

制度距離與家族經營型態對多國籍企業進入模式之影響

The Effects of Institutional Distance and Family Business on the Choice of MNEs' Entry Modes

鍾怡萱¹

樹德科技大學 國際企業與貿易系 學生

s1111155@stu.edu.tw

鄧英華²

樹德科技大學 國際企業與貿易系 講師

yhteng@stu.edu.tw

摘要

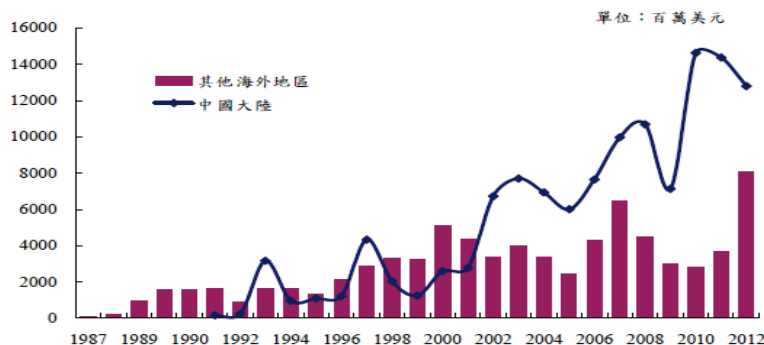
企業進入國際市場要克服的首當其衝是國與國之間制度及文化差異，而多國籍企業到不同國家投資所採用的進入模式，會受到外部環境以及企業內部的資源因素所影響，本論文以制度距離、企業國際化經驗與是否為家族經營型態等三項因素，探討影響我國電子產業海外投資進入模式之選擇的因素。實證結果顯示：(1)當母國與地主國制度距離越遠時，企業在進行海外直接投資時會傾向合資之進入模式；(2)當企業國際化經驗愈豐富時，偏好採用獨資的方式進入國際市場；而家族企業對企業進入模式之直接效果並不顯著，但對制度距離與進入模式之關係產生干擾效果，本研究發現，當相同的制度距離下，多國籍企業為家族企業經營型態時，其偏好選擇合資，反之則偏好選擇獨資之進入模式。

關鍵詞：制度距離、家族企業、國際化經驗

Keywords：Institutional Distance、Family Business、International Experience

壹、緒論

台灣產業早期以進出口貿易經營為主，由於台灣內需市場不足加上近年來各國逐漸降低外國廠商進入障礙，使得台灣廠商開始於海外市場成立子公司或工廠。經濟部投審會委託中研院編撰之 2013 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告中統計，自 1996 年起，台商對其他海外地區投資金額緩步上升，並於 2000 年突破 50 億美元，但 2001 年國際經濟不景氣，以及 2007 年底的金融風暴，皆對台商海外投資造成衝擊。不過，台商對其他海外地區投資之衰退情況，已自 2011 年起出現改善跡象。2011 年，台商對其他海外投資金額達到 36.97 億美元，較 2010 年成長 30%；2012 年，台商對其他海外投資金額達到 80.99 億美元，較 2011 年成長 1.19 倍，並創下歷史新高；其數據呈現逐年增長的趨勢(如圖一)，表示國際化對台灣有相當的重要性。



圖一 我國自 1987 年至 2012 年，對其他海外地區及中國大陸投資金額變化
資料來源：經濟部投資審議委員會

企業國際化佈局之初始決策就是選擇該以什麼樣的方式進入海外市場，也就是進入模式之決策。進入模式牽涉到許多資源的投入，錯誤的進入模式可能導致廠商失敗，所造成的虧損往往是難以估計的，因此企業國際化時對於進入模式的選擇應該要十分謹慎。

而當企業進入國際市場時，會根據各種影響因素做出權變選擇。影響多國籍企業海外直接投資進入模式之因素包括外部及內部因素。外部環境因素是指一個國家的政治與法律因素、經濟因素、社會與文化因素等；而內部環境指的是不同企業的經營模式、營業規模、資產專屬性、國際化經驗等，外部及內部的因素皆會影響到國際市場進入模式的選擇(陳盛旺，2013)。

企業之外部環境會因企業所在之國家的體系或系統而有不同，不同的環境會造成制度距離上的差異。當企業之母國與地主國之文化、經濟、法律等環境差異越大則兩國的制度距離越大；反之，若母國與地主國之文化、經濟、法律等環境較為相似，其制度距離越小。此外，除了企業共同面對的外部環境與經濟因素外，企業本身的國際市場投資經驗也是影響企業選擇海外直接投資之進入模式的重要決策變數。在企業國際化的相關文獻一般認為，企業國際化進入模式與其本身累積之經驗和知識有密不可分的關係(台灣中小企業處)。另外，在東方國家特有的家族企業經營型態亦影響國際企業進入模式之選擇，普遍認為家族企業經營較為保守，較不願意冒太大的風險。

海外市場進入模式策略之適當與否將對企業日後經營績效產生重大影響。事實上，企業選擇海外市場進入模式時，除考量本身資源外，地主國環境因素，地主國法律規範，兩國文化距離差異，投資風險等因素，均對進入模式的選擇與經營績效之良莠產生顯著的影響。鑑於此，本研究將結合海外直接投資理論及制度理論建立整合性研究架構。本研究以台灣經濟新報之台灣電子產業為研究對象，探討企業外部環境因素—母國與地主國的制度距離、企業內部因素—企業國際化經驗和是否為家族企業經營型態；以及外部環境和內部因素的交互作用，如何影響台灣電子產業廠商海外直接投資進入模式之選擇。制度距離為企業國際化策略中的重要指標，制度距離對多國籍企業海外直接投資進入模式的影響為何？多國籍企業國際化經驗的高低如何影響進入模式的選擇？家族企業型態之多國籍企業對進入模式的影響為何？最後，多國籍企業的國際化經驗與家族企業之經營型態是否對制度距離與進入模式之間的關係產生干擾效果？

貳、文獻探討與研究假說

國際企業欲進行海外投資，首要考慮的即為海外市場進入模式之選擇，此係關係到其日後經營績效之良窳。本文將在此章節說明海外市場進入模式之定義，並將進入模式分為獨資(Wholly-Owned subsidiary)及合資(Joint Venture)兩種型態；將制度距離定義為「認知性(cognitive)、規範性(normative)和規律性(regulative)的行為」。並針對企業其本身之國際化經驗與東方國家特有之家族企業分別做說明，藉以瞭解制度距離、國際化經驗及家族企業如何影響多國籍企業海外直接投資進入模式之選擇。

