

# 服務經濟開創台灣第二春： 連鎖加盟產業國際化人才能力內容之探討

廖文志<sup>1</sup> 林雁迪<sup>1</sup> 李怡秀<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 國立台灣科技大學

<sup>1</sup> 國立台灣科技大學

<sup>1</sup> 國立台灣科技大學

## 摘要

過去高科技產業一向引領著台灣經濟邁進，隨著金融海嘯發生、M型社會發展日趨明顯，科技產業不再是找工作的金字招牌，取而代之的是一股服務經濟的興起；加上近年金磚四國的崛起，未來世上最龐大的經濟體-中國大陸早已向全球展現其雄厚的消費實力；身為鄰居且比大陸更早發展成熟的台灣，該如何儘早掌握這龐大的商機呢？在台灣已發展相當成熟的連鎖加盟業，業種業態涵括食品餐飲、家居服飾、房地產、生活零售等，幾乎涵括所有民生需求，更擁有許多連鎖加盟的創新 knowhow。因此本研究以質化研究之方法，分別選定 10 家頗具規模的連鎖加盟業業主和有流通管理系學校之系主任為研究對象，使用文獻分析和內容分析法的方式蒐集雙方資料，企圖找出連鎖加盟業國際化人才培育的關鍵因素。研究結果顯示，在國際化歷程中應分階段籌備，要先充分了解當地市場狀態與需求，之後展店時若能把握供應鏈、品質及人才在地管理，將能事半功倍。

關鍵字：連鎖加盟業、國際化

## 1. 前言

### 1.1 研究背景與動機

隨著二十一世紀的來臨，台灣已由貿易大國轉型成海外直接投資（Foreign Direct Investment, FDI）大國，從以往的單純進出口來賺取外匯，到今日台灣企業國際化、全球化的一個大轉變。為了因應企業國際化、全球化之策略，且在國際市場上具有競爭力，現在企業必須將其內部人才派往至世界各國其所屬的子公司去工作及生活，以維持企業國際化及全球

化之運作。根據 Black & Gregersen (1998) 指出，全球企業中，百分之八十的中、大型公司已派遣具有專業知識的人才，到其海外的子公司工作。其中，多國籍企業派外人員的人數亦不斷地增加；因此，台灣企業如何從有限的人力資源中，正確且有效的遴選外派人員，以及培育國際化發展所需的人才，而已成為當前台灣企業國際化的首要課題，以因應企業國際化的運作。

由於近年來國內服務業產值佔我國GDP比例甚高，其中連鎖加盟業亦為服務業之大宗，由此可知隨者整體經濟發展，服務業將在台灣扮演著相當重要的角色。因此，本研究以國內商業服務業為主要研究對象，試圖透過與專家深度訪談、質性研究分析方式，將上述所提及之主題進行探討：試圖歸納彙整連鎖加盟服務業企業國際化時，所需要的人才能力與培育方式，提供企業培育國際人才的指標，以彌補當前連鎖加盟服務業國際化的人才培育缺口。

## 1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究透過文獻探討與深度訪談，以期達到之目的為下列三點，分述如下：

- 1.分析國內連鎖加盟業主國際化歷程，並了解對國際人才核心能力的重要性，彙整分析目前國際化所需要之人才能力。
- 2.試圖提出連鎖加盟業主國際化運作之建議方案與改進方向，以期成為未來商業人才培育之參考依據。

## 1.3 研究流程

本研究流程共分為六大步驟，首先進行初步資料蒐集瀏覽，並進行相關資料分析與文獻回顧探討；接者針對本研究主題進行問卷之設計，分別對於企業與院校研擬出不同的問項；在訪談問項與訪談方式確立後，針對企業與院校進行專家深度訪談；最後經由資料分析與訪談內容整合，提出本研究之結論與建議。

# 2. 文獻探討

## 2.1 連鎖加盟產業之定義

台灣的產業結構隨社會環境與消費型態逐步變遷，從規模看，是以中小企業為主軸；從產值看，服務業佔GDP 比重逐年攀升；從就業結構看，服務業從業人口佔比為56.6%，其次是製造業36%與農業7.5%。而在所有服務業種中，在實務界已採用連鎖加盟方式經營的是零售服務業、餐飲服務業、教育服務業、休閒服務業和其他服務業，所以連鎖加盟具有跨行業

別的經營特質。

連鎖經營可概分直營連鎖與加盟連鎖，是以店舖之所有權與經營權歸屬狀態來區分的，可概略定義如下：

#### 1.直營連鎖(Regular Chain/RC)：

各連鎖店經營權隸屬連鎖總部，且總部擁有絕對指揮控制權，簡言之，即總公司直接經營的連鎖店。

#### 2.加盟連鎖(Franchise Chain/FC)：

總部與加盟店二者間持續的契約關係，依據契約，總部必須提供一項特有的商業授權，加上人員培訓、組織架構、經營管理與商品之供銷，加盟店則須付相對之報酬。

國內連鎖經營發展時間較歐美國家為晚，因此實務上部份業者為縮短摸索期、降低風險與加速學習曲線等因素，從國外引進連鎖品牌與經營模式，在臺灣市場發展連鎖系統，因此若從連鎖品牌所有權來看，可將台灣連鎖加盟業者分為：

- 1.自創連鎖：為此一連鎖品牌與經營模式的創造者或所有權人。
- 2.代理連鎖：本質上為國外某一連鎖體系之區域加盟者。

依據本研究範圍之定義，本研究就台灣連鎖加盟業者「自創連鎖」與「代理連鎖」之連鎖品牌進行研究，經文獻探討並深度訪談十家台灣連鎖業者，以深入了解台灣連鎖品牌業者在國際化發展時的人才策略。

