

國立政治大學商學院

經營管理碩士學程高階經營班

碩士論文

在地主國擴張策略之研究—
以電子公司在大陸經營為例

指導教授：于卓民博士

研究生：黃連榮 撰

中華民國一〇二年一月

謝辭

自成大畢業之後，與幾位夥伴共同創業數十年來，從筭路藍縷到小有成就，一直以來，憑藉著是自己對於專業的認知以及對於事業的熱情，「學校」似乎漸漸變成一個若有似無的記憶，從來沒有一天想過自己會再次重拾書本，也更沒有想過今天能滿懷感謝地將這篇謝詞寫在我的論文本上。

因緣際會下，我與政大結了緣。當我決定要就讀 EMBA 班之後，身邊不少親朋好友紛紛表達他們的想法，一半的人認為：「在商場都呼風喚雨了，進去一定更是喊水會結凍」；而也有不少說：「黃大哥，你們什麼東西都有了，幹嘛不要趁這段時間享清福，還要去擠破頭當學生」。

很少人相信，在商場征戰多年的我，在決定要重新踏入校門前有多麼的猶豫；也很少人相信，目前小有成就的我，還會缺少什麼。我想，對於以上兩者，我的答案是同一個一夢。這是一個我不再經過一番努力就無法實現的夢，這是一個當我決定要再次追尋他時，會讓我有些心生膽怯的夢。但是，就因為它是一個未完成的夢，所以我決定要做。

這場夢，做得並不容易，但是卻很快樂，兩年的時光，對我而言是一個嶄新的體驗。在這裡，我也遇到了許多跟我一樣來追夢的人，這種彼此砥礪、互相扶持的感覺，是我許久未曾有的感覺，也是這段時光格外珍貴之處。

感謝所有的人，感謝所有支持我、鼓勵我追求這個夢想的人；感謝所有陪伴我、與我相互扶持完成夢想的人。我很珍惜朋友，珍惜所有幫助過我的人，不一一列舉是因為族繁不及備載，也同時表現我一視同仁的感謝。唯獨在這裡，特別感謝于老師，在授課、論文或是生活上，都給予了許多寶貴的建議，也有了許多難得、珍貴的交流，亦師亦友，是表達我對您謝意最好的詞彙了。

黃連榮

摘要

中國大陸自 1978 年經濟改革開放以來，即成為台商在外投資的主要地點。依照經濟部統計的資料來看，這樣的投資趨勢仍持續至今，台商赴大陸投資的金額且逐年不斷升高；但是隨著大陸經濟的成長，大陸政府以及廠商對於台商的態度也產生了巨大的轉變，從早期的「招商引資」變為今日的「選商選資」，但是隨著台商對大陸市場的依賴程度越來越高，即使經營環境變差的現在，部分台商逐漸從早期「選擇」進入大陸市場變為今日「被迫」留在大陸市場。

但是即便是大陸經營環境變差的現在，仍有許多的台商在大陸保持優異的經營績效以及高度的競爭力，故本研究希望藉由個案研究法，來探討這些成功企業的經營模式，以從其成功模式歸納出值得其他企業參考的經營模式，故本研究針對（1）「影響在地主國擴張策略之因素為何？」；以及（2）「在地主國執行擴張策略時，遭遇經營問題之解決方案為何？」兩個問題進行研究。

為了讓研究有其參考價值，本研究選擇了在大陸有多年經營經驗以及許多成功經營案例的 LM 公司進行資料蒐集，並取得了高階管理經營層的訪談的機會，蒐集了五個大陸經營案例的詳細資料。依序有 1994 年成立之「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」、2000 年成立之「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」以及「威茂電子（深圳）有限公司」、2002 年之「巨路電腦設備（上海）有限公司」、2003 年成立之「捷盛電子（蘇州）有限公司」等五個案例。同時本研究將海外經營的流程分為「營運環境」、「資源與能力」、「策略構想」、「初期擴張策略」、「經營問題」、「修正方案」、「績效」等七個構面，以之解析上述之個案，深入並全面地了解 LM 公司在各個重要環節的經營模式。

經過上述五個個案大量且深入的資料蒐集，並使用本研究之研究架構解析以及歸納後，本研究有了以下的發現：（1）如同趙郁文（2000）整理各家學者之研

究而提出的，企業往往會因為外在因素的影響而產生至他國經營之動機，因此在決定是否至國外經營以及選擇至何處擴張時，企業須更全面以及客觀的蒐集外在環境的資訊；但是如同資源基礎理論相關學者所提，企業內部的資源以及能力的差異才是影響企業營運績效差異的主因。因此企業在決定進行母國外之擴張後，仍應權衡自身的能力，並藉由國際經營的經驗累積不斷地培養自身的能力；以及

(2) 相較於在母國這樣熟悉的營運環境，企業在母國外經營必定會遇到較為嚴重的問題，這些問題避無可避，且有可能重複發生，經營者必須建立起這樣的經營心態。而在提出解決方案時，須考慮到時效性以及永續性，意即企業須考慮在盡量短的時間內提出可以「治標」的解決方案，以立刻止血避免其影響層面持續發酵；但是為求在母國之外永續經營，企業也必須結合自身的策略制定出中、長期的規劃，提出「治本」之方案。並可以不斷地透過解決問題的經驗的累積，增加其經營的能力，以期未來可以更快速、有效的發展解決方案。

目錄

謝辭.....	I
摘要.....	II
目錄.....	II
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 研究限制.....	4
第四節 研究流程與各章簡述.....	5
第貳章 文獻探討.....	8
第一節 國際化的動機.....	8
第二節 企業資源與能力與國際化之關係.....	11
第三節 國際化經驗與經營績效之關係.....	13
第參章 研究設計.....	16
第一節 研究架構.....	16
第二節 研究方法.....	19
第肆章 個案資料與分析.....	22
第一節 程控系統與電子通信產業介紹.....	22
第二節 LM 公司介紹	28
第三節 個案分析.....	32
第四節 綜合比較.....	55
第伍章 結論與建議	72
第一節 研究結論.....	72
第二節 研究建議.....	73
參考文獻.....	78

表目錄

表 3-1 深度訪談紀錄表	21
表 4-1 我國電子零組件各季產值（單位：新台幣百萬元）	26
表 4-2 LM 公司主要業務營業額與占比統計	29
表 4-3 營運環境綜合比較表	55
表 4-4 公司資源與能力綜合比較表	57
表 4-5 策略構想綜合比較表	60
表 4-6 經營問題綜合比較表	63
表 4-7 修正方案綜合比較表	65



圖目錄

圖 1-1 台商歷年至大陸投資金額變化	2
圖 1-2 研究流程	6
圖 3-1 研究架構圖	17
圖 4-1 全球程控廠商市占率	23
圖 4-2 程控系統產業鏈簡圖	23
圖 4-3 電子通信系統產業鏈簡圖	26
圖 4-4 研究架構圖修正	71



第壹章 緒論

本章第一節將由本研究的背景與動機介紹起，說明為何希望研究地主國策略擴張之問題，並說明為何以台商在大陸的經營作為地主國擴張的研究主體；第二節則是說明希望透過本研究探討的問題以及目的；最後一節則是介紹本研究的研究流程以及各章的簡述，便於快速了解各章節之重點。

第一節 研究背景與動機

中國大陸市場自 1978 年經濟改革開放以來，其具競爭力的生產因素如人力、土地取得成本的低落以及持續成長的內需市場對於全球的投資方向造成巨大的影響力。而中國大陸的投資環境也由於相關當局為了成為世界貿易組織會員國所修訂相關的法令以及政策，產生了重大改變。因此，無論是在追求成本優勢的考量，或是在市場產銷同地的考量之下，至中國大陸設廠成為勢不可免的趨勢。

台資企業在過去數十年下的努力，除了造就了世界聞名的台灣經濟奇蹟，同時也改變了台灣投資環境。單就兩個重要的指標來看，美金：台幣的匯率由 1986 年的 38：1，一路攀升至今日的 29：1，造成台商出口的競爭力下滑，產生較高的成本壓力；另外，經濟的成長伴隨著的是國民所得、薪資的提升，依照行政院主計處的統計，年平均國民所得自 1980 年的 2455 美元成長至 2011 年的 16471 美元，相較之下，在大陸經濟改革開放初期，台灣製造業平均工資高出大陸許多。

除了匯率、人力成本的壓力之下，大陸與台灣的地緣以及較為相通的語言也是台商對外投資首選大陸的重要因素。除此之外，由於製造業群聚的特性，當上游的龍頭廠商向大陸遷移時，相關的協力廠也就被迫必須大規模的向大陸遷徙，以就近配合主要客戶。由於台商至大陸的投資是整個產業的移動，所以台資企業最初由於大陸各地區政府的招商優惠以及各個利多條件而「選擇」西進大陸，逐

漸轉變為今日由於供給端、需求端的磁吸效應的壓力，而不得不「被迫」前進大陸，甚至是持續加深對於大陸的投資。



圖 1-1 台商歷年至大陸投資金額變化

資料來源：經濟部統計處

台資企業至大陸投資的情勢逐漸由過去的選擇而轉變為現在的依賴，使得即便大陸今日的要素條件不再如以往那麼優渥，台商仍無法即刻抽身。尤其時至今日，相較於改革開放初期的大陸，雖然投資環境的法規較為改善，但是市場的競爭是更為劇烈同時也更為飽和的，台資企業赴大陸投資的策略思維不能再只是單純追求規模的擴大，而是必須有更為嚴謹、準確的評估方式以及經營模式。

概括而論，時至今日的大陸市場，對於台商經營的必要性以及困難度都較以往為高，有鑑於此，引發了本此研究的動機，希望透過台資企業在大陸投資的成功經驗中，歸結出較易經營成功的模式，並將之結論用作給予台灣產業、企業的建議，以提升台商的競爭力。

第二節 研究問題與目的

本研究之研究問題有二，敘述如下：

(1) 影響在地主國擴張策略之因素為何？

企業在經營並且成長時，會因為不同的動機進而將經營版圖向海外擴張。本研究透過 LM 公司在大陸擴張的五個成功案例的深入了解與比較分析，加以探討影響企業在地主國擴張策略之因素為何。

(2) 在地主國執行擴張策略時，遭遇經營問題之解決方案為何？

不同於在母國經營，海外經營所比需面對的挑戰以及不確定因素的數量更多，且類型以及影響程度更加難以預測，本研究希望透過個案的整理，歸納出企業該如何有效地解決這些層出不窮的問題。

如研究背景所述，台灣因為國內先天資源的不足，以及許多外在市場的誘因，至海外經營常常是不得已的選擇，而不同於在母國經營，移至海外擴張的企業常常會遇到經營上的難題，因此本研究希望透過成功企業的案例，歸納出影響企業在海外擴張策略的因素為何，並從中找出解決方案，希望（1）經由深入的研究給予個案公司有效的建議；（2）給予其他欲至他國經營之同業可參考之建議；以及（3）給予後續可能的研究方向給予建議。

第三節 研究限制

由於產業特性與研究者資源之考慮，本研究具有以下研究限制：

(1) 研究方法之限制

因採個案研究法針對單一公司個案進行歸納與推論，有關選擇個案的代表性及周全性，將限制本研究推論，結論可能無法完全適用於其他時機或其他企業。

(2) 研究內容之限制

本研究主要針對個案公司在大陸發展狀況進行研究，並沒有針對各企業功能進行深入探討，故相關論點及觀察構面或許不能完全代表全公司與產業的狀況。

(3) 研究資料之限制

因本研究主要資料來源來自於個案公司高階經營團隊之深度訪談，資料傳遞上是否有落差或是資料取得的完整性以及正確性，也將對研究造成限制。

(4) 研究者經驗之限制

研究者本身在產業多年，雖已依較為科學之方法進行研究，但由於個人多年的經營經驗，推論時難完全屏除個人主觀，故能否完全符合學術要求仍有疑義。

第四節 研究流程與各章簡述

本研究共分八個步驟，簡述如下（圖 1-2）：

(1) 研究背景與動機

簡述目前對於程控系統以及電子通信系統產業的觀察，結合兩大產業的特性以及台灣廠商持續西進的現狀以及發展趨勢，發展出以此二產業作為核心進行台商西進大陸策略之研究的動機。

(2) 研究問題與目的

依據前述之觀察而生的研究動機，延伸出與台商西進大陸相關的議題，在台商紛紛因內部能力、外部競爭的原因而必須西進大陸的現在，透過本研究歸納出怎麼樣的評估方式以及行動方案能使得至大陸布局的策略更為成功。

(3) 確立研究範圍

以背景與動機、問題與目的，選定具代表性的個案公司以及特定事件作為研究對象，針對於研究範圍給予明確的限定。

(4) 相關文獻探討

針對研究範圍，進行相關文獻的搜尋以及探討，透過眾多前輩學者、專家以及經營者的論述、看法以及相關實證經驗中，整理出概括式的架構，作為後續實證分析的推論以及探討的基礎。

(5) 建立研究架構

針對台商西進布局的過程整理出一個系統性架構，用作後續研究的比較，有助於較客觀、全面地展開分析，也有利於本研究在最後以一個較為全面性的觀點提出具體、系統化的建議。

(6) 個案資料蒐集與整理

針對研究範圍，藉由多方資料的蒐集以及訪談的方式獲得與本次研究主題切

合之重要資訊，並進行進一步將之依照研究架構整理。

(7) 個案比較與分析

結合對於產業現況、趨勢的觀察，以及文獻探討的發現，以及個案資料的分析，將三者作進一步的比較，藉此分析台商至大陸布局的關鍵成功因素以及可參考、套用之經營模式。

(8) 結論與建議

透過前述的觀察、文獻、與個案的比較結果做出一綜合性之結論，並針對個案公司以及產業提出建議。



圖 1-2 研究流程

本論文共分五章，各章簡介如下：

第壹章 緒論

介紹本研究的動機與背景，並說明本研究欲探討之問題，並摘要各章節，介紹本論文的研究流程。

第貳章 文獻探討

彙總與本研究相關文獻，共分以下三小節：

- (1) 國際化的動機
- (2) 企業資源與能力與國際化之關係
- (3) 國際化經驗與經營績效之關係

第參章 研究方法

將台商西進大陸的成功模式以幾個主要活動串接成的流程為架構，概述各個構面所象徵的意涵。另說明此研究使用之研究法使用時機及要領。

第肆章 個案資料與分析

- (1) 產業介紹：針對個案公司—LM 公司的業務核心—程控系統與電子通信產業進行介紹。其中包括產業的現況、結構以及特性與發展趨勢。
- (2) 個案公司介紹：針對個案公司—LM 公司進行介紹。尤其強調其大陸發展策略，詳實的描述其大陸布局之規畫以及策略意涵。
- (3) 個案介紹：從 LM 公司眾多大陸投資的方案中挑選較具代表性的五個個案進行完整的資料蒐集，並以第三章所建立的研究架構分述之。
- (4) 綜合比較：將案例內容依研究架構整理成七個部分，進行一綜合性之比較。

第伍章 結論與建議

彙整個案比較的結果以提出研究結論，並對個案公司以及產業界提出相關建議，最後另針對本研究的不足提出後續研究方向，以作為本研究的延續。

第貳章 文獻探討

本研究主要討論台商在地主國的進入策略以及遭遇的經營問題的解決方式。因此本章主要針對與國際化相關的文獻進行回顧，作為後續研究的基礎。第一節介紹國際化的動機，可能是國內、外市場經營環境的改變，或是企業內部資源以及策略的改變而引發企業國際化動機；第二節說明企業在進行國際化的策略時應具備怎麼樣的能力；第三節則說明企業國際化經驗與經營績效之關係，探討企業在經過國際化經驗的累積之後，會對績效以及未來國際化的成敗帶來何種影響。

第一節 國際化的動機

台灣由於特殊的歷史背景以及地理位置，再加上天然物資缺乏，海上貿易一直以來都是台商重要的貿易方式，也就是學界、業界所稱的國際貿易。然而國際貿易就表面的實際行為來看，即為在母國之外進行商業行為，然而離開母國經營，勢必得面對較為陌生的經營環境，其中包括較為難以預測的競爭者、較為陌生的市場與客戶以及較為複雜、難以掌握的政經環境，故此，相較於在母國，經營的難度大為增加，那麼為何國際化仍為企業成長的重要策略之一，甚至是所有企業當成長至一定規模時必須採取的手段呢？

趙郁文（2000）以大規模的文獻回顧歸納出企業進行國際化的動機，共分為四大部分：市場與資源之取得、效率提升、回應環境及組織學習，依序分述如下：

(1) 市場與原料取得

a. 市場擴充動機（Market Expansion）

除了在已經飽和的市場外另尋成長途徑，市場的擴充亦可以避免市場過於單一所帶來的高風險；另外企業也會由於他國提供的投資優惠而將營

運活動擴張至母國之外。

b. 資源取得動機 (Resource Acquisition)

生產因素因為資本市場與勞動市場的不完全，無法在國際間完全自由的移動，使得各國生產條件不同而產生國家比較利益的存在。為了以較為優渥的條件使用這些資源，企業會將營運活動擴張至母國之外。

c. 克服貿易障礙動機 (Overcoming Trade Barriers)

