臺大管理論叢 2007/12
第18卷第1期 151-182

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

Entry Mode Choices of Foreign Direct Investments in Taiwanese Business Groups: An Organizational Learning Perspective

楊國彬／國立東華大學國際企業學系助理教授
Kuo-Pin Yang, Assistant Professor, Department of International Business, National Dong Hwa University

陳書平／國立東華大學國際企業研究所碩士

Su-Ping Chen, MBA, Department of International Business, National Dong Hwa University

Received 2006/7, Final revision received 2007/2

摘要

有別於過去研究較常採用之經濟效率觀點及獨立決策假設，本研究以組織學習觀點，跨時(1973-2003)追蹤台灣地區130家集團企業所進行的1,471件海外直接投資個案，探討集團成員公司在進行海外投資進入模式決策時，於集團、事業群及特定地主國三種參考群組中，受先前進入模式經驗所影響而產生模仿學習之現象。實證結果發現集團成員傾向模仿相同事業群內之海外投資進入經驗及距投資當時較為接近的經驗，直言之，組織學習觀點在解釋集團企業內事業單位的海外進入決策行為上，獲得實証支持。本研究結果不僅豐富化集團內決策行為的理論角度，並拓展學習理論應用於研究集團企業進行海外進入模式決策行為的外部效度。

【關鍵字】集團企業、進入模式、組織學習

Abstract

Differing from the extant literature of entry mode that commonly taking an economic rationale and assuming each entry mode decision as independent one, the present research attempts to explain the foreign entry mode decisions made by member business units within a business group from the angle of organizational learning. Based on a longitudinal database containing 1,471 foreign direct investments cases made by 130 Taiwanese business groups during the years of 1973 and 2003, we examine the influences of organizational learning among member companies within a business group on choosing their foreign entry modes. Three reference targets that may facilitate imitative learning are examined, both separately and collectively, namely, business group, business division, and the host country. Our empirical evidence shows that experiences of the same business division and of more recent time play a significant role affecting subsequent entry mode decision, which supports the existence of trait-based imitation and the recent effect of experiential learning. Implications and suggestions of these research results are also discussed.

【Keywords】business group, entry mode, organizational learning

作者感謝臺大管理論叢「台灣企業與國際競爭力專刊」三位客座主編：于卓民教授、李吉仁教授及陳厚銘教授，以及參加專刊論文發展研討會與會人士對本論文所提供之寶貴意見。

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

隨著全球化與區域整合時代的來臨，現代資訊科技的進步拉近國與國之距離。近來企業在考量經營成本、政策規定與資源運用等因素下，多數廠商已朝向原料、零組件及半成品的採購當地化，或是在具發展潛力的海外市場設置子公司及相關企業，以獲取獨佔性資源或關鍵零組件來提升其競爭力。在此趨勢下，企業進行海外直接投資 (Foreign Direct Investment；FDI) 的比重逐年增加，根據經濟部投資審議委員會 (2005) 之資料顯示，台灣自 1991 年起至對外投資高峰的 2001 期間，所核准之對外投資金額平均每年以 41% 的高速度成長，顯示國際化已成為近代企業追求成長所普遍採行的策略之一 (OECD, 2003)。

當企業決定進行海外擴張時，首先面對的重要決策之一就是進入模式 (Entry Mode) 的選擇，因為不同的進入模式不僅反映企業在海外市場資源承諾的差異，同時也反映對子公司不同的控制程度以及承受地主國不同形式與程度的風險。許多研究指出企業欲成功擴張海外市場，必須選擇一個進入該目標市場的最佳方式，因為進入模式的選擇對於企業後續的營運有極重大之影響 (Anderson & Gatignon,1986; Hill, Hwang, & Kim, 1990)，其不僅影響企業組織目前之運作，對於企業未來至其他國外市場發展的經營方式及後續之進入都將造成影響。

文獻上關於進入模式的選擇及其影響因素之研究頗為豐富，部分學者專注於公司層次的所有權及控制模式的議題 (e.g., Anderson & Gatignon, 1986; Agarwal & Ramaswami, 1992; Contractor, 1990; Erramilli, 1991; Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1982)，有些則檢視總體層次的文化距離、國家風險以及經濟發展程度對進入模式的影響 (Cho & Padmanabhan, 1995; Kogut & Singh, 1988)。這些研究對此議題雖有其貢獻，但在研究模式、組織層次及適用理論上仍存在一些限制，因而形成進入模式文獻上之缺口。

首先，雖然學者論及國際化經驗在進入模式中所扮演之角色 (Kogut & Chang, 1996)，但大部分研究仍仰賴靜態的研究設計，將企業每一次進入模式的選擇視為一獨立決策的過程 (e.g., Anderson & Gatignon, 1986)，忽視了國際企業在經過一連串的對外投資後，其先前的經驗極可能影響其後續進入模式之選擇 (Lu, 2002)，因而未能檢視早期的進入策略與後期的進入策略間之可能關連。雖然過去相關研究所立基的理論觀點大抵獲得支持，如交易成本理論 (e.g., Anderson & Gatignon, 1986)、機構理論 (e.g., Brouthers, 2002) 或資源基礎理論 (e.g., Chang, 1995)；然由於過去研究忽略同一企業前、後海外進入模式決策間的關連，使得過去研究所引用的理論觀點是否能完整解釋國際企業一序列攸關的海外進入模式決策，恐形成疑問。

另外，在探討海外進入模式決策的相關研究中，學者所常用的理論觀點大多立足在經濟效率分析之上 (如交易成本理論) (e.g., Anderson & Gatignon, 1986)，其假設

臺灣大學學術期刊資料庫

決策者會進行理性經濟算計以做出最適的海外進入模式決策 (e.g., Kumar & Subramaniam, 2001)；然而組織理論及社會心理學的許多研究皆指出理性決策有其限制 (e.g., Janis, 1972; March & Olsen, 1979)，決策者在不同決策情境下，可能會運用不同的決策模式。因此，少數探討海外進入模式之學者乃提出非以經濟效率為分析基礎的解釋架構，在 Kumar 與 Subramaniam (2001) 提出的海外進入模式決策之權變模型中，認為決策者受到有限理性 (Bounded Rationality) 之限制 (Simon, 1961)，使得決策者無法進行完美理性分析，而可能單純的依賴由先前認知所建構的邏輯法則來做出決策。其他學者如 Barkema 與 Vermeulen (1998) 亦建議以學習行為觀點探索企業的海外進入模式選擇，並認為組織學習觀點為相關研究中一種嶄新的研究方法。由於組織學習觀點不再以經濟理性獨立分析廠商各次的海外進入決策，而是以學習角度觀察企業多次海外進入的完整過程，並在前、後進入決策間產生連結，此將可提供異於經濟理性觀點對一序列海外投資進入模式決策行為的詮釋。

同時，過去進入模式相關研究常以個別廠商 (Individual Firm) 的各次進入 (Individual Entry) 模式為主要分析單位 (Erramilli & Rao, 1993)，假設個別廠商本身即為海外進入模式的決策主體。然而當嘗試在較為複雜的組織結構中 (例如：多角化企業或集團企業)，以學習行為角度連結由各事業單位所共同構築的一序列海外投資進入決策時，可能還必須考量各事業部門過去經驗或集團成員鑲嵌關係所帶來的影響。雖然多數的國際企業擁有多角化的事業群 (Doz & Prahalad, 1991)，學者也認為各事業群之進入策略具有相當重要之研究價值 (Chang & Rosenzweig, 2001)，但由於過去文獻較少以國際企業中的事業群為分析層次，因而忽視多角化企業內各部門間或集團企業下各成員公司間在海外進入模式決策上的交互影響。這個問題對於研究集團企業的進入決策而言，更形重要。

集團企業一直是東亞 (日本、台灣、韓國) 經濟的重要特徵 (Hamilton & Kao, 1990)，特別是家族企業經營特色顯著，由於成員公司鑲嵌於各式的社會關係 (如家族經營) 或經濟關係 (如交叉持股) 中，使得集團成員公司間的決策常經過協調而具有攸關性。因此集團企業在進行如海外直接投資等重大決策時，應與過去研究將每一次海外進入視為獨立決策的假設有所不同。根據台灣地區集團企業研究 (中華徵信所，2005) 資料顯示，在 2003 年時台灣前二百五十大集團的平均資產突破一千兩百億，營收總額達 12 兆 86 億，超過了同年台灣之國民生產毛額 (GNP) (10 兆 1,740 億元)。上述數據顯示集團企業不僅規模龐大、資源豐富，對台灣整體經濟的發展也貢獻甚鉅。在國際化方面，列名台灣前二百五十大的集團企業在 1991 至 2000 期間新設立的海外子公司 (不含控股公司) 多達 1,318 家，各家集團平均以不到兩年的時間新增一家海外子公司。這種積極快速國際化現象背後的決策過程，可能不完全符合經濟效率觀點所假設的廠商會在每次進行 FDI 時，耗時的精算各種海外進入模式之利弊得失以求做出

臺灣大學學術期刊資料庫

完美決策，因而凸顯了以不同理論觀點來觀察集團企業一序列海外投資決策過程的研究價值。

基於上述文獻發展上之缺口，本研究擬以台灣集團企業為實証研究對象，在組織學習觀點下探討以下幾項研究問題。首先，我們將企業 FDI 視為一連串海外資源配置的決策 (e.g., Chang & Rosenzweig, 2001)，探討集團企業進行 FDI 所採行的進入模式決策是否會受組織先前海外進入經驗之影響？這種透過序列海外進入模式決策間的攸關所展現的組織學習現象，其學習範疇又是否會跨越特定地主國及事業群而及於整個集團？其次，本研究擬驗證在經驗模仿的學習行為上，何種經驗特徵 (採用次數或背景相似) 較易成為後續海外直接投資決策參考模仿之依據？最後，本研究將透過比較早期經驗及近期經驗兩者被後續 FDI 參考之機率，以驗證先前海外進入模式經驗在時間軸度上的參考價值。

透過對前述研究問題的探討，本研究期望具體達成三項研究目的。首先，基於過去文獻較常引用經濟效率觀點來分析單一廠商的各次進入模式決策，以及集團企業序列攸關的決策特殊性被相關文獻所忽視之文獻缺口，本研究期能拓展學習理論應用在集團進行海外進入模式決策場景上的外部效度。其次，由於集團內的群體經驗學習現象可能有別於過去文獻所論及的單一廠商之個別經驗學習，本研究期能具體描繪群體經驗學習在集團組織中的學習範疇、模仿基礎及經驗的時間效果等學習特徵，以補充先前組織學習理論解釋海外進入模式決策之理論內涵。最後，本研究擬以學習成功經驗的概念，建立以經驗學習為海外進入模式決策基礎的行為理性，以提供組織學習觀點的規範性意涵。

本論文除已於第一部分闡述研究動機、背景與目的外，第二部分將從理論觀點進行文獻回顧並推導各項假說；第三部分說明研究設計、樣本及分析方法；第四部分整理報導實證結果，並進行討論；最後為結論與建議。

