

台商赴大陸投資進入模式影響因素之研究—中小企業之實證分析

Critical Influencing Factors of Entry Mode of Taiwanese SMEs in Mainland China

李文瑞 *Wen-Ruey Lee**

曹為忠 *Wei-Chung Chao*

陳旭銘 *Shiuh-Ming Chen*
銘傳大學
Ming Chuan University

摘 要

本研究以台灣中小型製造業廠商為實證對象，探討影響其大陸市場進入模式之決定因素。經由 Logit Regression Model 進行實證分析，研究結果發現：投資台商的經營策略、對大陸地區的風險知覺、進入大陸市場時機、以及投資產業的研發密集程度是顯著影響台商進入模式的重要因素。其中台商對大陸地區的風險知覺與投資產業的研發密集程度是促使台商以低涉入程度之進入模式赴大陸投資的主要因素，其餘各項因素則傾向促使台商以高涉入程度之模式進入大陸市場。

關鍵字：進入模式、交易成本、內部化、折衷理論

* 本文作者感謝兩位匿名評審委員所給予之諸多寶貴意見，特此致謝。

Abstract

This study explores critical influencing factors of entry mode of Taiwanese SMEs in Mainland China. By applying Logit Regression Model, 115 firms are empirically analyzed. Findings of this research indicate that industry's R&D intensity and firm's perceived risk of Mainland China are significantly and positively correlated with low involvement entry mode. Early entrants (timing) and firm's global or multidomestic strategy are significantly and positively correlated with high involvement entry mode.

Keywords : Entry Mode, Transaction Cost, Internalization, Eclectic Theory

壹、前 言

台灣屬於海島型開放經濟體系，早期藉由國際貿易帶動經濟成長，因此台灣的對外貿易依存度一直相當高。80年代中期後，由於對美貿易的大幅順差，在外匯存底快速累積下，進而帶動新台幣的大幅升值，再加上因經濟結構轉型所帶來的工資上揚、地價飛漲以及環保抗爭問題的層出不窮，使得我國傳統勞力密集型輸出產業之國際競爭力逐漸喪失。部份廠商在國內資源有限以及成本上揚的壓力下，因而紛紛轉赴海外投資，以尋求合適的海外市場或生產基地。

台灣廠商早期的海外投資地區是以美國為主，近年來則轉變成為中國大陸。根據投審會核准之對外投資統計資料顯示，民國 86 年我國對外投資金額為 72.3 億美元，其中對美洲投資比重占 26.5%，對大陸投資比重則由前年度的 36.2% 上升為 60%。基本上，台商對大陸的投資熱潮，除導因於台灣自 80 年代中期以後所面臨的新台幣升值、工資上揚、地價飛漲和環保抗爭的「推力」外，兩岸經濟資源與產業發展差距所提供的成本節約與市場拓展機會則是主要的「拉力」所在。

企業從事海外投資首先將面臨的重要課題(frontier issue)即為「進入模式」(entry mode)的選擇(Wind & Perlmutter, 1977)。廠商選擇進入模式時，除了考慮組織內部的特性與能力外，產業環境、地主國環境、以及廠商本身的策略考量亦會影響其最後的選擇。考慮這些因素後，廠商必須選擇一個進入海外市場的最佳模式，因為此一模式的決定將會對其日後的經營管理與營運績效產生重大影響(Anderson & Gatignon, 1986; Root, 1987; Hill, Hwang & Kim, 1990)。在不同

模式有不同的優點與限制下，如何選擇一個適合自己企業的海外市場進入模式即成為影響廠商海外投資成功與否的重要關鍵。由於台灣經濟是以中小企業為主體結構，赴大陸投資廠商(以家數而言)亦以中小企業為主。基於此，本文擬以中小企業為研究對象，探討台商赴大陸投資之進入模式決定因素。期望經由實證研究的發現，對台商赴大陸投資之經營型態及其影響因素有進一步的瞭解與認識。

貳、文獻探討

一、國際市場進入模式的定義及類型

國際市場進入模式乃是指企業為求將其營運活動與業務功能成功推展至海外的一種最適經營型態或機構性安排(*institutional arrangement*)。每一種進入模式所隱涵之企業所有權控制程度、資源投入、以及技術擴散風險等均有所不同。Hill *et al.*(1990)即曾利用三組變數(策略變數、環境變數、與交易變數)說明在不同的國際市場進入模式下，廠商會面臨不同的控制程度(*control*)、資源投入(*resource commitment*)、與技術擴散風險(*dissemination risk*)(參見表 1)。除了以控制程度、資源投入和技術擴散風險做為市場進入模式的區隔變數外，許多學者亦利用經營權參與程度、整合程度、所有權優勢、區位優勢與內部化優勢做為劃分市場進入模式的依據。一般而言，若將出口和獨資視為進入模式光譜(連續帶)的兩端(如表 2 所示)，則當廠商愈趨向獨資時，其海外市場經營權之參與程度及整合程度就愈高；而當地主國之區位優勢和廠商之內部化優勢愈大時，廠商愈傾向採用獨資之直接投資方式進入地主國市場；至於所有權優勢對進入模式的區隔效果較不若其他變數顯著。換言之，當廠商擁有某些獨佔性的知識或技術時，此時雖表示廠商有能力赴海外發展，但廠商究竟欲採契約性協議方式(授權、特許或聯盟)或直接投資方式(合資、併購或獨資)進入海外市場，交易成本(知識的外漏、技術的擴散以及移轉成本的大小)與策略(規模經濟、阻滯競爭或快速進入當地市場)的考量此時將扮演關鍵性的角色。表 2 即為各學者以不同區隔變數劃分國際市場進入模式之文獻彙總。

表 1 不同進入模式之特性比較

進入模式	策略變數	環境變數	交易變數
	控制程度	資源投入程度	技術擴散風險程度
授 權	低	低	高
合 資	中	中	中
全資經營	高	高	低

資料來源：Hill, C.W.L., P. Hwang, and W.C. Kim, 1999, An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, 17 : 117-128.

二、國際市場進入模式之相關理論

對於國際市場進入模式的探討，有的學者從交易成本的角度出發，也有學者從內部化理論進行分析，更有學者以折衷理論的觀點切入進入模式的研究領域。

表 2 國際市場進入模式類型之彙總

國際市場 進入模式	相關研究學者	進入模式區隔變數
出口或貿易	Buckley & Casson (1981); Contractor (1984); Rugman, Lecraw & Booth (1985); Root(1987); Agarwal & Ramaswami (1992); Tse, Pan & Au (1997); Kumar & Subramaniam (1997); 吳青松 (1996)	海外市場涉入程度、知識擴散風險、所有權優勢、區位優勢、內部化優勢、控制程度、資源投入與風險、報酬、整合程度、經營權參與程度、資本投入與決策自主權
授權、特許、管理合約等契約性協定	Davidson (1980); Buckley & Casson (1981); Contractor (1984); Rugman, Lecraw & Booth (1985); Anderson & Gatignon (1986); Hill, Hwang & Kim (1990); Agarwal & Ramaswami (1992); Erramilli (1992); Kim & Hwang (1992); Tse, Pan & Au (1997); Kumar & Subramaniam (1997); Contractor & Kundu (1998); Pan, Li & Tse (1999); 吳青松 (1996)	所有權、管理控制、行銷模式及生產方式、海外市場涉入程度、知識擴散風險、資源投入、技術擴散風險、所有權優勢、區位優勢、內部化優勢、整合程度、經營權參與程度、資本投

