

國立臺灣大學管理學院國際企業學研究所

碩士論文

Department of Management

Graduate Institute of International Business

National Taiwan University

Master Thesis



台商在東協市場的進入模式與關鍵成功因素

之研究：以 A 租賃公司為例

Analysis of the Entry Mode and Key Success Factors of
Taiwanese Company in ASEAN Market: A Case Study
of Leasing Company A

蘇昱蓁

Yu-Chen Su

指導教授：趙義隆 博士

Advisor: Yi-Long Jaw, Ph.D.

中華民國 108 年 1 月

January 2019

誌 謝



在工作兩年後重返校園生活，能夠跟研究所同學一起學習、個案討論，以及參加商業競賽等，讓這一年半的碩士生活多采多姿，而在碩士生涯的第二年，我想特別感謝指導教授趙義隆老師，每周積極地與我討論研究內容，給予我非常寶貴的學術理論與知識，也協助我釐清架構邏輯上的問題，才能完成這篇論文。

在論文準備過程中，感謝 A 公司的人資長、前人資經理，以及負責東協市場的經理，從訪談之中深入了解到 A 公司的海外發展歷程與租賃業的經營之道等實務經驗分享，使本篇論文能夠透過實務案例來加以佐證學術理論基礎。

除了忙於論文與課業之外，每周有三天需到新創公司實習，在工作步調非常快速的環境下，也謝謝主管與同事的體諒，特別感謝同事前輩 Jessica，在工作上給予我相當大的彈性，與我分享商業實務策略、業務開發技巧，以及分享關於碩士畢業後的人生規劃，因為有身邊這群優秀的同事們，使我得以能在學業、工作，與生活上保持平衡狀態。

同時，我想要特別感謝愛人曉東，在我忙得不可開交時，總會主動伸出援手、無時無刻陪伴在我身邊，以及幫忙我一些日常生活瑣碎事務，讓我能無後顧之憂的專心撰寫論文，除此之外，還能夠與我一起在學理探討上激辯，增進靈感發想與學術探索。

最後，感謝我的父母提供我豐富的資源與幫助，一路栽培我至碩士階段，讓我的求學生涯中不愁吃穿、高枕無憂，沒有你們的支援，就無法造就今天的我，感謝你們。

蘇昱蓁 謹誌於
國立台灣大學管理學院
中華民國 108 年 1 月

中文摘要



租賃業企業在發展中的國家扮演著重要角色，其滿足資金上的需求以支持中小企業的發展與成長。本研究主要探討台商租賃企業於東協市場的進入模式選擇與關鍵成功因素為何，透過質性訪談個案公司的經理，取得台商租賃公司在東協市場具體耕耘的歷程，從進入市場前的實地市場調查研究、決定進入一新市場的關鍵因素，以及進入市場後如何持續性發展與擴張業務範圍等。訪談內容經過整理與收斂後，再運用相關文獻、個案公司專訪，和個案公司在中國大陸市場的運作狀況等次級資料加以分析，最後得出台商租賃業者在東協國家的進入模式分析與其關鍵成功因素，為欲前往東協國家發展的台灣租賃業者提供進入該市場的評估指標與建議。

本研究主要發現有三：(1)個案公司是以追隨客戶之國際化方式向海外擴張，在新市場的經營方式，皆優先滿足台商資金需求，再開發當地客戶。另外，中國大陸市場的成功，歸因於當地對於租賃業者法規限制較為寬鬆、進入初期先鎖定於台商，以及個案公司自身經營有成，得以參與大型聯貸案；(2)目前東協各國的金融租賃市場狀態皆有明顯不同，泰國與印尼的租賃市場成熟，泰國對於汽車的租賃需求特別高，菲律賓當地租賃產業屬初期發展階段，越南租賃發展也仍屬於起步階段，不過整體而言，東協國家中的中產階級人口增加，內需消費市場隨之成長，此將帶動當地企業租賃需求。個案公司在東協市場的進入次序上，前期追隨台商客戶，進而開拓當地客戶市場，後期因較熟悉東協市場，遂積極進攻周邊國家，以獲得先進優勢；(3)個案公司在東協市場的關鍵成功因素，歸因於面對日韓企業競爭壓力，其尋找出當地利基市場，專注於經營小眾市場、具備專業業務技能，以承作華人與當地客戶，以及與各大金控集團合資，擁有充裕資金，使之業務發展更具彈性。

關鍵字：租賃業、東協市場、折衷典範、關鍵成功因素、進入模式

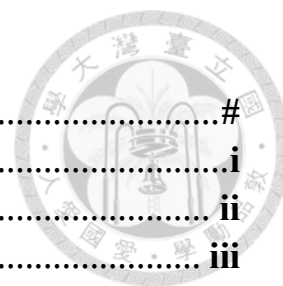
Abstract

Leasing companies play an important role in developing countries, which meet the financial needs of SMEs in order to support their business development and growth. The purpose of this study is to identify the entry mode selection and key success factors of Taiwanese leasing companies in the ASEAN market. This study presents the development path of a Taiwanese leasing company in the ASEAN market through in-depth qualitative interviews with managers of company A, including the field market research before entering the emerging market, the key reasons that determine to entry into a new market, and how to develop and expand the business scope sustainably after the entry. The thesis was analyzed by interview of company A, relevant academic literature, and secondary data of company A. The result of the study was the selection of the entry mode of Taiwanese leasing companies and their key success factors in the ASEAN market, providing Taiwanese leasing firm assessment indicators and recommendation for developing new markets in ASEAN countries.

There are three main findings in this study: (1) company A expands overseas by following customers. In the new market, Company A gives priority to meeting the needs of Taiwanese companies and then looks for local customers. In addition, the key success factors of China market are that the local restrictions on the leasing industry were relatively loose, Company A focused on Taiwanese companies at the beginning, and their business ran well in order to participate in large-scale syndicated loan; (2) each leasing market of ASEAN countries is obviously different. Thailand and Indonesia's leasing market are mature, and Thailand has a particularly high demand for car rental. The leasing industry in Philippines and Vietnam are both in the initial stage of development, however, the middle-class population in the ASEAN countries has increased, and the domestic demand market has grown, which will drive leasing needs of local businesses. In the sequence of entering the ASEAN market, the early-stage strategy was to follow the Taiwanese clients and further seek the local customers. Later, as Company A were more familiar with the ASEAN market, they actively expand into neighboring countries to gain advanced advantages; (3) the key success factors of the ASEAN market are that they focused on local niche markets when faced with the competitive pressure of Japanese and Korean companies, sales representatives were well-trained and had professional business skills to undertake Chinese and local customers' business, as well as they had joint ventures with major financial holding groups, with sufficient funds to make business development more flexible.

Keywords: Leasing industry, ASEAN market, Eclectic Paradigm, Key Success Factors, Entry mode

目錄



口試委員會審定書	#
誌謝	i
中文摘要	ii
Abstract	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	5
第三節 研究目的	6
第四節 研究流程	6
第五節 論文架構	10
第二章 文獻探討	11
第一節 租賃業的定位與租賃產業上下游之關聯性	11
第二節 國際化與跨國企業進入模式	14
第三節 折衷典範與關鍵成功因素	20
第三章 個案公司介紹	25
第一節 台灣租賃產業現況	25
第二節 個案公司拓展歷程	32
第三節 個案公司成功的經營策略	37
第四節 個案公司國際化經營	42
第五節 個案公司在中國大陸之關鍵成功因素	46
第四章 個案公司南進發展策略分析	51
第一節 東協租賃產業現況與資本財在東協市場的概況	51
第二節 個案公司進入東協的策略分析	60
第三節 個案公司在東協市場的競爭優勢	64
第四節 個案公司在東協市場之成功關鍵因素	66
第五章 研究結論與建議	70
第一節 個案研究發現	70
第二節 管理意涵	72
第三節 研究限制與未來研究建議	73
參考文獻	75
一、中文部分	75
二、英文部分	76
三、網路資源	77

表目錄



表 1-1	2016 年全球前 10 大租賃交易量國家.....	2
表 1-2	訪談大綱	7
表 2-1	Davidson 對跨國企業進入模式類型之分類.....	18
表 2-2	Anderson & Gatignon 對跨國企業進入模式之分類	18
表 2-3	金融服務業者海外直接投資之要素	22
表 3-1	租賃標的物情況統計	28
表 3-2	2017 年台灣租賃業營業額之變動	29
表 3-3	台灣租賃產業競爭情況（按經營結構分類）	31
表 3-4	台灣租賃產業競爭情況（按實收資本額分類）	31
表 3-5	個案公司營業比重統計(2016-2017).....	38
表 3-6	A 公司國際化布局概況	44
表 3-7	A 公司在台灣與中國大陸市場的關鍵成功因素比較	50
表 4-1	A 公司在東協市場的成功關鍵因素比較	69

圖目錄



圖 1-1	全球租賃交易量趨勢.....	1
圖 1-2	2017 年全球租賃市場各地區的市場佔有率之比較.....	2
圖 1-3	本研究之研究流程.....	9
圖 2-1	租賃產業上下游關係.....	12
圖 3-1	2017 年台灣租賃業營業額年增率.....	30
圖 3-2	A 公司業務拓展歷程.....	36
圖 3-2	A 公司關係企業組織圖.....	36
圖 3-4	以太極闡述願景組織與其建立之道.....	37
圖 3-5	A 公司在中國大陸的營業據點.....	48
圖 4-1	泰國融資租賃成長(2004-2012).....	53
圖 4-2	印尼多元金融公司數量(2013-2017).....	54
圖 4-3	印尼多元金融公司產業表現(2013-2017).....	54
圖 4-4	東協六國資本財出口交易量.....	57
圖 4-5	東協六國資本財進口交易量.....	58
圖 4-6	東協六國國內固定資本形成毛額.....	59
圖 4-7	個案公司於東協市場之擴張順序.....	62
圖 5-1	台商租賃業者海外投資決策路徑.....	73

第一章 緒論

第一節 研究背景

壹、全球租賃產業市場概況

根據 2018 年世界租賃年鑑 (World Leasing Yearbook 2018) 統計，自金融海嘯後，全球租賃市場於 2012 至 2016 年間呈穩健成長態勢，2016 年全球租賃交易量為美金 10,998 億元，相較於 2015 年成長 9.4%，主要原因為全球租賃交易量前兩大國－美國與中國的持續成長。美國租賃交易量成長率從前一年度 11.1% 降至 2.5%，反映市場對持續投資的謹慎程度提高，中國則受惠於當地市場視租賃為一重要融資選擇及汽車租賃市場的急速成長，租賃交易量成長率高達 62.0%。

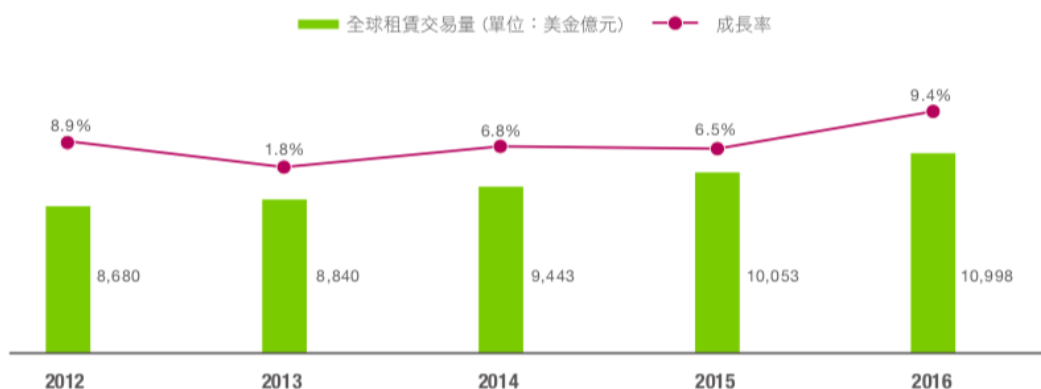


圖 1-1 全球租賃交易量趨勢

資料來源：A 公司年報(2017)

從全球市場占有率來看，北美洲與歐洲是租賃產業的主要市場，2017 年北美洲地區占比為 38%；歐洲地區的租賃業占比是 31%；而亞洲地區的租賃業占比則在 26%，如圖 1-2 所示。

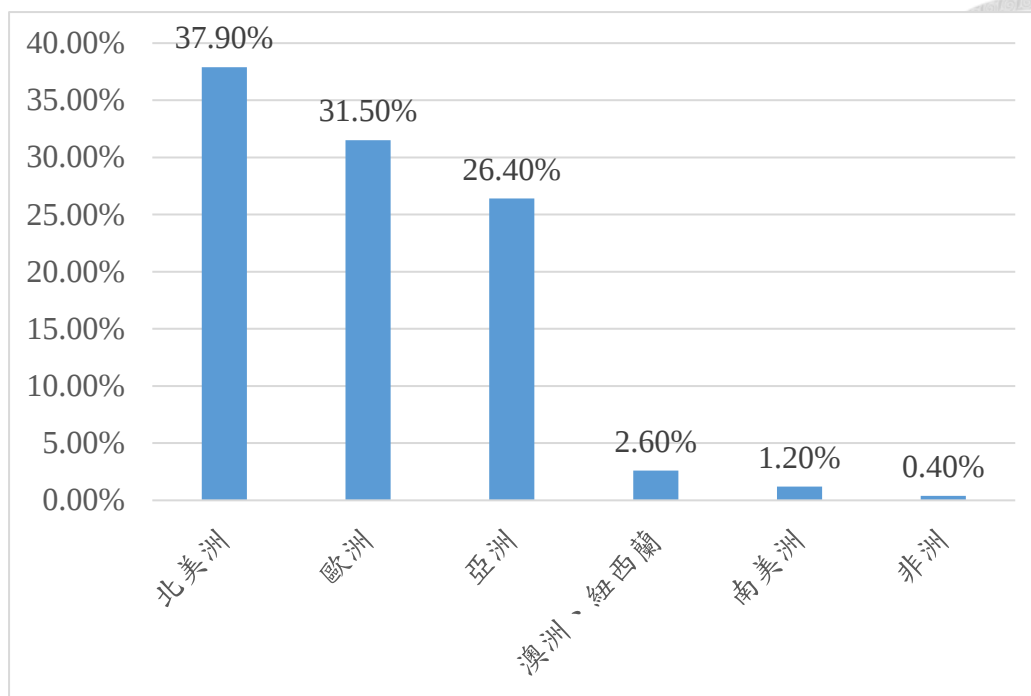


圖 1-2 2017 年全球租賃市場各地區的市場佔有率之比較

資料來源：前瞻產業研究院整理

2016 年全球前十大租賃交易量國家中，多數皆為具成熟之資本市場與健全金融體制之已開發國家，此說明租賃業務可作為彌補資本市場及銀行體系不足之金融服務，進而促成中小型企業蓬勃發展。2016 年北美洲地區租賃交易量達美金 4,168 億元，占比最高(37.9%)，歐洲地區租賃交易量美金 3,463 億元，占比次之(31.5%)，亞洲地區租賃交易量美金 2,899 億元，占比排名第三(26.4%)，台灣租賃交易量則為美金 100.3 億元，占亞洲地區 3.5%，全球排名第 16 名。

表 1-1 2016 年全球前 10 大租賃交易量國家

排名	國家	年租賃交易量 (單位：美金億元)	年成長率(%)	滲透率(%)
1	美國	3,838.7	2.5	21.5
2	中國	2,067.0	62.0	6.0
3	英國	817.7	9.0	33.7
4	德國	642.6	3.4	17.0

5	日本	594.2	-1.3	8.4
6	法國	389.4	11.2	15.3
7	澳洲	284.4	0.8	40.0
8	加拿大	258.6	-8.5	32.0
9	義大利	252.8	17.0	14.1
10	瑞典	200.9	15.2	26.0

資料來源：A 公司年報(2017)

2015 年，亞洲的交易量成長了 14.4 %，佔全球市場占有率的 22.2 %（約 2,230 億美元），高於 2014 年亞洲市場 20.6 % 的市占率。其中，中國仍然是亞洲市場最大的供應商，其量增加了 26 %，2015 年的新交易量達到 1,344.5 億美元。雖然過去 25 年中國的 GDP 成長率偏低，但透過大量的租賃與分期付款活動，中國租賃業將自己定位為全球第二大資產融資市場，過去的基礎建設和製造業一直主導著其租賃市場，但近年來汽車產業逐漸佔據該市場占有率。

從亞洲的租賃產業來看，前三大租賃市場分別為中國、韓國、日本，而台灣是亞洲第四大租賃市場。自 2010 年以來，台灣一直在經歷經濟擴張，但也深受全球經濟危機的影響，導致近年來租賃交易量有下降趨勢，不過其租賃市場正在持續成長，2015 年新交易量達到 106.2 億美元，相較於 2014 年高出 10 %。因台灣法律的修訂，造成中小企業無法獲得靈活融資，而租賃業者便能提供融資方案，緩解中小企業的資金短缺問題。同年，租賃市場擴展至高科技租賃業務，也為租賃產業帶來樂觀的未來。

在台灣經貿方面，2016 年 8 月，「新南向政策」於對外經貿戰略會談中通過，其總體目標設定在促進台灣和東協、南亞及紐澳等國家創造互利雙贏的合作模式，進而建立經濟共同體意識；建立協商和對話機制，形塑和東協、南亞及紐澳等國家的合作共識。倡議涵蓋經貿合作、人才交流、資源共享與區域鏈結等四大面向。自 2016 年 6 月到 2017 年 6 月間，我國與新南向 18 國之貿易額成長 11.26 %；臺灣在新南向國家累計投資額約

950 億美元，此外，金融機構在新南向國家廣設據點已達 202 處據點，為企業與工程業者的布局提供金融服務，另外，政府透過中小信保、農信保及海外信保匡列保證專款，提供新臺幣 500 億元保證融資總額，針對赴新南向國家投資之中小企業提供信用保證。因此，對於此一未來持續成長的東協市場，其總體經濟、金融、產業發展，以及社會文化等各方面，值得進一步研究，並結合台灣政府的新南向政策與中國大陸一帶一路，台灣租賃公司如何乘此機會，運用自身所累積的經驗與技術，在東協企業金融與個人金融市場積極發展與擴張，尋找利基市場，更是值得深入探討。

貳、租賃產業發展歷程

租賃產業始於第二次世界大戰後的美國，1945 年戰爭結束後，美國工業生產過剩，部分製造業廠商為了銷售過剩的機器設備，開始為客戶提供金融服務，以分期付款、寄售、賒銷等方式來買賣設備，但因為此交易模式使得所有權和使用權同時移轉，以致供應端的資金回收風險較高，因此，部分企業開始運用傳統租賃模式，將銷售的機器或物件之所有權保留於賣方，買方僅保有使用權，直到出租人所融通的資金，全數以租金方式回收後，才將機器或物件的所有權移轉給買方，此交易即為融資租賃。

1950 年代的美國，正式開啟了企業在銀行金融機構以外，取得生產所需資金的另一種融資管道，1952 年美國成立了世界第一家融資租賃公司——美國租賃公司，開創現代租賃的先河；1960 年代，此一新型態經濟活動從美國擴展到了德國、日本和澳洲；1970 年代，開始在東亞地區發展，台灣也是此時期開始融資租賃業務；1980 年代初期，融資租賃被中國大陸作為利用外資的形式引入；最後，1990 年代，則是開始在東歐地區的新興市場發展。

租賃產業為金融週邊業之一環，其行業主要功能在於彌補資本市場及銀行體系融資功能不足之處。資本市場及銀行體系其主要資金來源為一般大眾之投資及儲蓄，為求金融及經濟穩定，其融資的風險性有一定之限制，因此能夠在資本市場及銀行體系取得資金的企業大多是規模較大、體質健全的大企業。然而構成台灣及中國經濟主體的中小型企业，大多成立時間短，規模小，擔保能力不足，導致其無法進入資本市場，也不易取得銀行融資。根據統計，中小企業從銀行取得之融資額度僅占台灣及中國銀行融資總額度之 25% 及 15%。在現有的供給無法滿足中小型企业需求的情況下，金融週邊業者因其以自有資金經營，相對法令限制較少，因此可提供中小型企业相對彈性的融資方案。

