

連結客戶導向與市場績效：檢驗序列中介模型

Linking Customer Orientation to Market Performance: Examining a Serial Mediation Model

楊淑宜 (通訊作者)

劉怡君

張均豪

Shu-Yi Yang

Yi-Chun Liu

Chun-Hao Chang

明志科技大學經營管理系副教授

明志科技大學國際事務中心

明志科技大學經營管理系碩士班

摘要

雖然過去一些研究發現客戶導向與公司績效之間有正向的關係，然而為什麼這之間產生連結的知識尚未被充分瞭解，且很少研究實證探討客戶導向與市場績效的關係。再者，尚未見研究調查新創公司的客戶導向是否能帶來市場績效。為補足這方面的知識缺口，本研究整合資源基礎、動態能力及創新的用途理論，發展一個序列中介模型，其推論客戶導向，可能需要透過資源拼湊，以產生創新績效，進而可能提升市場績效。本研究以郵寄問卷調查國內新創公司，獲得 120 家公司的有效資料，使用多元迴歸及路徑分析來檢驗研究假說。本研究依照假說檢定的結果，主要發現：(1)客戶導向顯著正向影響市場績效(總效果)；(2)資源拼湊顯著中介客戶導向與市場績效的正向關係；(3)創新績效顯著中介資源拼湊與市場績效的正向關係；(4)資源拼湊與創新績效顯著依序中介客戶導向與市場績效的正向關係。另外，本研究發現客戶導向影響市場績效的直接效果很小且不顯著，彰顯資源拼湊與創新績效扮演序列中介的重要性。基於研究發現，本研究貢獻於揭開客戶導向連結市場績效的神秘面紗—找出資源拼湊與創新績效是這個連結的中間機制，從而進展相關知識，提供新的理論意涵與管理意涵。

關鍵字：客戶導向、資源拼湊、創新績效、市場績效、序列中介模型。

Abstract

Although previous some studies found that customer orientation has a positive relationship with firm performance, knowledge about why of this link has been not yet completely understood and little research empirically explores the relationship between customer orientation and market performance. Furthermore, to date, no research surveying new ventures examines whether customer orientation can generate market performance. To fill this knowledge gap, this study integrates resource-based view, dynamic capability, and the theory of jobs to be done to develop a serial mediation model. This hypothesized model suggests that customer orientation may enhance resource bricolage, which may then enhance innovation performance and in turn generate better market performance. This study surveyed Taiwan new ventures via mail questionnaire, obtained valid data from 120 new ventures, and employed multiple regression and path analysis to test the hypotheses developed. According to the results of testing hypotheses, this study presents major findings: (1) customer orientation positively and significantly affects market performance (total effect); (2) resource bricolage significantly mediates the positive relationship between customer orientation and market performance; (3) innovative performance significantly mediates the positive relationship between customer orientation and market performance; (4) both resource

bricolage and innovation performance sequentially mediate the positive relationship between customer orientation and market performance. Besides, this study finds that the direct effect of customer orientation on market performance is very small and nonsignificant. All these findings highlight the importance of the sequential mediation role that both resource bricolage and innovation performance play. Based on these findings, this study contributes to the literature by revealing the mysterious veil of linking customer orientation to market performance—identifying resource bricolage and innovation performance as sequential intermediate mechanisms, and advances relevant knowledge, thereby providing new theoretical implications and managerial implications.

Keywords : Customer Orientation, Resource Bricolage, Innovation Performance, Market Performance, Serial Mediation Model

1.緒論

當今的企業面臨競爭且變化快速的市場環境，許多企業注重客戶導向的行為，希望能在目標市場建立競爭優勢。公司層次的客戶導向(customer orientation)指公司重視目標客戶的需求及偏好，並持續地為客戶創造優越價值的策略與活動(Deshpandé, Farley, & Webster Jr., 1993; Narver & Slater, 1990)。在行銷及管理學術領域，雖然一些實證文獻發現公司的客戶導向與公司(經營)績效之間有正向的關係(e.g., Feng, Wang, Lawton, & Luo, 2019; Zhu & Nakata, 2007)，然而兩者的關係還不太清楚(Feng et al., 2019)，且為什麼這之間產生連結及中間機制仍未被充分理解(Arslanagic-Kalajdzic, Kadic-Magljalic, & Miocevic, 2020; Zhu & Nakata, 2007)。特別是，雖然客戶導向是有關市場發展的策略行為(Zhu & Nakata, 2007)、反映公司策略的聚焦在市場(Feng et al., 2019)，但回顧客戶導向的績效文獻(Zhu & Nakata, 2007, Table 1, p. 189)，大多探討對公司(經營)績效的影響，很少聚焦在對市場面績效的影響，且對於客戶導向連結市場績效的中間過程更是所知有限。本研究定義的市場績效(market performance)，指市場面的營收、銷售成長率、市佔率、客戶保留率等(Rubera & Kirca, 2012; Zhu & Nakata, 2007)。市場績效對於公司的價值創造是非常重要的驅動因子。Morgan, Clark, and Gooner (2002)認為市場績效決定財務績效。Zhu and Nakata (2007)調查美國大型公司的策略事業單位，發現客戶導向透過市場績效強化財務績效。Rubera and Kirca (2012)的後設分析(meta-analysis)發現市場績效是財務績效及公司價值的前因。另外，過去客戶導向實證文獻大多調查成熟的公司(established firms)，目前少有研究實證探討新創公司(new ventures)的客戶導向是否及為什麼產生市場績效，以致學術上對於客戶導向是否有助於新創公司開創市場及生存的實證知識仍非常不足。

實務上，市場績效對於企業創業初期要存活下來特別重要，因為新創公司若無法在市場上創

造足夠的營收、留住客戶，就難以賺得足夠的財務利潤，就會面臨嚴峻的生存挑戰。據統計，新創公司的失敗率高。國外新創公司約有 75%失敗(湯姆·艾森曼，2021)。賴荃賢(2018)指出根據美國 CB Insights 公司的統計資料，約有 42%的企業因為沒有找到市場需求、無法創造營收，最後失敗收場。我國新創公司在民國 98~103 年的五年平均存活率也不高(57.43%)(經濟部中小企業處，2017)，其主要原因之一為無法創造穩定、持久及規模化的營銷收入(賴荃賢，2021)。雖然較小規模的新創公司被認為經常是以客戶導向的方式營運(Raju, Lonial, & Crum, 2011)，但是實務上觀察到新創公司失敗率高的現象，似乎反映新創公司不易創造市場績效。因此從實務的角度，實在有必要進行研究，深入探討在新創公司的情境下，客戶導向行為是否能夠帶來市場績效？而且，這中間的過程可能需要甚麼組織機制？欠缺這方面的知識限制了相關理論與實務的進展。

為補足這方面的知識缺口，本研究的目的是發展及驗證客戶導向連結市場績效的一個過程/路徑模式，以釐清中間的組織實務。考量新創公司有資源不足與創新不易的特性(賴荃賢，2018)，本研究猜想公司內部需有適當的資源運用與創新活動來支持客戶導向行為，從而產生有利的組織結果。學者(蕭瑞麟、歐素華、吳彥寬，2017; Baker & Nakata, 2005)認為當公司面對貧乏的(penurious)/資源限制的環境時，資源拼湊(resource bricolage)是關鍵的回應方式之一。若公司設法拼湊手邊的資源，往往運用創意重組有限的資源，產生創新的結果(An, Zhang, You, & Guo, 2018; Santos, Borini, de Miranda Oliveira, Rossetto & Bernardes., 2020)。因此，本研究考慮資源拼湊與創新績效可能是連結客戶導向到市場績效過程中先後中介的變數。

具體而言，本研究探討的研究問題為：(1)客戶導向是否正向影響市場績效？(2)資源拼湊是否中介客戶導向與市場績效之間的關係？(3)創新績效是否中介資源拼湊與市場績效之間的關係？(4)

