



เครือข่ายกวานซีของผู้ประกอบการไทย-จีน ยุคใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในธุรกิจ Guanxi of Thai-Chinese Entrepreneurs Influencing to a Success for Business

พรรณราย แสงวิเชียร¹ นันทวุฒิ ครุธา¹ มรกต กำแพงเพชร¹ และแววมยุรา คำสุข²

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ¹

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา²

18/18 ถนนบางนา-ตราด ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540¹

Pannarai Saengwichian, Nuntawut Kruta, Morakhot Kamphaengphet

and Wawmayura Chamsuk

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

College of Logistics and Supply Chain, Suansunandha Rajabhat University

18/18 Bangna-Trad Highway, Bang Chalong, Bang Phli, Samut Prakan 10540

Email : wawmayura.ch@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานเพื่อศึกษารูปแบบเครือข่ายกวานซีของผู้ประกอบการไทย จีน และเพื่อศึกษาปัจจัยเครือข่ายกวานซีที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการไทย จีนในประเทศไทย ประชากรคือผู้ประกอบการไทยจีนยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจประเทศไทย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากนั้นใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจำนวน 150 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และประยุกต์ใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structure Equation model: SEM) หรือการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า ภูมิหลังที่แตกต่างกันมีอิทธิพลทางบวกต่อเครือข่ายกวานซีไม่ต่างกัน นอกจากนี้ ภูมิหลังด้านประสบการณ์ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลทางบวกต่อการเข้าถึงทรัพยากรต่างกัน และภูมิหลังด้านอายุที่ต่างกันมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์รูปแบบสมการโครงสร้างของเครือข่ายกวานซีที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจผ่านการเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าถึงทรัพยากรมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ โดยรูปแบบสามารถอธิบายความสำเร็จในธุรกิจได้ ร้อยละ 26 ($R^2 = 0.26$)

คำสำคัญ : ภูมิหลัง เครือข่ายกวานซี การเข้าถึงทรัพยากร ความสำเร็จในธุรกิจ



Abstract

The objectives were to study the Guanxi's networking of Thai entrepreneurs and to study the Guanxi's networking factors influencing success of Thai-Chinese entrepreneurs' businesses. The population of this study is the successful New-Era Thai-Chinese entrepreneurs in Thailand by using random sampling of 150 sample with questionnaires technics. Analyzing by using descriptive statistics and Structure Equation Model: SEM or the analysis of relationship structures among variable causing factors. The study was found that different backgrounds were positively indifference, experiencing backgrounds of accessing to resources were positively influencing factors, different aging backgrounds were positively influencing factors to the success of business with the meaning by statistic of 0.05. The outcomes of analyzing the Structure Equation Model and the Guanxi's networking has positive influence both directly and indirectly to the success of business through the access of resources. This explained the success of business as 26 percent ($R^2 = 0.26$).

Keywords : Background, Guanxi's networking, Access to resources, Success of Business.

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบในเชิงธุรกิจการค้าที่ปรากฏทั่วในทุกอนุภูมิภาคของโลกในเวทีแห่งการแข่งขันของโลก มีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านนโยบายทางการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิถีสังคม และเทคโนโลยี มากขึ้นมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องพึ่งพาความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Peng & Luo, 2000) เครือข่ายกวานซีเป็นศักยภาพทางสังคมมีลักษณะเฉพาะและเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมสังคมจีน เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยกลุ่มบุคคล เช่น เครือญาติ มิตรภาพ คนรู้จักถิ่นกำเนิด และนามสกุลเดียวกัน ด้วยเหตุนี้บทบาทความสัมพันธ์ทางสังคมของธุรกิจถูกนำมาใช้กับคนที่มีความเชื่อสายจีน และความสัมพันธ์ในเครือข่ายกวานซีได้รับการสนับสนุนอย่างแพร่หลาย เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ช่วยให้กิจการใหม่สามารถแข่งขันได้ดี (Luo, Huang & Wang, 2012) เครือข่ายกวานซีเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการสร้างการเติบโตให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างการรวมกลุ่มเครือข่ายให้มีข้อได้เปรียบเชิงสถาบันและการหาทรัพยากรที่จำเป็น (Sheng, Zhou & Li, 2011) ศักยภาพของการสร้างเครือข่ายกวานซีถือเป็นตัววัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ในบริบทของประเทศไทย กลุ่มคนไทยเชื้อสายจีนด้วยกันเองนั้น มีการสร้างกวานซี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสานสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างการร่วมหุ้นร่วมทุน 2) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตระกูลทางธุรกิจ ด้วยการให้ลูกหลานแต่งงานกันเพื่อสร้างความเหนียวแน่นและผนึกอำนาจทางธุรกิจด้วย (เกริกเกียรติ พิพัฒน์



