

國立交通大學

科技管理研究所

碩士論文

台灣資訊服務業者進入中國大陸市場之個案研討
：以前進國際公司為例

The Business Opportunities and Entry Strategies of
Taiwanese IT consulting companies in China
A Case Study of AdvancedTEK

研究生：王博仁

指導教授：虞孝成 教授

呂俊德 教授

中華民國九十四年六月

台灣資訊服務業者進入中國大陸市場之個案研討
：以前進國際公司為例

The Business Opportunities and Entry Strategies of Taiwan IT
consulting companies in China
A Case Study of AdvancedTEK

研究生：王博仁

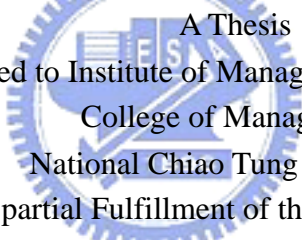
Student：Po-Jen Wang

指導教授：虞孝成 教授

Advisor：Hsiao-Cheng Yu

呂俊德 教授

Jun-Der Leu



A Thesis
Submitted to Institute of Management of Technology
College of Management
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
in

Management of Technology

June 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

台灣資訊服務業者進入中國大陸市場之個案研討 ：以前進國際公司為例

學生：王博仁

指導教授：虞孝成
呂俊德

國立交通大學科技管理研究所碩士班

摘 要

本文旨在研究台灣資訊服務廠商進入與佈局大陸時所採用之流程、相關影響因素、影響團體以及成功要素並提出進入模型與假說。文中首先對資訊服務產業之定義，產品，市場概況以及產業特性進行討論，並對文中探討之目標市場：中國大陸資訊服務市場進行現況描述，包括其市場發展，廠商概況，產業界對資訊服務產品使用概況。之後對進入大陸模式與以探討，包括獨資、合資、合作以及購併，以了解廠商之進入策略。本文分析架構，利用產品、產業以及組織生命週期觀念，配合以服務業、高科技產業海外投資決策文獻形成之整合性進入決策模型。由於本文為對台灣資訊服務廠商之單一個案研究，故選出四家分別在大陸市場進行投資之國際大型資訊服務廠商：IBM、HP、Accenture 以及 SAP 進行與整合性架構之比較，再利用資訊服務之產業區隔，選出三個區隔中的九家公司，再經過分析後，選出於知識導向為主資訊服務業者產業區隔之前進國際公司為本文個案。利用整合性架構比較國際大廠以及個案公司之進入與佈局模式後，本文提出九點假說，包括：資訊服務業者進入大陸市場時採取獨資模式；資訊服務業者在擴張期會採取多種進入策略並用之方式；獲利初期以母國客戶為主，基礎建立後必須進入當地市場；高階管理者必須具有創業性格；本土化管理與陸籍員工能力培養；以方法論跳脫產品生命週期循環；國際大型資訊服務廠商與客戶一樣重要；合約管理為大陸市場實際營運最重要項目；首都型與沿海城市為進入區域第一選擇。本文並建議學者未來可朝向：不同產業區隔之資訊服務業者進入議題；陸籍員工管理深化與公司效率；與大陸資訊服務廠商結盟相較於與國際資訊廠商結盟之分析三項進行研究。

關鍵字：生命週期、進入策略、資訊服務產業、大陸資訊服務市場

The Business Opportunities and Entry Strategies of Taiwan IT consulting
companies in China
A Case Study of AdvancedTEK

Student : Bo-ren Wang

Advisor : Hsiao-Cheng Yu

Jun-Der Leu

Institute of Management of Technology
National Chiao Tung University

ABSTRACT

This is a research of how Taiwanese information technology (IT) service companies go into mainland China market, and what decisions, groups and critical factors affect their successes. In this paper, the definition and characteristics of IT service industry were reviewed at first; the current situation of global, mainland China and Taiwan IT service industry were also scanned. In order to understand the entry and localization modes of Taiwanese IT service companies in China, the Chinese special types of entry modes were viewed. The analysis was based on an integrated framework that were structured from the papers of service industry and high tech industry's foreign direct investment's (FDI) strategies which combined with the theories of industry, product and organization life cycles. From this integrated framework, the international large size IT service companies such as IBM, HP, Accenture and SAP were compared with a case study company in Taiwanese IT service industry: AdvancedTEK. After analyzing, the results of the comparison which we gather were nine hypotheses were proposed. First, Wholly owned subsidiaries strategy would be utilized when companies first time land on China market; Companies would mix using different entry strategies after having a still base in China; The early profit source were from original country's customers who had already had business in China; Long term profit must be from local customers; The top managers of Taiwanese IT service companies have to have entrepreneurship characteristic; Training and admiring mainland employees is a critical issue for Taiwanese companies; IT service companies have to have their own methodology to jump out from the product life cycles; For Taiwanese companies, having a good relationship with international large size companies is important; contract management is an issue that companies have to care about; the coastal and capital cities are the good choices for companies to enter. Finally, this paper suggested that the analysis of entry modes of companies from different segments of IT service industry, management's localization, comparison of the joint venture with mainland China companies or international coporations are the topics researchers can keep on working.

Keywords: Life Cycle; Entry Strategy; IT Service Industry; China IT Service Market

致 謝

就像中央大學蘇雅惠老師所言，除了當作家及繼續唸博士，碩士論文大概是這一生中唯一寫過的一本書，既然是唯一的一本書，就要對他負責，對自己負責。

從重考研究所以來，就遇到許多幫助我的人，以群體來區別，有來自中央大學，交通大學，來自我的同學，我的劍道社夥伴，當然還有我的親人。

中央大學是我的大學母校，呂俊德老師再我畢業後仍願意擔任我的指導教授，並盡全力指導我的論文，雖然我比同學晚了數個月結束我的研究生涯，但也比其他同學獲得了更多研究歷程與機會。洪榮華老師是我能重考上交大科管所的恩師，也是讓我能對外國語文產生興趣有所目標奮鬥的恩人，我想我能這麼順利進入我的第一志願：交大科管所，絕對是洪老師的功勞。另外，中央呂老師的學生們，明慧、慧靜、鋒誠、旻儀、俊中、伯宸等，感謝你們陪我渡過最後這段修改論文的時光。

能夠進入交通大學是我一輩子的光榮，能夠進入交大科管所也是我夢寐以求的願望。在交大遇到許多厲害的老師、有趣的人與聰明的同學們，感謝所上所有的老師帶給我源源不絕的思考創意與知識。班上的同學們，我想以五光十色來形容他們，他們讓我充分感受到多元化所帶來的衝擊，MOT93的學弟妹們更是超酷，有一堆ABC同學教我英文，還有國章、裕淵、怡君、祥雲等支持我渡過最後的關卡，當然也有常與我討論愛情動作片的好伙伴，富凱。

特別要說的，我們劍道社的好兄弟們，無論是清大或交大的，都讓我在研究生活的休閒與體魄強健上帶來無比的歡樂，碩一時在清大練劍的日子，假裝是清大學生出賽的時光，代表台灣聯大出賽等，直到碩二遇到了交大同甘共苦共創社團的革命鬥士，讓我在研究所重生了大學與高中辦活動的熱情，我們也一起生出了交大劍道社。未來這個社團也會是我根留交大的最大動力。

在我的親人中，我老爸一直給我精神與經濟來源，讓我在生活上無憂，雖然我老爸說他是做慈善事業，以後不求我回饋，但我還是會善盡為人笑道之責任的，我老妹雖然整天罵我鬼混，但他也是一片好意，我是好人，不會怪他的。至於我目前的女朋友，前中央大學劍道社長張佳雁，雖然不確定未來還會不會再一起，但從我重考開始一直到畢業，不棄不離地陪著我，我只能以由衷感謝四個字表達這段時間無盡的陪伴與等待。

最後，我要感謝的人，他在我心中的地位僅次於我女朋友，當然我女朋友上面還有許多師長與家人，這個人就是：小天后蔡依林，Jolin。從他的 72 變專輯開始，就陪伴我度過重考唸書的時光，全台奔波考試的日子、一直到現在的 J-Game，裡面的：倒帶、野蠻遊戲等歌都描述最後這段日子與教授相處的心聲。Jolin，我真的感謝你陪伴我最後的求學生涯。

目錄

摘要	ii
ABSTRACT	iii
致謝	iv
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	viii
1. 介紹	1
1.1. 資訊服務產業介紹	1
1.1.1. 資訊服務產業定義	1
1.1.2. 資訊服務產業現況	7
1.2. 資訊服務產業經營模式	9
1.2.1. 產品	9
1.2.2. 經營策略	16
1.2.3. 市場	17
1.2.4. 獲利模式(Business model)	18
1.3. 以生命週期觀點來看資訊服務產業	18
1.3.1. 生命週期描述	18
1.3.2. 資訊服務產業之生命週期	21
1.4. 企業對資訊服務使用現況	22
2. 中國大陸資訊服務需求	24
2.1. 中國大陸資訊服務產業	24
2.1.1. 中國大陸資訊服務產業發展	24
2.1.2. 中國大陸資訊服務市場重要政策	27
2.1.3. 中國大陸資訊服務產業現況	30
2.2. 中國大陸資訊服務產業特性	37
2.2.1. 特性	37
2.2.2. 問題	38
2.3. 中國大陸資訊服務使用狀況	39
2.3.1. 製造業資訊化	40
2.3.2. 證券金融業資訊化	41
2.4. 國外資訊大廠進入中國大陸市場之模式	42
2.4.1. 國外廠商進入大陸市場模式	42
2.4.2. 資訊廠商進入中國大陸市場模式	48
3. 個案分析	67
3.1. 個案選擇	67
3.1.1. 選擇模式	67
3.1.2. 個案公司選取與決定	74

3.2.	個案公司：前進國際.....	76
3.2.1.	公司發展.....	76
3.2.2.	服務內容.....	77
3.2.3.	財務營收狀況.....	80
3.2.4.	前進國際競爭優勢.....	81
3.2.5.	前進國際在大陸發展狀況.....	82
3.3.	訪談分析.....	83
3.3.1.	前進國際公司進入與佈局大陸架構.....	83
3.4.	個案與理論之深入討論.....	86
3.4.1.	前進國際公司與理論比較.....	86
3.4.2.	討論.....	90
3.5.	結論與建議.....	93
3.5.1.	結論.....	93
3.5.2.	建議.....	95
	參考文獻	97
	Appendix	101
	前進國際公司委外業務協理郭文慈訪談.....	101
	前進國際公司李慶恩董事長訪談題目.....	114
	前進國際公司李慶恩董事長訪談.....	118
	前進國際公司組織圖.....	133



表目錄

表 1	資訊顧問服務產業分類.....	2
表 2	資訊服務業務分類整理表.....	6
表 3	2002-2007 年全球資訊服務市場區隔分佈	7
表 4	企業資訊系統演進.....	11
表 5	中國大陸資訊服務市場主要業者.....	26
表 6	18 號文件內容摘要.....	28
表 7	47 號文件內容摘要.....	29
表 8	中國大陸資訊服務產業相關規範.....	30
表 9	2002 年北京地區資訊服務企業型態.....	34
表 10	2002 年江蘇地區資訊服務企業.....	35
表 11	上海各產品分類主要廠家數量與主導廠商.....	35
表 12	大陸資訊服務業者家數狀況.....	36
表 13	大陸資訊服務業者所有制結構.....	36
表 14	2002 年中國大陸管理軟體市場行業分布結構.....	40
表 15	國際資訊服務大廠進入大陸模式：IBM.....	61
表 16	國際資訊服務大廠進入大陸模式：HP	63
表 17	國際資訊服務大廠進入大陸模式：Accenture	64
表 18	國際資訊服務大廠進入大陸模式：SAP	65
表 19	知識導向型資訊服務公司.....	68
表 20	軟體開發為主資訊服務公司.....	70
表 21	外包與系統整合業務為主資訊服務公司.....	72
表 22	前進國際公司發展沿革.....	77
表 23	前進國際公司部門與業務執掌.....	78
表 24	前進國際公司之服務與產品.....	79
表 25	前進國際公司近三年營業獲利表現.....	80
表 26	個案分析：資訊服務業者進入大陸市場考量因素.....	86
表 27	個案分析：公司成長期時之經營策略.....	88
表 28	個案分析：內部人力與影響團體.....	88
表 29	個案分析：外部影響團體.....	89
表 30	個案分析：其他經營相關因素.....	90

圖目錄

圖 1	2003-2007 我國資訊軟體市場規模	8
圖 2	2003 年至 2008 年全球資訊服務業各地區市場規模.....	23
圖 3	2004 年大陸資訊服務產業銷售額狀況.....	31
圖 4	大陸資訊服務產業市場規模三年成長整體預估.....	32
圖 5	2003 年大陸管理軟體市場細分產品結構.....	33
圖 6	大陸管理軟體市場規模三年成長預估.....	34
圖 7	2003 年中國大陸管理軟體行業應用比例結構.....	40
圖 8	2003 年各製造業大型企業資訊化投資規模.....	41
圖 9	市場進入模式.....	49
圖 10	不確定因素與策略潛力之關係.....	50
圖 11	供應鏈與策略執行之關係.....	51
圖 12	技術移轉管理策略.....	52
圖 13	海外投資模式及其投入程度衡量.....	54
圖 14	資訊服務廠商與其海外投資決策之適配.....	55
圖 15	整合性資訊服務產業海外投資決策架構.....	60
圖 16	前進國際公司近三年營業獲利表現.....	81
圖 17	台灣資訊服務廠商進入與佈局大陸模式.....	85



1. 介紹

1.1. 資訊服務產業介紹

1.1.1. 資訊服務產業定義

早期資訊產業發展時僅區分為硬體與軟體兩個子產業，所謂軟體(Software)在資策會 MIC 的定義下，為”硬體(Hardware)的相對名詞，是指能使電腦系統順暢運作和正確提供使用者所需訊息的程式集統稱之”但根據 OVUM 顧問公司的定義，軟體產業僅涵蓋替客戶設計、撰寫、銷售以及維護軟體的業者，在資訊產業逐漸發展並衍生出其他替這兩個產業的服務業者後，軟體更新、維護等服務並未包含在原本的產業定義中，為了能使定義與研究充分涵蓋產業範圍，MIC 在 1987 年時將其定名為”資訊服務產業”也就是利用資訊系統或相關軟體從事服務之產業，服務內容包含以專案形式、套裝軟體或是產品之維護、提升等，所提供之服務對象包含一切能使用此服務之企業以及個人。

在 Eric Viardot 等的”Key features and Importance of Professional information technology-based services”文中檢視了美國十家(包括 IBM、HP 等)最大的 IT-based service 業者，並藉由過去，現在以及未來該產業發展之趨勢，分析資訊顧問服務產業的相關產業特性、關鍵成功因素、在產業中特定服務模式的選擇，以及產業的發展歷程。

利用作者對十家美國主要資訊服務業者的訪談，將資訊服務業者定義為：利用高度知識性人力以提供顧客以服務為基礎的創新資訊科技協助顧客創造價值。

在資訊服務業者提供的服務項目中，依照功能可區份為：顧問服務、系統工程服務(也就是協助顧客建立以及運作資訊系統)、系統整合服務(協助顧客將來自不同部門以及不同科技之系統予以整合，並以客製化進行服務)、支援服務(包括系統維護、備援等)、委外服務、網路服務(讓顧客可以藉由網路創造利潤或降低營運成本)、電子商務解決方案(利用網路並開發整合性軟體提供公司 B2B 之運用或協助公司委外經營電子商務平台)。

資訊服務業者所提供的服務主要有特定性以及全面性兩種，提供特定性服務的包括系統整合、網路管理或是電子商務服務等，其只在較小範圍的市場以及利用有限的資產提供服務，而全面性提供服務的則為大型的資訊服務公司，如 IBM 等，由於所需投資大，而本身能力也必須經由長期來建立，公司能提供一次購足以及長遠關係建立之服務。

表 1 資訊顧問服務產業分類

資訊服務 產業	軟體產品 (Software Product)	應用軟體 (Application Software)	企業應用軟體：如 ERP、CRM 軟體 消費性應用軟體：如影像編輯、遊戲軟體
		工具軟體 (Development Software)	各式軟體開發工具以及中介軟體 (Interface Software)等
		基礎軟體 (Infrastructure Software)	如作業系統、網路與通信軟體、資訊安全 軟體等
	軟體服務 (Software Service)	資訊科技服 務(IT Service)	如系統整合(SI、System Integration)、教 育訓練、顧問服務、應用服務提供(ASP， Application Service Provider)、企業應用資 訊整合提供(EAI，Enterprise Application Integration)等
		基礎服務 (Infrastructure Service)	如系統的維護與支援服務、線上服務提供 (ISP，Internet Service Provider)等
		內容服務 (Content Service)	如線上遊戲、線上學習、行動商務、導航 服務等

資料來源：資策會 MIC

資訊服務業的屬性，綜合了服務業以及資訊業的特性，可以包含如下：

1. 許多無形資訊服務的提供，但某部份必須整合硬體，這些服務雖然是虛擬的，可是卻能直接提供價值給顧客。
2. 提供服務時，並非移轉產品之所有權給顧客，只是將使用的觀念與技術教授給顧客。
3. 顧客將成為資訊服務的一部份，利用線上進行服務，顧客將能夠在自己的電腦升級產品與軟體，或連接到資訊服務提供商直接進行維護。
4. 服務的提供不受地域限制，但受到時間限制，由於網路的發達，資訊服務

商可在任何地方提供服務，但顧客希望業者能馬上協助其解決問題，因此有時間上的急迫性。

5. 各家資訊服務業者的產品基本上是相同的，但產品的更新以及應用變化快速，使得業者必需擁有自己的顧問理論基礎以及產品應用方法才能確保服務提供的品質，這些理論基礎以及應用方法來自於對客戶服務時的經驗累積以及平時的研究，利用知識管理以及資料庫的建立，讓公司可重複利用成功案例的經驗與方法。
6. 由於資訊服務的評價來自使用的經驗，服務品質在購買前難以被證實，許多業者為了能讓服務確實被達成，其同時扮演了銷售者以及通路商兩種角色，以確實掌握顧客資訊，而業者的形象對於顧客的信任程度也有非常大的影響。

Eric Viardot 並探討未來的資訊服務，在數位資產的法則下(也就是可以利用幾乎沒有變動成本的方式提供服務並且進行無疆界的交易行為)，此法則造成了資訊服務產業規模經濟，利用網路直接與顧客溝通，外包業務讓一般企業在減少了人力以及設備等成本之後，提高了公司的 ROI 並且可以專注在核心競爭業務上，而資訊服務業者在與網路結合後，更協助一般企業提高其對客戶的接觸以及產品銷售的區域。

另外 Basil 在 International Journal of Information Management 的”Information Consulting Developments, Trends and Suggestions for Growth”一文中也提出對資訊顧問與資訊服務業的描述。資訊服務的產生乃因為一般企業肯定資訊科技在實務上的幫助與應用，為了不斷跟上資訊科技的變動，也為了要整合公司中不同之資訊系統，公司內部資訊人員已不足以應付種種需求，而資訊服務產業乃應運而生。

資訊服務業者不但要能快速地了解市場需求的資訊系統，還要能會熟練使用並指導顧客，除了這些能力外，決定資訊顧問服務之效率的是其能正確指出顧客所需要的資訊系統及問題，並結合各種管理工具，如組織變革等技術協助客戶減低成本。

Basil 將資訊服務之發展分為三個時期來介紹，

1. 1980 年代以前開始，當時大部份的管理者皆沒有資訊系統之概念，而主要三點因素讓資訊服務產業得以發展：資訊科技的快速進展(使公司無法負擔

獨立開發系統的工作)，科技發展以及專業分工的趨勢，這三點因素讓公司內的資訊系統建立以及其他工作交由專業的資訊顧問服務業者處理。

2. 1980 到 1990 年代間，這段時間資訊科技發展的趨勢是 client/server 模式，所有的發展皆環繞在這個趨勢下，包括：因為該模式讓資料處理的成本下降、擴展資訊系統應用的範圍等，資訊服務業者在這段期間也結合軟體與硬體讓資料在 client/server 的環境下被安全地整合，而由於軟體的不斷發展，資訊服務業者的工作之一即是讓這些不同系統的軟體能互相彼此支援。由於資訊服務在這段時間內所扮演的角色讓一般業者太過依賴，有些業者甚至將整個資訊部門外包，失去了自行處理問題的能力，這也是資訊服務在這段時間的發展所衍生的一個問題。
3. 1990 年代，資訊服務開始進行差異化，在產品以及品質上的競爭也越來越激烈，顧客在選擇資訊服務業者時，有更多樣化的選擇，換句話說，在競爭壓力之下，顧客所欲獲得服務之價格也相對下降，在這段期間當中，形成了包括 IBM、HP 等六大公司。目前的情況，在 1993 年，光是美國就有 8000 家相關資訊服務公司提供超過 170 億美金的服務，而每年仍然以 10% 的成長率在資訊顧問服務的市場中成長，市場仍然不斷成長。

資訊服務在業界的發展以及應用已經有 20 多年，對於企業來說有好處也有壞處，好處包括了專業技術的提供、經營效率提升、提供訓練、以及降低開發系統之費用等，而壞處包括增加對資訊服務的依賴性、員工的抗拒、資訊顧問會深入公司的資訊、機密，以及當計劃沒有徹底達成時，顧客會對資訊服務業者有強烈的不滿。

資訊服務業者在提供顧客服務前，必須了解自己在顧客心目中扮演著什麼角色，如此才能創造顧客所需的價值。這些角色包括了，專家、規劃者、夥伴、教練、老師、技術人員、指導人員(設定公司與人員目標等工作)、執行者、反應者(監視計畫執行依結果給予回饋)。

資訊服務能夠提供，企管顧問以及規劃、系統整合解決方案、外包服務、網路整合、遠端服務、設備維護、以及其他服務(如，財務規劃顧問等)。除了這些能力外，其還要能依據顧客的問題選擇適當的工具提供服務，由於資訊服務的對象是**全公司**，因此還必須熟悉公司或產業的**整體流程**以及功能。

資訊服務業的潛力以及未來發展趨勢可從科技、產業兩方面的影響來看，在

科技的影響上，科技、策略以及流程的結合主導了企業的運作，而資訊科技的運用也確實協助了公司降低了營運成本，加快以及提升決策的準確性、並提高獲利能力。在產業影響上，資訊服務業已經可依服務提供的廣度以及組織大小分成大型(如 IBM 等六大公司)以及特殊或小型(一人即可成為一家顧問公司)兩類業者，顧客選擇大型的業者是因為業者本身的品牌形象、資源、各種人才以及服務的廣度等。特殊或小型業者包含了軟體供應商、特殊專長領域顧問，由於服務人員少並且專精在特定領域，而每個顧客的營收又是公司的重要來源，因此業者對每個顧客的服務相較於大型業者來得專心。

利用產業以及未來人類工作的趨勢，作者 Basil 檢視資訊服務產業未來可能的發展：

1. 趨勢一，人們未來將提高休閒時間，而由於資訊以及網路科技的發展，人們可以不必隨時待在辦公室中也可以進行工作，資訊服務人員也可以同時進行不同的案子，不受地區的限制。
2. 趨勢二，資訊將變得即時性且透明化，未來 EDI(Electronic Data Interchange) 等科技的運用，讓公司組織架構會隨之進行再造，以更扁平化的組織因應更快速的產業變動以及資訊流通，而外包業務也將會增加，資訊服務業者將協助公司進行組織再造工程與外包非核心之資訊業務。
3. 趨勢三，將利用網路提供即時性的訊息，人們也可以於第一時間在線上確認訊息的正確性，資訊服務業者可以協助公司佈建良好的網路。
4. 趨勢四，客製化的廣告，由於人工智慧以及互動多媒體的應用，未來將利用資料庫來決定提供給顧客所需求產品的相關廣告，也可以利用網路交易，而業者可以提供交易平台或資料庫之設計與建立。
5. 趨勢五，科技驅動產業發展，資訊科技已經成為公司的一部份，舉凡線上交易系統、決策支援系統、或是 ERP 等，由於資訊系統與一般產品一樣有生命週期，並且汰舊換新快速，資訊服務業者可以扮演專家的角色，在特定的產品領域中提供自己的專長，協助公司引進系統並訓練員工。
6. 趨勢六，不一樣的公司管理哲學，由於公司在經營上面臨低價以及高品質兩個困難，為了達到這兩個目的，公司有可能採取產品大量製造以及降低人力運用兩個辦法，也有可能將業務外包給資訊服務業者來進行，如此可以減少人力成本並且專注於具有競爭優勢的本業上。

根據以上之定義，發現資訊服務產業與業者包含了許多不同的業務，茲將以上文獻所提到之業務與活動整理如下：

表 2 資訊服務業務分類整理表

資 訊 服 務 業 務 分 類	資策會 MIC	共分為六大類：應用軟體、基礎軟體、工具軟體開發、資訊科技服務、基礎服務、內容服務
	Eric Viardot 等	顧問服務、系統工程服務(也就是協助顧客建立以及運作資訊系統)、系統整合服務、支援服務(包括系統維護、備援等)、委外服務、網路服務、電子商務解決方案(利用網路並開發整合性軟體提供公司 B2B 之運用或協助公司委外經營電子商務平台)。
	Basil	企管顧問以及規劃、系統整合解決方案、外包服務、網路整合、遠端服務、設備維護、以及其他服務(如，財務規劃顧問等)並依據顧客的問題選擇適當的工具提供服務。

資料來源：資策會 MIC

Viardot, E., 2000. Key features and importance of professional information technology-based services. *European Management Journal* 18 (4), 454-461.

Basil, P., Yen, D. C., Tang, H-L., 1997. Information consulting: Developments, trends and suggestions for growth. *International Journal of Information Management* 17 (5), 303-323.

依照資訊服務業者提供之服務層級高低以及服務範圍，可根據以上學者以及研究機構所歸納之服務業務分為主要三大類：

1. 第一大類主要是**知識導向型的資訊顧問服務公司**：其以自己公司的管理知識、方法論以及程序為主，並以 IT 科技為輔，協助客戶改善管理績效，這些公司包括如：KPMG、Accenture、PWC 等。
2. 第二大類公司是以**軟體開發為主之資訊服務公司**：其針對市場需求、開發公司或產業應用之軟體或系統，除此之外，並利用本身擁有資訊技術能力協助客戶進行 IT 系統的需求診斷、系統導入以及教育訓練等工作，這些公司包括 SAP、Oracle 等。
3. 第三大類公司是以**外包與系統整合業務為主之資訊服務公司**：此類資訊服務公司協助客戶進行異地備援、資料庫管理、軟硬體維護等工作，而通常這類的公司都屬於小型之資訊服務公司，但大型企業如 IBM 也將此服務視為其重點項目，策略委外之服務佔其公司 2003 年營收的 40%。

1.1.2. 資訊服務產業現況

1. 資訊服務全球市場狀況

根據 MIC 的研究，2003 年全球資訊服務市場規模為 5,786 億美元，預估在 2004 年持續成長 4.7%，2002-2007 年平均複合成長率為 6.3%。以市場區隔分析，顧問諮詢服務部份在 2005 年將成長到約 474 億美元，佔該年度整體資訊服務全球市場的 7.4%，從 2002 到 2007 年的複合成長率為 4.2%。市場最大的為系統開發與整合，其次為資訊科技管理與商業流程管理。在平均複合成長方面，則以商業流程管理最高，約達 9.3%，其次為資訊科技管理，約達 8.5%，而硬體維護與支援相對較低，約為 3.2%。

表 3 2002-2007 年全球資訊服務市場區隔分佈

單位：百萬美元

區隔	2002	2003	2004	2005	2006	2007	CAGR
硬體維護支援	77,298	81,400	83,034	85,434	87,996	90,566	3.2%
軟體維護支援	48,648	52,202	55,214	58,710	62,768	67,208	6.7%
顧問諮詢服務	42,682	44,582	45,562	47,398	49,814	52,428	4.2%
系統開發整合	166,930	177,103	181,694	189,760	200,017	211,306	4.8%
資訊科技管理	117,736	130,573	140,034	150,992	163,349	177,287	8.5%
商業流程管理	82,677	92,710	100,558	109,123	118,516	128,963	9.3%
總計	535,971	578,570	606,096	641,417	682,460	727,758	6.3%

資料來源：Gartner，資策會 MIC 經濟部 ITIS 計畫整理，2004 年 4 月

2. 台灣資訊服務產業概況

根據資策會 MIC 資料顯示，台灣整體資訊服務市場在 2004 年達到 1574 億元新台幣，在主要的三個市場：網路服務、專案服務以及軟體產品裡，其中以網路服務成長最多，年成長率達到 11.5%，而以軟體產品成長最少，成長率僅 1.7%，但其在整體產業中所佔的比重最大，為 42%。網路服務成長的動力來自於線上購物、寬頻上網以及網路娛樂的普及；而專案服務主要以政府所推動的各項持續性計畫，如數位台灣計畫以及金融機構整併的資訊應用需求為主軸，在軟體產品中，最大宗的企業資訊應用，因為系統整合需求的市場飽和，以及近年來除了 ERP 外，未有能對企業產生突破性應用的系統，致使軟體產品的需求成長遲滯。

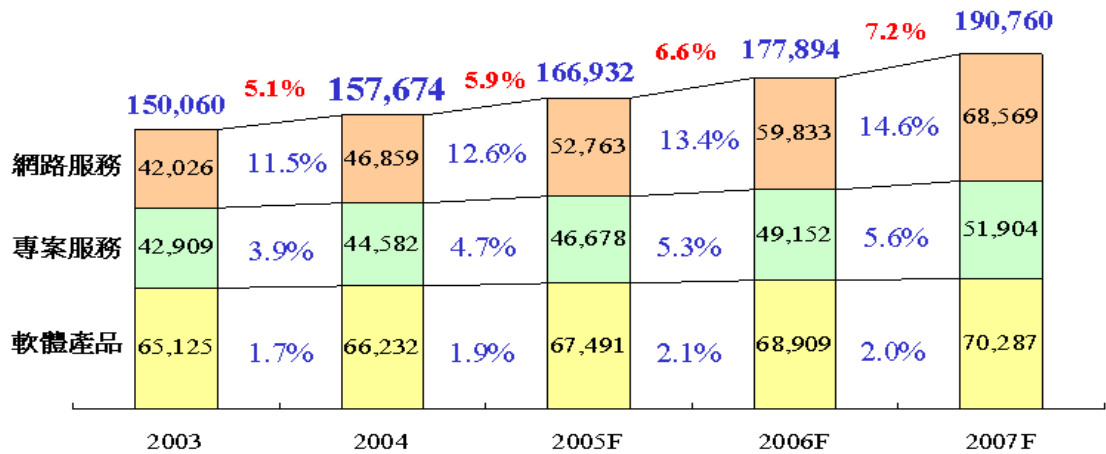


圖 1 2003-2007 我國資訊軟體市場規模

單位：百萬新台幣

資料來源：資策會 MIC，民國九十三年一月

預計 2005 年資訊服務業的成長主力仍來自網路服務的部分，由於網路遊戲，線上音樂以及線上購物等市場仍不斷成長，數位學習的市場也逐漸擴大，預估 2005 年成長率能達到 12.6%。在企業 IT 為主要應用的軟體產品方面，在全球景氣復甦、企業在資訊安全以及 CRM、DB 等 ERP 相關軟體的 IT 支出漸增下，軟體產品的市場明年仍有穩定成長。

3. 台灣資訊服務業者

在台灣提供服務的資訊業者依 MIC 利用服務的內涵與公司規模來區分共分為三大類：國際資訊服務大廠、專精軟體服務業者與系統整合，根據 MIC 的研究報告顯示，國際資訊服務大廠中，以 EDS、HP 與 IBM 為最大的三個主要業者，所提供服務包含策略顧問、資訊委外、流程改造等，其所提供服務的客戶包含了政府單位、企業團體以及醫院等，未來的展望主要在藉由台灣市場的經驗進軍大陸，並藉由與當地業者的合作取得更多大陸市場的機會。

在台灣專精於軟體服務的業者主要有：前進國際、鼎新電腦、資通電腦等，主要服務提供企業進行資訊系統建置、ERP、SCM 相關軟體整合，並進行顧問諮詢服務，其目前共同的營運前景除了在企業軟體外，還包括了政府依系列推動的「電子化政府」以及「國家資訊通訊基本建設」等計畫，透過這些政策的執行，除了接受政府專案的委託外，因為國家基礎建設的逐漸完善，未來企業利用資訊建立供應鏈電子化(B2B)的能力也將會增強，使得台灣資訊服務以及軟體服務的市場擴大，未來機會增加。

1.2. 資訊服務產業經營模式

1.2.1. 產品

1. 企業資源規劃(ERP, Enterprise Resource Planning)

(1) ERP 定義

由 Helmut 等在 "What is ERP" (2002) 中的研究，對 ERP 所下定義如下：「ERP 整合了多功能與不同資訊之模組，其系統架構在一個被整合過的資料庫上，所有公司的資訊皆由同一平台與同一方式進行儲存與交換，此系統將藉由資料提出解決方案，協助公司在主要商務與管理流程上順暢運作，ERP 系統最大的不同在於可充分使用在公司的不同部門，讓所有部門一切資訊皆能納入 ERP 的涵蓋下，即便是產業特性相當特殊的醫院、學校或是差異相當大的零售業與製造業均能利用 ERP 達到管理改善。」

(2) ERP 特性

依據上述定義以及 Helmut 等的研究，到 ERP 系統有以下特性：

A. ERP 具有高度部門應用特性：

其系統精神利用流程模式，使流程經過的一切部門與資訊都必須能納進系統中。ERP 建置的過程中，顧問將會針對公司內流程以及資料傳遞不合理的部分提出改善，也有可能因應產業特性不同進行系統的客製化，流程決定之後再進行系統建構，因此所有部門都能進入系統運作範圍。

B. ERP 能應用在各種不同產業：

其利用兩種方法讓系統能應用在性質差異相當大的產業中，其一是建立標準化模組，如雖然產業或產品不同，但是都需要生產與財務部門，可預先建構標準化模組；其二，依產業別與國家或地區特性不同進行客製化，利如每個國家的稅制不同，除了標準的系統之外，還必須外掛不同的稅務或發票系統。

C. ERP 對結構化任務較有幫助：

此系統對於具有重複性以及頻率高的任務具有比較大的幫助，例如處理源源不絕的訂單、生產排程、存貨等具有效果，但如產品發展管理、行銷或是專案管理等較無法結構化的任務就無法發揮其功能。

(3) ERP 發展歷程

企業資源規劃系統 ERP(Enterprise Resource Planning)一詞來自於企業資訊

系統的不斷進展，依據時代以及資訊系統演進，可分為以下幾個時期：

A. 1950 起 MRP：

為了能有效管理生產以及訂單資訊以利作業排程，開始在 1950 年帶起設計與應用 MRP(Material Requirement Planning)，其作用在協助更新與維護物料、訂單以及生產預測資訊。

B. 1970~1980MRPII：

到了 1970 年代為了進行長期的生產計劃預測，開始以 MPS(Master Production Scheduling)進行工廠的資訊系統建置，也真正奠定了以電腦與資訊系統為基礎的生產模式，1980 年代開始 MRPII(Manufacturing Resource Planning)進入真正的應用，MRPII 的發展來自於產業需要更快速與更準確的資訊，而不只是一個範圍，此系統擴大了原有 MRP 在生產部門的範圍，進而包含了銷售資訊的管理，能更迅速了解生產需求。

C. 1980~CIM：

電腦整合管理 CIM (Computer Integrated Manufacturing)，此並非一特定軟體，主要為一整合性觀念，除了過去將過去 MRP 系統在生產控制上的優點納入外，也因為產品銷售對象通常為下游零售商，CIM 也整合了零售商的資訊系統，延長了系統流程，使 CIM 最主要的精神就在於流程管理，並開始有了將產品從形成到賣出的商業流程模組化的觀念。

D. 1990~ERP：

企業資源規劃系統(ERP，Enterprise Resource Planning)，企業資源規劃系統擴大了應用的範圍，從生產部門擴大到整個公司，所有系統間資料，流程以及資訊流動的整合，上下游，供應商與客戶的往來資訊也都被納入在 ERP 系統的範圍當中。

E. 2000~EERP：

延伸企業資源規劃(Extended Enterprise Resource Planning)，根據 MIC 的研究報告(2003)，目前產業界在資訊系統上的需求轉向為延伸性的企業資源規劃，也就是建構外部資源整合之資訊系統，如供應鏈管理(SCM，Supply Chain Management)、顧客關係管理(CRM，Customer Relationship Management)、資料倉儲(DW，Data Warehouse)等。茲以下表整理之：

表 4 企業資訊系統演進

年代	資訊系統	開發原因	主要功能
1950~1970	物料需求系統 MRP	管理生產以及 訂單資訊	訂單處理 主生產排程 物料管理 生產需求規劃等
1970~1980	製造資源規劃系 統 MRPII	長期的生產計 劃預測以及更 準確資訊需求	除了上述 MRP 功能外，尚有 需求計畫與預測 帳務處理系統
1980~1990	電腦整合管理 CIM	流程管理	以整合的資料庫在商務流程上 進行生產以及銷售的管理，並 將下游銷售商資訊系統整合。
1990~2000	企業資源規劃系 統 ERP	內部資源整合 的最佳應用	除了擁有前述功能外，另外加 上 多廠房產能管理 財務規劃系統 整合供應端與客戶端資訊等
2000~	延伸企業資規劃 系統 EERP	企業內外部整 合的球全運籌 管理模式	強調外部資源整合之資訊系統 顧客關係管理(CRM) 供應鏈管理(SCM) 專家系統(ES) 資料倉儲系統(DW)等

資料來源：MIC 資策會市場情報中心

2. 延伸性 ERP(Extended ERP)相關企業應用軟體：供應鏈管理(SCM, Supply Chain Management)

