臺大管理論叢 2015/12
第 26 卷 第 1 期 65-94
*DOI: 10.6226/NTUMR.2015.JAN.11056*

# 組織間關係、國際市場導向與海外績效間非線性關係探討：國際化程度與學習導向之干擾效果

# The Non-Linear Relationship between Inter-Organizational Relationship, Overseas Market Orientation and Overseas Performance: Moderations of Internationalization Degree and Learning Orientation

林谷合 / 國立中興大學企業管理學系副教授
Ku-Ho Lin, Associate Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

連勇智 / 國立臺灣大學國際企業學系副教授
Yung-Chih Lien, Associate Professor, Department of International Business, National Taiwan University

彭耀平 / 臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士後研究員
Yao-Ping Peng, Postdoctoral Research Fellow, Graduate School of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei

*Received 2011/12 , Final revision received 2014/1*

## 摘 要

製造商該如何與海外市場通路夥伴建立良好關係，並取得國際貿易知識，為國際化廠商營運的重要議題。國際化廠商經營國際市場的過程中，最顯為使用的工具係屬國際市場導向行為。鑑此，本研究將以關係觀點 (Relational View) 切入，提出廠商國際市場導向行為將受到組織間關係正向且直接的影響，進而反映在國際市場導向與績效間的非線性（倒 U 型）關係，並加入國際化程度與學習導向作為干擾變數。

【關鍵字】組織間關係、國際市場導向、國際化程度

## Abstract

The establishment of good relations with overseas business partners and gaining knowledge of international trade is essential for firms participating in business. In the process of international marketing of internationalized firm, the most notable method is overseas market-oriented behavior. This study regards the relational view as the hitting point and proposes that the overseas market-oriented behavior will be directly influenced by the relation of organizations, which is reflected in the nonlinear relation (inverted U-shape) between overseas market orientation and performance. Degree of internationalization and learning orientation were also included as moderators.

【Keywords】inter-organizational relationship, overseas market orientation, degree of internationalization

## 壹、緒論

企業尋求國際化以取得較低成本之生產要素或降低風險、開拓市場等因素則為其主要誘因 (Dunning, 1993)，使國際化企業減緩環境的衝擊並吸收環境的複雜性，得以分散經營風險。根據資源基礎理論，廠商為了取得市場上的競爭優勢，除了穩固本土市場的佔有率外，更利用組織寬裕來擴展海外市場 (Berney, 1991)，使廠商提升商品在國外市場上的銷售比例。然而值得注意的是，廠商初期進入國際市場時，資訊能力的來源非常重要，惟有持續地取得與應用其市場上的資訊，方能跨越國際障礙，因此國際市場導向 (Overseas Market-orientation) 儼然已成為主要探討因子 (Diamantopoulos and Cadogan, 1996)。藉上所述，國際市場導向意指持續地監控廠商的顧客、競爭者與市場環境，使廠商在海外市場中能夠開發且銷售顧客認為有價值的商品與服務 (Monferrer, Blesa, and Ripollés, 2012)。Cadogan, Diamantopoulos, and Siguaw (2002) 認為，市場導向活動主要以市場資訊的收集、傳播與應用為主，廠商對於國際市場資訊管理實務的發展將不如本土市場的資訊管理實務，而造成廠商的市場導向在本土與國際市場之間產生差異。因此，本研究探討影響形成國際市場導向之因素、釐清市場導向與國際市場導向之差異，亦進一步瞭解國際市場導向與海外績效間的關係變化。

過去國際市場導向的研究集中在市場導向－海外績效上 (Cadogan, Cui, and Li, 2003; Murray, Gao, Kotabe, and Zhou, 2007)，並認為具有一正向的關係；然而，卻鮮少有研究將國際市場導向的前置因素進行探討。Cadogan et al. (2002) 認為，市場導向於本土及國際背景本質上的差異，導致廠商本身績效的呈現亦大相逕庭；換言之，過去在影響國際市場導向的前置變數將因情境的轉換而有所調整 (Cadogan, Cui, Morgan, and Story, 2006)。過去針對國際市場導向的相關研究，仍然以企業之結構面與情境面作為形塑與加強國際市場導向的前因，如出口經驗 (Experience)、依賴 (Dependence)、協調 (Coordination)、體制 (Systems)、結構 (Structure) 等 (Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen, and Sundqvist, 2001; Cadogan et al., 2002)；相對地，如 Styles, Patterson, and Ahmed (2008) 提及的第三個觀點 - 關係或行為觀點 (Relational or Behavioral Perspective)，卻鮮少有研究進行探討說明。國際化企業能經由關係網絡有效地在他國進行擴張、滲透與整合 (Granovetter, 1994)，在關係網絡的發展過程中，可作為本土市場與國際市場間連結的橋梁 (Zou and Ghauri, 2010)。即藉由緊密的組織間關係來獲取並理解彼此分享的資訊 (Kohli and Jaworski, 1990)，讓組織得以匯集吸收夥伴間異質性的知識。因此，過去相關研究突顯組織間關係在廠商績效中扮演的關鍵角色，在市場導向的研究中亦成為影響廠商市場導向的重要關係變數 (Elg, 2008)。根據上述學者之論述，本文採用關係觀點來探討已國際化廠商如何透過組織間關係，加強國際市場導向行為，以彌補過去文獻的不足之處。

再者，市場導向對組織績效的影響具有許多相關的研究所重視，許多學者主張有效運用市場導向，將有助於提升經營績效或競爭優勢，亦證實了兩者之間具一顯著正向關係 (Armario, Ruiz, and Armario, 2008)。然而，亦有許多學者的研究出現不同的結果，可能產生部份正相關 (Jaworski and Kohli, 1993; Cadogan et al., 2002; Cadogan, Kuivalainen, and Sundqvist, 2009; Armario et al., 2008)、不相關 (Atuahene-Gima, Slater, and Olson, 2005; Hyvönen and Tuominen, 2007) 或是負相關 (Zhou, Brown, and Dev, 2009)。換言之，國際市場導向對海外績效之間未必存在直線正向關係 (Cadogan et al., 2009)，兩者之間可能存在其他變數的中介 (Zhou et al., 2009) 或干擾 (Slater and Narver, 1995)。Murray et al. (2007) 認為出口市場導向與出口績效之間存在著重要的干擾變數，而國際化程度便是其一；國際化理論指出，具有國際涉入程度高的廠商，將致力於知識與資訊的產生，並仔細地回應市場的變化，其市場導向行為會變得相對重要 (McDougall and Oviatt, 1996; Kafouros, Buckley, Sharp, and Wang, 2008)。為了發掘市場導向中更真實的面貌，特別是在廠商的國際行銷活動，將國際化程度加入國際市場導向 - 海外績效關係模型是個重要的步驟，促使模型更符合國際行銷環境的獨特性 (Cadogan et al., 2009)。

此外，學者們認為市場導向雖有益於廠商，但也受到某些限制的影響，如過度依賴現有的市場機會而忽略新興市場與競爭者 (Slater and Narver, 1995)、專注於本身的常規與經驗會降低廠商在面臨轉型或市場環境改變時的因應能力與速度 (Baker and Sinkula, 1999)；為了削弱市場導向的限制所帶來的負面影響，強烈的學習導向則是關鍵。學習導向係廠商對內部彼此及外部環境學習的承諾，若廠商能輔以學習導向，將改善個體知識制度化的流程、更有效率及快速的發展內部的常規，與促進對資源分享解釋的發展 (Slater and Narver, 1995)，進而創造持久性的優勢與績效 (Baker and Sinkula, 1999)。因此，本研究回應過去文獻中的建議 (Cadogan et al., 2002)，在兩者之間加入國際化程度與學習導向作為干擾變數，探討其變數是否能夠強化國際市場導向對海外績效的效果。具體言之，本研究目的如下：

1. **探討組織間關係對國際市場導向的影響。**
2. **探討國際市場導向對海外績效的影響。**
3. **探討國際化程度與學習導向在國際市場導向對海外績效間所扮演的角色。**

