

影響台灣家族企業國際化意願因素之探討—以環境不確定性為干擾變數

A Study on the Factors of Family Business Internationalization Intention: The Moderating Role of Environmental Uncertainty

楊敏里¹

國立高雄科技大學 企業管理研究所 副教授

Email Address: minly@nkust.edu.tw

鐘志明²

國立高雄科技大學 電子工程系(企業管理組) 博士生

Email Address: 1101405118@nkust.edu.tw

金勻庭³

國立高雄科技大學 企業管理研究所 研究生

Email Address: jinjin1993515@gmail.com

中文摘要

由於近年來，科技的進步與自動化革命，以及伴隨著國內土地、勞力等生產因素的成本高漲，導致淺碟型經濟的台灣，市場環境需求疲軟，企業為求生存或發展有必要思索該如何因應。本研究因應時代變遷以及政府推動新南向政策，從國際化意願為切入角度，探討國內中小型家族企業國際化之意願，並探討網絡關係與創業精神學習是否會影響其國際化之意願，以及環境不確定性是否會干擾變數間之關係。

本研究採量化之問卷調查法，針對台灣中小家族企業為研究範圍，主要研究對象為家族企業成員，總計發放問卷共 400 份，共計收回 130 份，有效問卷共 117 份。研究結果發現，網絡關係與創業精神學習對家族企業國際化意願具有正向顯著影響。環境不確定性會負向干擾家族企業之網絡關係對國際化意願的關係。環境不確定性會正向干擾家族企業之創業精神學習對家族企業國際化意願的關係。

關鍵字：網絡關係、創業精神學習、環境不確定性、家族企業國際化意願

Key Words : network relationships、entrepreneurial learning、environmental uncertainty、internationalization intention of family business

1.緒論

1.1 研究背景與動機

由於科技的進步與自動化革命，伴隨著國內土地、勞力等生產因素的成本高漲，企業國際化已是經濟上顯著的現象，多數企業紛紛做出跳脫「舒適圈」的決策，促使過去將重心放在國內市場的企業得走向國際化。Arregle、Naldi、Nordqvist 與 Hitt(2012)認為國際化對於市場規模較小的國家和企業更是特別重要；因此，台灣企業追求國際化是企業持續成長茁壯的關鍵策略之一。

放眼亞洲經濟總體，中小企業是各國佔比極高的經營型態，且多半是由創業主白手起家。根據經濟部《2015 中小企業白皮書》統計，目前我國中小企業約有 56.2%為第 1 代創立者獨資經營的家族企業。此外，根據《2016 華人家族關鍵報告》，台灣家族企業佔比達 73%，為 1153 家，由資料可知台灣中小企業多為家族企業的經營型態。目前台灣許多元老級家族企業也來到第 2 或第 3 代接班的轉捩點。Menendez-Requejo (2005)認為新一代家族成員對家族企業的國際化會產生積極的影響，故為求生存或更豐潤的利潤，若能成功跨越這個策略轉型階段，找到新機會與利益關係人產生競合關係，就能逆轉現況，成功轉型為企業帶來嶄新的前景。

台灣產業以中小家族企業為主，各個企業專注於本身的業務領域，並與其他相關企業形成綿密的網路關係(吳思華，1999)。現今世代中，網絡關係對於企業是不可或缺的存在，必須與外部利益相關人產生穩定且持久的關係，以確保不被變化快速的時代淘汰。而對於每間企業創辦人與後代在創業過程中，逐步累積的知識與經驗，將會影響企

業整體發展走向。企業網絡中的關鍵性資源是企業的重要資本，將有助於企業國際化成長，但家族企業往往受限於有限的網絡資源(Graves & Thomas, 2006)，使企業投身國際化受到阻礙；因此凝聚網絡關係的力量對家族企業而言尤為重要。

在過去，多數台灣元老級家族企業對於企業獨特之競爭優勢，多半不願經由資源共享廣納賢良，故經營風格傾向保守，企業格局偏小且故步自封，但目前台灣許多元老級家族企業已來到第 2 或 3 代的轉捩點。根據 Swinth 與 Vinton(1993)研究指出，家族企業成員的態度和行為在不同的世代中有不同的展現。另外，Menendez-Requejo(2005)亦認為新一代家族成員對家族企業的國際化會產生積極的影響。資誠聯合會計師事務所於 2017 年 9 月 20 日公布 PwC 全球家族企業接班人之調查報告，調查結果顯示有 82% 的下一代認為創新非常重要；75% 的下一代認為其家族企業非常有必要具備因應數位世界的策略。對於家族企業而言，為求生存或更豐潤的利潤等長遠發展，若能夠成功找到新機會或是與利益關係人產生競合關係，就能在這嚴峻的經營挑戰中逆轉現況，進而脫穎而出擺脫夕陽產業宿命，成功轉型為具商機的企業。

