

社會理性觀點之中小企業策略聯盟夥伴選擇行為對 價值創造之影響：統治機制之干擾效果

The Social Rational Perspective of Impact of Strategic Alliance of Small and Medium
Enterprises Partner Selection Behavior on Value Creation :
Moderate Effect of Governance Mechanism

劉財龍¹

(Received: Apr. 9, 2008 ; First Revision: Jul. 2, 2008 ; Accepted: Aug 6, 2008)

摘要

本研究從社會理性觀點之理論切入，以補足先前文獻缺乏探討台灣中小企業如何透過策略聯盟進而創造組織價值之實務與研究議題缺口，並探討相對於大型企業，中小企業策略聯盟夥伴選擇行為如何影響其價值創造之成效，及其統治機制如何干擾夥伴選擇行為對價值創造影響之獨特性。本研究共郵寄發放 1422 份問卷給參與過策略聯盟之中小企業高階主管填答，實際共獲得有效問卷 219 份。配合多元迴歸分析驗證各研究假說，本研究發現，(1)中小企業策略聯盟夥伴文化有機性，對其創造出彈性價值有正向顯著影響；(2)中小企業策略聯盟夥伴學習環境，對其創造出技術與遞交價值有正向顯著影響；(3)中小企業策略聯盟夥伴網絡擴展能力，對其創造出技術、彈性及遞交價值有正向顯著影響；及(4)中小企業社群建構式策略聯盟統治機制，對文化有機性、學習環境、網絡擴展能力與價值創造間具有正向干擾效果。依據研究發現，本研究提出相關理論意涵與實務建議。

關鍵詞：中小企業、策略聯盟、價值創造、夥伴選擇行為、統治機制

Abstract

To bridge the practical and research gap of the past studies in the issue of small and medium enterprises (SMEs) in Taiwan created their strategic alliance values, this study adopts social rational perspective to explore comparison with large enterprises, how partner selection behavior of SMEs strategic alliance impacts on the value creation and how governance mechanism of SMEs strategic alliance moderates between partner selection behavior and value creation. This study sent 1422 pieces of questionnaires survey to SMEs' directors that have joined strategic alliance before, totally 219 respondents of samples have been sampled. By implementing the multiple regression analysis to verify each hypothesis, this study found that, (1) SME selects alliance partner of well-organized culture that has positively significant influence on creating flexibility value. (2) SME selects alliance partner of well learning environment that has positively significant influence on creating technology and flexibility value. (3) The well network ability of alliance partner has positively to create SME's

¹ 大仁科技大學行銷與流通管理系助理教授

technology, flexibility and delivery value. (4) SME adopts strategic alliance governance mechanism of social community that has positively moderate effect on between organized culture, learning environment, network development ability and value creation. Finally, this study provides some theoretical implications and business managerial suggestions.

Keywords: Small and Medium Enterprises, Strategic Alliance, Value Creation, Partner Selection Behavior, Governance Mechanism

1. 緒論

在過去四十多年台灣經濟發展過程中，中小企業利用其靈活且具有彈性之生產優勢，及積極、開創性之精神為台灣在國際市場上建立起相當響亮名號，並對提升國民所得、開創就業機會等經濟貢獻不容忽視(江義平與郭崑謨，1998)。但近幾年來在國內外環境激烈下，台灣中小企業面臨不確定風險增高，組織經營比以往面臨者更多不確定性與挑戰。基此，如何協助臺灣中小企業發揮其活力與彈性，同時檢視經營模式以發掘企業核心價值，且能充分面對全球化及知識化之挑戰，使知識力與創新力成為競爭優勢，以台灣為營運基地，布局全球提升國際競爭力，實為當前頗為重要之課題(經濟部中小企業處，2004)。

依據經濟部統計處(2002)之調查報告指出，大多數企業皆認為策略聯盟已是現代商業發展趨勢，企業間可藉由合作提升企業競爭力，透過異業或同業之結盟共享整合企業資源，發揮資源配置功能，分攤風險，降低營運成本，拓展行銷通路，形成共生經營並能創造競爭優勢。基此，回顧過去攸關策略聯盟之探討，自從1980年代以來已引起國內外諸多學者重視與進行不同議題研究(如葉匡時、蔡敦浩與周德光，1992; 熊欣華、于卓民與司徒達賢，2004; Bucklin & Sengupta, 1993; Das & Teng, 2000; Kim & Park, 2002; Koka & Prescott, 2002; Niederkofler, 1991; Park & Zhou, 2005; Reuer, 2000)。從研究議題缺口而言，國內外文獻著重大企業策略聯盟議題頗多(如策略聯盟形成動機、類型、夥伴選擇行為、目標、成敗關鍵因素、統治機制、績效及價值創造)，至於從社會理性觀點探討中小企業策略聯盟與其價值創造及其所牽涉相關活動研究則鮮少探討。誠如 Walter, Peters, and Dess (1994)指出策略聯盟本身屬於一種增值活動，組織透過與其它組織進行價值鏈中之各種聯盟活動，不僅可使彼此皆能共同創造顧客之最終價值，亦可創造出組織價值。BarNir and Smith (2002)指出中小企業經營本質上對外社會網絡關係明顯不如大型企業，也因此阻礙公司利潤之提升，故中小企業欲透過策略聯盟創造組織價值應著重如何槓桿組織間社會網絡關係與網絡聲譽等特性。Youndt, Dean, and Lepark (1996)則主張，創新之小型製造企業在思考如何創造組織價值本質上，應著重改進產品製造過程問題以改善產品遞交可靠度，進而達到顧客滿意之水準，並可增進公司的智慧資本。基此，本研究認為從社會理性觀點明確釐清中小企業策略聯盟價值創造內涵及其重要影響因素，諸如選擇何種聯盟夥伴對象、聯盟過程中之統治機制、以及未來如何創造組織價值，可協助中小企業作成正確之策略聯盟決策。

綜上所述，本研究從社會理性觀點之理論(含知識基礎觀點、社會網絡理論)切入，針對台灣中小企業策略聯盟夥伴選擇、統治機制及價值創造等議題進行探討。首先以中小企業為出發點，探討相對於大型企業，中小企業在策略聯盟夥伴選擇、統治機制及價值創造等議題之特殊性。並基之推論各構念間關係之假說，並據以針對台灣中小企業之策略聯盟進行實證調查，期望實證研究結果進而達成下列研究目的：1.找出影響台灣中小企業策略聯盟價值創造模式之各項影響因素，並將本研究所發現之中小企業策略聯盟夥伴選擇行為、統治機制及價值創造各項研究結果與大型企業研究之文獻研究結果做差異比較，進而能明確釐清中小企業不易形成之策略聯盟價值創造內涵及其重要影響因素，及提供經營管理相關建議，基以作為台灣中小企業未來達成策略聯盟價值創造目標之實務參考，以協助台灣中小企業能透過有效之策略聯盟結合各聯盟成員資源以創造出企業核心價值，進而產生能與大型企業足以抗衡之市場競爭地位；2.透過將社會理性之策略與組織理論觀點(含知識基礎觀點、社會網絡理論)實證結果加以比較，以能看出不同理論觀點之研究結果對中小企業策略聯盟價值創造有何不同影響，及可知悉何種理論觀點之影響性較強或更具解釋力，亦可作為未來相關學術研究之參考。

基於上述研究目的，本研究探討二個研究問題：1.中小企業策略聯盟夥伴選擇行為如何影響其價值創造之成效；2.中小企業策略聯盟之統治機制如何干擾夥伴選擇行為對價值創造之影響。

2. 文獻探討與假說推論

2.1 策略聯盟價值創造

從策略管理觀點來詮釋組織如何創造出價值，許多不同學派策略學者(如 Schumpeter, 1934; Dyer & Singh, 1998)指出策略本質即在尋求組織如何與其他組織形成差異，因為不同組織之間有其獨特稟賦，進而在各種不同價值鏈活動中所創造出的租或價值亦有所不同。本研究經參考不同學者(如 Boulton, Barry, & Steve, 2000; Walter, Ritter, & Gemunden, 2001)對策略聯盟價值創造之定義後，並定義策略聯盟價值創造為，兩家或兩家以上組織在各種不同合作活動或關係中，透過對共同策略目標相互地選擇、承諾及行動，以在市場上增進競爭利基，進而創造出更佳之附加價值。

我國中小型企業不但以製造業為主，其企業活動確實亦高度傾向製造功能，因此製造競爭要項成為本研究探討中小企業策略聯盟價值議題時之重要依據。諸多學者(如 Brockhoff, 1992; Boyer & Lewis, 2002; Dangayach & Deshmukh, 2001; Das, Sen, & sengupta, 1998; Hagedoom, 1993; Miller & Roth, 1994; Miles, Preece, & Baetz, 1999; Steensma, Marino, & Dickson, 200; Swamidass & Newell, 1987; Tunalv, 1992)認為成本、技術、彈性及遞交等四項可作為製造競爭策略之重要構面。誠如 Dean, Holmes, and Smith (1997)指出中小企業之所以要進行策略聯盟是基於當營運上遇到瓶頸(如規模經濟無法突破、成本上升)，藉由整合聯盟規模可提升彼此競爭優勢，進而創造出組織價值。Hagedoom (1993)則主張技術聯盟與行銷聯盟為頗受歡迎之聯盟型態，技術聯盟係偏重上游價值鏈活動之相關合作行為，如製造、再造工程、研究發展等；行銷聯盟則偏重下

游價值鏈活動之相關合作行為，如產品銷售、廣告活動、銷售通路、顧客服務等。基於，Das et al., (1998)進一步指出，技術聯盟本質上具有生產與知識分享二種特性，透過聯盟可提升彼此產品技術品質，因此如何增進技術能力成為策略聯盟價值創造一重要本質；行銷聯盟則容易產生在當產品生命週期處於成熟或衰退階段，因此如何強化產品或服務之遞交(delivery)速度與可靠度等因素為策略聯盟價值創造另二項重要本質。

此外，Brockhoff (1992)指出策略聯盟本質上亦具有分享營運與隱藏等成本，如彼此在聯盟過程中所產生之交涉、協議、監督，及控制等交換(交易)活動之成本；因此組織為降低諸多聯盟成本，如何增進彈性(flexibility)與有效降低成本也成為策略聯盟價值創造與否之重要本質。基於，Das et al., (1998)進一步指出，彈性在策略聯盟合約中除扮演著聯盟價值創造重要關鍵因素外，另決定未來聯盟成員間財產權之分配角色。依據上述研究觀點，本研究認為成本、技術、彈性及遞交等四項可引用於中小企業策略聯盟價值創造議題之研究。

2.2 策略聯盟夥伴選擇行為

Bleeke and Ernst (1991)指出聯盟夥伴間可透過彼此共同的努力來完成各企業所無法獨自達成的經營目標以獲得競爭優勢。然而聯盟成功與否的重要前置因素，應著重如何審慎選擇夥伴、建立良好的夥伴關係及維持長期夥伴關係，因此成功的策略聯盟應重視如何製訂出一套挑選夥伴行為(Wilson, 1995)。本研究經參考一些研究觀點(如 Bleeke & Ernst, 1991; Kim & Park, 2002)，對策略聯盟夥伴選擇行為所下之定義為，組織為達到價值創造目的，對選擇之策略聯盟夥伴所製訂出的一套挑選標準。進一步地，從社會理性觀點而言，先前研究探討策略聯盟夥伴選擇包含企業文化(如李勝祥、吳若己，2001; Bucklin & Sengupta, 1993)、組織學習(如 Buzzell & Ortmeyer, 1995; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000)，及網絡(如 Dennis, 2000; Golden & Dollinger, 1993)等三方面。

誠如 Welsh and White (1981)主張，中小型企業因經營規模與員工人數少，其營運方式通常是採取決策快速之經營管理策略，並著重以短期規劃導向之經營策略，以達到獲取短期利潤之目的。Tetteh and Burn (2001)指出小型企業之企業主通常具有勇於開括與嘗試創新之人格特質，並擁有極大經營決策權，各項經營管理制度之建立較不完善，因此傾向採取容易協調與決策快速之運作方式。依據 Dahlstand (1999)之主張，中小企業之產品研發技術通常不如大型企業，如缺乏專業技術人才、研發人才及技術經驗不足，因此透過策略聯盟方式學習聯盟夥伴之技術知識，是提升企業技術能力之頗佳方式。

Forrest (1990)指出中小型企業之財務、人力及技術等資源較缺乏，要單靠自身力量強化創新能力與增進技術競爭優勢頗為困難，若能透過不同策略聯盟(如研究發展合作、技術授權)等方式，藉由組織學習方式吸收聯盟夥伴之技術知識，進而能增進創新能力與技術競爭優勢。此外，中小企業因受限規模，若能進行策略聯盟亦可發展對外與其他企業之連結關係(MacGregor, 2004)。基於，中小企業若能透過聯盟合作方式慎選在社會網絡中具有優勢之夥伴，可望提升對外網絡關係。誠如江義平與郭崑謨 (1998)發現台灣中小企業可藉由與大企業之聯盟運作過程中學習各項經營所需之技術、知識和經驗，等中小企業本身具有聯盟合作經驗後，再與其他中小企業發展策略聯盟將較能掌握

聯盟之運作與管理方式，及提高聯盟成功之可能性。

綜上研究觀點，本研究認為就中小企業經營本質而言，其策略聯盟夥伴選擇包含文化有機性、學習環境及網絡擴展能力等三構面可做為假說推論與衡量之依據。

2.3 策略聯盟統治機制

統治(governance)一詞，可被定義為一種交易雙方制度性架構之描述，是從契約的開始，經由談判、監督、適應到終止的描述(Heide, 1994)。另言之，統治是一種組織結構設計與策略決策之選擇模式，其本質上應可包含控制、安排、協調、設計及資源配置等特徵，亦是組織為達到價值創造目的下所必須決定的統治方式(Zaheer & Vekatraman, 1995)。綜合上述相關研究對統治一詞不同定義後，本研究對策略聯盟統治機制所下的定義為，組織為達到價值創造目的在聯盟過程中對夥伴所採取之各種不同權利、義務關係，及形式安排等管理方式。

