

產業類別對企業文化與市場導向關係之影響

黃文宏* 陳正男**

*南台科技大學行銷與流通管理學系

**成功大學企業管理學系

(收稿日期：88 年 1 月 5 日；第一次修正：88 年 6 月 3 日；
接受刊登日期：88 年 8 月 23 日)

摘要

本研究目的在探討企業文化與市場導向之間可能存在的關聯，以及不同的產業類別在此一關係上是否有所差異。首先，為求對市場導向作更明確的掌握，研究中利用因素分析在各項市場導向構面中求得一項核心因子。然後，再針對企業文化的之四個主要構面：工作至上、權威需求、安全需求和宗族主義等，來探討其與市場導向的關聯。

經逐步迴歸發現，對整體產業而言，企業文化對市場導向的作用主要來自工作至上、安全需求和宗族主義之互動以及權威需求和宗族主義之互動。若進一步將產業細分進行比較，依變異的解釋量來看，企業文化與市場導向的關聯最高為非金融服務業，其次分別是民生製造業、金融業和非民生製造業，而個別文化構面在各關係式的重要性亦各有不同。在非金融服務業中，文化構面的作用與整體產業類似，在金融業中則以權威需求的作用以及安全需求與宗族主義之互動為主；製造業之文化主效果分別來自工作至上和安全需求，但工作至上構面在民生製造業和非民生製造業中卻呈現相反的作用，另在非民生製造業中更發現工作至上和安全需求之互動是很重要的。宗族主義之主效果在四大產業中均不顯著，僅在服務業中發現與權威需求、安全需求有互動作用，但其重要性亦不可忽視。綜言之，產業別宜視為企業文化與市場導向關係中的節制因子，它對關係強度和關係形式均有作用。

關鍵詞彙：企業文化，市場導向，產業別

壹 研究動機

由產業效應的觀點來探討不同企業在經營績效上的變異，一直是傳統產業組織經濟理論發展上的重心 (McGrath, MacMillan, & Venkataraman, 1995)；在特定產業中競爭障礙、資源壟斷等結構性因素所造成的產業吸引力的不同，亦是企業處於變動環境中尋求有利競爭地位和獲利的一項分析基準 (Porter, 1980)。雖說，事業體本身對績效具有相當程度且極為穩定的影響力 (Rumelt, 1991)，不過，產業因素對事業體資產報酬率的影響力亦被發現高達 20% (Schmalensee, 1985; Powell, 1996)。因此，置身特定產業的個別企業在經營上所採用的各項行為和措施，極有可能也會有相通之處，一如 Pennings & Gresor (1986) 所主張的，在不同的產業規範下，企業間的行為是有明顯差異的，不

幸的是經常被忽略了。Chatman & Jehn (1994) 對 4 種服務業的 15 家公司進行調查，即發現產業間的文化差異要比公司之間來得更顯著。

此外，在許多案例研究中，企業文化均被視為是決定經營績效的關鍵因素之一 (如洪魁東，1989；施振榮，1996；吳鄭重譯，1993；Deal & Kennedy，1982；Peters & Waterman，1982 等)，它乃是組織成員成功面對環境挑戰和機會所憑恃的競爭利器。當今經營環境的變化日益激烈，一般企業在規劃正式體制時很難期待各種可能的狀況均能事先列入考量，透過企業文化的運作，正可以略微舒緩此一缺憾，因此，它在管理和組織運作上的地位也就更加重要 (丁虹、司徒達賢、吳靜吉，1988；張旭利，1988)。

在企業文化的相關研究中，不論採取認知觀點或是生態調適觀點，均是以組織為研究主體的 (Gordon，1991；Hofstede, Bond, & Luk，1993)，也就是說文化是依附在一社會系統之中的，理論上每一社會系統的組成要素不儘相同，進而造成了組織間的文化差異。一般而言，企業絕非獨立於環境之外的一個社會組織體，觀念上，它仍是屬於某一較高層次、範圍較廣的社會系統的一部份；因此，個別企業的文化縱有其獨特性，但仍有相當程度是與外界文化體系相通的，國族文化的研究即是反映出此一現象的存在 (Hofstede & Bond，1988；Hofstede，1993；吳萬益，1994；Nakata & Sivakumar，1996)。同樣地，置身相同產業中的個別企業，在面對類似的競爭敵對程度、供應商力量消長、買方力量消長、替代品的威脅等情況下，是否在某些基本原則上也可能會抱持著較接近的見解呢？如果答案是肯定的，那麼這又意謂著在企業文化的研究上存在著另一較企業個體寬廣、但又不同於國族層次的切入點。

在決定經營績效的眾多因素當中，市場導向的正面作用是廣為學術界和實務界所認定的 (如 Levitt 1960，1975；Kotler，1977；Webster，1988；Shapiro，1988；Day，1994；Hunt & Morgan，1995 等)，雖然，Houston (1986) 曾提出行銷概念並非在任何情況皆必然採用的一種最佳經營哲學，不過在相關實證中均仍給予市場導向相當程度的支持；如 Narver & Slater (1990) 指出，市場導向和企業獲利力、顧客維繫和加強進入障礙均是有正相關的。Deshpande, Farley, & Webster (1993) 對日本企業所作的研究中發現，顧客導向愈強經營績效會愈好。Norburn 等人 (1990) 在四個國家的行銷效能研究中，亦發現至少在兩個國家中市場導向是有正面作用的。Jaworski & Kohli (1993) 則發現市場導向和經營績效的關聯是不因市場變遷程度、競爭強度、或技術變遷程度而有所動搖的。

行銷觀念的倡導代表著企業經營哲學的演化，因此即有人主張它是企業文化的一部份，代表了一組特定的組織價值觀 (Slater & Narver, 1995；Deshpande

& Webster, 1989; Deshpande, Farley, & Webster, 1993); 不過, 另由競爭優勢的角度來看, 市場導向表現出企業對顧客的了解和滿足, 均擁有較競爭者更為卓越的技能 (Day, 1994), 因此, 有人主張它應該是指企業對行銷觀念的落實程度 (Kohli & Jaworski, 1990), 是一些具體表現的行為和運作。本文之目的並非在平息此一爭議, 只不過從中至少可以確定的是企業若要能創造出更好的顧客價值, 必須在文化的深層有著「顧客至上, 超越對手」的基本信念, 而且更要藉以培育出市場洞悉力和顧客聯結力, 方足以真正享受到勝利的成果 (Day, 1994)。就行為面而言, 唯有如此, 市場導向才得以具有獨特性, 不易模仿, 而成為可持續的競爭優勢之一 (Hunt & Morgan, 1995)。就文化層面來看, 企業文化並非是單一構面的, 在各項價值觀彼此之間亦是有所相互作用的。因此, 吾人可以推知在企業文化和市場導向之間是有所關聯的, 不過, 此一關聯性的內涵仍有待釐清。

綜合以上所述, 企業文化和市場導向雖同為軟性機制, 但兩者之間的關聯是值得再深入探討的, 而且, 在此一過程中, 也有必要加入產業因素的考量, 以求對可能的情境作用有更明確的掌握。

