

國立台灣大學工學院土木工程學系



碩士論文

Department of Civil Engineering

College of Engineering

National Taiwan University

Master Thesis

台灣中小型專業工程營造商國際化策略之

個案研究：折衷理論及知識基礎理論觀點

Case Study on the Strategies of Internationalization of Small and
Medium-Sized Professional Subcontractors in Taiwan:
Eclectic Theory and Knowledge-based Theory Perspectives

王廷澤

Ting-Che Wang

指導教授：荷世平博士

Advisor : S. Ping Ho, Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June 2018

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

台灣中小型專業工程營造商國際化策略之
個案研究：折衷理論及知識基礎理論觀點

Case Study on the Strategies of Internationalization of Small and
Medium-Sized Professional Subcontractors in Taiwan:
Eclectic Theory and Knowledge-based Theory Perspectives

本論文係王廷澤君 (P04521705) 在國立臺灣大學土木工程學研究所完成之碩士學位論文，於民國 107 年 1 月 11 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

荷世平

(指導教授)

王裕仁

許耀文

謝尚賢

系主任

荷世平

王裕仁

許耀文

謝尚賢

(簽名)

誌謝



眨眼間，重返學習殿堂的研究所生活即將結束，在重拾書本的幾年時光，不僅藉由老師們諄諄教誨而加強自身在營建管理識能之充電，也認識除了營建產業並包含相關財務、法務等行業的同學、學長姐與學弟妹，藉此珍貴的相逢機會得以相互成長、茁壯。

首先，感謝這段求學過程中系組荷世平、曾惠斌、林國峰、郭斯傑、廖慶隆、黃世孟、周南山、曾大仁等老師們的辛苦教誨，提供多樣業界實務案例與學識理論交互對應教學模式，因而增加管理知識吸收成效。在論文的撰寫過程中，感謝荷世平老師對內容的提揭與指導，教授營造業國際化相關理論並加以精闢的分析，幫助我在論文寫作順利、進度提前，感謝同豐營造工程股份有限公司及利德工程股份有限公司兩家的主管提供經驗分享，讓我可以取得豐富的論文訪談材料，同時也感謝王裕仁、許耀文兩位口試教授的建議，讓論文內容更臻完善。

其次，感謝來自公務部門、土地開發、建築設計、律師事務所、工程顧問、財務管理及營造同業的 15 位同學們，讓我重回並享受學生身分的歡樂，因為有他們才有共同學習、成長的時光與成果。認識這些同學是此段學習生活裡的一大收穫，相信也將成為未來各種不同場合之良好互動關係的延伸。

最後，感謝內人若旻對我的支持與體諒，讓我可以在工作之餘投入時間精力在學業上，也成為小犬瀚逸的學習榜樣，他們是完成論文與取得學位的最佳動力；這個學習的成果成就我的生涯重大里程碑，讓我更上一層樓，同時得以告慰天上的母親，也一償當初未能出國念書之憾，讓年邁的父親多年前對小孩的期望終得慰藉。

王廷澤 謹誌於

台灣大學

2018 年 6 月

中文摘要

依經濟部中小企業處統計，台灣中小型規模之營造業廠家數量逐年增加，其中具備專有技術的專業工程營造商是為營造工程分項工種之主軸，在面臨經濟發展趨緩及營造量體萎縮之際，已然陷入紅海之市場競爭。近年來，東南亞新經濟體崛起，內需建設擴大，逐漸取代中國大陸市場，提供了全球企業投資、進入之空間，扮演次承攬商角色的中小型專業工程營造商，如何由此覓得進入國際市場之路徑而獲取業務承攬或擴大規模的空間是為重要的課題。故本研究希望藉由以專業技術能力為核心價值的中小型專業工程營造商國際化的路徑探索，了解其進入的策略與模式。

本研究先經由國際化理論及文獻的回顧，透過與利德工程股份有限公司及同豐營造工程股份有限公司兩家個案的訪談結果，歸納兩家公司在國際化動機、進入模式、進入障礙以及跨國經營模式等(組織架構、知識移轉等)之差異，主要以折衷理論與知識基礎理論的觀點，探索出本研究之研究命題。

研究結果發現，台灣中小型專業工程營造商所擁有產品差異化的能力，必須能在海外延續競爭優勢始有國際化之條件。在進入模式方面，台灣中小型專業工程營造商通常隨著曾有良好合作關係的開發商或總營造商開啟國際化的腳步，以降低制度環境的影響，並以獨資的方式成立海外分支機構，進行高度控制並保護企業核心資源；研究顯示，台灣中小型專業工程營造商之企業資源如屬創新研發的知識基礎資源，將有助其擴大海外在地化經營規模，並可與競爭者的規模經濟抗衡，甚至轉換成目標市場的競爭優勢，也有助後續國際化路徑的複製。

最後，本研究綜合台灣中小型專業工程營造商進入國際市場的條件與策略，提出結論及建議，俾利相同規模與性質之營造業於國際化決策之參考。

關鍵詞:國際化、折衷理論、知識基礎理論、資源、優勢

Abstract

According to the statistics from the Small and Medium Enterprise Administration, the number of small and medium-sized construction enterprises in Taiwan has been increasing every year. Among them, the professional construction companies with propriety technology are the mainstay for the sub-types of construction projects. Facing with the slowdown in economic growth and the shrinking of constructions, these companies have entered the market competition in the Red Ocean. In recent years, the rise of emerging economies in South-East Asia and the expansion of their domestic demand have gradually replaced the Chinese market and provided opportunities for international investment. The purpose of this thesis is to explore the internationalization paths of small and medium-sized professional construction companies with proprietary technology and to understand their strategies and models.

Based on the review of internationalization theory and literature, this thesis first compares two companies' motivations in internationalization, modes of entry, barriers to entry, and transnational business models (organizational structures, knowledge transfer, etc.) through interviews with the two companies: Raito Engineering Co., Ltd. and Tung Feng Construction Engineering Co., Ltd. This thesis mainly uses the eclectic theory and the knowledge-based theory to explore these issues.

The findings show that the ability of Taiwan's small and medium-sized professional construction companies to differentiate their products needs to maintain their international competitive advantages in order to achieve internationalization. As for the modes of entry, Taiwan's small and medium-sized professional construction companies usually start internationalization with developers or general contractors, whom they have had good cooperation, to reduce the impact of the institutional environment. They set up overseas branches in a sole proprietorship manner to highly control and protect the core resources of the companies. If these companies have innovative and developed knowledge as their resources, they will be able to expand their oversea business and compete with their competitors in economies of scale. They will even divert their resources to the target market as an advantage, and facilitates the replication of the follow-up internationalization path.

Finally, this thesis integrates the conditions and strategies for the small and medium-sized construction companies in Taiwan to enter the international market, and puts forward the conclusions and suggestions for companies of similar scale and types in the international decision-making.

Keywords: Internationalization, eclectic theory, knowledge-based theory, resources, advantages

目錄



口試委員會審定書	
誌謝	
中文摘要	
英文摘要	
第一章 緒論	1
第一節 研究背景及動機.....	1
第二節 研究對象.....	3
第二章 文獻回顧	7
第一節 國際化定義.....	7
第二節 國際化動機.....	9
第三節 國際市場進入策略與模式.....	12
第四節 國際化過程.....	27
第五節 國際化相關理論.....	30
第三章 研究設計	37
第一節 研究性質.....	37
第二節 研究架構.....	39
第三節 研究方法.....	40
第四章 個案研究分析	50
第一節 利德工程股份有限公司.....	50
一、公司基本資料及背景介紹.....	50
二、訪談結果歸納.....	53
第二節 同豐營造工程股份有限公司.....	62
一、公司基本資料及背景介紹.....	62
二、訪談結果歸納.....	64
第三節 研究命題探討.....	73
一、國際化動機與模式.....	73
二、區位優勢.....	75
三、內部化優勢.....	78
四、所有權優勢.....	82
五、知識基礎資源.....	88
第五章 結論與建議	91
第一節 結論.....	91
第二節 策略意涵與建議.....	93
參考文獻	96
英文文獻	96
中文文獻	101

第一章 緒論



第一節 研究背景與動機

近十年來台灣基礎建設逐漸飽和，經濟發展腳步趨緩，無論是公共工程或民間建案之市場量體巨幅萎縮。營造業廠商雖藉由精進施工技術以縮短工期、降低成本來提升競爭優勢，卻難免因同業削價競案與景氣低迷等因素而致面臨業務量下滑甚至危及公司永續生存之窘境。

位居東南亞包含越南、馬來西亞、印尼、緬甸及柬埔寨等國家，因政治局勢日趨穩定，內部需求擴大，在二十一世紀前後陸續進行本土的各項公共、民生建設，同時為振興其國家經濟發展，當地政府全面對外採取開放政策，提供了低勞動成本與投資環境，因此繼中國大陸之後，全球的營造市場出現新承攬契機的領域與跨國營運的路徑。日本、韓國及歐美等先進國家在亞洲的市場佈局紛紛從中國大陸轉進到這些東南亞國家。

南向政策是源於 1990 年代政府所啟動的一個外交和經濟政策，推動經濟投資往東南亞轉移，後因中國大陸改革開放的群聚效應大幅增強，南向政策漸漸失焦；2010 年代後，隨著中國大陸工資及經營成本上漲，台商又逐漸增加對東協國家的投資，南向政策再度受到重視。

同時基於「全球供應鏈重整，台灣面臨產業結構調整之挑戰」、「東協與南亞人口結構年輕，中產階級大量興起，內需消費潛力龐大」及「應與新南向國家建立廣泛層面交流，全方位建構發展新經濟」等相關動力因素(經濟部投資業務處 2016)，現今政府於 2016 年 8 月 16 日召開之對外經貿戰略會談，行政院通過之「新南向政策」政策綱領，於 2016 年 9 月 5 日正式提出「新南向政策推動計畫」，將協助業界布局新南向目標國市場。

在前揭海外市場投資環境吸引與政策鼓勵下，給予台灣的營造業者一道曙光與方向，可供其積極尋思如何跳脫眼前因市場量體萎縮的紅海競爭現況，擠身國際市場拓展業務與公司規模，以求永續經營；然而在新興國家發展契機中隱藏的巨大投資風險，同時也面臨強大的競爭對手，特別是對於以核心技術條件為競爭優勢之中小型規模專業工程營造公司，是否可尋求穩固的國際化路徑，降低當地制度環境的影響而較能取得獲利之優勢將值得探討。

國內當前對於營造產業國際化的探討，內容多偏向大型營造廠商或工程顧問公司的進入模式與組織策略研究；依照 2016 年經濟部中小企業處統計數字，營造業中小型企業數量約占整體營造業達 99.0%，其廠家數量雖然繁多，卻較少有國際化研究之著墨；因此本研究所探討之對象將針對其中承攬業務偏向單純化或單一化的專業營造性質之廠商，同時透過目前已進軍南向目標國之個案進行其路徑、模式檢視及經營成果等分析，俾期能提供結果予台灣同等規模專業工程營造廠商於進軍國際市場之際的決策參考。


第二節 研究對象

世界各國對中小型企業之認定採用多種指標，「員工人數」因衡量方便，易於執行，且員工多寡與企業分工與專業化程度有明顯而直接之關係，因此廣被作為認定標準。表 1-1 係為目前主要國家對中小企業的定義：



表 1-1 各國中小企業之定義及基本概況

國家	資訊來源	定義	基本概況
日本	2015 年版 日本中小 企業白皮 書	製造業、營造業、運輸業：資本額或出資總額 3 億日圓以下，及經常僱用員工 300 人以下的公司或法人（小規模企業為 20 人以下）；批發業：資本額或出資總額 1 億日圓以下，及經常僱用員工 100 人以下的公司或法人（小規模企業為 5 人以下）；服務業：資本額或出資總額 5,000 萬日圓以下，及經常僱用員工 100 人以下的公司或法人（小規模企業為 5 人以下）；零售業：資本額或出資總額 5,000 萬日圓以下，及經常僱用員工 50 人以下的公司或法人（小規模企業為 5 人以下）。〈日本中小企業基本法第 2 條第 1 項規範〉	2014 年中小企業家數為 385 萬 2,934 家，占日本企業總家數 386 萬 3,530 家的 99.7%；經常僱用員工為 2,433 萬人，占總經常僱用人數的 62.7%。
新加坡	標準生產 力與創新 局	在新加坡登記之企業、年營業額未滿 1 億星元或僱用員工人數少於 200 人之企業或法人。（標準生產力與創新局）	2014 年中小企業家數約為 18 萬 9 千家，占總企業家數 99%，僱用員工總數占企業總僱用員工數之 70%。
韓國	韓國國家 統計局	製造業：經常僱用員工人數 300 人以下或資本額 80 億韓元以下之公司或法人（小型企業為 50 人以下）；批發零售業：經常僱用員工人數 300 人以下或銷售額 200 億韓元以下之公司或法人（小型企業為 10 人以下）。〈韓國中小企業基本法第 2 條及其施行令第 3 條〉	2013 年中小企業家數達 341 萬 5,863 家，占總體企業家數的 99.9%；僱用人數 1,342.2 萬人，占總僱用人數的 7.5%。

國家	資訊來源	定義	基本概況
中國 大陸	2014 中國 中小企業 藍皮 書	工業：資產總額4 億元以下、銷售額3 億元以下、或職工人數2,000 人以下的企業戶數或個體工商戶；批發零售業：銷售額1.5 億元以下或職工人數500 人以下的企業戶數或個體工商戶；交通運輸與郵政業：銷售額3 億元以下或職工人數3,000 人以下的企業戶數或個體工商戶。〈中華人民共和國中小企業促進法〉	 <p>以總企業戶數加上個體工商戶數做為中小企業家數指標，2014 年約6,803 萬戶。</p>
英國	英國商業 創新暨技 能部	小型企業必須符合下列3 條件任2 個以上：年營業額不超過650 萬英鎊、資產負債表不超過326 萬英鎊、僱員不超過50 人；中型企業必須符合下列3 條件任2 個以上：年營業額不超過2,590 萬英鎊、資產負債表不超過1,290 萬英鎊、僱員不超過250 人。〈英國2006 年公司法〉	2014 年中小企業有524.3萬家，占總企業家數的99.9%，提供1,516 萬人就業機會，占英國民間企業60.09%之就業人口及46.78%之營業額。
法國	歐盟結構 商用統計 資料庫	營業額1,000 萬歐元以下或受僱員工250 人以下皆視為中小企業。〈法國經濟現代化法案〉	2014 年中小企業約有259萬家，占總企業家數的99.8%，並僱用了63%的勞動人口
德國	波昂中小 企業研究 所	中型企業是指年銷售額在100 萬至5,000 萬歐元之間或僱員數在10 至499 人之企業或法人，小型企業則為年銷售額低於100 萬歐元或僱用員工人數不超過9人的企業或法人。(波昂中小企業研究所)	2014 年中小企業約有370萬家，占總企業家數371萬家的99.6%。
瑞士	瑞士聯邦 經濟部	受僱員工少於250 人者。(瑞士聯邦經濟部)	2011 年中小企業為54 萬8,056 家，占全國企業99.7%。

國家	資訊來源	定義	基本概況
美國	美國人口普查局	製造業及礦業認定小型企業為擁有500或500人以下員工數之企業或法人，其餘非製造業的認定則為年營業額700萬美元以下之企業或法人。(美國小型企業法)	2013年中小企業家數約575萬家，占全國總企業家數之99.7%。
義大利	義大利經濟發展部	微型企業為員工人數少於10人，營業額不超過200萬歐元者；小型企業為員工人數在10-50人之間且營業額不超過1,000萬歐元者；而中型企業則指員工人數少於250人，營業額不超過5,000萬歐元者。(義大利經濟發展部)	2013年中小企業家數比例約99.9%，約有374萬3,050家，其中95%屬於微型企業。
加拿大	加拿大工業部、銀行公會、出口發展局	加拿大工業部：受僱員工少於100人者屬小型企業，介於100人至500人者屬中型企業；加拿大銀行公會：申請獲核可貸款在25萬加幣以下者為小型企業；加拿大出口發展局：年出口額在100萬加元以下者可視為小型企業。	2014年中小企業約220萬餘家，其中98.2%屬於小型企業，1.7%屬於中型企業。
台灣	經濟部中小企業處	製造業、營造業、礦業及土石採取業：實收資本額在新臺幣8千萬元以下者，或經常僱用員工數未滿2百人者；其他行業前一年營業額在新臺幣1億元以下者，或經常僱用員工數未滿1百人者。(中小企業發展條例)	2015年中小企業家數達138.4萬家，占總企業數的97.7%，受僱人數達642.4萬人，占總僱用人數的72.5%。

資料來源：經濟部中小企業處 2016 中小企業白皮書

依照中華民國 104 年 3 月 30 日經濟部經企字第 10404601530 號令修正發布最新的「中小企業認定標準」中第二條，「本標準所稱中小企業，指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列基準之事業：

- 一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下，或經常僱用員工數未滿二百人者。
- 二、除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿一百人者。」

綜合上述台灣雖然同時以資本、營業額或經常僱用員工數交互利用來定義中小企業，但通常還是以經常僱用員工數的多寡定義之。

另外本研究之個案對象定義係依據專業工程營造公司以其所承攬案件業務之專業性與其所具備之企業核心技術價值；同時因台灣中小型規模且具備國際化經驗之專業營造工程企業畢竟為少數而成為研究限制，因此研究對象未侷限於營造業法中所定義之「專業營造業」，部分登記為「綜合營造業」之企業其如著重、偏向在某專業技術工程之承攬，亦可為本研究之個案。

綜合以上所述，本研究所定義之中小型專業工程營造廠係為台灣僱用員工數在 200 人以下且承攬偏向單一或少數專業工程性質的營造企業。

第二章 文獻回顧



第一節 國際化定義

「國際化」(Internationalization)一詞最早由Vernon (1966)根據生命週期理論的概念發展而來，由技術的觀點，其認為企業為了替不同層次的技術尋找最合適的製造地點而進行國際化或國際貿易；Vernon 認為企業國際化過程是一個連續性的階段，從產品一開始的發展，到透過出口銷售至國外，以及最後在海外子公司生產，亦即企業會隨著產品生命週期的演變、發展而逐漸增加其國際化的程度。

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) 認為企業隨著國際經營知識與經驗的累積，對國際經營所認知的風險與不確定性逐漸降低，加上國際經營所帶來的銷售、利潤與市場的擴展，促使其想進一步控制經營的成果，而投入更多的人力、物力、資源於國際經營上，此種國際涉入程度的逐步增加，稱之為企業的國際化。

Johanson & Wiedersheim-Paul(1975)及 Johanson & Vahlne (1977) 均認為國際化是個別廠商或一群廠商在進行國際營運時，向外國移動的現象。

Welch & Luostarinen (1988) 則以動態營運角度來說明國際化的觀念，認為國際化是指企業如何由本土營運 (Domestic Operations)發展至國際營運 (International Operations)的向外移動現象。而國際化活動應涵蓋企業的內部與外部活動。內部活動指企業為因應國際化活動所進行之企業內部的調整，如人事、組織結構及財務等方面。外部活動則指市場的進入模式選擇及國際化作業方式 (Operations Method)。

Phatak (1990) 認為國際化企業活動為私人或公營企業之商業活動，包含資源、財貨、勞務、服務及技巧在國與國之間流動。

Deresky (1994) 認為企業為因應國際上的競爭、國內市場飽和、擴充意圖、新市場開拓和多角化，一種漸漸改變的過程，即為國際化。此一過程最初是以出口、授權或特許方式，逐漸地再以合資或獨資建立海外服務據點、生產據點或裝配工廠進行擴充市場或據以因應國際競爭，或是以擴展市場來進行國際化。

Hitt et al. (1997) 認為廠商的營運活動進行跨國界的拓展(包括銷售、製造或研發活動進入不同的地理區域或海外市場)，即稱為國際化。

Annavarjula & Beldona (2000) 認為可以由海外生產 (Operations)、擁有海外資產的觀點 (Ownership)，以及管理風格、策略及結構是否傾向國際化導向 (Orientation) 等三個觀點來定義廠商的國際化。

綜合上述學者的論述，歸納國際化定義為「『因應國內市場飽和、擴充意念和新市場開拓』或『隨著國際經營知識與經驗的累積，對國際經營所認知的風險與不確定性逐漸降低，促使其想進一步控制經營的成果』時，所逐步改變、涉入的一種過程」

第二節 國際化動機



Dunning (1993) 將國際化分為尋求市場、追隨客戶、寡占互動及資源尋找四種動機，如下所述：

一、尋求市場 (market seeking)

當母國市場規模達到飽和，為追求成長的空間，企業會選擇另一個海外市場進行國際化的推展；著眼於當地市場的大小或成長潛力而至當地從事經營活動，提供產品或服務，提高當地市場的佔有率，增加銷售量。

二、追隨客戶 (follow the customer)

當客戶進行國際化時，企業必須隨客戶至當地投資或設立據點，以繼續提供產品或服務客戶。

三、寡占互動 (oligopoly interaction)

指在寡占產業中，競爭者進入某個市場後，企業為避免競爭者在當地市場取得先機形成寡占，進而隨之進入該市場。

四、資源尋找 (resource seeking)

資源可分為兩種，第一種是實質性的資源，如勞力、原物料等；第二種是策略性資源，如經營管理、know-how 等。

Hymer (1976) 認為企業為了獲取潛在的利益而促使其進行國際化行為，包括像是在不同國家生產製造以達到規模經濟、降低交易風險、取得稀有資源或低成本的原料、將本身競爭優勢運用在其他國市場等。

Contractor (2007)則整理、總結出幾點企業國際化可能得到的利益：

一、特殊海外知識

企業進行海外擴張，過程中可能會因在不同國家經營而學習到唯有國際化公司(企業)才了解的經營知識，比起未國際化或國際化程度較低的企業來說，此一學習經驗有助於企業本身的經營。



二、累計企業市場力量

企業透過國際化行為擴展自己在國際市場上的地位，期望自己的產品或生產技術可成為該產業的標準或藉由國際化提高品牌價值以便能夠對客戶獲取超額利潤。

三、區域性多角化

國際化企業在不同國家營運，由於各個國家總體環境、經營生態皆不同，藉此能夠分散經營風險；加上有些國家匯率變動快速，在多個不同國家進行生產、經營將能減少因匯率變動所引致之損失。

四、國際化規模

簡單來說，國際化擴張因銷售量增加可以分攤企業研發成本及其他固定成本；就營造業而言，能投入一定研發費用(成本)代表著有越高機會能夠開發新工法、新專利，因此，具有高度國際化的企業其投入研發的心力則大於其他國際化程度較低或尚未國際化的企業。

五、其它

如取得成本更低廉的資源，可利用區位優勢降低生財資源成本；或運用企業自身優勢如專利權、管理能力等至海外市場等。

Yip (1989) 認為市場、成本、政府及競爭等四種驅動力 (drives) 促使企業國際化。

(一)市場驅動力

國際市場具有同性質客戶或具備國際通路可運用。

(二)成本驅動力

集中採購、範疇經濟、規模經濟、經驗學習曲線等均屬之。

(三)政府驅動力

產品的法規標準、關稅貿易等公共政策。

(四)競爭驅動力

以全球化的連動增強競爭力或遭逢國際競爭對手。

Czinkota, Rivoli and Ronkainen(1992) 歸納企業通常有主動(機極)及被動(消極)二方面國際化動機。主動(機極)動機包含追求利潤、企業產品的獨特性、技術優勢、企業獨有資訊、管理契約、租稅利益及規模經濟等；被動(消極)動機包含競爭壓力、產能過剩、國內銷售量遞減、國內市場飽和、生產過剩、接近市場及顧客等。

Root (1994) 認為企業之所以進行國際化，其動機是當企業發覺如果繼續侷限在本國市場，無法達成其策略目標時，企業將會產生國際化意念。

Kefalas (1990) 認為企業進入國際市場兩大理由：一是基於營運上之需求，為確保原物料來源，充分利用設備、確保技術的持續發展以及處理剩餘產出；二是策略上的需求，為確保企業承受未來外在環境變動能力、促進持續成長，以及改善獲利能力。

綜合上揭學者的論述，歸納企業進入國際市場的動機為「企業為追求成長空間、運用本身競爭優勢運用於國外市場，以持續獲取利潤與銷售、提高競爭力及分散風險。」

第三節 國際市場進入策略及模式



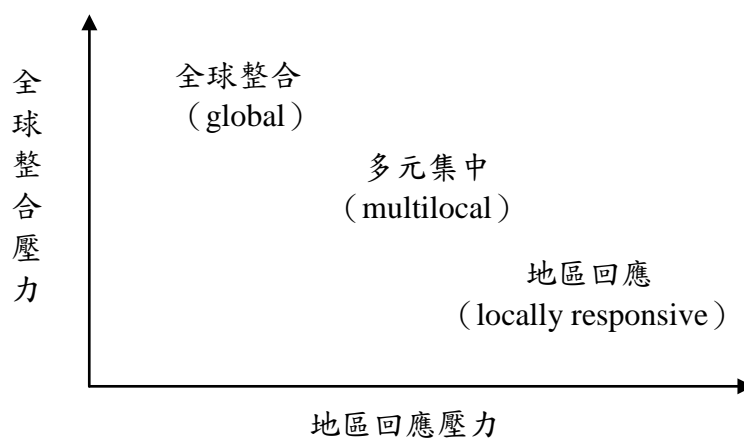
一、國際化策略

Chandler (1962) 提出策略是企業的長期目標，以及為達成其目標所採行之行動方案與配置所需資源的決策。Ohmae(1983)所謂策略簡單說就是競爭優勢，策略規劃的唯一目的，是讓企業能夠有效率地獲得超越對手的持續性優勢。Junnonen (1998) 提出營造產業的經營環境快速變遷，將促使營造公司的戰略思維更為重要。

Doz & Prahalad (1987) 認為在全球化趨勢下，跨國企業在國際經營上會面臨兩種壓力：全球整合壓力 (pressures for global integration) 一如規模經濟、全球性產品、接近全球顧客、原料便利性、技術密集及全球競爭者，以及地區回應壓力 (pressure for local responsiveness) 一如通路差異、地區性習俗、消費者需求差異、市場結構及地主國政府。並提出三種分析多國籍企業經營的方法：

- (一) 全球活動一體化：指對分散於各地的某一項價值活動，進行整合管理，其目標多為降低成本；
- (二) 全球性戰略協調：指針對各地的資源分散，進行協調；
- (三) 當地化經營：指子公司。

Doz & Prahalad再據此提出「整合—回應」架構 (integration responsiveness framework)，認為在國際經營環境中，企業為平衡上述全球整合與地區回應的相互衝突壓力，以三種國際策略因應之：全球整合 (global)、地區回應 (locally responsive) 及多元集中 (multilocal)。(詳圖2-1)



資料來源：Doz & Prahalad(1987)

