

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

網絡定位策略、整合行為與核心知能管理之研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 95-2416-H-004-020-
執行期間：95年08月01日至96年12月30日
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：司徒達賢

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：張朝清

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 97年04月01日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

網絡定位策略、整合行為與核心知能管理之研究

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 95-2416-H-004-020-

執行期間： 95 年 8 月 1 日至 96 年 12 月 30 日

計畫主持人：司徒達賢 教授

共同主持人：

計畫參與人員：張朝清（博士候選人）

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學企業管理學系

中 華 民 國 九 十 七 年 二 月 十 五 日

摘要

企業網絡是近年來國際學術研究的重要課題之一。企業身處於複雜而多重的網絡關係中，進行資源與資訊的交換，與不同交易對象的合作與競爭，往往是策略選擇的結果，並會隨時間而改變。這些與各種網絡中其他成員之間的關係，不僅影響了企業的生存方式，也影響了企業的目標、環境的認知、條件的擁有。因此，廠商在策略思考上，必須適時檢驗其網絡中的定位，及此一定位與總體策略及事業策略之間的關聯。

本研究由整合的觀點探討企業在複雜多元的網絡關係中，採取各種整合策略，尋找潛在的整合對象與整合標的，分析各方的流程、資源、目標、決策、知能與資訊，藉由整合機制與整合平台的設計，發展整合能力與機會，為企業長期經營爭取更有利的定位。

本研究擬採取Eisenhardt (1989)所建議的個案研究法，選取不同產業五家以上的企業，藉由企業網絡定位的策略形態，分析其所在的網絡結構及其核心程度與移動彈性、與各方成員的互賴關係及交易內涵，進一步了解企業藉由不同的網絡定位，對不同的對象進行各種整合活動，並藉此建立、累積與提升自身的知識、經驗與整合能力，同時透過所創造累積的核心資源，爭取並建立下一階段的網絡定位，使其在網絡定位與核心資源的動態整合過程中，創造更有利的經營空間。

關鍵字

網絡定位、整合、核心知能、跨組織關係管理、探索策略、深化策略

Abstract

Organization Network is one of the important research topics. The firm exchanges the resources and information within a complex and multiple network relationships. The changes of the network relationships affect the operations of the firm. The firm has to review its network position strategies that also interrelate with corporate strategies and business strategies.

Distinct from previous researches, this study proposes the Integrate Perspective to analyze the organization network, include the strategies to integrate the processes, resources, objects, decisions, knowledge and information within network relationships for a firm to generate and sustain its core competence.

The qualitative case studies following the research strategy recommended by Eisenhardt (1989) will be conducted to build a theory on core competence development from the integrate behavior and network position strategy. Via this study, we expect to advance theoretical understanding of the dynamic integrates behavior development processes on organization network contexts and provide insights for successful further opportunities accordingly.

Keyword:

Network Position, Integration, Core Competence, Interorganizational Relationship Management, Exploration, Exploitation.

壹、前言

一、研究背景

企業生存發展的首要任務在於滿足顧客的需求，企業經營必須關心市場環境與需求趨勢。然而，現代企業環境中，策略上所需關心的外界環境，已不只是市場環境而已。企業與上下游廠商、國內外同業、勞工團體、投資人、政府機關、政治團體、大眾媒體、學術界與研發機構等，彼此之間存在著許多複雜的關係。這些眾多性質各異的機構及其間錯綜複雜的多元關係，形成了企業生存與發展所賴的生態環境。而現代企業最重要的策略管理課題之一，即是如何在此一由多元複雜的生態環境與網絡關係中，找到自己的定位，提供附加價值，經由靈活的合縱連橫，為組織創造有利的生存空間與永續發展的機會。

企業網絡是近年來國際學術研究的重要課題之一。企業為了資源與資訊的交換，必須身處於複雜而多重的網絡關係中，這些互相往來的關係有些是合作、有些是競爭、有些是既合作又競爭，而究竟是合作還是競爭，往往是策略選擇的結果，並且可能會隨時間而改變。這些與各種網絡中其他成員之間的關係，不僅影響了企業的生存方式，也影響了企業的目標體系、對環境的認知、以及所擁有的條件。因此，在策略層面刻意地設計與檢討企業在網絡中的定位，以及此一定位與企業總體策略及事業策略之間的互動關係。

本研究有別於現有的文獻，從整合的觀點探討企業在複雜多元的網絡關係中，採取各種整合策略，尋找潛在的整合對象與整合標的，分析各方的流程、資源、目標、決策、知能與資訊，並藉由整合機制與整合平台的設計，發展整合能力與機會，為企業的長期經營爭取更有利的定位。

本研究針對所欲研究的特定企業，藉由企業網絡定位的策略形態，分析其所在的網絡結構以及在網絡中的核心程度與移動彈性、與各方成員的互賴關係及交易內涵，進一步了解企業藉由不同的網絡定位，對不同的對象進行各種整合活動，並藉此建立、累積與提升自身的知識、經驗與整合能力，同時透過所創造累積的核心資源，爭取並建立下一階段的網絡定位，使其在網絡定位與核心資源的動態整合過程中，創造更有利的經營空間。

二、研究動機與目的

策略代表重點的選擇，也界定了企業在環境中的生存空間。企業置身於複雜的網絡之中，必須不斷創造其附加價值，與網絡中的其他成員進行交易與交換各種資源，在此同時也不斷累積各種資源以及管理能力，隨著資源能力的累積，亦使得企業在網絡中能創造更高的價值。本研究的動機在於深入探討廠商在網絡中的多元整合的行為，以策略網絡與網絡定位理論、資源基礎與動態能耐觀點、管理整合等理論為基礎，分析廠商進行整合的方式及依循的原則、成功整合所掌握的要素、所需要的條件，以及整合過成對於組織核心資源累積、網絡定位變動的影響等，以幫助廠商能更深入了解網絡環境對組織能力之影響，以及整合作為與整合能力之重要性，幫助企業獲致更高的營運績效，也進而對國家社會經濟發展有所貢獻。

