

# 台商進入大陸市場與當地文化特性、CEO特質 和企業策略導向經營績效研究

李進明\*

## 摘要

本文結合交易成本理論、行為決策理論與策略管理觀點，利用 Logistic Regression Analysis、Multiple Regression Analysis 以及平均數差異 t 檢定，針對 116 家赴大陸投資之台灣中小企業，深入探討台商選擇大陸市場進入模式與當地文化特性、CEO 特質和企業策略導向與經營績效之關係研究。研究結果顯示：大陸地區之市場需求、CEO 之工作經驗、CEO 之國際化經驗、企業之差異化策略與成本領導策略會顯著影響企業對其大陸市場進入模式之選擇。至於在經營績效方面，實證結果發現：獨資模式或合資模式本身在績效上並無顯著的差異，反倒是企業所採行之市場進入模式若是與本研究理論模型所預測之模式相符時，其績效表現會顯著地優於未能符合理論模型所預測模式之廠商。此項結果非但顯示企業之經營績效受到權變或情境因素所影響，亦印證本研究之理論模型在實務上的解釋與預測能力。

**關鍵詞:**文化特性、CEO 特質、經營績效 Strategy

---

\*義峰高中/實習輔導處主任、環球技術學院企管系兼任講師

# **The Taiwanese Businessman Enters the Chinese Market and Culture Characteristic, the CEO Special Characteristic and the Business Strategy Guidance and the Management Achievements Research**

Ching-Ming Li Doctor

Yi—Feng Senior High School/Director Internship Services Center Office/Transworld Institute of Technology/Department of Business Administration/ Holds a concurrent post of the lecturer

## **Abstract**

This article unifies the transaction cost theory, the behavior decision theory and the strategy management viewpoint, uses Logistic Regression Analysis, Multiple Regression Analysis as well as the mean value difference t examination, goes to Taiwan of small and medium-sized enterprise the main road investment in view of 116, discusses the Taiwanese businessman to choose the Chinese market thoroughly to enter the pattern and the local culture characteristic, the CEO special characteristic and relations of research the business strategy guidance and the management achievements. The findings showed: Of market demand, of work experience, internationalization of experience, the enterprise variation of strategy and the cost leadership strategy the CEO the Chinese area will obviously affect the enterprise to enter choice of the pattern to its Chinese market. As for in the management achievements aspect, the real diagnosis result discovered: The sole ownership pattern or the joint capital pattern itself in the achievements and not remarkable difference, are on the contrary the enterprise adopt the market to enter the pattern, if pattern of match case with time this research theoretical model predict that its achievements performance will obviously surpass has not been able to conform to the theoretical model to forecast manufacturer of the pattern. This result not only management of achievements the demonstration enterprise receive flexible or the situation factor affect, also verifies of theoretical model this research in practice explanation and the predictive ability.

**Key words: Cultural characteristic 、 CEO 、 Management achievements**

## 壹、緒論

由於大陸市場之經營環境詭譎多變，使得台商大陸投資經營環境具有高度之不確定性；再者，企業實際營運活動的決策過程除了受到客觀事實與環境的影響外，亦受到決策者個人的思維與人格特質所影響；此外，企業進入海外市場除了須面臨進入模式的選擇決策，尚須考量到本身投資的策略導向來作最適當的決策選擇。因此，本研究欲結合交易成本理論中的地主國特性、行為決策理論中的 CEO 特質與策略管理觀點中的策略導向，期能透過一個較具整合性的分析架構對台灣中小企業赴大陸投資之市場進入模式決策有較為深入的瞭解與認識，此為本文之研究動機一。

企業進入海外市場並非只是單純地選擇最有效率或是成本最低的進入模式，而是應該透過決策情境因素的考量，選擇一個能獲致較佳績效的市場進入模式。為了使理論研究與經營實務能相互契合並期望理論研究能帶給實務經營上適當的參考意涵，本研究除了直接檢測不同之市場進入模式（獨資與合資）的績效差異外，亦進一步探討「當企業所採行之市場進入模式與本研究理論架構所預測之模式相符時，其績效表現是否會顯著地優於未能符合理論架構所預測之模式？」期望透過實證研究印證本文理論架構的解釋與預測能力並對經營實務提供適當的參考意涵，此為本文之研究動機二。

## 貳、文獻探討與假設發展

### 一、地主國特性與進入模式之關係

#### (一) 國家風險

Anderson & Gatignon (1986) 【1】認為若投資企業之產品或製成具有高度專屬性時，則地主國風險(如：政治不穩定等)越高，投資企業應採高股權之進入模式。Hill, Hwang & Kim (1990) 【2】認為當地主國風險越高時，企業會傾向減少資源的投入，以提高企業快速回應當地環境變化的能力，因此，企業應採授權或合資進入當地市場。Esther, Jose & Louis (2007) 【3】亦認為當企業對地主國的國家風險知覺程度越高時，其越傾向以合資進入當地市場。根據以上學者及實證研究支持國家風險與海外持股比例間為反向關係。本研究推導出。

假設 1-1：台商赴大陸投資所知覺之地主國國家風險越高時，其越傾向以合資之模式進入大陸市場。

#### (二) 文化距離

Hill, Hwang & Kim (1990) 【2】認為企業若對地主國的文化經濟等存在相當程度的文化距離時，企業越傾向以合資進入當地市場。Haishun (1999) 【4】認為企業與地主國的文化距離越小，企業越傾向以高控制的經營方式進入當地市場。Esther, Jose & Louis (2007) 【3】亦認為當企業對地主國的文化距離越大時，其越傾向以合資進入當地市場；可能的原因為：企業須依賴合資夥伴提供與當地經營有關的資訊、知識與資源。根據以上學者及實證研究支持文化距離與進入模式之選擇呈反向關係。本研究推導出