貿易障礙常因國際市場間強烈的民族主義或貿易保護主義而產生，為克服此障礙，企業直接於海外生產來取代一般的出口行為，而選擇將營運活動擴張至母國之外。

(2) 效率與風險的考量

a. 風險分散動機 (Risk Diversification)

不同產品在不同國家的生命週期階段不同，企業為了獲取較大利潤，可將相同的產品、服務移至該產品生命週期較適合的國家。

b. 追求規模經濟動機 (Economies of Scale)

擴張至海外可以有效地擴大企業的營運規模，進而使「規模經濟」及「學習曲線」的效果更為顯著，為了取得大量生產所形成的優勢，企業將營運活動擴張至母國之外外。

c. 追求範疇經濟動機 (Economies of Scope)

不同於規模經濟數量的提升，部分企業利用產品種類的增加以分攤產品共用的固定資產使用成本，進而提升「範疇經濟」。

(3) 回應環境改變

a. 技術改變 (Technological Change)

技術進步以及新技術的出現會改變企業內管理以及資訊傳遞的方式。持續進步的技術如電話、網際網路、更優良的交通工具等，可以優化企業

進行國際化管理的效率。

b. 社會改變 (Social Change)

在過去產品與服務的需求因文化不同而有所差異，現在因為國際間交流較為頻繁，使得相同、相類似的需求出現，而使得國際貿易更容易。

c. 政府貿易及投資政策改變 (Change in Trade and investment Policies)

當政府與投資政策改變，或是因為國際貿易組織的運作，如世界貿易組織、歐盟、北美自由貿易協定區，使國際間貿易壁壘降低，擴大了企業國際化發展的機會。

(4) 組織學習

a. 替代動機 (Substitution Intent)

企業在進行國際化時，可以透過與其他企業的合作，補足原先欠缺的能力，並藉此來提升競爭力。

b. 內化動機 (Internalization Intent)

在國際化合作過程中，企業藉由學習他國企業的優點，內化為本身的核心能力，以增強其競爭優勢。

從本節的整理可以看出，多位學者皆認為企業在選擇國企畫策略時，主要可以分為「主動、積極」以及「被動、消極」的動機。而國際化運行的方向，也會因為某種產品、服務在母國獲得成功時，同時造成生產要素成本的變化、產品生命週期的改變，而使得在該國的環境逐漸困難，導致企業在追求生存以及成長時順勢往技術較為低落、市場較不飽和的地區移動。上述的兩個現象與台商西進大陸的狀況不謀而合，台商因為在台經營成本的推力，以及大陸市場的機會、當地政府的鼓勵的拉力而至大陸布局。而綜觀亞洲經濟的發展，也可以觀察生產重心由早期的日本持續轉往台灣以及今日的大陸地區。

第二節 企業資源與能力與國際化之關係

前段文獻可發現，外部環境的改變是引發企業國際化動機最主要的原因之一。而從 80 年代開始，許多學者也針對環境與策略的關係提出諸多研究（如五力分析）並取得相當成果；但亦有學者對過於著重外在環境的策略分析提出不同的看法，因為部分學者認為，在資訊科技改良以及全球化競爭日益激烈的情況之下，企業必須面對更為動態的環境，掌握外在環境的難度增加，相較之下，公司內部的資源與能力較容易為企業所掌握，更適合依此發展策略，故有了「資源基礎理論」（Resource-Based Theory；RBT）的出現。

Penrose（1959）認為，企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，更要發揮有效利用這些資源的「獨特能力」。Wernerfelt（1984）則提出「資源基礎觀點」，指出產品的完成必須要藉助資源的投入及服務，意即公司的主要任務即是創造與把握資源的優勢情境，使得在此情境中所擁有的資源地位是其他企業無法直接或間接予以取得的。Prahalad & Hamel（1990）則提出企業必須擁有核心能力才能創造出「核心產品」。由以上學者的見解可知，企業必須認清核心能力是企業最主要的資產與資源，Grant（1991）首先提出「資源基礎理論」，RBV 終於由一個觀點發展成為一個理論，而資源基礎理論認為公司的超額利潤是來自於其競爭優勢，而競爭優勢則是由公司的異質性資源所產生，並強調競爭優勢的持續性，而非短期的競爭優勢。

承續上述資源與競爭優勢的關係，Barney（1991）認為企業資源須具備價值性（value）、稀少性（rarity）、不可模仿性（imperfect imitability）以及不可替代（inimitability）等特性，方可為企業帶來競爭優勢以及持久的競爭優勢。並認為所謂的持久競爭優勢是指「該企業目前以及潛在的競爭對手在當下無法與之同步執行之價值創造的策略活動，同時期對手也無法複製該策略並從中取得獲

利」，意即持久競爭優勢為「可持續一段長時間」的競爭優勢。Barney 同時說明所謂「一段長時間」之意涵：持久競爭優勢雖會因為環境產生革命而喪失，卻不會因對手複製而喪失。

在資源基礎理論的觀點之下，不同的組織即使在面對相同的環境，也會因為其資源以及競爭優勢的不同，進而發展不同的策略。結合過去學者的研究，在此將與國際化策略較為相關的能力進行整理如下：

Gaba、Pan & Ungson（2002）從美國赴大陸進行直接投資的廠商中，發現廠商規模對海外直接投資有顯著的正向影響，因為國際化通常代表組織會面對更高的成本及更高的營運風險，所以規模越大的廠商越有能力及資源來承擔這些成本及風險。

海外擴張需要龐大的資本以進行投資或面對各式風險 Tan & Vertinsky（1996）認為健全的財務結構及流動性資產可以減少海外直接投資時所產生的資金成本及交易成本，所以廠商本身擁有的財務資源越多，越能承受風險，所以國際化的意願越高。

研發能幫助組織進行差異化，或改良生產程序來降低生產成本，因此擁有先進的研發技術的組織比較可能會拓展至海外，將此競爭優勢繼續延續於海外，同時也能監視或學習海外其他廠商的技術發展（Tan & Vertinsky，1996）。

組織若對海外市場夠了解，對地主國的消費習性有所了解，便能發展出適合當地的行銷策略，讓該市場的消費者快速接受該組織，而且若組織已經建立起國際知名品牌，品牌資產有助於快速切入市場。

如前所述，組織內部資源與能力的有無會影響該組織國際化的績效。綜合以上各學者的研究，與國際化關聯性最強之能力有「組織規模」、「財務能力」、「研發能力」及「行銷能力」等四項。

第三節 國際化經驗與經營績效之關係

如前所述，在母國之外經營的企業，面對的是一個更為陌生的環境，同時由於時間、距離的相異性，母公司對於海外單位的掌握程度無法與母國內的單位比較，故此，可以說在海外經營的風險遠較在國內為大。但是透過觀察，不難發現，事實上許多的企業在母國之外經營後，非但其海外單位經營的績效逐次提高，同時對於其母公司的績效也有相當顯著的助益。針對此一現象，過去也有許多的專家學者針對企業國際化的經驗對於該企業能力以及資源的累積，以及其經營績效之關係進行研究。

如同各種經營的經驗，企業之國際化經驗亦屬於無形資產的一種，是可以創造該企業競爭優勢的 Know-how 之一。在 Porter (1980) 競爭策略一書中曾提到先進者經驗曲線的成本優勢，意即先進者若相較其競爭者早一步在該市場經營，透過時間的累積，則可逐漸形成經驗曲線而有成本優勢。

除了有形的成本的降低，經驗的有無也對於無形的決策速度以及品質帶來正面的影響。Davidson (1982) 認為透過經驗的累積，企業經由數次克服投資海外所衍生的高度不確定性，使得決策門檻得以降低，進而對於國外生產據點或市場的開發將更為廣泛和快速。

針對跨國經營的成敗與經驗有無的關係，Luo & Peng (1999) 也以跨國企業的中國單位作為研究對象，進行研究。結果指出，組織學習能夠提升多國企業之績效，特別是在面對高度動盪的不確定環境下，經驗學習效果的重要性將更為突顯。針對環境以及經驗間的關係，Delios & Henisz (2000) 也認為企業國際化經驗可以取代當地合夥人所能提供的相關地主國要素及政治市場的知識；經驗帶來的主要好處在於降低經營風險，諸如慎選合夥人，以期在訂定契約、監督、以及執行時更為順遂以及容易掌控。

由上述學者的研究中可以發現，許多學者認為海外經營的經驗的確能使企業「增加資源與能力」，意即經驗的累積得以創造企業有形以及無形的資源以及能力。而這些能力到底能不能對於企業海外單位的經營績效以及母公司的績效有正面的幫助呢？許多學者也針對經驗對於績效表現的實質影響進行實證的研究。

Prasad & Kang (1996) 以組織海外投資年數來衡量國際化經驗的多寡，並發現國際化經驗越豐富的廠商，越有能力承擔風險與管理海外子公司，其海外單位的績效也越佳。Contractor & Kundu (1998) 則以組織海外直接投資年數、海外營運據點數佔全球營運據點比例，來衡量廠商國際化經驗，意即若該組織海外直接投資年數越長或是海外營運據點比例越高，則其國際化的經驗越豐富；他們進一步驗證出國際化經驗越豐富的廠商，其營運表現與績效較毫無經驗的廠商佳。針對此點，Delios & Beamish (2001) 也有類似的結論，他們以日本三千多家企業的海外子公司為研究對象，觀察海外公司是否繼續營運以及海外子公司獲利率，發現國際化的經驗可以讓廠商獲取更多的經營知識與能力，進而影響組織績效。

不過，多年來的實證結果並非都如上文所述，Ramaswamy (1995) 回顧大量相關的實證研究後，發現國際擴張在組織績效上的影響仍沒有定論，因為，有些研究發現正向的結果，有些研究則發現具有負向的關係，甚至有些研究發現兩者之間不具任何關係。得出國際化經驗與組織績效不相關的研究如 Buhner (1987) 曾以股價做為績效指標，藉由實證結果提出國際化與否對廠商績效不會造成顯著的差異的結論；Sambharya (1995) 則針對美國五十三家國際企業進行研究，結果證實國際化與廠商績效沒有明確的關係；另有 Wan (1998) 以 81 家香港上市公司為樣本，發現國際企業與非國際企業在獲利率上沒有顯著的差異，因此不能說明國際化的經驗對組織績效帶來正向的影響。另有學者發現國際化與績效之間具有反向的效果，Michel & Shaked (1986)、Collins (1990) 等學者，都經由實證研究，推論出國際化與廠商績效間為負向的關係。

本章第一節曾經提到，對於必須跨出母國，在不熟悉的環境經營的企業來說，在經營上本身就會有許多客觀條件的限制以及不利因素，但是因為被動以及主動的動機，企業仍時常選擇國際化作為主要的策略。而由本節的文獻回顧中可以發現，在海外經營的國際化經驗累積確實能使企業獲得有形以及無形的資源以及能力，但是其對於海外單位以及母公司的經營績效是否有正面的影響則是眾說紛紜，意即國際經驗對於經營績效的影響可能並非直接相關，或帶來負面影響。

這樣的情形與台商近期發展不謀而合，雖然許多在外經營的台商經營績效以及能力與日俱增；但也有許多台商近來因為大陸經營環境日益艱困，經營績效逐日下滑，甚至被迫出走，觀其原因，當然有許多是因為環境的巨變適應不良而遭到淘汰，但是不可否認部分台商在時機大好時並沒有累積、培養其經營之能力，才逐漸失去競爭力。

由上述現象看來，國際化的有無並不是決定企業經營績效的指標，真正影響企業績效好壞的是其國際化內容的優劣，以及是否能隨著國際化經驗的累積逐漸培養其自身的資源以及能力。對於內需市場、資源不足的台商而言，如何優化國際化策略的內容，提升國際化的成功率，顯得至關緊要。

第參章 研究設計

本章就本研究設計進行說明，共分三節，第一節說明研究架構，由於本研究希望透過歸納法同時研究五個個案，以歸結出相關的成功因素，為使歸納過程可以更聚焦，本研究將企業至海外擴張策略的流程拆解為七個重要的環節，並簡述各環節所代表的意涵，以之作為後續個案分析的主要架構；第二節則是介紹本研究的研究方法，其中包含個案分析法的介紹以及個案的選擇以及本研究資料蒐集的方式；第三節則是說明本研究之研究標的選擇的原因。

第一節 研究架構

本研究以訪談以及資料蒐集的方式將 LM 公司赴大陸投資的幾項具代表性的成功案例進行整理。為求更系統性的分析 LM 公司的成功案例，在進行個案資料的整理之前，透過相關文獻的探討，整理出一整體性的架構，並以此架構進行資料的彙整，以利在進行案例整理、比較時，不只能夠完整的檢視各案例的全貌，同時在全面性的前提之下，也能更聚焦於幾個重要的關鍵環節。藉此，提升各個案例描述的一致性，以提高可比較性。

本研究之研究架構如圖 3-1 所示，概括而言，每個案例都是透過企業外部的營運環境，以及內部資源、能力的分析，結合公司的策略規劃，發展出每次西進大陸的初期擴張策略。而在每次進行投資之後，都會出現許多當初在評估時未預期的問題而影響該方案的績效表現，而後續也會依據不同的問題持續地提出修正方案，以改善各方案的績效表現。

以此研究架構檢視本研究時，有一點較需注意：經營問題出現→績效→修正方案是一個持續循環的過程，意即經營問題出現後影響績效，而針對個問題所提出的方案也隨之而生，各個問題以及其相對應的解決方案是陸續出現而非全面性

地出現並解決。但為使個案比較較為清楚，本研究將各方案經營問題、績效及修正方案分為三個部分討論，此法有利於各案例間的比較，但較無法強調此循環連續性的概念。

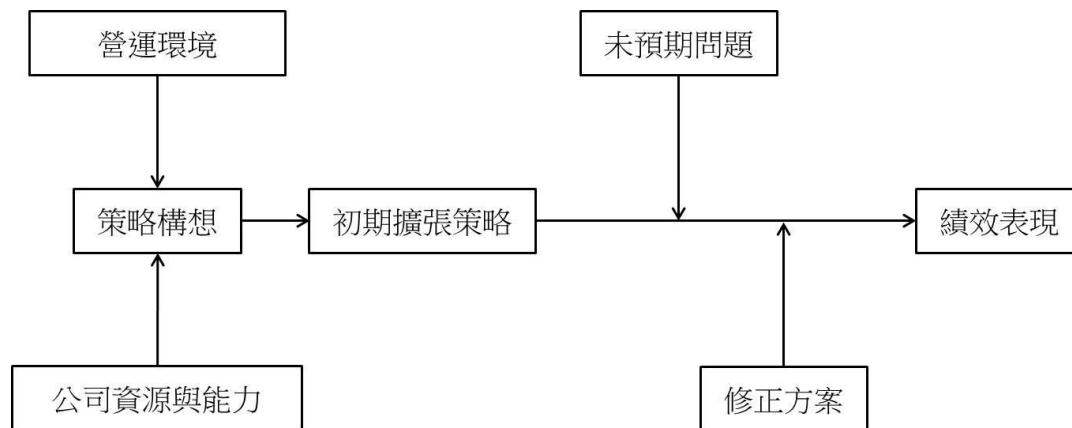


圖 3-1 研究架構圖

研究架構中，各概念說明如下：

(1) 營運環境

著重於企業外部環境的介紹，營運環境主要分為推力以及拉力兩方面，意即在每個案例的時間點其背景的一些政治、經濟、社會、科技...等因素造成個案公司希望西進或被迫西進的因素。

(2) 公司資源與能力

著重於企業內部資源與能力的介紹，依照各案例評估重點的不同，主要考量點包含公司的產品力、經銷網絡能力、人力、研發與技術能力、以及財務狀況，來評估在當下的時間點公司是否有能力進行該項投資。

(3) 策略構想

考慮到前述外部經營環境以及內部的資源與能力，進行各個方案的評估，並展開策略的構想，策略構想必須與公司本身原有的策略規劃連結，並以此為核心，進行地點、營運模式、資金運用方式...的選擇。

(4) 初期擴張策略

依照內、外部的分析並結合企業的策略規劃進行各方案初次的投入。

(5) 營運問題

在各方案執行當中，會陸續出現一些未曾預期或是與預期狀況不符的問題，舉例而言，風土民情相左所造成的影響即為經常出現的狀況，但是在規劃時期，這類問題看起來都顯得過於微不足道，但其影響往往大幅增加管理上的難度並且使得各方案的成效降低。

(6) 修正方案

針對上述未列入評估考量，或是與預期不符的問題提出針對性或是全面性的改善方案，如前研究架構簡述時所述，營運問題、修正方案、績效是一個不斷循環且具有連續性的過程，意即問題與解決方案是隨著企業營運層出不窮，而非一次性的。但為求便於觀察，後續案例介紹的修正方案將會直接針對各項未預期的問題說明個案當時的解決辦法。

(7) 績效

綜合上述的各項過程，以客觀資料說明該方案的執行成效。

第二節 研究方法

基於以上架構，本研究希望透過 LM 公司多次的西進大陸案例的整理，歸納出台商西進大陸經營的策略，因此主要採個案研究法進行探討，本節依序說明個案研究法、選擇個案的適當性以及資料蒐集的來源及方式。