圖2-1 國際化經營策略

Bartlett & Ghoshal (1989)將世界性企業區分為多國企業、國際企業、全球企業和跨國企業四種，各企業組織特質如表2-1。其從「環境－策略－結構」的權變關係，探討不同產業所需要的整合程度有別，而企業國際化的策略重點亦隨之不同；故多國籍企業之經營有三個策略重心：回應當地需求（多國企業）、追求效率（全球企業）及知識移轉（國際企業）。同時，以管理者的策略行為傾向，依據全球整合（global integration）與當地回應（local responsiveness）兩構面劃分四個企業組織類型的策略，以追求規模經濟（economic of scale）與營運效率（efficiency），並維持運作彈性與經營運效能（effectiveness）。（詳圖2-2）

(一)多國企業與策略 (Multinational)

多國企業在資產和責任上是個「分權的聯邦」；強調差異化，回應當地。敏銳觀察各國環境的差異，快速回應不同顧客的需求。管理程序靠非正式的私人協調，簡單的財務控制系統，主要的管理心態是視世界據點為一連串位於不同國家的獨立事業。

(二)全球企業與策略 (Global)

強調效率，透過整合及協調而降低成本。將世界市場視為一整合的個體，資產、資源和責任中央集權化，追求全球效率，海外據點為了達到全球規模而派到海外市場達陣的工具，海外分支機構的角色只限於銷售與服務，並執行總公司所發展出來的計畫和政策。全球企業主要目標為達到規模經濟要求、而降低成本，以較當地更低的價格，提供消費者產品或服務；並由某些具較低成本優勢的地區，生產標準化的產品，供應全球市場。

全球企業和多國企業、國際企業比起來，其分支機構在發明新產品或策略甚或是小幅修改現有的產品或策略上所享有的自由度都不如前面兩者，是一種「集權的中樞」，

(三)國際企業與策略 (International)

與多國企業比較，國際性企業更需仰賴母公司的新產品、管理程序及各種觀念，母公司大量運用正式制度與控制，來加強總部與分支機構間的聯繫，為一「協調的聯邦」。

國際企業強調創新與技術轉移。以母公司的知識和能力為基礎，移轉至海外市場，其控制程度介於上述多國與全球兩種企業之間。提供所有國家的顧客標準化產品，海外部門僅被授權對產品作些許修正，以符合當地的偏好提供與需求。

(四)跨國組織與策略 (Transnational)

跨國組織包含以上多國、全球與國際三種企業之特性，結合全球規模效率、與當地回應彈性的企業。強調差異化、效率與創新。

1.差異化：試圖同時達到各國需求的差異化、並整合全球的運作，同時具有低成本與差異化優勢。當地回應壓力是為在國際據點中取得彈性的工具。

2.效率：追求效率是全球競爭的手段。

3.創新：創新是一種大規模的組織學習程序的成果。

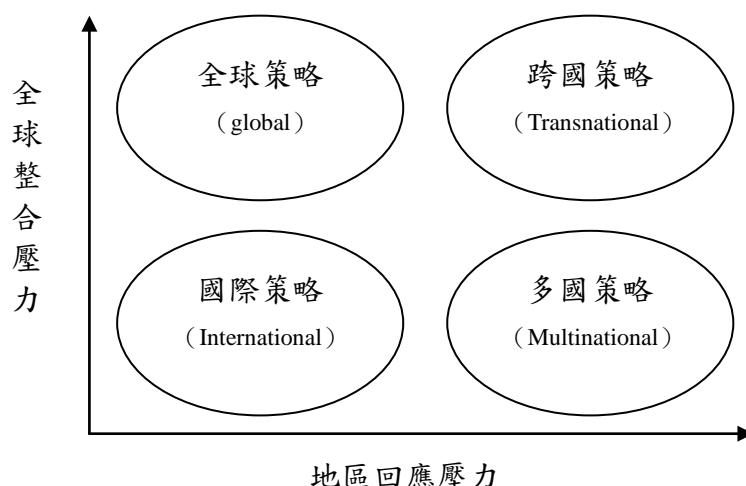
綜合形成一整合網路；其中主要特徵表現在三方面：

1.資產和能力的配置：以「整合的網路」來分配企業資產和資源，企業所必須掌握的零件、產品、資源、人力、資訊是大量流通的狀態中。

2.海外據點的角色(母公司與各子公司的差異性)：由於產業結構、競爭地位策略等狀況都不同，因此企業的業務、產品、功能都必須用不同的方式來管理。

3.知識的發展和推廣：跨國組織不會像全球或國際組織一樣，為新起的全球機會找尋中央的對策；也不像多國組織一樣只在每個環境中運用不同的本土對策。跨國組織的作法是將中央和各國分公司的資源放在一起考量，然後才發展出一套世界性的對策供其分佈四周的組織使用。

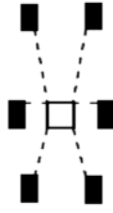
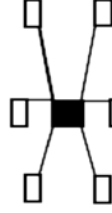
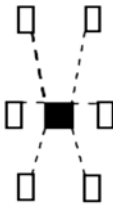

來自各國的差異化貢獻，組成全球的整合運作、共同開發及分享知識、資產，與資源分散但相互依存之組織體系；強調管理觀點的多面化、和協調控制程序的彈性化。跨國企業必須建立核心競爭能力，並移轉至可以創造價值活動的國家，建構全球運作網路，以調和各地的技能與產能，進而提昇核心競爭能力。



資料來源：Bartlett & Ghoshal (1989)

圖2-2 環境整合-差異策略架構

表 2-1 跨國企業的組織特質彙總

組織特性	多國企業	全球企業	國際企業	跨國企業
組織模型				
組織型態	分權的聯邦	集權的中樞	協調的聯邦	整合的網路
資產和能力的配置	地方分權及各國自給自足	中央集權及全球規模	核心能力來自中央集權，其他則地方分權	分散廣泛，相互依存，專門化
海外據點的角色	體察並利用當地機會	執行母公司的策略	調整母公司能力，再加以運用	來自各國的差異化貢獻，組成全世界的運作
知識的發展和推廣	每個據點自行發展、保有知識	由中央發展並保有知識	由中央發展知識，再移轉給海外據點	世界各據點共同開發及分享知識

資料來源：Bartlett & Ghoshal (1989)，李宛蓉譯，頁 127。

針對台灣營造業的國際化策略而言，王明德(2007) 研析過台灣廠商以及其他亞洲廠商的優弱勢後，提出下列幾個可行之方向：

(一)善用國內廠商在彈性應變、施工速度、適應力強等特性，且結合台商或華僑的國外關係及業務，開啟新海外工程契機。

(二)減少與歐美廠商、日本、韓國及中國大廠直接競爭之機會，可成為其合作夥伴，或爭取開發程度較低的地區性工程，或結合投資開發業務。

(三)因較欠缺業務承攬能力、整合能力及所持資源等大廠優勢，可思索反其道而行，成為總承包商之專業配合廠商，或是以個人或小組形式承接「委外服務」。

二、進入時機

在經營的策略中，企業可以選擇做一個創新者或是保守的追隨者，若以進入市場時點的先後來描述，則是選擇當市場的先進者或是後進者。進入市場的時機被認為是影響企業是否具有競爭優勢的重要因素之一，選擇不同的時點進入市場，將帶給企業不同的競爭優勢，也就是進入市場的時機考量，是企業重要的策略之一。

Miles & Snow (1978) 則認為，企業的策略型態 (strategy typology) 可以區分為以下四種：

(一)探勘者 (Prospector)

這種企業會將其注意力集中在新發現的市場機會，並且洞察環境的趨勢，主要強調對市場的研究、溝通及聯繫，通常是變革的創造者，採取產品創新、市場創新及不斷地改變生產線以追求新的市場機會等策略。

(二)防禦者 (Defender)

防禦者的策略通常會選擇進入一個穩定並且狹窄的市場領域，因為這樣的企業強調有效率、低成本的市場操作。所以在故意降低調適力的結果，將使得這樣的廠商無法注意到市場上的變動，並且加以適應。這類的企業其產品及市場領域較狹窄，並且不會積極的向外尋求新的發展機會，通常會將注意力放在改善現有作業效率方面，採取提高生產效率、穩定成本與市場滲透等策略以保護現有市場地位為主。

(三)分析者 (Analyzer)

分析者通常是指在這個新產品的市場中為第二個進入者(second-in)，其強調維持一個穩定的市場領域，並且保持相當的效率，這種企業透過經常的學習、觀察其他公司的產品問題，並且嘗試進入一些新發現的市場機會。這樣的企業混和了探勘者與防禦者策略，既有探勘者發展產品、市場策略，又如防禦者採取提高生產效率的策略。簡言之，在穩定的行業，強調效率，如同防禦者，在變化快的行業，則強調創新，如同探勘者。

(四)反應者 (Reactor)

反應者企業因為以下幾個因素，無法對於市場上的變動有良好的反應：上層管理人員之間缺乏明顯的相關策略，策略、組織結構與流程無法恰當的聯繫，及管理人員有維持組織地位的傾向。這樣的企業在產業競爭中，缺乏一套完整或一

致性的計劃，無法有效地回應環境中的變革，只能採取被動的策略，隨環境壓力而採取行動。



Schnaars (1986)認為，進入時機策略 (timing strategies) 可分為下列三種：

(一)拓荒者 (Pioneers)

拓荒者企圖首先進入一個成長市場 (Growth Market)，這個行為涉及產品行銷 (Marketing)或定位 (Positioning) 之改變，意圖使市場大幅擴張及改變。

(二)較早進入者 (Early Entry)

這種企業在拓荒者建立之後，隨即進入市場。其為成為拓荒者的原因為忽視或耐心，因此等到市場價值明顯浮現之後，才加入競爭。

(三)較晚進入者 (Late Entry)

較晚進入者在許多企業都已建立可存活地位之後，才進入市場。

Lieberman & Montgomery (1988) 提出「先發者優勢」開啟了相關議題的研究，其從進入先後順序 (order) 的角度探討導致先發優勢的機制，包括：

- 1.技術領先
- 2.稀少資源的先佔
- 3.轉換成本及不確定之下顧客選擇 (switching costs and buyer choice under uncertainty) 先進者；

不過先發優勢也可能被某些劣勢所抵銷，相對也是後進者的優勢，包括：

1.搭便車效應 (free-rider effect)，例如研發的資訊外溢和以學習為基礎的生產改良，容易讓後進者後來居上。

2.技術和市場不確定性解決之後的再進入，避免錯誤的投資組合，因為新產品的市場中先進者如果不能推出具有統治地位的產品規格，後進者隨時可能成為產業的標準。

3.技術或顧客需求轉變，例如技術發展有不連續的現象，當新一代的技術出現時舊技術仍然處於成長階段，所以市場上的先進者很難感受到後進者的威脅存在，使得後進者得以採取『跳蛙式』的超前獲得勝利。

4.既有廠商的的惰性，先進者可能會被進入市場時投資的某些資產設備所限制，不願意改變產品線使得整個組織失去彈性，不易對環境的變遷做適當回應。

根據以上的描述可以發現，不論是市場中的先進者亦或是後進者，都將擁有不同的競爭優勢，也就是企業可能因為進入市場的順序不同，而擁有不同型態的競爭優勢。

三、進入障礙

Bain (1956) 認為進入障礙是阻止潛在競爭者進入某一產業的結構因素，進入障礙不但是導致產業結構的原因之一，也是現有廠商能獲取經濟利潤的因素，廠商藉由建立進入障礙用以威嚇、阻礙潛在競爭者進入。一般而言，產業的進入障礙愈高，則潛在進入者愈不容易進入該產業，既存廠商對價格更具有控制能力，透過勾結或企業間的協調，可使得產業利潤率提高。

進入障礙假設業內現有的廠商都受到進入障礙的保護而能獲利，而事實上，產業內的廠商依然具有不同的特性，除了獨占的產業結構之外，產業內廠商彼此之間依然存在競爭

Bain(1956) 所提出的四項形成市場進入障礙的原因，其分別為(1)絕對成本優勢(absolute cost advantage)，(2)規模經濟(economics of scale)，(3)產品差異化優勢(product differentiation advantage)，(4)資本的優勢(capital requirement advantage)，其認為這四種障礙，阻卻了新廠商進入市場，是造成市場不完全競爭的主因，進入障礙是確實存在的。

(一)絕對成本優勢

所謂絕對成本優勢是指既有廠商生產任何產出水準下，其單位成本均比潛在進入者的成本要低。既有廠商之所以擁有絕對成本優勢的原因很多，可能是擁有專利、有優良的生產技術、控制稀少性的資源、優異的管理技術等。所以產生絕對成本優勢的原因是既有廠商擁有、取得較低成本的投入。

(二)規模經濟的優勢

是指一個潛在廠商要進入某一產業，必須確定能夠達到某一程度的市場佔有率，才能有效的產銷，否則就無法達到最小有效生產規模(MES, minimum efficient scale)。當最小有效生產規模相對市場規模愈大時，市場愈偏離完全競爭的結構，則既有廠商更具有壟斷力來獲取超額利潤，因此規模經濟之進入障礙愈大。反之，最小有效規模相對於市場規模愈小時，則規模經濟之進入障礙愈小，潛在廠商愈容易進入市場。

(三)產品差異化的優勢

Bain的第三類市場進入障礙是指產品差異化，在以產品差異為特質的市場，既有廠商可利用消費者對其產品的偏好而設計市場進入障礙。這些偏好可能來自專利保護具有排他性的優異產品設計，因為產品品質或設計一旦被其他廠商複

製、模仿，則既有廠商仍可利用其產品商譽對顧客產生的忠誠性而獲得優勢。因為既有品牌所建立的價廉物美的形象，可持續獲得消費者的青睞。此外最常被提起的是，既有廠商過去廣告支出所累積的商譽效果，使消費者對其產品產生忠誠性或購買惰性，這不是新進廠商進入市場後立即可能獲得的。



(四)資本需求的優勢

廠商大規模的資本需求也被 Bain 視為可能造成市場進入障礙。例如，如果產業最低效率規模，對於潛在廠商，需要非常大的資本需求，潛在廠商可能無法承擔此資本需求而被放棄。同樣情形適用於必需上下游垂直統合 (vertical integration) 生產才具效率的產業，或是生產本身即為資本密集 (capital intensive)，必需投入大量資本的產業。這些情形均可能因為龐大的資本需求，使潛在廠商卻步，或者即使可以籌到必要的資本，但其利息負擔相對高於既有廠商，無法與既有廠商競爭，最後乃因而形成市場進入的障礙。

另外 Porter (1980) 提出影響潛在新加入者的因素及新廠商進入市場之障礙如下：

(一)規模經濟

包括企業的每一項功能，如製程、採購、研發、行銷等的規模經濟。

(二)資金需求

既有的廠商在研發、生產、行銷所投入的龐大資金亦會造成相當的進入障礙。

(三)產品差異化

顧客對於現有產品的品牌認同度以及忠誠度。

(四)轉換成本

亦即更換「供應商」所產生的成本，包括了員工重新訓練的成本、增加輔助設備成本、修改新資源的是用成本以及時間等。

(五)配銷通路的取得

產品之批發、零售的通路越有限，原廠商與通路商的關係越密切，其進入障礙就越高。

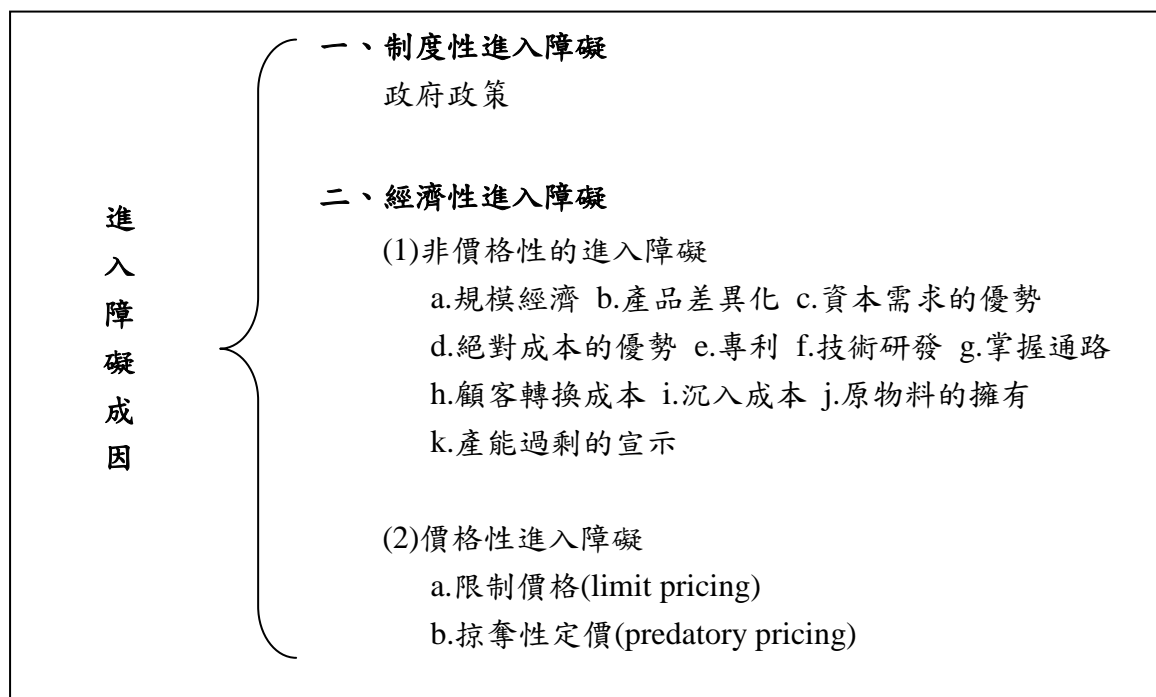
(六)與規模無關的成本不利因素

例如原料取得的優惠、政府的補貼、學習曲線、經驗曲線等。

(七)政府政策

對原料取得的限制、有條件的開放投資或是污染管制規定、限電限水措施等。

謝美如(2000)除了 Bain 所提的四大類進入障礙外將其它進入障礙加以分類為「制度性的進入障礙」和「經濟性的進入障礙」二種。制度性障礙是指法令、政府特許所造成的障礙。經濟性進入障礙又以考慮與價格有無直接關係分成「價格性的進入障礙」和「非價格性的進入障礙」，前者包括限制價格(limit pricing)和掠奪性定價(predatory pricing)，後者包括產能過剩的宣示、沉入成本、顧客轉換成本、專利、技術研發、通路、原物料的擁有和政府特許等，見圖2-3。



資料來源：謝美如(2000)

圖2-3 進入障礙成因分類表

四、進入模式

就海外市場進入模式的定義，Anderson & Gatignon(1986) 認為，海外市場進入模式乃指將進入模式視為在海外市場的一種機構性安排，而其主要目的為在將其營業活動與業務功能(如品質管理、配銷活動)成功推展至海外的最佳進入方式；其以所有權控制角度的觀點，將進入模式作區分為以下三類：高度控制模式、中度控制模式和低度控制模式，他們認為控制代表影響系統、方法、決策的能力，是決定海外進入模式前因。企業考量過內外外部因素和本身需求後，再選取最合適的進入模式，以滿足企業擴展到海外時對子公司控制的需求。

(一)高度控制

主要特性為優勢股權利益，內容含獨資擁有之子公司(Wholly-Owned Subsidiary)、多數合夥之優勢股權(Dominant Shareholder Many Partners)、少數合夥之優勢股權(Dominant Shareholder: Few Partners)及一人擁有之優勢股權(Dominant Shareholder: One Partners)。

(二) 中度控制

主要特性為均等股權利益，類型包含有多數合夥之多數股權(Plurality Shareholder: Many Partners)、少數合夥之多數股權(Plurality Shareholder: Few Partners)、均等合夥(Equal Partner:50/50)、合約性合資(Contractual Joint Venture)、合約性經營(Contractual Management)、限制性獨家合約(Restrictive Exclusive Contract)、特許授權(Franchising)、非限制性獨家合約(Nonrestrictive Exclusive Contract)、獨家非限制性合約(Exclusive Nonrestrictive Contract)。

(三)低度控制

主要特性為分散性股權利益，類型包含有非獨家非限制性合約(Nonexclusive Nonrestrictive Contract)、多數合夥之少數股權(Small Shareholder: Many Partners)、少數合夥之少數股權(Small Shareholder :Few Partners)、一人經營之少數股權(Small Shareholder: One Partners)。

Hill, Hwang, & Kim (1990)則指出進入模式是衡量企業本身的表現和許多環境變數的交易條件中所做出的選擇。

Root (1994) 認為海外投資進入模式，是企業將自有的產品、技術知識、人員技能、管理經驗和其他有關的資源和能力移轉或複製至地主國的一種結構性的協調(institutional arrangement)。

Sharma & Erramilli (2004) 認為海外市場進入模式泛指一種能讓企業在海外目標市場藉由行銷操作 (例如：出口) 執行其產品行銷策略或是獨自或與其他合夥人合作執行其生產或行銷活動的一種結構性的安排(契約模式、合資、獨資運作)。

Davidson (1980)則提出海外市場進入模式可分成獨資、多數股權合資、均等股權合資、少數股權合資及授權五種類型(如表2-2)

表2-2 Davidson 海外市場進入模式類型

海外投資類型	獨資 (wholly owned)	多數股權 (majority)	均等股權 (co-owned)	少數股權 (minority)	授權 (licensing)
管理控制行為	完全由母公司負責	策略性合作	當地化；母公司有限度負責	-	母公司為被動性角色
行銷模式	靠公司內部職員與業務人員	-	經銷商 (distribution)	代理商 (agents)	經紀商 (brokers)
生產製造方式	完全由母公司生產	生產主要零組件	從母公司進口裝配	-	當地採購或生產

資料來源：Davidson, W. H. (1980: 9-22).

Root(1994)以管理和營運的角度為出發點，並以交易成本為基礎，將進入模式型態分為以下三類：

(一)出口進入模式(Export Entry Modes)

- 1.間接出口(Indirect)
- 2.直接代理商/配銷商(Direct Agent/Distributor)
- 3.直接分支/附屬機構(Direct Branch/Subsidiary)
- 4.其他

(二)契約性進入模式(Contractual Entry Modes)

- 1.授權(Licensing)
- 2.特許(Franchising)
- 3.技術協議(Technical Agreements)
- 4.服務合約(Service Contracts)

- 5.管理合約(Management Contracts)
- 6.工程/轉鑰契約(Construction/Turnkey Contracts)
- 7.契約製造(Contract Manufacture)
- 8.相對貿易協議(Counter Trade Agreements)
- 9.其他



(三)投資進入模式(Investment Entry Modes)

- 1.獨資新設：新設立(New Establishment)
- 2.獨資收購：收購(Acquisition)
- 3.合資：新設立/收購(Joint Venture)

Root (1994)提出將影響進入模式之因素分為內部及外在兩大構面，詳圖2-4。其中外在環境因素包括：

(一)目標國市場因素：

包括目標國市場的大小、競爭結構（完全競爭、寡占或獨占）及行銷的基礎設施等。

(二)目標國環境因素：

包括政府政策、地理位置、經濟型態（市場經濟或計劃經濟）、經濟力(GNP、國民所得、經濟成長率、投資率) 及文化差異等。

(三)目標國生產因素：

包括原料、基礎設施、勞工、資源等。

(四)母國因素：

包括母國的市場、生產及環境等。

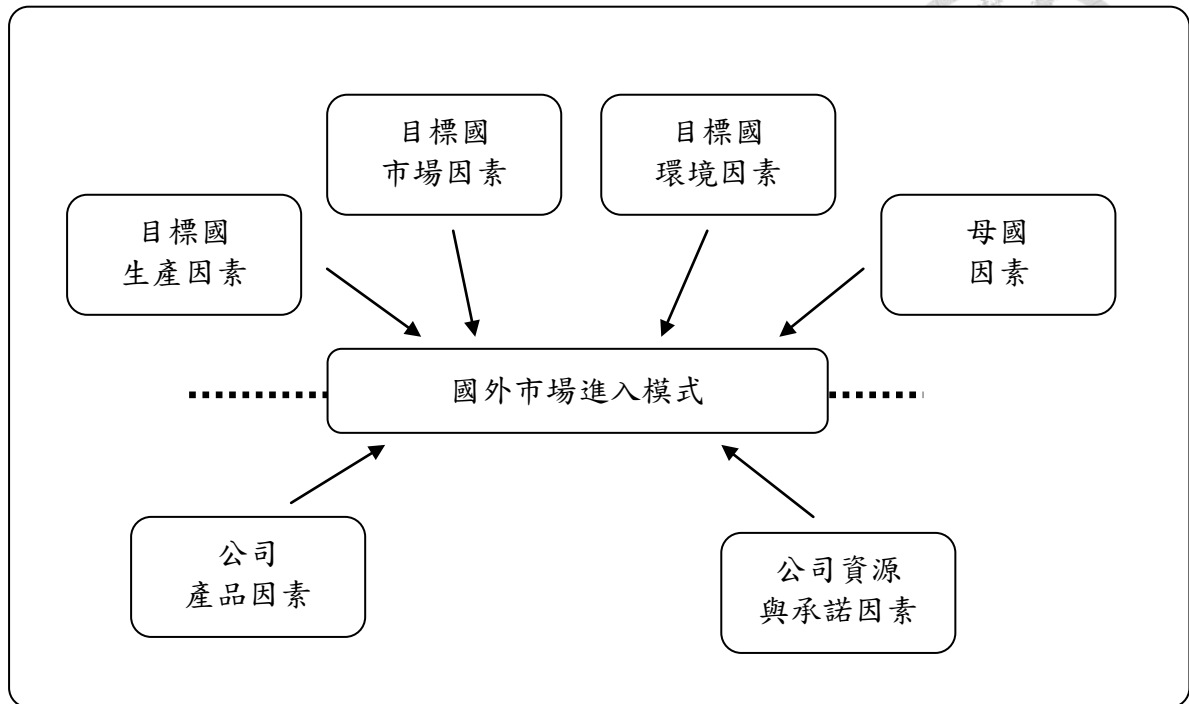
而在內部因素方面，則包括：

(一)公司產品因素：

即產品差異化、售前與售後服務、技術密集產品、產品適用性等。

(二)公司資源及承諾因素：

包括公司可投入的資源及投入意願等。



資料來源：Root (1994)

圖 2-4 國外市場進入模式影響因素圖

Erramilli(1991)以控制的角度出發點，認為服務業進入海外市場的型態會受到企業的國際化經驗所影響，因此進入型態區分為完全控制模式(full-control modes)和共同控制模式(share-control modes)兩種型態。

(一)完全控制模式

- 1.自營通路
- 2.獨資經營海外子公司

適合情形為企業國際化經驗豐富，控制欲望較為強烈時。

(二)共同控制模式

- 1.直接營運據點
- 2.中間商出口
- 3.契約式移轉技術或知識
- 4.合資

適合情形為企業缺乏國際化經驗或經驗不豐富；控制欲望較低時。

Agarwal & Ramaswami(1992)以Dunning(1993)的理論為基礎，主張國際市場進入策略受到所有權優勢、區位優勢及內部化優勢的影響，並進而補充相關衡量變數，其進入模式架構詳圖2-5。

