

規模、集團隸屬與擴張積極性

Firm Size, Business Group Affiliation and Expansion Aggressiveness

謝存瑞* *Tsun-Jui Hsieh*

靜宜大學國際企業學系

Department of International Business,
Providence University

鍾憲瑞 *Hsien-Jui Chung*

國立中正大學企業管理學系

Department of Business Administration,
National Chung Cheng University

羅萱 *Hsuan Lo*

嘉南藥理科技大學醫務管理學系

Department of Hospital and Healthcare Administration,
Chia Nan University of Pharmacy & Science

* 通訊作者：謝存瑞。

作者感謝總編輯林東清教授與兩位匿名審查委員提供之寶貴建議，並且感謝國科會計畫經費補助(計畫編號: NSC 96-2416-H-194-026-MY2)。

摘要

擴張是企業成長必經的重要過程，也是企業經營所必須面臨的重要策略決策，本研究探討企業的規模對於擴張積極性的影響，以及企業的集團隸屬如何調節規模與擴張積極性之間的關係，本文預期企業規模與擴張積極性之間的關係將呈現倒 U 型的非線性關係，而且集團隸屬將會負向調節規模對擴張積極性的影響。本研究以台灣證券業廠商為研究對象，共有 2,831 個廠商-年與 412 個企業集團的樣本資料，實證模式採用隨機效果(random-effects)卜瓦松迴歸進行假說檢測，研究結果發現企業的規模與擴張積極性呈正向關係，而規模增加到特定臨界點時，規模與擴張積極性將呈現反向關係；當進一步考量企業的集團隸屬因素時，集團隸屬不利於企業擴張積極程度的增加，但集團隸屬同時也可以緩衝擴張積極性的下降幅度，這是本研究一個重要的發現；本文之重要貢獻在於深化策略管理與集團研究領域的成果，同時為企業的擴張現象提供一個新的解釋面向。

關鍵詞：規模、企業集團、擴張積極性

Abstract

Expansion is an important strategic decision for firms which seek to make growth. This paper aims to investigate the impact of firm size on expansion aggressiveness and the moderating effects of business group affiliation on the relationship between firm size and expansion aggressiveness. This study anticipates that the relationship between firm size and expansion aggressiveness presents in inverted-U shape and the business group affiliation will negatively moderate this relationship. Drawing on the sample from Taiwanese securities industry, there are 2,831 firm-year and 412 business group observations selected into the analysis. We use random-effects Poisson regression to test our hypotheses. The empirical results suggest that firm size has an increasing positive impact on expansion aggressiveness. However, the impact turns out to be negative when the firm size exceeds the reflecting point. We also find that the business group affiliation negatively moderate this relationship. Our study makes a contribution to the

literature of strategic management and business group and provides a new dimension to interpret firm expansion.

Keywords: Firm size, Business group, Expansion aggressiveness

壹、導論

擴張，不管是地理擴張或產品擴張，是企業建立市場地位與追求卓越績效的重要策略 (Greening et al., 1996)，大部份企業都能認知到擴張的重要性，也非常重視擴張決策，但並非所有企業對於擴張都採取主動積極的態度。有些企業因為管理者的心態或組織內部因素，對於擴張行動採取比較保守的態度；有些企業對於擴張行動較為積極，期望當企業的擴張達到一定程度之後，可以產生規模經濟與管理綜效，建立企業策略性及財務性優勢，並且拉大與競爭者的差距，例如台灣的鴻海精密工業股份有限公司是全世界領先的專業代工廠，近十年的營收成長迅速，由於公司不斷地擴張，發揮規模經濟與管理技術複製的效果，使其晉身為全世界少數最具競爭優勢的專業代工廠。

然而，並不是所有的企業皆能藉由擴張提高經營績效，許多的例子顯示擴張行動可以將企業帶向成功，但也可能導致企業的衰亡。過去的研究雖然認為中小型企業由於組織規模小，回應外部環境變動的速度靈活 (Sevtličič et al., 2007)，容易掌握市場的機會。但有些研究認為中小型企業追求成長而進行擴張的動機強烈，然而本身資源條件不足，有「小規模的先天劣勢¹」(Hannan & Freeman, 1984; Delacroix & Swaminathan, 1991; Levinthal, 1991)，企業規模小，無法應付擴張所增加的內外部問題，則擴張反而致使企業經營陷於困境，表示成功的擴張除了需要配合市場機會之外，若無法獲得充足的資源支撐，擴張將不能為企業帶來利益，反而會使企業的經營風險提高。

由於擴張對企業之利弊互見，因而許多學者對於企業之擴張策略進行不同面向的研究，例如在策略管理領域，Chung et al. (2007) 探討企業的起始規模與進入市場時機對於進行首次擴張的影響；在科技管理領域，有些學者探討組

¹ 小規模先天劣勢即組織理論學者所稱之 liabilities of smallness (Hannan & Freeman, 1984; Delacroix & Swaminathan, 1991; Levinthal, 1991)，是企業因為規模小所產生之先天劣勢，過去的研究結果發現組織的規模大小與組織的死亡率呈反比，易言之，組織的規模愈大，組織愈容易存活，規模愈小，愈容易死亡。

組織規模對於創新的影響 (e.g., Nohria & Gulati, 1996)；另外，在行銷領域，有些學者則探討規模如何影響企業與通路商之間的關係 (e.g., Anderson & Coughlan, 1987)；這些研究議題並不相同，但跨領域的學者皆注意到規模對於組織結果的影響。雖然探討規模與組織結果關係的研究很多，但進一步觀察，有關規模與企業擴張的研究目前尚為有限，即使有，大部份都把規模作為控制變項，而非研究之核心議題，本文和過去研究最大不同在於聚焦於探討規模與企業擴張的關係，突顯企業規模對於擴張行動的策略性意涵，並且進一步檢測規模與企業擴張之間的非線性關係。

除了規模之外，企業的集團隸屬對於擴張行動亦具有重要意涵。企業集團對於經濟的發展有非常重要的貢獻，根據中華徵信所的統計資料，在 2005 年，前 250 大企業集團的產值占全國所有企業總產值之 48.84 %，顯示企業集團對於經濟與產業的發展影響至鉅。在許多國家，隨著企業集團快速地成長與發展，企業集團成為經濟發展的重要特色，集團現象更加地受到學術界注意。因此，關於企業集團的研究近年來有逐漸增加的趨勢，回顧目前的研究現況，大部份聚焦在：(1) 探討企業集團的成因以及發展特色 (e.g., Chung, 2001, 2003; Maman, 2002)；(2) 探討集團隸屬與企業績效的關係 (e.g., Khanna & Palepu, 2000; Chu, 2004)；(3) 探討集團因素對創新的影響 (e.g., Mahmood & Mitchell, 2004; Hsieh et al., 2009)以及(4) 從體制理論(institutional theory)觀點探討集團的擴張模仿行為 (e.g., Guillén, 2002, 2003)。至目前為止，雖然有關集團企業的研究相當地豐富，但很少有研究在企業集團的脈絡下，探討企業的擴張行動，其中 Guillén (2002, 2003) 是目前從事集團擴張研究的重要代表，其研究以體制理論為基礎，從模仿觀點探討企業對集團其他分子企業海外擴張行動的跟隨行為，本研究則從另外一個面向，根據資源依賴 (Pfeffer & Salancik, 1978) 與網路聯結 (Tsai, 2001) 觀點，進一步探討企業的集團隸屬身份如何影響企業規模與擴張積極性之關係。