假設 1-2：台商赴大陸投資所知覺之文化距離越大時，其越傾向以合資之模式進入大陸市場。

### (三)市場需求

Dunning (1973) 【5】認為地主國市場需求高時，較能提供企業長期獲利的機會，且在規模經濟與邊際生產成本的考量下，企業傾向以高控制的經營方式進入當地市場。Randoy & Dibrell (2002) 【6】認為地主國市場需求高時，企業傾向以高控制的經營方式進入當地市場。Esther, Jose & Louis (2007) 【3】亦認為地主國市場需求高時，其越傾向以高控制的經營方式進入當地市場。根據以上學者及實證研究支持市場需求與進入模式之選擇呈正向關係。本研究推導出

假設 1-3：台商赴大陸投資所知覺當地之市場需求越高時，其越傾向以獨資之模式進入大陸市場。

## 二、CEO 特質與進入模式之關係

本研究之 CEO 定義為企業內實際負責決策之最高負責人，意指董事長或是總經理。

### (一)教育背景

李文瑞 (2002) 【7】認為具有正式科學或技術教育背景的 CEO 對於影響營運之技術發展及變化有較完整的瞭解。Herrmann & Datta (2002) 【8】在探討 CEO 繼任者特質中教育背景對進入模式的選擇與績效之影響，認為具有理工教育背景的 CEO 擁有處理複雜資訊的認知能力，越能接受高風險的企業，亦認為具有理工教育背景的 CEO 較傾向以獨資進入海外市場。根據以上學者及實證研究支持具有理工教育背景的 CEO 與進入模式之選擇呈正關係。本研究推導出

假設 2-1：當台商之 CEO 具有理工教育背景時，其越傾向以獨資之進入模式赴大陸投資。

### (二)工作經驗

Herrmann & Datta (2002) 【8】探討 CEO 繼任者特質對進入模式的選擇與績效之影響，利用 CEO 之人口統計變項來檢視，研究結果發現當 CEO 繼任者具有製程研發、財務、會計、資訊管理的工作經驗時，則愈傾向以獨資進入市場。其可能原因為：具有生產力 (Throughput) 工作經驗之 CEO 較重視控制與效率導向。Herrmann & Datta (2006) 【9】探討 CEO 經驗對進入模式的選擇之影響，研究結果發現具生產力 (Throughput) 的工作經驗的 CEO，如會計、生產、製程研發及資訊處理等，其較傾向於組織能保持控制及營運效率，其傾向以獨資進入市場。可能原因為：具生產力 (Throughput) 工作經驗之 CEO 的認知導向較偏好高控制程度，因此其策略決策為控制導向。根據以上學者及實證研究支持具有生產力「Throughput」工作背景之 CEO 與進入模式之選擇呈正向關係。本研究推導出

假設 2-2：當台商之 CEO 具有會計、生產、製程研發及資訊處理等之工作背景時，其越傾向以獨資之進入模式赴大陸投資。

### (三)國際化經驗

Carpenter, Pollock & Leary (2003) 【10】認為越具有國際化經驗的 CEO 較能知覺到國際營運可能產生的風險，更有能力去處理有關國際營運上的不確定性。故越具有國際化經驗的 CEO 較傾向以獨資進入海外市場。Herrmann & Datta (2006) 【9】探討 CEO

國際化經驗對進入模式的選擇之研究結果發現當 CEO 國際化經驗較多時，傾向以獨資進入市場。可能原因為：具有較多國際化經驗的 CEO 擁有較高的資源承諾，並且信任自己在缺乏當地夥伴的 know-how 下有能力去瞭解當地市場知識。根據以上學者及實證研究支持越具有國際化經驗之 CEO 與進入模式之選擇呈正向關係。本研究推導出

假設 2-3：當台商之 CEO 越具有國際化經驗時，其越傾向以獨資之進入模式赴大陸投資。

### 三、策略導向與進入模式之關係

#### (一)差異化策略

此策略著重在利用品牌形象、產品、服務等特性，讓顧客認知到其產品的獨特性，以使產品的價值更為提升，但並非忽視成本，只是成本不是其主要策略目標，因此，企業會投資大量的研發、廣告及促銷費用，加強對通路的掌控、對顧客的服務，以持續創造產品品質差異化的特性。Florence, Willian & Javier (2005) 【11】在探討海外 AEC(International Architectural, Engineering and Construction)廠商赴大陸投資時，其進入模式與企業策略間關係之研究結果發現：海外 AEC 廠商可藉由差異化策略建立利基及提供較好的服務之下，使用獨資的模式進入中國大陸將會更有效率。因此，根據以上論述，本研究推導出

假設 3-1：以差異化策略為主要策略導向之台商，其越傾向以獨資之進入模式赴大陸投資。

#### (二)成本領導策略

Vernon (1983) 【12】認為合資是一種防禦性投資，藉由廠商之間的合作以避免策略性風險。廠商在經營時由於環境、市場需求等的變動性，為了避免損失及過多的資源承諾下，追求成本領導策略的廠商可能較傾向以合資的方式進入海外市場，以減少可能產生的營運風險與降低環境的不確定性。合資可以匯集資源，當廠商在追求成本領導策略時，為降低原料成本、追求規模經濟及降低生產成本之外，亦可藉由當地夥伴對目標市場的知識、網絡與銷售通路時，廠商可能較傾向以合資的方式進入海外市場。