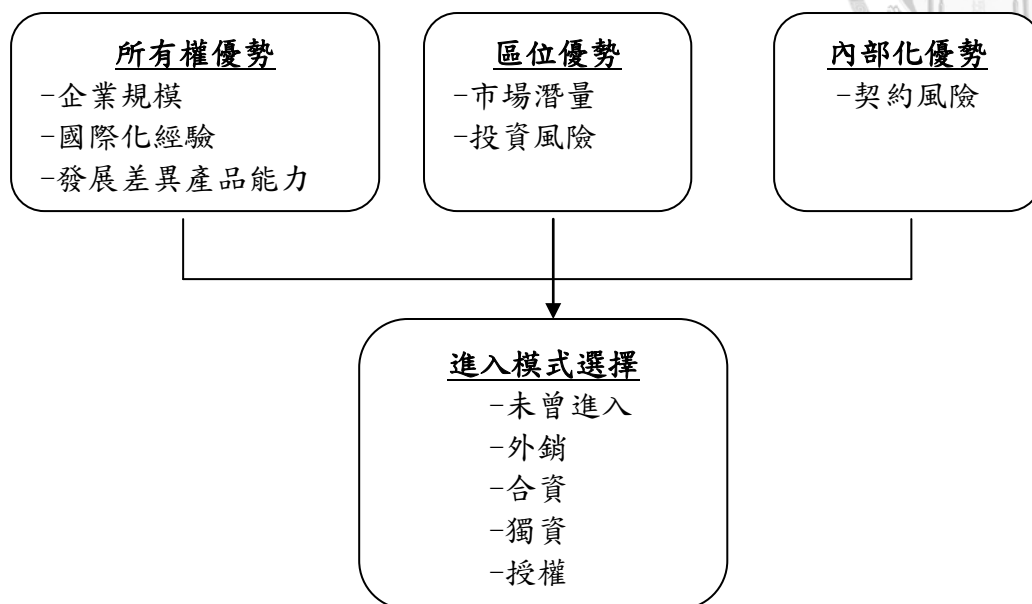


圖2-5 Agrawal & Ramaswami 以折衷理論為基礎之海外市場進入模式架構

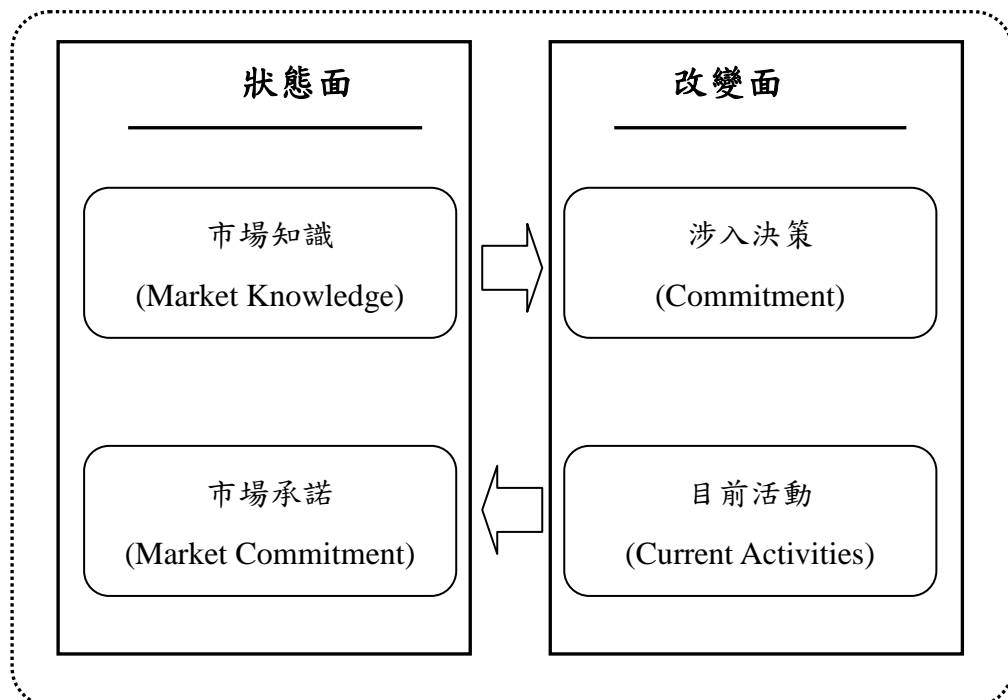
第四節 國際化過程

一、漸進式國際化

以瑞典 Uppsala 學派觀點為代表，注重國際化過程中經驗所扮演的角色，其提出心理距離(psychic distance)是本國與他國在政治、經濟、法律、文化、語言、產業發展及市場等的相似程度；企業涉入國際化初期，為避免對不同市場的知覺成本以及營運不確定性所衍生的風險，會先出口到心理距離較近的國家，再逐步累積經驗後，降低市場不確定性，陸續增加國際市場的涉入(international involvement)程度。

Johanson & Wiedersheim-Paul(1975)提出企業國際化的過程有偶發出口、透過獨立代理商出口、在海外建立銷售子公司及海外直接投資設廠成立製造子公司等四個階段。

Johanson & Vahlne (1977)綜合了學者在國際化歷程方面的研究，認為企業國際化過程係企業逐漸增加國際市場涉入的過程。其提出了國際化歷程動態模型(詳圖 2-6)



資料來源：Johanson & Vahlne (1977)

圖 2-6 國際化歷程動態模型

上圖以狀態面及改變面之間相互影響來說明企業國際化的動態過程，目前的狀態中市場知識(market knowledge)及市場投入(market commitment) 可以影響到投入決策(commitment decisions)及目前採取活動(current activities) ，而決定所需要國際化的改變，進一步形成新的國際化型態。

(一)狀態面

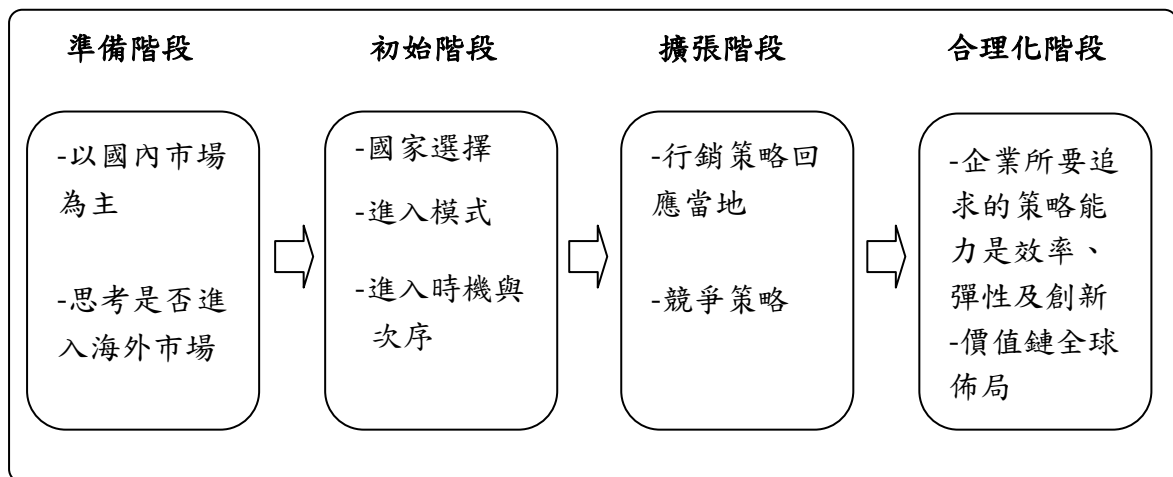
包括企業對市場的承諾與市場知識兩項，認為企業對市場的涉入程度會影響企業對市場認知的機會及風險。

(二)改變面

包括目前企業的活動與涉入決策兩項，指出國際化過程是需要長時間市場經驗的累積而發展起來的。

Douglas & Craig (1995)將國際化進入過程分為初期進入市場(initial foreign market entry)、地主國市場擴張(local or national market expansion)及全球合理化(global rationalization)三個階段(詳圖 2-7)。

在企業進入國際市場前，本國市場係策略發展及主要營運範圍，各種的驅動力(triggers)驅使企業進入國際市場，進入市場初期最主要的決定因素包括進入國家的選擇、進入時機及適當進入模式，這些模式的選擇相當重要。

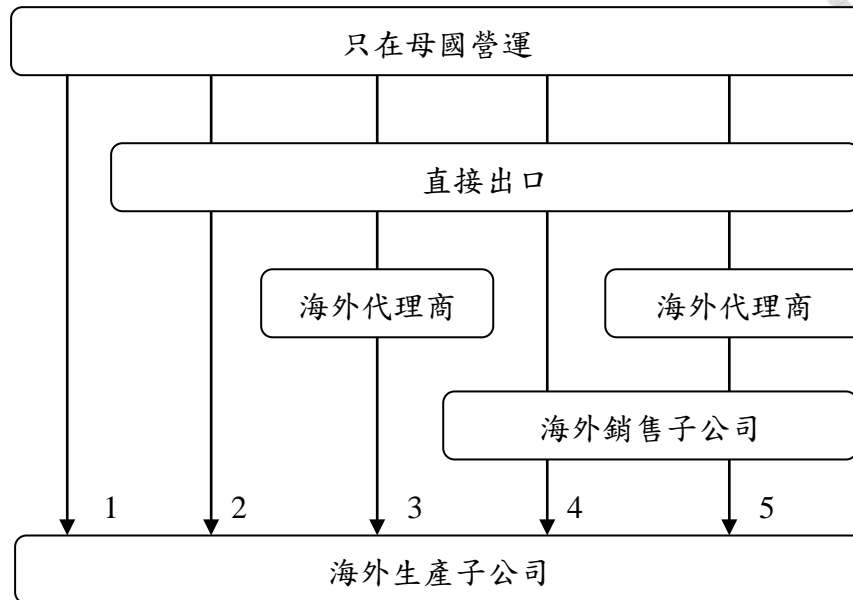


資料來源：Douglas & Craig (1995)

圖 2-7 國際化進入過程

二、跳躍式國際化

Buckley, Newbould & Thurwell (1979) 認為國際化可能路徑，其包括出口、海外銷售代理商、海外技術授權、海外銷售子公司、海外生產子公司等方式。(詳圖 2-8)



資料來源：Buckley, Newbould & Thurwell (1979)

圖 2-8 國際化可能路徑

Buckley & Casson (1976)認為企業決定進入國際市場時，將考慮不可回復的設置成本、週期固定成本、週期變動成本等三種因素，一般可能採出口、技術授權、直接投資等三階段進入模式，但亦可能會因市場規模小，僅只有採出口及技術授權方式。相對的，若市場規模大，可直接由第二階段開始，採取漸進式的國際化過程。

Johanson & Vahlne (1990)認為由於企業缺乏海外運作相關的資源，企業國際化的資源投入係以循序漸進的方式增加，並在過程中累積資源，逐步調整組織型態，但也提出三種狀況例外：

- (一)企業擁有豐富資源。
 - (二)市場穩定且同質時，市場知識可由其他途徑取得。
 - (三)企業有能力將市場經驗一般化到相似的市場上。
- 國際化步伐會比較大。

第五節 國際化相關理論

一、交易成本理論(TCE)

交易成本理論是由諾貝爾經濟學獎得主 Coase, R.H.(1937) “The Nature of the Firm”中提出。主要乃是因企業對市場失靈的一種回應，其認為市場與企業是協調生產的兩種替換的統治結構，選擇成立一家營利的企業主要理由乃為節省運用市場(價格)機能所需要付出之交易成本。而在分析交易活動上，其乃是以「交易」(transaction)為分析單位來進行分析。意即企業與市場是兩種相對的治理方式，採取不同治理方式的原因取決於哪一種方式的交易成本相對較低。

Williamson(1975,1985)擴大 Coase 的最初架構，提出交易成本包括管理關係的直接成本和作次級治理決策的機會成本。其分析邏輯為市場與企業是完成交易的機制，選擇哪一種治理模式視交易特性和模式效率而定。廠商存在的理由為市場失靈，市場失靈則是由交易特性(不確定性、資產專屬性、交易頻率)與行為假設(有限理性、投機主義、風險中立)所造成。

Benjamin Klein 等於 1978 年在 J Law & Econ 發表的《Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process》中首次提出資產專屬性，是指某一資產具有特定用途，無法輕易移轉到其他交易關係中並保有同樣價值，因而投資的一方可能受到另一方剝削。防範另一方的投機行為衍生防衛成本，需要預防投機主義、評價問題產生則衍生衡量成本。

Klein, Crawford & Alchian (1978)認為當資產的專屬性越高，將產生專用準租，透過垂直整合可避免專用準租風險成本。

Ouchi(1979)提出衡量成本的產生是為了公平的分配報酬給合作夥伴，若報酬分配不公，夥伴可能減少努力，導致生產力的損失，產生機會成本。

Rindfleisch & Heide(1997)提出由於資訊不對稱性，導致事前篩選合作夥伴的直接交易成本產生，若與缺乏技術和動機的夥伴建立關係將產生相關的機會成本。

由上述文獻可知，在有限理性、投機主義等造成市場失靈情況下，為追求交易成本最小化，需考慮該採用何種治理模式。若為一般的技術，則用市場機制交易；若需特定投資，則考慮考慮是否有降低風險的安全機制，以降低風險。

二、國際生產折衷理論(OLI Paradigm)

英國教授 Dunning 綜合已有的企業對外直接投資(FDI)理論，提出了具有廣大影響的折衷國際生產折衷論(Eclectic Paradigm)(Dunning,1977)。該理論認為跨國公司對外直接投資的具體型態和發生程度將取決於三方面優勢的整合結果：

(一).進行對外直接投資的企業必須擁有某些特定的所有權(Ownership)優勢，而且這些優勢必須足以彌補國外生產經營的附加成本；

(二)企業所選擇的對外直接投資區位要能夠與他們的所有權優勢(O)形成最佳結合的區位優勢(Location)；

(三)企業在對其所擁有的資產優勢進行跨國性轉移時,必須考慮內部組織(Internalization)與外部市場兩種轉移途徑，只有當前者帶來的資產所有權收益大於後者時,對外直接投資才有可能發生。

簡言之,跨國公司的對外直接投資活動是由 OLI 模型中三種優勢共同決定。

在折衷理論形成以後至今的多年中，為了使其能夠因應跨國公司經營環境及其自身的不斷發展，Dunning 對其理論進行了幾次大的補充和完善：

(一) Dunning 在《企業的全球化》(1993)及系列文章(1988, 2000)中多次提到關於 OLI 如何解釋和區別企業的戰略反應問題。OLI 框架由靜態化的分析範式變為一個包含時間、企業戰略行為等因素在內的動態分析範式。

(二) Dunning (1995)進一步將企業的戰略聯盟行為整合到其 OIL 理論中，並注意吸收關於企業的網絡理論、戰略聯盟理論和競爭優勢理論的最新成果。

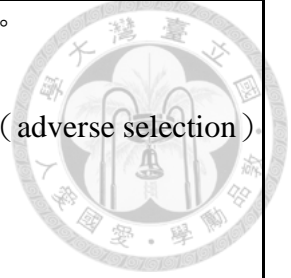
(三) Dunning (1998, 2000, 2003) 其他學者的貢獻，通過引入制度完善了 OLI 理論，稱之為制度觀點下 OLI 理論的擴展。

由以上的過程，Dunning 對 OLI 理論進行了三次較為顯著的完善，形成了本研究所使用的 OLI 理論分析框架。(詳表 2-3)

表 2-3 常見 OLI 優勢列表

<p>所有權特定 (O) 優勢</p>	<p>A 財產權和無形資產優勢 (Property rights and/or intangible asset advantages ,Oa)</p> <p>產品創新、製程 管理、組織與行銷系統、創新能力；隱性知識；人力資源庫、經驗、行銷、財務、技巧等減少內部和外部交易費用的能力，包括 Oi 影響產生的費用。</p> <p>B 共同治理優勢 (Advantages of common governance , Ot)</p> <p>i 企業分支機構比當地企業的優勢，主要來自規模、產品多樣性和企業學習經驗，例如：規模經濟與專業分工；較易取得投入如勞力、自然資源、財務及資訊；獨占/較佳的資源利用能力（規模和買方壟斷優勢）；以邊際成本取得母公司資源；協同效應(不只在生產，也在採購、行銷、財務等方面)。</p> <p>ii 由國際化而產生的優勢，提供更廣的機會加強操作彈性。接近國際市場且有較佳的國際市場知識，如資訊、財務、勞動等；從要素，政府管制，市場的地理差異中獲利的能力；多角化以降低風險的能力，如匯兌風險，政治風險等；</p>
<p>所有權特定 (O) 優勢</p>	<p>C 制度資產 (Institutional assets (Oi))</p> <p>治理公司內部，公司之間和股東的正式，非正式制度；行為準則，規範和公司文化；激勵和評價制度，領導和管理的多樣性。</p>
<p>區位 (L) 優勢</p>	<p>區位優勢是對母國或承辦國有利。</p> <p>自然具備或可以創造以下資源稟賦及市場優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 原料價格，品質與生產力，如勞工、能源、物料、零組件、半成品等； • 國際運輸與溝通成本； • 投資誘因及反誘因； • 人為貿易障礙(如進口管制)； • 基礎建設條件(如商業、法令、教育、交通等)； • 跨國心理距離(語言、文化、商業、習慣等差異)； • 集聚經濟和溢出效應； • 法令制度（智慧財產權保護，執行信譽等） • 政府的經濟體系與經濟政策；資源配置的制度框架。

<p style="text-align: center;">內部化 (I) 優勢</p>	<p>以下內部化優勢通過規避或利用市場失靈取得。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 避免搜尋與協商成本； • 避免道德危機(moral hazard)和逆向選擇(adverse selection)的費用，保護執行內部化企業的名聲； • 避免合約撕毀和隨後的訴訟的費用； • 買方無法確定買入物的品質； • 市場不容許價格歧視； • 賣方想確定中間或最終產品的品質； • 取得相依活動的經濟（受 Ot 的影響）； • 規避缺乏期貨市場的缺陷； • 避開或利用政府的介入(如配額、價格管制、關稅、稅制差異等)； • 控制投入物的供給和銷售狀況； • 控制市場銷路(包括避免被對手佔據)； • 執行各種反競爭策略，如交叉補貼、掠奪價格、轉讓價格，提前和延期支付等。
---	--



資料來源: Dunning & Lundan, 2008: 101-102.

三、資源基礎理論 (RBT)與知識基礎理論(KBT)



Penrose(1959) 將企業的資源視為影響企業行為模式，企業要獲取利潤，不僅要擁有良好的「資源」，並且要有效利用這些資源的獨特性，其指出公司利潤與資源存在正向之關係。

Wernerfelt(1984) 提出「資源基礎觀點」(Resource-based view)強調組織之競爭優勢基於內部的資源，視企業為一有形與無形資源的獨特組合。同時也認為「資源」與「產品」是一體兩面，從資源的角度思考轉變為以「資源」來替代傳統的「產品」觀點，並制定策略，可以大幅提升資源的使用效率，使得公司累積資源優勢，建立進入障礙，此種轉變將策略制定之基礎由外部的「產業競爭分析」，逐步移轉到內在能力的「資源基礎觀點」。

Barney(1991) 從資源競爭優勢與競爭優勢的角度觀察，發現企業可經由本身資源和能力的累積和培養形成長期且持續的競爭優勢。認為企業是一種資源組合的組織，企業在建立競爭優勢的過程中，不僅受到外部環境影響，組織內的資源也會有所影響。認為競爭優勢之所以能夠持久，是因為企業所擁有之異質性(heterogeneity)及不可移動性(immobility)資源中，有部分的資源尚具備有價值性(value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(imperfect imitability)以及不可替代(insubstitutability)等特性，並認為資源是否具有持續性競爭優勢的潛力，取決於這四項特質。

「知識基礎理論」(Knowledge-Based Theory, KBT) 源自「資源基礎理論」，主要論述乃強調透過知識的有效整合與管理，應能提升組織價值並塑造以知識為基礎的競爭優勢，其強化了知識的重要性，並且將知識視為企業內部最主要的資源 (Spender & Grant, 1996)。

由於 KBT 將知識視為企業最大的資源，而企業運作的目的也是要創造並運用知識，因此有學者認為應該透過學習組織 (Learning Organization) 來強化企業的知識基礎 (Knowledge-based) (Senge, 1990)。

有的學者則指出在此觀點下整合各種不同獨立知識的困難 (Kogut & Zander, 1992)；而有的學者則是認為組織必須擁有吸收的能力，必須能夠吸收組織外的知識(Cohen and Levinthal, 1990)

Grant, R.M. (1996)認為下述五個特性描述分析組織如何透過知識產生價值：



(一)可轉移性 (Transferability)

知識有跨不同個體、跨空間、跨時間的移轉性，知識轉移包括傳輸和接收，知識的接收與接收者的能力有關。Barney (1986)企業資源和能力的可移轉性，就是企業實現可持續競爭優勢的決定因素。外顯知識可藉由訊息溝通交流的方式進行轉移，內隱知識必須透過觀察，觀察個體如何應用在實例中運用的方式來進行轉移。

(二)累積性 (Capacity for aggregation)

已存在的知識可以藉由吸收 (absorption) 的方式與新的知識融合成一體；而知識可以透過共通語言 (common language) 的解釋大幅強化知識聚合的效率。也就是說知識是一種資產，它有存積的特性，知識經過聚集就能產生更大的效益。

(三)專用性 (Appropriability)

KBT將知識視為重要的資源，而不同的知識具有獨特的及複雜問題的專用性；內隱知識由於無法直接的轉換，但是它可以透過應用將知識的價值顯現，可藉由觀察它的運用來定義適合處理何種問題；外顯知識是公開的，任何熟悉它的個體都可以移轉且不會造成外顯知識的損失。

(四)知識的取得需要專業能力之特性(Specialization in Knowledge Acquisition)

組織中，知識的取得時具有限制的因素，並不是每一個人都具有知識的取得、儲存和處理的能力，為了提高知識產出的效率，需要更多的個體專門針對特別的領域。

(五)知識為生產活動不可或缺之特性(The Knowledge Acquisition of Production)

生產是將輸入 (input) 轉換為輸出 (output) 的過程，而KBT的基本假設中認為知識是生產的重要的輸入資源，即知識是廠商的生產要素之一，也是價值創造的來源，因此，組織的生產力是由廠商所擁有的知識來決定的

經由上述學者針對資源基礎的觀點研究結果，強調了知識基礎資源為企業內部最主要的資源，同時也是獲利的競爭優勢、獨特能力。

四、制度環境(Institutional Environment)

Javernick-Will (2009) 提出，為了使參與全球性專案的公司理解並嘗試應對在地層面的複雜性，他們必須培養獲取和理解地方制度知識的技能。

Javernick-Will & Scott (2011) 認為並不是所有的專案參與者都需要獲得相同類型的知識 - 例如，開發商，各種類型的承包商和工程顧問需要有些不同種類的資訊。並不是所有的專案參與者都需要相同的知識和理解的程度。

Orr & Levitt (2011) 的研究表明，不同類型的參與者需要在當地環境中“嵌入”(embedded) 的程度差異很大。開發商和總承包商可能比系統承包商或專案顧問更加高度的嵌入，因此將需要更大量的詳細制度知識。

Orr & Levitt (2011)這樣的知識不容易獲得，並且在專案參與者到達現場之前不容易獲得。

Orr & Scott (2008)為了有效，專案負責人必須對他們對當地機構的理解進行現實評估，培養開放的心態，敏感於從當地人收到的提示，從事感覺活動和培養知識淵博的內部人員的幫助。



第三章 研究設計



第一節 研究性質

對於本研究主題「台灣中小型專業工程營造廠商國際化策略」過去鮮少有被具體及系統性地討論。本研究在研究性質上並非針對特定現象或過程意圖去解釋(explanation)或描述(description)，而是對諸如此類先前極少或沒有特定相關研究的議題或問題進行一個研究主題的探索，並對該主題提出初步認識，以作為未來進階研究之參考與建議，故係屬探索性研究(exploratory research)。

同時研究重點也不在驗證假設或證實理論，因此研究方式是在於對新主題或新現象進行細密的觀察以建立深一層的了解，有助發展新觀點或概念，建立優先順序，強化最後的研究設計。Earl Babbie (1991)指出探索性研究通常可以滿足三種研究目的：(一)滿足研究者的好奇以及對事物更加了解的慾望。(二)測試對某個主題做個仔細研究的可行性。(三)發展可以更仔細研究的方法。

Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2004)指出探索式研究特別適合在研究期間對某些問題缺乏明確觀念時使用。對於新的或尚屬模糊的研究領域，研究人員必須使用探索式研究以對問題有基本的了解，若研究的重要變數可能未知或沒有周全定義時，這些研究就必須先經探索性研究以建立假說。

另外，探索性研究的特性無意檢證過程之因果關係，亦不在求得量化、具體與代表性的結論，而是盡可能深入觀察與了解研究主題的變數，以利在未來的研究中發現可能的關鍵、焦點，因此蒐集資料方式以質性為主。

探索性研究方法通常分為次級資料分析(Secondary Data Analysis)、個案研究法(Case Study Method)、專家訪談(Experience Survey)、深入訪問(Intensive interview)或深度訪談(in-depth interview)及焦點群體(Focus Group)等研究方式，有關本研究方法主要採用個案研究法與深度訪談法，相關研究流程詳圖3-1，並在接續之章節進行研究方法及研究架構之闡述。

