

北商學報 第32期
民國106年7月 第27-43頁

文化差異、合作存續與環境之關係探討 —以臺灣中小企業為例

陳律睿* 曹為忠** 劉承欣***

摘 要

企業面對全球化的競爭與趨勢時，會積極從事海外投資並擴大企業的經營範疇。然而，海外市場投資最容易遭遇到的問題就是文化上的差異。是此，本研究目的在於探討文化差異對於合作存續時間的影響。同時，環境的變動對於企業來說是影響能否在地主國與當地企業長久合作重要因素。本研究針對臺灣中小企業進行調查，共回收76份問卷，利用迴歸分析進行假設的驗證。結果發現，文化差異越大，則實際上合作存續期間會明顯減少。而在環境因素方面，當環境變動的越大，則會緩和與文化差異與實際合作存續時間之間的負向關係。也就是說，環境因素具有干擾的效果。

關鍵詞：文化差異、合作存續、環境

*陳律睿，銘傳大學國際企業學系副教授，通訊作者(shunyde@mail.mcu.edu.tw)

**曹為忠，銘傳大學國際企業學系副教授

***劉承欣，台灣通力採購專員

收稿日期：106年1月18日；接受刊登日期：106年5月23日

Cultural Differences, Cooperation Duration and Environment—A Study of Taiwan's Small and Medium sized Enterprises

Lu-Jui Chen* Wei-Chung Chao** Cheng-Hsin Liu***

Abstract

To survive and compete, firm has had to make FDI and expand its business scope to the oversea. However, it is no doubt to firm that FDI would meet cultural difference in the foreign market. This work reviews the international strategy of SMEs in Taiwan, to which on the relationship between cultural difference and cooperation duration. Furthermore, the influence of environment on international strategy has become a central topic in this study. According to the 76 questionnaires and analysis, we find that the cultural difference would make real time of cooperation duration decrease. Besides, environment has the moderating effect to weaken the negative relationship between cultural difference and duration.

Key words: Cultural Differences, Cooperation Duration, Environment

* Lu-Jui Chen, Associate Professor, Department of International Business, Ming Chuan University, Corresponding Author (E-mail:shunyde@mail.mcu.edu.tw)

** Wei-Chung Chao, Associate Professor, Department of International Business, Ming Chuan University

*** Cheng-Hsin Liu, purchasing specialist, KONE

Manuscript received: January 18, 2017; Accepted: May 23, 2017

壹、緒論

一、研究背景與動機

在這個全球化的時代，國與國之間漸漸成為一個大群體。雖然彼此的差異性不比從前來得大，但是部分根深蒂固的文化特質，是無法隨著時間及全球化的影響而輕易改變。因此，這些不同的文化特質，就成了「文化差異」（Cultural Differences）。多國籍企業在進行海外投資時，所面臨到的困境常源自於母國文化與地主國文化之間的差異，以至於在一開始就提高了進入地主國的障礙（Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010）。既使順利進入地主國，與當地企業合作的過程中，也會因為受到「文化差異」的影響，問題和挑戰接踵而來，進而導致以終止合作關係為收場的局面（Tihanyi, Griffith, & Russel, 2005）。也因此，文化差異成為在多國籍企業進行海外投資時重要的考量因素（Porfirio, Carrilho, & Mónico, 2016）。

對於文化差異影響母國與地主國的合作存續時間，過去研究提出文化差異對於聯盟穩定性及績效表現有正向的影響性（Sirmon & Lane, 2004）。而聯盟合作的關係及績效表現若是穩固，對於夥伴合作存續時間有其顯著的效果。Malik, & Zhao（2013）的研究指出，無論是聯盟還是合資，只要是跨國經營都需要考慮到文化差異所帶來的影響。特別是聯盟合作的方式為企業的國際化擴展策略時，文化差異所帶來的管理實務問題更是影響企業維持長久關係的重要關鍵（Danes, Lee, Stafford, & Heck, 2008）。因此本研究將以這樣的論點為基礎，考量在與地主國企業進行合作時，文化對於合作存續時間的影響效果。

