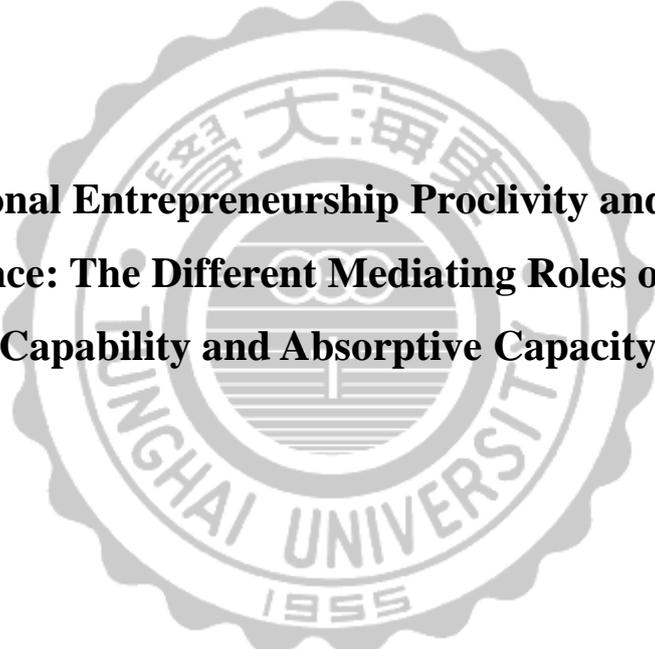


東海大學國際經營與貿易學系碩士班
碩士論文

國際企業傾向和經營績效：

以吸收能力和適應能力為中介效果

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped border. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'DONGHAI UNIVERSITY' in English around the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there is a stylized graphic of a building or a tree.

**International Entrepreneurship Proclivity and Business
Performance: The Different Mediating Roles of Adaptive
Capability and Absorptive Capacity**

指導教授：尹咏雅博士

研究生：洪鈺婷撰

中華民國 104 年 5 月

東海大學國際經營與貿易學系碩士班

洪鈺婷 君所撰碩士論文：

國際企業傾向和經營績效：以吸收能力和適應能力為中介效果

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

Carol Troy (Carol Troy)

盧中榮 (Luk Chung Leung)

指導教授

Wendy Wan (Wendy Wan)

系主任

徐啟升 (徐啟升)

中 華 民 國 1 0 4 年 0 5 月 0 1 日

致謝

時光匆匆，兩年的碩士將要接近尾聲，感謝我的指導教授尹咏雅教授，起初因緣際會在國科會計畫中當老師的助教，在執行計畫的過程中氣氛很融洽，是一位會為學生著想，幫助學生的老師，相處起來並無隔閡，亦師亦友，讓我感覺很自在。而老師在學術上更是優秀，時常參與國外學術性研討會，相信他能利用他的專業讓我的論文更上一層。雖然在指導的過程中老師時常很忙碌，但還是會趁他空閒之於透過網路上與我一起討論，才能使我今日能盡早完成碩士論文，由衷感謝老師，在這裡向老師敬上最高的謝意。更謝謝在碩士班這兩年所有教導過我的老師，讓我在這兩年收穫良多。

在就讀碩士班的這段期間，難免鬱悶及遇到挫折，謝謝朋友們的陪伴，偶爾聚聚聽我訴苦，帶我出去玩樂放鬆，還時常鼓勵我，讓我的不愉快降到最低。也謝謝碩班的同學，在課業上互相幫助，一路扶持，認識你們真好。

最後感謝我的家人，因為他們的支持我才能安心的攻讀碩士班，從小到大都住在家中並無到外地生活，因此離開家中難免感到不適應，家人總是擔心在外吃住不好，但每當假日回家時總是有一桌滿滿我愛吃的菜歡迎我，讓我感覺很溫暖。也因為家人的支持讓我更有信心，也告訴自己不能辜負他們讓他們失望。謝謝家人，成為我最大的支柱。

洪鈺婷謹敬

中華民國 104 年 5 月

東海大學國際經營與貿易學系

摘要

近年來，越來越多企業正努力改變與取得先進的技術，不惜投入大量資金，試圖取得可持續競爭的優勢，但由於企業國際化傾向逐漸上升，企業該如何因應國際化在學術上成為重要的研究課題，因此本研究主要針對於國際企業傾向及經營績效該如何在國際市場進行研究。本研究採量化研究，發放問卷給予以新興市場國家之企業高層、經理、業務。共發放 163 份問卷，最後以 145 份有效問卷進行實證分析。

經研究結果顯示，適應能力、吸收能力皆對國際企業傾向有正向影響，適應能力也對經營績效有有正向之影響。但是經營績效卻沒受到產品創新及產品品質改變而受影響，在過去研究探討國際企業經營時，重點焦距在產品創新及產品品質，較少研究從適應能力、吸收能力的觀點進行探討，本研究結果可對國際企業績效作出進一步的貢獻。

關鍵字：國際企業傾向、吸收能力、適應能力。

ABSTRACT

In recent years, there are more and more business trying to make changes and get new technology with lots of money. They are trying to keep competition advantage but due to the raise of the international entrepreneurship proclivity, company should learn how to respond to the internationalization. And this has become an important academic research topic. Therefore, this study focuses on how to conduct research on international market tendencies of the businesses and their business performance. This study collected quantitative research; questionnaires were given to the senior and managers of the companies in emerging market countries. There are 163 questionnaires distributed, and 145 valid questionnaires were collected for empirical analysis.

The results show that adaptive capability and absorptive capacity have positive impact on international entrepreneurship proclivity and the adaptive capacity have positive impact on business performance. But business performance is not affected by product innovation and product quality. In the past, studies on international entrepreneurship business tend to focus on the product innovation and product quality and few studies explore adaptive capability and absorptive capacity. This research results can contribute further to international entrepreneurship business.

Keywords : International entrepreneurship proclivity, Absorptive capacity,

Adaptive capability

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第二章 文獻探討	4
第一節 國際企業傾向.....	4
第二節 適應能力.....	9
第三節 吸收能力.....	10
第四節 產品創新及產品品質.....	15
第五節 經營績效.....	20
第三章 研究方法	22
第一節 研究假設.....	22
第二節 變數操作定義與衡量.....	23
第三節 問卷設計與抽樣調查.....	25
第四節 資料分析法.....	29
第四章 實證結果	30
第一節 樣本之基本資料描述.....	30
第二節 驗證性因素分析.....	32
第三節 相關分析.....	36
第四節 迴歸分析.....	37
第五節 假說驗證.....	41
第五章 結論與建議	42
第一節 結論.....	42
第二節 管理意涵.....	43
第三節 研究限制與建議.....	44
參考文獻	45
附錄	53

表目錄

表一 產品創新分類表.....	16
表二 產品品質特色定義.....	18
表三 變數操作型定義.....	23
表四 修改後各變數問項及參考文獻.....	26
表五 樣本之基本資料描述.....	31
表六 各變數之分項對總項相關性及因素負荷量.....	32
表七 信度分析.....	34
表八 效度分析.....	35
表九 相關係數矩陣.....	36
表十 國際企業傾向與適應能力迴歸分析模式摘要表.....	37
表十一 國際企業傾向與適應能力迴歸分析係數估計表.....	37
表十二 國際企業傾向與吸收能力迴歸分析模式摘要表.....	38
表十三 國際企業傾向與吸收能力迴歸分析係數估計表.....	38
表十四 適應能力與經營績效迴歸分析模式摘要表.....	39
表十五 適應能力與經營績效迴歸分析係數估計表.....	39
表十六 吸收能力與經營績效迴歸分析模式摘要表.....	40
表十七 吸收能力與經營績效迴歸分析係數估計表.....	40
表十八 研究假設檢定結果.....	41

圖目錄

圖 1 吸收能力的四個構面.....	12
圖 2 研究架構.....	22

第一章 緒論

本章共有三節，第一節為本研究的研究動機與背景。第二節為根據研究動機所推展出的研究目的。

第一節 研究背景與動機

自 1980 年開始，世界貿易組織(WTO)、北美自由貿易區(NAFTA)等全球性及區域性貿易組織的成立，使得各國貿易的成長快速，已成為全球經濟發展的主要重心。在經營企業有三個改變的力量：激烈的全球競爭、快速的技術進步和創新的管理(Champlin and Olson, 1994)。

而近年來有關國際企業的研究顯示，企業的國際化是一個過程，在全球化時代來臨的影響下，企業對於海外市場的參與度也越來越高，而對於進入國際市場，企業必須面臨不同於國內營運的風險，並且進行有效的管理。Slater and Narver(1995)的研究顯示企業的承擔風險能力，可能透過觀察及鼓勵向外學習提升。若能成功平衡風險並積極提升知識，企業能增長其國際化。不同的企業在國際化的過程中，可能傾向在國際上以不同的角色呈現。在學術上，這個過程被認定是一種組織學習的資源調動與重新配置，促使國際企業能夠在國際間建立生產資源和能力，穩定在全球化下的競爭力。在進入海外市場時需要面臨挑戰和尋找發展的機會(Shrader et al., 2000)，而在國際化的過程中國際企業傾向能幫助企業績效的提升(Jones and Coviello, 2005)。

現今企業不再是以土地、廠房、設備等實體資本為競爭優勢的來源，無形資產和知識創造的價值才是決勝的關鍵，成為了主要核心及創造競爭優勢的來源。由於知識逐漸進步，在國際化中競爭如此激烈，企業是否能踏穩腳步，更能顯得吸收能力的重要性，Lee and Choi(2003)認為企業內部若沒有一個完善的資訊系統，將無法把獲得的知識做有效的儲存、分享和運用。

隨著技術快速的發展，使得企業的快速學習與吸收能力成為競爭市場中的關鍵，國際企業強調靈活性運作，即快速了解和知識的吸收，Lane and Lubatkin (1998) 指出，要開發可持續競爭的優勢取決於企業的轉換知識能力，以滿足環境的需求。而傳統的國際企業強調文獻和累積知識，因此，吸收能力不論是在國內或是海外都能被有效的加以利用。

大量的實證研究顯示適應能力是可以持續競爭優勢的來源之一，並能促進企業績效的提高。因此，企業的適應能力不僅是對市場環境的適應能力，也是企業利用市場機會的能力。Mehmet and Gordon(1997)指出在不確定的環境中，企業對外部環境的適應能力是其生存和發展的前提之一。

綜合以上論點，乃引發本研究探討國際企業傾向、適應能力、吸收能力與經營績效之間的關係，並增入產品創新及品質為中介變數加以探討。而本文以吸收能力和適應能力為研究之核心，整理吸收能力和適應能力的概念及影響因素研究的文獻並提出一個整合的架構。



第二節 研究目的

本研究的目的是在於：國際企業在國際市場中是否會因為適應能力及吸收能力的影響，而使經營績效更好。企業在成長發展過程中無可避免的必須在許多不同層面跨越國界互動，例如：新市場與顧客的開發、原物料的取得、及先進技術的移轉等等。而企業國際化發展可享受到許多潛在效益，例如：進入新市場、取得策略性資源與優勢及從競爭中學習等等。

而當國際企業想要生存必須不斷適應環境的變化及吸收知識，要隨時吸收外界的知識，並不斷將內必部既有知識加以重新整合，以求創新知識，使企業能在多變的環境中生存，具有競爭優勢。因此本研究認為國際企業傾向會對吸收能力及適應能力有影響；適應能力會對經營績效有影響；吸收能力會透過產品創新及產品品質而影響其經營績效。



