

中日韓中小企業國際化策略之研究

吳萬益 甘珮姍

成功大學企業管理學系

(收稿日期：85 年 8 月 21 日；第一次修正：86 年 4 月 22 日；
接受刊登日期：86 年 5 月 17 日)

摘要

國際化與自由化為現代企業經營發展之重要趨勢，而近年來國內工資高漲、勞工與環保意識抬頭，再加上國際間保護主義盛行，地區性之聯盟相繼形成，再再迫使走向企業國際化，以創造競爭優勢，掌握市場先機。然而，企業在面對國外不同之經營環境與政經文化背景時，應以何種進入模式 (Entry Model) 切入市場？又應以何種經營策略來運作海外之子公司？廠商國際化之關鍵成功要素為何？文獻上有關此方面之實證研究並不多見。

其次，中韓兩國號稱兄弟之邦，其經濟之發展模式也頗為類似，但台灣之經濟一直是以中小企業為主，而韓國卻是極力培植大型企業財團，究竟中韓兩國中小企業其國際化動機與目的、進入模式與經營策略是否不同，本研究擬就此點加以探討。而日本之產業及經濟發展模式一向引導中韓產業經濟之走勢，且中韓兩國有許多中小企業均為日本大型企業衛星體系之一員，究竟日本與中韓兩國中小企業之國際化模式是否相同？除少數之研究針對廠商之國際化動機與目的進行討論外，尚未見有全盤性之實證研究。

本研究之目的在於探討中日韓中小企業之國際化動機與目的、關鍵成功要素，並比較不同產業與公司特性之企業在國際進入策略、經營策略及經營績效等方面之差異性。研究之結果顯示：中日韓中小企業在國際化過程中以韓國之中小企業在技術資源之掌握、生產成本之考量、產品設計與開發能力、推廣能力、組織正式化程度及整體經營績效等方面之重視程度顯著高於台灣及日本之中小企業。但在市場導向及產品品質優勢等方面之重視程度則無差異。此外，若中小企業在國際化過程中，能將權力下放，使組織走向制度化，並致力於產品之開發設計、降低生產成本及銷售市場之推廣時，其整體經營績效將愈高。

關鍵詞彙：中小企業，國際化，進入策略，關鍵成功要素

壹 前言

隨著台灣近年來經濟的高度發展、國民生活水準大幅提高之同時，伴隨而來的，便是國內工資不斷上揚、勞工與環保意識日趨高漲，再加上台幣持續升值與國際間保護主義抬頭的現實環境下，國內中小企業有感於其國際市場之競爭力已大不如前，於是紛紛赴海外投資設廠，因此，企業國際化走向之趨勢已逐漸成為不可抵擋之浪潮。然而，企業在面對目前詭譎多變的國際投資環境時，應如何因應自身之經營特性，而採行最適之國際化策略？對此，國內除少數學者曾進行個案分析為主之研究 (余煥章，1988；蔡介士，1990；李文瑞，1991；陳基旭，1991) 外，大規模之實證研究並不多見。

其次，日本產業之發展模式一向為中韓兩國產業發展之方向球。多年來在日本各大企業國際化風潮之帶動下，中韓兩國許多中小企業也均曾是日本各大型企業之海外衛星工廠，而中韓兩國之經濟發展模式也頗為接近，因此，韓國企業在產品外銷、海外投資及技術移轉等經濟活動上也常與我國業者有所重疊或衝突。因此，中日韓三國之產業國際化模式應有進一步澄清之必要。

再者，中日韓三國產業及經濟發展模式頗為相似，但產業結構並不相同，日本及韓國偏向扶植大型之財團企業，而台灣之經濟發展則素來以中小企業為主力。在企業國際化之過程中，大型企業憑藉其雄厚之資源與技術，通常均經詳細評估地主國之市場與投資風險後，才審慎進入此一市場，而中小企業則因具有靈活適應的能力，使其勇於創新、嘗試錯誤並負擔風險，以不同的方式踏入國際市場。對此，過去研究多傾向以整體之數據進行粗放式之研究，或亦以個別大型廠商進行局部性構面架構研究之個案分析為主，尚未有針對中日韓三國中小企業在國際化動機 / 目的、進入模式與經營運作策略是否不同來進行全面性之探討。

基於以上之研究動機，本研究擬透過實證研究分析，探討下列研究主題：

- (1) 探討中日韓中小企業國際化之動機 / 目的及關鍵成功要素。
- (2) 比較不同公司特性之中日韓中小企業在國際進入模式、經營運作策略及經營績效等方面之差異性。
- (3) 探討公司特性、國際化動機 / 目的、國際化進入模式、國際化經營運作策略及經營績效等構面因素之互動關係。

預期研究之結果可做為國內企業進行海外投資經營管理之參考，亦可作為學術界更進一步實證研究之依據。

貳 相關文獻探討

本研究是以中、日、韓三國之中小企業為研究主體，因此，首先就中小企業之定義來加以說明。美國國會在 1953 年通過的中小企業法案中，定義中小企業為：「被獨立擁有，且在行業中並非處於領導地位的廠商」。而依學者 Macfarlane (1981) 的看法，員工人數、企業類型、銷貨額或競爭者的規模大小等標準都可以用來劃分大型企業與中小企業的界線，其中最常用的標準是「雇用員工數」，且中小企業產業別更橫跨零售、服務、建築、製造及

批發等行業。而依據日本中小企業廳對其國內中小企業的認定，大約是以員工人數在 300 人以下，資本額一億日圓以下的公司為主，不過上述標準仍依其行業別而有所不同。國內學者邱怡慧 (1991) 則對中小企業的特徵加以討論：(1)中小企業之經營者大多著重在技術或市場銷售導向；(2)董監事等少數人持有公司大多數股份；(3)中小企業的員工較少；(4)中小企業管理部門人員較少；(5)經營者主導公司營運；(6)中小企業多半缺乏寬裕資金。本研究則依據經濟部中小企業處中小企業輔導準則中企業範圍之標準，定義中小企業為：實收資本額在新台幣四千萬元以下，資產總值不超過一億二千萬元之企業。

企業進入海外市場的原因相當複雜，有些企業是為了保護原料的來源、減輕生產成本以增強競爭力量，並配合原料及最終產品的性質而走向海外市場。有些企業則為保有原有的貿易地位或市場力量、或為儘量發揮公司所擁有的特殊資產 (如專利、商標、獨有技術及知識.....) 之價值，甚至於為了分散風險實行多角化策略而進入國外市場 (吳萬益, 1994)。而學者徐政雄 (1991)，唐藏富 (1993)，康信鴻 (1994)與中央研究院的調查報告中亦指出國內企業採行國際化，赴海外投資之主要動機包括：利用當地廉價之勞工原料與土地、開發當地市場、避免匯兌損失、利用第三國給於地主國之進口配額或關稅優惠措施、開拓第三市場及提昇進軍國際的行銷能力等因素。其中，台灣與韓國、日本之中小企業發展國際化最主要之動機均為確保或擴大海外當地市場及著眼於當地資源之取得。

其次，根據 Heckscher-Ohlin (1957) 之研究可知由於各國專有的生產要素決定了國家間的比較利益，而經過自由貿易後不但商品的價格將趨於均等，而且生產要素的價格也將趨於一致，所以一國將輸出其利用本國具有優勢之生產要素所生產出來之產品，而輸入本國較不具優勢而為他國所生產出來的產品，國際貿易之蓬勃發展將為必然趨勢。Vernon (1966) 更認為當產品生命週期達到成熟末期時，即應積極尋求拓展海外市場，甚至前往海外投資以尋求產品生命週期之延伸，此即企業赴海外投資發展或採行國際化策略之根本目的。

過去學者如王泰允 (1992)，程榕寧 (1993)之研究結果也顯示：許多日本企業在公司經營衰退之際，亦積極進行國際化之活動。林沁雄 (1987)則認為一國之對外投資法令、融資及投資保證等條件均會影響企業之國際化意願。而林彩梅 (1991) 在研究中韓兩國政府對於民間企業海外投資之態度後，認為我國政府對於企業之海外投資，似乎較缺乏整體性之規劃輔導。就李東雨