Achrol and Kolter (1999)發現中小企業因數目眾多，各自分散在不同地理位置，通常其組織內部具較鬆散、內部資訊亦較開放等特性，故進行策略聯盟時期望維持非正式或鬆散之網絡聯盟關係。此外，BarNir and Smith (2002)針對 149 家小企業之社會網絡策略聯盟行為研究結果指出，中小企業主之個人網絡關係、套繫強度，及網絡成員聲譽等因素為決定聯盟關係持續與否之重要關鑑因素。基此，Astley and Fombrum (1983)提出二種社會性聯盟統治觀點：(1)有機式集體策略：是屬於夥伴成員間以較鬆散之網絡式聯盟；(2)聯盟式集體契約：是屬於以採用默契型態的協調方式；此二種統治機制是著重經由較非正式的契約來規範聯盟雙方，傾向有機型式或默契型式的協調方式，例如當聯盟夥伴間之組織屬於較為鬆散的網絡型態，此時不宜用正式化契約的規範聯盟夥伴，以確保能達到長期互惠關係。

綜上文獻，本研究認為因中小企業各自分散在不同地理位置，因此具有較鬆散之網絡聯盟結構與關係。加上中小企業之經營本質上較偏向有機式組織結構，且因規模較小，故經營管理方面亦較以非正式口頭或文件方式進行規劃、組織、領導、控制等管理行為，且因規模較小故內部成員溝通協調容易、動員能力強、決策形成快速，故在策略聯盟統治機制之本質上會傾向採取運用低度正式化或高度非正式化聯盟關係與其夥伴進行互動。據此，就社會理性觀點而言，本研究認為就中小企業經營本質而言其策略聯盟統治機制，採取類似 Bradach and Eccles (1989)與 Jones, Hesterly, and Borgatti (1997)以建構非正式社群之人際網絡統治機制觀點屬較為可行，並可用「社群建構式」構面做為假說推論與衡量之依據。

2.4 策略聯盟夥伴選擇行為與價值創造

Perlmutter and Heenan (1986)指出若組織所選擇之聯盟夥伴在組織文化與管理型態等方面之相似性越高，將有益於延續聯盟夥伴關係之發展。Forrest (1990)則指出中小型企業之財務、人力及技術等資源較缺乏，要單靠自身力量強化創新能力與增進技術競爭優勢頗為困難，若能透過不同策略聯盟(如研究發展合作、技術授權)等方式，藉由組織學習方式吸收聯盟夥伴之技術知識，進而能增進創新能力與技術競爭優勢。此外，江義

平、郭崑模(1998)指出中小企業在考量選擇合作對象時，經營理念、經營方向，及經營目標等因素之看法若彼此相似性高則聯盟成功之機會會較高，及較容易與較快速產生策略聯盟成效。MacGregor (2004)則指出中小企業因受限規模，若能透過聯盟合作方式慎選在社會網絡中具有優勢之夥伴，可望提升規模經濟效益與對外網絡關係。

綜上文獻，本研究認為若中小企業為達價值創造之目的，除應積極改變其家族經營之企業文化外，所選擇之聯盟夥伴也應與中小企業本身之企業文化相似性高者，以能維持長期聯盟發展關係。中小企業所選擇之聯盟夥伴若能承諾提供良好學習環境，可透過學習對方不同知識，以強化產品整合能力，並可各自在不同市場擴展營運範圍，因彼此利益較不會產生衝突，故聯盟夥伴關係仍會存續，進而有助於達到價值創造之目的。此外，中小企業大部份為單純技術之代工或衛星協力廠商，普遍缺乏健全之上下游關聯產業關係，亦缺乏橫向之同業或異業交流，若能透過策略聯盟發揮各自經營專長、分工合作，將可建立起較具競爭力之產業網絡，進而有助於創造組織價值。綜上所述相關研究發現與本研究推論，建立假說 1 如下：

假說 1：中小企業之策略聯盟夥伴選擇行為，對價值創造有正向顯著影響。

2.4.1 夥伴文化有機性與價值創造

依據李勝祥與吳若己(2001)之主張，企業文化相似性是聯盟成功與否重要因素之一，因為當我方與聯盟夥伴在企業文化上較為接近時，會使溝通協調較為順暢，因而彼此之信賴程度亦較高。Scott and Lane (2000)指出組織的認同度包含對其所認知形象或重要特性信念(如目標、使命、價值觀)，若我方與聯盟夥伴彼此因價值觀差異太大，會形成溝通協調困難，對彼此目標而言也難以達成共識。基此，本研究認為中小企業因組織內部具較鬆散、內部資訊亦較開放等特性，其聯盟較具非正式或鬆散之網絡關係。因此本研究推論中小企業選擇有機性文化之策略聯盟夥伴會與其企業文化本質較為接近，除了會增進對夥伴之信任程度外，亦會減少彼此衝突現象，因此在未來聯盟過程中會花費較低之監督成本，也能藉由整合彼此營運規模(如生產、採購、行銷)降低營運成本，進而會有助於創造出成本價值。

此外，Bucklin and Sengupta (1993)指出聯盟雙方所存在之企業文化差異，將會影響彼此的聯盟關係品質，進而會有礙對外網絡關係之發展。基此，本研究推論中小企業選擇有機型企業文化之策略聯盟夥伴，由於與其企業文化本質較為接近，也會提升與聯盟夥伴之網絡關係品質，進而會有助於創造出彈性價值。上述推論意涵著，中小企業選擇企業文化配適之聯盟夥伴，可促進彼此以較低度正式、高度非正式化方式維持聯盟關係，並透過夥伴之前建立的社會網絡關係，提升回應市場變化之能力，進而有助於創造出彈性價值。綜上所述相關研究發現與本研究推論，建立假說 1-1 與 1-2 如下：

假說 1-1：中小企業策略聯盟夥伴文化有機性，對成本價值創造有正向顯著影響。

假說 1-2：中小企業策略聯盟夥伴文化有機性，對彈性價值創造有正向顯著影響。

2.4.2 夥伴學習環境與價值創造

依據 Ohmae (1989)之觀點，由於產品開發所需之關鍵技術日趨複雜化，已無任何一

家企業能完全掌握明確核心關鍵之資源，故驅使企業要採行策略聯盟方式獲取經由核心知識之取得與移轉方能再創造出新的研發技術。於此得知，工作知識模糊性會對中小企業營運產相當之影響性，更顯示出中小企業更應能善加組織學習之策略聯盟方式，以降低因工作知識之模糊性所延伸出的經營決策風險。誠如 Dyer and Singh (1998)指出合作目的除了是為彌補彼此間資源之不足原因外，應尚有為了提昇有效的統治機制、促進知識的交換與共享，保護特殊性資產等重要原因。基此，以促進知識的交換與共享而言，若中小企業與聯盟夥伴間經由知識移轉之互動模式，可使許組織彼此間迅速轉移或重新結合及能創造特殊性知識，會對形成組織價值有所助益(Mowery, Oxley, & Silverman, 1996)。據此，本研究推論中小企業所選擇之策略聯盟夥伴，從提供學習環境而言，夥伴之組織學習環境與知識移轉能力程度會對中小企業未來技術價值創造會有相當影響性。

另外，就產品或服務遞交可靠度而言，中小型企業有專業人力與技術能力不足之限制，雖然遞交速度快，但因產品或服務之品質不穩定，造成顧客換貨、退貨、抱怨等因素，因此其遞交可靠度則較弱(Youndt et al., 1996)。若中小企業所選擇之策略聯盟夥伴可提供其較佳學習環境，中小企業亦可透過策略聯盟學習聯盟夥伴知識，以改善本身產品或服務品質，並可各自在不同市場擴展營運範圍，並能給不同市場之目標顧客有高度之遞交承諾(如交期準時)、增進顧客滿意度與再購意願，將會對創造組織價值有助益(Golden & Dollinger, 1993)。綜上所述相關研究論點，從組織學習面而言，策中小企業選擇可提供學習環境之聯盟夥伴，會對其策略聯盟技術與遞交價值創造有一定的關連性與影響性。因此，本研究推論在「學習環境」基礎上，中小企業與其聯盟夥伴之關係會更加緊密，進而會對提升組織價值有正向助益。據此，本研究建立假說 1-3 與 1-4 如下：
假說 1-3：中小企業策略聯盟夥伴學習環境，對技術價值創造有正向顯著影響。
假說 1-4：中小企業策略聯盟夥伴學習環境，對遞交價值創造有正向顯著影響。

2.4.3 夥伴網絡擴展能力與價值創造

中小企業因具有較強之排它性、自我分散風險意識及人治經營而非法治經營等特性，故容易導致企業發展遭受限制(BarNir & Smith, 2002)。另外，中小企業的企業主或高階經理人之價值觀普遍具有濃厚個人主義色彩，大多關心自我利益和自我目標的達成(Dean et al., 1997)。此外，中小企業的社會網絡發展優勢不如大型企業，應使各企業之間能透過連帶關係而串連在一起，以能增進組織對外擴展能力(Khanna & Rivkin, 2001)。依據 Day (2000)之研究，關係基礎的競爭策略是指組織應該能建立起和顧客或其它組織之長期維持關係，方能建立起長久的競爭優勢。

因此，本研究認為若中小企業選擇擁有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴，也可使中小企業獲得更多的資源(如技術、知識、資訊)。誠如 Nahapiet and Ghoshal (1998)主張組織社會資本之交換與結合，會產生提升行動上的配置效率與促進適應效率，促進適應效率指的是經由網絡成員間合作行為而促使提昇組織創造力與學習力。Hill, Hitt, and Hoskisson (1992)則指出合作夥伴間若存在網絡連結所成的知識移轉網絡，則能使組織有效降低營運成本並使產品差異化。進一步而言，組織在網絡中若能加以運用透過組織間

直接或間接之互動連結，可使其在同業間具有影響力，亦可提升組織本身知識、資源、資訊之深度與廣度(Ahuja, 2000)。

綜上所述，本研究認為中小企業選擇擁有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴，例如技術及知識之提供，相信對中小企業在新產品發展上頗有正面助益。進一步而言，擁有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴除了有助提升中小企業之技術能力外，亦會有助強化產品與服務遞交可靠度，因此會對創造出中小企業技術與遞交價值有一定正向影響性。綜上所述相關研究發現與本研究推論，本研究建立假說 1-5, 1-6 及 1-7 如下：

假說 1-5：中小企業策略聯盟夥伴網絡擴展能力，對技術價值創造有正向顯著影響。

假說 1-6：中小企業策略聯盟夥伴學習環境，對彈性價值創造有正向顯著影響。

假說 1-7：中小企業策略聯盟夥伴學習環境，對遞交價值創造有正向顯著影響。

2.5.1 策略聯盟統治機制對夥伴選擇與價值創造之干擾影響

Niederkofler (1991)指出聯盟失敗之主要原因是由於缺乏有效管理，事實上聯盟失敗可以透過適當管理行為(如建構關係機制、相互調適機制)以達到控制目的。Overby and Min (2001)指出中小型企業因具有規模小與內部溝通協調容易之特性，進行策略聯盟時通常較傾向運用非正式統治方式，以維持聯盟正常關係之發展。此外，MacGregor and Vrazalic (2005)也指出中小型企業之策略聯盟統治行為具有整合與協調其組織內外部一連串之非正式經濟關係，此種統治方式較不著重透過層級控制，而是強調建立起連結組織與聯盟夥伴間彼此之互惠關係，如透過非正式之分享專家經驗、價值及經營訣竅等方式，進而能達到在聯盟運作過程中有效控制聯盟夥伴行為。

基此，本研究認為中小企業策略聯盟價值創造來源，係受到在聯盟過程中是否能運用適當聯盟統治機制有深切影響。若中小企業在聯盟過程中能透過相關社會理性統治機制，進行對企業文化差異、溝通不良、學習等問題給予適度的控制與有效解決，會營造有利雙方和諧的氣氛，進而有助創造出組織價值。綜上所述相關研究發現與本研究推論，本研究建立假說 2 如下：

假說 2：中小企業之策略聯盟夥伴選擇對策略聯盟價值創造，受策略聯盟統治機制之干擾影響。

2.5.2 社群建構式統治機制對夥伴選擇與價值創造之干擾影響

從社會理性面之策略聯盟統治機制而言，組織價值來組織透過發展特定社會套繫關係，建立長期不易被模仿路徑，並經由阻絕機制產生組織價值創造作用(Dyer & Singh, 1998)。誠如 Kale et al. (2000)指出策略聯盟關係租(relational rent)之來源是基於學習聯盟夥伴經營密集與能力，而此種關係租是建立在組織間彼此的互信與互動基礎上，其意謂若是聯盟夥伴其中一方有投機主義行為時，彼此間愈會形成防止重要經營知識外漏給予對方。基此，Koka and Prescott (2002)指出組織間之社會性互動是一種具有某種程度之社會系絡鑲嵌，亦是一種建立在彼此間信任基礎上的合作與互動關係的組織間統治機制。此外，Joanne (2000)則指出組織經由與其它主要組織產生良好社會互動，維持良好關係品質緊密程度愈佳後，並透過知識的移轉與發展會對組織在新產品發展及技術獨特等方

面組織績效有正面影響。基此可知，中小企業應思考在未來聯盟過程中，如何建立一套較非正式或社會性之統治機制，進而與聯盟夥伴維持良好關係，以利創造出組織價值。

依據經濟部中小企業白皮書 (1999)之研究指出，中小企業在從事研發活動時最須克服的是人力問題、技術資訊的取得等問題，且由於財務資金短缺，故相較大型企業而言亦較無力承受研發活動風險。由此可知，中小企業之知識能力基礎遠不如大型企業。基此，本研究進一步認為中小企業為達成策略聯盟所形成的價值創造，在聯盟過程中建立一套適當社群活動之策略聯盟統治機制為一重要課題。因為在聯盟過程中若是產生知識外漏與知識黏著性的知識複製矛盾情形，將會阻礙價值創造之形成。例如實務性知識社群(Brown & Duguid, 2001)與社會性知識社群(Kogut & Zander, 1992)等二種統治機制著眼於知識外漏與黏著性之基本衝突問題的解決，透過研發聯盟或創新網絡等適當社群活動機制的建立，將有助提昇個別成員組織之組織學習，進而創造組織價值。

