

2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

創業家特質、網絡關係對績效的影響

報名編號： K0025

摘要

網絡關係為企業重要策略要素，而環境亦會影響到創業過程。本研究以政府度、創業機會做為外部環境因素，以之為干擾效果來討論網絡關係與創業績效間的關係。實證結果顯示，當創業家特質越明顯，則越容易與他人建立網絡關係。網絡關係亦會正向影響創業績效。當創業家使用越多的網絡關係，有助獲取所需資源後，進而提升績效。此外，創業機會能強化網絡關係對績效間的正向影響，但政府制度對網絡關係與創業績效之間的關係則沒有影響。

關鍵字：創業家特質、網絡關係、政府制度、創業機會

第壹章 緒論

由於知識經濟時代與全球化的趨勢，環境變動快速，在國外大多是大型企業主導國家經濟，而台灣的企業，因經營上較具有彈性、創新、靈活及擅長學習與模仿等特性，很多創業者都從小本生意做起。台灣企業創業成長環境之特色在於分工網絡，目前已逐漸步入成熟穩定的經濟型態，使得企業在創業與成長方面獲得助益；依據經濟部中小企業白皮書 2008 年統計結果，台灣中小企業有 123 萬 4 千家，占全體企業的 97.7%，顯示台灣創業比率很高。但並非人人都可以創業，創業家必須要能運用自己本身所具備的特質、後天所學各種知識與經驗，掌握其所擁有的資源與網絡關係，藉由觀察市場脈絡與環境中的機會來發展其事業。

一般的管理理論中，已將「環境」分成外部以及內部環境兩個主要的部分。外部環境主要由政治、經濟、科技、社會文化等總體面環境因素組成，而內部環境如員工、供應商、利害關係人等，皆會影響到企業的生存利基，過去許多學者認為「環境」實則不能被忽略，不論是內部環境或是外部環境，皆會對創業的過程產生一定程度的影響。參考過去學者的研究，將「創業環境」分成兩點作探討，第一點是環境中所存在的機會，在此稱為「創業機會」。大部分的學者將創業機會視為創業者個人是否能察覺到之機會來做探討，為個人的一種能力或一個人對於未來想像所形成之動機。本研究將創業機會視為在外部環境中所存在的機會，創業者能藉由這些機會來開創新事業，並利用這些機會來改善企業的績效，故機會可能是一種可獲取的資源、達成策略的手段以及開拓市場利基的方法。第二點則是以「政府制度」做為主要構面來探討外部環境對創業過程的影響，國內外學者皆認為，創業與政府的制度有很大的關聯，像是政府對企業所頒發的法律規範或對中小企業的獎勵措施方案等，皆可能會影響到創業的機會，故本研究以制度環境中的制度規範來探討政府制度對創業過程的影響。

網絡關係是近年來較熱門的議題，由網絡觀點來探討創業活動已成為創業研究的重要切入角度。創業家如何運用本身的資源和人際關係，是創業過程中不可缺少的一部分，華人關係為一種「共有屬性的特殊連帶」，而西方社會則慣以公平價值為基礎的互惠交換。由於關係的運用也會影響到個人創業的模式與行為，故在本研究亦將「網絡關係」做為主要構面之一。根據上述研究動機，本研究有下列幾個研究目的：

一、本研究欲了解創業家個人特質的不同，是否會影響創業者使用網絡關係的程度。

二、由於「網絡關係」是企業經營上一個重要的策略要素，因此本研究欲探討網

絡關係對創業績效的影響。

三、探討外部環境是否會干擾創業的過程與創業者使用網絡關係的程度。環境是影響創業過程的一個重要因素，但是在實證研究方面，甚少看到有學者將其作為干擾變數，故本研究欲探討外部環境對創業行為是否有具體的影響。

第貳章 文獻探討與假設推導

一、創業家特質與網絡關係之關連性

Neck and Manz (1996)的研究也顯示，知覺的自我效能會導致樂觀，以及使行動者在任何的給定情境下產生一種看見機會而不是威脅的傾向；樂觀者比起悲觀者在訊息處理過程中較具有彈性，亦即樂觀者在面對正向的情境時，會傾向令人愉快的結果；反之在面對威脅的情境中，樂觀的人會把焦點放在評估威脅的程度，而有心理準備去面對令人不愉快的結果(Aspinwall, Richter and Hoffman, 2001)。Coopey (1987)也認為富創造力者多具有高度自律、勇於面對挫折、獨立判斷、對模糊具有較高容忍度，願意承擔風險等諸多人格特質；而 Ardichvili, Cardozo and Ray (2003)也指出創造力為影響創業家重要的人格特質。創業家特質不僅是從心理學的觀點上單方面來看，亦必須考量後天的發展因素，並非所有的人都能夠去發現相同的創業機會，依據個人認知的不同，對於機會也會有不同的發現，而個人的先前知識會創造出一個知識走廊，允許其去認知特定的機會，而此機會是別人所沒發現的，故先前知識對於機會的發現有直接的影響。

影響創業家的人格特質眾多，本研究根據先前學者的文獻，找出重要或以往創業家所表現出來的特質(創造力、樂觀與先前知識)做為探討。但過去研究指出，單一構面可能會比將各構面分開來看擁有更高的解釋力(Bouquet, Morrison and Birkinshaw, 2009)。故本研究將創業家特質作為一個構面來探討，其內容涵蓋了創造力、樂觀與先前知識三個主要特質。

創業家特質越明顯，即表示個人的人格特質越樂觀、創造力越強，以及個人後天所學習之先前知識越豐富，有利於個人發現創業的機會並且具有較高的自我效能，易與人建立情感性關係，因此能獲得有效的資源、資訊和人際支援，他人也會因其創新思維而提供所需資源，進而建立工具性關係。可推論出假設 1-1 與假設 1-2。