國際市場 進入模式	相關研究學者	進入模式區隔變數
		入與決策自主權
少數、均等 及多數股權 合資	Davidson (1980); Buckley & Casson (1981); Contractor (1984); Rugman, Lecraw & Booth (1985); Anderson & Gatignon (1986); Dahringer & Muhlbacher (1986); Root (1987); Kogut & Singh (1988a); Hill, Hwang & Kim (1990); Erramilli (1991); Agarwal & Ramaswami (1992); Erramilli (1992); Kim & Hwang (1992); Tse, Pan & Au (1997); Kumar & Subramaniam (1997); Contractor & Kundu (1998); Pan, Li & Tse (1999); 吳青松 (1996)	所有權、管理控制、行銷模式及生產方式、海外市場涉入程度、知識擴散風險、文化差異成本、風險趨避、資源投入、技術擴散風險、所有權優勢、區位優勢、內部化優勢、整合程度、經營權參與程度、資本投入與決策自主權
併購	Anderson & Gatignon (1986); Kogut & Singh (1988a); Erramilli (1992); Kumar & Subramaniam (1997); 吳青松 (1996)	控制程度、文化差異成本、風險趨避、整合程度、經營權參與程度、資本投入與決策自主權
全資或獨資	Davidson (1980); Anderson & Gatignon (1986); Dahringer & Muhlbacher(1986); Root (1987); Kogut & Singh (1988a); Hill, Hwang & Kim (1990); Erramilli (1991); Aagarwal & Ramaswami (1992); Kim & Hwang (1992); Tse, Pan & Au (1997); Kumar & Subramaniam (1997); Contractor & Kumdu (1998); Pan, Li & Tse (1999); 吳青松 (1996)	所有權、管理控制、行銷模式及生產方式、文化差異成本、風險趨避、資源投入、技術擴散風險、所有權優勢、區位優勢、內部化優勢、整合程度、經營權參與程度、資本投入與決策自主權

資料來源：本研究整理

(一)內部化理論(internalization theory)

內部化理論認為：當廠商從事海外交易活動時，為因應產品或原料市場的不完全，因此跨國企業經常會選擇以直接投資方式取代出口貿易，此理論提供了國際貿易理論與海外直接投資理論間的連結。

Rugman(1981)指出內部化乃是廠商為了克服財貨市場或要素市場的不完全所致。所謂財貨市場的不完全主要是來自於政府各項關稅與非關稅貿易障礙的管制，多國籍企業為提升其產品在當地市場的競爭力，因而以直

接投資的方式避開高關稅或其它貿易障礙的不利影響。至於要素市場的不完全則是來自於現代企業除進行日常的生產活動外，尚從事市場營銷、研究發展、與勞工訓練等活動。這些活動彼此相互經由關鍵性的要素或中間財—人力資本、專業技能、以及行銷與管理的知識和經驗等—聯繫貫穿，但由於這些要素或中間財市場存有嚴重的交易成本，廠商為了克服此等市場的不完全，因而將此類活動置於共同的所有權及控制之下，以內部市場的流動取代外部市場的交易。此種觀點事實上也就是 McManus(1975)所謂之「國際生產現象的重心並非在於資本的移轉，而是在管理與控制權的國際延伸，透過此種延伸，跨國企業得以以組織或層級替代市場，進而配置並移轉其資源」。換言之，為因應要素市場的不完全，跨國企業因而以內部化方式以解決要素的移轉與定價問題。

(二)交易成本理論(transaction cost theory)

交易成本理論與內部化理論均認為層級的存在是廠商對市場失靈的一種回應，惟交易成本理論是採個體微觀的角度分析交易活動，其是以「交易」(transaction)為分析的本質；而內部化理論則是將交易成本的概念予以擴大延伸，以「廠商」(firm)為分析的標的。Teece(1986)認為「效率」(生產成本與交易成本的總和最低)是選擇交易機制的判斷準則，當市場存在不完全時，交易可能會因資產特殊性(asset specificity)以及環境不確定性(uncertainty)等因素而形成少數議價(small bargaining)或受制於人(hold-up)的情況，因此藉由交易的內部化，生產與交易成本得以降低。

Williamson(1981)利用「人的行為屬性」、「交易的本質」、與「交易時的現象」三方面說明交易成本的產生。有限度理性(bounded rationality)與投機主義(opportunism)屬於行為屬性之交易成本、資產專屬性(asset specificity)與交易活動的不確定性(uncertainty)屬於交易本質之交易成本、而交易對象少(small numbers)與資訊阻塞不對稱(information impactedness)則是屬於交易現象之交易成本，經由此六項因素的交互作用進而決定交易成本的大小與市場失靈的程度。

Anderson *et al.*(1986)根據交易成本理論，以控制程度為構面，提出一個分析廠商海外市場進入模式的架構，其認為交易專屬性資產(transaction-specific assets)、外部不確定性(external uncertainty)、內部不確定性(internal uncertainty)、以及搭便車的可能性(free-riding potential)等四項因素會影響廠商進入模式的選擇。

(三)折衷理論(eclectic theory)

Dunning(1980)整合許多有關海外直接投資理論之觀點，嘗試以一個較為完整的理論模式來解釋廠商之海外直接投資活動。其認為廠商將經營活動推向海外，乃是受到所有權特有優勢、區位特有優勢、以及內部化優勢此三群變數所影響。

Hill *et al.*(1990)以及 Kim & Hwang(1992)認為 Anderson *et al.*(1986)以交易成本理論所提出的架構與觀念，並不能完全解釋多國籍企業在選擇進入模式時的決策行為。因為策略性變數對於多國籍企業在國際市場進入模式的選擇決策上，有著相當程度的影響。他們強調國際市場進入模式，不可以被視為是一項單一、獨立的決策，而必須與公司的整體策略相互配合。因此，他們以 Dunning(1980)的理論為基礎，提出廠商選擇國際市場進入模式的折衷理論，並定義三種影響廠商進入模式之決策變數如下：

1.策略變數(strategic variables)：透過廠商對海外分支機構的控制需求進而影響進入模式的選擇。

- (1)全球化策略—為達到合理化生產(rationalized production)以獲致規模經濟，故採全球化策略之廠商會傾向以高控制的模式進入海外市場。
- (2)多國導向策略—為賦予海外分支機構營運活動之自主權以肆應不同市場之環境差異，故採多國導向策略之廠商會傾向以低控制的模式進入海外市場。
- (3)全球策略動機—為整合海外分支機構以執行全球策略佈局，故擁有全球策略動機之廠商會傾向以高控制的模式進入海外市場。

2.環境變數(environmental variables)：透過廠商對海外分支機構的資源投入進而影響進入模式的選擇。

- (1)國家風險—當地主國的國家風險愈高時，廠商會傾向採行低資源投入(低涉入程度)的進入模式，透過減少資源的投入，以提高廠商快速因應當地環境變化的能力與彈性。
- (2)投資區位的熟悉度—當廠商對投資地區的文化與企業經營方式愈熟悉時，因較無適應上的困難，因此會傾向採行高資源投入的進入模式。
- (3)市場需求狀況—當地主國的市場成長潛力愈大時，廠商為開拓當地市場並取得優勢的競爭地位，因此會傾向以高資源投入的模式進入當地

