

## 動態及網絡模式下 FDI 理論解釋能力之比較探討 — 以賽局理論為分析基礎

### The Comparison of Explanatory Power of FDI Theories under Dynamic and Network Context—A Game Theory Approach

沈宗奇<sup>1</sup> 王俊賢<sup>2</sup>

(Received: Sep. 3, 2009 ; First Revision: Dec. 15, 2009 ; Accepted: Dec. 22, 2009)

#### 摘要

由於國際企業理論主要以個體廠商作為分析對象，而賽局理論即是以個體之決策行為為基礎，探討決策個體在互動之下，均衡時參與賽局者的策略選擇為何。因此本研究以賽局理論為分析基礎，進行不同海外直接投資理論間之比較及命題推理。本研究採二國、二廠商之動態賽局，分析發現廠商海外直接投資 (foreign direct investment, FDI) 決策和內部化理論假設相符，即公司本身專屬優勢、市場完全與否將影響廠商 FDI 行為。此外，OLI(ownership-location-internalization)理論的當地市場需求與生產要素之假設條件，也是解釋廠商 FDI 活動的重要因素。而在考慮動態環境下廠商之互動關係後，則會出現傳統內部化理論無法解釋的 FDI 現象，此時，若以網絡理論觀點作分析，將可對中小企業海外直接投資發生原因作出較合理解釋。因此由分析結果，本研究建議，在漸形複雜、動態與決策相依的國際經營環境中，為使國際企業之研究命題發展或企業決策能更嚴謹與正確，採用賽局理論作為分析與決策工具將是可行方法之一。

**關鍵詞：**內部化理論、折衷理論、進入模式、網絡理論、賽局理論

#### Abstract

The analyzed unit in international business mainly focuses on organization behavior, which corresponds to game theory that analysis is based on interactive individual decision making. The purpose of present study is to compare the differences among various foreign direct investment (FDI) theories and develop research propositions by using game theory. The game in this study is assumed as two countries and two firms mode. The results showed that firms' FDI decisions were supported by internalization theory, that is, the firm-specific advantage and level of market completeness were associated with behavior of firms' FDI action. The variable of location advantages from OLI (ownership-location-internalization) theory is robust to explain firms' FDI decision. As mentioned here, the viewpoint of network theory is helpful to delineate the unaccountable phenomenon that firm made FDI decision without specific advantage when the dynamic interaction between firms is considered. The

<sup>1</sup> 國立嘉義大學行銷與運籌研究所助理教授

<sup>2</sup> 國立嘉義大學生物事業管理系副教授

global environments is getting complicated and interactive, our research finding demonstrated that the studies of international business have to investigate rigorously with more precise instrument, and the game theory would be the useful tool to obtain it.

**Keywords:** Internalization Theory, Eclectic Theory, Entry Mode, Network Theory, Game Theory.

## 1. 研究動機與目的

內部化理論與折衷理論(Eclectic Theory)已被大量用為解釋為何MNEs (multinational enterprises)進入海外市場的動機與行為，且也已獲得許多實證研究的支持。但由於內部化理論與折衷理論多以歐美多國籍公司為研究對象，因此用於解釋一些中小企業跨國投資行為時，會有理論無法說明之現象發生。尤以台灣企業至海外投資為例，多屬中小企業組織，且其本身也並非因具有獨佔性優勢，所以才從事海外市場進入，因此，和理論上對海外直接投資之假設，產生現象不一致之情形。

Simon (1960)首先將外部環境視為組織系統之一部份後，學者已普遍認為，由於企業外部存在高度變化性與不確定性，這些外部的變化將對組織形成不同的機會或威脅，而組織如何對外部環境變化作出策略調整，將影響組織目標之達成績效。Hannan and Freeman (1977)亦將生態學中的族群生態理論運用於組織理論中，其以生態學中自然生態系統來比擬環境互動關係，其認為組織是一個與環境不斷互動的有機體，環境在正常情形下會有不斷變動的特質，組織要在這不同的變動環境生存，就要有不同機智來回應外部環境之變動。而此二論述已點出，組織並非存在一個封閉系統可自主掌握一切，反而是一個須與外界互動且作出最適反應的個體。而在傳統的海外直接投資理論中，似乎只考慮個別公司本身的資源條件，而未將外部環境與競爭對手策略改變所產生的影響納入考量，以致在動態變化過程的解釋上有稍為不足之處。因此本研究將以動態觀點分析廠商對外投資策略之決策過程，期以推理靜態與動態之下，理論是否仍可清楚預測或解釋廠商之行為。

進入模式的選擇是在風險與不確定的考量下，對於控制與資源承諾成本二者之間的取捨。而如何保持彈性常常是重要考量之一。故控制、風險、與彈性是最重要的考量所在。靜態時，所有權優勢 (ownership advantage)對廠商FDI行為影響最為重要(Mascarenhas, 1982; Mascarenhas, Baveja and Jamil, 1998)，而動態下，地理條件(location)與所有權優勢將產生互動(Dunning, 1988)。Casson (1986, 1987)認為其1976年的文章是內部化理論與區位理論的綜合體，強調所有權(Ownership)與區位(Location)優勢之重要性，釐清市場失靈如何影響廠商績效。但Buckley (1988)認為不需O優勢，因內部化理論的動態觀點就已包含。因此，在外部環境不斷變動下，理論之動態考量變得相當重要，因它將直接影響理論之解釋力。所以本研究將以動態觀點，分析那些因素會影響公司海外直接投資決策，且比較不同理論在解釋海外直接投資之差異，期以在賽局理論嚴謹之邏輯推理下，更清楚了解理論爭議之原因所在。



因此本研究將以傳統的對外直接投資理論(foreign direct investment)、網絡理論 (network theory)等觀點，並以賽局理論(game theory)為推理基礎，試圖建立一個適合解釋台灣廠商進入國外市場的概念架構。而廠商進入同一個海外市場，若以縱斷面觀察，可以發現各公司有不同進入時點，又由於廠商之間的關係是互動的，因此本研究將廠商進入海外市場分為二期，試著推理先採取行動與後反應者公司間的特性、動機與進入目的之差異，且對最後策略反應之影響為何，並求出均衡會出現在何種策略模式之下。

## 2. 文獻探討

### 2.1 國際企業相關理論

過去國際企業領域在FDI之相關研究，已發展出如以經濟學為基礎的內部化理論、採較寬廣觀點的折衷理論、及考慮一些影響海外投資績效因素之現代觀點(如子公司管理、控制、知識移轉議題)。下面章節將就這些理論進行文獻回顧。