資源拼湊與創新績效是否序列中介客戶導向與市場績效之間的關係？

基於資源基礎理論(Barney, 1991)、動態能力(Teece, 2007)及「創新的用途理論」(Theory of Jobs to Be Done)(Christensen, Dillon, Hall, & Duncan, 2016)的觀點，本研究認為強調客戶導向的企業，為因應目標客戶需求的問題，可能需要透過資源拼湊能力，才可能產生符合客戶需求的創新績效，接著可能獲得較佳的市場績效。換言之，本研究透過整合這三個理論觀點(如第2章論述)，將探討客戶導向連結市場績效的路徑關係中，資源拼湊與創新績效可能扮演的序列中介角色。

因此，本研究發展一個序列中介模型(a serial mediation model)，其假設新創公司的客戶導向行為，可能需要依序透過資源拼湊、創新績效的中介作用，以轉化(transform)為正向的市場績效。本研究發展對應的研究假說，並透過調查國內新創公司來驗證假說，以揭開客戶導向與市場績效關係的神秘面紗。本研究的發現進展客戶導向的理論，也提供新的理論與管理意涵。

2.文獻探討與假說發展

2.1 客戶導向與市場績效

在行銷學術文獻上，有些學者將客戶導向定義為一個獨立的單構面(uni-dimensional)的研究構念(e.g., Feng et al., 2019; Zhu & Nakata, 2007; 本研究)，或(2)有些學者將客戶導向定義為是市場導向(market orientation)的一個次構面(sub-dimensional)的研究構念(e.g. Menguc & Auh, 2006; Narver & Slater, 1990)，兩種定義內涵不完全相同(Slater & Narver, 1998)，選用哪一種則視研究目的而定(Narver & Slater, 1990)。本研究採用第一種方式，將客戶導向視為一個獨立的研究構念。公司的客戶導向是一種策略導向行為(strategy-oriented behavior)，公司會經常關注目標市場的客戶需求、偏好及滿意度，且分析市場情報、回應客戶的需求、設法解決客戶的問題，以創造客戶及公司的價值(Wang, Zhao, & Voss, 2016; Yang & Tsai, 2019;

Zhu & Nakata, 2007)。

基於資源基礎理論(Resource-Based Theory, RBT)(Barney, 1991)，客戶導向是公司的一項重要的資源，因為公司成員展現努力實踐滿足客戶需求的信念及行為(Jaworski & Kohli, 1993; Liu, Chen, & Gao, 2020)，這是有價值的(有助提升客戶滿意及營收)、相對稀有的(不是每家公司都是非常重視客戶導向)、及難以模仿的(滿足目標客戶的獨特需求)。所以，以RBT觀點，若公司落實客戶導向的策略行為，可能獲得較佳的競爭優勢與市場績效。

在行銷學術文獻，市場績效有些不同的定義：廣義的市場績效包含財務面的資產報酬率、市場面的銷售成長率，及創新面的新產品成功(e.g., Morgan et al., 2002; Slater & Narver, 1994)，也常被定義為公司績效(e.g., Greenley, 1995; Menguc & Auh, 2006); 狹義的市場績效指有關銷售及市場發展的績效(Rubera & Kirca, 2012; Zhu & Nakata, 2007)，是中小企業及新創企業績效的一個重要構面(Raju et al., 2011)，包含營收、銷售成長率、市場佔有率及客戶保留率...等(Chowdhury & Quaddus, 2021; Rubera & Kirca, 2012; Zhu & Nakata, 2007)。本研究採用狹義的市場績效，且關注在市場績效的原因有三點：(1)客戶導向是一個市場有關的概念(Wang et al., 2016)，如果未從公司績效獨立出來或未與財務績效區分，無法清楚了解客戶導向的市場面效果；(2)市場績效正向影響財務績效(Rubera & Kirca, 2012; Zhu & Nakata, 2007); (3)公司創業初期需要仰賴市場營銷以維持生存，市場績效對於新創公司很重要，然而少有新創企業的實證研究聚焦於市場績效(如緒論所述)。

過去客戶導向學術文獻大多發現公司的客戶導向與公司(經營)績效(firm/business performance)有正向的關係(e.g., Raju et al., 2011; Thourmrungrroje, & Racela, 2013)。客戶導向幫助公司辨識市場需求、了解客戶需要，以創造客戶的價值，因此有助於客戶忠誠及公司績效(Liu et al., 2020; Sa, Choon-Yin, Chai, & Joo, 2020)。若公司經常關心與分析客戶需求，提供客戶需要的產品及

服務、讓客戶滿意，有利於公司績效(Liu, et al., 2020; Thourmrunroje & Racela, 2013)。本研究認為具有高度客戶導向的公司，比較會致力於提供符合客戶偏好、需要的產品及服務，且改善產品或服務品質，讓客戶比較願意購買及再購(Liu et al., 2020; Narver & Slater, 1990)，從而提升市場績效(Zhu & Nakata, 2007)。

湯姆·艾森曼 (2021)認為創業者在推出產品之前，必須發掘顧客的需求，才可能在市場上有利基、降低創業失敗率。新創公司應先掌握市場區隔及定位，精準找出目標市場客戶及其需求(了解市場的生意機會)，快速切入市場，才能獲得穩定、持久的營收(賴荃賢，2018, 2021)。

從前述的理論與實務觀點，本研究認為對於新創公司而言，若能重視客戶意見及需求，設法解決客戶問題，比較可能獲得良好的市場績效。基於此，本研究認為客戶導向愈高，公司的市場績效愈高。因此，本研究提出第一個假說：

H₁ 客戶導向與市場績效有正向的關係。

2.2 資源拼湊中介客戶導向與市場績效的關係

資源拼湊(resource bricolage)最早來自 Lévi-Strauss's (1967)提出拼湊(bricolage)的概念—以手邊現有的東西將就著做(making do with what is at hand)(Baker & Nelson, 2005)。Baker and Nelson (2005)將拼湊概念應用於創業領域，提出創業的拼湊(entrepreneurial bricolage)，指將手邊的資源加以重組(recombination of resources at hand)、將就使用(making do)，應用於新的問題與機會(for new problems and opportunities)，此為大多數學者(e.g., 蕭瑞麟等，2017; Busch & Barkema, 2021; Gbadegeshin, 2018; Guo, Su, & Ahlstrom, 2016)及本研究採用的定義。e Cunha and da Cunha (2018)以組織資源管理的角度，認為資源拼湊以可取用的資源加以重組運用，有助於解決問題。資源拼湊是一種公司的動態能力，因為公司能夠重組及重構公司資產，是維持成長的關鍵之一(Teece, 2007)。依據 Teece (2007)詳述動態能力的觀點，公司在當

今高度全球競爭的經營環境下，除了需要有獨特且難以模仿的資源(資產與能耐)，也需要有獨特及難以模仿的動態能力，可幫助公司持續創造、延伸、更新、保護及維持攸關的公司的獨特資產基礎。Teece (2007)認為動態能力可被解開為三方面的能力：(1)感知及形塑機會與威脅；(2)掌握機會；(3)透過強化、組合及重構企業的無形及有形資產，這三方面有助維持競爭力。動態能力為適應變化的客戶與技術機會所必要的能力，其可形塑公司所處的生態系統、開發新的產品與過程，及設計與執行可行的商業模式。

在管理及創新領域，許多研究探討資源拼湊的影響(Gbadegeshin, 2018)，例如：創業行為(e.g., Gbadegeshin, 2018)、機會辨識(e.g., An, Zhao, Cao, Zhang & Liu, 2018; Busch & Barkema, 2021)、新產品開發(e.g., Wang, Yu & Meng, 2021 in press)、創新(e.g., An, Zhang, et al., 2018; Santos et al., 2020)及商業模式創新(e.g., Yan, Hu, Liu, Ru, & Wu, 2020)等。

依據 Baker and Nelson (2005)提出「資源拼湊與公司成長的過程模式」(a process model of bricolage and firm growth)，當公司面對貧乏的(penurious)環境，資源拼湊是關鍵的回應方式之一。企業可使用的資源往往受到限制，尤其是大部分新創公司很難獲得特定的人力、財力及其它資源(Baker & Nelson, 2005)。若公司內部能有資源拼湊能力，有助於擴大既有資源的效用(scaling bricolage)，有助將客戶需求轉化為新的機會(Busch & Barkema, 2021)。