貳 研究目的與架構

在少數文獻中曾針對產業文化來加以探討 (Toy, 1988; Weiss & Delbecq, 1987), 雖然僅止於特定產業的文化描述, 但也說明了產業內是可能存在共同的行為或規範。Gordon (1991) 則進一步主張, 企業文化中有部份的假定和價值觀是以產業為依歸的, 直接受到產業因素的影響, 如市場成長率、技術層次等。Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders (1990) 亦認為影響組織成員行為的文化因素中, 除了企業層面和國族層面以外, 其間尚有其他的中介系統存在。凡此均意謂著產業是企業文化的先決因素 (antecedent variable) 之一。然而, 根據 Prescott (1986) 的發現, 產業在策略與績效的關係中所扮演的是一種節制的角色 (moderator); 同時, 產業雖說是涵蓋個別企業在內的一個較大的社會系統, 但它並不像一般企業同樣的具有特定的使命, 以及達成該項使命所必需的各種機制運作; 因此, Phillips (1994) 即認為產業文化的存在與否仍是未定的。

在探究產業因素對企業文化的作用之前, 仍有必要先針對產業文化的存在與否進行較大規模的驗證, 並對產業的作用本質加以釐清。基於以上認知, 本研究的主要目的有下列幾點:

1. 針對個別廠商在企業文化上的異同，來了解它對市場導向的影響。
2. 探討在不同的產業之間，是否存在著文化上的差異。
3. 在加入產業別的考量之後，企業文化與市場導向之關係是否有所改變。
4. 產業別的作用若是存在，此一作用的本質又是如何。

參 文獻探討及研究假設

一、市場導向

創造滿意的顧客是企業永續生存的不二法門 (Drucker, 1954)，而顧客對企業滿意程度的認知，則是來自於對各種企業活動的體驗；因此，由行為的觀點來探討市場導向，應該是最貼近經營績效的一種研究途徑。

在 Narver & Slater (1990) 對市場導向內涵所作的研究中，包括了顧客導向、競爭導向和功能間協調等三項行為成分，以及長期著眼和獲利力等兩項決策準則在內，不過，兩項決策準則因信度偏低，故實際在研究中所討論的仍是以行為面為主，同時，也發現此種界定在構念效度上是可以接受的。Deng & Dart (1994) 也根據此三項行為成分再加上利潤導向作為研究中的構念範疇，用來發展市場導向的量表，在 248 家加拿大廠商的資料中，亦證實了由行為面來衡量市場導向的合宜性。Kohli & Jaworski (1990) 即是基於此種落實行為的觀點，將市場導向視為一種泛組織的情報系統的運作狀況，而根據不同企業在市場情報的蒐集、散佈和回應等構面上的表現，來判斷企業在市場導向上的差異。不過，根據 Day (1994) 的分類，組織能力可分為對外、對內和跨越等三大過程，其中對外的能力更是肩負著通告和引導另外兩類能力的任務。情報系統面的定義並未能充分反映出一個市場驅動型組織所應具備的特色。

情報系統的建立代表著市場洞悉力的運作，其重點不只在於對最終顧客的掌握，還包括了對通路的約束和對產業科技的監控，如此不光是挖掘出機會，而且還確保有能力對新興機會快速地作出必要的回應；也正因它需要主動地迎合市場上的變動，強而有效的創新力是必備的，而整體組織若對風險抱持著高度的接納將會是促成此一能力的一大激勵因子。

因此，在本研究中將市場導向分別由泛組織情報系統的運作、產業技術的關注、顧客聯結和冒險進取等構面來加以探討，後續再藉由因素分析進行基本構面的萃取，以求對市場導向作更精簡的衡量。

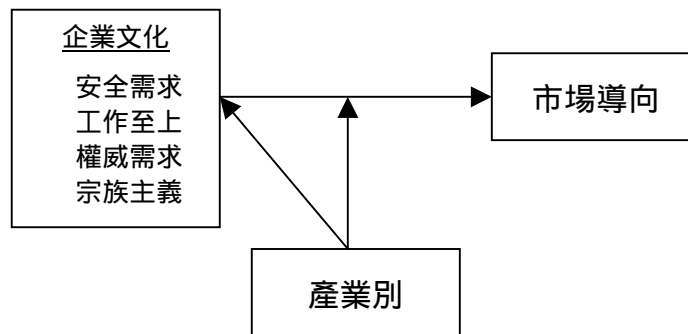
二、企業文化

組織文化在企業中的重要性已如前述，但究竟應由內蘊層或外顯層來看待它，則尚無共識。Schein (1986) 將組織中的文化現象區分為基本假定、價值觀和人為創作等三個層次。Hofstede 等人 (1990) 則將企業文化劃分成可見的和核心的兩大層次，前者包括了儀式、表徵和人物等，總稱之為實務，而後者則是涵蓋面較廣、較不特定的一種情感，由價值觀所組成的。繆敏志 (1993) 認為基本假定之內涵實質上是與價值取向相同的，因此研究中必須由價值觀著手，以免無法掌握組織文化之真義。Marcoulides & Heck (1993) 則藉模式驗證的方法來強調企業文化應以一種較寬廣的角度來加以描述。Kotter & Heskett (1992) 在一項長達四年的研究中也主張核心價值觀才是企業文化的主體，外在的共同行為組型只是藉由可見度和變易性的加大，所展現的另一種文化層面。

由於價值觀較接近組織核心原則，再加上可意識程度較高 (Calori & Sarnin, 1991)，可避免實務層次因外顯性過高所造成的混淆現象 (Hofstede 等人, 1990；陳正男 & 黃文宏, 1997)；雖然組織文化實務面的差異可能比價值面的差異要來得顯著，不過，隨著文化層次的擴大，價值觀的作用會愈明顯和重要，(Hofstede 等人, 1990)；在國族文化的研究中，即反映出不同的國家間在價值觀上是有差異存在的 (Hofstede & Bond, 1988)。因此，在進行與產業文化有關研究時，由文化價值觀來著手，應是可行的。企業的組織文化雖有獨特的元素在內，但也該是國家特性、成員人文特徵、產業和市場等因素的寫照；同時，由於考慮到不同產業間欲直接就實務面來進行實質的比較，影響所及的先決變數將較為紛雜，因此，在本研究中，將企業文化視為一營利機構所秉持的基本價值觀，並從中探求產業別對它的作用。

文化競值模式 (Competing Values Model) 的觀點是組織文化研究上所採用的分析架構之一 (Deshpande, Farley, & Webster, 1993；Moorman, 1995)，其主要構面有二：內在導向/外界導向、正式化支配/非正式化支配；不過，此一模式基本上是依照組織對資訊處理的型態而建構的，再加上從中引申出來的四種文化類型，又被視為非互斥的 (江岷欽, 1989)，意謂著同一組織在構面上的落點並非是唯一的，恐怕在衡量上會造成不少困擾。因此，本研究採納 Hofstede 等人 (1990) 所進行的大規模實證研究中對企業價值觀的界定，並以代表工作目標、一般信念和決策風格等領域的之三大基本構面：安全需求、工作至上和權威需求，作為企業文化的主要構面。

