

國立交通大學

管理學院（運輸物流學程）碩士班

碩士論文

中華郵政公司進入兩岸物流市場模式
Entry Mode Choice of Cross-Strait Logistics Market for
Chunghwa Post Co., Ltd.

研究生：鍾 甯

指導教授：馮正民、吳沛儒

中華民國一〇一年六月

中華郵政公司進入兩岸物流市場模式

Entry Mode Choice of Cross-Strait Logistics Market
for Chunghwa Post Co., Ltd.

研究生：鍾 甯

Student: Ning Chung

指導教授：馮正民

Advisor: Dr. Cheng-Min Feng

吳沛儒

Dr. Pei-Ju Wu



June 2012

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國一〇一年六月

中華郵政公司進入兩岸物流市場模式

研究生：鍾 甯

指導教授：馮正民、吳沛儒

國立交通大學管理學院（運輸物流學程）碩士班

摘要

本研究主要目的在找出短期內郵政進入兩岸物流市場之最適模式及進入兩岸物流市場的關鍵因素，研究範圍包括中華郵政公司、兩岸物流市場及近年兩岸貿易所採用的物流作業模式。

過去文獻多從單一理論探討進入模式的選擇，或者論證幾個影響進入模式因素，亦或從單一理論加上幾個影響因素討論進入模式選擇。有關進入模式文獻中，最常被使用的理論是交易成本分析及資源基礎觀點，有些學者則從文化及制度觀點來探討進入模式的決策。

本研究參考過去文獻、遵循權變架構，從確定經營策略到選擇進入模式按部就班的進行探討；從文獻中萃取 4 個構面、13 項準則，透過訪談取得專家對相關準則之重要程度及適用程度評分、運用分析階層程序法 AHP 評估兩岸物流市場關鍵成功因素之重要性與優先順序。

研究結果顯示：進入兩岸物流市場之關鍵因素依序為運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、環境穩定性及知識基礎資源。至於中華郵政進入兩岸物流市場以研發伙伴模式、供應鏈伙伴模式及外包模式為宜，需視不同情境及不同業務型態決定適用模式。

關鍵詞：進入模式、郵政、兩岸物流、資源基礎觀念、交易成本

Entry Mode Choice of Cross-Strait Logistics Market for Chunghwa Post Co., Ltd.

Student: Ning Chung

Advisor: Dr. Cheng-Min Feng, Dr. Pei-Ju Wu

Degree Program of Transportation and Logistics

College of Management

National Chiao Tung University

Abstract

To develop the cross-strait logistics business is the target of Chunghwa Post. The main objective of this paper is to select a best entry mode for Chunghwa Post to enter the cross-strait logistics market, and to identify the key factors that influence the entry mode choice. Four aspects and thirteen criterias are derived from the literatures of transaction cost and resource-based view for choosing the appropriate mode of entry. This study evaluates alternative strategies of entry mode based on the contingency framework. The results of the study are shown as follow:

1. The leading key factors that influence entry mode choice in cross-strait logistics market is ordered by their importance: (1) Capabilities, (2) Development of business environment, (3) Business Quanxi, (4) Political Quanxi, (5) Context risk, and (6) Knowledge-based resources.
2. Through a hierarchical process, R & D partnership, supply-chain partnership and subcontracting are considered the entry modes that Chunghwa Post may select. It is concluded through multi-criteria evaluation method that the preference ranking of entry modes differs in different senarios.

Keyword: Entry mode, Post office, Cross-strait logistics, Resource base view, transaction cost theory

誌謝

就讀交大管理學院碩士在職專班運輸物流組是一時的起心動念，我卻在這裡遇上非常可貴的良師益友，兩年修業期更是我人生最難忘的回憶。

首先要感謝指導教授馮正民博士及吳沛儒博士，從論文題目訂定到完稿這段期間不厭其煩的悉心指導、認真督促與溫暖鼓勵，使我在論文寫作及兩岸物流相關領域的學習收穫豐碩。其次要感謝口試委員王榮祖教授及黃昱凱教授對本論文的指正及建議，因而增加論文內容的完整度。更要感謝許鉅秉教授、陳穆臻教授、陳光華教授、黃台生教授在撰寫論文期間的提點及指教。

有關論文深度訪談部分，我特別要感謝中華郵政公司游芳來董事長、陳賜得副總經理於公務繁忙之餘，仍然抽空接受訪談並分享高瞻遠矚的思維；同時感謝物流業界的重量級人物：蘇隆德理事長、曾俊鵬董事長、鄒伯衡秘書長、陳巨星總編輯百忙中撥冗提供寶貴實務經驗及客觀意見，本論文得以蒐集到重要資訊、順利完成各準則重要度及進入模式選擇評估。

運輸物流專班課程多元而紮實，師資陣容十分堅強，除了前面已提及之各位教授，還有黃承傳、汪進財、邱裕鈞、姚銘忠、王瑞民、黃寬丞、陳振楠、鍾政棋等任課師長，他們治學嚴謹、態度親切溫和、無不傾囊相授，對作業要求嚴格、透過討論指出我們思慮不足的地方，因此經常下了課還會看到同學們圍著老師、熱烈地交換意見。我們能在輕鬆的環境中快樂互動研討、彼此激盪、增長智識並交出成果亮麗的成績單，真的要感謝每一位曾經指導我們的老師！

在職生通常需要兼顧工作、課業及家庭，我們 99 專班的同學們都會互相加油打氣、彼此支持鼓勵，行有餘力者除了主動承擔班上各項活動及公共事務，還會熱心分享課業相關知識、提供參考資料及各種技術協助。感謝這些來自四面八方、個性互異卻相處得水乳交融的同學：默默付出的班代維彬、胸有成竹的大師兄天宇、老成持重的智誠、慧黠貼心的琚婷、聰明自負的倫宏、溫婉可人的佩伸、博學多聞的徵安、文采斐然的馨予、嬌俏活潑的嘉鎂、安靜寡言的振烜、熱情開朗的育暉、認真執著的麗貴及聰

慧甜美的詩穎，年輕的熱情及溫暖的友誼讓我這兩年的學生生涯充滿了衝勁與活力。還要特別感謝在寫論文期間相濡以沫、互相砥礪的政毅與光華，我永遠會記得深更半夜了政毅還在電話裡協助我計算因素分析、總是開朗積極正向的叮嚀打氣、....；當然還要感謝不吝分享、主動關懷學弟妹的雅娟學姐及榮芳學長所給予的各種關照。

而最最需要感謝的是我親愛的家人！「老而後學，勤苦難成」，在工作與功課「交相逼迫」的時候，我也曾經疲累得想要放棄，但是只要打個電話給遠方的媽媽、聽她溫柔感性的關懷與鼓勵，就會再度鼓起勇氣繼續努力；還有在天上看顧我的爸爸、常常叨唸著要我保重身體的妹妹、用 SKYPE 陪我寫論文的老公、到處誇耀「以母為榮」的兒子，都是支持我完成學業的神奇力量。

吳靜吉博士「青年的四個大夢」：追求人生的多元價值，找到給予鼓勵、傾聽訴苦、分享成就的良師益友，終身學習職業與志業，愛情、友情、親情、伙伴情的需求～這些，都得到圓滿成就。

學習是終身志業，我在耳順之年順利完成了碩士的學業，驕傲的為自己喝采！如果說人生是一場盛宴，因為有這些因緣聚合，我的人生尤其充滿溫暖與歡喜！攻讀碩士生涯告一段落了，但對我而言，這不會是學習的結束～我這樣期許著自己！

鍾 甯 謹誌於
國立交通大學管理學院
(運輸物流學程) 碩士班

中華民國 101 年 6 月

目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	V
表目錄.....	VII
圖目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究範圍.....	4
1.4 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	8
2.1 市場進入模式.....	8
2.2 交易成本分析.....	17
2.3 資源基礎觀點.....	19
2.4 服務業的市場進入模式.....	24
2.5 綜合評析.....	30
第三章 問題界定.....	32
3.1 中華郵政公司物流服務.....	32
3.2 兩岸物流市場.....	36
3.3 兩岸網路購物市場.....	40
3.4 中華郵政公司進入兩岸物流市場 SWOT 分析.....	43
3.5 研究問題.....	46
第四章 模式建構與評估.....	47

4.1 研究設計	47
4.2 進入模式之分析	51
4.3 評估準則之研擬	59
4.4 準則權重之求取	66
4.5 進入模式之評估	73
第五章 結果與討論.....	77
5.1 中華郵政公司進入兩岸物流市場能力/條件	78
5.2 進入兩岸物流市場關鍵因素	79
5.3 中華郵政公司進入兩岸物流市場模式	81
第六章 結論與建議.....	85
6.1 結論.....	85
6.2 建議.....	87
參考文獻.....	88
附錄.....	101



表目錄

表 1-1	各國郵政事業發展概況.....	1
表 2-1	從進入者管控程度區分進入模式.....	9
表 2-2	1980 至 2006 年間進入模式研究主要因變數.....	12
表 2-3	宏觀層面因素對進入模式選擇的影響.....	14
表 2-4	1980 至 2006 年間進入模式研究使用之理論方法及構面.....	15
表 2-5	影響進入模式的環境層級及決定因素.....	16
表 2-6	依據資源特性及種類列舉典型的資源.....	20
表 2-7	資源種類及企業聯盟架構偏好.....	21
表 2-8	基於交易成本與資源基礎理由之所有權決策.....	22
表 2-9	服務無形性程度.....	24
表 2-10	依據商品、硬服務、軟服務特性區別進入模式.....	27
表 2-11	依據無形程度及文化差異區別服務業進入模式.....	28
表 2-12	服務業進入模式.....	29
表 2-13	進入模式研究彙整 (1980-2006).....	30
表 3-1	台灣物流行業分類及營業狀況.....	36
表 3-2	我國進、出口與國內貨物運輸規模(物流量).....	37
表 3-3	華文電子商務發展行動計畫績效指標.....	41
表 3-4	中華郵政進入兩岸物流市場 SWOT 內部與外部分析表.....	43
表 4-1	訪談對象資料表.....	50
表 4-2	進入模式決策準則.....	60
表 4-3	評估進入模式之構面與準則說明.....	64
表 4-4	重要程度各構面權重評估表.....	68
表 4-5	能力/條件之企業特性構面準則權重評估表.....	68
表 4-6	能力/條件之地域特性構面準則權重評估表.....	69

表 4-7	能力/條件之交易成本構面準則權重評估表.....	69
表 4-8	能力/條件之風險及信任構面準則評估表	69
表 4-9	中華郵政能力/條件準則同意程度評估表	70
表 4-10	重要程度之企業特性構面準則評估表.....	71
表 4-11	重要程度之地域特性構面準則評估表.....	71
表 4-12	重要程度之交易成本構面準則評估表.....	71
表 4-13	重要程度之風險及信任構面準則評估表	72
表 4-14	進入兩岸物流市場能力/條件準則重要程度評估表.....	72
表 4-15	華文電子商務物流進入模式評估表.....	74
表 4-16	兩岸貨件物流進入模式評估表	75
表 4-17	國際配送物流進入模式評估表	76



圖目錄

圖 1-1	跨國物流作業模式.....	3
圖 1-2	研究流程圖.....	5
圖 3-1	各類郵件種類數量占比圖.....	32
圖 3-2	包裹數量趨勢圖(件).....	33
圖 3-3	信函數量趨勢圖(件).....	33
圖 3-4	台灣對大陸進出口資料.....	38
圖 4-1	研究架構圖.....	47
圖 4-2	進入模式決策的權變模組.....	51
圖 4-3	市場進入模式選擇：權益及非權益.....	54
圖 4-4	市場進入模式選擇：控制.....	55
圖 4-5	郵政公司兩岸物流市場進入模式選擇.....	56
圖 4-6	供應鏈模組圖.....	57
圖 4-7	郵政公司進入兩岸物流市場模式決策分析階層架構圖.....	67
圖 4-8	中華郵政公司兩岸物流市場進入模式選擇架構圖.....	73
圖 5-1	藍海策略行動架構.....	80

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

由於資訊科技蓬勃發展，手機、簡訊、MSN、e-mail等快速即時的通訊方式使得傳統書信數量大為降低，而郵購、網購及電視購物等交易模式改變，使得貨件包裹及宅配物流需求大增。萬國郵盟（Universal Postal Union）統計資料分析：2010年信函收入占營運收入44%，較2009年少2.6%；包裹及物流服務收入占營運收入17%較2009年增加約2.5%。相關業務的業績急遽變化，對郵政事業的發展經營造成相當衝擊；面對經營環境改變，各國郵政分別因地制宜採取不同因應對策：

表 1-1 各國郵政事業發展概況

策略	郵政別	內容
合資	澳洲、中國	上海賽程國際物流公司
新科技	芬蘭	導入 RFID
自動化	德國	包裹自動收寄
	瑞士	包裹自取
延伸服務優勢	德國	併購 DHL
	澳洲	成立物流部門、併購 HSH 公司
	法國	GEOPOST 控股公司負責包裹物流業務
	加拿大	成立控股公司
發展電子商務	巴西	CorreiosNet Shopping 電子商務平台
	加拿大	Border Free，美、加跨國網站購物遞送
	新加坡	vPOST 美、日、中、韓、紐西蘭購物網
	澳洲、韓國	簽訂海外購物合作協議
進出口通關	巴西	開辦 Exprota Facil，為中小企業解決出貨物流及通關困難
綠色節能	美國	環保信封

中華郵政本著「與社會同步邁進」的經營理念，在2003年改制為國營公司，利用遍布全省的運輸網路、城鄉離島均設置營業據點的通路優勢，加上郵政核心業務宅配遞送，規劃「以郵政現代化物流中心為核心，整合商流、物流、金流及資訊流功能，有效連結整合我國都市消費物流、區域轉運物流及國際運籌物流」，發展包括倉儲保管、流通加工、運輸配送的物流業務，提供滿足顧客需求、整合供應鏈上下游業務的全方位物流解決方案。

面對新興的網路購物潮online shopping boom，中華郵政也沒有忽視市場需求，因此訂定「建構全國最方便貨物配送物流中心」目標，提出：提供網路商場物流服務、提供網路物流資訊服務、提供消費者物流資訊服務三大方向；亦即在郵遞業務現有的大量運輸配送功能下，規劃提供網路業者增值服務，發展專業第三方物流（中華郵政公司「電子化便利郵局計畫」）。

兩岸繼2008年開放三通（通商、通航、通郵）後，2010年續簽訂ECFA海峽兩岸經濟合作架構協議，經貿往來更為密切；加上跨區域、跨國電子商務蓬勃發展，更需要完整的服務平台提供快速便捷、低成本、資訊通透的「一條龍」點對點物流服務。中華郵政因此規劃發展兩岸物流業務，期能在轉型發展物流業務後，利用郵政物流優勢滿足前端集貨、末端配送需求，成為出口業者前端物流集貨首選及進口業者末端物流配送最佳合作伙伴。

雖然中華郵政具有豐富的物流資源，大陸相關物流及快遞業者也透過各種管道表達合作意願，但是囿於國營公司體制，「公共性」及「傳統官僚組織型態」影響其營運自主性，而且資金須背負政府所給予的政策任務，運用仍受一定限制（楊士炫，2007）。現行法規如採購法、預算法等規範行政作業程序繁複、必須配合預算核銷，使得郵政事業無法即時回應市場需求，因此要發展兩岸物流業務有其困難之處。

在各種限制條件中找到最適的兩岸物流市場進入模式，使得郵務業務轉型發展物流業務得以順利進行，是本研究的主要動機。

1.2 研究目的

國際商業物流(International Business Logistics)與郵件作業的公共物流(Public Logistics)截然不同。國際間郵件作業是「交換」：透過萬國郵政公約的約定及作業規範，國與國間郵政事業互相負有代運、代投郵件的責任與義務，年度終了時再以數量差額結帳。跨國物流則不同，其作業模式包括倉儲、報關、清關、關稅、貨棧、運輸、配送等；相關之業者除物流業外，尚有報關業、貨運承攬業、保稅物流中心等。同時因為涉及國際貿易行為，各國進出口貨物之限制、關稅規定等均不相同，複雜度較高。

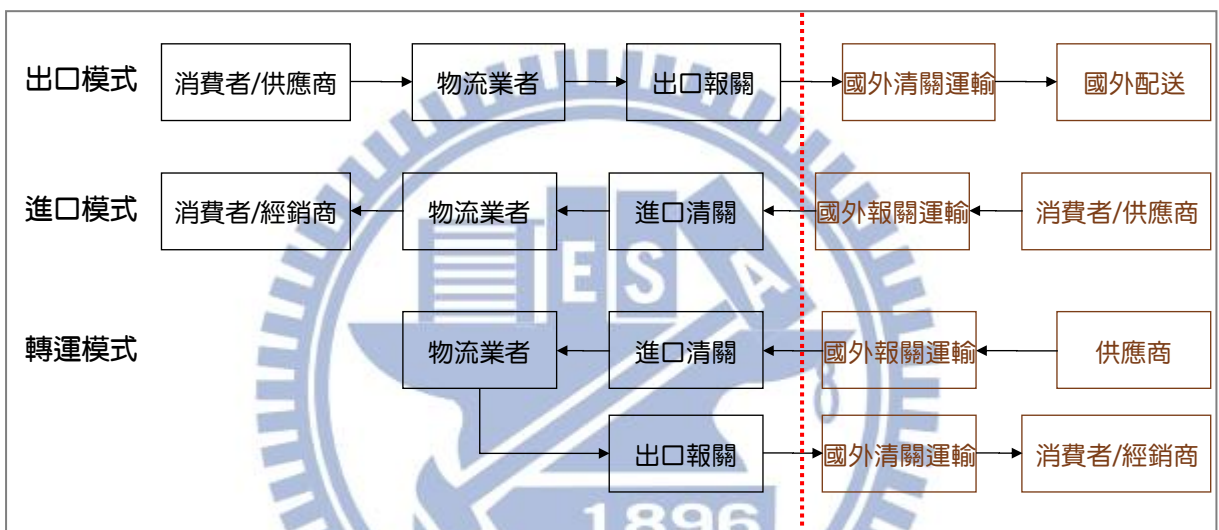


圖 1-1 跨國物流作業模式

市場進入模式已有許多文獻可以參考，其相關研究在國際管理相關研究領域中位居第三，僅次於「國外直接投資 Foreign Direct Investment」及「國際化 Internationalization」(Werner, 2002)。從 1980 至 2006 年間，進入模式研究範圍包括概念性架構(conceptual frameworks)、特定理論(specific theories)及衡量方法(measures)(Canabal、White, 2008)，極具參考價值。

本研究將透過研讀相關文獻、參考理論架構，蒐集專家意見資料加以分析，從兩岸物流市場特性歸納出影響兩岸物流市場進入模式之關鍵因素。並詳細分析郵政物流之特性及能力，依據上述進入市場的關鍵因素、透過研究方法找到中華郵政順利進入兩岸物流市場、發展業務之最適模式。

具體而言，本研究擬達到下列目的：

- 1、探討兩岸物流市場進入模式之關鍵因素
- 2、中華郵政公司進入兩岸物流市場之最適模式

1.3 研究範圍

自從大陸進行改革開放後，龐大的消費市場、低廉的人力資源成為國際矚目的焦點，世界各大企業紛紛進入大陸投資發展，中國大陸隨即變成「世界工廠」及「世界市場」的代名詞。

隨著快速經濟貿易成長，整合性物流需求應運而生。外國物流企業紛紛進軍中國市場，企圖在蓬勃發展的物流市場中搶佔一席之地。國際物流業者或者併購當地物流企業、或者與大陸物流業者策略聯盟、或者部分地區業務外包給本地物流業者等，各種經營作業模式不一而足。

大陸的物流產業雖然正在起步發展階段，於此關鍵時刻卻也在國家政策的大力支持下力爭上游；十一五期間「現代化物流」為國家重點發展項目，因此一些國營企業快速發展成為物流大集團，採用之策略包括延伸服務鏈、加強專業化建置物流倉庫、提供量身打造的物流解決方案、發展運輸配送服務等。

本研究主要目的在找出進入兩岸物流市場的關鍵因素及短期內郵政進入兩岸物流市場之最適模式，因此研究範圍將會包括近年兩岸貿易所採用的物流作業模式，有關兩岸物流之市場規模、發展現狀、供需市場、競爭格局、相關業者及重點企業、發展趨勢及策略等。

另一個研究範圍為郵政物流。郵局固然擁有物流成功的基本元素，也有為全民信賴的公信力；但是從一個龐大的政府機構轉型發展專業物流業務，並且進入一個成熟、開放、高度競爭且複雜的商業物流市場中，郵政事業要如何擬定策略、出奇制勝，實是一個重要課題。

1.4 研究流程

本研究之流程如下圖所示：

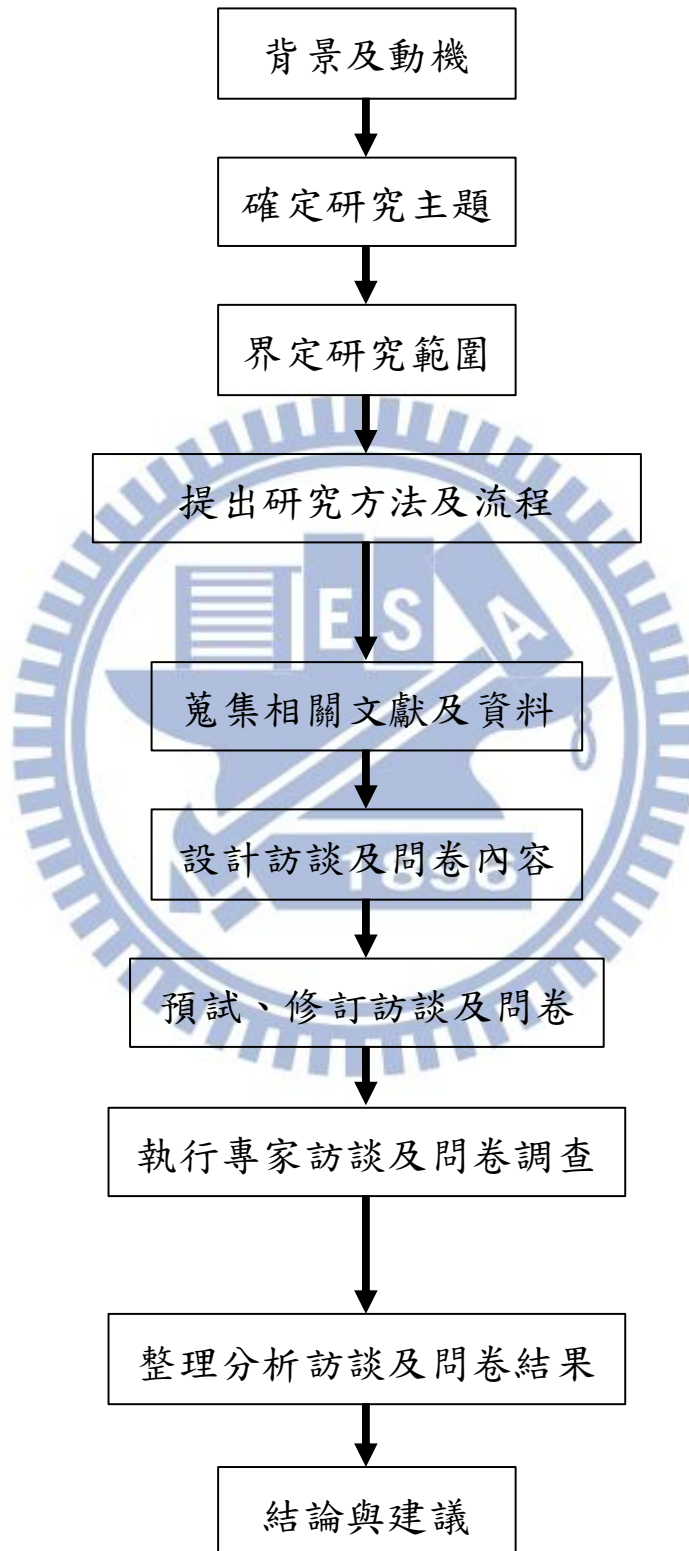


圖 1-2 研究流程圖

簡述各流程步驟如下：

1、背景及動機

中華郵政的傳統郵務業務受到資訊化及商務交易模式改變的影響，信函類郵件及包裹郵件此消彼長，整體郵務資源必須重新分配。而包裹郵件的宅配市場開放並且進入門檻低、競爭者眾，因此為善用既有資源，郵局轉型發展物流業務，提供連結上下游的全方位服務。如何成功踏入近年蓬勃發展的兩岸物流市場，郵政物流必須審慎評估。

2、確定研究主題

主要研究進入兩岸物流市場的關鍵因素為何，而郵政物流短期內應採取何種方式進入兩岸物流市場方為最適。

3、界定研究範圍

本研究主要之範圍為研究兩岸商業物流及郵政物流。

4、提出研究方法及流程

由於界定兩岸物流市場的關鍵因素並非貨幣所能衡量，因此擬透過專家訪談蒐集相關資料，採用分析階層程序法 Analytic Hierarchy Process 分別為各個進入市場方案評分，確認中華郵政所應採取之最適方案。

5、蒐集相關文獻與資料

蒐集研讀和研究主題相關的資料，例如兩岸物流市場規模、相關業者、成功作業模式等作為立論佐證。同時也蒐集曾經發表之相關文獻，從研讀過去探討之理論與實證，從而分辨本研究是否能提出新看法。

6、設計訪談及問卷內容

依據相關文獻所提理論或概念性問題設計訪談及問卷題目，希望能從中取得專家對本研究範圍之看法及意見，加深對兩岸物流市場之瞭解。

7、預試、修訂訪談及問卷

初步設計訪談與問卷內容也許不夠周延，或者沒有抓到核心問題，因此擬先進行預試，測試訪談結果是否可以達到預定目的；如果答案是否定，則修訂訪談及問卷內容。

8、執行專家訪談與問卷調查

根據設定之問題進行專家訪談並請就問卷內容填覆意見及看法。

9、整理分析訪談及問卷結果

針對專家訪談及問卷調查所得之結果，利用分析階層程序法 Analytic Hierarchy Process 計算關鍵因素的重要性及先後順序，並評估每個方案的結果。

10、結論與建議

針對專家訪談及問卷調查所得結果，提出研究結論與建議，以供中華郵政經理部門參考。

第二章 文獻探討

2.1 市場進入模式

2.1.1 市場進入模式定義及分類

進入模式是一種「架構性協議」(Structural agreement)，可以讓企業透過出口模式(Export modes)執行行銷營運，或是透過以契約模式(Contractual modes)、合資經營(Joint ventures)、獨資經營(Wholly owned operations)等自營或與其他企業合夥方式，在新市場執行它的產品行銷策略(Sharma、Erramilli，2004)。

世界經濟的劇烈變化以及全球性競爭使得跨國企業必須到新興經濟市場發展(Y. D. Luo，2001)，企業如果要進入國外市場，必須以策略性思考來決定應該採取何種模式進入該特定市場(Agarwal、Ramaswami，1992)，因為選擇正確的進入模式是「國際營運中最重要的決定之一」(Terpstra、Sarathy，1991)，選定進入模式就決定了企業未來進入外國市場發展與執行營運計畫的範圍、企業對其營運活動的控制權、以及在外國市場成功的程度(Anderson、Gatignon，1986；Hill、Hwang、Kim，1990；Root，1987；Terpstra、Sarathy，1991)。這些都與跨國企業在新市場上的核心競爭力貢獻、子公司控制權、母子公司關係、及承受外在環境變化影響的能力都有極大關係(Y. D. Luo，2001)。

跨國企業藉著選擇適合企業內部能力、策略目標、以及環境狀況的進入模式，可以防止專業技術曝光，減輕在資源分散時突然發生的交易危險，並且提升來自內隱知識的經濟租值(Gatignon、Anderson，1988；Penner-Hahn，1998；Woodcock、Beamish、Makino，1994)，為投資帶來最高的風險調整後收益(Hennart，1989；Madhok，1997)。