第二章 文獻探討

本章針對研究議題進行文獻探討，共分為五節。第一節為國際企業傾向的相關文獻；第二節為適應能力的相關文獻；第三節為吸收能力的相關文獻；第四節為產品創新及產品品質的相關文獻；第五節為經營績效的相關文獻。

第一節 國際企業傾向(International Entrepreneurship Proclivity)

在國際化的背景下，國際企業傾向是跨越國界的過程和活動(Knight and Cavusgil, 2004, 2005)。現在許多企業傾向於海外發展，但必須先了解顧客和克服進入海外市場，透過資訊獲得來把管理做得更好，並利用其資源來創造價值。當進入一個新的市場，要緊抓住機會並加以利用，才能提高企業競爭地位的潛在能力。

Autio, Sapienza, and Almeida(2000)解釋某些企業家因擁有才能及知識導致他們可以開發新的市場及看見其他人看不見的機會，所以他們可以選擇在企業起步期引用國際性之策略，讓他們的企業能提早成功及成長。另外 Autio et al. (2000)也指出一項關鍵點：過去企業使用的傳統國際化是以海外市場地方經驗及知識為關鍵，認為企業會路徑依賴而選擇階段性進入模式，但由於經驗和知識存在差異性，當在進入新市場時，企業是偏好迴避風險且不願將大量資源投入於不確定的環境中，但如果對於海外市場的風險回報有良好的理解和經驗，那在進入新市場時，會做出更好的投資決定及投入更多的資源。而現在新的國際化反而是以企業知識及見解為探索海外市場之關鍵。雖然此論點研究重點為早期國際化對於企業表現之影響，但是企業對於海外市場知識的影響及隨後國際化之影響還是必須要被解釋。知識是最重要的資源，特別知識的整合是組織能力，無形的知識資源也提供競爭優勢的重要性，不僅為企業之所有權，也有助於組織學習能力，在國際中能提供企業在海外市場進入和經營上具有特別優勢，在這裡知識能指企業能完成期望結果的能力。

Ellis(2000)及Haahti, Madupu, Yavas, and Babakus(2005)認為這項研究是早期的國際企業傾向推進海外市場，包括國內和國際間的合作和社會關係，並定義企業傾向為從事創業過程、作法和決策。企業通常透過創業傾向來拓展其國際視野(McDougall and Oviatt, 2000)，創業傾向是一種個人的信念(conviction)，透過此信念可探究個人將其信念實現，產生創業行為的可能性，是有關創辦新企業或已有企業內部創造新價值、開發實施新商業概念、推進企業高速成長的傾向，為創業過程的第一個環節。前期研究發現，新創企業的創業傾向更強(Fang, Zhang, and Xue, 2009)，由於缺乏成熟企業所擁有的資源能力、市場力量等優勢，新創企業成功與否在多大程度上取決於引入創業傾向，進行策略整合與提升，進而實現生存與成長。Kureger, Reilly, and Carsrud (2000)則認為創業傾向是對於創業機會的辨識與追求新機會的企圖心，意指個人有心追求創業的一種態度。在國際化過程中，創業傾向具有資源密集性和自然的潛力，能有利於企業在國際間發展。

國際企業傾向的三大特點是其組織的積極性(Proactiveness)、風險承擔(Risk Taking)和創新能力(Innovativeness)。以下我們將加以詳細描述。

一、積極性(Proactiveness)：

為了建立和維持自己在市場的地位，企業必須積極主動的了解每個市場的機會(Knight and Cavusgil, 2004)。企業要能洞悉未來可能的市場或技術，而以前瞻性的視野積極地從事各種創新及開發新市場的活動，領先競爭對手推出新產品或服務，並預期未來需求來塑造環境(Keh, Nguyen, and Ng, 2007)。具有積極性的企業也在海外市場更加敏銳，利用適合其能力的機會進入，這些企業傾向利用這樣的機會，即使有障礙存在也有助於國際的發展。這些具有高積極性的企業，能獲得更大的國際影響力，更有競爭力(Pérez-Luño, Wiklund, and Cabrera, 2011)。

每個進入市場的企業需要從海外供應商、顧客和合作夥伴取得市場的知識 (Sapienza, Clercq, and Sandberg, 2005; Yu, Gilbert, and Oviatt, 2011)。高積極性的企業會獨立去尋找這方面的知識，低積極性的企業會透過服務過的顧客去取得這方面的知識，這做法會降低成本(Bell, 1995)。如果積極性不夠，企業可能要到海外市場找出機會及知識，有些企業也在進入海外市場前先調查市場的可行性，因為這樣的積極性會開發海外市場的存在，但也會容易導致潛在市場競爭。

二、風險承擔(Risk Taking)：

風險為不確定性，風險承擔指組織在對未來無法預知的情況下，多大程度上願意承擔風險和容忍的不確定性。因此風險承擔必定要付出代價，承擔較少的風險，企業的生存較不會受到威脅，但當管理者可以管理風險時，風險就是可以避免的，風險承擔還會受到個體目標和志向的影響，管理者冒較大的風險並不是因為不存在失敗的可能，而是因為沒有注意到，行動表明但目標卻難以實現時，決策會趨向於保守來承擔較少的風險，但管理者對風險的選擇仍取決於利益。

企業的風險承擔行為是影響企業績效的重要因素，尤其在組織決策與代理理論上，均強調企業風險承擔會影響企業績效(Wiklund and Shepherd, 2003)。而企業必會承擔一定的風險，包括高負債、大量資源投入、新產品及新技術的投資等等 (Sitkin and Pablo, 1992)。Wiklund (1999) 與 Zahra and Covin (1995)認為，願意承擔更多風險的企業，績效表現越好。Bromiley (1991)以美國製造業為樣本，研究企業風險承擔與績效間的關係，發現風險承擔會導致未來弱的組織績效，而弱的組織績效會導致組織尋求更多的風險承擔。

由於國際企業面臨相當大的風險，在海外市場是有顯著的挑戰，因此須獲得足夠的回報(Zahra et al., 2001)。而每個國家及地區的制度環境相關風險、進入模式及海外競爭的強度都不同，這是所要面臨到的風險(Miller and Friesen, 1984)。雖然有一定的風險承受能力，還有較高的相關成本，但必須採取國際拓展。因為企業願意承擔較高的風險比同行更容易進入多元化的新產品或新產業，進軍海外

市場(Sapienza et al., 2005)。雖然高風險承擔被視為機會，但也可能導致企業對外過度投入資源的威脅(Neck and Manz, 1996)。

此外 John, Litov and Yeung (2008)研究 1992 到 2002 年間，跨國與美國公司風險承擔對投資行為的影響，發現公司的風險承擔與成長率及投資者品質保護呈現正向關係，且強調企業的投資決策涉及風險程度，亦是企業價值提升的重要來源。從財務方面來看，風險和預期報酬是對應的，高報酬就會有高風險，當期望獲得高報酬時，必須對潛在風險保持高度警覺。如果過度的風險承擔將會減弱企業的競爭地位的潛力，要先熟悉國家的具體情況(Johanson and Vahlne, 1977)。換句話說，適度的風險承擔能讓企業在市場上站穩腳步。

三、創新能力(Innovativeness)：

創新能力是指妥善的將新知識和技能有效運用及轉換到企業中，並改善企業現有技術來提升創新的能力(Lall, 1992)。Schumpeter(1950)提出「創新」學說，並指出是改變產業科技型態之主要力量後，創新就成為研究者的重要研究課題。根據資源基礎觀點，企業要擁有不易被競爭者所模仿與取代的資源，才能具有競爭優勢。而在科技進步快速的時代，創新可以提升企業價值，所擁有稀少且獨特的資源能提升企業的獲利能力(Barney, 1991)。

Marquis(1969)將創新分為：突破性創新(Radical)、增量創新(Incremental)、系統創新(System Innovation)。而 Betz(1987)則將 Marquis(1969)已提出的三種創新類型外，又增加了第四種創新類型：名為次世代技術(NGT, Next-Generation Technology)創新。Hill and Jones(2004)則認為創新是指創造新產品或新流程的行為，其將創新分為兩種型態：產品創新與流程創新。而 Samson(1991)則將創新區分為三種型態：(1).產品創新(例如：新的或改良的產品、新的原料)、(2).程序創新(例如：新的製造科技、新的物流配送)、(3).管理與系統創新(例如：全面品質管理、just in time 系統之導入)，這三種型態兼具技術及管理層面。綜合以上學者觀點，對於創新層面的研究，可得知學者們多著重在產品及技術創新層面

上。

創新通常被認為是影響企業國際化的能力，能反映公司的嘗試及新理念，往往促進新產品及技術時，會吸引許多國家的市場。創新能幫助企業評估海外市場的偏好(Li and Atuahene-Gima, 2001)，而高層次創新助於企業有更大的競爭力跨越海外市場。創新能力可從外部組織和組織間的合作被吸收，有助於建立一個強而有力的企業。Levinson and Asahi (1995)認為引進創新技術對於一個組織會有相當大的變化。

Kylaheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, and Tupura(2011)認為企業擁有較強的創新能力可以更有效率地發展與測試新產品的概念。Wang and Chen (2008)的研究也指出創新能力是企業是否成功的關鍵。根據過去學者的論點可得知，當企業具有較佳的創新能力，表示公司能快速獲取新的知識並且吸收，進一步整合，較佳的創新能力會提升企業績效的可能性。因此，創新能力為企業成功的關鍵因素，也進而提升企業績效，使企業更具有競爭優勢。

第二節 適應能力(Adaptive Capability)

適應能力被定義為一個組織的能力，被認為利用進入新興市場的機會 (Chakravarthy, 1982; Hooley, Lynch, and Jobber, 1992; Miles and Snow, 1978; Wang and Ahmed, 2007)。而適應能力主要透過兩個方面來提高企業績效。第一方面，透過快速滿足顧客的市場環境中，利用利益相關者與他們建立長久關係(Hallen, Johanson, and Mohamed, 1991)；第二方面，透過快速對社會大眾需求、政府政策等非市場環境的變化做出反應來避免失敗的風險。但是，有過去學者認為企業對市場變化的適應是需要支付相對的成本，故為了要適應環境不確定性，企業必須投入大量的資源來增加資訊處理能力及對環境變化的適應性(Watson and Fenner, 2000)。

Chakravarthy(1982)認為適應能力是一個連續體，而不是一個簡單的二分法。若適應能力低，代表企業只重視企業內部，緊緊抓住市場機會，但會因缺乏外部變化的重視而伴隨著失敗的風險；若適應能力高，代表企業很重視外部環境變化，能挖掘及開發更多的市場機會，也能適應外部環境的變化。

Tuominen, Rajala. and Möller(2004)將適應能力分為三個方面：技術方面、外部市場及內部組織方面。而其關鍵要素是對外部產品的市場機會之反應能力，在投資中要應對不斷變化的市場。Partington(2000)指出要建立組織制度才能適應環境，Grinstein(2008)則認為在競爭激烈的環境中，適應能力要強，績效才會更好。研究顯示，執行能力提高，適應能力增強，更能符合顧客需求，會有更高的性能(Bourgeois, 1980; Snow and Hrebiniak, 1980)。

