

國立臺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

台灣營建產業國際化市場進入模式之研究

- 以工程顧問業為例

Entry Mode of International Construction Market for

Construction Firms in Taiwan

- A Case Study of Consultant Company



林恩霓

Lin, En-Ni

指導教授：荷世平 教授

Major Professor: Ho, S.Ping

中華民國 101 年 1 月

Jan. 2012

摘要

營建產業之國際化為當今台灣營建業市場必須面臨之挑戰。企業面臨國際化挑戰時，可能會遇到從上至下，從策略層級至執行面等許多的問題，而本研究將研究主題定於，企業進入國際化市場時，應採用之進入模式。希望能對台灣營建產業之國際化議題，提出一些看法與建議。

本研究之研究方法為模型建構法與個案研究法。將綜合文獻的討論與深入訪談、資料蒐集分析等方式，進行研究。首先將透過各種國際化的文獻、訪談的資料及本研究團隊分析綜整的結果，先針對營建產業國際化進入模式之選擇，建立一進入模式選擇模型，並提出八項分析命題，透過命題連結企業與進入模式之選擇過程。接著針對幾個亞洲新興市場進行分析，並透過個案研究方式，訪問一間台灣工程顧問公司，並針對其企業進行實案分析，實際演練本模型。同時透過此演練之過程，研擬適合台灣營建產業國際化之市場進入模式選擇策略，以工程顧問公司為研究對象。

最終的研究成果，為透過過去之經驗，國際學者的理論研究，與台灣營建業特性分析，建立進入模式決策模型、市場評估與進入模式建議。本研究認為當台灣之工程顧問企業欲進入國際市場，應採用獨資計畫、合資計畫之方式進入亞洲新興市場為佳。但本結論應依照企業特性與環境特性等狀況作調整，並非適用於所有企業，單純為透過個案研究所提出較適合類似條件之企業應用與參考。

Abstract

Globalization has become one of the most critical issues for construction firms in Taiwan. However, internationalization of construction firms is a complex process and involves challenging decision making. This study focuses on the market entry strategies for during the process of internationalization.

Two methodology are used in this research. One is Model Building and the other is Case Study. Based on a critical review of literature, detailed case studies, a model for market entry strategies is developed. In the market entry model, it is hypothesized that the entry mode is jointly determined environmental factors, strategic factors, and sources of competitive advantages. Meanwhile, the Hypothesis are defined to link the OLI model and the choice of entry modes. Also, a market survey of emerging market in Asia is presented in the next chapter. Furthermore, a case study is used to practice the modeling process. Applications of the models developed are presented in the study to demonstrate how the models can be implemented. A Taiwanese Consultant Company is studied in this case and conclude that Wholly Owned Project or Joint-Venture Project is the best choice to enter the new market. However, the suggestions are only served in this case or similar situation. It should be very careful that not all the firms can apply the same conclusion.

目錄

摘要	I
ABSTRACT	II
目錄	III
圖目錄	VI
表目錄	VII
第 1 章 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究範圍	2
1.4 研究流程	2
1.5 研究架構	3
第 2 章 文獻回顧	5
2.1 國際化動機	5
2.2 國際化生產折衷理論	6
2.3 國際化進程	6
2.3.1 Uppsala 模型	7
2.3.2 國際化進程模型	9
2.3.3 動態折衷模型	10
2.4 進入模式	11
2.5 進入模式選擇模型	13
2.5.1 分析層面	13
2.5.2 進入模式變數	15
2.6 市場評估模式	16
2.6.1 國際市場評估模式	16
2.6.2 文化距離評估	17
第 3 章 研究方法與資料彙集分析	19
3.1 研究方法	19
3.1.1 模型建構法	19
3.1.2 個案研究法與深度訪談	20
3.2 次級資料蒐集	21
3.2.1 《工程新聞紀錄》Engineering News Record	21
3.2.2 BERI 投資風險評估報告	21
3.3 訪談企業資料	23
3.3.1 中鼎工程股份有限公司	23

3.3.2	亞新工程顧問集團.....	24
3.3.3	韓商三星綜建營造股份有限公司.....	26
3.3.4	泰興工程顧問股份有限公司.....	27
3.3.5	大陸工程公司.....	27
3.3.6	台灣世曦工程顧問股份有限公司.....	28
3.3.7	中興工程顧問股份有限公司.....	28
3.3.8	潤泰營造股份有限公司.....	29
3.3.9	英商莫特麥克唐納工程顧問股份有限公司台灣分公司.....	29
3.3.10	美商栢誠國際股份有限公司-台灣分公司(Parsons Brinckerhoff).....	32
第 4 章	模型建立.....	34
4.1	模型說明.....	34
4.2	動態折衷理論 (DYNAMIC OLI).....	35
4.2.1	國際化進程模型.....	36
4.3	進入模式選擇模型.....	38
4.3.1	母公司因素.....	38
4.3.2	地主國因素.....	40
4.3.3	公司資源關係因素.....	41
4.4	進入模式描述向度.....	41
4.5	命題確立.....	47
4.5.1	母公司因素.....	47
4.5.2	地主國因素.....	49
4.5.3	公司資源關係因素 - 內部化優勢.....	52
4.6	小結.....	54
第 5 章	新興市場分析.....	57
5.1	印度.....	57
5.2	越南.....	61
5.3	中國.....	64
5.4	BERI 投資風險評估報告.....	67
第 6 章	實案分析.....	69
6.1	命題對應.....	69
6.2	綜合判斷.....	74
6.3	模式選擇.....	77
第 7 章	結論與建議.....	79
7.1	研究結論.....	79
7.2	研究限制與未來研究建議.....	80



圖目錄

圖 1-1 研究架構圖.....	3
圖 1-2 研究流程圖.....	4
圖 2-1 國際化生產折衷理論.....	6
圖 2-2 國際化進程模型 (U-MODEL).....	7
圖 2-3 進入模式決策模型 - HILL(1990).....	12
圖 3-1 英商莫特近十年國際化擴展趨勢圖.....	30
圖 4-1 模型流程.....	34
圖 4-2 進入模式選擇模型 - 本研究提出.....	38
圖 4-3 向度與進入模式關係示意圖.....	46
圖 5-1 印度五個文化構面得分圖.....	58
圖 5-2 越南與台灣文化構面得分比較圖.....	62
圖 5-3 中國大陸五個文化構面得分圖.....	65
圖 6-1 受訪公司進入越南市場向度與進入模式示意圖.....	78



表目錄

表 2-1 動態折衷模型理論示意表.....	11
表 3-1 中鼎公司海外關係企業資料.....	24
表 3-2 亞新工程海外集團分布地點.....	25
表 3-3 三星建設全球集團分布.....	26
表 3-4 MOTT MACDONALD 全球據點分布統計表.....	31
表 3-5 PARSONS BRINCKERHOFF (含 PB AMERICA 與 PBI)全球據點分布統計表.....	33
表 4-1 控制程度示意表.....	45
表 4-2 資源涉入程度示意表.....	45
表 4-3 資源發揮程度示意表.....	46
表 4-4 命題與說明案例綜整.....	56
表 5-1 印度營建業租稅法令.....	59
表 5-2 美國 BERI 投資環境評比總表.....	68
表 6-1 1990 年代命題配適結果.....	75
表 6-2 未來命題配適結果.....	75
表 6-3 控制程度選擇比較表.....	76
表 6-4 資源涉入程度選擇比較表.....	76
表 6-5 資源發揮程度選擇比較表.....	76



第1章 緒論

本章共分五節，1.1 節說明此研究之動機為何，以及簡略介紹研究背景。1.2 節則接續研究動機之內容，說明此研究之目的。1.3 節說明本研究之範圍，並於 1.4 節說明本研究進行之流程。最後於 1.5 節說明本研究之架構。

1.1 研究動機

國際化之議題，已是現在全球化社會中最發燒熱門的話題之一。台灣營建產業之業者，同樣面臨台灣營建業市場飽和且國際企業激烈競爭等因素，營建產業的國際化將為台灣營建產業之新出路與新挑戰。探究台灣營建產業，雖顧問與營造等技術水準已漸能追上歐美日等國之列，但針對國際市場開發之討論與策略研究卻甚少。試想，業者考慮進入國際市場時，必須面對許多關鍵性但困難的策略層級之決策。國際化於目前企業之策略地位為何？主要目的為何？是為了拓展市場、分散風險或透過獲取特殊資源取得競爭優勢？短中長期目標各為何？再者，國際化之時機為何？應積極爭取進入或等待特殊機會或客戶要求？最後，國際化之方式為何？公司應以多少資源、何種形式進入該市場？

國際化實為一複雜之議題，亦為一專門之學術領域，本研究盼透過對國際企業理論之研析與對營建產業及市場之探討，提出適用於台灣營建相關產業國際化策略之模式與建議。工程顧問公司亦可根據本研究推導之假說與模型以及具體之策略與原則，做出企業國際化之相關策略性決策，以達國際化之目標。

1.2 研究目的

本研究採用之理論探討主要以重要文獻與國際化相關理論為依據，同時考慮營建業之特色與其內外競爭環境，進而提出營建業國際化之相關模型與假說，並使用個案研究法對理論分析成果驗證。再將依據分析結果，進一步研擬適合台灣營建產業公司(特別針對工程顧問公司)之國際化模式、策略與具體建議。故本研究目的為以下兩點

1. 建立國際化市場進入模式選擇模型
2. 研擬適用台灣營建業(工程顧問公司)適用之國際化市場進入模式建議

1.3 研究範圍

國際化之過程包含甚廣，從策略層級的企業經營擴展策略，至執行層面之組織結構等，本研究將單純針對營建產業進入國際某特定市場時，應採行之進入模式選擇為研究主題，將不涉及組織結構與長期策略制定之討論。

而營建業所包含之範圍甚廣，本研究所定義之營建業包含：上游之營建顧問與設計業、綜合營造業、與下游之營造業。然全面探討營建業各業種之國際化策略並不切實際且範圍過大，但各業種之間又互相關聯且極為密切。故本研究擬以營建顧問業或與較為整合之綜合營造業為主軸進行探討，同時輔以下游營造業為次軸。研究對象主要以國內工程顧問公司及特定具潛力之目標國家之營建業上下游業者與業主為主，探討之國際化階段與決策將先著重於“初始進入國際市場期”，實證對象為國內外已有國際化經驗之公司。

1.4 研究流程

本研究之研究流程共分五個部分，第一步將從釐清研究問題與主題開始，微

底了解並釐清本研究欲探討之主題，明確訂出問題與研究之範圍。第二階段為研究主體，從國際化文獻回顧與次級資料蒐集為主軸，並輔以初步的企業訪談，逐步畫出研究藍圖與模型樣貌。緊接著透過訪談與文獻交互參照與來回模擬，建立研究模型與確立命題。在此過程必須多次來回的蒐集次級資料、或是與受訪企業再次聯繫，進行多次訪談，為一個複雜且重複性高之過程。第四階段確立模型與命題後，將針對某一受訪企業進行實案分析，透過受訪企業深度、多方面訪談，實際將建立之模型套用至受訪企業中，並協助其建立國際市場進入模式之選擇，並提出建議，是為本研究最終驗證階段，詳細研究流程見圖 1-2。

1.5 研究架構

本研究主要架構為，利用國際生產折衷理論分析企業之現狀，並利用模型建構法與個案研究法建構進入模式選擇命題，說明國際化現狀適合選擇之進入模式變數。再利用進入模式三向圖，以及動態時間軸因子，分析出企業最適當之進入模式選擇。詳細研究架構見圖 1-1。

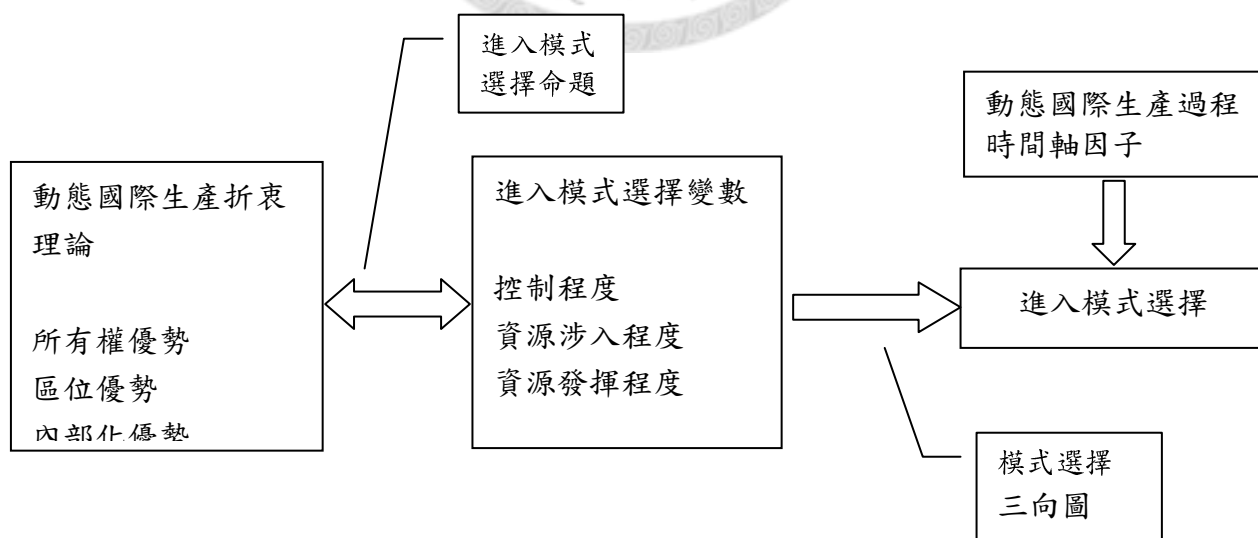


圖 1-1 研究架構圖

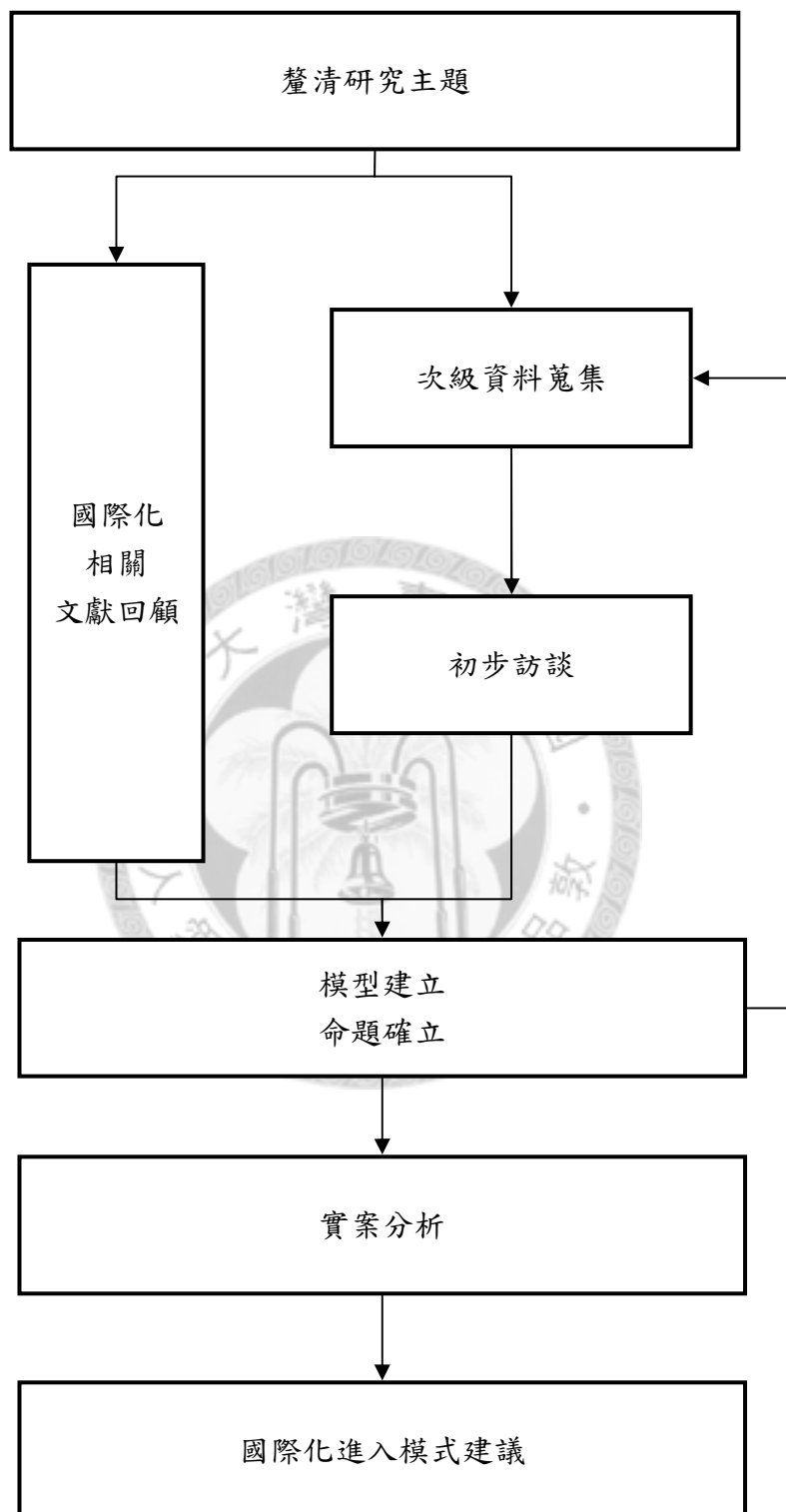


圖 1-2 研究流程圖

第2章 文獻回顧

本章將針對國際化之重要學術文獻，進行整理和整合討論。首先於 2.1 節討論過去文獻針對國際化動機之分析，接著於 2.2 節介紹國際化生產折衷模型。2.3 節說明國際化之動態與進程之概念。2.4 節則介紹目前國際化通常採用之進入模式分析，2.5 節介紹進入模式選擇模型，為本研究之主要基礎模型架構。最後 2.6 節介紹幾種不同的市場評估模式。

2.1 國際化動機

過去對於國際化文獻的探討很多，其中針對國際化動機的討論更是種類繁多。其中主要的看法是，國際化的主要目的為企業為增加規模經濟、降低市場不完整性，進而前往國際市場尋找資源來降低生產成本。Rugman(1979,1981)曾提到，透過市場內部化，可降低市場的不完整性，即為一降低交易成本的註解。Franko(1989)與 Kobrin(1991)更進一步認為，如此更可讓企業獲得規模與範疇經濟。Porter(1998)同樣認為，企業在國際進行生產、行銷等活動即是為了取得規模經濟的優勢。

但國際生產活動的動機並非這麼單純，Czinkota, Rivoli and Ronkainen (1992)將國際化的動機分為三個因素，環境因素、市場因素、與生產因素。環境因素分為國內與國外因素，當企業因國內市場不足，或國外政府、交易因素等條件限制時，即可能會進行國際化。其中環境因素較屬於被動因素，因企業於不得已之情況為求生存而採取之國際化活動。市場因素則是企業為了得到更大之市場、增加產品銷售量而進行之國際化活動。此類國際化活動可幫助企業取得產品多樣化與地理多角化。生產因素則是企業為降低生產成本，取得較新的生產技術而從事國際化活動。此類活動可幫助企業取得便宜的原料、資源或勞工，或是取得更新的生產技術等。

