

國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班
碩士學位論文

臺灣運動用品製造業投資
中國大陸之進入模式研究

THE STUDY ON ENTRY MODE OF TAIWAN SPORTING
GOODS INDUSTRY IN MAINLAND CHINA



研究生：方怡淳 撰

指導教授：林房儷 教授

中華民國九十六年七月

論文名稱：臺灣運動用品製造業投資中國大陸之進入模式研究

總頁數：151 頁

院校所組別：國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

畢業時間及提要別：九十五學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：方怡淳

指導教授：林房儻

中文摘要

本研究主要目的為了解臺灣運動用品製造業投資中國大陸之進入模式，以期提供產、學界了解本產業業者投資中國的進入模式與概況。研究方法採問卷調查及深度訪談法，研究對象係針對進入中國投資之運動用品製造業者進行研究，以問卷為工具，寄出 213 份問卷，回收 103 份，其中有效問卷為 40 份。統計方法為描述統計、卡方檢定、多變量變異數分析，經由 SPSS Ver.12.0 for Windows 套裝軟體進行分析。研究發現主要為：1. 業者進入以獨資型態為主。2. 主要以降低生產成本和大陸內銷市場為主、其他因素包含技術、管理知識、資金為主、勞力密集、技術創新快速、政治風險及投資優惠條件等。

關鍵字：運動用品製造業、進入模式

Title of Thesis: The Study on Entry Mode of Taiwan Sporting Goods Industry in Mainland China

Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management

Graduate date: July, 2007

Degree Conferred: M.P.E

Name of student: Yi-Chuen Fang

Advisor: Fang-Tsan Lin

Abstract

This study aimed to analyze and provide a profile of the entry modes for Taiwan sporting goods manufacture investing in China market. The research methods were questionnaire survey and in-depth interview techniques. The population for sampling was the sporting goods manufacturers who had entered the market in China. The valid responses were 40 copies out of 103 copies that had been sent back from the total mailing number of 203. The statistic methods were descriptive statistics, Chi-square test, and MANOVA via the software package of SPSS 12.0 for Windows. This study found that : (1) The primary entry mode was unique to proprietorship. (2) Cost judgment and potential domestic market were the main factors while considering for investing in China market. The others factors include the management technology, capital, labor-intensive, the rapid revolution in skills, political risks and investing preferential terms.

Keywords: sporting goods industry, entry mode

謝 辭

經過碩士班兩年充實的學習，在此時將隨論文的完成而劃下句點，在這段期間需要感謝很多人的支持與協助。首先感謝我的家人，因為有你們作為我最大的後盾，所以我才能心無旁貸地專注於學業上；再來是感謝我的指導教授，兩年來悉心的指導，讓我學習到獨立研究的能力，並時常給予論文上諸多寶貴建議等，使我受惠良多；感謝我的口試委員，高俊雄教授及詹德基教授在論文邏輯推演及細節上的提醒與指教，讓我的論文品質更臻完善；以及擔任本研究深度訪談的四位專家陳副理、郭經理、楊董事長及景總經理，真的很感謝你們願意在百忙之中接受訪談，讓本研究得以更貼近實務狀況，同時也給我個人思想上很多的啟發。

同時，感謝林文郎主任及黃彥翔老師時時關心我的學業及生活，讓我在學習的路途上備感溫暖；最後是感謝我的同學家欣、巧穎、筱筑、忠傑等，及同門的意頻、艾穎專員，對我的關心與照顧，彼此在學習的路上互相勉勵，一起經歷很多風雨；還有已經在工作的小蘋及舒妮，在忙碌之餘還幫我牽線製造訪談的機會；也謝謝靜宜姐和蔡姐，經常幫忙解決關於學業方面的疑惑，對我的關心和照顧。

雖然有人說做研究這條路是孤單的，但因為有這些貴人們的幫助與扶持，使我不會旁徨無助，也不覺得寂寞，細細品嚐碩士班研究的過程，會發現一切的努力都是值得的。再次感謝曾經幫助我的所有人，若不是你們，我就不可能順利完成學業，在此由衷地感謝！

謹以此論獻給所有關心我的人！！

方怡淳 謹致

2007年7月

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iv
謝辭	iii
目 錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	ix

第一章 緒 論

第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題	3
第四節 論文架構	4

第二章 文 獻 探 討

第一節 運動產業相關理論之研究	5
第二節 對外投資相關理論之研究	10
第三節 進入模式相關理論之研究	15
第四節 臺灣運動用品產業現況分析	27
第五節 中國運動用品產業現況分析	36
第六節 兩岸經貿發展現況	43

第三章 研究方法與設計

第一節 研究流程與架構	50
第二節 研究範圍與對象	52
第三節 研究假設	53
第四節 研究工具	55
第五節 研究變數及操作性定義	58

第六節	資料分析方法	60
第七節	研究限制	63
第四章 研究結果與討論		
第一節	正式量表之信、效度檢定	64
第二節	樣本特性與各研究變項之描述性統計分析	66
第三節	樣本背景變項與進入模式之比較分析	72
第四節	進入模式對投資前置因素之比較分析	86
第五節	相關分析	94
第六節	訪談結果	96
第七節	討論	99
第五章 結論與建議		
第一節	結論	111
第二節	建議	113
參考文獻		
一、	中文部分	117
二、	英文部分	124
附錄		
附錄一	研究問卷同意使用回函	127
附錄二	研究問卷評鑑表	128
附錄三	研究問卷	129
附錄四	對台商之訪談大綱	133
附錄五	對中國當地業者之訪談大綱	137
附錄六	訪談紀要	139

表目錄

表 2-2-1	對外投資理論一覽表	11
表 2-3-1	依市場進入者控制程度區分進入模式	16
表 2-3-2	國際企業進入模式	17
表 2-3-3	Root、Anderson etc.及 Hill etc.學者對各種進入模式分類之比較表	18
表 2-6-1	兩岸經貿交流重大事件表	45
表 2-6-2	台商早期與目前在中國大陸經營差異變化表	48
表 3-4-1	審閱量表之專家學者名單	56
表 3-4-2	業界專家訪談名單	57
表 4-1-1	投資前置因素問卷信度考驗表	64
表 4-2-1	問卷題項分組一覽表	67
表 4-2-2	樣本背景變項摘要表	68
表 4-2-3	投資前置因素之比較	71
表 4-3-1	不同製造業類別與資金投入程度交叉分析	73
表 4-3-2	不同製造業類別與經營權參與程度交叉分析	73
表 4-3-3	不同製造業類別與決策自主權程度交叉分析	74
表 4-3-4	不同進入期間與資金投入程度交叉分析	75
表 4-3-5	不同進入期間與經營權參與程度交叉分析	75
表 4-3-6	不同進入期間與決策自主權程度交叉分析	76
表 4-3-7	不同地點與資金投入程度交叉分析	76
表 4-3-8	不同地點與經營權參與程度交叉分析	77
表 4-3-9	不同地點與決策自主權程度交叉分析	77
表 4-3-10	不同資本額與資金投入程度交叉分析	78
表 4-3-11	不同資本額與經營權參與程度交叉分析	79
表 4-3-12	不同資本額與決策自主權程度交叉分析	79

表 4-3-13	不同投資額與經營權參與程度交叉分析	80
表 4-3-14	不同投資額與決策自主權程度交叉分析	81
表 4-3-15	不同製造業類別與整體營運滿意程度交叉分	82
表 4-3-16	不同進入期間與整體營運滿意程度交叉分析	82
表 4-3-17	不同地點與整體營運滿意程度交叉分析	83
表 4-3-18	不同資本額與整體營運滿意程度交叉分析	83
表 4-3-19	不同投資額與整體營運滿意程度交叉分析	84
表 4-3-20	樣本背景變項對進入模式之研究假設結果一覽 表	85
表 4-4-1	資金直接投入程度在投資動機之多變量變異數 分析摘要表	86
表 4-4-2	資金直接投入程度在投資動機之單變量變異數 分析摘要表	87
表 4-4-3	資金直接投入程度 * 跟隨事後比較表	87
表 4-4-4	經營權參與程度在投資動機之多變量變異數分 析摘要表	88
表 4-4-5	經營權參與程度在投資動機之單變量變異數分 析摘要表	88
表 4-4-6	經營權參與程度 * 投資動機成對比較表	88
表 4-4-7	決策自主權程度在投資動機之多變量變異數分 析摘要表	89
表 4-4-8	決策自主權程度在投資動機之單變量變異數分 析摘要表	89
表 4-4-9	經營權參與程度 * 投資動機成對比較表	89
表 4-4-10	資金直接投入程度在企業專屬優勢之多變量變 異數分析摘要表	90

表 4-4-11	資金直接投入程度在投資動機之單變量變異數 分析摘要表	90
表 4-4-12	資金直接投入程度*技術、管理知識事後比較 表	90
表 4-4-13	經營權參與程度與決策自主權在企業專屬優勢 之多變量變異數分析摘要表	91
表 4-4-14	進入模式在產業特性之多變量變異數分析摘要 表	91
表 4-4-15	進入模式在地主國特性之多變量變異數分析摘 要表	92
表 4-4-16	進入模式對投資前置因素之研究假設結果一覽 表	93
表 4-5-1	母公司資本額與資金直接投入程度之相關	94
表 4-5-2	投資金額與決策自主權程度之相關	94
表 4-7-1	樣本類別回收與實際廠商分配百分比相較	99
表 4-7-2	問卷與訪談結果在投資前置因素方面之比較	109
表 4-7-3	本研究與郭建廷（2002）研究之結果比較	110

圖目錄

圖 1-4-1 論文架構圖	4
圖 2-3-1 國際進入模式總分類	19
圖 2-3-2 海外市場進入模式	20
圖 2-3-3 台商中國大陸投資當地化趨勢	23
圖 2-4-1 價值創造，延伸價值鏈	28
圖 2-4-2 臺灣產業未來發展願景	29
圖 2-4-3 創造微笑臺灣之產業發展願景	30
圖 2-5-1 中國運動產業與其經濟發展比較	38
圖 3-1-1 研究流程圖	50
圖 3-1-2 研究架構	51
圖 3-2-1 依產業結構分類之運動產業模型	52
圖 3-6-1 本研究資料分析圖	62

第一章 緒論

本章節共分四節呈現，第一節為研究背景與動機，論述目前臺灣與中國之經貿發展概述和運動產業之連帶發展關係，遂引發本研究之動機。第二節為研究目的，了解臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式，即為本研究欲達成之目的。第三節為研究問題，影響台商進入中國之情形即為本研究之問題。第四節為本研究之章節架構。

第一節 研究背景與動機

鮑明曉（2002）指出體育市場是國民經濟市場體系的有機組成部分。考察體育市場的投資機會不能就體育市場論體育市場，而必須把它放在宏觀經濟背景中來分析。在經濟全球化的背景下，產業發展有四大趨勢：產業發展科技化，重視國際環保規範，區域整合日趨深化，以及全球貿易與投資自由化（朱延智，2003）。大型企業紛紛朝全球企業（Global Business）發展，著眼於全球市場，希望在不同的生產階段上選擇最適合的生產地點以降低生產成本，並選擇最適當的行銷、財務策略，以獲取最大的全球利潤（吳景勝，2001）。

隨全球化之發展趨勢中國大陸挾以眾多優勢成為國際企業爭相前往之地，並為全球化佈局下的重要據點，從吸收外商直接投資即可證明，在二十世紀的80年代年均僅20億美元，到90年代年均增加到328億美元，2002年時中國居全球吸收外商直接投資第一位，達到527億美元（劉世錦、楊建龍，2005）。此情勢下中國對臺灣的重要性，由累計2006

年 1 至 11 月，我國對中國貿易總額為 804.03 億美元，占同期對外貿易總額比重為 20.6%，貿易出超額為 350.79 億美元可得知（臺灣銀行經濟研究室，2007）。

而臺灣與中國大陸政治經貿向來關係密不可分，臺灣製造類業及電子類業等多數廠商紛紛西進設廠或成立分公司以各種形式投資行之有年。范惟翔（2005）指出台商在海外經營的形態，關注的市場競爭可分為代工廠、品牌廠與零件廠三種，此三種市場競爭能力皆不同，例如代工廠重視全球化生產及供貨能力（全球運籌）。品牌廠重視以大量生產培養高價位商品的開發及行銷能力（以量養價）。零件及材料廠重視接近客戶，提供一次購足的服務。

運動用品屬於消費性產業，其產銷易受市場潮流趨勢影響。伴隨國際情勢轉變、中國自身發展及臺灣總體經濟環境等影響，對於以外銷為導向的運動用品業也因應趨勢不斷變化，相關業者對於西進發展趨之若鶩。我國運動用品製造業技術達世界級水準，並為多項國際知名運動品牌之代工廠商紛紛至大陸投資設廠，舉例如：為亞洲第一、世界第五大的國際專業運動器材集團公司—喬山健康科技股份有限公司；臺灣三大自行車組車廠巨大機械、美利達工業、愛地雅工業；為全球運動鞋代工龍頭的寶成鞋業，於 2005 年製鞋雙數約達四千二百萬雙，其中有 95% 為運動知名品牌 NIKE 代工等，各領域之製造業者均西進設廠經營。

根據研究背景發現臺灣整體產業與中國經貿互動密切，運動產業也不乏到中國投資者。在臺灣隨著經濟結構之改變，初級產業以資源導向之海外投資，逐漸移轉以生產、行銷導向之製造業和以資訊、技術、服務為重心的服務業海外

投資（吳青松，2002）。而運動產業可依產業結構分為服務業與製造業，其中囊括業別之多，當中廠商對於進入中國的模式是否有所差異，遂引起本研究之動機，欲研究臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式。

第二節 研究目的

本研究即分別研究兩岸運動用品產業發展現況，調查運動用品製造業者投資中國之進入模式選擇，以期本研究提供業者與學界全面性地了解臺灣運動用品製造業者投資中國的進入模式與概況。

據此，本研究目的有三項，即以條列式說明之：

- 一、研究兩岸運動用品產業發展現況。
- 二、了解臺灣運動用品業者投資中國之進入模式現況。
- 三、探討臺灣運動用品製造業者的進入模式對投資動機、企業專屬優勢、產業特性及地主國特性之影響。

第三節 研究問題

本研究發現運動產業領域同時涵蓋工業（製造業）與服務業，隨現今整體產業發展趨勢，臺灣業者至中國大陸投資從1980年代至今也已30餘年，此期間運動用品製造業者進入中國市場的情形，即為本研究欲探究之問題，如下：

- 一、臺灣運動用品製造業者進入中國投資情形為何？
- 二、臺灣運動用品製造業者投資中國之進入模式為何？
- 三、臺灣運動用品製造業者進入中國投資所考量之因素為何？

第四節 論文架構

以下謹以圖 1-4-1 呈現本研究論文之章節架構：

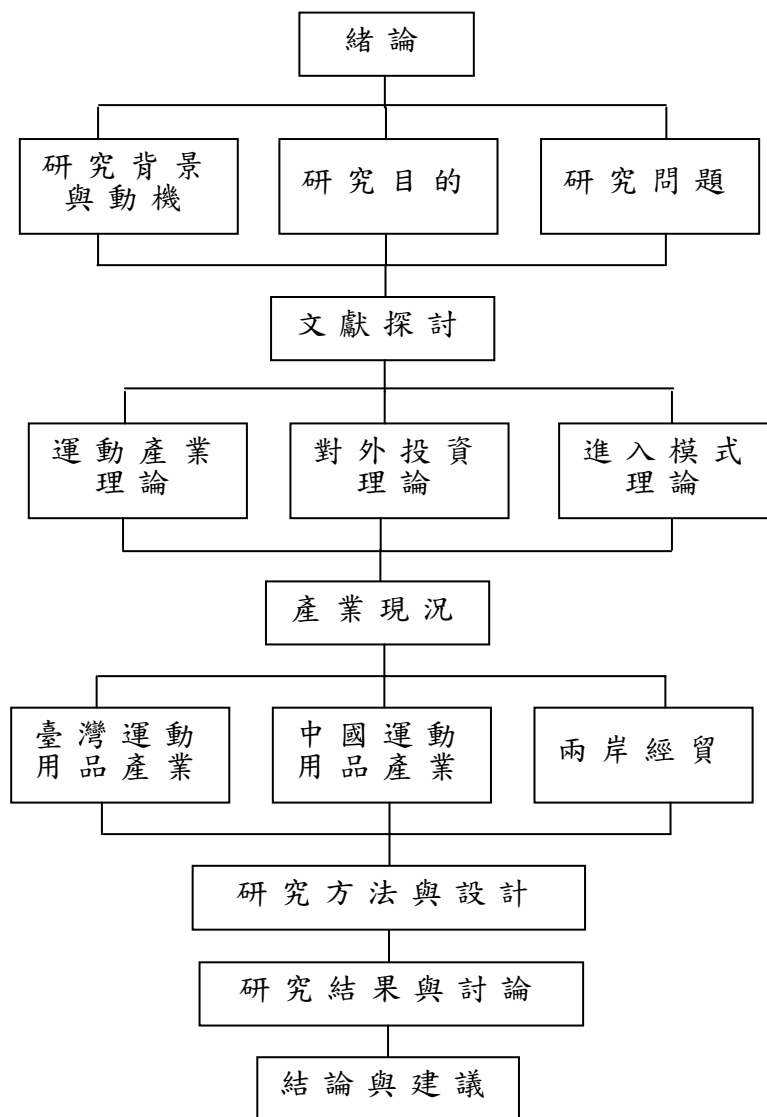


圖 1-4-1 論文架構圖

第二章 文獻探討

本章以兩部分，共分六節進行探討。第一部分為相關理論之研究：先了解運動產業相關理論之研究；第二節則為對外投資相關理論之研究；第三節為進入模式相關理論之研究。第二部分則著重於現況分析：第四節為臺灣運動用品產業現況分析；第五節為中國運動用品產業現況分析，第六節則為兩岸經貿發展現況。

第一節 運動產業相關理論之研究

一、產業定義

產業(Industry)係指生產、提供某產品或服務給消費者，以滿足其需求的企業單位(或稱廠商)之集合，而這些廠商彼此所生產或提供產品或服務可以相互替代。謝劍平(2003)認為由許多生產具有相關產品或服務的一群廠商所組成的群體，稱為產業。

有學者是由兩個效標(Criteria)來界定，即產品的相似性(Similarity of Products)和經濟活動的相似性(Similarity of Economic Activities)。若依前者來定義，所謂的產業即指提供相似的、完整的產品或服務的一群商行或公司所組成(Lipsey, Coutant & Ragan, 1999; Shim & Siegel, 1995)；若就經濟活動的相似性來定義，所謂產業係指一群相類似的經濟活動而言，即某一特定產業中的產品單位具有相同的生產程序，且使用相近的生產技術來生產該類產品。

二、運動產業定義與範疇

在論運動產業前，應先對此產業之分類範疇有所了解，而眾多學者對此定義略有不同，即以提出者之類型分四方面呈現，如下：

(一) 在國外學者方面

Comte and Stogel (1990) 將運動產業分類為休閒及參與運動、運動商品、廣告、合法性賭博營利、門票收入、食品與商品販賣部、轉播權利金(電視與廣播電臺)、企業贊助費用、高爾夫與滑雪場建築費用、保險、雜誌訂閱收入、授權產品版稅、贊助個人運動員金額、運動卡及飾品、運動書籍銷售、運動場館建築費用、美國奧會與單項協會費預算、青少年隊伍報名費、名人堂(黃煜、林房儂, 2000)。匹茲(Pitts)、費爾丁(Fielding)與米勒(Miller)(1994)指出運動產業是提供購買者運動、體適能、休閒及遊憩等相關商品如活動、產品、人員、地點或創意等的企業皆屬之；其分類為

1. 運動表現：競技運動(職業與業餘)、私人企業運動、公益性運動、會員制運動組織、非營利性運動組織、運動教育、體適能及運動公司。
2. 運動製造：外在產品(運動服裝、裝備)、運動表現製造產品(運動傷害防護、醫藥護理、運動設施)。
3. 運動促銷：計畫促銷的產品/活動、媒體、單一/多元賽會、團隊、個人、巡迴聯盟或者聯合贊助、個人/團隊/組織/非特定運動用途之代言。

在1996年Pitts和Stotlar曾為運動產業(Sport Industry)下定義：「運動產業是一個市場，它提供給消費者的產品包括運動、體適能、娛樂或休閒相關的活動、貨品、服務、人、

場地及觀念」(鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠等人, 2000)。也有學者將前述觀念加以引申, 所謂運動產業係以「運動行為」為前提而生產或提供某些產品或服務給消費者, 以滿足其需求的廠商集合, 而這些廠商所生產或提供之產品、服務彼此可以相互替代者。Meek (1997) 提出運動娛樂(職業運動比賽、運動旅遊、媒體)、運動產品(設備、器材、服裝)、運動支援組織(職業)或業餘組織。此外, 學者 Li, Hofacre, and Mahony (2001) 提出分類:

1. 運動行為生產部門: 包括職業運動/準職業運動團隊、大專/中學校際聯賽推動部門、都會/郡休閒部門、運動/體適能中心、個人項目職業運動員/運動傷害防護員/指導員/競速運動業主、其他賽會活動服務生產者;
2. 外圍支援部門共 6 類包括: 運動單項協會、運動用品製造/批發/零售業者、運動設施建築營造業者、運動傳播媒體、運動管理顧問行業、州/都會/郡運動委員會或管理局。

而日本通商產業省運動產業研究會將分類為運動用品販售業、製造業、運動專用設施業、情報關聯業及週邊設施業(池田勝、守能信次, 1999)。之後, 日本通商產業省政策局認為運動產業包含硬體與軟體, 因此分為運動服務業、體育用品製造業及運動場地業等三個範疇(王宗吉, 2001)。

(二) 在中國大陸學者方面

張發強(2000)指出體育產業是指為滿足人們日益增長的體育需求而使體育產品(包含物質、非物質形態)進入生產、流通、消費和服務的產業門類。鮑明曉(2000)從歷史

與發展觀點指出體育產業就是社會主義市場經濟體制下運行的體育事業，是體育事業由傳統的計畫經濟體制轉到社會主義市場經濟體制的稱謂。李明（2001）指出以體育為支撐點形成的基本產業，和圍繞著推廣體育的活動過程，推銷企業產品或企業服務或企業知名度而形成的體育相關產業。

（三）在國內學者方面

高俊雄（1997）提出分類為有形運動用品批發零售、運動資訊大眾傳播、運動設施服務、運動顧問服務、職業運動。黃煜及林房儼（2000）則將範疇分為四大類：

- 1.參與性運動產品：業餘運動組織、民間運動健身俱樂部、運動夏令營、公家單位主管運動事務的相關組織；
- 2.觀賞性運動商品：職業運動組織/運動員；
- 3.運動技術產品：運動場館、裝備、運動醫療人員/用品/執法人員；
- 4.運動贊助服務：企業投入資源促銷運動或者本身的產品/服務。

而咎家騏與劉榮聰（2000）將運動產業區隔成運動商品市場（實體產品）：運動服裝、運動鞋類、運動設備；及運動服務市場：包含 1.主要市場：參與者、觀賞者、志工；2.衍生市場：媒體、贊助與招待、運動附屬。學者林建元、楊忠和及周慧瑜（2004）將運動產業分類為運動用品批發及零售業、運動旅行業、運動及娛樂用品租賃業、運動休閒管理顧問業、運動休閒教育服務業、運動傳播媒體業、體育表演業、職業運動業、運動場館業、相關政府機關、其他運動休閒服務業。

林房僂等人（2004）提出運動休閒產業（Sport & Recreational Industry）係指可提供消費者參與或觀賞運動的機會及可提升運動技術的產品，或為可促進運動推展的支援性服務和可促進身心健康的身體性休閒活動之市場；其分類為服務性運動休閒商品、觀賞性運動休閒商品、實體性運動休閒商品、支援性運動休閒商品、大型運動賽會。周嫦娥與林洋導（2005）所提運動休閒服務業範圍為運動用品、器材批發業；運動用品、器材零售業；職業運動業；運動場館業；管理顧問業；運動及娛樂用品租賃業；運動傳播媒體業，以及其他運動服務業。

（四）在政府方面

行政院主計處第三局（2001）則以 N 類（文化、運動及休閒服務業）為主。其中：N847 運動服務業涵蓋：N8741 職業運動業、N8742 運動場館業、N8743 其他運動服務業；其餘的運動相關產業則散見於 A-M；O-P 類（林全，2001）。而行政院經濟部商業司 2004 年 8 月 2 日開始適用的公司行號營業項目代碼分類則以 J 類（文化、運動、休閒及其他服務業）為主，其中：J8 為運動服務業分為 J801 運動場館業、J802 運動訓練業、J803 職業運動業，其餘的運動相關產業則散見於 J7 休閒娛樂服務業。行政院經濟建設委員會（2004）則分觀光及運動休閒服務業、觀光服務業：提供觀光旅客旅遊、食宿服務與便利及提供舉辦各類型國際會議、展覽相關之旅遊服務。運動休閒服務業：運動用品批發零售業、體育表演業、競技及休閒體育場館業、運動訓練業、登山嚮導業、高爾夫球場業、運動傳播媒體業、運動管理顧問業等。

綜合上述各方專家學者之定義與分類範疇，可得知大陸所謂體育產業（Sport Industry）的概念，如同西方國家所謂的運動產業（Sport Industry）。同時也從理論發展中觀察出以下現象：1.運動產業所涵蓋的範圍逐漸納入休閒領域，可見運動與休閒未來發展關係將越密不可分、2.將運動服務業、運動賽會視為本產業中分類的一部分，可反映出臺灣服務業發展的重要性，並開始重視運動賽會所帶來有形與無形的各方效益。

第二節 對外投資相關理論之研究

私人投資按投資種類通常可分為兩大類，一為直接投資（Direct Investment），又稱股本投資（Equity Investment）；一為間接投資（Indirect Investment），又稱證券投資（Portfolio Investment），二者實際區別在於投資者有無營業上之控制權。海外直接投資（Foreign Direct Investment，FDI），即為某國居民從另一國獲取實質資產的方式，廠商將生產、行銷作業，由母國擴充至地主國，因此除了資本的投入外，還包括人力、生產技術、經營管理等企業功能要素的投入。簡言之，係指本國的個體或廠商將資本直接投資於國外事業並實際從事經營活動；而對外間接投資（Foreign Portfolio Investment）係指將資金投入外國資本市場，著眼於投資報酬的取得而非實際從事經營活動。

相較於對外間接投資僅指資金的流失，對外直接投資其目的在於參與國外企業之經營與管理，以取得企業之控制權，從而擴張國外之市場，取得原料與技術；非僅單純地將

資金轉移於國外，以獲取股利或利息，故對外直接投資對於投資母國（Source Country）所造成的影響一般較為人關切，因此本文就對外直接投資進行探討，而文中所提之對外投資，均指對外直接投資（徐小波、陳民強，1990；彭瑋珊，2000；吳青松，2002；陳碧玉，2005）。

一、對外直接投資理論

對外投資理論隨時代演變各家學者眾說紛紜，以下茲就相關理論分別予以介紹，並整理以表 2-2-1 呈現之。

表 2-2-1 對外投資理論一覽表

理論	重點
產品週期理論 (product cycle theory), Vernon (1966) 提出。	強調技術的創新與生產要素可以在國際間互相移動，當一個新產品在一個國家被開發後，開發該產品的多國籍企業可享有一段時期的利潤。但等到該產品逐漸邁向成熟期，大家都會生產，且生產成本要素因價格提升而變得昂貴時，多國籍企業便會考慮將該產品移往生產要素仍然較低廉的其他國家去生產（高希均、林祖嘉、李誠及周行一，2002）。
產業組織理論 (industry organization approach), Hymer (1976) 提出。	海外投資發生的原因在於市場結構的不完全而造成寡占，廠商和產業以其特有優勢，經由不完全競爭市場的控制來增加利潤，此項理論強調市場之不完全性與技術之不同性質；因此該理論也稱為「寡占理論」(theory of international oligopoly)。
內部化理論 (internalization theory), Buckley & Casson (1976) 提出。	將交易成本概念應用在內部化理論上。認為廠商所擁有的特定優勢，並不能給予廠商帶來任何利潤。唯有將這些優勢「內部化」於企業體中，才能獲取該項優勢的利益。企業海外直接投資的區位選擇，將考慮其在特定地區從事生產、採購、行銷或研發成本的高低。

表 2-2-1 (續)

<p>折衷理論 (eclectic theory), Dunning (1988) 提出。</p>	<p>提供一個「整合」的觀點，指廠商國際化的運作模式受到三群變數的影響，分別為廠商自有優勢 (Ownership-specific advantage)、區位特定優勢 (Location-specific advantages) 及內部化優勢 (Internalization Advantages)。</p> <p>企業須在下列三項條件都滿足的情況下，才會進行對外投資：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 廠商自有優勢即本身企業的優勢或國外企業所沒有的無形資產 (技術、管理知識等)，這些將使企業在一段時間內保持競爭優勢。 2. 內部化優勢即透過將企業優勢內部化以獲取更大利潤。 3. 區位特定優勢即利用海外資源、廉價勞力與原料等，來分析跨國企業國際生產行為，確定這些優勢與地主國的一些生產因素 (如天然資源等) 相結合後，會比在母國生產還來得有利，否則對外投資將會被母國出口取代。 <p>第 1、2 項可說明為何及如何進行國際生產，而第 3 則決定其生產區位之分佈。</p>
<p>產業網絡理論 (industrial network theory)</p>	<p>Johanson & Mattsson (1987) 提出此概念。產業系統是由一群從事製造、配銷，以及使用產品及服務廠商所組成。此系統為廠商間之關係網絡，也就是所謂的產業網絡。廠商的海外投資會牽動廠商的網絡關係，一家廠商進行對外投資，往往帶領其他上下游廠商一齊行動。因此廠商的海外投資不再是單獨的個體行動，而是牽一廠而動全網的行動。實證中發現產業系統內的廠商，會去建立、發展及維持與其他企業成員間持續的關係。經由產業網絡的建構和維繫，企業將可以群體的力量達成單一企業所無法達到的目標而獲得優勢的產業網絡 (Chen & Chen, 1998; Chen, Chen & Ku, 2004; Hoesel, 1999)。</p>

資料來源：本研究整理

二、對外投資之因素探討

經整理各家學者之對外投資理論研究後，可歸因引發對外投資時所應考量之因素，陳述如下列三點：

(一) 進入模式

企業在臺灣面臨生產成本不斷上漲之壓力下，將難以透過改變產品的產量或價格之方式提升獲利空間，臺灣廠商因而赴海外投資之情形越來越多。對於這些海外投資企業而言，所有權策略選擇是投資成功與否的重要關鍵，實務上直接投資形態可分為創立新事業 (greenfield)、購併 (merger & acquisition) 及合資經營 (joint venture) 等三種。

學者 Hennart (1988) 指出，當資源具有公共財性質，自己複製比向外購買昂貴時，不會另外創立新事業；又當所獲得的資源不可分割，會買下許多不必要的部份時，不會採取併購方式，此時企業會選擇合資方式。然而就合資的所有權結構而言，又可分為多數股權、對等股權或少數股權等方式的選擇 (高長、陳威如，1998)。因此進入模式可能是影響台商投資所有權進入策略的考量因素。

(二) 投資區位

台商大陸投資區位佈局與調整，主要考量成本、利潤、便利性與產業的群聚效應。楊永妙 (2005) 調查發現廠商最重視的區位要素為產業群聚及上下游供應鏈形成的「葡萄效應」。企業在大陸進行製造工廠的區位決策時，以產業群聚效應為首要考量，其次，依序為經營環境、政府效能、人力資源、物流支援系統及生活環境。此外，投資環境的良窳、政策的偏好與地方政府作為亦有關聯性。換言之，台商投資區

位的選擇與佈局，是一動態變遷與風險管理之考量，只要存在比較利益差距，一旦主客觀環境與條件變化，抑或分散風險管理之策略考量，皆可能促使台商投資區位佈局進行調整（陳德昇，2005）。

而中國經濟改革開放，中央把權力下放地方，各省份基於經濟利益的考量，彼此間處於競爭的關係，為求經濟發展各自招商，制訂重點方向，構築省份間的差異性，因此提供給外商企業的優惠待遇不同，可能是影響台商投資所有權進入策略的考量因素。

（三）投資工段與規模

運動用品製造業所涵蓋之行業別種類繁多且企業所屬工段（上中下游）也不一，因此其選擇進入中國投資工段之因素會依其屬性不同而有所分別。此外，廠商資源條件如投資規模大小（size）代表廠商可動用資源大小，直接影響其風險承受能力與進入模式選擇（戴國良，2004），所以兩者皆可能是影響台商進入策略的考量因素。

第三節 進入模式相關理論之研究

企業國際化為企業成長策略中重要的一環，對於四面環海、易飽和的臺灣市場而言，國際化成為企業成長的重要策略（陳碧玉，2005）。而國外學者 Root（1987）認為：「國際市場進入模式（Entry Mode）是廠商在國外所採行的一種機構性安排（institutional arrangement），以助於移轉其產品、技術人才、管理或其他資源」，劉惠民（2002）也指進入模式為企業為求將其營運活動與業務功能成功推展至海外的一種最適經營型態或機構性安排（institutional arrangement）。因此，進入模式對於欲進入國際市場的企業而言是相當重要的議題，Davidson（1980）指出此為企業對外投資時之首要考量，其他策略則以此為基礎而衍生。

一、進入模式之分類

學者對進入國際市場的策略類型有相當多探討，以

1. Anderson & Gatignon（1986）依「市場進入者的控制程度（The entrant's level of control）」，認為控制力大小左右獲利及風險高低，並成正向關係，其區分模式為（表 2-3-1）。

表 2-3-1 依市場進入者控制程度區分進入模式

進入模式	內容
高度控制模式（主要股權利益）	A. 獨資（wholly-owned subsidiary） B. 與多人合資之主要股權（dominant shareholder） C. 與少人合資之主要股權 D. 與只有一人合資之主要股權
中度控制模式（平衡股權利益）	A. 與多人合資之多數股權（plurality shareholder） B. 與少人合資之主要股權 C. 等量股權（equal partner:50/50） D. 契約合資（contractual joint venture） E. 契約管理（contractual management） F. 限制性排外（restrictive exclusive） G. 特許權契約即授權契約（franchising） H. 非排外限制式契約（restrictive exclusive） I. 排外式非限制契約（nonrestrictive nonexclusive）
低度控制模式（擴散股權利益）	A. 非排外非限制契約（nonexclusive nonrestrictive） B. 多人合資之少數股權（small shareholder） C. 少人合資之少數股權 D. 多單一人合資之少數股權

資料來源：Anderson, Erin & Hubert Gatignon(1986). “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis & Propositions”, Journal of international business Studies, Vol.17, p.1-26.

