

以 AHP 群體決策法選擇企業在特定區 位之進入模式

Selection of Entry Modes to a Specific Location Using AHP Group Decision

吳青松 Ching-Sung Wu
台灣大學 國際企業學系
Dep. of International Business, Taiwan University

石素娟 Su-Chuan Shih
靜宜大學 企業管理學系
Dep. of Business Administration, Providence University

摘要：我們以台灣某一筆記型電腦公司試圖進入越南投資為例，說明我們所提出之實務上評選進入模式的進行步驟。獨資經營、合資經營、契約式協議、直接出口、與間接出口，五種進入模式列入評選，應用層級分析程序(Alytic Hierarchy Process, AHP)，以交易成本經濟學與體制觀點，構建出一決策分析樹。第一層分為四個主要因素，第二層共有十二項指標。並以該公司之利益關係人包括如主要股東、主要之上下游廠商、公司之高階經理人員、以及職工代表，形成集體決策。此一致性的群體決策形成的過程，也讓利益關係人體認競爭之環境內涵，也了解到各人間的相互依賴關係，各人角色立場所持之觀點對於海外投資決策所具有之價值。

關鍵詞：進入模式選擇、群體決策、層級分析法

Abstract: We propose an entry modes selection process for an enterprise to invest in a specific foreign nation. We illustrate the process by the case of a notebook computer company in Taiwan considers to enter Vietnam market. We established an Analytic Hierarchy Process (AHP) decision tree that base upon the main theories in International Business Management: Transaction Cost Economics and Institutional Approach. The participative selection process is particular designed to have a consensus entry mode by the group of stakeholders such as shareholders, managers, and employees. This group decision empowers employees and shareholders to become active participants in shaping the environmental context of their company. This process also enables shareholders and employees to

recognize the significance of their mutually dependent relationships and to value the perspectives of others involved in the foreign subsidiaries.

Keywords: entry mode selection、group decision-making、analytic hierarchy process (AHP)

1. 緒論

一企業必須尋找一個進入國際市場的最佳方式，以利於成功地推展其企業功能到該市場。雖然有許多進入國際市場的策略方式可供選擇，如出口、授權、合資、購併及獨資等。但取捨相當不容易，因各進入模式各有優缺點，也受到內、外在因素的限制。因這項決策影響企業整體經營系統及方法的能力，並衝擊到企業未來的海外活動，同時對於海外分支機構的存在及績效更具有關鍵影響性。無論採取任何進入模式，都涉及了資源投入問題、投資風險問題和控制程度問題。因此，企業在選擇進入模式之初，應多加考慮其長、短期之利弊關係，因為一旦企業發覺所使用之進入模式有問題，而想更換為另一種進入模式時，幾乎是無可避免的喪失了良機，付出金錢損失，甚至讓企業因此而瓦解。

豐富的實證研究文獻中，大多偏重於檢驗有哪些影響一群企業選擇模式的決定性因素，或是哪些決定性因素可以區別出企業群的不同投資模式，主要解釋的是某一群廠商的投資行為，是屬於「事後」的分析研究。本研究對於特定單一企業欲進入海外特定單一國家時，應選擇何種投資模式，其決策應如何進行，是一個實際的「事前」的決策分析，也是每一家企業進行跨國經營時，首要面臨的重要問題。

各企業具有其特殊的經營管理文化，也因各企業所屬之產業而有其特質。各國的法律與市場情況對於各種方式的進入模式，分別有其特定之性質。因此若一特定企業欲從一特定投資區位中，選擇該投資區位的最適進入模式時，投資區位及進入模式兩者各具不同的因素，各項因素交叉所形成須考慮之項目繁多，但卻也是特定的。不同之進入模式對於該企業之經營、生產、市場、財務及人事均產生不同程度的影響。而影響模式選擇的原因，可能來自市場交易成本、地主國體制環境、企業本身的資源特性、及策略性動機等因素，這些因素對特定跨國企業的經營，會產生不同程度的影響，並進一步影響其進入模式的選擇。

實務上，一家企業的決策者(或小組)，對於進入一個特定區位投資時，其主要決策在於如何從數個可行的進入模式中評選出最適的進入模式。本研究搜尋進入模式評選方法的相關文獻時，卻發現鮮少有直接可資取材應用之模型。就一家欲進入一特定區位投資的企業而言，最適進入模式的評選決策，

包括評選的決策過程應如何進行？應該由哪些人來進行評選？影響模式選擇的決定性因素及指標有哪些？這些影響因素及指標應如何評比？彼此間的相對重要性該如何決定？以及如何選取最適的進入模式？

本研究以選擇進入模式的兩大理論系統，交易成本經濟學(Transaction cost economics)與體制觀點(Institutional Approach)為主要準則依據，剖析其決策的相關項目，利用層級分析(Analytical Hierarchy Approach, AHP, Saaty and Vargas, 1994)，提出一群體決策模型。納入企業之利益關係人，如公司之主要股東及主要相關之上下游廠商，公司內部之財務、行銷、生產、研發等高階經理人員以及職工代表以形成集體決策。本研究尤其著重形成集體決策的過程，旨在藉著決策形成的過程中，讓本企業之利益關係人體認到影響所選擇之進入模式日後成敗的關鍵因素之所在。如此不但可提高投資之成功機會，也可排除內部之障礙因素。本研究之目的在於提出一直接地、容易瞭解及群體決策之評選進入模式的實務操作方法，以供企業界採用。

2. 文獻探討

回顧進入模式的實證調查研究中，若以投資者(調查對象)之性質及範圍可分為：泛產業別的一群廠商、單一產業的一群廠商、以及單一企業三類。若以所投資之區位而言，這些文獻又可分為：多國及單國兩種。若同時以投資者及投資區位來區分種類時，兩者交叉共有六類。如下表 1 所示。

表 1： 跨國企業進入模式的文獻分類

		投資者之性質及範圍			
		泛產業的一群廠商	單一產業的一群廠商	單一企業	
投資之區位	多國	第一類	第二類	第三類	
	單國	第四類	第五類	第六類	

第一類之文獻如 Brouthers (2002), Yiu and Makino (2002), Meyer (2001), Gomes-Casseres (1989), Contractor (1984)等，此類研究的投資者性質，是以涵蓋「多種產業別」的一群廠商作為調查對象，且這群廠商所投資的區位為「多個國家」，主要研究方法為 Logistic 迴歸分析。這些研究涵蓋了各種的產業別。投資區位之國家數目甚至達 30 國。研究焦點為分屬不同產業別的一群廠商，在一組可行的投資區位中，應如何選擇其最適的進入模式。換言之，此類研究發現可解釋有哪些共同的因素，對所有產業及不同投資區位的一群廠商，在進入模式的選擇上，會產生關鍵性的影響。

第二類之文獻如 Lu (2002), Davis, et al. (2000), Delios and Beamish

(1999), Woodcock, et al. (1994), Erramilli and Rao (1993)等, 此類研究的投資者為特定「單一產業」的一群廠商作為調查對象, 這群廠商所投資的地區為「多個國家」, 主要研究方法有 Logistic 迴歸分析、多元區別分析及變異數分析等。主要研究的單一產業以「製造業」或「服務業」為主。投資區位所涉及之國家數甚多。研究焦點為特定產業中的一群廠商, 在一組可行的投資區位中, 應如何選擇其進入模式。例如, 一群日本製造業的廠商進入東亞及東南亞各國市場時, 其進入模式的選擇決策。換言之, 在控制產業因素下, 這群企業對不同投資區位的進入模式, 會受到哪些共同因素的影響。

第三類之文獻付之闕如, 此類投資者係指以特定「單一企業」作為調查對象, 且該特定企業的投資區位為「多個國家」。特定單一企業在一組可能的投資區位(國家)中, 如何選擇其進入模式, 亦即投資區位與進入模式間的配適性。

第四類之文獻如 Lin (2000), Tse, et al. (1997), Cleeve (1997), Kough and Singh (1988)等, 此類研究的投資者, 是以涵蓋「多種產業別」的一群廠商作為調查對象, 這群廠商所投資的地區為「單一國家」, 主要研究方法有 Logistic 迴歸分析及多元區別分析。相關研究中, 或中國、或美國、或英國作為其單一投資區位。研究焦點為產業別互異的一群廠商, 對特定單一投資區位, 如何選擇其進入模式。例如, 分屬不同產業別的一群日本廠商進入中國市場時, 其進入模式的選擇決策。換言之, 在控制投資區位因素下, 一群來自不同產業的廠商, 在進入模式的選擇決策上, 會受到哪些共同因素的影響。

