



新興市場跨國企業之探索與利用

許嘉文*

近年來隨著新興市場的快速成長與蓬勃發展，源自新興市場的跨國企業 (Emerging market multinational enterprises, EM MNEs) 逐漸受到重視，同時也在全球化的過程中扮演重要的角色。根據最新的 2014 世界投資報告 (World Investment Report 2014) 資料顯示，源自新興市場跨國企業的對外投資占全球比重已達歷年來最高的 39.2%，可見新興市場企業的國際擴張活動日趨重要。傳統上，過去的國際企業分析皆以已開發國家的跨國企業為主要研究對象；然而，源自新興市場的跨國企業在國際擴張與全球布局策略思維上有不同於已開發國家之處。職是之故，為了解新興市場跨國企業海外擴張動機及誘因、國際化之探索與利用，以及執行國際雙元性之挑戰與影響，本文擬就這些議題分別說明。

一、新興市場跨國企業海外擴張動機及誘因

在普遍缺乏資金、技術、管理人才與國際化經驗之下，新興市場跨國企業對外投資動機及誘因與已開發國家的跨國企業有所不同。除了傳統的避免集中母國單一市場以分散風險，以及透過國際擴張以搜尋必要資源與互補資源動機之外，新興市場跨國企業有時會基於某些特殊動機而進行海外擴張。例如：為了彌補母國制度發展的缺陷及擺脫制度不足之束縛，新興市場跨國企業會積極進行海外擴張。此外，在策略企圖心的驅使之下，新興市場跨國企業會積極透過海外擴張來縮短與已開發國家跨國企業之間的能耐差距，除了積極地消弭後進者劣勢之外，更進一步提升全球化之中後進者的地位。

二、新興市場跨國企業國際化之探索與利用

探索 (Exploration) 與利用 (Exploitation) 的架構 (March, 1991)，在組織

* 國立中正大學企業管理學系副教授

與管理文獻中早已被學者們廣泛的討論。根據學者們的分析解釋，探索與利用會造成組織中的紛爭，起因於兩者分歧的目標及在營運流程及背景上的差異。利用通常會跟「精確、效率、選擇及執行」相關；然而探索則是多與「搜尋、變動、實驗及發掘」有關。意即，利用傾向於公司策略中，對於既存資產價值的利用及增加，而探索則是代表公司在未來長期發展上所必需的資源儲備動作。近年來，管理學者則是強調企業必須在探索與利用兩者之間取得平衡，此種平衡概念稱為雙元性（Ambidexterity）。雙元性觀點是透過大規模的經驗觀察研究，找出利用及探索在先前的經驗、結果及平衡。我們可以發現，企業管理者持續性地支持及信任雙元性，會促進公司在探索與利用的能力。此外，企業探索與利用也對於企業間競爭強度造成影響，例如：防禦者需要大量探索活動來超越對手，而先驅者則需要大量的利用活動以獲得成功。

傳統上，國際企業學者將企業國際化視為廠商將自擁競爭優勢延伸至海外市場；然而，最新研究顯示出廠商的國際化不僅僅限於將本身既存優勢的利用程度，也包含該廠商積極探索及開發海外資源以增強公司本身的全球競爭力及長期績效。此論述呼應了雙元性的討論，讓探索及利用的活動能夠同時在跨國企業進行，我們將跨國企業此種傾向稱為「國際雙元性（international ambidexterity）」（Hsu, Lien, and Chen, 2013），代表廠商在國際化的過程中，努力地去整合與平衡探索與利用，進而讓跨國企業能夠在全球競爭中獲得更高的地位。