2. Root (1987) 就管理觀點區分為三種進入模式：茲就表格方式呈現如表 2-3-2。

表 2-3-2 國際企業進入模式

類型	可採行方式
出口模式 (Export Entry Modes)	A. 間接出口 (indirect exporting) B. 代理商/經銷商 (direct agent/distributor) C. 利用分支機構/子公司出口 (direct branch/subsidiary) D. 其他
契約合作 (Contractual Entry Modes)	A. 授權 (licensing) B. 特許權 (franchising) C. 技術合作 (technical agreements) D. 服務合約 (service contracts) E. 管理合約 (management contracts) F. 工程/整廠輸出 (construction/turnkey) G. 合約製造 (contract manufacture) H. 共同生產合作 (co-production agreements) I. 其他
投資模式 (investment Entry Modes)	A. 獨資:創新公司 (new establishment) B. 獨資:購併 (acquisition) C. 合資:新創或購併 (joint venture) D. 其他

資料來源：Root (1987) ,p.22-25.

3. Kim & Hwang (1992) 、Hill et al (1990) : 主張控制程度、資源承諾及風險等三構面，屬於「市場進入模式」策略之主要考量因素。根據全球策略整體環境之折衷架構來決定進入模式，並分為技術商標授權或特許 (licensing or franchising)、合資 (joint venture) 及獨資 (wolley-owned subsidiary) 此三種。

基本上，各學者各種進入模式分類之比較如表 2-3-3。

表 2-3-3 Root、Anderson etc.及 Hill etc.學者對各種進入模式分類之比較表

學者 分類 構面	Root			Anderson etc.			Hill etc.		
	出口式	契約式	投資式	主要股 權利益	平衡股 權利益	擴散股 權利益	契約式	合資	獨資
控制	低	中	高	高	中	低	低	中	高
風險	低	中	高	高	中	低	低	中	高
資源 承諾	低	中	高	高	中	低	低	中	高

資料來源：蔡登旭 (1990) 國際市場進入策略型態之研究—以本國企業進入 1992 年單位化歐市為例。輔仁大學管理研究所碩士論文，未出版，臺北。

4. 吳青松（2002）指出各類型之國際市場進入策略依經營權參與程度、資本投入多寡與決策自主權的不同而有很大的差異，以下即以圖 2-3-1 示之。

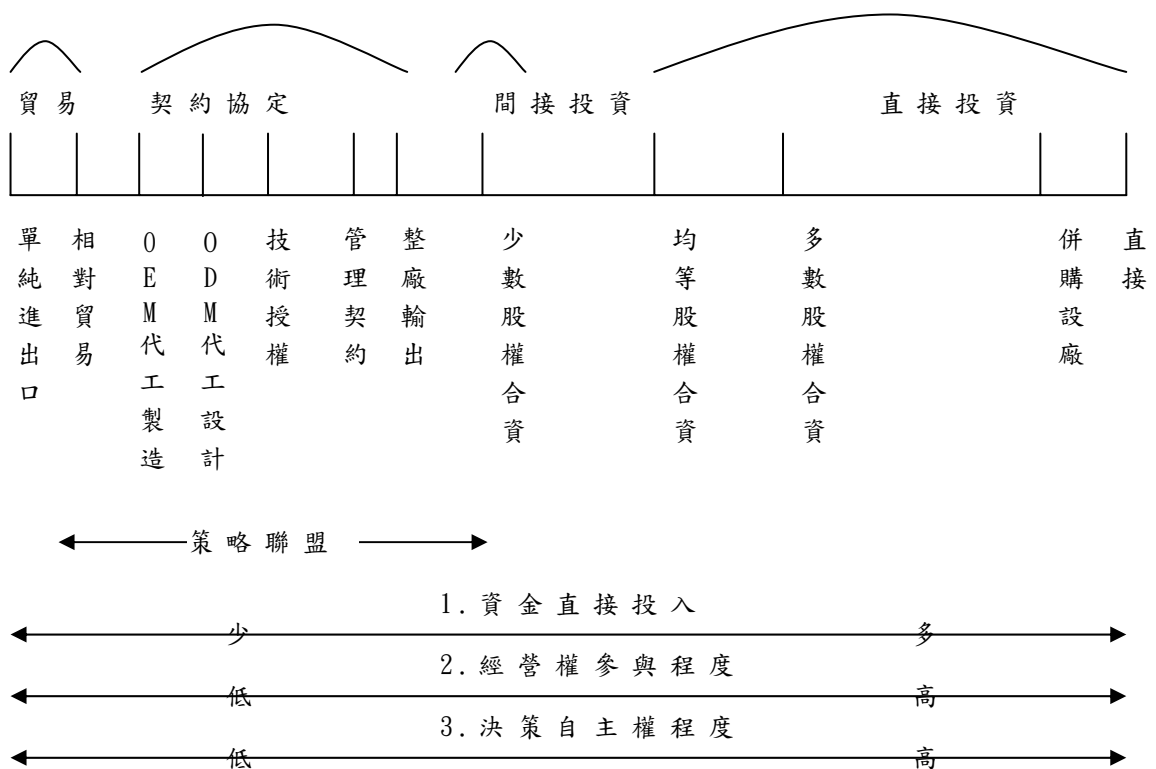


圖 2-3-1 國際進入模式總分類

資料來源：吳青松（2002）。國際企業管理—理論與實務，第 14 頁。

5.戴國良（2004）將海外市場進入模式整理以圖 2-3-2 示之。

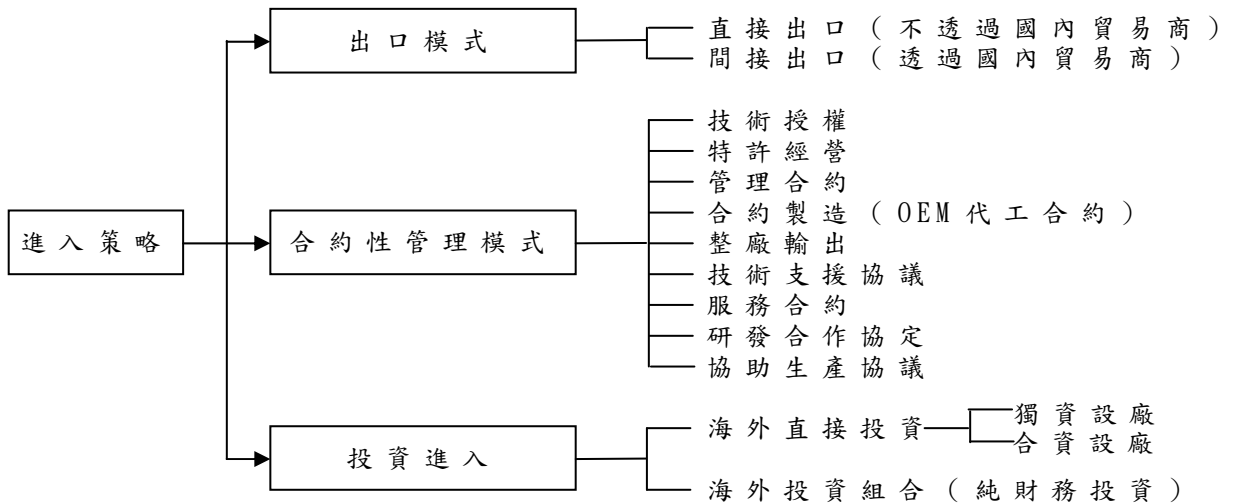


圖 2-3-2 海外市場進入模式

資料來源：戴國良（2004）國際行銷管理：台商進軍國際市場寶典，第 101 頁。

趙郁文（2000）歸納進入模式選擇因素分別為 1.廠商資源條件（規模大小、跨國營運經驗）、2.產業特性（產業成長性、全球產業集中程度、策略性的密集度、廣告密度）、3.地主國因素（國家風險、文化差異、產業政策）、4.事業本身特質（契約風險、投資規模）暨全球考量（全球策略的動機、全球綜效）等。在選擇上考量則依五種不同層次，競爭優勢之選擇、經營疆界之選擇、契約進入與股權投資之選擇、股權比例之選擇、購併或自力設廠之選擇（劉惠民，2002）。

二、台商進入中國大陸模式之探討

外商在大陸直接投資的形式主要有 1.合資經營（joint venture）為雙方集合資金，一般而言合資方式為大陸方面出

土地與廠房，臺方出機械與資金、2.合作經營（contractual venture）則是由一方出資金，另一方出人員、機械等負責生產、3.獨資經營（sole proprietorship）即完全由外資投資設廠，此三種外商直接投資企業形式，在大陸上簡稱為三資企業。依1968年聯合國工業發展組織所述，合營企業可分為兩種基本類型，即股權式合營企業與契約式合營企業。大陸將股權式合營企業稱為中外合資經營企業（簡稱為合資企業），把契約式合營企業稱作為中外合作經營企業（簡稱為合作企業）（高長、陳威如，1998；簡南山、王健安與嚴永森，1998）。

黃景輝（1990）指出，台商赴大陸投資的主要動機包括：1.利用當地廉價勞工、2.確保並開發大陸市場、3.避免匯率損失、4.利用當地廉價土地、5.開拓第三國市場，及6.利用地緣優勢，確保原料來源。據高長、陳威如（1998）研究指出投資動機、對當地文化熟悉程度、企業的技術密集度、及行銷管道之提供、主導購置機器設備等廠商專屬優勢，對大陸台商的所有權進入模式之選擇並無顯著的影響。

早期赴大陸投資項目以勞力密集產業為主，在加工出口形態佔多數，「臺灣接單、大陸加工、香港轉口、國外銷售」為主要營運方式，產品外銷比例高。而企業平均規模為中小型，投資計畫以中小型為多，計畫金額大多數每件在100萬美元以下，且建廠至投資生產營運期間短（范惟翔，2005）。而中小型企業之定義根據行政院核定頒行「中小企業輔導準則」以2005年5月定義為標準，製造業的實收資本額為新台幣8,000萬元以下，在人數部分經常僱用員工未滿200人者為中小企業（王素彎，2006）。

早期的投資事業多採合資經營型態，獨資經營者較少，

採合作經營者更少，原因可能與大陸政府的政策引導及廠商投資規避風險的策略考量有關。近年來台商採獨資經營形式者越來越多，而採合資經營者所佔比重則逐漸降低（高長、蔡依帆，2007）。從大陸 1979 年採行對外開放政策以來，1999 年外商直接投資方式的結構，顯示在合同金額方面，是以獨資方式占最大比例，合資經營方式次之。台商自 1980 年代中期後，赴海外投資金額急遽增加，至於中國大陸投資的規模則呈現顯著增加的趨勢。就投資產業結構來看，在大陸的投資主要為紡織成衣、化學製品、基本金屬、電子電機等產業（陳德昇，2005）。

根據 2004 中共年報可知台商到大陸投資基本情況為 1. 投資集中五項產業，依序為電子及電器產品製造業（佔 39%）、基本金屬及金屬製品製造業（9.4%）、化學品製造業（7.1%）、精密器械製造業（6.5%）及塑膠製品製造業（5.9%），合計佔年總投資額的 67.9%。2. 投資傾向由合資轉為獨資發展，以自主掌控企業經營權，1994 年受訪台商中獨資者佔 50.5%，至 2003 年調查比例已上升至 72.8%。3. 投資規模向大型化發展，據經濟部投審會統計，台商平均投資規模自 1994 年後超越百萬美元門檻。4. 投資地區形成輻射發展，早期台商多投資以開放較早、交通較為便利的沿海地區為主，近年受到大陸內需市場逐漸開放影響，即開始由華南往華北擴散。5. 上市上櫃成為主流、6. 服務市場投資案件比重提高、7. 產業群聚現象明顯、8. 從「兩頭在外」漸進向「就地採購與銷售本土化」發展、9. 高科技產業赴大陸建立研發中心漸成趨勢。

台商赴大陸長期投資與深耕將無可避免面臨當地化（本

土化) 的思考與佈局。當地化策略，是指跨國經營的企業為所在國或所在地區獲得最大化的市場利益，充分滿足本地市場需求，適應本地區文化，利用本地經營人才和經營組織生產、銷售適應特定地域的產品和服務，而實行一系列生產、經營、決策的總和（參見圖 2-3-3）。隨著大陸台商投資當地化，「以投資帶動貿易」的效果，以及臺灣對大陸經濟主導將持續弱化，並衝擊臺灣貿易順差表現（陳德昇，2005）。

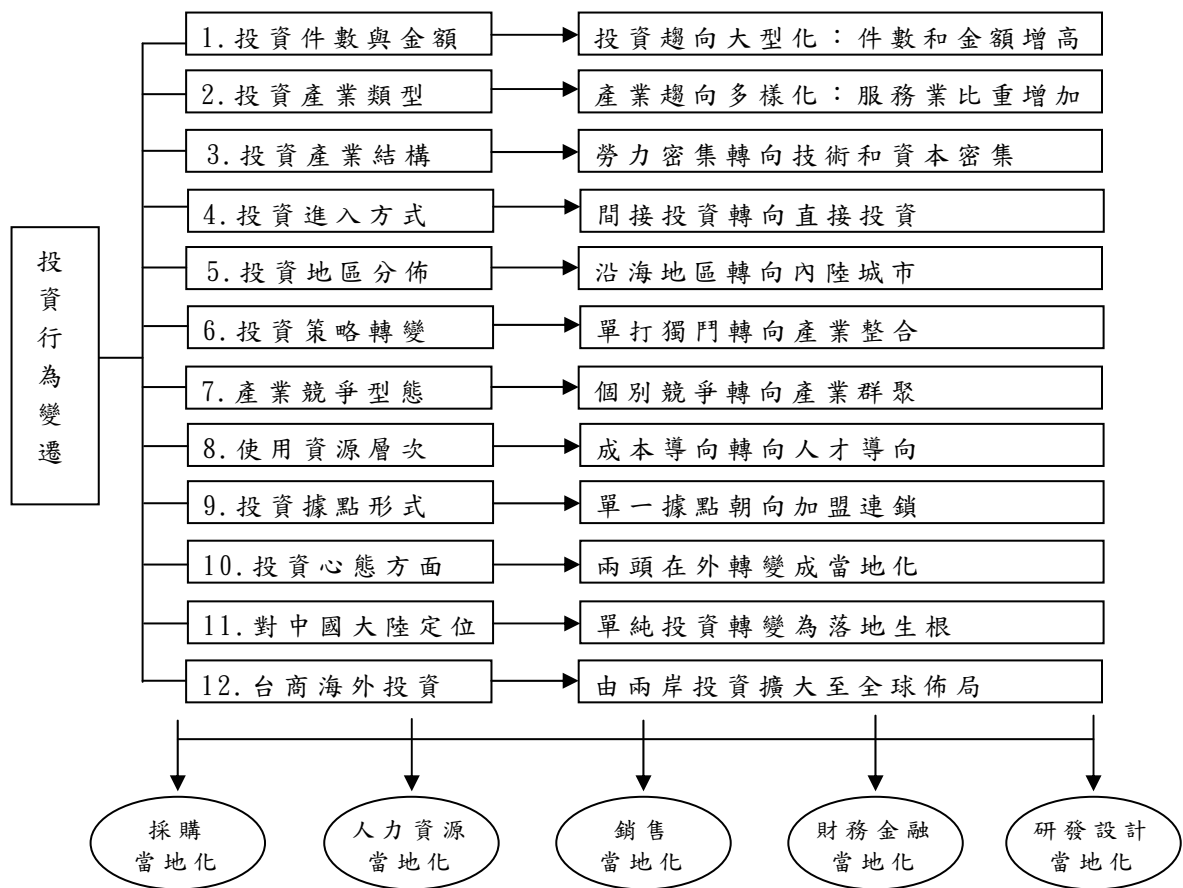


圖 2-3-3 台商中國大陸投資當地化趨勢

資料來源：臺灣區電機電子同業公會（2005）。內貿內銷領商機。電工資訊，178，頁 28。臺北：商周編輯顧問有限公司。

三、進入模式之構面探討

經文獻探討可歸納出下述影響進入模式之構面：

(一) 投資動機

綜合各對外投資理論可得知，廠商對外投資之動機有大致三項：1.自然資源取向 (natural resource-oriented)，投資的主要目標是以尋求國外豐富且廉價的原料為主，以確保原料取得的穩定與低廉供應。2.勞工取向 (labor-oriented)，由於生產因素中，勞力的無法自由轉移性，為了利用廉價勞力以降低生產成本，則勢必將轉赴國外投資以提升該產品的國際競爭力。3.市場取向 (market-oriented)，為確保並擴展國外市場及降低關稅與規避各國之貿易障礙，進而提升市場競爭力，企業通常選擇赴當地設廠製造與行銷，以獲取市場佔有率 (林嘉琪，2003)。

所以投資動機包含，以下四點：1.降低成本、2.大陸內銷市場、3.跟隨往來廠商、4.突破貿易障礙。

(二) 企業專屬優勢

技術可視為與生產程序與產品設計攸關之廠商特定資訊 (firm-specific information)，包括機器，設備與完成目標之知識與方法，所以技術不僅為個別公司之競爭基礎條件，亦為國家發展的原始動力 (吳青松，2002)。另一方面，股權持有比例確實與該跨國公司本身所擁有的技術水準、產品差異性及外銷市場通路等優勢，對談判力量的提升具有顯著的正面影響。而影響合資雙方談判力量的廠商專屬優勢因素很多，涵蓋技術能力、管理能力、融資能力、對當地環境的瞭解與行銷能力等 (高長、陳威如，1998)。

陳添枝、顧瑩華（2005）指出從網路觀點言之，台商在中國的投資策略以鞏固既有的網路關係為首要，再進一步提升自己在網路中的地位。為鞏固既有地位，重點在原有夥伴關係的維持和本身功能的確立，工作重點在移轉生產據點和複製網路關係；為提升網路的地位，必須取得新的網路資源，工作重點在利用地主國的資源和夥伴，突破舊有的網路關係。可分為不同面向

1. 海外子公司和國內生產網路的關係：除了大型廠商之外，台商在投資初期並沒有能力要求其供應商隨之共赴海外投資，因此需母公司統籌辦理採購，但隨時間過去，海外生產規模因同業聚集而逐漸擴大，投資者增多，海外台商乃向這些本地台商採購，或找到新的供貨源，因此本地採購比例增加。

2. 海外子公司和當地網路的關係：早期台商大陸投資以外銷為主，後來內銷中國的比例漸增，主要即是這種供應外銷需求的材料及零組件供應商的投資，但此種投資型態與第一波到中國投資的外銷型中小企業並不相同，是跟隨大型組裝廠一起前往投資，迄今為止，這些產業聚落中，中國本地的廠商甚少，因此可說是臺灣產業聚落的移植。

3. 對外投資企業和國際客戶的關係：在台商的國際經營策略中，最具關鍵性的網路關係，首推其與國際客戶的關係。幾乎大多數台商在進行海外投資之前都必須與主要客戶溝通，得到其支持與承諾，才會進行，當海外設廠後，訂單就能移轉過來。台商除了利用對外投資以鞏固既有的客戶關係，而且利用對外投資以建立新的客戶；當然新客戶的建立也有助於其在既有客戶關係上增加談判籌碼。新客戶的建立，大抵是利用接近客戶的地理優勢達成的。

所以企業專屬優勢包含，以下四點：1. 技術、管理知識、2. 外銷通路、3. 營運資金、4. 關係網絡。

（三）產業特性

國際市場進入策略之選擇主要考量因素包含相對競爭力，而產業集中程度在海外投資之產業組織理論中扮演關鍵性的因素，亦為投資者所有權優勢之替代指標（吳青松，2002）。

所以產業特性包含，以下四點：1. 技術創新程度、2. 產業集中程度、3. 產業競爭程度、4. 勞力密集程度。

（四）地主國（資本輸入國）特性

一國政府為了保護其國家利益所採行的管制及限制措施即形成海外投資者所關切之國家與政治風險。另一方面，為刺激景氣、引進技術，並提高就業，一般立地國政策多偏好國外直接投資等股權式進入策略，且常為吸引僑外投資而設立許多優惠措施，在此狀況下，為順應當地國要求與享受政策優惠，多國企業大多傾向直接投資。

進入文化差異高的國家，迫使企業必須仰賴當地夥伴，此時企業會以授權/特許或行銷合作等合約式進入模式克服，因此兩地文化相容性也是需要考量的要點之一（吳青松，2002；戴國良，2004）。從孫祖培（2005）可知儘管兩岸在價值觀、社會觀、政治理念等方面各異，但因為同一文化、語言的背景，因而台商在大陸投資，擁有他國投資者沒有的獨特優勢。所以地主國特性包含，以下四點：1. 政治風險、2. 投資優惠條件、3. 政策限制、4. 文化差距。

第四節 臺灣運動用品產業現況分析

考察體育市場的投資機會不能就體育市場論體育市場，而必須把它放在宏觀經濟背景中來分析（鮑明曉，2002），可見運動用品產業發展與整體產業發展關係密不可分。此節先論及整體產業發展，再針對運動用品產業發展進行研究。

一、臺灣整體產業發展現況

臺灣產業發展的主軸，由 1940 年代的農業、1950 及 1960 年代的輕工業、1970 年代的重化工業、到 1980 年代及 1990 年代以後的高科技工業，產業政策從保護、獎勵到以市場競爭政策為主，產業政策的重點也從生產轉為研究發展，乃至於全球市場佈局，希望藉由提供全球競爭力及創新力，奪得全球市場及全球科技主導權（拓璞產業研究所，2006）。

而產業結構變動可由產值或就業的比例變動呈現（張清溪、許嘉棟、劉鶯釗及吳聰敏，1998）。從臺灣近年來產業結構的演變發現製造業的產值比率逐漸萎縮，在 1987 年以前，服務業產值 GDP 比例一直維持在 45 到 50%，此後服務業比例則呈現持續成長，而製造業比例則一路下滑至 2005 年服務業比例達到 73.56%，製造業則衰退至 24.64%（許勝雄，2006）。

由於製造業仍為現階段我國經濟成長之動力，在其 GDP 比重下降之際，若服務業部門未能及時接替，恐將影響我國未來之經濟成長。在相關策略措施之推展下，期許可藉此延伸產業之價值鏈，將我國原以製造為主的產業，挹注創新構想，並發展出屬於我國之品牌，並可加強在營運方面之能力，

創造產業價值，可由圖 2-4-1 呈現之（臺灣經濟研究院，2006）。

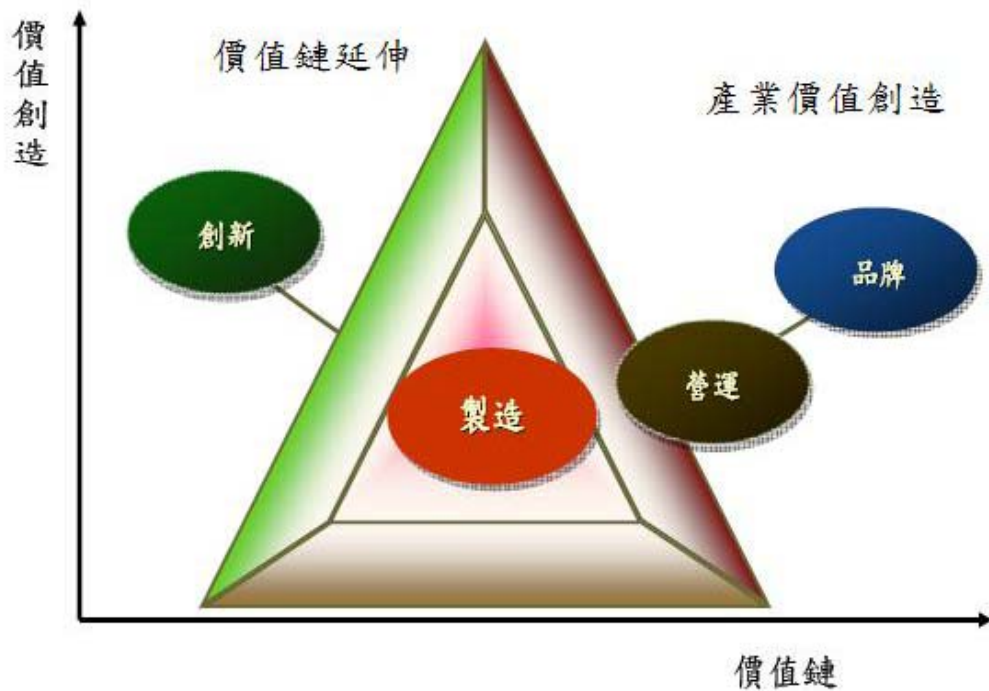


圖 2-4-1 價值創造，延伸價值鏈

資料來源：臺灣經濟研究院（2006）。臺灣經濟結構的轉型與願景之研究。行政院經濟建設委員會九十四年度委託研究計畫。

在製造業與服務業不斷發展與轉型下，產業政策方面，要維持核心競爭優勢，不僅要設法提升製造部門的附加價值，也要發展知識密集的服務業，將微笑曲線往上提升；同時，也要走向兩端創新研發與運籌管理的高附加價值階段（見圖 2-4-2）。

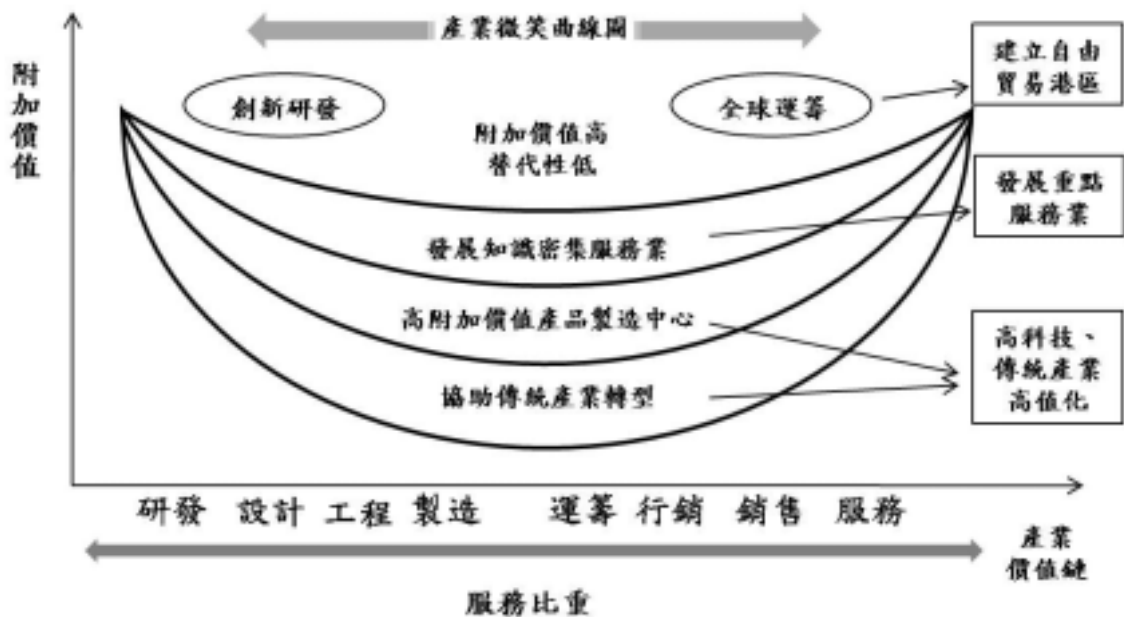


圖 2-4-2 臺灣產業未來發展願景

資料來源：經濟部（2006年1月2日）。產業政策與展望簡報。
<http://w2kdmz1.moea.gov.tw/index.asp?P1=search&P2=action>