第五類之文獻如 Tsai and Cheng (2002), Makino and Neupert (2000), Hennart (1991)等, 此類研究的投資者為特定「單一產業」的一群廠商作為調查對象, 這群廠商所投資的地區為特定「單一國家」, 主要研究方法有 Logistic 迴歸分析。研究焦點為特定單一產業的一群廠商, 對特定單一投資區位, 應如何選擇其進入模式。例如, 一群美國製造業的廠商, 在進入日本市場時, 其進入模式的選擇決策。換言之, 同一產業下的一群廠商, 對同一個投資區位, 在進入模式的選擇, 會受到哪些共同因素的影響。

第六類之文獻如 Levary and Wan (1999)的研究, 係針對特定單一企業作為調查對象, 且只針對特定一個國家作為其單一投資區位。此類研究甚少, 主要研究焦點為一家特定企業的決策者, 對單一投資區位, 應如何選擇及制定其進入模式。例如一家美國 ABC 公司, 在進入中國市場時, 其進入模式的選擇決策。此類研究著重於一家廠商針對特定投資區位, 應如何制定其進入模式的選擇決策, 該項決策的過程應如何進行, 對於影響模式選擇的各項因素應如何評比, 以及評比結果的選取。

一群相同產業的跨國企業, 有可能採行不同的模式進入同一海外市場。在不同海外市場的一群同一產業的跨國企業, 也可能採行相同的進入模式。

分屬不同產業的一群跨國企業，有可能採行不同的模式進入同一海外市場。在不同海外市場的一群不同產業的跨國企業，也可能採行相同的進入模式。也就是說，同一家跨國企業在不同的海外市場，可能會有不同的進入模式的選擇。當然，同一海外市場的不同跨國企業，也可能採用相同的進入模式。前述文獻中，學者對第三類及第六類的相關研究並不多，而這二類型的研究，係以「單一企業」為主，投資區位為「單國型」或「多國型」，且研究焦點在於一企業應如何評選其最適的進入模式，這也是一家企業進入海外市場時，所需制定的一項務實性的決策。

3. 進入模式的理論基礎

許多學者用交易成本經濟學做為進入模式選擇的依據(Taylor et al., 1998; Cleeve, 1997; Erramilli and Rao, 1993; Hennart, 1991; Gomes-Casseres, 1989; Gatignon and Anderson, 1988; Anderson and Gatignon, 1986; Contractor, 1984)。然在選擇進入模式的前因及後果的關係上，缺乏一致性結論(Davis et al., 2000; Datta, et al., 1997)。有學者認為社會環境因素未納入考慮，導致研究結果受到限制(Lu, 2002)。部分研究指出將體制因素納入交易成本觀點中考量(Brouthers, 2002; Yiu and Makino, 2002; Meyer, 2001; Delios and Beamish, 1999)，更能描述及符合企業在進入模式決策行為上的真實狀態。交易成本經濟學著眼於個別的經濟交換行為(Williamson, 1985)，在理性觀點下，交易之統治結構(governance structure)決定於交易的總成本。體制觀點則指出組織在取得正當性下，所選擇採行的某種特定組織結構及其運作方式，其實也就是被其他組織同型化下的一種結果。也就是說，企業組織結構的設計，並不是理性趨力下的結果，而是為尋求正當性，順應來自內部與外部環境中不同體制壓力的反應。

交易成本經濟學對進入模式的預測，受到某些限制，學者因而加入其他觀點探討(Brouthers, 2002; Lu, 2002; Davis, et al., 2000)。在進入模式的選擇，由交易成本經濟學預測所得的模式時與企業實際或偏好的模式，發生不一致的情形。此因交易成本經濟學觀點，係以個別交易的技術環境因素解釋進入模式的選擇，對於社會政治與認知等體制環境因素的影響，則討論極少。對於此種情形，從體制理論可得到較佳的解釋(Brouthers, 2002)。例如獨資進入是交易成本預測所得之最佳模式，然受當地外資所有權比例的法令限制，難以發揮原預期效果，或為了快速進入該市場，取得當地經營的正當性，企業將被迫選擇合資或授權方式。因此，當社會政治體制環境因素對進入模式選擇的影響高過交易成本因素時，會導致交易成本之預測，與實際企業偏好之結果有所差異。反之，預測結果與實際結果較為一致。

不同的地主國社經體制因素，會產生不同的交易成本型態，企業必須尋求適當的進入策略，配合當地的體制環境，才能產生較佳的經營成效(Meyer, 2001)。例如面對政經體制正處於轉變期的地主國，企業為了適應地主國，易變且不一致的政經體制結構，勢須進行必要的調整，以便調和因該體制而提高的交易成本。在低度開發的政經體制下，也將使得獨資進入模式的交易成本上升，而不利於獨資進入模式的採用。反之，先進及穩定的政經體制使得獨資模式的交易成本下降，因而增加企業對內部化的偏好，而有利於獨資進入模式之採用。體制脈絡提供了交易發生的結構，交易必定發生在某種特定的體制脈絡的結構當中，因此不同的體制脈絡結構會形成不同的交易形式。例如地主國之政經體制穩定，投資環境風險低，企業在該地主國的投資案，可預測性較高，準確性也高，企業對進入模式的選擇，主要考慮的是本身的資源條件能否善加利用當地國的優勢。反之，體制環境在進入模式選擇上，將扮演關鍵性角色。

交易成本觀點與體制觀點兩者相輔相成，對進入模式選擇的解釋力較佳(Lu, 2002)。企業在進入模式的選擇決策上，不應只考量完成交易的相對效率及績效提升，還必須考慮體制環境的存在，對企業組織結構的設計與運作是否符合正當性有其影響性。接著分別說明這兩種觀點下，影響進入模式選擇時的主要決定性因素及相關指標。

3.1 交易成本經濟學(Transaction Cost Economics)

交易(transactions)是指技術上獨立的買賣雙方，基於自利的觀點，對所意欲的產品或服務，在雙方均可接受的條件下，建立起一定的契約關係而完成的活動。交易可以是在價格機能制約下的市場(market)買賣行為，也可以是被企業內部化(internalized)的各種長期供給或僱用契約。一項交易究竟應以何種方式進行，會因其交易成本(transaction cost)的高低而有所不同。交易成本係指在交易行為發生時，伴隨發生的資訊搜尋、條件談判及交易實施等成本。它跟所交易之財貨與勞務的競爭性市場價格無關，而是決定於交易的性質。有限理性、投機主義、資訊不對稱、不確定性、少數交易者、及資產專屬性等六項因素，會造成市場交易的困難度增加，提高了交易成本，導致市場失靈，而市場失靈時，提高了內部化的誘因，層級組織(hierarchy)因而出現(Williamson, 1975)。

效率是選擇交易機制的判斷準則。企業會以所謂經濟化的原則，在交易成本及生產成本的總和最低下，設計交易的統治結構(governance structure)。其中生產成本的高低與企業的經營規模、學習效果及專屬知識有關，而一般交易成本的高低，則與交易的事前成本(*ex ante costs*)及事後成本(*ex post costs*)有關。事前成本是指簽約(drafting)、談判(negotiation)及保障(safeguarding)契

約的成本。而事後成本則包括契約的監督成本(monitoring costs)與執行成本(enforcement costs)。

學者指出對於可能發生在交易前、交易中及交易後，因交易合作夥伴的可能行為，所導致的交易成本，如市場資訊搜尋、交易談判、契約簽訂、重新議價、與契約執行監控等成本，皆會影響企業對進入模式的選擇。研究發現當企業對交易合作夥伴的可能行為伴隨所發生的交易成本較低時，企業會偏好以出口、授權等方式進入市場獲取利益。但是當這些交易成本增加時，企業則轉而偏好以獨資方式進入市場(Taylor et al., 1998; Erramilli and Rao, 1993; Anderson and Gatignon, 1986)。此外，因為距離的遙遠，溝通的問題，績效的不易評估及產出結果難以評量等情形，對於契約的執行、監督及評估也會造成困難，而增加了市場交易的成本。