(1) SCM 定義

依 Robert J. Trent 在”What everyone needs to know SCM”中將 SCM 定義為「以流程之觀念將上下游與業者本身達到物流與資訊流進行協同，俾使在其中的組織能達到降低風險、提高上下游關係緊密度與適當資源配置三項目標，而組織在達成 SCM 目標的過程中也必需建立四項基礎，分別是引進具有供應鏈觀念之人力資源、適當之組織結構、完善之資訊科技及以供應鏈為基

礎之績效評估系統。」

另外，在 Pual D. Larson 的文章”What is SCM? And, where is it?”中，也提到了 1998 年由 Monczka, Trent 與 Handfield 的定義：「供應鏈管理 SCM 為一個跨功能的整體系統觀念，其系統之管理目標為將系統中所有組織之物料與資訊流動加以整合。」

(2) SCM 之資訊科技應用

在 ERP 為公司內部資訊整合的基礎下，向供應商整合擴展而有 SCM 軟體協助資訊流協同，依照 SCM 的觀念，在中央大學 ERP 中心所出版之企業資源規劃導論一書中，介紹 SCM 軟體具有電子化採購(e-Procurement)、協同規劃(Collaborative Planning)、協同設計(Collaborative Design)電子後勤(e-Logistic)以及先進排程 APS(Advanced Planning and Scheduling)等幾個模組。

A. 電子採購(e-Procurement)

ERP 系統也有採購之功能，但其設計之觀念奠基於企業分工，將其設計為以採購部門為使用者之平台，與供應鏈流程整合南轅北轍，為了達到整合之目的，電子採購特別設計成能在使用者使用物料缺貨時，可跳過採購部門而利用手邊資訊系統直接與供應業者訂購，在 SCM 的電子採購功能中，具有完整採購與供應商資訊，可在訂購後直接由系統向供應商提出訂單，省去先提報採購部門之時程延遲。

B. 協同規劃(Collaborative Planning)

此模組的目的是在整合供應鏈中所有協力業者之資訊，以能達到共同決定生產排程並藉以強化顧客回應與降低存貨，在供應鏈中所有零組件、生產以及配銷業者均須分享彼此資訊，使其能更準確預測終端客戶需求，提早決定生產與配送排程，在需求臨時變動時，也能共同調整協力業者之生產計劃。

C. 電子後勤(e-Logistics)

電子後勤加強了原本 ERP 系統在存貨管理上的功能，原本 ERP 系統之存貨管理功能只有在貨品送出時發出送貨通知，而無法明確了解貨品之在途狀況與運送時點，電子後勤能協助物流中心計算出最佳之配送排程與路途，使運送效率大幅提高，更可以在全球運籌的需求中，追蹤貨品的流向、位置與狀態，達到完全控管。

D. 先進排程 APS(Advanced Planning and Scheduling)

過去 ERP 也有生產排程的模組，但其專注在公司內部資源之運用，未擴及到供應鏈的整合，APS 除了能考量整體供應鏈排程最適外，也能判斷關鍵產能限制，替公司預測並建議一個最適行動方針，其最大特點是能容許緊急訂單之插入，使公司在排程上有更大彈性。

3. 延伸性 ERP(Extended ERP)相關企業應用軟體：顧客關係管理(CRM，Customer Relationship Management)

(1) CRM 定義

在 ERP 企業資源規劃導論一書中提到，自 90 年代開始，企業已知道利用客戶的資料辨識顧客的習慣或特徵，而顧客關係管理(Customer Relationship Management)是幫助企業利用顧客資訊進行對客戶個人化的服務，此系統不光是資訊系統的其中之一，也是企業員工、流程與整體系統之整合。

由 Emmanuella 與 Nikolaos 的”Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective”這篇文章中提到，CRM 的定義有不同之面向，而大部分皆由實務層次在運用的範圍中所定義，其認為所謂之 CRM 為「利用資訊科技提昇價值，使顧客的反應讓企業知道，以形成長期緊密之關係，企業可利用此找出更有潛力的服務項目，提供長期之超水準顧客價值，以獲得更大利潤。」而該篇論文之作者認為，為了使 CRM 達到其效果，必須達到三項要件，也就是執行的「市場導向、資訊科技以及人力資源、組織與策略在顧客服務上之整合。」

而在”Customer relationship management: A capabilities portforlio perspective”中談到，在 CRM 執行的過程裡，必須要先決定所謂 CRM 的策略，也就是要整合全公司所有部門的顧客服務與需求，為了能達到整合的目的，必須進行公司對客戶服務的流程改造，使顧客能在各個不同的通路與公司聯繫時，皆能獲得相同的服務水準，而資訊系統在這方面即扮演重要角色，公司在決定採用何種資訊系統時，必須能預先考慮到未來的需求，這也就是之前決定 CRM 策略的重要性，而後續資料的更新以及漸進式擴充 CRM 的範圍更是使公司利用 CRM 達到提高獲利能力之關鍵。

(2) CRM 之資訊系統

由 ERP 企業資源系統導論中提到關於 CRM 資訊系統選擇的指標，必須

要知道客戶被服務的時間地點與管道，而一般 CRM 供應商在提供客戶服務管道的應用上都只有典型的幾種，企業必須依自己的特性選擇最適合的 CRM 系統。

而 CRM 系統主要功能如下：

A. 行銷：

分析顧客資料，針對特定顧客群執行多方面的行銷策略，並可利用系統建立完整行銷教育訓練工具。

B. 銷售與產品構型：

利用顧客資料對不同之需求進行產品之購型設計，也為不同區域顧客進行當地特殊需求之服務與遠距銷售。

C. 單據狀況追蹤：

可藉由系統使顧客在訂單進入時進行處理，並追蹤顧客訂單目前之生產或運送狀況，出貨時進行發票管理，並處理付款入賬過程，並提供顧客過去在該公司消費的資料管理。

D. 客服管理：

包括顧客在家中在家服務(In-house service)，利用決策樹或 Q&A 的方式判斷顧客發生之問題，將客戶引導至適當之客服人員；公司到客戶家中進行產品維修以及零件替換服務之到府服務管理，公司客服中心管理以及客戶行透過網路與公司互動網頁進行交易、訂單追蹤等的自助服務(Self-service)。

4. 資料倉儲/企業智慧(DW，Data Warehouse；BI，Business Intelligence)

(1) DW 定義

過去企業經常困擾資訊來源不足，造成判斷上的失誤，但今天有了許多資訊系統的輔助，反而造成資訊爆炸不知如何處理的窘境，公司在建立 ERP 系統後，許多資訊必須隨時進行更新，資料的快速產生與累積會大幅減低系統運作的效能，為了能充分運用這些資料，使資料能以供未來決策參考，但又能不影響現行系統的運作，資料倉儲(DW；Data Warehouse)的概念乃應運而生。

資料倉儲是根據區別現行運作資料與儲存歷史資料之概念所建立，讓管理者能隨時需要時取得適切的過去資料供決策參考，根據企業資源規劃導論書中 Lnmon 認為：「資料倉儲即為不斷將過去資料所累積並以主題導向的整合

方式加以整理，能夠提供管理者所需要的輔助支援。」換言之，也就是企業內部本身的圖書館，這個圖書館除了能讓你借到需要的書籍外，還能提前幫你做最有效的分類，提高決策品質與效率。

資料倉儲與過去資料庫最大的不同在於資料庫屬於線上交易紀錄處理(OLTP, Online Transaction Processing)，也就是重視資料處理的效能與穩定性，以及資料更新的速度，其資料用途為一般日常作業所需要；但資料倉儲屬於線上分析處理(OLAP, Online Analytical Processing)，目的是將資料轉換為可以提供分析的資訊，在單位時間內運作大量的資料，其計算與查詢的功能也較一般資料庫強大，將資料運用在公司未來決策分析上。

企業資源規劃導論一書中，將資料倉儲所能創造的價值分為三個來源：決策支援上的價值、協助重組應用系統以及企業再造三方面：

A. 決策支援部份：

經由 ERP 系統當做資料來源所提供的資料，其將資料整理成整合性的可查詢系統，並在系統中建立許多報表，如趨勢分析、產品銷售週期等，透過資料挖掘的動作，更能提供管理者創造更多可行方案評估之參考。

B. 協助系統重組部份：

過去許多公司沒有明確區分資料庫與資料倉儲的功能，使得公司不但無法維持資料庫功能的穩定性，也沒辦法完全滿足資料倉儲功能的需求，現在將資料庫的 OLTP 與資料倉儲的 OLAP 功能分開，依據不同的處理方式分別建立，將能使公司的 ERP 系統有效運作並提升效率。

C. 企業再造方面：

資料倉儲並不是為了紀錄每天細節的交易資料而設計的，相對的，他是一套能讓管理者了解公司在某項重大事件或商業活動之背後重要原因的系統，其除了能符合企業的商業流程外，更必須提供管理者有興趣或必須知道之管理議題與分析，這般功能可使管理者早日發現企業問題並以企業再造 BPR(Business Process Reengineering)予以解決。

(2) BI 定義

依企業資源規劃導論對 BI 的定義，BI 是一套能以 ERP 系統所產生資料配合大量分析工具所呈現不同角度思考之企業營運狀況，因此，在具備資料倉儲功能的 ERP 系統下，是最能發揮 BI 之功能。

另外，許多人會無法區別知識管理(KM; Knowledge Management)以及企

業智慧，簡單地說，BI 是一種將公司營運資訊整理過並結構化的資訊，而知識之特性則是公司中非結構化或半結構化的資料，例如工作心得、人際互動、經驗以及工作紀錄等。

(3) DW/BI 之類別

目前這兩種產品提供兩種方式，一種是由 ERP 業者所提供的組合方案，利用原本 ERP 的系統，將 DW/BI 建立於其系統之上，其經由 ERP 所處理的資料比較能與 DW/BI 系統符合，並且未來能針對不同需求進行衍生的解決方案。

另一種提供的方式是由 DW 業者所自行開發之 DW/BI 系統，這類業者較少接觸 ERP 系統，但其所開發的系統由於是針對 DW/BI 本身需要，因此能應用在處理資料更為瑣碎而分析工具更強。

一般業者在選擇系統時，如果公司本身的 ERP 系統有提供相容之 DW/BI 軟體，則以 ERP 業者本身之軟體較符合公司需求，也比較不會出現相容性問題，但對於資料相當複雜或無法適用一般 ERP 的業者，專業 DW 業者所提供的軟體由於具有更大的資料處理能力與分析經驗，將會是較佳的選擇。

1.2.2. 經營策略

依照資訊服務業者所提供之服務類型，將之區分為三大類，資訊顧問服務、軟體開發以及外包服務，而這三個主要的資訊服務類型業者均有其不同之經營策略，除此之外，依照 Miles 與 Snow 在 1978 年對策略(Strategy)進行定義時，依照公司對經營環境變動時的應變能力以及預測能力，歸類出四種策略，分別是前瞻型(Prospectors)、分析型(Analyzers)、防禦型(Defenders)以及反應型(Reactors)，前瞻型策略是指公司會不斷地進行對未來的預測並開發新產品或進入新市場；分析型策略會先進行效益評估並在風險考量下進行對未來的預測；防禦型策略固守原有市場，主要在於流程與成本的改進；而反應型策略則是維持現狀，只有當外在環境發生劇烈變動時才會執行改變。策略型態將會與公司所在的產業有關，與公司本身高階管理者有關，並且也會與公司本身的組織生命週期有關。

1. 知識導向型的資訊顧問服務公司

資訊顧問服務廠商的優勢在於其諮詢能力，並能協助客戶使用正確的 IT 技術藉以提升經營效率，由於資訊顧問服務大部分都會集中在數個專精的產業，顧問人員必須熟悉產業中的專業與流程，並利用正確的 IT 技術與協力廠商以協助客戶找出問題與以解決。一般來說，其不會採取激烈的前瞻型策略，大部份會利用分析型策略了解未來市場走向，IT 技術發展方向，並隨之調整

其顧問人員在 IT 技術上之應用，並以防禦型策略積極鞏固其在專精產業中的地位。

2. 軟體開發為主之資訊服務公司

以軟體開發為主之資訊服務廠商如 SAP、Oracle 等皆採用前瞻型的策略，其必須不斷在其軟體上創新，除了反映市場需求外，還必須能開創未來的市場需求，如 ERP 之名詞即是由 SAP 所創造出來，過去僅有管理資訊系統整合之概念，而 SAP 將 ERP 之名詞提出後，即開創了一塊新的市場。前瞻性策略讓軟體開發類的資訊服務公司能更快掌握市場。

3. 外包與系統整合業務為主之資訊服務公司

由於外包與系統整合業務是近幾年興起的新興業務，並且市場不斷成長，許多企業在缺乏 IT 人才也不願意多花費成本購買使用時間有限的資訊設備，利用外包與代管業務日漸普遍，在外包與系統整合業務為主的資訊服務公司目前在高成長市場下採取前瞻型策略，不斷擴大其業務範圍，軟硬體設備、客戶服務、資料庫管理等皆能進行代管，此類資訊服務業者的規模差異甚大，所服務的對象依規模也有所不同，但皆採用前瞻性策略藉以擴大其服務範圍。



1.2.3. 市場

1. 產品生命週期縮短

由於資訊產業的快速發展，使企業所採用的軟硬體系統被淘汰的時間也縮短，由前述關於 ERP 及管理資訊系統的發展，可以發現過去一項產品生命週期可達 20 年，但隨著時間發展，現在每種產品或資訊系統的生命週期已不到十年，未來可能會再持續縮短。

2. 顧客忠誠度高

由於一般企業在採用資訊系統時，會進行使用者之教育訓練，也會讓公司員工熟悉該系統之運作，如果在市面上出現別的品牌新資訊系統時，公司除了在使用的經濟效益上考量外，關於員工使用習慣的考量會是更大的考慮，由於公司在更換系統時必須重新訓練員工、設計表單以及作業流程，都必須耗費公司龐大資源，讓公司在選用一系統後，及對該系統具有高度忠誠度，不輕易更換其他系統。

1.2.4. 獲利模式(Business model)

1. 知識導向型的資訊顧問服務公司

該類公司之獲利模式乃利用公司本身所建立之服務架構與流程，協助顧客進行改進時，將會利用其所建立之架構解決問題，除此之外，資訊顧問服務業者也協助客戶進行資訊系統之建立與導入，每家資訊顧問服務業者也都有發展自己的導入流程，配合其軟硬體之協力廠商，進行系統導入，而此類公司主要之營收模式採取分段付費的收費機制，也就是以計畫完成之程度來收費。

2. 軟體開發為主之資訊服務公司

軟體開發為主的資訊服務公司，會不斷地推出新的軟體以滿足使用者的需求，在企業應用的管理軟體上，其會將所發展出來的軟體，授權給顧問公司或其他資訊服務廠商使用，其他的資訊服務公司會購買軟體之使用權，依使用的權限、人員、以及企業之大小與以收取權利金，而企業採用某一系統後，通常會有使用之惰性，會持續採購該資訊服務公司之軟體，如此會持續加強顧客忠誠度與市場佔有率，繼而有持續之獲利來源。

3. 外包與系統整合業務為主之資訊服務公司

外包與系統整合業務目前是資訊服務產業中快速成長的一個部份，即便是資訊服務大廠 IBM 也將其外包業務於 2004 年在其服務中所佔的比例提高到 37%，其利用目前資訊軟硬體變動大，生命週期短的特性，且 IT 人員聘用成本高之因素，進而替一般企業提供關於 IT 系統與相關業務的所有服務，依企業的需求、規模、以及不同的外包項目以進行期約制的營收機制，另外也有如系統維護或更新等計次之收費方式。

1.3. 以生命週期觀點來看資訊服務產業

1.3.1. 生命週期描述

1. 組織生命週期

在組織生命週期依 Miller 與 Friesen 在 1984 年於 "A longitudinal study of the corporate life cycle" 中所描述之，可以分為五個時期：出生期、存活期、成熟期(成功期)、改變期與衰退期。

(1) 出生期

該期又可以稱之為生存期(Existence)，其在公司剛進入產業或剛創立的階段，每天都與公司的夥伴一起努力掙扎在生存的邊緣，這時候公司極力在一個利基市場中能夠存活，公司內的溝通都是非正式的，並且決策都是中央所

下的決定，此時公司認為環境是無法分析，但可以自己創造。

(2) 存活期

此時期公司開始發展自己的獨特競爭能力並且開始組織內的正式化，此時公司是一個探索型的組織，找尋更大的市場與利潤來源，而此時公司也會認為環境是可以被分析的。

(3) 成功期(成熟期)

公司此時相當重視正式化與內部控制，高層在進行決策時，不輕易進入之前未進入的市場，凡事都必須先經過分析才能做決定，組織在此時也會不斷的成長，此時最常被抱怨的問題就是做任何事情都必須經過公司的層層關卡與層級。

(4) 改變期

此時公司體認到在成熟期時過度的正式化與龐大的組織拖累了公司的運作，使得期會回過頭來重視團隊合作以及組織變革，而此時組織的決策採取非常分散的模式，在面對環境的變動時，也是採取綜合了克服、探索以及式狀況而定的模式。

(5) 衰退期

組織到了這個階段，在內部充滿了政治與權力鬥爭，在外部對客戶的關心減少了，員工都只關心自己的利益，而將組織的目標放到最後，也失去了在工作上的動力，此時期對於未來環境的改變是無法進行分析的。

2. 產品生命週期

在 George 於 Journal of Marketing 上所提出的 The product life cycle: Analysis and applications issues 中可以探討幾項關於產品生命週期的重要議題，藉以幫助我們了解資訊服務及企業應用軟體在產品生命週期上的特性以及公司如何利用此一生命週期特性進行其策略方案。

由於過去在產品生命週期的使用上，常有再決定生命時齊以及過於武斷地切割的問題，因此衍生了許多對於產品生命週期的批評，本文將這些批評與質疑歸納為五個問題，並藉由過去許多對產品生命週期之研究進而一一回答，這五個問題分別是：產品與市場如何藉由產品生命週期的觀念加以定義？產品在生命週期中的位置可以很明確地被確定嗎？哪些因素決定了產品生命週期的每一個階段與推演？產品生命週期在競爭策略的形成中扮演什麼樣的角色？

第一個問題，產品與市場如何藉由產品生命週期觀念加以定義之部分，本文整理過去之文獻，提到在不同產品上在，會有不同之生命週期，並且會

因為許多不同因素與已影響，在消費性產品上，可利用不斷地改良產品來延長同一種產品的生命週期；在上游原物料方面，其會應用在不同的產品上，也就會發生不同的生命週期；而技術的變動，也會讓產品生命週期忽然中斷，或是在中斷一段時間之後，又恢復；而原本兩種不同的產品，原本有各自的產品生命週期，卻可能因為需求型態的改變而合成一個產品與生命週期，由以上之例子可知，每一個產品與其生命週期都受到許多因素所影響，而這些影響並不會開啟一個新的生命週期，而是持續去改變。

第二個問題，有關何種因素決定了產品生命週期之階段與推演，在每個時期，皆有不同的因素影響，首先，在進入期的影響因素包括：與其他替代品相較之優勢，其他不可預測之風險與其他產品之威脅、使用新產品之障礙以及如何讓顧客得知使用新產品所獲得之利益，而為了要讓產品擴散到市場上，其主要因素是如何利用通路與售後服務來擴大市場的接觸，生產的經驗曲線也會影響產品定價，進而影響產品之需求，影響產品的擴散程度。在快速成長期，產品的新功能、對客戶期待的滿足以及價格的差異都會讓新產品在替代舊產品速度上有所差別，在快速成長期中，也會有許多新進入者因為市場的快速成長以及不同技術的採用而進入市場，除此之外，重覆購買的時間與次數也會影響快速成長期時的成長率與速度，而市場成長到一定程度，自動進行區隔時，為了滿足每個區隔，產品會進行差異化，如此又擴大了整體市場的總值。進入成長期時，必須藉由找出顧客潛在的需求以提高市場潛力，而顧客也會因為重覆購買學習到了比較各項產品進行理性選擇，而此時市場內的廠商也會進行激烈的價格競爭，此也會讓某些無法降低成本的大型業者淘汰出市場。最後，在衰退期中，除了難以預測的技術改變外，如果該產業是已經不吸引人注意，而有許多公司離開該產業，這個衰退期的產品反而吸引許多廠商，因為這個產業將會保有長久且穩定的利潤。

產品在生命週期之位置能明確地確定嗎？答案是很困難，由於每種產品具有不同的特性，很難去利用同一種模式來估計一種產品的生命週期即其目前的位置，因此產品生命週期不同階段的區分總是模糊的。

哪些因為決定了產品生命週期的變動呢？此必須決定於預測的準確性，目前在不同的階段，無法利用同一個模型進行估計，在快速成長的階段中，可以利用 Bass 在 1969 年所提出的擴張模型進行預測，其模型建構在四個限制下，分別是，在長期下會達到飽和、S 型擴張曲線、顧客具有同質性以及不考

量市場決策變數。在成熟期與衰退期的預測中，許多一般的預測方法都無法進行準確的預測，在衰退期時，新產品的替代、滲透市場的能力及其對市場與客戶的效益是產品被淘汰與衰退速度的重要衡量指標。

最後一個議題，關於產品生命週期在策略形成中所扮演的角色，一般人皆以為產品生命週期決定策略、組織及其表現，但實際上，產品生命週期在策略中扮演許多不同的角色，它可以是一個策略執行的環境，可以是一個影響策略與獲利的中介變數，也可以是一個策略決定下的選擇方案，經由數個不同的替代方案所決定的情境。

1.3.2. 資訊服務產業之生命週期

平均每年在產業中有 5~10% 的公司會離開，除了隨機變數以及不可預測的變數影響外，是什麼造成這種情況的呢？作者 Rajshree 與 Michael 根據產業生命週期對整體市場之需求、技術改變影響，以及公司生命週期中邊做邊學、策略適配度以及被淘汰的初期技術與產品藉以討論公司在產業中的生存的模式。

競爭的程度、需求預測以及技術改變都造成了產業的特性，其特性表現在產品的兩種改變上：革命性的改變以及隨著產品生命週期的改變。在生命週期的期間中，一個市場會從出生期慢慢移轉到成熟期，在技術的表現上，一開始的機會會給產品的創新以及科技的改變上，當產品逐漸成熟，創新將由原本在功能上以及整個產品上轉移到製程上、成本減少上的創新，也由於創新逐漸相似，產業中的競爭也越趨激烈，而每個階段創新的種類、競爭程度不同，讓新進公司欲進入產業所面臨的進入障礙與生存可能性也會不同。

在產業特性中，科技的改變可視為將舊的科技淘汰的程度，越技術導向的產業，在科技淘汰與改變的程度越高，而利用技術人員以及設備的投入程度來衡量技術的改變，當一個產業的技術導向以及科技淘汰程度越高，相對的，新公司要進入該產業的進入障礙也越大，而已在產業中的新公司生存的機會也會較低。

公司特性，從公司的角度來看，有三個重要的因子影響公司的生存：便做邊學，也就是公司的學習，其會學習降低成本、改進產品以及公司成長的知識、第二個因子是公司的稟賦、也就是公司一開始就有的資源，這些資源包括研發、多元化經營的知識等，第三個因子，隨著時間的演進，在無效率公司被淘汰以及公司進行新的投資後，公司在產業中平均擁有的稟賦會上升，而這些稟賦的上升會隨著舊技術的淘汰而呈現邊際效率遞減的模式。

本文提出一個模式，不同年齡公司在一個產業中的不同階段下，根據前面所提的三個公司特性會決定其生存的機率，這個機率由”Hazard Rate”來表示，即在產業中的冒險程度。

經過分析之後，得到幾項重要結論，首先，公司在產業中的生存與產品與公司的生命週期息息相關，由所有的產業生命週期來看，公司在自己生命週期的兩個階段會出現風險程度不斷下降的狀況，這兩個期間分別是，剛進入的第3~7年以及在產業中經營的第16~18年，這些風險程度之後會因為技術創新與改變的減少而逐漸回升，另外，我們也確定了在每個不同的產業階段中，會有不同的基本風險程度，在較後期的成熟期產業階段中，由於市場的成熟以及激烈的競爭程度，會使得基本的風險程度較高，而在比較早期的市場階段，由於技術仍然不斷在改變，也會使得風險程度提升，造成波動，而有關公司在產業中經營的年齡與生存的機會無法進行確認，最後，具有科技導向的產業之所以具有高風險程度可以這些產業快速淘汰的初期投資與稟賦進行解釋。

1.4. 企業對資訊服務使用現況

以全球區域市場分析，2003年北美地區佔46%、西歐地區佔31%、亞太地區佔6%、日本佔12%。北美地區包含美國與加拿大，2003年市場規模達2,612億美元，相較2002年成長3.21%，預估2004年成長率仍可達5.33%，2002-2007年平均複合成長率為5.7%。2003年西歐市場規模達1,815億美元，相較2002年成長15.17%，顯示在2003年西歐資訊服務市場的規模屬於高成長，但預估2004年成長率則降至2.85%，2002-2007年平均複合成長率為6.2%。

2003年亞太地區市場規模則為324億美元，相較2002年成長11.61%，預估2004年至2007年的市場成長率每年大致維持在8%，2002-2007年平均複合成長率為9.1%。日本2003年市場規模達716億美元，相較2002年成長9.35%，預估2004年成長率稍降為5.36%，而後至2007年的市場成長率緩步回升，2002-2007年平均複合成長率為7.1%。

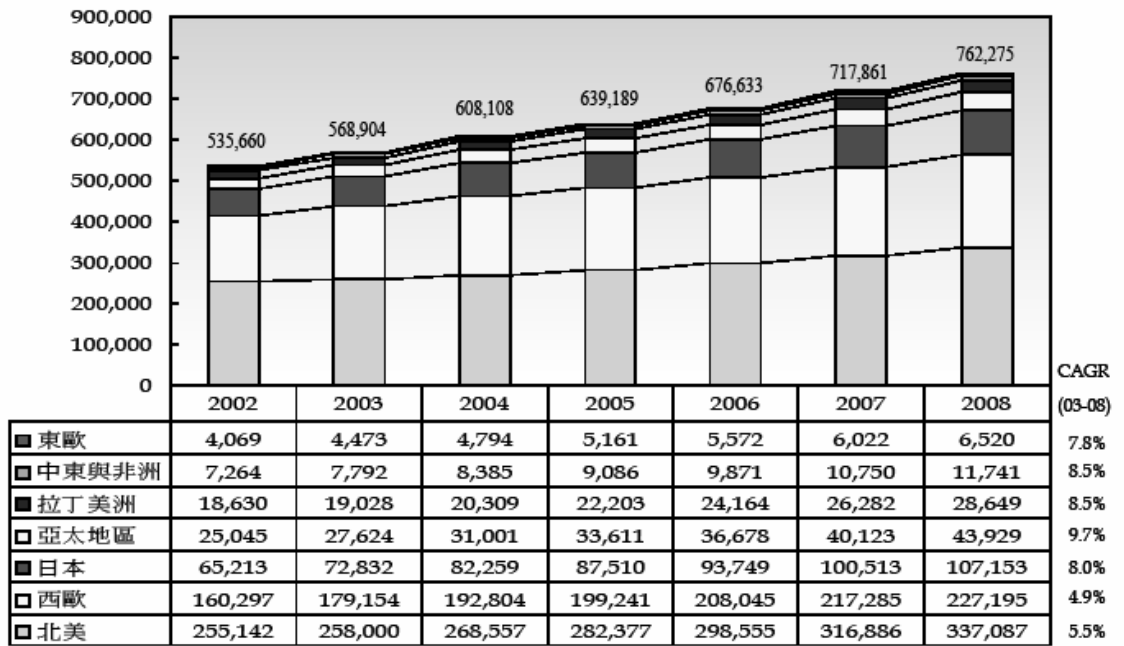


圖 2 2003 年至 2008 年全球資訊服務業各地區市場規模 單位：百萬美元
 資料來源：Gartner、資策會 MIC 經濟部 ITIS 計畫整理 2004 年 7 月



2. 中國大陸資訊服務需求

由於大陸市場開放較晚，技術起步也較緩慢，使得市場一開放即湧入大批國際業者，大陸基於國家安全以及產業發展因素，讓國家政策與產業政策刻意領導資訊服務產業發展，針對大陸本土業者訂出許多優惠條款與獎勵措施，特別是在基礎架構的平台與中介軟體上，更特別採用 Linux 系統而捨微軟(Microsoft)不用，根據資策會 MIC 的研究，大陸也將企業應用軟體發展定為國家重點政策之一，本節將發大陸資訊服務市場發展，其訂立之重要法規以及企業軟體中非常重要的 ERP 進行介紹。

2.1. 中國大陸資訊服務產業

2.1.1. 中國大陸資訊服務產業發展

大陸資訊服務產業剛開始發展時僅依賴政府科技計畫預算支援小型研究團隊，當時除了軟體開發外，並無其他資訊服務應用，在 1989 年電腦開始盛行時，以大陸中國科學院研發隊伍帶領開發基礎軟體，到現今大陸政府認定資訊服務產業(尤其是軟體開發)為產業中的產業，必須刻意發展，2002 年 6 月，大陸國家計委與信息產業部特別將北京、上海等十個都市列為十大國家軟體產業基地，目前已有許多大陸台灣的軟體大廠進入，未來將吸引更多外國業者以及外資投入，希望帶動整體產業發展，在 2005 年時能達到 2500 億元的產業規模。根據 MIC 的研究，以下分為四個階段介紹大陸資訊服務產業的發展。

1. 萌芽階段(1989~1991 年)：

在軟體的開發上分兩部份，基礎軟體的作業系統軟體而大陸政府支持自主開發團隊進行之，而應用軟體部分則由個人進行。

2. 起步階段(1991~1994 年)：

此時期因 IBM 在 1992 年開放 PC 架構讓電腦普及化以及政府對軟體開放進行明確的法規條文設立，使得軟體開發在大陸市場逐漸受到重視，此時期也開始出現專業軟體設計公司，但受到技術限制，大部分的軟體開發僅在中文化與簡單工具軟體的應用上。

3. 成長階段(1994~2000 年)：

此時期最大的特點在外資業者大舉進入以及大部份中國台灣業者均資金不足，由於中國大陸成為世界工廠與世界市場的觀念逐漸成形，幾乎所有大型

企業均進入大陸設廠，業者也帶來資訊化的需求，使國外資訊服務業者也隨之進入，大陸台灣業者為應市場需要大部分均開發應用軟體，少數開發作業系統與中介軟體之業者均需依賴政府採購生存，此時產生幾家大型企業，如用友、金山、金蝶及洪恩等。

4. 快速成長階段(2000 年~)：

大陸在 2002 年資訊服務市場總值已達到 1100 億人民幣規模，成為日本之外亞太地區第二大的資訊服務市場，並且預計未來每年將以 20~30% 的速度成長，目前大陸地區已有超過一萬家的軟體業者，雖然大部份都是小型企業，但也不乏陸資企業達到 3000 人並以上市的規模，其為了能解決人力市場需求，每年培養三到五萬名大學畢業資訊人才進入市場，2000 年時在法規上也提出 18 號文件提供業者稅務優惠以及出口退稅等措施。



表 5 中國大陸資訊服務市場主要業者

	作業平台	資料庫管理系統與開發工具	系統與網路管理軟體		
Windows	Microsoft(Windows 系列)	Microsoft(SQL Server, Visual Studio, others)	Microsoft, CA, IBM, HP, SUN, others		
Unix	SCO(SCO-Unix), SUN(SOLARIS), IBM(LAX 及專用系統, NCR, SGI, COMPAQ, others	ORACLE, SYBASE, INFORMIX, IBM, DB2, others	CA, IBM, HP, SUN, others		
Linux	TurboLinux, 紅旗 Linux, XteamLinux, 幸福 Linux, others	ORACLE, SYBASE, INFORMIX, IBM, DB2, other free tools			
Embedded Operating System	Microsoft(Window CE), Hopen(凱斯女婿), 3COM(PLAM OS), SUN(JavaOS), embedded sco, Linux	Database tool			
中間軟體		安全軟體			
IBM(CICS, MQSeries, WEBSphere), BEA(Tuexdo, e-commerce transaction server), TONGTECH(消息中間件 TongLING/Q, 交易中間件 TongEASY, 對象中間件 TongBroker, 安全平台 TongSEC, 通用代理業務平台 ezBanker), others		江民, 瑞星, 冠群, 今晨, 北信源, 趨勢科技, 賽門鐵克, NAI, 安氏, others.			
	辦公及中文字處理	通用財會	翻譯	教育	遊戲與娛樂
通用應用軟體	MS Office, Lotus, Domino, WPS, others	用友, 金蝶, 萬能, 浪潮, 國強, SAP, ORACLE, JDE, QAD	華建, 金山, 銘泰, 通譯, others	科利華, 翰林, 匯金, 洪恩	金山軟體, 目標軟體, 北京娛動工廠, 新璃獅, 金智塔, 盤谷, 英業達, 大宇, 智冠, 華義, 法國 Ubisoft.
行業應用軟體	包含金融, 郵件, 政府, 教育科研, 能源, 交通等專門行業, 因專業性知識, 區域特性和中文化特性等, 為大陸本土業者掌控。				

資料來源：資策會 MIC，民國九十一年

2.1.2. 中國大陸資訊服務市場重要政策

大陸自從在 1985 年提出”七五計畫”將資訊科技(包括資訊服務)列入國家重點支持的產業之後，軟體市場開始發展，2000 年的’18 號文件：”鼓勵軟體產業和集成電路產業發展的若干政策”確定了軟體產業的關鍵地位，2002 年又訂定”47 號文件“，明定了其”以擴大內需市場拉動本土軟件產業”的產業發展目標與行動方案，以下即為整理自 MIC 研究報告以及呂佩安研究之 18 號與 47 號文件內容：



表 6 18 號文件內容摘要

中國大陸 18 號文件：鼓勵軟體產業和集成電路產業發展的若干政策	
目的與遠景	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 促進中國大陸軟體與集成電路產業發展 ➤ 提昇資訊產業之國際競爭與創新能力 ➤ 帶動大陸產業升級 ➤ 由科技發展帶領中國大陸成為軍事與經濟強國
內容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 在其規範產業中的優惠政策，包含融投資、公司上市、技術、進出口、收入分配、智財權保護以及人力培養等
明確目標	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 總施行時間為十年 ➤ 軟體產業必須要能滿足大陸本土需求並且有大量出口 ➤ 集成電路產業必須滿足大陸本土需求 ➤ 與這兩個產業成功之開發國家差距必須縮小
集資	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 鼓勵對軟體產業投資，利用創投資金，其公司投資而持有之軟體公司股份可在軟體公司上市時進入市場流通。 ➤ 經國家審核符合境外上市條件之軟體公司可在國外上市。
稅收優惠	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 企業在銷售其軟體產品時，仍須依規定課徵 17% 的增值稅，但在 2010 年前可退超過 3% 之部分。 ➤ 新創辦之軟體企業可享有“兩免三減半”(自獲利年度起兩年免徵企業所得稅，三年減半課徵)之優惠政策。但由於退稅政策窒礙難行，且可能違反 WTO 精神，大陸政府目前已在研擬新的稅收優惠方案以取代現有制度。 ➤ 政府核定之軟體業者如未享受到免稅優惠可在當年度以 10% 稅率課徵企業所得稅。
人才培育	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 鼓勵學校設立軟體學院，並在高等學校以及專科學校擴大軟體方面科系招生規模。 ➤ 在非資訊科技科系設置軟體應用課程 ➤ 利用成人教育及在職訓練培養員工之軟體應用技能 ➤ 將軟體與電腦應用知識放入工程技術人員評定工作中。

資料來源：資策會 MIC

呂珮安，「中國發展 ERP 的制度分析」，民國九十二年

表 7 47 號文件內容摘要

中國大陸 47 號文件：以擴大內需市場拉動本土軟件產業	
目的	規劃 2005 年達成軟體產業之目標(大陸本土業者)
市場銷售額	2500 億元
大陸本土市佔率	60%
出口額	50 億美元
企業規模	形成數家規模 50 億人民幣以上業者
軟件人才	80 萬人

資料來源：資策會 MIC

呂珮安，「中國發展 ERP 的制度分析」，民國九十二年



2.1.3. 中國大陸資訊服務產業現況

大陸資訊服務產業之現況可以幾大部分進行了解，首先室管理政策與法規，其皆奠基於 2000 年頒佈的 18 號文件，根據此文件進行轉件園區與稅務優惠條件的規範，除了國家大方向的法規外，還可與當地政府洽談租金與地方稅的優惠。

表 8 中國大陸資訊服務產業相關規範

中國大陸關於電子商業重點政策與要點	
鼓勵軟體產業和積體電路發展的若干政策	2000-06-24
鼓勵軟體產業和積體電路產業發展有關稅收政策問題	2000-07-01
國家軟體產業基地管理辦法(試行)	2001-10-25
中國軟體行業基本公約	2002-06-21
振興軟體產業行動綱要(2002-2005)	2002-11-28
行業規範	
電腦資訊系統整合資質管理辦法	2000-01-01
系統整合資質認證申報程序	2000-01-01
電腦資訊系統整合資質等級評定條件(修訂版)	2003-10-10
軟體企業認定標準及管理辦法(試行)	2000-10-16
軟體進出口貿易規範	
軟體產品登記管理辦法	2000-11-01
軟體出口管理和統計辦法	2001-10-25
政府採購目錄資格規範一覽表	
政府採購貨物和服務招標投標管理辦法	2004-09-11
政府採購資訊公告管理辦法	2004-09-11
中央單位政府採購管理實施辦法	2004-09-11
政府採購供應商投訴處理辦法	2004-09-11
中國人民共和國政府採購法	2004-09-11
軟體政府採購管理辦法、政府採購軟體目錄	即將頒布

