

台美日企業在台灣及大陸企業經營環境及 競爭策略之研究

吳萬益* 吳志正**

摘 要

自政府開放廠商經由間接方式赴大陸投資以來，台商以極迅速的脚步悄悄登上大陸，在完全陌生的環境中，面對著生活在共產主義、吃大鍋飯長大的大陸員工，必須摸索其特定之管理上的技巧與生存法則？而在模糊不清、處處受限的經營環境中，台商如何擬定其競爭策略？經營績效是否有所增進？這些都是我們急欲獲知的答案。

透過兩岸台美日資企業經營者的實地訪談及問卷調查，本研究之結論如下：

- 一、就台灣地區的製造業而言，台資企業團隊精神佳，美資企業具有冒險犯難精神，日資企業極注重製程效率策略，但台美日企業的經營績效沒有顯著的差別。
- 二、就大陸地區的製造業而言，台資企業具「中庸型」的領導風格，美資企業具有低風險規避傾向的領導風格，日資企業具「理想型」領導風格、重視製程效率策略、生產力高。
- 三、在台灣及大陸地區之企業，台美日企業採行的競爭策略和產業環境、競爭優勢、企業文化、管理風格之間皆有顯著的相關。台美日企業的經營績效和產業環境、競爭優勢、企業文化、管理風格、經營策略之間也都有顯著的相關。

關鍵詞：經營環境、競爭優勢、企業文化、競爭策略、經營績效

* 成功大學企管系教授

** 成功大學企管系博士生

本研究感謝兩位匿名審查委員之寶貴意見，及國科會提供大部份之研究經費。

壹、緒論

自民國79年10月政府正式開放廠商經由間接方式赴大陸投資以來，台商往大陸發展逐漸成爲一種趨勢，再加上國際保護主義的興起、區域經濟的發展，台灣與大陸又基於「同文同種」的關係，擁有十二億廣大消費市場的大陸無疑是台商下一世紀的表演舞台。而早在政府大陸政策尙未明朗化前，台商早以迅雷不及掩耳的速度悄悄登上大陸，在完全陌生的政治、法律、經濟、社會環境中摸索出自己的一套生存法則；面對著生活在共產制度、吃大鍋飯長大的大陸員工，台商究竟有何管理上的技巧？而在模糊不清、處處受限的經營環境中，台商如何擬定其競爭策略？經營績效是否有所增進？這些都是我們急欲獲知的答案。

大陸自1978年改革開放以來，至1993年的15年間，其經濟以平均 9% 的速度增長，雖然有些學者認爲現行改革開放政策的步調可能減緩，這將使得大陸的經濟發展受到阻礙。但一般而言，全世界大都對大陸的遠景抱持著樂觀看法。大陸中國引進報(1994)根據世界銀行於「1993年全球經濟展望與發展中國家」報告中預測，中國大陸、台灣和香港構成的華人經濟區，其經濟實力於2002年後可望成爲世界經濟的第四支柱，堪與美國、日本和德國相抗衡；展望二十一世紀，大陸市場將是未來一顆閃亮的明星。而兩岸經濟統計月報(1995)則根據中共「對外貿易經濟合作部」資料，自從1979年大陸採取對外開放政策至1993年年底爲止，外商在大陸直接投資的累計件數前四名依序爲港澳(112,413件)、台灣(20,982件)、美國(12,019件)、日本(7,182件)，前四名約占全部件數之 88%；而累計投資金額的前四名依序是港澳(385.18億美元)、美國(52.37億美元)、日本(52.03億美元)、台灣(50.56億美元)，前四名約占全部投資金額之 87%。由上述資料可知，美國、日本的企業可能將是台灣企業在大陸上的主要競爭對手，而由以上的資料也稍可看出，相較於美、日企業，台灣赴大陸投資的廠商仍是以中小企業爲主，在日趨激烈的新戰場，台灣的企業面對美、日企業時有無競爭上的優勢，是我們關切的重點；台灣、美國、日本企業都是在自由競爭的資本主義下成長茁壯的。然而遇到大陸的「社會主義市場

經濟體制」，台、美、日企業究竟誰能在大陸此一待開發的市場中打贏企業經營競賽的「世紀之戰」，我們且拭目以待。

有關台美日企業比較性的學術研究不少，但都偏重以少數個案探討之方式，研究結果顯示美國企業重視短期之經營目標(如ROI、現金流量、ROE等)，經營策略以新產品之開發及行銷活動之創新為主。日本企業重視員工培訓、顧客服務、產品品質與交貨期、銷售額之成長等目標，經營策略以品質、成本、生產力及製程改善為主。最近Negandhi & Prasad (1971)、林彩梅(1991)、Yeh(1989)、Wu(1991)等之比較研究顯示，台灣本土之中小企業傾向以「家長式」之領導為主，美國企業則以「獨裁式」之領導較為普遍，日本企業以「協議式」之領導居多。台灣本土企業經由親友介紹任用的比例偏高，美國企業採取能力主義，高薪聘任，能力不足則立即解僱，故員工之流動率較高且無安定感。日本企業則採取溫情主義，以終身僱用為主，其員工之流動率低，工作安定性最高。

由於過去研究皆偏重在台、美、日企業在組織結構和經營策略之比較，而且研究結論不一，主要原因可能在於各研究對於變數之定義與量測方法並不一致，因此，本研究除了對台、美、日在台灣及大陸之企業做經營策略之比較之外，經營環境、競爭優勢、企業文化、管理風格和經營績效也是比較的重點，希望能以過去之相關研究為基礎，進一步建立一套更趨完整之理論架構與量測問卷，並進行台、美、日企業經營模式之實證分析；總括而言，本研究之目的有以下幾點：

1. 探討影響台美日企業經營模式之異同點。
2. 比較台灣的台美日企業在各經營構面間的差異性。
3. 比較大陸的台美日企業在各經營構面間的差異性。
4. 分析台灣之台美日企業在各經營構面因素間之互動關係。
5. 分析大陸之台美日企業在各經營構面因素間之互動關係。

貳、文獻探討

近年來，由於企業之競爭日趨激烈，國際化、自由化已成趨勢，學術界對於不同國籍之經營環境、企業文化、管理風格、與經營績效之比較研究更受重視，然而過去之研究偏向於以美日及西歐之經營運作為比較之對象(Kotabe and Duhan 1991, Negandhi and Welge 1984, Kagono et al. 1989)，但對於台灣企業與美、日企業之異同，實證研究並不多見(林彩梅 1991, 吳萬益 1994)，對於不同之企業進入另一經營環境(如大陸)，其差異更少提及。

其次，國內外許多研究經營策略的學者開始注意到策略與環境，目標，組織及績效等方面之互動關係。張重昭 1985, 蘇文彬 1988, 林建煌, 司徒達賢及黃俊英 1990, Miller 1987, McDaniel and Kolari 1987, Kagono et al. 1989, Wu 1991)。然而多數學者對於研究構面之操作性定義卻相當不一致，有許多研究是以概念性之描述來進行企業運作型態之分群，例如Porter (1980)以低成本, 差異化及集中化來界定企業之競爭策略，Miles and Snow(1978)則以勘探者群(Prospectors)，防禦者群(Defenders)，分析者群(Analyzers)及反應者群(Reactors)來說明企業之一般性策略。又如Burns and Stalker (1961)是以有機式與機械式來定義組織運作之型態，Ghoshal and Nohria (1989)則以集權化，正式化與整合化來界定組織結構化之程度，而Miller(1987)認為Porter(1980)之差異化策略應區分為市場差異化及產品差異化，以充份了解顧客之需求及競爭者動向，Wu(1991)亦提出類似之區分。此種理論概念之分歧及相關變數定義之不一致往往會造成研究結論之混淆不清而使讀者無所適從，因此似有必要整理出一套架構及操作性定義，以凝聚共識，做為進一步研究之基礎，茲就相關文獻整理如下：

一、台美日企業管理之比較

由於美國企業與日本企業一向是台灣市場上兩大外國競爭廠商，在企業管理上代表著西方與東方不同的管理理念，而台灣正位於這兩股不同管理思潮勢力的匯集點，並摻著了台灣本土的風俗民情，因此產生所謂「中國式管理」，