透過上述各學者論點故本研究提出假設：

H1：國際企業傾向能提高適應能力。

H3：適應能力會正向影響經營績效。

第三節 吸收能力(Absorptive Capacity, AC)

吸收能力的觀念來自於宏觀經濟學(macroeconomics)，指一個經濟體系利用和吸收外部資訊和資源的能力(Adler,1965)。吸收能力的發展依賴於先前存在的相關知識，最早由 Cohen and Levinthal(1990)首先提出的，並定義吸收能力為「一個組織認識到新的外部資訊價值，吸收並運用於新產品或商業目的的能力」，以保持競爭優勢。研究顯示吸收能力能夠成功在國際市場中有卓越的績效表現(Zahra and Hayton, 2008)。也就是說，當一家企業有相關的知識，國際學習是有效的，因此，研究強調企業的學習和績效有顯著的重要性。企業可透過吸收外部知識以激發當中不同的創新想法，這個定義對組織的創新能力非常關鍵。Cohen and Levinthal(1990)認為吸收能力是組織學習的理念，不斷學習所累積的效應，而這個定義主要是描述外部知識和資訊。

國際化理論和創業理論認為，吸收知識是必不可少的國際發展(Johanson and Vahlne, 1977; Johanson and Vahlne, 1990; Oviatt and McDougall, 1994; Oviatt and McDougall, 2005; Forsgren, 2002)，因此，企業的吸收能力是很重要的。當擁有有限的國際經驗和知識，企業會謹慎在海外市場尋求獲得知識和了解市場的經營環境，因為在海外的經驗知識將會是企業的資源，促使在海外市場快速增長及績效良好。知識屬於企業有價值的資源，因此其資源或核心能力的形成便受到學習因素的影響，對於累積知識的吸收程度更為重要。

知識的屬性可分為隱性知識(Tacit Knowledge)和顯性知識(Explicit Knowledge)兩種。隱性知識是包含個人信念、經驗及價值相關的無形知識，而顯性知識是指可形式化、制度化言語傳達的知識。隱性知識無法成為一種特性形式，故難以在市場上交易，也不易被模仿，能成為企業持久競爭優勢的來源。Mowery and Oxley(1995)在分析國際企業時，他們從國家層面著眼，認為吸收能力是一系列將隱性知識轉化為顯性知識。把知識變成為容易了解的形式，可透過暗喻、類比或假設將觀念明確表達，把隱性知識外顯出來，以便他人容易了解。

使隱性知識能具體化，可用來與他人直接分享，且可成為其他新知識的基礎，將外部技術轉化為內部所用的能力。吸收能力是學習優勢的一部分，企業根據早期國際的適應性，使他們能吸收學習知識，如何獲得、處理和利用知識繼續在海外市場快速增長及表現良好。

Lane et al. (2006) 依據過去研究影響吸收能力的因素，主要可區分為組織內部和組織外部兩者因素：(1). 外部因素以知識內容為主及各自擁有知識的相似程度，主要探討非知識觀點的學習關係，以組織策略及組織結構性為重點；(2). 內部因素是以組織內部相關的規範及流程該如何影響知識轉移、知識分享、知識整合及知識創造，因知識管理對吸收能力具有一定的影響力，組織在決定是否要獲得及吸收具有知識價值領域，決定成為重要的策略。而內部因素及外部因素又包含內部知識及外部知識，是以學習過程為導向，指出吸收能力是一個企業通過一系列過程利用外部知識的過程能力，包含三個過程：(1). 了解外部知識的能力、(2). 內化並吸收外部知識的能力、(3). 運用新外部知識的能力。企業若要具有競爭力必須擁有獨特的知識及無法模仿及不可取代的資源和能力。除了要使用內部知識外，還要取得外部知識並加以整合，成為企業的能力。

Ettile(2000) 表示吸收能力是透過內部力量(例如：組織結構和文化)和外部力量(例如：知識傳播)。Zahra and George(2002) 擴展了被廣泛使用 Cohen and Levinthal(1990) 所提出的定義，認為結構需要更加明確以具有可操作性，因此把組織常規的建立和策略連接起來，提出了吸收能力的四個構面：獲得(acquisition)、吸收(assimilation)、轉化(transformation)和運用(exploitation)，如圖 2，以下我們將加以說明。

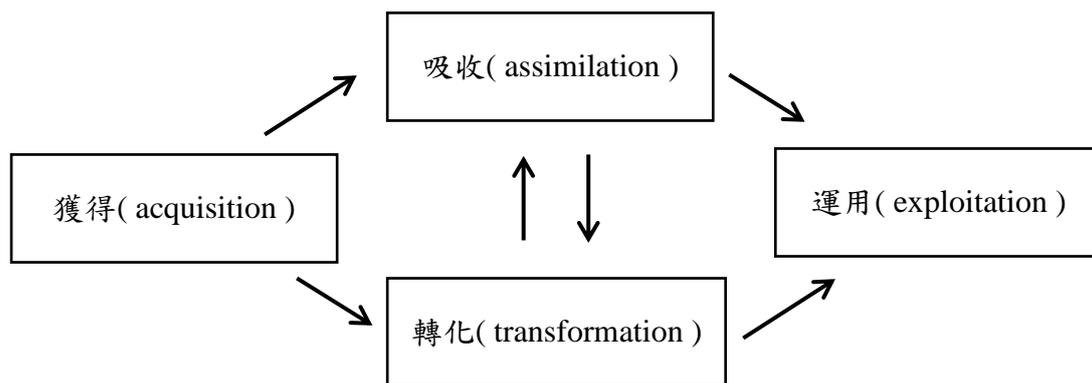


圖 1 吸收能力的四個構面

資料來源：Zahra and George(2002)

(一)、獲得(acquisition)：

在這四個構面中，獲得最為受到關注，被定義為一家企業的能力。Escribano, and Fosfuri, and Tribó(2009); Grimpe and Sofka (2009); Robertson, Casali, and Jacobson(2012); Tzabbar, and Aharonson, and Amburgey(2013)的研究著重於外部資訊和吸收能力的作用。對於企業營運來說了解和獲得外部知識是相當重要的關鍵點。為了解和獲得對企業經營有價值的外部知識能力，其中又以強度、速度為主要重點，因為強度與速度會決定知識獲得能力的品質。資源投入的強度急速度能幫助企業建立所需的能力，正確的知識累積方向也會幫助企業有效取得重要的新知識，進而影響企業取得知識的能力。

(二)、吸收(assimilation)：

建立在企業日常營運及程序下將獲得的外部知識進行分析理解，能夠深入了解所獲得的外部知識，重視內化知識的有效性。以外部知識來看，Szulanski(1996)指出外部知識和所在環境下有相當大的關係，在不同的背景下，外部知識的利用方式、價值和涵義皆不同，也因此提升了知識吸收的困難度。而以內部角度來看，Cohen and Levinthal (1990)指出每一個組織都有一套獨特的知識處理系統，提供組織在處理知識時的一套流程，進一步的影響組織吸收能力。

(三)、轉化(transformation)：

轉化是一個企業的能力，制定和改善現有的知識和新吸收知識(Zahra and George, 2002)。是對於組織知識的新增、刪除或是以新的角度來詮釋原有的知識。而知識的轉化是來自於企業開發或提煉現有知識和所獲得、轉化的新知識，並利用其結合並以新的型態展現出來。例如：商業交易行為和電腦科技原是不相容的知識，網路業者將這兩種知識加以整合，以電子商務的新形式展現出來，即為知識的轉化。知識轉化的能力可提升組織洞察創業機會的能力，進而重新定義企業所處的產業，修正在產業中的競爭策略。

(四)、運用(exploitation)：

指企業在轉換過的知識系統融入運作當中，以修正、延伸及擴展現有的競爭能力並加以充分利用，或採用獲得和轉化後的知識加入其企業。在Cohen and Levinthal (1990)提出的吸收能力理論中，強調除了外部知識轉變成內部知識外，組織該如何落實到運用也是一個議題，運用能反映企業的收穫，把知識轉化成能力。Zahra and George(2002)認為組織若能結構性、系統性、循序性地將知識利用在營運當中，能讓企業持續地產生出新產品、提供新服務、新系統、新流程、知識以及新的組織結構等等。

除此之外，並進一步將吸收能力分「潛在性的吸收能力」(potential absorptive capacity)與「實現性的吸收能力」(realized absorptive capacity)，前者是指知識的取得與吸收，後者則指知識的轉化與運用，有助於增加組織的效率。吸收能力會影響技術的取得型態，進而影響組織的績效(Del Carmen Haro-Domínguez, Arias-Aranda, Javier Lloréns-Montes, and Ruíz Moreno, 2007)。相較之下，吸收能力能使企業更準確的預測知識的本質和商業的潛力，企業若提高吸收能力，將有利於創新方向，加快創新速度，提高產品創新及品質，而使得績效更好。

Cohen and Levintha (1990) 主張吸收能力之重要性在於兩個基本功能，其功能為可使組織瞭解、內化及應用特定領域新的技術知識，並且可使組織對所欲引進的技術做更詳細的評估，並進而對未來技術的發展與商品化的運用做更正確的預測。因此企業與外部組織從事研究聯盟時，可以有效運用合作活動所產生的知識。除影響企業合作效益外，研究亦指出吸收能力與創新活動有密集關係。Buzzacchi Colombo and Mariotti(1995) 的研究發現，投資較多的吸收能力會有較多的創新。企業若要改變就須要強調知識的吸收、分享及持續性的學習，也就是要加強吸收能力，吸收能力好就會使產品創新及產品品質好。

Tsai (2001) 認為組織的吸收能力程度與企業的創新活動有正向關係，當企業有較好的吸收能力時，能較有效率的管理來自其他組織單位的新知識，促進創新活動，成功地商業化新產品，並提高其經營績效。

透過上述各學者論點故本研究提出假設：

H2：國際企業傾向能提高吸收能力。

第四節 產品創新及產品品質(Product Innovativeness and Product Quality)

一、產品創新(Product Innovativeness)：

創新由 Schumpeter(1912)提出，認為創新是對生產要素進行新的組合，從而形成一種新的生產能力，應用有關的技術、設計、製造和管理活動，進而獲得潛在利潤。從新產品的產生到市場應用的完整過程，包含：新研究、新開發、商業化生產等等，創新的最終目的為技術的商業應用和新產品的市場成功。其實創新的範疇非常廣，在組織中的一切活動都可稱為創新，例如：產品創新、製程創新、技術創新及管理創新等等。企業近年來紛紛投資經費及人力來開發新產品，使產品具有獨特性，包含：稀少性、不可模仿性及不可替代性。利用技術研究與開發，藉此開發獨特的新產品，強化競爭優勢。

產品創新是企業經常運用的策略之一，創新的持續性能使企業保持其競爭力。Papinniemi(1999)指出創新通常被認為是新的構想、概念發展完成，產生經濟影響力才算完整，在此概念中，產品創新的概念應包含實際商品化的過程。

Freeman(1987)認為，新產品所需之技術設計、研究發展、製造、管理以及商業活動等等的流程，可稱之為產品創新。Gobeli and Brown(1987)則認為，產品創新之定義可以從消費者與生產者的角度去看。從消費者來看，產品創新是指能顯著增進其整體利益的產品；從生產者來看，產品的創新是最先運用某些可靠且創新的技術來生產產品，稱之為產品創新。Rochford(1991)說明產品創新可以從企業和市場兩者不同的觀點加以討論，從企業來看，產品創新為企業開發出新產品，在技術及製造上，要具有新奇性則為產品創新；從市場來看，新產品要具備現有產品沒有的功能，若具備則為產品創新。