另從知識的角度來看，創業精神學習是企業家在創業過程中獲取資源，從創業實戰經驗的過程中學習、提升網絡化能力，並於創業的過程中累積知識。Pukall 與 Calabrò (2014)指出家族企業仰賴家族成員的個人專業知識，這種方式可以逐步累積國際市場知識，進而提高國際化意願。然而，台灣經濟屬淺碟型，內需市場較小，消費、投資也易受外部的影響，且在外貿依賴度高的情況下，經濟容易受到國際景氣所影響。另外，以政治的角度分析，台灣需以靠出口進行主要獲利，而根據自由時報 2015 年報導指出，過去中國佔台灣出口比重高達 26%，整體 GDP 也有 16% 是依賴中國，但由於政黨交替導致兩岸陷入僵局，中國發動經濟抵制，和中國經濟成長放緩，導致兩岸貨貿落空，此現象為台灣帶來嚴重衝擊。而國內政策反覆更動，使企業難以依循，這些連帶因素深深影響台灣的整體經濟走向，使得台灣外部環境不確定性升高。對於台灣政治與經濟環境動盪之際，本研究欲了解家族企業在面臨環境不確定的因素影響下，是否會跳脫原先固守舒適圈，墨守成規的管理風格等作風，為求改變企業當前困難而作出國際化的選擇。亦或是，在面臨環境不確定性之下，避免風險產生，而更加趨於保守。

綜上所述，目前大型家族企業大都已國際化，而中小型家族企業資源與能力相對較弱，國際化的比率相對較低，故本研究選擇中小型家族企業做為研究對象。分別探討網絡關係與創業精神學習對家族企業國際化意願之影響，以及環境不確定性是否會干擾網絡關係與創業精神學習對家族企業國際化之意願，期待研究成果能對企業界提出建議。

1.2 研究目的

本研究主要探討中小型家族企業是否會網絡關係與創業精神學習的關係影響國際化意願；且是否會因環境不確定性的干擾，影響其國際化意願。本研究的主要目的可歸納有：

1. 探討台灣家族企業之國際化意願。
2. 探討家族企業的網絡關係對國際化意願的影響。
3. 探討家族企業的創業精神學習對國際化意願的影響。
4. 探討環境不確定性是否干擾家族企業之網絡關係、創業精神學習對於國際化意願的影響。

2. 文獻探討與研究假設

2.1 家族企業

關於家族企業的界定，Handler (1989)認為家族企業可以從四種不同面向來定義，分別是所有權與經營權、子系統間相互依賴或家族在企業中的參與程度、世代間權力轉移、多重條件。多數研究皆會提到所有權與經營權和家族成員在企業中的參與程度，故本研究將針對所有權、經營權與參與程度進行探討。

首先，以所有權和經營權的角度來解釋何謂家族企業。Chandler (1977)曾在「看不見的手」一書中將家族企業定義為，企業的創始者與其最親密的合夥人，和家族成員掌有大部分股權；他們與經理人員維持緊密的私人關係，且保留高階層管理的主要決策權，為一群具有血緣關係所構成的企業個體。Barry (1989)將家族企業定義為，由單一

家族成員所控制的企業。Barnes 與 Hershon (1989)則指出，家族企業的影響力和所有權掌握在某一個或單一家族成員的手中。Gersick (1997)認為，家族企業是指企業成員擁有家族所有權，並有家族內親屬在企業高層中任職為判定準則。Chua、Chrisman 與 Sharma (1999) 將家族企業定義為，家族成員擁有和/或管理的企業，旨在追求家族願景，為家族創造更美好未來的理念。

另外，以家族成員參與程度來界定何謂家族企業。Donnelley (1988)指出，家族企業需符合的條件為，同一家族至少有兩代成員參與公司的經營管理，且兩代經營的結果使公司的政策與家族的利益、目標有相互影響的關係，當此聯繫(現任/前任首席執行長的妻子或子女均為董事會成員)對公司政策、家族的利益和目標相互影響時，就屬於家族企業。Davis (1983)指出，企業內部的策略規劃或方向，受到一個或多個家族具有權力的人所影響，此影響是透過家族內部成員介入管理活動得以實現。葉銀華(1999)更詳細的指出，以家族中二等親以內之親屬擔任公司董事長或總經理和三等親以內之親屬擔任公司董事席位超過公司全部董事長席位為一半以上，稱為家族企業。Debicki、Kellermanns、Chrisman、Pearson 與 Spencer (2016)研究中將家族企業定義為:(1)由具血緣關係的家族成員並擁有的有投票權股份 50%以上；(2)兩個以上的家族成員履行管理職能，將所有權與親屬參與企業程度皆列進家族企業定義中。

從掌控權的角度來看，資誠 PwC 全球家族企業調查(2012)將家族企業定義為，由創始人或是其家族成員(配偶子女或其子嗣)在公司擁有過半數的投票權，且至少一位以上的家族成員在公司擔任經營管理職務。目前關於家族企業的界定尚未統一，本研究參考資誠 PwC (2012)之定義將家族企業定義為，家族企業是創業者或是其家族成員(配偶子女或其子嗣)在公司擁有過半數的掌控權，且至少一位以上的家族成員在公司擔任經營管理職務。