整合是現代企業最重要的管理活動。在各種網絡關係中，企業的各种整合作為更是重要，整合能力更是組織是否能取得更大的生存空間、是否能長期發展的關鍵。在企業實務中，網絡的範疇有著網網相連的邊界，整合的動作無時無刻的不斷進行中，故本研究的目的係透過質性個案研究的方式，探討特定企業在其多元的網絡關係中，採取各種整合的動

作的前提與原則、整合過程所採取的作法，以及其創造累積核心資源對網絡定位變動之影響，以期可補足研究者在此領域缺口，並希望能對想要在管理工作方面有所改善或提升者提供參考。

四、研究缺口與重要性

過往的策略管理研究，有從經濟環境與產業結構的角度出發，分析產業中不同企業的競爭行為與績效變化(Caves and Porter, 1977; Caves, 1980; Porter, 1985; Schmalensee, 1985; Scherer, and Ross, 1990)，亦有從組織核心資源與內部組織程序切入 (Barney, 1991, 1986; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Dierickx and Cool, 1989)，分析不同組織之間的差異以及核心能力的變化影響。新近的社會網絡觀點(Social Network Analysis)則分析廠商的社會互動過程，持續豐富著此一研究領域的廣度與內涵 (Jones et al., 1997; Gulati, 1995; Gulati et al., 2000)。因此，本研究強調組織對外關係與組織內部資源與能力之間的連結，須要有特定的整合策略、整合能力與整合機制的設計，使得與外界的資源交換關係，得以整合為組織內部的核心資源，進一步內化為整體競爭優勢的一環，意即由組織現有資源出發，取得特定的網絡定位，並透過各種整合的行為或動作，累積組織本身的能力與資源，並隨著核心優勢的成長，進一步取得更有利的網絡定位。

過去有關於策略網絡的議題主要在探討廠商間的對偶關係(dyad)，探討個別廠商的績效目標(Gulati, 1995; Westphal et al., 1997; Chung et al., 2001)，易忽略網絡係一相互牽連的整體系統，單一對偶關係的變動可能影響另一對偶關係的變動，或牽動整個網絡體系的發展。當前的文獻與研究成果僅探討企業所擁有的資源不同，會影響其在所處網絡中的地位，或者是僅討論透過網絡可以有助於企業獲得何種資源及優勢(Gulati, 2007)，但是甚少以整合性觀點探討組織競爭優勢與組織在網絡中位置及角色的動態變化。因此，本研究認為廠商在整合內外部資源的方式與機制同時也會影響廠商在網絡中的地位，而廠商可以透過各種整合的策略與方法，修正、調整或改變本身在網絡中的地位，甚或藉由整合的手段，從網絡中獲得互補性的資源與優勢，進而再提升本身的競爭優勢，而新累積的競爭優勢又會有助於改變下一階段，組織在網絡中所處的地位，形成循環性的動態變化。故本研究針對過去研究缺口，探討企業的競爭優勢對於目前的網絡地位的影響，以及企業如何在當前的網絡地位上，透過多重整合手段來提升自己在網絡中地位，並透過網絡地位的提升，有助於企業何種競爭優勢的累積。

貳、理論回顧

本節透過文獻探討，回顧與本研究主題有關的研究成果，包括策略網絡以及網絡定位策略、資源能力與競爭優勢、整合行為與動作等。

一、策略網絡與網絡定位策略

所有現代企業，都生存在於一複雜而多元的經濟、社會、政治網絡之中。組織也有其網絡關係。在此一複雜的網絡體系中，同時存在著許多合作、競爭以及資源交換的關係(司徒達賢, 2003)。真實環境中的企業活動，幾乎沒有一家企業能夠全部由組織內部自行生產所需的資源，加上隨著技術專業化程度的提高與全球化市場的快速成長，企業無法以一己的力量對抗競爭漸形激烈的環境。企業會基於本身的專業形成自然分工，同時交互依賴、

共同發展，形成一個相互連結的事業共同體，個別企業在未來將更難單獨生存，而互賴關係必將更形重要(Jones et al., 1997)。因此當組織面臨來自環境的挑戰時，除了可運用網絡關係影響組織自我轉型(Gulati, 1995)，亦或是透過與外部網絡的連結促進營運流程與結構的合理化，並提升組織運作的效率，使本身更能適應新的環境變化(Oliver, 1990)。

社會體系中所存在的「社會網絡」係指由特定社會關係連結各類節點(包括個人或組織)所形成的特定社會型態。對於存在社會體系中的各種組織而言，其亦存在於一個由許多組織所共同形成的網絡中，此種「組織網絡」係指在相同網絡中，某一組織與其他組織間的連結，以及其他組織之間的連結即形成了組織網絡。透過組織網絡，任一組織可以從環境中交換並獲取所需要的資源與資訊，因此企業除了要明瞭這些網絡關係的存在之外，也應積極主動地配合本身的事業策略與總體策略的需要，來設計本身的網絡定位策略(司徒達賢, 2003)。

組織之間的網絡是指由一群彼此依賴的廠商所形成的關係，這層關係反映了專業分工的現況，以及透過網絡協調、交換與適應的行為。組織之間的交換使得廠商取得企業外部資源、銷售企業的產品或服務、增進知識技術；組織之間的適應則是促進網絡的關係的持久性(Johanson and Mattson, 1987)。當組織間的網絡關係是具有策略性目的時，稱之為策略網絡(Strategic Network) (Gulati et al., 2000)。策略網絡提供給企業獲取資訊、資源與科技的管道，並且獲得學習、規模經濟與範疇經濟的好處，使得企業可以達成其策略目標(Gulati et al., 2000)。由於環境及技術的快速變遷，單一組織內部能力已不敷所需，廠商紛紛採取合作策略因應之，透過組織的相互合作有效發展新能力以適應新環境，有合作連結的廠商往往較沒有連結者成長更快，且更具能力與經驗 (Lambe and Spekman, 1997； Mowery and Oxley, 1996)。

