

企業經營模式之探討 — 以永記越南子公司為例

THE EXPLORE ON THE BUSINESS MODEL – A CASE STUDY OF YUNG-CHI'S VIETNAMESE SUBSIDIARY

李啓誠*

正修科技大學企業管理系教授

Chi-Cheng Lee

Professor, Department of Business Administration,

Cheng Shiu University

摘要

企業經營模式對經營績效扮演著核心角色，但多數文獻的說明是欠缺與模糊，學理上無清楚脈絡可予以探討與分析；在實務上企業亦不知如何描述其經營模式。在無規範可依循情況下，造成經營模式常眾說紛紜、莫衷一是，使得對其理解是頗為重要的。因此，本研究擬整理相關文獻，建立企業經營模式形成的因素與構面，以提供爾後探討有關經營模式之參考。另外，為提供經營模式在實務上一可行的分析程序，本研究以永記越南子公司進行個案研究，依循經營模式形成的構面與因素進行分析，以期對經營模式之形成建立正確的觀念。經由文獻整理，經營模式的形成除受到企業內部構面的價值鏈活動、網絡關係及收入來源等因素影響外；並受外部環境構面諸多因素影響，以及公司所採取多項經營策略彼此相互搭配凝聚。繼而以深入訪談及實地踏查個案公司，以瞭解其經營模式，所獲得結果是永記越南子公司的收入有 90%是來自台商企業及其網絡關係，其經營模式是一種「信任模式」，此模式係在越南市場採取市場滲透策略下，永記台灣母公司落實重視研究發展、照顧員工福利、與經銷商建立夥伴關係、自有資金經營等功能層級（部門）策略的結果。

關鍵字：經營模式、經營策略、越南市場

*通訊作者，地址：高雄市鳥松區澄清路 840 號，電話：0931-863729

E-mail：k0011@gcloud.csu.edu.tw

ABSTRACT

The business model plays a central role in business performance, but the description of most documents is lacking and vague. There is no clear theoretical context to explore and analyze. In practice, enterprises do not know how to describe their business model. In the absence of norms to follow, the business model is often said to be different, and it is quite important to understand it. Therefore, this study intends to collect relevant literature and establish the factors and facets for the formation of business models to provide a reference for discussing relevant business models. In addition, in order to provide a feasible analysis procedure for the business model in practice, this study uses the case study of Yung-Chi's Vietnamese Subsidiary to analyze the formation and factors formed by the business model, in order to establish a correct concept for the formation of the business model. Through the literature, the formation of the business model is affected by factors such as the value chain activities, network relationships and income sources of the internal structure of the enterprise; and it is influenced by many factors of the external environment, and the various business strategies adopted by the company are mutually condensed. Then, in-depth interviews and field investigations of case companies to understand their business model, the result is that 90% of the income of the Yung-Chi Vietnamese Subsidiary comes from Taiwanese companies and their network relationships, and its business model is a "trust model." This model is based on the market penetration strategy of the Vietnamese market. It is the result of the functional level (department) strategy of the Taiwan parent company that attaches importance to research and development, caring for employee benefits, establishing partnerships with distributors, and operating its own funds.

Keywords: Business Model, Rain Bow Paint, Vietnamese Market

壹、研究動機與目的

經營模式 (business model) 如同一企業的經營系統，可用以說明企業的營運過程與其產生結果 (Magretta, 2002)；即 Zott, Amit, and Massa (2011) 等認為企業模式可解釋一企業如何創造價值、獲致的經營績效與競爭優勢的方法，其對企業的經營績效扮演著核心角色。然而，經營模式在過去許多文獻上的描述是模糊而不明確 (Mäkinen & Seppänen, 2007; Zott et al., 2011)。導致許多使用者對經營模式一詞欠缺瞭解 (Teece,

2010)，在使用時產生濫用情形（Magretta, 2002）。因此，有必要對經營模式進一步理解即使是其要素（成份），對一完全瞭解經營系統是有用的（Teece, 2010）。因此，理解經營模式的組成與其結構，有其重要的意義，為本研究動機之一。

事實上，Linder and Cantrell（2000）也提到，超過 90%的企業不清楚或不知道如何描述自己的經營模式，若能在經營模式當中作一小改變就對利潤有正向影響力。雖然網際網路及科技的興起，對企業傳統經營方式產生影響，但經營模式可以解釋如何從顧客、資源或活動中獲利。透過了解經營模式的投資組合並模仿，可以為企業創造更好的經營績效（Mansfield & Fourie, 2004）。甚至，瞭解經營模式的運作，能讓企業知曉它的能力、能耐及優勢，也可做為企業變革前的檢視（Hamel, 2000）。由此可知，如何找出經營模式，或經營模式產生之程序，以知曉經營模式各因素對經營績效之影響，據以改變企業資源的投資組合，以提升經營績效，是為本研究另一動機所在。

而為說明經營模式如何產生（產生程序），本研究以永記造漆工業股份有限公司（以下簡稱永記公司）越南子公司進行個案研究，由個案公司經營模式之分析過程，以引導企業界在描述自己的經營模式時，有所依據與參考。綜上，本研究的目的主要如下二點：

- (一) 探討經營模式的組成因素與其構面；
- (二) 提供個案實例分析經營模式產生過程，以為企業界在探討其經營模式之參考。

貳、文獻探討

一、經營模式定義

經營模式（business model），有些人翻譯為商業模式，各學者對其定義尚未有統一而精確的用語。Timmers（1998）定義經營模式為產品流、服務流和訊息流，包含描述商業活動所扮演的角色、各種參與者的潛在利益及報酬來源。Mahadevan（2000）說明經營模式過程結合三個關鍵業務流：價值流、收入流和物流。經營模式不是描述一個複雜的社會系統，它是活動、關係和過程，可以連結策略和經營過程，若能理解經營模式的概念，就可以使用公司現有資源建構經營策略並操作經營過程（Osterwalder & Pigneur, 2002）。

Amit and Zott（2001）以價值創造為基礎定義經營模式，經營模式描繪內容、架

構和交易管理，以便透過創造潛在價值與企業能力發現商業機會；但重要的是交易效率，企業強調交易成本的經濟、交易內容、架構和管理、資源和資本的補充以及網絡效率；在經營模式內含中，創新不是只有產品、生產過程、配銷通路和市場，也有交換途徑和交易架構。經營模式是一種投入各項資源，轉換成顧客價值與利潤為產出的經營方式(劉常勇, 2004)；是一家企業為顧客與公司創造及提供價值的方法(Johnson, 2010)。Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) 主張經營模式是整合顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與流程來為企業創造價值的方法。

Magretta (2002) 進一步指出經營模式是一種計劃工具或系統，描述企業為了達到目標要如何操作、如何創造價值的整體架構；而策略是一種管理行為，描述我們要如何做才會比對手更好，故經營模式為一個系統，它是解釋企業如何運作的故事。每個經營模式會有不同策略，並不只有單一或既有選項 (Mansfield & Fourie, 2004)。方至民 (2000) 亦說明經營模式即是企業經營的方式，或是俗稱作生意的方法。司徒達賢 (2001) 認為企業在產業價值網中的定位，以及創造價值並換取生存資源的方式，稱為經營模式，包括幾項內涵：企業生存於那個價值網？誰是主要的服務對象？本企業憑什麼可以比其他同業更受到其它共生者及顧客的歡迎？用甚麼方式從誰可以獲得穩定的營收？經營模式包含一組元素和其關係的執行概念工具，闡明公司能為客戶提供的價值，及公司組織結構、合作夥伴網絡和關係資本以用於實現這一價值，並產生可持續性、穩定性收入的要素 (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)。

