

台灣傳產集團企業進入海外市場模式與經營績效之研究-以家族控制為干擾變數

A study of entry mode and organizational performance on Taiwan conventional industries Business Groups in foreign with family-control as a moderator variable

蔡政峰

國立高雄應用科技大學 企業管理研究所研究生

bu0509@hotmail.com

翁鶯娟

國立高雄應用科技大學 企業管理系助理教授

yjwong@kuas.edu.tw

摘要

過去國內以集團企業為對象之研究多以其多角化、公司治理與經營績效的關係為主，主要研究主題為集團企業在持股方式、組織結構、社會制度等變數的影響下，所可能產生對集團企業經營的影響，若有探討其海外進入模式者，亦多以企業個案或產業代表性公司為對象進行探討。隨著集團企業對國內經濟發展影響程度與日俱增，且台灣企業赴大陸投資金額比例相較於其他地區已達 70%，故其進入模式的選擇實重大影響其未來經營績效。再者國內企業家族經營為其特色，故家族控制對於集團企業海外進入模式及其經營績效的干擾效果，實有必要進行了解與分析。透過 2005-2010 年次級資料的分析，本研究實證結果顯示：

- 一、集團企業採獨資模式進入大陸市場較合資模式者經營績效為佳之假設 成立
- 二、家族控制之集團企業較非家族控制者，其在大陸市場經營績效為佳之假設成立。
- 三、家族控制對於採不同進入模式之集團企業大陸市場經營績效具正向干擾效果之假設成立。

關鍵詞：集團企業、進入模式、家族控制、經營績效。

Keywords: business groups、entry mode、family control、organizational performance

1.緒論

台灣受天然資源貧瘠的限制及經濟發展趨於成熟，國內企業追求國際化成為主要的生存發展與市場競爭模式。而不同企業對所有權的選擇或許有所差異，但因控制權將影響最終經營績效，故均一致要求擁有絕對的控制權(1998 蔡新豐)。而進入模式的選擇影響組織經營甚鉅，故本論文欲探討台灣集團企業進入海外市場的模式對經營績效之影響，並擬由家族與非家族控制之因素，探討經營績效差異。

1.1 研究背景與動機

1960-1986年間，對台灣經貿發展是一個轉捩點。由於台灣地域狹小，面積僅三萬六千餘平方公里且自然資源稀少，而當時進口替代工業的產品市場已趨飽和，若繼續發展將導致經濟後勁乏力。政府當局抓住當時國際分工變化的機會，利用相對低廉工資的國際比較利益，致力發展加工出口工業來帶動經濟發展，輔以各項促進出口的政策及措施，例如進行外匯貿易的改革、實施獎勵投資條例、鼓勵民間儲蓄、對外銷廠商實行賦稅和融資優惠、設立加工出口區和保稅倉庫等。這個時期外資對台灣工業化和出口擴張起了重要作用，民間企業從進口替代轉向出口產業，成為經濟成長的主力。因此對外貿易成為主要的經濟成長重要動力，台灣也由內需導向正式跨足海外市場，惟此時海外市場的進入模式也僅處於較初期的出口模式。

自 1980 年以後，由於台灣內外經濟環境的劇烈變化，新台幣兌換美元匯率大幅升值、國內勞動工資大幅上漲、勞動力短缺等因素影響下，勞力密集型加工出口工業逐漸喪失國際上的比較利益和優勢，致民間投資意願低落，經濟發展陷入困境。為此，政府於 1986 年中提出了實行經濟自由化、國際化、制度化的轉型，進一步健全及完善市場經濟機制，並以產業升級和拓展美國以外的外貿市場作為重大調整內容，確定以通訊、資訊、消費電子、半導體、精密器械與自動化、航太、高級材料、特用化學及製藥、醫療保健及污染防治等十大新興產業為支柱產業。

經過近 10 年的經濟轉型，台灣經濟在自由化、國際化方面取得一定進展，產業升級也初現成效，資本和技術密集型工業佔製造業的比重達提高，其中資訊產業發展尤為突出，其產值已名列世界前茅。對外出口市場的重心也逐漸從歐美轉向亞洲，對美國出口比重已由 1984 年的 48.8% 下降到 1995 中的 23.7%，對亞洲的出口比重則由 1998 年的 32.8% 上升到 1995 年的 52.6%。出口產品結構也發生了很大變化，電子、資訊、機械、電機和運輸工具產品已佔總出口的 50% 以上。對外投資大幅度增長。

自此，台灣開始成為淨資本輸出地區，邁入了進入海外市場的授權、獨資或合資選擇的模式。但因受產業升級效應及國內土地、勞力成本上揚及環保意識抬頭的影響，國內傳統產業經營益難，適逢大陸經濟改革，開放外資進入，我國廠商也不斷外移至此新興市場，以尋求新的生存契機。而多位學者認為海外進入模式的選擇，對於尋求國際化發展的企業是相當重要的課題(Stopford & Wells,1972; Davidson,1982;Palenzuela & Bobillo,1999)，綜上所述構成本研究之研究動機。

1.2 研究目的

在工業革命後，因貿易活動的發展蓬勃，使商人累積了大量財富。為了獲得更豐厚的利潤，他們更致力於投資開設工廠、購置原料和發明新機器。到了 20 世紀，為了降低生產成本並且能更貼近市場與消費者，各國莫不競相投入海外市場，在全球各地成立子(分)公司或相關營運機構。

受制於台灣內需市場規模，國內大型企業須透過產品與國際的多角化來拓展其事業版圖。對欲拓展海外市場，尋找成長動能的集團企業而言，如何選擇海外市場範疇，攸關其競爭優勢的形成(Porter1986、Peng & Delios2006)。而台灣與大陸間相近的文化與語言，及相對便宜的勞動與土地成本是吸引台灣企業前仆後繼前往投資的主因(鍾喜梅 2010)。

自 1993 年 3 月 1 日我國政府頒布「在大陸地區從事投資或技術合作審查原則」起，加上基於語言相通與地利之便，大陸投資從地下化(藉由第三國)轉向檯面化發展，中國大陸成了台灣海外資本支出最密集的地方(表 1.2.1、表 1.2.2)。

表 1.2.1 台灣前六大海外投資國別累積計金額統計表

統計時間：1993 年-2011 年 9 月 單位：件/仟美元

排序	國 別	件 數	件數比例	金 額	金額比例
1	中國大陸	38,866	82.22%	108,440,190	70.33%
2	加勒比海英國屬地	2,010	4.25%	22,751,226	14.76%
3	美國	4,561	9.65%	10,773,110	6.99%
4	新加坡	414	0.88%	5,530,191	3.59%
5	香港	1,011	2.14%	3,466,712	2.25%
6	越南	408	0.86%	3,224,726	2.09%

資料來源：本研究整理自經濟部投資審議委員會 100 年 10 月統計月報

表 1.2.2 台灣對中國大陸投資統計表

統計時間：1993 年-2011 年 9 月 單位：件/仟美元

年度	件數	金額	年度	件數	金額
1993	1,262 (8,067)	1,140,365 (2,028,046)	2003	1,837 (2,038)	4,594,985 (3,103,799)
1994	934	962,209	2004	2,000 (4)	6,939,912 (751)
1995	490	1,092,713	2005	1,287 (10)	6,002,029 (4,924)

1996	383	1,229,241	2006	897 (193)	7,375,197 (267,138)
1997	728 (7,997)	1,614,542 (2,719,771)	2007	779 (217)	9,676,420 (294,125)
1998	641 (643)	1,519,209 (515,412)	2008	482 (161)	9,843,355 (848,035)
1999	488	1,252,780	2009	249 (341)	6,058,497 (1,084,096)
2000	840	2,607,142	2010	518 (396)	12,230,146 (2,387,725)
2001	1,186	2,784,147	2011 01~09	453 (229)	10,540,825 (999,595)
2002	1,490 (1,626)	3,858,757 (2,864,301)	1993 -2011 total	38,866 *	108,440,190 *

註：1.()部份為依 1997 年 5 月 14 日修正「兩岸人民關係條例」規定，向投審會提出補辦許可案件件數及金額。(*為含補辦件數與金額)

2.資料來源：本研究整理自經濟部投資審議委員會 100 年 10 月統計月報-核准對中國大陸投資統計總表
台灣與大陸於 2002 年同時加入世界貿易組織(WTO)後，兩岸間的貿易、協商往來有了正式的國際窗口，而在 2010 年台灣與大陸簽訂「海峽兩岸經濟合作架構協議」(Economic Cooperation Framework Agreement, 簡稱 ECFA)後，台灣對大陸的貿易往來及對其依存度更是密不可分。但在 2010 年 W T O 召開的台灣「貿易政策檢討」會議上，歐盟表團官員 John Clarke 就表示台灣經濟的弱點之一，就是過度依賴出口，尤其是對單一市場的依賴，台灣對中國大陸出口比重已達百分之四十一。以此論述觀之，若國內企業選擇進入大陸市場，稍一不慎極可能造成企業極大的損失。