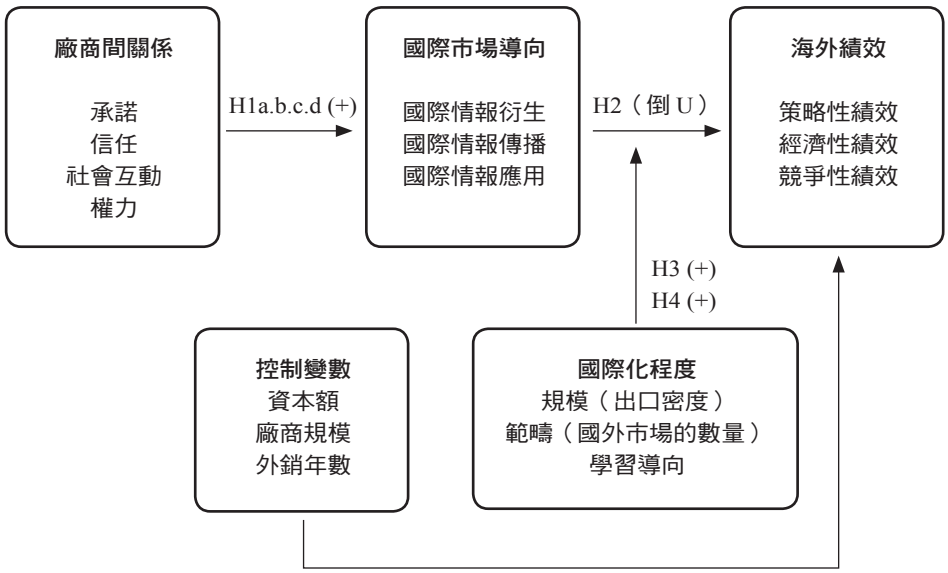



**圖 1 研究架構**

## 貳、文獻探討與假說發展

### 一、**組織間關係** (Inter-Organizational Relationship)

組織間關係與市場導向之間的關係往往陷入一種弔詭的情境，究竟是組織間關係會影響廠商的市場導向行為，還是廠商的市場導向會促進組織間關係的提升？過去相關研究指出，廠商的市場導向行為，有助於提升長期顧客關係 (Helfert, Ritter, and Walter, 2002)，及廠商間的承諾與關係緊密性 (Taylor, Kim, Ko, Park, Kim, and Moon, 2008)。Elg (2008) 以質性研究探討餐飲通路中組織間結構對於廠商間市場導向的影響，指出廠商存在的網絡結構中，若具有高度的信任 (Trust)、合作關係 (Cooperation) 及高度相互連結性 (Interconnectedness)、權力不對稱 (Power Asymmetry)，則廠商的市場導向行為則較傾向於探索性 (Proactive)，並促進改變、創新及新顧客價值的開發。反之，在較為稀疏關係的網絡結構中，具較低度的信任及合作關係及高度相互連結性及權力平衡，廠商的市場導向行為則傾向反應性 (Reactive)，並以複製或修改現有的解決方案為主。換言之，組織間關係應包含較高層次的關係屬性，如是承諾 (Morgan and Hunt, 1994; Cadogan et al., 2001, 2006)、信任 (Morgan and Hunt, 1994; Elg, 2008)、社會互動 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001)、權力 (Elg, 2008; Madlberger, 2009) 等，各構面說明如下：

### （一）承諾 (Commitment)

承諾可定義為交換夥伴彼此認定雙方關係值得維持長久的程度，並分成兩種：(1) 由於價值的分享、認為自己是組織的一份子，繼而將組織的價值視為自己的一部份，因而所形成的承諾。(2) 理性的評估與組織繼續維持關係所能帶來的價值 (Morgan and Hunt, 1994)。夥伴間若有較高的關係承諾，則會產生合作的意圖及持續維持關係的欲望，以維持具有價值的關係，並有意願為此夥伴關係投入資源。換言之，承諾係由廠商本身的理性作為出發點，以從夥伴關係中所接收到的成本與利益為主，包含已經進行的專屬性投資及方案的有效性與成本 (Huang, Cheng, and Farn, 2007; Styles et al., 2008)。

本研究將重點放置情感性承諾 (Affective Commitment) 對組織處理情報之影響。情感性承諾意味當廠商想要去 (Want To) 維持關係時，對關係的一種感情依附，這樣的關係是持續的，因為廠商就像是一個夥伴，很願意進入到這樣的關係中。在廠商間關係的發展中，承諾扮演了一個重要的角色 (Morgan and Hunt, 1994)。承諾亦代表了雙方在關係中努力的程度，廠商為了與夥伴維持關係，在合作與接觸的過程中，會持續地進行關係專屬投資，除了提升夥伴的情感依附外，亦提升夥伴離開關係中所需要的成本。Madlberger (2009) 指出，資訊分享將高度的依賴廠商間協議與共同的承諾；換言之，廠商間承諾愈高，表示夥伴雙方願意進行投資，並分享資訊 (Uzzi, 1997)。組織間承諾顯示廠商與其夥伴具有更多意願進行合作，共同努力於衍生市場資料，並分享彼此的內部資訊，使資訊在組織內進行傳播，有效地反應在海外市場上 (Elg, 2007)。故此，本研究推論如下：

**H1a：廠商間承諾與廠商國際市場導向具有正向關係。**

### （二）信任 (Trust)

在關係交換理論中，信任是第二個主要的構念，係為交換歷程中的產出及未來協作與交換的決定要素。Uzzi (1997) 認為，信任可視為一種鑲嵌關係的統治機制，為交換夥伴所持有的信念，認為彼此不會存在自利。過去研究將組織間信任定義為，雙方認為彼此是可靠且善意，並基於互惠、交易之公正性等因素，使彼此認知所涉及之資源交換不會構成本身威脅，及以協調的溝通模式共同解決問題 (Langerak, 2001)。本研究認為在國際化背景中，廠商之間未必存在正式的契約關係，網絡中的廠商將藉由與其他合作夥伴之間善意與誠實的非正式關係 (Sanzo, Santos, Vazquez, and Alvarez, 2003)，並與有能力的廠商培養合作關係，取得海外市場資訊，並將資訊進行組織內散播與應用。因此，信任應將焦點放在能耐與善意式信任。

關係中存在著善意信任的雙方，彼此將會發展共同目標、規範及互惠期望 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)，並可視為一種統治機制 (Uzzi, 1997)，以互補正式、疏遠

(Arm's-length) 統治機制的不足之處 (Dyer and Singh, 1998)。Dyer and Singh (1998) 認為，如信任等非正式規範將有助於知識分享及阻止搭便車。由於網絡成員之間的集體制裁機制及聲譽效果，能夠有效降低成員的投機行為。換言之，具有高度信任的雙方將會建立共享期望與目標，降低正式監控及協議談判的需求與時間，廠商與夥伴將會有更多誘因進行資訊分享，使廠商將更多努力投入在知識的消化與應用上 (Yli-Renko et al., 2001)。於本土網絡中，國際化廠商與其他夥伴廠商之間的信任程度愈高，有助於該廠商以較少的時間取得海外市場資訊，且與夥伴廠商之間的共享規範及目標將能形成一種組織內的文化，使市場資訊能夠有效地在組織內傳播，進而將更多的時間與資源投入在市場的回應上。故此，本研究推論如下：

**H1b：廠商間信任與廠商國際市場導向具有正向關係。**

**( 三 ) 社會互動** (Social Interaction)

在大多數組織間活動中，互動是個必要的要素。廠商間任何的合作行為皆可視為互動活動，例如策略聯盟、合資、聯合問題解決等等。Howcroft, Hewer, and Durkin (2003) 認為，互動由兩個部分所組成：互動內容 (Content of Interaction) 與互動過程 (Process of Interaction)。互動內容可分類成經濟交換，如金錢與服務的交換；資訊交換，意味著資訊的接收與發送；社會交換則表示兩造之間的聯繫。Lin (2005) 指出，並非所有的互動皆能促進有效的知識取得，其良好的互動應該具備四項特徵：頻繁的 (Frequent)、適度的 (Adequate)、友善的 (Amiable) 及有助益的 (Constructive)。因此，本研究定義社會互動為廠商與其他成員之間頻繁且適當及友善的聯繫與接觸，並有助於彼此之間資訊的分享與交換。

由社會關係及套繫所構成的資訊通路，將會減少收集資訊所需要的時間及投資 (Nahapiet and Ghoshal, 1998)。透過強烈且重覆的互動，除了有助於知識取得外，也能增強廠商確認與評估關鍵顧客外部知識的能力。Yli-Renko et al. (2001) 亦指出，經由重覆的社會互動，網絡中的廠商能夠有效吸收交換的知識及資訊，並有更多的誘因投資在知識分享常規中。換言之，社會互動愈多，其資訊交換的強度、廣度及頻率程度愈高。故此，本研究推論如下：

**H1c：廠商間社會互動與廠商國際市場導向具有正向關係。**

**( 四 ) 權力** (Power)

French and Raven (1959) 指出 A 之所以對 B 擁有權力與影響力是因為以下原因：第一，從 B 觀點而言，A 擁有獎勵 B 的能力；第二，從 B 觀點而言，A 擁有懲罰 B 的能力；第三，由 B 觀點而言，A 具有合法的權力能指使 B 做某些事情；第四，B 認同 A；第五，由 B 觀點而言，A 擁有特殊知識或專業技能。合作雙方之間的利益與價

值觀有所衝突時，A 會阻撓 B 對目標的追求，當 A 開始大量獎勵 B 或懲罰 B 以企圖改變 B 的行為時，權力就出現。Kamann and Dtrijker (1992) 認為任何形式之長期互動關係的存在都屬於網路關係，並認為網路成員間存在權力的不對稱性，權力與其所分配之利益呈高度正相關，因此這將促使目前網路中居於劣勢的成員，採取一切可行的方式改變其相對之權力關係。

在社會交換理論的背景中，交易夥伴之間的相對權力具有一重要性。Madlberger (2009) 認為，資訊分享活動的促進及培養，乃是具有較大權力的廠商能夠影響其他廠商的資訊分享決策。廠商間的權力結構所延伸出的則是依賴性，由於對於專業知識、資源與市場資訊的要求 (Styles et al., 2008)，相對權力較低的一方會仰賴權力較大的另一方 (Atuahene-Gima et al., 2005)；若彼此之間存在著強烈的依賴性，則雙方較為願意投資在市場調適上 (Elg, 2008)。權力較大的廠商所提供的資訊交換，在正確性與品質上會增加，並逐漸發展出信任，也使成員們彼此互饋熱絡，形成一資訊互益的情況，使資訊有效地在網絡中傳遞、流動，透過成員間辯證的過程，對其資訊進行解釋及賦予意義，有效地回應海外市場的顧客及競爭者 (Elg, 2007, 2008)。故此，本研究推論如下：

