

第五章 結論與建議

本章將綜合各章的研究發現，闡述本研究在理論與實務上之意義，並對後續之研究提出可行性建議。第一節總結多國籍企業所有權型態、技術能力與經營績效之關係，所有權型態與技術能力對經營績效交互影響之關係、以及不同國籍對所有權型態、技術能力與經營績效影響之干擾效果。第二節建議，包括後續研究可行性建議與對管理實務界之建議。

第一節 結論

一、多國籍企業樣本結構分析結果

本研究樣本多國籍企業在台灣成立年資分佈方面，結果顯示樣本公司來台年資有 60%係成立 15 年以內；61%之樣本，在台資本額 10 億元以下；84%樣本之員工人數少於 100 人；行業別則以資訊電子工業最多，金屬機械工業次之，化學工業第三，民生工業則殿後；在台研發人員普遍不多，62%少於 20 人，因此，研發費用佔營業額比率普遍不高，研發費用佔營業額比率在 3%以下者高達 57%；由以上結果發現，在台之英美日多國籍企業，投資之行業以台灣得天獨厚之資訊電子業為首、成立年資普遍不長、且似乎不願投入太多研發費用。

二、所有權型態與經營績效關係之分析結果

本研究針對在台英美日多國籍企業所有權型態與經營績效之關係進行檢驗，由表 4-17 所有權型態與經營績效之 ANOVA 分析結果，得知 F 值 12.344($P < 0.01$)，已達顯著水準，表示不

同之所有權型態與經營績效有明顯的差異存在，假設 1 經本研究實證結果，獲得支持；如果再就所有權型態(完全所有、合資-持有股權過半數、合資-持有股權未過半數)分別與經營績效四個構面(投資報酬率、營業成長率、投資市場占有率、未來海外投資意願)進行驗證，表 4-18 至表 4-21 結果顯示：多國籍企業所有權型態與經營績效 4 個構面均呈顯著效果，亦即當多國籍企業採取不同的所有權型態，持有股權越高，投資報酬率越高(假設 1-1)；持有股權越高，營業成長率越高(假設 1-2)；持有股權越高，投資市場占有率越高(假設 1-3)；持有股權越高，未來海外投資意願越高(假設 1-4)，會有如此結果，或許是多國籍企業採取不同的所有權型態，持有股權越高，無論在資金之調度、或策略之運用上，可以彈性運用，不易受到地主國之干預，所以會有一較佳之經營績效，因此，假設 1-1，1-2，1-3，1-4 經本研究實證結果，獲得支持，同時也與 Woodcock, Beamish and Makino(1994)及 Nitsch, Beamish and Makino(1996)等研究結果一致，惟前者係以美國為研究樣本，後者以歐洲國家為研究對象，本研究則以在台之英美日多國籍企業為主，此乃三者不一致之地方。

另外，由表 4-22 利用 Scheffe 法，發現完全所有與合資達顯著水準，且完全所有之經營績效 > 合資經營績效，當多國籍企業採取不同的所有權型態，持有股權越高，無論在資金之調度、或策略之運用上，均可以彈性運用，較不易受到地主國之干預，所以會有較佳之經營績效；至於合資-過半數之經營績效與合資-未過半數之經營績效兩者間不顯著，或許是本研究合資-持有股權未過半數樣本家數不多(9 家)，因而無明顯差異存在，此研究結果與李文瑞，曹為忠，詹雪蘭，陳旭銘(1998)之研究結果相似，惟前者之研究係以大陸地區為研究對象，本研究則

以在台之英美日多國籍企業為主，此乃二者不一致之地方。茲就本研究假設一之實證結果彙整如表 5-1。

表 5-1 研究假設一實證結果彙總表

研究假設	假設內容	實證結果
假設 1	外來投資採取不同的所有權型態，與經營績效呈顯著差異	支持
假設 1-1	外來投資於地主國，採取不同的所有權型態，持有股權越多，投資報酬率越高	支持
假設 1-2	外來投資於地主國，採取不同的所有權型態，持有股權越多，營業成長率越高	支持
假設 1-3	外來投資於地主國，採取不同的所有權型態，持有股權越多，投資市場占有率越高	支持
假設 1-4	外來投資於地主國，採取不同的所有權型態，持有股權越多，對台投資意願越高	支持

