

第十八章

國際管理

管理學：整合觀點與創新思維 2/e



學習目標

- ✧ 瞭解企業國際化的經營動機
- ✧ 明白跨國文化差異的四大面向
- ✧ 學習企業國際市場進入策略的四種方式
- ✧ 認識多國籍企業的四種策略形態
- ✧ 認識多國籍企業的五種組織形態
- ✧ 學習多國籍企業之國際行銷、生產製造、研發、人力資源與財務五大功能意涵

台灣紡織業的全球佈局



多國籍企業

✿ 多國籍企業

✿ 企業在兩個國家以上進行各種功能性活動的佈局

✿ 由於多國籍企業是在不同地區進行各種功能活動，因此所面臨的環境相當多元與複雜

全球化背景

✧ 科技進步與跨國營運成本降低

✧ 市場全球化趨勢

✧ 全球需求的一致性或是同質性程度在提升

✧ 貿易與投資障礙降低

國際化經營的動機 (1/3)

✧ 傳統動機

✧ 尋找新市場

✧ 當本國市場規模太小，或是已達飽和，海外市場就成為一個選擇

✧ 尋找低生產成本基地

✧ 尋求原物料等生產要素

✧ 主要是針對自然資源，

✧ 規避風險

✧ 包括經濟風險、政治風險、原物料來源風險、天災人禍及過高的競爭壓力等

國際化經營的動機 (2/3)

✿ 策略動機

✿ 追求規模經濟

- ✿ 藉由進入其他國家市場可以有效提高銷貨額，並將生產活動集中，降低生產成本
- ✿ 規模經濟指同一產品的生產量增加，固定成本分攤基礎變大，單位成本因而降低的一種效益

✿ 最適地點的佈局

- ✿ 企業將價值活動做全球佈局，可以取得有利的競爭優勢

國際化經營的動機 (3/3)

☞ 全球研發競賽

☞ 研發競賽導致產品的生命週期縮短，企業的投資必須靠更大的市場規模才能回收

☞ 報復與多點競爭

☞ 進入對方市場，直接威脅對手在重要市場之獲利水準，而達到雙方都能克制其攻勢的目的

跨文化管理

- ✧ 企業在進行國際化活動時，都必須面臨各國不同文化的挑戰
- ✧ Geert Hofstede 的跨文化比較模型
- ✧ 四個面向描繪一個國家地區的文化特性：
 - ✧ 個人/集體傾向
 - ✧ 階層權力距離
 - ✧ 不確定性偏好/抗拒
 - ✧ 陽剛/陰柔之目標傾向

個人/集體傾向

- ✿ 個人傾向比較高的社會中，最主要的信念是個人利益永遠最優先
- ✿ 集體傾向較高的社會，代表的是群體（包括家族、部落、工作、所屬的組織甚或國家）利益優先於個人利益。

階層權力距離 (1/2)

✧ 衡量在一個社會階層所帶來的權力正當性是高或低

✧ 權力尊敬文化

✧ 階層的權力正當性高，權力距離較大

✧ 權力容忍文化

✧ 階層的權力正當性低，權力距離較小

階層權力距離 (2/2)

✿ 權力距離比較大的社會中

- ✿ 組織內的階級、職務或是社會中的階層，是重要的權力來源

✿ 權力距離低的文化中

- ✿ 階級並非權力的唯一來源
- ✿ 在決策過程中，真正影響決策制訂者，經常是擁有較高知識者，而未必是階級最高者

不確定性偏好/抗拒

- ✧ 偏好不確定事務的社會中，對不確定的環境有較高接受度，甚至有偏好傾向
- ✧ 對不確定性的抗拒，代表人們比較排斥不確定、不明朗的情境
- ✧ 對不確定性的容忍程度，也可以說是對風險的接受度

陽剛陰柔之目標傾向

✧ 陽剛陰柔之目標傾向，是一個人所追求的目標取向

✧ 陽剛型文化：一種傾向是比較積極的、物質性的文化

✧ 陰柔型文化：人們所追求是屬於精神層面的文化

國家文化比較表

表 18-1 Hofstede 的世界各國在國家文化四面向的比較表

國家	個人 / 集體傾向	階層權力距離	不確定性偏好 / 抗拒	陽剛 / 陰柔之目標傾向
中國	低	高	中	中
法國	高	高	高	高
德國	高	低	中	高
香港	低	高	低	高
印尼	低	高	低	中
日本	中	中	中	高
荷蘭	高	低	中	低
俄國	中	高	高	低
美國	高	低	低	高
西非	低	高	中	中

資料來源：Stephen P. Robbins 著，李茂興譯，組織行為，揚智出版社，2001。

國際市場進入模式 (1/2)

✧ 出口模式

- ✧ 企業以自行出口方式，將所製造的產品銷售至外國市場

✧ 授權或特許權模式

- ✧ 授權多應用於製造業，其意義為企業將其技術、知識，甚至是商標、品牌授予地主國企業進行製造後銷售
- ✧ 特許權多用在服務業，特許權授與者將經營的整體知識授予特許權接受者

國際市場進入模式 (2/2)