#### 2.1.1 內部化理論 (The Theory of Internalization)

傳統的經濟學利用供給與需求決定商品的價格與數量，即所謂的市場機能。但是傳統的經濟學與組織理論都忽略整個市場經濟中很重要的一項影響因子即「交易」本身。使傳統經濟學為建立在完全理想的假設環境下，應而與現實的情況有相當大的差異。而內部化的發生，係為回應在產品或要素市場的外部性，此類市場外部性將導致FDI (foreign direct investment)的發生，而內部化理論亦確認市場失靈現象的存在 (Anderson and Gatignon, 1986)。因此MNE (multinational enterprise)的發展係為了克服政府法規和管控(如關稅等)及其他形式的市場失靈。

Coase (1937)首先確認交易成本存在的事實，其觀點可應用於MNE (multinational enterprise)產生之解釋。因國際市場的市場失靈與交易成本現象遠較國內為複雜，故可知MNEs有其存在必要。但是MNEs內部化所帶來的利益，必須足以補償其在國外政經濟環境不熟悉下的營運成本。一旦MNEs產生，便會藉由生產與銷售管理的行動來維繫其專屬優勢；當優勢無法維繫時，MNEs則會改採授權的方式來處理其專屬資產之最後價值。國際投資內部化的概念，最早可溯及Hymer (1960)指出四種型態的市場失靈。之後，Kindleberger (1969)加以推廣並構建出主要FDI理論的基礎。四種型態的市場失靈分別源於：(1)產品與要素市場失靈、(2)規模經濟、(3)政府規定、(4)交易稅和關稅。此類文獻以市場失靈作為FDI理論之核心，但並未特別指出內部化為FDI理論之典範。

Buckley and Casson (1976)為首先針對知識市場失靈與中間財內部化兩者之關係進行討論。Casson (1979)則對內部化理論作了嚴謹的論證。其他學者亦有相關論述。Buckley and Casson (1976)所提出之內部化理論，主要為解釋當企業有了優勢(如品牌、技術等)時，何以不將優勢出售，而採自行使用的理由。以國際企業而言，當市場存在不完全性，企業無法以出售優勢的方式得到合理報酬時，企業就會在國外市場以



內部化的方式，由海外子公司直接使用自己的優勢，以獲取內部化後的利益。而市場不完全可能由下列多種原因所造成(1)資訊不對稱、(2)政府干預時、(3)品質要求、(4)不確定性高時。截至目前可知，由市場失靈現象，產生了內部化理論；而內部化理論解釋了為何專屬優勢係由廠商擁有而非國家所擁有；同時內部化理論也是解釋FDI形成因素的重要原因。而Kojima (1978)認為日式FDI通常發生於不具比較利益的產業，故透過技術的移轉，可以產生促進貿易的效果；至於美式的FDI則是貿易消滅者，因為其多發生於具技術要素比較利益的產業，故取代了貿易行為，同時引發了國際收支問題，所以其論點與之前理論所述內容相反：即FDI 或 MNEs與為替代而非互補作用。內部化理論解釋MNEs發展內部市場現象。在傳統的外部性市場中，無法透過市場機制對於知識的生產與散播進行訂價，而MNE的內部市場則允許該專屬資訊得以有效的使用。故MNE可藉由內部化理論來克服各種外部市場失靈的情形，有效的管理知識和中間財的生產與交易。而之前學者所提出之FDI動機，多僅針對一、二項要素或產品市場失靈進行探討，或考量政府法令所導致的市場失靈現象。而內部化理論則解釋了大部份FDI的原因，故內部化是FDI的一般性理論，也是MNE理論之典範。

雖然交易成本理論也解釋了進入模式選擇之經濟原則，該理論則以是否最低成本為考量，在最低成本的運作模式下，公司可以達到利潤最大化。Andersen (1997)認為交易成本應用到進入模式的選擇上必須修改成包含非交易成本的部份。Ghoshal and Moran (1996)則認為交易成本理論在被使用成為規範性工具之前應該稍作修改，即使就描述性或分析性的目的而言，它的有效性是很有限的。Tse et al. (1997)指出交易成本理論一再強調公司專屬性變數，卻忽略了地理位置差異所造成的影響。Andersen (1997)、Dunning and McQueen (1982)、Tse et al. (1997)和 Verbeke (2003)認為Dunning所提出的OLI架構改善了交易成本理論，因為它所指出的變數涵蓋了交易成本I (internalization) 所能解釋的範圍外，亦增加了所有權優勢與、地理位置優勢二種考量因子。

### 2.1.2 折衷理論

折衷理論由Dunning (1977)所提出，為國際企業中解釋企業直接投資的重要理論之一，並且也獲得許多實證的支持，其主要理論架構包含所有權優勢 (ownership advantages)、內部化優勢(internalization advantages)、區位優勢 (location advantages)，而企業在此三個條件同時成立下，才会有對外直接投資發生 (Dunning, 1980)。Dunning認為MNEs跨國生產之條件有三，分別如下：

條件一：所有權優勢-此種優勢可區分為：(1)資產優勢(Oa, asset advantage)：企業擁有的特殊資產；(2)交易優勢(Ot, transaction advantage)：MNEs因組織能力而獲得交易上的優勢。

條件二：移轉優勢(內部化)市場失靈(market failure)的原因：(1)風險與不確定性(2)在不完全市場情形下，企業進行規模經濟的生產(3)交易所產生的外部成本與利益，無法被交易伙伴所反映。

條件三：區位優勢(locational advantages)--市場結構與市場交易失靈。當MNEs認知將中間財進行跨國移轉，同時結合地主國部分中間財為有利時，MNEs將於國



外生產。市場不完全對MNEs區位決策的影響類型可分為以下二點：(1)市場結構失靈，如政府的干預將會影響企業在不同地點生產之成本與收益，間接鼓勵或限制了直接投資的決策。(2)市場交易失靈，如不考慮政府干預時，當MNEs在不同地點之活動可產生交易利得(如避險、降低匯兌風險或進行財務調度)，MNEs之活動仍會發生。然而市場交易的失靈可能僅發生在特定國家，故有其區位上的意涵。Rugman (1981)將MNEs此種行為視為「外在環境失靈的內部化」，不過此種看法僅解釋MNEs的子公司散佈各地的原因，並未說明MNEs為何選擇該地設立子公司。

Brothers, Brothers, and Werner (1996) 針對美國電腦軟體產業之選擇進入模式進行研究，只探討O與L變數，結果發現公司在O與L上具有較高的優勢，會使他們較傾向選擇整合性的(獨資)進入方式，該研究支持了Dunning的架構。Tse et al. (1997)在針對中國大陸的研究中發現：OLI上具有較高的優勢者，會傾向選擇整合性的(獨資)進入方式，又再度支持了Dunning的架構。Tatoglu and Glaister (1998)針對投資土耳其公司進行研究，也支持了Dunning的架構。