隨著大陸國內經濟已呈現高度擴張的現象，近年來已大幅降低利用優惠的租稅條件延攬外資，致使台灣企業赴大陸投資獲利能力較以往大幅下降，由經濟部投審會 2011 年對海外投資事業營運狀況調查報告中顯示，台灣企業選擇赴大陸投資最主要因素係鑑於當地市場潛力大(佔 34.35%)、其次為勞工成本低廉(佔 22.35%)，而受租稅優惠或減稅措施所吸引者僅佔 3.28%(圖 1.2.1)。台灣企業在大陸之經營型態以設立製造生產中心達 70.87%(圖 1.2.2)，因購置及設立生產線到投產、銷售所需投入資金成本相對於其他組織型態為高。

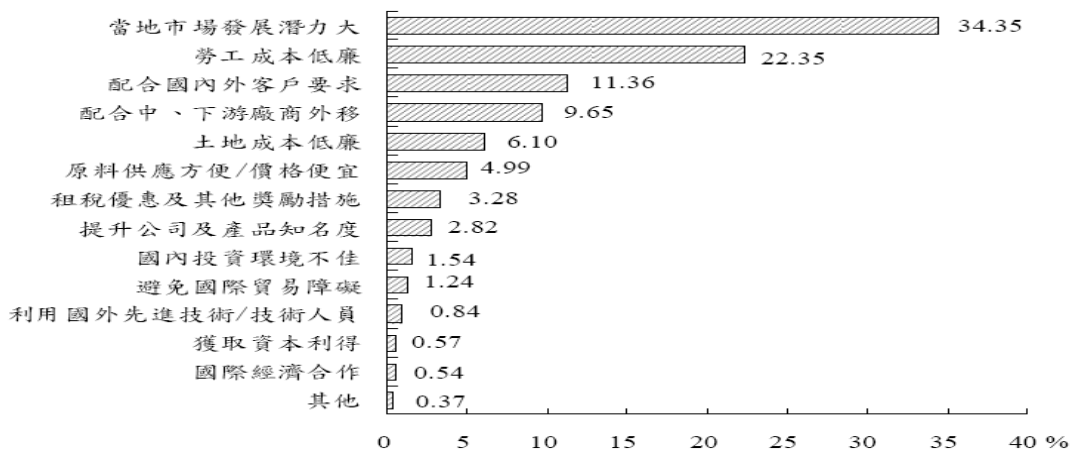


圖 1.2.1 台商投資大陸地區原因分佈圖

資料來源：經濟部投審會 2011 年對海外投資事業營運狀況調查報告

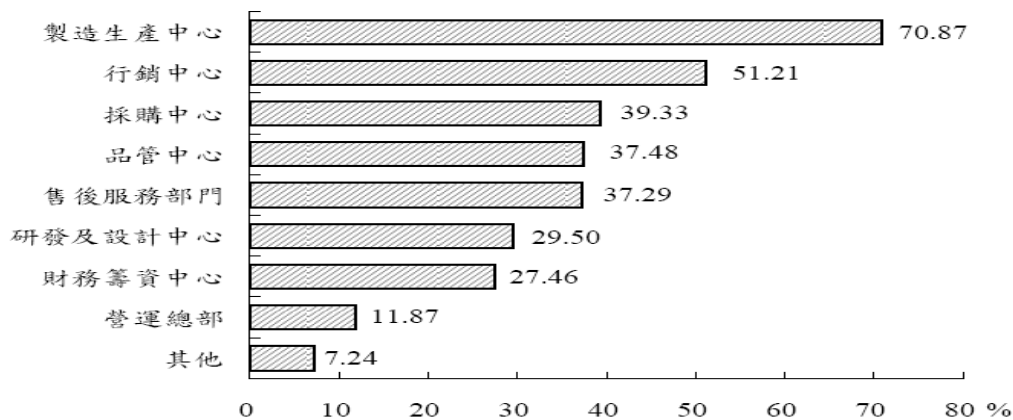


圖 1.2.2 海外投資事業之組織型態 (可複選)

資料來源：經濟部投審會 2011 年對海外投資事業營運狀況調查報告

再者，過去國內以集團企業為對象之研究多以其多角化、公司治理與經營績效的關係為主，主要研究主題為集團企業在持股方式、組織結構、社會制度等變數的影響下，所可能產生對集團企業經營的影響，若有探討其海外進入模式者，亦多以企業個案為對象進行探討與研究分析(陳書平 2006)。

另根據中華徵信所 2011 年版「台灣地區大型集團企業研究」統計，台灣兆元集團突破 4 家(表 1-2-3)，國內 100 大集團總分子家數已達 7,206 家，全球合併資產總額在 2010 年攀升到 56 兆 7,085 億元歷史新高，且連續兩年資產成長率都達到兩位數成長；在經營績效方面，營收總額和稅後純益也雙雙締造 23 兆 4,006 億元、1 兆 2,401 億元歷史新猷。集團企業更趨大型化且走向國際市場發展，在投資地區的選擇上，以赴大陸投資為首位。

依陳書平(2007)在組織學習觀點下，追蹤 130 家台灣集團在 1973 年到 2003 年間進行的 1,471 件海外投資個案，顯示集團企業成員間所形成的內部知識網絡有助於海外投資經驗與知識的擴散及分享，輔以集團形成過程程中所發展出的成員交互影響決策之特性，使得成員公司在進行海外進入模式決策時，具體呈現出後續投資追隨先前經驗之模仿行為。

表 1-2-3 台灣 2010 年度營收破兆集團企業彙整表

集團名稱	2010 年營收淨額(TWD)
鴻海集團	3 兆 2,068 億元
台塑集團	2 兆 0,920 億元
廣達電腦集團	1 兆 1,247 億元
金仁寶集團	1 兆 0,841 億元

為了解台灣集團企業赴大陸投資之模式與經營績效與進入模式及家族控制之間的關係為本研究設定之研究目的，歸納如下：

- 一、藉由跨期間的資料追蹤、統計與分析，以了解台灣傳產集團企業以何種進入模式跨足海外市場(大陸)對經營績效之影響。
- 二、不同的企業股權控制方式對台灣傳產集團企業採不同的海外市場(大陸)進入模式，其經營績效之影響。

2.文獻探討

2.1 國際市場進入模式之文獻探討

一、國外相關文獻：

(一)Agarwal & Ramaswami(1992)

國際市場進入模式的類型依所有權優勢、區位優勢及內部化優勢可分為出口、授權、合資與獨資。

(二)Woodcock.Beamisg & Markino(1994)

依所有權及資源投入可將國際市場進入模式區分為獨資、合夥及購併。

(三)Maignan & Lukas(1997)

對欲進入國際市場的企業而言，選擇進入策略是相當重要的議題，因為進入模式的選擇是一切海外活動的開始。

(四)Zhao & Luo(2002)

依股權的持有程度可將國際市場進入模式類型區分為獨資、多數、均等及少數股權的合資。

二、國內相關文獻：

(一)林彩梅(1994)

獨資經營係指握有百分之百股權，可完全控制企業之管理權且能獨享營運利潤，並且能避免日後溝通與利潤衝突之問題，經由統一的決策，有利於企業的全球化佈局。

(二)陳厚銘(1994)

對台灣廠商進入大陸市場模式的研究，認為市場潛量與投資風險，會對市場進入模式的選擇產生影響，市場潛量越高且投資風險越低，廠商越傾向高控制的進入模式。

(三)康信鴻、邱麗娟(1997)

研究國際市場進入策略之影響因素，並採用台灣的石化產業為研究對象。其研究結果發現，投資資本額及產品外銷比率越高，其較傾向採取高控制程度的國際市場進入策略，若資源優勢較大的廠商，則其較傾向採用獨資經營的國際市場進入策略，

(四)高長與陳威如(1998)

以1994年大陸地區286家台商企業為樣本，依其控制程度將進入策略分成獨資、多數股權、對等股權及少數股權等類型，研究台商大陸市場的進入策略。研究結果顯示，台商大陸市場的進入策略主要決定因素，包括當地政策、投資動機、廠商競爭優勢、文化差異以及企業特性，若當地政策愈開放、投資動機越高、廠商競爭優勢強、文化差異越少以及企業特性越有利，則台商將傾向獨資方式進行大陸投資。

(五)李文瑞、曹為忠、陳旭銘(2001)

以赴大陸投資的中小企業為對象，探討影響大陸市場進入策略的決定因素。研究結果發現，具強烈策略考量的台商通常採用全球化或多國市場策略，其較傾向採高涉入程度的進入模式，若廠商研發投入高，且有較高價值的Know-How時，為避免產品仿冒的問題，則採用低涉入程度的進入模式，以維持研發成果及Know-How的隱密性。