✿ 國際合資企業模式

✿ 企業與其他企業（通常為地主國當地企業）共同投入資金與各項資源，一同經營地主國市場

✿ 獨資形態子公司模式

✿ 企業獨自到海外市場設立子公司

表 18-2 四種國際市場進入模式之比較

進入模式	適用時機	優點	缺點
出口模式	<ul style="list-style-type: none"> 國際化初始階段 不熟悉國外市場 資源有限 	<ul style="list-style-type: none"> 降低風險 成本最低 	<ul style="list-style-type: none"> 代理商難以配合 較難學習市場知識 難以獨享經營利益 貿易障礙
授權或特許權模式	<ul style="list-style-type: none"> 國際化初始階段 不熟悉國外市場 資源有限 有合適的授權夥伴 	<ul style="list-style-type: none"> 降低風險 不用投入龐大資源 開始學習當地市場知識 	<ul style="list-style-type: none"> 產品服務品質較難掌控 創造未來競爭對手 難以獨享經營利益
國際合資企業模式	<ul style="list-style-type: none"> 不熟悉國外市場 資源有限 有合適的合資夥伴 	<ul style="list-style-type: none"> 降低風險 成本分擔 資源互補 	<ul style="list-style-type: none"> 合資企業管理複雜性 創造未來競爭對手 (合資夥伴脫離而獨立運作)
獨資形態子公司模式	<ul style="list-style-type: none"> 熟悉國外市場 豐富資源與能力 跨國管理經驗豐富 確保核心能力與品質 找不到適合夥伴 	<ul style="list-style-type: none"> 獨享經營利益 確保產品服務品質 地主國政策誘因之利用 	<ul style="list-style-type: none"> 風險過高 龐大的設立與營運成本 退出成本高

多國籍企業策略形態 (1/4)

✿ Bartlett & Ghoshal

✿ 多國籍企業策略面向

✿ 全球整合程度：

✿ 母公司主導各種功能性活動的配置，以達企業內部一致性及追求每一種活動的規模經濟

✿ 母公司控制程度高，較為集權

✿ 地區回應程度：

✿ 母公司高度授權給每一個地主國之子公司，使其能夠充分回應地區環境差異，滿足當地市場需求

✿ 子公司通常執行許多功能性活動



▲圖 18-1 多國籍企業策略形態

多國籍企業策略形態 (3/4)

✿ 多國籍企業策略形態之四大分類

☞ 多國策略

- ☞ 較高的地區回應程度以及較低的全球整合程度。
- ☞ 較為分權，每一個子公司具有相當的資源與能力

☞ 全球策略

- ☞ 較低的地區回應程度以及較高的全球整合程度
- ☞ 較為集權，子公司間整合程度較高

多國籍企業策略形態 (4/4)

☞ 國際策略

- ☞ 同時重視各地市場全球一致性與地區差異性的特質
- ☞ 重要決策權集中於母公司，因地制宜的決策授予子公司

☞ 跨國策略

- ☞ 強調各地市場具有全球一致性與地區差異性的特質
- ☞ 將不同地區、市場的差異化特質轉換為全球各地皆可運用的資源與能力

多國籍企業策略形態表

表 18-3 多國籍企業策略形態

策略形態	全球整合一致性的程度	地區差異性回應的程度	價值鏈活動佈局	策略重點	代表國家
多國策略	低	高	每個子公司皆有完整的價值鏈活動	滿足各市場的差異化需求	歐洲
全球策略	高	低	每一種價值鏈活動集中於少數地區	達成每個價值鏈活動的規模經濟	日本
國際策略	中等	中等	核心價值鏈活動集中於母公司，其他活動分散於各子公司	適度的差異化與移轉 母公司資源與能力	美國
跨國策略	高	高	價值鏈活動依據最具優勢的區位設置，並積極促進子公司的創新	擅用全球資源，發展各子公司獨特的優勢 與資源共享	目前尚無 代表國家

多國籍企業組織形態 (1/2)

✿ 功能別組織形態

☞ 較適合規模較小的多國籍企業

✿ 產品別組織形態

☞ 適合競爭環境重視產品發展的多國籍企業

✿ 地區別組織形態

☞ 適合地區發展相當重要的競爭環境

多國籍企業組織形態 (2/2)