### 2.1.3 現代MNEs相關研究

Kogut and Zander (1993)之研究，可說是現代國際企業理論之新里程碑(Verbeke, 2003)。其論點引起許多學者重新思考交易成本理論(transaction cost economics)中有限理性(bounded rationality)與投機主義(opportunism assumptions)兩個重要假設之合理性。Kogut and Zander (1993)認為過去MNE理論太過強調交易成本，以致忽略如進入模式選擇或技術移轉模式對價值貢獻之影響，所以如何創造進入市場的利益，應該是除追求成本極下化外，公司須加以思考的。而內部化理論過度強調投機主義(Kogut and Zander, 1993)，以致過度狹窄的定義最佳進入模式，加上內部化理論以個體間的交易為分析中心，忽略交易相關背景因素之影響，使得對廠商FDI行為分析，出現許多無法解釋的現象。因此，Kogut and Zander (1993)認為內部化理論應採較折衷之觀點，以使其理論能更符合現實世界中MNE之行為，所以將統治模式(governance structures)、子公司專屬優勢(subsidiaries-specific advantages)、技術能耐(technological competences)等觀點融入內部化理論，將是有利於未來國際企業理論之研究發展(Verbeke, 2003)。

而所有權控制和進入模式選擇一直被認為存在高度關連性(Anderson and Gatignon, 1986)，但Pan and Tse (2000)所提出的二階段外國市場進入模式選擇，認為MNE在進入海外市場時，應先考慮是否在海外市場進行權益性投資，再決定進入模式之選擇，而MNE在早期決策，應考慮可能合作廠商之技術吸收能力及可信賴程度，因這些因素將影響進入模式之可行性(Brown, Dev and Zhou, 2003)。所以與內部化理論所強調最佳進入模式為獨資形式相比較，Pan and Tse (2000)對進入模式之選擇已採較多元思維。

隨國際企業理論蓬勃發展，如知識隱喻性(knowledge tacitness)、技術移轉者之技術移轉能力、技術接收使用者之能力將影響MNE最佳進入模式選擇(Martin and Salomon, 2003)。而對子公司技術能力、技術轉移、自主性決策之探討亦成為現代國際企業理論之分析重點，因早期理論均假設MNE之技術移轉或決程均為母公司傳至子公



司，但隨海外子公司之成長茁壯，現實世界已出現許多子公司將技術移轉至母公司的例子，因此子公司對MNEs之發展將由原來接受者之角色，變成攸關MNE決策發展之地位 (Birkinshaw and Hood, 1998; O'donnell, 2000; Taggart, 1997)。此外制度 (institution) 不只影響廠商策略選擇，對MNEs之全球經營策略之影響更為重大 (Peng, 2003)、甚至MNE與地主國政府間關係，也是重要策略考量因素。所以這些被傳統理論所忽略的構面，已引起許多學者之廣泛探討與研究。因此，可以清楚發現在傳統理論對現代國際企業現象解釋能力不足之下，國際企業理論發展已朝向融入更多變數與概念之折衷典範。

## 2.2 網絡理論(Network Theory)

早期學者Granovetter (1973)將網絡定義為：「集合成員 (A set of actors) 知道其他人相關的特性或經由推介而知道」，這裏所定義的網絡相對較弱，即集合成員間資訊是較完全，相對也可以降低交易前因資訊不對稱所造成的投機行為，且在資訊相對透明下，成員間交易的相關訂約、監督成本也較低，因此集合間的一些市場方式將可較內部化有利。Podolny and Page (1998)定義網絡為：「群組成員共同追求重覆、持久的交易關係所形成之經濟網絡」，這裏所定義的網絡關係是相較Granovetter (1973)為強，即成員間不止是資訊相對透明而以，而是成員間欲維持一個長期的交易，且此種交易之動機有別於一般的經濟機制 (economic institution)，即每個成員利益最大化須建立在共同目標之追求上。

關於網絡的意義，亦可利用組織內、組織外，以及關係式交易、非關係式交易等二階矩陣方式，即組織內的關係交易、組織內的非關係交易、組織外的關係交易與組織外的非關係交易四種關係。由於本研究欲探討之網絡關係以組織外部網絡為主，因此，這裏只針對組織外的關係交易與非關係交易作文獻回顧：(一)組織外的關係交易：即企業基於交易成本的降低、競爭策略的考量，或跨越自身資源的限制，尋求組織外的合作機會，截長補短、互利互榮，進而提升公司長期的經營績效。(二)組織外的非關係交易：亦即企業純粹透過市場機能的運作，由供給與需求決定交易的價格與數量買賣售方以追求自身的短期利益為原則，缺乏長期的合作關係。綜合過去文獻，企業間外部網絡的形成與發展具有下列的特質(Thorelli, 1986; Johanson and Mattsson, 1987; Jarillo, 1988)，(1)網絡係由一群獨立組織間因彼此互賴所形成的關係。(2)其互賴關係隱含專業分工的現象，而其協調則是透過網絡上的互動行為。(3)網絡間的互動行為包括產品或知識的交換 (exchange) 與維持長期關係所作的調整或適應 (adaption)。(4)網絡成員間同時存有互補與競爭關係。

根據Jarillo (1988)的看法，網絡形成最主要的原因之一是降低交易成本，也就是降低廠商間協調和執行合約的成本。若產業分工很細，必須以大量的合約及成本來完成交易，此時各家廠商便會利用連結成網絡的方式降低交易成本。另一個網絡形成的主要原因是降低不確定性，若貨品是需要穩定的貨源供給或及時提供零組件，則較易藉由企業網絡的密切結合，以降低供貨的不確定性，因此產業結構會透過降低交易成本與不確定性的動機而影響網絡的形成。網絡化也是一種調適的過程，因為網絡中公司彼此在生產、後勤、管理活動的互動，都需要資源的協調。所以，建構國外網絡容易與否



在於國外網絡的本質，如果海外的網絡結構相似於國內的，創造連結相對上也容易得多，因為調適面減少了，也就是說，網絡的相似性能夠減少交易成本及縮短FDI的學習過程。Snow and Miles (1992)認為網絡組織乃是市場機能的正常運作，促成一些企業組織群集與整合連結，非如傳統組織之上「命令」或「權威」形式而整合形成的企業連結，並且傳統組織傾向於內部化生產，而網絡則是企業根據各不同的優勢進行協調生產。吳思華 (1994) 將網絡定義為介於市場與內部組織間一種混合的交易形式，且是一群獨立運作且相互依賴的實體，在經濟交換過程中維持長期的互動關係，實體間且具有專業分工、資源互補的現象，並藉由此網絡獲取資源、改善競爭地位