如何提高臺灣產業附加價值，朝微笑曲線的兩端前進，根據行政院經濟建設委員會委託研究計畫中針對我國整體產業發展，在以達到「微笑臺灣」為首要目標下，根據我國既有之利基，規劃出五個主要發展願景，分別為「高附加價值臺灣」、「創新研發臺灣」、「營運總部臺灣」、「國際品牌臺灣」，以及「知識服務臺灣」。其中前四項願景，主要朝向使我國成為高附加價值生產基地、亞洲最佳研發基地、最佳營運總部基地，以及創造出國際級臺灣品牌等發展方向（見圖 2-4-3）。



圖 2-4-3 創造微笑臺灣之產業發展願景

資料來源：臺灣經濟研究院（2006）。臺灣經濟結構的轉型與願景之研究。行政院經濟建設委員會九十四年度委託研究計畫。

最後根據產業發展面臨之環境，未來發展趨勢等問題，以及欲達到所研擬之發展願景，再以整體及前瞻之思維，建構我國製造業發展整體政策之架構，以「多元產業結構調整」、「重建產業群聚效益與動能」、「整合國內外產學研發資源，橋接創新缺口」、「推動品牌臺灣，創造價值」、「兼顧深度及廣度的人才培養」、「永續發展的環境塑造」、「建構兩岸產業良性互動，維持產業競優勢」、「加強產業機制運作效能與國民溝通」等策略發展之八大主軸。此外針對服務業發展政策架構，主要以創新型服務業加速扶植，並且著重帶動製造業高值化為目的，提出各策略相關規劃及建議措施。

藉由相關策略措施之推展下，延伸產業之價值鏈，將我

國原以製造為主的產業，挹注創新構想，並發展出屬於我國之品牌，並可加強在營運方面之能力，創造產業價值，朝向「創新研發臺灣」、「高附加價值臺灣」、「營運總部臺灣」、「國際品牌臺灣」、「知識服務臺灣」，以及「永續發展臺灣」之產業發展方向邁進，達到「永續微笑臺灣」的願景（臺灣經濟研究院，2006）。

二、臺灣運動用品產業發展現況

（一）臺灣運動產業概況

根據中華徵信社所表示：臺灣在 2001 年的運動產業生產毛額為 802.6 億元新臺幣。運動休閒產業產值（2001）約占國內生產毛額 0.95%。從行政院主計處資料得知 2005 年文化運動及休閒服務業實質國內生產毛額達 175,550 百萬元，占服務業的國內生產毛額分配比重 2.84%，在整體產業結構中占 1.74%，其附加價值率為 49.04%。

而周嫦娥、林洋導（2005）對運動休閒服務業之研究發現，以主計處之工商及服務業普查報告和財政部財稅資料中心之營業稅籍資料，推估 2005 年運動休閒服務業之一般經營概況，結果為企業單位數 12,558 家，員工人數 52,471 人，產值 599.84 億元以及附加價值 408.2 億元。而經濟部工業局指出每年運動休閒產業產值為 1,502 億元新臺幣，國家發展也將運動休閒產業列入挑戰 2008 國發計畫「產業高值化計畫的細項計畫」，預計在六年後增加到 3,800 億元新臺幣。因此，從各項數值發現相較於其他產業之比重雖輕，但本產業實質 GDP 占產業比重皆呈現逐年上升，另一方面可知國家產業發展政策上亦逐漸重視運動休閒服務業之發展。

從運動產業分類模型與範疇之探討，本研究即以較符合臺灣運動產業發展現況的分類模型，即為黃煜、林房儷(2000)之四 P 模型為主，分為四類：

1. 參與性運動商品 (Sport Participation) 意指提供消費者參與運動機會之商品。
2. 職業或半職業性運動商品 (Professional or Semiprofessional Sport) 即為提供消費者觀賞運動活動及表演之商品。
3. 運動技術商品 (Sport Productions) 即為提供消費者改善運動環境以提升運動技術水準之商品。
4. 運動活動促進商品 (Sport activities Promotion) 即為提供消費者溝通媒介以促銷運動或公司產品之商品，或與運動管理服務有關之商品

本研究即針對運動技術性商品中所包含的運動用品製造業進行研究。

(二)臺灣運動用品製造業現況

臺灣運動用品製造業自 1979 年起快速發展，傳統經營模式屬 OEM (original equipment manufacturing) 或 ODM (original design manufacturing) 的代工方式，業者先後引進國外先進生產技術，1980 年代初期起，以光男企業為首的球拍製造商，不斷引進各種複合材料應用在運動用品的製造技術上。在 1989 年時，臺灣運動用品外銷金額超過 18 億美元，成為世界最重要運動用品輸出國，在國際間贏得網球拍製造王國美譽。在接獲多家國際著名運動用品品牌業者委託製造 OEM 之訂單，於累積豐富製造經驗同時，亦著重研發設計能

力之並進，配合國際潮流持續開發新產品及新式樣，奠定了臺灣後於國際運動用品市場上重要供應國地位（葉公鼎，2003；台灣體育運動管理學會，2003a；相子元，2003）。

體育用品產品範圍甚廣，包含各種球具、健康器材、運動用品、遊樂器材、漁獵用品等項目，都屬於體育用品範圍，而生產廠商可能又散佈在不同的行業裡，例如，佔我國體育用品最大出口金額的高爾夫球頭及球具，其主要生產廠商如復盛工業公司、明安國際公司、大田精密工業公司等，行業分類上均被歸屬於金屬製品製造業；此外，若干遊樂器材（如直排輪、滑板車）則可能由玩具製造業或文具製造業所生產。因此，在廠商生產的產品已多元化且個別廠商行業歸屬並不明確的情況下，欲依照行業別統計體育用品製造業的產銷規模並不容易（經濟部商業司，2002）。

但臺灣產製的運動用品仍可分為八大類，包括：球拍、高爾夫球具、室內戶外健身器材、野外運動用品類、球類與球網、水上用品類、冬季與溜冰鞋製品及戶內運動器材等。國內專門製造運動器材的企業在世界上佔有舉足輕重的地位，產量占全世界運動用品的七至八成（萬中一，2001）。

依據經濟部統計，2001年我國體育用品業生產總值為353.21億元；另依行政院主計處統計，2001年運動用品、器材批發業生產總值為167.44億元；運動用品、器材零售業生產總值為68.55億元。經濟部提供資料指出2001年休閒用品之生產總值包括自行車為229.31億元；羽球拍3.18億元，釣魚用具品12.68億元，高爾夫球用品130.79億元，遊艇70.58億元。而臺灣鞋類生產仍以拖鞋及涼鞋為最主要的產品，佔整體鞋類約四分之三，反而較具高單價的運動鞋生產

比例只有 4.2%，取工商普查資料鞋類生產總額，得運動鞋產值約 10.5 億元（林房儻等，2004）。

詹曜鴻（2004）分析指出高爾夫球產業與經濟成長率具有密切關係，根據 IMF 預估 2003 年全球經濟成長率仍可達 4.4%，故 2004 年高爾夫球具產業仍可持續成長。國內廠商在球頭產業已發展 20 餘年，以往大多承接日系訂單，使得國內廠商得以累積實力，因而取得低成本優勢，臺灣目前已取得日系大廠約八成的代工量，美系大廠約六成的代工量。

由於近期全球高爾夫球具市場趨於飽和，屬於成熟的消費型產品，成長日漸趨緩，主要品牌大廠採取價格競爭搶攻市佔率，競爭日益激烈，基於成本考量主要品牌大廠紛紛將代工訂單移往臺灣。因而前幾年國內球頭產業呈現高度成長榮景，世界知名的品牌幾乎都有委託臺灣生產，未來國內球頭產業在成本及大者恆大優勢、產品品質、設計能力及價格優勢下，國內代工訂單有增無減，接獲代工訂單成長能力仍可優於整體產業平均，為目前釋出訂單成長態勢已趨緩和，未來要大幅成長並不容易（詹曜鴻，2004）。

健身器材一直是近年我國外銷成長快速的體育用品項目，自從 2000 年出口金額首度超越高爾夫球用品，登上體育用品外銷產品第一名寶座後，便始終維持十分亮麗的成績。回顧 2005 年單項運動用品外銷金額，仍以健身器材最為搶眼，甚至比高爾夫球用品的外銷金額高出約 40%。健身器材在臺灣體育用品外銷舉足輕重之地位，也在「台北國際體育用品展」中表露無遺，在 2006 年 300 家參展廠商中，健身器材廠商即佔了 42%（黃莉娟，2006）。

體育用品展為一專業商展，建立買賣雙方互動的平台，對臺灣運動用品業發展貢獻良多且具相當重要性，有助於開拓國內廠商國際市場，為業者創造龐大商機，並活絡國內運動用品相關產業的企業活動。從 1973 年開始，中華民國對外貿易協會（China External Trade Development Council，簡稱 CETRA）協助運動用品業者舉辦「台北國際體育用品展覽會」（Taipei International Sporting Goods Show，簡稱 TaiSPO），將國內運動用品製造業者的產品集合於為期數天的展覽會，每年並觀察國際潮流制定展覽主題針對國外買者加以宣傳，以吸引渠等前來參觀並進行大宗的採購交易（台灣體育運動管理學會，2003a）。

1990 年代後，產值呈現劇烈變動局面，其中以 1997 年至 1998 年為最大，據 2000 年中華民國海關統計，當時產值從 1,754,997,000 美元跌至 1,367,823,000 美元，跌幅高達 22%（葉公鼎，2003）。受新台幣升值效應影響，加上國內工資、土地上漲，造成生產成本增加，促使我國運動用品產業朝轉型發展，在國內開發並生產附加價值高的產品，將勞力密集與附加價值偏低的產品，移往製造成本較低的國家與地區去製造（台灣體育運動管理學會，2003a）。臺灣運動用品製造業者之優勢在於能迎合市場需要，配合客戶需求，彈性生產，迅速開發打樣，符合少量多樣生產趨勢。對於材料運用及加工技術成熟，品質穩定，獲買主信賴；中心/衛星工廠生產體系發展良好，配合關係系密切，降低了生產成本，分散了風險，也縮短了製程時間。

臺灣雖號稱為全球體育用品主要供應基地，惟近年來大陸及東南亞國家生產之低價產品，已對我國體育用品廠商帶來莫大威脅，並可能形成國內產業空洞化危機。在全球景氣蛻變中，臺灣中小企業應朝建立國際分工的全球化佈局，透過整合同業或異業力量，建立商品品牌形象的資源共享模式，才能讓傳統產業立於不敗之地。未來全球體育用品發展走勢，我國體育用品公會指出五個方向，包括品牌集中度愈來愈高、複合材料更廣泛使用、運動人口穩定成長、消費者影響力日趨強大，以及全球行銷趨勢更加同步化。

第五節 中國運動用品產業現況分析

一、中國整體產業現況

從鄧小平至朱鎔基的開放改革政策使中國從中央集權順利轉型為美國式的地方分權，形成所謂的「United States of China」(中華聯邦)，因為各經濟區之間的競爭使然，中國快速成為亞洲新強權(大前研一，2003)。就總體而言，中國大陸正處於工業化中期，而投資體制和結構也有兩大轉變：第一，從政府主導型的投資增長朝企業主導型轉變、第二，「國務院關於投資體制改革的決定」指出，從2005年開始將根據不同的投資性質和項目領域，分別採取不同制度。這些變化也將促使一些市場有需求的新項目的推進得到更多的政策支持。而造成產業結構不斷演進的主要原因，是國內居民消費結構升級等內生因素，新的消費結構升級對經濟增長的促進作用將具有一定的可持續性(劉世錦、楊建龍，2005)。

在固定資產投資調控方面 2006年也將繼續增強各項調

控措施的針對性和有效性，更加注重區別對待、分類指導，以優化投資結構，在中國政府投資支持的重點領域中新農村建設也包含體育設施（蔡宏明，2006a）。王月魂（2006）指出中國市場相關改革要點包括：私營機構的發展、國內市場價格自由化、降低政府控制和中央規劃、國營事業私有化，及私營機構立法。而鼓勵外商企業投資是中國高度成長的關鍵因素，透過放鬆經濟政策，鼓勵外資企業在本土進行大規模投資，引進外資產業逐步自由化。

在中國處於經濟社會轉型的當下，十一五規劃（中共關於制定國民經濟和社會發展第十一個五年規劃的建議，於十六全中會正式通過）提出了十一五期間（2006年至2010年）主要在優化結構、提高效益和降低消耗的基礎上。實現目標如：2010年人均國內生產總值比2000年提高、資源利用效率顯著提高、單位國內生產總值能源消耗比「十五」期末降低約20%等。該規劃重大意義為從過去「先富起來」轉變為「共同富裕」；從「增長率優先」轉變為「可持續發展」和「增進社會福利」，並強調「自主創新」、「促進區域協調發展」（蔡宏明，2006b）。

二、中國運動用品產業現況

（一）背景說明

中國大陸從1949年實施的計畫經濟體制改革為社會主義市場經濟體制至今，可發現運動產業與政策的發展息息相關，已由政府主導型逐漸轉向企業主導型，但由於政府尚未完全開放市場，因此現今的中國大陸運動產業發展政府主導仍較為強勢。中國運動產業長期受政治影響，體育組織也至

今仍處於政治影響環境中。

但隨著經濟體制的改革，體育組織的角色產生了轉變，它們進入運動市場並在其中扮演非盈利組織和商業實體的雙重角色。此產業發展最重要的變化在於中國將體育運動視為可以創造經濟價值的產業，藉由政策的制定積極地從各層面推展體育，甚至在 1995 年時頒發「奧運爭光計畫綱要」，企圖藉由國際運動賽會提升直接帶動產業的發展。

申奧成功的北京市，自二十世紀 90 年代以來，其年經濟增長率始終保持在 9.5% 以上，據國家統計局資料得知 1997 年中國人均生產總值北京達 15,044 元（人民幣），據「中國統計年鑑 1999」在 1998 年中國人均 GDP 為 6,392 元，約 770 美元；北京市人均 GDP 達到 18,482 人民幣，為 2,235 美元，可知北京市人均 GDP 為全國的 2.9 倍左右。

在此根據運動產業發展現況與中國經濟發展，總合出以下的判斷，在總體經濟提升後，運動產業也正積極地發展，不過現階段的運動產業相較於整體經濟的發展仍未達成熟階段，如圖 2-5-1 所示（鮑明曉，2000）。

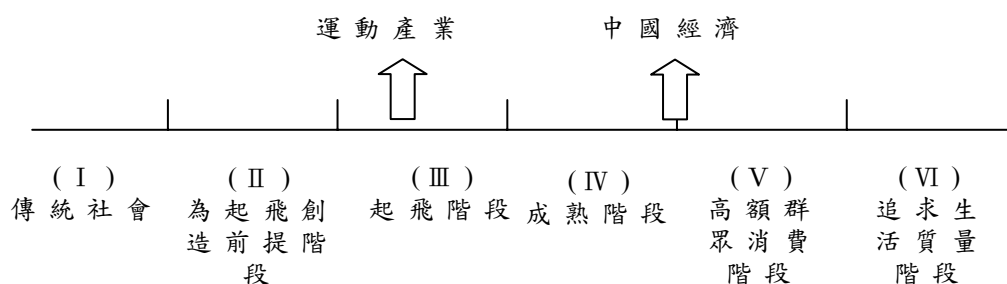


圖 2-5-1 中國運動產業與其經濟發展比較

資料來源：鮑明曉（2000）。體育產業—新的經濟增長點。

(二) 現況

伴隨著北京申奧成功和中國加入世界貿易組織 (World Trade Organization, 簡稱 WTO), 體育產業成為中國經濟的“朝陽產業”。而 2008 年北京奧運會將為體育產業發展提供難得機遇, 本研究即分別從此來看中國體育用品產業之發展。

1. 北京申奧成功後

申奧成功對中國經濟的影響主要表現在有形、無形兩方面。有形是指奧運會在拉動舉辦國消費需求、投資需求、出口需求、及擴大就業等方面的作用, 此種影響主要體現在主辦地區經濟總量和結構轉變中。無形影響是指對主辦國經濟發展環境、開放度、國家聲譽、形象和信譽度等方面 (鮑明曉, 2004)。

申奧後, 預計投資額將達到 160 億美元, 也將使北京增加投資 745 億元人民幣, 並產生 74 萬左右的就業機會 (耿力中, 2001)。「2006-2007 年中國體育用品行業分析及投資諮詢報告」中預計 2008 年北京奧運會所需的各類體育器材、設備用品等, 價值接近人民幣 1.7 億元。目前體育用品一年的銷售額在人民幣 300 億至 400 億元。到 2010 年, 體育用品產業的年產值占 GDP 的比重有望增至 0.3%。隨著 2008 年北京奧運的臨近, 不僅北京全力以赴加緊體育場館設施的建設, 全國各地體育場館的建設與改造亦然, 都為促進體育消費市場的發展奠定良好的基礎。中國體育產業的快速發展和 2008 年北京奧運會對體育用品設施需求的拉動下, 未來體育用品行業仍有較大的發展空間 (中國投資諮詢網, 2006)。

2. 中國加入 WTO 後

鮑明曉 (2004) 指出中國以發展中國家的地位加入世界貿

易組織，意味著中國經濟由此步入了按國際慣例運作和發展的新階段，對於入世承諾的內容主要涉及關稅、非關稅措施和逐步開放部分敏感的服務貿易領域。其中關稅及非關稅措施方面的承諾主要影響體育用品的進、出口，對中國體育市場發展影響即在於如何遵循和利用 WTO 的規則，興利除弊，實現自身穩定健康發展的問題。

入世後中國體育用品企業將面臨嚴峻的挑戰，中國需逐步開放服務貿易，在市場開放的同時，也有越來越多的國際企業將進入中國一齊競爭，此時新生企業則要面對更大的挑戰。中國體育用品企業本身研發能力弱、產品技術含量低、擁有自主知識產權的企業和產品較少，此時國際著名運動用品企業在借助關稅和非關稅措施方面的承諾下，可進一步擴大對中國的出口，以而強化其高檔運動用品市場上的壟斷地位。企業也要面對更高、更嚴格的技术壁壘（技術標準，如產品統一標準的制定、標準生產作業流程等）、綠色壁壘（環保標準，如污染物使用和處理等）和社會標準（如勞工標準、人權保障等）（鮑明曉，2005）。

但入世也為體育用品市場發展帶來契機，有利擴大中國體育用品的出口，因為歐美國家將逐步取消設置的配額制度，有利於中國加工基地的地位鞏固。外商想參與中國體育市場的競爭，主要通過直接投資的方式來實現，在引進外資和改善體育產業的資本結構同時也利於提升企業的國際競爭力，提高技術能力，加快產業發展，提高製造業的水平。

3. 運動用品產業發展

進入二十一世紀後，從中國大陸的 GDP 與人民消費能力逐漸提升的表現，加上隨著總體環境的變化與運動產業本身

的不斷發展，可得知目前中國運動產業發展呈現平穩成長的趨勢。中國運動用品產業呈現產業集群化發展趨勢，並納入全球產業分工體系中，另一方面，在中國體育用品企業的所有制結構中，呈現混合所有制特徵，既有國營也有民營，既有中資也有外資，且非公有制經濟占有很高的比重；福建、廣東、江蘇成為企業集聚之地。

據 2001 年中國經濟貿易年鑑統計，全國有體育用品生產加工企業 304 萬家。國家統計局資料顯示全國體育用品製造業累計產品的銷售收入情況，以國民經濟行業分類中體育用品製造業部分（不包含運動鞋、運動服裝等），從 2001 年起連續三年分別為 2001 年 110.93 億元、2002 年 140.07 億元、2003 年 212.64 億元（鮑明曉，2005）。

據「中國統計年鑑」有關數據計算得知在文教體育用品製造業中，外資占製造業的比重在 1993 年時占 28%，至 2003 年比重增加到 60.3%，十年間成長約達 2.1 倍，顯示中國大陸的社會主義市場經濟體制受全球化影響日益開放。根據國務院發展研究中心產業經濟研究部在 2004 年一月至十一月間行業增長狀況分類中，文教體育用品製造業在行業景氣水平呈現較好（46.2%）、在行業變化趨勢則呈現平穩（20.5%）。

世界體育用品工業聯盟理事 Klaus Uhl 於 2006 年指出「運動用品市場的大小決定於人民的消費習慣以及對運動的參與度」。中國城市居民對體育用品的消費已經從低檔為主向中高檔方向發展，農村居民尤其是已經進入小康生活標準的農村地區，對中低檔體育用品的消費也將逐步形成新的需求。據中國國家統計局全國社會消費品零售統計資料顯示 2005 年上半年，社會消費品零售總額人民幣 29,610 億元，

比 2004 年同期增長 13.2%，而在 2005 年上半年全國體育娛樂用品零售額的增長幅度達到 20%，高出社會消費品平均增長幅度近 7 個百分點（蔡宏明，2006c）。

憑藉著豐富的勞動力資源、巨大的潛在市場和各項優惠政策，中國體育用品業發展至今已走向國際市場，引起境外業界人士普遍關注。體育用品在整個中國體育市場份額的版圖，甚至在整個世界版圖的變化會越來越大。世界體育用品聯合會公布的數字表明，目前全球 65% 的體育用品來自中國，其中每 10 雙運動鞋中，就有 7 雙是“中國製造”（劉莉莉，2002）。目前全球約有三分之二強的體育用品係產自中國大陸，中國大陸已儼然成為全球最大的體育用品出口加工基地。根據統計，中國體育用品總產值每年係以 500 億人民幣的速度成長，此市場大餅亦直接成為中國體育用品展覽會的成長激素（貿易快訊，2002）。

根據 2004 年的分析，目前在世界體育用品領域中，美國的品牌占了全球 45% 的市場，歐洲占差不多 30%，在未來 5 年或是 10 年版圖可能會發生變化，美國的全球市場份額可能會降到 1/3，歐洲也是，而亞洲則會上升到 1/3，亞洲主要的部分是中國。2005 年 1 至 10 月份連云港口岸累計出口體育用品及設備價值總計達 916 萬美元，比上年同期增長 68%（中國投資諮詢網，2006）。中國的體育用品市場於計畫經濟體制時已開始發展，隨著各方面條件的增長，促使其製造業發展越趨成熟，並成為世界領導品牌之製造重鎮。

第六節 兩岸經貿發展現況

中國大陸市場的重要性可從以下數據得知，根據世界貿易組織的統計，大陸在 2003 年的對外進出口貿易總額，高達 8,512 億美元；進出口則分別為 40%、35% 的成長率，同年，中國在世界貿易排名超越法國，躍居為全球第四大貿易體並據 WTO 統計，2005 年中國商品貿易總額達 1.4 兆美元，全球貿易排名第 3，2004 年中國製造業出口占全球比率從 1980 年的 0.8% 增至 8.3%，由此可知中國已成為全球製造業的主要出口國（劉世錦、楊建龍，2005；吳明修，2007）。此外，在中國—東協自由貿易區建成後，也是進入東協市場的關鍵樞紐。

另外，中國政府於 2005 年 1 月 25 日公佈 2004 年總體經濟統計數據，其中全年 GDP 成長率為 9.5%，貿易總額首度突破 1 兆美元大關，位居世界第三位，進出口年成長率分別為 35.4% 與 36%。中國商務部最新數字顯示，全年實際使用外資突破 600 億美元，較上年增長 13.32%。外匯存底連續三年成長率持續攀升，2004 年外匯存底達 6,099 億美元，成長率高達 51.2%，從各項數據顯示，中國經濟仍在持續的高速成長。

台商因為臺灣逐漸提升的土地成本及勞力成本，被迫將勞力密集或在台不具競爭力的產業移轉到大陸繼續經營，早期台商對大陸投資皆以外銷為主，投資地點選擇以沿海地區為主，隨兩岸入世、大陸不斷擴大對外開放幅度與範圍，自 1991 年到 2003 年 8 月，台商在江蘇、廣東、福建、浙江及河北等沿海地區，合計投資金額佔核准對大陸投資總額約 91%

(中共年報，2004)。面對法規逐漸鬆綁的中國，臺灣已經失去投資競爭力，臺灣必須趁兩岸經濟尚有些差距的現在，加速企業中國佈局的步伐。

從兩岸經貿上可得知，目前中國大陸已取代美國，成為臺灣最大的出口市場，輸往大陸的貨品總額占臺灣整體出口的 25%，顯示臺灣對大陸經貿依存度急速升高。再根據中華經濟研究院研究顯示，臺灣對大陸的出口額每增加 1 美元，可直接、間接誘發臺灣相關產業增加產值 2 美元。

臺灣從兩岸貿易中獲得的高額順差，由臺灣經濟統計出 93 年兩岸進出口貿易差額為 32,138.1 百萬美元，而 94 年又成長約 1.1% 達 36,182.2 百萬美元，可知對保持臺灣外匯儲備增長貢獻巨大。大體而言，臺灣對大陸龐大的貿易順差形成主因，來自於三方面：1. 臺灣對大陸直接投資、2. 臺灣對大陸輸出其他具比較優勢的產品、3. 對大陸進口仍有管制（林昱君、劉孟龍、劉錦龍、董慧萍、侍安宇、簡澤源，2003）。

從投資審議委員會發佈的海外投資統計顯示，民國 85-90 年我國累積對外投資金額中，有 53.2% 投資於亞洲、44.3% 投資於美洲，只有 0.8% 投資於歐洲；而在亞洲的投資又集中於中國大陸，占 40.3%，對外投資也帶動兩岸貿易額成長，兩岸經貿不斷發展，將成為支撐臺灣經濟成長的重要支柱（朱延智，2004）。從兩岸雙邊貿易快速發展的結果，造成貿易相互依賴程度加深，從歷年來的變化顯示大陸作為臺灣的貿易夥伴地位越來越重要，而臺灣作為大陸貿易夥伴地位則反之；兩岸雙邊貿易穩定而快速的成長，說明臺灣與大陸之生產分工體系已逐步建立（高長、蔡依帆，2007）。

台商對中國投資的階段性分類可有幾種分法，第一類

1992年兩岸人民關係條例通過前通過後合法問題。第二類分法乃為依照台商赴大陸投資之規模乃以中小型企業為主，或大企業逐漸西移則以1995年為分水嶺較具說服力。第三類分法乃依照我國經濟部於1993、1997、2002年開放台商補辦之年度，擁有較完整之統計數據，適宜做詳細的產業別及投資區位之分析（陳麗瑛，2004）。因此1992年後投資急遽增加，而至1995年起兩岸關係陷入低潮，台商赴大陸投資受到影響，持續呈現負成長，但隨中國加入WTO後帶來利多消息的刺激，才開始出現轉折（蘇品芳，2003）。

兩岸經貿交流頻繁，其中兩岸政府政策影響甚鉅，在此即整理臺灣與中國在經貿交流方面重大事件，如表2-6-1。

表 2-6-1 兩岸經貿交流重大事件

年代	事件
1988.07.06	中國國務院公布《關於股利臺灣同胞投資的規定》，採取對臺最優惠政策。
1990.07	中國研擬《對台工作方案》，提出「一個中心三大塊」，一個中心是增強臺灣民眾的向心力，以消弭分離主義，加強和平統一為中心目標；三大塊是指經貿、人員管制、交流等三方面的實際工作範圍。
1991.04.30	總統舉行記者會宣布「動員戡亂時期」於五月1日零時終止，將中共政權定位為控制大陸地區的政治實體，「大陸當局」或「中共當局」。
1991.08.01	經濟部公布《對大陸地區從事間接投資或技術合作輔導作業要點》(經79投審字第040254號函)。
1992.07.31	總統公布《臺灣地區與大陸地區人民關係條例》〔華總(一)義字第3736號令〕，共6章96條，自1992.09.18施行。(1993.02.03第1次修正、1994.09.16第2次修正、

表 2-6-1 (續)

	1995.07.19 第 3 次修正、1996.07.30 第 4 次修正、1997.05.14 第 5 次修正)
1993.03.01	經濟部發布《在大陸地區從事投資或技術合作許可辦法》(經 82 投審字第 06817 號令)。
1993.04.26	經濟部發布《臺灣地區與大陸地區貿易許可辦法》(經 82 貿字第 083651 號令)。(1994.07.04 第 1 次修正、1995.05.05 第 2 次修正、1996.10.02 第 3 次修正)
1993.04.27-29	海基會、海協會代表在新加坡進行會談(第 1 次辜汪會談)，議題為：協商兩岸事務性經濟性問題。於 04.29 簽署辜汪會談共同協議、兩岸公證書使用查證協議、兩岸掛號函件查詢補償事宜協議、兩會聯繫與會談制度協議等四協議。
1994.04	中共召開「全國對台經濟工作會議」，確定對台工作要以經濟為主要手段，將對台經濟工作提高到對台工作得戰略層次。
1994.11.27	行政院大陸委員會公布《台商投資大陸法律實用手冊》。
1995.01.13	陸委會委員會議通過《現階段兩岸經貿關係發展規劃案》。
1995.02.17	中國對外經貿統計，1994 年兩岸間接貿易總額達 163.3 億美元，兩岸以互為第四大貿易夥伴。至 1994 年 9 月止，台商在大陸投資項目為 25,849 項，實際投入台資 73.4 億美元，為大陸吸收境外投資的第 2 位(人民日報海外版，第 5 版)。
1996.04.24	陸委會成立「陸委會台商窗口」，提供台商資訊諮詢及申訴服務，以加強政府與台商雙向溝通。
1998.01.21	經濟部修正發布《在大陸地區從事商業行為許可辦法》(經 87 商字第 86041066 號令)。