在學術上這三種不同的企業經營管理型態，一直是學者們從事跨文化比較研究的焦點。

根據林彩梅(1986)分別進行了台美日三國企業的實證調查結果顯示，日本企業用人採年資、終身僱用等溫情主義，公司的組織型態採縱型的組織型態，即決策是由下而上，員工的流動率相當低，並且非常重視員工的參與性及對公司的忠誠度，企業與政府間亦維持一密切的協調關係。美國企業則有很濃厚的個人主義和合理主義色彩，為一動態橫向型的組織型態，決策乃採由上而下之方式。至於台灣的經營管理型態，一方面近似日本所謂「親分與子分」的溫情主義。保留著傳統血親、姻親、大同鄉親的家族觀念，另一方面又採用美國的科學管理及能力主義政策。

Wu (1991), Yeh (1986), 及 Negandhi (1986)等對多國籍企業子公司的競爭策略之比較研究中，發現日籍企業強調組織發展目標，以製程創新，產品發展策略為利基，組織呈高且瘦型，專業化程度較高。美籍企業偏重財務目標，透過產品，市場發展策略建立競爭優勢，組織呈低且平型，正式化程度較高。台籍企業則重視成長目標，經由製程創新和價格領導策略達到成長目的，組織呈高且平型，集權化程度較高。

Yeh(1989)認為，美、日企業之管理風格代表兩個極端，而台資企業的管理風格則是台灣地區美資與日資之混合體。Lin(1991)的研究則發現日系在台企業的管理者最接近X理論，而美系在台企業之管理則反之；台灣本土企業的管理風格對於公司提供的學習課程(learning programs)最熱衷參與，而日系在台企業之管理者則最不熱衷參與。

二、各相關構面互動關係之研究

關於「經營環境」、「競爭優劣勢」、「企業文化」、「管理風格」、「經營策略」及「績效」等構面之互動，不少學者做過類似之研究，一般皆認

為不同環境、不同競爭優勢下，企業所採取之不同策略是造成績效差異之主要原因。

在權變理論(Contingency Theory, Fiedler 1967)強調，企業在不同的經營環境下必須調整其組織之結構及經營策略，才能有較好之績效。例如：Miles and Snow (1978)認為防禦者策略群應追求較為穩定性和效率性之目標，其在組織結構上應講求嚴密控制及高度之集權化，正式化及專業化。此類企業大多集中全力在最有潛力之市場區隔，且發展相當有限之產品組合，積極防止競爭者之加入。勘探者群則以追求動態而具有彈性之目標較佳，其在組織之結構上以採用低度之正式化，集權化及專業化為宜。此類企業大多在變動劇烈的環境下，致力於發現新機會和發展新產品及新市場，並重視行銷活動之創新。Miller (1987)認為產品差異化策略應以追求滿足顧客之需求為首要任務，並以高度分權化及低度正式化之組織結構積極開發新產品。市場差異化策略則必須以較為高度正式化及中度集權化之方式去了解顧客及競爭者之動向。最後製程效率策略在組織結構上應力求高度之正式化及集中化，以追求高效率的生產及標準化之作業方式。

後續之研究如Walker and Ruekert (1987), Dess (1987), Ghoshal and Nohria (1989), McDaniel and Kolari (1987), Kagono et al. (1989), Kotabe and Omura (1989), Wu (1991)等均提出類似之觀念性架構，即認為一個公司在擬定其經營策略時，應慎重考慮其所屬之經營環境，企業之中長程目標及既有之組織結構。

但在企業文化與各構面之互動研究上，卻相對較少，Gagliardi (1986)認為每個公司都會有主要策略與次級策略，前者在保持該組織的文化認同一致，而後者是前者的「工具性策略」(instrumental strategy)和「外顯性策略」(expressive strategy)，企業文化不但影響內部組織運作，同時也會影響到策略的形成。吳萬益(1994)的研究發現台、美、日企業在企業文化、領導型態構

面上具有顯著的差異。具有勇於創新之企業文化，且組織正式化較高、回饋速度較快之公司，其經營績效較佳。

Safford (1988)曾提出「文化—績效架構」，認為與績效相關的企業文化過程有六項，分別為氣候模式、行為控制、組織學習、策略形成、社會效率及領導風格。關於強勢文化方面，他提出兩項結論：

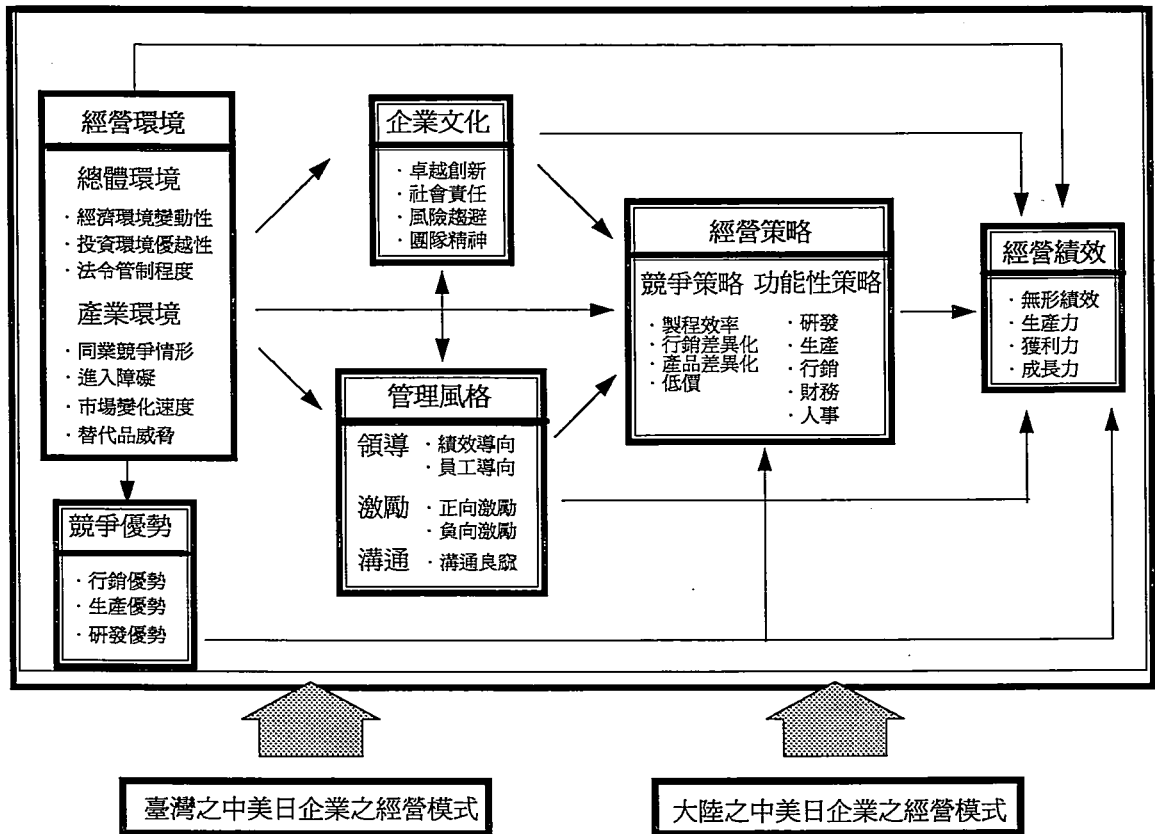
1. 文化能夠塑造組織運作過程，同時過程也可創造和修正文化。
2. 文化和績效的關係並非如某些研究所指出的那樣直接和單元化。

由以上之文獻探討可知過去雖有許多國內外文獻針對企業環境，企業文化、管理風格及策略績效之關係進行探討，惟仍有以下之問題點：

- 過去的研究，對於各理論構面之界定仍然不夠統一，致研究之結果常有互相矛盾或混淆不清之現象。
- 過去對於不同國籍之企業，在不同地區進行組織及策略運作模式之比較仍不夠多，而就台美日在台企業經營模式之比較則更屬少見。
- 過去研究之重點似比較偏重少數構面間互動關係之研究，對於影響策略運作與企業績效之整體性架構(Comprehensive Framework)中各研究構面互動關係之研究則較少有學者提出。

綜合以上各學者之研究及理論，本研究擬以「經營環境」、「企業文化」、「管理風格」、「經營策略」及「經營績效」之整合模型探討大陸及台灣的台美日企業在各經營構面因素上的差異性及互動性。本研究之觀念性架構如圖1 所示。

