

# 從產業生態觀點構形中小企業 國際化之行爲：類型學取向—以 投資越南的四個製造業爲例

**Configuring the Internationalization Behaviors  
of Taiwanese SMEs in the Industrial Ecology  
Viewpoint by Conceptual Typology Approach  
- Four Manufacturing Industries in Vietnam**

鄭祥麟 *Hsiang-Lin Cheng*  
義守大學  
I-Shou University

黃北豪 *Pei-How Huang*  
蔡敦浩 *D. Stephen Tsai*  
國立中山大學  
National Sun-Yet-Son University

## 摘 要

以 1990-2000 為區間，本研究從產業生態的觀點分析中小企業台商國際化的行爲，並從紡織原料業、製衣業、製鞋業和食品業等四個製造業中理論抽樣了 10 家前往越南投資的中小企業。經由紮根追蹤式質化研究，本研究發現，在類似的環境變化下，個別廠商會依照其組織內的主導邏輯對制度環境做出不同的反應，但這類的反應又和各產業內的產業生態秩序形成有密切的回饋關係存在。利用構形理論中的觀念性類型學取向方法，將其加以分類為「單區平緩」、「多區平緩」、「單區崎嶇」及「多區崎嶇」等四類產業生態原型，並推導

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

其相對應的中小企業國際化模式—「典範影響演化」、「集體演化」、「制度影響演化」及「個別邏輯演化」。最後本研究也將分析這些原型的導出對台商中小企業國際化理論的影響及貢獻。

**關鍵字：**中小企業國際化、產業生態、構形學、觀念性類型學、越南

## Abstract

In the viewpoint of industry ecology, this research analyzed the internationalization behaviors of Taiwanese Small and Median enterprises (SMEs) from 1990 to 2000. We sampled ten Taiwanese SMEs which conducted in textile, ready-made clothes, shoes-making and agricultural product industries in Vietnam. After a ground field study, we found that, each firm reacted to the institutional system pressure differently according to its own dominant logic thinking even in the same environment change. However such different reacting ways had strong feedback relationships with each industrial ecology orders. Employing the conceptual typology approach of configuration theory, this research classified 4 industrial ecology modes: Uni-Slack, Multi-Slack, Uni-Rough and Multi-Rough. We also analogized 4 corresponding internationalization modes of SMEs within these industrial ecology types— Evolution under inside paradigm, Group Evolution, Evolution with institutional pressure and Evolution by each logic. Finally, the contribution of our research results was also discussed.

**Keywords :** Internationalization of SMEs, Industry Ecology, Configuration Theory, Conceptual Typologies, Vietnam.

## 壹、緒論

台灣四十多年來的產業發展，雖然造就了許多集團企業，但為數眾多的中小企業，實為台灣經濟繁榮與產業發展的基石（司徒達賢，1994）。然而到了1990年代，由於我國總體環境發生變化：台幣大幅升值、工資成本上揚、環保及勞工意識抬頭等，使生產成本提高、產品出口價格的相對優勢不再（蔡敦

浩，1999)。這些因素促使許多中小企業台商紛紛出走，移往勞工成本低廉且潛在市場廣大的國家，如早期的東南亞和近期的中國大陸。根據統計，東南亞國家在 1986-1992 年間共核准來自台灣的 2780 件投資案，總金額約 141 億美金。在這些投資案中，屬於大企業（營業額超過 5 億台幣）的投資案未超過 200 件，故台灣仍是以中小企業為對外投資的主力（經濟部中小企業處，2000；Chen, 1998）。

當台灣近十年來成為一個新興且重要的對外投資國後，許多學者都曾對其資本外移的原因作過詳盡的研究。其中最常見的解釋是以經濟結構改變導致台商產生外移動機，而恰好此時離我國最近的東南亞國家的產業狀況及政經法令與台灣中小企業的特性相互配合而吸引其外移（陳添枝，1995；林安樂、連文榮、賴法才，1994 等）；社會文化學者自民族性的角度出發，認為華人的「跨國性」流動的行為目的在於逃避民族國家施加其上的本土化措施（如印尼的排華運動）（Ong & Nonie, 1997），而台灣正好位在大中華文化中的一環，加上身為海島，人民受海洋文化影響極深，所謂資本外移只是以往移民文化特質的一種延伸（龔宜君，1994）；此外資源基礎論（吳思華、沈榮欽，1999；蔡敦浩，1998a）及社會網絡學者（陳介玄，1994；Chen & Chen, 1998）也試圖從中小企業策略衍生的角度對其國際化行為加以分析。其他亦有學者自台灣現代歷史、政治等因素來探討之（周添城，1989；鄭敦仁，1997；周添城、林志誠，1999）。

然而本研究認為，在各廠商相同的國際化行為中，隱藏了不同產業背後的影响因素，這種產業別的特殊共通性，絕非總體觀察（經濟變動說、文化歷史說）或個體描述（策略說）所能單方面陳述（李宗哲，1995）。若能將中小企業國際化的行為依產業的環境相關因素加以類比，也許能更深入地分析及整合過去的學說。組織生態（Organizational Ecology）學者研究組織之適應性程序（Kraatz, 1999；Usher & Evans, 1996），從該角度觀之，企業的國際化即代表一個向外遷移的適應環境手段（Carpenter & Kitchell, 1988）。雖然已有部分國內學者由生態學（吳思華、謝俊怡，1999；吳思華，2000；楊丁元、陳慧玲，1996）觀點觀察企業的行為，然而以組織生態學觀點來單一觀察國際化的研究不管在國內或國外文獻都不多見，缺乏較深入的研究。

若能將應用組織生態學相關觀點和國際化理論相聯結，或許能對理論發展有所貢獻（Bacharach, 1989）。尤其大部分學者皆同意台灣中小企業的國際化行為為不管在進入模式（陳添枝，1995）、發展過程（魏啟林、陳厚銘，1996 等）

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

和策略考量（蔡敦浩，1998b）和西方的既有文獻不相符合，只有比較利益和區位效果（低廉的勞工），較能解釋台商投資東南亞的原因（蔡敦浩，1998a），尚未有一理論能完整的說明這種不規則的投資過程。這是因為西方文獻分析主體大多為發展完整的大型企業，與台灣大部份的國際化主體：中小企業不同。若能跳脫以往的做法，從個別產業的生態觀點來加以觀察，並不失為另一種理論的探索。

組織生態學者利用系統觀點說明「產業生態」、「組織邏輯與慣例」及「相關制度環境」之間的互動，並解釋組織生存（survival）策略形成的複雜過程（Hannan & Freeman, 1977, 1989）。廠商群體在產業空間中彼此競爭，受限於產業生態結構，發展出不同的面貌和方式（Aldrich, 1979），而個體適合環境的過程中，也會相對的對整個產業生態系統產生改變，而整個生態系統可能又受到整體環境面的影響及控制，故任何個體的行為結果，其實是整個產業生態系統的變動與適應過程（Hannan & Freeman, 1984）。類似 Campbell（1965）所提出環境選擇（selection）-組織適應（adaptation）的循環過程。

組織生態的研究中，有部分研究（Delacroix & Swaminathan, 1991；Kelly & Amburgey, 1991；Haveman, 1992）較強調針對特定產業（如釀酒、航空、報紙及金融業）的生態群體（industry population）進行研究，並稱為產業生態（industrial ecology）的觀察。而本研究希望利用此一觀點，能從對特定產業的觀察，為台商中小企業的外移提供較完整的看法。

在這個過程中，本研究採用構形理論(Configuration Theory)的觀點，構形代表將特定的現象加以組合化的過程(Dess, Newport & Rasheed, 1993)。故構形學對研究的重要性在於「分類」，藉由事前的推理觀察或事後的資料整合來成為有意義的組合。而分類亦有利於確認及解釋某些現象的獨特性及共通性。在管理研究中，構形理論的應用可說是相當普遍(Myer, Tsui & Hinings, 1993；Miller, 1996；Miles & Snow, 1978)。例如國際企業理論中的 Upsolla 國際化進程模式（Johanson & Vahlne, 1977；Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1977）將瑞典企業國際化的過程依投入程度的多寡分成直接接單出口、經由代理商出口、設立銷售子公司和設立製造子公司四個階段，並認為廠商會選擇文化心理距離越相近的國家來進行其首次國際投資；及國際化網絡模式（Johanson & Mattson, 1988）歸類出單獨國際化、國際化整合、早期開拓者和晚期開拓者四種國際化類型，都有構形的含意。

構形可以將許多因素加以整合成群組，再對各個群組進行分析，有助於對

事實現象進行更進一步的觀察 (Myer, Tsui & Hinings, 1993; Wright & McMahan, 1992)。本研究應用構形理論，引進構形學的觀念及方法，以一些重要的產業生態構面形成特定的構形，再以該構形為基礎對各產業的國際化做進一步的推論及分析。從而可知，本研究有兩個主要的課題和挑戰：一是聯結國際化理論和組織生態學，二是將構形理論的概念和方法運用在這一個結合的過程中，探討台灣中小企業的國際化模式，定義適當的系統構形，並進一步討論其內涵，期望對中小企業國際化理論有所貢獻。

## 貳、文獻回顧

應用組織生態學之組織—環境互動論點的文獻範圍廣泛，如組織改變、創新與組織能力等 (Hayek, 1948; Stinchcombe, 1965; Hannan & Freeman, 1977; Nelson & Winter, 1982; Murdoch, 1994; Tushman & Romanelli, 1985)，因此有學者認為組織生態學其實是一種觀點，而非指特定的理論 (Nelson, 1995)。再者部分研究較屬於數量推導，如 Hutchinson (1957) 就主張以數學的幾何空間模式來定義利基空間，這都並非本研究之重點。本研究較重視關於個別產業生態的解釋，許起裕 (1996) 曾提及產業生態系統的三個子系統(見圖 2.1)，本研究將利用此三系統之互動來觀察台商國際化的行為。以下依此三子系統中之重要概念，簡要地回顧相關文獻：

### 一、組織策略的演化：

- (一)「主導邏輯」：泛指企業本身核心的經營管理邏輯，每一個組織都有其獨特的主導邏輯，以指導策略與行動(Prahalad & Bettis, 1986)。主導邏輯的形成是企業歷史軌跡下的產物，和企業創辦人的理念尤其有特定的關聯，具有「路徑相依性」(Authur、Emrolieve & Kaninoski, 1984)，通常為整個組織營運的指導概念，深植於組織成員的核心記憶中(Walsh & Ungson, 1991)，為組織某一時期的共同規範或共同心智模式(Senge, 1990)。
- (二)「組織程序」：一旦組織的主導邏輯形成之後，組織便會具此發展其特定的組織程序 (routines)，組織生態學者認為組織形式是依其遺傳基因建

構而成，這種特定的基因構造就是所謂組織程序（Nelson & Winter, 1982）。主導邏輯是組織歸納以往經驗形成的哲學或邏輯，而組織程序則是將其落實於企業運作的特定規則（Rutherford, 1994）。根據 North（1991）的定義，組織程序泛指組織內正式、合法的成文規則及非正式、模糊的不成文規則。