Timmers (1998) 另提出可以用價值鏈解構與再建構經營模式，並說明沿著價值鏈整合資訊的可行方式。故經營模式則考慮近似價值鏈，其包含大量訊息及數據，若能有效結合價值鏈的元素，將會更了解經營模式運作及建立情況。Hill, Jones, & Schilling (2015) 定義價值鏈 (value chain) 係由投入價值轉換成顧客價值的一組活動，此種轉換過程是由一些主要活動與次要 (支援) 活動組成。這主要活動有研究與發展、生產、行銷與銷售、顧客服務四項；而次要活動則包含物料管理 (物流)、人力資源、資訊系統及公司基礎設施等四項。

經營模式通常描述一個企業資源間的聯繫情形、功能以及環境，在特定的市場找到一個最優的運作模式，環境快速發展導致經營模式不斷變化，在變化過程中追求價值創造及創造機會，更可描述企業未來的可能性，透過了解經營模式的投資組合並模仿，可為企業創造更好的經營績效 (Mansfield & Fourie, 2004)。Osterwalder et al. (2005) 的研究指出，經營模式是讓公司策略得以實踐之工具，將經營策略、商業組織及資訊系統做三角連結，同時評估外在環境，如競爭力、法規、社會、消費需求及科技，以調整公司的經營模式。故良好的經營模式會充分利用機會，試著減少競爭者或環境威脅並從中獲利。

Hill et al. (2015) 認為經營模式是經理人的策略思維，即如何把企業努力追求的一組策略，透過彼此相互搭配、而凝聚成一個完整的體系，使公司能夠獲致競爭優勢，以及利潤成長。例如美國沃爾瑪 (Wal-Mart) 公司以「薄利多銷」的經營模式獲致競爭優勢 (Hill et al., 2015)，此模式係藉由若干低成本策略以降低成本，並將節省的成本進一步轉化為消費者享有低廉的價格，使公司營收成長，並透過規模經濟使公司成本降低。其低成本的背後源自如下策略有效的執行：(1)採取自助式超級市場方式以取代全套式服務，以降低人力成本；(2)避開大城市與郊區設址，而集中於南方小城鎮，明顯降低租金及購地成本；(3)採用精密複雜的貨品追蹤系統，有效掌控存貨，並將此資訊系統與全國配送中心網絡相連結，減少賣場存貨量，增進暢銷品銷售，降低存貨的資金成本；(4)提供員工利潤共享計畫，即讓員工以低價購買公司股票，而員工據以在工作上提高生產力為回報，促成更低的營運成本。

綜合以上的文獻，本研究對經營模式的定義是，其為一企業的經營系統，用以顯示一企業的營運過程與其產生結果，據此說明企業如何為其顧客創造價值，並獲取利潤與成長之能力來源與如何操作。經營模式之建立，須審視企業內外部的環境，利用本身資源連結策略於經營過程中，運用企業功能（生產、行銷、人力資源、研究發展、財務等）、網絡關係及合作方式為顧客創造價值，據以為經營績效、競爭優勢之來源。一企業的經營模式是一種保證獲利及具有競爭優勢的運作模式，其意味著該企業經營有獨特之處，擁有獨特能力使之能為顧客創造價值，而能穩定與持續的獲利。

二、經營模式功能、組成與分類

經營模式能為組織創造核心價值 (Linder & Cantrell, 2000)。且經營模式可解釋企業創造價值、經營績效和競爭優勢的方法，可扮演解釋經營績效的核心角色 (Zott et al., 2011)。欲辨識組織的經營模式有幾個步驟，首先是辨識所有收益來源，找尋並辨識潛在能力的關鍵，找到後並制定關鍵因素，關鍵因素可以吸引或留住每個收入來源，並提供價值和獲得持續利潤 (Linder & Cantrell, 2000)。

Hamel (2000) 提出經營模式由四構面組成，即核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網絡，這四構面彼此間關係密切，且會影響到企業經營與營運的結果。方至民 (2000) 以產品線、製造（作業）策略、配銷、服務策略、市場區隔、技術策略及重點價值活動等七個構面來界定經營模式；其秉持原則是這些構面都是彼此相互影響，且策略定位必須要明確；良好的經營模式必須順應環境變遷而隨時檢討，且代表清楚、正確的策略定位；甚至經營模式本身即為一競爭優勢，具持續性，使得競爭對手短期間難以模仿。

Afuah and Tucci (2001) 則認為經營模式是由八個項目組成的，即顧客價值、範圍、定價、收入來源、關連活動、建置、能力、持續性。其進一步解釋企業必須持續提供給顧客其他競爭者所無法提供的有價值產品或服務；且選擇一明確的市場區隔，使提供給顧客的價值確立；在明確的市場區隔下建立定價策略，透過適當的定價帶來穩定的利潤；此外，企業為提供價值給顧客則須執行一連串的關連活動，此關連活動有賴管理者建置完善的管理制度；而提供價值給顧客之活動的背後，則於企業內需有優秀人的能力；最後，企業必須擁有持續性的獲利能力，則須不斷努力於獲取利潤及保持競爭優勢。

Linder and Cantrell (2000) 將經營模式的運作分成八類，其內容為(1)價格模式 (Price Models)，使用價格手段，採用低價、以量制價、廣告點擊等，以吸引買家，或因控制行政成本而減少服務量。(2)便利模式 (Convenience Models)，此考量消費者行為，以隨時提供產品資訊、或更快更便利取得產品之方式吸引顧客。(3)產品增值模式 (Commodity-Plus Models)，以運用產品本身的增值，強化品牌信賴度，或是為頂端顧客提供額外的服務，收取部分費用的形式。(4)體驗模式 (Experience Models)，以顧客行為的運作，透過實際產品體驗、銷售情境或品牌賦予的情緒，以激起顧客購買的慾望。(5)通路模式 (Channel Models)，即以通路情境為主，增加廣告、增加銷售據點、具吸引力的價格或高品質、獨特的產品，輔以吸引力內容讓顧客認識產品或品牌，進而購買。(6)中介模式 (Intermediary Models)，使用具有吸引力的內容和服務吸引觀眾注意，由注意力轉換成廣告或電子商務收入，以從中賺取交易費用。(7)信任模式 (Trust Models)，此建立以信任為利基，著重交易過程中的信任元素，據以增加信任度，使顧客願意以金錢換取所需的專業知識、效率、或顧問意見。(8)創新模式 (Innovation Models)，此以創新為主軸，企業利用研發、專有技術、提高產品附加價值、獨特服務等，以在市場有較強的營銷表現。

三、企業經營策略

從 Osterwalder and Pigneur (2002) 主張經營模式可以連結經營策略與經營過程，若能理解經營模式，即可使用公司現有資源建構經營策略並操作經營過程；而每個經營模式會有不同策略，並非單一的選項 (Mansfield & Fourie, 2004)。另外，Osterwalder et al. (2005) 亦指出，經營模式是讓公司策略得以實踐之工具，並可評估外在環境予以調整。甚至 Hill et al. (2015) 認為經營模式是企業努力追求的一組策略，透過彼此相互搭配、而凝聚成一個完整的體系，據此促成公司獲致競爭優勢與利潤成長。由以上可知，經營模式與經營策略之關係密切。