第二節 研究動機

本論文以金融體系之融資租賃業為研究對象，主要原因為融資租賃是中小型企业成長的動力來源之一，且東協地區中眾多國家的經濟發展正處於快速成長階段，對於租賃業者而言，當地的中小型企业是具備無限的商機和推廣空間，以及面對中國大陸一帶一路快攻東協市場，台灣租賃公司如何藉由在台灣與中國大陸長期以來所深耕的經營經驗與能力和累積的市場敏銳度，運用自己的核心競爭力，加以應用到東協市場，耕耘當地中小型企业。

除了自身的競爭優勢外，台灣租賃公司在進入新興市場前所作的評估：總體經濟環境評估、產業鏈與其成長動力評估，以及策略夥伴選擇之評估等，再根據當地市場的特定需求，應該如何調整自身策略，以深耕當地客戶，進而發展屬於自己前進東協之成功策略，皆是本研究主要的研究動機。

此外，台灣租賃公司面對不同國家地區的國情、政治、金融規範、法律規定，以及當地的外資競爭對手等，其應如何克服這些障礙，尋找利基市場，成功地滲透至當地市場，亦是本文研究重點。



第三節 研究目的

承上研究動機所描述，本研究擬探究台灣租賃業者在台灣市場，甚至是中國大陸市場，皆已經發展成熟穩定後，如何進入東協新興市場，當其面對不同的經濟、社會、語言，和文化等環境，台商如何評估出最適當的進入時機、區域，並且移植原有的經驗與核心能力，進而發展出獨特適合東南亞地區的經營策略，再透過訪談、分析與歸納，提供有意欲進入東協租賃市場之業者參考與建議，因此，本研究目的有以下三點：

- 一、透過個案公司的歷史發展，探討當時進軍中國大陸的關鍵成功因素。
- 二、透過東協金融市場概況分析，進而探討個案公司在東協市場的擴張次序。
- 三、探討個案公司在東協市場的進入模式與關鍵成功因素。

第四節 研究流程

本研究採取個案研究法，研究流程如圖 1-3 所示，本文的第二與三章中，本研究先蒐集與租賃產業相關的期刊、產業報告、進十年股東會年報與法說會資料、書籍、報章雜誌、租賃公會所提供之公開資料、學術論文，

以及網路報導等，對跨國企業進入模式、台灣與東協各國之租賃產業發展概況進行詳盡的回顧和探討。

本文第四章為深度訪談歸納，訪談內容分為 15 大項，如表 1-2 所示，訪談時間於 2018 年 9 至 10 月間，訪談地點於個案公司總部，訪談過程約為 1.5 至 2 小時，訪談對象為分別為年資 20 年以上的資深經理與年資 10 年以上的經理，其一目前負責部分東協地區的業務，藉由與個案公司經理人一對一訪談，取得初級資料，探討個案公司進入東協市場的成功關鍵因素，並同時對我國租賃業進入東協市場進行分析。最後，第五章則說明本研究發現與研究限制，並提供我國金融租賃業者有意前往東協市場發展的經營上建議與限制，以及未來研究方向建議。

表 1-2 訪談大綱

	項目	題目	子分類
1	使命、願景、經營理念	貴公司之總公司的使命、願景、經營理念、年度目標為何？	進入東協市場的決策過程為何？
2	優勢、劣勢 (SWOT)	貴公司的東協子公司擁有那些優勢與劣勢？	是否有先進者優勢？
3	核心競爭力	請具體說明貴公司之東協子公司得以永續經營成長的核心競爭力為何？	海外子公司的主要資金來源從何而來？
4	經營管理模式	請具體說明貴公司之東協子公司得以永續經營成長的經營管理方式為何？	在集團內部，對於東協的分公司是怎麼樣的管理模式？
5	營運獲利模式	貴公司對東協租賃市場的預期是怎樣的？貴公司的東協子公司於當地市場的營運獲利模式為何？這樣的經營模式是否面臨經營困境？其改善對策為何？未來幾年，貴公司在東協市場布局策略為何？	1. 在面對較複雜，變化快速的市場，對於這個市場，未來有什麼應對措施？ 2. 在拓展業務過程中，是否有遭遇到民間或是政府的阻力？ 3. 是否有遇到基礎建設上的問題？
6	市場定位	貴公司的東協子公司之市場定位為何？	依循此市場定位，其東協子公司展開的經營策略方針為何？

7	市場進入模式	貴公司進入東協當地租賃市場所採行的市場進入策略？	1. 東協十國的先後進入順序是否有所考慮？ 2. 進入過程中需要與哪些方面談判？談判過程中的要點？
8	目標客戶族群	貴公司的東協子公司在當地市場所設定的目標客戶族群為何？請簡要說明為何選定上述的目標客戶族群？	1. 中小型企業之放款 vs. 中大型企業之放款，放款的困難程度差異？ 2. 對市場的調查？ 3. 產業選擇之評估？ 4. 地理位置之選擇？
9	通路策略	貴公司的東協子公司於當地市場採行的通路策略為何？	1. 包括涉及交通建設、基礎設施 2. 通路之選擇 GDP 超過多少的城市、地區 3. 如何提高同業進入障礙
10	業務、行銷廣告等宣傳策略	貴公司的東協子公司於當地市場採取的業務、行銷廣告宣傳策略為何？	是否通過相關通路商作為媒介，以推廣業務？
11	產品策略	貴公司的東協子公司於當地市場所採取的產品策略為何？	金融創新、延伸服務、產品多角化
12	人力資源政策	貴公司的東協子公司於當地市場所採取的人力資源政策為何？（包含招募、遴選、績效管理政策、教育訓練政策、留才政策等）	1. 海外子公司的人才來源從哪裡來？如何培育、如何在地化？ 2. 台籍幹部與當地籍幹部之比例與分配 3. 公司內部的人才流動有否限制？ 4. 對員工進入東協市場發展是否有獎勵政策？
13	風險管理政策	貴公司的東協子公司於當地市場是否有採取相關的風險管理政策？請簡要說明各項風險管理措施的實際作為。	泰國汽車租賃這塊，是如何評估當地市場客群的風險？當地公司所提供的資料真實程度？
14	（帳務）監控系統建置	貴公司的東協子公司的現金、帳務等監控系統發展狀況？	如：應收帳款的管理、現金管理、電腦系統、會計系統、存貨管理等
15	政府政策	台灣政府在貴公司進入東協的過程中，是否有相應的優惠措施？	以貴公司而言，我國政府在哪些方面起了何種作用？

資料來源：本研究整理

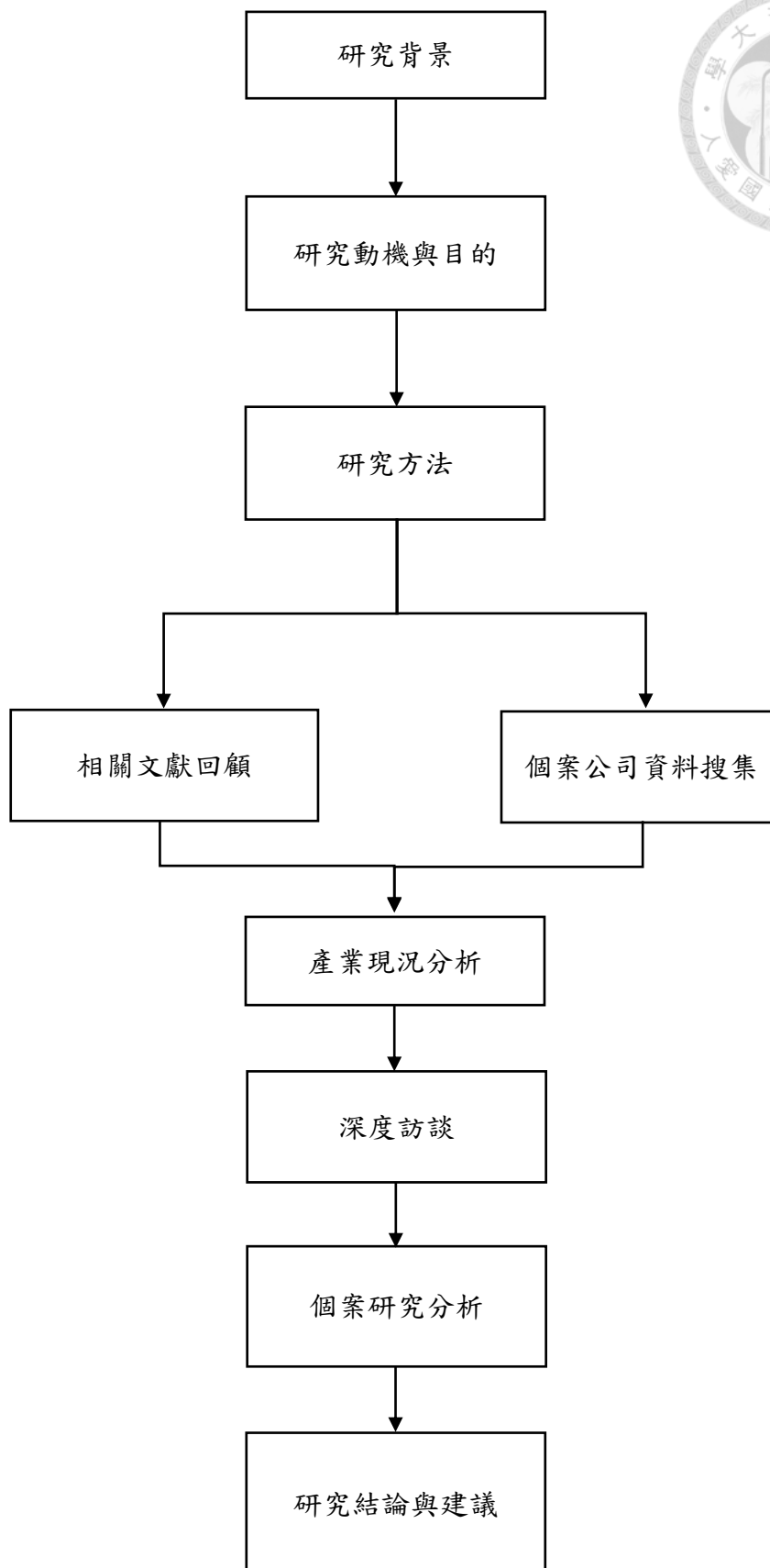


圖 1-3 本研究之研究流程

資料來源：本研究整理

第五節 論文架構

本研究架構分為五個章節，各章節內容概述如下：



第一章 緒論

簡介本研究的背景、動機目的，以及流程與結構。

第二章 文獻探討

回顧過去學者對於跨國企業進入模式、關鍵成功因素的探討，以釐清進入模式、關鍵成功因素和折衷典範的定義與內涵，作為本研究我國租賃業進入模式之探討的理論參考依據。

第三章 個案公司介紹

對個案公司的沿革進行詳細介紹，包含個案公司是如何從本土企業走向跨國企業，其次，說明該公司經營模式的轉變，以及從單一業務擴展至多元業務的發展歷程，最後，討論個案公司的國際化經營之道與在中國大陸發展的關鍵成功因素。

第四章 個案公司南進發展策略分析

本章前半段對東協與我國的租賃產業現況進行探討，並說明東協租賃市場的成長潛力，然後透過與個案公司經理人的深度訪談，後半段分析個案公司於東協市場的進入模式，並歸納出其於東協市場的關鍵成功因素。

第五章 結論與建議

說明本研究的發現與結論，並提出進入新興市場的考量因素，以及未來租賃產業相關的研究建議。

第二章 文獻探討



本章第一節針對租賃業在金融產業之定位與產業結構進行說明。次於第二、三節，將國內過去研究進入策略、折衷典範，以及關鍵成功因素之相關理論和文獻進行歸納整理，作為後續策略探討之依據。

第一節 租賃業的定位與租賃產業上下游之關聯性

壹、租賃業在金融體系的定位與發展

整體金融產業鏈大致可分為金控、銀行、保險、證券、期貨、租賃。其中的租賃業者的主要功能在於彌補資本市場與銀行體系中融資功能不足之處，其主要的服務營業項目為融資租賃、營業性租賃、分期付款業務、應收帳款業務及資金直接貸放等，此外，其亦經營不動產租賃、土地融資，以及成屋建屋融資等，屬於金融周邊的業務。

以台灣而論，國內大型租賃企業大多同時經營多種業務，部分的中小型租賃企業則專門承做車輛租賃。臺灣中小企業是國內租賃業的主要客群，中小企業透過租賃公司提供資金融通，可更彈性地進行資金調度，節省購買、維修保固機器設備之費用，降低其營運成本。

根據台灣證券交易所提供的金融產業鏈資料顯示，國內租賃業自 2015 年起年度承作契約金額已突破 3,000 億元，今年（2018 年）整體隨著國內新興中小企業的成長，以及銀行無法滿足中小企業所有的融資需求，租賃業將持續成為重要的協助角色，因此承作金額將會持續發展且創新高。

租賃業者能滿足中小企業的資金需求，以協助中小企業經營與成長，主要關鍵在於風險承擔意願，因租賃業無銀行業者吸收大眾存款的信用風

險問題，且金融機構受到法令規定，較不易放款予財務透明度低的中小企業。租賃業是以自有資金運作，在業務承作上有較多彈性選擇，且租賃業者並無法滿足全部中小企業的融資需求，僅能與銀行互補合作，補足銀行無法滿足中小企業資金需求的缺口，而當租賃業者承受比銀行更大的風險時，仍可以訂定價格轉嫁出去，使得高風險客群，不會因為風險高就借款失敗；而租賃業有自己的風險管理系統，不會因為客戶風險高，就讓其無法借款，此為歐美、日本等國家金融周邊產業能夠發展成功的原因。

貳、租賃產業上下游之關聯性

租賃係為「以融物代替融資」之理財方式，由出租人向供應商購買機器設備後，再出租予承租人，承租人不需先行墊付大筆現金，僅需於租賃期間按期繳付租金，本產業之上下游關聯性如圖 2-1 所示。

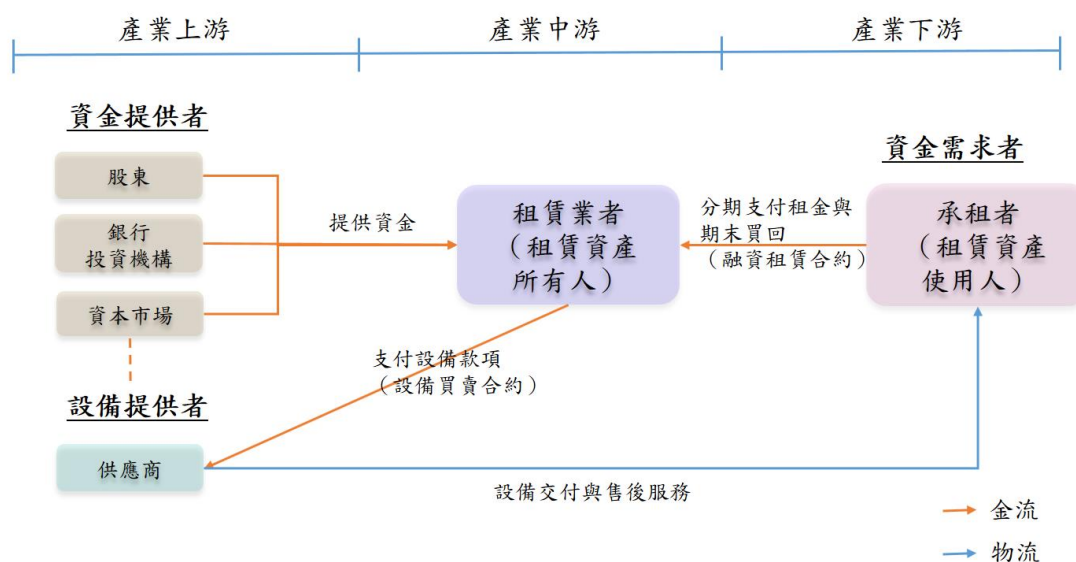


圖 2-1 租賃產業上下游關係

資料來源：A 公司年報(2017)



一、產業上游

產業上游為資金提供者與設備供應商，租賃業者之資金來源，除股東之自有資金外，多仰賴銀行融資、發行商業本票或公司債支應，此外，企業規模較大或體質健全者，則透過資產證券化或上市櫃於資本市場直接籌資，整體而言，租賃產業最主要之資金來源仍以金融機構融資為大宗，租賃業者依據承租人營業所需之設備廠牌、規格與價格需求，向設備供應商購買設備後出租予承租人使用。

二、產業中游

產業中游為租賃業者，租賃業者提供以資產為基礎的融資服務，並按股東與經營者結構可分為不同體系，如：銀行轉投資租賃公司、車商系租賃公司、外商系租賃公司、企業集團投資租賃公司等。

三、產業下游

產業下游為資金需求者，即承租人，租賃業者之客戶群涵蓋個人、微型企業、中小企業乃至於大型企業，與金融機構的客戶群或有重疊，但兩者經營模式及專精市場並不完全相同。租賃業以服務中小型企業為主，以靈活且彈性的操作方式見長，除提供客戶在金融機構的額度外，並取得關鍵性的補充資金以協助中小型企業營運成長，因此在產業結構上與金融機構間屬於競合關係。

作為產業中游的租賃業者，除了獲取產業下游——資金需求者的市場佔有率外，亦需要與產業上游的資金提供者與設備供應商建立起良好合作關係，以利能提供承租者，即中小企業或是個人，較彈性的融資額度與利率，

甚至能提供其額外的附加服務，特別是在進入一新市場時，如何選擇合作策略夥伴亦是關鍵要素之一，其會連帶影響到業務的選擇和風險控管，本研究會在後續探討此一部份。



第二節 國際化與跨國企業進入模式

壹、國際化的定義

國際化最早的定義是由 Vernon(1966)提出，認為國際化是企業為了替不同層次的技術尋找最適合的製造地點，進行國際化或是國際貿易，因此企業會隨著產品生命週期的演變而逐漸增加其國際化程度。Welch & Loustarinen(1988)以動態角度來說明國際化觀念，認為國際化是指企業營運活動由母國發展至國際的一種由內向外移動之現象。而國際化活動涵蓋企業的內外部活動，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、組織結構及財物等方面；外部活動則指外國市場的進入模式選擇與國際化作業方式。

Deresky(1994)則進一步定義國際化內涵，其認為國際化是企業為了因應國際上相互競爭、市場飽和等動機進行的轉變過程，起初以出口、特許等形式與國際市場互動，而後為了加強企業經營市場的能力，逐漸以直接投資，在當地市場建立生產機構的經營方式。

貳、國際化的動機

Dunning(1993)認為企業國際化動機有主要下列幾項，(1)追求顧客：當主要顧客遷移海外時，企業為服務該顧客也會到海外設立營業據點；(2)追

求資源：企業為取得較低成本之原料、勞力或先進技術與經營知識；(3)追求市場：當母國市場飽和或規模有限，企業為追求持續成長，則會進入另一規模較大的海外市場；(4)寡占互動：在寡占產業中，當主要競爭對手至海外市場擴張時，為了避免競爭者獲得海外市場的先機，企業會追隨競爭者進入海外市場。

Czinkota(1996)將企業國際化動機分為主動性與被動性。其中，主動性投資為企業基於下列七種優勢而進行國際化：利潤優勢、獨特的產品特性、技術優勢、管理上的承諾、稅賦上的優勢、獨家訊息，及規模經濟；而被動性投資則為企業基於下列五種壓力而採取國際化：接近顧客、國內市場銷售銳減或國內市場飽和、競爭壓力、超額產能，及生產過剩。