表一 各學者對企業海外投資動機與目的之研究

| 文獻作者 | 企業海外投資之動機與目標 |
|-------------------------------------|---|
| Shrivastava (1986) | 獲得 R&D 技術、開發新產品、銷售通路之需要、提高生產力、降低財務風險。 |
| 林彩梅 (1986) | 日本：擴大當地市場、因應地主國保護政策、取得當地資源、收集資料、對當地公司輸出商標以獲利益 |
| 梁景星 (1987) | 確保或擴大當地市場、確保資源及原料與勞動力之運用、對第三國或本國輸出、蒐集情報、協助當地已有之本國企業、當地之配額與紅利分配、技術之服務、貿易保護主義、國內市場難以立足 |
| 陳寶瑞 (1987) | 擴大當地市場、促進對其它國家之輸出、確保當地市場與資源、分散風險、取得或開發先進技術、國內此項工業不具競爭力 |
| 中華經濟研究院 (1988) | 利用當地廉價勞工土地、確保或開發當地市場、避免匯兌損失、確保原料來源、開拓第三市場 |
| 林榮宗 (1990) | 日本：確保資源、調整產業、促進輸出、迴避貿易摩擦 |
| Czinkota ,Rivoli & Ronkainen (1991) | 積極動機：追求利潤利益、技術優勢、獨有資訊、管理契約、稅賦利益、規模經濟 消極動機：競爭壓力、產能過剩、國內銷售量遞減、國內市場飽和、生產過多、接近顧客或市場 |
| 徐政雄 (1991) | 利用當地廉價勞工土地、國內經營困難、利用第三國給予地主國之進口配額或其它優惠、方便開拓第三國市場、避免匯兌損失 |
| 金承遠 (1992) | 韓國：國內資源短缺、工資上漲、勞動力缺乏、勞資糾紛不休 |
| 陳明俊 (1993) | 台灣：分散風險、技術取得與利用、改善競爭地位、垂直整合、開拓新市場 |
| 唐藏富 (1993) | 規避貿易保護政策、因應區域組織之興起、利用國外廉價勞工、降低運輸與關稅成本、提高進軍國際市場之競爭能力、有效利用過時機器設備及生產技術、因應環境保護意識之覺醒、降低稅賦、因應勞工運動 |
| 康信鴻 (1994) | 需求因素：市場競爭之考慮、確保國外市場、成立直接配銷通路 成本因素：獲得廉價基礎原料、取得較低勞動成本、他國吸引人的政府政策與關稅結構 |
| 李蘭甫 (1994) | 保障原料供給、利用國外擴張中之市場、保衛本身原有之貿易市場地位、降低成本以增加競爭力、分散風險、配合大買家之需要、配合原料品及最終產品之性質 |

資料來源：本研究整理

(1989) 對中韓兩國企業國際化之比較研究發現，我國企業對外投資地大多集中於美國及東南亞地區，相對而言韓國企業之海外投資地則較為分散，但韓國企業在外投資之所有權持有比例仍較我國企業為高。詹維玲 (1989) 則以出口競爭力之角度比較中韓兩國之企業，研究發現雖然我國出口以中小企業為主力，而韓國則以大企業為主，但中韓兩國之出口成長均對美國之實質匯率造成顯著之影響。

而綜合吳萬益 (1994)、林彩梅 (1986)、Fayerweather (1982)、Robinson (1986)、Anderson (1986)、Kogut & Singh (1988)、Stopford & Wells (1990)、Hill, Hwang & Kim (1990)等人之研究發現，中日韓企業之國際市場進入模式大致包括獨資、合資、管理契約、契約生產授權製造、合作經營及出口等方式 (如表二所示)。其中，若愈是以控制原料、掌握技術，進行全球差異化運作且追求規模經濟之廠商，愈會傾向以獨資方式切入國際市場；而愈是成熟期之產品，並以地主國為目標市場，愈傾向分散風險且企業本身之實力不夠堅強或資金不足時，愈傾向以合資方式切入國際市場。而當母國語地主國之文化、所得、市場差異愈小時，愈傾向以合資方式進行國際化。

表二 企業國際化方式之研究彙總

| 文獻作者 | 企業國際化進入模式 |
|---------------------------|---|
| Anderson & Gatigon (1986) | 獨資、合資及特許、外銷 |
| 余煥章 (1988) | 外銷、授權、合資、100%子公司 |
| 蔡登旭 (1990) | 投資型、契約型、出口型、無意進入型 |
| 林志宏 (1990) | 高涉入 (獨資經營、合資經營)、低涉入 (授權、契約生產、出口) |
| Kolter & Armstrong (1992) | 出口外銷、聯合創業 (授權許可、契約生產、管理契約、合資創業)、直接投資 |
| 劉全益 (1992) | 購併、合資、授權 |
| 張陳浩 (1993) | 出口、技術授權、合資、獨資 |
| 葉郁芬 (1993) | 出口、FDI (合資、獨資)、授權、合資、獨資 |
| 柯清雲 (1993) | 高涉入 (獨資經營)、中涉入 (50%以上多數股合資經營、50%以下少數股合資經營)、低涉入 (合資經營、管理契約、契約生產 (OEM)、授權、合作經營) |
| 王淮 (1994) | 出口、獨資 |
| 李蘭甫 (1994) | 出口、授權、FDI (合資、獨資)、管理契約、購併、合資、Turnkey、策略聯盟 |
| 吳萬益 (1994) | 獨資經營、50%以上多數股合資經營、50%以下少數股合資經營、授權、合作經營、三來一補 |
| 陳厚銘 (1995) | 獨資、多數股權、相等股權、少數股權 |

資料來源：饒允文，「南向廠商組織經營特性與國際行銷策略之研究」，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文，民國 85 年 6 月。本研究補充。

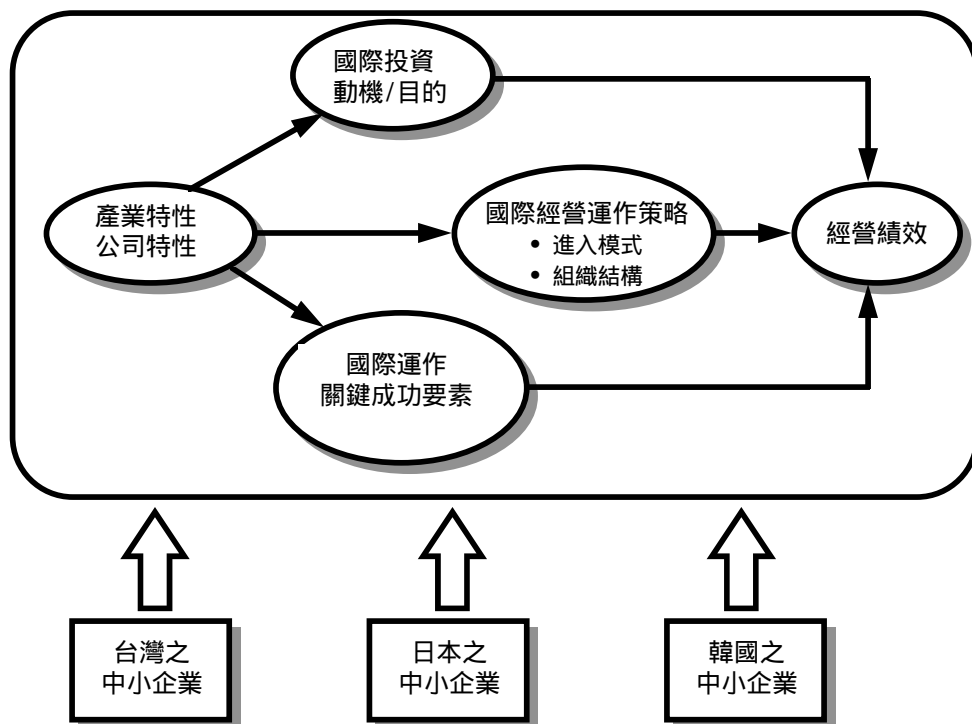
此外，Burns & Stalker (1961)、Fiedler (1967)、Lawrence & Lorsch (1967) 等權變理論 (Contingency Theory) 學者在探討企業之組織結構對於其經營策

略與經營績效之影響時，亦主張企業在面臨不同之經營環境及經營績效時，應就其企業組織之正式化、集中化、專業化、參與化及整合化程度做相對性的調整，以求企業能彈性適應環境而達經營績效之極大。因而，中日韓中小企業在面對不同之海外投資環境時，也應順應投資國當地特性來擬定企業整體之國際化運作策略與母子公司之領導溝通模式，並應依據其本身之特性與所面臨之經營環境彈性調整其組織結構，以掌握最有利之國際經營模式及國際運作之關鍵成功要素。以下，茲將各學者對於關鍵成功要素之構成彙總如表三：

表三 關鍵成功要素 (KSF) 之構成分析

| 文獻作者 | 關鍵成功要素之衡量標準 |
|---|--|
| Duncan (1972) | 外在環境：顧客、供應商、競爭者、社會政治、技術。 內在環境：組織人事、組織功能與管理階層、組織層次。 |
| Rockart (1979) | 個別產業結構、競爭策略、產業地位與地理位置、環境因素、突發因素。 |
| Boseman, Phatak & Schellenberger (1986) | 競爭性質與程度、進入障礙、替代品之競爭力、買方力量、供應商力量。 |
| Aaker (1995) | 經由市場分析，找出使企業競爭成功的基本資產和技術，包括企業之策略性必須要素與其策略性強勢。 |
| 大前研一 (1986) | (1)檢視企業從原料取得到售後服務這整個營運之每一環節，從企業將原料製成產品再銷售的整個價值鍊活動來討論，便可找出攸關企業成敗之關鍵領域。 (2)剖析企業主要市場之構成成分，而後找出產業中成功與失敗產業之不同處加以分析，便可確認其 KSF。 |
| 吳思華 (1988, 1989) | (1)分析該產業完成最終產品或服務過程中各階段之附加價值，其生產過程中各階段附加價值之比例是找出 KSF 之最佳指標，也是影響產業中一家廠商勝敗的基本因素。 (2)凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法模仿之有形或無形資產，或在企業策略性作為上有極重要地位之因素。 |