2.2 國際化生產折衷理論

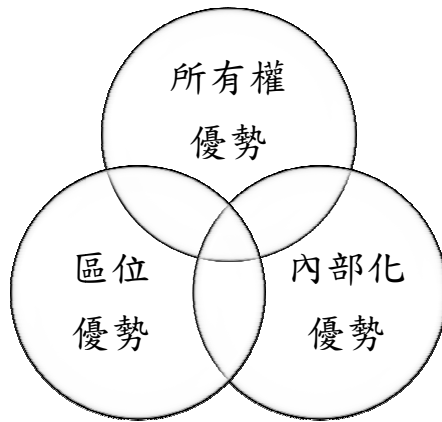


圖 2-1 國際化生產折衷理論

Dunning(1988)即提出國際化生產折衷理論(The Eclectic Theory of International Production)，其中將企業國際生產分為三個向度，所有權優勢、區位優勢與內部化優勢。所謂的所有權優勢，指的是企業所擁有之自身特殊優勢，其中包括，技術能力、企業規模、組織管理能力與貨幣金融優勢等。區位優勢，指的是企業欲投資之目標市場，所具有之市場資源優勢。如廉價勞工、豐富之自然資源、低廉的生產成本等。內部化優勢，指的是企業將外部成本內部化之能力。例如，透過垂直整合，可以降低多次合約性的交易成本之優勢。本研究將於第 4 章更詳細說明此概念。

2.3 國際化進程

Dunning & Lundan (2008)文中提出一個簡略概化說明國際化進程(Internationalization Process)分析的模型，此模型將更適用於初期發展國際化之企業分析，尤其是國內市場較小的企業背景。因為此種企業進行國際化之動機通常和一般國際化企業(MNE, Multinational Enterprises,後文簡稱 MNE)比較不同，也比較難利用其他國際直接投資(FDI, Foreign Direct Investment)的動機來解釋。此種企業

之國際化主要考量是學習動機，以及資源、資本尋找為主要國際化動機。其模型主要分析理論來自於生產價值鏈以及 Uppsala 學派提出的進程模型(process model)，又稱學習基礎模型(learning-based model)，又可將其簡稱為 U-model。故本節將首先說明 U-model 之理論背景，再進一步說明 Dunning 所提出之國際化進程模型。

2.3.1 Uppsala 模型

Johanson and Vahlne (1977, 1990)提出了一個國際化進程模型，這個模型主要說明了，國際化的過程是一個漸進增加資源投入的過程。圖 2-2 國際化進程模型 (U-Model)即說明了此模型的基本概念。圖中左側的市場知識與市場資源投入，代表外部市場對國際化過程的影響。右側的資源投入決策及國際化活動，代表內部公司之決策及活動。此模型說明由內部公司之決策，決定國際化之活動，進而影響到對當地市場的資源投入。投入後更而增加市場的知識，最終再回頭影響到公司內部對資源投入之決策。這一個過程會令企業決策循序漸進、逐漸增加市場的資源投入，很適合說明初期進行國際化的活動。

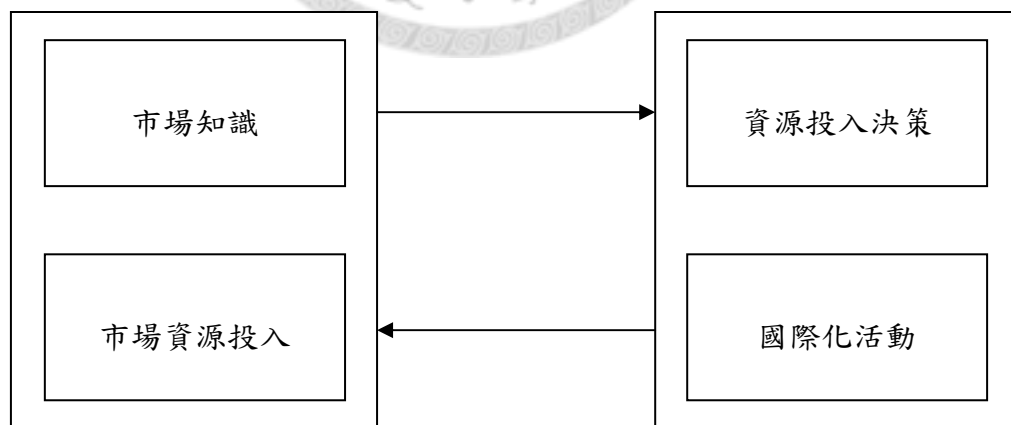


圖 2-2 國際化進程模型 (U-Model)

市場資源投入

本模型中討論到的市場資源投入，分別利用兩個不同的因子來代表，其一為資源投入的總量，其二為資源投入的程度。所謂的資源投入程度，代表尋找到替代資源的難易度。雖然投資到特定市場的資源可視為市場資源投入，但在某些狀況下，這些資源可以被處分或轉賣，從而財務資源就可以較輕易的轉移到其他目的。而整合度越高的資源即代表資源投入程度越高，故從另一個角度來說，垂直整合程度越高，代表資源投入的程度越高。反之，並非所有投入在特定市場的資源即不可轉換為其他市場使用。舉例來說，美商工程顧問公司在台灣分公司(或相關企業)聘請的工程師，仍然可以派駐到中東或東南亞進行設計等業務。但長期來說，台灣工程師是否能夠長期適應其他市場又是另一個疑問。故一個市場的投入程度應從各個角度來分析，較難單從幾個量化的因子來單純評估。相對的，市場資源投入的總量就可以較輕易的從各個量化角度來計算。

市場知識

市場知識之所以重要是因為，本模型的進程過程是從市場知識的判斷和累積驅動。而市場知識分為以下幾種，一種是對於市場機會及問題的瞭解，另一種是對於市場環境以及相關產業、績效的了解，以能準確的判斷發展方向。通常知識分為兩種，第一種顯性知識能較輕易的被傳授或轉移，而另一種隱性的知識難以輕易的被轉移，必須透過個人經驗或是長期累積的過程才能獲得。這些隱性的知識在國際化的過程中更顯得重要，因為這些知識取得較為不易，而且難以在進入之前先獲得。故市場資源投入之所以會影響到市場知識是因為市場知識通常包括了人力資源、還有對市場的了解，而這些都是要進入特定市場之後才能夠累積的資源。

國際化活動

國際化活動以及資源投入決策，都是針對企業現狀做分析。所謂國際化活動，此處的定義為企業正在進行國際化的產品、公司架構、資源與經驗等過程。總而

言之，若公司正在進行國際化的產品越多元、在國際市場工作的人力資源越豐富，則可代表其國際化活動越活越。但這些國際化活動通常會有時間差，舉例來說，一個公司投入一次的促銷，不會馬上見到利潤的效果，除非是長期並多次的進行，則時間差會越來越縮小。而且若一個公司的國際化活動程度越高，則時間差會越長。

資源投入決策

資源投入決策是公司內部的改變項，也就是針對市場知識、市場投入資源的不同而會做出不同的決策。通常這些決策是從對市場的了解、以及未來市場的判斷而做出決策，而根據這些決策，公司會做出更多不同的國際化活動。

但 U-model 只提出了一些大概參考的因子，並沒有更多實際的量化討論 (Anderson,1992)，所以後續有許多研究針對這個進程模型進行修改與擴增的討論。如同 Dunning 所提出的國際化進程模型，將在下段討論。

2.3.2 國際化進程模型

Dunning & Lundan (2008)就從 U-model 出發，擴展了一個國際化進程模型，針對初期發展國際化的過程，提出了一個概要的進程模型。其中分成了五個階段：階段一 出口及跨國採購；階段二 行銷投資與配送；階段三 跨國生產中介產品或服務；階段四 加深與加廣價值鏈；階段五 整合國際企業網絡；本模型基本上較適用於製造業之國際化過程，以下將針對各階段做說明，但將單純討論應用至營建業之情形。

階段一 出口及跨國採購

第一階段的國際化為資源投入最少的階段，一般來說是採用出口或跨國採購，以營建業為例，通常是合約性的計畫，以一次性或是遠距離操作等方式來進入市

場，並不會投入太多其他成本。

階段二 行銷投資與配送

第二階段的國際化，一般來說會進行市場行銷(Marketing)的操作。以營建業為例，通常此階段會設立一些市場行銷部門，專門接洽與拓展市場業務，但不會有專案管理部門，或是其他執行更複雜業務的部門設立。

階段三 跨國生產中介產品或服務

階段四 加深加廣價值鏈

階段五 整合國際企業網絡

階段三至五，一般來說是製造業比較能清楚明確的分別，對於營建業來說，跨國生產一般是顧問業比較能夠透過跨國來進行計劃，例如中鼎透過泰國子公司進行一些細部設計業務等。故對於營建業，階段三至五，必須依照每個個案或企業特性來做進一步討論。階段四，營建業一般狀況除了是第三階段增加專案管理部門外、更增加許多不同專業之部門，並深入深耕當地市場。至於階段五，則是與區域市場做整合，可能進入企業之全球或區域布局之中，進行更細部或分工專業化之業務內容。

2.3.3 動態折衷模型

根據前節所提到之 U-model，國際化是一個循序漸進的過程，更經由 2.3.2 節 Dunning 所提出之國際化進程模型可知，國際化的過程除了單一時間點的 OLI 折衷理論分析外，應該可以再針對初期進行國際化之企業加入時間軸的考量。林芸竹 (2010) 便提出了一個動態折衷理論模型，當企業國際化程度不夠高時，其知識累積將大大影響其進入海外市場之主要目的，故在進入模式選擇時，應該更加謹慎。表 2-1 為其針對國際化之過程，將企業分成了三個階段。階段一為 Pre-International，

代表初期進入國際市場之企業。階段二為 Pre-MNE，代表當一企業經過了一段初期嘗試的階段後，累積了些許國際化經驗，但尚未具有國際化企業的完整優勢，即屬於此階段。階段三為 MNE，即為一般具有完整國際化企業優勢的階段。三個階段各有不同的折衷理論分析，以及區位選擇動機，和所有權適用模式。

表 2-1 動態折衷模型理論示意表

	階段一	階段二	階段三
所有權優勢	低國際化經驗	中度國際化經驗	高度國際化經驗
區位優勢	顧客/夥伴跟隨	市場尋找	機會尋找
內部化優勢	低控制程度	低/高控制程度	高控制程度

2.4 進入模式

國外市場進入模式，乃企業為進入某國際市場交易所進行之組織與管理型態安排。進入模式描述了進入者如何透過組織之安排與其功能進入某國際市場。進入模式的不同會導致不同的資源涉入程度、不同的風險承擔、不同的進入障礙。所以進入模式的選擇會對進入海外市場的過程、結果產生很大的影響。而進入模式同時也是一個企業對於國際市場的一種認知、承諾之體現，對於企業策略之表述。故若對於進入模式沒有透徹的了解，這將會是企業實踐國際化的第一步與第一個最大的挑戰。

進入模式分為許多種，而每種模式之特色與適用時機均不同，應考慮模式特色、公司特性、計畫或交易特性、內外部環境、競爭態勢等。學理上，交易成本理論、資源基礎理論及網絡理論等均被引為推導進入模式決策之依據。

Chen(2005) 將進入模式分為兩大類：機動性(Mobile)進入模式與永久性(Permanent)之進入模式。機動性進入模式可包括如策略聯盟、民間參與公共工程(BOT)、及以個案為基礎之進入方式，而永久性模式則包含如成立辦事處、成立分

公司與子公司等進入方式。

另外也必須提到，Gronroos(1999)針對服務業提出五種進入模式的分類，包括直接出口(direct export)、系統出口(system export)、直接進入(direct entry)、非直接進入(indirect entry)和電子業市場(electronic marketing)。營建產業中的工程顧問業與服務業的性質很像，而且在產業分類上也被歸類於服務業，故參考文獻也將採用服務業之相關研究分析結果。

所謂進入模式，根據 Chen(2005)之定義，為單純的討論，一間企業利用何種方式進入一個國際市場。此定義並非單純字面上或法律上之意義，更明確的意涵是，他所使用之方法與目的。因各國對於國際市場開放程度不同，進而對進入模式的法律規定就不同，同樣性質之模式也可能採用不同的名稱，這於研究中很容易造成混淆，故本研究中所提到之進入模式名稱，都是意涵上的代表，並非單純的法規用語，需要更進一步的了解此模式的特性再分類及討論。

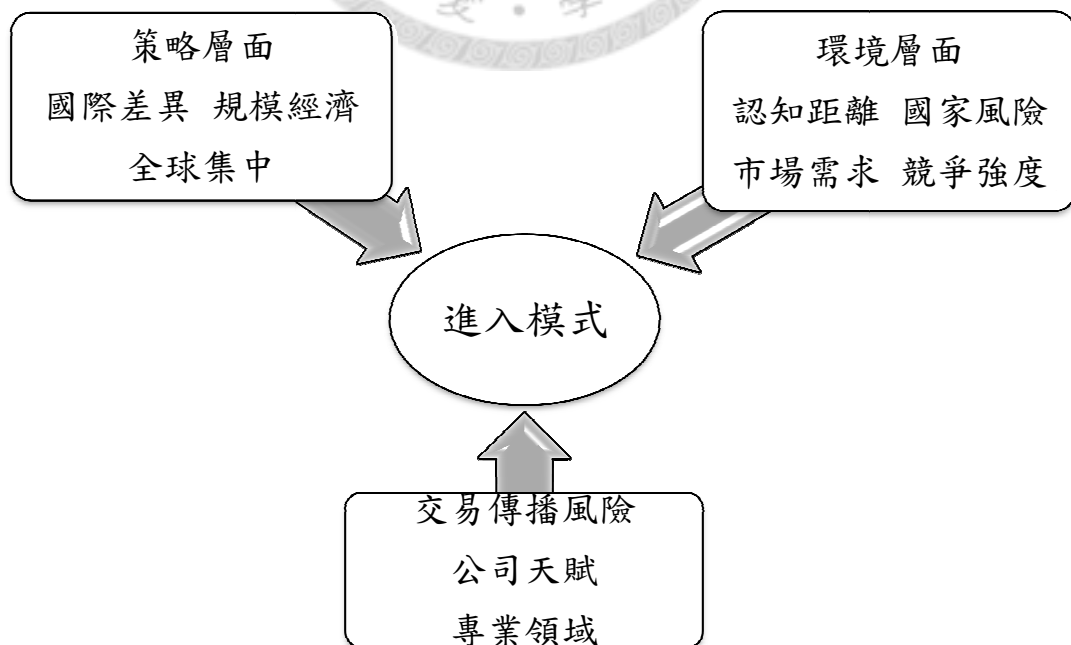


圖 2-3 進入模式決策模型 - Hill(1990)

2.5 進入模式選擇模型

Hill(1990)認為，影響企業選擇進入模式的因素，主要分成三種層面。策略層面、環境層面、傳播層面，影響描述進入模式之向度也有三個向度，控制程度、資源涉入程度及資源發揮程度，以下各節將針對各個層面及向度進行介紹。

2.5.1 分析層面

策略層面

在策略層面中，本模型提出了兩個考量因子，全球經營策略與國際化經驗。國際化經驗相對淺顯，即企業國際化之經驗與過程累積，故本節將主要解釋何謂全球經營策略。

企業之決策者，針對公司的定位，或是市場的經營策略等，會做出不同的決策。例如：只是單純的市場業務導向，利潤考量之下，會將利益擺在公司未來發展之前，而不會去做利潤較低的策略。但若考量到公司擴展性、全球化發展，或是特定市場的未來發展和資源利用等，利潤考量就會相對較低。而這些不同的策略方向，將會導致決策者使用不同的公司治理和進入模式。Hill(1990)模型中提出了兩種不同的國際化經營策略方向：(1)全球化策略；(2)在地經營策略。

在地經營策略是因地制宜，對當地子公司採用偏向獨立營運的方式經營，並不會多加干涉其業務選擇或資源運用，也不會將子公司定位成人力資源提供或其他促使母公司達到全球化經營之功能。而全球化經營策略和在地經營策略相反，針對全球不同地區不同子公司，有不同的定位和功能，將母公司各種資源需求依照各地市場和資源狀況做調配，達到全球化經營目的。

環境層面

所謂環境層面考量，是指當進入不同的市場，會受到不同市場的獨特環境、競爭關係、文化因素、政治等不同的特性，而產生各市場不一的選擇。而當企業要進入一個海外市場，環境變數也是不可忽視的重要因素。

面對高國家風險的市場，廠商應偏好使用低資源涉入模式以減少其沉沒成本。Chen(2005)在實證研究中，發現營建業對於低風險市場選用持續性進入模式假說驗證，為相反且顯著，營建業對於表示低風險市場，不偏好採用持續性進入模式，此和 Hill 建議相反。

Chen(2005)提到的市場差異有貿易協定、殖民關係、語言共通性、文化差異。提出文化差異小使用持續性進入模式，結果為相反且顯著，其他造成的影響驗證都不顯著。(此為利用 ENR 25 年資料做實證統計分析回歸之結果，並無實際例子可證明，此為數據顯示之結論。)和 Hill 所提出的建議高認知風險的市場採用低資源涉入相違背，對於無論是營造業或者顧問業，和其他產業之差異和不同考量點為何，之後的推導及應用必須密切關切這部分的不同。

Hill(1990)對市場需求不確定性高和競爭波動大的市場，都給予低資源涉入的建議。而 Chen(2005)定義市場是否競爭，是利用市場上工程數量作為評估，工程數量高者，視為競爭。定義低競爭強度者，使用持續性進入模式，但結果為不顯著。市場需求的預測和競爭波動，對於營建業和工程顧問業的影響必須進一步的探討。但市場需求預測和競爭波動並非本研究之主要重點項目，故在後節市場分析部分僅提供次及資料分析，進一步探討的課題留待未來研究。

競爭優勢層面

所謂的競爭優勢層面，代表當公司在進行一項擴張或投資時，可能會因為這項交易而傳播的風險。這項風險主要考量公司特性，若是公司擁有易於傳播而喪失的獨特資源，或是不易傳播但能有效提高當地競爭力的資源，都將歸類於競爭

優勢類變數。

2.5.2 進入模式變數

Hill(1990)提出針對進入模式描述之應變數分為三個向度，分別是控制程度、資源涉入程度、以及資源發揮程度，以下分別說明。

控制程度

控制程度定義為，母公司對於營運控制權和使用決策權之控制權限與能力。營運控制權主要在於母公司對於例行性週期報告了解程度和其互動關係，如當地設立子公司，和母公司每天需要例行性報告、製作會計報表、出勤內容考核等等，都屬於高營運控制權。決策權在於公司長期性的規劃目標與方向控制能力的高低，如母公司對合資子公司擁有超過 50%的持股比例，則母公司有權在董事會進行重大決策投票。是否可以主導子公司的長期規劃目標?當和子公司利潤目標不相同時，是否擁有支配子公司策略的能力?都視為高控制決策權能力。