每一種進入模式都牽涉企業對國外經營掌控的程度、需要投資的金額、以及進入國外市場所需面對的風險(Contractor，1984；Gatignon、Anderson，1988；Hennart，1989)。每個模式都與資源負擔有關，一旦要更改先前決定，勢必會造成時間或金錢相當的損失(Root，1987)。

過去有很多文獻探討市場進入模式，進入模式在國際管理相關研究領域中位居第三，僅次於國外直接投資及國際化(Werner, 2002)。相關研究範圍包括概念性架構、特定理論及衡量方法(Brouthers、Hennart, 2007)。學者們在研究時對於進入模式分類有很多不同看法，如：

1、Anderson及Gatignon(1986)依據市場進入者對外國企業體的控制程度將進入模式分為17類，如下表：

表 2-1 從進入者管控程度區分進入模式

控制程度	進入模式
高	獨資子公司 Wholly-owned subsidiary 很多合夥人之優勢持股 Dominant shareholder (many partners) 少數合夥人之優勢持股 Dominant shareholder (few partners) 一個合夥人之優勢持股 Dominant shareholder (one partners)
中	很多合夥人之多數持股 Plurality shareholder (many partners) 少數合夥人之多數持股 Plurality shareholder (few partners) 平均持股 (50/50) Equal partner 契約合資企業 Contractual joint venture 合約管理 Contract management 限制性獨家契約 Restrictive exclusive contract 經營權 Franchise 非獨家限制性契約 Nonexclusive restrictive contract 獨家非限制性契約 Exclusive nonrestrictive contract
低	非獨家非限制性契約 Nonexclusive, nonrestrictive contracts 很多合夥人之少數持股 Small shareholder (many partners) 少數合夥人之少數持股 Small shareholder (few partners) 一個合夥人之少數持股 Small shareholder (one partners)

2、Root(1987)認為企業決定進入某個外國市場時，必須選擇一個市場進入模式，亦即選擇一種體制安排(institutional arrangement)，因此

得以有條理的經營國際商業交易，這種進入模式包括契約轉移 (Contractual transfers)、合資企業及獨資經營。

- 3、Kogut及Singh(1988)將進入模式分為取得(Acquisition)、合資企業及創建投資(或綠地投資Greenfield Investment)。(Hill、Hwang、Kim, 1990)歸納大部分國際商業文獻都聚焦在三種海外市場進入模式：授權(Licensing)或經營權、合資企業、以及成立獨資子公司，每一種模式都與不同程度的控制、資源負擔和競爭力分散風險有關。
- 4、四個最普遍的進入模式為：出口(Exporting)，授權，合資企業及獨資企業(Sole venture) (Agarwal、Ramaswami, 1992)。
- 5、Kumar及Subramaniam(1997)主張不同的進入模式間存在著階層關係；第一層進入模式可先區分為權益基礎(Equity-based)及非權益基礎(Non-equity-based)，在第二級階層，權益模式進一步可分為合資企業、取得及創建投資，非權益模式則分為出口及契約協議。
- 6、Pan及Tse(2000)將進入模式分為兩大類：權益基礎模式及非權益基礎模式，兩者間差異在投資需求與控制程度。因為權益基礎模式涉及相當大量的投資承諾，企業總部需行使較高程度管控；權益基礎可再分為獨資經營及股權合資企業。而非權益基礎模式因為投資比較不密集、只需要低程度管控，包括如授權、研發合約(R&D contracts)及聯盟(Alliances)等契約模式(Anderson、Gatignon, 1986)。
- 7、近年隨著經濟體全球化，服務業也大舉往國外發展(Hassan、Kaynak, 1994)。不需要投入資金財產的非權益進入模式在海外營運方面廣為服務業者採用(Erramilli、Agarwal、Dev, 2002)。這類進入模式通常使用在顧客服務企業(如旅館、餐廳)而非專業服務企業(如顧問公司)(Erramilli、Rao, 1990)，多屬於契約型模式，如租賃、授權、經營權、及服務管理合約(Management-service contracts)等(Dunning, 1988)。
- 8、中國大陸目前是世界上僅次於美國的第二大國外直接投資(Foreign direct investment)接受國家。中國大陸於1979年正式對國外投資企

業打開大門，並且公布合資企業法。至1994年中國政府核准了超過22萬的外國投資企業進入大陸，吸收約3,100億美元外國資金。依據中國政府統計資料，這些中國與外國企業策略聯盟的模式如下：
(Y. D. Luo，1996)

- (1) 股權合資企業 Equity joint ventures
- (2) 契約合資企業 Contractual joint ventures
- (3) 共同開發專案 Joint exploration projects
- (4) 加工裝配協議 Processing and assembling agreement
- (5) 補償貿易協議 Compensation trade agreement
- (6) 國際租賃協議 International leasing agreement

9、面對激烈的全球競爭及日益複雜、快速的科技發展，跨國企業會因為各種原因、透過各種方式到全球各地擴展業務。外國市場進入模式的選擇應該考慮跨國企業能力的部署與發展(Teece、Pisano、Shuen, 1997)，每一種模式的選擇都應該配合企業策略目標(Y. D. Luo，2001)。既然進入模式決策是與風險承擔及資源提供有關，跨國企業就應該建構不過度冒險、以完成策略目標為目的之進入模式(Root，1994)。

在競爭環境裡，跨國企業常常會覺得只依靠自己的能力不足以維持競爭力，因此會有強烈需要透過協同合作去滿足或加強相關知識 Madhok(1997)以發展企業能力，協同合作是獲取知識模式的一種選擇(Y. D. Luo，2001)。

策略聯盟就是以取得競爭優勢為目的而合作的企業間協議(Das、Teng, 2000)，包括但不限於合資經營、少數股權聯盟(Minority equity alliances)、研發契約、聯合研發(Joint R & D)、聯合生產(Joint production)、聯合行銷(Joint marketing and promotion)、供應商伙伴(Supplier partnership)、分銷合約(Distribution agreements)、及授權合約等(Gates，1991；Yoshino、Rangan，1995)。

10、Canabal及White(2008)彙整從1980至2006在重要期刊上發表有關進入模式的文獻，研究者主要探討的進入模式節略如下表：

表 2-2 1980 至 2006 年間進入模式研究主要因變數

因變數	文獻數	因變數	文獻數
全額與共同擁有 Full vs. shared	43	多數擁有與少數擁有 Majority vs. minority owned	4
資材層級 Equity levels	19	創建投資與合資經營 Greenfield vs. JV	3
獨資子公司與獨立公司 WOS vs. independent	10	少數合資與股權合營與多數合資與獨資子公司 Minority JV vs. EJV vs. majority JV vs. WOS	3
取得與合資經營 Acquisitions vs. JV	5	合約與股權合營 Contract vs. EJV	2
出口與外國直接投資 Export vs. FDI	5	管理服務合約與經營權 Management service contract vs. franchise	2

2.1.2 市場進入模式選擇

企業一旦決定進入特定外國市場，就必須選擇市場進入模式，亦即選擇一種設置安排以便有條理的執行國際商業交易(Root, 1987)。進入外國市場模式選擇是國際營運非常重要的決策之一，因為進入模式決定了未來企業在國外市場上發展及執行營運計畫的程度、企業對於營運活動的管控、以及可能成功的程度(Anderson、Gatignon, 1986； Hill、Hwang、Kim, 1990； Root, 1987)。

學者們對如何選擇進入模式的看法可以區分為三個學派(Pan、Tse, 2000)：

- 1、第一個學派認為企業在海外市場營運有著相當程度的風險，因為企業必須調整適應不同政治、文化、及市場機制，因此建議採取漸進方式進入海外市場(Johanson、Vahlne, 1977, 1990； Root, 1987)。企業初步進入國外市場時，適合採取低資源負擔模式（如出口）；當企業逐漸在該市場獲得較多相關知識及經驗後，自然就會隨著承擔較高程度風險、管控，而採取較高程度之資源投入以獲得較多利潤(Pan、Tse, 2000)。
- 2、另一派想法來自於交易成本觀點。基本假設為：如果企業自己生產成本較低則會傾向於自製，如果其他供應者有成本優勢時（購買價格低），則會選擇外包。如果企業打算將部分業務外包給其他業者，難免會面對有關交易成本之考量。經理人在選擇進入模式時，會將所有模式一併評估，假設所有影響因素與每個進入模式的關係都相同(Kumar、Subramaniam, 1997)，先以一個進入模式為基準，然後與其他模式比較(Agarwal、Ramaswami, 1992； Buckley、Casson, 1998)。
- 3、第三個學派特別強調區位特性因素的重要性(Hill、Hwang、Kim, 1990)。Dunning(1988)的國際生產折衷論(Eclectic paradigm of international production)認為所有權特性因素(Ownership-specific factors)、區位特性因素(Location-specific factors)及內在化因素(Internalization factors)是國際生產製造的三大支柱，而區位特性對

於非攸關生產成本的影響日益重要。

所謂區位特性是指很多國家會為外國產業設置專區、提供優惠條件以鼓勵外國企業進駐(Kim、Hwang, 1992)。這個觀點在面對全球競爭、非生產性成本比生產成本增加更快速時，尤其值得重視。

除了前述論述，另外還有學者主張應從「層級」觀念來選擇進入模式(Kumar、Subramaniam, 1997)，即經理人應先將進入模式建構成多層次的階層架構，並且為每一個階層設定一組評估準則，因此經理人在每一階層僅需考慮少數關鍵性準則，而且在不同階層針對不同因素評估。在這樣的模式下，第一階層要先評估權益模式或非權益模式，如果確定採取權益模式，再進一步評估第二階層應採取獨資經營模式或合資經營模式。因為有些評估因素對是否投入資金財產、成立獨立組織有影響，但是對於區別獨資或合夥、契約協議或出口卻並不扮演重要角色；相關分析列述如下表(Pan、Tse, 2000)：

表 2-3 宏觀層面因素對進入模式選擇的影響

決定因素	權益 vs. 非權益	非權益 出口 vs. 契約	權益 EJV vs. WOS
新市場因素			
特區	高	低	低
新市場風險	高	低	低
母國因素			
管理導向	高	低	低
風險導向	高	低	低
新市場及母國			
貿易關係	高	低	低
政治關係	高	低	低
產業因素			
營銷管理	高	低	低
資產管理	高	低	低

2.1.3 影響市場進入模式的因素

跨國企業在進入國外市場前，業務主管必須先做一個重要決策：選擇一種進入模式；進入模式的選擇考量係基於企業內部能力及外部可能面對的狀況(Y. D. Luo, 2001)。

常規決策理論（或稱決策參與權變理論）建議選擇跨國市場進入模式應該基於風險及獲利間的權衡(Anderson、Gatignon, 1986；Chi、McGuire, 1996)。學者們對於影響進入模式選擇的因素有很多探討，例如Agarwal及Ramaswami(1992)論證進入模式受到微觀層面因素（如企業規模、契約風險、資產價值）及宏觀層面因素（如國家風險、市場潛力）影響。Kim及Hwang(1992)建議進入模式與文化差距、內隱知識、策略推動及全球綜效有關。Kogut及Singh(1988)觀察到進入模式與產業成長及廣告強度有系統關連。其他重要因素還包括市場知識、國際經驗、合作研發意圖及國際合資企業規模等。Canabal及White(2008)彙整從1980至2006在重要期刊上發表有關進入模式的文獻，整理主要研究之理論方法及構面節略如下表：

表 2-4 1980 至 2006 年間進入模式研究使用之理論方法及構面

理論	文獻數	理論	文獻數
交易成本分析 Transaction cost analysis	48	組織理論 Institutional theory	10
折衷理論/地點因素 OLI/Location factors	19	資源基礎觀點 Resource-based view	10
文化/文化差異 Culture/cultural distance	15	國外直接投資 Foreign direct investment	8
控制 Control	13	組織/競爭能力 Organizational/competitive capabilities	7
國際化 Internationalization	13	知識/知識基礎觀點 Knowledge/KBV	6
風險 Risk	12	不確定性 Uncertainty	6

Y. D. Luo(2001)認為選擇進入模式受到四種不同環境層級的影響：國家、產業、企業及專案，並且在每個層級中都有些因素影響進入模式決定。討論這些決定因素的同時也需考慮風險(Risk)、收益(Return)、控制(Control)及資源(Resource)的影響。歸納相關內容如下表：

表 2-5 影響進入模式的環境層級及決定因素

Effects Factors Level	風險 Risk	收益 Return	控制 Control	資源 Resource
國家 Nation	政府干預 Governmental Intervention			
	財產權制度 Property Rights Systems			
	環境不確定性 Environmental Uncertainty			
產業 Industry		銷售成長率 Sales Growth		
		資產強度 Asset intensity		
		企業家數成長率 Number of Firms Growth		
企業 Firm			知識保護 Knowledge Protection	知識保護 Knowledge Protection
			全球整合 Global Integration	
				新市場經驗 Host Country Experience
專案 Project				專案導向 Project Orientation
				專案規模 Project Size
		專案地點 Project Location		專案地點 Project Location

2.2 交易成本分析

Canabal及White(2008)彙整1980到2006年間與國際進入模式相關的研究，發現使用最多的理論就是交易成本分析(Transaction cost analysis)。交易成本分析的基本原理是企業在進入外國市場經營時，必須建置最小化成本與無效率的管理架構(Hennart, 1989; Williamson, 1979, 1985)。

廣義來說，交易成本係產品或服務從生產製造到消費端加值鏈間所有投入及產出之成本，包括：觀察、管控及監測行為及產品品質，建置供應網絡及經營業界關係，行銷產品及預售活動，人員及材料的運送，資訊取得與運用，以及各種風險管理等(Dunning, 1988)。

交易成本分析主要論點為：跨國企業所選擇的經營管理架構應該要能最小化交易成本(Anderson、Gatignon, 1986; Hennart, 1989; Williamson, 1985)。交易成本與企業跟其他廠商做生意有關：起草及溝通契約、及監督觀察契約有關者行為。如果交易成本低，聰明的企業都願意在這個市場中交易；但是如果調適、績效監測、以及防範投機行為等作為的成本太高，企業就會選擇如獨資成立子公司的內部管理架構(Y. D. Luo, 2001)。

交易成本分析基於市場競爭的假設，亦即：市場上有非常多潛在供應者，市場壓力使監測管控供應商行為的需求縮小(Hennart, 1989)，於是企業就會採用低控制模式(如市場合約)，因為被替換的威脅壓抑了投機行為、並且使得供應商必須有效率(Anderson、Coughlan, 1987; Anderson、Gatignon, 1986)。當市場失敗而供應商數量變少、選擇受限，在低控制模式下，合約廠商會透過嚴謹的溝通與管理以降低投機行為(Dwyer、Oh, 1988)，交易成本就會增加。企業如果要降低交易成本，就會將外部供應商替換為自己的員工，因為管控監督比較有效(Hennart, 1989)。也就是說，市場失敗是企業整合及控制多寡決策的前提(Erramilli, Rao, 1993)。

市場專家在一個完全競爭的市場會表現得很有效率，同時保持低交易成本。跨國企業如果准許專家操作某些功能，可避免與企業內部體制有關的無效使力，因此會選擇市場管理架構。但是在實務上，市場通常係不完全競爭；有限理性及機會主義會導致交易成本增加，使得內部管理架構比較吸引人(Y. D. Luo, 2001)。

基於交易成本分析而選擇市場進入模式時，如果交易成本低，則會採取低管控程度的進入模式(Hill、Hwang、Kim，1990；Madhok，1997)。如果交易成本高，跨國企業會傾向於高控制模式。明確一點說，當選擇高控制進入模式時，是因為：

- 1、產品或服務需求的不確定性高。
- 2、市場吸引力高。
- 3、文化差異大。
- 4、資產特性高。
- 5、對當地資金、技術、專業人力的需求低(Y. D. Luo，2001)。

許多因素會影響交易成本，例如投機行為、監督及執行契約的成本、交易專屬資產等。當合作伙伴的投機取巧行為造成較大損害、執行契約越來越困難、及資產專屬性程度高時，交易成本就會增加(Chen、Yang、Hsu、Wang，2009)。如果尋找潛在合作伙伴、溝通及監督合作伙伴的成本比較低，跨國企業傾向於依靠市場機制來傳遞產品及服務。如果這些交易成本較高，外國企業就會轉換到有控制權的模式(Erramilli、Rao，1993；Gatignon、Anderson，1988)。但是，資產專屬性增加了轉換交易伙伴的成本，導致契約危險。因此資產專屬性使得有統治權的管控需求增加(Chen、Yang、Hsu、Wang，2009)。

過去研究指出有三個交易屬性影響交易成本觀念：資產專屬性、環境不確定性、及行為不確定性(Klein、Frazier、Roth，1990；Rindfleisch、Heide，1997)。交易成本經濟學探討國際進入模式選擇的研究顯示製造業及服務業對以上三個外在影響因素的反應並不相同(Anderson、Coughlan，1987；Delios、Beamish，1999；Erramilli、Rao，1993；Gatignon、Anderson，1988；Hennart，1991；Klein、Frazier、Roth，1990)。

為了消除市場環境及合作伙伴的不確定性，資訊分享是跨國經營非常重要的因素。透過資訊分享可以降低行為不確定性的程度，間接也可以增進合作伙伴間信任程度(Kwon、Suh，2004)。

2.3 資源基礎觀點

對企業而言，資源與產品是一體兩面。大部分產品需要使用到許多不同資源，而大部分資源都會被不同產品使用(Wernerfelt, 1984)。策略管理領域很重要的研究目標是想瞭解為什麼有些企業比其他企業表現好，過去20年學者普遍以資源基礎觀點來解釋企業的營運狀況(Newbert, 2007)，近來則因為企業的競爭策略受資源影響甚鉅，資源基礎觀點被視為瞭解產業組織及其競爭策略的工具(Das、Teng, 2000)。

資源基礎觀點(Resource-based view)的基本原則是：企業的競爭優勢主要來自於企業所擁有、可以自由運用的有用資源(Rumelt, 1984；Wernerfelt, 1984)，因此企業的獨特資源及關係決定其競爭地位(Rumelt, 1984)，亦即「企業所擁有的資源決定了企業的成就」。企業想要掌握競爭優勢，應該多注意自己的資源而不是只在乎競爭環境(Das、Teng, 2000)。主要重點為：

- 1、企業應專注於分析所擁有的不同資源，並能辨識企業潛在主要資源。
- 2、評估資源是否滿足有價值(Valuable)、稀有(Rare)、不可模仿(Inimitable)、以及不能替代(Non-substitutable)的特性(Barney, 1991)。
- 3、注意保護具有前述特性的資源，可以提昇企業經營表現(Crook、Ketchen、Combs、Todd, 2008)。

企業必須具有許多的資源及能力才能經營運作。資源(Resources)包括企業持有、並可有效運用以執行策略的所有資產、組織流程、企業屬性、資訊及知識(Barney, 1991)；而能力(Capabilities)則是能創造高層能力的資源組合(Madhok, 1997)，也就是使用資源、將之有效整合並且在必要時發展出新資源的能力(Henderson、Cockburn, 1994)。

資源指在特定的一段時間內，企業非永續性持有的有形及無形資產，包括品牌、內部技術的專業知識、技術人員雇用、貿易門路、機械設備、有效率的流程、資本等(Wernerfelt, 1984)。學者們在研究時將企業資源分成幾個種類：有形與無形資源(Grant, 1991)，實體資本資源、人力資本資源及組織資本資源(Barney, 1991)，財務、實體、管理、人力、組織

及科技資源(Hofer、Schendel，1978)，如果從聯盟過程不同導向來區分則可分為財務、科技、實體及管理四種資源(Das、Teng，1998a)。

資源是企業擁有或可控制的一堆有用元素(Helfat、Lieberman，2002)，是企業專有而且不能完全移動或模仿、具有異質性，會帶來經濟租值或超過正常收益，是競爭優勢的來源(Das、Teng，2000)，可以把短期競爭優勢轉換成持續競爭優勢(Peteraf，1993)。

從模仿障礙（難以模仿）的觀點來看，所有資源都可以分成財產基礎資源(Property-based resources)及知識基礎資源(Knowledge-based resources)兩類(D. Miller、Shamsie，1996)。財產基礎資源是企業擁有的合法財產，包括金融資本、實體資源、人力資源等，透過專利、合約、業主權益等受到法律保護的財產(D. Miller、Shamsie，1996)。知識基礎資源與企業的無形技能及專門技術有關，如內隱知識、技能、技術及管理系統等(Hall，1992)。舉例如下：

表 2-6 依據資源特性及種類列舉典型的資源(Das、Teng，2000)

資源特性 Resources Characteristics	資源種類 Resource Types	
	財產基礎資源 Property-Based Resources	知識基礎資源 Knowledge-Based Resources
不完全移動性 Imperfect Mobility	人力資源 Human resources	組織資源（文化） Organizational resources
不完全模仿性 Imperfect Imitability	專利、合約、版權、商標及註冊設計 Patents, contracts, copyrights, trademarks, and registered designs	科技及管理資源 Technological and managerial resources
不完全替代性 Imperfect Substitutability	實體資源 Physical resources	科技及管理資源 Technological and managerial resources

企業的資源是選擇策略聯盟的重要指標，因為不同資源有不同特性，企業的資源越具有不完全移動、不完全模仿、及不完全替代的特性，則越可能採取策略聯盟。策略聯盟有許多種選擇，首先可以分為權益策略聯盟(Equity Alliance)及非權益策略聯盟(Non-equity Alliances)(Gulati, 1995; Osborn、Baughn, 1990; Tallman、Shenkar, 1990)，權益聯盟又可分為非傳統合約、少數股權聯盟及合資經營(Killing, 1988; Yoshino、Rangan, 1995)，非權益聯盟可分為單向合約基礎(Unilateral contract-based) (指財產權轉移的合約，如授權、分銷合約、研發合約)及雙向合約基礎(Bilateral contract-based) (指合作伙伴需在持續基礎下投入資源一起合作，如聯合研發、聯合行銷、聯合生產、供應鏈伙伴等)(Mowery、Oxley、Silverman, 1996)。

從資源基礎觀點，學者認為只有實體資產不足以建構競爭優勢，所以許多企業要往外尋求各種資源(Reed、DeFillippi, 1990)增加企業競爭力；企業採取策略聯盟方式，除了要取得合作伙伴的有價值資源外，其實也透過結盟過程保護自己的特殊資源(Das、Teng, 2000)。歸納企業聯盟架構與企業擁有資源類別關係如下表：

表 2-7 資源種類及企業聯盟架構偏好

企業A	合夥企業B	
	財產基礎資源 Property-Based Resources	知識基礎資源 Knowledge-Based Resources
財產基礎資源 Property-Based Resources	單向合約基礎聯盟 Unilateral Contract-Based Alliances	資材合資企業 Equity Joint Ventures
知識基礎資源 Knowledge-Based Resources	少數股權聯盟 Minority Equity Alliances	雙向合約基礎聯盟 Bilateral Contract-Based Alliances

在考慮內部化或者市場交易時，學者們都會將策略聯盟視為一種選項；亦即有關商品或者服務，企業可以選擇自己生產製造、向外購置或與其他企業伙伴合作。茲就交易成本與資源基礎理由比較如下表：(Das、Teng，2000)

表 2-8 基於交易成本與資源基礎理由之所有權決策

	交易成本的理由	資源基礎的理由
所有權決策之邏輯 Logic behind the Ownership Decision	生產製造及交易成本合計最小化(Kogut，1988)	透過取得其他企業有價值資源，最大化自己的企業價值(Madhok，1997；Ramanathan、Seth、Thomas，1997)
併購/取得/內部發展 Mergers/Acquisitions/ Internal Development	交易成本高(即：資產特性、不確定性及交易頻率高，控制投機行為成本高)及/或低製造成本(協調及學習)(Kogut，1988)	「當企業所需其他企業資產並沒有跟不需要的資產混在一起時，企業會偏向於取得而不是合資經營，並且因此買下這個企業或者買下部分」 (Hennart、Reddy，1997) 「如果市場蓬勃發展或企業擁有足夠資源執行策略，企業就很可能自己經營而沒有合作的動機」 (Eisenhardt、Schoonhoven，1996)
市場交易 Market Transactions	低交易成本及/或高製造成本	在市場上可以順利從擁有資源服務的企業購置時(Chi，1994)

	交易成本的理由	資源基礎的理由
策略聯盟 Strategic Alliances	<p>中度交易及製造成本，即：「當與交換有關的交易成本是中等程度又不至於高到要調整垂直整合...」(Gulati，1995)</p> <p>「有交易危險因而建議內化是有效率、但是很多限制又使得全部自製並不可行時，會形成合資經營...」(Ramanathan、Seth、Thomas，1997)</p> <p>「經營狀況的特性最適合採取合資經營而非合約方式，是在監督執行績效不確定性高及高度資產特性時」(Kogut，1988)</p>	<p>「為掌握機會、但其他企業擁有關鍵投入，而這些投入與該企業其他資產不可分割時，就會採取聯盟方式」(Ramanathan、Seth、Thomas，1997)</p> <p>「在關鍵功能領域缺乏需要的知識，而又無法在可接受的時間限制及成本內發展，此時協同作業是有用的工具」(Madhok，1997)</p>

2.4 服務業的市場進入模式

2.4.1 服務的特性

「服務」是一種經濟活動，具有四個特性：無形、不能保存、異質性、及不可分性(Zeithaml、Parasuraman、Berry，1985)。

1、無形(Intangibility)

服務與製造商品間最基本的差異就是無形性(Zeithaml、Parasuraman、Berry，1985)。由於服務具有無形的特性，消費者在購買之前無法接觸到、嚐到、看到、聞到，因此顧客在購買服務產品時必須承受比實體產品更多的風險與不確定性(Wolak、Kalafatis、Harris，1998)。這種無形的特性會增加顧客的風險(Flipo，1988)、焦慮(Rushton、Carson，1989)以及在決定過程中不確定的感覺(Trivedi、Morgan，2003)，這些都會對服務造成負面的影響(Rushton、Carson，1989)。

學者認為除了依據無形的程度來評估服務(Zeithaml、Bitner，2000)，還應該依據接受服務者感知的程度來分類(D. W. Miller、Foust，2003)；因服務的產生及傳遞過程不同而形成不同種類服務(Ekeledo、Sivakumar，2004)。

表 2-9 服務無形性程度

		服務無形性程度	
		Degree of Service Intangibility	
		高無形性 High Intangibility	低無形性 Low Intangibility
服務直接 接受者 Direct Recipient of the Service	人 People	心理刺激過程(廣告、教育、娛樂、心理治療) Mental stimulus processing	人的處理(住宿、餐廳、旅客交通) People processing
	物 Possession	資訊處理(資料處理、保險、軟體程式) Information processing	物的處理(零售分銷、貨物運輸、燃料補給) Possession processing

(Ekeledo、Sivakumar，2004；Lovelock、Wirtz，2004)

2、不能保存(Perishability)

不能保存是指服務不能預先生產、然後儲存起來等有需求時再提供(Johne、Storey, 1998)。對某些服務來說，需求是波動的，這更加重了服務「不能保存」特性的重要。因為這種不能保存的特性，使得服務業者在尖峰時間不能滿足顧客需求，因而喪失了賺取額外收益的機會(Sassr, 1976)。為了降低不能保存的特性，服務業者應提供更快、更有效率的自動化服務(De Brentani, 2001)。

3、異質性(Heterogeneity)

所謂異質性是指每個服務都不會完全相同。服務會因時間、員工以及顧客的感受而有所不同，服務就等同於行為表現，每種服務都要有標準產出非常不容易(Cowell, 1988; Zeithaml、Parasuraman、Berry, 1985)。因此，企業應該致力於提供比較標準化的服務，因為降低顧客的不確定性是企業成功的基本要求(Maister、Lovelock, 1982)。服務業應聚焦於建立標準作業流程(Standard operation procedure)，在每一個服務據點提供訓練課程、操作手冊等以確定每個據點都會提供一致可信賴的服務品質。(Jaw、Lo、Lin, 2010)。

