

不完全市場下之關係哲學對臺灣製造業進入大陸模式與績效影響之研究

程永明

朝陽科技大學企業管理系助理教授

蔡明田

國立成功大學企業管理學系教授

在中國大陸社會所呈現出特殊的網絡式資本主義現象下，在大陸投資則必須考量到「關係 (guanxi)」經營對於降低風險與衝突的效果與影響，但這「關係哲學」因素在過去探討中國大陸市場進入模式策略方面之研究則顯少被提及，因此，本研究乃以「關係哲學」因素為研究臺灣製造業進入大陸市場模式選擇策略之主軸，並以臺灣製造業企業為研究對象。本研究之正式問卷乃是以目前臺灣製造業企業在中國大陸市場進行投資與經營的企業之高階經理人為訪談對象。本研究共寄發 800 份問卷，問卷之回收期間為 2002 年 5 月 20 日至 2002 年 7 月 20 日，得有效回收問卷共 137 份，有效回卷率為 17.125%。本研究乃以徑路分析為主要之研究方法，並對研究架構與所建立之研究假設進行驗證。茲將主要之研究結論歸納如後：

- 一、在交易的過程中，若其為防範投機行為與不佳之交易氣氛發生，其通常會傾向與當地合作夥伴共同經營並建立尋租關係以提昇彼此之關係品質，因此，其一般將較傾向於採取低所有權控制之進入模式來進行投資。
- 二、所有權控制程度的調節作用將導致：當企業與其關係夥伴間的相互關係承諾愈多時，若其在中國大陸市場投資採取低所有權控制之進入模式時，通常愈能產生較高之銷售績效。

關鍵詞：關係、進入模式、臺灣製造業企業、中國大陸、績效、不完全市場

* 作者感謝匿名審查委員們所給予本研究之指導與寶貴建議。

收稿日期：92 年 4 月 25 日；接受刊登日期：93 年 3 月 25 日

壹、緒論

1990 年代，自從政府於 1990 年 8 月發佈「對大陸地區從事間接投資或技術合作管理辦法」後，臺灣企業赴中國間接投資才開始有規範可循，1992 年臺商對大陸投資進入快速成長階段，其投資金額已超過美、日而僅次於港澳對大陸投資（中國國家統計局，1995），而成爲中國大陸第二大投資者，而自中國大陸於 1999 年 12 月頒佈「台灣同胞投資保護法實施細則」後，更有加溫臺商投資大陸之勢。而促成臺灣企業積極「西進」的因素，除了導源於 1990 年代人力工資與原物料價格上揚、土地價格飛漲及環保意識抗爭等因素之外，許多企業更基於國際化與世界區域經濟整合之趨勢而做全球化佈局的考量。因此，許多企業遂選擇將產業外移至中國大陸投資或其他低生產成本區域經營以做為因應，此舉乃為反映比較利益選擇的正常反應，不但是一種國際產業生命週期更替與分工調整，也是在市場機能正常運作下所產生之結果（陳添枝與顧瑩華，2000）。另外，美國眾議院於 2000 年 5 月 24 日以 237 票支持對 197 票反對的較大優勢通過對中國大陸永久性正常貿易關係（Permanent Normal Trade Relations, PNTR）議案後，而這一舉世關注的議案也終於隨後在參議院以 83 票對 15 票的壓倒性多數獲得通過，此案之通過不但將有利於美中關係的良性發展，同時也為世界各國提供了巨大的商機，這更也將是推動中國改革與穩定亞太地區政經局勢的最佳途徑；加上中國大陸近年來傾全國之力發展經濟，已成為全球最具潛力的市場之一，未來更有可能與東南亞區域經濟整合，成為繼歐洲聯盟（European Union, EU）之後具備與北美自由貿易區（North American Free Trade Agreement, NAFTA）相抗衡之經濟體。因此，對於臺灣許多製造業企業而言，在海峽兩岸於 2001 年底加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）後，投資中國大陸除了具備語言相通的優勢之外，在龐大內需市場與低廉生產成本的相輔相成之下，無論就接近市場或是尋找生產要素而言，中國大陸均是臺灣企業拓展世界版圖的重要選擇與據點。這些都是促進臺灣企業對中國大陸投資白熱化的重要原因。

回顧 1970 年代末期，自大陸開始推行改革開放政策之後，愈來愈多外資企業到中國做生意。西方人在敲開中國市場大門時常遇上重重困難，顯示東西方的商業習慣差異很大。西方人發現，在中國社群中推銷商品或服務，良好的「關係 (guanxi)」是非常重要的，而所謂「關係」乃是與許多中國社會中的行為模式，如：信任、面子和人情等息息相關的 (胡家成, 1998)，中國人常致力於「關係」網路之建立以獲取所需利益，而此種利益則通常是無法從正式管道所取得 (Woo and Prud'homme, 1999)。雖然臺灣擁有與中國大陸在文化與語文上的同質性，比西方國家企業在進入中國大陸市場上具有一定優勢，當臺灣製造業企業在選擇最適當的進入模式時，則必須考量到存在於中國社會中一種獨特的「關係」哲學，對於其進入中國大陸市場發展所可能造成之衝擊。

根據許多企業投資大陸市場的經驗顯示：許多個體與總體間交易之資金和資訊傳遞都是經過此種中國式的「關係」網路進行流通與交換。而這「關係哲學」在過去探討中國大陸市場進入模式策略方面之研究則顯少被提及，此即為引發本研究之重要研究動機。但近年來，隨著中國大陸市場之開放，此因素則逐漸形成研究中國事務議題之歐美學者所關注的焦點。因此，本研究乃以「關係哲學」為研究臺灣製造業進入大陸市場所有權控制模式選擇策略之主軸，以臺灣製造業企業為研究對象，希望透過相關理論探討、文獻蒐集與實證分析，以探討本研究所提出之各項相關研究問題。基於前述之研究動機，本研究希望探討臺灣製造業企業在中國大陸市場進行投資時，相關之交易人性因素與交易情境因素是否會激起企業對「關係」網路建立之需求，進而影響其對於進入中國大陸市場之所有權控制模式選擇策略之制訂？而此「關係」網路建立之需求又是否會影響其與交易夥伴間關係品質 (relationship quality) 之良窳變化並進而影響企業在中國大陸市場之經營績效？最後，所有權基礎進入模式策略 (ownership-based entry mode strategy) 之選擇是否會引發交易夥伴間關係品質與企業在中國大陸市場之經營績效間之關係產生變化？這些都是本研究重要的研究目的。

貳、相關文獻探討與研究假設建立

一、交易成本因素

Williamson (1975) 指出：在交易的過程中，由於人性因素如：有限理性 (bounded rationality)、投機主義 (opportunism) 與交易環境因素如：環境之不確定性與複雜性 (uncertainty/complexity)、少數 (small number) 交易、資訊不對稱 (information asymmetric)、氣氛 (atmosphere) 之動態影響進而導致市場失靈，造成市場交易困難與產生交易成本 (transaction cost)，所謂交易成本，就是起因於上述現象所造成之不完全的契約 (incomplete contracting) 所衍生出的隱含成本，包括事前的搜尋成本、雙方協商的議價及簽訂契約成本，與事後監督交易進行的成本與違約成本。

二、關係哲學

中文「關係(guanxi)」一詞已經成為打入西方語彙的少數中文詞之一。外國字典更收錄了「guanxi」這專為形容中國「關係」而來的生字。中國是個講求「關係」的社會，外商在當地做生意必須了解「關係」運用之奧妙 (Xin and Pearce, 1996; Yeung and Tung, 1996)，甚至只可意會，不能言傳。自1980年之後，隨著大中華經濟圈的快速崛起，有關華人社會行為的研究也逐漸受到國際社會科學界的注意，而「關係」一詞更成為瞭解中國人社會行為的核心概念 (黃光國, 2000)。

(一)中國學界與國際社會科學對於「關係哲學」詮釋之比較

從上述之分析可知，過去學術界對中國人所謂的「關係 (guanxi) 哲學」的研究，大致可區分為以「中國傳統儒家文化本質說」為主的中國學界，與強調「社會經濟結構說」的國際社會科學兩大學派。前者乃是綜合費孝通 (1948)、何友暉、許烺光 (1985)、金耀基 (1992)、與黃光國 (2000) 等學者之看法，說明此特有之中國「關係哲學」，可說是華人實踐社會道德秩序 (socio-moral order) 的結果，而這種社會道德秩序實踐的結果正是源自於中

國傳統的儒家文化脈絡；而後者則堅稱此「關係哲學」的實踐主要在於適應共產主義的社會經濟結構變遷所產生的結果。如：「關係」乃是推動中國政府運作的潤滑劑，許多人常用它來扭曲法令並操弄他人（Yang, 1994）；而所謂「關係」建立就是運用建立並維繫友誼網路，以幫助個人安然度過人生的各種危機（Yan, 1996）；而 Kipnis（1997）更精闢地指出：在中國社會中關係之形成，乃涉及到同儕、家族、朋友等複雜的社會和情感網絡。

基本上，文化取向乃是一種主觀主義（subjectivism），而社會結構論則是為一種客觀主義（objectivism），兩種理論各有其所擅長之處。此兩種論點就有如在中國人所說的人情關係中所展現出之情感和工具的两面性格（Lin, 1997）。而當今在中國進行商業活動時更特別需要經營人脈關係，就如同我們經常所看到拉關係（la guanxi）、套交情、請客、送禮與走後門（hou-men guanxi）等等現象。而在經濟改革後的中國，由於價格雙軌制的氾濫，使得利用關係的空間更加猖狂（Walder, 1986）。因此，此現象使得人際關係間的工具性格逐漸發達，而此工具性格關係所衍生的「交換價值」，更是壓過了情感性格關係所產生出的「使用價值」（Yang, 1994）。但不論如何，隨著鄧小平時代中共經改過程之演進，中國共產黨的領導角色已從過去對社會的全面宰制逐漸轉變成帶有資本主義色彩之新社會主義之間接領導，隨著大陸市場之開放，中國共產黨退卻後所遺留的社會空間則由關係網絡取而代之。

（二）「關係哲學」類型

根據 Hwang（1987）的研究，他將中國「關係哲學」類型按照人際間之關係親疏分為三種類型，分別是表達關係（expressive tie）、工具關係（instrumental tie）與混合關係（mixed tie），茲分述如後：

1. 表達關係

此乃是一種基於平等規範（egalitarian norms）下的一種永久與穩定關係，如家人與親戚。

2. 工具關係

此乃是一種基於以貢獻度為基礎的資源配置之公平規範（equity norms）下所產生的一種暫時與不穩定關係，如買賣雙方間的交易關係。

3. 混合關係

此則是介於表達關係與工具關係間的一種關係型態，如朋友，同鄉或校友，基本上，混合關係乃是基於互惠（reciprocity of favors）規範來運作，如人情（renqing）或面子（mianzi）。

而 Su and Littlefield (2001) 則統合將中國「關係哲學」類型按照時下中國社會的流行趨勢分為兩種類型，分別為在文化上已根深柢固的尋惠關係（favor-seeking guanxi）與中國式社會主義混合經濟制度下所產生的尋租關係（rent-seeking guanxi）。茲分述如後：

