

日本企業對台之投資與撤退策略

---從資源理論探討在台日系企業之變革可能性---

問卷調查

一、調查目的

本問卷調查為行政院國家科學委員會 90 年度專題研究計畫(NSC-2416-H-251-007)之一部份。80 年代後期起，受到國內生產成本上揚、台幣升值、市場競爭條件變化等影響，台灣日系企業也與母公司一樣邁入轉型期，試圖摸索並追求永續經營之道。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，深刻影響日後台灣日系企業面對投資環境變遷時推動事業變革之成功與否。因此從母公司投資策略對無形資源的累積，探討台灣日系企業變革成功關鍵因素為本調查之主要目的。本問卷調查成果能夠提供給同樣面臨轉型考驗的台灣企業一個極具參考價值之思考方向，所得資料僅供學術研究之用不作個別揭露，敬請各位實務界先進撥空惠予填答，謝謝您的協助與參與，最後敬祝 貴公司財源廣進。

二、調查對象

日本東洋經濟週刊臨時增刊『海外投資企業總覽(2001 年版)』所列在台日系企業 865 家。

三、調查時間

2002 年 7 月 25 日 — 2002 年 8 月 25 日(問卷調查截止日期)

四、調查者

張秋菊(國立屏東商業技術學院 企業管理系副教授)

連絡地址：〒900 屏東市民生東路 51 號 國立屏東商業技術學院企管系

電話：08-7238700 內線 6202

傳真：08-7237941

E-mail：chiv@npic.edu.tw

*****敬請協助與參與*****

*****請於 8 月 25 日前寄回，謝謝！*****

一、基本資料

(I) 貴公司基本資料(台灣子公司)

貴公司名稱	
負責人及職稱	
設立年度	
資本額	
員工人數	
主要事業	
日本母公司出資年度	
日本母公司出資比率	
日籍常駐員工人數	

(II) 日本母公司基本資料

日本母公司名稱	
負責人及職稱	
設立年度	
資本額	
員工人數	
主要事業	

(III) 問卷回答者資料(或請惠賜名片)

回答者及職稱	
電話或傳真	
E-mail	

二、定義說明

- 1、日本母公司：不論出資比率多少或產業分類是否相同，對貴公司(台灣當地法人/台灣子公司)進行資金投資的日本企業均屬之。
- 2、行銷 Know-how：泛指與產業發展、市場調查、競爭者動向、顧客消費行為、顧客購買習慣與偏好等相關之資訊。

三、生產與研發 (若貴公司屬於服務業，請直接從問題10開始作答)

問題 01、日本母公司通常以何種方式對貴公司進行技術移轉？(請勾選適當的答案，可複選)

技術移轉方式	產品別	新導入產品	非新導入產品
<input type="checkbox"/> 提供生產作業標準書			
<input checked="" type="checkbox"/> 提供零組件組裝圖			
+提供成品或半成品設計圖			
<input type="radio"/> 透過短期駐台之日籍管理者/技術人員傳授			
<input checked="" type="radio"/> 透過長期駐台之日籍管理者/技術人員傳授			
<input type="checkbox"/> 派遣本地管理者/技術人員赴日本母公司研修			
<input checked="" type="checkbox"/> 其他(請略加說明)			

問題 02、貴公司通常以何種方式接受並吸收日本母公司的技術移轉？(請圈選適當的答案，可複選)

- 1、將技術移轉內容制成標準說明書，以文件方式傳授給相關部門及人員。
- 2、直接由相關部門或現場作業人員學習吸收。
- 3、透過品管圈等現場組織，傳授給現場作業人員。
- 4、透過技術部門，傳授給現場作業人員。
- 5、透過工作輪調等漸進方式，傳授給相關部門及人員。
- 6、設有特定部門，負責所有的技術導入及教育訓練計畫。
- 7、設有電腦資訊系統，處理及儲存所有的技術導入及教育訓練計畫。
- 8、曾經因為相關人員離職，而影響技術移轉的預期效果。
- 9、其他。(例如：)

問題 03、日本母公司如何決定技術移轉的內容及頻率？(可複選)

- 1、完全由日本母公司決定。

- 2、考慮本公司實際狀況之後，由日本母公司作最後決定。
- 3、本公司依實際需求，曾經主動向日本母公司要求及指定，但是沒有獲得承認。
- 4、本公司依實際需求，曾經主動向日本母公司要求及指定，而且獲得支持。
- 5、本公司依實際需求，經常主動向日本母公司要求及指定，但是沒有獲得承認。
- 6、本公司依實際需求，經常主動向日本母公司要求及指定，通常都能獲得支持。
- 7、其他。(例如：)

問題 04、貴公司的技術累積成效如何？(可複選)

