

地主國產業群聚、進入地主國 動機對進入模式選擇及經營績 效影響之研究：以我國赴歐投 資廠商為對象之實證研究

**The Impact of Host-Country Industry Cluster
and Entry Motivation on the Entry Mode Selection
and Overseas Performance:
An Empirical Study toward Taiwan-owned European
MNCs**

譚大純 *David D. C. Tarn*
義守大學企業管理學系

陳正男 *Cheng-Nan Chen*
南台科技大學企業管理學系

摘要

文獻對於企業國際化進入模式選擇之探討已多，但普遍有下列三項缺漏：一，研究多以美國企業為對象，但對歐亞之情況相對探究較少。二，許多研究所謂之「進入模式」，其實僅探討其中部分，其完整性有待加強。三，許多文獻在探討進入模式決定因素時，僅偏重局部因素，完整性不足。據此，本研究在回顧文獻之後，發現 Porter (1990)鑽石模式之產業群聚觀念可用以解釋進入模式之選擇。本研究主要探討：(1)企業進入外國市場之動機，(2)地主國之產業群聚，(3)在地主國之經營歷史，及(4)產業別等因素對進入模式與其海外經營績效之影響。九十三個臺灣赴歐投資廠商樣本之實證結果指出，前述四項構念與進入模式確實具有顯著相關性。另外也發現地主國

產業競爭條件越差，反而對其海外經營越有利；而進入模式及其產業群聚之交互作用則未能顯著解釋經營績效。

關鍵字：進入模式；鑽石模式；進入動機；歐洲

ABSTRACT

Foreign entry mode selection has been studied from divergent perspectives, some shortcomings, however, are still needed to improve. First, most related literature over-focused on the studies in US or those of American-owned MNCs, while they neglected the cases of European and Asian firms. Second, studies that explore entry mode determinants tended to focus on few particular topics. Third, the so-called “entry mode” factually solely consider part of entry mode. After literature review, this study follows Porter’s (1990) Diamond to explain how firms select their entry mode. Thus, this study attempts to clarify the impact of (1) motivation of entering the foreign country, (2) the industry cluster in domestic country, (3) the year length that the firms have operated in domestic nation, and (4) industrial classification, on entry mode selection and its performance. The empirical evidence, which samples 93 Taiwan-owned European firms as respondents, indicates that the previous four constructs are able to explain entry mode selection. In addition, the results also point out the worse the industry cluster is, the better the performance could get. While entry mode and its interaction with industry cluster fail to explain performance. Moreover, the authors also represent some practical suggestions and research directions for the future works.

Keywords: Entry Mode; Porter’s Diamond; Entry Motivation; European Studies

壹、緒論

「進入策略」(Entry Strategy)或「進入模式」(Entry Mode)係指企業進行國際性經營時，進入外國市場之資本、技術與其他資源投入的程度與方式。常見的進入模式包括有間接/直接出口、授權/特許製造、合資或獨資赴地主國投資設廠生產。在企業國際化程序中，進入模式介於環境分析和國際行銷組合策略間之中樞地位，它反映企業對內外部環境的應變，具有適應的(Adaptive)特性；同時它亦影響後續的行銷策略規劃，又具有先決的(Predeterminative)特性。因此可說進入模式是國際化企業進入外國市場的「樞紐機制」(Trigger)。

文獻對於企業選擇進入模式之決定因素之探討已經不少，然仍有兩個共同的不足之處。第一，因各家對進入模式切入的角度不同，因而造成系統性缺乏。這使後續研究者在建構相關研究架構時難有一般性之原則，對於實務界人士在制定進入模式時亦難做系統性的思考與規劃。第二，進入模式研究極少反映我國企業赴歐投資經營之全貌。尤其當歐洲統合之後，個別國家之影響力漸為產業所取代，對進入模式選擇之考量與早年應已有所不同。可見在歐洲統合後，赴歐洲投資廠商之進入模式決定因素應為一值得探討之課題，尤其對欲分散國際市場經營範圍至歐洲的我國廠商。

本研究之主要目的，係在既有進入模式決定性因素之文獻前提下，整合當前各種攸關學說，使成為一較完整之研究體系。所納入之議題均為既有文獻業已涉入，但僅聚焦於其中部分者。為使進入模式決定性因素之研究更趨完整，本研究即嘗試整合各家學說。在回顧進入模式的相關文獻之中，吾人發現 Porter(1990)在「國家競爭優勢」一書中所提的「鑽石模式」(Diamond)，其組成因素恰與諸多進入模式文獻相符合。該書以一國某產業的1.市場需求，2.生產要素，3.相關性、支援性產業，4.廠商策略、結構與競爭態勢，5.政府及 6.機遇等六項因素，來解釋該產業競爭力之來源。經過文獻彙整後，本研究認為鑽石模式應可用以解釋廠商進入模式選擇之行為。此乃多國企業進入外國市場時，其所面對的是由該國市場、上下游供應與配銷商、政治與經濟環境，及許多相關產業與設施所形成之綜合體，而此觀念恰與 Porter(1990)書中所提之「群聚」(Cluster)觀念相符合。因此本研究將嘗試以鑽石模式來切入 MNCs 選擇進入模式時的決定因素探討。

根據上述動機，本研究嘗試探討下列議題：

- 一、以在歐洲經營之臺資企業為實證對象，以瞭解歐體形成後其在歐產業群聚、進入動機、進入模式與經營績效之關聯。
- 二、依據 Porter(1990)之學說，發展一套衡量鑽石結構量表，以衡量歐洲之產業群聚，並探討其對廠商進入模式、進入績效之影響。
- 三、由於目前各家對進入模式選擇之決定性因素切入點並不相同，本文嘗試整合各家學說，較完整地來推論並實證其決定性因素。

本研究將針對臺灣赴歐經營之企業進行跨國性問卷調查，以驗證上述構念之關係。

貳、文獻探討

一、進入模式/進入策略

企業進行國際經營時，應盱衡自身優劣勢，配合環境趨勢，選擇最合適之方式進入外國市場，此即為「進入模式」(Mode of Entry)或稱「進入模式」(Entry Strategy, 如 Root, 1994)。Root (1994)將「進入模式」定義為「企業進入外國市場時，有機地安排其產品、科技、人力、管理或其他的資源」。Terpstra & Sarathy (1994)更認為進入模式是「國際行銷最重要的決策之一」。對於進入模式之型態與優缺點，各家說法不一。彙整各家對進入模式型態之分類法可看出各家切入點確有不同。其中 Jeannet & Hennessey (2001)將進入模式分成八類，並探討各種模式在控制、資產水準等各因素之關連性。根據 Jeannet & Hennessey (2001)等論點，各種進入模式是可以被「連續線化」的，其中「間接外銷」和「當地生產」可視為此連續線的兩端。另外，Root (1994)提出「進入模式決策演進圖」，該圖係依據對地主國市場之控制力、風險水準及在外國市場經營時間的長短，依其進程所繪成。該圖論點大致與前述 Jeannet & Hennessey (2001)相近，將六種進入模式以線性的演進方式表示。

為達到本研究之實證操作目的，進入模式之種類應予衡量化。彙整上述各家學說後，本研究參酌 Terpstra & Sarathy (1994)以國際化的「投入程度」(Involvement)來界定進入模式的控制力、風險及努力程度。因此本研究綜合 Jeannet & Hennessey (2001), Root (1994)及 Terpstra & Sarathy (1994)之操作與定義，作為本研究實證調查時之基礎。

二、進入模式之決定因素

決定進入模式之因素頗多，本研究分別依文獻中(一)進入動機，(二)Porter 之鑽石模式及(三)Root (1994)之一般性決定因素等相關文獻回顧如後。

(一)進入外國市場之動機

企業之所以遠赴至複雜陌生的外國進行經營，必有其特定動機，且動機上的差異亦將造成進入模式之差異。有關國際化動機之文獻已有多篇，其中

李文瑞（1991）綜合各家的論點，指出企業進入國際市場的動機九項。Terpstra & Sarathy（1994）另指出三項動機：1. 擴大公司營運範圍；2. 取得配銷通路；3. 先進入未來欲進入之市場以瞭解市場情況。國際化進入動機之研究雖已多，但其與進入模式間關係之研究並不多見。表 1 彙集 Terpstra & Sarathy（1994），Root（1994）、林彩梅（1986）、梁景星（1987）、陳寶瑞（1986）等實證結果，以顯示進入動機和進入模式之關係。

企業進入國際市場之動機影響其他後續管理決策，其國際化動機亦影響其進入模式。由上述文獻回顧，本研究將國際進入動機對進入模式影響之關係假設一建立如下，並包含 12 項子假設如表 2 所列。

[假設一]企業進入地主國之動機，與其所選擇之進入模式具顯著關係。

表 1 企業國際化動機與進入模式之關係推論

動 機	間接 外銷	直接 外銷	特許 授權	合約 製造	合資 設廠	獨資 設廠
達成經濟規模	√	√				
取得具優勢的資本					√	√
取得廉價質優的勞動力				√	√	√
取得科技				√	√	√
延展產品生命週期	√	√	√	√	√	√
取得廉價質優之資源或秉賦				√	√	√
分散風險	√	√	√	√	√	√
規避法規			√	√	√	√
克服貿易障礙			√	√	√	√
擴大營運範圍	√	√	√	√	√	√
取得配銷通路	√	√	√	√	√	√
進入新的市場	√	√	√	√	√	√