- (三)「顯型策略」：內隱的主導邏輯配合上外顯的組織程序，便發展出公司的顯型策略，也就是組織實際執行的策略行動（Kelly & Amburgey, 1991），類似於 Mintzberg（1978）的 emerged strategy 的觀念。主導邏輯雖然指導組織內策略的形成，但通常一個主導邏輯下卻會產生多種可選擇的結果，即是所謂「備選方案」的觀念（Simon, 1957），故最後採行的顯型策略，不但牽涉到組織的正式指導原則，更和內部政治運作及組織調整及學習的過程有關（Hannan & Freeman, 1977）。
- (四) 調整與學習：顯型策略並不囿於組織既定程序的框架中，它常常帶有「創造」的色彩（Hayek, 1978），因為組織內部會進行策略調整和學習的活動，也就是所謂的變革性調整（Kuhn, 1962）。組織成員（尤其是高層領導者）為了反應來自外部環境信息的回饋，便會藉由學習來矯正其組織程序甚或主導邏輯（Shrivastava, 1983；Kim, 1993）。不過組織有自身的動態軌跡（Dosi, 1988），一旦組織程序僵固後，企業會無法適時地進行調整和學習，便會產生所謂的「組織惰性」，組織將因無法適應變遷而遭產業淘汰（Hannan & Freeman, 1989）。有關組織學習的研究相當多（Senge, 1990；March, 1991；Huber, 1990 等等），本研究就不多加介紹。

## 二、產業生態及結構因素：

- (一)「產業生態與承載能力」：「產業生態」也就是所謂利基空間(niche space)的概念，也就是所謂的個別產業所能負荷個體（企業）家數的承載能力大小不同（Hannan & Freeman, 1989），故產業生態實為在個別產業中提供組織生存之利基空間分布情況之統稱（Aldrich, 1979）。同一產業的各個企業，在產業生態中追逐利基時，為爭奪有限的利基資源會相互競爭。
- (二)「組織歧異度」：則代表產業內組織營運模式的相似程度或同質性程度，相當於產業經濟學策略學派的「策略群組」的觀念（Hannan & Freeman, 1989）。組織歧異度越高代表在產業生態中，各群組差異化的程度，其

分化基礎在於產品規格、等級、價格、品質、適用情況等，將產業生態分隔成多個「次生態」(Carroll & Hannan, 1995)。

(三)「產業間成員之網絡關係」：個別產業中，產業間成員的關係有競爭也有互相合作或模仿(Kraatz, 1999)的網絡關係存在。越來越多採行網絡觀點的組織理論學者最近開始強調產業生態中組織與組織間的關係是如何強烈地影響他們的行動與結果(Davis, 1991; Davis & Powell, 1992; Granovetter, 1985)，而這樣的合作網絡一旦形成，也會對產業生態產生回饋和影響(Haunschild, 1993; Nohria & Eccles, 1992; Uzzi, 1996)。這種同一物種(產業)個體在生態環境中形成不同群體，進而產生群體內共同行動的行為，就是產業內組織分群集體演化(Hirshleifer, 1977)的結果。

(四)「產業生命週期」：不同產業生命週期，其產業結構的穩定程度也相異(Haveman, 1993a)。「草創期」由於制度環境尚未建立，產業結構較不穩定，個別廠商的策略行動容易造成產業動盪；「成長期」雖然產業制度逐漸形成，但是「主導設計」(Utterback, 1994)的競爭仍可能破壞既定的產業結構；「成熟期」由於產品趨向標準化，產業制度健全，廠商的策略行動不易改變穩定的產業結構；「衰退期」則因廠商紛紛退出，其穩定性來自廠商不願意採取積極的策略行動，不過，研究顯示某些產業並不會進入衰退期，如製衣、製鞋業等(Grant, 1995)。

(五)「產業結構及其變動」：產業結構為產業內的組織群體與利基集中的分佈型態，所以又稱為利基景觀(landscape)，其景觀型態可能崎嶇，也可能平緩。

1. 崎嶇的產業結構：代表利基空間被分割成大小不同的區域(山峰)，產業結構愈崎嶇，則區域間的差異愈大，對於區域內廠商的吸引力(約束)也愈大，則廠商更不易移動至其它區域(Murdoch, 1994)。
2. 產業結構平緩：表示利基空間各區域間並無甚大差異，如果尚有大量未開發的利基空間，吸引新的廠商進入，則既有廠商會儘量擴充本身的規模，以佔據空的區域。各廠商為爭奪有限的利基空間，造成產業競爭趨於激烈，各廠商能獲得的利基反而減少(Hannan & Freeman, 1977, 1989)。

產業結構並非一成不變，它會隨著時間而改變。產業結構變動

的模型為：「秩序」是產業結構穩定的力量；「混沌」是產業解構的現象；「複雜」則是介於秩序和渾沌間的產業演化與選擇之動態過程。而產業的演化軌跡為由形成初期的「混沌」現象，過渡為複雜區間的「選擇」，再形成穩定的秩序結構（Hayek, 1978；許起裕, 1996）。

### 三、總體制度環境：

制度環境泛指社會普遍的規範與制度，提供產業內組織之間交易的依據，制度環境是維繫產業結構的力量，約束產業內各組織的行為範疇於制度環境的限制內，同時提供廠商交易、協調與溝通的效率（Smith & Grimm, 1987）。制度環境包括的因素非常多，大抵可以分為產業內和產業外兩類因子，產業內部因素，如技術變革、競爭情況等包括產業內部所形成的正式與非正式規範；而產業外部因素，如政治、環保、戰爭、革命、天然災害與意識型態(North, 1991)，更會衝擊既定的制度環境。由於整體制度環境的範圍相當廣泛，難以一一敘述，故本研究僅在行文相關之處加以提及。

當然，三個子系統間會彼此相互影響和回饋，例如除了產業生態會影響組織運作的方式外，組織間由於競爭和相互在網絡關係中所進行的合作和模仿，最後有可能會改變產業內的原有的典範（即是產業內的關鍵成功因素，Key Success Factor），而使生態產生結構性演化（Hannan and Freeman, 1989；Hirshleifer, 1977；Kraatz & Zajac, 1996）。而雖然制度環境會影響產業結構的形成，但上述所謂產業典範如果成立的時間相當久遠，已經變成內部成員的基本共識，亦會成為制度環境中的一部份（Meyer, Brooks & Goes, 1990）。此外，雖然不同的組織會為了適應同一制度環境（Zajac & Shortell, 1989；Haveman, 1993b），而越來越相似，產生所謂「制度同型(Isomorphism)」的結果(DiMaggio & Powell, 1983)，然而組織亦可藉由上述影響產業典範的方式來改變制度環境（只是較不直接）。不過由於本研究之主題以產業生態為主，因此對於其他兩子系統的解釋，也會以其最終影響到產業生態的結果為主。



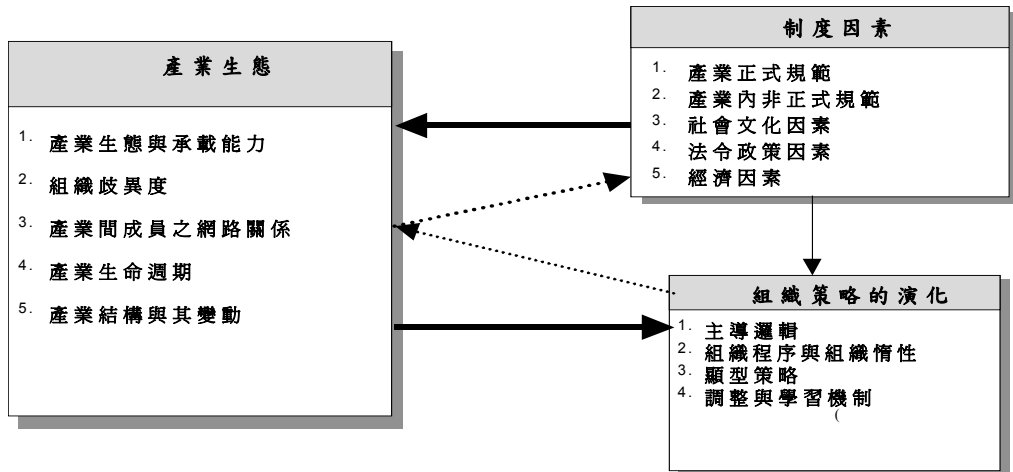


圖 2.1、產業生態的系統觀(三個子系統的互動)

## 參、研究方法及對象

### 一、研究方法：

觀察產業生態該採取質化或量化方法？過往文獻並無定案（Aldrich, 1979；Hannan and Freeman, 1989；Haveman, 1992）。但以自然生態學為例，其研究都包含描述(descriptive)與功能(functional，也就是所謂的因果辨證階段)這兩個階段。一般的生態研究，亦可有兩種不同的方法：後成式(a posteriori)與先驗式(a priori)。「後成式」是傳統的方法，即是指先觀察和測量生態體系，然後再由結果研析其可能的結論（Bernstein, Williams & Mann, 1981）；「先驗式」通常是於功能階段所使用的方法，先有「理論」，再驗證理論是否成立，特別是應用於「行為生態學」、「族群生態學」等研究（Carpenter & Kitchell, 1988）。在這個先驗式理論成立的過程中，生態學者建議先使用有限個體，有限區域的深入觀察(Fleming & Gross, 1989)，之後再進行廣泛的量化調查和驗證。正如前文所言，目前以組織生態學觀察中小企業國際化並未有足夠的理論產生且整個投資東南亞的台商數目太過龐大，採行所謂量化的後成式研究有其限制；此外，既然本研究的重點在於不同物種(產業)向外遷移(國際化行為)的分析，乃是族群和行為生態學的應用，故本研究將依「先驗式生態研究」的精神，採行質化的個案研究方法，以求研究的深度。

再者，在構形學的應用研究中，主要有兩種不同的取向：(1) 實證性的分類學(empirical taxonomies)(2) 觀念性的類型學(conceptual typologies) (Miller, 1996)，其中分類學取向是利用大量數值資料來進行分類和檢定來瞭解資料所形成的群組，與後成式研究的觀念類似；而類型學取向則是試圖透過有限觀察及後續理論的推理，即是先驗式研究的觀念。Miller(1996)曾指出構形不一定將所有的對象納入，重要的是能發展出有邏輯的分類模式，故本研究將採用觀念性的類型學觀點配合上「先驗式生態研究」的精神，雖然在理論基礎上仍稍不足，但是卻對新理論的建構(theory-building)有重要貢獻(Miles & Snow, 1978; Doty & Glick, 1994)。

## 二、研究對象：

本研究將以近幾年台商投資最為熱門的越南做為分析的主體(Subject)，這是因為近來南向投資以越南為主，擁有較多新的廠商投資樣本(1999年上半年約達1.59億美元)；且台商目前在越南的投資項目仍以初級傳統產業為主，最符合台灣資本外流的產業型態(龔宜君，1997)。

本研究採「複個案設計」(Multiple-case design)，亦即同時針對多個個案予以描述、分析與比較，這主要是考慮到其在理論建構上所具備的較健全程序(Yin, 1984)。目前在台商多以胡志明市一帶為分布據點(外貿協會駐胡志明市代表處, 1999)，故本研究選取胡志明市為實地田野研究的地點。經由外貿協會駐胡志明市辦事處的協助，本研究在當地從提供名單上之25家廠商(都是中小企業廠商)，經過電話初步詢問後，理論抽樣訪問11家廠商，符合Eisenhardt(1990)對個案數目的建議(應在4到10個之間)。其中包含了6家紡織業業者，上下游廠商皆有、2家食品加工業者、2家製鞋業者、及1家水電加工業者，在經營型態上，它們的資料如表4.1及表4.2所整理。

