

# 技術特性、廠商特性與決策者特質 對廠商大陸市場進入模式之影響

The Impact of Technology, Firm and CEO Characteristics on  
Mainland China Market Entry Mode Choice

陳世傑 *Shih-Chieh Chen*  
德明財經科技大學企業管理系  
Department of Business Administration,  
Takming University of Science and Technology

李文瑞 *Wen-Ruey Lee*  
國立台北商業技術學院國際商務系  
Department of International Business,  
National Taipei College of Business

胡秀華 *Hsiu-Hua Hu*  
銘傳大學國際企業學系  
Department of International Business,  
Ming Chuan University

黃啟瑞 *Chi-Jui Huang*  
致理技術學院國際貿易系  
Department of International Trade,  
Chihlee Institute of Technology

陳律睿 *Lu-Jui Chen*  
銘傳大學國際企業學系  
Department of International Business,  
Ming Chuan University

## 摘要

本文結合交易成本、資源基礎與高層理論，利用 Logit 迴歸分析，針對 101 家赴大陸投資之電子及電器製造業台商，深入探討技術特性因素、廠商特性因素、以及決策者特質因素對廠商選擇海外市場進入模式之影響。研究結果顯示，技術潛藏性、技術專屬性、廠商過去參與合資的經驗、以及決策者的工作經驗會顯著影響廠商對其大陸市場進入模式之選擇。

**關鍵字：**進入模式、獨資、合資、模糊性、互依性

## Abstract

This paper integrates transaction cost economics, resource-based view of the firm, and upper echelons theory to explore the influence of technology factors, firm factors, and CEO characteristics on the choice of Mainland China market entry mode. Using Logit regression analysis, 101 foreign market entry events (Taiwanese electronics firms' investments in Mainland China) are empirically analyzed. Findings indicate that technology tacitness, technology specificity, firm's joint venture experience, and working experience of CEO all have significant influence on firm's market entry mode choice into Mainland China.

**Keywords:** entry mode, full ownership, shared ownership, ambiguity, interdependence

## 壹、研究動機與目的

廠商從事海外投資，在建立其海外分支機構時，有關進入模式(entry mode)或機構性安排(institutional arrangement)的選擇一直是國際企業與國際行銷學者所熱切探討的課題(Gatignon & Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Prasad & Kang, 1996; Woodcock et al., 1994)。從觀念上來看，除了不涉及股權的出口(export)與契約性協定(contractual arrangement)之外，涉及股權的進入模式可概分為獨資(full ownership or wholly-owned subsidiary)與合資(shared ownership or joint venture)二種型態。不同的進入模式對投資廠商而言，意謂著

其對海外之營運控制、資源投入與風險承擔上有不同程度的取捨(Hill et al., 1990)。事實上，進入模式的選擇不但涉及投資廠商日後對其海外分支機構的管理與控制；更有甚者，其對未來盈餘或損失的分配及承擔亦扮演直接而顯著的角色，是以海外市場進入模式的選擇將會對投資企業日後的營運與績效產生重大影響。

以往雖有許多文獻針對影響廠商選擇海外市場進入模式之因素進行分析，然而這些研究幾乎皆從多構面的角度出發，探討產業特性因素、廠商特性因素、以及地主國特性因素對投資廠商選擇海外市場進入模式之影響(Kogut & Singh, 1988a, 1988b; Zejan, 1990; Erramilli & Rao, 1993; Tse et al., 1997; Brouthers, 2002)。這類研究所包含的構面雖堪稱廣泛，但卻可能因個體構面與總體構面間的交互或干擾作用(interaction or moderation)以致無法精確看出個別構面對選擇海外市場進入模式的真正影響。隨著許多開發中國家逐漸採行市場經濟並漸次解除對貿易與外人投資的管制，再加上這些國家為促進本身的經濟成長，對於非屬投機性熱錢性質的外人直接投資(foreign direct investment; FDI)多表張臂歡迎，因此在談判力量理論(bargaining power theory)中所強調之「地主國政府對外資的管制政策」(Gomes-Casseres, 1990)，其對投資廠商所持有股權結構或進入模式的影響已漸褪色。又許多有關策略聯盟的實證文獻亦顯示，廠商特性對聯盟形成與型的影響較產業環境(特性)為顯著(李文瑞等，2000)。基於此，本研究擬在控制(固定)總體變數(地主國特性因素與產業特性因素)的情境下，深入探討個體決策變數(廠商及個人層次因素)對廠商選擇海外市場進入模式之影響，此為本文之研究動機一。

本文第二個研究動機為，近年來，國內外雖有諸多的文獻對廠商選擇海外市場進入模式之影響因素進行探討及分析，研究的內容與結論亦皆具有學術和管理上的意涵。然而這些研究所依循的理論基礎幾乎皆植基於交易成本理論(Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli & Rao, 1993; Brouthers, 2002)、資源基礎理論(Prasad & Kang, 1996; Brouthers & Brouthers, 2000; 李文瑞等，2001)或是所謂的整合或折衷理論(Delios & Beamish, 1999; Hill et al., 1990; Brouthers, 2002)。事實上，不論是交易成本理論、資源基礎理論或折衷理論，這些理論均是從純理性的基礎出發，認為只要是合乎理性或效率的決策(方法)，都會被個人與組織所接受。在這種推論的基礎下，不但個人的行為有如經濟人，組織的作為或活動也是純然邏輯而理性的。然而觀諸實際的企業經營活動可以發現，企業決策的過程與結果除了受到客觀事實及條件的影響之外，亦相當程度地受制於決策者的思維與人格特質(洪明洲，1997；許士軍，2004)。高層理論

(upper echelons theory)或行為決策理論(behavioral decision theory)即指出，即使決策者面臨簡單的問題與情境，一旦要做選擇，複雜的心智過程(mental understandings)將隨之出現。換言之，決策者本身的認知導向、知識基礎或價值觀念將會影響或干擾決策者的選擇(Hambrick & Mason, 1984; Tyler & Steensma, 1998)。

由於海外市場進入模式的選擇是廠商在從事國際營運時的重要課題(frontier issue)與策略性決策(strategic decision)(Wind & Perlmutter, 1977; Agarwal & Ramaswami, 1992)，而因本研究係以赴大陸投資之電子及電器製造業台商為分析對象，在樣本廠商之投資地區皆為中國大陸(因而不必考慮不同地主國對外資股權政策上的差異)以及大陸政府對電子及電器製造業台商之投資股權並無限制的情況下，台商西進大陸在選擇市場進入模式時，其主要的考慮因素除了本身之資源與能力限制外，技術因素(技術移轉過程中的成本與風險)以及決策者特質因素(CEO 特質會影響其心理及認知，進而影響其行為與決策)亦扮演重要的角色(相對於歐、美、日等地之大型跨國企業而言，品牌行銷因素在電子及電器製造業台商之競爭優勢以及大陸市場進入模式之選擇決策中所扮演的角色遠不及技術因素)。基於此，在鮮少研究從決策者個人特質的角度探討其在廠商海外市場進入模式之選擇決策中所扮演之角色的背景下，本文擬延伸近年來有關進入模式之研究議題，將決策者個人特質對決策過程或結果的影響納入考量。亦即結合交易成本理論(技術因素)、資源基礎理論(資源及能力因素)與高層理論(決策者特質因素)，期能透過一個較具折衷或整合性的分析架構，對影響廠商選擇大陸市場進入模式之個體決策變數有較為深入的瞭解與認識，此為本文之研究動機二。

基於高層理論的研究內涵主要係探討決策者的心智模式(mental models)對資訊選擇(noticing)、認知(sensemaking)與決策(decision-making)之影響(Hambrick & Mason, 1984; Hitt & Tyler, 1991)，其所分析或強調的重點為「不同的決策者有不同的決策模式(decision model)及決策風格(decision style)」，因此本文主要的研究目的並非在尋求廠商最佳的大陸市場進入模式，而是從較為基本的角度探討「在真實的經營環境中，廠商之大陸市場進入模式的選擇決策是如何進行的(受到哪些顯著的個體決策變數所影響?)」。換言之，本文偏向以行為科學之「實是」(positive)或「描述」(descriptive)觀點討論廠商之大陸市場進入模式的選擇決策，而非以管理科學之「規範」(normative)觀點對此議題進行分析。此外，由於近年來台商對外直接投資多集中於中國大陸(約佔所有台商對外直接投資金額的 50%以上)而投資產業則以電子及電器製造業為最大

宗(約佔台商赴大陸投資金額的 33%)(經濟部投資審議委員會統計資料)，因此，本文擬以赴大陸投資之電子及電器製造業台商為實證對象進行研究。如此不但可在滿足固定投資產業(電子及電器製造業)之要求下，尋求最大可能樣本，亦可將地主國特性因素予以控制，進而得以探求並分析廠商與個人層次的個體決策變數對廠商選擇大陸市場進入模式之影響。

## 貳、文獻探討與研究假說

### 一、進入模式之意義與類型

所謂海外市場進入模式乃是指廠商為求將其營運活動與業務功能成功推展至海外的一種經營型態。換言之，進入模式就是廠商至海外市場營運所選擇的一種機構性安排(institutional arrangement)(Anderson & Gatignon, 1986; Kumar & Subramaniam, 1997)。Root (1987)將廠商之海外市場進入模式分為三類，其一為出口方式(export entry mode)，包括直接出口與間接出口；其二為契約方式(contractual entry mode)，包括授權、特許、技術協定、管理合約與契約製造等；其三則為投資方式(investment entry mode)，包括合資、併購與獨資。Hill, et. al. (1990)以控制程度、資源投入程度與技術擴散風險三個構面來探討三種不同的海外市場進入模式。其認為就控制程度而言，授權<合資<獨資；就資源投入程度而言，授權<合資<獨資；而就技術擴散風險而言，獨資<合資<授權。Woodcock, et. al. (1994)則以額外資源取得成本、所有權與管理控制成本、以及總成本三個構面來劃分三種海外市場進入模式(合資、併購與獨資)，並進而研究此三種進入模式在績效上的差異。

由於出口與契約性協定之進入模式通常並未涉及投資廠商在地主國之資源投入與控制程度；尤其是契約性協定的型式眾多、內容差異頗大，其間又涵蓋正式與非正式之協定；另外，根據經濟部投資審議委員會的資料顯示，股權投資模式是台商赴海外投資的主要類型，因此，本文對進入模式的探討與分析乃集中於合資及獨資此兩類涉及股權投資的進入方式，而不包括出口與契約性協定。