資產專屬性(Asset specificity)是指基於特殊交易的必要，所必須從事的特殊投資，如以經驗累積為基礎的無形資產、人力資源，或無法明文化必須從工作中學習的專門技術，是一種專門性，不易自由移轉的特殊化資產。高度專屬性資產通常具有準租性質，降低了市場的競爭性，因此市場機能無法有效替換此種中間商，而使得交易具有被套牢的成本(Williamson, 1975; 1981; 1985)。當交易夥伴在交易過程中，可以經由技術的外溢、搭便車，以及規避責任等投機行為，而從中獲得更大的利益時，此時為了防止資產專屬性所可能引發的投機行為，或可能增加的風險，企業會採用獨資進入模式，如(Brouthers, 2002; Makino and Neupert, 2000; Delios and Beamish, 1999)。企業為了避免交易因資產專屬性形成移轉成本過高，發生少數議價的情況，可運用合資方式，使參與公司雙方俱可享有資產使用控制權及剩餘價值，又能降低投機行為，確保績效水準。此外，當中間財的市場失靈，加上企業購置生產商品所須資產的支出比透過合資協定取得使用權更高昂時，合資會是比較具有效率的方式(Hennart, 1991)。一企業的資產專屬性程度可由該企業的研究與發展及行銷資產的獨享性程度(Brouthers, 2002; Delios and Beamish, 1999; Hennart, 1991)以及專家比例(Tsai and Cheng, 2002)加以衡量。故交易成本觀點係以成本極小化和效率極大化二者作為選擇進入模式的準則。

3.2 體制觀點(Institutional Approach)

體制環境對於企業的影響稱之為體制化(institutionalization)(Selznick, 1996)。一組織對於什麼是其所獨享且具有意義的行為，有著共同的理解，此乃其經由不同形式體制的運作下，所產生的一種壓力結果(Zucker, 1983)。體制觀點的學者認為組織正式結構的設計，並不是理性趨力下的結果，而是為尋求正當性，順應不同體制壓力的反應。所以體制觀點是透過組織尋求正當化(legitimacy)的過程，解釋企業與體制環境互動的問題。而體制環境的形成

要素則包括技術環境要素，以及由一組相關成員所共享的一套常模(norms)、標準、及期望所形成的認知及社會環境要素。

每一企業皆鑲嵌在它自己內部體制環境及其所處的外部體制環境之中。內部體制環境是由組織結構、系統及過去累積的實務經驗所組合而成的。外部體制環境則是指組織與其他組織所共享的環境背景。體制觀點試圖以企業尋求經營上的正當化，探討進入模式的選擇決策。此觀點強調企業的經營須符合一組常模(norms set)，而這組常模，一則來自於地主國市場所形成的外部體制環境，另一則來自於母公司及其分支機構間經由內部所形成的同形異構體制。

在跨國企業內部體制中，除了需將實體資產、技術、能力及知識分散至各分支機構外，同時也需將分散於各地主國但彼此間有著互賴關係的分支機構，進行有效的企業內部資源整合，以提升跨國企業整體經營效能。當跨國企業與位於各地主國的分支機構之間，所從事的資本流動、原物料、研究與發展、產品與知識的交換、廣告與行銷、及顧客等各種資源的共享比例愈高時，內部所需進行的協調活動愈多，彼此間的依賴程度也愈高。對於共享資源的這些分支機構而言，彼此間的倚賴程度愈高，愈會協調彼此在進入市場時所欲採行的模式。研究發現高控制之獨資進入模式，提高了這些資源共享分支機構之間，在經營活動項目上的協調性及策略執行上的能力，因而增強了企業內部的同形化(Davis, et al., 2000)。

母公司總部授與海外各分支機構的自主性，也是企業內部體制趨力的來源之一(DiMaggio and Powell, 1983)。Gupta and Govindarajan (1991)實證研究發現，當分支機構的策略角色愈是跨國企業的知識創造與提供者時，其所需之自主權愈高，與母公司總部間相互倚賴的程度就愈低。當分支機構的角色是跨國企業的知識倚賴者時，所需之自主權愈低，對總部的倚賴程度較高。如果總部與分支機構間及各分支機構間各項企業經營活動的相互倚賴程度高，而分支機構的策略角色又是屬於自主程度低的倚賴者時，基於內部體制壓力之故，母公司總部會傾向於採取高度控制進入模式，以利於其進行策略控制之目的，也符合內部體制經營上的正當化。

企業組織結構的設計及安排，還會因為成立之時間有別，而產生所謂的「印記作用」(imprinting)(Eisenhardt, 1988)。此種印記作用的產生，是因為組織受到歷史、傳統、創辦人或是過去之做法所帶來的影響，致使某些結構的安排，會延續過去做法，或是依據成立時間長短有別而產生差異。依體制觀點，學者認為選擇海外市場進入模式的決策者，會受到來自於鑲嵌在內部作業環境以及決策者對進入模式的有限認知，所產生的同形異構壓力。分支機構為取得在地主國經營的正當性，母公司會將過去的成功經驗及做法，納入到企業整體的認知決策體系當中。所以在同一地主國中的分支機構，會傾向

於採用相同的經營方法。在內部模仿(internal mimicry)的影響下，進入模式的選擇，會受到過去當地分支機構所採用之特定模式之次數多寡的影響(Yiu and Makino, 2002)。也就是說，跨國企業在特定地主國的其他分支機構過去最常採行的進入模式，會影響到未來在進入模式上的選擇決策。

一項組織活動的背後驅動力，正是組織必須配合它所處的外部體制環境，以對抗來自其他組織的體制趨力。當企業欲進入一個新的海外市場時，對於不同體制環境的地主國，企業應採行不同的進入策略來因應(Brouther, 2002; Meyer, 2001; Peng, 2000)。國家風險是構成地主國體制的因素之一，企業在面對不穩定且高國家風險的體制時，為了保有彈性以因應可能產生的風險，以降低交易成本，會傾向於採用低股權方式進入海外市場。地主國的體制結構有時會是進入該市場的一種障礙。有些地主國政府會限制外資的所有權比例，導致企業的進入模式決策，受到該國法令限制，被迫選擇一個符合當地法令的模式，以求取在該國經營的正當化(Brouthers, 2002; Delios and Beamish, 1999; Gomes-Casseres, 1989)。例如，不同外在體制環境的已開發國家與低度開發國家，說明了海外合資形成的原因之一，就是當地政府的法令限制及勸說。此外，對於高市場潛力的地主國，企業傾向於採獨資方式進入，以獲取規模經濟，降低單位成本，及建立長期市場力。進入低市場潛力的地主國，則傾向於採低整合的出口或授權模式，可避免因在當地投資過高，若又遭遇競爭對手激烈的價格競爭，將造成巨大的投資損失；或者可在低報酬水準下，以最少的資源承諾，獲取較佳的投資報酬；或者是當產品或服務銷售不佳的狀況下，能降低退出該市場時的移轉成本(Brouthers, 2002)。研究證實當兩國社會文化距離愈大時，採用低控制進入模式的效率較高。社會文化距離愈大，意味著二國間的文化體制愈缺乏相似性，就進入者而言，取得資訊的成本、當地人員的訓練成本及適應當地環境的管理成本皆會增加，致提高企業的創設成本，而不利於獨資模式的採用(Meyer, 2001; Davis, et al., 2000)。依交易成本觀點，文化距離愈大，會增加技術、行銷及人力資源等管理技術移轉的困難度，及獲取監督與評估人員績效的資訊成本上升，基於風險規避原則，宜採低控制模式進入(Erramilli and Rao, 1993)。

依據體制觀點，某些理性考量其實是構成體制環境的由來。當組織愈來愈相似，或是愈來愈多組織採用同一種結構設計，不是因為經濟效率使然，而是因為組織為追求正當性，受到組織場域或是組織環境內不同體制力量作用，使得組織順應這些不同體制力量，以致愈來愈相似的結果。組織之所以會採取模仿此種順應體制環境的方式，與組織所處環境變動程度很高有關；組織可以透過模仿同業當中成功組織的方式，降低處理環境變動程度的成本(Scott and Meyer, 1983)。例如，跨國企業會模仿其他成功的先佔競爭者在該地主國所採行的進入模式，這就是所謂的外部模仿(external mimicry)。合資