小結：

綜上所述，企業國際化之進入模式依所有權優勢、區位優勢及內部化優勢可分為出口、授權、合資與獨資較符合國內企業國際化之實務操作，而如第一章所述，鑑於國內目前海外投資之型態以資本輸出為主，故本研究將針對進入模式之「合資」與「獨資」之型態進行研究與分析。

2.2 集團企業之文獻探討

一、國外相關文獻：

(一)Strachan(1976)

由一群人擁有並管理這些不同卻結合在一起的多角化公司，且需符合所提出的三項特質者，謂之集團企業。

- 1.為多樣化企業。
- 2.集團成員由一些具有財富之商人或家族所組成的多元化企業。
- 3.有忠誠與信賴氣氛，通常和家(親)屬集團相連結。

(二)Hamilton & Kao(1990)

合法獨立的廠商團體，彼此卻在市場間不分離運作；除此之外，雖然彼此實體的工作清楚分明，卻也伴隨著一種制度性的關係。

(三)Chung(2001)

具有獨立個體而關係牽繞並共同運作之特質者，可稱之集團企業。

- 1.存在的團體廠商彼此相互獨立。
- 2.廠商成員間彼此因各種關係而牽繞。
- 3.成員廠商之彼此共同運作是因多多少少相附著的關係而形成。
- 4.集團大小與廠商數量不一定含於集團企業定義中，例如：大廠商不一定是集團企業，或在多個產業中從事多角化也不一定是集團企業。

(四)Kim & Yi(2006)

集團企業指的是一群公司超過30%的股份由該集團企業的控制股東及其聯屬公司所有，由於集團間的資金、管理上的相關資源可以交互的流通使用，因此可以促進企業之間的發展。

二、國內相關文獻

(一)黃俊英(1983)

集團企業既不是法律上的個體，也不是經濟上的組織，而是種心理上的認同感，即各企業間、尤其是高層管理者間，彼此有著同屬一體利害與共的感覺，由於這種感覺，使他們在行銷、財務、生產、人事各方面有意識的採取配合或支援的作法。

(二)司徒達賢(1995)

集團企業為二個或二個以上的獨立事業，具備統一的決策和協調關係者。

(三)中華徵信所(2003)

集團企業為若干大型企業，不但其本身的規模愈來愈大，且因它的成功又出現以它為中心的若干企業，彼此在經營方式和決策標準上具有相關性，從而形成了一個明顯的事業群。

(四)中華民國公司法

我國公司法關係企業專章中，第 369-1 條對關係企業之定義為指獨立存在而相互間具有控制與從屬關係之公司或相互投資的關係之企業。

小結：

綜上所述，學術界對於集團企業的界定範圍目前尚無統一性的定見，而因本研究係以台灣之集團企業為研究對象，於法令上採合中華民國公司法對關係企業相關之規定，學理上則以司徒達賢(1995)集團企業為二個或二個以上的獨立事業，具備統一的決策和協調關係者，及中華徵信所對於集團企業研究之各項選取標準較為合宜。

3.3 家族控制之文獻探討

一、國外相關文獻：

(一)Donnelley(1964)

同一家族至少有兩代參與公司的經營管理，且兩代承續的結果使公司的政策與家族的利益、目標有相互影響的關係；並指出只要符合

- 1.企業的價值觀念與家族成員的價值觀念是相同的。
- 2.現任企業CEO的妻兒子女或前任企業CEO為現任董事會的主要成員。
- 3.家族關係是決定管理繼承的主要因素。
- 4.家族成員與公司的關係，決定了他一生的榮譽。
- 5.家族成員在公司的地位，決定了他在家族中的地位。
- 6.家族成員行動都反應了企業的信譽和榮譽。
- 7.家族成員自認有義務持有公司之股份，理由並非為了財務利潤而是為了使公司繼續延續下去以代表家族之存續。

七個條件中之一個或數個成立，均符合家族企業的本義。

(二)Barnes & Hershon(1976)

若企業具有控制力的所有權掌握在某一個或單一個家族之成員手上，稱之為家族企業。

(三)Alcorn(1982)

家族企業是一個以利益為導向的獨資、合夥或公司組織，若部分股票公開上市，則該家族需同時擁有該組織的實質經營權。

(四)Churchill & Hatten(1987)

所謂家族企業是指企業中家族的年輕成員將會取代年老成員(預期)接承經營、管理或所有權的狀況。

(五)Carsrud(1994)

家族企業內部的經營權、所有權及決策是由一群有血緣關係的人所支配。

(六) La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes and A. Shleifer, (1999)

針對企業所有權之研究，對家族公司的定義為家族成員持有超過20%股份控制權。

二、國內相關文獻：

(一)黃光國(1984)

家族企業係以一位或少數幾位有血緣關係之家族成員作為組織核心，而其所有權與經營權合一的組織。

(二)范揚富(1986)

企業是否由一群具有血緣關係的人所共同籌組，創立與經營作為家族企業之歸類標準。

(三)許士軍 & 陳光中(1989)

一群具有血緣或姻親關係的人共同籌設、創立及經營的企業，其共同的股數佔百分之五十以上，或即使低於百分之五十，但仍握有控制權。

(四)葉銀華(1999)

家族企業需考慮家族持股比例與控制董事席次比率：1.家族控制的持股比例大於臨界控制持股比例。2.家族成員或二等親以內親屬擔任董事長或總經理。3.家族成員或三等親以內之親屬擔任公司董事席次超過全體席次一半以上。

(五)郭怡萍(2007)

一般所謂的家族企業的形成方式係透過：1.家族所有權。2.家族領導。3.家族成員涉入。4.家族成員後代參與四種方式形成。

小結：

綜上所述，雖然家族企業的定義標準，各學者均有不同之見解，惟其共同點均為「有血緣關係」的人對企業具有管理或控制能力，故本研究以此推論，將事業體與家族之親屬關係相互結合即稱為家族控制，並考量國內實務上之標準以La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes and A. Shleifer, (1999) 針對企業所有權之研究，對家族公司的定義為家族成員持有超過20%股份控制權及葉銀華(1999)指出家族企業需1.家族控制的持股比例大於臨界控制持股比例。2.家族成員或二等親以內親屬擔任董事長或總經理。3.家族成員或三等親以內之親屬擔任公司董事席次超過全體席次一半以上為本研究對家族控制之定義。

3.4 經營績效之文獻探討

一、國外相關文獻

(一)Van de Ven & Ferry(1980)

傳統的財務績效，是研究者最常用來衡量組織問結果的指標，如投資報酬率、銷貨收入、獲利力等。

(二)Venkatraman & Ramanujam (1986)

對組織績效的衡量提出了以下的分類：

- 1.財務績效 (Financial Performance)：財務績效乃是指事業的經濟目標，如：獲利率、每股盈餘、稅後盈餘、營業收入等，為傳統策略研究常用的衡量方法。
- 2.事業績效 (Business Performance)：事業績效包含了財務績效與作業績效，也就是由前述的財務績效，加上組織作業績效而成的綜合績效。作業績效包含了市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能等非財

務性的指標。

3.組織效能 (Organization Effectiveness)：組織效能是組織績效定義中最廣泛的。除了包含上述兩種績效外，還包括達成目標過程中，各個衝突的解決，以及各種利害關係人之目標滿足在內。

(三)Miller(1998)

組織績效在財務績效可以投資報酬率、投資的現金流量等來衡量、在非財務績效則以市場佔有率、佔有率穩定性、售價與成本差距、員工生產力來衡量。

(四)Kurtzman & Rifkin(2006)

經營績效的表現包含產品開發、銷售和配銷通路及開發顧客能力；特別是透過行銷與其他方法來找到「對」的顧客。

二、國內相關文獻

(一)尹啟銘 (1989)

衡量企業經營績效應以企業產品近兩年銷售額平均成長率作為衡量標準。若企業銷售額平均成長率高於產業之平均成長率，則屬於績優型，反之則該企業的經營績效則較差。

(二)吳萬益(1996)

經營績效在財務面的指標為市場佔有率、營業額成長率、投資報酬率等。在非財務面則為品牌知名度、目標達成率、員工生產力等。

(三)黃同圳(1998)

經營績效在財務面的指標為市場佔有率、投資報酬率、銷售額增長率、利潤增長率等。在非財務面的指標為員工流動率、員工士氣與整體表現等。

(四)陳宏姿(2001)

對於企業組織績效的衡量，採用利潤率、普通股報酬率、資產報酬率、成長率等傳統性會計報酬率指標，另一方面也可用公司市價與重置成本的比值來衡量。

小結：

綜上所述，雖然在企業經營績效可依財務績效、治(管)理績效與行為績效等指標來衡量，但治(管)理績效與行為績效有時牽涉到人的心理與行為因素、企業文化因素等之干擾。而財務報表之入帳與編製原則均受到政府法令及會計準則之規定與約制，其績效評比較具一致性，故本研究採用傳統性的會計指標中的「投資報酬率」來衡量經營績效。

