakoff and Organ, 1986)；為檢測可能的共同方法變異，本研究使用 Harman's 單一因素檢測，使用未轉軸之探索性因素分析，若單一因素主宰了大部分的解釋變異，則可能存在共同方法變異的問題。本研究 11 題變項落在 3 個因素中，且最大的解釋變異為 33.990%，因此共同方法變異應不嚴重。第三為效標關連效度部分，本研究在效標關聯效度的驗證時，效標之資料是與施測量表時同時獲取的資料，並非施測量表後一段時間後，再次施測所獲取的資料；較難以做為預測之用，故在因果解釋上應更加審慎。再者，本研究構念--優勢之地區限定程度，是屬於一較新的概念，較少研究進行本構念之實證研究，因此效標關連效度部分，乃由理論或文獻中獲得的變項進行分析，此部分仍有待後續研究之努力。未來研究方向可增加更多效標變項，如：地區限定優勢對投資地點遠近

的影響、不同的優勢類型是否會有不同的地區限定程度等，探討本量表對其他變項之預測力。

六、計畫成果自評

(一) 達成預期目標情況

本結案報告主要依循研究計畫之流程，不僅完成地區限定優勢量表之建立，更進行地區限定優勢動態觀點之個案分析，已完成所提研究計畫之預期。

(二) 學術貢獻

具體言之，本計畫對學術研究上之貢獻有三：首先，由於子公司營運時，母國移轉的資源或是優勢並非完全是以知識為主，其中還有許多實體資源（例如：天然資源、原物料、土地、當地資金、勞動力、基礎建設、市場資源、資訊資源）(Moran, 1985; Rosenzweig and Singh, 1991)，都對海外子公司之營運有重大的影響。因此，知識基礎觀點 (knowledge-based view, KBV) 主張將重要的知識移轉的觀念(Zhao, Anand, and Mitchell, 2005)，無法涵蓋所有海外投資所需要的資源。在此一文獻缺口中，本計畫之結果則可補足知識管理之觀點，進一步探討整體資源與優勢移轉至子公司之方式及影響其之因素。

第二、另一脈絡的文獻主要是有關跨國營運模式在地主國的複製。優勢進行跨國移轉在服務業較多是以完全複製方式（如：麥當勞）(Winter and Szulanski, 2001)，或是少數製造業的工廠也會將營運模式完全移轉（如：鴻海的製造工廠採取完全複製模式），然而多數時公司不是採取完全複製的方式，有時候會將比較低階 (low end) 的製造程序或進入成熟期的產品 (Wells, 1972; Vernon, 1979) 移至海外工廠去生產，此時往往就不一定是營運模式的完全複製，需要許多的當地適應或是調整與母公司營運不同的部分。因此，採取完全複製模式進行國際化的文獻，亦無法涵蓋許多 FDI 的狀況。由於有些地區限定優勢無法移轉至子公司，母公司只移轉部分非地區限定優勢，有些狀況下無法完全複製方式進行跨國營運，因此，本計畫之結果將可同時適用於國際化時，採取完全複製或非採取完全複製之情境。

第三、研究結論亦可補足 Penrose (1959) 公司成長理論。有些公司可持續成長，有些公司無法持續成長，部分原因是因為管理能力不足及缺乏組織剩餘 (slack)。本計畫嘗試將此一觀念擴大到國際化的情境，探討為何有些公司可以跨國界持續成長，有些公司無法跨國界成長。可跨越國界成長的公司是因為擁有非地區限定優勢，將優勢以低成本移轉到海外，且可有效的應用，而無法跨國界成長的公司往往是因為無法將優勢移轉到海外，擁有的公司優勢多具有地區限定的特性。

(三) 實務貢獻

整體而言，本計畫對實務的貢獻有：首先，MNEs 應加強非地區限定優勢，本計畫嘗試解釋部份實務現象：到大陸投資有公司成功，有的公司失敗；有的公司在台灣很成功，在大陸不成功。本研究認為理由之一是成功的公司擁有非地區限定優勢，因而可進行有效的國際移轉。如同 Hamel (2000) 所言：公司的核心資產並非是特定技術，而是快速移動的能力(組織動態能力)、滿足顧客、搶先進入市場、並善加利用配銷管道。因此，透過本計畫探討之地區限定原因，MNEs 可採取對策解決阻撓國際化的因素，並加強將組織內部地區限定優勢變為非地區限定優勢的能力，以利跨國擴張。