H1-1：創業家特質越明顯，對情感性關係有正向影響。

H1-2：創業家特質越明顯，對工具性關係有正向影響。

二、網絡關係與創業績效之關連性

過去相關文獻也顯示創業者的創業行為受到關係網路的影響很深，在創業初期，能取得的資源往往不足，必須透過網絡關係來直接或間接取得創業所需的資源或協助(Ardichivili, Cardozo and Ray, 2003)。Ibarra (1993)將網絡區分為「工具性」及「情感性」網絡，前者是指與工作有關的資源交換，後者則是以友誼與社會支持的為主。若創業家使用情感性關係的程度越高，則其越可能得到親戚、朋友、關係密切的同事及其他相關人員的幫助與社會支持，一般而言，社會支持較屬於對他人支持行為之主觀上認知的概念，也就是當事者能夠感覺到某些支持性行為，來滿足其需求或解決問題(高迪理，1991)。

黃光國(1988)定義情感性關係(expressive Ties)是一種長久穩定的社會關係狀態，可以滿足個人在關愛、溫情、安全感、歸屬感等情感方面的需要，且當個人面臨生活中的困境或難題時，情感性關係可以帶來保護、緩衝和實際幫助的作用。親密家屬為核心構成的人際網絡(家庭、姻親及同族)，可藉由彼此互相的權利和責任來維繫「關係」網絡，而與好朋友、遠親所構建值得信賴的「關係」網絡，經常是可幫忙、可運用的(Luk, Fullgrabe and Li, 1996)。故當創業者使用情感性關係的程度越高時，能夠藉由親朋好友取得所需的資源來改善其創業績效，或增加創業者開創新事業的意願，以下我們推論出假設2-1。

H2-1：網絡關係中使用情感性關係的程度越高，對創業績效有正向影響。

工具性關係(instrumental Ties)是創業者為了獲取所需的資源或物質而建立的關係；從組織的觀點來看，中小企業通常較缺乏資源與市場力量，若能與其他企業成為聯盟夥伴，更可能提高企業的競爭地位與獲利能力。同理可知，創業者在創業初期通常會為了資源(如財務資金、專業技術、經營管理能力、聲譽及結盟經驗...等)的取得，而與其他企業或銀行等機構建立良好的工具性關係。BarNir and Smith (2002)說明當經理人參與的團體越多，他與同業或相關行業的人接觸與互動的機會也較多，透過雙方在非正式的場合互動，可了解對方的價值觀、偏好與行為準則，能促使雙方企業建立合作的聯盟關係。

Shane (2000)的研究發現，創業機會並不是所有的人都能夠發現，創業家所發現的機會與他們既有的資訊有關。藉由網絡連帶與潛在的合作夥伴建立並維持良好的關係，將可獲得更多資源與更流通的資訊，亦可能彼此了解並體認到雙方的需要後，產生互惠的行動或合作關係，雙方也會因互相交流獲得更多資訊，進而彼此分享或察覺到更多潛在的機會，從中得到好處來獲取良好的績效，故可由上述推論出假設2-2。

H2-2：網絡關係中使用工具性關係的程度越高，對創業績效有正向影響。

三、外部環境的干擾效果

Dollingers (2003)將社會網絡關係分為「個人網絡」及「延伸網絡」兩類。個人網絡是指創業家直接接觸的人際網絡，包括朋友、家人、關係密切的公司同事、老師及其他相關人員，而延伸網絡則指企業對企業的正式關係。創業家可經由投資伙伴、經理人、顧客、供應商、以及其他利益關係人之間跨越疆界的活動，來發展這些網絡。

在創業者創業的過程中，其所面臨到的環境是否具有機會與其是否能夠善用網絡關係有密切相關。舉例來說，若環境中所存在的創業機會可被創業者個人察覺到，創業者可能會藉由親朋好友之情感性關係而得到更多的創業資訊，既而發掘更多的創業機會，其得到的資訊可能會成為新的方法或產生新的機會，使創業者可以增加很多的額外的幫助或資源，來獲取更好的績效。Aridichvili and Cardozo (2000)說明經驗、教育背景，都會讓個人有不同的先前知識，而影響對創業機會的辨識，其中影響創業機會性的因素是先前之事故。因此創業環境中的創業機會，會強化創業家對於網絡關係中情感關係的使用與績效之間的正向影響。可推論出假設 3-1。

H3-1：外部環境中的創業機會，會強化情感性關係與績效之間的正向影響。

Powell (1990)認為探討網絡關係時，依據交易成本的觀念，網路內的交易並非透過不連續的市場交易或是管理上的直接命令，而是經由網路成員間彼此互惠與相互合作來達成交易。當創業者察覺到創業機會時，卻因本身的資源或能力不足而受限，導致無法掌握此一機會，其可藉由建立工具性關係，尋求與外界合作以獲取所需的知識、原料或想法，使企業得到更好的績效與發展。當創業家能有效的建立工具性關係，可經由與合作夥伴互惠得到所需的資源與協助，獲取創業資訊與支援來發展新事業與提高績效。

BarNir and Smith (2002)認為中小企業若能與其他企業成為聯盟夥伴，將可以提高企業的競爭地位與獲利能力。臺灣多數企業擁有的資源有限，無法在經營環境內兼具各項專長及能力，倘若能善用聯盟網絡，不但可減少惡性競爭，更可以結合彼此的專長，提昇企業競爭力，締造更良好的績效表現。故由上可推論，創業環境中創業的機會，會強化工具性關係的使用與績效間的正向影響。若創業者所處的環境有利於其獲得更多的創業機會，則創業者更能藉由建立良好的工具性關係以達更好的績效，繼而推出假設 3-2。