根據 Chandy and Tellis(1998)之觀點，分為產品技術的新穎程度及比競爭者更能滿足顧客需求的程度兩個構面，故將產品創新分為：漸進式創新(Incremental innovation)、技術突破(Technological breakthrough)、市場突破(Market breakthrough)、激進式創新(Radical innovation)四種類型。許多研究學者經常使用漸進式創新(Incremental innovation)及激進式創新(Radical innovation)兩種類型。Booz, Allen and Hamilton(1982)認為產品技術的新穎程度可由兩個構面來定義：(1).對企業的新穎程度：雖然其他企業已經在生產或銷售，但對於某企業而言，一直沒有製造或銷售這類產品的經驗；(2).對市場的新穎程度：對市場而言，是第一次上市的产品。

漸進式創新指對市場中原有產品作些許的改善；激進式創新指產品的本質大幅的改變並且更能滿足顧客的需求；技術突破指用最新的技術將產品改良來滿足少數顧客的需求；市場突破指改善市場中原有的產品並滿足更多顧客的需求。其觀點參照如表二。

表一 產品創新分類表

構面		比競爭者更能滿足顧客需求的程度	
		低	高
產品技術的新穎程度	低	漸進式創新	市場突破
	高	技術突破	激進式創新

資料來源：Chandy and Tellis(1998)

對於一個企業來說，產品創新為核心競爭力，越來越多企業不斷推出新產品以獲得市場及顧客的青睞，以建立長期競爭優勢(劉春初、李敏瑜、陳欣君、鄭占杰、王澤宇, 2009)。企業若要提高競爭力，就要充分創新持續發展，必須設計最佳的產品創新模式，選擇適當的產品創新策略，使產品創新能成為企業的優勢。

從過去多位學者研究與分析結果證實，組織之產品創新及品質，對於組織績效有正面的影響。Cooper(1984)表示，產品創新是企業成功的核心，有助於提升銷售、獲利與成長，新產品的開發與技術也對企業開發新市場有影響。

Chnaey and Devinney(1992)認為產品創新能提高企業價值，特別是反應在股價上。而組織學習對於新產品開發與績效也有影響，例如：獲利率及銷售額有正向影響(Slater and Narver,1995)。Baker and Sinkula(1999)曾在全美國2000家不同產業類別及規模不同的企業中研究，並進行學習導向、市場導向與組織績效三者關係之研究，結果發現，企業的產品創新程度高會成功開發新產品，進而創造新市場。對組織績效會有較高的表現，例如：銷貨收入、市場佔有率及相對獲利率等等。

二、產品品質(Product Quality)：

產品品質的涵義很廣泛，可以是技術上、經濟上、社會上、心理上和生理上的。一般來說，顧客偏好高品質的產品，但產品品質的資訊卻不見得容易獲得，因此顧客會依賴市場資訊來判斷產品品質，例如：品牌及價格等等，顧客也會將價格視為反應產品品質的一項重要資訊。早期的產品品質大多強調符合、滿足顧客之需求，但後續學者延續其概念並強調產品品質是依據顧客主觀觀點的認同。

Garvin(1984)指出品質是以使用者為基礎去定義，也就是以顧客為主，客觀品質是以產品或製造為基礎。產品品質是指產品適應社會和消費者所具備的特性，具體來說，包含產品內在品質和外在品質兩個構面。

而產品品質具有八種特色：(1).表現(Performance)、特徵(Features)、可靠性(Reliability)、一致性(Conformance)、耐用性(Durability)、服務維修(Serviceability)、美感(Aesthetics)及知覺品質(Perceived Quality)，其定義如表三。

表二 產品品質特色定義

特色	定義	文獻來源
表現(Performance)	指產品所欲達成目標的效能。	Garvin(1984)
特徵(Features)	指用來增加產品之基本效能的產品屬性。	
可靠性(Reliability)	指產品在設計的使用壽命內，具一致性的程度。	
一致性(Conformance)	設計產品時會將產品的性能量化。	
耐用性(Durability)	產品能忍受壓力與撞擊而不會故障的程度。	
服務維修(Serviceability)	產品可修復的難易度。	
美感(Aesthetics)	一種感官特性。	
知覺品質(Perceived Quality)	以顧客的意見為主，以他們所認知的好壞決定產品與服務。	

資料來源：李易諭(2008),品質管理,智勝文化事業有限公司

Garvin(1984)對產品品質從人文、經濟、行銷、經營管理的角度對品質提出五種完整的定義。

1. 形式上：品質非意志也非實體，但與完美同義，具有高準則，但無法明確界定。
2. 產品導向：品質可以精確衡量，差異反應於產品原料或數量上，較高品質需要付出較高的成本。
3. 使用者導向：品質就是適用，產品能滿足特定顧客需要的能力，表示有較高的品質。
4. 製造導向：重視內部工程與製造的管理，讓產品能符合設計或規格的程度。
5. 價值導向：用價格和成本來衡量品質，高品質指可接受的價格下，產品績效就符合要求。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)將品質定義為「顧客知覺之品質」。而 Zeithaml(1988)更進一步指出品質是消費者的主觀判斷，品質認知乃次顧客對產品整體優勢性的評估，對品質定義為目標物的喜好或感到優越的程度。顧客所追求的是產品品質能帶來多少利益，因而依賴所選擇的產品品質加以評估。目前顧客具備各種知識及較高的教育水準，因此品質已成為顧客選購產品時主要考慮因素，有效的品質管理能降低成本及提高生產力，而品質也是決定一個組織是否能成長以及獲得競爭力的主要因素。若企業的產品品質優於其他競爭者，則可提升顧客對此企業的購買意願，使利潤增加。



第五節 經營績效(Business Performance)

Szilagyi(1981)指出，績效是整體的概念，能代表企業經營的最終結果，具體而言，績效對組織有兩種意涵：(1)績效能對組織資源運用上有效的考核，能審計、查核等作用；(2)績效有前瞻性的影響力，能修正過去錯誤的部分，指引組織未來資源的分配。Szilagyi(1981)也認為，績效包含效能與效率兩個層面。效能(effectiveness)是指組織目標的達成度，效率(efficiency)是指產出和投入的比率來去衡量，提高效率是以較少的投入得到較多的產出。但從另個角度來看，Drucker(1973)卻認為，所謂效能是只做對的事，效率是指把事情做好。

Evans, Ashworth, Gooch, and Davies(1996)則認為，組織績效對企業來說，是為了達成目標的一種衡量，有助於公司能有效的管理資源，也是企業對整體競爭力的指標。另外，Tesoro(2000)指出績效評估的主要目的有：(1).對要完成的目標衡量其成功程度、(2).改變組織並提供建議、(3).提供回饋機制給管理者、(4).評估內部的輸出入。

根據上述學者對績效之定義，可得知績效包含效能與效率，但績效的評估會隨著組織的特性、目的、對象等等而有所不同，所以要在效率和效能兩者配合之下，才能真正發揮資源並有效運用。組織目標應包含的項目，可從下列幾點來加以說 Szilagyi(1981)。

績效評估與衡量能有效的幫助企業管理、衡量與控制目標。一個好的績效評估制度不僅可促進組織績效目標的達成，同時也可以了解組織的經營狀況，了解企業經營目標是否有效的分配，從而發現經營問題的原因並採取對應的行動。我們將經營績效分為市場績效及財務績效兩點，以下將加以說明。

一、市場績效(Market Performance)：

市場績效是指在特定市場結構中，透過市場行為使產品在價格、成本、產品、產量、利潤等等達到最終經濟目的。Bain(1968)也提出市場績效主要的研究議題包括：技術效率、獲利率、配置效率、銷貨促銷成本與產製成本的比率、產品的品質，以及廠商產製與技術進步程度等。Homburg and Pflesser(2000)認為以市場績效的觀點衡量組織績效較能反映組織的特質，而 Singh and Ranchhod(2004)則運用顧客維持、市場佔有率、新產品成功、投資報酬與銷售成長來衡量市場績效。Delaney and Huselid(1996)以競爭者在行銷、銷售成長、獲利能力與市場佔有率方面的績效表現衡量市場績效，來對市場績效評估，例如：營業額成長率、市場佔有率、獲利率、行銷能力。

二、財務績效(Finance Performance)：

孫遜(2004)指出財務績效衡量通常以財務指標為基礎，而財務指標建構之模式通常以財務比率為變量，常見的指標包括：營業淨利率 (return of sale, ROS)、資產報酬率 (return of asset, ROA)、股東權益報酬率 (return of equity, ROE)、資本報酬率 (return of capital, ROC) 及營業收入成長率等指標。財務比率為評估企業表現所使用之工具(Gasbarro and Zumwalt, 2002)。投資報酬率(Return on Investment; ROI)是企業重要的衡量指標，ROI 若越高則股東越看好前景，股價因而上漲，但是太過強調 ROI 會使經理人追求短期投資報酬率最大，這種短期目標取向，會採取以當期為考量的一些行動，例如：刪除非當期必要的長期發展投資。財務績效的相關資訊通常是由財務報表來分析，常作為判斷標準有各項資產、負債、損益、成本、週轉率等。

透過上述各學者論點，本研究提出第四假設：

H4：吸收能力透過產品創新及品質會使經營績效更好。

第三章 研究方法

根據研究動機、研究目的與文獻探討的理論基礎建立研究架構，本研究提出假說，依據研究架構設計問卷藉以蒐集實證資料，驗證假說是否成立。

第一節 研究假設

根據前面章節之文獻探討與回顧後，首先探討國際企業傾向的三大特點：積極性、風險承擔、創新能力是否會提高國際企業的適應能力及吸收能力，再探討適應能力是否會正向影響經營績效。國際企業的吸收能力透過產品創新及品質是否能提高經營績效。本文提出研究架構如圖 3。

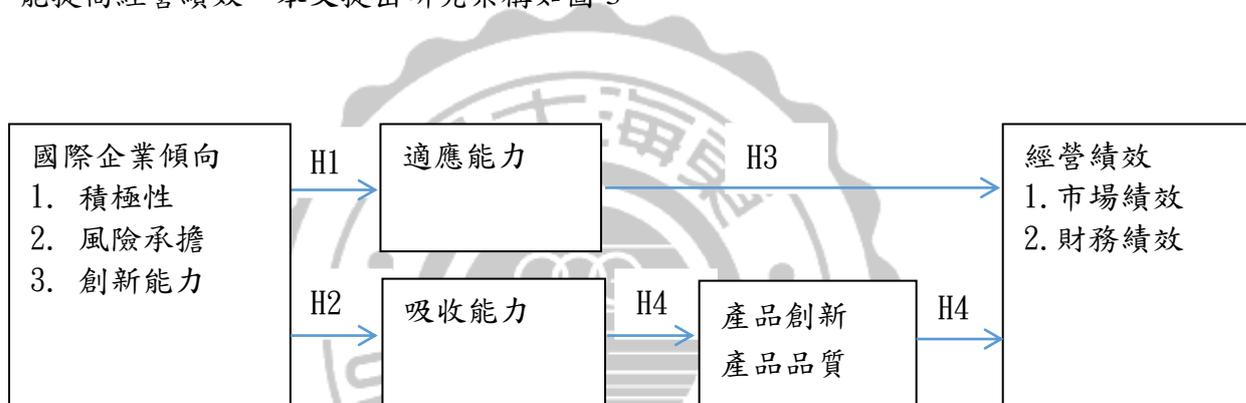


圖 2 研究架構

本研究根據文獻探討進行研究假說，並定本研究的研究架構圖，研究假設如下

說明：

H1：國際企業傾向能提高適應能力。

H2：國際企業傾向能提高吸收能力。

H3：適應能力會正向影響經營績效。

H4：吸收能力透過產品創新及品質會使經營績效更好。

第二節 變數操作定義與衡量

本研究的問卷內容為參考各學者相關文獻之研究結果與論點，依據本研究的內容與方向，建立研究問卷問項之衡量，並將分別介紹國際企業傾向、適應能力、吸收能力、產品創新及產品品質和經營績效各變數之操作定義，如表四。