## 二、交易成本理論

有關廠商海外市場進入模式之研究，學者間著墨較多同時也是應用較為廣泛的理論基礎，首推交易成本理論。所謂「交易成本」(transaction cost)係指交易過程(包含交易之前以及其後)所衍生之資訊搜尋、溝通、協商、簽約、執行與監督等成本。此理論認為「效率」(生產成本與交易成本的總和最低)是廠商選擇交易機制的判斷準則。當交易之環境或標的伴隨著複雜性(complexity)、潛藏性(tacitness)或不確定性(uncertainty)以及交易之完成需要投注相當程度之「交易專屬投資」(transaction-specific investments)時，為降低交易成本、避免「少數議價」(small numbers bargaining)與「受制於人」(held-up)，廠商將不傾向以市場或價格機制完成交易，而會傾向以內部化(internalization)的方式將交易活動置於組織層級(hierarchy)之下，以減少交易活動的成本，進而提昇其經營效率。換言之，交易成本理論認為層級或其他混合機制(例如合資、聯盟與網絡等)的存在是廠商對「市場失靈」(market failure)的一種回應(Williamson, 1991)。

由於台商赴海外直接投資一般多會涉及到技術在母子公司間的移轉或交易活動，而因技術一如其他的資產或資源，亦存在由供需雙方所構成的「技術交易市場」，惟交易之標的本身(技術)因具有某些特性(複雜性、潛藏性、以及專屬性)，以致使得經由市場所進行的技術交易活動或許存在很高的交易成本及風險。為提升經營活動的效率並降低交易成本與風險，廠商因而可能選擇以內部化的層級模式以移轉所需之技術。

## 三、資源基礎理論

資源基礎理論(resource-based view of the firm)將廠商視為一組生產資源與行政架構的組合，其認為廠商在市場上的經營活動以及競爭優勢的來源乃是來自於其所擁有之核心能力與資源，包括無形的能力或經驗以及有形的資源或資產(Wernerfelt, 1984)，而廠商的核心能力與資源可透過內部的培養與累積，亦可經由外部加以取得(Collis & Montgomery, 1995)。不論來自內部或外部，資源基礎理論均甚為強調廠商資源之異質性(heterogeneity)與不易流動性(immobility)。換言之，當廠商所擁有之資源具有價值(valuable)、稀少(rare)以及不易模仿(costly-to-imitate)的特性時，其在經營活動上即具有較大的彈性與競爭優勢(Barney, 1991, 1997)。

不同廠商因具有不同的獨特資源與能力，因此在海外市場之進入模式上亦會有不同的考量與選擇。當廠商的規模較大或是其擁有較為豐富的國際營運經驗時，基於資源與能力的厚實及累積，廠商將可能傾向以獨資經營之模式赴海外投資設廠；另外，若廠商以往即曾有過多次合資或聯盟的經驗，且此經驗係屬正向、順利與成功的合作經驗，則廠商將有較大的機率再次以合資模式赴海外投資發展。

#### 四、高層理論

植基於組織行為觀點與策略管理觀點之高層理論認為組織中之高階主管(決策者)的心智或認知理解(mental or cognitive understandings)會影響其對資訊的選擇與解釋，進而影響其對環境的知覺與決策的制訂(Hambrick & Mason, 1984; Hitt & Tyler, 1991; Melone, 1994; Walsh, 1995)。Rowe & Boulgarides (1992)亦認為在現實社會中，由於資訊的氾濫與充斥，每個人只能選擇性的知覺或記憶某些資訊。這些資訊的來源會受到決策者個人之特質所影響，而不同的決策者有不同的決策風格(decision style)，亦即其決策會受到其對資訊與情境的認知以及其思考方式所影響。學者在探討組織設計以及工作特性理論與個人差異時也強調「真正影響人員態度和行為的，主要並非是工作的客觀性質，而是人員的主觀經驗與知覺」(Kumar & Seth, 1998；許士軍, 2004)。

Hambrick & Mason (1984)、Wiersema & Bantel (1992)以及 Datta & Rajagopalan (1998)等人認為決策者的年齡、教育水準、工作經驗或任期等個人特質會形塑(shape)其管理認知(managerial cognition)、知識基礎(knowledge base)、技能(skills)與價值(value)，進而影響其決策與行為模式。由於在行為的預測和研究上，人口統計變數研究法(demographic approach)具有客觀(objectivity)、精簡(parsimony)以及可測試(testability)等優點，因此 Hambrick & Mason (1984)等人乃利用個人之年齡、教育水準以及工作經驗等可觀察變項做為評估或衡量決策者在制訂決策時所涉及之認知模式與人格特質指標。換言之，基於不同的決策者因擁有不同的年齡、教育水準與工作經驗，在不同的價值觀念以及資訊接觸、選擇和掌握下，因而會有不同的決策思考模式與決策結果，亦即決策的目標及型態和決策者的個人特質與價值觀念存有明顯的關係。

綜合上述交易成本理論、資源基礎理論以及高層理論之觀點可以推知，影響電子及電器製造業台商大陸市場進入模式之個體決策因素大致包括技術特

性因素、廠商特性因素以及高階主管(決策者)特質因素。依據此項推論，本研究建立觀念性架構如圖 1 所示。

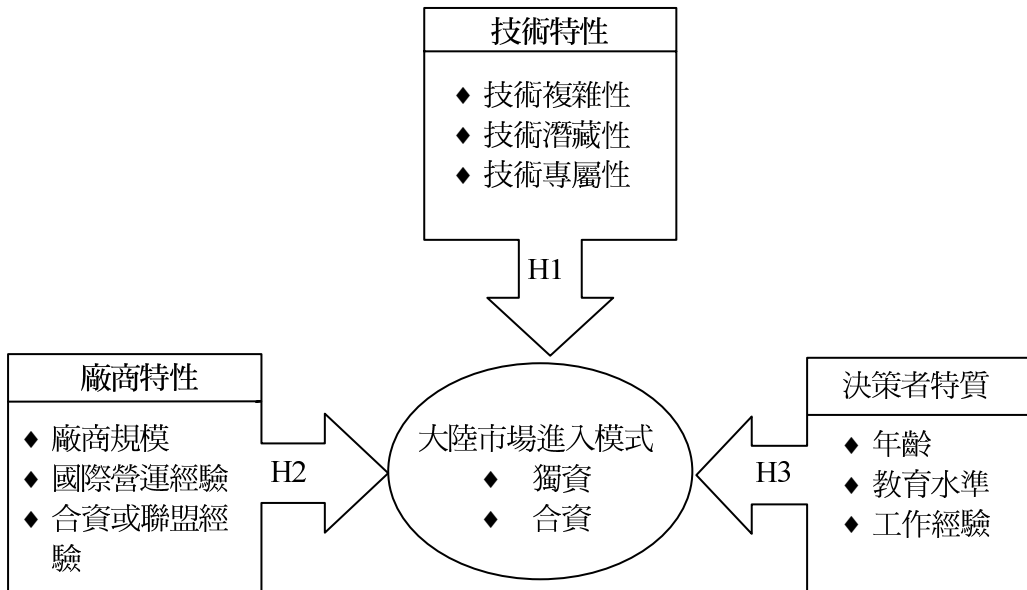


圖 1 本研究之觀念性架構

由於本研究係以交易成本理論、資源基礎理論、以及高層理論建構本研究之觀念架構。其中交易成本理論著重探討因交易標的(技術)所伴隨之複雜性、潛藏性、與專屬性以致所引發交易成本及風險之大小；資源基礎理論則以廠商規模、廠商之國際營運經驗以及其是否具有合資或聯盟的經驗為討論重點；至於高層理論的研究焦點則置於組織決策者的年齡、教育水準及其工作經驗。基於此，本文以下即利用交易成本理論、資源基礎理論與高層理論分別針對技術特性、廠商特性及決策者特質等三大構面對廠商選擇大陸市場進入模式之影響進行相關文獻的探討與研究假說的建立。

## 五、技術特性對大陸市場進入模式之影響

技術的某些特性，諸如複雜性、潛藏性、以及專屬性，皆會對技術移轉或



取得活動之交易成本及風險有所干擾，進而影響廠商之海外市場進入模式。

### (一)技術複雜性

技術複雜性係指技術之間的相互依賴程度，亦即該項技術之有效運作或發揮需要依賴其它互補性技術或資源的程度(Tece, 1992)。Chen & Hu (2002)利用 1979-1992 之資料分析跨國企業赴大陸投資之市場進入模式，其認為當跨國企業的技术程度或技術複雜性愈高時，其愈傾向採用高控制的模式進入大陸市場。莊正民、方世杰(2001)在利用交易成本理論探討台灣資訊電子廠商跨國技術引進模式時亦認為，當廠商所欲引進技術之複雜性程度愈高時，其愈傾向採用股權而非契約式的引進模式。由於技術複雜性與技術移轉的模糊程度(level of ambiguity)呈正向關係(Simonin, 1999)，此意謂當技術複雜性愈高時，技術整體(totality of the technology)愈不易透過市場活動而進行完整的交易與移轉，此時廠商將傾向以獨資模式赴海外投資設廠以降低技術在母子公司間因移轉所引發之交易成本。

### (二)技術潛藏性

技術潛藏性係指技術不易明示化或訴諸於文字的程度(Steensma, 1996)。由於此類技術之操作依賴高度之人際互動並且深植於個人與組織的特殊情境之中，因此其是屬於「從做中學習」(learning by doing)的「隱涵技術知識」(tacit or implicit knowledge)。換言之，此類技術具有「可意會、不可言傳」(we can know more than we can tell)的特質(Simonin, 1999)，因此較不易在組織間進行學習或移轉(朱文儀、黃延聰, 2002; Yong & Park, 2004)。當技術之潛藏性愈高時，由於不易明文化，故而以市場交易或夥伴合作之方式移轉技術將產生較大的模糊與困難程度，此時廠商將傾向以組織緊密互動的權益結構(莊正民、方世杰, 2001；朱文儀、黃延聰, 2002)或內部層級模式(Dyer & Singh, 1998)以移轉或取得所需之技術。

### (三)技術專屬性

本研究所謂「技術專屬性」(technology specificity)係指廠商為移轉此項技術所特別投入或設計的某些實體資產、人力資源以及作業流程之程度。由於這些資產與資源係針對此項活動所特別設計配置，因此如將之移作他用，其價值將大為減損。資產專屬性是 Williamson (1991)交易成本

理論中之核心觀念，其認為當廠商為某項活動特別投入若移作他用價值將大為減損的資源或資產時，此時廠商將因陷入「少數議價」與「受制於人」的不利情境而必須承擔交易對手之投機(*opportunism*)或搭便車(*free-riding*)的風險。在這種情況下，為降低交易成本，廠商將不傾向以市場契約或合作聯盟的方式進行交易(Moenaert, et. al., 1990; Teece, 1996)，而傾向以內部化方式將技術移轉活動納入組織層級之下以降低交易成本。Huang & Hsu (2003)在探討台灣中小企業海外通路整合決策(*foreign channel integration decision*)時亦發現，當台灣出口廠商所投入之資產或資源的專屬性程度愈高時，其愈傾向採行高度整合(愈趨向內部層級模式)之海外市場通路結構。