根據上述各學者的看法，我們發現對於關鍵成功要素之探討不僅可從企業整體面之內、外在環境來探討；也可從競爭動力來源加以討論；更可以由企業活動過程之整體價值鍊活動來探求。此外，學者 Hodgetts & Luthans 在國際管理領域上，也視關鍵成功要素為保持其市場利基與競爭效率之重要因素。綜合以上之文獻探討，並根據本研究之研究動機與目的，本研究提出之觀念性研究架構如下圖所示：



圖一 本研究之觀念性架構

參 研究設計

一、變數之操作性定義

本研究所探討之構面包括：產業特性/公司特性、國際投資動機/目的的方式、國際運作關鍵成功要素、國際經營模式及經營績效等五個構面。各構面因素及變數之選定均參考過去之文獻，並透過對經營者訪談與小組討論再三斟酌後決定，詳細之問項設計如下：

(一)公司特性

- (1)總資本額。
- (2)員工總人數。
- (3)最近三年的平均營業額。
- (4)外資投資比例。
- (5)成立年數。

- (6)公司主力產品
- (7)產業別

(二)國際投資動機 / 目的

分為外銷動機與海外投資動機兩方面來探討，共 16 題問項。

- (1)國內市場規模相對較小，能消化的數量有限。
- (2)該產業在國內市場的競爭激烈。
- (3)國外市場的前景或其現有消費力深具吸引力。
- (4)以前在外貿公司上班，熟悉海外市場情況與貿易運作流程。
- (5)因為朋友做外銷做的不錯，因此也想想看看。
- (6)出國旅遊或考察時發現商機。
- (7)國內原料成本越來越高，到國外生產其原料成本較低。
- (8)接近技術或資訊中心，以便獲取新技術或掌握市場新資訊。
- (9)為了延長舊設備的使用壽命，將舊設備移往開發中國家生產。
- (10)主要客戶到海外做生意，為供應其貨源的方便所以進行海外投資。
- (11)看好海外市場前景與當地的消費力。
- (12)為了控制貨源的穩定所以向後整合。
- (13)為了確保產品出貨的順暢所以向前整合。
- (14)地主國以各種獎勵與優惠措施吸引其前往投資。
- (15)因為區域經濟即將形成，為了避免到時遭受損失，所以先去區域內的國家投資。
- (16)老闆認為企業國際化走向是必然的趨勢，因此其公司必須走在趨勢的前端。

(三)國際運作關鍵成功要素

本研究所謂之國際運作關鍵成功要素，乃一公司能經營成功的主要原因，係包括產品因素、推廣因素、研發因素、垂直整合能力、企業文化等五部份，共 9 題，均以李克特七點量表衡量之。

- (1)產品之品質較對手好。
- (2)產品之功能及特性較佳。
- (3)有完善的顧客服務。
- (4)廣告及促銷的能力較強。
- (5)產品品牌形象很好，品牌知名度很高。

- (6)投入較多的研發費用。
- (7)開發新產品的能力強。
- (8)控制原料或掌握通路的能力強。
- (9)擁有優良且凝聚的企業文化。

(四)國際經營運作模式

- (1)進入模式：此部份之間卷採用二階段之間卷填答，係針對外銷與海外投資兩國際化方式，各包括下述四問項。請受試者依其公司國際化之過程，回答下述之問項。若受試者是先行外銷再進行海外投資，則自外銷方式開始作答；若直接進行海外投資，則直接回答海外投資之問項，希望藉此瞭解一般中小企業在國際化過程中進行之方式與改變。
 - 1.公司外銷時間
 - 2.首先進入之市場
 - 3.切入市場方式
 - 4.各海外市場所銷售比率
- (2)組織結構：此部份之間卷係依組織結構的三大構面—正式化、集中化、複雜化程度而設計。共 13 題，均以李克特七點量表衡量之。
 - 1.組織圖及規章書面化的程度。
 - 2.各部門之權責劃分及行政作業流程之規定。
 - 3.員工績效評估考核作業之規定。
 - 4.發展中長程計畫及年度工作計畫書的程度。
 - 5.非正式溝通的重要程度。
 - 6.專業化程度（設專責部門以專業人士處理需高度知識或技術之任務）。
 - 7.各部門的協調配合程度。
 - 8.公司內部門數。
 - 9.公司內訊息傳遞速度。
 - 10.高階主管決策權下授的程度。
 - 11.控制幅度 (span of control)。
 - 12.基層主管使用權責或彈性作法的權限。
 - 13.重大決策讓基層員工參與的程度。

(五)經營績效

本部份主要以企業形象、生產狀況、銷售績效、員工士氣等四方面來探討在與其他競爭者相較之下，企業之經營績效，共 10 項問項。

- (1)企業形象。
- (2)品牌知名度。
- (3)顧客滿意度。
- (4)員工之生產力。
- (5)產能利用率。
- (6)產品不良率
- (7)市場佔有率的成長率。
- (8)營業額成長率。
- (9)員工流動率。
- (10)員工團隊向心力。

以上均以李克特七點量表依據公司與同業平均水準之比較，給予-3 至+3 之評分，分數低代表該公司認為其在該問項上之經營績效較同業平均水準低；反之，則認為其較同業平均水準高。

二、研究假設

本研究主要之研究假設如下：

- (1)中日韓中小企業在國際化動機與目的方面沒有顯著之差異。
- (2)中日韓中小企業在經營模式方面沒有顯著之差異。
- (3)中日韓中小企業在國際運作關鍵成功要素方面沒有顯著之差異。
- (4)中日韓中小企業在經營績效方面沒有顯著之差異。
- (5)國際化動機/目的對於經營績效的高低並無顯著之影響。
- (6)組織運作的方式對於經營績效方面並無顯著之影響。
- (7)國際運作關鍵成功要素對於經營績效方面並無顯著之影響。

三、問卷設計

本研究係以多指標方式衡量各理論構面，其中之問項係先以中文問卷設計並進行試測 (pilot test) 後幾經修改，再翻譯為日文及韓文問卷，並經再譯法 (back translation) 確認問卷內容一致後，始進行中日韓廠商之問卷調查。

四、抽樣設計

本研究係採隨機抽樣，台灣之中小企業係由中華徵信所出版的「經理人名錄」中抽出 400 家為本研究之樣本與 10 家公司採取實地訪談方式。而日本與韓國則從其 1000 家中小企業名單中分別選取 200 家公司為本研究之樣本。樣本總數為 810 家，其中 10 家公司採取實地訪談之方式，其餘 800 家則採取郵寄問卷的方式。

問卷分別於民國 84 年 3 月至 6 月間寄出，其中回收台灣中小企業問卷 34 份、日本中小企業 21 份、韓國中小企業 21 份問卷。平均有效回收率偏低 (9.8%)，問卷回收率偏低的原因可能為：

- (1) 問卷涵蓋的範圍太大。
- (2) 問卷中題目太多，字體太小。
- (3) 台灣廠商國際化的時間較短，無法有效填答。
- (4) 日韓方面的問卷不易催收。

回收問卷中，在總資產額方面，台灣以資本額在新台幣 500 萬到 2000 萬元為最多，佔 47.1%，日本則以 2000 萬至 3500 萬新台幣為最多 (38.1%)，韓國則以 500 萬新台幣以下者為最多 (31.9%)。另外，中日韓三國中小企業之員工總數大多在 50 人以下 (35.5%)，外資佔公司總資產比例則以 15% 以下最多 (約佔 61.4%)。

五、資料分析方法

(一) 問卷量表信度之檢定

1. 因素分析法

係採主成份 (principal component) 分析法及最大變異數 (varimax) 旋轉法以確定構面因素。

2. 分項對總項相關 (item to total)

用以確定變項屬於某一構面因素之核心內容。

3. 內部一致性分析 (Cronbach's α)

若 α 值越高，顯示量表內各細項的相關性愈大，亦即其內部一致性愈趨一致。

(二)為探討中日韓中小企業在國際投資動機與目的、國際進入模式、組織運作調整、國際運作關鍵成功要素及經營績效等構面之差異性，乃採用以下之統計分析方法：

1. 變異數分析 (ANOVA)
2. Duncan 多重檢定法
檢視哪些群體間存在顯著性差異。

(三)為探討中日韓中小企業在國際投資動機與目的、國際進入模式、組織運作調整、國際運作關鍵成功要素及經營績效等構面之關連性，乃採用以下之統計分析方法：

1. 複迴歸分析 (multiple regression analysis)
藉逐步迴歸法 (stepwise regression) 探討不同構面因素間之關連性，並利用逐步迴歸變數貢獻之大小，進行複迴歸分析。
2. 典型規則相關分析 (canonical coefficient analysis)