第二，隨著不同時間，逐步建立優勢管理制度。已開發國家的 MNEs 在地主國營運順利，是因為有一套完善的優勢管理制度，如：供應商管理制度、子公司設立程序。制度的建立、制度的修正、制度的應用是有規模經濟、範疇經濟、經驗曲線的效果，因此來台灣投資時，直接輸入一套管理制度即可。反之，台灣對外投資卻較缺少優勢管理制度，很多是老闆直接管轄，所以一定要派主管或老闆過去，變成「空中飛人」，或是直接「搬家」。雖然老闆直接前往地主國也是解決地區限定的一種方式，但卻會影響母公司的營運，也會限制了 MNEs 的拓展範圍。台灣廠商此種做法雖然可以在比較短期之內進行海外投資，卻會產生母公司無法持續營運，也會造成母公司逐漸萎縮況，而且較難於其他較遠的地區營運，本研究的結果可協助台灣廠商解決此種問題。

參考文獻

- Anand, J. and A. Delios (1997), "Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries," Journal of International Business Studies, 28(3), pp. 579-603.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989), Managing across borders: The transnational solution, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boddewyn, J. J., M. B. Halbrich, and A. C. Perry (1986), "Service multinationals: Conceptualization, measurement and theory," Journal of International Business Studies, 17, pp. 43-57.
- Caves, R. E. (1996). Multinational enterprise and economic analysis, in The Multinational Enterprise as an Economic Organization, Cambridge: Cambridge University press, ch. 1, pp. 1-23.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research," Academy of Management Review, 14 (4), pp. 532-550.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors," Journal of Marketing Research, 18, pp. 39-50.
- Hamel, G. (2000), Leading the Revolution, Boston, MA: Harvard Business Press Arts & Licensing International Inc.
- Hinkin, T. R. (1998), "A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires," Organizational Research Methods, 1(1), pp. 104-121.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977), "The international process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," Journal of International Business Studies, 8(1), pp. 23-32.
- Martin, X. and R. Salomon (2003), "Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation," Journal of International Business Studies, 34, pp. 356-373.
- Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994), Qualitative data analysis, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moran, T. (1985), Multinational corporations: The political economy of foreign direct investment, Lexington, MA: Lexington Books.
- Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, New York: McGraw Hill.
- Penrose, E. T. (1959), The theory of the growth of the firm, Oxford: Basil Blackwell.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," Journal of Management, 12(4), pp. 531-544.

- Rosenzweig, P. M. and J. V. Singh (1991), "Organizational environments and the multinational enterprise," Academy of Management Review, 16 (2), pp. 340-361.
- Rugman, A. M. and A. Verbeke (1992), "A note on the transnational solution and the transnational cont theory of multinational strategic management," Journal of International Business Studies, 23(4), pp. 761-771.
- Rugman, A. M. and A. Verbeke (2001), "Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises," Strategic Management Journal, 22, pp. 237-250.
- Rugman, A. M. and J. D'Cruz (2000), Multinationals as flagship firms: Regional business networks, Oxford University Press: Oxford.
- Rugman, A. M., A. Kudina, and G. S. Yip (2006), "The Regional Dimension of UK Multinational," Academy of International Business 2006 Annual Meeting, Beijing, China, June 23 through June 26.
- Thompson, J. D. (1967), Organizations In Action. New York: McGraw-Hill.
- Vernon, R. (1979), "The product cycle hypothesis in a new international environment," Oxford Bulletin of Economic and Statistics, 41(4), pp. 255-267.
- Weick, K. E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems," Administrative Science Quarterly, 21(1), pp. 1-19.
- Wells, L. T. (1972), "International trade: The product life cycle approach," In L. T. Wells, The product Life Cycle and International Trade, Boston, MA: Harvard University.
- Winter, S. G. and G. Szulanski (2001), "Replication as strategy," Organization Science, 12(6), pp. 730-743.
- Zhao, Z., J. Anand, and W. Mitchell (2005), "A dual networks perspective on inter-organizational transfer of R&D capabilities: International joint ventures in the Chinese automotive industry," Journal of Management Studies, 42(1), pp. 127-160.