

研發密集度、行銷密集度與集團效果對國際新創事業績效之影響

The influence of R&D intensity, marketing intensity, and group effects on the performance of international new ventures

趙雨潔

助理教授

屏東科技大學企業管理系

ycchao@mail.npust.edu.tw

田昀立

屏東科技大學企業管理研究所

spiritorange@hotmail.com

摘要

本研究主要探討國際新創事業如何運用資源獲取利益以強化公司績效表現。其中，探討國際新創事業之研發密集度、行銷密集度、集團效果與績效之間的關係與影響。本研究經由相關的文獻整理，推導出研究架構，發展四項研究假設，並以2000-2004年台灣電子工業之國際新創事業為研究樣本，以台灣經濟新報資料庫作為變數蒐集來源，最後共獲得203樣本。本研究之研究方法採用複迴歸分析，分析結果顯示，國際新創事業之研發密集度與行銷密集度對績效具有顯著影響效果，且集團效果對研發密集度與績效之調節效果也達到顯著影響，而集團效果對行銷密集度與績效之調節效果僅獲得部分支持。

關鍵詞：國際新創事業、研發密集度、行銷密集度、集團效果、績效

Abstract

The paper explores the relationship between resource deployment and the performance of international new ventures (INVs). Specifically, the influence of R&D intensity, marketing intensity, and group effects on the performance of INVs has been investigated. Using a sample of 203 firms from electronics industries in Taiwan during the period 2000 - 2004, this study finds that (1) R&D intensity has a negative effect on the performance of INVs; (2) marketing intensity has a negative effect on the performance of INVs; (3) group effects moderate the relationship between R&D intensity, marketing intensity, and the performance of INVs. That is, R&D intensity and marketing intensity show a positive influence on the performance of INVs respectively when INVs are belong to business groups. Results and implications are discussed.

Keywords: *international new ventures, R&D intensity, marketing intensity, group effects, performance*

第一章 緒論

第一節 研究動機

Uppsala 學派之國際化進程模式觀點，強調指企業透過不斷的投資資源以及建立各種價值鏈活動，以強化國際間佈局的完整性，且在國際化的過程中，逐漸累積國際營運的知識，來降低投資或開發下一個國際市場的風險與成本，以維持企業國際化的穩定度(Johanson & Vahlne, 1977)。

然而在 80 年代末期，有許多新興型態企業不斷出現，其商業模式有別於以往採用國際化漸進式的企業，然而此種新興型態企業跨越了國際化的阻礙。而後有學者將此新興型態企業稱之為“International New Venture (INV)” (Oviatt and McDougall, 1994)。且 Christensen & Jacobsen (1996)研究指出北歐國家有越來越多的高科技新創公司，在創立後便有出口的行為。

反觀，台灣屬於島國經濟，因本身市場規模並不大，促使企業紛紛投向海外市場，因此邁向國際化便成為了企業重要的策略選擇之一，然而根據台灣經濟部中小企業處 100 年度調查，全台灣共有 2,621,582 家企業，其中中小企業佔 2,559,565 家，高達 97.63%。綜上所述，此兩種現象代表台灣經濟體系大部分的企業幾乎都擁有「高度國際化」及「小型合資公司」兩種特徵，故符合 Oviatt & McDougall(1994)對國際新創事業所提出之定義。

因此，在台灣這種特有的經濟背景之下，本研究將試著以台灣國際新創事業作為研究對象，且透過實證方式進一步了解台灣國際新創事業是否能透過資源的運用(研發資源與行銷資源)與集團效果加乘突破國際化之障礙，替企業帶來較佳的績效。

第二節 研究目的

國外對國際新創事業之議題已有相當多的研究，如：對國際新創事業的定義與分類(Oviatt & McDougall, 1994)、國際新創企業之國際化程序(Madsen & Servais, 1997)、探討國際新創事業存活率之要素(Mudambi & Zahra, 2007)等相關研究。

雖然國際新創事業之相關研究迄今已有 30 多年，然而台灣為亞洲新興國家之一，具有高度國際化之特性，創業家更是不勝枚舉，但國內對於相關文獻之探討卻甚為有限。因此，本研究透過文獻的回顧，以台灣國際新創事業作為研究樣本，探討國際新創事業之研發密集度與行銷密集度對績效之影響，且以集團效果作為調節變數。故期望本研究提出之淺見能對理論界與實務界有所貢獻。

綜上所述，茲歸納本研究目的如下：

- 一、探討國際新創事業之研發密集度對績效之影響
- 二、探討國際新創事業之行銷密集度對績效之影響
- 三、探討國際新創事業之研發密集度、集團效果與績效之關係
- 四、探討國際新創事業之行銷密集度、集團效果與績效之關係

第二章 文獻探討

第一節 國際新創事業

傳統國際企業理論認為企業進行國際化時多為循序漸進的方式，亦即企業鞏固母國市場後才進行海外直接投資(Foreign Direct Investments, FDI)，主要目的為企業透過國際化可降低市場不完全(Rugman, 1979, 1981)，並且取得規模經濟與範疇經濟，使企業獲取更大的利益(Franko, 1989; Kobrin, 1991)。而後在海外成立子公司，透過公司創新和知識移轉，增加公司長期的績效和競爭力(Bartlett and Ghoshal, 1989; Dunning, 1993)。

根據Uppsala學派之觀點，企業國際化是一個漸進化的過程(圖2-1)。在區位選擇上會先選擇與母國地理位置相近之國家進行國際化，在進入模式上，則會先採取涉入程度較低的出口方式，之後才會設立行銷據點、研發據點或以成立子公司等形式，逐步加深企業國際化程度(Johanson and Vahlne 1977)。

然而隨著資訊科技的進步，在 1980 年代末期，有些企業成立之初，便跨國界進行募資、生產或銷售，亦即企業創業不久後隨即投入國際化(The Economist, 1992)，特別是在知識密集的產業與高科技產業(Madsen & Servais, 1997; Hashai & Almor, 2004)。此新興型態廠商吸引許多國際企業、策略管理、創業以及科技管理等不同領域學者的重視。而學界給此企業型態諸多稱謂，包括：“High Technology Start-up”(Jolly, Alahuhta et al. 1992)、“International New Venture (INV)”(Oviatt and McDougall, 1994)、“Global Start-up”(Oviatt and McDougall, 1995)、“Born Global”(Madsen and Servais, 1997)等，這些稱謂上的字義有些差異，但皆在說明企業於創立之初即高度涉入跨國界之營運，故本研究以下統一以「國際新創事業」(International New Venture, INV)稱之。

本研究將在第一節討論以往學者對國際新創事業之相關定義、特徵、類型以及興起的因素；第二節探討國際新創事業研發能力對績效之影響；第三節探討國際新創事業行銷能力對績效之影響；第四節探討集團效果對「國際新創事業研發能力、行銷能力與績效之關係」之調節效果。

一、國際新創事業之定義

Oviatt 與McDougall(1994)認為國際新創事業是一種企業組織從創業初期即追求國際化，且一開始便在各個國家利用資源和銷售成果來尋求競爭優勢的企業型態。國際新創事業與傳統國際化企業有明顯的差異：(1)當面對資源的短缺及國際化經驗的不足，國際新創事業必須快速的在市場上成長，且如何去選定第一個目標市場通常是致勝關鍵(Rennie, 1993;Knight & Cavusgil, 1996)。(2)與傳統國際化企業相較，國際新創事業有許多的難題，如：承擔傳統國際化企業的風險與面對新產品所帶來的不確定性，故國際新創事業必須面對更大的財務風險和經營風險(Knight & Cavusgil, 2004)。