誠如 Nonaka (1994)認為組織藉由專家互動方式，進行個人與團體層面的知識分享與創造，此種以知識為中心而運作使成員間相互分享彼此經驗，即是一種知識社群的概念。Hippel (1994)主張實務性知識社群是獲取員工內隱知識與創造組織價值最佳的方式。實務性知識社群是由一群有著共同解決同一類問題的成員，以非正式的方式共同分享工作經驗，知識是社群成員相聚的目標，亦是與企業價值是相符的(Brown & Duguid, 2001)。社會性知識社群成員則是藉由組成小組方式，較隨性而且漫無目標的討論彼此內隱知識，小組目標亦是與企業價值相符的(Kogut & Zander, 1992)。

基此可知，透過社群活動之運作可聚集、分享、創造出專家之專業知識、維持彼此網絡關係、建立彼此良好學習環境，進而使彼此企業文化更具有機性。依據 McAllister (1995)之觀點，策略聯盟活動過程中彼此文化相似性愈高，則愈能提昇彼此之信任感。因此中小企業在未來聯盟過程中，採行建構相關社群活動之統治機制，會有助與聯盟夥伴維持良好關係，進而會對中小企業價值創造有一定正向影響性。舉例而言，當中小企業因選擇企業文化不相似聯盟夥伴，在未來聯盟過程中可能會產生夥伴因經營理念與價值觀與我方無法形成共識，進而會產生不願意提供組織學習環境與分享網絡關係等現象。因中小企業規模小、資源與人力缺乏，若採取大型企業之派閥、關係企業、集體信任等高度正式化統治機制較不可行。相對地，中小企業若採取建構相關社群活動之統治機制，較可透過非正式互動關係，增進彼此知識分享意願、凝聚共識，達到目標一致性，進而有助創造出組織價值。綜上所述相關研究發現與本研究推論，本研究建立假說 2-1, 2-2 及 2-3 如下：

假說 2-1：中小企業之社群建構式策略聯盟統治機制，對文化有機性與價值創造間具有正向干擾效果。

假說 2-2：中小企業之社群建構式策略聯盟統治機制，對學習環境與價值創造間具有正向干擾效果。

假說 2-3：中小企業之社群建構式策略聯盟統治機制，對網絡擴展能力與價值創造間具有正向干擾效果。

2.6 本研究架構

依據前述文獻探討與假說推論，本研究並將產業內競爭程度與組織規模視為影響中小企業策略聯盟相關活動之控制變數，進而嘗試建構一套從社會理觀點來探討台灣中小企業策略聯盟夥伴選擇行為如何影響其價值創造之成效，及聯盟統治機制如何干擾夥伴選擇行為對價值創造影響之研究架構，如圖 1 所示。

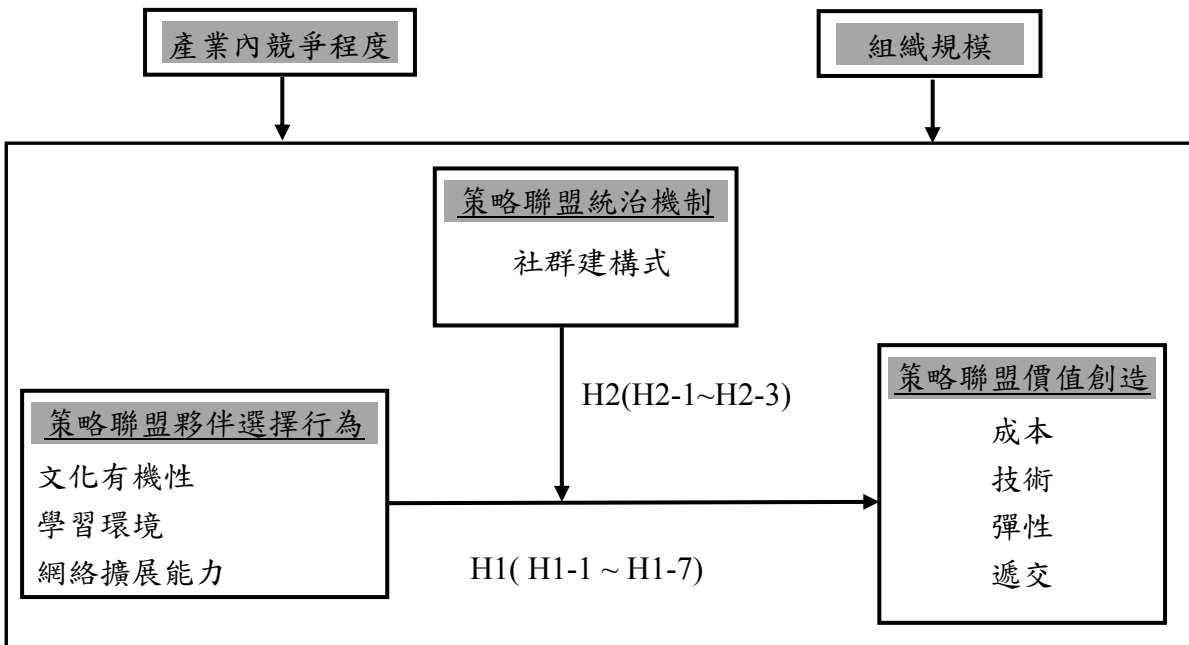


圖 1 本研究架構

3. 研究方法

3.1 量表設計

本研究量表設計採用彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)、Hinkin(1998)等主張與相關作法，並分為前測試與正式調查二階段執行，以檢驗本量表之適用性，分述如下。

量表內容共分為五個部份，包含(1)策略聯盟概況資料、(2)策略聯盟價值創造、(3)策略聯盟夥伴選擇行為、(4)策略聯盟統治機制及(5)公司基本資料(含產業內競爭程度與組織規模)。除了策略聯盟概況與公司基本資料部份問項採開放式設計外，其它問項均採封閉式設計。

前測階段量表內容係以文獻探討與研究架構各構念下之各變數為基礎設計而得，相關題項為採用與參考先前研究量表。此外，量表內容會參考多位相近領域之學者專家意見後，並進行適當修正以提升其內容效度。另外，本研究採用多特質—多方法(MTMM)對量表進行分析以提升本量表之構念效度。進一步言之，本研究預試問卷之設計除了包含上述所提之五個部份外，另外會針對策略聯盟價值創造、策略聯盟夥伴選擇行為、策略聯盟統治機制等三個構念，經由參考相關文獻後自行發展題項併納入於問卷中。亦即雖然為單一問卷，但問卷內容已包含了二種既有量表來源，以能透過多特質多方法進行量表之收斂效度與區別效度分析。

此外，本研究在正式調查階段之問卷設計為避免產生問卷資料之共同來源變異，所採用問卷設計法方面仍延續前測階段之預試問卷設計方式(包含著重受訪資訊隱匿法、題項意義隱匿法、題項隨機配置法、題項文字組織法)。另外，在隔離式資料蒐集法方面，則採用心理隔離法與方法隔離法二種方法(彭台光等人，2006)。就心理隔離法而言，本研究在問卷首頁說明此五部份題目是獨立的，並儘可能不在問卷中加入過多額外之說明使問卷看起來更為繁多，間接地影響填答者意願，也會產生無法排除因受測者自身個人特質所帶來之偏誤(彭台光等人，2006)。其次，本研究在衡量策略聯盟價值創造構念，採用方法隔離法，除將問卷設計以李克特量表衡量外，並加入較客觀之開放式量化問題(如過去一年聯盟過程中本公司生產成本之降低率、過去一年內本公司透過聯盟產品或服務準時供貨能力之提升率)，以異質來源價值指標增加資料效度。

3.2 資料蒐集

本研究以問卷調查方式，蒐集曾經參與過策略聯盟活動的台灣中小企業為調查範圍。抽樣架構係依據經濟部中小企業處(1999)出版之中小企業白皮書對中小企業認定標準，據以中小企業為調查對象。抽樣架構之選擇是經由整理出政府與坊間有關策略聯盟相關活動之企業各種資料，並以下列四項資料來源為主：(1)工商快訊 (2005)之臺灣廠商名錄；(2)經濟部中小企業處之國家磐石獎第一至第十四屆得獎廠商名錄；(3)經濟部中小企業處之小巨人獎第一至第八屆得獎廠商名錄；及(4)經濟部中小企業處之創新研究獎第一至第十二屆得獎廠商名錄。經確定本研究之抽樣母體後，並以問卷預試與正式調查二階段進行資料蒐集。

3.3 研究變數操作性定義與衡量

本研究各變數操作性定義與衡量區分三部份(A、B、C)，加以說明如下。

A：夥伴選擇行為、統治機制及價值創造構念之各題項是採用與參考先前研究量表，並以李克特(Likert)五點區間尺度衡量，茲分述如下。

1. 策略聯盟夥伴選擇行為

文化有機性夥伴：指聯盟夥伴具有勇於冒險、勤勞奮發、充滿活力、決策快速等機動性經營特質，經參考 Fedor and Willian (1995)與 Schein (1983)等相關文獻，以四個問項衡量，如該夥伴具有勇於冒險之精神。學習環境夥伴：指聯盟夥伴可提供創新研發、製程技術、管理訣竅及交易經驗等學習環境，經參考 Dahlstand (1999)與 Kale et al., (2000)文獻，以四個問項衡量，如該夥伴可提供產品創新研發活動的設備。網絡擴展能力夥伴：指聯盟夥伴與政府、產業、學術界等單位有良好互動關係，經參考 BarNir and Smith (2002)文獻，以四個問項衡量，如該夥伴具有與供應商具有良好往來關係。

2. 策略聯盟統治機制

社群建構式統治：指為達到策略聯盟價值創造之目的，在聯盟過程中對夥伴訂定能提昇彼此知識交流的一種低度正式化或非正式互動社群之協商機制，經參考 Koka and Prescott (2002)與 Jones et al., (1997)文獻，以四個問項衡量，如建立非正式的學習社群(如讀書會)交流彼此之專業知識。

3. 策略聯盟價值創造

成本價值：指透過策略聯盟擴大規模經濟，進而降低相關之營運成本，所創造之組織附加價值，經採用 Zajac and Olsen (1993) 相關量表，以四個問項衡量，如規模經濟擴大而降低行銷成本。技術價值：指透過策略聯盟取得稀少性或高價值性技術，所創造出組織附加價值，經參考 Hagedoorn (1993) 與 Steensma et al., (2000) 文獻，以四個問項衡量，如提昇貴公司製程技術。彈性價值：指透過策略聯盟發展與夥伴、政府、產業等特定之社會關係，所創造之組織附加價值，經參考 Achrol and Kolter (1999) 與 BarNir and Smith (2002) 文獻，以五個問項衡量，如增進因應需求快速回應市場的能力。遞交價值指：透過策略聯盟吸取夥伴之生產、製程及品管經驗，經由增進員工產品或服務知識，進而給予顧客有高度之產品或服務遞交可靠度後所創造之組織附加價值。經參考 Christainsen, Berry, Brun, & Ward (2003) 與 Kathuria (2000) 文獻，以四個問項衡量，如增進產品或服務準時供貨的能力。

B：夥伴選擇行為、統治機制及價值創造構念之各題項是自行發展題項，並將相關題項合併於問卷中，並以李克特五點區間尺度衡量。此外，在衡量策略聯盟價值創造構念並加入較客觀之開放式量化問題，以異質來源價值指標增加資料效度，茲分述如下。

1. 策略聯盟夥伴選擇行為

經參考李勝祥、吳若己(2001)與 Fedor and Willian (1995) 文獻後發展出衡量有機型文化夥伴之二個題項，如該夥伴與貴公司容易溝通協調、該夥伴著重以跨部門之管理方式運作。經參考 Kale et al., (2000) 文獻後發展出衡量學習環境夥伴之二個題項，如該夥伴可提供與經營策略有關的經驗。經參考 Dennis (2000) 文獻後發展出衡量網絡擴展能力夥伴之二個題項，如該夥伴在整體產業中具影響力。

2. 策略聯盟統治機制

經參考 Achrol and Kolter (1999) 與 BarNir and Smith (2002) 文獻後發展出衡量社群建構式統治之二個題項，如不定期和夥伴舉辦聚餐或茶敘活動以增進彼此凝聚力。

3. 策略聯盟價值創造

經參考 Brockhoff (1992) 與 Zajac and Olsen (1993) 文獻後發展出衡量成本價值之二個題項，如擴大規模經濟共同分攤營運成本。經參考 Miles et al. (1999) 與 Steensma et al. (2000) 文獻後發展出衡量技術價值之二個題項，如增進技術專利取得的能力。經參考 BarNir and Smith (2002) 與 Walter et al. (2001) 文獻後發展出衡量彈性價值之二個題項，如提昇緊急訂單的接單能力。此外，經參考 Benton and Krajewski (1990) 及 Golden and Dollinger (1993) 文獻後發展出衡量遞交價值之二個題項，如提昇製程控管能力以增進準時供貨之信賴感。此外，本研究並加入策略聯盟價值創造共 8 個量化資料指標併入問卷調查，如過去一年聯盟過程中，貴公司採購成本約降低____%；過去一年內，貴公司透過聯盟與其他同業合作機會約增加____%。

C：控制變數：產業內競爭程度與組織規模之各題項是參考先前研究，並以李克特五點區間尺度衡量。產業內競爭程度係經參考相關文獻(如 Harrigan, 1987; Shan & Visudetibhan, 1990)後，定義為相對於競爭同業，公司在市場所處競爭程度或地位，並採用上述文獻之三題項衡量，如貴公司目前在產業內面臨的競爭激烈程度。此外，組織