4、不可分性(Inseparability)

許多國際銷售的服務是可以分開的(Sampson、Snape, 1985)，也就是說服務的生產與消費可以分開。這些服務通常在國外製造，透過文件、光碟、或其他有形方式轉換回母國，包括軟體服務、工程設計、及建築服務等(Erramilli、Rao, 1993)。

但是，大多數服務的生產與消費會同時發生(Cowell, 1988)。服務的不可分性是區分服務業與製造業的特徵(Zeithaml、Parasuraman、Berry, 1985)，例如醫院、旅館、顧問公司、廣告代理商在提供服務時必須與接受服務的一方有實體上的接觸；不可分性促使買方與服務的生產過程有親密接觸(Carman、Langeard, 1980)。

要克服服務的不可分性，金錢及人力資源是必需的投入(Jaw、Lo、Lin, 2010)。

2.4.2 服務的種類

學者們對服務分類有許多不同的看法，本研究由於討論進入模式，因此從國際服務的觀點來看服務種類。(Erramilli、Rao，1990)區分國際銷售的服務(Internationally marketed services)為兩類：

1、硬服務(Hard services)：

如人壽保險、音樂、建築設計、教育等，允許生產製造和消費使用分開，在消費時無須從生產者移動至消費者，因此硬服務可以外銷出口。硬服務兼具產品成分及服務成分，對於消費者而言，主要是使用產品的服務元素，產品成分只是附帶。

2、軟服務(Soft services)：

生產與消費是同時完成，如餐飲服務、健康照顧、或者住宿服務。在服務提供者及消費者間會需要實體接觸，例如健康照顧，或者是為消費者的所有物提供服務如汽車、除草、洗衣。

學者們的相關研究，綜合觀之均可以將之歸納為上述兩類：

1、Sampson及Snape(1985)依據國際貿易的標準理論(主要係製造業)均將之歸納為硬服務。

2、住宿服務及專案管理之地區限定客製化專案(Location-bounded customized projects)及附加價值客製化服務(Value-added customized services)等與顧客接觸程度高的服務為軟服務，與顧客接觸程度低、如產品設計服務及遠距教學等無地區限制專業服務為硬服務(Patterson、Cicic，1995)。

3、Clark、Rajaratnam、Smith(1996)則認為載具基礎(vehicle-based)及物體基礎(object-based)服務為硬服務，如電腦設備及錄影帶；接觸基礎(contact-based)及財產基礎(asset-based)服務為軟服務，如旅館及專案管理。

4、Lovelock及Yip(1996)定義人工處理服務(people-processing)如汽車修理，及資訊處理服務(information-processing)如教育為硬服務。

2.4.3 服務業的進入模式

近年隨著市場及競爭的全球化，為服務業者創造了無限機會，不論是專業服務或者有形產品附加服務的供應者均已做出回應(Patterson、Cicic，1995)，服務貿易約佔全球貿易總額的20%至25%，年成長率達20%至30%(Dahringer，1991；Terpstra、Sarathy，1994)。當進入國外市場的服務企業大量增加時，全球服務營運策略中最關鍵的議題就是如何選擇一個最適的進入模式(Lovelock、Yip，1996)。

由於國際商業環境的複雜與多變，企業要進入外國市場時均需以創造自身最大利益為考量(Root，1994)，而服務業者由於服務的特性與產品生產製造不同，其進入模式也就大相逕庭(Erramilli，1990)。過去學者在研究服務業進入外國市場模式時，有兩種不同的結論：一派研究認為影響製造業進入模式選擇的因素概括適用於服務業(Agarwal、Ramaswami，1992；Terpstra、Yu，1988；Weinstein，1977)，但是另外一派學者則認為這些因素並不適用於服務業，必須調整以便於服務業使用(Erramilli，1990，，1991；Erramilli、Rao，1990，，1993)。

下表概略將製造商品、硬服務、軟服務之特性列表顯示並舉例說明，依據分類列出可選擇之市場進入模式(Ekeledo、Sivakumar，1998)：

表 2-10 依據商品、硬服務、軟服務特性區別進入模式

產品 Product	舉例 Examples	特性 Characteristics	進入模式選項 Entry Mode Choice
製造商品 Manufactured Goods	玩具、汽車、鞋	有形、可貯存、可分開、同質性	授權、出口、國外製造合約、合資經營、獨資
硬服務 Hard Services	電腦軟體、廣告、設備租賃	無形、可貯存、可分、同質性，視實體決定貯存及外銷	授權、出口、管理合約、合資經營、獨資
軟服務 Soft Services	餐廳、住宿(旅館)、健康照顧(醫院)	無形、不可貯存、不可分、異質性	連鎖、管理合約、合資經營、獨資

文化差異也是重要影響服務業市場進入模式的因素。譚大純及張國謙（2006）的研究顯示：進入模式的選擇和服務的無形性、文化因素都有相關。服務的無形性應該從提供服務者及接受服務者兩方面來考量，文化因素則包括文化差距及目標國家的文化因素。

相關研究中參考Hofstede的國家文化構面分析，並且依據服務的無形高低程度探討適當之進入模式，整理如下表：

表 2-11 依據無形程度及文化差異區別服務業進入模式

服務無形程度 進入模式 文化因素	高無形程度	低無形程度
高個人主義 High Individualism	授權/連鎖或出口	管理合約、合資企業或獨資
高集體主義 High Collectivism	管理合約、合資企業或獨資	授權/連鎖或出口
高不確定性規避 High Uncertainty Avoidance	授權/連鎖或出口	管理合約、合資企業或獨資
低不確定性規避 Low Uncertainty Avoidance	管理合約、合資企業或獨資	授權/連鎖或出口
高權力距離 High Power Distance	管理合約、合資企業或獨資	
低權力距離 Low Power Distance	授權/連鎖或出口	
高男性氣質 High Tendency of Masculinity	授權/連鎖或出口	管理合約、合資企業或獨資
高女性氣質 High Tendency of Femininity	管理合約、合資企業或獨資	授權/連鎖或出口
高長期取向 High Long Term Orientation	管理合約、合資企業或獨資	授權/連鎖或出口
低長期取向 Low Long Term Orientation	授權/連鎖或出口	管理合約、合資企業或獨資

「控制」是進入模式文獻的焦點，因為控制是決定風險及利潤的重要因素。控制是指影響系統、方法及決策的能力；如果沒有控制，企業很難去協調活動、執行策略、修訂策略、或解決契約雙方的爭議。控制雖然必要，卻也要付出高代價；市場進入者如果要取得掌控權，就必須承擔決策責任、必須承擔企業不願或不能在不確定的國外環境中的經營責任、還要承擔資源負擔，這些都會造成轉換成本或者企業暴露的風險(Anderson、Gatignon，1986)。

高控制模式可以增加利潤及風險，低控制模式最小化資源負擔，但卻損失利潤。從企業觀點而言，合約模式、聯合經營、及獨資營運代表逐漸增加的所有權、垂直整合、資源負擔及風險(Root 1987; Hill et al. 1990)。由於獨資經營使得企業在國外生產及行銷活動有十足控制權，稱為完全控制模式。而在其他模式之下，企業都必須與外部單位分享控制，因此標示為共享控制模式(Erramilli、Rao，1993)。從控制的觀點看服務業進入模式如下表：

表 2-12 服務業進入模式

基本模式	類別	所有權程度 /整合	資源負擔 /風險	模式名稱 Designation
契約轉讓	授權、經營權、代理	無/小	無/小	共享控制模式 Shared-Control Mode
合資經營	伙伴、合夥、隸屬	↓	↓	共享控制模式 Shared-Control Mode
獨資經營	子公司、辦公室、分行、專案辦公室、代表辦公室	全部	高	完全控制模式 Full-Control Mode

資料來源：部分依據Hill et al.(1990),及Anderson & Gatignon (1986)

2.5 綜合評析

經由以上之文獻探討，有關進入模式的研究整理歸類如下：

表 2-13 進入模式研究彙整（1980-2006）

項目	內容
研究理論及概念	交易成本理論、OLI、文化/文化差異、控制、國際化、風險、體制理論、資源基礎觀點、外國直接投資、組織/競爭力、知識/知識基礎觀點、不確定性
研討產業及業者	複合製造或服務、製造業、服務業、化學業、電腦軟體業、旅館業、其他專業服務、電子業、其他專業製造業
依變數	全額vs.部分、資財層級、獨資子公司vs.獨立公司、取得vs.聯合經營、出口vs.國外直接投資、多數持股vs.少數持股、綠地投資vs.聯合經營、少數持股聯合經營vs.合資經營vs.多數持股聯合經營vs.獨資子公司、合約vs.合資經營、管理服務契約vs.連鎖
自變數	跨國公司vs.國際經驗、文化差距、風險、企業規模、目標國限制及政策、研發密集、目標國經驗、企業競爭/集中、營運規模、廣告密集
最常被引用論文	Kogut & Singh,(1988)、Gulati & Singh, (1998)、Gatignon & Anderson, (1988)、Hennart, (1991)、Agarwal & Ramaswami, (1992)、Erramilli & Rao, (1993)、Kim & Hwang, (1992)、Erramilli, (1996)、Delios & Henisz, (2000)、Gomes-Casseres, (1990)

資料來源：參考(Canabal、White，2008)

過去的文獻大多從單一理論來探討單一進入模式，例如：Kogut, (1988)從理論及驗證觀點討論聯合經營，Hennart(1991)從交易成本理論討論聯合經營，Erramilli及Rao(1993)從交易成本討論服務業的國際市場進入模式，Gulati及Singh(1998)從協調成本談合作。或者選擇幾個影響進入模式的因素論證，如：Kogut及Singh(1988)從國家文化觀點，Agarwal及Ramaswami(1992)研究所有權、地點及內製等因素對進入模式選擇的影響，

Zekiri及Angelova(2011)討論影響進入模式的因素。又或者從單一理論加上幾個影響因素討論進入模式的選擇，如Gatignon及Anderson(1988)從控制程度驗證交易成本理論，Kwon及Suh(2004)研究供應鏈關係中影響信任與承諾的因素。

至於研究對象大多泛從製造業論述，參考Canabal及White(2008)的歸納整理，研究產業前三名為複合製造或服務業、製造業、服務業，接下來依序是電腦軟體業、旅館業、其他專業服務、電子業、其他專業製造業。顯見以生產製造為主的產業因為大量生產製造需要較低人工成本或者其他優惠條件(如經濟特區等)，所以會選擇進入新市場。隨著新市場越來越具有經濟價值，外國企業接踵進入，其他跨國產業也就會因為各種商機隨之而來；例如接待商業人士、觀光客的旅館業、提供各種風味料理的餐飲業等等。

中國大陸從1978年開始經濟改革，是最受矚目的新興經濟區，由於中國大陸是共產國家，商業經營模式仍然深植命令經濟模式，近年的許多研究都專注在討論進入中國市場的影響因素。例如：Pan, (2003)從地域特性Country-specific因素論述中國的外國直接投資，Xia, J. Tan, D. Tan, (2008) 從模仿進入及從眾效應討論中國大陸的國際權益聯合經營，Chen, Yang, Hsu, Wang, (2009) 從體制理論及交易成本觀點討論中國區域分銷市場的進入模式。

物流是產業的後勤支援，為了創造更高的經濟效益，中國大陸致力推動相關業務，許多跨國物流產業也深入中國大陸發展業務。但是因為受到政策影響，兩岸物流業務遲至2008年兩岸三通後才有進展，過去文獻中有關物流業跨國進入模式的研究並不多見。

因此本研究希望參考過去文獻研討之結果，建立完整兩岸物流進入模式之評估架構，並透過熟悉兩岸物流市場及業務之專家訪談，找出進入兩岸物流市場之關鍵因素，對於後續擬進入兩岸物流市場之相關業者提供具可行性之評估作業模式。

第三章 問題界定

3.1 中華郵政公司物流服務

3.1.1 經營現況

中華郵政股份有限公司自清光緒22年（西元1896年）正式成立，迄今已116年。在這116年中，郵政事業除了為全國民眾提供普遍、公平、合理之郵務服務外，更與時俱進發展多元化業務，如：郵政匯兌、郵政儲金、郵政簡易人壽保險、限時郵件業務、國內外快捷郵件業務及電腦列印封裝服務等。

近年由於資訊科技快速發展，通訊方式不再侷限於書寫信函，利用手機通話、發送簡訊，透過網際網路傳遞email、使用SKYPE視訊電話等不一而足；同時也產生了使用網路進行遠距拍賣、購物等的交易方式。隨著經營環境改變，中華郵政郵件業務結構也有顯著變化：1999年時，函件件數佔郵件總件數99.07%、包裹件數佔0.59%（約1千6百萬件）、快捷件數佔0.34%（約9百萬件）；到2011年時，函件件數佔郵件總件數減少為98.76%、包裹增加為0.97%（約2千7百萬件）、快捷0.27%（約7千6百萬件）如下圖：

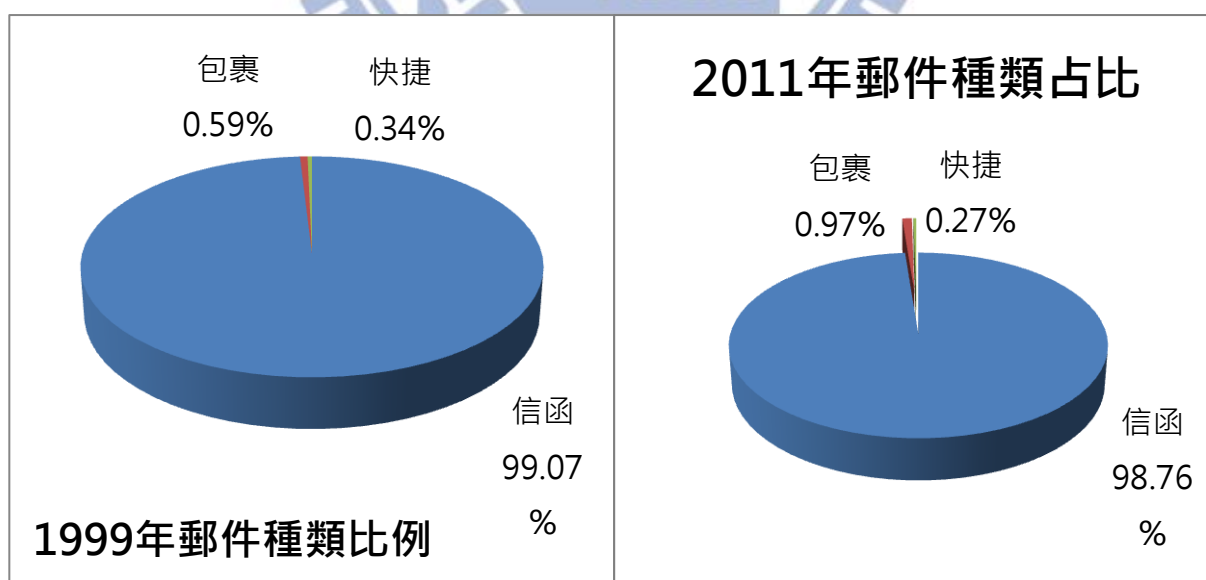


圖 3-1 各類郵件種類數量占比圖

從下列趨勢圖可以看到包裹業務快速上升，而函件業務則緩趨減少（資料來源：郵政統計月報）：

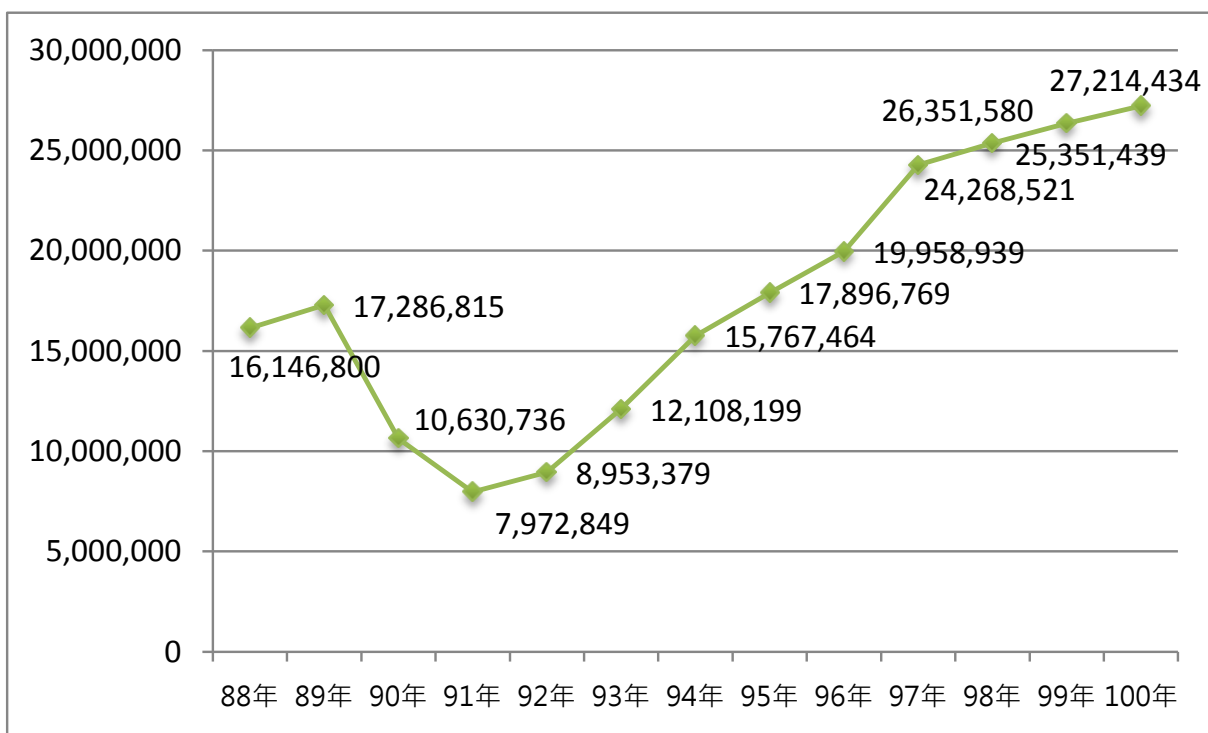


圖 3-2 包裹數量趨勢圖(件)

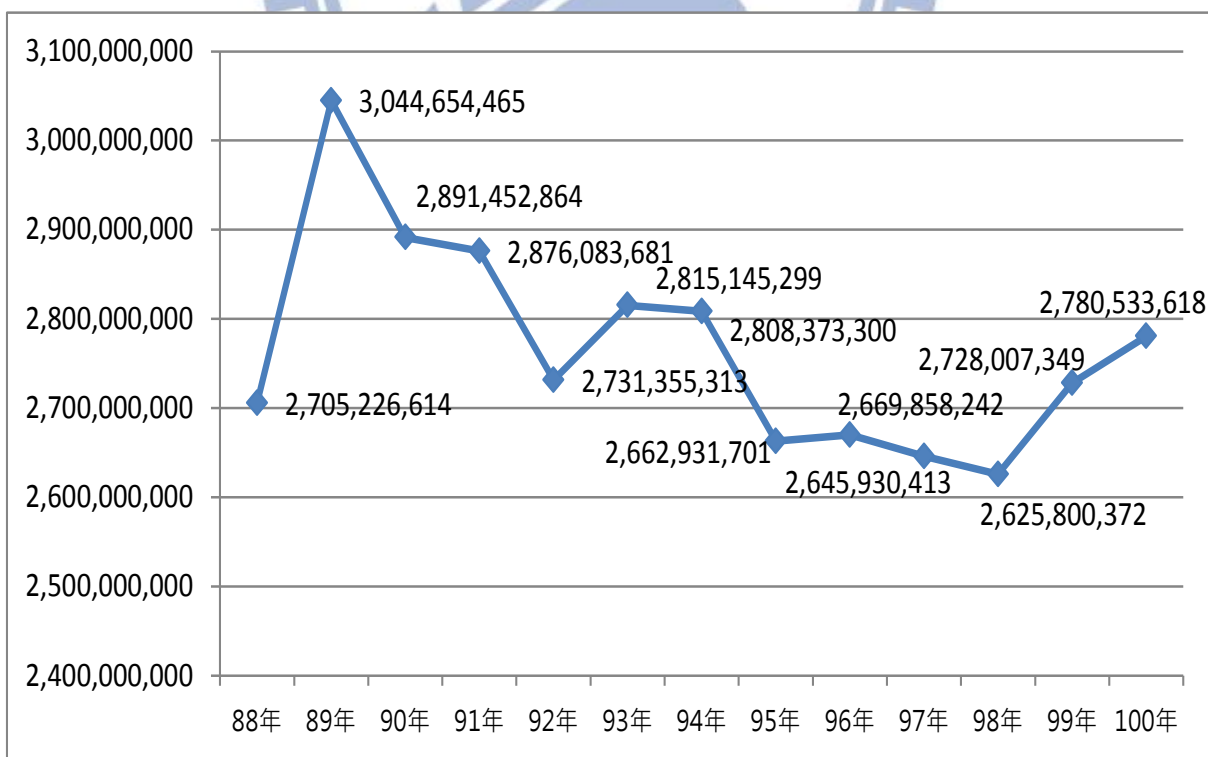


圖 3-3 信函數量趨勢圖(件)

3.1.2 經營資源

為確切了解中華郵政是否適宜經營物流業務，茲就物流經營之重要因素分析郵政事業資源之優、缺點，並檢核是否有改善空間：

1、人

中華郵政人力資源豐富，擁有2萬6千名員工，均係通過國家級考試晉用，素質普遍較高。物流業務與傳統郵務業務不同之處在於除了運輸遞送之外，還有倉儲保管、流通加工、包裝及資訊等功能；對於從事窗口郵務收寄作業或郵件處理的工作人員而言，多不具備相關的專業知識。而郵務運輸遞送與物流之客製化服務相較，缺乏彈性的因應作為；郵局員工平均年齡偏高，要改變作業方式或態度比較不容易。

中華郵政每年辦理員工在職教育訓練，鼓勵並補助員工取得外界專業機構舉辦之各種物流相關認證，近年多次招考新進人員時均加列物流類別。

2、機具

物流的運輸配送需要相關設備及載具，郵局的運輸及配送設備如箱框、籃車、輸送機帶等一應俱全，各型4輪車輛約計3千輛，二輪機車約計9千台，每年均編列預算汰舊換新設備，具備安全完善的車隊資源。大型物流中心需要專業物流倉儲及揀貨設備，現階段由於業務上未到達經濟規模，因此這部分的投入稍嫌不足。現有之郵件處理中心自動化郵件處理設備部分無法轉換配合物流作業，如果希望架構一站式物流服務體系，這部分具有改進空間。

3、資訊科技

中華郵政擁有自辦幹線運輸網絡，有關運能運量之管理已建置幹線運輸及區內運輸管理系統。遍及全島各鄉鎮之1,321個郵局均透過規模龐大且功能齊全之內部企業資訊網路營運郵儲壽業務。新開發之郵政電子商務等虛擬通路經營已具規模，現有之郵政物流倉儲亦已建置倉儲管理系統與總公司之物流管理系統介接，隨時提供倉儲作業之相關資訊。

由於各個資訊系統之整合尚未完成、資訊科技利用不足，致使貨物追蹤及查詢系統未能發揮即時回應運輸配送狀況之功能，各營運據點在充分利用網際網路部分，仍須妥為規劃。

4、其他

中華郵政營業據點遍布全省，有逾1,300處自有營業場所，具有強大的通路優勢，並且具有豐富運輸、配送作業經驗，從事B2C、C2C宅配業務皆可輕易上手。

『安全、公信力』的良好口碑是郵局核心競爭力，贏得公眾信賴。對於發展中的電子商務而言，結合倉儲、流通加工、運輸配送及金融之服務，能提供賣方整合性一站式物流服務，為客戶節省物流成本；對買方而言，郵局的劃撥轉帳、網路ATM、及代收貨價業務可提供安全便利的網路購物收款配送服務，保障買方權益。

中華郵政係國營事業，各種作業程序繁複、對市場反應太慢，未能即時回應顧客之抱怨或需求；需擔負普及化服務及社會責任，不能只選擇都會區經營，因此營運成本偏高；而服務時間大多從早上8時至晚上6時，與便利商店24小時營業相較稍嫌不便。

3.2 兩岸物流市場

3.2.1 台灣物流產業概述

行政院經建會(2004)依照服務功能及加入WTO後產業結構改變情形，將物流產業分為16種產業，各產業之家數及營收如下表：

表 3-1 台灣物流行業分類及營業狀況

單位：億元

主計處 行業分類	行政院經建會 物流行業分類	2008 物流年鑑 物流行業分類	家數	營收
陸上運輸業	1.鐵路運輸業	1.鐵路運輸業	1	10.6
	2.汽車貨運業	2.汽車貨運業	4,933	1,101
	3.汽車貨櫃貨運業	3.汽車貨櫃貨運業	817	
	4.汽車路線貨運業	4.汽車路線貨運業	23	
郵政快遞業	5.快遞業	5.快遞服務業	422	281
		6.郵政業	1	247.47
水上運輸業	6.海洋水運服務業	7.海洋水運服務業	150	2,975.78
航空運輸業	7.民用航空運輸業	8.民用航空運輸業	35	445.7
運輸輔助業	8.報關業	9.報關業	1,716	198
	9.船務代理業	10.船務代理業	391	73
		11.陸上貨運承攬業	72	115
	10.海運承攬運送業	12.海運承攬運送業	708	527
	11.航空貨運承攬業	13.航空貨運承攬業	1,152	667
	12.航空貨物集散站	14.航空貨物集散站	4	39.75
	13.貨櫃集散站經營業	15.貨櫃集散站經營業	70	45
倉儲業		16.倉儲業	270	337
	14.保稅倉庫	17.保稅倉庫	224	
	15.物流中心	18.物流中心	16	
	16.進出口貨棧	19.進出口貨棧	69	
		總計	11,074	7063.3

資料來源：2008 台灣物流年鑑

依據上表分析物流業之概況如下：

1、物流業營收比重：

水上運輸42.13%、陸上運輸15.58%、航空運輸6.31%、運輸輔助業23.57%、郵政快遞業7.48%、倉儲業4.77%；物流主要營收仍在運輸方面，尤以海運為大宗。

2、競爭狀況：

汽車貨運業有4,933家競逐市場，競爭最為激烈；報關業1,716家、航空貨運承攬業1,152家、海運承攬業708家，相較於市場規模均有相當競爭壓力。

從交通部統計資料分析，我國進出口與國內貨物運輸規模呈逐年成長的趨勢，僅2009年由於全球金融風暴因而略微下滑，2010年與上年比較，均有顯著成長。

表 3-2 我國進、出口與國內貨物運輸規模(物流量)

單位：萬公噸

年度		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
出口	國際商港	4,481	4,785	4,801	4,756	5,081	4,575	4,575	4,926
	國際機場	73	73	70	70	68	58	53	64
	小計	4,554	4,858	4,871	4,826	5,149	4,815	4,628	4,990
進口	國際商港	16,275	17,494	16,236	16,305	17,370	17,418	15,704	16,883
	國際機場	46	53	52	52	52	46	41	52
	小計	16,321	17,547	16,288	16,357	17,422	17,464	15,745	16,935
轉口	國際機場	39	53	57	56	48	51	47	67
境內	鐵路	1.7	1.7	1.9	1.9	1.7	1.6	1.4	1.0
	汽車	51,268	54,872	56,183	59,421	61,757	60,414	59,674	62,820
	小計	51,270	54,874	56,185	59,423	61,759	60,416	59,675	62,821
總計		72,184	77,332	77,401	80,662	84,378	82,746	80,095	84,813