安全需求和權威需求可視為是國族文化中規避不確定和權力距離的延伸，而工作至上則是企業文化所特有的，它代表著工作在人們的生活型態中是否占有中心地位。此外，儒家動力亦被認為是東亞國家所特有的文化構面 (Hofstede & Bond, 1988)，它所具備的「實踐理性」本質自不容加以忽視 (黃光國, 1988)。雖然在本研究預試過程中，發現非屬儒家的歐美教義亦散布在國內企業中，儒家動力之作用並不見得是全面性的；然而，在國內有關社會互動歷程的研究中，屢見泛家族化的現象 (楊國樞, 1992)，且社會結構中反映出來的儒家文化因素之影響力，可能遠比整體儒家思想來得較為直接重要 (戴西君、張家銘, 1989)，因此本研究將位居儒家動力核心的社會倫常架構 - - 宗族主義亦一併納入企業文化構面之中。圖一為本研究針對上述各構念可能存在之假設關係所提出的觀念性架構，下文中即根據圖中變數之間關係來逐一說明。



圖一 研究架構圖

在不同研究中，常因研究主題之不同，而對企業文化採不同的分類方式，有依對變革的態度、對問題解決的態度、對環境的態度來區分的 (Scholz, 1987)，亦有由人際活動來區分的 (Brink, 1991)，更有由人員參與和企業活動之主動性來劃分文化格矩的 (Byars, 1987)，凡此種種，皆造成不同研究在比較和歸納上的困難，而減損了實用的價值。本研究冀望透過對文化基本構面進行量測，能避免因預設立場而折喪了可能的發現。

Jaworski & Kohli (1993) 對 D&B 1000 大企業進行一次市場導向研究，結果顯示高層管理的重視、部門的聯結和市場因子本位的報償制度，均有助於提昇市場導向，而部門間的衝突程度則有反效果。就部門互動之運作而言，企業文化應有其影響，如宗族主義能營造出和諧的工作環境，但也可能使公司所規劃的工作報償內容，納入較多非市場因子的行為績效指標；權威需求能抑制衝突的產生，然而，安全需求太強，則愈有可能引發部門間的爭議。凡此均隱含著

市場導向極有可能亦在企業文化之影響範圍內。Day (1994) 主張只有在文化具有支持性時，市場驅動的行為較可能出現；甚至在實證中某些屬於文化層面的變數，如高層管理的態度、組織系統等，即被視為是導致市場導向的先決條件 (Jaworski & Kohli, 1993)；在 Deal & Kennedy (1982) 的企業文化分類中，更明白的指出工作努力且玩時盡興的文化是比較注重市場導向的；Menon & Varadarajan (1992) 主張組織內親資訊、親創新的文化愈是強烈，組織內對資訊的交流、利用程度會愈高；Moornam (1995) 也認為對資訊的處理和學習能力會表現在組織的資訊程序中，如資訊的取得、傳送和概念性及工具性的利用等，它是企業成就競爭優勢的知識資產，此類程序的運作會因組織文化而異，整體來看，朋黨型 (Clan) 文化的企業資訊處理程序所受的文化制約最大，而市場型 (Market) 文化所提供的支持亦不如朋黨型文化。資訊運作既是市場導向的構念範疇之一，由此亦可彰顯出文化對市場導向的積極作用。此外，Hunt & Morgan (1995) 更指出行銷觀念和市場導向應視為兩種不同層次的構念，前者為企業哲學，屬文化層面，後者注重實行，是屬管理實作層面。由上述可知，企業文化和市場導向之間的互動關係是存在的。

(一)安全需求與市場導向

安全需求反映出企業在面對不確定的未來時，是如何去應付的。變動的市場需求，使得企業必須經常列入新的產品和服務，以配合演變中的顧客需求和預期；然而，新的產品或計畫更不可避免的要蒙受較高的失敗風險，而且其嚴重性也比現有產品要來得高。在 Jaworski & Kohli (1993) 的研究中，高層管理者的風險偏好是與企業的回應力有正面關聯的，不過，在情報的蒐集和散佈上則無顯著關係存在，在總合的市場導向上亦是如此。O'Reilly (1989) 對上百位不同產業的經理加以調查，亦得出冒險是促長創新的一項關鍵性價值觀。Sasaki (1991) 在三家汽車製造商的研發活動中，亦發現技術的突破會受到制度中強調勇於冒險的精神的鼓舞。雖然，冒險的作法被懷疑會促成決策的粗糙和影響進度和預算的控制，進而損傷企業的執行力 (Nakata & Sivakumar, 1996)；不過，基於創意乃執行之源頭的邏輯順序，吾人認為企業文化中的安全需求構面和市場導向的關係仍以負面居多。因此，提出研究假設 - 如下。

H₁：企業文化的安全需求愈強烈，在市場導向上會表現得愈低落。

(二)工作至上與市場導向

工作至上的文化構面代表著工作究竟在多數成員的整個生活型態中，占有多大的份量。當組織中的成員愈是以工作為生活中心的時候，他對工作的投入程度會愈高，因此，可以預期他會愈重視團隊精神和職能間的合作。根據 Chatman & Barsade (1995) 對 139 位全職 MBA 學生所作的實驗結果，個人的合作性再搭配上群體主義的企業文化，會得到最好的工作績效。在 Jaworski & Kohli (1993) 的研究中，部門間的緊密度亦和市場導向呈正向關聯。不過，在集體主義的情境下，由於過度強調共識的形成，可能造成決策延宕，進而貽誤回應的時機；若就資訊傳輸的角度來看，團隊合作愈可行，則商情的分享會做得更徹底；而且，在工作至上的普遍奉行下，企業愈有可能成就朋黨型的文化 (Clan Culture)，對資訊的利用會愈有支持性 (Moorman, 1995; 江岷欽, 1989)。上述各項見解雖然並未對工作至上的正面作用全盤接受，但大體上仍是認為企業成員愈重視工作關係，則愈能提昇企業的市場導向，依此提出研究假設二如下：

H₂：企業文化的工作至上的成份愈高，企業的市場導向會愈強。

(三)權威需求與市場導向

權威需求反映出企業成員對階級差異和層級指揮的接受程度，企業中組織結構的集權狀況，即是此一文化構面的投射。分權代表著低度的權威需求，而且又被視為是有機組織的要件。因此，吾人可以預見在低度權威需求的文化中，開創性的活動較能順暢推展，也較能造就出落實市場導向所必備的改革動態 (John & Snelson, 1988)，較有助於新構想構思能力的培育 (Shane 1992, 1993)。不過，集權對市場導向的負向效果，在 Jaworski & Kohli (1993) 的研究中，僅在大公司樣本群中才具有顯著性，因此，背後的真正動力極可能是大型機構的組織僵化，權威需求的真正作用仍待探討。

組織中的多數成員若是均有高度的權威需求，相形之下定會產生較高的依賴感，這對資訊運作是反效能的。而且，不作不錯的駝鳥心態亦較容易蔓延，除非領導者極具強勢作為，否則它對市場導向的影響應是以負面為主。因此，提出研究假設三如下。

