第二章　文獻回顧

本章主要針對相關變數之理論與實證結果，有系統之回顧，以進行邏輯推理，釐清研究問題，建立研究假設，進而作為研究設計、結果分析，以及結論與建議的基礎。內容包括第一節影響海外投資的理論、第二節多國籍企業、第三節所有權策略、第四節經營績效、第五節所有權策略與經營績效、第六節技術能力。

第一節　影響海外投資之理論

一般而言，多國籍企業對外投資過程中，會因不同的投資動機而選擇進入模式，因而產生不同的海外投資行為與效果，針對這些現象之解釋，本研究整理相關理論如：交易成本理論、內部化理論、OLI 優勢理論、產業組織理論、產品生命週期理論、國際產業分工理論、企業內貿易效果理論等。

一、交易成本理論(transactional cost theory)

交易成本理論最早由Coase(1937)提出，Williamson(1971, 1975, 1976, 1979, 1981a, 1981b, 1983, 1985, 1991)再予以發揚光大，所謂交易成本是指：「交易行為發生時，為了完成交易所必須蒐集資訊、談判交易條件及監督對方履行契約等發生之成本」。

Williamson(1979)提出交易成本三個交易特性，包括資產特殊性(asset specificity)、不確定性(uncertainty)與頻率(frequency)，以下分別說明之：

(一)資產特殊性

資產特殊性是指對特定交易的資產專屬程度，具有

特殊性的資產對某一特定交易最有價值，但對其他交易而言，可能就不具價值。特殊性資產的投入雖然可以減少生產成本，增加利潤，但同時也可能導致交易成本的增加，因此，必須考慮互抵效果。

Williamson(1985, 1991)將資產特殊性分為六種型態：1.人力資產特殊性 2.地點特殊性 3.實體資產特殊性 4.專用資產特殊性 5.品牌特殊性 6.時間特殊性。

(二)不確定性

Williamson(1989)提出行為不確定性，指無法預測的行為變化，會產生交易的風險。

如果不確定性高的話，很難將明確的條款置入合約當中，因此交易成本會增加；反之，在不確定性低的交易中，可以利用較詳細的合約，指定雙方的義務。

(三)頻率

交易型態依頻率可分為經常性與非經常性的交易，經常性的交易可以減少生產成本(Lacity and Hirschheim, 1993)，此外，因為商譽的關係，經常性的交易會降低投資行為的風險；反之，非經常性的交易，則需承擔投機行為的風險(Alpar and Saharia, 1995)。因此，Williamson(1986)即將交易頻率與資產特殊性一起探討，對應出合適的管轄結構與合約型態。

交易成本理論指出 1.越是標準化的技術，較易採行授權製造，反之，若交易資產特殊性高，增加交易過程談判與監督成本，則傾向採取直接投資方式。2.如果技術不易保密，擴散速度快時，不宜採用授權製造。3.當內、外在環境有高度不確定時，為減少交易過程的複雜性，採取高控制權之直接投資。4.當品牌、聲譽等價值

越高，容易產生搭便車之行為時，應採取高控制權之直接投資。

二、內部化理論(the internalizational theory)

Buckly and Casson(1976)認為企業活動是經由關鍵性的中間產品聯繫，這些中間產品包括專業技能、知識、人力資本、行銷及管理的知識與經驗，由於市場的不完全性，使得這些中間產品市場產生時間延遲及交易成本，而企業為了克服中間產品市場的不完全性，勢必在共同所有權的控制下，將外購行為及外部性活動(如採購、市場行銷、研發、員工訓練等)加以內部化，當此內部化活動之推行超越國界時，就構成海外直接投資，這些內部化的行為將進行到利益等於成本為止。

Buckly and Casson(1985)指出多國籍企業面對全球性區域經營和不完全競爭市場時，可藉著建立內部市場以減少支出，增加企業利潤。企業建立內部市場主要目的在取得競爭優勢，或擴充其獨特能力。

由此觀之，內部化理論係指企業有能力自創或控制市場，而運用內部市場係因許多中間產品(專業技能、知識、人力資本、行銷及管理的知識與經驗)較不容易傳授和轉移，因此，內部化乃是企業運用這些中間產品來進行生產，利用內部價格移轉，使得企業的活動更為順暢；生產內容則是依據比較利益原則，建立比外部市場相同或更高效率。因此，企業係透過內部管理體系以較外部市場效率為高之方式進行資源之分配。

內部化理論直接解釋為何多國籍企業中間產品的跨國影響被納入公司的內部組織階層，而非由市場機制進行交易，

亦即，該理論的基本假設是企業進行國際生產活動時，跨國階層組織是市場機制外的另一種選擇；因此，多國籍企業可以透過授權、國際合資、或國際併購等方式，將公司的營運擴展到海外市場。

三、OLI 優勢理論

Dunning(1996)認為多國籍企業對外投資必須考慮三個優勢，即「所有權優勢」(Ownership-specific advantages)、「區位優勢」(Location-specific advantages)及「內部化優勢」(Internalization-incentive advantages)，所有權優勢係指企業擁有某些財產權、無形資產及共同管理之優勢。區位優勢係指地主國提供生產優勢條件，能夠創造當地優勢。內部化優勢則指母公司如果擁有特殊優勢，則會考慮到海外投資，充分發揮其利益。OLI 理論以企業本身擁有的優勢，尋找具優勢的國家或地區進行直接投資，再以內部化的結果決定投資型態。

Dunning(1996)認為廠商如果擁有所有權優勢、區位優勢及內部化優勢，可以採取表 2-1 海外投資活動。

表 2-1　OLI 理論與海外投資活動

	所有權優勢	區位優勢	內部化優勢
直接投資	V	V	V
出口貿易	V	V	×
契約授權	V	×	×

資料來源：J. H. Dunning(1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies,11*, 9-31.