貳、文獻背景

晚近有關企業海外進入模式決策之相關研究，主要以交易成本 (e.g., Anderson & Gatignon, 1986; Delios & Beamish, 1999)、機構理論 (e.g., Brouthers, 2002; Xu & Shenkar, 2002) 及資源基礎理論 (e.g., Ekeledo & Sivakumar, 2004; Sharma & Erramilli, 2004) 等為主要解釋觀點，這些理論雖大抵獲得實證支持，但在解釋國際企業一序列海外投資進入模式的決策行為上，可能受到部分限制。

交易成本理論視企業每一次的 FDI 為一次「交易」，藉由評估不同進入模式所引發的交易成本之高低，建議選擇交易成本最低之進入模式以產生最佳效率 (Hennart, 1982)。當資訊不對稱導致有較高機會發生投機行為時，交易成本將為之上升，使得進入廠商傾向選擇層級統治模式。儘管交易成本理論在相關文獻中獲得廣泛支持

臺灣大學學術期刊資料庫

(e.g., Delios & Beamish, 1999)，然而其將企業每一次進入模式的決策視為彼此獨立，在地主國交易的搜尋、協商、監督之成本評估，並未考量進入廠商在先前海外直接投資中所累積的經驗，以及培養出來對特定統治模式的管理能力對後續 FDI 進入模式決策之影響 (Chang & Rosenzweig, 2001)，因而有高估交易成本之虞。因此，交易成本理論在解釋企業一序列海外進入決策行為上之適用性，可能需要被進一步檢驗。

機構理論 (Institutional Theory) 認為企業營運受到機構環境中政治、法律、經濟、文化等因素的影響與限制 (North, 1990)。機構觀點協助解釋地主國各項總體環境因素加諸於國際企業進入模式上之限制與影響 (Delios & Henisz, 2000)，然此觀點下母國與地主國間的機構距離 (Xu & Shenkar, 2002) 經常被視為固定，其或對國際企業初期進入某特定地主國的進入模式決策產生影響，但卻忽略國際企業在多次進入後產生調適能力之可能。Yiu 與 Makino (2002) 指出組織進行內部與外部的模仿行為，學習其他子公司及組織的經驗，是在機構環境下取得正當性 (Legitimacy) 的方法。因此，當企業在地主國進行多次直接投資而取得一定程度的正當性後，機構環境的文化差距影響程度可能在企業後期的進入上被弱化。

資源基礎理論則從資源、學習、經驗與成長觀點，提供解釋海外進入模式選擇的另一種觀點 (Chang, 1995)，Sharma 與 Erramilli (2004) 認為進入廠商的模式選擇，端視其能否有效率的將關鍵資源移轉給地主國合作廠商，使地主國夥伴得以透過接收的資源來創造價值。多數資源基礎觀點研究聚焦於組織資源或優勢的跨國運用 (Exploitation)，而相對忽略組織資源的累積與建構 (Building) 之過程，因此對於一序列海外投資過程中，透過先前海外投資所累積的海外市場知識與經驗對於後續進入模式決策的影響，較缺乏關注與完整的解釋。此現象可從過去研究 (e.g., Ekeledo & Sivakumar, 2004) 常以橫斷面資料來連結企業資源與海外進入模式的研究設計中看得出來，由於資源被簡化為單一時點下的「存量」，於是在解釋一序列海外進入模式決策行為時，已然受到限制。

上述解釋海外進入模式的理論皆架構在經濟效率分析的理性決策假設之上 (Kumar & Subramaniam, 2001)，其假設決策者會進行經濟算計以選擇出最佳的進入模式。然而部分學者卻認為在經濟分析之外，應當存在不同的決策者行為模式 (Kumar & Subramaniam, 2001) 或異於經濟分析的解釋觀點 (Barkema & Vermeulen, 1998)，例如：以過去經驗做為決策基礎，就是一種異於經濟分析的決策行為。由於學習或模仿過去經驗可以降低決策情境的不確定性 (Levitt & March, 1988)、合理化組織決策 (DiMaggio & Powell, 1983)，並提高組織成功的機會 (Baum & Ingram, 1998)。因此，參酌過去經驗的決策模式雖然不以經濟分析為評估基礎，但這並不意味其為一種不理性的決策行為，而是決策者認知沿用過去經驗可以降低不確定性，並提高海外子公司成功機率的一種行為理性。

臺灣大學學術期刊資料庫

有別於過去相關文獻的理論觀點，從 (組織) 學習觀點進行企業海外進入模式選擇的研究 (e.g., Barkema & Vermeulen, 1998; Barkema, Bell, & Pennings, 1996; Barkema, Shenkar, Vermeulen, & Bell, 1997; Vermeulen & Barkema, 2001)，認為企業在先前採用的海外進入模式中會獲取相關知識與特定統治結構 (Governance Structure) 的管理能力，進而影響到後來海外進入模式選擇之傾向及後續的營運績效。換言之，企業各次的海外進入模式決策在組織學習觀點下被認為是一序列攸關的決策結果，相較於以「各次的海外進入」為分析單位 (Erramilli & Rao, 1993) 之系列文獻有著基本假設上的不同。

雖然上述文獻已經嘗試以學習觀點剖析個別廠商海外進入模式的經驗學習現象，但在序列攸關決策中的群體經驗學習現象應與單一廠商的個別經驗學習有所不同，而一序列攸關的海外進入模式決策現象，則可能較易由集團企業中觀察到。因為集團成員公司常以一致性的協調過程來進行重要決策 (Chung, 2001)，而交叉持股或共同合資也會促進成員公司間的知識擴散與經驗交流，所以在如海外進入模式的重大決策上，自然可能產生前、後決策間的攸關性。因此，為反映集團企業的決策特性，並建立序列海外進入模式決策間之關連，組織學習應為適切之理論觀點。以下將探討組織學習、集團企業與海外進入模式三者間之關係，並建立本研究之研究假說。

參、研究假說

一、組織學習與海外投資決策

自九〇年代以來，組織學習的相關議題在學界有越來越受重視之趨勢 (Bapuji & Crossan, 2004)，學者對於組織學習觀點所涉及的定義、學習範疇、學習速度、促成學習的前因後果等看法也漸趨收斂。例如，學界大致同意學習同時包括認知面 (Cognitive) 與行為面 (Behavioral)，學習的範疇及於個人層次及組織層次 (Bapuji & Crossan, 2004)。學者對於組織學習定義之詮釋，包含過程及結果二個重要面向，程序論者定義組織學習為企業為因應內、外部環境刺激，透過一種較適當的知識及解決方式，以改善組織行動的過程 (Fiol & Lyles, 1985; Meyers, 1990)；目標論者則強調由資料處理過程中，得到組織知識的累積與改變，並促使組織找到新方法，以求在新的環境下能夠成功生存 (Klimecki & Lassleben, 1998)。

在論及組織學習的投入構面上，Crossan、Lane 與 White (1999) 建立一個組織學習的程序架構，包括：直覺 (Intuiting)、解釋 (Interpreting)、整合 (Integrating) 及制度化 (Institutionalizing) 四個階段。在學習程序第一階段的投入因素中，經驗被認為是重要的投入之一。Crossan et al. (1999) 進一步指出組織學習是組織去發展一種針對過去行動的成效與未來行動間的關連、知識及洞察。換言之，在過去行動中所產生的知識

臺灣大學學術期刊資料庫

與經驗是組織學習過程中的重要起始投入。Barkema 與 Vermeulen (1998) 更直接指出經驗為組織學習的主要來源，而且是效果最為直接的學習方式；而來自經驗中的學習，並不限於自身之經驗，跨組織的經驗學習亦為重要之學習管道 (Delios & Henisz, 2000; Lyles, 1994)。

組織學習的行為可能源於四種來源：經驗、模仿、移植及綜效 (Osland & Yaprak, 1994)，因此除了上述以經驗做為組織學習程序的投入之外，模仿其他機構或組織之策略或行為，亦為進行組織學習的方式之一 (Lyles, 1994)。模仿為組織因應高度不確定性下的策略選擇，因為透過模仿先前類似的行動可以合理化 (Legitimize) 組織的決策 (DiMaggio & Powell, 1983)，或是藉由先前行動來獲取資訊及線索以降低不確定性 (Levitt & March, 1988)。當某種活動被一個或多個組織所採用，且此組織的型式與決策被成功執行之機率很高時，將可增加此種活動被其他組織採用的機會。換言之，模仿行為的產生，主要是因組織認為在面對高度不確定性時，使用其他組織所使用過之決策與活動，能增加組織未來決策之合理性所致。過去文獻指出廠商可透過網絡關係以瞭解海外市場 (Johanson & Mattson, 1987)，亦可學習條件相似之廠商的行為，以降低自身之失敗率 (Baum & Ingram, 1998)。Guillen (2002) 實證研究發現集團企業內之廠商會跟隨其他集團成員腳步至特定地主國投資，Chang (1995) 針對日本廠商的實證同樣發現這種模仿跟進現象。

在解釋企業海外投資的文獻中，「進程學派」 (Uppsala School) (Johanson & Vahlne, 1977) 的程序觀點隱含了學習的概念於其中，其基本假設認為：知識的缺乏對國際化營運會形成障礙，而不可或缺的知識大部分可以經由到國外的營運取得。因此，廠商透過學習效果會逐步加深其在國際市場的涉入程度。Shaver、Mitchell 與 Yeung (1997) 實證發現國際企業進行海外投資時會發生資訊外溢 (Information Spillover) 之現象，此效果有助於提升後續海外進入的成功存活機會。Delios 與 Henisz (2000) 從地主國風險角度，驗證了日本國際企業的各種海外投資經驗會強化其組織能力 (Organizational Capabilities)，進而正向影響其後續 FDI 的股權比例。這顯示廠商的海外經驗透過學習機制會轉化為組織的能力，影響後續海外直接投資之進入決策。

二、模仿學習之參考基礎

如前所述，組織學習現象可能具體展現在成員間的模仿行為上， Haunschild 與 Miner (1997) 在論及跨組織間的模仿行為時，將模仿行為分為三類：以發生次數為基礎之模仿 (Frequency-based Imitation)、以特徵為基礎之模仿 (Trait-based Imitation) 及以結果為基礎之模仿 (Outcome-based Imitation)。以發生次數為基礎之模仿指模仿者會觀察其他廠商已經採取某一策略的次數，以特徵為基礎之模仿則指廠商會模仿其他具

臺灣大學學術期刊資料庫

有顯著特徵 (如規模龐大) 或與己身相似 (如處於相同環境背景) 的廠商之行為 (Henisz & Delios, 2001)，以結果為基礎之模仿則指企業傾向採取已被其他廠商驗證為成功 (如提高績效) 的策略 (Lu, 2002)。Vermeulen 與 Barkema (2001) 將進程模式的學習觀點應用於探討企業海外進入模式之選擇上，發現廠商所擁有的新設廠及購併之「累積次數」會影響後續進入模式 (新設廠/購併) 的選擇傾向，證實了在海外進入模式決策上確實存在經驗性的學習效果，也呼應了 Haunschild 與 Miner (1997) 中的以發生次數為基礎之模仿。此外，Henisz 與 Delios (2001) 將屬於同一產業之廠商視為具有相同之特徵，而同一產業內的廠商間之模仿歸屬為以特徵為基礎之模仿，結果同樣證實特徵模仿會發生在廠商的海外進入模式決上。