2.2 家族企業國際化意願

Calof 與 Beamish (1995)指出，企業的國際化代表企業營運逐漸融入國際環境的過程。不同地理區域的每一個市場所遇到的狀況也會有所不同，利用不同的市場資源，使企業能夠獲得更高的報酬。由此可知，企業國際化是在各國間進行國際分工以及生產，跨越國境範圍所展開的經濟活動。Johanson 與 Wiedersheim-Paul (1975)指出，國際化是獨立廠商或一群廠商在進行國際營運時，向外移動的現象。Welch、Welch、Young 與 Wilkinson (1998)指出，國際化是企業由國內的營運向外發展的過程，國際化活動也得包含企業的內外部活動，是企業由國內業務逐漸參與國際市場的過程。由上述推論，國際化定義廣泛意思為，企業逐步參與國際業務的過程，例如不定期出口活動、代理行為、擁有銷售子公司、海外的生產/製造等。Hitt、Bierman、Uhlenbruck 與 Shimizu (2006)指出，國際化係指廠商在擴張其產品或服務，銷售至本國以外的他國市場時，所採取的各種營運活動，皆可稱為國際化，其中包括出口、許可合同、特許經營，有時是外國直接投資或國際策略聯盟等(McDougall, Shane, & Oviatt, 1994)。

家族企業習慣於在國內市場經營，而為了在全球競爭激烈的市場中生存，家族企業有義務進行國際化(Graves & Thomas, 2008; Kontinen & Ojala, 2010)。國際化為家族企業提供富有成效性的成長機會，為後代提供就業機會，並提高企業績效以確保家族企業能構永續發展。Arregle et al. (2012)研究指出，國際化對擴大家庭企業本身是非常重要的，因家族企業往往已經嚴重依賴國內市場，但國內市場狹小，有礙於企業整體發展。家族企業國際化研究多以國際化動機、過程及如何國際化為主要研究主題，缺乏家族企業國際化意願之相關研究。而行為上的演進是由動機去推動行為的意願，進而產生國際化過程，故本研究將探討家族企業國際化意願。

本研究參考 Ramsey、Barakat、Mitchell、Ganey 與 Voloshin (2016)研究所使用的計畫行為理論，探討企業在未來國際化的意願。因為計畫行為理論將態度與意願和最終的行為做聯繫，可推導出家族企業國際化意願為一種行為意願。本研究參考 Hitt et al. (2006)國際化的定義，並綜合學者們對於行為意願的定義，將家族企業國際化意願定義為，家族企業在未來的某個過程中，期望並可能去實行擴張其產品或服務，銷售至本國以外的他國市場的行為表現。

2.3 網絡關係

企業在發展中不可能以孤立個體存在，必須仰賴外部關係網絡相互輔助。許多重要的企業資源通常是集中於企業所處的網絡中，為了獲得或移轉這些資源與知識，企業必須與網絡中的利益關係人建立良好的關係，建立網路關係以獲取外部資源是企業成長的重要方式與策略。企業建立網絡的動機主要來自於，可以使企業降低交易費用、獲

得更大的市場規模、與外部相關的知識、技術、所需的資源及增加與其他企業相互依存關係。並透過彼此互動建立關係，增強企業的競爭地位(Jarillo, 1988)。

過去有學者以不同角度去探討網絡關係。首先，以關係鏈結的角度，Thorelli(1986)將網絡關係定義為，具有長期關係的兩個或兩個以上的組織，為了獲取互補資源，共用知識等所形成的介於市場與組織之間的關係。再來是以共享資源的角度進行探討，Johanson 與 Mattsson(1987)定義為，應具有彼此互賴、專業分工與協調、交換、適應、互補與競爭等特性，交換關係可幫助企業透過外部網絡取得各種企業所需要的資源。余紅劍(2007)研究指出，網路關係是企業為了實現各自預期目標，而建立在契約、相互溝通、信任、協調、依賴與授權等基礎之上，與其他外部主體共同建立具有持續性、重複性與互惠性特徵的連結關係，藉由此網絡獲取資源、改善競爭地位。Jack(2005)指出網絡關係的質量會影響企業對資源的取得，並需要投入大量時間來建立彼此的信任感和承諾，彼此相互幫助(Chunyan, 2005)。綜上所述，本研究參考 Thorelli(1986)所提出的網絡關係之衡量構面，成員的數量、成員的質量、成員間交互作用的型式。

網絡關係是互利的，並透過共同利益激勵企業彼此發展，維持網絡間的連結(Johanson & Vahlne, 2003)。中小型企業可以透過網絡關係，去克服較難獲取的國際化資源(Tang, 2011)。吳思華(1996)指出，網絡關係可以有效幫助企業降低交易成本、依賴稀有資源、交換資源、降低不確定性和取得正當性等。且由於目前全球傾向於規模經濟，中小型企業無法與大企業競爭，因此，台灣中小家族企業管理者必須尋找有利的網絡關係，使其具有與大企業抗衡的競爭優勢(Maina, Marwa, Waiguchu, & Riro, 2016)。網絡能夠幫助企業找到國際化業務，並與合作夥伴建立信譽，提供戰略性資源(如市場知識)，並發展策略聯盟(Amal & Rocha Freitag Filho, 2010)。家族企業在國際化上較難獲得所需之相關資源和能力，因此出口程度嚴重低於一般中小企業，可透過家族新一代管理者的協助，創造內部新資源，或從其他公司獲得資源，提高企業國際化意願。