資料來源：資策會 MIC

在軟件園區方面，光是在長江三角洲地區就有十多個大小軟件園區，其中主要包括上海軟件園、杭州高新軟件園、江蘇軟件園三個，在環渤海地區也有數個知名軟件園區，包括有 IBM、SAP、GE 等廠商進駐的大連軟件園、濟南齊魯軟件園以及歷史最優久、設備最完善的中關村軟件園，珠江三角洲地區，目前是中國規模最大的高新技術產業帶，當地以珠江為分界，在東岸聚集電子資訊產業，西岸則是電器產品群，其軟件園區包括：廣州天河軟件園、珠海南方軟件園兩個國家級軟件園區，在中西部地區，目前是大陸政府重點開發區，也是軍工電子產業主要基地，其在軟件園區方面，設有長沙軟件園、西安軟件園、以及成都軟件園等，其他尚有 26 個國家級高新區設立於中西部地區。

第二部分由整體產值與市場規模來看，預估 2004 年大陸資訊服務業銷售額將達到 2100 億人民幣，相較於前兩年超過 40% 的成長率，預估 2004 年將只有 20% 的成長，但依比率來看，未來三年系統整合與服務的部份將大過軟體產品本身。而在廠家的分布中，目前全中國大陸大約有 10000 家的資訊服務廠商，但與台商有關的企業所佔的銷售額只有 4%，比率仍相當小。

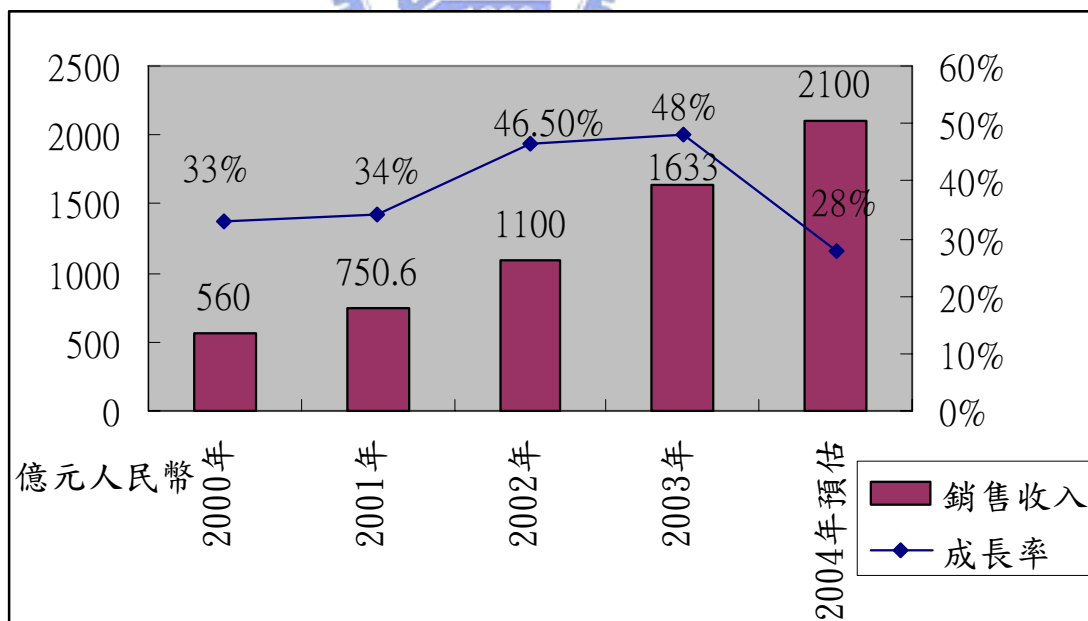


圖 3 2004 年大陸資訊服務產業銷售額狀況

單位：億元人民幣

資料來源：中國大陸信息產業部

在資訊服務產值的比重來看，2004 年軟體服務與系統整合將佔 48%，而軟體產品則佔有 52%。根據賽迪顧問的資料來看，以 2004 年第一季度而言，企業應用軟體銷售額為 50.16 億元人民幣，佔整個中國應用軟體市場 68.03 億元人民幣的 73.7%，其中產品銷售以 ERP 軟體最多，佔了企業應用軟體銷售的 46.4%，由於中小企業開始在財務管理以及製造應用軟體上增加投入，因此中低階管理軟體、CAD/CAM 等銷售增加，而大陸政府積極鼓勵傳統製造業電子化的政策也帶動了企業應用軟體的成長。以公司來看，大陸本土產業亟欲推動其產品進入亞洲地區，用友以 ERP 推動國際化，金碟則將所有產品推往亞太地區、東軟、中軟以外包業務做為國際化途徑，神州數碼則利用資本、產品以及服務進行國際化進程，目前大陸大型資訊服務廠商皆擴大其在市場之影響力並積極邁向國際化。

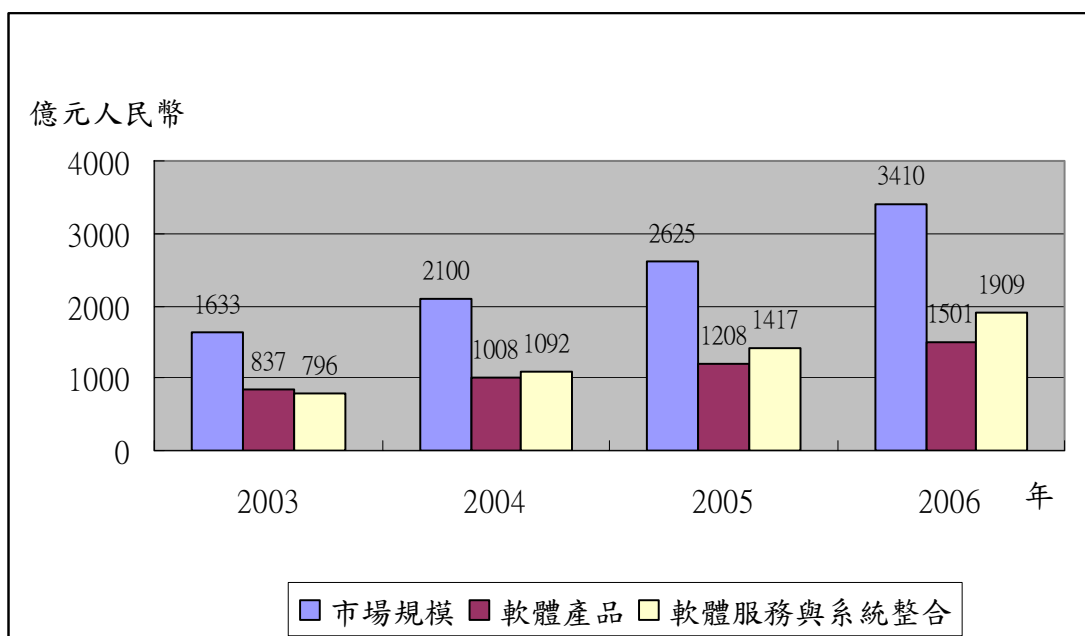


圖 4 大陸資訊服務產業市場規模三年成長整體預估

資料來源：中國大陸信息產業部

未來的市場成長，在 2004 年預估已經可以突破 2100 億元人民幣的銷售額，未來兩年道 2006 年以每年 30% 的成長率來預估，將會達到 3410 億元人民幣，以管理軟體市場來看，在 2003 年，大陸 ERP 軟體即佔管理軟體市場總銷售的 47.6%，而財務管理軟體雖然已經經過 10 多年的發展，仍然佔了市場銷售的 21%。預估在 2004 年，大陸管理軟體市場規模能達到 50 億元人民幣，到 2006 年，可望達到 71.58 億元人民幣。

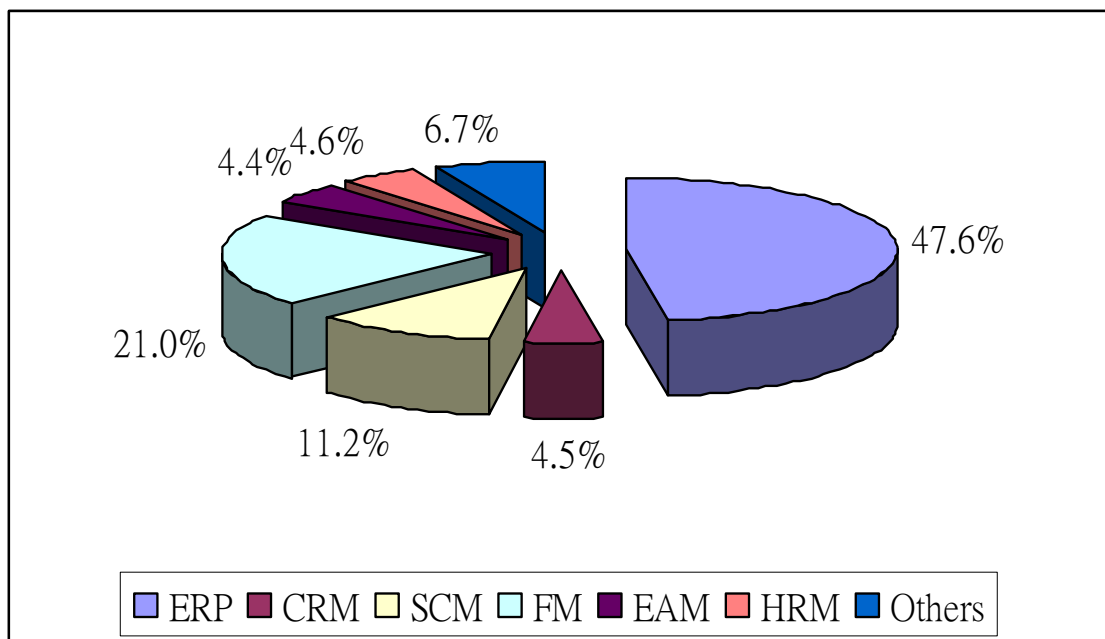


圖 5 2003 年大陸管理軟體市場細分產品結構

資料來源：資策會 MIC、賽迪顧問

在管理軟體市場中最大部份的 ERP 軟體，2003 年 10 月 1 日由北京政府頒布「ERP 規範」，將帶動 ERP 的普及以及該產業的發展，預估未來三年將以平均 23.5% 的複合成長率於 2006 年達到 35.47 億人民幣產值。在 CRM 軟體上，預測政府將更重視企業在 CRM 的應用，而軟體的採購也將以標轉化軟體為優先，國外廠商將更重視大陸這部份的市場。SCM 上，由於 ERP 以及 CRM 也具有部分 SCM 之功能，因此大陸大部分的企業目前仍將重心放在這兩部分的軟體上，SCM 軟體將持續保持穩定成長狀態，預計到 2007 年會達到 9.5 億元人民幣的銷售額。HRM 的軟體目前已逐漸被大陸企業所接受，雖然目前在大陸企業 HRM 軟體應用比率不到 40%，但由於該產品比 ERP 更容易產品化進行銷售，未來三年 HRM 軟體將會是繼 ERP 後一個企業電子化的熱門議題，預估到 2005 年其市場規模會友 8~12 億元人民幣。財務管理軟體 FM 的市場需求已經穩定，但由於大陸政府目前推動電子政務，各級政府均實施財務電算化，許多過去做企業財務管理軟體的公司均轉型為公共財政軟體，另外也替中大型企業進行高階財務管理軟體的規劃，使財務管理軟體公司又有新的領域。

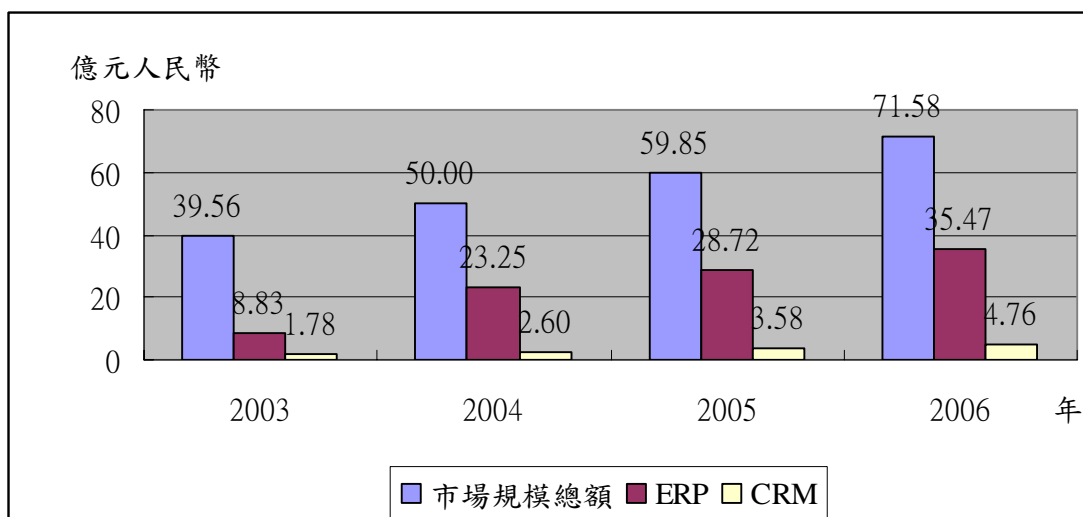


圖 6 大陸管理軟體市場規模三年成長預估

資料來源：資策會 MIC、賽迪顧問、IDC

以大陸區域經營進行分析，目前北京仍然是全國銷售額最高的單一市場，但將上海、這將以及江蘇合併之區域總量則大過北京，且上海的軟體出口量已大過北京，成為全中國大陸之第一位。

表 9 2002 年北京地區資訊服務企業型態

企業註冊類型	內資企業	港澳台投資企業	外商投資企業
企業數量	1886	125	361
比例	79.5%	5.3%	15.2%
營業收入(億元)	193.7	55.4	84.8
較 2001 年成長	43.4%	-11.1%	34.0%
佔北京是軟體企業營業收入	58.0%	16.6%	25.4%
研發支出佔營業收入比例	13.7%	3.8%	14.8%

資料來源：資策會 MIC，2004 軟體行業投資分析報告，

中國證券市場研究設計中心研究開發部，

北京國經聯資訊技術中心

以每個城市來看，2002 年時，北京共有 2742 家資訊服務廠商，港澳台投資企業佔了 5.3%，其研發經費佔投入比率為 3.8%，相較於陸資企業的 13.8%，外資企業的 14.8%，相差甚大，也是在 2002 年營收負成長的重要原因。

以江蘇而言，其資訊服務產業迅速發展，在 2002 年時，江蘇資訊服務產業銷售額已達到 75 億元人民幣，佔全中國大陸的 12%，資訊服務企業有 499 家，江蘇政府也規劃了包括江蘇、南京、蘇州、無錫以及常州五個軟件園形成沿江軟體產業帶。

表 10 2002 年江蘇地區資訊服務企業

2002 年江蘇地區資訊服務企業		企業數量	比例	年營業收入	比例
從註冊 登記類 別看	私營企業	310	69%	44.6 億元	61.9%
	三資企業	52	10.4%	1.8 億元	2.5%
	國有集體企業	25	5%	10.31 億元	14.3%
	股份制及其他類型的軟體企業	112	22.7%	14.6 億元	20.3%

資料來源：資策會 MIC，江蘇省統計局

上海，其資訊服務產業營業收入近年來均以 50% 以上大幅成長，於 2002 年達到 117 億元人民幣，並出口軟體 1.75 億美元。

表 11 上海各產品分類主要廠家數量與主導廠商

資訊服務產品分類	主要廠家數量	主導廠商
物流軟體	6	上海博科資訊集團
管理軟體	2	新致軟體
軟體諮詢	1	先驅電腦公司
金融軟體	5	華騰軟體系統
系統整合	3	上海理想資訊產業

資料來源：資策會 MIC，上海軟體產業發展報告

根據中國大陸資訊產業部的統計，這將軟體產業規模名列北京與廣東之後的第三位，其資訊服務銷售收入由 1999 年的 33 億元人民幣到 2002 年的 110 億元人民幣成長了將近 400%，其金融、證券、財務、醫院管理、服裝產業 CAD 等應用軟體全國領先，佔有率達到 50% 以上，目前從業人員有 2 萬人，企業家數 900 家，並有十多家超過億元人民幣的資訊服務企業，目前這將軟體企業 80% 集中在杭

州，全中國大陸前百大資訊服務廠商中，杭州即有 20 多家落腳，目前杭州已經是中國大陸 IT 產業重點發展的三大區域、五大基地之一。

第四部份進行大陸資訊服務廠商之營運概況分析，包括前十大獨立軟體開發商、系統整合商以及主要資訊服務顧問公司等之簡介。大陸目前從事資訊服務產業之企業家數總數超過 10000 家，從業人員 50 多萬人，而從事軟體發展的人員超過 25 萬。

表 12 大陸資訊服務業者家數狀況

資訊服務企業 (家)	具有自主軟體 研發能力之企 業(家)	認定軟體企業 (家)	從業人員(人)	從事軟體發展 人員(人)
10000	5700	8730	500000	250000

資料來源：資策會 MIC

以企業的所有制結構來看，主要以陸資企業為主，在 2002 年大陸 4568 家資訊服務公司裡，陸資企業即佔有 4113 家，軟體與系統整合服務等收入 905 億元佔了全中國大陸資訊服務產業的 82.3%，反觀三資企業，港澳台商於 2002 年在大陸投資 189 家，佔全中國大陸 4%，營收也佔 4%，外資企業則有 455 家，在企業總數中佔 10%，但營收則佔有 14%。

表 13 大陸資訊服務業者所有制結構

大陸資訊服務企業 所有制形式	數量(家)	佔全國資訊服 務企業總數比 例	完成軟體與系 統整合收入 (億元)	佔全國百分比
有限責任公司	2525	55%	528	48%
股份有限公司	353	8%	220	20%
私營企業	870	19%	88	8%
國有及集體企業	176	4%	66	6%
港澳台投資企業	189	4%	44	4%
外商投資企業	455	10%	154	14%

資料來源：資策會 MIC

在大陸的前三十大大資訊服務企業中，大陸目前資訊服務相關廠商均同時擁有軟體發展與系統整合兩項業務，資訊顧問機構除了跨國的 IT、管理資訊機構外，有涉足這塊業務的如神州數碼、東軟等都有其他均以系統整合、軟體發展等為主要業務，大陸本土的專業顧問機構僅賽迪顧問、漢普資訊，廠商並不多。

2.2. 中國大陸資訊服務產業特性

中國大陸資訊服務產業在經過改革開放以來二十多年的發展之後，其呈現一系列的發展特點，這些特點主要可以歸類為四大項：需求旺盛、發展迅速、競爭激烈與效益提高。除了這四個特點外，也有發展上所面臨的問題，包括認知不足、規範建立不齊全、市場結構不完整、海外拓展不足。

2.2.1. 特性

1. 需求旺盛

在需求旺盛中，由信息產業部與賽迪信息之資料顯示，中國大陸資訊服務產業在 2004 年以前均以超過 40% 的成長率快速成長，而整體產值也將在 2004 年達到 2100 億人民幣的規模，而政府單位也因應需求的快速成長提出與制定了多項規範與獎勵措施鼓勵人民參予投資，大陸政府希望在未來信息產業的發展上，首先能針對宏觀經濟以及供農業、科技教育、社會生活等進行發展，其次加強國家網路建設與管理，與加快國家金字工程佈建速度以提升電子化政府的效率。除此之外，大陸作為全球投資的重要基地，在全球資訊化普及下，除了資訊硬體產品外，資訊服務與貿易也日漸上升，由於在 WTO 規定下，貿易的範圍以擴大到金融、保險以及知識產權等服務產業，使大陸國內本土的信息服務有全球化的新趨向。

2. 發展迅速

中國大陸信息服務產業市場自 1992 年由中共中央、國務院制定了「關於加快發展第三產業的決定」之後，又在 1995 年進一步提出「加快國民經濟信息化進程的戰略決策」、1996 年的「中華人民共和國國民經濟九五計畫和 2010 年遠景目標綱要」，整體信息服務市場出現了快速的成長，這些成長現象包括了：信息市場規模迅速擴大，由於國家政策支持，整體產業發展以及個體企業不斷成長下，信息服務產業具有規模經濟的趨勢，2004 年信息服務企業已超過一萬家，整體成長率有 28%，從業人口也達到五十萬人，其中也培養出數家資產超過億元的大型資訊服務廠商，以及 3 家達到 CMM 5 等級的軟體廠

商，而在管理軟體上，過去由外商獨大的 ERP 軟體在 2004 年也由大陸本土的「用友」以 13% 的市場佔有率取得龍頭地位，全球知名的 SAP 在大陸排名第三，佔有率為 6.3%，Oracle 則以 3.6% 居於第四。在整體的發展上，也可以發現信息商品的質量不斷提高、信息市場走向多元化發展、利用網絡服務的信息服務市場迅速崛起以及開發國際信息服務市場的趨勢。

3. 競爭激烈

中國大陸信息服務市場的激烈競爭來自兩個部份：一是中國本土信息企業之間的競爭，另一則是來自海外的外商信息企業在中國信息市場上與中國信息企業角逐與其自己外商信息企業之間之競爭。由於資訊服務廠商眾多，以企業應用軟體市場為例，前十大廠商即佔了 45% 的市場，而外商企業藉其龐大的全球資源與管理優勢，進入大陸資訊服務市場，其雖然只佔了 10% 的廠商比例，卻取得了 14% 的營業收入，這使得外資企業與大陸本土資訊服務廠商之間的競爭越趨激烈。

4. 效益提高

大陸信息服務產業的推展，讓國民經濟與企業經營效率提升，也讓政府執行效率提高，以政府的「金稅工程」為例，在稅務的徵收實施電子化之後，在 1994 年的第一期工程中，針對 50 個城市 3% 的交易量進行稽查，即查出 4 萬件總金額達到 2 億元人民幣的逃漏稅案件，而在 1999 年之前，70% 的中大型企業及架設了管理信息系統，並且在生產設計上，利用計算基輔助設計的普及率也相當高，提升了設計的效率與質量，除此之外，在航空、機械、紡織等產業的計算機集成系統發展以及計算機在農業管理、流通、柯延以及良種培育等均取得良好的經濟效益。

2.2.2. 問題

1. 對發展信息服務市場缺乏足夠的認識

跟據于清文與姜富渠所著的「中國信息市場」中所提，大陸人民目前對信息化的建設雖然有所認知，但對發展信息服務對於經濟成長之好處缺乏認識，使得人民對信息資源的利用不夠充分，而信息服務廠商本身也並沒有找到社會的最重要需求，使信息消費者能利用其改善工作、學習與生活，致使目前信息服務市場發展的潛力仍大。

2. 對信息與信息服務產業規範不夠齊全

在 2000 年以前，大陸政府再發展信息服務產業僅限於口號式的領導，很

少有操作性的具體政策，諸如許多的產業規範、財稅政策、金融政策等，均缺乏實質鼓勵政策與規劃。在 2000 年後，這個情形以逐漸被改善，除了前面所提到許多規範的建立，軟件園區以及軟件公司與產品認定標準的確定，尚有許多電子商業以及電子商務的規範通過並施行，目前為法令大量制定的時期，外資企業必須隨時注意法令的改變。

3. 市場結構不完整

過去大陸政府的信息機構，除了扮演監督者與裁判的角色外，也是大陸市場最大的採購客戶，在選擇廠商進行採購時，往往因為沒有規範而沒有一定的採購標準，但現今有了政府的採購法令以及軟體採購目錄等規範，使大陸政府必須遵守招標與採購之規範。除了政府單位外，尚有政府所投資的信息機構，由政府之研究單位脫離創業成為資訊服務公司，由於此類公司具有政府色彩，使在開發用戶時與其他信息企業處於不公平競爭地位，由於市場仍在高度成長期，使信息市場之結構不完整，產品種類不夠多，發展區域不均衡，東部快、西部慢等，意味市場潛力相當大。

4. 海外拓展不足

大陸到了 2000 年底才頒佈了軟體產品的出口規範，但成長快速，而產品的出口在 2003 年達到 20 億美元，佔當年資訊服務產業總額的 10.1%，預計成長速度在 2005 年將達到 35 億美元，其出口的區域中，以日本為最大，再者為東南亞、歐美等市場，其中日本即佔了 61%。由於在 WTO 的規範下，各國均須開放 IT 及其知識領域之服務，但許多大陸本土廠商仍然認知不足，只願意在本土產業發展，為內需型企業，但外向型與出口型的企業不多，只有大型資訊服務廠商如用友、金山、方正集團等的產品有向外拓展的趨勢。

2.3. 中國大陸資訊服務使用狀況

目前在資訊服務的應用中，以 ERP 軟體的應用在各種產業中皆相當普遍，除了基本的辦公室 OA 設備以及網路基礎設施外，即排行在整體資訊服務應用的第三位，以包含政府的整體資訊應用產業別來看，製造業在管理軟體的應用中所佔的比例達到最高，在 2002 年投入金額為 12.8 億人民幣，佔總市場的 36.9%，到了 2003 年更成長到 17.7 億人民幣，更佔了市場的近 40%，排行第三的金融服務業，其在 2002 年資訊服務的投入金額上也達到了 3.6 億人民幣，佔市場的 10.5%，除了 ERP 軟體外，其在 CRM、FM 軟體應用的比例也相當高。

大陸企業資訊服務使用之狀況主要以製造業與金融服務產業利用兩部分來分析，在製造業方面，目前整體製造業在企業電子化的普及程度並不高，基本的工業控制自動化僅有 34.2% 之普及率，而實施企業管理資訊化之企業也只有 44.8%。

以金融服務業來說，其資訊化之過程主要三個階段：帳務交易電子化；網路互聯與資料集中；業務、管理與決策的全面資訊化。目前大陸金融服務產業的電子化正進入第二個階段，也就是網路互聯與資料集中的階段。

表 14 2002 年中國大陸管理軟體市場行業分布結構

行業	總量(億元人民幣)	市場比例
製造	12.8	36.9%
政府	4.6	13.1%
金融	3.6	10.5%
其他	13.8	39.5%

資料來源：資策會 MIC，CCW Research

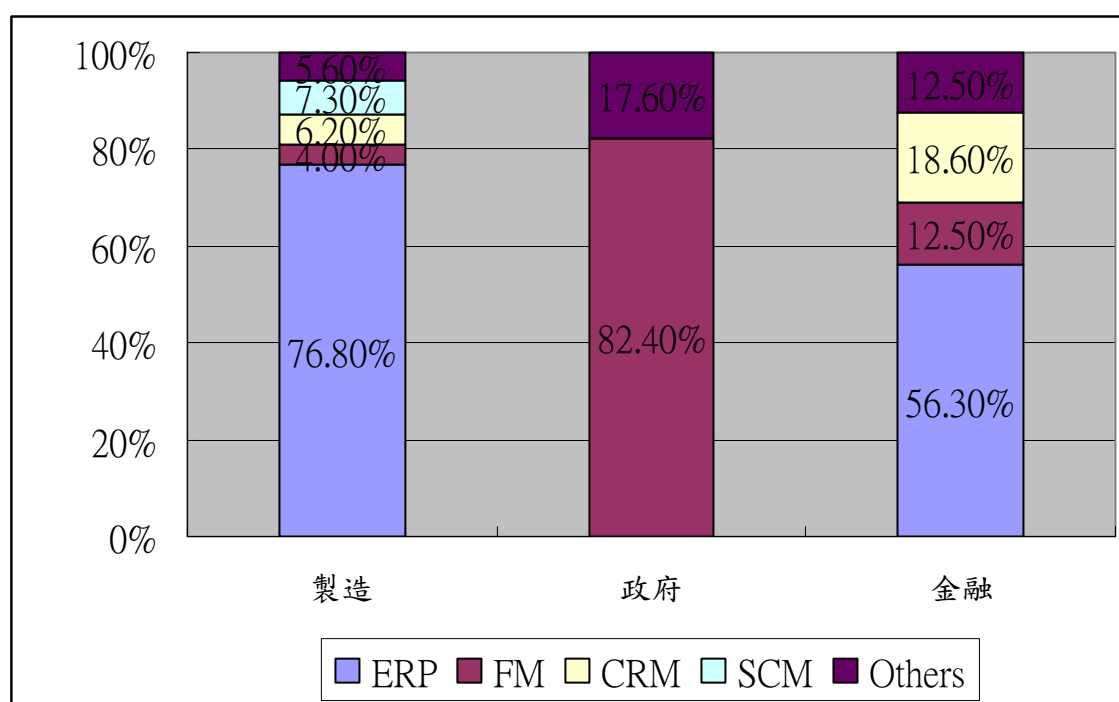


圖 7 2003 年中國大陸管理軟體行業應用比例結構

資料來源：資策會 MIC，賽迪顧問

2.3.1. 製造業資訊化

2003 年製造業之資訊化建設投資規模約 243 億元人民幣，其中大型資訊化建設規模約 112.5 億元人民幣，到了 2004 年，整體製造業資訊化投資規模化達到 287 億元人民幣，而大型製造業資訊化之投資規模也會成長到 137.8 億元，佔整體製造業資訊化比例的 47.9%。

大陸在 2003 年底已確定設定東北為中國經濟增長的重點建設，此一政策提高了製造業實施企業資訊化的信心，但由於中國大陸製造業企業資訊化的水平不

高，未來三年，整體製造業將對資訊化的需求很大，這些需求將主要集中在 OA、工業控制以及 ERP 三個領域上。

以製造業中的行業來區分，大型製業企業資訊化建設主要集中在石化、汽車、冶金、電子、機械、化工、輕工業、紡織八大行業上，而資訊化的重點也往更全面的 ERP 系統發展，除此之外，資料倉儲(DW、Data Warehouse)以及決策支援系統(DSS，Decision Supporting System)也逐漸在企業中普及應用。

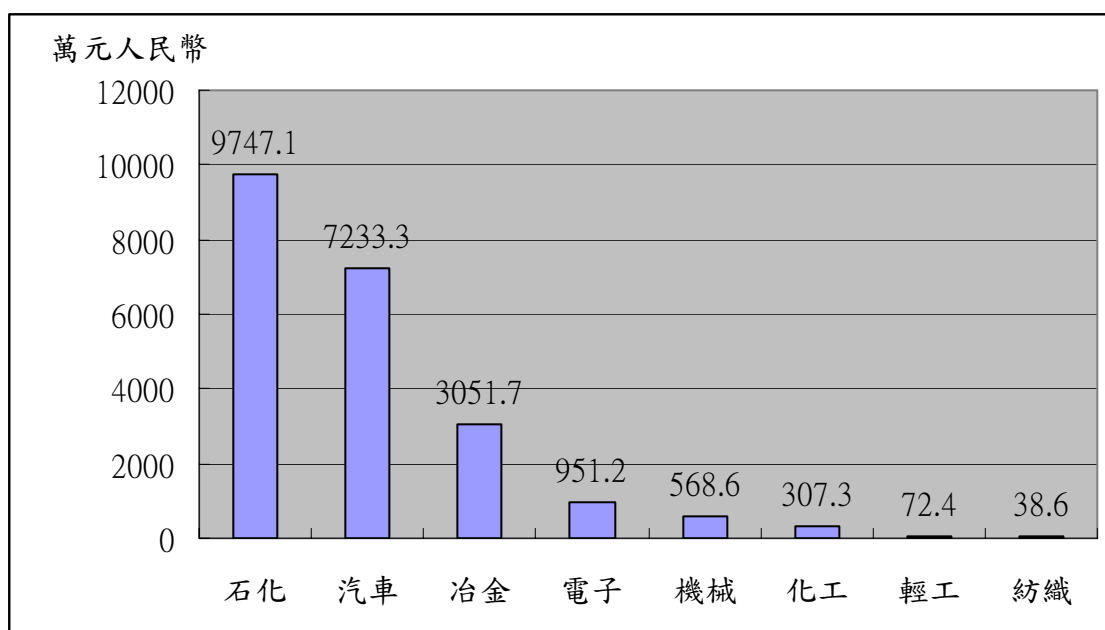


圖 8 2003 年各製造業大型企業資訊化投資規模
資料來源：資策會 MIC

資訊顧問服務(在中國大陸稱為：資訊化諮詢服務)越來越被製造業所重視，其對於中型與小型製造業企業實施資訊化有重要的意義，可協助其克服資訊人才缺乏以及與資訊廠商無法溝通的問題。2003 年，e-works、北京中企信通公司等成為大陸本土資訊顧問服務的開創性業者，其針對製造業企業協助其進行資訊需求分析、規劃以及資訊化導入，未來將會有更多製造業廠商會選擇利用資訊顧問業者所提供之服務完成企業資訊化建設。

2.3.2. 證券金融業資訊化

在銀行方面，大陸在基礎設施的架構都已經基本完成，也就是跨過了大規模基礎設施建構的階段，而往第二個階段前進，在 2002~2003 年兼，銀行業資訊化主要集中在資料集中化、綜合業務系統、管理資訊系統、資料倉儲、客戶服務以及銀行卡等，在 2003 年大陸銀行在 IT 產品與服務的總投資達到 207 億元人民幣，預計 2004 年會成長到 228 億元人民幣，較 2003 年成長 10.1%。而目前在資訊化中

所面臨的問題是「資料過多，資訊過少」，由於資料集中與倉儲的建立，卻沒有能夠配合的資料採礦技術，以及缺乏完整的業務模型，使得資料利用的效率降低。除此之外，管理與決策資訊化目前仍然難以整合，雖然利用資訊系統將業務資訊集中，但各分行以及各地區的管理資訊系統仍未整合，而財會系統、客戶關係管理系統也仍未整合，風險管理系統也尚未建立，未來要進入第三其管理決策的資訊化作業仍須相當大的努力。

在保險業方面，1998~2000年中國大陸保險公司在資訊化的投資上達到24.9億元人民幣，主要是添購電腦以及網路設備等，2001~2002年間，保險業平均每年IT投入金額達到12億元人民幣，主要投資在應用軟體的導入、存儲設備以及服務的資訊化，2002~2003年資訊化仍呈現快速的成長，其焦點轉到兌產業的支援以及顧客關係管理，歷經了六到七年的資訊化歷程，硬體設備的投資在整體投資的比例逐漸下降，而軟體與服務所佔的比例逐年成長，但目前保險產業的資訊化面臨了IT人才不足、IT建設跟不上快速膨脹的業務以及多樣化的業務與系統使得整體系統難以整合的困難等，未來的將以顧客關係管理、業務創新、壽險人員管理系統、財務管理系統以及人力資源管理系統為發展重點。

在證券產業方面，由2002~2003年上半年，證券業完成了集中交易系統、客戶服務中心、管理資訊化平台以及電子商務的資訊化，但目前面臨了業務資訊分散以及難以對不同顧客群體進行差異化的服務，未來將以資料倉儲以及CRM的建設為優先，以提供管理決策可靠的資訊支援。

2.4. 國外資訊大廠進入中國大陸市場之模式

2.4.1. 國外廠商進入大陸市場模式

進入大陸市場有許多不同的方式，依據不同市場狀況以及公司特性選擇適當的進入策略是站穩大陸市場的首要條件，本研究討論之資訊顧問服務產業，大部分在此產業之業者均為資本額較小之中小企業，如要進入大陸市場，必須有比大型或國際企業更縝密之考慮，以下由Bing-Sheng Teng在Thunderbird International Business Review所提出之”The WTO and entry modes in China”為主介紹大陸市場之進入策略，並利用Robert W. Rowden的”Research note: How a small business enters the international market”之中小企業進入國際市場或國際化應注意關鍵因素以及考量步驟作為台灣資訊服務業者在進入大陸市場時之關鍵因素考量。

茲將策略模式介紹如下：

1. 合資(Joint Venture)

(1) 合資之定義與特性

合資只是眾多公司間合作模式的代稱，依合作的時間長短與緊密程度，又

被稱之為：合作約定(Collaborative Agreement)，策略聯盟(Strategic Alliance)，全球策略夥伴(Global Strategic Partner)等，依 Robert W. Rowden 的定義，這些依照合作程度不同的合資模式皆具有以下三項特點：

- A. 在目前合作案進行的雙方，在進行下一個合作案時都是獨立的，也就是仍然可以自己作下一個合作與否的決定。
- B. 在合作案中的參予者皆同時享有合作利益，並且對於工作進行以及分配具有相當之控制權力。
- C. 合作的任何一方皆在協議好的部份對合作案提出貢獻。

(2) 合資之考量因素

合資經營的模式在公司進入國外市場中經常被採用，但也經常發生糾紛，Robert W. Rowden 舉出了六項重要的因素，其為在進行合資經營時最基本的應注意要素，如果缺乏這六項要素，公司將無法將合資事業順利地經營。

A. 使命(Mission)：

一項成功的合作計畫應該是合作雙方或所有參予者皆能獲利以及擁有共同的目標，共同朝向這個目標努力，創造雙贏與多贏的結果。

B. 策略(Strategy)：

當一家公司與不同公司有不同的合作計畫時，其計畫前的策略應該將衝突的合作案件排除。

C. 管控(Governance)：

合作過程中的討論與績效評估必須建立制度，而每一個在計畫中的夥伴也必須被一視同仁。

D. 文化(Culture)：

在合作裡的員工互動與價值觀是決定計畫成敗的關鍵因素，合作的主導者必須盡力讓公司創造互相分享的價值與文化，而公司在選擇合作夥伴時，也必須注意其合作對象的公司文化與自己的差異。

E. 組織(Organization)：

為了消彌不同國家合作所造成的管理問題，設計一創新的組織能減少文化與管理的複雜所帶來的衝擊。

F. 管理(Management)：

在合作的進行中，將會面臨來自不同市場以及不同層級的各式問題，為了讓管理能確立以及更有效率，所有的議題以及權責必須交代清楚，而指揮權力與範圍也必須確立，如此才能讓每個在合作案中的夥伴互相信任。