不同類型的經驗對企業海外進入模式的影響可能有所不同。Lu (2002) 以產業為觀察範疇，探討模仿行為對於日本廠商的海外進入模式之影響，結果發現當同產業之其他廠商使用某特定進入模式之次數愈多，則廠商在選擇近期的進入模式時，會傾向使用此特定進入模式。同時，當處於同產業中之子公司在進入市場時，所使用的某特定模式之成功次數愈多，則廠商在選擇近期的進入模式時，也會傾向使用此特定進入模式。Barkema et al. (1996) 以特定地主國為觀察範疇，發現先前在特定地主國的經驗對後續進入相同地主國在進入模式選擇上的影響，較非相同地主國的經驗之影響更為顯著 (即與該次進入相同地主國的經驗較易成為模仿對象)。綜合上述，特定經驗是否成為後期進入模仿的標的，與該經驗是否跟決策情境攸關 (Relevancy) 有關 (Cho & Padmanabhan, 2001)，與該次進入模式決策越相關的特定經驗，被模仿的機率越高。

此外，模仿行為的「最近效果」(Recent Effect) 也被學者證實可能發生在海外進入模式的決策上。Cho 與 Padmanabhan (2001) 以 1969-1991 年日本多國公司之資料，檢視「過去」與「最近」之特定經驗對於多國企業在海外股權結構決策中的相對重要性。研究結果顯示廠商過去累積的獨資 (合資) 經驗越豐富，雖會使廠商後續的進入同樣越傾向選擇獨資 (合資)；然而各次的獨資 (合資) 經驗中，距離當次進入時間越接近的經驗，影響越顯著。此顯示海外進入模式決策雖同時依賴「過去」與「最近」之經驗，但「最近」之經驗具有較顯著之影響。

三、集團企業海外進入模式決策之學習行為

根據文獻對集團企業的定義 (Chung, 2001)，集團企業係指兩個以上在法律上獨立的企業個體所結合而成的大型系統組織，這種定義使得集團企業不同於多角化下的大型企業。司徒達賢 (1995) 定義集團企業為「二個或二個以上的獨立事業，基於具備統一的決策與協調關係者」，中華徵信所 (2005) 則謂：「集團內之企業，彼此在經營方式和決策標準上具有相關性，從而形成一個明顯的事業群。」，這些定義皆顯示集團企業在不同組織層次或單位的決策可能為一經過資訊交流及協調的過程，而使得決

臺灣大學學術資訊資料庫

策間具有交互攸關性。這種決策間的不獨立性可能源自於集團成員間所鑲嵌的各種社會關係 (如總裁俱樂部) 或經濟關係 (如共同合資或內部交易) (Chung, 2001)。由於集團的內部運作及經營互動反映母子公司或成員公司間所連結的鑲嵌關係，因此有學者將集團企業視為一種典型的內部網絡 (Tsai, 2000; 司徒達賢，2001)，而集團企業內部的網絡節點即為集團旗下之成員公司或分子公司。

當將集團企業視為一內部網絡時，各成員公司的海外投資經驗會形成一個以關於地主國、產業及海外市場經營知識為內涵的知識鑲嵌網絡，其連結本質在概念上接近張笠雲與譚康榮 (1999) 所提出的經驗鑲嵌，即企業因為交易累積的經驗關係，所導致成員間正式交易或非正式交流互動之交互影響。在此內部知識網絡連結下，集團成員的海外投資經驗及市場知識可做為整個組織學習過程的起始投入，而於網絡成員間外溢擴散。當網絡成員面對如海外投資這種具有高度不確定性的決策情境時，網絡內組織學習的過程便有較大可能具體反映在成員間的模仿行為上。

以台灣之集團企業而言，由於集團成員間相互持股及管理階層人際網絡之存在相當普遍 (Chung, 2001; Granovetter, 1995)，使得集團成員間之互動較為頻繁，並且可以有效地傳達訊息。此外，因為高階管理團隊在組織知識的獲取上扮演重要角色，其界定組織定位，並據以建立知識結構 (Lyles & Salk, 1996)，而集團企業間之關係相較於個體廠商之聯盟關係來的深厚，又源於集團企業內之高階管理者間通常具有某種特殊關係 (Granovetter, 1995)，這層特殊關係能協助傳遞較為內隱之知識，特別是有關於海外市場之資訊。在這種組織學習的過程中，成員公司在海外投資的成功經驗易成為其他成員仿效的標的，因為這種模仿不但能提高策略成功之機率，亦能增加決策之合理性，使其在新環境中得以成功生存 (Klimecki & Lassleben, 1998)。

綜合上述，集團企業會形成一內部知識網絡，集團成員間的經濟鑲嵌及關係鑲嵌讓組織學習在成員公司間發酵，而使得學習更為容易。在面對高度不確定的海外投資進入決策時，該知識網絡將以海外投資經驗為組織間學習的主要投入，而學習行為可能具體展現在成員間的相互模仿行為上。當集團成員公司以整個集團的進入模式歷程做為某次進入的參考範疇時，其可能採取以過去發生次數為基礎的模仿行為 (Haunschild & Miner, 1997)，其中包括過去累積的經驗以及最近一次的經驗 (Cho & Padmanabhan, 2001)。據此，本研究提出假說 1 如下：

假說 1：集團企業內的成員公司進入海外市場時，會傾向採取集團內其他成員公司過去所採取的進入模式以進入海外市場。

假說 1_a：集團企業內的成員公司進入海外市場時，會傾向採取集團內成員公司累積採取比例較高的進入模式。

假說 1_b：集團企業內的成員公司進入海外市場時，會傾向採取集團內成員公司最近一次所採取的進入模式。

臺灣大學學術期刊資料庫

文獻指出相對於一般化的經驗 (General Experience)，決策者對於特定的經驗 (Specific Experience) (例如：特定產業經驗或特定地理區位經驗) 更加重視 (Cho & Padmanabhan, 2001; Padmanabhan & Cho, 1999)。特定產業經驗及特定地主國經驗與當次進入的決策情境相似，且因為決策者將參考群組縮小至相同產業或相同地主國內，過去發生的經驗較為攸關且記憶亦較為清晰可辨。因此，本研究預期過去累積的經驗及最近發生的經驗將同時成為模仿的標的，這種以特徵為基礎的模仿行為將顯著發生在集團成員進行海外進入模式之決策上。本研究據此提出假設 2 及假說 3：

假說 2：集團企業內的成員公司進入海外市場時，會傾向採取集團內同一事業群之成員公司過去所採取的進入模式以進入海外市場。

假說 2_a： 集團企業內的成員公司進入海外市場時，會傾向採取同一事業群之成員公司累積採取比例較高的進入模式。

假說 2_b：集團企業內的成員公司進入海外市場時，會傾向採取同一事業群之成員公司最近一次所採取的進入模式。

假說 3：集團企業內的成員公司在進入一特定地主國市場時，會傾向採取集團內過去進入相同地主國的成員公司所採取的進入模式。

假說 3_a： 集團企業內的成員公司在進入一特定地主國市場時，會傾向採取集團的成員公司至該地主國所累積採取比例較高的進入模式。

假說 3_b：集團企業內的成員公司在進入一特定地主國市場時，會傾向採取集團的成員公司最近一次進入該地主國所採取的進入模式。

肆、研究方法

一、樣本與資料來源

本研究以台灣集團企業為研究母體，樣本資料及各項研究變數取自中華徵信所出版之「台灣地區集團企業研究」(2005)。由於該研究之內容含括台灣各集團從成立以來至近期所從事 FDI 之內容，使得本研究得以進行跨時追蹤，以探究集團企業在進行海外直接投資時之進入模式選擇行為。

收錄於「台灣地區集團企業研究」 (2005) 之集團總數共 250 家，時間橫跨 1953 年至 2003 年。本研究首先將所有集團設置於避稅天堂 (例如：開曼群島、西薩摩亞及英屬維京群島) 的控股公司或資料上顯示為僅進行財務投資的紙上公司予以刪除，其中 28 家集團因此被排除在樣本外，剩餘的集團數為 222 家，FDI 個案 2,375 件。由於本研究在三種經驗群組上 (集團、事業群及地主國) 探討集團企業進入模式之模仿行為，因此僅進行一次 FDI 的集團企業樣本將無法滿足三種分析目的。此外，最近幾年新設立的金融控股集團由於經歷大幅合併及購併，因追蹤困難而容易導致偏誤，本研究再將此二類集團樣本計 20 家予以刪除。其次，本研究將所有 FDI 皆採取單一進

臺灣大學學術期刊資料庫

入模式 (100% 的模仿學習行為) 的 61 家集團 (註[1])，以及在同一事業群中或單一國家內僅進行一次 FDI 而缺乏後續投資的 10 家集團予以刪除，剩餘集團數為 131 家，FDI 個案數為 1,547 件。對資料進一步追蹤後，發現存在 12 筆資料遺漏之個案，其中 9 筆因為無法確認投資年份且又隸屬於同一家集團 (大同)，為避免產生系統性偏誤，本研究再將該集團排除於樣本之外，剩餘集團數 130 家，FDI 個案 1,516 件。然因為這 1,516 件海外直接投資個案橫跨時間長達 51 年，其中時間相距過久的進入模式決策間，可能因為決策時空背景迥異或記憶偏誤，使得模仿參考之連結性較為薄弱。基此，本研究以進入年份為變數進行常態分配檢定，發現大部分的 FDI 個案發生在 1980 年代以後而呈現出明顯的左偏分配，故以三個標準差為界，將 1973 年以前的 42 件 FDI 個案予以刪除，最後做為實證分析之樣本為 130 家集團於 1973-2003 期間所進行的 1,471 件 FDI。

二、變數定義

(一) 依變數

本研究之依變數為進入模式，主要參考 Padmanabhan 與 Cho (1999) 於海外投資股權策略研究中所採用之劃分方式，將獨資與合資以 95% 股權做為劃分標準，這與過去主要研究 (e.g., Gatignon & Anderson, 1988; Kogut & Singh, 1988) 利用 95% 的股權作為進入模式之分類標準，在作法上係屬一致。由於集團海外投資存在成員公司間共同持股的現象，本研究將屬於其他分子公司的間接投資部分，同樣計為集團持股；換言之，獨資／合資的認定係以集團總持股為計算範疇。據此，本研究將進入模式區分為兩大類，並以虛擬變數代表之。第一類為擁有 95% (含) 以上股權者，將其進入模式視為獨資模式 (虛擬變數設為 1) (註[2])；第二類則為擁有 95% 以下股權者，將其視為合資模式 (虛擬變數設為 0)。

(二) 自變數

1. 集團內採取獨資之累積比例 (簡稱集團累積)