企業在進行FDI時，必須有良好的技術能力及豐富的know-how。實證研究發現，採行FDI的企業通常規模較大、有良好的技術、或者是在生產線上有其優勢。弱勢的企業則無法在FDI的領域上有所發展。但事實上，許多國際化的投資者為規模小且為弱勢。例如，多國企業由開發中國家發展已成為FDI中顯而易見的一股力量，而中小企業也在外部投資中扮演重要的角色。這些企業是因為不同的理由而投資嗎？傳統理論解釋是因為這些小型、弱勢的企業具有獨特的公司專屬優勢，可能是較佳的小規模生產、轉換生產線的彈性等等。Gomes-Casseres (1997)和Kohn (1997)發現有些國際化的投資者雖然規模小，但是卻擁有強勢的技術能力，並且在某些利基市場為主要的廠商。事實上以市場的專業區隔來看，它們比其競爭來說是相對較大的，為了維持在利基市場中的領導地位，這些企業會冒險在海外開發新市場、發展新產品、加強自我的專業。所以這類型的小型企業會追求深入利基(deep-niche strategy)，傳統理論以此來解釋其FDI的動機。因此，本研究亦將由廠商因網絡特性而形成互依共存的生態，是否也會互相影響公司間海外投資決策，且產生有別於傳統內部化理論或OLI理論所定義之FDI形成條件，作出概念上的推理。

### 2.3 資源理論基礎

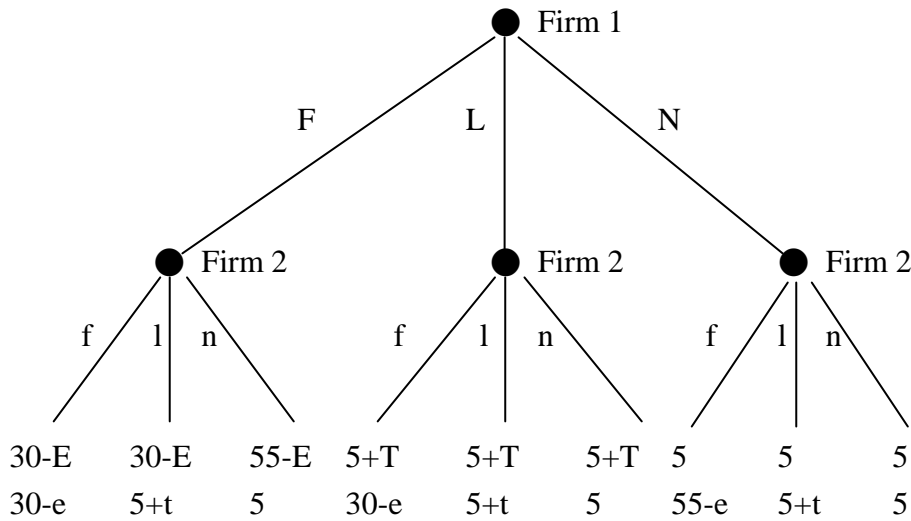
Penrose 在1959年所著的「The Theory of The Growth of the Firm」一書中由經濟理論的推演，提出了「組織不均衡成長理論」。認為公司成長的主要原因是「組織剩餘」(organizational slack) 存在有不完全的市場，為發揮其經濟效率，因此改變公司規模。她也認為一家公司若要獲取利潤租，不僅要擁有優越的「資源」，而且也要擁有能有效利用這些資源的「獨特能力」才行。此觀點後來成為資源基礎理論的基礎。Prahalad and Hamel (1990)提出核心能力(core competence)策略觀點，其認為美國企業競爭力的根本原因，並非起於不利的「環境因素」，而是忽視了企業的「內部核心能力」。其認為核心能力是公司競爭優勢與獲利之根源。Teece、Pisano and Shuen (1997)根據資源基礎理論，再進一步提出「動態能力」(the dynamic capabilities approach)的論點。此論點主要強調兩個面向：第一：所謂「動態」(dynamic)，係指公司必須有能力不斷革新其專長與能力，以期能夠應付變化中的外部環境。因此，創新回應和抓緊時間速度是必要的。第二：所謂「能力」(capabilities)，乃係強調策略性管理在調適(adapting)、整合(integrating)、重塑(reconfiguring)內部與外部組織技能、資源與專長上，扮演非常關鍵之角色，以因應變動中的環境。



FDI是對於海外市場的連結，目的在於取得資源，包括市場機會、天然資源、勞工、資本、技術、及其他對於投資者長期生存所必須的策略性資產(Chen and Chen, 1998)。對國外網絡的連結一開始由單一企業動作，但也會引發原有網絡成員的活動(Ozawa, 1993)。企業在國內網絡的地位能夠描述其國際化的過程，因為地位決定它在網絡內所能動員資源的能力。網絡內的資源及網絡的結構，加上公司專屬的內部資源，描繪出企業國際化的過程(Johanson and Mattson, 1987)。因此透過網絡關係來增加企業本身的資源能力，亦為廠商增加資源能力的方式之一。因此，本研究將差異化優勢與低成本優勢的優勢資源定義如下。差異化優勢：獨特的產品、研發與設計、品牌、市場資訊搜集能力；低成本優勢：規模經濟、生產效率，在生產要素成本升高下，低成本廠商在規模經濟與生產效率不變下，其生產成本將因此上升，由於其所面臨的市場價格彈性較大，因此對利潤之影響相對較大。但對差異化優勢廠商而言，雖面臨相同之問題，但因其所面臨的市場價格彈性相對較小，對利潤影響相對較小。且當廠商策略不同，在進行國際投資時，對優勢資源之取得與運用也將不同，所以其競爭相互影響相對較小。

### 3. 命題推理

模型一、地主國存在市場需求



(一)符號說明

- F：firm 1 海外直接投資之進入模式 (FDI entry mode)
- f：firm 2 海外直接投資之進入模式
- L：firm 1 採授權進入模式(licensing entry mode)
- l：firm 2 採授權進入模式
- N：firm 1 採取無任何反應(No action)
- n：firm 2 採取無任何法應
- E：firm 1 之進入成本
- e：firm 2 之進入成本
- T：firm 1 授權收入





t: firm 2 授權收入

(二)假設:

1. 假設世界只要兩個國家北國(N)及南國(S)。北國市場市場較小但生產技術較進步，且假設市場總需求為  $D_n=10$ 。相對南國則為擁有較大的市場需求  $D_s=50$ 。
2. 假設 firm 1 及 firm 2 為北國的寡佔廠商，且採 cournot 競爭，為簡化模型假設兩家廠商之產能一樣，故平分市場。
3. 當 N 國廠商授權給 S 國廠商後，將在 S 國產生擁有此競爭優勢的廠商。
4. 兩國間存在貿易障礙，進行國際貿易將使出口成本增加，在出口成本過高情況下，將使廠商不會選擇外銷策略 (註：考慮相關進入模式之研究文獻，亦支持出口並非廠商長期下最佳的國際化策略)。

(三)求解

先考慮此賽局之情境:

1. 市場需求為共同知識(common knowledge): 為何我們可以假設此市場需求為共同知識，即廠商均知道外國的市場需求(包括廠商所作的預期)，因為根據內部化理論或 OLI 理論，我們可知可以進行 FDI 的公司是相對有能力去獲得市場資訊或擁有相當國際化經驗者，所以對國外市場也較能清楚掌握。因此我們可以知道沒有此最基本市場洞察分析與預測能力的公司，自然不會成為可能的分析對象。
2. 由於此產業為寡佔產業，因此當公司有海外投資動作時，勢必另一家公司也會很快就獲得相關訊息(不管是出口、授權、獨資、合資)。而我們知道廠商間的動作，存在先後時間之差，而非同時出招 (simultaneous move)。
3. 在市場需求為共同知識、雙方均知道對手的海外投資策略且先後採取動作 (sequential move)下，我們知道此賽局為完全訊息(complete information)與動態(dynamic)，因此可以求出子賽局均衡(subgame perfect equilibrium, Selten 1965)，且一個有限期的完全信息動態賽局有一個 pure nash equilibrium(Zermelo, 1913; Kuhn, 1953)，因此我們可以採逆向歸納法(backward induction)。
4. 所以只要我們可以知道每一家公司海外進入成本(E,e)與其授權收入(T,t)，則我們將可得出廠商最可能採取的國際市場進入策略。
5. 我們先假設兩家公司(E,e)和(T,t)為對稱的，且直接投資必定有成本存在，故 E 大於等於零 (除非地主國政府補貼外國廠商之投資成本，廠商之進入成本才可能小於零。這裏如果地主國補貼額超過投資成本 E，則分析應該已經很明顯知道結果，即任何廠商均會進入，因為有套利空間)。
6. 至於 T，我們假設一定大於等於零，因為就理論和實務而言，當優勢為有價值，則理性的廠商不會選擇以負收入的方式授權給和母公司無任何股權關係的公司，最多只是在零時，選擇不授權罷了。
7. 因此我們知道 e 大於等於零、t 大於零。當 e 大於 50 時，就 firm 2 而言 {f} 變成 dominated strategy，因此此時只要 t 大於等於 0，則對廠商而言選擇授權是最佳的策略，但若 t 等於 0，廠商會選擇 {n}，即不作任何國際化動作。
8. 根據內部化理論之假設市場不完全下，意謂將無法成功透過市場將優勢賣出。而廠商之所以可以進入市場是因為擁有某方面的優勢，即廠商在進入地主國後，如以生產效率、品牌優勢、較佳的管理能力，行銷策略與國際化經驗等等，都可降

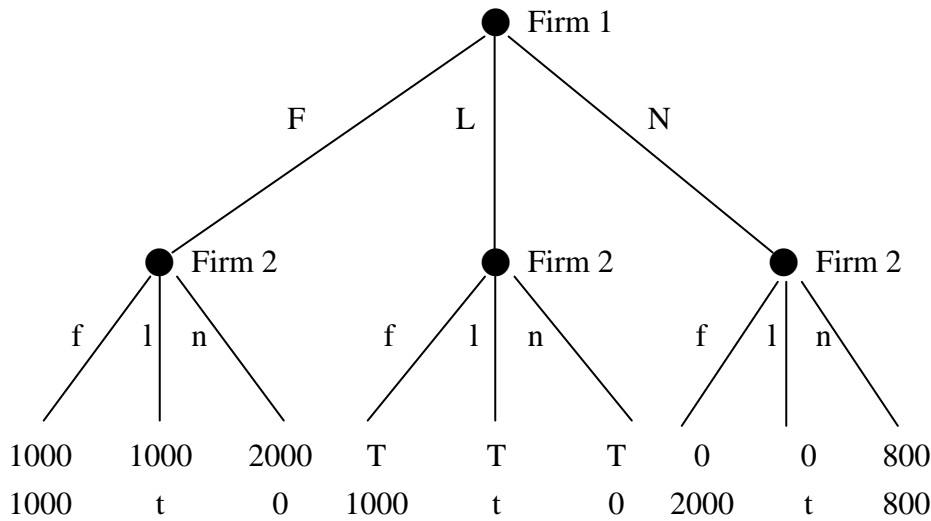


低其  $e$ ，因此越有獨特優勢的廠商就越能將  $e$  降至越小。所以我們可以推理，當 firm 2 有能力將  $e$  降低至 25 以下，且在市場不完全下，就會選擇 {f}

9. 由於  $(E,e)$  與  $(T,t)$  是對稱的，因此我們可以知道 firm 1 best response 為 {F}。所以在使用內部化理論之假設下，即市場不完全，且廠商擁有獨特優勢，在動態下擁有相當(或近似獨佔)優勢的廠商均會選擇 FDI 進入存在市場需求的國外市場。

**命題一：在廠商擁有 1. 專屬優勢、2. 市場不完全 3. 地主國市場存在需求下，內部化理論與 OLI 理論均可用以解釋廠商 FDI 行為**

模型二、地主國存在較低的生產要素成本



(一)符號說明

- F, f：海外直接投資之進入模式 (FDI entry mode)
- L, l：授權 (licensing entry mode)
- N, n：無反應 (No action)
- T：firm 1 授權收入
- t：firm 2 授權收入

(二)假設

1. 假設兩個廠商為寡佔廠商，且採 cournot 競爭，定價一樣，為簡化模型假設兩家廠商之產能一樣，故平分市場。
2. 世界上只有兩個國家，北國(N)與南國(S)，且兩國間不存在貿易障礙
3. 假設北國市場(N)總需求為， $Q=100-P$ ，在勾結後市場價格  $P=60$ ，市場總需求量為  $Q=40$ ，廠商一之產量(等於銷售量)  $q_1=20$ ，廠商二之銷售量為  $q_2=20$ ，又每單位總生產成本 20，得廠商之利潤各為 800。
4. 南國市場(S)擁有較低的要素成本，可使廠商現有技術在使用當地生產要素後，每單位產品最終總成本降低至 10 元，
5. 當 N 國廠商授權給 S 國廠商後，將使 S 國產生擁有此生產優勢的廠商，且可以進入 T 國作銷售。



