

日本企業對台之投資與撤退策略

---從無形資源理論探討在台日系企業之變革可能性---

The Investment and Disinvestment Strategies of Japanese MNEs in Taiwan
---A Study of the Transformation of Japanese Subsidiaries from Invisible Resources
Theory---

計畫編號：NSC90-2416-H-251-007

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

主持人：張秋菊 執行機構：國立屏東商業技術學院企管系

一、中文摘要

伊丹(2000)根據統計資料指出日本產業的成長呈現三個明顯的波動：第一波(1955-74 年)為高度成長期，主要由鋼鐵、化工、機械、電器(特別是重電及家電)等企業在日本國內市場創造。第二波(1975-93 年)為安定成長期，主要由汽車及其零組件、資訊電子等企業在海外市場(特別是歐美市場)創造。第三波(1994 年-現在)為支援及整合產業成長期，主要由高性能高精度零組件及原材料、資訊通信、資訊軟體等企業，藉由企業內部據點間以及與海外當地企業進行國際分工之型態，在海外市場(特別是東亞區域)積極展開中。劉仁傑(1998)觀察日本企業對台投資的歷程，指出 90 年代以後來台投資的日系企業不同以往，大都集中於半導體等高科技產業，正積極活用台灣今日的製造優勢進行另一種不同層級的事業變革。綜合上述資料清楚得知，在台日系企業從第一波起即參與著日本產業的成長，在日本企業國際化歷程以及台灣現代經濟發展歷程中扮演著重要的角色。日本企

業向來以長期視野培育無形資源著稱，無形資源是企業競爭優勢所在，投資初期即開始累積的無形資源的質與量，深刻影響日後在台日系企業面對投資環境變遷時推動事業變革之成功與否，因此觀察在台日系企業定位之動態發展、從母公司投資策略中對無形資源的累積，探討在台日系企業存續經營之關鍵因素，是本研究的主要課題。

關鍵詞：海外投資、無形資源、台灣日系企業

Abstract

According to statistics, Itami(2000) points out the growth of Japanese industry shows 3 evident fluctuate. The first one (1955~1974) we call "high growth period". It composes with steel、chemicals、machinery、electric appliances businesses that are in Japanese domestic market. The second one (1975~1993) we call "stable growth period". The major parts are vehicle equipment、electronics that are produced by overseas market, especial

in European and US market. The last one we call “growth period of support and integration industries”. It included high power and strict components and material、data communication、software businesses. Those businesses use the style of their subsidiaries and overseas companies proceeding international specialization and aggressively develop in the overseas markets. Liu(1988) designates the differences between before and after 90s’ after his observation about the history of Japanese investment in Taiwan. Now they are concentrated on semi-conductor such high-technology business. They are more progressive using the manufacture’s advantage of Taiwan and preceding another different layer business revolution. Japanese companies are always known as their long-term view to raise invisible resources which is the point of competitive advantages. Early investment started accumulating the quality and quantity of invisible resource and deeply infected the effect about Japanese subsidiaries in Taiwan pushing the transformation when they face the environment change. Therefore, observing the dynamic evolution of position of Japanese subsidiaries in Taiwan, and explore the successful key factors of their transformation from their parents companies’ investment strategy in invisible resource, is the major task of this research.

Keywords：Foreign direct investment, Invisible resources, Japanese

subsidiaries in Taiwan

二、緣由與目的

本文之研究動機如下：

(一)台灣日系企業之相關研究累積不足：在台日系企業從 1952 年起即參與著台灣產業經濟的成長，無論是早期的勞力/技術密集型投資、80 年代的撤退轉進投資與事業變革再投資、乃至於 90 年代結合台灣當地競爭優勢的新型態投資，在台日系企業在日本企業國際化歷程以及台灣現代經濟發展歷程中扮演著承先啟後的重要角色。但是目前國內外之相關研究累積不多，無法詳實說明在台日系企業如此多樣化的發展。