作者在越南總計訪問台商當地幹部25人57次、母公司管理者(含業主)13人43次、越南籍當地幹部53人81次、我國及越南官員6人11次。有64%的訪問是利用口頭及電話方式完成，每次口頭訪談的時間約為20至30分鐘；36%則是由公司利用信件或其他二手書面資料加以回答(根據次數)。由於公司本身的策略必須由內部主管得知，不像其他產業及制度方面的因素可以文獻驗證，故本研究仍以公司主管(總部或子公司)為主要訪問對象，其他對象的訪問內容則以輔助性的用途為主。

在我國外貿協會駐胡志明市辦事處篩選下，本研究所訪問的 11 家廠商分屬的四個產業：紡織、成衣、食品及製鞋產業剛好分屬台商在越南的前六大產業：紡織、成衣、食品、電機、製鞋及畜產業之中（外貿協會駐胡志明市代表處，1999），其中電機業及畜產業雖因相關限制而無法在取樣訪問成功，但仍本研究顯示本研究所挑選的產業對台灣投資越南的現象有相當程度的代表性及重要性。

再者，本研究所挑選的 11 家廠商皆為當地台商協會的會員或是重要幹部成員，且其投資時間皆持續長達 6 年以上，且皆由外貿協會所推薦。以台商在越南的 3 年以上平均投資存活率 21%（外貿協會駐胡志明市代表處，1999）而言，這些樣本對於既存的越南台商而言有其代表性。再者從表 4-1 及表 4-2 觀之，可以發現這些樣本的基本特徵有所差異，也許能涵括較大部分的越南台商特色。然而本研究也不諱言，對於大部份投資不到三年即撤資的台商而言，可能會有部分的偏差，這也是本研究的限制之一。

### 三、研究過程：

在實務中，公司的國際化動機常常會被總結成某些特定的簡單項目，如減低成本、擴大產能等等，但這些項目的知覺又是來自決策者對於產業本身的體會—產業生態三系統的互動，故本研究將著重於這外顯和內隱動機之間的連結，並以紮根理論（Glaser & Strauss, 1967；Strauss & Corbin, 1990）為主要的操作方法，其分析程序如下所述，代表從有限資料建構新理論的過程。

- (一) 開放性譯碼：即是將原始的所有訪問資料透過轉化給予其特定的意義的過程，故被訪問者的所有談話及互動過程將予以紀錄，並針對各個部分給予定義。
- (二) 主軸譯碼：即是將開放性譯碼的結果加以前後合理化並連結出主要想法的過程。在此一過程中，本研究將會透過其他更精確的二手資料(尤其是官方資料)的相對照，以確定排除訪問者的主觀因素。
- (三) 選擇性譯碼：即是選擇出核心觀念範疇（core category）把它有系統地和其他觀念範疇予以聯繫，驗證其間的關係，並把概念化尚未發展全備的範疇補充完備。

根據紮根理論，為能了解整個越南台商投資的情況，本研究先進行了 4

個月的基本背景資料蒐集（88.8-88.12）。而選定研究樣本後，本研究前後（89.1-89.6）進行了6個月的追蹤和資料蒐集，並經過譯碼、比對和除誤的程序，紀錄至整個資料庫中。至於在訪談程序上，每次訪問包括2位成員，開放式的問卷內容將在訪談前送交受訪者，使受訪者在心理上有所準備。而問卷的內容大概可以分成四個部分：1.公司的基本資料。2.公司為什麼要國際化？3.公司及產業中的國際化流程如何？4.國際化對公司及所屬產業產生什麼影響？

每次訪談過程均在受訪者的允許下予以錄音，以便事後之整理，若有任何疑問，將以電話或傳真與受訪者或總公司內部取得聯絡。為了避免產生因單一譯碼者主觀觀念所產生的譯碼誤差，本研究的譯碼過程將採雙重譯碼，由兩位訪問者分別進行初次譯碼，之後經過比較，凡是譯碼結果有出入的部分，差異小則由兩位譯碼者互相討論獲得最後結論，大則則由第三位未參加訪問的人員，根據錄音帶的內容做出判斷，以求得到較高的交叉信度。

因為訪問者的知識不足（如產業歷史演進過程）或自我認知不明（如組織的核心記憶），某些產業生態特性比較難以從單純的訪談中加以獲知，故本研究再對於四個產業的其他特性和公司本身的資料（也包括來自於台灣母公司所提供的資料）加以二手資料和文獻之間的互證加以補充。這種多面向的資料求證(Multiple sources of evidence)過程，是為「資料三角測量」(Data triangulation)理論之具體應用(Patton, 1990)，可以降低訪談對象因為個人主觀意見而對研究結果產生的偏差，進而增進研究結果之效度。

這些蒐集來的資料，將依產業生態的構面加以分類整理及分析解釋，以便於最後進行的構形(分類)工作。不過必須先註明的是，任何產業生態的觀察都有一定的時點，本研究的行為觀察重點將放在1990-2000這十年間，也就是這11家廠商向外投資的共同時間區間，由於水電業者Z所能提供的資料不足以成為構形的目的，故本研究將只在共同的特徵加以討論。

## 肆、訪問結果

### 一、共同特徵

首先，本研究將探討整體生態圈的共同特徵，這主要和母國(台灣)和地主國(越南)之間的制度環境有關，探討共同特徵的目的在於，避免將整體組織生態的共同現象，錯誤歸因於某個特定產業的分析中(Bazzaz, 1987)，也可以分析出部分關於制度因素的影響。

- (一) 11 家公司中以家族企業為多—這和台灣本身的產業發展歷史有關。
- (二) 11 家公司都是在 1990-1993 年到越南投資—此時越南在 1989 年才正式開放，而剛好此時台灣的勞工價值觀轉型，工資上漲，勞工極度缺乏，就好像 H 公司蘇副總經理所言：

「那時候員工不好找啊，年輕人根本不想來工廠上班，整個環境都變了……人力根本接不上嘛，還有台灣工資也實在太高了，跟其他國家根本沒競爭力，而且紡織這種東西沒人力根本搞不起來。」 「...70 幾年剛好是台灣股票開始風行的時候，整個社會風氣都壞了……，如果你們有興趣去做回溯性的調查大概可以知道台灣勞工的價值觀大概就是從 76 年開始有了大改變的，教育的問題嘛，連老師都去玩股票了。在那時候之前，其實台灣的勞工競爭力都還不錯的。」

一台商之所以外移到越南是因為當時母國的產業環境發生變化，而越南剛好提供了一個新的生態空間供台商進駐。

表 4.1 11 家訪問廠商之資料整理

	行業別	主要產品	位置	產品市場	台灣公司	股權型式
S	紡織	內衣製品	新順加工出口區內	回銷台灣 銷往日歐	還在生產	獨資
H	紡織	聚酯棉 成衣原料	新順加工出口區內	回銷台灣 銷往日歐	精簡	獨資
L	紡織	棉紗、胚布	新順加工出口區內	銷回台灣	還在生產	獨資
A	紡織	毛巾、成衣	胡志明市市郊	回銷台灣 銷往日歐	精簡	合營
D	紡織	針織成衣	胡志明市郊	外銷其他地 方	精簡	獨資
T	紡織	流行服飾	胡志明市外工業區	銷回台灣	精簡	先聯營 後獨 資
M	食品	畜產品	胡志明市內	內銷	還在生產	獨資

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

	行業別	主要產品	位置	產品市場	台灣公司	股權型式
G	食品	食品罐頭 食品原料	胡志明市內	回銷台灣 少量內銷	還在生產	先聯營 後獨 資
K	鞋業	海灘鞋	胡志明市內工業區	銷往第三地	精簡	合營
F	鞋業	帆布鞋	胡志明市內	銷往第三地	精簡	合營
Z	水電	空調工程	胡志明市郊	內銷	結束營業	獨資

表 4.2 11 家訪問廠商之資料整理 (續)

	投資越南動機	其他據點	外移時間	越南優點	越南缺點	訪問對象
S	勞工問題 加強產能	無	1994	人力便宜、政治穩定	水電成本高昂	洪廠長
H	勞工問題 等待機會	無	1993	人力便宜、政治穩定	水電成本高昂	蘇副總經理
L	勞工問題 分散風險	無	1990	人力便宜、政治穩定	水電成本高昂	劉經理 吳廠長
A	勞工問題 客戶要求	無	1992	人力便宜、政治穩定	水電成本高昂	陳廠長
D	勞工問題 等待機會	無	1993	人力便宜、政治穩定	水電成本高昂 美國市場不開放	李經理
T	勞工問題 廠商介紹	無	1993	人力便宜、政治穩定	水電成本高昂	許副總
M(註 1)	業主經驗 擴大規模	無 (註 2)	1990	人力便宜	治安不佳 政 治官僚	卓副總
G	尋找原料 擴大規模	中、泰、馬 菲、印	1991	資源豐富、人力便宜	資訊不足	游副理
K	勞工問題 增加產能	大陸 (註 3)	1991	人力便宜、對歐配額	政治官僚	蘇副總
F	勞工問題 網絡關係	大陸 (註 4)	1995	人力便宜、對歐配額	出口不便	張經理
Z	跟隨客戶外移	馬	1995	無	勞工素質低	石經理

註 1: 業主曾到越南當兵，而剛好要創一個事業讓小兒子經營，所以就來了越南。

註 2: 本業食品加工沒有，但其他轉投資事業有。

註 3: 先到越南，才到大陸

註 4: 原本 F 公司在大陸生產並專供輸美配額，但後來因為同業的介紹，並一起到越南來轉供輸歐盟的配額。

(三) 11 家公司到越南投資的原因中都包含勞工便宜，且供給充沛(見表 4.2)，反而都未提及台灣政府政策的影響。

—國家區位優勢(越南當地便宜的勞工)，仍是吸引台商(製造業)的主要原因。

(四) 有 10 家公司的總管理處都在台灣，負責行政業務，這是因為越南金融體系和公共建設不佳，出口及接訂單、買料的業務仍在台灣進行，越南只是負責生產的工廠。正如同 S 公司洪廠長和 F 公司張經理所言：

*「都一樣啦，我還沒有看過哪一家公司是有到越南投資敢放心都遷過來的，這裡要借錢也沒地方借，信用狀你叫哪家銀行開啊？還有那個客戶也不放心你都全部都移過來，.....它們都說，風險太大了。這裡就是負責生產好，成本可以減低不少，就算台灣只剩幾個人，台灣公司還是有存在的必要.....，你不要看台灣人比較少，很多決策面的東西還是靠那邊傳過來。」*

—中小企業外移只是要解決生產面的問題，台商到越南投資其實是比較利益貿易形式的一種延伸，越南專職生產，台灣負責行政管理事務。

(五) 即使到了越南，大部分廠商仍保留住原有的網絡關係，11 家公司的原料供應商和代工體系沒有改變，10 家公司的客戶結構沒有改變，甚至有 4 家公司(L、A、G、F)是因為原有客戶要求而外移的，如 A 公司陳先生所言：