**H1d：廠商的相對權力與廠商國際市場導向具有正向關係。**

## 二、國際市場導向 (Overseas Market Orientation)

基於企業活動及行為的不同特質，學者們由不同的觀點提出對市場導向的定義，大致分為行為基礎觀點 (Kohli and Jaworski, 1990) 與文化基礎觀點 (Narver and Slater, 1990)。然而，學者們認為，若廠商在本土市場中具有一強烈的市場導向，亦難以在國際運作中轉換成較高程度的市場導向 (Cadogan et al., 2001; Rose and Shoham, 2002)。換言之，將市場導向延至國際企業領域的研究仍是在發展的階段，Monferrer et al. (2012) 明確的定義，國際市場導向係為一種國際行為，聚焦於國際市場的現有與未來需求、廠商經營的國際市場內的競爭，以及其他影響廠商國際績效的外生因素，並由功能間協調、資訊搜尋、資訊傳播、回應設計及回應執行。

有別於市場導向的相關研究，國際市場導向專注於國際市場上現有及未來之需求；其兩者間的差異在於「未來」及「外生」兩字，即國際市場導向不僅僅將視野放在現有的顧客，亦包含許多潛在消費力的消費者、從其他競爭者中轉納顧客，以及藉由創造市場需求所產生的顧客；再者，「外生」二字意味著廠商運用國際市場導向行為進行資訊的搜集與處理時，將可能受到「外生」因素之干擾影響或中介影響，包含市場動態性、環境不確定性等等。Diamantopoulos and Cadogan (1996) 於國際化市場導向構念的研究中指出，在國際脈絡中衡量市場導向，仍以出口為主要的研究情境。由上述內容得知，國際市場導向之內涵則包含了出口本質，本研究彙整及參酌 Cadogan et al. (2001) 及 Monferrer et al. (2012) 的論述與衡量，認為國際市場導向活動其衡量變數分

別為國際情報衍生 (Overseas Intelligence Generation)，係指所有能產生海外市場情報的活動，例如：國際市場研究、出口協助、其他的外銷情報，以及關注於海外顧客、競爭者或者會影響公司及其顧客與競爭者之環境改變的活動 (Cadogan, Diamantopoulos, and de Mortanges, 1999)；國際情報傳播 (Overseas Intelligence Dissemination)，係指所有分享海外市場情報的活動以及關注於海外顧客、競爭者或者會影響公司及其顧客與競爭者之環境改變的活動；及國際情報回應 (Overseas Intelligence Responsiveness) 定義為，對於情報回應的擬訂及執行；此類回應係針對海外顧客、競爭者或者會影響公司及其顧客與競爭者之環境改變的活動 (Cadogan et al., 1999)。

較高的國際市場導向行為促使廠商有能力衍生海外市場資訊 (Cadogan et al., 2002, 2003)，瞭解顧客的需求與偏好並滿足之 (Atuahene-Gima et al., 2005)，鞏固在國際市場上的地位，取得持續性競爭優勢，進而反映在長期優越的海外績效上 (Cadogan et al., 2009)；換言之，國際市場導向行為具有價值性。由此得知，在競爭激烈的海外市場中，具有較高國際市場導向行為的廠商將比低國際市場導向行為的廠商更具有競爭力，更能取得優越的海外績效 (Cadogan et al., 2002, 2003, 2009)，如銷售量、獲利成長、市場佔有率、顧客滿意度等。由上述推論得知，國際市場導向行為與海外績效為一正向關係。

然而，另一個該回答的問題，是否國際市場導向行為越高就能取得相對的海外績效？此一部分所延伸出的問題，表示國際市場導向行為未必多多益善。Cadogan et al. (2009) 指出，有三個原因造成這個問題的發生：首先，廠商以有限的預算進行運作，所以必須最適地優先排序區位投資的資源；再者，發展與維持廠商的國際市場導向行為是很昂貴的，需多重要的資源投資；最後，非市場導向的導向（如技術、創業、學習、創新等）對於提供優越的顧客價值及銷售成功亦是重要的。在資源有限的情況下，國際市場導向行為與廠商其他策略具有一抵換關係，為了取得較高的國際市場導向行為，廠商則需要將其他導向的投資轉換至增加國際情報衍生、散播及回應行為上。廠商對於各種導向的發展，應該維持一最適條件，針對面臨到的情境、競爭者、顧客，採用不同的策略因應之 (Cadogan et al., 2003)。廠商在海外市場中的發展過程是屬於動態路徑，國際市場導向行為投入程度的高低可能會造成績效呈現上的差異，因此兩者之間存在著非線性關係 (Cadogan et al., 2009)。故此，本研究推論如下：

**H2：國際市場導向行為與海外績效之間存在著倒 U 型 (Inverted U-shape) 關係。**

## 三、國際化程度

廠商國際化應是連續性階段的概念，即廠商會隨著產品生命週期的演變而逐漸增加其國際化的程度；亦有學者將國際化定義為廠商及其管理當局對於從本國市場以外的營業來源，其承諾的程度與型式。針對廠商的國際化程度，Cadogan et al. (2009) 認為應該包含兩個核心元素：規模 (Scale) 與範疇 (Scope)。廠商出口營運的規模意指，

相對於整體營運，廠商進行出口的數量；廠商出口活動的範疇意指，廠商在地理區位及國家營運的範圍 (Tallman and Li, 1996)。這兩個國際化的觀點鞏固了廠商國際多樣化策略，亦可決定廠商國際化的程度；換言之，具有較高規模與範疇的廠商較具有國際性。近年來，學者們開始將國際化視為干擾組織績效的因子，Cadogan et al. (2009) 指出，廠商在進行國際化時，不只是因為廠商內部策略的改變，也透過環境複雜性所導致；進行國際化後，除了增加物流成本外，廠商亦需要學習國外市場的法律、語言、文化及競爭者。

此外，國際化程度除了明確說明廠商在海外市場發展的程度，亦會干擾國際市場導向行為與海外績效之間的倒 U 型關係。在低國際化程度的情況下，廠商有較少的市場進行管理及監控，若於此時增加國際市場導向行為，雖然國際市場資訊來源少，但資訊集中度高，有助於廠商迅速地分析、拆解、解釋海外特定市場的真正訴求，提供顧客所需的商品 (Cadogan et al., 2009)。在高國際化程度下，廠商越會積極地監控及回應環境中的改變 (McDougall and Oviatt, 1996)，將注意力集中在瞭解各種不同的顧客屬性，並學習適應不斷變動的顧客需求 (Monferrer et al., 2012)，以此降低消費者可能產生的抱怨及商品存貨的成本 (Atuahene-Gima et al., 2005; Contractor, 2007)。在國際市場導向行為程度不變的情況下，受到國際化程度之干擾效果影響，國際市場導向行為與海外績效之間的正向關係（正斜率向上），將會產生微妙的變化（更為陡峭）。由此可見，國際化程度與國際市場導向同步增加下，賦與國際化廠商能力以解決隨之而來的資訊處理與協調等挑戰 (Contractor, 2007)。

若廠商採納較高的國際化程度，則需要學習不同新市場的資訊，並對多個新市場的顧客進行回應 (McDougall and Oviatt, 1996; Cadogan et al., 2009)。由於地理區位及國家因素的差異，而導致其新市場的資訊差異甚大，廠商僅能不斷的收集新海外市場顧客的偏好與資訊，而無法有效的處理這些資訊在組織內進行散播，而可能在回應顧客的活動中失去焦點。因此，對於較高程度之國際市場導向行為的廠商，Cadogan et al. (2009) 預期國際市場導向行為與海外績效間的負向關係（負斜率向下），受到國際化程度影響下，其負向關係所呈現的向下直線將會變得更為陡峭。換言之，國際化廠商過於擴展海外市場，反而無法符合顧客的偏好，反映出較低的海外績效。本研究認為，廠商進行國際化的程度，將會影響國際市場導向對海外績效間的倒 U 型關係；故此，本研究推論如下：

**H3：國際化程度會強化國際市場導向行為與海外績效之間的倒U型 (Inversed U-shape) 關係。**

## 四、學習導向

Baker and Sinkula (1999) 將學習導向 (Learning Orientation) 定義為，與廠商創造並使用知識傾向有關的一系列組織價值觀，屬於高階學習概念（雙循環學習），此價值觀影響組織進行既存典範的改善，更促使典範移轉。學習導向亦呈現出，廠商應以何種態度與認知取得知識或面對知識處理過程的組織價值觀，藉由學習導向可導致廠商知識的異質性與廣度，改善組織效能。Sinkula, Baker, and Noordewier (1997) 以三構面來詮釋學習導向，分別為 (1) 學習的承諾 (Commitment to Learning)，係指組織成員對學習所抱持的價值觀，使廠商可以發覺和修正所使用的錯誤論說 (Calantone, Cavusgil, and Zhao, 2002)。(2) 開闊的心智 (Open-mindedness)，意指組織接受新觀念並能挑戰長期持有的組織信念與價值觀的程度；(3) 共享願景 (Shared Vision)，意指組織成員所凝聚的共識以面對未來努力方向的程度。