資源涉入程度

資源涉入程度，定義為沉沒成本和轉換成本，顧問業的沉沒成本主要為培育人力成本、高階經理人投入成本；轉換成本則如當地設定的法規證照等，或是無法轉換到其他新市場使用之成本等。合資公司和獨資公司的投入程度，較無法比較高低。但若比較聯合承攬和獨立承攬的話，聯合承攬視作短期依靠合作夥伴，故資源投入較低。

資源發揮程度

資源發揮程度定義為，可有效利用公司隱性資源的模式。所謂的高資源發揮程度，可解釋成母國易於將既有的能力轉換到海外子公司，並且不會造成其他成本，和能力外洩的可能。例如:一旦成立分公司，即具有母國母公司的招牌，可以

很容易的將母公司的名聲、管理制度等複製到當地公司。相對的，如果今天成立合資公司，則母公司的名聲、管理制度等不但不容易複製，更可能導致母公司難以將知識轉移到子公司。

2.6 市場評估模式

本節將列舉國際化文獻中，國際市場評估相關之文獻。2.6.1 節為綜合討論各種不同評估市場的模式，另 2.6.2 節將針對前述市場評估中，對於市場與市場的文化距離評估之模式。

2.6.1 國際市場評估模式

當企業欲往國際發展時，首先必須先選定目標市場，也就必須先對市場做評估。以下介紹幾種較常見的市場評估模式。

一個很常被用來評估市場的方法是投資國家組合分析(Country Portfolio Analysis, CPA)，這種方法是從目標市場的國內生產毛額、國民富裕程度、國民消費傾向等等來評估該市場的銷售潛力。但這種方法忽視了經營新市場必須付出的成本和風險。而成本和風險多來自於「距離」帶來的障礙，這邊的距離不僅僅指地理上的有形距離，無形的距離(如文化、語言等)也在我們討論的範圍(Ghemawat, 2003)。

另一個模型是 Tarun Khanna(2005)所提出的，當企業在進行全球化策略時，能夠先對市場有所了解的分析方向主要是從五個面向來思考：政治和社會、開放程度、產品市場、勞力市場和資本市場。我們可以從各種數據或排名了解巴西、中國、印度、俄羅斯都是很大的市場，但要針對每個市場做出獨特的決策，必須對

這些地區彼此的異同有更深入的了解。

另一個評估市場的方法是 CAGE。CAGE 是從文化(culture)、行政(administrative)、地理(geographic)和經濟(economic)四個面向來評估市場與母國的相似或相異程度(Ghemawat, 2003)。文化包括宗教信仰、種族、社會規範、語言等的不同都可能造成兩國間的距離，進一步成為進入障礙之一。行政因素(包括政治)之所以會造成距離，可能原因有較高的關稅、外國直接投資的限制、貿易限額、政治領導實現政策的能力等；地理因素除了實際地理上兩國的距離，也包括當地基礎設施完善與否、交通及通訊是否發達、兩地氣候差異等等；而消費者的財富或收入是造成兩地經濟差異最主要的原因之一，也會影響企業合作的關係，例如較相似的經濟型態能夠直接複製母國的經營型態到目標市場；但不同的經濟型態也可以創造出經濟套利空間。

以上各市場研究之文獻皆點出，一旦企業在評估市場時，有許多因素必須考量進去，除了一般較常見的經濟、法律規範等考量因素外，文化、歷史背景等經常被忽略的因素也是非常重要的一環。

2.6.2 文化距離評估

Greet Hofstede 提出曾針對兩個國家間的文化距離提出五個文化構面：(1)權力距離(Power Distance Index, PDI)，這個向度表示人們對權力分配的期望，權力分配越不均，權力距離越大；(2)個人主義(Individualism, IDV)，這個向度表示個人與團體的親密程度，如美國屬於英雄崇拜、個人主義強烈的國家，日本就比較偏向於集體主義，強調團隊合作；(3)男性或女性價值觀(Masculinity, MAS)，文化的價值觀中，男性度與女性度和長期取向兩個維度也在不同程度上影響到管理者的決策方式；(4)不確定性忍受度(Uncertainty Avoidance Index, UAI)，組織是追求風險，能夠接受不確定性；或是規避風險，墨守成規；(5)長期導向(Long-Term Orientation, LTO)，

是否有長遠的價值觀，如節儉、堅忍的態度，通常亞洲國家因為受到儒家思想的影響，此項得分都偏高。

本分析模式將使用在本研究所提出之模型，市場評估部分中的認知距離，詳細使用內容請參照第 6 章實案分析。



第3章 研究方法與資料彙集分析

本章分為三節，3.1 節說明本研究採用之研究方法，3.2 節說明本研究之基本次級資料來源與處理方式，3.3 節則簡介本研究中受訪企業之基本資料與其國際化相關情形。

3.1 研究方法

本研究採用兩種主要的研究方法，個案研究法與模型建構法。其中，個案研究法必須搭配深度訪談與次級資料蒐集，才能達到完整的建構與支持。而模型建構法較完整的研究結果最好是與計量分析結果一起呈現，可惜本研究礙於研究限制無法完成此部分，期許未來研究可朝此方向努力。

3.1.1 模型建構法

模型建構法是社會科學研究中，最常被使用的一種方法。所謂的模型，依照 stockburger(1996)的定義，是一個綜合過去的文獻與理論，透過邏輯性、理論性的思考，以描述現實中現象的一個過程。也就是說，類似建立數學模型，以描述一個數量計算的過程一般，模型建構法同樣是利用一些社會科學的思考邏輯與描述方法，來建立一套規範與規則，用來描述生活中的現象。建立模型時，研究者必須能對過去的理论有通盤的了解，並對欲研究之現象有完整的想法與見解，才能成功的結合理論並正確的描述現象。因此，此研究方法可累積前人所經營堆積起來的成果，經由不同面向之融合後，發展出一套全新的看法。

於建構模型之過程中，必須了解注意到的一點是，模型通常是不完整的(stockburger,1996)，沒有一個模型可以完美的從各種角度描述所有的現象，所以建立模型時必須說明必要的假設。並且在模型建構完成之後，通常要搭配必要的驗

證程序，如實證或計量統計之結果，來證明其模型的解釋力。

本研究第 4 章即利用此法，從國際化折衷理論建立模型，並推導命題，以利未來實證研究。

3.1.2 個案研究法與深度訪談

社會科學研究方法依研究途徑之差異又可分為兩類：分別為質化研究方法與量化研究方法。其中，質性研究能捕捉其動態性發展過程，個案研究法屬於質性研究方法的一種。個案研究描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。在操作上，沒有變數操控、實驗設計或控制，且使用多種資料來源。個案研究的過程具有高度的反覆性，而且與資料緊密結合在一起。所以個案研究方法非常適用於新問題領域的發展。

個案研究有三個特性，分別為：1.在單一狀況下瞭解事件的動態性；2.個案研究包括單個案、多個案及多層次分析；3.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。此外，個案研究在資料蒐集方面，可採用的方法包括檔案研究、訪談、問卷及觀察，而資料的內容有些是質性的資料，有些是量性的資料。

個案研究可採用他人蒐集且經過整理的次級資料、觀察、訪談、實驗及調查等各種方式以協助蒐集完整資料，本研究主要利用次級資料蒐集與深入訪談方式，瞭解營造產業國際化進入模式及其影響因素。

本研究利用深度訪談來進行個案研究，後面章節將會介紹本研究進行深度訪談幾間公司的基本資料，和基本國際化的歷程。

3.2 次級資料蒐集

國際化研究是一個很大很廣的主題，尤其是國際資料更是難以蒐集。因為限制在台灣難以多方接觸國際情勢與資料，此些次級資料的蒐集更是重要的一環。本研究之次級資料有以下幾種來源，因市場資料來源較雜，難以一一整理，將直接表列於參考文獻中。其他還有國際評估企業提供之資料來源、美國《工程新聞紀錄》ENR (Engineering News Record)報告、以及企業訪談資料等。以下將簡述各種資料來源。

3.2.1 《工程新聞紀錄》 Engineering News Record

美國《工程新聞紀錄》ENR (Engineering News Record)為一美國土木建築類領域之周刊型刊物。其主要控股公司為 McGraw-Hill 公司。其主要內容為全球性之工程領域之新聞報導、技術介紹、各項數據分析、及專家意見與評論等內容。其中最受注目的為其每年固定發布兩次美國及全球工程領域相關公司之規模與排名，以及其相關資訊等。本研究部份企業資訊與國際化規模資訊等即來自本周刊，約十年間的企業海外與總投資額相關資訊進行分析。資訊及從此周刊內容中摘取來進行研究與分析。

3.2.2 BERI 投資風險評估報告

美國商業環境風險評估公司 (Business Environment Risk Intelligence；簡稱 BERI) 於每年 4 月、8 月及 12 月發布「投資環境風險評估報告」，針對各國營運風險指標、政治風險指標及匯兌風險指標等 3 大指標，以跨國企業角度，評估在各國從事投資及從中獲利的程度，作為評估投資環境優劣的依據。

BERI「各國投資環境風險評估報告」之評分標的，是依據五十個列入評等國

家之營運風險指標、政治 風險指標及外匯支付能力指標三項副指標各別評分，加權平均後另計算出各國投資環境風險評比。

(一)營運風險指標

該項指標針對各國商業環境之評分計算而得。其評分項目為政府政策的延續性、對外國投資者及其獲利之態度、企業民營化的程度、通貨膨脹、國際收支、文官體制、經濟成長潛力、貨幣兌換能力、契約執行能力、勞動成本相對於勞動生產力、專業服務能力、通訊與交通、當地管理水平與合夥人、短期信用融資、長期貸款與創業資金等 15 項指標。

(二)政治風險指標

該指標係針對各國政治社會條件之評分計算得出。該指標風險可分為

- (1)外部影響因素；包括對峙國家關係、負面區域政治力量。
- (2)內部影響因素：包括政治派系、宗教與族群問題、鞏固政權限制措施、激進團體等。

- (3)潛在影響因素：包括區域政治力量、政治派系、罷工示威等。

(三)匯兌風險指標

該項指標主要係用來衡量各國對於投資本金、孳息及利潤等資金自由匯出入程度，以及對機器、設備、原料等相關產品之進口能力，其評分標的包括四項次指標：1.外匯管理之法令架構；2.賺取外匯之能力；3.外匯準備；4.國外債務。

本投資評估報告內容將使用在第 6 章實案分析中市場風險評估部分。

3.3 訪談企業資料

3.3.1 中鼎工程股份有限公司

中鼎工程股份有限公司（以下簡稱為中鼎公司）之前身為財團法人中技社（原中國技術服務社）。於 1979 年將工程業務由轉投資成立的中鼎公司承續。中鼎公司是統包工程公司。其海內外業務領域由早年的煉油、石化及化學工程擴及環保、鋼鐵、電力、儲運、交通、焚化爐、生技甚至製藥業等工程服務。也是國內唯一具有設計建造與供應安裝（Engineering、Procurement、Construction，簡稱 EPC）之統包公司。

中鼎公司亦轉投資若干子公司，從事諸如高科技、軟體、操作與維修、化工原料與技術服務、廢棄物處理、發電業等之工程服務與產業。為擴張市場朝國際化及多角化方向發展。中鼎公司目前於全球共設立 20 多家子公司，集團員工總數達 5,300 人。中鼎公司海外集團整理如表 3-1 中鼎公司海外關係企業資料。（中鼎工程股份有限公司，2006）

中鼎公司國際化的歷程，起源於 1970 年代中東煉油產業的發展，早期透過與國際知名工程公司合作的方式自海外移轉工程技術以提升本身之技術水準，並擴展海外業務領域，1981 年開始，陸續投資成立海外分公司及子公司。

早於 1980 年代即與沙烏地阿拉伯當地企業合作設立子公司，進軍中東工程市場，並承攬許多工程；1987 年，為了業務需要，與泰商 Unimit Engineer CO.LTD. 合資成立中鼎泰國公司；1991 年，為拓展大陸市場，遂與香港商合作投資聯鼎科技顧問有限公司；1993 年，聯鼎科技公司與中國石化工程建設公司（原北京石化工程公司）合作成立京鼎工程建設有限公司，並在上海設立分公司。1997 年成立海外控股公司—英屬維京群島中鼎海外有限公司；1999 年成立中鼎馬來西亞公司正式營運；2001 年，中鼎公司與越南國營工程公司 Lilama 合作成立中鼎越南公司。

2002年獨資成立中鼎阿拉伯公司(CTCI Arabia Ltd., CAL),中鼎阿拉伯公司於2007年成立中東採購中心,負責統整中東區域的採購工作。中鼎公司的海外據點遍及大陸、泰國、越南、馬來西亞及中東等地,在工作執行上利用北京、上海、泰國及越南子公司之設計能力,減低公司營運成本,藉由策略聯盟的推動,中鼎公司也與擁有專利製程技術之世界級公司合作。

中鼎公司2006年新取得的工程以海外市場為主,約佔整體新簽約額之77%,其中以泰國為最主要的市場,佔新簽約額的40%。(中鼎工程股份有限公司,2008; 公開資訊觀測站,2008)

表 3-1 中鼎公司海外關係企業資料

企業名稱	設立時間	實收資本額	主要營業項目
中鼎泰國公司	1987/8/15	THB100,000	石油化學工廠工程之設計、建廠業務。
英屬維京群島中鼎海外有限公司	1997/4/30	HKD 5,000	投資業務及有關工程之規劃服務。
中鼎海外有限公司	1993/6/1	HKD 5,000	投資業務及有關工程之規劃服務。
京鼎工程建設有限公司	1993/2/17	USD 1,700	石油化工、精細化工等工程規劃、設計、施工和監理等。
中鼎馬來西亞公司	1998/8/17	MYR 750	投資業務及有關工程之規劃服務。
中鼎越南合資公司	2001/3/28	USD 1,900	石油化工、精細化工等工程規劃、設計、施工和監理等。
中鼎阿拉伯公司	2002/10/27	沙幣 5000	投資業務及有關工程之規劃服務

資料來源：中鼎工程股份有限公司(2006),中鼎工程股份有限公司民國2006年年報,頁138-139。

3.3.2 亞新工程顧問集團

亞新工程顧問集團(以下簡稱亞新工程)創立於1975年,服務的對象擴及東亞與東南亞地區의 政府及私人企業,為其提供基礎建設、土地開發、建物結構、環境工程及資訊科技等方面的服務,亞新工程的專業領域含括八大面向,由早期的大地工程,擴展到結構工程、運輸及土木工程,近年來又延伸至土地開發、營建管理、環境工程、機電系統工程與資訊科技等領域。

1977 年創辦人首先將集團領域推展至香港，開始國際化之歷程，1977 年與 1979 年於香港成立亞新工程顧問（香港）公司（MAA Engineering Consultants (HK) Ltd.）與亞新工程顧問（國際）有限公司；1993 年與 2001 年於北京分別設立華新工程顧問國際公司與亞新工程顧問（國際）公司（代表處）；1994 年與 2002 年於上海分別設立上海亞新工程顧問公司與亞新工程顧問（國際）有限公司（代表處）；1990 年與 1997 年於泰國曼谷分別設立 MAA Consultants Co., Ltd. 與 MAA Geotechnics Co., Ltd.；1975 年於新加坡設立 Moh And Associates (S) Pte., Ltd.；1981 年於馬來西亞檳城設立 Moh And Associates (M) Sdn. Bhd.。海外集團分布整理於表 3-2。

亞新工程承攬業務分布於泰國（曼谷）、新加坡、中國（西安、福建、上海、江西、四川、北京、天津、蘇州、湖南、青島、山東、吉林、長春、昆明、貴州、濟南）；柬埔寨、美國（哥斯大黎加）、孟加拉、汶萊、澳洲、斐濟、馬來西亞（檳城）、印尼、加拿大（溫哥華）、越南（胡志明市、平順）、巴拉圭等地，主要承攬公共工程、建築設計以及土地資源開發三大類工程。（亞新工程顧問集團，2008）

表 3-2 亞新工程海外集團分布地點

國家(地區)	成立時間	公司名稱
香港	1977	亞新工程顧問（香港）公司
	1979	亞新工程顧問（國際）有限公司
北京	1993	華新工程顧問國際有限公司
	2001	亞新工程顧問（國際）有限公司（代表處）
上海	1994	上海亞新工程顧問有限公司
	2002	亞新工程顧問（國際）有限公司(代表處)
泰國	1997	MAA Geotechnics Co., Ltd.
	1990	MAA Consultants Co., Ltd.
馬來西亞檳城	1981	Moh And Associates (M) Sdn. Bhd.
新加坡	1975	Moh And Associates (S) Pte., Ltd.