來由新興市場的跨國企業為了要抵銷後進者劣勢，必須在國際化的過程中建立起國際雙元性（Luo and Rui, 2009）。我們以中國大陸跨國企業為例，中國特定的社會和政治機構，以及其廣大但受限的國內市場，就能幫助並促進中國大陸跨國企業的國際雙元性。我們也觀察到國際雙元性與公司績效間存在正向的關聯性。然而，對於來自小型經濟體的跨國企業而言，這樣的正向關聯性可能不明顯或者易受特定產業波動所影響。例如，來自小型經濟體的跨國企業在國際化過程中需要處理所面臨的環境因素，而這些複雜的情況就可能讓資源耗竭，進而阻礙了國際雙元性的發展。因此，擁有海外營運經驗將能刺激相關知識的培養，並且幫助跨國企業獲得足以在大規模及複雜的全球市場中競爭，國際經驗將能提升跨國企業執行國際雙元性的能力，並在績效上產生正面影響。



三、新興市場跨國企業執行國際雙元性之挑戰

探索性及利用性海外直接投資間的協調與公司績效之間有所關聯，在實務上，有許多公司認為在國際化的過程中，想在這兩個分歧的活動中取得平衡是個挑戰。首先，探索性投資的產出相當地難以確定及預測，這就讓一些偏向規避風險的管理者及股東不願投入。而探索性活動之所以不吸引人，主要在於它會提升成本，並且讓既定的例行公事要重新學習新方法來完成。有研究也以數據證實，探索活動成功的機率要小於利用活動的成功機率，這也驗證了公司偏好採用利用活動的心態。其次，探索的結果難以完全轉換成利用活動。當兩者進行轉換時，公司要將重點由市場機會的多樣性改成聚焦於既有技能及例行事務，這樣的轉換讓公司的營運方式、組織結構及文化面臨劇烈地改變。如此一來讓企業營運大幅提升了不確定性及複雜性，也因此鼓勵了公司寧願保守地持續進行探索活動，並減少探索及利用間的轉換活動。實證研究也發現，沒關聯性的多角化將會因為讓公司營運變得複雜以及對公司資源基礎上造成負擔而降低公司的價值。因此，建議跨國企業採行國際雙元性時，可以透過限制資源運用及以特殊的背景條件來對公司營運進行影響。

為了增加新興市場跨國企業在國際擴張的競爭力，我們建議需要同時對利用性及探索性的海外直接投資進行管理，雖然這兩者的目標不同，但最終都能提升跨國企業在多面向競爭力上的能力。特別是，利用性的海外直接投資鼓勵知識及經驗的累積，也降低了企業面臨的不確定性，因此較能提升在海外市場的存活機會。另一方面，探索性的海外直接投資則是找尋新的及創新的競爭優勢，提升跨國企業組織創新的傾向，藉此消除組織惰性，並帶領公司持續成長。若過度強調任何其中一個活動，可能導致出現「核心僵固」的情況，並侵蝕公司長期優勢的根基。相對來說，探索及利用的平衡及協調，將能幫助跨國企業兼顧國際成長及存活，進一步獲得競爭優勢及發揮效能。以下我們將分別針對國際擴張程度及企業能力對於跨國企業執行國際雙元性之影響進行說明。

四、國際擴張程度及能力對於跨國企業執行國際雙元性之影響

對於來自新興市場的跨國企業而言，執行國際雙元性有其提升競爭力及績效之考量；然而，什麼因素會在此過程中影響跨國企業的運作？以下我們

將分別針對國際化程度及企業能力對於跨國企業執行國際雙元性之影響進行說明。首先，企業國際化程度會對於跨國企業執行國際雙元性產生影響，在跨國企業進行國際擴張時會同時對企業帶來利益及成本的增加。尤其對來自新興市場的跨國公司來說，增加國際化程度能補救本身後進者的劣勢，在此同時也會導致海外不利性（Liability of foreignness）、增加跨國整合與協調成本，以及在不同市場間經營管理的成本，對跨國公司帶來極大的不確定性及複雜性。因此，過度的國際化會成為新興市場跨國企業的營運負擔，並削減從執行國際雙元性上獲得的優勢。具體而言，企業增加國際化程度的同時也同步增加企業之不確定性及複雜性，並且會減弱國際雙元性為跨國企業帶來的績效提升。

