

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

整合型計畫：中小企業配合亞太營運中心運作之研究

子計畫名稱：國內商業配合亞太營運中心策略之研究（第二年計畫）

The Study on the Support of Commercial Industry's Strategy to Asia-Pacific Regional Operations Center (APROC) Plan (The Second Year)

計畫編號: NSC 87-2418-H-005A-002-E16

執行期限: 86年08月01日至87年07月31日

主持人: 黃營杉 教授兼系主任 國立中興大學企業管理系(含碩士、博士)

摘要

本研究採用德菲法發展實証問卷，以探討到公元 2000 年，若台灣已經成為亞太營運中心時，將帶給我國中小型商業那些競爭優勢與競爭劣勢，其又應具備什麼競爭條件，採取何種經營策略。以便提供業者及早因應，與政府發展相關經濟決策之參考。

Abstract

The empirical questionnaire was approached by Delphi technique. The purpose of this study is to explore if Taiwan become APROC in AC. 2000 that any competitive advantage and disadvantage the small and medium businesses will have. Moreover, we also observe distinguished competence they will have and suggest different strategies they should apply. We also propose suggestions of government policy for small and medium businesses.

壹、計畫緣由與目的

我國產業結構，以中小企業為主，根據民國 86 年的統計，全國企業家數 104 萬家，中小型企業以 102 萬家占 97.81%，而全國中小企業銷售額 6.86 兆元中，中小型商業以 2.94 兆元占 42.94% [1]。因此可看出中小型商業的重要性。

亞太營運中心為往後幾年我國最重要之經濟建設計畫之一，其成敗對台灣經

濟之發展影響甚大，而商業為重要產業之一，自當審慎研究商業如何配合其計畫，使台灣早日成為亞太營運中心。此外，台灣成為亞太營運中心後，將使台灣成為一個國際企業進駐、且國際經貿活動往來頻繁的國家，產業環境將更趨於國際化，商業宜早日研擬策略以為因應。

由於中小型商業對經濟發展佔舉足輕重之地位，而亞太營運中心為我國未來幾年最重要之經濟發展政策，因此實有必要對商業如何配合亞太營運中心之發展進行研究，本研究分為兩個階段進行，第一階段已於前一年度執行完成，其目的在於：

1. 瞭解若政府推動或不推動亞太營運中心計畫，台灣中小型商業各有那些發展趨勢。
2. 瞭解台灣中小型商業與政府各應有那些配合策略與政策，以早日落實「發展台灣成為亞太營運中心計畫」。

本年度計畫為第二階段，研究中以「假設到了西元 2000 年，台灣已經發展成為亞太營運中心」為前題，其研究目的為：

1. 瞭解若台灣已經成為亞太營運中心時，台灣中小型商業面臨那些競爭優勢與競爭劣勢。
2. 瞭解若台灣已經成為亞太營運中心時，台灣中小型商業應具備什麼競爭條件、採取什麼經營策略。

貳、研究設計

一、觀念性架構

發展台灣成為亞太營運中心計畫的推動，目的在於進一步提升台灣的經濟發展。若政府未提出亞太營運中心計畫下，包括中小型商業在內的各個產業均將依循過去的脚步繼續發展；而推動台灣成為亞太營運中心後，台灣將成為跨國企業成立亞太營運總部的最佳據點，而使各產業能夠獲得進一步發展，中小型商業也能從中獲得成長。

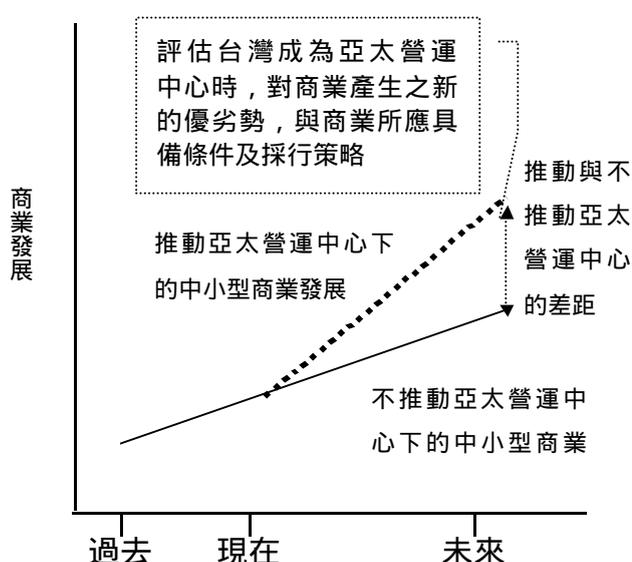


圖 1 推動亞太營運中心計畫與否的商業發展趨勢示意圖

推動亞太營運中心計畫下中小型商業的發展目標(粗點線)，與自然發展下的未來發展(實線)，將存在有一個差距(圖 1)，此一差距端賴中小型商業施行配合策略，以及政府採行配合措施，方能刺激中小型商業的發展，而使此一缺口得以達成。

