

公司能力、關係網路與體制因素對廠商績效的影響—台商投資大陸的實證研究

THE EFFECT OF CAPABILITIES, RELATIONAL NETWORKS AND INSTITUTIONAL FACTORS ON PERFORMANCE – AN EMPIRICAL STUDY OF TAIWANESE FIRMS IN MAINLAND CHINA

潘偉華

國立雲林科技大學企業管理系副教授

翁正志*

僑光科技大學國際貿易運籌系副教授

Wei-Hwa Pan

Associate Professor, Department of Business Administration

National Yunlin University of Science & Technology

Jeng-Min Wong

Associate Professor, Department of International Trade and logistics

Overseas Chinese University

摘要

本研究在傳統資源基礎理論的基礎上，連結關係網路和體制概念，並藉由中國大陸台商的實證資料來驗證本研究的理論架構與推論，目的在延伸資源基礎理論的解釋力，將公司績效影響因素的討論，從公司內部的資源能力擴展到企業之間資源分享的合作概念，並兼顧體制環境對公司營運的影響效果。

本研究採問卷方式蒐集資料，針對中國大陸的製造業台商進行調查，有效問卷共計 159 份。經由階層迴歸分析驗證本研究的假設，得到實證結果包括：公司能力為市場績效的正向影響因素；體制環境對政企關係的市場效能具有增強的調節效果；體制環境對行銷能力的市場效能具有增強的調節效果；在檢驗市場績效的影響

*通訊作者，地址：407 台中市西屯區僑光路 100 號，電話：(04)2701-6855 轉 7677
E-mail：wjm7677@gmail.com

因素時，整合公司能力、關係網路和體制環境調節效果的模式，比單獨考慮公司能力的資源基礎理論模式有更高的解釋力。

關鍵詞：資源基礎理論、公司能力、關係網路、體制環境、市場績效

ABSTRACT

This study provides an integrative framework that links up the resources-based theory with the concepts of relational networks and institutional theory to explore the effect of capabilities, relational networks and institutional factors on firm's performance.

159 valid questionnaires were collected from the Taiwanese manufacturers in mainland China. The empirical study finds that: the firm's capabilities have the positive effect on firm's market performance; institutional factors have the positive moderating effect on the market effectiveness of B2G (business to government) relationship; and institutional factors also have the positive moderating effect on the market effectiveness of marketing capabilities. Besides, the integrative framework of this study offers a better interpretation for firm's performance than the resources-based theory model.

Keywords: Resources-Based Theory, Capability, Relation Network, Institutional Environment, Market Performance

壹、研究背景及目的

全球化促進國際投資加速流向開發中國家和經濟轉型國家，帶動新興經濟體（emerging economies）的蓬勃發展（UNCTAD, 2011）。新興經濟體的崛起，吸引越來越多國際企業領域相關的研究，但在新興經濟體日漸成為國際投資焦點的全球化國際經營環境裡，傳統管理理論在分析外商進入新興市場後的經營實務上，已顯現若干侷限性（Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000；Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Pen, 2005）。

在目前全球化的商業環境中，企業競爭優勢的基礎已經超越單一企業自身的資源能力。受到單一企業資源有限的約束，企業往往需要與其他企業或組織建立合作關

係，才能應付快速變化的市場競爭和龐大的市場需求（吳思華，2000；薛文蔚和徐世昌，2009）。不過在尋求合作關係的過程中，擁有良好資源能力的公司，更容易建立其關係網路（Mitsuhashi & Greve, 2009；Park & Luo, 2001；周學仁，2010）。

同時，在討論新興經濟體（如中國大陸）的企業策略時，體制因素比在已開發國家複雜而具關鍵性。特別是在經濟轉型過程中，經濟自由化與市場開放政策所引起體制快速改變，造成商業環境的波動與不確定性，對企業策略選擇與績效的影響更為重大（Davies & Walters, 2004；Meyer & Peng, 2005；李麗，2009）。但傳統的策略理論研究大多從西方已開發國家的觀點出發，視自由市場經濟為當然之體制，較少考慮新興經濟體的體制特性，這對傳統理論的一般化適用而言是一種挑戰（Hoskisson et al., 2000；Wright et al., 2005）。

傳統的資源基礎理論（resources-based theory, RBT）強調以公司資源能力和競爭的觀點來分析企業的競爭優勢，較少論及企業之間資源分享的合作概念和經營環境對公司營運的影響（Barney, 1991；Duschek, 2004；North, 1990）。相對的，關係網路理論（relational network theory）重視企業之間的合作關係以及公司所鑲嵌之網路環境中的外部資源，透過鑲嵌性、連結、網路資源等概念來探討企業的競爭優勢，但較少論及企業內部資源能力和外部網路之間的關聯性（Lin, 2005；Powell, 1990）。

鑒於上述資源基礎理論和關係網路理論在外商進入新興經濟體的競爭策略分析上的侷限性，本研究提出一個連結資源基礎理論、關係網路理論和體制理論的研究架構，將公司績效影響因素的討論，從公司內部的資源能力擴展到企業之間資源分享的合作概念，同時兼顧體制環境對公司營運的影響效果。並藉由投資中國大陸台商的實證資料來驗證本研究的理論架構與推論，希望對於上述資源基礎理論和關係網路理論在新興經濟體外商的競爭策略分析上的侷限性之改善作出貢獻。

另外，在過去的國際競爭中，以中小企業為主體的台商曾經成功地利用「網路規模」來迎戰競爭對手的「廠商規模」（張苙雲與李仁芳，1999）。台商是否能夠延續過去的關係網路經驗，繼續在中國大陸市場贏得經營優勢？在中國市場真的「有關係就沒關係」嗎？本研究將對這些問題進一步檢驗。

貳、文獻探討與研究假說

一、資源基礎理論

(一)公司資源與競爭優勢

1990 年代以來，資源基礎理論已經成為一般管理、策略管理與組織行為等領域的主要理論分析架構 (Acedo, Barroso, & Galan, 2006)。資源基礎理論「反求諸己」的策略思考，其重心在檢驗公司內部特性與公司績效之間的關聯性。資源基礎理論假設公司所擁有的策略性資源具有組織之間的「異質性」與短期無法移動的「僵固性」，若公司擁有可以發展機會或消除威脅的資源，而此資源又不易被模仿或取代，則這些資源就可能成為公司競爭優勢的潛在來源 (Barney, 1991, 2002；吳思華，2000)。1980、1990 年代日本的 NEC, Canon, Honda, Sony 和美國的 Dell, Wal-Mart, 3M 等公司，能在競爭激烈的環境中創造傲人的經營績效，都是資源基礎策略思考的典型例子 (Grant, 1991；Prahalad & Hamel, 1990)。

資源基礎理論視資源為策略的基礎，但策略性資源必須具備價值性、稀少性、不可完全模仿性和不可替代性。首先，資源的價值性，在於該資源讓公司能夠構思或執行改善其效率和效能的「價值創造策略」，以便有效利用公司外部環境的機會或化解威脅。其次，資源的稀少性，在於其他大多數競爭對手由於欠缺該資源而無法同時執行與本公司相同的價值創造策略，否則，有價值的資源也無法讓公司擁有「競爭優勢」。最後，資源的不可完全模仿性和不可替代性，在確保公司的競爭優勢不被侵蝕而得以「持久」(Barney, 1991)。

資源基礎理論關於「資源」的分類，文獻上並不一致，通常決定於研究的目的或討論的重點。吳思華 (2000) 歸納多位學者的看法，將資源分為「資產」與「能力」兩大類。至於資產與能力何者比較重要？短期而言，資產與能力都可能形成競爭優勢的來源，但長期來看，能維持企業競爭優勢的能力，則更具關鍵性 (Grant, 1991；司徒達賢，2001)。因此本文以「公司能力」(firm's capabilities) 一詞來進行討論企業的內部資源能力對企業績效的影響。

公司能力，指公司透過組織程序，組合與配置公司的資源，以有效達成公司目標的能力 (Amit & Schoemaker, 1993)。在評估那些公司能力讓企業取得競爭優勢時，就相當於在問：「公司在那些方面能比競爭對手做得更有效率」(Andersen & Kheam,

1998；Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 2005）？基於上述公司資源與競爭優勢的文獻和討論，本研究提出下列假說：

