

# 台商赴大陸投資進入模式與成長策略關係之研究 - 以自然美國際事業集團連鎖加盟為例

馬茂忠、封德台

E-mail: 9314172@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究致力於廠商國際化過程中所採行進入策略之研究，試圖將過去先進國家學者之理論模式，以個案方式進而探討適用於台灣廠商之可行性。所選取個案為是以Vandermerew & Chadwick(1992)之分類下，屬於服務無形性高及與顧客互動高(本研究稱為型態四)的自然美國際事業連鎖加盟。先檢視自然美在母國核心能耐與廠商特性，再研究其對成長策略與進入模式之影響。另外，本研究認為進入模式是一種機構性安排 (institutional arrangement)，所以隨著成長時期之不同將會有不同之變化。所以，針對自然美本研究分為三個階段探討，分別為：「1992年初赴大陸投資」、「2000年成立合資公司」和「2003年自然美在香港掛牌」之進入模式，將這些進入模式與相關理論作探討以得到最適方式。經過個案分析後，得到核心能耐和廠商特性對成長策略與進入模式有以下各方面的影響：「自創品牌」、「展店迅速」、「垂直整合程度高」、「迅速展店」、「擁有國際化經驗」、「組織記憶與學習」。另外，自然美的三階段進入模式與理論之探討後，得到以下的結論：P1：當廠商在母國核心能耐可運用於所進入的國家市場環境之中時，廠商會採取較高控制進入模式。P2：當國際化經驗豐富但對欲進入國家市場熟悉度不高時，廠商會採用外部成長策略。P3：當廠商採行外部成長策略時，會取得新的核心能耐。P4：當廠商採取強化外部成長策略時，會採取高度控制進入模式。P5：當廠商採取外部成長策略時，加盟連鎖特性會有所改變。

關鍵詞：進入模式；資源基礎理論；廠商國際化；成長策略

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書 中文摘要 英文摘要 誌謝 目錄 圖目錄 表目錄 第一章 緒論 1.1 研究背景及動機 1.2 研究目的 1.3 研究流程 1.4 研究限制 第二章 文獻探討 2.1 資源基礎理論 2.1.1 加盟連鎖的核心能耐 2.2 廠商國際化特性 2.2.1 國際化定義 2.2.2 連鎖國際化研究 2.3 連鎖加盟特性 2.3.1 連鎖加盟的意義 2.3.2 連鎖加盟體系之類型 2.3.3 服務業連鎖加盟之分類 2.4 成長策略 2.4.1 成長策略之定義 2.4.2 成長模式 2.5 進入模式 2.5.1 進入模式類型 2.5.2 台商進入大陸模式之研究 第三章 研究設計與方法 3.1 研究架構 3.2 研究方法 3.2.1 個案探討法 3.2.2 資料蒐集方式 3.3 變數定義與衡量 3.3.1 核心能耐 3.3.2 國際化經驗 3.3.3 連鎖加盟之分類 3.3.4 進入模式的探討內涵 3.3.5 成長策略之內涵 3.4 研究設計 3.4.1 研究步驟 3.5 研究對象 3.6 研究編碼 第四章 個案分析 4.1 台灣美容沙龍及化妝品市場概況 4.1.1 化妝品產業發展經過 4.1.2 化妝品產業現況描述 4.2 大陸美容沙龍及化妝品市場概況 4.2.1 大陸化妝品市場現況及問題 4.3 自然美國際事業集團個案分析 4.3.1 自然美國際事業集團簡介 4.3.2 自然美國際事業集團母國發展分析 4.3.3 廠商國際化特性 4.4 自然美國際事業集團赴大陸市場發展分析 4.4.1 1992年初赴大陸投資 4.4.2 2000年成立合資分公司 4.4.3 2003年自然美在香港掛牌 4.5 在母國之核心能耐及廠商特性對成長策略影響 4.6 理論與個案之比對分析以形成命題 4.6.1 1992年初赴大陸投資 4.6.2 2000年成立合資分公司 4.6.3 2003年自然美在香港掛牌 第五章 結論與建議 5.1 實證結論與分析 5.2 建議 5.2.1 對學術界之建議 5.2.2 對實務界之建議 5.3 未來研究建議 參考文獻 中文部分 英文部分 附錄