四、產業組織理論

產業組織理論最先由 Hymer(1960, 1976)提出，其論點著重在市場不完全的寡占市場上，探討廠商對外直接投資行為，其認為廠商所以願意冒著風險進入一個陌生地方從事營運活動，該廠商必然具有某些獨佔性優勢(monopolistic advantages)，此獨佔性優勢包括廠商特有的因素及產品特有的因素。

廠商特有的因素有：獨特的技術、經濟規模及產品與眾不同；產品特有的因素包含技術密集、接近稀有資源及寡占性反應三種。Hymer 認為若廠商進行海外投資並擁有獨特的技術，足以阻止其他競爭者進入，在地主國取得競爭優勢。其次，若廠商具有經濟規模，則容易取得融資、國際經營經驗及國外商情知識等優勢。再者，廠商可透過廣告策略，使得產品與眾不同。另外，多國籍企業擅長創造技術，且尖端科技不易為人模仿，因此，技術密集可為多國籍企業帶來豐盛的利潤。至於原料占重要地位的產業，廠商會為了取得稀有資源，而對外投資。最後，寡占企業鼓勵研發，以取得尖端科技。

產業組織理論則是站在「比較利益」和「市場不完全」觀點從事國際化策略，利用他國不完全市場結構的有利條件，或初生產的不成熟性，以進行國際水平與垂直整合的經營，轉移現有經營能力、技術知識等資源，以獲取最大利潤。

五、產品生命週期理論

Vernon(1966)產品生命週期理論將產品生命週期分為三個階段，「新產品期」、「成熟品期」及「標準化期」，在「新產品階段」由於開發成本高，所以新產品都在已開發國

家發明、生產，並銷售到其他高所得國家。當產品進入「成熟期階段」，由於市場擴充迅速，此時會面臨價格之競爭，於是轉移到低成本地區進行生產。及至「標準化階段」，創新活動逐漸穩定，技術較成熟期更容易取得，自動化生產的可能性大增，因此勞力密集的開發中國家最具優勢。

六、國際產業分工理論

入江豬太郎於 1988 年認為國際產業分工理論(如圖 2-1)係因世界或區域性之原料差異、技術差異、成本差異而產生，在「比較利益」原則下，形成企業對外投資分工生產。國際產業分工分為垂直分工(技術差異之分工與貿易)與水平分工(技術相近而成本差異之分工與貿易)；從產業面分為產業間分工(不同產品之分工與貿易)與產業內分工(同產品之分工與貿易)；產業內分工又分為產業內垂直分工(技術密集程度之差異對峙成之分工與貿易)與產業內水平分工(技術密集程度相近，因外表設計、品牌或價格不同所產生之分工與貿易)，產業內分工復分為企業間分工(國內外企業間之分工與貿易)與企業內分工(母公司與子公司間之分工與貿易)。國際產業分工體制呈動態的變化，從垂直分工開始，先進國家對開發中國家外銷製成品，而開發中國家對先進國家外銷原始原料，而後由於開發中國家引進外來直接投資、先進技術，採取輸出導向型的工業發展政策，於是改變為「產業內垂直分工」；接著，先進國家對開發中國家外銷知識密集產品，開發中國家對先進國家外銷勞力密集產品，當技術逐漸提升，產品品質差距縮小時，將改變為「產業內水平分工」；若先進國家所提供的是中間材原料密集產品資本、技術及經營管理等方面，而對開發中國家擴大產業分工，外銷高科技

產品，則表示已進入「產業內生產資源分工」階段；至此，先進國家之責任是繼續研發新產品、新技術、新原料，擴大開發市場的供給與需求，協助開發中國家產業分工，內外需求均衡的成長(林彩梅，2003)。

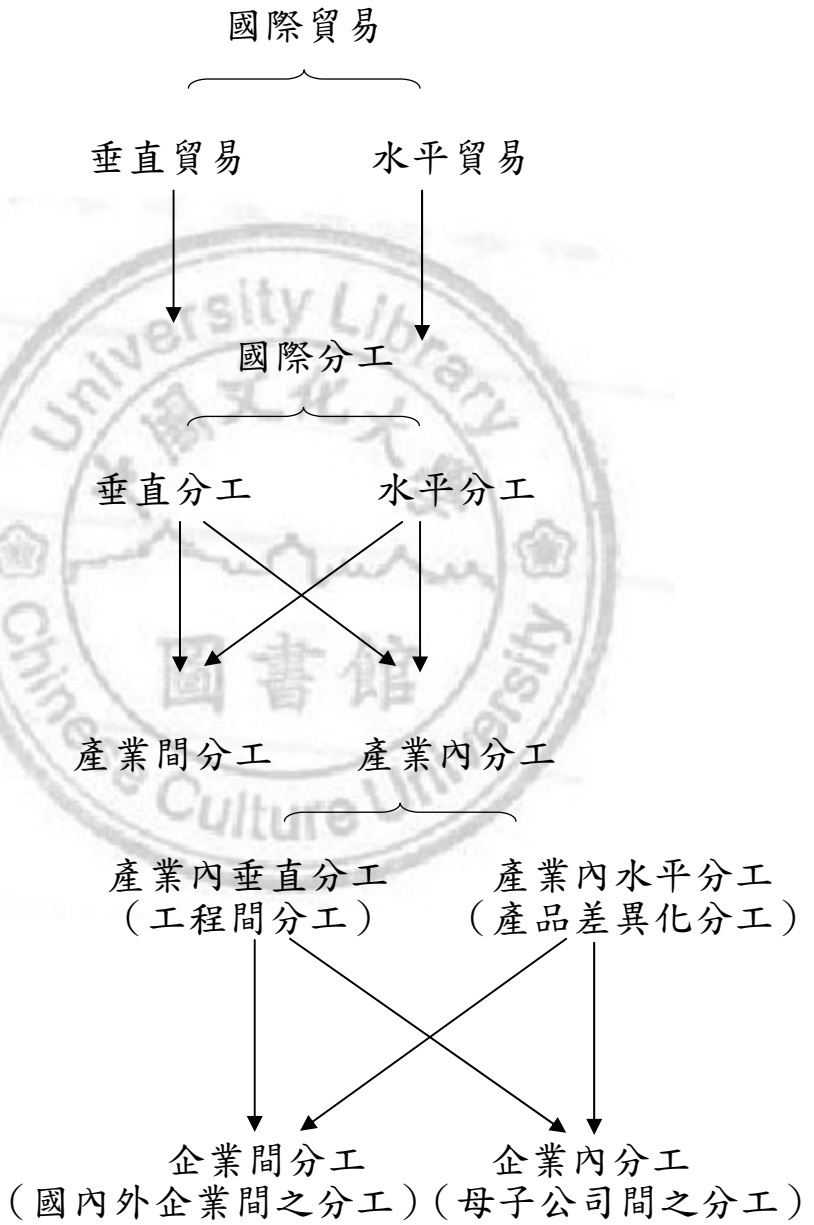

圖 2-1　國際產業分工理論

資料來源：林彩梅(2003)，多國籍企業論(五版)，台北：五南圖書出版股份有限公司。

七、企業內貿易效果理論

林彩梅(1995)認為多國籍企業為提高母子公司的銷售總額及減少母國對地主國的貿易順差，必須發揮「企業內貿易效果」，即「輸出代替效果」、「逆輸入效果」、「輸出誘發效果」、「輸入轉換效果」。