H3-2：外部環境中的創業機會，會強化工具性關係與績效之間的正向影響。

四、外部環境中政府制度對網絡關係與創業績效之關連性

外部環境亦會影響到創業者的創業過程，不論是政府、經濟與社會文化等因素，但政府制度會影響市場機制，政策的實施也會影響到個人的創業意願。Gnyawali and Fogel (1994)指出當商業環境越有利時，新創事業就越容易出現，社會對於創新與創業行為越加支持，創業家就有越高的創業意願，環境因素明顯影響一個地方的創業行為，因此政府對於創業環境因素，扮演直接的重要影響角色。Kirchhoff and Phillips (1988)說明某些國家創業者們在選擇開始一個新事業時，政府會藉由提供個人一年的失業補償金來降低創業者的風險，進而增加個人對於創業的意願。其他政府方案會提供更多的一般性的財務支持或對於創業者的企業有優惠的待遇，如政府採購方案、租稅誘因、企業發展援助、大學與政府出口援助方案的貢獻，讓制度環境可以使創業者更加努力。

故創業者會受到制度環境中與創業活動攸關之法律規範的內容的影響，增加或減少使用情感性及工具性關係來進行創業活動，進一步影響創業績效；如果政府會針對創業者給予一些創業幫助，如訂立特殊條例來保護創業者、以優惠的價格提供創業者創業相關的資源等來幫助創業者發展新事業，將可促進個人使用情感性或工具性關係，去獲取更多創業所需的資訊，藉由提升其創業績效，增加創業的意願。推出假設4-1與4-2。

H4-1：外部環境中的政府制度，會強化情感性關係與績效之間的正向影響。

H4-2：外部環境中的政府制度，會強化工具性關係與績效之間的正向影響。

然而，若創業者面臨到太多的政府管制與程序的要求，可能會使其花費很多時間與金錢在達到這些要求，而讓個人不想要發展新事業 (Spencer and Gomez, 2004)。繁重的程序要求會限制創業活動(Dana, 1990)，不確定性和不穩定的政府政

策也會降低創業者對於發展長期成長策略的興趣(Tan, 1996)。創業者雖然能利用情感性或工具性的關係得到一些創業機會，但礙於政府對創業活動的法律規範，或限制創業活動中的某些行為，進而降低創業者對於創業的意願，或使創業者的創業績效減少，在此一情況下，政府制度將會弱化網絡關係與創業績效之間的正向影響。故我們可推出假設 4-3 與 4-4。

H4-3：外部環境中的政府制度，會弱化情感性關係與績效之間的正向影響。

H4-4：外部環境中的政府制度，會弱化工具性關係與績效之間的正向影響。

第參章 研究方法

一、研究架構

根據文獻，本研究將探討「創業家特質」對網絡關係的影響，參考許雄傑(2007)以網絡關係為中介效果，再次驗證網絡關係的重要性。創業者所處之環境會影響到創業者的創業意願，然而總體面環境因素眾多，故以影響中小企業創業活動為甚的政府制度及影響創業意願的創業機會作為干擾變數，來探討對創業績效的影響。

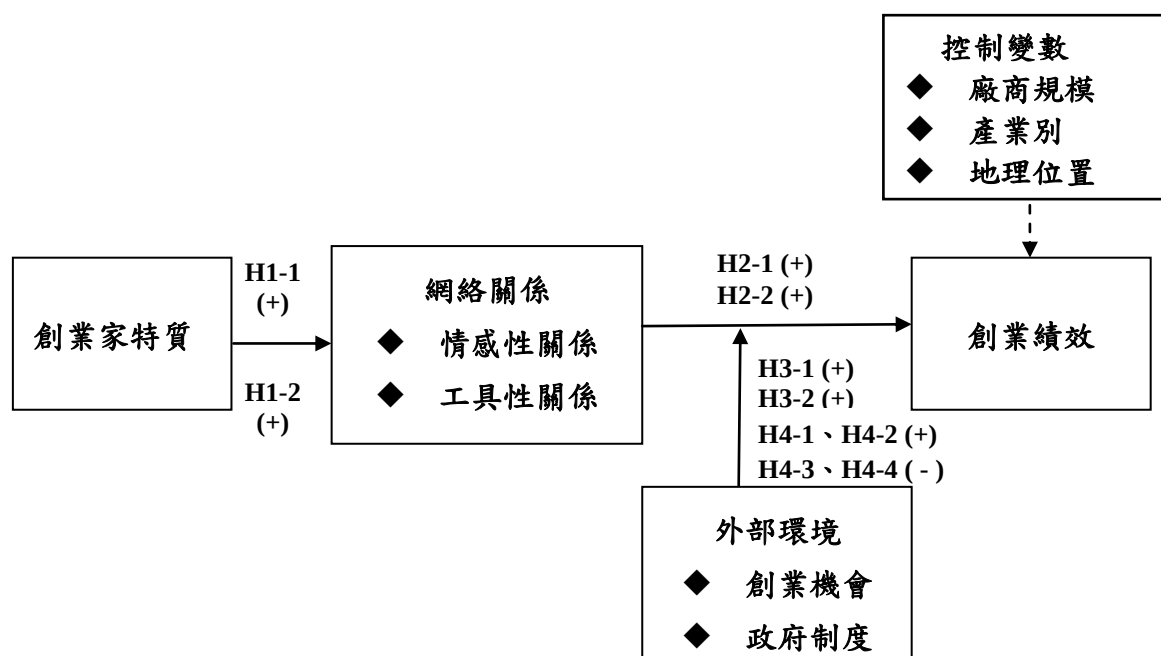


圖 1 研究架構

二、變數之操作性定義與衡量

(一) 創業績效

以 Cooper and Artz (1995)的主觀創業績效觀點，將創業績效定義為：「創業者對於本身創業運作活動最終結果的滿意程度」。參考其所編製的創業績效問卷，並整理 Bontis, Keow and Richardson (2000); Buren (1999)所編製的企業績效問卷，作為本研究的衡量問項，採用 Likert 七點尺度量表衡量。創業績效除了上述主觀衡量的部分，亦增加其他客觀的衡量部分，以最近三年(2006-2008 年)的平均 ROA、平均利潤率作為創業績效指標。