Hsu et al. (2013)指出，對於追求國際化的新企業來說，可以透過與地理上相鄰的企業與聯盟合作夥伴，增加國際交流的活躍度，以利蒐集和使用相關國際化需求資源。Maina et al. (2016)指出，網絡關係可以提高中小企業績效。Francioni、Vissak 與 Musso(2017)透過四家案例公司，透過與國外遊客建立關係，進一步在國際上得到擴展；企業透過與外國遊客溝通互動，提供當地相關知識，例如哪些葡萄酒在當地更受歡迎，藉此發展企業國際化。企業的網絡關係可為企業提供知識與機會，並促使企業進入國際市場(Korhonen, Luostarinen, & Welch, 1996)。相關研究指出，企業可以透過客戶、供應商或競爭對手，與國際網絡建立關係，彼此互動、相互交流，使企業能夠累積國際市場上的知識，進一步將企業拓展至國際間(Chetty & Holm, 2000)，提升家族企業的國際化的意願(Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005)。綜合上述相關文獻，故本研究提出假說一。

H1：網絡關係對家族企業國際化意願有顯著正向影響

2.4 創業精神學習

Cope (2005)研究指出，創業家在創立或發展企業的階段是倚靠經驗學習，包含創業前的學習經歷與創業過程中所學習到的事物，創業家將個人經驗轉化為知識，進而把知識變成未來企業發展策略的指南。Politis(2005)指出，創業精神學習是創業者透過不同方式將隱性的創業經驗轉化成創業知識的過程。Rae 與 Carswell (2001)把創業精神學習描述為，個體在尋找和開發機會及建構和管理新企業過程中，重構新方法的過程。單標安(2013)提出創業精神學習可從三個面向構面，包括(1)經驗學習：指對創業者已有的自身經驗進行轉化，透過反思和借鑒而創造新的知識。(2)認知學習：指創業者將外部可利用的資訊(優秀的行業標杆)進行反思性學習。(3)實踐學習：強調學習發生於特定情境中，此學習行為與現實的關鍵事件有關，並糾正那些並不符合現實情況的知識，得以將隱性的創業經驗轉化成創業知識。創業精神學習有助於發展必要的知識，知識是建立在以創造和發展之上的一個動態學習過程(Franco & Haase, 2009)。張紅與葛寶山(2016)指出，創業精神學習是創業者獲得知識，並將其應用到創業實踐中的社會過程。丁桂鳳(2012)指出，創業精神學習使創業者的知識、技能能夠提升，讓他們能夠更好發揮自己的能力進而推進組織的發展。陳文婷與李新春(2010)指出，創業精神學習的關鍵包含主動尋求學習機會、持續不斷地進行學習、有選擇性和目的性的學習、在企業營運中的深度學習、並對過往經驗的改進和反思以及將學習的內容在實踐中加以印證。

根據上述創業精神學習的文獻探討，本研究採用 Politis (2005) 的研究，創業精神學習是創業者透過不同方式將隱性的創業經驗轉化成創業知識的過程；並透過單標安(2013)所提出的三大衡量構面來進行研究探討，透過經驗學習強調對創業者已有的自身經驗進行轉化，透過反思和借鑒而創造新的知識，認知學習則強調創業者將外部可利用的資訊(優秀的行業標杆或榜樣)進行反思性學習，實踐學習強調學習發生於特定情境中，此學習行為與現實的關鍵事件有關，並糾正那些並不符合現實情況的知識，得以將隱性的創業經驗轉化成創業知識。研究者指出創業家可透過實踐來獲得經驗，可以更快速的檢測到企業外部環境中的變化(Cope & Watts, 2000)。對於沒有國際市場經驗的企業，漸進式國際化能使企業累積國際知識與經驗(Zhou, 2007)。Wright, Westhead 與 Ucbasaran (2007) 的研究證實，大量的學習會提高國際化的意願，反觀，若是消極的學習，則會降低企業國際化。故提出本研究假說二。

H2：創業精神學習對家族企業國際化意願有顯著正向影響

2.5 環境不確定性

Salancik 與 Pfeffer (1978) 研究指出組織依賴於環境的資源時，由於環境複雜多變，在長期競爭下企業必須不斷接收對當前或未來環境的狀態，並適時應用這些環境中的資源，即時改變企業的策略行為和定位，使企業得以永續生存下去。環境不確定性增加企業與外部資本市場資訊不對稱程度(Ghosh & Olsen, 2009)，在全球經濟環境的高度不確定性和快速變化的特徵下，使得企業必須正視外部環境變化(Qi, Zhao, & Sheu, 2011)。Milliken (1987) 定義環境不確定性為，缺乏資訊或無法分辨出相關的資訊，進而導致個人在認知上無法預測組織所處的環境現況。故環境不確定性即為一種無法預測環境變動的概念(Burns & Stalker, 1961)，是環境從穩定到不穩定、簡單到複雜、以及環境中異質性集中到分散的程度(Aldrich, 1979)，決策者對於環境的狀態沒有充分的資訊，難以判斷外在環境的變化，不能被準確預測的程度(Daft, 2006)。