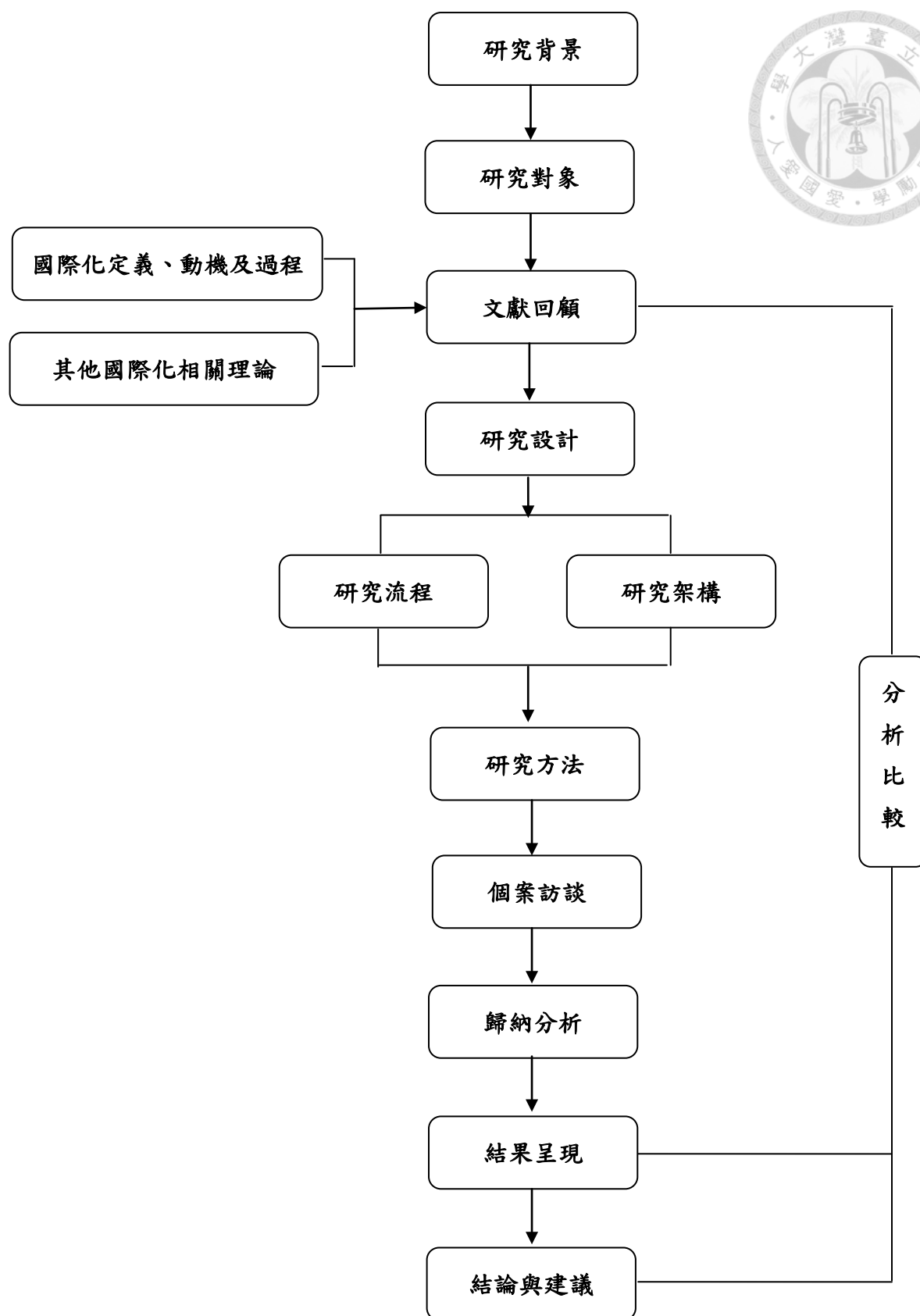


圖 3-1 研究流程圖

第二節 研究架構

本研究目的在於探索台灣中小型專業工程營造公司國際化進程與策略，由於研究對象之核心價值或競爭優勢並非基於企業規模，而係賴以其專業技術、研發或管理能力，因此本研究主要將以折衷理論與知識基礎資源等相關國際化文獻，透過個案研究的方式，進行台灣中小型專業工程營造公司個案國際化之動機、意願、進入模式及組織型態等相關議題之分析(詳圖 3-2)

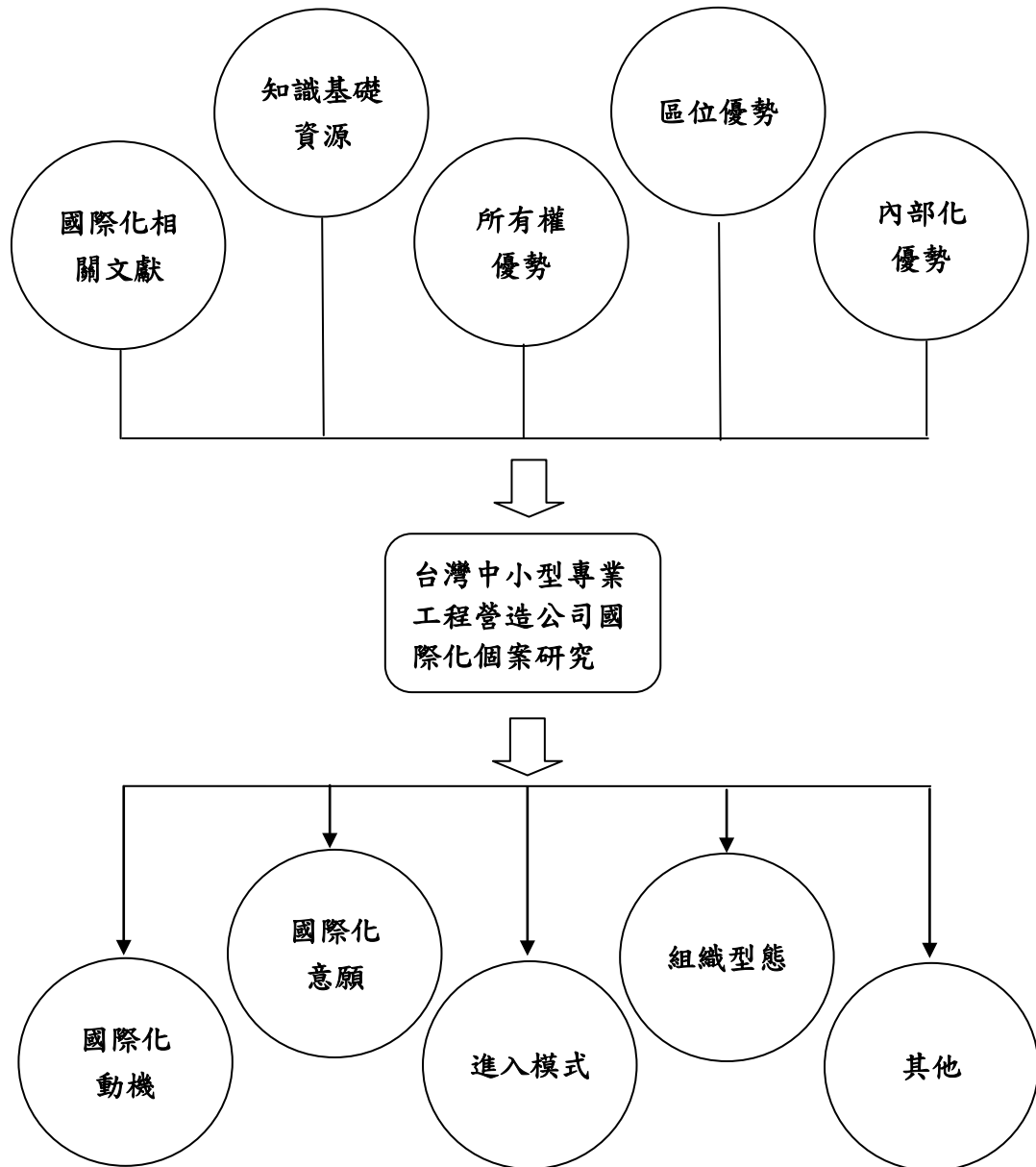


圖 3-2 研究架構圖

第三節 研究方法

一、個案研究法

在質性研究中最廣泛被使用於探討企業研究的即為個案研究法；個案研究係社會科學研究的研究設計之一，本研究所探討主題屬於管理學的領域，並歸類為社會學研究範疇。

個案研究是一種經驗探究，在真實的生活脈絡裡，探究個案當時的現象，特別是現象與脈絡間連結不是很清楚的時候，運用技術性處理現場，依賴各種證據從中彙整，這是獲致真相所不能疏忽之處。Benbasat et al. (1987) 指出個案研究採取多樣資料蒐集的方法來收集一個或多個個體（包括個人、群體與組織）的資訊，以便在自然的組態中檢視一個現象。在開始進行研究的時候，這個現象範疇並不十分明確，而且研究者並不對其加諸實驗控制之操作。其他個案研究一般定義如表 3-1 所示，歸納有三項特性，分別為（一）在單一狀況下瞭解事件的動態性；（二）個案研究包含個案、多個案及多層次分析；（三）個案研究可以應用鑲嵌的研究設計，在單個案內有多層次分析。

表 3-1 個案研究相關定義

Van Horn (1973)	針對某些組織做廣泛、詳細的敘述，希望捕捉重要的問題複雜性，沒有使用實驗設計或控制。
Buckley (1976)	個案研究沒有實驗設或控制，可見得個案研究並沒有明顯的先前計畫，也不會去操控或者架構研究環境。
Harrison (1988), King and Iacono (1984)	詳細審視單一組織、群體或者系統；沒有變數操控、實驗設計或控制（單一個案）。
Olson (1983), Boynton and mud (1984)	詳細審視多個組織或環境；沒有變數操控、實驗設計或控制（多重個案）。
Vogel and Wetherbe (1984)	對於單一組織的審查，沒有實驗設計或控制。
Yin (1985)	1.個案研究是一個實證研究； 2.在實際生活環境中研究當前的現象； 3.其現象與環境之間的界限並不清楚顯著； 4.使用多種資料來源

資料來源：吳錦波、蔡崇聖（1997）

另外，個案研究可以經由它的特徵進一步定義，Merriam (1988) 整理出對個案研究不同特徵的說法如表 3-2。

表 3-2 質化個案研究的特色

Guba & Lincoln (1981)	Helmstadter (1970)	Hoaglin & Others (1982)	Stake (1981)	Wilson (1979)
<ul style="list-style-type: none"> • 濃厚的描述 • 整體性 • 對話型態的格式 • 啟發性意義 • 建立於心照不宣的知識 	<ul style="list-style-type: none"> • 能用來補救或改善實際現況 • 結果即假設 • 彈性設計 • 能應用於繁雜的情境 	<ul style="list-style-type: none"> • 獨特性 • 對當事者及動機的描述 • 對關鍵議題的描述 • 能建議解決之道 	<ul style="list-style-type: none"> • 歸納性 • 多重資料 • 描述性 • 獨特性 • 啟發性 	<ul style="list-style-type: none"> • 特殊性 • 整體性 • 綜觀性 • 質性

採用個案研究的理由通常有以下四點 (Merriam, 1988; 邱憶惠, 1999) :
 (一) 研究者不控制整個事件的發生; (二) 欲深入瞭解關於發生事件當時的過程 (how) 與原因 (why); (三) 所研究具有啟示性 (revelatory), 希望研究結果提供整體性、深刻描述與即時現象的詮釋。(四) 重視生活情境中, 現象發生的意義。

Yin (1994) 則從研究問題的形式、對研究主題的控制、以及對即時事件的關注, 來區別採用個案研究與其他研究策略的選擇時機, 見表 3-3。從 Yin 的區分中, 我們可以瞭解到選擇個案研究通常是因為如何 (how) 以及為什麼 (why) 的問題, 研究者不對行為事件加以控制, 個案研究著重即時事件的瞭解。

綜上而言, 個案研究專注於研究探討有限數目的事件與狀況, 及其相互的關係。由於只針對少數樣本作全盤性地、仔細地討論, 故可做為決策和判斷類似事務的主要參考。個案研究特別注重事件或情況發展的整個過程及其有關之因素。(鄭家韻, 2008)

本研究除採個案研究法外，另利用深入訪談方式，協助蒐集完整資料，藉以瞭解台灣中小型專業工程營造商國際化進程、策略以及其影響因素。



表 3-3 採用不同研究策略的相關情況

策略	研究問題的形式	是否對於行為事件控制	是否關注即時事件
實驗研究	如何 (How) 為什麼 (why)	是	是
調查研究	是誰 (Who)、 是什麼 (what)、 在哪裡 (where)、 有多少 (How many) 什麼程度 (How much)	否	是
檔案分析 (archival analysis)	是誰 (Who)、 是什麼 (what)、 在哪裡 (where)、 有多少 (How many) 什麼程度 (How much)	否	是/否
歷史研究	如何 (How) 為什麼 (why)	否	否
個案研究	如何 (How) 為什麼 (why)	否	是

資料來源：Yin,1994。

二、深入訪談法

深入訪問 (Intensive interview) 或深度訪談 (in-depth interview) 實質上是調查法中一對一個人訪談法的變化型式。Herbert & Rubin (1995) 曾指出質化訪談的設計是反覆的、彈性的，且可持續在訪談過程中修正問題的模式。此外，所謂質化訪談，是在訪談者與受訪者之間對研究主題的概略計畫互動，而非一成不變須按一定字眼或順序來進行詢問的方式。簡言之，質化訪談是由訪談者建立對話的方向，再針對由受訪者所提出的若干特殊主題加以追問，分析出受訪者的動機、信念、態度、作法及看法等。

由於深度訪談法是藉由談話的過程來瞭解某些人、事、物在行動態度和過程判斷的一種方法，也是質化研究中最常用來蒐集資料的方法。Misher (1996) 認為訪談是受訪者與訪談者共同建構意義的過程。受訪者並不是將已經存在腦海中的記憶如實呈現，而是用其認為訪談者可理解，述說故事方式重構其經驗與歷史。所以訪談並不是將在訪談前就已經存在的事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義。

Wimmer et al.(1995)指出深入訪談或深度訪談的特點有樣本數較小；提供特殊回答的詳細資訊，能獲得受訪者意見、價值、動力、回憶、表情、感覺詳細闡述的資料；可對受訪者的非語言反應進行較長時間的觀察；訪問時間可能很長；對每個受訪者問題允許依據其回答情形而不同等。

本研究採用訪談主要形式就是研究者親自至個案現場進行訪問，有關訪談方式又分為結構性訪談 (Structured Interview)、非結構性訪談 (Unstructured Interview) 及半結構訪談 (Semistructured Interview) 三種 (袁方，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)；簡言之，結構性訪談又稱標準化訪問，它是一種對訪談過程高度控制的訪問，包括提出的問題、提問次序和方式，以及記錄方式等均統一。這多用在問卷訪問，或由一組特定的訪員依照特定的訪問規則去進行訪問 (袁方，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。

非結構性訪談方式即指沒有提出問題的標準程序，只給一個題目由訪談者和受訪者依題目自由交談，提出問題的方式或次序都不統一，非常有彈性，訪談者和受訪者都可以自由隨意說出自己的意見和感受 (袁方，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。而非結構性訪談方式又有無控制與半控制之不同，無控制類型係指非正式訪談 (Informal Interview)，無特定談話焦點，訪談內容也沒有組織，一切自然發生 (袁方，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。如此才能使

受訪者暢所欲言，廣泛取得有用的資訊。

基於探索性研究過程的變化與多樣特性，研究方法採用非結構性訪談因應為宜，然其探索的範疇又必須環繞在個案國際化的動機、優勢與過程等特定主題訪問，所以非結構、半控制將成為本研究採用，即半結構訪談方式，其特點是：(一) 有一定主題，提問問題結構雖較鬆散但仍有重點及焦點，不是漫無邊際的。(二) 訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，但所提問的問題可以在訪問過程中邊談邊形成，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，有相當彈性。(三) 訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問，但訪問過程以受訪者的回答為主(鍾倫納，1993；趙碧華、朱美珍編譯，1995；席汝楫，1997；袁方，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。

三、資料蒐集方法

(一) 個案公司的選擇

目的 (purpose) 是研究中的控制力量，有關設計、測量、分析及報告方面之決定均取決於目的 (Patton, 1990)，他曾指出質性研究者傾向有目的地 (purpose fully) 選擇每一個個案。而目的取樣的用意在於選擇具有豐富訊息 (information-rich) 的個案作深入的研究，豐富訊息的個案是來自於可以獲得大量關於研究目的之核心問題的交易 (莊明貞、陳怡如，2006)。

由於質性研究探討較依賴個案特有的資訊豐富程度，以及研究者的分析能力，而本研究個案樣本數量有限，所以樣本之選擇乃基於最能提供有意義資料的人為標準；且本研究重點在於對現象探索並進行分析歸納，因此個案來源主要以方便取得為原則，並依照下列準則作為選擇依據：

1. 符合研究規模與代表性之考量

個案應符合研究對象之中小型企業定義，即國內經常性雇用員工在 200 人以下，且其核心事業對研究主題具相當之建構與運用。

2. 資料取得之難易度

需考慮資料取得是否容易，以及所取得資料是否具有公信力，才可做為研究之用。

3. 國際化具一定時間

考量其欲建立之理論可能性，個案公司成立時間及國際化經驗至少 10 年以上，且目前有具體國際化經營案例者。

在洽詢受訪公司意願後，選定具有國際化經驗之同豐營造工程公司及利德工程公司為研究對象。其次，在訪談對象中，以個案負責國際化或海外事務主管為主 (詳表 3-4)。

表 3-4 本研究個案及受訪對象

受訪個案	受訪對象	備註
同豐營造工程股份有限公司	許張林	職位：協理
利德工程股份有限公司	陳融	職位：前總經理，時任企劃總督導

(二)、訪談內容及方式

1. 訪談內容綱要

如本章所述，半結構訪談為避免訪問中發生離題或不切實際的情形，有必要先擬定訪談大綱。本研究訪談提問綱要內容係依研究架構所擬定，其中包含確認符合研究對象定義之公司基本資料；在同業間競爭優勢以了解其差異化能力為何；國際化動機與過程、國內外組織差異、管理架構、國際化經營之威脅等(詳表 3-5)，並依照訪談過程適度修正題目。

表 3-5 訪談問題範疇

項次	提問綱要擬定內容	目的
A	是否針對公司經營專業項目、雇用員工數、每年約略營收及國內外業務分配比例等概要說明	個案基本(次及)資料的補充或確認
B	促使踏出跨國經營腳步的理由為何?	探索國際化意願與動機
C	公司的競爭優勢為何? 跨國業務爭取或經營上原有公司競爭優勢是否持續?	探索個案內部經營優勢類型
D	海外施工承攬模式?為何採取該項模式?	了解治理結構、交易成本、心理
E	海外經營所遇到法令或環境的影響?	距離及制度環境影響
F	海外經營管理組織有何不同?經營管理模式就人員、機具、材料與國內差異為何?如何調整?	了解跨國經營模式
G	跨國經營有無擴大規模計畫?何種條件會再擴大?(資本、專業能力、業績..)	
H	海外經營之威脅為何?如何克服?	了解海外經營之威脅與誘因
I	不同國家之經營有否差異?差異為何?	
J	對相同規模同業國際化的建議	國際化經驗的建議 歸納、收斂個案訪談

2. 訪談時間與地點

本研究訪談期間為 2016 年 12 月 16 日至 2017 年 5 月 26 日，訪談地點皆依照受訪者意願在其工作地點或是擇一安靜場所進行，訪談時間依照受訪者的訪問情況約為一至二小時。

3. 訪談流程

有關本研究採用之訪談方式，整體流程詳圖 3-3

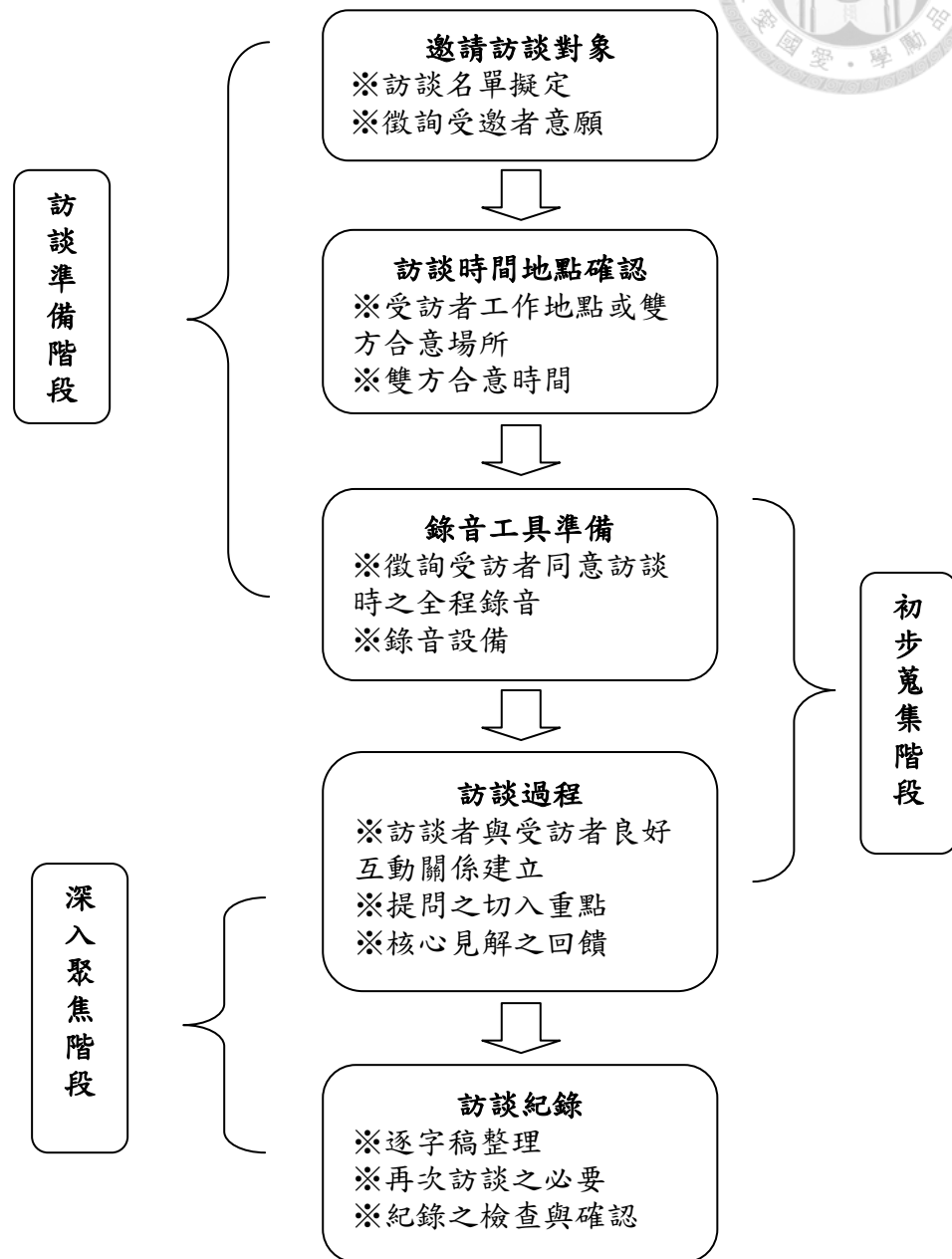


圖 3-3 訪談流程

四、資料分析方法

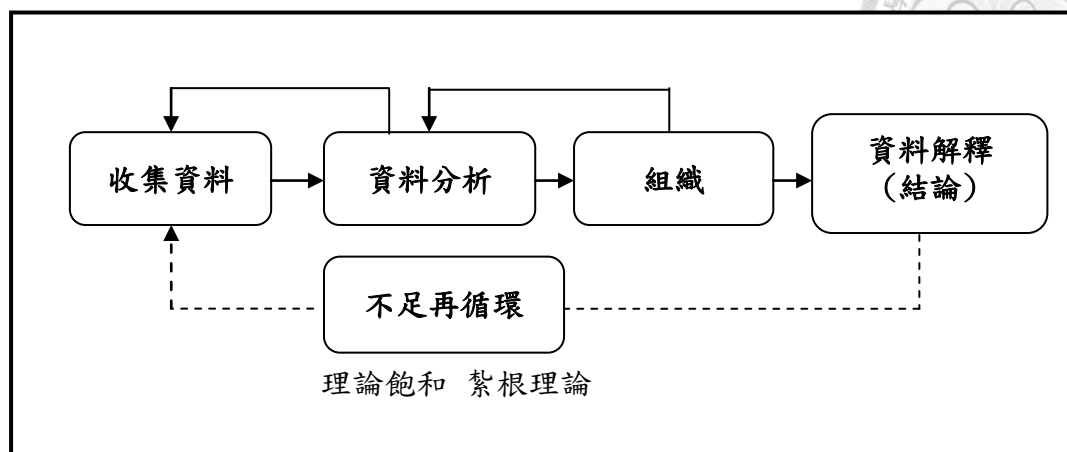
質性訪談的資料分析通常需要利用研究者所採用的理論架構為基礎，將問題的反應做分類（林金定、嚴嘉楓、陳美花2005）。

一般而言質性資料的分析方法大致分成四種「內容分析法（Content analysis）」、「樣版式分析法（Template analysis）」、「編輯式分析法（Editing analysis）」及「融入/結晶化分析（Immersion/Crystallization analysis）」（Miller & Crabtree, 1992）。

- 1.內容分析法：又常被稱作「類統計分析（Quasi-statistical analysis）」，根據研究者的主題及目的先做登錄手冊（code book），根據登錄手冊之號碼將訪談內容的字或句分門別類歸納，加以計算頻率或進行深入的統計分析。
- 2.樣版式分析法：樣版式分析法主要是建立在既有的理論、行為模式等等架構觀念下所發展出來的分析方法，它並沒有固定的登錄手冊，而是根據理論將訪談內容作概念化的分類，並將分類結果加以詮釋，此法必須一再地回到訪談逐字稿進行文字、情境等檢視及修定，再進入詮釋的階段，將內文安插至所詮釋的架構內加以表達，所以稱之為樣版式分析法。
- 3.編輯式分析法：編輯式的分析法更朝向主觀及詮釋性的分析意念，研究者根據歸納紮根原理，像編輯一般，剪輯、安排本文的呈現，直到詮釋者探尋出有意義的類別和關聯，將重新編輯過的訪談資料以不同面貌加以呈現。
- 4.融入/結晶化分析：融入化分析方法最常被使用在個人深度的質性研究的分析方法，如傳記、回憶錄、人物誌等，研究者必須長期回顧研究對象之經驗，經過不斷洞察相關經驗，融入整體的分析再加上因洞察經驗所獲得的新的領悟，使其分析結果被詮釋成可報導的型態，使其可以影射社會的實相。

不論以哪一種分析方式來處理質性訪談的結果，整體的分析過程都具備了彈性、充滿創造力的特質；本研究採用的是樣版式分析法與編輯式分析法或兩者合併之分析方法為主，在資料的處理過程係透過收集、分析、組織與收斂結論的方式（詳圖3-4）；其中分析、組織過程包括資料化約（Data reduction）與展現（Data display），所謂資料化約係指研究者根據一個明確的概念架構，將資料進行有系統的簡化過程；資料展現就是指研究者如何將簡化的資料，透過有系統的組織方

式賦予資料意義，並透過適當的方式展現（毛昭凱，2008）。



資料來源：鄧成連（2013）

圖 3-4 質化研究資料處理架構

第四章 個案研究分析



本研究係針對利德工程股份有限公司及同豐營造工程股份有限公司兩個個案進行次級資料蒐集、實地訪談，茲將前揭過程及結果逐一說明如下：

第一節 利德工程股份有限公司

一、公司基本資料及背景介紹

利德工程股份有限公司創立於1958年，過往在台灣近一甲子的公司經營中，透過國外技術的學習與交流進行公司競爭力的優化，逐漸將主要營業項目聚焦在橋樑工程與大地工程兩大範疇。目前公司在台灣聘用員工數約在150人左右，國外則約10人不等，符合台灣中小企業之定義，公司組織則為功能性架構並具備明確之部門關係，詳圖4-1。