而後Knight (1997) 則將國際新創事業定義為：「一家公司在剛創業時，隨即尋求國際市場並銷售其產品，且海外銷售收入佔總收入之比重相當高」。Shrader, Oviatt, and McDougall (2000)以國外中小型合資企業作為研究對象，其研究指出，在企業成立之初，便出現了一種“加速國際化”的現象。Aspelund and Moen (2005)更指出有一些國際企業的銷售額大多從國外而來。Knight, Madsen and Servais(2004)指出國際新創事業的創立者在其成立該企業時即認定整個世界為一個市場，故採取無國界的觀點，亦指不將企業侷限在單一國家之內。國際新創事業是一個企業組織從其成立或是成立不久後，將以知識為基礎的資源運用到多國的產出銷售，以追求較佳的國際經營績效(Knight & Cavusgil, 2004)。

本研究採用Oviatt 與McDougall(1994)的觀點，定義：「國際新創事業是一種企業組織從創業初期即追求國際化，且一開始便在各個國家利用資源和銷售成果來尋求競爭優勢的企業型態」。雖然之後Knight(1997)對於國際新創事業的定義則較為精確，僅限定於從事銷售活動的國際新創事業，但事實上兩者的定義並無抵觸（楊國彬，2004）。

二、國際新創事業之特徵與成因

(一)企業規模小

在國際新創事業的定義中，學者(Oviatt and McDougall, 1994)普遍仍認為國際新創事業的規模會比一般國際企業的規模為小，且不具有大型企業根深蒂固的行政包袱，組織相對來說更具有彈性與靈活度(Knight, Madsen & Servais, 2004)。具有彈性的經營模式是國際新創事業重要的競爭優勢，也是使其在國外市場成功的因素(Knight & Cavusgil, 2004)。

(二)集中化策略

Madsen and Servais (1997)認為由於國際新創事業規模較小、資源有限，因此降低運輸成本與生產技術都不是這些廠商所具備之競爭優勢，因此廠商更應該專注在自己的某一特定優勢上。Bell(1995)也曾提及國際新創事業的優勢不是在產品多角化的能力上，而是專注某一特定的利基市場。

(三)創立者為國際新創事業關鍵成功因素之一

有學者認為相較於傳統國際化企業，國際新創事業之創立者在創建公司前的經歷與企圖心對企業相當重要，(Madsen & Servais, 1997; Shrader et al., 2000; McDougall, Oviatt & Shrader, 2003)。而Harvest, Kedia, and Davis (2000)實證結果中發現，國際新創事業的經理人具備有較高的全球導向以及較豐富的國際經驗，且創立者的經驗、企圖心與動機對國際新創事業有很大的影響(McDougall et al., 1994)。因此Madsen and Servais (1997)認為創立者所累積的知識經驗是國際新創事業的「基因」(gene)之一。

三、國際新創事業之類型

Oviatt 與McDougall(1994)以「涉入國家數目」及「跨國價值活動協調之多寡」兩構面，將國際新創事業分為四種類型：(1)出口/進口創業公司(export/import start-up)：此類型國際新創事業涉入國家數目較少，且跨國價值活動也較少；(2)多國貿易公司(multinational trader)：此類型國際新創事業涉入國家數目較多，但跨國價值活動較少；(3)地理集中創業公司(geographically focused start-up)：此類型國際新創事業涉入國家數目較少，但跨國價值活動較多；(4)全球新創公司(global start-up)：此類型國際新創事業涉入國家數目較多，且跨國價值活動也較多。Oviatt and

McDougall(1994) 將出口/進口創業公司及多國貿易公司兩種國際新創事業類型合併,稱之為新型國際市場製造商,如表2.1:

表2.1 國際新創事業之類型

		涉入國家數目	
		少	多
跨國價值活動 協調	少	出口/進口創業公司 export/import start-up (一)新型國際市場製造商 (New International Market Makers)	多國貿易公司 multinational trader
	多	地理集中創業公司 geographically focused start-up (二)	全球新創公司 global start-up (三)

資料來源: Oviatt and McDougall (1994),“Toward a theory of international new ventures”。

(一) 新型國際市場製造商 (New International Market Makers)

新型國際市場製造商最重要的價值活動在於貨物的跨國活動,這類型的新創事業很少進行海外直接投資,其競爭優勢是尋找其他國家的資源失調以及市場的不完全,進而將貨物出口至當地國。而出口/進口創業公司 (export/import start-up)與多國貿易公司(multinational trader)兩類差異僅在於涉入國家數目。

(二) 地理市場集中新創事業

此類型的價值活動相較新型國際市場製造商不僅限於物流運籌而已,其競爭優勢是同時與多個價值活動進行合作,例如:技術發展、人力資源及製造等,並與當地企業保持密切的聯繫,創造出一套無法模仿的協調機制。

(三) 全球新創事業

此類型最能彰顯國際新創事業的特性,因為這種廠商能從所涉入的各種價值活動中,培養出廣泛協調能力,形成不可模仿的競爭優勢。但因其必須兼顧地理區位上及活動上的各種協調,因此也是最難順利發展的,但若成功建構,將會是最具持續性競爭優勢的廠商。

第二節 國際新創事業研發密集度與績效之關係

過去國際企業文獻對於研發能力對績效之影響已進行諸多探討。對於高度仰賴技術密集的台灣產業而言,創新與研發能力為決定企業生存與競爭的關鍵;越具有創新能力的企業,越能提供高附加價值、稀少、難以模仿且具有特色的產品給予顧客,進而創造績效(Barney, 1991; Hitt et al., 1994)。且因知識在跨國間移動較為容易, Rugman and Verbeke (1992) 稱之為「不受限於區域內」(nonlocation-bound)的競爭優勢;意指廠商在進行跨國技術資產轉移時,不須經過太多的修正即可將技術運用於地主國,亦即產業知識密集程度較高者,運用跨國知識移轉的機會越高,因而提升產業內廠商國際化的程度 (Reich, 1991)。Morck and Yeung (1991) 也指出跨國公司藉由公司專屬性資產的優勢來克服在海外地區營運的風險,而專屬性資產的優勢是由母國發展出來,進而將優勢移轉至當地國,總結來說,公司的資源(研發能力、行銷能力)使公司有更多的國際化機會,而當公司擁有高水平的資源,將其資源移轉到新的市場上,可取得卓越的績效。

在相關實證研究上, Jung (1991)研究美國之多國籍企業發現,廠商獨特的知識優勢(例如:研發能力、行銷能力)對國際企業之績效有正向顯著關係,其解釋能力達 60%。而 Tsai and Wang (2004)以台灣地區 83 家電子公司作為研究對象,進行為期七年(1994-2000)的研究發現,研發投資對績效有正向顯著的影響。王曉雯等(2010)則以 84 家電子公司為研究對象,進行為期四年(2001-2004)的研究發現,每 1 元研發投入平均可替企業帶來 1.22 元的顯著

效益。Sher and Yang (2005)的研究也有同樣結果，研發投入與資金的投入，對資產報酬率有正向之顯著關係。Delios and Beamish (1999) 則針對日本 399 家多國籍企業進行研究，而研究發現，研發密集度對公司之績效有正向顯著關係。而 Qian (2002)以美國中小企業作為研究對象，也證實了研發支出與公司績效間呈現正向顯著關係。綜上所述，國際企業相關文獻大部分都支持廠商具有高度研發能力對公司績效表現而言，具有正向顯著關係。

但儘管如此，也有部分學者研究結果並不支持其正向關係(Chan, Martin, and Kensinger, 1990； Mank and Nystorm, 2001)。Lin et al. (2006)以 258 家美國科技公司為研究對象，發現其研發經費之投入對於公司績效並無顯著關係，而後 Le et al.(2006) 對 191 家美國企業進行研究，發現研發經費之投入和公司績效呈現負向關係。楊國彬 (2004)以 119 家國際新創事業為研究對象，結果指出研發密集度與其績效間，呈現先減後增的 U 型曲線關係，即表示研發密集度具有門檻效果。