簡言之，本研究目的主要在探討企業規模與擴張積極性之間的關係，同時進一步瞭解企業的集團隸屬對於其擴張積極性所產生的影響，並預計以台灣地區之證券公司為研究對象，驗證在證券產業中，證券公司的規模和集團隸屬與其擴張積極性的關係。本文主要的貢獻在於透過實證研究，系統性地探討規模與擴張積極性之間的關係，並且將集團企業研究與此一議題結合，由於過去的研究對於兩者之間的連結著墨較少，因此，不管在策略管理或集團企業研究領域，皆可增進學術界對此議題的進一步瞭解。最後，本研究共分為五節，第二節為文獻回顧與研究假說的發展，第三節介紹樣本與變數定義，第四節為實證結果與討論，最後一節為結論。

貳、文獻回顧與假說發展

一、規模

規模是研究組織結構與策略的重要變數，瞭解規模對於組織決策的影響向來就有許多不同的研究面向，例如有些研究探討規模與組織結構的關係 (e.g., Scott, 1992)，規模大的企業為了有效處理龐大的營運與資訊流量，需要較為複雜的組織結構，使組織更有效率地運作；小規模的組織通常保有簡單的結構即可應付企業的營運需要。另外，有些研究認為規模會影響組織的變革傾向 (e.g., Haveman, 1993)，大型企業由於組織的各項體制齊備，組織的運行會建立發動變革的制度，使變革成為組織日常運作的慣例；小型企業則因組織結構簡單，具有高度靈活的彈性，有利於進行組織的變革 (Aldrich & Auster, 1986)。

此外，有些學者從規模觀察企業的存活，小型企業容易因為規模限制而產生「小規模的先天劣勢」(Hannan & Freeman, 1984; Delacroix & Swaminathan, 1991; Levinthal, 1991)，這種不利因素說明小型企業的資源稟賦不如大型企業，所以小型企業的死亡率比大型企業高出許多。相反地，大型企業的存活能力比小型企業高，企業的規模愈大，愈有能力承擔經營失敗的風險 (Hannan & Freeman, 1984)，因為規模愈大可以帶來許多小型企業所缺少的優勢，例如大型企業擁有小型企業所缺少的正當性，所以大型企業容易招募到優秀的員工，有較高的技術質量，也容易在資本市場中募集到經營所需的資金，所以 Freeman et al. (1983) 認為規模是緩解風險而使企業得以存活的重要因素。

由此可見，規模是企業承擔風險的重要指標，規模隱含各種有形與無形資源的匯集，規模愈大，組織愈富有寬裕(slack)資源 (Haveman, 1993; Nohria & Gulati, 1996)，對於風險承擔的能力愈強。通常，大型企業有寬裕的資源可以採用較為積極的策略，大型企業也有較高的能耐(包括財務資源、研發能力、行銷技術以及產品開發經驗等)，可以幫助企業從事創新或者擴張等風險性較高之行動，Nohria & Gulati (1996) 以歐洲及日本企業為研究對象，該研究發現當企業的資源愈豐厚時，愈有能力從事創新活動，因為即使研發投資失敗，企業仍有足夠的資源可以承擔損失風險，不致於像許多中小型企業因為規模小，研發投資失敗而波及本業的正常經營。此外，Chen & Martin (2001) 以美國電子業為樣本進行研究發現，企業進行擴張活動需要動員許多資源，規模較小之企業受資源與經營技術之限制，一旦進行了產品擴張或國內擴張，便無多餘之資源進行國際擴張；由此可見，規模對於企業之策略行動具有重要之影響。

二、擴張

擴張是企業追求成長必經的過程，根據過去的文獻，擴張可以歸納為幾類，有些企業在既有的地理市場內採行產品多角化的擴張策略，可以稱為產品擴張 (e.g., Hitt et al., 1997)，有些企業在既有的產品基礎下採行地理市場多角化的擴張策略，可稱為地理擴張 (e.g., Hitt et al., 1997; Luo, 2000; Chung et al., 2007)，有些企業則同時進行產品以及地理市場多角化的擴張策略，可稱為混合策略 (e.g., Hitt et al., 1997)，過去的研究認為企業適度的擴張有利於績效的提升，也有些研究認為企業的擴張可以學習新的知識，有利於創新能力的提升 (e.g., Shan & Song, 1997; Co & List, 2004; Hsieh et al., 2009)。因此，企業可根據本身的目標與能耐採行適合的擴張策略。

企業擴張產生許多利益，具體的擴張動機可以從三個面向說明：(一)、從策略面而言，企業擴張可以增加市場之涵蓋範圍，提高市場占有率，不管是產品線或者是經營據點增加，都使得企業更容易觸及顧客，而且多產品與多地點的經營對於競爭對手具有牽制的作用，讓對手不致輕易發動攻勢，提高企業在市場中對抗競爭者的優勢地位 (McGrath et al., 1998)；(二)、從財務績效面而言，擴張可以將現有的技術與經驗移植到其它市場，許多品牌與專利的使用，規模愈大，其平均成本愈低，而且多點經營可以形成組織的綜效，有利於企業長期績效表現 (Lu & Beamish, 2004)；最後，(三)、從人力資源發展的觀點，企業擴張可以提供更多人力訓練與管理經驗累積的機會，通常企業進入新的市場，設立新的分支企業，新事業將提供許多新的管理職位，可供派遣具有潛力的管理人員任職，因此，企業的擴張可以藉由新事業之發展，培養企業內部人員的管理能力，同時提升人力資源的整體素質。

在早期的研究中，Fombrun & Ginsberg (1990) 曾經探討企業積極性 (corporate aggressiveness) 的轉變，此一研究主要的貢獻在於探討影響企業積極性的因素，該文所指的積極性相當地廣泛，廣告、創新與擴張皆可以視為企業積極性的因子，而企業的規模與擴張積極性則不是該研究的重心，但 Fombrun & Ginsberg (1990) 可以作為探討企業擴張研究的重要基礎。根據過去的研究顯示，影響企業擴張的因素很多，其中之一是決定於企業擁有的資源與能耐，對於大型企業而言，由於擁有較高之資源稟賦，容易養成有別於其他競爭者的獨特能力，這些能力可以建立企業的特有優勢，有利於進行擴張活動，Luo (2000) 認為企業的擴張和能力的擁有 (possession)、佈署 (deployment) 與提升 (upgrading) 有很重要的關係²，這三個擴張動因用以解釋企業的擴張相當適

² Luo (2000) 將這三個因素統稱為動態能力 (dynamic capabilities)，能力的擁有表示企

切，雖然 Luo (2000) 探討的是國際擴張，但即使是國內擴張仍和這些因素密切相關。另外，有關企業的起始規模與擴張的研究，Chung et al. (2007) 認為除了企業的起始規模會正向影響首次擴張行動，該研究同時發現市場進入時機也會影響企業的擴張決策，早進入市場先取得優質市場利基，晚進入市場的企業無法取得好的市場利基，反而會先採取擴張行動。

三、企業集團

企業集團(business group)存在於許多的國家，在亞洲、北美及南美都相當地普遍，而且對於經濟的發展與貢獻扮演非常重要的角色，企業集團在不同國家的稱謂方式也不同，例如台灣所謂的集團關係企業、日本的 *Keiretsu*、韓國的 *Chaebol* 以及美國的 Holding company 等等，雖然企業集團在不同國家有不同的稱謂，但有一個共同點，即企業集團對於國家經濟發展具有重大的影響力，形成國家經濟發展歷程的重要特色之一。