資料來源：本研究整理。

近年來台商赴大陸投資，已出現結構性的轉變，我國對大陸投資質量已大幅提昇。由勞力密集的傳統產業，轉變為相對資本及技術密集的產業，由個人及中小企業之小型投資

轉為上市、上櫃公司之大型投資。台商大陸投資的區位變遷顯示，八〇年代台商投資是由福建地區起步，並漸集中於閩粵兩省。及至九〇年代則以福建、廣東為中心逐漸向長江三角洲沿海地區擴散（陳德昇，2005），充分顯示兩岸產業分工體系正在快速成長，而且兩岸貿易與兩岸投資、生產已經結合在一起，形成整個產業結構很難分開。根據「製造業台商赴中國大陸區位決策調查」發現，台商在大陸的佈局，大型企業對於製造中心偏好江蘇，其次依序為浙江、廣東、福建、湖北；而中小型企業則以浙江為首選，其他依序為江蘇、福建、廣東、湖北（楊永妙，2005）。

90年代後，台商對大陸直接投資已由試探性階段走向成熟階段，由投機型、追求短期資本高回報率型轉向紮根型、市場導向型投資。台商在1992年中共擴大開放政策後，在各省市區地方政府各憑本事招商，即開始呈現分散化趨勢，主因固然市各種長期因素長期的共同作用，但大陸區域經濟發展水平與經濟活力卻是決定台商投資的關鍵，台商在大陸投資實已出現遍地開花的「內化」和「本土化」發展趨向（中共年報，2004）。

近年來台商赴大陸投資趨勢朝投資規模大型化發展，在大陸投資設廠，因經營順利，由一個廠擴大發展包含多個廠的情形越來越多（高長、蔡依帆，2007）。兩岸貿易發展至今，兩岸產業分工也由垂直分工的合作模式，轉變為水平分工的模式，因此加劇兩岸產業既競爭又合作的態勢，如表 2-6-2 即可見台商早期與目前在中國大陸經營差異之變化。

表 2-6-2 台商早期與目前在中國大陸經營差異變化表

項目	經營作為差異內容
投資主體	單打獨鬥方式到集體合作，企業間進行大規模之合作，形成完整的中心衛星體系型態。
產業層次	勞力密集或資本密集產業到技術密集產業。
加入 WTO 後	1. 將大陸視為生產基地的工廠，成為充滿商機的『市場腹地』。 2. 從製造業跨足到物流通路等相關服務業。
投資地區	1. 投資的地區仍集中在福建和廣東兩省。 2. 逐漸向沿海其他城市長江流域及內陸延伸。 3. 由南方擴展至北方。
投資層次	1. 由中小型企業轉向大型企業。 2. 由下游加工廠到中上游原料工廠。 3. 由中心工廠帶領其衛星工廠前往投資。
投資策略	1. 增資擴廠計畫，另覓地點再投資計畫。 2. 簽約期限希望延長到五十年或七十年者。
投資型態	獨資型態提高。
投資項目	配合中國逐步有條件開放土地進行投資。

資料來源：本研究整理。

在運動產業台商赴大陸投資成功實例可以臺灣自行車業代表性廠商巨大捷安特（Giant）為典範。捷安特赴大陸投資於 1992 年創立中國銷售公司，不僅著眼於大陸廉價勞動力與原物料，更在於龐大人口與大陸地區是全球自行車消耗量最大的地區。所以捷安特中國成立之初即採內外銷並重，選擇在上海和昆山投資設廠，其主要考量是開拓大陸市場，因此著重當地化經營，在當地生根與內銷市場的考量下做出決策。一方面開拓外銷市場；另一方面用心耕耘捷安特品牌，建構大陸行銷通路，並善用區位差別定價策略。

目前捷安特不論在銷售量、品牌形象、售後服務都凌駕

大陸其他競爭廠牌，躍升中國第一品牌。昆山捷安特在 2001 年內銷大陸突破 100 萬台，首度超越本土最大的鳳凰自行車，至 2003 年捷安特在大陸生產 250 萬輛自行車，其中 127 萬輛內銷大陸，營收則在 2000 年即躍升為大陸第一，並是全球市場的佼佼者。美國 Forbes 雜誌選其為「全球最佳小企業 Top200」，臺灣共有 6 家獲得這項殊榮，產銷捷安特的巨大，就是其中之一（劉金標，2004；邱振森、戴育毅，2004；陳德昇，2005）。

巨大以臺灣優越的研發技術提高產品品質，加上不斷推出多樣化產品來滿足不同的市場需求。並利用大陸勞力及擴大生產規模，降低生產成本。一方面提高產品附加價值，另一方面盡量降低生產成本。加上全球化佈局，企業基座穩固，企業版圖擴大，面對全球供過於求、降價競爭、保護主義抬頭和產業景氣循環種種挑戰，巨大依然能屹立不搖。這應歸功於兩岸分工所帶來的實質助益（邱振森、戴育毅，2004）。

由此可知，中國是台商重要的生產基地之一，未來也將成為重要的內需腹地，是臺灣人經商、投資、就業、創業最大的市場（郭廷昱，2006）。在兩岸投資經營上，企業若能以全球佈局的投資，以臺灣為營運中心，跨走兩岸，擴及亞洲，經營全世界的全球化發展，將對企業發展則更多一分勝算（朱延智，2004）。

第三章 研究方法與設計

本章節將呈現本研究之研究設計。本章節共分為七節：第一節為研究流程與架構，分別以圖示之；第二節為研究範圍與對象，說明本研究之包含範疇；第三節為研究假設，根據文獻探討之結果針對各構面進行假設；第四節為研究工具，本研究採問卷調查法並輔以深度訪談方法進行；第五節為研究變數與操作性定義說明；第六節為資料分析，說明本研究所採行之資料處理方法及其內容；第七節為研究限制，說明本研究之限制。

第一節 研究流程與架構

一、研究流程

以下謹以圖 3-1-1 呈現研究流程：

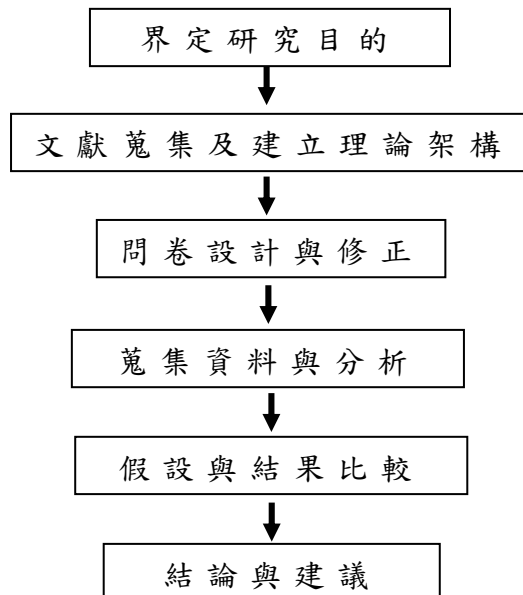


圖 3-1-1 研究流程圖

二、研究架構

本研究實證分析主題乃分析臺灣運動用品製造業者進入中國之模式與對投資前置因素之影響。經參考學理及相關文獻，可以歸納出影響企業海外投資進入模式的重要因素，做為本項研究之基礎，本文擬以 Root (1987) 進入模式理論、高長和陳威如 (1998) 的觀念性研究架構、郭建廷 (2002) 的研究架構，和蕭育鎮 (2002) 之研究架構為雛型，佐以次級資料的蒐集並配合本研究的探討主題。以回溯研究方式，從已完成之投資行為，追溯其最初投資前置因素，即由進入模式對投資前置因素進行檢定是否有顯著影響，以此事後概念提出本研究之概念性研究架構，如圖 3-1-2 所示：

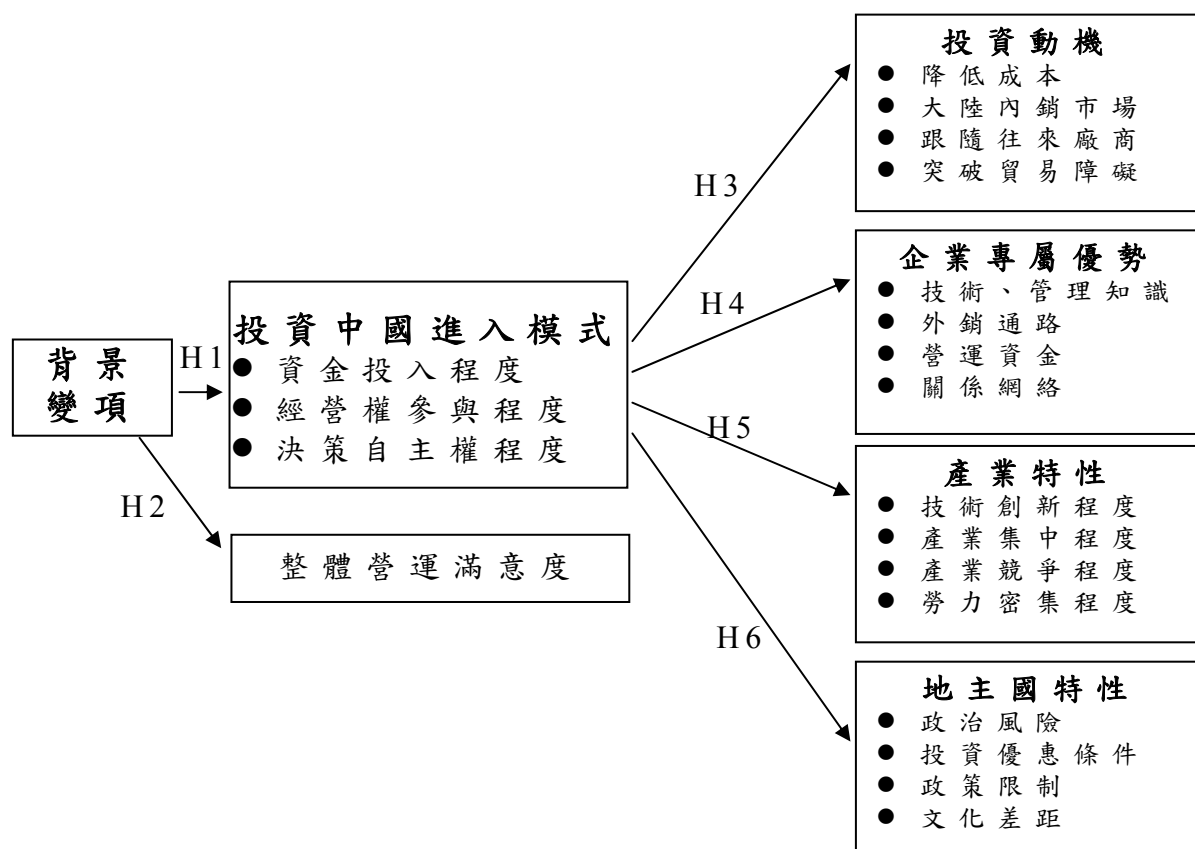


圖 3-1-2 研究架構

第二節 研究範圍與對象

本研究根據以下主要產業分類方式，1. 產業依其結構可分為農業、工業(含製造業)與服務業、2. 符合我國運動產業現階段發展的「四 P 模型」，由林房儷(2003)依產品性質將運動產業分類而成，綜合此二項即發展出本研究之運動產業分類模型，如圖 3-2-1。

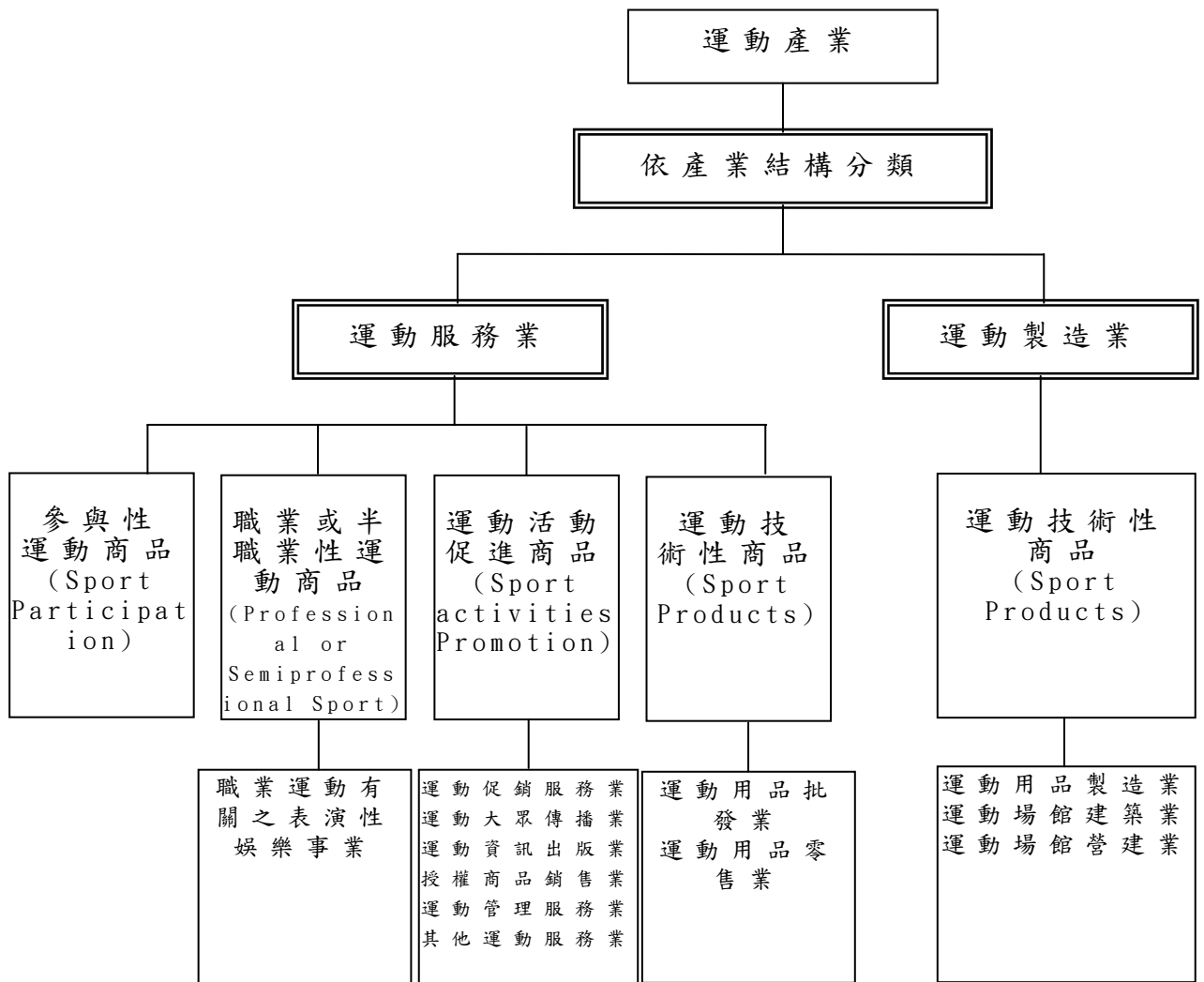


圖 3-2-1 依產業結構分類之運動產業模型

運動產業依產業結構分類為運動服務業與運動製造業，從 1980 年前後起即有製造業者陸續至中國投資設廠，因此本研究範圍即以運動用品製造業為主。研究對象以 2006 年中華國貨推廣中心所發行的「大陸台商名錄」之運動器材及休閒用品廠商為主，共計 213 家，選取對象應具有代表性。

第三節 研究假設

依本研究架構來探討不同背景變項對於進入模式變數及整體營運滿意度之影響，針對資金直接投入程度、經營權參與程度、決策自主權程度及整體營運滿意度之影響建立研究假設，擬定出下列研究假設：

假設 1：不同背景變項對進入模式有顯著影響。

假設 1-1-1：不同產業類別對資金直接投入程度有顯著影響。

假設 1-1-2：不同產業類別對經營權參與程度有顯著影響。

假設 1-1-3：不同產業類別對決策自主權程度有顯著影響。

假設 1-2-1：不同進入期間對資金直接投入程度有顯著影響。

假設 1-2-2：不同進入期間對經營權參與程度有顯著影響。

假設 1-2-3：不同進入期間對決策自主權程度有顯著影響。

假設 1-3-1：不同投資地點對資金直接投入程度有顯著影響。

假設 1-3-2：不同投資地點對經營權參與程度有顯著影響。

假設 1-3-3：不同投資地點對決策自主權程度有顯著影響。

假設 1-4-1：不同母公司資本額對資金直接投入程度有顯著影響。

假設 1-4-2：不同母公司資本額對經營權參與程度有顯著影響。

假設 1-4-3：不同母公司資本額對決策自主權程度有顯著影響。

假設 1-5-1：不同投資金額對經營權參與程度有顯著影響。

假設 1-5-2：不同投資金額對決策自主權程度有顯著影響。

假設 2：不同背景變項對整體營運滿意度有顯著影響。

假設 2-1：不同產業類別對整體營運滿意度有顯著影響。

假設 2-2：不同進入期間對整體營運滿意度有顯著影響。

假設 2-3：不同投資地點對整體營運滿意度有顯著影響。

假設 2-4：不同母公司資本額對整體營運滿意度有顯著影響。

假設 2-5：不同投資金額對整體營運滿意度有顯著影響。

探討臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式變數，針對投資動機、企業專屬優勢、產業特性及地主國因素等構面之影響建立研究假設，擬定出下列進入模式對投資前置因素之研究假設：

假設 3：投資動機對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。

假設 4：企業專屬優勢對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。

假設 5：產業特性對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。

假設 6：地主國特性對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。

第四節 研究工具

本研究工具主要使用問卷進行調查，並使用統計軟體 SPSS 12.0 for Windows 套裝軟體進行分析，問卷工作再輔以深度訪談法進行研究，進一步了解臺灣運動用品製造業者投資中國進入模式中之實證結果。

一、問卷設計

(一) 研究工具

本研究採問卷調查法，抽樣對象以運動用品製造業有進入中國大陸之廠商為主，採普查方式進行問卷發放，在問卷設計方面以郭建廷（2002）之問卷內容（其問卷同意使用回函如附錄一）為主，並以李克（R. Likert）五分量表進行調查，以郵寄、電話傳真及電子郵件往返方式個別寄出調查問卷，最後針對回收有效問卷進行統計整合分析。

本問卷分為五大部分，第一部分為投資動機；第二部分為企業專屬優勢；第三部分為產業特性；第四部分為地主國特性，最後為受訪者公司及個人之基本資料，由填答者依據該企業投資進入中國之經驗，在適當欄位中勾選填答。

(二) 信、效度分析

1. 效度分析

於原有研究中邀請專家學者提供此研究量表之專家意見，因此具有內容效度。擬定本問卷後，再邀請國內專家學者和實際有參與對中國投資決策之業界主管提供本研究量表的專家意見（如附錄二），以求設計較為完善之研究工具。因此，本研究之問卷內容具備內容效度與表面效度。專家學者名單如下：

表 3-4-1 審閱量表之專家學者名單

姓名	職稱
林房儷	國立台灣體育學院總務長
許特助	巨大機械董事長特助（姓名以職稱表示）
陳英俊	寶成工業股份有限公司開發部副理
陳招文	喬山管理部經理

註：以上依姓氏筆劃排列

2. 信度分析

本研究調查問卷之編製乃引用並參考相關文獻而得（如附錄三），第一、二、三、四部份皆於原有研究中採 Cronbach's α 係數求取量表的內部一致性，而第五部份不屬於李克特氏量表，因此不進行信度分析。

3. 計分方式

本問卷在計分方式採李克特氏五分量表，並予以評分，從「非常同意」、「同意」、「沒有意見」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予 5、4、3、2、1 的分數。

二、專家訪談

專家訪談是一種較不具結構，往往是沒有預設答案的問題，讓受訪者有更大的自由，可以引導訪問方向的訪談方式（李美華等，2004）。Crabtree and Miller (1992) 將訪談法分為「非結構式」、「半結構式」及「結構式」三種訪談；非結

構式訪談往往是以日常生活閒聊式或知情(或靈通)人士/專家訪談式取得(內情),半結構式是以「訪談大綱」來進行訪談,對象可以是個人或團體,訪談時不需隱藏研究目的,結構式訪談則有累積分類(pile sort)、排序法(rank order)等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。

本研究訪談對象以運動用品製造業台商及北京當地業者之主管為主,並依據本研究樣本類別背景變項分組:球類製造業、運動健身器材製造業及其他類製造業,各挑選一家具代表性廠商進行訪談(如表 3-4-2)。採半結構式訪談,根據書籍資料、期刊資料、相關論文等整理過後擬定之問題提問(如附錄四及附錄五),以此法導引出更多細節,達到研究的深度與廣度。

表 3-4-2 業界專家訪談名單

姓名	職稱
陳副理	A 公司副理-製鞋業代表
郭經理	B 公司經理-高爾夫桿頭製造業代表
景總經理	C 公司總經理-北京健身器材業代表
楊董事長	D 公司董事長-健身器材業代表

註：以上依姓氏筆劃排列

第五節 研究變數及操作性定義

本節針對研究架構之構面研究變數進行操作性定義，針對投資型態之定義以陳述方式說明，其餘各構面以表列方式說明。本問卷共分五個量表，第一部分為投資動機量表、第二部分為企業專屬優勢量表、第三部分為產業特性量表、第四部分為地主國特性量表，第五部分為基本資料量表。

(一) 投資動機

研究變數	有關衡量項目
降低成本	大陸勞工充沛 大陸勞工工資低廉 大陸的廠房土地取得低廉 大陸的環保標準較寬鬆 大陸的原料取得成本低廉
大陸內銷市場	大陸內需市場具有潛力和成長率 投資大陸當時基於客戶對公司產品的需要
跟隨往來廠商	主要客戶要求當地供貨 上游原料廠商邀約一同投資
突破貿易障礙	從大陸出口可享有較低之優惠關稅

(二) 企業專屬優勢

研究變數	有關衡量項目
技術、管理知識	主要技術由台灣母公司提供 管理制度及主要幹部由台灣母公司主導 產品的設計及開發由台灣母公司主導 公司所擁有的技術層次很高
銷售通路	國際外銷市場由台灣母公司主導 大陸內銷市場由台灣母公司主導
營運資金	在大陸的營運資金由台灣母公司安排
關係網絡	在大陸投資當地擁有良好的人脈關係

(三) 產業特性

研究變數	有關衡量項目
技術創新程度	貴公司所屬產業的技術淘汰速度很快 貴公司所屬產業之產品生命週期很短 該產業之競爭者在市場上推出新產品的頻率很快
產業集中程度	該產業之產品在 <u>台灣</u> 銷售生產由少數廠商支配掌握的程度很高 貴公司在當地具群聚效應，配套程度高
產業競爭程度	貴公司在 <u>台灣</u> 市場所面臨的競爭程度很高 貴公司在 <u>大陸</u> 市場所面臨的競爭程度很高 貴公司對上游供應廠商的議價能力很高 貴公司對下游顧客的議價能力很高
產業勞力密集程度	貴公司是屬於高度勞力密集的產業

(四) 地主國特性

研究變數	有關衡量項目
政治風險	大陸政府法令及運作之不確定性高 大陸政府對外資之干預程度高
投資優惠條件	大陸對外資優惠鼓勵及稅賦減免吸引力大
政策限制	大陸政府對外資持有比例之限制相對較高 大陸政府對內銷之比例限制相對較高 大陸政府對投資項目限制相對較高
文化差異	對大陸文化與社會環境之熟悉程度高 對大陸人員之態度及價值觀的熟悉程度高

第六節 資料分析方法

一、問卷調查之處理

為配合研究架構與變數衡量尺度，本研究所採用的統計資料分析為描述性統計、專家效度（內容效度）、信度檢定、卡方檢定、多變量變異數分析及相關分析。統計方法分述如下，本研究資料分析如圖 3-6-1 所示。

1. 內容效度：指量表「內容的適切性」，即量表內容是否涵蓋所要衡量的構念。內容效度可分為抽樣效度及表面效度，端賴專家主觀的評判（張紹勳，2004）。
2. 信度檢定：信度是指一個測量工具包含「變數誤差」的程度，即是測量的可靠性，係指測量結果的一致性 or 穩定性（張紹勳，2004；邱皓政，2002）。Cuieford (1965) 提出 Cronbach's α 值 < 0.35 為低信度， $0.35 < \text{Cronbach's } \alpha \text{ 值} < 0.7$ 則尚可，Cronbach's α 值 0.7 屬於高信度。
3. 描述性統計：用於樣本基本資料之分析，包括投資大陸資本額、企業行業類別與進入型態等。
4. 卡方檢定：卡方檢驗所檢測的是樣本觀察次數（或百分比）與理論或母體次數（或百分比）之差異性。取觀察值與期望值相比較（邱皓政，2002）。

5. 多變量變異數分析：變異數分析係指需要一種能同時對兩個以上的樣本平均數差異進行檢定的方法，當要同時考驗一個依變項，與多個自變項間如果有顯著的相關存在，則使用變異數分析法。如果同時要考驗數個依變項，或依變項之間如果有顯著的相關存在，則使用多變量變異數分析法 (Multivariate analysis of variance; MANOVA) (吳明隆，2000)。
6. 相關分析：由於相關係數為一標準化分數，其值不受變項特性的影響，介於-1與+1之間。相關係數值越接近正負1時，表示變項的關聯性越明顯。本研究採用史皮爾曼等級相關 (Spearman rank order correlation coefficient) 係數 (Spearman's rho) 檢定，適用於兩個連續變數的線性關聯情形的描述，而連續變項需使用等距或比率量尺。相關係數的強度大小與意義 .1 以下為微弱無相關；.1 至 .39 為低度相關；.4 至 .69 為中度相關；.7 至 .99 為高度相關；1.00 完全相關 (邱皓政，2002)。
7. 顯著水準定為 $\alpha=0.1$

推論統計中的 α ，又被稱為「顯著水準」(level of significance)，所謂顯著水準即為研究者拒絕真的虛無假設之最大機率值。p 值係指虛無假設為真的情況下，得到一個大於或等於此統計量數值大小的機率值。如果觀察到小於或等於原先設定的顯著水準 (p 值 $\leq \alpha$) 時，則拒絕虛無假設。在社會科學領域中，

最大機率值為 (α 值) 均採用 .05 或 .1, 作為假設考驗的顯著水準 (吳明隆, 2000)。因本研究屬探索性文章且資料蒐集困難, 故顯著性設定為 $\alpha=.1$, 當 p 小於 0.1 時即視為顯著。

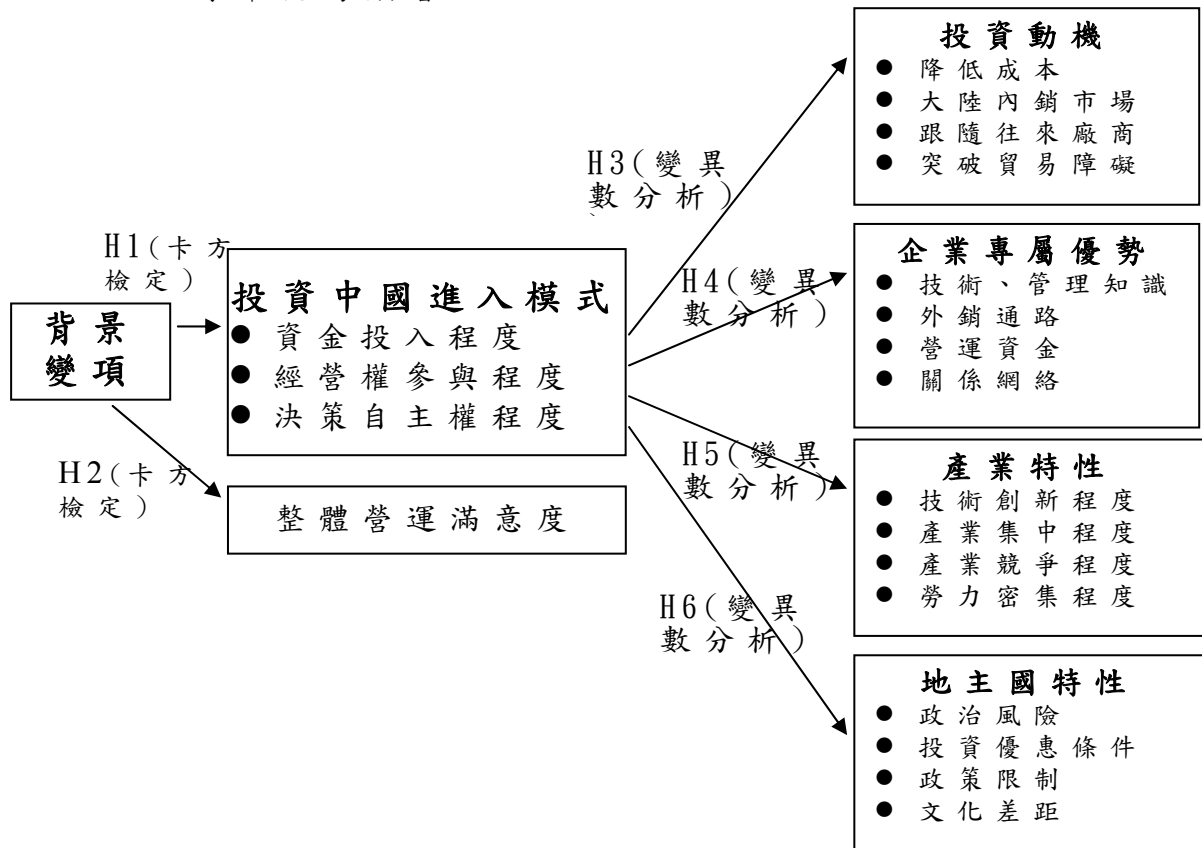


圖 3-6-1 本研究資料分析圖

二、訪談資料之處理

本研究之訪談資料以錄音筆錄製全部過程並記錄重點, 訪談後再加以整理, 且以不改變受訪者原意之前提下以文字呈現。

第七節 研究限制

本研究經相關文獻之探討，研究架構之建立，研究方法之選定，力求論文架構之完整性，資料客觀及嚴謹，但仍難以避免以下之研究限制。本研究限制如下：

一、本研究目的之一以兩岸運動用品產業發展現況為主，僅能從官方文獻與各學術單位期刊、論文、書籍等出版品進行研究，但由於研究資料牽涉層面過大，包含經濟、體育等方面，因此造成蒐集資料不易，此為研究限制之一。