## 2.2 連鎖加盟產業國際化之進入模式與考量因素

### (一) 進入模式

根據國際組織United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC)在1990年時曾對已國際化之連鎖業者做過調查，發現57%連鎖企業選擇尋求區域授權者國際化；透過代理的有19%；成立合資公司的有12%，只有6%業者選用直接設立分公司的模式進入國際市場。另外，Hoffman & Preble(1991)在探討連鎖企業進入國際市場的方式，匯整各方學者的看法，歸納為三種模式：

- 1.直接設立子公司於該地區
- 2.與當地知名企業合資

### 3. 尋求一區域授權者

此外，依Chan & Justis 在1990 年所做的研究指出，歐美連鎖體系進入東亞市場，主要是採下列五種方式：

#### 1. 區域授權

連鎖體系在當地尋求一人、企業或集團，是為區域加盟者(Master Franchisee)，其扮演雙重角色，對連鎖體系總公司而言，是一加盟者；但對當地市場而言，他又是加盟總部，可在當地招收加盟者，區域加盟者所收取的加盟權利金和在當地創造的營業額，均須依合約規定分配予連鎖體系總公司，唯權利約四成，而營業額一般在10%以內，是為其取得區域授權代價的一部份。麥當勞和7-11 進入台灣市場均採此一模式。

#### 2. 設立子公司或分公司

由一連鎖體系直接出資，設立子公司或分公司於當地，優點是總公司可直接管理與經營，缺點是受限於各國政府對外商投資的限制，故不易採行此一方式。

#### 3. 合資公司

連鎖總公司於當地與一人、企業或集團共同出資，成立一連鎖經營公司，除在資金上共同分擔風險外，在經營、管理與行銷上，均有互補之效。

#### 4. 代理

連鎖總公司與當地加盟者簽訂代理合約，代理加盟者可使用該總部之商標、專利或經營模式，用於銷售產品與服務，加盟者通常必須支付權利金、諮詢顧問與教育訓練成本。

#### 5. 與當地政府合作

無論採區域授權或合資模式，連鎖總公司的合作對象為當地政府，而非自然人與一般法人，例如：中國政府近年來積極發展商業，對於其急欲引進的業態，往往會採用此一方式合作。

而目前台資企業國際化，也是以連鎖加盟產業為極大宗，連鎖產業國際化最普遍採行的方式則是區域授權(Master Franchising)。依台灣加盟促進協會統計(2002)，其會員公司有57%採行此一國際化模式，其次為直接設立海外分公司(29%)。綜合以上所述，我們可以發現無論是在歐美各國或是台灣，連鎖加盟業國際化的進入模式不外乎以區域授權、設立海外子公司等為主。

## (二) 考量因素

歐美連鎖體系國際化較台灣業者國際化早20年，由於想要取得先佔優勢，歐美連鎖體系通常會以連鎖經營發展較慢的地區為目標，像亞洲、東歐與目前炙手可熱的中國大陸。1988年國際組織(UNCTC)研究指出，許多中小企業視連鎖經營為競爭性的擴張策略，故採連鎖的方式進入國外市場。市場其實才是主導國際化的關鍵因素，當國內市場漸趨飽和時，相對凸顯國外市場擴張的價值，歐美連鎖企業著眼於此，以國際化謀取更大的利潤。

連鎖體系國際化時，自身資源的盤點，尤其人才選派是主要的考量點，結合學者們的看法，莊文華(1994)將考慮因素歸納為以下三點：

### 1. 社會及文化因素

Chan & Justis(1990)認為連鎖體系國際化成功的關鍵因素，在於了解國外市場的文化背景及當地社會的狀況，並有能力將主要的「文化改變」引入當地的連鎖經營體系，以吸引當地的顧客，Olszewski(1989)亦持相同的看法。Hoffman & Prebble(1991)則認為兩個國家文化背景愈相似，連鎖體系的發展將愈容易。

### 2. 總公司的涉入程度及當地公司的經營彈性

連鎖體系發展成功最重要的條件即是品質的一致性，然而，面臨不同的國外市場狀況，連鎖體系國際化勢必要作某種程度的修正。Olszewski(1989)及Chan & Justis(1990)皆指出，雖然針對當地的市場做適度的修正為一可行的策略，但如此將難以確保品質的一致。Welch(1992)則指出連鎖體系國際化，其國際行銷策略將面臨標準化與修正的權衡，其強調連鎖體系必須在不犧牲連鎖體系的核心下作變化。UNCTC(1988)的實證研究指出，經營模式授權(Business form at franchising)的加盟連鎖趨勢(又稱第二代加盟連鎖)，將使總部的涉入程度增加。

### 3. 政府及法規的限制

可分國內與國外，就國外法規而言，Chan & Justis(1990)指出一般政府並不歡迎國外連鎖體系的進入，因其認為連鎖體系其為行銷系統，不具實質經濟貢獻，有時甚至有剝削的嫌疑，因連鎖總部可利用其高知名度、高價格，破壞市場的均衡。是故，許多政府不但限制國外連鎖體系進入的方式，如不允許直接設立分公司，有時還課以重稅，如新加坡課徵40%的營業稅。Hoffman & Prebble(1991)也指出，外國政府對於連鎖體系經營範圍的判定，往往須要數年的談判時間，而政府也常透過對媒體的控制來限制其行銷策略。就國內法規的觀點而言，Welch(1992)認為連鎖體系國際

化最主要的問題是國內法規的限制。Rubbin(1978)曾指出，若依據生命週期模式所述，加盟店將完全收回直營，則易違反反托拉斯法。近年來，美國連鎖業面臨另一種新趨勢，即愈來愈多的加盟者透過聯合行動，採取適當的法律途徑來對抗總部的強勢要求，或限制總公司的行為，包括國際化。