一、 個案研究法

本研究的目的是透過 LM 公司在大陸的成功經營案例的整理，歸納出台商於大陸經營的關鍵成功因素。因此希望藉「個案研究法」，回溯個案當初的時空背景，詳盡的描述當時主要的經營模式以及決策點，並從中找出關鍵成功因素。而個案研究法的優點以及相關研究注意事項如下所列。

針對個案研究法，Eisenhardt (1989) 認為個案研究法注重研究單一背景下的動態狀態，也特別適用於新研究主題的領域。Eisenhardt 並訂定了個案研究法八步驟：1. 定義研究問題 2. 選擇個案 3. 蒐集資料 4. 進入研究領域 5. 分析單一個案資料 6. 找尋跨個案的模式 7. 形成假設 8. 回顧文獻。其認為個案研究法由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，這些資料的來源都與實務結合，從中推論出的假設與理論也較具有可行性，但由於這些資料可能太過複雜，所推論出的理論可能具有不夠淺顯易懂的缺點。

Yin (1984) 將研究分成：

- (1) 敘述階段：此階段可用單一個案或多個個案來敘述問題。
- (2) 探索階段：此階段可採用多個個案來探索
- (3) 假設檢定階段：此階段可用實驗法或調查法
- (4) 實証、解釋階段：此階段可採用多個個案法
- (5) 質疑、解釋階段：此階段可採用單一關鍵個案

由於大陸之於台商是一個重要的市場以及策略地點，相關研究較多，以 Yin 的定義而言應已進入實證、解釋階段，也就較為適合使用多重個案法來進行研究並討論。結合以上學者以及論文的觀點，個案研究法重點在於實務問題的整理，並依研究者的能力對於討論的議題進行推論，是一種適合於解決問題的研究方法。本研究的目的即為在大陸市場對於台商日益重要，但是環境日益艱難的情況下，為追求成長的台商企業尋求一能有效西進大陸之方法，故採多重個案研究法。

二、 個案的選擇

選擇個案研究法時，個案主體的選擇必須具有獨特性。本研究主要針對台商西進大陸之經營策略進行討論，而在台商積極布局大陸的現在，希望從中選出一具有代表性之企業進行研究，以期研究的推論結果更具可用性。在眾多西進大陸的台商中，LM 公司於 1994 年開始即在大陸布局，時至今日已經有將近 20 年的歷史，在這 20 年中，LM 公司先後進行了十餘項大陸地區的布局，以現階段成果而言，每一次策略都是成功的；且自創業以來，LM 公司的財報始終維持成長從未間斷過，這與一些早期乘勢投資大陸，但是當經營環境逐漸困難時期經營績效即產生疲態的部分廠商不同。故本研究選擇以 LM 公司為主體，並從最具代表性的 1994 年 LM 公司首度投資大陸的大連保稅區路賣順國際貿易有限公司以及後續依照時間先後的四個案例進行分析。

三、 資料蒐集

採多方資料來源，分別蒐集初級、次級資料。初級資料方面，透過訪查公司，並對公司高層且多次參與大陸布局規畫的管理人員進行深度訪談；次級資料方面，由於 LM 公司成功歷程備受矚目，在報章雜誌、新聞媒體以及網站皆有大量相關資料，另外亦透過相關的年報進行細部資料的分析以及搜尋。

由於 LM 公司面臨重要決策時，都是由各事業部的主要幹部擔任專案的負責人，再經由「經營管理會」以共同決議的模式進行最後的決定。因此本次研究訪談對象主要針對各案主要的負責人進行深度訪談，以對各案例有更深一層的了解。訪談對象、時間與訪談主要內容見表 3-1。

表 3-1 深度訪談紀錄表

受訪者	職務簡介
A 君	LM 公司總負責人，統籌工業程控及電子儀器兩事業部。 參與個案一～五之決策。
B 君	公司高層管理人員，主管工業程控業務。 個案一、二之負責人，參與個案一、二、四之決策。
C 君	公司高層管理人員，主管工業程控業務。 個案四之負責人，參與個案一、二、四之決策。
D 君	公司高層管理人員，主管電子儀器業務。 個案三之負責人，參與個案二、三、五之決策。
E 君	公司高層管理人員，主管電子儀器業務。 個案五之負責人，參與個案二、三、五之決策。
訪談對象、時間與訪談大綱	
A、B、C 君 2012.9.2 2.5 小時	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工業程控系統產業發展現況以及趨勢 ■ LM 公司經營的現況及未來的發展規劃 ■ 與工業程控系統相關之個案一、二、四內容討論。
A、D、E 君 2012.9.9 2 小時	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電子通信產業發展現況以及趨勢 ■ 案例一～三發展的始末 ■ 與電子儀器相關之個案二、三、五內容討論

第肆章 個案資料與分析

本章為本次研究的主體，由產業背景開始，依序介紹個案公司、個案本身，以及說明個案比較後的綜合分析，共分四節。第一節說明個案公司所處產業的現況以及未來發展的趨勢；第二節則是針對本次研究的對象—LM 公司進行詳盡的說明，其中包括發展現況以及未來發展方向，同時由於本研究的主題，也會特別針對 LM 公司對於大陸市場的策略規劃進行較多的說明；第三節是個案分析，此節將依照本研究之研究架構，將 LM 公司在大陸經營的五項成功案例拆解，進行詳盡的說明；第四節則是綜合比較，將 LM 公司在各個重要的環節的經營方式進行比較，並從中歸納其在大陸經營成功的關鍵因素。

第一節 程控系統與電子通信產業介紹

由於本研究之個案公司—LM 公司之經營範圍涵蓋兩個產業，兩個產業的產業結構、現況以及發展趨勢略有不同，本節將就個案公司業務涵蓋範圍中的「程控系統產業」以及「電子通信產業」的發展現況以及趨勢做一簡單之介紹。

一、程控系統產業介紹

(一) 程控系統產業現況

目前全球儀器發展趨勢是朝向數位，精確及能快速整合的產品和系統，因此，智能型的儀錶、智能型的閥門取代了傳統的現場儀錶與閥門，每一個儀錶和閥門都可視為一套小電腦。2011 年全球程控產業市值約在美金 380 億元，在全球程控大廠中，以 LM 公司長期策略伙伴 Emerson 市占率居於領導地位。

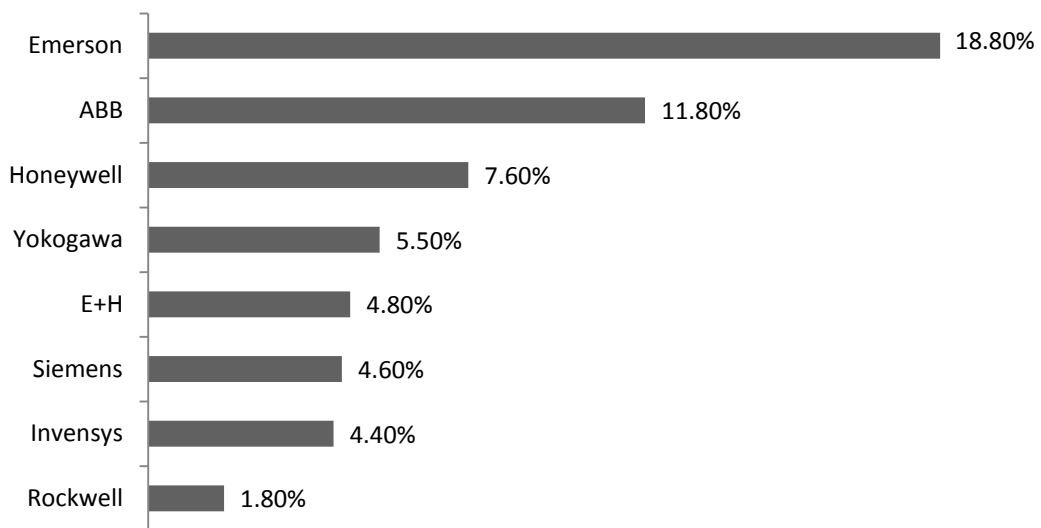


圖 4-1 全球程控廠商市占率

Source : ARC ; Emerson ; Company data

(二) 程控系統產業結構

LM 公司為程控（製程）儀器之專業解決方案提供者，該行業之上游為程控（製程）儀器製造商，下游主要為煉油、石化、電力、鋼鐵、半導體、紙業、廢水/廢棄物處理和油氣處理等工業。而居於中游之廠商，對上游製造商提供完整的銷售網路，對下游廠商以其專業技術能力提供產品及系統整合服務。

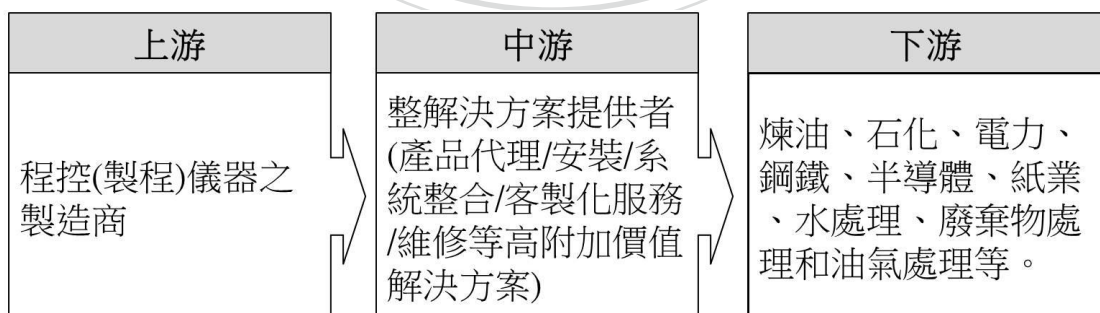


圖 4-2 程控系統產業鏈簡圖

(三) 程控系統產業特性與發展趨勢

1. 產業景氣與企業資本支出相關

世界上幾乎每個製造和程序工業皆需程序控制和自動化科技，工業生產成長將會刺激廠房設備等資本投資並帶動程序控制產業訂單和銷售的增加。

2. 精準度、可靠度要求嚴格

環保法規使工業設備需符合較高績效標準，全程製程分析儀器市場上，政府的規定扮演重要的角色，污染控制及監控日漸受到關切，已使得最後使用者對該類儀器的需求持續增加。

3. 少量多樣化的生產

程控（製程）儀器主要產品包含程序控制電腦、可程式邏輯控制器（PLC）、以微處理機為基礎的分散型控制系統（DCS）、閥類產品、感測器、傳送器、量測器、分析器和計量器等，所以必須要有多樣化產品的生產供給能力才能滿足市場需求。

4. 利用成熟技術，進行系統整合

科技的發展、智慧型儀器使用技術的出現，整合產品和系統，能事先預防昂貴損失的問題。

5. 技術密集

系統整合工程之附加價值在於整合各類不同領域之專業知識、工程技術及設備，以滿足客戶日趨複雜之需求，然因科技進步速度甚快，業者不斷的從國外引進新工程技術與設備，並藉由工程技術整合及創新從事研究發展，使得各項技術、材料和設備之更新速度加快，故系統整合工程服務業若欲保持競爭力和服務品質，需要廣泛且深入地整合各類不同領域之專業技術，整體而言，該產業係屬技術密集之行業。

6. 資本密集

一般而言，系統整合工程服務其業務之取得大都經由投標、詢比、議價等方式取得，故承攬工程所需支付之押標金、履約保證金、保固金、購買工程系統設備和材料等價款亦較多，且從投標至款項收足之營運週期較長，相對需要較多營運資金；而近年來盛行之興建後移轉（BT, Build-Transfer），興建－營運－移轉（BOT, Build- Operate-Transfer）之工程承攬方式，使業者須準備更充足之資金，滿足財務運作需求，工程進度才能順利進行。

7. 進入障礙高

系統整合工程係屬技術密集及資本密集之行業，而豐富之工程承攬實績及良好信譽與工程管理能力亦是獲取客戶青睞之關鍵因素，故新的競爭者若欲進入此一市場，需有龐大的資金、紮實的工程技術經驗及上、中、下游垂直整合能力，故未擁有充足資金、長期配合良好的供應商及累積豐富經驗之專業技術人才的業者，不易在此行業立足，形成一道自然的進入障礙。

8. 工程成本之控管

由於工程承攬期間較長，故相關之原料價格及人工成本，易隨市場供需狀況而產生波動，故工程成本控制之良窳，對於工程個案本身之獲利，扮演極關鍵之因素。

二、 電子通信產業介紹

（一） 電子通信產業現況

IEK 研究報告：展望 2012 年第一季，在全球景氣悲觀氣氛籠罩、歐債危機未徹底解除狀況下，將使我國電子零組件之產值預估仍然有新台幣 2,015 億元。

全年展望部份，Ultrabook、中國大陸低價智慧型手機、平板電腦等電子終端

產品持續推出，IEK 預估我國電子零組件產業 2012 整體電子零組件產值達新台幣 8,737 億元的市場規模。

表 4-1 我國電子零組件各季產值（單位：新台幣百萬元）

	10Q4	11Q1	11Q2	11Q3	11Q4	Q/Q	Y/Y	12Q1	2010	2011	2012(e)	年成長
光電元件	21,206	20,234	22,734	20,494	18,590	-9.30%	-12.30%	19,500	90,424	82,052	84,103	2.50%
被動元件	27,102	26,749	30,811	28,389	25,220	-11.20%	-6.90%	25,131	117,209	111,169	114,336	2.80%
印刷電路板	98,570	95,220	101,750	104,960	99,170	-5.50%	0.60%	97,060	390,790	401,100	416,050	3.70%
接續元件	37,611	36,984	37,586	37,405	37,113	-0.80%	-1.30%	36,815	148,892	149,088	155,796	4.50%
能源元件	21,739	20,934	22,425	25,263	23,808	-5.80%	9.50%	23,027	82,308	92,430	103,429	11.90%
電子零組件	206,228	200,121	215,306	216,511	203,901	-5.80%	-1.10%	201,533	829,623	835,839	873,714	4.50%

資料來源：工研院 IEK ITIS 計畫 (2012/02)

(二) 電子通信產業結構

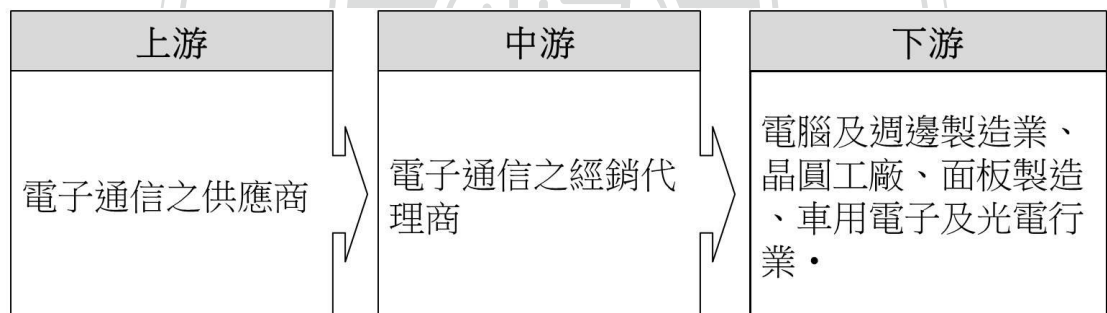


圖 4-3 電子通信系統產業鏈簡圖

(三) 電子通信產業特性與發展趨勢

1. 通路價值之建立

如何讓客戶在最短的時間取貨，為零組件行銷通路業者成功之關鍵，而掌握通路即掌握市場，因此通路業者莫不致力於增加銷售據點，使其形成綿密的行銷通路網，提供客戶最佳服務。

2. 與原廠維持長久穩定之合作關係

行銷通路業者為電子零組件製造產業與資訊電子產業間溝通橋樑，經銷代理商所創造之通路價值及其公司競爭力將決定原廠產品能否於大中華地區推廣成功。而通路商之行銷策略、專業技術及銷售業績等因素，將造成產品代理權的異動，故與原廠間可能存在不確定性風險，因此通路商須與原廠建立良好之互動，以維持與原廠持續合作關係，進而爭取更多產品線之代理權。

3. 規模經濟

大量採購不僅可擁有較佳之議價能力，進而獲得較低的進貨成本，於運輸、倉儲及管理等方面之單位固定成本亦將下降，除利潤增加外，尚可加速固定成本之回收，使公司更具競爭力。

4. 重資金調度能力

由於電子及通信零組件之經銷代理業係屬資本密集之行業，為因應產業及時交貨（Just In Time, JIT）及 BTO（接單後生產）之發展趨勢，以及滿足客戶一站購足（One-Stop-Shopping）之需求，需不斷投入資金供存貨採購之用，以保持行業競爭優勢。

5. 單一市場需求波動之影響程度低

該公司所代理之電子及通信元件屬上游產品，可應用於資訊、通訊及電子等產業，當各產業受景氣影響時，較不容易受單一產業需求市場變動而波動，故對整體電子及通信元件之經營影響甚小。

6. 上游產品多以進口為主

我國所生產之電子相關產品，其部分元件仍須經由國外進口，因此國內電子廠商為維持產業競爭力，須透過專業經銷代理商來解決跨國採購與備料之需求，以取得所需之電子及通信元件。