圖1 本研究之研究架構



參、研究設計

一、研究變數之定義

本研究採取Churchill(1991)所提之多指標方式衡量各理論構面，主要變數內容共分為：

- (一)、經營環境：包括總體環境及產業環境等因素。 1.總體環境：包括
- (1).政治環境：a.政府政策變動頻繁的程度b.政治穩定度c.政府行政效率
 - (2).法律環境：a.法令干預商業行為的程度b.對一般企業獎勵優惠程

度c.外匯管制的程度d.進出口管制程度e.企業稅賦負擔的程度(3).經濟環境：a.經濟前景看好的程度b.通貨膨脹的程度c.貨幣升貶幅度及變化程度e.公共設施良好程度f.金融機構及金融制度良好的程度。2.產業環境：包括(1).進入障礙：a.新廠商欲加入本產業時取得專業技術之困難程度b.新廠商欲加入本產業時，建立銷售通路之困難程度c.新廠商欲加入本產業時，取得生產原料之困難程度e.新廠商欲加入本產業時，受政府法令限制之程度f.新廠商欲加入本產業時，投資金額之高低程度(2).替代性的威脅：包括a.產品規格形式差異程度b.產品品質差異程度(3).同業間競爭：包括a.新產品與新市場開發快速之程度b.生產技術進步快速的程度 c.各廠商在生產數量上互相協調的程度d.各廠商在銷售價格上互相協調的程度。

(二)、企業競爭優劣勢分析：包括1.研發能力：a.研發費用b.開發新產品的能力c.產品修改和改善的能力。2.生產能力：a.原料、人工成本b.原料來源c.垂直整合能力d.生產作業效率。3.人事管理能力：a.管理人員之素質b.作業人員之素質c.人員流動率4.行銷能力：a.產品品質b.品牌知名度c.自行配銷能力d.與下游廠商的關係e.廣告及促銷能力f.提供完善服務的能力。5.風險分散能力：a.銷售對象分散的程度b.原料來源分散的程度c.顧客忠誠度。

(三)、企業文化包括：1.卓越創新：a.不斷的嘗試開發新產品b.勇於向新市場挑戰c.創新之提案與建議較其他公司更容易被採納。2.社會責任：a.常以部份的利潤捐獻給國家社會b.常贊助或參加愛心服務活動c.儘可能提供給當地就業的機會。3.風險趨避：a.鼓勵員工慎密思考之後才做週詳之決策b.穩健經營是公司的經營理念c.對於經費的運用比別的公司更謹慎、保守。4.團隊精神：a.相當重視員工所提的意見b.管理者在做決策時會參考部屬的意見c.強調貢獻團體的智慧。

(四)、管理風格包括：1. 領導：(1). 績效導向：a. 部屬之優劣，主要取決於他的工作績效 b. 運用嚴格的獎懲制度，促使部屬達成特定的工作目標 c. 工作能力是公司徵選員工的主要考慮要點。(2). 員工導向：a. 公司在用人方面相當注重人品與忠誠度，而非能力與學歷 b. 在推動工作時，上司通常充分授權讓部屬負起大部份責任 c. 帶人先帶心，以員工為出發點的領導，比較容易獲得高昂的士氣與高度的效率。2. 激勵：(1). 正向激勵：a. 經常公開表揚工作表現良好的員工 b. 加薪是獎勵員工的重要方法 c. 對於員工在工作上之良好表現，公司提高其工作福利。(2). 負向激勵：a. 以不加薪或扣薪的方式來處罰員工的工作不盡心 b. 對於員工工作未達要求者，予以降級或調職處分 c. 主管在公開場合斥責未達工作目標的員工。(3). 溝通：a. 公司內之訊息傳遞快速且暢通 b. 部門間能充分合作協調 c. 員工意見能透過正式管道使意見反映上層 d. 目前的溝通管道，足以及時傳遞重要的訊息。

(五)、經營策略：包括1. 競爭策略：(1). 製程效率策略：a. 降低單位成本。b. 提升生產及操作之效率。c. 提高產能利用率。d. 生產創新及生產自動化以降低成本。(2). 產品差異化策略：a. 建立品牌形象，提高知名度 b. 產品走高價位路線 c. 提高產品附加價值，以提高售價 d. 以提高產品品質的方式來從事競爭。(3). 低價策略：a. 以低價方式銷售產品。b. 以降價方式提高市場佔有率 c. 以大量生產的方式壓低產品的價格。(4). 行銷差異化策略：a. 別出心裁的廣告 b. 促銷手法與眾不同 c. 標榜產品的獨特屬性 d. 對不同的顧客採用不同的行銷手法。2. 功能性策略：(1). 研發策略：a. 研發能力 b. 研發經費 c. 新技術之取得。(2). 行銷策略：a. 銷售通路之自主性 b. 行銷費用 c. 產品知名度。(3). 生產策略：a. 產品品質 b. 自動化程度 c. 原料、設備的自主性。(4). 人事策略：a. 勞資關係 b. 人員培訓費用 c. 員工福利。(5). 財務策略：a. 貨款回收比例 b. 營業週轉率 c. 融資能力。

(六)、經營績效：Aaker(1992)認為除了短期之財務績效外，企業應衡量長期之績效如顧客滿意度、新產品之活動等，Wu(1991)亦由此觀點加以發展問卷，過去學者如：Dess and Robinson(1984)、Gupta and Govindarajan(1984)、Zahra(1993)均採取主觀自我評量(subjective self-report)方式來發展其績效指標問項，且其實證結果一致指出經理人所評估之主觀績效與客觀績效有強烈之正相關。本研究由於企業赴大陸投資之客觀報表難以取得，因而亦採用主觀自我評量方式，由經理人就公司之各項指標與同業平均加以評比，計區分為無形績效、生產力、獲利力及成長力四個構面來衡量組織的整體運作績效。1.無形績效：a.企業形象b.品牌知名度c.商情資訊的掌握能力d.目標的達成度。2.生產力：a.員工之生產力。b.產能利用率。c.產品的不良率。3.獲利力：a.投資報酬率b.資產報酬率。4.成長力：a.市場佔有率的成長率b.營業額成長率。

(七)、產業基本資料：以上各變項除了第七部份外，均以李克特(Likert)七點順序尺度來衡量，公司針對各問項和同業平均水準比較後，按照目前之情形，逐一評估及圈選，衡量項目由低至高共分七級，依序為一分至七分，分數低表該公司在此項目之表現差，反之，則表現佳。

二、問卷設計

本研究之問卷參考上述之文獻，並斟酌本研究之需要而設計完成，問卷內容共分為(1)經營環境；(2)企業文化；(3)管理風格；(4)企業競爭優劣勢分析；(5)經營策略；(6)經營績效；(7)產業基本資料等七大部份。

問卷初稿完成後，對語意不清部份幾經修改，而後進行試測(Pilot Test)，測試後將受試者所填之問卷進行因素分析及內部一致性分析，以確定操作變項之信度，並修改題意不清之問項，務使受測者明瞭問項之意義方才定稿。再分別請專業人士譯為英、日文，並經再譯(back translation)確認一致

性，始進行調查。在大陸問卷方面，除了比較對象及基本資料稍做修改外，其他部份皆未改變。

三、抽樣設計

本研究的研究範圍界定於在台設廠之台資、美資及日資製造業以及在大陸設廠之台資、美資、日資製造業。在台灣部份，台資企業係以中華徵信所出版之「台灣地區經理人名錄」(1993/1994版)中的3400家製造業為母群體；美資企業是以華宇月刊社出版的「北美商在台名錄」(1994 Directory U.S. & Canadian Firms in Taiwan)(1994版)中的306家製造業為母群體；日資企業則以今日文化出版社出版的「在華日本企業總覽」(1993版)中的895家製造業為母群體。在大陸部份，台資企業係以「大陸台商聯誼會名錄」中的746家製造業和「中國三資企業博覽」中的台資製造業為母群體；美、日資企業則以「中國三資企業博覽」中的美、日資製造業為母群體。

