

## 緒論

服務創新被視為一種創造利基市場的手法，新的服務可以吸引一群目前沒有被服務、現有服務無法滿足或想要嘗鮮的消費者，藉由服務創新可以增加企業之競爭優勢而擁有獨占的利益。然而，台灣國內市場較小，即使新服務可以順利跨越鴻溝進入大眾化的主流市場，市場仍然相對較小，使得企業的成长終將受限，所以，如何將服務國際化以獲取較大的市場，便成為處於小規模母國市場之企業必須思考的議題。此外，服務業的國際化不是將標準化的產品行銷至世界各地就可以成功，例如，P&G公司早在1972年就已經進入日本市場，但卻在日本市場經歷了1977年與1996年的兩次挫敗，才終於慢慢瞭解日本消費者的習慣，改變直接移植美國產品與品牌到日本的錯誤政策。美國的ebay很早就透過併購易趣網進入中國大陸市場，卻因為沒有成功的在地化，被淘寶網所擊潰。目前盛行國內的即時通訊軟體——LINE Corporation，將研發中心設立於日本，以取得日本文創及遊戲的知識而開發產品，並讓用戶在網路上開放下載，依據用戶的回饋修正產品，最終成功地成為亞太地區大型的跨國即時通訊軟體服務商。跨國公司必須理解當地消費者需要的是何種產品或服務，而不是以母國的觀點來進行銷售，這個現象在難以標準化的服務業更加明顯。此外，企業在進行國際化時也需要依照當地市場的狀況，建立企業生態系統 (business ecosystem)、物流系統、供應鏈系統或標準作業流程等，以利在海外市

場的營業與銷售，所以，瞭解「在地消費者偏好」與重建「核心營運模式」是服務業國際化時重要的考量因素之一。

Khanna 與 Rivkin (2001) 針對新興市場的研究指出，企業在母國市場對於某一個特定知識的瞭解，與其進入其他國家市場的成功與否沒有直接關係。Khanna (2014) 進一步提出，管理的知識與最佳實務在國際化時往往需要不同程度的修正，以符合當地的經營情境，也就是說，企業在國際化時必須具備「情境智慧」(contextual intelligence)來克服國際化時與母國市場的差異。所謂的「情境智慧」乃指「理解人們知識的侷限，且因應與知識起源地不同的環境，並加以適當修改的能力」。企業在進行國際化業務時必須有良好的情境智慧，否則失敗的機率將會很高。

然而，文獻上少有學者提出一個系統化的方法來增進情境智慧，以促進服務業國際化成功。管理實務上，跨國企業多以摸索的方式進行國際化，有的企業失敗（如王品牛排進入美國市場）、有的企業成功（如鼎泰豐進入日本等海外市場），分析這些案例可以發現，成功的企業大多會做深入的事前分析、瞭解目標市場顧客的偏好，並充分與企業內部及外部的資源配合。因此，何種機制或方法可以提高服務業國際化的成功機率是值得研究的問題。本研究即藉由文獻及案例分析，提出一套方法論，希望讓要進行國際化的企業有較嚴謹之原則可以依循。

企業進行國際化時，首先會分析核心資源並擬定國際化策略，運用研發企劃中心來發展國際化之商業模式，再經過商場

上的試驗並反覆修正，是一般常見的成功作法。McGrath (2010) 指出，在複雜且快速變化的商業環境中，實驗或測試商業模式與規劃及執行同等重要。因此，服務業國際化兩大成功的推手，第一是設立研發企劃中心來強化海外營運模式的規劃能力；第二是選擇適當的場域來實際驗證經營模式及所提供之服務，也就是建立適當的實驗基地做先導實驗，強化產品或服務可以符合國外目標市場消費者偏好的能力。

本研究目的有三：(1)利用研發企劃的能力與先導實驗的能力描述企業之國際化情境智慧，建構一個國際化的分類模式；(2)分析日韓企業在國際化上的策略性作法，提出服務業國際化之運作模式，藉他山之石，瞭解服務業國際化成功的途徑，做為國內服務業國際化的參考；(3)提出研發企劃中心與實驗基地之建構原則，提供企業國際化時建置研發企劃中心與實驗基地的規劃參考。

本研究其餘章節組織如下，第二節分析服務業國際化模式；第三節說明研究個案之選取與描述；第四節討論日本與韓國標竿企業服務業國際化的運作模式；第五節及第六節分別論述研發企劃中心與實驗基地的建構方法；最後為結論，並提出一套國際化模式的策略規劃方向。

### 服務業國際化策略

Clark、Rajaratnam 與 Smith (1996)曾指出，國際化的服務(international services)是在國外的文化影響下，跨境提供服務的行為、行動及成果。McLaughlin 與 Fitzsimmons (1996)則提出服務業國際化(service globaliza-

tion)有五大策略，其中一個就是進口顧客(importing customers)，將國外消費者引入本國接受服務，所以，本研究之服務業國際化除了企業至海外當地提供產品服務給海外消費者的行為外，也包含企業吸引海外消費者至本國接受服務的行為。

Hill (2005) 說明企業要進入國際市場有六種主要模式，包含出口、整廠輸出專案(turnkey projects)、授權(licensing)、特許經營(franchising)、與當地企業合資及設立獨資子公司。除了這些模式外，企業也可能使用外部成長的策略來進行海外擴張，外部成長乃指透過兼併或控制其他企業個體，藉由其他企業的成功經驗降低本身學習成本，以較快的速度增強本身能力。常見的外部成長策略有策略聯盟(strategic alliance)、合併與併購(merger and acquisition, M&A)兩種方式，策略聯盟乃指企業與企業間結成盟友，交換互補性資源，各自達成自己的策略目標，而合併與併購乃是買下海外公司股權，可以快速完成國際化行為。

企業國際化要能夠成功，有一定的條件，Dunning(1980)提出了折衷理論來說明企業在進行國際化時的三個主要優勢，分別是所有權優勢(ownership advantages)、區位優勢(location advantages)及內部化優勢(internalization advantages)。所有權優勢乃是廠商擁有特殊資產，故透過不同方式之移轉將該優勢轉移到他國；區位優勢乃為國外市場資源豐富、市場規模大或勞動力便宜等因素，故前往該國投資，可以充分運用國外在地優勢；內部化優勢指出，企業利用對外投資對資源做更好的掌控，可