

第二版

國際企業管理

理論與實際

陳澤義 劉祥熹 著



普林斯頓

國際企業管理

—理論與實際—

陳澤義 劉祥熹 著



普林斯頓

國家圖書館出版品預行編目資料

國際企業管理－理論與實際 / 陳澤義、劉祥熹
著，-- 二版修訂，-- 新北市：普林斯頓國際，
民 101.01
面； 公分

ISBN 978-986-6534-86-7 (平裝)

1. 國際企業 2. 企業管理

494

100025129

國際企業管理－理論與實際 (書號：510182)

中華民國 101 年 1 月二版修訂

著 者：陳 澤 義 劉 祥 熹

出版經理：陳 靖

企劃編輯：林士凱 林汎祺 高烱鐘 葉韋志

產品編輯：王筱芬 范僑芯 賴韋中 蘇暉婷

出版者：普 林 斯 頓 國 際 有 限 公 司

電 話：(02)89903296 郵撥：19681186

網 址：www.prin-cetn.com.tw

住 址：新北市新北產業園區五工三路116巷3號

有著作權・翻印必究

定價：540 元整

ISBN：978-986-6534-86-7

侯序

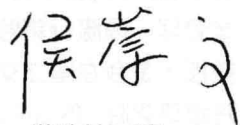
隨著經濟環境的演變，現代各國企業皆可能遭遇國內市場飽和、國內外競爭者增加、土地取得不易、勞動成本提高、匯率波動或是環保意識高漲等不利企業經營的條件。在此等因素的衝擊與挑戰下，各國企業無不積極尋求更有利的經營地區，其中許多企業遂將生產活動及市場移往海外地區。因此，國際化趨勢乃成為各個企業、國家與經濟體經常發生的現象；有關企業「經營全球化」觀念及「跨國經營策略」等運用知識，自深受學子與研究學者之重視，而國際企業管理議題，也成為許多學者與業界所關心的焦點。

《國際企業管理—理論與實際》一書作者劉祥熹與陳澤義博士，目前均為國立台北大學國際企業研究所教授，於國際企業管理、國際行銷管理、產業經濟、數量方法等方面，學有專精。劉教授歷來以講授國際產業組織理論、國際企業管理、國際競爭策略、數量方法、財務時間數列分析等課程；陳教授則以講授國際貿易理論、國際行銷管理、科技與創新管理、電子商務與網路行銷、消費者行為理論、策略聯盟、策略行銷規劃為主。除教學研究外，兩位學者也屢次發表專業論著，頗受學界肯定。

本書乃兩位作者研究與教學的成果之一，其內容在探究國際企業與環境、國際參與策略、國際企業管理機制、績效評估與倫理、國際企業管理的未來趨勢五大領域。在章節安排上，亦深入淺出，立論中肯紮實。尤其該書廣泛羅列相關學術文獻，輔以台灣本土例證之解說，其中理論方面陳述國際企業與管理之理論要義，配合實例與個案分析，介紹現今國際企業在國內外市場的營運情形，故能強化學子、研究學者與業界人員之學習與應用效果，實為一理論與實務兼具的國際企業管理經典。

由於劉祥熹博士、陳澤義博士兩位作者，不僅長期致力教育工作，誨人不倦，且多年來在國際產業、國際行銷所涉國際企業管理領域，持續研究探索，孜孜不倦，令人讚許。又本書之付梓，亦為國內學術界增添一份重要文獻，值得推薦給學術界及實務界人士研讀，故樂為之序。

國立台北大學校長



僅誌於三峽

民國九十八年十月

張序

過去，台灣的經濟發展向以中小企業為主，學術研究也偏向國內企業的經營管理；唯近年來服務業的發展方興未艾，而國際企業管理的發展亦正值起步。國內有關國際企業管理方面的書籍多以國外教科書之翻譯本為主，本土化的中文教材較為少見。陳澤義教授與劉祥熹教授合著《國際企業管理—理論與實際》一書，可說是國內此一領域內容架構最完整的一本本土化教科書。