表三 變數操作型定義

研究變數	操作型定義	參考文獻來源
國際企業傾向	為從事創業過程、作法和決策，特點是其組織的積極性、風險承擔和創新能力	Ellis(2000) Haathi, Madupu, Yavas and Babakus(2005)
適應能力	是組織的能力，被認為利用進入新興市場的機會。對外部產品的市場機會之反應能力，在投資中要應對不斷變化的市場。	Chakravarthy(1982) Hooley et al. (1992) Miles and Snow(1978) Wang and Ahmed(2007)
吸收能力	指經濟體系利用和吸收外部資訊和資源的能力。組織認識到新的外部資訊價值，吸收並運用於新產品或商業目的的能力，以保持競爭優勢。	Adler(1965) Cohen and Levinthal(1990)
產品創新及產品品質	產品創新為推出改良後或新產品所需之技術設計、研究發展、製造、管理以及商業活動等等的流程。 產品品質有五種完整的定義：形式上、產品導向、使用者導向、製造導向、價值導向。	Freeman(1987) Garvin(1984)

經營績效

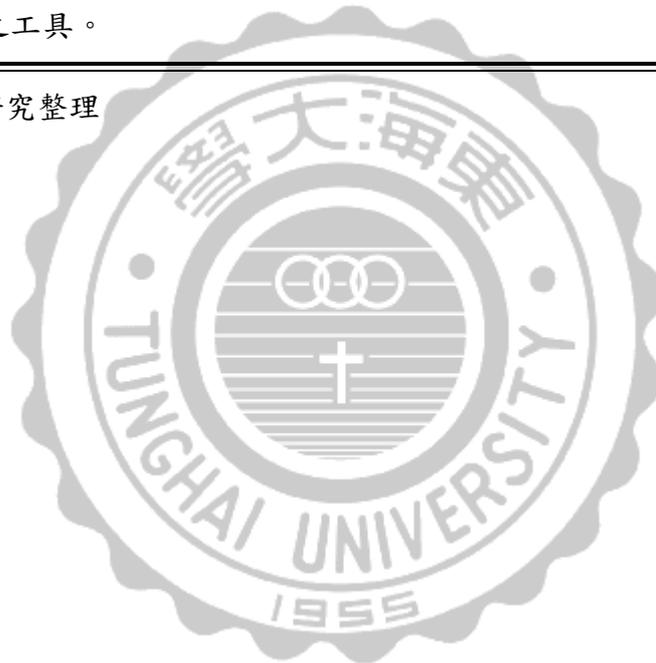
經營績效主要分為市場績效及財務績效。

Singh and Ranchhod(2004)

市場績效的衡量是運用顧客維持、市場佔有率、新產品成功、投資報酬與銷售成長。

財務績效衡量通常以財務指標為基礎，而財務指標建構之模式通常以財務比率為變量，財務比率為評估企業表現所使用之工具。

資料來源：本研究整理



第三節 問卷設計與抽樣調查

(一)、問卷設計

本研究之問卷共包含四個部分，分別是(1).受測者之個人資料，(2).企業在經濟制度下的營運狀況，(3).與競爭對手比較的平均表現如何，(4).企業背景。問項衡量採用李克特(Likert)七點尺度衡量受測者對問項的同意程度，選項分別為：非常不同意、不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意、非常同意，依序給予1分至7分。

(二)、問卷前測

為了驗證本研究設計之問卷是否適當，並了解是否能有效衡量本研究結果的內容，因此先針對台灣幾家企業的企業高層、經理、業務等等進行前測問卷的填答，藉此了解問項內容是否符合此架構。扣除無效的問卷，最後前測實際有效問卷為37份。

本研究採用 Pearson 相關係數法及 Cronbach's α 值為問項刪減的指標，依據前測問卷進行信度檢驗的結果，各構面之 Cronbach's α 係數皆超過0.7的衡量標準。由於問卷前測分析的結果大致良好，因此問卷內容並無大幅修改，僅將某些敘述較不順的問項加以修改，最後確認問項後進行正式問卷的發放，如表五，並開始正式問卷的發放，待問卷回收後進行本研究實證分析。

表四 修改後各變數問項及參考文獻

研究構面	問項	參考文獻來源
國際企業傾向	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們的高層經理經常參加當地及外國的展銷會 2. 我們的高層經理經常花時間到世界各地考察 3. 我們的最高管理層主動找尋聯絡國際市場上的供應商和客戶 4. 我們的最高管理層經常審視出口市場的新趨勢 5. 我們的最高管理層主動探索世界各地可能存在的商業機會 6. 我們的最高管理層著眼於機會多於風險 7. 面對重大策略決定(例如:出口、或進行跨國營運), 我們的最高管理層往往願意接受風險 8. 我們的高層經理對於國際市場的風險有共同的願景 9. 我們的最高管理層重視世界各地的冒險機會 10. 我們的最高管理層經常鼓勵可以打進國際市場的新產品概念 11. 我們的最高管理層非常接受創新方法以開拓國際市場機遇 12. 我們的最高管理層不斷搜尋新的市場機遇 13. 我們的最高管理層願意考慮世界各地的新的供應商和客戶 	<p>Knight and Cavusgil(2004)</p> <p>Keh et al. (2007)</p> <p>Sitkin and Pablo (1992)</p> <p>Sapienza et al. (2005)</p> <p>Barney(1991)</p>
適應能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們有能力在這經濟制度內生存 2. 我們能夠適應這經濟制度 3. 我們有能力影響這經濟制度 4. 我們有能力把這經濟制度改變得對我們較為有利 	<p>Tuominen et al. (2004)</p>

吸收能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們追蹤我們產業的新市場趨勢，並從中學習 2. 我們進行常規的資訊搜集工作，並從中學習 3. 我們參考我們產業中的最佳營運方法，並從中學習 4. 我們採用新的技術，並從中學習 5. 我們從客戶和供應商身上學習 6. 我們抓緊新的商業機會，並從中學習 7. 我們進行研發活動，並從中學習 	<p>Cohen and Levinthal(1990) Lane et al. (2006)</p>
<p>產品創新 產品品質</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們產品或服務的創新性比競爭對手好 2. 我們產品或服務的獨特性比競爭對手好 3. 我們產品或服務的品質比競爭對手好 4. 我們產品或服務在市場上的認可程度比競爭對手好 	<p>Rochford(1991) Chandy and Tellis(1998) Zeithaml(1988)</p>
經營績效	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們銷售增長率比競爭對手好 2. 我們市場佔有率比競爭對手好 3. 我們投資回報率比競爭對手好 4. 我們資產回報率比競爭對手好 5. 我們盈利水準比競爭對手好 	<p>Delaney and Huselid(1996) Gasbarro and Zumwalt(2002)</p>

資料來源：本研究整理

(三)、正式問卷發放與回收

研究對象為新興市場國家之企業高層、經理、業務等等，例如：中國、台灣、印度等國家。因有鑑於全球經濟成長動能以轉向新興市場國家，企業除了固既有市場，更應關注掌握新興市場國家的商機。新興市場國家近年來持續向上攀升，為了追求獲利成長，新興市場無疑是不容忽視的焦點。

本研究除了在知名 BBS 網站發放問卷外，還透過指導教授的關係發放，更利用線上問卷來進行調查以鑑定本研究議題。利用 GOOGLE 系統設計網路問卷，發放期間為 2014 年 10 月 1 日至 2015 年 1 月 31 日止為期四個月，總共回收 163 份問卷，刪除其中 18 份無效問卷(例如：勾選尺度均相同、填答不完全)，最後有效問卷問卷為 145 份，有效回收率為 88.9%。問卷篩選過程分為兩階段：第一階段刪除不完整填答之無效問卷共 8 份。第二階段將較極端(全為 1 分或全為 7 分者)之填答者與以刪除，以免影響本研究之信效度共 10 份。剩餘問卷 145 份成為本研究之有效問卷樣本。



第四節 資料分析法

(一)、敘述統計分析

利用敘述統計法，本研究以受測之企業統計變數資料來了解實際受測之企業及占總樣本之百分比用來描述回收樣本之基本資料，例如：主要新興市場中營運國家、於新興市場運作時間、所有制性質等等，根據其分佈與百分比來了解樣本的基本概況。

(二)、信度分析

信度是測量的可靠性，指變數衡量沒有誤差的程度，也就是衡量結果的一致性或穩定的程度，當測量誤差越大代表信度就低。本研究將利用本研究採用因素負荷量(Factor loading)、組合信度(Composite Reliability, CR)及 Cronbach's α 作為衡量問卷問項信度及信度。根據 Hair, Anderson, Tatham, and Black(1998)的研究指出因素負荷量值應大於 0.5 尤佳，而 Bagozzi and Yi(1988)建議 CR 值要大於 0.7 以上，此外 Fornell and Larcker(1981)認為 Cronbach's α 係數應在 0.7 以上，才具有內部一致性與可靠。

(三)、效度分析

效度為測量是否正確性，能夠測得所欲測量的概念之程度，測量的效度越高表示越能顯現其特徵。本研究採用因素負荷量的平均變異數(Average Variance Extracted, AVE)進行收斂效度與區別效度的分析檢驗，Fornell and Larcker(1981)建議 AVE 值應在 0.5 以上為佳。

(四)、相關分析

本研究採用 Pearson 相關係數作為分析研究變數間相關成度的工具，並驗證假設模型的各個變數間是否有共線性，係數若為正數為正相關，若為負數為負相關。相關程度大於 0.05 代表有顯著性，大於 0.01 代表更為顯著，若等於 1 表示為全相關。

第四章 實證結果

本研究以問卷調查法驗證研究假設，針對回收的有效問卷建立 Excel 資料檔，利用統計套裝軟體「SPSS(Statistical Package for Social Science)22.0」軟體為工具，用以進行資料整理與分析。本研究以初級資料為依據，主要針對問卷回收之樣本進行分析與實證研究，並對資料內容進行信度及效度的相關分析檢視。第一節先進行樣本之基本資料描述分析，以了解樣本的型態。第二節對問卷變數衡量問項進行驗證性因素分析，以了解測量結果的一致性與可靠性。第三節對各變數間進行相關分析，以了解變數間是否存在共線性。第四節對各假設進行迴歸分析，以了解其假設是否具有顯著性。第五節根據本文提出的假設進行驗證分析。