Aragón-Correa 與 Sharma (2003) 將環境的不確定性歸因於環境的變化，包含顧客需求的改變、無法預知的競爭者活動、銷售數量的波動、無法預測的顧客偏好。眾多學者研究指出，環境不確定中主要包括有動態程度、異質性與不友善三構面(Newkirk & Lederer 2006；Miller & Friesen, 1983)。根據上述文獻探討，本研究採用 Milliken (1987) 之定義，將環境不確定定義為缺乏資訊或無法分辨出相關的資訊，進而導致個人在認知上無法預測組織所處的環境現況；並參考 Miller 與 Friesen(1983) 對於環境不確定性所使用的衡量構面，包含：由異質性探討企業所屬之環境客戶購買習慣、競爭性質及產品線等的多樣性與差異；不友善包含激烈的競爭壓力、嚴格的監管限制、低利潤率和惡劣的商業環境；動態性特徵是環境變化的速度和不可預測性，例如產業變化、引入新產品、流程、技術等創新的速度以及競爭對手和客戶行為的不確定性或不可預測性。

林嘉慧與陳宣蓉(2012)研究指出，台灣以中小型服務業的家數雖多，但偏向內銷導向且出口能力弱，在內需市場有限且已呈飽和的情況下，外在經營環境的改變，需要透過跨領域的結合，強化國際化能力，以因應新環境的挑戰。Wong, Boon-Itt 與 Wong(2011)研究指出，環境不確定性包括競爭者、供應商、客戶、市場、產品與技術變化程度的不可預知性，不僅包括這些因素的變動幅度快速，也包括它們的不穩定程度，對企業的治理機制和運行效率具有重要的影響，是一種權變影響因素。故本研究推論環境不確定性會干擾中小型家族企業之網絡關係與創業精神學習對國際化意願的關係，故提出假說三、四。

H3：環境不確定性會干擾中小型家族企業之網絡關係對國際化意願的關係

H4：環境不確定性會干擾中小型家族企業之創業精神學習對國際化意願的關係

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究依據研究背景與動機、研究目的以及相關文獻探討整理後，整理相關研究者的結果，提出本研究之研究假說，如圖 1 所示。

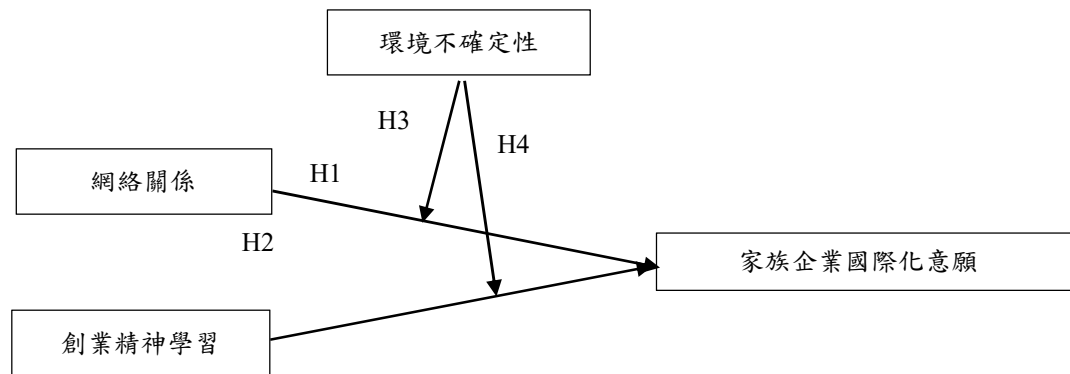


圖 1 本研究之研究架構

3.2 操作型定義

本研究的變數有網絡關係、創業精神學習、環境不確定性以及家族企業國際化意願，共四個變數。各變數操作型定義如表 1。

表 1 各研究變數之操作型定義

構面	操作型定義	參考量表
網絡關係	具有長期關係的兩個或兩個以上的組織，為了獲取互補資源，共用知識等所形成的介於市場與組織之間的關係。	Thorelli (1986)、 辛楓冬(2011)
創業精神學習	創業精神學習是創業者透過不同方式，將隱性的創業經驗轉化成創業知識的過程。	Politis (2005)、 單標安 (2013)
環境不確定性	缺乏資訊或無法分辨出相關的資訊，進而導致個人在認知上無法預測組織所處的環境現況。	Milliken (1987) Aldrich(1979)
家族企業國際化意願	家族企業在未來的某個過程中，期望並可能去實行擴張其產品或服務，銷售至本國以外的他國市場的行為表現。	Hitt et al. (2006)

3.3 研究對象與抽樣設計

3.3.1 研究對象

本研究以台灣地區中小型家族企業為研究範圍，產業別依照經濟部中小企業處 2015 年之統計資料，大多中小企業產業別集中於農林漁牧業、製造業、住宿及餐飲業、營造業為主，故以此數據作為本研究之家族企業所處產業之樣本，問卷發放對象為具有家族血統的董事長或高階主管人員為主。

本研究資料蒐集來源主要取自台灣經濟新報社資料庫(TEJ)、經濟部商工登記公示資料及中華徵信所等平台。使用台灣經濟新報社資料庫(TEJ)下載單一家族主導企業相關資訊、並利用經濟部商工登記公示資料查看董事席次名字是否屬於家族企業。