本書針對國際企業管理的重要議題，分成國際企業與環境、國際參與策略、國際企業管理機制、績效評估與倫理，及國際企業管理的未來趨勢等五大部分予以探討。其中，國際企業與環境部分，其重點在於釐清國際企業的本質，俾掌握企業的成長與演進軌跡與國際化的驅動力量。同時，透過詳實的總體環境分析，以及從全球文化的角度探究跨國管理，據以研擬國際企業經營策略，是為國際企業與環境的核心課題。

就國際參與策略而言，須同時由學理上和實務上兩個途徑來入手，以鋪陳國際企業進軍海外市場的梗概。進一步言，則可藉由詳細分析出口與國際技術授權、國際策略聯盟、國際直接投資的內涵來說明。就國際企業管理機制而言，則可透過管理功能的運作，加以說明國際企業的策略規劃、組織設計、領導與管理行為，及國際企業協商與談判，據以建構完整的國際企業管理機制內涵。

就績效評估與倫理而言，國際企業績效評估重點在於探究企業控制機制與績效衡量的課題。再者，國際企業管理必須符合社會倫理之規範價值，方能追求以企業活動增進全球人類福祉之最高宗旨。最後，就國際企業管理的未來趨勢而言，基於鑑往可以知來，則透過國際企業過去發展動向來分析，探究全球性的經濟發展拉力與技術進步推力，乃至於全球市場競爭態勢與各國政府角色，乃至於全球金融海嘯後的國際企業發展動向，來剖析國際企業的明天，此亦至為重要。

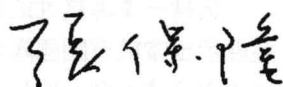
本書將上述五大部分中各重要議題，安排於十七個章節裡。作者對於各核心課題的解說與論述十分精彩，特別是對於相關期刊文獻，有非常深入的瞭解，並據以鋪陳出各章節的推理架構，再輔以台灣本土例證之解說，其獨到的分析程序思維，實為本書的一大特色。

本書作者陳澤義與劉祥熹教授，均係現任國立台北大學國際企業研究所教授，講授國際企業管理、國際行銷管理、產業經濟、國際服務管理等相關課程。其中第一位作者陳澤義教授，是我在國立交通大學經營管理研究所博士班的論文指導學生，曾擔任美國加州史丹福研究院（Stanford Research Institute, SRI）研究員、國立東華大學管理學院代

理院長、國立東華大學國際企業學系主任、銘傳大學管理研究所教授、中華經濟研究院研究員，鑽研國際企業管理、國際行銷管理、服務管理與科技管理。另一位作者劉祥熹教授，現任台北大學國企所所長，曾任教於台北大學合作經濟學系，並擔任合經系系主任，專長為產業經濟、經濟預測、國際企業管理、經濟分析等。更難能可貴的是，他們兩人已經發表八十多篇國際學術期刊論文，其中每個人均至少發表十六篇SSCI或SCI的國際期刊論文，學術成就有目共睹。

而今，接獲陳澤義與劉祥熹兩位博士的邀請，為本書《國際企業管理—理論與實際》作序，我覺得十分欣慰與光榮。謹期待他們兩位將來在學術上能夠有更大的成就，是樂為之序。

逢甲大學校長



民國九十八年十月

二 版 序

國際企業管理（international business management）的內容主要在探討國際企業有關的經營與管理問題，係一跨學門領域的整合學科。本書二版撰寫的過程中，作者依然秉持著三個基本原則：第一，力求以深入淺出的方式，闡述國際企業管理的內涵，儘量避免繁複深奧的數理模型，並多藉全球化與本土化之實例與個案印証，期使學術界、產業界的讀者們，得以一窺國際企業管理的堂奧。第二，全書結構力求完整，立論力求中肯，俾能兼具國際企業管理理論與應用諸層面。蓋國際企業管理的要旨，除了使國際企業運作過程更臻效率外，尤須針對全球市場需要，確實執行國際企業中長期策略規劃與管理控制，更須做好國際企業績效評估與探討未來國際企業的發展方向。本書十分適合做為大學院校與研究所有關國際企業管理、國際企業、企業管理、國際行銷管理課程之教科書或參考用書。