第二節 LM 公司介紹

一、 公司簡介

1975 年，LM 公司由五位分別來自成大、師大的同學共同創立。這五位最初的創辦人在畢業後，分別投入電子業、程控以及相關產業約 2~3 年的時間，因看準當初台灣市場的潛力，本著一股創業的熱忱以及在求學時累積的革命情感，LM 公司從台北的一間小公寓發跡。

自學校畢業後，幾位創辦人在不同的領域中快速的累積實務的經驗，各自對該領域有了初步的了解，因此當公司成立後，也分別就自己擅長的領域進行發展，而逐漸展開成「專業分工、共同經營」的模式。

歷經將近四十年的耕耘，LM 公司發展成業內唯一專精於工業程控以及電子通信兩大領域的專業廠商，且其營運範疇涵蓋產業鏈的各個角落。上游部分，LM 公司長期維持與一線大廠良好的夥伴關係，得到業內領導廠商如 Emerson、GE、光寶及日東電工長期合作的機會以及信賴；中游部分，透過市場網絡的經營、客製化增值服務，以及研發自有產品等方式來提高自身價值；在上、中游的投入，使得 LM 公司更容易打入下游，成功的打進了半導體、鋼鐵、石化、電力這些高門檻的工業市場，以及消費性電子產品、觸控面板等持續維持高成長動能的領域。

二、 業務範疇

經過三十多年的發展，LM 公司聚焦於工業程控系統以及電子通信，並成為國內一千多家上市公司內，唯一有能力橫跨兩大領域的專業廠商。在上游能夠獲得領導廠商如 Emerson、GE、光寶及日東電工的信賴，在下游更獲得了傳產領域

的中油、台塑集團、台電、大陸中石油，和台積電及台達電等高科技大廠的青睞。

(一) 主要業務內容

1. 程控儀錶暨系統工程事業

- a. 銷售工業製程中所需的各種控制儀器，依使用的特性分為閥類、分析儀錶類及量測儀錶類等產品系列，依客戶不同的製程條件及特定功能需求提供最適確的產品或最佳化的整體整合銷售及工程服務業務。
- b. 銷售工業用製程自動化監控系統，產品以分散式控制系統及可程式控制系統為主，結合自行研發的軟硬體，提供自動化監控系統的解決方案。

2. 電子通信事業

- a. 代理通信材料、工業膠帶、絕緣導熱、配電材料及電子零組件。
- b. 電子零組件產品線：代理產品線涵蓋離散元件、被動元件、太陽能背板以及鑽石切割線等，包括通訊用 IC、電晶體、二極體、LED 及鐵芯等產品。

(二) 營業比重

表 4-2 LM 公司主要業務營業額與占比統計

商品種類	100 年度營業額（新台幣千元）	占額百分比
程控儀錶暨系統工程	2,372,394	53.77%
電子通訊元件	2,001,101	45.36%
其他	38,381	0.87%
合計	4,411,876	100.00%

三、 發展策略

LM 公司在產品及服務上有其加值之處，但不可否認的，在提升產品與服務價值的同時，LM 公司仍須時時注意成本優勢的取得，以持續維持其競爭力，如同在本研究緒論中談到的，台灣的產業也因為各種因素而逐漸向大陸市場轉移。

LM 公司過去在大陸的數個成功投資，為 LM 公司在大陸的佈局奠定良好的基礎，隨著大陸內需市場、基礎建設的持續成長，以及許多重要策略夥伴將經營重心轉移至大陸，未來 LM 公司也必須持續強化大中華地區的投入。

因此，同樣依循著「務實經營，穩定成長」的經營理念與方針，考慮到自身資源投入經營的可行性，以及客戶、市場需求的成長性，LM 公司下一步的發展策略仍會以中國大陸市場為核心。

四、 在中國大陸的投資布局

中國大陸在 1978 年確定「對內改革、對外開放」的改革開放策略，在中國大陸低廉的人力成本及內部的廣大市場吸引下，各國的投資者紛紛湧向中國大陸投資設廠，此時台灣的部份產業亦面臨轉型的壓力，在成本的考量下，紛紛轉往中國大陸投資，LM 公司亦展開在中國大陸的投資及發展佈局，行動方案如下：

(一) 前置作業—於境外第三地設立投資公司：

為符合台灣主管機關對大陸地區投資必須透過第三地轉投資的規定，分別於英屬維京群島(British Virgin Islands)設立「巨路有限公司」(LUMAX INTERNATIONAL LIMITED)及薩摩亞(SAMOA)設立「新樂有限公司」(ZENNOR LIMITED)，由這兩家公司負責對中國大陸進行各項投資事宜。

(二) 對中國大陸東北地區的佈局

1. 1994 年設立「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」，從事國際貿易、加工。
2. 2000 年設立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」，從事國際貿易、轉口貿易、商品展示、加工、機電產品的技術服務及維修等業務。
3. 2010 年設立「大連創展機電設備維修服務有限公司」，從事機電設備安裝、客戶現場維修、銷售、國內一般貿易、貨物進出口及技術進出口等業務。

(三) 對中國大陸華南地區的佈局

1. 2000 年設立「威茂電子（深圳）有限公司」，從事生產經營新型耐高溫絕緣材料、導熱材料、導電材料、膠帶及電源供應器、電腦連接器等業務。
2. 2009 年設立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司福田分公司」，從事國際貿易、轉口貿易、商品展示、加工、機電產品的技術服務及維修等業務。

(四) 對中國大陸華東地區的佈局

1. 2001 年設立「巨路電腦設備（上海）有限公司」，從事生產、代理、銷售、設計電腦系統、儀器、儀錶、工業自動化系統設備等業務。
2. 2003 年設立「捷盛電子（蘇州）有限公司」，從事加工生產、銷售耐高溫絕緣材料、導熱材料、導電材料、膠帶材料、液晶顯示屏及其相關材料、閥門維修組裝、儀錶校正、電纜及通信連接件的銷售及進出口等業務。

(五) 對中國大陸華北地區的佈局

1. 1999 年設立「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司北京分公司」，從事國際貿易、轉口貿易及加工等業務。

第三節 個案分析

LM 公司在大陸有多年經營經驗，營運至今共有十次赴大陸投資案，本研究依照(1) 案例資料的完整性，以及(2) 對於 LM 母公司貢獻較為顯著兩個條件，從其中挑選出五個案例進行研究以及探討。依序有 1994 年成立之「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」、2000 年成立之「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」以及「威茂電子(深圳)有限公司」、2002 年之「巨路電腦設備(上海)有限公司」、2003 年成立之「捷盛電子(蘇州)有限公司」等五個案例，針對各案例發展始末進行詳盡說明。並依本研究的研究架構進行整理，將每個案例皆分為「營運環境」、「資源與能力」、「策略構想」、「初期擴張策略」、「經營問題」、「修正方案」、「績效」等七個部分，以深入了解 LM 公司在各個重要環節的經營模式。

一、大連保稅區路邁順國際貿易有限公司

(一) 營運環境

1. 台灣在 1990 年前後因環保意識高漲，環保抗爭不斷，例如 1986 年彰化縣鹿港鎮的反對杜邦設置二氧化鈦廠、1987 年高雄市後勁地區反對中油興建五輕(1990 年在鎮暴警察鎮壓下動工)、1987 年至 1991 年宜蘭的反對台塑六輕設廠(1992 年轉往雲林縣麥寮設廠)、1994 年至 1998 年台中縣反對拜耳在台中港興建 TDI 廠(1998 年強行通過，但拜耳最後決定撤資)等，造成投資者對在台灣投資石化工業的意願低落；
2. 同一時間中國大陸已確定改革開放的路線，「八五」計劃(1991 年~1995 年)更將加快鋼鐵及石化工業的發展列為重點，故對於歐美程控設備及系統的引進需求殷切，藉以汰換老舊的設備、改善製程、提高產能及品質；

3. 1987 年台灣解除外匯管制並開放台灣同胞赴大陸探親，中國大陸在 1988 年公佈《關於鼓勵台灣同胞投資的規定》，鼓勵台商赴大陸投資，台灣在 1990 年正式公佈《對大陸地區間接投資或技術合作管理辦法》，亦開始有條件開放台商間接對中國大陸投資；
4. 中國大陸東北地區向來是中國鋼鐵、石化（煉油）工業、汽車及航太工業的重鎮，而這些重工業的製程對 DCS（Distributed Computer Control System）、Control Valve 及 Regulator 等程控系統及儀錶都有使用上的需求，而 LM 公司在台灣已代理 EMERSON 及 FISHER 的程控系統及儀錶產品多年；
5. 美國製造生產程控儀錶的大廠 Fisher，在中國改革開放初期即在大陸華北、華東及華南地區設立公司，直接或間接從事市場開發及銷售，而大陸東北地區因位處偏遠及天氣寒冷，Fisher 尚未積極投資開發此地區的業務，LM 公司向 Fisher 提出由 LM 公司在此地區增設據點，得到 Fisher 的認同與支持。

(二) 公司資源與能力

1. 大連保稅區路邁順國際貿易有限公司設立初期，相關的資金、人力及設備，均由母公司 LM 公司支援，當地只派駐 1 名資深業務主管負責管理；
2. 當時 LM 公司在台灣已代理 EMERSON 及 FISHER 的 DCS 及 Control Valve 和 Regulator 等程控系統及儀錶逾 20 年，已累積兩百多個成功的案例，並有完整的後勤及技術支援系統，對提升中國大陸客戶的信心有絕對的助益；
3. EMERSON 及 FISHER 在程控界為首屈一指的領導廠商及品牌，雖然售價較一般的中低價位的品牌高出許多，但優良的性能及無可取待的品質，在中國大陸以國營企業為主的石化相關產業仍具有一定的競爭優勢；
4. 在當地設置 EMERSON 及 FISHER 的 DCS 及 Control Valve 和 Regulator 等程控系統及儀錶的 Demo System，以提供客戶實品展示及教育訓練之用，此 Demo

System 與母公司 LM 公司在台灣所設置的 Demo System 相同，在當時算是領先一般的同業及其他品牌的代理商；

5. 大連保稅區路邁順國際貿易有限公司，除了得到優惠關稅的減免外，同時也取得開立 RMB（人民幣）發票的資格，並可以在大陸當地直接與客戶交易（當時的外資公司或之後才進入的台商公司，可以承作的業務有很多限制），這對在大陸當地的發展有莫大的助益。

（三） 策略構想

1. 為深入了解中國大陸的生意模式及建立長久的人脈，採落地生根永續經營的模式，作長期在中國大陸發展的基地，故直接以在當地成立子公司的方式設立據點；
2. 在大陸東北設點的城市選擇大連市，主要係考量大連是海港，氣候亦較大陸東北其他城市為佳；
3. 因台灣的法令限制，在大陸投資必須透過第三地，故在英屬維京群島（British Virgin Islands）設立巨路有限公司（LUMAX INTERNATIONAL LIMITED），做為投資大陸的海外轉投資公司；
4. 首次投資金額為美金一百萬元，資金百分之百到位，以充裕的資金作為開拓市場做好準備；
5. 因為大連保稅區路邁順國際貿易有限公司是第一家在大連開發區內由台商所投資設立的公司，在當地具有一定的指標作用，加上當時中國大陸係採鼓勵台商投資的策略，故得到當地政府相當的協助、優惠與禮遇；
6. 大連保稅區路邁順國際貿易有限公司主要的營業項目為進出口貿易、代理經銷、電腦軟體程式的規劃及應用等，而主推的產品即為 EMERSON 及 FISHER 的 DCS 及 Control Valve 和 Regulator 等程控系統及儀錶，後續隨著母公司新

產品線的引進，再配合增加引進其他相關的產品；

7. 初期經營的策略，係由公司資深的業務主管派駐當地，以雇用當地員工的方式來推展業務。

(四) 初期擴張策略

1994 年透過英屬維京群島（British Virgin Islands）巨路有限公司（LUMAX INTERNATIONAL LIMITED）於大陸東北遼寧省大連市的大連經濟技術開發區，設立「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」，此為 LM 集團在大陸第一家之轉投資公司，負責在大陸東北地區的「工業程控」業務開發，範圍包含控儀錶及程控系統的銷售及進出口等業務；另在 1999 年於北京市成立「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司北京分公司」，負責華北及內蒙等地區的「工業程控」業務開發。

(五) 經營問題

1. 針對客戶端而言，雖然東北地區是中國大陸的重工業發展地區，但當時大部份的重工業都是由日本及俄國所留下來老舊的設備，為了引進美國新的產品及設備，必須花費相當的功夫與客戶溝通，才能說服客戶接受；
2. 當時從台北派員赴大連出差，只有透過香港轉機到大連，再坐約兩個半小時的車才能到達，如果在當地要拜訪客戶，只能坐火車再轉車，往往都要花上一整天的時間，時間成本及交通費用是相當沉重的負擔；
3. 當時僅有 Fax 作為聯絡的工具，旅館的電話相當不便且昂貴，大連與台北間的通訊聯絡不但費時且不便，在效率及成本上都是很大的負擔；
4. 當時台幹與大陸員工，因為兩岸各自有不同的生活習慣及思考邏輯，造成彼此無法相互信任（特別是針對財務），對管理及業務的推展是很大的挑戰；
5. 中國大陸仍然相當貧窮，生活條件差，一般工資是 RMB100/人/每月，領導

是 RMB300 /人/每月，故不論客戶或員工都是向「錢」看，交際應酬及請託送禮更是難以避免；

6. 當時客戶大都是國營事業，在沒有預算的情況下經常只能提供“白條”上面說明應付款金額（如同借據），等其有預算後才收得到貨款，如果遇到國營事業賴帳，在中國當時的司法體制及環境下，即使法律途徑也無法收回貨款。

(六) 修正方案

1. 定期舉辦產品說明會，提高客戶對公司產品的認知及信心，設置 Demo System，利用現場的模擬訓練教育，讓客戶能得到最快的訓練成果；
2. 加強與客戶的高層及採購主辦建立關係，當時如果沒有一定的關係，基本上當地的客戶是完全沒有採購的意願（與台商在當地轉投資的企業不同）；
3. 透過主動關懷及優於當地其他企業的福利及薪酬制度，提升大陸員工對公司的向心力與工作熱忱；
4. 建立賞罰分明的制度，對表現優良的員工予以獎勵，對表現不好的員工予以淘汰，以提升大陸員工的績效；
5. 在與客戶協商付款條件時，除非客戶能提供一定的擔保，否則一律要收定金，出貨前也要收到一定比例的貨款才出貨（可以給一點折扣），如果沒有辦法事先收取一定的現金，可以找中間人來居中協商（事前或有欠款無法回收時），等收到貨款後再給中間人一定比例的佣金。

(七) 績效

1. 大連保稅區路邁順國際貿易有限公司成立初期，對當地的法規、制度、環境、人脈及客戶等相關事項都從零開始，這對公司及派駐的台幹而言都是非常嚴峻的挑戰，經過幾年的努力後，才開始逐漸步上軌道及擺脫虧損，最近 3

個年度（2009年、2010年及2011年）的稅後盈餘分別是 RMB12,50,823、RMB22,826,732 及 RMB16,426,862，占 LM 公司整體獲利的 12.77%、19.34% 及 12.22%，已成為 LM 公司主要的獲利來源之一。

2. 2011年 EMERSON 在全球的程控市場占有率為 18.8%，市占率居於領導地位，大連保稅區路邁順國際貿易有限公司在中國大陸東北的市占率同樣居於領導地位，現已成為中國大陸東北台資企業、哈爾濱動力集團、中石化、中石油及中國神華等客戶的主要合作夥伴。

二、大連保稅區新樂國際工貿有限公司

(一) 營運環境

1. 1994年所設立的「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」，係負責控儀錶及程控系統產品的銷售，因為當時中國大陸的法令並未開放外資企業可以從事技術服務及維修的工作，故只能私底下做，待 2000年法令鬆綁後，即設立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」，為客戶提供控儀錶及程控系統的安裝、維修及技術支援等服務；
2. 1990年代台灣的電腦暨其零組件相關製造廠商，為降低生產成本，紛紛前往人力成本較低的中國大陸設廠，營運模式改變為「台灣接單，大陸出貨」，LM公司在台灣代理銷售的電子零件及元器件等產品的客戶，亦已將主要生產基地移往中國大陸，為配合客戶的需求，初期礙於中國大陸對貿易服務業的諸多限制，只能採由境外公司英屬維京群島（British Virgin Islands）「巨路有限公司」（LUMAX INTERNATIONAL LIMITED）接單，在香港交貨給客戶的模式運作，但此模式無法滿足部份客戶（含純陸資客戶）要求在中國大陸境內直接以人民幣交易的需求，在中國大陸加入 WTO 逐年開放相關的限制後，

在 2009 年於深圳市成立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司福田分公司」，負責對中國大陸華南地區的客戶提供服務；

3. 1990 年代初期台灣的電腦暨其零組件相關製造廠商，在中國大陸投資設廠主要集在華南地區（珠三角），如東莞、深圳等，1990 年代後期則轉往中國大陸華東地區（長三角），如蘇州、昆山等，2000 年中期則再轉往中國大陸內陸地區，如武漢、重慶等。