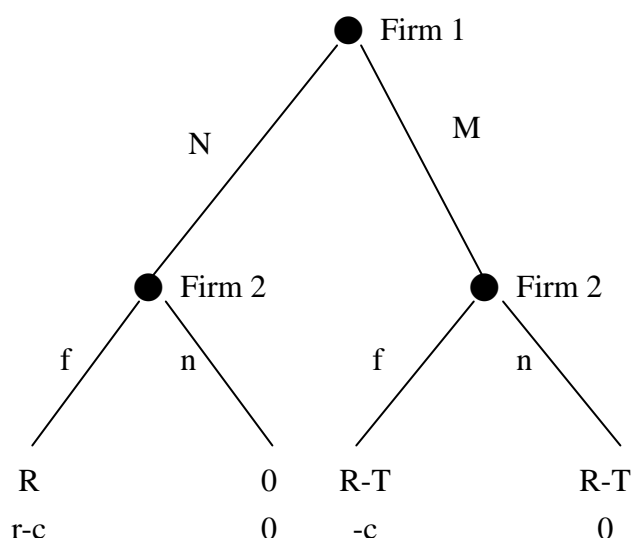
(三)求解

1. 這裏仍承模型一，假設資訊完全且為動態賽局，在 T 可以知道後，即可以 backward induction 求出唯一子賽局均衡。
2. 在本賽局裏，由於在市場不完全之假設下，授權之價格將會低於廠商心中相要的授權收入(1000 以上)，使廠商無法以市場的方式將優勢出售，均衡將會為兩家廠商均進行 FDI 來降低生產成本，並且以每單位 50 之價格在 N 國市場銷售，獲取最大利潤。因此我們推論在下列條件下：
  - (1) 母國公司擁有所由權優勢(如生產技術與交易能力)
  - (2) 地主國擁有有利於廠商降低成本的生產要素
  - (3) 市場不完全，無法使淨優勢於市場中交易
  - (4) 國外市場無需求存在 (當然在有需求存在下，只會更加強廠商 FDI 之動機)，則廠商會選擇以 FDI 的方式進入地主國市場。

而上列之假設條件可知較符合 OLI 之假設，即在上列四個條件下，FDI 才會產生。至於內部化理論較強調條件 1、3 成立下，則 FDI 就會發生，但由本賽局可看出，若缺少 2 之條件，廠商似乎無國際化之必要，或是廠商會進行 FDI，但要在條件 4 被放寬下，即在 1、2、4 成立下，內部化理論才能解釋 FDI。而這與 Tse et al. (1997)指出交易成本理論(Hennart 將交易成本與內部化理論視為相似)一再強調公司專屬性變數，卻忽略了地理位置差異所造成的影響相呼應。故本研究作出下列之命題推理：

**命題二：母國公司擁有所由權優勢、地主國較低成本之生產要素、市場不完全與國外市場無需求存在下，OLI 理論較內部化理論對 FDI 行為有較佳的解釋力**

模型三、廠商無專屬優勢，但地主國市場已存在關係網絡



(一)符號說明

- N：由原來之關係網絡進行交易 (Exchange through original network relation)
- M：透過地主國市場進行交易 (Exchange through host market)
- f：海外直接投資 (FDI)



- n：不採取行動
- R：firm 1 在地主國之收益
- T：firm 1 之交易成本
- r：firm 2 在地主國之收益
- c：firm 2 之海外直接投資成本

(二)假設

1. 世界上只有兩個國家，北國(N)與南國(S)，而兩國間存在貿易障礙，且市場交易不完全
2. 有運輸成本，且顧客重視交貨的時間效率
3. 存在外部網絡交易關係
4. Firm 1 為已進入地主國 S 投資的網絡成員，Firm2 為進行 FDI 決策的網絡成員。
5. Firm2 主要收益為透過網絡關係，Firm 2 並未擁有相對的專屬優勢，且 S 國市場對 firm 2 而言，也無法帶來區域上的優勢。
6. T 為 firm 1 在地主國市場透過當地市場交易之成本，c 為 firm 2 進行海外直接投資之成本

(三)求解

1. 這裏仍承模型一，假設資訊完全且為動態賽局，在 T 與 c 成本可以知道後，即可以 backward induction 求出唯一子賽局均衡。
2. 在本賽局中，firm 2 面對正的投資成本 c，因此其決策為當 firm 1 需要透過網絡交易，且 firm 2 的  $r - c$  大於等於 0，則 firm 2 就會進行 FDI，否則會選擇不作 FDI
3. 當 firms 1 面對{N}和{M}決策時，由於市場並非完全，所以存在交易成本，因此 T 大於 0，所以對 firm 1 而言，會選擇透過網絡交易{N}。
4. 由於網絡成員存在策略互依，且可透過連結降低交易成本，而只要 firm 2 由網絡關係中所獲的利益 r 大於 c，則 firm 2 就會進行 FDI，由網絡架構而言，若此組織間的網絡關係可使廠商長期合作，則意謂此網絡成員均可從中獲得優勢(否則就沒必要合作了)，因此對 firm 2 而言，在合作關係網絡力量完整下，則 firm 2 可從中獲取的 r 將會大於 c，因 firm 1 會將經由網絡交易所結省下的交易成本 T，反應於 firm 2 的收益 r 上 (除非 firm 2 對 firm 1 而言完全無一起合作的優勢，如 firm 1 缺乏信任與能力，以致 firm 2 認為維持彼此交易所產生的成本大於市場交易成本 T，即  $c > T$ )。
5. 因此我們推論，在下列條件成立下，firm 2 會進行 FDI
  - (1) firm 2 未擁有所有權優勢(如生產技術與交易能力)
  - (2) firm 2 在地主國未擁有區位投資優勢，因 FDI 的收益取決於是否可以獲得網絡成員之合作關係。
  - (3) 由網絡關係進行交易，將使 r 大於 c，且 T 大於 c，這裏 T 主要來自市場交易不完全，而 c 則可在網絡成員間互相協助降低，如 firm 1 提供 firm 2 國際化過程之協助，且 firm 1 亦提供交易機會予 firm 2，使 r 增加，則 r 大於 c



與  $T$  大於  $c$  就會成立。

上述條件，似乎和內部化理論與 OLI 理論之假設條件不符，因此二理論所強調的專屬優勢，就 firm 2 而言並未符合，但市場不完全的假設條件與外部網絡合作關係，則 firm 2 仍會進行 FDI。或許我們亦可將 firm 2 可以運用網絡資源以形成公司優勢視為 ownership specific advantage，以使內部化理論或 OLI 理論獲得支持。但不可諱言的，因資源相依而產生的網絡關係，在現代國際企業國際化過程決策之影響上，富有深入探討之意義。