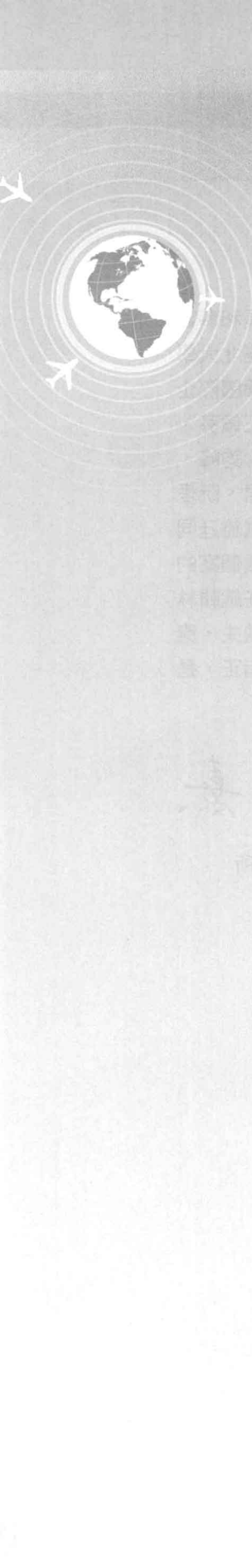
這樣一本專業性的書，能夠在兩年之後再版，對於作者而言，不啻是最大的鼓勵，這顯示出當前有關國際企業管理的各種課題，廣受各界重視。我們必須感謝在此期間學者專家及讀者們，對於本書初版所提出的若干寶貴意見。我們除了新增一百多個實際例証與十多張珍貴的彩色照片以豐富全書的可讀性，且在部分篇章內容上加以修正之外，同時另調整改寫數章篇幅，即：新增第十二章國際企業激勵措施；並刪除過於冷僻艱深的第五章國際參與策略理論，俾使本書仍維持十七章篇幅。同時，將原有的第肆篇績效評估與倫理和第伍篇的國際企業管理的未來趨勢，整併為第肆篇的國際企業倫理與未來趨勢的內容。並將原書第一章第四節的國際企業與全球化，第四章第三節的國際企業整體策略的相關理論，第六章第五節的國際參與策略總結等章節，均作大幅精簡、刪減、改寫或修改，以使論述層面則更為紮實且完整。

本書二版之得以順利完成，必須感謝國立臺北大學前後任校長，侯崇文校長和薛富井校長，穩定提供一個優質的教學與研究環境，以及校內同仁、學生的切搓。臺北大學侯崇文前校長與逢甲大學張保隆校長的賜序，使本書增色不少。此外，臺北大學國際企業研究所碩士班尤綉菱、林芳如、張桂綾、鄭雯心同學；企業管理學系碩專班王佩芬、李雅琦、林家弘、吳聲譽、蔡富吉、謝美芬同學；以及金融與合作經營學系丁鈞峰、石修銘、石展丞、江以寧、林欣瑩、林怡君、林星芃、林家欣、吳佳璇、柯宜君、阮愛婷、袁為樂、許安潔、郭倍辰、陳崇賢、程詩揚、潘彥竹、劉揚榕、劉馨文、戴維廷同學，東華大學國際企業學系碩專班胡正宏、張特銘、藍成齡同學，協助本書相關個案的搜集與整理，在此特別誌謝。此外，高立圖書公司高烱鐘經理概允出版，與責任編輯林士凱在潤校文稿上的細心切實，作者們一併衷心感謝。惟書中如有任何疏漏與缺失，應由作者們負全責。最後，願凡事感謝、光榮歸給上帝，並祈各界前輩先進不吝指正，是為之序。