企業就是一種公司模仿的過程，也是流行或一窩蜂的行為(DiMaggio and Powell, 1983)。合資潮流確實存在，並且很難以合理經濟理由來加以解釋其原因。一個沒有國際化經驗的廠商遠比有國際化經驗的廠商，在進入模式的選擇決策上，更容易受到其他已進入廠商所選擇模式的影響(Lu, 2002)。

3.3 進入模式的類型

進入模式是指企業將其產品、技術、人才、管理或其他資源移轉到國外時，所採行的「機構性安排」(Root, 1987)。是一種准予跨國企業能持續地控制其海外市場營運活動的「統治結構」(Gatignon and Anderson, 1988)。一種允許跨國企業經由出口、契約、合資及獨資經營等進入方式，在地主國執行其產品市場策略的一種「組織結構的安排」(Sharma and Erramilli, 2004)。無論定義為何，企業基於市場交易成本、地主國體制環境、企業本身的資源特性及策略性動機等，進入動機及經營目的有所不同，對於進入模式的選擇有不同的考量。

進入模式的選擇是成本與效益間的權衡(Erramilli and Rao, 1993)。對進入模式的選擇要考量成本的產生，也要衡量可能帶來的效益。在成本方面，過去研究結果一致顯示，出口及非股權式的進入模式的成本較低，合資及獨資方式則較高。在效益方面，交易成本觀點認為進入模式所產生的效益，包括降低交易成本以及在市場不完全觀點下市場佔有率的控制。體制觀點則認為跨國企業的分支機構是同時鑲嵌在母公司的內部環境體制，及地主國的外部環境體制中，跨國企業為了獲取經營的正當性，面對來自內外雙重環境體制壓力，愈能順應環境壓力的企業，其效益也愈高。因此，本研究定義單一企業的「最適的」進入模式為：「單一跨國企業在順應企業內部及地主國環境的雙重體制趨力下，設計總交易成本最低的模式」。不同的進入模式，反映出對交易成本的高低程度的不同，以及對環境體制趨力的順應程度的不同下，所採行的一種統治結構或是組織結構的安排。這表示，不同的進入模式，對應的是跨國企業對海外市場所有權控制的需求，以及投入在地主國的企業活動項目上的區位差異。其模式可分類如圖 1，說明如下：

- (1)獨資(Wholly-Owned Subsidiary)：由企業獨自出資設立海外子公司進入海外市場，從事生產及行銷等經營活動，此種方式之投資風險最高，但決策自主性最高、全球事業之協調整合成本最低。直接投資方式則可透過收購、合併及海外直接建廠方式來進行。
- (2)合資經營(Joint Venture)：企業與地主國廠商議定持股比例設立合資企業，進入海外市場的進入模式。合資的主要經營活動項目，可以只是生產活動，也可以只是行銷活動，或者是兩種活動皆有。依據股權比例又可以分

為多數股權、均等股權及少數股權。由於必須出資，風險因而增加，但是卻可以避開許多的貿易障礙，但合資事業的經營管理較不易、整體協調成本較高。

(3)契約性協議(Contractual Arrangement)：常見的有授權、特許、契約製造及管理合約。

授權(Licensing)：授權者授與被授權者某些具有商業價值的專利權、品牌、商標、版權或製造技術，可以將產品迅速推入國際市場並由被授權廠商處獲得權利金報酬。此一模式常見於製造業。風險低、但長期失去技術優勢的危機甚大。

特許(Franchising)：特許者提供被特許者一整套資產，包括商標、技術、代理權、管理及財務上的支援。經由此途徑，特許者可將企業活動推出海外，並由被特許者處獲得加盟金報酬。此一模式常見於服務業。風險低、但需要確保整個加盟體系的服務品質，否則易損及整體形象與既有利益。

契約製造(Contract Manufacturing)：企業經由簽約，委託海外市場的當地製造商代為生產商品，至於產品行銷工作則仍由企業本身負責執行，例如 OEM 及 ODM。

管理合約(Management Contract)：企業替當地地主國的某些企業執行一些必要的管理功能，以取得報酬費用。

(4)直接出口：是指在母國工廠生產之後，經由地主國中間商直接出口、或是經由企業本身的海外銷售子公司、或是直銷等方式，將商品銷售至海外市場。通常企業若想要累積其海外市場知識以及國際化經營的經驗時，會由間接出口轉變為直接出口。

(5)間接出口：是最簡易的海外市場擴展模式，由母國工廠生產之後，經由母國中間商間接出口的方式，將商品銷售至海外市場。通常是企業在缺乏海外經營的相關知識或經驗時，所採用的一種最初的進入模式。此一方式之投入成本最低、風險最小、但貿易障礙最多。

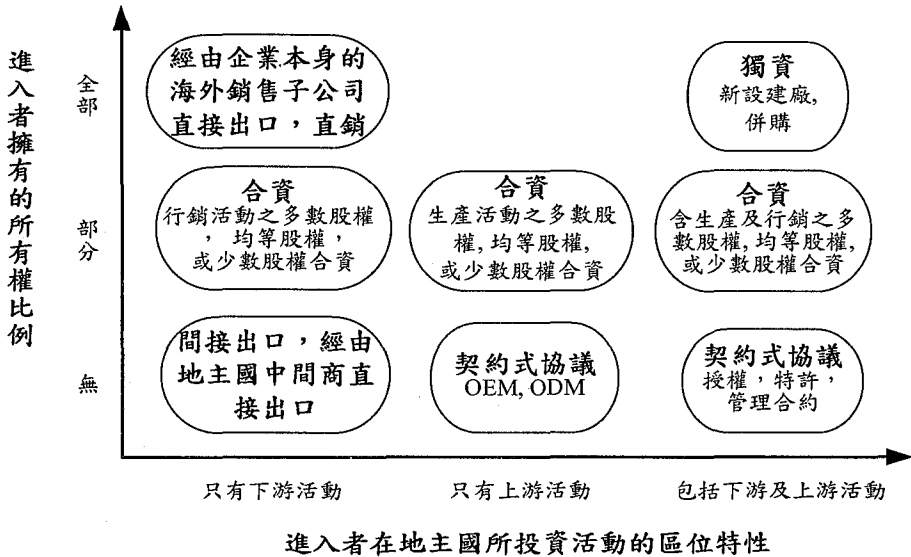


圖 1：所有權及區位特性下的進入模式類型

4. 選擇進入模式的群體決策模型

本研究提出一套作業的程序，就「特定單一跨國企業」，針對已知的投資區位，應如何選擇其進入模式。其所面對的問題有：應由哪些人來參與決定？影響其決定的因素有哪些？可採用的分析方法？各進入模式在該投資區位的優先次序如何？首要的工作是，發展一個具群體一致性之進入模式的選擇決策架構，如圖 2 所示。依據圖 2 之步驟 0 至步驟 11 分別說明。

4.1 進入模式的群體決策程序

- 步驟 0：首先由企業的高階經理人在內部會議中，提出跨國經營的構想。高階經理人在提出構想後，接著須進行實際的評估及後續各項相關決策。分別進入步驟 1 與步驟 2。
- 步驟 1：成立一跨國投資專案工作小組(Task Force, 以下簡稱為 TF)，職司跨國投資案的相關行政工作。小組中之成員須熟悉公司之業務，熟悉 AHP 與國際企業進入模式選擇之理論。
- 步驟 2：成立一跨國投資評選小組(Decision Making Group, 以下簡稱為 DMG)，職司跨國投資進入模式的評估與選擇。小組成員須納入公

司之主要股東及主要相關之上下游廠商，公司內部之高階經理人員如財務、行銷、生產、研發等，職工代表與法律顧問亦須參與。跨國投資所可能被影響到的相關人員能廣為納入，不但有助於選擇出合適之進入模式，使得日後投資案進行順利成功，同時也是藉著評估進入模式的活動過程進行多方的溝通，也為投資工作的實際進行，先行打下堅實基礎。