本研究以集團內全體成員公司為觀察集合，計算當次海外進入以前所累積採用獨資的個案數佔總投資個案數之比例，來檢視其對當次進入模式選擇之影響，此衡量方式與 Lu (2002) 的衡量方式一致。

註[1] 所有 FDI 皆採取單一進入模式的集團樣本，在統計上雖然可以大幅提升本研究實証模型的顯著性，但考量單一進入模式可能因為受限於地主國的外資股權限制，或為集團既定海外股權政策所致，而非反映完全的模仿學習行為，故本研究乃將此類集團樣本 61 家予以排除。

註[2] 將進入模式預設為獨資 (虛擬變數設為1) 係為使該衡量與 0~100% 的股權比例產生連結，即 1 代表 100% 股權之意。

臺灣大學學術期刊資料庫

2. 集團內前次海外投資之進入模式 (簡稱集團前次)

若集團內之前次海外投資進入模式為獨資，則將虛擬變數設為 1；若為合資則設為 0。

3. 同一事業群中採取獨資之累積比例 (簡稱事業群累積)

本研究以集團內同一事業群之全部子公司為觀察集合，計算過去採用獨資的個案數佔總投資個案數之比例，來預測當次之進入模式，衡量方式與 Henisz & Delios (2001) 之衡量相同。事業群的歸類方式，主要以資料庫中各公司所列示的「行業別」及「(產品) 項目」兩項資料綜合判斷，並以資料庫內所列示各集團的「集團經營行業別」之各項產業為歸屬依據。

4. 同一事業群中前次海外投資之進入模式 (簡稱為事業群前次)

類同「集團前次」之衡量方式，將觀察集合縮小至集團的同一事業群內，若事業群內前次海外投資進入模式為獨資，則將虛擬變數設為 1；合資則設為 0，事業群的歸類依據同「事業群累積」變數。

5. 同一地主國中採取獨資之累積比例 (簡稱地主國累積)

本變數之衡量方式類似於「集團累積」之衡量方式，亦即以至該集團子公司前往同一地主國投資之全部個案做為觀察集合，計算過去在該地主國採用獨資的個案數佔總投資個案數之比例，來預測當次之進入模式。

6. 同一地主國中前次海外投資之進入模式 (簡稱為地主國前次)

本研究將該集團任何子公司最近一次前往某特定地主國投資之進入模式，利用虛擬變數予以區分，若前次進入該國投資之進入模式為獨資，則將其虛擬變數設為 1；合資則設為 0。

(三) 控制變數

一般而言，集團的股權比例多數由友善的內部成員 (Friendly Insiders) 所持有 (Prowse, 1992)，因此集團成員較少在公開市場上交易股權 (Johnston & McSlevey, 1998)，股權的相對集中便成為集團企業的重要特徵之一。中華徵信所 (2005) 依所有權結構將集團分為四種類型：(1) 具母子企業關係的「母子型」；(2) 成員公司間處於平行關係的「兄弟型」；(3) 由原先存在的數家公司相互投資所形成的「婚配型」；及 (4) 夾雜混合上述類型的「混合型」。其中，母子型集團的形成過程通常是由幾位核心人物共同投資設立一核心企業，之後透過此核心企業再陸續以控股方式投資設立新的事業，使得核心企業與後來衍生的企業間形成本質上接近母子公司的集團特性。相對於其他三種非母子型的集團，母子型集團的股權集中度最高，集團內重要決策權大多落在幾位重要核心人物上，導致母子型集團之核心企業對於衍生企業具有最高的控制力及決策影響力。這種對集團成員的高度控制力可能會被延伸到集團海外投資決策中，而對進入模式選擇產生影響。本研究參照中華徵信所 (2005) 對台灣集團企業的分

臺灣大學學術期刊資料庫

類方式，其中「母子型」集團的內部控制程度最高，本研究以虛擬變數將其設為 1，另外三種集團類型 (兄弟型、婚配型及混合型) 合併歸類為非母子型，虛擬變數設為 0 (集團控制)。

為避免產業差異影響本研究對集團企業進入模式之推論，故在模型中納入產業變數 (資訊電子、民生工業、金屬機械及化學紡織四項變數)，分類方式係參考經濟部統計處的四大行業分類方式，以虛擬變數將海外子公司所從事之製造業進行分類，同時另增加納入服務業，合計五種產業，以控制其對進入模式之可能影響 (Kogut & Singh, 1988)。過去研究提出公司設立年數之長短，反映公司過去的經驗及管理能力 (Ogbuehi & Longfellow, 1994)，其可能對進行 FDI 時之進入模式產生影響，故本研究同樣將集團企業從設立到海外進入當年止的設立年數納入模型予以控制 (集團年資)。另為避免不同年代對企業海外進入模式產生系統性的影響，本研究將海外進入的時間 (年份) 納入模型中予以控制 (FDI 時間)。由於擁有較多子公司之集團企業，代表其可能擁有豐富的資源與優勢，進而影響進入策略之選擇，本研究乃以集團企業在海外進入當時之子公司數來控制其對於進入模式之影響 (子公司家數)。市場潛力被學者 (Brouthers, 2002) 認為會影響海外進入模式之選擇，且市場潛力越大，廠商越傾向以獨資模式進入該市場，以攫取市場利益。因此，本研究納入各國的國民生產毛額 (GNP) 來衡量各國市場潛力，以控制其對進入模式選擇之影響。

最後，文化距離向來被認為會影響企業的海外進入模式選擇 (Erramilli & Rao, 1993; Kim & Hwang, 1992)，本研究利用 Kogut 與 Singh (1988) 所發展包含四個文化構面的複合型指數計算台灣與地主國間之文化距離，藉以控制文化距離對進入模式的影響 (文化距離) (註[3])。

三、計量分析方法

由於本研究之依變數為二元之分類變數 (獨資 = 1；合資 = 0)，故本研究主要利用二元羅吉斯迴歸 (Binary Logistics Regression) 模型來分析各項因素對進入模式之影響。因為應變數的衡量以獨資為預設模式 (虛擬變數為 1)，故迴歸係數表示進入模式採用獨資之機率。

註[3] 文化距離計算公式為：$CD_j = \sum_{i=1}^{4}\left\{(I_{ij} - I_{it})^2 / V_i\right\} / 4$

CD_j 則代表第 j 個國家與台灣間之文化距離；I_{ij} 代表第 j 個國家在第 i 個文化構面之分數；V_i 代表第 i 個文化構面分數之變異數；t 代表台灣。

臺灣大學學術期刊資料庫

肆、實證結果

一、樣本特徵分析

表 1 顯示本研究之 1,471 個樣本分別位於中國、美國、香港等 23 個國家，其中以投資於中國的樣本數最多，高達 843 次，佔總樣本 57.30%，其次為美國，佔總樣本數 13.40%，北歐及東歐國家 (丹麥、瑞士、捷克、匈牙利) 所佔比重最低，合計不及 1%。由於以中國為地主國之樣本超過一半，顯示中國大陸為台灣集團企業 FDI 最重要之投資地點，為檢驗本研究之整體實證結果在中國及非中國地區的一致性，後續分析中將同時呈現全體樣本、中國樣本及非中國樣本之實證結果。

表 1 樣本分配—海外子公司之國家別

國家別	樣本數	百分比	國家別	樣本數	百分比
中國	843	57.3%	巴拿馬	10	0.7%
美國	197	13.4%	加拿大	8	0.5%
香港	168	11.4%	墨西哥	6	0.4%
馬來西亞	48	3.3%	澳洲	7	0.5%
日本	27	1.8%	印尼	7	0.5%
新加坡	24	1.6%	義大利	6	0.4%
荷蘭	22	1.5%	捷克	4	0.3%
菲律賓	22	1.5%	法國	3	0.2%
英國	18	1.2%	丹麥	2	0.1%
泰國	16	1.1%	瑞士	2	0.1%
越南	16	1.1%	匈牙利	2	0.1%
德國	13	0.9%	合計	1,471	100%

在進入模式的採用比例上，表 2 顯示不論是全部樣本、中國樣本或非中國樣本，三者獨資之比例皆達 70% 以上，由此可見整體而言台灣集團企業在進行 FDI 時，多以獨資做為主要之進入模式。同時在三種經驗參考群組之樣本子集合中，獨資與合資的相對比例關係亦相當穩定，獨資皆約佔 75% 至 80% 之間。

表 2 樣本分配－各樣本子集之進入模式分配

樣本集	進入模式	全部樣本 樣本數 (百分比)	中國樣本 樣本數 (百分比)	非中國樣本 樣本數 (百分比)
集團	合資	360 (24.5%)	227 (26.9%)	135 (21.2%)
	獨資	1,111 (75.5%)	616 (73.1%)	495 (78.8%)
	合計	1,471 (100%)	843 (100%)	628 (100%)

臺灣大學學術期刊資料庫

事業群	合資	223 (21.9%)	148 (24.5%)	75 (18.2%)
	獨資	793 (78.1%)	455 (75.5%)	338 (81.8%)
	合計	1,016 (100%)	603 (100%)	413 (100%)
地主國	合資	278 (23.7%)	192 (25.9%)	86 (19.8%)
	獨資	897 (76.3%)	549 (74.1%)	348 (80.2%)
	合計	1,175 (100%)	741 (100%)	434 (100%)

在海外子公司之產業別分配上，由表 3 發現在全部樣本中，屬於製造業之比例約為 64.2%；服務業則佔 35.8%；但進一步觀察發現在中國樣本中，製造業比重達 78.2%，而在非中國的海外投資中，反以服務業為主 (54.6%)。此結果可能係因為中國大陸的對外開放，早期仍以製造業為主，服務業的登陸受到許多限制所致。另觀察製造業的產業分配狀況，可以發現不論是在中國地區或非中國地區，資訊電子產業所佔比重極高，超過另外三種製造業 (民生、化學、金屬機械) 的比例加總，此現象反映了台灣在 1980 年代以後以資訊電子產業做為整體經濟成長主要動力的事實，同時也反映資訊電子業的全球競爭本質。

表 3 樣本分配－海外子公司之產業別

產業別	全部樣本 樣本數 (百分比)	中國樣本 樣本數 (百分比)	非中國樣本 樣本數 (百分比)
資訊電子	575(39.14%)	360(42.81%)	215(34.24%)
民生工業	105(07.15%)	80(09.51%)	25(03.98%)
化學工業	194(13.20%)	164(19.50%)	30(04.78%)
金屬機械	68(04.63%)	54(06.42%)	14(02.23%)
服務業	526(35.81%)	183(21.76%)	343(54.62%)
合計[a]	1,469(100%)	841(100%)	628(100%)

[a] 有 2 家樣本資料無法歸類產業

由於本研究利用三種樣本集合進行實證分析，且用於驗證各項假說之樣本數皆不同，礙於篇幅限制，僅以表 4 列示含括完整變數之全部樣本 (1,471 筆觀察值) 進行相關分析後之結果。其中第 1 項為依變數，第 2-12 項為控制變數，第 13-18 項為解釋變數。從表 4 中可發現第 1 項變數至第 12 項變數間的相關係數多數在 0.3 以下，但所有解釋變項 (第 13-18 項) 間卻呈現中高程度 (0.42~0.72) 的相關係數，且全數顯著。為避免可能的共線性問題對實證結果產生影響，本研究將以 Aiken 與 West (1991) 所建議之變數標準化方式，與未標準化的原始變項之實證結果交互驗證，模型中並將同時呈現個別投入及共同投入解釋變項的模型結果。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4 敘述性統計與相關係數