(二) 創業家特質

本研究定義創業家特質為：「創業家會用正向的態度來看待事情，藉由表達創造性的意見/行為而產生有用的想法，並將後天所學習到的先前知識發揮在創業的過程上」。歸納整理 Scott and Bruce (1994)、Zhou and George (2001)、Ardichvili and Cardozo (2000)、Ardichvili, Cardozo and Ray (2003)、Shane (2000)與李澄賢(2004)對於樂觀、創造力及針對先前知識所發展出來的主觀填答問項，以 Likert 七點尺度來衡量。

(三) 網絡關係

將網絡關係定義為：「社會網絡中，組織或個人間相互聯結、接觸而形成之關係，創業者可藉此獲取所需的資源」(Choi and Shpeherd, 2004)。在問卷衡量項目方面，整理並參考黃光國(1998)、林正智(2005)、Ostgard and Birley (1994)、BarNir and Smith (2002)與 D'Aveni and Kesner (1993)的衡量題項，採用 Likert 七點尺度來衡量。

(四) 外部環境—政府制度

依據文獻探討將政府制度定義為：「制度環境中，法律、規範與政府的政策會影響創業家個人對於創業的意願」(Spencer and Gomez, 2004)。本研究使用 Spencer and Gomez (2004)與 Busenitz and Lau (1996)針對制度環境下，對於政府規範的構面所發展出來的五個衡量項目，採用 Likert 七點尺度，用來衡量創業環境中的政府制度。

(五) 外部環境—創業機會

本研究將創業機會定義為：「藉資源之組合，不同創新的過程，創造價值活動以獲取利潤」(Shane, 2000)。並整理 George, Wiklund and Zahra (2005) 與 Covin and Slevin (1989)所設計出之 Likert 七點尺度問項來衡量產業中的環境機會。

(六) 控制變數

影響創業績效的因素很多，為了增加變數的解釋能力，本研究以廠商規模、產業別與地理位置作為創業績效的控制變數。

第肆章 資料分析與實證結果

一、問卷回收與樣本資料描述

本研究以問卷方式來蒐集量化資料，採用2006年「台灣地區企業經理人名錄」所收錄之企業的創業者為主要的問卷發放對象。經由系統抽樣，以每10家公司抽取一個樣本，共抽取450個樣本，問卷共發出450份，剔除2份無效問卷，有效問卷為64份，整體有效問卷回收率達14.22%。在樣本分析的部分，企業員工人數在50人以下的有43家(占67.2%)為最多、企業屬於機電業有21家(占32.8%)、其次為服務業，有15家(占23.4%)；位在北部的企業有32家(占50%)、在中部的有21家(占32.8%)、在南部的有11家(占17.2%)。創業者大部分以男性為主(占76.6%)，教育程度以大學(占34.4%)為最多；年齡以51歲以上者在佔多數。此外本研究為了確認研究樣本的代表性，共發放兩次問卷，以前三週和後三週作為時間的區隔，並進行「無反應偏差」的估計，參考Mishra, Heide and Cort (1998)使用獨立樣本t檢定來檢測，結果顯示前、後期在創業家特質、網絡關係、政府制度、創業機會與創業績效等構面上均顯示無顯著差異，表示本研究的樣本具代表性。

二、信度與效度分析

各變數的衡量皆參考過去相關文獻並經修改而成，具有一定的內容效度。先做 Barlett 球型檢定，卡方值有達到顯著水準且 KMO 值 >0.7 ，以主成分分析法萃取六個特徵值大於1的因素，累積解釋變異量為69.38%。除了創業機會與政府制度未刪除題項外，其餘構面皆刪除因素負荷量絕對值小於0.5的題項。在信度分析的部分，Cronbach's alpha 值皆大於0.8，顯示問卷具有良好的信度。本研究參考彭台光、高月慈與林鈺琴 (2006)的建議，採哈門單因子測試法，結果顯示未旋轉的第一個主成分並未佔有大部份的累積解釋變異量，僅為15.26%，故本研究沒有同源變異的問題。相關信效度分析見表1。