說明：有√者表示該動機前提之下，採用該進入模式的可能性高於無√者

資料來源：Terpstra & Sarathy (1994), Root (1994), 林彩梅 (1986), 梁景星 (1987), 陳寶瑞 (1986)

表 2 國際化動機與進入模式關係之假設推論

假 設	相關文獻	採行之進入模式
H1-1 擴大營運	Root (1994)；林彩梅(1986)	各種模式均可能
H1-2 低廉資金	Root (1994)；林彩梅(1986)；梁景星(1987)	投入高
H1-3 取得人力	(Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)； 梁景星(1987)	投入高
H1-4 取得技術	Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)； 陳寶瑞 (1986)	投入高
H1-5 延伸生命	Terpstra & Sarathy (1994)。	各種模式均可能
H1-6 取得原料	Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)； 梁景星(1987)；陳寶瑞 (1986)	投入高
H1-7 分散風險	Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)。	各種模式均可能
H1-8 規避母國法令	Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)； 林彩梅(1986)；梁景星(1987)	投入高
H1-9 規避貿易障礙	Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)。	投入程度高
H1-10 取得通路	梁景星(1987)；陳寶瑞 (1986)	各種模式均可能
H1-11 取得市場	(Root (1994)；林彩梅(1986)	各種模式均可能
H1-12 規模經濟	Root (1994)；Terpstra & Sarathy (1994)； 林彩梅(1986)	投入低

註：若假設為「各種模式均可能」，則在後續統計檢定時應為無顯著差異。

(二)Porter 與 Root 之相關模式

在解釋進入模式的諸多學理中，Porter (1990)的鑽石模式應是值得引入的。1990年，Porter 推出「國家競爭優勢」(The Competitive Advantage of Nations)一書。其中 Porter 建構一國家競爭優勢來源的鑽石結構(Diamond)模式。此模式共有六個要素，各要素會對各國某產業的優勢形成「群聚」(Clusters)；聚群愈強、愈穩固，則競爭力愈大。此六個要素為 1.生產要素，2.國家的需求狀況，3.該國有相關或支援性的產業，4.企業的策略、結構和競爭態勢，5.政府的角色，和 6.機遇。這些因子共同形成一國產業的群聚，群聚愈強、愈緊密，產業競爭力愈強。

觀諸文獻，鑽石已獲得廣泛的探討，亦有穩固的實證討論。儘管鑽石模式尚少見與進入模式直接連結者，但 Root (1994)對進入模式決定因素之探討可與鑽石模式整合探討之。Root (1994)在 International Market Entry Strategy

一書中提出一套較完整的考量，列於表 3。該表可看出其中每一項決定因素均可歸屬至鑽石模式之某項或多項因子之中。因此，本文亦將之列於表 3 之右欄，以說明其兩者間之連結，並據之建立假設如後。

表 3 Root(1994) 進入模式決定因素與本研究之彙整

Root (1994)的地主國決定因素	間接出口	授權	直接出口	投資製造	契約生產	隸屬之鑽石因子
銷售潛力低 銷售潛力高	√	√	√	√		需求
競爭激烈 競爭緩和	√		√	√		競爭
行銷基礎建設差 行銷基礎建設佳	√			√		相關、支援性，因素
生產成本低 生產成本高	√		√	√		因素
進口政策嚴苛 進口政策寬鬆	√	√	√	√	√	政府
投資政策嚴苛 投資政策寬鬆	√	√	√	√	√	政府
經濟活潑景氣 經濟停滯蕭條	√	√		√	√	政府、需求
管制外匯嚴苛 管制外匯寬鬆	√	√		√	√	政府
匯率貶值 匯率升值	√		√	√		政府
與母國文化差距小 與母國文化差距大	√	√	√	√	√	政府
政治風險低 政治風險高	√	√	√	√		政府

註：打勾者表示在該情境下適合該進入模式

〔假設二〕地主國要素條件對產業愈具優勢，則企業愈傾向採行高投入之進入模式。

〔假設三〕地主國市場需求狀況對產業愈具優勢，則企業愈傾向採行高投入之進入模式。

〔假設四〕地主國之相關與支援性產業對產業愈具優勢，則企業愈傾向採行高投入之進入模式。

〔假設五〕地主國之產業策略、結構和競爭態勢對產業愈具優勢，則企業傾

向採行高投入之進入模式。

〔假設六〕地主國之政治環境對產業愈具優勢，則企業愈傾向採行高投入之進入模式。

由於鑽石模式各項因子之組成份子頗多，且與進入模式之關係亦複雜，假設二至假設六僅為主假設。本研究進一步將各因子之細項與進入模式之關係建構子假設如表六。表 4 之符號顯示本研究之推論方向。

表 4 鑽石模式因子與進入模式關係之假設推論

鑽石模式因子	子假設編號及假設內容	與進入模式投入程度之關係
要素	H2-1 有質佳且廉價之人力資源	+
	H2-2 有質佳且廉價的生產資源	+
	H2-3 有完善的行銷與生產基礎建設	+
	H2-4 對駐外單住充分授權與配合	+
需求	H3-1 市場廣大	+
	H3-2 市場顧客需求複雜	+
	H3-3 市場顧客注重服務	+
相關支援性產業	H4-1 有良好的上、下游相關產業	+
	H4-2 有良好的基礎建設	+
策略、結構與競爭	H5-1 產業中廠商之產品策略具國際競爭優勢	+
	H5-2 產業中廠商之通路策略具國際競爭優勢	+
	H5-3 產業中廠商之定價策略具國際競爭優勢	+
	H5-4 產業中廠商之促銷策略具國際競爭優勢	+
	H5-5 地主國同業廠商分權程度	+
	H5-6 地主國同業廠商正式化程度	-
	H5-7 地主國同業廠商專業分工程度	+
	H5-8 市場上競爭激烈	+
	H5-9 地主國同業廠商資源豐富	+
政府	H6-1 政治穩定	+
	H6-2 政府支持產業發展	+
	H6-3 經濟景氣	+
	H6-4 外匯管制嚴格	-
	H6-5 文化差距少	+
	H6-6 地理環境近似	+
	H6-7 距離母國地理位置接近	+

說明：“+”表示若該國在該項程度愈高，則傾向採行高投入之進入模式；“-”則表示傾向採低投入之進入模式。

三、進入模式與經營績效之關係

進入模式與經營績效間關係的探討，文獻並不乏所見。Li & Guisinger

(1991)對美國之外商公司 (foreign-controlled firms) 及美資企業 (domestically owned firms) 之倒閉率進行比較研究，發現前者之倒閉率較低。他們認為外商公司除可就近利用地主國 (美國) 優勢外，更可善加應用其母國的資源，使地主國更具競爭力。另外也發現，進入市場的方式、合資形態及文化差距均是影響倒閉率的原因。此結果說明進入模式確會影響海外經營績效。

Woodcock, Beamish & Makino(1994)依據國際化企業資源需求和組織控制因素等情境，探討收購性獨資、自創性獨資和合資等三種策略對其績效之影響。實證研究發現以自創性獨資績效最佳，收購之進入模式最差。主要原因是基於對資源需求以及組織的控制因素。

Mitchell et al. (1994)則從市場結構探討加國醫藥業在美國的經營績效。實證結果發現當外資企業的市場佔有率呈中等水準，其成功的機會將比低水準者來得大。其中也包括有進入模式的作用。

Robles(1994)對美國型錄業的進入模式進行實證，其結果並不支持進入模式對績效的影響。該研究將樣本以集群分析法 (Cluster Analysis) 將型錄業之進入模式分成四群，結果發現四群的績效並無差異。

Robles (1994)的結果似乎可用 Benito & Welsh (1994)的「國際行銷工作：不只是進入模式的選擇而已」(Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode)一文之論點來解釋。他認為國際行銷的研究領域中，進入模式僅是一項較常被研究的課題而已，但對行銷的努力，絕不僅止於此，其後續的行銷策略亦十分重要。

由上述相關文獻可看出，對於經營績效和進入模式間的關係尚無定論。本研究推論進入模式與經營績效的關係，係以「策略性搭配」(strategic fit)的角度切入，推論地主國產業群聚和進入模式將會交互影響(interaction)其經營績效。之前本研究已推論地主國產業群聚對進入模式的決定性影響，因此推論若地主國產業群聚能與進入模式正確搭配，則因其進入模式較能符合國際化時之外部環境及內部條件，引導出較佳的海外經營績效。本研究將經營績效著眼於在地主國銷售成長率及市場佔有率之成長率，據此可推論假設 7、假設 8、假設 9 如下：

[假設 7] 若地主國之要素、需求、相關與支援性產業、企業策略、結構與競爭，以及政府因素所形成之群聚對產業愈具優勢，則其於地主國之銷售成長率及市場佔有率之成長率愈高。

[假設 8] 進入模式之投入程度愈高，其於地主國之銷售成長率及市場佔有率

之成長率愈高。

[假設9] 若地主國之要素、需求、相關與支援性產業、企業策略、結構與競爭，以及政府因素所形成之群聚對產業愈具優勢，則採用高投入之進入模式將較低投入者產生較高之銷售成長率及市場佔有率之成長率。

四、其他構念

除上述構念外，本研究亦關心企業在地主國經營歷史與業態對進入模式之影響。因此亦對此二議題進行探討。首先依據 Root (1994)對進入模式的演進過程，其認為進入策略的投入程度和其國際化的時間／經驗具正向相關性。初期經驗不足時傾向較低投入的方式，之後會陸續加高其投入程度。據此本研究可建立假設 10：