基於動態能力與創業的資源拼湊觀點，本研究認為公司的資源拼湊能力，可能扮演連結客戶導向與市場績效的中介角色，主要三點理由：第一，從動態能力觀點(Teece, 2007)，客戶導向可能促進資源拼湊的能力，因為公司面對客戶的當前或改變的需求，即使資源限制，往往會設法創造、延伸，或更新公司的獨特資產，透過組合及重構資產來形塑有利於公司的市場生態。以客戶為中心的新創公司，雖然手邊資源非常有限，但為了滿足

目標客戶的需求，公司會積極「逆勢拼湊」(蕭瑞麟等，2017)，將有限資源設法重組及有效運用，強化公司的資源管理。

第二，資源拼湊的能力可能提升市場績效。Baker and Nelson (2005)發現對於大部分的新創公司或大部分新興產業的早期，資源拼湊能力可幫助公司探索及利用新的機會、獲得生存的優勢。在客戶/市場環境領域，資源拼湊有助於辨識新的外部機會(An, Zhao, et al, 2018; Busch & Barkema, 2021)，幫助公司善用有限資源改善營運，把握機會提供產品及服務給客戶，可能增加市場績效。

第三，結合前述兩點推理，資源拼湊能力可能是客戶導向與市場績效之間的傳導(conduit)，即在兩者之間可能扮演中介的角色/從中扮演推動市場績效的角色。高度客戶導向的公司會積極想要滿足客戶的需求，可能激發許多資源重組、再利用的方式，設法“從無到有”提供客戶需要的產品與服務，獲得比較好的營收與銷售成長。特別是對於新創公司而言，即使資源非常有限，若能積極重組既有資源、充分運用資源的價值，比較可能滿足客戶需要，從而轉化為客戶滿意、保留客戶及營收增加的市場績效。基於此，本研究認為具客戶導向可能透過資源拼湊能力，正向影響市場績效。因此，本研究提出第二個假說：

H₂ 資源拼湊中介客戶導向與市場績效的關係。

2.3 創新績效中介客戶導向與市場績效的關係

本研究依照 Ritala, Olander, Michailova and Husted (2015)看法，定義公司的創新績效包含新的產品與服務、生產方法與過程，及管理實務方面的創新成果。基於「創新的用途理論」(Theory of Jobs to be Done)(Christensen et al., 2016)及邏輯推理，本研究認為創新績效可能中介客戶導向與市場績效之間的關係。第一，客戶導向可能促進創新績效。依據 Christensen et al.(2016)提出「創新的用途理論」，客戶的選擇或需求—待解決的任務(jobs)是成功創新的重要來源；公司應積極尋找(job

hunting)客戶的任務，透過聽到或看見客戶的任務，公司應投入時間、能量與資源來進展所預期客戶想要雇用(hire)/對的(right)產品或服務，也就是幫助客戶完成他們的任務，這樣可提高公司創新成功的勝算(odds)，創造公司的競爭優勢、改善公司所處競爭市場的規模。依這項理論觀點，強調客戶導向的公司，比較可能依據客戶的「任務」(待解決的問題/痛點)，以創新的想法發展具有商業價值的新產品或新服務。客戶導向的策略思維引導公司成員注重客戶需求與新的市場趨勢，進行攸關的管理改善與新產品開發。因此，高度客戶導向的公司會努力思考客戶的需求或問題，發展滿足客戶需求的差異化產品及服務，獲得正向的創新績效(Wang et al., 2016)。如果新創公司的員工共享以客戶為尊的價值觀與信念，將會更加傾聽客戶的意見，依客戶的角度來創思設計交易流程、提供合適的新產品及服務，有助於創新(Zhou, Yim, & Tse, 2005)。

第二，創新績效可能促進市場績效。新創公司不易創新，但是差異化是創業謀求生存的重要因素(賴荃賢，2021)。企業往往需要透過創新改善產品或服務，以提升營收與利潤。若企業發展多面向的創新，有助於持續成長與提升績效(Ritala et al., 2015)。過去研究發現創新績效有助於市場績效(e.g., Rubera & Kirca, 2012)或公司績效(e.g., Han, Kim, & Srivastava, 1998)。

第三，結合前述兩點推理，創新績效可能是客戶導向與市場績效之間的傳導(conduit)，即在兩者之間可能扮演中介的角色/從中扮演推動市場績效的角色。過去相關研究認為創新績效連結市場導向(含客戶導向)與公司績效的關係(e.g., Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003; Han et al., 1998; Raju et al., 2011)。Raju et al. (2011)認為中小企業若能重視客戶、進行客戶導向的策略行動，會積極研發客戶感知價值的新產品及服務，提高客戶滿意度及公司績效。客戶導向的信念激發新創公司員工以各種創新方式來回應客戶的需要，有助客戶滿意與持續購買，從而提升市場績效。公司創業

初期要能維持生存及成長，需要有穩定的客戶支持，其有賴於以客戶為核心，積極改良或創新產品及服務、解決客戶的問題，於是可能建立市場利基，提升營收、市佔率及保留客戶等市場績效。

基於上述，本研究認為具有高度客戶導向的新創公司，可能透過創新績效，進而獲得市場績效。換言之，公司為滿足客戶需求的策略活動，可能促進創新績效，接著提升市場績效。因此，本研究提出第三個假說：

H₃ 創新績效中介客戶導向與市場績效的關係。

2.4 序列中介模式：連結客戶導向、資源拼湊、創新績效，與市場績效

本研究整合資源基礎理論(Barney, 1991)、動態能力(Teece, 2007)及創新的用途理論(Christensen et al., 2016)的觀點，且結合前述三個假說($H_1 \sim H_3$)論述，以建構整合性的假設模型，即進而推論新創公司的客戶導向行為，可能需要透過內部的組織實務—資源拼湊與創新績效，兩者一起且依序中介客戶導向與市場績效的關係，如圖 1。

基於相關文獻的論述與實證發現，本研究認為資源拼湊是客戶導向與市場績效之間的第一個潛在的中介變數，創新績效是第二個潛在的中介變數。第一，Foss, Laursen and Pedersen (2011)認為連結客戶互動與創新績效的過程中，需有新的組織實務為媒介(中介角色)。同理可推，客戶導向與創新績效之間，可能需有中介機制。第二，資源拼湊往往激發“無中生有”。公司在創業初期，更需要將資源東拼西湊，經由資源重組(recombinations)或新的組合(new combinations)的動態過程，來實現新產品開發(陳意文、吳思華、項維欣，2010)。如 2.2 節所述，過去文獻認為資源拼湊促進新產品開發(e.g., Wang et al., 2021 in press)及創新成果(e.g., Santos et al., 2020)。資源拼湊可幫助公司提升新產品開發的速度(Wu, Liu, & Zhang, 2017)、促進資源受限的公司獲得創新績效(An, Zhang, et al.,

2018; Senyard, Baker, Steffens, & Davidsson, 2014)。

客戶導向可能需要透過重組、拼湊既有資源的動態組織實務，將為符合客戶需求或解決客戶問題的活動，轉化為具體創新成果，接著這些來自需求的創新應可帶來商業價值，最終帶給公司較佳的市場績效。新創公司在這個實踐客戶導向的過程，需仰賴資源拼湊的能力，來克服資源限制、解決客戶的問題，從而可能產生多種創新結果(An, Zhao, et al., 2018)。公司為了因應客戶需求，會積極設法有效重組手邊現有的資源，改善產品及營運，促進多方面的創新。接著，公司的創新結果可能增進客戶的購買與滿意，從而提升公司的市場績效。

簡言之，本研究認為對於資源有限的新創公司，為了滿足客戶需求，很可能積極設法重組手邊現有的資源，來創意發展客戶需要的各項創新結果，進而獲得客戶滿意、保留客戶、提升營收與市佔率，最終改善公司的市場績效。也就是，客戶導向可能透過資源拼湊、創新績效的序列中介效果，與市場績效有正向的關係。因此，本研究提出第四個假說：