H1：中國大陸台商的公司能力，對其在中國大陸的經營績效有正向影響。

(二)公司能力與市場績效

Day（1994）指出，每一個企業都需要許多「能力」來實現其產品與服務在價值鏈上的活動，這些能力包括技術研發、製造程序、成本控制、後勤整合、人力資源管理、市場敏感性、客戶連結程度、通路控制、定價、採購和訂單履行效率等。在後續實證研究中，不同文獻對公司能力的分類常因研究目的與研究對象而異，例如 Park and Luo（2001）在研究中國企業的公司能力對於其華人關係（guanxi）運用情況的影響時，將公司能力分成「技術能力」和「管理能力」兩大類；Su, Tsang, and Peng（2009）在研究公司內部能力與外部夥伴關係如何影響創新時，將公司能力分成「研發能力」、「行銷能力」和「製造能力」三種。

本文以中國大陸台商為對象，探討公司能力、關係網路與體制因素對廠商績效的影響。依據研究目的與實證資料（樣本）特性，並參考 Park and Luo（2001）和 Su, Tsang, and Peng（2009）等文獻，本文將公司能力分成「技術能力」、「行銷能力」和「管理能力」三種，茲分別討論如下並提出三個次假說(sub-hypotheses)。

另外，公司的經營績效，一般可以分為市場績效與獲利績效兩種。市場績效主要表現在市場擴張與銷售成長等方面，例如市場占有率成長率、銷售額、銷售額成長率等。獲利績效主要表現在投資報酬與淨利等方面，例如資產報酬率、銷售利率、淨利、淨利成長率等。顧及受訪廠商對於獲利相關之回答態度比較保守，本研究以市場績效來定義公司的經營績效。

1.技術能力

技術能力（technological capabilities）是指企業對於其所提供的產品或服務，在功能、品質和時程各方面能夠滿足顧客需求的一種能力（Mayer & Salomon, 2006）。技術能力是一種和生產製造、研發等活動相關的功能性能力，能幫助企業以比競爭者更快的速度發展新的產品和製程（Park & Luo, 2001）。

良好的技術能力可以提高企業生產活動的效率，創造高附加價值；可以增強企業適應多變商業環境的潛能（Hamel & Prahalad, 1994）；可以讓企業有更多機會與有實力的夥伴合作，取得互補性資源（薛文蔚與徐世昌，2009）；甚至擁有較強的談判籌

碼，向新興市場政府爭取必要的資源、優惠與商業機會（Park & Luo, 2001）。這些效益都有助於企業獲得競爭優勢，提升公司的市場績效。因此，本研究提出下列次假說：

H1a：中國大陸台商的技术能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

2.行銷能力

行銷能力（marketing capabilities）意指運用集體知識與技能，在行銷領域中增進價值的一種整合程序，此一程序創造了關於顧客需求與市場趨勢的知識基礎，進而強化企業在增進新價值的能力（Su et al., 2009）。

行銷能力包括市場識別（market sensing）、通路整合（channel bonding）以及連結顧客（customer linking）等行銷活動的能力（Day, 1994）。企業的行銷能力展現在上述行銷活動的效率和效能上，對於顧客價值的創造乃至於公司的營收、利潤影響重大。擁有良好行銷能力的企業知道顧客的價值在那裡，知道如何去實現顧客的價值並轉化為公司的利益，這讓公司比競爭對手更具備市場優勢（Anderson & Narus, 2004）。因此，本研究提出下列次假說：

H1b：中國大陸台商的行銷能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

3.管理能力

管理能力（managerial capabilities）意指經營者透過對組織的人力資本和社會資本的管理，建立、整合以及重新配置組織資源和競能的能力（Nilniyom & Ussahawanitchakit, 2009）。管理能力反映在企業的人力資源管理、資訊傳遞、協調系統、組織結構的效能，以及企業在規劃分析、決策、執行、控制和團隊領導等各項行政管理的效率上（Luo, 2000）。透過的良好管理能力，企業可以提高其所擁有各項功能性能力的綜效（synergies），讓企業的各项活動有效率地進行（Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002）。因此，本研究提出下列次假說：

H1c：中國大陸台商的管理能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

綜合上述討論，本研究在資源基礎理論的基礎上提出下列假說：

H1：中國大陸台商的公司能力，對其在中國大陸的經營績效有正向影響。

H1a：中國大陸台商的技术能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

H1b：中國大陸台商的行銷能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

H1c：中國大陸台商的管理能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

二、關係網路觀點

為了延伸傳統資源基礎理論的觀點，說明企業競爭優勢的來源除了本身所擁有的「內部資源」，還可以連結到其他合作夥伴所擁有的「外部資源」，本研究在分析架構中加入「關係網路」構面來解釋企業的經營績效產生差異的原因。

1980 年代以後，在各國政府自由化政策、企業國際化努力、激烈的市場競爭和生產技術快速變動等驅力下，關係網路合作安排已經成為企業經營的普遍作為，企業一方面專注於強化其核心能力，另方面透過企業之間的合作來共同發展事業版圖（De Man, 2004；吳思華，2000）。Lavie（2006）把資源基礎理論與網路理論結合起來，從合作策略的角度，看到公司所鑲嵌之網路環境中的網路資源，讓企業競爭優勢的來源不再只侷限於本身所擁有的內部資源，而得以延伸到其他合作夥伴所擁有的外部資源。

根據關係網路理論，關係網路提供企業取得資訊、資源、市場和技術的管道，透過學習、規模經濟與範疇經濟的效益，企業得以達成降低風險、價值鏈活動外包等策略性目標，越是競爭激烈的環境，企業的關係網路就越具策略性（Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000；Powell, 1990）。對於海外直接投資新興經濟體的外商而言，他們要面對「外國的負擔」（liability of foreignness）以及新興經濟體的「體制真空」（institutional voids）的挑戰，如果是中小企業，還有「規模上的負擔」（liability of size）的問題（Khanna & Palepu, 1997；Redding, 1996；Zaheer, 1995）。關係網路可以幫助企業取得正當性、分散風險、有效取得資源、創造規模經濟等，因此關係網路是外商投資新興經濟體時，克服上述挑戰的有效策略工具。基於上述討論，本研究提出下列假說：

H2：中國大陸台商的關係網路，對其在中國大陸的經營績效有正向影響。

企業的關係網路所連結的對象，包括顧客、經銷商、供應商、相關業務主管機關和政府等。因此企業的關係網路，基本上可以分為「企業關係」（business to business relationships, B2B）及「政企關係」（business to government relationships, B2G）兩大類。其中，企業關係指企業與其供應商、顧客、經銷商之間所建立的企業連結，而政企關係指企業與各級政府、相關業務主管機關之間所建立的政治連結（Peng & Zhou, 2005）。茲分別討論如下並提出兩個次假說。

(一)政企關係

新興經濟體在經濟發展或轉型過程中，由於其法治基礎薄弱、法令執行不夠確實等，外商在當地投資須面對相對較高的不確定性與風險，因此，企業必須與政府維持適當的互動關係來保護其財產並獲得經營上的便利。(Ahlstrom, Bruton, & Yeh, 2008)

以中國大陸為例，在其三十年改革開放過程中，各級地方政府在經濟資源的支配上握有很大的權力，讓政企關係在中國大陸的商業經營中更顯得重要(Tan, Li, & Xia, 2007)。在大陸「具有中國特色的社會主義」商業環境裡，政企關係幫助企業克服了许多問題，包括貸款、水電、資訊匱乏、缺乏進入市場的門路等，另外還提供官方庇護，排除其它尋租(rent seeking)活動的侵擾，並減緩國家政策不確定的可能衝擊(邢幼田，1996；吳介民，2001)。因此，本研究提出下列次假說：

H2a：中國大陸台商的政企關係，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

(二)企業關係

在全球化商業環境中，靠單一企業本身的資源與能力已經無法應付市場的挑戰，因此有關「資源整合」的運籌管理能力，就成為企業特別重視的核心能力。

企業關係網路強調「聯繫與合作」，是一種在設計者、供應商、零售商、顧客之間創造價值的合作模式。企業透過關係網路的聯繫與合作機制來強化本身的競爭力：1.它讓企業能專注於價值鏈中的核心業務，「專業分工」讓效率提高並且產生規模，同時又能兼得範疇經濟的綜效；2.它讓企業維持相當的自主營運空間，「彈性」讓企業能快速對環境的變化作出回應；3.它提供企業取得資訊、資源、市場和技術的管道；4.由於網路成員彼此擁有長期合作的默契與信任，交易成本可以大幅降低(Jarillo, 1988；Johanson & Mattsson, 1988；吳思華，2000)。因此，本研究提出下列次假說：