企業集團在台灣具有舉足輕重的地位 (Chung, 2001, 2003; Hsieh et al., 2009)，通常是由數個到數十個為數不一的分子企業集結而成的一種特殊的組織型式，過去有許多研究曾經說明企業集團的意義，Granovetter (1995) 認為企業集團是在正式或非正式地由一群共同聯結的企業集合而成；Khanna & Rivkin (2001) 則認為企業集團是由一群法律上互相獨立之企業結合而成，這些企業是因為正式或非正式的約定而結合在一起，通常會共同採取一致的行動；此外，Khanna & Rivkin (2006) 進一步認為企業集團是由於交叉持股、共同擁有、互派董事以及家庭因素而結合；這些學者對於企業集團或有不同的定義方式，但本質上的意義是相當類似的，包括有多個分子企業的結合以及彼此影響且受到共同的領導。

台灣的企業集團股權交叉持股相當普遍 (Chung, 2001)，大部份台灣的企業集團都是由某一個家族所創立和控制，透過母子企業間的交叉投資而逐漸擴大集團的版圖；至於企業集團是因為何種原因而形成，過去有許多文獻探討此一問題，有些研究認為企業集團的存在主要是為解決某些經濟上的問題 (Ghemawat & Khanna, 1998)，因為市場存在不完全性，並無充分且透明的市場訊息與交易平台，此時，企業集團可以提供在不完全市場中不易取得的要素資源，例如新興國家的資本市場不完全，企業集團可以扮演財務資源提供者的角

業擁有獨特的資源並且能善加利用；能力的佈署表示企業能夠強化資源的配置與運用以及時掌握市場機會；能力的提升表示企業能不斷發展與創造具有優勢的資源。

色，對於分子企業提供財務上的協助；另外，有些研究認為企業集團可以幫助投資者進行多角化以分攤風險，同時可以解決產業上下游間的交易問題 (Chang & Hong, 2000)；還有些學者從文化因素探討企業集團的出現，不同的社會文化背景通常會塑造出不一樣的社會規範、信念及價值系統，這些因素成為企業集團形成的重要因素，例如為了家族財產公平繼承而設立新的事業以分配給不同的子女，由於家族血緣的關係，這些分配給不同子女的事業構成了企業集團 (Orrù et al., 1991; Chung, 2001)。

四、研究假說

企業的規模隱含資源稟賦與運用資源進行策略行動的能力，大型企業擁有較多的資源 (Sharfman et al., 1988)，這些資源包括財務資源、人力資源、技術資源以及管理資源等，和小型企業比較，大型企業在各種資源條件優勢下，可以整合內部資源，發展出小型企業所無法替代的獨特優勢，而成為企業重要的資源基礎 (e.g., Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)，這種資源基礎亦成為企業進行擴張活動的重要憑藉；許多文獻探討「規模-資源-策略」的關係，表示企業的規模反映出組織資源稟賦的多寡，進而影響企業的策略決策。回顧過去的研究，豐裕的資源有利於企業進行新的策略行動，例如企業的規模會影響其新產品發展以及擴張決策 (e.g., Moses, 1992; Chung et al., 2007)，這些產品或市場的擴張都是企業欲建立長期發展與市場優勢的活動，通常需要許多有形或無形資源的投入，小規模企業受限於 liabilities of smallness，不利於進行擴張行動，大規模企業擁有寬裕資源或是獨特的資源能力是幫助企業進行擴張活動的有力基礎。

另一個突顯出規模與擴張行動關係是源於擴張行動的風險性，由於擴張行動的成敗本身即具有高度不確定性，因為進入新的市場需要瞭解新的消費者偏好、建立新的通路、面對新的競爭者，這些挑戰都增加企業擴張的風險。許多文獻都認為規模可以增加企業對風險的容忍程度，Audia & Greve (2006) 以造船業為例，認為造船業的擴張具有很高的風險，而企業是否會進行擴張和其資源稟賦有很大的關係，規模大的企業資源稟賦高，對於風險的容忍程度高，對擴張行動的接受度較高。另外，Zahra & Garvis (2000) 認為投資環境的敵意 (hostility) 因素會影響國際擴張與績效的關係，所謂的 hostility 即為企業進行擴張所可能面臨的風險因素，可能來自於產業的變化或者競爭者的挑戰等 (Werner et al., 1996)，而要克服環境的敵意 (environmental hostility)，企業必須

能建構本身的技能與資源，提高其興業風險承擔(entrepreneurial risk taking)的能力，而這又與企業的規模有直接的關連性。這些研究皆建立於風險承擔的觀點，認為企業的規模與資源會影響企業的風險偏好，規模大的企業會有較高的策略積極性，追逐風險會比趨避風險的傾向還高。所以，隨著企業的規模逐漸成長，企業愈有能力進行擴張行動，所以擴張的積極性愈高。

雖然企業的規模有益於風險承擔與擴張行動，但隨著規模的擴大，伴隨規模擴大而產生的負面影響逐漸增加，企業的規模愈大，組織的應變彈性將愈來愈僵化，對於外部環境變化的偵測與回應變得更加遲鈍。組織理論的學者認為當組織不斷地成長之後，為了處理伴隨組織成長而增加的活動，讓組織不致因為成長而運作困難，組織的結構與運作必須提高正式化與專業化的程度 (Blau, 1970; Fombrun & Ginsberg, 1990)，換句話說，當組織規模不斷地成長，為了維持組織的有效運作，組織將會愈來愈走向官僚化的體制。然而，官僚化有利於建立大型組織的控制系統，讓所有的人事物皆能在一定的規範基礎下運作，但是官僚化卻同時使得大型企業的指揮鏈加長，報告系統複雜，產生結構式的僵固(structural rigidity) (Downs, 1967)，以致於企業回應環境變動的能力變得遲鈍，當新的市場機會出現時，企業無法即時應變，所以大型企業對於新市場的開拓，不若小型企業靈活積極 (Aldrich & Auster, 1986)。

此外，當企業的規模逐漸成長，不管是透過市場多角化(進入不同的地理市場)或產品多角化(進入不同的產品市場)，皆使得經理人必須花費更多心思處理日益增加的管理活動，造成經理人著重在內部的控制活動 (Hambrick et al., 1996)，容易疏忽對外部環境因素的管理，過去的研究發現當公司的產品愈來愈多角化之後，高階人員必須投入更多心力管理多樣的產品線 (Baysinger & Hoskisson, 1989)，並且經理人關注的焦點會從策略面而轉向財務的控制 (Hitt et al., 1997)。此外，當企業規模擴大到超過內部管理能力時，將造成經營階層需投入更多心力於現有營運活動的協調與安排，以避免規模擴大而造成規模不經濟，確保財務績效表現。所以，從管理控制的角度而言，隨著規模擴大，經營階層會逐漸重視短期財務的控制，將注意的焦點移轉到產品的管理上，著重經營效率的提升，而避免或減少風險性的投資 (Hitt et al., 1991)，在這種情況之下，企業對於進行擴張的積極程度反而會因規模增加而遞減。