H₄ 資源拼湊、創新績效序列中介客戶導向與市場績效的關係。

總合來說，本研究發展一個連結客戶導向與市場績效的序列中介假設模型，如圖 1，其繪示研究變數之間的假設關係，如假說 $H_1 \sim H_4$ 所述。圖 1 也呈現本研究想要驗證客戶導向對市場績效的直接效果與三個間接(中介)效果是否成立(詳見第 4.3.2 節)。

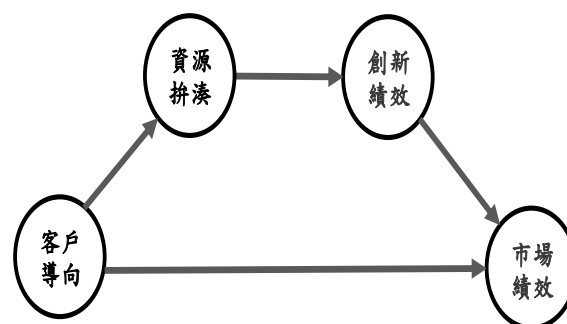


圖 1 連結客戶導向、資源拼湊、創新績效與市場績效的序列中介模型

3.研究方法

3.1 研究樣本及資料收集

考量較小型的新創公司通常是市場/客戶導向，以與較大型的公司競爭(Raju et al., 2011)，本研究選擇新創公司為研究對象。Fernhaber and Patel (2012)回顧創業文獻指出，新創公司被認為是成立 6 年或 8 年，或 10 年內的公司，但考量新創公司需要一段期間來發展複雜的產品組合，兩位學者將新創公司定義為成立 10 年以內的公司。本研究採用 Fernhaber and Patel (2012)的新創公司定義，其也符合經濟部中小企業處(2020)的廣義認定(註¹)。本研究使用「政府資料開放平台」(2017 年新創企業名單)及「FINDIT 平台」(2018 年新創企業資料庫的企業名單)，且隨機選擇其中 6 種產業為主的公司(如表 1 所列)為調查的代表對象，統整合理為本研究調查新創公司的樣本名冊，共 672 家公司。

本研究以郵寄問卷方式蒐集資料，在 2019 年 6 月及 8 月兩波郵寄問卷給新創公司的高層管理人員(總經理或指定其他高階管理人員)，第一波郵寄 789 份問卷(上網查詢許多公司有 2~3 個地址都寄)，第二波郵寄 495 份(扣除已收回問卷及雙北地區電話催收的公司數)問卷催收，兩波共郵寄 1,284 份。在蒐集資料過程中，有 39 份問卷被退回(查無地址)，停業 2 家，另外經電話催收後，發現有 48 家無法聯絡。於是，本研究將原先的樣本名冊扣除這些無法觸及的 89 家公司，實際有效的樣本名冊共 583 家公司。在第二波郵寄催收及部分電話催收問卷之後，本研究收回 140 份問卷，刪減 3 份重複寄回及 17 份無效問卷(填答不清楚、許多遺漏值、公司成立年數 > 10 年)，最後得到 120 家公司的有效問卷，除以實際有效的樣本名冊的公司總數(583 家)，得到有效回收率為 20.58% (= 120 / 583)。

本研究依有效問卷中的公司基本資料，使用次數分配描述有效樣本公司的特性。如表 1，所有樣本公司的成立年數在 8 年以內，且其中成立 5 年內的公司佔 69.17%，符合本研究對新創公司年齡小於 10 年的定義(公司年齡的平均值為 4.65 年)。以公司規模來看，微型企業(員工數 5 人以下)佔比為 38.33%，且大多為小型企業(員工數 50 人以下 = 96.67%)。另外，公司所屬的產業分佈分散，以資訊科技與應用類的公司稍多(42 家)，其次為生活消費與服務業(25 家)，其餘都在 15 家以下(註：公司在問卷自填的相關產業多元，凡是不在主要 6 種產業內的公司，列為其他類別，包含農業加工/服務、食品....等產業)。

表 1 樣本公司特性 (n = 120)

特性	說明	次數	百分比
公司年齡 (成立年數)	1~5 年	83	69.17%
	6~8 年	37	30.83%
公司規模 (員工數)	5 人以下	46	38.33%
	6~10 人	27	22.50%
	11~20 人	26	21.67%
	21~30 人	9	7.50%
	31~40 人	4	3.33%
	41~50 人	4	3.33%
	51 人以上	4	3.33%
產業類別	生活消費與服務	25	20.83%
	物聯網、行動與通訊	15	12.50%
	資訊科技與應用	42	35.00%
	金融服務	4	3.33%
	網路應用	9	7.50%
	其他	25	20.83%

為了評估無回應偏差(non-response bias)，本研究依照方法學者 Armstrong and Overton (1977)的建議及參考相關研究(Guo et al., 2016)的做法，檢定比較早期回覆者(前 1 周回覆，N = 29)及晚期回覆者(後 3 周回覆代表無回應者，N = 23)兩群在個別構念(客戶導向、資源拼湊、創新績效、市場績效)的平均數差異檢定(t 檢定)，結果指出早期

¹ 我國經濟部中小企業處(2020)認定國內新創企業：「實收資本額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿二百人，且符合...依我國公司法或商業登記法辦理公司登記或商業登記，

且設立未滿五年之事業。...經中央目的事業主管機關認定者，不受前項設立未滿五年之限制。」

及晚期回覆群體在這些個別構念(即各構念的題項衡量的加總平均值)上都沒有顯著的差異(最大的 t 值 = $1.452 < 1.96$)，顯示本研究的樣本資料沒有「無回應偏差」的問題。

3.2 變數的測量

本研究的變數包含研究架構(圖 1)所列的構念(潛在變數)－客戶導向，資源拼湊，創新績效，市場績效，另包含控制變數－市場變動(構念)及公司規模。

表 2 (第 1 欄)列示本研究的五個構念的測量題項敘述、題數，及各量表的來源。本研究的各構念的測量，均依照研究目的、對象、及各構念的觀念性定義，選擇既有實證文獻的有效量表(符合本研究的構念定義)的題項，加以酌修敘述。

本研究的各變數的角色、意義及測量題數說明如下，各量表都使用李克特七點尺度(Likert 7-point Scale) (1 = 非常不同意/非常不好；7 = 非常同意/非常好)。

- (1) 自變數－客戶導向(Customer Orientation, CO)：公司以客戶利益為核心，設法滿足客戶的需求及提升客戶滿意的行為(Menguc & Auh, 2006; Wang et al., 2016; Zhu & Nakata, 2007)。如表 2 所列，客戶導向有 4 題。
- (2) 依變數－市場績效(Market Performance, MP)：相較於同業主要競爭對手，評估公司近三年在市場面的績效表現程度。市場績效指標主要反映在營收水準、市場佔有率、營收成長率(Rubera & Kirca, 2012; Zhu & Nakata, 2007)及客戶保留率(Zhu & Nakata, 2007)。由於本研究的樣本為未公開發行的新創公司，無法取得客觀的市場績效數據，因此以公司高階主管的主觀評估來衡量公司的市場績效。如表 2 所列，市場績效有 4 題。
- (3) 中介變數－資源拼湊(Resource Bricolage, RB)：公司將手邊現有的資源加以重組、將就使用，應用於新的問題、挑戰與機會(An, Zhang, et al., 2018; An, Zhao, et al., 2018;