*「其實我們本來就沒有要改的必要，我們反而希望能保持住原有的交易關係，我們和客戶還有原料供應商的關係都保持了那麼久，一切也都很順利。你不要說什麼母公司子公司的，我們其實是同一個公司，當初外移只是想找到便宜的勞工，至於其他方面，至少公司在營運上是覺得沒有兩樣的。」*

—中小企業習慣於保有原有的網絡體系。

(六)11 家公司的越南子公司的制度全部都是從台灣那邊先複製過來，然後再依越南的情況做調整，事實上越南的子公司和其他海外據點(如果有的話)，運作上差異不大。這可以從 T 公司的許副總和 K 公司的蘇副總經理的談話得知：

*「...其實像我們這種中小企業都是這樣啦，我們越南廠的運行方式和當初在台灣其實是差不多的，你說人事、管理、生產幾乎都差不多是從當年台灣廠那裡的經驗傳過來的，越南這裡有一點比較單純的是，它原本的制度是很欠缺的，所以我們帶制度過來，越南當地的聯營股東也是很贊成，」*

*「這裡是這樣子，營運流程的上半部都留在台灣，剩下生產的部分雖然已*

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

「... 經遷到越南來，不過還是依循台灣的模式，機器沒變，制度沒變，只是說在人員管理的這部分當然要因地制宜，我們也花了大概二年才調適好，和這裡的勞工有了默契。我們在大陸的廠其實和越南這裡很像... 當然和在台灣的那個廠也差不多」

一大部份中小企業的外移其實代表的只是原有知識系統的不斷複製，而非創新。

(七)向外投資的決策多數由董事長所提出、考察、和做最後決定的。事先考察都花了2年左右，但最後的決策卻十分快速且個人化。正如同H公司蘇副總、A公司陳經理和G公司林經理說的：

「... 我們董事長來越南考察了7、8次，也有到大陸考察過好幾次，前後大概花了2、3年的時間..... 當然是董事會決定的，因為我們是股份有限公司，不是一般的公司能說走就走。不過一開始是我們董事長提出這個意思要外移的。.....」

「.... 我們董事長在85年就看出來台灣的紡織業大概只剩下5年不到的壽命，所以就下了決定一定要出來，後來也是到了中國大陸、中南美考察過還是不了了之，後來有機會來到越南，一看了就覺得很滿意，就決定要留下來.... 你說前後大概花不到30分鐘吧.....」

「其實我們董事長在公司成立不久後就有這樣的想法，所以在85年左右它就像董事會提出要外移的決定，後來董事長就一直負責整個考察投資的事項，現在幾乎每一個海外工廠都是由董事長親自下決定的.... 越南也是董事長來看了一次覺得很滿意就定下來了。」

一大部份中小企業仍屬於創業型組織的決策模式，由創業家(業主)來負責策略方向。

(八)11家廠商都覺得到越南投資的第一考慮條件，(但不見得是最重要的攸關條件)都是由於越南距離台灣近，且文化風俗和人種又相似。正如M公司卓先生說的：

「當然了，當初之所以會考慮來越南，第一也是想到它和我們中國人同文同種，感覺上很像是我們50年代的台灣，這裡華人又多，其實有很多你在大陸、香港、台灣都看不到的中國民族性，這裡也還保留著.... 所以我說越南比中國還中國」



—(文化)心理距離因素是台商投資越南的必要條件之一。

(九) 11 家公司在投資越南前，均沒有任何的進出口或貿易代理商的行為存在。都是以直接投資的方式向越南投資。

—台商的對外投資並不符合 Upsolla 的國際投資過程說，是屬於比較彈性導向的。

(十) 11 家公司中，都是把技術已經完全成熟的產品線調到越南來生產，至於比較需要技術的產品，不是留在國內生產，就是委託其他台灣公司代工，正如同 L 公司劉先生說的：

*「...比較需要生產技術的產品我們還是寧願留在國內生產，這裡比較適合低技術或者已經有一定規格的產品，.....，這裡的員工雖然便宜，但實質實在和台灣的比不過去，你說效率嘛，台灣一個人可以做的事這裡要 5 個人才做得到，很多技術很可能台灣勞工一說就會了，這裡可能要訓練好幾個月，很多技術面的東西我們不是不願意教，而是第一時間要花多久，第二做出來的東西，不要說客戶，我們也不放心，.....客戶也是希望我們這種東西別在越南做.....我現在也沒聽過哪家廠商會把這些東西放心的拿到越南生產.....生產的東西就是已經比較不需要技術的那種。」*

(十一) 11 家公司都覺得政府政策對於其外移沒有任何的影響和牽動，在國外得到的協助也相都有限，反而對於政府國內輕製造業，重高科技產業的產業政策十分不滿。

*「別傻啦，高科技可以養活多少人...，那這樣傳統產業公司怎麼可能生存下去？所以會選擇外移.....跟我們整體的政策和環境改變有很大的關係。」*

總之，在 1980 年代後期由於原有生態圈(台灣)的制度因素產生變化，而當時越南開放的產業政策，也就是增加就業(充沛的人力優勢)及發展基礎產業技術，剛好和當時必須外移的台灣傳統產業特性相符合，越南的總體環境又和四十年前的台灣十分類似，且人民性格良好易於管理，使得台商有前往的誘因。再加上越南缺乏既有的產業生態景觀(原有產業發達不盛)，於是原有物種(台商)便將既有生態景觀複製到新的生態圈 (Bernstein, Schroeter & Mann, 1983)。這種「複製式」而非「創新式」的遷移，其實也是大部分中小企業外移模式的共同特徵。

以下則將依產業別分析各產業的國際化行為，並先行對部分和產業生態構

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

面相關的特徵加以定義，以便後續的理想化構形工作。至於某些無法以類比方式定義的產業內陳述，將以強調其推理邏輯性為主，以作為支持本研究理論的工具。

## 二、產業別的特徵定義

### (一)紡織業

在訪問的六家廠商中，有兩家是屬於中上游(H和L)廠商，從訪問中得知，其成立背景和政府早期經濟政策—建立自有工業有關 (**特徵 1-1：產業來源為國內生成**)。這類原料商的數目少規模大，比較類似寡占，當初在考慮到越南設點時，原有的產業競爭並非是主要考量，之所以外移的原因在於，預期到未來對原料的需求將擴張，而國內的環境因為勞工成本及環境政策的改變，已經不適合紡織業的大量生產及擴大規模，故才決定外移。正如同 H 廠的蘇副總所言：

「那個時候在產業中我們算是混得很不錯的，和其他廠商根本沒有所謂競爭的感覺，... 訂單都夠嘛，我幹嘛去和別人搶，自己的都做不完了，..... 倒是每次客戶都會催說我們的產能不夠，... 為了要擴大營運範圍，台灣完全沒辦法擴大，台灣那時候工資實在太高了，根本沒有辦法維持價格下去，會虧本啊.... 所以一定要到這裡來。」

有趣的是，雖然這類工業產品的種類不多 (**特徵 1-2：產品別單一化**)，彼此生產的產品和營運方式也很類似 (**特徵 1-3：組織歧異度低**)，但由於產業中廠商的數目不多，也各自擁有不同的長期客戶關係，所以不會直接競爭 (**特徵 1-4：競爭方式異質且不激烈**)。但是一些外移先鋒廠商 (以大廠為主) 的成功壓力卻驅使其他廠商也必須外移，而當初那些先鋒廠商之所以外移，和產業的變動關係不大，大部分是為了配合政府的南向政策 (陳鴻瑜，1996)，後來卻因此得到許多好處，其他廠商於是跟進。從以下 L 廠的劉先生的話可以得知：

「它們去東南亞設廠也是讓我們感到有壓力，其實它們當初去也只是去探路，誰知道到後來那麼成功，成本整個都降下來了，... 我們客戶是沒有給我們什麼壓力啦，只是說紡織業嘛，我們都一直在求成本最低，別人都做到了，當然我們也得跟進，到後來我們就跟著第一個來越南..... 你不要說什麼啦，當初

中紡也是政策性地跟過來投資，現在它受益比原本想的多太多了……。」

來到越南之後，原有訂單不但沒有減少，反而因為進入新的區域而開拓了新市場(輸歐盟)，為此公司必須不斷擴充規模，例如 H 廠已經擴了三次，L 廠也已經另外在區內買了一塊新土地，準備要蓋新廠房，以應付新的訂單。

故本研究的綜合解釋是：原本上游的產業生態十分穩定的：訂單來源充沛 (特徵 1-5：利基空間分布眾多，產業和個別廠商的承載能力都很大)，各個廠商之間的利基空間既不相似也沒有重疊 (特徵 1-6：產業結構崎嶇)，後來有少數大廠因為配合政府政策而決定向外移，沒想到這一外移反而得到很大的優勢，回饋到原有的產業生態時，恰好是在 1980 年代末，整體產業生態開始改變之初，兩者交叉影響之下，紡織業上游的廠商在本身營運還沒有受到真正產業變動的影響時，就先預測性的向外移動，這剛好是越南開放的時機，於是有一部分廠商便進入越南。正由於 這些上游廠是屬於比較預測性的外移 (特徵 1-7：國際化主因為預測性卡位)，所以在營運方式上都比較保守，都是以獨資的方式設在加工出口區內。在此強調，產業生態觀點中的「競爭激烈」與否其實並不代表廠商間完全安然無事，互不干涉。組織生態中的競爭特別強調 interfirm rivalry (Baum & Korn, 1996; Chen, 1996)，而非 Porter (1985) 所謂的競爭 (Competition)。也就是說組織生態學的競爭較強調對手間的實質回應，如破壞性定價等，由於紡織業就不易見到相互擠破頭的競爭方式，故推論為競爭較不激烈，以下另三個產業的推論亦是依照此一觀念。

至於紡織業的中下游就是另外一個情況了，這些下游廠商的數目在台灣的時候就已經很多了，而且由於台灣此類產業的市場仍以內銷和代工外銷為主，產品性質相近，以成衣為主；而主要的客戶皆是國外的大型成衣貿易經銷商 (特徵 2-1：產品別單一化)，而因為產業發展至今已久，不論是從產品內容、主要客戶或營業流程來看，各公司的差異都不大 (特徵 2-2：組織歧異度低)，正由於廠商數目多、營運方式相近，故競爭相當激烈，都是以成本作為主要競爭工具。例如 A、D、T 三家公司彼此就有競爭關係存在 (特徵 2-3：競爭方式同質且激烈)。而由於 1990 年代後期台灣勞工成本的上揚，促使原有廠商被迫地往越南遷移，目的是藉此獲得新的成本優勢，以求公司繼續的營運 (特徵 2-4：國際化主因為繼續生存)，正如同 D 公司李經理所言：

「產業競爭應該是算很強的吧，因為你會做的別人也會做，……每家公司搶訂單的方式當然也不會誇張到互相攻擊的地步，只是說都在比成本比品質，公司要營運下去，一定得接單，當然接的都是用國際價格的……你不出來成本根本沒辦法降低，只

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

會賠錢，... 不好做，因為太多人做一樣的....」

其實早在 1980 年代末，就有一批中小企業因為受不了漸漸提高的勞工和土地成本而向大陸、東南亞一帶移動，受到當時這些國家的歡迎，在營運上降低了不少成本。但是其他體質較健全的公司，因為承受力比較強就繼續留在台灣，沒想到等到 1990 年代初，整個勞工成本上升更為嚴重，這批廠商也不得不外移，但這個時候，其他的地區卻已不再歡迎紡織業外移，於是公司的排除條件選擇就只剩下越南。