策略網絡是一種動態的過程，由外在的相互依賴關係，廠商間彼此尋求合作，與內部的建立夥伴關係之網絡鑲嵌機制所共同形成的(Granovetter, 1985； Gulati, 1998)。社會系統的結構性差異也會影響網絡的轉變，結構性差異越大的網絡，相互依賴的可能性越低，則網絡內部機制對新連結的產生之影響也越大(Uzzi, 1996)。在策略網絡中，廠商之間先前的競合與交易連結關係將形成新的組織網絡，廠商在組織網絡中可從潛在的夥伴身上搜尋與發展潛在的機會，交互學習不同對象的知識並累積自己的知識和能力，同時經營事業夥伴的信任，以創造下一次的交易機會與空間(Gulati et al., 2000)。

策略代表重點的選擇，為了進行策略重點的思考，須要透過策略型態的分析進行特定企業的策略形貌及其動態的變化，以便於作周延而深入的分析。企業的策略型態可區分為網絡定位策略、總體策略與事業策略等三個層次(司徒達賢, 2005)。其中，網絡定位策略即指企業在由複雜而多重的網絡關係所構成的生態環境中，找到自己的定位，並經由靈活的合縱連橫，為組織創造有利的生存空間。為了描述網絡定位的策略型態，可透過下六個策略型態的構面進行分析：(1)參與的廣度與對象；(2)交易的內涵；(3)介入的程度；(4)利益分配與核心的程度；(5)移動的彈性；(6)競爭優勢。茲分述如下：

(1)參與的廣度與對象

參與的對象與廣度代表與組織直接或間接連結的對象，以及網絡體系中連結對象的多元化程度。組織要不要加入某一個網絡體系，或要加入那些網絡體系，或要與那些人或那些機構建立並維持何種程度的關係，構成了網絡定位策略的決策之一。由於企業所擁有的

資源有限，所能參與的網絡體系亦可能有其矛盾與利益衝突之處，參與不同的網絡體系也可能限制了本身的行動與發展目標，因此必須考量本身策略發展上的需要、參與特定網絡的動機，以及選擇不同合作對象的利弊等，對於本身競爭優勢的建立與維持有種助益。隨著參與對象與合作對象的不同，亦與其他五個構面有關(司徒達賢, 2005)。

(2)交易的內涵

網絡中的每一種連結關係代表著雙方某些資源的互換(exchange)關係，互換的內容即為交易的內涵，包括有形或無形的資源、長短期的利益、新合作機會與新合作關係的建立等。網絡成員之間交易的內涵，可能包括著財貨或股權、資訊或聲望、市場或通路、知識與技術、共識與遠景、各種交情與感情等(Burt, 1992; Ibarra, 1993; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tasi and Ghoshal, 1998; 司徒達賢, 2001)。

網絡關係提供組織對外連結與資源互換的機會，組織可透過這些管道進行模仿或學習，以獲得所需要的能力及知識(Westphal et al., 1997; Kraatz, 1998)。透過對外合作，組織本身將更有機會發展新能力，並累積因應環境的經驗(Lambe and Spekman, 1997; Mowery and Oxley, 1996)。因此，在與其他企業的連結關係中，交易的內涵影響著本身所能獲致的資源與利益，並影響著本身的競爭優勢的創造與維持。

(3)介入的程度

企業與不同的網絡連結對象之間，其合作活動的項目的多寡或在資源上的依賴程度皆有所不同。合作雙方互動頻繁或關係長久表示其具有強連結關係(strong tie)(Granovatter, 1973; Hensen, 1999)，合作過程中的互動頻率、穩定性、多重性與強度影響了成員間連結關係與介入程度。當連結關係與介入程度愈深，合作雙方的正式化程度愈高，且資產專屬性愈高，雙方的合作關係亦愈穩定，組織將更能交換資源、資訊與知識，更有助於自身能力的提升。

(4)利益分配與核心的程度

網絡中相對權力或相對議價力的高低決定了成員的核心程度。具有創造附加價值的能力、提供不可替代的資源、或接近核心成員等條件者，其核心程度愈高(司徒達賢, 2001)。核心程度較高者常具有利益分配的主導地位，有控制其他資源的權力，並對其他成員的決策產生影響力，且組織本身能獲得較多的利益分配與所需的資源與資訊(Dyer and Singh, 1998)，像是關於潛在夥伴的資訊(Burt, 1992; Granovetter, 1985)，而較早獲得重要能力的新發展，提升組織的吸收能力(Cohen, 1990)。

組織在網絡中所處的位置，亦有助於社會資本的累積(Nahapiet and Ghoshal, 1998)，也會影響到該組織的聲譽與能見度，吸引更多的潛在合作夥伴(Gulati, 1998)，當組織與其他組織的連結密度與連結程度越高，越能獲得較多的實際與潛在的資源，促成資源的交換與組合並形成組織優勢。

(5)移動的彈性

網絡關係的建立涉及其沉沒成本與轉換成本，意即既定網絡關係改變的難易程度，經濟、社會與心理層面的因素亦影響組織在網絡關係上的移動彈性程度。組織本身在網絡中的居中程度，與合作對象之間的正式契約關係、可選擇交易對象的廣度、相對談判地位以

上彼此介入的程度等因素，皆會影響組織在網絡中的移動彈性。

(6) 競爭優勢

採取網絡定位策略的目的係在加入有集體優勢的網絡、從網絡關係中獲得好處、將網絡獲得的好處變成自己的資源，進一步強化本身的競爭優勢。本身所擁有的資源或能力、該資源與能力對網絡成員的不可替代或互補的程度，除了影響本身在網絡中的附加價值，亦與本身在網絡中的核心程度有關。因此，組織本身的實力除了可藉由參與不同網絡得到增長之外，組織本身的吸收與學習能力、人際信任和認同也影響了組織在網絡體系中的相對競爭優勢的維繫。