H₃：企業文化權威需求愈是強烈，企業的市場導向會愈低落。

(四)宗族主義與市場導向

據 Franke, Hofstede, & Bond (1991) 所進行的華人價值觀調查，儒家動力和統整 (integration) 是和經濟活動較有相關的兩項文化指標，而且也都和群體中的地位、秩序有關。本研究中宗族主義代表著企業內部關係營造和維繫是否建立在倫理與和諧的基礎上，它讓成員對生命的意義有較長遠的眼光，使利己思想可以向外延伸，同時在行動上更注重勤儉和紀律。企業文化中的宗族主義高低，將會影響成員間對前輩與後進關係的建立，轉而影響企業知能的累積和傳承。日本企業對內的永業精神及對外長期結盟體系，似乎也反映出他們在宗族主義上的高度傾向 (郭佳境等譯，1984)，而此一現象也正是日本企業的競爭優勢所在 (許士軍等譯，1974；Dyer，1996)。在日式系列體制 (keiretsu) 中表現出較長遠的策略導向、較流暢的策略協調和較快速的危機反應等特質 (De Leon & Stubbart，1993)，亦說明了宗族主義對市場導向的正面效應。Nakata & Sivakumar (1996) 亦認為由工作面來看，儒家動力對創新活動的影響是正向的。由於相關的實證研究實不可多得，因此，本研究僅依據上述推論，提出研究假設四如下：

H₄：企業文化中宗族主義愈強烈，則企業所具備的市場導向亦會較高。

三、產業別

在許多有關產業環境的研究中，產業因素被認為是對事業策略屬性與經營績效的關係有著極為顯著的情境作用存在。現代產業的發展過程中，亦明顯呈現二級產業和三級產業分庭抗禮的局面，而且兩者在產銷過程上具有極大的差異。因此產業之分類首需考慮製造業與服務業之區別，再加上使用者部門 (User sector) 即是其中最重要的一項 (Hambrick & Lei，1985；Prescott，1986)，因此，製造業之下尚須畫分為工業市場及消費市場。最後，在服務業中金融業者傾向資本密集和大型化，與一般服務業有著明顯差距。所以本研究將產業別區分為民生製造業、非民生製造業、金融服務業和非金融服務業等四大類來加以探討。有關文化的產業假定 (Gordon，1991)、產業的心向集合 (Phillips，1994) 等觀念的研究，大體上仍屬探索性質，不過在 Chatman & Jehn (1994) 的研究中，以組織文化組型量表 (OCP, O'Reilly, Chatman, & Caldwell，1991) 來比較服務業間的文化差異，也證實產業文化在創新、穩定、人本、隨遇而安、細節導向和團隊導向六大因素上是有顯著不同的。一般而言，技術密集程度較高的產業會面臨較多的非例行性問題 (Pennings & Harianto，1992)，而結構性差的任務自然更需要成員合作來解決問題，因而會較倚重團隊運作，給予宗族主義更

高的評價；同時，在工作上相對強調涉入及強烈工作動機，所以，也將更為推崇工作至上的觀念。反之，產業技術水平穩定，工作可預測性高且多屬重複性質，此時管理的焦點將貫注在現有流程改善方面 (Hofstede 等人，1990)，企業文化中自會表現出較高水平的安全需求及權威需求。相較之下，非民生製造業之技術密集程度是最高的，產業文化中自會較崇尚宗族主義與工作至上，而民生製造業與金融業則可能會有高水平的安全需求及權威需求。此外，在一個以人為本的產業中，組織更常藉助榮譽心和忠誠度的強化，來確保個人目標與組織目標之對齊 (O'Reilly, 1989)，因此在非金融服務業中將可觀察到強烈的宗族主義與權威需求。因此，本研究針對產業文化的差異提出研究假設五如下：

H₅：不同產業在文化構面上的表現強度是有區別的；安全需求以民生製造業與金融業居首，權威需求則以非民生製造業殿後，工作至上以非民生製造業為最強烈，最崇尚宗族主義的則是非金融服務業和非民生製造業。

在 Slater & Narver (1994) 的研究中，曾指出產業因素可能會對市場導向重心產生節制作用，不過，實證過程仍只著重在市場導向與績效的情境關係上，並未直接驗證產業因素與市場導向之關聯或產業因素是否對企業文化與市場導向之關聯有所影響。根據 Ouchi (1979) 所主張的控制情境理論，在難以精確衡量產出且對決策成果之預測力很低的狀況，文化的控制是非常合用的；由此可以推知企業文化的運作對服務業的重要性，它可使業者就對外調適及對內整合上的未知問題，在中心原則上預作綢繆 (Camerer & Vepsalainen, 1988)。工業市場與消費市場在產業結構上原本不同，因此同類策略所獲致的結果亦有相背之情形，如先鋒優勢在工業市場中若是處於高交易金額的情境所獲取的市場占有會較高，但在消費市場則是傾向低交易金額的情境 (Robinson 1988)。就顧客之性質來看，非民生製造業可能與最終消費者較有距離，因此，在市場導向上的表現可能會是最不積極的。服務業與製造業相形之下，又面臨著異質性的難題。服務的品質會因顧客的不同、服務人員的更替或時空的改變而有所出入 (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)，此一現象隨著勞力密集的加深而更加突出。Berry (1980) 曾就此提出量身訂製的策略以為因應，相對的更顯示出統整是業者的一大挑戰。再依產品的有形性來看，服務業可資運用的有形產品層次相對較少，在競爭上更要突顯服務流程的差異，因此對市場導向的倚賴將更甚於製造業。此外，我國金融服務業者業務性質多少仍帶有社會公器的色彩，所受的法令規範亦較完善，相較於其他服務業，它所面對的競爭態勢是較受限制、較能掌控的；而且，拜科技進步所賜，有效降低勞力密集度，例如藉由自

動化設立無人銀行、網路下單、自動轉帳等措施，將服務流程帶向工廠化 (service factory) 的趨勢 (Schmenner, 1986) 益發明顯。因此，本研究針對產業別的作用提出研究假設六如下：

H₆：企業文化與市場導向的關係強度會因產業而異；非金融服務業中最高，其次依序為金融業、民生製造業和非民生製造業。

此外，若是研究假設五的驗證結果獲得支持，則吾人可再進一步深入探討產業別在企業文化與市場導向的關係中所扮演的節制性角色。

肆 研究設計

一、樣本

小型公司及資歷較淺的公司中，企業文化的測量較易成為個人表述，所以本研究以中華徵信所編纂之「國內企業排行」作為抽樣架構，為求受訪廠商能反映出在各該產業的比重，再設定取樣標準為年營收 10 億元以上之廠商。每一樣本單位均要求採多人回答 (Multiple-informants) 的方法來進行，藉以提高調查結果的客觀性 (Phillips, 1981)。

總計對 663 家廠商發出問卷，含製造業 450 家，非金融服務業 150 家，金融業 63 家，採郵寄方式送達各公司，每家 5 份，分別請總經理、企劃主管、製造主管、行銷主管和採購主管各填寫一份；由於各家公司組織編制並不相同，因此，實際填答份數由各公司自行依職權歸屬來決定。經過再次之電話跟催，共回收 294 份，合為 153 家，有效問卷 142 家，有效回收率 21.41%。每一樣本單位不論回答份數多寡，各變項均取該單位之平均數作為代表。