肆 研究結果

一、企業基本特性分析

由表四可看出，無論是台灣、日本或是韓國的中小企業，從事外銷的年數均以超過十年者居多 (台灣 77.4%、日本 63.1%、韓國 35.0%)，但在海外投資的年數上台灣與韓國的中小企業大部分均在五年之內 (台灣共計佔 75%、韓國佔 71.5%)，日本中小企業在海外投資的年數則以超過五年者居多 (共計 61.9%)。顯示台灣與韓國的中小企業其國際化階段仍以外銷方式居多，而日本中小企業則外銷與海外投資兩方式皆有，但日本中小企業赴海外投資的時間早於中韓兩國。

表四 外銷與海外投資年數表

| | 項目 | 中 | 日 | 韓 |
|------------------|-------|------------|------------|-----------|
| 外 銷 | 1年以下 | 0 (0.0%) | 1 (5.3%) | 1 (5.0%) |
| | 1~3年 | 2 (6.5%) | 3 (15.8%) | 1 (5.0%) |
| | 3~5年 | 2 (6.5%) | 0 (0.0%) | 6 (30.0%) |
| | 5~10年 | 3 (9.6%) | 3 (15.8%) | 5 (25.0%) |
| | 10年以上 | 24 (77.4%) | 12 (63.1%) | 7 (35.0%) |
| | 總數 | 31 (100%) | 19 (100%) | 20 (100%) |
| 海 外 投 資 | 1年以下 | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| | 1~3年 | 2 (6.5%) | 2 (6.5%) | 2 (6.5%) |
| | 3~5年 | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| | 5~10年 | 2 (6.5%) | 2 (6.5%) | 2 (6.5%) |
| | 10年以上 | 2 (6.5%) | 2 (6.5%) | 2 (6.5%) |
| | 總數 | 24 (77.4%) | 12 (63.1%) | 7 (35.0%) |

由表五可知，台灣中小企業之外銷廠商最常經由貿易展覽會尋得外銷機會 (27.7%)、老闆或業務員到國外當地找客戶 (21.3%) 以及朋友介紹 (17.0%) 來切入外國市場，這可能與台灣中小企業傳統上講究人際網路之建構及苦幹實幹闖天下的風格有關。日本中小企業與台灣外銷廠商方式上不同的是，日本中小企業交由貿易商全權負責的比例約有 20%，可見日本中小企業可能有相當的比例經由綜合大商社出口。韓國外銷中小企業廠商切入外國市場的方式則以參加國際性研討會 (25.0%)、朋友介紹 (23.3%)、從貿易展覽會尋得合作對象 (23.3%) 為最多。

表五 外銷切入國際市場的方式

| 項目 | 中 | 日 | 韓 |
|------------------|------------|-----------|------------|
| 1.從外銷名錄中找合作公司 | 7 (14.9%) | 0 (0.0%) | 7 (11.8%) |
| 2.朋友介紹 | 8 (17.0%) | 4 (17.5%) | 14 (23.3%) |
| 3.由貿易展覽會尋得外銷機會 | 13 (27.7%) | 1 (4.3%) | 14 (23.3%) |
| 4.交由貿易公司全權負責 | 6 (12.8%) | 5 (21.8%) | 2 (3.3%) |
| 5.老闆或業務員到國外當地找客戶 | 10 (21.3%) | 9 (39.1%) | 3 (5.0%) |
| 6.與同業一起外銷 | 1 (2.1%) | 2 (8.7%) | 3 (5.0%) |
| 7.參加國際性研討會 | 1 (2.1%) | 1 (4.3%) | 15 (25.0%) |
| 8.OEM | 1 (2.1%) | 1 (4.3%) | 2 (3.3%) |
| 總數 | 47 (100%) | 23 (100%) | 60 (100%) |

表六 海外投資首先進入之市場

| 國別 | 中 | 日 | 韓 |
|------|------------|-----------|------------|
| 美國 | 3 (10.7%) | 7 (35.0%) | 0 (0.0%) |
| 日本 | 1 (3.6%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| 中國大陸 | 14 (50.0%) | 4 (20.0%) | 17 (80.9%) |
| 歐洲 | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| 中東 | 0 (0.0%) | 1 (5.0%) | 0 (0.0%) |
| 獨立國協 | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| 紐澳 | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| 台灣 | 0 (0.0%) | 6 (30.0%) | 0 (0.0%) |
| 東南亞 | 10 (35.7%) | 2 (10.0%) | 4 (10.1%) |
| 其他 | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) |
| 總數 | 28 (100%) | 20 (100%) | 21 (100%) |

在海外投資首先進入的市場方面，由表六中可知，台灣與韓國中小企業均以中國大陸為首先進入之市場（台灣 50%，韓國 80.9%）日本中小企業則以美國為首要之進入市場（35.0%）、台灣居次（30.3%）中國大陸則居第三順位（20.0%），此種進入市場之差異應與日本企業較早從事海外投資、台灣與日本地理文化距離相近而中國大陸近幾年才開放有關。此外值得注意的是東南亞為台灣中小企業首先進入市場的第二位（35.7%），可見近年來台灣與東南亞經貿往來之頻繁。

二、各理論構面之信度檢驗

本研究採以主成份分析法及最大變異數旋轉法來選擇主要之變數，並以各因素之特徵值 (eigenvalue) 大於 1，因素負荷量 (factor loading) 大於 0.6，而其他因素之因素負荷量與本因素之因素負荷量差大於 0.3，分項對總項之相關係數大於 0.6 以上，Cronbach's α 之係數大於 0.6 以上為取捨之標準

從表七中可看出，在國際投資動機與目的方面，本研究選擇經營者個人因素 (特徵值 = 4.18, $\alpha = 0.93$) 與市場導向 (特徵值 = 1.56, $\alpha = 0.82$) 兩因素來界定外銷動機，而以技術資源導向 (特徵值 = 5.21, $\alpha = 0.86$) 與生產成本之考量 (特徵值 = 2.11, $\alpha = 0.92$) 兩因素來界定直接投資動機。其中，經營者個人因素係由「曾在外貿公司工作」、「出國旅遊或考察時發現商機」、「看海外出版的書刊時發現商機」、「朋友從事外銷頗有展獲，故起而效尤」、「突然收到國外公司有意購買其產品的訊息」等五個問項組成。市場導向因素則由「國內市場太小」、「開發新市場」、「看好海外市場前景與

消費能力」等三個問項來代表。至於技術資源導向則包含了「接近技術或資訊中心」、「運用公司的無形資產」、「通路掌握在他人之手，為打開市場所以自己建立通路」等三個問項。成本考量則包括了「到國外生產其勞工及原料成本較低」、「地主國以各種獎勵與優惠措施吸引廠商前往投資」等二個問項。

在關鍵成功要素方面，本研究共萃取出「產品之設計與開發能力」、「推廣能力」、「產品品質之優劣」等三項因素。其中，產品之設計與開發能力(特徵值 = 3.99, $\lambda = 0.87$) 包含了「產品之功能及特性較佳」、「開發新產品的能力強」、「垂直整合能力」等三個問項。推廣能力(特徵值 = 1.35, $\lambda = 0.88$) 包括了「完善的顧客服務」、「廣告及促銷能力」等二個問項。產品品質之優劣(特徵值 = 1.10, $\lambda = 1.00$) 則僅包含「產品的品質較競爭者優」一問項。

在組織運作部份，共萃取出「正式化程度」、「分權化程度」等二項因素。其中，正式化程度(特徵值 = 6.76, $\lambda = 0.92$) 包含「組織圖及規章書面化程度」、「各部門之權責劃分及行政作業流程規定之嚴謹程度」、「員工績效評估考核作業之規定」、「公司之專業化程度」、「發展中長程計畫及年度工作計畫書的程度」、「公司內部門數之多寡」等六個問項。分權化程度(特徵值 = 1.19, $\lambda = 0.89$) 包含了「基層主管使用權宜或彈性作法權限的大小」、「重大決策讓基層員工參與的程度」、「公司內訊息傳遞的暢通程度」等三個問項。

在經營績效方面，「企業形象」、「品牌知名度」、「顧客滿意度」、「員工生產力」、「產能利用率」、「產品不良率」、「市場佔有率的成長率」、「營業額成長率」、「員工流動率」、「員工團隊向心力」等十個問項則凝聚成整體經營績效一個因素(特徵值 = 6.10, $\lambda = 0.94$)。

三、中日韓中小企業在各構面之差異分析

本研究採以一般線性模式 (CLM) 來檢定中日韓中小企業在上述各構面有何不同，若有差異存在，再以 Duncan 多重檢定法來檢定哪兩者企業之間具有顯著性的差異。

由表八中可看出，在「經營者個人因素」之構面上，中日韓三國之中小企業間存有顯著差異 ($F = 25.17$, $P = 0.0001$)，而韓國經營者之個人因素色彩濃厚(平均值 = 5.39)。在「市場導向」這構面上，日韓之中小企業間存有顯著差異 ($F = 2.7$, $P = 0.0746$)，但在「本國市場太小」、「開發新市場」