- 1、曾經設有品管圈或提案制度，但是成效不如預期形同虛設(或目前已廢止)。
- 2、設有品管圈或提案制度，並且持續產生改善成果。
- 3、曾經因應市場需求，小幅調整產品設計。
- 4、曾經獨力改善工廠配置。
- 5、曾經獨力推動人員、工時、原物料之合理化。
- 6、曾經與日本母公司共同研發新的(或改善)產品技術/生產技術/設計技術。
- 7、曾經獨力研發新的(或改善)產品技術/生產技術/設計技術。
- 8、曾經將本公司新的(或改善)成果移轉給日本母公司或其他相關企業。
- 9、本公司為日本母公司任務執行單位，以上改善或創新之需要並不大。
- 10、其他。(例如：)

問題 05、目前企業內外環境激烈變動，貴公司仍能保持生產競爭優勢的關鍵因素為何？(可複選)

- 1、公司形象/品牌形象佳、顧客忠誠度高。
- 2、先進的機器設備。
- 3、機械設備維修技術佳。
- 4、品質管理技術佳。
- 5、生產合理化/生產技術佳。
- 6、舊產品改良改善技術佳。
- 7、新產品開發設計技術佳。
- 8、管理者領導能力佳。
- 9、物流管理/全球運籌能力強。
- 10、有效運用策略聯盟，促進生產或研發活動。
- 11、其他。(例如：)

問題 06、續上題，日本母公司的技術移轉對貴公司生產優勢的累積有無貢獻？(請勾選適當的答案)

技術移轉貢獻程度	無	較少	普通	較多	全部 都是
生產競爭優勢					
1、公司形象、品牌形象					

2、先進的機器設備					
3、機械設備維修技術					
4、品質管理技術					
5、生產合理化、生產技術					
6、舊產品改良改善技術					
7、新產品開發設計技術					
8、管理者領導能力					
技術移轉貢獻程度 生產競爭優勢	無	較少	普通	較多	全部都是
9、物流管理、全球運籌能力					
10、策略聯盟之關係建立					
11、其他（請略加說明）					

問題 07、貴公司在公司內部或外部，是否設有研發部門？

- 1、有。
- 2、沒有。(請直接跳到問題 10繼續作答)

問題 08、貴公司研發部門的主要功能為何？(可複選)

- 1、藉以吸收、使用由日本母公司提供之產品或技術。
- 2、配合行銷市場需求，調整改良由日本母公司提供之產品或技術。
- 3、協助日本母公司，開發全球(或亞太地區)產品或技術。
- 4、協助日本母公司，從事基礎研發活動。
- 5、其他。(例如：)

問題 09、貴公司設置研發部門的動機為何？(可複選)

- 1、為提升生產效率。
- 2、為學習、應用日本等先進國企業之技術資訊。
- 3、為滿足台灣或其他行銷市場的需求。
- 4、有效運用台灣在某些科技領域的累積優勢。
- 5、有效運用台灣低成本/高素質的科技人才、或政府的優惠措施。
- 6、有效運用台灣當地資本。
- 7、其他。(例如：)

四、行銷

問題 10、貴公司主要的行銷市場及對象為何？(可複選)

- 1、台灣內銷市場。
- 2、外銷至日本市場。
- 3、外銷至日本以外的其他亞洲市場。
- 4、外銷至歐美洲市場。
- 5、台灣本地企業或消費者。
- 6、日本企業或消費者。
- 7、日本以外的其他亞洲企業或消費者。
- 8、歐美企業或消費者。
- 9、其他。(例如：)

問題 11、就「產品生命週期」而言，貴公司所提供之產品/服務的分佈狀況為何？(請勾選適當的答案)

分佈狀況	無	較少	約佔半數	較多	全部都是
生命週期					
導入期					
成長期					
成熟期					
衰退期					

問題 12、貴公司如何開發行銷市場？(請勾選適當的答案)

比率	無	較少	約佔半數	較多	全部都是
開發途徑					
<input type="checkbox"/> 自行開發					
<input checked="" type="checkbox"/> 日本母公司分配/介紹					
+與日本母公司共同開發					
<input type="checkbox"/> 其他(請略加說明)					

問題 13、日本母公司常以何種方式對貴公司傳授行銷 Know-how？(請勾選適當的答案)

行銷市場別	新市場	非新市場
移轉方式		

<input type="checkbox"/> 無任何傳授		
<input checked="" type="checkbox"/> 提供與產業/市場/競爭者相關的文件資料		
+提供與顧客相關的文件資料		
<input type="checkbox"/> 透過短期駐台之日籍管理者/行銷人員傳授		
<input checked="" type="checkbox"/> 透過長期駐台之日籍管理者/行銷人員傳授		
<input type="checkbox"/> 直接授權本地管理者/行銷人員執行		
<input checked="" type="checkbox"/> 其他(請略加說明)		

問題 14、貴公司如何累積行銷 Know-how？(可複選)