二、問卷設計

基本資料除外，問卷之主要部份均採七點尺度。資料回收後，在進行量表淨化之工作。市場導向中有關情報資訊系統的部份，包括情報之蒐集 (MK01~02)、散佈 (MK03~04)、回應之設計和執行 (MK05~08)，均參考 Kohli, Jaworski, & Kumar (1993) 所發展出的 MARKOR 量表，擷取方式為先將各題得分平均與預測方向不符者刪去，然後再從中分別自各構面中取平均數差距較大者，共計八題；技術關注 (MK09~10)、顧客聯結 (MK11~14)、風險趨避 (MK15~16) 等構面則由作者自行發展，各以 2、4、2 道題目來衡量，再經由主成份分析來進行因素之萃取，以利構念衡量指標之淨化。

初步分析結果中，由於冒險進取之反面敘述 (MK16) 負荷係數明顯地與事前設計不一，故加以剔除，對保留之 15 道問項再作因素分析。因素數目的決定原則上是以特性值 (eigenvalue) 高於 1 為準，但是此一標準在變項少於 20 時，萃取出的因素有偏少的現象 (Hair, Anderson, Tatham & Block, 1992)，故再參酌陡梯測驗 (screw test) 之結果，將特性值小於 1，但很接近 1 的後續因素亦予納入。由於未經轉軸之負荷結構已趨 Thurstone (1947) 簡單化的要求，故直接用來判定變項與因素之關係。共計取出三項因素，累積解釋變異 66.37% (詳見表一)。

表一 市場導向因素分析負荷結構

指標代號	因素一	因素二	因素三
MK14	.84	.08	-.03
MK12	.82	-.07	-.02
MK09	.81	-.10	.15
MK05	.81	-.05	-.09
MK10	.79	.07	.01
MK04	.79	-.01	-.18
MK06	.78	-.39	.06
MK08	.77	-.21	.09
MK03	.75	.12	-.23
MK11	.73	-.02	.16
MK07	.72	-.39	.08
MK01	.72	.26	-.23
MK13	.63	.39	.09
MK15	.30	.62	-.33
MK02	.27	.43	.79
特性值	7.824	1.185	.946
解釋變異 %	52.16	7.90	6.31
累計解釋變異 %	52.16	60.06	66.37

註：方格中底色加深者為負荷絕對值在 0.5 以上

根據最終負荷結構來看，第二、三因素上分別僅有冒險進取和情報蒐集能力之負荷係數在±0.5 以上，兩者合計變異解釋量占 14.21%；第一因素則包羅了其餘的 13 項，且變異解釋量達 52.16%，基於簡約的考量，故直接以第一

因素作為市場導向之基本構面；信度分析顯示 Cronbach 係數為 0.94，分項對總分之相關係數亦在 0.58 0.81 之間，項目間的一致性應可接受，因此，直接取 13 項之平均值作為後續分析之用。

企業文化的衡量主要是採用 Hofstede 等人 (1990) 所發展的量表中之問題，原版量表共含 57 個價值指標，總計因素負荷在 0.60 以上者共 38 項，在安全需求之下有 20 項，工作至上之下有 10 項，權威需求之下有 8 項。基於郵寄調查受訪者作答及配合意願的考慮，本研究僅取原版量表中各因素之下因素負荷最高前兩項為代表 (安全需求之負荷量為.92 和.91，工作至上為.84 和.78，權威需求為.81 和.70)，涵蓋了工作好惡、工作變化、工作與休閒、工作與競爭和長親關係等在內，與再加上自行發展有關宗族主義之問題二道，含年功倫理與實力競爭等共八題。

經相關分析顯示，在四項企業文化構面之間，除了宗族主義和權威需求以外，彼此間均是有顯著相關 (詳見表二)；此情況一如 Hofstede (1980) 在國族文化上的發現，欲理出完全獨立的文化構面似乎是較苛求的。由於具顯著性的各個相關係數均在 ± 0.3 以下，為求對文化內涵能有更多面性的了解，故後續分析仍就個別構面來分別進行。

表二 企業文化構面相關係數

	工作至上	權威需求	安全需求
權威需求	0.176a		
安全需求	-0.171a	0.249b	
宗族主義	-0.262b	-0.057	0.280b

註： a: $p < 0.05$, b: $p < 0.01$

三、節制作用的判定

Sharma, Durand, & Gur-Arie (1981) 說明了節制作用判定的兩大基本方法：次群分析 (subgroup analysis) 和節制型迴歸分析 (moderated regression analysis)。後者用來探討變數對某一既存關係形式的影響，當變數間的互動作用不顯著時，再採用前者來檢查關係強度的異同 (Prescott 1986)。迴歸分析首先確定各個自變數的主效果後，然後再加入互動效果並驗證是否在解釋能力有顯著改變，此為一般常用之層級式迴歸法，由於 R^2 之估計包含未具顯著性的自變項在內。本研究欲避免此一缺陷，改用逐次迴歸分析 (stepwise regression analysis) 來決定企業文化構面與市場導向之關係形式，也就是說在進行分析

時，將所有可能變數的主效果和彼此之互動效果同時加以考量，而由各該效果顯著性的高低來決定迴歸的關係形式。同時為避免乘積項可能產生嚴重的複共線性，依 Jaccard & Wan (1995) 之建議，進一步分析之前先將各個主效果變項加以集中化 (centering)。

伍 研究結果

首先以不分產業和大分類的方式來進行逐次迴歸分析，將各文化構面和彼此間的互動項、產業別、各文化構面與產業別的互動項全數列入候選自變數，探討在決定市場導向程度時各個自變數的可能作用。結果僅有工作至上、權威需求和宗族主義之互動，以及安全需求與宗族主義之互動在作用上是最顯著的 (詳見表三)。整體而言，整體產業和大分類的迴歸結果大致上是類似的。在影響企業之市場導向的企業文化構面中僅工作至上之主效果、權威需求與宗族主義之互動效果、安全需求與宗族主義之互動效果等三項是顯著的。文化中愈是認同工作至上，則市場導向亦愈高，此可支持 H₂ 的陳述；但是，其餘三項文化構面的主效果均不顯著，H₁、H₃、H₄ 均未獲得支持，也就是說，權威需求、安全需求和宗族主義三者若是個別獨立作用的話，對企業的市場導向並不會有何正面或負面的作用。

表三 企業文化構面對市場導向的作用 - 產業大類

文化構面 \ 產業別	全體產業		製造業		服務業	
	值	P 值	值	P 值	值	P 值
工作至上 (1)	0.290	0.000	0.351	0.001	0.171	0.132
權威需求 (2)						
安全需求 (3)						
宗族主義 (4)						
(2) * (4)	0.300	0.001	0.210	0.084	0.495	0.001
(3) * (4)	-0.514	0.000	-0.397	0.002	-0.753	0.000
調整後 R ² 值	0.303		0.256		0.394	
P 值	0.0001		0.0001		0.0001	

不過，互動效果的顯著性則充分表現出文化中各不同構面的糾結，而且其終極作用更在個別文化構面之上，突顯出企業文化的運用有賴整體的考量，才得以克竟其功。當企業文化對宗族主義的認同在產業平均水準以上時，欲求