### 2.3 國際化人才具備之能力

在全球化的效應下，越來越多的台灣連鎖加盟產業走出去，在大陸、東南亞以至美澳地區都有他們的足跡；他們在國際化的發展中，必然相當倚靠外派經理人來擔負起企業在海外的績效表現，外派人員的甄選與教育訓練更是人力資源中挑戰性極大的課題，亦攸關企業在海外的未來發展。根據Black& Mendenhall (1990)的調查研究中發現，外派經理人中有16%~40%的人由於績效不佳或適應不良而被迫提前結束他們的外派任務，有50%的人則因績效不彰，無法回任原來的職位。Edwards & Klemmack(1987)亦指出，海外高級主管之平均駐外失敗成本約為美金25萬元。由此可見，外派人員之失敗，不僅對其本身有所傷害，更嚴重影響到企業營運，流失人才，而造成損失。

雖然外派人員的派遣會遇到當地國家的種種限制，不僅成本較高、損失生產力，更有不適應及績效不佳等高失敗率(Lanier, 1979)，但選擇外派人員擔任海外公司職務仍是許多公司的政策。根據過去文獻整理，可以歸納出關於外派人員角色與遴選標準的特徵：

#### 1. 外派人員的角色

大部份外派人員的角色都是扮演派駐國與總公司之間的聯絡人與溝通橋樑，更有研究 (Ronen, 1986) 具體指出外派人員所扮演傳譯者角色的內容：

##### (1) 公司政策的傳譯者

參與子公司決策，來傳述公司的政策與策略。

##### (2) 管理型態的傳譯者

對當地幹部施以必要之訓練，使其行為模式能符合公司的政策與程序，以適應子公司的設置目的、目標及所處環境。

##### (3) 文化的傳譯者

外派人員必須具備當地社會、商業習慣，以及交涉技巧的相關知識，尤其必須知道不同文化層次之差異，包括正式及非正式的文化所影響的溝通方式，例如，態度、社會組織、思考方式、角色……等。

## 2.外派人員的採用原因

外派人員的高成本，使得許多學者或企業不斷地質疑為何一定要採用外派的方式，普遍上來看，目前許多國際化企業仍是以選用外派經理人為主，其所持理由可綜合如下(Williams & Bent，1995)：

### (1) 忠誠度

外商公司視東南亞，特別是中國大陸，為一個長期具潛力的市場，然而，在開發及草創階段，這些企業特別重視忠誠度，除非在當地發現合適或可以接受訓練的人選，否則並不採用當地招募人才的方式。

### (2) 控制

希望透過外派經理人達到對當地預期控制幅度，獲得績效的控制。

### (3) 累積國際化經驗

國際化的經驗是一般企管學校或純粹出差訪視所沒有一種有價值的經驗，國際化的企業亟需靠著外派人員的實際回饋來累積其國際化管理的相關經驗。

### (4) 在當地尚無法找到合適且具有經驗的人

在當地因無法找到所需之人才，故而選擇外派經理人。

### (5) 透過外派經理人將母公司文化推廣至子公司

使得子公司員工能與母公司有相同的企業文化，而便於管理。

## 3.外派人員的遴選準則

各國對於外派經理人的遴選方法各具特色，因此我們整理了國內外學者對外派人員遴選標準的研究如下：

(1) Robinson(1978)對美國子公司 50名外派成功經理人所做的海外成功因素調查，如表2-1海外工作成功因素所示：

表2-1 海外工作成功因素

成功因素	第 1 名	第 2 名	第 3 名	第 4 名
1.工作業務能力(技術、組織能	27%	8%	6%	7%

力及使命感)				
2.個人因素(人際關係、當地人管理因素)	7%	20%	16%	1%
3.家族適應能力	12%	15%	12%	3%
4.語言能力	2%	6%	9%	10%

註：認為工作能力為成功因素第1名者佔27%，第2名者佔8%...以此類推。資料來源：Robinson, Richard D. (1978)

(2) Tung (1981)對美國300家跨國企業，不同職位類型之外派人員的遴選標準進行調查，結果如下表2-2不同職位類型之外派人員遴選標準所示：

表2-2 不同職位類型之外派人員遴選標準

遴選標準	遴選對象			
	高階主管	部門主管	技術專家	作業人員
在公司內的經驗	8 3%	6 8%	5 8%	3 7%
業務上的專業知識	7 9%	9 1%	8 9%	6 8%
派駐國語言能力	2 6%	4 2%	2 5%	4 6%
全盤的工作經驗與教育	8 7%	8 1%	6 9%	5 2%
經營管理能力	9 6%	8 6%	1 6%	1 8%
外派勤務的興趣	6 5%	6 2%	4 0%	5 9%
主動性、創造力	8 4%	8 2%	8 2%	5 2%
獨立性	6	4	5	2



	4%	8%	7%	2%
先前海外經驗	2 5%	2 2%	1 3%	1 2%
仰慕地主國文化	6 8%	7 0%	5 0%	7 1%
性別	1 4%	9 %	2 %	7 %
年齡	2 0%	5 %	6 %	1 0%
穩定的婚姻關係	3 5%	3 4%	1 6%	2 9%
配偶及家庭的適應性	6 1%	6 3%	4 0%	4 9%
對新環境的適應性與彈性	8 3%	7 6%	4 6%	6 2%
成熟性、情緒穩定性	9 4%	9 8%	7 5%	8 6%
溝通能力	9 7%	8 5%	5 9%	5 3%
與國內相當職務之準則	7 6%	8 8%	4 9%	7 1%