(二)投資策略與累積無形資源之相互關係：丹野(1986)、佐佐木(1987)、市村(1988)、吉原(1988/1997a)、小川(1990)、小池(1991)、居城(1991)、洞口(1992)、林(1994)、吳萬益(1994/1995/1996)、劉仁傑(1995a/1996a/1996b/1998/2000)、張秋菊(1996)等分別從生產、行銷、內部技術移轉、企業文化、組織網路等構面探討日本企業對台之投資策略。Hirschman(1967)觀察 50-60 年代先進國對開發中國家進行技術開發專案的歷程，指出開發專案可分為「屬性接受型(trait-taking)」及「屬性創造型(trait-making)」兩種，認為執行初期即順應開發中國家怠惰工作習慣而進行的屬性接受型開發專案失敗率較高，開發中國家最後終究脫離不了開發中國家之列；而執行初期即透過從做中學方式嚴格施以教育訓練的屬性創造型開發專案成功率較高，可以促進開

發中國家進步及變革之可能性。伊丹(1993)亦指出經營策略有「適應型策略」及「逆向操作型策略」兩種，認為在資源累積及組織協調上適度創造短期緊張的過度擴張策略(over-extension strategy)有助於企業的長期成長。

日本企業向來以長期視野培育無形資源著稱，無形資源是企業競爭優勢所在，投資初期在日本母公司規劃下開始累積的無形資源的資與量，深刻影響日後在台日系企業面對投資環境變遷時推動事業變革的成功與否，對台投資策略→無形資源累積質量豐富→投資環境變化→推動事業變革成功→影響次個海外投資策略，等投資策略與存續經營所需之無形資源累積之間的相互關係為何？值得進一步探討。

因此，本文之研究目的為：

(一)觀察在台日系企業定位之動態發展、(二)從母公司投資策略中對無形資源的累積，探討在台日系企業變革成功之關鍵因素。

三、文獻探討

(一)伊丹敬之(1993)之研究

作者認為企業經營資源可分為有形資源(例如人、物、金)與無形資源(例如情報)兩大類，無形資源無法透過市場機制在短期內獲得，必須靠企業自己長期努力才可累積，是企業保持長期競爭優勢的關鍵所在。情報資源具有□多人可同時利用、■取之不盡，用之不竭、+透過交互作用，既有情報可

增殖新情報等三個特徵。情報資源可分為三大類：□環境情報(例如技術/生產 Know-how、顧客情報累積、技術導入路徑、市場情報獲得路徑等)■企業情報(例如企業信用、企業/品牌知名度、對通路成員或協力廠商的影響力、廣告宣傳 Know-how 等)、+內部情報(例如組織學習、企業文化、員工士氣、經營管理能力等)。無形資源的價值決定在「情報蓄積的量」與「情報處理通路的質」。因此□累積環境情報的量/提昇由外而內吸收環境情報的質、■累積企業情報的量/提昇由內而外傳播企業情報的質、+培育內部情報處理特性/提昇企業內部蓄積內部情報的質，是企業創造競爭優勢的不二法門。(二)吳思華(1996)之研究

作者認為策略資源必須具備□獨

特性、■專屬性、+模糊性等三大特性，例如品牌、通路、特殊技術、專業能力等都可能成為企業的核心策略資源。作者同時將資源分為資產與能力兩部份。資產包括有形資產與無形資產兩種。能力則包括個人能力與組織能力兩種。有形資產包括實體資產(例如土地廠房、機器設備等)以及金融資產(例如現金、有價證券等)。無形資產包括品牌/商譽、智慧財產權、執照、契約/正式網路、資料庫等。個人能力包括專業技術能力、管理能力、