1. 尋惠關係

尋惠關係又稱親友關係（qinyou guanxi）。此關係乃是建立在友誼與親密導向關係的基礎上做持續性的恩惠交換，這種關係主要是由倫（lun）來規範，即為一種由典型中國封建制度（Chinese feudal）所定義出的層級關係（hierarchical relationships）或角色關係（role relations）倫理（Hwang, 1987; Pye, 1992），而這樣的關係半為先天注定（如：父子、兄弟），半為後天創造（如：夫婦、朋友）出來（Hu, 1919）。而 Yang (1993) 則進一步將此關係分為三種類別，包括：家人關係（jia-ren guanxi）、熟人關係（shou-ren guanxi）、生人關係（sheng-ren guanxi）。

2. 尋租關係

尋租關係又稱權力關係（quanli guanxi）。1970 年代末期，大陸開始進行改革開放政策，而這種市場經濟但卻非正式私有化的發展，使得大陸的國家社會主義體制，產生了結構性的變化與矛盾，加上決策權不是直接下放到最基層的企業和個人，故地方官員便享有很大的決策裁量權（discretionary power），許多生產與經濟相關因素，如：重要物資、土地、勞動力、利率、匯率等，都有價格管制。政府的公定官價和民間的市場價格之間，存在著很大的價差，而此種價差，就是官員和企業從事利益交換的基礎，此種混合式的中國社會市場經濟體系，乃是一種包含以「物」易「物」與以「權」易「物」交易方式的二元體制（dual system），如走後門（hou-men guanxi）以獲得特權方便運作，此即衍生出所謂尋租關係的建立（Lin, Fang and Li, 1996; Dorn, 1998），而這樣的關係是必須建立在彼此都可以信得過的基礎上才能

運作。

綜合上述分析，本研究乃以下列三種主要之「關係」因素，做為後續「關係」構面之問卷題項發展的主要依據，包括：1.「尋惠關係」：建立在友誼與親密導向關係的基礎上做持續性的恩惠交換之做法，類似 Hwang (1987) 的表達關係；2.「尋租關係」：為運用以「物」易「物」與以「權」易「物」交易方式以獲得特權方便運作之做法，類似 Hwang (1987) 的工具關係；3.「混合關係」：此乃是介於「尋惠關係」與「尋租關係」間的一種關係型態，基本上，乃是基於互惠規範來運作的一種關係運用，如人情或面子。

三、「交易成本因素」與「關係哲學」關係之探討

在市場完全的情況下，通常價格機制能有效的協調所有的交易行為，故幾乎不存在交易成本，但 Williamson (1975) 認為：在交易的過程中，由於人性因素、交易情境之動態影響與交易之特性常是導致市場失靈，造成市場交易的困難並產生交易成本的原因。因此，這些因素可能進而影響企業建立「關係 (guanxi)」網路的需求程度。綜合上述，可提出如下假設：

H1：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在投資過程中愈受制於交易人性因素時，通常愈會對其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求產生影響。

H2：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在投資過程中愈受制於交易情境因素時，通常愈會對其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求產生影響。

以下乃就交易成本相關因素與關係哲學之關係探討如後：

(一)交易人性因素

1.有限理性

交易者受限於其本身的能力與交易環境的複雜性、不確定性，導致於交易時沒有足夠的能力去處理所有資訊與預測將來可能發生的情況，所以，雙方會有爭議且必須進行協商、談判等程序，所以會產生交易成本 (Williamson, 1975)。因此，受制於交易者本身之有限理性所造成之決策不確定性愈

高，企業將尋求與交易夥伴建立較密切之關係（Berry, 1983; Lee, Pae and Wong, 2001）。綜合上述，可提出如下假設：

H1-1：其他條件不變時，當臺灣製造業企業愈受制於決策者有限理性所造成之決策不確定性愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係（guanxi）的需求程度則愈高。

2. 投機主義

一般而言，交易雙方的利益有時是互相衝突與不一致的，此時，擁有資訊較多的一方，會對資訊較少的一方加以欺騙，包括：不實的陳述、操弄與欺騙等行為（John, 1984; Anderson, 1988），以尋求自身的利益，因此，交易雙方必須增加談判與監督成本（Williamson, 1985），從而影響與降低交易成員間之互信關係（Morgan and Hunt, 1994; Lee et al., 2001）。因此，為消除交易成員間彼此之投機主義行為，將會試圖尋求與交易夥伴建立較密切之關係，以提昇關係網路成員間之互信關係。綜合上述，可提出如下假設：

H1-2：其他條件不變時，當臺灣製造業企業知覺其交易夥伴採取投機行為的傾向愈強時，通常其在中國大陸市場建立關係（guanxi）的需求程度則愈高。

（二）交易情境因素

1. 環境不確定性與複雜性

由於交易市場充滿著不可預知的變化，故通常不論決策者所掌握的資訊是否足夠，決策制訂的不確定性還是會受到決策者所面對到的環境不確定性程度所影響（Achrol and Stern, 1988）。再加上在交易雙方所訂定的契約可能不夠完備的情況下，更可能造成了事後的適應不良成本與更多的談判協商成本（Williamson, 1975; 吳思華, 1990）。因此，當決策者因交易環境因素所造成之決策不確定性程度愈高時，企業將尋求與交易夥伴建立較密切之關係（Berry, 1983; Lee et al., 2001）。綜合上述，可提出如下假設：

H2-1：其他條件不變時，當臺灣製造業企業因交易情境因素所造成之決策不確定性程度愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係（guanxi）的需求程度則愈高。

2. 少數交易

大體而論，當企業面臨少數交易情境時，不論是由於資源的異質性 (idiosyncrasy) 與資訊不易流通性所造成之事前少數交易，或是利用初次交易所得到的資源在後續與交易對方進行討價還價的談判所形成之事後少數交易情況 (Williamson, 1975)，資源與資訊之不易流通常會促使企業因缺乏資訊而造成決策之不確定性，而當此種決策不確定性程度愈高時，企業將會尋求與交易夥伴建立較密切之關係 (Berry, 1983; Lee et al., 2001)。綜合上述，可提出如下假設：

H2-2：其他條件不變時，當臺灣製造業企業因面臨少數交易情境所造成之決策不確定性程度愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。

3. 資訊不對稱

由於環境的不確定性、人類受限理性與投機心理的影響，使得交易一方所掌握的資訊將有可能明顯地優於另一方，從此產生資訊不對稱的現象。在資訊不對稱的情境下，通常會衍生出「道德危機 (moral hazard)」與「反淘汰 (adverse selection)」等兩種型態的外部效果，並導致市場失靈與無效率 (吳思華, 1990)。一般而言，擁有較多資訊者通常不願以公平的方式來進行交易，故將會增加許多的監督成本 (Williamson, 1985)。因此，當企業面臨資訊不對稱因素或缺乏資訊所造成之決策不確定性程度愈高時，企業將會尋求與交易夥伴建立較密切之關係 (Berry, 1983; Lee et al., 2001)。綜合上述，可提出如下假設：

H2-3：其他條件不變時，當臺灣製造業企業因資訊不對稱所造成之決策不確定性程度愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。

4. 氣氛

在交易的過程中，若存在投機主義行為，將使交易處於缺乏信任與猜忌的狀態之下，從而降低關係 (guanxi) 網路成員間之互信關係；同時，交易雙方在交易的協議與談判中，將多耗費許多成本去防範交易對方欺詐，並極力的保障自身的權益，使交易過程非常重視形式化。反之，若雙方彼此信任、

合作氣氛融洽，則可減少許多不必要的成本，而交易雙方彼此互相信任的程度愈高，則將有助於建立交易雙方彼此間較密切的關係（Williamson, 1985; Morgan and Hunt, 1994; Lee et al., 2001），從而可推論基於交易雙方互信基礎所形成之合作氣氛愈融洽。綜合上述，可提出如下假設：

H2-4：其他條件不變時，當臺灣製造業企業與交易夥伴基於互相猜忌基礎所形成之合作氣氛愈差時，通常其在中國大陸市場建立關係（guanxi）的需求程度則愈高。

四、「關係哲學」與「進入模式選擇策略」關係之探討

一般而言，當企業進入一個與本國無論是在政治、經濟、文化與企業環境均差異甚大的海外市場進行投資時，通常可能會透過當地已具備企業優勢的公司來處理相關事務或複製他國經驗（Beamish and Banks, 1987），而當國外企業與本地企業間存在愈多的互補性時，則國外企業與本地企業採合資經營的方式進行投資將能獲致愈多綜效（Buckley and Casson, 1988）。而當此企業欲進入中國大陸市場時，通常擁有當地合作夥伴的企業較進行獨資經營企業更有可能因此獲得進入優勢中國關係（guanxi）網路的機會，從而可經由來自當地合作夥伴的授權，獲致許多經營優勢，諸如：較便宜與可信賴的原物料與土地租稅、優惠稅率與基礎建設服務優先權等（Luo, 1995; Luo and Chen, 1995; Luo, 1997）。綜合上述，可提出如下假設：

H3：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在中國大陸市場建立關係（guanxi）的需求程度愈高時，通常其將傾向採取低度控制之進入模式進行投資。

五、關係品質

研究指出：提昇關係品質（relationship quality）乃是不同文化之關係夥伴間經溝通後所欲達成的最終目的，因其通常可以輔助企業在談判的過程中降低交易成本，同時提昇交易量，並經由此關係品質增強交易夥伴間之關係，進而提昇網路運作效能（Barney, 1991; Williamson, 1991; Gronroos, 1994; Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995）。而所謂關係品質通常被視為

顧客對於買賣雙方整體關係中實現顧客所關心之期望、預測、目標與慾望的一種滿意程度知覺 (Jarvelin and Lehtinen, 1996)，且其通常可以用來描繪買賣雙方關係的深度與氣氛 (Johnson, 1999)，故關係品質通常可視為交易雙方關係強度的整體評價 (Smith, 1998; Garbarino and Johnson, 1999; Griffith and Harvey, 2001; Hennig-Thurau, Gwinner and Gremler, 2002)，因此，綜合觀之，在經過有關買賣雙方整體關係的不同交易後，顧客會逐漸形成對於買賣雙方關係的整體印象，而這就是關係品質。

而過去有許多研究也已針對關係品質提出相關的研究構面，如 Dwyer and Oh (1987) 與 Berry and Parasuraman (1991) 所提出之投機主義極小化 (minimal opportunism)，Berry and Parasuraman (1991) 所提出之顧客導向 (customer orientation)，另許多學者 (Crosby, Evans, and Cowles, 1990; Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995; Hennig-Thurau and Klee, 1997; Leuthesser, 1997; Dorsch, Swanson, and Kelley, 1998; Smith, 1998; Hennig-Thurau, 2000; De Wulf, Odekerken-Schroder and Lacobucci, 2001) 也提出了信任 (trust)、關係滿意 (relationship satisfaction) 與關係承諾 (relationship commitment) 等構面因素。而其中信任、關係滿意與關係承諾是綜合許多學者研究而整理得到之最常使用的構面因素，本研究也將以此三構面因素為研究關係品質的主要向度 (dimensions)。