本研究採分層配額取樣，基於時效上之考量，樣本之選取依照以下的要點：

(一) 台灣部分

1. 台資企業係由「台灣地區經理人名錄」中的3400家製造業，扣除外商持股超過50%的企業後，依據民生、化學、機械及金屬、電工電子四大產業抽出400家為研究樣本。
2. 美資企業係由「北美商在台名錄」中的306家製造業，依據民生、化學、機械及金屬、電工電子四大產業抽出150家為研究樣本。
3. 日資企業係由「在華日本企業總覽」中的895家製造業，依據民生、化學、機械及金屬、電工電子四大產業抽出350家為研究樣本。

(二) 大陸部份

1. 台資企業係由「大陸台商聯誼會名錄」和「中國三資企業博覽」中的台資製造業，依據華北、華中、華南三區抽出300家。
2. 美、日資企業係由「中國三資企業博覽」中的美、日資製造業，依據華北、華中、華南三區分別抽出美商300家及日商300家。

本研究共抽取台灣地區900家企業、大陸地區900家企業，共計1800家台、美、日資企業進行郵寄問卷調查。而問卷詢問對象以各企業之董事長、總經理、副總經理或其指定之代理人為主。

四、研究假設

本研究之主要目的乃在探討台灣的台美日企業及大陸的台美日企業在經營環境、企業文化、管理風格、經營策略及經營績效等構面因素之差異性、相關性及互動性。

根據此研究目的，本研究提出主要假設如下：

假設1：台灣及大陸地區之總體經營環境無顯著差異。

假設2：台灣的台美日企業在各構面因素上沒有顯著差異。

假設3：大陸的台美日企業在各構面因素上沒有顯著差異。

假設4：經營環境、企業文化、管理風格對於競爭策略無顯著影響。

假設5：經營環境、企業文化、管理風格、經營策略對經營績效無顯著影響。

五、問卷回收與樣本結構

本研究之問卷發放共分兩階段進行。第一階段於民國83年9月至10月間對在台之台商、美商、日商分別寄出400、150、350份問卷，寄發之問卷在83年11

月底完成回收之工作。然而因美商問卷回收數過低，因此再透過人員訪問之方式進行美商問卷之收集工作。台灣問卷在83年12月底之前全部完成，共計回收台商80份、美商52份、日商54份問卷，全部台灣問卷的有效回收率達19.67%。第二階段於民國84年2月間由本文第一作者之研究助理親赴大陸發放問卷，並對大陸廠商實地進行訪談的工作，共計對大陸之台商、美商、日商各發出300份問卷，問卷回收之工作在84年4月底全部完成，共計回收台商60份、美商20份、日商21份問卷，全部大陸問卷的有效回收率為10.56%，問卷回收狀況如表1所示，可以發現大陸地區的美、日資企業回收率偏低，回收率不及10%。

表1 問卷回收狀況表

	台灣地區				大陸地區			
	台	美	日	合計	台	美	日	合計
母群體數	3400	306	895	4601	---	---	---	---
樣本數	400	150	350	900	300	300	300	900
回收數	80	52	54	186	60	20	21	101
有效回收數	76	50	51	177	58	17	20	95
有效回收率	19.00%	33.33%	14.57%	19.67%	19.33%	5.67%	6.67%	10.56%

本研究針對有效問卷部份，分別以總資本額、營業額、員工總數、產業、銷售管道及填問卷者之職位分佈為分類基礎，將樣本之分佈狀況整理列於表2及表3所示，由表中可發現，台灣地區企業之營業額以新台幣10億元以上者佔大多數；而大陸地區企業之營業額以小於新台幣3千萬元者佔大多數。台灣地區企業之產業分佈以機械及金屬業佔大部份，而大陸地區企業之產業分佈則以電工電子業佔大多數，台灣地區企業的銷售管道為內外銷兼具者佔了樣本的大多數，而大陸地區企業的銷售管道則以外銷為主。另外，由填問卷者之職位分佈情形吾人可以發現，兩地日資企業之填寫問卷者大都以董事長或總經理為主，大陸台商的情況亦相同，佔了56.90%。

表2 台灣地區有效樣本基本特性

資本額	營業額分佈	員工人數
三千萬以下(23.16%)	三千萬以下(10.17%)	50人以下(15.82%)
三千萬至一億(18.08%)	三千萬至一億(4.52%)	50人至150人(26.55%)
一億至三億(20.90%)	一億至三億(20.34%)	150人至300人(20.34%)
三億至十億(5.36%)	三億至十億(29.94%)	300人至700人(22.60%)
十億以上(16.38%)	十億以上(35.03%)	700人以上(14.69%)
產業分佈	銷售管道	職位分佈
民生工業(26.25%)	外銷(15.25%)	董事長、總經理(27.43%)
化學工業(15.00%)	內銷(37.85%)	部門副總、協理(27.43%)
機械及金屬業(33.75%)	內外銷兼具(46.89%)	經理、廠長(27.43%)
電工電子業(25.00%)		主任、課長、企劃(17.71%)

表3 大陸地區有效樣本基本特性

資本額	營業額分佈	員工人數
三千萬以下(34.09%)	三千萬以下(42.05%)	50人以下(22.73%)
三千萬至一億(26.14%)	三千萬至一億(27.27%)	50人至150人(26.14%)
一億至三億(31.82%)	一億至三億(10.23%)	150人至300人(15.91%)
三億至十億(4.55%)	三億至十億(15.91%)	300人至700人(21.59%)
十億以上(3.41%)	十億以上(4.55%)	700人以上(13.64%)
產業分佈	銷售管道	職位分佈
民生工業(23.75%)	外銷(46.59%)	董事長、總經理(54.68%)
化學工業(13.75%)	內銷(20.49%)	部門副總、協理(13.68%)
機械及金屬業(20.00%)	內外銷兼具(32.95%)	經理、廠長(20.00%)
電工電子業(42.50%)		主任、課長、企劃(9.47%)

肆、研究結果

一、各構面之因素及變數分析

本研究針對經營環境(總體環境、產業環境、競爭優勢)、企業文化、管理風格(領導、激勵、溝通)、經營策略(競爭策略、功能性策略)及經營績效等五部份分別進行因素分析。均以主成份分析法(Principal Component Factor

Analysis)來萃取其主要之構面因素，並以各因素為單位，進行總項對分項相關係數分析(Item to Total Correlation Analysis)及 Cronbach's Alpha內部一致性分析，以確認各因素之信度。取出特徵值大於1之因素，再以最大變異量旋轉法旋轉轉軸，將絕對值0.5訂為最低之顯著因素負荷量，並且該因素負荷量與其他因素負荷量之間的差異須大於0.25；且其總項對分項相關係數分析及 Cronbach's Alpha須大於0.6；。若構面中只有一個題目，則因代表性不足而將此構面予以刪除，最後參考各因素負荷量而對各構面予以適當之命名。

二、台美日企業在各構面上之比較分析

(一)、兩岸總體環境之比較研究

表4為台灣及大陸兩地總體環境比較。由表中可看出：在「經濟動態性」構面上及「法令限制程度」構面上，台灣和大陸兩地存有相當明顯

表4 台灣及大陸兩地總體環境比較表

構面因素 及 操作變項	大陸地區 N=95 平均值	台灣地區 N=177 平均值	T 值	P 值
ENVF1 經濟動態性	2.973	3.844	7.137	0.000**
ENV 9法律干預商業行為程度	3.308	3.830	2.822	0.006*
ENV 5通貨膨脹程度	2.253	3.807	10.679	0.000**
ENV 6貨幣升貶變動幅度	3.418	3.794	2.509	0.013*
ENV 1政府政策變動頻繁程度	2.912	3.960	5.601	0.000**
ENVF2 投資優越性	3.247	3.430	1.338	0.183
ENV 7公共設施良好程度	3.289	3.034	-1.577	0.116
ENV 3政府行效率	2.901	3.131	1.199	0.233
ENV 8金融機構及金融制度健全程度	3.000	3.858	4.654	0.000**
ENV11政府對企業獎勵優惠程度	3.856	3.699	-0.936	0.351
ENVF3 法令限制程度	2.593	3.969	10.345	0.000**
ENV13進出口管制程度	2.934	3.914	5.946	0.000**
ENV12外匯管制程度	2.253	4.034	11.673	0.000**
其它變項				
ENV 2政治穩定度	4.516	4.375	-0.903	0.367
ENV 4經濟前景看好程度	5.156	4.287	-4.622	0.000**
ENV10企業稅賦負擔程度	3.286	3.392	0.716	0.475