[假設10] 在地主國經營歷史之長短，與其採行進入模式之投入程度呈正相關。

最後，依據 Erramilli & Rao (1993)的實證發現及 Root (1994)的推論，服務業在國際化時會因其異質性、生產/行銷不可分離性及其「當地化」(localization)程度高等關係，而傾向較製造業具高投入傾向。因此可建立假設 11：

[假設11] 服務業進入模式之投入程度高於製造業。

上述十一個假設即為本研究欲實證驗證之部份。

參、研究方法

一、研究架構

基於上述假設，可建構本研究架構如圖 2 所示。本研究推論地主國產業群聚及進入海外市場之動機將影響進入模式之選擇；而廠商經營歷史及產業別亦為決定進入模式之可能因素。最後進入模式又與地主國產業群聚形成策略性搭配效果，來影響國際經營績效。

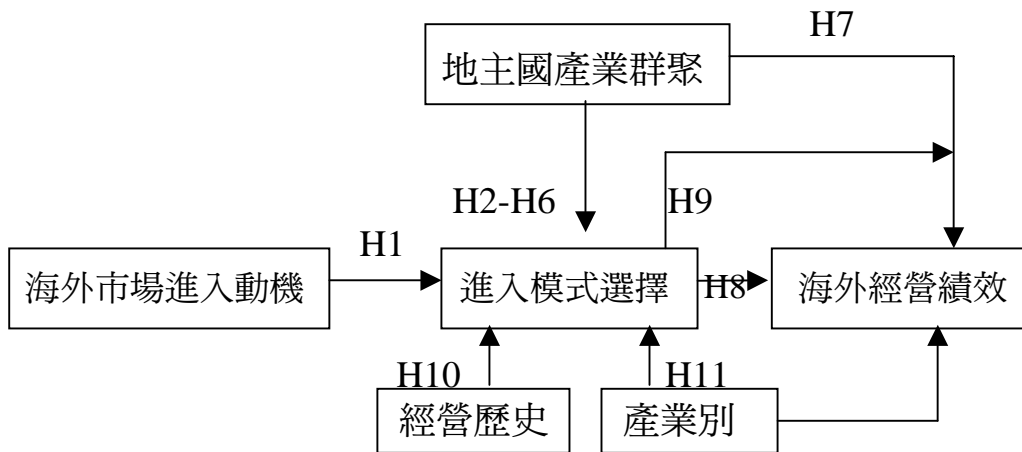


圖 2 研究架構

二、問卷設計

(一)中文題項設計

1. 進入模式

對於進入模式之衡量，係依據前述 Jeannet & Hennessey (2001)，及 Root (1994)對進入模式的分類法，將之予以線性化。依投入程度與控制力高低，將之量化為七點量表型式來衡量如圖 1 所示：

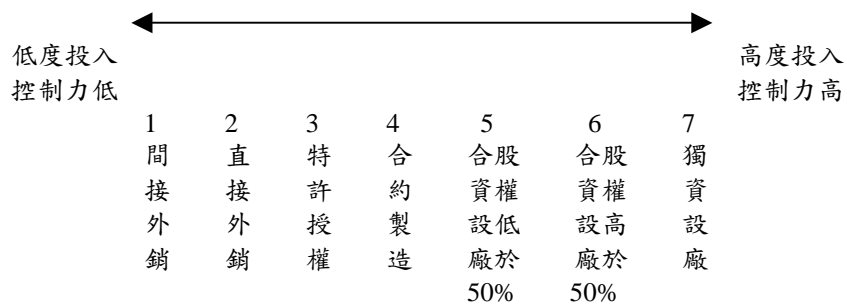


圖 1 進入模式操作連續線

2. 地主國產業群聚部份

本研究依據 Porter(1990)對產業群聚的重要項目定義，以及陳正男與譚大純(1997)對鑽石模式的衡量方式，設計為李克特七點量表(1=非常同意，7=非常不同意)。詳細題項與所歸屬構念如表 5。

3. 進入地主國動機

本研究依據表 1 之建構，以李克特七點量表衡量企業國際化之進入動機(1=非常同意，7=非常不同意)。共計十二題項，題項如擴大公司營運範圍、取得較低資本等。

4. 經營績效、經營歷史與產業別

本研究將經營績效、經營歷史、產業別以下列題項衡量之。由於本研究係於 2000 年進行調查，故以從 1998 年到 1999 年來衡量經營績效成長狀況。

表 5 鑽石模式量表題項

鑽石因子	量表題項
要素	a.人力資源 1.有高品質的勞動力和人才 2.有工資或薪資低廉的勞動力和人才
	b.生產資源 1.有高品質的生產資源 2.有低成本的生產資源
	c.基礎建設 1.有完善的國際運輸網路與設施 2.有先進的通訊網路與設施
	d.授權與配合 1.廠商對駐外單位或子公司充份授權 2.廠商對駐外單位或子公司充份協助配合
需求狀況	a.市場需求複雜 1.顧客非常挑剔 2.顧客的需求常常變化 3.市場上顧客的需求差異性很大 4.顧客對高科技產品的需求很高
	b.市場廣大 1.有廣大的市場 2.未來的市場具有潛力
	c.客戶注重服務 1.顧客強調服務的品質
相關與支援性產業	a.上下游相關產業 1.原物料供應商能供應足量的原物料 2.下游的運銷管道十分完善 3.存在有許與本公司相關的產業
	b.支援性產業 1.通訊設備充份、快速且方便 2.有支援性的財務服務系統
企業策略、結構與競爭情勢	a.產品策略 1.和競爭國相比，地主國產業之產品或服務品質較差(-) 2.和競爭國相比，地主國產業之產品或服務品質較缺乏變化性(-)
	b.通路策略 1.和競爭國相比，地主國產業之下遊運銷系統較密集
	c.定價策略 1.和競爭國相比，地主國廠商之毛利總額較高 2.和競爭國相比，地主國廠商較常進行差別式的定價
	d.促銷策略 1.和競爭國相比，地主國廠商之廣告總額及廣告額佔總額收入的比例比較低 2.和競爭國相比，地主國廠商對人員推銷的預算與支出比較多
	e.分權程度 1.和競爭國相比，地主國廠商較常採納駐外人員對行銷決策的意見
	f.正式化程度 1.和競爭國相比，地主國廠商作業較正式化、書面化
	g.專業分工程度 1.和競爭國相比，地主國廠商的分工比較專業化
	h.競爭情勢 1.地主國有很多同業廠商
	i.資源程度 1.和競爭國相比，地主國廠商之財務資源比較充裕 2.和競爭國相比，地主國廠商之生產資源比較充裕
	a. 政治因素 1.政治很穩定 2.政府很支持本產業 3.地主國的經濟很進步 4.地主國有嚴格的外匯管制 5.地主國的法令規定對本產業很支持 6.地主國的文化和臺灣差異很大 7.地主國的地理環境和臺灣很類似 8.地主國距臺灣很近

註：題項後方標有一者為反向題項

本研究之所以以營業成長及市場佔有率成長作為績效指標，考量之原因在於國際行銷/管理議題之經營績效指標甚多，各家切入點均不相同。簡而歸類可包括銷售基礎、成長基礎、利潤基礎、新產品基礎等多項。由於本研究主要構念之一為 Porter (1990)之鑽石模式，該文衡量之效標有二，一為赴海外直接投資額，二為海外銷售量。鑒於台商赴海外直接投資者比例不高，許多仍為出口或代工，因此採用第一種並不合適。而若僅採用海外銷售量為唯一績效指標，僅能呈現單一時點特定企業之經營績效。因此本研究根據前述銷售基礎與成長基礎，結合銷售量、市場佔有率與廠商成長觀點，以營業成長及市場佔有率成長作為操作之基礎。而本研究在抽樣上亦以在海外有銷售活動，或自台灣有商品外貿之廠商為對象。

(二)英文問卷翻譯與試測

鑑於本研究之受訪者包括台商外派人員及其在歐洲地主國聘僱之外籍主管，因此需要中文與英文問卷以進行調查。在中文問卷撰成後，經由行銷博士及企管博士生確認其表面效度(Face Validity)。接著交由一母語為英文(非美語)之華裔人士翻成英文，再由一在台英籍人士回譯(Back Translation)且確認無誤後，正式製成英文問卷格式。最後對五位台商駐歐代表人士試訪(當時在台述職或休假)，均表示英文問卷題意清楚，且與原中文問卷語義相符，由此確認英文問卷。

三、抽樣與樣本

本研究問卷抽樣係對我國赴歐投資企業之海外單位最高主管進行調查。調查法採郵寄問卷方式。受訪對象之資料來源有二：一為透過我國對外貿易發展協會之協助，取得台商赴歐投資之名單；二，同樣由外貿協會推介，連絡歐洲各國在我國設有辦事處、工商協進會及促進團體之單位，請求協助提供我國至各國投資廠商之名單。兩種來源共取得地主國為英、法、德、比、荷、與瑞典等六國共 421 家企業，以回郵式問卷寄至地主國之子公司或分駐單位，部份則直接以中文問卷寄至在台母公司。