對市場導向的整體正面效應為最高，必須要有高於平均水準的權威需求、低於平均水準的安全需求來加以配合；反之，當企業文化對宗族主義的認同在產業平均水準以下時，則必須要有低於平均水準的權威需求、高於平均水準的安全需求相互搭配；就此三項文化構面來看，其效應是不宜分開考量的。在產業大分類下， R^2 的大小似顯示出，服務業欲仰賴企業文化來推動市場導向是比製造業來得更為可行的。

表四 企業文化構面和市場導向之產業比較*

	全體產業 (142)	民生製造業 (23)	非民生製造業 (61)	金融業 (23)	非金融服務業 (35)	F 值	P 值	備註**
工作至上	4.828	4.928	4.785	5.014	4.715	0.74	0.53	
權威需求	3.960	3.446	4.121	4.278	3.809	3.63	0.01	(3,2)-1
安全需求	3.002	2.661	3.161	2.959	2.979	1.46	0.23	
宗族主義	3.838	3.688	3.778	3.858	4.028	0.64	0.59	
市場導向	5.228	5.269	5.238	5.233	5.183	0.06	0.98	

註 1：括弧數字為廠商家數

註 2：=0.05，(a,b)-c 表示 a 組和 b 組均與 c 組有顯著差異

經由產業別分組後，對各組在各企業文化構面的表現進行變異數分析和鄧肯多重檢定，除了在權威需求上，金融業和非民生製造業顯著地高於民生製造業，其餘各構面在各產業間均無顯著差異（詳見表四）。

依此來看，似乎在產業間並無較特定的文化傾向， H_5 並未獲得支持；但是，此一結果尚不足以推斷產業文化是不存在的，只能說是並未存在著可以察覺的文化差異而已。由於不同產業在文化構面上僅有權威需求一項有顯著差異，而且各產業之間在市場導向上也沒有顯著的差異，若依 Sharma, Durand & Gur-Arie (1981) 的規格變數分類而論，可合理地將產業別充作市場導向之先決因素的可能性加以排除，但在企業文化與市場導向的關係中可能具有節制的作用，則有待再其次群分析來深入探討，作進一步確認。

對各產業分別進行逐次迴歸分析之後，各產業間對市場導向具有顯著作用的文化因素，似乎有所不同（詳見表五）。雖然，工作至上的重要性仍然普遍存在，但在金融業中則由權威需求所取代。

就金融業而言，文化中權威需求相對水準愈高，所表現的市場導向亦愈強；因此，宜採層級體制以明確規範上下從屬關係。此外，由於安全需求和宗

族主義兩者的顯著互動，因此在企業文化中若安全需求是屬高水平的，則必須同時對宗族主義加以抑制；反之亦然，以免滋長對市場導向的負面作用。

就非金融服務業而言，雖然工作至上主效果是顯著的，但重要性遠不及宗族主義與安全需求、宗族主義與權威需求等兩項顯著的互動效果。前述產業整體和大類分析中所呈現的文化糾結現象，於此再度獲得印証；在各產業迴歸式中，非金融服務業的 R^2 是最高的，反映出在此一產業中，企業文化對市場導向的助益是最有潛力的，再加上互動效果的重要性更見突出，因此，如何避免權威需求、安全需求和宗族主義互相掣肘，在此產業中是相當值得重視的課題。

在製造業中，宗族主義的作用並未出現顯著之作用，雖然工作至上和安全需求之主效果均呈顯著，但是工作至上在民生製造業和非民生製造業兩者中，卻有截然不同的作用。對民生製造業而言，愈是強調工作至上，市場導向會愈高；不過，安全需求愈強烈，市場導向則反受其害。由於沒有任何互動效果是顯著的，且 R^2 亦不低，企業文化的可用性是可以肯定的。

表五 企業文化構面對市場導向的作用—產業別

市場導向 企業文化	民生製造業		非民生製造業		金融業		非金融服務業	
	值	P 值	值	P 值	值	P 值	值	P 值
工作至上 (1)	0.528	0.006	-0.463	0.064			0.313	0.033
權威需求 (2)					0.524	0.006		
安全需求 (3)	-0.301	0.095	-2.079	0.000				
宗族主義 (4)								
(1) * (3)			1.931	0.001				
(2) * (4)							0.638	0.004
(3) * (4)					-0.407	0.028	-0.893	0.000
調整後 R^2 值	0.410		0.296		0.358		0.471	
P 值	0.0020		0.0001		0.0046		0.0001	

在非民生製造業中，工作至上對市場導向的負向作用，或可作為當今工業市場和批發市場中愈加重視關係行銷、雙向互動 (Morgan & Hunt, 1994; Anderson, Hakansson & Johanson, 1994) 的一項佐證；非民生製造業中若能有低於平均水準的安全需求，或是對工作至上的認同亦低於平均水準時，對市場導向的提昇極有幫助，其中安全需求的決定性更在工作至上之上，此時，再加上

安全需求及工作至上之互動效果的進一步推動，更可顯著促長市場導向。由此亦可知上述兩項文化構面同步運用，所得到的淨效果絕非是僅考慮其中之一所能比的。迴歸式之 R^2 雖敬陪末座，但就企業文化操弄上的單純性來看，是居各業之首的。

按 R^2 之大小來看，企業文化對市場導向的作用依序為非金融服務業、民生製造業、金融業和非民生製造業， H_0 是大部份獲得支持的；若由兩者的關係形式來看，企業文化在非金融服務業以外的各產業中可操弄性是很高的，因此，藉由企業文化來達成落實市場導向的目的，是相當可行的。此外，由表三和表五之中所顯示的不同迴歸結果來說，可以發現在產業效應的研究上，若僅就較廣泛的產業分類方式為之，較不易察覺文化作用的差異。

上述分析中，由於產業別與企業文化、市場導向之間並無顯著相關，故在規格變數分類中屬於改變關係強度的節制因子，不過，若由各次群迴歸式中所包含的自變數不儘相同來看，它同樣也會影響到關係的形式，此一發現與以往研究中一分为二的節制性質是有所不同的。

陸 結論與建議

產業雖然在觀念上是一涵蓋面較企業為廣的一種社會系統，不過，在本研究中並未能明顯地觀察出不同產業之間在企業文化上的差異性。雖然如此，但藉著次群分析和逐次迴歸，本研究卻發現產業別可能是具有節制關係形式和強度的情境因素。

企業文化與市場導向關係強度最高的是非金融服務業，不過文化內涵則較不易操弄，此可能與此一產業中所涵蓋的範圍較廣，經營範疇的同質性較低有關；相反地，關係強度最低的是非民生製造業，可是在運用上卻是最單純的。

由關係形式來看，工作至上和安全需求和是影響製造業市場導向的兩項主要文化構面，服務業中則分別以權威需求和工作至上為主，宗族主義則只在服務業中才分別與權威需求和安全需求發生互動作用。

整體比較下，製造業對設備的倚賴是在服務業之上，不過，民生製造業由於與最終市場的關係較為直接，工作至上在兩項製造業中卻有截然不同的作用。對民生製造業而言，顧客乃外界關係人，不易如非民生製造業般視之為工作夥伴；為有效促成交易的進行，以工作來看待這種內外分明的交易關係，可能是更恰當的。反之，工作至上在非民生製造業所呈現的負向作用，則反映出夥伴關係既已可能，自不宜再加強調以免反而有礙。民生製造業不論由關係的