資料來源：交通部「統計月報」

3.2.2 兩岸物流市場分析

近年來兩岸貿易活動頻繁，依據經濟部國際貿易局台灣進出口貿易統計資料，1999年大陸為台灣出口貿易第11名、進口貿易第5名、貿易總額第7名，2011年大陸為台灣出口貿易第1名、進口貿易第2名、貿易總額第1名。而以2011年大陸海關總署的進出口統計，台灣為大陸進口及出口貿易總額的第7名（前6名依次為歐盟、美國、東盟、日本、香港、韓國）。

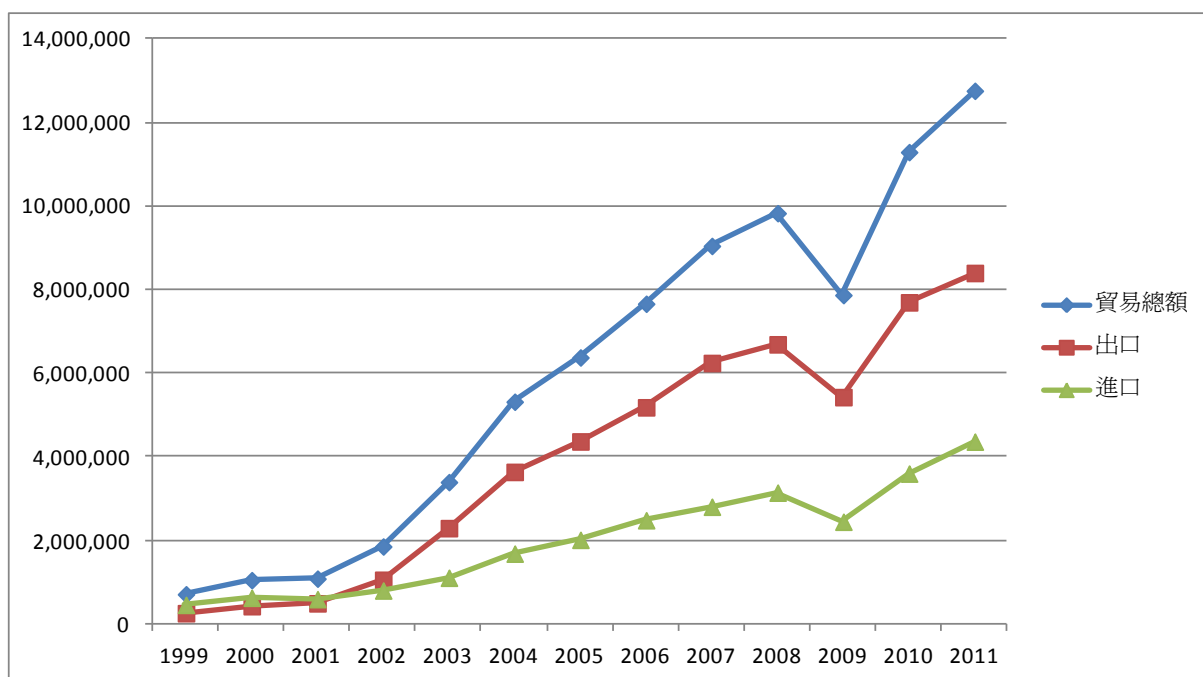


圖 3-4 台灣對大陸進出口資料

依據經濟部投資業務處資料：臺灣物流業自2001年即穩定成長，2007年整體物流營收規模約新台幣6,816.4億元。各物流業營收比重：海運31.33%、汽車貨運21.68%、貨運承攬業16.13%、綜合型物流1.67%；可知物流主要營收仍在運輸配送方面。

台灣物流業受到製造業與服務業擴大在大陸發展的衝擊，兩岸貨物流通的需求愈見增加，而台灣貨源（尤其是製造所需之原物料及成品）呈現逐漸降低趨勢。換言之，台灣企業面對物流作業需求新轉變，必須積極建構新的物流營運模式，方能應付未來客戶的要求。

3.2.3 大陸物流發展概況

隨著大陸經濟快速發展，物流市場上出現多種類型的第三方物流企業。國有第三方物流企業大多數是從之前的運輸、商業、物資、糧食等部門的儲運企業轉型而來，專注於各自特定的服務領域。新興現代物流企業發展迅速，國際第三方物流企業也積極擴展版圖。

工商企業對服務要求提高以及基本服務競爭空間縮小，大陸第三方物流企業也轉向擴展增值服務（如物流系統設計、資訊系統設計、庫存管理等），服務業態以消費性電子產品、IT及通訊產品、食品飲料及高週轉率消費性產品為主。

從大陸的十一五經濟計畫開始，物流即為國家重點發展的戰略性產業，在服務內涵、經營模式、功能建設等方面有重大改變：

- 1、延伸服務鏈、加強專業化：大陸開放後相關商業活動需求不斷更新、服務模式亦日趨完善，物流供應商會為企業提供量身打造的物流資源配置及整合上下游的物流解決方案，以滿足企業在供應鏈管理及運輸服務的需求。
- 2、積極發展物流金融服務：一般中小企業面對市場快速成長之龐大商機卻因資金短缺而有採購或供應不穩定的情形。中國大陸信用體系尚不健全，因此透過以貨物質押、監管而融資的物流金融服務便有較大發展空間。
- 3、物流行業整合：全球經濟一體化的影響帶動了物流全球化，為提供全球物流服務並掌握時效，以兼併收購為特徵的物流整合改變了物流市場格局；有一些物流業者在這個整合中消失，有一些巨型物流集團在整合過程中迅速發展壯大，市場集中度明顯提升。

3.3 兩岸網路購物市場

除前述既有物流市場外，由於商業活動各環節電子化及網路化，透過網際網路完成採購商品和服務的電子商務蓬勃發展，除了資訊科技外，及時可靠的物流作業是主要的成功因素。

3.3.1 大陸網路購物市場概況

根據大陸2010年7月發表的『中國互聯網狀況』白皮書顯示，中國大陸網路發展呈現跳躍式成長，2009年底中國網站有323萬個，相較1997年成長了2,152倍，網民人數達3.84億，較1997年成長618倍。而大陸國家統計局2011年2月28日發布『2010年國民經濟和社會發展統計公報』顯示，2010年估計使用寬頻上網的人數達4.57億人，普及率約34.3%，距離歐美的70%仍有差距，未來成長空間相當大。

由於網路發展使得大陸電子商務發展也相當快速，目前建立電子商務系統的大型企業已超過50%，電視與網路購物通路模式也被複製；根據中國電子商務研究中心發布報告，網路購物用戶由2009年的1.21億人成長至1.58億人，網路銷售金額達4.5兆人民幣，較2009年的3.6兆人民幣成長超過25%。而2009年大陸網上零售額對社會商品零售總額比約1.9%，2010年成長為2.86%，雖然較美國的6%或南韓的13%為低，但顯然電子商務已成為大陸經濟發展的重要動力。

臺灣網店及相關業者都看好大陸巨大的市場潛力，中國新浪的新浪台灣、易趣網的台灣館等大陸網路購物平台都提供購買台灣商品服務。台灣的網勁科技與大陸第一大網拍交易市場淘寶網合作，開設「台灣館」販賣台灣特色商品，現有193家台灣網路品牌進駐。另外成立「荷包網」提供台灣網路買家代購大陸商品（Fun購！）、揪團（講講+）、集運（集運便）、付款（付款通）等各種便利服務，讓台灣的跨岸網購消費者可以自行採買、選擇便利商店取貨。

綜合上述兩岸政府政策及經濟互動發展，兩岸物流需求大餅將益為擴大、未來2C市場量相對增加，造就新的商機及郵政公司進入市場的新契機。

3.3.2 華文電子商務發展行動計畫

行政院規劃推動台灣成為華文電子商務營運中心，著眼於全球約有14億華人，使用中文地區超越所有其他市場。掌握電子商務低成本、快速交易、應用網路無國界的特性，期將台灣商品與服務以更低廉成本銷售到海外，開創市場商機。推動期程自2010年至2015年，6年投入經費4.5億，預期於2015年台灣電子商務營業額將提升為1兆元。如以物流費用約佔營業額的5%估算（2006、2007物流年鑑），則2010年新增物流市場約226億元，至2015年物流市場約可新增500億元。其內容整理如下表：

表 3-3 華文電子商務發展行動計畫績效指標

類別	年度 績效指標	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
整體績效	B2C 與 C2C 營業額(新台幣億元)	4,520	5,489	6,680	7,730	8,900	10,000
	累計創造就業機會(人)	10,000	25,000	35,000	48,000	67,000	82,000
產業輔導	具台灣特色之業者國際行銷(家)	100	200	300	400	450	550
	橋接國內平台業者與國外平台業者合作(項)	1	1	2	2	2	2
	年營業額超過 100 億電子商務平台或業者(個)	-	1	1	1	2	3
	培育創新應用服務(個)	66+20	20	20	20	20	20
	促進產業投入與創投資(新台幣億元)	2	2	2	2	2	2

資料來源：經濟部「華文電子商務發展行動計畫」

電子商務在集貨與配送皆有普及化的特色，與各國郵政設立之宗旨「提供普及化的服務」相呼應，郵政除在本國境內普及化外，透過與世界各國郵政合作機制具全球普及化特性。由於電子商務配送模式

逐漸從傳統的C2C、B2C演變為C2B2C、B2B2C，更隨著跨境電子商務日益普遍，發展為C2B2B2C、B2B2B2C，傳統郵務作業方式已無法因應，亟需創新的商業模式來協助業者、滿足其業務上需求。分析相關需求及中華郵政公司發展電子商務物流之利基如下：

- 1、傳統跨境物流除國際郵件外，均透過承攬業提供相關服務，就其營業額佔比而言，少樣多量的2B物流佔總營收70.9%，多樣少量的2C物流佔29.1%。
- 2、業界無論經營2B或2C領域，因參與競爭的中小型業者眾多，其資本額或業務量均無法參與全球競爭，大多透過協力廠商分段完成多個作業環節，或者僅提供承攬服務，整體服務品質、穩定度及客戶需求滿足上仍有著墨空間。
- 3、中華郵政公司於國內擁有收件通路、倉儲理貨加工、快遞包裹，搭配金流、資訊流服務機制，有利於發展整合型物流業務，提供客戶價格合理、安全的服務。
- 4、中華郵政公司擁有與各國郵政合作基礎之獨特優勢，對於跨境物流應擬定策略截長補短、發揮優勢爭取機會，並善用政府機構的協同能力，聯合相關業者發揮『整合物流服務』機制，以最短時間、最有效率、最低成本提供顧客從集貨、倉儲、通關、運輸、配送到府的一條龍服務。

3.4 中華郵政公司進入兩岸物流市場SWOT分析

3.4.1 SWOT內部與外部分析

表 3-4 中華郵政進入兩岸物流市場 SWOT 內部與外部分析表

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
(1)國營企業信用可靠深獲顧客信任 (2)資產資金雄厚，人力資源豐富 (3)營業據點遍布全省 (4)函件和包裹物流服務體系完整 (5)綿密的運送網，完整的車隊資源 (6)與各國郵政有長期合作互動基礎	(1)普及化服務，營運成本高 (2)資訊科技利用不足 (3)產品定價缺乏競爭彈性 (4)國營事業營運和預算運用保守 (5)專業物流人才不足 (6)企業文化缺乏創新
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
(1)網際網路基礎建設完整，有線和無線寬頻上網環境成形 (2)電子商務環境成熟，各網路商城營運創新高 (3)物流服務趨於多樣化 (4)企業用戶對快遞及包裹需求增加 (5)同業或異業策略聯盟蔚為趨勢	(1)同性質網路商城多，競爭激烈 (2)物流業者結合便利超商，形成新行銷通路 (3)國內運輸業轉型物流業者眾多 (4)國際快遞業者作業流程e化完善 (5)顧客需求日益多變，缺乏忠誠度

3.4.2 SWOT分析單獨策略

1、優勢強化與劣勢防守

歸納前述優劣勢分析，中華郵政公司的優勢在無遠弗屆綿密的運輸網路、豐沛的人力資源，遍及城鄉離島的營業據點。台灣已邁進服務經濟體系，服務業在產業別的比重與日俱增，創新、行動、顧客滿意成為競爭市場上的基本配備；因應趨勢擬定策略、改造強化體

質、提升競爭優勢、塑造經營特色、創造營運高峰、突破景氣低迷的外在考驗是郵政事業當前最迫切的課題。

實際作業面，除了加強人才培訓選用及考核、靈活人力資源管理以深植企業文化，強化員工服務品質以維繫顧客信賴、繼續投入推動社會公益活動提升郵政社會責任形象外，中華郵政公司應以多年經營遞送業務及國際合作的經驗為根基，檢討改善作業流程手續、觀摩研究蒐集各方資料以快速建立完善e化作業平台、精進服務能力，達到與同行相同或更好的業務水平，以發展功能更強大的C2C、B2C及C2B運輸配送業務。

此外，加強營運預測與規劃、建立非專營業務彈性議價機制以增加靈活與變通的業務經營，規劃整合金流、物流、資訊流之服務為公私機構、中小企業提供全方位解決方案，與業界形成伙伴關係建立客戶價值，並透過業務轉型及事業創建提供差異化服務，讓顧客看到並感受到中華郵政的獨特價值，始能優於競爭對手、降低劣勢、創造競爭力。

2、機會追尋與威脅避險

在便捷的網際網路環境及客戶消費習慣改變的影響下，電子商務趨於成熟、各網路商城營運創新高，實體配送的需求也跟著增加，中華郵政公司郵件業務係屬傳統物流業務，並已設置集郵、網購商城多年，將持續整合實體與虛擬通路，積極發展電子商務，並妥善運用無遠弗屆的島內運輸網路、各類型運輸模式、上門收件、倉儲、代收貨款、轉帳和現代化資訊系統，結合物流、商流、金流、資訊流，規劃一套發揮供應鏈功能、提供自供應端上收至消費端宅配、完善彈性快速安全實惠的全方位整合方案，以創新和高效率服務滿足不同顧客需求，加強市場開發，維繫既有市場優勢。並在與各國郵政長期合作互動基礎上，發展跨國網購郵購，協助中小企業縮短行銷通路、跨足海內外。

在有限資源及時間限制下，為有效擴大企業規模、強化核心競爭優勢，以共同開發技術、同業異業策略聯盟等各種合作方式，增強資

源與能力、創造客戶價值，互補、交換資源降低成本，並且與顧客發展為『成長夥伴』關係，期能發揮最大功用使雙方獲得長期利益。

面對變化多端的客戶需求及激烈競爭市場，中華郵政將廣設委辦機構及代收據點，善用傳統C2C、B2C、C2B之優勢基礎，及儲匯金流與綿密資訊網路，以郵政優勢提供差異化服務，並透過與同業、物流業、國際快遞業之策略聯盟，逐步擴充流通服務範疇，提升服務功能，滿足更多客戶之需求，促進業務長期發展，使郵政成為供應鏈上無可取代的一環。

3.4.3 SWOT分析交互影響矩陣策略

除了前述單獨策略分析之外，加上交叉分析SO、ST、WO、WT四個面向，透過交互影響矩陣可以得到更完整的策略擬定思維：

1、如何充分發揮優勢抓住機會

近年中國大陸成為世界工廠、世界市場，台商早已打著「根留台灣」的口號，默默的將生產線轉移到人工成本低廉的大陸，兩岸在三通之前早就有成熟的商業往來，「兩岸三地」發展貿易、互通有無、經濟往來的作業模式行之有年，彼此均成為互相依存的貿易伙伴。

「三通」後，兩岸商業作業模式改變，兩岸物流頓然成為一塊眾家矚目的新市場，誰能以最短時間、最有效率、最低成本提供從倉儲、通關、運輸、配送到府「一條龍」式的服務，誰就佔有市場先機。

中華郵政公司係國營事業，信用可靠深獲顧客信任，擁有全台無遠弗屆的運輸網路及優質車隊，函件及包裹物流服務體系完整，而且資金雄厚、人力資源豐富，如能聯合大陸郵政發揮同為政府機構的優勢，在兩岸物流市場發展上必然擁有最有利之優勢！

2、如何利用外部資源彌補劣勢

面對轉型發展物流業務，中華郵政公司當務之急是培養專業人才。

郵政員工都經過嚴格的國家考試甄選，可謂人才濟濟；但是針對發展兩岸物流業務亟需熟稔國際貿易作業、瞭解兩岸關務規範及保稅作業流程等的專業人員。除了積極加強培訓現有員工轉型、辦理招考引進新人之外，與業界以共存共榮的心態策略聯盟合作，可以快速到位提供報關及貨運承攬等服務。

3、如何利用優勢減輕外部威脅

中華郵政長期經營郵件遞送業務，提供普及化郵政服務，資源準備豐富。擁有大小運輸車輛約3千輛，是全島數一數二堅強運輸團隊；自辦運輸網絡採取Hub & Spokes作業模式，全省3大郵件自動化處理中心、9個轉運站，運輸效能效率最佳。雖然發展兩岸物流業務競爭者眾，但是相對於國際業者有業務經營限制、國內業者僅對都會區提供較優服務，中華郵政發展兩岸物流業務之潛力實不容小覷。

4、如何減少劣勢迴避環境威脅

由於中華郵政公司係國營公司，受預算法、採購法等法規限制，在活潑彈性多變化的市場上，無法快速回應客戶需求。如能成立物流事業部、轉投資成立物流公司、或者與郵政公司子公司中華快遞股份有限公司合作，由其對外接洽業務、委由中華郵政公司處理，對於建置資訊系統、購買資產、選擇合作伙伴、彈性報價等商業經營活動，則可依照公司營運策略直接進行。

3.5 研究問題

本研究將透過研讀相關文獻、參考理論架構，蒐集專家意見資料加以分析，從兩岸物流市場特性歸納出影響兩岸物流市場進入模式之關鍵因素。並依據詳細分析郵政物流之特性及能力，上述進入市場的關鍵因素、透過研究方法找到中華郵政順利進入兩岸物流市場、發展業務的最適模式。

- 1、探討兩岸物流市場進入模式之關鍵因素
- 2、郵政公司進入兩岸物流市場之最適模式

第四章 模式建構與評估

4.1 研究設計

4.1.1 研究架構

根據研究目的及文獻探討，本研究擬從資源基礎、交易成本及文化差異等觀點來探討進入兩岸物流市場的關鍵因素及郵政公司進入兩岸物流市場模式。

大陸與台灣雖屬同文同種，但是在思考邏輯與行為處事上卻大相逕庭，因此台商進入大陸發展，成功者固然有之，鎩羽而歸者也時有耳聞。透過訪談成功進入大陸市場的業者，瞭解其對於市場環境的認知、擬定策略的思考及判斷、經營操作的模式及過程是非常重要的。

最重要的部分是透過研讀文獻、參考相關研究的「理論假說」(theoretical hypothesis) 或「分析性概念」(analytical concept)，決定進入模式的主要構面，分別訂定每個構面中的準則，然後，把訪談及問卷所得的資料歸納整理，依據AHP層級分析理論逐步導引出每個進入市場模式的評估結果，從而與本研究所蒐集之資料相互印證。

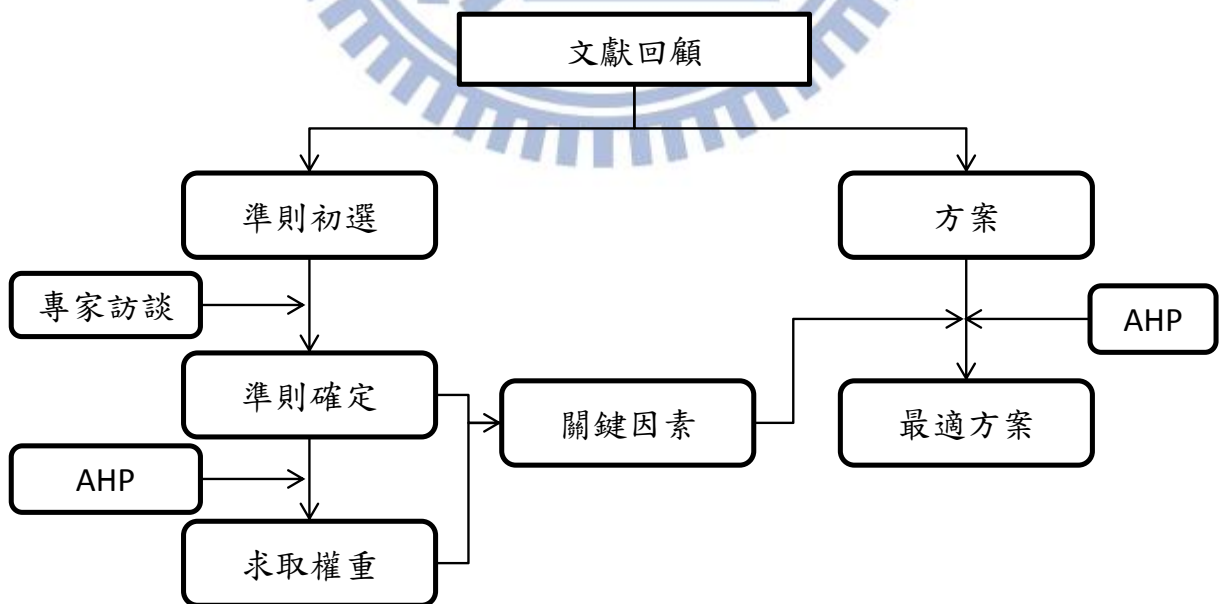


圖 4-1 研究架構圖

4.1.2 研究方法

分析階層程序法Analytic Hierarchy Process (AHP)是多準則評估分類下的一種簡單易用方法，可在多個決策準則及不確定狀況下解決下列問題：

- 1、決定優先順序 (Setting Priority)
- 2、產生交替方案 (Generating a set of alternatives)
- 3、選擇最佳方案 (Choosing a best policy alternative)
- 4、決定需求 (Determining requirements)
- 5、資源分配 (Allocating resources)
- 6、結果預測-風險評估 (Predicting outcomes-Risk assessment)
- 7、績效衡量 (Measuring performance)
- 8、系統設計 (System design)
- 9、確保系統穩定 (Ensuring system stability)
- 10、最佳化 (Optimization)
- 11、規劃 (Planning)
- 12、衝突解決 (Conflict resolution)

AHP有五個重要因素：方案(Alternatives)、準則(Criteria)、權重(Weights)、績效矩陣(Comparison Matrix)、方案得點(Scores)。其執行步驟如下：

1、問題界定

在不確定情況下，找出問題並透過文獻回顧、腦力激盪、專家訪談或邏輯分析提出解決問題的方案。

2、建立層級架構

本研究係參考相關領域之研究文獻，找出關鍵構面及評估要素，建構層級架構；由於相關評估要素必須具有獨立性，將再依據專家訪談之意見修正，剔除有相依性之要素。

3、建立成對比較矩陣

對同層級的要素進行兩兩比較，並將評估結果轉換為相對權重。

4、檢定一致性

透過一致性檢定對於評估權重部分進行邏輯診斷。

5、計算方案得分

用簡單加權法SAW (Simple Added Weighting)計算方案得分，依得分高低決定進行排序，選出得分最高方案。

4.1.3 研究樣本

本研究為瞭解進入兩岸物流市場之關鍵因素，故運用分析階層程序法AHP擬定問卷，透過訪談郵政與物流業務專家取得資料、據以修正及建立評估權重，並針對兩岸物流業務發展提供相關經驗與意見。訪談之專家分為三部分：

1、中華郵政公司決策層級之物流業務主要高階主管：

董事長、郵務副總經理、郵務處處長、郵務處專門委員兼物流業務推動小組執行秘書。

2、台灣物流產業界極具盛名之相關業者：政府兩岸物流政策之民間顧問、兩岸物流專業雜誌總編輯、物流協會等團體之相關負責人。

3、進軍大陸物流業務多年之台灣物流業者。

彙整各訪談對象資料如下表：

表 4-1 訪談對象資料表

	姓名	服務單位	職位	主要經歷
P1	游芳來	中華郵政公司	董事長	陽明海運副總經理 交通部航政司長、港務局長、民航局長、常務次長、政務次長
P2	陳賜得	中華郵政公司	郵務副總經理	設計考核委員會秘書室副主任 資訊處處長 臺北郵局經理
P3	曾錦雄	中華郵政公司	處長	資訊處副管理師 郵務處副處長 中壢郵局經理
P4	李甘祥	中華郵政公司	專門委員	臺北郵局支局經理 臺北郵局行銷科科長 郵務處副處長
L1	陳巨星	物流戰略與技術雜誌社	總編輯	台灣製造工程與自動化協會理事 台灣全球運籌發展協會理事 標準檢驗局物流及包裝委員會委員 國寶集團/富隆集團/麗嬰房/大榮貨運顧問
L2	鄒伯衡	美國國際物流協會台灣分會	秘書長	DHL業務經理 欣榮物流副理 世聯倉運營業經理
L3	蘇隆德	臺灣全球運籌發展協會 富全物流公司	榮譽理事長 總經理	東源儲運副董事長 宅配通副董事長 台灣全球運籌發展協會理事長 喜客喜生活物流董事長
L4	曾俊鵬	崑航集團	董事長	陽明海運公司業務處課長 長邦貨櫃公司企劃課助理副課長 立榮海運公司營業部副理 長榮航空公司營業本部副理 台北市海運承攬運送商業同業公會理事長

4.2 進入模式之分析

一般而言，企業在做進入模式決策時，經理人會有足夠的時間及資源準備足夠資訊以便做出理性選擇。Kumar及Subramaniam, (1997)在A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision文獻中提出決策的權變模組，對於進入模式的選擇有概念化的步驟：

第一階段：問題確認

所謂「問題」是指現狀與想要狀況間的差異。就進入模式而言，想要狀況是要在外國市場上能夠有利潤的經營。

第二階段：評估作業

在評估進入模式的需求時，經理人應就「應該考慮哪些影響進入模式的因素」、「有關影響因素的資訊從何處取得」、以及「取得相關資訊的成本」考量。

第三階段：選擇決策策略以解決問題

可以用繁複程序選擇也可以丟擲銅板或循過去模式輕易決定決策，其範圍大小視以下兩個面向而定；(1)每一策略所需使用之資源量，(2)每一策略能產生「精準」回應的能力。

第四階段：資訊收集及處理

經理人在此階段收集、處理資訊必須與所選定的策略一致。有些策略或者會牽涉到詳盡精細及花費很大的資料收集及處理，而有些則只需要簡單的腦力激盪即可。

第五階段：決策選擇

整個作業最後的步驟就是真正做決策，選出進入外國市場時應該要使用哪一種進入模式。

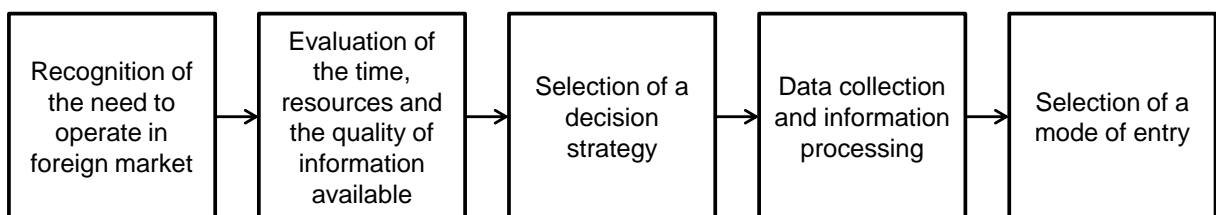


圖 4-2 進入模式決策的權變模組

參考前述決策模式規劃中華郵政公司進入兩岸物流市場之策略：

1、問題確認

第三章問題分析中詳細陳述了中華郵政公司由於市場開放、經營環境改變、信函業務量逐漸減少、包裹快捷業務量增加及兩岸三通後面對新市場及業務發展的問題。中華郵政公司召開「經營策略研討會」，共同討論後確認公司願景為「卓越服務與全民信賴的郵政公司」，其核心價值為「以客為尊提供誠信效率的服務」，並且明訂「發展物流業務及兩岸商務」為郵政核心事業的首要項目。