人際網路等。組織能力則包括業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習能力等。

(三)加護野忠男(1998)之研究

作者以 1990-95 年關西地區日本企業為對象實施問卷調查，歸納出日本企業普遍以回歸本業、創造新事業、改革外部事業結構、組織精簡化、實施能力主義績效評估、重整全球事業組織、進行企業再造、實施分權管理等八種方法進行變革。80 年代以來日本企業進行經營變革的歷程可說是失敗的連續，作者以「內部開發(V 表重視/v 表較不重視)」與「策略聯盟(S 表採用/s 表較不採用)」兩軸區分日本企業進行經營變革時所運用的資源策略四個基本類型為：全方位型(VS)、內部開發型(Vs)、策略聯盟型(vS)、消極型(vs)，其營收成長率高低順序為消極型、全方位型、內部開發型、策略聯盟型；其營收報酬率高低順序則為全方位型、消極型、內部開發型、策略聯盟型。作者同時以「變化敏感型文化/慎重型文化」與「分權管理型/調整管理型」兩軸分析組織文化與選擇資源策略之關係，認為全方位型企業變化敏感程度及分權管理程度最高、內部開發型次之；採用分權管理且具慎重型文化之企業傾向採用消極型資源策略，而採用調整管理且具慎重型文化之企業則傾向採用策略聯盟型資源策略。

(四)劉仁傑(1998)之研究

作者觀察日本企業對台投資的歷程，指出 90 年代以後來台的日系企業集中於半導體等高科技產業，不同於 60-70 年代(集中於家電、電機產業)以及 80 年代(集中於精密機械、汽車

及其零組件關連產業)進駐的日系企業，正積極活用台灣今日的製造優勢進行另一種不同層級的事業變革。作者以「從總公司移轉技術的程度」與「結合當地競爭優勢發展新事業的程度」兩軸指出近年來在台日系企業呈現出技術高度化型、事業多角化型、事業綜合化型等事業變革類型。「技術高度化型企業」的特質為強化本業、積極累積技術、和總公司保持密切關係，其內在基礎條件為累積一定的技術水準、和總公司技術分工、製造模具和重要零組件。「事業多角化型企業」的特質為當地化導向、積極拓展新事業、尋求自立更生，其內在基礎條件為靈活的經營方式、既存技術的改良和研發、掌握當地市場的能力。「事業綜合化型企業」的特質為朝小而全綜合企業發展，其內在的基礎條件為總公司給予相當的支援、透過分工取得規模經濟、掌握當地市場的能力。

(五)劉仁傑(2001)之研究

作者根據長期對在台日系企業之觀察發現，結合台灣優勢的事業轉型、掌握兩岸發展契機、納入當地資本進行突破性變革，已成為台灣日系企業跨世紀變革的重點。作者以「當地化優勢」與「區域化優勢」兩軸提出海外日系製造據點變革策略有事業高度型、營運中心型、青出於藍型等三類型。「事業高度型企業」的特質為技術升級或事業轉型、母公司技術移轉或當地化導向、尋求主體性經營活動，其內在基礎條件為既有技術的累積/改良/衍生活用能力、結合當地產業結構變遷脈動能力、資本及人材當地化。「營運中心型企業」的特質為技

術及研發中心、區域中心型當地化導向、尋求日本成熟事業的海外取代地位。其內在基礎條件為技術支援區域內據點設立和營運能力、與日本母公司信賴關係、據點的充沛人材。「青出於藍型企業」的特質為具有相對於母公司之競爭優勢、當地化導向、尋求主體性創業活動，其內在基礎條件為技術的策略性事業展開和活用能力、掌握當地及區域市場能力、當地創投資本及創業人材。

(六) 洞口治夫(1992)之研究

作者對 1971-88 年間日本企業的亞洲撤退策略研究指出，大約在設立亞洲子公司 5-6 年間發生撤退的比率最高，其主要原因為：☐亞洲各國政府對外資企業的優惠待遇期間大約 5 年左右。☒母公司對海外子公司的技術移轉，大約經過 5 年後才能觀察出其績效及當地適應程度良否，如果業績不張或適應不良，則選擇撤退的可能性極高。作者認為☐隨著投資地主國當地企業的成長，國際企業母公司持續保持本身的競爭優勢、以及☒投資國市場環境的安定性，為影響海外直接投資是否增加的決定因素，反之則撤退增加。國際企業活用具備協調彈性的全球事業組織面對國際競爭，結合新產品、新生產方式、新市場、新通路、新供應來源、新組織型態，是其保持經營資源競爭優勢的最佳捷徑。