基於上述文獻之分析，本研究推論，當技術的複雜性愈高，意謂著台商母公司須藉助其它互補性技術方能充分發揮該項技術之效用與功能。為降低整體(套)技術移轉的交易成本，是以技術的複雜性增加了台商母公司以獨資模式進入大陸市場以移轉所需技術的吸引力。當技術的潛藏性愈高時，由於技術內涵不易外顯與明文化，此時技術之需求方(大陸子公司)因不易瞭解技術的內涵與價值，故而易造成交易雙方之協商與締約成本增加。為降低交易成本，台商母公司將傾向以組織緊密互動且有利於觀察與學習的內部層級模式(獨資)以移轉技術。當技術的專屬性愈高時，基於台商母公司投入較多的資源與承諾，為避免因交易對手的投機及威脅以致遭受套牢的風險，台商母公司會傾向以利害與共的持久關係(獨資)以移轉技術。

在此推論下，本研究建立相關之研究假說如下：

*H1*：技術特性對台商之大陸市場進入模式具有顯著之影響。

*H1-1*：當台商所欲移轉技術之複雜性愈高時，其愈傾向以獨資之大陸市場進入模式以移轉該技術。

*H1-2*：當台商所欲移轉技術之潛藏性愈高時，其愈傾向以獨資之大陸市場進入模式以移轉該技術。

*H1-3*：當台商所欲移轉技術之專屬性愈高時，其愈傾向以獨資之大陸市場進入模式以移轉該技術。

## 六、廠商特性對大陸市場進入模式之影響

廠商所擁有的資金、人力、國際營運經驗以及合資或聯盟經驗不僅是其從事企業經營活動時的重要資源與能力，亦對其海外市場進入模式之選擇有所影響。

### (一) 廠商規模

當投資廠商的規模愈大，相對其所擁有的資源就愈多，而其承擔風險的能力也愈強，因此較有能力以高股權的方式赴海外投資。Kogut & Singh (1986; 1988b)的實證研究指出：當外國投資廠商的規模愈大，其愈傾向以高股權的模式(併購或全新建廠)進入美國市場，而較少用合資經營的模式進入。Prasad & Kang (1996)認為廠商規模之大小可代表其所能運用或掌控資源之程度，是以此將投資廠商的規模視為影響日本企業海外投資股權策略的重要解釋(自變數)。雖然 Hennart (1991)、Prasad & Kang (1996)以及劉宗哲與李清木(1998)的實證結果顯示：投資廠商的規模對其所持有海外分支機構的股權比例並無顯著的影響，但是大部份的實證研究卻仍然支持廠商規模與其海外持股比例間的正向關係(Gatignon & Anderson, 1988; Agarwal & Ramaswami, 1992; Erramilli & Rao, 1993; 楊維楨、黃治璋, 1997)。

### (二) 國際營運經驗

國際化程度與股權類型間的關係一直以來都是國際行銷及策略管理學界所熱切探討的課題(Fernandez & Nieto, 2006)。在一般敘述性的文獻(descriptive literature)中，投資廠商的國際營運經驗對其海外市場進入模式或股權結構的影響並未有一致性的定論。就某一方面來說，當投資廠商擁有較多的國際營運經驗時，代表其相對較有經營管理與承擔風險的能力，也因此其較傾向以高股權或獨資的模式進入海外市場。但就另一方面而言，較多的國際營運經驗可增強廠商在處理與合資夥伴共同經營時所產生額外成本與風險的能力，也因此使廠商願意以合資經營的模式赴海外發展。雖然我們無法從敘述性的文獻中推定廠商之國際營運經驗對其海外市場進入模式或股權結構的影響，但許多實證性文獻卻支持兩者間的正向關係。Gatignon & Anderson (1988)以及 Agarwal & Ramaswami (1992)的實證發現：國際營運經驗豐富的廠商因擁有較高的獨立經營能力，因此通常較傾向以獨資方式進入海外市場。Anderson & Gatignon

(1986)以及 Prasad & Kang (1996)則認為：隨著國際營運經驗的增加，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活動的風險與報酬，因此廠商較願意也較有能力以高股權(高控制)的模式赴海外發展。Huang & Hsu (2003)對台灣出口廠商海外通路整合決策之研究以及 Contractor & Kundu (1998)和楊維楨、黃治璋 (1997)對服務業廠商的實證研究亦皆支持上述論點。而康信鴻、邱麗娟(1997)利用多元迴歸模式對台灣石化業廠商之海外直接投資進行實證研究，研究結果顯示：國際營運經驗不足的廠商較傾向以合資或低涉入的模式進入海外市場。

### (三)合資或聯盟經驗

不論是國內合資聯盟或是國際合資聯盟，當廠商在此方面的經驗愈豐富，則其與夥伴相處的能力即愈強、知識或技術在彼此間移轉的過程與數量亦愈發順遂及強化、而處理因合資或聯盟所衍生之複雜情境的技巧也愈加熟練(Yong & Park, 2004)。這種相處能力與處理技巧的學習累積將可減少因合資或聯盟所帶來的風險、成本、與不確定性，進而增加廠商未來再繼續使用合資或聯盟的機率(Robertson & Gatignon, 1998)。Mody (1993)、Dodgson (1993)、以及 Powell, et al. (1996)等人的實證研究指出：廠商以往的合資或聯盟經驗可以預防並降低夥伴的投機行為，進而減少雙方合作的交易成本，因此過去的聯盟或合資經驗與將來使用聯盟或合資的機率呈顯著的正向關係。雖說如此，但 Robertson & Gatignon (1998)卻認為此正向關係會受到過去經驗成功與否所影響。若廠商以往的合資或聯盟經驗是順利的、成功的，則上述正向關係當可成立；反之，若過去的合資或聯盟經驗是痛苦的、失敗的，則上述關係不但無法成立，甚至反將成為負向關係。

基於上述文獻之分析，本研究推論，台商規模反映其資源與風險承擔能力，當台商母公司規模愈大，由於其資源投入能力與風險承擔能力皆較強，因此其會傾向以高股權或高資源投入的獨資模式赴大陸投資設廠。國際營運經驗反映廠商在海外的經營管理與風險認知能力，當台商母公司的國際營運經驗愈豐富，代表其擁有較高的獨立經營能力且較能正確地認知到從事大陸營運活動的風險與報酬。因此隨著國際營運經驗的增加，台商母公司的能力與自信亦隨之增加，故而其會傾向以高股權或高控制的獨資模式赴大陸投資發展。過去的合資或聯盟經驗反映台商對此種組織型式的認知及處理能力，由於以往的合資或聯盟經驗可以預

防並降低夥伴的投機行為，進而減少雙方合作的交易成本與風險，因此豐富且成功的合資或聯盟經驗將促使台商母公司傾向以合資的經營模式赴大陸投資發展。

在此推論下，本研究建立相關之研究假說如下：

*H2*：廠商特性對台商之大陸市場進入模式具有顯著之影響。

*H2-1*：台商規模愈大，則其愈傾向以獨資經營的模式赴大陸投資設廠。

*H2-2*：台商的國際營運經驗愈多，則其愈傾向以獨資經營的模式赴大陸投資設廠。

*H2-3*：台商過去所擁有之合資或聯盟次數愈多且經驗愈成功，則其愈傾向以合資經營的模式赴大陸投資設廠。

## 七、決策者特質對大陸市場進入模式之影響

廠商在制訂組織之策略性決策時，不但受制於技術與組織特性，亦受制於決策者之特質所影響(Jensen & Zajac, 2004)。由於決策者必須對企業之海外經營及其成果負責，因此決策者的特質如年齡、教育水準以及工作經驗等將會影響其對海外市場進入模式之評估與選擇。

### (一)決策者之年齡

許多跨國企業在聘任經理或主管時，非常重視該人員之個人特質如年齡、經驗與教育水準等，因為這些個人特質會影響經理人員的決策及管理能力(于卓民，2000)。Tihanyi, et. al. (2000)指出公司高階主管在年齡上的年輕程度與公司的國際化程度呈現顯著的正向關係。Hambrick & Mason (1984)認為年長的管理者較傾向保守與維持現狀，而年輕的管理者則較傾向利用新奇或創新的策略以追求組織的成長。由於相較於合資經營的海外市場進入模式，獨資模式被視為是一種高風險(high risk exposure)、高報酬(high return)、高資源投入(high resource commitment)、高知識需求(high knowledge of local market)以及高控制(high control)的經營模式(Herrmann & Datta, 2002)，因此年輕的高階管理(決策)者會有較大的傾向與意願以較為冒險、大膽及創新的獨資經營模式進入海外市場。Herrmann & Datta (2006)利用美國製造業廠商所進行的實證研究亦顯

示，相較於年輕的 CEO 而言，年長的 CEO 較傾向以合資之模式進入海外市場。

## (二) 決策者之教育水準

教育是用來衡量一個人知識與技能的基礎指標，不同類型教育背景出身的決策者會有不同解決問題的能力與心智模式(Hitt & Tyler, 1991)。企業的決策、作為及成敗有相當程度是繫於決策者或主持人的眼光及魄力，而決策者的眼光與魄力又與其所受教育及人力資源之培育有密切關係(許士軍, 1992)。Dollinger (1984)以及 Wiersema & Bantel (1992)等人認為教育水準(程度)對一個人的心胸開放程度(open mindedness)、忍受模糊程度(tolerance for ambiguity)、資訊處理能力(capacity for information processing)以及方案評估和選擇能力(ability to identify and evaluate multiple alternatives)具有顯著的正向影響。由於獨資經營的海外市場進入模式需要對地主國的營運環境有較多的瞭解與認識，在此情況下，過濾並處理不同來源之複雜資訊的能力即顯得格外重要。因而相較於低教育水準的決策者而言，高教育水準的決策者有較大的傾向接受並採行獨資之模式赴海外投資發展。Herrmann & Datta (2002)的實證研究亦証實，對績效表現良好的廠商而言，決策者的教育水準確實和獨資之海外市場進入模式呈現顯著的正向關係。

## (三) 決策者之工作經驗

高階管理者過去在不同功能部門與管理活動的工作經驗會影響其對問題和情境的定義、解釋與決策(Hitt & Tyler, 1991)。于卓民等(2001)於探討國際品牌之授權效果時指出，消費者過去對原有品牌之認知與評價會顯著地影響其對新產品的評估。換言之，此意謂個人之經驗將對其後續之認知和行為產生影響。Govindarajan (1989)的研究顯示，若高階管理者過去有研發部門的工作經驗，則企業較傾向採行差異化策略；而若高階管理者過去的工作經驗屬於生產或製造部門時，則企業較傾向採行低成本策略。Waller, Huber & Glick (1995)亦認為高階主管過去的部門工作經驗會影響其對組織績效驅動因素的認知。Gupta & Govindarajan (1984)的研究顯示，相對於具有內部導向(internal focus)工作經驗(如製造、財務或會計)的高階主管而言，具有外部導向(external focus)工作經驗(如行銷、研發或銷售)的高階主管在模糊性(ambiguity)與互依性(interdependence)較高的環境中有較佳的調適能力與績效表現。由於在合