「80 年代的那時候，它們外移還是非法的(指往大陸)，我們那時候覺得成本的上升其實還能接受，公司也沒有到要非走不可的時候，... 後來要去，大陸那邊根本已經不歡迎我們去了.....」

而且紡織業的上游廠商外移，其實也造成了其他中下游小企業的跟隨，例如，T 公司之所以到越南就是經由中興紡織的介紹：

「當然了，它都出去了，也有一定的原因在，... 所以當初它們決定要外移的時候，它說問我們要不要一起去越南，... 我們想這也是一個機會，就過來了。」

外移到越南之後，為了達成規模經濟的成本下降，產能必須不斷擴大，遠超過原有的客戶訂單容量，廠商便開始必須去尋找新利基(獲得歐盟的新訂單)，故又和原有的廠商發生了競爭關係，D 公司的李先生和 T 公司的許先生對此的陳述是類似的：

「... 產能擴大之後，你必須去找新的市場賣，... 現在的情況是你原本的競爭廠商到了大陸、印尼去設廠，結果大家搶的還是同一塊市場，... 子公司之間的競爭關係反而比在台灣時更激烈。」

故本研究的綜合解釋是：紡織業中下游產業(簡稱成衣業)發展已久，當初是從國外成衣廠複製營運經驗到國內來生產(特徵 2-5：產業來源為國外複製)，在以出口為主的年代中，曾是我國的創匯主力。成衣業當初接續著國外的產品生命週期到國內來，技術發展成熟。這類產業需要的是大量的人力(勞工國家優勢)，這也是本產業移植到國內的原因，後來也變成成衣業必須離開台灣向越南(東南亞)等地區發展的原因。正由於我國成衣業代工歷史悠久，市場訂單總額並不小，但由於廠商數目眾多，個別分配到的利基市場就很小(特徵 2-6：產業整體的承載能力大，但個別廠商分配到利基空間並不多)，而產業內各組織的差異性不高，在彼此利基空間重複之下(特徵 2-7：產業生態平

緩)，各廠商通常以成本來取勝。故一旦產業環境變差，在各組織的自我認知下，便會有向外移動的動機，所以整個外移的過程是持續不斷的，先是往大陸，後來到越南。但不管到哪裡，這些廠商的本質並無改變，所以只是整個生態的複製和循環。正因為此類廠商重視的是成本的因素，故即使他們都是專供外銷的公司，卻沒有任何一家是待在專門為出口商所設立的加工出口區—原因是地租太高。

## (二)製鞋業

訪問的兩家廠商中，原本在台灣都是以外銷為主，由於製鞋工業相對而言是勞力密集的產業，勞動成本故常常趨向於左右鞋類出口國的外貿策略，故相對廉價的勞動力都是公司外移到大陸及越南的原因。不過兩家廠商都認為公司之所以外移，是為了配合公司的訂單的需要（**特徵 3-1：國際化主因是配合原有客戶，繼續生存**）：

「我們台灣做鞋應該有一定的國際水準吧，訂單其實真的很多，大多是國外大公司的專業代工，讓我們做它們也是比較放心，.... 我們和國外客戶之間也是維持了十幾年的關係.... 在國內做，成本當然划不來，所以到越南、大陸也是趨勢。」

至於問到為什麼要到越南和大陸，兩家公司的回答是一致的，因為其他廠商也是到這兩個地方來：輸美線在大陸做，輸歐線則在越南做。兩家公司對於當初在台灣產業狀態描述都是：同行雖然多，但由於製鞋的類別眾多，每家廠商的產品組合都不太一樣（**特徵 3-2：產品別多樣化**），故位於不同鞋類別的廠商個別的營運方式和客戶關係也不相同（**特徵 3-3：組織歧異度在集群外高，集群內低**）。雖然製鞋業仍保有代工產業的特色—以成本為主要的競爭工具（**特徵 3-4：競爭方式同質**），但由於整體市場大、產品別多、每個公司訂單都很夠，沒有必要相互爭奪訂單（**特徵 3-5：產業及個別公司的承載能力皆大，利基空間分布眾多**），反而會因為訂單量接的太大而和其他公司一起合作接單生產的。K 公司的蘇經理表示：

「像我們做這個海灘拖鞋的同業就不多，鞋業的類別有很多，有些是做皮鞋、布鞋、休閒鞋、涼鞋..... 太多不一樣的，你去做你的就好了.... 而且做鞋業的幾乎都是做外銷，市場大，反而是廠商都是以中小企業比較多」。

正因為鞋業這種原本在台灣就又競爭又合作的趨勢，連到了國外投資也是整體性的共同行動，例如 F 公司就是集體前往大陸東莞製鞋專區設廠的十幾家廠商之一，當初之所以外移也是其他同行的介紹和力邀。此後亦在同行的邀請下，共同到越南投資，生產輸歐配額訂單。張經理表示：

「整個鞋業比較有共同行動，我們之所以到越南或到大陸，和同行的介紹脫離不了關係，通常鞋業是在工會的帶領下，一同考察再一起設廠，所以連廠區都在附近……。」

由於歐洲實施鞋類配額制度日趨嚴格，據 F 公司張經理指出：

「...去年開始吧，台商鞋廠(在大陸的)接歐洲單的情況每況愈下，今年與去年同期比較，大約衰退五〇%至七五%，.....因為減少的幅度太大，想要靠其他地區彌補非常困難。.....在接單情況不佳的情況下，已有部分大型的台灣鞋類貿易商，例如亞商等貿易公司，頻頻向位於廣東的台資鞋廠招手，希望共同前往對歐輸出，較無配額限制的越南投資。我們其實算是比較早實踐的.....有一些之前已在越南投資的台商鞋廠，在獲利現象普遍超過大陸的因素下，包括東莞、廣州等地，已有不少鞋廠在當地設立分廠，甚至完全把大陸廠移轉者也不在少數。我在東莞的同業朋友上回回台灣較跟我說，越南目前除了人力成本比大陸低之外，勞工的素質也不輸大陸，不像其他東南亞國家，如印尼、馬來西亞，普遍存在勞工素質不佳或不足的現象。對於我們這種從事勞力密集產業的大陸台資企業而言，目前越南的投資環境，確實可以列為投資設廠的考慮地點之一。」

例如最近東莞的厚街、廣州的白雲等台商鞋廠集中的區域，就有數十家鞋廠轉移到越南。而除了降低製造成本的考慮之外，F 公司的張董事長也認為，最近大陸規劃實施新的海關作業方式，例如企業分類管理、免抵退、敏感進口貨物先申報再進口等措施，不僅造成了台外資企業的出口成本提高，同時因為進出口作業困擾增多，廠商的個別營運效率也下降，在國際競爭日趨激烈的環境下，部分台商也只能選擇集體聯合外移。

這種「集體外移動機，範疇經濟優勢」，正可解釋鞋業在海外獨特的群聚現象其實是一種產業內集體演化的趨勢。當初製鞋產業的形成就和製鞋業的國際代工體系形成有一定的關係在（**特徵 3-6：產業來源為國外複製**），這種奇特的代工體系，使產業內形成數個廠商相互連結的生產系統。雖然整體廠商間的利基市場因為總合產品別（如海灘鞋、皮鞋、涼拖鞋等等）眾多而顯得差別甚大，但在同一產品別內，廠商的利基空間則相當近似（**特徵 3-7：產業生態**

從個別產品別觀之仍屬於平緩)。製鞋產業的這種異質(產品別間差異大)的完全競爭(產品別內差異小)市場的運作模式,使產業中的各成員既競爭又合作地不斷演化出產業的共同典範,讓其他成員遵守。產業環境變動後,產業內的個體習慣於共同行動,所以演變成原有的台灣製鞋生態圈複製到了原本缺乏生態景觀的大陸和越南,這兩個國家變成下一個製鞋代工體制的後續者(翁世欣,1998)。

### (三)食品加工業

訪問到的這兩家公司營運項目不同,外移動機和外移方式共通程度較低。從訪談中也發現這些公司原本在台灣的時候,對產業的競爭認知也不一致,這是因為食品業不但有許多產品別次分類(特徵 4-1:產品別多樣化),也會因地區的不同也有不同的產業生態,這一產業的組成分子最為複雜,彼此之間的營運疆界也不穩固,進入障礙也不強,廠商各自擁有的客戶群也不固定(特徵 4-2:組織歧異度高)。食品業屬於國內政策保護的本土產業(特徵 4-3:產業來源為國內生成),所以面臨的競爭相對較弱。故本研究的推定是,廠商之所以到越南投資主要是公司的內部策略考量(組織主導邏輯和顯型策略),和產業環境的互動關係並不大。

舉例來說,M公司當初之所以外移雖然也是透過朋友的介紹,但對方卻是一家紡織廠;而G公司外移則是和本身的國際化時程規劃有關,為了要不斷尋找新的生產原料,故到越南或到大陸其實是沒有太大差別的,因為這只是公司策略的一部份,反而有點類似先前提及的國際化網絡模式—公司朝著內部策略的先前規劃,進行國際化(Johanson & Mattson, 1988);或是資源基礎論的外移模式—公司為了增加自身的資源或能力,進行國際化(蔡敦浩,1998a),和整體產業變動其實關聯不大,反而是和公司本身的策略路徑相依性有關(蔡敦浩,1999):投資越南只是公司發展規模的一部分或是家族式的繁衍(M公司)。而這兩家公司在台灣經營的都相當不錯,來到越南部分原因也是為了消耗自有資金。

值得注意的是,M公司的卓經理表示,食品加工業中有種群動的效應存在,也就是如果有某一廠商實行了某項成功的策略,產業內其他廠商便會很快跟進。這是因為此產業中廠商彼此間的基本設備和技術差距較小,營運界限亦不明顯,如同卓經理所言:

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

「常常會有別人一做，我們也來預備看看的情況...彰化那裡，我們那時候出來沒多久以後，統一（食品公司）跑到大陸去設廠...我們是不會啦，可是有聽說後來 40-50 家廠商都跑過去設廠。...這種事常發生，都認識嘛，別人做就跟著，反正失敗了再回來做本行還是沒差嘛.....。」

食品加工業常會有所謂的聯合投資考察團，常常是幾個廠商發起之後然後有其他廠商跟進。針對這一點 G 公司的游副總說：

「是沒錯啦，大家都會去參加一下，可是說真的.....，想來的才會來，不來的也不會來啦，就是觀望嘛，食品加工的環境變化很快，.....誰知道哪一天市場不會又變？」

這和食品加工業在產品方面的特色有關—總體的市場雖大，但產品種類多、區隔度高、本土性強，每種產品又有多種樣式，故單一產品的需求小、個別市場不大（**特徵 4-4：整體產業承載能力大，但個別公司的利基市場較小**），故產品生命週期亦不長。此外法規要求較嚴的產業，如製藥和食品添加物，其產品自研發到上市時程長，風險亦相對提高。面對市場的喜好可能隨時改變，個別廠商對市場的反應不同（**特徵 4-5：競爭方式異質**），公司也必須更加重視其他廠商的動作。表面上這跟前文所述，兩家個案公司的外移好像產業環境無關有所矛盾，針對這一點，游副理做了回答：