六、「關係哲學」與「關係品質」關係之探討

Ganesan (1994) 指出：長期導向的交易夥伴關係與關係品質是存在正向關係的，因其乃是植基於交易夥伴彼此的互相依賴與信任。而再根據本研究有關「關係哲學」構面之討論與 Lee et al. (2001) 可知，關係夥伴間不論是基於建立在友誼與親密導向關係的基礎上做持續性恩惠交換的尋惠關係或是建立在權力交換關係的基礎上做持續性人情 (renqing) 交換的尋租關係，都可因此而提昇彼此間的信任與相互關係滿意，同時，基於面子 (mianzi) 的原則問題，將可排除任何投機行為 (opportunistic behavior) 以提昇彼此的信任與相互承諾。此說法並得到其針對香港與中國大陸企業所做的實證研究

支持（研究樣本取自於 1997 年英國政府將香港移交給中國大陸政府之前）。即關係哲學對於關係品質是存在正向的影響關係的。綜合上述，可提出如下假設：

H4：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在中國大陸市場所建立關係（guan-xi）的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的關係品質愈佳。

七、「關係品質」與「企業經營績效」關係之探討

一般而論，關係品質對於企業經營績效的影響力乃是屬於長期的（Sheth and Parvatiyar, 1995），此乃由於關係品質的提昇乃是必須仰賴關係夥伴間經長期往來所建立的互相信任、相互關係滿意與關係承諾為基礎來達成。而由此所形成之高關係品質將可增加關係夥伴間未來繼續交易的意圖（Crosby et al., 1990; Ganesan, 1994），同時，關係夥伴間長期的互相信任將有助於提昇交易效率（Sheth and Parvatiyar, 1995）。而 Lee et al. (2001) 針對香港與中國大陸企業所做的實證研究（研究樣本取自於 1997 年英國政府將香港移交給中國大陸政府之前）結果亦指出：關係品質對於關係夥伴間之企業經營績效（銷售狀況）是存在正向的影響關係的。綜合上述，可提出如下假設：

H5：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在中國大陸市場與其關係夥伴間的關係品質愈佳時，通常愈能產生較高之企業經營績效。

八、「進入模式選擇策略」對「關係品質」與「企業經營績效」關係之調節

當企業欲進入中國大陸市場時，若著眼於藉由進入優勢中國關係網（guanxi wang）的機會，從而可獲致在當地經營的許多優勢，諸如：較便宜與可信賴的原物料與土地租稅、優惠稅率與基礎建設服務優先權等，則其通常會選擇與當地企業進行合資經營，從而可經由來自當地合作夥伴的授權，獲致許多經營優勢（Luo and Chen, 1995）。另一方面，關係夥伴間不論是基於建立在友誼與親密導向關係的基礎上做持續性恩惠交換的尋惠關係，或是建立在權力交換關係的基礎上做持續性人情（renqing）交換的尋租關係，交易雙方都可因此而提昇彼此間的信任與相互關係滿意，同時，更可能基於面

子 (mianzi) 的原則問題,而可排除任何投機行為 (opportunistic behavior) 以提昇彼此的信任與相互承諾 (Lee et al., 2001)。由此可知,當企業在中國大陸市場所建立的關係 (guanxi) 其關係強度愈高時,通常其與其關係夥伴間的關係品質則會愈佳。最後,由於關係夥伴間長期的互相信任將有助於提昇交易效率 (Sheth and Parvatiyar, 1995),同時,關係夥伴間經長期往來所建立的互相信任、相互關係滿意與關係承諾所形成之高關係品質將可增加關係夥伴間未來繼續交易的意圖 (Crosby et al., 1990; Ganesan, 1994) 與企業在銷售方面之績效 (Lee et al., 2001)。

因此,當企業欲進入大陸市場時,若著眼於藉由進入優勢中國關係網 (guanxi wang) 的機會,從而可獲致在當地經營的許多優勢時,則其通常會傾向選擇採低所有權控制方式與當地企業進行合作,不論其是藉由透過建立在友誼與親密導向關係基礎上做持續性恩惠交換的尋惠關係,或是藉由透過建立在權力交換關係基礎上做持續性人情 (renqing) 交換的尋租關係,其通常乃希望藉由其與關係夥伴間關係 (guanxi) 強度之提昇以增進彼此間的信任感、相互關係滿意度與關係承諾等關係品質,從而可提昇企業經營之績效。綜合上述,可提出如下假設:

H6: 其他條件不變時,當臺灣製造業企業與其關係夥伴間的關係品質愈佳時,若其在中國大陸市場投資採取低度控制之進入模式時,通常愈能產生較高之企業經營績效,此調節效果將顯著高於採取高度控制之進入模式投資的企業。

九、研究架構建立與構面關係確認

本研究依據上述相關理論與文獻探討之討論,分析企業在「交易人性因素」、「交易情境因素」、「關係哲學」、「關係品質」、「中國大陸市場之進入模式」與「企業經營績效」等各構面間之前後徑路關係,茲將本研究之研究架構繪圖如圖 1:

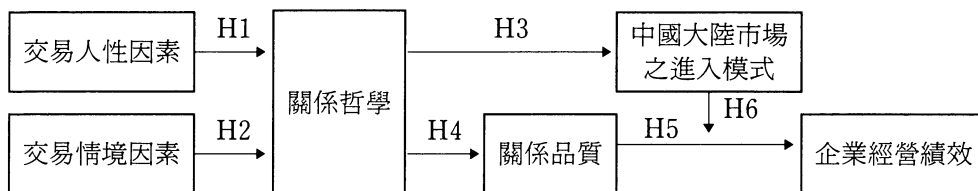


圖 1 本研究之研究架構圖

參、研究設計與研究方法

一、問卷設計

本研究以封閉式問卷訪談題目做為測量工具以便收集所需之初級資料，除了企業基本資料以勾選作答之外，其餘題項皆以 Likert 七點尺度方式衡量，分數愈高表愈同意該問項之敘述。在正式發放問卷前，乃先隨機選取臺中工業區中之 25 家製造業企業進行問卷前測（pilot test），並請該企業內有實際進行中國大陸市場投資與經營經驗的高階經理人為訪談對象，並請求受測者針對問卷填答時所遭遇之困難提供意見，以修改題意不清之問項，並確定受訪者均能明瞭問項之意義後方才定稿，而後正式發放問卷。正式問卷則是以目前臺灣製造業企業在中國大陸市場進行投資與經營企業之高階經理人為訪談對象。

二、樣本來源與抽樣設計

本研究以臺灣製造業企業在大陸市場進行投資與經營的製造業企業為研究母體，並根據經濟部投資審議委員會所提供之「上市上櫃公司對大陸投資事業名錄一分區」名錄，「臺灣經濟新報資料庫」中所提供之臺灣上市上櫃公司在大陸投資之製造業企業資料，以及財團法人海峽交流基金會所出版之「大陸地區臺商協會會員名錄」等資料來源來抽樣相關之投資企業。並依據所收集到的臺灣製造業企業在大陸從事投資與經營之製造業企業資料，採分層隨機抽樣法（stratified random sampling method）來選取樣本，以地區別（華北地區、華中地區、華南地區）做為分層之變數與標準。而後各區仍均採分

層隨機抽樣法來選取樣本，並按「中華民國行業標準分類」之四大行業分類法，以產業別（資訊電子工業、金屬機械工業、化學工業、民生工業）做為分層之變數與標準，以降低樣本間之異質性。

三、問卷回收與樣本分析

本研究共寄發 800 份問卷，問卷之回收期間為 2002 年 5 月 20 日至 2002 年 7 月 20 日，共計有 146 份問卷回收，扣除 9 份無效問卷後，得有效回卷數共 137 份，有效回卷率為 17.125%。茲將問卷回收狀況之相關資料列表如表 1 所示：

表 1 問卷回收狀況表

地區別	華北地區				華中地區				華南地區				合計
產業別	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
樣本總數	28	24	16	12	126	108	72	54	126	108	72	54	800
回收總數	6	2	2	3	30	16	9	12	35	12	8	11	146
無效回收數	1	0	0	1	2	1	0	0	2	1	1	0	9
有效回收數	5	2	2	2	28	15	9	12	33	11	7	11	137
有效回收率	17.86%	8.33%	12.50%	16.67%	22.22%	13.89%	12.50%	22.22%	26.19%	10.19%	9.72%	20.37%	17.125%

註：「1」：資訊電子工業；「2」：金屬機械工業；「3」：化學工業；「4」：民生工業。

資料來源：本研究整理

四、資料分析方法

(一)因素分析與信度測驗

本研究採主成份分析法 (principal component factor analysis) 與直交轉軸法 (varimax) 以找出各主要構面之因素，共同因素之數目則是依照 Kaiser (1966) 的取捨標準：各因素的特徵值 (eigenvalue) 必須大於 1 以上，且因素負荷量 (factor loading) 之絕對值必須在 0.6 以上，同時，同構面中之因素與因素間之因素負荷量之差距必須在 0.3 以上。此外，本研究以 Cronbach's α 之係數值來檢定因素內各變數之一致性及其信度。而 Cuieford (1965) 曾提出 Cronbach's α 係數之取捨標準，認為 Cronbach's α 係數大於 0.7 者為高信度，而 Cronbach's α 係數低於 0.35 者表信度過低。

(二)主要構面因素之互動分析

本研究先採用 Pearson 相關分析來探討各模型因變項與自變項間之相關性以及自變項間之共線程度。再運用徑路分析以求得研究架構中各構面因素間之因果關係是否成立。徑路分析 (path analysis) 乃是多元迴歸分析 (multiple regression analysis) 的一種應用,其可用來研究具有時間先後順序的變數間,較先發生的變數經由什麼途徑來影響其後發生的變數。

肆、實證研究結果彙整與分析

一、研究構面之因素分析與信度測驗

研究架構中除「關係品質」與「中國大陸市場之進入模式」構面外,其他構面均進行資料壓縮,以確定該構面之核心因素。並分別計算出各構面因素組成變項之因素負荷量、構面因素特徵值、構面因素解釋變異量與累積解釋變異量,並以 Cronbach's α 之係數值來檢定該構面因素內各變項之信度。並將分析結果列表於表 2 所示:

表 2 本研究之回收樣本在各研究構面之因素分析與信度測驗結果彙整表

構面	構面因素命名與組成變項	因素負荷量	特徵值	Cronbach' α	解釋變異量	累積解釋變異
交易人性因素	◎有限理性 (MANF1)		1.646	0.7623	41.14%	41.14%
	1. 貴公司常在資訊不足的情況下做決策	0.904				
	2. 當地相關交易資訊不易蒐尋常造成決策品質粗糙	0.897				
	3. 當地缺乏公正客觀之次級資料輔助決策制訂	— ¹				
	◎投機主義 (MANF2)		1.407	0.5703	35.18%	76.32%
	4. 交易過程常須防範對方不實的陳述與操弄等欺騙行為	—				
	5. 交易過程常須防範對方對交易提出不實之保證與承諾	0.825				
	6. 交易過程常須防範對方保留關鍵交易資訊	0.844				
	◎少數交易 (SITUF2)		2.585	0.9142	25.85%	25.85%
	4. 產銷技術外溢效果低 (保密性高)	0.933				
交易人性因素	5. 交易產品之特殊性高 (不易標準化), 常有被壟斷市場的現象	0.939				
	6. 原料或配方由少數廠商掌握	0.906				
	◎資訊不對稱 (SITUF3)		2.417	0.8736	24.17%	50.02%
	7. 貴公司常須防範擁有較多商品品質資訊的對方藉機降低品質行為	0.929				