資料來源：Tung, R. L. (1981)

(3) 蔡淑君 (1988) 對我國跨國企業所做調查，發現人事主管在遴選外派人員時注重：業務上的專門知識與經驗、外派意願、語言能力、毅力與耐心，強健的體魄與人格。

(4) 松下公司 (李婉蓉譯，民79，無國界的管理) 將遴選外派人員的經驗，濃縮成『SMILE』，共五項：

- S：專長 (Specialty) — 技能、才能和知識。
- M：管理能力 (Management Ability) — 特別是激勵
- I：國際性 (International) — 學習意願和調適能力

- L：語言能力（Language Facility）
- E：盡心竭力（Endeavor） – 具有活力並堅忍不拔

綜合上述研究，我們可以發現企業在甄選外派人員時，在其能力方面的考量因素為：專業技術能力、語言能力、領導與管理能力、人際關係能力、溝通能力、發展潛力與學習能力、認知感受能力與敏感力、跨國生活轉換能力、問題解決能力、創造力等。表2-3引用簡詩怡(2000)所做的16篇文獻整理，將遴選外派人員能力的因素，依出現的強度次數整理如下：

表2-3 外派之遴選標準中能力因素

內涵分類	遴選因子	出現強度
個人能力	1.專業技術與能力	*****
	2.語言能力	*****
	3.領導與管理能力	*****
	4.人際關係能力	****
	5.溝通能力	****
	6.發展能力、學習能力、潛力	**
	7.認知感受能力、敏感力	**
	8.跨國、生活轉換能力	**

表2-3 外派之遴選標準中能力因素（續）

內涵分類	遴選因子	出現強度
個人能力	9.解決問題能力	*
	10.疏離感處理程度	*
	11.創造力	*

資料來源：簡詩怡（2000）

而表 2-4 則引述簡詩怡（2000）整理外派人員訓練內容文獻後，所得

出的訓練內容和其出現強度：

表2-4 外派人員個人能力相關訓練內容

內涵	訓練內容	出現強度
個人工作、適應能力	1.專業技術能力	*****
	2.語言能力	*****
	3.人際關係、溝通技巧	***
	4.教育訓練能力	**
	5.記錄能力	**
	6.組織能力	**
	7.革新技能	*
	8.制度制訂執行能力	*
	9.壓力調適技巧	*
	10.敏感度訓練	*
	11.文化察覺能力	*

資料來源：簡詩怡（2000）

綜合上述研究，我們可以發現企業在甄選外派人才時，專業能力絕對是首要考量，其績效好壞都會直/間接的影響到企業的國際化成敗。因此，找出國際化人才該具備的核心專業能力，提供相關的訓練課程，將能大力加速台灣連鎖加盟產業國際化的成熟度，有利後進者複製成功經驗，創造21世紀的台灣奇蹟。

### 3. 研究方法

本研究採質化的研究方法，採用之方法為首先進行連鎖加盟產業國際化相關文獻進行探討與回顧，並進行本研究問卷之設計。此外，透過選擇具代表性之連鎖加盟業主與院校進行專家深度訪談，由受訪者之訪談內容，彙整分析目前國內連鎖加盟產業國際化人才所需具備之條件，最後本研究針對其兩項主題提出建議與看法。

### 3.1 研究設計

#### 一、研究採用之方法

本研究採用質性的方法，並使用文獻探討法與內容分析法進行研究分析，旨在希望能藉由訪談過程，得知實務上有經驗之專家意見與看法，加強本研究之可信度，並結合文獻探討法，將其分析之共同點整合後，作為本研究結論，以提供未來實務界之參考。

#### 1. 文獻探討法

文獻探討法指針對研究主題的相關資料，進行持續性的搜尋，並加以整理、分析、歸納、評論和彙整的歷程。其原則為主要以研究的核心主題進行資料蒐集，重視文獻的時效、完整性以及相關歷史脈絡，盡可能以第一手資料及代表性的著作為主(葉重新，2001)。使用文獻探討法的目的為，藉由理出相關的思緒發現與確認問題，了解研究主題的現況，並藉由分析不同資料內容記載的觀點與看法，將相關文獻組織化，以評估研究的可行性與邏輯性，做為研究之參考指標。

#### 2. 深度訪談法

深度訪談法是在研究領域中非常基本與常用之質性的研究方法。在日常生活中，談話的型式可以說是無所不在，然而不一定所有的談話都是有目的的；但是訪談就是針對特定目的，所進行面對面、口語和非口語等相互溝通的方式。

深度訪談法具有以下幾點特色：

- (1) 有目的之雙向交流，一種對話的過程。
- (2) 研究者與受訪者之間是一種平等的互動關係。
- (3) 進行的方式是有彈性的。
- (4) 研究者需要積極地傾聽。

在此種訪問型態下，研究者提供受訪者一份正式問卷，然後允許在訪談過程中不需隱藏研究目的，直接向受訪者進行訪問，訪問員可視受訪者的反應隨機應變，自由使用適當的用法和次序以發掘受訪者內心深度的動機(葉重新，2001)。

#### 3. 內容分析法

內容分析法是一種研究方法論，即對文件內容做出有效推論的一組程

序。這些推論的內容是關於訊息的接受者和傳送者或訊息本身；而推論的方法，則可能隨著研究者本身對理論或實質研究的偏好而有所不同。然而，不同的學者對內容分析法有不同的詮釋。Kerlinger(1986)認為內容分析法是一種系統、客觀且定量的研究方法，目的在於測量傳播中某些可測得的變數。所謂的系統性意指必須按照明確、一致的規則來選擇分析的內容，分析的過程必須使用相同的方法處理，編碼和分析的過程必須一致，而整個研究過程中只有一個或一套評析標準。內容分析法是一種研究技術，可以從資料做出可複製且有效推論訊息內容的背後意涵。以研究工具而言，它是處理科學資料的專門化過程，希望能提供知識、表明事實，發掘真知灼見。