เสรีธรรม, 2524) และ 3) การรวมตัวกันเป็นสมาคม ซึ่งเป็นศูนย์รวมของผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีนเพื่อความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งมีทั้งสมาคมการค้าสมาคมภาษาพูด สมาคมแม่ (วิภาวี สุวิมลวรรณ, 2561) ดังนั้น คณะผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยเครือข่ายกวางซีที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการไทยจีนยุคใหม่ ผลการศึกษาจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำรูปแบบของผู้ประกอบการไทยจีนยุคใหม่ไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาและสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยเครือข่ายกวางซีของผู้ประกอบการไทยจีนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเครือข่ายกวางซี (Guanxi Networks)

กวางซี Guanxi (關係) เป็นคำศัพท์ภาษาจีนทั่วไปที่ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ที่อุปถัมภ์ช่วยเหลือและเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำธุรกิจ (Langenberg, 2007) คำว่า “กวางซี” ประกอบด้วยอักษรจีนสองตัว คำว่ากวน (关 Guan) หมายถึง ประตู ด้านหรืออุปสรรค และคำว่า “ซี” (系 Xi) หมายถึง ผูก ความผูกพัน ความสัมพันธ์ หรือการเชื่อมต่อ ดังนั้น กวางซี (Guanxi) หมายความว่า “ผ่านประตูหรือด่านและได้รับการเชื่อมต่อกัน” (Lee and Dawes, 2005) สามารถแปลเป็นภาษาไทยในมิติทางธุรกิจได้ว่า “เครือข่าย” ซึ่งเครือข่ายนี้ เป็นองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนบนพื้นฐานของระบบอุปถัมภ์ช่วยเหลือ ซึ่งเป็นประเพณีอันยาวนานในการทำธุรกิจในประเทศจีน เครือข่ายกวางซีที่ดีสามารถเป็นกุญแจสำคัญในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (Jin Ai, 2006) ดังนั้น กวางซีเน็ตเวิร์ค (Guanxi Networks) คือ การรวมกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ธุรกิจเกิดใหม่เติบโตและอยู่รอด ประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือ 1) ความสัมพันธ์ในครอบครัว 2) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 3) ความสัมพันธ์ของชุมชน และ 4) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐบาล (Guo & Miller, 2010; Tsui & Farh, 1997)

แนวคิดการเข้าถึงข้อมูล (Information Accessibility) และการเข้าถึงทรัพยากร (Resource Availability)

การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นความรู้ใหม่ ข้อมูลทางการตลาด และแนวคิดใหม่ๆ มีอิทธิพลต่อโอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการ (Linda Edelman & Helena Yli-Renko, 2010) นอกจากนี้ ความพร้อมของทรัพยากรยังส่งผลต่อความสามารถเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจอีกด้วย (Hoang & Antoncic, 2003) ซึ่งแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการ ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งบอกถึงความพร้อมของผู้ประกอบการ 2) ทรัพยากรของรัฐบาล ซึ่งบ่งบอกถึงนโยบายในการสนับสนุนธุรกิจจากรัฐบาล และ 3) ทรัพยากรชุมชน ซึ่งเป็นการรับผลประโยชน์ร่วมของสมาชิกในชุมชน (Davidsson & Honig, 2003) ถ้าผู้ประกอบการมีความสามารถเข้าถึงข้อมูลและเข้าถึงทรัพยากรทำ