註：**表達P=0.001顯著水準，*表達P=0.01顯著水準

的差異，在台灣之台美日企業對於總體經營環境擁有較大之滿意度；在「投資優越性」構面上，除了金融機構健全程度之外，台灣與大陸並無明顯差異；但在「其它變項」上，問到「經濟前景看好的程度」時，則大陸地區顯著的比台灣地區為高，可見一般企業因大陸具有豐富的資源及廣大的市場而對其經濟前景充滿憧憬。

以上之分析結果提供以下兩點管理上的涵意：隱含著投資方面要比較謹慎，且廠商應有不同之行銷與管理模式以因應環境之變化。

(二)、兩岸之台美日企業在各構面上之比較研究

1. 台灣之台、美、日企業在各構面上之比較

由表5中可知，除了「經營績效」之構面外，其餘各構面皆有某些差異，在「企業文化」上，團隊精神之構面中，顯示台資企業之團隊精神較美資企業為佳；由台灣當地人所組成之企業較跨國投資的企業(尤其美式企業較不重視團隊合作)在組織內部之凝聚力上表現佳，是相當可以理解的。在卓越創新之構面上，顯示台、美企業之間有差異存在，且美資企業之分數偏低，與學理上所認為美式企業較注重卓越創新的概念不符。吾人認為原因有二：(1)美資在台企業近年來面臨台灣經營環境之惡化，企業出走數目增多，且台灣之美資製造業競爭力日漸衰弱，導致在卓越創新構面上之分數偏低。(2)在台之美資製造業大部份以產品銷售為主要業務，產品本身除少數在台灣生產外，大部分皆由美國本地或第三國負責生產之任務。在社會責任構面上，台、美、日企業無明顯差異，顯示企業普遍對於是否應盡社會責任仍持著保留的態度。在風險趨避構面上，中、美企業之間及美、日企業之間皆有差異存在，結果顯示台資企業比較具有風險驅避之行爲傾向，此現象可能與台資企業之規模較小，且國際經營運作之經驗較少有關。

在「管理風格」上，員工導向之構面中，台資企業比美資企業表現出關懷員工的傾向；就台、美、日企業在此二構面上之平均值相對大小而言，日資企業較傾向屬於Blake & Mouton(1964)所提之「管理方格」理論中的(9, 1)型，

又稱爲「業績型管理」，而台資企業較傾向屬於(1, 9)型，又稱爲「懷柔型管理」，美資企業則較傾向(1, 1)型，又稱爲「無爲型管理」。其餘各構面皆無明顯差異，但台、美、日企業大致都對負向激勵不表贊同，且對組織內的溝通情形普遍抱持著正向的態度。

在「經營策略」上，(1)競爭策略構面中，日資企業明顯較美資企業重視製程效率之企業營運；在行銷差異化策略上，台、日企業間與美、日企業之間皆有差異存在，究其原因，可能爲日資製造業在銷售上乃以產品品質與聲譽取勝，並不需要特地在銷售技巧上花功夫之故；在低價策略方面，台、美、日企業皆無顯著之不同，且大都不贊成採取低價方式來銷售產品；在產品差異化策略部份，台、美、日企業仍無顯著之差異存在。而(2)功能性策略在研發、行銷策略上，台、美、日企業並無顯著不同，但在生產策略方面，美資企業則顯著低於中、日資企業，這些許意謂著在產品之競爭力上美資製造業不及中資及日資製造業。在人事策略上，美資企業明顯低於日資企業；這顯示關於人員之培訓、勞資關係之和諧，美國企業不如日本企業重視。在財務策略上，同樣地美資企業和台、日資企業比起來是處於比較消極的立場。

2.大陸之台、美、日企業在各構面上之比較

由表5中可知，除了「經營績效」之構面外，其餘各構面皆有某些差異，在「企業文化」方向上，團隊精神之構面中，仍是以美資企業表現較差，美式個人主義之作風在海峽兩岸情況相同。在卓越創新之構面上，台、美、日企業並無顯著差別，推測其原因，乃是大陸之外資企業由於經營時間較短，就組織生命週期而言，大部份外資企業仍處於草創階段或是成長階段(卓越創新是此二階段之特性)，以致於台、美、日企業在此構面上之分數相當整齊，並無差異存在。至於社會責任及風險趨避的構面上，情況與台灣相同。

在「管理風格」方面，在領導構面中，美資企業都明顯低於台、日資企業，而由因素平均值也可看出，分數最高者爲日資企業，而台資企業分數介於美、日資企業間；就因素平均值之相對大小而言，日資企業在「管理風格」理論中較

傾向屬於(9, 9)型，又稱為「理想型管理」，而美資企業較傾向於所謂的(1, 1)型，又稱為「無為型管理」，而台資企業較接近所謂的(5, 5)型，又稱「中庸型管理」。而激勵與溝通均無明顯差異存在。

在「經營策略」之構面中，在製程效率策略方面，美、日資企業具有明顯差異，顯示日資企業顯然比美資企業更重視製程效率的企業營運；在行銷差異化與低價策略上，台、美、日企業無明顯差異，但可看出三者對於採行低價策略大都不表贊同；在產品差異化策略上，台、美資企業之間與美、日資企業間皆有明顯差異，顯示美資企業對於產品差異化策略較不重視。在功能性策略方面，由各因素之平均值可看出美資企業的平均值偏低，台、美、日企業之間只有在行銷策略因素上不具顯著性，顯示台、日資企業在研發、生產、人事和財務方面遠較美資企業重視，在功能性策略上顯得比較積極。

在「經營績效」上，在無形績效、獲利力、成長力因素上，台、美、日企業無明顯差異，但在生產力因素上，則表現出日資企業比中、美資企業高，這或許意謂著大陸的日資企業在產品競爭力上具有強勢的地位。

表5 台灣之台、美、日企業在各構面上之比較

構面名稱	因素名稱	在台企業之平均值			顯著	在大陸企業之平均值			顯著	
		台 (N=76)	美 (N=50)	日 (N=51)		台 (N=58)	美 (N=17)	日 (N=20)		
企業文化	CULF1 團隊精神	很高	高	很高	*	很高	高	很高	*	
	CULF2 卓越創新	很高	高	高	*	很高	很高	很高		
	CULF3 社會責任	中—高	中—高	中—高		中—高	中—高	中—高		
	CULF4 風險趨避	很高	高	很高	*	很高	中—高	很高	*	
管理風格	領導	ORGF1 績效導向	中—高	中—高	高		很高	高	很高	*
		ORGF2 員工導向	高	中—高	高	*	很高	中—高	很高	*
	激勵	ORGF3 正向激勵	中—高	中—高	中—高		很高	高	很高	
		ORGF4 負向激勵	中—高	中—低	中—低		中—高	中—高	中—高	
	溝通	ORGF5 溝通良窳	中—高	中—高	中—高		高	中—高	高	

表5 台灣之台、美、日企業在各構面上之比較(續)

經營策略	競爭策略	STRF1 製程效率策略	很高	高	很高	*	很高	高	很高	*
		STRF2 行銷差異化策略	中—高	中—高	中—高	*	中—高	中—高	中—高	
		STRF3 低價策略	中—低	中—低	中—低		中—低	中—低	中—低	
		STRF4 產品差異化策略	高	中—高	高		很高	中—高	很高	*
	功能性策略	STRRF1 研發策略	高	中—高	中—高		中—高	中—高	高	*
		STRRF2 行銷策略	高	高	高		很高	中—高	很高	
		STRRF3 生產策略	很高	高	很高	*	很高	中—高	很高	*
		STRRF4 人事策略	高	高	很高	*	高	中—高	很高	*
		STRRF5 財務策略	高	高	很高	*	很高	中—高	很高	*
		PERF1 無形績效	高	很高	很高		很高	高	很高	
PERF2 生產力	高	高	高		高	高	很高	*		
PERF3 獲利力	中—高	中—高	中—高		中—高	高	高			
PERF4 成長力	中—高	中—高	高		高	高	高			