第一節 樣本之基本資料描述

(一)、主要新興市場中營運國家

本文所回收之有效問卷為 145 份，主要新興市場中營運國家以中國居多，有 120 家，占總樣本 82.8%。其次為台灣，占總樣本 12.4%，如表五。

(二)、於新興市場運作時間

本文所回收之問卷於新興市場運作時間為 10~19 年居多，有 63 家，占總樣本 43.5%，其次為 1~9 年，占總樣本 24.8%，如表五。

(三)、所有制性質

本文所回收之問卷的所有制性質以私營/民營企業居多，有 102 家，占總樣本 70.3%，如表五。

(四)、主要供應商來源

本文所回收之問卷主要供應商來源以新興市場為主居多，有 64 家，占總樣本 44.1%。其次為兩者皆備(新興市場及其他國家為主)，占總樣本 41.4%，如表五。

(五)、主要顧客對象

本文所回收之問卷主要顧客對象來源以新興市場為主，有 73 家，占總樣本 50.3%。其次為兩者皆備(新興市場及其他國家為主)，占總樣本 40.7%，如表五。

表五 樣本之基本資料描述

受測企業之基本資料	分類	公司數	百分比(%)
主要新興市場中營運國家	中國	120	82.8
	台灣	18	12.4
	越南	2	1.4
	印度	1	0.7
	馬來西亞	4	2.7
於新興市場運作時間	1 年以下	1	0.7
	1~9 年	36	24.8
	10~19 年	63	43.5
	20~29 年	33	22.7
	30 年以上	12	8.3
所有制性質	國有企業	19	13.1
	私營/民營企業	102	70.3
	集體企業	3	2.1
	外資	16	11.0
	跨國合資	5	3.4
主要供應商來源	新興市場為主	64	44.1
	其他國家為主	20	13.8
	兩者皆備	60	41.4
主要顧客對象	新興市場為主	73	50.3
	其他國家為主	13	9.0
	兩者皆備	59	40.7

資料來源：本研究整理

第二節 驗證性因素分析

爾後進行最大變異法轉軸之主成份的因素分析，檢定衡量潛在變數各問項的因素負荷量(Factor Loading)，當因素負荷量越大時，表示該問項與衡量的潛在變數相關性越高，顯示該問項能夠合適的解釋所要探討的變數。根據 Hair et al. (1998)指出因素負荷量需大於 0.5，由表六可得知每個問項的因素負荷量皆大於 0.5 以上，故每個問項對於潛在變數皆能有效解釋。

表六 各變數之分項對總項相關性及因素負荷量

研究變項	測量 變數	問項	Factor Loading	修正項目 總相關
國際企業 傾向	1-1	我們的高層經理經常參加當地及外國的展銷會	0.6	0.617
	1-2	我們的高層經理經常花時間到世界各地考察	0.64	0.646
	1-3	我們的最高管理層主動找尋聯絡國際市場上的供應 商和客戶	0.75	0.763
	1-4	我們的最高管理層經常審視出口市場的新趨勢	0.78	0.774
	1-5	我們的最高管理層主動探索世界各地可能存在的商 業機會	0.82	0.819
	1-6	我們的最高管理層著眼於機會多於風險	0.58	0.57
	1-7	對重大策略決定(例如：出口、或進行跨國營運)， 我們的最高管理層往往願意接受風險	0.72	0.691
	1-8	我們的高層經理對於國際市場的風險有共同的願景	0.89	0.850
	1-9	我們的最高管理層重視世界各地的冒險機會	0.86	0.813
	1-10	我們的最高管理層經常鼓勵可以打進國際市場的新 產品概念	0.86	0.803
	1-11	我們的最高管理層非常接受創新方法以開拓國際市	0.86	0.810

場機遇			
	1-12	我們的最高管理層不斷搜尋新的市場機遇	0.64 0.602
	1-13	我們的最高管理層願意考慮世界各地的新的供應商和客戶	0.82 0.785
適應能力			
	2-1	我們有能力在這經濟制度內生存	0.90 0.726
	2-2	我們能夠適應這經濟制度	0.91 0.738
	2-3	我們有能力影響這經濟制度	0.63 0.715
	2-4	我們有能力把這經濟制度改變得對我們較為有利	0.64 0.725
吸收能力			
	3-1	我們追蹤我們產業的新市場趨勢，並從中學習	0.81 0.783
	3-2	我們進行常規的資訊搜集工作，並從中學習	0.85 0.823
	3-3	我們參考我們產業中的最佳營運方法，並從中學習	0.85 0.822
	3-4	我們採用新的技術，並從中學習	0.87 0.843
	3-5	我們從客戶和供應商身上學習	0.91 0.867
	3-6	我們抓緊新的商業機會，並從中學習	0.88 0.846
	3-7	我們進行研發活動，並從中學習	0.68 0.652
產品創新			
	4-1	我們產品或服務的創新性比競爭對手好	0.78 0.654
	4-2	我們產品或服務的獨特性比競爭對手好	0.85 0.733
產品品質			
	4-3	我們產品或服務的品質比競爭對手好	0.76 0.649
	4-4	我們產品或服務在市場上的認可程度比競爭對手好	0.62 0.547
經營績效			
	5-1	我們銷售增長率比競爭對手好	0.60 0.663
	5-2	我們市場佔有率比競爭對手好	0.59 0.621
	5-3	我們投資回報率比競爭對手好	0.91 0.793
	5-4	我們資產回報率比競爭對手好	0.90 0.774
	5-5	我們盈利水準比競爭對手好	0.82 0.725

資料來源：本研究整理

(一)、信度分析

1. Cronbach's α

本研究利用 Cronbach's α 進行內部一致性的分析來達到問卷的正確性。根據 Fornell and Larcker(1981)的觀點，Cronbach's α 係數值大於 0.7 代表內部一致性越高，表示其量表越穩定和精確；Cronbach's α 係數值介於 0.3 至 0.7 時則表示可接受；Cronbach's α 係數值小於 0.3 時則表示內部一致性過低。從表六可得知皆大於 0.7 以上，代表本研究的變數有達到內部一致性與可靠性。

2. 潛在構念的組成信度(Composite Reliability, CR)

信度為測量的可靠性，可得知測驗結果受測量誤差影響的程度，信度若越高代表測量的結果誤差不大，若測量的潛在構念與測量問項相關性很高，代表該問項樂可以被測量初該夠念，而潛在構念的組成信度由潛在變數的所有問項信度所組成。根據 Bagozzi and Yi(1988)研究指出潛在構念的組成信度值必須大於 0.7 以上適合。從表七可得知皆大於 0.7 以上，表示此問卷的問項具有一致性與可靠性。

潛在構念的組成信度之衡量公式如下：

$$CR = \left(\sum \text{loading} \right)^2 \div \left[\left(\sum \text{loading} \right)^2 + \sum \text{error} \right]$$

表七 信度分析

	Cronbach's α	CR
國際企業傾向	0.945	0.93
適應能力	0.872	0.859
吸收能力	0.939	0.943
產品創新及產品品質	0.822	0.841
經營績效	0.880	0.880

資料來源：本研究整理

(二)、效度分析

1. 平均變異萃取量(Average Variance Extracted AVE)

本研究利用潛在構念的平均變異萃取量(Average Variance Extracted, AVE)為表示各測量問項對該潛在構面的平均變異解釋能力。AVE 值若越高，則該潛在構念有越高的效度。根據 Fornell and Larcker (1981)指出 AVE 值應大於 0.5 以上。由表八可得知皆大於 0.5，表示本研究潛在構念具有統計上的收斂效度。

平均變異萃取量之衡量公式如下：

$$AVE = \sum loading^2 \div [\sum loading^2 + \sum error]$$

2. 區別效度

為了能夠鑑別個別差異，本研究觀察不同研究構面彼此之間的相關程度進行比較，藉此衡量各研究構面是否具有各自單一的區別效度。根據 Fornell and Larcker (1981)的研究指出各構念的 AVE 值會大於構念之間的相關係數的平方值，其結果如表八。

表八 效度分析

	1	2	3	4	5
國際企業傾向	0.574				
適應能力	0.055	0.611			
吸收能力	0.309	0.061	0.703		
產品創新及產品品質	0.026	0.045	0.133	0.573	
經營績效	0.007	0.106	0.012	0.287	0.604

資料來源：本研究整理

註：對角線之斜體粗字表 AVE 值。

第三節 相關分析

本研究利用 Pearson 相關性檢定來測試變數之間是否有共線性，若變數間的相關性高於 0.7 代表存在共線性，高於 0.8 以上代表兩變數間存在極高的相關性，若低於 0.2 以下代表兩變數間並沒有相關性。由表九可知，所有變數間的相關係數皆小於 0.7，大部份都有達到統計水準 5% 顯著性差異，少部分則達到統計水準 1% 顯著性差異，代表本研究變數之間並沒有存在共線性，因此對於研究假設有初步的支持。

表九 相關係數矩陣

	1	2	3	4	5
國際企業傾向	1				
適應能力	0.236**	1			
吸收能力	0.556**	0.248**	1		
產品創新及產品品質	0.162	0.214*	0.365**	1	
經營績效	0.088	0.327**	0.114	0.536**	1

資料來源：本研究整理

註：*P<0.05;**P<0.01

第四節 迴歸分析

本研究利用研究架構之假設進行迴歸分析，目的在於了解兩個或多個變數間是否相關與強度，以便觀察特定變數來預測本研究的假設是否具有顯著性。

一、國際企業傾向對適應能力是否有影響

根據表十，可得知 R 平方變更為 0.052，表示國際企業傾向有 5.2% 的變異可解釋吸收能力顯著性為 0.006，達顯著水準。

表十 國際企業傾向與適應能力迴歸分析模式摘要表

模型	R	R 平方	調整後 R 平方	估計的 標準誤	變更統計資料				
					R 平方變更	F 值變更	df1	df2	顯著性
1	0.268	0.072	0.046	1.24439	0.052	7.865	1	140	0.006

a. 預測值：(常數)、環境不確定性、企業規模、企業年齡、國際企業傾向

資料來源：本研究整理

根據表十一，迴歸係數為 $B=0.215$ ，標準化之迴歸係數 $Beta=0.229$ ，表示國際企業傾向與其適應能力為正相關。迴歸係數 B 的是後 T 檢定結果，T 值為 2.799，顯著性為 0.006。

表十一 國際企業傾向與適應能力迴歸分析係數估計表

模型		非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
		B	標準誤	Beta		
1	(常數) 國際企業傾向	0.215	0.077	0.229	2.799	0.006

a. 應變數：適應能力

資料來源：本研究整理

二、國際企業傾向對吸收能力是否有影響

根據表十二，可得知 R 平方變更為 0.305，表示國際企業傾向有 30.5% 的變異可解釋吸收能力。顯著性為 0.000，達顯著水準。

表十二 國際企業傾向與吸收能力迴歸分析模式摘要表

模型	R	R 平方	調整後 R 平方	估計的 標準誤	變更統計資料				
					R 平方變更	F 值變更	df1	df2	顯著性
1	0.555	0.308	0.288	0.91375	0.305	61.744	1	140	0.000

a. 預測值：(常數)、環境不確定性、企業規模、企業年齡、國際企業傾向

資料來源：本研究整理

根據表十三，迴歸係數為 $B=0.444$ ，標準化之迴歸係數 $Beta=0.555$ ，表示國際企業傾向與其吸收能力為正相關。迴歸係數 B 的是後 T 檢定結果，T 值為 7.858，顯著性為 0.000。