變數	Mean	S.D.	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.進入模式	0.76	0.43	0	1	-																
2.集團年資	28.50	12.32	0	69	-.03	-															
3.FDI時間	1997	5.28	1973	2005	.08**	.37**	-														
4.子公司家數	35.71	32.83	0	153	.01	.55**	.46**	-													
5.文化距離	1.54	0.73	0.12	3.80	.06*	-.21**	-.11**	-.11**	-												
6.市場潛力	7.92	1.66	4.87	10.69	.12**	-.18**	-.07**	-.09**	.60**	-											
7.服務業	0.36	0.48	0	1	.09**	-.07**	-.07**	-.05*	.08**	.37**	-										
8.民生工業	0.07	0.26	0	1	-.08**	.20**	-.07**	.11**	-.09**	-.19**	-.21**	-									
9.化學工業	0.13	0.34	0	1	-.01	.27**	-.09	.02	-.10**	-.21**	-.29**	-.11**	-								
10.金屬機械業	0.05	0.21	0	1	-.08**	.01	.00	-.08**	-.07**	-.14**	-.17**	-.06*	-.09**	-							
11.資訊電子業	0.39	0.49	0	1	-.01	-.22**	.11**	.01	..07**	-.06*	-.60**	-.22**	-.31**	-.18**	-						
12.集團控制	0.99	0.09	0	1	.07*	-.11**	-.02	.03	..04	..06*	.06*	.-.03	-.18**	.02	.08**						
13.集團累積	0.76	0.26	0	1	.15**	-.05	.21**	.08**	. .07*	. .08**	-.06*	-.13**	.04	-.03	.12**.	12**					
14.集團前次	0.75	0.43	0	1	.23**	-.04	.08**	.00	.06*	.06*	.03	.-.05	.01	-.01	-.01	.08**	.56**	-			
15.事業群累積	0.74	0.35	0	1	.29**	-.08*	.06	.00	.11**	.18**	.11**	-.10**	-.05	-.07*	-.02	.11**	.54**	.42**	-		
16.事業群前次	0.75	0.43	0	1	.32**	-.05	.06*	-.03	.11**	.14**	.07*	-.05	-.02	-.07*	-.01	.10**	.43**	.49**	.72**	-	
17.國家累積	0.72	0.33	0	1	.21**	-.06*	.18**	.08**	.11**	.16**	.07*	-.12**	-.05	.-.01	-.05	.10**	.72**	.43**	.51**	.42**	-
18.國家前次	0.75	0.44	0	1	.31**	-.03	.11**	-.02	.07*	.12**	.09**	.-.06	-.03	.-.01	-.03	.07**	.52**	.68**	.49**	.50**	.71**

**p<0.01; *p<0.05；n=1,471

臺灣大學學術期刊資料庫

二、假說檢定結果

為排除共線性之疑慮，本研究分別以原始解釋變數及標準化後之解釋變數進行分析，經對照結果後發現解釋變數的影響方向與顯著性完全一致，故實証結果部分將僅呈現以原始解釋變數投入模型之實証結果。

表 5 列示以全體樣本為分析對象之實證結果，模型 1 中納入九項控制變數並單獨加入「集團累積」變數，結果顯示整體模型達顯著水準 ($p<0.01$)，同時「集團累積」與進入模式有顯著正向 ($\beta=1.114$, $p<0.01$) 之關係，意即當集團整體採取獨資的累積比例越高，則成員公司的後續進入採取獨資進入模式的機率亦高，假說 $H1_a$ 獲得支持。模型 2 將模型 1 中的「集團累積」變數置換為「集團前次」變數，結果「集團前次」變數同樣與進入模式呈現顯著之正向關係 ($\beta=1.099$, $p<0.01$)，表示集團內的成員公司有較高機率採取與集團內最近一次海外投資相同之進入模式，此結果支持本研究之假說 $H1_b$。為進一步比較集團學習的累積效果與最近效果，模型 3 將「集團累積」與「集團前次」兩變數同時納入模型中，結果「集團累積」變數轉為不顯著，「集團前次」則仍維持與進入模式的顯著正向關係 ($\beta=1.098$, $p<0.01$)。此意味當集團成員公司進行海外投資決策並以集團整體為參考群組時，時間上較接近的經驗較為決策者所重視。

模型 4-6 驗證集團海外進入模式決策對於特定產業經驗的模仿行為，模型 4 在控制相同的九項影響因素下，發現「事業群累積」經驗與進入模式成顯著正向之關係 ($\beta=1.695$, $p<0.01$)，即當同一事業群內過去累積採取的獨資比例愈高，則當次進入模式選擇獨資模式的機率亦高，此結果使假說 $H2_a$ 獲得支持。模型 5 驗證「事業群前次」經驗與當次進入模式間的關係，結果同樣發現兩者具有顯著之正向關係 ($\beta=1.452$, $p<0.01$)，即當同一事業群內最近一次的海外進入模式以獨資方式進入時，當次海外進入有較高機率模仿前次獨資之經驗，結果支持假說 $H2_b$。將「事業群累積」經驗與「事業群前次」經驗合併檢驗 (模型 6)，並未改變兩種經驗原先個別顯著之結果，而同時呈現與進入模式顯著正向之關係。綜合模型 4-6 的實證結果，支持本研究之假說 2，驗證了集團成員以同一事業群為參考範疇的海外進入模式之模仿行為。

模型 7-8 顯示在後續投資當中，於某地主國累積的進入模式經驗 ($\beta=1.147$, $p<0.01$) 及在地主國的前次進入經驗 ($\beta=1.350$, $p<0.01$)，都會對該次之進入模式產生正向顯著之影響。亦即當次投資之進入模式，有較高機率模仿在該地主國使用頻率較高的進入模式及在該地主國前次 FDI 的進入模式，結果支持本研究之假說 $H3_a$ 及 $H3_b$。然而當將兩種經驗效果納入同一模型進行檢定時 (模型 9)，「地主國累積」經驗效果轉為不顯著，僅「地主國前次」經驗維持正向之顯著性，故本研究假說 3 僅獲部分支持。

表 6 呈現台灣集團企業至大陸投資樣本之實證結果，各模型均達顯著水準，同

臺灣大學學術期刊資料庫

時全部解釋變數之顯著性均無異於以全部樣本所實證之結果，假說 H2 獲得支持，假說 H1 及 H3 仍為部分支持。

表 7 為針對非以中國大陸為地主國之樣本實證結果，相較於全部樣本及大陸樣本實證結果，以集團整體及事業群為參考群組的模型轉為不顯著，而特定地主國的累積經驗 (β=1.350, p<0.05) 及前次經驗 (β=0.582, p<0.05) 則仍維持顯著。正向顯著之迴歸係數顯示在中國大陸以外的特定地主國累積較多獨資經驗或前次經驗為獨資時，則該次進入模式同樣採取獨資之機率亦越高。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 5 海外進入模式選擇實證結果 (全部樣本)

	集團學習 (n=1,314[a])			事業群學習 (n=979)			地主國學習 (n=1,141)			總和模型 (n=872)
變數 \ 模型	1 (H1a)	2 (H1b)	3 (H1)	4 (H2a)	5 (H2b)	6 (H2)	7 (H3a)	8 (H3b)	9 (H3)	10
截距項	-67.92**	-73.67**	-72.53**	-91.67**	-82.94**	-81.06**	-81.18**	-74.00**	-78.95**	-67.01
控制變數										
集團年資	-0.011	-0.012	-0.012	-0.009	-0.010	-0.009	-0.012	-0.015*	-0.016*	-0.019*
	(0.007)	(0.008)	(0.008)	(0.001)	(0.010)	(0.001)	(0.008)	(0.008)	(0.008)	(0.011)
FDI 時間	0.024**	0.037**	0.036**	0.045**	0.041**	0.040**	0.040**	0.037*	0.039**	0.033
	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.020)	(0.020)	(0.020)	(0.008)	(0.019)	(0.019)	(0.025)
子公司數	-0.003	-0.002	-0.002	-0.007**	-0.006**	-0.007**	0.004	0.001	-0.001	-0.004
	(0.002)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)
文化距離	-0.096	-0.146	-0.145	-0.010	-0.057	-0.012	-0.288*	-0.285*	-0.277*	-0.230
	(0.130)	(0.134)	(0.134)	(0.159)	(0.161)	(0.160)	(0.151)	(0.153)	(0.153)	(0.188)
市場潛力	0.149**	0.167***	0.167***	0.070	0.091	0.073	0.179***	0.171**	0.171**	0.134
	(0.060)	(0.061)	(0.061)	(0.071)	(0.071)	(0.072)	(0.069)	(0.071)	(0.070)	(0.084)
資訊電子業	-0.392**	-0.284	-0.291*	-0.088	-0.146	-0.100	-0.279	-0.206	-0.196	0.044
	(0.173)	(0.174)	(0.176)	(0.208)	(0.208)	(0.210)	(0.185)	(0.190)	(0.190)	(0.241)
民生工業	-0.394	-0.403	-0.403	-0.031	-0.107	-0.038	-0.247	-0.298	0.321	-0.072
	(0.270)	(0.276)	(0.276)	(0.341)	(0.343)	(0.344)	(0.288)	(0.297)	(0.299)	(0.373)
化學工業	-0.151	-0.090	-0.066	0.163	0.087	0.128	0.091	0.140	0.146	0.306
	(0.240)	(0.241)	(0.244)	(0.294)	(0.296)	(0.297)	(0.256)	(0.263)	(0.263)	(0.331)
金屬機械業	-0.828***	-0.771**	-0.773**	-0.660	-0.680	-0.629	-0.751**	-0.727**	-0.722**	-0.564
	(0.321)	(0.327)	(0.327)	(0.421)	(0.420)	(0.426)	(0.348)	(0.358)	(0.357)	(0.472)
集團控制	0.418	0.431	0.444	1.050	1.092	0.948	0.782	0.729	0.800	0.888
	(0.809)	(0.822)	(0.827)	(1.006)	(0.991)	(1.014)	(0.866)	(0.890)	(0.891)	(1.056)
解釋變數										
集團累積	1.118***		0.022							-0.532
	(0.253)		(0.313)							(0.660)
集團前次		1.094***	1.088***							0.108
		(0.143)	(0.177)							(0.316)
事業群累積				1.727***		0.857***				0.932**
				(0.213)		(0.310)				(0.372)
事業群前次					1.476***	0.976***				0.796***
					(0.171)	(0.249)				(0.282)
地主國累積							1.193***		-0.349	-0.547
							(0.214)		(0.311)	(0.542)
地主國前次								1.391***	1.570***	1.320***
								(0.154)	(0.223)	(0.357)
模型參數										
Log likelihood	1366.64	1333.30	1328.92	936.82	929.36	921.80	1181.66	1131.23	1129.86	758.88
Model χ^2	64.40***	102.04***	102.13***	101.46***	108.92***	116.48***	73.96***	124.98***	125.77***	162.97***
% correct	76.90	76.90	76.90	82.60	81.40	82.50	75.80	75.80	76.10	82.10