陳澤壽 劉祥燾

謹識於國立台北大學國際企業研究所

民國一百年九月



國際企業管理—理論與實際

侯序

張序

自序

第壹篇 國際企業與環境 11

第一章 國際企業導論 12

本章個案：*Yahoo!* 國際化策略之探討 12

第一節 企業的成長與演進 17

第二節 國際化的意義 23

大陸個案：上海中國工商銀行邁向國際舞台 27

第三節 國際化的驅動力量 29

第四節 本書結構 32

本章摘要 34

自我評量 34

關鍵字 35

第二章 總體環境分析 36

本章個案：台北富邦銀行之總體環境分析 36

第一節 政治環境分析 43

第二節 經濟環境分析 48

第三節 社會與技術環境分析 51

本章摘要 54

自我評量 54

關鍵字 55

第三章 文化與跨國管理 56

本章個案：*Life in Motion: BMW* 56

第一節 文化概論 62

第二節 Hofstede 國家文化模式 66

大陸個案：安踏體育用品在中國市場的成長 71

第三節 國家文化的價值型態 73

本章摘要 77

自我評量 77

關鍵字 78

第四章 國際企業經營策略 80

本章個案：麥當勞「得來速」餐廳的經營策略 80

第一節 國際企業整體策略 84

第二節 國際企業成長階段 87

第三節 整體經營與投資環境分析 92

第四節 國際企業事業部策略 97

本章摘要 98

自我評量 99

關鍵字 99

第貳篇 國際參與策略 101

第五章 國際市場的參與策略 102

本章個案：*DHL* 與遠雄企業集團策略合資 102

第一節 四種跨國參與策略思維 106

第二節 國際參與決策之擬定 110

大陸個案：中國優酷網企業的經營策略 114

第三節 國際參與方式的評估 116

第四節 國際參與方式的內涵 118

第五節 國際參與策略與跨國策略之整合 126

本章摘要 129

自我評量 130

關鍵字 130

第六章 出口與國際技術授權 132

本章個案：統一企業進軍大陸市場之策略 132

第一節 出口 136

第二節 國際技術授權 139

第三節 國際技術移轉 142

第四節 連鎖加盟 147

本章摘要 153

自我評量 153

關鍵字 154

第七章 國際策略聯盟 156

本章個案：*Sony* 與 *Samsung* 策略聯盟 156

第一節 策略聯盟之意義與形式 159

第二節 國際策略聯盟的動機 165

大陸個案：快錢電子支付與清算公司積極開展策略聯盟 170

第三節 國際策略聯盟的發展歷程 172

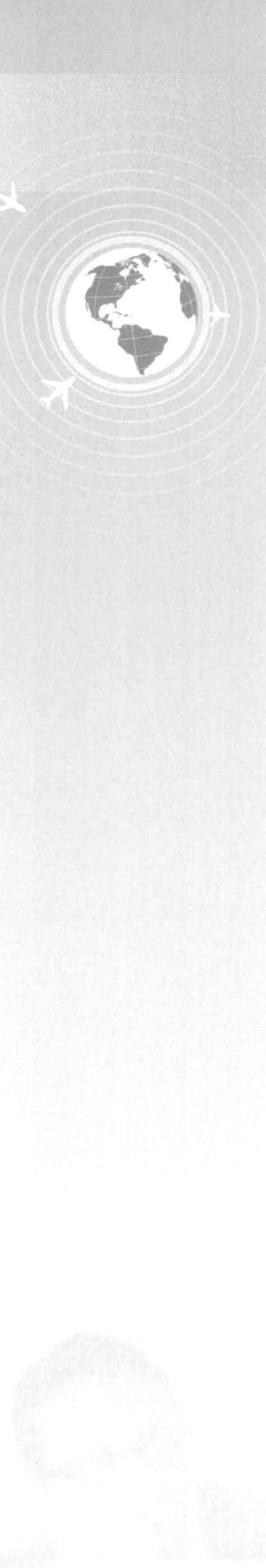
第四節 國際策略聯盟基本分析架構 176

本章摘要 179

自我評量 180

關鍵字 180





第八章 國際直接投資 182

本章個案：渣打銀行購併新竹商銀之內涵 182

第一節 直接投資 186

第二節 獨資或合資策略的選擇 187

第三節 國際購併策略 191

第四節 國際合資的不穩定性 197