綜上所述，企業的規模愈大，愈有足夠的資源可以支持擴張行動，企業擴張的積極性愈強；但是，當企業的規模達到一個臨界點之後，由於組織規模龐大，必須分心於額外的協調工作，並且策略焦點轉向財務的控制，所以擴張的積極性將會降低，使得企業的規模與擴張積極性之間呈現倒 U 型的關係，形成假說一如下：

假說一：規模將正向影響企業擴張積極性；然而，當企業規模超過某一臨界點之後，規模與擴張積極性將呈現倒 U 型的關係。

企業集團由許多分子企業組成，透過集團共同所有權將不同分子企業結合成一個大型組織網路，集團成員皆是獨立的企業個體，擁有個別的事業體，但這些獨立企業又同時受控制於集團的最高核心，形成一個非正式的網路系統。如同前文所述，企業集團形成原因之一是由於市場的不完全性，導致企業無法即時從公開市場以合理的價格取得所需要的資源，所以企業集團成為重要的內部市場 (Ghemawat & Khanna, 1998)，特別是台灣的市場機制不若西方國家健全，集團成為資源流動交換的重要平台，從資源依賴 (Pfeffer & Salancik, 1978) 與網路聯結 (Tsai, 2001) 觀點，當企業隸屬於某企業集團，集團身份成為企業與外部資源結合之重要橋樑，企業本身若缺乏特定資源，很容易獲得集團之協助而從集團之網路體系取得所需要的資源，這是非集團企業所無法擁有的優勢；因此，相對於非集團企業必須自力更生，若企業隸屬於某一集團，則能從集團網路獲得較多的支援，作為企業進行策略行動的重要後盾。

據此，非隸屬於集團之企業顯然在資源的基礎不如集團企業，所以面臨到較大的生存壓力，組織生態學(organizational ecology)將組織類比為一般之生物，從演化的觀點而言，外在環境因素不斷地將無法適應新挑戰的物種淘汰，對比到一般的企業，組織要能存活下來，必須能面對環境的選擇壓力(selection pressure)，只有能適配(fit)環境要求的組織能夠存活下來 (Hannan & Freeman, 1984, 1988; Baum & Singh, 1994)，非集團企業在相對不利的條件之下，若能夠在市場中生存，必須擁有比集團企業更積極的策略與行動，經由積極主動的佈署，改變既有利基市場的態勢，並且尋找自身的生存利基 (Hannan & Freeman, 1977; Freeman et al., 1983)；非集團企業由於少了集團資源作為發展的後盾，為求建立市場利基與永續經營，必須獨立追求利潤，累積未來成長的動能，所以非集團企業在初期發展時，其擴張積極性的增加程度會比集團企業較大，然而，隨著規模的增加，當非集團企業的規模擴張到一個臨界點之後，由於缺乏集團之協助，企業擴張積極性之下降程度將會大於隸屬於集團之企業。

集團企業在擴張方面同樣也會面臨資源不足的問題，集團企業在規模小的時候，本身資源較為不足，需要更多外部資源的協助，此時集團可以賦予分子企業較強的資源及管理能力的移植，幫助分子企業克服「小規模的先天劣勢」(Hannan & Freeman, 1984; Delacroix & Swaminathan, 1991; Levinthal, 1991)，有助於企業進行擴張行動；然而，由於集團企業背後有集團資源的支持，集團隸

屬關係讓企業雖然表面上是獨立個體，但實質上卻有一個大型的集團網路體系提供必要的協助 (Chang & Hong, 2000)，集團企業之生存壓力將會比較小，主動積極開拓市場的推力不如非集團企業，因此擴張積極性雖會增加，但增加的程度較非集團企業和緩。另一方面，當規模擴張到一個臨界點之後，一般企業容易產生內部取向，管理心態以企業內部營運之有效管理與績效維持為優先考量，進行擴張之積極性降低；但對於集團企業則有不同的影響，由於集團企業具有與集團其他分子企業較強的互動關係，集團共同所有權使得分子企業具有高度相互信任的特性，資源與訊息在集團內流通更為密切，使得集團企業更容易取得較為精緻的市場資訊，即使企業的規模擴大使得內部取向增加而減緩擴張的積極性，但集團企業保有較高的外部取向將使其擴張積極性的降低較為和緩；因此，當集團企業的規模擴張到一個臨界點之後，其擴張積極性的降低會比非集團企業慢。

假說二：企業的集團隸屬將會負向調節規模與擴張積極性之關係。

參、研究方法

一、樣本與資料

本文以台灣地區證券公司為研究對象，證券產業在台灣發展甚早，1960年「證券管理委員會」成立，而「台灣證券交易所」隨之於1962年正式開業，證券開始在集中市場交易，1988年證券公司開放設立申請，證券市場飛速成長，國人投資證券市場形成熱潮，造成證券市場成交量屢創新高，由於證券市場正處於開放初期，加諸當時台灣經濟一片欣欣向榮，證券市場的發展前景受到樂觀期待，許多證券公司開始進行擴張佈署，一方面可以透過地理擴張服務更多不同區域的客戶，另一方面則試圖在證券產業成長的初期即奠定長期發展之根基；此後，台灣證券產業開始進入激烈競爭的擴張年代，而這個階段證券公司的擴張發展樣態成為本研究的理想取樣對象。

由於證券公司的擴張活動必須向主管機關呈報審核，所有分支機構的增加或減少皆登載於「台灣證券交易所」出版的刊物「證交資料」，本文從「證交資料」蒐集 1988 年至 2000 年台灣地區證券公司擴張的資料，經由人工編碼整理的方式將證券公司的擴張活動建立完整的資料庫，包括證券公司擴張的時間、次數、地點以及分支公司都有完整的記錄。最早的證券產業資料可以追溯

至 1960 年的「證券管理委員會」，而後，1962 年由政府與民間共同出資成立「台灣證券交易所」。為了配合 1980 年代政府經濟自由化的政策，證券產業的經營環境歷經重大的變化，在 1988 年，台灣證券產業解除管制，產業發展獲得鬆綁，一系列的證券公司擴張活動從此展開，2001 年台灣加入世界貿易組織(WTO)，產業環境又發生另一次變化，為控制此一變動因素，本研究樣本期間因而選定為 1988 年至 2000 年。

企業集團興起與成長是台灣經濟發展的一個重要現象，不論是營業收入、涉入的產業或是雇用的就業人數，集團都主宰了許多重要產業的經營，亦是影響台灣經濟發展的一股重要力量³。台灣的企業集團跨足不同產業，包括本文所探討的證券金融業，這些企業集團大略可以分為兩大類，一種是本身即為金融控股集團，進行相關多角化，涉入證券業的經營；另一種是其核心企業並非屬於金融產業，進行非相關多角化，擴大事業經營範疇。由於本研究目的在於探討規模與擴張積極性之間的關係，同時瞭解集團隸屬對於兩變數關係的影響。因此，本研究的資料來源分為兩部份：(1)中華徵信所(China Credit Information Service Ltd., CCIS)所出版的台灣地區集團企業研究(Business Groups in Taiwan; BGT)，這是目前為止對於台灣企業集團資料最完整且最具系統性的資料庫，並且獲得許多國內外研究的採用(e.g., Khanna & Palepu, 2000; Chung, 2001; Khanna & Rivkin, 2001; Mahmood & Mitchell, 2004)；(2)台灣證券交易所出版的「證交資料」，台灣證券公司的所有異動資料皆刊載於「證交資料」，包括本文所強調的證券公司分支數，「證交資料」皆定期統計並公告所有證券公司擴張的時間、地點以及次數，本研究透過人工方式對於證券公司之擴張與文易資料進行系統性之整理。