二、資源、能力與競爭優勢

產業經濟學者在探討企業績效時，關心外部經濟環境和供需關係對於廠商行為與績效上的影響。90 年代之後興起的資源基礎理論(Resource-Based View)則指陳公司的異質性(heterogeneity)並不是產業結構的不同所導致，外部經濟環境和供需關係並不足以解釋處在相同產業當中，為何有些面對相同經濟環境的企業，其績效表現也會有所不同？因此，資源基礎理論主張組織有較佳的績效乃是來自於其擁有的資源(resource)與能耐(capability)的管理所帶來競爭優勢(Barney, 1991; Pefteraf, 1993)。Wernerfelt (1984/1989)指出資源可以被認為是企業所永久性擁有的資產，包括廠房、設備、土地等有形的資產 (tangible assets)或是商標、專利、品牌等無形的資產(intangible assets)。

然而，並不是每種資源都能創造持續競爭優勢，因此有許多學者探討資源與能耐所應具備的特質，Barney (1991)將資源定義是一個企業所能控制、執行改進效率和效能的所有的資產、能力、組織過程、企業特性、資訊、知識。這些資源的屬性必須是有價值(valeable)、稀少(rareness)、難以被他人模仿(imperfect imitability)替代、具持續性(substitutability)等特性，使企業能夠追求機會並避免威脅，並形成企業的競爭優勢(Barney,1991)。Peteraf (1993)強調該所有能為組織帶來競爭優勢的資源，應該具備：(1)資源差異性(resource heterogeneity)：企業可以壟斷這些資源而獲得租(rent)；(2)限制競爭者進入(ex post limits to competition)：使企業有能力限制租的競爭；(3)資源移動不完全性(imperfect resource mobility)：這些資源在企業之間不能完全流動，所以異質性得以持續，而企業得以分享因資源帶來的競爭優勢；(4)建立資源地位之前競爭有限(ex ante limits to competition)：使租不會被成本所抵銷。其他學者提出各種衡量資源的指標，但相同的觀念皆指出能創造持續競爭優勢的資源必須是能創造價值，且難以被競爭者學習和複製的(Grant, 1991; Collis and Montgomery 1995; Amit and Schoemaker 1993)。

資源基礎觀點認為企業的競爭優勢的源泉，來自於企業所控制的策略性資源，意即企業績效表現之所以有所差異，係因為不同企業所擁有的持續性競爭優勢，而競爭優勢的不同，則是源自於其所擁有的獨特性資源，以及其管理資源的能耐的不同所導致(Collis and Montgomery, 2004)。

動態能耐觀點(Dynamic Capabilities)假設企業在技術快速變遷的環境下營運，故結合了組織演化理論(Evolutionary theory) (Nelson and Winter, 1982)進一步補充說明了資源基礎觀點的資源發展程序與動態現象，認為組織的流程(process)是由廠商的資產部位(position)所構

成，各流程具有其獨特協調與整合方式，由流程與部位的變化則是一連串策略選擇的演化所形成的路徑(path)所構成，藉此解釋廠商動態能耐及其競爭優勢的本質。企業的競爭優勢是否能持續以及是否會受到侵蝕，端視市場需求的穩定度、複製與被模仿的容易程度。

在技術快速變遷的環境下，企業要創造財富係決定於企業是否努力磨鍊自身內部的技術、組織、及管理流程。簡言之，企業若要創造財富，即須不斷搜尋與確認新的機會，並確實有效地加以組織運用。因此，動態能耐觀點指出企業競爭優勢來自於組織的知識和能力，認為企業最重要的資產是以組織知識為基礎的能力，組織能力的持續發展、保持和增強，對企業贏得競爭優勢具有關鍵作用。資源基礎觀點提出企業需擁有獨特性的策略性資源，動態能耐觀點則強調企業對資源運用的知識與能力，方為使組織資源具獨特性、難以被取代的驅力，此種組織不同資源的能力必須具有不斷演化的特質(Teece, Pisano and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000)。

Hamel and Prahalad (1990, 1994)提出「核心能耐(core competence)」的概念，說明類似動態能耐的觀念，其認為組織具備不同的核心能耐，此核心能耐使得組織的價值(value)可透過核心能耐的轉移，進入不同的產品與市場，提供顧客具有價值的產品，以及擁有競爭者難以模仿的技術，因此創造出企業的價值。因此企業的事業部與產品服務如同大樹的莖葉，大樹的根即是企業的核心能耐與資源。

動態能耐從組織流程來解釋廠商動態能耐及其競爭優勢的本質。Eisenhardt and Martin (2000)指出動態能耐係由一組特定的、可辨認的過程(包含產品發展、策略性決策與聯盟)組合而成。動態能耐亦為一種「資源整合」的能力，管理者得以結合其不同事業、不同功能與專長，以選擇公司未來主要的策略方向，強調公司內資源的重新配置，透過資源的移轉、複製與重新結合，藉由共同演化的方式使資源的結合產生新的綜效。管理者更可以透過動態能耐的調整，進行資源的獲得與釋放，並透過外在聯盟與購併營運例規(routine)的方式，將外在的資源帶入組織中(Eisenhardt and Martin, 2000)。

Cohen and Levinthal (1990)指出吸收能力(absorptive capacity)對於技術內化以及技術機會掌握的重要性，Kogut and Zander (1992)強調組織向外部學習及在內部學習機制所構成的知識結合(knowledge combination)能力有助於發展市場機會與技術機會。Zahra and George(2002)則區分潛在的(potential)與實現的(realized)動態能耐，前者包括取得知識的例規與互補性資產的組織能耐、後者包括知識的雙向連結與轉換效率，以及運用知識創造新能耐。Collis(1995)認為組織中應發展高階(higher-order or meta-order)的「學習如何去學(learning-to-learn)」能力。Danneels (2002)進一步強調二階能耐(second-order competences)是足以辨識、評估有形或無形資源等一階能耐(first-order competences)、合併吸收新技術與客戶的高階能耐，而廠商的新一階段能力的形成，即由開發新市場或新技術的過程學習而得。意即廠商必須透過外部資源與機會、內部資源與能力的結合與整合，建立獨特、有價值、不可模仿且持續的組織能耐。