本章摘要 200

自我評量 201

關鍵字 201

第參篇 國際企業管理機制 203

第九章 國際企業策略規劃 204

本章個案：希爾頓飯店之策略規劃程序 204

第一節 國際企業 SWOT 分析 208

第二節 國際企業價值鏈分析 215

大陸個案：內蒙古小肥羊餐飲連鎖公司的 SWOT 分析 220

第三節 國際企業的策略選擇 222

第四節 競爭優勢意涵 224

本章摘要 229

自我評量 229

關鍵字 230

第十章 國際企業組織設計 232

本章個案：富邦金控購併 *ING* 安泰人壽 232

第一節 組織結構之基本意涵 236

第二節 實施國際化初期之國際企業組織結構 242

第三節 高度國際化之國際企業組織結構 247

第四節 國際企業組織設計的新選擇 253

本章摘要 255

自我評量 255

關鍵字 256

第十一章 國際企業之領導 258

本章個案：沃爾瑪百貨之領導風格與信念 258

第一節 信任與國際企業領導 263

第二節 三種典型的領導模式 266

大陸個案：中國長城計算機股份公司的經營績效 272

第三節 國家背景的領導權變模式 275

第四節 國際企業的領導方式 278

本章摘要 283

自我評量 284

關鍵字 284

第十二章 國際企業激勵措施 286

本章個案：台積電對員工的激勵措施 286

第一節 激勵與動機 288

第二節 由需求端來激勵 289

第三節 由過程面來激勵 295

第四節 透過工作設計來激勵 302

本章摘要 305

自我評量 305

關鍵字 306

第十三章 國際企業協商與談判 308

本章個案：蘋果電腦領導風格 308

第一節 協調機制的建立 313

第二節 衝突與衝突處理 315

大陸個案：上海上詮光纖電信科技 320

第三節 協商過程中的文化差異 321

第四節 國際談判協商的執行過程 324

本章摘要 330

自我評量 331

關鍵字 332

第十四章 績效評估 334

本章個案：戴爾電腦之管理機制 334

第一節 控制與績效 338

第二節 績效衡量 342

第三節 績效的衡量方法 345

本章摘要 349

自我評量 350

關鍵字 351

第肆篇 國際企業倫理與未來趨勢 353

第十五章 國際企業倫理 354

本章個案：中華電信之國際企業倫理 354

第一節 商業倫理道德與社會責任 357

第二節 國家文化影響倫理決策 363

大陸個案：上海中宏人壽保險的經營 366

第三節 國際企業決策並考量道德後果 368

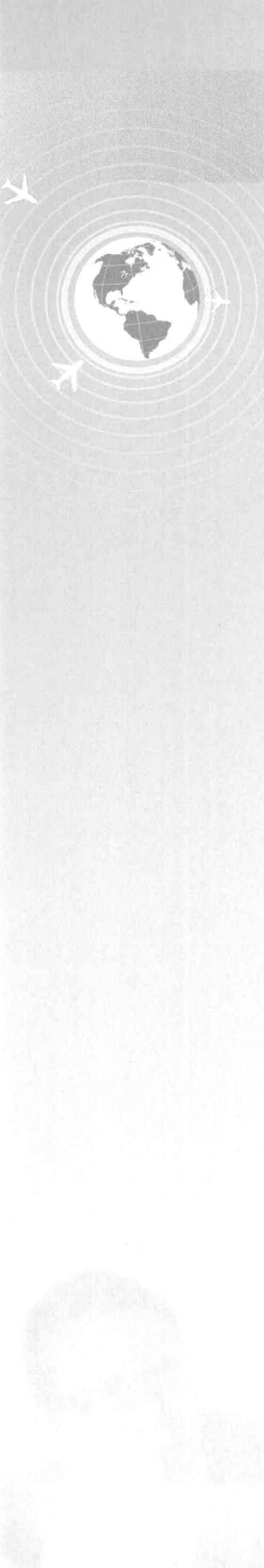
第四節 國際企業的管理倫理決策 370

本章摘要 375

自我評量 375

關鍵字 376





第十六章 國際企業之現在與未來 378

本章個案：台灣廠商之全球化佈局趨勢 378

第一節 鑑往可以知來 381

第二節 經濟發展拉力與技術進步推力 382

第三節 市場競爭態勢與政府角色 385