註：1. N表組內廠商總數。 2. 陰影表示有顯著差異。 3. *表 $P < 0.05$ 。

4. 很高:5.5以上 高:5—5.5 中—高:4—5 中—低:4以下。

資料來源：本研究室。

三、各構面因素間之迴歸分析

(一)、經營策略和經營環境、競爭優勢、企業文化、管理風格之間的互動分析

本研究以經營策略為依變數，經營環境、競爭優勢、企業文化、管理風格為自變數，經逐步迴歸分析篩選自變數後，將 β 迴歸係數標準化，並藉由比較各變數 β 係數相對大小的過程，以得知眾多自變數中何者對依變數較具有解釋能力。茲分別對台灣及大陸不同經營環境下之企業進行迴歸分析，將結果整理如後：

1. 台灣地區台美日企業策略選擇之影響因素

台灣地區台美日企業策略選擇之影響因素如表6所示，由表中可知：

- (1). 「同業競爭情形」、「進入障礙」、「替代品威脅」、「生產優勢」、「社會責任」及「風險趨避」等因素，對於企業採製程效率策略具顯著性的影響關係，其中以「生產優勢」因素影響力最大，整個模式解釋力為37.6%。
- (2). 「進入障礙」、「替代品威脅」、「研發優勢」、及溝通管道良好等因素皆對企業採「產品差異化策略」有顯著的影響，其中以「研發優勢」因素之解釋力為最大，整個模式解釋力為25.4%。
- (3). 「風險趨避因素」，「團隊精神」、採負向激勵且溝通情形不佳，則企業愈有可能採低價策略。其中以「負向激勵」因素的解釋力最大，整個模式解釋力為12.6%。
- (4). 「進入障礙」、「市場變化速度」、行銷優勢的高低及採正向激勵的傾向對企業採「行銷差異化策略」具顯著的影響力，整個模式解釋力為18.8%。

2. 大陸地區台美日企業策略選擇之影響因素

大陸地區台美日企業策略選擇之影響因素如表7所示，由表中可知：

- (1). 競爭優勢構面中的三個因素(即生產優勢、行銷優勢及研發優勢)及「績效導向」和「員工導向」的因素對大陸地區台美日企業採製程效率策略選擇具有顯著的影響力，其中以「生產優勢」之影響力為最大，整個模式的解釋力為58.1%。
- (2). 當企業愈具生產優勢，且具有績效導向及員工導向及其上下層溝通的管道良好時，則在策略作為上愈有可能採「產品差異化策略」。其中以「員工導向」因素的解釋力為最大，整個模式的解釋力為44.7%。

- (3). 市場變化速度愈慢，對企業採低價策略有正面的影響。
- (4). 總體環境中「經濟動態性」及「法令限制程度」因素及行銷優勢愈高對企業採行銷差異化策略具有顯著的影響力。其中以「行銷優勢」之解釋力為最大，整個模式的解釋力為33.8%。

表6： 台灣地區企業經營環境、競爭優勢、企業文化及管理風格
對經營策略之迴歸關係分析

自變數X	依變數Y	製程效率策略	產品差異化策略	低價策略	行銷差異化策略
經濟動態性					
投資優越性					
法令限制程度					
同業競爭情形	-0.167**				
進入障礙	-0.194***		-0.187**		-0.209***
市場變化速度					0.204***
替代品威脅	0.162**		0.252***		
行銷優勢					0.1939**
生產優勢	0.343****				
研發優勢			0.359****		
團隊精神				0.165*	
卓越創新					
社會責任	0.347****				
風險趨避	0.134**			-0.211**	
績效導向					
員工導向				0.171*	
正向激勵					0.153**
負向激勵			0.121*	0.201***	
溝通良窳			0.140*	-0.204**	
R ²	0.376	0.254	0.126	0.188	
F 值	15.982	11.046	4.585	9.339	
P 值	0.000	0.000	0.001	0.000	

註：棄卻水準為P<0.1

* 表示顯著水準達P<0.1 ** 表示顯著水準達P<0.05
表示顯著水準達P<0.01 *表示顯著水準達P=0.0001

表7 大陸地區企業經營環境、競爭優勢、企業文化及管理風格
對經營策略之迴歸關係分析

自變數 X	依變數 Y	製程效率策略	產品差異化策略	低價策略	行銷差異化策略
經濟動態性					-0.187**
投資優越性					
法令限制程度					0.294***
同業競爭情形					
進入障礙					
市場變化速度				0.201*	
替代品威脅					
行銷優勢	0.330***				0.460****
生產優勢	0.391****	0.228**			
研發優勢	-0.190**				
團隊精神					
卓越創新					
社會責任					
風險趨避					
績效導向	0.294***	0.190**			
員工導向	0.163**	0.263***			
正向激勵					
負向激勵					
溝通良窳			0.183*		
R ²	0.581	0.447	0.040	0.338	
F 值	21.640	12.421	3.514	13.946	
P 值	0.000	0.000	0.062	0.000	

註：1.棄卻水準為P<0.1。

2.* 表示顯著水準達P<0.1 ** 表示顯著水準達P<0.05

表示顯著水準達P<0.01 *表示顯著水準達P=0.0001

(二)、經營績效和經營環境、競爭優勢、企業文化、管理風格、經營策略之間的互動分析

本研究以經營績效為依變數，經營環境、競爭優勢、企業文化、管理風格、經營策略為自變數，經逐步迴歸分析篩選自變數後，將 β 迴歸係數標準化，並藉由比較各變數 β 係數相對大小的過程，以得知眾多自變數中何者對依變數較具有解釋能力。茲分別對台灣及大陸不同經營環境下的企業進行迴歸分析，並將結果整理如後：

1. 台灣地區台美日企業績效表現影響因素

台灣地區台美日企業績效表現之影響因素如表8所示，由表中可知：

- (1). 當企業愈具生產優勢，組織內溝通情形愈好，注重製程效率策略或產品差異化策略或生產策略，愈不重視低價策略對企業無形績效之表現有正面的影響關係。整個模式的解釋能力為64.8%。
- (2). 「同業競爭情形」、「生產優勢」，愈不注重「卓越創新」之企業文化，經營策略中的生產策略因素皆對企業之生產力績效表現具顯著的影響力，其中以「生產優勢」因素的影響力為最大。整個模式的解釋力為55.8%。
- (3). 影響企業獲利力表現的因素有「同業競爭情形」、「競爭優勢」二個因素及注重人事策略與否等，其他理論會影響的因素因共線性之關係而被排除。整個模式的解釋力為34.2%。
- (4). 同業間愈不競爭、市場變化速度愈快，愈具行銷及生產優勢；採製程效率策略；注重生產及人事策略對於企業「成長力」績效表現具正面作用，其中以「行銷優勢」因素之解釋力為最大，整個模式的解釋力為53.2%。

2. 大陸地區台美日企業績效表現影響因素

大陸地區台美日企業績效表現之影響因素如表9所示，由表中可知：

- (1). 在「無形績效」因素方面，總體環境中的「法令限制程度」因素、競爭優勢的三個因素、員工導向的管理方式、注重財務策略等因素皆對其具有顯著的影響力。其中尤以「行銷優勢」因素之影響力為最大，整個模式之解釋力為69.4%。
- (2). 在「生產力」績效因素上，總體環境中之「法令限制程度」因素、產業環境中之「同業競爭情形」因素、競爭優勢中之「生產優勢」及「行銷優勢」；以「正向激勵」方式對待員工、愈注重「人事策略」及愈不強調「行銷策略」等因素則對其有顯著之影響力，其中尤以「生產優勢」之影響力為最大，整個模式之解釋力為73.1%。
- (3). 總體環境愈好、行銷優勢愈佳及採低價策略對獲利力之表現有正面的影響。其中尤以「行銷優勢」之影響力為最大，整個模式之解釋力為51.7%。
- (4). 市場變化速度愈慢、具行銷優勢或研發優勢、採低價策略皆對成長力績效表現有正面的影響力，其中尤以「研發優勢」之影響力為最大，整個模式之解釋力為48.8%。