一、進入模式

多國籍企業(Multi-national Enterprise, MNEs)在進行海外投資時，需要考量的因素相當多，其中進入模式即是企業首先面臨到的選擇，海外直接投資之進入模式的選擇是一項整體性的決策，其關係到了日後在不同的海外市場的資源投入、風險涉入及管理決策的問題，因此當廠商決定以某一種進入模式進入一海外市場以組織其在海外的各項活動時，這項決策案最終的決定便大抵影響了後續在該市場整體的計畫。所以，毫無疑問的，廠商的海外市場進入模式之決策的確與廠商日後海外活動的成敗息息相關(劉景賢，2001)。

(一)海外市場進入模式(Entry Mode)之定義

海外進入模式指的是跨國公司的產品、資本、技術、管理等生產要素進入其他市場途徑以及相關的法律制度安排。Anderson and Gatignon(1986)認為企業如欲將其企業功能拓展至母國之外的海外市場，必須選擇一最佳進入模式，對此計畫進行制度的安排(Institutional Arrangement)(劉家宏，2008)。Root(1987)定義進入模式是一種組織和

執行國際企業交易的方式，Hill, Hwang, and Kim (1990)指出進入模式是企業衡量其表現和許多環境變數的交易條件中所做出的進入模式選擇(麥嘉容，2002)。Bradley & Gannon(2000)指出市場進入模式泛指一切跟進入外國市場相關的要素都包含在進入模式之中(麥嘉容，2002)。國內學者李文煉(2010)定義海外市場進入模式係指公司在海外從事經營活動與業務功能的組織型態。由於公司在進行對外直接投資時受到各種不同因素的影響，所以其對進入模式的選擇會有不同的考量。表一為歷年學者對不同進入模式的分類整理：

表一 對外直接投資進入模式類型彙整表

研究學者	進入模式類型
Davidson (1980)	獨資、合資、授權
Kogut and Singh (1988)	併購、合資及海外直接建廠
Meyer (1998)	新設公司、收購、合資、合資收購
趙義隆等人 (1998)	獨資、合資
Pan and Tse (1999)	契約式經營、股權式經營、全資經營
Siripaisalpipat and Hasui (2000)	國際合資、新設公司
李文瑞 (2000)	獨資、合資
曾為忠等人 (2002)	高度涉入程度(獨資、多數股權合資)、低程度涉入(均等、少數股權合資、無股權型式)
Cheng (2006)	收購、棕地(brownfield)、新設公司

資料來源：李文煉(2010)

本研究採用李文瑞(2000)所分類之方式，將進入模式分為合資(Joint Venture)及獨資(Wholly-Owned subsidiary)。合資是指兩方以上透過合約協議於聯合控制下從事經濟活動，獨資則是由企業自行在海外購買設備、設立新廠、成立新銷售據點以進入國際市場，茲將合資及獨資其個別之優缺點及特質做以下分析：

合資模式適用於該企業不熟悉國外市場或其資源有限時，獨資則適用於該企業對國外市場熟悉、其擁有的跨國管理經驗豐富，且有較多的資源與能力。合資模式相較於獨資模式所承擔得風險相對較低，且合資可與合作夥伴共同承擔營運成本，獨資則必須自行負荷。然若獲利時，獨資則可獨享經營利益，且就管理面來說相對於合資容易。根據上述可歸納出，合資適用於當多國籍企業(MNEs)較不熟悉國外市場或其在國外市場有適合的合資夥伴時，而獨資則適用於當多國籍企業擁有較豐富的海外投資經驗或其在國外市場找不到適合之合作夥伴時。(國際企業管理方至民，2006)

二、制度距離

從事海外直接投資將會面臨到母國與地主國之間不同的制度環境，也就是國與國之間制度的距離。制度意指「一個社會的遊戲規則」(North, 1990)，或是「認知性(cognitive)、規範性(normative)和規律性(regulative)的行為」(Scott, 1995)。制度賦予社會行為的意義並帶來穩定性。根據制度理論，制度環境是決定廠商組織結構跟行為的主要因素(DiMaggio & Powell, 1983)。

每個國家的制度環境都由其不同的制度型態所組成，像是政策、規定，價值系統和教育體制等(Kostova, 1999)。根據以往有關制度的理論與文獻中，各個國家的差異就在於他們的制度環境((Kostova & Zaheer, 1999; Meyer & Rowan, 1977)。隨著多國籍企業在海外的營運擴展，他們必須跨越制度環境的差異，在承受不同制度壓力下維持營運(Xu & Shenkar, 2002)。例如，在新興市場的制度環境通常缺乏可靠的市場資訊，以及地主國家對企業經營會有較多的干預及制約；以上兩者都會對多國籍企業在地主國的經營帶來風險(Shige, 2004)。同樣的，來自高效法律系統(efficient legal systems)的投資者可能會發現，要正確與地主國的貪官污吏遊說以確保他們的契約是極為困難的；或者一些來自西方已開發國家的多國籍企業在將產品推銷到東方國家時可能會遭遇到很大的困難。

制度觀點最主要的宗旨在於組織會受到外部環境的影響迫使組織會採用類似的實務，使得組織彼此間變得越來越相似(異質同型，isomorphic)，事實上只有透過此一異質同型的過程，使得組織可以學得並保有組織的正當性跟存活(Kostova & Zaheer, 1999)。根據 Scott(1995)對制度的定義，Kostova(1996)發展衡量兩個國家認知性、規範性和規律性制度差異之構念，將此構念稱之為制度距離。認知性意指一國人民所共享的認知框架；規範性意指一國之人民的價值觀和規範；規律性則反應出特定國家既有的法律與常規。