H2b：中國大陸台商的企業關係，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

綜合上述討論，本研究在關係網路理論的基礎上提出下列假說：

H2：中國大陸台商的關係網路，對其在中國大陸的經營績效有正向影響。

H2a：中國大陸台商的政企關係，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

H2b：中國大陸台商的企業關係，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。

三、體制因素對公司能力與關係網路效能的調解效果

體制因素對企業經營的影響，在經濟轉型國家（如中國大陸）比在已開發國家複雜且更具關鍵性。經濟自由化與市場開放政策所引起體制快速變革，造成商業環境的波動與不確定性，對企業策略選擇與績效的影響更為重大。因此，本研究在探討中國大陸台商的企業公司能力與關係網路對經營績效的影響時，加入「體制因素」的調節效果分析。

(一)體制因素對公司能力效能的調解效果

影響公司能力與關係網路效能的體制因素包括許多層面，例如正式體制法規之欠缺、政府對重要資源的控制、官僚體系以及政府對企業經營的干預等，研究者通常依據其研究目的與重點選擇適合的體制因素進行分析。(Boisot & Child, 1996; Khanna & Palepu, 1997; Peng & Zhou, 2005)。

在不同的體制環境下，攸關企業長期競爭優勢的「策略性資源」的判斷標準並不相同，企業必須隨著外在體制的演進，不斷調整、重組或發展其資源能力(Meyer & Peng, 2005; Oliver, 1997)。同時，企業利用內部資源能力創造價值時，不管是生產活動中資源的投入、技術的運用，或產品的銷路，通常必須有外部互補性資源來搭配(Burt, 2001)，因此處在越建全的體制下，企業運作就越有效率，則企業所創造的價值也更高。由於新興經濟體的體制快速變革造成商業環境變動，增加經營的不確定性與風險，公司能力的價值與效能也因此而受到負面的影響而降低或減弱。基於上討論，本研究提出下列假說：

H3：中國大陸不利的體制因素，對台商公司能力的效能具有減弱的調節效果。

配合前述公司能力的分類及次假說，本假說(H3)可再細分為下列三個次假說：

H3a：中國大陸不利的體制因素，對台商技術能力的市場效能具有減弱的調節效果。

H3b：中國大陸不利的體制因素，對台商行銷能力的市場效能具有減弱的調節效果。

H3c：中國大陸不利的體制因素，對台商管理能力的市場效能具有減弱的調節效果。

(二)體制因素對關係網路效能的調解效果

Peng and Zhou (2005) 研究亞洲企業網路策略的演變時指出，經濟轉型過程中不同的政治、法律體制會影響網路連結的強度與內容，例如政府對稀有資源的管制，導致企業必須與政府官員保持良好密切的關係。Jansson, Johanson, and Ramstrom (2007) 在比較中國、俄羅斯和西歐三個不同體制下所形成的企業網路時指出，體制因素會影響網路對於公司競爭優勢的貢獻，同時也會影響企業在其所屬網路中的表現。另外，依照體制理論，當體制中的正式法制不完備時，非正式的規範將扮演重要角色，企業往往靠非正式的體制(如關係網路)來填充或舒緩衝擊(Khanna & Palepu, 1997; North, 1990)。因此，當體制環境對企業愈不利時，關係網路對企業經營的正面助益將愈顯著。基於上述討論，本研究提出下列假說：

H4：中國大陸不利的體制因素，對台商關係網路的效能具有增強的調節效果。

配合前述關係網路的分類及次假說，本假說(H4)可再細分為下列兩個次假說：

H4a：中國大陸不利的體制因素，對台商政企關係網路的市場效能具有增強的調節效果。

H4b：中國大陸不利的體制因素，對台商企業關係網路的市場效能具有增強的調節效果。

叁、研究設計與研究方法

一、研究架構與相關構念

本研究以資源基礎理論為基礎，連結關係網路理論和體制理論，圖 1 為本文的研究架構圖。

二、變項定義與衡量

(一)自變項

根據上述文獻探討，本研究將「公司能力」分為技術能力、行銷能力與管理能力三個變項，將「關係網路」分為企業關係與政企關係兩種型態。各變項之操作性定義及衡量方式說明如下：

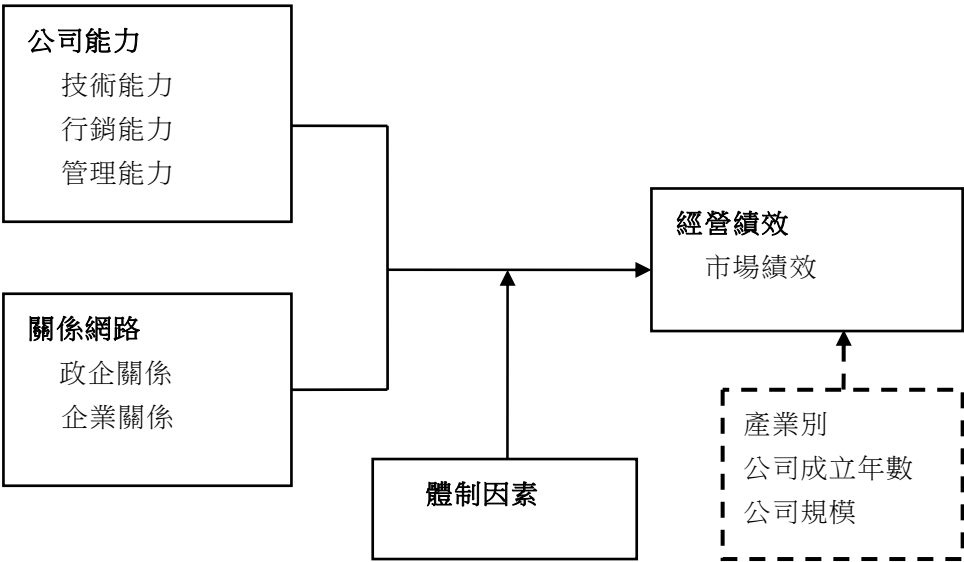


圖 1 研究架構圖

1.公司能力

「技術能力」是一種和生產製造、研發等活動相關的功能性能力，是企業對於其所提供的產品或服務，在功能、品質和時程各方面能夠滿足顧客需求的一種能力（Mayer & Salomon, 2006）。本文以生產設備、技術開發能力、新產品開發能力、品質控管及產能彈性五個衡量指標來衡量公司的技術能力。「行銷能力」包括市場識別、通路整合以及連結顧客等行銷活動的能力（Day, 1994）。本文以行銷知識、通路掌握以及顧客服務等三個衡量指標來衡量公司的技術能力。「管理能力」反映在人力資源管理、資訊傳遞、協調系統、組織結構的效率上，是企業的重要組織性能力（Park & Luo, 2001）。本文以組織結構、協調溝通、成本控制效率三個衡量指標來衡量公司的管理能力。各個題項採李克特七點尺度來衡量。

2.關係網路

本文參照 Park and Luo（2001）與曾紀幸（2004）等的研究，將關係網路分為企業關係與政企關係兩種型態。「企業關係」指企業與其供應商、顧客之間所建立的商業關係，而「政企關係」指企業與各級政府機關之間所建立的政商關係。本文分別各以四個題項來衡量台商與其他企業（企業關係）、政府機關（政企關係）之間的關係

強度。各個題項採李克特七點尺度來衡量。

(二)調節變項

本文檢驗中國大陸的體制因素對台商公司能力效能、關係網路效能的調節效果。以台商對中國大陸當地法令制度的複雜性、變動性、司法效率的認知等三個衡量指標來衡量體制因素。各個題項採李克特七點尺度來衡量，數據經因素分析萃取之因素分數，再以 K 平均數集群分析 (K-Means cluster analysis) 將樣本分為「認知體制環境為有利」與「認知體制環境為不利」兩類。其中，「認知體制環境為有利」的集群中心點為 -0.75402，包含 83 個樣本；「認知體制環境為不利」的集群中心點為 0.82347，包含 76 個樣本。

(三)依變項

公司經營績效以的市場績效來定義，主要表現在市場擴張與銷售成長方面，本文以市場占有率成長率、銷售額、銷售額成長率三個題項來衡量市場績效。各個題項採李克特七點尺度來衡量。