利德工程公司創立初期與日本 RAITO KOGYO CO., LTD (ライト工業株式會社，創立於1943年，總部位於日本東京，是一家經營綜合建築業的公司，公司營業項目包括：建築事業、護坡建設、土壤改良及環保工程等等。)技術合作，同時引進灌漿、噴漿、水中預壘混凝土、隧道防水、邊坡穩定和綠化等施工技術，在台灣大地及橋樑等專業營造工程的領域中即扮演先驅者之角色。

1960至1970年代利德工程公司另與日本住友建設公司 (SUMITOMO CONSTRUCTION CO., LTD) 技術合作，引進長跨徑結構施工技術，並完成時為遠東第一座跨海橋之澎湖大橋（主跨150公尺）及60公尺懸吊式屋頂等主要工程。台灣進行十大建設（1970年代）期間，利德工程公司參與中山高、台中港、高雄港等建設，並因應台灣建設需求發展反循環鑽掘樁，地下連續壁及混凝土構造物接著和滑動模板等工法。

之後隨公共工程推案之特性，該公司持續透過與國外的技術移轉以強化市場競爭力，例如1980年代和日本強化土工程株式會社 (KYOKADO ENGINEERING CO., LTD) 技術合作，引進最先進之藥液灌漿技術，應用於台北鐵路地下化及捷運工程潛盾隧道之地盤改良。1990年代與奧地利 V.T.預力公司技術合作引進橋樑節塊推進工法，應用於北二高工程，並與國外著名營建公司合作承攬南二高高屏溪斜張橋工程，除此外，亦參與北迴鐵路、建安計劃、新天輪水力發電計劃、北宜高速公路（雪山隧道）等隧道工程。

近十餘年來，利德工程公司在台灣繼續與各國地工及橋樑技術專業廠商合作，引進CJG、RJP、脊背橋、波形鋼腹板預力橋等各種新型地質改良及橋樑工法，

在承攬工程上克服各種施工諸多困難外，並持續扮演推動台灣地工及橋樑技術成長之雙引擎及領導品牌，主要承攬業務仍屬於公共工程；近年該公司的專業項目及營收比例如圖 4-2。自 2012 年起，大地專業業務逐漸在東南亞拓展，除在越南、泰國有過短期的工程承攬外，目前海外主要業務在馬來西亞、新加坡及澳門等地，海外之承攬案量比例如圖 4-3。

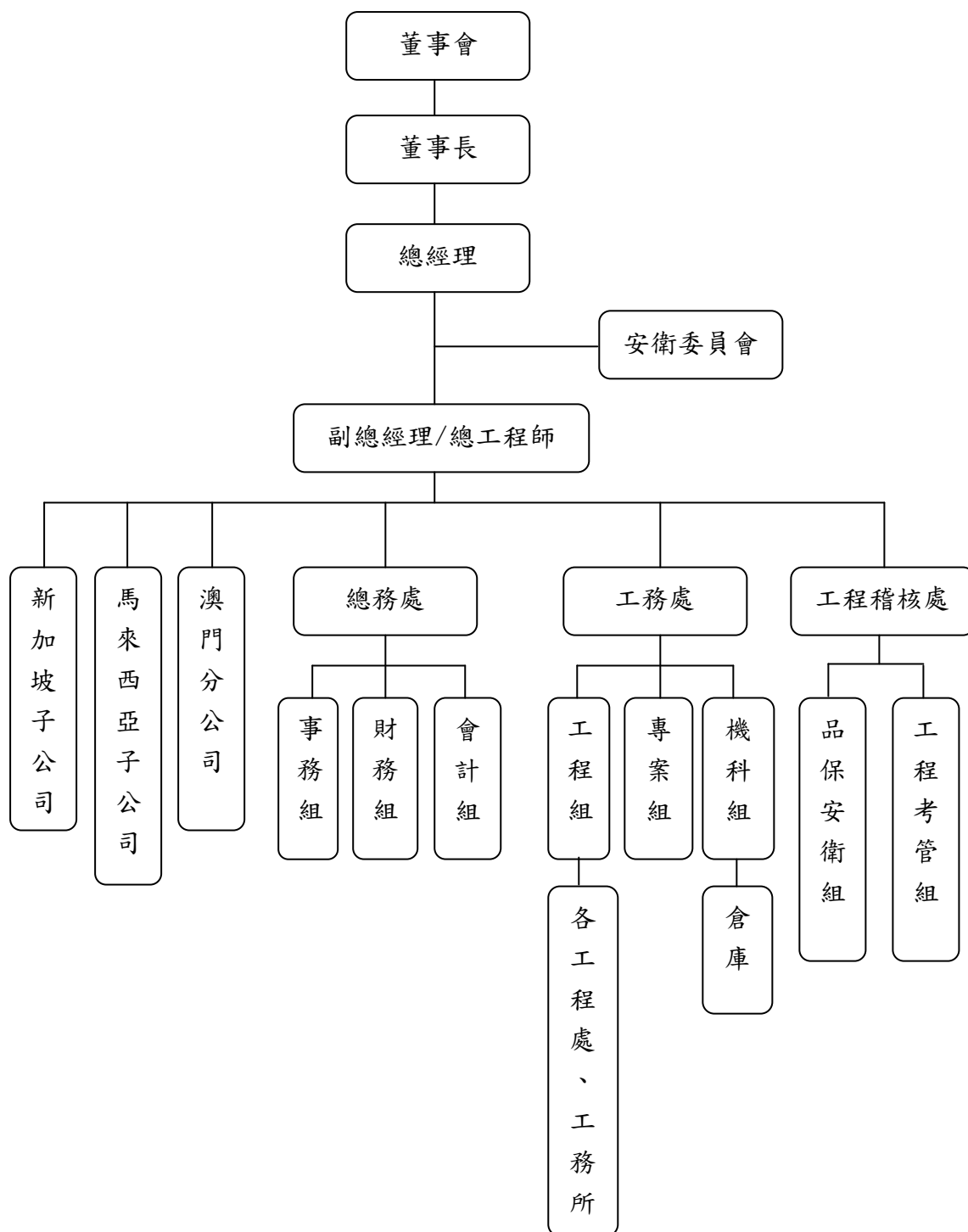


圖 4-1 利德工程股份有限公司組織架構圖

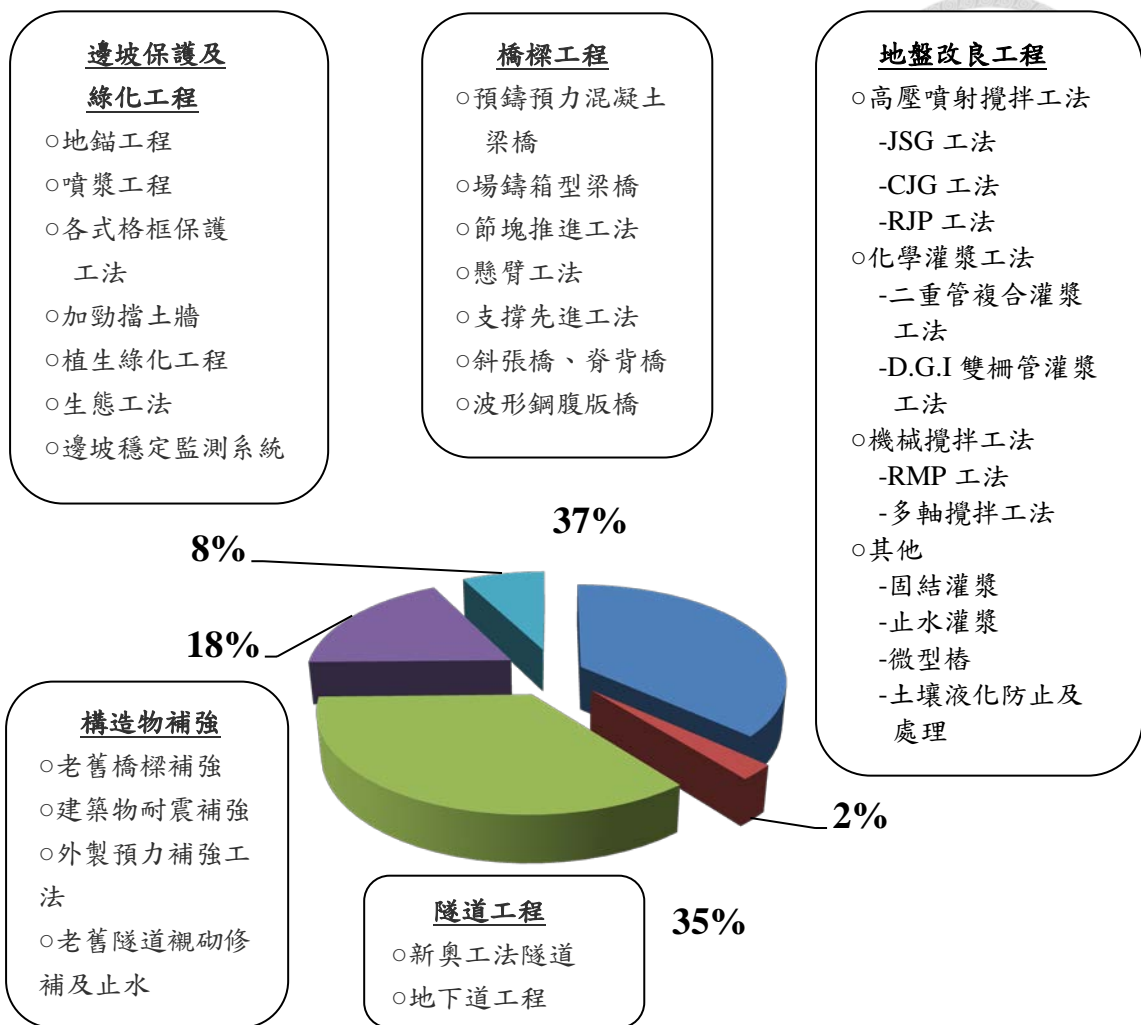


圖 4-2 利德工程股份有限公司近 2 年(2016-2017 年)專業項目及營收比例

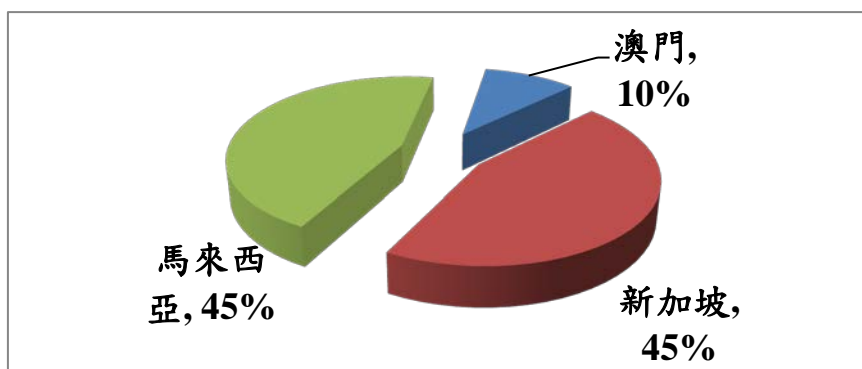


圖 4-3 利德工程股份有限公司近 2 年(2016-2017 年)海外市場業務量比例

二、訪談結果歸納

2017.4.28 對利德工程公司進行訪談後，按第三章訪談問題範疇與訪談內容進行歸納，並依「國際化的意願與動機」、「公司經營優勢類型」、「治理結構、交易成本、心理距離及制度環境影響」、「跨國經營模式」、「海外經營之威脅與誘因」及「國際化經驗的建議」六點做下列闡述說明：

(一)國際化的意願與動機

利德工程公司跨足海外市場可分為兩個階段，第一階段於一九七零年代，在台灣政府協助友邦興築其公共建設之國家外交策略所提供之商機下，由國營企業擔任總營造商角色，分包予該公司如橋樑工程等項目，共赴海外承攬友邦國家相關建案。

一九九零年代起，在政府藉由「提升事業競爭力」、「提高整體經濟效率」、「籌措公共建設財源，加速公共投資」及「提升人民生活品質」四大目標，逐步將國營企業導向民營化，同時在海外的工程承攬上也逐漸減少案量；失去原本國營企業擔任總營造商的海外環境下，利德工程有限公司評估成本與風險後，除將原海外橋樑工程這樣的綜合營造承攬項目慢慢轉型為大地專業工程項目，也因正值國內六年國建等各項公共建設的展開，利德工程公司此階段逐步退出了海外市場，而轉以國內業務承攬為重心。受訪者對早期的海外經營過程作如下之敘述：

「早期的榮工、中華，這是政府的公營公司，或是公營機關。榮工是公營機關、中華工程是公營公司，它用國家的力量、外交上的實力，雖然名義上是這兩家公司，但實際上是帶國內很多廠商，是一個去打團隊戰的。但兩個公司民營化以後，國內沒有一家廠商是足以當龍頭的…」

「因為我們早期在榮工和中華帶隊的時候，我們都跟著榮工處在東南亞做。1978年(民國67年)十大建設剛剛結束時，高速公路剛剛結束時。1978年，我們就去新加坡、印尼、馬來西亞做橋樑。接著再過一段時間以後，我們在菲律賓做橋樑，也是跟著榮工處一個團隊去的，我們負責橋樑，另外一個團隊就負責土方。我們的標案大部份都是負責橋樑。後來，榮工和中華民營化以後，我們橋工部分，需要出去的人比較多，包括設計、規劃、測量都要有人。我們便轉向做專業。」

依照公共工程會統計要覽資料顯示，自 2006 年起至 2016 年約 10 年期間，國內公共工程預算下跌近 22%，加上政府抑低房價(打房)政策下，不動產市場交易量與建築工程興立案量亦急速萎縮，整體而言，對營造市場衝擊日趨嚴重，僧多粥少的情況下，也讓國內營造同業間淪為低價競爭之紅海窘境；為突破困境，利德工程公司除國內有關隧道、橋樑項目之公共工程仍然積極參標外，自 2012 年起，該公司開始了第二階段之海外業務拓展，俾使公司能朝永續經營的方向邁進。受訪者強調：

「這就因為牽涉國內的案子在萎縮，所以我們才會往國外做。」

(二)公司經營優勢類型

在台灣的業務承攬方面，利德工程公司主要承攬業務為橋樑與地盤改良(大地)工程，自公司成立起始，即引進國外技術，藉由自行價購機具與培養人員，將這些技術內部化，成為同業間之競爭優勢。以下是受訪者對公司優勢的說明：

「在國內，因為我們長期跟國外公司技術合作，所以在橋工、大地工程的技術方面，我們可以很自豪地講，我們是領先其他的公司。因為大地工程是跟日本技術合作。...橋工，我們和奧地利、德國合作，也有和日本。引進它們的技術。...也就是說，他們提供技術，配合的機具及器材，我們向國外採購。而且我們在引進技術的同時，人員全部都是用自辦的方式，做人員訓練。而不是轉包給小包做。所以技術可以根留我們公司。」

「就是說，我們引進他，他會派人來，或我們派人去研習。所有的話，我們一定用自辦的方式，包括工程師、領班、工人都自己做，所以很多細節我們自己都清楚。」

而在國外部分，由於台灣營造市場國際化的腳步較為緩慢，類似像橋樑工程的專業技術提升空間有限，即使利德工程在橋工專業上領先國內的同業，並沒有為該公司在海外市場帶來競爭優勢。受訪者認為：

「但是若是以目前，台灣的技術，東南亞相對於台灣是比較國際化，不管是新加坡、馬來西亞、泰國都比台灣國際化，很多外國的營造商、顧問都在那邊，他們的技術，我認為都比台灣進步，橋樑方面。」

另外，在大地專業部份除長期累積之經驗與技術，即屬公司知識基礎資源可作為該公司在國際市場與它國同業爭一席之地外，原屬公司資產性資源的機具在海外業務承攬上已無競爭力，也就是說，必須重新購入更高功率或更先進的機具設備來幫助利德工程取得工程建案的機會。

「大地，我們是做得最多的，也是規模最大的一家公司，但到了那邊去以後，我們幾乎都要把台灣這邊的這些機具都要 forget 掉，全部要重新進，因為台灣的這些東西到那邊去要和歐美競爭，是沒有競爭力的。...只有技術和經驗可以，但是機具方面重新更新、提升。」

(三)治理結構、交易成本、心理距離及制度環境影響

有關海外的經營組織型態，利德工程遵循在地的法令及節稅為原則，以在台灣利德做為母公司，利用投資的方式同時讓當地人以少數入股，成立子公司後進行工程業務之承攬。

「是我們利德工程公司在那邊成立了一個子公司。若是成立分公司，就算是外商公司，外商公司你所有應用的公司法、稅法都用外商公司，很麻煩。子公司的話，算是當地公司。因為你利德分公司的話，那邊的話，法令上你全部要用外商公司管理的方式，子公司就是當地公司。利德雖然是投資，但算是子公司，比如利德算百分之 90，其他就是員工，當地人。他有規定當地人，每一個地方的規定不同，當地人的董事佔幾個名額。」

海外業務的承攬，涉及工程量體與公司規模與其他國際公司的不成比例，利德工程透過以往與國際型企業如日本、馬來西亞或新加坡等營造總包公司的合作經驗，以專業工程之次營造商角色合作踏入國際市場。受訪者提到：

「以台灣公司的規模，做主包商的話，可能進去就死掉了。因為在當地的話，不可能去做小型的公共工程，在做大的公共工程的話，在國際上的競爭，台灣沒有辦法。目前東南亞這些國家，包括越南、泰國，任何當地公司私人公司的規模，都比台灣的中華工程、榮工、大陸工程規模都大，所以你在那邊做主包商，你如何競爭？」


「以國內來講，我們的業績這樣，只不過是拿到入門的門票。人家會給你機會，可以來報價。」

「對於承攬工程，大部份都是曾經公司和你有過合作關係的，所以我們開始時，曾經在台灣承攬業務的外商公司，我們先和他們聯絡接洽，中間還有做越南的、泰國的，比較短期，那個比較短期，所以我們沒有成立子公司，只是他們和台灣這邊簽個約。這些都是承接台灣承攬工作的日商，好比大林組、清水。這些公司知道我們台灣我們公司坐地盤改良不錯，就找我們協助他處理一些問題。比如說，像馬來西亞，我們主要協助他們坐捷運的地盤改良。比如 GAMUDA(GAMUDA BERHAD 馬來西亞商金務大營造股份有限公司)這家公司他是在高雄捷運做，而且當時在高雄捷運的高架段，本來是要和我們 JV，但後來我們算一算，預算不足，我們就放棄。兩家公司就沒有承攬去做。在新加坡，我們本來就認識一些公司。」

也就是因為專業工程承包商的角色，有關駐外業務簡報、技術問題溝通較為單純，派遣員工之語言能力要求也比較寬鬆，對於初期進入當地市場與業主間的磨合相對較綜合營造企業來的容易。相較於總包的角色，利德在海外的專業工程經營所受當地法令、環境的影響較小。

「語言倒還好，因為當時過去是台灣這邊比較有經驗的工程師過去。大地工程是這樣，你做地盤改良的也比較知道，他是單一工項，每天都是 routine 的工作，就是在 office 這邊就把他規劃好。我們派去大部份都是比較年輕的。他們的英語能力，我們常講，英文很好，英語很差。但在那邊以後，每天用詞都那麼幾句話，差不多用語，很快就沒有問題。」

利德工程跨足海外市場進行承攬業務之際，遵循並適應當地法令是必然的過程，最基本涉及業務拓展的是成立公司與雇用勞工的相關法令。在亟需建設與經濟發展的地主國，引進外資投入是為必然採行的基本政策，因此外國企業在成立公司方面之法令限制與台灣制度規定相比下較為寬鬆。而在保護本地勞工的政策上則採取較嚴格的規範，相較於台灣，雇主必須付出更大的訓練成本。受訪者特別談到當地法令制度的影響如下：



「他們比台灣還要更國際化，所以去那邊承攬設公司相對於在台灣來講更簡單。也就是說，在台灣不簡單。那邊就流程，比台灣更簡單，但是他有很多關於勞工的法令、或是營造業管理的法令比台灣嚴格。要成立公司很簡單，但要去承攬工程，就算是做小包，要拿到他的 CIDB(馬來西亞國家建築工業發展局)他的人要受過什麼訓練，在那邊要做公共工程，單單派去的人，至少要考過三張證照，要去上過三個訓練。沒有訓練完的話，人就不能進場。這是政府辦的，不是工地辦的新進人員訓練。是當地政府一個(是全國的)、業主一個、主包商一個，做起碼三個。再來是公司內部的訓練。所以說比台灣還更難。」

(四) 跨國經營模式

承前所述，利德工程在海外之治理結構係以子公司模式，除資金需求由台灣母公司統籌運用外，業務承攬、規劃施工等作業均由當地成立之子公司負責。對此，受訪者強調：

「在國外，這些事情都要在當地就解決，不會到公司這邊來。除非是資金需求。至於規劃、談業務，都是子公司處理。」

即使在海外因為政治因素或公司規模之先天條件限制下，利德工程公司仍充分利用公司既有的技術與經驗優勢，加上比歐美競爭對手的成本低廉，在海外他國企業以規模經濟、通案單一式的工程業務取得後，仍須仰賴其專業工程之客製化服務以求取最佳成本及工程方案的解決。以下是受訪者對利德工程公司在海外發揮優勢的歷程說明：

「其實海外的的工作，面臨的挑戰中除了政治因素以外，在就是說，這些國家比較國際化，你所面臨到的競爭對手，在技術上，在國際上都算是知名的公司，都是大公司。隨便一個公司在海外一放，都是上萬人的員工。」

「因為他是統包，統包的營造廠，你就跟他合作。因為台灣的價錢都比較低，歐美的價錢都比較高。你有競爭的優勢，而且確實有實力，只不過你台灣的政治實力輸人家。所以你就做嘛！」

「而我們利德的話，我們是做地盤改良，沿線的地質狀況可能都不一樣，有一些是沙，有一些是黏土、岩盤什麼。那我們提出來的很多是在發包階段，因為他有很多是統包工程，在發包階段，很多地質狀況都很不清楚，在做普通地質調查時，才發現其地質狀況和原來的評估有很大的差異。此時的發包策略就會調整。而這些歐美的大廠商，他的想法是，我整個吃。他在世界各地做的業績，我們會贏他的地方，會拿到工作是我們針對某些地方的特殊地質，我們提出的方案比他們好。因為歐美廠商在提案通常比較大規模，沒有辦法客製化。針對某些地方，有時候需要一些客製化。我們客製化，可以在不同的地方有不同的改良方式。他們採用單一，單一的成本就高。可以達成目的，但不是最佳方案。而我們可以用不同的東西來做。」

對於利德工程公司，機具的更新是不可或缺的走向也是承攬國際專業工程業務前所必備的策略，同時透過機具的更新過程，利德也將此一部份的技術內化為該公司的資源，加速這些機具在國內外的應用效率。

「應該這樣講，我們機具部分，等於等台灣這邊全部 forget 掉，到那邊再全部重新優化。優化以後，這些機具，使用這些機具，包含他的廠牌、功能，原來的工班不熟悉，我們也把台灣的人送到海外去受訓學習。學習訓練一段時間，或者把機具也運回台灣，更新台灣的。」

「我們台灣這邊目前所使用的，幾乎都是日製的，很多是二手貨去改裝的。在馬來西亞、新加坡，大概連進場的機會都沒有。我們講說，既然在那邊既然已經提升了，我們在台灣這邊也應該提升，不如就在施作的過程中，將台灣的這些技術人員送到海外去訓練，將來台灣這邊買新的機具的時候久馬上可以上手。等於說是除了在當地招募工人訓練以外，也把台灣的工人也訓練。」

(五)海外經營之威脅與誘因

在海外工作上的承攬，利德工程公司面臨的不僅是規模經濟的大國企業攻城掠地，即使是同為專業工程承包商的角色，承攬業績也遠不如他們；另外，在東南亞市場上主導工程案量承攬的是中國及日本等國家，其所能提供給當地政府的金援將為其所屬的營造商帶來一定的商機保證，而因為台灣所處的政治地位，資

金協助方面都是較為薄弱且不利發展，同時在當地政局的變化下能給予台灣廠商的協助或因應效率也相當有限。以下是受訪者對海外經營期間遭遇之劣勢情形所作之說明：

「所以要去海外工程，就變成有幾個問題。第一個，找不到龍頭可以帶隊的。第二個，財務，包括履約保證、週轉金。第三個，業績，因為海外工程規模通常都相當大，作主包商，大的時候，在國內除了捷運工程，都切得很小，二三十億，就算是很大的了，但在海外的話，這銀行根本就不夠看，換算成美金才一億多。第三個就說是，現在臺灣的廠商，去的大部份都比較偏向東南亞，去歐美的話，他們的技術都比台灣還先進，台商根本無法競爭。東南亞這邊的話，也會面臨一個最大的問題—中國。因為他們的預算來源很多，早期是日本貸款，現在變成中國和日本搶，中國現在搞一帶一路也好，政治上的因素也好，都是來搶這個工作，當中國進來時，台商想要去承攬，但這資金來源是來自於中國或日本，日本很明確，只要是日本的資金，我就是日商，中國的話，雖然沒有講一定要是中國，但是也幾乎是中國了。」

「他也是 under 在一個總包底下。他就是專業包商，他的公司規模可能比我們整個營造業加起來都大。」

「馬來西亞的話，主包商和政府之間的私交關係很重要。越南、泰國、印尼，他的領導人的更換比較麻煩。對前面那個好，後面又上來，又換一個人。這政治的因素影響很大。現在東南亞最大鬥來鬥去的就是日本和中國」

促使利德工程公司往海外發展的原因是在於當地政局的穩定，明確的發展政策，其帶動的當然是持穩的匯率與商機之創造，同時也是決定是否擴大當地發展或投入的主要誘因。受訪者特別談到吸引利德跨足海外的因素：

「我覺得這個國家，最重要的是說，這國家，他真正有所謂的前瞻計畫。他們整體的國家建設計畫有出來，讓我們可以預先知道，比如講新加坡，我們知道可能都不是今年去年，而是很久以前就知道，他們逐步做可行性研究、做環評、基設這些，所以在這過程當中，他已經進行到什麼程度都很明確，我們都知道，所以這種國家的話，我們比較喜歡去。」



「在馬來西亞那邊，短期內我們不會想要擴大，因為馬幣的貶值與台幣的升值，不是我們營造廠可以去評估的。有匯率的風險。」

(六)國際化經驗的建議

利德工程公司建議與他們規模類似的台灣專業工程營造同業，如要投入海外市場的經營者要有一項基本認知及二個充分準備要項，基本認知是需有與競爭對手不同的差異優勢，不僅需要超越台灣同業亦須在國際競爭中得賴以戰勝對手的優勢，以利德工程公司來說即為長期累積之技術與經驗。以下即是受訪者的建議：