由於採跨國郵寄問卷致回收率偏低，共回收之問卷計 104 份。剔除未作答或作答不完整者，共得有效問卷 93 份，有效回收率為 20.42%。經卡方檢定後，除比利時樣本比例偏低(僅一份)之外，其餘各國之回收率均無顯著差異。有效企業樣本中，在當地經營期間最短為一年，最長為 20 年，故此變數之樣本代表性應達水準。以產業別觀之，製造業佔 70.90%，服務業佔

29.10%。若以卡方檢定鑑定發放問卷與有效回收問卷之比例，指出二產業間並無顯著差異($p=0.462$)。由製造業佔大部份樣本比例看來，可說明服務業進行國際化的受限性 (Terpstra & Sarathy, 1994; Root, 1994)。而由其進入模式資料可判知，樣本廠商以直接出口為主，佔近一半之比例；這似乎指出目前國際企業之主要進入模式。其餘的進入模式則比例分佈平均。

四、資料分析方法

本研究採用 SAS 軟體進行多變量統計分析，計包括下列分析工具：

1. 相關分析：由於衡量上已將進入模式以連續線進行量化，故H1至H6之驗證採Pearson相關分析法。此外H10(進入歷史與進入模式)亦採用Pearson相關係數進行分析。
2. 集群分析：本研究重要構念之一為產業群聚。為方便產業群聚之處理，此部份採用集群分析將鑽石各因子予以分群。操作上以華德法(Ward)進行。
3. 變異數分析：H7至H9係檢定地主國產業群聚與進入模式交互作用下對經營績效產生之效果，故以前述集群分析之結果，再與進入模式進行雙因子交互式變異數分析 (two-way interactive ANOVA)。其中H7與H8係直接效果，H9則為交互效果。
4. 層級迴歸：本研究欲探討在進入動機影響經營績效之作用中，進入模式之干擾效果，另以層級迴歸予以分析。層級迴歸依經營績效變數各分為二模式，其一為不具干擾效果，其二則納入干擾效果，以檢驗二模式之解釋力。
5. t 檢定：最後，關於H11(產業別與進入模式)之分析，由於本研究僅以服務業與製造業為產業分類，故以t檢定分析之。

肆、實證分析結果

一、進入動機與進入模式之關係

表 6 係以地主國別為變項，以變異數分析比較台商投資至各歐洲地主國在動機上之差異。十二項動機中有七項達顯著水準，表示國際化動機可透過

對地主國之選擇而表現出來，包括有擴大營運範圍、取得低廉資本與人力資源、分散風險、規避母國法令、取得通路與市場。其他五項無顯著差異未必表示與進入動機無關，可能是各歐洲地主國對滿足這些動機上沒有差異所致。

表 6 赴各地主國經營之進入動機比較

動機	英國	德國	法國	瑞士	比利時	丹麥	F Value
擴大營運	4.583	4.487	2.556	2.300	5.100	4.200	2.90a
低廉資本	4.385	3.641	5.111	6.000	3.000	3.733	2.06b
取得人力	4.769	3.410	4.889	5.000	3.000	3.733	3.13a
取得技術	4.615	3.897	4.778	6.000	3.000	4.333	1.65
延伸生命	4.083	4.179	5.111	6.000	2.000	4.133	1.53
取得原料	4.333	4.077	4.889	6.000	2.500	3.933	1.41
分散風險	3.083	4.359	2.444	2.300	6.000	2.867	4.26a
規避母國法令	4.000	3.205	5.778	6.500	3.000	3.867	4.26a
規避貿易障礙	5.000	4.386	4.667	6.500	2.500	3.867	1.46
取得通路	4.000	5.462	2.778	2.500	6.500	4.600	3.56a
取得市場	4.000	4.872	2.444	2.000	5.000	4.533	3.61a
規模經濟	3.833	4.489	3.444	2.000	6.000	4.467	1.58

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$

由於地主國在瑞典及比利時二國的樣本數較少，對此不做一般性的推論。而 Duncan 成對差異分析結果指出，英國能滿足擴大營運範圍的動機；德國在分散風險及取得通路與市場上可能較佳；法國可協助企業取得低廉資本與充份的人力資源，也可滿足企業規避母國的法令規範，但在擴大營運範圍與分散風險上表現可能較差；而丹麥的表現均居於上述三國之間。

表 7 進入模式與國際化動機之相關分析結果

假設	相關係數	是否符合假設
H1-1 擴大營運	0.364a	不符合
H1-2 低廉資金	-0.388a	符合
H1-3 取得人力	-0.386a	符合
H1-4 取得技術	-0.358a	符合
H1-5 延伸生命	-0.368a	不符合
H1-6 取得原料	-0.422a	符合
H1-7 分散風險	0.081	符合
H1-8 規避母國法令	-0.434a	符合
H1-9 規避貿易障礙	0.168	未達顯著水準
H1-10 取得通路	0.348a	不符合
H1-11 取得市場	0.332a	不符合
H1-12 規模經濟	0.196b	符合

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$

表 7 列示假設一，即進入模式與國際化動機關係之 Pearson 相關分析結果。由表中可看出，十二項進入動機中有十項與進入模式有顯著的相關性，雖然其相關係數僅達中等水準（絕對值介於 0.196 至 0.434 之間）。由於表 7 之子假設中若干項應無顯著相關性，因此十二項假設中共有七項假設獲得實證之支持，四項與假設不符合，一項未達顯著相關水準（見表 6 右欄）。由該表可知，當企業以取得低廉資金、人力、技術與原料、分散風險與規避母國法令為國際化動機時，會採取較高投入之進入模式；當以達成規模經濟為動機時，則採取低投入之進入模式。

在與假設不符之項目方面，實證結果指出當企業以擴大營運、取得通路與市場為動機時，傾向採低投入之進入模式；若為延伸產品生命週期時則採高投入者。由於這四項在假設時均屬適用各種進入模式，亦即應呈現不顯著狀態。如今實證結果發現具有某顯著之傾向，有其探討之必要。首先，就 Root (1994) 主張而論，當擴大營運範圍為主要動機時，採取高度與低度投入之進入模式均有可行，端視此「範圍」之類型。觀諸我國廠商赴歐投資之主要動機，多屬擴大經營地理區。在此動機下，廠商其實毋須從事直接投資等高投入進入模式，可透過母國生產、地主國行銷等方式達此目的。由表 7 中所見，在取得通路與市場等二項動機上亦均為低度投入之結果，可初步支持此推論。就延伸生命週期時傾向採取高投入之進入模式而言，可就市場之同質性予以解釋。由於我國與歐洲市場同質性低，致台商已成熟之科技或產品欲至歐洲延展生命週期，其產品之修正需求較高，因而需要以直接設廠等高度方式進入；由於就近市場與顧客較有助於產品修正，致有偏高投入之進入策略。綜言之，關於進入動機與進入模式之關係，實證結果發現部分動機屬於「歐洲特定」狀況，可能為赴歐投資廠商之特定行為，這極值得後續研究之確認。

二、地主國產業群聚和進入模式之關係

本節列示假設二至假設六，即地主國產業群聚和進入模式關係之實證結果。現逐一列示與說明之。

(一)假設二（要素情況與進入模式選擇）

表 8 為假設二，即進入模式與要素情況關係之相關分析實證結果。九項子題項中計七項達顯著相關，顯示 Porter (1990) 的因素構念確可解釋進入模式選擇行為。而其相關係數介於 0.121 至 0.491 間，顯示其具有中度之相關

性。

表 8 之結果指出，H2-1 與 H2-3 全部獲得支持；而 H2-2 雖達顯著水準，然第三題(資源素質)卻為負相關，亦即當地主國生產要素素質愈佳，反採用較低投入之進入模式。這可能導因自相對於亞洲國家而言，歐洲地區較高品質之要素其成本亦高，反較不利台商就地取用之。至於 H2-4 則未獲實證支持。

表 8 進入模式與要素情況關係之相關分析結果

子假設	相關係數	假設比較
2-1 勞動品質	0.348a	符合假設
2-1 勞動成本	0.198c	符合假設
2-2 資源素質	-0.392a	不符合假設
2-2 資源成本	0.301a	符合假設
2-3 運輸建設	0.491a	符合假設
2-3 通訊建設	0.403a	符合假設
2-3 動力建設	0.314a	符合假設
2-4 充分授權	0.121	未達顯著水準
2-4 充分配合	0.146	未達顯著水準

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$; c: $p < 0.10$

綜合上述，以要素構念來解釋進入模式之選擇行為，在假設 2-1，2-2，2-3 中獲得全部或部份支持，唯假設 2-4 未達顯著水準。因此，地主國要素情況與進入模式選擇具有關聯性，假設二獲得部份實證支持。

(二)假設三（地主國需求與進入模式選擇）

表 9 列示假設三，即進入模式與地主國需求情況關係之分析結果。七項子題項中計五項達顯著水準，其係數介於 0.087 至 0.701 之間，可見仍具中度解釋力。五項達顯著水準之子假設中，計四項之方向性符合原假設。而在需求差異一項上，結果指出差異性與投入程度呈顯著負相關，亦即當市場上顧客間需求差異性愈高，廠商愈傾向低度投入。這可能是臺商一般規模均較小，當客戶需求差異性較大時，市場因差異性而被切隔，致臺商 MNCs 不願以高投入以設廠或合資方式進行投資。