學習導向可以加快廠商內外部的改變速度，但是建立學習導向的過程需要花費很多時間且緩慢的，而市場導向則可以快速改變且很快就會有正向獲利，因為市場導向可以例行性地對顧客、競爭者適應性學習 (Baker and Sinkula, 1999)。當廠商將強烈的市場導向和學習導向鏈結時，會形成學習型態，使廠商可以維持競爭優勢 (Baker and Sinkula, 1999)。在國際市場導向行為發展初期，具有學習導向的國際化廠商，有助於市場資訊產生並提升資訊散播的質與量，間接正向影響海外績效成長。因此，國際化廠商發展國際市場導向行為，若加入學習導向等干擾因素影響下，其結果的呈現亦有所差異，如國際市場導向行為與海外績效之間的正向關係（正斜率向上），受到學習導向同步增加下，其正向關係將變得更為陡峭。由此可見，學習導向與國際市場導向行為同步增加過程中，國際化廠商能依據顧客與競爭者的資訊進行產品、服務或策略修正，藉由高階學習以新的角度觀察顧客，捨棄過時的法則與假設 (Slater and Narver, 1995)，並嚴格過濾既有假設與心智模式是否能因應國際市場環境的變化 (Popper and Lipshitz, 1998)。

然而，隨著各部門主管的心智模式同質性越高，雖然部門間的協調與共同決策更和諧，但卻未必能協助企業做出正確的決策和反應。因為市場環境隨時間而改變，心智模式若不能隨時更新，容易產生組織盲從與僵固性，反而阻礙了組織的學習，同時舊的心智模式將無法反應市場的需求與變化 (Atuahene-Gima et al., 2005)。國際市場環境的變化相較之本土市場具有倍數之多，既有的心智模式與價值觀無法跟進，國際化廠商將以相同的模式蒐集、解釋、散播資訊，使成員陷入篩選自身認為重要的資訊的迷思中 (Popper and Lipshitz, 1998)，造成運行中的國際市場導向行為無法更新，阻礙海外績效的發展。因此，學習導向將強化廠商的國際市場導向行為與海外績效之間的倒 U 型關係；本研究推論如下：

**H4：學習導向會強化國際市場導向行為與海外績效之間的倒 U 型 (Inversed U-shape) 關係。**

## 參、研究方法

### 一、抽樣設計

本研究因時間與空間的限制，採用便利抽樣的方式，以 2009 年天下雜誌排名前一千大製造業為發放對象，並輔以台灣區機器工業同業公會名錄中五百家機械廠商作隨機抽樣。另外，在台中工業區、彰化地區隨機抽取 100 家廠商郵寄發放問卷，並由企業負責人或熟悉外銷業務往來之主管為填答對象。並在問卷填答說明上，提醒填答者以該公司與其最重要的海外市場夥伴作為研究單位進行填答。本研究，總共發放 1,600 份問卷。回收問卷為 244 份，回收率為 15.25%。扣除無效問卷 12 份之後，有效問卷為 232 份，問卷有效率為 14.5%。

產業分佈以機械業類別佔最多數 (21.6%)；其次依序為金屬原料、製品與非金屬礦物製品 (15.9%)、紡織與皮革製品 (8.2%)、石化原料、化工製品與化學肥料 (6.5%)、光電工業 (6.0%)、半導體 (5.2%)。在 232 份有效問卷中，以外銷年數 10-20 年 (29.3%) 佔最多數，其次依序為 20-30 年 (22.4%)、5-10 年 (19.4%)、30 年以上 (18.1%) 及 1-5 年 (10.8%)，整體而言，外銷年數 10 年以上之廠商佔 69.8%，大部分廠商在外銷營運已成熟穩定，故對於本研究之出口營運範疇具有適切性。其中合作年數達 10 年以上最多 (33.6%)，其次依序為 3-5 年 (19.4%)、5-7 年 (16.4%)、1-3 年 (10.8%)、7-9 年 (10.3%)、9-10 年 (7.3%) 及不到 1 年 (2.2%)。資本額在八千萬以下廠商共有 66 間 (28.8%)，其餘資本額大於八千萬之廠商共 163 間 (71.2%)。

### 二、操作性定義與衡量

本研究參酌 Meyer and Allen (1991) 之研究，將情感承諾定義：為與合作夥伴維持並發展關係的持續性意願。再者，本研究目的為探討組織間信任程度對於廠商處理海外市場資訊的影響，廠商與夥伴將會有更多誘因進行資訊分享，使廠商將更多努力投入在知識的消化與應用上 (Yli-Renko et al., 2001)，此信任層面與善意信任的意涵相近，故本研究將採用善意信任做為評量製造廠商對外銷市場夥伴的信任程度之指標。在社會互動，本研究參酌 Tsai and Ghoshal (1998) 之研究，定義為廠商與其他成員之間頻繁且適當及友善的聯繫與接觸，並有助於彼此之間資訊的分享與交換。Morgan and Hunt (1994) 表示權力係起因於依賴。本研究主要探討出口市場中，製造商與該當地合作夥伴的關係研究，而強制性權力為廠商最常使用來控制夥伴行為的權力來源，故延續 Matanda and Freeman (2009) 探討環境不確定性對於進出口廠商關係與出口績效之間的關係研究中，所採用之強制性權力。

市場導向的衡量量表，不論是從行為面還是文化面，都存在著主要問題—未考慮環境因素 (Monferrer et al., 2012)。為了使本研究量表更貼近國際市場導向之本意，本研究參酌 Cadogan et al. (2002, 2006) 及 Murray et al. (2007) 等學者研究之相關量表，並研究背景以國際市場取代出口市場轉換為適合本研究的衡量題項，在衡量題項上有別過去市場導向，考慮國際化廠商面對不同國際市場環境屬性可能不同於本土市場。對此，其建構的衡量題項必須作適當修正因應國際市場特性。

本研究參酌 Sinkula et al. (1997) 及 Baker and Sinkula (1999) 等學者在學習導向上的研究，定義學習導向為出口廠商應以何種態度與認知取得知識或面對知識處理過程的組織價值觀，包含了學習的承諾、開闊的心智及共享願景。

本研究參酌 Akyol and Akehurst (2003) 與 Cadogan et al. (2002, 2003, 2009) 之相關研究文獻，將採用多構面衡量方式來測量海外績效，除了包含經濟性指標、策略性指標之外，加入競爭力指標（與競爭者相比）用以衡量整體績效指標。

在國際化程度方面，本研究採用 Tallman and Li (1996) 國際化程度的衡量指標，包含兩種廠商策略性出口活動的核心元素：規模 (Scale) 與範疇 (Scope)。出口規模程度以出口強度來衡量，其出口銷售佔總銷售比例愈高，代表其出口規模愈高，而出口範疇程度以出口國家數與出口涵蓋地區兩個指標來衡量，出口國家數越多與出口涵蓋地區加總愈多代表其出口範疇愈高。在衡量上，採用 Cadogan et al. (2009) 的方法，將三個衡量指標分數標準化，加總平均算出整體國際化程度。

本研究採用外銷年數、員工人數與資本額作為控制變數；其員工人數與資本額都列於廠商規模內，如具有一定規模的廠商在資源的限制與約束將優於規模較小的廠商，廠商能利用組織寬裕完善地發展或執行相關的國際市場導向活動。此外，外銷年數愈久代表公司對於海外市場經驗愈豐富，因此與市場情報收集及出口績效有關，故也將其列為控制變數之一。

## 三、信度與效度

為了衡量量表的信度與效度，本研究採用驗證式因素分析 (CFA) 來進行檢驗。首先，信度是指每一個量表是否測量單一概念，同時，檢驗組成量表題項的內在一致程度如何，常以 Cronbach'$\alpha$ 係數來衡量。結果如表 1 顯示，其權力構面的題項 1 由於不符合信度分析的要求，故刪除權力構面衡量題項 1。本研究各構面之 Cronbach'$\alpha$ 值皆在 0.7 以上，可宣稱本研究有良好的信度。在效度方面，本研究檢驗量表之建構效度，其中建構效度可分為收斂效度 (Convergent Validity) 與區別效度 (Discriminant Validity)。在平均變異萃取量方面，除了權力構面 AVE 值 (0.487) 稍有不足之外，其他構面皆高於 Fornell and Larcker (1981) 建議之 0.5；在組合信度值方面，各構面數值皆大於 0.7，顯示研究構面具有良好的收斂效度。最後，區別效度同如表 1，結果顯示各