資經營的市場進入模式中，廠商與夥伴之間涉及較多的策略互依及營運互動，此種模糊性與互依性皆較高的經營環境有利於具有外部導向工作經驗之高階主管的績效表現，故而具有行銷、研發與銷售部門工作經驗的高階主管有較大的傾向接受並採行合資經營的模式赴海外發展，而具有內部導向工作經驗的高階主管則傾向以較具效率及控制之獨資模式進入海外市場(Herrmann & Datta, 2006)。

基於上述文獻之分析，本研究推論，由於獨資模式相較於合資模式有較大的風險、報酬、知識需求、資源投入以及控制程度，在年齡愈長則愈趨保守的推論下，年輕的高階管理(決策)者因有較大的意願接受風險與機會的挑戰，因此組織亦有較大的傾向以獨資之模式赴大陸投資設廠。高教育水準的高階管理(決策)者，因其對於資訊來源、情境分析以及風險感知有較為完整的認知與處理能力，在獨資模式需要對大陸市場有較多的瞭解與認識以及其涉及較為繁複的資訊和方案評估之情境下，相對於低教育水準的決策者而言，高教育水準之決策者因而有較大的傾向接受並採行獨資之經營模式。在決策者之工作經驗方面，具有行銷、研發或銷售部門工作經驗的高階管理(決策)者，因其對與外部環境之認知或互動有較佳的調適能力及績效表現；相對而言，具有製造、財務或會計部門工作經驗的高階管理(決策)者，因其較為內部導向且較為著重效率與控制之掌握，故此兩類決策者在大陸市場進入模式的選擇上將因其工作經驗而有不同的偏好或傾向。亦即具有外部導向工作經驗(行銷、研發或銷售)之決策者傾向採行合資模式，而具有內部導向工作經驗(製造、財務或會計)之決策者則傾向採行控制程度較大的獨資模式赴大陸發展。

在此推論下，本研究建立相關之研究假說如下：

*H3*：高階管理(決策)者特質對台商之大陸市場進入模式具有顯著之影響。

*H3-1*：當台商母公司之高階管理(決策)者愈年輕，則其愈傾向以獨資之模式進入大陸市場。

*H3-2*：當台商母公司之高階管理(決策)者的教育水準愈高，則其愈傾向以獨資之模式進入大陸市場。

*H3-3*：當台商母公司之高階管理(決策)者過去主要的工作經驗為行銷、研發或銷售部門之工作經驗時，則其較傾向以合資之模式進入大陸市場；反之，若高階管理(決策)者過去之主要工作經驗為製造、財務或會計部門之工作經驗時，則其較傾向以獨資之模式進入大陸市場。

## 參、研究設計與方法

### 一、研究變數之定義與衡量

本研究係探討台商赴大陸投資時市場進入模式之關鍵影響因素，實證模型中所使用的各項解釋變數及其衡量方式如表 1 所示。

表 1 研究變數之操作性定義與衡量方式

研究構面	解釋變數	操作性定義	問項與衡量方式
技術特性	技術複雜性	技術之間相互依存與跨領域之程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆該項技術之有效運作需依賴其他技術或系統的配合。</li> <li>◆該項技術的競爭環境壓力大且技術變化速度快。</li> <li>◆該項技術之內涵涉及諸多跨領域知識與技術系統的融合。</li> </ul>
	技術潛藏性	技術可明示化或訴諸於文字的程度(反向衡量)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆該項技術易於用文字或語言清楚說明描述。</li> <li>◆該項技術標準化程度高、易於在組織之間進行說明及移轉。</li> </ul>
	技術專屬性	為移轉此項技術所投入專屬性資源與作業流程之程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆該項技術之運作或移轉需要某些專門機器或設備的配合。</li> <li>◆該項技術之運作或移轉需進行特殊的作業流程或製程設計。</li> <li>◆該項技術之運作或移轉需投入特殊的人力資源與教育訓練。</li> </ul>
廠商特性	廠商規模	廠商所能運用或掌控資源之程度	廠商該次赴大陸投資之前三年的平均資本額、營業額、員工人數。三項指標在實證時皆以對數型態(logarithmic form)為之。
	國際營運經驗	廠商所擁有之海外營運經驗程度	廠商在該次投資當年度所擁有之「已在海外經營的經驗年數」(該次投資年度一最早在海外經營的年度)。由於經驗年數對廠商國際營運能力與知識之影響呈遞減性的增加，故此項變數在實證時亦以對數型態為之。
	合資或聯盟經驗	廠商過去參與合資或聯盟的次數及其在整體經驗上所知覺之成功程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆廠商在該次投資當年度之前曾經與其它企業(不論國內或國外)進行合資或聯盟的次數。</li> <li>◆以 Likert 五點尺度衡量廠商過去參與合資或聯盟所知覺之成功程度，數字愈大代表過去的經驗愈成功。</li> </ul>



決策者特質	年齡	高階管理(決策)者之年齡	該次赴大陸投資時台商母公司總經理的年齡。
	教育水準	高階管理(決策)者之教育程度	台商母公司總經理的正式學位，以虛擬變數加以衡量：1 為國中畢業(含)以下，2 為高中職畢業，3 為大專院校畢業，4 為碩士，5 為博士。
	工作經驗	高階管理(決策)者過去主要之部門工作經驗	台商母公司總經理過去主要的工作經驗，以虛擬變數加以衡量：1 代表製造、財務或會計部門的工作經驗，0 代表行銷、研發或銷售部門的工作經驗。
控制變數	行業	台商母公司所屬行業	以虛擬變數加以衡量，1 代表電子業，0 代表電器業。
	投資地區	該次赴大陸設廠之投資地區	以虛擬變數加以衡量，1 代表江蘇及上海地區(長三角)，0 代表廣東及福建地區(珠三角)。
	投資經驗	赴大陸投資次數	廠商在該次投資之前曾赴大陸投資設廠的次數。

註：技術特性各問項係以李克特(Likert)五點尺度加以衡量。

在進入模式(應變數)之類型區分上，本研究依循以往相關文獻之定義，以 95%之股權做為分界點(Gatignon & Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989, 1990; Hennart, 1991)。亦即當台商赴大陸投資所擁有之股權超過 95%以上時，本研究將之視為獨資之進入模式，於實證分析時以虛擬變數(1)加以衡量；反之，若台商所持有的股權比率介於 10%(含)至 95%(含)時，本研究將之視為合資之進入模式，於實證分析時以虛擬變數(0)加以表示。

由於相較歐美企業而言，台灣企業(一)多屬中小型企業(二)股權較為集中(三)所有權與經營權較為合一(四)決策權力較集中於高階主管個人，因此本研究在探討決策者特質對企業選擇海外市場進入模式之影響時，係以台灣母公司之總經理為實証對象，而此種推定在與廠商進行問卷前測及訪談時亦大致能獲得廠商的認同。除了技術特性、廠商特性與決策者特質之外，投資廠商所屬的行業類別與其在大陸市場之投資地區亦或許對其大陸市場進入模式有所影響。另外，廠商在大陸的投資經驗(次數)與其在當地市場進入模式的選擇也或許有某種程度的關聯。基於此，本研究將投資廠商所屬行業、投資地區、及其在大陸市場之投資經驗(次數)納為控制變數，以檢視其對應變數(大陸市場進入模式)所造成的影響。

基於前述文獻探討與研究假說的推論，影響台商赴大陸投資之市場進入模

式的各項變數之代號及其在實証模型中之參數估計值的預期符號如表 2 所示。

表 2 實証模型中自變數之代號及其參數估計值預期符號

各項自變數及其代號	參數估計值預期符號
技術複雜性(COM)	+
技術潛藏性 (TAC)*	-
技術專屬性(SPE)	+
廠商規模(SCL)	+
國際營運經驗(IEP)	+
合資或聯盟經驗	
◆ 過去合資或聯盟次數(JVN)	-
◆ 過去合資或聯盟之成功經驗(JVP)	-
決策者年齡(AGE)	-
決策者教育水準(EDU)	+
決策者工作經驗(WXP)	+

註：1. "+"代表該變數對廠商採行獨資之市場進入模式具有正向影響；反之，則為負向影響。

2. "\*"之預期符號之所以為負，係因該自變數採反向衡量所致。

## 二、樣本來源與資料蒐集

本研究以赴大陸投資之電子及電器製造業台商為實證對象，之所以選擇此種類型之目標樣本進行實證分析，主要考量有三：其一為中國大陸是目前台商赴大陸直接投資活動中，不論就投資金額或投資件數而言，都是最大或最多的投資地區，因此以赴大陸投資之台商為實證對象具有相當程度的政策及實務參考價值；其二為電子及電器製造業是台商赴大陸投資當中所佔比例最大的行(產)業，以此行(產)業之廠商為實證分析對象，將可滿足在控制(固定)投資產業之要求下，尋求最大的可能樣本；其三為電子及電器製造業是台灣近年來的主力產業，不論就發展程度、廠商特性、甚或是經營策略上而言，均具有相當異質而多元的特色，是以以此行(產)業之廠商為實證對象將可豐富學術理論與管理實務上的意涵。

本研究之樣本來源(抽樣架構)有二：其一為台灣區電機電子工業同業公會所出版之「台灣區電機電子同業公會會員名錄」(2002-200 年版)，其二則為中

華民國全國工業總會所出版之「台商投資大陸名錄—2003 年版」(分廣東地區、福建地區、江蘇地區、上海地區，共計四冊)。研究者首先將此兩份名錄予以彙總比對，找出赴大陸投資之電子及電器廠商，其後再依分層(赴大陸投資地區別)隨機抽樣，共計抽出 348 家廠商做為本研究寄發問卷之對象。