(四)控制變項

包括產業別、公司成立年數以及公司規模，本文以虛擬變數 0 代表傳統製造產業（非資訊電子業），虛擬變數 1 代表資訊電子業。公司成立年數，為樣本在中國大陸投資設廠迄接受本研究問卷調查時之年數（樣本投資中國大陸平均年數為 12.85 年），為比率尺度變數。公司規模以投資金額衡量，本文以虛擬變數 0 代表投資金額在新台幣一億元（含）以下的公司，虛擬變數 1 代表投資金額在新台幣一億元以上的公司。

三、資料與分析方法

(一)樣本選擇與資料蒐集

本研究選擇以赴中國大陸投資的製造業台商為樣本，採問卷調查方式進行資料蒐集，問卷受測對象為公司經理或副理以上高階主管。

本研究依據海峽交流基金會的資料，以立意抽樣方式，分別透過中國華南、華東沿海地區與內陸中西部地區的「大陸台商協會」協助對中國大陸當地台商發放問卷，經過審慎的控制不同區位的樣本選擇，希望能獲得可接受的結果 (Cooper & Schindler, 2003)。於 2010 年 1 月至 2010 年 9 月間總共發出 700 份問卷，並以電話、電子郵件作後續跟催，共計回收 184 份問卷，扣除 25 份無效問卷後有效問卷共計 159 份，有

效問卷回收率為 22.7%。

為提升問卷的效度，在正式寄發問卷前，先請三位專家學者審視問卷內容，並對三家大陸投資台商進行前測（pretest），據以修正問卷題意不清的詞彙、問項或遺漏之處，故本研究之問卷具有一定之內容效度（Cooper & Schindler, 2003）。

為檢測無反應偏差（non-response bias），本研究針對跟催前後的樣本資料進行卡方檢定（類別變項）與獨立樣本 T 檢定（連續變項）。結果顯示，前後所回收之樣本在產業別、進口或出口為主、受訪者職位等類別變項的 X^2 值都不顯著；在技術能力、行銷能力、管理能力、政企關係、企業關係、市場績效與投資年數等連續變項的獨立樣本 T 檢定值亦都不顯著，唯一顯著的是體制環境（ $p=0.004$ ）。因此兩組樣本並無明顯差異，無反應偏差並不嚴重。

（二）樣本廠商基本結構分析

本研究 159 份樣本，就產業別看，資訊電子業（73 家）占 45.9%，傳統製造產業（86 家）占 54.1%。傳統製造產業廠家略高於資訊電子業。就公司產品內、外銷比例，外銷為主（外銷占 50% 以上者）的廠商（共 106 家），占 66.7%；以內銷為主（外銷占 50% 以下者）的廠商（共 53 家），占 33.3%。台商以經營外銷的業務佔多數。就投資時間看，十年（含）以下（共 52 家），占 32.7%；十一至二十年（含）（共 96 家），占 60.4%；二十一至三十年（含）（共 10 家），占 6.3%；三十年以上（共 1 家），占 0.6%。就投資金額言，新台幣一億（含）以下的廠商（共 80 家），占 50.3%；新台幣一億以上至三億（含）的廠商（共 34 家），占 21.4%；新台幣三億以上至十億（含）的廠商（共 26 家），占 16.4%；新台幣十億以上的廠商（共 19 家），占 11.9%。投資金額在新台幣三億（約美金一千萬）以下的中小企業超過七成。投資地區，華南地區（共 85 家），占 53.5%；華東地區（共 43 家），占 27.0%；華北地區（共 9 家），占 5.7%；中西部地區（共 22 家），占 13.8%。約八成樣本台商集中在華東與華南沿海一帶。

（三）分析方法

本文以 AMOS 18.0 進行各測量模式（構面）的驗證性因素分析，檢測各測量指標的信度係數、構面的組成信度和收斂效度。同時也進行構面之間的區別效度檢定。以 SPSS 18.0 進行敘述性統計分析、Pearson 相關分析、Cronbach's α 值檢驗、和變項的階層式迴歸分析。至於變項之間的共線性關係，則以變異膨脹因子（variance inflation factors, VIF）來檢測。另外，以 STATA 11.0 繪製體制環境的調解效果圖。

至於共同方法變異（common method variance, CMV）的處理，本文採隔離式資料蒐集方式，將自變項與依變項的資料分成兩個不同蒐集來源，每家受測台商由兩位高階主管分別填答自變項與依變項的題項（彭台光、高月慈與林鈺琴，2006）。另外，在正式寄發問卷之前，由專家學者審視問卷內容並經過台商的前測，透過事前的預防措施盡量排除造成共同方法變異的原因。事後再採用 Harmon's one-factor test（Podsakoff & Organ, 1986），與 CFA 單因子及多因子檢定（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）兩種方法來檢查共同方法變異是否嚴重。

肆、資料分析與結果

一、敘述性統計與相關分析

表 1 為本研究樣本資料的敘述性統計與 Pearson 相關係數表。依變項與自變項之相關、依變項與控制變項之相關都呈顯著，但依變項與調節變項之相關不顯著。自變項之間的相關係數在 0.414~0.626 之間，屬中度相關（0.40~0.69）之範圍（邱皓正，2006）。利用迴歸分析進行各變項之間的共線性（multicollinearity）檢驗，如表 2 所示各個變項之共線性統計量（VIF 值）在 1.026~2.485 之間（小於 10），因此共線性問題並不嚴重。

本研究的自變項分為公司能力與關係網路兩大類，而兩者的相關係數都在 0.40 以上，屬中度相關。公司能力與關係網路所具有的關聯性，似乎反映出當前全球化商業環境中的一個普遍現象，即多數企業需要與其他企業或組織建立合作關係，才能應付激烈的市場競爭；不過在尋求合作關係的過程中，公司能力可以幫助企業建構與發展其關係網路。因為不管是企業或政府機構通常會選擇商譽良好、資源能力佳的廠商當作合作的夥伴，因此外商若擁有知名的品牌、強大行銷能力或先進的技術，將更容易獲得地主國企業和政府的青睞（Mitsuhashi & Greve, 2009；Park & Luo, 2001；周學仁，2010；薛文蔚與徐世昌，2009）。換言之，公司能力不僅與企業的直接競爭力有關，公司能力也是企業動員網路資源的前提要件，擁有良好資源能力的廠商才能把握與外界連結的機會。

為了進一步檢視公司能力對台商關係網路的建立是否具有正面的影響效果，本研究利用 STATA 11.0 版統計軟體 ivreg2 指令進行兩階段最小平方法（two-stage least square approach, 2SLS）分析。實證結果顯示，公司能力對台商關係網路的建立確有

表 1 敘述性統計與 Pearson 相關

變項	敘述性統計				Pearson 相關									
	平均數	標準差	最小值	最大值	市場績效	技術能力	行銷能力	管理能力	政企關係	企業關係	體制環境	產業類別	投資年份	公司規模
市場績效	4.3166	1.21338	1.00	7.00	1									
技術能力	5.3283	.94112	2.60	7.00	.372**	1								
行銷能力	5.0042	1.12320	2.00	7.00	.363**	.565**	1							
管理能力	4.9706	1.03957	1.00	7.00	.542**	.626**	.533**	1						
政企關係	4.8774	1.19064	2.00	7.00	.361**	.445**	.446**	.414**	1					
企業關係	5.0818	1.08416	2.33	7.00	.422**	.439**	.528**	.498**	.534**	1				
體制環境	4.1698	1.41315	1.00	7.00	.021	.089	.105	-.053	-.028	.014	1			
產業類別	.4591	.49990	.00	1.00	.201*	.202*	.139	.180*	.156*	.265**	-.138	1		
投資年份	12.85	5.593	1.00	32.00	.232**	.076	.078	.140	.294**	.173*	.039	.016	1	
公司規模	.4969	.50157	.00	1.00	.191*	.167*	-.220	.245**	.198*	.061	-.164*	.170*	.203*	1

樣本數= 159

**．在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著；*．在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著。

表 2 公司能力、關係網路、體制環境與市場績效之階層迴歸分析

模 式	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
CV 產業類別	.091	.055	.113	.070
投資年數	.143*	.112	.132 ⁺	.124 ⁺
公司規模	.038	.078	.001	.105
IV 技術能力(T)	.185**	.129 ⁺	.143*	
行銷能力(MK)	.217**	.155*	.147 ⁺	
管理能力(MG)	.417***	.362***	.435***	
政企關係(G)		.051	.030	.126
企業關係(B)		.132	.117	.303**
MV 體制環境(I)			.015	
I x G			.186*	
交 I x B			.012	
叉 IxT			-.065	
項 IxMG			-.064	
IxMK			.178*	
模式 F 值	12.998***	10.430***	7.811***	9.437***
R ² 調整後	.313	.323	.376	.211
ΔR^2	.233***	.0245***	.076**	.130***
VIF 之範圍	1.026~1.164	1.141~1.953	1.140~2.485	1.098~1.547