交易情境因素	8.貴公司常須承擔上游廠商所產生之零件品質不確定性風險	0.925				
	9.下游配銷廠商常有不願維持貴公司產品或服務品質之搭便車行為	0.825				
	◎環境不確定性與複雜性 (SITUF1)		1.708	0.7949	17.08%	67.10%
	1.當地原物料來源不易掌握	0.914				
	2.當地銷售通路不易掌握	0.898				
	3.當地消費者需求不易掌握	—				
	◎氣氛 (SITUF4)		1.399	0.5352	13.99%	81.09%
	10.交易雙方常對交易條件常多所限制與防範	0.824				
	11.交易過程常缺乏信任與猜忌	0.834				
	12.常因不適應當地之交易方式與文化而延誤交易之完成	—				
關係哲學	◎尋租關係 (GUANXIF2)		2.662	0.9074	29.58%	29.58%
	4.成功的人往往懂得如何因勢利導	0.831				
	5.在交易的過程中，如欲獲致成功的協調，常需要向個人利益妥協	0.948				
	6.常需要透過非正式管道進行溝通與交涉	0.938				
	◎混合關係 (GUANXIF3)		2.645	0.9314	29.39%	58.97%
	7.與人方便，自己方便	0.930				
	8.在交易的過程中，對關係夥伴投桃報李是常有的事	0.937				
	9.買賣不成仁義在	0.877				
	◎尋惠關係 (GUANXIF1)		2.160	0.7634	24.00%	82.97%
	1.在交易的過程中，常需要與關係夥伴建立如兄弟般的親友關係	0.722				
	2.打入當地社交圈與建立穩定關係對企業經營是有正面效益	0.895				
	3.語言與文化相近對於對企業關係建立是有幫助的	0.855				
關係品質	◎信任 (QUALF1)					
	1.貴公司與交易夥伴間彼此信任					
	◎關係滿意 (QUALF2)					
	2.貴公司與交易夥伴皆滿意於彼此的關係					
企業經營績效	◎關係承諾 (QUALF3)					
	3.貴公司與交易夥伴間互相針對彼此關係給予更多的允諾					
	◎利潤績效 (PERF1)		1.679	0.7993	41.97%	41.97%
	1.提高中國大陸市場投資對臺灣母公司每股盈餘貢獻度	0.913				
	2.降低生產成本	0.910				
	3.降低呆帳率	—				
	◎銷售績效 (PERF2)		1.517	0.6719	37.92%	79.89%
	4.提高市場佔有率	0.862				
	5.提高營收成長率	0.877				
	6.提高應收帳款周轉率	—				
進入模式	本研究基於方便量化（化為七點刻度量表）之考量，以所有權控制程度做為中國大陸市場進入模式之分析變項，分為所有權比例：□低於 14%；□介於 14%至 28%之間；□介於 28%至 42%之間；□介於 42%至 56%之間；□介於 56%至 70%之間；□介於 70%至 84%之間；□介於 84%至 100%之間					

註：1.表經因素分析後刪除之變項。

資料來源：本研究整理

二、構面因素間之影響徑路分析

本部份以徑路分析來檢驗所有模型的可靠程度。在以徑路分析來驗證研究架構中所有模型的過程中，通常必須服從如後假設：變項之形成必須具有一定之信度與效度；變項間之關係為直線，且其因果順序是預定與單向；因變項之殘差項互相獨立且此因變項之殘差項與其輸入變項間也互相獨立；自變項必須無測量誤差。由於本研究先依據相關理論與文獻來探討相關之構面因素，並依據因素分析來萃取相關構面因素，除了「投機主義 (MANF2)」、「氣氛 (SITUF4)」與「銷售績效 (PERF2)」等構面因素變項之 Cronbach's α 係數值介於 0.5 與 0.7 之間，屬中度信度外，其餘之構面因素變項之 Cronbach's α 係數值均大於 0.7，屬高度信度，故所有構面因素變項之信度水準相當不錯。茲將各徑路迴歸分析結果分析如後：

(一)「交易成本因素」與「關係哲學」關係之探討

在此模型中，「交易成本因素」構面（含「交易人性因素」與「交易情境因素」構面）中之因素為自變項，而「關係哲學」構面中之因素為因變項，以迴歸分析法針對此模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 3 所列示，茲分述如後：

1. 以「尋惠關係 (GUANXIF1)」為因變項之模型

此模型共兩個自變項顯著，為「環境不確定性與複雜性 (SITUF1)， t 值 = 2.492」與「氣氛 (SITUF4)， t 值 = 4.683」；模型顯著 (F 值 = 5.207)，解釋力尚可 ($R^2 = 0.194$; $Adj.R^2 = 0.157$)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.085) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。結果顯示：「環境不確定性與複雜性 (SITUF1)」與「氣氛 (SITUF4)」對於「尋惠關係 (GUANXIF1)」有正向顯著影響。即當企業不易掌握當地原物料來源與銷售通路，因而促使其交易環境更趨複雜，從而造成其決策不確定性程度愈高時；或是該企業在當地經營時，常面臨交易雙方對交易條件多所限制與防範，導致交易過程常缺乏信任與猜忌的情境發生，則其在大陸市場進行相關事業經營的過程中，通常其對於建立尋

惠關係的需求程度也會愈高，如與關係夥伴建立兄弟般的親友關係，或是藉由打入當地社交圈與關係夥伴建立穩定關係，都是不錯的方法。

2.以「尋租關係 (GUANXIF2)」為因變項之模型

此模型共兩個自變項顯著，為「投機主義 (MANF2)， t 值=2.450」與「氣氛 (SITUF4)， t 值=2.617」；模型解釋力雖差強人意 ($R^2=0.123$; Adj. $R^2=0.082$)，但仍顯著 (F 值=3.030)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.085) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。結果顯示：「投機主義 (MANF2)」與「氣氛 (SITUF4)」對於「尋租關係 (GUANXIF2)」有正向顯著影響。亦即在交易的過程中，若企業防範對方對交易提出不實之保證與承諾，或是防範對方保留關鍵交易資訊等投機行為的情境常發生；或是該企業在當地經營時，常面臨交易雙方對交易條件多所限制與防範，導致交易過程常因猜忌而缺乏信任時，則其在大陸市場進行相關事業經營的過程中，通常其對於建立尋租關係的需求程度也會愈高，如在交易的過程中，為求成功協調，常需要透過非正式管道進行溝通與交涉與向個人利益妥協，即懂得如何因勢利導。

3.以「混合關係 (GUANXIF3)」為因變項之模型

此模型僅一自變項顯著，為「環境不確定性與複雜性 (SITUF1)， t 值=2.503」；模型之解釋力雖差強人意 ($R^2=0.101$; Adj. $R^2=0.060$)，但仍顯著 (F 值=2.441)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.085) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。結果顯示：「環境不確定性與複雜性 (SITUF1)」對於「混合關係 (GUANXIF3)」有正向顯著影響。即當企業不易掌握當地原物料來源與銷售通路，因而促使其交易環境更趨複雜，從而造成其決策不確定性程度愈高時，則其在中國大陸市場進行相關事業經營的過程中，通常其對於建立混合關係的需求程度也會愈高，但這樣的關係必須是要從頭紮根，長久經營，如常與人方便，投桃報李，即便買賣不成但仁義尚在，如此長久下來，便能予自己方便，而這些關係之建立，常是只可意會而不可言傳。

表 3 以「關係哲學」構面因素為因變項之迴歸分析表

分析項目	β	t	係數 p	標準化 係數	R ²	Adj.R ²	F	模式 P	VIF
因變項									
自變項									
GUANXIF1					0.194	0.157	5.207	0.000	
MANF1	-0.033	-0.424	0.673	-0.035					1.107
MANF2	-0.169	-1.428	0.156	-0.121					1.150
SITUF1	0.245	2.492	0.014	0.208					1.128
SITUF2	0.068	1.012	0.313	0.081					1.026
SITUF3	0.088	0.957	0.340	0.078					1.080
SITUF4	0.379	4.683	0.000	0.373					1.021
GUANXIF2					0.123	0.082	3.030	0.008	
MANF1	0.080	0.840	0.403	0.073					1.107
MANF2	0.354	2.450	0.016	0.216					1.150
SITUF1	-0.174	-1.457	0.148	-0.127					1.128
SITUF2	-0.044	-0.541	0.589	-0.045					1.026
SITUF3	0.017	0.152	0.879	0.013					1.080
SITUF4	0.258	2.617	0.010	0.217					1.021
GUANXIF3					0.101	0.060	2.441	0.029	
MANF1	-0.114	-1.504	0.135	-0.132					1.107
MANF2	-0.098	-0.858	0.392	-0.077					1.150
SITUF1	0.237	2.503	0.014	0.221					1.128
SITUF2	0.022	0.341	0.734	0.029					1.026
SITUF3	0.097	1.090	0.357	0.091					1.080
SITUF4	0.001	0.010	0.992	0.001					1.021

註：1. 總樣本數=137。

2. 分析項目中，Adj.R²表示修正複判定係數；VIF 表示變異數膨脹因式（variance inflationary factor）。

3. 在自變項方面，若迴歸模型中所置入之自變項達顯著水準，則以粗黑字體方式呈現該自變項之資料。

資料來源：本研究整理

（二）「關係哲學」與「中國大陸市場進入模式」關係之探討

在此模型中，「關係哲學」構面中因素為自變項，而「中國大陸市場進入模式」構面中因素為因變項，以迴歸分析法對此模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 4 所列示，茲敘述如後：

此模型僅得一個顯著自變項，即為「尋租關係（GUANXIF2），t 值＝

−3.100」；模型之解釋力雖差強人意 ($R^2=0.074$; $\text{Adj.}R^2=0.053$)，但仍顯著 (F 值=3.559)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.172) 並沒有比 1 大很多，故無自變項間高度線性重合問題。結果顯示：「尋租關係 (GUANXIF2)」對於「所有權控制程度 (MODE)」有負向顯著影響。即當企業在交易過程中，對於建立尋租關係（如：建立有利企業進行溝通與交涉的非正式關係管道）的需求程度不高時，則其在大陸市場投資之事業將愈傾向採取高度所有權控制之進入模式。

表 4 以「所有權控制程度」為因變項之迴歸分析表

分析項目	β	t	係數 p	標準化 係數	R^2	Adj. R^2	F	模式 P	VIF
因變項									
自變項									
MODE					0.074	0.053	3.559	0.016	
GUANXIF1	−0.066	−0.366	0.715	−0.033					1.159
GUANXIF2	−0.472	−3.100	0.002	−0.273					1.114
GUANXIF3	−0.060	−0.290	0.773	−0.027					1.242