企業策略可為企業的經營提供「因應經營環境劇變、建立持久性競爭優勢、發展全球性策略」[2]，本研究第一年乃以上述觀念為研究核心，探討國內推動亞太營運中心下政府的政策與中小型商業的配合策略，。第二年則進一步評估，台灣成為亞太營運中心後對商業產生之新的優、劣勢，與商業所應採行策略，其觀念性架構如圖 2 所示。

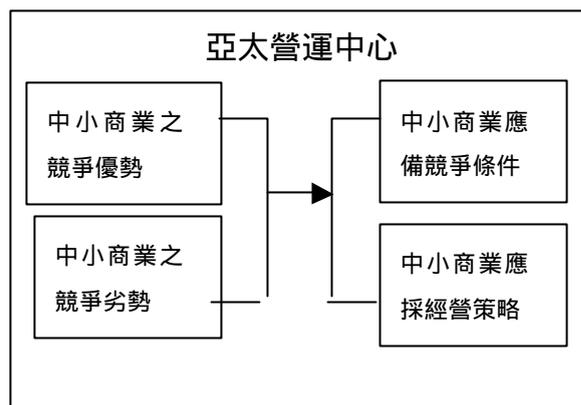


圖 2 本研究觀念性架構

二 德菲法資料蒐集

本研究採德菲法和問卷調查法來蒐集資料，德菲法(Delphi Method)是一種專家意見法，主要是用於資訊不完全的領域，處理不確定性高、具有爭議性、沒有正確答案的主題[3,4]，此法優點在於避免群體迷思(Group Thinking)的問題。

而本研究採用德菲法之目的，在於了解專家學者對於本研究相關問題的看法，並以此看法為基礎，發展本研究針對企業經營者進行問卷調查時所需之問卷。本研究的德菲法問題包括：

- 一、請問到公元 2000 年時，若台灣已經成為亞太營運中心時，我國中小型商業有那些競爭優勢？
- 二、處於公元 2000 年時，若台灣已經成為亞太營運中心，我國中小型商業將面臨那些競爭劣勢？
- 三、請問到公元 2000 年時，若台灣已經成為亞太營運中心時，則中小型商業應具備什麼競爭條件？
- 四、請問到公元 2000 年時，若台灣已經成為亞太營運中心時，台灣中小型商業應採取什麼經營策略？

專家是德菲法研究中最重要的一環，專家的適任與否與德爾菲法進行成敗息息相關，本研究所選取之專家 15 人，涵蓋產、官、學界，且以對於商業經營與亞太營運中心計畫有高度了解之專家為原則。

三、問卷調查法之實施

(一)問卷預試

本研究根據德菲法所得之結果，發展問卷。由於德菲法的問卷對象為產、官、學方面的專家，但郵寄問卷的對象則是實務經營者，兩者背景有相當大的差異，因此在實際進行問卷調查前，本研究先針對問卷內容進行預試 (pretest)，以確保問卷的適當性。

本部份的預試問卷共寄出 50 份，預試的抽樣架構為中華民國工商名錄，採簡單隨機抽樣的方式，選取廠商進行。共回收有效問卷 11 份，有效回收樣本率為 22%，顯示本份問卷回收率已達一般水準，問卷內詞句使用應無太大的問題。

(二)抽樣架構選擇

本研究主題在於探討中小型商業配合亞太營運中心之策略，而大型企業對於此一問題的看法與中小企業的看法間的差距亦為值得探討的問題，因此本研究將問卷調查的範圍擴增至所有規模的企業。另外，商業扮演其他產業間或其他產業與消費者間溝通、撮合的角色，其他產業對於商業的發展可能也有相當的了解與意見，因此本研究問卷調查對象除了包括商業外，亦涵蓋其他產業。

為符合本研究調查對象涵蓋大型企業與中小型企業，以及包含商業與其他非屬商業的企業受訪者，本研究針對中華民國中小企業協會會員名錄收錄之公司與個人會員 722 名，採取全抽的方式進行問卷調查，扣除地址資料不正確者，共計出問卷 710 份，回收 131 份，回收率為 18.4%。中華徵信所之台灣地區大型企業排名則收錄有大型企業 3,493 家，採取系統隨機抽樣的方式進行，抽樣比率為 0.1，共寄出問卷 340 份，回收 51 份，回收率為 15%。已達可接受之水準。