然而本研究採用 Oviatt and McDougall (1994) 之觀點定義：「國際新創事業是一種企業組織從創業初期即追求國際化，且一開始便在各個國家利用資源和銷售成果來尋求競爭優勢的企業型態」。在此定義下，國際新創事業泛指其規模會比一般國際企業的規模較小。本研究對象多為中小企業，中小企業之主要特質包括：小公司之不利生存性 (liabilities of smallness)、有限的資源與能力（如：行銷能力、技術能力）、新公司之不利生存性 (liabilities of newness)、較高的生產成本，以及業主常常擁有最高的主導權(Coviello and McAuley, 1999)，對於擴大規模或邁向資本密集與技術密集的目標上較為不利。且研發費用通常金額較為龐大，故需有規模，才可分攤成本或是風險，而在績效部分，也需較長的時間才能夠達到企業的目標。因此，本研究推論：

H1：國際新創事業(international new venture)之研發密集度與績效呈現負向關係。

第三節 國際新創事業行銷密集度與績效之關係

Caves(1971, 1982) 認為成功的多國企業擁有一項或是多項的無形資產，這些無形資產(如：專利、行銷能力)使得廠商與員工擁有特殊產品推廣技能，使得消費者可以很容易的辨別出與其他競爭者產品之差異性。Helsen, Jedidi and DeSarbo, (1993) 也指出廠商的行銷能力反映出與競爭者產品與服務的差異化，投入較多廣告與推銷的廠商，可吸引更多的顧客轉向其品牌，進而提升銷售額。因此，廠商可藉由較優的行銷能力，讓購買者願意支付更高的代價購買該廠商之產品，因此無形資產提高了廠商的獲利能力(許立坤, 2004)。總結來說，「專屬性資產」除了廠商的研發能力外，獨特的行銷能力如品牌經營或商標也屬於廠商重要的獨特優勢之一 (Caves,1996)。

在以往的研究上，Martin (1979) 探討在不同產業下，廣告支出密度、市場集中度及獲利率之間的相互關聯性，研究發現廣告支出密度與獲利率呈現顯著正相關。Little (1979) 研究指出當廣告量激增時，其銷售量亦立即增加，而廣告對銷售額有正面之效益，平均而言，銷售額對廣告支出的反應率為30%至80%。而Kravis and Lipsey (1992) 證實廠商的研發投資與廣告支出皆對出口績效有正向顯著關係。Kotabe, Srinivasan and Aulakh, (2002) 研究指出，行銷與研發能力對於公司績效有影響，相對的也會影響國際化速度與績效之關係。

綜上所述，部分學者研究指出行銷能力與績效呈現正向關係，但有些研究結果並不支持。Sriram and Sapienza (1992) 探討行銷能力對中小規模的出口廠商之績效影響，並未造成顯著影響。Delios and Beamish (2001) 實證發現廣告支出對績效有不利之影響。Scherer (1980)認為廠商所投入之行銷能力也必須具備一定的規模，方能達成經濟效果，意指行銷能力對績效影響也具有門檻效果。

而後Chen(1999)對台灣中小企業的研究中指出，中小企業策略性決策之優先順序是以產品開發、勞動力以及組織結構為主，鮮少考量到行銷構面。且從消費者行為的觀點來看，行銷的投入有其規模經濟，原因在於單次的廣告訊息無法刺激消費者的立即行動，且廣告投入必須花費較多的時間，才能夠於顧客間擴散 (Scherer, 1980)。喬友慶等 (2002)也證實相較於美、日等國，台灣的國際企業在廣告支出上的水準偏低，平均廣告密集度不及1%。且上述學者指出，台灣的國際新創事業採取國際代工經營模式，故台灣廠商常被定位成OEM或ODM的角色，其價值活動主要以上游的研發工作為主，因此，本研究推論：

H2：國際新創事業(international new venture)之行銷密集度與績效間呈現負向關係。

第四節 集團企業

一、集團企業之定義

在現今的經濟體系中，集團企業此種組織型態在開發中國家已是相當普遍，如巴西、智利、阿根廷、印度、印尼、以色列、韓國、日本與台灣（Chung,2001）。Strachan(1976)定義集團企業為：一群營運範圍分歧，但彼此之間有長期合作關係的公司，並且由單一領導者管理這些公司。隨後Leff(1978)則更精準地將集團企業定義為：「一群在共同的管理與財務控制之下，於不同市場中營運的公司，且公司之間是因為有著人際間的信任關係、共同的領導者與投資者以及相似的商業背景作為基礎組合而成的事業群體」。Hamilton & Kao (1990)定義集團企業為：「合法獨立的廠商團體，彼此卻在市場間不分離運作；除此之外，雖然彼此實體的工作清楚分明，卻也伴隨著一種制度性的關係。Granovetter (1994)則定義集團企業為：「一群以正式（或）非正式方式結合在一起之廠商」，此定義排除了只因短期策略聯盟結合，以及在法律上整合為一體之集團。而Khanna和Rivikin(1999)也提出集團企業是因為股權的交叉持有而結合在一起的。Chung (2001)定義：「成員廠商之彼此共同運作是因多多少少相附著的關係而形成，但廠商彼此是相互獨立」。Khanna and Rivkin (2001)觀察新興市場為，認為「集團企業」係指透過正式和非正式的聯結，將若干獨立之法律個體統合在一起，使各成員得以在產品或投入市場中互相協調合作。Kim & Yi(2006)指集團企業的是一群公司超過30%的股份由該集團企業的控制股東及其聯屬公司所有，由於集團間的資金、管理上的相關資源可以交互的流通使用，因此可以促進企業之間的發展。

本研究綜合以上學者之論述，定義集團企業為：「集團企業由多個在法律上獨立之個體公司所組成，而這些公司之間通常是因股權關係、業務往來關係或人際關係等連結，使得企業間以協調配合的方式在運行」。

二、集團效果(Business Group Effects)之調節效果

集團企業的經營，對旗下的子公司績效是否有所提升，有研究以網絡核心性觀點出發，集團企業母公司位於集團網絡核心，易取得高度有價值資源，且與集團間之子公司一定具有頻繁的交易與互動，進而影響知識與資訊的取得(Koka and Prescott,2002)。Khanna and Rivkin (2001)也曾提出相關論述，認為集團企業可視為一種關係網絡架構，由一群各自獨立的公司，藉由一些正式與非正式的關係連結在一起，並且互相合作及分享策略性資源。Ghosal and Barlett (1990)則提及，母公司將知識、技術等資源移轉給子公司，並創造子公司之競爭優勢。Goold and Campbell (2000)定義集團企業的優勢是來自於各公司之間所產生的綜效利益，而綜效關係則體現於有形資產與無形資產的共同分享。

近年來許多實證研究發現，企業是否隸屬於集團之獨立公司，有顯著之差異(Chang & Choi,1988;Keister, 1998; Chang & Hong ,2000; Gunduz & Tatoglu, 2003)。Chang & Choi (1988)發現，在南韓，隸屬集團的製造商比獨立廠商有更好的績效。Khanna & Palepu (2000)的研究也指出隸屬大型集團之企業，其績效表現越佳，即表示經濟體系存在著正向之集團效果，使得集團成員擁有較佳的績效。Chu (2004)分別以印度和台灣的廠商為對象，發現多角化與隸屬集團之廠商的績效成U型曲線關係，即當廠商所屬之集團的多角化程度大於某個轉折點，則績效越好，且比獨立公司要佳。