註：請參考表 3 中之註解說明。

資料來源：本研究整理

(三)「關係哲學」與「關係品質」關係之探討

在此部份模型中，「關係哲學」構面中之因素為自變項，而「關係品質」構面中之因素為因變項，以迴歸分析法針對此模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 5 所列示，茲分述如後：

1. 以「信任 (QUALF1)」為因變項之關係模型

此模型僅一自變項顯著，即為「尋惠關係 (GUANXIF1)，t 值=6.345」；模型相當顯著 (F 值=15.117)，且其解釋力尚可 ($R^2=0.254$; $\text{Adj.}R^2=0.237$)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.172) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。結果顯示：「尋惠關係 (GUANXIF1)」對「信任 (QUALF1)」是有正向顯著影響。即當企業在大陸市場進行相關事業經營的過程中，若其對於建立尋惠關

係（如：與關係夥伴建立兄弟般的親友關係，或是藉由打入當地社交圈與關係夥伴建立穩定關係等）的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的信任感愈強。

2.以「關係滿意 (QUALF2)」為因變項之關係模型

此模型僅一自變項顯著，即為「混合關係 (GUANXIF3)， t 值 = 8.058」；模型相當顯著 (F 值 = 24.187)，且其解釋力尚可 ($R^2 = 0.353$; $\text{Adj.}R^2 = 0.338$)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.172) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。結果顯示：「混合關係 (GUANXIF3)」對於「關係滿意 (QUALF2)」是有正向顯著影響。即當企業在大陸市場進行相關事業經營的過程中，若其對於建立混合關係（為只可意會而不可言傳的關係哲學，這樣的關係必須是要從頭紮根，長久經營，如常與人方便，投桃報李，即便買賣不成但仁義尚在等等）的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的相互滿意程度愈高。

3.以「關係承諾 (QUALF3)」為因變項之關係模型

此模型僅一自變項顯著，即為「尋租關係 (GUANXIF2)， t 值 = 12.426」；此模型相當顯著 (F 值 = 56.450) 與具解釋力 ($R^2 = 0.560$; $\text{Adj.}R^2 = 0.550$)；由於所有自變項最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (1.172) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。結果顯示：「尋租關係 (GUANXIF2)」對於「關係承諾 (QUALF3)」是有正向顯著影響。此結果顯示：當企業在大陸市場進行相關事業經營的過程中，若其對於建立尋租關係（如：透過非正式管道進行溝通與交涉與向個人利益妥協，即懂得如何因勢利導之關係運用）的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的相互關係承諾愈多。

(四)「中國大陸市場進入模式」、「關係品質」與「企業經營績效」關係之探討

在此部份模型中，「關係品質」構面中因素為自變項，而「企業經營績效」構面中因素為因變項，並以「中國大陸市場進入模式」構面中之變項「所有權控制程度」對「關係品質」與「企業經營績效」構面中之因素間之關係進

表 5 以「關係品質」構面因素為因變項之迴歸分析表

分析項目	β	t	係數 p	標準化 係數	R ²	Adj.R ²	F	模式 P	VIF
因變項 自變項									
QUALF1					0.254	0.237	15.117	0.000	
GUANXIF1	0.708	6.345	0.000	0.511					1.159
GUANXIF2	0.018	0.188	0.851	0.015					1.114
GUANXIF3	-0.043	-0.343	0.732	-0.029					1.242
QUALF2					0.353	0.338	24.187	0.000	
GUANXIF1	-0.024	-0.406	0.685	-0.030					1.159
GUANXIF2	0.058	1.166	0.286	0.101					1.114
GUANXIF3	0.544	8.058	0.000	0.626					1.242
QUALF3					0.560	0.550	56.450	0.000	
GUANXIF1	-0.030	-0.534	0.594	-0.033					1.159
GUANXIF2	0.581	12.426	0.000	0.754					1.114
GUANXIF3	0.015	0.238	0.812	0.015					1.242

註：請參考表 3 中之註解說明。

資料來源：本研究整理

行調節。以迴歸分析法針對此關係模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 6 所列示，茲分述如後：

1. 以「利潤績效 (PERF1)」為因變項之關係模型

就統計分析的結果來看，此模型並無任何自變項顯著，模型不顯著，亦不具解釋力，故不予以討論。

2. 以「銷售績效 (PERF2)」為因變項之關係模型

此模型共兩個自變項顯著，即為「關係承諾 (QUALF3)，t 值=2.710」與「關係承諾×所有權控制程度 (QUALF3*M)，t 值=-2.668」；此模型相當顯著 (F 值=10.306) 且相當具解釋力 ($R^2=0.322$; Adj. $R^2=0.291$)；由於所有自變項其最大之 VIF 值小於 10，且所有自變項之平均 VIF 值 (2.226) 並沒有比 1 大很多，故自變項間應無高度之線性重合問題。故得知，「關係承諾 (QUALF3)」對於「銷售績效 (PERF2)」是有正向顯著影響的；而「關係承諾×所有權控制程度 (QUALF3*M)」對於「銷售績效 (PERF2)」是有負向顯著影響的，亦即「所有權控制程度 (MODE)」對於「關係承諾

(QUALF3)」與「銷售績效 (PERF2)」間之關係產生負向顯著的調節作用。此結果顯示：當企業在中國大陸市場進行相關事業經營的過程中，若其與關係夥伴間的相互關係承諾愈多時，通常愈能產生較高之銷售績效（如：提高市場佔有率、提高營收成長率）；另外，所有權控制程度的調節作用將導致：當企業與其關係夥伴間的相互關係承諾愈多時，若其在中國大陸市場投資採取低度控制之進入模式時，通常愈能產生較高之銷售績效（如：提高市場佔有率、提高營收成長率），且此調節之效果將顯著高於採取高度控制之進入模式投資的企業。

表 6 以「企業經營績效」構面因素為因變項之迴歸分析表

分析項目	β	t	係數 p	標準化 係數	R ²	Adj.R ²	F	模式 P	VIF
因變項									
自變項									
PERF1					0.038	0.006	0.855	0.530	
QUALF1	-0.016	-0.110	0.913	-0.034					2.077
QUALF2	-0.154	-1.492	0.174	-0.129					1.793
QUALF3	0.031	0.645	0.567	0.062					1.818
QUALF1*M	0.019	0.346	0.730	0.048					2.916
QUALF2*M	0.095	0.241	0.256	0.073					2.021
QUALF3*M	-0.076	-0.477	0.342	-0.087					2.733
PERF2					0.322	0.291	10.306	0.000	
QUALF1	-0.114	-1.124	0.263	-0.173					2.077
QUALF2	-0.013	-0.079	0.937	-0.019					1.793
QUALF3	0.340	2.710	0.008	0.493					1.818
QUALF1*M	0.024	1.373	0.172	0.193					2.916
QUALF2*M	0.007	0.257	0.798	0.037					2.021
QUALF3*M	-0.058	-2.668	0.009	-0.569					2.733

註：請參考表 3 中之註解說明。

資料來源：本研究整理

三、修正原始之徑路關係模型與徑路分析

本部份乃將研究假設與驗證結果彙整於表 7，並將修正後之徑路關係模型繪圖如圖 2，每一條關係徑路上之數字，亦即標準化迴歸係數係數（又稱徑路係數）之正負代表影響力方向（正代表正向影響力，負代表反向影響力），

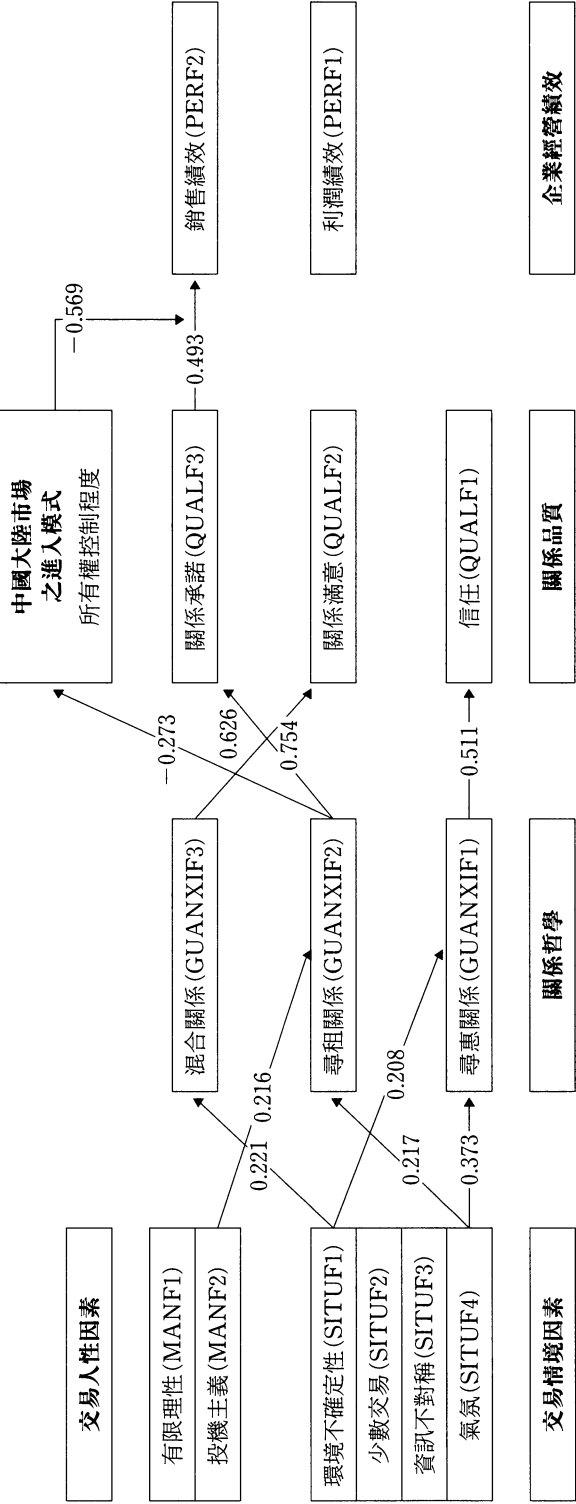


圖 2 本研究各構面因素經迴歸分析後之修正徑路關係模型圖

資料來源：本研究整理

而標準化迴歸係數的大小，則為衡量每一條關係徑路上自變項對於因變項的影響力大小，圖中每一條關係徑路皆相當顯著 ($\alpha=0.05$) 並有相當之解釋力。茲分析如後：

在交易過程中，為防範對方此種投機行為之發生，交易雙方會對交易條件多所限制與防範，導致雙方常會陷入互相猜忌與缺乏信任的情境當中，故臺灣製造業企業在中國大陸市場進行相關事業經營的過程中，為防患未然，其通常對於建立尋租關係的需求程度也會愈高，同時，其可藉由此良好關係之建立，提昇彼此之關係品質，當企業與其關係夥伴間的相互關係承諾愈多時，通常愈能產生較高之銷售績效。另一方面，其透過在中國大陸市場採取低度所有權控制之進入模式進行投資，在當地尋求合作夥伴共同發展，不但可以彌補企業在發展能力上之不足，同時，更可藉由此良好關係之建立，提昇彼此之關係品質，即當企業與其關係夥伴間的相互關係承諾愈多時，其採取低度所有權控制進入模式之經營方式，通常愈能產生較高之銷售績效，且此調節之效果將顯著高於採取高度所有權控制之進入模式投資的企業。