三、整合行為與動作

管理工作的核心本質是「整合」，係指在各方之多重目標、多種限制條件下，運用各方資源與資訊，為需要合作的各方解決問題，並提出各方皆可接受之方案，使各方依此方案採取行動，並獲致多贏的結果(司徒達賢, 2005)。由於產業中競合關係的日益複雜，加上社

會的開放以及價值觀念的多元化，「整合」已愈來愈成為管理工作的核心。無論是機構領導人或是各級管理者，都必須時時刻刻注意組織內外的各種資源、資訊，並經由各方目標的整合與合理的成果分配，以結合這些資源來完成本身的任務。

本研究所稱之整合係指發掘、結合、且有創意地運用來自各方的資源、資訊、知能，並使各方的決策、流程能與我方的目標配合。而由於各方所追求的目標不同甚至互相矛盾，需要妥協與融合，因此也必須加以整合。在組織不同層級的整合過程中，所欲整合的標的，可進一步歸納為六類最基本的管理元素，或稱之為「六大管理元素」(司徒達賢, 2005)，進一步分述如下：

(一) 創價流程

組織能生存於社會中，主要是因為組織採取了為社會或為顧客「創造價值」的作為，因此「創價流程」應是組織的核心，也是組織存在之「正當性」的依據。每個組織在產業價值鏈或產業價值網中，都負責一部分流程，而組織內的每位管理人員在組織的整體流程中，也分別負責其中一部分流程。這些流程的存在，基本上是為了社會直接或間接地創造某些價值。創價流程又可分為「營運流程」與「管理流程」二者，確保這些流程順利運作，是組織成員及各級管理人員的基本職責所在。

(二) 目標與價值前提

在所有決策過程中，目標是影響決策方向的重要因素之一。這些目標可能是正式組織所賦予的目標，如組織目標與使命、組織文化等；也可能是決策者本身的個人目標，如個人心理需求、人生理想與價值觀念等。組織整體也有目標，包括了組織的使命、成長的方向，以及集體價值觀念所呈現的組織文化等。組織目標的作用即在於促使各方成員認同組織、投入其資源或知能、並以組織目標指導成員決策與行動的方向。管理者必須設法發掘所有能提供資源者的目標，加以有效結合並共創多贏。

(三) 環境認知與事實前提

本研究所謂的環境當事人所認知的外部環境與內部環境，包括資訊、消息、認知，以及有關資訊之蒐集與傳播、形象之塑造、認知之偏差等，而此類環境認知即構成了決策時的所依據的事實前提，而對於各種多元的資訊、消息、認知的正確程度，對企業決策的正確程度亦有極大的影響。

(四) 決策與行動

管理工作的核心本質是「整合」，而組織內外每一個人或機構，都有其決策與行動，因此無論整合如何進行，它必須經由管理決策與行動才會真正發生作用。決策者有哪些決策可做，每個決策各有多少備選方案等，都建立在決策者的目標與價值前提與環境認知與事實前提之上，這兩種前提高度影響了決策的品質與方向，而若意圖影響其他人的決策，也應從影響這兩項前提著手。

(五) 有形與無形資源

在商業活動中，有形資源的獲取與運用係極為基本的。在一切產銷活動之後，最需要關心的是有形資源，它也代表了經營的成果。無形資源中的信任、信用、聲譽、形象、關係等，也不可忽視。在缺乏有形資源的創業時期，組織十分依賴無形資源，而組織若希望

成長或獲得更多方面的協助，過去所建立的這些無形資源也是關鍵。

有形與無形資源不僅是創價流程的投入與產出，也是組織內外於分配成果時的主要標的。瞭解資源提供者的需求及其優先順序，再資源的整合可以使資源與需求之間能配合；並透過資源提供者之間的協調合作，針對資源的類型、數量及目標做適度的調整。以資源整合的能力開發組織資源及價值創造。

(六) 能力與知識

能力與知識是知識管理中的核心課題，能力與知識不僅是創造價值的基礎，也是整合成敗之所繫。能力與知識又可再分為兩大類，一是專業的能力與知識，二是管理方面的能力與知識。專業知能與管理知能是相輔相成的，有了管理知能的配合，專業知能才有所發揮；專業知能達到水準以上，管理工作才能展現成果。知能與資源這兩項元素必須有效地導入各項創價流程中，才能真正發生作用。

在日常營運的網絡環境中，廠商必須不斷的發掘、結合、且有創意地運用來自各方的資源、資訊、知能，並使各方的決策、流程能與我方的目標配合。然而由於各方所追求的目標不同甚至互相矛盾，經常需要妥協與融合，因此經常必須予以整合。整合的動作包括：分析與掌握潛在的整合對象，他們的目標與需求為何、並分別擁有哪些資源、能力與資訊？並須評估各方的潛在價值與互補性，並藉此分析彼此的立場以及可能的合作關係。透過各種資訊之驗證、累積與綜合，以設計各方所能接受的方案與共識，作為目標與流程分工、成果分配以及後續關係管理的基礎。

廠商必須要在所處的網絡中不斷創造價值，並吸引網絡中的其他資源。利用不同整合對象所提供的有形或無形資源，不斷的創造價值，再運用這些所創造出來的價值，去吸引更多更理想的整合對象。藉由創價流程的整合，將各方所投入的資源加以有效結合以產生綜效。該廠商亦須依各方所作的創造價值的貢獻程度，公平的分配成果。

廠商亦須發覺潛在的整合對象，並謹慎的選擇整合對象，並掌握整合的時機與機會，評估各方在知能、資訊、資源等方面的互補程度、目標的相容程度、決策上的配合程度。分析網絡中各個成員的需求與目標、資源與知能水準，以決定與其交易的內涵和合作深度。