綜而言之，實證結果發現，地主國市場需求狀況可用以解釋進入模式之選擇行為，假設三大致獲得實證的支持，唯其解釋力約在中度水準。

表 9 進入模式與地主國需求情況關係之相關分析結果

子假設	相關係數	假設比較
3-2 顧客挑剔	0.091	未達顯著水準
3-2 需求常變化	0.241	符合假設
3-1 市場廣大	0.087	未達顯著水準
3-1 市場有潛力	0.306a	符合假設
3-2 需求差異大	-0.233b	不符合假設
3-2 重視高科技	0.436	符合假設
3-3 強調服務	0.701	符合假設

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$; c: $p < 0.10$

(三)假設四（地主國相關與支援性產業和進入模式選擇）

表 10 係假設四，即進入模式與地主國相關、支援性產業情況關係之相關分析結果。五項子題項中僅二項達顯著水準，其係數值亦不高（0.088~0.451），其解釋力僅中、低度水準。兩項達顯著水準之子假設，其係數方向性均符合原假設。因此以地主國的相關與支援性產業構念來解釋進入模式之選擇行為，在實證上獲得支持。假設四得到部份的支持。

表 10 進入模式與地主國相關、支援性產業情況關係之相關分析結果

子假設	相關係數	假設比較
4-1 上游產業	0.106	未達顯著水準
4-1 下游通路	0.098	未達顯著水準
4-1 相關產業	0.451a	符合假設
4-2 通訊服務	0.361a	符合假設
4-2 服務服務	0.088	未達顯著水準

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$; c: $p < 0.10$

(四)假設五(地主國之企業策略、結構與競爭和進入模式選擇)

表 11 係假設五，即進入模式選擇與企業策略、組織和競爭情勢關係之相關分析結果。十三項子假設中計九項達顯著水準，相關係數值亦高(0.180~0.780)。可見此構念對進入模式選擇具有中高水準的解釋力，是產業群聚各構念中解釋力最高者。

表 11 進入模式選擇與企業策略、組織和競爭情勢關係之相關分析分析結果

子假設	相關係數	假設比較
5-1 產品品質	0.21c	未達顯著水準
5-1 產品差異化	-0.20a	不符合假設
5-2 通路密度	0.13	未達顯著水準
5-3 毛利總額	0.19	符合假設
5-3 差別定價	0.19	符合假設
5-4 廣告額度	0.45a	部份不符合
5-4 促銷額度	0.40a	部份不符合
5-5 分權程度	0.28b	符合假設
5-6 正式化	-0.20c	符合假設
5-7 分工程度	0.26b	符合假設
5-8 競爭程度	0.18	符合假設
5-9 財務資源	0.41a	符合假設
5-9 生產資源	0.78a	部份不符合

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$; c: $p < 0.10$

結果指出，H5-1, H5-4, H5-5, H5-7, H5-8, H5-9 獲實證支持；H5-6 方向性與假設相反，亦即正式化程度與投入程度呈負相關。此可能導因於正式化高之 MNCs 其主管監督意向較高，較不願冒風險赴異文化下之地主國直接投資，因而使得投入程度較低；而 H5-2, H5-3 則不顯著。

由上述相關分析，可說明 Porter(1990)之企業策略、結構與競爭構念，可用以解釋進入模式之選擇行為，且是四個鑽石構念中最具解釋力之一個。假設五獲得實證上普遍支持。

(五)假設六(地主國政治環境與進入模式)

本節將假設六，即地主國政治環境與進入模式關係之實證結果予以說明(列於表 12)。八項子題項中計六項達顯著水準，其係數介於 0.201 至 0.480 之間，屬於中、高度相關。六項子假設中計五項獲得實證支持。唯一與假設相違者係地主國政府支持度愈高，投入程度反愈低。本研究推論，歐洲國家與台商較常投資之東南亞國家不同。由於前者科技水準較高，其政府支持之產業，多半屬台商之主流產品或技術，我國廠商競爭力尚具優勢，較毋需高度投入歐洲所致。

表 12 進入模式選擇與地主國政治環境關係之相關分析結果

子假設與變項	相關係數	假設比較
6-1 政治穩定度	0.201	未達顯著水準
6-2 政府支持程度	-0.214b	不符合假設
6-3 經濟發展程度	0.253b	符合假設
6-4 外匯管程度	-0.480a	符合假設
6-2 法令支持程度	0.480	符合假設
6-5 文化差距度	0.470a	符合假設
6-6 地理近似度	0.331a	符合假設
6-7 地理距離	0.211	未達顯著水準

註：a: $p < 0.01$; b: $p < 0.05$; c: $p < 0.10$

由上述結果發現，Porter(1990)之政府構念能用以解釋進入模式選擇行為。假設六獲得實證調查部份支持。

綜而言之，本研究依據 Porter(1990)之鑽石模式來解釋地主國產業群聚對進入模式選擇之關聯，其實證結果大致支持假設，可見地主國產業群聚確可供做選擇進入模式決策之用。在五項鑽石因子之中，以企業策略、結構與競爭及政府二項具較高解釋力，而「相關、支援性產業」一項則最低，假設二至假設六獲得普遍之實證支持。

三、進入模式、產業群聚與經營績效之關係

本節列示假設七至九，即地主國產業群聚和進入模式之交互作用對海外經營績效之影響。本研究延襲 Robles(1994)之資料分析方法，先將地主國產業群聚情形進行集群化，再以變異數分析比較集群與進入模式類型對經營績效之交互影響。

此部份採用 Cluster Analysis 之 Ward 法，依集群間幾何距離及樹形圖分析(Tree Chart Analysis)結果，將所屬地主國產業群聚分成三群，即集群 A、B 及 C，其樣本數分別為 32、16 及 27（其餘樣本因無明顯集群歸屬而成為遺漏樣本）。表 13 列示了三集群在進行變異數分析後，其差異顯著水準 $p < 0.05$ 之變項。表中凡數值右上角附有 H 號者，係該變項平均值最高之集群；附 L 者則為平均值最低。值得一提的是，三集群在 26 個變項上均具顯著差異，顯示三群樣本的確存在差異性。

表 13 地主國鑽石與環境之集群分析敘述

變項	集群A (N=32)	集群B (N=16)	集群C (N=27)	F Value
命名	中間型	環境優勢型	支援與環境劣勢型	
低廉人力資源	2.206	2.863H	1.960L	5.10
運輸網路與設施	6.562H	5.931	5.440L	6.51
通訊網路與設施	5.559L	5.861	6.000H	4.44
客戶挑惕	5.088	4.250L	5.200H	5.47
需求變化大	4.676L	5.000H	4.840	3.61
對高科技需求高	5.529	5.991H	5.520L	10.06
強調服務品質	6.147	5.923L	6.560H	2.82
上游產業	4.765H	3.892	3.000L	11.48
下游產業	5.500	5.861H	5.080L	3.49
相關產業	5.294H	4.521	2.480L	45.19
財務服務	4.971	5.350H	4.360L	9.64
產品策略	5.235L	5.500	5.769H	3.17
毛利較高	3.794L	4.820H	4.320	2.95
差別定價	4.235	3.351L	4.960H	8.19
廣告策略／預算	2.706	2.100H	3.040L	3.87
分權程度	4.529L	4.980	5.360H	3.60
正式化程度	4.029L	4.891H	4.480	2.90
專業化分工	3.794	3.201L	4.320H	3.96
生產資源	3.971L	5.102	5.680H	17.17
政治穩定	5.971	6.231H	5.000L	9.92
政府支持	4.588	6.101H	4.360L	20.01
經濟進步	5.853	6.350H	5.040L	9.70
外匯管制鬆	4.118L	6.533H	6.120	14.72
法令支持	5.029H	5.013	4.040L	6.47
文化差距小	2.176	2.961H	1.760L	6.39
地理環境近似	2.382L	2.855	3.071H	5.50
距離近	1.500	2.102H	1.480L	7.46

註：各項p值均小於0.05。H：該集群為該變項中平均值最高。L：該集群為該變項中平均值最低。

經由變異數分析後發現，集群 B 共有 14 項最高值及 4 項最低值，且其最高值主要落在策略、競爭及政府兩項因子。而集群 C 有 9 個最高值與 14 個最低值，且其最低值主要落在相關、支援性產業及政府兩個構念。至於集群 A 則有 4 個最高值與 9 個最低值，平均散落各構念。因此可判斷集群 B 具有一般環境上之優勢，因而命名為「環境優勢群」。集群 C 最為弱勢，故命名為「支援與環境劣勢群」。集群 A 則因介於 B、C 二集群之間，故命名為「中間型」。

接著以表14列示假設7至假設9之結果，即地主國產業群聚與進入模式類型對海外經營績效之交互影響。兩項經營績效變項，銷售量成長率與市佔率成長率，結果均達顯著水準，但其判定係數值（ R^2 ）僅在0.26至0.29間，意味此模式雖然顯著，但解釋力尚偏低，意味影響海外經營績效之變項很多，地主國環境和進入模式僅是其中兩項而已。