表 7 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研究假設	變數名稱		驗證結果	因徑係數
	因變數	自變數		
H1：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在投資過程中愈受制於交易人性因素時，通常愈會對其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求產生影響。				
H1-1：其他條件不變時，當臺灣製造業企業愈受制於決策者有限理性所造成之決策不確定性愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。	尋惠關係 (GUANXIF1)	有限理性 (MANF1)	拒絕	—
	尋租關係 (GUANXIF2)	有限理性 (MANF1)	拒絕	—
	混合關係 (GUANXIF3)	有限理性 (MANF1)	拒絕	—
H1-2：其他條件不變時，當臺灣製造業企業知覺其交易夥伴採取投機行為的傾向愈強時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。	尋惠關係 (GUANXIF1)	投機主義 (MANF2)	拒絕	—
	尋租關係 (GUANXIF2)	投機主義 (MANF2)	接受	0.216
	混合關係 (GUANXIF3)	投機主義 (MANF2)	拒絕	—
H2：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在投資過程中愈受制於交易情境因素時，通常愈會對其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求產生影響。				
H2-1：其他條件不變時，當臺灣製造業企業因交易情境因素所造成之決策不確定性程度愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。	尋惠關係 (GUANXIF1)	環境不確定性與複雜性 (SITUF1)	接受	0.208
	尋租關係 (GUANXIF2)	環境不確定性與複雜性 (SITUF1)	拒絕	—
	混合關係 (GUANXIF3)	環境不確定性與複雜性 (SITUF1)	接受	0.221
H2-2：其他條件不變時，當臺灣製造業企業因面臨少數交易情境所造成之決策不確定性程度愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。	尋惠關係 (GUANXIF1)	少數交易 (SITUF2)	拒絕	—
	尋租關係 (GUANXIF2)	少數交易 (SITUF2)	拒絕	—
	混合關係 (GUANXIF3)	少數交易 (SITUF2)	拒絕	—

H2-3：其他條件不變時，當臺灣製造業企業因資訊不對稱所造成之決策不確定性程度愈高時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。	尋惠關係 (GUANXIF1)	資訊不對稱 (SITUF3)	拒絕	—
	尋租關係 (GUANXIF2)	資訊不對稱 (SITUF3)	拒絕	—
	混合關係 (GUANXIF3)	資訊不對稱 (SITUF3)	拒絕	—
H2-4：其他條件不變時，當臺灣製造業企業與交易夥伴基於互相猜忌基礎所形成之合作氣氛愈差時，通常其在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度則愈高。	尋惠關係 (GUANXIF1)	氣氛 (SITUF4)	接受	0.373
	尋租關係 (GUANXIF2)	氣氛 (SITUF4)	接受	0.217
	混合關係 (GUANXIF3)	氣氛 (SITUF4)	拒絕	—
H3：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在中國大陸市場建立關係 (guanxi) 的需求程度愈高時，通常其將傾向採取低度控制之進入模式進行投資。	進入模式 (MODE)	尋惠關係 (GUANXIF1)	拒絕	—
		尋租關係 (GUANXIF2)	接受	-0.273
		混合關係 (GUANXIF3)	拒絕	—
H4：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在中國大陸市場所建立關係 (guanxi) 的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的關係品質愈佳。	信任 (QUALF1)	尋惠關係 (GUANXIF1)	接受	0.511
		尋租關係 (GUANXIF2)	拒絕	—
		混合關係 (GUANXIF3)	拒絕	—
	關係滿意 (QUALF2)	尋惠關係 (GUANXIF1)	拒絕	—
		尋租關係 (GUANXIF2)	拒絕	—
		混合關係 (GUANXIF3)	接受	0.626
	關係承諾 (QUALF3)	尋惠關係 (GUANXIF1)	拒絕	—
		尋租關係 (GUANXIF2)	接受	0.754
		混合關係 (GUANXIF3)	拒絕	—
H5：其他條件不變時，當臺灣製造業企業在中國大陸市場與其關係夥伴間的關係品質愈佳時，通常愈能產生較高之企業經營績效。	利潤績效 (PERF1)	信任 (QUALF1)	拒絕	—
		關係滿意 (QUALF2)	拒絕	—
		關係承諾 (QUALF3)	拒絕	—
	銷售績效 (PERF2)	信任 (QUALF1)	拒絕	—
		關係滿意 (QUALF2)	拒絕	—
		關係承諾 (QUALF3)	接受	0.493
H6：其他條件不變時，當臺灣製造業企業與其關係夥伴間的關係品質愈佳時，若其在中國大陸市場投資採取低度控制之進入模式時，通常愈能產生較高之企業經營績效，此調節效果將顯著高於採取高度控制之進入模式投資的企業。	利潤績效 (PERF1)	信任×進入模式 (QUALF1*M)	拒絕	—
		關係滿意×進入模式 (QUALF2*M)	拒絕	—
		關係承諾×進入模式 (QUALF3*M)	拒絕	—
	銷售績效 (PERF2)	信任×進入模式 (QUALF1*M)	拒絕	—
		關係滿意×進入模式 (QUALF2*M)	拒絕	—
		關係承諾×進入模式 (QUALF3*M)	接受	-0.569

資料來源：本研究整理

四、各製造業產業在各研究構面之差異分析

茲將各製造業產業在各研究構面之差異分析表列示如表 8，並分析如後：

從各產業的角度觀之，資訊電子工業在環境不確定性與複雜性因素方面顯著較民生工業敏感，而金屬機械工業對於環境不確定性與複雜性的敏感程

表 8 四種製造業產業在各構面因素之差異分析表

產業別	資訊電子工業	金屬機械工業	化學工業	民生工業	F	P	DUNCAN Test
構面因數	平均數						
樣本數	66	28	18	25			
MANF1	5.3409	5.2679	4.8889	5.1600	1.629	0.186	—
MANF2	4.3333	4.3036	4.1389	4.1000	1.521	0.212	—
SITUF1	3.7197	3.8750	3.4444	3.3400	4.202	0.007	1-4, 2-3, 2-4
SITUF2	4.0556	3.8214	3.8889	3.7867	0.790	0.502	—
SITUF3	4.5556	4.6905	4.4815	4.4800	0.550	0.649	—
SITUF4	4.1136	4.1071	4.0556	3.8800	0.635	0.594	—
GUANXIF1	3.5303	3.5357	3.1111	3.1733	2.660	0.051	—
GUANXIF2	4.1616	4.0238	3.9444	4.0000	0.428	0.733	—
GUANXIF3	3.0909	3.2857	2.9444	2.8000	2.458	0.066	2-4
QUALF1	4.5455	4.6786	3.6667	4.3200	4.362	0.006	1-3, 2-3, 4-3
QUALF2	4.2879	4.0714	4.0556	3.9200	2.793	0.043	1-4
QUALF3	4.7121	4.3929	4.5000	4.5600	1.632	0.185	—
MODE	5.7273	5.7143	5.2778	4.7200	3.092	0.029	1-4, 2-4
PERF1	4.6439	4.5000	4.7778	4.6000	1.262	0.290	—
PERF2	5.9545	6.0179	6.0833	6.0400	0.620	0.603	—

註：1. 在 DUNCAN Test 中，「1-2」表示群組 1 與群組 2 的平均數具有顯著的差異，且群組 1 的平均數大於群組 2 的平均數，其餘依此類推。「1」：資訊電子工業；「2」：金屬機械工業；「3」：化學工業；「4」：民生工業；「—」：表各群組間均無顯著差異。

2. $\alpha=0.05$ 。

資料來源：本研究整理

度也顯著高於化學與民生工業。金屬機械工業對於混合關係（如：常與人方便，投桃報李，買賣不成但仁義尚在等）的需求程度也顯著高於民生工業。資訊電子工業、金屬機械工業與民生工業等企業對於其與交易夥伴在有關「彼此互相信任」方面的看法是相對樂觀，且顯著樂觀於化學工業企業在此方面之看法。資訊電子工業企業對於其與交易夥伴在有關「滿意於彼此對其他成員的表現」方面的看法相對最樂觀，且顯著樂觀於民生工業企業在此方面之看法。資訊電子工業與金屬機械工業在中國大陸市場經營時，乃採取相對較高之所有權控制方式進行投資，且兩者均顯著高於民生工業企業在中國大陸

市場經營所採取之所有權控制程度。最後，四種製造業產業在利潤績效與銷售績效方面均無顯著差異。

伍、結論與建議

本研究以「關係哲學」因素為研究臺灣製造業進入大陸市場模式選擇策略之主軸，並以目前臺灣製造業企業在大陸市場進行投資與經營的企業之高階經理人為訪談對象，運用問卷調查方式（問卷之回收期間為 2002 年 5 月 20 日至 2002 年 7 月 20 日）進行實證研究，本研究根據各構面間之前後決策徑路關係之研究結果，提出相關結論與其在理論上的意涵，繼而提出本研究之貢獻與對實務界與後續研究者之建議。茲說明如後：

一、研究結論

（一）「交易成本因素」與「關係哲學」關係之探討

當臺灣製造業企業在大陸市場進行相關事業經營的過程中，若面臨交易雙方對交易條件多所限制與防範時，常導致交易過程常陷入猜忌與缺乏信任與的情境中，故其對於建立尋惠關係的需求程度也會愈高。此種狀況實可充分解釋為何隨著臺商陸續前往中國大陸投資，其以往所建立的企業網絡也漸漸移轉，並在當地開展與建構出獨特的「關係網絡」，此「關係網絡」通常乃是臺灣中小企業以其獨特之社會環境，利用宗親、結拜兄弟和以個人人情為基礎等特有人際脈絡，所發展出迥異於其他地區的產業網絡（陳介玄, 1994），其使得企業向後可得到原料來源，向前則可獲得通路支援。此「關係網絡」除了可降低交易成本之外，尚能經由資源和情感的交換（exchange）和共享（share）來減低企業經營的固定成本及減少環境的不確定性，進而使企業彼此提高內部經營的效率與享受規模經濟的優勢（Pfeffer and Salancik, 1978; Jarillo, 1988; Oliver, 1990）。

另外，在交易的過程中，若企業防範對方對交易提出不實之保證與承諾，或是防範對方保留關鍵交易資訊等投機行為的情境常發生；或是該企業在當地經營時，常面臨交易雙方對交易條件多所限制與防範，導致交易過程常陷

入猜忌與缺乏信任與的情境中，通常其對於建立尋租關係的需求程度也會愈高。此充分說明：臺灣企業之所以能夠在大陸成功，除了在文化背景，語言交流等方面較西方企業享有先天優勢之外，就是他們最能夠適應中國大陸當前從計劃經濟向市場經濟過渡的改革過程。因為，在這經濟改革的過程中，由於計劃和市場並存，必然會因法制不健全而造成許多尋租機會，貪污腐敗幾乎是過渡過程中無法避免的現象，但臺灣企業知道如何對付貪官污吏，知道如何「上有政策，下有對策」，知道如何對付不規則的競爭，使得其能在缺乏信任與猜忌的交易情境中化解投機行為（徐滇慶與耿健，2000）。而 Lee et al. (2001) 更進一步認為：企業與關係夥伴間建立在權力交換關係基礎上做持續性人情（renqing）交換的尋租關係，會基於面子（mianzi）的原則問題，將可排除任何投機行為（opportunistic behavior），以提昇彼此的信任與相互承諾。