綜上所述，由於國際新創事業多為中小規模之企業(Oviatt and McDougall,1994)，故資源匱乏、技術不足、以及資金短缺(Coviello and McAuley, 1999)，且Baum (1966)也指出初始創業家本身資源不足，此刻新創事業必面臨企業規模小的「小之不利」之限制，如Paul, Whittam & Wyper (2007)提出新創事業相較於大型企業而言，絕大多數新創事業與中小企業較缺乏歷史資料與完整財務資訊可供外部投資人參考，使得新創事業常存在著資訊不對稱以及代理問題。若能與其他企業進行策略聯盟，學習新的技術能力或取得獨特的知識與know-how (Kogut, 1988)，便能形成一個網狀組織，快速地分享在研究發展、產品製造、行銷通路及廣告的資源、能力或機會，來實現綜效 (Aaker, 1995)。故本研究推論：

H3：集團效果對「國際新創事業研發能力與績效之關係」具正向顯著調節效果。

H4：集團效果對「國際新創事業行銷能力與績效之關係」具正向顯著調節效果。

第三章 研究方法

本章第一節為延續第二章文獻探討與假設推導所發展出來之研究架構；第二節則對國際新創事業之樣本選取做範圍界定；第三節說描述本研究各項變數之操作型定義與概念衡量工具；第四節說明本研究之資料分析方法。

第一節 研究架構

本研究旨在探討國際新創事業投入行銷能力、研發能力與國際新創事業是否隸屬於集團企業之成員對國際化績效之影響，並以是否隸屬於集團企業作為調節變項，藉此了解四構面之間的關係，以下為本研究針對所探討的目的所發展出來之研究架構：

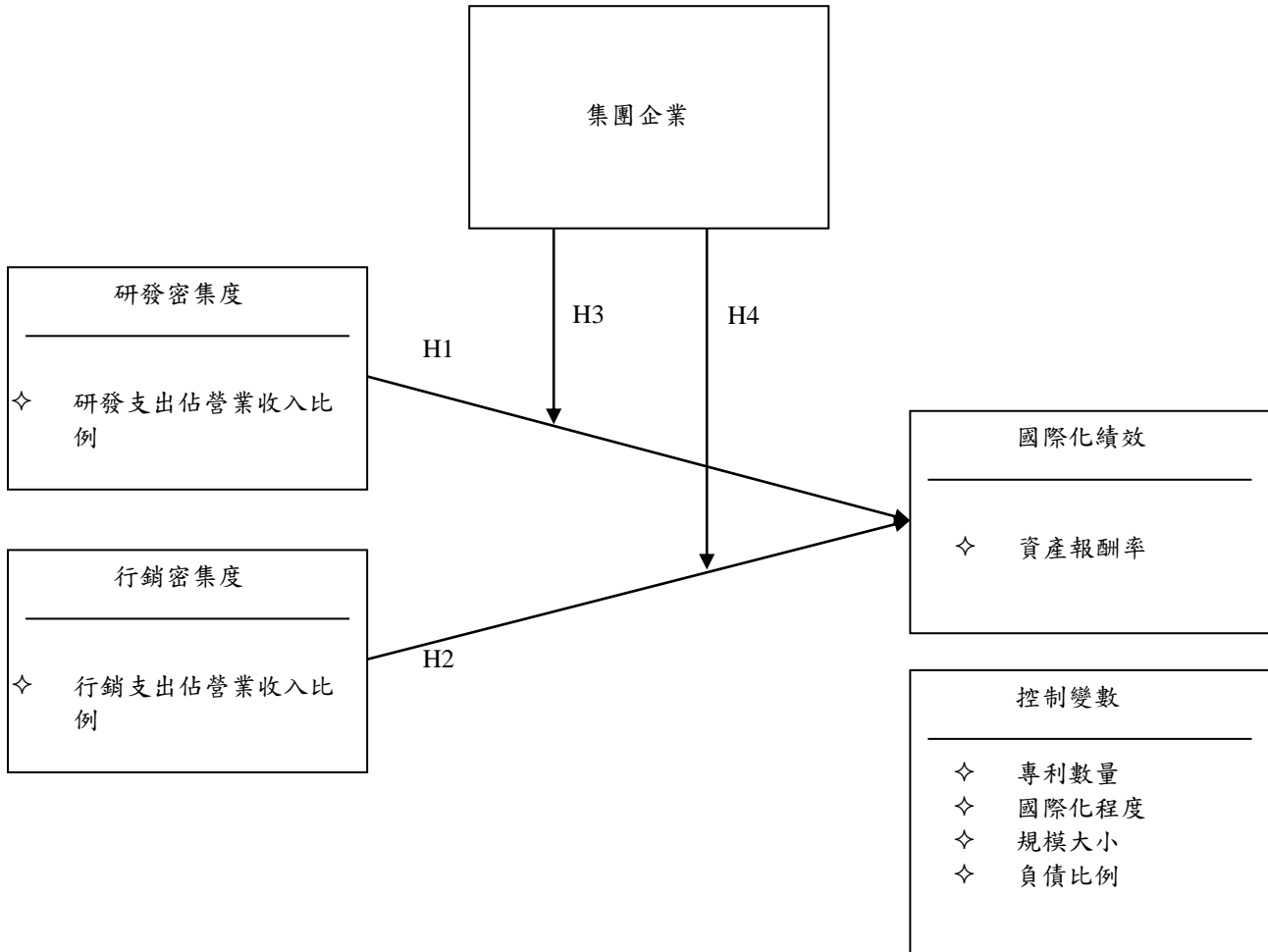


圖 3-1 研究架構

第二節 資料來源與樣本選取

本研究以台灣上市上櫃公司中隸屬於電子工業產業之國際新創事業作為研究對象，研究期間為 2000 年至 2005 年(自變數之資料期間為 2000-2004 年，依變數之資料期間為 2001-2005 年)，資料來源為「台灣經濟新報」。藉此資料庫取得相關資料做為各變數之衡量指標。

根據本研究目的，本研究採用 Oviatt 與 McDougall(1994)的觀點，定義：「國際新創事業是一種企業組織從創業初期即追求國際化，且一開始便在各個國家利用資源和銷售成果來尋求競爭優勢的企業型態」。並且經由兩項指標進行樣本篩選：「(1)創業五年內(含)，出口密集度達 30%以上(含)之廠商；(2)資本總額未達 8000 萬元及員工人數未達 200 人」。經篩選後，符合指標之樣本總計為 203 家企業。

相關文獻對國際新創事業之概念性定義頗為接近，但在操作型定義並不完全一致，如：Lussier(1995)研究新創事業之個案，並將新創事業操作型定義為：成立 10 年內的企業即為國際新創事業。McDougall and Oviatt (1996) 的定義則為成立 10 年內，但海外銷售額須達 5% 上，即被歸類為國際新創事業。Kunkel (1991)認為新創企業在創立後

6年內開始涉入國際化者，視為國際新創事業。Shrader, Oviatt, and McDougall(2000)及Shrader (2001) 皆定義國際新創事業的標準為創業6年內(含)，已進入海外市場。Zahra, Ireland, and Hitt (2000)針對高科技新創事業的國際擴張現象所進行的研究中，樣本選擇標準也是設立年限在6年(含)以下，國際銷售額須達5%以上。Moen and Servais (2002) 僅以「創業兩年內是否開始出口」來定義國際新創事業，而未限制新創廠商的國際化須達一定以上之程度。Moen (2002) 在篩選國際新創事業時出口密集度的標準須達25%以上，設立時間在9年期間。綜上所述，可得知各國學者對於國際新創事業之操作型定義差異有所不同，故楊國彬(2004)指出所有研究定義國際新創事業之標準都採取「在某一時間內，達到某一國際化程度」的標準來定義國際新創事業，而創業時程從2年到10年間，國際化程度之最低下限則從5%到25%。