## 二、問卷設計

本階段，本研究依據文獻探討結果，針對國際化人才需求主題，分別對企業與院校進行問卷設計，本文將問卷設計內容概要說明如下：

1.企業問卷：主要探討企業目前人才國際化的現況與作法，共計8題，以開放式問項蒐集訪談資訊，問項包括「國際化歷程之考量因素與主要策略」、「國際化人才專業能力」、「國際化人才培育與需求」。

2.院校問卷：主要在了解院校對於人才培育國際化的看法，共計4題，同樣以開放式問項蒐集訪談資訊，問項包括「國際化人才專業能力」、「國際化人才培育」。

## 三、訪談流程

確立訪談對象與問卷後，於訪談前先將訪談問卷以電子郵件方式寄予受訪者，後至受訪者之工作所在地進行訪談。訪談過程中以開放式問答，在徵詢受訪者同意後全程錄音，並將其訪談內容整理成重點摘要。訪談後整理資料的期間若發現有資料不足或無法維持邏輯連續性的情況之處，再以電子郵件方式詢問受訪者，將描述之內容做進一步之確認，以做最終定稿。

## 四、訪談對象

本研究之訪談對象：在企業方面，以台灣自創連鎖加盟品牌，且已進軍海外市場者為主要受訪者，業種範圍涵跨(1)百貨零售業(2)餐飲業(3)房屋不動產業(4)嬰幼兒服飾業，受訪對象皆是該公司之高階主管，對於本研究之國際化議題具豐富之經驗；在院校方面，由於連鎖加盟產業人才以門市服務人員為大宗，所以選定多為各校的行銷流通管理學系為受訪系所，院校地理區域涵跨台灣北、中、南三區。本研究希望透過專家深度訪談，了解其對於現行運作機制之內容看法與認為應具體改善之建議，

並將其專業之見解，整合所蒐集之相關文獻資料內容，提供本研究做分析之探討依據。總計本研究訪談對象企業 10 位，院校 10 位，共計 20 位。

## 4.研究分析

### 4.1 國際化人才議題之彙整分析

根據二十家受訪企業和院校的深度訪談內容，將國際化人才議題分為三個部份去探討，第一個部分是企業受訪者對於該公司國際化歷程的描述與剖析；第二個部分是企業和院校受訪者分別針對國際化人才的策略與需求培育提出建議與方向；第三部份則是院校和企業受訪者對於未來訓練機構欲開設國際人才培育課程的建議。此三部份的訪談摘要與重點整理如下：

#### 一、國際化議題

##### (一)受訪者摘要-企業

寶雅國際：「...在目前寶雅的產業型態中，國際化之關鍵成功因素為是否可充分了解當地市場需求，另外，實體供應鏈系統操作之掌控也為重要因素之一，...目前企業國際化的趨勢為人才的在地化，長期派遣(交通、住宿)將對企業成本造成很大的負擔」

傳香飯糰：「...國際化會設立一套套裝化的獨立系統，配合當地文化做調整。...以開放非直營加盟與合資是比較合適的，由代理商負責展店的規劃，台灣這邊在了解當地的供應鏈與差異後，主要負責產品當地化的調整。目前遇到最大問題在於食材問題與技術問題，第一是技術方面怕被複製，第二食材部分...又因我們非食品龍頭商，很難達到規模經濟，成本太高」

翔美食品：「注重接班人計畫...進行中高階儲備幹部的培養...目前國際化經營是”以夷制夷”方式，找當地代理商，把這套經營系統與加盟系統提供他們，由他們去運作...」

先麥食品：「...首先要對當地的市場或商圈特性有一定的了解和熟悉，...物流系統要建置好，如此大概就 ok 了，最終要能夠做到在地化。」

王品餐飲：「...連鎖的經營模式對王品來說有一定難度，因為我們的服務品質和管理模式難以複製。若廣設海外據點，在服務和菜色上的品質管理會是一個大問題。」

美食達人：「...在大陸、澳洲與美國中是以直營的經營模式，所以台灣與國外有些差異。國際化的展店考量也有所不同，國內與大陸展店模式

是以人流與車流為主要考量因素，而在美國與澳洲部份，則視腹地與區域而定，多設在華人居住地區為主。」

麗嬰房：「...麗嬰房在大陸拓點時，在地化做得相當深厚，...目前進入大陸市場的困難點在於：中國市場太大，麗嬰房現有的管理機制難以因應如此大的管理規模；還有目前缺乏高階的管理人才，尤其特別缺乏有視野、格局的高階經理人。」

住商不動產：「...在國際化的發展過程中，自認為的關鍵成功因素為人才、品牌以及 knowhow。...希望政府能將各產業的法令規範做更精細的修調，以幫助企業國際化時更順利。」

特力和樂：「...海外拓點之產品定位或是產品種類層次與台灣不同，會根據進入國際化當地所做調整...國際化重要因素，主要是採購部份，我們有建置一套完善且具有條理的運作系統，所以不太需要派遣太多台灣的人才去控制此機制的運作。」

## (二)小結

根據以上企業國際化時的經驗分享，可以將其中關鍵的因素歸納出企業對於國際化歷程之關鍵因素，同意度較高的為「充分了解當地市場需求」、「人才、產品在地化」、「物流及供應鏈系統的掌握」。