3.研究方法

本章主要在說明本研究的研究方法、假說推論、變數說明及資料來源與樣本。而根據組織學習理論：組織學習是組織更正其錯誤的過程，楊國彬，陳書平(2007)研究指出集團企業成員所形成的內部知識網絡有助於海外投資經驗與知識的擴散與分享，使得集團成員公司在進行海外進入模式之決策時，具體呈現模仿先前經驗之行為，而透過模仿可提升決策正當性與成功機率。二位學者亦於2006年指出由於集團企業的形成已成為一股趨勢，且集團企業的成長將可創造分散投資風險、共享資源以及範疇經濟等益處，所以具有強大經濟影響力的集團企業在未來經濟發展上勢必扮演更重要之角色，故本研究之自變數係以集團企業之海外獨資、合資為研究對象。

Yen, Lee, & Woditke(2001)指出，台灣的集團企業中家族控制色彩濃厚，家族對集團企業控制的方法為：

- 1.交叉持股家族相同控制群的上市公司。
- 2.透過金字塔結構擁有直接股權
- 3.股權透過名義上的投資公司或其他機構來控制。

而林郁純(2007)研究公司治理對台商投資大陸之影響時，實證指出家族企業至大陸投資績效優於非家族企業。綜上所述，本研究則針對集團企業選擇獨資或合資的海外市場進入模式時，是否會影響經營績效。並且以家族控制與非家族控為區分，研究其在進行海外投資時，其經營績效是否有顯著差異，以驗證文獻之觀點。

3.1 研究架構

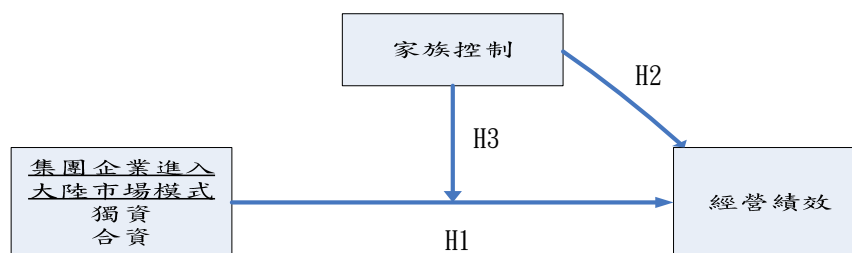


圖 3.1.1 研究架構圖

3.2 研究假說

一、進入模式與經營績效之關係

Anderson and Gatignon (1986)企業欲將營運活動及業務功能拓展至國外的方式稱為國際市場進入。Agarwai and Ramaswami(1992)將企業進入市場模式分為出口、合資、獨資與授權。因本研究係探討企業在直接投資大陸市場之進入模式，所以出口、授權等方式不納入考量。Woodcock,Beamish and Makino(1994)以日本企業為研究對象，獨資進入北美市場者，較合資進入者之績效為佳。吳宗賢(2000)以台灣集團企業進入大陸市場為研究，發現集團企業的進入模式對企業營業額成長率有顯著的影響，綜合上述故推論建立本研究之假設：

H1：集團企業採獨資模式進入大陸市場較合資模式者經營績效為佳。

二、家族控制之集團企業與非家族控制與經營績效之關係

姚慧玉(1987)家族企業成員較不為眼前的利害所限，而以未來期發展的目標為重、向心力強、彼此具互助精神，且因經營與管理權的合一，使公司經營理念及未來長期發展目標較具一貫性。

范揚松(1998)家族企業因不需擔心經營權的更替與任期限制，使經營者能較有長期的經營眼光。Ronald ,Anderson and David(2003)利用 1992 年 S&P 500 中排除公營及金融業後之家族企業分析，公司 CEO 由家族成員擔任相較 CEO 由外部人擔任，其公司會計績效較佳。

林郁純(2007)針對以家族及非家族企業為區分，研究公司治理對台商投資大陸之影響，結果顯示，經營團隊持股反應的是團隊本身對公司的信心，而家族企業往往由股東兼任管理者，因此相較於非家族企業，經理人持股愈大，正向努力經營效果愈強，投資績效比非家族企業更具正向效果。綜合上述故推論建立本研究之假設：

H2：家族控制之集團企業較非家族控制者在大陸市場經營績效為佳。

三、家族控制對集團企業進入大陸市場模式其經營績效之關係

林彩梅(1994)認為獨資經營係指握有100%股權，可以完全控制企業之管理權而能獨享營運利潤，並且能避免日後溝通及利潤之衝突問題，經由統一決策有利於企業之全球化佈局。曹為忠(2002)以台灣廠商進入中國市場為樣本，就主觀績效獲利率指標而言，採行獨資的經營績效最高，採行少數股權合資的最低。

Yamneesri(2004)則指出雖然家族持股對市場報酬的影響較不顯著，但對公司的獲利能力是呈顯著正向的關係，同時亦顯示家族持有並管理的企業擁有對公司績效強烈的正向關係。

林郁純(2007)探討公司治理對台商投資大陸之影響，比較家族與非家族企業至大陸的投資績效結果，家族企業平均大陸投資績效優於非家族企業。

James(1999)認為具家族特性的集團企業，投資計劃的評估與經營期間通常較長，會產生較高的投資效率性。綜合上述，因此預期家族控制的集團企業在大陸市場之經營表現較合資者佳，家族控制對經營績效具正向之影響效果，故推論建立本研究之假設：

H3：家族控制對於採不同進入模式之集團企業大陸市場經營績效具正向干擾效果。

3.3 變數定義

一、自變數-集團企業進入國際市場模式

經濟部投資審查委員會的統計資料顯示，目前台灣已成為淨資本輸出地區，而在本研究第二章關於國際市場進入模式之文獻探討中，Zhao & Luo(2002)提到依股權的持有程度可將國際市場進入模式類型區分為獨資、

多數、均等及少數股權的合資(表3.3.1)。

表3.3.1 Zhao & Luo之國際市場進入模式股權劃分表

進入模式	持股比例
獨資	單一公司持股90%以上
多數股權合資	單一公司持股51~89%
平均股權合資	合資雙方各持股50%
少數股權合資	單一公司持股1~49%

根據中華徵信所自1971年開始，每年所出版的「台灣地區集團企業研究」中指出，集團企業係由若干個獨立企業結合起來，具集團性的一個商業團體；其選取的標準，包括：分子公司至少為3家才能稱為「集團」；因此必須由3個以上的分子企業構成，且各分子企業相互承認為同一集團者、核心公司必須設立在國內等規則方可稱之。另該所又於2005年時提出，依所有權結構將集團企業區分為：1.母子型、2.兄弟型、3.婚配型、4.混合型。(表3.3.2)

表3.3.2 中華徵信所集團企業劃分表

類 型	特 徵
母子型	具母子企業(公司)關係。
兄弟型	成員公司間處於平行關係。
婚配型	由原先存在的數家公司間相互投資所形成。
混合型	綜合上述三種型態存在。

Johnston & Mcslevey(1998)認為集團企業的重要特徵為「股權的相對集中」。依據Zhao & Luo(2002)、中華徵信所(1971, 2005)、Johnston & Mcslevey(1998)之研究結果，本研究對集團企業及其國際市場進入模式之定義如下表：

表3.3.3 本研究獨資與合資集團企業型態劃分表

類 型	特 徵
獨資進入	3個以上企業集合而成，各分子企業相互承認為同一集團、核心公司設立在國內，符合表3-3-2之定義，且集團內各公司對海外投資公司之持股總合達90%(含)以上。
合資進入	3個以上企業集合而成，各分子企業相互承認為同一集團、核心公司設立在國內，符合表3-3-2之定義，但集團內各公司對海外投資公司之持股總合為1-89%(含)以下。

二、依變數-經營績效

Van de Ven & Ferry(1980)認為傳統的財務績效，是研究者最常用來衡量組織間經營結果的指標，如投資報酬率、銷貨收入、獲利力等。本研究對海外經營績效的衡量將以集團企業認列個別海外被投資子公司之連續六年平均投入成本與平均權益法(損)益，作為投資報酬率為分析依據：

集團企業對個別分子公司平均6年認列投資(損)益

$$\text{投資報酬率} = \frac{\text{集團企業對個別分子公司平均6年認列投資(損)益}}{\text{集團企業對個別分子公司平均6年投資成本}}$$

三、干擾變數-家族控制

La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes and A. Shleifer(1999)針對企業所有權之研究，對家族公司的定義為家族成員持有超過20%股份控制權。葉銀華(1999)指出家族企業需1.家族控制的持股比率大於臨界控制持股比率。2.家族成員或二等親以內親屬擔任董事長或總經理。3.家族成員或三等親以內之親屬擔任公司董事席次超過全體席次一半以上為本研究對家族控制之定義。