市場。

(4)市場競爭程度—當地主國的市場競爭愈激烈時，廠商為追求較高的策略彈性以肆應競爭環境的變化，因此會傾向以低資源投入的模式進入當地市場。

3.交易變數(transaction variables)：透過廠商對技術擴散風險的知覺與容忍程度進而影響進入模式的選擇。

(1)廠商特有 Know-How 的價值—為降低技術擴散風險以維持廠商的競爭優勢，故當廠商所擁有 Know-How 的價值愈高時，其愈傾向以低技術擴散風險(高控制)的模式進入海外市場。

(2)Know-How 的模糊性—為充分瞭解並應用廠商特有之 Know-How，因此當廠商所擁有 Know-How 的模糊程度愈大時，其愈傾向以高控制的模式進入海外市場。表 3 即為各相關理論之彙總比較。

表 3 進入模式之相關理論彙總比較

	內部化理論	交易成本理論	折衷理論
理論基礎	內部化理論	交易成本理論	交易成本理論、國際貿易理論及資源基礎理論
分析標的	廠商(firm)	交易(transaction)	廠商(firm)
進入模式區隔變數	產業特定優勢、區位特定優勢、國家特定優勢及廠商特定優勢	交易特性：如資產專屬性、內部及外部不確定性等。	所有權優勢、區位優勢、內部化優勢及策略變數
廠商行為假設	有限理性與投機主義	有限理性與投機主義	有限理性與投機主義
市場狀況假設	市場失靈	市場失靈	市場失靈
決策準則	若廠商較當地企業具有某補償性優勢時，即可採內部化方式進入該海外市場	以交易成本最小化為進入模式決策之依歸，在交易成本與交易特性間進行最佳的配適(fit)	在投資報酬、風險、控制程度及資源投入間作抵換關係以決定最適之進入模式
代表學者	Buckley & Casson (1976); Rugman (1981)	Williamson (1981); Teece (1986); Anderson & Gatignon (1986)	Dunning (1980); Hill, Hwang & Kim (1990); Kim & Hwang (1992)

資料來源：本研究整理

三、產業環境、廠商特性與國際市場進入模式的關係

Caves & Mehra(1986)發現國際市場進入模式的選擇會受到產業因素與廠商特性所影響，諸如廠商規模、產業的行銷密集度與研發密集度等因素。Kogut & Singh(1988a)亦認為產業環境與廠商特性的差異，將促使廠商選擇不同的進入模式；而 Woodcock, Beamish & Makino(1994)的實證研究則顯示，為獲致較佳的經營績效，廠商在選擇進入模式時，應將產業環境與廠商特性納入決策模型的考量當中。

Link & Bauer(1989)發現當廠商處於研發密集度高的產業時，會傾向與其他廠商合作以進行研發。Hagedoorn & Narula(1996)亦認為當廠商處於研發密集度高的產業時，其採行契約式的進入模式會高於採行股權式的進入模式。Fagre & Wells(1982)的實證研究則發現，產業的研發密集程度與廠商在投資活動中所擁有的股權比例呈顯著的正向相關。當廠商處於研發密集度愈高的產業環境時，其愈傾向以全資經營的模式進入海外市場。

在市場失靈下，由於技術與模糊性知識的交易受到限制，所以廠商若處於研發密集度較高的產業環境中，或許會傾向於採全資經營的模式進入海外市場；但若是廠商本身正在尋求技術與模糊性知識時，則其可能會採合資經營的進入模式(Phatak, Muralidharan & Chandran, 1996)。

除了研發密集度之外，產業的行銷密集度亦會影響廠商進入模式的選擇。Kogut & Singh(1988b)認為當廠商處於高行銷密集的產業時，其較傾向以完全控制的模式進入海外市場。Phatak *et al.*(1996)在研究外資企業進入馬來西亞、印尼及泰國三國的進入模式時，發現處於高行銷密集產業的廠商，對於採行高控制的進入模式有較高的偏好。

就廠商特性對其海外市場進入模式的影響而言，Prasad & Kang(1996)認為規模大的廠商在資源投入能力與風險承擔能力上，皆較小規模的廠商為佳，因此其也較有能力採取高控制程度的市場進入模式。Lecraw(1984)認為廠商對地主國政府的談判力(bargaining power)與其本身的規模呈正相關，因此規模大的廠商較有能力向地主國政府爭取以高控制或高股權的模式進入當地市場。Contractor & Kundu(1998)的實證研究亦支持廠商規模與高控制(高股權)進入模式間的正向關係。除了廠商規模之外，企業的國際化經驗亦會影響其海外市場進入模式。Davidson(1980)在研究企業國際化的歷程中發現，企業所採取的國際市場進入模式會隨著其國際化經驗的累積，逐漸從出口模式轉變到合資型

式，最後將會採行高涉入程度的獨資模式進入海外市場。Agarwal & Ramaswami(1992)認為隨著國際化經驗的增加，廠商的能力與自信亦隨之增加，且更能正確地認知到從事海外營運的風險與報酬。是以國際化經驗豐富的廠商，因其擁有較高的獨立經營能力，故其較傾向選擇以獨資方式進入海外市場。

就廠商之海外市場進入時機及其產品品質控制能力而言，Weinstein(1977)的實證研究指出，早期進入海外市場的廠商較偏好採全資經營，而晚期進入者，則偏好採合資經營的進入模式。中國大陸自 1979 年改革開放以來，市場與經濟的成長較諸過去有明顯的進步。開放初期，台商赴大陸投資主要著眼於大陸充沛且廉價之勞工，生產加工出口為其主要的投資動機；其後，隨著大陸經濟成長與人民所得的提升，晚近進入大陸市場的台商則漸漸傾向於大陸內銷市場之開拓。為獲致規模經濟與生產合理化，生產加工出口之投資動機通常將促使廠商以高涉入(高控制)的模式進入大陸市場；而為取得合作夥伴提供與當地市場有關的行銷資訊、銷售管道、以及對當地政府的影響力，開拓當地內銷市場的投資動機通常將會促使廠商以低涉入(低控制)的模式進入大陸市場。Contractor & Kundu(1998)的研究則發現：企業對其產品品質控制能力與其海外市場進入模式之股權或控制程度呈顯著的正向關係。

參、研究設計與方法

一、研究架構與研究變數之衡量

本研究以 Hill *et al.*(1990) 與 Kim & Hwang (1992)所提出之折衷理論為基礎，配合產業環境與廠商特性，發展出如圖 1 之觀念性架構，各研究變數之操作性定義如附錄 1 所示。在變數的衡量方面，折衷構面、產業環境、以及廠商特性中之進入時機、品質控制能力、與海外經營活動能力皆是以『李克特七點尺度』請受訪廠商依其主觀知覺加以評量；廠商特性中之廠商規模與國際化經驗則是以七個級距讓受訪廠商依其實際經營情況加以填答；至於進入模式則是請廠商直接由圖 1 之五種型態加以勾選。

二、研究假說與方法

Hill, Hwang & Kim(1990)以及 Kim & Hwang(1992)等人認為，全球化策略與全球策略動機將促使廠商以高控制的模式進入海外市場，以便能獲取營運上的規模經濟並執行廠商的全球策略佈局；至於採多國導向策略的廠商為因應海

