

# 台商企業國際化策略之研究

林茂桂、潘振雄

E-mail: 8602428@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

「策略」就是趁著環境變化尚未塵埃落定之前，將企業帶向將來「命好」的地方。今日企業處在急劇變動與激烈競爭的環境下，須有企業策略來引導企業達成營運目標的方向，在策略中的地理區選擇 - 在對的時間，對的地方，做對的事情 - 使國際化成為非常重要的策略之一。又因台灣企業受海島型經濟的兩大限制：一、幅員狹小，自然資源貧乏。二、國內市場狹小，需求有限。須靠進口原料，生產加工製成品，外銷世界各地，拓展國際市場是台灣經濟成長的命脈。且配合政府的「自由化，國際化」與「亞太營運中心」政策，國際化發展為一必然趨勢。本研究係就 A 電子公司的 X 事業部為例，以個案研究方式，探索其事業部策略，國際化策略與過程，含其中遭遇的困擾與問題、成果如何等，以直接初級管理實務經驗及資料，經由分析、歸納並輔以相關文獻相互驗證，希望能整合出一些實用的命題與建議，以企業實務語言簡要寫出，供企業實務界與後續研究者參考。本論文針對台灣企業國際化策略加以探討獲致結論如下：一、策略規劃是企業為因應環境的變化（有機會與威脅），並整合企業本身的優勢與弱點（SWOT 分析），發展長期計劃，擬定公司營運目標與方向（策略形態）的過程。在瞬息萬變與競爭激烈的環境下，有優異的策略規劃管理才能引導企業走向成功之路。二、國際化策略就是借重在其他國家的活動，整合全球的資源（包括人力、腦力、財力、物力及市場等），截長補短，來保持企業的競爭優勢。三、在國際化過程中，地理區的評估基準包含：(一)工業配合(二)金融配合(三)土地建廠成本(四)運輸與公共設施(五)人工成本與管理成本(六)管理與技術人員(七)獎勵制度(八)市場大小(九)地主國配合(十)居住環境。按設立據點的功能不同，各項有不同比重，作客觀的選擇。四、國際化企業的組織結構已無法用單一基礎來運作，須配合公司的策略，其往往是混合採用各種基礎，或是採用矩陣式組織來運作。五、國際化企業的事業總部和子公司必須明確分工，合作無間，子公司是母公司全球策略的一環，公司全球策略之一環，必須配合母公司運作，而母公司必須負起指揮全球性戰略，開創新的經營能力（含新產品、新技術、新管理方法等。）控制核心技術，整合各國資源等責任，如此才是真正的多國籍企業。六、運用企業成長策略，將在產品生命週期中，成熟後期的產品，移轉至落後國家生產，可開創該產品的第二春，延續產品生命，持續企業的成長。七、運用技術移轉策略，將較成熟的技術移轉到開發中國家，不但可獲利，且可資助母公司的研究發展活動，如此良性循環，可延續企業的競爭優勢。八、海外子公司的人事任用，高階管理者大都由母公司派遣，其他宜儘量本土化。公司應對海外派遣者安排好前程規劃。對海外員工提供：(一)合理的薪資。(二)良好的福利。(三)培訓的辦法。(四)完善的制度等來留住人才。

關鍵詞：台商；企業國際化

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘
要	v	英文摘要
錄	xii	圖目錄
錄	xvii	第一章 緒論
景與動機	1	第二節 研究目的
述	2	第三節 問題陳
討	3	第四節 研究範圍與限制
義	4	第二章 文獻探
略	4	第一節 策略的定義和策略規劃
程	6	第二節 多國籍企業的定
工)	7	第三節 國際化的動機及台灣企業國際化的重要性
技術轉移策略	12	第四節 全球國際化的策
計	15	第五節 投資環境分析與地理區選擇
構	27	第六節 國際化的過
紹	30	第七節 多國企業之組織設計與母公司之任務(母、子公司之分
紹	38	第八節 多國籍企業成長策略模型
述	42	第九節 多國籍企業之
展	44	第十節 多國籍企業之人才培育策略
	52	第三章 研究設
	52	第一節 前言
	53	第二節 研究的觀念性架
	54	第三節 研究對象
	56	第四章 產業分析與個案介
	56	第一節 產業分析
	56	第二節 個案介
	65	第五章 個案分析
	110	第一節 國際化過程概
	110	第二節 個案分析
	111	第六章 命題發
	113	第七章 結論與建議
	128	第一節 研究結

論	-----128 第二節 研究貢獻	-----129 第三節 對企業界的建
議	-----130 第四節 對後續研究之建議	-----132 參考文
獻	-----133	

## 參考文獻

- (1) 波特, 民國85, 國家競爭優勢 (2) 許來發, 民85, 資訊工業從事研究發展成功關鍵因素之研究, 大葉工學院碩士論文, P60-75 (3) 吳清松, 民85, 企業經理月刊, 203期, P1-3 (4) 蕭永新, 民85, 企業經理月刊, 85.11, P4 (5) 歐錫昌, 民85, 天下雜誌, 183期, 1996-8, P28 (6) 司徒達賢, 民84, 策略管理, P11-16, P34-35, P189 (7) 陳明俊, 民82, 台灣企業國際市場進入模式與組織調整, 台大碩士論文, P17 (8) 劉仁傑, 民81, 日本的產業策略, P55-61 (9) 林彩梅, 民79, 多國籍企業論 (10) 唐富藏, 民78, 投資計畫評估 (11) 許士軍, 林建山, 民78, 大貿易商標準及輔導政策之探討 (12) 楊台寧, 民77, 中美日海外經理人員之選任, 多國籍企業第四屆, 國際學術研討會論文集 (13) 李茂興譯, 民75, 管理概論理論與實務, P187-188 (14) 司徒達賢, 李仁芳, 吳思華, 民74, 企業概論 (15) 陳定國, 民72, 組織理論與管理 (16) 許士軍, 民70, 管理學 (17) 邱康夫, 民69, 多國籍企業經營 (18) 陳定國, 民61, 台灣區巨型企業經營管理之比較研究 (1) Michael E. Porter(1996), The Competitive Advantage of Nations (2) Yin R.K.(1987), Case Study Research: Design and Methods (3) Richard D. Robinson(1984), Internationalization of Business, P11 (4) 小島清(1994), Histotsubashi Journal of Economic, P2 (5) R.Vernon(1982), American Business, P63-64 (6) R.Blanpain(1979), The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Labor Relations 1967-1979, P280 (7) George P. Leroy(1978), Transfer of Technology Within the Multinational Enterprises, P5 (8) Roberts, J.J.(1977), The Role of the Service Industry in Technology, P6-7 (9) Hutchinson John(1976), Evolving Organizational Forms (10) J.M.Stopford & L.J.Wells(1972), Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries (11) Rogers, E.M.(1972), Key Concepts and Models: Inducing Technology Change for Economic Growth and Development, P86 (12) UNCTAD(1970), Journal of World Trade Law, P.692 (13) James C.Baker and John N.Ivancevich,(1970), Multinational Management with American Expatriates (14) Skinner C.W.,(1968), American Industry in Developing Economies, The Management of International Manufacturing (15) Richard F. Gonzalez and Anant R.Negandhi(1967), The United States Executive: His Orientation and Career Patterns (16) Jack Baranson(1966), Technology Transfer thru the International Firms, American Economic Association, P259 (17) Farmer & Richman(1965), Comparative Management and Economic Progress, Homewood, P111 (18) Chandler Alfred D.(1962), Strategy and Structure