因此，根據以上論述，本研究推導出

假設 3-2：以成本領導策略為主要策略導向之台商，其越傾向以合資之進入模式赴大陸投資。

### 四、進入模式與經營績效之關係

Madhok (1997) 【13】以交易成本的觀點指出當廠商使用合資進入海外市場時，母公司需投入資源以協調和整合與夥伴的共同目標，所以使用合資之進入模式的成本會高過以獨資之進入模式。Pan & Ch (i 1999) 【14】以交易成本說明為何廠商進入海外市場採用獨資優於合資模式之原因，其研究指出：採用獨資能免於與夥伴協商或利益衝突的成本，並降低夥伴投機行為的可能性。Hill, Hwang & kim (1990) 【2】以管理控制理論觀點認為：採用獨資廠商的控制程度較高，而 Woodcock, Beamish & Makion (1994) 【15】亦認為管理控制權較大的廠商，其經營績效較佳。基於前述，本研究推導出

假設 4：當台商使用獨資之進入模式進入大陸市場時，其經營績效比使用合資之進入模式較佳。

### 五、符合理論架構預測之進入模式與經營績效之關係

根據「交易成本理論」，Brouthers (2002) 【16】探討以交易成本、地主國政策與文化為影響因素時，歐洲聯盟的廠商進行全球海外投資的影響，研究發現若廠商採用與交易成本理論架構預測模式一致之進入模式，則其表現的績效將會比未根據交易成本理論所預測的模式較好。

根據「行為決策理論」，Herrmann & Dstta (2002) 【8】在實證研究中發現表現較好績效的廠商中，進入模式的選擇與 CEO 特質具有強烈的配適度。因此，Herrmann & Dstta 認為績效較佳的廠商應在進入模式選擇上及 CEO 特質間有較強的配適程度，而績效較低的廠商則不是如此。

根據「策略管理觀點」，Mosakowski (1993) 【17】探討策略（集中與差異化）與績效之動態關係，以 86 家第一次上市之軟體創業公司為研究對象，從軟體公司之縱斷面資料來驗證命題，研究結果發現策略可以有效解釋企業績效。

基於前述交易成本理論、行為決策理論、策略管理觀點於模式選擇上對經營績效之影響分析；本研究推導出

假設 5：當台商根據交易成本理論、行為決策理論與策略管理觀點之整合架構而採取理論上所預期之大陸市場進入模式時，其經營績效會比未能符合理論架構所預期之模式為佳。

### 六、控制變數之產業別與經營績效之關係

不同產業可能因產業特性之不同而影響到企業間的報酬，本研究預測「產業別」將會影響台商在中國大陸市場之經營績效，屬於非傳統產業業之廠商時，則經營績效可能會相較於傳統產業廠商之經營績效表現得較佳，故將視「產業別」為控制變數。基於上述研究假設，本研究發展的研究架構如圖 1 所示。

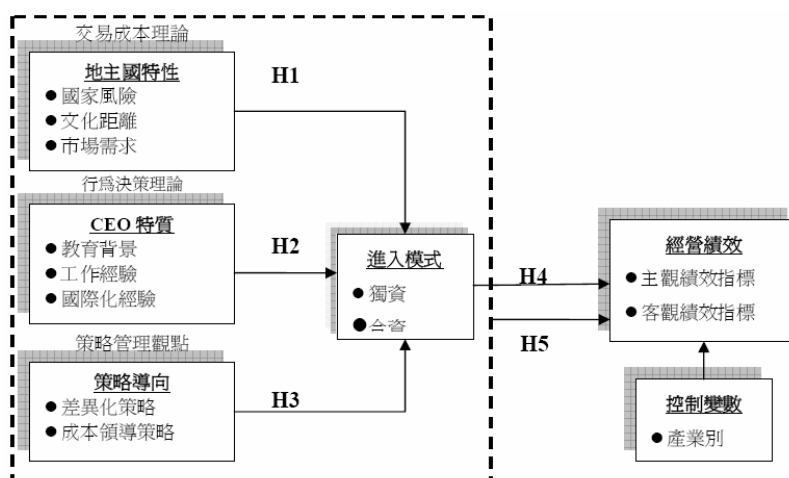


圖 1 本研究之觀念性架構

## 參、研究方法

### 一、研究變數之操作型定義與衡量

在地主國特性方面，「國家風險」意指企業在地主國投資時，所需承擔的許多地主國外環境之風險(Hill, Hwang & Kim,1990)【2】。「文化距離」意指企業所面對地主國與母國的國家文化、經濟制度、企業經營管理制度、風俗習慣與價值觀等認知程度的差異(Hill,Hwang & Kim,1990)【2】。「市場需求」意指目標市場的大小及其成長潛力(Randoy & Dibrell ,2002)【6】。