企業經營策略乃為達成組織目標，而與其競爭環境互動所採行決策與行動 (David,

1999；Daft, 2001；Hill et al., 2015；許士軍，1998；吳思華，2000；司徒達賢，2001）。經營策略之擬訂，有 Hill et al.（2015）充滿理性規劃之過程，由高階主管主導，其首先參考組織的使命與目標；其次分析外部環境，以找出潛在機會（Opportunities, O）與威脅（Threats, T）；再進行組織內部分析以瞭解本身的強勢（Strengths, S）與弱勢（Weaknesses, W）；最後再由 SWOT 分析以找出組織資源與潛能可以和所處環境相適配（fit）的策略。此適配策略是建立在組織的強勢上，而得以利用機會，對抗威脅，及克服公司的劣勢。

一般策略之層級（洪明洲，1997；Hill et al., 2015）可分：(1)公司層級策略（corporate-level strategy），此重點在「我們經營那些事業以使得企業的長期利益達到最大」；(2)事業層級策略（business-level strategy），以追求公司競爭之優勢；(3)功能層級策略（functional-level strategy），主要透過各部門運作以達成較佳效率、品質、創新及顧客回應等能力。司徒達賢（2001）亦提出策略決策之三個層次，除了與外界組織合作之網絡定位策略（networking strategy）外，另有相似於公司層級策略之總體策略、及事業層級策略；並說明這三個層次的策略並非互相獨立，而是互相影響、互相限制，同時又是互補性。

四、企業經營模式形成

經由以上學者專家對經營模式的定義、分類及主張，本研究就經營模式之內涵進一步分析與整理，找出經營模式形成因素及建立經營模式分析架構，以補足現零散理論與實務探討的缺口。

從文獻資料得知，Osterwalder and Pigneur（2002）認為經營模式是為活動、關係和過程，可以使用公司現有資源建構經營策略並操作經營過程。此種「活動」意指為顧客創造價值的活動，如同 Hill et al.（2015）所提的經營模式涉及公司的多種活動，或是 Osterwalder et al.（2005）所謂的由一組元素形成的，透過這些活動（元素）連結為顧客創造價值的價值鏈。而 Timmers（1998）視價值鏈可以解構與再建構經營模式。是故經營模式近似價值鏈，若能找出這些價值鏈的活動（元素）並有效的結合，更容易瞭解經營模式的運作與建立。因此，企業價值鏈活動所涉及的因素，是經營模式形成重要因素之一。Hill et al.（2015）定義價值鏈所從事的活動分為主要及次要活動，主要活動包含有研究與發展、生產、行銷與銷售、顧客服務等四項；次要活動有物料管理（物流）、人力資源、資訊系統及公司基礎設施四項，其中公司基礎設施之內容指的是公司的組織結構（組織運作方式、管理制度、權責單位）、控制系統及企業文化等。因 Hill et al.（2015）對價值鏈各個活動（元素）分類遠較學者方至民（2000）、Afuah and Tucci（2001）等人明確與完整，為本研究採行的理由。

而為顧客創造更高的價值，企業所實施的活動如能有「關係」的協助，則較易獲得執行成效與加值。即如 Osterwalder et al. (2005) 所謂的經營模式包含一組元素和其關係的執行概念工具，有「關係」協力得以實現價值創造，並產生持續性的獲利。此「關係」意指透過合作夥伴網絡及關係資本，例如外部供應商、合夥人、策略聯盟夥伴，企業內團隊、跨部門相關人員等。因此，關係網絡亦是促成獲利之經營模式另一重要的因素。

此外，經營模式是結合企業的收入與報酬來源 (Timmers, 1998; Mahadevan, 2000; Afuah & Tucci, 2001)。此模式的形成可讓企業產生持續性、穩定性收入 (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)，甚至如 Hill et al. (2015) 所謂獲致競爭優勢 (高於同業獲利能力)，以及利潤成長。因此，稱謂一企業的「經營模式」是一種保證獲利及具有競爭優勢的運作模式。故辨識組織的經營模式首先是辨識所有收益來源，繼而找尋並辨識潛在能力的關鍵及其關鍵因素 (Linder & Cantrell, 2000)。此可顯示，尋找一企業之經營模式，可追溯至其獲利的來源，從收入來源反映形成經營模式的軌跡。因此，收入來源亦是構成經營模式的重要因素。

經營模式受到外部環境的影響 (方至民, 2000; Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder et al., 2005)，必須隨著環境變遷而調整。此外部環境包含總體環境與產業環境。總體環境主要有政府與法令、科技、社會文化、人口統計及經濟等因素。而產業環境的因素有消費者、競爭者、供應商、潛在競爭者及替代品等。而經營策略也會隨環境而變 (Miles & Snow, 1978; Hill et al., 2015)，企業須檢視外部環境的變動，進行策略的調整。即經營策略是公司所擁有的資源與外部環境匹配而產生 (Hill et al., 2015)，故經營策略之擬定與外部環境是息息相關的。因此，經營模式之建構及經營策略研擬，是無法無視於外部環境的變化，外部環境因素對形成企業經營模式與擬定經營策略皆是影響要素之一。

從經營模式是一組追求的策略透過彼此相互搭配、而凝聚成一個完整的體系，使公司獲致競爭優勢，以及利潤成長 (Hill et al., 2015)。如同 Osterwalder et al. (2005) 所言，企業經營策略的落實，得以讓經營模式實踐與形成。而建立成功的經營模式不易，使得成功經營模式往往為企業於後研擬策略重要的參考來源之一 (Hill et al., 2015)。因此，經營模式與經營策略關係至為密切，彼此間相互影響。

綜上，經營模式受到價值鏈活動、關係網絡、及收入來源等之有關因素的影響，這些因素因屬於企業內部經營系統，在此統稱為企業內部構面。另外，經營模式亦受到外部環境的影響，此包含總體環境與產業環境之影響因素，統稱為外部環境構面。除此之外，經營模式是來自一組經營策略彼此相互搭配形成，是故經營模式與經營策

略關係密切；且經營策略之擬定係企業內部資源進行外部環境匹配過程，即經營策略受到企業內部經營與外部環境等之有關因素的影響。彙整以上說明，經營模式形成構面與因素，及構面之間關係如圖 1 所示。

參、永記越南子公司的個案研究

為說明經營模式如何產生，本研究以永記公司越南子公司進行個案研究，並以圖 1 經營模式之構面與因素為研究架構，依序探討個案公司的經營模式，以提供分析經營模式之依循與參考。

一、個案研究

本研究以永記公司越南子公司為個案，其資料來源主要是透過訪談、實地踏查、及次級資料蒐集。在訪談部分，研究者本身在 2014 年擔任永記公司的獨立監察人（股票代號是 1726）暨管理顧問，首先於 2014 年 2 月 11 日訪談擔任公司董事長張德雄先生，訪談內容包含當初越南子公司建廠過程到當前的經營，蒐集越南子公司建廠原因、國際佈局、組織結構與制度、海外派遣、員工管理、及母公司對海外子公司控制機制等資訊。繼而在同年 2 月 19 日至 28 日為期 10 天，赴越南子公司所在地同奈省的工廠，深入訪談駐廠的黃副總經理、8 名台灣外派幹部、及 2 名越籍幹部，訪談內容包含當地市場拓展方式、消費者行為、市場競爭狀況、產品推廣與配銷、產品研發與生產、原材料採購、產品策略、產銷成本與效益，財務資金管理，及人力資源之招募、薪資管理及福利與獎金制度、績效評估、領導方式、員工價值觀等員工管理實務，亦包含對越南經營環境多面向的資訊與交換意見，使能深入瞭解各部門運作之現況與問題；除此之外，在越南期間，也實際透過觀察體驗越南當地的經濟建設、政治法令、風土民情、科技水準及其人民對台商的態度，以與所蒐集的有關越南總體環境資料（次級資料）進行比對，而俾助於本研究分析與判斷。