「其實他們關心的不是別人做什麼，...而是希望能先知道哪裡可以開發新市場的，...平常做什麼我們不會去管，但一講到機會，多去總是沒差的。」

這種只重視機會而不知覺環境變化的情形，其實也和食品加工業的在地性有關，例如訪問到的兩家廠商中，M 公司以越南內地的內銷市場為主；而 G 公司也想拓展其越南內銷市場，只是都在等機會，反正誰先來，誰就有機會（**特徵 4-6：國際化主因：預先卡位**）。G 公司的游副總說：

「...我知道最近又有一批同業來越南探路，其實沒錯啦，這裡是一個很適合生產的基地，還有它廣大的內銷市場.....，我看又會再掀起一股投資越南風吧...。」

故整體而言，食品加工產業內廠商間的利基市場差異較大，也較無重疊（**特徵 4-7：產業生態為崎嶇**）。另外，本研究發現兩家公司都花了很多時間在越南化，M 是整家遷移，M 和 G 的高級幹部都和當地越南人民（G 公司還是和當地的政府高幹）聯姻，這在其他 9 家廠商（以外銷為主）中都沒發現，有可能是因為食品業內銷於越南當地市場，需要與當地封閉式的社會進行更進一



步的社會關係聯結，有研究亦證實華人開拓海外當地市場時，往往會先利用私人網絡(所謂關係)的建立來打入當地社會(Ong & Nonie, 1997)，至於更仔細的分析，則值得後續研究探討。

以上針對個別產業內的產業生態構面特徵定義皆屬於從訪談間可直接分析者，然而仍有部分特徵須經由二手資料的比對和分析才得以了解，下一節本研究將著重分析此內隱性特徵的分析，為了補足和驗證以上訪問的結果，本研究亦加入其他客觀對於這四個產業的研究論點及資料以主觀地判斷(周添城、林志誠，1999；陳介玄，1994)，並利用構形學的方法，將其整合成有意義的構形分類。例如產業生命週期的判別，除了訪問資料之外，本研究亦依據相關產業技術報告(牟敦剛，1996；翁世欣，1998；劉仁傑，1993；劉興鑑，1996)及經濟部對各產業的市場分析年鑑(1999)等資料來共同考量。

## 伍、研究結果之構形：類型學觀點

以下，本研究將這四個產業的不同特徵依類型學的先驗式觀點來加以定義及分析，以求分類的完整，並構形出四種主要的中小企業產業生態國際化模式如下：

### 一、紡織業上游－制度影響演化的國際化

紡織業上游產業的生成來自於我國石化產業的發達和下游無數成衣廠對原料的需求，在當時政府政策的支持和環境的配合上而產生。這種扶植式的產業的特性便是產業生命週期的成長期很長，因為有制度因素的配合(特徵1-8：產業生命週期為成長期後期)。故廠商對總體制度變數的反應都很敏感，在這類變數尚未變化到對產業有直接衝擊之前，部分廠商就會因為自我警覺而外移，而由於產業內廠商數目不多，彼此會參考及模仿對方的行為，因而再造成下一波的廠商外移。除此之外產業內部並沒有太多關係聯結，大部分屬於聯合定價或互委代工(在訂單接應不暇時)的交易式弱聯結(Uzzi, 1997)(特徵1-9：產業內的網絡關係不緊密)。產業內以中大型企業為主，故大型企業並沒有特殊的影響力(即是特徵1-10)。目前由於產業內部的承載能力高，而沒有

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

發生重大的產業內事件（制度環境仍相對穩定），故產業結構仍未出現明顯變動的跡象（特徵 1-11：產業結構狀態為秩序）。

故產業的國際化不是來自於總體環境的壓迫(固定的外生變數)就是組織本身的警覺的自我先佔性反應，由於此類廠商的反應區間較長(寡占)，故後者較常發生，顯示廠商外移是預測性的反應（特徵 1-12：制度影響演化的演化）。由於產業內的利基空間大而數量分布少，集中成一個大型但內部並不一致（不同公司間的利基市場並未重疊）的崎嶇區間，本研究定義為：單區崎嶇的產業生態空間。

本研究之所以將紡織業之國際化行為定義為「制度影響演化」乃是因為，由於紡織業廠商的國際化行為不管是成形或發展的過程，都與政治命令與經濟法規等產業外因素相關。從制度理論或是制度經濟學的角度（DiMaggio & Powell, 1983, North, 1991）觀之，這種個體廠商行為受制於產業外固定因素的情況，就是制度性的強制同形（coercive isomorphism）。也就是廠商開始作相似的事（在本研究中意指廠商開始先後進行國際化）。由於廠商也由可能為了自身的考量（如資源、競爭或成本）而作出相似的事，即是所謂競爭同形（DiMaggio & Powell, 1983），因此本研究特別將其定義為「制度影響演化」的國際化，以作出區別。

## 二、紡織業下游（成衣業）－典範影響演化的國際化

成衣業當初是由西方企業為了延伸其產業生命週期而把位於「衰退期」的成衣業外移(或是代工)到台灣的，之後由於勞工成本優勢而在「萌芽期」和「成長期」獲得相當大的成功，但在「成熟期後期」時就被迫因環境的改變、人力優勢喪失而移往其他工資便宜的國家（特徵 2-8：產業生命週期為成熟期後期）。這也是其外銷導向產業的特色。從經濟學的角度看來，雖然尋求低廉勞力成本是每個廠商應有的理性行為，但卻不是唯一的策略選擇，因為廠商可以利用如產品多樣化和網絡關係的建立等策略形式來抵消因成本較高(也許可以來在台灣生產更高級的成品)所帶來的劣勢(Porter, 1985)，然而在像製衣業或製鞋業這一類型相當成熟的產業內部，所謂典範已經從關鍵成功因素（Key Success Factor）僵固成關鍵存活因素(Key Survive Factor)，任何在內部的個體一定必須要執行這一項行為(尋求低價勞工來降低成本)，才有後續的策略考量而言，也就是說典範具有社會正當性的功能存在。

例如 T 公司雖想要轉型成設計成衣公司（尋求產品多樣化），也只能在達成報價成本的前提，要求國外買主給予公司自行進行某些成衣設計的額外訂單。以外銷為主的成衣業已經有所謂的國際報價慣例存在，這個價格通常都是由國外大批發商買主所單一決定，成衣業要接單只能降低成本，經營策略也只能被迫性的被典範束縛。此外則和產業生命週期有關，由於紡織業下游已經接近成熟期的後期，此時由於產業內的技術（品質條件）及市場條件（產品規模固定、產品標準化）都已固定，價格及成本遂成為主要的競爭依據(Grant, 1995)，此時追求低價勞力成本（製衣業內最主要的成本為勞力成本）便成為其主要經營典範。

此類產業的特色便是由於其產業是整個由西方國家所複製而來，差別只在台灣以中小廠為主，不類似國外的大廠。這類產業的特色便是產業內的經營典範相當多且成熟，而每個廠商的營運都必須受到這些典範的影響，而這些典範又以成本為最重要。正由於產業內的典範是營運的主要法則，廠商彼此之間的競爭又很激烈，故廠商之間的合作或模仿的連結關係並不明顯（**特徵 2-9：產業內網絡關係幾乎不存在**）。產業中大企業的比例不多，每個企業的規模都比較小（**特徵 2-10：產業內大企業的影響不大**），如果以生態學的術語來說明，當一個物種中的個體體重都很輕的話，其實就代表個體數超過生態的承載能力(鄭先祐，1998)，這種廠商飽和的情形就是完全競爭市場的寫照，故產業內的競爭十分激烈且同質（個別廠商沒有能力採行異質競爭方式，且議價力不高），這也就是成衣業的特徵。廠商之所以國際化是為了要符合產業內典範的一種演化行為，不管外移到東南亞或大陸，意義都是一樣的。不過從本研究的觀察中發現，已經有部分成衣廠商試圖跳脫這種成本典範束縛的情形，欲轉型成為有自我品牌的成衣設計公司，只是這樣的突破至今尚未有明顯的成功案例，故本研究認為目前的產業狀態已經從原有的「秩序」，轉換為複雜階段（**特徵 2-11：產業結構狀態為複雜**），是否能真正轉型成新的產業結構，值得觀察。

總之，這類產業的國際化只是受到一些產業本身無法控制的外來變數所影響，這些變數就是典範的來源，產業的外移是相當受制性的（**特徵 2-12：典範影響演化的演化方式**）。由於產業內的利基空間不僅相似且數量分布少，集中成一個大型而相似的平緩區間，故本研究定義為：單區平緩的產業生態空間。

由於典範也是屬於一種「內部形成的制度」，從訪問資料中可得知，廠商的這種行為是因為外銷成衣業存在「買方市場世界性標準價格」之故，可說是一種強制同形（Coercive）或是模仿同形（Mimetic）。廠商降低成本已經不在

只是單純的個體抉擇，而是被內部制度（如買方市場世界性標準價格即是其中之一）所強制的結果，廠商只有先達成基本的低成本，才能獲得正當性（legitimacy），也才能繼續考慮其他下一步的理性決策為何，也許是更進一步的降低成本；也許是開發更多式樣。雖然成衣業和紡織業都是屬於一種「制度性的演化」，但由於成衣業的制度影響多來自於內部的經營典範，正當性的強制程度極強，故本研究將其特別定義為「典範影響演化」的國際化，以突出此類產業的特性（Hannan & Freeman, 1989）。

### 三、製鞋業—集體演化的國際化

製鞋業這部分的敘述和紡織業是類似的，產品生命週期亦位於成熟期後期（即是特徵3-8），產業內的結構狀態穩定，沒有明顯的變動（特徵3-9：產業結構狀態為秩序），這是大部分成熟代工產業的特色。不同點在於它的產業承載能力較高，組織規模較大；而且由於產品別的不同，故組織崎異度也較大。更重要的是在整個演化的過程中，產業內發展出集體演化的模式，也就是所謂的同業上下游間的協力網絡架構，網絡內的廠商不僅互相合作，還會互相模仿對方的營運模式（Haunschild, 1997），有所謂的「強聯結」關係存在（Jones, Hesterly & Borgatti, 1997）。這種產業內部的拉引力量便是產業向外移動的主因（特徵3-10：產業內強連結的緊密網絡關係）。雖然製鞋業和成衣業一樣擁有許多典範，但不同的是成衣業的典範是由外部因素決定的，內部成員被受制；而製鞋業內的典範多數由產業內成員所有意或無意間的共識形成的，可以經由合作加以遵守，自主程度較高（Chen, 1998）。產業內的小企業通常和大企業互相合作，連成一個大型的生產體系，以面對國外大批訂單，而大企業通常就是網絡內小企業模仿的對象（特徵3-11：大企業對小企業的影響較大）。產業的國際化行為決定於各廠商如何共同反應外生變數（特徵3-12：集體演化的演化方式）。由於產業內的利基空間雖然相似且數量分布多，依許多產品別集中成許多個大型而相似的平緩區間，故本研究定義為：多區平緩的產業生態空間。