趙義隆、于卓民、謝文雀(1998)三位學者提出企業在面對環境的變動時，其國際化動機可區分為攻擊性動機與防衛性動機。其中，攻擊性動機為：(1)尋找母國尚未充分利用的資本、設備、員工、專業技術等資源以獲得比較利益；(2)尋找較低的勞工工資、原料供給、廠房建造成本以降低成本；(3)執行市場全球化策略以獲取競爭優勢；(4)吸取國外知識、方法及經驗；(5)企業本身的擴張性需求。而防衛性動機為：(1)當競爭者或供應商進行國際化時，則企業必須隨之國際化；(2)保障原料及零組件供給來源；(3)母國政府的管制措施，如：母國對外國產品設立高額關稅、母國管制外國商品進口數量、母國強制跨國企業的生產或裝配活動必須部分在當地進行；(4)地區性生產的需要與國外市場之國家主義問題；(5)降低運輸成本與提高運輸時效；(6)代理商及授權問題；(7)售後服務及國際技術服務問題；(8)保障專利權；(9)採取對外投資以應對國內市場的經濟不景氣。其他海外投資動機則有：(1)母國政府以減稅、低貸款成本、允許及保證等優惠措施以鼓勵企業對外投資；(2)受到其他競爭者的影響因而進行海外投資。

個案公司自 1970 年代則開始在台灣租賃市場耕耘，但由於越來越多金

融機構也開始承作租賃事業，競爭愈加激烈，因此開始轉往泰國、中國大陸發展。因此，本研究會以上述 Dunning 學者提出的「寡占互動」和趙義隆等學者提出的「受到其他競爭者的影響因而進行海外投資」和「當競爭者或供應商進行國際化時，則企業必須隨之國際化」等三項，進行對個案公司往海外、中國大陸，以及東協地區市場布局的動機分析。

參、銀行服務業之國際化動機

Siddiqi(1968)認為雖然各國銀行拓展海外市場時，其當下時空背景有所不同，但可歸納出以下動機因素：(1)為跨國公司客戶服務，追隨其本國客戶向海外發展；(2)融通國際貿易，涉及物品移轉的授信業務，如：單據授信、成兌授信，以及資金轉帳業務等，對於國際銀行而言，仍屬於其核心業務；(3)母國國家政策與目標，其影響銀行拓展海外市場；(4)母國市場飽和，因為母國內銀行過度競爭，或是經濟成長速度減緩，使得國內銀行的利潤下降；(5)新興市場崛起，尤其是新興工業國的金融市場，其金融產業雖發展尚未健全，但潛在獲利能力佳。林祖嘉(2004)認為金融業前往海外市場投資的目的與型態，基本上與其他產業並無明顯差異，不過，由於金融業本身特性與製造業有所不同，因此金融業赴海外投資可歸納以下原因：

一、生產性服務業是隨著製造業活動而產生

當母國業者赴海外投資設廠時，該企業需要相關金融服務，而因其對於當地環境不熟悉，以及當地金融機構所提供之服務無法滿足其需求，於是投資國（母國）的金融業就會有誘因跟進，並提供赴海外投資的企業相關金融服務，故金融業者對外投資可視為一種引申性海外投資。



二、銀行產業具有高度規模經濟效益

當銀行業者在海外成立分行後，可藉由吸引當地存款，以擴大資金來源，進而與母公司資產合併，藉此可達到提升資金經濟規模效益；另一方面，由於資金來源分散程度高，同時亦可以達到分散風險之目的。

本研究個案公司符合上述學者所提出的動機，其初期由於台商前往海外發展，因此隨之前往海外設立服務據點，產業別以製造業相關為主。後期因為台灣市場逐漸飽和，國內金融機構競爭激烈，故個案公司便轉換策略方向，積極向海外市場積極擴張。

肆、跨國企業進入模式之分類

跨國企業進入模式又稱為國際市場進入模式。Franklin Root(1987)將國際市場進入模式定義為企業為了將其產品、技術、人力、管理經驗和其他資源轉移到國外市場的一種策略性安排。Root(1994)認為跨國企業進入模式的選擇是跨國公司最重要的策略決策之一，其影響企業未來決策以及在海外市場的經營績效。無論從跨國企業的管理層面或是作業層面來看，不同的跨國進入模式能為跨國公司帶來不同的收益和對應的進入成本。因此，在跨國經營過程中，除需考慮進入國際市場的規模和時機外，選擇以何種方式進入國際市場是每一面臨國際化的企業必須優先考慮的問題。

另外，有學者以控制程度(Davidson, 1980; Anderson & Gatignon, 1986; Jeannet & Hennessey, Erramilli, 1991)與資產投入(Jeannet & Hennessey, Erramilli 1993)來描述各種不同進入模式。首先，Davidson(1980)根據持股比例不同，將跨國企業進入模式分為：獨資(wholly owned)、多數股權

(majority)、合資(joint venture)、少數股權(minority)，及授權(licensee) 等五種類型，且各個類型在管理控制(managerial control)、行銷模式 (marketing mode)、製造模式(manufacturing)有相異的特性，如表 2-1 所示。

表 2-1 Davidson 對跨國企業進入模式類型之分類

所有權	管理控制 (managerial control)	行銷模式 (marketing mode)	製造模式 (manufacturing)
獨資 (wholly owned)	由母公司負責	由母公司內部職員與業務人員負責	由母公司生產
多數股權 (majority)	策略性合作	N/A	母公司生產主要零組件
合資 (joint venture)	在地化，部分由母公司負責	經銷商(distributors)	從母公司進口裝配
少數股權 (minority)	N/A	代理商(agents)	N/A
授權 (licensee)	母公司為被動性角色	經濟商(brokers)	由當地採購與生產

資料來源：Davidson, W. H. (1980). "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects." *Journal of International Business Studies* 11(2): 9-22.

其次，從管理與經濟角度，Anderson & Gatignon(1986)，依據「市場進入者的控制程度(entrants' level of control)」，將海外市場進入模式區分成三項進入模式及十七種類型，如表 2-2 所示。

表 2-2 Anderson & Gatignon 對跨國企業進入模式之分類

進入模式	股權利益	類型
高度控制模式 (high-control)	支配型 (dominant)	1. 獨資經營 (wholly-owned subsidiary) 2. 優勢股權：多數夥伴 (dominant shareholder: many partners) 3. 優勢股權：少數夥伴 (dominant shareholder: few partners) 4. 優勢股權：單一夥伴

		(dominant shareholder: one partner)
中度控制模式 (medium-control)	平衡型 (balanced)	1. 多數股權：多數夥伴(plurality shareholder: many partners) 2. 多數股權：少數夥伴(plurality shareholder: few partners) 3. 對等夥伴(equal partner 50/50) 4. 契約性合資(contractual joint venture) 5. 契約性管理(contractual management) 6. 限制性獨占契約(restrictive exclusive contract) 7. 特許經營(franchising) 8. 非獨占限制性契約(nonexclusive restrictive contract) 9. 獨占非限制性契約(exclusive nonrestrictive contract)
低度控制模式 (low-control)	分散型 (diffused)	1. 非獨占非限制性契約(nonexclusive, nonrestrictive contract) 2. 少數股權：多數夥伴(small shareholder: many partners) 3. 少數股權：少數夥伴(small shareholder: few partners) 4. 少數股權：單一夥伴(small shareholder: one partner)

資料來源：Anderson, E. and H. Gatignon (1986). "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions." *Journal of International Business Studies* 17(3): 1-26.

本研究所選擇的個案公司，早期在進入中國大陸時，成功取得當地政府核准的營業執照，故直接於當地設立獨資公司，屬於 Davidson 學者所提及的獨資模式，在業務、行銷、後勤支援等管理，皆由母公司全權控制；而在東協地區，因當地法規與環境因素，而使各個地區的進入模式有所不同，如：泰國、馬來西亞、柬埔寨，和菲律賓分公司為合資模式，而越南則與中國大陸相同，為獨資公司。

第三節 折衷典範與關鍵成功因素



壹、折衷典範

學者 Dunning(1980)整合了獨佔優勢觀點、交易成本理論，與國際貿易中的區位理論，提出一套較全面的理論架構—折衷典範(Eclectic Paradigm)，又稱之為 OLI 架構，他認為企業對外投資之進入模式的選擇可由以下三要件來解釋：(1)廠商自有優勢(Ownership advantage)，例如：知識經驗、專業技術、品牌等；(2)被投資的國家或地區具備某些區位優勢(Location advantage)，例如：當地市場需求、人才等；(3)企業決定自行使用這些優勢，稱為內部化優勢(Internalization advantage)。在前述三要件成立下便會促使廠商進行海外直接投資。此理論包含了本研究所欲探討的個案公司在海外擴張時會評估的要素，因此本研究會以折衷理論為概念，分析本個案公司於東協市場發展與投資的考量因素。

一、廠商自有優勢 (Ownership advantage)

廠商自有優勢即是企業本身所擁有的獨特優勢，使其可以在國際競爭環境中取得超額報酬，具體可分為：(1)資產性廠商自有優勢：指在有形與無形資產上的優勢，如：生產設備、廠商、資金、專利、創新能力、管理整合能力、技術，以及配銷通路等；(2)交易性廠商自有優勢：指企業在跨國投資下，適當進行資源配置、規避風險，從而降低企業的交易成本所取得之優勢，如：利用不同地區的區位資源。



二、區位優勢 (Locational advantage)

當地國所擁有的優勢包含(1)自然資源富足、(2)地理位置距離適當、(3)低廉勞力成本、(4)市場潛力無窮、(5)政經發展穩定、(6)貿易障礙度低、(7)政府鼓勵外資投資、(8)投資風險低，以及(9)文化隔閡程度低等，即考慮目標投資地是否具備母國所沒有且企業也尚欠缺的上述投資優勢。

三、內部化優勢 (Internalization advantage)

企業直接運用自身優勢，而非將之售出，也就是將一切商業服務歸屬於公司的所有權和控制之下，而不是以契約方式由外部市場承接。雖企業活動分別在各國營運，但仍可獲得如內部運作般的整合經濟效益，例如：(1)降低交易成本和代理成本、(2)降低買方不確定性、(3)實施差別取價、(4)維持產品的標準化、(5)控制行銷通路，以及(6)減少稅負等。

綜合上述要素，可了解折衷典範對於企業進行國際化之意涵，當企業先確立自身的核心競爭優勢後，確認可以與國際市場競爭後，進而找出具備優勢的區位進行投資，並且在決定進入海外市場前，必須確保這些營運活動內部化的優勢需大於依賴市場機制所帶來的益處。

貳、金融服務業海外直接投資之分析（以折衷典範為基礎）

承上段所述，學者 Dunning 的折衷理論主要敘述企業進行對外直接投資是廠商自有優勢、區位優勢，以及內部化優勢三者共同作用的成果。作為跨國金融服務業者，其國際化經營動機和行為與跨國製造業者有著相似之處，也有因產業獨特性而產生的其他特殊因素。學者楊慧蘭、趙克全(2008)

以 OLI 理論架構，針對於跨國金融服務業者向海外直接投資的因素，歸納如下：

表 2-3 金融服務業者海外直接投資之要素

折衷典範	要素	說明
廠商自有優勢	跨國管理經驗、資金規模	金融服務業屬於資本密集與知識密集的行業，相較於發展中國家的同行業者而言，來自歐美、日本等國的大型外資銀行擁有管理和經營上優勢外，同時亦具有國際市場網路與資金規模上的利處，這種優勢促使其藉由海外擴張來進一步強化自身的競爭優勢。在已開發國家中，其國內的金融服務產業已發展得相當成熟，而在發展中國家的外資銀行便可憑藉自身較高管理水平、金融產品創新能力等優勢來獲取利潤。
區位優勢	被投資國的市場機會、政府管制情況	當金融服務業進行海外直接投資時，優先考量之重要因素為被投資國的潛在市場機會，一般而言，被投資國的 GDP 越大、GDP 成長率越高、信貸規模與 GDP 的比率越低、被投資國的存貸比率越低，則被投資國的市場機會就越多，因為隱含快速經濟發展的國家地區需要更多資金支持。 金融服務業者判斷是否對外直接投資時，被投資國的資金成本也是其考量因素之一。研究顯示金融服務業者傾向於在稅收比率較低的國家進行直接投資。 被投資國政府對投資國金融服務業者的管制情況，亦為其判斷是否於被投資國直接投資的因素之一，對投資國金融服務業者的管制，意味著限制競爭和保護被投資國的國內企業，因此，跨國金融服務企業較傾向於在對其業務管制較為寬鬆的國家進行直接投資。
內部化優勢	本國（投資國）對被投資國的直接投資	由於投資國金融服務業者與其本國的跨國公司具有穩定的業務往來，了解這些公司對於金融需求。另一方面，由於剛進入被投資國，外資金融服務業者可能有業務範圍限制，其服務對象暫時會局限於與自己保持長期關係的跨國企業，因此，外資金融服務業者向海外布局的原因之一是為滿足其本國的跨國公司金融需求（即追隨客戶）。

資料來源：楊慧蘭、趙克全(2008)，基於 OLI 框架分析外資銀行進入我國的原因，對外經貿實務，2008 卷 1 期，p.77-79；本研究整理。

參、關鍵成功因素

關鍵成功因素(Key Success Factor, KSF)的觀念始於 Daniel(1961)發表的「Management Information Crisis」一文中所提出，其說明大部分企業都具有三至六個決定性的成功因子，若一企業想要成功，必須將這些關鍵因子發揮到極致。另外，Tillett(1989)將此關鍵因素的想法應用至動態組織系統理論中，其認為一個企業必須善用擁有最多資源所帶來的關鍵優勢，同時，減少自身因缺少某些資源所造成的劣勢。早期對於關鍵成功因素的理解，即組織中由於擁有最多資源所帶來的優勢，而目前關鍵成功因素的應用已從組織中擴展到產業環境中。

近期眾多學者對於關鍵成功因素有許多不同的解釋，根據文獻對於關鍵成功因素的特性分析，有如下：Aaker(1984)將企業的 KSF 定義為為可持續的競爭優勢 (sustainable competitive advantage, SCAs)，並說明它有三項特徵條件：(1)需包含該產業的成功關鍵因素；(2)需足以形成異質性的價值，而在市場中形成差異化；以及(3)可以承受環境變動與競爭對手的反擊之行動。關鍵成功因素是從事產業分析時最需優先考慮的項目之一，也是管理中重要的控制變項，因其會影響產業整個的發展。Hofer(1991)提出四項 KSF 應具備的特性：(1)能反映出策略的成功性；(2)是策略制定的基礎；(3)可激勵管理者與其他工作者；(4)是特別且可衡量的。Rockart 更指出產業 KSF 有四種主要的來源：(1)產業的特殊結構；(2)企業的競爭策略、地理位置及其在產業中所佔的地位；(3)環境因素；(4)暫時性因素（大多由組織內的特殊理由而來）。

國內學者吳思華(1984)主張，要找出產業中的 KSF，可以先分析所處的產業價值鏈，藉由產業價值鏈中各階段的附加價值來取決；其認為企業活動各階段的附加價值比例，是找出 KSF 的最佳指標。最後，大前研一

(1992)認為，除了比較成功與失敗企業的不同之處，分析差異之外，企業亦可利用對市場分析來找出自身的關鍵成功因子。



本研究將個案公司國際化之成功定義為其能複製自身在母國或既有市場所累積的業務經驗至其他尚未開發的海外國家，並能尋找到屬於個案公司的利基市場，使其能在新興市場中占有一席之地。本研究後續將會先探討個案公司在台灣以及中國大陸的關鍵成功因素，參考 Dunning 學者的 OLI 架構，可將關鍵成功因素分為四大因素：(1)環境因素：當地政治情勢與經濟發展；(2)地理因素：城市便利性與區域條件，前述兩者屬於區位優勢(Locational advantage)；(3)業務選擇：配合當地市場與當地台商需求，屬於廠商自有優勢(Ownership advantage)；(4)合作夥伴選擇：涉及設備廠商、汽車經銷商，和資金供應的金融機構等，屬於內部化優勢(Internalization advantage)，接著，其如何將這些成功因子複製至新興市場，並根據當地市場情況加以微調、在地化操作，以發展成為在東協市場的成功因素。

第三章 個案公司介紹



本章第一節先介紹台灣租賃產業的現況，第二節說明個案公司的沿革與成長歷程，從初期的設備租賃業務，進而發展至汽貸業務，近年來，積極擴張東協市場與能源相關業務，第三節探討其管理經營模式，最後第四、五節是海外拓展、發展中國大陸市場的布局分析與成功因素。

第一節 台灣租賃產業現況

依據台北市租賃商業同業公會統計資料，2017 年度公會會員之租賃與分期業務交易量為 3,514 億元，相較於 2016 年 3,251 億元成長約 8%。其中租賃、分期業務各占 19%、81%；車輛及運輸設備、原物料為租賃與分期業務之主要標的物，各占 52%、23%。交易對象多為資本額 2,000 萬元以下中小企業（占比 60%），產業別則以製造業、運輸及倉儲業、批發及零售業等為主。

壹、台灣租賃產業簡史與發展趨勢

1960 年代，當時台灣經濟背景以農業為主且人均收入不高，當時政府制定促進進出口發展的相關政策，以發展加工出口工業來帶動經濟發展、設立加工出口區，以及對外銷公司實行稅收和融資優惠等，而台灣租賃產業就在此時發展起來的，1973 年，金管會公布《信託投資公司辦理機器及設備租賃業務辦法》，鼓勵信託公司以租賃方式，為中小企業購買機器設備融資，促進產業轉型，當時有國泰、中國等信託投資公司開始經營租賃業務。1978 年經歷第二次石油危機，通貨膨脹率高漲，政府開始採取通貨緊縮政策，普遍民間企業融資困難，使得新興的租賃融資服務解決了中小企

業融資上遭遇的困難。

1980 年代，受到美元匯率升值、平均工資上漲等影響，勞動密集型加工出口業開始衰退，以致民間投資意願下降，許多中小企業面臨破產危機，連帶使以中小企業為主的租賃業壞帳損失大幅增加，甚至有些資本額較少的租賃公司陸續倒閉。1980 年代後期，歷經一連串的自然淘汰後，僅存資本額大、體制健全的租賃公司，同時，政府推動相關政策改善租賃業的產業環境，例如：增加租賃標的物的範圍和種類、放寬租賃業業務上的限制，亦放開可承做融資租賃的金融機構，直至 1990 年代初期，國內租賃交易量達 199 億新台幣，租賃公司數量維持在 16 家左右。

1995 年起，政府開放租賃公司可以承做分期付款業務，其業務使得租賃企業增加更多的獲利空間，也穩定了該產業的發展，使得融資租賃和分期付款業務成為台灣租賃企業的兩大主要業務，1990 年代後期，許多金融機構與大型集團逐漸開始經營租賃服務，整體租賃產業的交易量逐步增加，至 2000 年，交易量達 1,008 億新台幣。2000 年代中期，因受到金融機構大量增設分行，其提高對中小企業授信業務比重，使得租賃業者的業務受到擠壓，業務量呈現下滑趨勢；2008 年因全球金融海嘯影響，台灣製造業業者投資意願低低落，也使得租賃產業受到波及，尤其是機器設備租賃業務大幅下降。總體而言，目前台灣租賃產業狀況處於穩定，但成長較為緩慢。

台灣租賃產業在發展初期，主要業務以生產、運輸、公用事業、衛生、教育及公共行政機構所需之機器及設備為主，隨著經濟發展，為滿足中小型企業營運資金匱乏問題，產品範圍日漸擴張，包括原物料、成品、半成品及存貨之分期付款買賣業務、車輛及營建機具之動產擔保交易、應收帳款受讓、飛機及船舶租賃、汽車租賃等產品。雖然目前租賃市場成長較緩，但相對穩定，在 1997 年亞洲金融風暴未產生類似金融業之嚴重危機，主因為融資租賃產業的企業經營謹慎，對宏觀經濟、國際局勢的變化更為警覺，