## 二、國際化人才策略/需求與培育

### (一)受訪者摘要-企業

寶雅國際：「...國際化之人才策略是以儲備當地的管理人才為首要...國際化時的人才需求與培育著重在採購人才對當地市場消費者需求之敏感度...」

傳香飯糰：「...國際化人才所需具備的條件，主要為對於當地法規與食品安全之限制標準要有一定的了解，並且對當地的風俗文化習慣相當熟悉...主要還是需要經驗的累積...如果有建立一個專業的顧問團隊或客製化的服務團隊，藉由顧問的專長，針對我們的問題進行深入的分析...助益較大」

翔美食品：「...主要是聘用國外的人，訓練代理商，和其建立信任關係，...代理商皆是在台灣這邊訓練的，國際化人才，還是需要實戰經驗，...國際化人才的重點在看怎樣留才，因為會有公司來挖角。」

先麥食品：「...國際化的關鍵成功因素應該是外派過去的中階管理者...」

王品餐飲：「...因前往海外發展需要企業經營與語言能力的專才，故政府可訓練這兩方面的人才並成立國際性團隊，以提供企業顧問諮詢服務或人才任用來源。」

美食達人：「...人才多是我們總部自己訓練的...。與當地學校進行配合，尋求需要的人才。可從產學合作的時候就了解學生未來的職涯規劃，例如有外派意願，就可以針對後續做一連串的規劃。」

麗嬰房：「...海外分店多半任用當地員工來經營門市...目前主要欠缺優秀的高階管理人才來管控龐大的中國市場...」

住商不動產：「...主要可能會考慮的因素是人員的成熟度、忠誠度、穩定度及靈活性。大陸的人才培育方式是以就地取材為主...相關的外派人才會給予短期的調派歷練...員工外派之後，有3種能力(課程)對他的外派工作最有幫助，分別是當地法令規範、產業現行的營運模式及管理型態以及當地的人力資源管理型態。以公司目前的需求來看，最缺乏高階的區域管理人才。」

特力和樂：「...對於國際化的人才，目前高階都是以國外派訓為主，主要可能選擇國外知名商學院所開設的短期訓練班，...安排一些國際參展，以增加人員國際視野...我們重要的核心，主要是在高階主管的人才、採購人才、經營的人才，...我們產業有幾項關鍵-採購人才相當重要(需採購到好的商品)」

特力翠豐：「我們現階段人員到大陸也是少數，國際化人才的條件我認為比較重要的有下列5點，分別是有意願到大陸、家庭能支持、文化適應度高、在公司為高層、具一定年資與經驗。」

## (二)受訪者摘要-院校

台灣科大：「派駐到國際化的人才，主要分為兩階段來探討...第一階段，需要的是進入國際化市場規劃性的人才...是否具有判斷力...其人才本身之創新能力也相當重要...第二階段人才所需一位能主導設立分支，具有單獨作業能力的人才，其具備良好的溝通能力與領導能力...」

亞東技術：「最主要的是個人特質，要很外向、敢去冒險，去接觸新的事物。...我覺得專業不是問題，而是想不想國際化的心態...在學校針對國際化開設一些培訓課程，我覺得可以開類似國際禮儀或文化認識的課程...做國際人才培育，我覺得要先熟悉國內產業業態，所以可透過一些產業實習的機會去國外看看...還有老師就要國際化，才有辦法做到讓學生有國際的視野與訓練。」



致理技術：「語文和專業能力最重要。至於企業要推國際化的話，應該最需要業務行銷的人才，...目前學校這邊的作法就是設定英檢(toeic 350分)的畢業門檻，還有輔導學生考2張國際證照(LCCI和ILT/SORT)」

高第一科大：「對於國際化人才，語言溝通與表達、具有專業知識是相當重要的...必須要有一個系統性的規劃訓練，有國際學程，是英文授課等等。若透過交換學生的方式...或是請有在國外生活過、國外讀書過的老師回來做教學...」

嶺東科大：「如果談到國際化的話，學生第一應該要培養外語能力，再來就是倫理觀和歷史觀。」

勤益科大：「建議要培育國際化人才，英文能力是一個很重要的指標」

德明財經：「其重點還是在於專業能力與語言能力...另外，其好奇心、抗壓力、創新能力，也是相當重要的」

清雲科大：「應該要有自己實習經驗，靠其經驗去累積實力...在學校部分，可配合學校與合作的姐妹校進行合作與交流，外籍生與本國生交流或進行交換學生...」

南台科大：「最大的問題還是語言...由於連鎖加盟產業的進入門檻並不高，所以專業能力其實是可以速成培養的。」

屏商技術：「建立一些語言的門檻，或是鼓勵學生考英語檢定皆為可考慮的作法。」

### (三)小結

根據企業和院校受訪者的看法，我們可以歸納出國際化人才的培育方向和策略大致可分為；在企業方面，「當地管理、採購人才在地化」和「優秀的中高階管理者」為企業在國際化人才培育時最重視的兩個面向；而在院校方面，「語言能力」、「專業能力與知識」、「個人特質」、「國際化經驗」四者皆為院校較認同的國際化人才培育方向，其中又以「語言能力」出現的頻率最高，為院校認為成為國際化人才最重要的一個培育指標。

## 三、計畫相關建議

### (一)受訪者摘要-企業

寶雅國際：「建議可針對當地的法規遵循程度、當地文化等等內容開設國際化人才培育課程，敬邀具實戰經驗之講師進行經驗傳授。」

傳香飯糰：「...未來建議政府可以提供資訊的平台，讓企業可透過這

些平台，了解目前政府有哪些資源、政策是可以協助廠商的...」

先麥食品：「對於國際化課程的建議是，要開設國際人才培育的相關課程時，建議應先調查出大、中、小型企業分別需要何種國際人才能力，再針對這些人才特性去做課程規劃」

王品餐飲：「目前中小型的連鎖加盟業者最欠缺的就是管理人才，此計畫應能提供業者管理人才的任用來源。然而，此計畫是否能給予學員實務上的訓練，會是業者關心的重點所在。」