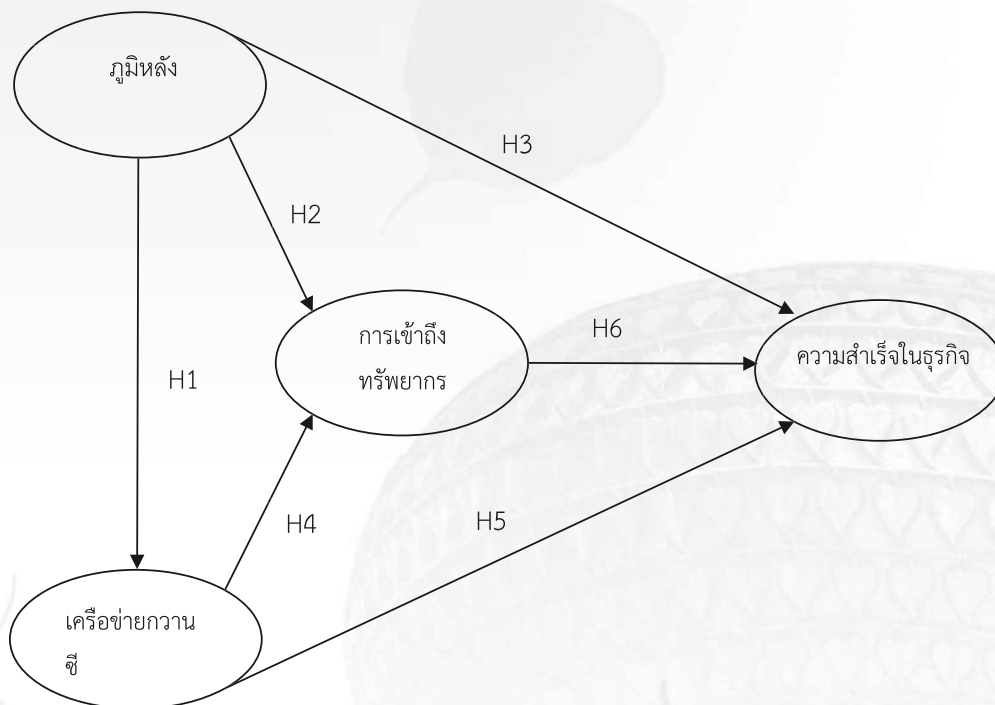
ให้เข้าถึงโอกาสทางการตลาด สามารถการเพิ่มมูลค่าในกลุ่มลูกค้าที่สูงขึ้นช่วยให้ประสบความสำเร็จในอาชีพได้เร็วขึ้น

แนวคิดความสำเร็จในธุรกิจ (Business Success)

ความสำเร็จในธุรกิจเป็นปลายทางที่ผู้ประกอบการต้องการจะไปให้ถึงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วัดความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการ ประเมินจาก 1) การบรรลุเป้าหมายของกิจการ (Business Achievement) 2) ความมีชื่อเสียง (Social Reputation) และ 3) ความสำเร็จในอาชีพ (Career Achievement) (Lau et al., 2007) ทั้งนี้เพื่อพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการให้เติบโตและเจริญก้าวหน้าต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดขึ้นสำหรับการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการไทยจีนยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจประเทศไทย การพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดจากการประมาณค่าที่ใช้อัตราส่วน 5-20 ตัวอย่างต่อ



1 ตัวแปร Lomax & Schumacker (2012) และ Hair (2012) ได้ระบุว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากพอจะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบโค้งปกติ (Normal Curve) การศึกษาในตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) มีทั้งหมด 10 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 150 คน (15 เท่า \times 10 ตัวแปร = 150) (, 2012) โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หลักสูตรวิทยาการผู้นำไทย-จีน ยุคใหม่ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับการยอมรับในระดับประเทศผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจาก สถาบันวิทยาการผู้นำไทยจีน ในหลักสูตรวิทยาการผู้นำไทย-จีน ยุคใหม่ ซึ่งผู้นำไทยจีนยุคใหม่คือ คือผู้นำและผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกให้เดินหน้าต่อไปได้ ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการสร้างกรอบในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Frame) เพื่อสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยใช้การจับฉลากจากรายชื่อของบริษัท แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใส่คืน คือ ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาแล้วจะไม่ถูกเลือกอีก เลือกได้เพียงครั้งเดียวจนครบ (กัลยา, 2560)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสอบถามซึ่งคณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารทฤษฎี แนวคิดต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รวมทั้งกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยใช้มาตรวัดแบบ 5-Point Likert Scale (Likert, 1972) การตรวจสอบการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนเป็นผู้ตรวจ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้แล้วทำการเก็บข้อมูล จำนวน 30 ตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ควรมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อมั่นสูง (Hair et al., 2012) ซึ่งได้ค่าครอนบาคอัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.932