表 14 地主國產業群聚、進入模式與經營績效關係之統計結果

績效變數： 銷售成長率 模式F值=2.08 p=0.0302 $R^2=0.2681$	變異數分析結果		
	<u>變異影響</u>	<u>F值</u>	<u>p值</u>
	地主國集群	5.20	0.0027
	進入模式	1.25	0.2963
	地X進	0.77	0.5509
Duncan分析結果			
<u>集群</u>	<u>平均值</u>	<u>差異分析</u>	
優勢型	2.154	優>劣	
中間型	2.032		
劣勢型	1.500		
績效變數： 市場佔有成長率 模式F值=2.22 p=0.0204 $R^2=0.2841$	變異數分析結果		
	<u>變異影響</u>	<u>F值</u>	<u>p值</u>
	地主國集群	5.03	0.0033
	進入模式	1.36	0.2509
	地X進	1.18	0.3296
Duncan分析結果			
<u>集群</u>	<u>平均值</u>	<u>差異分析</u>	
優勢型	3.615	優>中、劣	
中間型	2.500		
劣勢型	2.375		

假設 8 與 9 的實證結果並不如預期，兩項績效變數均只受到產業集群之影均，但與進入模式類型及其交互作用未達顯著關係。此發現和 Robles(1994)的結果一致，即經營績效與進入模式沒有直接效果。

若再進一步觀察鄧肯分析之結果更令人感突兀，兩項經營績效變數均一致指出優勢型企業的成长率最低，然劣勢型企業之成长率反而最高，且其差異達顯著水準，雖然三群的成长均為正值（七點量表，4=維持不變）。此實證結果和本研究之假設並不符合，將於「討論」部分推論其原因。

四、進入模式在進入動機對經營績效之中介效果

前述對經營績效之解釋皆為各構念之單一(直接)效果，本段特針對進入動機對經營績效影響模式中，進入模式所扮演之中介角色(mediator)進行探討。本研究分別從兩項經營績效指標，分列其層級迴歸結果於表 15 及表 16。首先看銷售成長率(表 15)。結果指出，當模式僅進入動機時(表中中欄)，十二項動機自變項計可解釋 65.8%之變異量(variance explained)，模式達顯著水準。當模式納入進入模式變項後，解釋比例提昇至 72.6%。經過 Chow's F Test 檢定後，模式解釋力顯著增加($p < 0.021$)。

表 15 進入模式與進入動機對經營績效之中介效果：銷售成長率

假 設	進入動機	進入動機×進入模式
截距	1.25a	1.18a
H1-1 擴大營運	0.368a	0.341a
H1-2 低廉資金	-0.425a	-0.388a
H1-3 取得人力	-0.235b	-0.188b
H1-4 取得技術	-0.333a	-0.295a
H1-5 延伸生命	-0.258a	-0.211b
H1-6 取得原料	-0.364a	-0.312a
H1-7 分散風險	0.028	-0.009
H1-8 規避母國法令	-0.252a	-0.188b
H1-9 規避貿易障礙	-0.021	-0.001
H1-10 取得通路	0.538a	0.385a
H1-11 取得市場	0.237b	0.198b
H1-12 規模經濟	0.311a	0.216a
進入模式	-	-0.458a
F值	6.83	8.12
p值	<0.001	<0.001
R-square	0.658	0.726

其次來看市場佔有率成長率(表 16)。其結果與前述大致類似，亦即當模式僅納入進入動機變項時(表中中欄)，十二項動機自變項計可解釋 59.3%之變異量，模式達顯著水準。然當納入進入模式後，解釋比例提昇至 63.9%。Chou's F Test 檢定仍指出模式解釋力顯著增加($p < 0.028$)。不過相對於銷售成長率，不論進入動機變項或進入模式，此項結果之解釋效果均偏弱。

經過前述兩項分析，結果一致指出進入模式不僅對經營績效具有直接解

釋效果，透過進入動機，亦具有中介之效果。此發現可初步指出廠商之動機—作為—績效將具有連貫性。

表 16 進入模式與進入動機對經營績效之中介效果：市場佔有率成長率

假 設	進入動機	進入動機×進入模式
截 距	1.88a	1.45a
H1-1 擴大營運	0.328a	0.296a
H1-2 低廉資金	-0.375a	-0.388301
H1-3 取得人力	-0.289b	-0.257
H1-4 取得技術	-0.288a	-0.259
H1-5 延伸生命	-0.278a	-0.213
H1-6 取得原料	-0.299a	-0.257
H1-7 分散風險	0.021	-0.007
H1-8 規避母國法令	-0.243a	-0.178
H1-9 規避貿易障礙	-0.001	-0.001
H1-10 取得通路	0.529a	0.365
H1-11 取得市場	0.246b	0.187
H1-12 規模經濟	0.278a	0.166
進入模式	-	-0.368
F值	5.23	6.85
p值	<0.001	<0.001
R-square	0.593	0.639

五、國際化時間、產業別與進入模式之關係

最後本節列示假設 10 與假設 11，即國際化時間與產業別對進入模式選擇之影響。假設 10 之相關分析結果中指出，國際化時間與進入模式投入程度確有正相關。Pearson 相關分析結果顯示其相關係數 $r=0.288$ ， $p<0.01$ 。可見當國際化時間與經驗愈長久，企業愈會漸漸增加其國際化投入程度。此發現再度支持多篇實證研究的結果，假設十獲得實證的支持。

假設 11 亦獲統計支持，即製造業之進入投入程度不若服務業。七點量表中服務業與製造業之平均值分別為 4.812 與 2.864($t=6.32$ ， $p<0.0001$)，此結果指出服務業的投入程度遠高於製造業。此乃服務業因異質性、生產與行銷之

不可分離所導致的「當地化」(localization)程度較高，使得服務出口不易，故傾向採高投入進入模式。實證結果和 Root(1994)的推論吻合，假設 11 亦得到實證的支持。

伍、結論與建議

一、結論與討論

文獻對進入模式及其決定性因素之論述雖多，然若干僅探討部分進入模式類型，若干則僅由部分決定性因素切入，完整性不足。鑑此，本研究以較全面之角度探討企業國際化時，其選擇進入模式的決定因素，及其對海外經營績效之影響。在進入模式決定因素方面，本研究參考 Porter(1990)鑽石模式，並加入企業進入地主國之動機，來解釋其對進入模式選擇行為之影響，及其對經營績效的關係。為實證上述議題，遂建立十一項研究假設；經過 93 家赴歐投資之台資企業樣本之問卷調查之後，發現除假設八與九外，其餘假設(及子假設)均獲得部份或全部之實證支持。本節將其發現列示如下，並嘗試討論其中與假設不符之部份。

假設一：十二項子假設中計十項顯示進入動機與進入模式選擇有關，但其中有四項與原定假設不符合。結果指出，進入模式投入程度和取得低廉資金、人力、技術、原料、延伸生命週期、規避母國法令等動機呈正相關，而與擴大營運，取得通路和市場的動機程度呈負相關。

假設二：地主國因素確是影響進入模式的原因之一。不過，本研究原本假設當地主國因素狀況愈佳時，企業會愈傾向高投入之進入模式。但實證結果發現少數假設並不完全符合，如資源品質和通訊建設的優勢程度與進入模式之投入度即不具顯著關係。這可能和因素對各產業之重要性程度及各企業對因素的取得方式有關。

假設三：和假設二相比，地主國需求情況對進入模式之解釋力相對較低。實證結果之顯著情形較假設二為低。七項子假設中計五項達顯著水準，其中有一項與假設不符合。

假設四：地主國支援性產業情況用以解釋進入模式選擇，五項子假設中僅二項達顯著水準但皆符合假設，是相對鑽石模式中解釋力最低的一項構念。

假設五：地主國產業群聚之「企業策略、結構與競爭」與進入模式類型具有關係。十三項題項中計七項達顯著水準。此構念之解釋力在各鑽石因子中居中等水準。

假設六：進入模式和地主國的政治環境有關係，包括政府支持、經濟發展、外匯管制、法令支持、文化與地理近似程度。此部份雖主要修正自 Porter (1990)的「政府」構念，但與許多相關研究頗有相近之處。實證結果亦大致支持文獻的結論與推論。

假設七至假設九：此假設實證結果發現棄卻原來假設。首先，變異數分析結果發現地主國產業群聚用以解釋經營績效時（亦即交互作用），對銷售量成長率與市場佔有率成長率均有顯著影響。然而進入模式類型及其與地主國產業群聚之交互作用對經營績效之影響力並不顯著，其解釋力反不若鑽石模式。此發現吻合 Robles (1994)之證實發現，也和 Benito & Welsh (1994)的觀點「國際行銷不只是進入模式而已」相符。的確，進入模式僅是國際化的第一步，接下來的工作，包括行銷組合、預算規劃、組織管理與控制等，更直接影響經營績效。然而即使顯著，地主國產業群聚結果亦發現與原先假設不同之結果，即當地主國群聚屬劣勢群時，其於地主國的經營績效反較優勢群者為佳。除在結果一段已作之推論外，吾人亦可以 Porter(1990)一書的「根底」(home base)觀點來做解釋。Porter 認為，一國產業(及其企業)的競爭力來自某一「根基」國家，雖然 Porter 並未明說此一國家是否為「母國」。唯有此「根基」的產業群聚夠穩固，其競爭力方能擴散到其他國家。因此 Porter(1990)特別強調此根基之觀點，且不斷強調母國的重要性，似乎暗喻著此一根基就是母國。本研究則據以推論，企業自其產業群聚穩固的母國，外移至其它群聚較不穩固之地主國，常因國際產品生命週期以及技術不對稱等因素，而產生較佳的經營績效；即使地主國的產業群聚不佳，仍可由母國支應地主國，同樣發揮與提升其競爭力。相反的，即使地主國的產業群聚穩固，但基於政策性保護主義和資訊不對稱等原因，仍使得地主國的競爭力獨厚該國企業，對外資企業的幫助並不大。因此，政府及產業對母國競爭力及基礎建設的規劃與投資，對於提升其產企業國際競爭力具有絕對重要之影響力。而過度相信「外國月亮圓」的跨國企業，便應注意其與母國的關係，及對母國公司的持續投資與升級。