雖然一項好的合資經營能帶給公司與夥伴極大的利益，但公司也必須記得，除了這項合作案外，其他的領域中，彼此仍是競爭者。而合作的過程中，夥伴間太過和諧有時反而無法激盪出火花，反而需要些許的衝突來突破思考。公司裡的所有員工，包含管理者、工程師等都必須知道在合作時，什麼時候該堅持，而什麼時候又是雙方必須合作妥協。最後，能夠在合作案中從夥伴以及案子的進行讓公司學到東西是最重要的關鍵。

(3) 中國市場的合資經營

中國大陸將合資經營模式區分為，中外合資經營(Equity joint venture)以及中外合作經營(Contractual joint venture)兩種，此兩種經營模式差異如下：

A. 中外合資經營：

依據 Kai-Alexander Schlevogt 在”Investing and manging in China-How to dance with the dragon”中提出對合資經營模式的整理指出，中外合資經營模式為一股份有限公司的型態，合資的公司必須登記在中國大陸，其所生產之產品必須外銷，如要銷入台灣市場必須擁有政府的許可，外資公司可利用設備、現金、技術等進行投資，但在投資金額上有一定的門檻，許多公司為了不超過當地政府限定的門檻，許多設備均以租賃方式進行運作，其也提出了在進行中外合資經營時的步驟：

- a. 外資企業與當地政府與企業簽署備忘錄與意向書。
- b. 合資經營之契約確認簽署
- c. 取得當地政府與更高層級之許可
- d. 獲得國家產業與商業管理單位的許可證明。

中外合資經營模式是目前相當常見的一種模式，其能加強兩間公司在內部資源與無形資產上的交流與移轉，也可以降低交易成本與風險，而依據中外合資法的規定，在外國業者必須在中外合資中投資超過 25% 以上的股權。

B. 中外合作經營：

也可稱為中外契約式經營(Contractual Joint Venture)在 Kai-Alexander Schlevogt 的研究中，將中外合作經營之模式是為較合資經營更具有彈性的經營模式，其大部分藉由雙方簽定的合作約定進行運作，一般不會有新公司或

企業的產生，而雙方所負的責任、稅金與風險僅限於合作契約中所協定的責任範圍，通常當地業者在合作結束後，會取得雙方所投資的所有設備，此種經營模式常使用在中國大陸的建築業以及金融產業的合作案上。

雙方合作之經營是按照簽訂之合約進行，沒有一定的持股比例，而外資企業也沒有政府規定必須投資金額下限，也沒有合作存續的時間限制，使得此模式能讓外資企業在投資決策上有更大的彈性可以運用。

在過去，公司礙於大陸的法令與對文化的不熟悉，因此會將合資經營模式是為進入中國的必要策略，但在環境改變下，其他可增加公司本身在經營市場上之掌握的策略逐漸取代合資經營，我們可將這些因素歸類為以下三點：

a. 管制的降低：

中國大陸政府正逐漸放寬外國業者經營大陸本土市場的產業類別，例如過去不能經營的連鎖零售業，以及金融產業等，並且利用各種措施鼓勵更多的外國業者進入較落後的地區投資以及提供服務，在這些政府支持的產業與地區經營，政府都更鼓勵業者利用海外直接投資的方式進行資金投入。

b. 對當地文化與了解的改善：

由於中國文化的特殊，行政體制與官僚體系的不同，使得過去國外業者必須藉由與當地業者的合作才能真正進入市場投資，但許多國際業者在經過十多年的大陸市場經營後，已逐漸了解當地市場與文化，並且培植出當地的經理人，使得與當地業者的合作變得越來越沒有需要，這使得國外業者減少合資經營的計劃。

c. 要求更多在經營權上的掌控：

過去在大陸合資經營的國外業者，對其本土的夥伴都有所怨言，除了管理議題上的差異外，還包括技術移轉，資產擁有，土地使用等問題，種種議題除了使國外業者利用合資模式經營在大陸獲利不順外，還可能惹上官司，。這種情形使的合資經營的比率逐漸降低。

根據中國大陸外國投資的統計資料，合資經營的模式在 1993 年達到最大，此後到 2003 年的十年間都持續下降，到今天，合資經營的比率只剩下 1993 年時的 1/3 強，從 807 億美金到 330 億美金，顯示其他的海外直接投資 (FDI, Foreign Direct Investment) 模式取代了合資經營。

2. 獨資經營(Wholly Owned Subsidiaries)

(1) 獨資經營定義

獨資經營為單獨一家公司在外國市場進行運作之模式，獨資經營的好處主要有兩點：一、公司必須自己在外國市場進行投資，而不必為了合資經營或合併別的公司到處尋找目標。二、公司能完全擁有海外投資公司營運的掌控權，不必受到當地合資伙伴的困擾。

雖然獨資經營有相當大的好處，但其仍然有三項主要的缺點：

- A. 公司在投入資源進入新市場時，由於沒有當地事業夥伴的支援，在資源準備與投入時會較有合資經營夥伴的業者來的慢。
- B. 由於沒有當地業者幫忙帶入，在不熟悉的市場經營風險相對來的高。
- C. 一般國家皆支持合資經營模式大於獨資經營，在經由地主國審核時，會受到當地政府相對較多的阻礙。

(2) 中國大陸市場的獨資經營

根據 Bing-Sheng Teng 的研究，中國大陸在 1986 年開始允許外國業者以獨資的方式進入大陸市場進行投資，但在 1990 年以前，大陸市場仍很難接受獨資經營的業者進入大陸市場，在政策上而言，大陸政府在 90 年以前多半制定對合資經營較有好處的各项法令；在業者而言，欲進入大陸市場之業者於 1990 年以前很難真正了解中國當地的文化與錯綜複雜的人際利害關係，但在 1990 年之後，外國業者已逐漸能了解中國當地的運作模式，讓獨資經營的模式變成最重要的大陸直接投資方式。

除了這些因素外，外資企業在大陸當地的獨資經營模式最主要的是要保護公司的製程與技術，雖然在大陸設立獨資企業比合資經營較容易管理與擴張，但經營者必須隨時注意與大陸官方的良好關係，重視當地文化，並且具體提出對大陸當地發展的實質貢獻，如此才能真正在大陸市場經營成功。

從中國大陸經貿單位的統計資料來看，1991~1994 年間，獨資經營總投資額只有合資經營的 40%，但在 1995~1997 年，兩者之間的比率爬升到了 55%，而在 1999 年，獨資經營投資額首次超越了合資經營，到了 2003 年，其已經是合資經營的 2.5 倍了。

3. 購併(Acquisitions)

(1) 購併之定義與特性

購併是一種能馬上進入他國進行經營的模式，其具有主要三項優點：

- A. 能快速進入市場。
- B. 能馬上獲得當地市場與當地公司的經營資源。
- C. 當地市場在之前即被其他公司或被購併公司證明具有可行性與獲利性。

雖然購併有快速進入與了解當地市場的好處，但這項經營活動有許多阻礙較他種模式難以克服，依據 Bing-Sheng Teng 的研究，有以下幾點困難：

- A. 由於購併牽涉當地法令複雜，並且可能依產業特性而有不同規定，使得外國業者在欲購併某些公司時無法獲得當地政府許可。
- B. 當地的待售公司可能在技術上、財務資產上、營運上以及勞工處理上都相當麻煩，不具有吸引力，雖然當地市場具有發展空間，但外國業者仍須考量購買後的處理成本，常常會與直接投資方案一起做比較。
- C. 最可能發生在購併上的問題是，購併後如何將被購併公司融入到母公司中，由於不同國家以及不同的企業文化，很有可能讓原本具有綜效的兩家公司在合併後，反而產生互相牽制的狀況。

(2) 在中國大陸市場的購併

外資企業購併大陸國營企業已經是一種進入大陸市場最快速也最受到官方歡迎的模式之一，由於大陸國營企業在長期缺乏經營理念下，虧損累累，而外資企業直接購併國營企業不但能替政府挹注大筆資金，還能夠帶進企業先進的經營模式，如此有利大陸市場的擴張與進步，目前除了國營企業外，大陸官方也開放某些產業中外合資企業的購併，未來可以預見的是，這種投資模式的運用在大陸將會持續成長。

除了國營企業的購併目標外，由於自改革開放以來的 20 年間，私人部門的成長遠遠大於其他的市場參與者(總共有四種型態：國營企業、合作企業、私人部門以及外資企業)，根據 Bing-Sheng Teng 的研究，1999 年中國大陸私人部門在購併金額的比例佔了 38.3%，為最大的一部份，雖然中國政府仍未完全開放私人企業的購併，但在政策漸趨開放的趨勢下，私人企業與外資企業的合併將是未來的趨勢。

由於法令的開放以及找尋目標的便利性上，外資企業在中國大陸的購併常以原本的當地合資經營企業為購併目標，以此類公司為目標不但可以增加在合資經營上的管理控制權，也能因為雙方的合作而已經該企業之狀況有所了解，不必花費更多成本了解購併目標，在 1998 年，Dow Chemical 以 8 億人民幣買下了其在大陸的合資夥伴浙江化學廠 50% 的股權，Dow 買下這家工廠的目的是為了未來在大陸進行擴廠與增加生產線時能擁有更多的主導權。

2.4.2. 資訊廠商進入中國大陸市場模式

1. 高科技產業之大陸市場佈局

在 Mark 與 John 的 Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China 中利用 24 家在美國矽谷的高科技公司進行個案分析，這些公司包含電腦業者、IC 業者、通訊、製藥設備廠商等，並均在大中華地區(包括：中國大陸、香港以及台灣)進行海外投資，而該文檢視這些公司所使用的市場進入模式及其所投資公司表現之聯結。

其檢視進入模式選取時所被考量的因素，這些因素包括國際化策略、決策結構化與決策團隊、技術移轉成本、環境不確定性等，而進入模式的實際執行在此篇文章有三種，獨資、合資以及出口，這幾種執行模式被選取的考量受限於大陸政府的法令限制以及資源的取得等。模式之間的關連性將以**權變模式**做聯結，也就是在特定因素下，必須選取特定進入模式才會有好的投資表現，這些要**相互配合(Fit)**才能產生利潤。

Market Entry Model

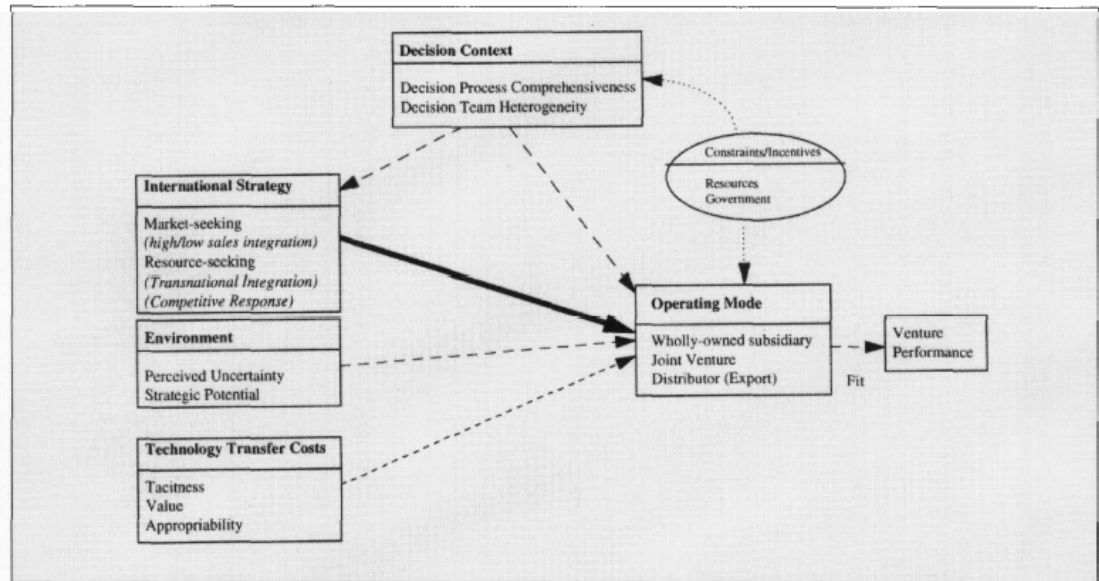


圖 9 市場進入模式

資料來源：Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. Business Forum 24 (3/4), Summer 7-23.

該文討論進入模式之影響因素，經由訪談以及資料分析，找出這些影響因素在進入模式中的相互關係，以及其對投資表現影響的重要性，這些理論包括國際化策略變數的國際化動機，這些動機可分為市場尋找 (Market-seeking)、資源尋找 (Resource-searching)、跨國整合 (Transnational-integration)、競爭的回應等 (Competition-response)，國際化策略變數對於市場進入模式之架構是最重要的影響因素，而其中的市場尋找策略 (market-seeking strategy) 又可依照銷售整合 (sales integration) 的投入高低分為兩種，高度整合意指除了產品的銷售外，還包括服務以及維護的部份，在某些特定的產品上 (如生產設備) 還包含產品的設計以符合顧客的需求，而低度整合則只有涉及產品的銷售。在決策結構化變數 (Decision-context) 中，其會影響公司思考較佳進入模式，但不會影響公司採取特定決策，而公司在進入新的市場時，所做的決策通常會傾向使用過去進入其他國際市場時使用過的策略，而結構化的程度高低也會影響公司在國際化策略以及策略執行 (Operating Mode) 之間的配合與否。技術移轉成本利用經濟學的交易成本理論 (Transaction cost theory) 進行探討，這種成本的發生來自於技術由某一組織移轉到其他組織時，另外，公司採取進入模式的策略執行不同時，也會面臨程度高低不同的

技術移轉成本。**環境變數**，這裡將環境定義為：「對於決策考量有整體影響之外在因素」，由表一可以看到，主要兩項決定性因素：潛在環境變動(Potential Environment Uncertainty, PEU)以及策略性潛力(Strategic Potential)影響公司在海外市場投入的程度以及保持策略執行的選擇與彈性程度。依照研究結果來看，技術移轉以及環境變動重要性並不高，而**政府與資源的限制與誘因**也影響了決策結構化以及操作模式的選擇。最後的海外經營表現則是以**權變理論**進行考量，而這些理論的聯結可以如圖所表示，當這些變數具有彼此配合時(依本文之定義為與外在特定情況的聯結)，將能決定正確的投資方式並導致良好表現。

	High PEU	Low PEU
High Strategic Potential	High Options Value Moderate NPV	Low Options Value High NPV
Low Strategic Potential	Low Options Value Low NPV	Low Options Value Moderate NPV

圖 10 不確定因素與策略潛力之關係

資料來源：Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. Business Forum 24 (3/4), Summer 7-23.

本研究的目的是**找到公司所採用在當地進行業務擴展的策略以及技巧**。市場進入執行模式的選取在本文的研究發現具有相當大的差異性，即便都是採取獨資的模式，其即有多種的執行方式，而許多欲**在當地擁有工廠與生產能力的廠商皆採取合資或合作經營的模式**，這是因為大陸政府對這種模式有很大的限制。而想在當地賣產品的廠商都會先**找當地的配銷業者進行市場滲透**，但這個策略行動的風險較大，也必須花較長的時間教育當地的業者。

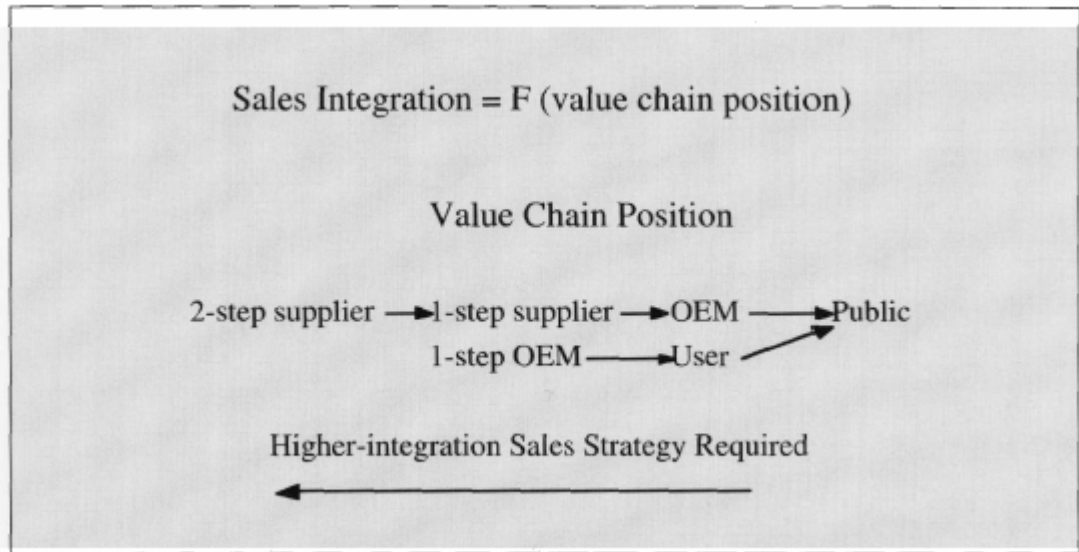


圖 11 供應鏈與策略執行之關係

資料來源：Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. Business Forum 24 (3/4), Summer 7-23.

由個案之案例探討與比較，可以得到一個重要觀念，廠商在價值鏈中的位置將會影響廠商採取不同的市場進入模式，這條價值鍊可以分為：第二層供應商(如 IC 線腳架業者)、第一層供應商(IC 製造商)到 OEM 業者(PC 業者)最後接觸終端客戶，而另一條供應鏈可以由第一層 OEM 業者(如設備廠商)到使用者(如使用設備之廠商)最後再送到終端顧客。

在分析上，可以分為幾大重點，首先，「提供更好的服務給顧客」，廠商越來越傾向依照顧客的需求來提供服務，也就是提供高度整合的服務，而這樣的趨勢在供應鏈階層中的廠商有所不同，越往上游的廠商越明顯，其能提供高度整合服務的廠商越有良好的表現，除了這個因素影響整合程度外，另外還包括客製化需求與顧客結構、顧客期待的差異化程度兩項，而這個高度整合的服務則必須配合著直接投資以及獨資的經營活動才能達到良好的營運表現，在訪查中，一共有八間公司認為高度整合銷售服務是她們投資以及營運成功的主要因素。另外，雖然廠商皆利用高度整合銷售提供服務，但國際化策略背後的動機仍有不同，其中主要兩項為市場搜尋(market-seeking)以及之前所沒有提到的「隨著母國客戶的移轉而進行就近服務」，而這項也是服務類型的公司所重視的，研究也顯示，越往上游的公司，其在「隨著母國客戶的

移轉而進行就近服務」這項動機的表現上會越明顯。

在技術移轉風險管理上，本文提出技術移轉的型態以及技術本身層次的模式決定移轉的策略，利用兩個面向：技術的完整或分割、核心或表面，決定移轉的層次，這兩個面向的組合提供了四個移轉策略，包括部分核心技術移轉、大量核心技術移轉、次要技術移轉以及大量次要技術移轉，在不同的進入模式上，會採取不同的技術移轉策略，但即便是移轉到獨資子公司也會有風險，原因在於當地招募員工的可靠性以及當地法令的保障程度。

Technology Transfer Management Strategies

	Segment	Complete
Core	Partitioned core transfer	Significant core transfer
Peripheral	Minor non-core transfer	Complete non-core transfer

圖 12 技術移轉管理策略

資料來源：Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. Business Forum 24 (3/4), Summer 7-23.

最後一項探討的進入模式的策略執行因素是處理環境的不確定性，這項議題在本研究中並非決定進入模式的關鍵因素，而是一項需要被管理的議題，其中包括了建立與當地政府的關係、合資夥伴的選擇、設廠地點、人員招募活動等，透過一個高度結構化的決策行為，將能適當地管理這項議題。

結論發現公司確實可以透過選定一個足以支持其策略目標的操作模式來提高投資績效，在科技移轉風險管理的議題上，由於高科技產業技術與產品的生命週期短，公司與其保護自己的科技，不如賣出已發展的科技換得資金來開發更創新的科技已獲取未來更大的市場。相同地，公司在產品或設備的設計上，所必須擁有的應該是設計的能力而非設計本身，這項能力也讓在產業上游的公司能以高度銷售整合的策略來進行對顧客的服務。本文發現投資大中華區最主要的考量因素乃是找尋與進入開發市場，而非過去所稱之便宜人力因素，但由於許多政府以及文化的限制，讓許多廠商仍然猶豫進入的時間與方式。

2. 服務業之大陸佈局

在 Krishna 與 Rao 合著的”Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge”中，其利用市場知識的觀念藉以判斷不同類型的服務型公司進入海外市場投資時所會採用不同的進入策略，研究結果顯示當公司持有較高的市場知識，也就是對市場認識程度較高時，會採取較積極的進入模式，也就是投入更多的資源與利用獨資的方式進入。

過去(1990 年之前)的文獻雖然有探討海外投資的決策模式，但都集中在製造業的公司，少數論文談及服務業型態的進入模式，卻僅集中在特定產業上，無法有一個完整的架構提供不同類型服務產業公司選擇不同的進入策略，由於海外投資對公司的營運有重大影響也是重大決策，因此有必要對這方面進行深入研究。

在討論進入策略選擇的文獻中，許多都集中在「非行為性的決策因素」，也就是如產品特性、公司特性以及外在環境因素等，後來這些研究逐漸往「行為性的因素」進行延伸，也就是如市場進入的深入程度、進入市場的選擇、決策者對欲進入市場的瞭解等，由這些研究中，提出一個明顯的論點，即「決策者對於市場的了解程度越高，會以較高的資源投入策略進入市場」，決策者對市場的了解與資源投入的程度成正向關係，而這個關係會受到環境的不確定性與風險之中介因素影響。

對於市場知識的型態，依過去文獻之討論可以分為兩種：**經驗性與客觀性**，而對海外投資資源投入有決定性影響的是經驗性的市場知識，也由於此類市場知識無法馬上獲取，而須隨著時間逐漸累積，也造成了公司在進行海外投資時，其資源的投入程度是漸進性增加，而非一次大量投入。

由於進入市場的時機必須掌握，在沒有辦法清楚了解市場時，未了能安全地進入，通常會選擇與當地業者合作或授權的模式進入市場，在逐漸了解當地狀況後，再投入更大的資源經營，而公司在選擇進入的市場不同，所採用的策略也不相同，如進入的市場與本國之文化與特性相同時(如美國公司進入加拿大經營)，所一次投入的資源將會較大，而也比較傾向於獨資經營，如果是進入與本國文化差異相當大的國家時(如美國企業進入大陸經營)，則常會使用合資或授權的方式進行經營。這種不同的進入模式以及投入程度，本文中也依照投入程度的高低將之區分為九個等級，其中獨資子公司為最高等級「九」，而授權經營則是最低等級「一」。

Foreign Market Entry Mode	Resources reqd. for Commitment	Market Specificity of Commitment	Level of Involvement
1. Wholly Owned Subsidiary/ Branch Started from Scratch	Very High	High	9 (Highest)
2. Wholly Owned Subsidiary Acquired	High	High	8
3. Majority Joint Venture	Moderate to High	High	7
4. 50-50 Joint Venture	Moderate	High	6
5. Minority Joint Venture	Moderate	High	5
6. Export Subsidiary	Moderate	Moderate	4
7. Direct to Customer Exports	Low to Moderate	Low	3
8. Agent/Distributor Exports	Low	Low	2
9. Licensing/Franchising	Very Low	Very Low	1 (Lowest)

圖 13 海外投資模式及其投入程度衡量

資料來源：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.

過去以產業別進行個案討論並沒有辦法展現服務類型公司在海外投資時的全貌，本文將服務類型公司依其所提供之服務能切割與否歸納兩種類別：軟性服務公司，也就是無法將服務做分割的公司，例如租車業者或餐廳等；另一種公司則為硬性服務公司，也就是如顧問公司、設計公司或軟體業者等可以將服務進行分割處理的公司。軟性服務公司在進入新的市場時，除了獨資經營外，就是利用加盟獲授權的方式處理，而硬性服務公司則可以利用合資或出口的方式進入市場。服務類型公司在進入新市場的目的與一般製造業者有所不同，過去製造業者大部分被探討的目的均為獲取或搜尋新的市場，但服務類型業者的目的則還包括了「追隨母國客戶而進行就近服務」，也就是必須隨著所服務的客戶到海外投資繼續進行服務，而兩個面向：軟性或硬性服務類型公司、開發新市場或追隨原有顧客，即形成了決定公司出國投資決策考量的重要因素。

Motives for Entry	Type of Service Firm	
	Soft-Service Firms	Hard-Service Firms
Client Following	An advertising agency sets up office abroad to serve a domestic client's foreign subsidiary	A software company provides software support to the foreign subsidiary of a domestic client
Market Seeking	A fast-food chain appoints a franchisee in a foreign market to serve the local customers there	An architectural design firm sells blue prints to foreign customers

圖 14 資訊服務廠商與其海外投資決策之適配

資料來源：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.

根據文中所提到的研究，在進入新市場的時機不同下，較早進入市場的公司大部分採用的是「獨資經營」的模式，而較晚進入市場的公司則以「合資經營」較多，而較早期進入的公司主要目的是追隨原本的客戶進入新市場，而較晚進入新市場的公司則目的在於開發新市場，因此我們可以得到跟隨客戶進入新市場的公司投入資源較深入，而欲開發新市場的公司則對資源投入的程度較低。

文章利用問卷以及統計分析，確認了公司在追隨顧客進入新市場的情況下，會投入較高的資源並獨資進入新市場，並且無論是硬性服務或是軟性服務的公司都有這樣的趨向。這篇文章並沒有將市場知識與進入模式選取的過程直接串聯起來，但利用進入市場的兩個理由，推演到資源投入的程度以及進入模式的選擇，也可以間接得到這兩者之間的關係。

3. 投資大陸之財務表現與個性因素之關連

Yigang 與 Peter 的 *Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China* 中主要有四個重要的問題進行探討，首先，是要了解市場**進入的時機**對國際企業在海外投資的利潤是否有影響由於進入時機的定義是相對的，因此利用所有投資大陸之企業自開放以來到最近之時間進行比較將公司進入時間分為：先進入者以及後進入者代表進入時機之比較。第二個問題是討論不同的**進入模式**(在上一篇論文中提到為進入之策略執行)是否對

獲利之狀況有所影響，而本文主要探討獨資模式、合資模式以及合作模式三類。第三個探討的問題為公司在大陸投資時所選擇**產品銷售的市場**是否對利潤有所影響，投資大陸的企業依照這個問題可以分為兩種，一種是利用大陸的勞動人力在大陸生產產品後銷售到海外去(export-oriented focus)；另一種鎖定當地市場，將產品賣到大陸市場上(local market focus)。最後一個問題將討論不同**區位的選擇**對投資大陸的利潤是否有影響，投資的區位可分為三種，第一種為首都型城市(包括，北京、上海與天津)與沿海地區，第二種為特別經濟區，而第三種則為一般區域。

此篇文章根據以上欲討論的問題，過去之文獻進行了以下的假設，首先為：國際企業越早進入大陸市場越能取得較好的利潤；其二為兩個相互矛盾的假設，一為獨資型子公司將會比合資與合作模式產生更高的利潤，這是由於公司可以擁有較大的經營權控制，而在經營成本上，雖然合資經營表面上需付出的資金較低，不過在兩家不同文化的公司下，為了能達成整合的目的，所需投入的資金到最後可能比獨資經營的還要高，也就是必須付出更高的成本，因此有第一個推論，而第二個矛盾的推論則為：合資經營將比獨資經營有更高的利潤，這是由於中國大陸市場不同於母國市場的法令限制以及不同的市場特性，另外因為大陸市場經營時必須擁有與當地機構的良好關係，因此與當地業者合資將能減少這些成本與時間，因此有此假設。另外有關市場的假設為：國際企業專注在大陸國內市場將能獲取更大的利潤，由於將產品在大陸製造而賣到海外市場必須承受全球市場變動的風險，相對於將產品賣進大陸市場，風險與不確定性更高，而獲得的利潤會更低。最後一個在區位優勢上的假設為：假設國際企業在特別經濟區域之經營將會比在其他地區經營獲得更高的利潤，這個假設來自於特別經濟區中良好的設施與各項優惠，這些會讓企業有較良好的經營環境並且有更好的獲利空間。

這篇文章利用問卷調查以及訪談的方式，分別檢視 1000 家在大陸投資的各國廠商 1992 與 1993 兩年的財務表現，1992 年之調查依獲利能力從獲取 15% 的利潤率到嚴重虧損分為七個等級，而 1993 年則再多加入了倒閉的一個等級，以財務表現為本文的依變數，而自變數則為進入時機(包含 1988 年以前、1988~1990 年間、1990 年後)三個期間、進入模式、市場專注策略(專注在海外市場或大陸國內市場)、區位選擇。

最後分析的結果發現，國際企業越早進入大陸越能獲得較高的利潤，而在進入模式的選擇上，雖然許多公司為了經營權的掌控都偏向以獨資方式進入市場，但研究結果顯示合資經營比獨資與合作經營能獲得更高的利潤。再者，大陸政府鼓勵業者在大陸生產而將產品銷售到海外，但研究發現，業者將產品賣進大陸市場比外銷能獲得更大的利潤，該篇文章也檢視了銷售管道的利用，而無論是自建銷售通路或利用大陸業者的銷售通路在利潤獲得上並沒有顯著的差異，關於區位的選擇，則是不支持之前的假設，根據研究顯示，業者選擇在首都型以及沿海地區經營將比在特別經濟區經營獲得更高的利潤，這可能是因為特別經濟區域在優惠上的實施逐漸減少，而大陸政府在特別經濟區的設立也由過去在沿海城市轉移到內陸地區，該文章也檢視了鐵路對利潤的影響，結果顯示鐵路對利潤有負面的影響，也就是業者並不傾向利用鐵路進行運輸，這原因可能是高速公路的快速普及，並且高利潤率的業者都集中在首都與沿海型城市，而這些業者普遍利用水路進行運輸。

最後，此文建議投資大陸的公司檢視以上的結論，如果公司是定義上的先進入者而未能獲取較高利潤，則必須檢視公司內部的問題或進入模式選擇、區位選擇等問題，而後進入者的企業也必須找到利基市場藉以獲得當地市場的顧客忠誠度，而本文在檢視不同國家的獲利能力時，也發現母國為美國或日本的企業比來自香港與台灣的企業獲利能力較高，這是因為來自於當公司擁有經營管理以及科技的優勢時，無論在哪個國家經營，都可以超越文化上與區域上的藩籬而進行全球性的經營整合。

4. 應用於資訊顧問服務產業大陸佈局的整合性架構

根據過去學者所提出進入大陸與經營之架構，其中包括高科技產業、服務業以及一般製造業等，配合資訊顧問服務產業之特性，我們提出以下針對資訊服務業者之投資與經營大陸市場模式。

- (1) 以 Mark & John 所發展的市場進入模式為基本架構，再加入 Krishna 與 Rao 所提到有關資訊顧問服務業者為硬性服務之性質對投資模式影響，以及由 Yigang & Peter 所提出對於進入的時機、區位選擇考量因素，進入之執行模式三項，其中有關產品銷售市場之考量，由於資訊服務業者進入大陸市場所提供的服務一定是針對大陸當地市場進行銷售，因此沒有外銷的選擇，故此因素不予考慮，而關於進入之執行模式，由於 Yigang & Peter 研

究的對象為製造業者，其所提出合資經營能獲得較高利潤的論點是否能在資訊顧問服務產業的投資行為中具有一致性，也是本文將討論的重點。

- (2) 根據以上之分析，茲將討論之架構與以概念化圖示，之前學者所提出的架構中，Mark & John 認為國際化策略是在進入模式的考量中是最重要的，而技術移轉成本與環境因素所佔的比重並不高，然後，在特定的資訊服務產業中，因素的重要性是否會變動，必須要經過訪談與分析才能得知。而在產業特性的因素中，學者 Krishna 與 Rao 認為硬性服務業者較常採取之模式為合資或出口的方式，但資訊顧問無法藉由出口即達成服務，而必須與顧客互動乃進行產品之銷售，而由資訊服務業者的特性我們可以得知許多外包業務皆可利用網路進行遠端服務，這種方式讓業者不需長時間往返奔波於顧客與公司之間，使得其對區位選擇有所影響。
- (3) 本文假設，區位選擇、模式選擇以及進入時機三者同時會對投資的子公司利潤表現產生影響，根據 Yigang & Peter 的研究，過去一般人的印象皆認為在特殊經濟區中的表現會比一般地區好，但研究顯示在首都型城市的表現會較佳，而區位選擇除了也受到產業特性影響外，由於投入新市場很重要的因素是國際化的原因，也就是開發新市場或追隨舊有顧客等，而這兩項也會對公司在區位上的選擇有影響。除此之外，先進入者或後進入者對於顧客的爭取有很大的影響，先進入者抓住了顧客的忠誠度，後進入者只好找尋不同地理區域的市場或不同產品的提供，政府對於特定產業的在某些特定地區的營運也會有所限制，或是希望業者進入特定地區經營，這些都是影響公司在考量區位時的因素。
- (4) 簡單來說這個架構，產業特性、環境因素、技術移轉成本以及國際化策略四項影響進入時機、區位選擇以及模式選擇，而这三項為本架構的自變數，這些變數將會對依變數，也就是子公司利潤表現產生影響，而這幾項自變數也會受到決策結構化以及限制與誘因(外在無法改變之環境因素)的影響，其中決策結構化的程度也影響了國際化策略的考量，而限制與誘因影響了區位選擇與模式選擇。
- (5) 本文將利用對業者的深入訪談，進行本架構之調整，除了架構外，也探討由 Mark & John 所提出公司在價值鏈地位之不同對服務整合程度之高低，由於資訊顧問服務業者所提供服務之對象為企業顧客，而企業顧客為大眾消費者外價值鏈中的任何階層，也就是來自特性差異相當大的產業，資訊

顧問服務業者針對這些顧客即必須提供相當客製化的服務，協助其建立資訊系統或利用資訊工具改善其績效，即為提供**高度整合的服務**。

- (6) 在技術移轉風險上，資訊顧問服務業者除了應用軟體的能力外，即為企管顧問與市場研究之能力，為了能在大陸經營，資訊顧問服務業者無論採用何種進入模式都必須將這些能力移轉至大陸員工與公司上，本文亦將利用 Mark & Joh 所提出技術移轉之策略進行技術與能力之分類(核心或表面)以及移轉之程度(全部或部分)。



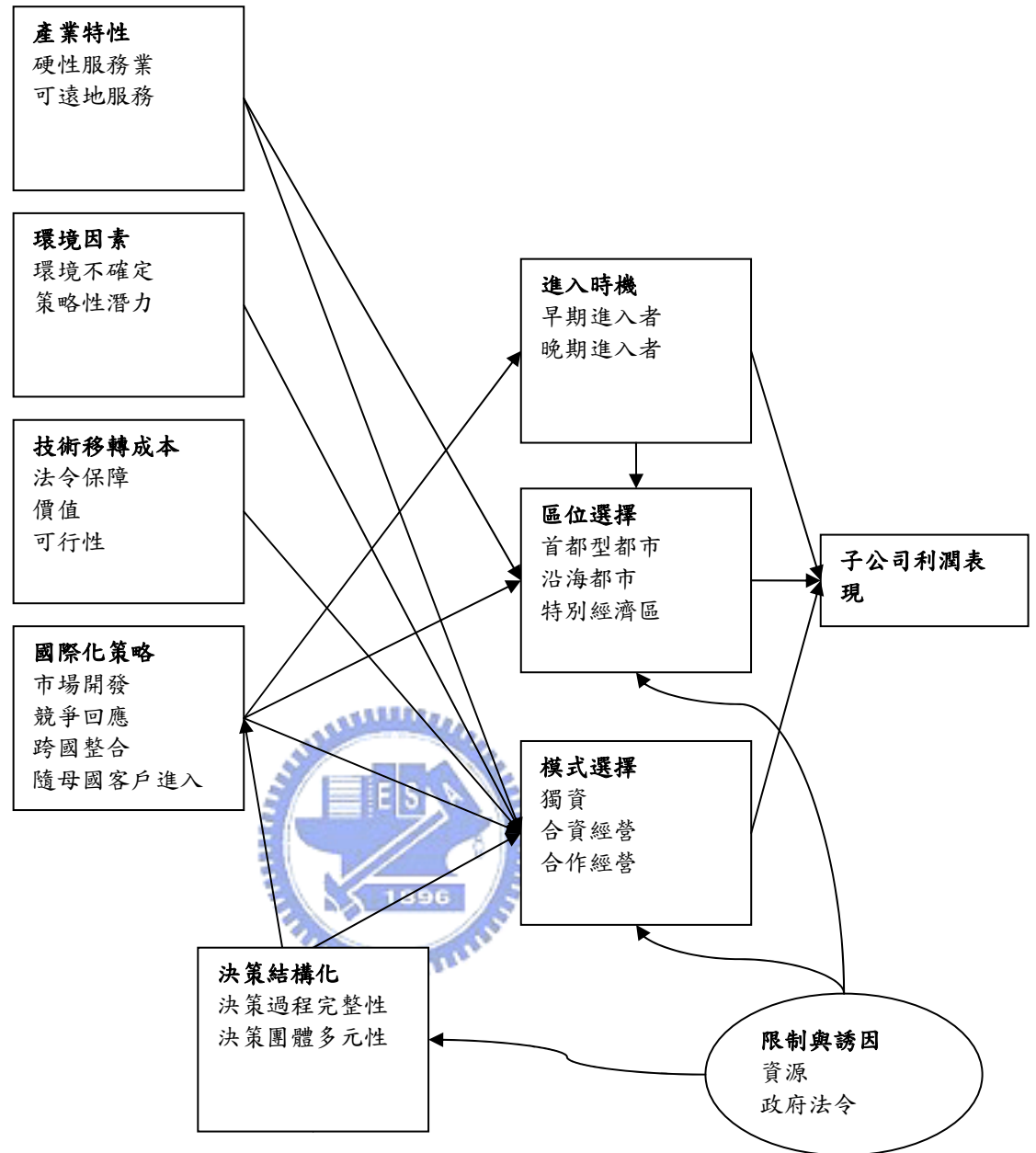


圖 15 整合性資訊服務產業海外投資決策架構

資料來源：Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. *Business Forum* 24 (3/4), Summer 7-23.