เกณฑ์การอธิบายตัวแปร

	ระดับคะแนนเฉลี่ย	ระดับของปัจจัย
คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	เกิดขึ้นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	เกิดขึ้นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	เกิดขึ้นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	เกิดขึ้นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	เกิดขึ้นน้อยที่สุด

ที่มา : Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in education*. 10th ed. Boston: Allyn and Bacon, 314-335.

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการไทยจีนยุคใหม่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในธุรกิจ จะวิเคราะห์ด้วยวิธีวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้วัดออกเป็น 5 ระดับ นอกจากนี้ เลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อ



ช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร และประยุกต์ใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) หรือการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยสถิติขั้นสูง โดยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) และการตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of Fit Measures) ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

ผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ตอบแบบสำรวจ จำนวน 150 คน ซึ่งได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจดังแสดงในตารางที่ 1 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 63.30 และเพศหญิงจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 36.70 ส่วนใหญ่มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 48.67 รองลงมาอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 อายุ 31-40 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 อายุ 41-50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ส่วนใหญ่มีเชื้อชาติไทย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 84.67 รองลงมามีเชื้อชาติจีน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 และอื่น ๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66 ส่วนมากเป็นลูกคนโตจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 37.33 รองลงมาเป็นลูกคนสุดท้อง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 ลูกคนกลางหรือลูกคนที่ 3 จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 ลูกคนรองหรือลูกคนที่ 2 จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 และอื่นๆ ลูกคนเดียว จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.66 ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการส่วนมากจะมากกว่า 20 ปี จำนวน 92 คนคิดเป็นร้อยละ 61.34 รองลงมาประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 23.33 และประสบการณ์ 10-20 ปี จำนวน 23 คนคิดเป็นร้อยละ 15.33 โดยส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 92 คนคิดเป็นร้อยละ 61.34 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 23.34 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 12.00 และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 3.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ

		จำนวน (150 คน)	ร้อยละ
เพศ	เพศชาย	95	63.30
	เพศหญิง	55	36.70
อายุ	น้อยกว่าเท่ากับ 30	12	8.00
	31-40	26	17.33
	41-50	12	8.00
	51-60	73	48.67
	มากกว่า 60	27	18.00
เชื้อชาติ	ไทย	127	84.67



ตารางที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ (ต่อ)

	จำนวน (150 คน)	ร้อยละ
ใน	จีน	19
	อื่นๆ	4
ครอบครัว	ลูกคนโต	56
	ลูกคนรองหรือลูกคนที่ 2	22
คุณคือ	ลูกคนกลางหรือลูกคนที่ 3	31
	ลูกคนที่	ลูกคนสุดท้อง
ประสบการณ์	อื่นๆ	7
	ต่ำกว่า 10 ปี	35
ในการเป็น	10 - 20 ปี	23
	ผู้ประกอบการ	มากกว่า 20 ปี
ระดับ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5
	การศึกษา	ปริญญาตรี
สูงสุด	ปริญญาโท	92
	สูงกว่าปริญญาโท	18