Baker & Nelson, 2005; Senyard et al., 2014)。如表 2 所列，資源拼湊有 5 題。

- (4) 中介變數－創新績效 (Innovation Performance, INN)：相較於同業主要競爭對手，評估公司近三年在主要營運方面(產品、服務、流程、管理)及整體的創新表現程度(Ritala et al., 2015)。如表 2 所列，創新績效有 4 題。
- (5) 控制變數：市場變動與公司規模可能影響市場績效，但並非本研究探討的變數，因此均視為控制變數，且也是 Likert 7-point Scale 衡量，以使本研究的所有變數的測量尺度一致。
 - ① 市場變動(Market Turbulence, MT)：產品/服務市場的客戶需求變化的程度(Joworski & Kohli, 1993; Olson, Slater, & Hult, 2005)。如表2所列，市場變動有3題。
 - ② 公司規模(Firm Size, FS)：公司的全職員工人數。本研究中，公司規模以單一題項的7點尺度測量(1 = 5人以下; 2 = 6~10人; 3 = 11~20人; 4 = 21~30人; 5 = 31~40人; 6 = 41~50; 7 = 51人以上)。

另外，本研究在問卷中請公司填答基本特性(公司年齡及產業類別)，也作為評估問卷資料是否有效(剔除公司年齡超過10年的資料)。公司年齡：公司自填成立年數。產業類別：生活消費與服務、物聯網、資訊科技與應用、行動與通訊、網路應用、金融服務，及其他(農業加工/服務、食品...等)。

3.3 預防及評估共同方法變異

本研究參照許多公司層次研究的做法(e.g., Yang & Tsai, 2019; Zhu & Nakata, 2007; 楊淑宜、劉怡君, 2020)，請每家公司的高階主管代表填答問卷，因為是同一來源的自我報導資料，須預防共同方法變異(common method variance, CMV)的問題。依照 Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff (2012)的建議，本研究採用調查前的預防(降低)CMV 的措施，其也有助問卷的品質：(1)預試問卷且改善一些文句，確保研究變數的內容效度，

且可降低 CMV。(2)隨機編排問卷中的研究構念的順序(如表 2 列示),以降低填答者猜想研究目的與構念的關係,以降低 CMV。(3)在問卷中說明保證填答內容會匿名處理及嚴格保密,以減少填答者的擔憂,不僅有助降低 CMV,也有助於提高有效的填答率。

在資料蒐集之後,本研究依照普遍使用的 Harman's 單因子檢定(Fuller, Simmering, Atinc, Atinc, & Babin, 2016)來評估潛在的 CMV 問題。單因子檢定是將五個研究構念的所有測量指標一起做探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)且檢視未轉軸的因素解,判斷需要多少個因素來解釋指標變數之間的變異。本研究使用 SPSS 21 軟體及 EFA 的主成份法,可萃取五個因素(每個因素的特徵值 > 1),且最大的因素解釋變異比例(= 40.43%)小於參考門檻 50% (Podsakoff et al., 2012),由此評估本研究的 CMV 並不嚴重。

4.研究結果

4.1 構念的信度及效度

本研究的構念(潛在變數)量表均使用現有文獻提供的有效量表,且經由預試、酌修文詞以適當表達,具有一定的內容效度。

為評估構念的信度及效度,本研究依照 Hair, Black, Babin, and Anderson (2020)的說明及使用 LISREL 9.2 軟體(參數估計採用最大似法),進行構念(因素)的驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)、純化測量模型,然後計算各構念的組合信度及平均萃取變異量。本研究的構念經純化後的測量題項及測量分析的結果,如表 2。

本研究進行 CFA 分析,依第一次 CFA 結果,刪除因素負荷量(factor loading, λ) (指測量題項反映潛在變數的程度)(完全標準化解)低於 0.60 的題項,留下的測量題項仍能反映對應構念的觀念性定義。然後,本研究進行第二次 CFA 分析,結

果整體測量模式的配適良好($\chi^2/df = 238.94/160 = 1.493$, RMSEA = .064; NNFI = .944; CFI = .953; IFI = 0.954; SRMR = .069; GFI = .842)。依據 Hair et al., 2020, p. 676)建議,因素負荷量(λ)至少 0.5 以上,本研究除了市場變動(控制變數)的一個測量題項的 λ 略低之外($\lambda = 0.44$),其餘測量題項的 λ 介於 .683 ~ .957,皆高於 Bagozzi and Yi (1988)建議 0.60 的門檻,且統計上顯著(最小的 t 值 = 4.747 > 1.96),表示測量題項內容能適當反映所屬構念的意義,代表構念具有良好的收斂效度(Convergent Validity)。

另外,本研究依據 Hair et al. (2020)說明,計算組合信度(composite reliability, CR)與平均萃取變異量(Average Extrated Variance, AVE)。如表 2 所示,五個構念的 CR 值介於 .788 ~ .943,均高於門檻值 .60 (Bagozzi & Yi, 1988); AVE 值介於 .570 ~ .767,均高於門檻值 .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Bagozzi, Yi, & Philips, 1991; Fornell & Larcker, 1981),顯示每個構念均具有適當的組合信度及收斂效度。

本研究藉由計算 AVE 的平方根來評估構念之間的區別效度(discriminant validity)。根據 Fornell and Larcker (1981)說明,任兩個構念個別 AVE 值的平方根都大於這兩個構念的相關係數,表示這兩個構念之間具有區別效度。如表 3 所列,相關係數矩陣中對角線的數值為各構念個別的 $\sqrt{\text{AVE}}$ 值,介於 .755 ~ .876,均高於對應兩個構念的相關係數,顯示每個構念具有一定的區別效度。

接著,本研究使用 SPSS 21 的 Cronbach's alpha (α)來評估每個量表純化後測量指標之間的內部一致性程度,結果顯示構念的 Cronbach's α 值介於 .761 ~ .941,均高於 .70 的門檻(Hair et al., 2020),如表 2,顯示每個構念均具有適當的信度。

表 2 構念量表及測量分析結果 (n = 120)

構念及測量題項敘述/ 量表來源	因素負荷量	CR	AVE	Cronbach's α
-----------------	-------	----	-----	---------------------

市場變動(1 = 非常不同意; 7 = 非常同意) / Jawsorki & Kohli (1993); Olson, Slater, & Hult (2005)				
1. 我們行業內，客戶對於產品/服務的偏好改變速度很快。	0.888	0.788	0.570	0.761
2. 我們行業內，客戶一直以來傾向尋找新的產品或服務。	0.856			
3. 很難預測我們行業內客戶需求及偏好的變化。	0.440			
客戶導向(1 = 非常不同意; 7 = 非常同意) / Menguc & Auh (2006); Wang, Zhao, Voss (2016)；Zhu & Nakata (2007)				
1. 我們公司很注重售後服務。	0.690	0.879	0.648	0.875
2. 我們公司有系統且定期衡量客戶滿意度，以改善產品/服務的流程。	0.783			
3. 我們公司密切監控和評估對於滿足客戶需要的承諾程度。	0.924			
4. 我們公司持續改善客戶服務流程，以協助客戶獲得資訊、進行交易及提出意見。	0.806			
市場績效(1 = 非常不好; 7 = 非常好) / Rubera & Kirca (2012); Zhu & Nakata (2007)				
1. 我們公司在銷貨收入的表現。	0.849	0.857	0.602	0.846
2. 我們公司在銷貨成長率的表現。	0.861			
3. 我們公司在市場佔有率的表現。	0.683			
4. 我們公司在客戶保留率的表現。	0.692			
創新績效(1 = 非常不好; 7 = 非常好) / Ritala, Olander, Michailova & Husted (2015)				
1. 我們公司在產品及/或服務創新的表現。	0.822	0.914	0.727	0.914
2. 我們公司在作業方法及流程創新的表現。	0.838			
3. 我們公司在管理實務創新的表現。	0.839			
4. 我們公司的整體創新的表現。	0.909			
資源拼湊(1 = 非常不同意; 7 = 非常同意) / An, Zhang, You, & Guo (2018); An, Zhao, Cao, Zhang, & Liu (2018); Baker & Nelson (2005); Senyard et al. (2014)				
1. 我們公司使用任何似乎有用的資源，來因應新的問題或機會。	0.832	0.943	0.767	0.941
2. 我們公司結合使用現有資源與可廉價獲得的其它資源，來應對新的挑戰。	0.864			
3. 透過結合公司的現有資源，我們能因應各種各樣的新挑戰。	0.896			
4. 當面對新的挑戰時，我們公司能使用現有的資源，整合可行的方案來克服挑戰。	0.957			
5. 我們公司結合原本想用在其它用途的資源，來克服新的挑戰。	0.825			