由於本研究係採問卷調查法蒐集所需要之實證資料，為了增進問卷的閱讀性並避免可能存在的文字誤解、確使問卷之設計與內容能符合理論基礎及各項構念、進而提升問卷資料的信度與效度，本研究在問卷發展的過程中，曾針對五家電子與電器廠商的高階主管進行人員親訪的問卷預試(pretest)。在訪問廠商與預試問卷的過程中，多位受訪者(業界高階主管)對於問卷內容之適切性及其與研究架構之關聯性給予正向的評論及回饋，惟對於某些題項，基於攸關性與精簡性的原則，建議予以刪除。例如問卷原有衡量技術不確定性、廠商研發密集度、廠商行銷密集度、以及高階決策者之教育背景的問項，但是業界主管認為：技術不確定性與技術複雜性之間有重疊及不易區分的顧慮、廠商研發密集度的概念已包含於技術特性之諸多問項中、廠商行銷密集度不是該產業中影響廠商市場進入模式的重要因素、以及高階決策者之教育背景會與其工作經驗有高度的相關。在經過問卷修訂並與各廠商總經理或其代理人電話聯繫及徵得其參與問卷填答之同意後，研究者再正式寄發問卷並於寄發四週後以電話追蹤未回卷廠商及進行必要之問卷補寄工作。至於問卷中有關進入模式及其影響因素之設定問題，由於每家廠商皆可能擁有多次之大陸投資經驗，因此問卷要求受訪者(廠商之總經理)針對其任內最近五年對廠商影響最大或最重要的一次大陸投資活動及其市場進入模式進行填答。

### 三、資料分析方法

- (一)敘述性統計分析—用於樣本基本資料之分析，包括樣本廠商之規模、國際營運或合資經驗以及市場進入模式之次數與分佈狀況。
- (二)主成份分析—由於本研究之技術複雜性、技術潛藏性、技術專屬性、以及廠商規模等四項變數皆是以兩個或兩個以上的問項加以衡量，因此在探討實証模型之前，先對此四項變數進行主成份分析，以建構各變數之衡量指標並以所得之第一主成份分數做為後續統計分析之基礎。
- (三)相關分析—利用 Pearson 相關分析以檢定影響廠商大陸市場進入模式

之各項變數間的相關程度，藉以瞭解各解釋變數之間是否存有共線性 (multicollinearity) 的問題。

(四)Logit 迴歸分析—用於各項解釋變數對廠商大陸市場進入模式是否具有顯著影響及其影響方向之檢定。在模式的建立上，若台商赴大陸投資係採行獨資的市場進入模式，則應變數  $Y=1$ ；而若台商採行合資的市場進入模式，則應變數  $Y=0$ 。

$$\text{Logit 迴歸分析之模型設定如下： } P(Y_i = 1) = \frac{1}{1 + \exp(-a - bX_i)}$$

其中  $P(Y_i=1)$  表示廠商採行獨資之市場進入模式的機率， $a$  為截距參數， $b$  為迴歸係數之向量， $X_i$  為第  $i$  個觀察值之自變數(解釋變數)向量。Logit 迴歸分析與一般多元迴歸分析最大不同之處在於一般多元迴歸所處理之應變數必須為等距或比率尺度(interval or ratio scale)，而 Logit 迴歸則是屬於處理應變數為二元類別尺度(binominal scale)的統計分析工具。

多元迴歸之自變數的迴歸係數可用以直接表示自變數對於應變數之邊際影響，然而因 Logit 迴歸模型並非一次式，故 Logit 迴歸中之自變數的係數只能做為判斷其對於應變數之影響方向，而無法表示其對於應變數之邊際影響。如欲瞭解各自變數在影響程度上的相對重要性，則須藉由標準化迴歸係數加以判定。

## 肆、實證結果分析

### 一、樣本特性與同質性檢定

本研究共寄發問卷 348 份，回收 93 份。由於回收率並未達到研究者原有之預期，因而於問卷寄發四週後，再次針對未回卷廠商進行跟催及補寄問卷。第二次回收問卷 42 份，扣除 9 份填答不全之無效問卷(第一次 5 份，第二次 4 份)，合計共回收有效問卷 126 份，有效樣本回收率約為 36.21%。有關前後兩次回收樣本之份數及其市場進入模式之分佈狀況如表 3 所示。

表 3 樣本廠商之回卷先後與市場進入模式之分佈

回卷順序	獨資模式	合資模式	無股權型式	合 計
早期回卷	45 (69.2%)	25 (69.4%)	18 (72.0%)	88 (69.8%)
晚期回卷	20 (30.8%)	11 (30.6%)	7 (28.0%)	38 (30.2%)
合 計	65 (51.6%)	36 (28.5%)	25 (19.9%)	126 (100%)

在所回收的問卷當中，有 25 份係屬契約性合作經營或三來一補之無股權投資模式。由於本研究對進入模式的探討與分析係集中於合資及獨資此兩類涉及股權投資的進入模式，且因無股權之契約性協定的型式眾多、內容差異頗大、其間又涵蓋正式與非正式之協定，故而本研究後續的相關分析將排除契約性協定，而僅針對獨資與合資兩類市場進入模式進行討論。

資料蒐集的可信度及其代表性攸關調查研究的品質水準與推論能力，除了設計適當的問卷並選擇適當的受訪者(key informants)請其提供與研究架構攸關之資訊外，樣本的代表性以及 common method variance 之檢定亦是屬於調查研究中，在正式分析實證資料之前所不可或缺的步驟。為了驗證回卷資料在樣本母體中的代表性，本研究首先利用「變異數差異性之 Levene 檢定」以及「平均數差異性 t 檢定」以檢測回卷廠商與未回卷廠商以及早期回卷廠商與晚期回卷廠商在資本額及員工人數上是否有顯著差異。檢定結果顯示，相對兩群之間(回卷廠商 vs 未回卷廠商、早期回卷廠商 vs 晚期回卷廠商)並未出現顯著性差異。其次，由於廠商赴大陸投資有地區性的差別，為了驗證回卷廠商是否具備地區性的代表比例，本研究利用卡方( $\chi^2$ )配適度檢定以檢測其代表性。由表 4 資料顯示，有效回卷的 126 家廠商通過投資地區分佈的適合度檢定( $\chi^2 = 4.38 < \chi_3^2(0.05) = 7.815$ )。基於 Levene 檢定、t 檢定、以及卡方( $\chi^2$ )檢定皆未出現顯著差異之檢定結果，由此可以推知，本研究所回收之樣本資料應不致受到「無反應偏差」(non-response bias)問題的困擾，亦即回卷廠商具有樣本母體之代表性。

表 4 樣本母體與有效回卷之廠商家數及投資地區分佈

投 資 地 區	廣東地 區	福建地 區	江蘇地 區	上海地 區	合計
樣本母體之廠商家數	137	70	88	53	348
有效回卷之廠商家數(實際家數)	48	31	35	12	126
理論家數	50	25	32	19	126
回卷率	35.04%	44.29%	39.77%	22.64%	36.21%

除了樣本的代表性之外，就所蒐集資料之可信度而言，由於本研究之自變數與應變數資料皆來自同一受訪者(single informant)，此種情況或許會造成變數之間的關係是來自於同一人回答所有的問項，而非是因為這些變數本身之間即具有某些顯著的關係。換言之，當同一受訪者回答所有與研究架構相關之問題時，此時間卷所蒐集之資料即可能會出現 common method variance (bias)的問題。為了檢測本研究所蒐集之資料是否會有 common method bias 的顧慮，研究者依 Podsakoff & Organ (1986)之建議，對主要研究變數進行主成份分析(principal component factor analysis)。分析結果顯示，有四項特徵值(eigenvalue)大於 1 的因素共解釋 72.6%之總變異量。由於因素分析的結果出現數個不同的因素，且第一(最大)因素僅解釋總變異量的 18%，因此可以推知本研究所蒐集之資料不致出現 common method variance 的偏差。

## 二、信度與效度檢定

由於實證模型中有諸多變數係以兩個或兩個以上的問項加以衡量，為取得此類變數之衡量總指標，本研究因此對之進行主成份分析，分析結果如表 5 所示。

表 5 相關研究變數之主成份分析與信度值

衡量變數	問項代號	建構效度 (因素負荷量)	Cronbach $\alpha$	第一主成份特徵值 (解釋變異量)
技術複雜性	T-1	0.832	0.826	2.325 (83.27%)
	T-2	0.755		
	T-3	0.894		
技術潛藏性	T-4	0.927	0.869	3.207 (84.56%)
	T-5	0.886		
技術專屬性	T-6	0.903	0.758	2.569 (82.74%)
	T-7	0.895		
	T-8	0.804		
廠商規模	F-1	0.851	0.723	1.928 (80.53%)
	F-2	0.836		
	F-3	0.827		

本研究以 Cronbach  $\alpha$  係數檢驗並衡量問卷之信度；在效度方面，由於問卷各部份皆由相關研究與文獻經適度修改發展而來，故可謂具有一定程度之內容效度。在主成份分析中，由於因素負荷量代表各衡量問項與所萃取主成份間的相關程度；當因素負荷量愈大，則意謂衡量問項愈歸屬於該主成份構面，此時問卷的建構效度亦愈高。表 5 資料顯示，本研究相關變數與問項的信度及效度值皆能符合一般社會科學的研究要求，因此問卷所得資料適合做為後續分析之用。另外，由於利用多問項衡量之研究變數的第一主成份特徵值，其解釋變異量皆可達 80%以上，故本研究將以該類變數之第一主成份分數做為後續相關分析與 Logit 迴歸分析之基礎。

### 三、Logit 迴歸分析與討論

為瞭解各自變數(解釋變數)之間是否存在高度相關以致因共線性問題而影響模型的估計結果，本研究在進行 Logit 迴歸分析之前，先對各自變數進行 Pearson 相關分析，以檢視自變數之間的相關程度。根據附錄 1 資料顯示，除了技術複雜性(COM)與技術潛藏性(TAC)、廠商規模(SCL)與國際營運經驗(IEP)、以及合資(聯盟)次數(JVN)和合資(聯盟)次數與經驗之互動項(JVN×JVP)彼此之間有稍高的相關性外(後續實證結果之分析應留意此一現象)，其餘各項自變數之間均屬較低之相關，表示自變數間應不致產生共變現象，適宜以 Logit 迴歸模型繼續進行實證資料之分析。

表 6 為市場進入模式影響因素之 Logit 迴歸分析結果。由於 Logit 迴歸分析必須設定某一種進入模式當做比較之基底(base)，再與其它進入模式做比較。在合資模式設定為基底的情況下(合資時，應變數  $Y=0$ ；獨資時，應變數

$Y=1$ )，本研究之樣本廠商採行獨資模式之機率  $P(Y_i = 1) = \frac{1}{1 + \exp(-a - bX_i)}$

將隨著自變項之數值愈高，其機率值亦愈大。換言之，當自變數之參數估計值(迴歸係數)為正時，表示該變數對廠商採行獨資之市場進入模式具有正向之影響；反之，則為負向影響(意指該變數會傾向促使廠商採行合資之市場進入模式)。

本研究從技術特性、廠商特性、以及決策者特質的角度探討其對廠商選擇大陸市場進入模式之影響，經由理論與文獻之推導，進而建立所欲驗證之研究假說包括：當台商所欲移轉技術之複雜性、潛藏性、及專屬性愈高時，其愈傾向以獨資模式進入大陸市場；當台商之規模愈大、國際營運經驗愈多、或是愈為欠缺良好之合資經驗時，其愈傾向以獨資模式進入大陸市場；當台商母公司