## 參考文獻

- 21世紀經濟報導(2003)，中國廣州。
- 中國通雜誌(1992)，台北，中國通國際出版股份有限公司。
- 王文弘(1997)，「我國製造業者成長策略與經營管理關係之研究」，國立台灣科技大學管理技術研究所未出版之碩士論文。
- 王淮(1994)，「中小企業大陸市場進入模式之研究」，政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 朱佳惠(2000)，「連鎖事業經營型態組合最適化模式之研究」，私立中原大學企業管理學系碩士論文。
- 吳青松(1996)，國際企業管理，台北：智勝文化事業有限公司。
- 吳玠儒(2001)，台灣連鎖加盟體系介紹，聯經出版。
- 吳思華(1996)，策略九說 策略思考的本質，台北：麥田。
- 吳萬益、林清河(2001)，企業研究方法，台北：華泰圖書出版公司。
- 李培芬(2003)，「台灣加盟連鎖體系國際化與經營模式調適之研究」，國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 李蘭甫(1994)，國際企業論，三民書局。
- 李蘭甫(1997)，國際企業論，三民書局，二版。
- 林正修、楊咸宇(2001)，「連鎖店的經營致富寶典」，台北：漢湘文化。
- 林英傑(1997)，「大陸台商所有權型態與風險管理之研究」，淡江大學大陸研究所未出版碩士論文。
- 林家永(2001)，「用實質選擇權方法評價連鎖加盟契約-以投資者觀點」，國立中山大學財務管理學系研究所碩士論文。
- 林晉寬(1995)，「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」，政治大學企業管理研究所。
- 林益山(1997)，「直營與加盟連鎖體系之連鎖立研究」，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 林瑋雯(1999)，「台灣地區連鎖店之組織型態與率定因素之研究」，國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
- 高瑞瑤(2001)，「連鎖加盟體系創業導向與經營績效關係之研究」，國立中興大學企業管理研