表 1 信效度分析

題 項	因素 負荷量	Cronbach's α	累積變異 量(%)
創業家特質			
您經常會想到新方法去提升工作品質	0.506	0.878	15.26
您會推廣新的想法給其他人	0.509		
您工作遇到問題時，經常會用心的方法解決	0.649		
您會用快樂的態度看待事情，使得心情輕鬆愉快	0.704		
您不會鑽牛角尖，並且能夠面對壓力與困難	0.554		
您不會被挫折打倒，遇到挫折也會勇於自我挑戰	0.666		
您對未來充滿美好期待	0.691		
您創立現在新事業之前，就有學習過新事業相關的背景	0.750		
您創立現在新事業之前，就有與新事業相關的經驗	0.691		
您創立新事業之前，您就對新事業的市場很了解	0.578		
您所創立的新事業與您自己的興趣有關	0.620		
特徵值	5.363		
創業機會	因素 負荷量	Cronbach's α	累積變異 量(%)
貴公司所處的產業比整體經濟環境發展來的好	0.827	0.928	28.39
貴公司所處的產業尚有許多未發展的市場潛力	0.735		
貴公司所處的產業階段為成長階段	0.864		
貴公司所處之產業環境在投資與銷售方面有很多的機會	0.830		
特徵值	4.478		
情感性關係	因素 負荷量	Cronbach's α	累積變異 量(%)
您與他/她的互動都持續很長的期間	0.641	0.805	40.42
您與他/她常互相聯絡，彼此之間有很深的交情	0.586		
他/她曾在其他公司行號長時間擔任高階主管	0.605		
他/她在業界擁有很高的評價。	0.827		
他/她在業界知名度很高	0.616		
特徵值	4.238		
政府制度	因素 負荷量	Cronbach's α	累積變異 量(%)
您認為政府機構對企業的獎勵措施制度能協助個人創業	0.750	0.918	51.86
您覺得政府有專為新企業或中小企業制定特殊的規範	0.757		
您認為當地政府機構或中央政府機構在制度法規上對於創業者的創業活動有給予大力支持	0.889		
您認為政府對企業的法律規範制度有助您發展事業	0.920		
您認為政府的制度有助您再次創業，假如您曾有創業失敗的經驗	0.826		
特徵值	3.850		
創業績效	因素 負荷量	Cronbach's α	累積變異 量(%)
貴公司在同業中各方面表現較佳，屬於領導者的地位	0.810	0.923	60.90
貴公司開發新產品成功的比率很高	0.722		
貴公司的獲利表現在同業水準之上	0.845		
貴公司的銷售成長在同業水準之上	0.822		
特徵值	3.039		
工具性關係	因素 負荷量	Cronbach's α	累積變異 量(%)
您參與的專業性組織團體較同業多(如貿易、專業協會及公會等)	0.631	0.853	69.38
您參與的政治性組織團體較同業多(如民意代表競選團隊、政黨等)	0.515		
您參與的社交性組織團體較同業多(如高爾夫球隊、登山協會等)	0.790		
您參與的公益性組織團體較同業多(如青創會、扶輪社、獅子會等)	0.777		
特徵值	2.956		
KMO=0.723, Bartlett 球形檢定卡方值=1861.725, p 值=0.000			

三、相關分析

自變項(創業家特質、情感性與工具性關係)和依變項(創業績效)有顯著的正相關， p 值分別為 0.425、0.410、0.577。雖然情感性與工具性關係之間的高相關可能存有共線性的疑慮($p=0.438$)，因此在之後所有的迴歸分析中，亦檢定變異數膨脹因素，結果顯示各自變數之間的 VIF 值皆小於 10，故不致於產生共線性的問題。

四、迴歸分析

(一) 創業家特質對網絡關係之迴歸分析

以創業家特質為自變數，網絡關係為依變數，分析結果如表 2：

表 2 創業家特質對網絡關係之迴歸分析

變數	網絡關係	
	情感性關係(標準化係數)	工具性關係(標準化係數)
創業家特質	0.554** (5.237)	0.304* (2.512)
R^2	0.307	0.092
Adjusted R^2	0.296	0.078
F value	27.430**	6.311*

註：N=64，+表 $p<0.1$ ，*表 $p<0.05$ ，**表 $p<0.01$ (雙尾)；()內的數值為 t 值

由上表所示，調整後的 $R^2=0.296$ ， $F=27.430$ ，顯示此一迴歸式具有良好的解釋力，標準化後的 Beta 值有達顯著水準，呈現創業家特質對情感性關係有顯著的正向影響，支持假設 1-1。而顯示創業家特質對工具性關係有顯著的正向影響，支持假設 1-2；綜上所示，創業家特質對網絡關係有顯著的正向影響。

(二) 網路關係、外部環境對創業績效之迴歸分析

1. 以情感性關係為自變項，創業績效為依變項，利用階層迴歸來檢測上述變數之影響關係，分析結果彙整如表 3 所示：

表 3 情感性關係對創業績效與外部環境干擾效果之迴歸分析

變數	創業績效			
	Model 1 (標準化係數)	Model 2 (標準化係數)	Model 3 (標準化係數)	Model 4 (標準化係數)
控制變數				
產業	0.059 (0.505)	0.026 (0.228)	0.040 (0.354)	0.016 (0.148)
規模	0.448** (3.831)	0.376** (3.293)	0.381** (3.349)	0.324** (2.804)
地區	0.025 (0.217)	0.006 (0.053)	-0.006 (-0.054)	-0.050 (-0.458)
網絡關係				
情感性關係		0.310** (2.737)	0.155 (0.927)	-0.070 (-0.341)
干擾效果				
情感性關係 x 政府制度			0.205 (1.260)	0.141 (0.862)
情感性關係 x 創業機會				0.362+ (1.843)
Adjusted R ²	0.177	0.257	0.264	0.293
△R ²	0.216	0.088	0.019	0.038
F value	5.502**	6.445**	5.525**	5.361**
△F value	5.502**	7.491**	1.589	3.398*

註：N=64, +表 $p < 0.1$, *表 $p < 0.05$, **表 $p < 0.01$ ；()內的數值為 t 值

表 3 可看出各個模型均有良好的配適度。在 Model 2 的主效果分析結果顯示，情感性關係對創業績效有顯著的正向影響，支持假設 2-1。Model 3 與 Model 4 結果顯示外部環境中的創業機會，會強化情感性關係與績效之間的正向影響，此一假設為邊際顯著($p < 0.1$)，故支持假設 3-1。而 Model 3 顯示政府制度並不會強化或弱化情感性關係與創業績效之正向關係，故假設 4-1 與其對立假設 4-3 皆不成立。