2、評估作業

物流業必須具備現代化、企業化的經營管理模式，擁有綿密配送網與先進資訊系統，依據顧客需求開發並提供新服務，在無店鋪經營及電子商務作業中，提供實體配送功能。依其服務項目探討作業需求：

- (1)運輸配送：提供都會區消費物流配送、區域轉運物流及國際運籌物流服務，準時送達、降低成本、加速流通效率、直接將商品配送至通路、消費者或零售商，可達到「少量多樣」及「高訂貨率」的配送需求。
- (2)倉儲保管：提供占地廣闊之儲存空間，以人工配合智慧型倉庫、電子標籤系統、自動揀貨系統等機械設備進行倉儲作業，透過庫存管理功能，減少顧客庫存量、減輕顧客的成本負擔。
- (3)流通加工：提供「貼標」、「放置仿單」、「包裝組裝」等附加價值服務，在短時間內處理大量、不同要求的加工作業，協助顧客獲取期望目標。
- (4)逆物流：電子商務交易興盛，國內外的顧客在網路上下單，無論實際店鋪在何處，配送範圍都必須涵蓋全國或世界各地。顧客如不滿意便有逆物流處理，在報廢或回收作業規範下作分區、分類管理，將退回貨品集貨後遞送回貨主、相關顧客資料整批回傳、重新遞送等等。
- (5)資訊整合：構築可以輕鬆掌握物流相關資訊的系統，善用現代化資

訊科技及網際網路，即時提供顧客共享管理資訊，如存貨是否積存太久、貨樣是否不全、直接比對客戶端資料等，讓顧客全程掌控處理狀況。

全省無遠弗屆的運輸配送係郵政公司核心競爭力，以 RC 結構局屋發展物流業務可提供顧客安全可靠的儲存空間，建置完妥的物流倉儲管理系統可提供顧客詳盡貨物資料，在在證明中華郵政有足夠作業能力。

3、選擇決策策略

中華郵政是國營公司具有公信力的特性，因此在發展物流業務時，從「Logistics」的原意「後勤支援」發想，定位「郵政物流」是：

- (1)政府的後勤支援夥伴
- (2)企業顧客的後勤支援夥伴
- (3)物流業的後勤支援夥伴

並且規劃策略方針如下：

(1)截長補短、發揮優勢

整合郵政既有資源，規劃建置郵件處理及物流倉儲、集散、運輸、配送投遞體系。

(2)整合通路、多元發展

整合代售、網購、郵購之實體與虛擬通路，結合商流、金流、物流與資訊流機能，以多元通路、套餐組合發展業務。

(3)借力使力、共存共榮

與相關業者策略聯盟，共同規劃兩岸物流、關務、資訊、行銷一條龍作業，提供總和型物流服務。

(4)活化組織、快速回應

規劃成立事業部或投資成立物流公司，以靈活的作業機制快速回應市場變化。

4、資訊收集及處理

本研究主要在提供中華郵政進入兩岸物流市場模式的選擇。透過閱讀文獻，瞭解進入市場模式有很多種，每一種模式都各自有其優劣勢。企業大多會依據其背景、公司特性、策略目標及資源能力來選擇適合的進入模式。企業決定進入其他市場後，一定會面對如安全、環境、包裝、標籤專利、商標及版權等障礙(Zekiri、Angelova，2011)。一旦選定了進入模式，企業就必須決定其營銷介入及承諾的程度。因此，進入模式的決定應該反映出關於市場潛力及企業能力相當程度的研究與分析(Cateora、Graham，2000)。

本研究參考 Kumar 及 Subramaniam (1997)所提從「層級」觀念來選擇進入模式：將進入模式的選擇分為兩個階層，第一個階層先決定是否投入資金財物，第二階層再考慮合適的進入模式。因此將第一階層分為權益基礎模式及非權益基礎模式兩個選項。第二個層級將權益基礎分為獨資及合夥兩項，非權益基礎參考「跨國公司管理理論與案例分析」及 Das 及 Teng (2000)之 A Resource-Based Theory of Strategic Alliances 分為授權、加盟、分包、供應鏈伙伴、研發伙伴、共同生產、及共同行銷七項。如下圖：

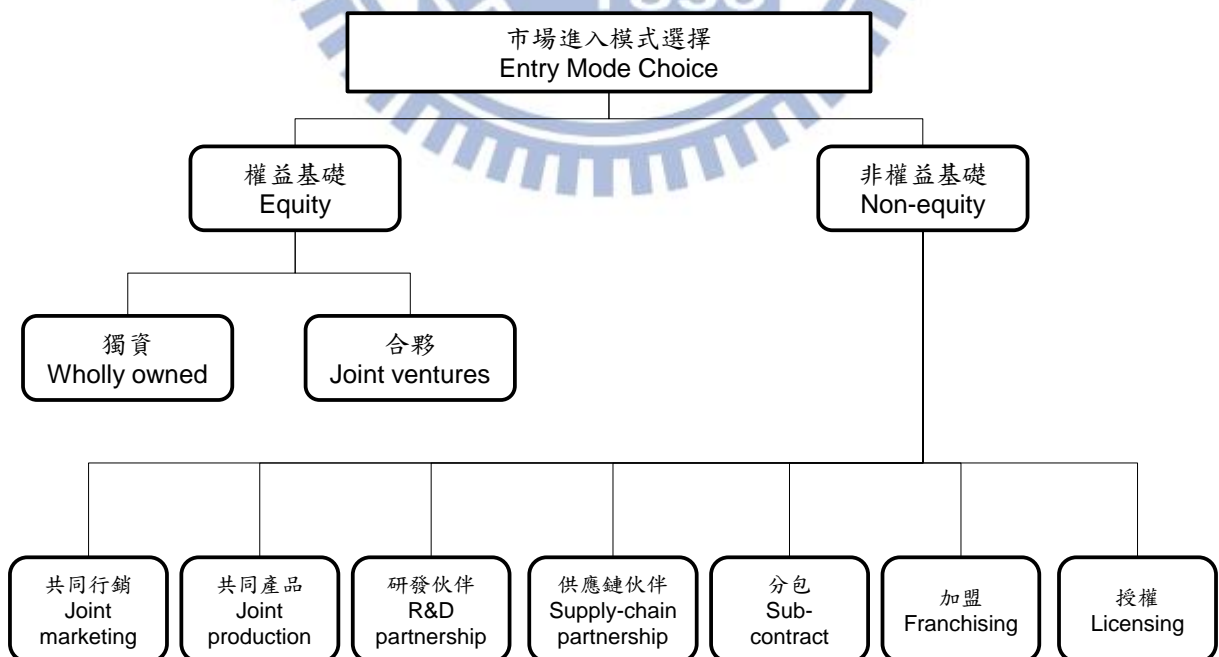


圖 4-3 市場進入模式選擇：權益及非權益

郵政公司提供包括信函、快遞等公共物流及一般貨件的商業物流服務，業務屬性為服務業，依據 Ekeledo 及 Sivakumar (2004)之研究，遞送業以服務特性區分（引用於本研究第 24 頁）屬於低無形性之服務。參考 Anderson 及 Gatignon (1986)及譚大純、張國謙有關低無形性服務以文化差異因素決定進入模式之研究（整理於本研究第 28 頁），市場進入模式選擇從控制角度又可以規劃如下圖：

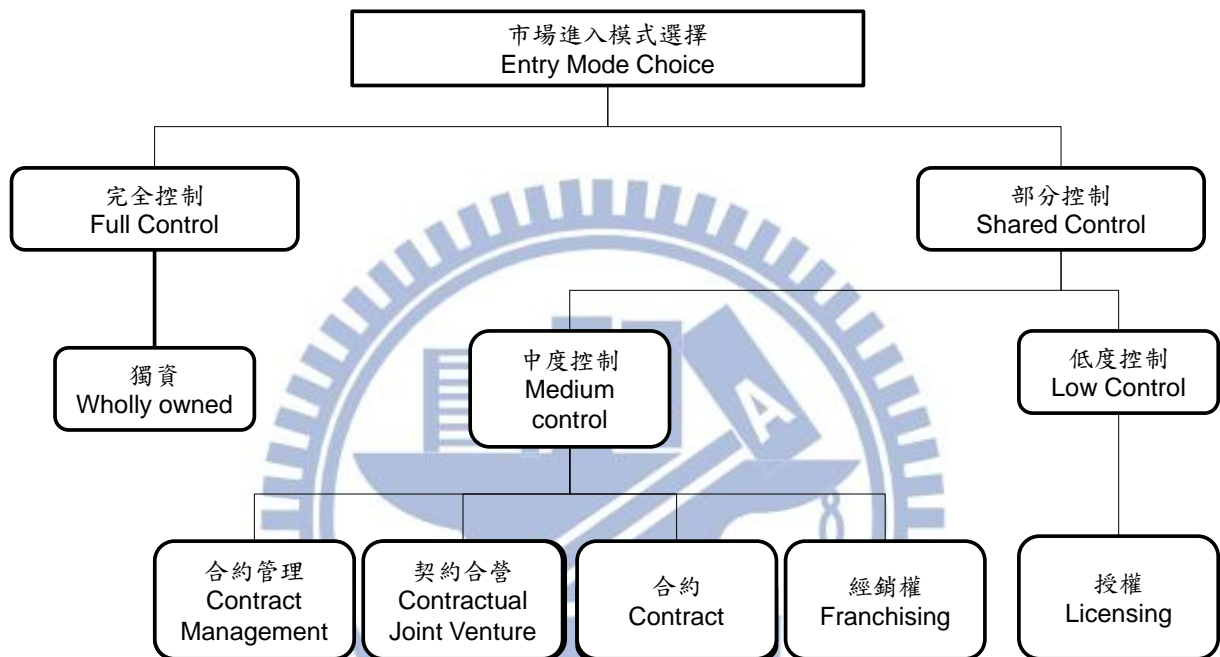


圖 4-4 市場進入模式選擇：控制

(1)完全控制模式(Full-control modes)

完全控制模式又可定義為高控制模式，提供市場進入者最高度的控制權，其進入模式可分為：獨資子公司、很多合夥人之優勢持股、少數合夥人之優勢持股、一個合夥人之優勢持股。

(2)部分控制模式(Shared-control modes)

a. 中度控制模式(Medium-control modes)

中度控制模式意味著「利益均分」，在這種模式下的市場進入者為吸引合作伙伴可能會有一些讓步；在非權益模式下，中度控制來自日常經營的關連及專業。例如：許多合夥人之多數持股、少數合夥人之多數持股、平均持股（50/50）、契約合資企業、合約管

理、限制獨家契約、連鎖、非獨家限制契約、獨家非限制契約。

b. 低度控制模式(Low-control modes)

低度控制模式下，市場進入者有多樣利益：非獨家非限制性契約、很多合夥人之少數持股、少數合夥人之少數持股、一個合夥人之少數持股。

以中華郵政公司之兩岸物流為例，中度控制模式修正如下圖：

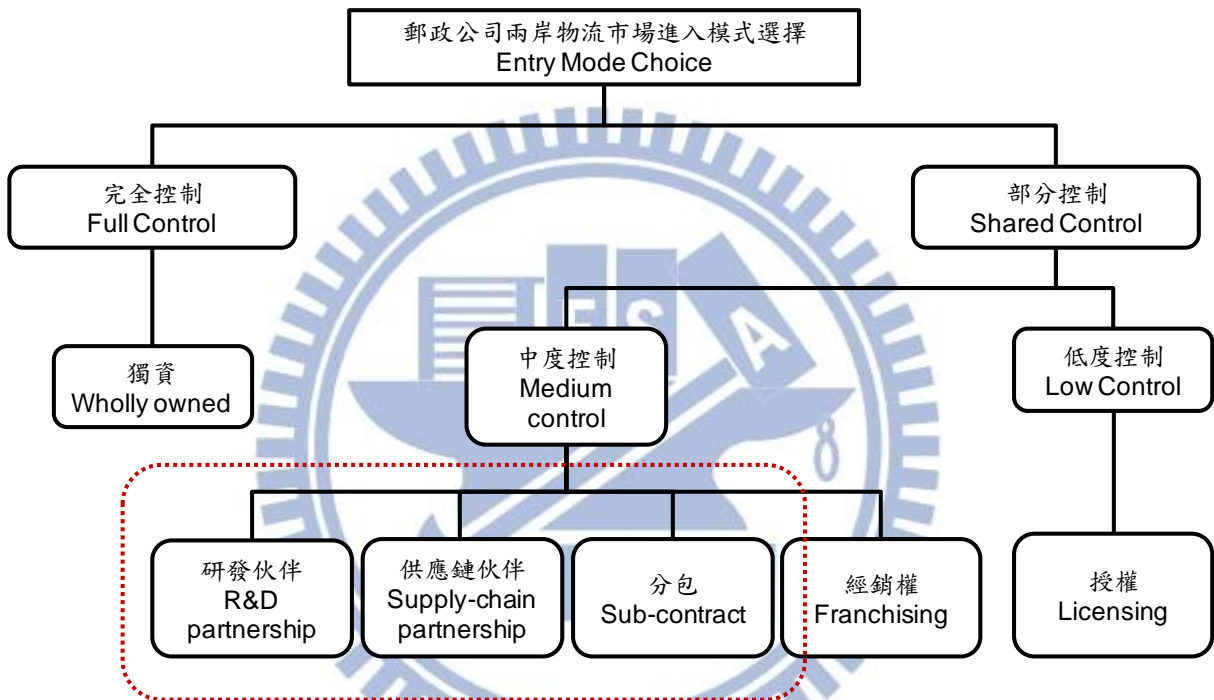


圖 4-5 郵政公司兩岸物流市場進入模式選擇

(1) 研發合作伙伴關係(R & D Partnership)

所謂研發伙伴模式是指跨國協同合作研究和開發新產品或新技術（跨國公司管理理論與案例分析），是至今最多企業願意與其他企業共享的一種活動，這種合作模式從 1980 年代開始大幅度成長。

研發伙伴模式是許多不同的企業間協同合作模式中非常特別的一種：二個或以上的企業各自是獨立的經濟個體及組織，共享彼此的研發作業。研發伙伴模式主要可以分為兩類：聯合經營及契約伙伴關係（例如聯合研發契約及聯合發展合約）(Hagedoorn, 2002)。

(2) 供應鏈合作夥伴關係(Supply-chain Partnership)

指在供應鏈中擔任其中一個環節，與其他業者分工合作、完成整個供應鏈作業。供應鏈作業包括從供應商集貨、製造商生產、分銷商配銷、零售商銷售、遞送至需求者間垂直整合之各種物流作業。

伙伴關係的效用對於供應鏈整體業務的效益影響甚鉅；在多變的經濟環境中，與沒有企業文化及方法的組織當合作夥伴會危害到整個供應鏈，讓供應鏈每個環節承受極大的潛在風險及失敗。供應鏈策略必須是整個業務的策略，必須包含供應鏈中的每一個元素：購買、製造、移動、貯存、銷售及退回。

供應鏈間伙伴關係必須在整個供應鏈有關的企業及個人間發展出來，或者依企業競爭力專注在某個特別環節。供應鏈間要維持好關係，必須架構在八個重要原則上：組織結盟、關係發展、通訊協定、透通、不斷協同合作、持續改進、整合績效指標、永續及風險管理。



資料來源：<http://www.tompkinsinc.com/>

圖 4-6 供應鏈模組圖

(3)分包(Subcontracting)

分包是一種合約或委外關係，係指承包國際合同後，分包予訂定契約之下游公司。

分包模式通常運用在製造業。製造商會利用委外(outsourcing)及供應鏈合作來降低成本、獲取最大利益。例如耐吉公司（Nike）的核心能力在技術研究、市場營銷及分銷，於是將加工轉包給他人。

物流業務是所謂企業的後勤支援，通常在資源有限的情況下，企業會專注在核心業務的發展上，其他像物流業務就轉包給專業物流業者，一方面可以將資源集中投入在核心業務，另一方面在物流外包廠商產生共配效益，物流商可以讓資源充分發揮效能，提供其他企業較低的物流費用。

5、決策選擇：有關兩岸物流市場進入模式之選擇作業詳述如本章 4.5 節。



4.3 評估準則之研擬

國際商業文獻中，進入模式長久以來都被認為與不同程度的資源投入(Resource commitment)、風險暴露(Risk exposure)、控制(Control)、及利潤回餽(Profit return)有緊密關係。過去的文獻顯示進入模式選擇係基於企業特性因素(Firm-specific factors) (Erramilli、Rao，1993；Kim、Hwang，1992；Kumar、Subramaniam，1997；Madhok，1997)、產業特性因素(Industry-specific factors)及區域特性因素(Country-specific factors) (Anderson、Gatignon，1986；Kogut、Singh，1988；Tse、Pan、Au，1997)。

在有關進入模式的文獻中，最常被使用的理論是交易成本分析，(Anderson、Gatignon，1986；Erramilli、Rao，1993；Y. D. Luo，2001；Pan、Tse，1996)及資源基礎觀點(Ekeledo、Sivakumar，2004；Isobe、Makino、Montgomery，2000；Sharma、Erramilli，2004)；最近有些學者則從文化及制度觀點來探討進入模式的決策(Brouthers，2002；Kogut、Singh，1988；Meyer，2001；Yiu、Makino，2002)。

交易成本分析相關研究指出：因為製造業的投資密集特性（進入他國市場時，需大量投資於廠房、設備及存貨），所以環境不確定性及風險傾向會影響進入模式的選擇；而服務業則因為服務的人力密集特性（進入新外國市場時，需要大量投資於人力），所以有關人類行為的行為不確定性、信任傾向及資產專屬性會影響進入模式選擇(Brouthers、Brouthers，2003)。

有關資源及能力的管理決策應該考慮不確定性(Uncertainty)、複雜度(Complexity)及企業內部衝突(Intra-organizational conflicts)。不確定性指競爭者的行為、顧客喜好、以及經濟、產業、管理、社會、科技環境；複雜度包括造成企業環境的相互關連因素、因為對環境感知不同而產生的競爭相互影響；企業內衝突則是管理決策者及受他們影響者之間的衝突(Amit、Schoemaker，1993)。

綜合上述論述，本研究歸納企業在做市場進入模式選擇時，其決策構面及準則如下表：

表 4-2 進入模式決策準則

	不確定性	複雜度	企業內部衝突
企業特性			財產基礎資源 知識基礎資源 運用資源能力
地域特性	環境穩定性 文化差異	市場發展環境	
交易成本	資產專屬性 資訊分享	合作伙伴聲譽	尋找協調監督成本
風險及信任	行為不確定性 競爭力分散風險	商業關係 政治關係	

4.3.1 企業特性

企業所具有的特有資源與能力，因為具有無法輕易購得、或在企業外重新部署的特質(Dierickx、Cool，1989)，使得競爭對手很難模仿，所以成為企業在產業中獨特的競爭力。在所有企業特殊優勢中，知識具有最大潛能成為企業持續競爭優勢(Coff，1997；Grant，1996；Kogut、Zander，1992)。

因為企業的能力是競爭優勢的來源，所以能力必須合乎三個條件：在產業中必須具有異質性、在銷售市場上不能以低於真正邊際價值買賣、以及非常困難或必須花費很多成本才能複製(Barney，1986；Peteraf，1993；Wernerfelt，1984)。學者們對於這些競爭優勢來源的能力，可以歸納為兩類：組合能力(component competence)即每日解決問題的基本能力與知識，架構能力(architectural competence)即運用構成要素競爭力的能力，並在需要時能有效整合組合能力、發展新的組合能力(Henderson、Cockburn，1994)。

組合能力就是其他學者所說的資源(Amit、Schoemaker，1993)、知識、技巧或科技系統(Leonard-Barton，1992)。架構能力包括能力(Amit、

Schoemaker, 1993)、整合能力(Lawrence、Lorsch, 1967)、動力能力(Teece、Pisano、Shuen, 1992)、隱性/社會或共同的知識(Spender, 1994)、組織架構(Nelson, 1991)、組合能力(Kogut、Zander, 1992)、管理系統及價值與規範(Leonard-Barton, 1992)、無形資產(Itami、Roehl, 1987)。

4.3.2 地域特性

地域特性因素是宏觀的本國及目標國家的環境特性，會影響企業投資活動(Kogut、Singh, 1988)，包括經濟、政治及文化考量。不同的國家有不同的產業結構及文化，如法律規範、銀行帳戶、許可、財產登記、稅務、跨境貿易、人員雇用及薪資給付、潛在語言障礙等。

目標國家的特性有：政府的介入、財產權的保護、以及環境的不確定性等。許多新經濟區的特點是法規架構的多變及政府不同部門的干預，產業或者智慧財產權制度不發達也未落實。國家環境如經濟、社會文化、政治等因素高度變動、反復無常、難以預測。跨國企業的新市場進入模式選擇受到這些特性相當程度的衝擊(Y. D. Luo, 2001)。

由於文化背景變數會影響到目標市場的管理成本及不確定性評估，所以在評估進入模式時也必須加入考量(Brouthers、Brouthers, 2000)。(Agarwal、Ramaswami, 1992)認為：市場的吸引力是指市場潛力（即市場成長）及經濟、法律、政治、制度及文化面的投資風險。因此文化背景對於定義潛在利潤及進入特定市場的風險極有助益。

當進入一個中國大陸這樣的新經濟區，必須瞭解進入市場的策略通常是「限制性選擇」而非自由市場經濟所謂的「自由選擇」。中國政府一直以來都鼓勵外資採取股權聯合經營的進入模式，因此1997年以前股權聯合經營成為主要的外資進入策略，並且2004年前都不鼓勵外資採取併購及取得的進入模式。因此進入大陸市場，減少制度風險應是比較重要的考量(Xia、Tan、Tan, 2008)。

4.3.3 交易成本

交易成本理論認為：跨國企業選擇的經營管理架構主要決定於最小化交易成本(Anderson、Gatignon, 1986; Hennart, 1989; Williamson, 1985), 包括起草及溝通契約內容、監督觀察與契約相關各方的行為、調適環境、及對投機行為的管控等(Y. D. Luo, 2001)。

一個專案可以用契約委外給外部機構、伙伴或供應商(市場契約或低控制模式), 或者由公司自己的員工來擔任(整合或全控制模式)。在特定狀況下實際採行的特殊管理架構係由比較交易成本來決定, 即事前溝通契約的成本、事後監督工作表現的成本及督促遵照契約執行的成本(Williamson, 1985)。

選擇自製或外購方案時通常會根據交易成本的大小選擇花費成本較小的方案(Williamson, 1985); 同樣企業在決定委外、併購或合併等組織整合相關問題時, 也會考慮比較相關成本而後做決定。

交易成本理論對服務業及製造業的作用並不相同。學者們認為服務是人力密集的產業, 服務企業的競爭優勢來自於有特性的服務, 服務業為了提供有特性的服務, 必須投入訓練及知識的專屬性資產如: 高度的專業技巧、特殊的竅門及專業訓練(Erramilli、Rao, 1993; Murray、Kotabe, 1999)。

服務的不可分性及不可儲存性使得服務企業需要較大的管控能力才能應付環境的變化。當環境發生變化時, 如聯合經營這種企業協議模式就會需要重新談判以更改合約, 曠日廢時; 但是如果採取的是獨資模式, 則可以快速回應環境改變(Erramilli、Rao, 1993)。

合作伙伴行為的不確定性是指如機會主義者、有限理性及風險等都會因為監督及管控合作伙伴企業的行為而產生高成本(Hill、Hwang、Kim, 1990)。通常當行為不確定性增加時, 企業會採取獨資模式取得管控能力以降低成本, 但是服務業的人力密集特性在海外營運有相當程度的困難, 因此而增加的內部組織成本反而大於節省的交易成本。服務業因此會盡量不用獨資模式(Brouthers、Brouthers, 2003)。

4.3.4 風險及信任

目標國家的風險程度影響進入模式的選擇，其風險有兩種：背景風險(Contextual risk)及交易風險(Transactional risk) (Beamish、Banks，1987；Pan，1996)。背景風險是指與市場環境有關的不確定與風險，包括政治風險、所有權或控制風險、營運風險、及貨幣不能兌換、匯兌管制的轉換風險(Root，1987)；交易風險則是不履行義務的企業內部投機行為(Beamish、Banks，1987)。

Hofstede (1980,1994)認為來自不同國家的經理人會從不同面向感知及處理目標國家的風險，其中一個面向是風險導向（亦即不確定性規避Uncertainty avoidance）：不確定性規避程度低的國家，其架構及規範比較不明確、不成文、以傳統為主，因此來自這些國家的人比較不在乎冒險；相反的，不確定性規避程度高的國家，人們傾向於嚴謹並且比較神經質，喜歡結構化情境及明確的行為規範。

信任對降低交易成本有很重要的影響。信任通常被定義為：甘冒風險的意願。當一方對交易伙伴的可信賴性及正直誠信有信心時，信任就存在(Kwon、Suh，2004)。

由於本研究係探討兩岸物流進入模式，討論到風險及信任，關係是一個必須關注的議題。所謂「關係」是中國社會的特有現象，透過互惠義務連結網絡中的合作伙伴，關係網絡可以使得企業透過持續合作及利益交換取得資源及資訊(Chung，2010)。

有關機構及組織網絡的研究文獻指出，最常被使用的是商業及政治這兩種關係網絡(X. Luo、Hsu、Liu，2008)。商業關係代表經理人與供應商、買家、分銷商及競爭對手間的業務往來及社會關係(X. Luo、Hsu、Liu，2008)，政治關係表示企業與不同政府部門、管理官員或行政單位間的關係網絡及往來，如不同層級的政府機關及稅務局(Chung，2010)。最近的研究指出這兩種關係對於企業在中國大陸的營運有重大的影響(X. Luo、Hsu、Liu，2008)。

表 4-3 評估進入模式之構面與準則說明

構面	準則	簡要說明	參考來源
企業特性 Firm-specific (Resource-Based)	財產基礎資源 Property-Based Resources	指企業法定擁有的財產，包括財務資金、實體資源、人力資源等；由於這些資源以財產權方式受法律保護，因此無法輕易獲得。	Das & Teng, 2000
	知識基礎資源 Knowledge-Based Resources	有關企業擁有無形的知識及技術，內隱的知識及技能（指有價值、但非常主觀的見解與直覺想法，很難描述或與人分享），科技及管理制度等。由於知識及資訊障礙，因此無法輕易模仿。	
	運用資源能力 Capabilities	指企業運用自身資源的能力；通常透過新穎彈性的方法將資源整合、利用組織流程產生新的資源或能力達到預期的結果。	Henderson & Cockburn, 1994 Amit & Schoemaker, 1993
地域特性 Country-Specific	市場環境發展 Development of Business Environment	專指擬進入之國家其商業環境的發展狀況。	Beamish & Banks, 1987; Brewer, 1993; Root, 1987
	環境穩定性 Contextual Risks	市場上外在的不確定性及風險，包括政治風險（政治制度的不穩定）、管控風險、營運風險、轉換風險等。	Erramilli, Agarwal, & Dev, 2002
	文化差異 Cultural Distance	外國市場進入者會因為兩國間文化的差異，因感知相當程度的內部不確定性。例如觀察評量員工表現，會因為文化差異而無法主觀斷定其是否適當。	Kogut & Singh, 1988