資料來源：亞新工程顧問集團簡介（MAA group integrated solutions for global impact）；本研究整理

3.3.3 韓商三星綜建營造股份有限公司

三星建設為韓國三星集團旗下之公司。三星集團是韓國的一個企業集團，成立於 1938 年，1996 年躋身全球第五大集團，現包括 30 多個集團公司及若干其他法人機構，在近 70 個國家和地區建立了近 300 個法人及辦事處，員工總數 19.6 萬人，業務涉及電子、金融、機械、化學、貿易等眾多領域。三星集團營業額約 1330 億美元，其品牌價值達 150 億美元，在世界百大品牌中排名第 20 位，連續 5 年成為成長最快的五個品牌之一。三星集團有近 20 種產品世界市場佔有率居全球企業之首。

三星建設隸屬為三星集團中，三星貿易領域的 Samsung Corporation，於 2008 年 3 月改名為 Samsung Construction。其中又分為 E&C Group 和 Trading Group。三星建設的業務範圍涵蓋建築、土木、廠房和土地開發。而主要競爭項目業務在超高建築、高科技廠房、港灣、道路橋梁、電廠和土地開發。

目前有 16 個海外營業處，其中位於 UAE 的海外營業事業中心正在進行目前全球最高建築杜拜塔的建設，三星建設為其主承包商。另有 10 間具辦事處性質的海外分公司，以及 5 間海外子公司，詳細資料整理於表 3-3。

表 3-3 三星建設全球集團分布

公司性質	國家地區
分公司 (Branch Office)	東京 台北 新加坡 雅加達 新德里 開羅 倫敦 俄羅斯 杜哈
子公司 (subsidiary)	中國 馬來西亞 美國 泰國 菲律賓
阿聯業務總部 (MENA HQ)	杜拜

資料來源：三星集團簡介 (www.secc.co.kr)；本研究整理

3.3.4 泰興工程顧問股份有限公司

泰興工程顧問公司為美國貝泰公司(Bechtel Corporation)之台灣 100%控股子公司。美國貝泰公司成立於 1898 年，在全球超過 140 個國家承接過業務，目前全球有超過 20 間關係企業子公司。

美國貝泰公司主要業務為電廠，民國 86 年進入台灣與中興工程顧問公司合資成立泰興工程顧問公司。美國貝泰公司於民國 95 年收購中興股權，泰興工程顧問公司成為美國貝泰公司 100%控股子公司。

泰興工程顧問公司主要業務範圍有，涵蓋了發電廠、化工廠及石化廠、半導體/光電科技廠房、焚化爐、以及多項公共工程等。公司組織分為五個主要事業部，包含電力事業部、工業科技事業部、化工事業部、環保事業部與交通與通訊事業部。

3.3.5 大陸工程公司

大陸工程公司創立於 1945 年，二次世界大戰期間，為中國政府及美國空軍完成若干公共及軍事工程。戰後遷往上海，1949 年正式遷台。中華民國政府遷台時期，大陸工程參與國防與經建行列，開創集合住宅及辦公大樓的投資開發業務，隨即亦投入海外營建市場，從琉球、星馬到沙烏地阿拉伯等地，近年更積極參與高速鐵路 BOT 興建計畫。

近年來由於台灣基礎建設日趨成熟，公共工程量也急劇減少。大陸工程為因應國內市場的變化，積極改組投注海外市場不遺餘力。在美洲部份，投資美國橋樑公司(American Bridge Corporation)並掌握主導權，跨足美洲市場；同時在看好印度全力投入基礎建設之時，大陸工程也適時成立印度子公司(CEC International

Corporation India; CICI)並積極投入當地營建市場。

3.3.6 台灣世曦工程顧問股份有限公司

台灣世曦工程顧問股份有限公司(以下簡稱台灣世曦)由中華顧問工程司於民國 96 年轉投資成立。原中華顧問工程司於民國 58 年成立，為國內頗具規模之工程顧問公司。由政府交通部所成立之財團法人機構。轉投資為台灣世曦工程顧問後，更設有土建事業群、軌道事業群、建築及機電事業群、營管事業群、行政管理群等五大事業群。其服務項目涵蓋鐵路、高速鐵路、公路、高速公路、橋梁、大地、隧道工程、捷運、機場工程、港灣工程、建築工程、環境工程、水利工程、結構工程、機電工程、營建管理等多種多元化工程業務。更將重心轉移至深耕台灣、放眼世界，目前也傾力發展國際業務當中。並於 2011 年成立第一間子公司 - 華光工程顧問有限公司。

台灣世曦從事國際活動已有很長一段時間，早期從政府相關補助計畫之過程即進入沙烏地阿拉伯等地，最早經營的是印尼市場，1980 年代即開始在印尼有一連串的業務經驗，但國際化之地區僅限於印尼地區，其他市場僅零星業務。直到約 1990 年代，同樣因政府與越南政府之貸款業務，再度進入新的越南市場開發，其主要國際化之契機與經驗幾乎都與政府業務較相關。

3.3.7 中興工程顧問股份有限公司

中興工程顧問股份有限公司(以下簡稱為中興公司)為財團法人中興工程顧問社(中興社)改制投資的技術顧問機構。於 1993 年 1 月在台北市登記設立，除了承接中興社既有顧問業務與專業技術之外，並繼續擴展其業務領域。現已涵蓋電力、水利、都市建設、工業及農業建設、環境、土木、交通、建築、機械、電氣等各

項工程計畫之研究、勘測、規劃、設計、檢驗、施工監督、專案管理，以及統包工程等技術服務。

中興公司亦積極拓展海外業務。自 1972 年起，曾先後在印尼、菲律賓、越南、馬來西亞、沙烏地阿拉伯、多明尼加、薩爾瓦多、宏都拉斯、喬治亞、聖多美普林西比、史瓦濟蘭及中國大陸等地區提供工程技術顧問服務，迄今已逾一百四十件。

3.3.8 潤泰營造股份有限公司

潤泰營造股份有限公司(以下簡稱為潤泰營造)為潤泰集團之營建事業體系中的公司之一，於 1984 年成立，專責工程營造與營建統包。1995 年，為因應快速擴展的業務需要，將甲級營造廠--評輝營造納入營建體系內，組織規模益形壯大。

潤泰集團之事業體系廣泛，包含了紡織服飾事業、金融事業、流通量販事業、醫療事業、教育事業及建設營造事業。其中隸屬於建設營造事業之潤泰建設股份有限公司於 1977 年成立，積極從事土地開發及各類高層住宅、商業辦公大樓之興建與租售業務，並且投資經營相關事業，並於 1992 年四月公開上市，以結合社會大眾資本，邁向另一個嶄新的里程碑，1995 年，前往歐洲資本市場募集七千二百五十萬瑞士法郎公司債，為未來國際化開啟先機。並於 2002 年 7 月正式更名為『潤泰創新國際股份有限公司』。

3.3.9 英商莫特麥克唐納工程顧問股份有限公司台灣分公司

1902 年 Basil Mott 與 David Hay 成立公司，參與了 City & South London Railway 工程，而後形成了 Mott, Hay and Anderson。另一方面，Sir M MacDonald & Partners 則由埃及 Ministry of Public Works 工程的早期顧問 Sir Murdoch MacDonald 所創立。

1989 年，運輸工程顧問公司 Mott, Hay and Anderson 及水利工程顧問公司 Sir M MacDonald & Partners，兩家大型顧問公司進行合併，成為現今的 Mott MacDonald。此合併舉動是提供全球性規模顧問服務的第一步，其內容包含工程、管理、發展 (development) 等等。

現今的 Mott MacDonald 是一個在全世界公共和私人部門服務的集團，兼具管理、工程和發展顧問。其十億歐元事業分布在一百二十個國家，所有部門超過一萬四千名員工。由於 Mott MacDonald 之技術、服務和全球分布的廣度，使他們成為世界上在管理、工程和顧問諮詢最佳的集團之一。Mott MacDonald 運用他全球性的資源和經驗，致力於各範疇之計劃、設計，並基於專門技術知識(technical know-how)提供管理諮詢。

Mott MacDonald 近十年國際化發展見圖 3-1，目前其事業總計約有一百五十家公司，經營分布橫跨非洲、亞洲太平洋地區、亞洲次大陸地區、中非和南非、歐洲、中東、北美。代表其擁有服務各地顧客需求和實行國際化的能力。

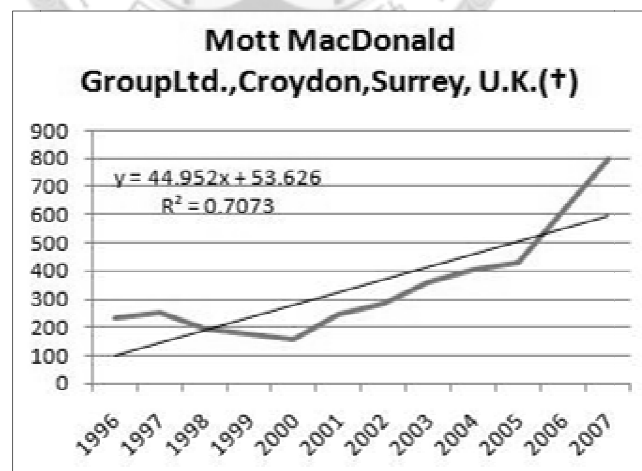


圖 3-1 英商莫特近十年國際化擴展趨勢圖
縱軸：海外營收(百萬\$US) 橫軸：年份

美國《工程新聞紀錄》(ENR) 2007 年之國際承包商前 225 位排行榜中，Mott MacDonald 名列第 15 名。十年前，Mott MacDonald 於英國的營業額(turnover)約占

總體的 40 到 60%。因利率較低，海外收益較之前評估為高，Mott MacDonald 計畫將營業額平衡海內外各占 50%。近十年，Mott MacDonald 陸續在海外設立據點，如在澳洲併購當地公司，而 2000 年為開發美國市場，於美國成立 JV 合資公司，且至今美國仍為 Mott MacDonald 的發展的主要市場，約占總營收的 25%。中東的石油與天然氣也有不錯的海外成長，但之前的金融海嘯對其衝擊大。南太平洋地區業務目前約只占 Mott MacDonald 的 5%~10% 的業務量，但是未來大洋洲將成為 Mott MacDonald 一新的主力發展市場，表 3-4 為 Mott MacDonald 之全球據點分布統計表。

表 3-4 Mott Macdonald 全球據點分布統計表

Africa	Asia/ Pacific	Asia subcontinent	Central and South America
Egypt	Indonesia	Bangladesh	Bahamas
Ethiopia	Malaysia	India	Venezuela
Lesotho	Philippines	Pakistan	Chile
Nigeria	Singapore		
Uganda	Taiwan		
South Africa	Thailand		
	Hong Kong		
Europe		Middle East	North America
United Kingdom	Portugal	Bahrain	Canada
Bulgaria	Romania	Libya	United States of America
Czech Republic	Russian Federation	Oman	
Ireland	Turkey	Qatar	
Kazakhstan	Ukraine	Saudi Arabia	
The Netherlands	Uzbekistan	UAE	
Norway	Hungary		
Poland			

3.3.10 美商栢誠國際股份有限公司-台灣分公司(Parsons Brinckerhoff)

Parsons Brinckerhoff 1885 年於紐約曼哈頓設立總部，第一件業務為設計紐約市第一地鐵(IRT 系統，Interborough Rapid Transit)，於 1904 年完成，連接曼哈頓與哈林區，目前仍維持為世界上最大運量之高速運輸系統。PB 歷史上另一項主要業務為 1000 英里的中國鐵路，於 1906 年 PB 導入鐵路電氣化的技術，並開始技術改良革新，其所設計的運輸網路於 1939 年紐約世界博覽會展出。PB 長期被認為是主導世界運輸工程的企業，它也提供了基礎項目的服務，包括能源、建築、環境、電信等。其代表性的工程經驗包括美國亞特蘭大的 MARTA 高速客運系統、新加坡東北地鐵線、香港地鐵將軍澳線、上海軌道交通楊浦線(M8 線)、新加坡環線 G、台灣高鐵、美國紐約 JFK 高架鐵路等。

簡述 PB 之國際化歷程，1978 年 PB 於香港成立首家亞太分公司，並逐漸發展成為該區最大的工程顧問公司之一，公司有超過兩千三百名員工分布在亞洲各個主要城市。1993 年財務報告中顯示，PB 的第二大公司位於香港，有超過 80 個營業處，並且也於 1993 年成立上海營業處。1994 年，成立了維也納的營業處。為尋求在亞洲市場的力量，PB 亦獲得了一間英國有力的顧問公司 Merz & McLellan Holdings Ltd.之協助。另澳洲約於四十年前進入，並於三十年前進入紐西蘭。PB 公司於 2006 年重組了公司結構，將服務往世界擴展，新的結構將業務分為三部分，分別是 Americas (北美與南北)、International (歐洲、非洲、中東、亞洲、澳洲)、Facilities(美國聯邦政府設施及設備營運及維護)，並成立了 PBi 為國際營運中心。

PB 成立至今已有超過一百二十年之歷史，全球專業工程師超過 8000 位，分公司遍佈全球，目前在台灣承攬高速鐵路工程之計劃管理、車站機電總顧問、捷運、台中站設計等業務。其在台灣主要服務項目包括：工程顧問服務，包括鐵路工程、電廠、通訊、資訊、電廠建築、環工、航空、污水處理廠、交通工程等項

目之規劃設計、監造等，表 3-5 表示 PBI 全球據點分布統計表。

表 3-5 Parsons Brinckerhoff (含 PB America 與 PBI)全球據點分布統計表

地區	國家	據點數目	地區	國家	據點數目	
Africa	Egypt	1	Europe/ Middle East	Belgium	1	
	South Africa	1		Jordan	1	
Asia/ Pacific	Australia	11		Kuwait	1	
	China	6		Oman	1	
	India	2		Poland	1	
	Indonesia	1		Qatar	1	
	Japan	1		Saudi Arabia	1	
	Malaysia	1		Spain	1	
	New Zealand	3		Switzerland	1	
	Philippines	1		United Arab Emirates	2	
	Singapore	1		United Kingdom	12	
	Korea	1		North America	United States of America	65
	Taiwan	1		South America	Argentina	1
Thailand	1					



第4章 模型建立

本章共分六節，依照建構模型之順序依序說明。4.1 節將先簡略說明本研究欲建立之模型，建立在國際化折衷理論與動態概念之上，並說明模型建立與運用之流程。4.2 節則開始說明本模型第一部分，亦即動態折衷模型與進入模式選擇之部分，主要內容根據林芸竹(2010)之動態折衷理論修正而得，動態所有權優勢(O Advantage)、區位優勢(L Advantage)與內部化優勢(I Advantage)之選擇說明。4.3 節依照 Hill(1990)提出之模型，補足動態折衷理論中，更細部之判斷因子描述，4.4 節則是進入模式描述。4.5 節將進行模型推導過程中之命題確立，透過個案訪談與文獻相互對照之結果，訂定進入模式選擇之命題，最後於 4.6 節綜整並提出小結。

4.1 模型說明

本模型依照國際生產折衷理論之所有權優勢、區位優勢、內部化優勢之分析與流程，參照動態折衷理論概念，首先決定動態所有權優勢之位階，分析自身所有權優勢後，進一步選擇該階段之區位優勢。緊接著利用 Hill(1990)之模型，修正並提出模式選擇命題，進而選擇進入模式。詳見圖 2-1。

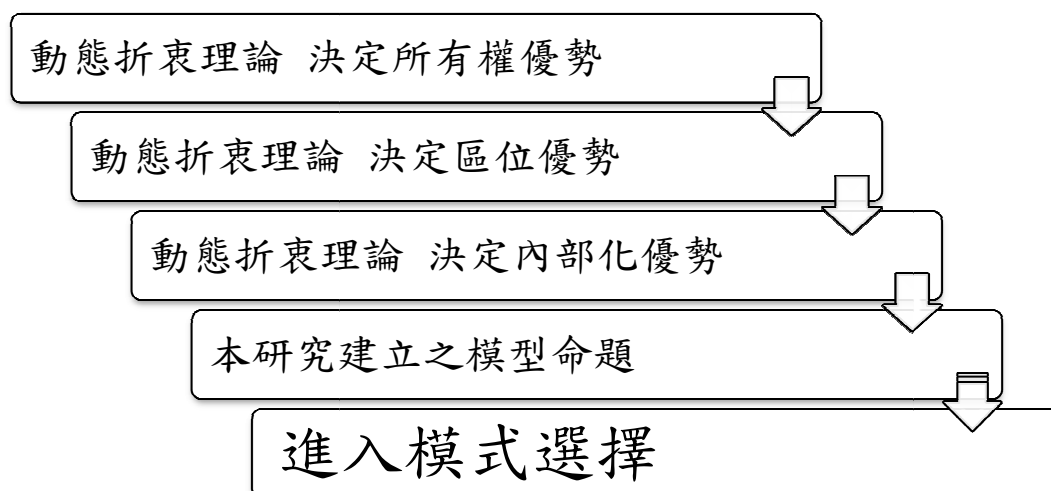


圖 4-1 模型流程

4.2 動態折衷理論 (Dynamic OLI)

林芸竹(2010)提出動態折衷模型，首先決定自身所有權優勢之位階，訂定本身企業之國際化階段，並依照動態折衷理論建議之區位策略選擇具有區位優勢之目標市場。

根據林芸竹(2010)研究指出，一企業之國際化過程可分為三個階段，Pre-International(預國際化階段)、Pre-MNE(預國際企業)與 MNE(國際企業)。根據自身所有權優勢之累積過程，各階段之狀況與策略考量皆不相同。

參照表 2-1 之內容，在階段一(Pre-International)時，所有權優勢應該是國際化程度與經驗較低，對國際市場較不熟悉之階段。位於此階段，所有權優勢之策略目標為尋找較熟悉之夥伴或顧客，累積企業自身所具有之特殊專業技術。此時之區位優勢策略目標應為顧客或夥伴跟隨，也就是若哪個市場具有較熟悉之顧客或夥伴一起前往，則會是較佳之市場選擇。而此階段之內部化優勢選擇策略，應為較低控制程度之進入模式選擇，此部分之詳細內容，於林芸竹(2010)本文中並沒有詳細提及，故於本研究中將引用 Hill(1990)之模型，建立命題以補足動態折衷理論不足之處。

階段二(Pre-MNE)之階段，所有權優勢應該相較於第一階段較高，國際化經驗也較為豐富，此時的所有權優勢選擇目標應為市場知識與國際名聲。而此階段之內部化優勢可為低控制或高控制程度，端看市場模式之運用。

階段三(MNE)，所有權優勢應該具有相當高之國際化程度與國際化經驗。此時區位優勢之選擇會轉變為利潤導向，單看市場機會與利潤來決定進入之目標市場。而此時之內部化優勢應偏向於高控制程度，以符合全球控制之目的。

4.2.1 國際化進程模型

將動態折衷理論之概念與 Dunning(2008)提出之國際化進程模型相比，則發現兩模型提出了同樣的看法。在 2.3.2 國際化進程模型的文獻中已經介紹過，企業在進行國際化的過程中，會循序漸進，逐漸投入資源。而此過程更會依照其國際化程度的高低，以及產業特徵、經濟與市場競爭環境等因素而有不同。最主要的影響因素其一為，若是初期發展國際化之企業，會更明顯的依循此國際化之過程。另一影響因素為產業特性，此模型主要針對的產業是製造業，若產業的產品特徵較難以分開製造，或是難以出口、運送至海外，則其國際化過程將不會有那麼明顯的五個階段。

而 Dunning(2008)中更有針對營造產業提出說明，當中說明在第一階段，營造產業將是合約性的承接計畫與工程，並不會在當地市場投入太多資源。而當進入到第二階段，則將在當地市場成立類似行銷與市場開發的部門。第三至第五階段，則是至少於當地市場成立了專案管理部門以上的投資，端看當地公司的管理複雜程度而訂定其階段。

在美商栢誠的訪問中，可以非常準確的套用到這個國際化發展進程模型中。美商栢誠約於 1978 年進入香港，因為當時港鐵的因素第一次進入了亞洲市場。並於 1985 年因台北捷運計畫的關係，進入台灣市場。在營建產業國際化發展過程中，許多進入模式其代表的意義並非字面上分析的意義。例如當時美商栢誠進入台灣市場時，因為台灣政府的要求，外商必須以分公司的型態進入，故在台灣市場的投資雖然形式上是分公司，不過並非是直接跳躍到第二、第三階段的考量，而是單純以計畫導向進入台灣市場，此為符合 Dunning 之國際化進程模型分析之第一階段。雖然十多年來，因為台北捷運、台灣高鐵的業務而一直留在台灣市場，但除了這兩樣主要業務外，美商栢誠並沒有針對台灣市場做太多市場開發、行銷等計畫，故分析此台灣分公司之形式仍停留在第一階段。

相對的，香港據點的發展就已經進入到 Dunning 模型的第四、第五階段。因為從 1978 年以來，一開始是因由港鐵的計畫需求而進入，後來轉而發展成為亞太中心，超過 2300 名員工在亞洲各地派駐。故香港從第一階段的計畫導向，進而發展成為亞太中心，此為第二階段尋求市場。更者成為了第三到第五階段，人員可從香港派駐到各地去執行業務。可惜本研究對美商柏誠於香港據點的訪問資料不足，難以進一步分析其更詳細的國際化過程。