風險應對能力佳，能快速回應危機，避免巨大損失。經過長期發展，台灣租賃產業有以下特徵(王琨，翟娜，2011)：



一、中小型企業為主要服務對象

融資租賃推出後，其是中小型企業融資的重要渠道。根據台北租賃商業同業公會的統計，1989—1993 年間，租賃公司的客戶中，資本金在 2,000 萬新台幣以下的公司占了 40%，1 億新台幣以下的占了 70%，且規模越小的企業對融資租賃這種融資方式的評價越高。目前租賃公司主要業務包括租賃業務和分期付款業務，租賃業務中仍然以融資租賃業務為主，經營性租賃因涉及設備二手市場的風險，僅部分較大型穩健之租賃公司涉足此一領域。

二、與廠商合作密切，設備融資比重高

台灣融資租賃產業的客戶型態，其中製造業占了 60%；在租賃物方面，其中工程機械、運輸設備等占比約有 30%。租賃公司如中租迪和、裕融等，有些具備廠商背景，有些則與廠商建立合作關係，融資租賃產業重視與廠商之合作關係，廠商提供銷售平台與技術，租賃公司則是提供相關金融服務。表 3-1 為 2004-2008 年台灣租賃產業租賃標的物之統計。

表 3-1 租賃標的物情況統計

金額單位：百萬元新台幣

項目	年份									
	2004		2005		2006		2007		2008	
	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
生產機器	2,338	16,926	2,339	2,2218	2,084	16,810	1,960	14,305	1,553	14,352
商用及辦公機器	3,823	5,608	3,478	4,416	4,157	8,079	4,731	8,072	5,308	4,441
運輸設備	104,741	60,366	108,375	63,646	77,996	33,805	79,009	47,765	83,307	59,537
工程機械	451	2,839	503	4,713	540	3,239	372	2,411	383	1,903
醫療設備	265	2,039	127	987	135	1,625	100	2,037	89	1,091
原材料	2,484	33,911	3,108	36,704	4,014	42,747	4,629	49,935	4,024	41,108
其他	729	5,630	535	3,266	35,385	8,572	31,304	5,294	29,975	7,170
合計	114,831	127,320	118,465	135,950	124,311	114,876	122,105	129,820	124,639	129,602

資料來源：台北租賃商業同業公會

三、資金來源主要來自銀行，融資方式少

根據台北租賃公會資料顯示，台灣融資租賃企業的自有資金占比約為 10-16%，其餘資金則透過銀行借款、發行商業本票、公司債券等方式籌集。相對地，在歐美等國，因金融市場成熟且流動性充裕，其租賃企業較容易發行債券、股票融資；而在台灣，銀行借款占租賃企業外借資金的 60% 以上，且銀行對租賃企業的授信一般為中短期，1-3 年。因此租賃企業擴大規模、提高核心競爭力的關鍵因素在於能否取得充裕且成本低廉的資金。

四、政府監管寬鬆，稅收法規完善

台灣融資租賃企業未受到如同銀行一樣諸多的監管，自主發展空間大，其運作主要以公司法為準則，公司法第十五條規定：「公司之資金，除有下列各款情形外，不得貸與股東或任何他人：一、公司間或與行號間有業務往來者。二、公司間或與行號間有短期融通資金之必要者，融資金額不得超過貸與企業淨值的 40%。」由於直接融資業務受限，因此需透過融物以達到融資的目的。另外，在稅收方面，因增值稅和營業稅已合併，對於商

品和勞務的流轉僅對增值部分徵稅，此解決融資租賃業務中所面臨的重複徵稅問題。



貳、台灣租賃產業競爭狀況

根據經濟部統計處報告指出，2017 年第 4 季租賃業營業額 208 億元，較上年同季增加 2.6%，其中占比約 64% 的運輸工具租賃業營業額年增 4.6%，主因為企業長租與旅遊短期服務需求增加；機械設備租賃業因農業及其他工業用機械設備承租需求減緩，抵銷營造用、辦公用機械設備租用需求增加，年減 0.4%；物品租賃業之運動及娛樂用品租賃業績增加，惟影音碟片及家庭用品出租衰退，致年減 2.8%。

表 3-2 2017 年台灣租賃業營業額之變動

行業別	106 年 第 4 季 營業額			106 年 第 1-4 季 營業額		
		季增率	年增率		年增率	構成比
機械設備租賃業	67	4.2	-0.4	265	0.1	32.3
運輸工具設備租賃業	132	-0.5	4.6	521	4.6	63.5
物品租賃業	9	3.8	-2.8	34	-12.1	4.2
總計	208	1.2	2.6	821	2.3	100

資料來源：經濟部統計處

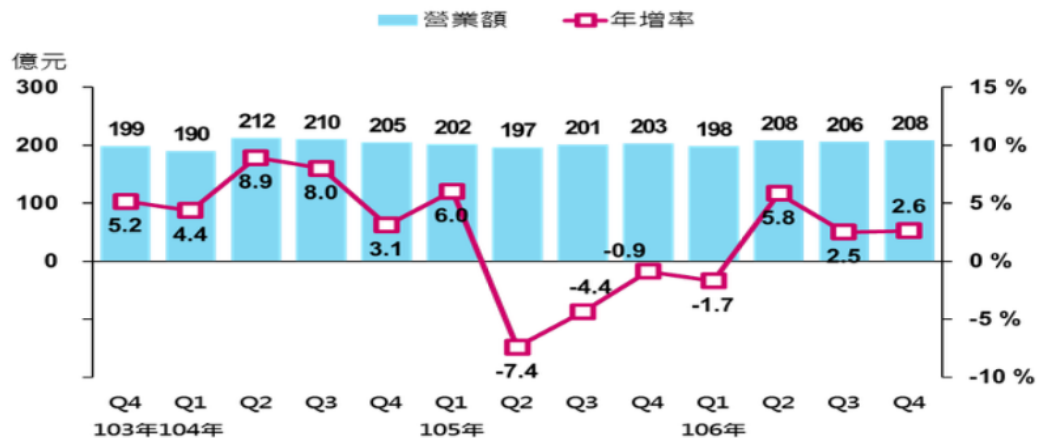


圖 3-1 2017 年台灣租賃業營業額年增率

資料來源：經濟部統計處

另外，融資租賃與銀行貸款皆為間接融資方式，但其受到的監管相對寬鬆，因此租賃產業進入門檻低，以致租賃業務公司達上百家，但相對規模不大。根據 2008 年統計資料，規模較大且加入租賃公會之企業有 23 家租賃公司，其中資本金 50 億新台幣以上者僅有 1 家，20-50 億者 4 家，10-20 億者 2 家，5-10 億者 5 家，5 億以下 11 家，此說明台灣融資租賃產業集中度較低，大型化不足。其中，開辦融資租賃業務的機構可以分為四類：(1)銀行體系，包括台灣第一銀行、富邦、永豐金等 12 家；(2)企業集團體系，包括中租迪和、中泰、永欣等 3 家；(3)汽車廠商體系，包括裕融、和潤等 4 家；(4)外商體系，包括台灣歐力士(ORIX)、友邦(AIG)等 4 家。根據 2007 年台北租賃公會對這 23 家租賃公司業務情況統計數據的分析，銀行體系公司數量占 52.17%，但此類市場份額僅占 14%；企業集團體系則占市場份額的 54%，其中中租迪和占高達 50%；汽車廠商體系占 27%，外商體系僅占 5%。

截至 2018 年 3 月底，台北市租賃商業同業公會的會員共 38 家，若按其股東或經營者結構，可區分為四大體系，如表 3-3 所示：

表 3-3 台灣租賃產業競爭情況（按經營結構分類）

體系	業務特色	家數	會員企業
銀行轉投資租賃公司	具穩定充足的資金來源，業務拓展深度仰賴銀行業務之客戶名單，主要集中於大型設備租賃。	14	一銀租賃、華南國際租賃、永豐金租賃、華開租賃、台灣工銀租賃、國票金融控股、台中銀租賃、陽信國際租賃、台灣企銀國際租賃、中國信託資產管理、板信國際租賃、合作金庫資產管理、台新大安租賃、台壽保資融
車商系租賃公司	多由車商所建立，業務來源集中於車商自有客戶，透過由對租賃資產的知識，提供融資服務予顧客，然而顧客亦受到其母公司銷售產品範圍所侷限。	9	裕融企業、和潤企業、中華資融、新鑫、台灣賓士融資、台灣賓士資融小客車租賃、和新小客車、匯豐汽車、台灣福斯財務服務
外商租賃公司	多由外資設備製造商或其租賃公司為台灣地區業務所成立。	5	台灣歐力士、統一東京、台灣菱聯租賃、台灣國際商業機器、斯堪尼亞資融
企業集團投資租賃公司	能夠在客戶選擇及經營策略範疇上更加獨立，除融資服務，亦提供多樣化產品及客製化服務，更具靈活彈性。	10	中租迪和、中泰租賃、合迪、遠信國際融資、萬泰租賃、日盛國際租賃、遠銀國際租賃、康業資本國際、協新租車、裕富數位融資公司

資料來源：台北市租賃商業同業公會

而按會員實收資本額之分佈情形，可區分為五類，如表 3-4 所示：

表 3-4 台灣租賃產業競爭情況（按實收資本額分類）

實收資本額	家數	會員企業
50 億元以上	3	中租迪和、國票金融控股、中國信託資產管理
20-50 億元	9	遠銀國際租賃、永豐金租賃、裕融企業、一銀租賃、和潤企業、台灣工銀租賃、合作金庫資產管理、合迪、匯豐汽車
10-20 億元	6	台中銀租賃、日盛國際租賃、華南國際租賃、台灣企銀國際租賃、陽信國際租賃、新鑫
5-10 億元	9	華開租賃、統一東京、台新大安租賃、台壽保資融、協新租車、裕富數位融資公司、台灣賓士融資、中泰租賃、遠信國際融資
5 億元以下	11	中華資融、台灣歐力士、萬泰租賃、和新小客車、台灣國際商業機器、台灣菱聯租賃、板信國際租賃、台灣賓士資融小客車租賃、康業資本國際、堪尼亞資融、台灣福斯財務服務

資料來源：經濟部商業司網站、台北市租賃商業同業公會

第二節 個案公司拓展歷程

個案公司（以下簡稱 A 公司）目前為台灣最大的綜合租賃企業，起源於 1977 年在台灣所成立的中國租賃股份有限公司，提供以資產為基礎的多元融資服務，以租賃、分期及融資為主要核心業務。

壹、初創階段

初期辦理生產設備及企業生財器具之租賃業務，以協助企業迅速的增添或更新機器設備，後為協助企業取得生產所需之原物料及更新資本設備，在 1980 年開始從事分期付款買賣業務。另外，為提供客戶與國際水準同步的專業服務，在創業初期便率先加入「美國租賃協會」、「亞洲租賃協會」、「國際融資租賃協會」及「國際帳款管理商聯盟」等國際性組織，以及參與發起亞洲租賃協會，成為創始會員持續吸收歐美及日本等先進國家金融週邊事業的最新知識與技術，使 A 公司能保持領先同業的專業優勢。

貳、發展階段

1968 年，台灣開放外國汽車進口；1970 年代後期，台灣汽車普及化，政府規定進口車必須特准申請，且金額大於 200 萬元新台幣以上部分，禁止提列折舊，但若改採租賃方式，則租金可全數提列為當期費用，當時 A 公司便相中承做汽車租賃的商機，及早跨入汽車租賃市場，為企業主客戶提供服務；1980 年代初期，因汽車租賃詐欺案件頻繁，政府宣布取消汽車租賃業務，故 A 公司轉而承做車輛分期付款買賣業務，成為進入分期付款業務之起源。爾後，順應台灣電腦產業崛起，業務量成長快速，相關的電

腦支援零件的進口機器設備需求大量增加，為此，A 公司開始承做設備代理進口銷售業務。前 A 公司董事曾表示：「順著時代發展的脈動而了解產業興衰，隨時掌握新商機，推出新的產品與服務，是我們不斷成長的基本策略。」

1980 年代後期，由於當時台灣銀行業因受限於法規限制，銀行對於單一客戶授信限額無法滿足航空公司高槓桿經營需求，租賃企業因此有發揮空間，且此階段的租賃企業主要提供財務型租賃服務為主，以及當時部分台灣航空公司有財務壓力、時任董事長看好未來的飛機租賃市場，於 1987 年 7 月，A 公司完成第一架螺旋槳飛機租賃合約，而此類型的私人飛機租賃業務非營業性租賃，而是屬於財務型租賃，即航空公司將飛機出售給 A 公司，實質上 A 公司所購買飛機的價格為航空公司的融資額度，在此交易過程中，航空公司可取得資金而 A 公司可賺取利差，直至契約結束後，航空公司繳納全數款項後，A 公司再將飛機歸還予航空公司，類似飛機賣回給航空公司的形式，A 公司完成了此一飛機租賃案件後，開始陸續與台灣航空公司合作飛機租賃，涵蓋螺旋槳飛機、噴射引擎飛機、直升機，與軍事用途的拖靶機等。

海外事業擴展部分，1989 年，A 公司與泰國盤谷銀行合資，於曼谷設立盤銀中信租賃公司。繼泰國後的下一站為印尼，當時 A 公司先行併購當地一家小型租賃公司，遂獲得當地政府批准後，正式成立印尼分公司，鎖定台商與當地華人，初期以工廠機器設備租賃與分期付款之業務為主，計畫逐步拓展其他金融周邊業務，但由於 1997 年金融風暴影響，印尼分公司的客戶因無法償還美元借款而違約，且往來銀行也中斷對分公司的美元資金供應，加上 IMF 要求印尼政府收回經營不善的民營銀行，因此，A 公司便向其他銀行借貸鉅額款項，以將印尼所有銀行帳款全面償還，於 1999 年正式退出印尼市場。

1995 至 1998 年期間，為提高與國外大型跨國租賃金融公司的競爭力、強化募集資金的能力，以及有效整合運用企業資源，因此，A 公司陸續整併了數間子公司。1999 年，為解決組織重疊以及內部人員過度競爭的問題，A 公司開始進行企業流程改善計劃，內部成立多項組織，如：由高層管理團隊所組成的指導委員會(Steering Committee)和品質提升小組(CQI)，以及各單位處級以上主管所組成的討論小組(Focus Group)等，每一組織積極推動各項革新專案，奠定展開跳躍式成長及成為世界級財務金融公司的穩固基石。

2000 年起，A 公司開展業務多樣性，其在內部組織改造過程中，亦未忽視業務的擴充，當時與日本消費金融公司合作，推出提供消費者買賣的分期付款服務。同期，A 公司成功開發國內第一套符合 Basel II 標準之「信用風險評估模型」，作為授信決策之重要依據。2005 年，A 公司在中國上海獨資設立「仲利國際租賃有限公司」，並取得正式營業執照，以及其泰國子公司「亞洲興業租賃大眾公司」在泰國證券交易所掛牌上市。

回溯 1990 年代，台灣政府啟動「南向政策」，許多台商跟隨拓展至越南，越南經濟快速發展，內需持續增長，根據世界銀行統計資料顯示，2002-2004 年越南 GDP 增長率在 7%以上，因此 A 公司決定在越南延伸企業版圖，2006 年，其取得越南中央銀行核准執照，在越南胡志明市成立越南子公司，其營業項目以機器設備、營建機具及車輛之租賃業務為主，主要服務對象除台商外，亦包含當地企業，目前設有胡志明市、河內、芹苴和海防等 4 個營業據點。

參、整合階段



A 公司曾於 1987 年、1992 年申請上市，但當時法規限制在台籌得的資金不得於大陸使用，與公司主要籌資目的有所衝突，因此而放棄在台北市，另外香港因大陸金融保險機構 IPO 募資規模都很大，A 公司相對沒有競爭優勢，能見度較低，而新加坡重視公司治理，且將租賃產業視為金融業，因此才選擇於新加坡上市，故在 2007 年，A 公司透過與 Financial One Corp. 進行百分之百的股權轉換後，成為 Financial One Corp. 子公司，Financial One Corp. 於 2007 年 7 月 11 日在新加坡證券交易所正式掛牌上市，成為第一家以台灣為根據地成功前往新加坡證券交易所申請掛牌上市的金融企業。但由於 2008 年金融海嘯危機，使得 A 公司在新加坡市場掛牌的股價與交易量不理想，該市場的投資人集中投資於當地大型企業，較不投資外國掛牌公司，2010 年 A 公司在新加坡掛牌的股價與交易量持續低迷，高層經過討論後，決議在規劃回台上市。A 公司之原母公司 Financial One Corp. 自新加坡證券交易所下市後，並經由股權移轉，Financial One Corp. 原股東得直接持有 A 公司股權，於 2011 年年底，於台灣證券交易所正式掛牌上市，成為首家回台上市的金融公司。

2009 年，為整合亞洲地區之子公司，啟動集團組織架構重整計劃。2010 年，A 公司及其關係企業與日本三菱租賃簽訂策略聯盟協定。2013 年，A 公司與加拿大國際性交通運輸設備製造商龐巴迪(Bombardier)簽訂策略聯盟協定。2015 年，於英國倫敦成立子公司，並以發展太陽能電廠投資、航空器引擎租賃並提供市場調研暨諮詢服務等業務，開始拓展至歐洲市場。

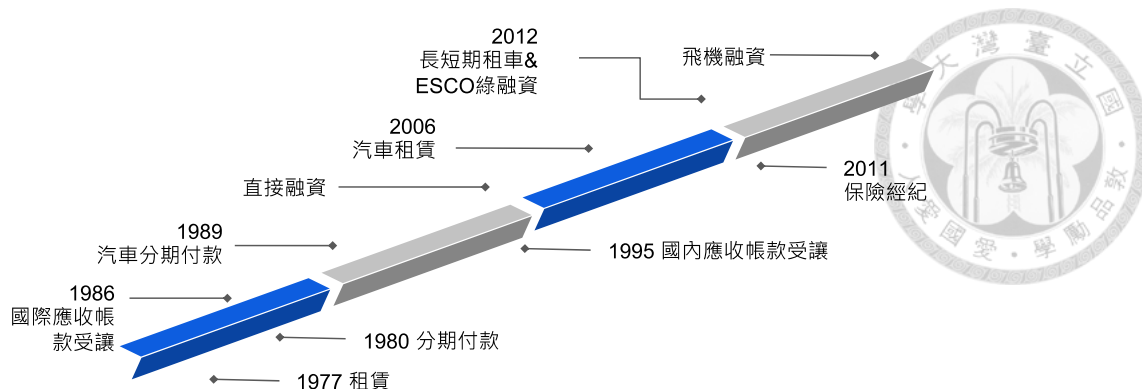


圖 3-2 A 公司業務拓展歷程

資料來源：個案公司法說會（經本研究整理）

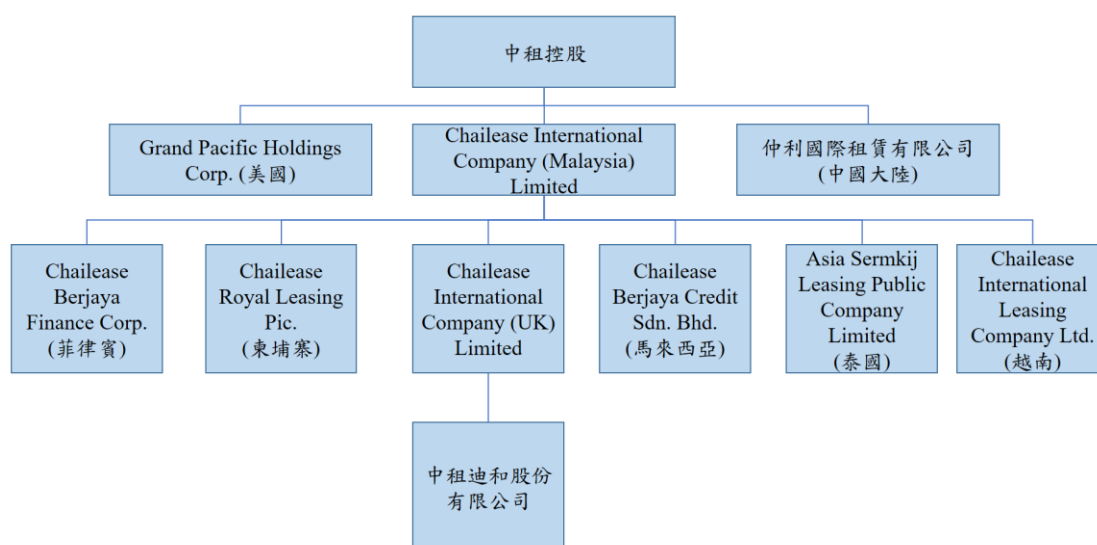


圖 3-3 A 公司關係企業組織圖

資料來源：A 公司年報(2017)（經本研究整理）

第三節 個案公司成功的經營策略

個案公司的目標是成為亞太地區卓越的財務金融公司，透過其獨有的業審分工制度、獨立審查機制，以降低客戶違約風險，以及持續培養與激發員工的潛力，同時也積極開發新產品，成功地走出台灣市場，目前在中國大陸也發展純熟，近期目標是加快腳步攻取東協市場。