3.3.2 抽樣設計

本研究採用立意抽樣法，以家族企業中具有家族血緣的成員(董事長或高管人員)為問卷主要發放之對象。問卷採用郵寄及 E-mail 的方式寄發，且註明公司董事長為收件人，共發放 400 份，總共回收 130 份問卷，其中篩選出無效以及內容不完整問卷 13 份，因此總共取得 117 份有效問卷。

4.研究結果與分析

4.1 敘述性統計分析

本研究人口統計變數共設計 5 個題項，針對受訪者的性別、年齡、所屬產業、成立年資和擔任職務，以便於了解受訪者的特徵。調查結果顯示受測者性別以男性居多，占整體 68%；年齡以 30 歲以下之族群占大多數，31~40 歲占 17.9%，41~50 歲占 15.4%，51~60 歲以上占整體 15.4%。所屬產業以製造業以及服務業居多，分別占整體 41.9% 以及 28.2%，再來是住宿與餐飲業，占 11.1%、營造業占 6.8%、其他則占 6.1%，最後則是農林漁牧業，占 3.4%。成立年資多以 11~20 年居多，占 33.8%，第二是 30 年以上，占 23.6%，第三則為 21~30 年，占 18.6%，10 年以下，占 7.6%。由數據可以看出，本研究樣本多為經營已久的企業，所給予的意見十分可信；整份問卷填寫的受訪者擔任主管職占 64.1%。

4.2 信度與效度分析

4.2.1 信度效度

本研究依據 Cuieford (1965) 所提出之 Cronbach's α 係數之取捨標準檢測問卷之內部一致性， α 值大於 0.7 者為高信度，介於 0.35-0.70 之間為中信度，小於 0.35 者為低信度。根據回收之有效問卷進行信度分析，各變數信度分析整理如表 2。

表 2 各變數信度分析

研究變數	整體信度	研究變數	整體信度
網絡關係	0.920	家族企業國際化意願	0.821
創業精神學習	0.916	環境不確定性	0.875

4.2.2 收斂效度

收斂效度目的是為了檢定題項是否收斂於個別構念上。Fornell 與 Larcker (1981)指出標準化因素負荷量(factor loading)要大於 0.5，且須達到顯著水準時，構面才具有一定的收斂效度。平均萃取變異量 (AVE) 要大於 0.50，潛在變數的組合信度大於 0.6。本研究將標準化因素負荷量低於標準之項目予以刪除，刪題後之各問項的標準化因素負荷量皆大於 0.5 以上，AVE 大於 0.60，顯示本研究具有一定之效度。

4.3 相關分析

利用相關係數之檢定，由表 3 相關分析表可知，兩兩變數均達顯著相關。

表 3 研究變數間之相關分析表

變數	平均數	標準差	網絡關係	創業精神學習	家族企業國際化意願
網絡關係	5.409	0.059	1.00		
創業精神學習	5.786	0.060	0.406**	1.00	
家族企業國際化意願	5.393	0.101	0.209*	0.306**	1.00

** 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著

* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著

4.4 迴歸分析

表 4 迴歸分析的結果發現，網絡關係對家族企業國際化意願之 F 值為 4.06， β 值為 0.317，R² 值為 0.034，p 值為 0.046，表示其迴歸模型達顯著水準。此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說一成立。網絡關係對家族企業國際化意願有顯著正向影響。

表 4 網絡關係對家族企業國際化意願之迴歸分析

研究變數	家族企業國際化意願				
	β 值	t 值	F 檢定	P 值	R ²
網絡關係	0.317*	2.015	4.060	0.046	0.034

註：*表示 P<0.05；**表示 P<0.01；***表示 P<0.001

表 5 迴歸分析的結果發現，創業精神學習對家族企業國際化意願之 F 值為 11.922， β 值為 0.513，R² 值為 0.094，表示其迴歸模型達顯著水準。此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說二成立。創業精神學習對家族企業國際化意願有顯著正向影響。

表 5 創業精神學習對家族企業國際化意願之迴歸分析

研究變數	家族企業國際化意願				
	β 值	t 值	F 檢定	P 值	R ²
創業精神學習	0.513***	3.453	11.922	0.001	0.094

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

4.5 干擾效果之驗證

本研究使用 Spss Process 統計軟體執行資料分析方法並選擇 Model 1 及 Bootstrap Samples 等於 5000 次，進行檢驗「環境不確定性」是否干擾「網絡關係」、「創業精神學習」對「家族企業國際化意願」，茲分述如下。

4.5.1 環境不確定性對於網絡關係與家族企業國際化意願間之關係的干擾效果檢定

就干擾效果而言，環境不確定性對於網絡關係與家族企業國際化意願之間的關係的干擾影響性達到顯著水準 ($\beta = -0.35$; $p < 0.05$)，支持本研究假設 H3：環境不確定性會干擾家族企業之網絡關係對家族企業國際化意願的關係。從圖 3 可知，在高的環境不確定下，高的網絡關係下會導致家族企業國際化意願降低。