此種國際化歷程，在英商莫特同樣可見。雖然 1969 年曾承接過台灣的業務，但當時並沒有成立任何的據點於台灣。1980 年代嘗試競標台北捷運業務，直到 1990 年代以台灣高鐵的業務正式進入台灣。但當時的亞太中心是位於新加坡，新加坡的業務主要是第二階段的行銷(Marketing)與第四、第五階段的整合營運。而針對台灣公司，並沒有從事任何行銷與市場開拓業務。

若是依照 Dunning 國際化生產進程模型的描述，營建業的國際化進程應該有三個階段，第一階段的進入目的為產品出口，此時適用的進入模式為合約性、一次性的進入模式，較不適宜投入太多資源在單一市場。當進入第二階段，此時的進入目的為市場行銷為主，應該成立與擴展市場、市場經營相關之部門，或是增加與當地相關廠商、顧客之聯繫與合作業務等。最終階段之目的才是深耕並多角化、進行專案管理等目的之部門。

而反觀動態折衷模型，第一階段之策略目的與 Dunning 所提及之第一階段具有相同之意涵，皆為小量投入為主要考量。第二階段之市場知識累積，同樣呼應到 Dunning 所提出之市場行銷之概念。第三階段之利潤導向，則與 Dunning 所描述之第五階段 - 整合企業網絡之意義相同，皆以全球性為主要看法，從企業本身最大利潤化之策略為主要目的。

4.3 進入模式選擇模型

Hill(1990)提出一國際化進入模式選擇模型，針對製造業國際化過程，說明應如何選擇進入模式。站在此理論模型之上，透過多重深度訪談的驗證過程，將模型中的傳播層面修改為交易傳播風險。另外，環境層面考量的因素和資源定義，因製造業和營建業特性不同，也做了適當的修正，使其更符合營建業的特性和應用狀況，詳細模型見圖 4-2。以下各小節針對各因素與因子之建構過程，透過個案來進行說明。



圖 4-2 進入模式選擇模型 - 本研究提出

4.3.1 母公司因素

原始的策略變數中，因策略因素表達起來較為籠統，而此部分牽涉到主要為母公司考量之因素，故修正並定義為母公司因素。母公司因素中，本研究針對營建業之主要考量，提出兩個分析因子，全球經營策略及國際化經驗。

針對全球經營策略之部分，多國籍策略和全球策略為兩種截然不同的全球經營方向。但在深度訪談的過程當中，我們發現營建業的特性導致大部份的企業採用多國籍與全球化並行的策略。

“我們嚴格講起來應該是偏向全球化的策略，我把它定位為 transnational 的東西。”(T 公司-某主管)

“我們公司兩個都有，過去來講的話就是說，從 1979 到 1985 前，泰興除了參與國內核二核三興建以外，當時泰興是以做為美國人力資源的主要的 pool 供應鏈。……當時兩方並行，一方面支援一方面做台灣電廠。1987 年以後，由於業務起伏很大，很多地方在反核，所以政府核能核四很難進行下去，單純以核能很難生存，所以成立了四大事業部。”(B 公司-某主管)

“我們的控股公司一年有兩次的董事會，董事會的成員就是各個分公司的負責人。我們會討論公司的策略，每個公司都會有個報告，他們的想法是怎樣，然後做出一個決定。……政策上還是以總公司為主。”(M 公司-某主管)

大部份的公司並沒有很明確的單純採用全球策略或多國籍策略，通常採用兩種並行。主要的原因是因為，對營造業來說，全球化策略和在地經營策略並非完全相反的經營模式。營造業想要利用到各市場的子公司資源，只需要擁有較高的控制權即可(此處的控制權定義為股權比例)。同時，對於大部分的營造業來說，真正的公司資本並非像製造業一般難以負荷，或是說台灣大部分的營造業企業，在國際上都算中小型企業，並沒有大到必須完全採用合資模式來進行風險分攤。所以在這樣的考量之下，資本考量就相對小。於是大部份的公司即會採用不放棄高股權控制的全球化策略之下，並行多國籍在地經營策略。

以中鼎公司為例，雖然比較偏向全球策略，但他們並沒有完全排除掉多國籍策略的思考和執行，當初中鼎發展泰國子公司時，是希望進行當地資源利用，所

以必須採取較高的股權比來已影響公司決策，徹底執行利用當地資源。但隨著當地公司和市場的發展，泰國的低價勞工資源優勢已經消失，而當地子公司也逐漸成熟，現階段的中鼎母公司就站在一個投資者的角度，對泰國子公司進行多國籍在地經營策略。泰興公司是美國貝泰的台灣子公司，他們公司同時進行母公司的資源提供，也進行本地市場經營，並且轉型發展本地業務，自給自足。大部份的公司雖然是兩種策略並行，但實際上像中鼎公司一般，仍然會比較偏向其中一種國際化策略。所以當我們在進行評估的時候，將會對策略變數評估做修正，區別製造業和營造業國際化策略的不同。

4.3.2 地主國因素

環境因素之部分，本研究認為環境主要之考量是來自於地主國所具有之市場優勢，故將其修正為地主國因素，並提出三項考量因子，認知距離、國家風險與競爭強度。其中 Hill(1990)曾提及之市場需求部份，則合併於命題中一併提出。

訪談中發現到，營建業主要考量的因素是政治因素，文化和商業實務上的差別考量相對較少。

“我覺得我們的政治因素的考量太多了。每一個國家都一樣，但我們的時間會拖得很久，非常久。通常是人治很強的，越南、大陸等。另外就像歐美。……大陸市場我們不去，越南市場我們十幾年前去過後來又不願意進入。另外像歐美國家我們就很願意進入，因為它體制完善，公平競爭。像新加坡，機制做得很完善，我們 follow 這個 schedule 就可以做。”(S 公司-某主管)

另外也發現到，營建業對市場環境的考量，最主要來自於政治風險考量，因為營建業的特性和政治穩定性息息相關，所以政治穩定性較差的國家，在市場選

擇順位上就會相對退後，所以當我們在建立假說時會針對市場選擇政治考量因素上加強其比重。

4.3.3 公司資源關係因素

Hill(1990)中所提及之交易傳播風險，本研究認為應修正為公司資源關係因素，因交易傳播風險之表達過於狹隘，於提出考量因子時會較受限制。故對於本考量因素，本研究提出與 Hill(1990)類似之考量因子，須保護之特殊能力、聲譽效果及社會資本效益。對於專利和公司特有能力(Know-how)，這兩方面都會使得公司偏好使用高控制進入模式。其中以中鼎建設石化廠辦需要石化製程專利，此專利的使用需要和歐美廠商購買，中鼎本身無專利權使用之疑慮。工程顧問業是否有其公司特有優勢，如良好排程和設計能力專才造就成本優勢，在於管理或者專業領域上以造成國際化優勢，可以分別探討。公司專業領域，如中興專長為農業和水利，評估此一國家工作類型的需求和本身之專業領域是否符合，可以促使公司加速國際化。

4.4 進入模式描述向度

另一方面，根據 2.5.2 結之說明，Hill(1990)提出控制程度、資源涉入程度、資源發揮程度等三項用以描述進入模式之向度。所謂進入模式，即不同的企業在進入不同市場時，到底會選擇怎麼樣的方式進入。本節將針對最普遍的六種進入模式：(1)策略聯盟、(2)合資公司、(3)獨資公司、(4)合資計畫、(5)獨資計畫、(6)辦事處，簡單舉例說明其進入模式與描述向度之間的關係。此處必須先說明，不同產業結構、產業背景會有不同適用的進入模式，同樣名稱的進入模式其背後代表

的意義也可能會不同。因為有時候名稱是為了滿足法令需求、政策目的、或是租稅等規範的意義而稱之，但對於公司策略、全球布局等真正的意義也許又不同。故此章所提出之進入模式之關係基本上適用於營建業，而且並不適用於所有的狀況，應視企業條件與環境現狀作調整。

控制程度與進入模式之關係

一般來說策略聯盟對當地計畫的控制程度最低。因為雙方並沒有很明確的合約明訂規則，所以對於自身工作細節和對方工作細節的掌控度比合資計畫、合資公司還要低。

當然，無論是計畫或是公司，獨資的控制程度都會比合資來得高，因為除了股權相對代表了決策影響權利之外，也能更完全的掌握公司所有的細節。不過當公司和計畫來比較時，明顯的母公司對海外投資公司的控制掌握度會比海外計畫來得低，因為海外業務計畫是直接隸屬於母公司，但海外投資公司的主要掌握全是在海外投資公司手上，母公司的控制階層高了一級。

控制程度最高的是直接隸屬於母公司，而且不假手他人的方式。本研究以辦事處來代表，不過有許多實際案例是有分公司之名但行辦事處之實。也就是說，分公司代表了兩種分類方式，一種是只要控股達到百分之百，即稱為分公司。另一種是名義上登記為分公司。這兩種型式的差別在本研究裡，是分成控股達百分之百算是獨資公司，而分公司是名義上登記為母公司的一部分，風險等會追溯到母公司身上，但國際經驗和國際名譽等也是會藉由分公司的形式傳遞到當地公司，而當地公司對公司的決策並不具有任何決策權。

所以本研究將前者分公司定義為獨資公司，後者分公司定義為辦事處。在這樣的思考邏輯之下，辦事處的控制程度就會是所有不同進入模式最高的一種。此

六種進入模式的控制程度高低排序詳見表 4-1。

“分公司會有一定權限，總公司會做全球的帷幄運籌，全部案子都會到總公司分析，也因為分公司人力有限所以要用在最需要最有利的地方。對內也要競爭，要搶資源。目前公司最高層仍是總公司派來的。”(S 公司-某主管)

“政策上還是以總公司為主，但也不可能每個 project 都是透過總公司。並不是每個 project 都要經過總公司”(M 公司-某主管)

以三星建設公司的例子而言，他們母公司對分公司的控制程度就是高的。同樣相較於亞新工程顧問公司，他們控股公司每年只開兩次股東會議，對各公司的控制程度就相對低。

資源涉入程度與進入模式關係

依照此處資源涉入之定義，我們對六種進入模式做了普遍狀況下，資源涉入的排序。策略聯盟因為沒有明確合約的規定，資源涉入程度較低。辦事處必須派駐人員長駐，資源涉入程度相對較高。但獨資計畫與辦事處之涉入程度就較難以比較，不過長期駐守之成本應比不上獨資承攬一個業務所需投注之人力，就算是顧問業，仍須派遣計畫人員於計畫期間駐點，故本研究仍先將獨資計畫排序置於辦事處前方，但如同前面所提，應視計畫與狀況作調整。

合資或獨資公司的資源涉入一定比計畫來得高，又獨資的涉入程度高於合資。詳細示意表見表 4-2。

“那當然我們比較沒有那麼大的風險的一個原因是，我們除了人的投資以外，沒有其他比較大的投資。我們的退出障礙很小。”(T 公司-某主管)

因營建業中，最主要的兩種特徵行業就是營造廠和顧問業。而這兩種行業的特性上又相距甚遠，例如顧問業在進入國際市場時，其所需的資源投入主要應來自於人力成本，其餘的機具、廠房設備成本不太列入主要成本考量；但這情形在營造廠就完全不同，營造廠在進入國際市場時，其主要的資源投入來自於機具設備等非人力成本，而其採用當地的人力資源通常也會比國內外派人員成本較低。在這樣的考量上，不同行業特性也會導致同樣的應變數下，出現不同的實務面建議。本研究目前只提供最一般的狀況，實際利用此模型時，仍須視不同行業特性做後半段對應進入模式的修正。

資源發揮程度與進入模式關係

資源發揮程度最高的應為獨資計畫，因直接隸屬於母公司，也不增加傳播風險和管理制度移轉的問題。在顧問業是如此，但在營造業不同，因顧問業只需要將設計傳送到當地即可完成作業，類似服務業的性質。所以在管理制度移轉的問題上面不需要重新建立新的公司來建立更好的管理制度。但在營造業來說，就需要成立新的公司才會有較好的管理制度移轉，故在營造業，獨資公司的資源發揮程度會比獨資計畫來得高。不過獨資的資源發揮程度都會比合資高，因此處考量的是發揮母公司的資源，故和不同夥伴合作時，都只會增加知識洩漏之風險。

傳統定義的辦事處因為不具有簽約能力，故資源發揮效果有限。但若是具有辦事處功能的分公司型態，則其資源發揮程度就大大提高到和獨資公司、獨資計畫相同，詳列於表 4-3。

依照營建業的基本特性，綜合三個表格(表 4-1 到表 4-3)，我們畫出向度與進入模式之關係示意圖，詳見圖 4-3 向度與進入模式關係示意圖。此示意圖會依照不同的案件、公司及行業特性而有所不同。舉例來說，營造廠的風險最主要來自於當地市場風險、營運風險等。但顧問業相對於營造廠的風險就小很多，並非投

資風險，而是來自於技術競爭力喪失的風險。所以在將不同進入模式點上關係示意圖時，就會依不同的案例和公司特性而有所差異，圓圈的大小也會有所不同。就算是公司策略相同，最終選擇的模式也不會完全相同。

表 4-1 控制程度示意表


進入模式	控制
策略聯盟	
合資公司	
合資計畫	
獨資公司	
獨資計畫	
辦事處	

表 4-2 資源涉入程度示意表

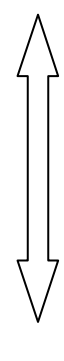
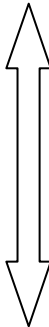
進入模式	資源涉入
策略聯盟	
合資計畫	
辦事處	
獨資計畫	
合資公司	
獨資公司	

表 4-3 資源發揮程度示意表

進入模式	資源發揮
策略聯盟	低  高
辦事處	
合資公司	
合資計畫	
獨資公司	
獨資計畫	

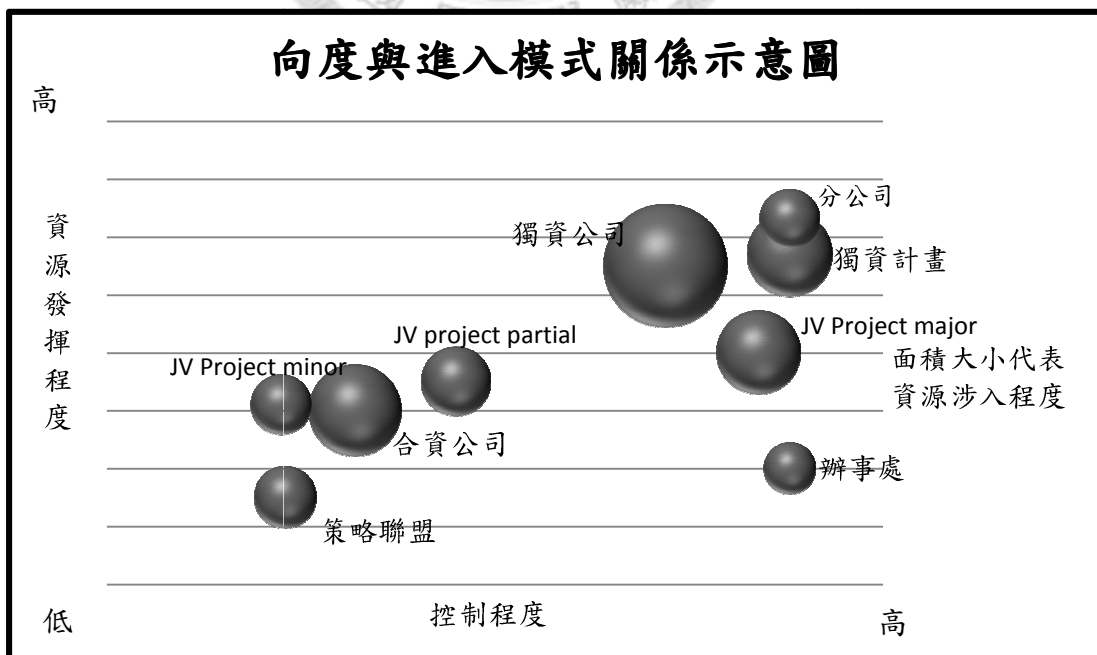


圖 4-3 向度與進入模式關係示意圖

4.5 命題確立

根據節與節之敘述，本節將綜合前述之各種層面，從靜態折衷理論加入動態、時間軸的概念，並結合 Dunning 國際化發展進程模型的想法，提出以下命題，以利實際企業操作驗證利用。

4.5.1 母公司因素

全球策略

在全球化的趨勢下，產品的規範漸漸類似，而如此的情形將造成規模經濟興起，也就是以低成本大量生產的優勢。於是，選擇成本最低的市場生產、大量重覆的使用產品等，已是企業生產活動中主要的目標。故當實行全球化策略時，需要將價值鏈的每一個步驟發揮到最大價值，舉例來說，對於位於某外國之子公司，可能僅定位於專職生產，或是設計部門，此為全球策略之主要可能結果。由於施行全球策略之企業，需要對於系統中每一部份做確切地掌控，因此對於國外部門需要高度的控制程度。

“為什麼兩年前貝泰打算收購來自中興的股權呢？以董事會來講，……貝泰希望這公司能融入他全球的公司。不是希望泰興能夠幫他賺多少錢，是我們這邊的 resource 可以融入他們全球的資源。”(B 公司-某主管)

以貝泰母公司收購中興顧問在泰興的股權此例看來，因為貝泰希望能夠將泰興的資源納入全球公司資源一部分，所以將股權收購，成為獨立投資的公司，在董事會上取得絕對控制權，藉此可運用台灣公司的資源來取得較低的成本優勢，進行一些亞洲地區的支援業務。

另外，在美商柏誠的訪談中同樣獲得證實。代表國際化程度較高的 MNE，在進行國際活動時，若其策略採用全球經營策略者，則偏向於採行高控制進入模式。

"本公司對全球的布局幾乎都是採用分公司的型態。決策權依照業務金額來分，超過一定金額以上，就必須往更高一層來做決定。"(P 公司-某主管)

因此搭配理論之基本假設，並從個案中推導其邏輯關係，我們推知當母公司需要子公司的資源支持全球策略時，必須對子公司取得絕對高的控制權。

命題 1: 公司經營策略採用全球經營策略(global strategy)，傾向於採行高控制進入模式。

國際經驗

由 U-model、動態折衷理論，以及 Dunning 的國際化進程模型來看，當公司的國際化經驗越缺乏時，應該採用較低的資源涉入模式，逐漸累積知識後再增加市場資源的投入。

Eriksson (1997) 在文中提到，缺乏外國商務和制度知識的公司，將面臨較高的認知成本。比較兩家擁有相同資源公司，具有外國商務和制度知識公司，對於進入不同市場時，已經培養蒐集知識能力。相對的，缺乏國際知識公司，因為需要較多的時間收集資訊，所以偏好低資源進入模式，以降低風險並減少目前成本。

命題 2: 當公司愈缺乏國際化經驗，愈傾向於採行低資源涉入進入模式。

4.5.2 地主國因素

認知距離

認知距離有三個部分，即文化、經濟體制、商業實務等三個層面。文化來說，就是同文同種，或是生活習慣等。經濟體制為國家執行的經濟條款等。商業實務也就是國家在執行商業實務狀況時，是否有不同於母國的習慣，如行賄習慣、貪污、招標程序不公開等。