表七 各理論構面之信度分析

| 構面 | 因素及變數名稱 | 因素負荷量 | 特徵值 | item to total | Cronbach's α |
|--------|--------------------------|-------|------|---------------|---------------------|
| 外銷動機 | 經營者個人因素 | | 4.18 | | 0.93 |
| | .曾在外貿公司工作 | 0.84 | | 0.84 | |
| | .出國旅遊或考察時發現商機 | 0.81 | | 0.85 | |
| | .看海外出版的書刊時發現商機 | 0.87 | | 0.89 | |
| | .朋友從事外銷頗有展獲，故起而效尤 | 0.87 | | 0.87 | |
| | .突然收到國外公司有意購買其產品的訊息 | 0.74 | | 0.73 | |
| | 市場導向 | | 0.56 | | 0.81 |
| | .國內市場太小 | 0.70 | | 0.74 | |
| 海外投資動機 | .開發新市場 | 0.68 | | 0.68 | |
| | .看好海外市場前景與消費能力 | 0.74 | | 0.78 | |
| | 技術資源導向 | | 5.20 | | 0.86 |
| | .接近技術或資訊中心 | 0.80 | | 0.81 | |
| 關鍵成功要素 | .運用公司的無形資產 | 0.65 | | 0.65 | |
| | .通路掌握在他人之手，為打開市場所以自己建立通路 | 0.86 | | 0.88 | |
| | 生產成本之考量 | | 2.11 | | 0.92 |
| | .到國外生產其勞工及原料成本較低 | 0.85 | | 0.87 | |
| | .地主國以各種獎勵與優惠措施吸引廠商前往投資 | 0.89 | | 0.92 | |
| | 產品之設計與開發能力 | | 3.99 | | 0.87 |
| 組織運作 | .產品之功能及特性較佳 | 0.75 | | 0.74 | |
| | .開發新產品的能力強 | 0.75 | | 0.82 | |
| | .垂直整合能力 | 0.77 | | 0.84 | |
| | 推廣能力 | | 1.35 | | 0.88 |
| | .完善的顧客服務 | 0.78 | | 0.84 | |
| | .廣告及促銷能力強 | 0.76 | | 0.87 | |
| | 產品品質之優劣 | | 1.09 | | 1.00 |
| | .產品的品質較競爭者優 | 0.87 | | 1.00 | |
| | 正式化程度公司內部門數之多寡 | | 6.75 | | 0.92 |
| | .組織圖及規章書面化程度 | 0.84 | | 0.83 | |
| 經營績效 | .各部門之權責劃分與行政作業流程之規定增加 | 0.90 | | 0.89 | |
| | .員工績效評估考核作業之規定 | 0.72 | | 0.81 | |
| | .公司之專業化程度 | 0.66 | | 0.74 | |
| | .發展中長程計畫及年度工作計畫書的程度 | 0.68 | | 0.78 | |
| | .公司內部門數增加 | 0.64 | | 0.72 | |
| | 分權化程度 | | 1.19 | | 0.89 |
| | .基層主管使用權宜或彈性作法權限的大小 | 0.72 | | 0.83 | |
| | .重大決策讓基層員工參與的程度 | 0.78 | | 0.82 | |
| | .公司內訊息傳遞的暢通程度 | 0.78 | | 0.82 | |
| | 整體經營績效 | | 6.10 | | 0.94 |
| 經營績效 | .企業形象 | 0.77 | | 0.76 | |
| | .品牌知名度 | 0.63 | | 0.63 | |
| | .顧客滿意度 | 0.80 | | 0.79 | |
| | .員工生產力 | 0.86 | | 0.85 | |
| | .產能利用率 | 0.86 | | 0.85 | |
| | .產品不良率 | 0.69 | | 0.70 | |
| | .市場佔有率的成長率 | 0.79 | | 0.79 | |
| | .營業額成長率 | 0.76 | | 0.77 | |
| | .員工流動率 | 0.77 | | 0.78 | |
| | .員工團隊向心力 | 0.84 | | 0.84 | |

註：本研究問卷中關鍵成功要素部份原有列入企業文化之間項，但在進行因素分析法以檢定量表之信度時發現企業文化此一變項其特徵值小於 1，而利用最大變異數旋轉法所得之因素負荷量亦小於 0.6，代表此一變項其信度不顯著且無法歸類於某一因素，故予以刪除。

及「看好海外市場前景與消費能力」等變項上，三國均無顯著差異。至於「技術資源導向」這構面，中韓及日韓之中小企業間存有顯著差異 ($F = 16.73$, $P = 0.0001$) 而韓國中小企業的海外投資直接動機較傾向於獲取當地的技術或資源。另外，在「生產成本之考量」這構面上，中日及日韓之中小企業間存有顯著差異 ($F = 6.29$, $P = 0.0033$) 顯示日本中小企業並不以尋求較低的生產成本為其海外投資之直接動機。在「產品之設計與開發能力」方面，中日及日韓之中小企業間存有顯著差異 ($F = 7.69$, $P = 0.0009$)，在開發新產品的能力強之變項上，韓國顯著高於日本及台灣，而日本之平均值則顯著低於韓國，顯示日本中小企業較不認為產品之設計與開發能力是其國際運作之關鍵成功要素。在「推廣能力」構面上，日韓之中小企業間存有顯著差異 ($F = 4.72$, $P = 0.0118$)，且日本之平均值顯著低於韓國，顯示日本中小企業較不認為推廣能力是其國際運作之關鍵成功要素，此亦可能是因日本中小企業大多為其他大型企業之代工工廠，故較重視生產能力而不需推廣能力。在「產品品質之優劣」方面，中日韓中小企業間則無顯著差異。

在「正式化程度」方面，中日韓中小企業間存有顯著差異 ($F = 16.47$, $P = 0.0001$) 而以韓國企業之平均值為最高，顯示韓國中小企業國際化後較國際化前之組織運作方式更為正式化。在「分權化程度」方面，中日及日韓之中小企業間存有顯著差異 ($F = 8.83$, $P = 0.0004$) 也以韓國企業之平均值為最高，顯示韓國中小企業在國際化後之集權程度減低許多。

最後，在「整體經營績效」方面，中日韓中小企業間亦存有顯著差異 ($F = 9.7$, $P = 0.0002$)，其中，韓國企業之平均值顯著高於台灣及日本，顯示韓國中小企業在整體經營績效上較其競爭對手為高，而差異程度亦較日本與台灣為高。但在問卷中三國企業皆認為自身之整體經營績效較其競爭對手為佳，可能中韓兩國之中小企業之直接競爭對手多為新興工業國家，故認為經營績效可領先對手許多，而日本中小企業之直接競爭對手多為歐美國家，故其整體經營績效和直接競爭對手相較而言，較台灣及韓國為低。

四、各構面因素間相關程度之迴歸分析

本研究以經營績效為依變數，以外銷動機、海外投資動機、關鍵成功要素及組織運作為自變數，而分別採以單一自變數構面中所有因素對經營績效之因素迴歸，以找出其中之關連性與互動性，其結果如表九所示。