在 CEO 特質方面，「教育背景」意指 CEO 是否具有理工或科技之正式學位，並以虛擬變數加以衡量，1 代表有理工或科技之正式學位，反之為 0 (李文瑞，2002)【7】。「工作經驗」意指 CEO 過去的部門工作經驗，若 CEO 過去主要工作經驗為生產力(Throughput)的工作經驗(虛擬變數設為 1)，包含生產、財務、會計、製程研發、資料處理與資訊分析；若過去主要工作經驗為產出(Output)的工作經驗(虛擬變數設為 0)，包含銷售、行銷、產品研發、營運規劃與企業家精神(Herrmann & Datta , 2002, 2006)【8】、【9】。「國際化經驗」意指 CEO 是否有在國外任職或受過國際教育的經驗並以虛擬變數加以衡量，1 代表有在國外任職或受過國際教育的經驗，反之為 0(Herrmann & Datta , 2002,2006)【8】、【9】。

在策略導向方面，「差異化策略」是指企業提供被產業內視為獨一無二的服務或產品，並且創造出顧客高度評價的獨特產品或服務，企業也可透過差異化為顧客創造更高的附加價值，因此提高售價，以獲得超越產業平均的報酬(Florence, Willian & Javier,2005)【11】。「成本領導策略」是指成本優勢來自經驗曲線、經濟規模、效率以及經驗等方面，努力追求成本的降低、加強成本的控制，使企業在不忽略品質、服務之下，相對於其他競爭者花較低的成本，以獲得高於產業平均的報酬 (Florence, Willian & Javier,2005)【11】。

本研究對於地主國特性、CEO 特質及策略導向三構面中各變數之衡量問項，參考相關之學者文獻後，經修正適合本研究延用之，有關解釋變數之衡量問項，彙整如表 1 所示。

表 1 解釋變數之衡量問項

構面	研究變數	衡量問項	參考文獻
地主國特性	國家風險	1.貴公司認為大陸政治情勢之不穩定度高 2.貴公司認為在大陸所投資之資產設備易遭受沒收 3.貴公司認為在大陸所賺取之利潤匯出易受限制 4.貴公司認為在大陸之營運活動易受限制	Hill, Hwang & Kim (1990)
	文化距離	1.貴公司認為台灣與大陸在風俗民情及文化環境上的相似程度高 2.貴公司非常瞭解大陸市場營運作業方式 3.貴公司非常熟悉對大陸市場顧客及員工溝通與管理方式 4.貴公司非常瞭解大陸市場通路結構	Hill, Hwang & Kim (1990)；
	市場需求	1.貴公司認為大陸市場規模大 2.貴公司認為大陸市場成長潛力高	Randoy & Dibrell (2002)
CEO 特質	教育背景	貴公司決策者之教育背景有無具有理工及科技之正式教育學位。	李文瑞(2002)
	工作經驗	貴公司決策者過去主要之部門工作經驗，如：生產、產品研發、財務、會計、製程研發、資料處理、資訊系統、銷售、行銷、營運規劃。	Herrmann & Datta (2002)
	國際化經驗	1.貴公司決策者有無在海外公司任職的經驗。 2.貴公司決策者有無海外求學生涯的經驗。	Herrmann & Datta (2006)
策略導向	差異化策略	1.貴公司重視能提供比同業完善的售後服務 2.貴公司重視能提供顧客較其他競爭者更高的產品價值 3.貴公司重視產品能提供顧客較其他競爭者更高的附加價值	Florence, Willian & Javier (2005)
	成本領導策略	1.貴公司與主要競爭者相較之下，生產成本較低 2.貴公司重視以大量生產同一產品的方式來降低成本 3.貴公司重視製造部門人員經驗的累積及作業效率	Florence, Willian & Javier (2005)

在進入模式類型方面，海外市場進入模式即當企業進行海外營運時，所選擇的一種機構性安排。本研究參考 Zhao & Lou (2002) 【18】探討廠商赴大陸投資股權策略中，將進入模式之分類則以受訪者對於其在大陸分支機構所持有之股權程度區分為四種類型：獨資(股權擁有 90%以上)、多數股權(股權介於 90%-51%)、均等股權(股權等於 50%)及少數股權(股權低於 50%)。因此，本研究將以受訪者對於其在大陸分支機構所握有的股權程度，直接從四種進入模式進入勾選。最後將進入模式類型以虛擬變數表示：獨資設 1，合資設 0。

在經營績效方面，本研究將經營績效分為主觀非財務性指標與客觀財務性指標兩種，主要參考 Brouters(2002) 【16】及曹為忠等(2002) 【19】，對於主觀績效則以非財務指標為主要評估標準，並以 Likert 六點尺度(非常不滿意—非常滿意)衡量之；而客觀績效則以財務性指標為主要評估標準，以 10 個級距讓受訪者依其實際情況填答。

而控制變數—產業別以虛擬變數表示，傳統產業設 1，非傳統產業設 0。此傳統產業依 PLC 理論指有別於新興產業以外的製造業，分類標準則以經濟部工業局「產業政策組振興傳統產業與厚植台灣之措施」 【20】之公布為分類依據。

## 二、抽樣設計與樣本回收統計

### (一)問卷回收

本研究所調查之對象為赴大陸投資之台商，透過經濟部投資審議委員會所出版之「96 年上市櫃公司赴中國大陸投資名錄」 【21】，寄發問卷予廠商之台灣負責人，並請其固定就最近一次赴大陸投資填答問卷題項。共寄發 800 份問卷，共回收 127 份，有效問卷 116 份。