構面之間的相關係數均小於 AVE 開根號值，表示本研究中的各個構面具有良好的區別效度。

表 1 效度衡量

| Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 承諾 | (.713) | | | | | | | | | | | |
| 信任 | .590** | (.728) | | | | | | | | | | |
| 社會互動 | .508** | .502** | (.807) | | | | | | | | | |
| 權力 | -.013 | -.082 | -.074 | (.698) | | | | | | | | |
| 國際情報衍生 | .538** | .458** | .520** | -.007 | (.782) | | | | | | | |
| 國際情報傳播 | .549** | .534** | .525** | .037 | .667** | (.778) | | | | | | |
| 國際情報回應 | .532** | .576** | .491** | -.038 | .583** | .722** | (.742) | | | | | |
| 財務性績效 | .292** | .260** | .318** | .004 | .311** | .256** | .256** | (.898) | | | | |
| 策略性績效 | .267** | .255** | .268** | -.043 | .319** | .196 | .223** | .722** | (.787) | | | |
| 競爭性績效 | .270** | .314** | .218** | .054 | .267** | .221** | .287** | .632** | .732** | (.918) | | |
| 學習導向 | .243** | .146 | .182* | .228** | .145* | .233** | .132 | .436** | .312** | .142 | (.836) | |
| 國際化程度 | .137 | .076 | .178* | -.009 | .277** | .262** | .145* | .168* | .218** | .223** | .344** | 1 |
| 平均數 | 5.357 | 5.554 | 5.718 | 3.445 | 5.560 | 5.614 | 5.553 | 4.200 | 4.142 | 4.155 | 4.585 | 0.008 |
| 標準差 | .845 | .658 | .834 | 1.163 | .849 | .827 | .873 | 1.316 | 1.106 | 1.220 | 1.141 | 0.785 |
| α | 0.799 | 0.856 | 0.841 | 0.732 | 0.885 | 0.884 | 0.901 | 0.925 | 0.868 | 0.939 | 0.864 | na. |
| AVE | 0.508 | 0.530 | 0.651 | 0.487 | 0.612 | 0.606 | 0.550 | 0.807 | 0.620 | 0.842 | 0.699 | na. |
| CR | 0.800 | 0.850 | 0.850 | 0.740 | 0.890 | 0.860 | 0.790 | 0.930 | 0.870 | 0.940 | 0.878 | na. |

Chi-Square = 179.7; *df* = 84; Chi-Square/*df* = 2.14; GFI = 0.908; AGFI = 0.869; CFI = 0.933; RMR = 0.069; RMSEA = 0.067

Note: * $p$< 0.1; ** $p$ < 0.05; *** $p$< 0.01

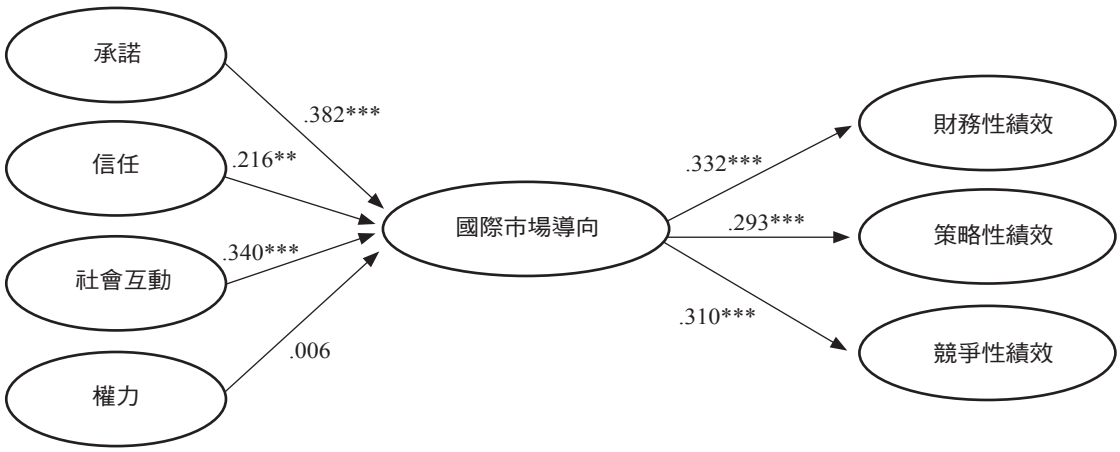
對角線中之括號值為各構面 AVE 開根號值

## 肆、研究結果

本研究將利用 SEM 及多元迴歸模式進行統計分析，並分為三階段。首先，進行主效果的檢驗模式，利用 SEM 來分析構面之間的因果關係，檢定 H1a, 1b, 1c, 1d 及 H2。再者，透過多元迴歸分析進一步探討國際化程度與學習導向是否干擾國際市場導向行為與海外績效之關係。第三，為了探討國際市場導向在組織間關係與海外績效之間所扮演的中介角色與效果為何，本研究採用 Baron and Kenny (1986) 之多元迴歸分析模式進行檢定。

### 一、結構模式之主效果分析

由 SEM 路徑分析結果可知，承諾與國際市場導向之標準化路徑係數達到統計顯著性 ($\beta$ = .382***)，因此 H1a 成立；信任與國際市場導向之標準化路徑係數達到統計顯著性 ($\beta$ = .216**)，因此 H1b 成立。社會互動與國際市場導向之標準化路徑係數達到統計顯著性 ($\beta$ = .340***)，因此 H1c 成立。而相對權力與國際市場導向之標準化路徑係數未達統計顯著性，因此 H1d 不成立。至於在國際市場導向對於海外績效方面，由 SEM 路徑分析結果可知，國際市場導向與海外績效內的財務性績效 ($\beta$ = .332***)、策略性績效 ($\beta$ = .293***) 及競爭性績效 ($\beta$ = .310***) 間的標準化路徑係數皆達到統計顯著性，因此在 H2 中所提及國際市場導向與海外績效具正向關係成立，針對兩者之間的非線性關係，將於下節討論之。其結果如圖 2 所示。




*RMR* = .076, *RMSEA* = .052, *GFI* = .816, *AGFI* = .787, *CFI* = .933

**圖 2 結構方程模式路徑分析結果**

## 二、二次項與干擾效果檢定

為了檢驗二次項及干擾效果，本研究先將國際市場導向分數進行平均成單一觀察分數，並將分數進行平方為國際市場導向二次項，將其納入迴歸模型中。再者，將國際化程度及學習導向與國際市場導向二次項進行交乘，作為交互作用項進行檢驗干擾效果。在迴歸模型中，將海外績效分成財務績效、策略績效及競爭績效等三個模型。除了控制變數之外，本研究亦控制其他因素的影響，如方程式所示。

H2 指出，國際市場導向與海外績效之間呈現一倒 U 型關係。研究結果顯示，國際市場導向二次項對海外績效之主效果皆未達統計顯著，故不支持 H2。再者，從表 2 中顯示，國際化程度的干擾效果在財務性績效 ($\beta$ = -.197*)、策略性績效 ($\beta$ = -.325*) 及競爭性績效 ($\beta$ = -.198*) 具負向且統計顯著。此結果與 Cadogan et al. (2009) 的結果不同，亦驗證廠商的國際化程度愈高確實會導致其新市場的資訊差異甚大，僅能不斷地收集新海外市場顧客的偏好與資訊，而無法有效地處理這些資訊在組織內進行散播，而可能在回應顧客的活動中失去焦點。因此，本研究結果支持 H3，其國際化程度將會增強國際市場導向及海外績效之間的倒 U 型關係。H4 指出，廠商的學習導向提升將會使國際市場導向及海外績效之間的倒 U 型關係變得更為強烈。實證結果發現，學習導向的干擾效果對於財務性 ($\beta$ = -.066)、策略性 ($\beta$ = -.149) 及競爭性績效 ($\beta$ = -.025) 不具統計顯著。因此，本研究不支持 H4。

**表 2 非線性關係與干擾變數驗證**

| | 依變數 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 財務性績效 | | 策略性績效 | | 競爭性績效 | |
| | 標準化係數 | t 值 | 標準化係數 | t 值 | 標準化係數 | t 值 |
| OMO | .501 | 4.373*** | .356 | 3.079*** | .266 | 2.209** |
| OMO-squared | -.001 | -.005 | -.172 | -1.114 | -.073 | -.453 |
| OMO-squared*DOI | -.197 | -1.719* | -.325 | -1.861* | -.198 | -1.684* |
| OMO-squared*LO | -.066 | -.546 | -.149 | -1.219 | -.025 | -.198 |
| Control | | | | | | |
| EY | -.107 | -1.345 | -.054 | -.673 | .010 | .118 |
| FS | -.004 | -.038 | .179 | 1.627 | -.019 | -.165 |
| CA | 0.233 | 2.092** | .084 | .747 | .163 | 1.386 |
| DOI | -.026 | -.298 | .068 | .766 | .135 | 1.462 |
| LO | -.147 | -1.519 | .060 | .612 | .051 | .499 |
| OMO*DOI | -.119 | -1.081 | -.116 | -1.039 | -.151 | -1.304 |
| OMO*LO | .157 | 1.513 | .113 | 1.077 | .059 | .538 |
| DOI*LO | .090 | .944 | .104 | 1.090 | .104 | 1.041 |
| OMO*DOI*LO | .346 | 2.644*** | .372 | 2.822*** | .146 | 1.062 |
| F 值 | 4.845*** | | 4.519*** | | 4.312*** | |
| Adj-$R^2$ | .213 | | .198 | | .191 | |