2. 將工具性關係設為自變項，創業績效設為依變項，使用階層迴歸來分析外部環境對工具性關係與創業績效的干擾效果。

表 4 工具性關係對創業績效與外部環境干擾效果之迴歸分析

變數	創業績效			
	Model 1 (標準化係數)	Model 2 (標準化係數)	Model 3 (標準化係數)	Model 4 (標準化係數)
控制變數				
產業	0.059 (0.505)	0.029 (0.278)	0.041 (0.393)	-0.032 (-0.305)
規模	0.448** (3.831)	0.253* (2.228)	0.276* (2.418)	0.200+ (1.759)
地區	0.025 (0.217)	-0.055 (-0.530)	-0.045 (-0.439)	-0.110 (-1.073)
網絡關係				
工具性關係		0.475** (4.174)	0.221 (0.994)	-0.262 (-0.912)
外部環境的干擾效果				
工具性關係 x 政府制度			0.277 (1.328)	0.181 (0.889)
工具性關係 x 創業機會				0.674* (2.503)
Adjusted R ²	0.177	0.353	0.362	0.415
△R ²	0.216	0.179	0.018	0.058
F value	5.502**	9.610**	8.140**	8.444**
△F value	5.502**	17.418**	1.764	6.265*

註：N=64, +表 $p < 0.1$, *表 $p < 0.05$, **表 $p < 0.01$; ()內的數值為 t 值

整體而言每個模型皆具有一定的配適度。在主效果部分，情感性關係對創業績效有正向顯著的影響，故支持假設 2-2。Model 3 與 Model 4 的結果顯示外部環境中的政府制度，並不會影響工具性關係與創業績效之正向關係，故假設 4-2 與假設 4-4 皆不成立。而 Model 4 顯示創業機會，會強化工具性關係與績效之間的正向影響，支持假設 3-2。

(三) 中介效果

本研究利用階層迴歸來分析網絡關係是否扮演中介角色。根據 Baron and Kenny (1986) 所提出的中介效果檢驗方式，進行以下三次迴歸。

表 5 創業家特質、網絡關係對績效之中介效果迴歸分析

變數	創業績效	
	Model 1(標準化係數)	Model 2(標準化係數)
創業家特質	0.425** (3.695)	0.243* (2.026)
網絡關係		
情感性關係		0.068 (0.534)
工具性關係		0.473** (4.257)
Adjusted R ²	0.167	0.375
△R ²	0.180	0.404
F value	13.653**	13.574**
△F value	13.653**	11.273**

註：N=64, +表 $p < 0.1$, *表 $p < 0.05$, **表 $p < 0.01$; ()內的數值為 t 值

首先，將創業家特質與網絡關係同時對創業績效進行迴歸分析。由於此迴歸分析為本研究之假設 1-1 與 1-2，參照表 2，結果顯示創業家特質對網絡關係有顯著的正向影響；此外中介變項(網絡關係)對依變項(創業績效)之結果亦分別呈現在表 3 與表 4 之 Model 1，結果顯示網絡關係對創業績效有顯著的正向影響。故表 5 僅放入自變項對依變項與檢測中介效果之迴歸分析。

Model 1 為自變項(創業家特質)對創業績效之主效果迴歸分析，由上表可看出創業家特質對創業績效有顯著的正向關係($p < 0.01$)。Model 2 是同時加入創業家特質與網絡關係，可看出創業家特質的 Beta 值由 0.425 下降至 0.243 且顯著水準有明顯的降低。情感性關係不具中介效果，應其沒有顯著的影響創業績效，反而由顯著變成不顯著；而工具性關係對創業家特質與創業績效有部分中介效果。

(四) 分群檢定創業績效之客觀資料與主觀資料是否具有差異

設計問卷時，除了設置主觀績效的部分，另設有兩個題項作為客觀資料的蒐集。經有效問卷回收結果顯示，受訪者有填答「平均利潤率」者有 21 人、有填答「平均 ROA」的有 7 人，顯示客觀績效指標的填答比率不高，故以「平均利潤率」此一題項為主，用獨立樣本 t 檢定分群檢測填答者在「主觀創業績效」之回答是否有明顯的差異。

表 6 創業績效檢定

變數	變異數相等的Levene檢定		平均數相等的 t 檢定			
	F 檢定	顯著性	t	顯著性(雙尾)	平均差異	標準誤差異
創業績效	1.466	.231	.815	.418	0.301	0.370

由表 6 顯示，兩群受訪者在填答主觀創業績效的部分並無明顯的差異。此外，本研究亦欲了解主觀與客觀(平均利潤率)的創業績效是否具有相關性，以有填答最近三年平均利潤率的樣本，共 21 筆資料去檢測主觀與客觀績效的相關分析，如表 7 所示：

表 7 主、客觀創業績效之相關分析

變數	平均數	標準差	創業績效(主觀)	最近三年平均利潤率(客觀)
創業績效	4.285	1.504	1	
利潤率	0.125	0.075	0.145	1

表 7 的結果顯示主、客觀之創業績效並無顯著的相關性，本研究將有填寫客觀資料的樣本，以網絡關係為自變項，平均利潤率為依變項再作一次主效果的驗證，結果發現網絡關係對客觀的創業績效無顯著影響。此一結果與 Bae and Lawler (2000)顯示經營者主觀與客觀衡量的結果相當一致之研究結果不符，可能是受訪者在填答客觀資料時，不清楚客觀指標的計算方法導致填答有誤，亦或填答時產生回憶困難的情形；此外，樣本數太少亦不具有代表性。不過另有學者認為，以高階主管主觀評量組織效能是有效度的衡量方式(Dess and Robinson, 1984)，故本研究以主觀績效指標來衡量創業績效仍具有一定的效度。