### (二)同質性檢定

由於本研究之問卷發放次數共計兩次，因此透過平均數差異 t 檢定來檢定前後回卷之兩組廠商間是否有顯著差異。在「變異數差異之 Levene 檢定」中除 CEO 國際化經驗之 P 值小於 0.05 之外，其於各變項之 P 值均大於 0.05，但在「平均數差異 t 檢定」中各變項之 P 值均大於 0.05，未達顯著差異，因此仍繼續後續相關研究。

## 肆、資料分析與研究結果

### 一、樣本廠商之基本特性

由受訪的 116 家廠商中發現，所採行之進入模式以獨資方式為最多，共計 70 家，佔有效樣本之 60.3%，其次依序為多數股權合資 30 家(25.9%)、均等股權合資與少數股權合資皆為 8 家(6.9%)。而在此 116 家廠商中，共計有 44 家樣本廠商屬於傳統產業，而非傳統產業之樣本廠商則共計 72 家。

不論樣本廠商是為傳統產業亦或者是非傳統產業均以採行獨資方式經營為最多。此結果與經濟部投資審議會於 2007 年出版「赴中國大陸投資事業營運狀況調查分析報告」 【21】中，對於台商的海外分布現況之說明則有所符合，其就投資型態而言，台商的海外事業投資採行獨資型態有增加的趨勢。



## 二、信度與效度檢定

信度(Reliability)是當檢驗衡量工具在衡量任一概念時，是否具有的一致性(祝道松與林家五，2003)【22】。一般編製量表時，常以統計係數 Cronbach  $\alpha$  值做為測量分數信度的數據，Cronbach  $\alpha$  係數在 0.8 以上為高信度；但若低於 0.35 者為信度，則必須予以拒絕(黃俊英與林震岩，2005)【23】。

效度(Validity)是在檢驗發展完成的衡量工具，是否能真正衡量到想要衡量的特定概念。就衡量工具的效度來說，一般而言可將其區分為內容效度與建構效度：「內容效度」的建立是要確保量表中，包含了能夠衡量該概念的適當且具代表性的題項。量表內的項目越能代表該概念的主要領域或共通性，則其內容效度越好。

本研究之問卷內容皆依據進入模式之相關理論與文獻發展所出來的，並參考以往學者類似研究之問卷內容加以修正，故具有相當之內容效度。「建構效度」是用來證明，從量表所獲得的結果與設計該量表時所依據的理論之間的契合程度(祝道松與林家五，2003)【22】。

本研究之建構效度採用因素分析，取特徵值大於 1 之因素，再以最大變異量旋轉法旋轉轉軸，將絕對值 0.5 訂為最低之顯著因素負荷量作為分析之標準，並在進行因素分析之前先進行 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 的取樣適當性量數，以確定各變數觀察值之間具有共同變異數才能決定是否進行因素分析。當 KMO 值愈大時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析(吳明隆，2003)【23】。

本研究之問卷內容皆依據進入模式之相關理論與文獻發展所出來的，並參考以往學者類似研究之問卷內容加以修正，故具有相當之內容效度。本研究在經實證資料之信度分析後，計算各題之相關係數發現刪除地主國特性之文化距離第一題，有助於提升回卷變數之一致性，故刪除此題項。如表 2 所示，可知本研究各項變數在以 Cronbach  $\alpha$  係數來檢定信度下，均高達 0.5 以上，表示本研究之問卷內容具有相當之可靠性。再者，本研究之建構效度值皆高於 0.5，故本研究所採之變數具有相當之效度；而各變數之 KMO 值亦均大於 0.5，適合進行因素分析；此外，Bartlett's 球形檢定均達顯著，表示母體間的相關矩陣有共同因素存在，適合進行因素分析。

## 三、主成份分析

本研究架構中之地主國特性、CEO 特質、策略導向與經營績效中各變數皆以兩個或兩個以上題項來加以衡量，為建構其衡量總指標，故進行主成份分析。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 (見表 2)，可知各問項之建構效度相當高，本研究將以各變數之主成份分析作為後續統計分析之基礎。

表 2 各變數之信度與效度表 (包含主成份分析結果)

構面	研究變數	第一主成分特徵值 (解釋變異量)	建構效度 (因素負荷量)	Cronbach $\alpha$	KMO	球形檢定 P 值
地主國特性	國家風險	2.341 (58.528%)	0.779	0.757	0.596	0.000
			0.776			
			0.716			
	文化距離	1.796 (89.804%)	0.787	0.586		
			0.932			
			0.938			
	市場需求	2.571 (85.713%)	0.899	0.912		
			0.932			
			0.946			
CEO 特質	CEO 國際化經驗	1.741 (87.050%)	0.933	0.851	0.500	0.000
			0.933			
			0.861			
策略導向	差異化策略	2.378 (79.272%)	0.914	0.860	0.712	0.000
			0.895			
			0.900			
	成本領導策略	2.546 (84.870%)	0.948	0.910		
			0.915			
			0.954			
經營績效	主觀經營績效	1.820 (91.005%)	0.954	0.898	0.694	0.000
			0.930			
	客觀經營績效	1.731 (86.525%)	0.930	0.837		
			0.930			

#### 四、進入模式影響因素之分析

##### (一)共線性檢定

在進行本研究 Logistic 迴歸分析前，為瞭解各項解釋變數間是否存有共線性性 (Collinarity) 問題存在，本研究先對各項自變項進行 Pearson 相關分析(見表 3)，再以 Logistic 迴歸模型分析各構面變數對進入模式之影響。