Note: *$p$ <.1; ** $p$ < .05; *** $p$ <.01

OMO = 國際市場導向；DOI = 國際化程度；LO = 學習導向；EY = 外銷年數；FS = 員工規模；CA = 資本額

### 三、國際市場導向的中介角色

本研究採 Baron and Kenny (1986) 所提出的分析流程，藉由下列三模式之迴歸方程式來判斷是否具有中介效果，並據此提出若一變數為中介變數，則必須符合如下三個條件，模式 1：承諾 ($\beta$ = .201***)、信任 ($\beta$ = .147**) 及社會互動 ($\beta$ = .450***) 對於國際市場導向具有顯著之正向影響。模式 2：信任 ($\beta$ = .145*) 與社會互動 ($\beta$ = .194**) 對於海外績效具有顯著之正向影響。模式 3：加入國際市場導向至模式 3 中，結果顯示國際市場導向對於海外績效有顯著正向影響 ($\beta$ = .169**)，而原先信任及社會互動對於海外績效之效果從原先的顯著正向影響變成不顯著之效果；此外，承諾及權力之 $\beta$ 值，亦從 .085 及 -.030 降至 .045 及 -.023。綜上所述，此滿足 Baron and Kenny (1986) 所提的完全中介效果驗證條件，因此「國際市場導向」在「組織間關係」及「海外績效」之間存在完全中介效果。

**表 3 國際市場導向之中介效果檢定**

| | | 依變數 | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 國際市場導向 | 整體海外績效 | |
| | | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 |
| 自變數 | 承諾 | .201*** | .085 | .045 |
| | 信任 | .147** | .145* | .116 |
| | 社會互動 | .450*** | .194** | .106 |
| | 權力 | -.036 | -.030 | -.023 |
| | 國際市場導向 | | | .195** |
| F 值 | | 45.45*** | 7.923*** | 7.516*** |
| Adj. $R^2$ | | .445 | .127 | .128 |

Note: * $p$ < .1; ** $p$ < .05; *** $p$ < .01.

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論與實務意涵

根據本研究的實證結果顯示，國際化廠商與合作夥伴之承諾、信任及社會互動對廠商之國際市場導向具有正向的影響效果，而廠商之間的相對權力對國際市場導向並無顯著影響。本研究驗證 Elg (2007) 的理論，其認為外部夥伴的關係為組織發展市場導向的重要資源。反觀組織間關係中的相對權力的使用並未顯著影響廠商國際市場導向之行為產生。本研究推測組織間之相對權力過於不平衡時，其雙方合作關係的維繫僅立基於交易利益，導致合作關係隨時破滅，使得雙方對於海外市場情報無法整合，以致於無法作出有效回應。本研究建議國際化廠商應與海外通路夥伴或顧客建立良好

關係，即透過密切的互動以建立彼此的信任關係。信任為長期關係累積下的資本，故建議廠商在建構信任機制時，應以長期利益為考量，消除短期個別利益，以彼此扶持共同前進的觀點來創造雙贏的局勢。在互動方面，為了突破時空的限制，建議企業可使用科技電子設備產品，如影像電話或是視訊會議等相關方式進行雙向資訊溝通與知識的交流，並且定期派遣業務相關人員到當地市場與合作夥伴進行面對面的交流，了解當地市場概況，即透過密切的正式與非正式的溝通方式，與通路夥伴協調共同利益與解決衝突。

本研究實證結果發現，國際市場導向行為對於財務性、策略性、競爭力績效皆有顯著正向影響，此研究結果與 Akyol and Akehurst (2003) 的實證研究一致。然而，相對於 Akyol and Akehurst (2003) 的實證研究，本研究更加驗證國際市場導向對於策略性績效有正向顯著影響，亦即國際市場導向行為不但能為廠商帶來更多海外銷售以及提升產品競爭力，亦有助廠商在海外市場之策略性佈局，鞏固在國際市場上的地位 (Cadogan et al., 2009)。再者，實證結果顯示，雖然國際市場導向二次方對於財務性、策略性、競爭力績效未達統計顯著水準，但其國際化程度及學習導向的干擾效果，標準化係數皆呈現負向相關，且國際化程度的干擾效果亦出現統計顯著。實證結果與 Cadogan et al. (2003) 及 Cadogan et al. (2009) 的結果部份相符，表示國際化廠商在面對國際市場時，由於市場熟悉度、顧客資訊及競爭者資訊不足，而從事較高程度的國際市場導向行為，導致投入的資源與績效是正向成長的；然而，隨著國際市場資訊處理經驗愈趨豐富且具備完善的知識運用能力，持續的國際市場導向行為將更具有效率及效能地使用組織策略所需的資源，並達成組織綜效，促使海外績效提升。同樣地，國際市場導向二次項與國際化程度的交互作用具有負向的統計顯著，進一步證實國際化廠商僅有少數國際市場需要監控與管理時，較低程度的國際市場導向行為能確認海外顧客的偏好與出口商的商品之間完整適配 (No Mismatch)。故公司在執行國際市場導向活動之際，應斟酌其適度性。在新進入的海外市場應花費更多心力與該市場通路夥伴或顧客建立良好關係，投入更多國際市場導向活動，穩定該市場的發展。在較成熟發展之市場，應與通路夥伴或顧客維繫關係，並投入適當的國際市場導向活動，持續觀察該市場環境變動。

雖然學習導向不會增強兩者間的倒 U 型關係，但從表 2 中發現，在財務性績效及策略性績效為依變數的模型中，國際市場導向、國際化程度及學習導向間具有顯著的三階交互作用效果 ($\gamma_{12} = .346$, $p < .05$; $\gamma_{12} = .372$, $p < .05$)。若國際化程度增加，國際化廠商勢必面對更多元的海外顧客來源，此促使廠商進行更多市場資訊取得、傳播及應用行為。然而，如 H2 所示，國際市場導向對於海外績效雖然有正向的影響，但超過其廠商能負荷的範圍時，將有可能會削減海外績效。因此，廠商此時若能輔以學習導向，產生一種協同作用，有效地解釋及使用新的及不熟悉的資訊，快速地反應市場的

變化，將對財務性及策略性績效有一正向的幫助。如同 Baker and Sinkula (1999) 及 Slater and Narver (1995) 所言，為了將績效極大化，就應該：(1) 產生必要的價值來創造一個學習型組織；(2) 集中在顧客的清楚及潛在需求上；(3) 為調適性及創造力學習之間取得平衡。高國際化程度廠商應透過一種學習型組織，使組織成員對多元資訊進行系統性地解釋，將提供的商品與海外市場顧客的需求能夠完善的磨合至一完整配適境界。

在本研究對於國際市場導向進行中介效果之探討後，可發現國際市場導向對於組織間關係與海外績效之間存在著完全中介效果。由此得知，組織間關係不一定能夠顯著提升公司績效 (Tiwana, 2008)，而是透過知識的吸收或整合，或者是透過中介的某種特質與情境，使能達成產出績效之目的 (Rothaermel and Deeds, 2004)，如同本研究組織間關係透過國際市場導向行為提升海外績效。

**二、理論意涵**

過去組織間關係與市場導向兩者之間的關聯性為何，尚未能有一個系統性的理論觀點來探討其之間的關係，本研究主要貢獻為透過關係觀點 (Relational View) 確認兩者之間的關係，透過實證研究發現組織間關係中的社會資本將有助於國際市場導向行為之產生。姑且不論其關係為何，組織間關係與市場導向兩者皆為廠商提升績效不可或缺的利器，尤其是在迅速變遷的市場環境與競爭環境。此外，過去市場導向應用在海外市場的實證研究，顯少以亞洲國家的國際化廠商作為探討對象，本研究以台灣製造商作為研究對象，探討國際市場導向對海外績效影響，並與過去研究得到一致的結果，更加驗證國際市場導向的效果並不會受到國家文化或地區特性的影響。除此之外，本研究更將海外績效分成三個變數進行探討，分別為財務性、策略性以及競爭性績效 (Akyol and Akehurst, 2003; Cadogan et al., 2002, 2003, 2009)，有別於過去研究大多著重於財務性出口績效，即在國際業務中，市場導向對於海外績效所發揮的影響作用做一較為深入的探討與分析，以補充市場導向之實證研究文獻。

過去大多數的研究僅說明了市場導向行為與績效之間的直線關係，較高程度的市場導向行為將會提升績效 (Cadogan et al., 2003)。然而，Cadogan et al. (2003) 在研究中指出，較高程度的出口市場導向行為對出口廠商未必是好的，因為在技術性及競爭性企業情境中發展及維持出口市場導向行為的成本（包含了財務支出 (Financial Expenditures)、資源投資 (Resource Investments) 及機會成本 (Opportunity Costs)）似乎勝於相關的利益；本研究無法證實此一觀點，發現兩者之間仍然存在著線性關係，並受到不同干擾關係所影響。為了解釋非線性關係，在廠商的資源基礎觀點 (RBV) 下，若結合出口市場導向行為的權變基礎觀點 (Contingency-based View) (Cadogan et al., 2003)，能更成功地建構國際市場導向行為的績效推論模型，並有助於確認國際市場導