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1；括弧內數值為標準誤；產業分類以「服務業」為對照組。

[a] 總觀察個案為 1,471，但納入模型分析之樣本數不包括各集團的首次投資，事業群與地主國樣本數相仿。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6 海外進入模式選擇實證結果 (大陸樣本)

	集團學習 (n=789[a])			事業群學習 (n=602)			地主國學習 (n=739)			總和模型 (n=570)
模型 / 變數	11 (H1a)	12 (H1b)	13 (H1)	14 (H2a)	15 (H2b)	16 (H2)	17 (H3a)	18 (H3b)	19 (H3)	20
截距項	-1746***	-1345***	-1339***	-740.16*	-948.21**	-790.99**	-1909***	-1603***	-1599***	-688.65***
控制變數										
集團年資	-0.024**	-0.024**	-0.025**	-0.023*	-0.023*	-0.022**	-0.021*	-0.024**	-0.025**	-0.024*
	(0.010)	(0.010)	(0.010)	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.011)	(0.011)	(0.011)	(0.014)
FDI時間	0.902***	0.694***	0.691***	0.380*	0.489**	0.407**	0.987***	0.829***	0.827***	0.354
	(0.196)	(0.195)	(0.195)	(0.202)	(0.208)	(0.208)	(0.209)	(0.210)	(0.209)	(0.244)
子公司數	-0.004	-0.002	-0.002	-0.011***	-0.008**	-0.009**	-0.001*	-0.001	-0.001	-0.006
	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.004)
市場潛力	-8.415***	-6.211***	-6.176***	-2.919	-4.191*	-3.329*	-9.364***	-7.775***	-7.720***	-2.726
	(2.038)	(2.065)	(2.025)	(2.116)	(2.175)	(2.179)	(2.148)	(2.160)	(2.156)	(2.514)
資訊電子業	-0.565**	-0.342	-0.333	-0.112	-0.292	-0.191	-0.517**	-0.325	-0.310	-0.141
	(0.245)	(0.251)	(0.254)	(0.298)	(0.304)	(0.307)	(0.250)	(0.258)	(0.259)	(0.333)
民生工業	-0.332	-0.124	-0.119	0.473	0.192	0.302	-0.238	-0.204	-0.201	0.178
	(0.346)	(0.359)	(0.360)	(0.443)	(0.453)	(0.453)	(0.357)	(0.371)	(0.371)	(0.476)
化學工業	-0.098	0.057	0.116	0.342	0.191	0.252	-0.013	0.140	0.154	0.271
	(0.306)	(0.309)	(0.315)	(0.376)	(0.387)	(0.386)	(0.313)	(0.322)	(0.322)	(0.420)
金屬機械業	-1.177***	-0.967**	-0.954**	-0.785	-0.937*	-0.813	-1.136***	-1.006**	-0.997**	-0.727
	(0.379)	(0.387)	(0.388)	(0.501)	(0.501)	(0.510)	(0.397)	(0.406)	(0.406)	(0.551)
集團控制	0.865	0.922	0.991	0.973	1.003	0.862	0.698	0.658	0.724	1.017
	(0.879)	(0.908)	(0.912)	(1.055)	(1.042)	(1.064)	(0.893)	(0.923)	(0.924)	(1.073)
解釋變數										
集團累積	1.303***		-0.172							-0.057
	(0.331)		(0.407)							(1.009)
集團前次		1.411***	1.470***							-0.188
		(0.187)	(0.230)							(0.497)
事業群累積				2.133***		0.845**				1.158**
				(0.275)		(0.420)				(0.495)
事業群前次					1.899***	1.379***				1.100***
					(0.221)	(0.338)				(0.370)
地主國累積							1.351***		-0.274	-1.749**
							(0.295)		(0.393)	(0.883)
地主國前次								1.541***	1.656***	1.643***
								(0.192)	(0.254)	(0.516)
模型參數										
Loglikelihood	820.68	783.21	778.812	550.55	537.93	533.93	760.99	716.90	716.41	476.15
Model χ^2	81.21***	122.59***	123.08***	120.95***	133.58***	137.57***	85.70***	129.79***	130.28***	161.60***
% correct	75.30	78.20	78.20	82.60	82.70	81.70	75.60	78.30	78.50	83.00

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1；括弧內數值為標準誤；產業分類以「服務業」為對照組。

[a] 總觀察個案為 843，但納入模型分析之樣本數不包括各集團的首次投資，事業群與地主國樣本數相仿。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 7 海外進入模式選擇實證結果 (非中國樣本)

	集團學習 (n=525[a])			事業群學習 (n=377)			地主國學習 (n=402)			總和模型 (n=302)
模型 / 變數	21 (H1a)	22 (H1b)	23 (H1)	24 (H2a)	25 (H2b)	26 (H2)	27 (H3a)	28 (H3b)	29 (H3)	30
截距項	113.87**	103.55*	115.17**	75.47	75.53	75.22	103.34	101.54	102.41*	161.59*
控制變數[b]										
集團年資	-0.015	-0.015	-0.015	-0.004	0.004	-0.004	-0.025*	-0.025*	-0.025*	-0.029
	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.015)	(0.015)	(0.015)	(0.019)
FDI時間	-0.058**	0.053*	-0.059**	-0.039	-0.039	-0.039	-0.053	-0.052	-0.053	-0.082*
	(0.028)	(0.028)	(0.028)	(0.033)	(0.033)	(0.033)	(0.034)	(0.034)	(0.034)	(0.045)
子公司數	0.012**	0.013**	0.013**	0.017**	0.017**	-0.017**	0.018***	0.018***	0.018***	0.025***
	(0.006)	(0.006)	(0.006)	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.009)
文化距離	-0.105	-0.108	-0.103	-0.010	-0.014	-0.016	-0.375**	-0.352**	-0.368**	-0.288
	(0.139)	(0.139)	(0.139)	(0.168)	(0.169)	(0.169)	(0.165)	(0.164)	(0.165)	(0.215)
市場潛力	0.342***	0.349***	0.344***	0.320**	0.317**	0.321**	0.460***	0.457***	0.456***	0.467**
	(0.123)	(0.122)	(0.123)	(0.158)	(0.158)	(0.158)	(0.156)	(0.156)	(0.156)	(0.216)
資訊電子業	-0.221	-0.189	-0.223	0.224	0.218	0.224	0.035	0.004	0.022	0.467
	(0.265)	(0.263)	(0.265)	(0.326)	(0.325)	(0.326)	(0.308)	(0.307)	(0.309)	(0.216)
民生工業	-1.112**	-1.169**	-1.106**	-1.492**	-1.465**	-1.491**	-0.969*	-1.049*	-0.985	-1.371*
	(0.530)	(0.524)	(0.531)	(0.666)	(0.661)	(0.666)	(0.617)	(0.611)	(0.619)	(0.757)
化學工業	-0.658	-0.639	-0.655	-0.646	-0.630	-0.658	-0.141	-0.169	-0.148	-0.660
	(0.501)	(0.500)	(0.501)	(0.609)	(0.603)	(0.611)	(0.589)	(0.588)	(0.590)	(0.727)
金屬機械業	-0.068	0.077	0.082**	0.416	0.416	0.445	0.066	0.090	0.062	-0.547
	(0.888)	(0.889)	(0.891)	(1.235)	(1.239)	(1.248)	(1.182)	(1.179)	(1.182)	(1.276)
解釋變數										
集團累積	0.554		0.641							0.518
	(0.431)		(0.535)							(0.983)
集團前次		0.137	-0.088							-0.112
		(0.261)	(0.325)							(0.479)
事業群累積				-0.033		-0.173				-1.009
				(0.463)		(0.597)				(0.804)
事業群前次					0.085	0.165				0.512
					(0.341)	(0.439)				(0.519)
地主國累積							0.704**		0.487	1.044
							(0.338)		(0.641)	(0.848)
地主國前次								0.582**	0.223	0.092
								(0.294)	(0.559)	(0.707)
模型參數										
Log likelihood	492.57	494.90	492.47	341.53	341.47	341.38	370.70	371.12	370.55	240.89
Model χ^2	30.90***	28.74***	30.17***	20.31**	20.37**	20.46**	33.28***	32.86***	32.44***	36.55***
% correct	81.00	80.80	81.00	81.70	81.70	81.70	80.80	81.10	80.80	82.80

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1；括弧內數值為標準誤；產業分類以「服務業」為對照組；

[a] 總觀察個案為 628，但納入模型分析之樣本數不包括各集團的首次投資，事業群與地主國樣本數相仿；

[b] 集團控制變數在此樣本集合中不存在變異，故排除於控制變數之外。

臺灣大學學術期刊資料庫

三、討論

前節中各項統計結果大致支持本研究之各項假說，此外，本研究上述之實證結果在集團學習行為的參考範疇、模仿基礎以及經驗在時間軸的參考價值上，產生了前述尚未論及之實證意涵，本文以下加以討論。

文獻定義集團組織型態為在法律上獨立 (Chung, 2001)、決策攸關 (司徒達賢，1995) 及以事業群為特徵 (中華徵信所，2005) 的系統性組織，在此大型而特殊的組織型態中，集團成員進行組織學習的參考對象將及於何種範疇？本研究將集團成員的學習模仿範疇劃分為以整個集團、屬於同一事業群及在同一地主國投資的集團成員所形成之三種參考群組，分別進行學習行為之驗證。實證結果顯示在三種參考群組中，屬於同一事業群的經驗最為集團成員所重視 (模型 4-6)，不論是整個事業群的累積經驗或同一事業群內的最近經驗，學習現象皆相當顯著。反觀在整個集團或在相同地主國的經驗中，僅最近經驗較為集團成員所重視。這種以相同事業群成員做為最重要參考對象之現象，可能與模仿行為的產生必須跟決策情境攸關的前提有關 (Cho & Padmanabhan, 2001)。相同事業群成員的海外進入模式經驗因為具有產業攸關性，導致後續海外進入者的相對重視。本研究各模型中的產業控制變數產生部分顯著 (例如：金屬機械業)，呼應這種產業內的相互學習模仿而偏向採取某特定進入模式之現象。過去文獻也指出特定地理區位經驗具有參考價值 (Barkema et al., 1996)，本研究證實了集團成員較重視相同地主國的前次進入經驗。反觀集團整體經驗因為屬於一般化經驗，在產業及特定地理區位上的攸關性較為薄弱，導致被模仿的機率較低。