多國籍企業(Multi-national Enterprise, MNEs)跨國營運時面對一個關鍵的議題乃是建立並維持在地主國環境的正當性，MNEs 在一國以上的國家營運，面對多元的制度環境，此時若地主國和母國有類似的制度環境，子公司會較易於被當地的消費者所接受，也較容易了解地主國的文化，配合當地的法律制度，從母公司成功的移轉策略性實務，例如，擴散新產品的資訊到有類似語言跟文化的國家是比較容易的。反之，制度距離越遠 MNEs 越不易建立起其在地主國的正當性，也不易移轉其策略性實務。例如對台灣 MNEs 而言，移轉其人力資源訓練規劃到西方國家可能就要比移轉到東方國家來的困難，此外，制度距離越遠則 MNEs 必須更全面性的調整學習以符合當地的制度環境要求，也就是廠商會面對更大的一個風險。地主國和母國在制度上若較為相似，新進的子公司將會更容易被當地所接受，公司會更瞭解地主國的文化也較容易配合當地的法律制度，因此要移轉來自母公司管理上的慣例成功機會也較高(Du, 2009)。

多國籍企業在進入海外市場時必須確認並了解地主國當地的制度，這是為了要避免可能的衝突，而當制度距離越大時衝突會越容易發生(Xu and Shenker, 2002)。為了彌補因制度距離較大而缺少的相關合法性等，企業可以與當地夥伴合作，因此當多國籍企業進入有較大制度距離的國家時，傾向選擇合資的進入模式，這個選擇代表著在內部較低的控制，以及合資雙方資源必需共享(Agarwal and Ramaswami, 1992; Anderson and Gatignon, 1986; Hill, C, W, L, Hwang, P, and Kim, W, C, 1990)。將制度距離所造成的風險最小化，並報答地主國合資夥伴所提供的當地知識。另外，Yiu & Makino(2002)研究發現當母國與地主國制度距離越大，相較於獨資，多國籍企業傾向選擇合資的進入模式。因此我們提出以下推論：

H1：當母國與地主國之間的制度距離越大，企業海外直接投資愈不傾向於採用獨資的進入模式。

三、國際化經驗

「國際化」的概念最早是從 Vernon(1966)的產品生命週期理論而來，當原為一企業創新且獨特的產品，隨著產業內企業間生產技術差距的縮小，企業會為了降低生產成本，而尋求到生產成本較低的地區生產，也隨著產品創新时期、成長期、成熟期、衰退期的生命週期，新產品的原創國會由出口國轉變成進口國，並認為廠商會進行國際化或者是國際貿易的目的，是為了替不同層次的技術尋找最合適的製造地點。黃秉德、于盈盈(2004)在探討台灣高科技廠商國際化過程中認為，廠商在本國以外的地方或國家從事有研究發展、生產、銷售等功能活動的行為即稱為國際化。蘇一貴(2008)的研究中定義國際化是一種多角化策略，廠商跨越區域與國際疆界，進入不同地理區域或海外市場之擴張，無論是銷售、製造或研究發展活動，都可稱為國際化。而企業先前在地主國的投資經驗所得到的好聲譽及顧客對品牌的認同感等，都將使得企業在當地成功的建立自己的品牌，透過國際化的過程與活動所累積的即是國際化經驗。

國際化經驗對企業來說是相當重要的資源，因為地理上的多角化，企業曾經有在不同國家的直接投資經驗，讓企業對於環境的變化比競爭者更加的敏感，能夠更快查覺到新市場的機會與威脅，而快速做出適當的決策。此外，國際經驗的累積，可以降低企業進入地主國的不熟悉感，因為它可以快速的吸收並適應新的經濟、政治、法律、文化環境(廖俊忠, 2009)。

因此進入任一個新國家，在對該地主國制度環境、國家文化等不熟悉的情況下，企業通常會以合資做為進入新國家為最佳進入模式，以減少投資風險，待企業累積許多跨國投資經驗後，根據企業對國際各國的了解，能快速因應環境變化，進而修改其營運方式，此時企業會偏好採用獨資作為進入模式。

Guillen 提到當企業初次或對不熟悉地主國進行海外投資時，在對該地主國制度環境、國家文化等不熟悉的情況下，基於企業知識取得極大化，企業可能會較偏好合資事業做為其進入模式，透過合資找到合作的夥伴共同管理，以此降低投資風險，分擔風險並學習經驗。待企業累積許多跨國投資經驗後，對國際各國的制度更加了解，能快速因應環境變化，對於投資決策會更加有信心，也更能承擔高風險涉入，進而修改其營運方式，此時企業會偏好採用獨資作為其進入模式的選擇。

張心怡(2009)的研究指出，當企業國際化經驗愈多，愈傾向以獨資經營的模式進入海外市場。國際化經驗對進入模式之選擇有重大影響，企業赴海外投資若已有豐富之投資經驗，傾向以獨資之進入模式。

因此我們提出以下推論：

H2: 當多國籍企業國際化經驗越豐富，其傾向選擇獨資之進入模式

四、家族企業

(一) 家族企業的定義

關於家族企業(Family Business)的界定，各國學者觀點並不一致，大多從家族成員涉入程度，包含：經營權、所有權、公司治理、經營績效等方面作認定。Handler(1989)依下列四種不同構面定義家族企業：(1)所有權與經營權(ownership-management)。(2)子系統間相互依賴或家族在企業中的涉入程度(interdependent subsystems or family involvement in the business) (3)世代間權力轉移。(generational transfer)。(4)多重條件(multiple conditions)。

以下就 Handler 分類之四個構面彙總國內外學者對家族企業的定義：

表二 家族企業的定義

構面一：所有權與經營權		
學者	年代	定義
Barry	1975	一個實質上只有單一家族的成員所控制的企業。
Barners and Herson	1976	具有控制力的所有權掌握在某一個或單一家族成員之手中。
Alcorn	1982	以利益為導向的獨資、合夥或公司組織。若部份股票公開上市，則該家族預同時擁有該組織實際經營權。
黃光國	1983	以一個或少數幾個有血緣關係的家族作為組織核心，其所有權與經營權合而為一的企業組織。
Dyer	1986	組織中有關所有權與經營權的決策被家族關係所影響。
Stern	1986	一個企業由一個或兩個家族的成員所擁有及經營。
陳定國	1986	由所有權、經營權及員工心態型為三個層面來界定家族企業。當一個企業的所有權有二分之一以上集中於一個血緣密切之家族成員手中時，稱之為「所有權型」的家族企業；當一個企業的經理以上職位有二分之一以上及中有一血緣親密之家族成員擔任時，稱為「經營權型」之家族企業；當一個企業的員工有絕對多數人的心態與行為都一致時，則稱之「心態型」之家族企業。
Lansberg, Perrou and Rogolsky	1988	單一家族在組織中不僅擁有所有權、亦擁有控制權。