第五章 結論與建議

一、研究結論與管理意涵

(一) 創業者人格特質會影響創業者使用網絡關係的程度

本研究結果支持假設 H1-1 與 H1-2。創業者越具備這些特質(樂觀、先前知識與創造力)，能促使他們去建立網絡關係，意即創業者應具有某種程度的社交能力，而此種能力與創業者的人格特質相關，使其能與他人建立良好的人際關係，藉此獲取人脈，有助於發展本身的事業。一方面創業者可能樂於或因本身所處的情況，

而必須與他人分享或取得與創業有關的知識或經驗，繼而建立網絡關係。

在過去創業研究中，很多學者將創業者視為一重要的構面。本研究將三個過去學者普遍認為最能代表創業者個人之特質來進行相關研究，顯示創業者特質會正向影響其使用網絡的程度；另一方面，本研究之創業績效是由創業者的主觀認知來衡量，經由迴歸分析結果得到創業家特質對創業績效有顯著的正向影響，亦即創業者認為自身若有較多的創造力、越樂觀、先前知識越豐富，其事業可能有比較好的創業績效。

(二) 網絡關係對創業績效之影響

分析結果顯示支持假設 H2-1 與 H2-2。在創業初期受限於資源的不足，創業者比較會從身邊既有的資源來發展，此時與創業者關係密切的家人與朋友所給予的建議或是相關的資訊，較能夠受到創業者的信賴，亦能給予創業者心靈層面或情感上的社會支持，藉由彼此的互動與情感性關係的建立有助於創業者提升創業績效，若創業者能妥善利用此一管道，將能夠擴展所屬之網絡關係，獲取的資訊與資源將能倍增。

創業者與相關事業合作夥伴之延伸網絡的建立，亦是後續發展事業的重點，故工具性關係的建立可能是影響整個事業發展的核心。從表 3 與表 4 的結果顯示工具性關係對創業績效之標準化 Beta 值為 0.475 大於情感性關係之 0.310，證實對創業者而言，在創業的過程中建立工具性關係可能比建立情感性關係更為重要，因情感性關係可能是一種血源、地緣的關係，此種關係建立後，比較不容易消失，亦或是自然而然就建立起來，故創業者可能不會特意去建立此種關係，但創業者在創立一事業後，其對於事業之相關資源的需求，會使創業者主動透過工具性關係取得與其他企業合作之管道，獲得必要或關鍵的資源，進而形成產業合作網絡事業網絡體系。

(三) 外部環境對網絡關係與創業績效之干擾效果

迴歸分析之結果顯示支持假設 H3-1 與 H3-2。從本研究結果顯示，創業機會之存在會讓創業者更有動機去維護或是建立網絡關係來達到改善績效、獲取資訊或資源之目的。所以企業所處之環境若存在越多的機會，可能使創業者比較不會產生惰性，並想要進一步掌握此一機會，追求持續成長永續經營之目標，。

本研究迴歸分析結果顯示不支持 H4-1、H4-2、H4-3 與 H4-4。可能是因為情感性關係是創業者所擁有的直接關係，此一關係可能在創業初期或更早以前就已

建立，會受限於血源或過去彼此相處或接觸的時間長短，並不會因為政府制度或規範的改變而讓網絡關係的使用程度大幅度的改變；另一方面，企業發展之背景可能受到創業者個人的經歷有關，親戚朋友所能提供的資源可能與創業者之本業相關性不高。

對企業而言，利害關係人會影響整個事業的發展，政府的角色亦為利害關係人之一，可能被創業者視為工具性關係的一部分，導致分析結果不顯著，而政府制度與工具性關係之間具有顯著的正相關($p=0.444$)，雖然迴歸模型並沒有共線性問題，但此兩變數可能存在相互影響的關係，使得干擾部份的解釋力因此下降；過去五十年，政府「重出口、輕內需」，以科技為主的製造業享受賦稅優惠，排擠其他產業可享用的資源，使得產業競爭條件不平等，這也顯示台灣由政府制度可能並不完善，使得政府對於企業的制度規範並不會促使創業者使用網絡關係來改善創業績效。

(四) 控制變數對創業績效之影響

企業規模對創業績效有顯著的正向影響，規模大的企業可能擁有較多的資源，較容易取得資金，且相較於小企業能更快速的達成不同階段的策略性目的，使其有更好的績效。產業別與地區則不會影響創業績效，因本研究的樣本並沒有特別鎖定產業別，僅以順序來隨機抽樣，故在產業別無法看出明顯的差異；在地區別的部分，雖然企業所在的地區發展情況不同，但台灣並不像其他土地資源豐沛的國家因為距離的差距導致文化上明顯的差異，使得處在不同地區的企業在績效上沒有差異。

二、研究限制與後續研究建議

(一)有效樣本回收率僅 14.22%，原因可能是因為本研究限定受訪者的身份必須為企業之創業者，對於誰能夠填答問卷的要求較嚴格，可能是導致回收率偏低的原因。未來若能持續擴充樣本數，將可增加本研究樣本的解釋力。

(二)本研究的樣本是經由系統抽樣，並無特意選取某些產業來比較，使得樣本之產業分布較為零散，以致於產業別對於創業績效沒有顯著的影響，但在現實狀況中，創業績效可能因企業所處產業的不同而導致創業績效有所差異；產業本身的發展狀況亦會影響創業者的創業績效，但本研究並未探討此一部份。