美食達人：「...建議政府可在企業國際化與外國間扮演一個溝通與協調的角色，建置一些國際化外派人員的政策或是諮詢的服務...舉辦門市管理認證課程，最好要依產業別劃分...」

住商不動產：「若未來坊間欲開設國際人才培育的課程，建議可以開設通識課程」

## (二)受訪者摘要-院校

台灣科大：「若要針對連鎖加盟等等去做一個立地管理人才的培養，可能需要套裝化，設立一個學苑的體制去進行管理，會比較完整...」

高第一科大：「對於國際化商業人才的培養，建議政府機構可做一個統籌，而不是每個學校自主發展其國際化專業人才培育與課程的設計，這樣可以集中資源，因為每個學校所擁有的資源不多，這樣結合才可以做一個規模經濟。」

## (三)小結

總結以上企業及院校對本計畫中有關國際人才培育課程的建議，我們可以歸納出以下兩個方向：

### 1.政府的支持

絕大部分的企業受訪者都提到，如果政府能夠提供給企業資源或服務的協助，例如建置資訊平台交流、提供國際化人才培育諮詢的窗口等，甚至是由政府出面統籌本土企業國際化時的人才培育課程和策略，將會更有利於台灣企業在國際化時的推展更加順利與暢旺，減少許多學習曲線的時間。

### 2.聘請具經驗的講師並依產業特性劃分培育課程

有實戰經驗、熟悉當地風土法令的講師才能夠傳授有用的資訊給予學員，若能進一步提供實務的訓練，例如短期的海外企業實習等，更可以促

使國際人才培育的課程臻於完善。同時若能依不同的產業特性區分課程，例如餐飲業提供食品品質管理課程、房地產業提供認識區域特色課程，以此客製化的服務將使國際人才培育的課程更具效益。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

綜合二十家企業和院校專家的深度訪談內容後，本研究整理出連鎖加盟產業在國際人才議題上之重要共通要素如下：

#### 一、國際人才議題

##### (一) 國際化歷程之重要因素

從企業的深度訪談內容中可以發現，國際化的歷程通常可以分為二個階段：第一個階段是企業準備要國際化前的前置作業階段，第二個階段則是企業進入當地後發展運作的當地經營階段，影響此兩階段的關鍵因素各自不同，可整理分析如下：

表 5-1 企業國際化歷程之關鍵因素

國際化 歷程	第一階段	第二階段
關 鍵 因 素	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 充分了解當地市場需求或特性</li> <li>➤ 直營經營模式</li> <li>➤ 產業特性的 knowhow 掌握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 供應鏈系統之掌握</li> <li>➤ 物流系統</li> <li>➤ 建置完善的套裝化運作系統</li> <li>➤ 人才在地化</li> <li>➤ 產品當地化</li> <li>➤ 品質管理</li> </ul>

		➤ 品牌價值
--	--	--------

第一階段是企業要進入海外市場前的展店評估和市場分析，此階段的關鍵因素必須先充份了解當地市場的需求或特性，例如美食達人在國內與大陸展店模式是以人流與車流為主要考量因素，而在美國與澳洲部份，則視腹地與區域，多設在華人居住地區為主。再來就必須考慮到要以直營連鎖或是加盟連鎖的模式進入，可能要依業種業態的特性去做考量，例如餐飲業--王品餐飲集團的服務品質和管理模式難以複製，因此在大陸的據點是以直營方式經營，以確保菜色和服務品質的穩定度；而像服飾業--麗嬰房，則是採授權或批發的方式經營，因為其品牌較產品更具影響力。最後是企業要國際化之前，必定要對本身產業的知識非常熟悉與了解，才能夠將台灣的成功經營模式複製過去。

而在企業進入海外市場後第二階段，必須注意的關鍵因素為供應鏈系統、物流系統甚至整套的作業系統的建置，這算是連鎖加盟產業的命脈之一，必須找到可靠的當地供應商或代理商，形成夥伴關係，才能提供海外各連鎖加盟店的供貨穩定和支持，進而使產品品質穩定；接下來是管理在地化、人才在地化，麗嬰房、住商不動產目前在大陸的門市據點都一致聘用當地人來服務。最終希望能建立起品牌影響力，例如麗嬰房和住商都認為若能在海外市場建立起品牌的知名度和共識，其所帶來的價值將可以超越之前的辛苦耕耘。

## (二) 國際化人才之所需能力與培育方向

連鎖加盟產業國際化時所需要的人才能力與培育方式，在企業和院校受訪者的觀點方面有些微的出入，本研究將其整理如下：

表 5-2 企業與院校觀點之國際人才能力與培育方式

	企業	院校
所需的人才/ 能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 了解當地需求的採購人才</li> <li>➤ 熟悉產業專屬知識的專才</li> <li>➤ 熟悉當地法規與風俗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 語文能力</li> <li>➤ 專業能力</li> <li>➤ 行銷能力</li> <li>➤ 創新能力</li> </ul>

	<p>文化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 優秀的中、高階管理者</li> <li>➤ 企業經營與語言能力兼具</li> </ul>	
培育方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 建立專業顧問團隊</li> <li>➤ 與當地學校進行產學合作</li> <li>➤ 短期海外調派訓練</li> <li>➤ 國外參展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 套裝化訓練</li> <li>➤ 海外企業實習</li> <li>➤ 交換學生</li> <li>➤ 國際經驗豐富的師資</li> </ul>