構面	準則	簡要說明	參考來源
交易成本 Transaction Costs	尋找協調監督成本 Cost of Finding, negotiating, monitoring	尋找合作伙伴的成本、與可能合作伙伴溝通的成本、及監督考察特定合作伙伴作業的成本。	Agarwal & Ramaswami, 1992; Erramilli & rao, 1993; Williamson, 1998
	資產專屬性 Asset specificity	指因為特定企業伙伴因而投入的實體或人力資產，以及為合作伙伴調整作為而必需支付相當的轉換成本。	Erramilli & Rao, 1993; Heide 1994
	資訊分享 Information Sharing	資訊分享是成功合作關係最重要的因素，如果資訊不對等可能導致無法獲得公正的價格。	Kwon & Suh, 2004
	投資伙伴取得 Availability of investment partners	在擬進入市場中得到合格、值得信賴、且具有互補能力的合作伙伴。	Erramilli, Agarwal, & Dev, 2002
	合作伙伴聲譽 Partner's Reputation	合作伙伴在市場上享有高度而且可靠的聲譽，可以解釋合作伙伴在相互關係中具有可信力。	Kwon & Suh, 2004
	行為不確定性 Behavioral Uncertainty	在外在環境中，無法預知合作伙伴的行為改變。	Joshi & Stump, 1999
	競爭力分散風險 Dissemination Risks	指技術方面的企業競爭力會被授權或合夥的伙伴奪取的風險。	Hill & Kim, 1988; Hill, Hwang & Kim, 1990
關係 Quanxi	商業關係 Business Quanxi	指企業經理人與供應商、買家、批發商、及競爭者間的關連或社會關係。	Peng & Luo, 2000; Park & Luo, 2001;
	政治關係 Political Quanxi	表示跟不同的政府部門、管理官員/行政機構間之關係網絡及關連。	Luo et al., 2008

4.4 準則權重之求取

中華郵政公司規劃進入兩岸物流市場，其進入模式的選項有三：供應鏈合作伙伴關係、研發合作伙伴關係、及國際分包合同。評估進入模式之構面與準則參考相關文獻後初步訂定如表4-3「評估進入模式之構面與準則說明」，並設計問卷瞭解專家對於相關構面及準則之評估意見。初擬問卷如本研究之附錄。

本研究係以專家訪談收集有關求取準則權重資料。每位專家訪談時間約1至2小時，訪談地點在各專家之辦公室。因專家係業界著名人士及郵政高階主管，公務均甚為繁忙，致訪談期間從101年3月開始至5月初始結束。

在進行訪談前先以電子郵件傳送問卷及訪談問題供專家們事先準備，訪談時對於構面及準則的選擇、來源依據均有詳細說明，並對每一準則逐項舉例解釋。訪談過程全程錄音，相關構面及準則之評估均分別記錄於紙本問卷上。

經過專家訪談後，刪除與「尋找協調監督成本」具有高度相關之「投資伙伴取得」及「行為不確定性」，另因「競爭力分散風險」應包含於「關係」構面，因此併入並重新定義構面為「風險與信任」。進入模式之評估構面與準則最後確認如下：

第一個構面為企業特性（FS），其準則有財產基礎資源（PB）、知識基礎資源（KB）及運用資源能力（CA）。

第二個構面為地域特性（CS），其準則為市場環境發展（DE）、環境穩定性（CR）、文化差距（CD）。

第三個構面是交易成本（TC），準則包括尋找溝通監督成本（FC）、資產專屬性（AS）、資訊分享（IS）、合作伙伴聲譽（PR）。

第四個構面是風險及信任（RT），準則包括競爭力分散風險（DR）、商業關係（BQ）、政治關係（PQ）。

其架構如下圖：

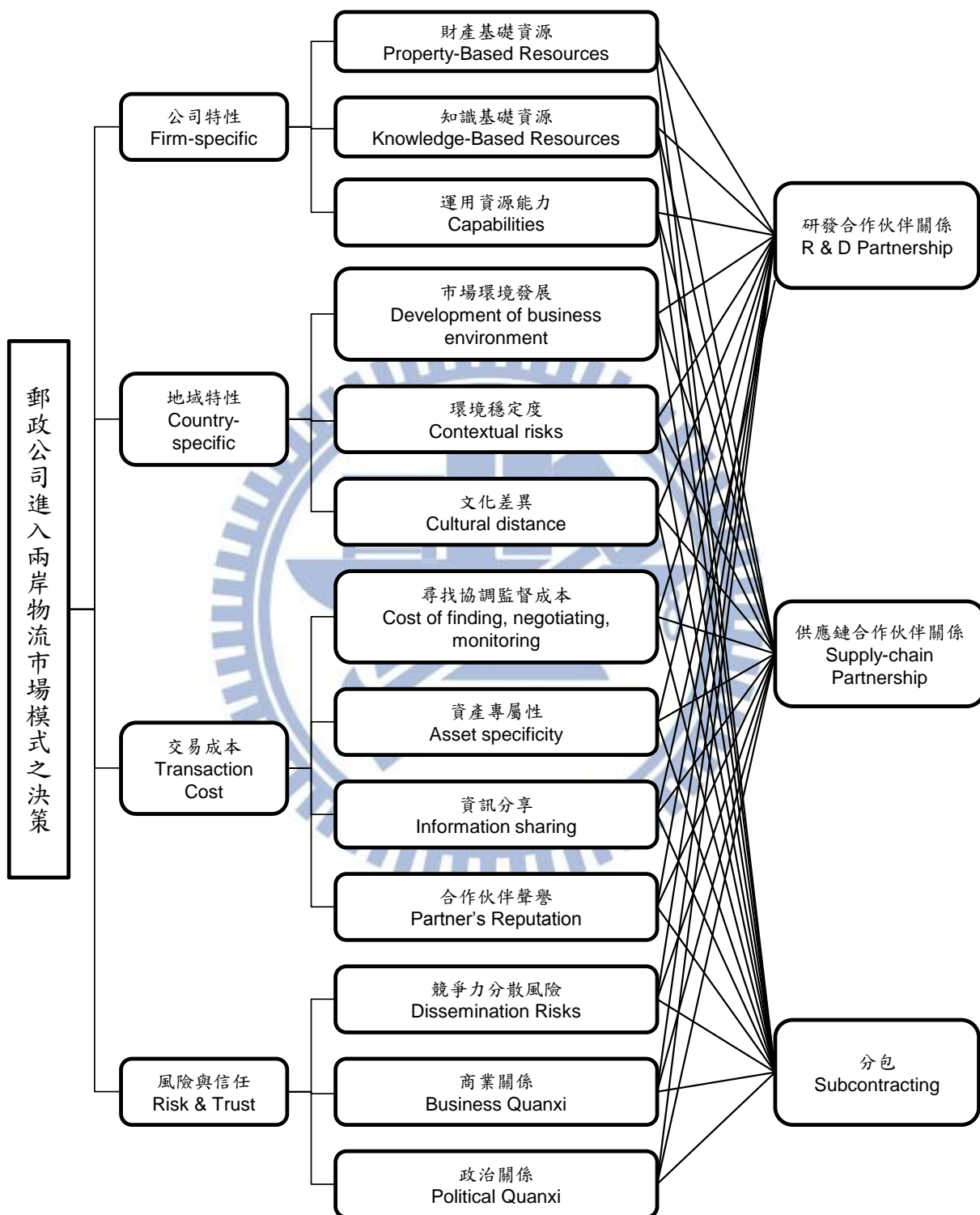


圖 4-7 郵政公司進入兩岸物流市場模式決策分析階層架構圖

AHP層級分析第一階段先彙整專家意見確定構面層級權重。本研究之目的方面探討郵政公司進入兩岸物流市場之模式，另一方面確認進入兩岸物流市場之關鍵因素。因此本階段權重分為郵政公司進入兩岸市場具備條件之同意程度及相關準則在進入相關市場之重要程度：

表 4-4 重要程度各構面權重評估表

重要程度									
構面	原始比較矩陣				標準化矩陣				權重
	FS	CS	TC	RT	FS	CS	TC	RT	
FS	1.000	1.067	1.022	1.087	0.267	0.267	0.267	0.267	0.267
CS	0.937	1.000	1.051	1.019	0.250	0.250	0.250	0.250	0.250
TC	0.891	0.951	1.000	0.969	0.238	0.238	0.238	0.238	0.238
RT	0.920	0.982	1.032	1.000	0.245	0.245	0.245	0.245	0.245
SUM	3.748	4.000	4.205	4.075	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

4.4.1 進入兩岸物流市場能力/條件同意程度評估

AHP第二階層分析郵政公司目前具備或可掌控進入兩岸物流市場能力/條件同意程度，四個構面之準則分別成對比較評估如下：

表 4-5 能力/條件之企業特性構面準則權重評估表

企業特性							
準則	原始比較矩陣			標準化矩陣			權重
	PB	KB	CA	PB	KB	CA	
PB	1.000	2.430	1.693	0.499	0.599	0.394	0.498
KB	0.412	1.000	1.603	0.206	0.247	0.373	0.275
CA	0.591	0.624	1.000	0.295	0.154	0.233	0.227
SUM	2.002	4.054	4.297	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.498, 0.275, 0.227), CR=0.067 (CR<0.1, 具有一致性)

表 4-6 能力/條件之地域特性構面準則權重評估表

地域特性							
準則	原始比較矩陣			標準化矩陣			權重
	DE	CR	CD	DE	CR	CD	
DE	1.000	1.915	1.558	0.462	0.516	0.408	0.462
CR	0.522	1.000	1.260	0.241	0.270	0.330	0.280
CD	0.642	0.794	1.000	0.297	0.214	0.262	0.257
SUM	2.164	3.709	3.818	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.462, 0.280, 0.257), CR=0.018 (CR<0.1, 具有一致性)

表 4-7 能力/條件之交易成本構面準則權重評估表

交易成本									
準則	原始比較矩陣				標準化矩陣				權重
	FC	AS	IS	PR	FC	AS	IS	PR	
FC	1.000	1.394	1.101	1.045	0.279	0.306	0.268	0.268	0.280
AS	0.718	1.000	0.948	0.900	0.200	0.219	0.231	0.231	0.220
IS	0.908	1.055	1.000	0.950	0.254	0.231	0.244	0.244	0.243
PR	0.957	1.111	1.053	1.000	0.267	0.244	0.257	0.257	0.256
SUM	3.583	4.560	4.102	3.895	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.280, 0.220, 0.243, 0.256), CR=0.002 (CR<0.1, 具有一致性)

表 4-8 能力/條件之風險及信任構面準則評估表

風險及信任							
準則	原始比較矩陣			標準化矩陣			權重
	DR	BQ	PQ	DR	BQ	PQ	
DR	1.000	0.576	0.798	0.251	0.236	0.270	0.252
BQ	1.737	1.000	1.154	0.435	0.409	0.391	0.412
PQ	1.254	0.866	1.000	0.314	0.355	0.339	0.336
SUM	3.990	2.442	2.952	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.252, 0.412, 0.336), CR=0.003 (CR<0.1, 具有一致性)

以上第二階層權重是依據專家們對郵政公司具有能力及掌控條件問卷所得計算之結果，彙總整理如下表之「分層權重」欄；與AHP層級分析第一階段「重要程度」之構面層級權重相乘結果列示於「整體權重」欄，並依權重排序如表4-9。

中華郵政公司具有能力或能掌控條件依序為：財產基礎資源(PB)、市場環境發展(DE)、商業關係(BQ)、政治關係(PQ)、及尋找溝通監督成本(FC)、合作伙伴聲譽(PR)、環境穩定性(CR)、資訊分享(IS)、知識基礎資源(KB)、文化差距(CD)、競爭力分散風險(DR)、資產專屬性(AS)、運用資源能力(CA)：

表 4-9 中華郵政能力/條件準則同意程度評估表

構面	準則	分層權重	整體權重	排序
企業特性	PB 財產基礎資源	0.498	0.117	1
	KB 知識基礎資源	0.275	0.065	9
	CA 運用資源能力	0.227	0.053	12
地域特性	DE 市場環境發展	0.462	0.113	2
	CR 環境穩定性	0.280	0.068	7
	CD 文化差距	0.257	0.063	10
交易成本	FC 尋找溝通監督成本	0.280	0.076	5
	AS 資產專屬性	0.220	0.059	11
	IS 資訊分享	0.243	0.066	8
	PR 合作伙伴聲譽	0.256	0.069	6
風險及信任	DR 競爭力分散風險	0.252	0.063	10
	BQ 商業關係	0.412	0.103	3
	PQ 政治關係	0.336	0.084	4

4.4.2 進入兩岸物流市場能力/條件重要程度評估

進入兩岸物流市場評估準則重要程度，四個構面之準則分別成對比較評估如下：

表 4-10 重要程度之企業特性構面準則評估表

企業特性	準則	原始比較矩陣			標準化矩陣			權重
		PB	KB	CA	PB	KB	CA	
	PB	1.000	0.828	0.756	0.283	0.272	0.293	0.283
	KB	1.208	1.000	0.823	0.342	0.329	0.319	0.330
	CA	1.323	1.215	1.000	0.375	0.399	0.388	0.387
	SUM	3.531	3.043	2.579	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.283, 0.330, 0.387), CR=0.001 (CR<0.1, 具有一致性)

表 4-11 重要程度之地域特性構面準則評估表

地域特性	準則	原始比較矩陣			標準化矩陣			權重
		DE	CR	CD	DE	CR	CD	
	DE	1.000	0.864	1.880	0.372	0.307	0.478	0.386
	CR	1.157	1.000	1.055	0.430	0.356	0.268	0.357
	CD	0.532	0.948	1.000	0.198	0.337	0.254	0.263
	SUM	2.689	2.812	3.935	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.386, 0.351, 0.263), CR=0.050 (CR<0.1, 具有一致性)

表 4-12 重要程度之交易成本構面準則評估表

交易成本	準則	原始比較矩陣				標準化矩陣				權重
		FC	AS	IS	PR	FC	AS	IS	PR	
	FC	1.000	1.065	0.831	1.038	0.244	0.244	0.233	0.256	0.244
	AS	0.939	1.000	0.780	0.974	0.229	0.229	0.218	0.240	0.229
	IS	1.203	1.282	1.000	1.040	0.293	0.293	0.280	0.257	0.281
	PR	0.964	1.027	0.961	1.000	0.235	0.235	0.269	0.247	0.246
	SUM	4.106	4.373	3.573	4.052	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.244, 0.229, 0.281, 0.246), CR=0.002 (CR<0.1, 具有一致性)

表 4-13 重要程度之風險及信任構面準則評估表

風險及信任	準則	原始比較矩陣			標準化矩陣			權重
		DR	BQ	PQ	DR	BQ	PQ	
	DR	1.000	0.802	0.802	0.286	0.286	0.286	0.286
	BQ	1.246	1.000	1.000	0.357	0.357	0.357	0.357
	PQ	1.246	1.000	1.000	0.357	0.357	0.357	0.357
	SUM	3.492	2.802	2.802	1.000	1.000	1.000	1.000

Eigenvector (0.286, 0.357, 0.357), CR=0 (CR=0, 完全一致性)

以上第二階層權重係依據專家們對進入兩岸物流市場準則之重要性問卷所得計算之結果，彙總整理如下表「分層權重」欄；與AHP層級分析第一階段「重要程度」之構面層級權重相乘結果列示於「整體權重」欄。依權重排序後，重要程度前六名依序為：運用資源能力（CA）、市場環境發展（DE）、商業關係（BQ）、政治關係（PQ）、知識基礎資源（KB）及環境穩定性（CR）：

表 4-14 進入兩岸物流市場能力/條件準則重要程度評估表

構面	準則	分層權重	整體權重	排序
企業特性	PB 財產基礎資源	0.283	0.076	4
	KB 知識基礎資源	0.330	0.088	3
	CA 運用資源能力	0.387	0.103	1
地域特性	DE 市場環境發展	0.386	0.096	2
	CR 環境穩定性	0.351	0.088	3
	CD 文化差距	0.263	0.066	7
交易成本	FC 尋找溝通監督成本	0.244	0.058	9
	AS 資產專屬性	0.229	0.054	10
	IS 資訊分享	0.281	0.067	6
	PR 合作伙伴聲譽	0.246	0.059	8
風險及信任	DR 競爭力分散風險	0.286	0.070	5
	BQ 商業關係	0.357	0.088	3
	PQ 政治關係	0.357	0.088	3

4.5 進入模式之評估

進入模式評估之層級分析係基於圖4-5「郵政公司兩岸物流市場進入模式選擇」所建立之階層。惟在訪談郵政公司決策高層時，對於選擇郵政公司兩岸物流市場之進入模式有一關鍵性考量：由於郵政公司係國營事業，在現有法令規範限制下，無法在大陸地區投資，因此在評估進入模式時，首先排除權益基礎模式。

而郵政事業跨國經營模式係在萬國郵盟組織UPU下與各國郵政合作互動，並無在他國設置據點經營之可能。現階段對郵政公司短期可進行模式進行評估，中度控制模式中之「加盟」(經銷權)及低度控制模式之「授權」均非中華郵政公司之可能選項。

因此中華郵政公司兩岸物流市場進入模式經過訪談討論後，第一階段篩選僅剩下研發合作伙伴模式、供應鏈合作伙伴關係模式、及分包模式可行，其架構如下圖：

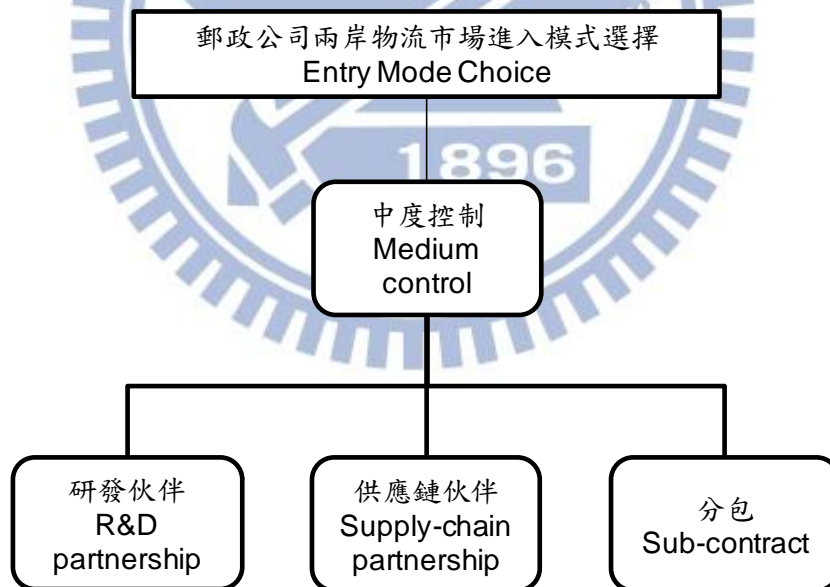


圖 4-8 中華郵政公司兩岸物流市場進入模式選擇架構圖

訪談兩岸物流專家，希望就這三種進入市場模式評估郵政公司的最適性，專家們咸以為這三種模式在不同業務發展情境下，各有其採用之先後順序。茲依據可能之情境及專家意見說明如次：

4.5.1 華文電子商務物流

經濟部於98年12月18日召開2009全國商業發展會議之結論，我國商業發展願景之一為「華人電子商務亞太營運中心」；促進電子商務營業額成長為2012年商業服務業發展目標之一。

由於兩岸並非直接透過陸路連接，所以物流較不順暢、物流成本相對較高；且台灣商品在進入中國後也需要有倉庫來儲存商品及發貨，在上述各個環節中，尚存在許多不經濟的地方，因此若能由保稅、通關、倉儲管理、發貨、退換貨等一體考量，尋找最經濟的方式，將可提升商品跨境銷售的競爭力（資料來源：華文電子商務發展行動計畫）。

本研究4.4.2進入兩岸物流市場能力/條件重要程度評估之結果，重要程度依序為：運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、知識基礎資源及環境穩定性，依據受訪者訪談意見並計算加權後得到結果如下表：

表 4-15 華文電子商務物流進入模式評估表

關鍵因素		華文電子商務物流		
準則	整體權重	研發伙伴	供應鏈伙伴	分包
運用資源能力	0.103	0.724	0.517	0.414
市場環境發展	0.096	0.675	0.578	0.386
商業關係	0.088	0.525	0.438	0.350
政治關係	0.088	0.525	0.438	0.350
知識基礎資源	0.088	0.617	0.441	0.352
環境穩定性	0.088	0.351	0.351	0.351
小計		3.417	2.763	2.204

依據上表評估結果，依序為：研發合作伙伴模式得點3.417、供應鏈合作伙伴模式得點2.763、分包模式得點2.204，因此中華郵政公司欲進入華文電子商務物流市場之方案評估以研發伙伴模式為最適。

4.5.2 兩岸貨件物流

2008年兩岸開放三通，加上經濟改革、市場開放政策，中國大陸挾著新興經濟區龐大的潛在商機，成為世界工廠及世界市場。台灣的製造業面對開放新市場亦隨之轉進大陸發展，兩岸物流因此成為支持台商及台灣經濟發展的後勤支援。

兩岸都在宏觀經濟觀點下落實策略性產業轉型，大陸積極推動十二五規劃重點產業與台灣重點發展產業進行有效接軌，有助推動兩岸經濟成長。未來兩岸諸多生活用品、原物料及商品均會倚賴彼此進出口，在兩岸商業往來頻繁狀況下，為滿足企業顧客多變也多元的需求，亟需整合如倉儲、報關、運輸等上下游服務業者，提供為客戶量身打造的全方位解決方案及One-Stop-Service的整合性服務。

本研究4.4.2進入兩岸物流市場能力/條件重要程度評估之結果，重要程度依序為：運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、知識基礎資源、及環境穩定性，依據受訪者訪談意見並計算加權後得到結果如下表：

表 4-16 兩岸貨件物流進入模式評估表

關鍵因素		兩岸貨件物流		
準則	整體權重	研發伙伴	供應鏈伙伴	分包
運用資源能力	0.103	0.517	0.724	0.414
市場環境發展	0.096	0.482	0.675	0.386
商業關係	0.088	0.350	0.525	0.350
政治關係	0.088	0.350	0.525	0.350
知識基礎資源	0.088	0.617	0.617	0.352
環境穩定性	0.088	0.439	0.527	0.351
小計		2.755	3.593	2.204

依據上表評估結果，依序為：供應鏈合作伙伴模式得點3.593、研發合作伙伴模式得點2.755、分包模式得點2.204，因此中華郵政公司欲進入兩岸貨件物流市場之方案評估以供應鏈伙伴模式為最適。

4.5.3 國際配送物流

許多國際配送物流標案係以大中華地區為標的，例如HP印表機標案。從整體業務發展環境因素考量，台灣市場的供給或需求量相對小，但是參與競爭的中小型業者卻相對多，其資本額或業務量均不足以參與世界競爭。

大中華地區包括大陸、香港及台灣，在現階段如果中國大陸物流公司要參與國際配送標案時，必須找台灣的合作廠商負責台灣部分的配送，而如果台灣物流廠商得標，也需要找大陸的物流商合作。

依據4.4.2進入兩岸物流市場能力/條件重要程度評估之結果，重要程度依序為：運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、知識基礎資源、及環境穩定性，參考受訪者意見並計算加權後得到結果如下表：

表 4-17 國際配送物流進入模式評估表

關鍵因素		國際配送物流		
準則	整體權重	研發伙伴	供應鏈伙伴	分包
運用資源能力	0.103	0.517	0.414	0.724
市場環境發展	0.096	0.482	0.482	0.675
商業關係	0.088	0.350	0.350	0.525
政治關係	0.088	0.350	0.350	0.525
知識基礎資源	0.088	0.441	0.617	0.617
環境穩定性	0.088	0.439	0.439	0.615
小計		2.579	2.652	3.681

依據上表評估結果，依序為：分包模式得點3.681、供應鏈合作伙
伴模式得點2.652、研發合作伙
伴模式得點2.579，因此中華郵政公司
欲進入國際配送物流市場之方案評估以分包模式為最適。

第五章 結果與討論

本研究之主要目的係為了探討兩岸物流市場進入模式之關鍵因素及郵政公司進入兩岸物流市場之最適模式。

中華郵政為國營公司，經營傳統郵務業務超過116年，由於資訊化及商業模式改變，亟思在既有資源充分運用下轉型發展物流業務。

政府機構依照計畫編列預算執行政策。中華郵政公司如擬推動新業務、購置新房地或添置新設備均需預先擬訂計畫、評估分析成本效益並編列預算，然後按照期程作業，務期沒有浪費公帑。策略規劃是高階的決策問題，與成本及利益考量、權變處理行為、決策者理性思考有關，需要取得足夠正確和可靠的資訊。

中華郵政公司進入兩岸物流市場模式係透過本研究整理相關文獻，先建立決策的權變模組架構，訪談郵政公司物流業務高階決策主管人員及熟悉兩岸物流業務之業界專家，收集資料、整理、歸納、計算相關準則權重，從而得出一套有憑據的結論。在公司經營越來越需要彈性、業務發展越來越多元、不確定性越來越不能掌握的時候，這樣的研究提供了一個可以信賴的決策評估模式。

影響市場進入模式的因素有很多，有些研究從交易成本觀點分析，希望最小化投入資本；有些則從資源基礎研究，希望藉著獨特資源所形成的競爭力在市場上取得一席之地。除此之外，還有新市場與母國市場的文化差距也會影響市場進入者的判斷。

本研究從相關文獻研究中，建立4個構面及13個準則，從而評估進入兩岸物流市場之關鍵因素及郵政公司進入兩岸物流市場之能力與條件。進入兩岸物流市場關鍵因素的重要程度前六名依序為：運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、知識基礎資源及環境穩定性，中華郵政公司擁有的資源能力排名前五名是：財產基礎資源、市場環境發展、商業關係、政治關係、及尋找溝通監督成本。進入市場關鍵因素第一重要的運用資源能力，在中華郵政能力評比中卻是最弱的一環。

研究結果及討論分別論述如后：

5.1 中華郵政公司進入兩岸物流市場能力/條件

依據上述方法所計算出來有關中華郵政公司進入兩岸物流市場所具有能力、掌控條件之評估結果（原表4-9）整理如下：

A	FS			CS			TC				RT		
C	PB	KB	CA	DE	CR	CD	FC	AS	IS	PR	DR	BQ	PQ
R	1	9	12	2	7	10	5	11	8	6	10	3	4

前五項得點最高的準則依序是：財產基礎資源（PB）、市場環境發展（DE）、商業關係（BQ）、政治關係（PQ）、尋找溝通監督成本（FC）。

這一部分的評估是詢問受訪者對於中華郵政公司進入兩岸物流市場時，所具有能力及可掌握條件的意見。受訪者一致認為郵政公司所擁有的資財非常豐富，包括資金、通路據點、車輛、人員、土地等。兩岸物流市場未來發展預期極具潛力、中華郵政公司如果經營得法應有很大獲利能力。面對中國大陸市場上的風險，中華郵政因為是國營事業，不論政、商都有相當程度的關係。中華郵政公司資金豐厚且有企圖心，因此對於進入兩岸物流市場、所需投入之尋找合作伙伴成本亦不是問題。

評估結果值得注意的地方是：中華郵政公司的知識基礎資源得點僅為第九位、運用資源能力得點最少。

「知識基礎資源」指企業的專業知識與技術、尤其是指內隱知識，那才是具有異質性的資源；而「運用資源能力」是指企業活用各種資源的能力，例如有效整合各種資源、或者在必要時發展出新資源。在訪談外界專家時，受訪者咸認為中華郵政公司人員素質雖然很高，但是對於倉儲管理、作業管理等物流專業知識並不足夠、缺乏熟悉兩岸物流市場運作的專業人員；郵務人員所熟悉的郵件運遞等作業只是建構在傳統郵務的經驗上，對於發展兩岸物流業務其實沒有幫助。

至於資源運用能力，相較於民間企業錙銖必較的力求人盡其才、物盡其用，國營事業豐沛的資源在業界專家眼裡至少可以發揮數倍效能、卻沒有充分使用，這是國營事業都需要檢討改善的。

解讀上述資料，中華郵政擁有2萬6千名通過國家考試的員工、1,321個遍布城鄉離島的營業據點、超過3千輛的四輪大小車輛、位於北中南區的3個自動化郵件處理中心、完整的運輸配送網絡等豐富資源；兩岸物流市場極具發展前景，中華郵政具有官方及企業雙重優勢，應釐清重要資源、利用適當的市場進入模式掌握機會、發展物流業務。