規模係經參考相關文獻(如 Agarwal & Ramaswami, 1992; Shan & Visudetibhan, 1990)後，定義為公司資本額、營業額及雇用員工人數，相對於競爭同業之大小，並採用上述文獻之三個題項衡量，如相較於同業平均水準貴公司目前資本額。

4. 資料分析與研究結果

4.1 預試問卷分析結果

本研究經郵寄 751 份預試問卷給經濟部中小企業處國家磐石獎得獎廠商(149 家)、小巨人獎得獎廠商(162 家)、創新研究獎得獎廠商(440 家)，共獲回覆 69 份問卷，經扣除 12 份填卷內容有遺漏嚴重者，實際回收完整問卷共 57 份。經對各個變數分別進行探索性因素分析，結果顯示所萃取各項因素負荷量均大於 0.6，亦符合 Kaiser (1958)之主張。此外，亦有不錯之累積解釋變異量，如策略聯價值創造(四個構面)為 72.528%。信度及效度之檢定結果，如下所述。

內部一致性檢定：本研究將所得之 57 份預試量表針對各構面進行內部一致性分析，結果顯示所有變數之 Cronbach' s α 係數皆介於 0.82 至 0.94 之間(如成本價值, 0.94; 技術價值, 0.82; 社群建構式, 0.82; 學習環境, 0.90)。此結果說明本研究各變數皆具有高度信度值，符合 Wortzel (1979)之觀點，Cronbach' s α 值介於 0.7 至 0.98 均屬高信度值。此外，所有變數之分項對總項相關係數均大於 0.5，此結果也符合 Kerlinger and Lee (2000)之主張。以上結果顯示，本研究預試量表之各變數題項皆具高度內部一致性。

內容效度：本研究之預試量表題項係部份採用與參考先前研究之策略聯盟相關量表為基礎，部份為參酌中小企業之經營特性、經營問題及從事策略聯盟相關議題後之自編量表。預試量表內容是經由多位策略聯盟領域學者專家修定詞意與語句後而擬定，以刪除不適合之問項。此外，本研究另透過問卷預試步驟，並依受測公司對量表初稿編排與用語之意見後對問卷內容再作進一步修正，故本研究之預試量表應具有其適切性與一定之內容效度。

效標關聯效度：依據 Madu, Kuei, and Lin (1995)之主張，效標關聯效度可分為同時效度與預測效度，一般實證研究較常使用預測效度作為效標關聯效度之檢定依據。基於此，本研究採用自編之策略聯盟夥伴選擇行為量表與先前研究之策略聯盟價值創造量表，並透過相關係數分析以瞭解自變數與依變數間之相關程度，若相關係數達到顯著性則代表具有關係，而且具有預測效度。結果顯示，策略聯盟夥伴選擇行為與價值創造各變數間皆呈現顯著正向關係，亦有頗佳之相關係數值(係數值介於 0.25 至 0.75 之間)，僅網絡擴展能力與遞交(0.25, $p < 0.01$)之相關係數值小於 0.3。整體而言，其餘各變數間之相關係數值皆大於 0.3，如有機型文化與技術(0.53, $p < 0.01$)、學習環境與彈性(0.64, $p < 0.01$)、網絡擴展能力與彈性(0.30, $p < 0.05$)，此結果亦說明本研究之預試量表具有效標關聯效度。

構念效度：本研究針對策略聯盟夥伴選擇行為、統治機制及價值創造等構念，分別進行先前研究量表與自編量表等二種不同量表來源，並以多特質—多方法(MTMM)來檢定預試量表之構念效度，其包含收斂效度與區別效度。結果顯示，相同方法測量相同特

質之 Cronbach' s α 很高(如價值創造各變數 α 值介於 0.73 至 0.91 之間)與不相同方法測量相同特質之相關係數值亦很高(如表 1, 價值創造各變數間之相關係數值介於 0.65 至 0.87 之間), 而且比相同方法測量不相同特質(如表 1, 各價值創造變數間之相關係數值介於 0.29 至 0.59 之間)與使用不相同方法測量不相同特質之相關係數值(如表 1, 各價值創造變數間之相關係數值介於 0.24 至 0.43 之間)還要高, 顯示本研究三項構念具有收斂效度。此外, 不相同方法測量不相同特質所得到之相關係數值大多數是較低, 有些則呈現無顯著相關性, 因此也說明本研究三項構念具有區別效度, 亦符合 Campbell and Fiske (1959)及 Hinkin (1998)之主張, 也說明本研究預試量表具有構念效度。

進一步地, 本研究將已修正過之預試量表確認其適用性無誤後, 開始進行正式調查研究, 正試問卷分析結果說明如下。

表 1 策略聯盟價值創造構念之構念效度分析結果(預試量表)

方法與特質		採用與參考先前研究量表				自編量表			
		1	2	3	4	5	6	7	8
採用與參考先前研究量表	1 成本	(0.89)							
	2 技術	0.47*	(0.84)						
	3 彈性	0.59	0.32	(0.81)					
	4 遞交	0.40*	.32**	0.29	(0.75)				
自編量表	5 成本	.85**	.37**	.35**	0.13	(0.91)			
	6 技術	0.28	.65**	.40**	0.21	0.18	(0.75)		
	7 彈性	0.43*	.35**	.87**	0.20	.49**	.48**	(0.85)	
	8 遞交	.36**	.24*	0.27	.77**	0.13	0.20	0.24	(0.73)

註：此表係採用相關分析, n= 57; ** $p < .01$, * $p < .05$; 括號()內為 Cronbach's α

4.2 樣本基本資料分析

正式調查研究之樣本來源共有四個管道, 其中三個是經濟部中小企業處國家磐石獎得獎廠商(149 家)、小巨人獎得獎廠商(162 家)、創新研究獎得獎廠商(440 家), 經扣除已前測之樣本(57 家)後, 共再發放 694 份問卷。此外, 另一個樣本來源是針對工商快訊 (民 94)臺灣廠商名錄中符合本研究調查範圍內之中小企業, 約計 14,550 家, 採不分行業別及以 20 作為抽樣差距的隨機開始之系統抽樣法, 並抽取出合計 728 家作為本研究調查對象。

綜上所述, 本研究在正式調查階段共郵寄發放 1422 份問卷。經初步檢視回收問卷有 234 份, 扣除 15 份填卷內容有遺漏嚴重或填答錯誤多者, 實際共獲得有效問卷 219 份, 有效問卷回收率為 15.40%。經由 SPSS 10.0 版統計分析軟體進行敘述性統計分析, 樣本之基本資料分析結果如下所述。

首先, 本研究針對受測中小企業之策略聯盟概況資料分析後得知, 策略聯盟夥伴規模方面, 以中小企業(90.9%)居多, 大企業只占 9.1%。此外, 在策略聯盟夥伴所屬國籍方面, 國外企業佔 34.2%, 而國內企業則佔 65.8%。另外, 夥伴為同業或異業方面, 68.1%之中小企業選擇同業夥伴, 異業夥伴僅佔 31.9%。

其次，本研究針對受測中小企業之公司基本資料分析後得知，中小企業其成立年數以 10~12 年(24.7%)最多，13~15 年(21.0%)次之，其次依序為 7~9 年(16.9%)，16 年(含)以上(16.9%)，4~6 年(14.6%)、1~3 年為 5.9%。此外，行業別方面以一般製造業(63.9%)最多、科技製造業(10.0%)次之、其次依序為營建業(8.2%)、物流業(4.6%)、服務業(4.1%)，至於非上述五種行業別者則有 9.1%。資本額方面則呈現有 21.5%之中小企業其資本額在 2000 萬元(含)以下，2000 萬元以上未達 4000 萬元者(26.0%)、4000 萬元以上未達 6000 萬元者(38.8%)、6000 萬元以上未達 8000 萬元(含)者為 13.7%。此外，年營業額 7000 萬元以上未達 1 億元(含)者為 29.7%為最多，4000 萬元以上未達 7000 萬元(22.8%)次之、其次為 1000 萬元以上未達 4000 萬元(21.9%)、1000 萬元(含)以下(21.0%)、1 億元(含)以上(4.6%)。雇用員工人數方面則顯示出 51~150 人(47.5%)最多、50 人以下(38.8%)次之、151~200 人則僅有 13.7%。此外，由產業關聯體系之層次分析指出 51.1%之中小企業屬中游階段為最多、屬下游階段者(32.9%)次之、上游階段者(9.2%)、垂直整合(6.8%)。

4.3 樣本無反應偏差檢定

樣本無反應偏差將導致研究結果無法正確的推論至樣本架構(Ines, Mattania, Hendriek, Catharina, & Huibert, 2002)。基此，本研究為確保有效回收樣本分析結果可正確推論到樣本架構，並採用 Armstrong and Overton (1977)之主張，係將所有有效回收問卷依據回收時間區分為第一組(前期)與第二組(後期)兩組，並比較所衡量構念前後期兩組間經 t 檢定後若無顯著差異($p>0.05$)，代表可忽略樣本無反應偏差推論至樣本架構所產生之負面影響。

據此，本研究先界定正式調查階段共蒐集 219 家完整問卷，再以初次回收完整問卷有 151 家為第一組資料，其餘經由電話多次催收後共獲得完整問卷有 68 家為第二組資料，再據以本研究主要有三個構念(含策略聯盟夥伴選擇行為、統治機制、價值創造)題項進行兩組資料獨立樣本 t 檢定。分析結果可知，本研究主要衡量之三個構念，其第一組與第二組間皆無存在顯著差異(如策略聯盟夥伴選擇行為之 $t=0.562$, $p>0.05$; 統治機制之 $t=0.348$, $p>0.05$; 價值創造之 $t=0.681$, $p>0.05$)，意涵無法拒絕各構念之第一組與第二組填答內容為相等之假設，此分析結果顯示本研究所回收 219 家完整問卷並無樣本無反應偏差。

4.4 共同方法變異檢定

本研究採 Podsakoff and Organ (1986)之哈門氏單因子測試法(Harman's one-factor test)以偵測共同方法變異(common method variance; CMV)問題。本研究將三個構念 8 個變數共 53 題項以未轉軸方式進行一因子驗證性因素分析，結果顯示卡方值(χ^2)=4465.623，自由度(df)=744，配適度指數(GFI)=0.721，調整後之配適度指數(AGFI)=0.713，殘差均方根(RMSR)=0.168。相對地，經由將三個構念 8 個變數進行整體因素分析之結果顯示，卡方值(χ^2)=1352.625，自由度(DF)=788，配適度指數(GFI)=0.923，調整後之配適度指數(AGFI)=0.916，殘差均方根(RMSR)=0.042。綜上所述，一因子驗證性因素分析模式值不佳，且小於整體因素分析之模式值，此結果說明本研究各構念間並無高度相關

性，亦即無共同方法變異問題。

4.5 樣本統計變項之差異分析

本研究採 t 檢定與變異數分析(ANOVA)，加以檢定中小企業之策略聯盟概況與公司基本資料在策略聯盟夥伴選擇行為、統治機制及價值創造等三個構念之構面是否存在顯著差異，並以 t 與 Scheffe 檢定法分析組間之差異比較，以能進一步瞭解不同中小企業之策略聯盟概況與公司基本資料在策略聯盟相關構面將產生何種不同管理意涵，茲分述如下。

中小企業之聯盟年數方面，結果得知不同策略聯盟年數與網絡擴展能力之聯盟夥伴(F 值=7.503, $p<0.05$)存在顯著差異。此外，不同策略聯盟年數對彈性價值創造(F 值=4.491, $p<0.01$)亦存在顯著差異。再以 Scheffe 檢定得知，聯盟年數為 5 年者其選擇網絡擴展能力之夥伴大於聯盟年數為 1 年與 3 年者，意謂中小企業與其夥伴之聯盟年數若太短(如 1 年或 3 年)，故網絡擴展能力尚不佳。但聯盟年數達 5 年時，可能是基於隨著彼此聯盟年數之增長，進而明顯增進彼此對外網絡關係(如與政府、產業、學界等單位之良好互動關係)，進而產生良好產業網絡能力。

中小企業之聯盟規模方面，結果得知策略聯盟夥伴之規模為大企業或中小企業，對社群建構式(t 值=12.066, $p<0.01$)之統治機制，及對技術價值創造(t 值=4.043, $p<0.01$)存在顯著差異。此外由組間比較之檢定結果亦可知悉，策略聯盟夥伴規模為大型企業者在技術價值創造方面高於中小型企業。

中小企業之夥伴所屬國籍別方面，結果得知夥伴所屬國籍是國外或國內者，在遞交價值創造方面存在顯著差異(t 值=3.995, $p<0.05$)。再以組間比較檢定可得知，夥伴所屬國籍是國內企業者在策略聯盟遞交價值創造方面會高於國外企業。

中小企業之夥伴為同業或異業方面，結果得知夥伴為同業或異業者，在社群建構式(t 值=4.491, $p<0.05$)之策略聯盟統治機制，及在策略聯盟遞交價值創造(t 值=16.263, $p<0.01$)方面也存在顯著差異。再以組間比較檢定可知悉，夥伴為異業在社群建構式之策略聯盟統治機制方面則高於同業。此外，在策略聯盟遞交價值方面，夥伴為同業則高於異業。

中小企業之行業別方面，結果得知不同行業別對社群建構式(F 值=6.751, $p<0.05$)之聯盟統治機制方面存在顯著差異。再以 Scheffe 檢定得知，科技製造業會大於一般製造業。

中小企業之年營業額方面，結果得知不同年營業額與成本價值創造(F 值= 5.254, $p<0.01$)間存在顯著差異。再以 Scheffe 檢定得知，年營業額在 1 億元(含)以上之中小企業在成本價值創造等方面均大於年營業額 1000 萬元(含)以下。此結果意謂年營業額在 1 億元(含)以上之中小企業已具有一定水準以上經濟規模(如生產、行銷、採購)，也因此其資源(如市場資訊、顧客關係)較充足，且營運成本較低。

中小企業之產業關聯體系層次方面，結果得知不同產業關聯體系層次(含上游、中游、下游及垂直整合)與網絡擴展能力(F 值=18.393, $p<0.01$)間存在顯著差異。再以 Scheffe 檢定可知悉，產業中游之中小企業因位處產業上游與下游間垂直整合關聯體系之樞紐，