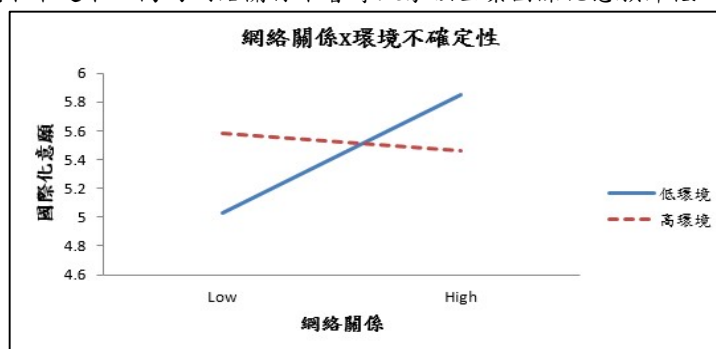


圖 3 環境不確定性對於網絡關係對家族企業國際化意願之干擾效果圖

4.5.2 環境不確定性對於創業精神學習與家族企業國際化意願間之關係的干擾效果檢定

就干擾效果而言，環境不確定性對於創業精神學習與家族企業國際化意願之間的關係的干擾影響性達到顯著水準 ($\beta = -0.43$, $p < 0.05$)，支持本研究假設 H4：環境不確定性會干擾家族企業之創業精神學習對家族企業國際化意願的關係。從圖 4 可知，在高的環境不確定下，高的創業精神學習下會導致國際化意願升高。

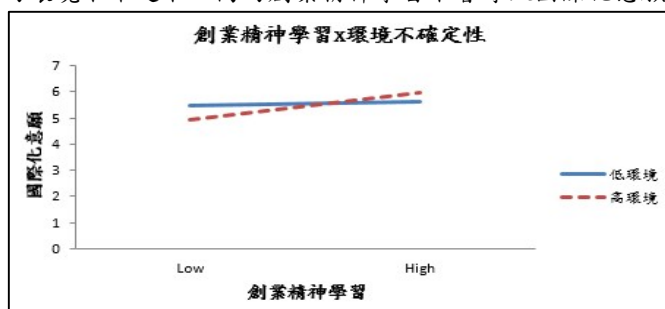


圖 4 環境不確定性對於創業精神學習對家族企業國際化意願之干擾效果圖

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 網絡關係對家族企業國際化意願有正向影響

由實證結果發現，網絡關係對於家族企業的國際化意願有顯著影響，與本研究預期正向影響假設相符。就網路

關係而言，家族成員與其經營環境中的每一位參與者，包括來自顧客、商業合作夥伴、政府機構等利益相關者，會影響家族企業對其國際化意願的影響。

5.1.2 創業精神學習對家族企業國際化意願有正向影響

由實證結果發現，創業精神學習對於國際化意願有正向顯著影響，與本研究所提出的推論相符。就創業精神而言，家族企業仰賴家族成員的個人專業知識，並仰賴成員的個人專業知識累積進入國際市場的知識(Pukall & Calabrò, 2014)，而 Wright、Westhead 與 Ucbasaran(2007)研究指出，在整個創業的過程中，不斷的從中學習，就會增加國際化的意願。

5.1.3 環境不確定性會負向干擾網絡關係之網絡關係對家族企業國際化意願的關係

本研究先前假設為，家族企業會受到網絡關係的影響，進而提高國際化意願，實證結果成立。但在環境不確定性的影響下，網絡關係會受到環境不確定的影響會對家族企業國際化意願產生負向影響。推測可能原因為：多數家族企業的保守理念，會受到外在環境的影響，若環境狀況不佳影響了企業本身的經營，會更傾向於守住原市場的客群，進而減少其拓展市場的意願，減少風險發生。另本研究樣本大多數之中小型家族企業的網絡關係多集中於國內廠商，因此在面對外部環境的不確定性時，呈現了負向的影響。說明家族企業在面對不確定性的外部環境時，會更傾向於與網絡關係中的成員們守在舒適圈中，避免風險產生造成企業績效受損。

5.1.4 環境不確定性會正向干擾家族企業之創業精神學習對家族企業國際化意願的關係

從實證結果發現，創業精神學習對國際化意願之影響受環境不確定性干擾，與本研究預期干擾假設相符。本研究先前假設認為，家族企業的創始人會透過逐步創業過程中所累積經驗、知識與人脈，進而提高國際化意願，實證結果成立，而在面對環境不確定性時，更提高了整體國際化的意願。

5.2 管理實務義涵

5.2.1 提升對外部環境的敏感度

台灣屬於淺碟型市場，不管是消費或任何經濟行為容易受外部的影響，因此企業需提升對於環境的敏感度，環境敏感度越高，越有利於提升員工的學習能力，促使企業成長績效提高(陳洪璋, 2010)。提升環境敏感度包培養企業對產業競爭者的認識、創新思維的培養，具備了很好的環境適應能力，就能及時面對更多風險產生。

5.2.2 定期培養市場知識

研究結果顯示，創業精神學習會正向影響國際化意願，因此，本研究建議透過吸收目前市場上的知識，當家族企業成員們擁有很高的市場專業知識時，就會有信心和能力去拓展其企業的服務或產品，所以定期與利益相關人互動，顧客反饋，能夠使企業提升對產業動態了解。