構面二：家族成員涉入程度		
學者	年代	定義
Beckhard Dyer	1983	家族企業包括下列四個子系統：企業、家族、創業者、董事會。
Daris	1983	由家族和企業兩組織的互動，造成家族企業的獨特性。
陳榮貴	1984	同一家族成員，藉著持有企業或公司半數以上的股權控制企業之經營權，並且企業董事會三分之一以上的席位由同一家族所有。
構面三：世代間權利轉移		
學者	年代	定義
Churchhill and Hatten	1987	所謂家族企業是指家族中的年輕成員(將會)取代家族中年老成員(預期)情況。
Ward	1987	一個將會傳給下一代家族成員去控制經營的組織。
構面四：多重條件		
Donnelley	1964	所謂家族企業是具下列特性之組織： 1. 該企業至少與同一家族中的兩代有關。 2. 上述關係對公司政策及家族目標利益有相互影響。
Roseablatt, Demilk, Anderson and Fohnson	1985	家族企業預具備下述兩條件：企業中大部份的控制權與所有權屬於單一家族。該家族中至少有兩位成員進入高階經營團隊。
許士軍、陳光中	1989	由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，其共同持有股數占 50%以上，或即使低於50%但仍掌握控制權；企業高層主管中，至少有兩位屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內。

資料來源：吳沛珊（1998）

周行一、陳錦村與陳坤宏(1996)以(1)董事長與總經理為同一人、父子、兄弟與三等親以內之親屬，(2)三等親以內之親屬擔任董事總數一半以上的標準來區分家族企業。葉銀華(1998)以(1)所有家族成員(具配偶或三等親以內關係)，或其設立之投資公司控制集團核心公司股權比率超過10%且在董事會擁有席位，或(2)家族成員佔核心公司董事席位超過一半者稱之。

綜合上述所列舉之定義，可發現中外學者對於家族企業定義並無統一的想法，西方學者傾向以家族成員涉入程度觀點，而東方學者傾向以其本質觀點(林佳慧，2009)。依據葉銀華(1999)研究發現，台灣上市公司有76%為家族控股公司，其董事會有66.5%為家族完全掌握。即使企業的所有權不完全集中於家族手中，家族仍可透過間接持股或公司間交叉持股方式間接掌握相關子公司，並且指派家族成員於子公司擔任經理人或是董事，藉以維繫家族對於子公司的所有權與經營權之控制。由上可知，控制家族不僅對企業涉入持股，本質上也涉入經營企業(指派家族成員為經理人或董事)，以獲得公司股權以外的絕對控制權。

(二)家族企業之特色

受東方傳統思想影響，家族企業一直是國內企業的主要經營型態之一，他們視企業為家產的觀念表現於經營權及所有權上，藉由控制股權及董事會、監察人的席次來控管企業。以下將家族企業的特色分為優勢、劣勢以及對未

來的發展來討論。

家族成功要素其實可歸納出以下幾個要素：

(1)使命感成為原動力

因為從小自長輩處了解到企業的歷史與文化，因此企業家族後代比一般人擁有較高的使命感，會致力傳承企業，甚至努力將其企業發揚光大，而他們對企業的忠誠度較高，也有助於企業建立長期、穩定的顧客、供應商、金融機構關係，而這些都對家族企業的優異成績有一定的幫助。

(2)中央集權決策快速

家族企業的管理決策權通常都掌握在大家長手裡，形成決策只需要獲得家族共識及大家長同意，馬上可拍板定案，不須經由內部長官請示，即可快速決策也更能即時反應市場的變化。

(3)容易凝聚共識

因為家族血緣關係，所以家族成員間容易凝聚共識並建立一致的目標，而目標方向明確，使公司整體運作上就能更有效率且容易達成目標。

(4)意長期投資

家族企業共同的願望是希望企業能夠長久經營並能代代相傳，因此較願意做長期性的投資，而這對企業發展遠景也較有利。

(5)量身打造接班人

家族企業不僅對事業有長期性的規劃，也較注重下一代的培養，因此大部分家族企業會根據產業屬性，培養下一代往相同領域發展，也會要求他們必須具備管理知識，以便接掌企業，另外，上流社會交際應酬禮節文化，也是企業接班人們不可缺的課程。

家族式企業經營的事業資本在產權上帶有強烈的血緣、親緣和地緣性質，這種“三緣”使得企業產權在主題上具有濃厚的宗法性，主要表現為所有權和經營權的合二為一。企業主對企業的經營擁有絕對決策權，企業的重要部門均由家庭內部成員掌管，這種管理結構首先保證了經營主體有充分的經營自主權，做出的決策能更靈活的適應市場變化。其次，家族成員之間彼此信任感很強，幾乎不存在任何委托代理關係所產生的監督成本和代理成本問題。這種管理結構在創業初期對民營企業穩定發展非常有利，但當企業發展到一定階段以後，家族成員或發起股東的管理能力就很可能達不到企業成長的要求，從而限制了企業的進一步發展，甚至錯誤的決策會使企業毀於一旦。

李秋桂(2007)的研究指出家族企業在海外直接投資的決策不同於非家族企業。家族企業將所有的財富與時間投入營運之中，因此普遍被認為會選擇低風險之進入模式，被認為是風險趨避者，所以相較於非家族企業，家族企業更傾向選擇海外合資事業即風險性較低的合資進入模式。因此我們提出以下推論：

H3：當多國籍企業型態為家族企業時，愈不傾向採用獨資之海外投資進入模式。

五、國際化經驗影響制度距離與進入模式之關係

企業外部環境因素及內部資源條件對海外直接投資的進入模式之選擇上將產生交互作用。國際化經驗對制度距離與進入模式間之關係產生干擾效果。

當母國與地主國之間的制度距離越大時，即兩國的文化、政策、經濟等會差異越大，母國投資地主國的風險增加，因此母國往往會選擇較低風險涉入之合資模式。在劉峰旭、劉恆逸(2011)研究指出即使中國大陸對於外資多所限制，但有鑑於制度距離上的考量，台灣服務業廠商在國際化發展初期，會以制度距離較小的華人地區作為優先拓展目標，國際化經驗的多寡會影響企業在制度距離大時，對進入模式所做的選擇，國際化經驗越豐富，企業就能以過往的成功經驗複製或模仿到新的地主國，企業若是有在制度距離雷同的國家海外投資過，可能會因為熟悉而更有把握，因此選擇高風險涉入的進入模式。由此推論，企業國際化經驗豐富時，對制度距離與進入模式都有正向的影響。