樣本數= 159；依變項為市場績效；CV：控制變項；IV：自變項；MV：調節變項

***. $p < 0.001$ ； **. $p < 0.01$ ； *. $p < 0.05$ ； ⁺. $p < 0.1$

正向的影響效果，公司能力越強的台商，其企業關係與政企關係也都越佳。另外，本研究以 STATA 11.0 版統計軟體 ivendog 指令進行公司能力與關係網路內生性（endogeneity）關係的檢定，檢定結果達顯著水準（ $p < 0.05$ ），公司能力與關係網路存在內生關係（2SLS 中，企業關係和政企關係為內生變項）。

二、信度與效度分析

本研究先以 SPSS 軟體進行測量問卷的信度分析，7 個變項與 4 個構面的 Cronbach's α 值介於 0.736 至 0.931 間（大於 0.70 且小於 0.98），信度在可接受之範圍內（林震岩，2007）。

其次，以 AMOS 軟體對測量模式（構面）進行驗證性因素分析，檢測各測量指標的信度係數、組成信度與收斂效度：(一)各構面的每個測量指標的估計參數都達到顯著水準，各模式的內在品質佳；(二)估計參數之標準誤 (S.E.) 都很小且未出現負值，各模式沒有違反辨識規則 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998；吳明隆，2009)；(三)各測量指標的信度係數 (Squared Multiple Correlations, SMC) 代表潛在變項對測量指標變項解釋的變異量。由於各測量指標的標準化因素負荷大部分在 0.7 以上，各測量指標的信度係數大致理想；(四)組成信度 (Composite reliability, CR) 表示構面的內部一致性，各測量模式的 CR 值介於 0.791~0.932 之間 (大於 0.7)，表示各測量模式的內在品質佳；(五)各測量模式的變異數萃取量 (Average of variance extracted, AVE) 值介於 0.567~0.820 之間 (大於 0.5)，表示各測量模式收斂效度理想 (Fornell & Larcker, 1981；吳明隆，2009)。為了檢測研究構面的區別效度，本研究利用 AMOS 信賴區間法 (bootstrap confidence, 又稱拔靴法或自助法) 計算兩兩構面相關係數的 95% 信賴區間。結果顯示 95% 信賴區間的上、下限都沒有包含 1，表示本研究模式的構面具有區別效度 (Torkzadeh, Koufteros, & pflughoeft, 2003)。

三、共同方法變異之檢測

本研究採用 Harmon's one-factor test，與 CFA 單因子及多因子檢定兩種方法檢測共同方法變異：(一) Harmon's one-factor test：將所有構面的題目全部放進探索性因素分析中，採用主成份分析法，共萃取出 5 個特徵值大於 1 的因子，解釋總變異量為 69.106%。其中第一未轉軸因子僅解釋 36.60% 的可解釋變異，並非只一個因子可以解釋大部分變異。因此判斷問卷的共同方法變異雖無法完全避免，但對本研究的影響應不嚴重 (Podsakoff & Organ, 1986)；(二) CFA 單因子及多因子檢定：檢驗單因子模式及多因子模式的配適度，若差異很大，或單因子模式的配適度不佳，即表示這兩個模式不同，因此模式的共同方法變異問題並不嚴重 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。本文理論模式的單因子模式的卡方值 $X^2=1160.708$ ，AGFI=0.474，RMSEA=0.180，多因子模式的卡方值 $X^2=328.860$ ，AGFI=0.785，RMSEA=0.075。顯示單因子模式的配適度不佳，且單因子模式與多因子模式的配適度差異很大，因此共同方法變異問題並不嚴重。

四、階層迴歸分析

本研究假設公司能力與關係網路是影響企業經營績效的重要因素，且體制環境對公司能力、關係網路的效能具有調解效果。由於本研究以市場績效來定義與衡量公司經營績效，因此以下就公司能力、關係網路、體制環境與市場績效，進行階層迴歸分析。

表 2 四個迴歸模式中，模式 1、模式 2 和模式 3 為公司能力、關係網路、體制環境與市場績效之階層迴歸分析，模式 3 為完整模式（full model）。模式 4 為單獨檢驗關係網路效能的迴歸分析。另外，根據模式 3 階層迴歸分析的結果，本研究利用 STATA 11.0 統計軟體，分別繪製體制環境對公司能力、關係網路之市場績效效能的調解效果圖。

(一)公司能力與市場績效的迴歸分析（模式 1）

模式 1 進行公司能力與市場績效的迴歸分析。技術能力、行銷能力和管理能力的迴歸係數都呈正向顯著（ $\beta_{\text{技術能力}}=0.185^{**}$ ， $\beta_{\text{行銷能力}}=0.217^{**}$ ， $\beta_{\text{管理能力}}=0.417^{***}$ ），顯示三種公司能力都是市場績效之正向影響因素，其中管理能力對市場績效之影響力大於技術能力和行銷能力。

(二)公司能力、關係網路與市場績效的迴歸分析（模式 2）

模式 2 同時檢驗公司能力、關係網路對市場績效的影響。技術能力、行銷能力和管理能力的迴歸係數都呈正向顯著（ $\beta_{\text{技術能力}}=0.129^{+}$ ， $\beta_{\text{行銷能力}}=0.155^{*}$ ， $\beta_{\text{管理能力}}=0.362^{***}$ ），但政企關係和企業關係都呈正向不顯著（ $\beta_{\text{政企關係}}=0.051$ ， $\beta_{\text{企業關係}}=0.132$ ）。從模式 2 整體模型看，其 F 值達顯著水準（ $F=10.430^{***}$ ），表示此一迴歸模式具有統計上的意義，並且其調整後 R 平方值（ $\text{adjust } R^2=0.323$ ）大於模式 1 的調整後 R 平方值（ $\text{adjust } R^2=0.313$ ）。因此就整體模式而言，同時考慮公司能力、關係網路對市場績效的影響（模式 2）比單獨考慮公司能力對市場績效的影響（模式 1）有更高的解釋力（林震岩，2007）。

(三)公司能力、關係網路、體制環境與市場績效之階層迴歸分析（模式 3）

模式 3 為完整階層迴歸模型，同時檢驗公司能力、關係網路對市場績效的影響和體制環境的調節效果。技術能力、行銷能力和管理能力的迴歸係數都呈正向顯著（ $\beta_{\text{技術能力}}=0.143^{*}$ ， $\beta_{\text{行銷能力}}=0.147^{+}$ ， $\beta_{\text{管理能力}}=0.435^{***}$ ），體制因素對行銷能力市場效能的調節效果（ $I \times MK$ ）呈正向顯著（ $\beta_{\text{體制} \times \text{行銷能力}}=0.178^{*}$ ），體制因素對政企關係市場效能的調節效果（ $I \times G$ ）呈正向顯著（ $\beta_{\text{體制} \times \text{政企關係}}=0.186^{*}$ ）。顯示三種公司能力仍為市場績效之正向影響因素，體制環境對行銷能力的市場效能具有增強的調節效果，且體制環境對政企關係的市場效能具有增強的調節效果。

從整體階層迴歸模型看，模式 2 與模式 3 的 R 平方值改變量達顯著（ $\Delta R^2=0.076^{**}$ ），代表體制環境的調節效果存在（陳曉萍、徐淑英、樊景立與鄭伯壠，2008），並且模式 3 的調整後 R 平方值（ $\text{adjust } R^2=0.376$ ）大於模式 2 的調整後 R 平方

值 ($\text{adjust } R^2=0.323$)。因此考慮體制環境調節效果的模式 (模式 3) 比不考慮體制環境調節效果的模式 (模式 2) 有更高的解釋力。

(四)關係網路與市場績效的迴歸分析 (模式 4)

模式 4 只進行關係網路與市場績效的迴歸分析。企業關係的迴歸係數呈正向顯著 ($\beta_{\text{企業關係}}=0.303^{**}$)，政企關係的迴歸係數呈正向但不顯著 ($\beta_{\text{政企關係}}=0.126$)，顯示只考關係網路與市場績效的關係時，企業關係為市場績效之正向影響因素，而政企關係對市場績效之影響力，雖正向但並不顯著。但若將公司能力、關係網路和體制環境一起檢驗時 (模式 3)，政企關係的效能是透過體制因素的調節效果來顯現。