壹、個案公司願景

管理學界學者 Collins & Porras(1994)以東方太極的觀念闡述願景的組織內容與建立之道，認為願景主要是由「核心理念、盼望的未來」所組成，核心理念界定組織的主張與存在的理由，是恆常不變的太極之陰，又可由核心價值—引導組織原則與信念的體系，是組織命定的、永遠的指導原則；核心志向—組織存在的最根本原因，是組織成員在為組織效力時所抱持的心理動機，可反映出組織之靈魂，激勵組織不斷變革與進步。盼望的未來則是組織渴望達成、創造的事物，屬於必須透過大幅度變革與進步而達成的太極之陽，也可視為宏偉、艱難和大膽的目標(Big, Hairy, Audacious Goals)(吳定，2005)。

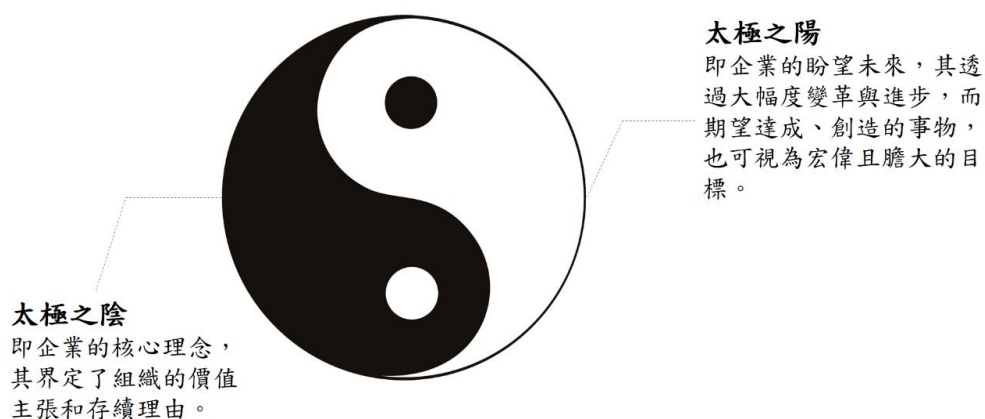


圖 3-4 以太極闡述願景組織與其建立之道

圖片來源：本研究整理

2010 年，A 公司訂下「亞太地區卓越的財務金融公司」為組織再造後的新企業願景，業務範圍包括大中華區及東南亞國協地區，主要客戶為中小型企业，提供其金融服務，並更加專注於在地化經營，預計在 2030 年前，成為亞太地區知名的財務金融公司。同時，亦確立了企業核心價值為「價值、成長、誠信、紀律」。

貳、個案公司主要業務

A 公司所經營之業務，除經營傳統租賃、分期付款及應收帳款受讓業務外，提供中小型企业重車融資、小客車融資、營建機具融資、漁貨融資、微型企業融資、不良債權標購、不動產融資、辦公室設備租賃、醫療設備融資、汽車租賃、節能專案融資、太陽能電廠融資投資和工程維運管理、存貨融資、飛機船舶融資、保險經紀與油品事業等服務。2016-2017 年營業額與比重，如表 3-5 所示。

表 3-5 個案公司營業比重統計(2016-2017)

單位：新台幣仟元

項目	年度	2017 年		2016 年	
		金額	比重	金額	比重
銷貨收入		8,289,471	20%	7,541,644	20%
分期付款銷貨利息收入		7,610,318	18%	7,281,132	19%
融資租賃利息收入		9,781,840	24%	8,890,413	23%
租賃收入		3,080,320	7%	2,883,217	8%
放款利息收入		3,176,652	8%	3,000,990	8%
其他利息收入		3,191,904	8%	2,857,605	8%
其他營業收入		6,324,194	15%	5,552,775	14%
合計		41,454,699	100%	38,007,776	100%

資料來源：A 公司年報(2017)

A 公司核心業務大致可分為租賃業務、分期付款業務，與融資業務，茲分說明如下：

一、租賃業務

該業務主要協助中小型企业透過租賃取得設備之使用權，緩解以自有

資金購買設備的負擔，進而滿足其營運成長需求、改善財務結構。A 公司租賃業務可分為融資租賃與營業租賃兩大類，凡具折舊性之固定資產，無論國內採購或國外進口，均可作為租賃標的物，如：機器設備、醫療設備、飛機船舶及辦公設備等。

二、分期業務

該業務主要協助中小型企業減輕購貨付款之壓力，藉由代客戶購買其營運所需之物品，再以分期付款的方式售予客戶，客戶不需一次付清，可依還款能力自行選擇適當的還款期間或金額，進而達成運用財務槓桿功能，提升中小型企業競爭力。A 公司的分期付款業務承作標的物包含原物料、半成品及成品等廠商存貨、生財器具及生產設備等。

三、融資業務

該業務主要解決中小型企業在短期營運週轉資金的需求，為中小型企業提供快速融資的管道，以讓企業主可以在爭取商機時，有足夠的資金。A 公司的融資相關業務包括提供財務融通、帳款管理、催款、收款及承擔買方信用風險等綜合性金融服務等。

參、個案公司成功的經營策略

A 公司將自己定位為「金融服務領域的解決方案提供者」，其內部業務人員既能以「速度、彈性、求新求變」三大特性，為顧客服務並創造顧客價值。此外，A 公司秉持審查功能，篩選出信用優良的客群，搭配審查人員實際進行徵信，為公司控制風險。成立之初，A 公司採自行培訓租賃業務人員，基本職能涵蓋認識各個行業的產業特性、機器設備需求、租賃合

約之操作架構，與產品報價等，再配合著業審分工與輪調制度、獨立審查機制、專業客服支援，以及積極開發新型金融商品等，得以在台灣市場取得租賃業龍頭之地位。



一、業審分工，落實工作輪調

1999 年，A 公司推動企業改革前，業務人員同時負責業務推廣與風險評估；改革後，企業改採「業審分工」新制度，以避免作業成本之增加與客戶倒帳違約風險，例如：業務人員送件時須說明客戶的基本資料，其項目包含資金用途、還款來源，以及未來發展性，爾後，審查人員進行實地訪查，為案件把關，同時提出具體建議。

A 公司新進業務人員需接受完整的「業審雙修」職訓，目的是建立員工的風險管理概念，除重視雙重職能外，A 公司亦落實「業審輪調」制度，藉由業務人員與審查人員互換工作內容，進而培養員工有更完整的風險管理之經驗，使得業審人員能扮演好獨立的角色，聯合把關以減少授信失誤，提高安全性、資金流動性與企業效益。

二、建構獨立審查制度，降低違約風險

A 公司的核心競爭力除了業務人員的業務拓展能力外，還有卓越的風險控管能力。2003 年，A 公司建立「客戶信用評等系統」(Internal Rating Based Approach, IRB)，其涵蓋了建立客戶的財務報表、實地訪廠紀錄，以及同業與金融照會等資料，藉以建立多項風險評估模型及準確價格依據。在客戶信用評等系統的協助下，業審人員可加速授信作業流程，以幫助客戶更快取得資金支援，提升顧客滿意度與忠誠度。

此外，A 公司為了加強審查人員的產業動態與專業能力，其開創「產

業專家」認證制度，員工必須通過考核，方可取得該資格。A 公司內部亦有知識管理系統，將審查人員所提供的產業徵信重點納入此系統中，以供員工查詢與學習。

大陸子公司複製既有的風險管理方法、業審分工制度、客戶信用評等系統等，建立核心競爭力，再根據當地法規限制而進行在地化調整，大幅提高審查流程的效率與降低客戶違約倒帳風險。

三、嚴謹專業的後援客服系統

最前線業務團隊除了上述提及的業務與審查部門外，還有客戶服務與法務單位。由業務前端的訪談，接著案件的審查，後續的文件流程、撥款、追蹤等支援流程，則由客服人員謹慎執行，完成每月的巨額撥款作業，促成案件的進行與完成。2006 年，A 公司成立「整合專案執行小組」，由各個功能主管擔任召集人，包含人資、法務、財會、客服、資訊等功能部門，進行後台功能整合改造。2009 年，因組織異動，法務主管兼任客服主管，建立文審作業標準化制度與簡化起租作業流程，提升客服團隊的專業能力。

2013 年推動「文審專業認證管理」，透過測驗考核要求，測驗項目包含產品知識、案件操作架構、擔保品設定、債權文件審查，以及稅法知識等，進而提升客服人員的分析與檢核文件能力，強化公司組織效能。

四、提案制度，推動新產品

A 公司所建立的「提案制度」，當初由企劃單位加以落實，收集最前線「業、審、客、法」團隊的觀察與意見，進而研究產品之可行性、市場潛力、適用法規等，推出創新產品與服務，以支援企業走在客戶之前，滿足客戶需求。

其次，企劃單位亦有改善各業務單位績效表現之職責，業務人員的年

度目標之設定，事先由企劃處與業務單位討論，再提供給經營高層裁定，最後據此擬定出後續的行動方案。以小車融資業務為例，企劃部門與管規部門完善後台管理制度，其制度包含獎金制度、行銷規範、佣金調整，以及延滯與催收改善等，並將該經驗外銷至泰國子公司，加強行銷並提升效率。

第四節 個案公司國際化經營

企業多角化最早由併購而來，利害關係人期望能夠降低風險，事業體之間可彈性管理，因此企業因應的多角化策略是要求能夠提高企業綜效(Synergy)(Ansoff, 1965; Carter, 1977)。

壹、市場區隔，開發利基市場

從創立至今，A 公司運用融資租賃、分期付款、直接融資及應收帳款管理等，其為最具核心競爭力之產品，並針對原有企業金融市場的利基產品，進行切割為更多角化的業務，如 1998 年將客戶資本額較高的大型企業與具有資產擔保融資性質的供應商，獨立切割出來，大型企業組管理上市櫃及規模較大之公司；供應商組與工具機代理商合作經營製造業客戶，另外亦有專案組，其則負責飛機、輪船等大型標的物的融資業務。

2003 年，A 公司設立漁業組，推出漁業存貨融資服務；2004 年，成立微型企業專案組，推出微型企業融資服務；2005 年，成立重車部門，推出重車與小車的融資業務，也提供個人小額分期付款融資服務，2006 年，進而推出長期汽車租賃業務；2008 年，提供不動產融資服務；2010 年，推動節能融資服務，隔年推出保險經紀人服務；2012 年深入小客車車輛融資業

務發展，並進入小客車的短租市場；2014 年，A 公司成立車貸中心，新增小車電銷業務；2017 年，推出太陽能籌資平台。



貳、國際化布局

最早的國際化是依循 A 公司創辦人的理念「有華人企業的地方，就有 A 公司的服務」而開始，著重在華人聚集區域。1980 年代展開國際化 1.0 版本策略，先於美國成立子公司，隨後配合當時台灣政府的南進政策，分別在泰國、印尼、馬來西亞、菲律賓等國家成立子公司，當時位於台灣的總公司處於成長階段，對海外投資的管理後勤支援有限，因此，外派主管與人員在對外的業務推動或是內部管理方面，皆全部重頭做起，而對於所面對的各式危機與問題，皆自行解決，故打造了一批實力堅強的外派團隊。

1998 年，因東南亞金融風暴影響，以致印尼與菲律賓子公司分別撤退當地市場；而 1999 年的企業改革後，A 公司完善其管理制度，使資金、系統、產品經驗、人才等核心競爭優勢更加成熟，因此，A 公司開始將在台灣的成功經驗複製並輸出，在海外市場進駐更多外派人才。2005 年，A 公司取得中國大陸第一張外資獨資經營融資租賃公司的執照，獲得進入中國大陸市場，於上海成立子公司。

2007 年，展開國際化 2.0 版本策略，此時總公司足以提供充分的後備支援，拓展客戶路徑是由海外的台商開始，遂深入當地客戶市場，歷經十年，中國子公司的當地客戶業績占比超過 95%，越南子公司當地客戶占比達九成，此兩海外市場呈現數十倍成長，顯示出 A 公司的國際化經營成效。

隨著中國大陸經濟成長速度趨緩，2013 年，A 公司為了分散風險，將東協地區視為下一階段欲積極擴張的海外市場，從總體經濟發展、金融法規、產業發展現況，以及外資投資限制等方面加以分析，最終選定馬來西亞、菲律賓及柬埔寨等三個國家，為繼越南後下一階段優先投資之目標國

家。相較於中國大陸與越南的獨資方式，A 公司於馬來西亞是透過與當地融資企業合作，以合資方式進行；2017 年，因與馬來西亞當地企業合作順利，雙方進一步結盟進軍菲律賓市場。憑藉馬來西亞與菲律賓的經驗累積，加上 A 公司過去曾與柬埔寨當地企業的合作經驗，當時是共同協作直升機租賃融資業務，因此，A 公司與柬埔寨的合資計畫也順利地推展中。

表 3-6 A 公司國際化布局概況

地區	成立／投資時間	拓展契機與業務範圍
美國	1983 年	由於 1979 年中美斷交後，A 公司創辦人認為美國是先進國家，派下屬至美國訪查與評估市場，遂在美國成立財務公司，主要負責商用不動產融資。
泰國	1989 年	A 公司與泰國盤谷銀行各持股 50%，成立合資公司，其主要負責租賃業務與財務諮詢。1992 年，增加小客車貨車分期付款與一般消費者放款業務
印尼	1991 年	先行併購當地一家小型租賃公司，爾後在雅加達成立印尼分公司，主要負責工廠機器設備租賃、分期付款業務。
中國大陸	2005 年	當時看好中國經濟發展已成為世界趨勢，A 公司開始積極投入市場調查與布局，在中國政策與體制改革等多波折後，在 2005 年取得外商租賃執照，並從事設備租賃、貿易融資。2008 年，增加建材、化學原物料與相關製品、機械器具和汽車零組件批發等貿易業務。2011 年，增加保理、自有房產出售、物業管理。
越南	2007 年	隨台灣政府啟動南向政策，台商開始拓展至越南，當地經濟快速發展，內需不斷增加，使得 A 公司有意擴張越南版圖，並在 2016 年成功取得越南中央銀行核准執照，成立獨資分公司，負責機器設備、營建機具與車輛租賃業務。

馬來西亞	2015 年	A 公司與馬來西亞成功集團在國際會議場合中聊出合作商機，加上前董事長與成功集團創辦人子之相識，因此順利與成功集團簽訂合資協議，成立合資公司，A 公司擁有 70% 股權，成功集團為 30% 股權，以提供商用車融資及周邊相關服務為主。
英國	2015 年	起先 A 公司在台灣投資太陽能租賃事業，進而在 2015 年於英國倫敦設立控股公司，有意將太陽能與飛機租賃事業拓展至歐洲市場，並打通歐盟市場，未來亦打算投資瑞士生技產業。
柬埔寨	2016 年	為擴大在東協市場營運範疇與深耕在地經營，A 公司決定往柬埔寨市場擴張，但由於東國法規限制，使 A 公司必須以收購既有公司的方式進入，當時收購了當地大型企業皇家集團旗下的微型財務公司，並取得 60% 股權，並自 2017 年起，提供柬埔寨當地車輛、設備與營建機具等融資性租賃服務。
愛爾蘭	2016 年	A 公司旗下的子公司與日本三菱日聯租賃株式會社之旗下愛爾蘭分公司合資成立租賃公司，始跨足飛機備用引擎之營業性租賃服務。
菲律賓	2017 年	菲律賓目前為東協新興工業國，近期經濟成長率達 6%，A 公司看好當地中小型企業商機，加上馬來西亞合作夥伴成功集團長期投入在菲國市場，因此與成功集團於菲律賓成立合資公司，初期規劃以提供車輛融資租賃為主，以及致力於當地中小型企業融資服務。

資料來源：本研究整理

參、他山之石—日本歐力士（ORIX）



歐力士（ORIX）為日本第一家租賃企業，1964 年成立於日本大阪，當時由日綿實業與三和銀行、日商岩井、東洋信託銀行、日本勸業銀行、日本興業銀行及神戶銀行等三間貿易公司及五間銀行，共同出資成立。最初，因為日本「伊奘諾景氣」（1960-1970 年代），產業界的設備投資擴大，歐力士憑藉設備租賃業務高速成長。隨後，因應日本經濟遭受石油危機的衝擊，歐力士轉而提供更多元化的商品和服務，開始涉足融資、船舶租賃、飛機租賃和汽車租賃。時至今日，其已經是包括融資、投資、人壽保險、銀行、資產管理、汽車關聯產業、房地產以及環境能源關聯產業等多種業務的複合型多元金融公司。歐力士自 1971 年在香港設立首家境外分支機構之後，陸續在世界 38 個國家和地區設立了總共 716 處分支機構，並且在東協市場總共投資了六個國家，分別是印尼、泰國、菲律賓、馬來西亞、新加坡，以及越南，主要以合資方式進入市場，從中發現個案公司的業務發展軌跡，和歐力士的軌跡相似，因而個案公司應可從歐力士借鑒很多。例如：之後可以逐漸發展保險業務、銀行業務、資管業務，依靠自身的資金量，慢慢轉型成複合的金融服務公司。

第五節 個案公司在中國大陸之關鍵成功因素

本節以環境因素、地理因素、業務選擇、合作夥伴選擇等四方面來分析個案公司進入中國大陸市場的關鍵成功因素。自 2001 年起，A 公司開始進入中國大陸市場，目前為國內業者在大陸經營據點最多的台商租賃企業，羅志煌(2012)指出 A 公司已在大陸市場籌資超過百億元，在台灣也積極發行商業本票，以及發行公司債，以擴充其營運資金，主要其能充分運用資

金來獲取中國大陸的租賃商機，以維持 A 公司能夠持續快速成長、擴張市場。



壹、環境與地理因素

A 公司於 2001 年進入中國大陸市場，當時中國政策表示鼓勵企業成立租賃公司，提供企業所得稅之減免優惠，放寬設立租賃公司的門檻等，加上租賃產業是歸屬於商務部所管轄，較不因人民幣政策之變化有所影響。另外，法規上租賃業法令較銀行法寬鬆，限制較少。不過也有不利的因素，如：稅務規定依各區域而有所不同，因此 A 公司在法令遵循上加強管理，設立法令遵循管理的負責單位，提供相關的法令諮詢服務。

大陸的民營企業逐漸增加，加上當地政府積極開發基礎建設，進而帶動周邊相關產業，以及二、三線的城市有發展空間，A 公司便往該區域拓張市場，且當地中小企業因從銀行借款失敗，轉而向民間或地下管道借錢，其借貸成本相當高，因此中小企業成為租賃業的發展商機，其利差可達 8%。起初，A 公司由珠三角開始，後轉至長三角，再進而向渤海灣、內陸各大省會擴張，直至 2017 年，A 公司在中國大陸的營業據點已達 41 個，包括北京、蘇州、上海、廣州、重慶、廈門、合肥、東莞等地，如圖 3-5 所示。