「在這個國家裡面，你要對這個事情有興趣的話，還有很重要的，就是你自己有沒有準備好，我認為我準備好，我就有興趣。好比大地工程，我知道我們的技術本來就沒有問題，機具也更新，我在星馬地區的業績也不錯，我們當然會朝這方面強力推嘛。」

「你要先想自己哪些是強項？我在跟一些台灣的台商一樣是做地盤改良、大地工程的廠商。台商最大的問題，是不會成為策略聯盟，而互相成為競爭者。比如說，特殊技術，我利德可以來做，一般技術，我可以找你來合作。所以要去海外做的話要知道自己的強項以及競爭者（敵人）的強項。用更精進的說法，就是要精進自己的強項來超越競爭者的強項。這是我們在馬來西亞能夠生存的原因。我們把他的優點和我們的優點綜合起來，讓我們自己更好。我們以原來的經驗和他現場所產生的問題，我們將其改良，想出一個解決方案。就解決了。對人家也好。」

兩個前進國際的準備要項是充份的資金後援，尤其當政府無法提供財務方面的充分協助，往往會使類似利德工程公司這樣的企業在國際化過程中舉步維艱，因應風險籌碼偏低，面對重大競爭易致卻步。另一個則是法務常識，熟稔當地法令始能保障經營權益。受訪者針對這兩種情形特別強調：

「施工專業能力我們沒有問題，主要還是在財務和法務的問題。」

「我覺得利德最需要的，目前分兩個，第一個在財務方面來講的話，在施工過程，本金的問題，佔很大的是履約保證，這東西政府若不支持，台灣銀行補助不那麼協助的話。因為好不容易一個捷運工程，做地盤本來是一開始就要做的，他真正做完，中間可能要補漏什麼的，可能拖了五六年。」

「另外一個，派去的負責人，到那邊去的話，對當地的法令，第一尤其是勞基法，第二是當地稅法。這勞基法，若不细心的話，就會被罰死、搞死。」

「稅法和勞基法是一定要第一個要注意與了解的。」

「台灣廠商很缺乏的是法務。你今天做專業包商的話，你可能面對法務比較單純，但若是要真正做更發展、主包商、JV，裡面牽涉的當地法令，和制式的和約的規定，在台灣方面是非常缺乏」

第二節 同豐營造工程股份有限公司

一、公司基本資料及背景介紹

同豐營造工程股份有限公司成立於 1990 年，承攬業務類型自早期的鑿井、衝擊樁到橋樑、建築工程基礎所採用的反循環基樁、全套管鑽掘基樁等專業工程，逐步累積厚實之樁基礎施工經驗。另外為囊括基礎工程專業領域，提升公司之競爭力，在 2001 年起另設立擋土連續壁研發與施工管理部門，延攬業界優秀管理及施工人才，積極投入連續壁施工管理及機具設備之研究開發，並自 2003 年開始承接連續壁施工業務。公司管理體系仍屬功能性架構，詳圖 4-4。

二十餘年來，同豐營造公司經營策略重點，即是在基樁與擋土連續壁兩大基礎工程機具研發上投入大量的人力、物力；自國外進口大型機具後因應台灣各地區不同之地質進行調整、改造，以符合專案之施工性，同時將各專案執行成果再反饋在研發作業上，相輔相成；而在工法的研發創新亦為業界首屈一指，包含建築工程逆打工法之鋼柱吊放調整設備及施工法、為應付都會區大口徑場鑄樁施作之狹隘空間，並提供更好之低污染施工環境的導版式抓斗鑽掘工法等，均獲得台灣之研發專利。

因此，無論是價購或自行研發改造，同豐營造公司擁有國內先進齊全之機具設備，作為該公司承攬能力領先同業的重要資產，包含 S-600 及 S-500 反循環鑽掘機(φ 80cm~φ 300cm)、目前台灣僅有的 RT-300 全迴旋式鑽掘機組及搖管式全套管鑽掘機組(φ 80cm~φ 300cm)、油壓式基樁抓斗(φ 180cm~φ 300cm)、連續壁掘削機組(T=60cm~200cm)，以及各式吊車七十餘部，足以在各公共工程與民間建築案中因應自北而南不同的地質上之需求。過往承攬知名基樁工程業績例如臺北 101 國際金融中心、中油辦公大樓、京華城休閒購物中心、南科台積電 14B 廠、台灣高鐵、寶路湯泉、宏盛帝寶、統一國際大樓、高雄統一夢時代、台北新天地、國泰置地廣場等；而連續壁工程業績則包含有大都市建設 H 36 林口未來城、三峽大學風呂、台北捷運新莊線第四、五、七、九聯合開發、宏碁明碁總部大樓、交九轉運站 BOT 案、國泰置地廣場等，近年來該公司的專業項目及國內外營收比例如圖 4-5A、4-5B。

自 2004 年起，同豐營造工程公司開始涉足國外基礎工程之承攬，陸續在東南亞越南、柬埔寨、馬來西亞、印尼等國拓展業務，海外各國之承攬案量比例如圖 4-6。

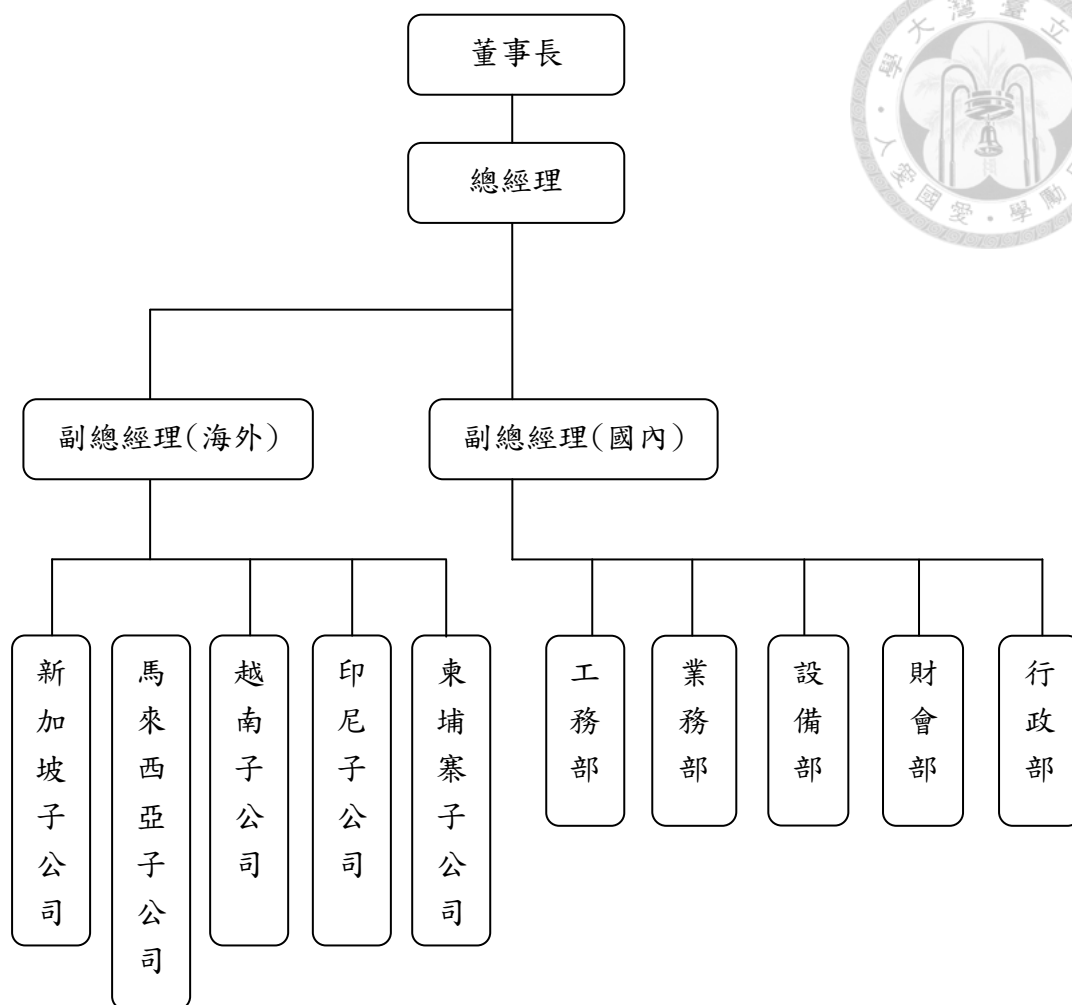


圖 4-4 同豐營造工程公司組織架構圖

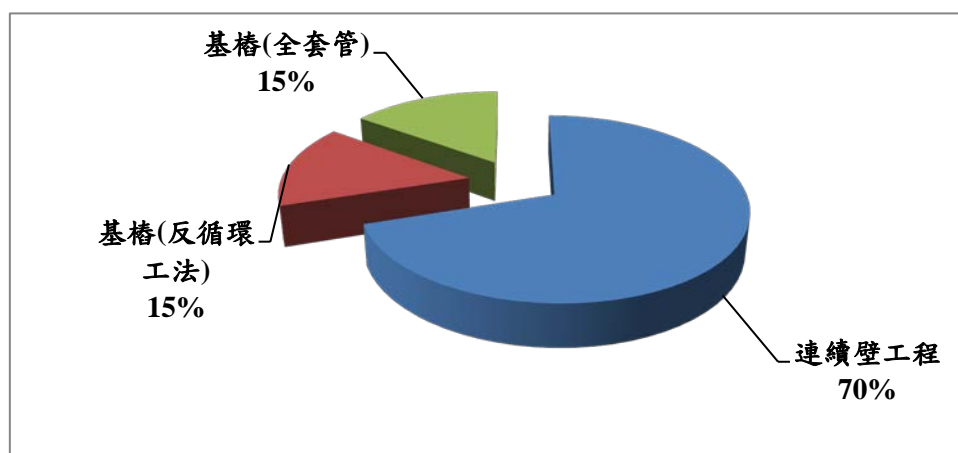


圖 4-5A 同豐營造工程股份有限公司國內主要專業項目及營收比例

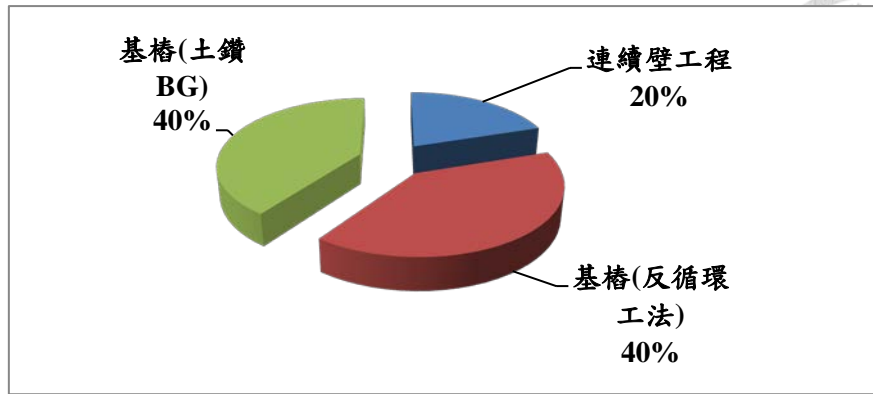


圖 4-5B 同豐營造工程股份有限公司國外主要專業項目及營收比例

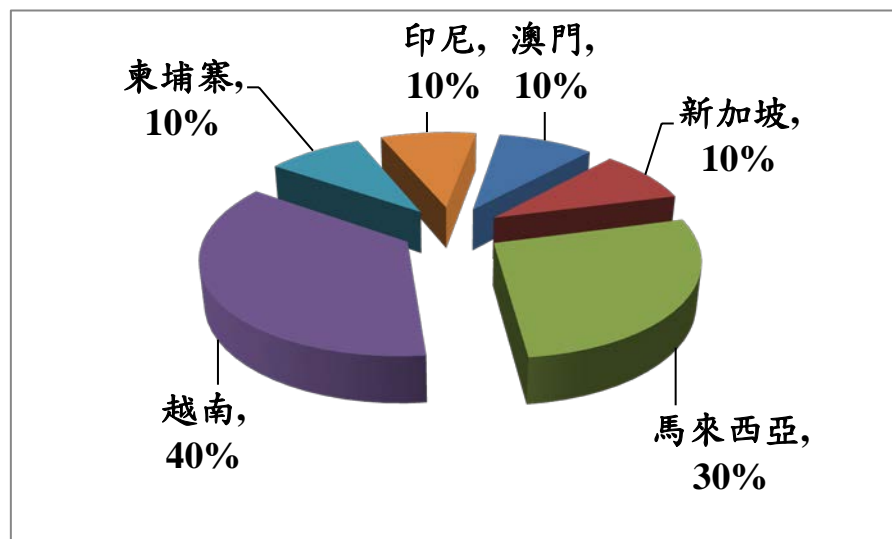


圖 4-6 同豐營造工程股份有限公司近 2 年(2016-2017 年)海外市場業務量比例

二、訪談結果歸納

在 2016.12.16 及 2017.5.26 對同豐營造工程公司所進行的訪談後，依照第三章訪談問題範疇與本章之訪談內容進行歸納，分下列六點說明：

(一)國際化的意願與動機

同豐營造工程公司初期所涉獵海外之業務僅止於外商向該公司租賃機具至國外建案施作的經驗，且該公司並未派有工程或技術人員駐地經營。自 2004 年起真正吸引同豐營造工程公司開始踏向國際化主要有二個原因，第一是透過曾經在台灣合作過建案的業主或總營造商，基於合作建案對同豐營造工程施工品質的信任基礎而引薦該公司到國外，進行開發案或承攬工程之施作，例如長生集團、

日商大林組(OBAYASHI)、住友(SUMITOMO)等公司；同豐營造工程在海外合作建案中所扮演角色與台灣承攬模式相同，仍然為開發商或總營造商下再分包之專業工程營造商。受訪者對於海外經營的起步作如下說明：

「我們一開始去是跟著這些所謂的認識的或是說比較信任我們的營造廠或開發商帶著我們一起過去跟他們開發，但是因為做了幾個案子之後，有了口碑之後，就把這個所謂的市場給他擴大。」

在國內工程案量逐漸縮減的現實環境下，為維持穩定的公司業務量，另外一個促使同豐營造工程在海外發展的動力因素，係在於公司長期在台灣所累積的技術與設備能力，足以讓經營管理階層有企圖去擴大公司規模；同豐營造工程僅專精於基樁及連續壁兩種基礎工項工法及機具的鑽研及業務的承攬，在因應台灣由北到南各樣式的地質條件遭遇的施工室礙，其養成之解決能力已足以應付海外市場施工及地質衍生的風險，不僅滿足當初與其在海外共同合作業主之專案，同時亦引起當地客戶之注意，或提供更多的價值工程服務，進而帶動更多的在地或跨國業務承攬機會。對於公司在跨國經營所具備的技術實力，受訪者自信的說：

「其實我們在國外做的案子其實就我們來看是很一般，但就當地人來講，算是很特殊的。比如說他的樁徑很大，樁深很深，他的連續壁壁厚很厚，連續壁很深，這對於我們來講也許每天在碰很稀鬆平常，但就當地的施工技術施工機械施工能力來講，對他們來講算是特殊的案子。當作過了之後，所謂的工程顧問公司或是設計者，當他知道當地有這個廠商有這個能力來做這些案子的時候，他就會比較傾向嘗試另外不同的設計來做這些案子。」

「我們有一點價值工程的味道啦！因為我們去，我們就是一個巨人，也就是說我們一腳踩下去，那個腳步是一個很大的腳步，我講的意思就是說比如說人家當地的人做一米或 80 公分的樁而已，我們去就是一米半或是二米這樣的樁跟人家談，然後就是說，好像看到一個比較有希望的，對他們整個工程的規劃或是設計來講，他們有另外一種選擇啦！所以他們為什麼會願意跟我們比較多接觸這樣，而且我們也願意幫他就一些設計上的東西提供一些建議。」

(二)公司經營優勢類型

同豐營造工程公司在台灣業界所建立的口碑，就是因應建築基地各種動線限制及鑽掘中所遭遇地質條件窒礙之處理能力，其後盾其來自於該公司擁有量體極鉅，所需之動力能量自小而大俱全的機具設備。然而，在市場的競爭優勢不在於這些機具設備數量之多寡，而在於同豐營造工程針對這些機具設備的調整、改裝核心能力與技術。受訪者闡述公司的優勢如下：

「我們也有另外的優勢，我們有其他的施工的機具是別人沒有的。」

「我們在那邊的優勢就是，我們願意把這些施工比較好、比較新這些施工的機具搬過去那邊給他看，他們會覺得很安心。」

「在國內的優勢就是，我們算起來的機具能力比較多比較專業，做過不同類型的案子也比較多，相對的，一些比較專業，不管是經驗或是知識會比其他人豐富。而且我們公司因為有不同的施工機具，所以說在遇到不同的情況之下，我們不管在動員、危機處理方面會比別人有更多的優勢。」

同豐營造工程公司的機具設備改裝能力源自創辦人林冠宏先生致力於這些資產的投資、研究及活用，該公司雖沒有專責的研發部門，但卻有設備庫房及技術人員等可提供豐富的資源即時反饋工地所需，同時也因此申請不少工法創新專利。其公司經營策略走向與先進國家地工機械設備廠商之開發新機具設備的企圖不謀而合，在於開拓解決地工問題之技術，同時也創造公司的營利目標。

「像國外、國際的一些公司，像 BG、BAOER、Lieber herb（德國的公司）其實他們都是在玩機器，他們對於大地工程，他們只要知道岩盤的硬度或是你的地層是怎麼樣，他是用所謂的扭力或是機械的方式去克服這個工作，所以基本上當你對這個機器或者是對這個動力比較強的時候，你的優勢是佔很大的。剛剛像我們所長講的，我們老闆唯一的興趣他就是喜歡玩這些東西。因為這個又是他的資產，所以不管玩好或不好，沒有人會罵他。造成說他有很大的冒險精神試試看說這個成不成。當然啦！我們倉庫也有很多東西都是報廢的。做壞的或是真的做起來之後沒有向他想像那麼實用的東西。但因為他一直有這個動力所以我們公司一直有一些新的東西。」

(三)治理結構、交易成本、心理距離及制度環境影響

針對海外工程經營組織的建立，同豐營造工程進入當地係完全遵從該國法令並以獨立公司模式申請成立及運作，在法規面(檯面)上則完全無涉台灣母公司，實質運作上則由台灣母公司控管，當地公司負責業務及施工管理。以下是受訪者對於海外分支機構的成立的說明：

「也是所謂的保護主義，你要設一個公司幹嘛，還是要找當地的廠商來合作或者是當地的，除非說是比較開放，他還是有一些比較保護的行業。像在新加坡，營造業就是他保護的行業。」

「在法務、在財務、在經營權是沒有關係的。就是當地的公司。看當地怎麼規定我們就怎麼做。」

在 2004 年開始踏入海外市場時，與利德工程公司一樣，需投入大量成本在人員訓練上，同時因為在地建案所採用的屬較傳統之施工機具或工法，在營業獲利上未如預期。雖因品質口碑得到外商給予較好條件的價格來支撐業務，但同豐營造工程公司也體認在地化對成本降低的重要性，因此加速在地化的腳步。受訪者對於在地化方面強調：

「不只獲利少而已，我們還需要做很大的訓練，然後靠的都是這些外資的廠商，我們做完這個長億集團之後，我們去做互助，後來我們在河內，我們做 70 層樓的最高的，目前還是越南最高的 70 層樓的大樓。這是韓國的廠商，所以要這種所謂外資的廠商比較花得起錢來給我們做啦！那他們認為也許當地的價錢便宜，但是他們不相信當地的品質，這也是我們另外的優勢。那漸漸地漸漸地，因為我們要當地化。」

在國際化的過程中，都是由過往合作過或熟識的企業引領進入，或者是因為在台灣曾經合作過的設計顧問公司在國外設計案承攬後，規畫之工法是同豐營造工程等台灣廠家熟稔的；這些開發商或總營造商或設計公司讓初來乍到國外市場於在地施工領域、管理階層中擔任專業工程營造商的同豐營造工程，顯然毋須因風險壓力而耗費太大心力或卻步。對開始進入海外市場的方式，受訪者如是敘述：

「都是透過信任的營造廠或是朋友或是發展商帶著我們過去。」

「在印尼有一個比較特殊的，就是 Turner 就是端拿，就是 101 的那個顧問公司。當初我們去做那組試樁，就是由他來引薦給業主」

「印尼的捷運，他每一段每一段地下化的設計都是每一個不同的工程顧問公司設計的，那這一段剛好是台灣世曦設計的，他設計的連續壁剛好是端板的接頭那剛好是我們台灣最厲害的一個工法。然後，日本人來找了兩家公司，一家叫同豐，一家叫世久...」

另外在同豐踏入國外市場未在預期內的評估則為國外營造管理系統，包含 PCM、監造及規範要求內容與台灣環境的差異性，同時因為對在地勞工的保護法規，也使得同豐營造工程在國際化的過程因為這些在地的制度面得付出一定的經營成本。

「最大的衝擊是規範...PCM 那個 CM 管理模式的不同...還有監造的模式也不一樣、還有安衛的規範不一樣。」

「他們東南亞的法令比台灣的法令更偏向勞工。是，比如在新加坡，你要請 3-5 個新加坡人才能請一個外國人。該給人放假、加班費、休假，國定假日該 3-4 倍的薪水，該給就是要弄到到就對了。這些都是我們一開始去做，沒有想到的一些成本支出。」

(四) 跨國經營模式

既有的台灣工程實績因為公司及承攬業務量體相對於外國企業規模的不成比例，對海外在地業務的承攬貢獻亦有限，並非承攬的主要優勢，因此同豐營造工程公司方向是讓在地的業主了解該公司的能力，這些能力的展現初期是來自帶領同豐營造工程進入市場的建案中所逐步建立的口碑。

同豐營造工程公司在海外的經營，承前述的組織運作模式，海外公司僅做業務及施工，重大決策仍由台灣母公司所控管。施工機具除小部分如挖土機等外，全部由台灣價購後進口至當地，由於工法與技術是為同豐營造工程之競爭核心價值，因應當地施工所遇困難、窒礙，所需此類技術之回饋均由台灣母公司主導，由經營者招集技術人員研擬後即時提供。受訪者談到機具使用來源如下：

「機具全部由台灣這邊來供應，就是大型的吊車、挖土機、我們的鑽掘機。材料全部都由當地的廠商供應。材料的部分我們不會另外再從由海外進口，但是因為機具都是我們自有的東西，所以全部都是用台灣。」

「技術問題會由台灣這邊的公司來提供意見，包括人員、技術和機具。」

涉及人員的訓練與經營方向，同豐營造工程主要在降低成本與業務擴展二項考量原則下積極採取在地人員進用與訓練，特別是在越南及馬來西亞這兩個公司發展較為成熟的國家勞工，以越南為例，台越籍人員比例約達一比四；如此一方面減少台籍員工以降低成本，另一方面則將在地勞工培訓為日後業務競標與經營施工的重要資源。受訪者如下強調在地化的過程：

「這就是我們的一個投資啊！當我們要在當地投資的時候，我們就要信任你們這些人，當成你們長期培養的一個東西，我就是漸漸把這些東西教給你們之後，我才有辦法慢慢地變成 1/3、1/2、1/4，漸漸的當地化。」

在承接新業務面，同豐營造工程公司在員工人身安全為第一考量原則下，偏向先進行小量體、規模的專業工程承攬，同時也在測試業主的可信度以降低領不到工程款的風險。因此慢慢的將同豐營造工程公司技術品質與在地業主的付款誠信形成國外發展的良性循環與助力。

「去開發一個新的市場的時候，我們態度是很保守的，也就是說，我們不會一去就想要去做 101 或是像大巨蛋這麼大的一個案子。」

「就是我們對當地的人沒有一定程度的信任的時候，我們是不會貿然去做這些事情。」

(五)海外經營之威脅與誘因

由於同豐營造工程公司屬於業務導向的專業工程營造商，加上在地化的公司策略而雇用大量的當地勞工，與台灣以分包給予工班施作模式不同，因此必須維持穩定的業務承攬以平衡人員薪資的支出。另外這些當地勞工經過培訓成為技術工後，雖然有部分會離開自立門戶，卻難以與同豐營造工程公司抗衡，受訪者特別強調主因是在於無法取得在機具使用及研發上的優勢，如下所述：

「但當有案子在做、有工程在 run 的時候，這個都不是問題，因為我們有收入。但是當沒有工程在做的時候，這個變成很大的負擔。因為你看，我們剛講的這 500 人的規模，是包含下面的工人，並不是像台灣一樣，有案子才叫你來，沒案子就沒叫你走，在當地我們的組織的經營模式和台灣比較不同的是在這個地方。所以當你在待機或是在等待的這段期間，所謂的人事或是管理的費用並沒有相對的減少。」

「但是他們有一個比較算是永遠也學不到的地方是他們不知道我們在幹什麼。因為在現場的都只是我們給他叫他做什麼他就做什麼，他把它學會了。但是他不知道曉得為什麼要這樣子做」

「我們是一個團體作戰的，我們並不會因為少了一二個人之後讓戰力減少。」

「這個就是困難的地方，因為他沒辦法弄到我們的機具。」

除了對抗當地企業對外來公司的保護主義外，同豐營造工程公司在東南亞這些新興國家中發展，與利德工程公司遭遇的問題大同小異，中國大陸的低價競標、日韓等國因經濟援助所形成的寡佔等限縮了同豐營造工程公司的業務承攬空間，即使同豐營造工程公司在當地政府工程規劃初期就積極配合相關經驗之提供，卻因為這些政治因素所致無法取得建案之承攬。受訪者在海外經營所遭受之困境方面談到：

「潛在的威脅，就是當地的廠商。比如說當地的基礎公司，他們都有個圈圈啦！他們都會盡量避免讓我們去參與他們的工作。」

「大陸我們基本上不會跟他競爭啦！就是他們自己做的鑽掘的機器，他們又便宜，

他們都用機海戰術跟人海戰術在打你，啊我就不曉得他是不是不用成本。」
「像日本跟韓國現在也是受到中國的一些很大的政治因素的競爭。因為現在所謂的再投資這些公共工程資金的來源就是後面誰要來做的決定性。」

在上揭無論是本地或強國企業威脅下，同豐營造工程公司仍可以掌握本身的競爭優勢，包含工法及機具等來承攬在地建案，克服它商在技術上無法滿足業主的窒礙後，利用這些成果造就公司在的口碑，同時也得到在地業主的青睞，開拓後續業務承攬的機會。