再者，由表 4 可知，各解釋變數之容忍度值均大於 0.5，且變異數膨脹因素值均小於 10，則表示解釋變數間應不致產生共線性現象。

釋變數間應不致產生共線性現象。

表 3 各進入模式影響因素之 Pearson 相關分析

變數	平均數	標準差	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V1	0.603	0.491	1											
V2	0.379	0.487	-0.093	1										
V3	0.543	0.500	0.778**	-0.139	1									
V4	0.586	1.014	0.349**	0.039	0.293**	1								
V5	0.539	0.467	0.864**	-0.084	0.840**	0.527**	1							
V6	4.853	0.694	0.381**	-0.237**	0.306**	0.299**	0.308**	1						
V7	4.457	0.881	-0.308**	-0.097	-0.213*	-0.242**	-0.280**	-0.221**	1					
V8	3.489	0.776	-0.046	0.322**	-0.041	-0.164	-0.020	-0.100	-0.237**	1				
V9	2.737	0.792	-0.337**	0.013	-0.306**	-0.153	-0.319**	-0.245**	-0.179*	0.241**	1			
V10	4.695	0.865	0.872**	-0.081	0.673**	0.486**	0.714**	0.412**	-0.276**	-0.141	-0.426**	1		
V11	4.103	0.988	-0.013	0.261**	-0.097	-0.072	-0.112	0.060	0.337**	-0.214*	-0.531**	0.063	1	
V12	6.966	1.843	0.023	0.126	-0.027	-0.023	-0.039	0.140	0.191*	-0.232**	-0.389**	0.082	0.577**	1

N=116

註 1：\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$

註 2：V1：進入模式 V2：產業別 V3：CEO 教育背景 V4：CEO 工作經驗 V5：CEO 國際化經驗 V6：差異化策略  
V7：成本領導策略 V8：國家風險 V9：文化距離 V10：市場需求 V11：主觀經營績效 V12：客觀經營績效

表 4 進入模式解釋變數間之多元共線性診斷

解釋變數	容忍度(TOL)	變異數膨脹係數(VIF)
國家風險	0.842	1.187
文化距離	0.692	1.445
市場需求	0.377	2.656
CEO 教育背景	0.282	3.545
CEO 工作經驗	0.655	1.527
CEO 國際化經驗	0.234	4.281
差異化策略	0.787	1.271
成本領導策略	0.726	1.377

## (二)進入模式影響因素之 Logistic 迴歸分析

Logistic 迴歸分析與一般所用之複迴歸皆假定已確定自變項與應變項之因果關係，且由模式中之各參數估計值之結果判斷自變項與應變項之正負關係。此方法與一般迴歸分析最大的差異為一般迴歸分析所處理的反應變數必須是等距或比例尺度；而 Logistic 迴歸分析則能處理反應變數是屬於二元類別尺度 ( Binominal Scale )，並且解釋變數可以是二元變數、等距或比例尺度的混合。由於本研究進入模式的類型之分析採用虛擬變數之方式，其中 1 表示獨資、0 表示合資，故適合利用 Logistic 迴歸分析去檢定研究假設。為了進一步驗證各相關解釋變數對廠商選擇海外進入模式之影響，採用 Logistic 迴歸分析作相關假設檢定之探討。

本研究迴歸模型設定如下： $P(Y_i=1) = 1/[1+\exp(-a-bX_i)]$  (1)，其中  $P(Y_i=1)$  是獨資機率， $X_i$  是第  $i$  個表示第  $i$  個觀察值之解釋數  $a$  是截距參數， $b$  是迴歸係數的向量。當自變項之參數估計量 (迴歸係數) 為正時，表該因素對廠商選擇獨資之進入模式具有正向之影響；反之，則為負向之影響。

由表 5 知，H1-1 未獲支持的原因可能有二：其一為國家風險與文化距離之間有稍高相關性 (見表 3)，以致於其顯著性被其他變數所包含；其二為雖然依經濟部投資審議會在 2007 年「赴中國大陸投資事業營運狀況調查分析報告」【21】中指出，台商在中國大陸投資事業在經營上所遭遇之問題中，「法規不明確／隱含成本高」的問題相較於往年又有提高的現象，但可能並非台商進入模式選擇的主要因素。

H1-2 未獲支持的原因可能有二：其一為國文化距離分別與國家風險、市場需求之間有稍高相關性 (見表 3)，以致於其顯著性被其他變數所包含；其二為文化距離可能並非是影響台商進入模式選擇主要因素。

H2-1 未獲支持的原因可能為：由於 CEO 教育背景分別與 CEO 工作經驗、CEO 國際化經驗之間有稍高相關性 (見表 3)，以致於其顯著性被其他變數所包含。

由於 Logistic 迴歸分析並非一次式，其分析中之自變數只能作為判斷其對應變數之影響方向，無法表示其對應變數之邊際影響。為瞭解各自變數對應變數在影響程度上的相對重要性，需藉由標準化迴歸係數加以判定。由表 5「標準化迴歸係數」可得知各解釋變數在其影響程度上的「重要性排名」，對台商赴大陸投資之進入模式擁有最大影響力的前三個因素依序分別為「市場需求」、「CEO 國際化經驗」、「差異化策略」。