學術上對於「控制權」的定義眾多。依據我國財務會計準則第七號公報之訂義，控制能力係指「為期能從

一經濟活動中獲利，而具有對其他個體財務、營運、人事方針加以主導及監管之能力。而在公報第16條對控制能力之判斷定義為：

- (一)投資公司直接或間接持有被投資公司有表決權之股份超過百分之五十者，即對被投資公司有控制能力，但有證據顯示其持股未具有控制能力者，不在此限。
- (二)投資公司直接或間接持有被投資公司有表決權之股份雖未超過百分之五十，但若有下列情況之一者，仍視為對被投資公司有控制能力：
 - 1.與其他投資人約定下，具超過半數之有表決權股份之能力。
 - 2.依法令或契約約定，可操控公司之財務、營運及人事方針。
 - 3.有權任免董事會（或約當組織）超過半數之主要成員，且公司之控制操控於該董事會（或約當組織）。
 - 4.有權主導董事會（或約當組織）超過半數之投票權，且公司之控制操控於該董事會（或約當組織）。
 - 5.其他具有控制能力者。

因本研究係按依據中華民國財務會計準則編定之財務報表為次級資料來源，為求一致性，干擾變數-家族控制與否將結合考量國內企業實務上之標準以 La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes and A. Shleifer, (1999) 對家族的定義為家族成員持有超過 20%股份控制權。及葉銀華(1999)指出家族企業需 1.家族控制的持股比率大於臨界控制持股比率。2.家族成員或二等親以內親屬擔任董事長或總經理。3.家族成員或三等親以內之親屬擔任公司董事席次超過全體席次一半以上為本研究對家族控制之定義、及我國財務會計準則 7 號公報予以定義。

四、控制變數

(一)集團規模

Agarwal & Ramaswami(1992)指出，企業偏好在大市場規模且成長率高的高潛力市場進行投資，若因特殊因素需到低潛能市場進行投資，也只有大型組織有資源能力平衡低潛能市場風險；顧珈綸(2008)以大陸台商為研究對象進行組織績效研究，其結果顯示組織規模對於組織績效有很大影響，且規模愈大績效愈好，其原因為當企業規模愈大，組織便可能產生「經濟規模(Economies of scale)」之優勢，使大陸台商產生競爭優勢。故本研究將集團規模列為控制變數，並推論組織規模大小對影響集團企業之經營績效為正向。並依中華徵信所針對大型集團為資產總額與盈收均達新台幣 50 億以上；中型集團為資產與盈收總額達新台幣 20 億元~50 億元劃分集團規模大小(表 3-4-2)。

(二)轉投資是否為多角化事業

Hitt,Ireland & Hoskisson(2003)認為多角化投資係為提升整體 經營績效，事業能藉由整體策略之相關與否交互運用，將營業規模擴大營收增加、資源分享、降低成本提高獲利，以增加企業價值。並能發揮市場力量以圍堵競爭者，並可以財務資源有效分配內部資本與各事業體之重組。故本研究將轉投資是否為多角投資列為控制變數，並推論多角化經營對大陸分子公司及集團企業之經營績效為正向。

(三)集團產業別

Pan, Li, and Tse (1999) 認為大部分新興經濟市場中，消費產品競爭會較工業產品激烈，進而會影響外資企業之市場佔有率與獲利率的表現。同一產業的廠商會建立其本身內部過程和產業標準以對抗競爭者，且產業會提供機會給產業內的每一家廠商，使得廠商能夠彼此學習及建立如何取得新資訊、資源的方式(Ingram & Baum,1997)。Levitt & March (1988)；Guillen (2002) 也認為同產業、國家中其他的廠商過去之策略與行為所提供的經驗能夠降低組織本身的不確定性程度與增加組織本身反應改變的能力，因此本研究認為「產業別」將會影響台商在大陸之經營績效。故本研究將集團產業別列為控制變數，並推論產業別對影響集團企業之經營績效為正向。

3.4 研究範圍與資料來源

一、研究對象與期間

在資料來源與樣本選取的部份，本研究係採用「次級資料」，以台灣的傳統產業集團企業(表 3.4.1)做為研究之樣本母體，取樣來源係以中華徵信所線上資料庫蒐整之資料，並剔除傳統集團企業中，以「控股」型態存

在之機構，做為本研究對象。

表 3.4.1 經濟部訂義傳統產業劃分表

廣義劃分	產業別劃分
我國傳統產業定義為製造業之民生工業、化學工業、金屬機械業，排除資訊電子業。	傳統製造業為化學材料、化學製品、石油及煤製品、橡膠製品、塑膠製品、食品、菸草、紡織、成衣及服飾、皮革毛衣、木竹製品、家具及其裝飾品、紙漿及紙製品、印刷、金屬基本工業、金屬製品、非金屬礦物及其他等十八項行業

由於中華徵信所所蒐集之集團企業資料在 2001 年前較不齊全，而台灣與大陸均於 2002 年加入 WTO，且美國於 2001 年 12 月安隆公司宣佈破產爆發「安隆案」後，於 2002 年通過「沙氏法案」(Sarbanes-Oxley Act) 以強化公司治理之資訊透明度。台灣亦參考美國之相關規定後，證期會於 2004 年 12 月 17 修訂原「公開發行公司網路申報公開資訊應注意事項」，強化公開發行公司各項公開資訊申報。因此為顧及資料之完整與可比較性，本研究設定為 2005 年-2010 年台灣傳統產業集團企業為研究範圍。

二、資料來源

本研究以中華徵信所線上資料庫的集團研究資料庫中 100 大大型集團及 200 大中小型企業(表 3.4.2)，擷取出傳統產業集團與大陸研究資料庫，輔以台灣經濟新報資料庫的大陸投資明細，擷取各集團分子公司資料並編製成國內已赴大陸投資之集團企業及被投資分子公司名錄為本研究樣本(鑑於台商於港、澳地區所成立的公司為投資控股之紙上公司為多(顧珈綸 2008)，故本研究剔除台商港、澳地區投資之公司)。

利用公開資訊觀測站各公司所提供之合併財務報告中附註之「轉投資事業相關資訊」進行分析。鑑於若以其合併轉投資收益無法明確分析個別子公司不同進入方式、投資績效，故將個別大陸子公司視為個體，依其被持有股權及損益進行分析。

表 3.4.2 中華徵信所集團企業規模定義劃分表

定義步驟	大型企業	中型企業
步驟1	先搜整資產與營收均達新台幣50億以上集團。	(1) 資產總額及營收總額均達新台幣20億元至50億元之集團。
步驟2	再篩選出集團合併資產總額排名前100名之集團為收錄範圍(99年合併資產取決點為新台幣373.32億元)。	(2) 符合中華徵信所定義大型集團標準，但因資產總額排名未能列入中華徵信所300大集團之內的集團企業，收其歸屬於中型集團企業。 (3) 集團資產總額及營收總額其中有一項未能符合大型集團企業標準的集團，亦歸屬中型集團。 (4) 符合上述條件之集團，合併資產總額排名於200名內之中型集團，得列為收錄樣本。(99年中型集團企業資產總額取決點為31.57億)

3.5 研究方式

一、樣本結構描述

本研究以敘述性統計，用以說明樣本結構及分佈、集團企業採獨資(合資)進入大陸市場結構、家族控制情形。

二、推論性統計

(一)單變量分析

- (1)用以驗證本研究中，傳統產業集團採獨資或合資模式進入大陸市場，對其經營績效是否有差異存在。
- (2)用以驗證本研究中，家族控制與否對集團企業之大陸分子公司績效是否有差異存在。
- (3)用以驗證本研究中，家族控制與否對不同進入模式之經營績效是否有顯著正向之影響。

(二)線性迴歸

於迴歸模型中納入控制變數，用以檢驗本研究中，傳統產業集團採獨資或合資模式進入大陸市場、家族控制與否和經營績效間之因果關係；家族控制與否對傳統產業集團採獨資或合資模式進入大陸市場之經營績效是否具干擾效果，以驗證本研究之假設是否成立，並觀察其他影響經營績效之因素是否會影響本研究結果。

4.實證結果分析

4.1 樣本結構描述

一、集團產業分佈情形

本研究共擷取2010年中華徵信所集團企業研究收錄之100個大型集團及200個中型集團合計300個集團企業，經剔除非傳統產業、傳統產業中未赴大陸投資及大陸分子公司無連續6年經營資料者，合計樣本數為14個傳統產業別、58個集團企業共348家大陸地區分子公司，符合樣本擷取條件以電機機械產業集團最多，計10個集團共佔17.24%；次為紡織纖維集團，計9個集團佔15.33%。轉投資分子公數則以食品工業集團類最多，計55家分子公司佔15.81%(表4.1.1)。