製鞋業中的共同集體行為顯示出網絡因素對於產業內廠商行為的重要影響性，但組織生態的觀點認為，所謂網絡代表一種共同的行為及資訊基礎（Aldrich, 1979）。從生態的平衡觀點來探討，若是群體互動能促使這種基礎讓個體有對環境較佳適應性（Hirshleifer, 1997），最後便會而經由繁殖（代代相傳的家族關係網絡）而成為大部分個體所依循的模式，最終成為一種共同的

集體行為，也就是所謂的「集體演化」。例如許多廠商在製鞋工會的號召之下，一同投資大陸或越南，個體們為何會樂意地進行集體行為？學者認為（陳介玄，1994），一旦產業網絡（協力網路）和個人網絡（生活結構）相互連結，形成不同的產業內群體，產生群體內的組織間共同記憶（Hannan & Freeman, 1984, 1989）效果，而願意遵守不同同業群體所形成的規範與默契。尤其是對資源較少的中小企業而言，為了正當性和適應性的原因，更會願意加入集體行動。長期以往，這種良性的經營典範（與製衣業的惡性典範相反）就會促成集體的同形化（大家一起做一樣的事），也就是集體外移。這當然可以視為另一種「制度同形」，但由於此類產業有「行為集體發生」的現象，故本研究將其特別定義為「集體演化」的國際化，以突出此一特性。

#### 四、食品加工業--個別邏輯演化的國際化

食品加工業可以說是最難以類化的，產業內不僅次產業眾多，也常衍生出許多新興產業（如生化業或健康食品業），由於產業的實質內容經常再改變，故產業生命週期難以界定（**特徵 4-8：產業生命週期難以判定**），而產業內的結構狀態也不斷更替及變化，時常會產生新的變化（特徵 4-9：產業結構狀態為渾沌）。正因為產業內部太複雜而無從反應起，廠商中有些是習慣靠本身的邏輯做反應；另一些廠商則以模仿其他廠商的反應而反應（群聚盲從、一窩風），由於彼此之間反應模式的不相似，產業內的關係並不緊密，大部份以模仿對方的弱連結（Hansen, 1999）為主，合作式連結較少見（**特徵 4-10：產業內的網絡關係以模仿為主**），而善於發展新營運方式的大企業就成為小企業模仿的對象（**即為特徵 4-11**）。故這類產業外移不是因為本身公司需要外移，就是模仿它廠外移而跟著國際化，根據的都是本身的主導邏輯（**特徵 4-12：個別邏輯演化的演化方式**），故產業的國際化的方向和速度都不一致。由於產業內的利基空間數量分布分散而不一致，依許多產品別集中成許多個小型而不相似的崎嶇區間，故定義為：多區崎嶇的產業生態空間。

由於這類產業的內部性差異頗大，生態學認為一旦組織畸異度越高，外部及內部的制度化因素就較難對內部的廠商作出影響，因此如果廠商間產生共同的行為（同形），不是和個體本身的經營決策邏輯相關（Hirshleifer, 1977），就是屬於一種模仿性的適應（Kraatz, 1999）。這種自身決策或模仿多與本身的內部考量，如資源、成本、甚至是歷史性的組織記憶或慣例相關，國際化是許多自身複雜因素的結果，故本研究將其定義為「個別邏輯演化」的國際化，以突

出此一特性。

以上綜合文獻及實務資料的觀點，本研究更進一步解釋這四種國際化構形之意義。但在此必須強調，本研究並非單一構形（pure configuration），例如並非紡織業就沒有產業網絡及廠商決策因素來影響產業的國際化，只是取其較為重要的特徵作為理想性（ideal）構形的主要依據，代表主要的前提假設特徵，來定義某些可能的產業生態群組。

本研究的目的是不在於對台商中小企業國際化行為提出新的解釋，因為先前研究已作出許多努力，事實上沒有哪一個理論觀點是最佳的，因為對同一現象也可以運用多個觀點，以求理論的累積和建構（Venkatraman & Prescott, 1990）。本研究對於過去文獻的補充在於，以總體的生態及制度觀點來全新詮釋中小企業的國際化行為，而由此得以與過去的單一觀點（如網絡、交易成本、資源基礎）等相互比對，因為生態研究的目的其實是在於提出一個大方向或基本假設（Aldrich, 1979），進而與其他理論相比對。

例如假設製鞋業是屬於「集體演化的產業」，後續研究也許可以探討網絡位置的中心性（centrality）是否會影響個別廠商共同行為的快慢；例如假設成衣業是屬於「典範影響的產業」，這種典範是否會促成組織間的新交易方式（如混合式的交易方式），以降低營運成本。

本研究認為理論間是互補，這種假設前提也是構形學之所以存在的目的，事實上沒有所謂的單一構形（pure），大部分的產業都是混合構形（hybrid），也就是擁有不同特徵的混合，而只是其權重的多寡，例如即使是「制度影響演化」的紡織業，產業內的網絡一定也會影響個別廠商的國際化決策。任何產業的國際化行為（或其他行為）也是本研究所定義四種原型（制度影響演化、典範影響演化、集體演化、個別邏輯演化）的混合形態，甚至一定還有其他的原形存在，即使如此，卻還是必須先定義出原型（ideal type）才來做後續的理論連接及補充。

在此必須強調的是，以上四種類型的推導是本著先驗式精神，所以只涵蓋了概念式的陳述。接下來的構形分析將以樣本產業所呈現出來的產業生態特性為基礎，做進一步討論。前文中各產業重要生態構面特徵的萃取，大致可以分成十二個（外顯特徵 7 個，內隱特徵 5 個），並以表 5.1 和 5.2 來加以彙整表示。類型學和分類學方法的差異在於，分類法是將整體現象依數值分析（如集群分析、K-平均值法）的結果，加以構形；而類型學的方法卻必須再觀察少數樣

本之後，先構形出某些理想的類型。正如同表 5.1 和 5.2 所示，本研究依文獻探討的重要產業生態構面（如組織歧異度、承載能力等）為構形的基準，而由這些構面的差異性，分別為這四個產業定義出理想的構形（Miller, 1996）。

本研究先驗式構形的研究結果重視的是邏輯推理的一致性，從構面間的理想一致相關性，就可以再演譯出新的特徵構面。例如低組織歧異度就可能代表同質的競爭方式，基於理想一致性，同質性競爭可能又代表產業內的個體行為受到內部典範的強烈影響，並可進而推導出不同的產業的可能生態。例如單區崎嶇型的產業可能還包括石化業、鋼鐵業等由政府扶植的火車頭產業；單區平緩型的產業可能還包括：皮革業、晶圓製造業等專業的國外代工產業的；多區平緩型的產業可能還包括自行車業、螺絲螺帽業等產業內網絡聯結強烈的產業；而多區崎嶇型的產業可能還包括生物科技業、化工業等產品別相當複雜的產業。

表 5.1 分析結果的構形—外顯特徵

產業別	組織歧異度	產品別	承載能力(總/單一)	國際化主因	產業來源	產業結構	競爭方式
製鞋業	高(集群內低)	多樣化	大/中	繼續生存	國外複製	平緩	同質
成衣業	低	單一化	大/小				
紡織業	低	單一化	大/大	預先卡位	國內生成	崎嶇	異質
食品加工業	高	多樣化	大/中				

表 5.2 分析結果的構形—內隱特徵

產業別	產業生命週期	產業內的網絡關係	演化方式	大企業的影響	產業結構狀態	本研究分類定義
製鞋業	成熟期後期	合作和模仿(強聯結)	集體演化	最大(中小企業模仿並與大企業合作)	秩序	多區平緩
成衣業	成熟期後期	幾乎不存在	典範影響演化	最小(幾乎都是中小企業)	複雜	單區平緩
紡織業	成長期後期	交易式的合作(弱聯結)	制度影響眼化	較小(幾乎都是中大型企業)	秩序	單區崎嶇
食品加工業	難以判定	模仿(弱聯結)	個別邏輯演化	稍大(大企業是中小企業的模仿對象)	渾沌	多區崎嶇

## 陸、討論及未來研究

以產業生態觀點來觀察我國中小企業獨特的國際化行為到目前為止較為少見，例如許起裕(1996)雖然在產業生態有完整的陳述，卻缺乏實際比對的探討。這並不牽涉到哪一個理論好壞，而是各個理論對於整個事件的各部份有不同的解釋能力，例如資源基礎論重視個別廠商的內部研究(和主導邏輯和顯型策略有關)、產業社會學派重視網絡關係的重要性(和集體演化的機制或產業內的網絡關係有關)、民族學和經濟分析則重視背景的形成(和制度因素的形成有關)，而組織生態學重視的是整個事件的前因後果(形成、調整與回饋)的動態比較，理論之間的研究絕不是互斥的，而是互補的。

經由本研究的探討瞭解了四個(紡織一分為二)不同產業，構形出四個基本的產業生態類型及中小企業在這些類別中的國際化模式。各模式的核心其實就是其他理論中所強調的重點(如策略、競爭、環境...)，故若能從不同產業類別中來觀察中小企業的國際化行為，也許能更有邏輯甚或是規則。雖然本研究採少數樣本的理论抽樣，對於複雜的台灣中小企業國際化議題無法做出一般化的



結論。然而正如前文所述，本研究採先驗式精神和類型學觀念，希望能藉由小規模質化研究來開啟學術界對於此一議題的注意，畢竟任何巨大的理論都需要一個微小構思的開端（Simon, 1957）。本研究屬於探索性的研究，內文中的討論在推理上仍缺乏相關的理論支持，當然這也受限於過去這方面相關研究之不足，因此仍有待相關領域的專家進一步的討論與驗證。

本研究雖以質化研究和觀念性的類別學觀點(conceptual typologies)為主，但後續研究在外部效度的考量下，量化的實證式分類學(empirical taxonomies)是需要的。由於研究過程中，整個質化研究資料的蒐集上仍有不足，故在整個理論的推導上難免有研究者主觀大膽的判斷，和真實的情況間可能仍有差距。而選取的產業以製造業為主，可能不具備一般性，無法完全符合所有中小企業國際化行為。而本研究選擇組織生態學的個別產業生態為主要觀點，在推理上也多以產業生態因素為主，組織策略演化和制度環境的解釋也大多間接地由產業生態的變動加以解釋，可能會有不夠完整之處。

再者，本研究以製造業居多的越南投資台商為觀察標的，後續研究應以其它產業，如服務業、高科技產業為主，以符合我國近來產業發展的方向。而最後，由於研究時間的限制，本研究對於產業調整和回饋的機制只做了描述性的探討。值得後續研究者進行較大規模的產業生態調查，本研究作為起點，可做為往後研究的基礎，對我國中小企業的國際化行為做更完整的說明。

## 參考文獻

- 司徒達賢，1994，「台灣中小企業發展之經營策略」，第一屆中小企業發展學術研討會論文集：235-265。
- 牟敦剛，1996，「推動我國生物技術及相關產業升級之課題探討」，生物產業，7卷3期：161-172。
- 吳思華、沈榮欽，1999，「台灣積體電路產業的形成與發展」，收錄於管理資本在台灣，蔡敦浩（編），57-150，台北：遠流出版社。
- 吳思華、謝俊怡，1999，組織分殖與資源再生策略之關聯，國立政治大學科管所未出版碩士論文。