圖 3-5 A 公司在中國大陸的營業據點

圖片來源：2018 年 A 公司法說會

貳、業務選擇與合作夥伴選擇

A 公司在台的經營技術中有八成可以複製到大陸市場，主要透過台灣經驗和制度、人才教育培養，以及廣設分公司來拓展大陸市場，初期主要承作當地的台商相關業務，主要以中小企業融資為主，後來了解到台商的上下游供應商或客戶是陸資企業，因此 A 公司開始承做當地客戶，並且讓陸籍同仁拓展業務，客戶族群漸從台商轉為以陸資為主，至 2016 年，陸資客戶占全中國大陸市場客戶之九成。擁有大量的客戶群後，以往 A 公司僅單純提供金融服務、融資服務，爾後增加了車輛、醫療、營建設備等的租賃服務，近年來亦開始推動雲端服務、保險經紀服務等，增加產品和服務的多元性，以及提升服務價值鏈。

在資金來源方面，A 公司在大陸的資金來源，自有資金占比為 15-20%，由於大陸政府只開放融資租賃企業向銀行借款，無其他籌資管道，因此其

餘資金來源則是向銀行借款。2011 年，A 公司簽訂兩聯貸案，一是與日商瑞穗十業銀行等四家銀行共同簽訂 8.3 億人民幣的聯貸，另一則是由國家開發銀行主辦的聯貸，金額是 20 億人民幣，其顯示 A 公司具備良好的資金調度能力，得以支持在中國大陸快速擴張的策略（郭貴玲，2011）。

參、本節小結

A 公司在台灣所累積的經驗、技術，以及進入模式等，可以在進入中國大陸市場時提供明確的方向，如：租賃業進入一新市場的良好時機在於當地市場仍屬於開發中狀態，經濟快速發展，並伴隨著政府對外資企業採開放的態度，搶在商機還不明顯時進入市場，企業能享有寡占和先進者優勢，此屬於區位優勢(Locational advantage)；發展路徑從主要商業區為始，漸往內陸或是二三線城市開拓，主要的商業區設立較多的營運據點，得以讓中小企業客戶能及時得到協助；了解當地的市場狀況，積極拜訪客戶，業務範圍由單一企業漸漸拓展到整體產業鏈，由原本服務台商客戶，轉而服務當地陸資企業等，此屬於廠商自有優勢(Ownership advantage)；A 公司與眾多銀行合作，簽屬聯貸案，以獲得更多資金來源，此則屬於內部化優勢(Internalization advantage)，茲分說明如表 3-7。

表 3-7 A 公司在台灣與中國大陸市場的關鍵成功因素比較

折衷 典範 要素	關鍵 成功 因素	台灣	中國大陸
區位 優勢	環境 因素	1970 年台灣經濟發展快速，許多製造業中小企業興起，其有資金調度需求，因此當時中國信託投資公司轉投資成立 A 公司，1977 年取得營業執照，加上當時汽車普及化，除提供中小企業租賃服務，亦開始承作汽車租賃，後續隨產業發展，推出不同型態的產品與服務，如設備代理進口業務，以滿足中小企業客戶需求。	2001 年當時中國大陸政策鼓勵企業成立租賃公司，法規上租賃業法令較銀行法寬鬆，限制較少，使 A 公司在 2005 年取得外商租賃執照，並從事設備租賃、貿易融資。2008 年起不斷增加租賃與金融相關服務，如建材、機械設備、和汽車零組件批發貿易業務，保理業務，以及自有房產出售等。
	地理 因素	A 公司營業範圍遍及全台，截至 2017 年底，在台灣擁有 13 個據點，家一營業據點皆有專業業務團隊，能及時提供租賃與相關金融服務給中小企業客戶。	二、三線城市的中小企業因從銀行借款失敗，轉而向民間或地下管道借錢，其借貸成本相當高，因此中小企業成為租賃業的發展商機。A 公司由珠三角開始，後轉至長三角，再進而向渤海灣、內陸各大省會擴張，直至 2017 年，A 公司在中國大陸的營業據點已達 41 個，包括北京、蘇州、上海、廣州、重慶、廈門、合肥、東莞等。
內部 化 優勢	業務 選擇	成立初期主攻生產設備租賃業務，以協助企業迅速增添機器設備。1980 年，因汽車租賃詐騙案件興盛，政府取消汽車租賃，因此 A 公司開始從事車輛分期付款買賣業務。透過與中小企業客戶互動，逐漸了解客戶所屬的產業概況，因此從中小企業融資做到微型企業融資、從營建設備融資拓展到卡車融資、從節能設備融資做到太陽能電廠融資，佔領多元利基市場。	一開始僅承作中小企業融資，且鎖定在台商，爾後了解到在陸台商的上下游供應商或客戶是陸資企業，因此開始承做陸企客戶生意，增加車輛、醫療、營建設備租賃等多元業務，近年來則開始雲端服務、保險經紀服務等。
廠商 自有 優勢	合作 夥伴 選擇	本國市場主要以自營方式經營，其資金來源為股東自有資金、銀行融資、發行商業本票或公司債等。	以獨資方式進入中國大陸市場，而資金來源受到當地政府限制，租賃企業只能向銀行借款，因此在 2011 年，A 公司簽訂兩聯貸案，一是與日商瑞穗十業銀行等四家銀行共同簽訂 8.3 億人民幣的聯貸，另一則是由國家開發銀行主辦的聯貸，金額是 20 億人民幣，得以支持在中國大陸快速擴張。

資料來源：本研究整理

第四章 個案公司南進發展策略分析



第一節介紹租賃產業在東協市場發展的概況，第二節，則會詳述個案公司進入東協市場的策略，第三節說明個案公司在東協市場是藉由哪些關鍵因素，得以在東協國家開闢新市場和獲取當地客戶。

第一節 東協租賃產業現況與資本財在東協市場的概況

亞洲區域的租賃市場發展相當迅猛，年增長率可達 14.4% (2014 年)，不過若單獨檢視東南亞國家，其租賃業務在市場規模上仍小於中國、日本、韓國、臺灣、印度。

儘管東南亞十國在 2015 年組成了東盟經濟共同體(ASEAN Economic Community, AEC)，旨在創造單一市場，便利區內產品、服務、投資、資金及人員流動，但這並不意味著成員國完成了經濟、政治以及社會文化方面的深化融合。例如，雖然東盟自由貿易區實施了《共同有效普惠關稅協定》(CEPT)，但對於從貿易區外進口的產品，各成員國卻是根據本身的關稅表徵收進口關稅，並沒有訂立共同對外關稅制度。

租賃物全球流動的性質使租賃業對會計、法律、稅收、融資、監管等政策極為敏感。以臺灣企業為出發點分析東南亞之租賃產業，應該以國別為限，分國看待，以下選擇目前個案公司所投資之五個東協國家分別進行分析。



壹、泰國

截至 2015 年，泰國約有 769 家租賃公司，約占金融機構總資產的 2%。儘管有洪水和全球性的經濟危機所導致的環境不確定性，在過去十多年裡，泰國的租賃業仍得到了發展。

近年來，泰國經濟持續發展，金融仲介機構的重要性也日益提升。人們擁有足夠的資金來儲蓄，也創造了更多的投資管道。個人消費因而隨著貸款數量的增加而增加，影響著未來汽車租賃的前景。泰國金融和租賃業務的表現則與汽車市場狀況息息相關。如圖 4-1 所示，從 2004 年第四季度到 2012 年第四季度，與資產和設備租賃相比，汽車租賃以更快的速度增長。租賃業者尤其應當注重汽車的銷售發展。

泰國是東南亞最大、世界第 12 大汽車製造國，也是世界第二大皮卡車（即輕便客貨兩用車）生產國。從整體趨勢來看，泰國汽車銷量從 2004 年開始逐漸增長，而汽車零部件的銷售量則呈指數增長。這又可以與金融部門的增長聯繫起來，越來越多的金融仲介機構向想要租賃汽車的人提供貸款，從而使租購成為個人消費的一小部分。為了促進汽車行業的增長，泰國政府已經批准了所謂「第一輛車購買計劃」的指導方針，它將通過鼓勵 21 歲以上的成年人購買汽車來優化行業增長。對於泰國製造的，引擎排量小於 1,500 c.c. 的汽車，泰國政府將對其退稅。由於這個項目的需求普遍存在，並且大多數新車購買者之前不能擁有汽車，可以預見他們中有相當大比例的人會用汽車租賃方式進行購車，從而推動汽車租賃行業的發展。

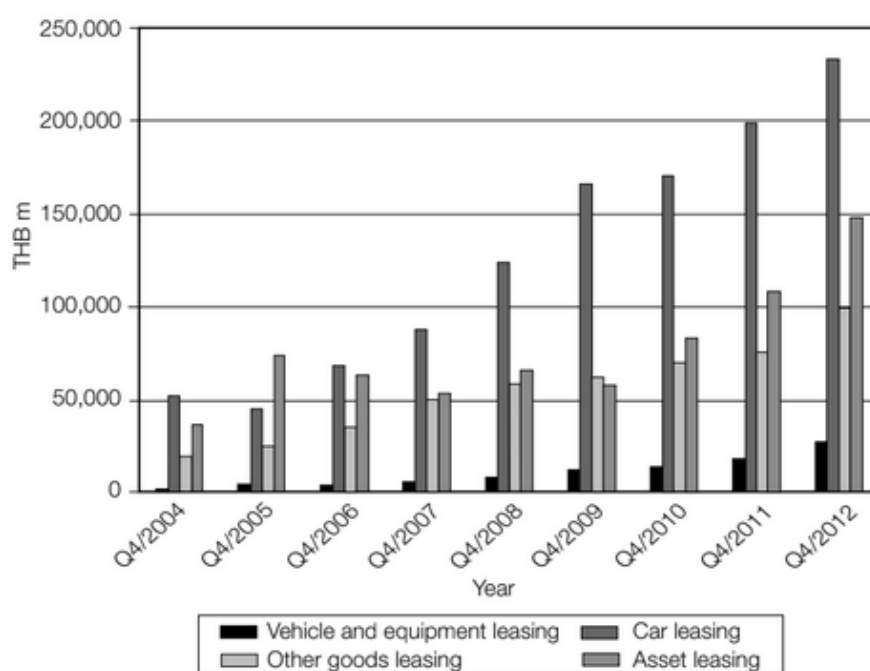


圖 4-1 泰國融資租賃成長(2004-2012)

資料來源：Bank of Thailand

貳、印尼

租賃一直是印度尼西亞所謂多元金融公司(multi-finance)的主要增長動力，租賃產業也與多元金融公司密不可分。這種公司提供各種金融產品，包括應收帳款保理，融資租賃和經營租賃。印尼是全世界銀行滲透率最低的地區，僅有 35.9%的成年人口與銀行有業務往來。而尚未與銀行往來的人口，其主要金融需求是小額貸款，尤其是在偏遠地區。依靠多元金融公司，即使在偏遠地區的金融需求也可以得到滿足。印尼政府正積極推動金融服務普及化，為多元金融公司開拓機會，特別是為較低收入的階層提供服務。如圖 4-2 顯示了從 2013 年到 2017 年印尼下發金融牌照的公司數量，圖 4-3 則展示了多元金融產業的總體資產和總體利潤。由此可知從 2013 年

到 2017 年，產業規模在逐步上升，但總利潤較為穩定（相對而言利潤率下降），結合公司數量的小幅下降，推斷印尼國內之競爭較激烈，同時正在出現行業整合的趨勢。另外，根據 OJK 的資料顯示，印尼資產較富足的前 22 家金融公司佔據了全產業 65% 的資產，也在另一方面印證了以上推斷。

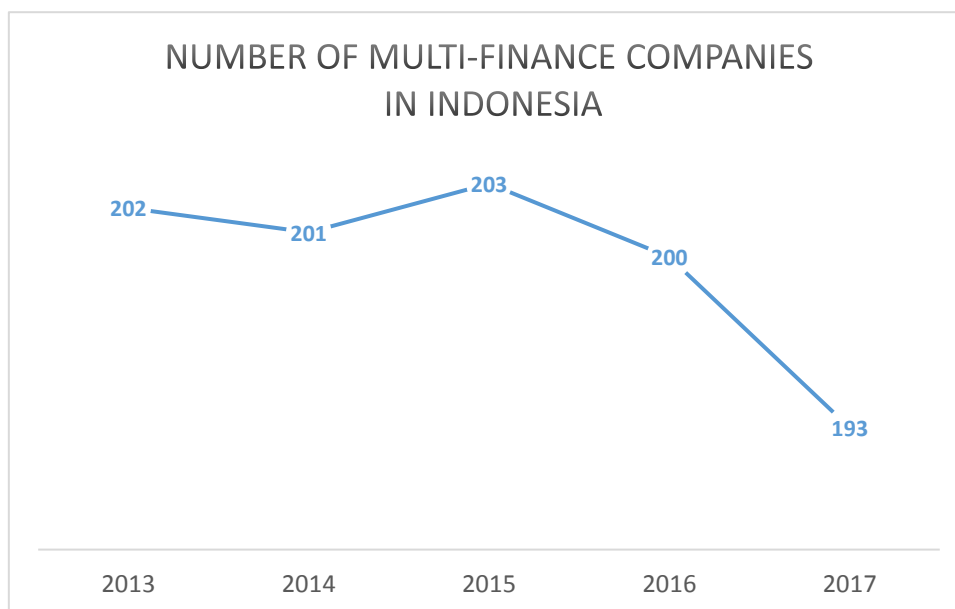


圖 4-2 印尼多元金融公司數量(2013-2017)

資料來源：本研究整理

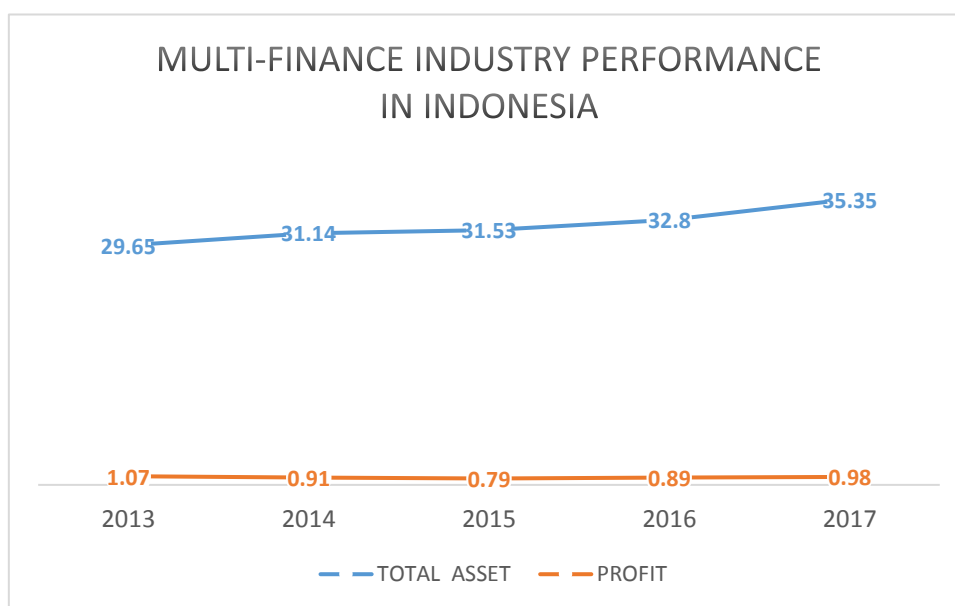


圖 4-3 印尼多元金融公司產業表現(2013-2017)

資料來源：本研究整理

更高層面上來看，印尼的租賃產業發展主要得益於三個方面，其一，該國總體經濟成長率為 6.5%；其二，該國政府正在大力吸引 FDI；其三，該國對交通和基礎建設的發展有強大的需求。具體而言，2012 年 FDI 為 221 億印尼盾，比 2011 年的 175.3 萬億高出 26.07%。汽車市場，特別是商用車市場將有望實現每年 10% 的增長。建築設備部門估計每年以 5% 的速度增長。印尼市場具有巨大的潛力，是一個快速發展的發展中國家，但由於監管的不確定性、現有基礎設施薄弱、政治腐敗等原因，宏觀層面存在瓶頸。

總之，印尼租賃融資的潛力很大，該國租賃的未來將由外國供應商和合資企業主導，這些供應商和合資企業將為該國帶來必要的國際經驗和注入投資，以促進整個行業的發展。此種趨勢在印尼已經很普遍，且遠領先於亞洲的其他國家，如韓國，泰國，大中華地區，甚至新加坡。

參、馬來西亞

截至 2018 年 6 月 13 日，馬來西亞總共有 367 家租賃公司，主要集中在納閩國際商務金融中心。隨著當地的經濟發展，市場對於資本設備的需求，特別是在航運、航空、油氣行業沒有絲毫減少的跡象。該商務金融中心的創新型租賃架構與接近中印等新興經濟體的優勢吸引了眾多當地與外國公司，創造了許多在當地投資的機會。

肆、越南

截至 2015 年底，越南總共有 11 家租賃公司，其中僅有三家是外資，其餘幾家除了一家隸屬於造船廠外，全部是越南本國銀行下轄的公司。以

Asia Commercial Bank Leasing Company Limited 為例，2017 年其租賃事業收入僅占集團總收入的 0.4%，可見越南之租賃產業仍屬於起步階段。



伍、菲律賓

根據 SEC 發佈的資料，菲律賓約有 600 家與租賃相關的公司，其中排名前 15 的公司，在 2017 年的總資產達到了 2,394.2 億菲律賓比索（約 45 億美元），年增長率 25.06%。同樣是排名前 15 的公司，其應收租賃款項總額在 2017 年為 1,091.3 億菲律賓比索（約 20.6 億美元），年增長率為 23.14%。

儘管租賃業的成長很快，市場對租賃產業的認識還十分有限，只有大約 3%到 5%的設備購買來自於租賃提供的資金。2017 年流通在外的租賃品也只有商業銀行貸款總額的 1%以下。

另外值得一提的是，2016 年 7 月，菲律賓通過新法規，允許國外投資人持有租賃及貸款公司 100%的股份。由於菲律賓本土缺少長期低成本的資金來源，該法規勢必會進一步縮小該國小型租賃公司的生存空間。

從東南亞國家內部來看，新加坡毫無疑問是法規制度最健全、經濟環境最好的國家，但也因此競爭更加激烈；印尼和泰國的租賃業已經有了較大程度的進步，正在進入市場整合的階段，兩者又各有特色：印尼領土較為破碎，人口收入分佈不均，多元金融公司應運而生，進入該國也需要採取更靈活的擴張策略，泰國的汽車租賃需求高，可以在此方面做出調整；菲律賓的租賃業較為落後，可能需要觀望當地經濟發展程度再做考量；越南尚處於起步階段，不過乘著當下政府的改革風潮，也許有機會攫取超額的紅利。

此外值得注意的是，在印尼、馬來西亞等國，伊斯蘭教徒眾多，按照伊斯蘭沙里亞法運作的所謂伊斯蘭金融也方興未艾，需要引起外來者足夠的重視。



陸、資本財在東協市場的概況

資本財(capital goods)是用來生產產品或服務的耐久財，與土地和人力一起成為生產者投入生產過程中的生產要素。按照形態可分為營建工程，包括住宅、非住宅房屋（如廠房、校舍）、其他營建工程（如道路、機場）；運輸工具；機器設備；土地改良、耕地及果園之開發；種畜、役畜及乳牛；以及智慧財產，包括研發支出及其他無形固定資產等。

在國際貿易中，資本財與消費品、原料、中間產品等並列組成了以使用目的分類的所有進出口貨品。通過觀察資本財貿易在特定市場的走勢，可以一定程度上判斷和預測該市場中企業對未來的預期。

如下圖 4-4 和圖 4-5 分別展示了從 2008 年到 2017 年東協六國（印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、越南）的資本財交易量。