輸出代替效果：多國籍企業對地主國子公司技術移轉成效越高，在地主國之生產與銷售也越多，取代母國對地主國之輸出額也越高，母國輸出減少，順差也減少。

逆輸入效果：因子公司產品價格低廉、品質提升，回銷母國增加，母國順差減少。

輸出誘發效果：子公司對地主國內銷、回銷母國以及外銷第三國之產量增加，因此對母國中間財、零件之需求也增加，母國輸出增加，順差也增加。

輸入轉換效果：因子公司生產力提高，母公司生產量減少，對地主國原料之需求也減少，母國貿易順差增加。

多國籍企業採取「企業內貿易效果」策略，對企業可以增加銷售總額、減少母國貿易順差、提高產業國際競爭力、及提升母國產業結構。

八、代理理論

由於多國籍企業需要處理異文化、制度，競爭環境及整合分散各地之資源(Gomez-Mejia and Palich, 1997)，其管理決策非常複雜，代理問題於焉產生。

代理理論(Jensen and Meckling, 1976)認為代理問題的產生，係因經理人僅持有公司部份股份，因而可能造成公司經理人工作怠惰，尤其是大型、股權分散之公司，更容易發生此種情形，因此，個別股東並沒有足夠的能力去監督經理人

的行為，公司若想要監控經理人，會因此產生更多的代理成本。

Fama and Jensen(1983)認為透過併購，藉由適當的組織設計，可以解決代理問題，當公司經營權與所有權分開時，公司決策的擬訂、執行與決策的評估、控制應予以分開，前者屬於代理人的職權，後者則屬於所有者之職權，當經理人因績效不彰，使公司股價下跌時，公司可能面臨股票被收購之威脅，因此，經理人必須努力求取股東財富最大化，以避免被併購之危機。

九、資源基礎理論

Wernerfelt(1984)指出企業常運用所擁有之特殊資源，生產有效益之產品，以獲取利潤，企業必須把握及創造資源之優勢，使其所擁有之資源為其他企業無法直接或間接取得。因此，資源基礎理論之核心概念為：企業內部所擁有的獨特資源及能力，為企業利潤之主要來源，藉由組織內部資源與能力之累積，形成長期且持續性的競爭優勢。

Barney(1991)認為企業之資源是否具有長久的競爭優勢，應具備「有價值」、「稀少性」、「無法模仿」及「不可替代」等特性；Grant(1991)亦主張能產生競爭優勢之資源，應具「持久能力」與「專屬能力」兩大特性，因此，資源及能力可作為企業長期策略基礎與主要利潤之來源。

Walsh and Linton(2002)及 Gallon, Stillman and Coat(1995)運用資源基礎理論，將技術能力視為企業之核心競爭力，換言之，企業運用核心競爭力，可提供較好之商品或提高創新績效，進而提昇企業之競爭優勢。

十、小結

交易成本理論雖可解釋企業採取完全所有或合資，但其忽略了地主國政策限制之影響(Anderson and Gatignon, 1986; Hennart, 1988)，尤其對於赴開發中國家之投資，因為地主國的外資政策往往是影響股權結構的重要因素(Beamish, 1985; Dunning, 1988)。

內部化理論主要係指多國籍企業在其企業內部自創其供給與需求之整合關係，擴大市場，並將這種市場由國內擴展到國際之過程，雖然可以合理解釋企業為何採取直接投資之理由，但究其根本，則著重在不完全競爭市場，因此，適用以下之產業：1.不同型態的專業知識 2.易毀損的農產品 3.資本密集的中間性財貨。

產業組織理論研究重心為成本、功能差異化與專業知識轉移為主。

產品生命週期理論可以解釋廠商為確保及擴充市場延長生命週期而選擇到海外投資，惟其缺點則包括：1.無法說明廠商進入成熟期及標準期時為何一定要採取對外直接投資，而不採取其他授權、合資經營等方式。2.Vernon 自己研究發現，產品的生命週期有縮短的現象。

Tinberg(1970, 引述自林彩梅，2003)認為國際產業分工理論應比較國與國之間的成本差異，如此可知何種產業應於何國設立，例如，紡織業應於勞力成本最低的國家設立，成衣業宜在先進國家設立，而紡織用機器則宜設在西歐工業發達國家。

資源基礎理論認為企業在市場上之經營活動及競爭優勢，來自於所擁有之核心能力與資源，強調其可以創造企業的價值與增強企業的獲利能力，惟美中不足的，卻無法了解

資源之分配過程與如何創造價值的整體架構(Hitt et al., 1997)。

Dunning 的 OLI 優勢理論則是整合了交易成本理論、內部化理論而成，發展至今，為完整的海外投資理論模型之一。惟 OLI 優勢理論試圖將所有影響海外投資的因素均納入理論架構中，導致模型太過龐大，且只考慮靜態觀點，忽略了廠商國際化動態變化的過程，為美中不足之處。

海外投資理論，雖然各有其優、缺點，但不可抹滅的是各種理論均有其正面的貢獻，也各具有其時代之意義。

第二節　多國籍企業

本節蒐集有關多國籍企業理論，瞭解廠商海外投資目的，期能對多國籍企業的經濟活動有更深一層的認識。

林彩梅(2003)認為多國籍企業是企業從利用國內經營資源-資金、原料、人口、技術、市場、資訊等，擴大為利用國際經營資源，彌補國內經營資源之不足，並提高國際合作，以獲得更高的經營成果。