在台之英美日子公司以完全所有的經營績效表現最佳，合資次之。由於完全所有事權集中，創新策略，機密不易外洩，資金可以統籌調配運用，故其績效往往表現較佳；而合資企業經營理念容易與當地合夥人產生衝突，進而影響業務之推動，故績效常常無法獲致合理之水準。

三、技術能力與經營績效關係之分析結果

由表 4-23 技術能力與經營績效相關分析結果得知，發現

技術能力對經營績效指標具有顯著之正相關，因此，以英、美、日在台子公司所擁有之技術能力來解釋經營績效值得進一步研究；另由表 4-24 結果發現，技術能力與經營績效之 β 係數為正值，顯示技術能力對經營績效具顯著的解釋能力，足以解釋經營績效總變異的 29%，因此，假設 2 經本研究實證結果，獲得支持。

如果再就技術能力三個構面(一般技術能力、廠商專門技術能力、產業專門技術能力)對經營績效四個構面(投資報酬率、投資營業成長率、投資市場占有率、對台投資意願)之分析結果，結果顯示 β 係數分別為正值，也就是在台之英美日多國籍企業擁有之一般技術能力對投資報酬率、投資營業成長率、投資市場占有率、對台投資意願具有顯著的解釋能力，分別可以解釋 16.7%，22.3%，18.3%，26%；廠商專門技術能力對投資報酬率、投資營業成長率、投資市場占有率、對台投資意願具有顯著的解釋能力，分別可以解釋 21%，27%，16.6%，28.2%；產業專門技術能力對投資報酬率、投資營業成長率、投資市場占有率、對台投資意願具有顯著的解釋能力，分別可以解釋 10.0%，8.4%，7.1%，7.1%；亦即擁有之一般技術能力、廠商專門技術能力、產業專門技術能力越強，其投資報酬率、投資營業成長率、投資市場占有率、對台投資意願越高，因此，假設 2-1-1、2-1-2、2-1-3、2-1-4、2-2-1、2-2-2、2-2-3、2-2-4、2-3-1、2-3-2、2-3-3、2-3-4 均獲得支持。

以上結果顯示當外來投資擁有之技術能力越強，造成企業製程或產品之創新，因而提昇企業之競爭優勢，進而影響企業之經營績效；本研究與賴士葆，林明杰(1993)、蔡裕源(1994)、Hill and Jones(2004)所提出之研究觀點一致，惟學者蔡裕源係以台灣企業為研究對象，本研究則以在台之多國籍

企業為主。茲就本研究假設二之實證結果彙整如附表 5-2。

表 5-2 研究假設二實證結果彙總表

研究假設	假設內容	實證結果
假設 2	外來投資擁有之技術能力越高，經營績效越高	支持
假設 2-1-1	外來投資擁有之一般技術能力越高，投資報酬率越高	支持
假設 2-1-2	外來投資擁有之一般技術能力越高，投資營業成長率越高	支持
假設 2-1-3	外來投資擁有之一般技術能力越高，投資市場占有率越高	支持
假設 2-1-4	外來投資擁有之一般技術能力越高，對台投資意願越高	支持
假設 2-2-1	外來投資擁有之廠商專門技術能力越高，投資報酬率越高	支持
假設 2-2-2	外來投資擁有之廠商專門技術能力越高，投資營業成長率越高	支持
假設 2-2-3	外來投資擁有之廠商專門技術能力越高，投資市場占有率越高	支持
假設 2-2-4	外來投資擁有之廠商專門技術能力越高，對台投資意願越高	支持
假設 2-3-1	外來投資擁有之產業專門技術能力越高，投資報酬率越高	支持
假設 2-3-2	多國籍企業擁有之產業專門技術能力越高，投資營業成長率越高	支持
假設 2-3-3	外來投資擁有之產業專門技術能力越高，投資市場占有率越高	支持
假設 2-3-4	外來投資擁有之產業專門技術能力越高，對台投資意願越高	支持

四、所有權型態與技術能力對經營績效交互影響關係之分析結果

由表 4-29 結果得知，所有權型態與技術能力對經營績效交互影響之關係，呈顯著結果(F 值 26.117， $P < 0.01$)，表示所有權型態與技術能力對經營績效具有交互影響之關係，假設 3 經本研究實證結果，獲得支持，亦即當在台多國籍企業持有股權越多，技術移轉越多，導致擁有之技術能力越強，促使獲利能力或銷售狀況提升，經營績效也越強；反之，持有股權越少，可能影響技術移轉程度，其擁有之技術能力無法提升，經營績效也隨之減弱。茲就本研究假設三之實證結果彙整如附表 5-3。