上述學者對國際新創事業之操作型定義有所差異，楊國彬(2004)推論可能與各研究樣本數目的限制有關，因為上述之相關研究大部分樣本數目皆在100以下，而楊國彬(2004)的研究中，國際新創事業在原本的操作型定義下：「創業三年內(含)，出口密集度達30%以上(含)之廠商」，只獲取119家樣本，略嫌不足，故之後遂將創業三年之限制改為五年，終得282家樣本。

本研究採用楊國彬(2004)之觀點，將國際新創事業篩選之標準限制為：「創業五年內(含)，出口密集度達30%以上(含)之廠商」，然而本研究為更準確獲取符合研究目的之研究樣本，故將上述之篩選標準提高為：「創業五年內(含)，出口密集度達30%以上(含)之廠商，且資本總額未達8000萬元及員工人數未達200人」。遂後共獲得203家國際新創事業。

第三節 變數操作型定義與衡量

根據以上的研究假設，本節參考國內外的相關研究，考量可行性與適合度，以做為本研究各變數之操作型定義與衡量方式。

一、 依變數(公司績效：ROA)

績效是指「企業達成特定目標的程度」(Murphy et al., 1996)，而對於績效指標的衡量方式，一般可分為主觀性與客觀性兩種，而在以往大部分探討國際化與績效關之實證研究中，大多數學者都採用客觀性之財務指標做為衡量方式，例如：資產報酬率(return on asset, ROA) (Grant, Jammine, and Thomas, 1988; Kim, Hwang, and Burgers, 1989; Yojin, 1991; Hitt et al., 1997; Delios and Beamish, 1999)。做為衡量公司績效之指標。此外，股東權益報酬率(return on equity, ROE) (Buhner, 1987; Grant, 1987)與銷售報酬率(return on sales, ROS) (Kim, Hwang, and Burgers, 1989; Geringer, Tallman, and Olsen, 2000; 楊國彬, 2004)也經常做為績效之衡量指標。而經理人與分析人員常將資產報酬率視為管理團隊之效率衡量指標 (Grant, Jammine, and Thomas, 1988; Robins and Wiersema, 1995)，因此本研究將使用資產報酬率做為績效之衡量指標。其衡量方式為：

$$ROA = \text{稅後淨利} / \text{資產總額}$$

二、 自變數

1. 研發密集度 (RD)

本研究根據過去研究，採用研發支出佔總銷售額之比例來衡量公司之研發強度(Kotabe et al., 2002; Lu and Beamish, 2004)。根據台灣經濟新報之會計科目說明，研發費用是屬於營業費用科目之一，故本研究研發密集度衡量方式為：

$$\text{研發能力} = \text{營業費用} - \text{研究發展費用} / \text{營業收入淨額}$$

2. 行銷密集度 (MK)

本研究根據過去研究，採用行銷費用佔總銷售額之比例作為行銷密集度之衡量依據(Kotabe, Srinivasan and Aulakh, 2002; Krishnan, Tadepalli and Park, 2009)，故本研究行銷密集度衡量方式為：

$$\text{行銷能力} = \text{營業費用} - \text{推銷費用} / \text{營業收入淨額}$$

三、 干擾變數 (集團效果,GE)

本文以虛擬變數衡量企業是否隸屬於集團企業，若國際新創公司隸屬於集團企業則編碼為 1，反之，則編碼為 0。

四、 控制變數

1. 專利數量(Patent)

以公司每年之專利權申請核准數量作為衡量之依據，以專利搜尋軟體 PatentGuider2008 檢索台灣專利資料庫取得資料。

2. 國際化程度(DI)

在諸多國際化績效相關研究上，已有許多對於國際化程度之衡量方式，例如：海外銷售額佔總銷售額之比例 (Geringer et al., 2000; Tallman and Li, 1996; 喬友慶, 2003; 楊國彬, 2004)、海外資產佔總資產的比例 (Daniels and Bracker, 1989)與廠商擁有海外子公司之數目(Tallman and Li, 1996)等。然而本研究採用楊國彬 (2004) 之觀點，將國際新創事業篩選之標準限制為：「創業五年內(含)，出口密集度達 30%以上(含)之廠商」，作為樣本之篩選標準，故以出口密集度(出口銷售額／總銷售額)作為國際化程度之衡量指標。

3. 設立年數(Year)

根據 McDougall et al. (1994)定義企業初創時，至第一次國際化之期間，即為企業初次國際化之年齡，故衡量方式如下：

設立年數=公司初次出口年-公司成立年

4. 公司規模(Size)

一般規模較大之公司被視為可獲得較高之利潤，且相較於規模小之公司更容易籌得資金，資源也較龐大 Madura (1995)，故公司規模亦是影響公司績效因素之一，須作為本研究之控制變數。本研究採用與以往學者相同之衡量方式(Qian, 2002; 喬友慶, 2003; 楊國彬, 2004)，其公式如下：

公司規模=員工總人數之 log 值

5. 負債比例(FL)

公司若以舉債方式向銀行融通資金，其財務風險會隨之提升，且融通資金須支付利息費用，而本研究之研究對象為國際新創事業，故相較於一般大型國際化公司，必須負擔更高額度的利息費用，然而龐大的利息費用將造成稅後淨利的減少，進而影響公司績效。且先前許多學者(Modigliani & Miller, 1963; Agrawal & Knoeber, 1996)都曾以負債比例來衡量其資本結構，故本研究認為需要將負債比例納為控制變數，以避免其影響公司績效。其衡量方式為：

負債比例=負債總額／資產總額

表 3-2 變數衡量方式及預期符號

變數	衡量方式	預期符號
依變數		
績效	稅後淨利／資產總額	
自變數		
研發密集度	營業費用—研究發展費用／營業收入淨額	-
行銷密集度	營業費用—推銷費用／營業收入淨額	-
調節變數		
集團效果*研發密集度	是否隸屬於集團企業*研發密集度	+
集團效果*行銷密集度	是否隸屬於集團企業*行銷密集度	+

控制變數

專利數量	公司專利權申請核准數
國際化程度	出口銷售額／總銷售額
設立年數	初次國際化年－企業創立年
公司規模	員工總人數之 log 值
負債比例	負債總額／資產總額
集團效果	國際新創事業是否隸屬於集團企業(是=1，否=0)

第四章 實證結果與分析

第一節 敘述性統計及相關分析

本研究選樣本產業為電子工業，依台灣經濟新報資料庫將電子工業分成 8 個次分類別，分別為：半導體、電腦及週邊、光電業、通訊網路業、電子零組件、電子通路業、資訊服務業、其他電子業，其中以半導體及其他電子業佔多數，合計已超過 50%，而資訊服務業僅此 1 家。遂後將各樣本數整理成下表：

表 4.1 樣本分配—電子工業次產業類別

電子工業	樣本數	百分比(%)	累積百分比(%)
1. 半導體	43	21.18	21.18
2. 電腦及週邊	26	12.81	33.99
3. 光電業	22	10.84	44.83
4. 通訊網路業	18	8.87	53.7
5. 電子零組件	17	8.37	62.07
6. 電子通路業	4	1.97	64.04
7. 資訊服務業	1	0.49	64.53
8. 其他電子業	72	35.47	100.00
合計	203	100	

本節以 Pearson 積差相關分析探討各變數之間的相關性及顯著程度，若變數之間存在著高度相關則會產生共線性(multicollinearity)的問題，且影響其他變數對依變數之解釋能力，因此也做了變數間之共線性診斷，檢視各變數之 VIF 是否大於 10，若大於 10 代表該變數存在共線性問題，必須將其變數剔除，以免影響其他變數之解釋力。統計學上，相關係數(correlation coefficient, γ)介於 0 至 1 之間， γ 之絕對值越靠近 1 代表關聯性越高，越靠近 0 代表關聯性越低。