表 5 進入模式影響因素之 Logistic 迴歸分析

自變項	參數估計值	Wald-X <sup>2</sup>	Pr>X <sup>2</sup>	標準化迴歸係數	重要性排名
國家風險	-1.374	1.397	0.237	-0.033	6
文化距離	-1.097	0.639	0.424	-0.001	8
市場需求	10.905	6.312	0.012*	0.530	1
CEO 教育背景	-1.760	2.383	0.123	-0.018	7
CEO 工作經驗	3.166	7.229	0.007**	0.045	4
CEO 國際化經驗	7.595	11.451	0.001**	0.436	2
差異化策略	1.099	11.150	0.001**	0.050	3
成本領導策略	-0.626	6.145	0.013*	-0.041	5

註 1：\*表示  $p<0.05$ ，\*\*表示  $p<0.01$  (one-tailed)

註 2：-2Log Likelihood=31.985\*\*\*

註 3：Cox&Snell  $R^2=0.655$

## 五、進入模式與經營績效之關係

### (一)不同進入模式之績效比較

在表 6 中，模式一與模式二分別為樣本廠商的主觀經營績效與客觀經營績效，並加入產業別、差異化策略與成本領導策略為控制變數，以探討台商所選擇之進入模式（獨資為 1，合資為 0）與經營績效之關係。

H4 未獲支持的原因可能顯示出進入模式本身並非是影響廠商經營績效的重要因素。

產業別在分析結果上，與主客觀經營績效之間的關係皆達 0.01 顯著水準，表示廠商間的產業差異會對經營績效高低有明顯的影響。再者，本研究另外加入差異化策略與成本領導策略為控制變數，希望藉以探討差異化策略與成本領導策略是否會對台商所選擇進入模式與經營績效之關係有所影響。由表 6 可知，差異化策略與成本領導策略在分析結果上，與主客觀經營績效之間的關係皆達 0.01 顯著水準，表示廠商間的策略導向會對經營績效高低有明顯的影響。

表 6 進入模式與經營績效之複迴歸分析

自變項	模式一 主觀經營績效	模式二 客觀經營績效
進入模式	0.419	0.708
產業別	0.000**	0.025**
差異化策略	0.021**	0.020**
成本領導策略	0.000**	0.005**
F 值	9.508	3.547
P 值	0.000**	0.009**
R <sup>2</sup> 值	0.255	0.113
樣本數	116	116

註：\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01 (one-tailed)

### (二)符合理論架構預測之進入模式的績效意涵

本研究將已進行 Logistic 迴歸分析之樣本群分為兩個群組，第一組是台商所選擇的進入模式與本研究在交易成本理論、行為決策理論及策略管理觀點之整合架構下所預測之進入模式完全一致者，稱之為「模式符合組」（虛擬變數設為 1）；第二組則為台商所選擇的進入模式與本研究之整合架構所預測之進入模式不一致者，稱之為「模式不符合組」（虛擬變數設為 0）。利用平均數差異 t 檢定探討此兩組廠商在經營績效上的差異，以驗證理論模型的解釋與預測能力。

由表 7 可知，符合理論架構預測之進入模式，不論在主觀經營績效指標或是客觀經營績效指標上皆顯著地由於未能符合理論架構所預測之模式，故支持假設 H5。

表 7 不同模式經營績效之平均數差異 t 檢定

		樣本數	平均數	t 值	P 值
主觀經營績效	模式符合組	76	4.457	0.866	0.027*
	模式不符合組	40	4.017		
客觀經營績效	模式符合組	76	7.673	1.044	0.019*
	模式不符合組	40	6.790		

註：\*表示 p<0.05，\*\*表示 p<0.01 (one-tailed)

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

當台商對大陸所知覺之市場需求越大時，由於較能提供企業長期獲利的機會，且在規模經濟與邊際生產成本的考量下，其較傾向以獨資的經營方式進入大陸市場。當台商之 CEO 具有會計、製程研發及資訊處理等之工作背景時，可能較傾向於組織能保持控制及營運效率，且當其 CEO 越具有國際化經驗時，使其擁有如何在不同的國家營運有較好的見解，並且較能知覺到國際營運可能產生的風險，更有能力去處理有關國際營運上的不確定性，其較傾向以獨資的經營方式進入大陸市場。

以差異化策略為主要策略導向之台商，會投資大量的研發、廣告及促銷費用，加強對通路的掌控、對顧客的服務，以持續創造產品品質差異化的特性，且傾向藉由高度控制以確保產品品質與確保完善的售後服務以提高產品差異化的程度，其較傾向以獨資的經營方式進入大陸市場。而以成本領導策略為主要策略導向之台商，為降低原料成本、追求規模經濟及降低生產成本之外，亦可藉由當地夥伴對目標市場的知識、網絡與銷售通路，以減少可能產生的營運風險與降低環境的不確定性時，其較傾向以合資的經營方式進入大陸市場。

最後，當台商根據交易成本理論、行為決策理論與策略管理觀點之整合架構而採理理論上所預期之大陸市場進入模式時，其經營績效比未能符合理論架構所預期之模式為佳，故赴大陸投資之台商應同時考量大陸市場之經營環境、決策者個人特質與本身投資的策略目標來選擇其大陸市場之進入模式。

### 二、管理意涵

大陸市場之經營環境詭譎多變，使得大陸經營環境具有高度不確定性，因此，台商應審慎評估大陸市場之經營環境，以掌握當地政策變動情況。其次，利用 CEO 過去之工作經驗及專業能力，擴展海內外市場的營運能力，藉由其國際化經驗的學習以降低決策錯誤及增加成功的可能性。