而當臺灣製造業企業在大陸市場進行相關事業經營的過程中，若受制於原物料來源或銷售通路時，會使其交易環境更趨複雜，並造成其決策不確定性程度愈高，此時，其對於建立混合關係（人情關係）的需求程度也會愈高。

（二）「關係哲學」與「中國大陸市場進入模式」關係之探討

在交易過程中，當臺灣製造業企業對於建立尋租關係（如：建立有利企業進行溝通與交涉的非正式關係管道）的需求程度愈高時，則其在中國大陸市場投資之事業將愈傾向採取低度所有權控制之進入模式。此結果可充分呼應 Luo and Chen (1995) 的看法：即當企業進入中國大陸市場時，為獲得進入優勢中國關係（guanxi）網路的機會，以獲致許多經營優勢，諸如：較便宜與可信賴的原物料與土地租稅、優惠稅率與基礎建設服務優先權等，其通常會傾向以與當地合作夥伴共同經營的方式進入市場。

（三）「關係哲學」與「關係品質」關係之探討

Lee et al. (2001) 認為：企業與關係夥伴間不論是基於建立在友誼與親密導向關係的基礎上做持續性恩惠交換的尋惠關係，或是建立在權力交換關係的基礎上做持續性人情（renqing）交換的尋租關係，都會因此而提昇彼此

間的信任與相互關係滿意，同時，基於面子（mianzi）的原則問題，將可排除任何投機行為（opportunistic behavior）以提昇彼此的信任與相互承諾。而本研究結果顯示：當企業在中國大陸市場進行相關事業經營的過程中，若其對於建立尋惠關係的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的信任感愈強；若其對於建立混合關係（人情關係）的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的相互滿意程度愈高；若其對於建立尋租關係的需求程度愈高時，通常會促使其與關係夥伴間的相互關係承諾愈多。故此研究結果與 Lee et al. (2001) 針對香港與中國大陸企業所做的實證研究結果相吻合。

(四)「中國大陸市場進入模式」、「關係品質」與「企業經營績效」 關係之探討

在中國大陸，台灣製造業企業之利潤績效並無法在短期因「關係品質」與「所有權進入模式選擇」之因素影響而有顯著作用，這可能尚需長期觀察，本研究之結果正可說明此現象。而所有權控制程度之調節作用將導致：當企業與其關係夥伴間的相互關係承諾愈多時，若其在大陸市場投資採取低度所有權控制之進入模式時，通常愈能產生較高之銷售績效（如：提高市場佔有率、提高營收成長率）。故當企業欲進入大陸市場時，故若企業著眼於藉由進入優勢中國關係網（guanxi wang）的機會，從而可獲致在當地經營的許多優勢，則其通常會選擇採低所有權控制進入模式之方式與當地企業進行合作，從而可經由來自當地合作夥伴的授權，獲致許多經營優勢而得以提昇經營績效（Luo and Chen, 1995）。故臺灣製造業企業採低所有權模式進入大陸市場並與當地夥伴合作時，將使彼此關係將更趨密切，而彼此關係品質之提昇將進一步導致更高的經營績效。

(五)綜合觀點

故「關係網絡」之建立，不但可降低交易人性因素，提昇交易夥伴彼此之互信關係（Morgan and Hunt, 1994; Lee et al., 2001），更可降低因交易環境因素所造成之決策不確定性程度，進而與交易夥伴建立較密切之關係（Berry, 1983; Lee et al., 2001）。此概念在大陸市場則是獲得充分驗證。而

此種「關係網絡」之建構尚可從企業內資源的結合，到企業間資源的連結，進而跨越國界，在全球不同經濟體之間形成超連結（hyperlink），即不斷地藉由多種資源的結合以構築與強化彼此間相互關係與提高彼此之附加價值。另外，所有權控制程度之進入策略選擇，對於企業與關係夥伴間關係品質與企業經營績效間之關係調節，在企業運用關係承諾而可創造所需之銷售績效的情況下，若能配合運用低度所有權控制之進入模式策略，則將可獲致更佳之銷售績效。

二、研究貢獻

本研究透過相關理論與文獻之探討與進行大樣本實證研究之分析，具體而論，有如後之研究貢獻：過去國內外有關海外市場進入模式選擇之研究，在理論方面，一般皆以「交易成本理論」與「折衷理論」為宗。這些研究大多著墨在環境變數、資產特殊性（asset specificity）變數，與策略性變數。而在方法上，則多採用 Logit 迴歸模式（logit regression model）分析來考量多個影響因素對進入模式選擇影響的方式進行靜態分析，且多未納入對經營績效影響之探討。而本研究所建構的中國大陸市場進入模式選擇之架構，乃是以「關係（guanxi）哲學」為主軸，來建構一個具有前後影響徑路關係之進入模式選擇與經營績效塑造之動態模型，而本研究所採用之徑路分析，不僅只是能找出相關影響因素，更可進一步詳細說明所有權控制進入模式選擇策略之形成過程，同時，尚能充分解釋相關企業經營績效之塑造，故應可補過去類似研究之不足。

三、研究建議

（一）對實務界之建議

企業若欲在大陸市場建構有利其在當地發展之「關係網絡」，可藉由與當地合作夥伴共同經營的方式而形成企業與企業間之正式與非正式的長期關係，以獲致許多經營優勢。但本研究並不鼓勵為尋求不當利益而刻意建立之關係，尤其是在大陸進入 WTO 後，將會由一個標準的人治社會，逐漸走向法治社會，同時，再根據 WTO 基本理念與規範準則中之不歧視原則，必須

在對內關係上遵守對自會員進口之貨品給予與本國貨品同等待遇之「國民待遇 (National Treatment)」，因此，臺商將不太可能再以身份特殊之條件而享有一些特殊優惠，更遑論利用人際關係遊走法律邊緣以進行賺取不當利潤之行爲。

(二)對後續研究者之建議

本研究乃是以中國大陸市場爲研究臺灣製造業企業海外市場進入模式選擇策略與影響因素之目標市場，由於大陸這個市場，不僅地大物博、人口眾多，各地在文化風俗方面更是大異逕庭，雖本研究爲求在樣本抽樣方面達到完整性與普遍性，而以地區別（在中國大陸之華北地區、華中地區與華南地區等三地區）做爲其中一項抽樣分類變數，以降低因忽略地域差異所造成之偏誤，但是，即便是在同一區內（中國大陸之華北地區、華中地區或華南地區等地區）所抽樣選取到之研究對象，仍可能會因爲面臨到不同之經營環境（如產業競爭程度、優惠條件）或不同之「關係 (guanxi)」內涵而產生不同之研究結果。故後續研究者可以考量縮小研究地域之範疇，如考慮僅以華北地區、華中地區或華南地區爲研究市場，如此便可在較小區域內增加抽樣對象，從而可進一步了解不同地理區域間所可能產生的不同決策考量點。

附錄：研究問卷內容

第一部份 基本確認

1. 貴公司在中國大陸地區從事投資時程是否超過五年：☐是 ☐否

請注意：上題若回答『是』，請繼續回答下列問題；若回答『否』，則訪談結束!!

2. 貴公司之行業類別為何？

☐資訊電子工業，如電子電機業、精密器械業等

☐金屬機械工業，如金屬製品業、金屬基本工業、機械設備業、運輸工具業等

☐化學工業，如皮革毛皮製品業、紙漿及紙製品業、印刷及有關事業、化學材料業、化學製品業、石油及煤製品業、橡膠製品業、塑膠製品業等

☐民生工業，如食品業、菸草業、紡織業、成衣服飾業、木竹製品業、家具及裝設品業、非金屬礦物製品業、雜項工業等

第二部份 海外投資進入策略

貴公司投資中國大陸投資事業的所有權比例：☐低於 14% ☐14%至 28%
☐28%至 42% ☐42%至 56% ☐56%至 70% ☐70%至 84% ☐84%至 100%

第三部份 企業在中國大陸市場經營所面臨的情境

本部份想請教您有關貴公司在中國大陸市場市場經營投資時可能遭遇到的一些情況，請您針對下列各項說明給予評分（1-7 分），若您對下列各項說明愈同意，分數愈高。

(一)交易人性因素：即為交易者受限於其本身的能力與交易環境的複雜性、不確定性所可能衍生的一些人性因素。請針對下列各項說明給予評分（1-7 分）

請您針對下列在交易時所可能衍生的一些人性因素敘述做一評價，愈符合描述者，分數愈高

[illegible]

(二)交易情境因素：即為由交易環境的複雜性、不確定性所可能衍生的一些影響因素。

請針對下列各項說明給予評分 (1-7 分)

請您針對下列在交易時所可能衍生的一些情境因素敘述做一評價，愈符合描述者，分數愈高

[illegible]

- | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. 交易雙方常對交易條件常多所限制與防範 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. 交易過程常缺乏信任與猜忌 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. 常因不適應當地之交易方式與文化而延誤交易之完成 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

(三)「關係」(GuanXi)運用：此乃指在中國經商時，有關人脈關係的運用之需求狀況評估。

請您評估：在當地交易時，若面臨到上述交易人性因素與交易情境因素時，是否可能衍生下列的「關係 (GuanXi)」運用需求，請您做一評價。請針對下列各項說明給予評分 (1-7 分)

若該「關係 (GuanXi)」運用的需求愈高，分數愈高

- | 請 勾 選 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 在交易的過程中，常需要與關係夥伴建立如兄弟般的親友關係 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 打入當地社交圈與建立穩定關係對企業經營是有正面效益 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 語言與文化相近對於對企業關係建立是有幫助的 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 成功的人往往懂得如何因勢利導 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 在交易的過程中，如欲獲致成功的協調，常需要向個人利益妥協 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 常需要透過非正式管道進行溝通與交涉 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 與人方便，自己方便 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 在交易的過程中，對關係夥伴投桃報李是常有的事 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 買賣不成仁義在 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

第四部份 關係品質

本部份欲請您評估：貴公司在中國大陸市場經營時與交易夥伴間關係品質之好壞，請您針對下列項目給予評分 (1-7 分)，敘述愈符合者，分數愈高。

請 勾 選	1	2	3	4	5	6	7
1. 貴公司與交易夥伴間彼此信任	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 貴公司與交易夥伴皆滿意於彼此的關係	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. 貴公司與交易夥伴間互相針對彼此關係給予更多的允諾	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

第五部份 企業在中國大陸市場之經營績效

本部份欲請教您貴公司在中國大陸市場經營之表現，請您就下列各項績效目標之最近三年的平均表現給予評分（1-7 分），目標之達成度愈高，分數愈高。

請 勾 選	1	2	3	4	5	6	7
1. 提高中國大陸市場投資對臺灣母公司每股盈餘貢獻度	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 降低生產成本	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. 降低呆帳率	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. 提高市場佔有率	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. 提高營收成長率	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. 提高應收帳款周轉率	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