經營模式與經營策略會隨著環境而變，而為彰顯企業經營策略與經營模式運用得當，可據此提升競爭優勢與獲利成長，亦即企業的「經營模式」是一種保證獲利及具有競爭優勢的運作模式。本研究從永記公司各子公司中選擇越南子公司為個案分析的對象，因其持續獲利，且獲利逐年提升；並界定個案公司研究期間為創立的十年，即 2006 年至 2015 年（簡稱經營初期），表 1 為永記公司近五年（2011 至 2015 年）海外子公司之營業額與盈餘狀況。

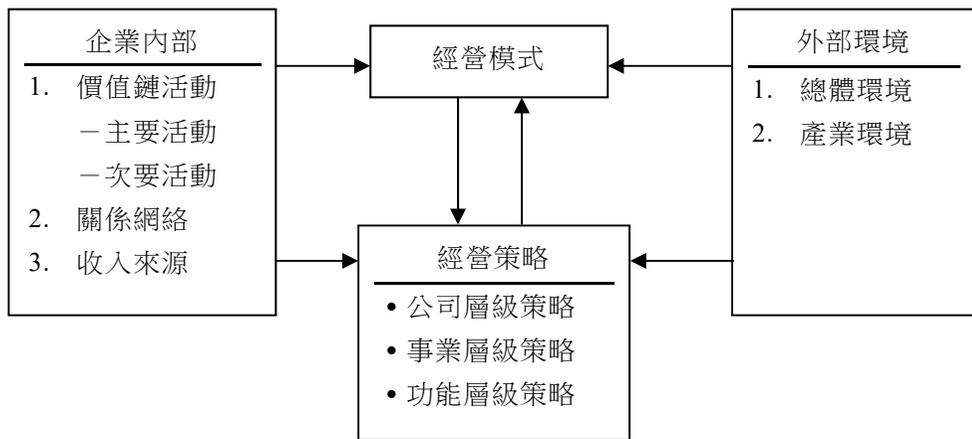


圖 1 經營模式形成構面與因素

表 1 2011 至 2015 年海外子公司之營業額與盈餘狀況 (單位：台幣千元)

	中國大陸		越南		馬來西亞		美國	
	營業額	盈餘	營業額	盈餘	營業額	盈餘	營業額	盈餘
2011	1,327,744	181,176	175,657	24,493	94,158	-9,980	-	-
2012	1,419,963	239,048	209,597	37,313	54,992	-8,966	0	-29,180
2013	1,437,918	263,390	273,102	48,463	19,406	-13,675	79,597	-19,878
2014	1,468,698	313,249	339,207	63,586	24,900	-9,911	119,834	-63,619
2015	1,257,000	236,000	404,000	88,000	21,000	2,000	174,000	-20,000

二、永記公司簡介

永記公司為台灣油漆塗料的龍頭，其品牌虹牌油漆是領導品牌，營收有 93.53% 來自國內市場（永記造漆工業股份有限公司，2016）。在受到國外品牌強勢的競爭，及無數個小塗料商的追兵，使得國內塗料市場進入成熟飽和、群雄競爭的時代，國內市場營運之成長倍受挑戰。面對此一環境，永記公司為維繫其競爭優勢，其努力推動國際化以擴大市場的營運。

永記公司於 2002 年、2006 年、及 2009 年分別在中國大陸、越南、馬來西亞設立工廠，並於 2012 年在美國加州成立生產基地；這些國外子公司目前是 100% 完全自有子公司。而海外子公司中除了馬來西亞對當地市場的滲透度不足，其顧客僅馬來西亞中鋼子公司一家，多年來處於小虧狀態；美國子公司剛進入不久，還在適應階段。但

大陸及越南子公司多年來憑藉著經營方向正確與努力，使得經營成果逐漸顯現，讓永記公司整體之營運績效也逐年成長。表 1 為永記公司 2011 至 2015 年海外子公司之營業表現。再比較永記公司這五年來的 EPS（每股盈餘）分別是 4.31 元、5.39 元、6.33 元、6.39 元、5.80 元（永記造漆工業股份有限公司，2016），可以發現，永記公司近五年來在國內市場飽和，營業表現裹足不前，但國外子公司整體的正向獲利能力，帶來成長的動能。因此，永記公司未來的營運成長與海外子公司之經營績效有密不可分關係，即海外子公司的獲利表現決定永記公司營運成長與否關鍵因素。

企業進行全球市場的擴張，主要在發揮位置經濟（*locate economies*）的效果（Hill et al., 2015），即是將本國所從事的活動（例如生產、行銷、研發、…等）移往能夠創造更高價值的國家進行。永記公司亦同，其於大陸設廠，著眼於生產與市場活動，即大陸勞力充沛、工資低廉、市場大，再加上是同文同種，進入障礙低，也讓經營適應期縮短，使得大陸子公司多年來獲利穩定的成長。然而，隨著外商不斷湧入大陸市場，及大陸政策上的要求不斷地增加，經營成本持續拉高，使得不少外商（包含台商）有將該基地轉移到經營成本較低的東南亞國家，尤其是越南。

永記公司越南子公司（以下簡稱永記越南子公司）的投資，也是相中當地充裕與低廉勞工，雖同是華人文化，但面臨到語言障礙及政府的官僚文化，經營環境遠較大陸困難與複雜。然而，永記公司多年來在越南的開疆闢土，且隨著越南政府逐漸走向開放政策，營運績效也逐漸的顯現。

三、越南經營環境分析－外部環境分析

從袁明仁（2008）、紀淑惠（2009）、台灣貿易中心駐胡志明市辦事處（2009）、駐胡志明市辦事處商務組（2013）、經濟部投資業務處（2013）、維基百科（2014）等報導、報告或調查，及永記越南子公司經營團隊的訪談資料顯示，越南經營環境如下：

（一）總體環境

1. 政治環境

越南由越南共產黨執政，一黨專政，政治穩定，相對治安良好。而在戰後的越南，為促進國內政經與軍事發展，積極與世界各國拉攏關係，已與 180 個國家建立外交關係。而越南共產黨是親俄體系，較常尋求俄國的軍事與經濟協助。而中越邊境軍事衝突不斷，導致對中共則為冷淡。但從 1986 年越南實施經濟開放政策，中越彼此關係有所改善，此後隨著中共的經濟勢力不斷擴大，中共對亞洲的版圖則有意圖的擴充，例如 2014 年釣魚台、南海主權之爭，在新仇與舊恨下導致越南政府於國內激發民眾的

民族意識，鼓動與默許越民攻擊華人工廠，台商亦受波及。也促進了美、日、菲、越等國結盟的趨勢，用以對抗中共霸權的擴展。即使如此，越南經濟仍仰賴中共極深，預期不會有太大軍事衝突。而越南的法令，在實施經濟開放政策下，雖逐漸重視立法，但在缺乏經驗下，法令並不完善；復以專制政權，官員任用採取酬庸性質，官僚氣息重，人治情形嚴重。而台越目前雖無外交關係，但彼此簽訂多個投資與貿易協定，雙方關係良好。

2.經濟環境

越南擁有豐富的農產、礦產及水產，及充沛的勞工，也是東協成員，與南韓、澳洲、紐西蘭、日本、印度等陸續簽署自由貿易協定（FTA），且積極與美國簽訂太平洋合作夥伴協定（TPP），並在歐盟享有普遍優惠制（GSP）；再加上實施經濟開放政策，提供給外商在全球化的佈局一良好的生產及市場基地，使得外商不斷湧入投資，且集中於南越地區。因外商投資的增加，帶來越南經濟顯著的成長，人民所得也逐步地提升。然金融體系不健全，通貨膨脹嚴重，長期越盾貶值；而國內薪資不斷調高，南部缺工日益惡化等；雖礦產豐富，但公共設施不足。因此，自 2010 年後其經濟有衰退現象。