外不同市場之環境差異，其將傾向以低控制的模式進入海外市場。當地主國的國家風險愈高、市場競爭愈激烈時，廠商為保有策略彈性以適應環境的變化，其將傾向以低資源投入(低控制或低涉入)的模式進入海外市場(高長、陳威如，1998；楊維楨、黃治瑋，1997)。當廠商對投資地區的文化與企業經營方式愈熟悉以及海外當地市場的成長潛力愈大時，為開拓當地市場並取得優勢的競爭地位，廠商會傾向以高資源投入或高控制的模式進入海外市場(高長、陳威如，1998；Hill, Hwang & Kim, 1990)。至於在廠商特有 Know-How 之價值與 Know-How 的模糊性方面，當廠商特有 Know-How 的價值愈高以及 Know-How 的模糊程度愈大時，廠商為充分有效運用其 Know-How 並防止 Know-How 的洩漏與擴散，其將傾向以高控制的模式進入海外市場(Anderson & Gatignon, 1986; 黃恆獎，1996)。

雖然 Fagre & Wells (1982)的實證研究認為產業的研發密集度與廠商在投資活動中所擁有的股權比例呈顯著的正向關係，但 Phatak, Muralidharan & Chandran(1996) 卻認為若廠商本身正在尋求技術與模糊性知識時，即便其身處研發密集的產業中，其亦傾向以合資而非獨資的模式進入海外市場。Kogut & Singh(1988b)以及 Phatak *et al.* (1996)的實證研究均支持當廠商處於高行銷密集的產業時，其較傾向以高控制的模式進入海外市場。在廠商特性對進入模式的影響方面，由於規模大的廠商在資源投入與風險承擔的能力上均較小規模廠商為優，因此其較傾向以高控制的模式進入海外市場(Contractor & Kundu, 1998; 吳萬益、甘珮姍，1998)。Prasad & Kang(1996)以及 Agarwal & Ramaswami(1992)認為國際化經驗豐富的廠商，因其擁有較高的獨立經營能力，故其較傾向以獨資(高控制)的模式進入海外市場。當廠商之產品品質控制能力愈強及其較同業愈早進入大陸市場時，其愈傾向採行高涉入程度之海外市場進入模式(Contractor & Kundu, 1998; Pan, Li & Tse, 1999)。

基於前述的文獻探討與研究架構，本文提出研究假說如表 4 所示。由於本文主要是以 Logit 迴歸模型進行研究假設之驗證，而由 Logit 迴歸中之標準化估計值可判斷各影響因素的影響方向及其相對重要性。在模式的建立上，若廠商採行高涉入程度之進入模式，則應變數 $Y=1$ ；而若廠商採行低涉入程度之進入模式，則應變數 $Y=0$ 。Logit 迴歸模型之設定如下：

$$\text{Prob(高涉入程度之進入模式}=1)=1/1+\exp(-\sum \beta_j X_j)$$

β_j ：第 j 個自變數之迴歸係數

X_j : 第 j 個自變數

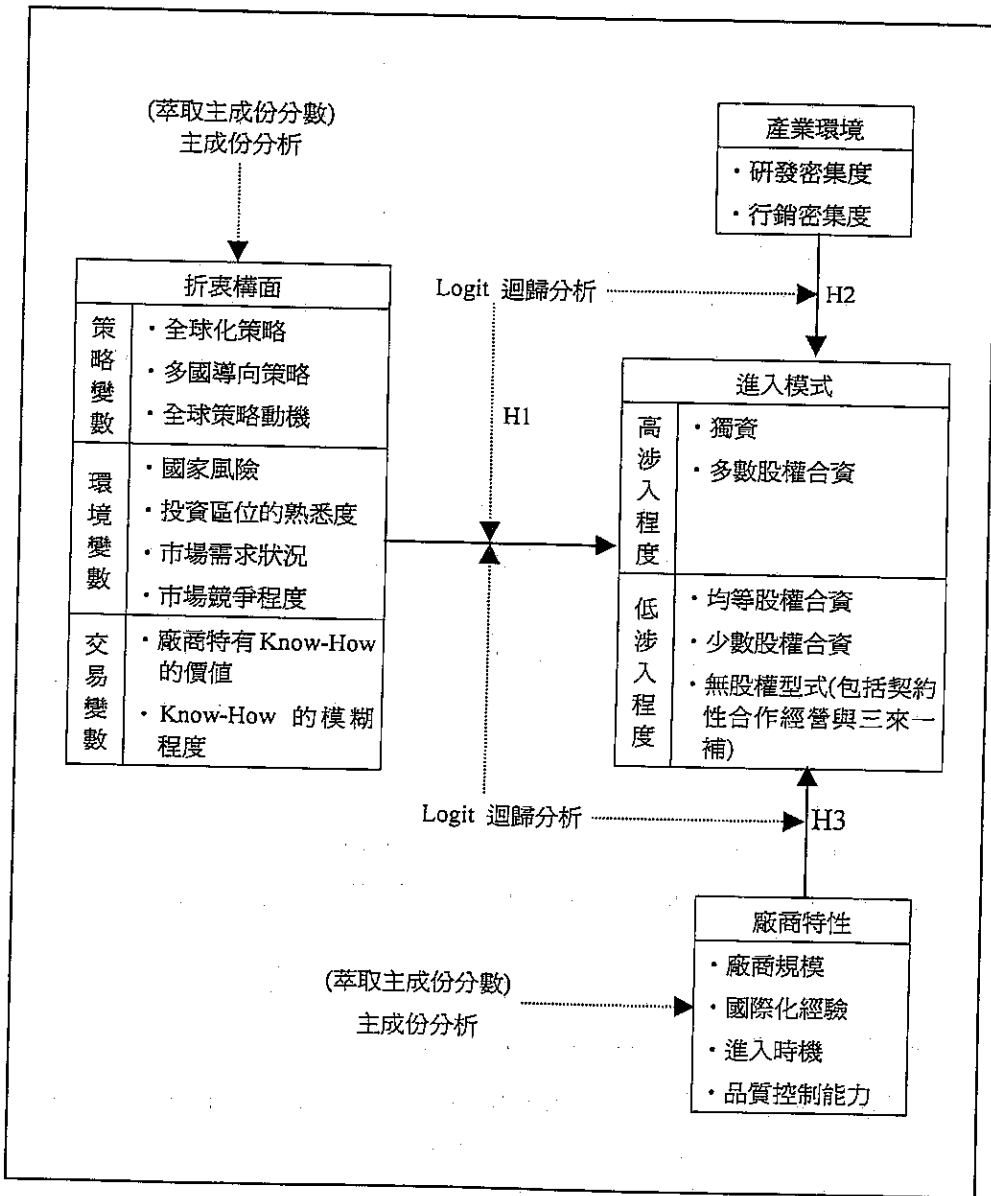


圖 1 本研究架構

表 4 研究假說彙總

※H1：折衷構面各變數對進入模式具有顯著影響	
H1-1	當廠商著重全球化策略時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H1-2	當廠商著重多國導向策略時，其會傾向採行低涉入程度之進入模式
H1-3	當廠商之全球策略動機愈強時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H1-4	當廠商知覺大陸市場之風險程度愈高時，其會傾向採行低涉入程度之進入模式
H1-5	當廠商對於大陸市場熟悉度愈高時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H1-6	當廠商知覺大陸市場成長潛力愈大時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H1-7	當廠商知覺大陸市場競爭程度愈激烈時，其會傾向採行低涉入程度之進入模式
H1-8	當廠商特有 Know-How 之價值愈高時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H1-9	當廠商 Know-How 之模糊程度愈高時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
※H2：產業環境對進入模式具有顯著影響	
H2-1	當廠商處於研發密集度愈高之產業時，其會傾向採行低涉入程度之進入模式
H2-2	當廠商處於行銷密集度愈高之產業時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
※H3：廠商特性對進入模式具有顯著影響	
H3-1	當廠商之規模愈大時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H3-2	當廠商之國際化經驗愈豐富，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H3-3	當廠商較同業愈早進入大陸市場時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式
H3-4	當廠商之產品品質控制能力愈強時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式