而台商的策略導向會影響本身決策的制定，故在進行大陸市場進入模式選擇時，除須面臨進入模式的選擇適當與否問題，與考慮大陸市場的外部環境因素外，也須考量其本身的策略導向以作最適當的決策選擇。最後，研究結果顯示出理論與實務能相互契合，其理論研究同時能帶給企業相關價值之基礎考量。未來台商若欲取得較佳的績效，其對進入模式選擇可考量本研究所提出之理論架構。同時本研究中包括交易成本理論，行為決策理論與策略管理觀點之整合架構也可以提供給未來研究者進一步分析的基礎。

### 三、研究限制

本研究在變數衡量方面屬橫斷面之研究，並未探究縱斷面之(Longitudinal)研究，忽略了時間因素可能所造成之影響。再者，本研究並未考慮自變數之交互作用，例如 CEO 特質可能會和廠商的策略導向產生交互作用，進而影響其對於海外分支機構之股權模式選擇。

#### 四、後續研究建議

本研究之抽樣地區並無限制台商投資大陸之地區別，由於大陸市場地大物博，各地區在政策或風俗民情上皆大相逕庭。因此，在未來研究可考量限定研究之地區，將可在較小之區域內提高抽樣對象，以提昇研究之精緻度。再者，本研究以赴大陸投資之台商為研究對象，因此，在未來研究對象中可加入赴其他地區投資之台商。最後，本研究只針對哪些因素會影響廠商進入模式的選擇以及進入模式與經營績效的關係作探討，並未將因素間對進入模式選擇之交互作用進行探討，此也將提供未來研究者作為後續研究之參考。



## 陸、參考文獻

- [1] Anderson, E. and H. Gatignon. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol.17, No.3, pp. 1-27.
- [2] Hill, C. W. L., P. Hwang and W. Kim. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.2, pp.117-128.
- [3] Esther Sanchez-Peinado, Jose Pla-Barber, and Louis Hébert. (2007), "Strategic Variables That Influence Entry Mode Choice in Service Firms", *Journal of International Marketing*, Vol.15, No.1, pp.67-91..
- [4] Haishun sum . (1999), "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market : a Socioeconomic Analysis", *International Journal of Social Economics*, Vol.26, No.5, pp.642-655 .
- [5] Dunning, J. H. (1973), "The Determinants of International Production", *Oxford Economic Papers*, Vol.25, No.3, pp.289-336 .
- [6] Trond Randoy. and C. Clay Dibrell. (2002), "How and why Norwegian MNCs commit resources abroad: Beyond choice of entry mode.", *Management International Review*; Vol.42, No.2, pp.119-140.
- [7] 李文瑞(2002),「從交易成本、資源基礎與行為決策理論探討資源基礎與行為決策理論探討中小企業技術取得模式之影響因素」, *管理學報*, 第 19 卷, 第 5 期, 頁 873-900。
- [8] Herrmann, P. and D.K. Datta. (2002), "CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: AN Empirical Study", *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.3, pp.551-569 .
- [9] Herrmann, P. and D.K. Datta. (2006), "CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode", *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.4, pp.755-778 .
- [10] Carpenter, M., Pollock, T. G. and Leary, M. M. (2003), "Testing a Model of Reasoned Risk-Taking: Governance, The Experience of Principals and Agents, and Global Strategy in High-Technology IPO Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.9, pp.803-820.
- [11] Florence Yean Yng ling, C. Willian Ibbs and Javier C. Cuervo. (2005), "Entry and Business Strategies Used by International Architectural, Engineering and Construction Firms in China", *Construction Management and Economics*, Vol.23, No.5, pp.509-520.
- [12] Vernon, R. (1983), *Organizational and Institutional Responses to International Risk*, In Richard J. Herring Editor , *Managing International Risk Cambridge* .
- [13] Madhok, A. (1997), "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode : The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.1, pp.39-61.
- [14] Pan, Y. and P. S. K. Chi. (1999), "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China", *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.4, pp.359-374.
- [15] Woodcock, C. P., P. W. Beamish and S. Makino. (1994), "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2, pp.253-273.
- [16] Brouthers, K. D. (2002), "Institutional, Culture, and Trasaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.2, pp.203-221.
- [17] Mosakowski E. (1993), "A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: an Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms", *Journal of Management*, Vol.19, No.4, pp.819-839 .
- [18] Zhao, H. and Y. Lou. (2002), "Product Diversification, Ownership Structure, and Subsidiary Performance in China's Dynamic Market", *Management International Review*, Vol.42, No.1, pp.27-48.
- [19] 曹為忠、詹雪蘭、李文瑞與陳旭銘 (2002)。「進入模式、產業環境以及廠商特性對廠商海外市場經營績效之影響」, *企業管理學報*, 第 54 期, 頁 1-32。
- [20] 經濟部工業局 (2005)。*產業政策組振興傳統產業與厚植台灣之措施*。
- [21] 經濟部投資審議委員會 (2007)。*赴中國大陸投資事業營運狀況調查分析報告*。
- [22] 祝道松與林家五 (2003)。*企業研究方法*, 台北：智勝文化事業有限公司。
- [23] 黃俊英、林震岩 (2005)。*SAS 精析與實例*, 台北：華泰文化事業公司。
- [24] 吳明隆 (2003)。*SPSS 統計應用學習實務-問卷分析與應用統計*, 台北：知城數位科技