註：本表依問卷中各構念的隨機排序列示。

4.2 變數的敘述統計及相關分析

本研究以 SPSS 21 軟體計算各變數的平均值、標準差，及兩兩變數之間的皮爾森(Pearson)相關係數，如表 3。

由表 3 的相關係數可知(列示在對角線的左下三角)，創新績效與市場績效之間的相關最高($r = 0.569$)，仍小於參考門檻 0.70 (Hair et al., 2020)，

顯示本研究各變數之間沒有高度相關的問題。

另外，如前述，表 3 的對角線上的粗體數值為各構念的 $\sqrt{\text{AVE}}$ 值，均高於對應兩個構念的相關係數，顯示每個構念具有一定的區別效度 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 3 變數之平均數、標準差、相關係數 ($n = 120$)

變數	平均數	標準差	公司規模	市場變動	客戶導向	市場績效	資源拼湊	創新績效
公司規模	2.383	1.562	NA					
市場變動	4.868	1.112	0.237**	0.755				
客戶導向	5.653	0.943	0.206*	0.299**	0.805			
市場績效	4.791	1.018	0.288**	0.075	0.290**	0.776		
資源拼湊	5.559	0.982	0.270**	0.119	0.354**	0.548**	0.876	
創新績效	5.400	0.985	0.229*	0.159	0.423**	0.569**	0.558**	0.853

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3 假說檢定結果

本研究使用軟體 SPSS 21 及統計專家 Hayes 網站提供 SPSS 版的 PROCESS 巨集程式(macros) 3.4 版(2019) (使用最小平方法迴歸分析)進行假說檢定。近年來許多實證研究採用 Hayes's PROCESS macros 來驗證假設的觀念模型(conceptual model)，其中 PROCESS 「Model 6」的巨集程式是用來檢定兩個中介變數的序列中介模型(serial multiple mediator model)，其優點是可檢定多個間接(中介)效果，比傳統 Sobel Test 檢定間接效果較有效率，而且可選用拔靴法/自助法(bootstrapping)產出直接效果及所有間接效果的 95% 信賴區間(Bootstrap Confidence Intervals) (Hayes, 2018; 邱皓政, 2020)。

4.3.1 多元迴歸分析

本研究依照 Hayes (2018)的說明，設定迴歸方程式及執行 PROCESS macros (5,000 bootstrap samples)，輸出的結果列示如表 4 及表 5。

表 4 列示四個迴歸式的整體模型的解釋力 (R^2)各變數的迴歸係數 (β)。如表 4 所示，迴歸式

1~迴歸式 4 的整體模型的解釋力為 14.2% ~ 41.7%，且 F 檢定值都達到顯著水準。另外，客戶導向對於市場績效的總效果是正向且顯著 ($\beta = 0.277, p < 0.01$)，表示客戶導向顯著增加市場績效，其支持本研究的假說 1。

接著，檢視表 4 的其它迴歸式。第二個迴歸式顯示客戶導向正向且顯著影響創新績效 ($\beta = 0.331, p < 0.001$)。第三個迴歸式顯示客戶導向 ($\beta = 0.257, p < 0.01$)與資源拼湊 ($\beta = 0.456, p < 0.001$)都正向且顯著影響創新績效。第四個迴歸式顯示資源拼湊 ($\beta = 0.320, p < 0.001$)及創新績效 ($\beta = 0.383, p < 0.001$)均正向且顯著影響市場績效，但是客戶導向對市場績效的影響由 $\beta = 0.277$ (迴歸式 1)降低為 $\beta = 0.015$ 且統計不顯著 ($t = 0.169, ns$) (此即為表 5 所列客戶導向的直接效果)，初步顯示客戶導向與市場導向的關係存在中介效果。

本研究依據表 4 的迴歸係數，分別標示在研究架構(假說模型)中對應的關係，結果如圖 2。

表 4 多元迴歸分析：序列中介模型 (N = 120)

	資源拼湊 (迴歸式 2)		創新績效 (迴歸式 3)		市場績效 (迴歸式 1)		市場績效 (迴歸式 4)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
截距項	3.483***	6.289	1.253*	2.234	3.107***	5.331	0.905	1.580
控制變數								
公司規模	0.132*	2.379	0.032	0.653	0.163**	2.79	0.085	1.712
市場變動	-0.023	-0.283	0.017	0.239	-0.056	-0.662	-0.051	-0.727

自變數								
客戶導向	0.331***	3.544	0.257**	2.985	0.277**	2.818	0.015	0.169
中介變數								
資源拼湊	-	-	0.456***	5.617	-	-	0.320***	3.489
創新績效	-	-	-	-	-	-	0.383***	4.103
	$R^2 = 0.166$; $F(3,116)=7.706$; $p<.001$		$R^2 = 0.372$; $F(4,115)=17.048$; $p<.001$		$R^2 = 0.142$; $F(3,116)=6.396$; $p<.001$		$R^2 = 0.417$; $F(5,114)=16.335$; $p<.001$	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3.2 客戶導向的直接與間接效果

PROCESS 輸出報表也列示客戶導向對市場績效的總效果分解，包含直接效果與三個間接效果(路徑)、t 檢定值，及拔靴法 95%信賴區間，本研究將這些結果整理如表 5，其可對照圖 2 來看。由表 5 可知，連結客戶導向到市場績效的三個間接效果都呈現顯著正向，且 95%信賴區間都不包含 0。第一個間接路徑指 $CO \rightarrow RB \rightarrow MP$ ，間接效果為正向且顯著($a_1*b_1 = 0.106$, $p < 0.05$)，其信賴區間不包含 0，因此假說 H_2 的中介效果獲得支持，顯示客戶導向透過資源拼湊，間接影響市場績效。

表 5 的第二個間接路徑指 $CO \rightarrow INN \rightarrow MP$ ，間接效果為正向且顯著($a_2*b_2 = 0.098$, $p < 0.05$)，其信賴區間不包含 0，因此假說 H_3 的中介效果獲得支持，顯示客戶導向透過創新績效，間接影響市場績效。

表 5 的第三個間接路徑指 $CO \rightarrow RB \rightarrow INN \rightarrow MP$ (序列中介)，間接效果為正向且顯著($a_1*d*b_2 = 0.058$, $p < 0.05$)，其信賴區間不包含 0，因此假說 H_4 的序列中介效果獲得支持，顯示客戶導向先透過資源拼湊，再透過創新績效，間接影響市場績效。依照 Hayes (2018, p. 184)的看法，本研究在檢驗客戶導向與市場績效的因果關係時，相較於只納入一個中介變數，同時納入彼此相關的中介變數(資源拼湊與創新績效)，可排除虛假及附帶的(spurious and epiphenomenal)關係。

另外，上述三個間接效果(未標準化係數)的

總計也是統計顯著(Total Indirect Effect = 0.262, $t = 3.38$, $p < 0.001$)，且間接效果佔總效果的比例為 94.58% ($0.262/0.277$)。至於客戶導向的總效果減去總間接效果，得到的直接效果為 0.015 (即表 4 的迴歸式 4 之客戶導向的迴歸係數)，但是統計上不顯著($t = 0.17$, ns)。

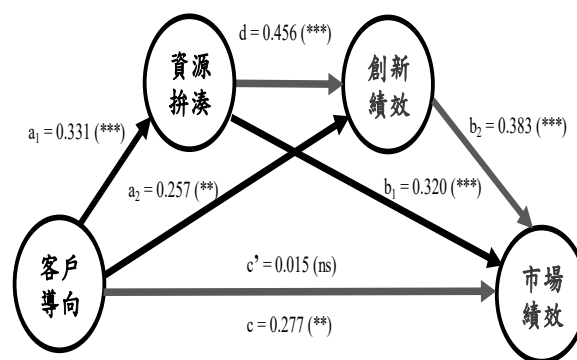


圖 2 序列中介模型的路徑與迴歸分析實證結果

表 5 也列示所有間接效果與直接效果合計，即客戶導向的總效果為正向且顯著($c = 0.277$, $t = 2.82$, $p < 0.01$)，表示客戶導向透過兩個中介變數(資源拼湊與創新績效)，一起間接正向影響市場績效。