二、變數定義

(一)依變數

擴張積極性：Fombrun & Ginsberg (1990) 認為企業的策略積極性可以從兩個面向觀察，一個是從資源承諾的深度(the depth of resource commitment)，另外則是從資源使用於達成創新與市場份額所衍生的風險程度，據此邏輯，企業在特定期間進入新市場成立的分支企業數可以表

³ 根據中華徵信所台灣地區 250 大集團企業研究，前 250 大集團企業 2004 年總營收合計 14.97 兆元，整體實力超過同期國民生產毛額(GNP)的 11.42 兆元，也相當於 2004 年全國營利事業總額 31.97 兆元的 46.84% (資料來源：經濟日報，2005，12/21)。

示該企業對於擴張活動的積極性，若於一定期間內，新增的分支企業數愈多，表示其擴張積極性愈高。因此，本文擴張積極性的衡量是以 $firm_i$ 於第 t 年($year_t$)所新增的分支企業數衡量之。

(二)自變數

企業規模：有關企業規模的衡量，過去的研究主要是以企業的資產總額 (e.g., Wooster, 2006)、員工人數 (e.g., Audia & Greve, 2006) 或是銷售額 (e.g. Boeker & Karichalil, 2002) 衡量之，本研究樣本屬於證券金融產業，企業之分支機構數目代表其服務顧客網路之綿密程度，分支機構愈綿密，企業雇用的員工愈多，整體營收金額愈高，故分支機構數目可以反映企業之規模大小。由於擴張行動受到企業先前所累積之資源與能耐的影響，換句話說，前一期之規模會影響下一期之擴張行動，因此，為符合行業特性，本文之企業規模是以證券公司(不含總部)於 $t-1$ 年底的分支機構數衡量之。

規模平方項：以證券公司 $t-1$ 年底分支數之平方衡量之。

企業集團隸屬：在臺灣，有些企業隸屬於企業集團，有些則是獨立的非集團企業，本文以虛擬變數衡量企業之集團隸屬關係，若企業隸屬於企業集團則編碼為 1；反之，則編碼為 0。

(三)控制變數

創始規模：企業的創始規模表示企業設立時的資源與能力。當企業的創始規模愈大時，愈有足夠的資源支持其擴張行動 (Chung et al., 2007)。本研究以企業成立時的資本額衡量其創始規模。

產業成長：由於外部環境的豐裕與否會影響企業的擴張決策，當外部環境愈豐裕，將提供企業更多擴張的機會，過去的研究指出產業成長率是衡量環境豐裕程度的重要指標 (e.g., Castrogiovanni, 1991)，本文證券產業的成長率是以證券業第 t 年的成交值減去第 $t-1$ 年的成交值之後除以第 $t-1$ 年的成交值衡量之。

企業年齡：年齡與擴張積極性的關係並沒有一致的看法，有些研究認為年齡大之企業較有經驗，能精準掌握市場機會，因而擴張較為積極；另一種看法則認為年齡大之企業有組織惰性，不若年輕企業彈性靈活，能快速反應市場之變化。本研究以企業從設立年起，至樣本年度為止之

年數衡量。

是否有外資：根據 Mata & Portugal (2002)，外商所成立的分支企業具有較低的行動傾向，因此，本研究控制此一變數，若企業由外國企業所投資或控制者，編碼為 1。反之，編碼為 0。

是否有官股：官股企業之經營目的與民營企業並不完全相同，有些官股企業配合政府政策優先於追求企業最大利潤，同時官股企業具有複雜之官僚體系與組織惰性 (Hassard et al., 2002; Chung et al., 2007)，擴張之積極性較低。因此，本研究依據鍾憲瑞、陳俊忠 (2006) 的衡量方式，若企業由政府投資或控制者，編碼為 1。反之，編碼為 0。

肆、實證結果分析

表一是有關本研究變數的描述性統計量以及相關矩陣，由表一可以發現企業的擴張積極性落點於 0 至 28 次，表示證券公司每年的擴張密度分佈差異頗大，此外，本研究根據 Neter et al. (1985) 與 Ryan (1997) 的程序以 variance inflation factor (VIF) 檢測變數間的共線性問題，結果顯示各迴歸式的 VIF 值皆低於 10，表示變數間並無明顯的共線性問題。

表一 敘述性統計量與相關分析

	平均值	標準差	最小值	最大值	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 擴張積極性	0.27	1.12	0.00	28.00	1.00							
2. 創始規模	37.14	75.07	0.01	362.00	0.15*	1						
3. 產業成長	0.22	0.79	-0.49	2.13	0.03	0.06*	1					
4. 企業年齡	7.95	8.68	1.00	41.00	0.11*	0.54*	0.09*	1				
5. 外資	0.02	0.14	0.00	1.00	-0.03	-0.06*	0.03	0.01	1			
6. 官股	0.09	0.28	0.00	1.00	0.14*	0.69*	0.03	0.40*	-0.05*	1		
7. 集團隸屬	0.12	0.33	0.00	1.00	0.30*	0.35*	0.03	0.11*	0.29*	0.43*	1	
8. 企業規模	1.21	3.90	0.00	39.00	0.66*	0.26*	0.01	0.25*	-0.03	0.21*	0.36*	1

顯著水準: ***表示 $P < 0.01$; ** 表示 $P < 0.05$; * 表示 $P < 0.1$

為檢測本文所提出的研究假說，本文採用隨機效果卜瓦松迴歸進行分析，採用此模式是因為本研究之依變項為計次單位，不適合採用一般之迴歸分析模式。表二是本研究的迴歸分析結果，Model 1 為僅加入控制變數的結果，顯示企業的產業成長率、年齡、是否有外資持股以及是否隸屬於企業集團對於擴張積極性有顯著的影響；創始規模(p 值為 0.570)以及是否有政府持股(p 值為 0.809)對於擴張積極性則無顯著之影響。可能的解釋是創始規模會影響企業的首次擴張行動 (Chung et al., 2007)，但在檢測企業之擴張積極性時，著重於觀察企業擴張的密度與頻次，影響較大的是企業成立之後規模的變化，企業成立時的規模影響反而較不顯著；此外，政府投資之企業不似民間企業具有較高之利潤追逐誘因，而且政府決策程序冗長，組織結構僵化，對外部環境應變能力較弱，擴張積極性因而較低。