ตารางที่ 2 ระดับของปัจจัย

ปัจจัย	Mean	SD	แปลผล
เครือข่ายกวานซี (Guanxi Networks)	3.98	.486	เกิดขึ้นมาก
1. ความสัมพันธ์ในครอบครัว	3.82	.879	เกิดขึ้นมาก
2. ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ	4.51	.510	เกิดขึ้นมากที่สุด
3. ความสัมพันธ์ของชุมชน	3.90	.731	เกิดขึ้นมาก
4. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐบาล	3.70	.809	เกิดขึ้นมาก
การเข้าถึงทรัพยากร	3.45	.625	เกิดขึ้นมาก
1. ทรัพยากรทางการเงิน	3.75	.701	เกิดขึ้นมาก
2. ทรัพยากรภาครัฐ	3.18	.842	เกิดขึ้นปานกลาง
3. ทรัพยากรชุมชน	3.43	.881	เกิดขึ้นมาก
ความสำเร็จในธุรกิจ (Business Success)	3.81	.544	เกิดขึ้นมาก
บรรลุเป้าหมายของกิจการ	3.69	.587	เกิดขึ้นมาก
ชื่อเสียงทางสังคม	3.84	.647	เกิดขึ้นมาก
ความสำเร็จในอาชีพ	3.89	.652	เกิดขึ้นมาก



จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสำรวจโดยภาพรวมมีความคิดเห็นว่า ระดับของปัจจัยเครือข่ายกวางซี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก มีค่าเท่ากับ 3.98 (SD=0.486) เมื่อพิจารณาารายประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.51 (SD=0.510) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ของชุมชน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (SD=0.731) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก ความสัมพันธ์ในครอบครัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 (SD=0.879) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก และความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐบาล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 (SD=0.809) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก

ระดับของปัจจัยการเข้าถึงทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก มีค่าเท่ากับ 3.45 (SD=0.625) เมื่อพิจารณาารายประกอบพบว่า ด้านทรัพยากรทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.75 (SD=0.701) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก รองลงมาคือ ทรัพยากรชุมชน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 (SD=0.881) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก และทรัพยากรภาครัฐ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 (SD=0.842) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นปานกลาง

ระดับของปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก มีค่าเท่ากับ 3.81 (SD=0.544) เมื่อพิจารณาารายประกอบพบว่า ด้านความสำเร็จในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.89 (SD=0.652) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก รองลงมาคือ ชื่อเสียงทางสังคม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (SD=0.647) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก และบรรลุเป้าหมายของกิจการค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 (SD=0.587) แปลผลว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเกิดขึ้นมาก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานด้วยการพิจารณาค่าทดสอบ F-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภูมิภาคที่แตกต่างกันมีผลต่อเครือข่ายกวางซีแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ภูมิภาคที่แตกต่างกันมีผลต่อการเข้าถึงทรัพยากรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ภูมิภาคที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จในธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยจำแนกตามเชื้อชาติ

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
เครือข่ายกวางซี	Between Groups	.523	2	.261	1.108	.333
	Within Groups	34.681	147	.236		
	Total	35.204	149			
การเข้าถึงทรัพยากร	Between Groups	.113	2	.057	.143	.866
	Within Groups	58.027	147	.395		
	Total	58.140	149			



ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยจำแนกตามเชื้อชาติ (ต่อ)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความสำเร็จในธุรกิจ	Between Groups	.840	2	.420	1.425	.244
	Within Groups	43.313	147	.295		
	Total	44.153	149			

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นปัจจัยเครือข่ายกวานซี ปัจจัยการเข้าถึงทรัพยากร ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจ โดยจำแนกตามเชื้อชาติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเชื้อชาติแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านปัจจัยกวานซี ปัจจัยการเข้าถึงทรัพยากร ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจไม่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยจำแนกตามลำดับการเกิดในครอบครัว

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
เครือข่ายกวานซี	Between Groups	.203	4	.051	.210	.932
	Within Groups	35.001	145	.241		
	Total	35.204	149			
การเข้าถึงทรัพยากร	Between Groups	1.346	4	.337	.859	.490
	Within Groups	56.794	145	.392		
	Total	58.140	149			
ความสำเร็จในธุรกิจ	Between Groups	.382	4	.096	.317	.866
	Within Groups	43.770	145	.302		
	Total	44.153	149			