形式或強度上來看，均是極有希望透過企業文化的塑造或運作來提昇企業之市場導向的一個領域，只要在文化中提昇工作與成員之關係，並且在制度上針對開創性的活動多予正面支持，是可以使企業成為真正的市場驅動組織體。

理論上，服務即為一種過程 (McLuhan, 1964)，也代表著一系列的結構元素 (Shostack, 1987)。Thomas (1978) 主張以設備為主和以人員為主的服務業在策略上亦有不同要求，Schmenner (1986) 亦發現服務業在經營上有朝向互動程度與勞力密集度同步變動的趨勢，而且有成為服務工廠的可能。金融業傳統上是屬於低度互動型的，因此，發展上也愈加具有設備本位的色彩。國內金融業由於開放不久，新銀行的加入改變了競爭態勢，經營上除了透過實體環境來增進有形化，更在交易過程中引進自動化和自助化，如自動存提款、自助存摺登錄等，以強化競爭力；凡此，均可能降低人員在交易過程的比重，故企業文化的作用反比民生製造業來得弱，而且，由權威需求對它的影響力來看，亦不同於非金融服務業的工作至上。

由於本研究並未觸及經營績效之比較，而且是以企業為文化之分析單元，因此，研究上會有下列限制存在：

1. 站在企業的立場，秉持市場導向仍需考量成本面的因素，因此，在市場導向的表現上很可能會自我設限，從而模糊了企業文化的作用。
2. 部門別次文化的運作是企業政治生態中的重要環結，直接影響到企業在各個相關領域的抉擇，欲求行銷功能在策略對話中 (Day, 1992) 能有更積極貢獻，必須對此作更深入的探討，此乃本研究所未觸及的。
3. 取樣以大規模企業為主，外部效度有待商榷。不過，由於在小型企業中企業文化往往只是高層管理者經營哲學的直接投射，在概念上不易加以區別，因此，也比較不容易從事文化現象的觀察。
4. 以關鍵代表人來進行資料的蒐集是組織研究中常用的方法，本研究雖曾嘗試加以調整，但因各受訪公司大多只有一人填答問卷，故實際成效不大，單人回答的可能偏差仍未完全消除。
5. 在探討宗族主義之潛在作用之前，有必要以更完整的前測程序來建立量表。

針對研究之發現和上述主要限制，後續在進行企業文化的研究時，不可輕忽了產業類別的影響，甚至有必要針對產業基本構面作更深入的了解，並針對文化操弄面臨兩難的產業，如非金融服務業的文化內涵作更詳細的探索與釐

清，以找出較可行的途徑。同時，亦可將企業之人文特性如企業規模、存續期間等一併納入，應該可以更充實吾人對文化與市場導向關係的認識。此外，文化改造是相當艱鉅的工程，如果能夠辨認出某些與市場導向有更直接關聯的文化要素，以提高企業文化在管理上的可用性，亦是值得再進一步研究的。

參考文獻

- 丁虹 司達賢 吳靜吉，「企業文化與組織承諾之關係研究」，*管理評論*，1988年7月，頁173-198。
- 江泯欽，「組織文化研究途徑之分析」，*中國行政*，46期，1989年8月，頁36-61。
- 吳萬益，「中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究」，國科會專題研究計劃成果報告，1994年。
- 吳鄭重譯，Noel M. Tichy & Stratford Sherman 合著，「奇異傳奇」，台北：智庫文化，1993年。
- 洪魁東，「企業文化 - 運作與管理」，台北：宏碁科技管理教育中心，1989年。
- 施振榮，「再造宏碁」，台北：天下文化，1996年。
- 郭佳境等譯，「日本：迷惘的大國」，台北：世界地理，1984年。
- 許士軍、楊逢泰、雷動天譯，「管理：任務、責任、實務」，台北：地球，1974年。
- 黃光國，「儒家思想與東亞現代化」，台北：巨流，1988年。
- 張旭利，「企業策略、企業文化及企業績效關係之研究」，淡江大學管理科學研究所管理科學組碩士論文，1988年。
- 楊國樞，「中國人的社會取向：社會互動的觀點」，載於楊國樞、余安邦（編）：*中國人的心理與行為-理念及方法篇*，台北：桂冠，1992年。
- 繆敏志，「組織文化之探討」，*國立政治大學學報*，下冊，1993年10月，頁133-162。
- 戴西君、張家銘，「臺灣中小企業發展之研究」，*臺灣中小企業發展論文集*，陳明璋主編，台北：聯經，1989年。
- Anderson, James C., Hakan Hakansson, & Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 58 (October), 1994, pp.1-15.
- Berry, Leonard L., "Service Marketing is Different", *Business*, 30 (May-June), 1980, pp.24-29.
- Brink, T. L., "Corporate Cultures: A Color Coding Metaphor", *Business Horizons*, 34 (5), 1991, pp.39-44.
- Byars, Liloyd L., "Strategic Management Planning and Implementation: Concepts and Cases", N. Y.: Harper & Row, 1987.

- Camerer, Colin & Ari Vepsäläinen, "The Economic Efficiency of Corporate Culture", *Strategic Management Journal*, 9 (Summer), Special Issue, 1988, pp.115-126.
- Chatman, Jennifer A. & Sigal G. Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", *Administrative Science Quarterly*, 40 (September), 1995, pp.423-443.
- _____ & Karen A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture : How Different can You be? ", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 1994, pp.522-553.
- Day, George S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (October), 1994, pp.37-52.
- _____, "Marketing 's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (4), 1992, pp.323-329.
- De Leon, Jesus Ponce & Charles I. Stubbart, "Keiretsu, Konzern and Conglomerate: Organization Differences and Strategic Implications", Proceeding for the First International Conference on Global Business Environment and Strategy, 1993, pp.135-143.
- Deal, Terrence E. & Allen E. Kennedy, "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- Deng, Shengliang & Jack Dart, "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, 1994, pp.725-742.
- Deshpande, Rohit & Frederick E. Webster, Jr., "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53 (January), 1989, pp.3-15.
- Drucker, Peter F., "The Practice of Management", New York: Harper and Row Publishers Inc., 1954.
- Dyer, Jeffrey H., "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, 74 (4), July/August, 1996, pp.42-56.
- Franke, Richard H., Geert Hofstede, & Michael H. Bond, "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note", *Strategic Management Journal*, 12, special issue, 1991, pp.165-173.
- Gordon, George G., "Industry Determinants of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 16 (2), 1991, pp.396-415.
- Hair, Jr. Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, & William C. Black, "Multivariate Data Analysis", 3rd ed., N. Y.: Macmillan Publishing Company, 1992.
- Hambrick, Donald C. & David Lei, "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy", *Academy of Management Journal*, 28 (4), 1985, pp.763-788.
- Hofstede, Greet, "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, 7 (1), Feb., 1993, pp.81-94.
- _____, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? ", *Organizational Dynamics*, 8 (2), Summer, 1980, pp.42-63.