表二 隨機效果卜瓦松迴歸結果

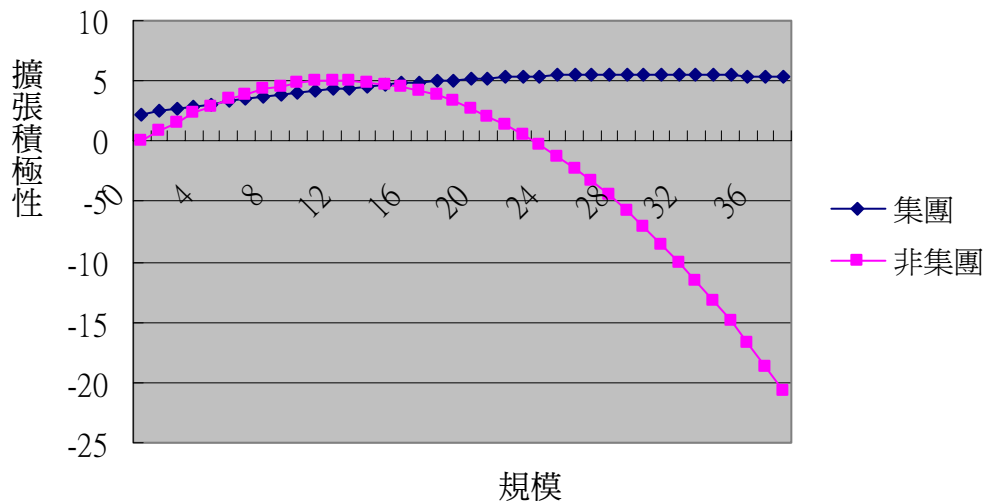
變數	擴張積極性		
	Model 1	Model 2	Model 3
截距項	-3.245 (0.000)***	-2.829 (0.000)***	-3.051 (0.000)***
創始規模	-0.001 (0.570)	0.001 (0.554)	-0.001 (0.089)*
產業成長	0.166 (0.000)***	0.122 (0.009)***	0.121 (0.029)**
企業年齡	0.168 (0.000)***	0.018 (0.052)*	-0.009 (0.097)*
外資	-8.036 (0.001)***	-2.98 (0.008)***	-2.951 (0.004)***
官股	-0.184 (0.809)	-0.064 (0.835)	-0.037 (0.807)
集團隸屬	3.050 (0.000)***	1.301 (0.000)***	2.087 (0.000)***
企業規模		0.294 (0.000)***	0.752 (0.000)***
企業規模 ²		-0.007 (0.000)***	-0.029 (0.000)***
企業規模 × 集團隸屬			-0.508 (0.000)***
企業規模 ² × 集團隸屬			0.024 (0.000)***
觀察樣本數目	2831	2831	2831
企業集團數目	412	412	412
對數概似 (Log likelihood)	-1360.80	-1235.71	-1142.65
Wald 卡方	228.46	581.61	1439.87

顯著水準: ***表示 P<0.01; ** 表示 P<0.05; * 表示 P<0.1

規模、集團隸屬與擴張積極性

表二之 Model 2 則為加入規模變項之後的結果，主要是檢測假說一有關規模與擴張積極性之間的關係，統計結果顯示企業規模與規模平方項對於擴張積極性皆有顯著影響，但影響結果呈反方向，規模為正向關係， p 值小於 0.000，而規模平方項則為負向關係， p 值也小於 0.000，表示企業規模愈大，擴張之積極性愈高，規模平方項呈負向顯著則表示當規模大到一個臨界點之後，企業的規模將與擴張積極性呈反向關係，即規模對擴張積極性的影響呈現一先增後減的倒 U 型曲線關係，假說一獲得支持。

Model 3 則為加入集團隸屬變項之後的結果，在此模式，集團隸屬為調節變數，從研究結果可以發現，集團隸屬對於規模與擴張積極性之間的關係為顯著負向調節，表示企業的集團隸屬身份會負向地影響其規模與擴張積極性之間的關係，換句話說，企業之規模增加，其擴張積極性亦會漸增，但企業若隸屬於企業集團，則規模對擴張積極性的正向影響將會被弱化。此外，集團隸屬對於規模平方項與擴張積極性之間的關係呈現正向調節關係，表示企業規模與擴張積極性之負向影響關係會因為企業的集團隸屬身份而減緩，換言之，當企業規模超過某一臨界點之後，企業擴張積極性會開始下降，但下降的程度會因為企業隸屬於集團而減緩，根據研究結果，假說二獲得支持。集團隸屬、企業規模與擴張積極性的關係如圖一所示。



圖一 規模、集團隸屬與擴張積極性之關係

伍、結果討論

本文主要研究目的在於瞭解企業規模與擴張積極性之間的關係以及集團隸屬身份對於兩變項的調節效果，本研究採用台灣證券業廠商為研究對象，以資源基礎 (e.g., Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)、小規模劣勢 (e.g., Hannan & Freeman, 1984) 以及組織生態學 (e.g., Hannan & Freeman, 1984, 1988; Baum & Singh, 1994) 等觀點為基礎，共有 2,831 個廠商-年觀察值以及 412 個企業集團，透過這些資料，本研究提出的兩個假說皆獲得實證證據之支持。

本研究假說一認為企業的規模與其擴張積極性之間呈現倒 U 型的關係，以台灣地區證券公司為樣本，此一假說獲得支持。本研究結果可以分兩方面說明：首先，Fombrun & Ginsberg (1990) 認為企業的積極性可以從企業的風險承擔及策略意圖觀察；進入新市場，不管進入新產品市場或者地理市場，皆是企業積極性之具體展現。由本文之實證研究可以發現，規模愈大的企業，愈有利於進行資源的多點佈署，而且風險承擔能力愈高，企業擴張積極性愈高。此外，由於證券業屬於金融服務業，經營模式與一般製造業從事實體產品的生產銷售具有相當大的差異，需要更多 know-how 與無形資產的投入，據此，大型證券公司於擴張活動具有較高的能耐，較多的經營 know-how，這些優勢條件有利於大型企業進行擴張行動；此外，大型企業擁有龐大資源可以影響政府政策決定而取得策略上的優勢 (Schuler et al., 2002)，所以就證券金融業而言，企業規模愈大，愈容易透過政治手段(political means)取得擴張優勢，因而會有較高之擴張積極性。

另一方面，本文研究結果也呼應過去許多策略與組織理論學者的論點 (e.g., Downs, 1967; Blau, 1970; Baysinger & Hoskisson, 1989; Fombrun & Ginsberg, 1990)，企業成長固然產生許多規模上的優勢，但是規模愈大，管理人員需要投入更多時間精力管理大量例行營運活動，例行營運活動之管理比重增加，將導致管理人員著重於內部例行性的決策，而相對疏於外部市場搜尋，所以規模大固然有更多資源支持企業進行擴張活動，但當規模過大時容易產生規模不經濟，擴張積極性因而遞減。而且，規模愈大的企業，組織水平與垂直的層級愈多，內部溝通協調愈形複雜 (Blau, 1970)，不利於組織對於市場機會的快速掌握，所以企業擴張的積極性會因為規模增加而呈現遞減的現象。根據 Fombrun & Ginsberg (1990)，大型組織具有較高之惰性力量(inertial forces)，因而降低組織進行變革的積極性，與本文研究結果基本上是一致的，所不同的是本研究進一步發現這種惰性力量對企業積極性的負向影響並不是自始即存

在，而是當組織的規模必須增大到某一個臨界點時，此一負向影響才會顯現。換句話說，本研究的發現確認過去的研究對於大規模企業所產生之組織惰性對企業積極性的負面影響，並且更進一步發現這種關係是呈現倒 U 型的影響。

就企業之集團隸屬而言，本文研究結果發現，對規模小之企業而言，若企業隸屬於集團，其擴張積極程度的增長不若非集團企業，且企業規模增至某一臨界點之後，擴張積極性會隨之遞減，但隸屬於集團之企業其擴張積極性之遞減程度又會緩於非集團企業。此研究發現可以分為兩方面說明：首先，對於隸屬於集團之企業，當其規模較小時，企業擴張積極性之增長較獨立企業慢，因為企業的集團連結關係讓隸屬於集團之企業具有較佳之生存條件，使得集團企業所面臨之外部環境壓力較小，企業容易安於現狀，主動進行擴張活動的推力較小。若和過去的研究比較，Chung et al. (2007) 認為大型企業進入市場之後，由於具有規模的優勢可以重組市場結構，占據有利之市場地位，和小型企業相較，反而不急於進行擴張活動；同理，由於集團隸屬可以提供所屬分子企業資源之協助，所以企業即使規模較小，只要是隸屬於企業集團，受到集團庇蔭效果的保護，雖無大型企業之名，卻有大型企業之實，在此情況之下，其擴張需求較低，和獨立企業相較之下，擴張積極性的增加也較低。