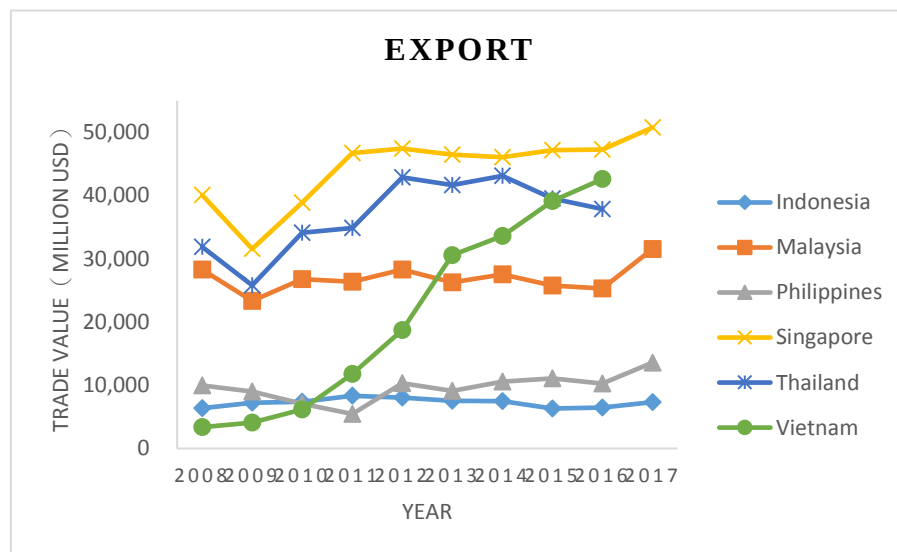


圖 4-4 東協六國資本財出口交易量

資料來源：UN comtrade database

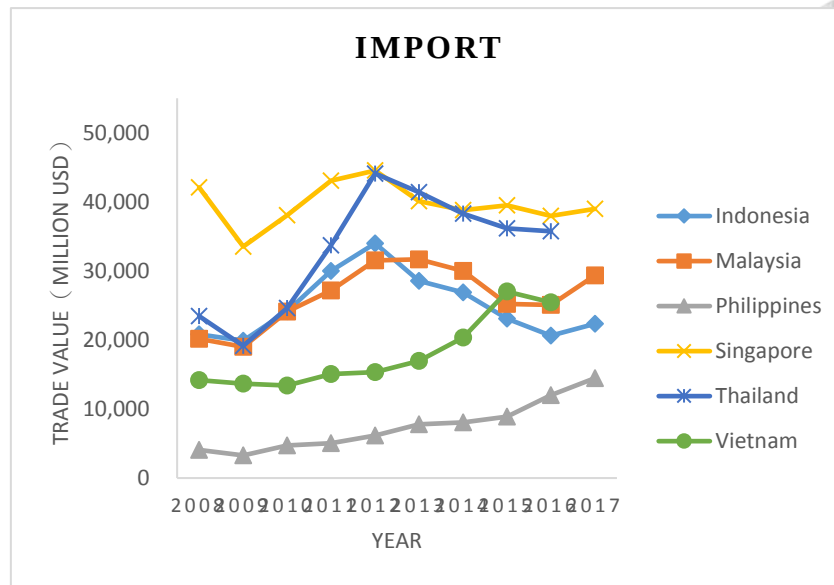


圖 4-5 東協六國資本財進口交易量

資料來源：UN comtrade database

由圖 4-4 可以看出，越南資本財出口量每年增幅很大，遠好於該地區其他國家，而且在 2016 年總量上也僅次於新加坡，這說明越南在全球化經濟中成長很快，並且出口結構也慢慢轉向技術和利潤更高的資本財。這種變化一方面可能源於中國大陸越來越高的生產成本促使國際企業轉移生產，另一方面也來自越南與東南亞國家聯盟(ASEAN)經濟體的區域聯繫，以及中國南部邊界與現有交通聯繫的戰略地位。可以預見未來做為 12 個自由貿易協定(FTA)和 17 個貿易協定的締約國，越南也享有最具競爭力的貿易優勢，一旦歐盟與越南自由貿易協定和跨太平洋夥伴關係全面協議(CPTPP)生效，越南將因其全球連通性的增加，而成為一個更具吸引力的製造目的地。除越南外，另外五國在貿易財出口方面則表現趨於平穩。

再由圖 4-5 可以看出，越南和菲律賓近年來在資本財進口方面都表現出了長期上揚的趨勢，另外四國在 2012 年前後反而有所下降。這表現出越南和菲律賓國內企業對前景較為看好，在逐年加大投資，準備擴大生產。另外，除印尼之外的東協五國進出口交易量相對比較平衡，尤其是新加坡

和越南表現出了較高的對外貿易順差，但印尼的資本財進口遠大於出口，這可能是因為來自于該國內部高達 3,550 億美元的基礎建設計畫以及大幅度的國內投資。為挽救高額的貿易逆差引起的貨幣貶值，印尼政府已對消費者進口徵收關稅，並試圖抑制資本財進口。

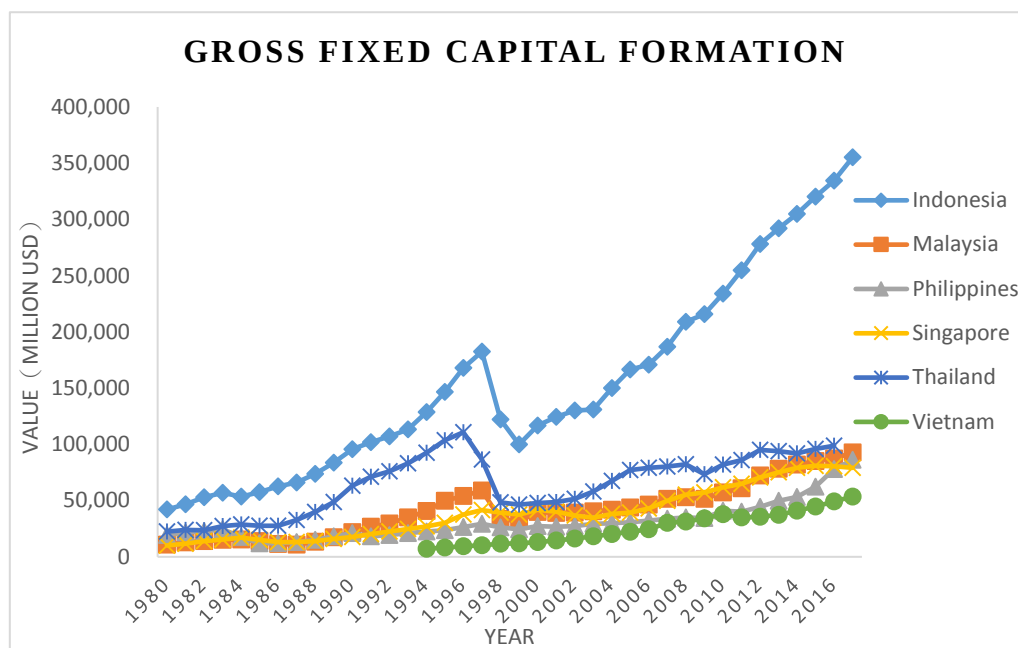


圖 4-6 東協六國國內固定資本形成毛額

資料來源：The World Bank

另一個值得參考的是國內固定資本形成毛額(gross fixed capital formation, GFCF)，如圖 4-6。印尼、泰國、馬來西亞在 1997 年前後 GFCF 均有明顯下挫，受當時亞洲金融風暴影響很大，這表明三國金融體系有一定的風險，但也說明三國的全球化經濟程度較高。另外值得注意的是，印尼的 GFCF 增長極快，但相對應的資本財進出口沒有明顯增加，基於印尼的人口基數，這可能表明印尼主要以滿足內需為經濟增長引擎，國內投資也是滿足國內供給為主，資本財的逆差則反映出印尼本國設備製造落後，需要大量進口。



第二節 個案公司進入東協的策略分析

A 公司長期致力於中小企業之授信業務開拓，建立了對中小型企業的風險評估機制，避開價格導向的大型客戶，以專業、效率及彈性，針對不同風險係數之客戶建立差異化的價格策略，在合理的風險承擔範圍內，選擇以風險稍高但願意付出較高之風險溢價的中小企業為主要利基市場。考慮進入東協市場的策略，應延續和繼承長期的發展思路，合理運用自身競爭優勢，並聚焦在市場佈局、進入方式、市場開發三個層級。

壹、市場布局

東南亞雖然存在名義上的國家間合作協定，但其實內部各自經濟、政治、文化和對外政策上都有很大差異，因而在選擇進入國家時，也要考慮優先順序和難易程度，作出取捨和時程上的安排。

根據前述東協租賃產業現況分析和東協國家之國情與投資分析，新加坡市場環境最好但競爭也最激烈；泰國和印尼租賃業發展較好，經濟條件和開放程度也較高；菲律賓、柬埔寨、越南等國家的租賃產業較落後仍需觀望；寮國、汶萊、東帝汶等國的總體經濟規模較小，不太值得作為專門的投資目的國。

考慮到新加坡之租賃業主要是需要大筆資金的航空租賃與船舶租賃，中小企業和個人資金需求也得以被當地的銀行金融機構滿足，競爭較為激烈，因此並不建議 A 公司大舉進入。根據產業發展情況和經濟狀況，A 公司宜首選泰國與印尼，其次是馬來西亞、馬來西亞、柬埔寨、越南等國。

在實際情況中，A 公司的策略與本節所述基本一致，其在 1989 年即進入了泰國市場，這是 A 公司在東南亞的第一站，除了前述原因之外，A 公

司的理由還包括泰國是所謂東南亞之意見領袖，選擇泰國亦是對其他國家的示範作用。A 公司目前並沒有在印尼設點，但其實 1990 年代 A 公司曾經涉足印尼，只是在 1997 年印尼受東南亞金融海嘯影響嚴重，才被迫退出，在 2017 年 A 公司宣佈將重啟進入印尼的計畫。新世紀之後，A 公司陸續進入越南(2007)、馬來西亞(2015)、柬埔寨(2017)、菲律賓(2017)等國。

貳、進入方式

由於東協市場不僅與 A 公司台灣的經濟文化有很大差異，其內部也並非鐵板一塊，因此最佳進入策略是尋找新市場之策略夥伴，透過業務合作、合資或併購，佈局各國。

在 A 公司現有的東協投資關係中，除越南是獨資之外，其餘皆是利用良好的企業間關係，與當地大型集團、銀行、車商等合資，如：在馬來西亞的分公司，即與馬來西亞最大的汽車銷售代理企業成功集團(Berjaya Corporation)合資。合資既有助於子公司取得營業執照，更能使 A 公司借助當地龍頭瞭解市場、深入市場。另外，合資有時候也是受限於政府政策的選擇，如：印尼政府並不允許獨資，外資在印尼設公司最高只能取得 85% 股權。

參、市場開發

市場開發主要涉及到產品和客戶的選擇與培育，東協市場營收目前只占 A 公司總營收約 9%，目前仍有很大的想像空間，A 公司應當發揮其在中小企業和個人業務上的經驗和優勢，尋找相關的利基市場。

根據 A 公司的資料，目前東協最有利可圖的是汽車相關業務，包括了

車輛銷售貸款業務、汽車分期業務、拍賣、長租等，在此基礎服務上，還可進一步發展保險代理經紀，提供汽車保險服務。等到依靠汽車業務獲得足夠利潤、開設足夠據點後，則可攜臺灣新南向政策乃至中國大陸一帶一路提議的東風，通過臺灣和大陸現有的管道，以中小企業為主要客群，發展其他融資租賃服務。

肆、本節小節

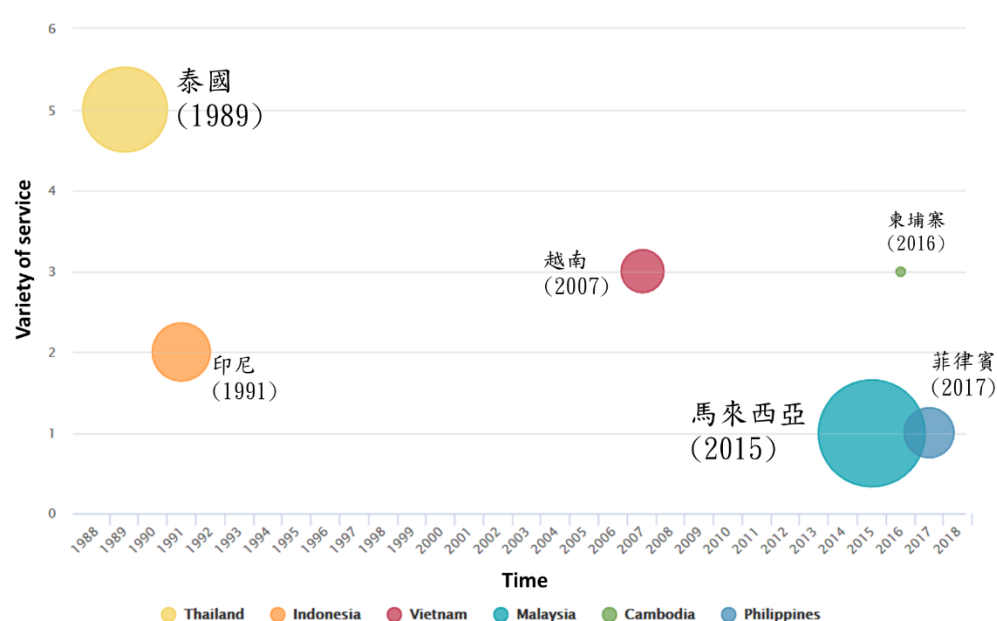


圖 4-7 個案公司於東協市場之擴張順序

資料來源：本研究整理

一、第 1 階段：泰國、印尼

1990 年代，許多台商響應南向政策，其大舉赴泰國設廠，以及泰國經濟條件佳，制度開放，因此 A 公司便追隨客戶前往泰國設立營業據點，作為東協市場的首站，初期提供台商機器設備租賃之服務，1992 年，併購當地租賃公司，爾後利用當地公司在泰國掛牌上市，主要業務在於車輛分期

融資、融資性租賃，以及應收帳款受讓。同期，許多台商亦在印尼當地設立工廠，1997 和 1999 年，台灣對印尼投資分別達 34.19 億美元與 14.86 億美元，是歷史性的高峰，加上與泰國地理位置相近，A 公司便決定前往印尼，先行併購一當地小型租賃公司，接續與當地大松集團以合資方式，成立中大型財務公司，由於亞洲金融風暴、排華事件等影響，1999 年 A 公司決定退出印尼。近年來，隨當地中產階級逐漸增加，內需市場穩定成長，目前（2019 年）A 公司正在規劃重新進入印尼市場。

二、第 2 階段：越南、馬來西亞

2005 年，當時派駐泰國的總經理除了負責泰國的管理外，同時進行越南市調，因著眼於越南當地有 3,000 多家台商企業，因此決定延伸市場至越南，且順利獲得當地政府核准之執照，2007 年直接成立獨資公司，專門開發利基市場，如：重卡車、營建機具，以及農漁業融資業務等。馬來西亞是擁有汽車比例最高的東南亞國家，以當地汽車市場而言，每年新車交易約 60 萬輛；中古車交易量為 40 萬輛，但因從事車貸服務商數量越來越少，導致利率上升，使當地消費者以貸款購車的成交比例不高，因此 A 公司和當地成功集團合資，並尋找當地中古車商合作，為消費者辦理二手車的融資服務，下一步將會往中小企業融資租賃領域邁進。

三、第 3 階段：柬埔寨、菲律賓

2016 年，為擴大東協營運與強化在地經營，A 公司與柬埔寨的皇家集團成為合作夥伴，因法規限制，故以收購皇家集團旗下微型財務公司方式進入東國市場，由皇家集團提供銷售管道，A 公司提供融資租賃服務予當地企業。隔年（2017 年），由於馬來西亞成功集團擁有菲律賓當地經營經驗，因此雙方協議再次合作，於菲國成立合資公司，其內需消費市場具發

展潛力，車輛銷售持續成長，近期規畫以承作車輛融資為主。

以在市場發展順序上，前期主要追隨台商企業而進入東協市場，因台商企業數量有限，進而深入開發當地客戶，以滿足 A 公司業績目標；後期因較熟悉東協市場、與當地企業建立良好策略合作關係，遂積極進攻具有市場潛力的周邊國家，以搶佔先進者優勢。

第三節 個案公司在東協市場的競爭優勢

企業競爭力是指在競爭性市場條件下，企業通過培育自身資源和能力，獲取外部可定址資源，並綜合加以利用，在為顧客創造價值的基礎上，實現自身價值的綜合性能力。本文將分析 A 公司於東協市場的競爭力所在，主要有客群覆蓋面廣、資金獲得能力，以及資源整合能力。

壹、客群覆蓋面廣

相較銀行業，租賃業的彈性比較大，有較高的彈性去選擇風險。因為租賃業是自有資金運作，行業特性使得租賃業在業務承作上有很多彈性選擇，沒有銀行吸收大眾存款的信用風險問題。再加上租賃公司本身在租賃期同仍有對租賃資產的所有權，承租方僅有使用權，避免了資金挪用現象的發生，有效防止了資本形成過程中的資金轉移，具有較強的約束力。因此對於在東協市場中風險較高的中小企業和新進個人的融資需求，租賃業者比銀行更有動力和能力去滿足對方，也因此在金融市場上，能覆蓋到更多更廣的客戶。



貳、資金獲得能力

租賃公司無法吸收公眾存款，因而租賃業者的資金來源相較於銀行業者更少，所以獲得資金的能力也是 A 公司相較於同業的競爭力所在。一般而言，租賃公司的資金來源，除股東之自有資金外，多仰賴銀行融資、發行商業本票或公司債支應。公司規模大者或體質健全者，則透過資產證券化或上市櫃於資本市場直接籌資，然整體而言，租賃產業最主要之資金來源仍以金融機構融資為大宗。按照 A 公司 2017 年年報的資料，其 2017 年總資產達 3,276 億新臺幣（約 106.26 億美元），而且自 2013 年起平均年增長率為 13.7%，表現出了較為穩定的成長狀態。在總資產中，超過 80% 的來源都是負債，這說明 A 公司並非完全利用自有資金，而是有效利用了槓桿資金；另外關於權益部分，A 公司也利用了 GDR 等工具來籌措了小部分資金，總計約 513 萬美元。

參、資源整合能力

作為一家大型跨國公司，A 公司旗下有各產業、各國的眾多子公司，因此相較於同業更出色的資源整合能力就尤其重要。目前其資源整合策略主要為：運用台灣產品專業經驗，深化連結控股海外據點，發展整合資訊、交易、倉儲、融資之境交易服務平臺，建構跨國協同推進策略；透由開發地面型、水面型及工業區案場，持續擴大台灣太陽能電廠規模，並延伸價值鏈至案場開發、案場代管及工程維運管理業務；掌握數位金融趨勢，發展數位金融平臺，如太陽能眾籌及網路借貸平臺等；運用網路科技，整合並發展多元行銷通路與平臺，以開拓客戶及商機來源；尋找適當價值夥伴，運用融資、投資、合資等方式延伸既有產品價值鏈，促進多元產品發展。

第四節 個案公司在東協市場之成功關鍵因素

企業的關鍵成功因素是在結合本身的特殊能力，對應環境中重要的要求條件，以及如何選擇業務範圍、策略夥伴，以獲得良好的業績表現，在為顧客創造價值的基礎上，實現自身價值的綜合性因素。本文將通過環境因素、地理因素、業務選擇，和合作夥伴選擇等四方面分析 A 公司於東協市場的成功關鍵因素所在。

壹、環境與地理因素

A 公司繼於泰國發展穩定後，有意拓展其他東協地區，1989 年派考察團進入菲律賓，深入評估當地投資的可行性，意外地於當年 12 月，菲律賓艾奎諾政府發生兵變，使得菲律賓計畫先暫停，進而轉攻印尼。1992 年，菲律賓政治情況逐漸安定，A 公司重啟菲律賓投資計畫，並與菲律賓交通銀行洽談，順利地於 1993 年獲得菲律賓證管會認可的營業執照，於當地成立財務公司。