在考量文化差異與合作存續的直接關係時，地主國環境的變動也是影響企業合作存續的重要因素。過去許多研究強調環境的重要性，無論是外部環境還是內部環境，皆是對於企業在合作上有相當大的影響（曾憲立、朱斌好、吳濟華，2015）。在其中，外部環境快速的變遷容易造成企業無法趕上經營條件的變化，特別在制度面通常會使企業改變其經營的策略（Hitt, Li, & Xu, 2016）。因此，許多研究就十分重視環境對多國籍企業的影響（Cantwell & Narula, 2003; Demirbag, McGuinness, & Altay, 2010）。多國籍企業在合作存續上不僅受到文化差異的影響，也受到地主國市場環境的影響（Zeng, Shenkar, Lee, & Song, 2013）。環境包含了當地的法律系統、政治穩定等制度。完善的法律系統及政治穩定可以保障多國籍企業與夥伴之間的信約，可以降低許多不確定的風險，讓合作存續的時間可以延長。一旦當地的制度環境不完善，一來無法保障外來企業在當地的權利，二來與當地企業的合作情況將會增添了更多的不確定性。如此一來，不但企業無法維持合作，更不用說存續期間可以長久。因此，本篇研究以環境做為變數，作為探討影響雙方企業在合作存續時間的干擾因素。

另外，環境的變化會改變企業合作的情況（Damanpour, Devece, Chen, & Pothukuchi, 2012）。若是雙方一開始是以互補的方式進行合作，分享自己專屬的能力，在合作過程中，當一方從另一方學會完整的技術，此合作就有可能會終止。另一種狀況則是，企業的原有技術能力無法因應市場的變動，沒有創新的技術以合乎市場需求，則合作企業將會結束合作關係，另找其他的合作夥伴。因此，企業必須隨著市場的變動，調整組織內部並適時更新技術能力以便因應環境的變動，以保有競爭優勢。也就是說，產業動態能力影響了企業的經營。根據Eisenhardt & Martin（2000）的研究，發現在環境快速變動下，企業的動態能力會直接影響企業的經營績效。若是能隨著環境調整學習的步調，則產業的動態與產品生命週期都是會改變產業聚集程度的環節。因此，本研究另一個變數，在於以產業環境做為探討雙方企業在合作存續時間的影響因素。

本篇研究核心在於探討文化差異與合作存續間的關係，以及是否會受到環境因素而改變合作存續的時間。過去雖有許多研究討論合作，但討論合作存續期間的概念就較少；運用文化差異對於企業投資與合作影響進行分析，但在合作上是否會因為文化差異影響到合作間的存續，這樣的研究相對來說也不多。因此，本篇研究以Hofstede提出的文化構面，比較不同國家所出現的文化差異，並推論文化差異會對於多國籍企業在合作上的存續時間有何影響。同時納入地主國環境因素，探討對於直接關係的干擾效果。本研究的貢獻在於能將文化差異與合作存續間的關係進行實證，補足研究上的缺口，並經由分析後，結果能給予管理者在投資時，於合作議題上的建議。

貳、文獻探討與研究假設

一、文化差異與合作存續

文化差異是指兩個地區、或是兩個國家在風俗民情、思想、亦或是社會理念下所展現出的行為不同的情況。在文化差異的影響下，不論是人或是企業都會展現出屬於自己文化的特質行為。文化差異可由許多不同的指標來做分類，一般而言，Hofstede（1980）所提出的權力距離（Power Distance）、個人主義和集體主義（Individualism Versus Collectivism）、不確定性趨避（Uncertainty Avoidance Versus Uncertainty Acceptance）與陽剛和陰柔（Masculinity Versus Femininity）因素是最具有解釋力的指標（Beugelsdijk, Kostova, & Roth, 2017）。文化差異的存在會影響到母國與地主國企業在合作上的時間長短。過去研究發現文化會影響企業在經營上的理念，特別是不同的文化也育出了個人對權力分配、個人或是集體的運作、兩性的不同作風以及成就感來源都有不同的情況（Hofstede, 1991）。有許多因素會改變存續的時間，其中之一就是文化差異（Malik & Zhao, 2013）。甚而連跨國間的交易行為都能因為文化而有所不同（閻瑞彥、陳秋美，2011）。

合作存續為企業彼此合作的期間。若是在過程中雙方認同這樣的合作關係具有意義的，則期間就會越長，存續時間也就會越久。聯盟合作的成果通常顯示在合作的時間（Sirmon, 2004），而在文化差異下，當兩造雙方在行事作風不同時，經常會產生溝通上的障礙，對策略解讀的不同，甚至是在理念上的相抵等，這些都是造成合作時間改變的可能。