從產業生態觀點構形中小企業國際化之行為：類型學取向—以投資越南的四個製造業為例

- 吳思華，2000，策略九說新論，臺北：臉譜出版社。
- 許起裕，1996，策略演化與產業生態變遷，國立台灣大學國企所未出版碩士論文。
- 李宗哲，1995，「台灣中小企業東南亞投資與大陸投資之比較」，台灣南向發展的檢討與展望研討會，臺北，中華經濟研究院主辦。
- 周添城，1989，「權力邊陲的中小企業」，收錄於壟斷與剝削—威權主義的政治經濟分析，蕭新煌等（編），72-100，台北：台灣研究基金會。
- 周添城、林志誠，1999，台灣中小企業的發展機制，台北：聯經出版社。
- 林安樂、連文榮、賴法才，1994，「臺灣對外直接投資的計量分析」，中華經濟研究院，經濟專論 154：105-106。
- 翁世欣，1998，論台灣製鞋工業升級的可能指標-以美國鞋類進口市場為觀照點，台中：鞋技中心出版社。
- 陳介玄，1994，台灣產業的社會學研究-轉型中的中小企業，台北：聯經出版社。
- 陳介玄，1994，協力網絡與生活結構，台北：聯經出版社。
- 陳添枝，1995，「台灣中小企業海外投資特徵」，經濟前瞻，7月：36-39。
- 陳鴻瑜，1996，「台灣的東南亞研究:回顧與展望」，東南亞季刊，1卷2期：66-74。
- 外貿協會駐胡志明市代表處，1999，「越南環境投資報告」，台北：外貿協會出版處。
- 楊丁元、陳慧玲，1996，業競天擇—高科技產業生態，台北：工商時報出版社。
- 經濟部中小企業處，2000，「全國產業分布狀況報告」，台北：經濟部出版處。
- 劉仁傑，1993，亞洲水平分工趨勢與我國製鞋工業發展，台中：鞋技中心出版。
- 劉興鑑，1996，「紡織品之合成及其纖維物性之探討」，第13屆纖維紡織科技研討會論文集：484-487。
- 蔡敦浩，1998a，國際企業的成长取向與管理機制-三種理論觀點的對話，國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- 蔡敦浩，1998b，台灣企業國際化之研究，國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- 蔡敦浩，1999，「組織創新能耐、知識管理與組織學習—台灣三家中小企業的個案研究」，中華民國科技管理研討會，高雄，中山大學企業管理學系主辦。
- 鄭敦仁，1997，「台商：現代的遊牧民族」，國家政策雙周刊，172期，頁4-5。
- 鄭先祐，1994，人類生態與社會文明，清華大學人文社會學院主編，新竹：幼獅出版社。
- 魏啟林、陳厚銘，1996，「台灣廠商國際化進程和國際化網絡模式」，企銀季刊，20卷：53-64。

- 龔宜君，1997，東南亞研究論文集系列：東南亞華人經濟成就與跨國性，台北：中央研究院出版。
- Aldrich, H. E. 1979. *Organization and Environment*. NJ: Prentice-Hall.
- Authur, J. B., Emrolieve, Y., & Kaninoski Y. M. 1984. Strong Laws for a Class For Path Dependent Stochastic Processes with Application. *Proceedings of a Conference on Stochastic Optimization*: 142-162.
- Baum, J. A. C. & Korn H. J. 1996, Competitive dynamics of interfirm rivalry, *Academy of Management Journal*, 39(2) : 255-291.
- Bazzaz, F. A. 1987. Experimental studies on the evolution of niche in sucessional plant populations. In A. J. Gray, M. J. Crawley & P. J. Edwards (Eds.), *Colonization, Succession, and Stability*: 245-271. Oxford, England:Blackwell Scientific.
- Bacharach, S. 1989. Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14: 496-515.
- Bernstein, B. B., Schroeter, S. C., & Mann, K. H. 1983, Sea urchin (*Strongylocentrotus droebachiensis*) aggregating behavior investigated by a subtidal multifactorial experiment. *Canadian Journal of Fish Aquatation Science*, 40: 32-49.
- Bernstein, B. B., Williams, B. E., & Mann, K. H. 1981. The role of behavioral responses to predators inmodifying urchins (*Strongylocentrotus droebachiensis*) destructive grazing and seasonal foraging patterns. *Biology (Berlin)*, 63: 79-101.
- Carpenter, S. R., & Kitchell, J. E. 1988. Consumer control of lake productivity. *BioScience*, 38: 145-169.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. 1995. *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection*. NY: Oxford University Press.
- Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and inter-firm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 : 100-134.
- Chen, T. J. 1998. *Taiwan's Small Transnational Firms in Southeast Asia: Networking Across Borders*. Cheltenham (UK): Edward El-gar.
- Chen, H., & Chen, T. J. 1998. Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies* ,29 ( 3 ) : 445-468.
- Campbell, D. T. 1965. Variation and selective retention in social-cultural evolution in H. R.

- Barringer, G. I. Blanksten and R. W. Mack (eds), *Social Change in Developing Areas, A Reinterpretation of Evolution theory*. Cambridge, MA:Schenkman, pp. 19-48.
- Davis, G. F. 1991. Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36: 583-613.
- Davis, G.F., & Powell, W. W. 1992. Organization-environment relations. In L. M. Hough (Eds.), *Hand book of industrial and organizational psychology*:315-374. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Dess, G. G., Newport, S., & Rasheed, A. M. 1993. Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of management*, 19(4): 775-795.
- Delacroix, J. & A. Swaminathan, 1991, Cosmetic, speculative, and adaptive Organizational Change in the wine Industry: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 36(4) : 631-661.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review* , 48: 147-160.
- Dosi, G. 1988. Source, Procedures, and Microeconomic effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26: 1120-1171.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. 1994. Typologies as a unique form of theory building : Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 : 230-251.
- Eisenhardt, K. 1991. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative. *Academy of Management Review*, 16(3): 620-627.
- Fleming, D. M. & Gross, P. A. 1989. Evolution of adult female life history and morphology in a Pacific salmon (Coho: *Oncorhynchus kisutch*). *Evolution*, 43: 73-92.
- Garrant, R. 1987. *The Learning Organization* . London. Fontana: Collins.
- Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Grant R. M. 1995. *Contemporary Strategy Analysis-Concepts, Techniques, Applications*, 2ed (Chapter 9), Oxford:Blackwell.
- Granovetter, M. S. 1985. Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:1360-1380.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan M. T., & Freeman, J. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge : MA., London, Harvard University Press.
- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer Problem: The role of Weak ties in sharing knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- Haunschild P. R. 1993. Interorganizational imitation: The Impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, 38: 564-592.
- Haunschild P. R. 1997. Modes of Interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42: 472-500.
- Haveman, H. A. 1992. Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37:48-75.
- Haveman, H. A. 1993a. Organizational Size and Change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly* , 38: 20-50.
- Haveman, H. A. 1993b. Follow the Leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38: 593-627.
- Hayek, F. A. 1948. *The meaning of Competition, in Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayek, F. A. 1978. *Competition as a Discovery Procedure, New Studies in Philosophy, Politics, Economics and History of Idea*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hirshleifer, J. 1977. Organizational Economics: Evolutionary Theory: Questioning Managerial Impact on Firm Performance. NJ: Prentice-Hall.
- Huber, G. P. 1990. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2: 88-125.
- Hutchinson, G. E. 1957. Concluding Remarks: Cold Spring Harbor Symposium. *Quantitative Biology*, 22: 47-68.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1977. The internationalisation process of the firm-A model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J., & Mattsson, L. 1988. Internationalization in Industrial System-A Network Approach. *Hood and Vahlne (Eds.). Strategies in Global Competition.*: 287-314. Routledge, UK.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. 1997. A General theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4): 911-945.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. 1991. Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategy change. *Academy of Management Review*, 34: 531-612.
- Kim, D.H. 1993. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 34 (4): 37-50.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. 1996. Exploring the limits of the new institutionalism:the causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61: 812-836.
- Kraatz, M. S. 1999. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Administrative Science Quarterly*, 43: 621-643.
- Kuhn, T. S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organization learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Meyer, A.D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. 1990. Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11: 93-110.
- Meyer, A. D, Tsui, A. S & C. R. Hinings, 1993. Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*; 36(6) : 1175-1195.
- Miller, D. 1996. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17: 505-512.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York : McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns of Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9):

934-948.

Murdoch, W. W. 1994. Population regulation in theory and practice. *Ecology*, 75: 271-287.

Nelson R. R., & Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary theory of Economic Change*.

Cambridge, MA: Belknap Press.

Nelson, R. R. 1995. Recent Evolutionary theorizing about Economic Change. *Journal of Economic Literature*, Mar.: 48-90.

Nohria, N., & Eccles, R. G. 1992. *Networks and Organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.

North, D. C. 1991. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1): 97-112.

Ong, A., & Nonie, D. 1997. *Ungrounded Empires: The Cultural Politics of Modern Chinese Transnationalism*. New York: Routledge.

Patton, M.Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage.

Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. NY: Harper and Row.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Fress Press.

Prahalad, K., & Bettis, R. A. 1986. Dominant Logic: A new Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6): 485-502.

Rutherford, M. 1994. *Institution in Economics: The Old and the New Institutionalism*. Cambridge, NY: University Press.

Schoemaker P. J. H. 1995. Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, winter: 25-39.

Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Shrivastava, P. 1983. A typology of Organization Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20: 7-28.

Simon, H. 1957. *Administrative Behavior*. NY: Macmillan.

Smith, K., & Grimm, C. M. 1987. The Environmental variation, Strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*, 88: 363-372.

Stinchcombe, A. L. 1965. *Social Structure and Organizations*. Chicago: Randy McNally.

Strauss, A., & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory*

- procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*, 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI press.
- Usher, J. M., & Evans, M. G. 1996. Life and death along gasoline alley: Drawinian and Lamarckian processes in a population. *Administrative Science Quarterly*, 39: 1428-1466.
- Utterback, J. M. 1994. *Mastering The Dynamics Of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzzi, B. D. 1996. The sources and Consequences of embeddedness for economic performance of Organizations:the network effect. *American Sociological Review*, 61: 674-698.
- Uzzi, B. D. 1997. Social Structure and competition in interfirm Networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Vahlne, E., & Wiedersheim-Paul, F. 1977. *Psychic Distance-An Inhibiting Factor in International Trade*, working paper, University of Upsolla, Center for International Business Studies, Sweden.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. 1990. Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11: 1-23.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. 1991. Organization Memory. *Academy of Management Review*, 16 (1): 59-71.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Yin, R.K. 1984. *Case Study Research Design and Methods*(2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Zajac, E. J. , & Shortell, S. M. 1989. Changing generic strategies: Likelihood,direction, and performance implication. *Strategic Management Journal*, 10: 413-430.



## 作者簡介

### 鄭祥麟

國立政治大學企業管理博士，現任義守大學國際商務學系助理教授。

### 黃北豪

德國漢姆大學企業管理博士，現任國立中山大學企業管理學系副教授，主要研究領域為一般會計、管理會計與企業經營策略等相關議題。學術論文發表於中山管理評論及科技管理學刊等。

### 蔡敦浩

國立政治大學企業管理學系博士，現任國立中山大學企業管理學系教授，主要研究領域為企業管理、企業經營策略、創業管理與質化研究等相關議題。學術論文發表於管理學報、中山管理評論及科技管理學刊等。