究所未出版之博士論文。 20. 陳崇國(2001), 「國外品牌連鎖加盟業在國內組織控制之研究」, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 21. 黃永松(2002), 醫療器材業經營管理策略之研究, 國立政治大學經營管理研究所未出版碩士論文。 22. 黃俊英(2001), 多變量分析, 第七版, 台北:中國經濟企業研究所。 23. 雷漢聲(1998), 「影響地主國事業與原母國事業之相對垂直整合程度變化因素之探討 - 台商大陸投資實證」, 國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。 24. 榮泰生(1995), 策略管理學, 華泰文化。 25. 賴明政(2000), 「組織資源、成長類型與成長方式關係之研究」, 中興大學企業管理學系博士論文。 26. 蘇武華(1995), 我大型零售業(購物中心)國際化之策略規劃, 今日經濟季刊。 27. 陳琬琪(2003), 「進入策略、成長策略、與經營績效關係之研究」, 中原大學企業管理研究所碩士論文。 28. 吳讚庭(2002), 「交易成本、制度環境、國際化經驗對海外進入模式與經營績效之研究」, 元智大學管理研究所碩士論文。 1. Achorol, R.S. and Etzel, M.J.(1992), Enhancing the Effectiveness of the franchise system: Franchisee goal and franchisor Services? Fountainbleau: Babson Research Conference, INSEAD, France. 2. Agarwal, S. and S. Ramaswami(1992) "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors" Journal of International Business Studies, 23(1), pp.1-27. 3. Anderson, E. and H. Gatignon(1986), "Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and propositions" Journal of International Business Studies, 17(1), pp.1-26. 4. Anderson, O. (1997), "International and market entry mode: A review of theories and conceptual framework," Management International Review, special issue, Vol.37, pp.27-42. 5. Boag, D.A., & Dastmalchian, J. (1988). Growth strategies and performance in electronics companies. Industrial Marketing Management, 17(4), 329-336. 6. Bradley Frank; Michael Gannon. (2000), "Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?" Journal of International Marketing, p12-36. 7. Brouthers, K.D. (1995), "The influence of International Risk on Entry Mode Strategy in Computer Software Industry," Management International Review, Vol.43, First Quarter. 8. Buckley, P.J., Casson, M.(1981) "The optimal of timing of a foreign direct investment," The Economic Journal, vol.91 pp.75-87. 9. Campbell, Alexandra J; Verbeke, Alain; (1994), "The globalization of service multinationals" Long Range Planning; London; Apr, pp95-102. 10. Carman, James M. & P. Kenneth(1973), "VHL. Phillis and Duncanis Marketing: Principles and Methods" 7th ED. Richard D. Irwin Inc. 11. Contractor, f.J., (1984) Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests, Journal of International Business Studies, 15(winter), 1984, pp.167-188. 12. Dandridge, Thomas C. and Falbe Cecilia M.(1994), The influence of franchisees beyond their local domain? International Small Business Journal, (12)2, 39-49. 13. Davidson, W. H. (1980), "The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effect" Journal of International Business Studies, pp.9-22. 14. Davidson, W.H.I. (1982), Global Strategic Management A Ronald Press Publication. 15. Deresky, Helen, (1994), "International Management: Managing across borders and Cultures", New York: Haper Collins College Publisher. 16. Devlin G.(1991), Diversification: A Redundant Strategic Option, European Management Journal, Vol.9 Iss.1, pp.79. 17. Drucker, P. (1999), "Beyond Information Revolution", The Atlantic Monthly, October. 18. Dunning, J. H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test," Journal of International Business Studies, Vol.11, pp9-31. 19. Dunning, J.H.(1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions" Journal of International Business Studies, 19, pp.1-13. 20. Erramilli and Rao, (1990), "Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge", Management International Review. 21. Evans, J.R.(1988), Essentials of Marketing 2nd Canadian ED. Illinois: Irwin Homewood, 315. 22. Franko, Lawrence G. (1989), Global Corporate Competition: Who's Losing, and the R&D Factor as One Reason Why, Strategic Management Journal, 10(5), 449-474. 23. Grant, R.M.(1991). The resource-based theory of competitive advantage implications for strategy formulation. California Management Review, 12(1), 114-135. 24. Hall, R.(1992). The strategic analysis of intangible resource. Strategic Management Journal, 13(1), 135-144. 25. Hariharan, S., & Montgomery, C. A. (1991). Diversified expansion by large established firms. Journal of Economic Behavior and organization, 15(1), 71-190. 26. Harrigan, K. R. (1984), "Formulating Vertical Integration Strategies," Academy of Management Review, Vol.9, NO.4, pp.638-652. 27. Harrigan, K. R. (1986), "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions," Strategies Management Journal, Vol.7, pp535-555. 28. Hax, A. C. and Nicolas S. Majiluf(1991), The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, Englewood Cliffs, N. Y.: Prentice Hall, pp.116. 29. Hennart, J. F., & Park, Y. P. (1993). Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. Management Science, 39(9), 1054-1070. 30. Hill, C. W. L., P. Hwang and W. Kim(1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," Strategic Management Journal, 1(2), pp.117-128. 31. Huff, A.S.(1990), Mapping strategic thought? In Huff, A.s., ed. Mapping strategic thought, 11-49. London: John Wiley. 32. Hunt, S.D and Nevin, J.R (1974), Power in a channel of distribution: Sources and consequences? Journal of Marketing Research, 11(May), 186-193. 33. Irean Vida; Ann Fairhurst; (1998), "International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations", Journal of retailing and consumer services, Vol.5, No.3, pp143-151. 34. Issac, Stephen & Michael, William B. (1983). Handbook in Research and Evaluation. San Diego, Ca: Edits. 35. Johanson, J. and J. Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm - A Mode of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," Journal of International Business Studies., Vol.8, pp.23-32. 36. Johanson & Vahlne (1990), "The Mechanism of Internationalization", International Marketing Review, p12. 37. Justis, R. A. and Judd, Richard.(1989), Franchising. Cincinnati, OH: southwest publishing Co. 38. Kogut, B. and H. Singh(1988a), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," Journal of International Business Studies, 19(3), pp411-432. 39. Kogut, B. and H. Singh(1988b), "Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure," In Contractor, F. J. and P. Lorange(ed), Cooperative Strategies in International Business, pp.241-251, Lexington Books. 40. Kogut, B. (1985), "Designing global strategies: Profiting from operational flexibility," Sloan Management Review; 27(1), pp.27-38. 41. Kumar, V. and Subramaniam, V.(1997) Contingency Framework for the Mode of Entry Decision