從權力距離來說，權力距離是用於衡量社會權力分配不均的一項文化指標，反應出了人與人之間的地位不平等的現象。在高權力距離的國家中，主管與部屬之間的距離較大，在組織結構和溝通常是屬於單向與直接命令的情況（Gedajlovic & Carney, 2010）；相反的，在低權力距離的國家來說，主管與部屬之間的距離較小，組織內溝通與意見的交換就成為一種常態。而在個人主義的文化中，每個人只關心自己或是與自己身邊相關人的利益（陳啟光、顧忠興、李元墩、于長禧，2003）；反之在集體主義的文化中，團體中的利益是優先考量的因素。在企業中，個人主義的管理者會學習、探索、創新，並且勇於面對挑戰，他們會為了創新而脫離原有的規則與步驟（Kotha, 1995）；相反的，集體主義的管理者會依照既有的規則和過去公司的經驗來經營，會視公司整體的績效為優先，而非個人的利益。

不確定性趨避是指面對未來不確定性所帶來的壓力而產生的回應行為（張惠蓉，2009）。在高不確定性趨避的文化中，企業會傾向於追求穩定、安全的態度和行為，較不能接受變化所帶來的風險（Malik & Zhao, 2013）。管理者也會依照從既有的結構和過去的策略來經營，不會輕易改變作法以降低風險；然而，若是願意接受不確定的文化背景，企業會接受挑戰，願意冒險且想要有突破的空間。而在父系與母系文化的區別來自於性別的劃分。在陳啟光等（2003）的研究中提及，父系文化的特質在於行事果決、愛好獨立而行，喜歡與他人競爭且極力追求個人名利和成就；相反的，母系文化的企業行是柔軟，在工作上的目標較沒有野心，也不愛好與他人競爭。也就是說，在文化背景之下，企業經營的方式與慣性通常是既定的，不論是在市場開拓或是合作夥伴的選擇上，企業的決定與行為通常背後都有著文化所帶來的影響（Harzing, 2003; Porfirio et al., 2016）。

企業能在適合的文化背景創造出競爭優勢（Harzing, 2003）。不論是高度權力距離的企業，亦或是不確定避免程度高的企業，都可能會因為經營的慣例或是掌握市場的需求而在績效上有所表現。但在企業合作時，雙方文化背景的不同就成為能否長久持續的關鍵。Luo & Tung（2007）就指出，企業在合作時最大的衝突點在於經營目標與想法的不同。特別在文化差異下，有些企業著重於長遠的發展，有些企業關注當下的成長；有些企業認為避免風險是經營之道，有些企業認為高風險會帶來高報酬。這樣的經營作為背後皆隱涵著文化背景所帶來的規範與習慣。但若是合作兩方企業在文化脈絡上有著基本上的不同時，常成為合作上最大的隱憂。Reiter & Steensma（2010）就發現，企業兩造為了市場目標而進行合

作，但會因為文化上不同，在人事管理、薪資報酬、亦或是工作程序上就會發生磨擦。這樣的情況小則影響到管理與生產的效率，大則影響到兩方企業對於績效評估上的落差。此外，若是文化差異太大，連帶也會影響到雙方合作目標的一致與否（Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2009）。Pennings & Sleuwaegen（2004）就指出，合作期間的長短可取決於雙方文化的落差。當雙方在經營理念與管理方式越加接近時，所帶來的衝突也就越小；彼此間策略目標越接近，期望績效越雷同時，合作期間內所產生的信任於慣例往往能拉高聯盟存續的時間。因此，當雙方企業的文化背景相類似，則彼此的文化差異較小，企業合作存續時間會較長久；反之，彼此的文化差異較大，則企業的合作存續時間會較短。

綜合上述，文化差異影響了合作存續的時間，因此做出以下假說：

H1：文化差異越大，則企業間的合作存續時間越短

二、環境因素的干擾效果

除了文化差異對母國與地主國在合作上的影響外，環境也是影響企業合作存續的重要因素。環境的變動對企業策略會有干擾效果，企業必須隨著環境變動的步調進行整合與更新，才能在市場上立足（陳至柔、洪秀婉、雷德耀，2011）。

張義杰、高銘淞、邱志芳（2012）的研究中表示，由於多國籍企業在全球經營時會在不同的國家內進行投資，而每一個國家皆有各自的正式制度與規定。制度包含當地的法律、政治等系統。多國籍企業在與當地企業合作時，必然會面臨到制度所引起的問題（Hitt et al., 2016）。當地主國制度越完整，對於多國籍企業投資時就會越有保障。反之，制度若是不完整，多國籍企業就需要在不確定的情況下找尋最佳的經營模式（Yiu & Makino, 2002）。因此，多國籍企業必須將地主國的制度納入考量（Henisz, 2000）。此外，國家中的正式制度及非正式制度是同時並存的，制度對於企業要找尋合作夥伴時具有一定的影響性（Lu, Liu, & Wang, 2011）。例如，當制度規定海外企業投資時的股權比例、或是規定投資的範疇等，都會影響到多國籍企業在地主國投資時的策略（Liu et al., 2011）。因此，在地主國的制度環境是完善的情況下，對於來自不同文化背景的多國籍企業而言，是相當有保障的。且擁有完善制度的國家，其資訊的透明度、當地的政治穩定以及法律的規定可以降低與當地的企業合作時資訊不對稱的問題（Brouthers, 2002）。同時，雙方的合作也會因為制度的完整性而降低交易的成本，使得合作的期間可以拉長。也就是說，制度所代表的環境因素能夠對多國籍企業在不同文化地主國經營帶來一定的影響效果。