5.2 進入兩岸物流市場關鍵因素

第二個部分是探討進入兩岸物流市場的關鍵因素。整理表4-14之結果如下：

A	FS			CS			TC				RT		
C	PB	KB	CA	DE	CR	CD	FC	AS	IS	PR	DR	BQ	PQ
R	4	3	1	2	3	7	9	10	6	8	5	3	3

得分最高的準則依序為：運用資源能力（CA）、市場環境發展（DE），以下四項同分：環境穩定性（CR）、商業關係（BQ）、政治關係（PQ）、知識基礎資源（KB）。

同樣的13個準則在討論作為進入市場的關鍵因素時，其重要性有不同的結果。重要度排名第一的因素是「運用資源能力」；受訪者咸以為兩岸物流市場新進入者都是有備而來，因此企業是否清楚自己所擁有的資源特性、能否妥善運用企業擁有的各種資源使能產生最大效益、或讓資源的異質性轉換為競爭優勢，是進入兩岸物流市場非常重要的因素。

重要度排名第二的因素是「市場環境發展」，因為要進入新市場時，評估新市場的未來發展性、能否獲利確實是非常重要的。受訪專家指出中國大陸與台灣雖然同文同種，但是經過60年的不相往來，除了語言相通外，許多觀念及價值標準都大不相同；進入中國大陸市場所需面對的環境差異讓台灣業者對大陸物流市場的不確定性、差異性及潛在風險有一定程度的擔心，這些都反應在「環境穩定性」、「商業關係」、及「政治關係」同分的三個因素。知識基礎資源與財產基礎資源分別得點為第三及第四，實體的財產基礎資源固然重要（排名第四），但是資源如果不能

善加運用從而創造收益則對企業發展業務完全沒有助益。這顯示進入新市場仍然要有競爭力，否則很難在新市場中立足。

從表4-4企業特性構面準則評估表可以看到在評估重要性構面時，依序為企業特性(FS)、地域特性(CS)、風險及信任(RT)及交易成本(TC)。從評估結果來看，交易成本構面的四個準則都落在後半段。這是因為從交易成本的觀點而言，進入新市場的目的是為了最小化生產製造及交易成本，因此具備相當的資金及財物基礎是進入新市場的前提；但是進入新市場後，能否利用企業擁有的資源在有潛力的市場環境中取得優勢、化解不同地域的不確定性、防範經營風險並建立交易伙伴間信任度，相形之下就更加重要了。

從文獻探討中得知，企業進入新興市場主要是為了求取成本最小化、利益最大化；而進入一個開放的市場、如果要擁有競爭優勢，必須具有特殊的資源。訪談中專家建議：「中華郵政應該先清點自己的資源，瞭解自己擁有的資源哪些具有競爭優勢，然後決定如何妥善運用資源」是進入兩岸物流市場的基本步驟。郵政公司的高階主管說：「應該研究各種進入模式之必備條件，然後依據郵局所擁有的能力與每種進入模式比對，尋找中華郵政適合哪一種進入模式」。現在從關鍵因素與擁有能力來比對，看見郵政公司「現狀」與「預期」間之差異，正可以從而自省、快速回應與改善。「藍海策略行動架構」(如下圖)是一個可以參考的作法。

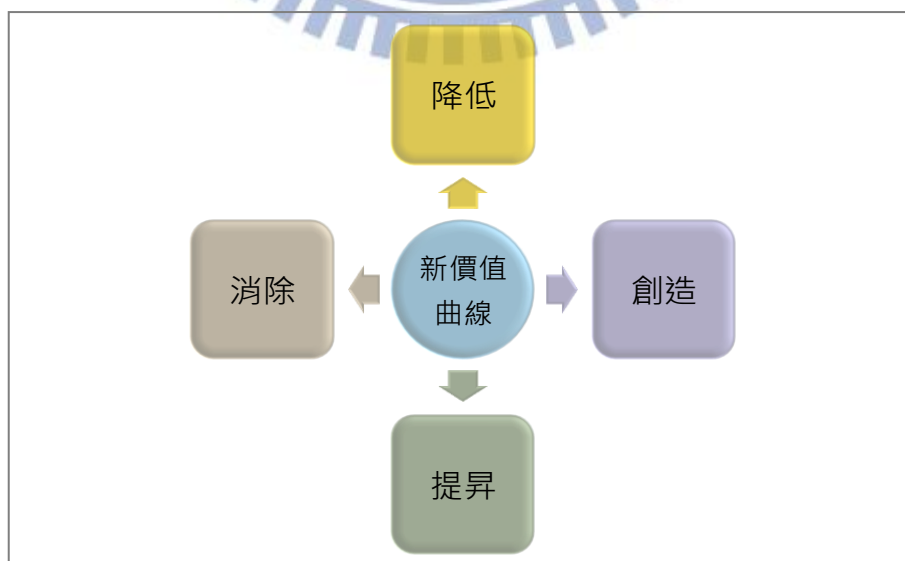


圖 5-1 藍海策略行動架構

5.3 中華郵政公司進入兩岸物流市場模式

過去的研究顯示市場進入模式可以階層方式表示：第一階層分為權益基礎模式及非權益基礎模式；在第二階層權益基礎模式又可以再細分為獨資與合夥，非權益基礎模式分為授權、經銷權、合約管理等。每種模式都各自有優缺點，一旦選定進入模式就等於決定了企業營運涉入及承諾的程度。因此，進入模式其實反映了企業對於市場潛在發展及本身所具有能力相當程度的研判及分析(Xekiri, Angelova, 2011)。

本研究以兩階層方式研究中華郵政公司進入兩岸物流市場模式。由於郵政公司係國營公司，受限於法律不能在國外投資，因此在第一階層就剔除了獨資及合資經營等權益基礎模式。而郵局雖然屬於服務業，提供具無形性、不可分割的軟服務，卻也因為郵政事業的特殊性質不適用授權或經營權等模式。因此在第二階層經過篩選後剩下三個進入模式：研發合作伙伴、供應鏈合作伙伴、分包。

文獻中曾經討論到企業是以漸進的方式進入新市場(Johanson, Vahlne, 1977, 1990; Root, 1987)，亦即：企業初進入新市場時可能會採用低資源負擔的模式，然後隨著逐漸熟悉新市場的營運與累積經驗，會增加較多的資源負擔、願意承擔較多的風險、參與更多的管控並取得更多利潤。受訪專家指出：目前兩岸物流市場有不同作業模式，物流企業在進入新市場時不一定只能採取一個進入模式，可能會隨著不同目標市場需求及策略選擇最適合的進入模式來因應。

本研究以目前兩岸物流市場上三種較為普遍之作業方式作為分析之情境，分別評估在不同作業模式下，中華郵政可能選擇之進入模式：

- 一、因應兩岸電子商務發展之物流作業模式
- 二、兩岸貨件物流作業模式
- 三、國際配送物流作業模式

由於5.2節所述以重要程度評估進入兩岸物流市場的關鍵因素為：運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、環境穩定性、知識基礎資源，因此以此六項作為評估之準則。

5.3.1 中華郵政公司進入華文電子商務物流市場模式

華文電子商務物流市場進入模式的評估結果：研發合作伙伴模式得點3.417、供應鏈合作伙伴模式得點2.763、分包模式得點2.204，以研發合作伙伴模式進入最適。

電子商務的作業模式為：買家在網路上下單購物，透過電子商務平台將購物資料傳送給賣家，賣家揀貨、包裝、發貨後將商品交給配送業者遞送到府。如果是雅虎、PChome或PayEasy等大型購物網站，賣家通常把商品放在購物網站的物流中心，由物流中心統一進行倉儲、流通加工、運輸配送等作業以節省相關成本。

電子商務的物流作業通常是所謂的B2C或C2C作業，而B2C或C2C是郵政經營多年的配送模式。世界各國郵政事業大多係政府經營，即便是「國營事業民營化」政策推出後，僅有少數國家之郵政事業改為民營，國際郵件處理方式仍然依照萬國郵政公約執行：郵政事業在自己的國家中執行郵務業務，但也負有替其他國家郵政轉運、投遞郵件之責任。有關雙方帳務之結算，係以彼此往來郵件量之差額乘以固定支付之SDR計算，與民間物流業者跨國業務往來模式大不相同。中華郵政公司多年前即與知名網路購物業者合作，提供倉儲、理貨加工、外部統倉收件、第三地取件、窗口零星收件、逆物流及運輸配送等服務，並將電子商務商品運送至國外，對於近年各國重點發展的跨境電子商務有成功的作業經驗。

郵政事業係提供普及化服務，各國郵政均建置遍及城鄉離島的運輸網絡，配置足夠的人員及車輛；電子商務係透過網際網路發展交易，買家或賣家也具有普及化特色、可以在世界任何角落利用電子商務平台完成交易。就兩岸電子商務交易日益增加及政府推動華文電子商務政策而言，兩岸郵政可以組成研發團隊，各自就在地服務部分提出改善、提昇、簡化等作業改進措施，一同規劃發展兩岸電子商務物流配送之最佳整合方案。

5.3.2 中華郵政公司進入兩岸貨件物流市場模式

郵政公司兩岸貨件物流市場進入模式的評估結果：供應鏈合作伙伴模式得點3.593、研發合作伙伴模式得點2.755、分包模式得點2.204，以供應鏈伙伴模式進入最適。

兩岸貨件物流市場主要來源為製造業大型化、專注發展核心業務後將物流及供應鏈管理大量委外，基於風險管控及信任考量選擇委外的合作對象也是大型物流業者。台灣物流業以中小型物流業者為主（約1,000多家）規模太小；解決之道是積極朝向合併或策略聯盟等方式跨入兩岸物流市場。例如著名的台灣物流業者新竹貨運就分別與海空運、報關業者或其他倉儲業者合作來壯大自己。

由於台灣製造業大量移往大陸，未來兩岸諸多生活用品、原物料及商品均倚賴彼此進出口，在兩岸商業往來頻繁狀況下，亟需整合供應鏈上下游的服務業者提供整合性物流服務，提高物流效率並降低物流成本。

台灣雖然發展兩岸物流業務競爭者眾多，但國際業者有業務經營限制，國內業者僅對都會區提供選擇性服務、整體配送覆蓋面有限，尚有諸多服務缺口亟待滿足。中華郵政公司在台灣擁有無遠弗屆的運輸網路、各類型運輸模式、上門收件、倉儲、代收貨款、轉帳和現代化資訊系統，結合物流、商流、金流、資訊流提供自供應端上收至消費端宅配、完善彈性快速安全實惠的全方位整合方案，於跨境物流方面透過與各國郵政合作機制，可提供滿足顧客不同需求之服務。

惟中華郵政受限於國營事業的法規束縛，因此受訪專家建議中華郵政可以與業界策略聯盟組成供應鏈伙伴關係，譬如與港口公司合作、接受委託負責後端物流倉儲及配送業務；亦可與大陸端物流商合作，為台灣中小型業者提供銷售大陸之前端集貨服務，成為業者合作伙伴之首選，充分發揮通路及運輸配送網絡之優勢。

5.3.3 中華郵政公司進入國際配送物流市場模式

郵政公司進入國際配送物流市場模式的評估結果為：分包模式得點3.681、供應鏈合作伙伴模式得點2.652、研發合作伙伴模式得點2.579，因此郵政公司欲進入國際配送物流市場之方案評估以分包模式為最適。

國際配送物流大多採取國際投標方式進行；從整體業務發展環境考量，台灣市場的供給或需求量相對小，中小型業者卻相對多，其資本額或業務量均不足以參與世界競爭。國內物流業者表示，過去大型國際物流業者標到國際配送案後，通常會將台灣境內配送業務轉包給國內物流業者，但是隨著市場開放，國際物流業者在台灣成立分公司、可以逕行配送其進口之貨件，國內物流業者生存空間大受影響。

中華郵政公司全省設有3個自動化郵件處理中心、23個責任中心局、1,321個各級郵局，擁有近26,000名員工、超過3,000台運輸配送車輛，提供安全便利、無遠弗屆的實體配送服務，使全國人民均享有普遍、公平、合理的郵政服務。中華郵政公司負有社會責任、提供普及化郵務服務，相較於其他運輸配送業者，擁有豐富的資源、支援與設備。面對資訊化及商業模式改變，力圖從傳統郵遞業務轉型，一方面維持原有業務的正常運作，另一方面力求充分運用既有資源與核心能力，使成為進入台灣地區業者合作對象的首選。

中國郵政轉投資成立之中郵速遞物流公司挾著其龐大之資本額，也曾經參與國際配送標案競標。中華郵政公司掌握運輸與遞送網路絕對優勢，應可利用尚有餘裕的運能與運量與民營物流中心業者合作承接委託派送業務。

第六章 結論與建議

6.1 結論

本研究主要探討郵政公司進入兩岸物流市場模式及進入兩岸物流市場之關鍵因素。

- 1、本研究依據過去文獻相關研究，制訂出包含主要研究理論及重要因素的權變決策架構、相關評估構面及準則。透過訪談物流業專家及郵政高階主管，從專業角度提供意見作為準則適用度及重要性的評估資料。從郵政公司進入兩岸物流市場決策之4個構面、13項準則評估郵政公司所具備的能力及條件，在13項準則中排名前五項為：財產基礎資源、市場環境發展、商業關係、政治關係、尋找溝通監督成本，表示郵政公司資源豐富，進入兩岸市場之發展性高，關係良好。但是郵政公司的知識基礎資源、運用資源能力得點偏低，提醒郵政公司現有與關鍵因素間之差異是未來努力改善的重點。
- 2、進入兩岸物流市場的重要關鍵因素為：運用資源能力、市場環境發展、商業關係、政治關係、環境穩定性及知識基礎資源。表示能妥善運用資源、讓資源異質性產生競爭優勢、使成為市場上不可或缺的重要後勤支援，以及新市場的未來發展性、能否獲利是非常重要的。另外兩岸物流市場進入者亦需考慮面對兩岸文化上差異，是否能承擔大陸物流市場的不確定性、差異性及潛在風險。知識基礎資源與財產基礎資源分別得點為第三及第四，這顯示進入新市場仍然要有足夠的資金、財物及專業資源，否則很難在新市場中長久發展。
- 3、本研究使用AHP分析階層程序法、分兩階段探討郵政公司在現行制度及法規限制下，隨不同業務發展情境選擇進入兩岸物流市場的三種進入模式：
 - (1)進入華文電子商務物流市場採取研發合作伙伴模式
雖然兩岸提供物流服務業者眾多，而且市場已趨成熟，但是兩岸電子商務物流業務在集貨與配送部分皆有普及化特色，網路賣家及買家遍布各地、透過網際網路交易，其物流作業需求與郵政服

務供應極為吻合；兩岸郵政可以組成研發團隊，各自就在地服務部分提出改善、提昇、簡化等作業改進措施，一同規劃發展兩岸電子商務物流配送之最佳整合方案。

(2) 進入兩岸貨件物流市場採取供應鏈合作伙伴關係模式

兩岸貨件物流市場主要來源為製造業大型化將物流及供應鏈管理大量委外，亟需整合供應鏈上下游的服務業者提供整合性服務以提高效率及降低成本。中華郵政公司兼具商流、金流、物流作業能力，可以與業界策略聯盟組成供應鏈伙伴關係，負責台灣端物流倉儲及配送業務，或為台灣銷售大陸之中小型業者提供前端集貨服務，成為兩岸業者合作伙伴之首選，充分發揮通路及運輸配送網絡優勢。

(3) 進入國際配送物流市場採取分包模式

國際配送物流大多採取國際投標方式進行，台灣市場的中小型業者其資本額或業務量均不足以參與世界競爭。中華郵政公司相較於其他運輸配送業者，具有更為豐富的資源、支援與設備；一方面維持原有業務的正常運作，另一方面可利用尚有餘裕的運能與運量與民營物流業者合作承接委託派送業務，力求充分運用既有資源與核心能力。

6.2 建議

6.2.1 研究限制

- 1、本研究係以「中華郵政公司」為研究主體，以專家訪談方式取得相關資料。由於郵務作業並非一般人均能深入瞭解，因此訪談對象主要係中華郵政郵務業務主要高階主管及與中華郵政有合作經驗之物流業界經驗豐富之業者共計8位，各位受訪人在郵政業或物流業都有超過30年以上資歷。惟有關中國大陸之郵政物流及物流業者相關業務經營策略及市場規劃之訪談，因研究者本身工作及時間因素之影響，無法一併探討。
- 2、本研究以AHP分析階層程序法分兩階層為中華郵政公司進入兩岸物流市場尋求最適市場進入模式。中華郵政因係國營公司受限於法律規範不能逕行投資，郵政代表國家主權不能授權或開放加盟，因此獨資分公司、合資經營、授權、加盟等進入模式並未加以探討，其他物流業者如擬進入兩岸物流市場，其模式則不受此限制。

6.2.2 建議

- 1、有關進入模式的研究在學界已經非常多，本研究係以「中華郵政公司」進入兩岸物流市場模式進行分析探討。物流業界包括倉儲、貨運承攬、報關等均已為數甚多之業者進入兩岸物流市場，有關兩岸物流市場進入模式之考量應有許多實務操作經驗可以蒐集分析。後續研究者如有足夠的時間及資源，對兩岸物流市場進入模式可以透過Empirical research實證研究法，廣泛以問卷向業者蒐集相關資料，透過統計分析進行更完整的研究。
- 2、本研究探討郵政公司「進入兩岸物流市場模式」，透過各種進入模式資料蒐集，歸納出形成各種不同進入模式之架構，例如「獨資經營」必須具備的關鍵成功因素、「合資經營」必須具備的關鍵成功因素，提供未來擬進入兩岸物流市場業者可以比對參考的依據，後續研究者可以繼續研究。

參考文獻

中文文獻

- 1、胡鞍鋼，兩岸經貿關係對台灣的影響，『上海第一屆兩岸民間菁英論壇』會議論文，2005
- 2、范錚強，國際供應鏈服務發展策略，全球物流運籌 e 簡訊 28 期，2005
- 3、高長，三通直航對兩岸經濟發展的影響—從宏觀角度分析，國家政策研究基金會，2006
- 4、譚大純、張國謙，Service intangibility, cultural factors, and entry mode selection in service firms: a conceptual framework and research propositions，Beijing Conference, The Accdemy of International business，2006
- 5、楊士炫，台灣郵政總局公司化後於法治上之轉變與影響，2007
- 6、跨國公司管理理論與案例分析，郭焱、周雷、郭彬，中國經濟出版社，2007
- 7、國外郵政電子商務發展現狀及案例分析—萬國郵聯 2007 年電子商務白皮書，現代郵政第 6 期，2008
- 8、2008 台灣物流年鑑，經濟部商業司，2009
- 9、田學軍，中國郵政物流的創新營運模式，中郵物流速遞股份有限公司，2009
- 10、胡巖，因應「十二五規劃」與兩岸產業合作展望，國家政策研究基金會，2010
- 11、中國協力廠商物流的發展現狀與趨勢分析，中外運集團
- 12、王微，中國物流產業發展現狀及問題，中國國務院發展研究中心市場

經濟研究所，2009

- 13、褚志鵬，Analytic Hierarchy Process Theory 層級分析法(AHP)理論與實作，2009
- 14、2009 中國第三方物流市場研究報告，北京華經縱橫諮詢有限公司，2010
- 15、2009 年 5 月物流業態運營研判報告，亞太博宇，2010
- 16、2010 年中國電子商務 B2C 市場投資研究報告，清科研究中心，2011
- 17、馮正民，多準則決策分析於物流之應用，2011
- 18、郵政統計月報，88 年 1 月至 100 年 12 月
- 19、袁明仁，進軍物流業的策略，兩岸經貿服務網
<http://www.ssn.com.tw/eip/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100012&Part=3-1-34>
- 20、交通部統計月報，中華民國交通部網站 <http://www.motc.gov.tw/>
- 21、華文電子商務發展行動計畫，經濟部，行政院經濟建設委員會網站
<http://www.cepd.gov.tw/book/m1.aspx?sNo=0014444>
- 22、中華民國進出口貿易統計，國際貿易局網站
<http://cus93.trade.gov.tw/FSCI/>
- 23、萬國郵盟 Universal Postal Union 網站，郵務統計網頁
<http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/about-postal-statistics.html>

英文文獻

- Agarwal, S., Ramaswami, S. N. (1992). "Choice of foreign-market entry mode - impact of ownership, location and internalization factors". *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, E.; Coughlan, A. T. (1987). "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution". *Journal of Marketing*, 51, 12.
- Anderson, E.; Gatignon, H.(1986). "Modes of foreign entry - a transaction cost-analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Barney, J.(1986). "Strategy factor market: Expectation, luck and business strategy". *Management Science*, 32(10), 11.
- Barney, J.(1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, P. W.; Banks, J. C.(1987). "Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, 18(Summer), 16.
- Brouthers, K. D.(2002). "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance". *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.(2000). "Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences". *Strategic Management Journal*, 21(1), 89-97.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.(2003). "Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust". *Journal of Management Studies*, 40(5), 26.
- Brouthers, K. D.; Hennart, J. F.(2007). "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research". *Journal of Management*, 33, 31.
- Buckley, P. J.; Casson, M. C.(1998). "Analyzing foreign market entry strategies:

- Extending the internalization approach". *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.
- Canabal, A.; White, G. O.(2008). "Entry mode research: Past and future". *International Business Review*, 17(3), 267-284.
- Carman, J. M.; Langeard, E.(1980). "Growth strategies of service firms". *Strategic Management Journal*, 1, 16.
- Cateora, P. R.; Graham, J. L.(2000). "Evaluating international markets". *International Marketing Review*.
- Chen, Y. R.; Yang, C.; Hsu, S. M.; Wang, Y. D.(2009). "Entry mode choice in china's regional distribution markets: Institution vs. Transaction costs perspectives". *Industrial Marketing Management*, 38(7), 702-713.
- Chi, T.(1994). "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure". *Strategic Management Journal*, 15, 20.
- Chi, T.; McGuire, D. J.(1996). "Collaborative ventures and value of learning: Integrating the transaction cost and strategic option perspectives on the choice of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, 27, 23.
- Chung, H. F. L.(2010). "Market orientation, guanxi, and business performance". *Industrial Marketing Management*, 40(4), 522-533.
- Clark, T.; Rajaratnam, D.; Smith, T.(1996). "Toward a theory of international services: Marketing intangibles in a world of nations". *Journal of International Marketing*, 4(2), 20.
- Coff, R. W.(1997). "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory". *Academy of Management Review*, 22(2), 29.
- Contractor, F. J.(1984). "Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests". *Journal of International Business Studies*, 15, 23.
- Cowell, D. W.:(1988). "New service development". *Journal of Marketing Management*, 3(3), 17.

- Crook, T. R.; Ketchen, D. J. ; Combs, J. G. ; Todd, S. Y.:(2008). "Strategic resources and performance: A meta-analysis". *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Dahringer, L. D.(1991). "Marketing services internationally: Barriers and management strategies". *Journal of Services Marketing*, 5, 13.
- Das, T. K. ; Teng, B. S.(1998a). "Resource and risk management in the strategic alliance making process". *Journal of Management*, 24, 22.
- Das, T. K. ; Teng, B. S.(2000). "A resource-based theory of strategic alliances". *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- De Brentani, U.(2001). "Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success". *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 19.
- Delios, A. ; Beamish, P. W.(1999). "Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional and experience influences". *Strategic Management Journal*, 20, 19.
- Dierickx, I. ; Cool, K.(1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35(2), 10.
- Dunning, J. H.(1988). "The eclectic paradigm of international production - a restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dwyer, R. F. ; Oh, S.(1988). "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies". *Journal of Marketing*, 52, 14.
- Eisenhardt, K. M. ; Schoonhoven, C. B.(1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms". *Organization Science*, 7, 15.
- Ekeledo, I. ; Sivakumar, K.(1998). "Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274-292.
- Ekeledo, I. ; Sivakumar, K.(2004). "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective".

- International Marketing Review*, 21(1), 34.
- Erramilli, M. K.(1990). "Entry mode choice in service industries". *International Marketing Review*, 7(5), 13.
- Erramilli, M. K.(1991). "The experience factor in foreign market entry behavior of service firm". *Journal of International Business Studies*, 22(3), 24.
- Erramilli, M. K. ; Agarwal, S. ; Dev, C. S.(2002). "Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective". *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223-242.
- Erramilli, M. K. ; Rao, C. P.(1990). "Choice of foreign-market entry modes by service firms - role of market knowledge". *Management International Review*, 30(2), 135-150.
- Erramilli, M. K. ; Rao, C. P.(1993). "Service firms international entry-mode choice - a modified transaction-cost analysis approach". *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Flipo, J. P.(1988). "On the intangibility of services". *The Service Industries Journal*, 8(3), 13.
- Gates, S. M.(1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), 28.
- Gatignon, N. ; Anderson, E.(1988). "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 32.
- Grant, R. M.(1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), 22.
- Grant, R. M.(1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 14.
- Gulati, R.(1995). "Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38, 28.

- Hall, R.(1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13, 10.
- Hassan, S. S. ; Kaynak, E.(1994). "Globalization of consumer markets". *New York: International business Press*.
- Helfat, C. E. \ Lieberman, M. B.(2002). "The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history". *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.
- Henderson, R. ; Cockburn, I.(1994). "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, 15, 22.
- Hennart, J. F.(1989). "Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction costs perspective". *Journal of International Business Studies*, 20, 24.
- Hennart, J. F.(1991). "The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the united states". *Management Science*, 37(4), 15.
- Hennart, J. F. ; Reddy, S.(1997). "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States". *Strategic Management Journal*, 18, 12.
- Hill, C. W. L. ; Hwang, P. ; Kim, W. C.(1990). "An eclectic theory of the choice of international entry mode". *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hofer, C. W. \ Schendel, D.(1978). "Strategy formulation: Analytical concepts". *St. Paul, MN: West*.
- Isobe, T. ; Makino, S. ; Montgomery, D. B.(2000). "Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China". *Academy of Management Journal*, 43, 17.
- Itami, H. ; Roehl, T.(1987). "Mobilizing invisible assets". *Harvard University Press, Cambridge, MA.*
- Jaw, C. ; Lo, J. Y. ; Lin, Y. H.(2010). "The determinants of new service

- development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort". *Technovation*, 30(4), 265-277.
- 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*, 10.
- Johanson, J. ; Vahlne, J.-E.(1990). "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, 7(4), 14.
- Johne, A. ; Storey, C.(1998). "New service development: A review of the literature and annotated bibliography". *European Journal of Marketing*, 32(3-4), 68.
- Killing, J. P.(1988). "Understanding alliances: The role of task and organizational complexity". *Cooperative Strategies in international business*, 14.
- Kim, W. C. ; Hwang, P.(1992). "Global strategy and multinationals entry mode choice". *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Klein, S. ; Frazier, G. L. ; Roth, V. J.(1990). "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets". *Journal of Marketing Research*, 27(May), 13.
- Kogut, B.(1988). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, 9, 14.
- Kogut, B. ; Singh, H.(1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kogut, B. ; Zander, U.(1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3(3), 15.
- Kumar, V. ; Subramaniam, V.(1997). "A contingency framework for the mode of entry decision". *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Kwon, I.-W. G. ; Suh, T.(2004). "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships". *The Journal of Supply Chain Management*, Spring, 11.
- Lawrence, P. R. ; Lorsch, J. W.(1967). "Organization and environment: Managing differentiation and integration". Irwin, Homewood, IL..