四、研究發現

本研究於 91 年 7 月以週刊東洋經濟臨時增刊『海外進出企業總覽 2001 年版』所記載之對台投資日本母公司 649 家以及其在台子公司 790 家為對象進行郵寄問卷調查。其中台灣部份因地址不詳退件 8 家，故實際寄發問卷數 782，有效回收 52 份，回收率 6.65%。日本部份因地址不詳退件 12 份，故實際寄發問卷數 637 份，有效回收 87 份，回收率 13.66%。限於篇幅，以下僅就日本部份進行分析。

(一) 問卷對象企業基本資料

87 家日本母公司的產業分佈為建築業 1 家、製造業 67 家、服務業 19 家。企業規模為大企業(資本額 10 億日幣以上)66 家、中堅企業(1-10 億)15 家、小企業(1 億以下)6 家。出資年數 16 年以上者 37 家、5-15 年者 32 家、1-5 年者 14 家。出資比率 100%者 36 家、51-99%者 25 家、50%者 7 家、49%以下者 18 家。以上得知回答企業在台經營年數頗長，且以多數股權合資及獨資型態投資者居多。回答企業為近 5 年內對台投資者少，可能影響樣本之代表性。

(二) 生產技術之移轉方式與累積優勢

回答企業對台灣子公司移轉新產品技術時，以☐提供設計圖(39 家/79.6%)、☒長期駐台之日籍幹部(38 家/77.6%)、+提供生產作業標準書(37 家/75.5%)等方式進行，移轉舊產品技術時，則以☐長期駐台之日籍幹部(38 家/77.6%)、☒提供設計圖(30 家/61.2%)

)、+提供生產作業標準書(28 家/57.1%)
)進行之。台灣子公司多以□文書方式
(44 家/78.6%)■透過技術部門人員傳授方式(39 家/69.6%)吸收母公司移轉之技術。目前台灣子公司之技術累積以□獨力推動人員/工時/原物料之合理化(37 家/68.5%)、■與日本母公司共同改善產品技術/生產技術/設計技術(34 家/63.0%)、+獨力改善工廠配置(31 家/57.4%)居多。

回答企業以□考慮台灣子公司市場環境後由母公司決定(42 家/75.0%)、■台灣子公司曾提出技術移轉要求(27 家/48.2%)、+考量集團全球策略後由母公司決定(24 家/42.9%)等方式決定對台子公司之技術移轉內容及頻率。回答企業認為今日台灣子公司的生產優勢在□企業形象優良(26 家/49.1%)、■品管技術佳(26 家/49.1%)、+生產合理化/生產技術佳(26 家/49.1%)。母公司對台灣子公司以上 3 項生產優勢的累積貢獻頗多。

回答企業中有 17 家(29.3%)在台灣設有研發部門，其主要功能在□配合行銷市場需求，調整改良日本母公司

提供之產品或技術(12 家/63.2%)、■藉以吸收使用日本母公司提供之產品或技術(7 家/36.8%)、+協助日本母公司，開發全球或亞太地區產品或技術(7 家/36.8%)。

(三)行銷技術之移轉方式與累積優勢

台灣子公司主要的行銷市場為□

台灣本地市場(64 家/74.4%)、■出口至日本市場(26 家/30.2%)、+出口至日本以外之其他亞洲市場(26 家/30.2%)。開拓新市場時，母公司以□長期

駐台之日籍幹部(48 家/57.1%)、■授權由本地管理者及行銷人員負責(23 家/27.4%)、+提供與產業/市場/競爭者相關之文件資料(22 家/26.2%)等方式移轉行銷 Know-how；至於既有市場則以□長期駐台之日籍幹部(44 家/52.4%)、■授權由本地管理者及行銷人員負責(29 家/34.5%)、+提供與顧客相關之文件資料(21 家/25.0%)等方式移轉行銷 Know-how。