表八 中日韓之中小企業在各理論構面因素之 ANOVA 分析

| 因素及變數名稱 | 平均值 | | | F 值 | P 值 | Duncan 比較 |
|---------------------------|----------|----------|----------|-------|--------|-----------|
| | 中 (N=34) | 日 (N=21) | 韓 (N=21) | | | |
| 經營者個人因素 | 3.62 | 2.69 | 5.39 | 25.17 | 0.0001 | 12,23,31 |
| . 曾在外貿公司工作 | 3.31 | 2.57 | 5.04 | 10.60 | 0.0001 | 13,23 |
| . 出國旅遊或考察時發現商機 | 3.51 | 3.09 | 5.28 | 10.55 | 0.0001 | 13,23 |
| . 看海外出版的書刊時發現商機 | 3.82 | 2.57 | 5.38 | 15.53 | 0.0001 | 12,23,31 |
| . 朋友從事外銷頗有展獲，故起而效尤 | 3.27 | 2.09 | 5.38 | 26.78 | 0.0001 | 12,23,31 |
| . 突然收到國外公司有意購買其產品的訊息 | 4.17 | 3.14 | 5.85 | 15.02 | 0.0001 | 12,23,31 |
| 市場導向 | 5.54 | 5.07 | 5.77 | 2.70 | 0.0746 | 23 |
| . 國內市場太小 | 5.41 | 4.61 | 5.33 | 1.92 | 0.1538 | -- |
| . 開發新市場 | 5.93 | 5.66 | 6.19 | 1.00 | 0.3725 | -- |
| . 看好海外市場前景與消費能力 | 5.27 | 4.95 | 5.80 | 2.04 | 0.1384 | -- |
| 技術資源導向 | 4.11 | 3.63 | 5.60 | 16.73 | 0.0001 | 12,23 |
| . 接近技術或資訊中心 | 3.70 | 3.63 | 5.80 | 12.87 | 0.0001 | 12,23 |
| . 運用公司的無形資產 | 4.66 | 4.31 | 5.42 | 3.22 | 0.0467 | 23 |
| . 通路掌握在他人之手，為打開市場所以自己建立通路 | 3.95 | 2.94 | 5.57 | 12.76 | 0.0001 | 13,23 |
| 生產成本之考量 | 4.79 | 3.84 | 5.50 | 6.29 | 0.0033 | 12,23 |
| . 到國外生產其勞工及原料成本較低 | 5.29 | 4.42 | 5.28 | 2.05 | 0.1378 | -- |
| . 地主國以各種獎勵與優惠措施吸引廠商前往投資 | 4.29 | 3.26 | 5.71 | 12.27 | 0.0001 | 13,23 |
| 產品之設計與開發能力 | 5.47 | 4.74 | 5.95 | 7.69 | 0.0009 | 12,23 |
| . 產品之功能及特性較佳 | 5.58 | 5.57 | 5.90 | 0.71 | 0.4930 | -- |
| . 開發新產品的能力強 | 5.05 | 4.23 | 6.00 | 7.66 | 0.0001 | 13,23 |
| . 垂直整合能力 | 5.76 | 4.42 | 5.95 | 9.13 | 0.0003 | 12,23 |
| 推廣能力 | 5.13 | 4.64 | 5.71 | 4.72 | 0.0118 | 23 |
| . 完善的顧客服務 | 5.85 | 5.04 | 5.80 | 2.83 | 0.0658 | 12,23 |
| . 廣告及促銷能力強 | 4.41 | 4.23 | 5.61 | 6.87 | 0.0018 | 133,23 |
| 產品品質之優劣 | 5.88 | 6.19 | 5.66 | 1.63 | 0.2031 | -- |
| . 產品的品質較競爭者優 | 5.88 | 6.19 | 5.66 | 1.63 | 0.2031 | -- |
| 正式化程度公司內部門數之多寡 | 5.28 | 4.71 | 6.07 | 16.47 | 0.0001 | 12,23,31 |
| . 組織圖及規章書面化程度 | 5.35 | 4.66 | 6.09 | 10.27 | 0.0001 | 12,23,31 |
| . 各部門之權責劃分與行政作業流程之規定增加 | 5.47 | 4.47 | 6.04 | 11.81 | 0.0001 | 12,23 |
| . 員工績效評估考核作業之規定 | 5.32 | 4.66 | 6.04 | 9.03 | 0.0003 | 12,23,31 |
| . 公司之專業化程度 | 5.52 | 4.66 | 6.00 | 10.86 | 0.0001 | 12,23 |
| . 發展中長程計畫及年度工作計畫書的程度 | 5.41 | 5.00 | 6.00 | 6.24 | 0.0031 | 13,23 |
| . 公司內部門數增加 | 4.61 | 4.80 | 6.23 | 14.77 | 0.0001 | 13,23 |
| 分權化程度 | 2.06 | 5.12 | 6.07 | 8.83 | 0.0004 | 13,23 |
| . 基層主管使用權宜或彈性作法權限的大小 | 5.29 | 5.19 | 6.00 | 3.47 | 0.0363 | 13,23 |
| . 重大決策讓基層員工參與的程度 | 4.88 | 5.23 | 6.14 | 7.94 | 0.0008 | 13,23 |
| . 公司內訊息傳遞的暢通程度 | 5.02 | 4.95 | 6.09 | 6.32 | 0.0029 | 12,23 |
| 整體經營績效 | 5.62 | 5.10 | 6.06 | 9.70 | 0.0002 | 12,23,31 |
| 企業形象 | 5.94 | 5.57 | 6.23 | 3.24 | 0.0448 | 23 |
| . 品牌知名度 | 5.50 | 5.28 | 6.09 | 4.41 | 0.0156 | 13,23 |
| . 顧客滿意度 | 5.91 | 5.52 | 6.23 | 3.40 | 0.0389 | 23 |
| . 員工生產力 | 5.52 | 5.19 | 6.23 | 6.21 | 0.0032 | 13,23 |
| . 產能利用率 | 5.55 | 4.90 | 6.00 | 5.42 | 0.0064 | 12,23 |
| . 產品不良率 | 5.67 | 5.14 | 6.04 | 3.58 | 0.0330 | 23 |
| . 市場佔有率的成長率 | 5.47 | 4.61 | 6.04 | 8.61 | 0.0004 | 12,23 |
| . 營業額成長率 | 5.79 | 4.61 | 6.14 | 12.21 | 0.0001 | 12,23 |
| . 員工流動率 | 5.32 | 5.28 | 6.28 | 4.49 | 0.0145 | 13,23 |
| . 員工團隊向心力 | 5.58 | 4.95 | 6.28 | 8.80 | 0.0004 | 12,23,31 |

表九 各理論構面因素之迴歸分析

| 構面 | 因素及變數名稱 | 經營績效 | | | | |
|--------|----------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| 外銷動機 | 經營者個人因素 | 0.1977 | | | | |
| | 市場導向 | 0.2514 | | | | |
| 海外投資動機 | 技術資源導向 | | 0.2615 | | | -0.1003 |
| | 生產成本之考量 | | 0.2737 | | | |
| 關鍵成功要素 | 產品之設計與開發能力 | | | 0.3235 | | 0.3868 |
| | 推廣能力 | | | 0.2059 | | |
| | 產品品質之優劣 | | | 0.2236 | | |
| 組織運作 | 正式化程度公司內部門數之多寡 | | | | 0.3120 | |
| | 分權化程度 | | | | 0.4565 | 0.5960 |
| | R ² | 0.13 | 0.2025 | 0.2884 | 0.4692 | 0.522 |
| | F | 4.96 | 7.74 | 9.72 | 32.26 | 21.84 |
| | P | 0.0098 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 | 0.0001 |

由表九可知，在「外銷動機」構面因素中，市場導向因素與經營績效之間存在者顯著之正相關 ($R^2 = 0.13$, $P = 0.0098$)，顯示一從事外銷之公司，其愈是市場導向，經營績效會愈好。而「海外投資動機」構面的兩個因素與經營績效之間皆存在者顯著之正相關 ($R^2 = 0.2025$, $P < 0.0001$)，可見對於一家從事海外投資之公司而言，其投資動機若愈是傾向於資源技術導向或基於生產成本考量而進行海外投資，其經營績效會愈好。

此外，「關鍵成功要素」構面的三個因素也皆與經營績效之間存在者顯著之正相關 ($R^2 = 0.2884$, $P < 0.0001$)，可見中小企業在從事國際化之關鍵成功要素上，若其產品開發設計、推廣能力與產品品質愈好，其經營績效也會愈好。而組織運作之正式化及分權化程度與經營績效之間亦存在者顯著之正相關 ($R^2 = 0.4692$, $P < 0.0001$)，可見從事國際化之中小企業中，正式化程度愈高、權力愈分散，其經營績效將愈佳。

最後，將外銷動機、海外投資動機、關鍵成功要素及組織運作等四構面之所有因素與經營績效作迴歸分析。整體而言，關鍵成功要素之產品設計與開發能力、組織運作之分權化程度與經營績效間存在者顯著之正相關 ($R^2 = 0.05225$, $P < 0.0001$)，亦即在中小企業的國際化過程中，產品設計開發能力愈高、組織運作之分權化程度愈高，則經營績效將會愈好。

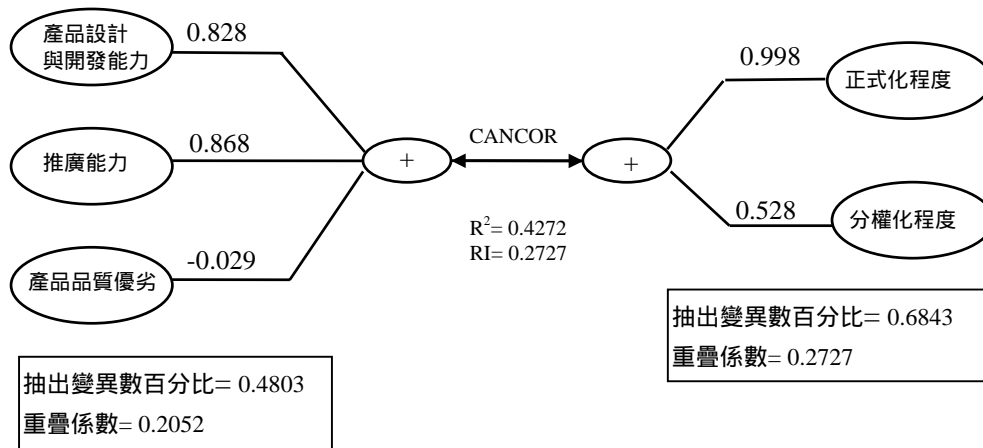
五、典型規則相關分析

本研究將對關鍵成功要素與組織運作；國際化動機（外銷動機、海外投資動機）與組織運作；關鍵成功要素、國際化動機（外銷動機、海外投資動機）與組織運作等三部份分別進行典型規則相關分析，以找出其中之關連性與互動性。