(五)體制環境對行銷能力、政企關係市場效能的調解效果圖示

1.體制環境對行銷能力之市場績效效能的調解效果

如圖 2 所示，在行銷能力不佳時，認為體制環境不利之台商的市場績效低於認為體制環境有利之台商；行銷能力提升後，認為體制環境不利之台商的市場績效反而高於認為體制環境有利之台商。隨著行銷能力之提升，認為體制環境不利之台商的市場績效也隨之提升，但認為體制環境有利之台商的市場績效並未隨之提升。因此，認為體制環境不利之台商，其投資於改善行銷能力的市場績效效益，高於認為體制環境有利之台商。此一結果顯示，行銷能力在台商面對不利的體制環境時，比在面對有利的體制環境時更具策略意義。此現象可解讀為，認為面臨不利體制環境的台商，在憂患意識下致力於改善自身的行銷能力以彌補體制之不足，待行銷能力真正增強後，獲得較佳的市場績效。

2.體制環境對政企關係之市場績效效能的調解效果

如圖 3 所示，當政企關係不佳 (疏遠) 時，認為體制環境不利之台商的市場績效低於認為體制環境有利之台商；當政企關係良好 (緊密) 時，認為體制環境不利之台商的市場績效高於認為體制環境有利之台商。隨著政企關係之改善 (增強)，認為體制環境不利之台商的市場績效也隨之明顯提升，但認為體制環境有利之台商的市場績效並未隨之提升，反而略為下降。因此，認為體制環境不利之台商，其投資於改善政企關係的市場績效效益，高於認為體制環境有利之台商。此一實證結果顯示，台商面臨不利的體制環境時，透過增強政企關係可以改善其市場績效，但在體制環境有利的環境下，維持疏遠的政企關係 (**weak tie**) 對台商有利，而緊密的政企關係 (**strong tie**) 對台商反而不利。

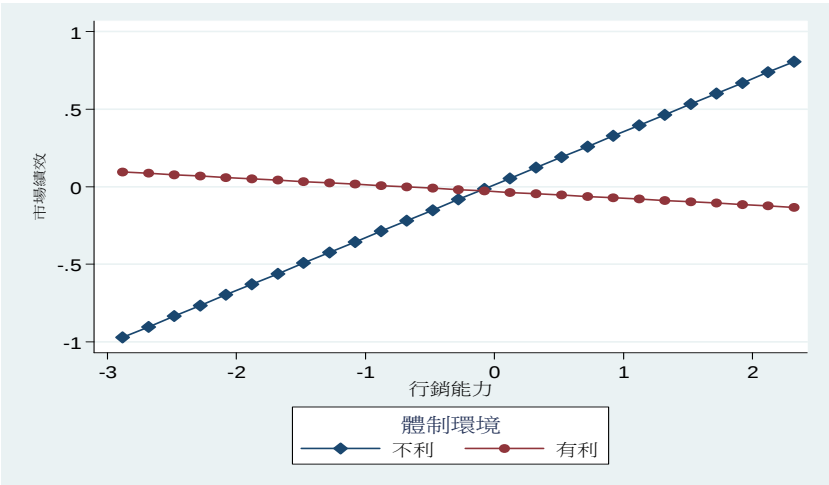


圖 2 體制環境對行銷能力的市場績效效能的調解效果

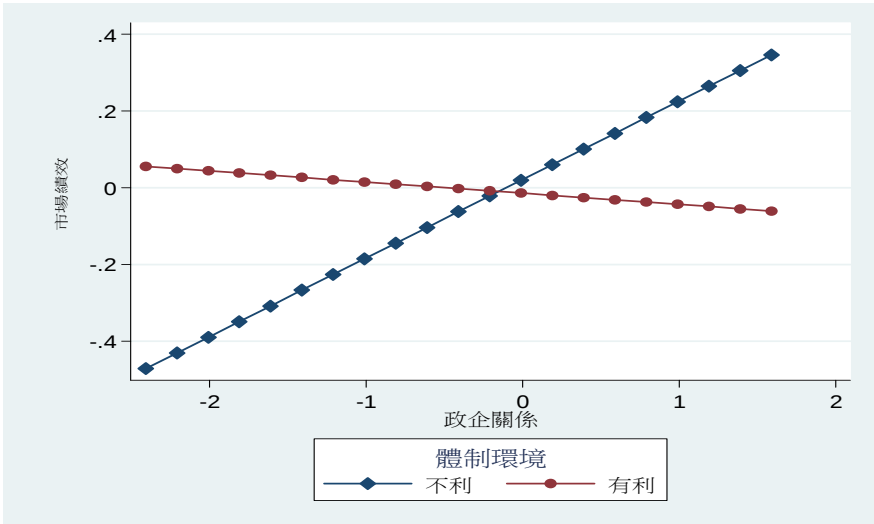


圖 3 體制環境對政企關係的市場績效效能的調解效果

五、研究假說檢定結果

本文所提出研究假說的檢定結果，彙整如表 3 所示。

伍、結論與建議

本研究以資源基礎理論為基礎，連結關係網路與體制理論的觀點，延伸傳統資源基礎理論對企業經營績效的解釋力，並藉由投資中國大陸台商的實證資料來驗證本研究的理論架構與推論。以下先歸納本研究的結論並檢討未獲得支持的假說，接著說明本研究的理論意涵和實務含意。最後提出本研究的限制與未來研究的建議。

一、結論

綜合上述文獻探討與資料分析的結果，本研究歸納出下列結論：

- (一)資源基礎理論所主張公司能力為企業競爭優勢的主要來源，在本研究得到驗證支持。實證資料顯示，對中國大陸台商而言，其管理能力對市場績效之正向影響遠大於技術能力和行銷能力。此結果反映出台商在中國大陸的核心競爭力主要來自其控制低成本和彈性溝通協調的管理能力。
- (二)關係網路理論所闡述關係網路對公司市場拓展的效能，於本研究迴歸分析中只在模式 4 得到部分支持（企業關係的效能顯著）。但當模式中加入公司能力與體制因素後（模式 3），企業關係的直接效果減弱變成不顯著，而體制環境對政企關係效能的調解效果為顯著，體制環境對企業關係效能的調解效果為不顯著。此結果反映良好的企業關係和政企關係應都有助於台商市場之拓展，但由於在面對不利的體制環境時，台商投資於改善政企關係所獲得的市場效能，比投資於改善企業關係所獲得的市場效能更明顯。因此在中國改革開放的不確定環境中，政企關係在因應體制環境壓力方面，比企業關係更具有策略意義。綜合而言，關係網路對台商市場拓展的效能，受到體制環境明顯的影響，尤其是在政企關係的部分。
- (三)連結資源基礎理論、關係網路理論與體制理論的整合模式，在模式 3（full model）中得到一部份驗證支持。獲得支持的部份包括公司能力對市場績效有正向影響，且不利的體制環境對政企關係的市場效能具有增強的調節效果。至於和研究假說

表 3 研究假說之檢定結果彙整

	研究假說	檢定結果
H1	中國大陸台商的公司能力，對其在中國大陸的經營績效有正向影響。	支持
H1a	中國大陸台商的技术能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。	支持
H1b	中國大陸台商的行銷能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。	支持
H1c	中國大陸台商的管理能力，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。	支持
H2	中國大陸台商的關係網路，對其在中國大陸的經營績效有正向影響。	不支持
H2a	中國大陸台商的政企關係，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。	不支持
H2b	中國大陸台商的企業關係，對其在中國大陸的市場績效有正向影響。	不支持
H3	中國大陸不利的體制因素，對台商公司能力的效能具有減弱的調節效果。	不支持
H3a	中國大陸不利的體制因素，對台商技術能力的市場效能具有減弱的調節效果。	不支持
H3b	中國大陸不利的體制因素，對台商行銷能力的市場效能具有減弱的調節效果。	不支持
H3c	中國大陸不利的體制因素，對台商管理能力的市場效能具有減弱的調節效果。	不支持
H4	中國大陸不利的體制因素，對台商關係網路的效能具有增強的調節效果。	部份支持
H4a	中國大陸不利的體制因素，對台商政企關係網路的市場效能具有增強的調節效果。	支持
H4b	中國大陸不利的體制因素，對台商企業關係網路的市場效能具有增強的調節效果。	不支持