台灣子公司以□面對面傳授(43 家/54.4%)、■文件方式(36 家/45.6%)、+工作輪調(21 家/26.6%)等

方式吸收母公司的行銷技術移轉。目前台灣子公司的行銷優勢在□產品/服務品質高(54 家/66.7%)、■能快速反應市場需求(48 家/59.3%)、+企業形象佳(42 家/51.9%)。母公司對台灣子公司以上 3 項行銷優勢的累積貢獻頗多。

(四)企業定位與無形資源之累積

由(一)基本資料得知回答企業在台灣經營年數頗長，且以多數股權合資及獨資型態投資者居多。當初決定對台投資的動機為□確保台灣本地市場(65 家 76.5%)、■協助日本母公司進行國際水平分工(32 家/37.6%)、+有效運用當地優秀人材(30 家/35.3%)。目前台灣子公司主要的行銷市場為□台灣本地市場(64 家/74.4%)、■出口至日本市場(26 家/30.2%)、+出口至日本以外之其他亞洲市場(26 家/30.2%)。在日本母公司國際管理策略中，台灣子公司所處之定位為□本土化優勢高/國際化區域化優勢低(38 家/44.7%)、■本土化優勢高/國際化區域化優勢高(37 家/43.5%)、+本土化優勢低/國際化區域化優勢高(9 家/10.6%)、○本土化優勢低/國際化區域化優

勢低(2 家/2.4%)。近 9 成的日本母公司無論從財務基準或非財務基準都認為台灣子公司的營運績效是成功的。

未來對台投資計畫為□維持現狀，短期內沒有考慮擴建或新增計畫(49 家/57%)、■如果有機會，將來會考慮擴建或新增計畫(20 家/23.3%)、+未來進行擴建或新增計畫的可能性極小(8 家/9.3%)、○已經著手進行擴建或新增計畫(6 家/7.0%)、●已經著手進行事業之縮小或撤退計畫(4 家/4.7%)。

由以上資料得知台灣子公司在母公司國際策略定位中以台灣本地市場為主，其本土化優勢較高。台灣子公司所提供的產品/服務以成熟期者居多(36 家/42.9%)。從生產/研發以及行銷角度觀察台灣子公司所累積的無形資源發現其生產優勢在□企業形象優良(26 家/49.1%)、■品管技術佳(26 家/49.1%)、+生產合理化/生產技術佳(26 家/49.1%)、○管理者能力佳(17 家/32.1%)；反觀台灣子公司在□物流管理/全球運籌能力(3 家/5.7%)、■舊產品改良改善技術(4 家/7.5%)、+新產品

開發設計技術(11 家/20.8%)等項目則存在有較弱的生產優勢。台灣子公司的行銷優勢在□產品/服務品質高(54 家/66.7%)、■能快速反應市場需求(48 家/59.3%)、+企業形象佳(42 家/51.9%)、○管理者能力佳(30 家/37%)、●價格低(25 家/30.9%)；反觀台灣子公司在□行銷預算(2 家/2.5%)、■促銷策略(9 家/11.1%)、+有效運用策略聯盟推動行銷活動(11 家/13.6%)等項目則存在有較弱的行銷優勢。

(五)移轉方式與無形資源累積之關係
規模/出資年數/出資比率/全球策略 vs.生產移轉/生產優勢/行銷移轉/行銷優勢等 8 個類別變項的交叉分析均未達顯著水準，即規模/出資年數/出資比率/全球策略不同之企業，其在生產移轉/生產優勢/行銷移轉/行銷優勢的表現上並無明顯差異。