二、本研究對象為臺灣運動用品製造業進入中國市場者，並採量化研究方法，在尋找相關財務資料上並非所有投資廠商皆能公開揭露之，且隨海外投資拓展，有許多投資案並未向臺灣審議委員會報備，因此不易掌握實際赴當地投資之廠商，是故造成資料遺漏，此為研究限制之二。

第四章 研究結果與討論

本章共分為七節，第一節為正式量表之信、效度檢定；第二節為樣本特性分析與各研究變項之描述性統計分析；第三節為樣本背景變項與進入模式之比較分析；第四節為進入模式對投資前置因素之比較分析；第五節為相關分析；第六節為訪談結果；第七節為討論。

第一節 正式量表之信、效度檢定

一、信度檢定

本研究之信度考驗採用內部一致性係數（Cronbach's α ），其整體量表信度Cronbach's α 值為.870；各量表之信度係數，在「投資動機」量表部份Cronbach's α 值為.650、在「企業專屬優勢」量表部份Cronbach's α 值為.779、在「產業特性」量表部份Cronbach's α 值為.778、在「地主國特性」量表部份Cronbach's α 值為.743，如表4-1-1。

表 4-1-1 投資前置因素問卷信度考驗表

量表	題目內容	刪除該題項 Cronbach's α	因素 Cronbach's α
投資 動機	大陸勞工充沛	.648	.650
	大陸勞工工資低廉	.631	
	大陸的廠房土地取得低廉	.599	
	大陸的環保標準較寬鬆	.640	
	大陸的原料取得成本較低廉	.627	
	大陸內需市場具有潛力和成長率	.650	
	投資大陸當時基於客戶對公司產品的需要	.646	

表 4-1-1 (續)

	主要客戶要求當地供貨	.604	.650
	上游原料廠商邀約一同投資	.613	
	從大陸出口可享有較低之優惠關稅	.588	
企業專屬優勢	主要技術由台灣母公司提供	.743	.779
	管理制度及主要幹部由台灣母公司主導	.742	
	產品的設計及開發由台灣母公司主導	.761	
	公司所擁有的技術層次很高	.775	
	國際外銷市場由台灣母公司主導	.747	
	大陸內銷市場由台灣母公司主導	.757	
	在大陸的營運資金由台灣母公司安排	.754	
	在大陸投資當地擁有良好的人脈關係	.765	
產業特性	貴公司所屬產業的技術淘汰速度很快	.729	.778
	貴公司所屬產業之產品生命週期很短	.775	
	該產業之競爭者在市場上推出新產品的頻率很快	.750	
	該產業之產品在台灣銷售生產由少數廠商支配掌握的程度很高	.814	
	貴公司在當地具群聚效應，配套程度高	.762	
	貴公司在臺灣市場所面臨的競爭程度很高	.760	
	貴公司在大陸市場所面臨的競爭程度很高	.735	
	貴公司對上游供應廠商的議價能力很高	.749	
	貴公司對下游顧客的議價能力很高	.742	
	貴公司是屬於高度勞力密集的產業	.768	
地主國特性	大陸政府法令及運作之不確定性高	.680	.734
	大陸政府對外資之干預程度高	.675	
	大陸對外資優惠鼓勵及賦稅減免吸引力大	.715	
	大陸政府對外資持有比例之限制相對較高	.694	
	大陸政府對內銷之比例限制較高	.679	
	大陸政府對投資項目限制相對較高	.709	
	對大陸文化與社會環境之熟悉程度高	.711	
	對大陸人員之態度及價值觀的熟悉程度高	.779	

二、效度檢定

本研究問卷於原始問卷中已具備內容效度，但為求本研究之建構效度，乃採取主成分分析法，且抽取特徵值大於 1 之因素，進而利用最大變異數法進行轉軸，藉此萃取並了解

新因素。問卷資料經因素分析後，投資前置因素在投資動機部份其 KMO 值為 0.521，總累積解釋變異量為 68.1%、在企業專屬優勢部份其 KMO 值為 0.569，總累積解釋變異量為 60.55%、在產業特性部份其 KMO 值為 0.627，總累積解釋變異量為 73.013%、在地主國特性部份其 KMO 值為 0.574，總累積解釋變異量為 73.299%。依據上述之分析結果發現本量表適合進行因素分析，但由於本研究之樣本數較少，為避免產生抽樣誤差，因此仍採用原具有內容效度之問卷量表構面進行後續分析。

第二節 樣本特性與各研究變項之描述性統計分析

本研究對象以 2006 年大陸台商名錄所刊載之臺商為基礎，其中運動器材與休閒用品類共 213 家業者為問卷施放對象，受訪者以該公司的高階主管或有參與決策之人員為對象。採普查法，以郵寄、傳真及電子郵件方式進行，先期於 96 年 3 月 1 日起以平信方式寄出並附上回郵信封，隔三周後即以電話與電子信件方式追蹤聯絡。共發放 213 份，回收 103 份，其中有效問卷為 40 份，問卷回收率為 19.7%。Gay (1992) 指出一般描述性研究其樣本數最少要佔母體 10%，鍾倫納 (1997) 認為屬於商業性質之郵遞問卷，需至少回收 15%，始具代表性，故以 19.7% 回收的問卷數進行統計分析。

一、樣本結構分析

樣本背景變項為屬於何種產業類別、在中國投資進入期間、在中國投資地點、投資型態、臺灣母公司資本額、在中

國投資金額及進入模式，共 7 項，以描述性統計與次數分配表計算，其中投資型態為複選題，則以複選題統計之次數分配表與有效百分比計算。各組別的內容與問卷之異同說明如表 4-2-1，樣本基本資料分佈情形如表 4-2-2。

表 4-2-1 問卷題項分組一覽表

問卷題目	簡化名稱	選項	組別
貴公司是屬於運動用品製造業的何種類別	類別	高爾夫球用品、撞球用品	球類
		健身器材及用品、運動器材及用品	運動健身器材
		游泳衣褲、運動休閒服用品、水域運動器材、其他運動用品製造業	其他
貴公司在本次大陸投資的進入時間為西元(年)	進入期間	(開放式)	早期進入(1994年) 晚期進入(1995年以後)
貴公司在大陸投資的地點為	投資地點	廣東省(含深圳)	廣東省(含深圳)
		福建省、江蘇省(含上海)、浙江省、山東省、河北省、其他	其他地點
貴公司臺灣母公司的資本額(新台幣)	臺灣母公司資本額	500萬元以下、501-1,000萬元	低資本額 (1,000萬元以下)
		1,001-2,000萬元、2,001-5,000萬元	中資本額 (1,001-5,000萬元)
		5,001萬元-1億元、1億01元以上	高資本額 (5,001萬元以上)
貴公司在大陸的投資金額(新台幣)	投資金額	500萬元以下、501-1,000萬元	低度投資 (1,000萬元以下)
		1,001-2,000萬元、2,001-5,000萬元	中度投資 (1,001-5,000萬元)
		5,001萬元-1億元、1億01元以上	高度投資 (5,001萬元以上)
貴公司選擇之投資型態在資金直接投入的程度為何	資金直接投入程度	勾選 10%-90% (1: 表示低度資金投入; 5 表示中度投入; 9 表示高度投入)	低度投入(30%以下) 中度投入(40-60%) 高度投入(70%以上)
		勾選 10%-90% (1: 表示低度參與; 5 表示中度參與; 9 表示高度參與)	低度參與(30%以下) 中度參與(40-60%) 高度參與(70%以上)
貴公司選擇之投資型態在經營權參與的程度為何	經營權參與程度	勾選 10%-90% (1: 表示低度自主權; 5 表示中度自主權; 9 表示高度自主權)	低度自主(30%以下) 中度自主(40-60%) 高度自主(70%以上)
		勾選 10%-90% (1: 表示低度滿意; 5 表示中度滿意; 9 表示高度滿意)	低度滿意(30%以下) 中度滿意(40-60%) 高度滿意(70%以上)
請問您本次投資大陸後的整體營滿意度為何	整體營滿意程度	勾選 10%-90% (1: 表示低度滿意; 5 表示中度滿意; 9 表示高度滿意)	低度滿意(30%以下) 中度滿意(40-60%) 高度滿意(70%以上)

表 4-2-2 樣本背景變項摘要表

變項	組別	次數	有效百分比 (%)
類別	球類	6	15.0
	運動健身器材	27	67.5
	其他	7	17.5
進入期間	早期進入 (1994年以前)	21	52.5
	晚期進入 (1995年以後)	19	47.5
投資地點	廣東省(含深圳)	26	76.5
	其他地點	8	23.5
臺灣母公司資本額	低資本額 (1,000萬元以下)	15	41.7
	中資本額 (1,001萬-5,000萬元)	13	36.1
	高資本額 (5,001萬元以上)	8	22.2
投資金額	低度投資 (1,000萬元以下)	9	27.3
	中度投資 (1,001萬-5,000萬元)	17	51.5
	高度投資 (5,001萬元以上)	7	21.2
資金直接投入程度	低度投入 (30%以下)	6	18.2
	中度投入 (40-60%)	23	69.7
	高度投入 (70%以上)	4	12.1
經營權參與程度	中度參與 (40-60%)	12	35.3
	高度參與 (70%以上)	22	64.7
決策自主權程度	中度自主 (40-60%)	8	23.5
	高度自主 (70%以上)	26	76.5
整體營運滿意程度	低度滿意 (30%以下)	5	14.7
	中度滿意 (40-60%)	18	52.9
	高度滿意 (70%以上)	11	32.4
投資型態	間接出口	7	8.8
	代理商/子公司出口	5	6.3
	利用分支機構/子公司出口	11	13.8
	授權	5	6.3
	特許權	3	3.8
	技術合作	5	6.3
	服務合約	4	5.0
	管理合約	1	1.3
	整廠輸出	4	5.0
	共同生產合作	2	2.5
	獨資:創新公司	21	26.3
	獨資:購併	8	10.0
	合資	4	5.0
Total responses		80	100.0

(一) 類別

填答「運動健身器材及用品」佔全體 67.5%為最多、「其他運動用品及器材」(17.5%)與「球類運動及器材」(15%)則無顯著差異。

(二) 進入時間

填答進入時間以「早期進入」較多佔全體 52.5%，「晚期進入」佔全體 47.5%，其中最早進入時間為 1986 年、最近時間為 2006 年、以 1993 年佔全體百分比 12.5%為最多，且多數進入時間集中在 1990 年到 1995 年間，累積百分比從 20%增加到 62.5%。

(三) 投資地點

投資地點為廣東省（含深圳）為最多佔全體 76.5%、其他地點則佔全體 23.5%之中江蘇省為次高佔全體百分比 17.6%。

(四) 臺灣母公司資本額

臺灣母公司資本額以「低資本額」(1,000 萬元以下)佔全體 41.7%為最多，依序為「中資本額」(1,001 萬-5,000 萬元)佔全體 36.1%，「高資本額」(5,001 萬元以上)佔全體 22.2%。資本額平均在 1,001 至 2,000 萬元上下，佔全體有效百分比 25%。

(五) 投資金額

在中國投資金額以「中資本額」(1,001 萬-5,000 萬元)佔全體 51.5%為最多，依序為「低資本額」(1,000 萬元以下)佔全體 27.3%，「高資本額」(5,001 萬元以上)佔全體 21.2%。投資介於 2,001 至 5,000 萬元者為最多，佔全體有效百分比 33.3%，投資金額平均約在 3,000 萬元上下。

(六) 進入模式

填答「資金直接投入程度」以中度(40%-60%)資金投入比例佔69.7%為最多。在經營權參與程度中以高度(70%-90%以上)經營參與比例為最多，佔64.7%；而低度(10%以下-30%)經營參與者為0%。決策自主權程度以高度(70%-90%以上)自主權佔76.5%為最多，低度(10%以下-30%)自主權為0%。整體營運滿意程度部份以中度(40%-60%)滿意為最多佔52.9%，其次為高度滿意(90%以上)佔32.4%。

(七) 投資型態

填答以投資模式的「獨資：創新公司」佔全體26.3%為最多，其次為出口模式的利用「分支機構/子公司出口」佔全體13.8%。

二、投資前置因素之統計

在「投資動機」量表中以「降低成本(M=3.8)」構面為主要考量，其次為「大陸內銷市場(M=3.76)」，其中又以「大陸勞工充沛(M=4.22)」為主要因素、「大陸勞工工資低廉(M=4.18)」為次要因素考量。在「企業專屬優勢」量表中以「技術、管理知識(M=4.05)」構面為最高，其次為「營運資金(M=3.93)」，而主要優勢在於「國際外銷市場由台灣母公司主導(M=4.25)」及「管理制度及主要幹部由台灣母公司主導(M=4.23)」。在「產業特性」量表中以「產業勞力密集程度(M=3.66)」為主，其次為「產業競爭程度(M=3.22)」，表現於「貴公司在台灣/大陸市場所面臨的競爭程度很高(M=3.54)」。在「地主國特性」量表各構面平均數幾無差異，但其中以「政治風險(M=3.87)」為最高，表現於「大陸政府法令

及運作之不確定性高 (M=4.09)、對外資干預程度高 (M=3.66)」；其次為「投資優惠條件 (M=3.54)」，表現在「大陸對外投資優惠鼓勵及賦稅減免吸引力大 (M=3.54)」，其中「政策限制 (M=3.53)」與投資優惠條件接近，而「大陸政府對內銷之比例限制較高 (M=3.77)」高於投資優惠條件之題項平均數，如表 4-2-3。

表 4-2-3 投資前置因素之比較

構面	題目內容	平均數	標準差	構面平均	構面標準差	
投資動機量表	降低大陸勞工充沛	4.22	.83	3.80	.51	
	成本大陸勞工工資低廉	4.18	.55			
	大陸的廠房土地取得低廉	3.80	.76			
	大陸的環保標準較寬鬆	3.40	1.03			
	大陸的原料取得成本較低廉	3.40	.93			
大陸內銷市場	大陸內需市場具有潛力和成長率	3.95	.93	3.76	.72	
	投資大陸當時基於客戶對公司產品的需要	3.58	.98			
跟隨往來廠商	主要客戶要求當地供貨	2.83	1.06	2.9	.71	
	上游原料廠商邀約一同投資	2.98	1.1			
突破貿易障礙	從大陸出口可享有較低之優惠關稅	3.07	1.1	3.08	1.1	
企業技術、管理知識	主要技術由台灣母公司提供	4.20	.69	4.05	.58	
	管理制度及主要幹部由台灣母公司主	4.23	.62			
	產品的設計及開發由台灣母公司主導	4.20	.76			
	公司所擁有的技術層次很高	3.58	.90			
優勢銷售通路	國際外銷市場由台灣母公司主導	4.25	.81	3.81	.83	
	大陸內銷市場由台灣母公司主導	3.38	1.13			
營運資金	在大陸的營運資金由台灣母公司安排	3.93	.97	3.93	.97	
關係網絡	在大陸投資當地擁有良好的人脈關係	3.38	1.08	3.38	1.08	
產業特性量表	技術創新程度	貴公司所屬產業的技術淘汰速度很快	2.83	.99	2.93	.79
		貴公司所屬產業之產品生命週期很短	2.69	1.05		
		該產業之競爭者在市場上推出新產品的頻率很快	3.29	1.07		

表 4-2-3 (續)

產業集中程度	該產業之產品在台灣銷售生產由少數廠商支配掌握的程度很高	3.09	1.1	3.10	.68	
	貴公司在當地具群聚效應，配套程度高	3.11	.8			
產業競爭程度	貴公司在臺灣市場所面臨的競爭程度很高	3.54	1.09	3.22	.71	
	貴公司在大陸市場所面臨的競爭程度很高	3.54	.98			
	貴公司對上游供應廠商的議價能力很高	2.83	.89			
	貴公司對下游顧客的議價能力很高	2.97	.92			
產業勞力密集程度	貴公司是屬於高度勞力密集的產業	3.66	1.06	3.66	1.06	
地主國特性量表	政治風險	大陸政府法令及運作之不確定性高	4.09	.61	3.87	.66
		大陸政府對外資之干預程度高	3.66	.84		
投資優惠條件	大陸對外資優惠鼓勵及賦稅減免吸引力大	3.54	.85	3.54	.85	
	政策限制	大陸政府對外資持有比例之限制相對較高	3.43	.74	3.53	.65
		大陸政府對內銷之比例限制較高	3.77	.94		
		大陸政府對投資項目限制相對較高	3.40	.81		
文化差異	對大陸文化與社會環境之熟悉程度高	3.23	.69	3.27	.66	
	對大陸人員之態度及價值觀的熟悉程度高	3.31	.90			

第三節 樣本背景變項與進入模式之比較分析

本節以不同廠商背景變項包含產業類別、進入時間、投資地點、臺灣母公司資本額及在中國投資金額為自變項，進入模式包含資金投入程度、經營權參與程度及決策自主權程度為依變項，兩者以卡方檢定統計方法進行比較分析。

一、不同運動用品製造業類別對進入模式程度之影響

在問卷量表之基本資料中運動用品製造業類別共分為八類，最後依各業別特性可歸納成三類，分成球類運動用品及器材、運動健身用品及器材和其他運動用品及器材製造業。

(一) 不同類別與資金投入程度 Pearson 卡方值為 2.199 ($p=.699>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-1-1】，摘要歸納顯示如表 4-3-1，由該表可發現各類別的投資者皆以中度資金投入為主，其所占百分比約皆在七成左右並無顯著差異。

表 4-3-1 不同製造業類別與資金投入程度交叉分析

	資金投入			總和
	低資金投入	中資金投入	高資金投入	
球類	0%	83.3%	16.7%	100%
運動健身器材	21.7%	65.2%	13.0%	100%
其他	25.0%	75.0%	0%	100%
總和	18.2%	69.7%	12.1%	100%

卡方檢定 P 值 0.699

(二) 不同類別與經營權參與程度 Pearson 卡方值為 1.342 ($p=.511>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-1-2】，摘要歸納顯示如表 4-3-2，由該表可知各類別投資者之經營權參與程度約在六成左右的高度參與層次。

表 4-3-2 不同製造業類別與經營權參與程度交叉分析

	經營權參與		總和
	中度參與	高度參與	
球類	16.7%	83.3%	100%
運動健身器材	37.5%	62.5%	100%
其他	50.0%	50.0%	100%
總和	35.3%	64.7%	100%

卡方檢定 P 值 0.511

(三) 不同類別與決策自主權程度 Pearson 卡方為 2.275 ($p=.321>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-1-3】，摘要歸納顯示如表 4-3-3，由該表可知各類別投資者之決策自主權程度皆以高度為主，其所占百分比約在七成以上並無顯著差異。

表 4-3-3 不同製造業類別與決策自主權程度交叉分析

	決策自主權		
	中度自主	高度自主	總和
球類	0%	100%	100%
運動健身器材	29.2%	70.8%	100%
其他	25.0%	75.0%	100%
總和	23.5%	76.5%	100%
卡方檢定 P 值	.321		

二、不同進入期間對進入模式程度之影響

在問卷量表之基本資料中在中國投資進入時間，可歸納分為早期和晚期進入，1994 年以前為早期進入、1995 年以後為晚期進入。

(一) 不同進入期間與資金投入程度 Pearson 卡方為 4.518 ($p=.104>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-2-1】，摘要歸納顯示如表 4-3-4，由該表可知不同進入期間者其資金投入程度皆以中度資金投入為主，其所占百分比約在七成左右並無顯著差異。

表 4-3-4 不同進入期間與資金投入程度交叉分析

	資金投入			總和
	低資金投入	中資金投入	高資金投入	
早期進入	5.6%	77.8%	16.7%	100%
晚期進入	33.3%	60.0%	6.7%	100%
總和	18.2%	69.7%	12.1%	100%
卡方檢定P值	.104			

(二) 不同進入期間與經營權參與程度 Pearson 卡方為 .946 ($p=.331>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-2-2】，摘要歸納顯示如表 4-3-5，由該表可知不同進入期間者皆以高度經營權參與為主，其所占百分比皆在六成左右並無顯著差異。

表 4-3-5 不同進入期間與經營權參與程度交叉分析

	經營權參與		總和
	中度參與	高度參與	
早期進入	27.8%	72.2%	100%
晚期進入	43.8%	56.3%	100%
總和	35.3%	64.7%	100%
卡方檢定P值	.331		

(三) 不同進入期間與決策自主權程度 Pearson 卡方為 3.278 ($p=.07<.1$) 達顯著水準，因此研究結果為接受【假設 1-2-3】，摘要歸納顯示如表 4-3-6，由該表可知不同進入期間

者皆為中度以上決策自主權程度，高度自主權百分比在七成以上。

表 4-3-6 不同進入期間與決策自主權程度交叉分析

	決策自主權		
	中度自主	高度自主	總和
早期進入	11.1%	88.9%	100%
晚期進入	37.5%	62.5%	100%
總和	23.5%	76.5%	100%
卡方檢定 P 值	.070		

三、不同投資地點對進入模式程度之影響

在問卷量表之基本資料中在中國投資地點，可歸納分為廣東省（含深圳）和其他地點。

（一）不同地點與資金投入程度 Pearson 卡方值為 3.252（ $p=.197>.1$ ）未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-3-1】，摘要歸納顯示如表 4-3-7，由該表可知不同地點的資金投入程度皆以中度資金投入為主，其所占百分比皆在七成左右並無顯著差異。

表 4-3-7 不同地點與資金投入程度交叉分析

	資金投入			總和
	低度投入	中度投入	高度投入	
廣東省(含深圳)	20.0%	72.0%	8.0%	100%
其他地點	0%	71.4%	28.6%	100%
總和	15.6%	71.9%	12.5%	100%
卡方檢定 P 值	.197			

(二) 不同地點與經營權參與程度 Pearson 卡方為 .083，
 ($p=.774>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設
 1-3-2】，摘要歸納顯示如表 4-3-8，由該表可知不同地點投資者
 皆在高參與程度，其所占百分比為六成左右並無顯著差異。

表 4-3-8 不同地點與經營權參與程度交叉分析

	經營參與		總和
	中度參與	高度參與	
廣東省(含深圳)	32.0%	68.0%	100%
其他地點	37.5%	62.5%	100%
總和	33.3%	66.7%	100%
卡方檢定 P 值	.774		

(三) 不同地點與決策自主權程度 Pearson 卡方為 .091
 ($p=.763>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設
 1-3-3】，摘要歸納顯示如表 4-3-9，由該表可知不同地點投資者
 之決策自主權程度皆在七成以上的高度自主層次。

表 4-3-9 不同地點與決策自主權程度交叉分析

	決策自主權		總和
	中度自主	高度自主	
廣東省(含深圳)	20.0%	80.0%	100%
其他地點	25.0%	75.0%	100%
總和	21.2%	78.8%	100%
卡方檢定 P 值	.763		

四、不同臺灣母公司資本額對進入模式程度之影響

在問卷量表之基本資料中不同臺灣母公司資本額，可歸納分為低資本額（1,000 萬元以下）、中資本額（1,001 萬元-5,000 萬元）和高資本額（5,001 萬元以上）。

（一）不同臺灣母公司資本額與資金投入程度 Pearson 卡方為 4.629 ($p=.328>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-4-1】，摘要歸納顯示如表 4-3-10，由該表可知不同資本額公司皆以中度資金投入為主，其所占百分比皆約在七成左右並無顯著差異。

表 4-3-10 不同資本額與資金投入程度交叉分析

	資金投入			總和
	低度投入	中度投入	高度投入	
低資本額	30.8%	61.5%	7.7%	100%
中資本額	.0%	83.3%	16.7%	100%
高資本額	14.3%	71.4%	14.3%	100%
總和	15.6%	71.9%	12.5%	100%
卡方檢定 P 值	.328			

（二）不同臺灣母公司資本額與經營權參與程度 Pearson 卡方為 1.033 ($p=.597>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-4-2】，摘要歸納顯示如表 4-3-11，由該表可知不同資本額公司之經營權參與程度皆在五成以上的高度參與層次。

表 4-3-11 不同資本額與經營權參與程度交叉分析

	經營參與		總和
	中經營參與	高經營參與	
低資本額	46.2%	53.8%	100%
中資本額	33.3%	66.7%	100%
高資本額	25.0%	75.0%	100%
總和	36.4%	63.6%	100%
卡方檢定 P 值	.597		

(三) 不同臺灣母公司資本額與決策自主權程度 Pearson 卡方為 .906 ($p=.636>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-4-3】，摘要歸納顯示如表 4-3-12，由該表可知不同資本額公司皆以高決策自主權程度為主，其所占百分比皆約七成左右並未達顯著。

表 4-3-12 不同資本額與決策自主權程度交叉分析

	決策自主權		總和
	中度自主	高度自主	
低資本額	30.8%	69.2%	100%
中資本額	25.0%	75.0%	100%
高資本額	12.5%	87.5%	100%
總和	24.2%	75.8%	100%
卡方檢定 P 值	.636		

五、不同投資金額對進入模式程度之影響

在問卷量表之基本資料中不同投資金額，可歸納分為低投資額（1,000 萬元以下）、中投資額（1,001 萬元-5,000 萬元）和高投資額（5,001 萬元以上）。

（一）不同投資金額與經營權參與程度 Pearson 卡方為 5.603（ $p=.061<.1$ ）達顯著水準，因此研究結果為接受【假設 1-5-1】，摘要歸納顯示如表 4-3-13，由該表可知不同投資額之投資者之經營權參與程度皆為中度並達顯著差異，高度投資額者全部屬高度參與的經營方式，而中、低度投資額者之參與程度則略有區別，中度投資額之參與程度較高，低度投資額以中度參與較多。

表 4-3-13 不同投資額與經營權參與程度交叉分析

	經營參與		總和
	中度參與	高度參與	
低度投資	55.6%	44.4%	100%
中度投資	41.2%	58.8%	100%
高度投資	0%	100%	100%
總和	36.4%	63.6%	100%
卡方檢定 P 值	.061		

（二）不同投資金額與決策自主權程度 Pearson 卡方為 4.245（ $p=.120>.1$ ）未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 1-5-2】，摘要歸納顯示如表 4-3-14，由該表可知不同投資金額者之決策自主權程度皆以高自主權程度為主，其所占百分

比為七成左右並無顯著差異。

表 4-3-14 不同投資額與決策自主權程度交叉分析

	決策自主權		總和
	中度自主	高度自主	
低度投資	44.4%	55.6%	100%
中度投資	23.5%	76.5%	100%
高度投資	0%	100%	100%
總和	24.2%	75.8%	100%
卡方檢定 P 值	.120		

六、不同背景變項對整體營運滿意程度之影響

在問卷量表之基本資料中不同背景變項產業類別、投資進入期間、投資地點、台灣母公司資本額及在中國投資金額對整體營運滿意程度之影響。

(一) 不同類別與整體營運滿意程度 Pearson 卡方為 13.736 ($p=.008<.1$) 達顯著水準，因此研究結果為接受【假設 2-1】，摘要歸納顯示如表 4-3-15，由該表可知不同類別對整體營運滿意度有顯著差異。球類業者皆為中度滿意以上，運動健身器材類業者以中度滿意最多，其他類業者無高度滿意，且滿意程度低。

表 4-3-15 不同製造業類別與整體營運滿意程度交叉分析

	滿意度			總和
	低度滿意	中度滿意	高度滿意	
球類	0%	66.7%	33.3%	100%
運動健身器材	8.3%	54.2%	37.5%	100%
其他	75.0%	25.0%	0%	100%
總和	14.7%	52.9%	32.4%	100%
卡方檢定 P 值	.008			

(二) 不同進入期間與整體營運滿意程度 Pearson 卡方為 .397 ($p=.820>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 2-2】，摘要歸納顯示如表 4-3-16，由該表可知不同進入期間投資者在營運滿意程度皆以中度滿意為主，其所占百分比皆約為五成左右，並無顯著差異。

表 4-3-16 不同進入期間與整體營運滿意程度交叉分析

	滿意度			總和
	低度滿意	中度滿意	高度滿意	
早期進入	11.1%	55.6%	33.3%	100%
晚期進入	18.8%	50.0%	31.3%	100%
總和	14.7%	52.9%	32.4%	100%
卡方檢定 P 值	.820			

(三) 不同地點與整體營運滿意程度 Pearson 卡方為 2.310 ($p=.315>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設

2-3】，摘要歸納顯示如表 4-3-17，由該表可知不同地點投資者之整體營運滿意程度皆以中度滿意為主，其所占百分比約為五成左右並無顯著差異。

表 4-3-17 不同地點與整體營運滿意程度交叉分析

	滿意度			總和
	低度滿意	中度滿意	高度滿意	
廣東省(含深圳)	16.0%	48.0%	36.0%	100%
其他地點	0%	75.0%	25.0%	100%
總和	12.1%	54.5%	33.3%	100%
卡方檢定 P 值	.315			

(四) 不同臺灣母公司資本額與整體營運滿意程度 Pearson 卡方為 5.286 ($p=.259>.1$) 未達顯著水準，因此研究結果為拒絕【假設 2-4】，摘要歸納顯示如表 4-3-18，由該表可知不同母公司資本額者之整體營運滿意程度以中度滿意為主，其所占百分比為五成左右，在高資本額部分則以高滿意度為主。

表 4-3-18 不同資本額與整體營運滿意程度交叉分析

	滿意度			總和
	低度滿意	中度滿意	高度滿意	
低資本額	23.1%	53.8%	23.1%	100%
中資本額	8.3%	66.7%	25.0%	100%
高資本額	12.5%	25.0%	62.5%	100%
總和	15.2%	51.5%	33.3%	100%
卡方檢定 P 值	.259			

(五) 不同投資金額與整體營運滿意程度 Pearson 卡方值為 11.474 ($p=.022<.1$) 達顯著水準，因此研究結果為接受【假設 2-5】，摘要歸納顯示如表 4-3-19，由該表可知不同投資程度之整體營運滿意程度有顯著差異，投資程度越高滿意程度越高。在高度投資金額者部分無低度滿意，低度投資金額低度滿意者較多，中度投資金額者高度滿意者較多。

表 4-3-19 不同投資額與整體營運滿意程度交叉分析

	滿意度			總和
	低度滿意	中度滿意	高度滿意	
低度投資	22.2%	66.7%	11.1%	100%
中度投資	17.6%	58.8%	23.5%	100%
高度投資	0%	14.3%	85.7%	100%
總和	15.2%	51.5%	33.3%	100%
卡方檢定 P 值	.022			