本研究之控制變數分別為：專利數量、國際化程度、設立年數、規模大小、負債比例 5 項。從表 4.4 可得知設立年數與專利數量($\gamma = 0.124, p < 0.05$)呈現低度顯著關係，但設立年數(VIF < 10)與專利數量(VIF < 10)並無共線性問題。研發密集度與行銷密集度為本研究主要探討之自變數，從表 4.4 可看出兩者存在中度相關($\gamma = 0.528, p < 0.01$)，雖然兩變數間存在中度相關，但 VIF 都不超過 10，故表示無共線性問題。

在調節變數的部分，集團效果與研發密集度之乘積與國際化程度($\gamma = -0.064, p < 0.05$)、行銷密集度($\gamma = 0.229, p < 0.01$)、研發密集度($\gamma = 0.262, p < 0.01$)、集團效果($\gamma = 0.699, p < 0.01$)呈現顯著相關。集團效果與行銷密集度之乘積與行銷密集度($\gamma = 0.199, p < 0.01$)、研發密集度($\gamma = 0.483, p < 0.01$)、集團效果($\gamma = 0.515, p < 0.01$)也呈現顯著相關，而各變數之間也不存在共線性問題。

ROA 與規模大小($\gamma = 0.180, p < 0.01$)呈現正向顯著相關，代表當公司規模越大時，績效會越好。反之，ROA 與研發密集度($\gamma = -0.312, p < 0.01$)、行銷密集度($\gamma = -0.344, p < 0.01$)呈現負向顯著相關，表示當研發投入與行銷投入的越多，ROA 會越低。

表 4.2 變數之共線性診斷

變數	共線性統計量	
	允差	VIF
專利數量	0.950	1.053
國際化程度	0.926	1.080
設立年數	0.944	1.060
規模大小	0.964	1.038
負債比例	0.819	1.221
研發密集度	0.433	2.309
行銷密集度	0.609	1.642
集團效果	0.407	2.454
集團x行銷	0.224	4.470
集團x研發	0.271	3.685

表 4.3 平均數、標準差及相關係數 (國際新創事業; n=203)

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ROA	0.037	0.250	1.000										
2. 專利數量	0.270	0.603	0.065	1.000									
3. 國際化程度	0.683	0.223	0.030	0.029	1.000								
4. 設立年數	3.720	1.196	-0.064	0.124*	-0.103	1.000							
5. 公司規模	4.460	0.644	0.180**	0.098	0.052	-0.089	1.000						
6. 負債比例	0.373	0.187	0.051	-0.045	0.199**	0.019	0.041	1.000					
7. 行銷密集度	0.051	0.048	-0.312**	-0.017	-0.074	-0.006	-0.033	-0.122	1.000				
8. 研發密集度	0.086	0.105	-0.344**	0.054	-0.150*	-0.061	-0.060	-0.351*	0.528**	1.000			
9. 集團企業	0.340	0.476	-0.011	0.031	-0.026	-0.072	0.005	0.091	-0.121*	-0.048	1.000		
10. 集團 X 研發	0.014	0.029	-0.017	-0.024	-0.064*	-0.033	-0.072	0.049	0.229**	0.262**	0.699**	1.000	
11. 集團 X 行銷	0.027	0.073	-0.039	0.037	-0.132	-0.017	-0.098	-0.040	0.199**	0.483**	0.515**	0.787**	1.000

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$

為檢定因變數及調節變數對國際新創事業績效之影響程度，本研究採用複迴歸模型，共計有六個模型。模型 1 納入控制變數，結果顯示公司規模($\beta=0.065, p<0.05$)對績效有正向顯著關係，調整後的可解釋變異量佔總變異量的 0.016。在模型 1 至模型 6 中，公司規模持續對績效有正向顯著影響，而專利數量、國際化程度、設立年數及負債比例對績效之影響則不顯著。

本研究之假設1為國際新創事業之研發密集度與績效呈現負向關係。由表4.4之模型2中加入本研究主要變數(研發密集度)之後，公司規模，發現研發密集度($\beta=-0.893, p<0.01$)對績效呈現負向顯著關係，對績效可解釋變異量也提升至13.6%，故本研究H1成立。假設2為國際新創事業之行銷密集度與績效間呈現負向關係。表4.4之模型3中則加入了行銷密集度，探討其對績效的直接效果，行銷密集度($\beta=-1.586, p<0.01$)亦對績效呈現負向顯著關係，對績效可解釋變異量達10.5%，故支持H2。

模型4與模型6旨在驗證國際新創事業是否隸屬於集團企業對研發密集度與績效關係之調節效果。假設3為集團效果對「國際新創事業研發能力與績效之關係」具正向顯著調節效果。表4.4之模型4加入調節變數後，研發密集度($\beta=-1.352, p<0.01$)對績效之影響也與前述模型2相同，呈現負向顯著關係，而集團效果與研發密集度之乘積($\beta=1.225, p<0.1$)對績效呈現正向關係，且可解釋變異量佔18.9%。在模型6中，研發密集度($\beta=-1.116, p<0.01$)對績效呈現負向顯著關係，且集團效果之調節效果($\beta=0.777, p<0.1$)亦達到顯著，據上所述，實證結果均顯示本研究支持假設3。

模型5與模型6為探討國際新創事業之行銷密集度、集團效果與績效關係。假設4為集團效果對「國際新創事業行銷能力與績效之關係」具正向顯著調節效果。模型5加入集團效果作為調節變數後，公司規模($\beta=0.068, p<0.01$)對績效影響亦為顯著，行銷密集度($\beta=-2.042, p<0.01$)對績效之效果也與模型3相同，呈現負向顯著關係，而集團效果與行銷密集度之乘積($\beta=2.169, p<0.05$)對績效呈現正向關係，且可解釋變異量佔12.6%。在模型6中，行銷密集度($\beta=-1.074, p<0.01$)對績效呈現負向顯著關係，但在集團效果與行銷密集度之乘積($\beta=1.842$)則對績效無顯著關係，故H4僅獲得部分支持，而整體對績效之可解釋變異量則提升至21%。

表 4.4 國際新創事業績效迴歸分析結果 (n=203)

變數 \ 模型	1	2	3	4	5	6
截距項	-0.242	-0.023	-0.116	0.002	-0.101	0.031
控制變數						
專利數量	0.024 (0.029)	0.033 (0.028)	0.022 (0.028)	0.033 (0.027)	0.027 (0.028)	0.035 (0.027)
國際化程度	0.005 (0.080)	-0.033 (0.076)	-0.012 (0.077)	-0.015 (0.074)	-0.010 (0.076)	-0.022 (0.073)
設立年數	-0.012 (-0.015)	-0.018 (0.014)	-0.012 (0.014)	-0.021 (0.014)	-0.014 (0.014)	-0.021 (0.013)

公司規模	0.065** (0.027)	0.057** (0.026)	0.062** (0.026)	0.066*** (0.025)	0.068** (0.026)	0.067*** (0.025)
負債比例	0.063 (0.095)	-0.101 (0.094)	0.018 (0.091)	-0.150 (0.093)	0.016 (0.091)	-0.137 (0.092)
集團效果				-0.117*** (0.043)	-0.129** (0.053)	-0.172** (0.051)
因變數						
研發密集度		-0.893*** (0.167)		-1.352*** (0.202)		-1.116*** (0.226)
行銷密集度			-1.586*** (0.350)		-2.042** (0.387)	-1.074*** (0.416)
調節變數						
集團 x 研發				1.225*** (0.322)		0.777* (0.412)
集團 x 行銷					2.169** (0.878)	1.842 (1.122)
F-value	1.637	6.296***	4.932***	6.867***	4.648***	6.424***
Adjusted R ²	0.016	0.136	0.105	0.189	0.126	0.212