表8： 台灣地區企業經營環境、企業文化、管理風格及經營策略
與經營績效迴歸結果分析

自變數 X	依變數 Y	無形績效	生產力	獲利力	成長力
經濟動態性					
投資優越性					
法令限制程度					
同業競爭情形			0.105*	0.114*	0.098*
進入障礙					
市場變化速度					-0.105*
替代品威脅					
行銷優勢				0.172**	0.306****
生產優勢	0.130***		0.472****	0.367****	0.175**
研發優勢				-0.132*	
團隊精神					-0.214***
卓越創新			-0.154**		
社會責任					
風險趨避					
績效導向					
員工導向					
正向激勵					
負向激勵					
溝通良窳	0.163***				
製程效率策略	0.152**				0.131*
行銷差異化策略					-0.181***
低價策略	-0.086*				
產品差異化策略	0.123**				
研發策略					
行銷策略					
生產策略	0.234****		0.313****		0.188**
人事策略				0.232***	0.251***
財務策略			0.193***		
R ²	0.648		0.558	0.342	0.532
F 值	40.992		33.842	10.509	19.088
P 值	0.000		0.000	0.000	0.000

註：1.棄卻水準為P<0.1

2.* 表示顯著水準達P<0.1 ** 表示顯著水準達P<0.05

表示顯著水準達P<0.01 *表示顯著水準達P=0.0001

表9： 大陸地區企業經營環境、企業文化、管理風格及經營策略
與經營績效迴歸結果分析

自變數 X	依變數 Y	無形績效	生產力	獲利力	成長力
經濟動態性				0.332***	
投資優越性					
法令限制程度		-0.161**	-0.184***	-0.165**	
同業競爭情形			-0.133**		
進入障礙				0.254***	
市場變化速度					0.145*
替代品威脅					
行銷優勢		0.494****	0.303***	0.574****	0.341***
生產優勢		0.222***	0.479***		
研發優勢		-0.249***			0.267***
團隊精神					
卓越創新					
社會責任					
風險趨避					
績效導向					
員工導向		0.226***			
正向激勵			0.192**		
負向激勵					
溝通良窳					
製程效率策略					
行銷差異化策略					
低價策略				0.248***	0.247***
產品差異化策略					
研發策略					
行銷策略			-0.177**		
生產策略					
人事策略			0.191***		
財務策略		0.372****			
R ²		0.649	0.731	0.517	0.488
F 值		29.130	29.571	16.698	19.276
P 值		0.000	0.000	0.000	0.000

註： 1.棄卻水準為P<0.1

2.* 表示顯著水準達P<0.1 ** 表示顯著水準達P<0.05

表示顯著水準達P<0.01 *表示顯著水準達P=0.0001

伍、結論與建議

本研究針對台灣之台美日企業及大陸之台美日企業進行經營環境、企業文化、管理風格、競爭優勢、經營策略及經營績效等六大構面之比較研究。共計發出問卷 1800 份，本研究首先將研究假設之驗證彙總於表 10。

表10 本研究之假設及驗證

研究假設	驗證結果
假設1：台灣及大陸地區之總體經營環境無顯著差異。	部份棄卻，「經濟動態性」、「法令限制」上台灣較優異，但在「前景展望」上大陸較佳。
假設2：台灣的台美日企業在各構面因素上沒有顯著差異。	部份棄卻，在「企業文化」、「管理風格」、「經營策略」上均有差異，但「經營績效」無顯著差異。
假設3：大陸的台美日企業在各構面因素上沒有顯著差異。	可棄卻，在「企業文化」、「管理風格」、「經營策略」、「經營績效」上均有差異。
假設4：經營環境、企業文化、管理風格對於競爭策略無顯著影響。	部份棄卻，台灣部份之經營環境並無顯著差異，大陸部份之管理風格無顯著差異。
假設5：經營環境、企業文化、管理風格、經營策略對經營績效無顯著影響。	部份棄卻，台灣部份之經營環境並無顯著差異，大陸部份之管理風格無顯著差異。

研究結果顯示：.在經濟動態性因素上，台灣和大陸兩地存在著相當明顯之差異；大陸地區經濟環境之穩定性不如台灣地區；在投資優越性因素上，台灣與大陸兩地並無顯著差異，也就是說，兩地政府所提供的投資環境大致上相同；在法令限制程度因素上，台灣及大陸兩地存有顯著之差異；大陸地區對進出口管制程度及外匯管制程度都明顯較台灣為高。

在台灣之台美日企業在各構面因素差異上，研究結果顯示：1.在企業文化方面，結果顯示台資企業較美資企業重視團隊精神，美資企業則是三者中最具有冒險犯難精神之企業。2.在管理風格方面，顯示台資企業較美資企業注重員工導向式之領導。3.在經營策略方面上，日資企業較美資企業重視製程效率策略，而日資企業為三者中最不重視行銷差異化之企業；美資企業是三者中最不

重視生產、人事及財務策略之企業。4.在經營績效構面上，台、美、日企業無顯著之差異存在，顯示台、美、日企業在台灣的经营績效並無特出之處。

而大陸的台美日企業在各構面因素差異上，研究結果顯示：1.在企業文化方面，台、美資企業間與美、日資企業間在團隊精神及風險趨避因素上有顯著差異，美資企業為三者中最不具團隊精神，但極具冒險犯難精神之企業。2.在管理風格方面上，美資企業屬三者中最不重視生產績效、也不重視關懷員工此種「無為式」領導風格之企業。3.在經營策略方面上，美資企業是三者中最不重視產品差異化策略之企業，也最不重視研發、生產、財務策略，同時日資企業較美資企業重視人事策略。4.在經營績效構面上，台、日資企業間與美、日資企業間在生產力因素上存有顯著差異，顯示日資企業在生產力上之表現較台、美資企業為佳。

在各構面與策略之互動方面，研究結果顯示：在台灣台美日企業部份，企業採「製程效率策略」時以「生產優勢」因素影響力最大，採「產品差異化策略」時以「研發優勢」因素之解釋力為最大。企業採「低價策略」時以「負向激勵」因素的解釋力最大。在大陸台美日企業部份，採「製程效率策略」時以「生產優勢」影響力為最大，採「產品差異化策略」時以「員工導向」因素的解釋力為最大。市場變化速度愈慢，對企業採低價策略有正面的影響，採「行銷差異化策略」時以「行銷優勢」之解釋力為最大。

最後加入績效構面時，研究結果顯示：台灣台美日企業部份，對生產力績效以「生產優勢」因素的影響力為最大，對於企業「成長力」表現以「行銷優勢」因素之解釋力為最大；在大陸台美日企業部份，「無形績效」以「行銷優勢」因素之影響力為最大，「生產力」績效因素以「生產優勢」之影響力為最大。對獲利力以「行銷優勢」之影響力為最大，對「成長力」以「研發優勢」之影響力為最大。

本研究最後將本研究與過去研究之比較整理於表11。

表11 本研究與過去研究之比較

研究者	主要研究結論
Negandhi and Parasad(1971) Negandhi(1986)	美日籍企業持短期之經營態度；日籍企業強調組織發展目標，專業化程度高；美籍企業偏重財務報表，正式化程度較高。
林彩梅(1986)、(1991)	日本企業採年資、終身雇用，重視參與性與忠誠度，屬於「協議式」領導型態；美國企業重個人主義及合理主義，屬於「獨裁式」領導型態；台灣企業一方面保留家族觀念，另一方面注重美式之科學管理，屬於「家長式」領導型態。
Yeh(1986)、(1989)	美式企業正式化程度較台、日企業高，美、日企業之專業化程度高於台灣企業，美式企業之授權程度高於台、日企業；美、日企業管理風格代表兩個極端，台資企業為美、日混合體。
Wu(1991)、吳萬益(1993)	美籍子公司重視財務目標，採市場發展之策略；日籍子公司重視組織目標，採產品創新之策略；臺灣公司重視成長目標，採製程創新之策略。
本研究	整合上述研究多個構面，並比較台灣、大陸兩地之台美日企業，結果顯示台灣及大陸在「經濟動態」、「法令限制」等經營環境顯著不同；就台灣地區在台資企業團隊精神佳，美資企業具有冒險犯難精神，日資企業極注重製程效率策略，但台美日企業的經營績效沒有顯著的差別；大陸地區在台資企業具「中庸型」的領導風格，美資企業具有低風險規避傾向的領導風格，日資企業具「理想型」領導風格、重視製程效率策略、生產力高；在台灣及大陸地區之台美日企業的經營績效和產業環境、競爭優勢、企業文化、管理風格、經營策略之間有顯著的相關。