(一) 關鍵成功要素VS.組織運作

首先，茲將中日韓中小企業國際運作之關鍵成功因素中的產品設計與開發能力、推廣能力、產品品質優劣等三個自變數與國際經營策略中組織運作之正式化、分權化程度等兩個依變數來進行典型規則相關分析檢定。

由圖二可知，就中日韓整體企業而言，愈強調產品之設計與開發能力、愈重視推廣能力的中小企業，其組織運作上愈傾向於正式化 ($R^2 = 0.4272$, $RI = 0.2727$)，而就第一條關係式之規則變數 (VAR) 的角度來看重疊係數 (redundancy index)，表示關鍵成功要素的構面有 20.52% 可被組織運作構面的變數來解釋，而由預測變數的角度來看其重疊係數，可見組織運作的構面有 27.27% 可被關鍵成功要素來解釋。

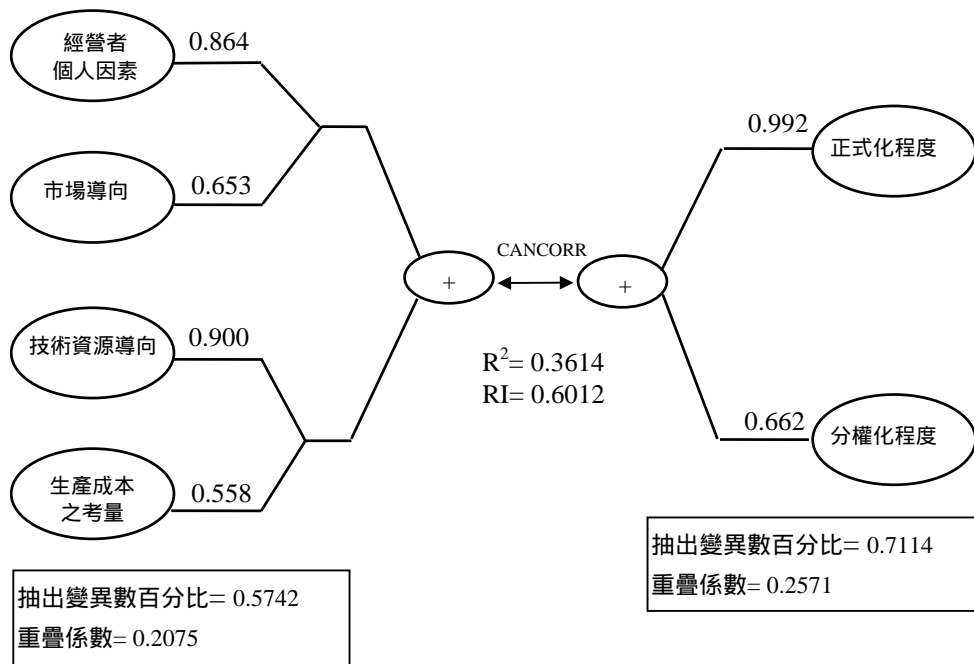


圖二 關鍵成功要素與組織運作之典型規則相關示意

(二) 國際化動機VS.組織運作

圖三為國際化動機與組織運作關係之典型規則相關分析，典型規則相關之分析顯示，組織運作的構面有 25.71% 可被國際化動機來解釋，由兩個重疊係數數值相距不遠的情況看來，大致可推論國際化動機與組織運作間兩兩相

互影響。由圖三可知，在外銷動機方面，愈是因為經營者個人因素而從事外銷、愈是市場導向；而在海外投資動機方面，愈是技術資源導向、愈是基於生產成本的考量，則在組織運作方面的正式化程度會愈高 ($R^2 = 0.3614$ ， $RI = 0.2571$)。

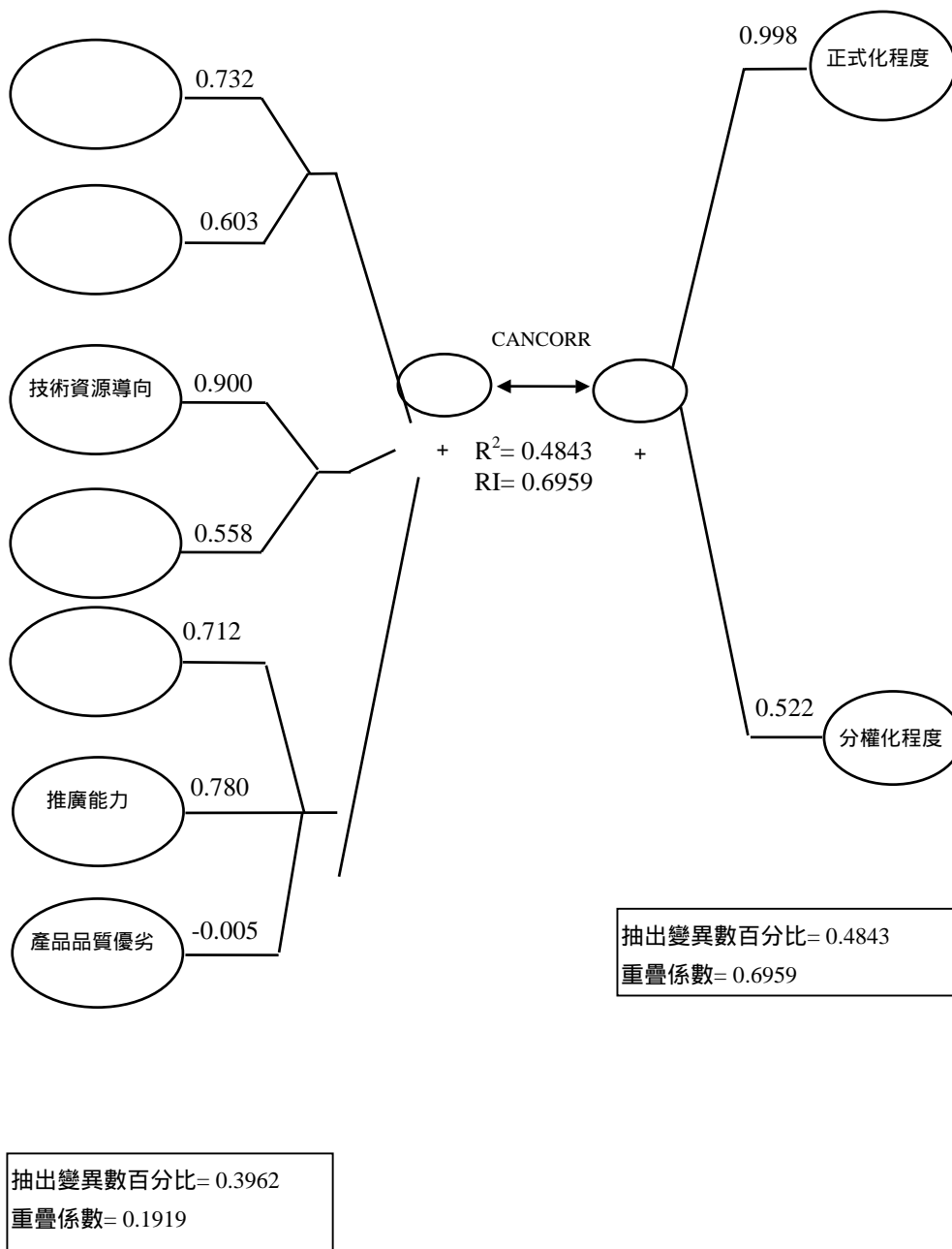


圖三 國際化動機與組織運作之典型規則相關示意

(三)國際化動機、關鍵成功要素VS.組織運作

由圖四中可知，在外銷動機方面，愈是因為經營者個人因素而從事外銷、愈是市場導向；而在海外投資動機方面，愈是技術資源導向、愈是基於生產成本的考量；在關鍵成功要素方面，愈重視產品之設計與開發能力與推廣能力，則在組織運作方面的正式化程度會愈高 ($R^2 = 0.4843$ ， $RI = 0.6959$)。而依規則變數的角度來看重疊係數可知國際化動機與關鍵成功要素的構面有 39.62%可被組織運作構面的變數所解釋，而由預測變數的角度來看其重疊係數，則可見組織運作的構面有 25.71%可被國際化動機與關鍵成功要素的變數來解釋，另外，由兩個重疊係數數值相距不遠的情況看來，大致可推論國際化動機、關鍵成功要素與組織運作間兩兩相互影響。

(三)國際化動機、關鍵成功要素VS.組織運作



圖四 國際化動機、關鍵成功要素與組織運作之典型規則相關示意

伍 結論與建議

本研究旨在探討中、日、韓中小企業其產業特性/公司特性，國際化方式，國際運作關鍵成功要素，國際經營策略及經營績效等五構面之差異性、互動性與相關性。透過文獻探討、專家訪談及問卷調查結果，本研究之結論如下：