(三)基本資料分析

本研究回收之樣本中，22.7% 屬於批發、零售、綜合零售、國際貿易、飲食業，也就是本研究所定義之商業，另外 77.3% 的受訪者非為商業。在企業規模方

面，50.5% 為大型企業、49.5% 為中小企業。

在營業額方面，受訪企業以年營業額在八千萬以上者佔最大部份，平均年營業額為 6,804 萬。在資本額方面，受訪企業以資本額在六千萬以上者為最大部份，平均資本額為 5,570 萬元。在成立期間方面，受訪企業以成立 20 年以上者為最大部份，平均成立時間為 15.39 年。員工人數部份，受訪企業以員工人數在 101 人以上者為最大部份，平均員工人數為 62.1 人。在受訪企業從事外銷活動的比率方面，受訪企業以完全不外銷或外銷比率在 30% 以下者為最大部份，平均的外銷比率為 29.8%。

參、實證分析

一、若台灣已經成為亞太營運中心時，中小型商業有那些競爭優勢

受訪者認為，若台灣已經成為亞太營運中心時，中小型商業的競爭優勢之重要程度依序為(1)品質提昇有助於國際行銷、(2)外商進駐有益國際合作、(3)企業轉型體質較佳、(4)網路普及利於拓展業務、(5)專業分工利於外包作業、(6)以亞太地區為腹地、(7)國際化的經驗增強、(8)加入國際經貿組織、(9)在亞太地區中具有相對優勢、(10)國內各行業人力素質高、(11)在各國公平的環境下競爭。綜合言之，受訪者普遍認為台灣成為亞太營運中心有益於產業昇級、爭取國際合作經驗。

經由相關分析發現，各發展趨勢項目間有高度相關存在，進而利用因素分析的方式將構面縮減為「國際化能力」、「經營管理能力」兩個構面。

將企業區分為商業或非商業時，以 t-test 檢定發現，在「國際化能力」題項上有顯著差異，屬於非商業的受訪者，對此競爭優勢較不樂觀，而屬於商業的受訪者，較直覺的認為若台灣已經成為亞太營運中心時，我國中小型商業將具

有「國際化能力」的競爭優勢。

二、若台灣已經成為亞太營運中心時，中小型商業將面臨那些競爭劣勢

受訪者認為，若台灣已經成為亞太營運中心時，中小型商業將面臨的競爭劣勢之重要程度依序為(1)環保、社會成本負擔增加、(2)市場開放易受跨國大企業競爭威脅、(3)商業用地取得不易、(4)資金取得能力低、(5)加盟連鎖發達影響單獨經營企業、(6)金融自由化匯兌風險高、(7)創新研究能力不足、(8)資源有限不易進行整體規劃、(9)缺乏具國際觀人才、(10)資訊導入與應用能力低、(11)業主身兼數職組織功能差、(12)服務不易標準化影響品質。綜合言之，受訪者普遍擔心若台灣成為亞太營運中心時，整體的經營環境會更加困難，多數單打獨鬥的中小型商業將面臨嚴苛的生存競爭。

經由相關分析發現，各發展趨勢項目間有高度相關存在，進而利用因素分析的方式將構面縮減為「經營環境惡劣」、「管理人才不足」、「缺乏研發與國際化人才」三個構面。

將企業區分為商業或非商業時，以 t-test 檢定發現，在「缺乏研發與國際化人才」題項上，非商業受訪者普遍認為較不缺乏，而商業則認為較缺乏；這可能因為台灣的製造業雖然以代工起家，但長期累積的經驗與努力，許多業者已能掌握關鍵性技術，進而以研究創新為生存利基，然而就商業而言受限於規模過小，不是延襲傳統作法就是模仿跨國企業的作為，自行研發能力不足。

三、若台灣已經成為亞太營運中心，中小型商業應具備什麼競爭條件

受訪者認為，若台灣已經成為亞太營運中心，中小型商業應具備的競爭條件之重要程度依序為(1)快速應變能力、(2)完善的服務品質、(3)快速的顧客問題處理、(4)具備現代化技能、(5)良好的員工素質、(6)良好的通路關係、(7)建立商業情報網路、(8)具備國際化的能力、(9)導

入商業自動化 (10)維持顧客忠誠度 (11)具備研究創新的能力、(12)善用網路行銷、(13)良好的企業形象、(14)財務運作多元化。綜合言之，受訪者普遍認為中小型商業可善用其快速應變與解決問題的能力，並進而提昇員工素養、強化現代技能，以達到完善的服務品質。

經由相關分析發現，各發展趨勢項目間有高度相關存在，進而利用因素分析的方式將構面縮減為「提昇顧客滿意度」、「提昇經營管理能力」、「建立行銷網路」、「快速應變能力」四個構面。

而直接以企業的基本資料進行相關分析後，發現「提昇顧客滿意度」題項，會隨著企業的成立時間而呈反向關係，成立時間愈久者愈不認為顧客滿意度需要提昇，而成立時間較短者，愈認同此題項的重要性。