5.2.3 積極參與外部活動，拓展網絡關係

由本研究之實證結果顯示出，網絡關係會影響企業國際化意願。樣本企業之關係網絡多集中於國內市場，若透過參加工會所辦的活動或到國外參加產業展覽等，能夠認識更多上游供應商，或讓當地民眾更認識企業。Francioni, Vissak 與 Musso, (2017)研究顯示，透過吸引當地市場的遊客並與他們建立網絡關係，提供企業當地的知識，例如解釋哪些商品在本國更受歡迎，降低企業的進入障礙及風險，同時提高聲譽。

5.2.4 提升人力資本水平，促進企業發展

由本研究實證指出，許多家族企業中重要職位多由家族成員所擔任，且主要決策權也掌握在家庭成員手中，但騰訊 SDC 總經理馬海剛所言：企業不能閉門造車，需要讓員工參與互動。因此，企業需要致力於提高人力資本投資效率與效能，建立連接僱主與僱員的人力資源管理系統平台，讓企業全體員工皆能參與信息共享，和創造精準選人、用人及培養人才，而非集中精神在培養家族成員，受限整體策略走向。

5.2.5 培養接班人

根據本研究指出，創業精神學習的核心在於培養知識與實戰經驗。透過培育企業接班人對國際化視野，例如出國留學，接觸外國人才，學習相關知識以增強對國際化正確的決策機率，進而避免失誤產生，並能夠利用不同的管理風格，改善原有企業內部保守風氣。

6. 參考文獻

- 余紅劍 (2007)。新創企業外部網路關係品質，內部能力與成長績效 (未出版之博士論文)。中國杭州，杭州。
- 吳思華 (1996)。策略九說。臺北：臉譜文化。
- 吳思華 (1999)。網絡台灣:企業的人情關係與經濟理性。台北：遠流出版公司。
- 林嘉慧、陳宣蓉 (2012)。台灣中小型服務業國際化之挑戰與契機。經濟前瞻，第 141 期，104-109。
- 張紅、葛寶山 (2016)。創業學習，機會識別與商業模式—基於珠海眾能的縱向案例研究。科學學與科學技術管理，37(6)，123-136。
- 陳洪瑋 (2010)。企業文化管理要素及其對企業績效的作用。中國：中國財政經濟出版社。
- 單標安(2013)。基於中國情境的創業網路對創業學習過程的影響研究(未出版之碩士論文)。中國吉林，吉林。
- 葉銀華(1999)。家族控股集團，核心企業與報酬互動之研究-台灣與香港證券市場之比較。管理評論，18(2)，59-86。
- Aldrich, H. (1979). Organizations & environments, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Amal, M., & Rocha Freitag Filho, A. (2010). Internationalization of small-and medium-sized enterprises: a multi case study. European Business Review, 22(6), 608-623.
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance. Entrepreneurship theory & practice, 36(6), 1115-1143.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Transferring power in the family business. Family Business Review, 2(2), 187-202.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. Family Business Review, 2(3), 293-315.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International business review, 4(2), 115-131.
- Chandler, A. D. (1977). The visible hand: the american revolution in american business. Cambridge: The Belknap ([1977] 1995).
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. International business review, 9(1), 77-93.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship: theory and practice, 23(4), 19-19.
- Chunyan, J. (2005). The impact of entrepreneurs' social capital on knowledge transfer in Chinese high-tech firms: The mediating effects of absorptive capacity and guanxi development. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 5(3/4), 269-283.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. Entrepreneurship theory and practice, 29(4), 373-397.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6(3), 104-124.
- Cuieford, J. (1965). Fundamental Statistics in Psychology & Education, 4th (Ed), NY, McGraw Hill. Toward a Process.
- Daft, R. (2006). Organization theory & design. NY, West: Cengage learning EMEA.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. Organizational Dynamics, 12(1), 47-56.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. Journal of Family Business Strategy, 7(1), 47-57.
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. Family Business Review, 1(4), 427-445.

- Fornell, C. R. & Larcker, F. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-51.
- Francioni, B., Vissak, T., & Musso, F. (2017). Small Italian wine producers' internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters. *International business review*, 26(1), 12-22.
- Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organisational learning approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628-641.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ghosh, D., & Olsen, L. (2009). Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 188-205.
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Graves, C., & Thomas, I. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Hayes, A. F. (2013). Model templates for PROCESS for SPSS and SAS. Retrieved December, 12.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management journal*, 49(6), 1137-1157.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Jack, S.L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233–1259.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437-454.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward-outward patterns and government policy. *Management International Review*, 36(4), 315-329.
- Maina, J. N., Marwa, S. M., Waiguchu, M., & Riro, G. K. (2016). Network relationships and firm performance: An empirical study of kenyan manufacturing firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(3), 258-272.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- Menendez-Requejo, S. (2005). Growth and internationalisation of family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 122-133.

- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: the role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42(2), 371-389.
- Rae, D., & Carswell, M. (2001). Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 150-158.
- Ramsey, J. R., Barakat, L., Mitchell, M. C., Ganey, T., & Voloshin, O. (2016). The effects of past satisfaction and commitment on the future intention to internationalize. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 256-272.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 23, 224-253.
- Swinth, R. L., & Vinton, K. L. (1993). Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19-30.
- Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374-398.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Welch, D. E., Welch, L. S., Young, L. C., & Wilkinson, I. F. (1998). The importance of networks in export promotion: policy issues. *Journal of International Marketing*, 6 (4), 66-82.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.