表 5-3 研究假設三實證結果彙總表

研究假設	假設內容	實證結果
假設 3	所有權型態與技術能力對經營績效具有交互影響效果	支持
假設 3-1	所有權型態與技術能力對投資報酬率具有交互影響效果	支持
假設 3-2	所有權型態與技術能力對投資營業成長率具有交互影響效果	支持
假設 3-3	所有權型態與技術能力對投資市場占有率具有交互影響效果	支持
假設 3-4	所有權型態與技術能力對未來投資意願具有交互影響效果	支持

五、英美日不同國籍對所有權型態、技術能力與經營績效之分析結果

(一)在台之英美日子公司之敘述性統計比較分析

由表 4-9 研究結果發現，日本公司到海外投資偏向完全所有，與民族性有很大關係，本研究中即佔 67%，合資多數股權佔 27%，少數股權佔 6%；美國公司採完全所有者佔 59%，合資多數股權佔 29%，少數股權佔 12%；英國公司採完全所有者佔 46%，合資多數股權佔 39%，少數股權佔 15%。

由表 4-10 結果發現，在台之日本公司認為投資報酬率高者(佔 79%)，市場占有率高者(佔 70%)，因此，84%認為未來繼續對台之投資意願很強；在台之英國公司雖然投資營業成長率及投資市場占有率達成度雖然很高，而投資報酬率未盡理想，因此，未來繼續對台投資意願僅佔 15%。

由表 4-11 中得知，在台之英國子公司來台年資主要介於 11~20 年間，美國與日本則介於 5~10 年間，會有如此差異存在，主要係因近 10 年來，台灣高科技資訊電子產業得天獨厚所擁有優越之技術能力，為台灣創造了高附加價值，因此吸引美日公司來台投資。

由表 4-12 中得知，在台英國子公司投資行業別主要為資訊電子工業及金屬機械工業，美國及日本公司來台行業別主要為資訊電子工業，因為台灣之資訊電子工業為企業帶來豐碩之高附加價值，因此吸引英美日公司來台投資。

由表 4-13 中得知，在台英國子公司研發費用佔營業額比率主要分佈在 3%以下，主要因為英國在台投資行業不是研發費用投入比較高之資訊電子工業；美國公司由於比較重視研發費用，因此，投入之研發費用佔營業額比率最高，介於 3.01%~5%之間之比重最大；日本公司投入之研發費用佔營業額比率分佈相當平均，約佔 30%左右。

(二)英美日不同國籍企業對所有權型態與經營績效之干擾分析結果

英美日不同國籍企業對所有權型態與經營績效，實證結果呈顯著差異，表示英美日不同國籍企業會對所有權型態與經營績效產生干擾效果，因此，假設 4 獲得支持，在台之英美日子公司所有權型態與經營績效之關係，會因不同國籍而存在差異(如表 5-4)。另外研究結果發現，不同的國籍對所有權型態與經營績效之干擾結果，只有在日本是成立的，亦即干擾程度日本>美國，日本>英國。

(三)英美日不同國籍企業對技術能力與經營績效之干擾分析結果

本研究針對在台英美日多國籍企業對技術能力與經營績效之關係進行檢驗，由表 4-35 英美日在台子公司對技術能力與經營績效之迴歸分析結果，得知 F 值 30.217($P < 0.01$)，已達顯著水準，表示英美日不同國籍對技術能力與經營績效產生干擾效果。因此，假設 5 獲得支持，在台之英美日子公司技術能力與經營績效之關係，會因不同國籍而存在差異(如表 5-4)。另外研究結果發現，不同的國籍對技術能力與經營績效之干擾結果，只有在日本是成立的。亦即其干擾程度為日本>美國，日本>英國。

表 5-4 研究假設四實證結果分析表

研究假設	假設內容	實證結果
假設 4	在台之英美日多國籍企業，對所有權形態與經營績效具干擾效果	支持

表 5-5 研究假設五實證結果分析表

研究假設	假設內容	實證結果
假設 5	在台之英美日多國籍企業，對技術能力與經營績效具干擾效果	支持

第二節 建議

一、對後續研究之建議

(一)考慮風險等研究變數，使研究更臻周延

本研究以所有權型態、技術能力為自變數，經營績效為依變數，惟影響經營績效之因素，尚有其他潛在變數，諸如風險因素、文化衝突等，未來可以之為研究變數，進一步釐清其間之關係。