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นปัจจัยเครือข่ายกวานซี ปัจจัยการเข้าถึงทรัพยากร ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจ โดยจำแนกตามลำดับการเกิดในครอบครัว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตามลำดับการเกิดในครอบครัวแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านปัจจัยกวานซี ปัจจัยการเข้าถึงทรัพยากร ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจไม่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
เครือข่ายกวานซี	Between Groups	.602	2	.301	1.279	.281
	Within Groups	34.602	147	.235		
	Total	35.204	149			



ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ (ต่อ)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การเข้าถึงทรัพยากร	Between Groups	3.489	2	1.745	4.692	.011
	Within Groups	54.651	147	.372		
	Total	58.140	149			
ความสำเร็จในธุรกิจ	Between Groups	.812	2	.406	1.378	.255
	Within Groups	43.340	147	.295		
	Total	44.153	149			

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นปัจจัยเครือข่ายกวนซี ปัจจัยการเข้าถึงทรัพยากร ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจ โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการแตกต่างกันมีการเข้าถึงทรัพยากรแตกต่างกันโดยรวมแตกต่างกัน ค่าสถิติทดสอบ F-test เท่ากับ 4.692 มีค่า sig. น้อยกว่า 0.05 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านปัจจัยกวนซี ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจไม่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ด้วยการใช้โปรแกรมทางสถิติตรวจสอบสมการโครงสร้าง ในครั้งเดียว (Hair et al., 2012) พบว่า เครือข่ายกวนซี มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.475-0.977 และค่าอัตราความผันแปร (R^2 หรือ Squared Multiple Correlation) อยู่ระหว่าง 0.226-0.954 การเข้าถึงทรัพยากร มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.386-0.948 และค่าอัตราความผันแปร (R^2 หรือ Squared Multiple Correlation) อยู่ระหว่าง 0.149-0.899 ความสำเร็จในธุรกิจ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.689-0.810 และค่าอัตราความผันแปร (R^2 หรือ Squared Multiple Correlation) อยู่ระหว่าง 0.474-0.656 (ดังตารางที่ 6) และผลตรวจสอบความสอดคล้องความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of Fit Measures) ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ ดังแสดงในตารางที่ 7 พบว่า ค่าที่ได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ



ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความสัมพันธ์ของตัวแปร			Standard Regression Weights	S.E.	R ²	C.R.	P
Resource	<---	Guanxi_Networks	.626	.064	.392	9.907	***
Business_Success	<---	Resource	.352	.065	.260	3.566	***
Business_Success	<---	Guanxi_Networks	.210	.063		2.208	.027
Bussiness	<---	Guanxi_Networks	.933	.038	.870	24.269	***
Family	<---	Guanxi_Networks	.475	.069	.226	7.354	***
Community	<---	Guanxi_Networks	.679	.058	.461	12.310	***
Government	<---	Guanxi_Networks	.977		.954		
R_Community	<---	Resource	.633	.064	.400	10.819	***
R_Financial	<---	Resource	.948		.899		
R_Government	<---	Resource	.386	.067	.149	5.765	***
Achievement	<---	Business_Success	.810		.656		
Social	<---	Business_Success	.725	.097	.526	9.026	***
Success	<---	Business_Success	.689	.089	.474	8.584	***

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ *** p < .01

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) (ภาพที่ 2) ค่าทดสอบคือ Chi-square (χ^2) = 36.237, df = 26, p = .087, CMIN/DF (χ^2 /df) = 1.394, GFI=.967, CFI=.992, AGFI=.929, NFI=.972 and RMSEA= .044