四、若台灣已經成為亞太營運中心時，中小型商業應採取什麼經營策略

受訪者認為，若台灣已經成為亞太營運中心時，中小型商業應採取的經營策略之重要程度依序為(1)發展具特色之業務、(2)重視附加價值提供、(3)迅速回應市場的改變、(4)增加國際競爭力、(5)善用網路加強顧客接觸、(6)採行市場區隔策略、(7)分散市場、(8)和資源提供者建立網路關係、(9)尋找適當的合作夥伴、(10)成為產業垂直整合的一部份、(11)朝股票上櫃或上市方向努力、(12)擴大經營規模、(13)運用連鎖模式經營。綜合言之，受訪者普遍認為中小型商業應增加顧客接觸機會，掌握市場變化，發展具特色之業務，以提高附加價值。

經由相關分析發現，各發展趨勢項目間有高度相關存在，進而利用因素分析的方式將構面縮減為「掌握市場利基」、「強化上、下游連繫」、「尋找適當的合作夥伴」、「擴大經營規模」四個構面。

若將企業區分為大型或中小企業時，以 t-test 檢定發現，在「尋找適當的投資為合作夥伴」題項，大型企業較認為需要尋找適當的投資與合作夥伴。將企業

區分為商業或非商業時，以 t-test 檢定發現，在「擴大經營規模」題項上，非商業中有許多製造業，雖然規模並不大，但在我國完整的產製網路中各有其生存利基，並以快速應變能力，歷經產業、金融風暴而能成長茁壯，因此不覺得「擴大經營規模」有其必要性，而台灣的商業則因規模普遍較小，很難產生規模經濟，因此當台灣成為亞太營運中心時，面對國際化的競爭，「擴大經營規模」乃是值得進一步研究的課題。

而直接以企業的基本資料進行相關分析後，發現受訪者對於「掌握市場利基」題項的認同程度，會隨著企業的成立時間、出口比率而呈反向關係，成立較久、出口比率較高的企業，愈認為此項趨勢的重要，成立時間較短、出口比率較低的企業，較未感受此題項的重要。另外，「尋找適當的投資與合作夥伴」題項的認同程度，會隨著企業的營業額、員工數、資本額的增加而增加，愈大型的企業，愈認同此題項的重要性。

肆、討論

本研究於第一年對國內中小型商業配合亞太營運中心計畫之前兩階段（1995-1997 至 1997-2000 年，亞太營運中心推動階段）加以探討；第三階段（2000-2005 年，亞太營運中心已成立）則為本研究第二年計畫假設台灣已成為亞太營運中心，所探討的時間範圍。

於第一年的研究發現，不論大、小型或是商業、非商業對政府的相關政策看法皆一致，只是對於亞太營運中心計畫之推動，商業與非商業的看法因各有所需而形成不一致的現象。至於在中小型商業配合策略方面，有管理能力、國際化與專業化、聯盟合作等構面的看法不一致，故中小型商業在亞太營運中心的推動階段，宜發展出屬於自己的策略。

在第二年的研究中發現，不論大、小型商業或是商業、非商業對中小型商業應具備競爭條件的看法皆一致，只是商業與非商業在競爭優勢的國際化能力，

及競爭劣勢的缺乏研發與國際化人才上看法不一致，中小型商業在制訂策略之前必須要衡量本身優、弱勢。至於亞太中心成立之後，中小型商業應採行之經營策略，若就大企業而言，因大企業大都處於較成熟市場，故可以尋找適當的投資與合作夥伴，若小企業，由於顧及商業機密可能被竊取的情況下，則較沒有迫切需求。在擴大經營規模方面，中小型商業比非商業認為更有必要。

伍、計畫成果自評

本研究第二年計畫探討到公元 2000 年，若台灣已經成為亞太營運中心時，我國中小型商業將面臨那些競爭優勢與競爭劣勢，應具備什麼競爭條件，採取何種經營策略，研究內容與原計畫完全相符。

因為發展台灣成為亞太營運中心後，台灣的商業環境必有異於現今之變化，本研所得之結果，將可作為中小型商業經營者因應，與政府發展相關經濟決策之參考。

陸、參考文獻

- [1]經濟部中小企業處，中華民國八十七年中小企業白皮書，經濟部中小企業處，民國八十七年。
- [2]郭崑謨與黃營杉，中小企業之特質、現代化策略與經營績效（II），行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，民國八十五七月。
- [3]Gupta, U. G. and R. E. Clarke, "Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography," *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 53, 1996, pp. 185-211.
- [4]Paliwoda, S. J., "Predicting the Future Using Delphi," *Management Decision*, Vol. 21, No. 1, pp. 31-38.