回答企業中有 44 家(78.6%)以文件方式進行生產技術移轉、39 家(69.6%)以面對面方式進行生產技術移轉、43 家(54.4%)以面對面方式進行行銷技術移轉、36 家(45.6%)以文件方式進行行銷技術移轉。移轉新產品技術時 39 家(79.6%)以文件方式進行、38 家(77.6%)以面對面方式進行；移轉舊產品技術時 38 家(77.6%)以面對面方式進行、30 家(61.2%)以文件方式進行。移轉新市場行銷技術時 48 家(57.1%)以面對面方式進行、22 家(26.2%)以文

件方式進行；移轉舊市場行銷技術時 44 家(52.4%)以面對面方式進行、21 家(25.0%)以文件方式進行。

與歐美企業相較，日本企業著重以面對面方式進行技術移轉，雖然中外產學界至今仍對面對面移轉方式的模糊不確定性表示質疑，但是由本研究統計資料得知面對面移轉方式在日本母公司對台技術移轉過程中仍然佔有相當比重，此外，近年來母公司在充實生產技術相關文件上之努力亦不容忽視。

面對成熟市場競爭的台灣子公司除了培育品管技術(生產優勢)→產品/服務品質高(行銷優勢)、以及生產合理化/生產技術(生產優勢)→價格低(行銷優勢)之外，快速反應市場需求、企業形象、管理能力都成為重要的競爭武器，以上無形資源的累積，均強調高度的、質化的彈性與應變能力。小池(1987)強調 OJT 是重要的日本式人材育成手段，技能就是熟練，無法清楚地文字化，唯有透過作業現場實際模仿才能有效傳承其中之精髓。加護野(1997)以日本企業「狀況理論」比較歐美企業「形式理論」，主張技術、行銷 Know-how 等無形資源的吸

收與累積具備有□是一種習慣、■暗默知、+即使用文字/口頭說明，學習者

也無法立即體會、○透過學習者自我思考的過程而產生無限發展空間等特性，認為唯有花費時間長期耕耘的、面對面的、視實際情況機動調整的日本式移轉方式才能有效培養。

90 年代以來台灣市場競爭環境激

烈變動，許多外資企業紛紛放棄對台的投資計畫，回答企業在台營運時間達16年以上者37家(42.5%)、5-15年者32家(36.8%)，均傾向以面對面方式為主要移轉手段，而且其在台子公司在財務基準及非財務基準上仍然保持穩定績效，本研究對透過典型日本式移轉提昇無形資源質與量的國際經營策略，提供了一個值得參考的借鏡。

五、參考文獻

- 1、小川英次、牧戶孝郎(1990)『日系企業 技術移轉』名古屋大學出版會。
- 2、小池洋一(1991)「台灣 日 系 — — 部品調達」、『NIES 機械產業 現狀 部品調達』北村 子編， 經濟研究所。
- 3、小池和男、豬木武德(1987)『人材形成 國際比較---東南 日 本』東洋經濟新報社。
- 4、中小企業事業團調查國際部(1996)『海外進出中小企業撤退事例集(平成8年度版)』。
- 5、丹野勳(1986)「台灣日系企業 組織、人事、親會社統制行動」、『組織科學』第20卷第1期。
- 6、市村真一(1988)「日本的經營 社會經濟」、『 根 日本的經營』東洋經濟新報社。
- 7、加護野忠男(1988)『企業 變革』講談社。
- 8、加護野忠男(1997)『日本型經營 復權--- 精神 變 』PHP研究所。
- 9、加護野忠男、角田隆太郎、山田幸三(1998)『日本企業 經營革新』白桃書房。
- 10、伊丹敬之(1993)『新經營戰略 論理』日本經濟新聞社。
- 11、伊丹敬之(2000)『日本產業三波』NTT出版。
- 12、吉原英樹(1983)「蓄積型經營--- 海外工場 移轉 日本的經營」、『國民經濟雜誌』第148卷第3期。
- 13、吉原英樹(1988)「日本的經營 移轉」、『 根 日本的經營』東洋經濟新報社。
- 14、吉原英樹(1997a)「海外子會社 經營」、『國際經營』有斐閣。
- 15、吉原英樹(1997b)「地震 國際經營 - 」、神戶大學震災文庫。
- 16、吉原英樹(1998)「日本企業 經營 成果 課題」、『BUSINESS INSIGHT』Spring、p.20-31。
- 17、佐佐木隆雄、繪所秀紀(1987)『日本電子產業 海外進出』法政大學出版局。
- 18、吳思華(1996)『策略九說---策略思考的本質』麥田出版。
- 19、吳萬益(1994)「中美日在台公司 企業文化與管理風格之關係研究」『成功大學學報』第29卷。
- 20、吳萬益(1995)「中美日企業國際行銷策略之比較研究」、『成功大學學報』第30卷。
- 21、吳萬益(1996)「中美日在台企業 經營環境、組織結構及策略運作互動關係之研究」『管理科學學報』第13卷第1期。
- 22、林世章(1994)「日歐米自動車產業 台灣自動車企業」、『 自