- 步驟 3：TF 準備完整之資料，先行分送各 DMG，讓其能先行閱讀投資案之背景與 DMG 之職責所在。TF 充分準備 AHP 訓練教材，以充分之時間，對 DMG 所有成員集體進行 AHP 之訓練，使得 DMG 對於評選之進行方式有充分的了解。以 Microsoft Office- Excel 作為計算 AHP 之工具。
- 步驟 4：TF 收集投資案相關之資料，個別或分批地與公司內部高階經理人員財務、行銷、生產、研發等進行溝通，並與熟悉地主國商業與法律進行諮商，與職工代表以及相關之關鍵人士也須溝通。其目的是先行調製出 AHP 決策樹之草案與合適之進入模式，此草案雖不能完全合適，但可以節省 DMG 因人數眾多不易開始討論方案。
- 步驟 5：TF 準備 AHP 決策樹之草案與進入模式之說明資料，先行分送 DMG 所有成員。TF 周詳準備會議並詳細說明資料內容以及進行評選之方式。DMG 可以提出修正決策樹之意見，俟達成共識後，各 DMG 成員對決策樹上各層之各項目給予評比，TF 收集各 DMG 之評選數據後，利用電腦軟體將之彙整成最終之評比結果。TF 向各成員公佈計算出之決策樹上各層級之各項目的權重值。此步驟可能需費時甚久，建議需有寬敞之空間，行政處理工作所需之電腦、軟體、文具、紙張須事前演練準備。
- 步驟 6：DMG 討論 AHP 決策樹上各層級之各項目的權重值，如果得不到一致的共識，再調整決策樹上之項目，再進行步驟 5。如果獲得一致的共識，進行步驟 7。
- 步驟 7：各 DMG 成員以電腦軟體針對決策樹上最底層之各項目評比各進入模式。TF 收集各 DMG 成員之評比數據後，利用電腦軟體將之彙整成最終之評比結果。TF 向各 DMG 成員公佈計算出之各進入模式的總分與排名並加以說明。
- 步驟 8：DMG 針對進入模式的總分與排名加以討論，如果此總分與排名得到一致的共識，進行步驟 10。否則，進行步驟 9。
- 步驟 9：DMG 討論表決是否剔除一些排名在後之進入模式。此時有兩種處置方式，一：再進行步驟 7，因為受評之進入模式個數已減少，較易進行評比的活動。二：針對僅存之少數進入模式之特殊性質，回到步

- 驟 4，TF 重新調製決策樹，此時 DMG 也可提供調製決策樹之意見。
- 步驟 10：執行所評選出之一個進入模式。視地主國之實際狀況，需要時亦可採行兩個或多個進入模式。
- 步驟 11：執行一段時間之後需檢討進入模式是否合乎企業目標需求，否則須重新評選進入模式，亦即重新回到步驟 0。進入模式也可能因地主國之狀況變化或公司之政策改變須加以調整。

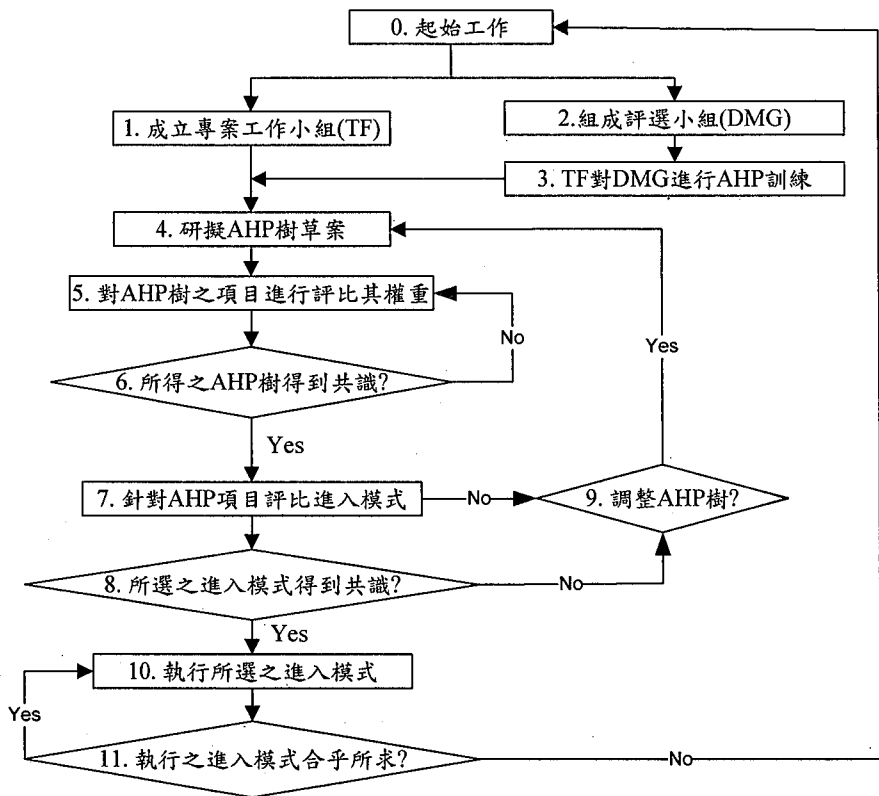


圖 2：群體決策流程圖

4.2 群體決策之層級分析

層級分析法主要應用在不確定情況下，及具有多數個評估準則的決策問題(Decision Making Problems)上，也可以進一步應用在分析問題上。利用層級分析法進行決策分析時，先確定評估問題、再建立層級結構。然後由上而下，在每一節點對於在其下一層的各節點建立成對比較矩陣。對於每個成對比較矩陣分別求解其特徵向量、最大特徵值、一致性檢定(Saaty and Vargas,

1994)。以三位評審為例說明評比過程，若決策人數超過三人以上時，做法相同。首先由評審甲、乙、丙三人分別就節點 G 下層的 ABCD 四項決定性因素建立成對比較矩陣 R ，如表 2。

評 i 項目比 j 項目時，AHP 評估尺度(R_{ij})的基本劃分為： i 與 j 同等重性、 i 稍重要、 i 頗重要、 i 極重要和 i 比 j 絕對重要，並分別賦予 1, 3, 5, 7, 9 的衡量值。再加上介於每兩項基本尺度之間的強度，並賦予 2, 4, 6, 8 的衡量值，總共區分成九個尺度。評 j 項目比 i 項目時，AHP 評估尺度(R_{ji})為 R_{ij} 的倒數， $R_{ji}=1/R_{ij}$ 。若有 m 個項目互相評比時，共有 $m(m-1)/2$ 個成對評估，置於成對比較矩陣的上三角形部分，下三角形部分的數值，為上三角形部分相對位置數值的倒數，即成對比較矩陣 R 。

表 2 三位評審個別對節點 G 下層 ABCD 四項的成對比較矩陣

評審甲					評審乙					評審丙				
目標層	A	B	C	D	目標層	A	B	C	D	目標層	A	B	C	D
A	1	1	4	2	A	1	2	3	2	A	1	3	5	4
B	1	1	3	1/2	B	1/2	1	4	1	B	1/3	1	2	2
C	1/4	1/3	1	1/5	C	1/3	1/4	1	1/3	C	1/5	1/2	1	1/2
D	1/2	2	5	1	D	1/2	1	3	1	D	1/4	1/2	2	1

成對比較矩陣得到後，令項目 i 的權重為 w_i ，特徵向量(權重) $W=(w_1, w_2, \dots, w_m)$ 。求解 m 組聯立方程式 $AW=\lambda W$ ，以 R 矩陣自乘多次方之後，各行之值將相同，當時各行即為所欲求之特徵向量。計算最大特徵值 λ_{max} 與一致性指標 I_c 的值：

$$\lambda_{max} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \left(\sum_{j=1}^m R_{ij} w_j \right) / w_i, \quad I_c = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1}$$

表 3 隨機一致性指標平均值

m	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I_r	0.00	0.00	0.58	0.89	1.11	1.35	1.40	1.45	1.49

以表 3 查得 Random Indexes, I_r 的值，並計算出一致性比率 $CR=I_c/I_r$ 。 CR 值越小，表示成對比較的一致性越高。 $CR<0.1$ 為佳， $CR>0.2$ 須重新評比，避免作不良的決策。

3 個決策成員個別均完成一致性的評比後，可求得該群體決策的成對比較矩陣 R 。其中 $R_{ij}=(R_{ij甲} * R_{ij乙} * R_{ij丙})^{1/3}$ ，為 3 個評審評 i 項目比 j 項目的評估

尺度的幾何平均數。以上述方法求得特徵向量(權重)。

表 4 綜合三位評審對 ABCD 四項的成對比較矩陣

	A	B	C	D	權重(Weight)
A	1.000	1.817	3.915	2.520	0.455
B	0.550	1.000	2.884	1.000	0.240
C	0.255	0.347	1.000	0.322	0.095
D	0.397	1.000	3.107	1.000	0.210