塗料可廣泛地使用於住宅建築業、傢俱業、鋼鐵製品業、電化製品業、汽機車業、船舶業、木竹類製品業、其他化學製品業…等產業，與整體工業的發展關係密切，產業的關聯性大。故塗料產業也與景氣變化是習習相關，經濟景氣的好壞，影響塗料需求量增減。而塗料亦是屬於依附性或支援性產業，天然災害尤其是颱風、水災的發生，造成道路橋樑的沖毀，其災後的重建與油漆業亦有連動的關係；而一般住家及工廠時隔若干年會進行維護或修繕，其對塗料的亦形成穩定的需求。

越戰後的越南採開放的經濟政策，並進行各項基礎建設，也吸引國外廠商紛紛進駐，例如台灣的中鋼及台塑公司等赴越的投資。尤其在 2011 年後越南共產黨決議加強穩定宏觀經濟，革新增長模式，調整經濟結構，提高經濟品質和效益，有效調動和使用資源，逐步建設現代化的基礎設施，繼續完善社會主義定向的市場經濟體系等，並提出未來十年的經濟發展目標，包含著經濟成長率與國內人均國內生產總值的目標。此意味著未來十年越南的經濟社會將獲得更大發展。而在這持續經濟發展與建設之政策下，目前越南在汽機車、電子等產業，越資企業規模小且技術、管理經驗仍差，頗為仰賴外國技術或國外進口；而即使現在越南建築業不發達，鋼鐵市場不振呈現供過於求的現象，但在各項基礎建設逐步展開，越民所得不斷提高，各行各業包含塗料產業仍有很大的發揮空間。此外，越南市場仍處在重視價格的市場，交易缺乏信用支付工具，各產業情報資訊欠缺，市場透明度極低。

3.人文環境

越南以河內語為主，深受華人文化的影響，重視家庭倫理且為母系社會，多數信奉佛教，而其民風保守、人民勤儉、自尊心強、及喜好面子。然而越南因長期的內戰，民生困苦，經濟尚在起步，其國民的知識及技術水準較差，技術人員普遍缺乏；且長期貧窮急欲改善的心態強烈，致而於企業工作，會出現競相逐利，普遍存在的短期行為及缺乏職業文化，較無在一企業長期發展的考量。對外商於越南的投資，除應克服語言的差異外，也應尊重其員工的價值觀，在薪資與福利水準與時跟上，並應投入對於企業所需的人才與技術進行培植與訓練。

4.產業環境

戰後的越南，國內各項基礎建設百廢待舉，有關民生工業之內需市場需求強勁，給予塗料產業帶來有利發展的契機，吸引國際知名廠商紛紛進駐與卡位。例如建築塗料市場，就有 ICI（得利）、Maxlife、Four Orange、Boss、My Color、EXPO、永記虹牌等七種品牌的業者；其中 ICI 是全球性知名的品牌，而價位最便宜的是當地業者的 EXPO 品牌，為永記越南子公司的最大競爭者。而在彩鋼塗料方面，除永記公司產品外，還有 Becker（瑞典）、KCC（韓國）、Jotun（挪威）、Akvina（南韓）、IP（荷蘭）、DBO（中國大陸）等；其中 Becker（瑞典）、Jotun（挪威）、IP（荷蘭）等皆是全球知名的品牌，Becker（瑞典）更是永記公司最大的競爭者。

在塗料的消費市場，由於越南經濟發展仍在起步中，所得尚低，貧富懸殊。其建築塗料的消費者多是油漆行、油漆工及營建商，為因應家庭及顧客的需求下，其不乏有購買國際知名品牌的塗料，亦有選擇價格較低的品牌。整體而言，越南建築塗料之需求層級不高，消費者以價格為主要購買決策之要素。而彩鋼塗料的消費者多是鋼鐵廠，有當地的鋼鐵廠及外來投資設廠業者，對塗料的購買考慮的因素主要有品質、價位及人際關係網絡，因而國際知名品牌、低價位及良好人際關係都是購買決策的關鍵因素。

而在塗料之原物料供應商，由於越南化工基礎工業不甚發達，故塗料原物料品質不佳，導致這些外來投資設廠的塗料業者（包含永記越南子公司），其原物料皆由海外的母公司支援與供應，而不會向地主國的供應商採購。

(二) 永記越南子公司內部環境分析

1. 價值鏈活動

(1) 主要活動

永記越南子公司的生產技術、產品研發、原物料及生產管理制度，皆由台灣母公司做為強而有力的後盾。但因早期越南市場滲透度仍不足，生產規模不大，使得現場員工人數不多，故其彩鋼、建築、及其他塗料之生產與調色均在同一個廠區，不似台灣有不同廠區從事不同塗料類的生產；對產出的油漆塗料，現場有自主管理，並再送品管人員檢查，雖也有色差的問題，但在處理及技術並無多大的問題。目前對訂單之如期交貨尚未構成困擾；如遇買主欲縮短訂單交期，通常以加班的方式處理。而原物料管理也如同台灣母公司使用儲庫的編號管理。

永記公司的品牌—虹牌油漆，雖為台灣的第一品牌，但在剛進入越南市場之際仍是個默默無聞的品牌，也因此市場推廣上必須從無到有、由點而面，逐步建立銷售據點，打開品牌的知名度。由於永記公司對越南的塗料市場、當地語言、商業習性及文化環境等瞭解不足，再加上缺乏國際化的行銷人才，使得初期經常以台灣思維進行市場的推廣，則有遇到如貨款收不回來、交易契約訂定認知差距等問題，因此找到利基市場切入是為初期經營重點所在。在思考進入越南市場的動機中有台商向母公司購買塗料與台商外移等因素，則選擇台商為初期經營的目標顧客，就如同越南子公司的黃副總經理所言：「越南市場的經營，初期選擇而將行銷的焦點放在台商，對本地業者及外商的推廣採取較為被動的方式。」

在越南的建築塗料，一般企業主指定的是全球性品牌 ICI，不然就是最便宜的 EXPO 品牌。虹牌油漆其知名度無法與 ICI 品牌比，在價格上亦非較便宜，尤其是水性油漆價格較貴，另外因經銷商對虹牌油漆不熟悉，故大工程指名度低。但為深耕越南市場，除台商市場外，永記越南子公司參酌台灣的經銷制度，也積極在越南南部地區建立經銷據點，並有二位越籍員工負責拓點，其透過電腦網路尋找油漆塗料行，並親自赴可能的經銷點進行踏查、評估有潛能的經銷據點，目前已建立 25 個經銷點，主要集中在南越的胡志明市及邊和市，北越河內市僅有一個經銷據點，而台商的大本營平陽省尚未有任何經銷商。而對越南經銷商的條件，除了要求一至三億越盾（1 元新台幣=700 越盾）的銀行抵押保證外，且必須要有店面；對經銷商的回饋，如每個月的業績達 1 億越盾以上，則提供回饋獎金；年終業績達 10 億越盾以上（大經銷商），則招待國外旅遊（例如台灣旅遊），較小的經銷商則採取宴客以提高其經銷誘因。二名拓點的業務員，每週會拜訪各經銷商乙次，以瞭解銷售情形，及探訪有無案件或需要協助，對於較大型的案件則會配合提供優惠價，以提高接單的機會。目前銷售的塗料有