ผลการวิเคราะห์ สมการโครงสร้างของโมเดลได้ดังนี้

$$\text{Resource} = 0.63 \text{ Guanxi Networks} , R^2 = 0.39 \quad (1)$$

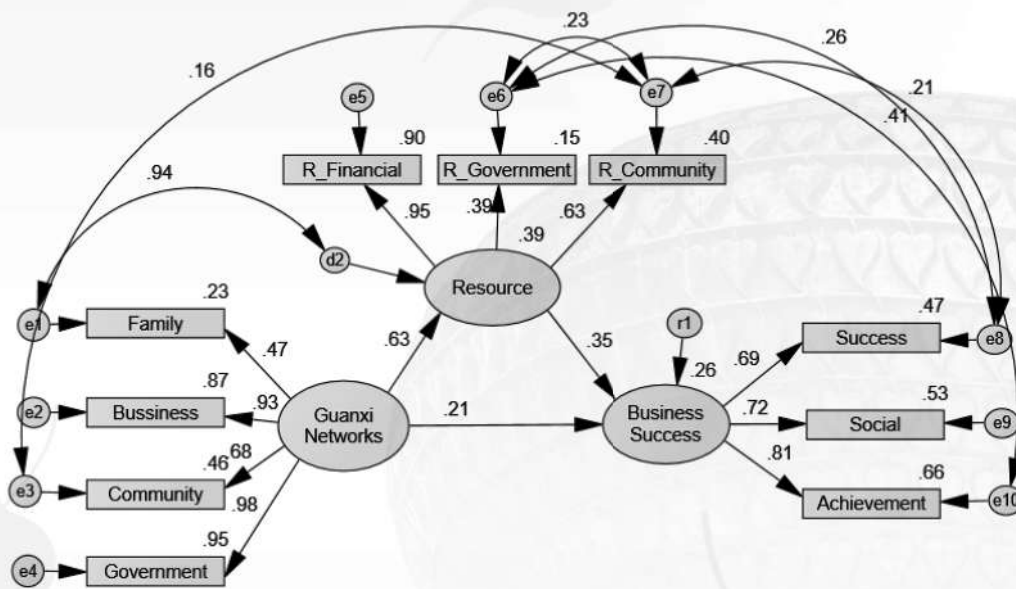
$$\text{Business Success} = 0.35 \text{ Resource} + 0.21 \text{ Guanxi Networks} , R^2 = 0.26 \quad (2)$$



ตารางที่ 7 ตรวจสอบความสอดคล้องความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures)

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	เกณฑ์	ค่าที่ได้	แปลผล
CMIN-p	χ^2	Ns.(p>.05)	.087	ผ่าน
Relative Chi-square	χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2.00$	1.394	ผ่าน
Goodness of Fit Index	GFI	≥ 0.90	.967	ผ่าน
Comparative Fit Index	CFI	≥ 0.95	.992	ผ่าน
Normal Fit Index	NFI	≥ 0.90	.972	ผ่าน
Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	≥ 0.90	.929	ผ่าน
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	≤ 0.05	.044	ผ่าน

ที่มา : Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.



Chi-square (χ^2) = 36.237, df = 26, p = .087, CMIN/DF (χ^2/df) = 1.394, GFI=.967, CFI=.992, AGFI=.929, NFI=.972 and RMSEA= .044

ภาพที่ 2 Final Model



ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทดสอบด้วยค่า t-Value หรือ C.R. และค่า p-Value ด้วยการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ พร้อมกับการวิเคราะห์และประเมินค่าอิทธิพลระหว่างปัจจัย พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (coef.) ของเส้นทางความสัมพันธ์ตามข้อสมมติฐาน โดยพิจารณาค่า C.R. (t-test) ต้องมีค่ามากกว่า 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	coef.	t-test	อิทธิพล			แปรผล
			รวม	ทางตรง	ทางอ้อม	
สมมติฐานที่ 4 : เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางบวกต่อการเข้าถึงทรัพยากร	.626***	9.907	.626	.626	-	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 : เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ	.210*	2.208	.430	.210	.220	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 : การเข้าถึงทรัพยากรมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ	.352***	3.566	.352	.352	-	สนับสนุน

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ *** p < .01, * p < .05

สมมติฐานที่ 4 : เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางบวกต่อการเข้าถึงทรัพยากร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = .626*** มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 5 : เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = .210* มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 6 : การเข้าถึงทรัพยากรมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = .352*** มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัยเรื่องเครือข่ายกวางซีของผู้ประกอบการไทย-จีน ยุคใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในธุรกิจ พบว่า ภูมิหลังที่แตกต่างกันมีผลต่อเครือข่ายกวางซีไม่ต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จในธุรกิจไม่ต่างกัน และภูมิหลังที่แตกต่างกันมีผลต่อการเข้าถึงทรัพยากรแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพล ผลการศึกษาพบว่า เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางบวกต่อการเข้าถึงทรัพยากร (coef. =.626) เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ (coef. =.210) และการเข้าถึงทรัพยากรมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในธุรกิจ (coef. =.352) นอกจากนี้ยังพบว่า เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในธุรกิจผ่านทางการเข้าถึงทรัพยากร (coef. =.220)