其次，企業能力會對於跨國企業執行國際雙元性產生影響。來自新興市場的跨國企業要在國際市場中獲得生存及成功是需要特別的企業能力，而企業執行國際雙元性的能力，則是跟公司執行探索及利用的能力是彼此獨立。然而，隨著時間的過去及外在環境變遷，這些企業原有的能力將不再合適甚至跟當下企業環境相抵觸，最終，過去企業所擁有的能力可能成為今日企業成長的包袱。因此，企業應該要去培養學習、改善、變革等等的企業動態能力，才足以應付快速變化的國際營運環境。企業動態能力跟國際雙元性是有所關聯的（Prange and Verdier, 2011），因為動態能力能幫助企業同時處理在某一環境下發生的活動並提升公司績效，而企業需要特定的學習過程來培養動態能力。企業動態能力的好處在於，當國際化的時程延遲時，從本土在地市場學習到的知識將縮減，並導致企業在國際市場中失敗。較早國際化的公司會希望培養出具警覺性及彈性的組織文化，以應付外在環境的變化、促進公司學習的歷程及內化從國際市場中學習到的新知識。特別對於新興市場的跨國企業而言，越早進行國際化就越能從先進市場中學習到知識與累積經驗，幫助企業培養出能同時在新興市場及先進市場中經營的動態能力，此企業能力提升了公司的績效表現，並有助於新興市場跨國企業在國際雙元性的執行。

五、結語

過去傳統的國際企業理論大部分聚焦於利用策略（Exploitation）並討論其能協助公司進入國際市場上的意涵；然而，面對現今超競爭的環境，跨國企業勢必需要在組織結構及策略發展上有所調整。執行國際雙元性可以幫助



跨國企業同時進行探索及利用，特別是針對來自新興市場的跨國企業，更需要建立及發揮國際雙元性來彌補在全球市場中身處の後進者劣勢。假使跨國企業能平衡採用探索性及利用性海外直接投資活動時，將產生較好的績效表現。因此，跨國企業應從事利用活動以確保公司的生存能力，並且同時進行探索活動，以保障公司在未來競爭中的存活能力。當利用性及探索性海外直接投資活動進行整合後，對跨國企業進軍全球市場的績效將會有所助益。

新興市場跨國企業執行國際雙元性，對於跨國企業管理及政策制定具有明確且實務的意涵。首先，雖然跨國企業要在實務上執行國際雙元性是個極大的挑戰，但是對於新興經濟體企業的管理者來說，仍要試圖努力在海外擴張流程時，去平衡探索及利用活動，這對創造企業價值而言相當重要。其次，適度的國際化能幫助來自新興市場跨國企業於國際雙元性中獲取利益。因此，這些企業的管理者應避免在國際市場中進行過度的擴張而導致不確定性及複雜性。此外，動態能力在平衡探索及利用活動上具有相當關鍵的角色。跨國企業管理者需要放心思在組織的學習上，並且發展適當且彈性的組織架構去培養企業動態能力。最後，對於來自新興市場的跨國企業而言，要適應複雜的國際市場並同時實行國際雙元性是相對困難的。因此，來自本國政府的支持及協助，對於幫助在地企業的組織架構發展到能足以應付持續變動的國際市場來說，是相當必要的。

參考文獻

- Hsu, C-W., Lien, Y-C., and Chen, H. (2013) "International ambidexterity and firm performance in small emerging economies", *Journal of World Business*, 48: 58-67.
- Luo, Y., & Rui, H. (2009) "An ambidexterity perspective toward multinational enterprises form emerging economies", *Academy of Management Perspectives*, 23: 49-70.
- March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2: 71-87.
- Prange, C., and Verdier, S. (2011) "Dynamic capabilities, internationalization process and performance", *Journal of World Business*, 46: 126-133.