本章摘要 387

自我評量 387

關鍵字 388

第十七章 全球金融海嘯與國際企業未來經營方向 390

本章個案：力杰科技面對金融海嘯之轉型與變革 390

第一節 資訊與通信科技的深化 393

第二節 全球金融海嘯的衝擊 396

大陸個案：上海華東電腦股份有限公司轉危為安 398

第三節 全球金融海嘯的啟示 402

本章摘要 404

自我評量 404

關鍵字 405

參考文獻 407

企業名稱索引 416

英中文索引 420



第壹篇

國際企業與環境



第一章 國際企業導論

本章個案：**Yahoo!** 國際化策略之探討

第一節 企業的成長與演進

第二節 國際化的意義

大陸個案：上海中國工商銀行邁向國際舞台

第三節 國際化的驅動力量

第四節 本書結構

第二章 總體環境分析

本章個案：台北富邦銀行之總體環境分析

第一節 政治環境分析

第二節 經濟環境分析

第三節 社會與技術環境分析

第三章 文化與跨國管理

本章個案：**Life in Motion: BMW**

第一節 文化概論

第二節 Hofstede國家文化模式

大陸個案：安踏體育用品在中國市場的成長

第三節 國家文化的價值型態

第四章 國際企業經營策略

本章個案：麥當勞「得來速」餐廳的經營策略

第一節 國際企業整體策略

第二節 國際企業成長階段

第三節 整體經營與投資環境分析

第四節 國際企業事業部策略

第一章 國際企業導論

學習目標

- 瞭解國際化的意義與重要性
- 瞭解企業的成長與演進的內涵
- 瞭解全球化的驅動力量的內涵
- 瞭解多國籍企業的特性



本章個案：Yahoo！國際化策略之探討

名言小短句

上帝造萬物，各按其時成為美好，又將永生安置在世人心裡。然而上帝的作為，人不能參透。

（《所羅門王傳道書》3：11）



2000年11月8日，美商雅虎宣布購併台灣奇摩站，雅虎創辦人楊致遠表示，在台灣發展成功才能在大中國地區開拓市場，他希望藉由在台灣的發展，加速進入華人市場。（圖片來源：聯合知識庫）

一、Yahoo！奇摩

雅虎 (Yahoo!) 是由兩位史丹佛大學博士班學生楊致遠及David Filo以搜索引擎起家，1995年4月在Sequoia創投公司的資金協助下，正式於美國加州成立。在1995年增資活動中，日本軟體銀行 (Soft bank) 的加入對Yahoo！資金來源相當重要，創設軟體銀行韓裔日籍人士



孫正義在Yahoo!的發跡中扮演重要角色。孫正義更在1996年初以1億美元買下Yahoo! 30%股權。1996年4月Yahoo!在美國以每股13美元上市。

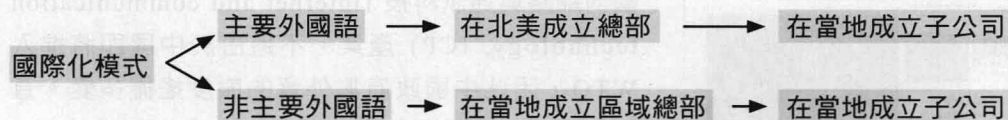
二、Yahoo!的國際化

Yahoo!在1996年4月踏出了國際化的第一步。Yahoo!與日本軟體銀行合資成立Yahoo! Japan，其中日本軟體銀行持有該公司股份51%，而Yahoo!持有34%，Yahoo! Japan並於1997年11月在日本成功上市。