- 1、將行銷 Know-how 文字化，以文件方式傳授給相關部門及人員。
- 2、以面對面方式，直接傳授給相關部門及人員。
- 3、透過工作輪調等漸進方式，傳授給相關部門及人員。
- 4、設有特定部門，負責所有行銷 Know-how 的收集及其教育訓練計畫。
- 5、設有電腦資訊系統，處理及儲存所有的行銷 Know-how。
- 6、曾經將本公司累積的行銷 Know-how 移轉給日本母公司或其他相關企業。
- 7、曾經因為相關人員離職，而使行銷 Know-how 的累積受到影響。
- 8、本公司為日本母公司任務執行單位，累積行銷 Know-how 之需要並不大。
- 9、其他。(例如：)

問題 15、目前企業內外環境激烈變動，貴公司仍能保持行銷競爭優勢的關鍵因素為何？

(可複選)

- 1、公司形象/品牌形象佳、顧客忠誠度高。
- 2、行銷預算多。
- 3、領先創造市場需求。
- 4、快速反應市場需求。
- 5、產品或服務品質佳。
- 6、價格低。
- 7、行銷通路/全球運籌能力佳、中間商配合度高。
- 8、促銷策略(廣告、販促、公共關係等)成功。
- 9、管理者領導能力佳。
- 10、行銷人員專業能力佳。

11、有效運用策略聯盟，推動行銷活動。

12、其他。(例如：)

問題 16、續上題，日本母公司傳授的行銷 Know-how 對貴公司行銷優勢的累積有無貢獻？(請勾選適當的答案)

技術移轉貢獻程度	無	較少	普通	較多	全部都是
行銷競爭優勢					
1、公司形象、品牌形象					
2、行銷預算					
3、領先創造市場需求					
4、快速反應市場需求					
5、產品或服務品質佳					
6、價格低					
7、行銷通路/全球運籌網路之建立					
8、促銷策略					
9、管理者領導能力					
10、行銷人員專業能力					
11、策略聯盟之關係建立					
12、其他(請略加說明)					

五、績效評估

問題 17、日本母公司當初對貴公司進行投資的動機為何？(可複選)

1、有效運用本地的優秀人才。

2、有效運用本地的原材料/零組件/機器設備等。

3、有效運用本地的資金援助。

4、有效運用本地政府所提供的投資優惠措施。

5、有效運用台灣在某些科技領域的累積優勢。

6、協助日本母公司，進行國際水平分工。

7、協助日本母公司，進行國際垂直分工。

8、開拓台灣市場。

9、回銷日本市場。

10、協助日本母公司，出口至日本以外的其他市場。

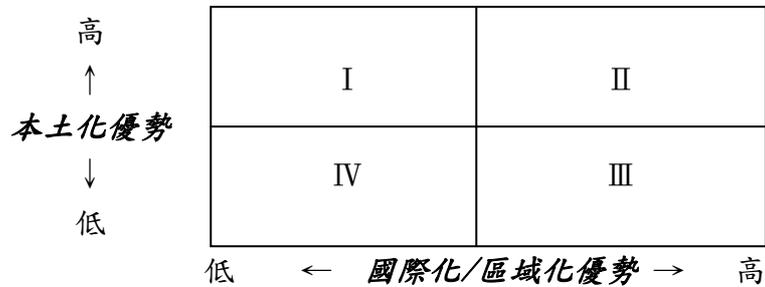
11、協助日本母公司，開發全球(或亞太地區)產品或技術。

12、協助日本母公司，從事基礎研發活動。

13、其他。(例如：)

問題 18、在日本母公司國際管理策略中，貴公司目前所處之定位為何？(請參考圖例)

- 1、I(本土化優勢高、國際化/區域化優勢低)
- 2、II(本土化優勢高、國際化/區域化優勢高)
- 3、III(本土化優勢低、國際化/區域化優勢高)
- 4、IV(本土化優勢低、國際化/區域化優勢低)
- 5、其他。(例如：)



問題 19、貴公司自認已經達成日本母公司投資當初所預訂的目標嗎？

- 1、已經達成。
- 2、大致達成。
- 3、目前尚無法評估。
- 4、尚未達成。
- 5、與預期相比，進度嚴重落後。

問題 20、請從財務基準(例如：營業收入成長率、淨利、投資報酬率、市場佔有率等)，衡量貴公司的經營績效如何？

- 1、非常成功。
- 2、還算成功。
- 3、目前尚無法評估。
- 4、不算成功。
- 5、與預期相比，財務績效嚴重落後。

問題 21、請從非財務基準(例如：提升公司及品牌知名度、累積新技術及 Know-how、培育人才等)，衡量貴公司的經營績效如何？

- 1、非常成功。
- 2、還算成功。
- 3、目前尚無法評估。
- 4、不算成功。
- 5、與預期相比，非財務績效嚴重落後。

問題 22、日本母公司對貴公司未來的投資計畫為何？

- 1、已經著手進行擴建或新增計畫。

- 2、如果有機會，將來會考慮擴建或新增計畫。
- 3、維持現狀，短期內沒有考慮擴建或新增計畫。
- 4、未來進行擴建或新增計畫的可能性極小。
- 5、已經著手進行事業之縮小或撤退計畫。
- 6、其他。(例如：)

*****謝謝您的悉心填答*****