本研究提出下列關係概念推論，即當公司擁有 OLI 優勢，則在海外直接投資決策上，當面對地主國外部網絡關係低時，則可以採 FDI，若存在高的外部網絡關係時，則可採取部份 FDI，如只設立行銷子公司，並將產品生產製造透過外部網絡之交易而取得，其 FDI 程度可視公司透過網絡交易後的最適收益而定。若公司沒有 OLI 優勢，且地主國亦無可以運用的外部網絡關係時，則公司最佳的決策為不進行 FDI。反之，當地主國有高的外部網絡關係時，則公司雖然無 OLI 優勢，在透過網絡成員資源互換下，仍將可創造公司之優勢，且有利於 FDI 之進行。如 Hymer 和 Mcmanus 均認為統合利益與管理有關，而非外部市場；但是如果優勢不夠強，則外部將對其有利，就算只是短期，也會產生 FDI，或許可以說明此模型下，廠商 FDI 行為。

表1 不同所有權優勢與網絡關係下之策略選擇矩陣

		地主國外部網絡關係	
		L	H
OLI 優勢	H	FDI	Partial FDI
	L	No FDI	FDI

**命題三：當地主國外部網絡關係高時，雖公司未擁有 OLI 優勢，仍會進行 FDI**

#### 4. 研究結論

在上節中，本研究所建立的三個模型，把廠商間互動決策納入考量，且假設雙方均可預期對方的最佳的策略，故屬完全訊息的動態賽局。模型一主要特點為地主國存在市場需求，模型二則為地主國擁有較低的生產要素成本，模型三為有關係網絡存在之情形。在其他條件不變下，當地主國市場需求大時且市場不完全下，則擁有專屬優勢的企業將會進行海外直接投資。相同假設下，模型二則點出 OLI 理論在假設條件相對放寬下，故對廠商海外直接投資行為解釋能力也較內部化理論為佳。而模型三則說明公司在未有擁專屬優勢下，藉由外部網絡關係進行資源連結，仍會進行海外直接投資。以下個人就三個模型之可能延伸與議題分述如下：

模型一：

1. 在加入廠商資源基礎理論後，不同策略導向(低成本與差異化)公司，是否均會選擇以直接海外投資來進入存在高市場成長潛力的外國市場，又其它可能之替



代進入模式與影響因素為何?

2. 差異化策略廠商與低成本廠商進入地主國市場後，是否有動機促使雙方採取合作策略，其影響因素又為何呢?
3. 相同策略廠商在進入市場時，那些因素或條件會使其競爭雙方採取合作策略呢?
4. 模型中可加入更多有關策略面、組織面的因素作分析，以提高國際企業經營策略實證研究與概念推理之效度。

模型二：

由下表可以看出，當低成本策略廠商，在生產要素成本低，有利於提升公司的競爭優勢時，即會進行 FDI。而當市場需求潛力大，則採差異化與低成本策略優勢的公司均會選擇進入此海外市場，亦會選擇進入市場，只不過其模式需視當地需求條件、交易環境、對手進入策略、政府法令與貿易條件而定，如當地市場需求為偏好低價產品，則低成本優勢的廠商將比差異化優勢的廠商更有優勢。當地主國市場有生產要素成本較低之優勢時，差異化廠商是否會進入此市場呢?其可能影響有市場價格競爭情形、對手反應等因素，應是可以深入探討的現象。

表2 不同廠商策略與區位優勢下之策略選擇矩陣

		區位優勢	
		市場潛力大	生產要素成本低
廠商策略	低成本	Entry	FDI
	差異化	Entry	?

模型三：

在此模型下，可以看出廠商之決策受網絡成員之影響，而模型一、二均已描述當競爭對手採取行動時，廠商可能因應策略為何。因此，若把廠商分成數期來觀察，將可發現可能之進入時間為：

早期：先至海外進行投資者一定具有某方面的獨佔優勢(品牌或生產)。

中期：緊追隨在後的，可能為優勢並未如先發者一樣，但是受先發者之影響，所以也得選擇一樣的反應。

後期：雖未擁有絕對的海外市場經營優勢，但因可以透過網絡取得資源，或是因網絡成員壓力，所以也得從事海外市場進入。

本研究主要貢獻為透過三個模型推理，可以用來解釋廠商進行 FDI 之動機與原因。以模型一而言，可以說明理性廠商在追求收益極大化下，市場需求將是廠商進行任何決策時最主要的影響因素，包括 FDI 決策在內。而模型二則可以化解不同理論在說明廠商 FDI 現象之爭議點所在，其主要為因假設與考慮之環境變數不同，以致結果說明上會有衝突存在。以內部化理論而言，確實可以有效說明 FDI 發生之原因，其理論假設與折衷理論相較下顯得較為精簡 (parsimony)，未能將一些環境和需求面的因素納入考量，以致對現象的解釋上有時會出現不足之處。相對的，OLI 理論常遭批評之處即是其理論未



能符合精簡原則，以致理論在現象之預測能力上將相對較弱，所以精簡與解釋力上的抵銷關係是研究者須加以深思的。

而上述現象正好與模型三主要探討的動機相呼應，即網絡關係對廠商 FDI 之影響。因早期的 FDI 理論多以歐、美具有專屬優勢的大公司為分析對象，故用在解釋如台灣進行 FDI 的公司時，會出現如實際現象與內部化理論假設不符之處。而透過賽局模型，不但可以說明為何如台灣一些中小型企業會進行 FDI，也可以幫助我們在歸納實際現象時，更清楚了解其發生原因會在何種假設條件與動機下成立。另外，以賽局理論為分析或推理基礎，將可清楚分析廠商及外部環境間互動影響關係，避免因只考慮組織內部因素而忽略外部環境之互動，而使理論建構或策略選擇上發生嚴重缺陷。因此在賽局理論成為近年來個體經濟學研究主流之時，主要以個體為研究對象的企業管理領域，將可在應用賽局理論作為分析與決策工具下，獲得更豐富的研究發現。