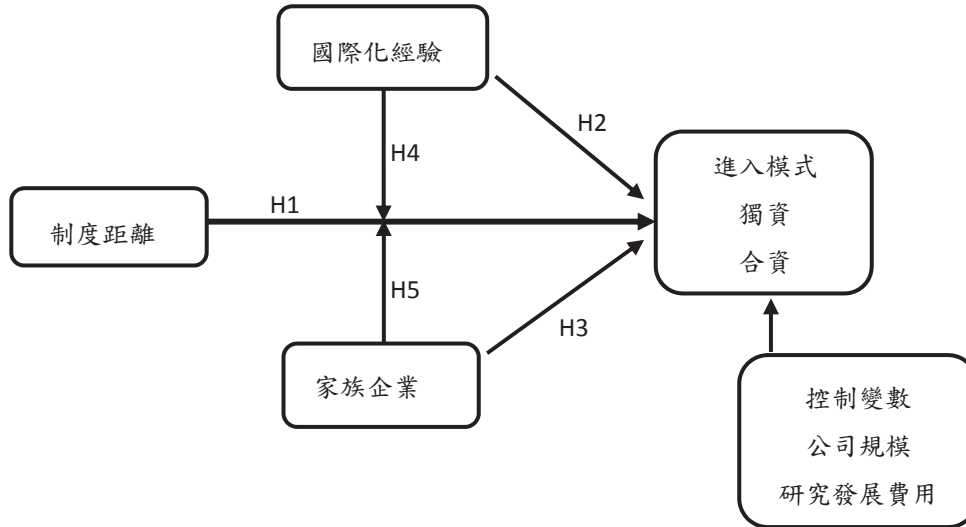
H4：企業之國際化經驗將弱化制度距離與獨資進入模式間之負向關係。

六、家族企業影響制度距離與進入模式之關係

當企業進入國際市場的制度距離越大，海外直接投資成敗的不確定性會越高，對企業來說須考量的投資風險就越大，因此企業會傾向採取合資型態進入國際市場，以降低投資風險。當家族企業被認為是風險趨避者時，海外直接投資的制度距離越大，家族企業會傾向採用合資型態進入國際市場，和合作夥伴共同分擔投資風險，將風險降低。家族企業的經營型態將對制度距離與進入模式之關係產生干擾效果。

H5: 家族企業之經營型態會加強制度距離與獨資進入模式間之負向關係

本研究探討制度距離、國際化經驗以及家族企業如何影響多國籍企業海外直接投資進入模式之選擇，另外，企業外部環境因素及內部資源條件對海外直接投資的進入模式之選擇上將產生交互作用。國際化經驗及家族企業對制度距離與進入模式間之關係產生干擾效果。再者，也加入了控制變數，分別為公司規模以及研究發展費用率。架構圖如下。



圖二 研究架構

資料來源：本研究自行整理

參、研究方法

本章所要說明的內容為研究對象及研究期間，接著建立研究模型並定義模型中的變數及其衡量方式，我們使用統計軟體 SPSS21 進行數據分析，詳細內容如下：

一、研究對象與資料來源

本研究之研究對象以台灣經濟新報(TEJ)中之上市櫃電子產業廠商為研究對象，探討台灣電子產業面臨到不同國家之制度距離，以及廠商的國際化經驗或家族企業經營型態，對多國籍企業選擇進入模式之影響為何。得到之樣本資料數共有 14,989 筆投資案，且分佈於美國、香港、日本、新加坡、中國、荷蘭、馬來西亞、韓國、德國、泰國、英國、汶萊、巴西、澳洲、愛爾蘭、越南、加拿大、菲律賓、墨西哥、捷克、印度、法國、塞席爾、印尼、南非、巴哈馬、貝里斯、巴拿馬、波蘭、丹麥、智利、比利時、紐西蘭、阿根廷、匈牙利、史瓦濟蘭、澳門、塞爾維亞、俄羅斯、瑞士 40 個國家。其中以美國樣本數最多為 4,353 個，佔總樣本比率為 29.04%，其次為香港共 2076 個，佔總樣本的 13.85%。

表三 各國家占總比例數

國家別	樣本數	百分比	排序	國家別	樣本數	百分比	排序
美國	4353	29.04%	1	法國	61	0.41%	22
香港	2076	13.85%	2	塞席爾	55	0.37%	23
日本	1685	11.24%	3	印尼	50	0.33%	24

新加坡	1114	7.43%	4	南非	48	0.32%	25
中國	808	5.39%	5	巴哈馬	44	0.29%	26
荷蘭	732	4.88%	6	貝里斯	34	0.23%	27
馬來西亞	583	3.89%	7	巴拿馬	27	0.18%	28
韓國	484	3.23%	8	波蘭	27	0.18%	29
德國	455	3.04%	9	丹麥	24	0.16%	30
泰國	426	2.84%	10	智利	24	0.16%	31
英國	303	2.02%	11	比利時	23	0.15%	32
汶萊	276	1.84%	12	紐西蘭	23	0.15%	33
巴西	197	1.31%	13	阿根廷	21	0.14%	34
澳洲	168	1.12%	14	匈牙利	16	0.11%	35
愛爾蘭	161	1.07%	15	史瓦濟蘭	12	0.08%	36
越南	138	0.92%	16	澳門	7	0.05%	37
加拿大	127	0.85%	17	塞爾維亞	4	0.03%	38
菲律賓	117	0.78%	18	俄羅斯	3	0.02%	39
墨西哥	106	0.71%	19	瑞士	1	0.01%	40
捷克	99	0.66%	20	合計	14989	100.00%	
印度	77	0.51%	21				

資料來源：本研究自行整理

表四 各地主國與進入模式交叉分析

國家		進入模式										
		中國	丹麥	巴西	日本	加拿大	史瓦濟蘭	匈牙利	印尼	印度	汶萊	荷蘭
合資	樣本	405	0	69	536	41	0	16	34	30	33	21
	比例	0.027	0	0.004	0.035	0.002	0	0.001	0.002	0.002	0.002	0.001
獨資	樣本	403	24	128	1149	86	12	0	16	47	243	40
	比例	0.027	0.001	0.008	0.076	0.005	0.001	0	0.001	0.003	0.016	0.002
總合		808	24	197	1685	127	12	16	50	77	276	61