依美國財務會計準則第十四號公報：當海外子公司之銷售額、獲利或可辨認資產佔公司 10%以上，需編制合併報表者，稱為多國籍企業(Rivera, 1991)。

Shapiro(1999)認為多國籍企業進行海外投資，主要為達到以下功能：

一、降低成本

可透過多國籍企業發展全球搜尋的能力，找出成本較低的地區或生產技術，希望賺取正常利潤(非超額利潤)，以求

永續生存。

二、規模經濟

當固定成本高於變動成本，必須大量生產以求損益兩平，例如電腦廠商為了立足於世界，必須投入大量研發費用，所以需要一個比美國市場還大的市場，才能回收投入之研發費用。

三、多重來源

廠商為了避免罷工或政治風險，透過多國籍企業的運作，能減輕工會及政府的威脅。

四、知識的搜尋

多國籍企業透過海外投資所得到之經驗與資訊，使企業更有競爭力，並更能因應外在環境的威脅。

第三節　所有權策略

企業展開海外投資活動面臨的第一個抉擇就是進入模式的選擇，進入模式深受公司目標、環境變數、全球競爭情況等影響，以下分別就 Kefalas(1992)、Pan and Tse(1999)、Stopford and Wells(1972)、Agarwal and Ramaswami(1992)、林彩梅(2003)、Kim and Hwang(1992)等學者之看法說明如次：

一、Kefalas(1992)將進入模式分為：

(一)出口模式：包括間接出口、直接出口。

(二)契約模式：包括技術授權(licensing)、連鎖授權(franchising)、整廠輸出(construction-turnkey contract)、技

術合作(technical assistance agreement)、服務合約(service contract)、管理合約(management contract)、合約製造(contract manufacturing)、合作生產(co-production agreement)、研發合作(R & D cooperation agreement)。

(三)投資模式：包括完全所有、合資，依其股權多寡計分為：

1.完全所有(wholly)：持有股權等於 100%。

2.多數股權(majority)：持有股權大於 51%。

3.均等股權(equality)：持有股權等於 50%。

4.少數股權(minority)：持有股權小於 49%。

二、Pan and Tse(2000)將市場的進入模式分為非權益模式(non-equity)與權益模式(equity)二種，非權益模式包括出口[直接出口(direct export)、間接出口(indirect export)、其他]及管理合約[授權(licensing)、研發合約(R & D contracts)、聯盟(alliance)、其他]；權益模式包括合資[多數股權(majority EJV)、均等股權(50% share EJV)、少數股權(minority EJV)]及獨資[新創設(greenfield)、併購(acquisition)、其他](如圖 2-2)。

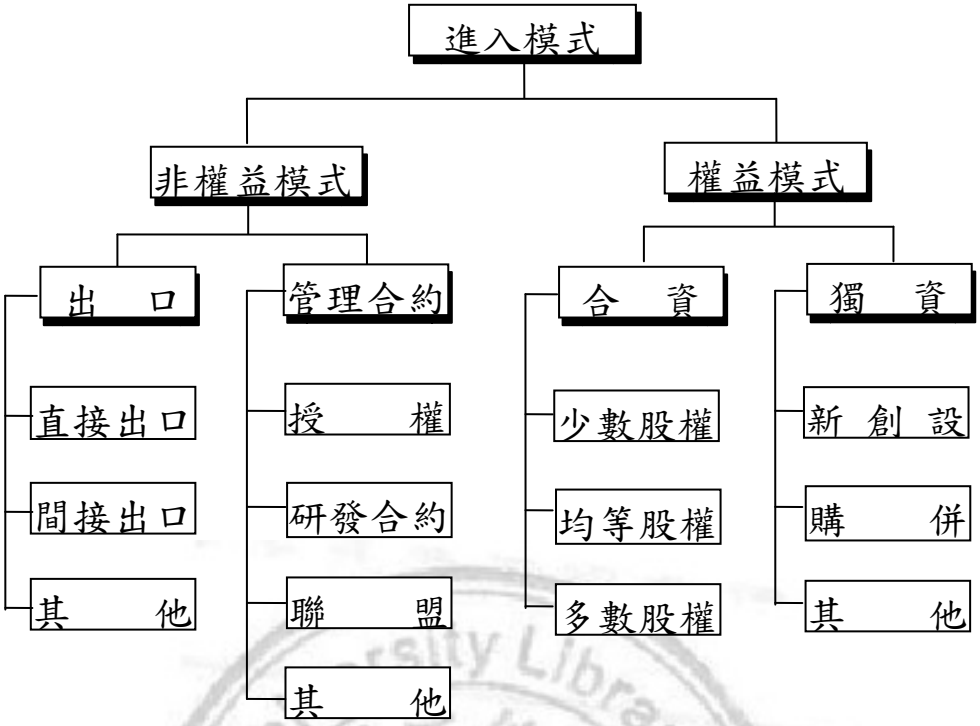

圖 2-2　進入模式之層級分類

資料來源：Y. Pan and D. K. Tse(2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies, 31*(4), 538.

三、Stopford and Wells(1972)認為多國籍企業海外投資的股權結構，將視公司的策略而定(如圖 2-3)，以下四種情況，多國籍企業往往採取完全所有經營方式：

(一)市場導向策略

這種策略表現在：

1.母公司必需支付大量廣告費。

2.避免與子公司互相殺價競爭。

3.母公司必須控制行銷通路。

(二)生產合理化策略

母公司為了降低成本，增加國際競爭力，必須站在整

體觀點，進行專業化分工與全球性的調配，以達降低成本目的，惟內部間的移轉定價、生產分配、市場區隔等，往往造成母子公司間之利害衝突，母公司為了減少這種衝突，就會採取獨資經營策略。

(三)控制原料策略

多國籍企業為了取得原料控制權，以降低成本及供料之不穩定性，往往採取獨資經營。

(四)創新策略

當多國籍企業必需投入高額的研發費用時，為避免研發成果為他人知道，就會採取獨資經營。

另外，Stopford and Wells 認為下列三種策略，多國籍企業傾向合資經營：

(一)多角化策略

當產品進入成熟期，為維持成長率，就會採取多角化策略，而產品多角化又涉及研發、行銷等多重問題，此時，只有合資經營，共同開發市場，才足以降低風險。

(二)垂直整合策略

多國籍企業也有向上、下游垂直整合之需求，例如，廠商以獨資方式進行原料之開採，為了使開採之原料有穩定市場，下游產業傾向與當地人合資生產；另外，當地主國政府或企業控制或獨佔原料時，此時，多國籍企業必須採取合資經營。