, Journal of International Business Studies , pp.53-71. 42. Kwon, Y.C. and Konopa, L. J. (1993), Impact of Host Country Market characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode, International Marketing Review, pp.60-76. 43. Mahoney , J. T. , & Pandian , J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal , 13(1)363-380. 44. Mayo , E. J. , & Jarvis , L.P. (1992). Excessive growth in the service firm: A Strategic marketing planning challenge. Journal of Service Marketing , 6(2) , 5-14. 45. McGoldrick, P.J; Davies G, (1995), "International retailing trends and strategies", Pitman Publishing, London. 46. Mentzer, T. (1993) " Managing Channel Relation in the 21st Center, " Journal of Business Logistics, Vol.14, No1. 47. Miller, R. E. and P. H. Friesen (1984), " Archetypes of strategy formulation, " Management Science, 24(9), pp. 921-933. 48. Pak Yong Suhk , (2002) , " The effect of strategic motives on the choice of entry modes: An empirical test of international franchisers " , Multinational Business Review , Sprint , p28-36. 49. Penrose , E. T. (1959). The Theory of Growth of the Firm. New York: John Wiley. 50. Peteraf , M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based View. Strategic Management Journal , 14(3) , 179-191. 51. Phatak, Arvind V. ( 1992 ) " International Dimensions of Management " , Pws-Kent Publishing Company, p2-29. 52. Pinchot, G. (1985) . Intrapreneuring. New York, NY: Harper & Row. 53. Porter , M. E. (1991). Toward a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal , 12(1) , 95-117. 54. Porter , M. E. (1980). competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors. New York: Free press. 55. Porter , M. E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press. 56. Porter , M.E. & M.B. Fuller (1986) . Competition in Global Industries , Boston , MA : Harvard Business Press. 57. Porter, M. E. (1990), The Competitive advantage of Nations, London: Macmillan. 58. Prahalad and Hamel ( 1990 ) , The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. May-June. 59. Root , R. Franklin , (1987). Entry Strategies for International Markets. D.C. Heath , Lexington , MA. 60. Roth, K. and A. J. Morrison (1992), " Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates, " Journal of International Business Studies; 23(4), pp.715-735. 61. Roth, K., D. M. Schweiger, and A. J. Morrison (1991), " Global strategy implementation at the business unit level, " Journal of International Business Studies, 22(3), pp. 369-402. 62. Rubin , P.H. (1978) , he theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract? Journal of Law and Economic , Vol.21 , pp.223-234. 63. Rugman , A. (1981) , " Inside the Multinationals " , New York: Columbia University Press. 64. Schewe , C.D. (1983) , Marketing: Concept and Application 2nd , New work: Mcgrew Hill , 2. 65. Schul, Patrick L., William M., and Little, Taylor L. (1985), " The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict " , Journal of Marketing, Vol.13, Summer. 66. Stopford , J. M. & Wells , L. T. ( 1972 ). Managing the Multinational Enterprise , New York: Basic Books. 67. Tang , M.J. , & Yu , C.M.J. (1990). Foreign market entry 68. Vandermerwe, S.; Chadwick M. (1989), "The internationalization of services", The Service Industries Journal, January, pp79-93. 69. Vernon R. ( 1966 ) , " International Investment and international Trade in the Product Cycle " , Quarterly Journal of Economics, 80, pp.190-207. 70. Welch, L. S. & Loustarinen R. (1988), Internationalization : Evolution of a concept, Journal of General Management, 14(2), p34-55. 71. Williamson, Oliver E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press. 72. Woodcock , C. P. , Beamish , P. W and Makino , S. (1994) . Ownership-Based Entry Strategies and International Performances , Journal of International Business Studies , 25(2) , pp.253-272. 73. Yin, R. K (1994), Case Study Research: Design and Methods, London: Sage Publication. 74. Yip , G. S. (1982). Diversification entry: Internal development versus acquisition. Strategic Mananement Journal , 3(1) , 331-345. 75. Zou, S. and M. B. Myers (1999), " The R&D, manufacturing, and marketing competencies and the firm ' s global competitive position: An empirical study, " Journal of Global Marketing, 12(3), pp.5-21. 76. Aaker , D. A. (1984). Developing Business Strategies. New York: Mcgraw-Hill , 35-36.