ทำให้เครือข่ายกวางซีมีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จในธุรกิจที่สูงขึ้น (coef. =.430) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Ming-Huei Chen, Yu-Yu Chang, Chia-Yu Lee (2015) ที่ผลการวิจัยยืนยันต้นทุนทางสังคมของผู้ประกอบการทั้ง 4 ประเภทจะประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่หลากหลาย การเข้าถึงข้อมูลและการเข้าถึงทรัพยากรมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม นอกจากนี้แล้วเครือข่ายกวางซีช่วยผู้ประกอบการในการสร้างเครือข่ายและช่วยในเรื่องการสนับสนุนเชิงนโยบายของภาครัฐด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ปัจจัยเครือข่ายกวางซีครั้งนี้ศึกษาในบริบทของการรวมตัวกันที่เกิดขึ้นในหลักสูตรการอบรมที่มีผู้ประกอบการไทย-จีนที่เข้าร่วมตัวหลักสูตรวิทยาการผู้นำไทย-จีนยุคใหม่ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenon) และกระบวนการเกิดเครือข่ายกวางซีรูปแบบต่างๆ ของประเทศไทยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจหรือคลัสเตอร์ทางธุรกิจ

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2560). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Window* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2524). *การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจการเมืองกับการรวบอำนาจทางเศรษฐกิจโดยเอกชนในประเทศไทย*. ใน การขยายตัวของระบบทุนนิยมในประเทศไทย, บรรณาธิการโดย สมภพ มานะรังสรรค์. กรุงเทพฯ: สร้างสรรค์
- แวมยुरา คำสุข, มรกต กำแพงเพชร, อาภรณ์ ภูเผือก, ปรียา ศิวเวชช, พัฒนพงศ์ เฟิงจันทร์ และ ฉัตรแก้ว ฮาตระกูล. (2562). รูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของผู้บริโภคในการใช้แอปพลิเคชันอาลีเอ็กซ์เพรสของจีนในประเทศไทย. *วารสารวิชาการธุรกิจปริทัศน์*, 11(1), 111-126.
- วิภาวี สุวิมลวรรณ. (2561) ผู้ประกอบการไทยเชื้อสายจีนในบริบทของการสร้างมโนทัศน์ความเป็นไทย ระหว่างพ.ศ.2488-2500. *วารสารวิชาการธุรกิจปริทัศน์*, 10(1), 207-218.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1998). *Research in education*. 8th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Edelman, L., & Yli. R. H. (2010). The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), 833-856.



- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Jin A. (2006). Guanxi Networks in China: Its Importance and Future Trends. *China & World Economy* , 14(5), 105 - 118
- Lau, V.P., Shaffer, M.A., & Au, K. (2007). Entrepreneurial career success from a Chinese perspective: Conceptualization, operationalization, and validation. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 126-146.
- Likert, R. E. N. S. I. S. (1972). *Likert technique for attitude measurement*. *Social Psychology: Experimentation, Theory, Research, Sahakian, WS (Ed.)*. Intext Educational Publishers, Scranton, USA., ISBN-13: 9780700223879, 101-119.
- Lomax, R. G., & Schumacker, R. E. (2012). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York, NY: Routledge Academic.
- Lee,D.Y., and Dawes,P.L. (2005). Guanxi,Trust,and Long-term Orientation in Chinese Business Mand Arkets, *Journal of International Marketing*, 13 (2), 28-56.
- Langenberg, E. A. (2007). *Guanxi and Business Strategy: Theory and Implications for Multinational Companies in China*. New York: Physica-Verlag Heidelberg.
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S.L. (2012). Guanxi and organizational performance: A metaanalysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.
- Chen, M., Chang, Yu., & Lee, C. (2015). *Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource* *Journal of Business Research*, 68, 900-905
- Peng, M.W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Sheng, S., Zhou, K.Z., & Li, J.J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15.