產業變動也能用來代表環境因素。Eisenhardt & Martin（2000）的研究指出，當產業在變化的情況下，企業就要動態調整能力來因應外在環境的改變。當越能符合產業的改變時，企業的經營績效就會越佳（Teece, Pisano, & Shuen, 1997）。由於

在產業變動的情況下，不同文化背景的企業所要採取的措施就會有所不同。也就是說，在文化差異下，企業間的聯盟存續時間也會因為產業變動而有所不同。Estrin, Baghdasaryan, & Meyer (2009) 就指出，當技術進步，市場需求改變的時候，若是企業習慣於追求穩定，以降低風險為主時，會希望能維持原有的聯盟關係，避免轉換成本的發生。又或者，若是產業變化快，企業更會因為發現需要找尋更多的新機會、接觸更多不同的新技術與新能力，就會多方接觸不同的機會，避免長期間的合作關係，減少被鉗制的可能。因此，當企業間的文化差異很大時，本就會降低彼此間聯盟合作的時間。也就是說，在產業變動的情況下，企業的合作存續時間的考量就會有所改變 (Yiu & Makino, 2002)。

綜合上述，環境會影響了企業對於合作期間的考量，更會改變因為文化差異所引起的經營走向。因此做出以下假說：

H2：文化差異和合作存續之間的負向關係會受到環境的影響而增強

圖1為研究架構。

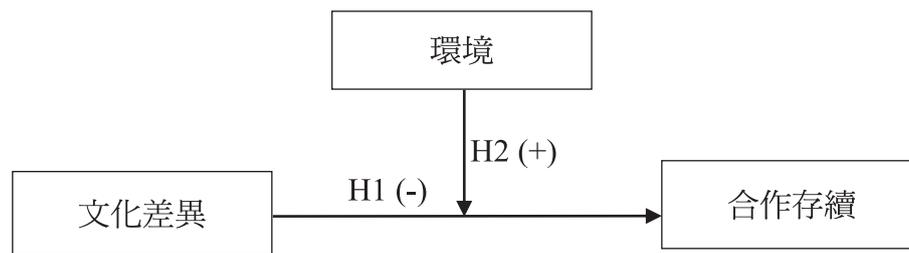


圖1 研究架構

參、研究方法

一、研究樣本

(一) 問卷寄發與問卷回收情形

本研究以問卷為資料收集的方式，以臺灣中小企業為施測對象，於研究的前期發放66份問卷，後期發放54份問卷，共計120份問卷。經過時間的回收後，共計98份問卷，其中22份填答不完整的問卷列為無效問卷，有效樣本為76份，有效問卷回收率為63.3%，是此以這76份問卷進行量化分析。而由於有前後期回收樣本，是此進行無反應偏差的檢定。結果發現，前後期問卷在規模、或是問項並不存在差異性 ($p > 0.05$)，因此樣本應具有一定的代表性。

(二) 樣本基本資料分析

在合作企業的國籍方面，合作企業來自臺灣有31家，佔總家數的百分比為40.8%；中國大陸（含港澳）有22家，百分比為28.9%；日本有9家，百分比為11.8%；美國有5家，百分比為6.6%；其他國家則有9家，百分比為11.8%。在合作企業產業別方面，製造業有22家，佔總百分比28.9%；營造業有3家，百分比為3.9%；食品業有3家，百分比為3.9%；電子業有20家，百分比為26.3%；餐飲服務業有3家，百分比為3.9%；教育服務業有6家，百分比為7.9%；金融服務業有6家，百分比為7.9%；其他產業則有13家，百分比為17.1%。表1列出合作企業統計資料。

表1 合作企業統計

變數	合作企業			
	項目	次數	百分比	累積百分比
國家	臺灣	31	40.8	40.8
	中國大陸（含港澳）	22	28.9	69.7
	日本	9	11.8	81.6
	美國	5	6.6	88.2
	英國	0	0	88.2
	其他	9	11.8	100.0
	產業別	農業	0	0
製造業		22	28.9	28.9
營造業		3	3.9	32.9
食品業		3	3.9	36.8
電子業		20	26.3	63.2
餐飲服務業		3	3.9	67.1
教育服務業		6	7.9	75.0
金融服務業		6	7.9	82.9
其他		13	17.1	100.0