在模仿行為的參考基礎上，本研究分別驗證經驗的累積效果與最近效果之顯著性，結果發現最近一次的進入模式經驗在三種參考群組中全數獲得支持，而經驗的累積效果則僅會在相同事業群中成為參考標的，在集團整體及特定地主國的參考群組中並未獲得對等重視。當集團成員以整個集團的進入模式歷程做為參考範疇時，由於參考標的過於廣泛導致部分經驗缺乏攸關性，同時對於進入海外市場為時較久或歷程豐富的集團而言，決策時空背景的差異程度更高，此將使得距離決策當時過久的經驗相對缺乏參考價值 (Rosenzweig & Singh, 1991)；而集團內最近的海外進入模式則因為在時間上較為接近，決策環境背景相似，故仍能獲得決策者的重視。這種最近效果的顯著性與 Cho 與 Padmanabhan (2001) 之發現一致，如此模仿行為的產生，可能是因為集團企業認為使用同一事業群之前次投資所採取的策略和活動，能夠增加未來所做決策的合理性，特別是在面對具有高度不確定性的海外直接投資時。這種沿用前次決策的行為，也可能反映集團企業想要應用從前次的選擇中所習得的成功經驗，來降低該次投資的風險 (Chang & Rosenzweig, 2001)，因此產生決策模式遞延的效果。在特定地主國的參考群組中，由於不同地主國的機構環境及對外資的限制有所不同，因此企業在進入特定地主國投資時，模仿進入同一地主國之前次投資的進入模式為最簡便的

臺灣大學學術期刊資料庫

方式之一，如此作法不但可降低該次投資搜尋資訊之成本與不確定性，還能提升該海外子公司在當地的正當性 (DiMaggio & Powell, 1983)。至於為時較久的累積經驗，可能在地主國機構環境變遷及外資政策更迭的情況下，相對較為缺乏參考價值。

整體而言，由於結果顯示集團成員相對較不重視累積的經驗效果，因此集團企業的海外進入模式並未能反映以次數為基礎 (Frequency-based) 之模仿行為 (Haunschild & Miner, 1997)。相對的，若根據過去文獻 (Henisz & Delios, 2001) 將相同產業內的廠商間之模仿，視為一種以特徵為基礎 (Trait-based) 的模仿行為時，則本研究的實證結果反而較能反映此種型態的模仿，因為在集團內的同一事業群中，不論是經驗的累積效果或最近效果皆同時呈現高度而一致的顯著性。

當將全部樣本區分為以中國為地主國及非以中國為地主國兩種樣本集合時，中國樣本的實證結果與全部樣本實證結果高度一致，但非以中國為地主國的樣本則呈現出部分差異。在表 7 中 (非中國)，以集團整體及相同事業群為參考群組之模型轉為不顯著，僅剩兩個特定地主國經驗模型仍維持正向顯著。此結果除代表大陸樣本某種程度主導全部樣本的實證結果外，也意味著集團企業在不同地主國 (中國／非中國) 所重視的經驗參考群組並不完全一樣。根據表 6，台灣集團企業在中國進行海外直接投資時，其相對重視相同產業的進入模式經驗；而根據表 7，台灣集團企業在中國以外的其他地主國進行 FDI 時，特定地主國經驗被參考的機率顯著高於相同產業的進入經驗。究其原因，可能與台商集團在大陸的 FDI 已達相當規模有關 (超過總樣本數一半)，集團企業於多次進入中國之後，集團內非相同事業群的成員公司在中國的進入模式經驗之參考價值轉弱，僅餘相同產業的進入模式經驗會被重視。反之，不及總樣本數一半的集團 FDI 個案發生在中國以外的 22 個國家，顯示台灣集團企業在中國以外的地主國之 FDI 經驗相對缺乏。對不熟悉的地主國而言，先前集團成員在該地主國的進入模式經驗，相較於相同產業背景的進入模式經驗顯得更具參考價值。

在控制變數上，表 5 及表 6 的所有實證模型中，本研究均納入集團內部控制變數，希望控制其對海外進入模式決策之影響，以觀察學習觀點變數的顯著性。本研究進一步以未納入任何解釋變數而僅納入控制變數的模型進行測試，發現集團控制變數在單獨實證下提供顯著之解釋能力，當控制程度越高，集團採用獨資的機率也越高。然而當模型引入任一學習觀點變數時 (如表 5 及表 6)，學習觀點變數多數顯著，而集團控制變數卻全數轉為不顯著。此結果顯示在集團企業的海外進入模式決策上，不論集團內部控制程度如何，學習行為均顯著存在，因此學習觀點可能支配 (Dominate) 控制觀點，而提供較佳的解釋能力。

集團設立年資在完整樣本的實證中，並未呈現任何顯著影響，但在大陸樣本的三種參考群組中，則全數呈現負向顯著關係，此一方面可能是因為較長設立年資所累積的資源及管理能力，有助於台灣集團企業在大陸採取合資之進入模式。另一方面則

臺灣大學學術期刊資料庫

可能是因為設立年資較長的集團多數以傳統產業為事業重心，而設立年資較短的新興集團則較以高科技事業為核心，這種投資事業的差異可能造成進入模式選擇傾向上的不同，例如各集團在大陸投資設立屬於金屬機械產業的子公司，即顯著傾向採取合資模式。集團 FDI 時間呈現高度一致正向的顯著性，顯示集團企業在越後期的海外直接投資越傾向採用獨資之進入模式。地主國市場大小對尋求在地主國市場銷售的企業之海外進入模式會產生影響，本研究實證發現當地主國市場潛力越大時，集團企業傾向以獨資方式攫取市場利益，然而在以中國大陸為地主國時，隨著政策逐漸開放及經濟快速成長使得市場潛力不斷提升的過程中，集團企業會轉而傾向以合資方式來進入大陸市場，此發現與部分文獻一致 (e.g., Agarwal & Ramaswami, 1992)。在產業差異上，金屬機械產業相對於服務業展現出較高的合資傾向，占投資產業比重最高的資訊電子業僅在少數模型中，呈現出較服務業顯著的合資傾向。文化距離對於海外進入模式之影響，在過去文獻中有著分歧的結論 (Kim & Hwang, 1992; Erramilli & Rao, 1993)，在本研究中則證實集團企業成員在相同地主國的後續進入上，越高的文化距離會促使其傾向採取合資模式。此結果可能係因為集團成員先前在高文化距離的特定地主國經驗發酵，例如協助後續進入的集團成員搜尋篩選合適的合資夥伴以降低文化距離所造成的成本，因而導致後續進入者的較高合資傾向。

本研究在立論、資料與方法上，雖力求嚴謹，惟仍存在部分研究限制。首先，Chung (2001) 指出雖然台灣、日本及韓國都存在集團企業，但三者在組織形式、規模及其他特徵上並不完全一致，本研究之研究對象為台灣集團企業，因此研究結論不必然適用於東亞其他國家的集團企業。另外，台灣集團企業的成員公司間之複雜鑲嵌 (共同投資或交叉持股)，使得其在進行海外進入模式決策之過程，與非集團企業可能有所差異，例如：成員公司共同投資所驅動的相互學習，不一定會發生在個別公司內。因此，在一般化本研究之結論時，需注意上述之限制。

由於大陸投資樣本在本研究中所佔比例超過一半，然因台灣集團企業母公司多數為上市公司，受到大陸投資上限的規定，部分投資個案可能輾轉透過第三地轉投資，少數投資個案甚至未能充分揭露，此增加了本研究在追蹤上之困難，然而由於本研究觀察值多達 1,471 筆，故此部分的資料缺失所造成對推論之影響，可能已被稀釋。此外，面對長達三十一年的觀察期間，本研究亦已將觀察年份常態化，刪除為時過久的觀察個案。

本研究受限於樣本資料，僅能針對存活之海外投資個案進行探討，而無法納入失敗之海外投資個案。由於全體樣本的平均存活期間接近七年，本研究將這些已成功存活一段期間的海外投資個案視為一種成功經驗，雖然概念上符合以結果為基礎之模仿學習現象 (Haunschild & Miner, 1997)，但也同時存在假設集團成員僅以成功存活經驗為學習標竿之限制。學者指出組織學習不應忽略失敗的經驗 (Levinthal & March,

臺灣大學學術期刊資料庫

1993)，集團企業失敗的海外進入模式經驗可能對成功經驗的模仿與學習產生調節效果，例如失敗的合資經驗可能弱化集團對其他成功合資經驗的模仿，同時也可能強化對成功獨資經驗的學習。儘管如此，在本研究實証中所衡量的經驗參考群組對特定進入模式所累積採用之比例，應已對決策者透露一種成功與失敗間隱約的相對比例關係，實証結果則呼應本研究學習成功經驗之論點。本研究為資料所限未能直接納入失敗經驗之影響，後續相關研究或可在失敗經驗上進行探討。

最後，組織學習的理論觀點雖然在本研究中獲得顯著支持，然本研究所論述之理論觀點並未能及於完整之理論範疇。例如本研究僅將集團視為一內部知識網絡，集團與其他組織間的外部連結所產生之組織外部學習對海外進入模式選擇的影響，並未能反映在本研究之中，此為本研究在理論運用範疇上之限制。

伍、結論與建議

本研究在組織學習觀點下，追蹤 130 家台灣集團於 1973-2003 期間所進行之 1,471 件海外直接投資個案，檢視集團企業海外進入模式決策之學習行為。整體而言，實證結果支持採用組織學習觀點觀察集團企業成員事業海外進入模式決策的適用性。

在組織學習觀點下，本研究認為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。產生學習模仿行為之動機與海外投資決策所具有的高度不確定性有關 (Levitt & March, 1988)，透過模仿一方面可以提升該決策的正當性 (DiMaggio & Powell, 1983)，另一方面也可以提高該決策成功的機率 (Klimecki & Lassleben, 1998)。

本研究將集團企業的經驗集合劃分為集團整體、事業群及特定地主國三種模仿參考群組，分別驗證先前進入模式的累積經驗及最近經驗對後續海外進入模式決策之影響。結果發現採取與參考群組內最近一次進入模式相同的學習模仿行為，普遍顯著的發生在三種參考群組內，而累積的先前進入模式經驗，只有在相同事業群中才會成為參考標的。此外，在不同地主國中，進入模式決策者所重視的經驗參考群組可能有所差異，在中國較重視與己身相似的產業之進入模式經驗，在非中國地區則較重視相同地主國的進入模式經驗。

在理論貢獻方面，雖然過去文獻認為廠商的進入模式決策可能為序列攸關，但多數研究仍採用以經濟效率為基礎之分析觀點來檢視個別廠商各次的海外進入模式決策，雖然已有文獻採取學習理論的角度來驗證序列海外進入模式決策，但仍未見以大型複雜組織如集團企業做為研究系絡的文獻。以集團企業做為研究系絡可能產生二項研究價值：一是在集團企業內，成員公司間所具有的複雜鑲嵌關係 (如共同投資及交

臺灣大學學術期刊資料庫

叉持股) 導致其海外進入模式決策過程可能異於一般個別廠商，因而產生驗證價值；其二是成員公司間的複雜鑲嵌關係會凸顯其一序列海外進入模式決策上的交互攸關，強化了以學習行為觀點為分析基礎的必要性。本研究以海外進入模式決策為場景，透過前述實證結果具體呈現集團內部組織學習之現象，拓展了組織學習理論應用在集團企業上的外部效度。