4 及 18 公升二種規格，亦會配合業者要求的規格提供，銷售較好的產品是地板用漆（重防蝕、永保新塗料類），建築漆多為台商在使用。

越南的彩鋼塗料市場，其需求層次仍低，適合銷售單價低的產品，尚未進展到如台灣可從事高單價產品的發展，Becker（瑞典）是全球知名的品牌，也是最大的競爭者，雖永記公司的產品不見得比其差，但因其是全球品牌，無法與其競爭。永記越南子公司的營運有 60% 的營收來自彩鋼塗料，但集中在少數的客戶，主要的客戶有 Sunsco（台商）、DTL、HGP 等，Sunsco 佔約彩鋼塗料的 70%，另外二家約佔 30%。彩鋼塗料的業務推展，其成效很難預期，故業務人員的重點在拜訪現有的客戶，瞭解客戶之人員異動及市場情報，逢年過節，進行交際應酬；客戶對產品問題如屬於簡單則於線上處理，技術問題則由技術服務人員協助處理，幾乎無客訴問題，由於接觸客戶以台商居多，無語言溝通的障礙。

整體而言，永記越南子公司產品銷售以彩鋼、重防蝕及建築等三類塗料為主，三類塗料 2013 年（2012 年）對營收的的比重分別為 61%（60%）、18%（30%）、15%（10%），且大部分的收入仍來自少數鋼鐵廠所使用的彩鋼塗料；而隨著經銷據點的建立，建築塗料的成長尚有很大的空間。對工程市場塗料的推廣，業務人員多藉助自己在越南台商的人脈及網絡關係，透過網絡關係的多接觸，輾轉獲得市場情報，並進一步尋求商機的可能性。

(2)次要（支援）活動

對永記公司而言，越南廠之組織結構為台灣的縮小版，所謂：麻雀雖小，五臟俱全。包含管理（總務）、業務、工務、財務、生產、品管、監工等重要部門的幹部，皆由台灣外派，以與台灣母公司的經營接軌；且隨著營運漸上軌道，副總經理也常駐越南廠。這些外派的台幹，其薪資為台灣的 1.5 倍，且每隔 75 天可以回台探親乙次，來回機票由公司免費提供，每次探親假為期十天。除年終獎金外，公司會視盈餘提撥紅利給這些台幹，台幹的薪資及福利均符合一般行情。永記越南子公司除每天將營銷以 SKYPE 或網路向台灣母公司回報外，副總經理如遇重要的營運事項，則必須向台灣總經理報告；而總經理於每季會赴越南子公司進行人員視察，以掌握子公司各部門運作情況。由於越南子公司在經營複雜度與營運量尚非很高，故永記母公司聯結於越南子公司的資訊系統較少，對越南子公司之控制機制少。

越南員工招募的主要管道有廠區外牆的公告，其次是工業區管理局中心的佈告欄，亦有員工介紹而來，登報找人的效果很差。由於越南人民過去所得低，生活窮苦，但在外商湧入投資下，勞工需求殷切，也讓越南勞工普遍有「向錢看」心態，忠誠度低。即如總經理所言：「越南勞工會因兩家公司的月薪僅有差 100 元越盾，隔天會不告

而別的跳槽到待遇較高的公司」；且勞工認為「公司非他（她）的，不會為工作賣命」。除此之外，越南勞工對工作內容的認知狹隘，如從事會計工作，欲請其協助其他工作，其會要求加薪或相對權益，這種觀念會影響公司策略實施的配合度及整體運作。就如同對員工施予教育訓練，員工不會全力以赴，而如在下班時間實施，則要求加班費及餐點。公司之前所提供的福利（如全勤獎金），如無持續的提供，則會向勞動局投訴，甚至其聯合起來進行罷工，以此要脅資方。

因此，永記越南子公司對越南勞工的管理，除遵守政府最低工資及勞動法的規定外，提供薪資水準仍然跟隨著市場行情走，否則很難找到所需的員工。一般而言，員工會依據年資、學歷、考核予以核薪與調薪，偶而有特別考試（華語、技術、…）提供加薪機會。而為減少勞工比較薪資及減少不必要勞資糾紛，公司提供若干福利，分別是五一勞動節發 10 萬越盾、生日贈送蛋糕、生育補助 30 萬越盾、秋季旅遊及年終獎金，個人年終獎金則依據缺勤及績效的考核。現場的員工多是男性，且多為中學及高中學歷，待遇較行政人員低，而其作業環境較差（有味道），故除每星期提供二瓶鋁箔裝牛奶外，並依政府規定提供毒害津貼（底薪 5%）。即使如此，越勞能夠工作滿一年者仍寥寥無幾，流動率高。現場員工因選擇性高，薪資誘因不足，故無法太嚴格的管理，公司採取的對策是以較佳待遇留住較優質的越籍基層幹部，期待經由這些越籍幹部以影響及留住員工。而行政人員都是越籍女性，普遍學歷較現場員工為高，薪資亦較高，故流動率低。

就生產成本各結構而言，直接原料及材料（銅）佔成本的 93%，直接人工約佔 1%，6.3%為間接成本（製造費用），各項成本的比重變動不大。而越南銀行存款的利息高，早期錢存放在銀行的利息足夠支付整年員工的薪資。子公司尚未實施業績獎金制，而視盈餘多寡提撥給員工年終獎金，或給台幹分紅方式。此外，越南子公司財務結構健全，且自有資金經營，經營上保持很好的彈性。

2.關係網絡

永記公司進入越南市場的動機，一則看到越南東邊及南邊狹長的海岸線，對船舶塗料抱有很大的憧憬。另外，也看到越南的台商向公司購買塗料的事實，及客戶移至越南設廠。對越南設廠及越南市場並無進行詳細的分析及瞭解，更談何認識越南塗料市場的消費者，及考慮國際化人才不足及語言障礙，藉由少數在大陸昆山子公司待過的台灣幹部調派進駐越南，採取「先卡位」，及經營是「且戰且走」，逐步修正。

為減少摸索期，越南子公司先從最熟悉的台商進行拜訪、接觸及推廣，由於台商對永記母公司之品牌形象、產品品質、完整產品線等有高度的認同與肯定，因此在接觸及推廣上頗為順利。而有些台商甚至在越南市場已經經營多年，累積不少人脈及網

絡關係，在熟識這些台商客戶後，也延伸不少客戶，如同黃副總經理訪談說：「利用台商的人脈、網絡及提供資訊進一步接觸到更多的台商、外商及越南本土業者。」此人際網絡的連結，對越南市場初期的經營績效功不可沒。

3.收入來源

越南市場的經營，黃副總經理訪談中提及：「我們越南廠的營業額，超過 90%是來自台商。」即越南市場的收入多數來自於台商的貢獻。「越南台商購買虹牌油漆，源自於對母公司的品牌知名度與形象的肯定」黃副總經理提到。此長久建立的正向形象關鍵在於產品品質優良與產品線完整，使得台商即使在海外經營，在愛屋及烏下，仍然偏愛對母公司產品的購買。

虹牌油漆在台灣，優良產品品質與完整產品線之深植於顧客心中，其主要原因有如下四點（李啟誠，2014）：

- (1)重視研究發展，每年皆投入約營業額約 2%的經費進行研發，以持續開發新產品及精進產品，並參與國內外認證，以樹立優質產品形象。
- (2)照顧員工福利，每年除提撥給員工三節獎金、年終獎金、及生日禮等基本福利外，公司有盈餘則給予員工加薪，並視員工對公司的貢獻程度頒發特別獎金。使得經營 60 多年來，其員工流動率低，向心力強，服務滿 20 年以上超過 50%，員工穩定度高，有利於確保產品品質。
- (3)與經銷商建立夥伴關係，如同張董事長所言：「我爸爸是油漆工出身，他最知道油漆工想要什麼，即以最少的油漆、最少來回粉刷次數，塗滿最大的牆面。」公司會協助經銷商處理招標與顧客問題，視經銷商為夥伴，使得經銷商向心力強，此強而有力的經銷網，打響品牌知名度與能見度。
- (4)自有資金經營，且持續有穩定的盈餘充實自有資金，財務結構相當健全，增添其在購料、投資、及經營策略的彈性與靈活性，對其經營優勢提供很大的助益。