Logit 迴歸模型與一般所使用之多元迴歸皆假定已確定自變項與應變項之因果關係，且可由模型中各參數之估計結果以判斷自變項與應變項的關聯性(正負關係)。然而在多元迴歸中，所處理之應變項必須是等距或比例尺度(interval or ratio scale)，而 Logit 迴歸模型則是屬於處理應變項為二元類別尺度(binomial scale)的統計分析工具。

多元迴歸之自變項迴歸係數，可用以直接表示自變項對於應變項之邊際影響，然而因 Logit 迴歸模型並非一次式，故 Logit 迴歸中之自變項係數只能作為判斷其對於應變項之影響方向，而無法表示其對於應變項之邊際影響。因此若要求得自變項對應變項之邊際影響(機率)，則必須將自變項係數代入【 $\text{Prob}(\text{高涉入程度之進入模式}=1)=1/1+\exp(-\sum \beta_j X_j)$ 】中求得。

三、抽樣設計與信度及效度檢定

本研究以赴大陸投資之中小型製造業廠商為研究對象，透過中華民國全國工業總會在民國 87 年 12 月所出版之『大陸台商投資名錄』，經由分層隨機抽樣，共計寄發 422 份問卷予廠商名錄上之台灣負責人。由於問卷內容皆係依據相關理論與文獻發展而來且經由部份廠商進行實際的前測與修正，因此具有良好的信度與效度(參見表 5)

表 5 本研究問卷中各變數之信度及效度(包括主成份分析結果)

衡量變數	變數代號	建構效度 (因素負荷量)	第一主成份特徵值 (解釋變異量)	Cronbach α (信度)	準則效度
全球化策略	S1-(1)	0.91671	1.6807(84.04%)	0.820214	≤ 0.905656
	S1-(2)	0.91671			
多國導向策略	S2-(1)	0.71286	1.0163(50.82%)	0.687923	≤ 0.829411
	S2-(2)	0.71286			
全球策略動機	S3-(1)	0.82458	1.3599(67.99%)	0.829273	≤ 0.910644
	S3-(2)	0.82458			
國家風險	E1-(1)	0.72017	2.3657(59.14%)	0.868426	≤ 0.931893
	E1-(2)	0.80418			
	E1-(3)	0.73518			
	E1-(4)	0.81231			
投資區位的熟悉度	E2-(1)	0.75703	2.0999(52.50%)	0.843408	≤ 0.918372
	E2-(2)	0.44472			
	E2-(3)	0.80344			
	E2-(4)	0.82675			
市場需求狀況	E3-(1)	0.89211	1.5917(79.59%)	0.843507	≤ 0.918426
	E3-(2)	0.89211			
市場競爭程度	E3-(3)	0.83042	1.3792(68.96%)	0.849862	≤ 0.921879
	E3-(4)	0.83042			
廠商特有 Know-How 的價值	T1-(1)	0.93774	1.7587(87.94%)	0.862796	≤ 0.928868
	T1-(2)	0.93774			
Know-How 的模糊程度	T2-(1)	0.82406	1.3582(67.91%)	0.827402	≤ 0.909616
	T2-(2)	0.82406			
廠商規模	F1-(1)	0.80390	2.2910(76.73%)	0.841974	≤ 0.917591
	F1-(2)	0.92057			
	F1-(3)	0.89293			
國際化經驗	F2-(1)	0.81874	1.6977(42.44%)	0.832517	≤ 0.912424
	F2-(2)	0.76608			
	F2-(3)	0.42299			
	F2-(4)	0.49508			

肆、資料分析與研究發現

本研究共寄發 422 份問卷(其中退件 11 份)，回收 126 份，扣除 11 份填答不完全，計得有效問卷 115 份，實質有效樣本回收率為 27.98%。回收之樣本廠商所採之進入模式以獨資方式最多，共 69 家，其次依序為多數股權合資 16 家、無股權型式 16 家、均等股權合資 7 家、少數股權合資 7 家。本研究將獨資及多數股權合資歸屬於高涉入程度之進入模式；而均等股權合資、少數股權合資、以及無股權型式則歸屬於低涉入程度之進入模式。

為瞭解各項解釋變數之間是否因存在高度相關以致因共線性問題而影響模型的估計結果，本研究首先對各項解釋變數進行相關分析。由附錄 2 的資料顯示，各解釋變數間均屬低相關，相關係數皆未大於 0.3，表示自變數之間不會發生共變現象，適宜以 Logit Regression 繼續進行實證資料的分析。

一、研究變數之主成份分析

折衷構面之九項變數以及廠商特性之廠商規模與國際化經驗，皆是以兩個或兩個以上的問卷題項加以衡量，為了建構這些變數之衡量總指標，因而分別對這些變數進行主成份分析，而第一主成份特徵值與解釋變異量愈高，其建構效度(因素負荷量)也就愈高。由於這些變數的第一主成份之解釋變異量大多高於 60%，且因素負荷量亦多大於 0.7(參見表 5)，因此可知折衷構面、廠商規模、以及國際化經驗中之各問項的建構效度相當高，故本研究將以各變數之主成份分數做為後續統計分析之基礎。

二、進入模式之影響因素分析

表 6 為中小企業赴大陸投資進入模式影響因素之 Logit 迴歸分析結果。由表中資料顯示，Logit 迴歸模型之檢定結果達 0.01 顯著水準(-2LOG L=63.786， $P=0.0001<0.01$)且樣本之正確區別率達 94.7%，顯示此模型之解釋能力相當理想。當表中自變項之參數估計值為正時，由於 $\text{Prob}(\text{高涉入程度之進入模式}=1)=1/1+\exp(-\sum \beta_j X_j)$ 隨著自變項數值愈高，其機率值也就愈大，故自變項之參數估計值(迴歸係數)為正，表示該因素對廠商選擇高涉入程度之進入模式有正向影響；反之，則為負向影響。以下即針對各解釋變項進行研究發現之說明與分析。

1. 全球化策略：達 0.01 顯著水準，顯示當廠商著重全球化策略時，其會傾

向採行高涉入程度之進入模式，以期能利用合理化生產與標準化產品獲致規模經濟，進而降低整體營運成本，此論點符合 Hill, Hwang & Kim(1990) 以及 Kim & Hwang(1992)等人的研究結果，故支持假設 H1-1。