另一方面，當企業的擴張積極性開始遞減時，集團隸屬可以產生緩衝效果。獨立企業由於缺少集團資源的奧援，當企業發展到某種規模之後，組織內部容易產生惰性(inertia) (Hannan & Freeman, 1984)，擴張之積極性會降低。同樣地，集團企業的規模擴大到某種程度之後，擴張之積極性也會降低，但和獨立企業不同的是集團企業本身自成一個網路體系，集團分子企業間提供許多擴張機會的市場資訊，個別分子企業即使處於擴張遞減階段，但由於集團可以提供新的市場機會或者必須配合集團整體擴張的佈局，集團企業擴張積極性的降低將會比非隸屬於集團的獨立企業小。

本研究具有理論面與管理面的意涵。就理論意涵而言，本文探討企業的規模與擴張積極性的關係，基本上，企業的規模愈大，資源稟賦愈高，擴張積極性愈高，本研究以資源基礎觀點、組織官僚化觀點以及管理能力限制觀點為基礎，從研究結果可以發現，規模與擴張積極性之間是一種非線性的倒 U 型關係，規模愈大，愈有利於企業之擴張，但擴張的積極程度卻受到規模擴大而造成的組織惰性與增加的額外協調成本相抵，使得企業之規模擴大到某一臨界點之後，擴張之積極性反而減緩。

就管理意涵而言，首先，對於非隸屬於集團之獨立企業，由於缺乏集團資源與市場資訊的交換與支援平台，擴張動能終將受到限制而衰退，因此，非集團企業應加強與其它企業的合作關係，建立或參與互助之網路聯盟，透過網路

關係獲得擴張所需要之資源與市場訊息，維持擴張所需之動能；其次，對於集團企業，由於有集團做為企業發展的後盾，企業所面臨的生存壓力較小，對於擴張積極程度較非集團企業為低，為減少分子企業過份仰賴集團，而造成分子企業過度安於現狀，企業集團核心階層應強化集團資源的配置與管理，透過集團資源更有效率的分配，成為策動分子企業擴張成長的重要驅力。

陸、結論

本研究探討企業的規模對於擴張積極性的影響，以及企業的集團隸屬對其規模與擴張積極性之間的調節關係，本文預期企業規模與擴張積極性之間的關係將呈現倒 U 型的非線性關係，而且集團隸屬將會負向調節兩變項之間的關係，實證研究發現企業的規模與擴張積極性呈正向關係，而且當規模增加到某一個臨界點時，規模與擴張積極性將呈現反向關係；當進一步考量企業的集團隸屬因素時，集團隸屬身份將會減緩企業的擴張積極程度，但當企業的規模增加到某一個臨界點時，集團隸屬身份同時也可以緩衝擴張積極性的下降幅度。

簡言之，本研究的貢獻主要有兩點：首先，本研究探討規模與擴張的關係，並且進一步瞭解規模對於企業在特定期間擴張活動密度的影響，研究發現企業的規模對於其擴張之積極性並非完全是正向影響，而是呈現先遞增而後遞減的關係；其次，本研究另一個重要貢獻是發現企業的集團隸屬身份對於規模與擴張積極性之間的關係有顯著的負向調節效果，研究結果發現企業之集團隸屬身份產生一體兩面的影響效果，集團隸屬身份對於集團企業的擴張活動產生雙重減緩效果，亦即集團隸屬身份會減緩企業因為規模擴大而遞增的擴張活動密度，但集團隸屬身份同樣也會減緩規模過大而造成擴張活動密度遞減的程度，就此點而言，不論在策略管理或集團研究領域都是一個新的發現，也為企業的擴張現象提供一個新的解釋面向。

任何研究結果或多或少皆建立在某些研究限制之下完成，本文主要的研究限制在於樣本之選擇限於證券金融產業，雖然單一產業的研究有利於避免多重產業間之差異，但卻容易限縮研究結果推論的一般性(*generalizability*)，未來研究可以考慮加入其它產業的比較研究，使研究結果更具一般性。此外，由於本研究樣本期間在於台灣加入 WTO 之前，對於加入 WTO 之後所引起的產業變化並未在本文探討，台灣加入 WTO 之後，證券金融業對於外資更加開放，但是外資作為市場的後進者，通常具有雄厚資本與領先的經營技術，其擴張積極

規模、集團隸屬與擴張積極性

性是否受到其外資企業特質與進入市場時機及進入市場模式的影響，與本土證券公司相較之下，對於從事企業擴張活動是否有不同的決策，值得後續研究進一步加以探討。

參考文獻

- 經濟日報，2005，「中華徵信所台灣 250 大集團研究：企業集團西進賺比賠多，去年虧損家數不到四成，可成、鴻海、台塑大陸子公司純益率高」，12 月 21 日，A11 版。
- 鍾憲瑞、陳俊忠，2006，「大者恆大嗎？規模與擴張傾向間關係的檢視」，管理學報，23 卷 1 期：45~60。
- Aldrich, H. and Auster, E. R., 1986, "Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications" in Cummings, L. L. and Staw, B. (eds.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, 165-198.
- Anderson, E. and Coughlan, A. T., 1987, "International marketing entry and expansion via independent or integrated channels of distributions," **Journal of Marketing**, Vol. 51, No. 1, 71-82.
- Audia, P. G. and Greve, H. R., 2006, "Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry," **Management Science**, Vol. 52, No. 1, 83-94.
- Baum, J. A. C. and Singh, J. V., 1994, "Organizational niches and the dynamics of organizational mortality," **American Journal of Sociology**, Vol. 100, No. 2, 346-380.
- Baysinger, B. and Hoskisson, R., 1989, "Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms," **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 2, 310-332.
- Blau, P. M., 1970, "A formal theory of differentiation in organizations," **American Sociological Review**, Vol. 35, No. 2, 201-218.
- Boeker, W. and Karichalil, R., 2002, "Entrepreneurial transitions: factors influencing founder departure," **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 3, 818-826.
- Castrogiovanni, G. J., 1991, "Environmental munificence: a theoretical assessment," **Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 3, 542-565.
- Chang, J. C. and Hong, J., 2000, "Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions," **Academy**