之決策者的年齡愈輕、教育水準愈高、或是具有內部導向(製造、財務、會計)之工作經驗時，其愈傾向以獨資模式進入大陸市場。

表 6 之模型一至模型三分別代表從單一理論檢視市場進入模式影響因素之個別構面模型(模型一為從交易成本理論探討技術特性對進入模式之影響、模型二及模型三則分別代表從資源基礎理論以及高層理論探討廠商特性及決策者特質對進入模式之影響)，由卡方值( $\chi^2$ )及 p 值顯示，此三個模型皆未達顯著水準(p 值分別為 0.12、0.61 及 0.63)，代表模型一至模型三對於廠商之市場進入模式的選擇皆不具解釋能力。至以多理論及多構面所建構之整合(折衷)模型(模型四)，則在統計檢定上顯現出相當程度的顯著水準。換言之，從本研究整合觀點下所推導之折衷架構，確實對電子及電器製造業台商之大陸市場進入模式具有一定程度的解釋能力。以下即針對模型四進行實證結果的分析與討論。

表 6 市場進入模式影響因素之 Logit 迴歸分析

自變數	模型一	模型二	模型三	模型四	標準化估計值 +
技術複雜性	1.198			1.293	0.793(5)
技術潛藏性 <sup>++</sup>	-3.034**			-3.413**	-2.327 (1)
技術專屬性	2.257*			2.127*	1.576 (4)
廠商規模		0.601		0.827	0.472 (9)
國際營運經驗		0.892		1.276	0.721 (6)
合資(聯盟)次數		-0.198		-0.377	-0.288 (10)
合資(聯盟)次數 $\times$		-2.503*		-2.317*	-1.894 (3)
合資(聯盟)知覺經驗					
決策者年齡			-0.692	-1.104	-0.683 (7)
決策者教育水準			0.803	1.032	0.594 (8)
決策者工作經驗			2.425*	2.879**	2.046 (2)
行業	0.372	0.284	0.267	0.198	—
投資地區	0.355	-0.376	-0.421	0.217	—
投資經驗	2.834*	2.417*	2.434*	1.966*	—
卡方值( $\chi^2$ )	3.96	2.52	2.48	25.46	—
P 值	0.12	0.61	0.63	0.01	—

註：1. N=101，\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ 。

2. +代表模型四之標準化估計值，括弧內數字代表各因素之重要性排名。

3. ++係採反向衡量。



技術複雜性的參數估計值為正，與預期符號相符，表示當台商所欲移轉之技術，其有效運作或發揮功能需要依賴其它互補性技術或資源的程度愈高時，為節省整體移轉的交易成本，廠商將傾向以獨資之模式赴大陸投資設廠。惟此項變數之參數估計值並未通過顯著性檢定，此意謂相對其它變數而言，技術複雜性不是影響廠商選擇市場進入模式的重要因素。推測造成此現象的原因或許是本研究對技術複雜性的定義所致，由於此項變數在本研究中之定義為「技術之間相互依存與跨領域之程度」，當台商本身即擁有其它互補性之技術或資源時，為降低整體(套)技術移轉的交易成本，其會傾向以獨資模式進入大陸市場；但當台商本身並不擁有該互補性技術或資源之所有權時，為進入大陸市場，其或許會傾向採用合資之進入模式以便利用合資夥伴所擁有之互補性技術與資源。除此之外，由於技術複雜性與技術潛藏性之間具有稍高的相關性(參見附錄 1)，此種現象亦或許是導致技術複雜性無法展現其顯著性的可能原因。

技術潛藏性由於是採反向衡量，是以其參數估計值為負且通過顯著性檢定所顯示的意義為：其是影響台商選擇市場進入模式的重要因素。換言之，當台商赴大陸投資所欲移轉之技術的內隱化(可意會、不可言傳)程度愈高時，由於此類技術不易明示化(不易訴諸言語或形諸文字)，因此以市場交易或夥伴合作之方式以移轉技術將產生較大的模糊與困難程度，為降低技術移轉的交易成本，廠商將傾向以組織緊密連結及互動的內部層級(獨資)模式以進行技術的移轉。

技術專屬性的參數估計值與預期符號相符且通過顯著性檢定，意謂當廠商為移轉此項技術所投入之特定用途或專屬性資產(transaction-specific assets)愈多時，為避免因交易對手之投機、威脅、或搭便車行為，以致遭受「少數議價」與「受制於人」的套牢風險，廠商會傾向以內部化方式(獨資模式)將技術移轉活動納入利害與共的組織層級之下以降低交易成本。

廠商規模的參數估計值雖與預期符號相符，惟其與市場進入模式間的關係並未通過顯著性檢定，此意謂相對其它變數而言，廠商規模不是影響台商大陸市場進入模式的重要因素。此實證結果雖與 Agarwal & Ramaswami (1992)以及 Erramilli & Rao (1993)等人之研究相異，但卻與 Prasad & Kang (1996)以及劉宗哲、李清木(1998)之實證發現頗為一致。推測造成此變數之所以未能通過顯著性檢定的可能原因有二：其一為就廠商主觀心態上的偏好而言，為避免受制於合資夥伴在日常營運上的干預、甚或在股權上的蠶食鯨吞，是以台商通常會藉由完整股權之方式以達到其對大陸分支機構之控制，亦即不論規模大小，台商赴大陸投資時多傾向採獨資之市場進入模式(表 3 資料顯示，獨資模式佔兩種

模式比率之 64.3%)；其二則為廠商規模與國際營運經驗有稍高的相關(參見附錄 1)，因此共線的可能性亦或許是導致廠商規模無法展現其顯著性的原因之一。

國際營運經驗之參數估計值為正，與預期符號相符，但因在統計分析上未達顯著水準，故其不是影響台商選擇大陸市場進入模式的重要因素。推測造成此現象的可能原因或許是由於兩岸語言文字相通、風俗民情相近，因此國際營運經驗的有無或多寡並不會對台商之大陸市場進入模式產生顯著的影響。

正如同本研究之理論模型所預期，投資廠商過去合資或聯盟的次數與該類經驗是否成功的交互作用(JVN×JVP)會顯著影響廠商之大陸市場進入模式。若過去合資或聯盟的經驗是順利的、成功的，則廠商所擁有之合資或聯盟的經驗次數愈多，其愈傾向以合資之模式赴大陸發展；反之，若過去的經驗是負面的，則廠商將不傾向以合資模式進入大陸市場。換言之，僅僅只是廠商過去所擁有的合資或聯盟次數並不是影響台商大陸市場進入模式的重要因素(合資或聯盟次數的參數估計值為-0.377，未通過顯著性檢定)，過去經驗的成功與否在市場進入模式的選擇決策上或許發揮更具關鍵性的影響力量。

決策者年齡的參數估計值為負，與預期符號相符，表示在獨資模式相較於合資模式有較大之風險、報酬、資源投入、與知識需求的情況下，年輕的高階管理(決策)者因有較大的意願接受風險與機會的挑戰，因此相對於具有保守及維持現狀心態的年長決策者而言，年輕的決策者會有較大的傾向與意願以較為大膽及冒險的獨資模式進入大陸市場。惟此項變數並未通過顯著性檢定，究其原因，或許因樣本廠商之高階決策者(總經理)年齡多分佈於 51 至 55 歲間(佔全體回收樣本比率 83%)，以致使得決策者年齡無法對市場進入模式產生顯著的區別效果。

決策者教育水準之參數估計值符合理論模型之預期，意謂高教育水準的決策者，因其對於資訊來源、情境分析、以及風險感知有較為完整的認知與處理能力，在獨資模式需要對大陸市場有較多的瞭解與認識以及其涉及較為繁複的資訊和方案評估之情境下，相對於低教育水準的決策者而言，高教育水準之決策者因而有較大的傾向接受並採行獨資之市場進入模式。惟此項變數未達統計檢定上的顯著水準，推測其原因或許與國人的民族性有關，亦即國人普遍存有「寧為雞首，不為牛後」的心態，在人人競相自行創業、搶當老板、以及華人社會中較為欠缺合作與互信的氣氛下，不論對高教育水準或低教育水準的決策者而言，獨資因而成為其展現抱負及自我發揮最直接有效的手段與途徑。

決策者工作經驗的參數估計值不但與預期符號相符且通過顯著性檢定( $p < 0.01$ )，表示具有外部導向(行銷、研發或銷售)工作經驗的高階管理(決策)者，因其在模糊性與互依性較高的環境中有較佳的調適能力與績效表現，故而具有行銷、研發或銷售部門(外部導向)工作經驗之決策者傾向採行合資模式進入大陸市場；相對而言，具有製造、財務或會計部門工作經驗的高階管理(決策)者，因其較為內部導向且較為著重效率與控制之掌握，故而具有內部導向工作經驗(製造、財務或會計)之決策者傾向以控制程度較大的獨資模式赴大陸發展。

在控制變數方面，投資台商的行業對其大陸市場進入模式並無顯著地影響，雖然參數估計值的符號為正或許意謂電子業台商較為傾向獨資的市場進入模式(相對於電器業台商而言)，惟因未通過顯著性檢定，故投資廠商所屬行業不是影響其大陸市場進入模式的重要因素。投資地區的參數估計值符號正負未定且未通過顯著性檢定，代表不論是長江三角洲或珠江三角洲，地區性因素亦非影響廠商選擇市場進入模式的重要因素。大陸投資經驗的參數估計值通過顯著性檢定( $p < 0.05$ )，表示當台商赴大陸投資的經驗(次數)愈多，經由累積當地之市場知識與營運經驗的學習或熟悉效果，其愈傾向以獨資之模式再次赴大陸投資發展。

由於在 Logit 迴歸模型中，自變數的迴歸係數(參數估計值)僅能做為其對於應變數之影響方向的判別，至於各自變數對應變數在影響程度上的相對重要性，則須藉由標準化迴歸係數加以判定。經由表 6「標準化估計值」欄內的數字，可得到各自變數在影響程度上的相對重要性。當標準化估計值的絕對值愈大，表示其相對重要性愈高。由表中資料顯示，技術潛藏性、決策者工作經驗、以及合資之經驗次數與知覺分別是影響台商大陸市場進入模式較重要的前三項因素。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

以往有關台商海外市場進入模式影響因素之研究幾乎皆從總體環境或組織層面的角度出發，利用談判力理論、制度理論、產業組織理論、或是交易成本理論探討影響廠商選擇海外市場進入模式之重要因素。這些研究的內容與結