表 4 之 R 矩陣中 $1.817(=(1*2*3)^{1/3})$, $3.915(=(4*3*5)^{1/3})$ 為三位評審值的幾何平均數, 其他各值以相同方法得之。表 4 之 R 矩陣之 16 次方後之矩陣, 其各行之值如最右欄所示, 即為其權重(特徵向量)。亦即, 決策 G 時 ABCD 分別佔 0.455, 0.240, 0.095, 0.210 之權重。其最大特徵值 λ_{max} 與 I_c 的值分別為 4.411, 0.018, 因 $m=4$, $I_r=0.89$, $CR=0.021$ 。

對單一跨國企業而言, 進入模式的選擇問題, 是一個涉及許多影響因素的實務性問題。因部分資料涉及商業機密, 蒐集不易。本研究以台灣某一電腦公司試圖進入越南投資為例, 解釋說明此一決策模型的操作。

該公司的主要營業活動係以消費性電子產品的製造為主, 例如, 印表機, 數位像機、DVD、手機機殼、及零件的生產, 未來更期望擴展到模具的設計及開發。其經營特色包括快速累積及整合知識的能力、風險管理能力、與外界環境的連結與互動佳, 即時掌握產業的趨勢動態。強調將創新的概念融入產品設計中, 以提供客戶最多樣、最符合市場趨勢的產品及服務。該公司在進入越南投資時, 一方面希望能將累積的知識、資訊和相關資源, 在企業內部做最有效的共享及整合, 以符合內部需求及產生最大效益, 此外也強調與上下游廠商進行密切的合作, 達成以客戶需求為導向及最快捷的服務。另一方面則希望可以善加運用地主國所提供的有利條件, 以增強及擴展本身的經營能力。而該公司考慮選擇越南首府河內地區的桂武工業區作為投資區位, 有幾項重要的考量因素(資策會資訊市場情報中心, 2005):

- 第一、越南相對於其他國家市場, 擁有廣大的人力資源, 低廉的人工成本, 以及具有技職教育水準以上的就業人口。越南有八千萬的人口, 居世界第十三位, 越南勞動人口達四千萬人, 國民生產毛額每人約 542 美元, 成長率為 1.3%, 預估 2024 年將達一億人。
- 第二、越南政府近年來對高科技產業的投資相當重視, 不論是在法規或是稅務均提供足夠的誘因, 吸引外資投入, 尤其對以製造為主的台灣科技廠商來說, 越南的人力、工資、以及獎勵政策具有相當大的吸引力。越南於 1995 年 7 月加入東協、參加東協自由貿易區、亞太經濟合作會議與歐盟簽訂經濟貿易合作協定、亦與美國簽訂貿易協定, 取得關稅暨貿易

總協定、太平洋經濟合作組織觀察員身份並準備加入世界貿易組織，目前越南已與世界一百多國建立貿易關係。近年來越南並頒佈實施一系列經濟法規，全力推動完成加入 WTO，為配合加入 WTO，2004 越南政府年通過反傾銷法、破產法、競爭法、電力法，廢除兩價制度。積極建設公路、港口、機場及通訊設施等基礎建設以促進經濟發展。

第三、北寧省的桂武工業區與該公司位於中國廣東省的廠房在地理位置上接近，從中國廣東省到越南北寧省在鐵路及陸路交通的運輸上相當便利；再加上為了配合下游客戶在越南桂武工業區的斥資興建設廠，一方面可以接近客戶，與客戶直接互動，提供服務，另一方面可以藉越南政府所提供的優惠的投資環境，替更多不同的客戶創造利潤，也為該集團未來的幾年生產製造的發展鋪路。越南北部前有兩條鐵路與中國大陸雲南、廣西的鐵路相接，一為滇越鐵路，自河內經老街通至雲南省昆明；一為桂越鐵路，自河內經諒山附近的友誼關通至廣西省南寧。

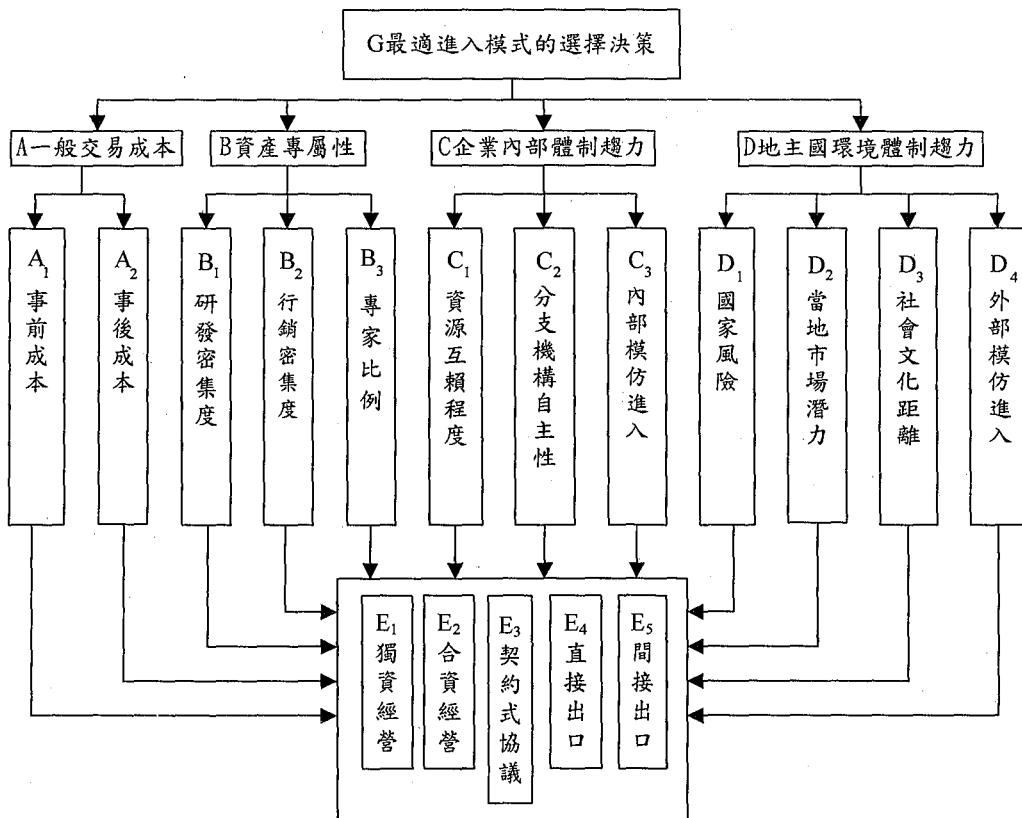


圖 3：AHP 決策樹

針對此案例，基於交易成本經濟學及體制觀點所建構之 AHP 決策樹，如圖 3，包括目標層的決策目標—針對五種進入模式之選擇決策。第一層為四項決定性因素，為一般交易成本、資產專屬性、企業內部體制趨力、及地主國環境體制趨力，分別以 A、B、C 及 D 表示之。每項決定因素的指標列於第二層上，包括事前成本、事後成本、研發密集度、行銷密集度、專家比例、資源互賴程度、分支機構自主性、內部模仿進入、國家風險、當地市場潛力、社會文化距離及外部模仿進入共十二項，分別以(A₁、A₂)，(B₁、B₂、B₃)，(C₁、C₂、C₃)，(D₁、D₂、D₃、D₄)表示之。

企業執行步驟 0 至步驟 3 之後，於步驟 4，TF 提出一 AHP 樹草案，DMG 幾經討論，調整後確定此 AHP 樹如圖 3。其中 E₁：獨資經營，E₂：合資經營，E₃：契約式協議，E₄：直接出口，E₅：間接出口，列於決策樹的第三層。

如前所述，經由 DMG 的群體決策過程，形成一致性共識下，建構出此一選擇最適進入模式之決策樹之後，必須進行各層級的成對比較矩陣及計算其優勢向量。DMG 並經步驟 5 及步驟 6 若干次的評比之後，A、B、C 與 D 四項決定因素的權重分別為 0.455、0.240、0.095 與 0.210，如表 7 之第 3 列所示。A₁、A₂...D₄ 十二項指標的權重，分別為(0.169、0.831)，(0.584、0.147、0.270)，(0.598、0.138、0.264)與(0.565、0.208、0.143、0.084)，如表 7 之第 5 列所示。表 7 第 6 列為各項指標佔第 1 列決策目標的權重。