資料來源：本研究整理

在企業成立時間方面，1至5年佔百分比5.3%，6至10年佔百分比2.6%，11至15年佔百分比30.3%，16至20年佔百分比5.3%，21至25年佔百分比11.8%，26至30年佔百分比14.5%，30年以上則佔百分比30.3%。在樣本產業別方面以製造業為最多，佔百分比34.2%，其次為教育服務業，佔百分比25.0%，再者為電子業，百分比15.8%。營業額方面，以500萬以下為最多，佔百分比34.2%，其次為1001萬至1500萬，佔百分比30.3%，再者為2001萬以上，佔百分比23.7%。在企業員工人數方面，員工人數以50人為最多，佔百分比65.8%，其次為51至100人，佔百分比17.1%，再者為101至500人，佔百分比6.6%。表2列出樣本企業的基本資料。

表 2 企業基本資料

變數	企業			
	項目	次數	百分比	累積百分比
成立時間	1年以下	0	0	0
	1-5年	4	5.3	5.3
	6-10年	2	2.6	7.9
	11-15年	23	30.3	38.2
	16-20年	4	5.3	43.4
	21-25年	9	11.8	55.3
	26-30年	11	14.5	69.7
	30年以上	23	30.3	100.0
產業別	農業	0	0	0
	製造業	26	34.2	34.2
	營造業	3	3.9	38.2
	食品業	3	3.9	42.1
	電子業	12	15.8	57.9
	餐飲服務業	0	0	57.9
	教育服務業	19	25.0	82.9
	金融服務業	2	2.6	85.5
	其他	11	14.5	100.0
營業額	500萬以下	26	34.2	34.2
	501萬以上-1000萬	5	6.6	40.8
	1001萬以上-1500萬	23	30.3	71.1
	1501萬以上-2000萬	4	5.3	76.3
	2001萬以上	18	23.7	100.0
員工人數	50人以下	50	65.8	65.8
	51-100人	13	17.1	82.9
	101-500人	5	6.6	89.5
	501-1000人	4	5.3	94.7
	1000人以上	4	5.3	100.0
實際合作 存續時間	1-5年	46	60.5	60.5
	6-10年	14	18.4	78.9
	11-15年	8	10.5	89.4
	16-20年	4	5.3	94.7
	21年以上	4	5.3	100.0

二、變數操作型定義與衡量

(一) 應變數

合作存續

沒有一個企業可以只靠自身力量來提供所有需要的資源及技術能力。既使現階段可以供給，但資源也有耗盡之時，因此企業需要與其他企業合作，方能降低資源短缺的風險，企業才可以永續生存。也可以在合作的同時，挖掘出新的創新題材，提供企業多元的發展。就此概念，發展出合作存續的問項。其中，合作存續時間本研究分為主觀的衡量（問項）以及客觀的衡量（實際合作的時間）。

(二) 自變數

文化差異

文化差異構念以Hofstede文化價值觀為基礎，並進一步根據Lu（1999）的研究中所探討的文化觀點而訂定。此外，本研究的文化差異在於衡量企業間對於如權力距離、不確定性避免等要素是否一致，若是不一致代表彼此間存在差異。

(三) 干擾變數

環境

環境因素以制度與產業變動為衡量變項。問項參考繆敏志、林少龍（2000）、Gomez-Mejia, Makri, & Larraza（2010）的研究，依照地主國的制度環境，包含政治因素、法律系統的完整性等作為衡量制度的問項；而產業變動以產業動能、產品生命週期的變動程度做為衡量，探討此環境因素干擾企業合作關係的效果。

肆、研究結果

一、效度與信度分析

本研究為了解問卷題項的效度，針對各變數構念進行因素負荷量分析，以最大變異法進行轉軸萃取因素，並以係數大於0.5來解釋各因素。本研究進行因素分析負荷量分析後的KMO值為0.585，顯示問項應適合用來進行因素分析。

因素分析結果如表3所列。從結果發現，雖有幾題的因素負荷量不到0.7，但在解釋變異量以及問項整體解釋力上還是有其效果，故將其保留。而大多問項因素負荷

量大多符合0.7以上的標準。整體解釋變異量為57.538，說明問項能夠反應其所要衡量的構念。

信度分析方面，採用Cronbach's Alpha值來檢定問項的一致性。一般而言，當Cronbach's Alpha值越大時，代表問項的一致性越高。Estrin et al. (2009) 指出Cronbach's Alpha值在0.7以上就具有信度。從表4可知，本研究Cronbach's Alpha值皆在0.6以上，最高為文化差異的0.733，最低為環境因素的0.692。雖然環境因素的信度值不到0.7，但也很接近，因此說明變數應是具有信度的。