第六部份 企業基本資料

- 請問貴公司在中國大陸投資企業之資本額大致多少？（新臺幣）
☐ 五千萬以下 ☐ 五千萬至一億 ☐ 一億至五億 ☐ 五億至十億 ☐ 十億以上
- 請問貴公司在中國大陸投資企業之年營業額大致多少？（新臺幣）
☐ 五千萬以下 ☐ 五千萬至一億 ☐ 一億至五億 ☐ 五億至十億 ☐ 十億以上
- 請問貴公司在中國大陸投資企業之員工人數大致多少？
☐ 50 人以下 ☐ 50 人至 200 人 ☐ 200 人至 350 人 ☐ 350 人至 500 人
☐ 500 人以上
- 請問貴公司在中國大陸成立之歷史若何？
☐ 五年至八年 ☐ 八年至十年 ☐ 十年以上
- 請問您經營與處理貴公司中國大陸事業的經驗若何？
☐ 一年至三年 ☐ 三年至五年 ☐ 五年以上

6. 請問您（受訪者）的職位為何？

☐總經理、副總等主管 ☐協理（事業處制）、經理、廠長等主管 ☐總經理特別助理

☐其他職位，請說明_____

參考資料

中華民國經濟部統計處

2000 《製造業對外投資實況調查》，中華民國經濟部統計處調查報告。

中國國家統計局

1995 《中國統計年鑑》。

李蘭甫

1994 《國際企業論》。台北：三民書局，頁 463。

金耀基

1992 〈關係和網絡的建構〉，《中國社會與文化》。香港：牛津出版公司。

吳思華

1990 〈交易成本理論及其在企業經營策略與組織管理上之涵義〉，《管理新思潮》，頁 109-135。

胡家成

1998 〈中國人獨有之關係哲學〉，《公開大學通訊季刊》，7(3)，香港：公開大學。

徐滇慶、耿健

2000 〈中國的資本輸出與輸入〉，中國留美經濟學會浦東會議。

陳介玄

1994 《協力網絡與生活結構台灣中小企業的社會經濟分析》。台北：聯經出版事業公司。

陳添枝、顧瑩華

2000 〈台商國際化策略之選擇〉，全球華人經濟力現況與展望國際學術研討會。

黃光國

2000 〈論華人的關係主義：理論的建構與方法論的考量〉，「許烺光院士逝世週年紀念」學術研討會。

費孝通

1948 《鄉土中國》。上海：觀察社。

Achrol, R. S. and L. W. Stern

1988 "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research* 25(1): 36-50.

Anderson, E.

1988 "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," *Journal of Economic Behavior and Organization* 9(3): 247-64.

Barney, J. B.

1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17(1): 99-120.

Beamish, P. W. and J. C. Banks

1987 "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprises," *Journal of International Business Studies* 18(2): 1-16.

Berry, L. L.

1983 "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives of Services Marketing*,

- eds. Berry, L. L., G. L. Shostack and G. D. Upah, American Marketing Association, Chicago, IL, pp.25-28.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman
 1991 *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: Free Press.
- Buckley, P. J. and M. Casson
 1988 "The Theory of Cooperation in International Bussiness," in Contractor, F. and P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, pp.31-34, Lexington, MA: Lexington Books.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles
 1990 "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing* 54(3): 68-81.
- Cuieford, J. P.
 1965 *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th ed., New York: McGraw-Hill.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schroder and D. Iacobucci
 2001 "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing* 65(4): 33-50.
- Dorn, J. A.
 1998 "China's Future: Market Socialism or Market Taoism?" *Cato Journal* 18(1): 131-146.
- Dorsch, M. J., S. R. Swanson, and S. W. Kelley
 1998 "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(2): 128-42.
- Dwyer, F. R. and S. Oh
 1987 "Output Sector Munificence Effects on the Internal Polity of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research* 24(4): 347-358.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr and S. Oh
 1987 "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 51(2): 11-27.
- Ganesan, S.
 1994 "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 58(2): 1-19.
- Garbarino, E. and M. S. Johnson
 1999 "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing* 63(2): 70-87.
- Griffith, D. A. and M. G. Harvey
 2001 "Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks," *Journal of International Marketing* 9(3): 87-103.
- Grönroos, C.
 1994 "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision* 32(2): 4-20.

- Gundlach, G. T., R. S. Achrol, and J. T. Mentzer
1995 "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing* 59(1): 78-92.
- Hennig-Thurau, T. and A. Klee
1997 "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality and Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development," *Psychology do Marketing* 14(8): 737-64.
- Hennig-Thurau, T.
2000 "Relationship Quality and Customer Retention Through Strategic Communication of Customer Skills," *Journal of Marketing Management* 16(1-3): 55-79.
- Hennig-Thurau, T., K. P. Gwinner and D. D. Gremler
2002 "Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality," *Journal of Service Research* 4(3): 230-247.
- Hsu, F. L. K.
1985 "The Self in Cross-Cultural Perspective," In A. J. Marsella, G. DeVos, and F. L. K. Hsu (Eds.), *Culture and Self: Asian and Western Perspectives*, pp. 24-55, New York: Tavistock.
- Hu, S.
1919 *Chung-Kuo Che-Hsueh Shih Ta-Kang: An Outline of the History of Chinese Philosophy*, Shanghai: Commercial Press, pp. 116.
- Hwang, K. K.
1987 "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology* 92(4): 944-974.
- Jarillo, J. C.
1988 "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal* 9(1): 31-41.
- Jarvelin, A. and U. Lehtinen
1996 "Relationship Quality in Business-to-Business Service Context," Edvardsson, B. B., S. W. Johnston, and E. E. Scheuing, *QUIS 5 Advancing Service Quality: A Global Perspective*, Warwick Printing Company Ltd, pp.243-254.
- Johnson, J. L.
1999 "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset," *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(1): 4-18.
- John, G.
1984 "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research* 21(3): 278-289.
- Kaiser, H.
1966 "The Varimax Criterion for Analysis Rotation in Factor Analysis," *Psychometrika*, pp.189.

- Kipnis, A. B.
1997 *Producing Guanxi: Sentiment, Self, and Subculture in a North China Village*, Durham: Duke University Press.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J. B. E. M. Steenkamp
1995 "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Sellers," *Journal of Marketing Research* 32(1): 54-65.
- Lee, D. J., J. H. Pae and Y. H. Wong
2001 "A Model of Close Business Relationships in China (Guanxi)," *European Journal of Marketing* 35(1): 51-69.
- Leuthesser, L.
1997 "Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment," *Industrial Marketing Management* 26(3): 245-54.
- Lin, Y. J., C. Fang, and Z. Li
1996 "The Lessons of China's Transition to a Market Economy," *Cato Journal* 16(2): 201-231.
- Lin, N.
1997 "Guanxi: A Conceptual Analysis," paper presented on the Chinese Triangle of Mainland-Taiwan-Hong Kong: Comparative and Institutional Analysis, sponsored by the North American Chinese Sociologists Association, Toronto.
- Luo, Y.
1995 "Business Strategy, Market Structure, and Performance of International Joint Ventures: The Case of Joint Ventures in China," *Management International Review* 35(3): 241-264.
1997 "Guanxi and Performance of Foreign-Invested Enterprises in China: An Empirical Inquiry," *Management International Review* 37(1): 51-70.
- Luo, Y. and M. Chen
1995 "Financial Performance Comparison Between International Joint Ventures and Wholly Foreign-Owned Enterprises in China," *International Executive* 37(6): 599-613.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt
1994 "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58(3): 20-38.
- Mutinelli, M. and L. Piscitello
1998 "The Entry Mode Choice of MNEs: An Evolutionary Approach," *Research Policy* 27: 491-506.
- Oliver, C.
1990 "Determinants of Inter Organizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review* 15(2): 241-265.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik
1978 *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, New York, NY: Harper & Row.

- Pye, L. W.
1992 *Chinese Negotiating Style*, New York: Quorum Books.
- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar
1995 "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Academy of Marketing Science Journal* 23(4): 255-271.
- Smith, J. B.
1998 "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type," *Canadian Journal of Administrative Sciences* 15(1): 76-92.
- Su, C. T. and J. E. Littlefield
2001 "Entering Guanxi: A Business Ethical Dilemma in Mainland China?" *Journal of Business Ethics* 33(3): 199-210.
- Walder, A.
1986 *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*, Berkeley: University of California Press.
- Williamson, O. E.
1975 *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
1985 *The Economic Institutions of Capitalism, Relational Contracting*, New York: Free Press.
1991 "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly* 36(2): 269-296.
- Woo, H. S. and C. Prud'homme
1999 "Cultural Characteristics Prevalent in the Chinese Negotiation Process," *European Business Review* 99(5): 313-322.
- Xin, K. R. and J. L. Pearce
1996 "Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support," *Academy of Management Journal* 39(6): 1641-1658.
- Yang, K. S.
1993 "Chinese Social Orientation: An Integrative Analysis," in Cheng, L. Y., F. M. C. Cheung and C. N. Chen (eds.), *Psychotherapy for the Chinese: Selected Papers from the First International Conference, the Chinese University of Hong Kong, Hong Kong*, pp.19-56.
- Yang, M. M. H.
1994 *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Ithaca*, N.Y.: Cornell University Press.
- Yeung, I. Y. M. and R. L. Tung
1996 "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)," *Organizational Dynamics* 25(2): 54-65.

The Effects of Guanxi on the Entry Mode Choice for Taiwanese Manufacturing Firms in China and Performance in an Imperfect Market

Yung-ming Cheng

Assistant Professor,
Department of Business Administration,
Chaoyang University of Technology

Ming-tien Tsai

Professor,
Department of Business Administration,
National Cheng Kung University

ABSTRACT

In consideration of the special communitarian form of capitalism in China, one of the most crucial business decisions a firm has to make when it intends to invest in China is how to deal with "guanxi" to minimize the risks and frustrations. The lack of attention by past studies to the effects of "guanxi" on firms' choice of mode of entry into China was the impetus for the focus of the present study. A questionnaire survey was conducted to collect data needed from Taiwanese manufacturing firms. Questionnaires were mailed to senior-level managers who were most likely to be involved in the decision process for their firms' entry into the China market. A total of 800 questionnaires were mailed during the two-month period from May 20, 2002 to July 20, 2002. A total of 137 responses were deemed usable for the analyses, a 17.125% usable response rate. This study tested the hypothesized relationships among variables by using the statistical technique of path analysis. The main research results are summarized as follows:

1. In order to prevent opportunistic behaviors and a poor atmosphere for

transactions, Taiwanese manufacturing firms usually tend to build up rent-seeking guanxi with local partners in order to enhance relationship quality, so the low-ownership controlled strategy tends to be adopted.

2. The low-ownership controlled entry mode facilitates the negative role of relationship commitment in influencing the sales performance of Taiwanese manufacturing firms invested in China.

Key Words: Guanxi, Entry Mode, Taiwanese Manufacturing Firms, China, Performance, Imperfect Market