四、永記越南子公司經營策略

以上越南子公司外部環境分析，可知曉經營其所面臨的機會（O）與威脅（T）；再經由子公司內部經營分析，可找出本身的強勢（S）與弱勢（W）。由此內外部分分析所認定的機會（O）、威脅（T）、強勢（S）及弱勢（W），可知曉永記越南子公司初期採取適配的（fit）經營策略。

雖然永記母公司在台灣有第一品牌、強研發能力、優良品質及完善產品線等為後

盾，但越南子公司在越南品牌知名度低，且國際行銷人才不足及缺乏對塗料市場與經貿資訊的瞭解。另外，在越南市場，外商（包含台商）至越南設廠，主要誘因在於政府採取開放經濟政策，在國際上享有多項優惠，及勞力充沛，工資相對低廉等；但也因政府快速朝向市場經濟，在體制上改革無法配合，使得法令、制度、匯率及公共建設尚無法跟上而不完備。而勞工因過去所得低，工作機會少，而在外商不斷的湧入設廠同時，其工作機會變多，養成競相逐利，忠誠度低。有關永記越南子公司經營所面臨的機會、威脅、強勢及弱勢（SWOT）如表 2 所示。

面對此一內外部情況，永記越南子公司之經營策略，就如同張董事長訪談所言：「雖然越南市場是個陌生市場，但其經營成本低，市場潛能大，既然設廠就須全力以赴，以提高市場能見度與市佔率。」其意味著永記越南子公司之初期的經營策略，採取「市場滲透策略」(penetration strategy) 為主，即積極進行市場開拓，以提高市場占有率。在此公司的事業層級策略「市場滲透策略」下，其憑藉著是台灣母公司，其虹牌油漆是第一品牌，擁有良好的研發能力與產品品質，及產品線完整等優勢，在母公司持續於產品研發、照顧員工福利、與經銷商建立夥伴關係、及自有資金經營等之功能層級（部門）策略之下，讓永記越南子公司有很強的後盾可建立其在越南台商企業的競爭優勢基礎，使子公司在經營之初，可穩定獲利成長。

五、永記越南子公司經營模式

從永記越南子公司經營模式形成的構面與因素分析，在經營環境構面分析，可以理解越南政治穩定，加上採取開放經濟政策，積極參與國際經貿，享有國際多項優惠，吸引外商不斷湧入，就業市場呈現供不應求，不僅帶動經濟成長，國民所得也逐步提高。然而也隨著經濟快速成長，法令、基礎建設、行政效率、員工技術水準明顯無法趕上速度，市場資訊透明度低，金融體系不健全。再加上社會價值觀因長期貧窮急欲改善的心態強烈，致而越勞於企業工作，出現競相逐利，重視短期行為及缺乏職業文化。而在越南塗料產業，因經濟開放，導致國外廠商紛紛進駐，可謂競爭者多。而消費市場對塗料品需求層級不高，消費者購買決策重視價格，使得塗料市場經營重要變數在於價格、品質、及人際網絡。因此，越南市場經營環境，存在著商業機會多，市場競爭激烈，而商業交易環境不透明與不健全。

就企業內部經營構面而言，永記越南子公司在研究發展、生產、銷售、及售後服務等價值鏈主要活動，皆承襲台灣母公司的做法，但因市場資訊不透明，國際行銷人才不足、及語言差異，尤其是永記公司在台灣是第一品牌，但在越南其品牌無知名度，故在越南從事通路建立、行銷推廣活動（人員銷售、公共報導、廣告、促銷）效果不佳，使得初期經營，以在台灣已認識虹牌油漆的越南台商為主要的目標顧客。另外，

表 2 永記越南子公司經營 SWOT 表

企業外部環境分析		企業內部環境分析	
機會 (O)		強勢 (S)	
1. 政治穩定		1. 台灣第一品牌	
2. 農礦水產豐富		2. 母公司研發能力強	
3. 積極參與國際經貿，享有國際多項優惠		3. 母公司產品品質佳	
4. 朝市場經濟發展		4. 母公司產品線完整	
5. 勞力充沛，工資低廉			
6. 國民所得提高			
7. 台越雙方關係良好			
8. 台商愈來愈多			
威脅 (T)		弱勢 (W)	
1. 法令不完善，人治嚴重		1. 品牌知名度低	
2. 官僚氣息濃，行政效率差		2. 國際行銷人才不足	
3. 通貨膨脹嚴重		3. 缺乏對塗料市場與經貿資訊瞭解	
4. 勞工逐利、忠誠度低			
5. 公共建設不足			
6. 缺乏技術工人			
7. 競爭者多			

在原物料供應、經營制度、控制系統、財務管理、資訊系統、及人力資源等價值鏈支援(次要)活動，原物料大部分由台灣母公司供應，經營與控制系統沿用母公司做法，甚至自有資金相當充裕。唯獨人力資源管理，因文化差異與環境變遷，越勞自利行為嚴重，第一線員工流動率高，導致越南子公司在薪資與福利上必須與時俱進，並以較高薪資聘請優秀越南幹部，利用越南幹部與越勞同文同種與同鄉關係，穩定越勞留住率。而在越南市場的拓展，初期經營並非很順利，而先從最熟悉的台商進行拜訪、接觸及推廣，由於台商對母公司之品牌形象、產品品質的認同度高，因此在推廣上頗為順利，而也因這些台商而延伸不少的台商、外商及越南本土業者。因此，人際網絡的連結，對越南市場初期的經營功不可沒。也因初期的目標顧客以越南台商為主，使得越南子公司的營業額，有超過 90%是來自台商，而越南台商購買虹牌油漆，主要建立在對母公司的品牌形象、研發能力、產品品質、及完整產品線的肯定。

再從永記越南子公司之經營策略，經由其面臨的機會、威脅、強勢及弱勢(SWOT)的分析，初期經營的重點在積極進行市場開拓，以提高市場占有率，即採取「市場滲透策略」(事業層級策略)。此市場滲透策略的對象以越南台商為主，其憑藉著是台灣

母公司持續於產品研發、照顧員工福利、與經銷商建立夥伴關係、及自有資金經營等之功能層級（部門）策略的落實，讓永記越南子公司有很強的後盾可建立其在越南台商企業的競爭優勢基礎，使子公司在經營之初，可穩定獲利成長。

綜合以上說明，永記越南子公司在初期的經營，其經營環境如同在新興開發中國家，因經濟政策開放，國外廠商紛紛進入投資，市場充滿許多商機，但也面臨國內各項基礎建設正起步、法令不完善、市場競爭激烈的情況。另外再加上市場資訊不透明，國際行銷人才不足、及語言與文化價值觀的差異，使得市場拓展無法全面展開，而以越南台商為主要的目標顧客，期由小眾市場再邁向大眾市場。初期經營的重點在積極進行市場開拓，以提高市場占有率，採取「市場滲透策略」，而研發、生產、行銷及財務等管理活動皆以台灣母公司制度為規範，原材料亦由母公司支援，唯獨人力資源管理，因地制宜，以穩住流動率。