假設十：在某地主國的經營時間/經驗和其進入模式投入程度具正相關。此主要導因於對地主國瞭解、在地主國之經營發展，以及自然性的擴充經營。組織在面臨環境不確定性高之情況下，自不願投入太高度資源。因此在地主國經營之經驗與其投入水準呈正相關。

假設十一：服務業的投入程度比製造業為高。其原因可能有三：一、服務業較製造業需更高度之顧客化，而顧客化自然會傾向以較高投入程度的進入模式。二、基於服務業「生產與銷售不可分離」之特性，單純出口較不能滿足此一特性，使得服務業之作業性活動自然偏向到地主國進行。三、和製造業相比，服務業對經營資本及技術的需求較低，因此較易達成到地主國合資甚或獨資的基本門檻。

二、研究貢獻與應用

本研究對於國際管理議題提供下列貢獻及可供應用之處：

- (一)、進入模式相關研究多偏重以美國為對象，對於其他地區相對較少，可能產生結論在一般化及外部效度上的不足。本研究係針對赴歐投資/行銷之我國企業為對象，檢驗以美國文獻為中心之結論；這對欲投資至經濟地位列於金三角之一的歐洲而言，應具有探討價值。而實證結果大致接受文獻在美國及其他國家的實證，使得進入模式的議題更具穩固性。
- (二)、文獻對於進入模式研究之切入點各不相同，致使學術及實務應用者缺乏系統性。本研究在文獻探討之後，將之納入 Porter(1990)之鑽石模式，以地主國產業群聚來解釋進入模式之選擇行為。實證結果發現產業群聚確具解釋力，後續學者及實務應用者可沿襲此一模式，來對進入模式的決策做系統性思考。

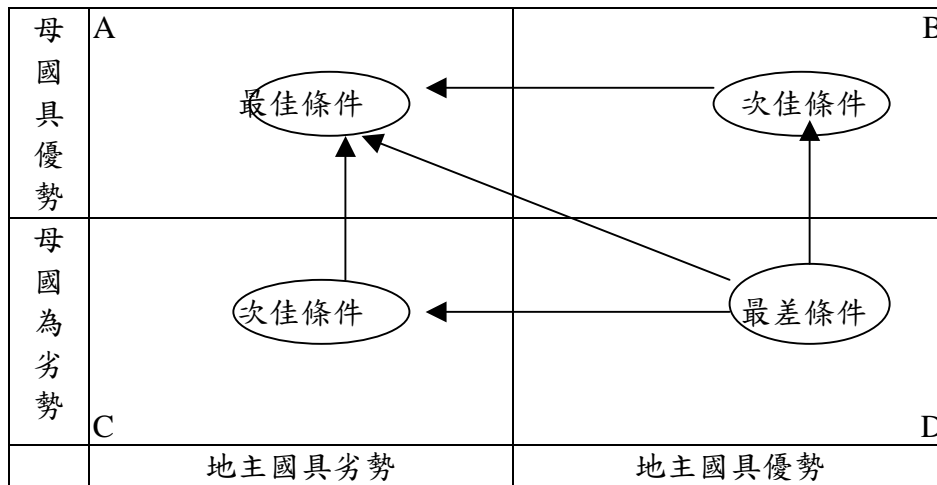


圖 3 優勢-績效矩陣

(三)、和原本假設七至九不同的，若地主國產業群聚愈具優勢，其地主國經營績效反而愈差。此發現不但以實證證明 Porter(1990)國家競爭優勢的解釋力，更符合他在該書中所強調的「根基」(Home Base)觀念。這似乎隱喻著「根留母國」與「持續提昇母國經營體質」之觀念。因此，本研究據以提出「優勢/績效矩陣」如圖 3。圖中縱軸與橫軸分別為母國與地主國產業群聚的優勢程度。如圖中表示，當母國優勢佳，而地主國優勢差時，預期的績效將最佳，如日本汽車來臺灣投資；當母國優勢差，而地主國優勢佳時，期望的績效最差。圖中的箭頭則為企業應努力移動或轉型之方向。因此，當企業面臨 D 的環境時，應試圖移往優勢較差的地主國(即 C)，或提昇企業在母國的優勢(即 B)；若能使環境移至 A 之環境當然最為有利。

(四)、如緒論一段所述，歐洲市場與美國、亞洲市場相較，具有即其顯著之區域特定性，這導致赴歐投資廠商需有獨特之經營知識，管理典範確實不同。本研究既以歐洲市場為研究對象，即表示實證結果可能與美國、亞洲市場結果不同。在前段中之研究結果彙整，已可看出本文發現若干與美國文獻不同之處。除若干以美國文獻為基礎之假設推論未獲支持，假設七至假設九之發現尤與一

般美國文獻觀點不同，此結果初步指出歐洲比較管理研究之必要性。

三、研究限制與後續研究方向

受限於時間與成本，本研究仍有下列限制，亦為後續研究之發展方向。

- (一)、本研究僅對赴歐洲投資/行銷之企業進行研究，又因樣本數不多，外部效度可能因而受限。後續研究者可對其他國家進行重複性研究，特別是經濟金三角以外之國家，以提高進入模式研究之一般化。此外，儘管探討進入模式之文獻已多，然而對於進入模式決定性因素之探討，切入點仍相當侷限。本研究雖已依據 Root (1994)等進入模式文獻，並結合 Porter (1990)之產業群聚觀點，較廣泛地探討進入模式之決定性因素，然這些對於實務上影響僅入模式之變項，可待探討之空間仍大。諸如策略承諾、廠商承擔風險的能力、地主國的法令規範或政策性保護、產品的生命週期或技術不對稱等因素，均極具探討之價值與必要。後續研究可從渠等觀點深度切入，以提昇對進入模式決定因素之瞭解。
- (二)、另一是研究架構和實證時衡量工具的效度問題。由於本研究係建構在 Porter(1990)的「鑽石結構」基礎之上。但該模式係長期以觀察法與田野調查法所歸納，而本研究欲以問卷法來衡量歐洲各國之產業群聚，可能會產生樣本來源不齊一的問題。另外 Porter(1990)原本之因變數是某國某產業之銷售量（即其所定義之「國家競爭力」），和本研究之因變數並不一致。後續研究可再加強文獻探討，以降低此效度上之問題。此外，本研究雖將各項鑽石因子分別衡量，然需強調產業群聚並非單一因子所個別組成，而應集群視之。因此後續研究應該將各項鑽石因子整體處理，方可符合產業群聚之定義。
- (三)、進入動機係本研究構念之一。儘管本研究已依據文獻推論各種常見之進入動機對進入模式之影響，而建立假設 1-1 至 1-12(詳列表 2)，然而渠等均屬「單一動機」。觀諸實務，許多廠商之國際化均非單純動機者，而可能係多重目的所致。本研究於文獻中並未見類似多重動機之研究，基此本研究將樣本先以集群分析法分群後，將之與進入模式連結，然發現其間效果並未顯著。不過此乃

探索性發現，後續研究可對此進行較完整之文獻回顧或企業樣本訪談，更清楚釐清多重動機廠商與其進入模式之關係。

- (四)、雖然本研究並未發現進入模式和經營績效的關係，但本研究仍相信進入模式應會透過其它中介變項，形成交互作用後影響經營績效。這些中介變項之尋求與確認都將是後續研究可能的方向。此外，影響進入模式之變項極多，舉凡廠商策略承諾、風險承擔能力、地主國競爭態勢、顧客型態、法令規範等均屬之。後續研究可嘗試更完整探討進入模式，可使相關議題獲得更全面之瞭解。
- (五)、本研究對於績效的定義較偏重於行銷功能。但企業的經營績效應包括其它更多類型，如員工的滿意度、綜效、水準、財務績效或企業的發展績效。這些皆為可行之發展方向。
- (六)、本研究將產業群聚視為進入模式之解釋變項，而實證結果亦支持此一假設。此乃本研究係基於「環境－策略－作為」(Environment-Strategy-Conduct)之典範探討此議題，產業群聚可被歸為環境面，進入模式為決定廠商國際化時資源投入程度之方向，可視為策略。本此典範，本研究將產業群聚視為進入模式之前因。不過就實務觀點論之，產業群聚與進入模式之關係可能產業群聚為因，可能進入模式為因，亦可能二者互為因果。後續研究可嘗試將產業群聚與進入模式之因果關係予以釐清，以進一步探討二者間之關係。
- (七)、本研究對進入模式之探討，係依據廠商至各單一地主國之情況為分析單位，並未將單一廠商同時投資多國之個案列入探討。由於各國企業同時進入多國家之情況將漸多，因此多國性進入模式之佈局議題將值得深究，後續研究可嘗試探討此類議題。
- (八)、最後是抽樣與樣本上的問題。其一是跨國性問卷在語文差距上的先天困難；另外則是跨國性問卷低回收率的根本特性。後續研究應加強問卷的翻譯與修改，與以催收問卷等努力來克服跨國性研究之困難。

