

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與研究分析。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 年國內傳統產業的次級資料分析，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。
- 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。
- 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。

關鍵詞：產傳集團企業、進入模式、家族控制、經營績效

The effect of entry mode on organizational performance for Taiwan traditional industries Business Groups - family-control as a moderator

Student: Jeng-Fung, Tsai

Advisor: Dr. Ying-Jiuan, Wong

Institute of Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

Previous studies on enterprise groups were generally focus on diversity, corporate governance and operating performance. Most research topics were on enterprise groups' shareholding, organization structure and social institution which might affect enterprise groups operation. Some have investigated into foreign entry mode, and they tend to focus on corporate cases or industry leaders. As the Taiwanese enterprise groups' economic influence grows and investment amount in China reaches over 70% of totally foreign investment, entry mode selection becomes essential to enterprise groups' future operating performance. Since Taiwanese enterprise groups are mostly family-control, family-control interference on the relationship of foreign entry mode and operating performance is needed to be understood and analyzed.

By analyzing secondary data of Taiwanese conventional industries from 2005 to 2010, Empirical results are summarized as follows :

1. The enterprise groups whom applied sole entry mode have better operating performance in Chinese market than those of joint venture entry mode.
2. Family-control enterprise groups have better operating performance in Chinese market than those of non-family control.

3. Of those enterprise groups whom applied different entry modes, Family-control has a positive interference on operating performance in Chinese market.

Key words : conventional enterprise groups 、 entry mode 、 family-control 、 operating performance

第一章 緒論

受限於我國天然資源貧瘠及經濟發展趨於成熟，台灣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。本章共分三節，第一及第二節分別闡述及介紹本研究之背景、動機與本研究之目的、第三節說明本研究之流程。

第一節 研究背景與動機

自 1980 年起，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(1972 Stopford & Wells、1982 Davidson、1999 Palenzuela & Bobillo)，綜上所述構成本研究之研究動機。

第二節 研究目的

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。對欲採拓展海外市場，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(1986 Porter；2006 Peng & Delios)。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(2010 鍾喜梅)。所以對於勞力密集型的傳產企業，赴大陸投資更成為海外投資之首選。

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	金 額
1	中國大陸	38,866	108,440,190
2	加勒比海英國屬地	2,010	22,751,226
3	美國	4,561	10,773,110
4	新加坡	414	5,530,191
5	香港	1,011	3,466,712
6	越南	408	3,224,726

註：1. 中國大陸含依 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數及金額。

2. 加勒比海英國屬地含開曼、維京群島等。

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數及金額。(*為含補辦件數與金額)

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

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。

集團企業經營成果構成了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，如：洪淑玲(2006)集團企業董事網絡連結關係對經營績效之影響、劉怡青(2007)集團企業股權結構與多角化程度對財務風險之影響-董事會連結關係的中介效果等。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，如：林勇斌(2002)台灣集團企業在大陸的投資-以台塑集團為例、李華洲(2004)台商進入中國大陸市場投資策略之比較研究-以深圳基益公司與蘇州可成公司為例、洪玉真(2004)海外投資行為與經營績效之研究-以臺灣金屬加工業為例等。

為了解台灣傳產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。綜上所述，本研究之目的歸納如下：

- 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其分子公司在海外市場(大陸)經營績效之影響。
- 三、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，是否具干擾效果。