- (1) 韓國中小企業從事外銷的動機受經營者個人因素之影響大於中日兩國。其企業因技術資源傾向或生產成本之素影響而產生海外投資的動機亦大於中日兩國。
- (2) 台灣企業在進行海外投資時仍偏好大權獨攬，而韓國則傾向分權化。中韓兩國在對產品設計與開發能力之重視程度上較一致。
- (3) 一從事海外投資的公司，其愈是市場導向，其投資動機愈是傾向於技術資源導向、愈是基於生產成本考量，其經營績效會愈好。
- (4) 中小企業在進行國際化的過程中，若能將其權力下放，並使公司走向制度化，其經營績效可能會愈好。此外，若產品的開發設計能力、推廣能力與產品的品質愈好，經營績效也會愈好。

二、研究限制及對後續研究之建議

- (1) 國際化乃一連續過程，本研究在設計問卷時是分為兩階段之國際化步驟，即出口外銷階段與海外投資階段，但由於樣本回收過少，以及樣本幾乎包括此二階段，故無法分析與比較不同國際化階段廠商之作法。但此一問題極具價值，可分析不同階段之關鍵成功要素、運作模式等，甚至可加入國際化之時間變數，此點可能有待後續研究來加以探討。
- (2) 由於本研究所含之構面很廣，故各構面的深度及廣度不夠，後續研究者可在此方面加以改進。
- (3) 本研究涵蓋五項製造業，因此變異可能較大，未來研究可針對某一產業作更詳細的研究。
- (4) 本研究因問卷回收的困難形成研究上之限制，故後續研究者若能找到研究標的實地發放問卷、參觀及訪問廠商，對研究的進行及對研究內容的闡釋將有更大助益。

參考文獻

- 大前研一，「策略家的智慧」，黃宏義譯，長河出版社，1986年。
- 中小企業廳編，王建成譯，「中小企業策略概論」，經濟部國貿易局發行，1992年6月。
- 中華經濟研究院，「對外投資攸關的產業政策」，1988年6月。
- 王泰允，「國際實用合作 - 企業國際化指南」，遠流出版事業股份有限公司，1992年。
- 王淮，「中小企業大陸市場進入模式之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1994年6月。
- 余煥章，「台灣企業之國際化運作模式選擇」，私立輔仁大學管理學研究所，1988年6月。
- 吳萬益，「台商赴大陸及東南亞投資進入模式及經營策略之研究」，行政院國家科學委員會專題研究計畫報告，1994年。
- 吳思華，「產業政策與產業策略」，1988年。
- 吳思華，「環境變遷與策略性資源形成之關係研究—我國企業競爭策略及技術發展策略之研究」，1989年。
- 林彩梅，「美日多國籍企業經營策略」，五南出版社，1986年。
- 李東雨，「中、韓兩國企業國際化之比較研究」，私立中國文化大學企業管理研究所碩士論文，1989年。
- 李文瑞，「國際進入策略 - 全資經營與合資經營的比較」，產業金融，第80期，1991年。
- 李蘭甫，「國際企業論」，三民書局出版，1994年。
- 金承遠，「韓國企業對中國大陸沿海開放地區投資之研究」，私立中國文化大學企業管理研究所碩士論文，1992年。
- 林彩梅，「美日多國籍企業經營策略」，五南出版社，1986年。
- 林榮宗，「日本多國籍企業經營之研究」，私立淡江大學日本研究所碩士論文，1989年。
- 林志宏，「我國企業之國際市場進入策略研究」，國立政治大學國際貿易研究所碩士論文，1990年6月。
- 邱怡慧，「中小企業之內部管理」，建宏出版社，1991年1月。
- 柯清雲，「台商赴海外投資動機及進入策略之關係研究 - 以東南亞及大陸地區為例」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1993年6月。
- 唐藏富，「投資計畫評估」，華泰書局，1989年8月初版。

徐政雄，「海外設廠投資環境評估 - 東南亞手提包業之實證」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，1991年6月。

康信鴻，「國際貿易原理與政策」，三民書局，1992年初版。

梁景星，「我國企業多國籍化之研究--對外投資之探討」，中國文化大學未出版之碩士論文，1987年。

陳寶瑞，「我國企業對外投資之探討」，華岡商科學報，中國文化大學出版部，1987年。

陳基旭，「我國產業國際化策略之研究 - 以導體 IC 產業為例」，政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文，1990年6月。

陳明俊，「台灣企業國際市場進入模式與組織調適」，政治大學企業管理研究所碩士論文，1993年6月。

陳厚銘，「台灣廠商海外投資之區為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，1995年。

張陳浩，「國際市場進入模式之決策」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，1993年6月。

程榕寧，「台商與日商攜手南進專題報告」，經濟日報，第7版，1993年12月6日。

葉郁芬，「台灣廠商在東協五國之市場進入策略與國際化過程之研究」，國立政治大學國際貿易研究所未出版之碩士論文，1993年6月。

劉全益，「台灣地區集團企業多角化與其進入策略之研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1992年5月。

蔡士介，「我國產業國際化策略之研究 - 以資訊硬體業為例」，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文，1990年6月。

蔡登旭，「國際市場進入策略型態之研究 - 以本國企業進入 1992 年單一化歐市為例」，私立輔仁大學管理學研究所碩士論文，1990年6月。

Aaker, David A., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc, 1995.

Anderson, Erin & Gatignon H., "Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol., 11, Fall, 1986.

Boseman, Glenn Arvind Phatak, and Robert E. Schellenberger, *Strategic Management: Text and Cases*, N. Y.: McMillan, 1986.

Burns, T. and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1961, pp.122-123.

Czinkota, Michael R., Rivoli Pietra & Iikka A. Ronkainen, *International Business*, The Dryden Press, 2nd ed, 1991.

Duncan, Robert B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972.

- Fayerweather, John, "International Business Strategy and Administration", *Ballinger Publishing Co.* 2nd. Ed, 1982.
- Fiedler, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Hill, Charles W. L., Peter Hwang & W. Chan Kim, "An Electric Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990.
- Hodgetts, Richard M. & Luthans, Fred, *International Management*, McGraw-Hill Book Co. International Editions, 1991.
- Kogut, Bruce & Harbith Singh, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Fall, 1988.
- Kolter, Philip & Gray Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International Editions, 1992.
- Lawrence, P. R., & J. W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, RCU, July, 1967, pp.1- 47.
- Macfarane, William N., *Principles of Small Business Management*, 黃劍虹譯, 徐式基金會出版, 1981.
- Robinson, Richard D., *International of Business: An Introduction*, Hwa-Tai Book Co., 1986.
- Rockart, John F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1979.
- Shrivastava, Paul, "Postage Integration", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1, 1986.
- Stopford, John M. & Louis T. Well, *Managing the Multinational Enterprise*, The Basic Book Inc, 1990.
- Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycles", *Quarterly Journal of Economics*, 1971.

Internationalization Strategies for the Small and Medium - Enterprises in Taiwan, Japan and Korea

WANN-YIH WU AND PEI-SHAN KAN

Department of Business Administration, National Cheng Kung University

ABSTRACT

Internationalization and liberalization of business activities have become two of the most important significant phenomena for the successful operations of contemporary enterprises. Recently, the inflation of worker wages, the severe requirements on labor benefits and environmental regulations, and the establishment of regional economic communities have further accelerated the firm's investment paces at the overseas marketplaces for gaining competitive advantages and market opportunities. Yet, firms operate in different countries with different political, legal, economic, and social/culture environments may have different operation and management patterns. Specifically, what are the most prevalence entry modes and management strategies for the local firms to operate their overseas subsidiaries? What are the key success factors for the firm's effective overseas operations, previous empirical studies on these issues are limited.

Secondly, whereas Taiwan and Korea are regarded as two of brother nations, their patterns of economic development are quite similar. However, Taiwan has been dominated by many small and medium enterprises, while Korea has been led by a few super conglomerates. Thus, whether the small and medium-enterprises of these two countries internalize their business activities with the same motivations, objectives, entry modes and management strategies is an interesting question. Yet, previous empirical studies are limited and do not integrate relevant research factors into a more comprehensive framework.

The major purposes of this study is to identify the motivations, objectives, and key success factors for internationalization activities of the small and medium enterprises in Taiwan, Japan, and Korea, and to verify the similarities and differences of internationalization motivations, entry modes, management strategies and management performances among Taiwanese, Japanese, and Korean firms. It is found that Korean small and medium firms tend to emphasize more on requiring technologies, lowering production activities than Taiwanese and Japanese firms. In addition, firms that exercise higher level of centralization and normalization, with more emphasis on product design and development, product costs reduction and market promotion tend to have higher overall management performances.

Keywords: small and medium-enterprises, internationalization, entry modes, key success factors