✿ 矩陣式組織形態

- ✿ 結合不同組織部門劃分方式所形成
- ✿ 適合面對產品與地區壓力皆大的多國籍企業

✿ 網絡式組織形態

- ✿ 將多國籍企業的母公司以及其他子公司視為一個網絡
- ✿ 適合於面對高度複雜、環境不確定性高、規模較大的的多國籍企業

表 18-4 多國籍企業組織形態

組織形態	優點	缺點	適用情況
功能別	<ul style="list-style-type: none"> 專業化程度高 每一功能規模經濟較大 培養每一功能的專業人才 	<ul style="list-style-type: none"> 同一產品之不同功能別整合與協調性較低 同一地主國之不同功能別整合與協調性較低 	<ul style="list-style-type: none"> 組織規模較小 適合產品較少的組織 環境相對穩定
產品別	<ul style="list-style-type: none"> 專注產品創新與發展 快速回應消費者需求 同一產品不同功能間協調性高 	<ul style="list-style-type: none"> 不同產品之同一功能別整合與協調性較低 不同產品之同一地區別整合與協調性較低 適合擁有多項產品的大組織 	<ul style="list-style-type: none"> 全球策略 產品創新與規模經濟相當重要
地區別	<ul style="list-style-type: none"> 專注地主國市場環境變動 快速回應當地消費者需求 同一地區不同功能協調性高 	<ul style="list-style-type: none"> 不同地區之同一功能別整合與協調性較低 不同地區之同一產品別整合與協調性較低 地主國市場相當重要 	<ul style="list-style-type: none"> 多國策略 地區間環境與市場特質差異大
矩陣式	<ul style="list-style-type: none"> 同時因應環境雙重壓力 不同產品、地區、功能別之間的整合與協調 	<ul style="list-style-type: none"> 組織複雜度高 高度組織部門間的衝突 	<ul style="list-style-type: none"> 多元環境壓力，例如產品線協調整合與地區差異壓力皆大時
網絡式	<ul style="list-style-type: none"> 不同子公司間高度整合 資源整合與共享程度高 學習與創新機會程度高 	<ul style="list-style-type: none"> 組織複雜度高 高度組織資訊系統投資 	<ul style="list-style-type: none"> 跨國策略 環境不確定高 競爭對抗壓力大 組織規模較大

多國籍企業之功能性活動

- ✧ 國際行銷功能
- ✧ 國際生產製造功能
- ✧ 國際研發功能
- ✧ 國際人力資源功能
- ✧ 國際財務功能

國際行銷功能 (1/2)

✧ 國際行銷為多國籍企業將其產品行銷到外國市場，使消費者能夠接受並購買的過程

✧ 國際行銷的內涵

✧ 國際產品定位

✧ 國際市場區隔、國際產品生命週期規劃、產品包裝設計、品牌定位與延伸等

國際行銷功能 (2/2)

☞ 國際訂價

☞ 採取一致性的統一訂價，或是因地區的經濟環境與競爭態勢而略作調整

☞ 國際促銷

☞ 特別要注意當地法令對於企業促銷推廣與廣告的規範

☞ 國際通路

☞ 通路具高度當地化及政府規範的特質

國際生產製造功能 (1/2)

✿ 多國籍企業設立國際生產據點時，須考量之因素：

✿ 當地區位生產成本與生產品質：

- ✿ 國際生產區位的規劃首要在於生產成本的降低
- ✿ 必須考量地主國的勞動成本、原物料成本、運輸成本與稅率、政府投資優惠措施皆
- ✿ 亦須考量生產要素的品質
- ✿ 地主國各產業的群聚現象

國際生產製造功能 (2/2)

- ☞ 規模經濟與運輸服務成本之取捨—生產集中於少數地區
 - ☞ 可以獲得降低成本以及規模經濟的效益
 - ☞ 零組件、半成品與成品的運輸成本與關稅成本必須加以考量
 - ☞ 會降低對於當地市場消費者需求回應與服務之速度

國際研發功能

✧ 設立國際研發單位須考量下列因素：

✧ 研發據點之產業群聚考量：

✧ 當地人才供應

✧ 可否獲得產業群聚之效

✧ 研發據點的功能與角色：

✧ 修正產品以更符合當地市場所需，或

✧ 真正從事基礎創新的研發

國際人力資源功能

✿ 多國籍企業人力資源運用的主要來源：

✿ 使用外派人員

- ✿ 外國子公司尚未有充足的人力資源，必須由母國或是第三國人員調派加以支援
- ✿ 使外國子公司的策略方向、經營管理與整體多國籍企業一致，強化對子公司之協調與控制

✿ 使用當地人才

- ✿ 經營人才的來源更加充裕
- ✿ 當地人員通常對當地環境與競爭更加瞭解
- ✿ 對於基層員工的激勵

國際財務功能

✧ 經由國際財務規劃與管理達到下列好處：

✧ 拓展企業籌資管道

✧ 可以經由在國際證券市場公開發行股票籌資

✧ 協助企業降低匯率風險

✧ 降低企業稅賦

✧ 因為每一個地主國所課徵的營業稅率皆不同，因此多國籍企業必須進行租稅規劃，以降低企業的稅賦

[跨越兩岸]中國化的大眾汽車

- ✧ 在中國，強力主張跨企業「本土化」
- ✧ 大眾汽車在中國
 - ✧ 與上海汽車合資
 - ✧ 零組件國產率高
- ✧ 中國不只滿足於當個「世界工廠」，藉由合資正逐步養成其研究能力



駛向全世界的巨人

精選案例 問題研討

- ✧ 請問巨大機械1980年代進行國際化的動機為何？
- ✧ 巨大機械為何要發展自有品牌？
- ✧ 請以案例中的資料，說明巨大機械在生產製造、研發、行銷通路等佈局情形。
- ✧ 請以本章對於多國籍企業策略之四大分類，說明巨大機械的國際策略形態。