經營模式是結合企業的收入與報酬來源（Timmers, 1998；Mahadevan, 2000；Afuah & Tucci, 2001），故欲瞭解與認定一企業的經營模式，對企業營收結構之分析是尤為重要。Linder and Cantrell（2000）也提及首先是辨識所有收益來源，繼而找尋並辨識潛在能力的關鍵及其關鍵因素。由以上顯示，永記越南子公司之收入 90%是來自台商企業，其關鍵在於越南台商及台商網絡關係。越南台商企業購買虹牌油漆之關鍵因素，在於台灣母公司有研發能力強、優良產品品質、完善產品線、及優良品牌形象，以減少使用其他品牌的不確定性與風險，故永記越南子公司所採取的經營模式，即如 Linder and Cantrell（2000）所謂的一種「信任模式」，亦即以信任為利基，著重交易過程中的信任元素，據以增加信任度，使顧客願意以金錢換取所需的產品。此信任模式的形成，係在越南市場採取市場滲透策略下，建立在永記台灣母公司落實研究發展、照顧員工福利、與經銷商建立夥伴關係、自有資金經營等部門策略的結果。

肆、結論與建議

本研究貢獻之一，在於建立經營模式形成的構面與因素，以提供學理上探討企業經營模式的架構；其次，以實際個案說明經營模式如何產生，可提供一探討企業經營模式可行的分析程序，據以為相關人士參考。

本研究經由文獻的回顧與整理，經營模式形成的構面與因素，在 Osterwalder and Pigneur（2002）；Osterwalder et al.（2005）；Timmers（1998）等學者的主張，經營模式近似價值鏈。而 Osterwalder et al.（2005）提出經營模式包含一組元素和其關係的執

行概念工具，有「關係」協力得以實現價值創造，並產生持續性的獲利。此外，經營模式是結合企業的收入與報酬來源（Timmers, 1998；Mahadevan, 2000；Afuah & Tucci, 2001），Linder and Cantrell（2000）說明辨識組織的經營模式首先是辨識所有收益來源，繼而找尋並辨識潛在能力的關鍵及其關鍵因素。Hill et al.（2015）提出經營模式是企業努力追求的一組策略，彼此相互搭配而凝聚成一個完整的體系。經營模式亦受到外部環境的影響（方至民，2000；Mansfield & Fourie, 2004；Osterwalder et al., 2005），必須隨著環境變遷而調整。而經營策略也會隨環境而變（Miles & Snow, 1978；Hill et al., 2015），企業須檢視外部環境的變動，進行策略的調整。因此，經營模式形成構面與因素有(1)企業內部構面，有價值鏈活動、關係網絡、及收入來源等有關因素；(2)外部環境構面，包含有總體環境與產業環境等之因素；(3)經營策略組合，企業內外部的強勢、弱勢、機會、及威脅等因素。

繼而以深入訪談及實地踏查個案公司，以瞭解其經營模式，所獲致結果是，永記越南子公司之收入 90%是來自台商企業，其關鍵在於越南台商及台商網絡關係。越南台商企業購買虹牌油漆之關鍵因素，在於台灣母公司有研發能力強、優良產品品質、完善產品線、及優良品牌形象，以減少使用其他品牌的不確定性與風險，故永記越南子公司所採取的經營模式，即如 Linder and Cantrell（2000）所謂的一種「信任模式」，此信任模式的形成，係在越南市場採取市場滲透策略下，建立在永記台灣母公司落實研究發展、照顧員工福利、與經銷商建立夥伴關係、自有資金經營等部門策略的結果。

本研究期間為 2006 年至 2015 年，對永記越南子公司的經營尚屬於經營的初期，隨著經營環境的改變，其經營模式與經營策略亦將隨之變化。因此，後續研究者可慎選經營較為長久的個案（公司），探討其歷經內外部環境或經營策略之變化而其經營模式轉變過程，以窺探經營模式之轉變點與影響之關鍵因素，使更裨益於企業的學習與參考。

參考文獻

一、中文部分

1. 方至民(2000)，企業競爭優勢，台北市：前程企管。
2. 台灣貿易中心駐胡志明市辦事處(2009)，2009年越南失業情況尚未改善，一般工人短缺情況卻加劇，Retrieved October 16, 2009，取自：<https://pse.is/LCG8Y>。

3. 司徒達賢(2001), 策略管理新論：觀念架構與分析方法, 台北市：智勝文化公司。
4. 永記造漆工業股份有限公司(2016), 永記造漆工業股份有限公司一〇四年年報, 永記造漆工業股份有限公司。
5. 吳思華(2000), 策略九說－策略思考的本質, 台北市：臉譜出版社。
6. 李啓誠(2014), 策略管理：個案分析, 新北市：全華圖書。
7. 洪明洲(1997), 管理：個案·理論·辯證, 新北市：科技圖書。
8. 紀淑惠(2009), 越南經濟金融情勢與投資發展潛力, 仕茂人力資源發展管理顧問公司演講。
9. 袁明仁(2008), 大陸台商簡訊：轉進越南贏的策略, Retrieved July 15, 2008, 取自：<http://www.cnfi.org.tw/cnfi/ssnb/187-1-9707.html#%E6%9C%AC%E6%9C%9F%E5%B0%88%E6%AC%84>。
10. 許士軍(1998), 管理學, 台北市：東華書局。
11. 經濟部投資業務處(2013), 越南投資環境簡介, 經濟部投資業務處編印。
12. 維基百科(2014), 越南, Retrieved June 15, 2014, 取自：<http://zh.wikipedia.org/wiki/%e8%b6%8a%e5%8d%97>。
13. 劉常勇(2004), 創造獲利, 為新事業設計商業模式, 財經資訊, 37, 34-38。
14. 駐胡志明市辦事處商務組(2013), 越南經貿暨投資環境參考資料, Retrieved March, 2013, 取自：<http://www.tecohcm.org.vn>。

二、英文部分

1. Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). Internet Business Models and Strategies: Text and Cases. NY: McGraw-Hill.
2. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. Strategic Management Journal, 22(6-7), 493-520.
3. Daft, R. L. (2001). Organization Theory and Design. Ohio: South-Western College Publishing.
4. David, F. R. (1999). Strategic Management Concepts & Cases. NJ: Prentice-Hall.

5. Hamel, G. (2000). Leading the Revolution. MA: Harvard Business School Press.
6. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Strategic Management: Theory: An Integrated Approach (11th ed.). Boston: Cengage Learning.
7. Johnson, M. W. (2010). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Boston: Harvard Business School Press.
8. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86(12), 57-68.
9. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change, 1-15.
10. Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86-93.
11. Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. California Management Review, 42(4), 55-69.
12. Mäkinen, S., & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study. Management Research News, 30(10), 735-748.
13. Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models: Strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. South African Journal of Business Management, 35(1), 35-44.
14. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategies, Structure, and Process. NY: McGraw-Hill.
15. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An e-business model ontology for modeling e-business. 15th Bled Electronic Commerce Conference.
16. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 1-25.
17. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

18. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2), 3-8.
19. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. Journal of Management, 37(4), 1019-1042.

107年09月18日收稿

107年10月05日初審

107年11月19日複審

108年09月09日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 李啟誠
Name Chi-Cheng Lee
服務單位 正修科技大學企業管理系教授
Department Professor, Department of Business Administration, Cheng Shiu University
聯絡地址 83347 高雄市鳥松區澄清路 840 號
Address No.840, Chengcing Rd., Niasong Dist., Kaohsiung City 83347, Taiwan
(R. O. C.)
E-mail k0011@gcloud.csu.edu.tw
專長 策略管理、行銷管理、組織理論
Speciality Strategic Management, Marketing Management, Organization Theory