REFERENCE

- 李文瑞，1991，「國際進入策略：全資經營與合資經營之比較」，產業金融，第80期：121-136。
- 林彩梅，1986，美日多國籍企業經營策略，五南出版社。
- 梁景星，1987，我國企業多國籍化之研究-對外投資之探討，文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 陳正男與譚大純，1997，麥可波特『鑽石模式』量表化之初探：量表建構與實證研究，管理評論，16(2)：21-48。
- 陳寶瑞，1986，國際性企業與台灣經濟發展：我國對外投資之研究，行政院經建會經濟研究處。
- 譚大純，1998，產業國際競爭力之衡量：以Porter「鑽石模式」為基礎之量表建構與跨國實證，成功大學企業管理學系博士論文。
- Agarwal, S. and S. Ramaswami, 1992, "Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location and Internalization Factor," Journal of international Business Studies, 23 (1):1-27.
- Akhter, S., 1995, Global Marketing, South-Western College Publishing.
- Anderson, A. and T. Coughlan, 1987, "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," Journal of Marketing, 51 (January): 71-82.
- Anderson, A. and B. Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," Journal of Marketing Research, 29 (February): 18-34.
- Anderson, J. C. and J. A. Narsus, 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," Journal of Marketing, 54 (January): 42-58.
- Berlew, F. Kingston, 1984, "The Joint Venture: A Way into Foreign Markets," Harvard Business Review, 62 (Jul/Aug): 48-54.
- Brewer, H., 1981, "Investor Benefits from Corporate International Diversification," Journal of Financial and Quantitative Analysis, 113-121.
- Buckley, P. J. and Pearce, R. D., 1984, "Exports in the Strategy of Multinational Enterprises," Journal of Business Research, 12(January): 209-225.
- Cartwright, W. R., 1993, "Multiple linked 'diamonds' and the international competitiveness of export-dependent industries: The New-Zealand experience," Management International Review, 33(2): 55-70.
- Chowdhury, J., 1992, "Performance of International Joint Venture and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective," Management International Review, 2: 60~70.
- Dunning, J. H., 1993, "Internationalizing Porter's Diamond," Management International Review, 33(2): 7-15.
- Erramilli, M. K., 1990, "Entry Mode Choice in Service Industries," International Marketing Review, 7 (May): 50-62.
- Erramilli, M. K. & C. P. Rao, 1993, "Service Firms' International Entry Mode Choice: A modified Transaction Cost Analysis Approach," Journal of Marketing, 57(3): 19-38.
- Gatignon, H. and E. Anderson, 1988, "The Multinational Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation," Journal of Law, Economics, and Organization, 4 (Fall): 305-336.

- Gatignon, H. and T. S. Robertson, 1989, "Determinants of Diffusion Patterns: A Cross-Country Analysis," Marketing Science, 8 (Summer): 231-247.
- Grein, A. F. and C. S. Craig, 1996, "Economic Performance Over Time: Does Porter's Diamond Hold at the national Level?" The International Executive, 38 (3): 303-322.
- Harrigan, K. R., 1984, "Joint Ventures and Global Strategies," Columbia Journal of World Business, 19(Summer): 7-16.
- Heide, J. B. and G. John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships? , " Journal of Marketing, 56(April), 32-44.
- Hill, C. W. L. and P. Hwang, and W. Chan Kim, 1990, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, " Strategic Management Journal, 11(February): 117-128.
- Jeannet, J. P. & H. D. Hennessey, 2001, Global Marketing Strategies, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jatusripitak, S., L. Fahey, and P. Kotler, 1985, "Strategic Global Marketing : Lessons from the Japanese, " Columbia Journal of World Business, 20(Spring): 47-53.
- Jegers, M., 1995, "Are Diamond Forever? An Industrial-Economics Perspective," Research in Global Strategic Management, 5: 115-139.
- Kogut, B. and H. Singh, 1988, " The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, " Journal of International Business Studies, 19 (Fall): 411-432.
- Kogut, B., 1985, "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains (Part 1), " Sloan Management Review, 26(Summer): 15-28.
- Kwon, Y. C. and L. J. Konopa, 1993, "Impact of Host Country Market Characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode," International Marketing Review, 10 (2): 60-76,
- Li, T. and S. Guisinger, 1991, "Comparative Business Failures of Foreign-Controlled Firms in the United States," Journal of International Business Studies, 209-224.
- Liu, X. and H. Song, 1997, "China and the Multinationals: A Winning Combination," Long Range Planning, 30 (1): 74-83.
- Mahajan, V., E. Muller, and S. Kalish, 1990, Waterfall and Sprinkler New-Product Strategies in Competitive Global Markets, Working Paper, University of Texas at Austin.
- Marthens, R. and K. Vandenbempt, 1995, "International Strategic Management and the Dinamics of Government Policy," Research in Global Strategic Management, 5: 169-198.
- Martin, D., S. Mitchell and P. Swaminathan, 1994, "Recreating and Extending Buyer-Supplier Links Following International Expansion," Advances in Strategic Management, 10: 47-72.
- Ouchi, W. G., 1980, " Markets, Bureaucracies, and Clans, " Administrative Science Quarterly, 25(March): 129-141.
- Porter, M. E., 1990, Competitive Advantage of Nations, MA: Oxford Press.
- Porter, M. E., 1991, "Why Nations?" World Executive's Digest, Jan.: 18-29.
- Root, 1994, International Market Entry Strategy, DC: Lexington Books.
- Robinson, R. D., 1986, International of Business: An Introduction, reproduced by Hwa-Tai Books Co..
- Ruekert, R. W., Orville, and C. Walker, Jr., 1987, "Marketing's Interaction With Other Functional Units : A Conceptual Framework and Empirical Evidence," Journal of Marketing, 51(January): 1-19.
- Rugmen, A. M., 1993, "Porter Takes The Wrong Turn," Business Quarterly, 56(3): 59-64.
- Rugmen, A. M. & J. R. D'Cruz, 1993, "The "Double Diamond" model of international competitiveness: The Canadian Experience," Management International Review,

- 33(2), 17-39.
- Shapiro, A., 1978, "Financial Structure and the Cost of Capital in the Multinational Corporation," Journal of Financial and Quantitative Analysis, 266.
- Sharma, D. D. and Jan Johanson, 1987, " Technical Consultancy in Internationalization, " International Marketing Review, 4(Winter): 20-29.
- Stern, L. W. and A. I. El-Anssary, 1988, Marketing Channels, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Stopford, J. M. and L. Tl. Wells, 1972, Managing the Multinational Enterprise, New York: Basic Books.
- Stobaugh , R., 1969, "Where in the World should We Put that Plan,," Harvard Business Review, Boston, Mass: Harvard Business School Press, Sep./Oct.
- Terpstra, V. and R. Sarathy, 1994, International Marketing, 6th ed., the Dryden Press.
- Van Den Bosch, F.; Van Prooijen, A. and M. Porter, (1992), "The Competitive Advantage of European Nations: The Impact of National Culture - A Missing Element in Porter's Analysis, "A Note on Culture and Competitive Advantage: Response to van den Bosch and van Prooijen", European Management Journal, 10(2): 173-178.
- Van den Bosch, Frans A J and De Man, Ard-Pieter, 1994, "Government's Impact on the Business Environment and Strategic Management," Journal of General Management , 19(3): 50-59.
- Walter, I., 1988, editor, Handbook of International Management. Murray, Tracy, Associates Staff, editor. May/1988. Hardcover text edition, Wiley, John & Sons, Incorporated.
- Wells, L. T., 1983, Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries, Cambridge: The MIT Press.
- Wind, Y. and D. Susan, 1981, "International Portfolio Analysis and Strategy : The Challenge of the 80s, " Journal of International Business Studies, 12(Fall): 69-82.
- Wind, Y. and R. Thomas, 1983, " Marketing Strategy : New Directions for Theory and Research, " Journal of Marketing, 47(Spring): 12-25.
- Winden, F., 1995, "Government, Institutional Dynamics and Competitive Advantage," Research in Global Strategic Management, 141-167.
- Woodcock, F., C. Patrick, P. Beamish, and S. Makino, 1994, "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance," Journal of International Business Studies, 25: 253-273.

作者簡介

譚大純

國立中山大學企業管理學士，成功大學企業管理碩士與博士，曾任義守大學助理教授與教務處課務組主任，現任義守大學企業管理學系副教授兼系主任。其專攻領域包括行銷管理、策略管理、國際企業與知識管理等。近五年內計發表期刊論文逾 20 篇，發表期刊包括 International Marketing Review, International Journal of Technology Management, The Service Industries Journal, Journal of Global Marketing, International Journal of Management, Journal of Promotion Management, 中山管理評論、管理評論、台大管理論叢、科技管理學刊、輔仁管理評論、Pan Pacific Management Review 等，並曾獲科技管理碩士論文指導獎、管理評論精技論文獎、青年管理獎章等。

陳正男

國立政治大學企業管理碩士與博士，曾任成功大學企業管理學系教授兼系主任，國立澎湖科技大學校長，現任南台科技大學企業管理學系講座教授。其專攻領域包括行銷管理、消費者行為等。近五年內計發表期刊論文逾 20 篇，發表期刊包括 Total Quality Management, International Journal of Quality and Reliability Management, Journal of Global Marketing, International Journal of Management, Journal of Promotion Management, 中山管理評論、管理評論、台大管理論叢、科技管理學刊、交大管理評論、Pan Pacific Management Review 等，並曾獲管理評論精技論文獎等。