參、研究方法與研究對象

本研究由於分析的層面包含企業的網絡定位策略、資源與能力的累積、整合活動與行動、管理過程等，問題的自變數與因變數及衡量方法，均需透過深入的探索研究，方能精確地界定，故採取個案研究法配合文獻回顧法進行研究。本研究採用多重個案設計(multiple-cases design)之個案研究法進行研究，亦即同時針對多個個案予以分析與比較，除了達成探索性研究之效果外，經由多重個案資料中所得之證據，亦將使研究在理論建構的程序上達到周延完整(robust)(Herriot and Firestone, 1983; Yin, 2003)。

本研究所採取的個案資料分析程序係參考陳向明(2002)、Yin (2002a, 2002b)及 Miles and Huberman(1994) 等學者提出的個案資料分析程序，包括以下步驟：

1. 根據選樣標準，選擇受訪個案，對受訪對象背景以文件與檔案資料進行初步了解，聯繫受訪個案廠商之代表性受訪者，預先針對研究計劃與訪談主題，確認其具備足量的

- 背景資源與經驗資訊，並協調設計訪談機會。
2. 搜集與整理受訪廠商的次級資料、企業發展歷程等資訊，藉以準備訪談綱要，並將研究之課題設計納入訪談的綱要中。
 3. 與受訪個案廠商之代表性受訪者進行深度訪談，先提出訪問前已經了解的資料，確認受訪者對於訪談者專業性的認可，使繼續進行的訪問能深入。
 4. 依照訪談綱要，逐一確認所需資料，並發掘受訪者提出的其他有意義之問題或情境。
 5. 整理訪談紀錄，確認個案內容，針對不夠明確的部分再次訪談，以充實內容。
 6. 將個案交與訪談對象確認。
 7. 進行個案訪談紀錄的編碼與資料分析，並由資料中產生構念。
 8. 進行資料和構念之間的連續對照與比較，系統性建立與構念有關的理論問題，並藉此發展理論性構念，建立構念和構念間的聯繫。
 9. 進行理論性抽樣，再對於個案資料進行系統性編碼。
 10. 進行理論的建構，力求獲得理論構念的密度、變異度和高度的整合性。

其中，個案研究過程係藉由深度的訪談、長時間參與觀察，有助於深入了解組織的行為與決策歷程，並可由個案資料中界定研究問題的相關構念與操作化變數。Eisenhardt (1989) 建議之最適質性個案研究數目為 6 至 12 個，本研究共訪談 10 個個案，個案訪談對象係以企業董事長、總經理或主要業務負責人為主。進行訪談之前，研究人員先就相關文獻、企業背景及次級資料進行資料閱讀與整理，並提擬訪談問題大綱，在訪問前提供給個案公司受訪人先行預覽與準備。每次訪談之前會簡介說明研究目的與大意，並確認受訪者準備完成後，進行 1.5 至 2.5 小時的深度訪談，並同步進行錄音。錄音檔案則謄打成逐字稿，進一步進行資料分析。

肆、分析與討論

本研究強調廠商對於內外部資源的整合方式與機制將會影響廠商在網絡中的地位，而廠商可以透過各種整合的策略與方法，修正、調整或改變本身在網絡中的地位，甚或藉由整合的手段，從網絡中獲得互補性的資源與優勢，進而再提升本身的競爭優勢，而新累積的競爭優勢又會有助於改變下一階段，組織在網絡中所處的地位，形成循環性的動態變化。故本研究強調企業競爭優勢對於目前的網絡地位的影響，以及企業除了持續維持當前的網絡地位與組織間關係之外，亦需透過各種整合策略來提升自己在網絡中地位，並透過網絡地位的提升，有助於企業知能與競爭優勢的累積。

一、網絡定位源自於競爭優勢

不同廠商所擁有的資源稟賦與競爭優勢的來源不盡相同，對於組織位居網絡中之地位有所影響，資源較為豐富之組織往往比其他組織更易常成為爭取合作的對象，且較易取得具優越性的網絡位置。司徒達賢(2001)指出企業可藉由本身所擁有之關鍵資源，佔有居中位置、擁有良好的聲望與形象、值得信任、擁有組織學習能力、具有整合管理企業網絡的能力，以及過去結盟經驗累積運用等，進而在網絡關係中創造優勢並獲取利益。因此公司的競爭優勢亦決定了公司加入此網絡中所佔據之地位，其可能在網絡中相較於其他組織有較高的權力或地位，並網絡進行利益分配時，獲得較大的利益。

組織擁有的競爭優勢所影響的網絡地位，可以從與其他廠商間資源交換的相對重要性與資源的重要性加以觀察(Pfeffer and Salanick, 1978)，當資源在策略網絡中愈重要、愈具稀少性與獨特性、合作夥伴缺乏此項資源時會影響其營運的程度愈高時，本身愈能維持資源

擁有者在策略網絡內的權力。其次，若以交換的相對重要性而言，當組織只依賴一個供應來源時，則需藉著增加供應來源或維持替代方案以降低對其他組織的依賴(Thompson, 1967)。因此，組織可以增加合作夥伴的數量，並且選擇能力相當的合作夥伴，不僅可以增加連結度，亦可以保持自己的資源重要性地位，增加對各個夥伴的控制程度，同時強化自己在網絡中的重要性，進而提升本身的網絡地位。

二、在既有網絡上透過整合策略產生新的競爭優勢

許多學者認為企業的競爭優勢在於其與事業網絡夥伴間之不可言傳及不可模仿的成功合作關係(Brandenburger and Stuart, 1996)。異質的跨公司聯結常是公司經濟租以及競爭優勢的來源，公司為了要發展競爭優勢，可以選擇經由和網絡盟夥伴的聯結所創造出來的資產來獲得優勢。Ebers(1997)即指出透過網絡建構的競爭優勢，可分為增加收入與降低成本兩類：透過組織間的合作網絡可以對抗共同競爭者，或透過雙方資源能力的互補，增加對於研發或製造能力的提昇、產品服務上的改良、市場的開拓等的競爭力，進而創造價值並增加公司收益。抑或是透過組織間的合作網絡，促成規模或範籌經濟而降低生產成本、協調的統治成本、分攤降低彼此風險，進而低減成本。