資料來源：本研究自行整理

表四 各地主國與進入模式交叉分析(續)

國家		進入模式										
		波蘭	俄羅斯	南非	美國	英國	香港	泰國	紐西蘭	馬來西亞	捷克	荷蘭
合資	樣本	0	0	48	1531	91	482	265	0	175	1	35
	比例	0	0	0.003	0.102	0.006	0.032	0.017	0	0.011	0.000	0.002
獨資	樣本	27	3	0	2822	212	1594	161	23	408	98	697
	比例	0.002	0.000	0	0.188	0.014	0.106	0.010	0.001	0.027	0.006	0.046
總合		27	3	48	4353	303	2076	426	23	583	99	732

資料來源：本研究自行整理

表四 各地主國與進入模式交叉分析(續)

國家 進入模式		智利	菲律賓	越南	塞席爾	新加坡	瑞士	墨西哥	德國	澳門	澳洲	韓國
		合資	樣本	0	46	47	0	398	0	22	111	0
	比例	0	0.003	0.003	0	0.026	0	0.001	0.007	0	0.003	0.020
獨資	樣本	24	71	91	55	716	1	84	344	7	119	179
	比例	0.0016	0.004	0.006	0.003	0.047	0.000	0.005	0.023	0.000	0.008	0.012
總合		27	24	117	138	55	1114	1	106	455	7	168

資料來源：本研究自行整理

表四 各地主國與進入模式交叉分析(續)

國家 進入模式		巴哈馬	巴拿馬	比利時	阿根廷	塞爾維亞	愛爾蘭	貝里斯
		合資	樣本	14	3	0	0	4
	比例	0.001	0.000	0	0	0.000	0.001	0
獨資	樣本	30	24	23	21	0	147	34
	比例	0.002	0.001	0.001	0.001	0	0.010	0.002
總合		44	27	23	21	4	161	34

資料來源：本研究自行整理

二、研究期間

本研究以台灣經濟新報中的電子產業廠商為對象，以 2008 年到 2013 年間電子產業廠商的海外直接投資為研究樣本。

三、變數定義與衡量

本論文以制度距離、國際化經驗與是否為家族企業為自變數，合資(Joint Venture)及獨資(Wholly-Owned subsidiary)進入模式當作應變數，探討制度距離的大小、國際化經驗程度及是否為家族企業如何影響多國籍企業海外直接投資進入模式之選擇，茲將各變數之定義說明如下：

(一)進入模式

市場進入模式是指公司在選定目標市場之後，進入目標市場時所使用的方式。本研究之進入模式將以直間接持股率作為劃分基準，合資(Joint Venture)意指多國籍企業海外直接投資擁有 95%以下之股權，獨資(Wholly-Owned)則指海外直接投資擁有之股權高於 95%。合資企業編碼為 0、獨資企業則編碼為 1。

(二)制度距離

制度提供了一個國家的法律、經濟和社會體制的安排，決定了商業活動中的交易和協調成本以及創新活動的程度。不同國家在制度環境上的差異形成了制度距離，制度距離引發了跨國投資的風險，增加了跨國經營的成本。

本研究使用世界銀行治理指標衡量制度距離，此一資料來源整合多元的問卷機構、非政府組織和國際組織的調查資料。我們使用 2008-2013 年世界銀行的治理指標衡量台灣和地主國的制度距離。沿用 Du(2009)的做法，本研究以「政府效率性」、「規律性品質」和「法律規則」來操作制度距離中的規律性；此外，以「發言權及可歸責性」、「政策穩定性及沒有暴力」和「對腐敗的控制」來操作制度距離中的規範性和認知性。

(三)國際化經驗

國際化經驗指的是企業在母國以外的市場進行投資所獲得的經驗知識，使企業得以領略較靈活的管理技巧進行下一次的進入模式決策。本研究採用多國籍企業海外投資之「是否有到相同國家投資」作為其國際化經驗指標。「是否有到相同國家投資」的編碼依據該企業在 2008 年前是否有到相同國家進行投資，有則編碼為 1，沒有則編碼為 0。

(四)家族與非家族企業

對於家族企業的定義，東西方學者有不同的解釋。西方學者傾向以家族成員涉入程度觀點，而東方學者傾向以本質觀點(林佳慧，2009)。家族企業的特徵在於少數幾個家族為企業的主要股東，同時在該家族裡至少有兩位成員同時或者曾經直接涉入企業的經營權(Barnes & Herson, 1976; Roseblatt et al., 1985; Stern, 1986)。家族企業一方面須透過取得董事席次來鞏固所有權，另一方面必須實際參與企業經營 並將經營權傳給下一代(Handler, 1994; 葉匡時與操禮芹，1996)，才能維持家族對企業的控制。

本研究採用台灣經濟新報資料庫 (TEJ) 1. 家族控股型態、2. 共治型態、3. 公股主導型態、4. 專案經理人型態作為定義標準，若為家族控股型態則編碼 1，若為其餘三種型態(共治型態、公股主導型態、專案經理人型態)則編碼為 0。

(五)控制變數：

1. 公司的規模：本研究以員工人數衡量廠商規模之大小，若員工人數越多，表示其公司規模較大，相對之下較有能力去承擔風險，所以可能選擇獨資之進入模式。

2. 研究發展費用率：公司所使用之研究發展費用越高表示該公司著重研發，所以可能會選用獨資為進入模式以防夥伴的投機行為。其計算方式為：研究發展費用率%=研究發展費/營業收入淨額*100。

四、研究模型建立

二元邏輯斯迴歸分析法用於建立一個自變數和兩個應變數有依存關係的情況，本論文利用二元邏輯斯迴歸分析法探討制度距離、家族企業和國際化經驗與進入模式之選擇的關係，並進行實證分析與檢定。而其關係式可以表示如下：

$$\log\left(\frac{\pi_j}{\pi_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_2 + \beta_5 X_1 X_3 + \beta_6 X_4 + \varepsilon$$