也因此其網絡擴展能力會比位處產業下游之中小企業為高。

4.6 效度檢定

本研究採用驗證性因素分析來檢定正式量表之構念效度，以能對本研究所建構理論模式之適配程度加以驗證，亦即瞭解本研究理論模式是否能解釋實際所得到之觀察資料 (Bagozzi & Yi, 1988)。經針對策略聯盟夥伴選擇行為、統治機制及價值創造分別進行效度分析之結果顯示，在理論模式之基本配適標準檢定方面，各殘差變異值皆為正值，各殘差變異顯著水準皆小於 0.05，各變數之因素負荷量皆大於 0.5，且各估計參考數之相關係數也無太接近 1(介於 0.18~0.72)。此外，在理論模式之整體模式配適度方面，各考慮模式複雜度後之卡方值皆小於 2(如策略聯盟夥伴選擇行為之 $\chi^2/df = 1.538$ 、策略聯盟統治機制之 $\chi^2/df=1.644$)，各配適度指數皆大於 0.9(如策略聯盟夥伴選擇之 GFI=0.914、策略聯盟價值創造之 GFI=0.918)。此外，各殘差均方根皆小於 0.05(如策略聯盟統治機制之 RMSR=0.041、策略聯盟價值創造之 RMSR=0.042)。雖然策略聯盟價值創造之調整後配適度指數小於 0.9(AGFI=0.889)，策略聯盟夥伴選擇行為之 AGFI 則為 0.906，策略聯盟統治機制之 AGFI 則為 0.916，也顯示出有不錯之 AGFI。

進一步地，本研究針對三個潛在變數進行理論模式之整體模式配適度之檢定結果顯示，卡方值(χ^2)=415.625，自由度(df)=218， $\chi^2/df=1.907$ ，配適度指數(GFI)=0.922，調整後之配適度指數(AGFI)=0.917，殘差均方根(RMSR)=0.043。且各觀測變數之因素負荷量皆大於 0.5，皆達 0.05 顯著水準。因此，可知本研究量表具有收斂效度(convergent validity)，亦符合 Bagozzi, Yi., and Phillips (1991)之主張。

此外，區別效度(discriminant validity)之檢定作法，是將三個潛在變數之相關係數值設定為 1，再針對各潛在變數之設定模式與未設定模式進行卡方差異檢定之結果顯示，設定模式與未設定模式之卡方差異值為 68.67， $p < 0.01$ 顯著水準，表示本研究量表之各潛在變數間具有區別效度，亦符合 Bagozziet al., (1991)之主張。

整體而言，由以上結果說明本研究所建構理論模式符合 Bagozzi and Yi (1988)及 Bagozziet al., (1991)之觀點，應具有良好之構念效度，可適用於中小企業策略聯盟模式之實證研究。

4.7 內部一致性檢定

本研究將所得到之 219 份正試量表針對各構面進行內部一致性分析，結果顯示所有變數之 Cronbach's α 係數皆介於 0.76 至 0.94 之間(如成本價值, 0.94; 社群建構式, 0.76; 學習環境, 0.90)。此外，所有變數之分項對總項相關係數均大於 0.5。以上結果說明，本研究正式量表之各變數題項皆具高度內部一致性。

4.8 相關性分析

表 2 為本研究各變項之平均值、標準差、Cronbach's α 及相關係數分析，結果顯示各變數之平均值大多在 4.00~4.80 之間，得知受測中小企業填達符合程度頗高。在控制變數方面，產業內競爭程度與組織規模間無顯著相關(0.37, $p > 0.05$)。此外，策略聯盟夥

伴選擇行為各變數(含文化有機性、學習環境、網絡擴展能力)間亦呈現顯著正相關。就策略聯盟夥伴選擇行為各變數與價值創造各變數(含成本、技術、彈性、遞交)間之關係而言，文化有機性之策略聯盟夥伴其僅與彈性價值創造間呈現顯著正相關(0.27, $p<0.01$)，與成本、技術及遞交等三種價值創造則無顯著關係。就有學習環境之策略聯盟夥伴而言，其與技術價值創造間呈現顯著正相關(0.68, $p<0.01$)，亦與遞交價值創造間呈現顯著正相關(0.49, $p<0.01$)。此外，就有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴而言，其與技術價值創造(0.68, $p<0.01$)及彈性價值創造(0.65, $p<0.01$)間呈現顯著正相關，但與技術及遞交等二種價值創造則無顯著相關。基此，由以上分析結果顯示中小企業選擇上述三種策略聯盟夥伴選擇行為，確實會對策略聯盟價值創造產生部份正向影響。此外，策略聯盟統治機制變數(社群建構式)與產業內競爭程度、組織規模、策略聯盟夥伴選擇各變數(除有機型文化)，及策略聯盟價值創造各變數間呈現正向關係。

綜上所述，雖然相關分析可概括的判斷本研究結果，但較可靠之研究結論尚需進一步以其它統計方法加以驗證。因此本研究將再以多元迴歸分析來驗證本研究之各項假說，茲說明如後。

表 2 策略聯盟聯盟夥伴行為、統治機制及價值創造各變項之相關分析

變數	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 產業內競爭程度	4.00	0.66										
2 組織規模	4.63	0.66	.37									
3 文化有機性	4.04	0.56	.34**	.07	(.88)							
4 學習環境	3.79	0.69	.47**	.03	.28**	(.90)						
5 網絡擴展能力	4.69	0.23	.53**	.08	.28**	.68**	(.84)					
6 社群建構式	4.80	0.11	.38**	.62**	.69	.26*	.23**	(.76)				
7 成本	4.38	0.35	.23**	.10	-.23	.57	-.52	.45*	(.94)			
8 技術	3.84	0.52	.30**	.05	.31	.68**	.68*	.34*	.64**	(.82)		
9 彈性	4.64	0.20	.41**	-.01	.27**	.63	.65**	.33*	.67**	.61**	(.90)	
10 遞交	3.86	0.69	.39**	.16**	.21	.49**	.53	.40**	.35**	.50**	.42**	(.87)

註：n=219；** $p<0.01$, * $p<0.05$ ；括號()內為 Cronbach's α

4.9 假說驗證

4.9.1 社群建構式統治機制對夥伴選擇與價值創造之干擾影響

經由多元迴歸分析，由表 3 可發現控制變數之產業內競爭程度對策略聯盟價值創造各變數(含成本、技術、彈性、遞交)具有顯著正向影響(迴歸係數介於 0.195~0.385, $p<0.01$)，此分析結果顯示產業內競爭程度確實會對中小企業之策略聯盟價值創造產生一定影響性。此外，控制變數之組織規模僅對策略聯盟遞交價值創造產生顯著正向影響(迴歸係數為 0.076, $p<0.01$)，對成本、技術、及彈性等三種價值創造則無任何顯著影響，此迴歸分析結果頗表 1 之相關分析結果。據此，若細觀表 3 策略聯盟夥伴選擇行為對價值創造之主效果檢定模式可逐一驗證假說 1-1 至 1-7 之成立與否，茲分述如下說明。

假說 1-1 之驗證

假說 1-1 旨在驗證夥伴文化有機性對成本價值創造所產生之影響，依據表 3 之分析

結果，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，由文化有機性之策略聯盟夥伴對價值創造之迴歸式可發現，文化有機性之策略聯盟夥伴對中小企業創造出成本價值無顯著影響(迴歸係數為-0.011)。據此，假說 1-1 之驗證為不成立。

此研究結果可能是因為中小企業所選擇之聯盟夥伴為大企業，因其組織規模大，經營生命週期較長、已形成難以改變之機械型企業文化，也因此大企業會較期望聯盟夥伴(大企業或中小企業)應能與其企業文化具有高相似性，進而有利創造其組織價值。因此，在不同企業文化背景之聯盟夥伴一起運作之前提下，因為彼此經營理念或對決策訂定看法有所不同，產生衝突機會愈高，進而不利中小企業創造出成本價值。

假說 1-2 之驗證

假說 1-2 旨在驗證夥伴文化有機性對彈性價值創造所產生之影響，依據表 3 之分析結果，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，由有機型文化之策略聯盟夥伴對價值創造之迴歸式可發現，文化有機性之策略聯盟夥伴對中小企業創造出彈性價值有正向影響(迴歸係數為 0.238, $p < 0.05$)。據此，假說 1-2 之驗證為成立。此研究結果可呼應 MacGregor (2004)之觀點，中小企業若能和地方上協會或政府機構進行良好互動，以取得相關市場資訊、資金支援、經營輔導診斷、教育訓練，及技術能力提升等多項協助，進而可逐漸的改變企業經營體質。此研究結果意涵中小企業選擇企業文化相似之聯盟夥伴，可促進彼此以較低度正式、高度非正式化方式維持聯盟關係，並可善用聯盟夥伴先前所建立之良好網絡關係，進而也能提升中小企業佔據產業網絡有利位置與擴展網絡關係能力，並有助創造出彈性價值。

假說 1-3 之驗證

假說 1-3 在驗證夥伴學習環境對技術價值創造所產生之影響，依據表 3 之分析結果，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，由學習環境之策略聯盟夥伴對價值創造之迴歸式可發現，學習環境之策略聯盟夥伴確會對中小企業創造出技術價值有正向影響(迴歸係數為 0.484, $p < 0.01$)。據此，假說 1-3 之驗證為成立。

此驗證結果頗能呼應 Hamel, Doz, Prahalad (1989)與 Ohmae (1989)之觀點，從組織學習面之策略聯盟夥伴選擇觀之，中小企業無論在資源、人際網絡關係、規模經濟及科技研發能力上均不如大型企業，且由於產品開發所需之關鍵技術日趨複雜化，已無任何一家中小企業能完全掌握明確核心關鍵之資源，故驅使中小企業要採行策略聯盟方式學習夥伴核心知識方能再創造出新的研發技術。基此，本研究結果意涵當技術知識複雜性增高時會對中小企業營運產相當之影響性，更顯示出中小企業更應能善加組織學習之策略聯盟方式，以降低因技術知識之複雜性所延伸出之經營決策風險。

假說 1-4 之驗證

假說 1-4 旨在驗證夥伴學習環境對遞交價值創造所產生之影響，依據表 3 之分析結果，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，由學習環境之策略聯盟夥伴對價值創造之迴歸式可發現，學習環境之策略聯盟夥伴確會對中小企業創造出遞交價值亦有

正向影響(迴歸係數為 0.294, $p < 0.05$)。據此, 假說 1-4 之驗證為成立。此究結果能呼應 Buzzell and Ortmeier (1995)之觀點, 聯盟夥伴成員間若能共同參考、學習新產品的研發與測試活動, 將有助增進聯盟組織間彼此知識, 並能持續的延伸彼此聯盟關係, 進而使雙方利益得以提升。進一步而言, 此驗證結果意涵著中小企業在遞交可靠度較弱之情況下, 若其所選擇之策略聯盟夥伴可提供其較佳之學習環境, 中小企業亦可透過策略聯盟學習聯盟夥伴知識, 以改善本身產品或服務品質, 並可各自在不同市場擴展營運範圍, 並能給不同市場之目標顧客有高度之遞交承諾(如交期準時), 增進顧客滿意度及顧客再購意願, 將會對創造遞交價值有所助益。

假說 1-5 之驗證

假說 1-5 旨在驗證夥伴網絡能力對技術價值創造所產生之影響, 依據表 3 之分析結果, 在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後, 由網絡擴展能力之策略聯盟夥伴對價值創造之迴歸式可知悉, 網絡擴展能力之策略聯盟夥伴確會對中小企業創造出技術價值有正向影響(迴歸係數為 0.362, $p < 0.01$)。據此, 假說 1-5 之驗證為成立。此驗證結果頗能呼應 Khanna and Rivkin (2001)之觀點, 中小企業之社會網絡發展優勢不如大型企業具有在各企業之間透過連帶而串連在一起, 而且串連成員之間的協調行為更有助於使連結更為穩固, 也因此對增進組織利潤方面也有正向助益。此研究結果意涵, 當中小企業選擇擁有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴, 可使中小企業獲得更多所需要的產品發展技術、知識、能耐等資源利益外, 並可使中小企業有多餘時間集中從事創新事務, 愈能創造出技術價值。

假說 1-6 之驗證

假說 1-6 旨在驗證夥伴網絡能力對彈性價值創造所產生之影響, 依據表 3 之分析結果, 在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後, 網絡擴展能力之策略聯盟夥伴確會對中小企業創造出彈性價值亦有正向影響(迴歸係數為 0.315, $p < 0.05$)。據此, 假說 1-6 之驗證為成立。

此實證結果頗能呼應 Nahapiet and Ghoshal (1998)之主張, 組織透過社會資本之交換與結合, 會增進網絡成員間合作行為與良好互動關係, 進而會提昇組織之價值創造。此外, 亦能呼應 BarNir and Smith (2002)之觀點, 策略聯盟可強化小型企業與其夥伴之網絡互動關係, 也因此可增強營運規模與市場回應能力, 有助提升組織價值。進一步而言, 此研究結果意涵當中小企業選擇擁有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴, 可藉由聯盟夥伴之良好網絡關係, 強化中小企業與其它組織的網絡關係。而中小企業與良好網絡關係之聯盟夥伴建立起策略聯盟, 此關係建立與形成會基於有效的規範、常規凝聚共識及順從性, 進而由互動關係相互取得共同的認知, 在互動過程中透過設置產生彼此間接觸之互動機制(如共同研發新產品、目標管理、分紅入股、盈餘共享等機制), 會使中小企業與聯盟夥伴互動程度愈緊密, 而且網絡關係品質愈佳, 將會有助於提升中小企業之彈性價值創造。