第三節 研究流程

本研究共分為五大章，內容簡述及架構圖(圖 1-3-1)如下：

一、緒論：

本章敘述與說明本研究背景與動機、目的與流程及所探討之著重點。

二、文獻探討：

本章探討過去的文獻，有關國際市場進入模式、集團企業、家族控制、經營績效之相關文獻。

三、研究方法：

本章說明研究樣本來源，提出假說推論及對各變數進行說明，再依

各假說建立研究架構圖。

四、實證結果與分析：

本章對研究樣本的屬性分析進行描述，以統計分析來驗證本研究之假說，同實說明分析結果。

五、結論：

根據實證結果對研究假說進行歸納與整理，說明本研究之限制及提出相關建議。



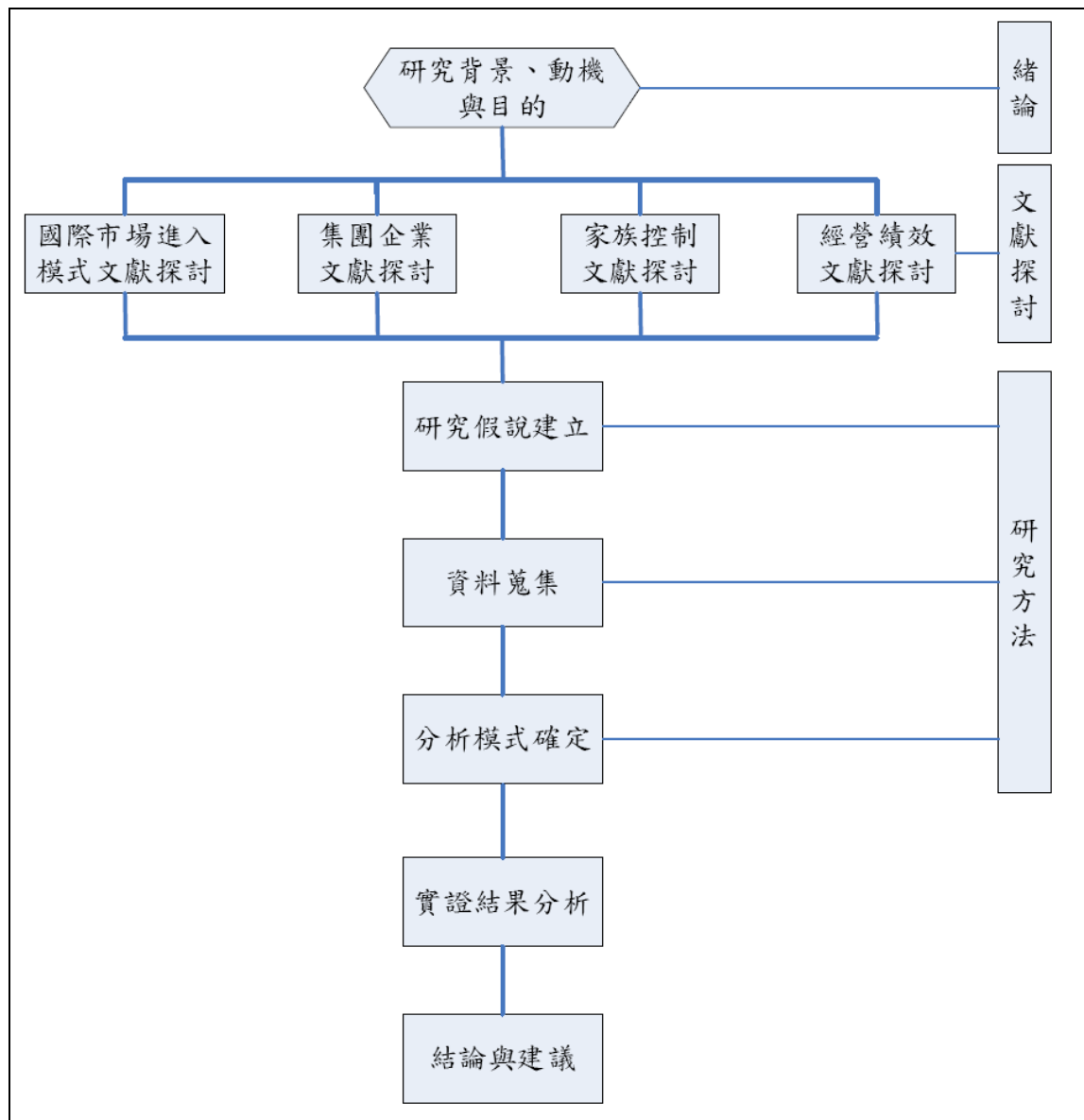


圖 1-3-1 研究流程圖

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)。台灣地區集團企業研究。台北市：中華徵信所。
4. 中華徵信所(2003)。台灣地區集團企業研究。台北市：中華徵信所。
5. 中華徵信所(2005)。台灣地區集團企業研究。台北市：中華徵信所。
6. 中華徵信所(2010)。台灣地區集團企業研究。台北市：中華徵信所。
7. 中華徵信所(2011)。台灣地區集團企業研究。台北市：中華徵信所。
8. 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。
9. 司徒達賢(1995)。策略管理。台北：遠流出版社。
10. 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。
11. 吳萬益(1996)。台美日企業在台灣及大陸企業經營環境及競爭策略之研究。台大管理叢書，第 7 卷第 1 期，49-84。
12. 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。
13. 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。
14. 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。

15. 李文瑞、曹為中、詹雪蘭、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 卷，1-32。
16. 李文瑞、黃啟瑞、胡秀華、陳律睿、謝芬蓉（2009）。CEO 特質及廠商特性對海外市場進入時機與進入模式之影響—台商赴中國投資之實證分析。中華管理評論，第 12 卷第 4 期，1-24。
17. 林彩梅(1994)。多國籍企業論。台北市：五南書局。
18. 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。
19. 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。
20. 林寶人(2010)。台灣上市櫃家族企業與公司績效。會計學報 11 月，第 3 卷第 1 期，53-82。
21. 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。
22. 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。
23. 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。
24. 范揚松（1998）。家族企業的病理分析，現代管理月刊，第 126 期，18-23。
25. 姚慧玉(1987)。本省中小企業與家族企業關係之研究。台北：英美出版社。
26. 洪嘉瑜(2002)。自由化與企業集團化的趨勢。台灣社會研究季刊，9 月第 47 期，33-83。
27. 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。
28. 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。