X1：表示制度距離

X2：表示多國籍企業之國際化經驗

X3：表示多國籍企業是否為家族企業型態

X4：表示廠商規模

其中，其中， π_i =合資進入模式的發生機率， π_j =獨資進入模式的發生機率

肆、實證結果與分析

本研究的目的是在於制度距離、國際化經驗及家族企業對於海外直接投資進入模式之影響，並將國際化經驗以及家族企業做為制度距離與進入模式間的調節效果。以下敘述資料分析方法，另外還驗證各變數對跨國企業之進入模式的影響效果，最後說明各驗證資料的結果如下。

一、資料分析方法

利用二元邏輯斯迴歸(Binary Logistics Regression)模型，分析各項因素對進入模式之影響。二元邏輯斯迴歸(Binary Logistics Regression)主要驗證制度距離、國際化經驗及企業型態各變項因素對進入模式的影響，及國際化經驗與企業型態(家族企業)對制度距離與進入模式的關係之調節效果。

二、研究結果

本研究以二元邏輯斯迴歸(Binary Logistics Regression)模型來驗證相關假說，其結果整理如表七。

(一)迴歸分析

表五 各變項對進入模式之影響

	Model 1		Model 2		Model 3	
	估計值	顯著性	估計值	顯著性	估計值	顯著性
研究發展費用率	.046	***	.045	***	.047	***
公司規模	.003		.009		.008	
制度距離			-.103	***	.142	*
家族企業			.022		.836	***
國際化經驗			.182	***	.090	
國際化經驗*制度距離					.057	
家族企業*制度距離					-.629	***
2LogLikelihood	18622.879		18579.629		18393.968	
COX&SnellR ²	0.014		0.017		0.029	

資料來源：本研究自行整理

本研究於 Model 1 中放入了「研究發展費用」及「公司規模」作為控制變數，Model 2 中加入「制度距離」、「家族企業」、「國際化經驗」三項主要影響因素。Model 3 中本研究放入「家族企業*制度距離」、「國際化經驗*制度距離」分析企業外部環境因素與內部因素在進入模式的選擇上是否存在干擾效果。

Model 1 結果顯示「研究發展費用」為正向且效果顯著，表示當研究發展費用越高，企業越傾向使用獨資作為其海外投資進入模式；此外「公司規模」對進入模式的影響則不顯著。

(二)制度距離之影響效果

由表的 Model 2 得知「制度距離」的迴歸係數顯示為負($\beta = -0.103$)且效果顯著($P < 0.001$)。此結果顯示當母國與地主國之制度距離越大時，多國籍企業不傾向採用獨資的海外市場進入模式，而會選擇風險涉入程度較低的合資模式，支持假說一的主張。

(三)國際化經驗之影響效果

在 Model 2 中，「國際化經驗」的迴歸係數估計值為正($\beta = 0.182$)且達顯著水準($P < 0.001$)，表示當國際化經驗越豐富時，企業會越傾向選擇獨資、高風險涉入的進入模式。此結果與假說二的主張相符。

(四)家族企業影響效果

Model 2 中經營型態的迴歸係數為正但未達顯著水準($P > 0.1$)，顯示家族企業的經營型態對企業海外投資進入模式的選擇並無直接的影響。假說三未獲支持。

(五)國際化經驗之調節效果

在 Model 3 中，「國際化經驗*制度距離」的迴歸係數為正($\beta = 0.057$)但未達顯著水準，表示雖然國際化經驗越豐富且制度距離越大時，企業會傾向獨資的進入模式，但此效果不顯著，所以國際化經驗對制度距離與進入模式之關係並沒有明顯的干擾效果。

(六)家族企業之調節效果

在 Model 3 中，「家族企業*制度距離」的迴歸係數顯示為負($\beta = -.629$)且效果顯著($P < 0.001$)，表示在相同的制度距離下，家族企業的經營型態使得企業較不傾向使用獨資的進入模式。家族企業顯著影響制度距離對海外直接

投資進入模式的影響。同時考慮制度距離和家族企業的經營型態時，當企業為家族企業時，較保守不願意冒風險，強化了制度距離與獨資進入模式間的負向關係。本研究假說五獲得支持。

伍、結論

本研究的研究問題假說，在前面幾章節已有充分的論述及介紹，此章節針對本研究的結果一一做出結論。

一、制度距離

由實證結果可得知，制度距離越大的情況時，企業在進行海外直接投資時，不傾向採用獨資之進入模式，故在進入海外市場時會傾向合資，因此，支持假說 H1。當母國與地主國之間的文化、政治、法律、經濟等差異越大，對多國籍企業而言在不熟悉的海外市場進行投資時，其寧可選擇合資模式與他人共同承擔風險而不願選擇獨資，Xu 和 Shenker 在 2002 年提出：若有較大的規範性距離和規律性距離時，多國籍企業會傾向選擇最低涉入之進入模式，制度距離愈小則會傾向選擇有較大控制權之進入模式；此主張與本研究的實證結果不謀而合。制度距離的大小將影響多國籍企業海外直接投資進入模式之決策。

二、國際化經驗

海外投資所投入的成本龐大，而進入模式的選擇又是海外投資的成敗關鍵因素，因此國際化經驗的累積就顯得更為重要，是進入新國家的參考依據，過往的經驗往往會影響企業對進入模式的選擇，若有豐富的經驗，也能在錯誤時有良好的應變能力與退場機制，國際化經驗對企業的海外擴展是重要的影響因素。當一家多國籍企業其海外投資經驗豐富，其在做決策時會更有信心，也較願意冒險，因此傾向選擇高風險之獨資進入模式。

三、企業型態

本研究證實結果發現，如 Model2 所示，家族企業的 β 之估計值為 0.22 的正向關係，但不顯著，此結果表示單看是家族企業並沒有直接影響海外投資進入模式的選擇，其干擾效果並不明顯。本研究對象為 2008 年到 2013 年度上市電子產業上市公司，因此證實結果推論只限於上市公司。因此未來研究可擴大研究期間或擴大研究對象（其他產業），以增加研究的效果及證實結論一般化。

四、國際化經驗之調節

在先前的推論中，本研究假設國際化經驗會在制度距離與進入模式之間產生正向干擾，但此結果顯示國際化經驗並不是主要影響制度距離與進入模式之間的因素，當制度距離大時，企業傾向選擇合資的進入模式，以降低風險，其原因可能在制度距離較大的國家所選擇的進入模式需要考慮的因素更多，即使國際化經驗豐富，也很難將成功經驗複製到制度距離較大的國家，能夠參考的依據不多，企業通常對進入模式選擇會趨於保守，國際化經驗在制度距離大時，並不會增強其信心，所以並不會影響進入模式的選擇，這可能是國際化經驗在制度距離與進入模式之間無法產生干擾的原因。