企業競爭優勢會影響其所處的網絡地位，而企業與其事業網絡的合作關係亦是其更新、獲得競爭優勢的資源(Afuah, 2000)，亦即企業加入合作網絡之後，可以由其中獲得競爭優勢。然而，從網絡獲得競爭優勢的過程中，由於參與網絡者眾，各方所擁有的資源、知能、目標與環境認知都有所不同，因此企業再從網絡獲得資源以創造競爭優勢的過程中，必須採取整合的手段來協調各網絡參與者的目標、流程、知能，運用網絡中的連結來增加特定資訊、產品和資源的功能，補足自身能力之不足，從網絡中獲得競爭優勢。

三、整合行為與網絡定位策略

本研究認為組織在網絡中，可透過各種整合的作為與行動，創造與調整本身的資源與能力，進一步建構本身的競爭優勢。其中，整合的作為與行動亦與組織的網絡定位策略有關：

(1)參與的廣度與對象透過整合機制創造之競爭優勢

參與廣度越高，企業與其它組織或個人直接連結的數目愈多，網絡愈多元化，亦代表組織可以選擇的方案數目愈多。組織在網絡策略決策上，必須考量本身策略發展上的需要、參與特定網絡的動機，以及選擇不同合作對象的利弊等因素來進行評估與選擇。因此，組織在參與各種網絡時，必須界定有價值的聯盟機會及好的夥伴，評估什麼範圍的網絡夥伴可以經由資源的連結以產生相關利益，思考潛在夥伴策略資源可和公司資源配合的比例如何，透過適當的統治機制，取得和特定資產有關的資產投入、管理夥伴的期望以創造競爭優勢、增加利潤(Zajac, Kraatz and Bresser, 2000)，並思考在加入網絡時，在價值鏈的活動階段裡尋找適當的定位，創造價值，才能增加本身投入活動時帶來的優勢(Dyer and Singh, 1998)。

由於組織資源有限，網絡的建構與維持需要成本，網絡成員間會可能存在不同意見或利益的衝突或矛盾，因此組織在確定與那些組織建立網絡關係時，必須在策略上有所選擇(司徒達賢, 2001, 2003)。除需考慮加入的目標、策略動機以及對於彼此加入網絡的認知外，還必須考量潛在夥伴過去的聲譽(Gulati, 1998)、可信賴程度(Zaheer and Venkatraman,

1995)、分享意願(Joshi and Stump, 1999)、所擁有的資源、知識與能力、組織本身與合作夥伴在資源或能力上的互補性(Adler and Kwon, 2002)，以及所能創造的價值，網絡的合作才能順利進行，並創造競爭優勢。

(2)交易的內涵透過整合機制創造之競爭優勢

網絡中的每一個關係或連結都代表的交易，而交易的內涵可能包括著資源、資訊或聲望、市場或通路、知識與技術、共識與遠景、各種交情與感情等有形無形資源 (Burt, 1992; Ibarra, 1993; Nahapiet et al., 1998; Tasi et al., 1998; 司徒達賢, 2001)。本研究強調組織在建構網絡地位時，必須思考企業本身在交易的過程中，本身希望獲得的資源以及對方獲得的資源，再透過整合的方式加以取得。在透過網絡關係取得的資源中，係以「資訊」最為普遍(司徒達賢, 2001, 2003)。資訊交流亦顯示組織運用合作關係，除可取得有利於組織的有價值性知識(Gnyawali and Madhavan, 2001; Inkpen and Dinur, 1998)，透過網絡中合作夥伴資訊的互通有無，亦有助於組織接收大量市場需求、產業競爭等的市場資訊，加速技術商品化過程，並在產品或服務在市場上具競爭力。

除資訊的獲得之外，傳統 RBV 觀點認為競爭優勢多來自公司本身所擁有及控制的資源及能力，而較強調公司內資源所帶來的競爭優勢(Dyer and Singh, 1998)，但是公司資源不一定在組織內，亦有可能在組織之外，或是位於組織所屬的網絡中(Gulati, 1999)。組織若是以一個獨特的方式整合資源的話，亦可能在價值鏈中創造利潤並獲得優勢，而此優勢會超越沒有能力或沒有意願整合資源的公司(Asanuma, 1989; Dyer, 1996)。因此組織可以透過網絡關係，增加組織對外連結與資源互換的機會，來進行資源的整合。此外，組織在進行資源的整合時，可以選擇與資源互補的廠商合作，進行資源的互補及分享(Combs and Ketchen, 1999)，一方面可以善用夥伴的資源來成長，以克服資源的限制；另一方面則持續專精於自己最具優勢的價值活動上，不僅提升自己的競爭力，亦可因為資訊流通，為整個網絡帶來更多的交易量，能提高整體網絡的競爭力。

組織亦可以透過網絡關係進行學習，以獲得所需要的能力及知識(Westphal et al., 1997; Kraatz, 1998)，並累積因應環境的經驗，更增加發展本身新能力的機會 (Lambe and Spekman, 1997; Mowery, Oxley and Silverman, 1996)。Dyer and Singh (1998)即指出網絡是形成知識學習的管道之一，網絡也是重要的組織學習與能力建構的來源，其有助於增進組織學習的能力與競爭力。

透過網絡創造的平台，組織可以藉現有的網絡地位上的關係帶來或創造新的關係(司徒達賢, 2001, 2003; Burt, 1992)，使網絡內的組織成員發展共同的主題或使命藉以聯絡感情，經由相互學習模仿，進一步擴展其網絡關係，以取得所需的資訊、資源及能力。綜上所述，與其他企業的連結關係中，就交易內涵的整合，會影響著本身所能獲致的資源與利益，以及競爭優勢的創造與維持。

(3)介入的程度透過整合機制創造之競爭優勢

介入程度乃指企業對於某一網絡或對象的合作活動項目多寡或資源的依賴程度 (司徒達賢, 2001)。企業與不同的網絡連結對象間，合作活動項目的多寡或在資源上的依賴程度皆有所不同，組織在網絡關係中，可以透過認知、目標、與前提可以改變組織間的互動關係，想辦法增加網絡合作夥伴對自己的資源依賴程度。