- 2.多國導向策略：達 0.01 顯著水準，顯示當廠商著重多國導向策略時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式，此分析結果與 Kim & Hwang(1992) 等人的論點相異。究其原因，可能是過去採低涉入程度進入模式之台商，在營運活動上常受制於大陸合作之廠商，且常有被大陸廠商併吞之情形。是以台商傾向以高涉入程度之進入模式，透過集權控制(centralization)以掌握對大陸子公司之決策權，再經由授權(delegation)方式，使大陸子公司在營運上得以彈性靈活，並藉由適應不同市場間的差異與提供顧客化產品，進而獲致較佳的經營績效。

表 6 進入模式影響因素之 Logit 迴歸分析

解釋變項名稱	Logit 迴歸				
	迴歸係數	Wald-X ²	Pr > X ²	標準化估計值	Odds Ratio
常數項	1.7150	0.2446	0.6209	-	-
全球化策略	3.0947	7.4468	0.0064***	1.742371(2)	22.080
多國導向策略	2.3245	8.4246	0.0037***	1.331607(5)	10.221
全球策略動機	0.4778	0.5781	0.4471	0.261000(13)	1.613
國家風險	-2.7149	7.9903	0.0047***	-1.497224(4)	0.066
投資區位熟悉度	1.3405	5.0419	0.0247**	0.741453(9)	3.821
市場需求狀況	1.4670	3.9458	0.0470**	0.821354(8)	4.336
市場競爭程度	-1.0058	3.7125	0.0540*	-0.567764(10)	0.366
廠商特有 Know-How 的價值	-1.9649	4.3317	0.0374**	-1.100757(6)	0.140
Know-How 的模糊性	1.6906	4.4463	0.0350**	0.940506(7)	5.423
研發密集度	-2.5293	6.9841	0.0084***	-1.546395(3)	0.080
行銷密集度	-0.6733	1.5412	0.2144	-0.401398(12)	0.510
廠商規模	0.2351	0.1326	0.7157	0.130183(14)	1.265
國際化經驗	0.1928	0.1368	0.7115	0.108190(15)	1.213
進入時機	2.7038	8.1021	0.0044***	1.910194(1)	14.937
品質控制能力	0.7498	1.9361	0.1641	0.418382(11)	2.117
-2LOG L=63.786(P=0.0001***) Concordant=94.7%					
註：表中括弧內之數字代表各因素之重要性排名。					
*表示達 0.1 顯著水準、**表示達 0.05 顯著水準、***表示達 0.01 顯著水準					

- 3.全球策略動機：未達顯著水準，其原因可能是因為中小企業進入大陸主要為著眼於大陸之低成本及廣大的市場，故對於攻擊全球市場競爭者或尋找全球市場擴張基地等策略動機較不著重。
- 4.國家風險：達 0.01 顯著水準，顯示當廠商所知覺之大陸市場的風險程度愈高時，其愈傾向採行低涉入程度之進入模式，經由減少資源的投入，進而提高廠商快速因應大陸市場變化的能力與彈性，以避免未知風險所帶來的可能損失。此分析結果與楊維楨、黃治璋(1997)以及 Hill, Hwang & Kim(1990)等人的論點相符，故支持假設 H1-4。
- 5.投資區位熟悉度：達 0.05 顯著水準，故當廠商對於大陸市場之熟悉度愈高時，其會傾向採行高涉入程度之進入模式。此證實了高長與陳威如(1998)的論點，亦即當廠商對於大陸市場之文化與營運方式愈熟悉時，因較無適應上的問題，故其敢於在大陸市場投入較多的資源。故支持假設 H1-5。
- 6.市場需求狀況：達 0.05 顯著水準，顯示當廠商知覺大陸之市場成長潛力愈大時，則其愈傾向採高涉入程度之進入模式。此結果與 Hill, Hwang & Kim(1990)等人的論點相符，亦即當大陸市場之成長潛力愈大，因其對廠商之吸引力也愈大，因此廠商也愈有意願投入更多的資源。故支持假設 H1-6。
- 7.市場競爭程度：達 0.1 顯著水準，亦即當廠商知覺大陸市場之競爭程度愈激烈，其愈傾向採行低涉入程度之進入模式。因為當廠商認知大陸市場之競爭程度愈高時，其所須面臨的環境不確定性也就愈高，為了能迅速反應環境之變化，保持較高的策略彈性，因此廠商大多較不願投入太多的資源。故支持假設 H1-7。
- 8.廠商特有 Know-How 的價值：達 0.05 顯著水準，表示當廠商特有 Know-How 的價值愈高時，其愈傾向採行低涉入程度之進入模式，此分析結果與 Anderson & Gatignon(1986)等人的論點相反。究其原因，可能是大陸仿冒之風盛行，高知名度之產品常成為不肖廠商仿冒的對象，因此台商想藉由大陸當地廠商與大陸官方政府的關係，以減少產品被仿冒的情況，故台商會傾向採取與當地廠商合作之低涉入程度的進入模式。
9. Know-How 之模糊程度：達 0.05 顯著水準，顯示當廠商 Know-How 之模糊程度愈高時，其愈傾向採行高涉入程度之進入模式。因為當廠商 Know-How 之模糊程度愈高，則其愈難將技術知識移轉到其他廠商，故

其將會傾向於採行高涉入程度之進入模式以確保技術知識之完整性。此結果與黃恆獎(1996)之論點相符，故支持假設 H1-9。

10. 研發密集度：達 0.01 顯著水準，顯示當廠商處於研發密集度愈高的產業時，其愈傾向採行低涉入程度之進入模式。此現象似乎印證 Phatak *et al.*(1996)的實證結果，亦即台灣中小企業因為技術層次並不高，所以雖處於高研發密集度之產業，但因研發支出而獲致之技術大都僅能在短期內有所效益，故廠商不願意自己投入太多的資金進行研發，而願意與企業外部之廠商共同出資研發，因而傾向採行低涉入程度之進入模式。故支持假設 H2-1。
11. 行銷密集度：未達顯著水準，顯示產業的行銷密集度不是影響台商進入模式的重要因素，故假設 H2-2 不被支持。
12. 廠商規模：未達顯著水準，故假設 H3-1 不被支持。究其原因，可能是本研究之樣本廠商乃規模較小之中小企業，因此無法由廠商規模變數區分出廠商之進入模式決策。
13. 國際化經驗：未達顯著水準，顯示當廠商之國際化經驗愈豐富時，其並不會顯著地傾向採行高涉入程度之進入模式。究其原因，可能是大陸與台灣之語言文字相通、風俗民情相似，是以是否具有國際化經驗並不會影響台商之大陸市場進入模式的選擇。故假設 H3-2 不被支持。
14. 進入時機：達 0.01 顯著水準，表示當廠商較同業愈早進入大陸市場時，其愈傾向採行高涉入程度之進入模式。由於早期進入大陸市場之台商，主要著眼於大陸充沛且廉價之勞工，生產加工出口為其主要的投資動機，而晚近進入大陸市場之台商則漸漸傾向於大陸內銷市場之開拓。由於合資或合作經營可藉由大陸股東對當地市場的熟悉度與對當地政府之影響力來開拓內銷市場，且在中國大陸，外商合資企業較外商獨資企業享有較大的內銷自主權，是以晚近進入大陸市場之台商會傾向於採行低涉入程度之進入模式。故支持假設 H3-3。
15. 產品品質控制能力：未達顯著水準，顯示廠商的產品品質控制能力並不會顯著地影響其海外市場進入模式。故假設 H3-4 不被支持。