不一致的結果，包括 1.關係網路對市場績效的直接影響雖然和研究假說方向相同但並未達到顯著水準；2.不利的體制環境對行銷能力的市場效能具有增強的調節效果（顯著但方向和研究假說相反）、不利的體制環境對技術能力和管理能力的市場效能的調節效果和研究假說方向相同但未達到顯著水準。此結果反映台商拓展中國大陸市場時，公司能力比關係網路更直接且具關鍵性，而政企關係對台商市場拓展的效能，須透過體制環境來彰顯。至於未獲得支持的假說，將在下述(五)中進一步討論。

(四)透過體制環境對公司能力、關係網路市場效能之調節效果的實證分析，可以對理論模式中各變項的關係作更深入的解讀。例如，原來在模式 4 中政企關係對市場績效的影響為正向但不顯著。但加入調節效果分析之模式 3 的實證（與圖 3 的分

析)則進一步顯示台商面臨不利的體制環境時,透過增強政企關係可以改善其市場績效。並且在體制環有利的環境下,維持弱連結的政企關係對台商有利,而強連結的政企關係對台商反而不利。可見加入調解變項(體制環境)的模式可以更精細說明原來理論模式中各變項之間的關係。

(五)未獲得支持假說的檢討

本研究整合模式(模式3)中的資源基礎理論相關假說獲得支持,但關係網路理論相關假說未獲得支持,體制理論相關假說一部分獲得支持。以下對於未獲得支持的假說進行討論。

- 1.關係網路理論相關假說未獲得支持部分:從表2的模式2(關係觀點資源基礎理論)、模式3(full model)和模式4(關係網路理論)看,只有模式4的企業關係(B2B)對市場績效具顯著的正向影響(獲得支持),其餘的效果都是正向(與假說相同方向)但不顯著,且效果(負荷量)隨著模式中變數的增加而下降。因此造成相關假說未獲得支持的原因可能與樣本數(159個)不夠大有關。其次,如表1所示,公司能力與關係網路具有中度相關(0.414~0.534),因此在模式4中加入公司能力變數時,可能影響關係網路變數的直接效果而導致不顯著。第三,雖然關係(guanxi)傳統上被認為是中國大陸市場企業經營的重要影響因素,但在目前中國經濟體制下,關係網路這個潛規則仍具有其隱晦性(特別是政企關係),因此只以問卷方式調查廠商在中國市場的關係網路,可能不容易測出真實的關係內涵而導致不同的分析結果。若能輔以廠商深度訪談,或許可以獲得改善。
- 2.體制理論相關假說未獲得支持部分:(1)有關體制環境對公司能力市場效能之調節效果,在技術能力與管理能力市場效能之調節效果得到和假說方向相同但不顯著的結果,其原因可能如前述與樣本數不夠大有關。在行銷能力市場效能之調節效果得到方向相反的顯著結果,若從中國政府當局所鼓勵發展的重點產業或特許行業來看,當整體的體制愈不利於一般外商時,獲得特許權的台商其行銷能力市場效能愈大。因此除了理論性的推論外,若能將現實市場的重要特性納入分析,或許可以提出更恰當的研究假說。(2)有關體制環境對關係網路市場效能之調節效果,在體制環境對政企關係市場效能之調節效果得到支持,但在體制環境對企業關係市場效能之調節效果卻得到方向相同但不顯著的結果,其原因可能亦如前述與樣本數不夠大或廠商保留態度有關。但若比較表2中體制環境對兩種不同關係形態的市場效能之調節效果的實證數據差異,似乎反映了目前在中國市場上,政企關係比企業關係在應付不利的體制壓力時,更具關鍵性。換言之,愈是不利的體制環境中,台商若能透過政

企關係取得政府支持或特許，其市場效能往往更勝於透過企業關係所做的努力。

二、理論意涵

本研究所提出的理論分析架構連結資源基礎理論、關係網路理論與體制理論，透過中國大陸台商的實證資料以階層迴歸分析進行驗證。結果顯示，整合模式（模式3）的解釋力高於未考慮體制因素的關係觀點資源基礎理論模式（模式2），而關係觀點資源基礎理論模式的解釋力（模式2）又高於傳統的資源基礎理論模式（模式1）。這對未來資源基礎理論朝向更周延、精緻的策略管理理論發展，具有正面的意義。

首先，在快速變動的全球化競爭環境中，新興經濟體的崛起已經不斷挑戰歐美已開發國家的傳統權威地位。當我們分析跨國企業對新興經濟體進行海外直接投資的進入後競爭策略（*post-entry strategy*）時，企業本身的內在組織特質、企業與其上下游廠商和主管機關的互動關係、地主國的環境體制狀況等，都是不容忽視的重要影響因素。因此從國際企業管理理論的角度，探討海外投資新興經濟體相關議題的分析架構應該要涵蓋企業的組織特質、外部關係網路和體制環境三個研究構面。本研究將資源基礎理論、關係網路理論與體制理論作適當連結，提出一個兼顧上述三個構面的研究架構並進行實證分析，得到一個較高解釋力的研究模式，正也呼應國際企業環境與國際策略管理理論當前的發展潮流（Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009）。

其次，在體制環境的調節效果方面，本研究透過分析關係網路和公司能力在不同體制環境下對台商經營績效的不同影響效果，探究其背後的意涵，讓傳統的關係網路理論和資源基礎理論可以更精細地解釋研究模式中各變項之間的關係。例如本研究的實證顯示，政企關係在不同的體制環境下，對不同資源條件的廠商具有不同的策略意義，而緊密的政企關係並非在所有體制情況都對企業有利。

三、實務含意

台商一向以中小企業為主體，雖然缺乏龐大的公司資產，卻擁有豐富的關係網路資源。在過去數十年的國際產業競技中，台商利用「網路規模」來迎戰競爭對手的「廠商規模」，拓展經營疆域（張芷雲與李仁芳，1999）。台商是否能夠延續過去的經驗，在中國大陸市場贏得經營優勢？透過本研究的實證分析結果，歸納以下管理實務含意。

（一）實證結果顯示，公司能力對台商經營績效的影響力比關係網路顯著且直接。因此台商不僅要了解中國大陸市場傳統文化特質，妥善規劃在中國大陸的關係網路佈

局，更要掌握全球化商業環境的潮流，充實企業本身的核心能力，如創新、品質、行銷與管理運籌能力等，切勿陷入「有關係就沒關係」的迷思。更何況擁有良好公司能力的企業，自然會有更多與外界連結的機會，進而提升其經營優勢。

(二)實證結果也顯示，台商在中國大陸的管理能力對市場績效的效能明顯大於技術能力與行銷能力對市場績效的效益。此結果可能反映目前許多中國大陸台商仍然是以低價競爭的 OEM 或 ODM 代工方式從事外銷業務，透過管理能力降低公司的營運成本，達到其「成本領導」的策略目的。但在中國大陸逐漸由「世界工廠」發展為「世界市場」的趨勢下，台商在中國大陸的經營重心亦應漸由外銷轉向內需市場，或者內、外銷市場兼顧。因此台商在技術能力的升級，以及在品牌的建立和通路的掌握等行銷能力的增強，仍有持續努力的空間。

(三)實證結果顯示，在台商面臨不利的體制環境時，透過增強政企關係可以改善其市場績效，但在體制環有利的環境下，維持「弱連結」的政企關係反而對台商有利。換言之，政企關係在體制不利之環境中固然有助於台商拓展市場，但隨著中國大陸體制環境日趨改善，太緊密的政企關係可能反而限制了企業的發展。這是因為政企關係的長期維持涉及許多複雜因素，如果處理不當，它也會造成企業經營上的負擔 (Tsang, 1998; Vanhonacker, 2004)。因此，台商在中國大陸的政企關係策略，應具備「權變」的觀點，隨著體制環境之變遷做適當的調整 (Peng & Zhou, 2005)。例如，台商應妥善維護其政企關係，以利於把握中國大陸當前「十二五規劃」的政策方向，順勢調整過去微利競爭的代工外銷模式，朝提升研發能力、自創品牌和建置行銷通路等方向努力，積極開拓中國大陸內需市場。