接著，進行步驟 7 時，DMG 分別將第二層中的十二項指標的每一項指標訂定若干等級，並分別評比及計算各等級的絕對權重，如表 5 所示。等級以兩兩評比的方式計算之，以 A₁(事前成本)作為評準，將降低事前成本的模式效率分為三個等級，分別為高、中及低效率，並計算其個別的絕對權重，其分數依序為 1，0.660 及 0.407。以 B₁(研發密集度)作為評準，將模式效率分為極高、較高、普通、較低及極低五個等級，其絕對權重依序為 1，0.855，0.619，0.498 及 0.289。以 C₁(資源互賴程度)作為評準下，將模式順應力分為強、中、弱及微四個等級，計算其絕對權重依序為 1，0.526，0.247，0.139。以 D₁(國家風險)作為評準下，將模式順應力分為極強、較強、普通、較弱及極弱五個等級，計算其絕對權重分別為 1，0.790，0.425，0.252，0.162；餘類推。

接著，DMG 必須決定五種進入模式 E₁~E₅，在各項指標評準下，各模式應屬於何種等級，如表 6 中列 2 至列 6 所示。例如以 A₁(事前成本)作為評準下，經 DMG 評估後得知，獨資及合資是屬於低效率模式，而直接出口是屬於中效率模式，契約協議與間接出口則屬於高效率模式。以 D₁(國家風險)作為評準下，外部順應力由極強至極弱之模式，依序分別為間接出口、合資、契約協議、直接出口及獨資。

五種進入模式 E₁~E₅，所得的分數如表 7 第 7 列至第 11 列所示。第 7

列 E_1 之各值以第 6 列之各值加權計算，求出 E_1 之總得分為 0.732。以相同方法計算第 8 列 E_2 至第 11 列 E_5 ，求出 E_2 ~ E_5 之個別總得分，分別為 0.704、0.485、0.531、0.505，如右邊第二欄所示。以最高分 E_1 的 0.732 分為基準， E_2 、 E_3 、 E_4 及 E_5 的得分列於右邊第一欄，1.0、0.962、0.663、0.726 與 0.690。

接著，進行步驟 8，DMG 經充分的研商之後，因為 E_1 與 E_2 的得分相當接近，而無法達成一致的決議。從表 7 的得分結果，可以將進入模式區分成兩群，第一群為得分較高的 E_1 與 E_2 ，而第二群則是得分較低的 E_3 、 E_4 與 E_5 。經步驟 9，DMG 決定排除 E_3 、 E_4 與 E_5 這三種可行方案，保留 E_1 與 E_2 兩種進入模式，做為下一步的評選方案。

因為 E_1 與 E_2 兩種進入模式的得分極為接近，分別為 1.0 與 0.962，TF 決定依據 E_1 與 E_2 兩種進入模式，進行第二輪評選作業。此時有二種處理的方式：第一，再進行步驟 7，依原有決策樹之項目，針對 E_1 與 E_2 兩種進入模式，進行第二次的評比，因受評比之進入模式個數已減少，較易進行評比的活動。第二，針對僅存之少數進入模式之特殊性質，回到步驟 4，TF 可依 E_1 與 E_2 兩種進入模式，重新調製新的 AHP 決策樹，此時 DMG 也可提供調製 AHP 決策樹之意見。

表 5 各項指標的等級及絕對權重

指標	等級/絕對權重					
A ₁ 事前成本	高/ 1	中/ 0.660	低/ 0.407			
A ₂ 事後成本	高/ 1	中/ 0.435	低/ 0.222			
B ₁ 研發密集度	模 式 效 率	極高/ 1	較高/ 0.855	普通/ 0.619	較低/ 0.498	極低/ 0.289
B ₂ 行銷密集度		極高/ 1	較高/ 0.637	普通/ 0.374	較低/ 0.252	極低/ 0.186
B ₃ 專家比例		極高/ 1	較高/ 0.735	普通/ 0.332	較低/ 0.241	極低/ 0.181
C ₁ 資源互賴程度		強/ 1	中/ 0.526	弱/ 0.247	微/ 0.139	
C ₂ 分支機構自主性		強/ 1	中/ 0.612	弱/ 0.282	微/ 0.162	
C ₃ 內部模仿進入	模 式 順 應 力	有/ 1	無/ 0.275			
D ₁ 國家風險		極強/ 1	較強/ 0.790	普通/ 0.425	較弱/ 0.252	極弱/ 0.162
D ₂ 當地市場潛力		極強/ 1	較強/ 0.726	普通/ 0.372	較弱/ 0.253	極弱/ 0.165
D ₃ 社會文化距離		極強/ 1	較強/ 0.579	普通/ 0.316	較弱/ 0.218	極弱/ 0.179
D ₄ 外部模仿進入		有/ 1	無/ 0.255			

表 6 五種進入模式在各項指標下的等級

列 1		A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄
		事前成本	事後成本	研發密集度	行銷密集度	專家比例	資源互賴程度	分支機構自主性	內部模仿	國家風險	當地市場潛力	社會文化距離	外部模仿
列 2	獨資	低	高	較高	極低	較高	強	強	無	普通	較弱	極弱	無
列 3	合資	低	高	較低	較低	較低	中	中	有	較強	普通	普通	有
列 4	契約協議	高	中	極低	較高	普通	弱	弱	有	普通	較強	極強	無
列 5	直接出口	中	中	極高	普通	較高	中	中	無	較弱	普通	較弱	有
列 6	間接出口	高	低	普通	極高	普通	微	微	無	極強	極強	較強	無

當 DMG 決定依原有之 AHP 決策樹，進行步驟 7，就 E₁ 與 E₂ 二種模式進行第二次評比。此時須重新決定 E₁ 與 E₂，在各項指標評準下，這兩種進入模式應屬於何種等級，如表 8 之列 2 與列 4 所示，同時也需要決定其絕對權重，如表 8 之列 3 與列 5 所示。在第二輪以 AHP 評選 E₁ 與 E₂ 二種模式中，將表 8 第 3 列 E₁ 之各值以表 7 第 6 列之各值加權計算，可再次求算出 E₁ 之總得分為 0.641。以相同方法計算 E₂ 模式的總得分為 0.719，如表 8 右邊第二欄。以最高分 E₂ 的 0.719 為基準 1.0 時，則 E₁ 的得分列於表 8 右邊第一欄，0.891。以此例而言，以合資經營的進入模式 E₂ 為 DMG 的選擇。

如果第二輪的評選仍未能有一致性的結論，則可重新調整新的決策樹，以相同的手法進行第三輪的評選。如果步驟 8 得到結果，進行步驟 10，採取合資經營。經營一些時日之後，需再檢討合資經營之成效，如步驟 11。企業累積實際之市場及經營經驗後，若發現有不合適之處，則再重新進行新的進入模式的評選工作，回到步驟 0，繼續進行。

最後，前述對於決樹上各層之因素、指標、等級之權重，以兩兩相比求得其個別的相對權重，每次的互評個數不應過多，維持在七個以下，保持評比的一致性在接受的範圍內。若個數過多則將之分為兩組才進行評比。但是不論如何，重大的因素應不遺漏才是，所注重的是互評項目間(如各項因素、指標、等級)的相對關係，但是並不強調其前後的排序。然而，針對第三層 E₁~E₅ 五種進入模式的評比，並未進行兩兩相比，而是經由群體決策過程將之分置於已知的若干等級之中。至於等級的權重，係以第二層的十二項指標作為評準，進行兩兩相比，並求算各等級的絕對權重。在進入模式的評比上，

採用絕對權重而非相對權重，係因此部分所注重的是互評項目間(指各種進入模式)的排序。因此即使超過七個以上的進入模式列入考量，也能操作。同時，若有新的進入模式加入評比，或是刪除其中的若干進入模式，其相對的排序也不致於被更動。