“大陸我們會第一優先進入，只要它讓我們進去，因為大陸與我們是同文同種的。第二個比如說是泰國，泰國我們很早就進去了，這是因為它跟我們的文化比較接近，華人比較多，這些都有關係。”(T 公司-某主管)

“第一個選擇新加坡的原因是，我當時在亞洲理工學院，我的學生從很多地方來，同時我在各個地方都有很多 professional licenses，那時選擇新加坡也是因為它的地區、位置是在東南亞國家比較適中的地方，同時新加坡那時也正在啟動作地鐵，所以我們選擇一個是新加坡，一個是台灣。那選擇台灣的原因更簡單，因為我們是從台灣出去的。”(M 公司-某主管)

同樣在 U-model 中也提到，市場知識較不足時，應該採取較低的資源投入。於是從訪談與模型中可以歸納出，扣除掉利潤考量和進入障礙考量，認知距離是一個很大的吸引力。若進入認知距離較近的國家，會傾向優先選擇，也就是較長期經營的考量。

命題 3: 進入認知距離 (perceived distance) 愈大的國家或市場，愈傾向於採行低資源涉入之進入模式。

3-1: 進入文化差異愈大的國家或市場，愈傾向於採低資源涉入之進入模式。

3-2: 進入經濟體制差異愈大的國家或市場，傾向於採低資源涉入之進入模式。

3-3: 進入商業實務差異愈大的國家或市場，傾向於採低資源涉入之進入模式。

國家風險

本模型將國家風險分為四種，政治風險、控制風險、營運風險、匯兌風險

政治風險

如果軍政府以人為統治方式，則統治者的偏好將影響產業和經濟發展，並可能製造獨賣權。對於先進者或者既得利益者需投入大量鑽營成本。對於後進者，則該市場無法造成競爭力。而在政權輪替同時，經營權以及獨賣權都可能喪失，企業需要重新建立與新政府關係，了解新政府制度和規則。故對於政局不穩定或者偏人治的政府，應偏好低資源進入模式。

“我覺得我們的政治因素的考量太多了。每一個國家都一樣，但我們的時間會拖得很久，非常久。通常是人治很強的，越南、大陸等。另外就像歐美。……大陸市場我們不去，越南市場我們十幾年前去過後來又不願意進入。另外像歐美國家我們就很願意進入，因為她體制完善，公平競爭。像新加坡，機制做得很完善，我們 follow 這個 schedule 就可以做。”(S 公司-某主管)

從這段言論中可以發現，政治考量因素是很重的，我們可以推論，對於人治色彩濃厚的國家，偏向採用低資源涉入模式。

控制風險

許多新興市場，其當地法令規定外國投資比例，故許多外國廠商僅能以合資方式進入市場。故此時對於合作夥伴的了解和信任，亦為風險的一環，因此進入市場方式，應利用較低資源進入模式，以避免損失增大。

“馬來西亞有規定，馬來西亞明文規定要有 30% 的股權是馬來人的，才可

以做政府工作。我們在馬來西亞沒有(將 30% 的股權給馬來人)，所以我們在馬來西亞做的都是私人工作。”(M 公司-某主管)

同樣的，因為控制風險高，也是偏向採用低資源涉入模式。

營運風險

當地物料和資源波動大、不履約風險高，如以高資源投入，營運時可能產生材料價差、資金周轉不靈、或無法有效取得核准等等，因而應偏好採行低資源投入，以降低其營運風險。或以辦事處方式，先了解其市場趨勢和概況，另一方面建立人脈關係，以利未來之發展。

匯兌風險

匯率波動大和法令限制境外匯款國家，如中國，其公司資金流動有難度，投入一定資源後，必須顧及匯差以及限制境外匯款，所造成資本損失。進入此一類市場時，應採低資源模式，以減少匯率風險以及匯款限制，避免資金流動性過低。

命題 4: 進入國家風險(country risk)愈高的市場，愈傾向於採行低資源涉入之進入模式。

4-1: 進入人治色彩濃厚的國家，愈傾向於採低資源涉入之進入模式。

4-2: 進入控制風險高的國家，愈傾向於採低資源涉入之進入模式。

4-3: 進入營運風險高的國家，愈傾向於採低資源涉入之進入模式。

4-4: 進入匯兌風險高的國家，愈傾向於採低資源涉入之進入模式。

競爭風險

環境不確定性容易在變動後可能產生沉沒成本之損失，因企業對市場之掌握

度較低，因而公司應選用低資源進入模式，以避免過高沉沒成本無法回收。如當地的設備和技術持長快速，目前培訓的人員，在不久的將來必須學習新的技術和設備操作，導致教育成本增加。總體經濟變動大，國家產業發展快速，每階段目標方向不同，如以目前發展交通建設，三年後發展工業區，五年後發展民生設施，現有資源投入生產其一方向，在不久的將來必須投入其他資源生產，因而在總體經濟變化下，無法達到學習曲線成長，且需要不停的轉換不同資源投入。

命題 5: 進入高度競爭市場，傾向低資源涉入之進入模式。

- 5-1: 進入相對競爭家數多的市場，傾向低資源涉入之進入模式。
- 5-2: 進入競爭力難維持的國家或市場，傾向低資源涉入進入模式。
- 5-3: 進入技術變化快速的國家或市場，傾向低資源涉入進入模式。

4.5.3 公司資源關係因素 - 內部化優勢

須保護之特殊能力

知識管理平台的建立，為高成本且為公司能力重要一環。知識反應人力資本，有其不可複製性，因此知識常被公司視為重要財產之一。建立良好知識界面和成本節省，如要善用此一能力並避免其外流，公司需要採用高控制進入模式，以達到資源有效發揮。

以貝泰的訪談案例來看，當泰興完全成為貝泰的子公司後，他們便可利用貝泰總公司的知識庫，並且支援貝泰總公司之全球策略。故可推論當之是規模經濟越高，他們越希望採用較高控制方式來經營。

命題 6: 擁有知識規模經濟，愈傾向於採行高控制程度之進入模式。

聲譽效果

國際間現有的大型工程付款單位，如世界銀行、亞洲銀行，通常會要求過往建案實績和商譽。因而在進入新市場的同時，需保有母公司頭銜，並擁有母公司之技術要求，故公司應偏好高資源發揮之進入模式。另外，國際間政策合作如日本開發銀行，或者大型的專利營造廠商進入，長期進入一新市場，將會吸引下游廠商投入，期維持既有合作關係，因而在當地採用高公司複製能力進入模式，以得到競爭優勢。

以三星公司為例，公司在外承接業務的目的，是希望能夠回饋到三星集團的公司聲譽上，而他們也非常保護三星集團的招牌。所以在業務選擇上會相對的挑剔。當他們決定要在海外發展業務的同時，就利用較能發揮三星集團名譽效果的分公司型態進入，依此推論當公司聲譽效益高時，會偏向採用高資源發揮之模式。

命題 7: 當公司聲譽效益高時，愈傾向於採行高資源發揮之進入模式。

社會資本效益

當在新市場中需要利用到社會資本效益時，當然要保留原有此社會資本的資源，故會採用較能發揮社會資本效益的模式來進入。

大陸工程與台灣世曦在進入印度市場時，偏好共同合作進入，因彼此有曾經合作之經驗，並已熟悉彼此合作之模式，故比起重新尋找夥伴、或是單打獨鬥、或至當地市場尋找合作夥伴，偏好與曾經有經驗之夥伴合作。

命題 8: 當社會資本效益高時，愈傾向於採用高資源發揮進入模式。

時間軸因素

依照前文動態折衷理論之描述，本研究提出時間軸因素影響之選擇命題。當國際化程度位於不同階段時，應考量不同之區位因素。對於控制程度，則有三階段不同之結論。

命題 9: 當國際化程度位於不同階段時，應選擇不同之控制模式。

- 9-1: 當國際化程度位於第一階段，傾向低控制程度之進入模式。
- 9-2: 當國際化程度位於第二階段，傾向低/中控制程度之進入模式。
- 9-3: 當國際化程度位於第三階段，傾向高控制程度之進入模式。

4.6 小結

綜前節所述，本研究所提出之模型從動態折衷理論出發，首先分析自身動態所有權優勢之現狀，選擇不同之區位優勢，選定市場。緊接著採用本模型提出之命題，選擇適合之進入模式。

我們可以將其整理成以下的九個命題:

命題 1: 公司經營策略採用全球經營策略(global strategy)，傾向於採行高控制進入模式。

命題 2: 當公司愈缺乏國際化經驗，愈傾向於採行低資源涉入進入模式。

命題 3: 進入認知距離 (perceived distance)愈大的國家或市場，愈傾向於採行低資源涉入進入模式。

認知距離：文化差異、經濟體制差異、商業實務差異

命題 4: 進入國家風險(country risk)愈高的市場，愈傾向於採行低資源涉入進入模式。

國家風險：人治色彩濃厚、控制風險高、營運風險高、匯兌風險高

命題 5: 進入高度競爭市場，愈傾向於採行低資源涉入進入模式。

高度競爭：相對競爭家數多、競爭力的維持、技術變化快速

命題 6: 擁有須保護之特殊競爭能力，愈傾向於採行高控制進入方式。

命題 7: 當公司聲譽效益高時，愈傾向於採行高資源發揮進入方式。

聲譽效益：利用公司聲譽可達到更高效果

命題 8: 當社會資本效益高時，愈傾向於採用高資源發揮進入方式。

社會資本效益：公司擁有和社會關係、社會網絡相關的資源。

命題 9: 當國際化程度位於不同階段時，應選擇不同之控制程度進入方式。

9-1: 當國際化程度位於第一階段，傾向低控制程度之進入模式。

9-2: 當國際化程度位於第二階段，傾向低/中控制程度之進入模式。

9-3: 當國際化程度位於第三階段，傾向高控制程度之進入模式。

並將訪談內容簡單綜整於表 4-4。

表 4-4 命題與說明案例綜整

命題	說明案例
命題一	貝泰公司收購泰興股權。P 公司之全球布局皆採分公司型態。
命題二	T 公司對資源投入之看法。
命題三	M 公司選擇有相關經驗之新加坡為進入首選。T 公司選擇文化最接近之中國市場。
命題四	S 公司對於市場體制完善度之看法，選擇新加坡為進入市場。 M 公司對於馬來西亞控股規定之對策。
命題五	大部分受訪公司皆提及，中東市場吸引人但難以真正採取行動。
命題六	泰興公司可使用貝泰母公司之知識庫資源。
命題七	三星公司在各地所採用之投標策略。
命題八	大陸工程公司與台灣世曦公司傾向採用合作方式進入印度市場。
命題九	詳見林芸竹(2010)之研究內容



第5章 新興市場分析

本章將針對台灣企業較有興趣之幾個新興市場(印度、中國與越南)，說明企業於進行國際化進入模式選擇時，必須先進行之市場分析步驟，並將針對命題中與市場較相關之模型變數進行市場分析。本章將逐一分析國家風險與市場競爭強度，5.4 節為補充介紹 BERI 投資風險評估報告中分析之營運、政治與匯兌風險。

隨著新興國家的快速發展，對基礎建設的需求也越來越大。未來十年內新興國家的基礎建設總花費可望達到 21.7 兆美元，其中亞洲國家占約 67%，又以中國和印度為最大的市場（營建知訊 307 期, 2008）。我們針對印度、越南與中國三個我們有興趣的潛力市場來做了解，用命題內三項與市場相關的指標分析：(1)認知距離、(2)國家風險、(3)市場競爭程度。認知評估的部份採用 2.2 節市場評估中所提及的 Greet Hofstede 認知距離評估法，國家風險與市場競爭程度，則採用本研究蒐集之次級資料得出分析結果。

5.1 印度

發電、用水、海陸空交通運輸及環保等是印度政府改善基礎建設的重點，除投入大量預算積極進行外，亦鼓勵私人採 BOT 開發方式直接參與投資。印度為一廣大市場，然而其特殊之種姓制度及人民特質，當地合作對象合約觀念薄弱，欲進入印度市場，唯有先對當地文化及風俗做了解，才能更快適應當地的市場特性。

認知距離

種姓制度(Caste System)是印度社會的一大特色，此制度講究尊卑貴賤等級分明，階級世代延襲，相互間禁止通婚，階級與階級之分明是我們所難以想像的。當地民風保守，重視傳統。印度人較聰明狡詐，對與賺錢相關的事情極有興趣，但對於需負責任的部分卻極力擺脫，合約觀念薄弱，缺乏守時守信用觀念，滿口

承諾卻無法達成（經濟部投資業務處）。世界銀行報告指出，因為印度政府貪瀆盛行，造成印度經商不易。新設公司就要花三十三天才能取得合法登記，履行契約費時四到八年，完成破產程序登記甚至要等上十年。誠信，不是印度政府、商界習慣的商業語言（天下雜誌 391 期, 2008）。

從 Geert Hofstede 提出的五個文化構面來看，印度在 PDI 權力距離上的得分最高，這可以對應到印度社會存在權力分配不均的現象，也是個貧富差距很大的社會。LTO 印度拿下了 61 分，比世界平均的 48 分高，這表示印度人民仍是較保守與節儉的。而 MAS 印度的分數也比平均略高，這表示印度社會仍存在著男性略優於女性的觀念，抑或表示有競爭力且有獨斷的想法的女性仍較少；印度的 UAI 分數只有 40，低於世界各國平均之 65 分，這表示印度對於非制式的想法或外來的思考都能接受，這或許可以對應到印度有長期受外族統治的背景，因此印人習與外國人相處，對外國企業及外國人不生排斥。

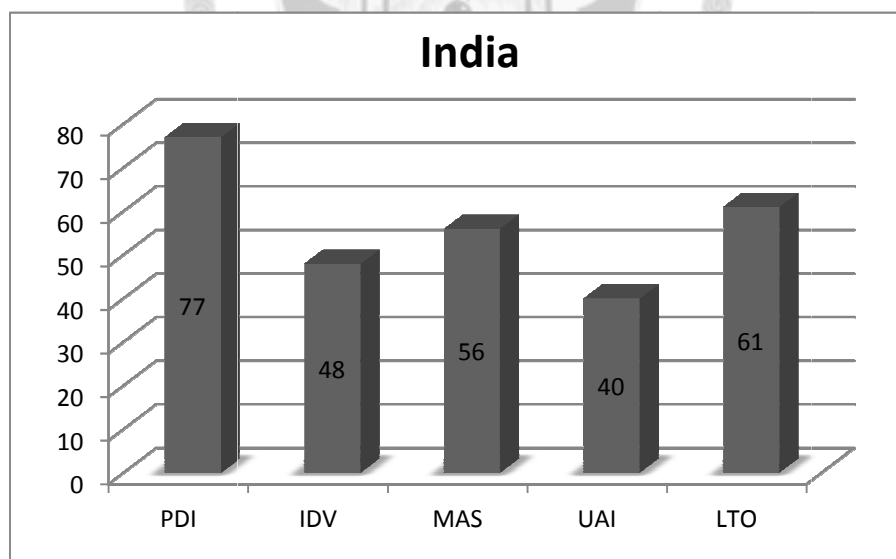


圖 5-1 印度五個文化構面得分圖

來源：<http://www.geert-hofstede.com>

國家風險 - 政治風險

印度是全球最大的民主政體，多黨下的政治運作熱鬧異常，但多數時間均由

國大黨主政，而受到種姓制度的影響，尊卑貴賤分明，官僚盛行。印度的治安還算安定，但少數地區仍會發生衝突。除了國與國家的衝突如印度與鄰國巴基斯坦在喀什米爾的畫界糾紛到現在還未解決，境內亦有人民對政府的衝突如阿薩姆人民反對開發的反抗行動，另外喀什米爾境內亦出現主張獨立的革命組織，為爭取國際重視，屢次在印度進行恐怖破壞活動。

印度政府貪瀆盛行，造成在當地經商不易(世界銀行報告,2007)；印度政府也是個反覆無常的政府，舉例來說，07年因為西孟加拉邦的農民抗議徵地，印度中央政府對經濟特區政策臨時冷凍。加上和富士康簽約的邦政府輸掉大選，新上任的邦政府沒有如約供水供電，因此富士康只好啞巴吃黃蓮，放慢擴廠腳步，這就是印度政府因政府輪替導致的政策不連貫性(天下雜誌 391期,2008)。

表 5-1 印度營建業租稅法令

所得稅	其他主要間接稅
印度公司：33.66%	關稅
外國公司：41.82%	中央租稅：16%
股息分配稅：14.03%	中央營業稅：4%
(未上市股票)增資稅：(僅適用於外國公司)	服務稅：10.2%(中央法令列有應徵的服務項目)
短期增資：41.82%	入市貨物稅(地方稅)
長期增資：20.91%	入州(省)貨物稅(地方稅)
	印花稅
	加值稅(部分省份無)
	工程契約稅：4~8%

資料來源：營造天下

國家風險 - 控制風險

在印度，並無統一管理營建業的租稅法令，針對外人進入印度營造市場，相關的稅賦負擔散落在不同的地方或中央政府稅務法令中，簡單分類整理如表 5-1：

但印度政府為鼓勵營建業者投入基礎建設，特別提供了租稅優惠，都市礎建

設、交通建設、投資電廠、交通及醫院等都包含在內。值得一提的是，當地的現金帳交易不自由，除非資金來源是國際開發機構如世界銀行，否則多以盧比付款(台灣營建研究院)。

國家風險 - 營運風險

人事費用與原物料價格皆慢慢提高。電力供應不足是印度經濟發展首要問題，當地發電量趕不上發展的需求，供電量不足且品質不佳；印度亦是個水資源缺乏之國家，雖然已達將近百分之百接管，但不一定有水且水質不一定好，供水系統仍待改善，政府已開始進行改善動作。在孟買，印度最大集團所屬的 Tata Power 大型電廠總經理親赴洽談會場表示擬與中鼎工程結盟，引進材料及施工技術，值得具有經驗之電廠營運(例如台塑集團，已在中國及越南投資電廠)、電廠興建之工程顧問及施工業者注意(營建知訊,2008)。而印度政府也積極進行水資源改善的工程，包括一條 43.5 公里長的隧道工程，將會為一百多萬位印度當地居民帶來乾淨的自來水源(ENR，2006/9)。

另外，印度就業市場還存在一個矛盾：基層勞工供過於求，專業人才卻供不應求。在大陸工程新德里的工地，不識字的印度工人彎著腰，在彎箍床前照著鐵尺畫下的式樣，重複地彎曲鋼筋，每人只會做一種樣式。單功能作業，對生產效率大打折扣。在萬邦的印度鞋廠，印度工人平均一個月生產四十雙球鞋，也遠不及萬邦的廣東清遠鞋廠、中國工人一月生產五十雙的效率。再加上素染社會主義思想的印度政府，勞工保護完善，雇員只要做滿一年就有一個月的假，大小節日、婚喪喜慶一律放假，默默墊高台商的經營成本。而水土不服是進軍印度另一個致命傷。台灣幹部得蜂窩性組織炎、肝囊腫，急得連夜搭飛機返台住院已不是新聞(天下雜誌 391 期,2008)。