五、企業型態之調節

雖然本研究的實證結果顯示家族經營型態對多國企業海外直接投資進入模式決策並無直接影響，但家族經營型態卻對制度距離與進入模式的選擇有顯著的干擾效果；家族經營型態強化制度距離與獨資模式間的負向關係。當企業為家族企業時，較保守不願意冒風險；故在相同的制度距離下，家族企業進入海外市場時傾向使用合資的進入模式。

六、研究貢獻

一家企業國際化佈局之初始決策就是選擇該以什麼樣的方式進入海外市場，當企業進入國際市場時，會根據各種影響因素做出權變選擇，過去研究大多探討文化距離影響多國籍企業進入模式，不過除了文化距離外，多國籍企業在進行海外投資時，地主國環境因素，地主國法律規範，兩國認知規範等制度環境的差異也顯著影響進入模式與經營績效之良莠。此外，企業內部資源，經營型態等因素在多國籍企業進入模式的選擇上亦扮演重要角色。本研究以台灣企業海外投資中扮演最重要角色的電子業研究對象，同時探討企業外部環境因素——母國和地主國的制度距

離和企業內部因素—國際化經驗及是否為家族企業之經營型態對企業進入模式影響。研究發現除企業外部環境因素和企業內部因素對多國籍企業海外直接投資的進入模式有顯著的影響效果外，在進入模式的選擇上，外部環境和內部因素存在交互影響效果。

七、研究限制

本研究利用台灣經濟新報資料庫（TEJ）進行資料收集，以資料庫數據為參考依據，其他研究者可將年限範圍擴大，並將針對電子產業的類別加以分析，例如：半導體、光電業、電腦周邊、電子零組件…等。除此之外，除了參考資料庫數據外，可以以訪談方式深入了解產業經營者之想法，使研究的考量要素更加周全。

參考資料

中文參考文獻

1. 方至民，國際企業管理：建構全球營運優勢
2. 吳沛珊，1998，家族企業中企業主對專業經理人之信任評估及行為導向-從家族企業組織結構特徵的觀點探討
3. 李文煉，2010，台灣製造業對外直接投資進入模式之決定因素
4. 李文瑞，2000，策略聯盟類型與績效影響因素之研究，中山管理評論，8(2)，273-302
5. 李秋桂，2007，CEO 特質、所有權型態對廠商國際化程度與績效間之干擾效果-以台灣中小企業為例 銘傳大學國際企業學系碩士班學位論文
6. 周行一、陳錦村與陳坤宏，1996，家族企業、聯屬持股與公司價值之研究，中國財務學刊，第四卷，第 1 期：115-139
7. 林佳慧，2009，「角色鑲嵌及接班資源掌握：台灣家族集團的跨時分析」義守大學管理研究所碩士論文
8. 張心怡，2009，中國大陸企業海外投資進入模式影響因素之研究-基於企業層級資料的實證研究
9. 陳盛旺，2013，失敗的市場進入模式導致企業潰敗 - 以交易成本觀點探討之，臺灣大學經濟學研究所學位論文
10. 麥嘉容，2002，零售商在大陸市場的進入模式
11. 黃秉德，于盈盈，2004，台灣廠商國際化過程與組織資源能力形成之研究—以宏碁電與台積電為例
12. 經濟部投資審議委員會，2013 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告
13. 葉匡時、操禮芹，1996，家族企業接班過程之網絡分析，管理科學學報。
14. 葉銀華，1998，家族控股集團與股票報酬共變性之實證研究，臺大管理論叢，第 9 卷，第 1 期：頁 25-49
15. 葉銀華，1999，家族控股集團、核心企業與報酬互動之研究-台灣與香港證卷市場之比較，管理評論，第 18 卷第 2 期：57-90。
16. 廖俊忠，2009，整合電子商務平台與搜尋引擎行銷之研究—以中小外銷企業為例
17. 劉家宏，2008，國際經驗與企業海外進入模式
18. 劉峰旭、劉恆逸，2011，「台灣連鎖服務業國際化策略之研究」，中華管理評論，第 14 卷，第 3 期，2011 年 8 月。
19. 劉景賢，2001，聯合分析法在廠商決策之應用-以海外進入模式的選擇為例中國生產力中心，連鎖加盟國際化策略報告
20. 蘇一貴，2008，台灣咖啡連鎖業國際進入策略之研究-以 85 度 C 為例

英文參考文獻

1. Agarwal and Ramaswami. (1992), S,N, (1992), "Choice of foreign market entry model: Impact of ownership, location and internalization factors", Journal of International Business Studies,23 (1):1-27

2. Anderson and Gatignon. (1986). Modes of Foreign Entry:A Transaction Cost Analysis and Proposition.1-26
3. Barnes,L.B.,&Hershon, S. A.(1976). “Transferring power in the family business.”*Harvard Business Review* 53(4):105-114.
4. DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism andCollective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, 147-160.
5. Du, Y.(2009), Institutional Distance and Location Choice of Multinational Enterprises, working paper.
6. Guillen, M.F.(2003). “Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: Wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No.2, 185-198.
7. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
8. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3): 257-276.
9. Hill CWL, Hwang P, Kim WC (1990). *Strategic management journal*
10. Kostova, T. (1996). Success of the transnational transfer of organizational practices withinmultinational companies Minneapolis: University of Minnesota.
11. Kostova, T., &Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity:The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review* 24, 64-81.
12. Meyer, Jonh W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formalstructure as myth and ceremony. John W. Meyer & W. Richard Scott.Organizational environments: Ritual and Rationality. Newbury Park: SagePublications, 21-44
13. North, D. C. (Ed.). (1990). Institutions, institutional change and economic performance *CambridgeUniversity Press*.
14. Scott, W.R. ed. (1995).*Institutions and Organizations*: SAGE.
15. Shige, T.I.C.M.C. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal* 25, 1027-1043.
16. Vernon, R. (1966) International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207.
17. Xu, D., and Shenkar, O.,(2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27 (4), 608-618.
18. Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization science*, 13(6), 667-683