向行為正向及負向影響國際化營運下的相關組織與環境因素 (Cadogan et al., 2009)。

在市場導向的研究中，大多數集中在與績效的關係上，顯少有研究探討是否有其他變數可能干擾兩者間的關係。Cadogan et al. (2009) 在其關係中加入國際化程度作為干擾變數，探討國際化程度是否會影響國際市場導向與海外績效之間的關係，其實證結果發現國際化程度的干擾效果不顯著。因此，考慮本研究樣本文化差異的因素，亦加入國際化程度與學習導向等干擾變數，再次檢驗國際化程度、學習導向對國際市場導向與海外績效之間的影響為何。本研究實證結果與 Cadogan et al. (2009) 的實證結果相反，既國際化程度的干擾效果具有顯著影響，確認廠商的國際化程度愈高，更增強國際市場導向與海外績效間的倒 U 型關係。因此，國際市場導向行為的最適水準，會因為廠商的國際化程度提升而增加。

## 三、研究限制與未來研究方向

過去探討國際市場導向之前置因素的相關研究大多著重於組織的內部機制，對於組織的外部因素探討並不多，除了本研究探討的幾個重要組織間關係之外，尚有其他重要的組織間活動，例如：協調、關係張力、長期關係等因素。另外，影響組織海外營運的環境因素亦可納入未來研究方向。

由於時間、空間與經費的限制，因此大多透過衡量某一方之關係認知，來代表其之間的關係。因此無法得知雙方是否存在認知差異。期望未來研究能夠針對樣本的製造商與海外市場合作廠商（代理商、經銷商）進行雙邊研究。另外，組織間關係為長期且動態的，本研究在衡量上以國際化製造商最主要之合作廠商作為探討對象，而其之間關係是否能代表製造商與其他全球市場合作夥伴之關係有待爭議。因此，量化研究有其不足之處，建議未來研究可透過深度訪談或個案分析研究，將有助於更深入探討組織間關係與廠商市場導向行為的關係為何。

最後，本研究權力構面的衡量為採用過去學者開發之量表，在衡量上，以對方（合作廠商）對填答方（樣本廠商）的相對權力作為衡量指標，本研究結果發現此構面之內容效度稍有不足，推測可能受到東西方文化差異的影響，即填答者在填答上，受到主觀因素影響，而美化其相對權力。因此，建議未來研究可透過其他權力相關的構面來衡量，例如關係張力、權力不對稱或依賴程度；亦或透過質性的「多元受訪者」(Multiple Informants) 方法來避免其主觀偏誤的問題。

# The Non-Linear Relationship between Inter-Organizational Relationship, Overseas Market Orientation and Overseas Performance: Moderations of Internationalization Degree and Learning Orientation

Ku-Ho Lin, Associate Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Yung-Chih Lien, Associate Professor, Department of International Business, National Taiwan University

Yao-Ping Peng, Postdoctoral Research Fellow, Graduate School of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei

## 1. Purpose

When firms enter overseas markets, having sufficient sources of information become vitally important. The constant acquisition and application of market information is required for firms to cross international barriers. Overseas market orientation has thus become the focus of discussion (Diamantopoulos and Cadogan, 1996). Besides shifting focus of orientation from domestic to foreign markets, previous relevant studies attribute antecedents to structure and situation of enterprises as shaping and bolstering overseas market orientation (Cadogan et al., 2001, 2002). Conversely, a third perspective — relational or behavioral perspective put forward by Styles et al. (2008) —has not been discussed much. This study deals with factors of overseas market orientation, illustrating differences between it and domestic market orientation, and further probing a relationship between overseas market orientation and overseas performance. It also considers previous relevant literature (Slater and Narver, 1995; Baker and Sinkula, 1999; Cadogan et al., 2002), and correlates overseas market orientation and performance by adding some moderated variables like degree of internationalization and learning orientation, so as to ascertain whether these variables augment influence of overseas market orientation on overseas performance.

## 2. Research Design

Due to the constraints of time and space, this study utilized the convenience sampling method. Questionnaires were mailed to the top 1,000 manufacturers listed in Common Wealth magazine in 2009, complemented by random sampling of 500 machine manufacturers picked from the Taiwan Association of Machinery Industry Directory. In addition, we randomly selected 100 firms from Taichung Industrial Park and Changhua County, polling business leaders or supervisors familiar with export trading. Survey

instructions reminded respondents to fill in questionnaires based on their most important partners in foreign markets as study units. We sent 1,600 questionnaires total and received 244 completed for a response rate of 15.25%. We eliminated 12 invalid questionnaires and kept 232 valid ones, representing an effective response rate of 14.5%.

## 3. Findings

According to our empirical results, while commitment, trust and social interactions between the firm and its partners exert positive effect on overseas market orientation, relative power between firms has no marked effect. Inter-organizational commitment, trust and social interaction constitute relational and structural dimensions of social capital, which means establishment of organizational social capital can generate overseas market-oriented behaviors. This study suggests that with relative unbalanced power between organizations, maintenance of cooperative relationships is supported only by benefits via their transactions. Once a better cooperative partner appears, their partnership is likely to end; when relative power between organizations is unbalanced, the possible dark side of partnership prevents two parties from integrating overseas market intelligence, thereby preventing them from making an effective response. According to empirical results of this study, overseas market-oriented behaviors have strong positive effect on financial, strategic, and competitive performance, in line with Akyol and Akehurst (2003). Yet compared to Akyol and Akehurst (2003), this study further proves overseas market orientation positively affecting strategic performance, enhancing export sales and improving product competitiveness while helping the firm build its strategic layout in overseas markets. In terms of moderated variables, results show that, while the square of overseas market orientation fails to present statistical significance on financial, strategic, and competitive performance, moderating effects of the degree of internationalization and learning orientation have negative correlation with standardized coefficient and moderated effect of degree of internationalization presents statistical significance. Interaction between the square of overseas market orientation and degree of internationalization present negative statistical significance, thus affirming that when firms need to manage and supervise only a few overseas markets, lesser overseas market-oriented behavior helps realize no mismatch between preference of overseas customers and products offered by firms.

## 4. Research Limitations/Implications

This study yields practical implications. First, for international firms, partners from overseas markets are the best channels for market information. Relations between the firm and overseas partners or customers affect willingness to share information and implement marketing strategy. Strength of organizational relationship can facilitate members' access to wider scope of market information, accelerating its distribution and transmission, so as to realize quicker and more effective search and transfer of market information and make firms to make effective response to local market information. To avoid limitations of time and space, enterprises utilize technological and electronic equipment, such as video phones or holding video conferences to conduct two-way communication and knowledge exchange. They must send relevant personnel, on a regular basis, to local markets for face-to-face communication with partners to understand local markets: i.e., coordinate common interests and resolve conflicts with their channel partners via close communication in formal and informal ways.

Furthermore, as developing and maintaining overseas market-oriented activity entails large expenditure, it impairs overall performance of an organization if cost of overseas market-oriented activity outweighs the benefits generated (Cadogan et al., 2003). Any firm should weigh moderation when it decides to carry out overseas market-oriented activities. In newly-developed overseas markets, firms must strengthen efforts to enhance relationships with channel partners or customers, carrying out more overseas market-oriented activities, so as to stabilize market presence. While in more mature markets, firms must maintain relationships with channel partners or customers and invest appropriately in overseas market-oriented activities to ensure continuous presence in market environment.

Finally, to firms with diversified international markets, if organization executives disseminate learning orientation across departments of organization and take learning as a culture, with cumulative efforts, organizational members' ability to generate, disseminate and use information greatly improve. Baker and Sinkula (1999) as well as Slater and Narver (1995) saw overseas market-oriented behaviors emanating from diversified information brought by greater internationalization as possibly inadequate to process, disseminate, and utilize this information completely, such that we should build a learning organization that enables members to interpret diversified information systematically, perfectly matching products to demands of overseas customers.

Aside from research implications, this study has limitations. Prior studies on

antecedents of overseas market orientation mainly focused on internal mechanisms of organization, and few of them explored the external factors. Other than inter-organizational relations discussed herein, key inter-organizational activities arise: e.g., coordination, relational tension, long-term relations We suggest that future studies make in-depth discussion of these factors to ferret out crucial factors of overseas market orientation. Limitations of time, space, and funding mean most researchers consider understanding of one party in a mutual relationship, with cognitive differences between parties ignored. It is expected that future studies conduct two-way researches on both sample manufacturers and overseas partners (agents, distributors). Lastly, our study adopts a scale developed by previous scholars to measure power dimension. Regarding measurement, relative power of the other party (cooperative partner) on respondent party (sample manufacturer) serves as a measure. This study portends content validity of this dimension as a little inadequate, possibly affected by cultural differences. Styles et al. (2008) argues, "In certain cultures, such as in the East, the emphasis on relationships may typically be more explicit…" In direct terms, subjective factors lead respondents to glamorize their relative power; we suggest that future research offer power-related dimensions like relational tension, power asymmetry, and dependence, or use multiple informants of qualitative method to avoid subjective bias.