總結以上檢定結果，資源拼湊與創新績效均中介客戶導向與市場績效的關係，且資源拼湊扮演第一個中介的角色，接著創新績效扮演第二個中介角色。也就是說，客戶導向正向影響資源拼湊，進而正向影響創新績效，最後正向影響市場績效，於是本研究發展及檢驗的序列中介模式(假說 1~假說 4)獲得實證的支持。

表 5 連結客戶導向到市場績效的路徑與效果分解 (n = 120)

CO → MP 效果	路徑	效果值	t	95%信賴區間
總效果	CO → MP	0.277**	2.82	[0.082, 0.472]
間接效果(1)	CO → RB → MP	0.106*	2.55	[0.035, 0.198]
間接效果(2)	CO → INN → MP	0.098*	2.09	[0.023, 0.208]
間接效果(3)	CO → RB → INN → MP	0.058*	2.33	[0.019, 0.114]
	間接效果總計	0.262***	3.38	[0.127, 0.430]
直接效果	CO(直接) → MP	0.015	0.17	[- 0.162, 0.192]
間接效果比較	間接效果(1) – (2)	0.008	0.13	[- 0.118, 0.123]
	間接效果(1) – (3)	0.048	1.11	[- 0.394, 0.138]
	間接效果(2) – (3)	0.041	0.88	[- 0.042, 0.144]

CO = 客戶導向；RB = 資源拼湊；INN = 創新績效；MP = 市場績效

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

另外，本研究依照 Hayes (2018)的說明，額外檢視客戶導向對市場績效(CO → MP)的三組間接效果的兩兩比較。依據執行 PROCESS 的結果，本研究整理 CO → MP 的間接效果的比較及其信賴區間，如表 5 的下方：間接效果兩兩差異的信賴區間都包含 0，表示每一個間接效果與任何其它的間接效果之間沒有顯著差異，即三個因果路徑都顯著成立，且表示檢定三個中介的結果沒有衝突(Hayes, 2018, p. 179)，因此本研究的假說 2 ~ 假設 4 獲得額外的支持證據。

5. 討論與意涵

本研究基於理論觀點及邏輯推理，發展及驗證一個序列中介模型，其解釋客戶導向是否及為什麼產生較好的市場績效。以下就本研究的假說檢定結果，進行深度的討論，然後提出理論與管理意涵。

5.1 討論

5.1.1 客戶導向對市場績效的影響

從以上的假說檢定結果可知，至少就我國新創公司而言，客戶導向行為能夠幫助公司提升市場績效，因為客戶導向的總效果是正向且顯著的

(如表 4 之迴歸式 1 及表 5)。依照 Hayes (2018)的說明，本研究進一步檢定客戶導向的總效果分解(間接效果及直接效果)，結果發現客戶導向的直接效果很小且不顯著(如表 5 及圖 2 所示)，顯示客戶導向不是直接影響市場績效，而是間接透過資源拼湊、間接透過創新績效，且透過這兩個變數一起的序列中介效果，進而增加市場績效。

本研究發現客戶導向與市場績效的正向關係是間接的，這與 Zhu and Nakata (2007)的發現不同，其發現客戶導向顯著直接影響市場績效，可能的原因是調查對象有不同的特性。Zhu and Nakata (2007)調查美國大公司的策略事業單位(SBUs)，其在人才、財力及許多資源方面相對較多，然而本研究調查的對象是小規模、成立不到 10 年的新創公司，市場經驗與各項資源相對較少。另外，本研究的發現與過去的一些市場導向研究的發現相似，例如 Han et. al. (1998)調查美國銀行業，發現市場導向(含客戶導向構面)透過組織創新(技術創新與管理創新)，間接地正向影響組織績效。

5.1.2 資源拼湊與創新績效的序列中介效果

本研究發現資源拼湊與創新績效個別地(H₂ 及 H₃)，且一起依序中介客戶導向對市場績效的正

向關係(H₄)，彰顯這兩個中介變數在了解客戶導向的績效及新創公司的市場績效是重要的。而且，本研究的結果指出整體的中介效果(表 5 之總間接效果)顯著且遠大於客戶導向的直接效果(不顯著)。這些研究結果彰顯了客戶導向雖是新創公司獲得創新及市場績效的重要的資源，但這項資源的價值實際是需要透過內部攸關的組織實務來實現(Foss et al. 2011)。換言之，新創公司的客戶導向必需有資源拼湊與創新績效，才能將客戶導向行為轉化為增加的市場績效。

本研究也假設模型的檢驗結果，發現客戶導向正向影響創新績效，這與一些過去實證客戶導向與創新績效的研究發現一致(e.g., Wang et al., 2016)。就國內新創公司而言，客戶導向行為有助於提升創新績效，而且這個影響也需經過資源拼湊的過程。

5.2 理論意涵

基於研究結果與討論，我們比較能清楚了解為什麼客戶導向有助於提升市場績效，對有關的文獻提供許多新的知識，也為資源基礎、動態能力與創新的用途理論提供新的實證支持，且整體研究發現有助補足緒論所提的研究缺口。具體來說，本研究的發現提供幾項重要的理論意涵。

第一，客戶導向的理論不可忽略將組織內部活動轉化為績效的機制。雖然過去客戶導向研究探討客戶導向對於績效的影響(如緒論及 2.1 節所述)，但是很少的研究探討這中間遺失的連結(missing link)，對於公司的客戶導向資源為什麼能帶來績效的知識仍有不足。本研究的結果進展資源基礎及客戶導向影響績效的理論，說明在評估客戶導向對市場績效的影響時，資源拼湊與創新績效必須同時納入考慮，因為這兩者同為客戶導向的重要傳導管(conduits)，透過它們，客戶導向的效果才得以轉化、通達到市場績效。而且，本研究以新創企業的情境，嵌入資源拼湊的概念來對客戶導向的績效效果進行更完整的詮釋。

第二，本研究的結果豐富資源拼湊的過程理

論及動態能力理論。過去資源拼湊研究尚未指出客戶導向是重要的前因，且很少探討對市場績效的影響(如 2.2 節所述)。本研究則發現新創公司的客戶導向行為驅動公司發展資源拼湊的能力，而且這樣的動態過程接著幫助公司帶來創新績效，最後獲得市場績效。因此，本研究的發現在資源拼湊的理論中注入新的知識，擴展了解資源拼湊的前因與結果。

第三，本研究的發現深化了創新的用途理論。本研究的結果顯示新創公司的創新績效不僅是客戶導向、資源拼湊的結果，而且是客戶導向創造市場績效的一個關鍵的連接(nexus)、轉化過程。創新的用途理論強調客戶的待解決任務(jobs)/痛點一如同客戶導向應該關注的焦點，是成功創新的重要來源，但這個理論未明確指引對資源有限的公司(例如新創公司)而言，在客戶任務到創新的中間過程，該如何克服資源逆境來持續創新的實踐。本研究將創新的用途理論延伸到新創公司情境，彰顯資源拼湊能力可幫助公司在逆境中點「石」(客戶痛點)成「金」(創新成果)。於是，本研究的發現也為創新的用途理論補充了新的洞見(insight)。

5.3 管理意涵

本研究的發現也提供幾點重要的管理意涵給新創公司的管理者。第一，新創公司為提升存活率及競爭力，需思考如何提升市場績效。從本研究的發現可知，客戶導向是市場績效的重要趨動因子，管理者應該積極瞭解目標客戶的需要、強化以客戶為核心的價值觀與信念。因為公司有了高度的客戶導向，會促進全體成員思考如何更有效率拼湊重組公司既有的各項資源、設法物盡其用，來解決問題以符合客戶的需求。這些活動的過程有助於激發成員思考改善目前的產品(服務)、生產及其它營運活動，從而產生有關客戶期待的創新事物，於是客戶滿意、營收及市佔率成長，最終提高公司的市場績效。