七、樣本背景變項對進入模式研究假設檢定結果

在此部分整理樣本背景變項對進入模式之研究假設結果，如表 4-3-20 所示。

表 4-3-20 樣本背景變項對進入模式之研究假設結果一覽表

研究假設	結果
假設 1：不同背景變項對進入模式有顯著影響。	
假設 1-1-1：不同產業類別對資金直接投入程度有顯著影響。	不成立
假設 1-1-2：不同產業類別對經營權參與程度有顯著影響。	不成立
假設 1-1-3：不同產業類別對決策自主權程度有顯著影響。	不成立
假設 1-2-1：不同進入期間對資金直接投入程度有顯著影響。	不成立
假設 1-2-2：不同進入期間對經營權參與程度有顯著影響。	不成立
假設 1-2-3：不同進入期間對決策自主權程度有顯著影響。	成立
假設 1-3-1：不同投資地點對資金直接投入程度有顯著影響。	不成立
假設 1-3-2：不同投資地點對經營權參與程度有顯著影響。	不成立
假設 1-3-3：不同投資地點對決策自主權程度有顯著影響。	不成立
假設 1-4-1：不同母公司資本額對資金直接投入程度有顯著影響。	不成立
假設 1-4-2：不同母公司資本額對經營權參與程度有顯著影響。	不成立
假設 1-4-3：不同母公司資本額對決策自主權程度有顯著影響。	不成立
假設 1-5-1：不同投資金額對經營權參與程度有顯著影響。	成立
假設 1-5-2：不同投資金額對決策自主權程度有顯著影響。	不成立
假設 2：不同背景變項對整體營運滿意度有顯著影響。	
假設 2-1：不同產業類別對整體營運滿意度有顯著影響。	不成立
假設 2-2：不同進入期間對整體營運滿意度有顯著影響。	不成立
假設 2-3：不同投資地點對整體營運滿意度有顯著影響。	不成立
假設 2-4：不同母公司資本額對整體營運滿意度有顯著影響。	不成立
假設 2-5：不同投資金額對整體營運滿意度有顯著影響。	不成立

第四節 進入模式對投資前置因素之比較分析

本節以進入模式之資金直接投入程度、經營權參與程度及決策自主權程度為自變數分別對於投資前置因素中投資動機、企業專屬優勢、產業特性及地主國特性因素為依變數，以單因子多變量統計方式進行分析。

一、進入模式在投資動機因素之差異，研究結果為接受【假設 3】

(一) 資金直接投入程度在投資動機上達顯著水準 (Wilks' $\lambda = .624$, F 值 = 1.793, $p = .099 < .1$)，如表 4-4-1 與表 4-4-2。此種差異係由跟隨變數所造成。再以 Scheffe 法進行事後比較發現：資金直接投入程度為「高度投入」在跟隨動機方面高於投入程度為「中度投入」與「低度投入」者如表 4-4-3。

表 4-4-1 資金直接投入程度在投資動機之多變量變異數分析
摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
資金投入	.624	1.793	8.000	54.000	.099*

* $p < .1$

表 4-4-2 資金直接投入程度在投資動機之單變量變異數分析

摘要表

變異來源	依變數	平方和	自由度	均方和	F	P	事後比較
資金投入	降低成本	.798	2	.399	1.451	.250	
	內銷	.171	2	.085	.149	.862	
	跟隨	4.931	2	2.465	3.554	.041*	3>2,1
	突破障礙	.437	2	.218	.158	.854	

備註：1-低度投入；2-中度投入；3-高度投入；*p<.1

表 4-4-3 資金直接投入程度*跟隨 事後比較表

資金投入	子集	
	個數	
低度投入	6	2.6667
中度投入	23	2.8913
高度投入	4	4.0000

(二) 經營權參與程度在投資動機上達顯著水準 (Wilks' $\lambda=.738$, F 值=2.574, $p=.059<.1$), 如表 4-4-4 與表 4-4-5。此種差異係由內銷變數與突破障礙變數所造成。由於經營權參與程度選項中無低度填答者, 只有兩個水準可直接從參與程度判別, 不用進行事後比較, 所以在進行成對比較後發現: 在內銷方面, 「中度參與」者對於內銷動機高於「高度參與」者; 在突破障礙方面, 「高度參與」者對於突破障礙動機高於「中度參與」者如表 4-4-6。

表 4-4-4 經營權參與程度在投資動機之多變量變異數分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
經營參與	.738	2.574	4.000	29.000	.059

表 4-4-5 經營權參與程度在投資動機之單變量變異數分析摘要表

變異來源	依變數	平方和	自由度	均方和	F	P	成對比較
經營參與	降低成本	.050	1	.050	.177	.676	
	內銷	2.091	1	2.091	4.190	.049*	1>2
	跟隨	.004	1	.004	.005	.945	
	突破障礙	4.546	1	4.546	3.809	.060*	2>1

備註：1-中度參與；2-高度參與；*P<.1

表 4-4-6 經營權參與程度*投資動機 成對比較表

依變數	(I) 經營參與	(J) 經營參與	平均數差異 (I-J)	標準誤
內銷	中度參與	高度參與	.519*	.254
	高度參與	中度參與	-.519*	.254
突破障礙	高度參與	中度參與	.765*	.392
	中度參與	高度參與	-.765*	.392

(三) 決策自主權程度在投資動機上達顯著水準 (Wilks' $\lambda=.751$, F 值=2.405, $p=.072<.1$), 如表 4-4-7 與表 4-4-8。此種差異係由跟隨變數與突破障礙變數所造成。由於決策自主權程度選項中無低度填答者, 因此造成分組少於三組無法進行事後比較, 所以進行成對比較後發現: 在跟隨方面, 「高度自主」者對於跟隨動機高於「中度自主」者; 在突破障礙方面, 「高度自主」者對於突破障礙動機高於「中度自主」者如表 4-4-9。

表 4-4-7 決策自主權程度在投資動機之多變量變異數分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
決策自主權	.751	2.405	4.000	29.000	.072

表 4-4-8 決策自主權程度在投資動機之單變量變異數分析摘要表

變異來源	依變數	平方和	自由度	均方和	F	P	成對比較
決策自主權	降低成本	.191	1	.191	.690	.412	
	內銷	.905	1	.905	1.688	.203	
	跟隨	2.771	1	2.771	3.700	.063*	2>1
	突破障礙	4.581	1	4.581	3.843	.059*	2>1

備註：1-中度自主；2-高度自主；*P<.1

表 4-4-9 經營權參與程度*投資動機 成對比較表

依變數	(I) 決策自主	(J) 決策自主	平均數差異 (I-J)	標準誤
跟隨	高度自主	中度自主	.673*	.350
突破障礙	高度自主	中度自主	.865*	.441

二、進入模式在企專屬優勢因素之差異

(一) 資金直接投入程度在企業專屬優勢上達顯著水準 (Wilks' λ =.595, F 值=1.923, p =.076<.1), 如表 4-4-10 與表 4-4-11。此種差異係由技術、管理知識變數所造成。再以 Duncan 法進行事後比較發現：資金直接投入程度為「低度投入」者在技術、管理知識方面高於投入程度為「高度投入」, 及「中度投入」, 如表 4-4-12。

表 4-4-10 資金直接投入程度在企業專屬優勢之多變量變異數分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
資金投入	.595	1.923	8.000	52.000	.076*

* $p < .1$

表 4-4-11 資金直接投入程度在投資動機之單變量變異數分析摘要表

變異來源	依變數	平方和	自由度	均方和	F	P	事後比較
資金投入	技術、管理知識	1.429	2	.714	2.165	.133	1>2,3
	銷售通路	1.165	2	.582	.756	.478	
	營運資金	2.511	2	1.256	1.559	.228	
	關係網絡	3.261	2	1.631	1.653	.209	

備註：1-低度投入；2-中度投入；3-高度投入；* $p < .1$

表 4-4-12 資金直接投入程度*技術、管理知識 事後比較表

資金投入	個數		子集	
	1	2	1	2
高資金投入	4	1.6250		
中資金投入	22	1.7955	1.7955	
低資金投入	6	2.2917		2.2917

(二) 經營權參與程度在企業專屬優勢上未達顯著水準 (Wilks' $\lambda = .810$, F 值 = 1.646, $p = .19 > .1$), 如表 4-4-13。

(三) 決策自主權程度在企業專屬優勢上未達顯著水準 (Wilks' $\lambda = .870$, F 值 = 1.044, $p = .402 > .1$), 如表 4-4-13。

表 4-4-13 經營權參與程度與決策自主權在企業專屬優勢之多變量變異數分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
經營參與	.810	1.646	4.000	28.000	.190
決策自主權	.870	1.044	4.000	28.000	.402

三、進入模式在產業特性因素之差異，研究結果為拒絕【假設 5】。

(一) 資金直接投入程度在產業特性上未達顯著水準 (Wilks' λ = .863, F 值 = .440, p = .891 > .1), 如表 4-4-14。

(二) 經營權參與程度在產業特性上未達顯著水準 (Wilks' λ = .839, F 值 = 1.199, p = .336 > .1), 如表 4-4-14。

(三) 決策自主權程度在產業特性上未達顯著水準 (Wilks' λ = .853, F 值 = 1.075, p = .39 > .1), 如表 4-4-14。

表 4-4-14 進入模式在產業特性之多變量變異數分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
資金投入	.863	.440	8.000	46.000	.891
經營參與	.839	1.199	4.000	25.000	.336
決策自主權	.853	1.075	4.000	25.000	.390

四、進入模式對地主國特性因素之分析，研究結果為拒絕【假設 6】。

(一) 資金直接投入程度在地主國特性上未達顯著水準 (Wilks' λ = .771, F 值 = .8, p = .606 > .1), 如表 4-4-15。

(二) 經營權參與程度在地主國特性上未達顯著水準 (Wilks' λ = .844, F 值 = 1.153, p = .355 > .1), 如表 4-4-15。

(三) 決策自主權程度在地主國特性上未達顯著水準 (Wilks' λ = .837, F 值 = 1.22, p = .328 > .1), 如表 4-4-15。

表 4-4-15 進入模式在地主國特性之多變量變異數分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	假設自由度	誤差自由度	顯著性
資金投入	.771	.800	8.000	46.000	.606
經營參與	.844	1.153	4.000	25.000	.355
決策自主權	.837	1.220	4.000	25.000	.328

五、進入模式對投資前置因素之研究假設檢定結果

在此部分整理進入模式對投資前置因素之研究假設結果，如表 4-4-16 所示。

表 4-4-16 進入模式對投資前置因素之研究假設結果一覽表

研究假設	結果
假設 3：投資動機對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。	成立
假設 4：企業專屬優勢對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。 《資金直接投入程度對企業專屬優勢上達顯著水準》	部分成立
假設 5：產業特性對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。	不成立
假設 6：地主國特性對臺灣運動用品製造業投資中國進入模式的選擇有顯著影響。	成立

第五節 相關分析

本節就樣本背景變項與進入模式比較分析中，Pearson 卡方檢定未達顯著水準，但卻呈現相關性之變項，進一步使用進行 Spearman 相關係數檢定。

1. 母公司資本額與資金直接投入相關性

在假設 1-4-1：不同母公司資本額對資金直接投入程度有顯著影響，結果為拒絕假設。但就交叉分析結果顯示出母公司資本額越低，低資金投入程度者越多的情形，因此進行此兩變項間的相關分析，結果為 Spearman's rho 係數測得相關達 .474 ($p=.005$)，達顯著水準，表示母公司資本額與資金直接投入金額具中度相關性，如表 4-5-1。

表 4-5-1 母公司資本額與資金直接投入程度之相關

Spearman's rho 係數	投資金額
母公司資本額 相關係數	.474*
顯著性 (雙尾)	.005

*相關的顯著水準為 0.05 (雙尾)

2. 投資金額與決策自主權程度之相關性

在假設 1-5-2: 不同投資金額對決策自主權程度有顯著影響，結果為拒絕假設。但從交叉分析結果顯示出投資金額越高，決策自主權程度就越高的情形，因此進行此兩變項相關分析，結果為 Spearman's rho 係數測得相關為 .358 ($p=.041$)，達顯著水準，表示投資金額與決策自主權程度具低度相關性，如表 4-5-2。

表 4-5-2 投資金額與決策自主權程度之相關

Spearman's rho 係數	決策自主權
投資金額 相關係數	.358*
顯著性 (雙尾)	.041

*相關的顯著水準為 0.05 (雙尾)

第六節 訪談結果

臺灣運動用品製造業者在全球上佔有舉足輕重之地位，如：製鞋業、高爾夫球桿頭製造業、健身器材業等在全球市場影響力不容小覷，本研究為了解臺灣運動用品製造業者投資中國之進入模式，實地進行專家訪談，懇請訪談對象分享其服務企業之投資中國進入模式相關經驗。

訪談行業類別為運動鞋製造業、高爾夫球桿頭製造業及健身器材製造業者，訪談對象有三位台灣業者代表及一位北京當地業者代表，以台商為訪談對象，問題共設計五類分為「投資動機、企業專屬優勢、產業特性、地主國特性及個人實際經驗談」；針對北京業者，則以中國當地業者為切入角度看台商，訪談問題分為十道問題進行（詳見附錄六）。經本研究彙整後，訪談結果如下。

一、業者進入中國主要動機考量皆為降低成本

在此部分台商與當地業者認為赴中國投資動機的回答皆相同，考量降低成本，尤其是勞動力與原物料成本，但大陸內需市場逐漸成為重要因素。運動用品製造業亦屬於傳統製造產業，多為勞力密集型，且型態以 ODM 代工為主，材料及工資組成佔成本結構大部分。早期中國以來料加工等優惠方式吸引台商，有助於原物料成本降低。

此外，需要大量人員在生產線上做基層工作，對於高知識密集勞力需求較少。中國人口數多於台灣，勞力資源相對較充沛且中國人民 GDP 及平均薪資低於台灣，因此台商進入中國設廠投資。另一方面，運動鞋製造業至近期逐漸以大陸

內需市場為主，當地化程度高後，產業聚集形成，產品在大量生產後，則需更多通路銷售，因此也由外銷逐漸增加內銷比例，甚至在中國自創通路以增加產品銷售管道。

二、不同公司型態業者在進入中國所挾帶之企業專屬優勢不同

此部分台商與當地業者回答相同，企業優勢著重在資金與技術。不同類別企業在企業專屬優勢方面有所差異，企業規模、和企業發展背景等，造成優勢不同。大型企業台灣母公司資本額雄厚，可投入資金比例較高，在營運資金籌措上較佔優勢；當產業規模形成後，若龍頭企業移往中國設廠，連帶也會造成其他廠商進入，因此在關係網絡上建立較快並佔有優勢。

台商已有在台灣的管理經驗與自身技術優勢，因此在技術或管理知識上優於本國業者；在企業發展背景方面若先以貿易起家後進入中國設廠製造，原有訂單來源穩定，則在外銷通路上較佔優勢。若訂單夠大且穩定，台商甚至以「專棟」方式為客戶量身訂做產品。所謂「專棟」即等於是生產線全包，在基於保障客戶權益下，並設有國外大廠辦事人員辦公室，供其研發人員使用，加上所有生產線的集中，客戶與客戶間因各自有專人服務、生產，所以不用擔心產品「外洩」。

三、運動用品製造業者所屬產業特性為勞力密集程度高、技術創新程度快速

運動用品製造業亦屬於傳統製造產業，例如運動鞋、服飾業、高爾夫球具製造業、健身器材用品製造業等，皆需要

大量人力投入基層工作，藉由大量生產製造產品及降低生產成本獲取最大利潤。

產業技術創新程度也隨著競爭對手複製能力的提升及產品推陳出新的競爭而加速，但產業技術的創新也會反映在成本上，例如增加研發及設計的成本或機械模具製作的成本等，當生產成本增加時，勢必要從其他地方降低，因此會考量通路、產業群聚等所帶來的效益，因此在產業特性影響下，造成台商進入中國設廠。

四、 進入中國投資之地主國特性考量因素以投資優惠條件為首要。

此部分國內業者與當地業者回答相同，投資環境與優惠政策為主因。中國為吸引外國廠商投資而提供投資優惠條件，如早期的「來料加工」、「三減兩免」主要是從獲利年度起，前2年免徵所得稅，第3年至5年減半徵收所得稅；對於外商出資的進口設施、設備、原材料等免徵關稅和工商統一稅，以至近期變為「進料加工」等都屬投資優惠，有助於業者降低生產成本，因此在選擇進入他國投資時會將投資優惠條件列入考量。其次由於台灣與中國兩地政治關係複雜，影響政策與政令實施，政治因素也會造成風險，政策限制的鬆綁亦會影響投資獲利與進行投資困難程度，所以需考量此特性所造成之影響。

五、 中國加入 WTO 影響較深遠，市場開放後，歐美國家進入較易，中國銜接國際市場也更為迅速，而在中國極具影響力的中體產業公司對於運動用品製造業影響則較不明顯。目

前整體運動用品製造產業規模越來越大、產業環境越趨成熟，在歐美買家增多下，工廠擴大規模生產發展迅速。在中國政策影響下全民健身運動越趨普及、人民消費需求增加、經濟能力提升，皆有利於運動用品市場之成長。

六、後續跟進業者之進入障礙較高，並應注意兩岸政治風險與當地政策限制。

未來業者若要投資進入中國已失去先機，設廠優勢不如早期業者，因此獲利較為困難，特別是體育用品這塊領域，是對岸重點發展的產業之一，大陸政府採取輔導政策，不僅在廠商數量、產品品質以及人力素質上持續發展，大陸廠商也致力推動品牌建立，未來需挾以強大品牌優勢、企業資源或雄厚營運資金才可能成功。另一方面在進入中國時應注意政治風險及政策限制。中國稅制越來越嚴苛、環境上越重視環保及社會上越講究勞工福利，在地方上人治管理情形嚴重，進入當地需建立良好人脈關係，有助於營運過程更為順利；在政策限制上政府乃至各省限制皆有所差異，進入前應先詳加研究了解。

第七節 討論

一、樣本特性分析

本研究對象屬臺灣運動用品製造業在中國投資設廠者，由於對象為業界人士且本身需了解所屬企業為何投資中國，使得資料蒐集與取得不易，因此問卷回收數量有限或以無效問卷居多，但本研究仍就有效問卷部分進行資料分析（見表

4-7-1)。樣本回收行業類別中以「運動健身器材及用品類(67.5%)」為最多、依序為其他類(17.5%)、球類(15%)，結果與2003年台灣地區運動產業名錄(台灣體育運動管理學會，2003b)中運動用品製造業行業別比例差異不大，顯示填答者比例與實際廠商數量分配相符。對中國投資型態以獨資比例為最高，從蔡登旭(1990)整理進入模式分類中可發現獨資型態在控制、風險和資源承諾上較合資型態高，且從本研究整理可得知早期與目前經營差異變化為獨資型態提高。

表 4-7-1 樣本類別回收與實際廠商分配百分比比較

台灣地區運動產業名錄「運動用品製造業」			本研究回收樣本
行業別	數量(家)	比例(%)	分類及比例(%)
健身器材及用品	154	69.6	運動健身器材及用品 (67.5)
運動器材及用品	1213		
水域運動用品及器材	63	19.65	其他運動用品及器材 (17.5)
游泳衣褲	48		
運動休閒服	253		
其他運動用品製造業	22		
高爾夫球用品	162	10.7	球類運動用品及器材 (15)
撞球用品	49		
總計	1964	100	100

回收樣本中多數在1994年以前進入，最早為1986年，最近為2006年，以1993年為最多，多數進入時間集中在1990年到1995年間，累積百分比從20%增加到62.5%。本研究進

入期間以 1994 年與 1995 年為分界，係因為考量兩岸關係政治經貿上的轉變。在 1992 年兩岸人民關係條例通過前通過後之合法問題，因此 1992 年後投資急遽增加為合理現象，而至 1995 年起兩岸關係陷入低潮，台商赴大陸投資受到影響，持續呈現負成長，但隨中國加入 WTO 後帶來利多消息的刺激，才開始出現轉折，與研究結果相符，(陳麗瑛，2004；蘇品芳，2003)。本研究投資區位結果為廣東(含深圳)為最多佔全體 76.5%、第二多為江蘇省(含上海)佔全體 17.6%，與陳德昇(2005) 90 年代以福建、廣東為中心逐漸向長江三角洲地區沿海移動和楊永妙(2005) 製造業台商赴中國大陸區位決策調查結果相符。

本研究在「資金直接投入程度」是以中度(40%-60%)資金投入比例為最多，平均約在 3,000 萬元上下，訪談 B 公司郭經理指出若以母公司淨值的 40% 計算，資金直接投入即為中度投入。雖資金投入多為中度，投資型態以獨資模式，則會有高度的經營權參與和決策自主權，此結果也與研究結果一致，同時與「獨資：創新公司」為最多結果相符。若就整體營運滿意度，本研究實地訪談結果皆為中度滿意，與研究調查結果相符。

在投資前置因素「投資動機」主要考量降低成本，又以「大陸勞工充沛、大陸勞工工資低廉」因素為重，其次是「大陸內銷市場」，此結果與中共年報(2004)、黃景輝(1990)、葉日崧及郭麗華(2006)所指出的台灣歷年來對外投資動機依序為當地價廉充沛的勞動力、當地市場潛力大、配合國外客戶要求、國內經營環境惡化、隨台灣客戶前往和訪談結果相符合。在「企業專屬優勢」中以擁有技術、管理知識為主，原因

為「國際外銷市場、管理制度及主要幹部由台灣母公司主導」，第二為營運資金優勢，母公司為了保有領導地位與競爭優勢，高階幹部會以台籍員工為主，公司實際經營狀況會對大陸幹部有所保留，業務功能、關鍵技術也會保留在台灣，此結果與訪談結果相符。

在「產業特性」量表中以「產業勞力密集程度」為主，其次為「產業競爭程度」。在「地主國特性」量表各構面平均數幾無差異，但其中以「政治風險」為主，其次為「投資優惠條件」。政治風險會影響政策運行，是企業在投資時關切的重點之一，孫祖培（2005）指出兩岸政治關係複雜，兩岸經貿發展取決於政治關係走向，若兩岸關係得以改善，則兩岸將可實現前所未有的資源整合。而投資優惠條件則會影響企業獲利程度，陳德昇（2005）中共當局對台商大陸投資積極吸引與優惠皆促成台商大陸投資持續成長，若就稅率而言，目前大陸企業所得稅的稅率為 33%，經濟特區、經濟技術開發區「兩免三減」等外資優惠措施，導致外資企業實際繳納的稅率僅為 15%，未來若實行「兩稅合一」企業所得法，內外資企業所得稅稅率統一為 25%（蔡宏明，2007a），則將會對於企業獲利造成影響，因此成為考量地主國特性的重點之一。

二、 樣本背景變項與進入模式、整體營運滿意程度之比較分析

（一）樣本背景變項與進入模式之比較分析

本研究調查結果不同背景變項在類別、投資地點、母公司資本額對資金直接投入、經營權參與和決策自主權皆無顯著差異。僅在進入時間在決策自主權上有顯著差異、及投資金額在經營參與權程度上有顯著差異。

1. 類別與進入模式

探究原因為運動用品製造業本身即屬製造業，不論何種

類別台商，在進入模式決策中主要考量在降低成本及大陸內銷市場，因此類別不會對於資金投入、經營權參與或決策自主權產生顯著影響。

2. 進入期間與進入模式

在進入期間方面，從林嘉琪（2003）可發現投資中國的時間點會受企業內外部環境影響，如兩岸政經情勢與經貿政策的影響等，並不會因進入的早晚而影響企業資金直接投入程度與經營參與程度的模式。但在決策自主權方面則有顯著差異，早期進入者多屬高度決策自主權，晚期進入者比例則稍降。

3. 投資地點與進入模式

在投資地點方面，投資區位雖有所改變從廣東、福建，向江蘇、浙江擴散，但投資區位不同並沒有在資金投入、經營權參與及決策自主權出現顯著差異結果，原因為投資區位之選擇並非影響進入模式之重要因素，且地點的決定非視進入模式的程度決定。由楊永妙（2005）可知企業在大陸設廠決策時以產業群聚效應為首要考量，其次，依序為經營環境、政府效能、人力資源、物流支援系統及生活環境。

4. 母公司資本額與進入模式

在母公司資本額結果雖不顯著，但經相關分析後得知資本額與投資金額為中度正相關，表示母公司資本額越高，資金直接投入程度越高。若母公司資本額大，則在資金投入程度上比資本額小之企業有更寬裕的選擇，資本額越大相對投入程度也可以越大。

5. 投資金額與進入模式

不同投資金額在經營權參與上有顯著差異，金額越高參

與程度越高，決策自主權上雖無顯著差異，但再經相關分析後發現投資金額與決策自主權程度呈現低度正相關的結果，與吳青松（2002）一致。直接投資比間接投資、契約貿易協定與貿易等進入策略依經營權參與程度、決策自主權的不同而有很大的差異。而獨資企業會比合資企業在經營權參與和決策自主權上有更高的程度，因此應屬百分之百的高度經營權參與及決策自主權，與研究結果一致。

（二）樣本背景變項與整體營運滿意度之比較分析

研究結果顯示不同類別與投資金額對於整體營運滿意度達顯著差異。在類別方面，半數投資者對於整體營運滿意結果為中度滿意（52.9%），其中球類製造業者無低度滿意（0%）、運動健身製造業者多數為中度（54.2%）及高度（37.5%）、其他類別製造業者則無高度滿意（0%），並偏向低度滿意（75%）。

在投資金額方面，結果顯示半數廠商對於整體營運滿意程度屬中度滿意（51.5%），其次為高度滿意（33.3%）及低度滿意（15.2%）；低度及中度投資者方面多為中度滿意，而高度投資者無低度滿意（0%），並多屬高度滿意（85.7%），此結果與訪談結果相符。企業資金投入越多在營運過程受限越少，因此滿意程度越高，從高長、蔡依帆（2007）可知2005年大陸投資事業採獨資型態的比重已達69.6%，此現象顯示，一方面獨資經營型態的優點（例如經營管理自主性高，獨資企業可自行決策運作，但合資企業則需配合另一合資者運行，雙方在合夥過程中會相對增加決策或其他困難）受到歡迎，而另一方面合資經營型態的缺點令人退避，因此即會影響營運滿意程度。

三、進入模式對投資前置因素之比較分析

以資金直接投入程度、經營權參與程度及決策自主權程度分別對於投資動機、企業專屬優勢、產業特性及地主國特性因素進行分析。結果顯示進入模式在投資動機方面皆達顯著差異；資金直接投入在企業專屬優勢上有顯著差異，但經營權參與及決策自主權上則無差異；進入模式在產業特性及地主國特性方面皆均無顯著差異。

進入模式對投資動機方面達顯著差異，顯示資金投入程度、經營權參與程度及決策自主權程度越高表示動機越高。投資動機與進入模式程度的表現互為因果關係，當動機越高時，資金投入程度越高，而資金投入越高則經營權參與程度越深，決策自主權程度越強。

1. 資金直接投入程度在投資動機方面

資金直接投入程度對投資動機有顯著差異存在，是受跟隨往來廠商因素影響，表示資金投入程度越高者，在跟隨往來廠商動機越高。

2. 經營權參與程度在投資動機方面

經營權參與程度在大陸內銷市場因素及突破貿易障礙因素上有顯著差異存在。表示中度經營權參與者對大陸內銷市場的重視高於高度經營參與者；在突破貿易障礙方面，高度經營權參與者對於突破貿易障礙方面的投資動機高於中度經營權參與者。

3. 決策自主權程度在投資動機方面

決策自主權在跟隨往來廠商和突破貿易障礙方面有顯著差異存在，表示高度決策自主權者在跟隨往來廠商的動機高於中度自主權者；在突破障礙方面，高度自主權者對於突破

貿易障礙的動機高於中度自主權者。

4. 資金直接投入程度在企業專屬優勢方面

資金直接投入程度在企業專屬優勢有顯著差異存在，是受技術、管理知識變數影響。表示低資金直接投入者在技術、管理知識的優勢高於高度投入程度者，而中度投入者介於兩者之間。

四、運動用品製造業者訪談結果討論

整體而言，運動用品製造業屬傳統製造產業之一，例如運動鞋製造、球具製造等皆屬之，受全球化競爭、產業結構改變、整體經濟發展、企業獲利壓力等眾多因素交互影響下，企業向海外投資，進而產業外移至中國。早期進入之考量因素與模式至近期已有所變化，中國在投資優惠條件的改變從早期的來料加工轉為近期的進料加工，及投資區位從廣東、福建移往江蘇、浙江，就運動製造商目前往西部內陸設廠情況仍不普遍。

(一) 投資動機方面

在投資動機中降低生產成本為最主要，其中因中國勞動力充足、工資較於台灣低廉、節省原物料成本，符合大量生產製造需求。另一方面，在全球市場考量下，廠商群聚規模擴大、垂直鍊及水平鍊供應完整，產業隨之趨於完整化，當地化發展越深，越傾向當地採購，轉移以拓展當地市場為重，因此早期的投資以資源導向型居多，採市場導向型投資策略越來越普遍（高長、蔡依帆，2007）。如運動鞋製造業的投資動機即逐漸朝大陸內需市場轉變。總體而言這些投資演變與郭廷昱（2006）所指出相符，不外乎為「中國需求」、「中國

出口」及「全球市場」。

（二）企業專屬優勢方面

在企業專屬優勢中產業類別不影響企業優勢，企業主體才是主要關鍵。在早期海外投資者之優勢普遍以營運資金與技術、管理知識為主，並重視資金、技術與人才。但隨情勢的發展，中國當地業者本身與其他國家進入者也擁有相對優勢，因此資金與技術、管理知識成為必備，現在還需有外銷通路優勢，企業的自有品牌與通路才足以競爭。就當地業者觀點而言可以吸取外資經驗，台商帶入原有較成熟的投資經驗，技術、市場運作模式進入中國，可刺激中國當地業者進步與增加學習機會。

在製鞋業中以營運資金為進入主要優勢，管理知識為次要；健身器材製造業中以技術、管理知識為主要、營運資金與外銷通路為次要；高爾夫球桿頭製造業中以技術、管理知識為主要，營運資金為次要。在企業一開始進入中國時，多半是由產業中的龍頭企業率先，上下游其他廠商跟隨，在當地進而形成關係網絡，與陳添枝、顧瑩華（2005）所指出網路關係面向符合 1.海外子公司和國內生產網路的關係、2.海外子公司和當地網路的關係、3.對外投資企業和國際客戶的關係。

（三）產業特性方面

台灣傳統製造業皆由 OEM 邁向 ODM，由製造端逐漸重視製造服務。在產業特性中皆偏重勞力密集型，但各產業有其特性交互作用，例如製鞋業最明顯為勞力密集，但由於鞋業的淘汰速度快，需隨著每季流行元素的變化而推出新款設計，而一方面鞋業製造的技術進入障礙較低，相較其他產業，