市場競爭程度

1991 - 2006 年間印度平均經濟成長率 6.0%，2003 年以來經濟加速發展，2004 - 2006 年平均經濟成長率達 8.6%，2007 年第一季經濟成長率亦達 9.4%。隨著印度經濟快速發展，基礎建設的需求也日益劇增(經濟部投資業務處,2008)；另外由於印人收入已大幅增加，加上在國外就業之印僑匯回安家款，目前對住宅需求已大幅增加，同時亦帶動商用建築之需求(營造天下,2008)。印度成為營建業中最熱門的市場之一，目前在印度當地就有來自於歐美、日本、韓國、印度等國家。而印度已有大型工程顧問公司，且具有輸出工程顧問服務之潛力，另有多家外國工程顧問公司，我國業者可參與世界銀行及亞洲開發銀行之標案，或參與當地外國工程顧問公司為降低成本而轉包之工程。

5.2 越南

越南為一人治色彩濃厚的國家，官僚嚴重且市場資訊不夠公開，人脈關係在當地顯得特別重要。由於地理文化之相近，不少台商已在當地發展多年，對欲進入該市場的廠商而言，可以有前人的經驗做參考。越南匯率波動大，通貨膨脹情形較其他國家更為嚴重，有可能造成資本的損失。

認知距離

越南主要民族為越族人，越南語是官方語言，英語是第一外國語，當地宗教信仰自由。越南文化與我國相近，會過節慶祝，也有孝道及家庭觀念。從 Hofstede 的文化構面得分來看，我國與越南除了在風險承受度略有差距，其他部分得分都很接近，

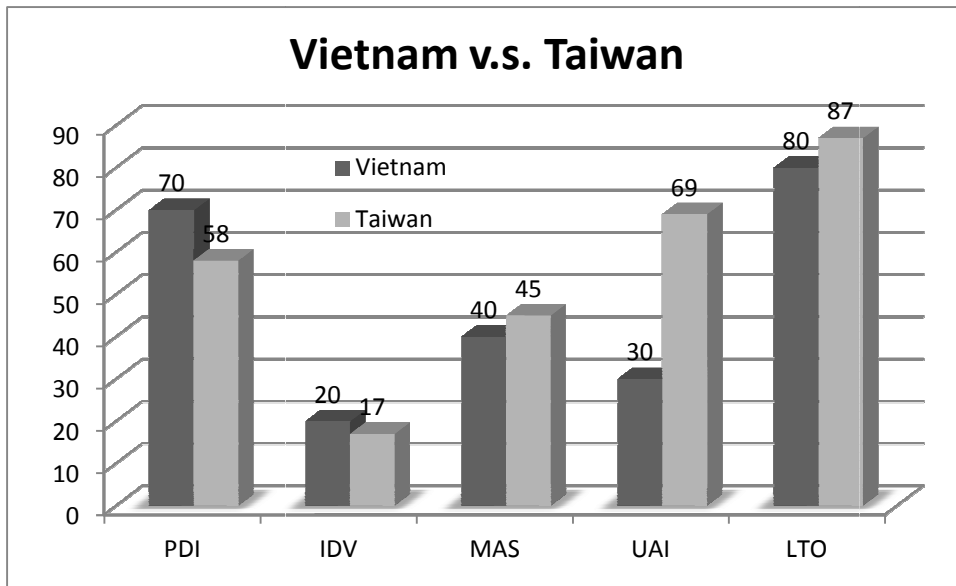


圖 5-2 越南與台灣文化構面得分比較圖

資料來源：<http://www.geert-hofstede.com>

國家風險 - 政治風險

越南之政治制度屬社會主義，越南共產黨為唯一合法政黨，以黨領政。近 20 年來，領導階層更替尚屬平穩，政局穩定。但是越南中央與地方政府對政策執行不一，且官僚嚴重及行政效率不佳。人治色彩嚴重，佣金和紅包文化深植社會。

國家風險 - 控制風險

自 06 年底加入 WTO 後，越南政府開始漸漸解除投資限制，幫助企業在越南投資。在當地土地為國家所有，外商在越南投資僅能承租土地，可擁有土地使用權，但是沒有土地所有權。

越盾匯率為了控制通貨膨脹，越南工商部副部長於 08 年 7 月宣佈繼續凍結油、電、水等 10 項主要民生物資價格至年底；但之後越南財政部卻無預警宣佈調高油品價格，其中銷售量最多之 92 無鉛汽油漲幅更達 31%，國外媒體已稱此舉將抵消

越南政府抑制通膨之成果。

08 年以來越南各項經濟指標惡化，確已引起台商關注，並曾在 2008 年 5、6 月間告稱遭遇「美元難以取得」、「匯兌損失」、「經營成本提高」及「建廠須自備資金」等問題。惟經過一個月之調整適應，台商面臨之困難，除「建廠須自備資金」無法立即改變外，其餘「美元難以取得」及「經營成本提高」已逐漸好轉，「匯兌損失」更不復見。但越南政府大幅調高油品價格後，部分越南勞工藉機要求調薪，並以罷工威脅，已有台商遭受連累。曾於北越地區發生某高科技台商遭遇全廠罷工，其理由即為「資方應比照油價調薪」（越南代表處經濟組報告）。

國家風險 - 營運風險

水資源部分，越南水源供應雖已大幅改善，惟仍未能滿足日益增加之需求。許多地方仍無生活用水，特別是鄉下及偏遠地區。在乾季時，河內、胡志明市等大城市缺水情況甚為嚴重；惟各工業區供水情況較為穩定。另外為了解決缺電問題，自 2004 年起越南已向中國大陸進口電力。在乾季時越南仍有缺電情形，各地須輪流停電，目前不預警停電情形已漸獲改善。越南也有規劃一系列 2004 至 2010 年越南電力產業發展策略，其中包括越南順化省將興建 8 個中小型發電廠，廣寧省火力發電廠動工興建，Khe Thoi 水力發電廠，中國大陸天津公司計劃鋪設連接富國島及堅江省之海底電纜，中（中國）越合資興建廣寧省 Cam Pha 鎮火力發電廠，不屬於越南電力總公司投資之 Se san 3A 水力發電廠、Srok Phumieng 水力發電廠及 Cao Ngan 火力發電廠等 3 項電廠計畫將完工啟用，此 3 項電廠計畫分別由 Song Da 公司、都市暨工業區投資開發公司（Ideco）、越南煤礦暨礦產集團投資。一系列的電力產業發展策略期望能改善越南供電狀況。

市場競爭程度

越南當地已經有來自中國大陸、法國、美國、日本、韓國等外國廠商的投資，

且案件的投標廠商數目眾多，競爭相當激烈。

另有報告指出，越南經濟情勢在短期內急遽惡化，又能迅速回復，一方面表示「抑制通膨之政策奏效」，另一方面亦表示「越南人民自有一套因應方式」。事實上，2008年5月間國際媒體報導越南各項經濟指標惡化後，社會並沒有出現激烈動盪或人心惶恐等跡象。原因應是人民歷經越戰、社會主義統治、改革開放等激烈變化後，早已見怪不怪，對於各種改變均有其因應方式。以油價調漲為例，除短暫出現加油人潮外，並無任何抗議聲浪，媒體亦未大幅報導，人民似已默默接受。然而，越南畢竟屬於「淺碟式經濟」，順利發展時，成長非常快速，但遭遇困境時，亦立即受到嚴重影響。此節對於習慣在穩定情勢中經營之台商而言，應該特別注意（越南代表處經濟組報告）。

5.3 中國

亞洲國家中以中國為最大市場，中國營建市場規模不斷擴大，未來基礎建設如火如荼，國家重點項目建設、城市公共交通等基礎設施、房地產開發、能源建設、廠辦工程、新農村建設將呈現勃勃生機。然而投資大陸不可見「同」不見「異」，除了語言文化上的相近，兩方人民的觀念想法仍有所不同，應在進入市場前先做了解才能減少摩擦。

認知距離

中國大陸與我國在語言及文化上相似，加上地理距離相近，一般被視為認知距離較小的國家。其實，前往大陸投資並不因為同文同種以及語言相通，投資風險就比其他第三世界國家來得少。當地人的觀念與我們仍有落差，對於合約的忠誠度薄弱、不講信用，常導致在雙方合作上的摩擦。

從五個文化構面來看：中國大陸在 LTO 拿到最高的分數(118)，事實上亞洲國家在 LTO 的得分都偏高。而在個人主義 IDV，中國大陸的得分(20)比亞洲國家平均得分(24)低，這可對應到中國大陸偏集權主義式的社會組織和共產主義。IDV 得分較低代表組織可能較封閉但是也較忠誠，在集權社會中，忠誠度是極為重要的，組織中成員之間的關係也極為密切。大陸 PDI 指數也高於亞洲各國平均，這與大陸社會中存在的貧富差距和權力分配不均現象相關。

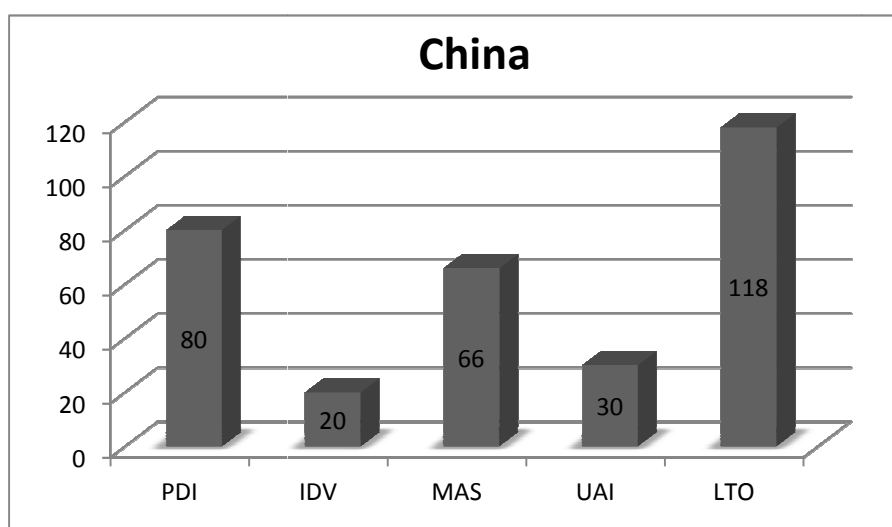


圖 5-3 中國大陸五個文化構面得分圖

資料來源：<http://www.geert-hofstede.com>

國家風險 - 政治風險

由於中國大陸是共產黨一黨獨大，只有共產黨才能代表人民，才能領導人民達到共產主義，因此一黨領政之下，中國民主黨派依附於中國共產黨。現在的大陸經常宣揚「在共產黨領導下的多黨合作」，實際上任何政黨不同政見的團體和持不同政見者尚不容許存在。

且大陸政府缺少監督機制，所以很多程序都可能存在貪污腐敗，都需要打點。大陸政府亦有「地方保護主義」，地方政府會培植當地廠商，因此進入該市場可能要與當地廠商合作。另外由於大陸當地環境意識抬頭，若廠商未注重環境保護問題，也可能會引致居民的抗爭行動。

國家風險 - 控制風險

台灣和大陸的商業環境及法律要求，存在不少差異。例如，台灣就沒有大陸各地盛行的保護主義(例如在天津就要買天津出產的夏利汽車，如果買外省車就會遭到刁難，不給上牌照)；在大陸雇工要簽「勞動合同」。不簽，除了違法，也沒有依據可以解雇勞工；在台灣，一本《六法全書》就涵蓋全部法條。在大陸，光中共中央一年就出版一本《中華人民共和國法類彙編》，裡面還不包括各省因民情不同而自訂的地方法規，加上大陸執法人員執法方式的「五花八門」，更是超出我們在台灣的經驗範圍。「想要大陸投資一帆風順，就必須兼顧『法、理、情』，「法」是知法及不玩法；「理」是有經營實力，才不會被欺負；「情」是與中央及地方都保持良好關係。這三樣都做到了，大陸投資的風險才能降到最低。」(天下雜誌 240 期)。

國家風險 - 營運風險

討論到中國市場之營運風險，在 08 年年初，中國大陸面臨缺水缺電的困境，此次電力短缺因惡劣的氣候更形惡化，並使了數十萬返鄉過年的旅客行程延宕。但中共總理溫家寶下達一連串緊急命令，企圖紓緩全國嚴重的缺電問題，政府已下令暫停煤炭出口，要求採礦和電力公司增加產量，並規定鐵路優先運送人員、食物和燃料，此舉也顯示中國政府對政策之影響力。

2007 年裡，中國就增加了約 900 億瓦的發電量，而英國總電量僅約 800 億瓦，造成中國電力短缺有兩個關鍵因素：第一，中國的經濟成長，主要由吃電量大的重工業所驅動。第二，新發電廠大多採用燃煤，而中國政府為了改善煤礦安全和環保標準，造成了煤礦產量下滑。加上中國的煤炭多蘊藏在北方，南方的電廠必須仰賴鐵路運送燃料。若從國外進口，昂貴的運輸費用將墊高煤炭成本。

市場競爭程度

隨著中國大陸城市化速度加快，城市人口對於天然資源需求將大幅增長，中國大陸對於能源和水資源及公共建設的開發成為外國投資的新趨勢，未來勢必有一番激烈的競爭。相較於外國廠商，我們擁有的是相容的語言與文化，且當地市場的經濟規模與強度也與台灣相仿。

過去數年的經濟主要推動力來自於北京奧運、沿岸城鎮鄉開發建設等固定資本投資，近年為了降低過度仰賴投資及貿易的風險，且避免奧運周邊工程的完結而導致固定資產投資量體之衰退，中國政府日前致力於提升國內民間消費，然後這樣的快速開發已造成金融市場過度膨脹、資產及房地產價格泡沫之隱憂和風險，一有負面消息恐將引發市場過度反應，雖然中國央行持續推出一系列貨幣緊縮政策，但對於物價與股市之抑制效果仍有限，物價與勞工薪資快速增長，使得工程獲利空間被壓縮，營建廠商承攬的風險大增。

5.4 BERI 投資風險評估報告

由表 5-2 評比總表我們可以看到台灣位於第五名，對外國投資者來說是具有很大的投資潛力與吸引力，不過我們更關心是我們有興趣的市場其投資環境評比排名。在以上討論的市場中，中國大陸總指標排名第 14 名，在營運風險部分的評分與其前後幾名相比相對較低，而比較其匯兌風險則與其前後幾名表現相對較好；越南的總指標排名為第 40 名，但我們可以看到越南的政治風險排名為第 25 名，這可以對應到我們先前提到越南的政治社會安定，越南的匯兌風險排名第 47 名拉低其總指標的排名，這也與越南在 08 年開始發生的經濟惡化、越盾貶值相關。但我們要注意的是這個評比總表提供的是該國整體投資環境的評比，在實際應用上必須考量到營建業其與製造業或其他行業相比之下之特殊性。

表 5-2 美國 BERI 投資環境評比總表

國別	投資環境評比(總指標)		營運風險		政治風險		匯兌風險	
	評分	排名	評分	排名	評分	排名	評分	排名
瑞士	81	1	78	1	75	2	91	2
新加坡	80	2	77	2	77	1	85	4
荷蘭	76	3	72	4	67	6	90	3
挪威	74	4	70	7	67	4	84	5
中華民國	73	5	73	3	62	9	84	5
日本	73	5	65	15	59	15	95	1
德國	71	7	69	8	61	13	82	7
奧地利	69	8	71	6	68	4	69	13
比利時	66	9	72	4	54	21	71	11
瑞典	66	9	62	17	62	9	73	9
芬蘭	66	9	61	18	68	4	68	14
美國	65	12	69	8	64	8	62	20
加拿大	63	13	67	10	57	16	66	16
中國大陸	62	14	54	23	57	16	74	8
丹麥	62	14	66	13	54	21	65	17
愛爾蘭	62	14	67	10	55	19	63	19
法國	61	17	60	19	57	16	65	17
馬來西亞	60	18	58	21	55	19	67	15
英國	60	18	66	13	62	9	52	27
澳洲	59	20	67	10	70	3	41	42
西班牙	59	20	63	16	62	9	52	27
南韓	58	22	52	26	51	23	70	12
智利	56	23	6	19	51	23	56	22
沙烏地阿拉伯	56	23	54	23	41	36	72	10
葡萄牙	54	25	57	22	60	14	44	39
俄羅斯	49	26	43	37	45	27	59	21
捷克	48	27	48	30	44	30	53	26
義大利	48	27	44	27	40	38	55	24
哈薩克	47	29	45	35	47	26	49	31
泰國	47	29	46	32	43	31	52	27
南非	47	29	53	25	42	35	46	35
匈牙利	45	32	49	27	45	27	41	42
印度	45	32	49	27	39	41	48	32
巴西	44	34	42	40	45	27	45	38
埃及	44	34	46	32	40	38	47	33
伊朗	44	34	38	47	38	44	55	24
波蘭	44	34	47	31	43	31	41	42
阿根廷	43	38	42	40	41	36	46	35
菲律賓	43	38	42	40	40	38	47	33
委內瑞拉	42	40	34	50	37	46	56	22
越南	42	40	40	46	49	25	37	47
秘魯	41	42	43	37	36	47	43	40
印尼	41	42	38	47	34	49	50	30
烏克蘭	41	42	41	44	39	41	43	40
全球平均	54.2		54.3		50.7		57.6	

第6章 實案分析

針對第 4 章提出的進入模型，本研究針對某受訪公司進行了多次訪談，訪問其過去曾經完成過之國際業務與國際化發展，套用本研究之進入模式選擇模型，進行實際案例之操作演練實例。接下來，將對應九個命題中的九個變數(經營策略、國際化經驗、認知距離、國家風險、競爭程度、須保護之特殊能力、公司聲譽效益、社會資本效益、時間軸因素)推導出其對模型變數(控制程度、資源涉入程度、資源發揮程度)之影響。

案例公司提供給本研究團隊的案例為 1990 年代在越南的公路案。此工程目前已完工，但因年代較早，故本研究針對越南市場做了年代上的比較，以利未來分析越南市場時參考。

6.1 命題對應

經營策略

國際化之經營策略，若採用全球經營策略，代表將利用全球為主要經營考量市場和營運目標，而非以母國為主要經營或生產區域。放眼全球資源即是有效利用全球各地不同資源，將工程技術的輸出分佈於全球。

在我們訪談的過程中，發現受訪公司無論是當年(1990)或是現在(2010)年，都還尚未考慮將公司經營策略放置全球化策略的層次。

“他們一開始是說用當地人力，當地的人去做，他是營造廠嘛，他需要很多人，我們是顧問業，我們不需要。...我們有考量中的市場，最主要是純利潤考量，因為我們是公司嘛，長遠還是利潤導向，所以還是利潤導向”

“本公司目前仍以國內業務為主，到底不是每位員工(或大部分員工)適合及有意願去國外工作。”(C 公司-某協理)

從訪談中歸納出的結論，首先是全球經營策略之公司經營模式，比較適合製造業或是營造廠。因製造業和營造廠之特性，需要利用到比較多的當地、生產資源，對於資源基礎理論(指企業應該支配自己的最佳資源以取得競爭優勢)中所提及之以資源為導向的考量，我們可以推論，若公司產業特性較偏向製造業(如營造廠)，則對於資源基礎考量會較明顯，故較容易偏向採用全球經營策略。