本研究由於範圍跨及海峽兩岸、廠商數目眾多且資訊蒐集不易，因此雖力求嚴謹、完整，但仍有需檢討改進之處，本研究對於後續研究者之建議如下：

- (一) 在經營績效之衡量上，主觀資料可能僅反映出經營者之「經營滿意度」，與客觀之實際資料並不完全相同，過去研究此兩種方法均有採用；本研究在績效之衡量上，宥於台商赴大陸投資之客觀財務報表難以取得，故採取主觀衡量之方式，雖然有學者實證主觀與客觀績效間有強烈正相關，此部份仍待後續研究加以驗證。
- (二) 本研究因涵蓋所有製造業而變異可能過多，未來可針對某一產業做更詳細之研究，且實證之構面較多，為初步之一般性實證資料 (generalizability empirical data)，缺乏較深入之探討，後續研究可基於本研究之架構，加入個案之探討或深層訪談，深入探討實務界所面臨之問題。
- (三) 研究對象可設定為同時在台灣及大陸皆有設廠之台、美、日企業，如此在各變項之比較上，將可更精確衡量企業於兩地之營運狀況是否有顯著差異。
- (四) 本研究係以製造業為研究對象，未來更可將服務業納入研究主題，以比較製造業及服務業在企業營運各方面是否有所不同。
- (五) 由於大陸外資廠商名錄的資料不夠完整，其正確性亦不高，因此將導致樣本廠商資訊的蒐集不易，間接造成抽樣上之偏差。因此建議後續研究者若能與相關單位合作(如海基會、產業公會等)共同推動研究之進行，則樣本之選取及問卷回收將能更順利，研究結果亦可更趨於公正、客觀。
- (六) 跨國性研究由於問卷取得不易，因此若能將研究主題縮小，使問卷題目數減少，並配合寄贈研究結果及紀念品之回饋措施，將可大幅提高問卷回收率。另外，若能到研究標的國實地發放問卷、參觀及訪問廠商，對於研究之進行與對研究內容之闡釋將更有助益。

參考文獻

1. 中華徵信所，台灣地區經理人名錄，1993/1994年版。
2. 今日文化出版社，在華日本企業總覽，1993年版。
3. 吳萬益，中美日企業競爭優勢與經營策略之比較研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，頁36，1993年。
4. 吳萬益，中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，頁89-90，1994年。
5. 京華出版社，中國三資企業博覽，1993年版。
6. 兩岸經濟統計月報，行政院大陸委員會編印，29期，57頁，1995年。
7. 林建煌、司徒達賢、黃俊英，策略型態，策略態勢，組織作為與績效關係之研究：策略，政治大學企研所博士論文，1990年。
8. 林彩梅，多國籍企業論，五南圖書出版公司，台北，頁574-585，1991年。
9. 林彩梅，美日多國籍企業，五南出版社，1986年。
10. 中國引進報，21世紀中國將成為世界經際第四支柱—“華人經濟區”異軍突起，美日德三強面臨挑戰，4月30日，1994年。
11. 張重昭，產業環境技術特性經營策略之研究，政治大學企研所博士論文，1985年。
12. 華宇月刊社，在台美商名錄，1994年。
13. 蘇文彬，“環境變動衝擊下企業因應措施之研究，成功大學工研所博士論文，1988年。
14. Aaker, D. A., Strategic Market Management, John Wiley & Sons, New York, 3ed, 1992.
15. Blake, R. R. and J. S. Mouton, The Management Grid, Houston, Texas: Gulf Publishing Company. 1964.
16. Burns, T. and G.M. Stalker, The Management of Innovation, Tavistock Institute, London, 1961.
17. Churchill, Marketing Research : Methodological Foundations, 5th ed. , Chicago: The Dryden Press. 1991.

18. Dess, G. G., Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry, Strategic Management Journal, 8, 1987: 259-277.
19. -----, and R. B. Robinson, Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," Strategic Management Journal, 15, 1984:265-273.
20. Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, N. Y. : McGraw-Hill. 1967.
21. Gagliardi, P., The Creation and Change of Organizational Culture : A Conceptual Framework, Organization Studies, 7(2), 1986: 124-127.
22. Ghoshal, Sumantra and N. Nohria , Internal Differentiation Within Multinational Corporations, Strategic Management Journal, 10, 1989: 323-337.
23. Gupta, A. K., and V. Govindarajan, " Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," Academy of Management Journal, 27(1), 1984:25-41.
24. Kagono, Tadao, Ikujiro Nonaka, Kiyonori Sakakibara, and Akihiro Okumura , Strategic VS Evolutionary Management: A U.S.-Japanese Comparison of Strategy and Organization, 2nd ed., N.Y.: Elsevier Science Publishing Co. 1989.
25. Kotabe, M. and D. F. Duhan, The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry, Journal of Marketing , 55 ,1991: 26-41.
26. -----, M and G.S. Omura , Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals : A Comparison, Journal of International Business Studies, 20,1989 : 113-130.
27. Lin, Yeh-Yun, Implications of Management Philosophy, Organizational Climate, and Managers' Learning for Human Resource Development: A Comparative Study of American, Japanese, and Taiwanese Forms in Taiwan, Ph. D. dissertation, University of Austin, , 1991.
28. McDaniel, Stephen W. and James W. Kolari , Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, Journal of Marketing, Oct. 51, 1987: 19-30.
29. Miles, R. E. and C. C. Snow , Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill Book Co. 1978.
30. Miller, D. , "The Structure and Environmental Correlations of Business Strategy," Strategic Management Journal, 8, 1987: 55-77.

31. Negandhi, A. R. and S. B. Prasad, Comparative management, New York: Appleton-Century-Crofts. 1971.
32. -----, and M. Welge, Beyond Theory Z: Global Rationalization Strategies of American, German, and Japanese Multinational Companies, Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc. 1984.
33. -----, International Management, Boston : Allyn & Bacon. 1986.
34. Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985.
35. Safford, G. S., Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture. Academy of Management Review, 11,4,1988: 546-547.
36. Walker, Orville C. Jr., and Robert W. Ruekert , Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, 51, July 1987: 15-33.
37. Wu, Wann-Yih, Competitive Strategies for Subsidiaries of Multinational Companies: A Comparative Study of American, Japanese, European, and Taiwanese Firms in Taiwan, Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, 1991.
38. Yeh, Ruy-Song , Values and Intraorganizational Influence : A Comparative Study of Taiwanese, Japanese and American Firms in Taiwan, Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University, 1986.
39. -----, An Exploration of Formalization and Specialization of American and
40. Japanese Subsidiaries and Local Firms in Taiwan, Proceeding of the 2nd International Conference on Comparative Management, National Sun Yet-Sen University, Kaohsiung, Taiwan, 1989.
40. Zahra, S. A, "New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables," Entrepreneurship Theory and Practice, 18, 1993:47-69.

A Study of Management Environments and Competitive Strategies for Taiwanese, American and Japanese Firms in Taiwan and Mainland

*Wann-Yih Wu * Jyh-Jeng Wu***

Abstract

Since the permission of indirect investment on Mainland China, many companies in Taiwan have entered into Mainland markets with very fast pace. These companies, facing upon employees living in a communist environment, with a common perception of "Chi-ta-kao-fan(吃大鍋飯)", have to identify their own specific management skills and survival strategies.

Through a series of field survey and questionnaire survey among Taiwanese, American, and Japanese firms, this study concludes the following results:

1. For those manufacturing firms in Taiwan, Taiwanese enterprises tend to emphasize teamwork and team spirits. American firms tend to have higher risk taking leadership behaviors. Japanese firms tend to emphasize manufacturing efficiency strategies. However, these three kinds of firms do not show significant differences on management performances.
2. For those manufacturing firms in Mainland China, Taiwanese firms tend to adopt moderate(中庸) leadership behaviors. American firms tend to have higher risk taking leadership behaviors, Japanese firms tend to emphasize manufacturing efficiency strategies and have higher productivity.
3. For Taiwanese, American, and Japanese firms operating in both Taiwan and Mainland China, their selection of competitive strategies tend to be highly related to industrial environments, competitive advantages, corporate culture and management styles. The firm's management performances also tend to be highly related to industrial environment, competitive advantages, corporate culture, management styles, and competitive strategies.

Key Words : Management Environment, Competitive Advantage, Corporate Culture, Competitive Strategy, Management Performance

* Professor of Department of Business Administration, National Cheng Kung University.

** Doctoral Student of Department of Business Administration, National Cheng Kung University.