(二)納入台灣上市櫃公司，比較分析何者具有較佳之經營績效

本研究純粹以英美日在台子公司為研究對象，而台灣上市櫃公司在所有權型態與經營績效是否有明顯的差異，亦是值得深究之課題，是故，若能將之納入研究範圍，二者再加以比較，則分析結果必當更具有實務參考價值。

(三)增加縱斷面次級資料，更具研究價值

本研究係以英美日在台子公司 94 年資料為研究樣本，屬橫斷面研究，企業之投資報酬率、獲利率等經營績

效，若能輔以實際數據，則更具參考價值，且多國籍企業要在地主國投資、發展及成長，恐需要一段期間，才能開花結果，因此，本研究若能輔以縱斷面次級資料之研究，當更具研究價值。

(四)增列服務業，比較何者具有較佳之經營績效

本研究係以英美日在台製造業為研究樣本，惟近年來服務業所佔比重日益重要，因此，本研究未來若能加上服務業，則當更具研究價值。

(五)輔以量化資料，作為客觀性評估

本研究有關經營績效四個衡量構面，投資報酬率、投資營業成長率、投資市場占有率、未來海外投資意願，係以問卷方式來填答，有可能為填答者本身主觀的觀念，故建議後續研究可以蒐集量化之資料，作為客觀性的評估。

二、對管理實務之建議

(一)多國籍企業應採取多數股權之所有權形態，以增加企業之經營績效

由本文之分析得知，在台之英美日多國籍企業，持有股權越多，經營績效越佳，且完全所有之經營績效大於合資之經營績效，由於完全所有事權集中，創新策略，機密不易外洩，資金可以統籌調配運用，故其績效往往表現較佳；而合資企業經營理念容易與合夥人產生衝突，進而影響業務之推動，故績效常常無法獲致合理之水準。惟多國籍企業仍必須面對競爭的環境變化，諸如：當地的法令、異文化、政治、語言等差異，皆會影響企業之經營績效，因此，建議多國籍企業應該充分瞭解地主國的稅務、智慧財產、公平法等相關法令規定以及會計制度規章，並聘請

有經驗的專業會計師、律師等專家，進行審慎的評估及經營，以實現分散風險、技術移轉、資源共享以及獲取市場之目的。

(二)多國籍企業應確保技術能力之提昇，以增加經營績效

工業化等先進國家多數會投入大量之研發費用進行自主開發，不斷的創新技術、開發新產品，來累積技術及提昇科技水準，而我國產業結構與歐、美、日先進國家不同，在產品開發與研究發展上，常受限於企業本身人才、經費及能力，無法與先進國家相提並論，因此，宜善用英美日等國之技術移轉，因此，移轉後之發展情形，宜繼續追蹤考核，確保該技術能力能在國內普及、生根、發展，達到技術能力提昇、產業升級之目的，進而提高企業之經營績效。

另外由於投入研發費用，可以提升技術能力，而本文之研究發現在台之英美日公司投入之研發費用，其中 57% 企業，僅佔營業額 3% 以下之比率，投入比重偏低；Jacobs(1991)認為研發費用經理人喜歡投入研發費用來達到盈餘的目標；Sougiannis(1994)認為增加一塊錢的研發費用，七年內每年可以增加二塊錢的利潤以及五塊錢的市場價值，其皆認為研發費用對公司經營績效產生顯著影響。本研究因此建議，多國籍企業應該多投入研發費用，一則可以提昇企業的技術能力，再則可以為企業帶來更豐碩之利潤，進而提高經營績效。

(三)多國籍企業應結合多數股權之所有權型態，及致力技術能力之提升，以增加經營績效

由本文之研究發現，所有權型態與技術能力對經營績效具有交互影響之關係，亦即當多國籍企業持有股權越

多，技術移轉越多，導致擁有之技術能力越強，促使獲利能力或銷售狀況提升，經營績效也越強；反之，持有股權越少，可能影響技術移轉程度，其擁有之技術能力無法提升，經營績效也隨之減弱。因此，多國籍企業應結合多數股權之方式，致力於技術能力之提升，進而提高企業之經營績效。