同業間複製能力較強，因此產業中同業競爭程度較強，也使得技術創新程度較快速。

而健身器材業也需大量勞工進行生產作業，但健身器材業近年漸與健康、醫療、生活機能結合，邁向高科技化發展，因此產業中技術創新程度也成為重要特色。但該產業技術創新進入障礙比服飾業或鞋業高，因此相較之下，同業複製速度較慢，但隨消費者的需求增加、要求提高與全球市場變化，因此產業中同業競爭程度高。

對高爾夫球桿頭製造業言，屬傳統製造業的高科技型，高爾夫球球具的製造，例如：桿頭、球桿，須講究外型美觀、耐用程度、功能、球飛的方向、角度、距離等多層面考量。因此所需技術創新能力更顯重要，且產業在技術面進入障礙較高；其次為勞力密集和產業集中程度，產業集中程度高有助於原物料供應，若產業間供應快速則能提高效能與速率，產品交期縮短有利於獲利提高。

（四）地主國特性方面

地主國特性中最常考量投資優惠條件，其次為政治風險。但隨投資時間越久，大陸各地環境條件發展成熟，各區的環境優勢也成為地主國考量因素之一，符合研究所指出之現況。王月魂（2006）指出中國透過放鬆經濟政策，鼓勵外資企業在本土進行大規模投資，中共年報（2004）面對兩岸入世後的機遇與形勢，優惠政策不再是吸引台商投資主因，取而代之是大陸各地投資環境的綜合水平。

大陸政府採開放改革政策後，從投資優惠吸引外資企業進入成效顯著，因為投資優惠關乎企業成本，進而影響獲利高低。但近期中國在各稅法不斷調整修正，例如十一五規劃、

實施三減兩免、從來料加工變為進料加工等，稅制、政策、法令修改對外資而言有趨於嚴苛的傾向。

（五）台商需注意中國其他層面問題

在訪談中論及需重視中國其他層面之問題，如：中國的地方人治情況嚴重，即符合吳景勝（2001）所指出中國大陸人治色彩濃厚，辦事要拉關係、走後路、送紅包，打通各關節，以利生意興隆、同時台商包二奶的情況屢見不鮮。另一方面，大陸各地發展根據當地產業發展方向，有針對性地推出富有特色的新招商辦法和策略，符合產業佈局，著重提高對台招商引資水平，因此各區域環境的特色亦逐漸成為外商投資設點的考量之一，但也導致中國區域經濟發展不一。

入世後的中國運動用品製造產業發展迅速，歐美國家企業進入市場較易，因而國際買家增多，當地業者吸取外資經驗更易，使中國更容易銜接國際市場。隨之工廠擴大生產規模，在進行垂直整合和水平整合下產業聚落逐漸形成，使產業規模越來越大，且產業環境越趨成熟。在社會上，全民健身運動的普及使生活型態改變，且人民消費能力提升，造成消費需求與購買能力增加，也使得運動用品市場成長快速。

（六）對未來投資者之建議

目前尚未進入市場的廠商已錯過先機，未來進入者應注意大陸投資環境的變動，1.需求面：產品的供需、消費者的需求；2.市場面：市場發展、產品市佔率；3.管理面：稅制的落差會造成獲利減少，可以從管理層面解決，取得獲利平衡。4.注意整體環境變化：中國對於社會福利及環保議題越趨重視、人民幣升值、在人民所得提高時，工資也有上漲的趨勢，從蔡宏明（2007b）研究可知從2004年開始北京、上

海、天津、深圳、瀋陽、杭州等全國大部分地區均陸續調高最低工資標準、低保人員的最低生活補貼，調高幅度一般在8%至10%。2006年前三季，全國城鎮單位在崗職工月平均工資為1,599元，同比成長14.2%，預測2007年工資將持續上漲。

五、研究結果之比較

(一) 問卷調查結果與訪談結果之比較

本研究使用兩種研究工具為問卷調查與深度訪談，分別針對投資前置因素進行研究。此外，訪談對象雖以台商為主，但仍有從中國當地業者看台商進入中國之觀點來進行訪問，整理三方結果可發現相當一致，顯示本研究具有良好的內部一致信度，如表4-7-2所示。

表 4-7-2 問卷與訪談結果在投資前置因素方面之比較

投資前置因素	問卷結果	台商訪談結果	北京業者訪談結果	比較
投資動機	1.降低成本 (勞工充沛、勞工工資低廉) 2.大陸內銷市場	1.降低成本(原物料成本與勞動力:勞工充沛、工資低廉) 2.大陸內銷市場	1.成本(勞動力、原物料成本) 2.投資優惠(土地、稅收)	一致
企業專屬優勢	1.技術、管理知識 (國際外銷市場、管理制度及主要幹部由台灣母公司主導) 2.營運資金	不同企業型態者之企業專屬優勢不同	技術優勢(帶入成熟的台灣經驗、技術及市場運作模式)	一致
產業特性	1.產業勞力密集程度 2.產業競爭程度	1.勞力密集程度高 2.技術創新速度快	X(非訪談問題)	一致
地主國特性	1.政治風險 2.投資優惠條件	投資優惠條件為主 考量,其次為政治風險與政策限制	1.投資環境 2.內需市場	一致

(二) 本研究與其他研究結果之比較

本研究之問卷量表採用郭建廷(2002)台灣紡織業對大陸投資策略之研究問卷量表，在此即針對研究結果進行比較，由於兩研究採行資料分析方法不同，因此僅就描述性統計部分進行比較，得出紡織業與運動用品製造業對於進入中國投資之異同，如表 4-7-3。

表 4-7-3 本研究與郭建廷(2002)研究之結果比較

項目	紡織業	運動用品製造業	比較
投資型態	以獨資為主	以獨資為主	一致
投資省份	廣東省最多	廣東省最多	一致
投資金額	5,000 萬元以上最多	1,001-5,000 萬元為最多	整體而言，運動用品製造業者對大陸投資金額低於紡織業者
進入時間	1995 年以前進入者稍多，集中在 1996 年至 2000 年	1994 年以前進入者稍多，集中在 1990 年至 1995 年	整體而言，兩產業進入中國時間點無差異
投資動機	勞工成本降低考量為主	降低成本考量為主	一致

第五章 結論與建議

本章分為兩小節，第一節歸納資料分析與研究結果並回應研究目的進行結論；在第二節提出針對實務上及後續研究之建議。

第一節 結論

一、臺灣運動用品製造業者進入中國投資情形

從研究發現可知臺灣運動用品製造業者進入中國投資，以運動健身器材類業者居多，其次依序為其他類、球類業者。臺灣母公司資本額以 1,000 萬元以下業者較多，平均資本額約介於 1,000 至 2,000 萬元；半數業者在中國投資金額介於 1,001 萬至 5,000 萬元間，平均投資金額在 3,000 萬元上下；進入中國投資期間以早期進入居多，並集中在 1990 年到 1995 年間；投資地點以廣東省（含深圳）最多。

約八成業者對中國之資金直接投入程度在 1,000 萬元以上，平均金額為 3,000 萬元；約六成業者在經營權參與程度以高度參與為主；決策自主權程度以高度為主，並無低度自主權者；八成業者對中國整體營運滿意程度達中度以上，由此可反映出台商從早期迄今進入大陸投資規模增加、投資者絡繹不絕的現象，且在海外進行投資時企業本身仍須掌握高度經營權及決策自主權。

二、臺灣運動用品製造業者投資中國之進入模式

台商進入中國之投資型態是以獨資：創新公司為主，其

次為利用分支機構/子公司出口。獨資是目前比例最高的進入模式，因為獨資的優點比合資來得多，另一方面，在產業越趨成熟及投資環境逐漸改善下，獨資比例自然漸為多數。

運動用品製造業與其他製造業別對於投資中國在動機方面、考量因素及進入模式並無顯著差異。因為台商對中國投資是國際生產分工優勢的自然變化與導引，企業將資金、科技及管理能力的移到大陸，和當地較有效的生產因素結合後，使生產總成本降至最低。因而產品除供應當地需求外，亦可外銷至第三國或回台灣，另一方面，政府開放措施可說是台商主導投資行為的因應。台商的進入也帶動外人投資，進而促使全中國產業及國際貿易發展，並在當地建立產業網絡，促進區域發展，且引進技術移轉，促進產業升級。

三、臺灣運動用品製造業者進入中國投資所考量之因素

(一) 投資前置因素之考量重點

運動用品製造業者在進入中國投資時，投資前置考量因素不因類別而有顯著差異。投資動機以降低生產成本和大陸內銷市場為主，重視勞動成本中勞工充沛與工資低廉兩方面。而運動用品製造業者的企業專屬優勢則以技術、管理知識和營運資金為主，因為台灣母公司的主導能力較強，且主要幹部多為母公司主導。在產業特性中運動用品製造業者多屬勞力密集型，且因產業技術創新程度快速而造成產業競爭程度高，對於地主國特性考量方面則重視政治風險和投資優惠條件。

(二) 背景變項對進入模式之差異

運動用品製造業者在不同進入期間中皆約有七成屬於高

度決策自主權程度。投資金額越高者經營權參與程度越高，且無低度經營權參與者和決策自主權者，顯示業者投資時定有中度以上之影響力與主導性；投資金額越高決策自主權越高。不同類別之業者滿意度不同，球類與運動健身器材類業者滿意度以中度以上為多，其他類業者滿意度最低。母公司資本額越高，投資金額也越高呈現中度正相關性，且越偏向高滿意程度，尤其高度投資者無低滿意度。

（三）進入模式對投資前置因素之差異

資金投入程度越高者，越受跟隨往來廠商影響；中度經營權參與者對大陸內銷市場的重視高於高度參與者；高度經營權參與者對於突破貿易障礙方面的投資動機高於中度參與者；高度決策自主權者在跟隨往來廠商的動機高於中度自主權者；高度自主權者對於突破貿易障礙的動機高於中度自主權者；低資金直接投入者在技術、管理知識的優勢高於高度投入程度者。

第二節 建議

一、實務上之建議

本研究經文獻整理、研究結果及訪談後，針對已在中國投資及未來有意進入投資之運動用品製造業者，提供以下建議：

（一）重視研發與行銷，發展高價值製造，朝製造服務業邁進

臺灣製造業近年致力於朝產業微笑曲線發展，延伸產業價值鏈，創造產業價值。從研究結果得知業者逐漸重視中國

內需市場，訪談結果提及運動用品製造業者也需提高產品附加價值，以謀求最大獲利。因此即應著重於產品研發、設計及高技術製造層次的量產能力，並重視終端行銷。最後朝製造服務業方向邁進，如同高爾夫球桿頭製造業者以「專棟」方式為客戶量身打造客製化的服務內容；或如同製鞋業者自行建立銷售通路。

（二）注意中國投資環境的變動，彈性調整企業策略

入世後的中國投資環境已有所改變，創造機會也帶來困難，從研究結果可得知中國的政治風險性高。因為其政府法令及運作不確定性高，對外資干預程度高，且根據訪談結果得知近年來中國對外資的投資優惠條件已不如早期。因此無論是已進入或未進入者，都需關切投資環境的變動，注意需求面、管理面、市場面並彈性調整企業策略，如：整體產業結構轉變、十一五規劃的投資機會、投資優惠條件的變化、投資區位及當地政策的制定、市場開放的影響、社會保障成本增加、工資持續上漲等。

（三）後期進入，合資者應慎選夥伴，獨資者應重視資金、技術及人才

從研究結果得知大陸內需市場之成長潛力大，吸引外資進入搶分大餅，加上當地業者複製能力迅速，對當地形成競爭壓力，在過度競爭下可能影響台商內銷成績。因此後進者若採合資型態需慎選合作夥伴，注意大陸企業及其產品在入世後是否具有競爭力或提升競爭力之空間，並採取廉價競爭的市場定位，以因應大陸市場競爭。採取獨資者，由於原先

優勢已被早期進入者占盡，且市場變化快速，因此必須挾以更強大的企業專屬優勢進入市場，重視資金、技術及人才，以提昇競爭優勢。

(四) 運動用品製造業者應發揮原有優勢提升競爭力，以因應未來需求

1. 將核心競爭力部分留在台灣

從訪談結果得知台商與當地業者有競合關係存在，即便是同一集團台灣公司與大陸公司也存在競合關係，為了鞏固台灣企業本身自有優勢與避免被中國取代的結果。現今應扶植台灣製造業使其更具國際競爭力，利用國際分工，將核心競爭力部分留在台灣，彈性利用海外基地生產，提高國際行銷能力，發揮既有優勢，以因應未來需求。

2. 重視策略聯盟與產業群聚力量

未來全球市場趨向同步發展，屆時產品生命週期將縮短，此時量產能力將成為一大挑戰。從訪談結果可知 ODM 工廠重視如何加強生產能力、縮短交貨期限，以滿足客戶需求。因此產業間未來應進行垂直整合和水平整合，並注意與當地業者競合之關係，朝策略聯盟與產業群聚發展，發揮力量把餅做大。

3. 開發國際市場

從研究結果可知中國入世後，市場開放、歐美業者增加，利於台商進入國際市場，又基於中國政治不確定風險性大，且未來零售體系朝向多重化與大型化發展，傳統銷售通路將面臨挑戰，並直接影響到臺灣運動用品外銷業者。因此即需加強國際市場開發拓展能力，將通路多方面發展，如同運動

鞋製造業者即自創通路，不僅有利於產品銷售，又不會與原代工之客戶形成競爭關係。

二、後續研究之建議

針對本研究結果，提供以下幾點研究限制與後續研究者之建議，如下：

(一) 以更有效的資料蒐集方法進行問卷調查

本研究對象為實務界人士，在填答者限制上侷限於有實際參與或了解大陸相關業務者，但由於研究者身分僅為一般學生且與相關業者並不熟識，因而增加回收問卷之困難度。雖附上回郵信封，但實際回收率仍偏低，因此回收樣本數量未達預期數量，以致在進行因素分析和信度檢定時，有部分構面因素未如預期結果。因此建議後續研究者可以更有效的問卷蒐集方法進行問卷調查，如：電話追蹤、親自拜訪或滾雪球方式以增加問卷回收率；對於問卷題項部分，可再予以修飾使題意更清楚明瞭或補充說明更為詳細以免造成解讀誤差，並再增加量表構面題項數目，以利統計運算。

(二) 可專注某一領域深入探討並研究台商至中國投資之經營狀況及影響性

運動用品製造業為跨領域產業，且行業總類多元，本研究針對整體產業進行研究，其中涉及層面廣泛且複雜，因此僅能做一般性的探討；另一方面，由於本研究著重於進入模式之探討，對於業者在中國的實際經營概況與對當地之影響性多無著墨，因此建議後續研究者可專注於某一領域深入研究，並加入台商到中國後的經營狀況及影響性的研究。

參考文獻

一、中文部分

- 大前研一 (2003)。力用中國 (張新琦譯)。臺北：天下。
- 王宗吉 (2001)。現代社會與運動。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所授課講義，未出版。
- 王素鸞 (2006)。從經濟數字發現價值—中小企業對台灣經濟發展的貢獻。創業創新育成雙月刊，29，36-38。
- 王月魂 (2006)。從中國經驗所帶來的啟示。能力雜誌，605，98-101。
- 中共年報 (2004)。2004 中共年報。臺北：中共研究。
- 中華民國經濟部 (2006，1月2日)。產業政策與展望簡報。取自 <http://w2kdmz1.moea.gov.tw/index.asp?P1=search&P2=action>。
- 中國投資諮詢網 (2006)。2006-2007 年中國體育用品行業分析及投資諮詢報告。檢索日期：2006年11月20日。取自 <http://www.droiyan.com.cn/reports/2006169tiyuyongping.htm>。
- 中華國貨推廣中心 (2006)。大陸臺商名錄. 2006=Taiwan investments in Mainland China. 2006 edition。臺北：國貨中心。
- 台灣體育運動管理學會 (2003a)。台灣地區運動產業典範集錦。臺北：台灣體育運動管理學會。
- 台灣體育運動管理學會 (2003b)。行過 30 年見證台灣運動用品業的發展台北國際體育用品展覽會 (TaiSPO)。臺灣地區運動產業名錄。臺北：台灣體育運動管理學會。
- 朱延智 (2003)。產業分析。臺北：五南。
- 朱延智 (2004)。兩岸經貿。臺北：五南。
- 池田勝、守能信次 (1999)。運動的經濟學。東京：杏林。

- 行政院主計處第三局 (2001)。行業標準分類 (第七次修訂, 民國 90 年 1 月)。檢索日期: 2004.08.16。取自 <http://www.dgbas.gov.tw/dgbas03/bs1/text/indu89/Indu.htm>。
- 行政院經濟建設委員會 (2004)。服務業發展綱領及行動方案。(民國 93 年 3 月 31 日行政院第 2884 次會議通過)。
- 行政院經濟部商業司 (2004)。公司行號營業項目代碼表檢索系統。取自 <http://gcis.nat.gov.tw/cod/index.html>。
- 李明 (2001)。體育產業學導論。北京: 北京體育大學出版社。
- 李美華等 (譯) (2004)。社會科學研究方法。臺北: 時英。(Earl Babbie, The Practice of Social Research. 9th ed. CA:Wadsworth)。
- 吳明隆 (2000)。SPSS 統計應用實務。臺北: 松崗。
- 吳景勝 (2001)。國際行銷 (五版)。臺北: 前程企管。
- 吳青松 (2002)。國際企業管理—理論與實務。臺北: 智勝文化。
- 吳明修 (2007)。中國與印度經濟崛起的影響與因應。臺灣經濟金融月刊, 43(3), 90-99。
- 林全 (2001)。中華民國行業分類標準。取自 <http://140.129.146.192/dgbas03/bs1/text/indu89/pref.htm>。
- 林嘉琪 (2003)。影響臺商投資大陸之因素。東海大學政治學系碩士論文, 未出版, 臺中。
- 林昱君、劉孟龍、劉錦龍、董慧萍、侍安宇、簡澤源 (2003)。對大陸貿易與兩岸產業分工之研究。經濟部國際貿易局委託之研究報告 (編號: 9212-0-0645S1)。臺北: 經濟部國際貿易局。
- 林建元、楊忠和、周慧瑜 (2004)。我國運動休閒服務業人才供需調查及培訓策略研究(期中報告初稿)。行政院體育委員會委託研究(案號: 93-02-025), 未出版。

- 林房儻 (2003)。運動休閒產業分類模型比較分析與四 P 模型之發展。亞洲運動管理學術研究之趨勢研討會論文集，台灣體育運動管理學會主辦。桃園：國立體育學院。
- 林房儻、林文郎、莊木貴、黃煜、張振崗、呂佳霏等 (2004)。我國運動休閒產業發展策略之研究。行政院體育委員會 (報告編號：Ncpfs-Res-093-001)，未出版。
- 邱皓政 (2002)。量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析。臺北：五南。
- 邱振森、戴育毅 (2004)。個案分析—臺商西進與南移成敗案例分析。臺北：臺灣知識庫。
- 周嫦娥、林洋導 (2005)。94 年度運動休閒服務業概況調查統計推估。行政院體育委員會 (Ncpfs-Res-094-001)，未出版。
- 拓璞產業研究所 (2006)。亞洲重要國家產業政策面面觀。臺北：拓璞科技。
- 咎家騏、劉榮聰 (2000)。運動產業的市場結構與其對運動行銷的涵義。大專體育，50，165-171。
- 相子元 (2003)。加強研發，提升體育用品國際競爭力：以運動鞋與網球拍為例。興體育、拼經濟：體育與台灣經濟發展。臺北：天下。
- 范惟翔 (2005)。行銷管理—策略、個案與應用。台北：揚智。
- 徐小波、陳民強 (1990)。跨國投資之法律及稅負考慮。臺北：經濟日報社。
- 高俊雄 (1997)。臺灣地區運動服務業之發展概況。國民體育季刊，26 (3)，135-143。
- 高長、陳威如 (1998)。臺商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析。管理學報，3，393-418。

- 高長、蔡依帆 (2007)。貿易、投資與兩岸產業分工之發展。
國立政治大學中國大陸研究中心通訊，12，3-16。
- 高希均、林祖嘉、李誠及周行一 (2002)。經濟學的新世界。
臺北：天下。
- 耿力中 (2001)。體育市場—策略與管理。北京：人民體育。
- 孫祖培 (2005)。經濟全球化與區域集團化—台商投資大陸背景解讀。經濟全球化與台商大陸投資。台北：晶典文化。
- 張清溪、許嘉棟、劉鶯釗及吳聰敏 (1998)。經濟學。臺北：漢蘆。
- 張發強 (2000)。體育經濟漫談。西安：世界圖書出版西安公司。
- 張紹勳 (2004)。研究方法。臺中：滄海。
- 陳麗瑛 (2004)。台灣對中國投資現況及影響評估。經濟情勢暨評論，3 (10)，129-145。
- 陳德昇 (2005)。經濟全球化與台商大陸投資：策略與佈局。經濟全球化與台商大陸投資。臺北：晶典文化。
- 陳碧玉 (2005)。企業大陸投資競爭策略之個案研究。國立臺灣科技大學碩士論文，未出版，臺北。
- 陳添枝、顧瑩華 (2005)。全球化下台商對大陸投資策略。經濟全球化與台商大陸投資。臺北：晶典文化。
- 許勝雄 (2006)。提升全球化競爭力打造無國界發展平台 (上)。能力雜誌，603，59-69。
- 郭建廷 (2002)。臺灣紡織業對大陸投資策略之研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南。
- 郭廷昱 (2006)。大中華勢力暴漲—兩岸三地 1000 大。今周刊，489，57-66。
- 黃景輝 (1990)。從管理層面探討我商對大陸投資的緣起、

演變、下場及對策。大陸投資環境研究報告，經濟部投資業務處。

黃煜、林房儂(2000)。臺灣運動休閒產業之範疇與分類研究。2000年國際體育運動管理研討會論文集，27-28。桃園：國立體育學院。

黃莉娟(2006)。TaiSP0體育用品展整理報導。取自：
<http://www.sports.org.tw/ch/htm/sportsimpact/1-2.htm>。

彭瑋珊(譯)(2000)。國際經濟環境。臺北：中國生產力。(Jeffrey, E. C. (1999). A short course in international Economy.)

貿易快訊(2002, 10月8日)。第十屆「中國國際體育用品博覽會在上海舉行，全球將有20個國家及地區、近1,000家廠商參展。財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心，產業新聞。取自：
<http://www.shoenet.org.tw/industrynews/industryshow.asp?repno=565&page=38>。

詹曜鴻(2004, 12月13日)。復盛(1520)。Fubon Securities Call Memo。取自：
http://info.fbs.com.tw/KM/NewsText/200412/1338.1520%B4_%B2%B1041213.pdf。

萬中一(2001, 2月3日)。體育用品業赴美參展大豐收。經濟日報，C3版。

葉公鼎(2003)。運動產業經濟價值。興體育、拼經濟：體育與台灣經濟發展。臺北：天下。

楊永妙(2005)。台商大陸設廠區位決策調查—群聚新競爭力。管理雜誌，376，108-111。

- 經濟部商業司 (2002)。行業別會計制度指南。取自：
http://www.moea.gov.tw/~meco/doc/ndoc/ECAT/ecat_13/02/ana-03.htm。
- 經建會綜合計畫處 (2006)。臺灣經濟統計。臺灣經濟論衡，
6，75。
- 趙郁文 (2000)。國際企業管理-系統化理論與分析。臺北：
華泰。
- 臺灣區電機電子同業公會 (2005)。內貿內銷領商機。電工
資訊，178，28。臺北：商業編輯顧問有限公司。
- 臺灣經濟研究院 (2006)。臺灣經濟結構的轉型與願景之研
究。行政院經濟建設委員會九十四年度委託研究計畫。
- 臺灣銀行經濟研究室 (2007)。國內外經濟金融概況。臺灣
經濟金融月刊，43(3)，42-66。
- 鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠 (譯) (2000)。運動行銷學。臺北：
華泰。(Pitts, B. G. & Stotlar, D. K.(1999).
Fundamentals of Sport Marketing.)。
- 蔡登旭 (1990)。國際市場進入策略型態之研究—以本國企業進入
1992年單位化歐市為例。輔仁大學管理研究所碩士論
文，未出版，臺北。
- 蔡宏明 (2006a)。2006年大陸投資政策方向與對台商的影响
(下)。能力雜誌，603，92-98。
- 蔡宏明 (2006b)。十一五規劃對台商投資的影响。能力雜誌，
601，90-99。
- 蔡宏明 (2006c)。中國文化市場的現況與限制。能力雜誌，
607，90-99。
- 蔡宏明 (2007a)。中國大陸單一企業所得稅法實施的影响。

能力雜誌，613，114-123。

蔡宏明（2007b）。2007年大陸投資環境變動趨勢。兩岸經貿月刊，182，1-5。

劉惠民（2002）。臺商赴中國大陸投資進入模式與經營策略之研究—以營建工程相關產業為例。國立中山大學高階經營碩士學程專班碩士論文，未出版，高雄。

劉莉莉（2002，9月21日）。上海體博會亮點多（產業觀察）。市場報。取自：

<http://www.people.com.cn/BIG5/paper53/7296/703453.html>。

劉金標（2004，9月27日）。前進大陸。工商時報，第29版。

劉世錦、楊建龍（2005）。2005年中國產業發展報告。北京：華夏出版社。

鮑明曉（2000）。體育產業：新的經濟增長點。北京：人民體育。

鮑明曉（2002）。中國體育市場投資前景分析。21世紀中國體育經濟發展（武漢）高層論壇演講材料題綱。21世紀中國體育經濟發展（武漢）高層論壇，武漢：洪山賓館。

鮑明曉（2004）。體育市場—新的投資熱點。北京：人民體育。

鮑明曉（2005）。中國體育產業發展報告。北京：人民體育。

謝劍平（2003）。現代投資學：分析與管理。臺北：智勝文化。

戴國良（2004）。國際行銷管理：臺商進軍國際市場寶典。臺北：五南。

鍾倫納（1997）。應用社會科學研究法。臺北：台灣商務印書館。

簡南山、王健安、嚴永森（1998）。臺商赴大陸投資策略型態

之研究。臺北銀行月刊，6，30-42。

蕭育鎮（2002）。企業海外投資進入模式影響因素之研究——以臺商投資大陸實證探討。大業大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，彰化。

蘇品芳（2003）。大陸投資與經營績效之相關研究——以台灣傳統產業與資訊電子業為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南。

二、英文部分

Anderson, Erin & Hubert Gatignon (1986). "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis & Propositions". *Journal of international business Studies*, 17, 1-26.

Buckley, Peter J. & Mark Casson (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Holmes and Meier Publishers.

Comte, E., & Stogel, C. (1990). Sports: A \$63.1 billion industry. *The Sporting News*, 60, 66.

Crabtree, B. D., & Miller, W. L. (1992). *Doing qualitative research*. Newbury Park: Sage Publication.

Chen, Homin & Chen, Tain-Jy (1998). Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of international business studies*, 29(3), 445-468.

Chen, T.J., Chen, Homin & Ku, Y.H. (2004). Foreign direct investment and local linkages. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 1-14.

- Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed). New York: McGraw Hill.
- Davidson, William H. (1980). Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*.
- Dunning, John H. (1988) . The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement & Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1-31.
- Gay, L. R. (1992). *Educational research competencies for analysis and application*. NY: Macmillan.
- Hymer, S. H.(1976). *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hennart, J. F. (1988). A Transaction Costs Theory of Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Hill, Charles W., Peter Hwang & Wi Chan Kim (1990). An Eclectic Theory of The Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- Hoesel, R.V. (1999). *New multinational enterprises from Korea and Taiwan: beyond export-led growth*. New York: Routledge.
- Johanson, J. & Mattsson, G.(1987). *Internationalization in industrial system-A network approach*. In Hood & Vanlne(eds), *Strategies in global competition*, Routledge Great Briton.

- Kim, W.C, & Hwang P. (1992). Global Strategy and Multinational's Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, 29-53.
- Lipsey, R. G., Coutant, P. N. & Ragan, C. T. S. (1999). *Economics* (12th ed.). MA: Addison-Wesley.
- Li, M., Hofacre, & Mahony, D. (2001). *Economics of sport. Morgantown*. WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Meek, A. (1997). An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States. *Sport Marketing Quarterly*, 6(4), 15-21.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing. Morgantown*. WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Root, Franklin R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. D.C.: Health and Company, 22-25, Lexington Books Publish.
- Shim, J.K., & Siegel, J. G. (1995). *Dictionary of economics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207 .