「像我們現在在做的這個吉隆坡的捷運跟高鐵，都是因為當地的廠商有的是因為已經做不下去了，因為他的技術沒有到位，有的是因為他的機器數量不夠，需要外面的去幫忙支援，因為有這個因緣際會。另外有一個案子是聽到我們公司的好的名聲，特地來找我們去做的。所以說想他們現在要做第二條捷運，也都是這樣子。漸漸地，所謂的在地化就是這樣子嘛！當你有好的名聲出去之後，就會有當地的一些公司來跟你做這些案前的研究跟檢討，看怎麼互相來配合這個東西，然後漸漸的才有辦法有工作可以做。」

另外同豐營造工程積極在地化的公司經營策略，也降低了國外營收的匯率風險，由於海外公司的獨立性，當利潤比較好的時候，對整個台灣這邊的母公司有利潤的貢獻，但當匯差或者是景氣差的狀況來講，就朝著當地的經營模式去維持當地的公司。

(六)國際化經驗的建議

在國際化過程中，同豐營造工程公司與利德工程公司同樣認為財務與法務是台灣企業最需要注意的兩個構面。特別是稅法、雇用勞工保險等，都會影響企業進入當地的金流。另外政府在當地給予企業的後盾亦將影響後續企業發展的脚步與規模。因此，受訪者對於跨足海外市場的建議如以下所述：

「去到一個地方最重要的是法務和財務。」

「不管是當地的營所稅、個人稅，像新加坡、馬來西亞有一些雇主需要付的一些的像我們這邊所謂的勞保、健保之類的費用，那個都是額外相當沉重的負擔喔！」

在新加坡，韓國的政府是替韓國的廠商掛履約保證耶，他們本來不發給韓商的耶。」

另外無論是促使同豐營造工程開始國際化或維持其後續跨國發展步調主要支撐因素，仍然是他們所保有的工法與機具優勢，藉由在台灣母公司對研發的熱衷、應用經驗的累積，使該公司在海外的業務日漸拓展。在一般工程案件因同豐營造工程擁有的專業工法多樣性，提高價格競爭性；在特殊工程案件業務爭取上，更因該公司在技術與機具能量的領先，形成市場寡佔的優勢，因此即使面對國際或當地大型同業企業的競爭威脅，仍可保有業主的青睞。

「在越南是這樣，因為我們到目前為止可能唯一一家或兩家可以做比較大比較深的這些所謂的基礎的公司，所以說大部分如果說你需要蓋一些天馬行空的建築物的話，避免不了相對的你的基礎要做得比較奇怪，這是我們在越南的優勢。在馬來西亞或是在所謂的這個東南亞地區，因為我的工法叫做反循環工法，那當地的就是土鑽工法也就是B G的工法，那其實就以機器成本考量來講的話，所謂的反循環工法算是費用比較低的工法，相對的如果我們再搭配上所謂B G的工法是兩個工法交替的在使用，那我們變成不管是在報價上或是費用上相當有競爭力。」

「對！但是因為我們的工法，我們現在變成有兩種到三種的工法在交替的使用，所以當我的機器成本是低的時候，相對我的費用或是報價就...」

第三節 研究命題探討



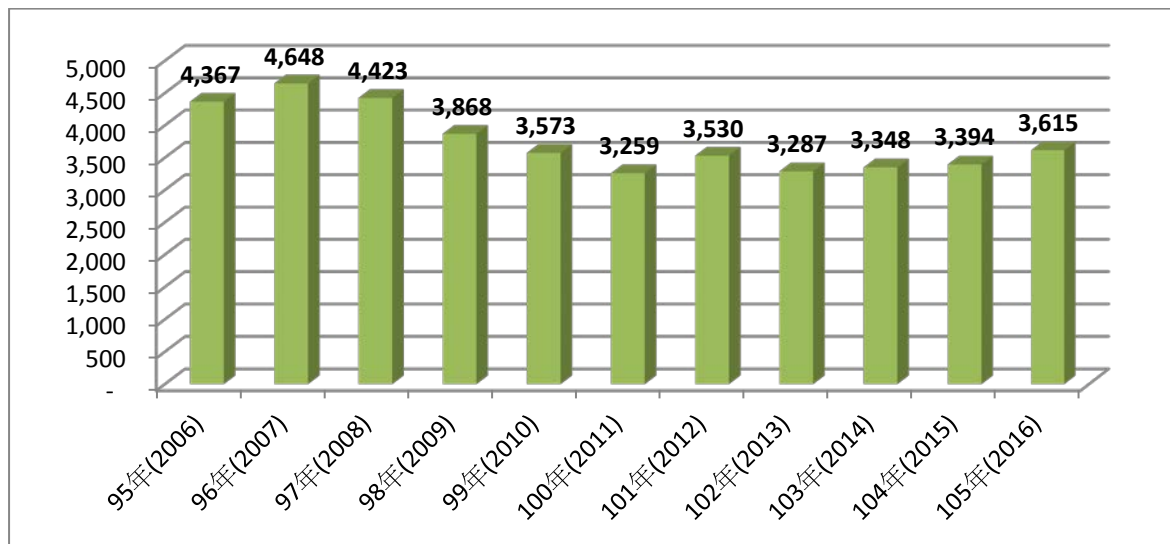
藉由對利德工程公司及同豐營造工程公司這兩家台灣中小型專業工程營造公司訪談的結果、次級資料蒐集與國際化相關理論分析，本研究做出下列幾項命題：

一、國際化動機

Deresky (1994)認為國際化是企業因應國際競爭，國內市場飽和、擴充意念和新市場開拓時，所逐步改變的一種過程；Chen(2005)影響國際市場進入模式區分為母國因素(Home country factors)、母國-地主國因素(Home-Host country factors)及地主國因素(Host country factors)三種，有關母國因素中市場的吸引力(home Market attractiveness)闡明，國際市場的收入與國內營運成互補關係。

依照中華民國經濟部中小企業處之重要統計表揭示，台灣中小型營造業數量近十年來的變化，自 95 年的 91,290 家至 105 年時已增為 120,828 家，共成長 32.36% ，而同期間(約自 95 年至 105 年)依照公共工程會統計要覽及公共工程建設計劃等資料顯示，列管 1 億元以上公共工程預算從 4,367 億減為 3,615 億(詳表 4-1)，共減少 17.22%，在國內市場規模較小或逐漸萎縮，穩定的海外市場將成為企業收入與規模成長的重要選擇誘因與方向。

表 4-1 近十年列管 1 億以上公共工程年度預算(金額單位：新台幣 億元)



資料來源：行政院公共工程委員會 統計要覽(105 年 3 月)

根據研究個案訪談結果，兩家公司進入的國際市場動機比較如表 4-2。

表 4-2 利德工程公司與同豐營造工程公司國際化動機對照表

公司/ 內容比較	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
國際化動機	<ul style="list-style-type: none"> ● 涉及國內的營建工程案量萎縮，尋求跨國的業務以做為公司永續經營的平衡。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 國內的營建工程案量萎縮，業務爭取空間侷限加鉅。 ● 海外市場提供了企業規模擴張及業務成長的空間，促使其尋求向外發展的企圖。 	

資料來源：本研究

綜上所述，無論是利德工程公司以維持公司業務量穩定的經營策略，或者是同豐營造工程公司具備持續擴大規模的發展企圖，除原有台灣市場因為總體營建案量的減少所形成競爭者飽和狀況促使兩家公司尋求市場 (market seeking) 外，海外的環境與建設需求亦提供了資源尋找(resource seeking)的發展空間，即成為兩家公司國際化的市場驅動力。因此本項命題為：

命題一

擴充成長空間、公司規模或維持公司永續經營，是台灣中小型專業工程營造商國際化的主要動機。

二、區位優勢

Dunning (1977)提出國際生產折衷論之區位優勢(location-specific advantages)認為區位相關的資源、能力和制度優勢的空間分佈是不平衡；就制度方面而言，影響因素有如溝通成本、跨國心理距離、法令制度等，因此擁有這些優勢的企業會擁有區位優勢。

近十餘年來，東南亞各國家基本上保持了政局穩定，在屬於全球新興市場中，經濟成長與內需擴大相較於其他地區均具極高之動能，尤其就加速基礎、公共建設活絡程度，提供大量的土木工程承攬機會，同時在地人力成本較為低廉，紛紛吸引外資投入；因此除了在地理環境上之氣候、文化、習慣等差異較易讓台灣企業所接受外，在跨國心理距離也大幅降低，政府的經濟政策、勞工成本也提供了市場(區位)優勢。

不同類型的參與者需要在當地環境中“嵌入”(embedded)的程度差異很大(Orr & Levitt, 2011)，在整個營建專案的施工生命週期中，開發商或總營造商所受到制度環境之影響較大，因為兩家公司均扮演專業工程承商之角色，受地主國的政治、社會及法令等衝擊較小。

兩家公司在區位優勢等相關影響因子上之比對詳表 4-3。

表 4-3 利德工程公司與同豐營造工程公司區位優勢影響因子對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
地主國 經濟政策	● 內需動能大，基礎、公共建設案量多，外商投資熱絡程度高。	● 同左	
地主國 勞工成本	● 東南亞地主國勞動成本相較於台灣營造環境低，具一定之獲利空間。	● 同左	

表 4-3(續) 利德工程公司與同豐營造工程公司區位優勢影響因子對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
心理距離	<ul style="list-style-type: none"> ● 國際化發展區域主要為東南亞，在文化、氣候與生活習慣上適應較快。 ● 因屬專業工程承商，在地主國經營工程營造技術外語之溝通較為單純。 ● 部分國家華語可溝通。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 	華語可通地區如澳門(利德)、新加坡(利德、同豐)
制度環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 無論是 1970 年代跟隨台灣國營企業進行外交工程或是 2012 年起由曾在台灣合作過的外商營造公司引入海外市場，在地主國經營之初始階段溝通成本並不高。 ● 無論是地主國的法令制度或營造過程中所遭受在地潛規則的影響較總營造商小。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2004 年藉由長生集團越南開發案之機會邁入海外市場，後續仍有曾在台灣合作過的外商營造公司引入其他國家進行業務承攬，在地主國經營之初始階段溝通成本並不高。 ● 無論是地主國的法令制度或營造過程中所遭受在地潛規則的影響較總營造商小。 	

資料來源：本研究

小結：

企業國際化的過程中，有許多策略需要決定，其中一個重要的決策就是國際市場的選擇(international market selection, IMS)。依兩家公司國際化的路徑顯示東南亞新興經濟體所給予他們相對於台灣或其它地區環境較優的政府政策、營運成本，同時在制度環境的影響及心理距離等也較其它地區小，亦即對台灣中小型專業工程營造公司而言，東南亞市場提供了符合 Dunning 所提國際生產折衷理論之區位優勢。

另外 Minifie & West (1998) 提出以小規模公司進入海外市場提出影響成功與否的三項原因，其三項原因為政治穩定度、政府控制力及文化差異，說明企業與政府間關係是一項重要的關鍵因素；近十餘年來東南亞國家市場之政局穩定及開放投資機會，是為影響兩家專業工程營造公司是否進入此新市場的決策因素之一。

東南亞市場所提供的投資機會對於它國包含但不限於營造產業具一定之吸引力；而中小型企業屬性的兩家公司，除因為規模的緣故，也因在其國際化初始階段，均可隨著過往在台灣有合作關係的大型開發或營造廠商進入這樣的海外市場，初始經營期間不致因而付出太高的溝通成本或先發者成本。

綜上所述，本項命題為：

命題二

台灣中小型專業工程營造商國際化方向的優先選擇，為東南亞地區的營造市場環境；並且透過曾經合作的業主進入國際市場，隨其所在之地主國開始立足發展。

三、內部化優勢

Dunning 提出國際生產折衷論之內部化優勢(Internalization advantages)認為，企業自己直接使用自身所特有的優勢，而不將之出售、出租或將利潤分給其他企業。也就是將一切生產及行銷活動置於公司的所有權和控制之下（即經由內部市場運作）。

經由兩家公司之訪談，在國際化腳步與跨國業務承攬量之成果可獲知，台灣中小型專業工程營造商對地主國勞工所採取運用策略之差異與公司內部優勢類型及保護資源有關，並將影響國際化企圖的強烈程度。

有關兩家公司在海外之施工人力聘僱模式與經營影響詳表 4-4。

表 4-4 利德工程公司與同豐營造工程公司海外人力聘僱與經營影響對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
地主國施工 人力來源	<ul style="list-style-type: none"> ● 工程師、領班為台灣母公司外派駐地。 ● 在地勞工由總營造商提供，或採取在地分包模式。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 對海外較大市場如越南、馬來西亞等國家內化當地的工程師、領班及勞工。 	機具新購、租用均有
教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣技術人力帶領當地勞工施作，施工完成後勞工歸建總包。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在地勞工及管理人員均由台籍幹部進行教育訓練後執行施工作業。 	
技術外流風險	<ul style="list-style-type: none"> ● 由於工程師及技術領班均由母公司外派，母公司掌控工法與經驗的運用，核心技術不易外流。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 雖有技術外流風險，即使在地員工離開並沒有能力對機具設備改裝及工法研發能力甚強的同豐經營組織造成業務爭取上的競爭威脅。 ● 母公司仍保有在地工班無法效仿的工法混搭之競爭能力。 	

表 4-4(續)利德工程公司與同豐營造工程公司海外人力聘僱與經營影響對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
待機或業務等 待其成本	● 業務等待期成本低。	● 待機或業務等待期成本較高，一旦沒有承攬工程需支付在地人事成本。	
國際化動能	● 除國內業務產生及大量體萎縮壓力外，國外承攬動能較為保守、一般。	● 因有內化在地勞工，業務等待壓力將促使承攬工程或再跨國發展之企圖強烈。	

資料來源：本研究

小結

相較之下，同豐營造工程公司透過內化來規避不必要之成本或累積更多不同的優勢，並藉由教育及訓練來完成內部化之動作。其在地主國之工班組合、包含工地主任、機具操作手、領班、技術工等是控制生產流程與品質的關鍵組成，在成本條件允許下，該公司將 host country (越南等)的本地勞工訓練內化及雇用模式，以有效降低搜尋與協商成本，也避免因採取分包模式所需擔負之合約風險，並可確認中間及最終產品品質及保護企業的名聲等之優勢，同時可在後續的跨國業務爭取過程降低轉換成本的進入障礙 (Porter, 1980)。

因此，雖然兩家公司在海外經營上已具備一定的效率、量體之實蹟，在地主國擁有技術與施工執行成效的口碑，然而類似同豐營造工程公司在技術外流風險可控情形下，採取進入市場後提高內部化的程度，同時因業務等待期成本壓力將轉換成為企業之市場開發驅動力，其內化的成果也較利德工程公司創造出後續市場更高的競爭優勢。

命題三.1

台灣中小型專業工程營造商就地主國市場之員工，以技術轉移或教育訓練而將其內部化後，可提高國際化優勢。

另外兩家公司海外市場海外分支機構與組織特性對照詳表 4-5。

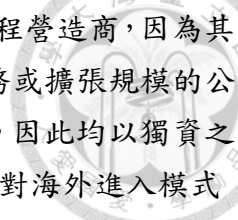
表 4-5 利德工程公司與同豐營造工程公司海外分支機構與組織特性對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
海外經營 治理結構	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣母公司提供財務與技術，依照地主國法令成立在地公司(獨立公司) ● 獨資經營 ● 除管理人員外採分包模式經營。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣母公司提供財務與技術，依照地主國法令成立在地公司(獨立公司) ● 獨資經營 ● 除高階管理主管外，施工管理及勞動人力部分採內化與在地化策略。 	在地主國均非以外商公司登記
組織特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 資產和能力的配置-中央集權。(全球企業) ● 海外據點的角色-執行母公司的策略。(全球企業) ● 知識的發展和推廣-由中央發展並保有知識。(全球企業) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資產和能力的配置-核心能力來自中央集權，其他則地方分權。(國際企業) ● 海外據點的角色-執行母公司的策略。(全球企業) ● 知識的發展和推廣-由中央發展知識再移轉給海外據點。(國際企業) 	

資料來源：本研究

小結

與全球新創企業 (Born-global) 截然不同，具傳統產業特性營造業需要先在母國市場發展，累積一定的市場、訊息、資源後，才開始國際化進程。又依 Root(1994)所提出之投資進入模式(Investment Entry Modes)觀點來看，國際風險的認知一向在進入策略的選擇上扮演著重要的角色，對於開發中國家而言，規模大型之營造產業在進入市場時，初期以合資模式(Joint Venture)來取得市場知識及合約管理方式，藉以分擔風險、承諾與責任，在了解市場後再獨資模式成立地主國之分公司或子公司進行後續經營是較為常見。



而像利德工程與同豐營造工程公司這樣台灣中小型專業工程營造商，因為其規模較小且公司專業技術項目單純，在期待藉由國際化增加業務或擴張規模的公司企圖下，需要以保障企業內部資源且維持高執行效率之模式，因此均以獨資之公司型態進入國際市場，此現象也印證Hill et al(1990)提出影響對海外進入模式三組構面變數(控制程度、資源投入程度及技術擴散風險程度)分類中，在中小型營造以直接投資情形下，母公司採取獨資方式投資經營，將使其控制程度最高、資源投入程度最高，同時技術擴散風險最小。

另外因為兩家公司在對於技術研發與資源保護的策略不同，因此就Bartlett & Ghoshal (1989)的組織特性分類，在資產和能力的配置、海外據點的角色與知識的發展和推廣三方面，利德工程公司較具全球企業的特色，而同豐營造工程公司則較偏向國際企業的組織特性。

在國際化進程中，由比較結果可知兩家公司國際化進程，並非屬漸進式的經過偶然出口、代理出口、建立海外銷售機構及海外直接生產四個逐步發展過程，他們拓展業務之核心優勢是其所擁有的專業技術或價值工程開發能力，即具備充分知識資源，因此這些優勢能力的應用印證將國內市場經驗一般化到相似的國際市場上時，國際化步伐會比較大(Johanson & Vahlne, 1990)；同時在面臨新興國家市場很大情形下，直接投資將使各種產出有關如勞力、原料等週期性變動成本最小(Buckley & Casson, 1976)。

命題三.2

台灣中小型專業工程營造商進入國際市場方式，傾向採行跳躍式國際化且為獨資模式。

四、所有權優勢

Dunning (1977)的國際生產折衷理論中所有權優勢(O)提到有關共同治理優勢 (Advantages of common governance, Ot)，Ot 包括企業分支機構比當地企業的優勢，主要來自規模、產品多樣性和企業學習經驗、企業的國外分支可以以邊際成本獲得母公司的資源；或由國際化而產生的優勢，提供更廣的機會加強操作彈性，即由國際化經營取得的經營優勢等等。

兩家公司進入地主國所遭遇共同治理的劣勢(Disadvantages of common governance)並無相異，詳表 4-6 說明。

表 4-6 利德工程公司與同豐營造工程公司海外共同治理劣勢一覽表

項目	劣勢內容說明	備註
母國因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 中國大陸、日本、韓國等國家挹注資金協助地主國政府於經濟開發、建設，相對取得一定量體之工程優先承攬權。 ● 基於保護所屬國籍之次承攬商權益，類似中國大陸、韓國等國家之總營造商所分包之專業工程項目通常由其國家之廠商承接，台灣專業工程廠商難以承攬其工程。 	
企業規模	如歐美、中國大陸等國家之競爭者所擁有機具設備、勞動資源優渥，在工程競標成本可大幅下降，得標率極高。	
財務與法務資源	<ul style="list-style-type: none"> ● 競爭者除因規模遠大於台灣中小型專業工程營造商之外，部分國家政府更提供相對的財務後盾，如韓國政府提供所屬之廠商在地主國執行工程之履約保證金等。 ● 因規模緣故，台灣中小型專業工程營造商較無法務資源，在地主國經營之初常因不熟稔如勞工保護法令而付出額外之學習成本。 	

資料來源：本研究

小結

兩家公司較無充足的法務資源，在跨入地主國經營之初，時遇地主國的法令規定無法及時因應而有額外成本損失之衍生。然而主要的進入障礙仍源自競爭者之規模經濟優勢，也就是說利德工程公司與同豐營造工程公司在進入海外之際，並沒有其它國家如中、日韓或歐美等國的專業工程營造商具備的 Ot 優勢，這些競爭者的 Ot 優勢，包含競爭者之母國政府提供這些新興市場地主國的經濟發展資金外援而有優先工程承攬權，以及對於競爭者母國所屬國籍之企業在海外經營所提供之資金後盾等。

另外這些國家的競爭者常以規模經濟、獨買力取得較佳的資源能力（勞力、自然資源、財務、及取得原物料的能力）與利用。類似情形可於兩家公司參與地主國如基礎建設招標案中常見，其承攬機會相對於具有 Ot 優勢的國外同業競爭者通常是處於劣勢的。

命題四.1

台灣中小型專業工程營造商主要的進入障礙，來自國際競爭者共同治理的優勢 (Advantages of common governance, Ot)。

其次，Dunning (1977)在國際生產折衷論之所有權優勢(Ownership-specific advantages)中有關 Oa 優勢(Property rights and/or intangible advantages)方面認為，由於企業具有其獨佔性資產，包括有形優勢（資金、設備、財產權）及無形優勢（生產技術、管理知識、創新開發之能力），而較地主國企業具有比較利益。

兩家公司在企業所有權 Oa 等相關優勢說明詳表 4-7。

表 4-7 利德工程公司與同豐營造工程公司所有權 Oa 優勢對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
所有權 Oa 的 優勢(Property rights、經驗、 製程能力等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備、財產權-具一定之機具購置能力。 ● 施工技術-原海外引進公司經內化後的專利工法。 ● 多年大地施工累積之工法採用與施工應變能力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備、財產權-專業連續壁及基樁機具數量多且具多樣性，購置能力強。 ● 施工技術-既有開發或取得專利之工法。 ● 多年大地施工累積之工法採用與施工應變能力。 ● 創新開發能力-施工中各式障礙的即時解決方案研發能力。 	
所有權 Oa 的 優勢(產品差 異化的能力)	<ul style="list-style-type: none"> ● 施工技術-公司內部多樣性的工法應用。 ● 承攬工程經驗累積-在特殊地質區域取得寡占市場的優勢，並且採用高工率的執行策略，累積工程實績與口碑，藉以創造後續相關業務的取得優勢。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施工技術-因應各種不同基礎型式、工法多樣性。 ● 承攬工程經驗累積-成為地主國中遇有大規模尺寸、特殊地質之基礎工程，業主優先考量對象，同時累積工程實績與口碑，藉以創造後續相關業務的取得優勢。 ● 其他-在地化經營管理策略，內化勞動與管理人力後，加速企業在地學習效率，跨國複製經營模式。 	

資料來源：本研究



小結

利德工程公司與同豐營造工程公司的 Oa 優勢共同點：

(一)顯性(有形)資源：

兩家公司主要具備一定之資金，投入價購配合各自專業技術工法機具與設備，應用在海外的市場的工程經營。

(二)隱性(無形)資源：

屬於兩家公司經年累月所造就的企業核心技術是海外市場競爭的基本動力，而為了能在地主國提高業務承攬的靈活度及範圍、空間，兩家公司具備的管理知識則是工法技術交替運用的應變，同時可降低成本，提高競爭優勢。

另外的共同特性是，這兩家公司利用本身所具備之Oa優勢彌補Ot的劣勢，他們因此在地主國創造出新的Ot優勢，其共同特徵是在海外市場的經營過程中利用產品的差異化來增加業務的取得機會，如利德工程公司善於處理特殊地質，在工法應用及效率取得業主或總營造商之信任。而同豐營造工程公司對於特殊規模、尺寸(深度、口徑)建案時，讓地主國的專案業主或總營造商給予業務之第一優先考量，均足印證這些較小規模的企業仍然可以提供出不同市場需求的服務，讓兩家公司在列強環伺的競爭環境中仍保有取得一定的商機。

另外創造出的Ot優勢，還包括兩家公司的工法在當地施工環境的適用與應變能力，同時在地主國的經營懂得如何累積工程實績藉以強化再承攬工程所需之實績、規模條件。

而同豐營造工程公司較利德工程公司更具備的是在工法與機具設備創新開發、研發能力之隱形資源，在東南亞市場面臨歐美、日、韓及中國大陸包含資金與施工團隊規模經濟式的投入，這樣的 Oa 優勢將有助於同豐營造工程公司跳脫傳統或既有開發工法技術的一般工程價格競爭，除了前揭在特殊或大型的建案取得獨佔或寡佔的優勢局面外，有機會在既有市場形成對其它廠商之產品差異化的進入障礙，亦有能力降低同豐營造工程公司跨足新(國家)市場時所遇地主國規模經濟的進入障礙；另外同豐營造工程公司將地主國之內化、在地經營管理這部分轉化為業務爭取的優勢，並將此部分成功的(學習)經驗複製在後續的國際化路徑，亦突顯該公司期較利德工程公司再跨足其他國家的腳步上來得快速許多。

命題四.2

台灣中小型專業工程營造商具有所有權優勢(Ownership-specific advantages, Oa)之隱性資源，特別是創新、研發能力越高時，國際化過程中越可與競爭者的共同治理的優勢(Advantages of common governance, Ot)抗衡，並擁有地主國目標市場的寡占優勢。



命題四.3

台灣中小型專業工程營造商具備所有權優勢(Ownership-specific advantages, Oa)中的隱性資源，在國際市場中發揮程度越高，其國際化進入障礙越低。

另外關於另一項所有權優勢的重要形式為制度資產優勢(Institutional assets, Oi)，強調母公司的制度優勢（治理結構，規範以及企業文化、激勵制度）激勵和評價制度，領導和管理的多樣性等，而其長期累積的公司文化及組織架構之優勢，並不會因為市場不同而大規模改變。

兩家公司以所有權制度資產優勢(Institutional assets, Oi)觀點就企業制度、文化產生之跨國經營模式對照詳表 4-8。

表 4-8 利德工程公司與同豐營造工程公司以 Oi 觀點之跨國經營模式對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
跨足海外 市場模式	<ul style="list-style-type: none"> ● 因公司管理制度、文化所造就之施工實績、口碑，隨著過去良好合作關係之開發商、總營造商或設計公司引薦。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 	
公司管理 制度與 文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理組織-台灣母公司直接控管，公司制度幾無差異。 ● 施工管理知識-海外工程由台灣工程師(較大案件甚至由副總)進行管控，可立即將台灣經驗因應於施工執行面。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理組織-台灣母公司直接控管，海外公司組織型態、制度與母公司無差異。 ● 施工管理知識-海外工程人員由台灣工程師進行教育訓練後直轄工作業，母公司進行管控，可立即將台灣經驗因應於施工執行面；總經理直接負責新工法之研發，因應於在地施工障礙之處理效率高。 	治理公司內部；規範和公司文化；激勵和評價制度，領導和管理的多樣性。

資料來源：本研究

小結

有關兩家台灣中小型專業工程公司進入東南亞國際市場除藉由其技術與研發能力外，數十年的國內完成諸多良好品質與效率的施工實績，也讓兩家公司與其業主建立良好互動與信任關係，意即這樣友好的信任是建立在優良的信譽以及過去擁有美好的合作經驗，因此信任的程度影響公司間配合的關係與意願 (Ho, 2009)。