表3 因素分析

題項	因素負荷量		
	1	2	3
雙方企業的主管會經常詢問下屬的意見			.811
我們都認為在工作上幫助他人很重要			.874
我們都認為和一群合作無間的夥伴一起工作很重要			.713
合作前，會進行正式的談判協商	.647		
對於即將合作的夥伴，會進行相關資訊蒐集	.545		
雙方重視合作完成契約履行的程度	.866		
雙方合作時，會相互監督	.658		
當成果與預期有落差時，貴公司對此落差會積極的矯正	.752		
產業新產品上市的速度很快		.793	
新產品的上市對淘汰舊產品的影響程度很高		.847	
在經營時要照著許多制度規定來走		.617	
當地有許多的法令規章要遵守		.552	
特徵值	2.503	2.351	2.050
變異數	20.861	19.595	17.082
累積變異數	20.861	40.456	57.538

表4 構念信度分析

構念	Cronbach's Alpha
文化差異	.733
合作存續	.730
環境	.692

二、Pearson相關矩陣

本研究針對文化差異、合作存續及環境因素進行相關分析。如表5所述，文化差異對於合作存續的值為0.082，因此文化差異與合作存續之間相關程度較低。文化差異對於環境的值為-0.039，因此文化差異與環境間為低度負相關。合作存續對於環境的值為0.013，因此合作存續與環境間為低度正相關。

表 5 相關矩陣

	平均數	標準差	文化差異	合作存續	環境因素
文化差異	3.728	0.8498	1		
合作存續	4.329	0.5452	.082	1	
環境	3.191	0.9218	-.039	.013	1

三、假說檢定

本研究主要探討文化差異對於合作存續的影響，並加入干擾變數來進行理論探討。假設檢定運用迴歸模式進行分析。在進行假設檢定前，應先確定變數間是否存在共線性問題。一般會利用VIF值做為檢測標準。經過分析後，VIF值最高數值為1.579，構念間的VIF值皆小於10。此外，根據Kennedy（2003）的說法，構念間的相關係數在0.7以下較不會產生共線性的偏誤。也就是說，模型應不存在共線性問題。

本研究將合作存續分成的主觀及實際兩部份進行迴歸分析。在表6中，進行文化差異及環境對於主觀合作存續影響的分析。依照迴歸分析的結果，在模型一中，先行分析控制變數對合作存續的影響。結果發現營業額與員工人數皆不顯著，說明這兩個變數應不會影響到合作存續的時間。接著，文化差異對於合作存續的B估計值為0.076（ $p = 0.515$ ），發現文化差異對於合作存續沒有顯著的影響。而在模型二中，加入干擾變數，其文化差異對合作存續的B估計值為0.074（ $p = 0.627$ ），環境因素干擾的B估計值為0.004（ $p = 0.981$ ）。因此結果發現不存在顯著的干擾效果。

表 6 迴歸分析（主觀）

依變數	合作存續					
	模型一			模型二		
	B	t值	顯著性	B	t值	顯著性
營業額	-0.034	-0.285	0.777	-0.034	-0.282	0.779
員工人數	0.149	1.254	0.214	0.148	1.190	0.238
文化差異	0.076	0.654	0.515	0.074	0.489	0.627
環境*文化差異				0.004	0.023	0.981
R ²	0.028			0.030		

註： $p^* < 0.1, p^{**} < 0.05$.

根據Malik & Zhao（2013）的研究，實際合作的時間與主觀認知的合作時間常會有落差的情況產生。因此，本研究採用實際合作時間資料再一次進行分析。在表7迴歸分析的結果來看，在模型一中，文化差異對於實際合作時間的B估計值為-0.198（ $p = 0.089$ ），說明具有顯著的負向影響。因此可以說明文化差異越大，則會減少合作的存續時間。在模型二中，加入了環境因素為干擾變數，文化差異對於實際合作時

間B估計值為-0.376 ($p = 0.012$)，而環境因素的B估計值為0.294 ($p = 0.059$)。因此發現，當考慮到環境因素時，會弱化文化差異與合作存續時間之間的負向關係。

表 7 迴歸分析（實際合作時間）

依變數	合作存續					
	模型一			模型二		
	B	t值	顯著性	B	t值	顯著性
營業額	-0.012	-0.102	0.919	-0.058	-0.491	0.625
員工人數	0.098	0.832	0.408	0.034	0.283	0.778
文化差異	-0.198	-1.722	0.089*	-0.376	-2.574	0.012**
環境*文化差異				0.294	1.921	0.059*
R^2	0.047			0.094		

註： $p^* < 0.1, p^{**} < 0.05$.