- 動車產業』丸山惠也編、亞紀書房。
- 23、東洋經濟週刊(1997)『海外進出企業總覽(97年版)』國別編。
- 24、居城克治(1991)「台灣自動車産業 現狀 部品調達」、『NIES 機械産業 現狀 部品調達』北村 子編，經濟研究所。
- 25、洞口治夫(1986)「日系進出企業 撤退(1971-84年)」、『經濟』第27卷、第3號。
- 26、洞口治夫(1991)「日系海外進出企業 地域別/産業別撤退 - (1981-86年)」、『經營志林』第28卷、第3號。
- 27、洞口治夫(1992)『日本企業 海外直接投資---進出撤退』東京大學出版會。
- 28、張秋菊(1996)「日本零組件企業對台灣子公司之技術移轉---台灣東京輕電機股份有限公司之個案研究」、『國立屏東商專學報』第四期。
- 29、張秋菊(1997)「在台日系企業的撤退策略---對企業內部技術移轉及行銷網路之影響」國科會專題研究計畫 NSC -87-2416-H-251-001。
- 30、劉仁傑(1995a)「日本式生產導入過程典範變革問題之探討---日本亞瑟士、台灣新傑、天津山葉的個案研究」、『管理科學學報』第12卷第2期。
- 31、劉仁傑(1995b)「Uniden 的國際分工策略與生產管理」、『戰略生產力』1995年2月號。
- 32、劉仁傑(1996a)『日本企業的兩岸投資策略』聯經出版。
- 33、劉仁傑、范光滢(1996b)「台灣日系企業技術學習型態之探討」、『管理科學學報』第13卷第2期。
- 34、劉仁傑(1998)「台灣日系企業的發展與轉型之研究」第三屆企業跨國經營管理研討會輔仁大學管理學院管理學研究所。
- 35、劉仁傑(2000)「台灣日系企業 經營 課題」、『經營管理方式 國際移轉』高橋由明、林正樹、日高克平編，中央大學出版部。
- 36、劉仁傑(2001)「台灣日系企業的發展與跨世紀變革」、『Mook 台灣產業研究』、遠流出版。
- 37、Barney,J.B.(1991)「Firm Resources and Sustained Competitive Advantage」『Journal of Management』Vol.17、pp.99-120。
- 38、Bartlett,C.A. & S.Ghoshal(1989)『Managing across borders』Cambridge, HBS Press MA。
- 39、Dunning J.H.(1979)「Explaining Changing Patterns of International Production :In Defence of the Eclectic Theory」『Oxford Bulletin of Economics and Statistics』Vol.41、pp.269-295。
- 40、Grant,R.M.(1991)「The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation」『California Management Review』Vol.33、No.3、pp.114-135。
- 41、Hirschman,A.O.(1967)『Development Projects Observed』Brookings Institution。
- 42、Kotter,J.P.(1995)「Leading Change: Why Transformation Efforts Fail」『Harvard Business Review』March/April、pp.59-67。