29. 陳宗成、簡金成(2007)。台灣企業及其轉投資中國公司股權結構對經營績效與財務結構之影響。財務金融學刊，第 15 期，113-145。
30. 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。
31. 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
32. 張重昭(1990)。技術密集企業之競爭策略發展政策與管理制度。台北市：中國經濟企業研究所。
33. 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。
34. 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。
35. 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。
36. 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。
37. 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。
38. 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。
39. 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。
40. 廖秀梅(2003)。董事會結構特性與公司績效關係之研究—探討台灣家族控制企業因素的影響。國立臺北大學會計學系博士論文。
41. 葉銀華(1998)。家族控股、董事會組成與經營績效-台灣家族企業管治機制之研究。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
42. 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。

43. 簡上智 (1995)。家族企業上市後股權結構變動對企業經營績效影響之研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
44. 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。
45. 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。
46. 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 cost analysis 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. Berle, A. A. and C. G. Means.(1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Commerce Clearing House.
6. Carsrud, A.L.(1994). Meanderings of A Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating A Family Business Program, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, USA.
7. Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal* , 7(5), 437-458.
8. 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.
9. 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.
10. Davidson, W.H. (1982). *Global Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.
11. Donnelley. R.G.(1964). The Family Business . *Harvard Business Review*, 42, 93-105.
12. Douglas, Susan P. (1983). Examining Performance of U.S. Multinationals In Foreign Market, *Journal of International Business Studies*. London, vol14, issue3, 51-63.

13. Dyer, W. G. J.(1986). Cultural Change in Family Firms: Understanding and Managing Business and Family Transitions. Jossey-Bass, San Francisco.
14. Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, 4, 93–130.
15. 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.
16. Hoopes, D. G., and Miller, D. Ownership(2006). Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review*, 19(2), 89-101.
17. Johanson, J and Vahlne, J.E.(1990).The Mechanism of Internationalization,*International Marketing Review*,7,4, 11-24.
18. Johnston, S., and Mcslevey, L.(1998).Stable shareholdings and Japan's bubble economy :An historical overview. *Strategic Management Journal*,19(11),1101-1107.
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. Maignan, I., Lukas, B.A. (1997). Entry Mode Decisions: The Role of Managers' Mental Models. *Journal of Global Marketing*, 10(4),7-22.
23. Malnight, T. W(1995).Globalization of an ethnocentric firm : An evolutionary perspective. *Strategic Management Journal*,16,119-141.
24. Miller, Danny (1988). "Relating Porter's Business Strategies To Environment

- and Structure: Analysis And Performance Implications,” *Academy of Management Journal* , 31, 280-308.
25. 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.
 26. 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.
 27. Pan, Y. & Chi, P.S.K.(1999). Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. *Strategic Management journal*, 20, 359-374.
 28. Pan, Y , Li, S. & Tse, D.K.(1999). The Impact of Order and Model of Market Entry on Profitability and Market Share, *Journal of international Business studies*, 83-103.
 29. Peng, M. W. (2003). Family Ownership and Control in Large Firms: The Good, The Bad, The Irrelevant - and Why? *William Davidson Institute, Working* , 840 .
 30. Peng, M. W. & Delios, A. (2006). What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective. *Asia Pacific J Manage*, 23, 385-405.
 31. Porter,M.E. (1986) .Competition in Global Industries : A Conceptual Framework, *Harvard Business School Press*, 15-60.
 32. 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.
 33. Shleifer, A., and Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance.*Journal of Finance*, 52, 737-783.
 34. Sirmon, D. G., and Hitt, M. A.(2003). Managing Resources : Linking Unique

- Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-359.
35. Stopford, J., Wells, L. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Book.
 36. Strachan, H. (1976). *Family and Other Business Groups In Economic Development: The Case of Nicaragua*. New York: Praeger.
 37. Van de Ven, Andrew H., Diane L. Ferry(1980). *Measuring and Assessing Organization*, NY : John Wiley & Sons.
 38. Venkatraman, Ramanujam(1986). Measurement of Business Performance on Strategy Research: A comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, Vol.11, 801-814.
 39. Wind, Y. & Perlmutter, H. (1977). On the Identification of Frontier Issues in International Marketing. *Columbia Journal of World Business*, Winter: 131-139.
 40. 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.
 41. 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.
 42. 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.
 43. Zhao, Hongxin and Lou Yadong. (2002). Product diversification, ownership structure and subsidiary performance in a dynamic foreign market, *Management International Review*, 42, 27-49.