(三)中小企業海外經營策略

中小企業進行海外投資，由於各項資源有所不足，無法單獨承擔海外投資風險，此時，合資經營為最佳之選擇。

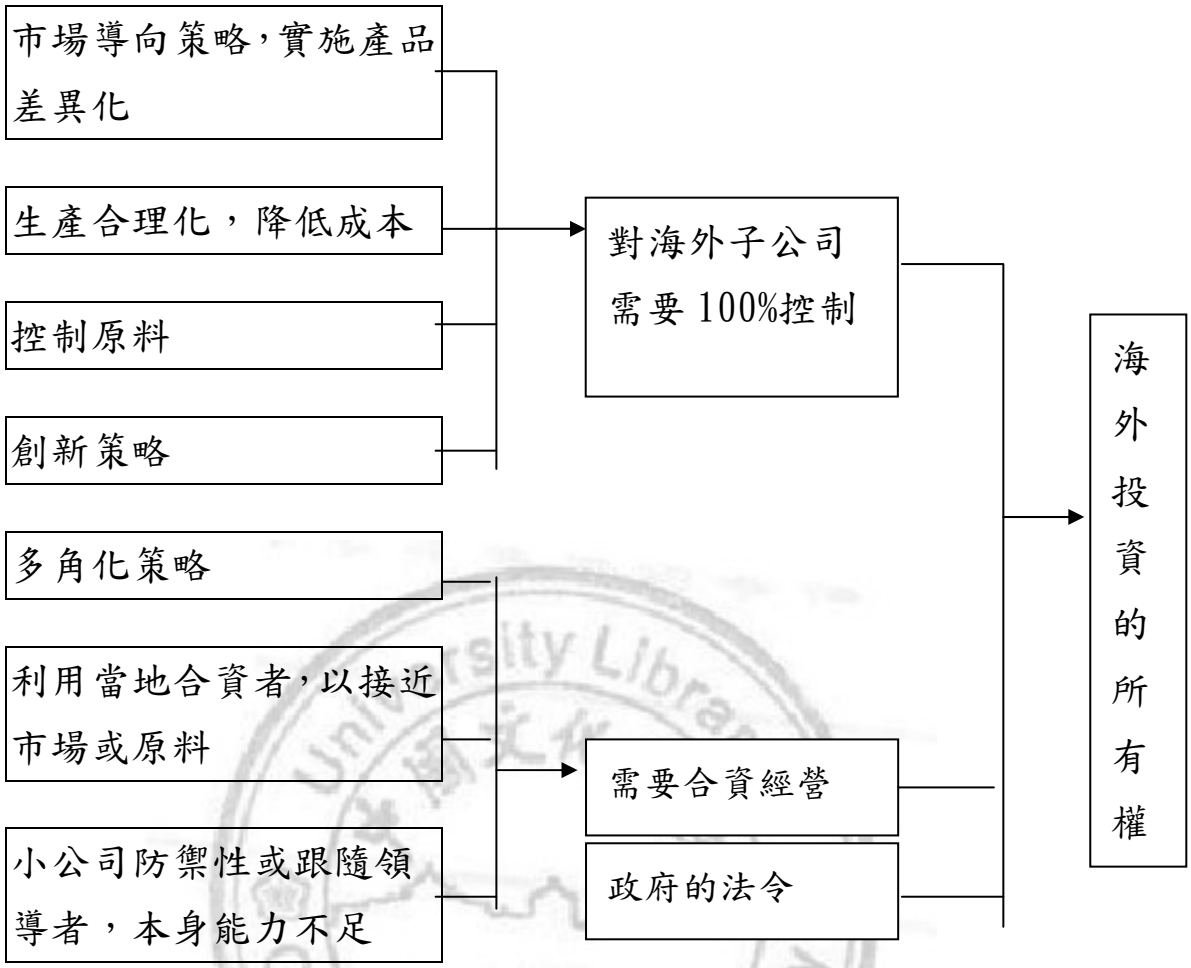

圖 2-3　決定所有權型態之考慮因素

四、Agarwal and Ramaswami(1992)研究廠商在考慮海外投資所有權決策時，發現：

(一)廠商規模越大，接受風險的能力越強，所以，規模越大的廠商傾向採用完全所有的方式進行海外投資。

(二)廠商國際化經驗越多，越有經驗處理及瞭解海外營運狀況，因此，傾向採用合資的進入模式。

(三)廠商擁有發展差異化產品的能力，害怕產品被仿冒，所以，廠商會採用高度控制的進入策略。

(四)當外部環境高度不確定，廠商傾向將其資產、Know-how保留在公司內部。

(五)投資風險包括海外資金匯回母國及被政府沒入的可能

性，因此，投資風險越高，廠商愈不傾向進入此市場。

五、Kim and Hwang(1992)認為影響廠商進入模式的因素包括環境的變數(國家風險、位置不熟悉程度、需求不確定性、競爭密度)、全球策略變數(全球集中度、全球綜效、全球策略)、交易特定之因素(企業 know-how 的價值與特質)，架構如圖 2-4。