附錄一 研究問卷同意使用回函

郭先生您好，

敝姓方，名怡淳，目前就讀於國立台灣體育學院運動管理學系碩士班，目前正在進行「臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式」之研究。經文獻探討及參考國內外有關進入模式之研究後發現，您所編制之「台灣紡織業對大陸投資策略研究之問卷調查」之量表，其問卷題項及內容非常適合本研究，而您在實際施測後，其量表亦具有相當高的內部一致信度，因此本研究希望能夠以您所修改編制之量表為研究工具，如果您同意本研究引用您所編制的動機量表，請在「，是」打勾，如果您不同意，則請在「，否」打勾。謝謝您的幫忙與指教，無限感激。

是，本人同意貴研究使用其量表。

否，本人不同意貴研究使用其量表。

請簽名：

郭建廷

附錄二 研究問卷評鑑表

臺灣運動用品製造業對中國進入模式之研究評鑑表

臺灣運動用品製造業投資中國相關研究問卷初稿

說明

- 一、本評鑑表之目乃希望透過國內製造業廠商代表及產業專家學者之卓見，以建構有關運動用品製造業對中國投資之客觀衡量工具。
 - 二、本量表經專家學者評鑑後，將依專家學者惠賜之評鑑結果彙整出臺灣運動用品製造業對中國投資之預試量表。
 - 三、本初稿之擬定乃根據 Root(1987)進入模式理論為基礎，再參考以下研究所發展之量表而完成：
 1. 高長、陳威如 (1998)。臺商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析。管理學報，3，393-418。
 2. 郭建廷 (2002)。臺灣紡織業對大陸投資策略之研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南。
 3. 蕭育鎮 (2002)。企業海外投資進入模式影響因素之研究—以臺商投資大陸實證探討。大業大學國際企業管理研究所碩士論文，彰化。
 - 四、本量表初稿將體適能指導員服務品質分成五個構面共計 49 道題，其主要涵蓋意義如下：
 1. 投資動機：降低成本、大陸內銷市場、跟隨往來廠商、突破貿易障礙。
 2. 企業專屬優勢：技術、管理知識、外銷通路、營運資金、關係網絡。
 3. 產業特性：技術創新程度、產業集中程度、產業競爭程度、勞力密集程度。
 4. 地主國特性：政治風險、投資優惠條件、政策限制、文化差距。
 - 五、評鑑時敬請按下列方式惠予填註：
 1. 請逐一評鑑每一構面所包含之題目是否合適列為該構面之題目，如果您認為合適，請在「合適」格內劃上「✓」；如果不合適，請在「不合適」格內劃上「✓」（以此類推）。
 2. 如果有任何題目文句不順或詞不達意，亦或需要另做修改，敬請費神予以斧正。
 3. 如果您在某一構面中認為需要再增加其他問題敬請惠予提示並填寫問卷內容。
- 謝謝您的協助！

同 意 的 程 度

第二部分：請您針對貴公司在投資中國大陸時，在企業專屬優勢方面的考量因素：（貴公司若無臺灣母公司，則以台灣投資經營團隊來作答）

	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
1. 主要技術由台灣母公司提供 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 管理制度及主要幹部由台灣母公司主導 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 產品的設計及開發由台灣母公司主導 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 公司所擁有的技術層次很高 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 國際外銷市場由台灣母公司主導 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 大陸內銷市場由台灣母公司主導 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在大陸的營運資金由台灣母公司安排 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在大陸投資當地擁有良好的人脈關係 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

同 意 的 程 度

第三部分：請您針對貴公司在進入中國時，在產業特性方面的考量因素：

	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
1. 貴公司所屬產業的技術淘汰速度很快 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 貴公司所屬產業之產品生命週期很短 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 該產業之競爭者在市場上推出新產品的頻率很快 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 該產業之產品在台灣銷售生產由少數廠商支配掌握的程度很高 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 貴公司在當地具群聚效應，配套程度高 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 貴公司在台灣市場所面臨的競爭程度很高 -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 貴公司在大陸市場所面臨的競爭程度很高 -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 貴公司對上游供應廠商的議價能力很高 ---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 貴公司對下游顧客的議價能力很高 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 貴公司是屬於高度勞力密集的產業 -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 六、貴公司選擇之投資型態在經營權參與的程度為何？
 (1: 表示低度參與經營,5 表示中度參與,9 表示高度參與)

 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- 七、貴公司選擇之投資型態在決策自主權的程度為何？
 (1: 表示低度自主權,5 表示中度自主權,9 表示高度自主權)

 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- 八、請問您本次投資大陸後的整體營滿意度為何？
 (1: 表示低度滿意,5 表示中度滿意,9 表示高度滿意)

 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- 九、貴公司臺灣母公司的資本額 (新台幣)
 500 萬元以下 501-1,000 萬元 1,001-2,000 萬元
 2,001-5000 萬元 5,001 萬元-1 億元 1 億 01 元以上
- 十、貴公司在大陸的投資金額 (新台幣)
 500 萬元以下 501-1,000 萬元 1,001-2,000 萬元
 2,001-5,000 萬元 5,001 萬元-1 億元 1 億 01 元以上
- 十一、您的職務 高階主管 中階主管 基層主管 職員
- 十二、您在貴公司的服務年資為 _____ 年

本問卷到此結束，感謝您！

附錄四 對台商之訪談大綱

臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式研究訪談大綱

XXX 您好，學生為國立台灣體育學院運動管理學系碩士班研究生一方怡淳。目前正針對「臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式」進行研究。素仰您在本人研究之相關領域方面有卓越之成就，期望能藉由您的經驗，作為本人所進行的「臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式」研究之參考，俾能對此產業有所貢獻。

本訪談預計 40 分鐘至 1 個小時，感謝您百忙之中願意接受學生的訪問，為使訪談能有效的進行，並節省您的寶貴時間，以下為訪談大綱，提供您先行參考。

研究生：方怡淳 敬上

指導教授：林房儼 博士

國立台灣體育學院運動管理學系碩士班

若您對本研究有任何問題或建議請洽方怡淳

TEL：[886-05-3621260#5404](tel:886-05-3621260#5404) 或 886-0952-263478

E-Mail / MSN：ava_7215@yahoo.com.tw

臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式研究訪談大綱

說明

- 一、本訪談大綱乃希望透過國內製造業廠商代表及產業專家學者之卓見，以了解有關臺灣運動用品製造業者投資中國之進入模式概況。
- 二、訪談大綱經專家學者評鑑後，將依專家學者惠賜之意見結果彙整及修改。
- 三、訪談大綱乃根據本研究所建立之文獻資料探討整理以及根據運動管理領域專家學者所提供之意見，整合編製而成。
- 四、本訪談大綱問題分為五個部分【投資動機、企業專屬優勢、產業特性、地主國特性、個人實際經驗談】進行，並列出主要與基本資料問題。

謝謝您的協助！

敬祝

身體健康

萬事如意

研究生：方怡淳 敬上

指導教授：林房儻 博士

國立台灣體育學院運動管理學系碩士班

通訊地址：臺灣嘉義縣 613 朴子市朴子三路六號

TEL： [886-05-3621260#5404](tel:886-05-3621260#5404) 或 886-0952-263478

E-Mail / MSN： ava_7215@yahoo.com.tw

訪談大綱如下：

請您所參與或了解之投資經驗回答

1. 就您認為，貴公司在進入中國時，所考量之投資動機為何？
2. 就您認為，在下列四個考量因素中【降低成本、大陸內銷市場、跟隨往來廠商、突破貿易障礙】貴公司是偏向何者？原因為何？何者在業界較為常見？
3. 就您所知，貴公司在進入中國時，擁有何種專屬優勢得以進入？此優勢對於貴公司在中國發展之助益及成效如何？
4. 就您認為，在下列五項優勢中【技術、管理知識、外銷通路、營運資金、關係網絡】貴公司是偏向何者？何者在業界較為常見？
5. 就您認為，貴公司所屬之產業其特性為何？
6. 就您認為，在下列四項產業特性中【技術創新程度、產業集中程度、產業競爭程度、勞力密集程度】貴公司所屬之產業是偏向何者？此產業特性對貴公司在進入中國市場時有何影響？
7. 就您認為，中國有何特性使得貴公司選擇進入該國？
8. 就您認為，在下列四項地主國特性中【政治風險、投資優惠條件、政策限制、文化差距】貴公司曾考量何者？此特性對貴公司在進入中國時有何影響？
9. 就您的個人經驗，請談談貴公司在進入中國後所面臨之最大挑戰？困難處為何？
10. 請您分享對於廠商在進入中國時，該注意之處為何？或是您有任何建議之處？

基本資料

1. 貴公司是屬於運動用品製造業的何種類別？
2. 貴公司在本次中國投資的進入時間為哪一年？
3. 貴公司在中國投資的地點為何？
4. 貴公司進入中國的投資型態為何？
5. 貴公司選擇之投資型態在資金直接投入的程度為何？
(1: 表示低度資金投入, 5 表示中度投入, 9 表示高度投入)
6. 貴公司選擇之投資型態在經營權參與的程度為何？
(1: 表示低度參與經營, 5 表示中度參與, 9 表示高度參與)
7. 貴公司選擇之投資型態在決策自主權的程度為何？
(1: 表示低度自主權, 5 表示中度自主權, 9 表示高度自主權)
8. 請問您本次投資大陸後的整體營運滿意度為何？
(1: 表示低度滿意, 5 表示中度滿意, 9 表示高度滿意)
9. 貴公司臺灣母公司的資本額 (新台幣)
 500 萬元以下 501-1,000 萬元 1,001-2,000 萬元
 2,001-5,000 萬元 5,001 萬元-1 億元 1 億 01 元以上
10. 貴公司在中國的投資金額 (新台幣)
 500 萬元以下 501-1,000 萬元 1,001-2,000 萬元
 2,001-5,000 萬元 5,001 萬元-1 億元 1 億 01 元以上
11. 您在貴公司的服務年資為 _____ 年

附錄五 對中國當地業者之訪談大綱

臺灣運動用品製造業投資中國之進入模式研究訪談大綱

說明

- 一、本訪談大綱乃希望透過中國當地製造業廠商代表之卓見，以了解有關運動用品製造業投資中國之進入模式概況。
- 二、訪談大綱經專家學者評鑑後，將依專家學者惠賜之意見結果彙整及修改。
- 三、訪談大綱之乃根據本研究所建立之文獻資料探討資料整理以及根據運動管理領域專家學者所提供之意見，整合編製而成。
- 四、本訪談大綱問題列出主要問題 10 項（開放式）與基本資料問題 6 項（非開放式）。

謝謝您的協助！

敬祝

身體健康

萬事如意

研究生：方怡淳 敬上

指導教授：林房儻 博士

國立台灣體育學院運動管理學系碩士班

通訊地址：臺灣嘉義縣 613 朴子市朴子三路六號

TEL：886-05-3621260#5404 或 886-0952-263478

E-Mail / MSN：ava_7215@yahoo.com.tw

訪談大綱如下：

請您以身為當地業者的角度與對台灣運動用品製造業者（下列問題以台商簡稱）的認識回答

- 1.就您了解台商在進入中國投資時，最常考量的投資動機為何？
- 2.就您認為台商在進入中國投資時，大多採取何種投資型態？
- 3.就您所知台商在進入中國投資時，一般會占有何種優勢？
- 4.就您認為台商與其他外國廠商相較下，有何異同？
- 5.就您經驗請談談當地業者在面對台商進入中國時，雙方之間有何合作與競爭？
- 6.就您認為中國有何優勢或特色吸引外國製造業廠商進入投資？
- 7.就您的觀察中國運動產業(體育產業)發展，在鄧小平時代、加入 WTO 及獲得北京奧運主辦權之後有何明顯的不同？未來趨勢為何？
- 8.就您認為中國運動用品製造業的發展有何變化？現在或未來所可能面臨的挑戰威脅為何？
- 9.就您認為中體產業對中國運動用品製造業的發展有何影響？
- 10.請您分享對於台商在進入中國時，該注意之處為何？或是您有任何建議之處？

基本資料（非開放式問題）

- 1.貴公司是屬於運動用品製造業的何種類別？
- 2.貴公司成立時間多久？
- 3.貴公司所在地點為何？
- 4.貴公司的資本額（人民幣）約為多少？
- 5.您的職稱為何？
- 6.您在貴公司的服務年資為_____年

再度感謝您的協助！！

附錄六 訪談紀要

受訪者：運動製鞋業-A 企業陳副理

一、企業重點介紹：

企業資本額為約 224 億元，預估稅後盈餘為 35.8 億元、營收比重鞋材 81.08%、運動鞋 5.39%、休閒鞋 0.43%。

二、訪談內容：

1. 就您認為，貴公司在進入中國時，所考量之投資動機為何？

答：考量成本結構，及與世界其他同業競爭。

2. 就您認為，在下列四個考量因素中【降低成本、大陸內銷市場、跟隨往來廠商、突破貿易障礙】貴公司是偏向何者？原因為何？何者在業界較為常見？

答：考量以降低成本為主，也考量其他因素如：地域及地緣關係、大陸的投資環境、中國的產業供應鏈完整，大廠前往其他衛星工廠也跟進，有利於進行垂直及水平整合。

3. 就您所知，貴公司在進入中國時，擁有何種專屬優勢得以進入？此優勢對於貴公司在中國發展之助益及成效如何？

答：初期進入因企業規模夠大且營運資金足夠，並說服配套廠商一同前往。可以在當地自成群聚，串連較完整的供應鏈。

4. 就您認為，在下列五項優勢中【技術、管理知識、外銷通路、營運資金、關係網絡】貴公司是偏向何者？何者在業界較為常見？

答：偏向技術、管理知識成熟及營運資金充足。身為 OEM 代工廠有自己的品牌客戶，因此不以外銷通路為優勢。中國經濟持續成長、人民消費能力提升、內需市場的吸引，企業

為獲取更大利潤，因此自行在中國建立銷售通路及併購其他品牌。

5. 就您認為，貴公司所屬之產業其特性為何？

答：勞力密集型。

6. 就您認為，在下列四項產業特性中【技術創新程度、產業集中程度、產業競爭程度、勞力密集程度】貴公司所屬之產業是偏向何者？此產業特性對貴公司在進入中國市場時有何影響？

答：偏重勞力密集，製鞋過程需要人力支援，有也技術創新程度快、產業集中程度高、產業競爭程度高的特性；人民幣上漲及工資上漲會造成成本增加，因此因應方法會進行裁減人力，或採取暫時停線生產，或以件計酬或以月計酬方式降低成本的增加。

7. 就您認為，中國有何特性使得貴公司選擇進入該國？

答：中國向台灣示好動作頻頻，初期以優惠條件吸引台商西進，例如，稅賦減免、土地廠房優惠等，如：有條件提供土地，以 50 年為期提供土地給廠商，約期屆滿時廠房設備需留下。但近年稅賦提高，雖會造成成本增加，但基於眾多因素考量下，投資者也只能因應，不至於撤資。

8. 就您認為，在下列四項地主國特性中【政治風險、投資優惠條件、政策限制、文化差距】貴公司曾考量何者？此特性對貴公司在進入中國時有何影響？

答：考量投資優惠條件，近期的優惠條件不如早期，且每年調整，例如現在的台籍幹部在當地需納稅，以前不用，不過

在台灣報稅時可抵。政策風險不是絕對的考量，因為上有政策下有對策，台面上及台面下有可解決之道，例如與當地官員建立關係，政策限制雖變多，但為了市場或提升獲利這塊大餅，企業願意犧牲一些繼續投資。文化差距較小，與其他國家相較起大陸和台灣語言相通，人民素質與文化較為相近。吸取台商經驗，提升本國產業的能力，中國產業經濟火紅持續上漲，中央調控措施對企業造成影響，不過當風險高時，也代表利潤越高，因此廠商還是會不斷西進投資。

9.就您的個人經驗，請談談貴公司在進入中國後所面臨之最大挑戰？困難處為何？

答：1.最大挑戰在自創通路時，可能會與原有品牌客戶競爭，執行前需解決「技術層面」的問題，事先佈局，哪些地點值得投資，內銷通路如何佈局設點、需要政策性上面的指導、人力安排、網路聯繫。

2.公司最大困難，社會福利變遷導致勞力成本增加、和關稅變遷造成材料成本增加，此兩項占成本結構最大部分，因此對企業影響最大。在員工需求供應上，社會福利變遷造成工廠在經營結構上的挑戰。以社會主義為基礎國家，中國對於社會福利重點放在勞工上，照顧勞工階層，保障勞工，例如去年最低薪資從 574 元調漲至 619 元左右、工時限制，不僅中國政府，連品牌客戶也有要求，以維持企業形象，例如：周休二日，禮拜六上班算加班。

在大陸屬保稅工廠，進口原料不課稅，成本出口時需提報相等材料核銷，運用剩下的材料不得內銷，需轉到第三地處理，不能在當地處理。在此情況下，關稅調整即會造成影響增加出口成本，在成本增加下，無法在原物料供應商上壓低成本下，因此需自行吸收，並以其他方式平衡。

10.請您分享對於廠商在進入中國時，該注意之處為何？或是您有任何建議之處？

答：獲利希望可以超過風險，中國競爭能力提升，部分民生消費品製造具國際水準可站上國際舞台，且複製能力高，可以製造出與原產品相似但品質較為粗糙的產品，進入市場就像一把鹽灑進海裡，風險性相當高。後進者須有強而有力的客戶支持，或推出創新產品。設點時應考量材料運輸成本是否能負荷，注意各省當地政府特性與措施不同。若要在西部設廠，則需考慮交通運輸成本。在人才需求方面不成為問題，製鞋人力需求以基層為主，高級人才可擔任管理或技術性研發設計。

基本資料

1. 貴公司在中國投資設廠於廣東省(中山)。
2. 貴公司進入中國的投資型態為獨資。
3. 貴公司在資金直接投入屬高度投入。
4. 貴公司在經營權參與的程度為何？高度參與。
5. 貴公司在決策自主權的程度為高度自主權。
6. 請問您本次投資大陸後的整體營運滿意度為高度滿意。
7. 貴公司臺灣母公司的資本額(新台幣)1億01元以上。
8. 貴公司在中國的投資金額(新台幣)1億01元以上。
9. 在貴公司的服務年資，被派員至大陸8年且有3年採出差方式前往工作。

受訪者：高爾夫球桿頭製造業-B企業郭經理

一、企業介紹：

母公司資本額約為75億元、預估稅後盈餘約為37億元、營收比重-高爾夫球桿頭61.25%。

二、訪談內容：

1. 就您認為，貴公司在進入中國時，所考量之投資動機為何？

答：主要考量生產成本因素，依賴中國大量人力及薪資低，使成本節省。在中國生產量比台灣大，對客戶需求可滿足，在中國擴建廠房、土地取得比台灣容易又大且有優惠。

2. 就您認為，在下列四個考量因素中【降低成本、大陸內銷市場、跟隨往來廠商、突破貿易障礙】貴公司是偏向何者？原因為何？何者在業界較為常見？

答：主要在降低成本(人工薪資)、語言相通，利於管理，在中國不斷擴廠，符合大量製造需求。因為主要客戶為歐美廠商，銷歐美、日本，沒有內銷市場的問題，且沒有跟隨往來廠商的問題。在同業裡常見的在於取決於成本降低，創造利潤，符合客戶大量需求。

3. 就您所知，貴公司在進入中國時，擁有何種專屬優勢得以進入？此優勢對於貴公司在中國發展之助益及成效如何？

答：由於公司已有另一項產品先進入，所以先有西進經驗並了解中國。在中山設廠，位於珠江三角洲(一般在東莞)，因為地利之便(地理位置恰當)且人力資源充沛，以台灣地理位置對應大陸算不錯，對於來往兩岸較方便，在垂直生產中，台灣公司屬前段，大陸在剛開始屬後段製造。此外，管理知識能力為重要優勢，可說是業界龍頭、營運資金方面比其他同業來得充沛。因為屬代工性質所以沒有外銷通路的優勢，在網絡關係中可與公司其他產品部門可以互相照應。以「專棟」生產構想源於IC產業，更可以符合客戶需求，服務客戶，設置前也需先評估客戶大小，

企業穩定度、對於下單預測考量訂單多寡等。

4. 就您認為，在下列五項優勢中【技術、管理知識、外銷通路、營運資金、關係網絡】貴公司是偏向何者？何者在業界較為常見？

答：偏向技術、管理知識、營運資金、原有投資經驗。

5. 就您認為，貴公司所屬之產業其特性為何？

答：最後面的通路都在歐美日本地區，在台灣或大陸都屬代工角色做製造，訴求專業代工形象。隨環境變化從 OEM 轉為 ODM，提供自行設計產品給客戶端，所以已不全然代工，如果不轉型則無法完全滿足客戶需求，因為客戶也可能縮減原本的開發研發(專業技術團隊)團隊，因此轉而希望代工廠(製造端)進行設計(技術研發)。從製造端轉為製造服務，在製造端的角色也希望可以做到服務角色，不純粹製造，更希望能夠做到服務客戶，因此從 OEM 轉為 ODM 同時也扮演服務的角色，站在客戶的立場來思考並提供好的產品給客戶，讓客戶從中獲利。

從 ODM 轉為 OBM 的可能性或自創品牌的可能性，有想過但不會嘗試，自創品牌要與既有知名品牌競爭其實有一定困難度，如果專業代工做夠好的話其實足以獲利。因為自創品牌，在本企業上沒有能力、人力做這方面，最重要的是不一定獲利，且也會與原本客戶成為競爭對手，造成其他困難，因此有風險，所以不會貿然嘗試。

6. 就您認為，在下列四項產業特性中【技術創新程度、產業集中程度、產業競爭程度、勞力密集程度】貴公司所屬之產業是偏向何者？此產業特性對貴公司在進入中國市場時有何影響？

答：屬傳統業的高科技，需要滿多生產技術涵蓋在其中，包含材質、生產製程，有滿多技術創新的程度。為了刺激消費

者購買，所以希望產很多變化的桿頭，可以在材質、體積、打擊出去的聲音做出變化等，結合不同材質製造新產品，這就屬技術創新。

技術創新程度(前端開發需要知識)>勞力密集程度(製造時需要人力)>產業競爭力(技術創新門檻高，資金門檻不高，淘汰上，早期從台灣南部開始發展，經淘汰後以大型公司為主，小公司遭淘汰)>產業集中程度需求不大(客戶希望可以縮短交期，交通近，交貨快最好。就供應鏈而言，上游供應材料廠商有集中性，能就近交貨最好，如果距離近則可縮短交期，滿足客戶的需求，因此希望找交通時間 2-3 小內能交貨的廠商為目標)

7. 就您認為，中國有何特性使得貴公司選擇進入該國？

答：同文同種、初期有政策優惠吸引、勞工充沛且員工學習力強。

8. 就您認為，在下列四項地主國特性中【政治風險、投資優惠條件、政策限制、文化差距】貴公司曾考量何者？此特性對貴公司在進入中國時有何影響？

答：投資優惠條件(成本面利潤面)>政治風險(因政治風險，所以多選擇一個考量-越南)>政策限制>文化差距。投資金額受政府機關限制，另一方面會擔憂政治風險造成的連帶影響，

9. 就您的個人經驗，請談談貴公司在進入中國後所面臨之最大挑戰？困難處為何？

答：進入中國對當地而言，可促進本身就業條件及增加學習外資經驗。最需注意中國的稅制越來越嚴苛(早期來料加工，進口不課稅，出口時有優惠，外銷時可記帳扣抵，轉為近期進料加工)。此外，人治管理情況嚴重，重視「關係」；環保議題、勞工福利、政策法令變更需要注意、薪資影響利潤，但與台灣相較還是可以產生獲利，目前越南薪資比大陸更低。

10. 請您分享對於廠商在進入中國時，該注意之處為何？或是您有任何建議之處？

答：要注意進入時間點，因為早期和近期不同，考量設廠優勢、經營風險、資金投入、人力需求。思考台灣的價值存在，否則會遭自然淘汰，最後製造端將移往國外。對於兩岸競合關係及大陸廠的成長，母公司有何因應方式：在大陸職位最高以台籍幹部為副總經理，大陸籍任用最高管理層級為副理、關鍵技術會保留台灣、不賦予價格談判的權限，業務往來與技術研發以台灣為主、公司實際經營狀況重要財務報表保留台灣。

基本資料

1. 貴公司在本次中國投資的進入時間為約 1990 年時。
2. 貴公司在中國投資的地點為廣東省中山。
3. 貴公司進入中國的投資型態為何？獨資：創新公司(來料加工變進料加工方式)、大陸←→香港(設控股公司投資中國，負責交易透過第三地-香港買賣材料或產品進入中國，台灣派駐人員跟香港簽約，跟香港收佣金)←→台灣(台灣付薪水給派駐人員)
4. 貴公司選擇之投資型態在資金直接投入的程度為何？以母公司淨值的 40% 為基準的話，屬中度投入。
5. 貴公司在經營權參與的程度為高度參與。
6. 貴公司在決策自主權的程度為高度自主權。
7. 請問您本次投資大陸後的整體營運滿意度為高度滿意，不到最滿意是因為限制越來越多，例如查稅等。
8. 貴公司臺灣母公司的資本額(新台幣) 1 億 01 元以上。
9. 貴公司在中國的投資金額(新台幣) 1 億 01 元以上。
10. 在貴公司的服務年資為 23 年。

受訪者：健身器材業-北京 C 企業總經理

一、企業重點介紹：

企業資本額為 500 萬人民幣，所在地北京。

二、訪談內容：

請您以身為當地業者的角度與對台灣運動用品製造業者（下列問題以台商簡稱）的認識回答

1. 就您了解台商在進入中國投資時，最常考量的投資動機為何？

答：考量優惠政策(土地、稅收)、成本(勞動力、原物料)。台商設廠沿海地區為主，以廣東、上海、江蘇等較多，西部廠商較少。

2. 就您認為台商在進入中國投資時，大多採取何種投資型態？

答：視投資型態不同而有差異，重視土地資源或重視管理資源，大體上工廠採獨資，貿易商採合資較多。

3. 就您所知台商在進入中國投資時，一般會占有何種優勢？

答：技術優勢(帶入台灣原有經驗，技術、市場運作模式較中國成熟，可讓中國學習)

4. 就您認為台商與其他外國廠商相較下，有何異同？

答：相同處在於都被中國的投資環境、產業環境吸引，相異處在於歐美廠商較重視出口，台商較重視內需市場。

5. 就您經驗請談談當地業者在面對台商進入中國時，雙方之間有何合作與競爭？

答：在大陸會進行局部加工、也產生配套措施，台資廠進入中國，有大的帶動作用，對於管理、技術方面促使大陸進步

快速，初期合作大於競爭，後期則競爭大於合作

6.就您認為中國有何優勢或特色吸引外國製造業廠商進入投資？

答：投資環境、內需市場

7.就您的觀察中國運動產業(體育產業)發展，在鄧小平時代加入WTO及獲得北京奧運主辦權之後有何明顯的不同？未來趨勢為何？

答：入世對於體育產業影響較大，因為大陸市場開放，歐美國家業者進入較易，使中國得以銜接國際市場。

8.就您認為中國運動用品製造業的發展有何變化？現在或未來所可能面臨的挑戰威脅為何？

答：發展迅速，工廠擴大規模生產，歐美買家增多，產業化規模越來越大，產業環境成熟；外國廠商帶動，在當地用心經營態勢與國際競爭，受全民健身運動普及、生活型態逐漸重視休閒影響，運動用品市場主要與生活方式的改變有關，同時在需求面增加，經濟提昇情況下，有爆發式的增長。

9.就您認為中體產業對中國運動用品製造業的發展有何影響？

答：中體產業對體育用品製造沒有太大的影響，其主要影響在於房地產、賽會等其他方面的帶動

10.請您分享對於台商在進入中國時，該注意之處為何？或是您有任何建議之處？

答：因為現在市場已發展成熟，所以沒有其他建議，但尚未進入的廠商已錯失先機

受訪者：運動健身器材製造業-D 企業楊董事長

一、企業重點介紹：

資本額約 2,500 萬元，營收約 33 億元，成立時間約 30 年。

二、訪談內容：

1. 就您認為，貴公司在進入中國時，所考量之投資動機為何？

答：原物料成本(針對外銷，受早期來料加工<打本子>吸引)、台灣勞力工資高漲且勞工短缺、土地成本增加、有訂單而無勞工，因而迫使台商西進。設廠區位以廣東為主、福建少、長江三角洲少、西部幾乎沒有。

2. 就您認為，在下列四個考量因素中【降低成本、大陸內銷市場、跟隨往來廠商、突破貿易障礙】貴公司是偏向何者？原因為何？何者在業界較為常見？

答：主要考量降低成本、在突破貿易障礙部分有一些，兩岸進口稅制不同，大陸稍低；受群聚產業效應影響，也有跟隨往來廠商的考量。

3. 就您所知，貴公司在進入中國時，擁有何種專屬優勢得以進入？此優勢對於貴公司在中國發展之助益及成效如何？

答：一開始以訂單為優勢導入，因為自有品牌，所以在通路上有優勢。

4. 就您認為，在下列五項優勢中【技術、管理知識、外銷通路、營運資金、關係網絡】貴公司是偏向何者？何者在業界較為常見？

答：以管理知識為主，其次為外銷優勢及營運資金優勢。

5. 就您認為，貴公司所屬之產業其特性為何？

答：擁有品牌及通路，但各廠商的特性各有不同之處。

6.就您認為，在下列四項產業特性中【技術創新程度、產業集中程度、產業競爭程度、勞力密集程度】貴公司所屬之產業是偏向何者？此產業特性對貴公司在進入中國市場時有何影響？

答：產業特性為技術創新程度、產業競爭程度、勞力密集程度。

7.就您認為，中國有何特性使得貴公司選擇進入該國？

答：中國的改革開放成為拉力，使中國有眾多誘因吸引外資，優惠、勞工、土地等；另一方面利用其廉價勞工創造台資企業市場的競爭力，同時也替中國解決勞工問題。

8.就您認為，在下列四項地主國特性中【政治風險、投資優惠條件、政策限制、文化差距】貴公司曾考量何者？此特性對貴公司在進入中國時有何影響？

答：考量政治風險及優惠條件(如，三減兩免的風險)。

9.就您的個人經驗，請談談貴公司在進入中國後所面臨之最大挑戰？困難處為何？

答：在中國進行產品開發的同時，也相對造成競爭者，因為大陸廠商起而效之學習台商的技術及管理知識。

10.請您分享對於廠商在進入中國時，該注意之處為何？或是您有任何建議之處？

答：進入中國最重要的條件是資金、技術及人才。在對岸投資失利原因可能是由於中國提供的誘因有合法性或非法性，赴大陸投資廠商條件參差不齊(條件優劣)，條件越高成功率越高及經營者心態也會影響成敗與否。需注意三方面：

1.需求面：供需問題，製造業在體育用品市場中扮演供給角

色，因此需注意市場與製造間供需的問題。

2.市場面：為了囊括更廣大的市場、更有競爭力的產品、更好的市佔率（目前產品的情況為供給>需求），市場供過於求造成更大的競爭。但在中國製造比在台灣製造獲利更高，在台灣獲利 4000 萬到 5000 萬美金到大陸後可達一億多美元，代表進入中國後是呈現成長的結果。

3.管理面：台灣屬三資企業，稅法的落差始外資競爭不過當地企業，落差達 10%，因此需靠管理層面解決。1.包二奶的情形嚴重，台幹到中國薪資待遇偏高，也較受重視，面對到大陸工作的台商，其個人操守與品德也是重要的考量(負面因素)、2.資金來自台灣、3.人才信任度、4.知識介面（如工人、認知兩岸不同）、5.台資進入中國造成的影響程度，到大陸逐漸本土化與深耕，產生兩岸工廠形成矛盾，突顯出供需問題、價格問題等，因此最後變成關台灣廠，開大陸廠的結果，或是落地生根的所造成的問題，如通婚、內銷影響。

基本資料

- 1.貴公司是屬於運動用品製造業的何種類別？健身器材及用品、溜冰鞋、冰刀、護具
- 2.貴公司在本次中國投資的進入時間為 1990 年
- 3.貴公司在中國投資的地點為何？福建省(廈門)
- 4.貴公司進入中國的投資型態為何？獨資：創新公司
- 5.貴公司在資金直接投入的程度為中度投入
- 6.貴公司在經營權參與的程度為高度參與
- 7.貴公司在決策自主權的程度為高度自主權
- 8.請問您本次投資大陸後的整體營運滿意度為中度滿意
- 9.貴公司臺灣母公司的資本額（新台幣）5,001-1 億元
- 10.貴公司在中國的投資金額（新台幣）1 億 01 元以上
- 11.在貴公司的服務年資為 29 年