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.

Pan, Y., Chi, P. S. K., 1999. Financial performance and survival of multinational corporations in China. *Strategic Management Journal* 20 (4), April 359-374.

5. 國際資訊服務大廠進入大陸模式之個案

利用中國大陸信息產業部公佈的 2004 年中國軟體行業最大規模前 100 家企業名單與大陸資訊服務企業最大規模前 30 家企業名單，再配合研究機構 Gartner 於 2004 年所提出的 2003 年全球資訊服務營收前十大廠商名單，以及本文所提出之三類資訊服務廠商，找出四家有進入中國大陸營運之國際資訊服務大廠，整理其進入與營運狀況，並進行比較。

表 15 國際資訊服務大廠進入大陸模式：IBM

公司	IBM 國際商業機器(中國)
類別	主要為資訊顧問服務與外包業務
進入大陸時間	1980 年代中期，進入中國大陸於北京、上海設立辦事處 1992 年，於北京成立 IBM 中國。
營運項目	全球服務(包含委外、企業諮詢、系統與技術整合)、硬體、軟體。
目前規模	超過五千人，並先後成立了八家獨資與合資子公司，並有設立辦事處。
採用進入模式	進入時採用獨資，後來成立子公司時獨資與合資並用
設立地區	北京、上海、廣州，為公司所在地，並在其他 13 個城市設有辦事處。
在大陸所設立之機構	辦事處、分公司、子公司、研究中心
營運狀況	目前排名中國第 18 大資訊服務公司 利用其全球服務的多樣化產品與服務優勢提供中國大陸不同產業的資訊系統管理。 2004 年在大陸市場營運表現較 2003 年營收成長了 25%。 與多家大型資訊服務廠商結盟，包括 SAP、金蝶、聯想漢普等

資料來源：資策會 MIC，IBM 2004 年報

續表 15 國際資訊服務大廠進入大陸模式：IBM

人力資源	中國區董事長為中國人，Henry Chow，提供許多機會培訓當地學生，與當地知名大學進行交流，並進行學生的招募，進行本土化管理。
產品策略	以諮詢服務為首，進而建議廠商購買設備與系統，再提供其維護與更新之長期服務。
其他策略	捐贈資訊設備給中國大陸教育機構與政府單位，藉以建立良好品牌形象，降低大陸對外商的排斥。

資料來源：資策會 MIC，IBM 2004 年報



表 16 國際資訊服務大廠進入大陸模式：HP

公司	HP 中國惠普有限公司
類別	資訊顧問服務、外包業務
進入大陸時間	1980 年即進入設立辦事處觀察市場，1985 年時進入，為中國大陸第一家中美合資之科技公司
營運項目	諮詢服務、外包、軟硬體維護、系統整合等，並有軟硬體販售以及租賃業務。
目前規模	超過三千人，並在全中國成立九大區域總部、28 個辦事處、300 個服務點。
採用進入模式	子公司或分公司皆以合資模式成立。
設立地區	北京、上海、廣州，為公司所在地，並在其他 13 個城市設有辦事處。
在大陸所設立之機構	辦事處、分公司、子公司、研究中心、商學院等
營運狀況	目前為中國大陸前十大外商企業。 其主要在銷售其影像與個人系統事業，資訊服務佔其總營收的四分之一。
人力資源	其管理團隊皆採用中國人，而中國區總裁亦為 HP 集團副總裁。 惠普不但培育 IT 技術人才，還設立管理學院藉以培養管理人才。
產品策略	在企業應用軟體上，自行開發軟體少，大部分皆藉由合作廠商所開發之軟體提供服務，如 SAP 的 ERP 系統。 同時利用其個人系統、影像設備與諮詢服務而擁有長期獲利來源。
其他策略	除了捐贈設備給教育、政府機構外，也設立獎學金與捐助賑災義款等，目的在提高品牌形象。

資料來源：資策會 MIC，HP 網站

表 17 國際資訊服務大廠進入大陸模式：Accenture

公司	Accenture 埃森哲(中國)
類別	資訊顧問服務、外包業務
進入大陸時間	1993 年時進入以會計事務所身分進入，2000 年後才將顧問服務分開。
營運項目	諮詢服務、資訊系統與設備外包、系統整合等。
目前規模	一千六百多人，並成立六家分公司(包括香港與台北)。
採用進入模式	獨資進入
設立地區	北京、上海、廣州、大連為大陸地區分公司所在地。
在大陸所設立之機構	分公司、外包中心
營運狀況	目前為中國大陸最大的專門諮詢、技術與物包服務機構。
人力資源	中國區總裁為中國人，李綱，大部分使用之員工為中國人。
產品策略	兩大主軸，顧問諮詢服務與外包業務，過去以顧問諮詢服務為主，現在兩者的比例達到 6：4。 在中國大陸之部門以服務對象區分，共分為政府機構、產品製造、資源、金融服務、通信與高科技五大部門。
其他策略	N/A

資料來源：資策會 MIC，Accenture 網站

表 18 國際資訊服務大廠進入大陸模式：SAP

公司	SAP 思愛普(北京)軟體系統有限公司
類別	軟體開發為主，資訊顧問為輔，尚有外包業務
進入大陸時間	1980 年代開始成立辦事處與中國大陸國營企業合作，1995 年於北京設立分公司。
營運項目	全球服務(包含規劃到運作)、諮詢、教育訓練、外包以及軟體開發授權。
目前規模	在大陸有四家分公司
採用進入模式	獨資進入
設立地區	北京、上海、廣州、大連。
在大陸所設立之機構	分公司、研究中心、培訓中心、全球支持中心。
營運狀況	目前排名大陸第 35 之資訊服務廠商。 其目前佔有中國大陸 ERP 軟體市場 30%，目前每年仍以 50% 成長。
人力資源	利用培訓中心培養 ERP 顧問，並授權其系統在大學中使用，與大學合作。
產品策略	其以自主開發之 ERP R/3 系統為主延伸其他管理應用軟體，並將這些軟體授權其他資訊服務業者進行諮詢與導入，此授權金可獲得長期利益。
其他策略	除了在贊助學校，推動種子計劃外，另外也有針對企業推出的燈塔計畫，已藉由這些企業採用 SAP 之系統而帶動其他企業採用之意願。

資料來源：資策會 MIC，SAP 網站

6. 要點

(1) 獨資模式進入

資訊服務產業最重要的特性之一就是其利用公司所擁有的知識替顧客進行服務，在沒有機器設備等資本財下，公司的知識以及顧問方法即為公司最重要的財產，在公司沒有完全了解市場下，如隨意選擇合作夥伴，會有知識財被竊取的風險，而外商公司為了防範此一行動，也會對本土企業有所提防，雙方在合作上將會充滿不信任。因此，在剛進入市場時期，均會以獨資模式進入，但

獨資模式不僅僅只有分公司，依照其進入深度之不同，也可以分為辦事處、子公司或分公司的進入模式。

(2) 進入地區

這些公司進入大陸之區域依文獻討論之類型集中在：沿海地區，首都型城市，在某部份的沿海地區城市也兼具特別經濟區的功能(廣州、大連)，選擇這些地區進入之原因為產業特性以及國際化策略因素使然，而進入這些地區也與先前研究證明在首都型城市與沿海型城市投資會有較好之獲利能力相符合。

(3) 進入時機

大部分企業均於1980年代進入大陸觀察與了解市場(根據資料僅Accenture在1993年才進入，但在此先前之行動無法確定)，研究顯示，大陸資訊服務產業在1994年以後才進入成長期，而在2000年後才出現大量並且快速的成長，公司在1980年代時進入大陸市場很難取得當地市場，所採取的國際化策略因素皆為服務當地之外商為主，一直要到1994年後進入成長期，大陸當地廠商具有需求時，才逐漸能進入本土企業，而到2000年左右快速成長期時才在市場上獲利。

(4) 設立之機構

初期大部分皆以辦事處形式成立，之後深度進入時在以獨資進入時有子公司、分公司，而合資模式則與其他大陸本土廠商成立合資公司，並且採取與當地業者合作結盟模式。

(5) 人力資源

皆採用本土化經營之模式，大部分員工以及顧問訓練皆以陸籍人員為主，除了員工外，高階管理者也採用當地人員，而非以母國公司外派員工擔任。

(6) 產品策略

主要可以區分為有提供軟硬體開發以及純粹以顧問諮詢為主之公司，以軟硬體開發為主之公司在策略考量上會以硬體與顧問諮詢相輔相成，以取得長期獲利。而在以顧問諮詢與軟體為主的公司中，將以顧問業務為唯一考量，利用與其他軟硬體廠商合作，協助客戶改善績效，但公司核心能力為顧問方法，而非開發產品之能力。

(7) 其他營運輔助策略

在其他研究顯示，在文化上，中國人對於外國廠商會有排外之情感，外商進入大陸投資必須利用其他方式改變當地人民對外商排斥之情緒，因此廠商利用捐贈軟硬體給當地學校與政府單位，成立研究中心、學院以及讓當地企業免費使用之模式，以提升形象。

3. 個案分析

3.1. 個案選擇

3.1.1. 選擇模式

1. 產業區隔內公司選取

在選擇本文個案之模式中，首先根據本文依文獻與產業報告所歸納之三種主要資訊服務產業公司型態：知識導向類型、軟體開發為主、外包與系統整合業務，並由 MIC 於 2004 年資訊服務產業年鑑，專家訪談中選擇出在產業區隔中具有知名度、規模之公司，利用其上市上櫃公司年報、網站以及公司人員訪談後對其公司基本資訊提出基本概況比較表。

2. 比較產業區隔以進行選擇

由三個產業區隔中，各選出一間表現最佳之公司，進行三個產業之比較，以利用產業特性之不同決定出欲研究之個案公司，選取之特性乃依據本文育探討台灣資訊服務廠商進入大陸市場之主題，以本文中討論之大陸市場目前狀況，大陸在資訊服務產業各種區隔中台灣廠商之機會以及台灣廠商目前的表現進行廠商之選擇。

下表即為依資訊服務產業之三個區隔所提出之個案選擇對象以及公司基本資料。

表 19 知識導向型資訊服務公司

知識導向型的資訊服務公司	
公司	公司概況
前進國際	<p>公司簡介</p> <p>前進國際公司利用其完整專業知識提供 SCM 與 ERP 整合性服務，並將為企業整合其上下游商業流程，與全球運籌接軌，提供資訊系統整合委外服務(Service Bureau)，希望能讓客戶達到「One-Stop-Shopping Service& Solution」，以期成為華人的資訊顧問服務以及企業電子化的領導業者。</p>
	<p>產品服務</p> <p>應用顧問服務 整合技術服務 解決方案 經營暨知識服務 顧問諮詢服務佔其 93 年度總營收 52.20%</p>
	<p>獲利能力</p> <p>93 年度營業收入 2 億七千萬餘元新台幣，稅後淨利 2 千萬餘元</p>
	<p>大陸經營</p> <p>2001 年起進入大陸市場 於北京成立旺進東方信息化企業股份有限公司 於上海成立全進國際股份有限公司</p>

資料來源：前進國際公司 93 年度年報

續表 19 知識導向型資訊服務公司

知識導向型資訊服務公司		
公司	公司概况	
艾爾發科技	公司簡介	1999 年 10 月成立，提供台灣與大陸地區企業 e 化所產生問題之諮詢服務，並以 Oracle 各項產品為服務主軸，提供 ERP 及其應用軟體之導入、顧問服務。
	產品服務	硬體設備銷售 應用軟體銷售 軟體顧問服務 安裝服務 顧問收入佔其 92 年度總營收 32.39%
	獲利能力	92 年度營業收入 1 億 1 千餘萬元新台幣，稅後淨利虧損 6 千 1 百餘萬元
	大陸經營	以轉投資方式在上海成立艾爾法軟體科技有限公司，財務報表於 92 年度認列投資損失 150 萬餘元新台幣
亞太數位	公司簡介	2000 年 5 月成立，結合專業資訊系統規劃顧問、資訊系統軟體開發、系統整合與系統管理委外服務，客戶涵蓋了高科技製造業、半導體產業、通訊產業、金融證券業、流通業、一般製造業以及各級政府機構等。
	產品服務	Oracle 產品顧問導入服務 資訊整合服務 自有產品銷售(企業入口網站與兩岸三地整合方案) Oracle 代理產品銷售 教育訓練
	獲利能力	N/A
	大陸經營	2002 年進入大陸設立子公司，並與中國軟件合作成為全球企業軟體委外開發事業之策略聯盟

資料來源：艾爾發科技公司 92 年度年報

亞太數位公司網頁

表 20 軟體開發為主資訊服務公司

軟體開發為主資訊服務公司		
公司	公司概況	
鼎新電腦	公司簡介	1982 年即成立，公司開始即承接公司軟體設計業務，並設計應用於各項產業之套裝軟體，目前該公司之營運業務包含套裝軟體設計開發、代理經銷國內外軟體與硬體設備、系統整合、顧問服務與教育訓練。
	產品服務	代理電腦系統與周邊設備銷售 自製套裝軟體銷售 顧問維護服務
	獲利能力	93 年度營業收入為 26 億 9 千餘萬元新台幣，稅後淨利 2 億餘元
	大陸經營	2001 年獨資於上海成立鼎華信息科技，推動 ERP 業務 2002 年與大陸神州數碼合資成立神州數碼管理系統有限公司，總部設於上海，並於北京、深圳成立區域總部 2003 年於北京、廣州成立子公司，拓展市場
資通電腦	公司簡介	1980 年設立，主要營業項目為電腦設備、網路及相關軟體之設計、買賣、租賃、維護、技術諮詢與應用套裝軟體之分析、設計、修改、安裝及維護等業務。截至民國 93 年 12 月 31 日止，本公司員工人數約為 440 人。
	產品服務	應用套裝軟體設計、安裝、維護等 電腦設備買賣 系統整合 軟體租賃 電信增值業務 其中應用軟體部分在 93 年度佔其營收比重 85.62%
	獲利能力	93 年度營業收入達到近 6 億 4 千萬元新台幣，而稅後淨利 850 多萬元
	大陸經營	2001 年成立資通科技軟件系統(上海)有限公司

資料來源：鼎新電腦公司 93 年度年報

資通電腦公司 93 年度年報

續表 20 軟體開發為主資訊服務公司

軟體開發為主資訊服務公司		
公司	公司概況	
華夏科技	公司簡介	自 1985 年成立，透過華夏產品與服務，解決方案，包括企業資源管理系統、協同產品研發管理系統、先進生產規劃與排程系統、電子採購系統以及智慧型運輸系統等不僅涵蓋完整，更重要的是，它們能準確的提供決策需要的資訊，協助客戶，迎接挑戰。
	產品服務	華夏產品套裝軟體服務 客製化軟體專案服務 顧問諮詢與軟體導入服務
	獲利能力	N/A
	大陸經營	2004 年與大陸最大 CAD/CAM 廠 CAXA 技術合作，共同設計符合中國環境之 PLM 方案

資料來源：華夏科技公司網頁



表 21 外包與系統整合業務為主資訊服務公司

外包與系統整合業務為主之資訊服務公司		
公司	公司概況	
艾群	公司簡介	1994 年成立於台北，初期資本額為 500 萬元新台幣，其經營業務主要為電腦設備銷售、出租、代理，系統工程承包等。
	產品服務	伺服器與工作站 高速網路與周邊設備 軟體銷售 顧問諮詢與維護服務 其他類別 其中伺服器與工作站設備與系統技術服務即佔了 93 年度總營收的 38%
	獲利能力	93 年度營業收入達 14 億 6 千餘萬新台幣元，稅後虧損為 2 億 8 千多萬元
	大陸經營	投資上海時光系統集成有限公司，並於 93 年度認列損失 155 萬餘元人民幣損失

資料來源：艾群公司 93 年度年報

續表 21 外包與系統整合業務為主之資訊服務公司

外包與系統整合業務為主之資訊服務公司		
公司	公司概況	
聚碩	公司簡介	1998 年成立於新竹，主要針對企業網路與系統建置、網路系統安全管理、資料備援外包等進行整體性規劃與服務。
	產品服務	網路基礎建設 系統平台、應用 網路安全、管理、應用 資料庫與備援 應用伺服器與工具 教育訓練 整合諮詢服務
	獲利能力	93 年度營業收入為 20 餘億元新台幣，稅後淨利為 3400 多萬元新台幣
	大陸經營	91 年於上海成立獨資子公司楊碩數碼科技(上海)有限公司，並於 93 年認列投資損失 110 萬元新台幣
敦陽	公司簡介	1993 年成立，主要業務為電腦軟硬體代理、銷售與開發，進出口業務，以及系統外包業務。
	產品服務	電腦系統及其周邊之規劃與銷售 網路產品之規劃與銷售 資料儲存系統 電腦軟體開發與銷售 資安產品規劃整合銷售 其中網路產品佔其 92 年度總營收之 21.30%
	獲利能力	92 年度營業收入為 66 億餘元新台幣，稅後淨利為 4 億 6 千萬餘元
	大陸經營	92 年成立上海敦新計算機技術開發有限公司 同年亦成立敦陽(寧波)科技有限公司

資料來源：聚碩公司 93 年度年報

敦陽公司 92 年度年報

3.1.2. 個案公司選取與決定

1. 產業區隔中的公司選取

在知識導向類型的公司中，前進國際、艾爾發科技、亞太數位三家公司都分別有進入大陸進行投資，但只有前進國際能在進入的第二年開始獲利，並且擴展，在台灣經營的部份，亞太數位以在 2004 年由於虧損結束營業，艾爾發科技之產品以 Oracle 系列為主軸，提供該產品之代理、銷售以及顧問服務，但其在 2003 年時虧損達到六千餘萬元新台幣，目前也以停業。在知識導向，顧問服務的區隔中，台灣本土廠商只有前進國際能持續獲利，而在大陸的投資，也由上海擴展到北京以及深圳，並同時獲利。在本區隔中，依台灣本地經營以及大陸進入狀況來判斷，將選擇前進國際為本區隔之代表公司。

在軟體開發為主的區隔中，選出了鼎新電腦、資通、華夏科技三家公司，三家公司主要業務為軟體設計開發，並且其發展歷程較知識導向之資訊服務公司為長，資本也更大，除了華夏科技之財務資料無法取得外，鼎新電腦與資通在其報表中都顯示其資本額均超過 10 億元新台幣，而其具有獲利能力，鼎新電腦在 93 年度獲利 2 億餘元，而資通則獲利 850 萬元。在大陸投資方面，三家公司均有在大陸進行業務拓展，鼎新電腦除了獨資進入設立子公司外，也與大陸聯想電腦子公司神州數碼合資成立「神州數碼管理系統有限公司」，資通電腦則於上海成立獨資子公司，華夏科技則與大陸軟體廠商形成開發集團共同開發適合當地發展之 PLM 軟體。在此區隔中，鼎新電腦無論是在台灣之經營獲利能力，在大陸之發展都超過對手資通電腦以及華夏科技，故此區隔將以鼎新電腦為代表廠商。

外包與系統整合為主之資訊服務公司中，選擇艾群、聚碩與敦陽三家公司，這三家公司主要業務為網路系統架設、資料庫與系統外包、備援與代管，由於其在提供的服務中有許多硬體設備的部份，因此其資本與營業額亦為三個區隔中最大的一塊，其中敦陽在 93 年的營業收入就達到 66 億新台幣元，而獲利也有 4 億 6 千萬元。在大陸經營的部份，三家公司均進入大陸投資，艾群成立上海時光系統集成有限公司，於 93 年度虧損人民幣 150 餘萬元，聚碩亦於上海成立獨資子公司，雖然民國 91 年時即進入，但至 93 年仍處於虧損，敦陽除了投資於上海外，亦於寧波成立敦陽子公司，為該區隔中於大陸發展較快的公司。在本區隔中，公司業務均類似，但敦陽在台灣經營部份以及大陸投資上都較其他兩家公司優秀，故以敦陽為外包與系統整合廠商之代表。

2. 依產業區隔選擇

前進國際、鼎新電腦以及敦陽三家分別代表三個產業區隔的公司，依產業區隔在大陸市場之發展、台灣資訊服務廠商在大陸市場之特性以及該公司在大陸目前的發展狀況來進行個案公司之選擇。

知識導向以及顧問性質的資訊服務公司在大陸目前仍在起步階段，依大陸信息產業部以及台灣 MIC 對大陸資訊服務市場進行之調查，即便在上海地區，以軟體諮詢為主要業務的公司也只有一家，而 e-works、北京中企信通公司等幾家大陸本土資訊顧問服務廠商等在大陸知名公司也相當少，但大陸最大的資訊服務對象：製造業對該項服務已經開始重視，顯示未來知識導向的資訊服務產業會在大陸積極發展，台商在進入時將有顧問經驗與方法的優勢，此產業區隔之公司前進國際具有進入優勢。

在軟體開發為主的產業區隔中，由於資訊服務產業中的軟體部分是大陸目前積極發展的產業，前面曾提及大陸官方利用許多優惠措施，設立軟體園區甚至國家級的 18 號文件、47 號文件之法令培養當地廠商，大型大陸本土軟體廠商如用友、金蝶等都已經比台灣最大的鼎新科技大上許多，並已取得 CMMI 第三級以上之認證。目前該區隔在大陸市場呈現競爭激烈的狀態，除了當地廠商外，國際大廠如微軟、Oracle 都已在當地設立研發中心，使台灣廠商欲進入當地市場更加困難。

外包與系統整合的業務區隔中，目前大陸廠商正積極爭取外商公司將她們的資訊業務外包給大陸本土廠商，但台商欲進入大陸市場是希望大陸當地廠商外包其業務給台灣資訊服務廠商，這與目前市場趨勢相違背，即便外包業務是目前資訊服務產業中興起最快的業務，但台灣廠商仍以網路系統與硬體整合為主，而以資訊外包為輔，在大陸拓展業務的表現也不如其他兩個產業區隔來的佳。

3. 個案公司決定

由於以上因素，進行產業內公司比較，產業區隔間比較，並討論了大陸目前適合台灣資訊服務廠商發展之產業區隔後，本文決定以知識導向的資訊服務廠商：前進國際，為本文之個案公司。

3.2. 個案公司：前進國際

3.2.1. 公司發展

前進國際公司創立於 1998 年 2 月，由原交大工工系李慶恩教授帶領多位自美歸國之資訊服務界高級顧問與台灣產業專家共同成立，團隊成員在資訊系統整合，規劃以及實務經驗上階具有豐富經驗以及專業認證。

前進國際於 2002 年 8 月成為第一個登錄於興櫃市場資訊服務業者，其並計劃於 2005 年正式上櫃。除此之外，其在 1999 年與 Oracle 簽訂了教育訓練合約並建立了台灣首座 Oracle 教育訓練中心，也與合作業者 i2 建立了全球首批 i2 授權教育訓練中心，更取得多家軟體業者專業認證與代理權。

前進國際公司利用其完整專業知識提供 SCM 與 ERP 整合性服務，並將為企業整合其上下游商業流程，與全球運籌接軌，提供資訊系統整合委外服務(Service Bureau)，希望能讓客戶達到「One-Stop-Shopping Service& Solution」，以期成為華人的資訊顧問服務以及企業電子化的領導業者。



表 22 前進國際公司發展沿革

前進國際發展沿革	
時間	事項
1998/01	前進國際以資本額新台幣 1,250 萬元設立
1998/03	與 Paragon 簽訂應用軟體技術合作契約
1998/07	與 Oracle 簽訂應用軟體技術合作契約
1999/03	榮獲 IBM 台灣事業夥伴量販產品銷售之星
1999/10	與 Oracle 簽訂教育訓練合約
2000/12	獲得經濟部工業局電子化工程服務機構通過核定之技術類別及技術領域為 B1，企業內電子化技術輔導類；B2，企業間電子化技術輔導類
2001/04	與上海交通大學、復旦大學、CGI 簽訂合作備忘錄
2001/04	開辦「e 企業資訊系統發展實務」課程
2001/06	成立委外事業部，並取得台積電之訂單
2001/09	重要客戶京元電子 ERP 系統全面上線
2002/07	獲得 Oracle 公司頒發亞太地區整體表現獎
2002/07	成立高雄辦事處
2002/08	登錄興櫃市場
2003/04	獲得經濟部工業局電子化工程服務機構通過核定之登錄服務項目：B3，包括系統整合、軟體設計、顧問服務等
2003/10	獲得國際製造與工程協會(SME)授權為其教育訓練與認證中心
2004/11	獲經濟部工業局技術服務機構服務能量登錄認證：M3A 知識管理類項目-知識管理流程、知識文件管理、知識分享環境塑造、知識地圖、組織學習、隱性知識外顯化等
2005/01	應用顧問服務事業處協助台灣最大出版連鎖事業體-城邦集團 ERP 系統順利導入上線

資料來源：前進國際公司 93 年度年報

3.2.2. 服務內容

前進國際公司目前提供的企業資訊服務包括：資訊系統策略規劃、軟體導入與相關服務、教育訓練、應用軟體設計開發以及資訊系統委外等服務，其提供多項企業整合解決方案，包括 ERP、SCM、CRM、電子商務以及資訊委外服務等。

公司依照所提供服務內容不同，將其分布至不同部門執掌。如下表所示。

表 23 前進國際公司部門與業務執掌(組織圖請見附錄)

部門	主要職掌	
總經理室	綜理公司經營方向與管理事項	
總管理處	財務會計部	處理會計帳務與財務規劃
	人力資源部	人力資源與教育訓練等事項處理
	行政部	負責商品採購與軟硬體設備規劃
應用顧問服務事業處	協同管理部	負責 SCM、PLM、KM 之導入顧問與客製化整合服務
	電子企業管理	負責 Oracle ERP、BI、企業入口網站 EIP 之導入顧問與客製化整合服務
	業務部	負責以上相關產品與服務之業務推廣
整合技術服務事業處	電腦整合製造部 CIM	從事客戶製造現場管理相關系統應用之顧問服務
	資訊委外部	負責客戶資訊委外服務之相關需求
	EC/SI 專案部	從事電子商務、資訊系統整合技術與程式之開發
	業務部	負責以上相關產品與服務之業務推廣
解決方案事業處	加值解決方案產品部	公司所代理相關產品之解決方案開發、產品化與維護等工作
	績效管理服務部	客戶之企業績效管理之改善、分析及顧問服務
	業務發展部	負責代理產品與新開發解決方案業務推廣
經營暨知識服務事業處	知識顧問服務部	KM、平衡計分卡(BSC)、企業流程管理(BPM)、協同研發管理(CM)相關顧問業務
	e 學院	提供顧問、國際認證以及知識型組織發展等業務
行銷暨知識中心	負責支援公司各業務部門之行銷活動以及對外公關係之業務執行，亦負責公司內部知識管理系統推廣	

資料來源：前進國際公司 93 年度年報

前進國際公司除了資訊顧問服務的提供外，亦代理多家國外知名企業應用軟體業者之產品，並皆獲得業者之認證，能提供軟體導入、諮詢以及教育訓練等服務，被代理的業者包括：SAP、Oracle、IBM 以及 i2 等。

下表為目前前進國際公司提供之服務與產品

表 24 前進國際公司之服務與產品

服務項目	應用顧問服務	整合技術服務	解決方案	經營暨知識服務
	數位化企業規劃 諮詢 應用系統導入顧問服務 應用系統客製化服務 應用系統維護支援服務 應用系統增值產品研發	專案開發暨客製化服務 資訊委外服務 電腦整合製造系統服務 多系統整合與資料交換 (B2B/XML)服務	企業績效整體解決方案顧問諮詢 異質資料整合管理與保全服務 企業績效管理與商業智慧 (CPM/BI)系統導入服務 需求鏈管理(DCM)系統導入服務 協同商務流程管理(BPM/Workflow)系統導入服務 利基產品研發	數位經營模式與策略規劃專業服務 高績效經營管理專業服務 知識型組織規劃與發展服務 全球協同流程再造(BPR)與e化需求規劃服務 綠色環保管理服務 學習型組織發展、教育訓練與認證服務 體驗與數位學習專業服務

資料來源：前進國際公司網站與 93 年度股東會年報

續表 24 前進國際公司之服務與產品

主 力 產 品	應用顧問服務	整合技術服務	解決方案	經營暨知識服務
	ERP PLM SCM/GLM 自有研發產品 ➢ 多角貿易系統 (MST) ➢ 台灣保稅通關 系統(GIB) ➢ 中國保稅通關 系統(GCC)	協同商務平台 (EIP/EAI/B2B/Mobile)系統 電腦整合製造 (CIM)系統 自有研發產品 ➢ MSKAS (Manufacturing Statistic Knowledge Analysis System)	資料管理應用與 保全(ADM)系統 企業績效管理與 商業智慧系統 需求鏈管理系統 協同商務流程系 統	知識與制裁管理 方案 全球協同管理方 案 高績效管理方案 風險管理方案 綠色環保管理方 案 學習型組織方案 國際化專業人才 培訓與認證課程

資料來源：前進國際公司網站與 93 年度股東會年報

3.2.3. 財務營收狀況

前進國際公司目前營收來源主要為資訊系統顧問與技術服務、資訊系統與周邊設備銷售三個主要項目，2003 年營業收入為 22.5 億元，較 2002 年稍微下降，每股盈餘為 1.01 元，其主要營收來自顧問與技術服務收入，佔了整體營收的 79%，其他收入為資訊系統與周邊設備銷售收入，共計 21%，而產品在內外銷的比率上，由於受到 2003 年 SARS 的嚴重影響，大陸市場業務衰退，使得外銷比率大減，相較於 2002 年的 5.63%(佔營業收入)，降至 0.29%

表 25 前進國際公司近三年營業獲利表現

新台幣千元

項目	91 年度	92 年度	93 年度
營業收入	244,559	225,062	271,843
稅後淨利(損)	24,820	12,645	20,157
每股盈餘(虧損)(元)	2.07	1.01	1.62

資料來源：前進國際公司 93 年度年報

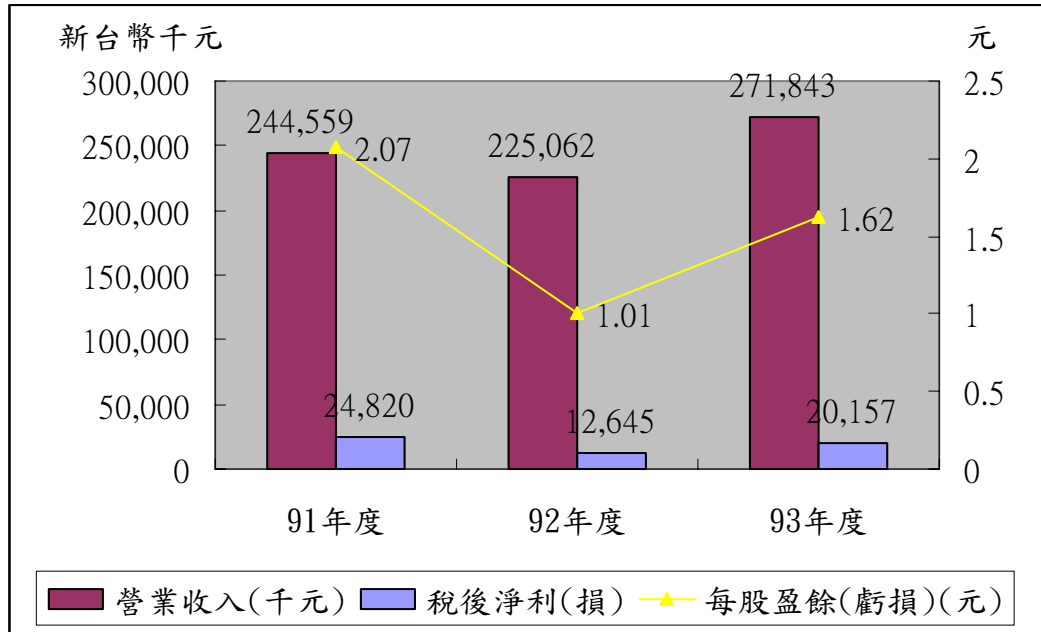


圖 16 前進國際公司近三年營業獲利表現
資料來源：前進國際公司 93 年度年報

3.2.4. 前進國際競爭優勢

1. 專業顧問團隊

前國際之顧問團隊除了來自資訊科技背景之外，也具有財會、企管、電子與工工等多種專業能力，並有數百件成功導入之經驗案例，包括企業流程再造、協同管理、績效管理、知識管理、大型軟體導入輔導與多系統整合等類別之個案，藉由專業知識與產業經驗，前進國際之顧問團隊能充分在資訊服務產業中發揮。

2. 豐富的產業經驗

前進國際由高科技產業開始進行服務，並逐步深耕，近年來漸擴及至服務食品、流通等傳統產業，以過去豐富的產業服務與顧問經驗提供更多產業相關經營知識與資訊技術。

3. 國際大廠指定合作夥伴

前進國際將國外之企業應用軟體進行選擇，讓適合華人地區使用之軟體進行合作與代理，目前包括 Oracle、i2、Hyperion、OuterBay、Adexa、Agile、Brooks Automation 等，並提供這些廠商之產品的加值應用項目開發，也協助所代理的廠商進入華人地區市場。

4. 通過多項技術與能力認證

具有包括來自國外廠商與政府等各項認證，包括 Oracle Application Partner、Java Developer Association、Lotus Notes Business Partner、IBM Sanfrancuscio Technology License、i2 Rhythm FP/SP/RL Implementation Certificate、SAP R/3 Application Consultant Certification 等，政府方面包括經濟部工業局電子化工程服務機構能力登陸之 B1-企業內電子化技術服務項目、B2-企業間電子化技術服務項目、B3-專業服務項目，以及經濟部工業局管理顧問服務機構能力登錄 M3A-知識管理、M4-協同合作管理(CM)等。

5. 曾多次獲得廠商與政府單位之肯定

IBM 頒發 88 年「IBM 台灣事業夥伴量販產業銷售之星」

中華消費協會 89 年「國家品牌獎」資訊管理顧問服務金牌獎

2000 年中華民國傑出企業領導人金峰獎

美商甲骨文公司「最佳合作夥伴獎」

美商甲骨文公司 91 年亞太地區整體表現獎

經濟部工業局 92 年度知識服務業知識管理示範體系

93 年度榮獲經濟部中小企業處之事務管理顧問認證

3.2.5. 前進國際在大陸發展狀況

1. 亞太資訊市場與企業資訊應用程度不斷成長

根據 MIC 研究報告指出，2003 年亞太地區資訊服務市場成長率達到 12.2%，未來到 2008 年平均複合成長率將達到 9.7%，中國大陸將成為僅次於日本之第二重要新興亞太市場，多家國際大廠皆已進入大陸設廠，而前進國際公司也已在北京與上海投資“全進信息”，成為進入大陸市場之重要據點。

除此之外，企業為了因應不景氣以及全球運籌的需求性，更重視整合性軟體的應用，亦將許多非核心之業務進行委外，其中商務流程管理與資訊科技管理之資訊委外服務將在 2003 到 2008 年快速成長，其平均複合成長率預估將達到 9.7% 與 7.4%。

2. 台灣企業出走，市場競爭劇烈

由於台灣製造業多進入中國大陸尋求機會，以及大部分對 ERP 等企業資源規劃軟體有實際需求之業者皆導入完成，而台灣資訊服務業者日增，使競

爭日益劇烈，獲利受到壓縮，前進國際公司為了服務台商需求，並提早進入大陸市場取得一定市場地位，除了上述轉投資其上海分公司”全進信息”外，並於 2004 年透過其第三地投資公司轉投資大陸北京旺進東方企業信息化科技(北京)公司，投資金額為 5 萬美金，取得其 33% 股份，也與大陸上海復旦大學等一流高等學府進行建教合作，除培育當地人才外，也在當地尋求機會。

為了保持在台灣資訊顧問服務之龍頭地位，乃不斷增加專業人才認證，並與經濟部配合開設相關課程培育企業軟體應用人才，提升台灣企業電子化人才。

3. 目前在大陸之營運狀況

前進國際公司於 2002 年 8 月進入大陸市場，一開始在上海登陸，成立以資訊顧問為主要業務之「威進國際」與「全進國際」，2004 年，將這兩間公司合併為單一之「全進國際」，而在北京與北京清華大學共同成立「北京旺進東方」，進行教育訓練相關業務，由於教育訓練之業務必須有中資股份在其中，故採取合資模式。除了這兩個地區外，今年在廣東深圳開發保稅系統並獲得政府認證，而且在深圳成立辦事處，預計未來也會在深圳成立分公司或子公司。並且會往內陸推進。

前進國際公司 2002 年進行佈局，營運到 2003 年只有 200 多萬新台幣營業額，2004 年達到 4000 萬元，損益兩平並且獲利，而預估今年(2005 年)，達到 8000 多萬。業務不斷成長。

3.3. 訪談分析

本文所提出之分析架構(圖 17)以中間之方框為進入與佈局大陸流程，而右邊橢圓形物件為影響決策與布局之內在人員因素，包括高階管理者、台籍資深顧問以及陸籍顧問，左邊之橢圓形物件則為影響決策與布局之外在人員與團體，包括台商客戶、國際合作夥伴、大陸與當地外商客戶、與當地競爭業者。本文將先解釋該進入流程，之後比較文獻所提出流程以及國際廠商經營之模式，分析台灣資訊服務業者在進入與佈局大陸時與其他廠商之差異，並提出本文分析要點。