- Leonard-Barton, D.(1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13(Summer Special Issue), 16.
- Lovelock, C. H. ; Wirtz, J.(2004). "Services marketing: People, technology, strategy". Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ..
- Lovelock, C. H. ; Yip, G. S.(1996). "Developing global strategies for service business". *California Management Review*, 38, 23.
- Luo, X. ; Hsu, M. K. ; Liu, S. S.(2008). "The moderating role of institutional networking in the customer orientation-trust / commitment-performance causal chain in China". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 13.
- Luo, Y. D.(1996). "Evaluating the performance of strategic alliances in China". *Long Range Planning*,29(4),534-542.
- Luo, Y. D.(2001). "Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach". *Journal of Management Studies*, 38(3), 443-472.
- Madhok, A.(1997). "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, 18, 39.
- Maister, D. H. ; Lovelock, C. H.(1982). "Managing facilitator services". *Sloan Management Review*, 23(4), 13.
- Meyer, K. E.(2001). "Institutions, transaction costs, and entry mode choice in eastern Europe". *Journal of International Business Studies*, 32, 11.
- Miller, D. ; Shamsie, J.(1996). "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39, 25.
- Miller, D. W. ; Foust, J. E.(2003). "Classifying services by tangibility / intangibility of attributes and benefits". *Services Marketing Quarterly*, 24(4), 21.
- Mowery, D. C. ; Oxley, J. E. ; Silverman, B. S.(1996). "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic Management Journal*, 17, 15.
- Murray, J. Y. ; Kotabe, M.(1999). "Sourcing strategies of U.S. Service companies: A modified transaction-cost analysis". *Strategic*

- Management Journal*, 20, 19.
- Nelson, R.(1991). "Why do firms differ and how does it matter?". *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), 14.
- Newbert, S. L.(2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Osborn, R. N. ; Baughn, c. C.(1990). "Forms of inter-organizational governance for multinational alliances". *Academy of Management Journal*, 33, 17.
- Pan, Y. G.(1996). "Influences on foreign equity ownership level in joint ventures in China". *Journal of International Business Studies*, 27(1), 26.
- Pan, Y. G. ; Tse, D. K.(1996). "Cooperative strategies between foreign firms in an overseas country". *Journal of International Business Studies*, 27, 18.
- Pan, Y. G. ; Tse, D. K.(2000). "The hierarchical model of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Patterson, P. G. ; Cicic, M.(1995). "A typology of service firms in international markets: An empirical investigation". *Journal of International Marketing*, 3(4), 57-83.
- Penner-Hahn, J. D.(1998). "Firm and environmental influences on the mode and sequence of foreign research and development activities". *Strategic Management Journal*, 19, 20.
- Peteraf, M. A.(1993). "The cornerstones of competitive advantage - a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Ramanathan, K. ; Seth, A. ; Thomas, H.(1997). "Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives." In p. W. Beamish & j. P. Killing (eds.).*Cooperative Strategies*, 1(North American Perspectives), 35.
- Reed, R. ; DeFillippi, R. J.(1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Journal*, 15, 15.
- Rindfleisch, A. ; Heide, J. B.(1997). "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications".*Journal of Marketing*, 61(October), 25.
- Root, F. R.(1987). "Entry strategies for international markets". Lexington

- Books (Lexington, Mass).
- Root, F. R.(1994). "Entry strategies for international markets". Washing, DC: Lexington Books.
- Rumelt, R. P.(1984). "Towards a strategic theory of the firm". Resources Firms And Strategies, Edited by Nicolai J. Foss,Oxford Management Readers, 131.
- Rushton, A. ; Carson, D. J.(1989). "The marketing of services: Managing the intangibles". *European Journal of Marketing*, 23(8), 22.
- Sampson, G. P. ; Snape, R. H.(1985). "Identifying the issues in trade in services". *The World Economy*, 12.
- Sassr, W.(1976). "Match supply and demand in service industries". *Harvard Business Review*, 54(6), 8.
- Sharma, V. M. ; Erramilli, M. K.(2004). "Resource-based explanation of entry mode choice". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 1-18.
- Spender, J.-C.(1994). "The geographies of strategic competence". Mimeo, Rutgers University. Presented at the Prince Bertil Symposium on the Dynamic Firm, Stockholm..
- Tallman, S. B. ; Shenkar, O.(1990). "International cooperative venture strategies: Outward investment and small firms from NICs". *Management International Review*, 30, 17.
- Teece, D. J. ; Pisano, G. ; Shuen, A.(1992). "Dynamic capabilities and strategic management" .Mimeo, Haas School of Business, University of California, Berkeley, CA..
- Teece, D. J. ; Pisano, G. ; Shuen, A.(1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 26.
- Terpstra, V. ; Sarathy, R.(1991). "International marketing". Dryden Press, London.
- Terpstra, V. ; Sarathy, R.(1994). "International Marketing", 6th ed. Fort Worth, TX: Dryden.
- Terpstra, V. ; Yu, C. M.(1988). "Determinants of foreign investment of U.S. Advertising agencies". *Journal of International Business Studies*, 19, 14.

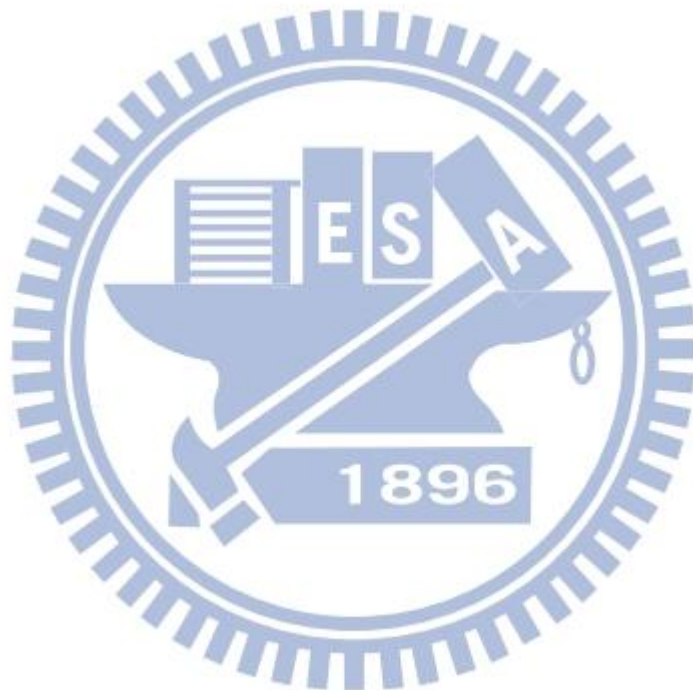
- Trivedi, M. ; Morgan, S.(2003). "Promotional evaluation and response among variety seeking segments". *Journal of Brand product & Brand Management*, 12(6), 18.
- Tse, D. K. ; Pan, Y. G. ; Au, K. Y.(1997). "How MNCs choose entry modes and form alliances: The china experience". *Journal of International Business Studies*, 28(4), 27.
- Weinstein, A. K.(1977). "Foreign investment by service firms: The case of multinational advertising agencies". *Journal of International Business Studies*, 8, 9.
- Werner, S.(2002). "Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals". *Journal of Management*, 28, 29.
- Wernerfelt, B.(1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E.(1979). "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O. E.(1985). "Assessing contract". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, 22.
- Wolak, R. ; Kalafatis, S. ; Harris, P.(1998). "An investigation into four characteristics". *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, 3, 20.
- Woodcock, C. P. ; Beamish, P. W. ; Makino, S.(1994). "Ownership-based entry mode strategies and international performance". *Journal of International Business Studies*, 25, 21.
- Xia, J. ; Tan, J. ; Tan, D.(2008). "Mimetic entry and bandwagon effect: The rise and decline of international equity joint venture in china". *Strategic Management Journal*, 29(2), 195-217.
- Yiu, D. ; Makino, S.(2002). "The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective". *Organization Science*, 13, 17.
- Yoshino, M. Y. ; Rangan, U. S.(1995). "Strategic alliances: An entrepreneurial

approach to globalization". Boston, MA: Harvard Business School Press.

Zeithaml, V. A. ; Bitner, M. J.(2000). "Services marketing: Integrating customer focus across the firms". McGraw-Hill: NY.

Zeithaml, V. A. ; Parasuraman, A. ; Berry, L. L.(1985). "Problems and strategies in services marketing". *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Zekiri, J. ; Angelova, B.(2011). "Factors that influence entry mode choice in foreign markets". *European Journal of Social Sciences*, 22(4), 13.



附錄

中華郵政公司進入兩岸物流市場模式 問卷調查

您好！

由於兩岸開放三通後貿易關係更形密切，民間交流暨商業往來頻繁，加上電子商務帶來新的跨境交易模式，迅速確實透通的物流服務需求因運而生。郵政公司從傳統郵遞業務轉型發展物流業務，不能自外於市場需求。為了解進入兩岸物流市場的關鍵因素及郵政公司進入兩岸物流市場之模式，特地設計本問卷進行調查；您的豐富經驗及所提供的專業意見對本研究將有莫大的助益。

本調查之所有資料僅作為學術研究參考。感謝您撥冗填答！

敬祝

商祈

國立交通大學交通運輸研究所運輸物流組

指導教授：馮正民 博士

吳沛儒 博士

研究生：鍾甯

聯絡電話：0918964723

電子信箱：prudence.bus@mail.post.gov.tw

地址：台北市忠孝西路一段 118 號 4 樓

本問卷分為四部分，如下所示：

壹、評估中華郵政進入兩岸物流市場之能力/條件的同意程度

貳、評估進入兩岸物流市場之能力/條件的重要程度

參、評估各進入模式在各情境之適用度

肆、受訪對象基本資料

★ 有關本問卷『郵政公司進入兩岸物流市場模式決策架構圖』與『方案、構面及候選準則』之說明，請參考附件。

壹、評估中華郵政進入兩岸物流市場之能力/條件的同意程度

您認為中華郵政公司目前具備（可掌控）下列進入兩岸物流市場之能力/條件的同意程度為何？請勾選。

構面	進入兩岸物流市場之能力/條件	同意程度						
		絕對不同意 1	很不同意 2	稍微不同意 3	普通 4	稍微同意 5	很同意 6	絕對同意 7
企業特性	財產基礎資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	知識基礎資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	企業能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
地域特性	市場環境發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	環境風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	文化差距	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
交易成本	尋找溝通監督成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	資產專屬性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	資訊分享	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	投資伙伴取得	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	合作伙伴的聲譽	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	行為不確定性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	競爭力分散風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
關係	商業關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	政治關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	建議其他參考準則： 1. 2. 3.							

貳、評估進入兩岸物流市場之能力/條件的重要程度

- 一、您認為下列進入兩岸物流市場之能力/條件的重要程度為何？
以數字 1 至 5 代表重要程度大小、數字越大越重要，請填寫。

企業特性構面										
	非常重要	重要	比較重要	稍微重要	一樣重要	稍微重要	比較重要	重要	非常重要	
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	
A.財產基礎資源										B.知識基礎資源
										C.企業能力
B.知識基礎資源										C.企業能力

地域特性構面										
	非常重要	重要	比較重要	稍微重要	一樣重要	稍微重要	比較重要	重要	非常重要	
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	
A.市場環境發展										B.環境風險
										C.文化差距
B.環境風險										C.文化差距

交易成本構面										
	非常重要	重要	比較重要	稍微重要	一樣重要	稍微重要	比較重要	重要	非常重要	
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	
A.尋找溝通監督成本										B.資產專屬性
										C.資訊分享
										D.合作伙伴聲譽
B.環境風險										C.文化差距
										D.合作伙伴聲譽
C.文化差距										D.合作伙伴聲譽

風險與信任構面										
	非常重要	重要	比較重要	稍微重要	一樣重要	稍微重要	比較重要	重要	非常重要	
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	
A.競爭力分散風險										B.商業關係
										C.政治關係
B.商業關係										C.政治關係

二、您認為下列進入兩岸物流市場構面的重要程度為何？
以數字 1 至 5 代表重要程度大小、數字越大越重要，請填寫。

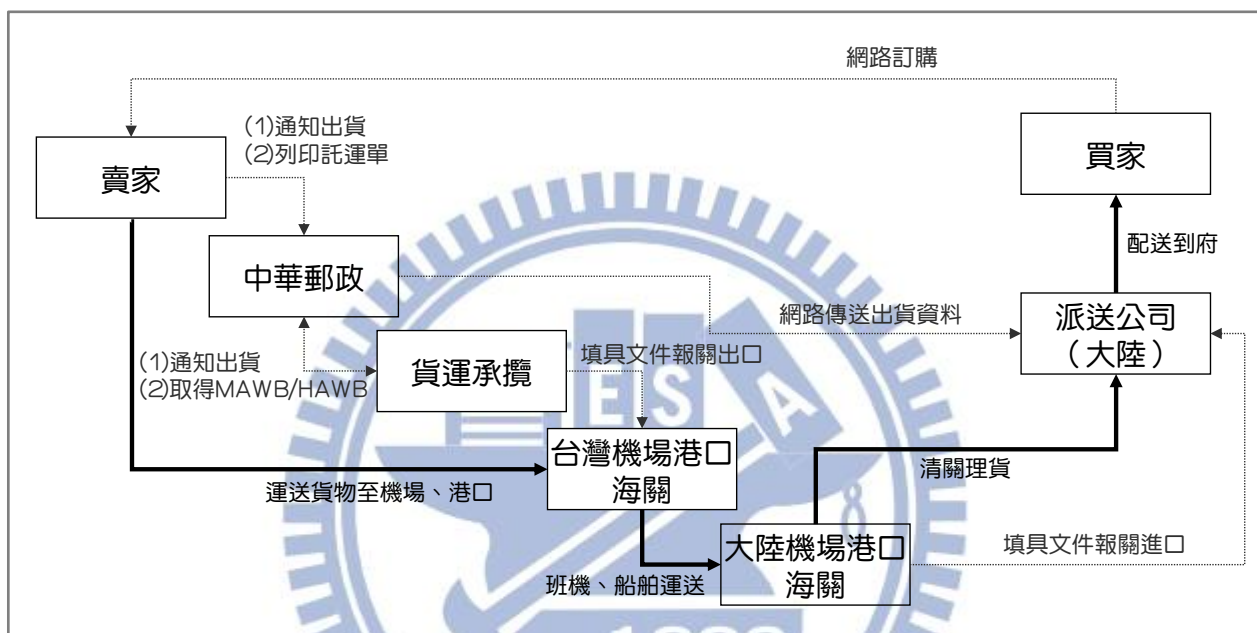
進入兩岸物流市場構面重要程度										
	非常重要	重要	比較重要	稍微重要	一樣重要	稍微重要	比較重要	重要	非常重要	
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	
A.企業特性										B.地域特性
										C.交易成本
										D.風險與信任
B.地域特性										C.交易成本
										D.風險與信任
C.交易成本										D.風險與信任

參、評估各進入模式在各情境之適用度

您認為下列三種進入兩岸物流市場模式在不同物流業務情境下適用的同意程度為何？請勾選。

一、華文電子商務物流

情境說明：行政院規劃推動台灣成為華文電子商務營運中心，擬透過網際網路將台灣商品與服務以更低廉成本銷售到海外，開創市場商機。跨境電子商務之作業模式圖示如下：

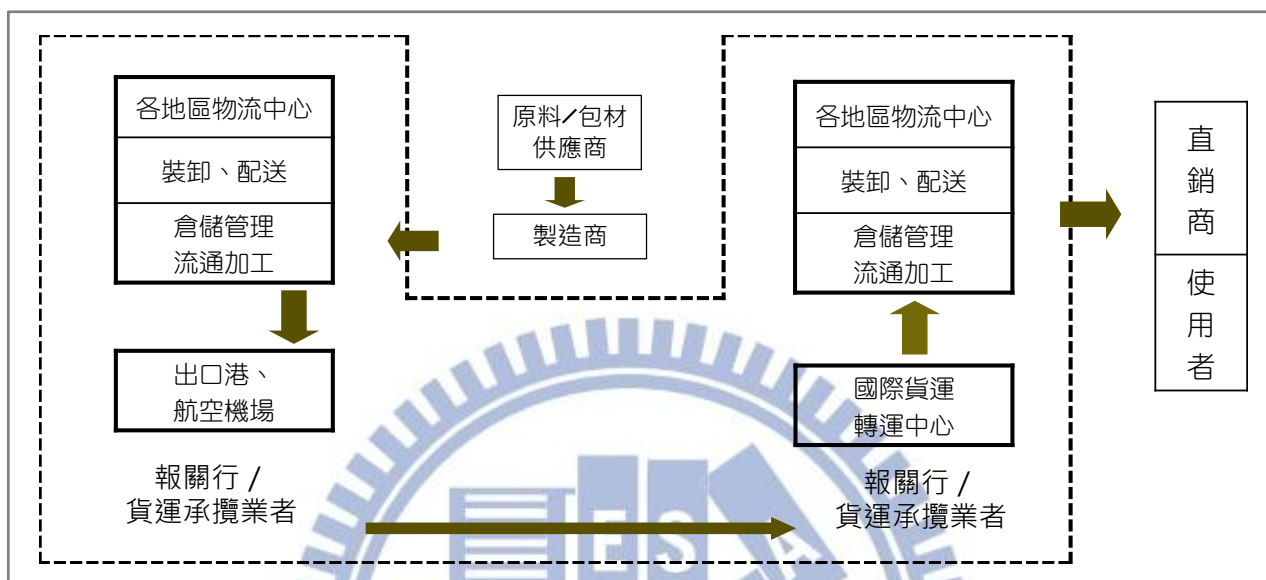


準則	供應鏈合作伙伴關係							研發合作伙伴關係							國際分包合同							
	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
運用資源能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
市場環境發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
商業關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
政治關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
知識基礎資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
環境穩定性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、兩岸貨件物流

情境說明：台灣許多廣受大陸喜愛之商品多屬中小企業生產製造、規模不大，有關貨物出口、報關、運送等作業可採台灣集貨至大陸物流中心拆櫃後共配方式節省成本。

兩岸貨件物流之作業模式圖示如下：



準則	供應鏈合作伙伴關係							研發合作伙伴關係							國際分包合同						
	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
運用資源能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
市場環境發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
商業關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
政治關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
知識基礎資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
環境穩定性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、國際配送物流

情境說明：大型生產製造業者在國際配送部分採區域標案方式辦理，大中華區包括大陸、香港及台灣，亦即得標之配送業者必須在這三地均能如期配送到點。

準則	供應鏈合作伙伴關係							研發合作伙伴關係							國際分包合同							
	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	絕對不適用	很不適用	稍微不適用	普通	稍微適用	很適用	絕對適用	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
運用資源能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
市場環境發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
商業關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
政治關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
知識基礎資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
環境穩定性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

肆、受訪對象基本資料

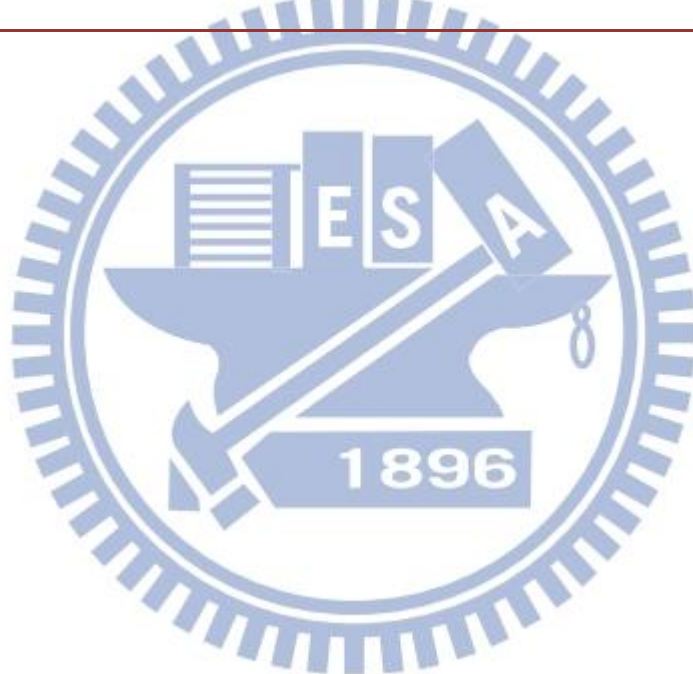
一、目前任職公司：_____

二、目前任職部門及職稱：_____

三、於物流相關業之任職年資：

10年以下 11~20年 21~30年 31~40年 41年以上

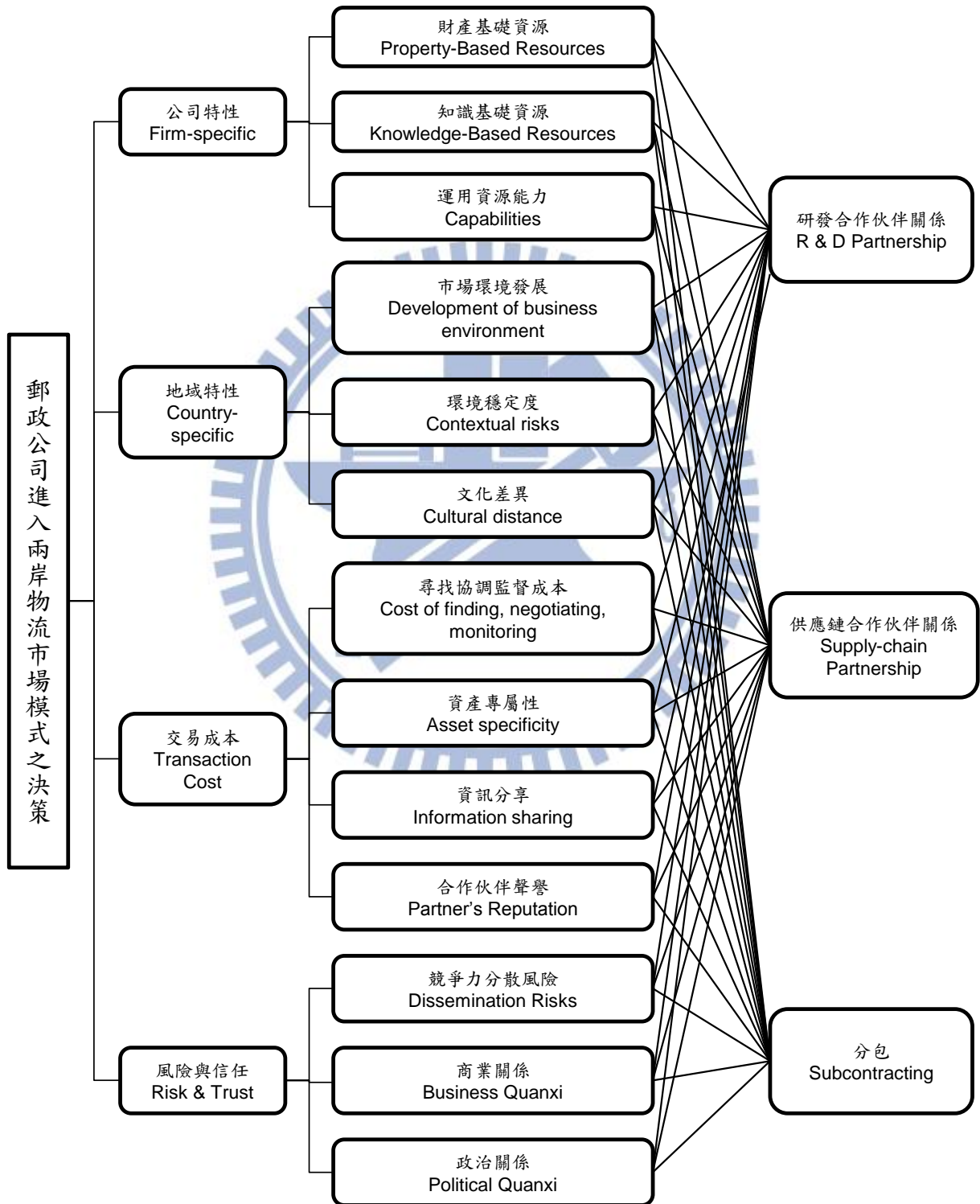
本問卷到此結束。
再次感謝您!



附錄：補充說明資料

郵政公司進入兩岸物流市場模式決策分析階層架構圖

目標(Goal) 構面(aspects) 準則(criteria) 方案(alternatives)



➡ 進入模式之候選方案說明

- 一、**研發合作伙伴關係 R & D Partnership**，各自組成團隊，透過跨國合作研究發展新服務項目或新服務技術。
- 二、**供應鏈合作伙伴關係 Supply-chain Partnership**，兩岸物流作業包括從供應商集貨、報關、運輸、清關、遞送至需求者間垂直整合之供應鏈作業。供應鏈合作伙伴關係指在供應鏈中擔任其中一個環節，與其他業者分工合作，完成整個供應鏈作業。
- 三、**國際分包合同 Subcontracting**，國際分包合同是一種合約或委外關係；係指承包國際合同後，分包予訂定契約之下游公司。

➡ 構面及候選準則說明

一、企業特性 Firm-specific

企業所具有的特有資源與能力，因為具有異質性、無法輕易購得、很難模仿，所以成為企業在產業中獨特的競爭力。

- (一)財產基礎資源 Property-Based Resources：指企業法定擁有的財產，包括財務資金、實體資源、人力資源等；由於這些資源以財產權方式受法律保護，因此無法輕易獲得。
- (二)知識基礎資源 Knowledge-Based Resources：有關企業擁有無形的知識及技術，內隱的知識及技能（指有價值、但非常主觀的見解與直覺想法，很難描述或與人分享），科技及管理制度等。由於知識及資訊障礙，因此無法輕易模仿。
- (三)運用資源能力 Capabilities：指企業運用自身資源的能力；通常透過新穎彈性的方法將資源整合、利用組織流程產生新的資源或能力達到預期的結果。

二、地域特性 Country-specific

不同的國家有不同的產業結構及文化，如法律規範、銀行帳戶、許可、財產登記、稅務、跨境貿易、人員雇用及薪資給付、潛在語言障礙等。

- (四)市場環境發展 Development of Business Environment：專指擬進入之國家其商業環境的發展狀況。
- (五)環境穩定性 Context Risk：市場上外在的不確定性及風險影響環境穩定度，包括政治風險（政治制度的不穩定）、管控風險、營運風險、轉換風險等。
- (六)文化差距 Cultural Distance：兩國間文化的差異。

三、交易成本 Transaction Cost

在選擇自製或外購方案時通常會根據交易成本的大小選擇花費成本較小的方案；同樣企業在決定委外、併購或合併等組織整合相關問題時，也會考慮比較相關成本而後做決定。

- (七)尋找溝通監督成本 cost of finding negotiating monitoring：尋找合作伙伴的成本、與可能合作伙伴溝通的成本、及監督考察特定合作伙伴作業的成本。
- (八)資產專屬性 Asset specificity：指因為特定的企業伙伴因而投入的實體或人力資產，以及為合作伙伴調整作為而必需支付相當的轉換成本。
- (九)資訊分享 Information sharing：資訊分享是成功合作關係最重要的因素，如果資訊不對等可能導致無法獲得公正的價格。
- (十)投資伙伴取得 Availability of investment partner：在擬進入市場中得到合格、值得信賴、且具有互補能力的合作伙伴。
- (十一)合作伙伴聲譽 Partner's Reputation：合作伙伴在市場上享有高度而且可靠的聲譽，可以解釋合作伙伴在相互關係中具有可信力。
- (十二)行為不確定性 Behavioral Uncertainty：在外在環境中，無法預知合作伙伴的行為改變。
- (十三)競爭力分散風險 Dissemination Risks：指技術方面的企業競爭力會被授權或合夥的伙伴奪取的風險。

五、政商關係 Quanxi

『關係』是中國社會的特有現象，透過互惠義務連結網絡中的合作伙伴；關係網絡可以使得企業透過持續合作及利益交換取得資源及資訊。

- (十四)商業關係 Business Quanxi：指企業經理人與供應商、買家、批發商、及競爭者間的關連或社會關係。
- (十五)政治關係 Political Quanxi：表示跟不同的政府部門、管理官員/行政機構間之關係網絡及關連。