表4.1.1 樣本產業結構分析表

項序	項目	集團數	比例	分子公司數	比例
1	化學工業	7	12.07%	25	7.18%
2	水泥工業	2	3.45%	9	2.59%
3	汽車工業	1	1.72%	3	0.86%
4	建材營造	2	3.45%	11	3.16%
5	玻璃陶瓷	3	5.17%	16	4.60%
6	食品工業	3	5.17%	55	15.81%
7	紡織纖維	9	15.33%	40	11.49%
8	造紙工業	3	5.17%	32	9.20%
9	塑膠工業	4	6.90%	48	13.79%
10	電器電纜	2	3.45%	28	8.05%
11	電機機械	10	17.24%	27	7.76%
12	橡膠工業	1	1.72%	7	2.01%
13	鋼鐵工業	3	5.17%	14	4.02%
14	其他	8	13.79%	33	9.48%
總計		58	100.00%	348	100.00%

二、自變數與干擾變數描述

經分析國內58個傳產集團企業所轉投資之大陸地區348家分子公司後，其自變數(採獨資或合資模式進入)中，採獨資模式進入大陸市場之公子公司計177家，採合資模式進入者計171家(表4-1-2)。

干擾變數(是否為家族控制)之樣本中，348家轉投資大陸公子公司，有308家屬家族控制；非家族控制者40家(表4.1.2)。

表4.1.2 集團企業分子公司之進入模式與家族控制資料統計表

	分子公司家數	平均投資報酬率
自變數		
獨資進入	177(50.86%)	13.09%
合資進入	171(49.14%)	-6.37%
合計	348(100.00%)	
干擾變數		
家族控制	308(88.51%)	5.88%
非家族控制	40(11.49%)	-14.63%
合計	348(100.00%)	

4.2 單變量分析

本研究採獨立樣本t檢定，用以檢驗採獨資或合資進入方式轉投資大陸市場，及家族控制與否對於大陸分子公司之經營績效有顯著差異，以驗證假設1：集團企業採獨資模式進入大陸市場較合資模式者經營績效為佳，及假設2：家族控制之集團企業較非家族控制者，其在大陸市場經營績效為佳，是否成立。

由表4.2.1之分析結果顯示，採獨資進入模式轉投資之大陸分子公司共計177家，其連續六年之平均投資報酬率為13.09%；採合資進入模式轉投資之大陸分子公司共計171家，連續六年之平均投資報酬率為-6.37%。顯示採獨資進入模式之大陸分子公司經營績效顯著優於採合資模式進入者($p=0.003<0.01$)。故本研究H1：集團企業採獨資模式進入大陸市場較合資模式者經營績效為佳之假設成立。

表4.2.1 進入模式與經營績效(平均投資報酬率)單變量分析

項目	個數	平均數	差異	t值	p值	
平均投資報酬率	獨資	177	13.09	19.46	3.006	0.003**
	合資	171	-6.37			

註：*為 $p<0.05$ **為 $p<0.01$

由表4.2.2之分析結果顯示，母集團由家族控制之大陸分子公司共計308家，其連續六年之平均投資報酬率為5.88%；母集團非由家族控制之大陸分子公司共計40家，其連續六年之平均投資報酬率為-14.63%。顯示母集團由家族控制者，其大陸分子公司經營績效顯著優於非由家族控制者($p=0.043<0.05$)。故本研究H2：家族控制之集團企業較非家族控制者，其在大陸市場經營績效為佳之假設成立。

表4.2.2 家族控制否與經營績效(平均投資報酬率)單變量分析

項目	個數	平均數	差異	t值	p值	
平均投資報酬率	家族控制	308	5.88	20.51	2.032	0.043*
	非家族控制	40	-14.63			

註：*為 $p<0.05$ **為 $p<0.01$

當考慮到家族控制影響時，本研究預期家族控制對於不同進入模式經營績效之影響會產生正向干擾，由表4.2.3之研究結果顯示，由家族控制之採獨資進入的集團分子公司其平均報酬率為15.12%，較獨資進入大陸之分子公司平均報酬率13.09%，提高2.03%；由家族控制之採合資進入的集團分子公司其平均報酬率為-2.89%，較合資進入大陸之分子公司平均報酬率-6.37%，其虧損率降低2.03%($t=2.186$)。家族控制之採獨資進入的集團分子公司其平均報酬率為15.12%，較非家族控制採獨資進入大陸之分子公司平均報酬率1.81%，高出13.31%。顯示家族控制對採獨資或合資模式進入大陸市場之集團企業分子公司之績效均具提升效果，故本研究H3：家族控制對於採不同進入模式之集團企業大陸市場經營績效具正向干擾效果之假設成立。

表4.2.3 家族控制與否對經營績效影響之干擾分析

	採獨資模式進入	採合資模式進入	差異
家族控制	投資報酬率=15.12	投資報酬率=-2.89	18.01 (2.186) *
非家族控制	投資報酬率=1.81	投資報酬率=-48.77	50.58 (2.016) *

註：*為 $p<0.05$ **為 $p<0.01$ (雙尾)

()內表差異數的t值。

4.3 迴歸統計分析

在單變量的檢定結果中，本研究對採獨資模式進入大陸市場其績效較佳、家族控制之集團企業，其分子公司於大陸市場之經營績效較佳，及家族控制對集團企業進入大陸市場之經營績效具正向干擾效果的假設，均獲得支持。

但在此檢定中並未控制其他可能會影響經營績效之重要變數，故本研究採線性迴歸的分析方式，在迴歸模型中納入集團規模、轉投資是否為多角化事業及集團產業別進行檢驗，觀察其他重要變數是否影響本研究結果。

首先將進入模式與家族控制視為自變數，針對H1：集團企業採獨資模式進入大陸市場較合資模式者經營績效

為佳及H2：家族控制之集團企業較非家族控制者，其在大陸市場經營績效為佳進行分析，在納入控制變數後，由表4-3-1的Model 1的實證結果顯示進入模式之 β 值20.236，t值為2.668；家族控制之 β 值24.687，t值為2.117，由此結果可得知，進入模式及家族控制對集團企業之分子公司在大陸市場之經營績效均有顯著正向影響，本研究之假設H1及H2假設均獲支持。本驗證之調整後 $R^2 = 0.014$ (介於0到1間)，表示本迴歸模型具解釋力。D-W值為2.103(介於1.8到2.2間)，顯示無自我相關現象，且各變數之VIF值均小於5，判斷本模型變數間無共線性問題。

為驗證假設H3，在Model 2中將家族控制列為進入模式之干擾變數，為降低驗證進入模式與家族控制之潛在共線性問題，本研究依Cohen, West, & Aiken(2003)之建議，將變數值進行中心化，即將變數數值減去該變數之樣本平均數。在進行中心化後，迴歸模式的VIF值均小於5，顯示變數間應無共線性問題。家族控制對進入模式干擾效果之 β 值38.942，t值為1.711，由此結果可得知，家族控制對不同進入模式之經營績效具正向之干擾效果，本研究之假設H3獲得支持。本驗證之調整後 $R^2 = 0.021$ (介於0到1間)，表示本迴歸模型具解釋力。D-W值為2.098(介於1.8到2.2間)，顯示無自我相關現象。

而集體規模、轉投資是否為多角化事業及集團產業別三項控制變數對本研究則無顯著影響。

表4-3-1 整體樣本研究結果彙整表

變數	Model 1	Model 2
(常數)	2.720 (0.200)	1.083 (0.080)
進入模式	20.236 ** (2.666)	28.537 ** (3.174)
家族控制	24.687 * (2.117)	31.328 * (2.555)
集團規模	2.225 (0.213)	(0.908) (0.086)
轉投資是否為多角化事業	13.329 (0.965)	11.476 (0.831)
集團產業別	有控制，不顯著	
進入模式*家族控制	-	38.942 * (1.711)
調整後 R^2	0.014	0.021
F值	2.291 *	2.389 *
D-W值	2.103	2.098
樣本數	348	348

註：*為 $p < 0.05$ **為 $p < 0.01$

()內表t值

5. 結論與建議

在企業國際化成為世界潮流的趨使，及中國大陸採行開放的經濟政策及投資環境不斷改善後，使其整體經濟高度成長，國內企業為降低成本、提高國際競爭力，正源源不斷的投入資本，以擴大在大陸的事業版圖，但台灣企業仍需在考量企業自身資源、所有權與控制能力及投資風險後，選擇合適的進入模式進行海外投資。

鑑於家族企業是國內企業經營型態之特色，Yen 與 Lee(2001)指出台灣上市公司有 76%由家族控制，而有 66.45%的董事會權利掌握在家族的手中，可知家族控制因素在國內企業之經營，有著舉足輕重的角色，故以海外進入模式及家族控制為本研究對象。

5.1 研究結論

本研究由西元 2005-2010 年間中華徵信所集團研究資料庫之 100 個大型集團及 200 個中型集團中，擷取出傳統產業集團中合乎條件之 58 個集團計 348 家分子公司，研究其大陸市場進入模式的選擇與家族控制與否對經營績效之影響。並以家族控制為干擾變數，研究家族控制對進入模式之干擾效果。根據本研究第四章之實證結果顯示如下：