由表 6 之「標準化估計值」欄內的數字可看出各因素對進入模式影響程度的相對重要性，當因素標準化估計值的絕對值愈大，表示其相對重要性愈高。表中資料顯示，進入時機、全球化策略、研發密集度、國家風險、以及多國導

向策略分別是影響廠商進入模式較重要的前五項因素。

另外，經由勝率(odds ratio Ψ)資料則可看出，在各個因素下，廠商採行高涉入程度進入模式為低涉入程度進入模式的倍數。例如全球化策略因素之勝率值為 22.08，此乃表示當廠商具有全球化策略時，其採行高涉入程度之進入模式的機率是採行低涉入程度進入模式機率的 22.08 倍。

伍、結論與管理意涵

- 一、由本文之分析可知，具有強烈策略考量(全球化或多國導向策略)之台商，其較傾向採行以高涉入程度之模式進入大陸市場。就全球化策略而言，高涉入程度的進入模式可使企業執行其生產合理化與全球策略佈局，進而達到規模經濟並降低整體營運成本。就多國導向策略而言，此分析結果雖與 Kim & Hwang(1992)之論點有異，惟因大陸地區之法規與經濟秩序較不完備，高涉入程度之進入模式可避免台商被大陸廠商併吞之風險，透過授予大陸子公司營運決策權的方式，將可使台商因應大陸市場的變化、提供顧客化的產品，進而在大陸市場取得較佳的經營績效。
- 二、廠商擁有高價值的 Know-How，又處於高研發密集度之產業時，其較傾向以低涉入程度之進入模式赴大陸投資。因為如此不但可藉由大陸合夥人(股東)與當地政府的關係，防範產品被仿冒，而且又可與合作夥伴共同分擔研發費用。
- 三、當廠商的 Know-How 模糊程度愈高時，由於較不易將其本身的產品或製程技術移轉到其他企業，故為了確保技術知識的完整性與達到技術知識之最大效益，以高涉入程度的模式進入海外市場或許是較為適當的選擇。
- 四、廠商應強化其產品品質控制能力，對於潛力大的市場應及早積極佈署，搶在同業之前進入，如此或將對其在大陸市場的營運績效產生正面影響。
- 五、在研究之限制方面，本文以 Hill, Hwang & Kim(1990)與 Kim & Hwang(1992)之折衷理論為研究架構，雖然所包涵之進入模式區隔變數尚稱廣泛，惟仍有若干變數(諸如文化差異成本、行銷模式以及經營者的風險趨避態度等)未列於研究架構及問卷題項中，因此無法針對所有的區隔變數進行測試與探討，故實證結果不宜做過度的推論。此外，由於在問卷調查過程中，因諸多問題係要求受訪公司之負責主管回想赴大陸投資當時之背景與資料，

因此可能會因回想之困難(recall problem)而產生回答失真的現象。

- 六、後續研究可探討進入模式與經營績效間的關係。進入模式本身只是手段，經營績效才是廠商真正追求的目的。對海外投資的廠商而言，以何種模式進入當地市場較有可能獲致令人滿意的績效水準？這應是實務界與學術界所共同關心並積極探討的重要課題。

參考文獻

- 吳青松，1996，國際企業管理，台北：智勝文化事業有限公司。
- 吳萬益、甘珮姍，1998，「中日韓中小企業國際化策略之研究」，輔仁管理評論，5卷2期：75~102。
- 高長、陳威如，1998，「台商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析」，管理學報，15卷3期：393~418。
- 黃恆獎，1996，「國際合資面面觀」，經濟情勢暨評論，2卷2期：9~19。
- 楊維楨、黃治璋，1997，「台灣服務業海外直接投資進入模式之研究」，台北銀行月刊，27卷8期：15~28。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1990，社會及行爲科學研究法，台北：東華書局。
- Agarwal, S. and N. Ramaswami. 1992. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1) : 47-54.
- Anderson, E. and H. Gatignon. 1986. Mode of foreign entry : A transaction cost analysis and proposition. *Journal of International Business Studies*, 17(1) : 1-26.
- Buckley, P.J. and M. Casson. 1976. *The future of the multinational enterprise*, NY : Holmes and Meier Publishers Inc..
- Buckley, P.J. and M. Casson. 1981. The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, May : 34-50.
- Calvet, A. L. 1981. A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer : 43-59.
- Caves, R.E. and K. Mehra. 1986. Entry of foreign multinationals into U.S. manufacturing industries. in Porter, M.E.(Eds.). *Competition in global industries*, Boston : Havard Business School Press.
- Contractor, F.J. 1984. Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests. *Journal of International Business*

- Studies*, 15(4) : 167-188.
- Contractor, F.J. and S.K. Kundu. 1998. Modal choice in a world of alliances: Analyzing organization forms in the international hotels sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2) : 325-358.
- Dahringer and Muhlbacher. 1986. *International marketing*, Addison-Wesley Publishing Company Inc..
- Davidson, W.H. 1980. The location of foreign direct investment activity : Country characteristics and experience effect. *Journal of International Business Studies*, 9-22.
- Dunning, J.H. 1980. Toward an eclectic theory of international production : Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 : 9-31.
- Erramilli, M.K. 1991. The experience factors in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22 : 479-501.
- Erramilli, M.K. 1992. Influence of some external and internal environmental factors on foreign market entry mode choice in service firms. *Journal of Business Research*, 15 : 263-276.
- Erramilli, M.K. and C.P. Rao. 1993. Service firms' international entry-mode choice : A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57 : 19-38.
- Fagre, N. and L.T. Wells. 1982. Bargaining power of multinationals and host government. *Journal of International Business Studies*, 13(3) : 9-23.
- Hagedoorn, J. and R. Narula. 1996. Choosing organizational modes of strategic technology partnering : International and sectoral difference. *Journal of International Business Studies*, 27(2) : 265-284.
- Hill, C.W.L., P. Hwang, and W.C. Kim. 1990. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11 : 117-128.
- Kerlinger, F. 1973. *Foundation of behavior research*, CBS Publishing Japan Ltd., Tokyo.
- Kim, W.C. and P. Hwang. 1992. Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 22(1) : 29-53.
- Kogut, B. and H. Singh. 1988a. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3) : 411-432.
- Kogut, B. and H. Singh. 1988b. Entering the United States by joint venture : Competitive rivalry and industry structure. in Contractor, F.J. and P. Lorange.(Eds.). *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books.
- Kumar, V. and V. Subramaniam. 1997. A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of International Business Studies*, 32(1) : 53-72.
- Lecraw, D.J. 1984. Bargaining power, ownership, and profitability of transnational