假說 1-7 之驗證

假說 1-7 旨在驗證夥伴網絡能力對遞交價值創造所產生之影響，依據表 3 之分析結果，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，網絡擴展能力之策略聯盟夥伴對中小企業創造出遞交價值無顯著影響(迴歸係數為 0.049)。據此，假說 1-7 之驗證為不成立。探其究或許是因為中小企業在網絡中未能有效加以透過組織間直接或間接的互動連結，致使中小企業與其它網絡成員間之互動行為效率降低，尤其是造成難以吸收其它大型企業聯盟夥伴之生產、製程、品質計劃及控管能力，導致難以提供給顧客更佳之遞交可靠度，進而阻礙其遞交之價值創造。舉例言之，依據 Bunker and Macgregor (2000)、Golden and Dollinger (1993)及 Khanna and Rivkin (2001)等諸多研究結果可知，大企業與中小企業因對其選擇夥伴之網絡關係本質上具有差異，也因此若中小企業所選擇之夥伴為大企業，將可能在未來聯盟過程中因彼此經營本質不同，而導致夥伴不願意將其生產、製程、品質計劃及控管能力等知識分享給中小企業，也因此對其創造出遞交價值無相關助益。

綜上研究假說 1-1 至 1-7 之驗證結果，可知悉除假說 1-1 與 1-7 二項假說未成立外，其餘五項假說皆成立。據此，假說 1 為部份成立。

表 3 策略聯盟夥伴選擇行為對價值創造之主效果檢定

依變項	成本價值	技術價值	彈性價值	遞交價值
截距項(B)	1.467	0.313	-0.247	1.649
控制變數				
產業內競爭程度	0.195**	0.248**	0.385**	0.378**
組織規模	0.082	0.005	-0.050	0.076*
策略聯盟夥伴選擇行為				
文化有機性	-0.011	0.042	0.238**	0.070
學習環境	0.127	0.484**	0.351	0.294*
網絡擴展能力	-0.367	0.362**	0.315*	0.049
F 值	30.632**	33.523**	27.621**	21.875**
R ²	0.343	0.386	0.537	0.304
ΔR ²	0.321	0.372	0.503	0.296

註：除 F 值、R、ΔR² 之外，所有數字表示迴歸係數大小；** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$

4.9.2 策略聯盟統治機制對夥伴選擇行為與價值創造之干擾效果影響

由表 4 之多元迴歸模式 1, 2, 3 及 4 可知悉，在無策略聯盟統治機制變項之干擾情況下，控制變數之產業內競爭程度對策略聯盟價值創造各變數(含成本、技術、彈性、遞交)具有正向顯著影響(迴歸係數介於 0.195~0.385, $p < 0.01$)，此分析結果顯示產業內競爭程度確實會對中小企業之策略聯盟價值創造產生一定影響性。此外，控制變數之組織規模僅對策略聯盟遞交價值創造產生正向顯著影響(迴歸係數為 0.076, $p < 0.05$)，對成本、技術、及彈性等三種價值創造則無任何顯著影響。

另外，就策略聯盟夥伴選擇行為對價值創造之影響而言，亦可由表 4 之多元迴歸模式 1, 2, 3 及 4 可知悉在無策略聯盟統治機制變項之干擾情況下，文化有機性夥伴對中小

企業創造出彈性價值(迴歸係數為 0.238, $p < 0.01$)具有正向顯著影響；夥伴學習環境對中小企業創造出技術價值(迴歸係數為 0.484, $p < 0.01$)與遞交價值(迴歸係數為 0.294, $p < 0.05$)均具有正向顯著影響；夥伴網絡能力對中小企業創造出技術價值(迴歸係數為 0.362, $p < 0.01$)與彈性價值(迴歸係數為 0.315, $p < 0.05$)均產生正向顯著影響。

整體而言，模式 1, 2, 3 及 4 均有頗佳之解釋力(R^2 介於 32.4~56.8%)。據此，若細觀表 4 策略聯盟統治機制對夥伴選擇與價值創造之干擾效果檢定模式可逐一驗證假說 2、2-1 至 2-3 之成立與否，茲分述如下說明。

假說 2、2-1、2-2 及 2-3 之驗證

假說 2-1、2-2 及 2-3 之驗證旨在驗證社群建構統治機制對夥伴選擇行為與價值創造之影響，依據表 3 之模式 5, 6, 7 及 8 分析結果，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，並加入統治機制與夥伴選擇行為之交互作用後對價值創造產生之影響。由模式 6 可發現學習環境與網絡擴展能力之盟夥伴，與技術價值間均具有正向顯著影響(迴歸係數依序為 0.551, 0.346)，且迴歸係數值均大於模式 2 之 0.472 及 0.393，由此可見採行統治機制後愈能提升對技術價值創造之正向影響。另外，由模式 7 可發現有機型文化及網絡擴展能力之盟夥伴，與彈性價值間均具有正向顯著影響(迴歸係數依序為 0.331, 0.281)，且迴歸係數值均大於模式 3 之 0.225 及 0.212，由此可見採行統治機制後愈能提升對彈性價值創造之正向影響。進一步由模式 8 可發現學習環境之盟夥伴對遞交價值均具有正向顯著影響(迴歸係數依序為 0.375)，且迴歸係數值均大於模式 4 之 0.319，由此可見採行統治機制後愈能提升對遞交價值創造之正向影響。

綜上所述，再經由進行文化有機性與社群建構式之交互作用後發現，對策略聯盟價值創造各變數(含成本、技術、彈性、遞交)均具有顯著正向影響(迴歸係數依序為 0.066, 0.078, 0.064, 0.080)。此研究結果意涵，中小企業運用社群建構式之策略聯盟統治機制愈靈活，則夥伴文化有機性愈高，其價值創造愈佳。據此，假說 2-1 之驗證為成立。另言之，雖然中小企業選擇文化不相似之聯盟夥伴會阻礙其價值創造，但採行適當之社群建構式統治機制則會改善此不利情況，進而能創造組織價值。

此外，再經由進行學習環境與社群建構式之交互作用後發現，對策略聯盟價值創造各變數(含成本、技術、彈性、遞交)亦具有正向顯著影響(迴歸係數依序為 0.371, 0.457, 0.365, 0.295)。此研究結果顯示，中小企業運用社群建構式之策略聯盟統治機制愈靈活，則夥伴學習環境愈佳，其價值創造愈佳。據此，假說 2-2 之驗證為成立。另言之，雖然中小企業選擇學習環境不佳之聯盟夥伴會阻礙其價值創造，但採行適當之社群建構式統治機制則會改善此不利情況，進而能創造組織價值。

進一步地，再經由進行網絡擴展能力與社群建構式之交互作用後發現，對策略聯盟價值創造各變數(含成本、技術、彈性、遞交)亦具有正向顯著影響(迴歸係數依序為 0.354, 0.226, 0.418, 0.389)。此研究結果顯示，中小企業運用社群建構式之策略聯盟統治機制愈靈活，則夥伴網絡擴展能力愈佳，其價值創造愈佳。據此，假說 2-3 之驗證為成立。另言之，雖然中小企業選擇網絡擴展能力不佳之聯盟夥伴會阻礙其價值創造，但採行適當之社群建構式統治機制則會改善此不利情況，進而能創造組織價值。

整體而言，模式 5, 6, 7 及 8 均有頗高之解釋力(R^2 介於 45.6—80.9%)。雖然模式 7 之彈性價值解釋力(80.9%)偏高，但也能說明中小企業建構社群式之統治機制對彈性價值之影響或重視程度，會大於成本、技術及遞交之價值創造。

表 4 策略聯盟統治機制對夥伴選擇行為與價值創造之干擾效果檢定

模式	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6	模式 7	模式 8
價值創造變項	成本價值	技術價值	彈性價值	遞交價值	成本價值	技術價值	彈性價值	遞交價值
截距項(B)	1.467	0.313	-0.247	1.649	2.174	1.810	1.469	2.089
控制變數								
產業內競爭程度	0.195**	0.248**	0.385**	0.378**	0.321**	0.338*	0.405**	0.477*
組織規模	0.082	0.005	-0.050	0.076*	0.254	0.339	-0.432	0.226*
策略聯盟夥伴選擇行為								
文化有機性	-0.011	0.042	0.238**	0.070	-0.321	0.265	0.331**	0.201
學習環境	0.127	0.484**	0.351	0.294*	0.304	0.551**	0.665	0.375*
網絡擴展能力	-0.367	0.362**	0.315*	0.049	-0.348	0.346**	0.281*	0.221
策略聯盟統治機制								
社群建構式					0.485**	0.297*	0.391*	0.301**
夥伴選擇與社群建構式 之交互作用								
有機型文化 x 社群建構式					0.066**	0.078**	0.064*	0.080**
學習環境 x 社群建構式					0.371*	0.457*	0.365**	0.295*
網絡擴展能 x 社群建構式					0.354**	0.226*	0.418*	0.389**
F 值	30.63**	33.52**	27.62**	21.88**	38.87**	52.76**	64.98**	48.34**
R^2	0.343	0.386	0.537	0.304	0.456	0.548	0.809	0.589
調整後 R^2	0.321	0.372	0.503	0.296	0.442	0.532	0.651	0.527

註：除 F 值、 R^2 、 ΔR^2 之外，所有數字表示迴歸係數大小；** $p < .001$, * $p < .005$

綜上三項研究結果意涵，當中小企業因選擇企業文化不相似之聯盟夥伴，在未來聯盟過程中可能會產生夥伴因經營理念與價值觀與我方無法形成共識，進而會產生不願意提供組織學習環境與分享網絡關係等現象。因中小企業規模小、資源與人力缺乏，若採取大型企業之派閥、關係企業、集體信任等高度正式化統治機制較不可行。相對地，中小企業若採取建構相關社群活動之統治機制，較可透過非正式互動關係，增進彼此知識分享意願、凝聚共識，達到目標一致性，進而有助創造出組織價值。據此，可知悉假說 2-1, 2-2 及 2-3 之驗證結果頗能呼應 Bradach and Eccles (1989)與 Jones et al. (1997)之觀點，建構非正式社群之統治機制是一種透過建立非正式人際網絡社群機制達到控制與監督社會成員之目的，並強調以非正式溝通協調方式使社會網絡成員間達到目標一致性，以能形成互惠之社群，進而能以社會關係資本達成組織短期經營目標整合與長期經營共同利益。

綜上研究假說 2-1 到 2-3 之驗證結果，可知悉三項假說皆成立。據此，假說 2：中

小企業之策略聯盟夥伴選擇行為對策略聯盟價值創造，受策略聯盟統治機制之干擾影響，為全部成立。

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究為瞭解與協助台灣中小企業如何創造出其策略聯盟價值，從知識基礎觀點與社會網絡理論等社會理性觀點切入，並針對策略聯盟價值創造、夥伴選擇行為及統治機制等構念進行文獻回顧。進一步地，本研究針對台灣中小企業之策略聯盟進行實證調查後，將所發現之中小企業策略聯盟各項研究結果，及大型企業研究之文獻所發現相同與不相同處歸納於表 5。

表 5 策略聯盟夥伴選擇行為、統治機制及價值創造：
大型企業研究之文獻與本研究之中小企業研究結果差異比較

構念	構面	大型企業研究之文獻	本研究之中小企業研究結果
策略聯盟 夥伴選擇 行為	企業 文化	· 選擇機械型文化之夥伴(如正式制度、結構、政策、經營理念)，進而有利創造組織價值(Perlmutter & Heenan, 1986; Swierczek & Hirsch, 1994)。	· 選擇有機型文化之夥伴(如經營理念、價值觀、規範、管理方式等企業文化本質方面應具有機動性)，會創造出正向彈性價值。
	組織 學習	· 學習夥伴之核心知識，並將聯盟知識和經營內部加以整合與創造新知識，以利創造組織價值(Buzzel & Ortmeyer, 1995; Perlmutter & Heenan, 1986)。	· 選擇學習環境佳之夥伴(如能移轉知識)，有利於技術與遞交價值之創造。
	網絡	· 選擇可提供其佔據產業網絡有利位置與擴展網絡關係能力之夥伴，以利創造組織價值(Khanna & Rivkin, 2001; Rackham & Ruff, 1995)。	· 選擇愈具有網絡擴展能力之夥伴(如具有與政府、產業、學界等單位之良好互動關係)，愈能創造出技術、彈性及遞交價值。
策略聯盟 統治機制	社會 理性	· 採取派閥、關係企業及集體信任等統治機制，進而有利創造組織價值(Jones et al., 1997; Powell, 1990)。	· 採取建構非正式社群之人際網絡統治機制(如研發創新聯盟、創新網路、讀書會、研討會)，以使夥伴文化有機性愈高、夥伴學習環境愈佳，及夥伴網絡擴展能力愈佳，進而創造出愈佳之價值。
策略聯盟 價值創造	成本	· 建立正式契約、信任或承諾方式，使管理成本降低並創造出組織附加價值(Kim & Park, 2002; Klein et al., 1978)。	· 整合夥伴價值鏈活動，以擴大規模經濟與降低營運成本(如生產、行銷、採購)所創造出之組織附加價值。
	技術	· 取得高階技術(稀少性技術)，及獲得獨特互補性技術後所創造出之組織附加價值(Das & Teng, 2000; Kogut, 1991)。	· 取得其他大企業或中小企業之稀少性或高價值性技術，並透過分工合作方式，提昇技術優勢後所創造出之組織附加價值。
	彈性	· 經由較正式與高套繫方式維持聯盟關係，並透過與其它組織進行結構鑲嵌與關係鑲嵌等社會網絡活動後所創造出之組織附加價值(Alder & Kwon, 2002; Reangans & McEvily, 2003)。	· 經由較低度正式化與高度非正式化之聯盟方式，發展特定之社會套繫(關係)與共同分工取得網絡結構之利基，以能增進快速回應市場能力後所創造出之組織附加價值。
	遞交	· 著重提昇產品或服務之遞交速度，以創造組織附加價值(Chirstainsen et al., 2003; Dangayach & Deshmukh, 2001)。	· 吸取夥伴之生產、製程及品管經驗，經由增進員工產品或服務知識，及強化產品製程與品管能力後，提昇給予顧客有高度之產品或服務遞交可靠度所創造出之組織附加價值。