- of Management Journal**, Vol. 43, No. 3, 420-448.
- Chen, R. and Martin, M. J., 2001, "Foreign expansion of small firms: The impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement," **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 6, 557-574.
- Chu, W., 2004, "Are group-affiliated firms really more profitable than non-affiliated?" **Small Business Economics**, Vol. 22, No. 5, 391-405.
- Chung, C. N., 2001, "Markets, culture and institutions: the emergence of large business groups in Taiwan," **Journal of Management Studies**, Vol. 38, No. 5, 719-745.
- Chung, C. N., 2003, "Managerial Structure of Business Groups in Taiwan: The Inner Circle System and Its Social Organization," **The Developing Economies**, Vol. 41, No. 1, 37-64.
- Chung, H. J., Chen, C. C., and Hsieh, T. J., 2007, "First geographic expansion of startup firms: Initial size and entry timing effects," **Journal of Business Research**, Vol. 60, No. 4, 388-395.
- Co, C. Y. and List, J. A., 2004, "Is foreign direct investment attracted to 'knowledge creators'?" **Applied Economics**, Vol. 36, No. 11, 1143-1149.
- Delacroix, J. and Swaminathan, A., 1991, "Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, No. 4, 631-661.
- Downs, A., 1967, **Inside Bureaucracy**, Boston: Little & Brown.
- Fombrun, C. J. and Ginsberg, A., 1990, "Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness," **Strategic Management Journal**, Vol. 11, No. 4, 297-308.
- Freeman, J. H., Carroll, G. R., and Hannan, M. T., 1983, "The liability of newness: age dependence in organizational death rates," **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 5, 692-710.
- Ghemawat, P. and Khanna, T., 1998, "The nature of diversified business groups: A research design and two case studies," **Journal of Industrial Economics**, Vol. 46, No. 1, 35-61.
- Granovetter, M., 1995, "Coarse revisited: Business groups in the modern economy," **Industrial and Corporate Change**, Vol. 4, No. 1, 93-130.
- Greening, D., Barringer, B., and Macy, G., 1996, "A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion," **Journal of Business Venturing**, Vol. 11, No. 4, 233-256.
- Guillén, M. F., 2002, "Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China," **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 509-525.

規模、集團隸屬與擴張積極性

- Guillén, M. F., 2003, "Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China," **Journal of International Business Studies**, Vol. 34, No. 2, 185-198.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., and Chen, M. J., 1996, "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 4, 659-684.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H., 1977, "The population ecology of organizations," **American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 4, 929-984.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H., 1984, "Structural inertia and organizational change," **American Sociological Review**, Vol. 49, No. 2, 149-164.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H., 1988, "The ecology of organizational mortality: American labor unions," **American Journal of Sociology**, Vol. 94, No. 1, 25-52.
- Hassard, J., Morris, J., and Sheehan, J., 2002, "The elusive market: Privatization, politics and state-enterprise reform in China," **British Journal of Management**, Vol. 13, No. 3, 221-231.
- Haveman, H. A., 1993, "Organizational size and change: Diversification in the savings and loans industry after deregulation," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, No. 1, 20-50.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D., and Harrison, J. S., 1991, "Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs," **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3, 693-706.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Kim, H., 1997, "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms," **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 4, 767-798.
- Hsieh, T. J., Yeh, R. S., and Chen, Y. J., 2009, "Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan," **Industrial Marketing Management**, Vol. 39, No. 4, 560-570.
- Khanna, T. and Palepu, K., 2000, "Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups," **Journal of Finance**, Vol. 55, No. 2, 867-891.
- Khanna, T. and Rivkin, J. W., 2001, "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets," **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 1, 45-74.
- Khanna, T. and Rivkin, J. W., 2006, "Interorganizational ties and business group boundaries: Evidence from an emerging economy," **Organization Science**, Vol. 17, No. 3, 333-352.

- Levinthal, D. A., 1991, "Random walks and organizational mortality," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, No. 3, 397-420.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W., 2004, "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis," **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 4, 598-609.
- Luo, Y., 2000, "Dynamic capabilities in international expansion," **Journal of World Business**, Vol. 35, No. 4, 355-378.
- Mahmood, I. P. and Mitchell, W., 2004, "Two faces: Effects of business groups on innovation in emerging economies," **Management Science**, Vol. 50, No. 10, 1348-1365.
- Maman, D., 2002, "The emergence of business groups: Israel and South Korea compared," **Organization Studies**, Vol. 23, No. 5, 737-758.
- Mata, J. and Portugal, P., 2002, "The survival of new domestic and foreign-owned firms," **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 4, 323-343.
- McGrath, R. G., Chen, M. J., and MacMillan, I. C., 1998, "Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies," **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, 724-740.
- Moses, D. O., 1992, "Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing behavior," **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 5, No. 3, 38-54.
- Neter, J., Wasserman, W., and Kutner, M., 1985, **Applied linear statistical models**, 2nd, Homewood, IL: Irwin.
- Nohria, N. and Gulati, R., 1996, "Is slack good or bad for innovation?" **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 5, 1245-1264.
- Orrù, M., Biggart, N. W., and Hamilton, G. G., 1991, "Organizational isomorphism in East Asia" in Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 361-389.
- Pfeffer, J. and Salancik, G., 1978, **The external control of organizations: A resource dependence perspective**, New York: Harper and Row.
- Rumelt, R. P., 1984, "Towards a strategic theory of the firm," **Competitive Strategic Management**, Vol. 26, No. 3, 556-570.
- Ryan, T. Y., 1997, **Modern regression analysis**, New York: Wiley.
- Schuler, D. A., Rehbein, K., and Cramer, R. D., 2002, "Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach," **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 4, 659-672.
- Scott, W. R., 1992, **Organizations: Rational, natural and open system**, 3rd, Englewood

Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Sevtličič, M., Jaklič, A., and Burger, A., 2007, "Internationalization of small and medium-size enterprises from selected central European economies," **Eastern European Economics**, Vol. 45, No. 4, 36-65.
- Shan, W. and Song, J., 1997, "Foreign direct investment and the sourcing of technological advantages: Evidence from biotechnology industry," **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, No. 2, 267-284.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., and Tansik, D. A., 1988, "Antecedents of organizational slack," **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 4, 601-614.
- Tsai, W., 2001, "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance," **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 5, 996-1004.
- Werner, S., Brouthers, L. E., and Brouthers, K. D., 1996, "International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure," **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, No. 3, 571-587.
- Wernerfelt, B., 1984, "A resource-based view of the firm," **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No. 2, 171-180.
- Wooster, R. B., 2006, "US companies in transition economies: Wealth effects from expansion between 1987 and 1999," **Journal of International Business Studies**, Vol. 37, No. 2, 179-195.
- Zahra, S. A. and Garvis, D. M., 2000, "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility," **Journal of Business Venturing**, Vol. 15, No. 5-6, 469-492.

作者簡介

謝存瑞

國立暨南國際大學國際企業博士，現任靜宜大學國際企業學系副教授，研究領域包括集團企業、家族企業創新與國際擴張等議題，研究成果已刊登或即將刊登於 Journal of Business Research、Industrial Marketing Management、Journal of Accounting, Auditing & Finance、International Journal of Innovation and Technology Management、管理與系統以及管理學報等期刊。

E-mail: tjhsieh@pu.edu.tw

鍾憲瑞

國立中山大學企業管理博士，現任國立中正大學企業管理學系教授，研究領域包括組織演化、產業演化、經營模式創新以及策略思維模式與決策分析等議題，研究成果已刊登或即將刊登於 British Journal of Management、Journal of Business Research、Technovation、Service Industries Journal、管理評論、台大管理論叢、中山管理評論、管理學報以及亞太管理評論等期刊。

E-mail: hjchung@ccu.edu.tw

羅萱

國立中正大學企業管理博士，現任嘉南藥理科技大學醫務管理學系副教授，研究領域包括策略管理、組織研究與醫療管理等議題，研究成果已刊登或即將刊登於 British Journal of Management、Service Industries Journal、管理學報、管理評論、台大管理論叢以及台灣衛誌等期刊。

E-mail: lohsuan@mail.chna.edu.tw