(二) 公司資源與能力

1. 「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」設立時「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」已設立六年，在當地的發展已具一定規模，相關的設備、人力及設施等都已上軌道，所以設立時即可共享路邁順現有的各項資源，對設立及營運的各項成本都可有效的降低；
2. 路邁順已累積一定數量的客戶，這些客戶對新樂國際工貿而言，都是馬上就可以合作的客戶，對業務的推展有很大的助益；
3. 路邁順負責工業程控各項產品的銷售，而新樂國際工貿則負責技術服務及後續維修的工作，對整體的業務發展有相輔相成的效果；
4. 路邁順主要是代理 EMERSON 及 FISHER 的 DCS 及 Control Valve 和 Regulator 等程控系統及儀錶，因為 EMERSON 及 FISHER 的產品係定位在高品質及高價格，可以無法滿足部份預算較不足的客戶，此時則有需要另外代理與 EMERSON 及 FISHER 相競爭的程控系統及儀錶品牌，以因應不同客戶的需求，但為避免由同一家公司代理兩家相互競爭公司的同類產品，造成原廠的疑慮，此時即可由新樂國際工貿來代理；
5. 大連保稅區新樂國際工貿有限公司福田分公司在中國大陸華南地區的電子零件及元器件等產品的客戶，如全漢、僑威等，均是 LM 公司在台多年客戶。

(三) 策略構想

1. 因台灣法令限制，在大陸投資必須透過第三地，故在薩摩亞（SAMOA）設立「新樂有限公司」（ZENNOR LIMITED），做為投資大陸的另一家海外轉投資公司；
2. 「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」係設立在大連市，為就近為其客戶提供安裝、維修及技術支援等服務，「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」亦就近選擇設立在大連市；
3. LM 公司在台灣既有的電子零件及元器件等產品的客戶，如全漢、光寶等，在中華大陸的華南地區均有設廠，為就近提供這些客戶服務，遂選擇在深圳市設立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司福田分公司」；
4. 首次投資金額為美金二百萬元，資金百分之百到位，以充裕的資金作為開拓市場做好準備；
5. 選擇設立在大連「保稅區」設立公司，主要係考量保稅區對關稅、企業所得稅等租稅的優惠，以及較簡便的進出口手續，且享有與內資企業相同的待遇，可依業務發展的需求彈性運用。

(四) 初期擴張策略

2000 年透過薩摩亞（SAMOA）「新樂有限公司」（ZENNOR LIMITED）於大陸東北遼寧省大連市的大連經濟技術開發區，設立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」，負責在大陸東北地區的「工業程控」業務開發，範圍包含控儀錶及程控系統產品的技術服務及維修等業務，另在 2009 年於深圳市成立「大連保稅區新樂國際工貿有限公司福田分公司」，負責中國大陸華南地區的「電子通信」業務開發。

(五) 經營問題

1. 程控儀錶及程控系統產品的安裝、維修及技術支援等專業技術服務人員，必須經過一段時間的培訓才有可能獨立作業，而訓練大陸當地的員工並不容易，除本身的學習意願及技術能力外，不論是送至原廠或台灣受訓或是由台灣派專業人員到當地進行培訓，在費用、時間及人力上都是很大的負擔；
2. 大連的辦公室位在大連技術經濟開發區，離大連市區車程約 1.5 小時至 2 小時，因公司不像工廠可以提供宿舍，對招募當地的員工是一大挑戰，除了招募的時間拉長外，員工的離職率也相對較高；
3. 大陸東北幅員廣大，有些客戶更地處偏遠，如果要拜訪客戶或到客戶處服務，往往要花上一兩天的時間，交通的時間及費用也是負擔，但更重要的是無法掌握時效；
4. 做為電子零件及元器件的通路商，對資金的需求比一般產業要高出許多，因為這個行業客戶的付款期都很長（交貨後 120 天~180 天才收得到貨款），但要付給原廠的貨款，通常不會長於 60 天，這中間落差的 60 天~120 天，通路商必須負擔資金成本及應收貨款期間過長的風險；
5. 電子零件及元件對產品品質的要求嚴格，一旦產品品質發生瑕疵，理賠的金額往往相當龐大，另外如果是智慧財產權的糾紛，影響的層面將更加的大；
6. 電子零件及元器件客戶的訂單交期短，造成通路商必須大量備貨才能滿足客戶的需求，有些客戶會要求通路商準備三個月的庫存在客戶的倉庫，由客戶依生產的計劃自行取用，通路商的庫存風險相對增加。

(六) 修正方案

1. 專業技術服務人員的培訓，以培養內部種子講師的方式，由大連當地派優秀

的員工到台灣受訓學習，再由其訓練大陸當地的員工，另外由台灣不定期派專業技術人員到大陸支援及做技術上的教導確認；

2. 安排大連市區到大連技術經濟開發區的上下班交通車，以方便員工上下班，另對自行開車之員工提供油資補貼，以減輕這些員工的經濟負擔；
3. 在哈爾濱及錦州等客戶較集中之區域設立辦事處，以就近為客戶提供服務，並掌握時效；
4. LM 公司在台灣為上市公司，加上營運及獲利狀況良好，取得資金的管道多且成本低，如果任何子公司有資金上的需求，由 LM 公司統籌資金的調度，另外針對應收帳款天數較長的客戶，將其應收帳款向銀行辦理應收帳款承購或向保險公司投保應收帳款保險，以轉嫁相關的風險；
5. 如發生產品品質爭議或智慧財產權糾紛，協同原廠一起與客戶協商解決，如客戶因此暫時不付貨款，則在相同金額內亦對原廠暫不付款，以確保原廠出面解決；
6. 為避免庫存過多，導致產生呆滯料，嚴格控管必須接到客戶的訂單後才能相對向原廠進貨，如果是將產品直接存放在客戶的倉庫，則會避免進該客戶的專用料，且如果進客戶倉庫的產品超過一定時間（如三個月）客戶未取用，則會將該產品移出該客戶的倉庫，並不再為其供應這個產品。

(七) 績效

1. 大連保稅區新樂國際工貿有限公司成立初期，雖然有大連保稅區路邁順國際貿易有限公司的相關資源可以共享，但初期的維修業務量有限，加上其他的產品線定位與 EMERSON 及 FISHER 有明顯落差，必須重新讓客戶熟悉及適應，所以成立的前四年均發生虧損，之後即擺脫虧損，獲利亦逐年上升，最近 3 個年度（2009 年、2010 年及 2011 年）的稅後盈餘分別是 RMB 2,421,149、

RMB 3,687,428 及 RMB 4,160,453，占 LM 公司整體獲利的 2.46%、3.12%及 3.10%，已成為 LM 公司主要的獲利來源之一。

2. 新樂國際工貿所提供的安裝、維修及技術服務，對路邁順在中國大陸東北的銷售業務有絕對的助益，另外針對控制閥的維修製程均符合 ASME 及 ANSI 之規範，每顆控制閥整修完成後，可回復到購買時之功能，維修技術在市場上居於領先的地位，對客戶具有相當吸引力。

三、 威茂電子（深圳）有限公司

（一） 營運環境

1. 2000 年 LM 公司併購代理耐高溫絕緣材料、導熱材料及導電材料的廠商，這些材料主要用於電子、通信和工業自動化領域，如電子元件、終端、結合處的絕緣與保護，線材的捆紮和電線、電纜、電子元件的顏色標示等，不過這些材料在銷售給客戶前必須依客戶的需求先進行加工處理，所以必須自行加工或委由專業的加工廠代工；
2. 台灣會使用到這些絕緣及導電導熱材料的廠商，為降低生產成本，在 1990 年即已紛紛前往人力成本較低的中國大陸華南及華東地區設廠，為就近提供當地台商服務，在 2000 年於深圳市設立「威茂電子（深圳）有限公司」，負責加工及銷售絕緣材料、導熱材料及導電材料等；
3. 2004 年 LM 公司取得日本「日東電工」工業膠帶及光學膠的代理權，其中的工業膠帶為觸控面板製程中必備的材料之一，LM 公司成功打入洋華、介面等觸控面板製造商的供應鏈，成為該客戶在台灣及大陸的供應廠商，大陸華南地區由「威茂電子（深圳）有限公司」負責業務開發及提供服務；
4. 隨著大陸產業蓬勃發展，水、電等基礎建設不足的問題逐漸浮出檯面，自

2004 年，大陸華南及華東等產業聚集的區域，不定時的停電已成為常態。

(二) 公司資源與能力

1. 被 LM 公司併購的廠商員工，部份資深且表現優異的員工亦一併移轉由 LM 公司錄用，且派往中國大陸負責設廠及業務發展，這些同仁對產品及客戶都很熟悉，在中國大陸可以馬上就上手；
2. 威茂電子設廠時，LM 公司已在大陸設立大連路邁順及大連新樂國際工貿等兩家公司，對在大陸當地設立公司的程序及規定已知之甚詳，可減少威茂電子設廠摸索的時間及避免違反兩岸的法律及規定；
3. 威茂電子初期的客戶以台商在大陸轉投資的工廠為主，這些台商在台灣都是 LM 公司的客戶及合作夥伴，對打入其在大陸的供應鏈及維持設立初期業績來源，縮短虧損期間有絕對的助益；
4. LM 公司的營運資金充足且資金調度能力強，對在大陸當地的投資案，都可提供充足的資金，讓當地的業務可順利推展；
5. 日本「日東電工」的工業膠帶及光學膠在市場上的品質及競爭力都很強，一旦通過客戶的使用認證，客戶的忠誠度均可持續維持；
6. 公司電子通訊的產品線持續增加，除初期的絕緣材料、導熱材料及導電材料外，陸續增加工業膠帶、光學膠及有線寬頻通訊的網路纜線、相關週邊被動元件，客戶可選擇產品持續增加。

(三) 策略構想

1. 因台灣的法令限制，在大陸投資必須透過第三地，故以英屬維京群島 (British Virgin Islands) 巨路有限公司 (LUMAX INTERNATIONAL LIMITED) 的名義投資；
2. 在中國大陸設立加工廠，除辦公室外還需要一定空間的廠房，另外考量來料

加工的運輸成本，設廠的地點不宜與海關及主要客戶設廠的地點過遠，故選擇在深圳市寶安區設廠，設廠初期為降低投資的風險，廠房以租賃的方式處理，加工設備則自行投資購買；

3. 為有效在當地推展業務及管理加工廠，由台灣派遣兩名資深業務主管到當地進行設廠事宜，另外由台灣的主管定期到當地協助管理及拜訪客戶（台商轉投資客戶）；
4. 首次投資金額為美金八十萬元，資金百分之百到位，投資的金額已足夠當地設廠及營運所需；
5. 設廠初期依不同客戶的需求採「來料加工」及「進料加工」的方式營運，隨著中國大陸對外商可從事投資的項目逐漸開放，主要客戶群亦由台商為主逐漸改以陸資企業為主，產品亦陸續增加新的產品線。

(四) 初期擴張策略

2000年透過英屬維京群島（British Virgin Islands）巨路有限公司（LUMAX INTERNATIONAL LIMITED）於大陸深圳市設立「威茂電子（深圳）有限公司」，負責在大陸華南地區的「電子通信」業務開發，範圍包含生產經營新型耐高溫絕緣材料、導熱材料、導電材料、膠帶及電源供應器、電腦連接器等業務。

(五) 經營問題

1. 加工廠需要大量的勞力，初期要聘用足夠的勞工不是很困難，但隨著沿海的產業逐漸往中國大陸內陸搬遷，已逐漸無法聘用到足夠的勞工，另外當地的工資逐年上漲，必須不斷提高工資才找得到員工及留得住員工；
2. 威茂是工廠性質，且地點較為偏僻，需提供宿舍或住宿補貼，以及供餐或餐費補貼，成本相對增加；

3. 威茂設廠的地點雖然是在深圳市，但是並不是在深圳市區，而是在較偏遠的郊區，當地居民的民風強悍，必須與村委書記及村長打好關係，才能避免不時被騷擾；
4. 當地基層的員工大部份都是外來的打工族，對公司的忠誠度及向心力都很低，這些員工一切都是向錢看，隨時都有可能為了每個月 20 元的工資就離職換工作，或是很小的金額就足以讓其監守自盜，甚至盜用盜賣公司物品，可以說是防不勝防；
5. 海關對「來料加工」及「進料加工」的企業經常會進行查廠作業，有些官員甚至會藉機敲詐勒索，有些是官員個人的行為，有些則是該機關的「業績壓力」，如果沒有一定的回饋或貢獻，則有時會被刁難致影響正常的營運；
6. 大陸當地絕緣及導電導熱材料的客戶，除了台商轉投資的企業外，大都是當地中小型的陸資企業，這些陸資企業的應收帳款雖然不高，但是經常會發生拖欠或沒有預警的就關門倒閉，造成貸款無法回收而成為呆帳。

(六) 修正方案

1. 勞力不足的問題，以提高設備自動化的方式因應，透過加工設備的自動化及效能的提升，以降低生產線的人力需求，人力需求減少後，相關的薪資、食宿及相關費用亦隨之下降；
2. 聘用村委書記或村長推介紹的人，讓其擔任較不敏感的職位，及負責較不重要的工作，藉以與當地的村里幹部打好關係；
3. 加工廠的薪資採較高於市場行情的策略，另外輔以明確的獎金提成制度，以提升其工作及留任意願，另為防範監守自盜的情形發生，倉庫、門禁及財務都定期盤點，並進行工作輪調；
4. 嚴格要求當地的員工了解及遵守各項法令規定及要求，避免因不了解或便宜

行事導致違反規定；

5. 對陸資的中小客戶，因應收帳款金額不高，且規模不大，一般的保險公司或銀行不會願意承做其應收帳款的保險或應收帳款承購，與這些客戶交易的付款條件，除非客戶願意提供一定的擔保，不然以收現金或不超過兩個月的付款期限為主，以降低收款的風險；

(七) 績效

1. 威茂電子（深圳）有限公司設立初期，因為是租用現有廠房，對固定資產的投入資金有限（僅購買少量必要機械設備），加上已有所併購廠商的現有客戶，故僅第 1 年小幅虧損，第 2 年即開始獲利，第 2 年每股的 EPS 達 5.8 元，第 3 年每股的 EPS 達 8 元，後續獲利亦維持一定的水準，營運績效可謂顯著，最近 3 個年度（2009 年、2010 年及 2011 年）的稅後盈餘分別是 RMB 2,247,217、RMB 3,828,326 及 RMB 1,671,070，占 LM 公司整體獲利的 2.28%、3.24% 及 1.24%，獲利金額雖然不高，但就投入的資金來看，亦有不錯的投資報酬率。
2. 威茂電子（深圳）有限公司是 LM 公司在中國大陸華南地區的主要據點，只要有取得適合在當地推展的產品線，都可以利用其現有的資源進行投資，為 LM 公司在中國大陸不可或缺的佈局之一。

四、 巨路電腦設備（上海）有限公司

(一) 營運環境

1. 上海市及其週邊區域的工業及金融服務業發達，相關的基礎建設完整、交通及運輸便利，不過其人力及土地等成本比中國其他地區高出許多，鼓勵投資的產業以高科技及先進製造業為主；

2. 中國大陸的半導體產業主要集中在北京及上海等地，其中又以上海為主的長三角區域為最大及最完整的產業聚落，半導體供應鏈的相關產業，為滿足相關客戶的需求及增加本身的競爭力，都會配合在此區域進行投資設立據點；
3. 台灣的半導體產業在 2000 年開始陸續前往中國大陸投資設廠，為了規避台灣法令的限制，相關的業者紛紛以個人名義或檯面下的方式進行，如張汝京的中芯半導體、王文洋的宏力半導體及聯電的和艦半導體，以及符合台灣法令「合法」投資的台積電等，在中國大陸投資設廠的區域都集中在上海及蘇州等地；
4. 半導體產業的製程一定會需要用到自動控制系統，例如分散式控制系統(DCS)及可程式控制系統(PLC)等，對相關的控制器及儀錶亦有一定的使用需求；

(二) 公司資源與能力

1. 台積電在台灣的工廠所使用的程控系統及儀錶，均由 LM 公司負責提供、規劃及維護，LM 公司已成為台積電重要的供應商及合作夥伴，LM 公司與台積電長期合作所培養的信賴及合作關係，仍可順利延伸至中國大陸；
2. 大連路邁順及新樂工貿在中國大陸已累積一定數量的客戶，這些客戶在華東及上海地區的工廠，可以直接由巨路電腦上海提供服務，LM 公司在中國大陸的其他據點亦可互通有無及相互支援；
3. LM 公司與 EMERSON 及 FISHER 的代理及合作關係穩固，另 EMERSON 及 FISHER 的集團旗下品牌眾多，產品線齊全，且其品質在市場上都已具有一定口碑，比起大陸當地的其他品牌，除價格外，在其他方面都具有絕對的競爭優勢；
4. 程控系統整合需靠長期的專案來累積經驗及技術，沒有一定規模及技術的廠商很難進入這入這個產業及領域；