表十三 國際企業傾向與吸收能力迴歸分析係數估計表

模型		非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
		B	標準誤	Beta		
1	(常數) 國際企業傾向	0.444	0.057	0.555	7.858	0.000

a. 應變數：吸收能力

資料來源：本研究整理

三、適應能力對經營績效是否有影響

根據表十四，可得知 R 平方變更為 0.101，表示適應能力有 10.1% 的變異可解釋經營績效。顯著性為 0.000，達顯著水準。

表十四 適應能力與經營績效迴歸分析模式摘要表

模型	R	R 平方	調整後 R 平方	估計的 標準誤	變更統計資料				
					R 平方變更	F 值變更	df1	df2	顯著性
1	0.376	0.141	0.117	1.02991	0.101	16.541	1	140	0.000

a. 預測值：(常數)、環境不確定性、企業規模、企業年齡、適應能力

資料來源：本研究整理

根據表十五，迴歸係數為 $B = 0.277$ ，標準化之迴歸係數 $Beta = 0.322$ ，表示適應能力與其經營績效為正相關。迴歸係數 B 的是後 T 檢定結果，T 值為 4.067，顯著性為 0.000。

表十五 適應能力與經營績效迴歸分析係數估計表

模型		非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
		B	標準誤	Beta		
1	(常數) 適應能力	0.277	0.068	0.322	4.067	0.000

a. 應變數：經營績效

資料來源：本研究整理

四、吸收能力與經營績效是否有影響

根據表十六，可得知 R 平方變更為 0.013，表示國際企業傾向有 1.3% 的變異可解釋吸收能力。顯著性為 0.163，因此未達顯著水準。

表十六 吸收能力與經營績效迴歸分析模式摘要表

模型	R	R 平方	調整後 R 平方	估計的 標準誤	變更統計資料				
					R 平方變更	F 值變更	df1	df2	顯著性
1	0.231	0.053	0.026	1.08147	0.013	1.971	1	140	0.163

a. 預測值：(常數)、環境不確定性、企業規模、企業年齡、吸收能力

資料來源：本研究整理

根據表十七，迴歸係數為 $B = 0.117$ ，標準化之迴歸係數 $Beta = 0.116$ ，表示吸收能力與其經營績效為正相關。迴歸係數 B 的是後 T 檢定結果，T 值為 1.404，顯著性為 0.163。

表十七 吸收能力與經營績效迴歸分析係數估計表

模型		非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
		B	標準誤	Beta		
1	(常數) 吸收能力	0.117	0.083	0.116	1.404	0.163

a. 應變數：經營績效

資料來源：本研究整理

第五節 假說驗證

由研究分析後，本研究之假說模型進行假說驗證。H1 為推論國際企業傾向能提高適應能力，由表十八可得知國際企業傾向對適應能力產生顯著且正向關係 ($\beta=0.215$ ，t 值=2.799)，驗證了當企業在國際企業傾向中能力越高，會提高其適應能力。H2 為推論企業在國際企業傾向中能力越高，能提高其吸收能力 ($\beta=0.444$ ，t 值=7.858)。H3 為推論企業的適應能力越高，經營績效會越好 ($\beta=0.277$ ，t 值=4.067)。H4 為推論企業的適應能力越高，透過產品創新及產品品質中介變數能讓經營績效更好，此假設為不顯著。

表十八 研究假設檢定結果

	R 平方 變更	β 值	T 值	顯著性	檢定結果
H1：國際企業傾向→適應能力	0.052	0.215	2.799	0.006	成立
H2：國際企業傾向→吸收能力	0.305	0.444	7.858	0.000	成立
H3：適應能力→經營績效	0.101	0.277	4.067	0.000	成立
H4：吸收能力→產品創新及產品品質→經營績效	0.013	0.117	1.404	0.163	不成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章結論與建議針對本研究提出的假設與實證結果進行討論，第一節將前章所分析的實證結果進行更深入的討論，並統整論點為本研究的結論。最後在研究過程中發現本研究的限制，提出未來可改進的研究方向並提出建議。

第一節 結論

(一)、國際企業傾向對適應能力之影響

本研究結果顯示國際企業傾向能提高適應能力，表示當企業具有國際企業傾向的三大特點：積極性、承擔風險、創新能力，其適應能力就會好。根據 Miller and Friesen(1984)指出每個國家的制度環境相關風險、進入模式及海外競爭的強度都不同，這是所要面臨到的風險。企業要能洞悉未來可能的市場或技術，並預期未來需求來塑造環境(Keh et al., 2007)。因此本文認為當國際企業傾向高，適應能力就會好，與本研究結果一致。

(二)、國際企業傾向對吸收能力之影響

本研究結果顯示國際企業傾向能提高適應能力，表示當企業具有國際企業傾向的三大特點：積極性、承擔風險、創新能力，其吸收能力就會好。企業從事國際化必須了解顧客和克服進入海外市場，透過資訊獲得能把管理做得更好，利用其資源來創造價值，Autio et al. (2000)指出新的國際化是以企業知識及見解為探索海外市場之關鍵。因此本文認為當國際企業傾向高，吸收能力就會好，與本研究結果一致。

(三)、適應能力對經營績效之影響

本研究結果顯示適應能力能提高經營績效，經營績效就會好。Bourgeois(1980)和 Snow and Hrebiniak(1980)的研究顯示適應能力會有更高的性能，而 Grinstein(2008)認為在競爭激烈的環境中，適應能力要強，績效才會更好。因此本文認為當適應能力高，對經營績效就會好，與本研究結果一致。

(四)、吸收能力透過產品創新及產品品質對經營績效之影響

本研究結果顯示吸收能力透過產品創新及產品品質對經營績效並不顯著。根據過去學者研究顯示指出產品創新及產品品質會使企業的績效更好，但本研究證實若從吸收能力透過產品創新及產品品質後無法真正有效的影響績效，可能是受測之企業未重視研究發展，投入的研發較少，亦可能是因為企業之吸收能力程度未達一定的水準，致使產品創新及產品品質無法讓企業之經營績效達到一定的程度。

第二節 管理意涵

企業在面對國際市場中需要適度的風險承擔，加上高水平的創新性和積極性來採取策略，在海外市場中企業要尋求機會，並吸收相關知識、技能，恰如其分去分配以提高效能及效率，而在國際化傾向中採用吸收能力及適應能力，能有利於企業績效。

本研究顯示適應能力對經營績效呈顯著關係，本文認為適應能力有利於企業表現，能使企業有很強的快速學習能力，在面對新環境，企業應迅速吸收多方資訊，以快速掌握新的知識和技能，才能從容駕馭局面。本研究也顯示，吸收能力透過產品創新及產品品質對經營績效呈無顯著關係，本文認為企業必須在組織中投入較高的教育訓練經費，加強知識取得能力、辨識能力，能使各階層人員全心投入，讓組織更具有競爭能力。為了促進組織內部的知識流通及發展，企業可增加組織整體知識的存量及價值，應發展有利於組織知識發展的方法，例如：推動知識管理的部門或組織制度、提供多樣化的工作來激發員工創新、給員工豐富的資源來刺激創新等等。

第三節 研究限制及建議

本研究有幾個研究限制，給予後續相關議題之建議。第一，本研究的局限性於樣本量較小，因有部分企業之受測者不清楚本身企業之型態、規模、運作等等，故在填答時較為含糊，往後相關研究議題能拉長時間、取得大量樣本為研究，也有部分受測者並不希望透露其企業之資訊，這是較為可惜的原因。

第二，本研究的受測者所屬企業僅限於新興市場國家，進一步研究建議可以往其他國家進行研究，能有助於國際化企業及績效之間的關係。

第三，問卷填答之內容為受測者主觀的看法及觀點去做判斷，往後研究建議能以客觀的措施為填答，例如：研發能力和競爭對手在海外市場的數量，以驗證我們的假設是有效的。

第四，本研究的時間上以橫斷面來蒐集樣本，為某一時間點探討各變數的影響，但經過一段時間後，可能會有其他因素影響，故在時間上無法獲得企業的動態性與錯綜性，建議採取縱斷面的方式來蒐集資料，以完成呈現此研究。

參考文獻

中文部份

1. 劉春初、李敏瑜、陳欣君、鄭占杰、王澤宇(2009)。產品創新對組織績效關係之研究。《中國經濟評論》，9(3)，1-9。
2. 孫遜(2004)。資料包絡分析法-理論與應用。臺北：揚智文化。

英文部份

1. Adler, J.H. (1965). *Absorptive Capacity: The Concept and its Determinants*. Brookings Institution.
2. Aiqi Wu, Hinrich Voss. (2015). When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China. *International Business Review*, 24(2), 344-351.
3. Aletan, S.(1991). The components of a successful CIM implementation. *Industrial Engineering*, 23(11), 2-22.
4. Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*,43(5), 909-924.
5. Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
6. Bain, J.S. (1968). *Industrial organization*. John Wiley & Sons.
7. Baker, W. E., and Sinkula J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
8. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
9. Bell, J.(1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
10. Bessant, J. (1994). Towards total integrated manufacturing. *International Journal of Productions Economics*, 34(3), 237-251.
11. Betz, F. (1987), *Managing technology: competing through new ventures, Innovation, and Corporate Research*. Prentice Hall.
12. Boer, H., Hill, M., Krabbendam, K. (1990). FMS implementation management: promise and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 10(1), 5-20.
13. Booz, A. (1980). Hamilton (1982). *New products management for the 1980s*, 21.

14. Bourgeois III, L.J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
15. Buzzacchi, L., Colombo, M. G., & Mariotti, S. (1995). Technology regimes and innovation in services: The case of the Italian banking industry. *Research Policy*, 24(1), 151-168.
16. Boynton, A.C., Zmud, R.W., Jacobs, G.C. (1994). The influence of IT management practice on IT use in large organizations. *MIS Quarterly*. 18(3), 299-318.
17. Bromiley, P. (1991). Testing A Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37-59.
18. Brown, S.A. (1997). *Knowledge, communication, and progressive use of information technology*. University of Minnesota.
19. Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*,7(1), 35-44.
20. Champlin, D., Olson, P. (1994). Post-industrial metaphors: understanding corporate restructuring and the economic environment of the 1990s. *Journal of Economic Issues*, 28(2), 449- 459.
21. Chaney, Paul K., and Devinney, Timothy M. (1992).New product innovations and stock price performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 19(5), 677-695.
22. Chen, I.J., Small, M.H. (1994). Implementing advanced manufacturing technology: an integrated planning model. *OMEGA: International Journal of Management Science*, 22(1), 91-103.
23. Chung-Leung Luk, Oliver H M Yau, Leo Y M Sin, Alan C B Tse, Raymond P M Chow and Jenny S Y Lee. (2008).The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 589-612.
24. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
25. Cohen, W.M., Levinthal, D.A.(1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227–251
26. Cooper, R. G. (1984). Benchmarking New product Performance: Results of the Best Practices Study. *European Management Journal*, 16(1), 1-17.
27. Del Carmen Haro-Domínguez, M., Arias-Aranda, D., Javier Lloréns-Montes, F., & Ruíz Moreno, A. (2007). The Impact of Absorptive Capacity on Technological Acquisitions Engineering Consulting Companies. *Technovation*, 27(8), 417-425.