但受訪公司為一工程顧問業，顧問業主要之資源並非當地的生產資源，而是公司內部人力知識資源，則不需要太考量全球資源分配，故不會積極性的採取全球經營策略。

小結：無論當年或現在，對公司國際化經營策略，階尚未考慮採用全球經營策略，故對於公司經營控制制度高低沒有絕對性的影響。

國際化經驗

要評估一間企業的國際化經驗，我們從文獻中整理出以下幾個主要考量因素。曾經進入過的國家數量、承接過的國際案件數量、案件規模、在當地市場過去的經驗。國際化經驗，除了一般會考量到的公司本身過去的經驗，還需要考慮到國際化特殊的角度。判斷時就要從這兩個主要考量因素下去考量。進入過的國家數量、承接過的國際案件數量，即是從國際化的角度切入考量。案件規模、當地市場過去經驗，就比較回歸到一般評估公司經驗的因素。

受訪公司當年曾經進入過的國家數量不少，印尼、越南等地均以有經驗。但現在的國家數量比當年更豐富，更增加了印度等地的經驗。故受訪公司曾進入過的國家數量算中等偏高的程度。

受訪公司曾經承接過的國際案件數量不少。當年配合外交部的政策，進入過許多國家，近兩年來更積極開發海外市場，2008 年光越南市場就有許多業務，更和大陸工程合作印度的德里捷運標案，增加了許多國際案件的數量。

承接的案件規模大小，是以工程的總金額來評估。因受訪公司為工程顧問業，若以顧問業的工程金額，無法評估出整體工程的總價值。故我們採用工程的總金額來做案件規模之判斷。受訪公司承接的案件大小規模很廣泛，從先期規劃案到整體設計規畫案或監造都有。

受訪公司在越南市場過去的經驗，在公路以前曾經有過兩三個案子，經驗不算太低，以現在來看，經驗雖然沒有大幅成長，但至少有一個非常成功的公路的案例，在越南當地市場的名聲也非常的好。

小結:以受訪公司在越南市場的國際化經驗來看，當時公路業務決策以前，國際化經驗普通偏高，但以受訪公司現狀來說，國際化經驗更高。故資源涉入程度可選擇較偏高的程度。

認知距離

我們以 Greet Hofstede 所提出的評估模式，來評估越南市場和台灣的認知距離。從圖 5-2 越南與台灣文化構面得分比較圖我們可以看出，越南和台灣每一項的得分都很相近，加上實際訪談中，許多受訪者都表示越南的認知距離相對是較小的，是很接近的兩種文化。

小結:台灣和越南的認知距離很小，故資源涉入程度可以選擇較偏高的進入模式。

國家風險

同樣如前文所述，國家風險評估包含三種因素。政治風險、控制風險、營運

風險、經濟風險。越南的政治風險中，民主化程度較低，有貪污的狀況。不過國家內的衝突較小。控制風險的部分，越南對於法定規章的認知和實踐力還算尚可，若是想降低合約付款風險，選擇世銀亞銀的案子風險性會降低很多。

當年越南政府沒錢，所以大部分的業務都是像世銀亞銀借款進行工程，當年的付款風險在這樣的條件之下，其實並不高。近年來世銀亞銀的案子仍然不少，所以付款風險合約風險仍不算太大。或是台商、外商為業主的案子也可以降低合約和付款風險。但若未來想要承接越南當地或政府為業主的工程，可能必須要重新考量合約和付款風險。營運風險的部分，物價和材料風險屬中等，但制度風險較大。

小結:越南整體國家風險屬普通偏高，當年和現在的控制風險不高，但未來若承接當地業主的案件，則須審慎評估合約和付款風險。國家風險偏高，則資源涉入程度會偏向較低資源涉入之進入模式。

競爭程度

如前文所分析，越南市場當年的競爭程度不高，因市場尚未開放，且國際上仍有許多競爭較激烈的地區，導致許多國際企業尚未考慮進入越南市場。但在 06 年底加入 WTO 後，政府逐漸開放，目前越南已為一競爭激烈的市場。

小結:越南當年競爭程度偏低，但近年來競爭程度激烈，應會考慮採取較低資源涉入的進入模式。

須保護之特殊能力

所謂須受保護之特殊能力，舉例來說，因顧問業的主要核心價值能力在於知識、技術和經驗，公司該如何發揮或保護自己的獨特核心價值?就像台灣世曦公司，

建立了完整的資料庫與知識分享系統。因為建立了完整的資料庫、完善的公司員工訓練和經驗傳承、完整的知識庫和知識分享系統，更能發揮公司的能力與價值。有些特殊能力或價值若不好好保護，很容易洩漏出去造成公司競爭力的減損。若公司具有這些須保護之特殊能力，則在選擇不同的進入模式考量上，也會有不同的思考立足點。

當年受訪公司在進行越南公路案時，尚未開發完整的知識分享系統，但相關經驗和知識累積技術也已經到達某種程度。所以公司本身已經具有相當程度的獨特專業能力，而這些專業核心價值也可能會經由合作的過程中洩漏出去。故公司在考量合作模式上，當年應該就會顧慮太過親密的合作關係，而採用控制程度較高的進入模式。現在受訪公司更具有規模性的知識經濟，所以對於控制程度的要求應該會更高。

小結:當年即具有相當程度的知識規模，對控制應該會有某種程度的要求。現在應會偏向高控制的進入模式。

公司聲譽效益

當時受訪公司在越南所擁有的公司聲譽效益應不算太高，雖然已有過兩三個案子，但仍稱不上達到高效益的程度。目前受訪公司在越南，因為公路的成功案例，已經具有良好名聲。加上長期經營越南市場，目前公司聲譽效益算很高。

小結:受訪公司在越南的公司聲譽效益當年不算太高，目前算很高。故會偏向採用高資源發揮的模式進入。

社會資本效益

當時公路案以前，受訪公司曾在越南有過兩三個案子，對於當地市場的網絡和人脈關係有最粗淺程度的了解，社會資本效益算普通。但現在許多台商前往越

南經商，受訪公司在台灣的社會資本效益可以經由顧客關係延伸到越南。加上過去越南市場的經驗，社會資本效益算偏高。

小結:受訪公司當年在越南的社會資本效益普通，雖有過兩三個案子，但因只具有台灣政府的關係故發揮性普通。現在加上台商的關係和過去經驗累積的結果，社會資本效益增加。故偏向採用高資源發揮的進入模式。

時間軸因素

當年明顯位於國際化之第一階段，故應選擇較低控制程度之方式。但目前之國際化階段大約位於第一至第二階段之間，故應選擇低或中之控制程度，端看個案內容來決定。

6.2 綜合判斷

綜合前面九個命題的推論，將影響三個變數的因素整理如表 6-1 及表 6-2。

表 6-1 1990 年代命題配適結果

當年		
命題 1	非全球經營策略	不影響控制程度
命題 2	國際化經驗低	偏低資源涉入
命題 3	認知距離小	偏高資源涉入
命題 4	國家風險普通	不影響資源涉入
命題 5	競爭強度低	較高資源涉入
命題 6	須保護之特殊能力程度尚可	不影響控制程度
命題 7	聲譽效益普通	不影響資源發揮
命題 8	社會資本效益普通	不影響資源發揮
命題 9	位於階段一	採用低控制程度

表 6-2 未來命題配適結果

未來越南市場分析		
命題 1	非全球經營策略	不影響控制程度
命題 2	國際化經驗尚可	偏高資源涉入
命題 3	認知距離小	偏高資源涉入
命題 4	國家風險普通	不影響資源涉入
命題 5	競爭強度高	較低資源涉入
命題 6	擁有須保護之特殊能力	較高控制程度
命題 7	聲譽效益高	高資源發揮
命題 8	社會資本效益高	高資源發揮
命題 9	位於階段一~階段二	低或中控制程度

控制程度

表 6-3 控制程度選擇比較表

	當年	現在
偏向高控制	不影響	須保護之特殊能力增加
偏向低控制	階段一	

當年：控制程度考量偏低

未來：應偏向高控制選擇

資源涉入程度

表 6-4 資源涉入程度選擇比較表

	當年	現在
偏向高資源涉入	認知距離小	認知距離小
偏向低資源涉入	國際化經驗缺乏	競爭強度偏高

當年：資源涉入程度沒有絕對的偏好

未來：資源涉入程度應視個案而異

資源發揮程度

表 6-5 資源發揮程度選擇比較表

	當年	現在
偏向高資源發揮	不影響	聲譽效益高 社會資本效益高
偏向低資源發揮	不影響	

當年：不影響資源發揮程度考量

未來：應偏向高資源發揮選擇

6.3 模式選擇

以越南市場來看，當年對控制程度的選擇應沒有特別的偏好，資源涉入程度也沒有絕對的偏好，也不影響資源發揮程度的考量。

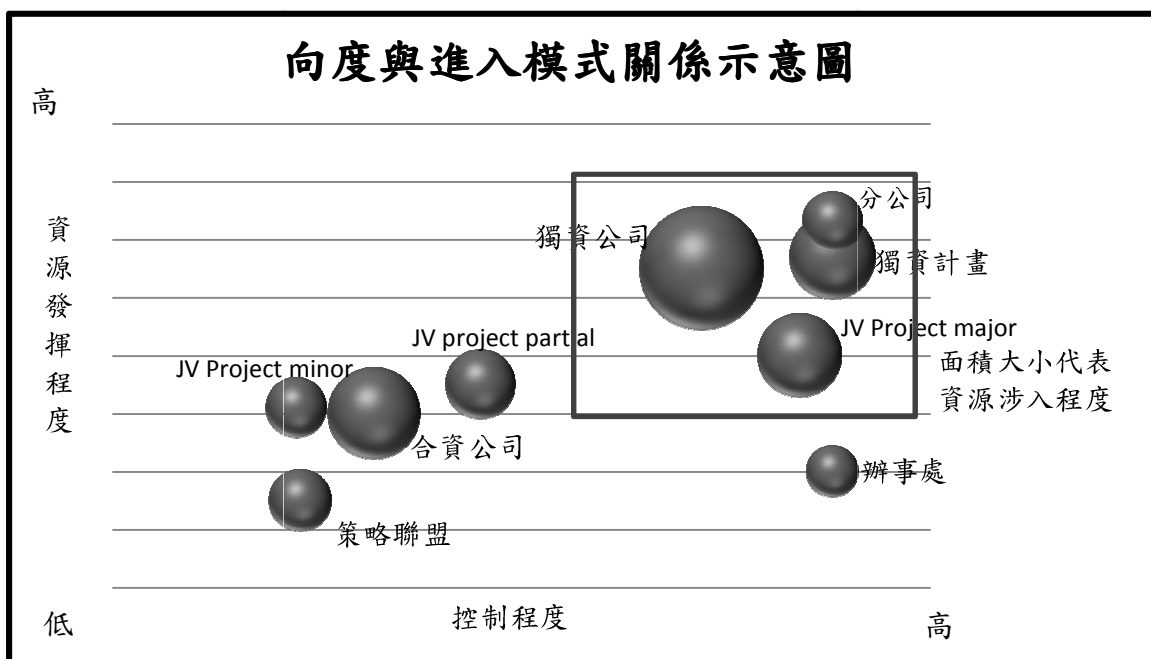
比照當年之狀況，反觀未來越南市場和受訪公司的企業發展現況、國際化程度等因素，應偏向選擇高控制程度的進入模式，資源發揮也應該盡量往高資源發揮的方向來選擇。至於資源涉入程度則視個案而異，並沒有絕對的偏好，單看個案特性較適合選擇什麼樣的進入模式比較適合。

綜合本節的分析，將向度與進入模式的關係畫在圖 6-1，橫軸表示控制程度，縱軸表示資源發揮程度，而面積大小則代表資源涉入之程度。

圖中每一個圓圈表示的範圍代表一種進入模式，每種進入模式點在圖上的位置會隨著不同的市場，不同的產業特性而不同，故此圖無法拿來當每一個市場的參考圖，只適用於受訪公司進入越南市場此案之情形下的進入模式相關圖。但若分析別的市場，只要重新分析新市場的相關特性和企業相關特性，同樣可以畫出因公司、因市場特性而異的關係示意圖。

圖中顯示，受訪公司未來想要進入越南市場，因適合採取較高的控制程度和較高的資源發揮程度，故比較適合採用獨資公司、獨資計畫、分公司或是 JV Project 的主要承包角色。

另外，根據動態時間軸觀點，受訪企業位於國際化初期階段，對於國際化相關經驗與市場投資皆屬起步階段，故應採用較低的資源涉入方式，或個案型、合約型的投入方式為現階段最佳選擇。但即將進入第二階段，故分公司、較低涉入成本之獨資公司會是較好的選擇。



圖

第7章 結論與建議

7.1 研究結論

本研究根據文獻回顧與訪談個案研究之內容，於第 4 章建立一國際化進入模式決策模型，並推導出以下九個命題，說明企業分析自身狀況與選擇進入模式變數之關係。以下為命題說明。

命題 1:

公司經營策略採用 全球經營策略(global strategy)，傾向於採行 高控制 進入模式。

命題 2:

當公司愈缺乏 國際化經驗，愈傾向於採行 低資源涉入 進入模式。

命題 3:

進入 認知距離 (perceived distance) 愈大的國家或市場，愈傾向於採行 低資源涉入 進入模式。

認知距離：文化差異、經濟體制差異、商業實務差異

命題 4:

進入 國家風險(country risk) 愈高的市場，愈傾向於採行 低資源涉入 進入模式。

國家風險：人治色彩濃厚、控制風險高、營運風險高、匯兌風險高

命題 5:

進入 高度競爭 市場，愈傾向於採行 低資源涉入 進入模式。

高度競爭：相對競爭家數多、競爭力的維持、技術變化快速

命題 6:

擁有 須保護之特殊競爭能力，愈傾向於採行 高控制 進入方式。

命題 7:

當公司聲譽效益高時，愈傾向於採行高資源發揮進入方式。

聲譽效益：利用公司聲譽可達到更高效果

命題 8:

當社會資本效益高時，愈傾向於採用高資源發揮進入方式。

社會資本效益：公司擁有和社會關係、社會網絡相關的資源。

命題 9: 當國際化程度位於不同階段時，應選擇不同之控制程度進入方式。

- 9-1: 當國際化程度位於第一階段，傾向低控制程度之進入模式。
- 9-2: 當國際化程度位於第二階段，傾向低/中控制程度之進入模式。
- 9-3: 當國際化程度位於第三階段，傾向高控制程度之進入模式。

依照命題決定選擇變數(控制程度、資源涉入程度、資源發揮程度)後，可依照進入模式選擇三向圖，訂定進入模式之種類。

本研究另針對台灣工程顧問產業，選擇一受訪企業進行實案分析，提出若欲進入海外市場(此處指越南)，應採用的進入模式應為獨資公司、獨資計畫或聯合承攬計畫。並利用時間軸因子修正分析結果，縮小至分公司或少投入成本之獨資公司。此受訪公司能夠某種程度上代表台灣大多數中型顧問公司之狀況，故此分析結果可作為台灣營建產業，工程顧問企業進入越南新市場之參考建議。但實案分析為本模型之示範演練，雖可幫助縮小國際化策略之擬訂，但若要針對不同企業做個別建議，則須視個案調整分析內容。

7.2 研究限制與未來研究建議

此研究之限制與風險在於未來實證階段之資料取得。首先，本研究於研究期

間僅可取得少數公司或個案進行實證分析，故此少數個案之代表性有可能受到限制。第二，進行個案研究時，是否能有適當管道接觸到公司高層經理人進行訪談與資料蒐集，亦為此研究之可能限制所在。此外，市場資料為研究進行時所蒐集之內容，但市場狀況日新月異，若要進行實際運用，必須對市場次級資料重新蒐集，並重新修正討論內容。

若未來進行相關研究時，仍建議可從命題實證著手，同樣可加大研究規格，進行外國企業之訪談與次級資料蒐集，可以增加研究之深度、廣度，並增進模型之解釋力與完備性。



參考文獻

1. Chuan Chen(2005).”Entry strategies for international construction makers” The Pennsylvania State University The Graduate School Department of Architectural Engineering Doctor of Philosophy.
2. Czinkota, M. R., Rivoli, P. and Ronkainen, I. A. (1992), International Business, Dryden Press, 2nd.
3. Dunning, J. H.,1988. “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.”Journal of International Business Studies 19, 1-31.
4. Dunning J.H., and Lundan S.M. (2008). Multinational enterprises and the global economy, 2nd ed., Edward Elgar.
5. Engineering News-Record
6. Franko, L.G. (1989) “Global corporate competition: who’s winning, who’s losing, and the R&D facto reason why.” Strategic Management Journal ,10(5),449-474.
7. Gronroos.C.1999Internationalization strategiesfor services. Journal of services marketing, vol. 13 No. 4/5 1999, pp. 290-297,
8. Hill, C. W. L., Hwang, P., and Kim, W. C. 1990. “An eclectic theory of the choice of international entry mode.” Strategic Management Journal, 11(2), 117-128.
9. Hofstede, G. (1994). "Management scientists are human." Management Science, 40(1),4-13.
10. Johanson J., and Vahlne J.E. (1977). “The internationalization process of the Firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments” Journal of international business
11. Khanna, T., 1997 , HBR “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Market”, Harvard Business Review
12. Kobrin, SJ. (1991). “An empirical analysis of the determinants of global integration.” Strategic Management Journal, Summer Special Issue (12): 17-37.
13. Porter, M. E. (1998). Location, clusters and the new microeconomies of competition. Journal of Business Economics (in press).
14. Rugman, A.M. (1981). “Inside the Multinationals: The Economics of International Markets. “Croom Helm:London.
15. Stockburger D.W. (1996). Introductory statistics: concepts, models, and applications
16. Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust

Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, The Free Press, New York.

17. Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism, Free Press, New York.
- World Bank. (1994). World development report 1994: infrastructure for development, Oxford University Press
18. Business Environment Risk Intelligence <http://www.beri.com/>
19. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, <http://www.geert-hofstede.com>
20. 我國營建產業進軍海外市場之利基與方向, 財團法人台灣營建研究院
21. 跨國工程公司之組織策略與公司治理--中鼎工程公司個案研究, 廖文忠, 台灣大學, 2003
22. 營建產業國際化進入策略之研究, 毛昭凱 台灣大學, 2008
23. 世界銀行網站 <http://www.worldbank.org/>
24. 亞洲開發銀行網站 <http://www.worldbank.org/>
25. 經濟部投資業務處網站 <http://www.dois.moea.gov.tw/asp/invest.asp>
26. 印度投資環境簡介 經濟部投資業務處 經濟部編印 97年4月
27. 越南投資環境簡介 經濟部投資業務處 經濟部編印 97年4月
28. 「商機無限, 陷阱重重」 王曉玫, 天下雜誌第 391 期
29. 「投資大陸, 風險高漲」 林偉仁, 天下雜誌第 240 期
30. 「充滿商機的印度營建市場」 營造天下