第二，相較於過去客戶導向文獻，本研究的最重要發現是，資源拼湊能力與創新活動都是必需的組織實務，因為這兩種元素會幫助公司的客

戶導向行為有效轉化成市場績效。這項新的發現提醒新創公司的管理者，若公司只是以客為尊(客戶導向)，無法顯著產生市場績效。如前所述，在客戶導向產生市場績效的過程中，內部需要有資源拼湊的能力，才能在資源稀少的限制下，創思地運用手邊的各項資源，加以重新配置和整合、設法從無到有，來解決客戶需求的問題，於是獲得市場績效。反之，新創公司在面對客戶方面的新挑戰時，若無法有效結合現有的資源來克服逆境，往往會困於資源不足而失去銷售機會，不利市場績效，甚至陷入經營困境。本研究的這項新的發現應可補充解釋實務現象：為什麼有些新創公司無法有效創造營收或容易失敗。因此，本研究建議新創公司應強化重組及再利用現有資源的組織實務，將有助於創新績效，從而提升市場績效。

簡言之，依本研究的發現，建議新創公司的管理者應積極瞭解及重視客戶的需求，其強化有效運用現有資源的能力，以增進符合客戶需求的創新績效，接著有助提升公司的市場績效。

5.4 研究限制及未來研究建議

雖然本研究使用嚴謹的研究流程，專業的統計方法，且盡最大的努力蒐集新創公司的樣本資料，仍需承認有些研究的限制。第一，因為新創公司的失敗率高，經營比較不穩定(例如：倒閉、歇業、更換辦公地點、聯絡資訊變動…等)，使問卷收回及催收不易，導致本研究的有效問卷資料有限，且各產業的樣本公司家數少、產業代表性不足，難以就假設的變數關係進行不同產業的統計比較。因此，本研究實證的結果為一般性(跨產業)的發現。第二，考量公司層級的資料及新創公司的資料蒐集困難，本研究採用橫斷面設計的調查，同時蒐集所有的變數資料，所以發展序列中介模型中的因果推論是基於理論及邏輯推理，且使用 Hayes (2018)建議的統計方法來驗證因果關係。未來研究若能有較多的人力及財務資源，建議可採用縱斷面設計來確認本研究發現的因果關係。第三，未來研究可考慮以本研究為參考基礎，探討及比較客戶導向與財務績效或與整體公司績效之間

的路徑關係，以進展或豐富客戶導向效果的知識。

本研究也提議其它有價值的未來研究方向。第一，未來研究可考慮以本研究的序列中介模型為基礎，發展延伸的系列多個中介模型(serial multiple mediator model)(Hayes, 2018)或包含調節變數的順序中介過程模型(sequential mediation process model)(Liu, Fisher, & Chen, 2018)，應可擴展或深化客戶導向影響市場績效的知識。第二，未來研究可考慮採用多個案的研究設計(Yin, 2014)，深度瞭解新創公司的客戶導向行為及複雜的資源拼湊現象，以發展新的觀念性模型，進展相關知識。

5.5 結論

本研究發現客戶導向強化資源拼湊，接著強化創新績效，最後提升市場績效。在連結客戶導向到市場績效的過程中，資源拼湊與創新績效個別地，也一起依序扮演關鍵的中介角色。

本研究進展相關的知識，貢獻在於揭開客戶導向連結到市場績效的神秘面紗—找出資源拼湊與創新績效是這個連結的中間機制，其幫助客戶導向轉化成較好的市場績效。

參考文獻

1. 湯姆·艾森曼 (Tom Eisenmann) (2021)，「降低新創企業失敗率：有時問題不在創辦人或商機(Why Start-ups Fail)」，哈佛商業評論，全球繁體中文版 2021 年 6 月號。
(https://www.hbrtaiwan.com/article_content/AR0010439.html)
2. 邱皓政 (2020)，量化研究研究方法(二)：統計原理與分析技術(2 版)，雙葉書廊。
3. 楊淑宜、劉怡君 (2020)，新創公司的創業導向如何影響公司績效：客戶導向重要嗎？明志學報，第 48 卷，頁 55-81。
4. 陳意文、吳思華、項維欣 (2010)，資源基礎觀點下之資源拼湊與價值創造：以台灣翹帆開發創新產品為例，科技管理學刊，15(2)，1-19。

5. 賴荃賢 (2018/11), 「創新創業成功之路~看企業基本面與經營管理」, 中華創業育成協會, 頁 1-11。 ([創新創業成功之路~看企業基本面與經營管理\(cbia.org.tw\)](http://cbia.org.tw))
6. 賴荃賢(2021/7/13), 從 CTO 到 CEO 的成長之路：創業投資與投資創業, 明志科技大學專題演講簡報, 頁 7, 27, 71。
7. 蕭瑞麟、歐素華、吳彥寬 (2017), 「逆勢拼湊：化資源制約為創新來源」, 中山管理評論, 25 卷 1 期：219~268。
8. 經濟部中小企業處(2017/7/21)。創業免驚，政府相挺。
<https://www.cna.com.tw/postwrite/detail/217483>
9. Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
10. An, W., Zhang, J., You, C., & Guo, Z. (2018). Entrepreneur's creativity and firm-level innovation performance: bricolage as a mediator. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 838-851.
11. An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., & Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49-65.
12. Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
13. Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Magljajic, S., & Miocevic, D. (2020). The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, 12-21.
14. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
15. Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 421-458.
16. Baker, T., and R. E. Nelson. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-66.
17. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
18. Busch, C., & Barkema, H. (2021). From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments. *Strategic Management Journal*, 42(4), 741-773.
19. Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. A. (2021). Supply chain sustainability practices and governance for mitigating sustainability risk and improving market performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123521.
20. Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. NY: Broadway, HarperCollins Publishers.
21. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of*

- Marketing*, 57(1), 23-37.
22. e Cunha, M. P., & da Cunha, J. V. (2018). Bricolage in organizations: concept and forms. *In Current Topics in Management* (pp. 51-70). Routledge.
 23. Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121.
 24. Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516-1539.
 25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
 26. Foss, N. J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization science*, 22(4), 980-999.
 27. Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.
 28. Gbadegeshin, S. A. (2018). Bricolage: Theoretical and Contemporary Uses of the Concept in Entrepreneurship Studies. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 14(1), 101-139.
 29. Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
 30. Guo, H., Su, Z., & Ahlstrom, D. (2016). Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 533-549.
 31. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (8th ed.) MA: Boston, Cengage, Inc.
 32. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
 33. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
 34. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
 35. Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), 789-816.
 36. Liu, Y., Chen, D. Q., & Gao, W. (2020). How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance?. *Industrial Marketing Management*, 87(May), 18-30.
 37. Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and

- innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
38. Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
39. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
40. Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
41. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
42. Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.
43. Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22-31.
44. Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.
45. Sa, M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Joo, J. H. A. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74.
46. Santos, L. L., Borini, F. M., de Miranda Oliveira, M., Rossetto, D. E., & Bernardes, R. C. (2020). Bricolage as capability for frugal innovation in emerging markets in times of crisis. *European Journal of Innovation Management*.
47. Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230.
48. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
49. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
50. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
51. Thourmrungrroje, A., & Racela, O. (2013). The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 140-159.
52. Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and

- service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221-230.
53. Wang, X., Yu, X., & Meng, X. (2021 in press). Entrepreneurial Bricolage and New Product Development Performance in New Ventures: The Contingent Effects of Founding Team Involvement. *Entrepreneurship Research Journal*.
 54. Wu, L., Liu, H., & Zhang, J. (2017). Bricolage effects on new-product development speed and creativity: The moderating role of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 70, 127-135.
 55. Yan, S., Hu, B., Liu, G., Ru, X., & Wu, Q. (2020). Top management team boundary-spanning behaviour, bricolage, and business model innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(5), 561-573.
 56. Yang, S. Y., & Tsai, K. H. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 117-130.
 57. Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 58. Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
 59. Zhu, Z., & Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 187-203.