- (三)迴歸結果顯示規模對於創業績效有顯著的正向影響，但本研究的樣本對象皆出自於上市與上櫃公司，若能夠實際比較中小企業與前 100 大企業之間的差別，將更能真實反映社會狀況，或創業者對於外部環境機會之判定也會有所差異。
- (四)本研究假設「創業機會」是一客觀的存在，但後續學者的研究發現，市場上的資訊是不對稱的，以致於每個人所發掘的創業機會不甚相同，若能考慮到創業者個人之機會警覺性，並納入此一架構中探討將更能豐富本研究之研究結果。此外，亦可縮小政府制度之範圍，僅將政府影響企業較深之法規納入後續研究來探討，看是否會強化或弱化此一關係之存在。
- (五)工具性關係可能與企業彼此間的「信任」有所關聯，廠商間的信任有可能會反映在工具性關係的建立。網絡關係與信任在某種程度上可能具有連帶關係，後續研究可將「信任因素」納入探討，並釐清兩者之間是否存在因果關係，以供後續研究之發展。

參考文獻

1. 羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007。「創業者人格特質對創業績效影響之研究：關係網絡之中介效果」，*創業管理研究*，第二卷第四期，57-88。
2. 經濟部中小企業處，2009。*98 年中小企業白皮書(編號 2009A00980)*，經濟部中小企業處。
3. 黃光國，1988。*人情與面子：中國人的權力遊戲*，巨流圖書公司。
4. 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，*管理學報*，第二十三卷第一期，77-98。
5. 許雄傑，2007。台灣中小企業主創業機會辨識對創業績效影響之研究—先前知識、警覺性與社會網絡之干擾效果，國立體育學院休閒產業經營學系研究所之碩士論文。
6. 高迪里，1991。*社會支持體系概念之架構之探討*，社區發展季刊，第五十四期，24-32。
7. 林正智，2005。高階經理人的社會網絡與中小企業聯盟關係之研究，國立中興大學高階經理人碩士在職專班之碩士論文。
8. 李澄賢，2004。大學生的情緒調節、調節焦點、樂觀與創造力之關係，國立政治大學教育學系之碩士論文。
9. 巫立宇、王俊如、于卓民、邱志聖，2007。資源、信任、支援廠商合作意願與高科技新創企業競爭力：以竹科廠商為例之跨期研究，*管理與系統*，第十四卷第一期，1-25。
10. 吳思華，2000。*策略九說：策略思考的本質*(3 版)，台北；臉譜出版：城邦文

化發行。

11. Ardichvili A. and Cardozo R., 2000. NA Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process. *Journal of Entrepreneurial Culture*, 8(2), 103-119.
12. Ardichvili A., Cardozo R. and Ray S., 2003. A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
13. Aspinwall, L. G., Richter, L. and Hoffman, R. R., 2001. Understanding How Optimism Works': An Examination of Optimists' Adaptive Moderation of Belief and Behavior, In Chang, E. C., (Ed.), *Optimism and Pessimism: Theory, Research and Practice*, Washington, DC: American Psychological Association, 217-238.
14. Bae, J. and Lawler, J. J., 2000. Organizational and HRM Strategies in KOREA: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
15. BarNir, A. and Smith, K. A., 2002. Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management Executive*, 40(3), 219-232.
16. Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
17. Bontis, N., Keow, W. C. C. and Richardson, S., 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
18. Bouquet, C., Morrison, A. and Birkinshaw, J., 2009. International Attention and Multinational Enterprise Performance. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 108-131.
19. Buren, M. E. V., 1999. A Yardstick for Knowledge Management. *Training and Development*, 53(5), 71-18.
20. Busenitz, L. W. and Lau, C. M., 1996. A Cross-Cultural Cognitive Model of Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25-39.
21. Choi, Y. R. and Shepherd, D. A., 2004. Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377-395.
22. Cooper, A. C. and Artz, K. W., 1995. Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
23. Coopey, J., 1987. The Case for Creativity in Complex Organizations. *Personnel Management*, 19(3), 30-33.
24. Covin, J. G. and Slevin, D. P., 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

25. D'Aveni, R., and Kesner, I., 1993. Top Managerial Prestige, Power and Tender Offer Response: A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation During Takeovers. *Organization Science*, 4(2), 123-151.
26. Dana, L. P., 1990. Saint Martin/Saint Maarten: A Case Study of the Effects of Culture on Economic Development. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 91-98.
27. Dess, G. C. and Robinson, R.B., 1984. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
28. George, G., Wiklund, J. and Zahra, S. A., 2005. Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
29. Gnyawali, D. and Fogel, D., 1994. Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 43-62.
30. Ibarra, H., 1993. Personal Network of Women and Minorities in Management: a Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
31. Kirchhoff, B. and Phillips, B., 1988. The Effect of Firm Formation and Growth on Job Creation in the United States. *Journal of Business Venturing*, 3(4), 261-272.
32. Luk, S., Fullgrave, L., and Li, S., 1996. *Managing Direct Selling Activities in China: A Cultural Explanation*. Third Recent Advances in Retailing and Consumer Sciences Conference, Telfs, Austria, 1-18.
33. Maskell, P. and Malmberg, A., 1999. Localised Learning and Industrial Competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 165-178.
34. Mishra, D. P., Heide, J. B., and Cort, S. G., 1998. Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 277-295.
35. Neck, C. P. and Manz, C. C., 1996. Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467.
36. Ostgard, T. A. and Birley, S., 1994. Personal Networks and Firm Competitive Strategy: A Strategic or Coincidental Match. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281-305.
37. Powell, w. w., 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
38. Scott, S. G. and Bruce, R. A., 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
39. Shane, S., 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurship Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.

40. Spencer, J. W. and Gomez, C., 2004. The Relationship Among National Institutional Structures, Economic Factors, and Domestic Entrepreneurial Activity: A multicountry study. *Journal of Business Research*, 57(10), 1098-1107.
41. Tan, J., 1996. Regulatory Environment and Strategic Orientations in a Transitional Economy: A Study of Chinese Private Enterprise. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 31-46.
42. Zhou, J. and George, J. M., 2001. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-692.