由表 5 可知悉，本研究結果可進一步明確釐清中小企業不易形成之策略聯盟價值創造內涵及其重要影響因素，及基以作為台灣中小企業未來達成策略聯盟價值創造目標之實務參考。

5.2 理論意涵

本研究之實證結果可從知識基礎觀點與社會網絡理論等二種理論觀點加以比較，以能看出不同理論觀點之研究結果對中小企業策略聯盟價值創造有何不同影響，及可知悉何種理論觀點之影響性較強或更具解釋力，期望此些不同理論意涵可作為未來相關學術研究之參考，茲分述如下。

5.2.1 策略聯盟夥伴選擇對價值創造主效果影響之理論意涵

依據本研究之研究結果可知悉(見表 3)，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，不同策略聯盟夥伴選擇行為(含文化有機性、學習環境，及網絡擴展能力)對價值創造(含成本價值、技術價值、彈性價值，及遞交價值)會產生不同影響性。就知識基礎觀點而言，學習環境夥伴對技術與遞交價值創造有正向助益，但對成本與彈性價值則無顯著影響。就社會網絡理論而言，網絡擴展能力夥伴對技術與彈性價值創造有正向助益，但對成本與遞交價值則無顯著影響。綜上可知，上述二種理論皆對技術價值創造有正向助益，意涵中小企業強化學習環境與網絡擴展能力對技術價值創造之重要性。

其次，就不同理論觀點之夥伴選擇對四種價值創造主效果影響之解釋力而言。由表 2 可知，彈性價值之解釋力(53.7%)為最高，其次依序為技術價值(38.6%)、成本價值(34.3%)、遞交價值(30.4%)。另言之，以社會網絡理論所解釋之彈性價值其解釋力最高，其次為以資源基礎觀點所解釋之技術價值，再者為以交易成本理論所解釋之成本價值，最後則以知識基礎觀點所解釋之遞交價值其解釋力最低。此研究結果意涵，中小企業對策略聯盟價值創造之重視程度，社會理性(如社會網絡理論)之價值創造會高於經濟理性(如資源基礎觀點與交易成本理論)。進一步而言，顯示出中小企業對彈性價值創造之高度重視；亦即，中小企業之策略聯盟高度重視如何建立與政府、產業及學術等單位之網絡互動關係，透過垂直產銷分工與水平共同分工等方式，進而能快速佔據市場中有利位置，以增進回應市場能力與形成市場競爭利基，進而創造組織價值。

5.2.2 策略聯盟統治機制對夥伴選擇行為與價值創造干擾效果之理論意涵

依據本研究之研究結果可知悉(見表 4)，在控制樣本產業內競爭程度與組織規模影響力後，並加入社群建構式統治機制與不同夥伴選擇(含有機型文化、學習環境，及網絡擴展能力)之交互作用後，對價值創造(含成本價值、技術價值、彈性價值，及遞交價值)均會產生正向顯著影響性。此些研究結果顯示，中小企業之策略聯盟夥伴選擇行為對策略聯盟價值創造，確實受策略聯盟統治機制之干擾影響。

進一步地，就此些研究結果對理論所產生之意涵而言，亦即從知識基礎觀點與社會網絡理論等二種不同理論觀點之研究結果均產生對中小企業策略聯盟價值創造有正向影響。進一步言之，社會理性之社群建構式統治機制與知識基礎觀點之學習環境夥伴，

及社會網絡理論之網絡擴展能力夥伴進行交互作用後，對成本、技術、彈性及遞交等價值創造均會產生正向顯著影響性。基此可知，為達中小企業價值創造之目的，採行知識基處觀點與社會網絡理論等觀點之策略聯盟統治機制同等重要。

其次，就不同理論觀點之統治機制對盟夥伴選擇行為與價值創造干擾效果之解釋力而言。由表 3 可知，彈性價值之解釋力(80.9%)為最高，其次依序為遞交價值(58.9%)、技術價值(54.8%)、成本價值(45.6%)。另言之，以社會網絡理論所解釋之彈性價值其解釋力最高，其次為以知識基處觀點所解釋之遞交價值，再者為以資源基礎觀點所解釋之技術價值，最後則以交易成本理論所解釋之成本價值其解釋力最低。此研究結果意涵，中小企業應多強化社群建構式統治機制以能創造更大的彈性價值，以提升企業競爭力。

5.3 實務意涵

本研究對臺灣中小企業經營者提出未來擬達成策略聯盟價值創造目標之經營管理相關建議，茲分述如下。

5.3.1 挑選企業文化相似性高之聯盟夥伴

中小企業因組織規模較小、營運範疇較不廣泛，組織結構較為鬆散，為達有效提昇內部管理效率，其組織結構設計通常以有機式之管理模式，以達到快速溝通、協調及決策等目的。基此可知，若中小企業與不同企業文化背景之聯盟夥伴一起進行策略聯盟相關活動，則容易因彼此經營理念或對決策訂定看法有所不同，日後產生衝突機會愈高，內部管理成本會增加，進而會不利成本價值之創造(研究假說 1-1 之驗證)。換言之，有相似企業文化背景者彼此在一起運作，彼此認知程度將越高，亦有益延續未來聯盟夥伴關係之發展。進一步言之，中小企業若能挑選企業文化相似性高之聯盟夥伴，基於有著共同價值觀，愈能提高彼此信賴程度，提升與聯盟夥伴之網絡關係品質，增強回應市場變化能力，進而會有助創造出彈性價值(研究假說 1-2 之驗證)。

5.3.2 學習聯盟夥伴之技術與產品知識

中小企業經營者可從學習聯盟夥伴之技術與產品知識，以達到創造出技術與遞交價值目的。舉例而言，中小企業之產品研發技術通常不如大型企業，如缺乏專業技術人才、研發人才及技術經驗不足，因此透過策略聯盟方式學習聯盟夥伴之技術知識，是提昇企業技術能力頗佳方式。另言之，中小企業經營者若能透過不同策略聯盟(如研究發展合作、技術授權)等方式，藉由組織學習方式吸收聯盟夥伴之技術知識，進而能透過策略聯盟取得其他大企業或中小企業聯盟夥伴之稀少性或高價值性技術，並透過分工合作方式，利用技術優勢後創造出技術價值(研究假說 1-3 之驗證)。

此外，中小企業經營者亦可藉由組織學習方式吸收聯盟夥伴之產品知識，進而能透過策略聯盟方式吸取夥伴之生產、製程及品管經驗，經由增進員工產品或服務知識，及強化產品製程與品管能力後，提升給予顧客有高度之產品或服務遞交可靠度所創造出之遞交價值(研究假說 1-4 之驗證)。

5.3.3 促進與聯盟夥伴之網絡關係

中小企業經營者應慎選具有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴，進而可創造其技術、彈性及遞交價值。舉例而言，中小企業經營者可選擇在產業網絡套繫關係與網絡結構地位較佳之聯盟夥伴，透過持續性連聯盟關係之發展以增進上下游關聯產業關係，及提昇橫向之同業或異業技術研發交流。亦即，透過聯盟加以連結彼此不同之價值鏈功能，使彼此有效技術產生互補作用，並共同致力於市場定位策略與合理分工，在不同市場分別找到個別企業之生存利基，進而能創造技術價值(研究假說 1-5 驗證)。

此外，中小企業經營者亦應慎選具有網絡擴展能力之策略聯盟夥伴，透過其先前與政府、產業及學術等單位所建立之良好網絡互動關係，使中小企業能順利透過垂直產銷分工與水平共同分工等方式，進而能快速佔據市場中有利位置，以增進回應市場能力，並形成市場競爭利基，進而能創造彈性價值(研究假說 1-6 之驗證)。

另外，中小企業經營者亦應選擇網絡擴展能力較佳之策略聯盟夥伴，藉由其先前所建立之良好網絡關係與有利網絡位置，進而可提供中小企業所需要之產品或服務遞交可靠度知識，以期望透過吸收夥伴(如大型企業)之生產、製程、品質計劃及控管能力，提供給顧客更佳之產品或服務遞交可靠度，進而形成市場差異化優勢，以能創造出遞交價值(研究假說 1-7 之驗證)。

5.3.4 建立社群建構式統治機制

台灣中小企業之經營者通常具有強烈獨立經營觀念，且不太願意與其他企業合作，以避免影響其獨立經營運作之權力，故也自然形成獨立之內部網絡聚落，因而少與政府、產業、學界等單位進行外部網絡關係之連結，也因此阻礙其創造出組織價值。據此，本研究建議中小企業經營者若因選擇文化不妥適、學習環境不佳及網路擴展能力不佳之聯盟夥伴，而在未對其價值創造產生負面影響時，中小企業應思考在未來聯盟過程中，如何建立一套較低度正式化或高度非正式化之關係統治機制，進而能與聯盟夥伴維持良好關係，以達到價值創造之目的。

舉例而言，中小企業經營者可透過與聯盟夥伴建立起低度正式化或非正式之社會互動社群(如研發創新聯盟、創新網路競賽)，藉由社群小組成員較隨性且漫無目標討論彼此內隱知識，使彼此企業文化更具相似性，進而有助創造出組織價值(研究假說 2-1 之驗證)。此外，亦可藉由專家互動方式進行個人與團體層面的知識分享與創造，將有助提昇與同業或異業交流之組織學習能力，進而有助創造出組織價值(研究假說 2-2 之驗證)。另外，建立與聯盟夥伴之良好社會社群，亦可使彼此聯盟關係得以持續延伸，並有助對上下游關聯產業網絡擴展能力之發展，進而也有助創造出組織價值(研究假說 2-3 之驗證)。

5.4 研究限制與後續研究建議

本研究過程雖然力求客觀與嚴謹，但仍有一些研究限制與未探討之相關議題，茲分述如下說明，以供後續相關學者從事策略聯盟研究之參考。

5.4.1 研究架構之限制與後續研究建議

本研究架構之所有變數並不能全面涵蓋台灣中小企業策略聯盟價值創造之所有面貌，但為便於受測之中小企業能對「策略聯盟」概念有具體之思考主體，及便利對策略聯盟相關資料蒐集與分析一致性等考量因素，故作此局部議題之深入探討。基此，建議未來研究者可深入剖析不同策略聯盟夥伴選擇之差異，是否對於策略聯盟統治機制之採取與策略聯盟價值創造之影響有所差別。

此外，本研究主要從社會理性觀點來建立本研究架構，關於經濟理性與政治理性觀點則並未探討。建議未來研究者可從交易成本理論與資源基礎觀點等經濟理性觀點，及資源依賴理論與制度理論等政治理性觀點，加以探討策略聯盟夥伴選擇對價值創造之主效果影響，及策略聯盟統治機制對夥伴選擇與價值創造之干擾效果影響。並可將經濟理性、社會理性及政治理性等三種不同理性觀點所實證出之不同研究結果加以比較，以能看出此三種不同理性觀點中何種觀點之實證結果對中小企業策略聯盟價值創造所造成之影響性較強或更具解釋力。

5.4.2 量表設計之限制與後續研究建議

本研究量表內容於預試階段通過信度與構念效度等檢驗後，接著依據修正後問卷進行正式之大樣本調查。本研究問卷雖然包含先前研究與自編等二種不同來源，問卷發放對象仍為單一受測之中小企業高階主管填答本研究架構之所有變數，研究結果仍有部份共同方法變異問題。基此，建議未來研究者可專注運用時間/場域隔離法來改善共同方法變異問題，如可先行郵寄 A 問卷(包含策略聯盟概況、公司基本資料、及策略聯盟價值創構念之各項衡量題項)給個別組織填答，在回覆 A 問卷約一段時間(如間隔一個月)後再另行郵寄 B 問卷(包含策略聯盟夥伴選擇與策略聯盟統治機制等二個構念之各項衡量題項)給相同個別組織填答，若未回覆 B 問卷之受測公司，將不視為此問卷有效，直到所蒐集之樣本數符合一定數目為止。

5.4.3 資料蒐集之限制與後續研究建議

本研究之抽樣母體為工商快訊之臺灣廠商、經濟部中小企業處之國家磐石獎、小巨人獎，及創新研究獎歷屆得獎廠商。建議未來研究者可再運其它人際關係設法取得經濟部中小企業處之中小企業互助合作輔導體系名錄、中衛發展中心之中衛體系參與廠商名單、中華民國企業策略聯盟推廣協會，及中小企業協會之中小企業會員名錄等四種不同資料，進而使抽樣母體涵蓋更為廣泛。

5.4.4 研究變數衡量之限制與後續研究建議

本研究之變數衡量是採用李克特五點量表加以衡量，並以問卷填答方式給於有曾經參與策略聯盟經驗之中小企業高階主管填答。因受測者答卷時之情境難免存有自我主觀判斷與認知，雖然經由事後溯方式可增進所蒐集資料之一定可信程度，但仍會產生一定程度之回溯偏差。基此，本研究建議未來研究者可朝向融合個案訪談研究，透過質性研究方法探究策略聯盟夥伴選擇對價值創造之主效果影響，及策略聯盟統治機制對夥伴選

擇與價值創造之干擾效果影響。期望透過個案研究之呈現結果與問卷之實證研究結果二者差異做比較，以能看出二種不同研究方法其呈現結果有何異取同工之妙。

5.4.5 時間構面之限制與後續研究建議

本研究主要以橫斷面分析策略聯盟夥伴選擇對價值創造之主效果影響，及策略聯盟統治機制對夥伴選擇與價值創造之干擾效果影響，未能針對特定期間之縱斷面予以銓釋。另言之，研究結果僅能以點之面項看出受測中小企業之策略聯盟價值創造相關活動，並無法由特定期間看出受測中小企業之策略聯盟價值創造相關活動之消長情形。基此，期望後續研究者能採時間序列分析，加以探討隨著時間過往，探討策略聯盟夥伴選擇(含有機型文化、學習環境及網絡擴展能力)是否出現質變現象，及社群建構式之策略聯盟統治機制之強化是否有助於策略聯盟價值創造(含成本、技術、彈性及遞交)之提升，另期望能將所有時間序列研究結果與過去特定點之研究結果相互比較對照，以能使研究更有貢獻。