3.3.1. 前進國際公司進入與佈局大陸架構

1. 在流程上，首先必須在母國(或台灣)有穩固之營運基礎，再者，進入大陸之第一個決策即為進入策略之選擇，根據過去之文獻與訪談結果，整理出在

進入策略之決策要件，這些要件包含進入時機、區域以及初期獨資進入模式深度。亦受到環境面影響，這些包含了產業特性、市場規範、業務特性(顧問諮詢為主)以及公司特性(以台商為背景的中小型資訊服務廠商)。另外也受到公司高階管理者、國際合作夥伴及大陸當地台商客戶人員因素影響。

2. 在選擇了進入策略之後，接下來必須在當地建立基礎，並適當地將公司文化移轉至當地，在此階段必須注意接案風險管理、合約管理、團隊的建立與領導、知識的分享以及適合當地市場特性之方法論建立。在這個時期中，台籍資深顧問的角色將會很重要，其必須能在團隊帶領以及知識分享上進行貢獻，而高階管理者這時也必須在公司的風險管理，以及公司文化培養上努力，在圖中「虛線」箭頭朝向大陸台商客戶，表示此時資訊服務廠商所服務之對象為大陸台商客戶，而這段期間，為公司進入大陸的萌芽期，所依賴之獲利來源即為大陸台商客戶。

3. 進行了公司基礎的建立以及依賴大陸台商客戶的獲利來源時期後，公司必須往長期發展與擴張的方向前進，此時陸籍顧問的角色將進入公司經營的核心，台籍資深顧問在上一階段，除了建立公司基礎外，也透過大量重要技術移轉之方式訓練陸籍顧問，而利用團隊的模式，讓陸籍顧問逐漸能獨當一面，讓公司經營逐漸朝向本土化，而公司必須在這個階段中利用策略性接案，以及展現專業能力的方式吸引大陸當地客戶，最後，由於市場改變迅速，公司也必須利用自己的方法論與程序免除公司在產品生命週期變動上造成獲利之影響，這項條件之達成必須使顧問能不斷在各項產品與產業上之訓練，也必須讓其熟悉顧問之方法論。此時外在條件的影響中，國際知名廠商仍相當重要，經由國際大廠的背書與認證，公司可以進入當地廠商之市場。在此期間大陸當地市場所佔比率仍不高。

4. 在外部擴張期，公司對於市場已經逐漸熟悉，所採用之擴張策略不侷限於獨資，而能利用當地競爭業者互補之能力或大型資訊服務外商知名度以合資方式在其他區域提供服務，在此時期陸籍顧問將扮演公司經營的重要角色，必須利用前一階段團隊中所培養出來之陸籍顧問進行其他區域之營運佈局，而在此時，由於上一階段利用策略性接案、專業能力展現以及外商知名度所進入之大陸市場，在這階段逐漸擴大成為主要之營收來源，而顧客也了解公司的能力與專業，由於大陸集團式企業特性，使獲利能長期並且穩定，最後，大陸當地客戶與當地外商將能提供公司在大陸營運之長期成功來源。

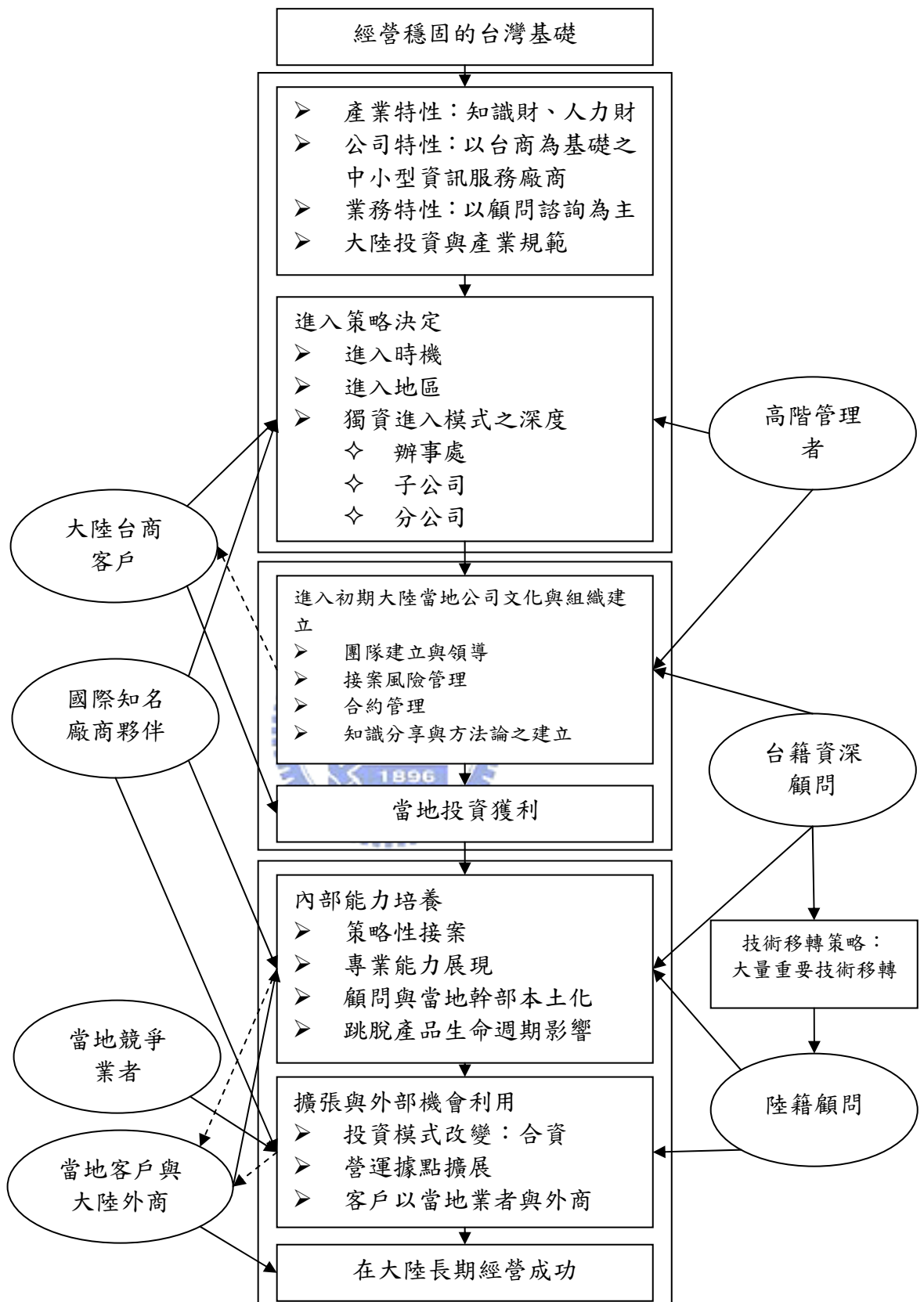


圖 17 台灣資訊服務廠商進入與佈局大陸模式

資料來源：前進國際公司李慶恩董事長訪談紀錄

3.4. 個案與理論之深入討論

3.4.1. 前進國際公司與理論比較

表 26 個案分析：資訊服務業者進入大陸市場考量因素

資訊服務業者進入大陸市場考量因素			
決策與策略因素	文獻與國際大廠之模式	個案公司前進國際公司模式	差異
進入考量：國際化策略因素	在市場進入快速成長期前，皆以服務母國客戶與政府計畫為主，市場快速成長後，以當地業者為主要客戶。	在 2002 年進入時以服務台商為主，2005 年開始進行吸引當地客戶之佈局。	皆以服務母國客戶為營收來源，再將重心轉移至本土需求。但前進國際公司不做當地政府計畫。
進入考量：產業特性	國際廠商之資訊服務產品較當地需求更為進步，廠商可延伸其在歐美市場銷售下滑之產品或服務到大陸市場。	台灣資訊服務產業比大陸發達，客戶需求之產品也比大陸先進，但大陸市場比台灣大非常多，台灣成為大陸之實驗基地。	國際廠商與個案公司同樣都是進入大陸市場，但母國來源不同使進入之考量也有所不同。
進入考量：公司特性	國際大廠本身具有品牌優勢，當地業者容易信任該品牌及其品質。	台灣中小型資訊服務業者無論在資源與知名度上皆不足，必須仰賴其他廠商之合作與協助。	廠商在是否具有全球知名度的考量上對於進入大陸市場有很大的影響。而廠商之規模大小也決定其在市場中承受虧損程度。
進入考量：業務特性	以顧問諮詢、軟硬體整合、軟體開發三類進行國際廠商之區別，這些公司分別有其進入模式。	個案公司大部分以顧問諮詢業務為主，其重要之進入考量為其顧問能力、人力財與知識財。	依其業務比重不同，會有不同進入模式，而顧問諮詢為主廠商，會更傾向獨資進入模式。

續表 26 個案分析：資訊服務業者進入大陸市場考量因素

<p>進入決策：進入模式</p>	<p>無論何種類型之資訊服務廠商皆以獨資模式當作初期進入之選擇。</p>	<p>個案公司選擇以獨資模式進入大陸市場。</p>	<p>在對市場熟悉前，選擇以獨資模式進入大陸市場乃資訊服務廠商之一致選擇。</p>
<p>進入決策：區位選擇</p>	<p>廠商進入大陸市場皆以沿海型城市以及首都型城市為初期基地。</p>	<p>個案公司首先於上海設立第一家子公司，後又於北京成立合資公司。</p>	<p>由於剛進入大陸市場，所需服務之顧客為母國企業，故會先進入母國企業聚集之沿海城市與首都型城市。</p>
<p>進入決策：進入時機</p>	<p>依大陸市場成長階段而言，國際廠商皆在資訊服務產業成長期之前即進入大陸市場。</p>	<p>依大陸市場階段而言，是在快速成長期開始後才進入市場。</p>	<p>大型廠商提早進入市場佈局，教育當地業者對於資訊服務提供的需求性，中小型業者如個案公司跟隨大型廠商進入，降低教育市場成本。</p>

表 27 個案分析：公司成長期時之經營策略

公司成長期時之經營策略			
公司成長期佈局策略	海外資訊服務業者在經過初期進入市場後，會同時並用獨資、合資以及合作模式進行擴張。	個案公司在擴張期於北京成立合資公司，並在深圳成立辦事處，形成獨資與合資並用方式。	雖然文獻探討均只單一討論一種最適之進入模式，但本研究發現在公司擴張期時，無論公司規模以及業務性質不同，皆會並用多種投資模式。
產品生命週期規劃	軟硬體開發類型之資訊服務公司必需創造未來之產品生命週期，而資訊服務為主之公司則必須能趕上與應用產品生命週期。	個案公司屬於資訊顧問類別，其為能達成長期之經營，必須跳脫產品生命週期之影響，以多種產品以及核心之方法論提供服務。	公司大小與業務類型主導了公司面對產品生命週期的策略，也決定了公司經營的策略。

表 28 個案分析：內部人力與影響團體

內部人力與影響團體			
高階管理者	國際廠商在經過進入大陸市場的奠基期後，目前當地業務的最高主管皆以大陸當地員工擔任。	個案公司之高階管理者為學者出身，對資訊服務或顧問產業有基本認識，也必須能掌握市場需求與滿足需求之能力。	個案公司雖然目前在當地高階主管仍由台灣派遣，但未來計畫仍會以本土化陸籍員工擔任之。
當地員工	除了公司內部訓練外，並設立商學院以及工學院培養當地學生之技術，而海外大型資訊服務廠商在中國市場之高階主管皆以當地人員擔任之。	個案公司進入初期以台籍幹部為主，以培養陸籍顧問團隊，未來計劃以陸籍幹部為主力進行其他區域之擴張。	進入大陸後，為了能在當地長期經營，必須善用當地員工，並給予發展機會。

表 29 個案分析：外部影響團體

外部影響團體			
初期獲利來源	來自母國之廠商與客戶，但有軟硬體開發之廠商會具有政府計畫之營收。	初期之客戶為來自台灣之長期合作廠商或其他了解各按公司專業能力之大陸台商	無論業務型態或公司形態是否不同，在進入大陸資訊服務市場之初期皆以服務母國企業為主。
公司成長期獲利來源	大型資訊服務廠商將會以政府計畫之爭取、大型國營企業、集團企業等當地客戶為主要收益來源。	個案公司未來將以當地業者為主要營收來源，並以策略性接案與國際廠商認證與推薦方式爭取當地業者的信任。	國際廠商在之前投入成本教育市場能在此得到回收，而中小型資訊服務廠商如個案公司，則必須依賴國際廠商之知名度或大陸政府認可。
合作夥伴	為取得政府計劃或進入特定地區營運，國際大廠會與當地業者進行合作，以提高案件取得之能力。	國際大廠合作夥伴無論在台灣經營，進入大陸甚至在爭取客戶上都是個案公司最重要的影響因素。而在公司成長期開始也與當地競爭業者進行合作。	個案公司與國際大廠在合作的目的與在合作中的地位有明顯不同。

表 30 個案分析：其他經營相關因素

其他經營相關因素			
公司形象輔助策略	設立研究中心，捐贈產品給當地教育機構、政府與企業，並且參予社會服務。	在北京之合資公司利用與北京清華大學合資機會，提高個案公司之形象。	大型資訊服務廠商因為擁有雄厚資金故能進行較多社會服務，中小型資訊服務廠商難以利用這項策略進行公司知名度推廣。
投資環境與法令限制因素	具有硬體設備銷售之資訊服務廠商在大陸市場必須利用當地通路進行銷售，因此成立許多通路業者之合資廠商。	個案公司在北京合資成立之公司業務為教育訓練，該業務受到政府思想管制，必須有當地學術機構或業者合資成立公司才能營運。	除了以上之限制外，大陸政府也利用特定地區之優惠條款吸引廠商至該區域投資。

3.4.2. 討論

1. 經營策略討論

過去在文獻中所討論有關公司採用之經營策略包括：防禦型、前瞻型、分析型與反應型四種，而公司只會單一採用某一種策略，會在發展不同業務時，利用不同之策略進行之，但本研究在經過訪談，比較過去文獻以及國際大廠之進入與佈局策略後，發現，在佈局大陸市場時所採用的策略，隨著公司進入的時間，以及公司在當地的組織生命週期變動，而進行調整，在進入之初期，公司大部份會採用防禦型的策略進行當地市場的鞏固，由於剛進入大陸市場，所提供服務的企業大部分來自母國客戶，公司目的在站穩腳步並且觀察當地市場，防禦型策略讓公司能修改其在當地市場之方法論架構、流程，以配合當地市場需求。

資訊服務業者在大陸之投資進入成長期後，會因為訴求的客戶對象不同讓業者修改其經營策略，目的是進入當地客戶與市場與配合當地產品生命週期，所採用之策略為前瞻型以及分析型策略，前瞻型策略為國際大型資訊服務業者採用，其預測未來在當地之產品趨勢與需求，進而研發產品創造當地市場趨勢，而中小型業者如個案公司，則採用分析型策略，在進行過風險評估後，與其他業者合作，或藉由國際廠商的知名度進入當地市場，其無法採用前瞻型

策略，因為資源不足無法開發支持大型企業客戶使用之產品，也不足以教育整個市場進入另一個產品生命週期。

2. 產業、產品與組織生命週期之交互影響

中國大陸資訊服務市場在 1994 年以前都還在萌芽期，當地業者與需求並不高，主要來自外商企業與政府計畫，到了 94 年以後，2000 年以前，才開始進入成長期，2000 年以後，進入快速成長期，市場成長率也超過 40%，但是產品的應用卻仍然落後歐美地區，目前大陸盛行之系統為 CIM、MES 與 ERP 系統，該系統在歐美地區早在十多年前與 5 年前即已盛行過，但因為大陸市場製造業需求，使該產品目前在大陸相當熱門。而組織生命週期除了公司內部員工合作與向心力的程度外，也與該家公司是否具有創新與學習能力有關。

公司在進入大陸市場後，將會面臨進入之時機選擇，該進入時機之選擇即為在產業生命週期不同階段上選擇，不同規模大小的廠商必須在不同的產業生命週期中進入，已取得優勢地位，而且由於大陸當地市場之產品需求與母國不同，廠商必須能不只提供一項產品，還要能利用公司之核心方法論在不同產品上進行服務，必須能建立跳脫產品生命週期的方法論，否則公司的生命週期將會隨著產品的生命週期衰退也跟著進入衰退期。

3. 個案公司型態之資訊服務業者與國際大廠經營模式差異要點

(1) 進入模式考量

除了前面提過選擇的進入時機不同之外，個案公司的母國為台灣，台灣地區及非資訊服務與產品的發展重鎮，故無法從台灣地區開發產品至中國大陸，台灣地區為大陸市場之實驗基地，產品會在台灣進行市場測試後引進大陸進行服務。

個案公司為顧問諮詢業務為導向之公司，軟體開發、產品代理與委外部門佔公司的營收比重不大，固策略考量以顧問諮詢為主，公司的主要核心能力也在培養顧問能力，在進入模式的考量中，由於沒有機器設備等資本財，所有的資產即為人力與知識，因此採取獨資的方式進入市場，而國際廠商中有些硬體生產佔其營收較高比重的廠商，將會考量合資的可能性。

(2) 進入大陸市場建立基礎

個案公司為中小型廠商，進入大陸後不能承受長期摸索市場與虧損，必須及早獲利，故必須在進入大陸市場後盡快派遣台籍資深顧問建立當地團隊，並利用在台灣建立起的知名度與優勢吸引大陸台商客戶。

國際大型資訊服務公司因為具備財力，故會在較早期即進入市場訓練人員以及教育當地市場，在 2000 年以前，市場並非快速成長時期時，每家進入大

陸市場的廠商都蒙受了數年的虧損，但由於這些時間所建立的知名度，造成 2000 年厚市場快速成長期時能獲得更高的利潤。

(3) 公司長期在當地經營

個案公司務必能獲得當地廠商之支持才能長期在當地生存，由於個案公司來自台灣，並且在大陸廠商之間的知名度不足，故採取了策略性接案的手段，利用當地政府的認可獲得當地客戶的信任，並且也藉由國際廠商對個案公司的推薦，讓個案公司能進入當地市場。

國際廠商在進入市場初期，除了服務母國客戶外，也積極利用各種社會活動或捐贈活動建立良好形象，另外，也接下許多政府計劃讓當地客戶相信其品質，在具備國際知名度下，國際廠商要取得當地客戶之訂單比個案公司容易許多。

(4) 內部人力與影響團體

個案公司之內部團體對投資大陸之佈局影響程度分為三個，高階主管、台籍資深顧問以及陸籍顧問，高階主管再進入之決策以及進入時之基礎建立期佔了相當重要的地位，再大陸投資就如同是在一次的創業，高階主管必須具備創業者的特質，由於個案公司之高階領導人為學者出身，其必須對資訊服務或顧問產業有基本認識，但也必須能掌握市場需求以及滿足需求之能力。台籍資深顧問扮演團隊領導者的角色，必須在公司於大陸建立基礎時期訓練陸籍顧問以及發展當地適用之方法論，還必須能了解當地需求以提供符合需求之產品，其必須將這些能力移轉給陸籍顧問，並讓公司由服務大陸台商提升到服務當地市場。陸籍顧問在公司成長期扮演重要角色，未來在其他城市或當地客戶的擴張上，都將以陸籍顧問為主，使其擔任當地之高階管理者，讓公司能本土化經營。

國際廠商在當地顧問的聘用上，傾向於直接使用，不適任及淘汰的方式，由於具有國際知名度，求職者眾，公司希望顧問能馬上提供貢獻，採取先廣再精的策略，但公司在當地的高階管理者仍是以當地員工擔任，亦執行本土化的策略。

(5) 外部影響團體

個案公司在初期之獲利來源為母國服務之客戶，也就是來自台灣之大陸台商，而成長期之後的客戶將重心逐漸移轉到當地業者與外商上，而國際廠商對個案公司進入大陸的影響非常重大，除了必須在國際廠商之後進入外，也必須取得國際廠商在大陸對個案公司的支持，使其能利用國際廠商認證的知名度進入大陸當地市場進行服務，而國際廠商對個案公司進入佈局的決策與長期成長均佔有相當重要的地位，因此各按公司在與國際廠商合作的地位上居於弱勢。而個案公司在進入大陸建立基礎，了解市場後與競爭業者的優劣後，也會與當地競爭業者建立關係，設立合資公司。

國際大廠在特定接案的考量上，會與大陸官方指定或自行選派之廠商進行

合資或合作計畫，除此之外，國際大廠也會因為通路因素、產品開發因素或佈點因素與當地業者合作。

(6) 其他相關因素

在輔助策略上個案公司較少提出社會活動計劃提高知名度，而利用其北京與大陸清華大學之合作提高該合資公司教育訓練知名度，而該投資也是因為受限於當地政府在投資准許上的規定。

國際廠商利用許多捐贈、建立學院、提供企業免費使用以及提供政府產品的方式建立知名度，而公司在內銷其大陸生產之產品時，也必須利用當地業者的通路，因此在當地之國際廠商必須與當地業者合作。

3.5. 結論與建議

3.5.1. 結論

本文經過文獻討論，對資訊服務產業、產品、市場、特性等進行描述，並對欲進入之大陸資訊服務市場進行市場現況，業界在使用資訊服務之概況等提供詳細資訊，並以大陸相關法規以及過去對大陸投資之研究，海外投資與行銷模式等進行整理，提出大陸主要之獨資、合資、合作以及購併等進入模式，除了實務之資訊外，在分析架構上，也利用過去在服務業、高科技產業之進入模式，以及產品、組織生命週期之研究進行進入模式整合性架構建立。經由依研究機構、中國大陸信息產業部等相關具公信力單位排名之資訊服務廠商挑選出四家分別以軟體開發、顧問諮詢、以及整合性全球化服務之國際大型資訊服務廠商進行與台灣資訊服務業者，個案公司前進國際公司比較，利用訪談、文獻整理等方式，呈現出個案公司之大陸市場進入與佈局模式，經過分析後，得到國際資訊服務廠商與台灣資訊服務業者個案公司之進入模式差異，並提出分析。

以下，將依本研究之分析，提出本文之假說：

1. 假說一：進入時採取獨資模式，並依資訊服務業者規模大小有深入差異

過去文獻提過，進行海外投資時所投入之資金與資源為漸進式增加，本研究分析也指出在進入初期，資訊服務業者會採取獨資模式進入，但進入即有深淺之分，大型業者均以辦事處為初期基地，而個案公司首次進入即已轉投資子公司設立於上海，故提出規模較小型之資訊服務產業在進入大陸市場時採用深入式之獨資模式；而大型資訊服務業者則採取淺型獨資進入模式，以觀察與分析市場。

2. 假說二：資訊服務業者在進入期後會採取多種進入策略並用之方式

由於資訊服務業者在進入大陸之後逐漸熟悉市場，因此會與當地業者，當地外商進行合資或合作，也會在不同地區因需求或合作夥伴之能力不足而採取

獨資模式，因此進入大陸市場後將不侷限於特定投資模式。

3. 假說三：獲利初期以母國客戶為主，基礎建立後必須進入當地市場

此假說推翻過去認為大陸乃製造基地與外銷基地之立論，並因資訊服務產業當地客製化服務特性，在進入市場初期因母國客戶了解資訊服務業者之專業，更營收均由其而來，但隨大陸市場成長以及業者調整自己能力以適應當地需求，將營收重心轉移到當地市場，以長期經營。

4. 假說四：高階管理者之創業性格

台灣資訊服務業者規模均不及外商龐大，高階管理者必須自行開創大陸當地市場，形同二次創業，因此高階管理者必須具備創業之性格。

5. 假說五：本土化管理與陸籍員工能力培養

資訊服務產業核心能力為公司人力、知識，而這些在大陸不能單靠母國人員，必須以大量技術移轉方式，培養陸籍員工，使其形成團隊，並進入管理階層，未來進行其他區域的公司擴張。

6. 假說六：以方法論跳脫產品生命週期循環

只有大型資訊服務公司能以前瞻型策略推動下一個產品生命週期，台籍以及中小型資訊服務業者皆跟隨產品生命週期移動，為了能脫離受到生命週期之影響，必須發展公司之服務的方法論，並了解公司並非資訊產品販售商，而是資訊服務與顧問商，主要能力為提供服務而非產品。

7. 假說七：國際大型資訊服務廠商與客戶一樣重要

台籍資訊服務廠商於大陸之發展，除了台商了解專業能力並接受外，欲進入當地市場甚至當地外商，則必須依賴國際大型資訊服務廠商之認證、推薦以及背書，即便在台灣市場，經營的成功大部分也是藉由導入外商資訊服務系統或提供教育訓練為主要業務，在大陸的經營中，台籍廠商也必須在外商於大陸市場教育客戶完成後，再進入市場，國際資訊服務廠商無論在進入決策之決定、當地市場進入之協助甚至台灣市場的經營上都扮演著重要的角色，如果缺乏外商的支持，公司將難以在大陸市場突破，因此，在服務顧客之外，如何處理好與外商之間的關係獲得其支持也是非常重要的一環。

8. 假說八：合約管理為大陸市場實際營運最重要項目

在過去投資大陸之論文中，均沒有看到合約管理相關討論議題，但實際上，台灣資訊服務業者規模不大，只要一兩次應收帳款處理不當，就會造成公司在大陸

陸營運的失敗，因此，合約管理為大陸經營最重要之項目，除了了解業務進行之外，也必須對當地相關法令熟悉，以保護公司本身。

9. 假說九：首都型與沿海城市為進入區域第一選擇

無論大型資訊服務業者或個案公司，均將首都型城市與沿海城市列為第一個必須進入之區域，而其確實也在當地獲利，進入該地區除了是因為客戶之所在，還是因為表示對客戶以及對當地業者的承諾，表現即使較其他區域貴也願意進入之意願，願意在大陸市場長期經營。

3.5.2. 建議

1. 給實務界(台灣資訊服務業者)之建議

(1) 合約管理為大陸市場實際營運重要議題

由個案公司之訪談與強調，並依過去再大陸投資失敗之案例而言，合約管理為保護自己的重要方法，公司必須聘請專業人士或擁有充分的相關資訊以做好合約管理之準備，以免發生經常出現「收不到貨款」的問題。

(2) 以陸籍員工進行本土化管理

資訊服務產業為知識型產業，核心能力為人力與知識，公司不可能在大陸聘請無法對客戶進行服務之顧問與員工，但請來優秀的員工又缺乏成長機會，自然也不會留在公司，台灣資訊服務廠商應該公司於大陸佈局的成長期後，利用訓練出來的陸籍員工在大陸市場擴張，並擔任主管，使其有發展機會，願意為公司付出。

(3) 注意國際廠商之動態並保持良好關係

本研究指出，不只當地客戶是台灣資訊服務業者主要營收來源，國際資訊服務廠商更是協助台灣廠商進入當地市場的重要關鍵，台灣資訊服務業者應積極爭取更多國際資訊服務廠商之認證與協助，並注意其動向，以了解未來產品動態。

2. 給學術界未來研究建議

(1) 資訊服務產業不同產業區隔之研究

本文檢視資訊服務產業中以知識導向為主之資訊服務公司，但除了這個區隔外，外包與系統整合為主之資訊服務公司、軟體開發為主之資訊服務公司也在大陸投入資源進行業務拓展，這兩種區隔的資訊服務業者在大陸經營的模式是否與知識導向為主的公司有所不同，又該採用何種進入模式，可以是未來研究學者探討之課題。

(2) 陸籍員工管理深化與公司效率

無論大型資訊服務廠商或個案公司都表示本土化管理之重要性，即便台灣有政治因素與省籍意識，難以信任陸籍員工，卻可以看到許多外商以陸籍員工在當地擔任高階管理者，到底本土化管理對管理績效是否有顯著差異，特別是知識導向之資訊服務產業，是否更有此一現象，未來進行大陸進入策略研究之學者可以此議題進行之。

(3) 與大陸資訊服務廠商結盟相較於與國際資訊廠商結盟之分析

目前大陸資訊服務產業發展蓬勃，當地大廠也極具全國知名度，台灣目前雖缺乏大型軟體開發之實力，但卻有相當良好之顧問能力，未來，在大陸政府扶植與快速發展下，當地業者將具有與國際廠商相較之實力，此研究議題可提供未來欲進入大陸之資訊服務業者，在成本與當地經營環境之考量下，一個與當地業者結盟或國際廠商結盟之比較。



參考文獻

中文部分

- [1] Yin, R. K.(2001)著，尚榮安譯：個案研究法。台北市，弘智書局
- [2] 于清文，姜富渠，范恆山：中國信息市場。中國武漢市，湖北人民出版社
- [3] 中央大學管理學院 ERP 中心：企業資源規劃導論，台北市，旗標出版社，民國九十一年
- [4] 中華人民共和國中外合作經營企業法及其實施細則
- [5] 中華人民共和國中外合資經營企業法及其實施細則
- [6] 中華民國大陸事務委員會大陸投資審查法規
- [7] 王凱(2003，3月1日)：全球電子商務應用軟體市場發展趨勢。資策會市場情報中心 MIC
- [8] 呂佩安：「中國發展 ERP 的制度分析」，國立政治大學，民國九十二年
- [9] 方怡文(2004，9月17日)：從 Oracle OpenWorld 看大陸軟體市場發展概況。資策會市場情報中心 MIC
- [10] 何佩儒(2004，11月20日)：前進國際公司加碼大陸。經濟日報，第 B04 版
- [11] 何佩儒(2002，9月11日)：軟體業大風吹，第三波漢康傳集體跳槽。經濟日報，第 35 版
- [12] 艾群公司 93 年度年報
- [13] 艾爾發科技公司 92 年度年報
- [14] 周樹林(2003 年，7月1日)：「我國 ERP 產業正式邁入成熟期」。IT IS 產業資訊服務網
- [15] 前進國際公司 93 年度年報
- [16] 孫珍如(2002，2月1日)：中國大陸資訊服務市場發展與台商機會分析。資策會市場情報中心 MIC
- [17] 張家維(2004，11月22日)，「全球資訊服務市場發展趨勢」，資策會市場情報中心 MIC
- [18] 國立交通大學科技法律研究所王文杰教授大陸法制上課講義
- [19] 國立交通大學運輸管理學系陳光華教授國際企業上課講義
- [20] 鼎新電腦公司 93 年度年報
- [21] 敦陽公司 92 年度年報

- [22] 資通電腦公司 93 年度年報
- [23] 資策會市場情報中心 MIC(2005, 4 月)：大陸資訊服務業市場現況與發展趨勢調查報告
- [24] 資策會市場情報中心 MIC(2004, 9 月)：2004 電子商務年鑑
- [25] 資策會市場情報中心 MIC(2004, 7 月 1 日)：2004 資訊服務年鑑
- [26] 資策會市場情報中心 MIC(2003, 7 月 1 日)：2003 資訊工業年鑑
- [27] 資策會市場情報中心 MIC(2003, 1 月 30 日)：知識經濟下之全球顧問服務業發展策略
- [28] 黃玉珍(2004, 4 月 1 日)：鼎新與大陸聯想策略聯盟。經濟日報，第 29 版
- [29] 詹文男(2003, 7 月 15 日)：全球資訊服務業發展分析。資策會市場情報中心 MIC
- [30] 詹文男，羅珮(2004, 6 月 3 日)：淺談中國大陸之資訊服務業政策。資策會市場情報中心 MIC
- [31] 詹文男(2004 年, 6 月 11 日)：資訊服務業重要性分析。資策會市場情報中心 MIC
- [32] 聚碩公司 93 年度年報
- [33] 鄧介民(2002, 11 月 1 日)：中國大陸軟體產業概況。資策會市場情報中心 MIC
- [34] 鄧介民(2002, 11 月 1 日)：中國大陸軟體產業概況。資策會市場情報中心 MIC
- [35] 劉美恩(2004, 8 月 16 日)：前進規劃上櫃。經濟日報，第 B11 版

英文部分

- [36] Basil, P., Yen, D. C., Tang, H-L., 1997. Information consulting: Developments, trends and suggestions for growth. *International Journal of Information Management* 17 (5), 303-323.
- [37] Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. *Business Forum* 24 (3/4), Summer 7-23.
- [38] Daniel, R. D., 1961. Management information crisis. *Harvard Business Review* 39 (5), 111-121.

- [39] Day, G. S., 1981. The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues. *Journal of Marketing* 45 (4), Fall 60-67.
- [40] 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.
- [41] Ferguson, C. R., Roger, D., 1982. Critical success factor for directors in the eighties. *Business Horizons*, May 14-18.
- [42] Helms, M. M., 1999. How to be successful in China: a SWOT analysis. *Competitiveness Review* 9 (2), 1-10.
- [43] Hill, C. W. L., Jones, G. R., 2001. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- [44] Keegan, W. J., 2002. *Global Marketing Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [45] Lester, D. L., Parnell, J. A., Frey, L., 2002. Top Management Teams' (Small Business Managers') Influence on Organizational Life Cycle. Association For Small Business & Entrepreneurship 2002 Annual Conference, University of Central Arkansas.
- [46] Strauss, A., Corbin, J., 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (7th Edition). Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- [47] Klaus, H., Rosemann, M., Gable, G. G., 2000. What is ERP? *Information Systems Frontiers* 2 (2), August 141-162.
- [48] Larson, P. D., Halldorsson, A., 2002. What is SCM? And, where is it? *Journal of Supply Chain Management* 38 (4), Fall 36-44.
- [49] Pan, Y., Chi, P. S. K., 1999. Financial performance and survival of multinational corporations in China. *Strategic Management Journal* 20 (4), April 359-374.
- [50] Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., 2002. Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Management* 9 (3), March 228-237.
- [51] Reid, D. M., Walsh, J., 2003. Market entry decisions in China. *Thunderbird International Business Review* 45 (3), May-June 289-312.

- [52] Rowden, R. W., 2001. Research note: How a small business enters the international market. *Thunderbird International Business Review* 43 (2), March-April 257-268.
- [53] Schlevogt, K. A., 2000. China II. Investing and managing in China-How to dance with the dragon. *Thunderbird International Business Review* 42(2), March-April 201-226.
- [54] Stoltenberg, C. D., 2003. China and the WTO: The implications of membership in historical context. *Thunderbird International Business Review*, 45(4), July-August 447-466.
- [55] Stoltenberg, C. D., 2004. Doing business in China: Culture and practice. *Thunderbird International Business Review* 45(2), March-April 245-254.
- [56] Tellis W., 1997. Introduction to Case Study. *The Qualitative Report* 3(2), July. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>
- [57] Tellis W., 1997. Introduction to Case Study. *The Qualitative Report* 3(3), July. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>
- [58] Teng B. S., 2004. The WTO and entry modes in China. *Thunderbird International Business Review* 46(4), July-August 381-400.
- [59] Trent R. J., 2004. What everyone needs to know about SCM. *Supply China Review* 8(2), May 52-59.
- [60] Viardot, E., 2000. Key features and importance of professional information technology-based services. *European Management Journal* 18 (4), 454-461.
- [61] Yang J. Z., 1998. Key success factors of multinational firms in China. *Thunderbird International Business Review* 40(6) November-December, 633-667.