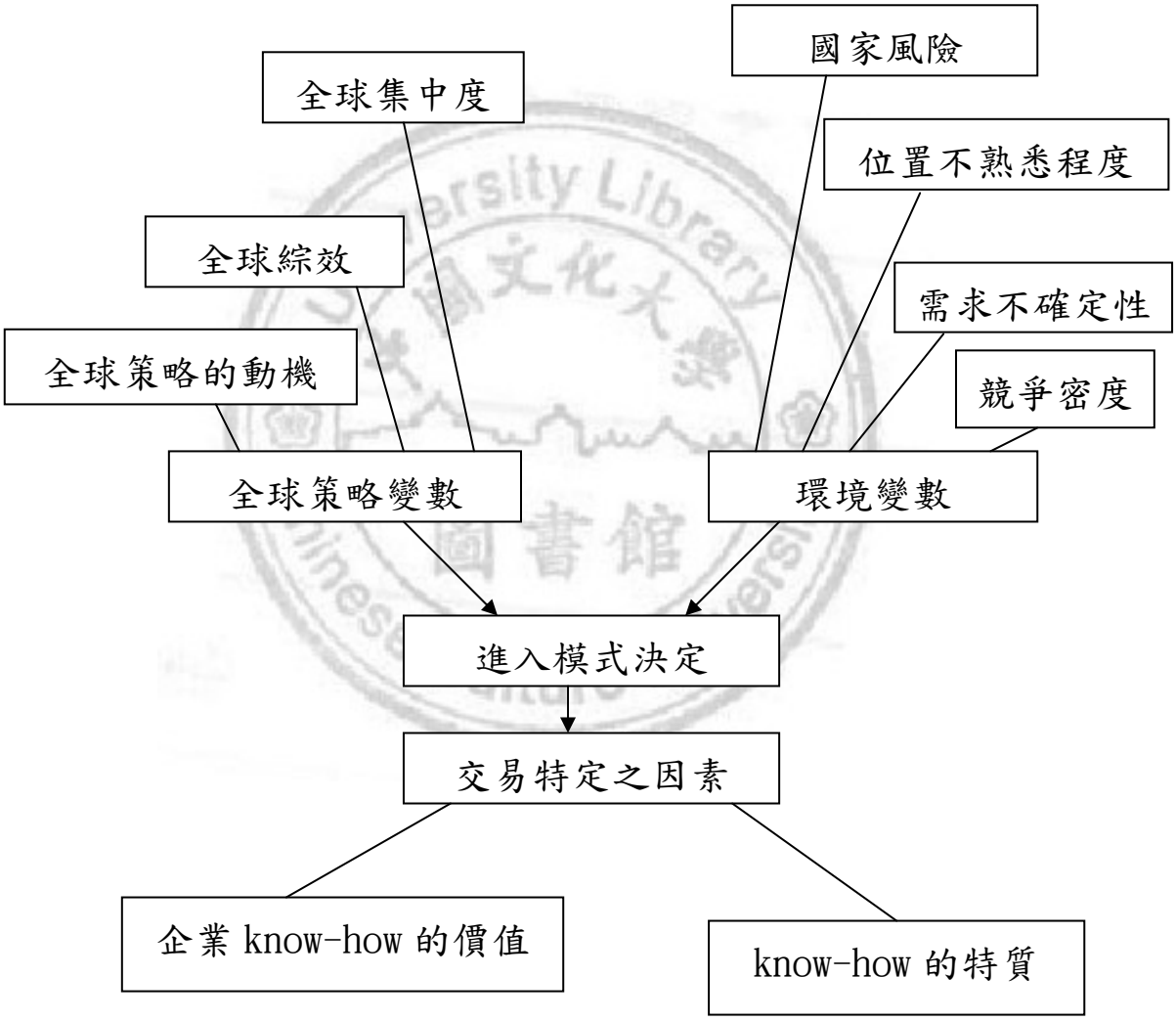

圖 2-4　進入模式選擇架構

資料來源：W. C. Kim and P. Hwang(1992). Global strategy and multinationals mode choice. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 29-53.

六、林彩梅(2003)研究多國籍企業，認為採取完全所有及合資各有其優(缺)點，茲分述如下：

(一)採取完全所有的優點

1.統籌調配資金：對全體海外子公司之資金可統籌調配運用。

2.任意選派人員：海外子公司管理人才，可任意選擇調派。

3.技術移轉：海外子公司間的技術移轉，可提高品質，降低成本。

4.降低原料成本：原料由母公司統籌購買，可降低原料成本。

5.達到規模經濟：建立企業內國際生產地，依照比較利益，分配零件，統一大量生產，以達生產經濟規模。

6.建立企業內國際市場。

7.分配通路：依照子公司生產能力之利益，分配外銷市場，提高銷售利潤，並避免子公司在國際市場互相殘殺。

8.採取產品差異化生產：依子公司技術程度，採取產品差異化生產，配合國際市場，以滿足不同消費者之需求。

9.價格移轉策略：採取子公司間價格移轉策略，避免高關稅、法人稅、營利事業所得稅以及外匯比率、通貨膨脹、高利率等造成之損失。

10.利潤統一調配：投資利潤由母公司統一控制、調配使用。

(二)採取完全所有的缺點

1.不易產生合作關係：比較不易獲得當地人之盡力合作。

2.容易遭嫉：所獲高利潤易於造成當地人眼紅，而嫉妒、破壞。

3.收歸國有：可能被地主國收歸國有或沒收。

(三)採取合資的優點

1.市場導向政策：欲開拓當地市場或擴大當地市場，利用當地人的人際關係力量來達成。

2.配合國家政策：為尋找原料，低廉勞力，或外銷配額等，至開發中國家投資，而開發中國家的所有權政策幾乎是合資政策。

3.資金不足：當企業經營資金不足時，可以利用合資來獲得資金。

4.避免收歸國有：合資公司不必擔憂被當地政府收歸國有。

5.分散風險：採取合資政策，可以分散投資風險。

6.獲取資源：利用國際合作，獲得國際資源互補關係。

7.受地主國歡迎：合資經營對當地經濟貢獻較多，容易受當地政府與國民之歡迎。

8.提高經營績效：基於有福共享觀念，可促進雙方合作的力量，提高經營成果。

(四)採取合資的缺點

1.無法獲得內部化管理利益：合資經營較難以獲得完全所有子公司內部化管理之利益。

2.阻礙長期計畫之發展：合夥者對經營之淺見，可能阻礙公司長期計畫之發展。

3.增派海外管理人員：必須增派經營管理、財務管理、技術管理及行銷管理人員等，以防當地合夥人暗中搞鬼，造成財產損失。

4.充分了解合資協定內容：簽訂合約不只要瞭解內容，更要調查公證人、律師的人格。

5 聘請會計師查帳：除聘請會計師查帳外，亦需調查該會計師事務所的道德、聲望。

6.技術必須保持領先地位：母公司之技術必須高於子公司，建立優勢地位，避免技術移轉結果，失去國際市場。

七、併購(merger and acquisition)之型態

併購為現代企業常用來擴大企業規模之手段，包括合併與收購二種，合併分為創設合併與吸收合併，前者指兩家以上之公司進行合併，原來公司都不存在，重新成立一家新公司，權利義務轉由新公司承擔；而吸收合併，指兩家以上之公司進行合併，其中一家繼續存在，另外一家則消滅了，消滅公司之資產與負債概括移轉至存續公司。

收購分為資產收購和股權收購兩種，前者係指跨國收購公司資產，必須在當地先設立一家公司或由原來子公司進行一般的資產交易行為，不須承擔被購公司之債務。後者則指購買目標公司已發行股份，獲取經營權，須承擔被購公司之一切債務。