## 5. 研究限制與後續研究建議

1. 本研究為使容易看出策略選擇之比較關係，故賽局之支付 (payoff) 直接以簡單數字作表示。所以給定的支付是否和廠商認知與實務之情形相符，將是本研究限制之一。而支付大小會直接影響廠商最佳策略選擇之排序關係並產生不同均衡結果，故後續研究可採更多客觀證據來作支付函數關係之求解，以使理論推理及廠商策略選擇之預測能更加精確。
2. 本研究以賽局理論為分析基礎，探討理性行為假設下公司在面對不同環境假設與競爭時，所可能採取之策略行動為何。而現實世界個體之決策行為及其所面對的外部環境勢必更為複雜，因此未來研究可考慮加入其它重要影響變數，以求均衡下公司之可能決策行為。
3. 本研究以二國、二公司為主，均衡結果可能因此受到限制。因此，未來研究可擴充國家與公司數，以求取更接近現實世界的廠商決策行為及均衡解。
4. 現實世界中，因資訊不對稱與不完全競爭下，個人或組織之決策通常需考慮對手的反應，而這正是賽局理論主要探討歸網分析的問題，因此舉如商業談判、企業購併、策略選擇等議題均可採賽局理論作為分析工具。
5. 本研究為概念性架構之推理，因此仍須以其它實證方法作更嚴謹的模型驗證，以確立理論推理之應用性為何。而國際企業理論之發展已從原來以交易成本理論為探討主軸，轉變為引入其他不同學門之變數或概念，以使研究能有更深入且更真實的發現。所以如制度 (institution)、母子公司關係 (headquarter-subsidary relationships)、知識移轉能力 (knowledge transfer capacity)、所有權與控制 (ownerships and control)、統制模式 (governance structure) 等可能影響 MNEs 之決策與績效表現的變數，是未來研究可以深入探討方向。



### 參考文獻

1. 吳思華(2000), 「策略九說：策略思考的本質」, 台北：臉譜出版社。
2. Andersen, O. (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks," *Management International Review*, 2, special issue, pp. 27-42.
3. Anderson, E. & Gatignon, H (1986), "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, 17(4), pp. 1-26.
4. Birkinshaw, J. a& Hood, N. (1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 773-795.
5. Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. & Werner, S (1996), "Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry Modes in the Computer Software Industry," *International Business Review*, 5(4), pp. 377-394
6. Brown, JR, Dev, CS & Zhou, Z. (2003), "Broadening the Foreign Market Entry Mode Decision: Separating Ownership and Control," *Journal of International Business Studies*, 34(5), pp. 473-488.
7. Buckley, P. J. (1988), "The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, 18(Summer), pp. 181-94.
8. Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
9. Casson, M. C. (1979), *Alternatives to the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
10. Casson, M. C. (1986), "The Role of Vertical Integration in the Shipping industry," *journal of Transport Economics and Policy*, 22(January), pp. 7-29.
11. Casson, M. C. (1987), *The Firm and the Market*, Oxford: Basil Blackwell.
12. Chen, H. & Chen T. J (1998), "Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment," *Journal of International Business Studies*, 29(3), pp. 445-468.
13. Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm," *Economica N. S.* , 4, pp. 386-405. Reprinted in O. E.
14. Dunning, J. H. (1977), "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach," in *The International Allocation of Economic Activity*, O. Bertil et al., eds. *Proceeding of Noble Symposium* held in Stockholm, London: Macmillan.
15. Dunning, J. H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, 11(1), pp.9-31.
16. Dunning, J. H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*,





- 19(1), pp.1-31
17. Dunning, J.H. & McQueen, M. (1982), "The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry." In A.M. Rugman, editor, *New Theories of the Multinational Firm*. London: Croom Helm.
  18. Ghoshal, S., Moran, P. (1996), "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory," *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 13-47.
  19. Gomes-Casseres, B. (1997), "Alliance Strategies of Small Firms," *Small Business Economics*, 9(1), pp.33-44.
  20. Granovetter, M. (1973), "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
  21. Hannan, M. & J. Freeman (1997), "The population ecology of organization," *American journal of Sociology*, 82(5), pp. 929-964.
  22. Hymer, S. (1960), "The international operations of National firms: A study of direct foreign investment," *PhD thesis, MIT*, Cambridge: MIT Press, 1976.
  23. Jarillo, J. C (1988), "On the Networks," *Strategic Management Journal*, 10(2), pp.31-41.
  24. Johanson J. & Mattsson, L.G (1987), "Internationalization in Industrial System-A Network Approach", *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm.
  25. Kindleberger, C (1969), "American Business Abroad." New Haven: Yale University Press.
  26. Kogut, B. & Zander, U. (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 4, pp. 625-645.
  27. Kohn, T. O. (1997), "Small Firms as International Players," *Small Business Economics*, 9, pp. 45-51.
  28. Kojima, K. (1978), "Direct Foreign Investment", London: Croom Helm.
  29. Martin, X. & Salomon, R. (2003), "Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 34(4), pp. 356-373.
  30. Mascarenhas, B. (1982), "Coping with Uncertainty in International Business," *Journal of International Business Studies*, 13(2), pp. 87-98.
  31. Mascarenhas, B. & Baveja, A. & Jamil M. (1998), "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies," *California Management Review*, 40, pp. 117-132.
  32. Miles, R. E., Snow, C. C (1992), "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, (Summer), pp. 57-72.
  33. O'donnell S. W. (2000), "Managing Foreign Subsidiaries: A Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 525-548.
  34. Ozawa, T. (1993), the Dynamics of Pacific Rim Industrialization: How Mexico Can Join the Asian Flock of Flying Geese, in Daniel Chudnovsky, Editor, *Transnational Corporations and Industrialization*, London, Uk: Routledge.
  35. Pan, Y. & Tse, D. K. (2000), "The Hierarchical Model of Market Entry Modes," *Journal*



- of International Business Studies*, 31(4), pp. 535-554.
36. Peng, M. W. (2003), "Institutional Transitions and Strategic Choices," *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 275-296.
37. Penrose, E.T. (1959), "The Theory of the Growth of the Firm", New York: John Wiley.
38. Podolny, J. M. & Page, K. L. (1998), "Network Forms of Organization," *Annual Review of Sociology*, 24, pp.57-76.
39. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, 68(5), pp. 79- 91.
40. Rugman, A. M. (1981), "International Diversification and the Multinational Enterprise", Farnborough: Lexington.
41. Simon, H. A. (1960), "The new science of management decision", New York: Harper & Row.
42. Taggart J. H. (1997), "Autonomy and Procedural Justice a Framework for Evaluating Subsidiary Strategy," *Journal of International Business Studies*, 28, pp. 51-76.
43. Tatoglu, E. & Glaister, K. W. (1998), "Determinants of Foreign Direct Investment in Turkey," *Thunderbird International Business Review*, 40(3), pp. 279-314.
44. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
45. Thorelli, H. B. (1986), "Network: Between Markets and Hierarchies," *Strategic management Journal*, 17(1), pp.37-51
46. Tse, D., Pan, K., Y., & Au, K. Y (1997),"How MNCS Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience", *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 779-805.
47. Verbeke, A. (2003), "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory," *Journal of International Business Studies*, 34(6), pp. 498-504.