5. LM 公司對工業用系統設備儀器之安裝、校正、修理、診斷、試車、修改、整廠設備維護，在多年的經驗累積下，已有為數眾多學有專精的技術人員，可提供客戶即時且完整的服務。

(三) 策略構想

1. 因台灣的法令限制，在大陸投資必須透過第三地，故以薩摩亞 (SAMOA)「新樂有限公司」(ZENNOR LIMITED) 的名義投資；
2. 台積電為 LM 公司在台灣的程控儀錶及程控系統的主要客戶之一，台積電在 2003 年正式取得台灣政府核准赴大陸投資前，已提前規劃多年，為配合台積電在上海的建廠時程，公司必須提早至上海設立據點；
3. 台灣的半導體相關廠商，陸續選擇在上海市及其周邊地區設廠，為就近提供這些客戶服務，遂選擇在上海市設立「巨路電腦設備(上海)有限公司」；
4. 首次投資金額美金五十一萬元，資金百分之百到位，此據點業務定位在儀器、儀錶及工業自動化系統的銷售及技術服務(主要是 EMERSON 的 DCS)，初期只有租賃辦公室及聘用當地員工的費用支出，投資適當的金額即可，不過至 2010 年因業務範圍已拓展到中國東南沿海省市(如廈門)，客戶群亦涵蓋重工業及石化產業，為讓營運資金能更充裕，於 2010 年增資至 100 萬美金；
5. 在上海設立據點的各項費用及成本較華東的其他區域(如蘇州、昆山)高出許多，故需較多人力及有廠房需求的產品線，即不考慮將據點設在上海。

(四) 初期擴張策略

2002 年透過薩摩亞 (SAMOA)「新樂有限公司」(ZENNOR LIMITED) 於大陸上海市設立「巨路電腦設備(上海)有限公司」，負責大陸上海地區的「工業程控」業務開發，範圍包含控儀錶及程控系統產品的銷售、技術服務及維修等業務。

(五) 經營問題

1. 在上海市設立據點的成本比在附近江浙一帶要高上許多，除了租金、人工成本及物價外，各種社會福利的分擔項目也是有增無減；
2. 程控系統的專業技術人員必須經過長期的培養才有辦法獨當一面，設立初期無法在中國大陸當地聘用到合適的人力，只能聘用到一般的技術人員，再花時間慢慢培養，如果有較大的案子要執行，就必須從台灣派遣相關的專業技術人員到現場主導整個案子的執行，有的案子時間長達 1~2 年，會增加人力調度的困難，另外長期出差的費用亦導致成本的增加；
3. 為配合客戶的交易形態，有時必須以台灣接單或境外公司接單，然後在大陸交貨或在大陸履約，而無法直接由大陸當地的公司接單，這會造成大陸當地的公司負擔大部份的人工及間接成本，卻無法認列營收及獲利，這類的案子一多，將會影響到當地公司的財務結構；
4. 程控系統及儀錶的部份品牌受限於原廠的代理權限制，無法對非台商轉投資的陸資或外資企業進行銷售，要銷售給這些客戶的產品及設備必須先從原廠進口到台灣，再由台灣進口至中國大陸，增加運輸成本及匯率波動的風險。

(六) 修正方案

1. 在上海市租賃辦公室的地點，以中間價位的區域為主，規劃為辦公使用，不另外設置展示或儲存產品及設備的空間；
2. 台灣派遣的專業技術人員到中國大陸以短期支援為主，可以在台灣完成的項目優先在台灣進行準備及製作（與大陸同仁如須開會討論，也以視訊會議進行），需要到現場進行安裝、調校及測試時，台灣再派遣人員過去執行；
3. 由台灣接單或境外公司的生意，若可由台灣或境外公司核銷的費用，就不要

交由大陸當地的公司核銷，另外大陸當地員工的獎金，可以不定期透過台灣或境外公司來支付，以確保大陸當地公司的收支能在一定的合理範圍內；

4. 盡力爭取主要客戶如 Emerson 在大陸東北、福建地區的代理權。

(七) 績效

1. 巨路電腦設備（上海）有限公司因為有營運上的考量（由台灣接單及認列收入，但部份費用由其承擔及核銷），成立初期前幾年的營運大多為小幅損益，反應在財務報表上的獲利數字並不出色，最近 3 個年度（2009 年、2010 年及 2011 年）的稅後盈餘分別是 RMB 555,396、RMB -1,674,521 及 RMB -1,277,092（2010 年及 2011 年均為虧損），不過其獲利會直接反應在總公司及境外第三地的公司上，對 LM 集團仍有一定的貢獻。
2. 巨路電腦設備（上海）有限公司除台積電、亞東石化及廈門翔鷹石化等指標性的台商客戶外，大陸東南沿海的陸資企業亦已累積相當之客戶。

五、 捷盛電子（蘇州）有限公司

(一) 營運環境

1. 2000 年中國大陸深圳市設立威茂電子（深圳）有限公司，負責中國大陸華南地區的業務開發，惟中國大陸華東地區亦為台商投資集中的區域，公司有必要在華東地區設立據點，以利在當地推展相關業務；
2. 中國大陸資訊電子產業分佈以華南及華東地區為主，華南地區主要的產品為消費性電子及數據通訊等相關產業，華東則為液晶顯示器及筆記型電腦等相關產業，主要係著眼於成本及市場考量，LM 公司所代理的電子及通訊等零件及材料，都屬於這些產業供應鏈的一環；

3. 近年隨著大陸的環保意識抬頭，高污染及高耗能的產業投資已不受歡迎，改鼓勵高新技術、可再生能源及生態環境保護等產業的投資，產業結構面臨重大的改變，相關的租稅優惠亦隨同調整；
4. 中國大陸華東地區雖然不像大陸東北是傳統的重工業及石化工業的區域，但仍有不少相關的產業，華東地區的這些產業因為大都是近幾十年才開始投資，而且不像大陸東北都是屬於國營企業，對歐美等品牌的工業程控產品的接受度較高（特別是台商在當地的投資）；
5. 相對於廣東、深圳等沿海城市（珠三角）的缺工潮，蘇州缺工的問題相對比較合緩，但仍有一定的隱憂，另外缺電及限電從 2004 年開始已成為常態。

(二) 公司資源與能力

1. LM 公司對所代理的產品線，不論是新舊產品線，在台都已培養許多的資深主管及專業人員，後勤的支援亦已駕輕就熟，相關的管理及制度均已完備；
2. 捷盛電子設廠時，LM 公司在大陸已成功設立多家子公司，對在大陸當地設立公司的程序及規定已知之甚詳，可有效掌握設廠的相關進度；
3. 捷盛電子初期的客戶仍以台商在大陸轉投資的客戶為主，這些台商在台灣都是 LM 公司的客戶及合作夥伴，對初期業績有一定的幫助，另外因為捷盛的產品線是包含 LM 公司在台灣的所有產品線，對不同產品線的客戶可相互進行其他產品的銷售，跨產品線的資源可以共用，對提升業績有正面的助益；
4. 將不同的產品線整合在同一家公司，可共同分攤行政、管理、場地及日常事務等費用，對降低成本有一定的幫助；
5. 與 LM 公司業務關係較密切的中國大陸的東北、華南及華東等區域，LM 公司已完成相關據點的設立，對 LM 公司在中國大陸的發展已形成完整的佈局，之後再視實際發展的需要，設現有公司的分公司或成立規模較小的新公司。

(三) 策略構想

1. 因台灣的法令限制，在大陸投資必須透過第三地，故以英屬維京群島 (British Virgin Islands) 巨路有限公司 (LUMAX INTERNATIONAL LIMITED) 的名義投資；
2. 捷盛電子為 LM 公司在中國大陸華東地區的主要據點，業務涵蓋 LM 公司在台灣的所有產品線，為此相關的辦公室、廠房及倉庫等均規劃以捷盛電子的名義取得及建造，設立的地點則以台商在華東主要投資的蘇州地區 (距昆山也不遠)；
3. 為有效在當地執行建廠及推展業務事宜，取得土地的使用權後即由台灣派遣兩名資深業務主管到當地進行建廠，建廠完成後再由台灣派遣不同產業的業務主管常駐當地，而台灣的主管則定期到當地協助管理及拜訪客戶；
4. 首次投資金額為美金三百五十萬元，資金百分之百到位，投資金額較 LM 公司之前在其他區域投資的金額高出許多的原因，係為滿足建廠的資金及未來多個產品線的營運資金需求；
5. 加工業務的部份同樣採「來料加工」及「進料加工」的方式營運，電子零件及元器件等產品的部份則採境外交易及境內交易等兩種模式，而程控儀錶的銷售、維修及技術服務等業務則以直接對當地的客戶提供服務為主。

(四) 初期擴張策略

2003 年透過英屬維京群島 (British Virgin Islands) 巨路有限公司 (LUMAX INTERNATIONAL LIMITED) 於大陸江蘇省蘇州市設立「捷盛電子 (蘇州) 有限公司」，負責華東地區「工業程控」及「電子通信」業務開發，範圍包含從事加工生產、銷售耐高溫絕緣材料、導熱材料、導電材料、膠帶材料、液晶顯示屏及其相關材料、閥門維修組裝、儀錶校正、電纜及通信連接件的銷售及進出口等業務。

(五) 經營問題

1. 捷盛電子的建廠是規劃由 LM 公司自行向當地政府租地、找營建廠商蓋廠房、自行進口機械設備及辦理相關的驗收及登記作業，政府機關的行政效率及營建廠商的施工品質及進度，都是不確定的因素；
2. 捷盛電子因同時橫跨程控與電子兩個不同的產業，這兩個產業薪資結構及獎金制度不同，不同部門的員工經常會彼此比較，在管理上會有一定的困擾；
3. 捷盛電子因從事「來料加工」及「進料加工」，部份產品係屬於「保稅」的商品，所以倉庫區分為保稅區及非保稅區，管理上應避免人為的疏失影響此兩個倉別的庫存品正確性；
4. 台灣同業在當地亦多已設立據點，相互競爭台商在大陸轉投資企業的生意，相戶間的競爭激烈；
5. 在當地派駐的台籍幹部，初期因為中國大陸生活及各項環境較差，薪資必須加成才有同仁願意派駐當地，如外加其他福利，人事成本不低；
6. 公司在中國大陸當地雖有提供台籍幹部食宿，不過有攜眷隨同派駐的同仁，其子女在大陸當地不是就讀外商學校就是台商學校，高昂的學雜費是不小的負擔，如果將眷屬留在台灣，夫妻聚少離多感情容易生變，亦有其難處。

(六) 修正方案

1. 捷盛設廠的地點在蘇州工業園區，當地政府為招商同意提供不少的優惠措施，為確保這些承諾能夠兌現，可載明於契約的部份就於契約明定(如租地契約)，如為租稅則須確定相關法令已開始執行，如為基礎建設(如水、電、道路)則須取得工業園區管理局的書面承諾(協議)，至於負責建廠的營建廠商，則交由熟識的台商在當地投資的營建公司承做；

2. 不同的產業有不同的薪資及獎金制度（較低起薪但獎金較高，或較高起薪但獎金較少），在新進核薪時或許或有落差，不過可以利用獎金（提成）制度來修正落差，但前題仍然是以績效為發放的依據；
3. 不同的倉別的管理，除明確區隔不同的區域及加強人員訓練外，更導入電子化的系統及管理表單，讓進出貨及庫存的管理能隨時及即時的反應及查詢；
4. 對同業的競爭，除與原廠及客戶建立及維持夥伴關係外，陸資企業客戶的開發亦必須持續進行，除靠人脈及關係的建立外，必須同時強化產品功能、產品品質及技術服務等既有的優勢；
5. 在中國大陸派駐台籍幹部有其必要，除了人力成本考量外，如果要在當地深耕及在地化，則必須善用當地人才及培養陸籍主管，無法只靠台籍幹部；
6. 派駐的台籍幹部，除當地最高階的主管外，其他儘量以培養優秀沒有家累，有意願在中國大陸當地落地生根發展的年輕主管，讓其有機會在地化，但與台灣仍能維持一定的關係。

(七) 績效

1. 捷盛電子（蘇州）有限公司設立前 3 年，因投入大量的建廠資金，及建廠期間營運之資源相對匱乏，故均為小幅虧損，不過第 4 年後即開始獲利，並維持一定的獲利水準，最近 3 個年度（2009 年、2010 年及 2011 年）的稅後盈餘分別是 RMB930,042、RMB 2,258,881 及 RMB 2,593,851，占 LM 公司整體獲利的 0.94%、1.91%及 1.93%，因攤提廠房及設備的折舊，導致獲利金額差強人意，但就完成建廠投入營運的時間僅 3~4 年來看，有此獲利亦屬不易。
2. 捷盛電子（蘇州）有限公司是 LM 公司在中國大陸華東地區的主要據點，且其營業項目及產品線均較其他大陸據點完整，投資效益應可逐漸發揮，為 LM 公司在中國大陸不可或缺的佈局之一。

第四節 綜合比較

本節就前段的個案內容依照本論文的研究架構整理於表 4-3~表 4-7 以便於比較；同時透過歸納法，在比較各案例後，於每個國際化的關鍵環節提出觀察重點，最後本章末節針對五個個案提出一綜合比較之結論。

一、營運環境

從外在營運環境來看（表 4-3），呼應到趙郁文（2000）所提，企業會因為成長或是外在條件變動等需求，進而衍生國際化擴張的需求。而在選擇擴張的地區時，則會因為母國與地主國的相對生產要素取得難易程度、基礎建設、政府招商態度以及相關政策、主要合作夥伴聚落位置以及重要顧客的經營位置而有所不同，作為企業在選擇擴張地區時的重要考量因素。

表 4-3 營運環境綜合比較表

營運環境	
個案一	<ol style="list-style-type: none">1. 台灣環保問題，迫使台商在台灣設廠不易2. 大陸八五計劃，促使當地需求快速增長3. 大陸在地政府鼓勵台商投資政策4. 大陸現有技術無法配合其成長的需求5. 主要客戶欲進入大陸市場
個案二	<ol style="list-style-type: none">1. 1994 年大陸的法令並未開放外資企業從事技術服務及維修的工作2. 採由境外公司英屬維京群島「巨路有限公司」接單模式無法滿足部份客戶要求在中國大陸境內直接以人民幣交易的需求3. 台商在大陸設廠的聚落隨著時代持續轉移

個案三	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部分使用公司產品的台商，為降低生產成本，紛紛往大陸地區移動 2. 成功打入洋華、介面的供應鏈，成為該客戶在台灣及大陸的供應廠商 3. 大陸水、電等基礎建設不足的問題逐漸浮出檯面
個案四	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上海市及其週邊區域的工業及金融服務業發達，相關的基礎建設完整、交通及運輸便利，鼓勵投資的產業以高科技及先進製造業為主 2. 中國大陸的半導體產業主要集中在北京及上海等地 3. 台灣的半導體產業在 2000 年開始陸續前往中國大陸投資，在中國大陸投資設廠的區域集中在上海及蘇州等地 4. 半導體產業的製程一定都會需要用到自動控制系統
個案五	<ol style="list-style-type: none"> 1. 華東地區為台商投資集中的區域，必須在當地設點推廣業務 2. 大陸資訊電子產業分佈以華南及華東地區為主，LM公司所代理的電子及通訊等零件及材料，都屬於這些產業供應鏈的一環 3. 大陸的環保意識抬頭，產業結構改變，相關的租稅優惠亦隨同調整 4. 華東地區對歐美品牌的工業程控產品的接受度較高 5. 相對於廣東、深圳等沿海城市，蘇州缺工的問題相對比較合緩

二、 公司資源與能力

在內部的資源與能力方面(表 4-4)，主要可分為基本能力以及藉由經營經驗所累積而成的能力兩種。基本能力方面包含資金、人力、生產技術以及設備，充足的基本能力可以大幅提高在他國經營的成功機率，並可應付在他國經營所遭遇的未預期的問題，以維持自身在同業內的競爭優勢。

而在累積經驗而成的能力方面，從 LM 公司的案例中可以看到，許多的資源與能力是在有了國際經營經驗之後才具備。從案例二「大連保稅區新樂國際工貿有限公司」開始，每一個新的投資都享有與之前建設資源共享的優勢，此共享資源包含了顧客業務的補足以及轉移，以及彼此間物料、設備的互通有無；此外，除了有形資源的共享外，無形的資源包括對於當地法規的熟稔、台灣人員的派駐以及管理等，都有助於加快 LM 公司至當地投資的速度。此部分的資源與能力都是藉由國際化的經驗累積而成。

表 4-4 公司資源與能力綜合比較表

公司資源與能力	
個案二	<ol style="list-style-type: none">1. 母公司資源充裕，提供完全資金、人力與設備2. 在母國累積足夠成功經驗，極具信心有優於大陸地區的技術3. 配合廠商為世界一流客戶，具高議價能力4. 在大陸設置與台灣同等級設備，利於推廣與教育訓練5. 取得開立人民幣發票的資格，少去許多業務限制