Morck, Schleifer and Vishny(1988)的研究指出，企業採取併購之動機，主要在獲得綜效，併購之後能使企業獲得較佳的經營績效。

陳正芳(1998)研究台灣上市公司併購前後之績效，以純益率、ROA、ROE、營收成長率、營收淨額、稅前純益、每一員工銷售額、生產力指標等作為財務績效衡量指標，結果發現全體樣本中，併購前績效顯著優於併購後績效；國內併

購及國際併購之績效，併購前均顯著優於併購後績效。

孫梅瑞，陳隆麒(2002)研究台灣地區上市公司從事併購活動，結果發現併購後會提高財務績效(總資產報酬率)。

第四節　經營績效

Ramanujam and Venkartraman (1987)認為衡量多國籍企業績效可分成三個構面：經營績效、財務績效及組織績效。財務績效雖然具客觀數據可供衡量，惟因海外投資本身不確定性因素及難以掌控的變數，往往提高投資的風險，且海外投資新進者，可能必須經營多年，方能見其績效，因此，如能輔以主觀性的指標如市場占有滿意度、母公司的滿意度等經營績效，如此，方不致造成績效衡量上之偏誤或扭曲。以下分別就多國籍企業與經營績效的關係及經營績效的衡量指標說明之。

一、多國籍企業與經營績效的關係

依據 Hsu and Boggs(2003)整理資料，發現多國籍企業與經營績效之關係有正相關、負相關、甚至不相關(如表 2-2)；而在台之英、美、日多國籍企業來台投資結果，與經營績效之關係究竟為正相關或負相關，文獻尚付諸闕如，因此，亟待吾人進一步之分析與了解。

表 2-2　學者對多國籍企業與經營績效關係之研究結果

學者及年度	研究結果
Vernon(1971)	正相關
Errunza and Senbet(1981)	正相關
Dunning(1985)	正相關
Kim and Lyn(1987)	正相關
Buhner(1987)	正相關
Grant(1987)	正相關
Grant, Jammine and Thomas(1988)	正相關
Brewer(1981)	負相關
Siddharthan and Lal(1982)	負相關
Kumar(1984)	負相關
Michel and Shaked(1986)	負相關
Chang and Thomas(1989)	負相關
Collins(1990)	負相關
Buckley, Dunning and Pearce(1977, 1984)	不相關
Kumar(1984)	不相關
Morck and Yeung(1991)	不相關

資料來源：C. C. Hsu and D. J. Boggs(2003). Internationalization and performance: Traditional measures and their decomposition, *The Multinational Business Review 11*(3), 26.

二、多國籍企業海外投資經營績效的衡量指標(如表 2-3)

Rasheed(2005)研究中小企業進入模式與經營績效，以海外銷貨成長率作為衡量經營績效之變數。

Brouthers(2002)以財務性-銷貨額、利潤、銷貨成長及非財務性-市場佔有率、行銷、名聲、進入市場等衡量工具作為績效指標。

Geringer, Tallman and Olsen(2000)以 ROA、ROE、ROS 三種衡量工具作為績效指標。

Makino and Beamish(1998)以及 Woodcock, Beamish and Makino(1994)研究日本企業到海外投資，其財務績效係以淨利、損益兩平、淨損作為衡量變數。

Yadong(1997)以平均投資報酬率、平均銷售額成長率、平均資產週轉率作為績效衡量之標準。

Olussoga(1993)以資產報酬率、銷售報酬率、利潤穩定率來探討績效。

Elizabeth and Winson(1989)則以權益報酬率、邊際淨利、資產報酬率、總負債比率、長期負債比率、邊際毛利、邊際營業淨利、固定資產週轉率、流動資產週轉率等財務比率。

Grant(1987)利用稅前息前利潤的成長、資產報酬率、銷售報酬率作為標準。

VenKatraman and Vasuderom(1987)以投資報酬率、淨利成長率、市場佔有變化率、銷貨成長率來衡量公司績效。

Balaji and Perlmutter(1986)以權益投資報酬率、淨利率、

資產投資報酬率作為績效衡量的指標。

表 2-3　海外投資經營績效衡量指標彙總表

經營績效衡量指標	研究學者
1.ROA(資產投資報酬率)	Geringer, Tallman and Olsen(2000)、Yadong(1997)、Olussoga(1993)、Elizabeth and Winson(1989)、Grant(1987)、Balaji(1986)
2.ROE(股東權益投資報酬率)	Geringer, Tallman and Olsen(2000)、Elizabeth and Winson(1989)、Balaji(1986)
3.ROS(銷貨投資報酬率)	Geringer, Tallman and Olsen(2000)、Grant(1987)
4.淨利率	Balaji(1986)
5.淨利成長率	VenKatraman and Vasuderom(1987)、Grant(1987)
6.淨利、淨損、損益兩平	Brouthers(2002)、Makino, Shige, Beamish and Paul(1998)、Woodcock, Beamish and Makino(1994)
7.銷貨成長率	Brouthers(2002)、VenKatraman and Vasuderom(1987)
8.海外銷貨成長率	Rasheed(2005)
9.市場占有率	Pan, Li and Tse(1999)

三、影響經營績效之其他變數

根據研究多國籍企業所有權策略與經營績效之相關文獻瞭解，影響經營績效之因素甚多，如：公司規模、投資經驗、產業別等，以下分別說明之。

(一)公司規模

Brouthers and Nakos(2004)，Brouthers(2002)，Gatignon and Anderson(1988)等認為公司規模會影響公司的經營績效，此處公司規模係指公司的員工人數。

(二)投資經驗

Brouthers et al.(1999)，Brouthers(2002）研究顯示投資經驗會影響公司的經營績效，此處投資經驗指母公司海外投資年資。

(三)產業別

是指母公司海外投資的製造業產業別，本研究包括資訊電子工業、金屬機械工業、化學工業、民生工業等。

第五節　所有權策略與經營績效

Woodcock et al.(1994)以日本公司進入北美市場為例，研究顯示採取新事業進入較合資進入者績效(利潤率)佳，合資進入者較併購進入者績效(利潤率)好。

Nitsch,Beamish and Makino(1996)分析日本在歐洲的經營表現，將進入模式分為新事業、完全所有、合資、併購，亦顯示新事業、完全所有之經營績效(利潤率)較合資、併購方式好。