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$;括弧內數值為標準差

最後，彙整本研究之根據文獻所發展出假設與實證結果，整理如下表4.5：

表4.5 研究假說與實證結果比較

假說	假說內容	預期結果	實證結果
H1	國際新創事業之研發能力與績效間呈現負向關係。	-	支持-
H2	國際新創事業之行銷能力與績效間呈現負向關係。	-	支持-
H3	集團效果對「國際新創事業研發能力與績效之影響」具正向顯著調節效果。	+	支持+
H4	集團效果對「國際新創事業行銷能力與績效之影響」具正向顯著調節效果。	+	部分支持

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、國際新創事業之研發密集度對績效之影響結果

根據第四章結果顯示，假設1：國際新創事業之研發密集度對績效呈現負向顯著關係，此項假設獲得支持，表示研發密集度的高低會影響績效。由於國際新創事業規模較小，但研發費用通常較為龐大，且研發時間也較長，故企業剛成立之出便投入這麼多的費用，使得績效並不理想。

二、 國際新創事業之行銷密集度對績效之影響效果

在第四章的實證結果中顯示，假設2：國際新創事業之行銷密集度對績效呈現負向顯著關係，表示行銷密集度的高低會影響績效。此研究結果與國外研究是相符合的。行銷投入有其規模經濟，原因在於單次的廣告訊息無法刺激消費者立刻採取行動，而且廣告投入必須要花費比較多的時間，才可看見效益 (Scherer, 1980)。且當公司採取國際化策略時，必須面臨到許多的問題，如：國家文化、社會及經濟環境的不同或是顧客對產品的偏好性不同，使得行銷策略必須因應總體環境之變動而進行策略變革，也代表著行銷能力在進行跨國移轉時會受到許多的限制，造成更巨額的行銷費用，致使績效無法達成預定的目標。

三、 集團效果對「研發密集度、行銷密集度與績效關係」之調節效果

本研究實證結果顯示，假設3：集團效果對「國際新創事業之研發密集度與績效關係」之調節效果呈現正向顯著關係，獲得支持。假設4：集團效果對「國際新創事業之行銷密集度與績效關係」之調節效果呈現正向顯著關係，僅獲得部分支持。此兩項實證結果均代表著集團效果之調節效果有一定的影響力。在以往的文獻探討中，集團企業是一種具有效率性的經濟組織，可降低因外部市場所造成的交易成本(Granovetter,1994; Khanna & Palepu, 1997; Leff, 1978)；另一方面，又可藉著企業本身所擁有的資源與集團規模所建立的優勢，讓集團成員快速茁壯(Chandler,1990; Guillen, 2000)。而國際新創事業本就因「小之不利」之限制必須面臨到許多問題，即使企業本身擁有許多「專屬性資產」也未必能利用其資源優勢獲取利益，但若企業本身就隸屬於集團企業，便可利用集團資源快速在市場上進行擴充(如，較為穩定的原料、通路與訂單來源)。本研究結果顯示，集團效果可協助國際新創事業克服國際化之障礙，擁有較佳的績效表現。

第二節 研究貢獻

國際新創事業之相關探討雖在國外已有相當多的學者進行研究，但在台灣目前相關文獻上卻付之闕如，國內學者僅楊國彬(2004)對影響台灣國際新創公司績效的因素做研究；張宸好(2006)以新創文化能量為中介變項對國際創業導向與國際化績效之關連性進行研究；黃美娟(2008)探討創業家特性、組織/產業特性及國家文化同質性對國際新創事業績效之影響等相關探討。

本研究重點之一則是探討與楊國彬(2004)不同的產業之下，公司的「專屬性資產」對績效的影響是否有所不同。其二，以往在探討集團效果對績效之影響已行之有年。至今，國內學者尚無將集團效果納入國際新創事業之績效考量。經由本研究實證過後，發現集團效果對「研發密集度、行銷密集度與績效關係」之調節效果確實具有相當顯著的影響。

在實務上來說，本研究實證結果顯示，企業本身所擁有之「專屬性資產」對績效可造成一定之影響，但國際新創事業必須隸屬於集團企業，並藉由集團效果才可以提升研發與行銷能力對績效的影響，故國際新創事業是否隸屬於集團企業是一項關鍵成功因素。

第三節 研究限制與研究建議

一、本研究之研究對象為電子工業，後續研究者可往其他高科技產業(如：醫療業)進行相關研究，且因資料來源

為台灣經濟新報，其電子工業之次產業分類較不明確，故未把此項虛擬變數納入其中，未來

也可朝分類較為明

確之次產業進行分析。

- 二、以往研究國際新創事業之學者對於選樣標準並無一致做法，主要是因樣本數多寡而做決定，但整體而言，標準上下限為：「創業 2 至 10 年內，且國際化程度介於 5%至 25%」。而本研究在選樣年限的部分採取較為平均值之做法，後續研究者可採較嚴謹的選樣標準，或是加入其他選樣之限制，如：Ripollés and Blesa (2012)將是否隸屬於集團企業納入選樣限制，且排除隸屬於集團之國際新創事業，亦即探討獨立營運之國際新創事業之績效。
- 三、本研究主要是以研發與行銷密集度以及集團效果來論述對於績效的影響，後續研究者也可找出其他會影響國際新創事業績效之變數，例如：企業進入模式的選擇、資源承諾度的高低或是找出公司其他專屬性之能力等，藉此了解其他變數之間的交互影響關係或是對績效之直接效果，也必能引發出更多不同的管理意涵。

參考文獻

中文部分

1. 王曉雯、王泰昌、吳明政(2008)，企業經營型態與研發活動績效，管理學報，第 25 卷第 2 期，173-193
2. 許立坤(2004) 國際擴充速度與廠商績效之關係研究，銘傳大學碩士論文
3. 張宸好(2006)國際新創公司之創業管理團隊、國際創業導向與國際化績效之關連性研究—以新創文化能量為中介變項，義守大學碩士論文
4. 喬友慶(2003)國際化程度、產品差異化能力與績效之關聯性—台灣企業之實證研究，國立政治大學博士論文
5. 黃美娟(2008) 探討創業家特性、組織/產業特性及國家文化同質性對國際新創事業績效之影響，國立彰化師範大學碩士論文
6. 楊國彬(2004) 台灣國際新創事業績效影響因素之研究—國際化、廠商優勢、市場進入策略與成長策略，國立政治大學博士論文

英文部分

1. Aaker, J. and S. Fournier (1995). "A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality." *Advances in Consumer Research* 22: 391-391.
2. Agrawal, A. and C. R. Knoeber (1996). "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders." *Journal of financial and quantitative analysis* 31(03): 377-397.
3. Aspelund, A. and Ø. Moen (2005). "Small international firms: Typology, performance and implications." *MIR: Management International Review*: 37-57.

4. Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1991). "Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research."
Strategic Management Journal 12(S1): 5-16.
5. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of management 17(1): 99-120.
6. Bell, J. (1995). "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories."
European Journal of Marketing 29(8): 60-75
7. Caves, R. E. (1996). Multinational enterprise and economic analysis, Cambridge university press.
Chan Kim, W., et al. (1989). "Global diversification strategy and corporate profit performance."
Strategic Management Journal 10(1): 45-57.
8. Chan, S. H., et al. (1990). "Corporate research and development expenditures and share value."
Journal of Financial Economics 26(2): 255-276.
9. Chandler, A. D. (1990). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, MIT press.
Chang, C.-H. "To analyze the influence of Degree of internationalization on the performance of manufactures, take Taiwanese manufactures as an example."
10. Chang, S. J. and U. Choi (1988). "Strategy, structure and performance of Korean business groups: A transactions cost approach." The Journal of Industrial Economics: 141-158.
11. Chang, S. J. and J. Hong (2000). "Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions." Academy of Management Journal: 429-448.
12. Coviello, N. E. and A. McAuley (1999). "Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research." MIR: Management International Review: 223-256.
13. Daniels, J. D. and J. Bracker (1989). "Profit performance: Do foreign operations make a difference?" Management International Review: 46-56.
14. Delios, A. and P. W. Beamish (2001). "SURVIVAL AND PROFITABILITY: THE ROLES OF EXPERIENCE AND INTANGIBLE ASSETS IN FOREIGN SUBSIDIARY PERFORMANCE." Academy of Management Journal 44(5): 1028-1038.
15. Dunning, J. H. (1993). "Internationalizing Porter's diamond." MIR: Management International

- Review: 7-15.
- Franko, L. G. (1989). "Global corporate competition: Who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why." *Strategic Management Journal* 10(5): 449-474.
16. Geringer, J. M., et al. (2000). "Product and international diversification among Japanese multinational firms." *Strategic Management Journal* 21(1): 51-80.
17. Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1990). "The multinational corporation as an interorganizational network." *Academy of management review*: 603-625.
18. Goold, M. and A. Campbell (2000). "Taking stock of synergy: a framework for assessing linkages between businesses." *Long Range Planning* 33(1): 72-96.
19. Granovetter, M. (1994). "Business groups." *The handbook of economic sociology*: 453-475.
- Grant, R. M., et al. (1988). "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972-84." *Academy of Management Journal*: 771-801.
20. Guillen, M. F. (2000). "Business groups in emerging economies: a resource-based view." *Academy of Management Journal* 43(3): 362-380.
21. Gunduz, L. and E. Tatoglu (2003). "A comparison of the financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey." *European Business Review* 15(1): 48-54.
22. Hamilton, G. G. and C.-S. Kao (1990). *The Institutional Foundations of Chinese Business in the Family Firm in Taiwan*, Institute of Governmental Affairs, University of California, Davis, Research Program in East Asian Business and Development.
23. Hashai, N. and T. Almor (2004). "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?" *International Business Review* 13(4): 465-483.
24. Helsen, K., et al. (1993). "A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns." *The Journal of marketing*: 60-71.
25. Hitt, M. A., et al. (1994). "A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance." *Journal of management* 20(2): 297-326.
26. Hitt, M. A., et al. (1997). "International diversification: Effects on innovation and firm performance

- in
product-diversified firms." *Academy of Management Journal*: 767-798.
27. Keister, L. A. (1998). "Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy 1." *American Journal of Sociology* 104(2): 404-440.
28. Khanna, T. and J. Rivkin (1999). "Ties that bind business groups: Evidence from Chile." Harvard Business School mimeograph.
29. Khanna, T. and J. W. Rivkin (2001). "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets." *Strategic Management Journal* 22(1): 45-74.
30. Khanna, T. and K. Palepu (2000). "Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups." *The Journal of Finance* 55(2): 867-891.
31. Khanna, T. and K. Palepu (1997). "Why focused strategies may be wrong for emerging markets." *Harvard Business Review* 75(4): 41-48.
32. Knight, G. (1996). "Born Global." *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
33. Knight, G. A. and S. T. Cavusgil (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.
34. Knight, G., et al. (2004). "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA." *International Marketing Review* 21(6): 645-665.
35. Kobrin, S. J. (1991). "An empirical analysis of the determinants of global integration." *Strategic Management Journal* 12(S1): 17-31.
36. Kogut, B. and H. Singh (1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode." *Journal of International Business Studies*: 411-432.
37. Koka, B. R. and J. E. Prescott (2002). "Strategic alliances as social capital: A multidimensional view." *Strategic Management Journal* 23(9): 795-816.
38. Kotabe, M., et al. (2002). "Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities." *Journal of International Business Studies*: 79-97.
39. Kravis, I. B. and R. E. Lipsey (1992). "Sources of competitiveness of the United States and of its multinational firms."

- The review of economics and statistics: 193-201.
40. Krishnan, H. A., et al. (2009). "R&D intensity, marketing intensity, and organizational performance." *Journal of Managerial Issues*: 232-244.
 41. Leff, N. H. (1978). "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups." *Economic development and cultural change* 26(4): 661-675.
 42. Little, J. D. (1979). "Aggregate advertising models: The state of the art." *Operations Research* 27(4): 629-667.
 43. Lu, J. W. and P. W. Beamish (2004). "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis." *Academy of Management Journal* 47(4): 598-609.
 44. Madsen, T. K. and P. Servais (1997). "The internationalization of born globals: an evolutionary process?" *International Business Review* 6(6): 561-583.
 45. Mank, D. A. and H. E. Nystrom (2001). "Decreasing returns to shareholders from R&D spending in the computer industry." *ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL-ROLLA-* 13(3): 3-8.
 46. McDougall, P. P., et al. (2003). "A comparison of international and domestic new ventures." *Journal of international entrepreneurship* 1(1): 59-82.
 47. McDougall, P. P. and B. M. Oviatt (1996). "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study." *Journal of business venturing* 11(1): 23-40.
 48. Michael Geringer, J., et al. (1989). "Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance." *Strategic Management Journal* 10(2): 109-119.
 49. Mudambi, R. and S. A. Zahra (2007). "The survival of international new ventures." *Journal of International Business Studies* 38(2): 333-352.
 50. Modigliani, F. and M. H. Miller (1963). "Corporate income taxes and the cost of capital: a correction." *The American Economic Review* 53(3): 433-443.
 51. Moen, Ø. (2002). "The born globals: a new generation of small European exporters." *International Marketing Review* 19(2): 156-175.
 52. Moen, Ø. and P. Servais (2002). "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and

- medium-sized enterprises." *Journal of International Marketing*: 49-72.
53. Morck, R. and B. Yeung (1991). "Why investors value multinationality." *Journal of Business*: 165-187.
54. Paul, S., et al. (2007). "The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms?" *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(1): 8-21.
55. Phillips McDougall, P., et al. (1994). "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research." *Journal of business venturing* 9(6): 469-487.
56. Ripollés, M. and A. Blesa (2012). "International new ventures as "small multinationals": the importance of marketing capabilities." *Journal of World Business* 47(2): 277-287.
57. Robins, J. and M. F. Wiersema (1995). "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance." *Strategic Management Journal* 16(4): 277-299.
58. Rugman, A. M. (1979). "International diversification and the multinational enterprise."
59. Rugman, A. M. and A. Verbeke (1992). "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management." *Journal of International Business Studies*: 761-771.
60. Sher, P. J. and P. Y. Yang (2005). "The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry." *Technovation* 25(1): 33-43.
61. Shrader, R. C. (2001). "Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms." *Academy of Management Journal* 44(1): 45-60.
62. Shrader, R. C., et al. (2000). "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century." *Academy of Management Journal*: 1227-1247.
63. Sriram, V. and H. J. Sapienza (1991). "An empirical investigation of the role of marketing for small exporters." *Journal of Small Business Management* 29(4): 33-43.
64. Strachan, H. W. and R. Vernon (1976). *Family and other business groups in economic development: The case of Nicaragua*, Praeger New York.
65. Tallman, S. and J. Li (1996). "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms." *Academy of Management Journal* 39(1): 179-196.

66.Zahra, S. A., et al. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance." *Academy of Management Journal*: 925-950