一、進入模式的選擇，顯著影響台灣集團企業在大陸分子公司經營績效：

台灣集團企業採獨資模式進入大陸市場，其經營績效明顯優於採合資模式進入者。本研究認為其原因為大

陸整體經營環境雖日漸開放，唯仍具政治及法令之不確定性，以合資方式可能會產生母公司較難掌握大陸分子公司之營運，在面對市場環境的挑戰與變化時，採獨資模式進入可擁有較高之經營統御權，避免受到合作伙伴之牽制、減少經營政策上的衝突，面對市場的競爭更具資金統籌運用及營運政策的制定與執行能力，故其經營績效較佳。

二、家族控制與否，顯著影響台灣集團企業在大陸分子公司經營績效：

本研究認為其原因為家族控制集團因持股集中，能大幅減少代理成本，進而提升公司的價值；家族領導人特質可為判斷公司內部治理有效與否之機制，例如台塑創辦人王永慶先生、鴻海集團郭台銘先生，其人格特質及能力，均強烈感染集團內部員工，使集團朝向正面之發展。而且集團控制股東的股權愈集中就愈有誘因對公司積極監督或經營，故公司績效也會愈好，且因家族控制因所有權集中，能有效減緩為了提昇短期績效而放棄長期投資的管理短視症。

三、家族控制對於採不同進入模式之集團企業大陸市場經營績效具正向干擾效果。

本研究認為獨資進入之模式，本身已具備有效控制公司經營權之效果，故其經營績效佳，而家族控制可更進一步強化公司內部溝通效能，在遇重大爭議時，能由家族領導者執行裁決，雖難免有淪為獨裁式治理之嫌，但卻能收減少內耗提升組織績效之功，故對經營績效具有正向之干擾效果。

四、根據經濟部投審2011年出版「對海外投資事業營運狀況調查報告」之調查結果顯示為，台商在中國大陸地區之營運狀況，其虧損率在5%以下都占12.94%，虧損率在20%以上者占11.37%；而獲利率在5%以上者占26.28%，本研究與該調查報告中大陸台商「中低獲利率居多，虧損兩極」之趨勢吻合。

5.2 研究貢獻與管理意涵

一、理論上的意義與貢獻

集團企業之經營成果，是構成台灣近年來經濟發展與社會繁榮安定之基石，而家族企業亦為我國企業經營之特性，而企業赴大陸投資已是現今全球國際化之趨勢。但目前國、內外進行集團企業之研究，多以董事會結構、組織特性、社會環境因素等變數的影響下，對企業經營產生的影響，若有探討其大陸市場進入模式者，亦多以單一個別產業或企業個案為對象進行研究。

而本研究係以在國內已被視為夕陽工業之傳統產業為研究對象，探討傳統產業以何種進入模式進行大陸市場投資之績效為佳，輔以家族控制為干擾因素，實證以何種企業型態及何種進入模式對集團企業之大陸佈局之經營績效為佳，其理論貢獻為驗證並獲得支持之結論為：

- (一)集團企業採獨資模式進入大陸市場較合資模式者經營績效為佳。
- (二)家族控制之集團企業較非家族控制者在大陸市場經營績效為佳。
- (三)家族控制對於採不同進入模式之集團企業大陸市場經營績效具正向干擾效果。

二、管理實務上之貢獻

基於國際分工的原則，企業為了維持或提高競爭力，海外投資已成為不可避免的一條路，而進入模式的選擇是踏入海外市場所要面臨的第一個重大決策，因為進入模式的選擇成功與否，對於企業後續國際化策略信心建立與國際投資經驗的累積具相當程度之影響力，所以若企業在進入策略擬定得當，則有助於後續國際化策略與經營績效之進步。

本研究針對傳統產業集團進行進入模式研究，由表 5.2.1 可看出，當不考慮家族控制影響時，採獨資進入模式者其投資報酬率為 13.09%，採合資進入者則為-6.37%；而其中若為家族控制者其投資報酬率將提高至 15.12%，提升幅度為 15.51%，但若為非家族控制者，其投資報酬率僅 1.81%，下降幅度達 86.17%。

而採合資進入模式者，不考慮家族控制影響時，其投資報酬率為-6.37%，若為家族控制者，其投資虧損則降至-2.89%，虧損降低幅度為 54.63%，但若為非家族控制，其虧損率達-48.77%，較整體平均合資進入模式高出 7.66 倍，較合資家族控制者更高達 16.88 倍，故本研究管理實務上的建議為傳統產業集團若欲進行大陸市場佈局，以採獨資進入的模式對經營績效較佳，而若為家族企業者，則其經營績效更能提升。若考量受限於企業或集團本身規模及資源，而無法採獨資方式進入時，建議與國內家族企業合作，對海外分子公司的績效較具正

向的影響效果。

表 5.2.1 不同進入模式投資報酬率交叉比較表

	不考慮家族控制	家族控制	非家族控制
獨資進入模式	13.09%	15.12%	1.81%
合資進入模式	-6.37%	-2.89%	-48.77%

雖然本研究結果顯示傳統產業在進入大陸市場時，採獨資模式進入對經營績效有正向影響。但中國大陸仍為人治色彩重的社會，若採用合資經營模式，或可利用當地的人脈解決許多經營上棘手問題，而且在投資初期可以不用投入過多資源在適應新環境上，且採用合資還可獲得某特定比率的內銷權，這對想要進入大陸市場擴大市場佔有率的企業而言是相當不錯的優點。

但從另一方面來看兩岸彼此處於一個完全不同的經濟體制之下已五、六十年，對於企業經營的理念自然有很大的差異，如大陸市場常提到的「三拍政策」拍馬屁及拍胸脯的方式鼓勵外資企業投資，但若遇事時，則拍屁股走人。故若是與當地企業或人民合資，可能需面對因理念不同而走向失敗的風險，且大陸當地的大型企業仍以國營企業為主，所以遭遇經營理念不同的可能性就更高了。水能載舟亦能覆舟，故集團企業仍需考量評估內、外在環境後(圖 5.2.1)審慎選擇進入模式。

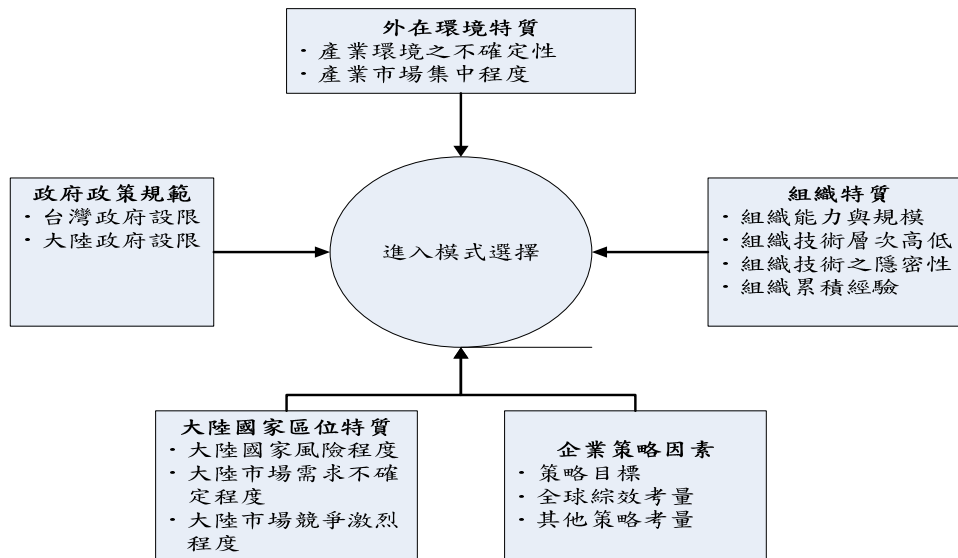


圖 5.2.1 大陸市場進入模式選擇之考量

5.3 研究限制與建議

一、研究限制

本研究之樣本資料係擷取自中華徵信所出版的「台灣企業集團研究」中排名前 300 大(100 個大型、200 個中型)集團中的傳統產業集團，因此實證上也以此為限，而其他如電子資訊科技產業、生技業、服務業及未在本次研究中的傳統產業，或許因產業特性或公司治理及組織文化之不同而有所差異，此部份有待後續學者進一步研究。

二、未來發展方向

(一)台灣企業早期因國內工資上漲、環保意識高漲等投資環境惡化，傳統產業為取得相對低廉的勞工成本及豐富的天然資源，及潛在的市場胃納量，成為海外投資的動機。且傳統產業的特性為勞力密集式產業，在各國經濟市場發展過展過程的初期，傳統產業得以蓬勃的發展，但在面臨高科技、高速度的衝擊下，傳統產業受到了很大的影響，高科技的產業生產過程快、產量大、產品附加價值高，這都是現階段中的傳統產業難與其相比的。而醫藥與生技業則是研發時間長，但一旦研發成功則利潤空間倍增，而依據經濟部投審會「2011 年對海外投資事業營運狀況調查報告」指出，目前台灣服務業也積極的前往大陸佈局，建議未來研究可針對此一部份進行進一步探討。