Appendix

前進國際公司委外業務協理郭文慈訪談

訪談對象：前進國際公司委外業務協理郭文慈

時間：2005年6月4日

地點：國立清華大學育成中心，前進國際公司新竹辦公室

訪談時間：一小時

訪談內容：

目前在大陸的法規限制上，會依據產業別的不同、資本結構上的不同以及地區的不同有不同的優惠，而在來自不同地區的廠商中，有來自香港的(他們規定的其中一種)、外商的以及他們自己本土的廠商。

1. 資訊服務業的廠商優惠？

股東結構的差異、產業別、地區別以及落籍地的申請，如是否申請在保稅區中，如果不是在新高產業的稅制減免上，進入大陸就必須審慎選擇地點或進入的身分，但如果要以非台商的身分進入時，必須考主導權控制的問題，會因為選擇身分的不同，而選擇與外資、陸資或香港廠商合作，這些合作必須在擁有互信的基礎下才能運作。



2. 關於分公司

上海目前的公司並非前進的分公司，是獨立的公司，在帳務上面是兩本帳的運作，只是在投資上的股份是百分之百投資以及持有。而在北京的投資之所有持有33%的股份，是一種商業行為的運作，在北京做的業務大部分是教育訓練，而大陸廠商認為的教育訓練是與思想教育有關，必須有比較多的大陸投資色彩在其中，因此在該公司投資的百分比中，有一個部份是當地大學投資的百分比，而另一個部份是當地大學轉投資公司所投入資金的百分比，他們希望藉由這些投資與股份在公司所佔大部分的比例，來達到教育訓練上的思想控制，該公司的資本額並非特別大，但由於這是檯面上的規定，因此必須有如此的股東佈局，為防止在教育訓練的過程中會潛伏不良的思想進入大陸。

3. 前進國際進入大陸的過程，中間再分析考量因素

前進國際進入大陸的目的與其他廠商相同，當客戶都進入大陸之後，自然服

務這些客戶的廠商也都會隨之進入大陸，目前最需要的是了解在非去不可的狀況下，要用什麼方式以及利用什麼樣的名義或身分進入大陸是最好，也就是能達到獲利最高，而這些是根據大環境的考量，政策的考量以及獎勵措施的考量才是最適合的。大家都把法規以及規範都訂好後，如何找出最適合自己公司的交集與聯集進去是另一種層面的探討。

4. 要從產業面與市場面來看

之前談到，客戶過去了我們也要跟著過去，但問題在什麼樣的客戶目前過去了，而他們在當地又需要什麼樣的服務，否則避掉了某些稅或省掉了某些錢都是對公司沒有實際利益的，除了這些限制框框外，在市場需要的部份也是需要探討。

5. 前進國際所服務的對象

前進國際原本在台灣所服務的對象包羅萬象，從傳統產業、高科技產業、半導體產業以及政府計畫都包含在內，從 ERP 起家、資訊顧問服務、管理顧問服務到 BPR，產品從 ERP、SCM、PDM、平衡計分卡等都是顧問服務的其中一部份，當要做這些顧問服務時，必須對其公司內部也就是企業內部流程要很熟，無論是財務制度，會計計算方法、進出口模式、接單作業等都要有一定程度的熟練，才能夠導入合適的系統。

6. 是否要在特定產業上的專精

並不用，因為 IT 本身是一種工具，所謂工具也就是鑿子、起子、尖嘴鉗或斜口鉗都是一套工具，也就如醫生的在手術台上的止血鉗，並不會因為醫生的不同而不同，只是每一個醫生在下刀的手法會因為醫生的不同以及病人的不同而有些許差別，而不同的醫生可能是專開胸腔的、或是專開腹腔的，稱之為 domain 也就是所謂的傳統產業、高科技產業、半導體產業、或是在這個產業的前半段、後半段等，也就是利用同一把菜刀，在面對不同的材料時，可以做出不同的料理來，一樣的都是可以讓客人吃飽。

因此顧問的 IT 技術能力都沒有問題，但就是在 domain 的背景知識不同會讓他們在某些特定的產業知識以及專長不同，有些顧問來自傳統產業，有些來自 IT 產業。

7. 在年報上組織結構的區分型態是利用產品別而不是 domain 別來做區分

因為大家都在做 ERP，以及 PDM，雖然將這些相同產品的顧問人員分在一起，但還是因為所專精的產業別不同，而服務的對象不同，所謂的 coding 以及基層的 IT 技術大家都會，以及在每個產業的某些活動是相同的，但在某些活動也有很大的差異，例如每家公司在出貨上面，從貨品出貨到海關都是相同的，但在之前的生產、庫存管理以及原物料等就有很大的差異。有些接單模式是屬於先接單再少量出貨，也有屬於計畫生產，也就是固定每個月都生產一定的量去賣，利用產業別不同所設計出來的流程就會不同，所有在現有的工具上有不同領域專精的人去利用。

8. 前進國際在大陸的發展

前進國際在大陸已經三年多，在台灣六年多，所提供的服務並非台灣有的在大陸全部提供，沒有必要把戰線拉太長，主要還是客人的需求，必須端視由台灣過去的客戶在當地所需要的產品，即便是在台灣，一開始也是從最拿手的以及在市場上最被需要的產品先做起，目的是為了先讓自己活下來。

9. 前進國際在大陸的產品

目前在大陸有在做的有包括 ERP、MES 等，MES 為生產自動化的產品，之前在台灣並不是主軸產品，但是由於客戶的要求，會一併希望前進國際幫忙做 Implement，因此也有此產品在大陸的推廣，目前在大陸做的比較多的還包括政府保稅計畫以及合同核銷系統等，而當地的企業也有專案補助款，由當地政府鼓勵大陸企業訊息化，因此會有一筆補助款項下來，當地業主會利用這筆款項尋找合適的廠商做系統的建立。

10. 前進國際在大陸的客戶

並不會只接特定廠商或是機構的生意來做，只要對方肯出錢，並且其要求的服務內容是前進國際有所提供的，而目前在大陸流行的方式是，會有一家廠商作主包，再由這家廠商分包給其他廠商來做，例如要建立一個比較大的通關系統，系統中會包含不同的軟硬體設施，這樣大型的系統就必須由多家廠商一起合作完成。

而前進國際所提供的服務就在於，許多軟體並非只要買來即可使用，因為產

業特性或公司特性的不同，軟體在安裝之後有許多的參數必須再進行修改以及量身訂做，由於這些設定必須牽涉到公司本身的業務以及流程，並不是一個 IT 工程師就能夠徹底了解，前進國際的顧問就能夠提供這些流程導入以及量身訂做的服務。在 setup 的過程可能長達半年一年，也就是所謂提供 service，這些工作都是在企業與政府組織持續運作的時候進行的，也就是所謂的一邊開車一邊換輪胎。比較困難的地方是在這個部份。

11. 大陸政府單位傾向使用大陸本土廠商

大陸單位有相關規定，但我們仍然可以配合他們的單位來做，就是所謂作生意的技巧，例如利用大陸的顏色進入，或是由大陸本土廠商出面主包，讓他們抽一層手續費，但我們還是可以做的到生意，只要利用合約的協議，在有利潤的情況下就能達到獲利的要求。

12. 是否有對客戶的偏好

沒有，只要該客戶的需求是前進國際能做並且有做的點就可以。

13. 外商合作廠商的問題

例如 SAP 以及 Oracle 在大陸都有佈點，並且也有自己的顧問團隊，確實多多少少會有競爭的情況發生，但是大陸的 base 大於台灣的數十數百倍以上，廠家也多了很多，不可能只有一兩家廠商就能夠吃下所有的生意或廠商。

前進國際這些年在台灣已經把工具都練的很熟，培養的團隊在臺灣也算是屬一屬二，已經在台灣建立起相當的口碑，許多的案子都是別人做不好再由前進國際去救的，這樣的口碑讓大家都相信前進國際的服務是沒有問題的，即便是台灣的廠商去大陸，也是會將案子交由前進國際來做。

台灣的 Oracle 廠商即使接到案子也是會交由前進國際來做，由於前進國際在台灣有超過 150 個顧問，案子導入的經驗以及資源都是相當豐富。由於客戶在購買系統時，不是每個功能或模組都必須用到，例如 Oracle 有數百個選單，這些選單必須因應客戶的需求做變動，就像是堆積木一般，在堆積木的同時，有非常多的參數要做設定，畫面的調整，在 interview 的過程中，能抓到客戶最需要的功能，調整到讓客戶在一上線就能看到所需要的東西，而不需要看太多 60% 以上不需要的欄位。除了畫面清除外，在後面資料庫以及聯結的東西都必須進行一連串的修

改。

14. 北京與上海這兩個地點選擇的考量因素

上海是因為進入大陸所有的廠商都會進入的，而上海的交通也是最方便的，前進國際不是一個需要大型辦公室的公司，雖然在台北有 150 個以上的顧問，但由於顧問常常需要在客戶的公司裡執行專案，使得總公司的位子並不會有 150 多個作保留，大概只有 1/3 的位子，所以重點是在交通上方便的地點，而顧問在客戶上班的過程中，客戶也不會隨便放人離開，即便前進國際要求，客戶在基於上線的時限上，也不會隨便答應，而顧問本身也是必須容忍奔波旅途的辛勞。

15. ERP 產品在台灣幾乎大型企業都已經建立，市場似乎有飽和的趨勢，是否在大陸也有相同的情況？

ERP 目前在市場上，想要導入第一個版本的公司幾乎都已經擁有，而想要導入標準版本的公司市場上都直接可以應用的軟體，但是想要導入 ERP 的廠商從營業額 10 億大到 1000 億都有，不光是導入的問題，在跟軟體廠商進行 license 本身就有許多的考量，從購買一個進入系統的 quota 到 site license(無限制進入並使用系統)較小的廠商也許只需要五個 licenses，包括業務需要上去看系統狀況、倉儲的人必須進入系統維護、出貨的人進行控管、工廠的人進行排程以及會計的人員進行帳務的維護等，公司會針對這些 users 的需要購買所需的 licenses，但大型的公司也許上百億上千億，其工廠不會只在一個地方設立，其所需要的 licenses 也不只是單買幾個而已，因此，當公司在進行轉變或擴增時，ERP 就必須隨這些轉變而跟著有所改變，這些業務都必須找顧問回來對原本建構的系統進行更改，而台灣許多廠商也因為進入大陸重新設廠，有建立系統的需求，因此前進國際也跟著進入大陸市場提供其系統提升的顧問服務。原本公司的 IT 系統人員沒有辦法自行建立一套系統，移植到大陸的過程並不是複製過去，而是整個重新建立新系統，也許有了台灣的經驗，在大陸建立的速度會比較快，但還是不表示就可以不需要顧問來協助建立。

16. 大陸資訊顧問服務廠商

大陸本土 IT 工程師產出量很大，每年畢業人數都相當多，並且具有相當強的好學心，只要是肯學的人學習的速度大部分都能比台灣的工程師來的快，不過在

大陸，大多數的學生在文化差異上與台灣不同，其很容易只學習一個半調子，就沒有心在學習下去，其很容易將 50 分的東西擴大為 100 分，並且與公司談條件，讓公司必須要加薪或是其他的福利來留住他。

台灣的狀況比較下，比較勤儉並且謙虛，並且能靜下來好好地學，但是在大陸由於物質生活差異過大，只要有一點能力，就會要求很離譜的薪水，亟欲跳脫貧窮的困境，但是公司都能了解每個員工以及他們本身的實力，是不是要留住這個員工，公司自然會有打算，但是現在的情形不表示未來也是如此，下一個世代的學生再就業後也許會有不一樣的情況出現。

對公司來說，由於資訊顧問服務業採取師徒制的學習成長方式，大陸學生半調子的學習態度會讓他的教練常有灰心的感覺，學生常常學不到真正重要的那個部份，對師傅來說，學生的能力都還有很大的距離，在資訊顧問業中，IT 的技術能力不是全部，會 coding 無法成為好的顧問人員，除了這些技術以外，還包括了溝通的技巧、講話的方式以及思維的邏輯，如果沒有這些技巧，會不知道為什麼顧問人員會要求 IT 人員將程式寫成這樣，或流程為何要這樣改。因此，前進國際目前仍有提供計畫管理課程，將這些課程的內容用在系統導入以及服務的過程。

17. 台灣與中國大陸顧問的差異

在程式人員的能力上，不分上下，台灣還輸了一點，但在 consulting 的層級上，目前還可以競爭，但為時不久。

18. 過去大陸有 ERP 導入不成功的經驗，現今的心態是否有不同

主要有兩種心態，第一塊是過去有太多速食心態的廠商，而且已經見識到速食沒有好下場，過去有這樣心態所導入的廠商，就像是穿了一件不合身的衣服，在穿上去的剛開始也許還能夠忍耐衣服的不適，但是當廠商逐漸擴大，或是業務量增加時，這樣的不適變成了不能忍耐，為了解決這樣的不適，公司還是必須回頭找前進國際來進行整修。

另一個層面的情況對 ERP 是又期待又怕受傷害，由於過去有太多公司使用了不合適的系統，穿了不合身的衣服，使公司們目前傾向保守而暫緩建立的方式。由於她們對系統評估不熟悉，也就遲遲不敢行動，有些有台幹在大陸的公司在這方面會表現比較好，告訴她們評估該注意的地方，包括評估時候必須知道公司未來成長方向，預估成長的程度與數字等，才有辦法在硬體與軟體的購置上有能力買到符合未來需求的產品。也才能預留成長空間。

另一個考量是有多錢做多少事。第三個是要買幾個模組以及要建立多大規模的系統，可能會分不同的 phase 去導入，當這些評估沒做完前，公司的 IT 主管會不敢隨便報告老闆導入 ERP，雖然老闆的心態都認為這樣的軟體大家都在做，但是還是不敢隨便花公司的錢，這樣的軟體導入是一邊開車一邊換輪胎，如果做不好很可能動搖國本，例如會計結不了帳，公司的財務就會出現問題，一旦評估做的完整，相對要導入的成功率就提高很多。

大陸目前傾向於同意導入的心態，但是對於經費的控制太過於保守，由於大陸廠商多聽過去台商的建議或說法，似乎認為 ERP 不需要太多經費即可完成，常常只要俗擱大碗的東西，並且把價格限制在一個數字以下，常常在談業務的時候難以進行下去，

19. 在大陸亂喊價之下的業務運作方式

過去在臺灣時常發生的情況目前在大陸也常看到，也就是公司只想要買到便宜的軟體以及導入廠商，時常在報價時，前進國際所提出的價格會讓廠商不予考慮，但由於其他廠商做的品質、導入的速度以及成效不佳，到頭來還是需要找前進國際進行救火的工作，結果反而多花了時間也多花了冤枉錢。舉例來說，之前有廠商提出 ERP 建立的計畫，前進國際報價 600 萬，另一家廠商報價 400 萬，結果該廠商給 400 萬的做，但半年過後，仍然沒辦法順利上線，還是需要找前進國際來幫忙，這時前進國際堪驗結果提出 500 萬的價碼，最後還是需要數個月的時間讓原本作到一半的系統持續進行完成，結果這個廠商最後總共花了九百萬以及將近一年的時間，如果原本就選擇前進國際，只需要 600 萬以及半年的時間即可完成。到了這種十萬火急的地步，廠商多半不會考慮價格，只要能達成救援的目的即可。

前進國際在大陸 ERP 市場的服務對象主要是台資的企業，包括台商獨立投資或是與大陸廠商合作的企業，因為台灣廠商過去在臺灣比較知道前進國際的優勢，與大陸本土資訊顧問廠商相比，雖然前進國際的價格稍微貴了一點，但是台灣廠商能夠比較合理的從各個層面去評估對於廠商的選擇。

20. MES 系統在大陸的營運

由於大陸有相當多廠商不斷在建廠與擴廠，而 MES 系統就是隨著生產線所配置的系統，也就是所謂的”生產自動化”，這些系統的市場隨著大陸經濟成長以及廠房的增加而不斷成長，除此之外，這個系統的特性是建構下去之後，就極少做更

改，因為不太可能讓生產線停下來更換系統，公司只需要一個能隨時記錄運作狀況並且作業員能操作順利的系統就好，所以台灣的園區中還有許多公司有很老舊的系統，只要能記錄每站的良率、產出等等的運作狀況就可以。台灣在這塊的市場已經不再成長，由於環保意識等問題，使得台灣的建廠速度以及效率落後，並且通過審查困難重重，但是在大陸，每天各地都有新廠在建以及完工，這個市場在大陸是目前的主軸。

21. 除了 ERP 以及 MES 以外的系統

前進國際定位自己是一個企業體的顧問服務，並不會特定切入某些產品，例如並不會特別強調自己是 SCM 的廠商或是 ERP 的廠商，與廠商溝通的過程中，會由資深的顧問對公司流程或營運提出所需要切入改善的地方，這些切入的點依公司的產業特性會由 ERP 或 SCM 改善等不一定，相對在大陸營運的模式也相似。

22. 前進國際服務模式與系統整合(SI)廠商的差別

系統整合廠商做比較多的是 plug-play 的服務，而非知識型態的服務，其業務最常見的包涵將數個異質系統進行整合，或是將幾個小系統合併成為大系統，或是過去用某一家的 database，現在要換到別家去做，就由系統整合廠商處理，這些比較是屬於 IT 技術性的工作，而沒有知識顧問性的 know-how 在其中。舉例而言，系統整合廠商會將三個資料由三地整合到一地儲存，但也許資料量是相同的，可是前進國際的想法就會將這三個資料，找出其相同的特性，將他們化成一個，如此同樣可以給別人做資料參考，但可省下更多資源。

23. 進入大陸在業務推展上的困難

人員的管理是最大的問題，其中包含：台籍人員與陸籍人員在同一個團隊中合作的問題，兩岸生活文化的差異造成許多觀念無法溝通，以及人力素質與流動上的管理。

除此之外，在大陸進行業務的時候，由於進行知識服務常需要與其他公司一同合作，合作的對象可能是台商、陸商也有可能是外商，前進國際會向這些合作對象購買 license 對客戶進行服務，雖然這些合作透過合約關係都可以約束以及弄清楚彼此的關係以及權利義務，但是有時候這些公司在大陸所使用的名義不同，也許是分公司、也許是以陸商名義進入的外商公司，也可能只是辦事處，這些不

同的名義都對公司在合作時是否利益會受到損害有所影響。

歸納起來，在大陸所面臨的問題，幾乎都不是來自技術面的，只要有關 IT 技術的，都能夠解決，問題的產生來自於法規面的限制、對法規熟悉的程度以及從事技術的人員管理。前進國際不可能把所有的顧問都送到對岸去，無法負擔這樣的成本，因此必須選派幾個種子，key person 在大陸教育當地的顧問，一邊接案子一邊訓練並且還要讓案子順利進行，但是這些種子，也就是教練很辛苦，由於前面提到當地學生容易跳槽的心態，因此很難培養一位能在當地成為重要幹部的成員。

在法規上，也必須適應其朝令夕改的波動，大陸當地政府常常為了莫名的原因在不徵詢意見下修改法令規章，雖然不是針對某家公司，但是整個產業都會受到相當大的波及，這也是必須隨時去注意的部份。

24. 陸籍員工招募方式

透過招募，在當地選取學生進入前進國際，但因為很容易向錢看，忠誠度相當低，因此很難進行長久的培訓。而且並非台商公司才是如此，所有當地的員工對當地廠商的看法都是以利益為優先，只要其他公司能加薪加上 500~1000 塊人民幣，他馬上就可以辭職換工作。

但如果公司本身是大陸前一百大、前一千大，則其也會考量公司的聲譽對其的影響，由於大陸人相當愛面子，因此公司在大陸享有名氣，當地人為了能在家鄉出名，多半會選擇具有名氣的公司待下。

25. 舉例而言

收款問題，有許多前置作業以及法規必須了解，否則會在簽合約上無法談妥，而收款上也會拖很久，很多後續的作業都必須在事後去補正。

所謂的前置作業，例如簽一個約有不同的角色在其中扮演，可能有陸資、外商、台商等在其中扮演，每種角色所談的條件與管轄的規範都有所不同，相對的也必須了解每種角色所應備有的文件，如果遺漏了某些資料，對方也不見得主動告知，這時候就會在合約執行後，收款時面臨困難。因此必須將這些東西都備齊了才有資格去談合作，否則到最後可能連錢都收不回來。

26. 剛進去的廠商如何了解當地的法規

有兩種方式，第一種是挖角有經驗的，在這方面很熟的人，目前光是在上海就有百萬名台灣人，要找到熟悉這些業界規範的人很容易。

另一種方式就是要自己做功課去了解這些規範了。

27. 未來除了北京跟上海兩個地方，還會進入大陸的哪些區域

目前也有進入的是深圳，已經接下了當地的保稅系統以及通關系統計劃，並且在當地設了辦事處，只是尚未決定將其登記為公司的日期，之後也會逐漸開發當地的市場。

28. 在 ERP 之後，有許多 EERP 相關軟體，是否會認為是因為 ERP 已經飽和才推出其他軟體已開發新市場。

不會認為如此，如前面所提，擁有了之前的系統後，隨著企業的改變，自然系統也要跟著改變，目前商機仍然是相當大，並且事情都在等著人去做，前進國際的顧問很少在閒置的，例如以購併案來看，當 A 公司合併了 B 公司成為一家大 A 公司後，系統還是必須要修改，流程也會變動，這些都需要資訊顧問的協助，即便如最簡單的，當外商公司被台商公司合併後，原本會計系統中以美金顯示的金額要改變成以台幣顯示，都還是需要顧問幫忙處理。又或者企業要去美國設廠，必須讓資料能會在臺灣以及美國之間流動，這些資料的欄位設定都需要前進國際來協助。隨著企業的版塊移動，前進國際就可以跟著走。

29 前進國際之優勢所在

前進國際有教育訓練，並不是培養顧問的主要方式，前進國際的顧問都相當忙，忙到沒有什麼時間可以上課，而為了能快速上手，前進國際所找進來的人許多都是在業界已經有相當經驗的人。

除此之外，前進國際的公司文化會讓在裡面工作的人認為是真的待了一個顧問服務的公司中做事，而不是一般的製造業或軟體業，雖然會有人認為做的很辛苦，可是公司還是願意聽取員工底層的聲音，讓這些聲音充分表達，公司能不能馬上修改作法是一回事，但是充分溝通以及講的文化在前進國際中充分發揮。

30. 前進國際在台灣推展業務有困難否？

在這方面與其他業界中的同業相同，在台灣推展業務，公司都還是照程序作，

必須先評估產品面、再評估顧問面。在臺灣，資訊顧問服務業並不是以公司為主體，只是在當下，顧問屬於這家公司，顧問本身的經驗與能力以及處理過的案子才是最重要的，例如某個顧問曾經處理過台灣大哥大與其他廠商合併後帳務系統更改的案子，而未來有相關的案子要處理時，客戶會因為知道這個顧問曾經處理過這種類似的案例，而將計劃交由該顧問處理，而不會因為是該資訊顧問服務公司的名號，而交給這家顧問公司，因此在這產業中，對於顧問本身的個人品牌以及經驗相當重視。客戶會要求顧問公司在提供顧問名單時能附上簡歷，讓他們了解之前進行過的案子以及實際執行的狀況。

在新進顧問的培養上，都會在實際案子的執行中，由一位有經驗的顧問帶領兩位新進人員一起運作，讓有經驗的顧問以學長學弟制的方式帶領學習。這樣的目的是讓新進顧問能快速地了解產業當中的語言以及溝通模式，許多人以為擁有IT技術就能勝任顧問的工作，但是有許多產業面以及流程面的東西都是必須在執行當中學習的。

31 在大陸的人員狀況

一樣採用在台灣師徒制的方式，會由一位台籍幹部或資深顧問帶領陸籍新進顧問一同執行案子，目前只有過一個案子是由台籍加陸籍顧問執行後，再由陸籍顧問接手處理，並且做的東西是完全一樣的，因此才能放心地放手讓他們自己做，但也不是一開始就全部放手。

32. 未來前進國際的重心

台灣還是發展的重點，尤其台灣與大陸距離相當近，在三通之後又會更加方便，以台灣為重心，而市場則台灣大陸都有。

33. 在大陸遭遇困難的實際案例

曾經有個開發票的案例，之前曾經有與一個美商的外商合作服務一家大陸的客戶，在案子執行完畢之後，才發現那間外商沒辦法在大陸開發票進行給付貨款的作業，這是由於該外商在大陸設的不是分公司而是辦事處，而依照大陸的規定，辦事處在大陸是沒有法人地位不能有營業行為的，也就沒辦法開立發票，因此必須要透過該外商在台灣的分公司，將錢從美國，匯到台灣，在轉到大陸的前進國際，如此轉手的過程形成進出口的程序，就多了許多層交易的手續費用，也讓這

個案子少賺了許多，經過這個案例後，大陸前進遇到相同的情況時，就直接在台灣的前進國際開立發票並對這些外商公司收取款項，在經由銀行將錢轉往大陸。

34. 與大陸企業合作之問題

主要是在 pre-sell 的階段比較困難，因為他們做的 survey 比較不精準，如同之前所提到的，看的方向以及方式不對，讓客戶對前進國際停留高價格的印象，但只要接下案子後，合作的對象不是之前評估的技術團隊，而是另一個合作的資訊團隊，在執行上就比較沒問題，因為他們抱持著學習的心態來做。

在 pre-sell 的階段，有很多 under table 的東西，或是稱之為 entertainment，讓前進國際必須採用與台灣不同的方式，在台灣的前進國際顧問可以保持非常乾淨，不跟廠商應酬與收回扣，但是在大陸必須在某些時候採用這些手段，無論是跟一般企業或是政府單位合作都是這麼做。

35 前進國際在大陸所接政府單位的案子除了由陸商主包而前進國際接下分包外，有其他的方式嗎？

目前大部分都還是如此，一般政府單位的案子幾乎看的到的都是由陸資廠商接下，而大陸政府確實偏好將案子給陸資廠商，但接下後，下包廠商的選擇就沒有限制。

36. 公司組織的區別為何不用顧問熟悉的產業別區分

顧問待在公司中都是在做工具的學習與磨練，只有在接到案子的時候，才會因應顧問熟練的產業別不同找他們過去，否則平常在公司裏面溝通的都是工具面或 function 面的東西，對內都是 IT 來看，對外才會有產業面的區分，而區分也只有資深顧問才需要，在 entry level 的就不需要，像是 system designer 只要能使用這個工具就可以了，而做到 system architecture 或是 analyst 的那一段就必須要有產業的 know-how 與經驗。

37. 前進國際養成一位顧問的過程與時間

一般一個顧問從最初級的 programmer 到 system designer 大概要三到四年，而 SD 也不是真的只有做工具的應用，他也必須寫過許多產業的案子以及不同的工具，而由 SD 到 SA 就沒有很大的區分，就看產業的經驗是否足夠。

38. 是否需要具有 IT 背景的人才

IT 只是一個工具，前進國際不會只接受由資工資管來的學生，反而很希望管理背景但具有 IT 應用能力的人才加入，因為他們能夠對工廠與流程進行分析，才能夠發現問題。

39. 前進國際在接觸到新的從未接觸過的產業時，該如何下手

會將其分入不同的大類中，例如是屬於組裝廠、或是研發廠商等進行分析，例如主機板、機殼等，或是公司是計畫型生產還是接單行生產，將這個未接觸過的產業分入這些大類中，就可以找到合適的顧問進行服務，在看這家廠商的供應鏈上下游是給誰用，就可以找出問題之所在以及該如何進行服務。



前進國際公司李慶恩董事長訪談題目

李董事長您好

學生是交通大學科技管理研究所碩士生，王博仁，非常榮幸能請到您做訪談，訪談過程將以半結構化之方式做訪談，而訪談之問題與架構如下，請董事長過目。

1. 第一大類，關於公司經營與經營環境部份

- 甲、許多國外知名之資訊顧問公司，創辦人皆以學者出身，而台灣在企業電子化與電子商務全盛時期，也有許多國內學者離開學校創立自己的事業，但最後能成功的只有李董事長所帶領的前進國際公司，想請問李董事長，以一位學者身分在知識服務產業中競爭成功的要素有哪些，以及為何提出這些要素。
- 乙、資訊服務產業中，廠商大致可分為三類，分別是資訊顧問服務、軟體開發、外包與代管業務，前進國際除了軟體開發外其他兩項皆有涉獵，但資訊服務產業之產品生命週期有不斷縮短且變化快速的趨勢，一旦在一項產品失敗，可能導致公司的危機，請問前進國際如何掌握產品，並且知道未來的趨勢？
- 丙、除了產品生命週期外，產業也有其生命週期(或是稱為循環)，在光電產業，很明顯可以產品世代交替以及供需變動看到一個四年的循環，而在資訊服務產業，這個循環的時間似乎越來越短，過去十多年，現在約五年左右即在產業結構上徹底改變，但從市場表現來看，由於歐美國家資訊服務需求趨緩，市場集中在開發中國家(中國、印度等)，讓產業成長趨緩，延長了此一循環，請問李董事長如何看待這一矛盾，也請李董事長對於資訊服務產業生命週期變動提出您的看法。
- 丁、目前在前進國際的組織分配中，可以發現重心放在顧問諮詢、企業委外以及教育訓練三大項，而經由上次的訪談發現，前進國際並沒有特別專長在某些特定產業上，而是依照顧問本身熟悉的產業進行服務，但如Accenture即鎖定大陸的政府機構、製造業等五大部門進行服務，請問前進國際是否有專注特定產業之規劃，由於策略即是一種選擇的過程，也想請問未來前進國際規劃之服務重點為哪些業務。

2. 第二大類，關於公司經營大陸市場部分

學生之研究提出依資訊服務廠商投資與佈局大陸之基本架構(見下圖)，以下問題將以該架構之內容與前進國際目前在大陸營運概況進行之。

在架構中，可以清楚看到影響投資大陸之因素可區別兩層，主要決策變數三項，進入時機、區位選擇以及模式選擇受到後面四項因素的影響，另外，決策的結構化與否也會影響投資決策之決定，而政府限制與誘因之影響乃無法改變之變數會影響決策制定、進入模式與區位選擇。

甲、在過去的研究中發現，廠商在進入大陸市場經營時，會有傾向獨資經營以掌握公司經營權，但研究數據中發現，合資經營所獲得的利潤有顯著高於獨資企業的現象，而進入模式的選擇，在資訊服務產業中，又受到大陸政府在業務上的管制，如果沒有這些管制，依照大陸之資訊服務市場特性：需求旺盛、成長迅速、競爭激烈、使用效益提高(中國信息市場，湖北人民出版社)，以及李董事長之個人經驗，**會傾向採取：合資、合作還是獨資之模式，其考量因素為何？**

乙、架構中，有學者提出國際化策略該項因素乃考量進入大陸市場投資之最重要因素，而技術移轉成本為重要性最低之因素，在上次的訪談中，郭文慈協理也提到：追隨台灣企業進入大陸，為當初進入大陸之最主要因素。因此，在前進國際考量中，**技術移轉成本(在資訊服務產業中，技術主要為顧問諮詢能力)與國際化策略之重要性是否有差異，而在國際化策略因素中，四個因素的考量，是否有考量之優先次序，亦或僅對單一因素進行考量？**

丙、在進行投資區位之考量時，過去的研究發現，投入在首都型城市(北京、上海、廣州)比投資在一般沿海城市或經濟特區中表現較佳，而前進國際之子公司與辦事處剛好即設在這幾個地點，請問董事長，當初之所以**選擇這些區域進入，主要之考量因素為何？**

丁、過去之研究顯示，在技術移轉中，會有四個方式進行技術之移轉，依照技術之價值以及完整性，可以分為部分重要技術移轉、大量重要技術移轉、少量非核心技術移轉以及完整地將非核心技術移轉，前進國際最重要的技術為資訊顧問能力，**在進入大陸採用當地資訊服務人才後，該如何將這些能力移轉至當地？**

戊、在進入的時機上，國際資訊服務大廠早在 1980 年代開始進入(如 IBM 於

1979年、HP於1985年)，較晚如Accenture於1993年、SAP於1995年也進入大陸市場，之後，大陸本土資訊服務廠商逐漸由軟體開發也走向資訊顧問服務之角色，前進國際進入大陸時機似乎有點晚，但相較於大陸目前在資訊服務市場上仍有超過25%的成長(資策會MIC)，又似乎剛好趕上產業的成長期，請問李董事長對於進入市場時機的看法，也請以進入時機提出您的經營策略。

己、根據MIC在2004年的研究，大陸資訊服務產業人員年薪在北京與上海都已經超過44000人民幣，而在外商還會達到47000人民幣，相較於其它成本較低的城市，人力資源的考量決不是以成本，而是素質，但外商薪資普遍較台商高，郭文慈協理也提到大陸員工跳槽嚴重的風氣，如果這是普遍發生的，則人力流動對前進國際無害也無益，但對於資訊顧問業者而言，難以培養優秀的顧問人員則是長期的隱憂，因此，對於進入薪資較低城市而給予首都型城市薪資水準以留住優秀人才為令一選擇模式，請問李慶恩董事長對大陸人力資源管理之看法。

庚、MIC於2004年研究指出，大陸資訊服務三資企業中，僅台港澳企業在2002年營收呈現負成長，由研發投入可以發現，相較於大陸內資企業與外商企業超過10%的研發費用投入，台港澳企業竟然只有4%，而由前進國際之年報與財務報表發現，研發費用亦不及5%，請教董事長對於研究發展於資訊服務產業之重要性看法以及前進國際研發投入之看法。

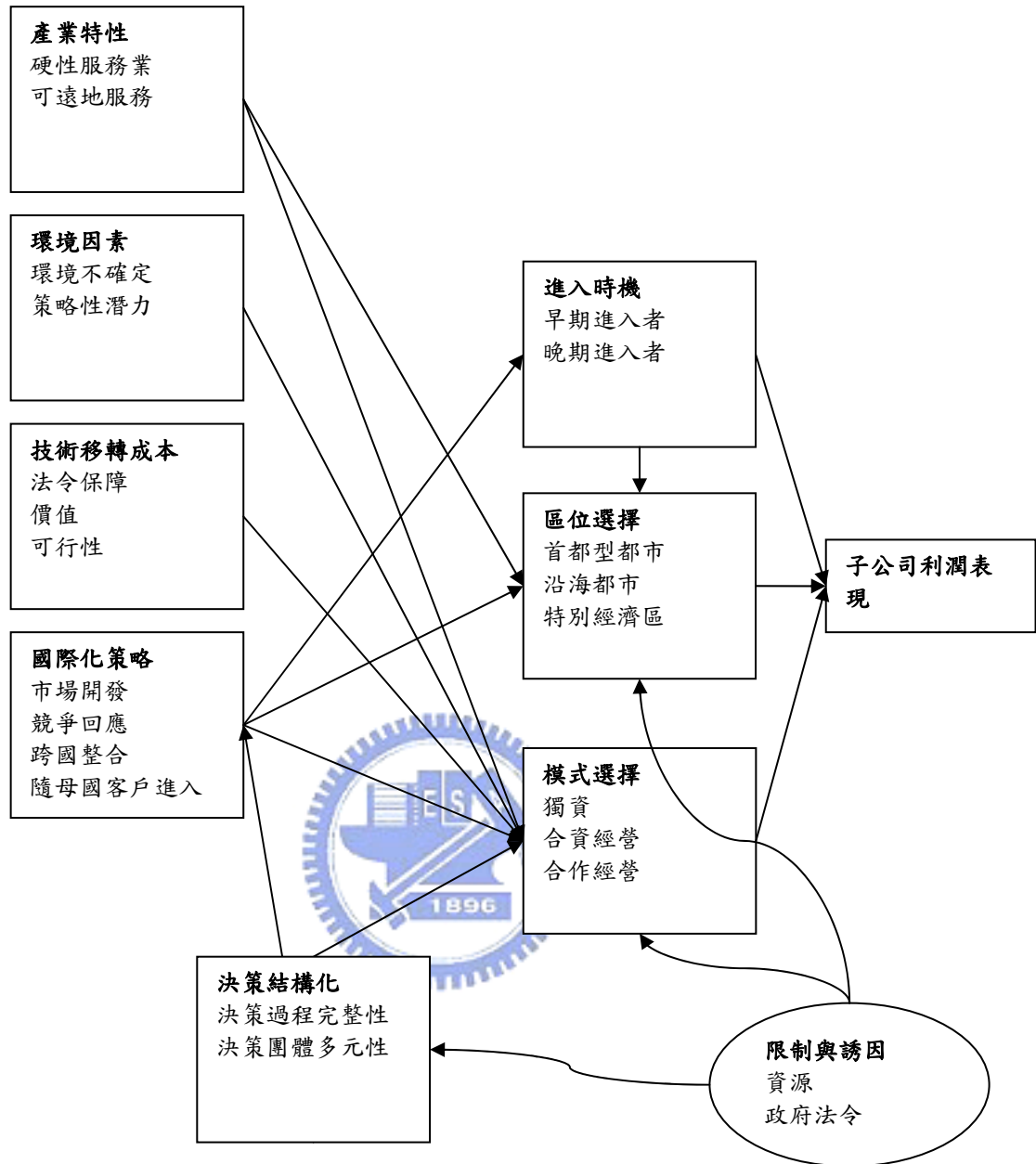
非常感謝李董事長撥冗接受訪談。

交通大學科技管理研究所碩士生 王博仁 敬上

指導教授：虞孝成 教授

呂俊德 教授

碩士生：王博仁



資料來源：Cannice, M. V., Daniels, J. D., 1999. Silicon Valley Firms' Operational Tactics and Venture performance in Greater China. *Business Forum* 24 (3/4), Summer 7-23.

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.

Pan, Y., Chi, P. S. K., 1999. Financial performance and survival of multinational corporations in China. *Strategic Management Journal* 20 (4), April 359-374.