論雖具有相當程度的學術及管理意涵，惟因推論基礎皆植基於理性與效率之假設，忽略決策者個人特質對管理決策的影響，以致在研究觀點的面向或考慮上不夠週延。本研究結合組織層面的交易成本和資源基礎理論以及決策者個人層面的高層理論，利用 101 家赴大陸投資之電子及電器製造業台商為實證對象，深入探討廠商與個人層次的個體決策變數(技術特性、廠商特性、決策者特質)對廠商選擇大陸市場進入模式之影響。研究結果顯示，技術潛藏性、技術專屬性、廠商過去參與合資(聯盟)之經驗次數與知覺、以及決策者之工作經驗對廠商之市場進入模式具有顯著的影響。其中除了合資之經驗次數與知覺和獨資之進入模式呈現顯著的負向關係外，其餘皆呈現顯著的正向關係。換言之，本研究假說 H1-2、H1-3、H2-3、以及 H3-3 獲得實證資料之支持。

有關技術複雜性、廠商規模、國際營運經驗、合資(聯盟)次數、決策者年齡、以及決策者教育水準等變數，因皆未通過統計上的顯著性檢定，意謂在本研究之實證模型中，這些變數不是影響台商大陸市場進入模式的重要因素，亦即本研究假說 H1-1、H2-1、H2-2、H3-1、以及 H3-2 未能獲得實證資料之支持。推測造成此種情況的可能原因有四：其一為某些變數(技術複雜性、廠商規模、廠商過去參與合資的次數)與其它變數間具有稍高的相關性，以致因可能的共線現象而不利於本身顯著性的展現；其二為兩岸之間所存在的一些文化特定因素(文字語言相通、風俗民情相近、華人社會欠缺合作與互信的氣氛、以及寧為雞首、不為牛後的心態)造成某些自變數(國際營運經驗、決策者教育水準)不易對應變數產生顯著的影響；其三為某些自變數(決策者年齡)因實證樣本的特定性(總經理)，以致在分配過於集中的情況下，無法對應變數產生顯著的區別效果；其四則為這些變數可能真的並非是影響台商選擇大陸市場進入模式的重要因素。

本研究利用整合架構，經由台商赴大陸投資之實證資料，所得之分析結果顯示，當技術潛藏性與技術專屬性愈高時，一則由於技術內涵不易外顯與明文化，以合資模式移轉技術將產生相當的模糊與困難程度；二則由於交易專屬資產的投入，以合資模式移轉技術恐將陷入「少數議價」與「受制於人」的不利情境，在此情況下，為降低交易成本並避免因合作夥伴之投機或威脅行為所導致之套牢風險，廠商將傾向以組織緊密互動及利害與共的內部層級(獨資)模式以進行技術的移轉。當廠商過去所參與之合資經營的次數愈多且經驗愈成功時，其愈傾向以合資模式進入大陸市場。惟僅僅只是合資次數或經驗多寡本身並無法影響廠商對未來海外市場進入模式的選擇；相反的，不好的合資經驗甚至可能會阻礙廠商未來再次採行合資的意願與誘因。在決策者特質方面，正如

高層理論所述，決策者之特質會影響其對資訊的選擇與解釋，進而影響其對環境的認知與決策的制定。當高階管理(決策)者具有行銷、研發或銷售等外部導向之部門工作經驗時，由於其較為習慣並熟稔相依性及互動性高的環境，因此其會有較大的傾向接受並採行涉及較多策略互依與營運互動之合資模式進入大陸市場；相對的，當高階管理(決策)者具有製造、財務或會計等內部導向之部門工作經驗時，由於其較為著重效率與控制之掌握，因此其會有較高的傾向採行控制程度較大的獨資模式赴大陸投資設廠。

## 二、研究限制與建議

本研究擴充近年來有關廠商選擇海外市場進入模式之研究議題，從純然以理性及效率之組織層面探討角度，擴大至包括決策者個人特質對決策結果影響之探討。經由結合交易成本、資源基礎與高層理論所形成具有折衷或整合性的分析架構，不但有助於拓展相關管理研究課題的廣度與深度，對廠商選擇大陸市場進入模式在實務上的決策全貌亦將有較為深入的認識與瞭解。

本研究的實證發現及其管理意涵在學術與實務上的參考價值應建立在研究限制的認知基礎上。首先，為了控制產業特性，本文僅以赴大陸投資之電子及電器製造業廠商為實證對象，因此研究所得結果不應過度推論(*generalization*)。未來之研究如能擴充並含納跨產業之樣本，則研究結論必將更具外部效度(推論性)。其次，本研究係屬回溯性研究(*retrospective study*)，在問卷調查過程中，有諸多問題係要求受訪者回想投資當年度對技術特性與合資經驗的感知資料，因此可能會產生某種程度的回想困難(*recall difficulty*)或記憶偏差(*memory bias*)。再者，由於在研究過程中未能克服下列二點困難(一)決策者在晉升至 CEO 之前可能歷經數個不同部門的工作經驗，要求其在「多個選項」中選出其過去主要的「某一部門」工作經驗將會比要求其在「二個選項」(內部導向 vs 外部導向)中做選擇困難的多；(二)如何在多個選項之間依照某項特質加以排序以便進行後續的統計分析？因此在決策者工作經驗的衡量方面，本文係以「內部導向的工作經驗」及「外部導向的工作經驗」，利用二分法的方式加以衡量。惟此種粗分類的衡量方式在管理實務上所能提供的意義相對有限，未來研究若能克服上述二點困難，而能以較為精細的分類方式衡量決策者工作經驗，相信必當有助於對管理理論與實務的瞭解。最後，本文在探討決策者特質對企業選擇海外市場進入模式之影響時，係以台灣母公司之總經理為實證對象，雖然此種推定在與廠商進行問卷前測及訪談時大致能獲得廠商的

認同，惟該總經理究係家族企業之成員或係外聘之專業經理人，其在決策之層次或權限上可能存有不同程度的差異。未來研究如能針對決策者之身份進行探討，相信將可對家族成員與專業經理人在企業中的權力運作範疇及程度有進一步的認識與理解。

在後續研究建議方面，除了廠商規模與經驗外，廠商赴海外投資之策略動機與投資時機亦可能會影響廠商對海外市場進入模式之選擇，後續研究可考慮將此兩類變數納入模型以檢測其影響效果。其次，在決策者特質的衡量方面，雖然人口統計變數研究法具有客觀、精簡、以及可測試的優點，但是此種方法能否完全掌握高層理論所欲探求的認知內涵？換言之，未來研究如能輔以質性分析或是能夠發展出更具可信度的人格特質指標，則研究所得結論必將更具說服力。第三，管理理論與實務之研究應盡量貼合當地環境，尤其是當研究對象屬於「高環境文化」(high context culture)時，此時「當地化或本土化」(contextualization)即益發凸顯其價值與重要性(註 1)。以赴大陸市場投資之台商而言，除了技術特性、廠商特性、以及決策者特質之外，大陸當地市場的成長機會(market opportunity)、產業發展的不確定性(structural uncertainty)、政府法規的干預(regulatory interference)、以及企業決策者所擁有的人際關係網絡(guanxi network)都是影響企業選擇市場進入模式與經營型態的重要變數。未來研究如能針對這些環境特定變數進行適當的觀察與衡量並在理論建構方面逐步落實「當地化」，相信必能對管理理論與實務之發展提供深遠的貢獻及影響。最後，由於本研究係以敘述性觀點而非規範性觀點探討廠商海外市場進入模式之選擇決策，因而未對績效議題多所著墨。然而就管理實務的角度來說，「以何種模式進入海外市場較有可能獲致令人滿意的績效水準？」或許是實務界與學術界更為關心的課題。是以後續之研究如能將績效構面納入研究架構，則分析結果必當更具參考價值。

## 註 釋

註 1：作者非常感謝匿名審查委員所給予「研究應當地化」之寶貴指正及建議。由於華人屬於高環境文化(high context culture)，因此與華人或華人管理有關的研究應從「當地化」(contextualization)的角度出發，方能有助於研究價值與貢獻的提升。研究當地化可從下列四個面向著手(Tsui, 2006)：(一)研究現象或議題選取的當地化(contextualization in phenomena)、(二)理論建構或事實歸納的當地化(contextualization in theory)、(三)變數概念或問項衡量的當地化(contextualization in measurement)、(四)研究方法或資料收集的當地化(contextualization in

methodology)。透過當地化的研究，一方面可強化吾人對當地管理實務的理解(深度)；另一方面，亦可增加吾人對全球管理知識的蓄積(廣度)。作者再次對匿名審查委員之指正及建議致上衷心的感謝。

## 參考文獻

- 于卓民，2000，國際企業：環境與管理，台北：華泰文化事業公司。
- 于卓民、巫立宇、邱纓琇，2001，「國際品牌授權效果之研究」，台灣管理學刊，1 卷 1 期：101~124。
- 朱文儀、黃延聰，2002，「國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展」，台灣管理學刊，2 卷 1 期：105~124。
- 李文瑞、曹為忠、陳弘林，2000，「我國積體電路廠商策略聯盟與績效關係之研究」，企業管理學報，46 期：151~179。
- 李文瑞、曹為忠、陳旭銘，2001，「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」，中山管理評論，9 卷 1 期：61~86。
- 洪明洲，1997，管理：個案、理論、辨証，台北：科技圖書公司。
- 許士軍，1992，轉型中的我國大學及管理教育，台北：地球出版社。
- 許士軍，2004，管理學，10 版，台北：東華書局。
- 莊正民、方世杰，2001，「企業跨國技術引進模式、影響因素與學習績效關係之研究—交易成本與知識基礎理論之觀點」，管理評論，20 卷 1 期：35~64。
- 康信鴻、邱麗娟，1997，「影響國際投資進入模式之實證研究：以台灣石化產業為例」，管理評論，16 卷 2 期：139~180。
- 楊維楨、黃治璋，1997，「台灣服務業大陸直接投資進入模式之研究」，台北銀行月刊，27 卷 8 期：15~28。
- 劉宗哲、李清木，1998，「台商赴東南亞投資所採行之策略分析」，東吳經濟商學學報，20 期：71~97。
- Agarwal, S. and Ramaswami, S., 1992, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors," **Journal of International Business Studies**, Vol. 23, No. 1, 1-27.
- Anderson, E. and Gatignon, H., 1986, "Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," **Journal of International Business Studies**, Vol.17, No. 1, 1-26.
- Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, Vol.17, No. 1, 99-120.
- Barney, J., 1997, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Brouthers, K. D., 2002, "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance," **Journal of International Business Studies**,

Vol.33, No. 2, 203-221.

Brouthers, K. D. and Brouthers, L. E., 2000, "Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences," **Strategic Management Journal**, Vol.21, No. 1, 89-97.

Chen, H. Y. and Hu, M. Y., 2002, "An Analysis of Determinants of Entry Mode and Its Impact on Performance," **International Business Review**, Vol.11, No. 2, 193-210.