28. Delaney J. and Huselid M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969
29. Druker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities. *Practices: Harper & Row*.
30. Ellis, K. M. (2000). Strategic Contexts, Knowledge Flows, and the Competitiveness of MNC's: A Procedural Justice Approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(1), 9-24.
31. Escribano, A.; Fosfuri, A. y Tribó, J.A. (2009). Managing External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105.
32. Ettlie, J.E. (2000). *Managing Technological Innovation*. Wiley.
33. Evans, H., Ashworth, G, Gooch, G, Davies.(1996). Who needs Performance Management?. *Management Accounting-London*, 74(11), 20-25.
34. Fiol, C.M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21(4), 1012-1021.
35. Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
36. Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
37. Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance*. Great Britain: Pinter Publishers.
38. Garvin, D. A. (1984). What does Product Quality Really Means. *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.
39. Gobeli, H. David. & Daniel, J. Brown. (1987). Analyzing product innovations. *Research Management*, 30(4), 25-31.
40. Goldhar, J.D., Lei, D. (1994). Organizing and managing the CIM/ FMS firm for maximum competitive advantage. *International Journal of Technology Management*, 19(5), 709-732.
41. Grimpe, C. y Sofka, W. (2009). Search Patterns and Absorptive Capacity: Low- and High-Technology Sectors in European Countries. *Research Policy*, 38(3), 495-503.
42. Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166-173.

43. Haathi A., Madupu V., Yavas U., Babakus E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 40(2), 124-138.
44. Hallen Lars, Jan Johanson, & Nazeem Seyed-Mohamed.(1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
45. Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2004).*Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
46. Homburg C & Pflesser C. (2000). A multiple-layer of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
47. Hooley, G.J., Lynch, J.E., Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 75–89.
48. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
49. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
50. John, K., Litov, L. & B. Yeung. (2008). Corporate Governance and Risk-Taking. *Journal of Finance*, 63(4), 1679-1728.
51. Jones, M.V., Coviello, N.E. (2005). Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
52. Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007). The effects of EO and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.
53. Knight, G.A., Cavusgil, S.T.(2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
54. Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
55. Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
56. Kylaheiko, K., A. Jantunen, K. Puumalainen, S. Saarenketo, and A. Tuppura. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520.
57. Lall, S. (1992). Technological Capabilities and Industrialisation, *World Development*, 20(2), 165-186.

58. Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
59. Lane, P.J., Koka, B.R. and Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
60. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-288.
61. Levinson, N. S. & Asahi, M. (1995). Cross-national Alliances and Interorganizational Learning. *Organizational Dynamics*, 24(2), 50-63.
62. Li Dai, Vladislav Maksimov, Brett Anitra Gilbert, Stephanie A. Fernhaber. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
63. Li, H., Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
64. Lianxi Zhou, Bradley R Barnes and Yuan Lu. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.
65. Marquis, D. G. (1969). The anatomy of successful innovations. *Innovation*, 1(7), 28-37.
66. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
67. Mehmet, O. and Gordon, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.
68. Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
69. Miller, K.D. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall.
70. Mowery, D.C., & J. E. Oxley. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *CambriJlge Iournal of Economics*, 19(1), 67-93.
71. Neck, C.P., Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467.
72. Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.

73. Nicolini, D., Meznar, M.B. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746.
74. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
75. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
76. Papinniemi, J. (1999). Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 60(61), 95-101.
77. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
78. Partington, D. (2000). Implementing strategy through programmes of projects. *Gower Handbook of Project Management*. Gower Publishing, Aldershot, UK, 33-46.
79. Pérez-Luño, A., Wiklund, J., Cabrera, R.V. (2011). The dual nature of innovative activity: how EO influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555-571.
80. Qiang Tu, Mark A. Vonderembse, T.S Ragu-Nathan, Thomas W. Sharkey. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24(5), 692-710.
81. Rajesh, K. Chandy. & Gerard, J. Tellis. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
82. Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: Absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41(5), 822-832.
83. Rochford, L. (1991). Generating and screening new product ideas. *Industrial Marketing Management*, 20(1), 287-296.
84. Roth, A.V., Marucheck, A.S., Kemp, A., Trimble, D. (1994). The knowledge factory for accelerated learning practices. *Planning Review*, 22(3), 26-33.
85. Samson, D. (1991). *Manufacturing and operations strategy*. Prentice Hall.
86. Sapienza, H.J., De Clercq, D., Sandberg, W.R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437-457.

87. Schumpeter, J. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle*, Transaction publishers.
88. Schumpeter, J. A. (1950). Capitalism, socialism, and democracy.
89. Shrader, R.C., Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 28(3), 1227-1247.
90. Singh, S. and Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 135-144.
91. Sitkin S.B. and Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
92. Slater, S.F., and J.C. Narver. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
93. Snow, C., Hrebiniak, L. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.
94. Szilagyi A.D. (1981). *Management and Performance*. Goodyear Publishing company.
95. Tasi, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
96. Tesoro, F. and Tootson, J. (2000). *Implementing Global Performance Measurement System: A Cookbook Approach*. Pfriffer.
97. Thomas Biedenbach, Ralf Müller. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621-635.
98. Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57(5), 495-506.
99. Tzabbar, D., S.B. Aharonson, L. Amburgey, T. (2013). When does tapping external sources of knowledge results in knowledge integration. *Research Policy*, 42(2), 481-494.
100. Wang, C., Lu, I. and Chen, C. (2008). Evaluating Firm Technological Innovation Capability under Uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349-363.
101. Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(1), 31-51.
102. Watson, J. and Fenner, J. (2000). Understanding Portals. *The Information Management Journal*, 34(3).

103. Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practices*, 24(1), 37-48.
104. Wiklund, J., Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
105. William Patterson, Véronique Ambrosini. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36, 77-89.
106. Yu, J., Gilbert, B.A., Oviatt, B.M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424-446.
107. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
108. Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195-220.
109. Zahra, S.A. & J.G. Covin, (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship- Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
110. Zahra, S.A., Hayton, J., Marcel, J., O'Neill, H. (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion: managing key challenges. *European Management Journal*, 19(4), 359-369.
111. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
112. Zhang, T., Cheng, P., Chen, X., Jia, J. F., Ma, X., He, K., Wang, L., Zhang, H., Dai, X., Fang, Z., Xie, X., & Xue, Q. K. (2009). Experimental demonstration of topological surface states protected by time-reversal symmetry. *Physical Review Letters*, 103(26), 266803.

附錄

尊敬的主管您好：

感謝您在百忙之中填寫這份問卷，由於新興經濟體在國際貿易的地位日益重要，有見及此，本研究特意設計了這份問卷，希望收集誠如閣下的行業領導的意見，讓業界和學界互動，共同整理出一套最佳的新興市場經營戰略。本次研究的質素及代表性，實有賴閣下的積極參與和大力支持。所有收集回來的資料，都只會作統一性的綜合分析，並僅限於學術上的研究。此外閣下的大名、職稱和所屬企業單位等敏感性資料將會保密，絕不對外公開。並懇請回答全部的問題，保持問卷的完整性。

敬祝鴻圖大展事事順心

東海大學 國際經營與貿易研究所

指導教授：尹咏雅 博士

研究生：洪鈺婷 敬啟

第一部份：受測者基本資料

1.請問您的性別是：男女

2.您的婚姻狀況是：已婚未婚其他

3.您的年齡是：20-29 歲30-39 歲40-49 歲55-59 歲60 歲以上

4.您的教育程度是：初中高中大專大學碩士或博士

5.職位：部門經理總經理合夥人行政總裁(CEO)/董事

財務總監其他(請註明)_____

6.在貴公司工作了多少年：_____

第二部份：本部份是關於貴公司在這個經濟制度下的營運狀況，請根據您的看法回答以下問題。請在數字 1—7 中圈出最能代表您觀點的數字（1=完全不同意；7=完全同意）。

2-1 下列問題是請您評估貴公司對「國際企業傾向」的一些看法，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1	我們的高層經理經常參加當地及外國的展銷會。	<input type="checkbox"/>						
2	我們的高層經理經常花時間到世界各地考察。	<input type="checkbox"/>						
3	我們的最高管理層主動找尋聯絡國際市場上的供應商和客戶。	<input type="checkbox"/>						
4	我們的最高管理層經常審視出口市場的新趨勢。	<input type="checkbox"/>						
5	我們的最高管理層主動探索世界各地可能存在的商業機會。	<input type="checkbox"/>						
6	我們的最高管理層著眼于機會多於風險。	<input type="checkbox"/>						
7	面對重大策略決定（例如：出口、或進行跨國營運），我們的最高管理層往往願意接受風險。	<input type="checkbox"/>						
8	我們的高層經理對於國際市場的風險有共同的願景。	<input type="checkbox"/>						
9	我們的最高管理層重視世界各地的冒險機會。	<input type="checkbox"/>						
10	我們的最高管理層經常鼓勵可以打進國際市場的新產品概念。	<input type="checkbox"/>						
11	我們的最高管理層非常接受創新方法以開拓國際市場機遇。	<input type="checkbox"/>						
12	我們的最高管理層不斷搜尋新的市場機遇。	<input type="checkbox"/>						
13	我們的最高管理層願意考慮世界各地的新的供應商和客戶。	<input type="checkbox"/>						

2-2 下列問題是請您評估貴公司對「適應能力」的一些看法， 請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常 不同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	沒 意 見	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我們有能力在這經濟制度內生存。	<input type="checkbox"/>						
2	我們能夠適應這經濟制度。	<input type="checkbox"/>						
3	我們有能力影響這經濟制度。	<input type="checkbox"/>						
4	我們有能力把這經濟制度改變得對我們較為有利。	<input type="checkbox"/>						

2-3 下列問題是請您評估貴公司對「吸收能力」的一些看法， 請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常 不同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	沒 意 見	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我們追蹤我們產業的新市場趨勢，並從中學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我們進行常規的資訊搜集工作，並從中學習。	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3	我們參考我們產業中的最佳營運方法，並從中學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我們採用新的技術，並從中學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我們從客戶和供應商身上學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我們抓緊新的商業機會，並從中學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我們進行研發（R&D）活動，並從中學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：本部份是貴公司與最強的競爭對手就主要業務進行比較，貴公司在過去三年的平均表現如何？ 1=非常不同意；7=非常同意。

3-1 下列問題是請您評估貴公司對「 產品創新 」的一些看法，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1	產品或服務的創新性比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						
2	產品或服務的獨特性比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						

3-2 下列問題是請您評估貴公司對「 產品品質 」的一些看法，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1	產品或服務的品質比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						
2	產品或服務在市場上的認可程度比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						

3-3 下列問題是請您評估貴公司對「 經營績效 」的一些看法，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	有點不同意	沒意見	有點同意	同意	非常同意
1	銷售增長率比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						
2	市場佔有率比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						
3	投資回報率比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						
4	資產回報率比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						
5	盈利水準比競爭對手好。	<input type="checkbox"/>						

第四部份：貴公司的企業背景

1. 貴公司已成立了多少年：_____ 年
2. 貴公司在新興經濟體系運作了多少年：_____ 年
3. 貴公司的所有制性質：國有企業私營/民營企業集體企業
外資(所屬國家：_____)跨國合資(外資夥伴所屬國家：_____)
4. 貴公司的供應商來自：新興經濟體為主其他國家為主兩者皆備
5. 貴公司的顧客對象：新興經濟體為主其他國家為主兩者皆備
6. 全職員工人數約：_____人
7. 貴公司最高管理層人數約：_____人
8. 貴公司董事總經理的性別：男女
9. 貴公司最高管理層中，有多少人是董事總經理的家人或親屬：_____ 人
10. 貴公司有否在股票交易所上市：有沒有