在國際人才所需的能力方面，企業界一致性地認為國際化人才必須能夠對海外市場的當地法規、風俗文化有一定的了解程度，才能在事業推展時更加順暢；再來人才本身要對其所處得整個產業知識非常嫻熟，例如住商和特力和樂在國外展店時，都是選派總經理一人過去當地，負責整個店的營運籌劃與建置甚至是員工教育訓練，因此成為國際人才的第一步就是必須所處產業有相當的了解與經驗，才能將這些 knowhow 複製到海外；再來因為業種特性，寶雅和特力和樂都特別強調「採購人才」是國際化時相當重要的一個人才；最後企業一致認為目前在國際化發展時，最欠缺的就是有視野、有格局的優秀中階經理人。而在院校方面的看法，則是認為語文和專業能力是最重要的兩個基礎，其他如業務行銷能力、創新能力也有加分的效果。

在培育方式方面，企業建議可以由政府或是民間機構成立專業的顧問團隊，提供企業在國際人才培育的客製化服務或是課程，而美食達人目前在大陸當地學校進行產學合作，也是相當不錯的做法，另外像提供海外輪調訓練或是鼓勵員工到國外參展等方式也都是目前可行的做法。院校則是建議在求學階段就可以提供學生海外實習或交換學生的機會，或是聘任國外求學回來、國際化經驗豐富的老師，從教學方面增進學生國際化的視野與認識。

## 5.2 研究建議

根據上述結論，本研究對未來連鎖加盟產業「國際人才培育課程」提出下述幾點建議：

### (一) 開設國際採購人才課程

針對連鎖加盟產業中的生活百貨業、服飾業開設國際採購人才課程，提供如議價技巧、當地法規法條認識等課程。

### (二) 開設中、高階經營管理能力培育課程

針對目前連鎖加盟產業在經營海外市場時最缺乏的中、高階管理人才提供一系列的培育課程，例如領導與溝通技巧、危機處理課程等。

### (三) 依照業種特性劃分課程

連鎖加盟產業中的各行業所需的知識技巧不同，可依行業別劃分所需的能力，例如百貨業國際化時，非常倚賴採購人才買到符合當地市場需求的商品，便可以開設「國際採購人才培育課程」；餐飲業國際化時需要有經驗的店長教導當地員工標準作業流程，便可以開設「國際人力資源管理課程」；或是開設國際行銷、國際品牌經營的課程提供想在海外推展品牌的企業人才培育。

### (四) 邀請具經驗的外派歸國人才心得分享

由具實戰經驗的外派歸國後的人才傳授海外發展時該注意的事項，例如當地法規和文化認識的課程或講座。

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 台灣加盟促進協會(2002)，台灣連鎖加盟商業特輯。
2. 李培芬(2003)，台灣加盟連鎖體系國際化與經營模式調適之研究，台灣大學國際企業管理研究所碩士論文。
3. 李婉蓉譯(1990)，無國界的管理，台北：遠流。
4. 莊文華(1994)，連鎖體系擴張策略之比較研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
5. 葉重新(2001)，教育研究法，初版。台北：心理出版有限公司，第 196-199 頁。

6. 詹益華(2005)，國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
7. 蔡淑君（1988），我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，中國文化大學企管研究所碩士論文。
8. 簡詩怡(2000)，跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究，臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。Black , J.S. & Mendenhall, M.(1990),Cross-cultural Training

### 英文文獻

1. Black , J.S. & Mendenhall, M.(1990),Cross-culture TrauningEffectiveness:A review and Theoretical Framework For Future Research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
2. Chan,Peng. S. and Justis, Robert.T.,(1990)”Franchise Management in East Asia ” *Academy of Management Executive*, Vol.4,No.22,1990,P75-85
3. Edwards, J. N. & Klemmack D. L. (1987), Correlates of Life Satisfaction: A Re- Examination. *Journal of Gernotology*, Vol. 28, pp. 497 – 502 For Southeast Asia, Area Studies, Chapter21, 383—399.
4. Gregersen, H.B., J. M. Hite and J. S. Black (1996), “Expatriate performance appraisal in U.S. multinational firms,” *Journal of International Business Studies*. 27(4), pp.711-738.
5. Hoffman,Richard C. & Preble, John F .,(1991)”Franchising:Selecting a Strategy for Rapid Growth”*Journal of Global Marketing*, Vol.6, P81-96.
6. Kerlinger, F. N. (1986) , *Foundations of Behavioral Research*.
7. Lanier, A. R. (1979), Selection and Preparation for Overseas Transfers. *Personal Journal*, 58, pp.160-163.
8. Novozhilov, Yuri V., (1991); University-Industry cooperation in eastern Europe:the experience of some advanced universities in the USSR, *International Journal of Technology Management*, Vol. 6, Issue 5, 469-477.
9. Robinson, Richard D. (1978), *Internationalization of Business : An Introduction*.
10. Ronen, S. (1986), *Comparative Multinational Management*, New York: John Wiley and Sons, 352-353.
11. Tung R. L. (1981) “*Comparative Analysis of the Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese and Mutinationals*” Paper

Presented at the First International Symposium on Cross-Cultural Management, Montreal, Quebec, Canada, October.,38-41.

12 Tung R. L. (1981). Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, pp. 68-78.

13 nited Nations Centre On Transnational Corporations (UNCTC),Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects, United Nations, New York, 1988/1990

14 Wlch,Lawernce S., (1992) “*Development in International Franchising*”

15 Williams Graham & Bent Ritchie (1995), *Developing Expatriate Managers*.