四、研究限制與未來研究的建議

本研究的主要限制在於問卷收集的困難。為了降低共同方法變異，本研究每份問卷分別由同一家台商的兩位中高階主管填答。鑒於問卷收集不易，本研究以立意抽樣取代隨機抽樣，透過中國大陸各地台商協會協助收集問卷，最後有效樣本數為 159 份。在進行結構方程 (SEM) 分析時受到樣本數不夠大的諸多限制，包括無法有效以多群組分析進行交叉效度檢定、干擾變項分析等。同時，在樣本數少於 200 之情況下，結構方程模式不易求得穩定的分析結果 (吳明隆，2009)。因此本研究只利用結構方程模式來檢驗測量資料的信、效度。而在體制環境的調解效果和研究假說之檢定部份，改採階層迴歸分析來進行。另外，本研究所提出之假說不被支持的部分，其實證結果大多與研究假說呈相同方向但不顯著，樣本數不夠大可能是造成此一結果的原因之一。因此未來的研究在樣本數的限制上，應更積極設法克服。

其次，本研究以中國大陸台商的資料來檢驗本研究的理論架構與推論，此實證結果是否可以一般化為其他新興經濟體之外商的投資情況？有待未來不同新興經濟體不同外商之實證研究的驗證，甚至未來可以進行不同新興經濟體（如巴西、俄羅斯和印度等）之間的跨國比較分析。

第三，本研究以關係連結強度（intensity）來衡量廠商的企業關係與政企關係，並未將關係連結的品質（quality）列入衡量，此亦可能是造成本研究在模式 3 分析中關係網路的主效果不顯著的原因之一。因此未來的研究可以考慮採用更精細的衡量方法來收集關係網路的資料，包括廠商的深度訪談等。

在新興經濟體成為全球海外直接投資焦點以及中小型跨國企業日漸普遍的趨勢下，本研究嘗試對資源基礎理論提出延伸性論述，透過與關係網路理論的連結，將傳統資源基礎觀點所強調的資源「擁有與控制」觀念，延伸到關係網路「分享、互惠」的連結機制，讓資源可以跨越公司界線，進行企業間協同合作的經營模式。同時，本研究引用體制理論的觀點，探討體制環境在企業進行海外直接投資中所扮演的調節角色。雖然本研究提出的若干研究假說並未獲得實證支持，但本研究的整合模式對中國大陸台商市場績效的解釋力，較之傳統的資源基礎理論模式或未考慮體制因素的關係觀點資源基礎理論模式都有改善。希望本研究的理論模型與實證分析，對於未來海外直接投資新興經濟體的相關研究有所助益。

參考文獻

一、中文部分

1. 司徒達賢(2001)，策略管理新論：觀念架構與分析方法，台北市：智勝。
2. 邢幼田(1996)，台商與中國大陸地方官僚聯盟：一個新的跨國投資模式，台灣社會研究季刊(23)，159-182。
3. 李麗(2009)，轉軌國家經濟自由化與市場開放研究，北京：中國社會科學出版社。
4. 吳介民(2001)，虛擬產權與中國經濟的「關係法則」，於朱燕華，張維安主編，經濟與社會：兩岸三地社會與文化分析(頁115-127)，台北市：生智。
5. 吳明隆(2009)，結構方程式：AMOS的操作與應用，台北市：五南。

6. 吳思華(2000)，策略九說：策略思考的本質，台北市：臉譜。
7. 周學仁(2010)，FDI與東道國可持續發展關係研究，北京：中國社會科學出版社。
8. 林震岩(2007)，多變量分析：SPSS的操作與應用，台北市：智勝文化。
9. 邱皓正(2006)，量化研究與統計分析：SPSS中文視窗板資料分析範例解析，台北市：五南。
10. 陳曉萍、徐淑英、樊景立與鄭伯壘(2008)，組織與管理研究的實證方法，台北市：華泰。
11. 張苙雲、李仁芳(1999)，產業台灣，正在當今潮流的浪頭上，於張苙雲主編，網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性(頁9-16)，台北市：遠流。
12. 彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23(1)，77-98。
13. 曾紀幸(2004)，台商在大陸之企業網路與關係網路之研究，企業管理學報，(62)，79-116。
14. 薛文蔚、徐世昌(2009)，贏在競合：快速脈動下的產業協同策略，台北市：商周。

二、英文部分

1. Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. Strategic Management Journal, 27, 621-636.
2. Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Yeh, K. S. (2008). Private firms in China: building legitimacy in an emerging economy. Journal of World Business, 43, 385-399.
3. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46.
4. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value(2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
5. Andersen, O., & Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. International Business Review, 7(2), 163-184.

6. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
7. Barney, J. B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage(2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
8. Boiost, M., & Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order. Administrative Science Quarterly, 41(4), 600-628.
9. Burt, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital, In N. Lin, K. Cook & R. S. Burt (Eds.), Social Capital : Theory and Research, 31-56. NY: Aldine de Gruyter.
10. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). Business Research Methods(8th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
11. Davies, H., & Walters, P. (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. Strategic Management Journal, 25, 347-364.
12. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, 58, 37-52.
13. De Man, A. P. (2004). The Network Economy: Strategy, Structure and Management. Northampton. MA: Edward Elgar Publishing, Inc.
14. Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustained competitive advantage, Management Revue, 15(1), 53-73.
15. Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. Strategic Management Journal, 26(3), 277-285.
16. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
17. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Spring, 114-135.
18. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks, Strategic Management Journal, 21(3):203-215.

19. Hair, J. F. Jr, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
20. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press.
21. Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. Academy of Management Journal, 43(3), 249-267.
22. Jansson, H., Johanson, M., & Ramstrom, J. (2007). Institutions and business networks: a comparative analysis of the Chinese, Russian, and West European markets. Industrial Marketing Management, 36, 955-967.
23. Jarillo, J. C., (1988). On strategic network. Strategic Management Journal, 9, 31-41.
24. Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalisation in Industrial System: A Network Approach. In N. Hood & J. E. Vahlue (Eds.), Strategies in Global Competition (pp.287-314). London: Ceoom Helm.
25. Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. Harvard Business Review, 75(4), 41-51.
26. Lavie, D. (2006). The competitive advance of interconnected firms: An extension of the resource-based view. Academy of Management Review, 31(3), 638-658.
27. Lin, N. (2005). A Network Theory of Social Capital, In D. Castiglione, J. V. Deth, & G. Wolleb (Eds.), Handbook on Social Capital. Oxford University Press.
28. Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. Journal of World Business, 35(4), 355-378.
29. Mayer, K. J., & Salomon, R. M. (2006). Capabilities, contractual hazards, and governance: integrating resource-based and transaction cost perspectives. Academy of Management Journal, 49(5), 942-959.
30. Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. Journal of International Business Studies, 36, 600-621.
31. Mitsuhashi, H., & Greve, H. (2009). A matching theory of alliance formation and

- organizational success: complementarity and compatibility, Academy of Management Journal, 52(5), 975-995.
32. Nilniyom, P., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Management control system effectiveness of Thai manufacturing firms: Impacts on operational advantage, managerial capability, and business success. Review of Business Research, 9(2), 45-66.
33. North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, MN: Harvard University Press.
34. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, Strategic Management Journal, 18(9), 697-713.
35. Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in China. Strategic Management Journal, 22(5), 455-477.
36. Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. The Academy of Management Perspectives, 23(3), 63-81.
37. Peng, M. W., & Zhou, J. (2005). How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. Asia Pacific Journal of Management, 22, 321-336.
38. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
39. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.
40. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Research in Organizational Behaviour, 12, 295-336.
41. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June, 79-91.
42. Redding, S. G. (1996). Weak organizations and strong linkages: managerial ideology and Chinese family business networks, In G. G. Hamilton (Eds.), Asian Business Networks (pp.27-42). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
43. Su, Y. S., Tsang, E. W. K., & Peng, M. W. (2009). How do internal capabilities and

- external partnerships affect innovativeness? Asia Pacific Journal of Management, 26, 309-331.
44. Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. California Management Review, 45(1), 116-135.
45. Tan, J., Li, S., & Xia, J. (2007). When iron fist, visible hand, and invisible hand meet: firm-level effects of varying institutional environments in China, Journal of Business Research, 60, 786-794.
46. Tsang, E. W. K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? Academy of Management Executive, 12(2), 64-73.
47. Torkzadeh, G., Koufteros, X., & Pflughoeft, K. (2003). Confirmatory Analysis of Computer Self-Efficacy. Structural Equation Modeling, 10(2), 263-275.
48. UNCTAD (2011). World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development. New York: United Nations.
49. Vanhonacker, W. R. (2004). Guanxi Networks in China. The China Business Review, (May-June), 48-53.
50. Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Pen, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. Journal of Management Studies, 42(1), 1-33.
51. Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal, 38(2), 341-363.

2011 年 09 月 30 日收稿

2011 年 10 月 28 日初審

2012 年 04 月 16 日複審

2012 年 05 月 01 日接受