(二)我國將於 2013 年正式採用國際會計準則「IFRS」，屆時我國會計政策將與國際正式接軌，財務績效比較基

礎更趨一致，故可針對海外不同地區及將各種財務報表績效列為變數進行比較，做進一步的海外進入模式對經營績效之影響探討。

(三)目前國內針對公司治理之相關研究，均因金融業與一般產業特性不同而將之排除。目前兩岸已完成兩岸金融 MOU 之簽署，政府也有條件開放國內銀行赴大陸設立營業地點，故待我國銀行赴大陸投資具一定規模後，可進一步針對金融業進行進入模式之探討與研究。

(四)因目前在台灣尚無法完整取得大陸各公司財報資訊，故有關台商在大陸經營績效之研究資料較為單薄，隨著 IFRS 要求公司治理資訊需充分公開、透明之原則，未來除了進入模式外，可納入家族企業大陸分子公司領導團隊背景進行更深入之研究與探討其經營績效。

參考文獻

中文部份：

1. 中華民國公司法(2011 修正版)。
2. 中華民國財務會計準則第 7 號公報(2007 修訂版)。台北市：財團法人中華民國會計研究發展基金會。
3. 中華徵信所(1971、2003、2005、2010、2011)。台灣地區集團企業研究。台北市：中華徵信所。
4. 尹啟銘(1989)。產品創新自由度、企業策略與技術策略之關係-台灣資訊電子業實證研究。政治大學企業管理研究所博士論文。
5. 司徒達賢(1995)。策略管理。台北市：遠流出版社。
6. 吳萬益(1996)。集團企業組織文化、決策模式與經營策略之研究-中美日德韓墨主要集團企業運作模式之實證分析。行政院國家科學委員會專題研究計劃。
7. 李維斌(1997)。產業結構、多角化策略與績效-台灣企業集團實證分析。國立中山大學企研所碩士論文。
8. 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，第 9 卷第 1 期，61-86。
9. 吳宗賢(2000)。台灣集團企業在大陸市場的進入模式與經營績效之研究-以企業經營因素為調節變數。東華大學國際企業學系碩士班碩士論文。
10. 林彩梅(1994)。多國籍企業論。台北市：五南書局。
11. 林玉如(2000)。大傳統產業大陸投資策略個案研究-正新輪胎公司。國立國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
12. 林郁純(2007)。公司治理對台商投資大陸之影響-以家族與非家族企業為區分。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
13. 邱清顯(1995)。集團企業多角化策略、結合與所有權分配類型對其財務績效影響之研究。國立中山大學企研所碩士論文。
14. 高長、陳威如(1998)。台商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析。管理學報，第 15 卷第 3 期，393-418。
15. 范揚松(1998)。家族企業的病理分析，現代管理月刊，第 126 期，18-23。
16. 范揚富(1986)。家族企業管理承續之研究。工業技術研究院工程技術研究所工業管理組博士論文。
17. 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。管理學報，第 16 卷第 2 期，139-180。
18. 陳宏姿(2001)。董監事結構與企業財務績效關聯之研究。國立政治大學會計研究所碩士論文。
19. 陳厚銘(1994)。臺灣廠商海外投資之區位選擇與市場進入模式研究:折衷典範與網路變數分析。國立台灣大學商學研究所博士論文。
20. 陳書平(2007)。台灣集團企業海外直接投資進入模式之研究：組織學習觀點。台大管理論叢第 18 卷第 1 期，151-182。
21. 許士軍、陳光中(1989)。台灣家族企業發展與家族結構之關係。行政院國家科學委員會專題研究。
22. 郭怡萍(2007)。家族治理的利與弊。會計師季刊，第 96 卷第 3 期，37-46。

23. 黃同圳(1998)。人力資源管理策略化程度與組織績效關係探討。輔仁管理評論，第 5 卷第 1 期，1-18。
24. 黃光國(1984)。談家族企業的組織型態。中國論壇，第 13 卷第 7 期，21-22。
25. 黃俊英(1983)。台灣地區總體行銷環境之回顧與展望。管理評論，第 6 卷，40-59。
26. 楊國彬，陳書平(2006)。台灣集團企業首次與後續海外直接投資所有權決策之研究。國立東華大學國企系碩士論文。
27. 楊國彬，陳書平(2007)。台灣集團企業海外直接投資進入模式之研究：組織學習觀點。台大管理論叢，第 18 卷第 1 期，151-181。
28. 葉銀華(1999)。家族控股集團、核心企業與報酬互動之研究-台灣與香港證券市場之比較。管理評論，第 18 卷第 2 期，59-86。
29. 蔡渭水，蔡新豐(1998)。集團企業赴大陸之經營模式與其影響因素之研究。中原學報，第 26 卷第 4 期，35-52。
30. 鍾喜梅(2010)。全球化？區域化？台灣家族與非家族集團海外擴張幅度之研究，行政院國家科學委員會補助專題研究計劃成果報告。
31. 顧珈綸(2008)。組織系絡、投資策略、進入模式與組織績效-大陸台商之分析。明志科技大學工業管理研究所碩士論文。

英文部份：

1. Agarwal, S. and N. Ramaswami(1992). Choice of foreign entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors, *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27 , 47-54.
2. Alcorn, P. B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York : McGraw-Hill Book Company.
3. Anderson, E., and Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry:A transaction costanalysis and propositions.*Journal of International Business Studies*, 17, 1-16.
4. Barnes, Louis B. and Simon A. Hershon (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 105-114.
5. Carsrud, A.L.(1994). Meanderings of A Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating A Family Ausiness Program, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, USA.
6. Chung, C. N. (2001). Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 38, 719-745.
7. Churchill, N.C., and Hatten, K.J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework For Family Business, *American Journal of Small Business Management*,11, 51-64.
8. Davidson, W.H. (1982).*Global Strategic Management*.New York: John Wiely and Sons.
9. Donnelley. R.G.(1964). The Family Business . *Harvard Business Review*, 42, 93-105.
10. Hamilton, G. G., and Kao, C. S. (1990). The institutional foundations of Chinese business: The family firm in Taiwan. *Comparative Social Research*, 12,135-151.
11. Johnston,S., and Mcslevey,L.(1998).Stable shareholdings and Japan’s bubble economy :An historical overview. *Strategic Management Journal*,19(11),1101-1107.
12. Kim J. B., C. H.Yi(2006). Ownership structure , Business group affiliation , Listing status , and Earnings management : Evidence from Korea . *Contemporary Accounting Research*, 23(2),427-464.
13. Kurtzman, J. and Rifikin G. (2006), “Startups that Work -- The 10 Critical Factors That Will Make or Break a New Company”, Merlin Publishing Co., Ltd.
14. La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes and A. Shleifer, 1999, Corporate ownership around the world., *Journal of Finance Business Review* 1 (1), 1-8.
15. Maignan, I., Lukas, B.A. (1997). Entry Mode Decisions: The Role of Managers’ Mental Models. *Journal of Global Marketing*, 10(4),7-22.

16. Miller, Danny (1988). "Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis And Performance Implications," *Academy of Management Journal* , 31, 280-308.
17. Nitsch, G., Beamish, P. W. and Makino, S. 1996. Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe. *Management International Review*, 36(1), 27-43.
18. Palenzuela, V. A., Bobillo, A. M.(1999). Transaction costs and bargaining power: entry mode choice in foreign markets. *Multinational Business Review*,.7(1),62-75.
19. Ronald C. Anderson and David M. Reeb., (2003) Founding-Family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *Journal of Law and Economics*, 46(1-2), 653-684.
20. Shleifer, A., and Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance.*Journal of Finance*, 52, 737-783.
21. Stopford, J., Wells, L. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Book.
22. Strachan, H. (1976). *Family and Other Business Groups In Economic Development:The Case of Nicaragua*. New York: Praeger.
23. Van de ven, Andrew H., Diane L. Ferry(1980). *Measuring and Assessing Organization* , NY : John Wiley & Sons.
24. Venkatraman, Ramanujam(1986). Measurement of Business Performance on Strategy Research: A comparison of Approaches.*Academy of Management Review*, Vol.11, 801-814.
25. Wind, Y. & Perlmutter, H. (1977). On the Identification of Frontier Issues in International Marketing. *Columbia Journal of World Business*, Winter: 131-139.
26. Woodcock, C.P., Beamish, P.W., Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*; 25(2), 253-272.
27. Yeh, Y. H., Lee, T. S. and Woidtke, T.(2001). Family Control and Corporate Governance: Evidence for Taiwan. *International Review of Finance*, 2, 21-48.
28. Yammeesri, J., and Lodh, D. S. C.(2004). Is Family Ownership a Pain or Gain to Firm Performance? *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 4, 263-270.
29. Zhao, Hongxin and Lou Yadong. (2002). Product diversification, ownership structure and subsidiary performance in a dynamic foreign market, *Management International Review*, 42, 27-49.