<p style="text-align: center;">個案二</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 路邁順各項資源已上軌道，設立時即可共享路邁順現有的各項資源 2. 路邁順已累積一定數量的客戶，對業務的推展有很大的助益 3. 路邁順負責銷售，新樂國際負責技術服務及後續維修的工作 4. 避免由一家公司代理兩相互競爭公司的同類產品，造成原廠的疑慮 5. LM 公司在台灣長期合作多年的客戶可直接轉移
<p style="text-align: center;">個案三</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部份表現優異的受併公司員工移轉由 LM 公司錄用，可快速上手 2. 具備在大陸經營兩家公司的能力，可減少摸索的時間 3. 初期夥伴是既有客戶及合作夥伴，縮短虧損期間有絕對的助益 4. LM 公司的營運資金充足，都可提供充足的資金 5. 產品品質及競爭力都很強，一經認證，客戶忠誠度可持續維持 6. 持續擴充產品與服務，客戶可選擇產品持續增加
<p style="text-align: center;">個案四</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM 公司為台積電重要的合作夥伴，此密切關係順利延伸至中國大陸 2. 在大陸已累積一定數量的客戶，可直接由巨路電腦上海提供服務，LM 公司在中國大陸的其他據點亦可互通有無及相互支援 3. LM 公司與 EMERSON、FISHER 等龍頭合作關係穩固，具產品、技術優勢 4. 沒有一定規模及技術的廠商很難進入這入這個產業及領域 5. 學習經驗下，可提供客戶即時且完整的服務。

個案五	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資深主管、專業人員、後勤支援、相關的管理及制度均已完備 2. 具有豐富大陸經營經驗，對程序及規定熟悉，有效掌握設廠進度 3. 初期客戶以台商在大陸轉投資的客戶為主，另外不同產品線的客戶可相互進行其他產品的銷售 4. 不同產品線共同分攤行政、管理、場地及日常事務等費用 5. 東北、華南及華東等區域已完成相關據點的設立，對 LM 公司在中國大陸的發展已形成完整的佈局，可即刻相互支援
-----	---

三、策略構想

考量外部環境以及內部資源與能力後，即應結合企業之策略構想（表 4-5）進行策略規劃。從 LM 公司的策略構想中，可歸納其策略構想主要如以下四點。

一、配合主要客戶或是產業聚落而動：在選擇經營地點上，LM 公司皆配合主要的客戶如台積電或是合作關係密切、較可信賴的台商夥伴同進退，藉此彼此相互支援；二、延續台灣管理能力：LM 公司會在初期設廠時，為了加快設廠的速度並且確保其完整性，便由台灣的資深主管至當地協助設廠以延續其管理、經營的能力並且推廣以及維持業務，使得設廠以及經營客戶的重要核心優勢可以被完整地保存於母公司，並且能延用至下一次的布局策略；三、百分百到位的資金：藉由良好的現金流控管，維持資金調動的自由度，在經營策略施展上不至於綁手綁腳；四、深化當地經營：從雇用當地員工、加深當地客戶經營比重、增資拓展當地業務以及配合當地業主需求提供不同的產品與服務幾點來看，在獲得初期成功之後，LM 公司仍知深耕當地市場的重要性，並藉由此法，增加自身對於當地業者、政府的價值。

表 4-5 策略構想綜合比較表

策略構想	
個案一	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在大陸建立據點，用作日後長期發展 2. 大連為海港，運輸方便，氣候較佳 3. 首次投資金額為美金一百萬元，資金百分之百到位 4. 成為第一個進入當地之台商，享有當地政府鼓勵優惠 5. 由資深主管派駐當地，雇用當地員工
個案二	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為就近為其客戶提供安裝、維修及技術支援等服務 2. 就近在華南提供台灣既有的電子零件及元器件合作客戶 3. 首次投資金額為美金二百萬元，資金百分之百到位 4. 保稅區對關稅、企業租稅優惠、較簡便的進出口手續，享有與內資企業相同的待遇
個案三	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就近於海關及主要客戶設廠的地點設廠 2. 由台灣派遣兩名資深業務主管到當地進行設廠事宜以利管理及業務推廣，另由台灣的主管定期到當地協助管理及拜訪客戶 3. 首次投資金額為美金八十萬元，資金百分之百到位 4. 隨著中國大陸對外商可從事投資的項目逐漸開放，主要客戶群由台商為主逐漸改以陸資企業為主，產品亦陸續增加新的產品線
個案四	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合台積電在上海的建廠時程，公司必須提早至上海設立據點 2. 就近赴務台灣的半導體相關廠商 3. 首次投資金額為美金五十一萬元，資金百分之百到位 4. 為拓展業務，於 2010 年增資至 100 萬美金

個案五	<ol style="list-style-type: none">1. 以台商在華東主要投資的蘇州地區為設廠據點，提供完整產品線2. 由台灣派遣兩名資深業務主管到當地進行設廠事宜以利管理及業務推廣，另由台灣的主管定期到當地協助管理及拜訪客戶3. 首次投資金額為美金三百五十萬元，資金百分之百到位4. 配合當地業主需求，提供不同的加工、產品以及相關服務
-----	---



四、 初期擴張策略

此部分在前一節已經針對個案當時的行動方案做了精要的介紹，故此不特別製表進行比較。

綜觀 LM 公司這些成功案例，可發現其方案與分析結果環環相扣，亦即在針對外在環境以及內在能力的評估之後，LM 公司會將之客觀條件結合其策略構想（其中包含營運範疇的選擇、未來策略的規劃等）進行布局，因此可以發現，較少高風險的投資行為，同時可發現其每次轉投資的布局皆環環相扣，除了從服務、產品上的擴張滿足特定區域的客戶並且彼此互通有無攢生綜效，同時也在選點的位置上涵蓋了重要的經營據點。

五、 經營問題

LM 公司在大陸經營時，即使經營多年，仍會遭遇許多經營上之問題(表 4-6)；遭遇到最大的問題就在於兩岸經營環境的差異，主要有以下三點：一、政經環境的差異：包括政府的態度、政府的辦事效率以及當地廠商、企業的行事作風，都與台灣相對成熟、開放的環境不同；二、人力資源的差異：此差異除了技術、知識層面的差異之外，更多以及更根本的是來自於風土民情的差異，進而導致工作態度、效率以及向心力的差異，而此問題導致技術轉移銜接不上，也衍伸出台幹派駐的問題如過高的外派成本以及家屬的照護以及管理等；第三、地理環境的差異：與台灣地狹人稠但是交通方便的現狀不同，幅員廣大且交通較為落後的地區，會導致管理以及業務上的不便或是成本的增加。

表 4-6 經營問題綜合比較表

經營問題	
個案一	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重工業大多是老舊設備，引進歐美新機須花費功夫與客戶溝通 2. 台幹交通不便，時間成本及交通費用是相當沉重的負擔 3. 台幹僅有 Fax 作為聯絡的工具，在效率及成本上都是很大的負擔 4. 台幹與大陸員工之間無法相互信，對管理及業務推展是很大的挑戰 5. 不論客戶或員工皆向「錢」看，交際應酬及請託送禮更是難以避免 6. 客戶多是國營事業，如遇賴帳，法律途徑也無法收回貨款
個案二	<ol style="list-style-type: none"> 1. 程控系統的相關技術需要一定時間的訓練才可獨立作業，訓練大陸當地的員工並不容易，在費用、時間及人力上都是很大的負擔 2. 地區不在市中心，除招募時間拉長外，員工離職率相對較高 3. 東北幅員廣大，拜訪客耗費時間費用大，且時效性差 4. 通路商必須負擔資金成本及應收貨款期間過長的風險 5. 品質要求嚴格，理賠金額龐大，智慧財產權糾紛的影響層面將更大 6. 因產品特性，通路商有高度庫存壓力及風險
個案三	<ol style="list-style-type: none"> 1. 沿海的產業逐漸往內陸搬遷，產生缺工現象且取得成本上升 2. 工廠性質，且地點偏僻，需提供補貼，成本相對增加 3. 當地民風強悍，必須打好關係，才能避免不時被騷擾 4. 基層的員工大多是外來打工族，對公司的忠誠度及向心力都很低 5. 海關進行敲詐，若無一定貢獻，則有時會被刁難致影響正常的營運 6. 當地中小型企業客戶營運狀況不穩，導致收帳不易、呆帳發生

<p style="text-align: center;">個案四</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在上海市設立據點的成本較高 2. 程控相關專業人員必須經過長期培養，須派台灣專員協助重要案子，增加成本以及人員調度的困難 3. 有時須配合客戶以台灣接單或境外公司接單，在大陸交貨或在大陸履約，成本增加卻無法認列營收及獲利，影響當地公司財務結構 4. 部份品牌受限於代理權限制，無法對部分客戶進行銷售，必須先銷往台灣再轉至大陸，增加運輸成本及匯率波動的風險
<p style="text-align: center;">個案五</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府機關的行政效率及營建廠商的施工品質及進度不穩定 2. 業務橫跨不同產業，薪資結構不同，不同部門員工彼此比較，在管理上會有一定的困擾 3. 因分為「來料加工」及「進料加工」，部份產品屬於「保稅」的商品，所以倉庫區分為保稅區及非保稅區，增加管理成本 4. 台灣同業在當地亦多已設立據點，相戶間的競爭激烈 5. 派駐的台籍幹部人事成本不低 6. 台籍幹部的家屬造故意造成管理、成本上的負擔

六、 修正方案

LM 公司在面對經營問題時，採取治標同時治本的方法執行修正方案(表 4-7)。意即在短時間內先止血，控制影響，再針進行中長期的規劃與改善。面對政經環境差異的問題點時，LM 公司透過更多的明文規定來降低其風險；治本方面，則是持續加強與當地政商、原廠、合作夥伴的關係。在人力資源差異方面，透過獎酬、補助在短時間內提高當地人員工作意願以及績效，並改變工作流程以降低人力成本；長時間則是透過在地化的經營方式，培訓當地可用人才，讓當地人才與台灣人才享有相同的晉升機會，並積極培育有意願、潛力至內地發展的台灣年輕主管。在面對當地幅員過大的問題時，則是透過增設辦事處的方式，來改善此問題。

表 4-7 修正方案綜合比較表

修正方案	
個案一	<ol style="list-style-type: none">1. 定期舉辦產品說明會、設置 Demo System，讓客戶感受最快訓練成果2. 加強與客戶的高層及採購主辦建立關係3. 透過關懷及優渥薪資，提升大陸員工的向心力4. 建立賞罰分明的制度，以提升大陸員工的績效；5. 強化有保障條款的訂定，並藉由中間人抽庸制度提高還款率

個案一	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培養內部種子講師的方式，另不定期派專員到大陸支援 2. 安排下班交通車，以方便員工上下班，另對員工提供油資補貼 3. 在客戶較集中之區域設立辦事處 4. 由母公司的健全體質支持資金運作，另針對應收帳款天數較長的客戶施行轉嫁風險的相關作法 5. 如發生糾紛，協同原廠一起與客戶協商，並以附款制度使原廠出面 6. 嚴格控管接單後進貨，並針對客戶庫存進行控管
個案三	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提高設備自動化因應勞力不足，降低人事相關費用亦隨之下降 2. 空出較不敏感的職位用作與當地的村里幹部打好關係之方式 3. 增加薪酬以提升工作及留任意願，另進行盤點、輪調預防偷竊問題 4. 嚴格要求遵守各項法令規定及要求 5. 對陸資的中小客戶，除非客戶願意提供擔保，不然以收現金或不超過兩個月的付款期限為主，以降低收款的風險；
個案四	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選擇中間價位地段作為商辦，且不做多餘陳設 2. 台灣派任專員以短期為主，增加在台前置作業事項 3. 由台灣或境外公司核銷相關費用，另外不定期透過台灣或境外公司來支付大陸員工獎金，確保大陸當地公司的收支在合理範圍內

個案五	<ol style="list-style-type: none">1. 以明文確認約定事項，並由熟識的台商公司承做相關建設2. 利用獎金（提成）制度來修正落差3. 加強人員訓練外，導入電子化的系統及管理表單4. 同時加強原廠、合作夥伴以及當地企業的合作關係，並積極強化商品、服務以維持同業中的競爭力5. 善用當地人才及培養陸籍主管6. 除當地最高階的主管外，儘量以培養優秀沒有家累，有意願在大陸當地落地生根發展的年輕主管
-----	--



七、 績效

此部分在前一節已經針對個案當時的行動方案做了精要的介紹，故此不特別製表進行比較。

整體而言，從財務面來看，在轉虧為盈時間方面，除了個案一「大連保稅區路邁順國際貿易有限公司」因為是 LM 公司第一間在大陸轉投資的公司，在內部營運以及外部通路、客戶的布建上花了較長的時間才上軌道，其餘的幾個案例皆在公司成立 2~4 年間開始獲利（其中不包含個案四「巨路電腦設備（上海）有限公司」因為成本以及獲利的認列問題而導致的虧損，因其正向績效亦反映在母公司以及集團內相關公司的表現上）；而在獲利能力上，雖然各自獨立對於母公司貢獻的占比不高，但也都是可以自行獲利的單位。尤其從策略面來看，各子公司彼此間資源、產品、服務的互通，以及地理、客戶上的布局皆對於母公司長期深耕大陸且持續發展的策略多有貢獻。

八、 小結

綜觀五個案例的發展始末，可歸結出 LM 公司在大陸投資的屢屢成功，是因為在各個環節皆掌握重要的關鍵成功因素，且各環節間的因果關係環環相扣，而其中，也有許多的做法與文獻回顧不謀而合。

在國際化的最開始，企業最容易受到外部的壓力而產生國際化的動機，此點符合趙郁文（2000）提到的：企業容易因為市場擴充或是資源取得的動機而向母國之外進行擴張，也有很大一部份的動機是來自於政府貿易以及投資政策的改變，導致企業選擇離開母國而至他國經營，或是為了避開貿易的障礙進而直接在外投資。而在營運環境考量方面，主要會考慮母國以及地主國資源的差異，並考慮產業中重要關係人（主要客戶、產業聚落...等）動向，做為其選點的重要考量因素。

在依據重要考量因素選擇地點的同時，企業會檢視公司的資源與能力的有無，因為內部資源與能力會大幅影響企業在他國經營的成敗，在文獻探討中提到，組織的規模、財務、研發以及行銷能力都會對於企業在外經營的成功機率有正向的影響；此點正如個案中所描述，有了較為完善、充足基本的能力（諸如資金、技術、人力資源...等），企業便能維持在當地的經營動能以及競爭能力。但除此之外，亦可從個案中發現，每一次的投資方案都會遭遇到未預期的問題，而如果能針對這些問題提出修正方案，並在日後將之轉化為自身有形的資源（業務、客戶、物料、基礎建設...等）以及無形的能力（法規的熟稔程度、其他支援活動例如台幹人員的派駐...等），便能持續累積國際化的經驗以提高日後的成功機率以及績效；如同在文獻探討時所看到的，企業在國際化的同時，也能藉由經營規模的提升、營運範疇的擴張，進一步追求規模經濟以及範疇經濟而增加組織的資源。

在策略構想方面，也不再是單一時點的考量，而是根據企業本身因為國際化所累積的資源與能力逐步的修正經營策略的方向。如 LM 公司在個案中的描述，隨著大陸業務的擴張，除了外在環境的推力以及拉力，以及內在資源與能力的有無之外，在選擇地點以及業務範疇時，均會將自身策略布局的完整性作為重要的考量因素之一，其中包含了的理上布局的完整性以及業務上布局的完整性，意即在投資設廠的選點以及業務的提供時，LM 公司也會顧慮到主要客戶、合作夥伴在地理以及業務上的需求進行調整，以補足其業務版圖上的不足。LM 公司在這的做法，也應證了文獻探討的第三節：國際化經驗越豐富的企業，因為越有能力承擔風險以及管理海外子公司，同時可以透過國際化的經驗獲取更多的經營知識與能力，所以其海外單位的存續以及獲利能力都可以較毫無經驗的企業為佳。

初期擴張策略，綜合以上外部環境考量、內部資源與能力考量，以及自身的策略規劃，LM 公司會明訂其新設事業體的服務地點以及業務的範疇，已確認該事業體的營運符合母公司的策略規劃。

經營問題方面，在海外經營所遭遇的問題層出不窮，且相類似的問題亦無法完全避免。如個案中，兩岸政經差異的問題、人力資源的問題都一再的出現，此現象亦反映了大陸各地經營環境存在著差異的問題，意即在各個省分經營時，經營的心態還是不能完全視為相同的地區。

在修正方案方面，如前所述，經營問題層出不窮，且相類似的問題亦無法完全避免，因此關鍵就在於如何在提出改善辦法時同時滿足時效性以及前瞻性。LM 公司的方法則是透過多種管道同時進行，既在短時間止血避免問題發酵，同時也針對中、長期進行長遠的規劃，這樣有規劃性的修正方案的提出，不僅可以改善海外子公司短、中、長期的營運狀況，同時可以讓母公司不斷的透過修正方案的提出，來累積在海外經營的能力，來改善下一次投資的決策或是日後提出修正方案的速度以及效果，而這點也如 Prasad & Kang (1996)、Contractor & Kundu(1998)、Delios & Beamish (2001) 等學者驗證的結果：海外經營的經驗與海外單位經營績效的好壞以及經營能力的高低是呈現正比的現象。

績效方面，則是經營者必須具長遠的眼光，思考各事業體相互的意義為何。單個事業體的成敗固然重要，但就整個集團而言，彼此間產生的綜效應視為重要的績效之一，如同在策略構想時提到，LM 公司擴張佈局時，不只考量內、外部因素的可行性，更重要的是事業體間地理位置以及業務範疇的相互支援與補足。