表 7 決策樹評選後之權重與分數彙整

列 1	最適進入模式的選擇決策												進入模式之總得分	進入模式以□為基準的總得分
列 2	A 一般交易成本		B 資產專屬性			C 企業內部體制趨力			D 地主國環境體制趨力					
列 3	0.455		0.240			0.095			0.210					
列 4	A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄		
	事前成本	事後成本	研發密集度	行銷密集度	專家比例	資源互賴程度	分支機構之自主性	內部模仿進入	國家風險	當地市場潛力	社會文化距離	外部模仿進入		
列 5	0.169	0.831	0.584	0.147	0.270	0.598	0.138	0.264	0.565	0.208	0.143	0.084		
列 6	0.077	0.378	0.140	0.035	0.065	0.057	0.013	0.025	0.119	0.044	0.030	0.018		
列 7 E ₁	0.407	1.000	0.855	0.186	0.735	1.000	1.000	0.275	0.425	0.253	0.179	0.255	0.732	1.000
列 8 E ₂	0.407	1.000	0.498	0.252	0.241	0.526	0.612	1.000	0.790	0.372	0.316	1.000	0.704	0.962
列 9 E ₃	1.000	0.435	0.289	0.637	0.332	0.247	0.282	1.000	0.425	0.726	1.000	0.255	0.485	0.663
列 10 E ₄	0.660	0.435	1.000	0.374	0.735	0.526	0.612	0.275	0.252	0.372	0.218	1.000	0.531	0.726
列 11 E ₅	1.000	0.222	0.619	1.000	0.332	0.139	0.162	0.275	1.000	1.000	0.579	0.255	0.505	0.690

E₁: 獨資經營; E₂: 合資經營; E₃: 契約式協議; E₄: 直接出口; E₅: 間接出口

表 8 第二輪決策樹評選後之權重與分數彙整

列 1	A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	進入模式之總得分	進入模式以□為基準的總得分
進入模式	事前成本	事後成本	研發密集度	行銷密集度	專家比例	資源互賴程度	分支機構自主性	內部模仿進入	國家風險	當地市場潛力	社會文化距離	外部模仿進入		
列 2 E ₁	低	高	普通	極低	普通	強	強	無	極弱	較弱	極弱	無		
列 3	0.407	1.000	0.619	0.186	0.332	1.000	1.000	0.275	0.162	0.253	0.179	0.255	0.641	0.891
列 4 E ₂	中	中	較低	較強	較低	中	中	有	極強	較強	較弱	有		
列 5	0.660	0.855	0.498	0.637	0.241	0.526	0.612	1.000	1.000	0.726	0.218	1.000	0.719	1.000

5. 結論

5.1 研究貢獻

本研究對於文獻中進入模式的研究加以分類，其間所提出之交易成本觀點與體制觀點兩者，仍是選擇進入模式的不二法門。本研究模擬一特定企業對於一特定國家進行海外投資時，剖析其決策項目，分層別類，以階層分析法作為解析計算的工具。此一一致性的群體決策形成的過程，納入本企業之利益關係人形成集體決策，著重形成集體決策的過程，旨在不僅可選取一個適合企業目標的進入模式，也希望藉由決策形成的過程中，讓本企業之利益關係人能體認到影響所選擇之進入模式日後成敗的因素關鍵之所在。也讓利益關係人體認競爭之環境內涵，也了解到各人間的相互依賴關係，各人角色立場所持之觀點對於海外投資決策所俱有之價值。

本企業之利益關係人各人角色立場不同，對於階層分析的制定過程中，哪些項目為主要因素？各項主要因素之下應列哪些指標？經過多次的評選與討論找出一致性的評選項目與權重。這決策過程也是各利益關係人的意見表達與溝通，如果能整合出進入模式定案，各人在海外投資案所扮演的角色也隨之有所定位。不但可提高投資之成功機會，也可藉此促進企業內部成員的共識及加強外部夥伴關係，以降低海外投資的可能障礙。

應用層級分析法作為分析計算方法，不但容易瞭解，操作簡單，更具實用性，對於特定企業在進入模式選擇的決策上，甚具實務性價值。

5.2 研究限制

本研究所提出之評選方法，乃針對於一特定企業對一特定區位之投資時，「事先」選擇投資模式之群體決策之程序，但並不適合「事後」之歸納分析，類如本文中進入模式文獻分類之第一、二、三、四、五類型之應用。應用此一決策過程進行投資模式的評選時，須注意的是產業不同，企業特性也不同，即使同一產業中，各企業之優劣強弱條件也各有所別；地區不同，市場條件與法令迥異。即使同一地區，相鄰之國其市場與法令也有所差異。因此建構 AHP 決策樹中的關鍵因素及指標時，應審慎依據相關條件選擇合適的項目。此方法在實務上之成敗，取決於前期準備工作周詳、深入了解各種投資模式以及評選項目之意義、內涵，及決策小組公正的評選。

6. 參考文獻

- 資策會資訊市場情報中心(民 94)，MIC 產業研究報告，資策會，
<http://mic.iii.org.tw>。
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- 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.
- Cleeve, E. (1997), "The Motives for Joint Ventures: A Transaction Costs Analysis of Japanese MNEs in the U.K.," *Scottish Journal of Political Economy*, 44(1), 31-43.
- Contractor, F. J. (1984), "Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, 15(3), 167-188.
- Datta, D. K., Herrmann, P. and Rasheed, A. (1997), "Antecedents and Consequences of Foreign Market Entry: What Do We Know?," paper presented at the Academy of International Business 1997 Annual Meeting, Monterrey, Mexico.
- Davis, P. S., Desai, A. B. and Francis, J. D. (2000), "Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective," *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- Delios, A. and Beamish, P.W. (1999), "Ownership Strategy of Japanese Firms:

- Transactional, Institutional, and Experience Influences,” *Strategic Management Journal*, 20, 915-933.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, 48(1), 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1988), “Agency-and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation,” *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Erramilli, M. K. and Rao, C.P. (1993), “Service Firms’ International Entry-mode Choice: A Modified Transaction-cost Analysis Approach,” *Journal of Marketing*, 57(July), 19-38.
- Gatignon, H., and Anderson, E. (1988), “The Multinational Corporation’s Degrees of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305-336.
- Gomes-Casseres, B. (1989), “Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1-26.
- Gupta, A., and Govindarajan, V. (1991), “Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations,” *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hennart, J.F. (1991), “The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United State,” *Management Science*, 37(4), 483-497.
- Kough, B. and Singh, H. (1988), “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode,” *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Levary, R. R., and Wan, K. (1999), “An Analytic Hierarchy Process Based Simulation Model for Entry Mode Decision Regarding Foreign Direct Investment,” *Omega*, 27, 661-677.
- Lin, H. (2000), “Choice of Market Entry Mode in Emerging Markets: Influences on Entry Strategy in China,” *Journal of Global Marketing*, 14(1/2), 83-109.
- 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), 19-37.
- Makino, S. and Neupert, K. E. (2000), “National Culture, Transaction Costs, and The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiaries,” *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705-713.
- Meyer, K. (2001), “Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe,” *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357-367.
- Peng, M. W. (2000), *Business Strategies in Transition Economies*, Thousand Oaks, CA:Sage.

- Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, D. C.: Health and Company.
- Saaty, T. L. and Vargas, L. G. (1994), *Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments: The Analytical Hierarchy Process*, Pittsburgh, PA: RWS Publication.
- Scott, W. R. and Meyer, J. W. (1983), "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence," in Powell, W. W. and DiMaggio, P.J. (Eds.), 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 108-140. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism 'Old' and 'New'," *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Sharma, V. M. and Erramilli, M. K. (2004), "Resource-Based Explanation of Entry Mode," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Taylor, C. R., Zou, S. and Osland, G. E. (1998), "A Transaction Cost Perspective on Foreign Market Strategies of US and Japanese Firms," *Thunderbird International Business Review*, 40(4), 389-412.
- Tsai, M. T. and Cheng, Y. M. (2002), "The Decision Criteria for The Ownership Control Entry Mode for Taiwanese Manufacturing Firms in the United States: An Application of the Logit Model and AHP," *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 45-71.
- Tse, D. K., Pan, Y. and Au, K. Y. (1997), "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience," *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779-805.
- Williamson, O. E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981), "The Economics Organization: the Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutional of Capitalism*, NY: Free Press.
- Woodcock, C. ., Beamish, P.W. and Makino, S. (1994), "Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance," *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273.
- Yiu, D. and Makino, S. (2002), "The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective," *Organization Science*, 13(6), 667-683.
- Zucker, L. (1983), "Organizations as Institutions," in Bacharach, S. B. (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, 1-47, Greenwich, CN: Jai Press.