## 5. Research Contribution

Few studies have cited relevance between inter-organizational relationship and market orientation from a systematic theoretical perspective. Among the main contributions of this study is to identify this relevance through relational perspective; our empirical research finds social capital within the scope of inter-organizational relationship, as conducive to emergence of market-oriented behavior. Likewise, few empirical studies on the application of market orientation to foreign markets have selected Asian international firms as research subjects. Our study takes Taiwanese firms as subjects to determine influence of market orientation on overseas performance and obtain similar results, which reconfirm effects of overseas market orientation as unaffected by national culture and regional characteristics. Besides, this study divides overseas performance into three variables: financial performance, strategic performance and competitive performance (Akyol and Akehurst, 2003; Cadogan et al., 2002, 2003, 2009). Unlike prior ones that emphasize financial performance, we make in-depth analysis and discuss influence of market orientation on overseas markets, so as to supplement literature of empirical research on market orientation.

This study verifies that although learning orientation cannot enhance the inverted U-shaped relationship between overseas market orientation and overseas performance, it can retard downtrend and gradually develop it into an upward line relationship. At the same time, it confirms views of prior studies: combination of market and learning orientation contributes to long-term competitive advantages (Baker and Sinkula, 1999; Slater and Narver, 1995). Our results contradict Cadogan et al. (2009): i.e., moderated effect of internationalization wields significant influence, such that greater internationalization further enhances inverted U-shaped relationship between overseas market orientation and overseas performance. Internationalized companies need more information to cope with market demand and more complicated business environment; optimum foreign market-oriented behavior grows with enhanced internationalization.

## 參考文獻

Akyol, A., and Akehurst, G. 2003. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. ***European Business Review***, 15 (1): 5-19.

Armario, J. M., Ruiz, D. M., and Armario, E. M. 2008. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. ***Journal of Small Business Management***, 46 (4): 485-511.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., and Olson, E. M. 2005. The contingent value of marketing review responsive and proactive market orientations for new product program performance. ***Journal of Product Innovation Management***, 22 (6): 464-482.

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.

Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51 (6): 1173-1182.

Berney, J. B. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. ***Academy of Management Journal***, 17 (1): 97-120.

Cadogan, J. W., Cui, C. C., and Li, E. K. Y. 2003. Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. ***International Marketing Review***, 20 (5): 493-513.

Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R. E., and Story, V. M. 2006. Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. ***Industrial Marketing Management***, 35 (5): 634-647.

Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., and de Mortanges, C. P. 1999. A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. ***Journal of International Business Studies***, 30 (4): 689-707.

Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., and Siguaw, J. A. 2002. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. ***Journal of International Business Studies***, 33 (3): 615-626.

Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., and Sundqvist, S. 2009. Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. ***Journal of International Marketing***, 17 (4): 71-89.

Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K., and Sundqvist, S. 2001. Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination. ***International Journal of Research in Marketing***, 18 (3): 261-282.

Calantone, R., Cavusgil, S., and Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. ***Industrial Marketing Management***, 31 (6): 515-524.

Contractor, F. J. 2007. Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. ***Management International Review***, 47 (3): 423-453.

Diamantopoulos, A., and Cadogan, J. W. 1996. Internationalizing the market orientation construction: An in-depth interview approach. ***Journal of Strategic Marketing***, 4 (1): 23-52.

Dunning, J. H. 1993. ***The Globalisation of Business: The Challenge of the 1990s***. London, UK: Routledge.

Dyer, J. H., and Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. ***Academy of Management***, 23 (4): 660-679.

Elg, U. 2007. Market orientation as inter-firm cooperation: An international study of the grocery sector. ***European Management Journal***, 25 (4): 283-297.

_____. 2008. Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. ***Scandinavian Journal of Management***, 24 (1): 55-68.

Fornell, C., and Larcker, D. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18 (1): 39-50.

French, J. R., and Raven, B. H. 1959. The bases of social power. In Cartwright, D. (Ed.), ***Studies in Social Power***: 157-167. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Granovetter, M. 1994. Business groups. In Smelser N. J., and Swedberg R. (Eds.), ***The Handbook of Economic Sociology***: 453-475. New York, NY: Russell Sage.

Helfert, G., Ritter, T., and Walter, A. 2002. Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. ***European Journal of Marketing***, 36 (9): 1119-1139.

Howcroft, B., Hewer, P., and Durkin, M. 2003. Banker-customer interactions in financial services. ***Journal of Marketing Management***, 19 (9-10): 1001-1020.

Huang, L. T., Cheng, T. C., and Farn, C. K. 2007. The mediating effect of commitment on customer loyalty towards e-Brokerages: An enhanced investment model. ***Total***

***Quality Management and Business Excellence Journal***, 18 (7): 751-770.

Hyvönen, S., and Tuominen, M. 2007. Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets. ***International Review of Retail, Distribution and Consumer Research***, 17 (5): 423-445.

Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. ***Journal of Marketing***, 57 (3): 53-70.

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., and Wang, C. Q. 2008. The role of internationalization in explaining innovation performance. ***Technovation***, 28 (1-2): 63-74.

Kamann, D. J. F., and Dtrijker, D. 1992. The network approach: Concepts and applications. In Camagni, R. (Ed.), ***Innovation Networks: Spatial Perspectives***: 145-173. London, UK: Belhacen Press.

Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. ***Journal of Marketing***, 54 (2): 1-18.

Langerak, F. 2001. The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance. ***International Journal of Market Research***, 43 (1): 43-62.

Lin, X. 2005. Local partner acquisition of managerial knowledge in international joint ventures: Focusing on foreign management control. ***Management International Review***, 45 (2): 219-237.

Madlberger, M. 2009. What drives firms to engage in interorganizational information sharing in supply chain management?. ***International Journal of e-Collaboration***, 5 (2): 18-42.

Matanda, M. J., and Freeman, S. 2009. Impact of perceived environmental uncertainty in export importer relationships and export performance improvement. ***International Business Review***, 18 (1): 89-107.

McDougall, P. P., and Oviatt, B. M. 1996. New venture internationalization, strategic change and performance: A follow-up study. ***Journal of Business Venture***, 11 (1): 23-40.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. ***Human Resource Management Review***, 1 (1): 61-89.

Monferrer, D., Blesa, A., and Ripollés, M. 2012. Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. ***International Business Review***, 21 (4): 648-666.

Morgan, R. M., and Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. ***Journal of Marketing***, 58 (3): 20-38.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M., and Zhou, N. 2007. Assessing measurement invariance of export market orientation: A study of Chinese and non-Chinese firms in China. ***Journal of International Marketing***, 15 (4): 41-62.

Nahapiet, J., and Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. ***Academy of Management Review***, 23 (2): 242-266.

Narver, J. C., and Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. ***Journal of Marketing***, 54 (4): 20-35.

Popper, M., and Lipshitz, R. 1998. Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. ***Journal of Applied Behavioral Science***, 34 (2): 161-179.

Rose, G. M., and Shoham, A. 2002. Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. ***Journal of Business Research***, 55 (3): 217-225.

Rothaermel, F. T., and Deeds, D. L. 2004. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. ***Strategic Management Journal***, 25 (3): 201-221.

Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vazquez, R., and Alvarez, L. I. 2003. The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. ***Industrial Marketing Management***, 32 (4): 327-345.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., and Noordewier, T. 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 25 (4): 305-318.

Slater, S. F., and Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. ***Journal of Marketing***, 59 (3): 63-74.

Styles, C., Patterson, P. G., and Ahmed, F. 2008. A relational model of export performance. ***Journal of International Business Studies***, 39 (5): 880-900.

Tallman, S., and Li, J. 1996. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. ***Academy of Management Journal***, 39 (1): 179-196.

Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., and Moon, H. I. 2008. Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. ***Industrial Marketing Management***, 37 (7): 825-832.

Tiwana, A. 2008. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. ***Strategic Management Journal***, 29 (3): 251-272.

Tsai, W., and Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. ***Academy of Management Journal***, 41 (4): 464-476.

Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. ***Administrative Science Quarterly***, 42 (1): 35-67.

Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J. 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. ***Strategic Management Journal***, 22 (6): 587-613.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., and Dev, C. S. 2009. Market orientation, competitive advantage, and firm performance: A demand-based view. ***Journal of Business Research***, 62 (11): 1063-1070.

Zou, H., and Ghauri, P. N. 2010. Internationalizing by learning: The case of Chinese high-tech new ventures. ***International Marketing Review***, 27 (2): 223-244.

# 作者簡介

**林谷合**

英國倫敦大學皇家哈洛威學院管理博士，現任國立中興大學企業管理學系副教授，主要研究領域為國際化策略、國際行銷與中小企業管理等，學術論文曾發表於觀光休閒學報、中山管理評論、多國籍企業管理評論、Asian Pacific Business Review、Research Policy、Baltic Journal of Management 等。

**連勇智**

英國倫敦大學國王學院管理博士，現任國立臺灣大學國際企業學系暨研究所副教授，主要研究領域為公司治理、新興經濟廠商國際化與策略創業等，學術論文曾發表於組織與管理、Asia Pacific Journal of Management、International Business Review、Journal of International Business Studies、Journal of Business Research、Journal of World Business 等。

*** 彭耀平**

國立中興大學企業管理博士，現任臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士後研究員，主要研究為國際行銷管理、中小企業管理、社會網絡研究與組織管理等，學術論文曾發表於觀光休閒學報、Baltic Journal of Management、組織與管理等。

* 地址：10048 台北市中正區愛國西路 1 號 (1, Ai-Guo West Road, Taipei 10048, Taiwan, R. O. C.)
電子信箱：s91370001@mail2000.com.tw