前進國際公司李慶恩董事長訪談

訪談對象：前交大工工教授，前進國際公司李慶恩董事長

時間：2005年7月26日

地點：前進國際公司台北辦公室

訪談時間：一小時十分鐘

訪談內容：

1. 老師學長身分在知識服務業中的競爭成功要素¹

我不知道這應該怎麼回答耶，我覺得老師的優勢，應該這樣回答，第一個，教授本身就是知識服務產業，本來就在教導學生，就是知識行業裡面，所以本身就是在做顧問，所以對顧問本身就有一定的認識與熟悉度，再加上它是一個蠻清高的職業，特別是國立大學的教授，應該有點知識，就因為這些，所以具備一些優勢，但是真正如果要在行業中成功，只有這些優勢而沒有實力還是做不到，最重要還是四個字：本職學能。本，就是在這個行業裡面，對這個行業的瞭解度，能否在這個行業中清楚定位，在行業中該做什麼東西，根據過去所學的知識與經驗，在這個行業中找尋到特定的出路，這個是很重要的。職的話，一個學校出來的老師，在這個行業裡面扮演什麼樣的角色，像我現在是董事長，之前是帶 team 的，最早以前是帶 supply chain 的 team，後來當總經理，現在當董事長，每個職位上所扮演的角色是不一樣的，帶 team 的話，也就是在產品、產業，對產業的了解(因為產品會用在特定某個產業)以及對產品熟悉度，以及如何要有好的方法論帶 member，讓案子可以很順利成功，每個同仁都可以有成功感，可以有機會往前做，這是職的部份，總經理就是如何將小公司帶到大公司，由不賺錢公司帶到賺錢的公司，他的 daily operation 包括公司發展、員工照顧、客戶服務、與供應商之間加強，這些是總經理要做的事情，學者可能看過很多公司，大致瞭解每個職務要做

¹ 第一個問題中所提到有關學者創業之要素，所謂的：本、職、學、能四項即為高階管理者或資訊服務業以及知識服務產業創業時所必備之要素，在創業的初期必須仰賴高階管理者以及創業人員的努力，利用過去所累積的資源，建立公司，而主要的能力是對要進入的資訊服務產業需求的了解，以及對其需求能滿足的能力，需求的來源則必須從過去所累積的人脈以及經驗所取得。可找尋高階經營者創業時所應具備能力之相關文獻藉以呼應。

的事情，尤其是管理的人，雖然工業工程與科技管理有所區別，但都是在管理之領域，所以產銷人發財都有所涉獵，因此當總經理沒有太大問題，而當董事長又是不一樣的職務，也就是如何讓公司帶到一定的方向、未來發展為何，如何與國內外公司作 alliance，他的策略定位與戰略佈局為何，如何帶領公司、高階主管以及員工有好的互動，包含籌資。學的話，也就是過去所學的東西，學者是不錯的，以前進國際而言，是以高科技產業出發，為何選擇高科技產業之因，因為我對高科技產業熟悉，以前交大跟著園區一起上來，我對園區的了解以及高科技產業的發展有一定的認識，對產業的了解再來看產品的發展就沒有問題，哪些產品可以在這個產業上發展，以及應用，這個學是過去所有學習以及經驗之累積，在過去在學校教過這麼多學生，做過這麼多 project，看過這麼多公司，了解每一個很多很多在交大周邊的發展歷程，甚至這些中高階主管都因為上課的互動或是 project 甚至是好朋友的介紹，有非常好的 connection，這些東西其實是學者進入這個領域很重要的關鍵，在國外很多顧問公司，很多都是從學術界出來的，來開顧問公司在知識服務產業，最重要的就是他在這個領域有一定的人脈，知識以及對這個領域與產業的了解，那這是很重要的。最後一個能，也就是能力，也就是在不同職務上如何去管理，去帶領，怎麼去待人，如何將一個公司帶到正軌，這些能力包括很多、領導、包容能力、人際溝通能力，這些部分都是依照過去學習、依照過去是教授的關係，又因為跟著園區與產業一起長大，因此會比較有利基來從事這些事情，所以國外很多公司，如 Mckinsey、BCG 等公司都是從學術界出來的，只是型態不太一樣，有 IT 相關的、策略管理相關或是教育培訓的，這些是定位不同，方向不同。

2. 產品生命週期越來越短，前進國際如何掌握產品與趨勢²

掌握產品主要有兩個方向：一個是看國外的研究報告，另一個是看對這個市場的感覺，這個東西很難做解釋，主要是主觀的判斷，要跟著感覺走，但是感覺一定是要有東西回饋，絕不只是 gut feeling，一定是看到什麼東西，主要所接觸到的東西就是市場的變遷，特別是歐美市場，因為顧問諮詢或 IT 諮詢相關行業是由

² 其實這個問題整理起來，只有三個主要的重點，第一個是要多去看歐美市場與發展的研究報告，由於市場發展都來自歐美，因此從這些報告可以觀察未來之趨勢。第二個重點是亞太市場的走向，尤其是台灣地區以及中國大陸，因為歐美市場移轉過來之產品在區域不同上會有不同的發展，必須注意不同市場特性造成的影響。第三個重點為利用相同的方法論，套用到不同的產品上，以減少產品生命週期波動所造成的影響。

歐美過來，百分之七八十的公司在美國，百分之十幾是在歐洲，亞太地區像是 NRI 野村等機構非常少，這類公司都是由歐美循序漸進到亞太過來，所以我們很容易可以去了解到，一個歐美的趨勢是什麼，由研究報告中可以讀到，Forrester 等，從這些研究報告 DGI 研究報告中可以看到產品大概的一個趨勢是什麼。第二個可以從市場上去了解，雖然我們在的市場不在歐美，但我們仍然可以知道大致的趨勢，很多年前 ERP 盛行，後來 SCM 盛行，之後 dotcom 很快起來，消滅之後 CRM 又起來但又很快消滅，但是很多東西都維持在裡面，有一些新的東西 outsourcing，外部服務，由國外的經驗慢慢到亞太地區，由於亞太地區趨勢一定是落後歐美，因此可以從歐美的趨勢看到亞太，這是絕對的，只是他的應用、發展可能比歐美更短，也可能發展的更慢，他不會那麼的 booming。因此，在這個問題上，我們可以看到兩個方向，一個是國外的研究報告，另一個是產業與市場的發展，但這個裡面又可以分成一個是歐美的市場，另一個是 local 的地方，例如前進國際就是要看台灣與中國大陸。因此，可以歸結出三個：相關應用的多角化，這個產業一定有生命週期，要掌握產品脈動決不能仰賴一個產品，而且知識產業也不應只以產品 only 為導向，因為產品隨時會不見的，可是知識是可以延續使用的，所以重點是產品相關應用的多角化，可能 ERP、CIM、SCM、PLM、MES、CRM、B2B、BI，這些東西必須要有不同的 solution 在不同的階段要進來，但是可能都有 overlap，第一個對人員的交替使用、對人員的成長都有幫助，對公司 utilization 也會有幫助，所有東西都在此消彼長。第二個為特定產業的區域化，就是要 focus 在特定的產業，這是非常重要的，因為產業的應用的知識是不會變的，雖然會有新的學說出來，但基本的 principle 是不會變的，所以在產品面上有生命週期，但是在基本的東西沒有太大的生命週期，如魚骨圖、甘特圖到現在還很多人在用，表示這樣的方法在某些特定產業，或 general 的方法在特定產業的應用要能夠 focus，要能掌握，這樣就能與產品生命週期脫鉤，不會因為一個產品生命週期結束了，公司就完了，所以只有產品就完了，知識也必須要有，因此特定產業與特定專業的專注是很重要的。第三個是國際市場的區域化，產品的生命週期有長有短，而產品一定是隨著國際化的腳步在動，可能一項產品在歐美已經成熟了，可是在亞太地區卻開始 booming，在這樣的過程中，應該要去了解亞太的市場，但亞太市場又很大，台灣起來的中國大陸不一定起來，所以台灣做過的東西中國大陸還會在一起，因為中國大陸落後台灣，這個過程必須去了解，所以會在不同的時期進入不同的市場，可以去延續產品或市場的生命週期。

3. 在知識分享的部份，顧問產業會有一套自己的方法論，大部分的案子都會採用相同的理論，方法論，以及成功的案例繼續使用，前進國際目前是如何進行。

3

產品應用在不同的公司有不同的方法論，以及自己發展的一些理論架構也就是 methodology，實施的時候有一定的步驟，在什麼時候做什麼事情都有一定的規範，沒有照著做就會做不下去，直到事情做完為止，產生什麼 document，該做什麼 review，如果 review 時候出現問題，change management 該怎麼去執行。但是不同的產品，因為技術與應用方式不同，其所應用的方法會有不同，另外一種是不同的產業應用一樣的產品可能會有不同的需求，所以方法論也會有不同，可能是新廠的快速導入，別人怎麼做我就跟著怎麼做，就是 template 導入，其有自己的方法，雖然都是 ERP 的產品，一種用 template 快速導入，但另一種可能是老廠的循序漸近導入，可能已經三十年了，現在要改變要做很多的調整，要將過去的東西放到新的系統上，用新的系統滿足原來的需求，中間不能做的該如何做調整、trade off，以及 prioritize，這樣的東西就是同樣的系統用在不同的環境就要使用不同的方法去做調整。

(所以就是依據產業以及依據產品來做調整?)

依據產業、依據產品甚至依據區域也都會有不同，例如台灣與大陸的做法也很不一樣，回到第一個問題，學者以及這個產業裡面的人，你的 **reputation**，第一個是專業程度也就是對市場對產業對產品對方法論了解，這就是專業。第二個是 quality，也就是做出來的東西的品質，品質的高低，客戶覺得夠不夠好。第三就是服務，別人覺得東西做的夠好，但實在太驕傲、太過份很難相處也不行，因此**專業、品質、服務**是專案成功的一個很重要的東西，這個東西做好才會有 reputation，所以剛講說教授本身就有 reputation，但是不能搞砸，這只是一個基礎、一個平台，這個基礎只要做壞一個案子就會被砍掉一隻腳，所以你的腳要建的越來越紮實，所以 reference sign 要越來越多，大家都不要講你做的不好，不要批評說你做的不好，盡量不要失敗，就算做的不好，也要讓客戶覺得你已經盡心盡力了，大家在

³ 在回答這個問題的時候，並非回答方法論本身，而是確認該公司是否有方法論，除此之外，方法論如何被應用，是依據產品、產業還是公司特性，由回答看來，方法論應用之順序，先大致了解產業所需求之產品，再者是客戶所需求之特定產品，最後是因應客戶公司特性應用不同方法論或程序進行導入，因此在三段的變化中可以找到方法應用的延續程序。

過程中難免都會有不愉快的事情，不是很恰當的事情發生，但是這是可以容忍的，所以一個公司要成功，他的基礎 reputation 要有，要繼續不斷的 build 下去，因此在第一個專業，對產品產業對方法論之了解，第二個品質、第三個服務，最後加起來可能最後有一個好的 reputation，才會被加分以及被別人認可，所以一但不被別人認可，在這個市場上將很難被生存。

4. 根據剛老師回答的，以及之前想到的，如何對專案進行風險管理，也許之前就知道不能接，也許事後才發現做不下去，因此該如何進行這方面的管理。⁴

這方面的作法太多了，無法一下子講清楚，主要一個是事前的防範，另一個是事後的補救，事前的防範就是在專案開始之前，就先看看案子可不可以做，是否能做，必須要能說實話，醜話講在前面都沒關係，我的目的是要讓案子有 quality，要展現專業，這就必須要講實話，在這個過程中，寧願失掉案子都不能騙人，這才是一個基本的原則，當有這一段客戶就會知道你是誠實的，往下走就會增加彼此的信任。第二個，在執行的過程中，首先是專業，顧問對要進行專案的產業、產品、方法是不是能熟悉以及掌握，最後就是對客戶的服務，與客戶的互動、communication 好不好，這些東西有一套方法論，讓這套方法論往前走。這個部份還包括很重要的一是 **contract management**，合約管理在 Business Administration 裡面非常重要的，在簽約前就必須做的，什麼東西應該用什麼方式來簽約，應該簽什麼約能保護自己也保護客戶，是 win-win 大家都接受，這個東西一定要做好，不要到最後被予取予求，再專業也會被瞧不起，瞧得起必須能展現實力，連 contract 也要能展現實力，我就是要求要這樣簽，而且有理由說我就是要這樣簽，這樣簽對兩方都有利，這些經營的 know-how 在台灣大陸都一樣，即便有好的東西，好的人，事情也不一定會做成，管理裡面很重要的還包括誠實，contract management，因為所有的 risk 都在合約裡，如果沒有辦法把 risk 切掉，將會所有的 burden 都在自己身上，這個其實在很多公司會發生，很多都說尾款收不到，因為前面談不清楚，而為什麼沒談清楚，可能是不誠實，但如果大家都很誠實，還是不清楚，就

⁴ 在 4 號問題中，對於接案的風險管理主要就是必須展現專業，專業來自於對產業產品以及對該客戶及其案件的深入認識與準確評估，在事前防範措施中，必須評估顧客的案件成功可能性並忠實反應給客戶，在事中之防範，則必須在簽約時表現專業，能在合約管理上表現自己對案件中各項細節之瞭解程度以及適當的姿態，以免被誤以為可以予取予求。之前學姐在這方面也提到大陸本土企業的客户對於前進國際有高價位的形象，但前進國際展現其專業於接案的前中後，雖然一開始高單價不易打入市場，但一旦接手第一個客戶，以其來自國際大廠的品質認可，即能獲得後續之客戶。

應該把不清楚的地方切掉，要在合約中談清楚，在合約管理中是很重要的。

5. 接下來的問題，第三題，對產業循環是否矛盾的看法。⁵

我不認為有所謂矛盾的地方，我認為所有東西技術不斷在變，產品是隨著技術的變遷而不斷的發展，他跟在科技管理裡面的包絡曲線不太一樣，科技管理裡頭的包絡曲線是技術、製程、產品的生命週期，三層的包絡曲線，在半導體中，如 0.13 的技術，下面就有不同的製程，製程中就有很多代，每個製程都會產生很多產品，產品的生命週期最短，技術的最長。在 IT 的生命週期中，他的技術與產品的生命週期是非常連接的，包絡曲線是連在一起的，也就是當技術改變時產品就會改變，當然一個特定的技術如 Java 下面會有很多的產品出現，那可是相對的技術的調整產品也會跟著做改變，但一項是不變的，也就是產業的服務內容，對客戶的服務內容是不變的，也就是要把這個產品放到你家，讓你能使用這個產品，就好像你買了一部車，也就是一套軟體，車買了你不會開，我要教到你會開，但是如果教到你變成賽車手，除了要會開，還要真的技術要好，要真的能操控，這個過程其實沒有改變，不管是什麼產品或技術，要提供的做法其實沒有差異。(所以就是前進國際做的就是教人開車的部份?)，我們自己有開發一些產品，但重點是在教，當老師當教練，我們是在幫忙企業作一些事情，因為產品變了，我們服務的方式就改變了，也許方法論有改變，但本質沒有改變，而且還可以再精益求精去調整。

6. 當產品改變，顧問協助客戶應用產品，顧問如何一直讓自己去學習新產品。⁶

那是公司必須提供機會去做 training，讓他在不同產品上去熟悉，但是一個顧問絕對不是熟悉一個產品就跳另一個產品，通常會讓一個顧問在某一個產品與產業上至少三年，不可能在單一產品上做一年或兩個案子就會了，一定是花兩到三

⁵ 此問題原本所要表現的是，單一產品在歐美市場已逐漸淘汰，但又在亞太市場方興未艾，因此產品生命週期得以延長，但這卻與原本所評估資訊服務產業生命週期逐漸縮短之情況剛好相反，因此產生矛盾，李董事長跳過此一矛盾之主要問題，直接以跳脫產品生命週期的方式進行服務，所提供的不是產品本身，而是背後的學習以及應用，不用擔心開發產品後的市場反應，並且能直接面對顧客，對於顧客的反應能馬上得知，也比較能掌握市場的脈動，由於賣的是服務端，是知識的販售，因此所要加強的部份則是顧問學習產品以及產業了解的能力，而非開發產品的能力。

⁶ 公司內員工以及顧問能力之訓練，是希望先精再廣，與大型顧問公司先廣再精不同，並且公司能提供顧問轉換跑道學習的環境，讓顧問有更多發展空間，而知識分享也在轉換跑道的過程以及資深顧問的帶領下能充分發展。

年以上時間，也許是 ERP 的 manufacturing 做到煩了，可以轉換到 distribution，這個也做煩了，也做了十幾個高科技產業的案子，我想去做 PLM、SCM 就 ok，這可以讓顧問有更大的動機去學習去成長，就是 multi-skills，但是這個 multi-skills 絕不是一開始就有，一定是先精後廣，與一些外商不同，外商因為大，可以汰換的人多，不適任就淘汰掉，但前進國際不大，不希望淘汰率這麼高，所以希望自己的人先精再廣，與外商企業先廣再精有所不同。

7. 接下來的問題提到前進國際專注的部份⁷

前面所提到的是高科技產業，前五年幾乎都是高科技的上市上櫃公司，不可能什麼都做，政府也做、國營企業也做、汽車業也做、金融業也做、電信業也做，高科技產業也做，就這麼多人，產品、產業、方法論都要學要熟悉，這三樣至少要三年才能專精，所以絕對不亂來，個人由專而廣，市場也是由專而廣，市場由高科技產業進來，就可以分很多，從最前端的 IC、到 Component 到 EE industry，這些在基層本身、管理本身以及投資、系統等都不一樣，已經非常複雜了，如果無法在這其中仔細專精，是無法再去弄別的產業的，以前進來說，是以高科技產業出發，一直到三年前才開始接觸到其他產業，一般製造業，電信業，服務業，如出版社或食品業、流通業等，主要原因是中國大陸的電信市場以及流通市場非常大，所以必須在台灣先做個經驗以後去大陸市場做。**(前進是 98 年初成立，進入大陸 2002 年，最近的公司簡介以及訪談，有在做保稅系統之產品，算不算是做當地政府的東西?)** 在台灣只有申請政府的經費輔導客戶，但幾乎沒有做政府的案子，我們有些東西不能碰，政府，譬如說其標案，文件管理，KM system，對外的平台，便民服務等，目前都沒有碰，第二個行業是金融業，目前沒碰但會是下一個要碰的行業。**(但是保稅系統在深圳的問題是針對當地政府嗎?)** 那個不是為了做政府專案，那是為了做一個專案給政府認證，以做當地企業的生意，等於說是做一個典範出來給當地的企業看，一個策略性作法，在中國是不會做政府的案子，關於那個產品是自行開發的通關保稅系統，在中國逃漏稅是很大的問題，對每個

⁷ 之前學姐曾提到，前進國際沒有特定專精的產業，均是利用相同之工具(方法論)去應用在特定的產品以及產業上，但事實上，學姐認為的產業是細微的區分，而如果以大項目區分，前進國際確實有專注，專注的部份從一開始的高科技產業，現在逐漸進入傳統製藥業以及電信事業，未來將逐漸進入流通業與金融產業，在這裡出現一個重要的觀念，也就是所謂：策略性接案，這個觀念來自於大陸市場的特殊性，以及前進國際為一個較不具知名度的台商所致，必須利用策略性接案達到曝光以及展現實力之功能，以吸引當地廠商購買前進國際的服務。

企業而言是非常重要的，如何在爭取這方面業務時與其他企業差異化，即為有一個特殊的標竿，讓別人知道這個產品的好，就是經過政府認證的產品，政府都使用了，在做行銷以及策略性定位時即可以運用，並且通關系統還是給製造業使用，與原本做的就有相關性，並沒有亂做。

8. 再來就是在大陸市場部分，想知道說台灣資訊服務廠商經營大陸的部份，所以接下來的問題，採取的經營模式是合資、合作或是獨資，之所以問這個問題是，之前的研究顯示，製造業會比較偏向合資，也有人說獨資比較好，因為可以掌握經營權，但歐美的廠商也認為合資可以省去她們很多麻煩，可是獨資進入市場對於未來經營上比較有好處，也許是一個權變模式，何時會採用合資、合作或獨資？⁸

基本上合作的模式無法判斷，這邊就先看合資與獨資兩種方式，製造業的時候合資比較多主要是因為當地法令規章，沒有辦法去獨資，因此必須要去合資，如金融行業以及電信產業，並且規定中國企業在其中所佔的股份必須有一定的比例，所以根本連獨資的機會都沒有，合資與獨資的差異，在製造業我無法判斷，在我們資訊服務或顧問服務產業，基本上一定是先獨資，你可以看到所有的外商的顧問公司或軟體公司一開始進去中國一定是獨資，因為一開始進去這個市場並不熟悉，不了解，必須要先去 test water，去了解這個市場，所以對這個市場要有掌握度，知識服務產業而言知識是最重要的，你的 kernel 在那邊，如果一開始就合資，你怎知道你合資的對象是什麼，他會不會把你的東西帶走，把你取而代之，你所有的東西就交給他了，製造業比較不一樣，他還有資本財的機器設備，但我們是人力財，所以以資訊服務業而言，我看到的都是先獨資，都是先對尋找潛在

⁸ 這題是資訊服務業者在大陸經營中關鍵問題，從過去外商之資訊服務企業進入大陸之模式，雖然 HP 是以成立合資公司的模式進入，而 SAP 也是在 95 年成立合資企業，但基本上這兩間公司在成立公司前都已經在當地建立了近十年的辦事處進行當地市場研究，而 IBM 更是從頭到尾都採取獨資的模式，雖然學姐之前曾提到，投資的模式取決於何種模式在稅法上或產品經營上對公司最有利，但不可否認的，除了政府限制條件之外，能掌握當地市場特性才是最主要的關鍵，尤其本文必須切入資訊服務產業與顧問諮詢業之產業特性以了解投資模式之採用，而這個特性在此題中指出最主要的關鍵也就是人力財以及知識財，在沒有機器設備下，一旦經營模式以及顧問方法被不適當的合資夥伴學去，也就等於失去了大陸市場的競爭能力，本題可引導至投資模式採用之背景因素：**產業特性**。在相關因素中，如學姊提到的，法令限制、區域優惠條件等也都是影響因素，但在這些因素中，產業特性是最必須被考量的因素。另外，隨著進入時間的增長，也會改變投資模式，會逐漸利用合資模式增加公司當地營運實力。

的合作夥伴，大家能夠互利，茁壯然後有誠信，然後才考慮從獨資轉合資，這個大概是這個行業比較不一樣的地方。所以時間應該是先走獨資比較多。

(前進國際在大陸，之前是兩家在上海一家在北京)，上海兩家合併成一家，北京是合資，深圳是辦事處，(北京合資的原因是產業本身需要合資的關係)，因為北京做的是教育訓練沒有辦法直接做所以必須跟大學合作，(如果說能獨資是否會採取獨資?) 因為北京的公司不是我的第一個，所以如果能獨資也不見得會獨資，如果第一次進去我會獨資，除非我對當地市場已經做了很多 study (才會合資)，事實上我們是 2002 年才進去，當時我覺得再不進去就完了，對當地市場沒有那麼了解，我只有去過，只有 gut feeling，所以趕快在當地成立公司再說。

9. 既然剛提到市場進入時機的問題，因為比較大型的企業，如 SAP 在 1995 年進去，前進在 2002 年進去是否晚了一點，進入的原因是因為台灣已經有廠商在當地設廠，這邊有的需求那邊也可能會產生，可以先過去對當地台商進行服務，可是進入時機已經比較晚了，如何對當地的企業進行服務？⁹

其實我完全不認為晚，因為兩千年以前進去的公司，在中國都沒有賺錢，IBM 賠了八年到十年，直到這幾年才開始真的賺錢，因為前面都是教育期，養當地的人，讓當地的人了解，會先從政府大的專案開始做起，我沒有那種 spectrum，因此進去的時間不在早，在巧，也就是說市場成熟到什麼程度在進去，每一個產業進去的時間不一樣是合理的，例如 Accenture 進去是會計師事務所加上顧問，進入這個市場是要去了解市場，在策略佈局上他要進去，賠七年到十年都要進去，前進國際不可能這樣做，一定是要進去就能夠很快有 profit，這是我們的原則，因此我們一定要到市場成熟後才能過去，但 Accenture 是全面的顧問，會計師事務所是以前最重要的業務，2000 年後才切開，而 SAP 是軟體公司必須更早進去了解市場，而前進國際是 SAP 的導入公司，在 SAP 還沒進入前就先進去一定穩死，所以必須很多公司對 SAP 有一定程度的了解，這時候進去才是時機來了，因此早晚是要看企業或產業的時機或市場成熟度，我覺得 2002 年是還好，但超過 2004 年才進入

⁹ 本題呼應上一題目，在進入時點上，無論何時進入，公司剛開始在新市場經營均在虧損中了解市場特性並建立基礎。在時點考量上，資訊服務與顧問產業在 2000 年以前仍在萌芽期，2000~2003 年為成長期，公司開始大量出現並經營顧問諮詢業務，到了 2004 年以後競爭逐漸劇烈，成長期開始趨緩，這也可以 MIC 以及 Forrester 的市場成長資料來進行印證。學姊之前曾提過，無論何時均有市場有客戶可以做，但這仍無法回答市場的變動性，利用時點與時間線來觀察，則可以更清楚看到市場的發展以及未來走向。

就嫌晚了，所以在 2001~2 進入佈局，2003 開始 regain 整個 IT 服務產業，這個時間點剛好，(2004 之後進入嫌晚是因為太多公司在產業當中了?) 喔，市場已經很亂了，所以 2004 才進去學習已經太晚了，相對而言市場已經進入一定的均衡存在了。

10. 之前都是大廠進去，大陸的廠商如何接受前進國際這般相對較小的廠商以及台商對其進行服務？¹⁰

台灣的資訊服務廠商在大陸的服務比較簡單，服務當地的台商就是很大的一塊，前面有問到為何考慮在北京、上海、深圳、廣州等城市進入，很簡單即是因為這些地方有許多台商聚集，一定是一開始先服務原有的客戶，這是最保險的，不會因為一進去什麼都不知道，對什麼都不了解，第三個，客戶對我不了解那才是最糟糕的，你在台灣也許是很知名的業者，但在中國大陸沒人理你，在台灣是交大教授，在大陸也沒人理你，這中間差異很大，所以去那個地方，一定是先要到熟悉的地方，一定是你對客戶的服務，它可以認識的在那裡，所以選擇上海，而另一個原因是去上海插旗子，如果不去上海，因為上海是金融的重鎮，是經濟的重鎮，是台商的聚集地，去那邊插旗子雖然最貴但是是一種宣示，我在那邊落地生根，我不是成立辦事處，我是成立公司，我就是要跟你玩到底，我賠的起，這是一種 commitment，所以插旗子的動作很重要，所以為什麼插旗子要插在最貴的地方，為什麼外資插旗子要插在北京或是上海，這是很清楚的，就是要宣示，對內對外都是在宣示，表示我就是不會退，所以他是一個很重要的關鍵，最後就是這些地方經濟發展也快，所以會設立在這些地方，剛剛所問到的問題有關前進

¹⁰ 本題題目雖然著眼於如何經營大陸本土客戶上，但在回答上卻分散在兩個點，一個點是有關進入大陸之公司建立地點，根據董事長之回答，建立於上海除了客戶在當地之外，另外還有承諾之意味，表示即便在最貴的地方落腳，也不在意，另外，直接就建立子公司也表示對大陸未來的市場有信心要長期經營，這些都反映到地點選擇之因素上，也反映到另一項因素，前面曾提到 HP 與 SAP 都以辦事處進入為早期進入模式，但中小企業型態的資訊服務業者或前進國際單一認為直接成立子公司更能取信當地顧客，這也讓本文的研究架構中必須加入：「獨資進入模式之投資深度」一項，這項模式是在資訊服務業者早期因為產業特性與市場特性所造成獨資進入之習慣，但因為公司大小不同以及時機關係因此會在進入深度上有所變異，變異範圍主要區分在：辦事處、子公司兩者上，在該項變數上必須再以更多研究資料補充之。

第二個重點，關於如何獲取大陸本土客戶之問題，其提出借力使力之技巧，也就是利用國際大廠對前進國際之認證與信賴，藉以取得大陸當地市場之入門磚，這與前面所提到之「策略性接案」是相同之影響因素，這兩項我們可以歸類為同一個類別，暫時取名為：「大陸當地客戶之接案策略」，而這項策略運用之時點在於進入大陸時的擴張期，也就是在當地利用台商客戶站穩腳步後開拓當地市場的期間。

到大陸的問題，前面回答了”丙”，有關進入時機的問題，時機不是進入的早就好，是巧。

(前進國際是小廠商，大陸的公司不認識我們，而上次學姐也有提到，相較於當地的資訊服務廠商，前進國際的價格算是比較貴的，前進國際如何與別人競爭) 主要有三個，第一個台商會先認可我們，第二個是中國的企業，中資企業靠的是我們的合作夥伴，他們認可我們能帶我們進去，譬如中國企業認可的是國際的大品牌知名廠商，我要跟國際的品牌變成最好的 partner，如何要變成他們最好的夥伴，必須讓這些國際廠商相信我們的實力，就是只要有東西交給我，我就把它做好，所以他一定會帶著我進去介紹給客戶，讓客戶相信我們是好公司，這就是我們在那個地方生存的方式，剛開始進去時會很辛苦，可是經過一次兩次三次狀況就不一樣了，中國很多是集團企業，要打進第一個企業很難，但第一個企業不要做爛，之後兩個三個會一直接著來，他今天可能在無錫，有三個不同的子公司，做完後到溫州，溫州做完後到武漢，武漢做完後繼續做，同一個集團可以一直做下去，但不能做爛，一開始進去的時候要靠 partner，自己的話很難不會被認可，台商是另外一回事，但要得到中資企業的認可要靠國外夥伴的幫忙。

11. 既然剛提到很貴也要進去，上次訪問學姐也有提到，當地人才的訓練也是一個很大的問題，而且跳槽太多，只要稍微別的公司加薪就會跑掉，而且學習的態度也無法學的很徹底，因此還是必須仰賴台灣這邊的幹部過去帶，因此對當地人力資源的管理有沒有明確解決的辦法，因為這樣下去也不是長久之道。¹¹

這個回答的比較雜，因為錢還是很重要，對那邊的人來說，錢增加一點會跳槽這是事實，可是錢雖然重要但不是唯一的考量，但人還是有同樣的東西，就好像人力銀行做很多的報告：成就感、受到尊重、有發揮的空間等，這其實還是很多人的考量重點，很多人會繼續待在這邊，所考量的是我有沒有可以繼續學習，又沒有發揮空間，又沒有受到認同以及有未來，如果有未來，這邊先少一點錢沒關係，未來學到武器我出去可以有更大的發展，所以完全是看你怎麼給這些人有足夠的 commitment，以前進國際來講，還沒有說找到更好的而離開前進國際的，

¹¹ 在大陸的人力資源管理上，董事長認為必須建立一個良好的發展平台與空間，而學姐也有提到在前進國際做事會很有在顧問業上班的感覺，而不是純粹的資訊產業，在這個平台的建立上，其實與一般資訊顧問服務業者無異，而在大陸與台灣的平台也無異，基本概念就是要讓所有的顧問都有發展機會以及成長空間。而這樣的發展空間能讓顧問長期留在公司，在這類型的公司中，人力財與知識財是最重要的資產，除了資金的投入外，能夠有一個讓顧問成長的空間是經營的長遠之道。

只有我 fire 人(在大陸還是不會跳槽?)，我的人沒有，別的公司很多，所以前進國際留住人才的方法就是我怎樣給你一個很好的環境，建立一個平台，建立一個人員可以成長、可以充分發會受到尊重的環境，如果你今天有興趣去做最好的顧問，可以熟悉很多的產品很多的產業，我給你一個平台去發揮，如果你今天想要先在這邊做，之後再跳回製造業，那就先做，做的好以後我在幫你介紹給製造業，人員來講，在台灣或大陸沒什麼兩樣，台灣不會因為多幾千塊就跳槽，大陸也一樣，大陸人難管同樣台灣人也很難管，知識服務產業都很難管，但這些人不光是純就管理，而是該去領導，給他們平台去發揮，可能會比多兩千塊多五千塊還要重要，相對來講，(薪水)比你在資料上寫的要高很多，你這邊寫的太低了。

12. 再來就是，技術轉移的問題¹²

所使用的就是大量重要技術移轉，所使用的方式就是利用台幹帶陸籍幹部，然後發展平台，目的是創造很多的小前進，前進國際在台灣是一個大的前進國際，可是在大陸想創造很多個前進國際，也就是團隊式在運作，以上海為 base，台幹去了之後在那邊帶 team，然後把這些人 build 上來後往外發展，以後就有機會到別的地方去設點，而台籍幹部把前進國際的文化帶到大陸，根據大陸的情況進行修正，然後把這樣的文化塑造給陸籍幹部，把知識把經驗傳給陸籍幹部，讓陸籍幹部有發展空間，否則一定不會留在公司，會認為都是台灣人，只有台灣人做頭，但不是這樣，要給他發展，以上海為 base 往外移，往旁邊走就走不完了，吳江、浙江、福州、青島、往內陸武漢、成都、重慶、西安，但是需要慢慢擴張的，第一個需要技術移轉，這些包括了文化、技術，觀念，方法給帶過去，做調整給他們機會，把她們帶起來之後往外擴張。

13. 延伸上一個問題，前進國際在大陸之發展還是在早期的階段，未來在擴張期的時候還是會以陸籍的幹部往外擴散，(在 2007 年會開始)，那就是前進國際未來的方向與規劃是如何？未來會朝什麼樣的產業或產品？¹³

¹² 本題討論了三個議題，一個是技術移轉採用之策略，前進國際採用的是大量重要技術移轉，第二個議題是移轉的過程，所採用的是利用台籍的資深顧問於大陸帶領陸籍顧問團隊，以師徒制的方式將方法論等技術交給當地資淺顧問。第三個議題則是未來擴張的模式與方向，其指出未來將會以陸籍幹部為主，往內陸進行擴展，公司的管理將逐漸本土化。

¹³ 本題描述前進國際目前在產品與產業擴張的執行模式，即利用台灣為基礎以調整產品適應當地市場，以及發展自己的應用方法論。再者，如前面也有提過的，利用國際知名廠商之認證優勢已取

許多東西還是會與台灣相同，(所以大部分在經營上會與台灣相同?)經營方法上會不太一樣，基本上剛講過即便是市場不同、產品不同但概念是一樣的，會先以台灣為基礎來試驗某些產品或方法的可行性，然後到中國大陸去，所以在台灣有資訊顧問，有教育培訓有委外，然後有產品開發，如我們有做關務的系統，這些開發的東西可能都可以在大陸做，只是做法不同，譬如說在大陸的企業環境也都在製造業下，但是可能與外資企業與台資企業打法不同，外資企業也是要靠夥伴，大公司，中資企業也是要靠夥伴幫忙打進去，台資企業本來就已經有認識可以自己進去，所以他的做法不一樣，他的營業的項目與內容可能不會有太大的不同，產品可能會有一些不同，例如 MES、CIM 的系統在台灣已經汰換了，在中國大陸剛剛方興未艾，甚至建立一個比 ERP 還要大的 CIM 服務中心，但是 MES 針對的產業還是製造業，所以產業還是一樣，一樣的環境只是應用的 application 不一樣，產品不同而已。(這樣聽起來是以產業為主去看需要什麼樣的產品去應用)。產品與產業是同時在考量的，但還是以台灣的經驗為先行之道，但最後不會只侷限在中國，前進國際之所以叫做前進國際是因為要到國際市場上，不只在中國而已，(下一階段目標呢?) 下一階段目標就是回到歐美去，但是也許成功不在我們，前進國際也許需要一個更國際化的人來擔任這個職務，前進國際也許不存在也有可能，也許與其他公司合併進入國際市場，對我而言我是階段性的任務要達成，要建立一個平台給同仁有發揮的空間，給自己這段時間從學校出來一個交代，要畫上一個句點，我做了這件事情，沒有愧對自己帶的人以及我的股東。

14. 前進國際目前主要三個部份：顧問服務、教育訓練以及委外，會不會覺得有點太多或太雜。(目前還有一些產品開發)，所以整個資訊服務產業的部分都有做到。¹⁴

目前是希望每個部分能夠互相去 leverage，但是有一些比較久，有一些賺錢有一些不賺錢，我不敢說現在這些是太多還是太少，以目前的狀況來看，很有可能

得大陸當地客戶以及外商之信任，但在大陸市場所提供的產品仍與台灣有所不同。最後則是前進國際長遠目標，即回到歐美市場，但可採取任何方式而不侷限於以目前之名字。

¹⁴ 雖然董事長認為發展這些業務能夠達到互相幫忙的作用，但從言談中也可以感受到某些業務在執行上的力不從心，未來可能會暫停某些業務的發展，在進入大陸以及經營大陸的資源配置上，如前進國際這般中小型的資訊顧問廠商必須將資源放在重點位置上，經由產品、特定產業以及特定業務的區隔，已達到前面所提到由精再廣的經營策略，董事長應該也欲達到此目的，因此未來可能暫停之業務，其判定可由市場未見成長性或公司能力不足來判斷。

我們會把某一個方向先停下來，衝刺另一個方向也有可能，包括我們也有代理產品(所謂代理是?)也就是幫她們做代理商幫她們做經銷，但是我們不幫 Oracle 做經銷，客戶需要顧問，我們就進去，幫她們導入 Oracle，她們是我們的合作夥伴，不是經銷，經銷是說可能有十家合作夥伴，如某項產品可能有十家公司要做，她們要買的時候，會像我拿產品，我也可以做 service 但也可以出貨。(所以現在是希望每一種業務都能互相幫忙)基本上會希望能互相搭配，但難免有的會跑的快有的會跑的慢，那就要看跑的慢的怎麼去調整，但現在沒辦法講未來的狀況。

15. 最後一個問題是研發的部份，由研究來看，台商的企業研發部分做的很少，相較於外商來講少很多，不知道老師對這部份有什麼看法(你看到的這部份恐怕是指製造業吧)，是軟體產業。¹⁵

沒錯，我們前幾年度甚至有一度非常低，2000~2001 年時後非常高，RD 的費用佔了百分之十幾，但是當時產品不是很成熟，可是 dotcom 也忽然摔下來，其時在這上面花了很多錢也賠了很多錢，2002 年把 RD 切掉，也就是把研發新產品整個切掉，我們還是在 RD，我們 RD 我們自己的方法論以及如何提供更好的服務給客戶，把產品以及品質做的更好。因此我們從百分之十幾一下子掉到百分之一都不到，然後再慢慢回到百分之三、百分之四，大概是這樣的一個趨勢，所以對我們來講，有很多 RD，不是 RD，看到的數字其實是 RD 但不會在財報上顯現，因為財報的科目歸類的問題會發生，譬如說有一個關務系統的開發，所有的成本就會掛在 RD 上，可是例如怎麼把對客戶的服務做的更好，調整方法論，就沒辦法去紀錄，只能去把它當成是內部 study 的機制，這個機制是無法列在 RD 費用裡面，所以所看到的數字是 3~4%，但實際的數字應該不只這個數字而已。

16. 因為大陸的營運狀況不清楚，想請教大陸的收益如何¹⁶

¹⁵ 在研發上，由於前進國際或類似之資訊服務廠商，其並非一般之軟硬體廠商，其研發費用多半無法被會計科目列入，造成低估的現象，但無法判定低估的程度，前進國際也有自有軟體產品的開發，但由於這項業務佔所有業務比例較低，使得研發費用紀錄不高。

¹⁶ 之前所提出研發費用與獲利的相關程度，似乎無法套用在前進國際身上，其進入大陸第二年即開始獲利，可以判斷的是，其在台灣的基础紮實，在當地一進入即能馬上有現金流入，另外，其所選擇的進入策略適當，而非胡亂進入，藉由大廠知名度提高當地客戶的信任，延續其未來的獲利，由此也可以知道獲利與研發並非單一因果關係，仍有其他因素影響台商資訊服務業者在大陸之經營。至於資訊服務以及資訊服務廠商之產品多半是公司之方法論、顧問，其研發費用所投資的多半是顧問的訓練，將會反映在人事費用上，未來可進行人事費用、薪資水準等變數對顧問業者經營績

大陸 2002 年進去不算，八月才開始，2003 年營業額只有 200 多萬台幣，2004 年四千萬台幣，成長 16 倍，今年應該接近八千到九千萬，(在利潤上?)，去年已經開始獲利，因為稅法的問題，所以很保守，基本上會是做到去年在大陸做到賺錢，境外加大陸有賺，今年也是，但是在大陸本身不會賺很多，例如將上海兩家公司合併，也是讓虧損的部份可以加進去，讓獲利降低，每個公司的作法都一樣。



效之評定。(但也要有資料才能做。)

前進國際公司組織圖