因此從結果得知，若是存續時間為主觀的衡量方式時，其假設驗證皆不顯著；然而，若是以實施存續時間來進行分析，則H1與H2皆達顯著。這樣的結果說明本研究理論模型具有一定的解釋力，且其因果關係並不會有同源變異誤差的情況，對於理論具有一定的貢獻。

伍、結論與建議

一、研究結論

（一）文化差異對於合作存續的影響

從分析結果得知，文化差異對於合作存續的關係有兩種不同的結果。首先，若是從主觀的情況來看，文化差異不會影響到合作存續的時間長短；然而，從實施的情況來看，文化差異越大時，企業實際的合作時間確實有縮短的情況。這樣的結果說明企業在合作時，或許在主觀上認為尊重彼此的差異，理應不影響彼此間的合作。但實際上，文化差異的存在會降低合作存續的時間。因此，若在文化差異存在的情況下，企業應該要真正面對彼此間對於企業慣例以及經營行為的不同，從中進行溝通以及多方交流，降低文化差異所帶來的衝突，進而維持雙方在合作上的存續期間。

（二）環境因素的干擾效果

在地主國環境因素方面，環境變動會干擾原本受到文化差異影響的合作存續時間。這表示原本因為文化差異小的雙方企業，在合作時間上會相對較長久。但是受到當地環境變動的影響，許多不確定性因素產生，進而導致合作時間縮短。相反

的，文化差異大的雙方企業，合作時間上理應比較短，但是受到當地產業的刺激及競爭上的需求，反而能夠延長合作的時間，維持合作關係。

二、管理意涵與實務貢獻

本研究對於文化差異與合作存續間進行探討，對於實務上能具有幾點貢獻。在文化差異與合作存續期間上，當企業雙方具有文化差異時，說明在經營慣例或是人事安排上本就有基本上的不同。當彼此間對於經營理念有所差別時，本在合作上就容易產生衝突，亦或是目標達成後就結束合作關係。這樣的結果會真實反應在合作的期間的。主觀上，企業並不一定真的想要減少合作的時間，但企業心中所想的有時不會反應在真實的合作時間。所以，本研究一個重要的管理意涵在於，企業是並不一定會因為文化差異而縮短合作時間，但考慮到客觀條件，企業可能是會因此改變既有的合作關係。因此，若是這樣的合作能創造綜效，雙方應當思考如何在溝通或是文化上能取得平衡，延長合作的關係，是此就能降低搜尋成本與交易成本，從中創造出最佳的競爭優勢。

第二，地主國環境確實會影響到企業是否要長久合作下去。在環境變化的情況下，一般多認為應當要多方找尋合作的機會。此外，避免將資源投注在少數的關係或是產品上，是此減少經營風險的產生，也是一種幫企業擴大生存可能性的方式（Cantwell & Narula, 2003）。然而，企業在地主國經營最大的風險就是當地存在很多不確定因素，特別是產業的變化是造成無法穩定經營的原因（Alharbi, Gelaidan, Al-Swidi, & Saeed, 2016）。若是能夠跟地主國的企業合作，不僅僅是只有完成經營上的目標，更重要的這樣的合作能夠帶給企業長久的關係利益。例如，當環境變化越大，即使是跟具有文化差異的企業合作，不但能從中獲得更多過去所沒有的經驗，更能夠從中得到社會資本，經由合作能為企業帶來其他更多合作的機會，連結到更多不同的合作結點，是此增加雙方持續互動的可能性。因此，即使是環境的變化越大，企業更應當藉由雙方合作的機會，從中創造出更多的競爭優勢，即使是雙方的合作中是存在文化上的差異。

三、研究限制與後續研究建議

本研究有數點研究上的限制。首先，問卷調查的對象多為臺灣及中國大陸（含港澳）的企業。由於樣本多同為大中華地區，在文化上也同屬中華文化，在思想及組織進行決策時，較難在文化上分出差異性，對於問卷回收樣本的同質性可能會影響到分析的結論。因此建議在未來研究可以針對屬於歐美國家背景的企業進行調查。擴大地區範圍，即可避免地區的同質性問題，研究分析上更能看出文化差異所帶來的影響。第二，根據Hofstede對於文化差異的研究，於推論上應當可考慮將四個子構念分別進行推論。此外，環境變數中包含制度與產業變動兩個概念，對於文化差