地主國擴張策略的成功與否與外在環境的評估及內在資源與能力的有無息息相關。回顧 LM 公司在大陸經營的各成功案例，可以觀察出外在環境無論是對於企業至他國經營動機的驅動(因為母國與地主國生產要素、市場的相對差異)，或是對於日後經營問題的發生都造成最大的影響(經營問題的發生最多來自於在兩國經營環境的差異，短時間內若企業無法因應則會產生經營上的問題)；而企業在遭遇經營問題之後，能否提出治標同時治本的解決方案則是與企業資源與能力的有無息息相關，其中諸多的能力是來自於經營經驗的累積而成的能力。

依本研究原本的研究架構（圖 3-1）來看，企業似乎只要在各重要環結做出好的決策即可帶來良好的績效，但從結果來看，非但各環節間息息相關，同時，企業的資源與能力、策略構想，或提出解決方案時，都會受到企業在外經營的經驗累積而產生變化，因此在此將研究架構修正如圖 4-4。

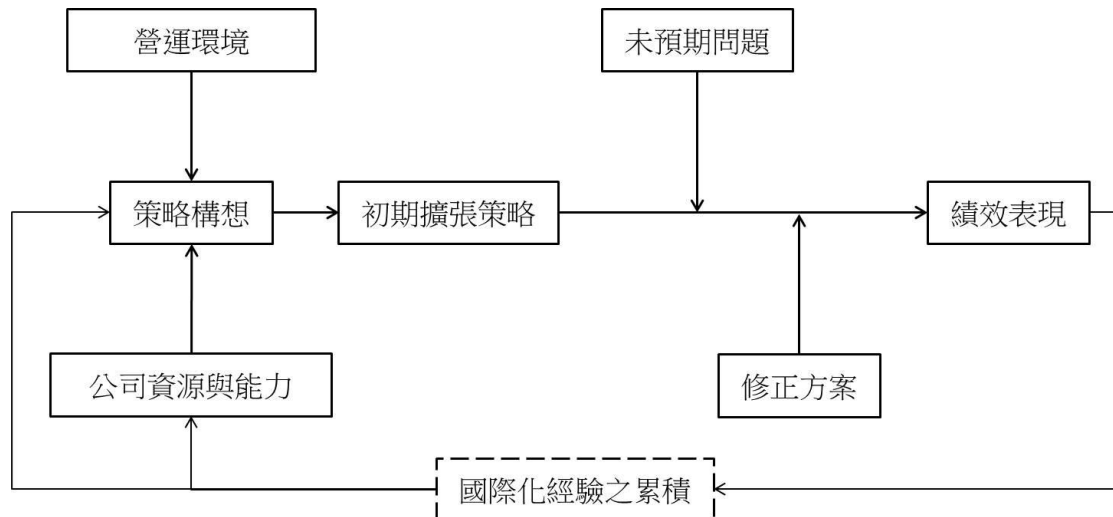


圖 4-4 研究架構圖修正

「國際化經驗之累積」涵蓋範圍廣，而各企業因其營運的環境及方式不同，累積的能力及累積的方式亦有所差異。以 LM 公司為例，內容包括（1）增加決策能力：組織該何時、何處進行擴張，以及如何進行擴張，以及各個事業單位如何配置才能產生綜效...等決策相關之能力，可提升其決策之速度以及品質；（2）提升執行之能力：藉由各次修正方案的提出，LM 公司逐漸培養其與合作夥伴連動之能力，以及累積國際化相關之人才，以及熟悉當地法規、流程...等能力，藉此執行能力的提升，便能在決策制定後，以相對應之執行能力實現其策略。

上圖表示，在他國進行擴張策略時，除了各環節需有正確的決策以及行動方案之外，還必須注意彼此的連動關係；以及雖然「國際化經驗之累積」並非一具體的活動，但此活動表現會對企業國際化時造成影響，如 Davidson（1982）提出的，透過經驗的累積，使得決策門檻得以降低，進而對於國外生產據點或市場的開發將更為廣泛和快速。

第五章 結論與建議

本章為本研究之最末章，結合前面所述，統整之後做出結論，共分為兩節。第一節是研究結論，將前面個案歸納的結果，從其中找出重要的元素以，並針對本研究最一開始的兩個研究問題提出解答；第二節是研究建議，將依照本次研究對個案公司的深入觀察，提供個案公司建議，同時希望將此研究的結果發現提供給台灣其他的企業關於海外擴張的經營重點的建議，以及提出後續研究的建議。

第一節 研究結論

回顧本研究最一開始所提出的兩項研究問題：(1) 影響在地主國擴張策略之因素為何？藉由海外經營成功的企業的經營模式中，歸納其在地主國擴張策略之成功關鍵因素；以及(2) 在地主國執行擴張策略時，遭遇經營問題之解決方案為何？海外經營遭遇問題之解決方案：不同於在母國經營，海外擴張的企業所遭遇的問題更多，較為成功的企業是否有較好的方式來面對並解決其經營所遭遇的困境？本節將針對這兩個問題，依個案歸納之結果，提出本研究之結論。

(1) 影響在地主國擴張策略之因素為何？

外在環境的變化往往是影響企業實行國際化策略的最大動機，但在執行時，應避免「因國際化而國際化」，因為國際化的有無並非決定企業績效良窳的指標，而是國際化實行的好壞才會對公司績效產生影響。故此，在實行國際化策略時，應該客觀的評估內、外在的條件，並思考企業策略構想以執行策略規劃。

外在條件而言，企業應針對可能經營的地點進行詳細的了解，了解的範疇須包含當地的政經環境的情勢、地理環境與條件，以及當地人員素質...等；另外，也必須針對產業的動向進行評估，包括重要的主要客戶、產業群聚的有無都是重要的評估條件。

內在條件，必須針對公司的資源與能力進行評估。此指的資源包括企業的資金、人員以及技術設備的有無；另外，值得注意的是，在他國經營的經驗也會讓企業逐步的累積能力，包含與當地政商的互動，以及對於當地法規、流程的熟悉，在個案中也可以看到 LM 公司不斷的將在外經營的經驗轉化為企業的能力。

如前所述，企業應客觀的評估上述外在環境條件以及內在資源能力再執行策略規劃，而企業的策略構想，除了受上述內外條件影響之外，也會受到企業再外經營經驗的累積而逐步的改變。

(2) 在地主國執行擴張策略時，遭遇經營問題之解決方案為何？

在解決方案的提出時，考慮到資源以及時效性，應盡速提出快速有效的改善方案，避免該問題持續發酵；但同時也應從長遠的發展著手進行規畫。如 LM 公司在面對當地人才問題時，除了立即的提高、改變薪酬制度以激勵當地員工向心力之外，長期而言，仍是由母公司挑選合適的人才積極培養為當地高層。如此一來可在短時間內止血，又可在長期發展上有真正治本的方案，維持長期競爭力。

而在面對層出不窮的問題時，企業除了如上述的提出短期治標、長期治本的解決方案之外，以整個集團而言，更重要的是透過每一次的問題解決累積出公司自有的能力，以便在未來遭遇到問題時可以更快速、有效的提出解決方案。

第二節 研究建議

一、對個案公司之建議

LM 公司對於在大陸經營已經有相當純熟的經驗，並長時間的維持良好的績效，但是仍有可以改進之處，主要是希望（1）避免 LM 公司因為現在的成功而忽略其他成長的機會，而使長期發展受限；以及（2）期望 LM 公司能夠將現有無形的能力進一步的轉化為有形的資產，建議如下：

(1) 強化對於其他市場資訊的掌握程度

如第四章第四節的小結所述，外在環境對於企業在外經營動機的驅動以及經營問題的產生影響最大。雖然 LM 公司目前在大陸的佈局最為完整，未來也保有持續成長的動能，但是長時間而言，仍希望 LM 公司能積極地保持對於其他市場資訊的敏銳度，避免因為在大陸經營的成功，而忽略其他市場的可能性；同時，在評估其他市場時，也應該調整經營的心態，將該市場視為一個有別於大陸的全新市場，並針對當地的環境進行客觀、全面、深入的調查，如同 LM 公司早期進入大陸時那般的謹慎。

(2) 強化知識管理

經營至今，LM 公司能長期在大陸進行多項成功投資。在本研究訪談中發現，LM 公司的持續成功，有一很重要的關鍵在於 LM 公司的高層對於大陸的經營都已經具有相當成熟的經營觀念以及獨到的經營方式，而這些經營的 know-how 是否確實、完整的傳達至其他管理人員則未可知。在此，建議 LM 公司可以將這些較為隱性的知識以更明文化、系統化地擴散為企業內部顯性的能力，以期日後 LM 公司在對於大陸市場的耕耘以及其他市場的掌握都能有更好的表現。

(3) 持續加強對大陸重點區域的檢視

不可否認，由於 LM 公司多年來成功地耕耘，LM 公司在大陸仍有持續成長的空間以及能量，而大陸市場對於 LM 公司營業額以及獲利的貢獻也呈現逐年升高的現象；另外，由於近來大陸經濟程度的發展，當地政、商對於台商在當地經營的看法以及態度瞬息萬變。因此，LM 公司雖然對大陸地區的經營已經有相當成熟的經驗，但是面對這最主要但是日益凶險的市場仍需抱著兢兢業業的心態，LM 公司應該利用自己在當地所培植的經營實力，更精準的找出當地政府、廠商的需求，以不斷地提高自身的價值以及當地政商對於 LM 公司的依賴性。

二、對業界之建議

外在環境的改變與衝擊對於企業的影響甚巨，企業應對於外在環境的變化保持充分的敏感度，對於任何可能影響企業營運的外在變化做出反應。在外在條件的評估時，企業應盡可能地充分掌握母國以及地主國經營環境的客觀資訊，除了評估有利、不利因素進而作為策略選擇的重要參考依據之外，更應該針對兩國經營環境上的差異進行較為深入的比較，因為在本研究中可以看出，在他國經營遭遇問題的主因往往不是該國先天條件較差，而是兩國在經營環境的情勢上的不同而造成諸多經營的難處。例如在母國經營的順遂，可能會導致企業忽略了「熟悉的環境」所帶來的好處，諸如政府關係、法規的熟悉以及了解，合作夥伴的相互信賴以及可靠的合作關係...等，其實都相當程度的影響企業的經營績效，許多企業因為地主國提供的利多政策而選擇在母國之外經營，卻無法享有在原本熟悉的經營環境中所有的優勢，反而造成經營績效的低落。

在謹慎的評估外在環境，並選擇適合經營的環境時，企業應同時檢視自身所擁有的資源與能力，此指的資源與能力，如本研究發現，除了一般性的資金、人才、技術以及設備等能力之外，還有許多無形的能力。其中，許多無形能力可以透過在外經營的經驗而累積，也會因為時間點的不同而發生變化。因此建議企業在評估自身的能力時，除了針對現在處之本身與外在環境條件的適配性進行評估之外，也應該重視企業持續成長而累積、改變的能力，甚至可以更有規劃性、目的性的培養某種能力。例如藉由與地主國企業合作的機會中，累積與當地企業、政府溝通以及合作的能力，如此，在企業的一般能力到位的情況之下，比較不容易因為其他因素的影響而導致在外經營不利的情形發生。

當企業針對上述的兩個項目進行客觀、全面且深入的評估後，企業應搭配自身的策略目標發展出較為完整的策略構想。如果企業是初次進行在外的投資，由

於對外經營環境的不熟悉，則應該思索這項投資可能的回收時間會較長，但是同時這項投資應該具備為後續投資布局的策略性的思維；而若非初次在外投資，則在進行策略構想時，則應該思考各項投資案彼此資源是否可以進行支援。此指的資源涵蓋層面甚廣，如生產的設備機具以及物料；銷售地區以及業務的相互補足；人力資源、研發以及財務的互通有無都屬於資源的一部份。如此一來，除了前述在企業內部有無形的能力的累積之外，各次的投資也能實質上的發生策略上的綜效，進而提升彼此營運的績效。

在思考了內、外部的客觀條件，並且結合企業的策略構想後，企業必須認知到一個事實，就是如同在母國經營一樣，企業不可能完全避免在國外經營的問題。就本研究歸納而言，多數的問題都來自於兩地經營環境的差異而產生，因此對於環境的仔細評估確實可以一定程度的降低問題發生的機率以及影響的程度，但是由於地理、時間的差異，母公司對於他國經營單位的掌控程度必定會較在母國經營時小，因此企業必須重視每一個問題，思索每一個問題的解決方案，避免這些原本看似規模較小的問題持續發酵，進而對公司績效造成較大的負面影響。

當不可避免的經營問題產生後，如前所述，為避免問題持續擴大，企業必須當機立斷的制定有效、可行的解決方案以止血；但是更重要的是，企業應該擬定中長期的策略，以真正根除該問題的根源。同時，企業也應該透過一次一次解決問題的過程中，累積預防以及處理問題的能力，以求在未來能夠降低問題出現的機率，並且當問題發生時，能夠更快的提出更有效的解決辦法。

在績效的評估方面，企業高層應清楚各投資案的策略定位，不應單純以營收、獲利的表現來評斷該單位的績效。如同在策略構想時所提，許多單位的存在是為了有助於其他單位的運作，企業的經營者必須清楚各單位引發的綜效及重要性。

三、 後續研究建議

(1) 在外經營經驗累積之辦法

本研究發現，在外經營經驗的累積會大幅的影響企業的資源與能力，並改變企業的策略規劃，但是經驗的累積有別於其他的企業活動，他較無法具體、量化的呈現，尤其在深度的訪談之後，許多經營的經驗以及累積而成的觀念都存在於這些高階經營者的腦海中，並沒有真正的透過明文來傳遞並且延續。建議後續可以針對「如何將在外經營經驗之累積具體化」此一議題進行研究。

(2) 多位高階經理人對於跨國經營的影響力

由本研究中可以發現，在外擴張的策略必須經過對於內在、外在的條件進行「客觀」且全面而深入的了解，在所有條件均到位時再進行投資，避免「為了國際化而國際化」的情形發生。而本次研究的對象—LM 公司，其多位共同經營者共事多年的模式為業界罕有，是否因為如此而避免了單一經營者過於主觀的決策，而產生了相互支援、相互牽制的情形發生，才導致其國際化更為成功也是很值得研究的議題。

(3) 跨產業企業與跨國企業之績效表現研究

趙郁文（2000）提到，企業在進行國際化時，很重要的動機來自於風險分攤的動機，意即相較起單一市場的經營，在不同的市場經營，其風險較低，企業經營績效也可能因此而提升。然而 LM 公司本身即是業界少有可以橫畫成控系統以及電子通信兩個產業的廠商，而由於跨產業的經營型態以及跨國的經營方式都有分攤風險的特性，難以確認 LM 公司的成功街來自於跨國的經營。故跨產業以及跨國經營兩者的相關性亦值得探討，建議在後續能針對跨足相同產業，並同時進行國際化策略，但是績效表現相異的企業進行深入研究及探討。

參考文獻

中文部分

1. 尚榮安譯 (Robert K. Yin) (2001), *個案研究法*, 台北: 弘智文化。
2. 趙郁文 (2000), *國際企業管理: 系統化理論與分析*, 台北: 華泰文化。

網站

1. 行政院主計總處網站, <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
2. 經濟部統計處網站, <http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>
3. IEK 產業情報網站, <http://ieknet.iek.org.tw/>

英文部分

1. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
2. Buhner, R. (1987), "Assessing International Diversification of West German Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 25-37.
3. Collins, J.M. (1990), "A Market Performance Comparison of U.S. Firms Active in Domestic, Developed and Developing Countries," *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, Second Quarter, 271-287.
4. Contractor, F.J. & Kundu, S.K. (1998), "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organization Forms in the International Hotels Sector," *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 2, 325-358.
5. Davidson, W. H. (1982), *Global Strategic Management*, New York: John Wiley

and Sons.

6. Delios, A. & Beamish, P. W. (2001), "Survival and Profitability: the Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 1028-1038.
7. Delios, A. & Henisz, W. (2000), "Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, 305-323.
8. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.
9. Gaba, V., Y. Pan & G. R. Ungson (2002), "Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China," *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 1, 39-55.
10. Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 114-135.
11. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
12. Luo, Y. & Peng, M. W. (1999), "Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, 269-296.
13. Michel, A. & Shaked, I. (1986), "Multinational Corporations Versus Domestic Corporations: Financial Performance and Characteristics," *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, 80-100.
14. Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil

Blackwl

15. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
16. Prasad, P. & Kang, R. C. (1996), "Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms," *Management International Review*, Vol. 36, No. 1, 45-65.
17. Ramaswamy, K. (1995), "Multinationality, Configuration, and Performance: A Study of MNEs in the U.S. Drug and Pharmaceutical Industry," *Journal of International Management*, Vol. 1, No. 2, 231-253.
18. Sambharya, R. B. (1995), "The Combined Effect of International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of US-Based Multinational Corporations," *Management International Review*, Vol. 35, No.3, 197-218.
19. Tan, B. & Vertinsky, I. (1996), "Foreign Direct Investment by Japanese Electronics Firms in the United States and Canada: Modeling the timing of entry," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, 655-681.
20. Wan, C. C. (1998), "International Diversification, Industrial Diversification and Firm Performance of Hong Kong MNCs," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 205-217.
21. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.