藉由這些合作關係形成，並經過時間上在雙方互利需求與奠基在其網絡間的信賴程度持續深化，終成為該兩家公司邁入國際化所擁有的社會資本。透過擁有社會資本的優勢，企業更易尋求與其具有慣常合作關係的企業組織進行合作，降低制度環境所帶來的不確定性。

而在公司管理制度層面上，兩家公司在國內均為大地工程與基礎工程專業工程營造商之翹楚，在施工之規劃與執行能力與成果上具有一定之口碑，這樣的公司文化、制度、組織型態乃至管理模式的 Oi 優勢仍然沿用在國外於工程、業務、機具設備維修養護、倉管、財務會計及行政等作業之管理，因此海外分支組織架構將不致有太大變化。

命題四.4

當台灣中小型專業工程營造廠具有所有權制度資產優勢(Institutional assets, Oi) 越高時，海外分支機構傾向沿用母國組織架構與制度文化之管理模式，以確保經營優勢、口碑之延續。

五、知識基礎資源

Miller & Shamsie (1996) 將所有資源分為兩大類：Property Based Resource 和 Knowledge Based Resource，並加以定義。他們認為，知識基礎資源的核心在於公司的無形技術及技能，並且因為知識資源的模糊、信息障礙而造成不易模仿；不易流動的組織資源及企業學習、創新能力，使得具有研發能力的廠商不易被替代。

KBT 強化了知識的重要性，並且將知識視為企業內部最主要的資源(Grant, 1996; Spender, 1996)。兩家公司中利德工程公司因多年的大地施工經驗累積一定工法技術，足以在跨國營建工程承攬上以較高的施工效率取得業務；而同豐營造工程公司隱形的資源則為技術研發能力，包含工法、機具設備等完整的配套，其所具備的這樣能力，利用其研發核心團隊難以模仿及替代等特性，可在國際市場取得競爭優勢外，亦可不斷藉由創造與研發因應不同施工環境的需求，這樣的能力是在地競爭者即使擁有其舊有技術移轉後仍無法與之抗衡的。

兩家公司具備的知識基礎資源與應用比較對照詳表 4-9。

表 4-9 利德工程公司與同豐營造工程公司具備的知識基礎資源與應用對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
企業具備 知識內容	<ul style="list-style-type: none"> ● 顯性知識 多年大地施工累積之工法。 ● 隱性知識 施工應變與工法混搭能力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顯性知識 多年大地施工累積之工法。 ● 隱性知識 施工應變之工法改變、混搭與機具改造能力。配合大地基礎理論研究之工法、機具設備創新開發能力。 	
(顯性)知識 移轉模式	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣技術人力帶領當地勞工進行機具操作及實務施作。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在地勞工及管理人員均由台籍幹部進行教育訓練後執行施工作業。 	

表 4-9(續)利德工程公司與同豐營造工程公司具備的知識基礎資源與應用對照表

公司/ 內容說明	利德工程 股份有限公司	同豐營造工程 股份有限公司	備註
國際化應用	<ul style="list-style-type: none"> ● 在日、韓、中國大陸及歐美規模經濟型競爭環境下，針對特殊地質有立即解決因應能力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地主國特殊規模案件的寡佔。 ● 透過工法的混搭，提高業務的取得率。 	
業務取得優勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般，仍須透過價格競爭。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 較大，價格上因工法研發能力強且能搭配價格調整機具應用，具競爭性。 ● 持續跨足他國經營。 	

資料來源：本研究

小結

由 Grant, R.M.(1996)提出的幾項企業知識產生價值的特性與兩家公司比較的結果，在知識移轉性部分，依前述兩家公司係屬獨資經營，為高度控制市場進如模式，因此台灣母公司在顯性知識的移轉上，由母公司直接派員訓練地主國勞工於機具與工法上之應用，而移轉程度因利德工程公司方面基於專案結束後地主國勞工則解散歸建，相較同豐營造工程公司保留於內化後地主國員工者為低。

另外在知識累積性方面，同豐營造工程公司時而透過大地理論研討配合的實務應用、與大量且頻繁的國外採購機具中獲得更多的工法與機械專業知識，對於在既有工法的精進、新工法的研發與機具的改良上均有加乘的效應。而利德工程公司在新知吸收的來源與企圖未若同豐營造工程公司，在透過學習來強化企業的知識基礎腳步較為緩慢。

在知識的取得需要專業能力之特性(Specialization in Knowledge Acquisition)上，兩家公司同屬於中小型專業工程營造企業規模，並沒有專責產出知識的部門，然而同豐營造工程公司由負責人主導工法研發與機具改良，並視其為公司核心價值，在施工實務應用回饋、內部研討與庫房機具設備調整改造等相關作業，能更司專業能力的應用而有效率連貫，具顯著即時應用效率。亦即該公司擁有較具體的隱性知識資源。

因此在國際化的過程中，兩家公司於知識基礎資源的發揮比較上，同豐營造工程公司顯然獲得較高的價值回饋，包含在地主國形成一定特性專業工程寡占或獨佔的進入障礙，並取得持續國際化的優勢。



命題五

當台灣中小型營造廠擁有知識基礎資源之移轉、累積特質越明顯時，在地主國的廠商替代性越低。

第五章 結論與建議



第一節 結論

佔台灣營造業多數的中小型規模企業，特別是具備一定專業工項承攬能力的廠商，近年來面臨台灣景氣趨向低迷及受到東南亞各國經濟發展崛起的吸引，在謀求市場的動機下，國際化議題對這類台灣中小型專業工程營造商日顯重要。

本研究主要係以折衷理論及知識基礎理論等國際化相關文獻之觀點，藉由第四章針對利德工程公司及同豐營造工程公司之個案訪談，進行台灣中小型專業工程營造商國際化的歷程、進入海外市場的模式及優勢等內容之探討，所得到主要結論如下：

一、台灣中小型專業工程營造商的核心資源，是國際化延續競爭優勢之必要條件

中小型專業工程營造商經營之核心資源如同大地專業技術之於利德工程公司，基礎地工專業技術之於同豐營造工程公司，是個案獲利力的基礎，也是組織能力的主要來源，並為其建構競爭優勢。這些個案所具備研發創新與專業技術能力等之策略性、知識基礎資源，是源自組織的歷史與特色，經由長時間累積而成，造就個案國內的經營成效顯著，成為同業之翹楚。個案憑藉其所具備之核心資源，透過市場(業務)找尋或規模擴充的國際化動機驅使，克服了地主國的進入障礙；同時除了「成本導向」策略外，這些資源提供個案在海外發展時的「差異化策略」或「目標集中策略」，進而取得地主國的競爭優勢的條件，可與具備Ot規模經濟優勢競爭對手抗衡，或藉由其核心資源成就個案在地主國新的Ot優勢。

二、透過曾有良好合作經驗的母國業主於東南亞的延續合作關係，是台灣中小型專業工程營造商國際化主要的進入模式

研究個案在台灣經營的工程實績，贏得令業主滿意之口碑，進而累積足夠的社會資本；這些業主(開發商或總營造商等)在東南亞的新興市場之政府政策與市場開放投資誘因下，紛紛進入扮演跨國拓荒者，並在企盼與研究個案延續過往良好的合作關係下，提供邁入國際市場的契機與路徑，隨其立足所在之地主國發展；相對地，個案透過這樣的進入模式而降低國際化之初的試誤成本、風險及制度環境的衝擊，同步深入觀察市場脈動或透過地主國的經驗學習來決定後續的經營策略，如同豐營造工程公司後續經營策略採取在地化，提高了地主國的經營效率。

利德工程公司則透過觀察並採用以提供業主特殊地質的大地技術服務，個案因而更易取得地主國買方的信賴與口碑建立，並得以持續循序漸進之佈局、拓展。

三、競爭者的規模經濟優勢，是台灣中小型專業工程營造商主要的進入障礙

基於東南亞的地緣關係、政治因素與投資型態，地主國多藉由中國大陸、日本及韓國等國家的資金挹注而進行經濟發展，同時這些國家的總營造商也獲得地主國主要建設工程的優先承攬權；其中如中國大陸與韓國等，在後續有關大地工程與基礎地工的分包對象是以其國籍的專業工程營造廠商為主，沒有研究個案可出其右而獲取承攬之機會。另外中國大陸營造業以國家政府扶持、輸出的人海機海與財務策略，在地主國工程競標以遠低於市場成本行情參標、得標的情形常見一般，亦是個案在海外經營條件尚無法與之匹敵的劣勢，這些規模優勢遂成為個案主要的海外市場進入障礙，因此研究個案大多避開前揭國家規模經濟競爭者的掠奪版圖外，藉由資源的優勢在日本、歐美或地主國的客戶中尋求目標市場或藉由差異化產品的提供而獲取承攬機會。

四、台灣中小型專業工程營造商適合採獨資之海外治理結構，以確保資源的充分控制，並依母國的組織制度、文化延續對海外分支機構的管理

在未具備充分之國際化經驗前，大型規模營造產業進入國際市場之際，初期常以和地主國廠商共同控制如合資模式(Joint Venture)來取得市場知識及合約管理方式；研究個案為保護所擁有的經驗工法、技術或管理知識，防止其洩漏及擴散，在海外的治理架構上則採行獨資之模式。這樣以獨資方式以達高度控制的作法可在個案知識移轉模式上呈現，例如利德工程公司對地主國工班之教育訓練乃至施工技術管理全部由台籍幹部執行、管控，而同豐營造工程公司雖對當地員工內化且移轉知識，然而研發創新的能力依然由母公司所保有，均是對重要資源的控制作為。同時個案為滿足讓母國已形成之優勢可在地主國延續的企圖，海外分支機構的組織制度與文化與母國並無太大差異。

五、台灣中小型專業工程營造商若具備研發創新能力，可藉由地主國勞動力資源的內化轉換成為國際市場的競爭優勢

同豐營造工程公司的工法創新開發與機具設備改造能力，屬於難以模仿性(Imperfect Imitability)及不可替代性(Imperfect Substitutability) 的企業技術與管理資源，個案於決定採用將地主國勞工內化成為員工之在地化策略時，因為具備這樣的知識基礎資源的特性，可以形成目標市場寡占，且不用憂慮技術外流、當地企業保護主義或員工自行創業而衝擊後續的競爭力；個案藉由在地勞動資源的內化後除有效降低後續承攬業務或國際化時的協商成本或搜尋成本，亦累積當地管理知識，提高競爭優勢，另一方面個案也因為海外分支機構的規模擴大，提高市場再找尋的持續國際化之動能。

第二節 策略意涵與建議

依據結論，研究個案國際化策略可歸納是企業擁有競爭優勢之核心資源，甚至具備完善之財務及法務能力等為前提，後續藉由大型開發或營造企業共同合作關係的延續，以風險較低的路徑來找尋發揮或加強企業差異化能力的市場，同時進行知識移轉與累積，如下敘述：

一、國際化前的條件評估

(一)在台灣創造出競爭優勢的核心資源必須能在海外市場適用、延續

若非如利德工程公司吸收外來技術內化成為經驗工法，或如同豐營造工程公司自行研發創新之知識能力這樣具備難以模仿性及不可替代性的核心資源，且利用其成為母國的競爭優勢者，中小型專業工程營造商因其專業技術單純之特性，國際化過程中遇有技術於地主國有外流，或施工技術、效率無法超越競爭者，或難與競爭者相抗衡時，最終易致鍛羽而歸的結局；簡言之，中小型專業工程營造商須優先檢視核心資源，是否具備提供企業差異化策略或集中目標策略的能力、優勢後，始能有對抗規模經濟競爭之因應準備，開啟國際化的腳步。

(二)財務與法務資源，是台灣中小型專業工程營造商最亟須找尋與準備之基本要項

因政策因素，台灣政府在海外往往無法提供有效的財力後盾，特別是工程執行保證(履約保證)的支援，常讓台灣中小型專業工程營造商在海外業務承攬的佈局或機會有所侷限，國際化的腳步也會因而較為受阻，因此在國際化前，須有財務資源的充分準備。另外地主國的法令通常是個案在國際化初始之際未注意之要項，例如勞工保護相關法令或稅法，像利德工程在馬來西亞的經營，承攬工程必須取得地主國的相關證照、相關延長工時的費用計算等，忽略這些法令將引致管理成本的增加，甚至危及原本的獲利，因此，法務資源的找尋，以獲取和理解一定程度地主國制度知識，將有助其在地的發展，其與工程專業技術是同具重要性的，必須是進入當地市場前應先妥切準備的。

二、國際化進入策略

(一)初期進入階段，台灣中小型專業工程營造廠商較適合以獨資方式、並與原台灣開發商或總營造商延續在海外合作的模式

國際化初期宜透過高度控制的獨資模式，以收保護中小型規模企業的核心資源之效，同時與具有長期或良好配合關係的業主(客戶)在新案件的合作中，將減少磨合期的成本投入，即無須耗費太高溝通成本，相對受到制度環境影響的程度也較低；另外在國際化之初可藉由這樣的合作模式，就業主所在之地主國，以較低風險的環境中，同步進行地主國的管理知識學習、累積，觀察地主國同業競爭的優劣勢，並進行後續策略的擬定，循序拓展。

(二)適切的在地化經營策略，以發揮競爭優勢與累積國際化擴張之動能

在確保知識轉移的風險控制得宜下，透過在地化的策略，可將地主國勞力資源內部化，深耕地主國的經營，確保中間及最終產品的品質，繼而樹立口碑。一方面在內化後藉此在地團隊延續台灣中小型專業工程營造商之知識基礎資源之發揮，同時透過海外分支機構的擴大，並預見跨國的轉換、搜尋成本的減少，進入障礙的降低，也為台灣中小型專業工程營造商提供後續國際化的動能。

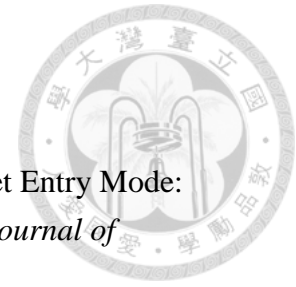
(三)加強海外經營人才的培養，延續企業知識的轉移與累積

台灣中小型專業工程營造商因有保護核心資源之強烈需求，通常由母公司以中央集權管控，尤其派駐海外的幹部，除要能有效執行母公司的策略與發揮其組織制度文化外，在地主國經營又必須能收母公司知識移轉、保護與技術、管理等知識累積之雙效。因此，除語言溝通能力外，須具備技術專業與經營環境敏銳嗅覺，提供更直接、正確與有效的資訊回饋母公司來進行重大國際化方向的決策，因此針對這樣的人才積極養成，使其成為不可移動性的企業資源，是成就台灣中小型專業工程營造商欲擴大規模、開疆闢土的目標不可或缺的條件。

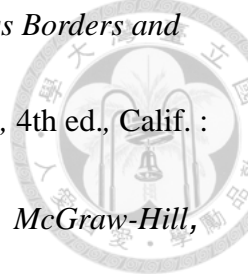
三、 研究限制及後續研究建議

- (一)因台灣中小型專業工程營造商具備國際化經驗者屈指可數，難以從研究數據中找出研究問題的顯著關係；所幸本研究兩個個案均具備台灣中小型專業工程營造商之代表性，因而僅能採用個案訪談及文獻回顧的質性研究方法，如未來隨著類似規模專業工程營造商國際化數量之增加，後續則可以統計量化的方式進行研究。
- (二)本研究國際化的研究對象係以進入海外市場的台灣中小型專業工程營造商為主，未來可擴大國外同等規模的營造廠或是其他行業屬中小型規模企業為研究對象，針對其國際化的進程、策略與本研究進行比較分析。
- (三)本研究範圍較偏向於研究對象國際化的初始階段與擴張階段，未來可再深入由擴張階段到整合市場資源、調節市場等全球合理化階段的研究。

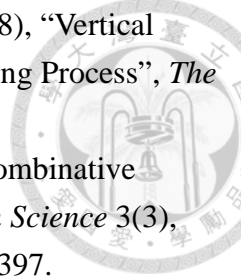
參考文獻



- Agarwal, S. and Ramaswami, N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Anderson, E., and Gatignon, H.(1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies* , 17(1), 1-26.
- Annavarjula, Madan, and Beldona, Sam (2000), "Multinationality-Performance Relationship: A Review and Reconceptualization", *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 48-67.
- Babbie, Earl R. (1991), *The Practice of Social Research*, 6th ed., Belmont, CA:Wadsworth.
- Bain, J. S. (1956), *Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Bartlett, C.A., and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders*. Cambridge: HBS Press, M.A.
- Benbasat, Izak, Goldstein, David K., and Mead, Melissa (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly* 11(3), 369-386.
- Buckley, P.J. and M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, New York: Holmes and Meier Publishers.
- Buckley, P.J., G.D. Newbould and J. Thurwell (1979), "Going International--The Foreign Direct Investment Behavior of Small UK Firms", in *Research on The Internationalization of Business--Proceedings of Annual Meeting of European International Business Association*. Uppsala, Sweden, December, pp.72-87.
- Chandler, A.D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- Contractor, F. J. (2007), "Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs. The Transaction Cost Perspective", *Management International Review*, 47(3), 453-475.
- Czinkota, M. R., Rivoli, P. and Ronkainen, I. A. (1992), *International Business*, 2nd ed., Dryden Press.
- Davidson, W. H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity : Country Characteristics and Experience Effect", *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.

- 
- Deresky, Helen (1994), *International Management-Managing Across Borders and Cultures*, New York, Harper Collins College Publishers.
- Dominick, Joseph R. (1994), *Mass media research : an introduction*, 4th ed., Calif. : Wadsworth Pub. Co.
- Douglas, S. P., and Craig, C. S. (1995), *Global marketing strategy*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Doz, Y. L. and Prahalad, C. K. (1987), *The Multinational Mission-Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press.
- Dunning, J. H. (1977), ” Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach”, in Ohlin B., Hesselborn P.O., Wijkman P.M. eds., *The International Allocation of Economic Activity The International Allocation of Economic Activity*, London Palgrave Macmillan, pp. 395-418.
- Dunning, J. H. (1988), “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”, *Journal of international business studies* 19 (1), 1-31.
- Dunning, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (1993), “Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach”, *The theory of transnational corporations* 1, 183-218.
- Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism”, *Journal of international business studies*, Third Quarter, 461-491.
- Dunning, J. H. (1998), “Location and the multinational enterprise: a neglected factor?”, *Journal of international business studies*, 29(1), 45-66.
- Dunning, J. H. (2000), “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”, *International business review* 9 (2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2003), “Relational assets, networks and international business activity”, in *Alliance Capitalism and Corporate Management: Entrepreneurial Cooperation in Knowledge Based Economics*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp.1-23.
- Dunning, John H. and Lundan, Sarianna M., “Ch4. Theories of foreign direct investment”, in *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd, 2Rev Ed edition, pp.79-115.
- Erramilli, M. K. (1991). “The experience factor in foreign market entry behavior of service firms”, *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990). “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128-152.
- Grant, R.M.(1996), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic*

- Management Journal* 17, 109-122.
- Guba, Egon G and Lincoln, Yvonna S.(1981), *Effective Evaluation*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Helmstadter, G C (1970), *Research Concepts in Human Behavior : Education, Psychology, Sociology*, New York : Meredith.
- Hill, C. W. L., Hwang, R., & Kim, W. C. (1990), “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”, *Strategic Management Journal* , 11(1), 117-128.
- Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E., and Kim, Hicheon (1997), “International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”, *Acad. Manage. J.* 40(4), 767-798.
- Ho, S. Ping, ASCE, A.M., Lin, Yi-Hsin, Chu, Wenyi, and Wuet, Hsueh-Liang (2009), “Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Ventures”, *Journal of Construction Engineering and Management* 135(6), 518-530.
- Hoaglin, David Caster, Light, R., McPeck, B., Mosteller, F., and Stoto, M.. (1982), *Data for Decisions : Information Strategies for Policymakers*, Cambridge, Mass.: Abt books.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Javernick-Will, Amy Nicole (2009), “Organizational learning during internationalization: acquiring local institutional knowledge”, *Journal Construction Management and Economics*, 27(8), 783-797.
- Javernick-Will, Amy Nicole and Scott, W Richard (2011), “Who needs to know what? Institutional knowledge and global projects”, in Scott, W.R., Levitt, R.E. and Orr, R.J. (eds.) *Global Projects: Institutional and Political Challenges*, Cambridge University Press, pp. 247–275.
- Johanson, J and Vahine, J. (1977), “The Internationalization Process of the Firm-A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*,8(Spring/Summer), 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. (1990), “The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”, *The Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- Junnonen, J. (1998), “Strategy formation in construction firms”, *Engineering Construction and Architectural Management* 5(2), 107-114.
- Kefalas, A.G. (1990), *Global Business Strategy: A System Approach*, Cincinnati, OH: South-Western, pp.227-243.

- 
- Klein, Benjamin, Crawford, Robert G., and Alchian, Armen A. (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *The Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Kogut, Bruce. and Zander, Udo.(1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science* 3(3), Focused Issue: Management of Technology (Aug., 1992), 383-397.
- Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B. (1988), "First- mover Advantages", *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Merriam, Sharan. B.(1988), *Case study research in education*, Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
- Miles, R. E. and Snow, E. E. (1978), *Organizational strategy, structure & Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. and Shamsie, J. (1996), " The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936-1965", *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Miller, W.L. and Crabtree, B.F. (1992), "Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map", in W.L. Crabtree and B.F. Miller, eds., *Doing Qualitative Research*, Newbury Park CA: Sage, pp.3-28.
- Minifie, J.R. and West, V., (1998), "A small business international market selection model", *Int. J. Production Economics*, 56-57.
- Misher, Elliot G. (1986), *Research Interviewing : Context and Narrative*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Ohmae, Kenichi (1983), *The Mind of the Strategist*, Harmondsworth : Penguin Books.
- Orr, R.J., and Levitt, R.E. (2011), "Local embeddedness of firms and strategies for dealing with uncertainty in global projects", in Scott, W. R., Levitt, R.E., and Orr, R. J. eds., *Global Projects: Institutional and Challenges*, UK: Cambridge University Press, pp.183-246.
- Orr, R.J. and Scott, W.R. (2008), "Institutional exceptions on global projects: a process model", *Journal of International Business Studies*, 39(4), 562-588.
- Ouchi, W. G.(1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science* (September), 833-848.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peter M. Senge (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, p.371.
- Phatak, Arvind (1990), "The Effects of Transborder Data Flow Restrictions on

- American Multinational Corporation”, *Management International Review*, 30(3)Third Quarter, 267~290.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Rindfleisch, A. and Heide, J.B. (1997), “Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications”, *The Journal of Marketing* 61(4), 30-54.
- Root, F.R (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Revised and expanded ed., Lexington, MA: Lexington Books.
- Rubin, Herbert J and Rubin, Irene.(1995), *Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Schnaars, S. P. (1986), “Why Do Outsiders See the Future Better”, *Sales & Marketing Management (SAL)*, 141(5), 14.
- Scott, W. Richard (2012), “The Institutional Environment of Global Project Organizations”, *Engineering Project Organization Journal* 2(1-2), 27-35.
- Sharma, V. M., and Erramilli, M. K. (2004), “Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Spender, J. C., and Grant, Robert M. (1996), “Knowledge and the firm: Overview”, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9.
- Stake, R. E. (1981), “Case Study Methodology”, in Welsh, W.W., ed., *Case Study Methodology in Educational Evaluation*, Minnesota Research and Evaluation Centre.
- Vernon, Raymond (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Vernon, Raymond (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, New York: Basic Books.
- Welch, Lawrence S. and Luostarinen, Reijo (1988), “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- Wilson, S. (1979), “Explorations of The Usefulness of Case Study Evaluations”, *Evaluation Quarterly* 3, 446-459.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yip, George S. (Fall 1989), “Global Strategy ... In a World of Nations?”, *Sloan Management Review*, 31(1), 29-41.



- 毛昭凱、荷世平 (2008)，營建產業國際化進入策略與模式之研究，發表於第12屆營建工程與管理學術研討會。
- 王明德 (2007)，我國營建業進軍海外市場拓展業務之利基及可行方向研究，行政院經濟建設委員會。
- 行政院公共工程委員會 (2015)，《統計要覽》。
- 吳萬益、甘珮姍 (1998)，中日韓中小企業國際化策略之研究，輔仁管理評論，第五卷第二期，頁 75-102。
- 吳錦波、蔡崇聖 (1997)，資管領域研究方法之比較研究，第八屆國際資訊管理學術研討會論文集 (一)=Proceedings of the 8th International Conference on Information Management (一)，頁 405~412，臺北市：中華民國資訊管理學會。
- 李天任、藍莘譯 (1995)，大眾媒體研究，台北：亞太圖書(原著：Roger D. Wimmer & Joseph R. Dominick, *Mass Media Research : An Introduction*)。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究，第三卷第二期。
- 邱憶惠 (1999)，個案研究：質化取向，國立高雄師範大學教育系教育研究，七期，頁 113-127。
- 席汝楫 (1997)，社會與行為科學研究方法，臺北：五南書局。
- 袁方 (2002)，社會研究方法，臺北：五南書局。
- 莊明貞、陳怡如 (合譯) (2006) 質性研究導論。台北：高等教育。(原著 Corrine Glisene (1999), *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*. New York : Longman)。
- 陳建成、陳建佑 (2010)，組織文化、服務創新與經營績效關係之研究 - 以台灣營造業為例，中華管理評論國際學報第十三卷四期。
- 黃光玉、劉念夏、陳清文譯 (2004)，媒介與傳播研究方法：質化與量化研究途徑，臺北：風雲論壇。(原書 Arthur A. Berger(2000), *Media and Communication Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*)。
- 經濟部中小企業處 (2016) 中小企業白皮書。
- 經濟部投資業務處(2016)新聞資訊：「新南向投資策略及風險管理研討會」9月29日登場，網路資源
https://www.dois.moea.gov.tw/doesbin/qd_fdr.exe?STARTPRO=../bin/news.pro&template=display&flag=main&num_DATA_SINGLE=1051006165610，9月29日。
- 趙碧華、朱美珍編譯，(1995)，研究方法-社會工作暨人文科學領域的運用，臺北：雙葉書廊。(原書 Allen Rubin Earl Babbie(1993), *Research Methods for Social Work*)。
- 鄧成連 (2013)，台灣設計公司之設計競爭力，設計管理，第1期，頁 155-159。

鄭家韻 (2008)，探討運動觀光之發展－以 2007 年太魯閣國際馬拉松為例，國立東華大學環境政策研究所未出版之碩士論文。

謝美如 (2000)，市場之進入障礙分析---以有線電視跨業經營電信業為例，國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。

鍾倫納 (1993)，應用社會科學研究法，臺北：台灣商務。

古永嘉譯，Cooper, Donald R.& Schindler, Pamela S. (2004)，「企業研究方法」，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司-台灣分公司。