Anderson and Gatignon(1986)將進入模式依所有權多寡分為高控制程度、中控制程度、低控制程度三種，研究結果發現：1.當廠商擁有高度專屬性資產及製程時，高控制程度的進入模式績

效較佳。2.當產品製造程度越高時，高控制程度的進入模式績效較佳。3.當文化的差距歐越大時，採取低控制程度比中控制程度績效佳；當經營方式有明顯優勢時，高控制程度的進入模式績效較佳。4.企業品牌價值越高，採行高控制程度績效較佳。

Pan, Li and Tse(1999)研究 14,466 家外國企業進入中國大陸模式(完全所有、股權式合資、合約式合資)對經營績效(利潤和市場占有率)的影響時，研究結果發現股權式合資獲利能力高於完全所有及合約式合資。

Zhao and Luo(2002)研究投資中國大陸的台灣、香港、美國、日本、新加坡廠商進入模式與績效的關係，進入模式分為獨資、合資(多數股權、均等股權、少數股權)，績效則以獲利率與銷貨成長率為指標，研究結果發現無論在獲利率與銷貨成長率方面，合資表現比獨資好，多數股權合資表現比少數股權合資好。

李文瑞，曹為忠，詹雪蘭，陳旭銘(1998)研究中小企業進入大陸市場股權模式決策與經營績效之關係，指出於五項經營績效指標(獲利率、獲利率之滿意度、營業額成長率、營業額成長率之滿意度、經營目標達成之滿意度)，整體績效排名依序為獨資、多數股權合資、無股權型式、均等股權合資、少數股權合資。

所有權策略與經營績效關係彙總如表 2-4。

表 2-4　所有權策略與經營績效關係彙總表

學者	所有權策略	經營績效指標	二者之關係
Anderson and Gatignon(1986)	高、中、低控制程度	投資報酬率	高控制程度＞低控制程度
Woodcock , Beamish and Makino(1994)	獨資、合資、併購	利潤率	獨資＞合資＞併購
Nitsch, Beamish and Makino(1996)	獨資、合資、併購	利潤率	獨資＞合資＞併購
Pan, Li and Tse(1999)	獨資、股權式合資、合約式合資	利潤率和市場占有率	股權式合資獲利能力＞完全所有及合約式合資
Zhao and Luo(2002)	獨資、合資(多數股權、均等股權、少數股權）	獲利率與銷貨成長率	合資表現比獨資好，多數股權合資表現比少數股權合資好
李文瑞，曹為忠，詹雪蘭，陳旭銘(1998)	獨資、合資(多數股權、均等股權、少數股權)、無股權型式	獲利率、獲利率之滿意度、營業額成長率、營業額成長率之滿意度、經營目標達成之滿意度	獨資＞多數股權合資＞無股權型式＞均等股權合資＞少數股權合資

第六節　技術能力

Hymer(1976)認為廠商到國外投資，乃是利用其特有之能力，以獲得經濟利益，這種特有之能力包括技術、企業規模、差異性的產品。

Teece(1977)針對多國籍企業從事國際技術移轉，實證結果發現由於移轉成本較高，初次應用之新技術傾向於直接投資；而影響國際技術移轉之因素，成為多國籍企業採取技術授權或直接投資之評估標準。

一、技術

Robock and Simmonds(1983)採取狹義的定義，將技術視為生產的過程，包括使用及控制生產因素的知識、技巧和方法，可用來生產、分配及維護社會和經濟所需求之財貨和勞務。

Rosenberg and Frischtak(1985)認為「技術」，通常是在解決問題之過程中產生的，所以需要長時間累積解決問題之經驗而得之； Technology Atlas Team(1987)定義「技術」為實體工具與製造或使用該工具相關 know-how 之組合，並提出四個構面：

(一)技術(technoware)：物體具形技術，如工具、機器、實體設備。

(二)人員(humanware)：人員具形技術，如作業、調適、改良與創新之技能、經驗和智慧。

(三)資訊(inforware)：文件具形技術，如描述、製訂、使用與評估製程規範和理論。

(四)組織(orgaware)：機構具形技術，如個人聯結、部門聯結

等藉以整合前三個構面。

Hall and Johnson(1970)則採取廣義的定義，將技術分為：

(一)一般技術(general technology)：一般普遍之知識與技巧，包括管理、銷售、財務及所有產業均可適用之一般性生產原則。

(二)產業專門技術(system-specific technology)：適用於個別產業或產品生產時所需之技術。

(三)廠商專門技術(firms- specific technology)：個別廠商因生產經驗、市場環境與經營理念不同，而有其獨特的生產與管理銷售方針，非源於產品或產業之差異者。

二、技術能力

技術能力為理解、利用、適應、改良和發展技術的能力(Wong, 1995)；技術能力是技術進步提昇層次的能力(Chanaron and Perrin, 1987)；技術能力有助於技術之模仿、改良、與創新(Lee, Bae and Choi , 1988)；Long and Vickers-Koch (1995)及鄭伶如(2005)則將技術能力定義為：與競爭者相較，企業選擇、使用優於競爭者之投入產品技術或製程技術方面的能力，且可為顧客提供優於競爭者的價值；林明杰(1992)認為「技術能力」係指在承接新技術當時，個別企業在其產品製程中，有關產品設計、製造及裝配所需之知識、設備、人員或其 know-how 等能力之高低，並以經驗能力、經費能力、設備能力、產出能力、資訊能力和管理能力作為其衡量技術能力之指標。

方賢齊(1984)指出日本在戰後數十年間，能夠擠身於先進國家之林，主要因素在於自歐美先進國家引進大量技術所致；台灣數十年前的高經濟成長率亦是拜技術發展所致，故

技術的持續創新與進步，不僅帶動產業升級，對經濟成長、國家競爭力亦有相當大之貢獻(鄭伶如，2005)；賴士葆，林明杰(1993)研究指出企業技術能力的高低，對技術引進績效有正面之影響；蔡裕源(1994)研究指出企業技術能力對技術移轉類型、管理機制與移轉績效產生干擾效果。

本研究比較偏向狹義的定義，以製造業為研究對象，技術係指新的生產方法、生產設計、製程等新的硬體知識，著重在生產過程的描述；而當廠商擁有獨特的技術能力，到海外投資，即足以阻止其他競爭者進入，在地主國取得競爭優勢，並為企業帶來豐碩的經營績效。

University Library 中國文化大學 圖書館 Chinese Culture University