參考文獻

1. 江義平、郭崑謨 (1998), 「台灣中小企業策略聯盟發展方向之探討—以配合亞太營運中心計劃為例」, 管理評論, 第十七卷第二期, 1 - 23 頁。
2. 李勝祥、吳若己 (2001), 「企業文化與資訊分享對策略聯盟運作結果之影響」, 壹大管理論叢, 第十一卷第二期, 85 - 127 頁。
3. 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006), 「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」, 管理學報, 第二十三卷第一期, 77 - 98 頁。
4. 經濟部中小企業處 (1999), 中小企業白皮書, 台北：經濟部。
5. 經濟部中小企業處 (2004), 中小企業白皮書, 台北：經濟部。
6. 經濟部統計處 (2002), 商店經營實況調查報告, 台北：經濟部。
7. 葉匡時、蔡敦浩、同德光 (2002), 「策略聯盟的發展策略—以交易成本觀點」, 管理評論, 第十二卷第二期, 99 - 117 頁。
8. 熊欣華、于卓民、司徒達賢 (2004), 「策略聯盟夥伴之合作信任建立—台灣資訊電子業之實證分析」, 管理學報, 第二十一卷第四期, 477 - 497 頁。
9. Achrol, R. S. and Kotler, P. (1999), "Marketing in the Network Economy," *Journal of Marketing*, 63(2), pp.146 - 163.
10. Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership Location and Internationalization Factors," *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp.1 - 27.
11. Ahuja, G. (2000), "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," *Administrative Science Quarterly*, 45(1), pp.425 - 455.
12. Alder, P. S. and Kwon, S. (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, 27(1), pp.17 - 40.
13. Armstrong, J. S. and Overton, T. S. (1977), "Estimating Non-response Bias in Mail Survey," *Journal of Marketing Research*, 14(3), pp.396-402.
14. Astley, W. and Fombrun, C. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management Review*, 8(4), pp.576 - 587.
15. Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988), "On the Evaluation of Structure Equations Model," *Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.76 - 94.
16. Bagozzi, R. P. Yi, Y. and Phillips, L. W. (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research," *Administrative Science Quarterly*, 36(3), pp.421-458.
17. BarNir, A. and Smith, K. A. (2002), "Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks," *Journal of Small Business Management*, 40(3), pp.219 - 232.
18. Benton, W. C. and Krajeski, L. (1990), "Vendor Performance and Alternative Manufacturing Environments," *Decision Science*, 21(1), pp.35 - 51.
19. Bleeke, J. and Ernst, K. (1991), "The Way to Win in Cross-border Alliances," *Harvard*

- Business Review*, 10(1), pp.127 – 135.
20. Boulton, R. E. S., Barry, D. L. and Steve, M. S. (2000), *Cracking the Value Code*, New York: Arthur Andersen, pp.28.
 21. Boyer, K. K. and Lewis, M. V. (2002), “Competitive Prioritive Investigating the Need for Trade-off in Operations Strategy,” *Production and Operations Management*, 18(4), pp. 356 – 373.
 22. Bradach, J., and Eccles, R. (1989), “Price, Authority, and Trust: Form Ideal Types to Plural Forms,” *Annual Review Sociology*, 15(1), pp. 97 – 118.
 23. Brockhoff, K. (1992), “R&D Cooperation Between Firms – A Perceived Transaction Cost Perspective,” *Management Science*, 38(4), pp. 514 – 524.
 24. Brown, J. S., and Duguid, P. (2001), “Knowledge and Organization: A Social – practice Perspective,” *Organization Science*, 12(2), pp.198 – 213.
 25. Bucklin, L. P. and Sengupta, S. (1993), “Organizing Successful Co-marketing Alliances,” *Journal of Marketing*, 57(April), pp.32 – 46.
 26. Bunker, D. J. and MacGregor, R. C. (2000), “Successful Generation of Information Technology Requirements for Small Medium Enterprises: Cases from Regional Australia,” *Proceeding of SMEs in a Global Economy, Wollongong, Australia*, pp.72 – 84.
 27. Buzzel, R. D. and Ortmeyer, G. (1995), “Channel partnerships streamline distribution,” *Sloan Management Review*, Spring, pp. 85 – 96.
 28. Campbell, D. T. and Fiske, D. W. (1959), “Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-multimethod Matrix,” *Psychological Bulltin*, 56(2), pp.81 – 105.
 29. Chan, S. H., Kensiger, J. W., Kewon, A. J. and Martin, J. D. (1997), “Do Strategic Alliance Create Value?” *Journal of Financing Economics*, 46(2), pp.199 – 221.
 30. Christainsen, T., Berry, W., Brun, P. and Ward, P. (2003), “A Mapping of Competitive Priorities, Manufacturing Practices, and Operational Performance in Groups of Danish Manufacturing Companies,” *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), pp.1163 – 1183.
 31. Dahlstand, A. L. (1999), “Technology-based SMEs in the Goteborg Region: Their Origin and Interaction with Universities and Large Firms,” *Regional Studies*, 33(4), pp.379 – 389.
 32. Dangayach, G. S. and Deshmukh, S. G. (2001), “Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues,” *International Journal of Operations & Production Management*, 21(7), pp. 884 – 932.
 33. Das, S., Sen, P. K. and Sengupta, S. (1998), “Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation,” *Academy of Management Journal*, 41(1), pp.27 – 41.
 34. Das, T. K. and Teng, B. S. (2000), “A Resource-based Theory of Strategic Alliances,” *Journal of Management*, 26(1), pp.31 – 61.

35. Day, G. S. (2000), "Managing Market Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp.24 - 30.
36. Dean J., Holmes S. and Smith S. (1997), "Understanding Business Networks: Evidence from Manufacturing and Services Sctors in Austrlia," *Journal of Small Business Management*, 35(1), pp.79 - 84.
37. Dennis, C. (2000), "Networking for Marketing Advantage," *Management Decision*, 38(4), pp. 287 - 292.
38. Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660 - 679.
39. Fedor, K. J. and William, B. (1995), "Werther Making Sense of Cultural Factors in International Alliance," *Organization Dynamics*, 23(1), pp. 33-48.
40. Forrest, J. E. (1990), "Strategic Alliances and the Small Technology-based Firm," *Journal of Small Business Management*, 28(3), pp. 37 - 45.
41. Golden, P. A. and Dollinger, M. (1993), "Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), pp.43 - 56.
42. Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the Rational of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectional Differences," *Strategic Management Journal*, 14(4), pp.317 - 335.
43. Hamel, G., Doz, Y.L. and Prahalad, C. K. (1989), "Collaborate with your Competitor and Win," *Harvard Business Review*, January- February, pp. 133-146.
44. Harrigan, K. R. (1987), "Strategic Alliance: Their New Role in Global Competition," *Columbia Journal of World Business*, 22(2), pp.67 - 69.
45. Heide, J. B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(1), pp.71 - 85.
46. Hill C. W. L., Hitt, M. A. and Hoskisson R. E. (1992), " Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," *Organization Science*, 3(4),pp. 501 - 521.
47. Hinkin, T. R. (1998), "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires," *Organizational Research Methods*, 1(1), pp.104 - 121.
48. Hippel, E. V. (1994), "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation," *Management Sciences*, 40(4), pp.429 - 439.
49. Ines, R., Mattania, T., Hendriek, C. B., Catharina, E. J. and Huibert, T. D. (2002), " Selection Bias Due to Non-response in a Health Survey Among Patients with Rheumatoid Arthritis," *European Journal of Public Health*, 12(2), pp.131-135.
50. Joanne, R. (2000), "From Know-how to Show-how? Questioning the role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer," *Technology*

- Analysis and Strategic Management*, 12(4), pp.429 – 443.
51. Jones, C., Hesterly, W. S. and Borgatti, S. P. (1997), “A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms,” *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 911 – 945.
 52. Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000), “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital,” *Strategic Management Journal*, 21(2), pp. 217 – 237.
 53. Kathuria, R. (2000), “Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers,” *Journal of Operations Management*, 18(6), pp.627 – 641.
 54. Kerlinger, F. N. and Lee, H. B. (2000), *Foundations of Behavioral Research*, Orlando, FL: Harcourt.
 55. Khanna, T. and Rivkin, J. W. (2001), “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets,” *Strategic Management Journal*, 22(1), pp.45 – 57.
 56. Kim, K. and Park, J. H. (2002), “The Determinants of Value Creation for Partner Firms in the Global Alliance Context,” *Management International Review*, 42(4), pp.361 – 384.
 57. Klein, R. Crawford. and Alchain, A. (1978), “Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, 21(3), pp. 297 – 326.
 58. Kogut, B. (1991), “Joint ventures and the Option to Expand and Acquire,” *Management Science*, 37(1), pp. 19 – 33.
 59. Kogut, B. and Zander, U. (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology,” *Organization Science*, 3(3), pp. 383 – 397.
 60. Koka, B. R. and Prescott, J. E. (2002), “Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View,” *Strategic Management Journal*, 23(9), pp.794 – 816.
 61. MacGregor, R. C. (2004), “The Role of Strategic Alliances in the Ongoing Use of Electronic Commerce Technology in Regional Small Businesses,” *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(1), pp.1 – 14.
 62. MacGregor, R. C. and Vrazalic, L. (2005), “The Effects of Strategic Alliance Membership on the Disadvantages of Electronic-commerce Adoption: A Comparative Study of Swedish and Australian Regional Small Businesses,” *Journal of Global Information Management*, 13(3), pp.1 – 19.
 63. Madu, C. N., Kuei, C. H. and Lin, C. (1995), “A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in the U. S. and Taiwan,” *Decision Sciences*, 26(5), pp.621 – 635.
 64. McAllister, D. L. (1995), “Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations,” *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24 – 59.

65. Miles, G., Preece, S. and Baetz, M. C. (1999), "Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology Based Firms," *Journal of Small Business Management*, 37(2), pp.20 - 29
66. Miller, J. G. and Roth, A. V. (1994), "A Taxonomy of Manufacturing Strategy," *Management Science*, 40(3), pp.285 - 304.
67. Mowery, D. C., Oxley, J. E. and Silverman, B. S. (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, 17(1), pp.77 - 91.
68. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage," *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 242 - 266.
69. Niederkofler, M. (1991), "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence," *Journal of Business Venturing*, 6(1), pp. 23 - 257.
70. Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 15(1), pp.14 - 37.
71. O'hame, K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliance," *Harvard Business Review*, Mar /Apr, pp.143 - 154.
72. Overby, J. W. and Min, S. (2001), "International Supply Chain Management in an Internet Environment: A Network Oriented Approach to Internationalization," *International Marketing Review*, 18(4), pp.392 - 420.
73. Park, S. H. and Zhou, D. S (2005), "Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation," *Academy of Management Review*, 30(3), pp.531 - 554.
74. Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A. (1986), "Cooperate to Compete Globally," *Harvard Business Review*, March/April, pp.136 - 152.
75. Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986), "Self Reports in Organizational Research: Problems and Proposects," *Journal of Management*, 12(4), pp.531-544.
76. Powell, W. W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, 12(3), pp.295 - 336.
77. Rackham, L. F. and Ruff, R. (1995), *Getting Partnering Right: How Market Leaders are Creating Long-term Competitive Advantage*, by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.
78. Reagans, R. S. and McEvily, B. (2003), "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range," *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp.240 - 267.
79. Reuer, J. (2000), "Overview: Managing the Dynamics of Strategic Alliances." *European Management Journal*, 18(2), pp.144 - 161.
80. Schein, E. H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culter," *Organizational Dynamics*, Summer, pp.13-28.
81. Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.
82. Scott, S. G. and Lane, V. R. (2000), "A Staksholder Approach to Organizational

- Identity,” *Academy of Management Review*, 25(1), pp.43 – 62.
83. Shan, W. and Visudetibhan, K. (1990), “Cooperative Strategic in Commercializing an Emerging Technology,” *European Journal of Operational Research*, 47(2), pp.172 – 181.
84. Steensma, H. K., Marino, K. M. and Dickson, P. H. (2000), “The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms,” *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.951 – 973.
85. Swamidass, P. M. and Newell, W. T. (1987), “Manufacturing Strategy, Environment Uncertainty and Performance: A Path Analysis Model,” *Management Science*, 33(4), pp. 509 – 525.
86. Swierczek, F. and Hirsch, G. (1994), “Joint Ventures in Asia and Multicultural Management,” *European Management Journal*, 12(2), pp.117 – 209.
87. Tetteh, E., and Burn, J. (2001),” Global Strategies for SME-business: Applying the Small Framework,” *Logistics Information Management*, 14(2),171 – 180.
88. Tunalv, C (1992), “Manufacturing Strategy Plans and Business Performance,” *International Journal of Operations and Production Management*, 12(3), pp. 4 – 24.
89. Walter, A., Ritter, T. and Gemunden, H. G. (2001), “Value Creation in Buyer-seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’ s Perspective,” *Industrial Marketing Management*, 30(4), pp.365 – 380.
90. Walter, B. A., Peters, S. and Dess, G. G. (1994), “Strategic Alliances and Joint Ventures: Making them Work,” *Business Horizons*, July/August, pp.5 – 10.
91. Welsh, j. A., and White, J. F. (1981), “A Small Business is not a Little Big Business,” *Harvard Business Review*, 59(4), pp.46 – 58.
92. Wilson, D. T. (1995), ” An Integrated Model of Buyer-seller Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.335 – 345.
93. Wortzel, R. (1979), “New Life Style Determinants of Women’ s Food Shopping Behavior,” *Journal of Marketing*, 43(1), pp. 28 – 39.
94. Youndt, M. A. Dean, J. W. and Lepark, D. P. (1996), “Human Resource Management, Manufacture Strategy, and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836 – 866.
95. Zaheer, A. and Venkatraman, N. (1995), “Relational Governance as an Interorganizational strategy: An Eempirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategy Management Journal*, 16(3), pp.373 – 392.
96. Zajac, E. J. and Olsen, C. P. (1993), “From Transaction Cost to Transactional Value analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies,” *Journal of Management Studies*, 30(1), pp.131 – 145.