- _____, B. Neuijen, D. Ohayv, & G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 (June), 1990, pp.286-316.
- _____ & Michael Harris Bond, "The Confucian Connection: From Cultural Root to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16 (4), Spring, 1988, pp.4-21.
- _____, _____, & Chung-Leung Luk, "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis", *Organization Studies*, 14 (4), 1993, pp.483-503.
- Houston, Franklin S., "The Marketing Concept: What It is and What It is Not", *Journal of Marketing*, 50 (April), 1986, pp.81-87.
- Hunt, Shelby D. & Robert M. Morgan, "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (April), 1995, pp.1-15.
- Jaworski, Bernald J. & Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 1993, pp.53-70.
- _____, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadard Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), 1993, pp.23-27.
- Johne, Frederick A. & Patricia Snelson, "Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature", *Journal of Product Innovation Management*, 5 (June), 1988, pp.114-128.
- Kohli, Ajay K. & Bernald J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1990, pp.1-18.
- _____, _____, & Ajith Kumar, "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 1993, pp.467-477.
- Kotler, Phillip, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, 55 (6), 1997, pp.67-75.
- Kotter, John P. & James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance", New York: Free Press, 1992.
- Levitt, Theodore, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, 38 (Jul/Aug), 1960, pp.45-56.
- _____, "Marketing Myopia: Retrospective Commentary", *Harvard Business Review*, 53 (Sep/Oct), 1975, pp.177-181.
- Marcoulides, George A. & Ronald H. Heck, "Organizational Culture and Performance : Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, 4 (May), 1993, pp.209-225.
- McGrath, Rita Gunther, Ian C. MacMillan, & S. Venkataraman, "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", *Strategic Management Journal*, 16 (4), May, 1995, pp.251-275.
- McLuhan, Marshall, "Understanding Media", N. Y: McGraw-Hill Book Company, 1964.

- Menon, Anil & P. Rajan Varadarajan, "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1992, pp.53-71.
- Moorman, Christine, "Organizational Market Information Processes : Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 1995, pp.318-335.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 1994, pp.20-38.
- Nakata, Cheryl & K. Sivakumar, "National Culture and New Product Development: An Integrative Review", *Journal of Marketing*, 60 (1), January, 1996, pp.61-72.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 1990, pp.20-35.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn & Adrian Payne, "A Four Nation Study of the Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Marketing Orientation", *Journal of International Business Studies*, 21 (3), 1990, pp.451-458.
- O'Reilly, Charles, "Corporation, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31 (Summer), 1989, pp.9-25.
- Ouchi, W. G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25 (9), September, 1979, pp.833-848.
- Pennings, Johannes M. & Christopher G. Gresov, "Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture", *Organization Studies*, 7, 1986, pp.317-334.
- _____ & F. Harianto, "Technological Networking and Innovation Implementation", *Organization Science*, 3, 1992, pp.356-382.
- Peter, Thomas J. & Richard H. Waterman, "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", New York: Harper & Row, 1982.
- Phillips, Lynn W., "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research*, 18 (November), 1981, pp.395-415.
- Phillips, Margaret E., "Industry Mindsets: Exploring the Cultures of two Macro-organizational Settings", *Organization Science*, 5 (3), August, 1994, pp.384-402.
- Porter, Michael E., "Competitive Strategy", New York: Free Press, 1980.
- Powell, Thomas C., "How Much does Industry Matter? An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 17 (4), April, 1996, pp.323-334.
- Prescott, John E., "Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance", *Academy of Management Journal*, 29 (2), 1986, pp.329-346.
- Robinson, William T., "Source of Market Pioneer Advantage: The Case of Industrial Goods Industries", *Journal of Marketing*, 25 (February), 1988, pp.87-94.

- Rumelt, Richard P., "How Much does Industry Matter? ", *Strategic Management Journal*, 12 (3), March, 1991, pp.167-185.
- Sasaki, T., "How the Japanese Accelerated New Car Development", *Long Range Planning*, 24 (1), 1991, pp.15-25.
- Schein, Edgar H., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Schmalensee, Richard, "Do Markets Differ Much? ", *American Economic Review*, 75, June, 1985, pp.341-351.
- Schmenner, Roger W., "How can Service Business Survive and Prosper? ", *Sloan Management Review*, Spring, 1986, pp.21-32.
- Scholz, Christian, "Corporate Culture and Strategy-The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, 20 (4), 1987, pp.78-87.
- Shapiro, Benson P., "What the Hell is 'Market Orientated'? ", *Harvard Business Review*, 66 (Nov/Dec), 1988, pp.119-125.
- Shane, Scott A., "Why do Some Societies Invent More than Others? ", *Journal of Business Venturing*, 7 (January), 1992, pp.29-46.
- Sharma, Subhash, Richard M. Durand, & Oded Gur-Arie, "Identification and Analysis of Moderator Variables", *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 1981, pp.291-300.
- Shostack, G. Lynn, "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, 51 (January), 1987, pp.34-43.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? ", *Journal of Marketing*, 58 (January), 1994, pp.46-55.
- _____ & _____, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), July, 1995, pp.63-74.
- Thomas, Dan R. E., "Strategy is Different in Service Business", *Harvard Business Review*, July-August, 1978, pp.158-165.
- Thurstone, Louis, "Multiple Factor Analysis", Chicago: University of Chicago Press, 1947.
- Toy, Stewart, "The Defense Scandal: The Fallout may Devastate Arms Merchants", *Business Week*, July 1988, pp.28-30.
- Webster, Jr., Frederick E., "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizon*, 31 (May/June), 1988, pp.29-39.
- Weiss, Joseph & Andre Delbecq, "High-Technology Cultures and Management: Silicon Valley and Route 128", *Group & Organization Studies*, 12 (1), March 1987, pp.39-54.

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 1985, pp.33-46.

The Industry Effect on the Relationship between Corporate Culture and Market Orientation

WEN-HUNG HUANG*, CHENG-NAN CHEN**

**Department of Marketing and Logistics Management, Southern Taiwan University of Technology*

***Department of Business Administration, National Cheng Kung University*

ABSTRACT

This paper presents the results of a study on the relationship between corporate culture and market orientation in different industry sectors. First, factor analysis was adopted to find out the common underlying dimensions of market orientation. As a result, a general factor was obtained. Second, a stepwise regression analysis was proceeded to evaluate the impact on market orientation of four major dimensions of corporate culture- work centrality, need for authority, need for security, and clanship.

The impact of corporate culture in pooled sample rested on work centrality, interaction of need for security and clanship, and interaction of need for authority and clanship. Ranking the strength of relationship in the order of explained variation, non-financiers were the highest, then food/apparel/furniture manufacturers, financiers, and other manufacturers. Besides, the impact of individual cultural dimension on market orientation was different across four industry sectors.

The relationship form in non-financiers service sector was more similar with those of pooled sample. Need for authority has significant main effect on market orientation, also interaction effect of need for security and clanship was significant in financiers sector. The main cultural effect came from work centrality and need for security in food/apparel/furniture manufacturers sector, but work centrality effected in opposite ways in food/apparel/furniture manufacturers sector and other manufacturers sector. The interaction of work centrality and need for security was also significant in other manufacturers sector. The main effect of clanship was not significant across four sectors. However, its interacting with need for authority and need for security still presented a great influence in search for better cultural effects.

To summarize, industry sector was a moderator of cultural effect on market orientation. It can change not only the strength but also the form of relationship between corporate culture and market orientation.

Keywords : corporate culture, organizational culture, market orientation, industry effect