同期，由於當時台灣政府推隊南向政策，許多台商企業前往越南設立工廠，加上當地經濟發展快速，據世界銀行資料統計，2000 年代初期，越南 GDP 成長率達 7% 以上，因此 A 公司派了第一批先鋒部隊深入越南市場考察，發現有 3,000 多家台商在當地經營生意，便決議在越南成立分公司，2006 年成功獲取越南中央銀行的核准執照，成為繼韓國進出口銀行 (KEXIM)，第二家取得外資獨資執照。而近年來，因 A 公司規模不斷擴大，並考量到積極布局東協其他市場，因此選擇以泰國為東協地區的中心，目前正在該地設立東南亞總部。



貳、業務選擇與合作夥伴選擇

1980 年代末期，在泰國發展順利，以及菲律賓兵變事件等背景，A 公司決定下一步發展國家鎖定為印尼，創辦人在相關外交場合，透過時任印尼總理關係而認識印尼大松集團董事長，逐漸建立起深厚交情。印尼大松集團業務範圍相當廣泛，包含租賃、金融、房地產、紡織、鋼鐵、汽車代理等業務，在雙方多次協議後，形成合作共識，1991 年 A 公司先行併購當地一家小型租賃公司，並於首都雅加達成立印尼分公司，其為當地中大型企業，亦為台灣租賃公司在印尼設立的第一家民營金融機構。另外，在印尼的資金來源主要由大松銀行、中亞銀行(Bank Central Asia, BCA)提供，當時目標客戶鎖定在台商與當地華人，以工廠的機器設備租賃和分期付款業務為主。

1993 年，A 公司成功在菲律賓當地成立分公司後，遭遇到文化差異、社會貧富差距甚大、治安仍不穩定，以及員工竊取商業機密，另行開業等多重問題，甚至在當地所找到的客戶，其體質不夠健全，導致失敗率漸增和放款金額無法回收等狀況，外加上亞洲金融風暴因素，四年多後，A 公司在 1998 年退出菲律賓市場。不過這四年半的經驗，讓 A 公司懂得如何與華裔商人和菲律賓當地商人做生意、了解當地的商業潛規則，亦理解當地民族特性與習慣，為 2017 年的再次布局，提供了相當有益的回饋。

參、本章小結

A 公司在進入東協市場時，過去其在台灣和大陸所累積的業務經驗和進入方式仍具備參考價值，如：租賃業進入一新市場的關鍵為當地市場經濟快速發展，趁市場尚未成熟時攻入，先派出有經驗的台幹團隊進駐當地，

熟悉當地文化與法規後再申請建立分公司，雖可能會面臨同為外資的日韓企業之競爭壓力，但由於部分利基市場仍有成長空間，企業尚能享受到先進者優勢，屬於區位優勢(Locational advantage)；發展路徑從主要城市開始，主要辦公室設立於此，讓業務團隊從較繁榮的商業區開始拜訪客戶，由於東協市場車輛需求龐大，可從車商企業切入，遂漸拓展到其他汽車周邊業務，由原本服務台商客戶，轉而服務當地中小企業等，此屬於廠商自有優勢(Ownership advantage)；在部分東協國家，A 公司會與當地大型金控集團或銀行合資成立分公司，金控銀行機構便能為 A 公司提供更富足的資金，此屬於內部化優勢(Internalization advantage)，茲分說明如表 4-1。

表 4-1 A 公司在東協市場的成功關鍵因素比較

折衷 典範 要素	關鍵 成功 因素	泰國	印尼	越南	馬來西亞	菲律賓
區位 優勢	環境 因素	泰國為東南亞最大的汽車製造國，有利於 A 公司從事車輛租賃。	印尼當地具有人口紅利，內需市場龐大，為印尼創造近百萬的就業機會。臺商在雅加達、萬隆、泗水、中爪哇（三寶瓏）、井里汶、巴譚島、棉蘭及峇里島等地區均設有「臺灣工商聯誼會」，另亦成立「印尼臺灣工商聯誼會總會」。	因台灣政府啟動南向政策，台商開始拓展至越南，加上當地經濟快速發展，內需不斷增加。	馬來西亞當地最大投資領域為電子與電器類產品，在馬國投資的台商約有 1,700 家，台灣為馬來西亞累計外人投資第 4 大國。	菲律賓為東協第二大的人口紅利國，內需消費市場大，進而帶動車輛銷售。
	地理 因素	由於泰國地理位置、經濟條件皆良好，故 A 公司選擇泰國為東協地區的首站，至 2017 年底，有 10 個營業據點。	先前在泰國市場發展順利，以及菲律賓兵變事件等背景，A 公司決定前往印尼發展，另外，台商主要聚集的城市以雅加達、萬隆，和泗水等。	至 2017 年底，有 4 個營業據點，主要辦公室坐落於胡志明市地標西貢貿易中心。	營業據點位於吉隆坡、鄰近新加坡的新山，以及檳城，服務範圍集中在馬國西半部，沿著 1 號高速公路的主要經濟帶進行據點拓展。	目前營業據點位於馬尼拉。
廠商 自有 優勢	業務 選擇	初期以租賃業務與財務諮詢服務為主，爾後應應市場需求，增加小客車貨車分期付款與一般消費者放款業務。	鎖定於台商與當地華人，以工廠的機器設備租賃和分期付款業務為主。	初期以服務台商為主，隨越南當地企業崛起，不同於日韓商，A 公司鎖定在地中小企業，借貸金額在 10 到 50 萬美元，負責機器設備、營建機具與車輛租賃業務。	提供商用車融資服務，其中以中古車居多，以及周邊相關服務。	以提供車輛融資租賃為主，以及致力於當地中小型企業融資。
內部 化優 勢	合作 夥伴 選擇	A 公司與泰國盤谷銀行各持股 50%，成立合資公司，盤谷銀行為 A 公司供應部分資金。	因法規限制，先行併購當地一家小型租賃公司，爾後在雅加達成立分公司，並與當地的大松銀行和中亞銀行合作，資金來源由他們所提供。	2006 年取得越南政府批准的執照，成為第一家台股 100% 持股的租賃公司。	A 公司與馬來西亞成功集團簽訂合資協議，成立合資公司，A 公司擁有 70% 股權，成功集團為 30% 股權。	馬來西亞合作夥伴成功集團長期投入在菲國市場，因此 A 公司與成功集團於菲律賓成立合資公司。

資料來源：本研究整理

第五章 研究結論與建議



第一節 個案研究發現

針對研究目的一，了解到 A 公司是以追隨客戶之國際化方式向海外擴張，並且複製台灣所累積的經驗於新市場，在新市場的經營方式，皆是先滿足台商、華人的資金需求，當既有客戶需求飽和後，便積極深入當地，開發當地客戶，目前深耕多年的市場，如：中國大陸、泰國等，其主要客戶皆為當地中小企業客戶。近年來，隨著企業規模增長，開始發展多元的融資租賃業務，如：太陽能租賃、飛機租賃，這部分是往歐洲市場邁進，同時，亦看好東協國家的發展潛力，目前東南亞布局已有五個國家，分別是泰國、印尼、越南、馬來西亞、柬埔寨，以及菲律賓，未來將有意朝印尼、緬甸開拓。

其中，中國大陸市場的成功，可歸納為以下幾點：(1)區位優勢：當地政府支持租賃產業，對於租賃業者的法規限制較為寬鬆，以及當地二、三線城市的中小企業在銀行貸款上有困難；(2)內部化優勢：初期鎖定台商客戶，漸擴大範圍至台商企業的上下游廠商，進而拓展當地陸企客戶，業務亦遂逐漸多元發展，累積更多業務經驗；(3)廠商自有優勢：因 A 公司經營有成，因此能夠與當地大型銀行簽訂聯貸案，得以支持其在中國大陸市場的快速擴張策略。

關於研究目的二，目前東協各國的金融租賃市場狀態皆有明顯不同，泰國與印尼的租賃市場相對成熟，其中，泰國對於汽車的租賃需求特別高，

A 公司也已在該產業深耕多年；菲律賓當地對於租賃產業仍不熟悉，屬於初期發展階段，當地政府放寬外資限制，此可能擠壓到當地小型租賃業者的市場；越南的租賃發展也仍屬於起步階段，不過整體而言，東協國家中的中產階級人口增加，內需消費市場隨之成長，此將帶動當地企業租賃需求。而 A 公司在東協市場的進入次序上，前期是追隨台商客戶而進入東南亞，當地台商需求飽和後，便開始開拓當地客戶市場，後期因較熟悉東協市場、與當地企業建立良好策略合作關係，遂積極進攻具有租賃市場潛力的周邊國家，以獲得先進優勢。

最後，研究目的三，A 公司在東協市場的關鍵成功因素，可歸結於以下幾點：(1)區位優勢：面對大型日韓租賃業者競爭壓力，A 公司尋找出當地利基市場，如：二手車租賃、農漁業租賃等，專注於經營小眾市場；(2)內部化優勢：初期皆以經營台商客戶為主，A 公司業務人員培養出專業業務技能，從原本台商所屬產業的業務，漸承作其他相關周邊業務，如：原本僅做車貸業務，進一步承作汽車零組件相關租賃，另外，也從台商華人客戶，遂拓展到當地中小企業者；(3)廠商自有優勢：A 公司與各國大型金控集團或銀行合資，因此當地銀行提供資金予 A 公司，使其在業務發展上有更多的彈性。

第二節 管理意涵

本研究發現國內租賃業者進入東協市場前，會先進行海外市場調查研究，評估當地租賃市場需求、總體經濟環境，以及投資環境概況等，確認進入某海外市場投資時，因初期對於市場較不熟悉，故會尋找當地大型金融機構作為合資夥伴，除了供應我國租賃業者在海外市場經營的資金來源，亦分享營運經驗；部份海外地區的投資，因順利取得當地政府批准的營業執照，則會以獨資方式直接進入該市場，掌握高度控制權，且專業核心技術較能保存於公司內部，此與跨國企業進入模式理論相符。

本論文亦發現國內租賃業者在海外擴張時，會評估自身優勢（業務銷售、審查、風險控制）、當地環境優勢（海外台商需求、當地中小企業需求），以及內部化優勢（資金供給彈性高、降低交易成本）後，進而選擇出最適合的海外市場，並且這些優勢是可持續性優勢，足以形成異質性價值，在市場中形成差異化，以發展為海外市場的關鍵成功因素。

A 公司為台商租賃業者海外投資與拓展提供了範例，可做為決策路徑和決策之參考依據。具體而言，海外拓展不是單一問題的決定，而是需要評估一系列環環相扣的問題，其成功經驗大致上可按決策邏輯分為以下六點，如圖 5-1 所示。

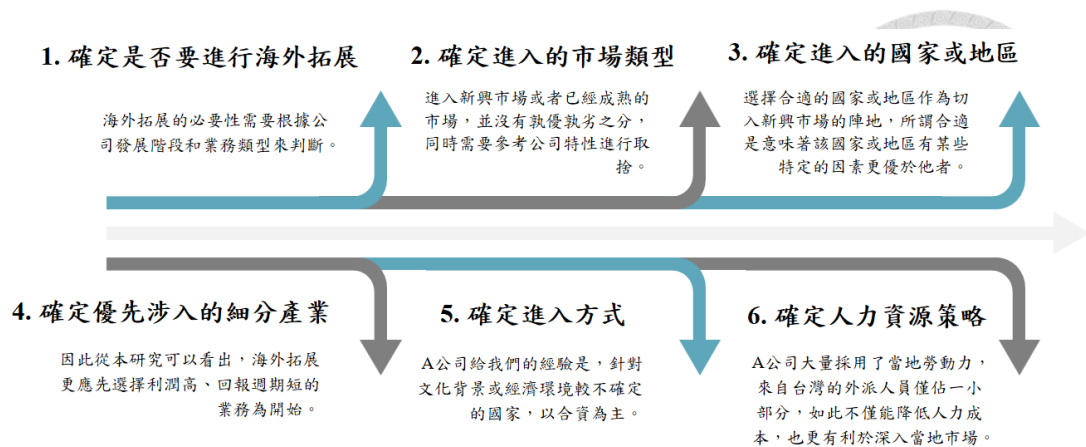


圖 5-1 台商租賃業者海外投資決策路徑

資料來源：本研究整理

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究的主要限制在於研究樣本較少、涉及公司機密等因素，研究結果的說服力有限，同時租賃產業具有很高的獨特性，因而本研究發現可能更適用於與租賃產業特點近似的泛金融領域。

本論文研究是以個案訪談方式推論出上述結論，但其可能涉及個人主觀判斷，建議後續研究者可以採取定量方式，針對有涉及租賃業務的業者或相關金融機構，其進入東協市場投資的經驗，做相關議題之探討與驗證。

在調查更多的同產業公司的海外策略時，尤其應對規模更小的中小型企業的決策邏輯和績效表現做深入探討。本研究的個案公司在東協、大陸等市場經營到一定年限之後，基於對企業成長率的要求，會選擇拓寬當地業務，還是會選擇繼續開發其他新興市場，同樣也是值得追蹤的問題。

最後，可以針對泛金融領域的企業，比較其進入東協市場時，進入模式選擇、業務選擇，和策略夥伴選擇等考量因素的異同之處，以建立泛金融領域的企業前往東南亞國家進行投資時，選擇國家或地區的決策考量架構。



參考文獻



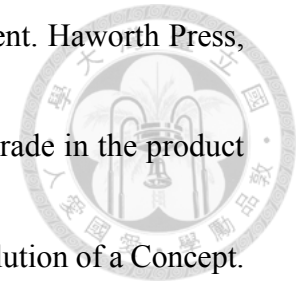
一、中文部分

- [1] 大前研一(1992)，企業戰略思考，林傑斌譯，業強。
- [2] 方志民(2006)，國際企業管理：建構全球營運優勢，前程。
- [3] 王忠源(2012)，台資租賃業進入大陸市場之經營策略以及未來發展策略之研究，國立中興大學高階經理人碩士在職專班學位論文。
- [4] 王琨、翟娜(2011)，台灣融資租賃業發展歷程與經驗，中國經貿導刊。
- [5] 朱利仁譯，Siddiqi. R. 原著(1986)，國際銀行的經營策略及其對開發中國家的影響，台灣經濟金融月刊。
- [6] 吳定(2005)，組織發展應用技術，智勝文化出版社。
- [7] 吳青松(1999)，國際企業管理：理論與實務，智勝出版。
- [8] 吳思華(1984)，產業特質與企業經營策略關係之研究，國立政治大學博士論文。
- [9] 吳郁君(2014)，台灣銀行業前進東協市場之現況與經營策略分析，國立臺北大學國際財務金融碩士在職專班學位論文。
- [10] 吳銘鴻(2002)，台灣租賃產業的現況與未來發展策略之探討---A 股份有限公司個案分析，東海大學管理碩士學生在職進修專班學位論文。
- [11] 林祖嘉(2004)，WTO 與 CEPA 對台灣金融業海外與大陸投資影響分析，國家政策論壇季刊，春季號。
- [12] 侯明欽(2011)，台灣金融業赴大陸開拓租賃業務之進入策略、發展潛力與制約因素，國立台灣大學碩士論文。
- [13] 真如譯，James C. Collins & Jerry I. Porras 原著(1996)，基業長青：百年企業的成功習性（第一版），智庫文化出版。
- [14] 許明郭(2006)，租賃業未來經營策略之個案研究，國立政治大學碩士論文。
- [15] 郭貴玲(2011)，「中租控股擁台灣、中國雙引擎」，先探投資周刊第 1636 期。
- [16] 游添富(2010)，從租賃業者觀點探討策略行銷 4C 架構之應用與發展，政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文。
- [17] 楊慧蘭、趙克全(2008)，基於 OLI 框架分析外資銀行進入我國的原因，對外經貿實務。
- [18] 壽華泰(2003)，台灣租賃業對大陸台商營運可行性分析，國立中央大學企業管理學系碩士在職專班學位論文。
- [19] 褚親親(2017)，中租榮光，中租企業。
- [20] 趙義隆、于卓民、謝文雀(1998)，國際企業管理，國立空中大學出版。
- [21] 羅志煌(2013)，臺灣金融租賃業投資大陸市場策略研究，元智大學管理碩士在職專班學位論文。

二、英文部分

- 
- [1] Aaker, D. A. (1984), *Strategic Market Management*, Humanities, New York, pp. 29.
- [2] Anderson, E. and H. Gatignon (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies* 17(3): 1-26.
- [3] Ansoff, H.L. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- [4] Brendan Gleeson, *Global Leasing Report 2017*, White Clarke Group.
- [5] Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness.
- [6] Constancio B. Tan, Philippine country report to the Asian financial services association, ORIX metro leasing and financing corporation.
- [7] Czinkota, M. R., et al. (1996). *International Business*, Dryden Press.
- [8] Daniel, D.R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, pp.111-121.
- [9] Davidson, W. H. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies* 11(2): 9-22.
- [10] Deresky, H. (1994). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, HarperCollins College Publishers.
- [11] Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- [12] Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley, New York.
- [13] Hidenori Kuroki, Indonesia, Netsol Technologies.
- [14] Hofer, M. A. (1991), *Developmental Psychobiology*, Oxford University, New York
- [15] Leidecker, J. K.& Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, pp25, Vol.17.
- [16] Rockart, M.(1990), *Corporate Restructuring a Guide to Creating the Premium-valued Company*, McGraw-Hill, New York.
- [17] Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [18] Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington books, pp. 22-24

- [19] Tillett, B.B. (1989). Authority control in the online environment. Haworth Press, New York.
- [20] Vernon, R (1966). International investment and international trade in the product cycle. The Quarterly Journal of Economics, 80(2), 190-207.
- [21] Welch, L., & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, 14(2), 34-55.



三、網路資源

- [1] <http://emerging-markets-research.hktdc.com/business-news/article/亞洲/東盟市場概況/mp/tc/1/1X000000/1X09WKZD.htm>
- [2] <http://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=U000>
- [3] <https://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Policy-Politics/Indonesia-lives-dangerously-with-355bn-infrastructure-drive>
- [4] <https://cn.reuters.com/article/graphic-indonesia-economy-asia-fragile-m-idCNKCS1LM12D>
- [5] <https://technews.tw/2018/10/12/vietnam-will-win-in-trade-war/>
- [6] <https://www.bot.or.th/English/FinancialInstitutions/FIStructure/Pages/default.aspx>
- [7] https://www.dbs.com.tw/sme-zh/aics/templatedata/article/generic/data/zh/CIO/062017/170626_insights.xml
- [8] <https://www.labuanibfc.com/areas-of-business/financial-services/leasing/list-of-leasing-companies>
- [9] https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=12&html=1&menu_id=6729&bull_id=4979
- [10] <https://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/2408a51754c8a7ea1354d14669dfde6e.pdf>
- [11] https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/en/home/fm/socins/nbcins/lcomp?dDocName=CNTHWEBAP01162394771&_afrLoop=1857935967637000#%40%3F_afrLoop%3D1857935967637000%26centerWidth%3D80%2525%26dDocName%3DCNTHWEBAP01162394771%26leftWidth%3D20%2525%26rightWidth%3D0%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dfalse%26_adf.ctrl-state%3Dwcn0vsfa6_41

[12] Indonesian Multifinance Report 2017, Indonesian financial services association

[13] Team Vinod Kothari Consultants P Ltd., Leasing in Indonesia

[14] The World Bank

[15] UN comtrade database

[16] World Leasing Yearbook 2018

[17] 大陸台商網

[18] 中租迪和股份有限公司網站

[19] 中租控股股份有限公司 100-106 年度年報

[20] 中國輸出入銀行

[21] 中華民國對外貿易發展協會

[22] 台北租賃商業同業公會

[23] 全球台商服務網

[24] 行政院主計處

[25] 前瞻產業研究院

[26] 經濟部中小企業處

[27] 經濟部統計處

[28] 歐力士官方網站