- corporations in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 15 : 27-43.
- Link, A.L. and L.L. Bauer. 1989. *Cooperative research in U.S. manufacturing: Assessing policy initiatives and corporate strategies*, Lexington, Mass : Lexington Books.
- McManus, J.C. 1975. The costs of alternative economic organizations. *Canadian Journal of Economics*, August : 23-41.
- Pan, Y., S. Li and D.K. Tse. 1999. The impact of order and model of market entry on profitability and market share. *Journal of International Business studies*, 30(1) : 81-103.
- Phatak, A., R. Muralodharan, and R. Chandran. 1996. A study of the impact of location specific and moderating factors on the choice of entry mode in Thailand, Malaysia, and Indonesia. *International Joint Venture in East Asia*, 37-53.
- Prasad, P. and R.C. Kang. 1996. Ownership strategy for a foreign affiliate : An empirical investigation of Japanese firms. *Management International Review*, 36(1) : 45-65.
- Root, F.R. 1987. *Entry strategies for international markets*, D.C. : Health and Company.
- Rugman, A.M. 1981. Multinational and the new theory of internationalization. in Rugman. (Eds.). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*, London : Croom Helm.
- Rugman, A.M., D.J. Lecraw, and L.D. Booth. 1985. *International business: Firm and environment*, New York : McGraw-Hill Inc..
- Teece, D.J. 1986. Transaction cost economic and multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7 : 21-45.
- Tse, D.K., Y. Pan, K.Y. Au. 1997. How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience. *Journal of International Business Studies*, 28(4) : 779-805.
- Weinstein, A.K. 1977. Foreign investment by service firms : The case of multinational advertising agencies. *Journal of International Business Studies*, 8(Spring/Summer) : 27-35.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York : Free Press.
- Williamson, O.E. 1981. The economics of organization : The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3):548-577.
- Wind, Y. and H. Perlmutter. 1977. On the identification of frontier issues in international marketing. *Columbia Journal of World Business*, Winter:131-139.
- Woodcock, C.P., P.W. Beamish, and S. Makino. 1994. Ownership-based entry

strategies and international performances. *Journal of International Business Studies*, 25(2) : 253-272.

Wortzel, R. 1979. New life style determinants of women's food shopping behavior. *Journal of Marketing*, 43 : 28-39.

附錄 1 研究變數之操作性定義

一、折衷構面

(一)策略變數

S1：全球化策略：(1)企業之海外營運活動由總公司決定

(2)企業依成本或技術考量投資地點

S2：多國導向策略：(1)企業之海外營運活動由各子公司視情況決定

(2)企業根據不同的地區提供顧客化之產品

S3：全球策略動機：(1)進軍大陸市場可以攻擊或防禦全球市場上其他的競爭者(2)進軍大陸市場是爲了做爲將來全球市場的擴張基地

(二)環境變數

E1：國家風險：(1)政治情勢之不穩定度(2)資產設備遭受沒收的風險(3)利潤匯出遭受限制的程度(4)營運活動遭受限制的程度高

E2：投資區位的熟悉度：(1)公司以往在大陸之經營經驗

(2)大陸市場與國內市場的文化環境類似程度

(3)公司對大陸市場通路結構的了解程度

(4)公司對大陸市場營運作業方式的了解程度

E3：市場需求狀況：(1)大陸市場的規模(2)大陸市場的成長性

E4：市場競爭程度：(1)大陸市場的競爭者(2)當地顧客之轉換成本

(三)交易變數

T1：廠商特有 Know-How 的價值：(1)公司的產品在設計、品質及外觀上的知名度(2)公司產品的品牌在市場上的知名度

T2：Know-How 的模糊程度：(1)公司產品在製程技術移轉上的困難程度(2)公司產品之製造技術被其他公司模仿或抄襲的困難程度

二、產業環境

I1：產業研發密集度：R&D 支出佔總營業額比例之程度

I2：產業行銷密集度：行銷費用佔總營業額比例之程度

三、廠商特性

F1：廠商規模：(1)廠商員工人數(2)廠商之資本額(3)廠商之營業額

F2：國際化經驗：(1)從事海外投資的年數(2)從事海外投資的地區數(3)從事海外經營活動的能力(4)海外營業額佔總營業額的比例

F3：進入時機：公司相較同業進入大陸市場的時機

F4：品質控制能力：公司在控制產品品質上的能力

附錄 2 各解釋變數之相關係數矩陣與基本統計數值

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 研發密集度	4.11	1.11														
2. 行銷密集度	4.19	1.08	0.25(0.02)**													
3. 廠商規模	0.04	1.00	-0.10(0.30)	0.08(0.38)												
4. 國際化經驗	-0.01	1.01	0.05(0.56)	0.06(0.53)	0.19(0.06)*											
5. 進入時機	4.64	1.26	0.14(0.15)	0.20(0.04)**	-0.04(0.65)	0.08(0.38)										
6. 品質控制能力	4.85	1.02	0.17(0.08)*	0.23(0.02)**	-0.01(0.93)	0.07(0.45)	0.10(0.31)									
7. 全球化策略	0.03	1.02	0.11(0.26)	0.15(0.12)	0.27(0.00)***	0.03(0.75)	0.15(0.11)	0.22(0.02)**								
8. 多國市場策略	-0.02	1.03	0.13(0.18)	0.12(0.21)	0.09(0.31)	0.12(0.24)	-0.01(0.91)	0.10(0.31)	0.03(0.74)							
9. 全球策略動機	0.01	0.99	0.15(0.12)	0.17(0.08)*	-0.04(0.63)	0.02(0.82)	0.08(0.38)	0.13(0.19)	0.19(0.06)*	0.05(0.55)						
10. 國家風險	-0.05	1.00	-0.14(0.15)	-0.13(0.19)	-0.04(0.62)	-0.09(0.34)	-0.24(0.02)**	-0.09(0.34)	-0.03(0.72)	0.10(0.29)	-0.04(0.64)					
11. 投資區位熱度	0.04	1.00	0.12(0.21)	0.16(0.11)	0.04(0.65)	0.16(0.11)	0.29(0.00)**	0.18(0.08)*	0.20(0.04)**	0.08(0.38)	0.24(0.02)**	-0.16(0.11)				
12. 市場需求狀況	0.03	1.06	0.16(0.11)	0.15(0.11)	0.06(0.48)	0.00(0.93)	0.11(0.24)	0.04(0.65)	0.20(0.04)**	0.20(0.04)**	0.09(0.35)	0.09(0.35)	0.14(0.13)			
13. 市場競爭程度	0.01	1.02	0.15(0.12)	0.06(0.49)	0.07(0.42)	-0.01(0.80)	0.15(0.11)	0.00(0.95)	0.18(0.06)**	0.28(0.00)**	0.14(0.13)	0.03(0.70)	0.11(0.24)	0.23(0.02)**		
14. 廠商特有的 know-how 的價值	0.01	1.01	0.20(0.04)**	0.18(0.06)*	0.12(0.20)	0.08(0.40)	0.23(0.02)**	0.25(0.02)**	0.09(0.35)	0.14(0.13)	0.14(0.13)	-0.10(0.30)	0.22(0.02)**	0.16(0.11)	0.07(0.41)	
15. know-how 的依附性	-0.04	1.00	0.17(0.08)*	0.23(0.02)**	-0.11(0.27)	-0.09(0.32)	-0.03(0.76)	0.17(0.08)*	-0.13(0.18)	0.12(0.22)	-0.10(0.30)	0.15(0.13)	0.15(0.12)	0.14(0.13)	-0.06(0.54)	0.28(0.00)**

註：*表示達 0.1 顯著水準 **表示達 0.05 顯著水準 ***表示達 0.01 顯著水準