其次，在學習理論的內涵上，本研究以內部知識網絡角度剖析集團內部在海外進入模式決策上的群體相互學習現象，這種集團內的群體經驗學習不同於過去文獻所論及的單一廠商之個別經驗學習，本研究除驗證確立集團內模仿學習之行為外，透過界定集團內學習對象之範疇 (事業群為最重要之參考群組)、經驗學習的模仿基礎 (傾向以特徵為基礎之模仿) 以及區辨前、後經驗在時間軸度上的參考價值 (最近經驗較受重視) 等研究發現，勾勒了群體經驗學習在大型多層次組織中的學習行為與特徵，能有效地補充組織學習理論的應用內涵。

在將本研究的經驗參考群組概念化為一群成功經驗所形成的學習標竿組合時，本研究證實了以經驗模仿做為決策基礎的規範性意涵，即模仿過去成功經驗雖未經過經濟邏輯的檢驗，但因為模仿特定的產業或特定的地主國進入模式經驗，可以降低不確定性，提高組織在海外的生存機會，因此確立了以模仿學習做為決策基礎實為一種行為理性。

對於後續研究的建議上，本研究由於資料取得之限制，僅將進入模式區分為獨資與合資兩種形式，後續研究若能將台灣集團企業之進入模式予以更細緻的區分，或探討不同形式的進入模式，如授權及策略聯盟，對台灣集團企業 FDI 進入模式之探討，應能深化集團企業之研究成果。此外，由於受限於資料庫中可及之變數，使得本研究在變數衡量上受到些許限制，部分變數僅以虛擬變數進行衡量，因此建議後續研究可發展較精確之衡量方式。雖然本研究論及模仿學習過去經驗可以合理化當次決策並提升組織成功機率，不失為一種有效的決策模式，但此規範性意涵若能透過與組織績效的直接連結，將可加強驗證經驗決策的價值。最後，學者可嘗試以更完整之理論內涵，如同時兼具組織內部學習與跨組織間之外部學習的觀點，擴大檢視廠商進行一序列攸關之海外直接投資在進入模式上之決策行為，以提供更加完整之理論詮釋。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

中華徵信所，2005，初版，台灣地區集團企業研究，台北，中華徵信所。

司徒達賢，1995，初版，策略管理，台北，遠流出版社。

司徒達賢，2001，初版，策略管理新論－觀念架構與分析方法，台北，智勝出版社。

經濟部投資審議委員會，2005，http://www.moeaic.gov.tw/，搜尋日期：2006 年 5 月 5 日。

張笠雲、譚榮康，1999，「形構產業網絡」，收錄於網絡台灣：台灣的人情關係與經濟理性，張笠雲主編，頁 17-21，台北：遠流出版社。

Agarwal, S., & Ramaswami, S. 1992. Choice of foreign entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors. ***Journal of International Business Studies***, 23 (1): 1-27.

Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. ***Multiple regression: Testing and interpreting Interactions*** (1st ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Anderson, E., & Gatignon, H. 1986. Mode of foreign entry: A transaction cost analysis and proposition. ***Journal of International Business Studies***, 17 (3): 1-26.

Bapuji, H., & Crossan, M. 2004. From questions to answers: Reviewing organizational learning research. ***Management Learning***, 35 (4): 397-417.

Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. 1996. Foreign entry, cultural barriers, and learning. ***Strategic Management Journal***, 17 (2): 151-166.

Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., & Bell, J. H. J. 1997. Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. ***Academy of Management Journal***, 40 (2): 426-442.

Barkema, H. G., & Vermeulen, F. 1998. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. ***Academy of Management Journal***, 41 (1): 7-26.

Baum, J. A. C., & Ingram, P. 1998. Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. ***Management Science***, 44 (7): 996-1016.

Brouthers, K. D. 2002. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. ***Journal of International Business Studies***, 33 (2): 203-221.

Chang, S. J. 1995. International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. ***Academy of Management Journal***, 38 (2): 383-407.

Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. 2001. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. ***Strategic Management Journal***, 22 (8): 747-776.

臺灣大學學術期刊資料庫

Cho, K. R., & Padmanabhan, P. 1995. Acquisition versus new venture: The choice of foreign establishment mode by Japanese firms. ***Journal of International Management***, 1 (3): 255-285.

_____. 2001. The relative importance of old and new decision specific experience in foreign ownership strategies: An exploratory study. ***International Business Review***, 10 (6): 645-659.

Chung, C. N. 2001. Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan. ***Journal of Management Studies***, 38 (5):719-745.

Contractor, F. J. 1990. Ownership pattern of US joint venture abroad and the liberalization of foreign government regulation in the 1980s: Evidence from the benchmark surveys. ***Journal of International Business Studies***, 21 (1): 55-73.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuiting to institution. ***Academy of Management Review***, 24 (3): 522-537.

Delios, A., & Beamish, P. W. 1999. Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences. ***Strategic Management Journal***, 20 (10): 915-933.

Delios, A., & Henisz, W. J. 2000. Japanese firms investment strategies in emerging economies. ***Academy of Management Journal***, 43 (3): 305-323.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. ***American Sociological Review***, 48 (April): 147-160.

Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. 1991. Managing MNCs: A search for a new paradigm. ***Strategic Management Journal***, 12 (Special Issue): 145-164.

Ekeledo, I., & Sivakumar, K. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. ***Journal of International Marketing***, 21 (1): 68-101.

Erramilli, M. K. 1991. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. ***Journal of International Business Studies***, 22 (3): 479-501.

Erramilli, M. K., & Rao, C. P. 1993. Service firm's international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. ***Journal of Marketing***, 57 (3): 19-38.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. ***Academy of Management Review***, 10 (4): 803-813.

Gatignon, H., & Anderson, E. 1988. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. ***Journal***

臺灣大學學術期刊資料庫

of Law, Economics and Organization, 4 (2): 305-336.

Gomes-Casseres, B. 1989. Ownership structures of foreign subsidiaries. ***Journal of Economics Behavior and Organization***, 11 (1): 1-25.

Granovetter, M. 1995. Coase revisited: Business groups in the modern economy. ***Industrial and corporate change***, 4 (1): 93-130.

Guillen, M. F. 2002. Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China. ***Academy of Management Journal***, 45 (3): 509-525.

Hamilton, G. G., & Kao, C. S. 1990. The institutional foundations of Chinese business: The family firm in Taiwan. ***Comparative Social Research***, 12 (1): 135-151.

Haunschild, P. R., & Miner, A. S. 1997. Models of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. ***Administrative Science Quarterly***, 42 (3): 472-500.

Henisz, W. J., & Delios, A. 2001. Uncertainty, imitation and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. ***Administrative Science Quarterly***, 46 (3): 443-475.

Hennart, J. F. 1982. ***A theory of the multinational enterprise*** (1st ed.). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. 1990. An eclectic theory of the choice of international entry mode. ***Strategic Management Journal***, 11 (2): 117-128.

Janis, I. L. 1972. ***Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*** (1st ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Johanson, J., & Mattson, L. G. 1987. Internationalization in industry system: A network approach. In N. Hood, & J. E. Vahlne (Eds.), ***Strategies in global competition***: 287-314. London: Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firms: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. ***Journal of International Business Studies***, 8 (1): 23-32.

Johnston, S., & McSlevey, L. 1998. Stable shareholdings and Japan's bubble economy: An historical overview. ***Strategic Management Journal***, 19 (11): 1101-1107.

Kim, C. W., & Hwang, P. 1992. Global strategy and multinationals' entry mode choice. ***Journal of International Business Studies***, 23 (1): 29-53.

Klimecki, R., & Lassleben, H. 1998. Modes of organizational learning: Indications from an empirical study. ***Management Learning***, 29 (4): 405-430.

臺灣大學學術期刊資料庫

Kogut, B., & Chang, S. J. 1996. Platform investments and volatile exchange rates: Direct investment in the U.S. by Japanese electronic companies. ***The Review of Economics and Statistic***, 78 (2): 221-231.

Kogut, B., & Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. ***Journal of International Business Studies***, 19 (3): 414-432.

Kumar, V., & Subramaniam, V. 2001. A contingency framework for the mode of entry decision. ***Journal of World Business***, 32 (1): 53-72.

Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The myopia of learning. ***Strategic Management Journal***, 14 (Special Issue): 95-112.

Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational learning. In W. R. Scott, & J. F. Short (Eds.), ***Annual review of sociology***, 14: 319-340. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Lu, J. W. 2002. Intra-and Inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. ***Journal of International Business Studies***, 33 (1): 10-37.

Lyles, M. A. 1994. The impact of organizational learning on joint venture formations. ***International Business Review***, 3 (4): 459-467.

Lyles, M. A., & Salk, J. E. 1996. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint venture: An empirical examination in the Hungarian context. ***Journal of International Business Studies***, 27 (5): 877-903.

March, J. G., & Olsen, J. P. 1979. ***Ambiguity and choice in organizations*** (2nd ed.). Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Meyers, P. W. 1990. Non-linear learning in large technological firms: Period four implies chaos. ***Research Policy***, 19 (2): 97-115.

North, D. 1990. ***Institutions, institutional change and economic performance*** (1st ed.). New York, NY: Cambridge University Press.

OECD. 2003. Trends in foreign direct investment. ***OECD Economic Outlook***, 73 (1): 480-497.

Ogbuehi, A. O., & Longfellow, T. A. 1994. Perceptions of US manufacturing SMEs concerning exporting: A comparison based on export experience. ***Journal of Small Business Management***, 32 (4): 37-47.

Osland, G. E., & Yaprak, A. 1994. Learning through strategic alliances. ***European Journal of Marketing***, 29 (3): 52-66.

Padmanabhan, P., & Cho, K. R. 1999. Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms. ***Management International Review***, 36

臺灣大學學術期刊資料庫

(1): 45-65.

Prowse, S. D. 1992. The structure of ownership in Japan. ***Journal of Finance***, 47 (3): 1121-1140.

Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. 1991. Organizational environments and the multinational enterprise. ***Academy of Management Review***, 16 (2): 340-361.

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. 2004. Resource-based explanation of entry mode choice. ***Journal of Marketing Theory and Practice***, 12 (1): 1-18.

Shaver, J. M., Mitchell, W., & Yeung, B. 1997. The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987-92. ***Strategic Management Journal***, 18 (10): 811-824.

Simon, H. 1961. ***Administrative behavior*** (2nd ed.). New York, NY: Macmillan.

Tsai, W. 2000. Social capital, strategic relationship and the formation of intra-organizational linkage. ***Strategic Management Journal***, 21 (9): 925-939.

Vermeulen, F., & Barkema, H. 2001. Learning through acquisitions. ***Academy of Management Journal***, 44 (3): 457-476.

Xu, D., & Shenkar, O. 2002. Institutional distance and the multinational enterprise. ***Academy of Management Review***, 27 (4): 608-618.

Yiu, D., & Makino, S. 2002. The choice between joint venture and wholly-owned subsidiary: An institutional perspective. ***Organization Science***, 13 (6): 667-683.

臺灣大學學術期刊資料庫