Collis, D. J. and Montgomery, C. A., 1995, "Competing on Resources: Strategy in the 1990's," **Harvard Business Review**, Vol. July-August, 118-128.

Contractor, F. J. and Kundu, S. K., 1998, "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organization Forms in the International Hotels Sector," **Journal of International Business Studies**, Vol. 29, No.2, 325-358.

Datta, D.K. and Rajagopalan, N., 1998, "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events," **Strategic Management Journal**, Vol.19, No. 9, 833-852.

Delios, A. and Beamish, P., 1999, "Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences," **Strategic Management Journal**, Vol.20, No. 10, 915-933.

Dodgson, M., 1993, "Learning, Trust, and Technological Change," **Human Relations**, Vol.46, No. 2, 77-95.

Dollinger, M., 1984, "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.27, No. 2, 351-368.

Dyer, J. H. and Singh, H., 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, Vol.23, No. 4, 660-679.

Erramilli, K. M. and Rao, C. P., 1993, "Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach," **Journal of Marketing**, Vol.57, No. 3, 19-38.

Fernandez, Z. and Nieto, M. J., 2006, "Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs," **Journal of International Business Studies**, Vol.37, No. 3, 340-351.

Gatignon, H. and Anderson, E., 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**, Vol.4, No. 2, 305-336.

Gomes-Casseres, B., 1989, "Ownership Structures of Foreign Subsidiaries," **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.11, 1-25.

Gomes-Casseres, B., 1990, "Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach," **Journal of International Business Studies**, Vol.21, No. 1, 1-22.

Govindarajan, V., 1989, "Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level:



- Implications of Matching Managers to Strategies," **Strategic Management Journal**, Vol.10, No. 3, 251-269.
- Gupta, A. and Govindarajan, V., 1984, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," **Academy of Management Journal**, Vol.27, No. 1, 25-41.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A., 1984, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Executives," **Academy of Management Review**, Vol.9, No. 2, 193-206.
- Hennart, J. F., 1991, "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States," **Management Science**, Vol.37, No. 4, 483-497.
- Herrmann, P. and Datta, D. K., 2002, "CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study," **Journal of International Business Studies**, Vol.33, No. 3, 551-569.
- Herrmann, P. and Datta, D. K., 2006, "CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode", *Journal of Management Studies*, Vol.43, No. 4, 755-778.
- Hill, C. W. L., Hwang P., and Kim, W., 1990, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," **Strategic Management Journal**, Vol.11, No. 2, 117-128.
- Hitt, M. A. and Tyler, B. B., 1991, "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives," **Strategic Management Journal**, Vol.12, No. 5, 327-351.
- Huang, L. Y. and Hsu, C. C., 2003, "Factors on Channel Integration Decisions of Taiwanese Manufacturers in the Export Market," **Journal of American Academy of Business**, Vol.2, No. 2, 312-321.
- Jensen, M. and Zajac, E., 2004, "Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm," **Strategic Management Journal**, Vol.25, No. 6, 507-524.
- Kogut, B. and Singh, H., 1986, "Entering the United States by Acquisition or Joint Venture: Country Patterns and Cultural Characteristics," **Working Paper**, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Kogut, B. and Singh, H., 1988a, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," **Journal of International Business Studies**, Vol.19, No. 3, 411-432.
- Kogut, B. and Singh, H., 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, 241-251.
- Kumar, S. and Seth, A., 1998, "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationship," **Strategic Management Journal**, Vol.19, No. 6, 579-599.
- Kumar, V. and Subramaniam, V., 1997, "A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision," **Journal of World Business**, Vol.32, No. 1, 53-72.
- Melone, N. P., 1994, "Reasoning in the Executive Suite: The Influence of

- Role/Experience-Based Expertise on Decision Processes of Corporate Executives," **Organization Science**, Vol.5, No. 3, 438-455.
- Mody, A., 1993, "Learning through Alliances," **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.20, 151-169.
- Moenaert, R. K., Deschoolmeester, D., DeMeyer, A. and Barb, J., 1990, "Organizational Strategy and Resource Allocation for Technological Turnaround," **R & D Management**, Vol.20, No. 4, 291-303.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D.W., 1986, "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," **Journal of Management**, Vol.12, No. 4, 531-544.
- Powell, W. W., Koput, K. W. and Smith-Doerr, L., 1996, "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology," **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, No. 1, 116-145.
- Prasad, P. and Kang, R. C., 1996, "Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms," **Management International Review**, Vol.36, No. 1, 45-65.
- Robertson, S. T. and Gatignon, H., 1998, "Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization," **Strategic Management Journal**, Vol.19, No. 6, 515-531.
- Root, F., 1987, **Entry Strategies for International Markets**, Washington, D. C.: Health and Company.
- Rowe, J. A. and Boulgarides, J. D., 1992, **Managerial Decision-Making: A Guide to Successful Business Decisions**, New York: MacMillan Publishing Co.
- Simonin, B. L., 1999, "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity," **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No. 3, 463-490.
- Steensma, H. K., 1996, "Acquiring Technological Competencies Through Interorganizational Collaboration: An Organizational Learning Perspective", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol.12, No. 4, 267-286.
- Teece, D. J., 1992, "Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress," **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.18, No. 1, 1-25.
- Teece, D. J., 1996, "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation," **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.31, No. 2, 193-224.
- Tihanyi, L., Ellstrand, E. A., Daily, M. C. and Dalton, R. D., 2000, "Composition of the Top Management Team and Firm Diversification," **Journal of Management**, Vol.26, No. 6, 1157-1177.
- Tse, D. K., Pan, Y., and Au, K. Y., 1997, "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience," **Journal of International Business Studies**, Vol.28, No. 4, 779-805.
- Tsui, S. A., 2006, "Contextualization in Chinese Management Research," **Management and Organization Review**, Vol.2, No. 1, 1-13.

- Tyler, B. B. and Steensma, H. K., 1998, "The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances," **Strategic Management Journal**, Vol.19, No. 10, 939-965.
- Waller, M. J., Huber, G. P. and Glick, W. H., 1995, "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception," **Academy of Management Journal**, Vol.38, No. 4, 943-974.
- Walsh, J. P., 1995, "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane," **Organization Science**, Vol.6, No. 3, 280-321.
- Wernerfelt, B., 1984, "A Resource-Based View of the Firm," **Strategic Management Journal**, Vol.5, No. 2, 171-180.
- Wiersema, M.F. and Bantel, K. A., 1992, "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change," **Academy of Management Journal**, Vol.35, No. 1, 91-121.
- Williamson, O. E., 1991, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, No. 1, 269-296.
- Wind, Y. and Perlmutter, H., 1977, "On the Identification of Frontier Issues in International Marketing," **Columbia Journal of World Business**, Vol.12, No. 4, 131-139.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. and Makino, S., 1994, "Ownership-based Entry Strategies and International Performances," **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No. 2, 253-272.
- Yong, S. P. and Park, Y. R., 2004, "A Framework of Knowledge Transfer in Cross-border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context," **Management International Review**, Vol.44, No. 4, 417-434.
- Zejan, M. C., 1990, "New Ventures or Acquisitions: The Choice of Swedish Multinational Enterprises," **Journal of Industrial Economics**, Vol.38, No. 3, 349-355.

附錄 1 研究變數之 Pearson 相關分析

研究變數	平均值	極大值	極小值	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. 技術複雜性	3.36	4.29	2.57	1.00									
2. 技術潛藏性	3.72	4.63	2.18	-0.34**	1.00								
3. 技術專屬性	3.64	4.56	2.36	0.16	-0.18	1.00							
4. 廠商規模	2.13	8.77	1.24	0.13	0.21*	0.18	1.00						
5. 國際營運經驗	1.21	1.61	0.89	0.09	0.17	0.25*	0.39**	1.00					
6. 合資(聯盟)次數	7.16	12.00	1.00	0.26*	-0.13	0.18	0.21*	0.27*	1.00				
7. 合資(聯盟)次數× 合資(聯盟)知覺經驗	22.41	42.00	3.00	0.15	0.09	0.11	0.18	0.21*	0.48**	1.00			
8. 決策者年齡	53.27	72.00	45.00	0.18	0.06	0.13	0.16	0.13	-0.14	0.07	1.00		
9. 決策者教育水準	3.54	5.00	2.00	0.07	-0.13	0.09	-0.07	0.18	0.04	0.12	-0.26*	1.00	
10. 決策者工作經驗	0.76	1.00	0.00	0.09	0.04	0.13	0.15	0.16	-0.12	0.08	-0.02	-0.03	1.00

註：N=101，\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01。

## 作者簡介

### 陳世傑

德明財經科技大學企業管理系講師，畢業於國立台灣大學商學研究所碩士，目前為國立政治大學統計研究所博士生，主要研究領域為關係行銷、策略聯盟等，學術著作發表於交大管理學報、企銀季刊、經濟情勢暨評論等期刊。  
E-mail: [chensjay@ms45.hinet.net](mailto:chensjay@ms45.hinet.net)

### 李文瑞

國立台北商業技術學院國際商務系教授，畢業於國立台灣大學商學研究所國際企業組博士，主要研究領域為國際策略聯盟、海外市場進入策略、策略行銷等，學術著作發表於管理學報、管理評論、中山管理評論、亞太管理評論、交大管理學報、企業管理學報、中華管理評論、Social Behavior and Personality, PanPacific Management Review, Industries and Finance Quarterly 等期刊。  
E-mail: [wrllee@webmail.ntcb.edu.tw](mailto:wrllee@webmail.ntcb.edu.tw)

### 胡秀華

銘傳大學國際企業學系副教授，畢業於國立台灣大學商學研究所組織與人力資源組博士，主要研究領域為人力資源管理、組織理論與行為等，學術著作發表於交大管理學報、Social Behavior and Personality, Asian Journal of Social Psychology, The Journal of American Academy of Business 等期刊。  
E-mail: [shhu@mcu.edu.tw](mailto:shhu@mcu.edu.tw)

### 黃啟瑞

致理技術學院國際貿易系助理教授，畢業於國立台灣大學國際企業學研究所博士，主要研究領域為國際企業管理、策略管理等，學術著作發表於產業論壇、聖約翰學報等期刊。  
E-mail: [ray.ann@msa.hinet.net](mailto:ray.ann@msa.hinet.net)

## 陳律睿

銘傳大學國際企業學系助理教授，畢業於元智大學管理研究所國企組，主要研究領域為多國籍企業母子公司關係、子公司主動行為等，研究論文亦於2006、2007、2008 AIB、AOM 研討會中發表，其博士論文著作曾榮獲國科會補助博士生撰寫論文計畫補助、2008 中華決策科學學會博士論文競賽佳作、以及 2008 崇越論文大賞博士論文比賽決賽入圍，學術著作發表於交大管理學報以及中華管理評論等。

E-mail: shunyde@mcu.edu.tw