1996年5月底，Yahoo!與電腦出版刊物的Ziff-Davis Publishing於英國倫敦合作，成立歐洲市場總部Yahoo! Europe，為進入歐洲市場做準備。並於當年9月推出Yahoo! UK進入英國市場，緊接著10月推出Yahoo! France及Yahoo! Germany進入法國及德國市場。之後Yahoo!也在歐洲陸續成立義大利、丹麥、挪威、瑞典子公司。

除以地區做為區隔的國際化模式外，Yahoo!另有一種以語言為區隔的國際化模式，係針對在北美卻說其他語言的使用者。以華語為例，Yahoo!於1998年5月推出Yahoo! Chinese給北美的華人，並為Yahoo! Chinese進軍台灣、香港、新加坡及大陸市場做準備。1999年1月同時推出Yahoo! Taiwan、Yahoo! HK及Yahoo! Singapore，其中Yahoo! China則因當地政府的法令問題，延遲到9月才推出。在西班牙語市場中，Yahoo!亦先針對北美的西班牙語系市場推出Yahoo! Espanol，接著再推出Yahoo! Espana、Yahoo! Mexico及Yahoo! Argentina，幾乎遍及歐、亞、美洲等地區的國家。

基本上，Yahoo!的國際化模式可用以下的圖1-1表示：



【圖1-1】 Yahoo!的國際化模式

(一) Yahoo! Taiwan



Yahoo! Taiwan。(網址: <http://tw.yahoo.com/>)

Yahoo於1998年10月進入台灣，Yahoo! Taiwan為Yahoo! 百分之百投資的子公司。台灣政府對外資投資的限制相當少，雖歷經政黨輪替，但是這方面政策的推行卻很一致。當時台灣的上網人數約為200萬，網路廣告金額約為台幣3億多，未來的成長潛力相當高。

當時的市場已有蕃薯藤 (Yam) 及奇摩 (Kimo) 開始經營，因而競爭市場十分激烈。其後ISP廠商（如：Seednet、Hinet）、網路媒體資訊廠商 (PChome) 也加入了戰局，使得入口網站的競爭更加激烈。Yahoo! Taiwan在台灣一開始的競爭表現並不是很好，在入口網站的排名中，前三名依序為Kimo、PChome、Hinet。而Yahoo! 則位居第六，尚落後於蕃薯藤及新浪網，不過由於Yahoo! 併購了Kimo，總排名躍升至第一，市場的競爭情勢在Seednet退出及Yahoo! 併購Kimo後降低。

Yahoo! Taiwan是百分之百投資的子公司，因此母公司對台灣所採取的是績效控制。在與母公司的互動較少，產品與行銷部門的決定權都掌握在母公司手上，子公司只是負責執行決策。在業務部門，母公司充分授權給子公司，因此也很少有互動。母公司在財務部門授權程度低，但由於結帳的問題而與母公司互動頻繁，技術部門與母公司的互動頻率則介於中間。

(二) Yahoo! China



Yahoo! China。(網址: <http://cn.yahoo.com/>)

Yahoo! China於1999年9月在北京開站，然而Yahoo! 早已在1998年5月成立Yahoo! Chinese，且著手準備進入大中華市場。1998年10月Yahoo! 就已經同時進入台灣、新加坡及香港。Yahoo! China整整遲了一年多，其中最主要的原因是中國政府對外資投資的限制相當多，甚至嚴格限制外資投資國內網路與通訊科技 (internet and communication technology, ICP) 產業。不過由於中國即將進入WTO，因此中國政府對外資的態度搖擺多變。直到Yahoo! 找到了當地的合作伙伴「北大方正」，Yahoo! 才得以以合資的型態進入中國市場，且合資公司中雙方的持股比例還是個秘密，使得Yahoo! 在中國的投資案有著神秘的色彩，能確定的是Yahoo!