異各自或許能夠有不同的影響。因此，在推論上應當也可以考慮分開討論。也就是說，細部化的假設推論能夠使研究假設的內容更加完整。第三，在樣本數量方面，由於樣本僅為76份，雖然滿足基本的統計需求，但或許是造成研究分析無顯著結果的原因。建議後續研究可以提高樣本數量，再進一步探討本研究的理論推導關係。第四，合作存續變數可能會因為企業的產業別甚或是否為跨產業合作，在推論上會有不同的解釋力。未來應當再細部化合作存續的操作性定義，相信能帶來更深入的議題。

參考文獻

- 張義杰、高銘淞、邱志芳（2012）。文化距離之雙重立論與地主國制度環境之調節效果。*中山管理評論*，20（3），731-773。
- 陳至柔、洪秀婉、雷德耀（2011）。環境干擾對供應鏈關係品質與績效影響之實證研究。*管理實務與理論研究*，5（1），68-94。
- 陳啟光、顧忠興、李元墩、于長禧（2003）。從跨文化觀點探討外籍勞工管理制度之建構-以塑化業泰籍勞工為例。*人力資源管理學報*，3（2），57-74。
- 曾憲立、朱斌好、吳濟華（2016）。影響企業環境友善行為之關鍵因素：法令制度與利害關係人之整合觀點。*公共行政學報*，48，43-72。
- 閻瑞彥、陳秋美（2011）。A cross-cultural investigation of consumer e-transaction: a comparison of Taiwan and United States college students。*北商學報*，20，39-58。
- 繆敏志、林少龍（2000）。企業外在環境、組織變項與組織變革策略關係之研究。*亞太管理評論*，5（4），487-501。
- Alharbi, J., Gelaidan, H., Al-Swidi, A., & Saeed, A. (2016). Control mechanisms employed between headquarters and subsidiaries in Multinational Enterprises (MNEs): an empirical study. *Review of International Business and Strategy*, 26, 493-516.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48 30-47.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203-221.
- Cantwell, J., & Narula, R. (2003). *International Business and the Eclectic Paradigm, Developing the OLI Framework*. Routledge: London.

- Damanpour, F., Devece, C., Chen, C. .C, & Pothukuchi, V. (2012). Organizational culture and partner interaction in the management of international joint ventures in India. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 453-478.
- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., & Heck, R. K. Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: an extension of sustainable family business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 229-268.
- Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H. (2010). Perceptions of institutional environment and entry mode: FDI from an emerging country. *Management International Review*, 50, 207-240.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity based entry modes of emerging country multinationals, lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44, 445-462.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capability: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Estrin, S., Baghdasaryan, D., & Meyer, K. E. (2009). The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. *Journal of Management Studies*, 46, 1171-1196.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets hierarchies and families: toward a transactions cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1145-1171.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Larraza, K., M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.
- Harzing, A. W. (2003). The role of culture in entry mode studies: from neglect to myopia. *Advances in International Management*, 15, 75-127.
- Henisz, W. J. (2000). The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 16, 334-364.
- Hitt, M. A. Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: from local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51, 58-73.
- Kennedy, P. (2003). *A Guild to Econometrics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kotha, S. (1995). Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 21-42.
- Lu, J., Liu, X., & Wang, H. (2011). Motives for outward FDI of Chinese private firms: firm

- resources, industry dynamics, and government policies. *Management and Organization Review*, 7, 223-248.
- Lu, L.-C. (1999). The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: an exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 18, 91-105.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498.
- Malik, T. H., & Zhao, Y. (2013). Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector. *International Business Review*, 22, 699-712.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16, 60-77.
- Pennings, E., & Sleuwaegen, L. (2004). The choice and timing of foreign direct investment under uncertainty. *Economic Modelling*, 21, 1101-1115.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., & Mónico, L. S. (2016). Entrepreneurship in different contexts in cultural and creative industries. *Journal of Business Research*, 69, 5117-5123.
- Reiter, S. L., & Steensma, H. K. (2010). Human development and foreign direct investment in developing countries: the influence of FDI policy and corruption. *World Development*, 38, 1678-1691.
- Sirmon, D. G., & Lane, P. I. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35, 306-319.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 19, 509-533.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russel, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36, 270-283.
- Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary, an institutional perspective. *Organization Science*, 13, 667-683.
- Zeng, Y, Shenkar, O., & Lee, S.-H. (2013). Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44, 42-65.