與外部組織進行合作的動機與目的相當多元，但主要的目的乃是希望經由合作來累積實力、提升本身的競爭力。因此，辨識有助於我方競爭實力的潛在合作對象，與其逐漸發展出長期與穩定的關係，藉以在雙方的能力與資源的發展上，產生互助與互補的效益，是網絡定位策略中的重要考量之一。

(4)利益分配與核心的程度透過整合機制創造之競爭優勢

網絡的核心程度代表企業與合作對象相對權力的高低，此與雙方對商品鏈的附加價值高低，以及不可替代性有關（司徒達賢，2001）。廠商在網絡中不同的位置，會使組織從合作中獲取不同的能力(Powell, Koput and Smith-Doerr, 1996)，影響其獲得新的競爭優勢之能力(McEvily and Zaheer, 1999)以及競爭優勢的形成(Gulati, 1999)。越是位居網絡核心地位的組織，可以藉由與他人的連結，影響其他組織利益，進而影響網絡成員的行動及行為，並透過連結掌握資訊，並成為合作夥伴的獨特資訊來源(Gulati, 1998)。因此，愈是位於網絡核心者，愈有機會取得所需的資源及資訊，愈有機會採取「整合」的動作，進而累積更多的合作經驗，而經驗的累積讓組織能更快速地確認新的合作機會，並將該機會引入組織中，有助於組織未來的成長。

此外，位居核心的網絡成員，獲得的資源與資訊較多，自然也擁有較大的權力決定誰能加入此網絡以及加入網絡的條件(司徒達賢, 2001)，因此若要建立成員間互利共生的網絡合作關係，組織必須積極增進本身在網絡中的核心程度，透過核心地位所帶來的權力(Brass and Burkhardt, 1992)，增加在網絡中的自主性及移動彈性，並扮演資源分配者的角色，透過扮演資訊仲介橋樑的角色，可以有效整合資源並掌握資源分配的效率，讓合作夥伴能因彼此的合作而受益，發揮更高的網絡效益。透過組織採取整合的手段，有些組織在加入網絡時十分邊緣，但經長期的努力，亦可能逐漸邁向核心或變成核心成員(司徒達賢, 2001、2003)。

(5)移動彈性透過整合機制創造之競爭優勢

組織本身在網絡中的居中程度，與合作對象之間的正式契約關係、可選擇交易對象的廣度、相對談判地位以及彼此介入的程度等因素，皆會影響組織在網絡中的移動彈性。位處移動彈性較低的網絡，網絡成員間相互連結、正式化程度高、關係愈密切、依賴程度也愈高。當組織越往網絡核心移動，逐漸增加在網絡中的地位與談判力時，若欲退出網絡時，會產生較小的移動彈性（Krackhardt and Porter, 1986）。而透過目標、資源、知識與能力的整合，可以改變雙方交易內涵、介入程度，進而改變移動彈性高低，保持高彈性、結合恰到好處的網絡關係，才有助於本身競爭優勢的創造。

三、網絡定位與核心知能管理

本研究認為，廠商在發展的歷程中，不斷的會遇到各式各樣的交易對象，有的可能成為未來事業上的重要合作伙伴，有的則可能僅止於短暫、局部性交易關係——在幾次往來之後，即不再來往。然而，由於產業環境多變、本身經驗與知能的不足、加上往來的交易對象經常是多元多變。況且，在繁複的網絡體系中，要與何種對象，建立、發展出何種關係，應是基於特定目的的選擇，且經常是一連串發掘、選擇、試探、驗證、深化的漸進學習(muddling through) (Lindblom, 1959)的過程。Mintzberg (1937)早期研究有關經理人的角色時，指出經理人經常從事有關人際活動，藉此獲得必要資訊，以便進行各種決策。因此，在交易環境不確性較高的環境中，廠商的代表人物(通常是高階經理人，甚至是創業家)擔任曝光(expose)在各種社交場合與會議中，搜尋與擷取各種資訊，進一步彙整成決策的基礎，或交由廠商內部相關人員進行進一步的情報分析與驗證工作。此種計劃性的曝光在多元交

易環境中的動作，一方面產生潛在的不確定與交易風險(Reuer & Leiblein, 2000)，一方面也帶來接觸交易對象與交易機會(Browman & Moskowitz, 2001; Gulati, 2007)。

在初期的合作關係中，事前關係與統理機制將影響著跨組織知識移轉效果(Mohr & Sengupta, 2002)。其中，我方的意圖、預期合作期間的長短、預期合作對象(對方)意圖皆會影響關係發展。Mariotti & Delbridge (2001a)認為組織在各種跨組織間的關係中展現出不同形式的連結(tie)，不同的 tie 對於知識移轉與學習的過程會產生不同影響。Mariotti & Delbridge (2001b)以行動者間的社會關係特性、關係的管制方式(regulation of relations)、使用頻率(frequency of use)、關係長度(length of the relationship)、資訊交換的特質(nature of the information exchanged)等五個構面，區分存在網絡中可敘述的六種 tie，包括(1)強連結(strong ties)—排他性的互惠關係，發展出高度互惠、信任與群體規範，有利於有形與無形的知識交換。(2)弱連結(weak ties)—短期、低頻率、低密度、僅限於有形資訊交換。(3)早期連結(potential ties)—關係發展初期，有形性的知識交換過程中，釋出新的學習機會。目前的短暫接觸，可能進一步發展為強連結。(4)殘退連結(vestigial ties)—關係退化、彼此已無有意義的交換，僅剩下脆弱、膚淺表面、臨時性的接觸。(5)潛伏連結(latent ties)—彼此在有限的接觸中，企圖重新(re-establish)發展有意義的互動。(6)多餘連結(redundant ties)—多餘的交易活動，學習與機會已充分被開發(exploited)，代表關係密度過高，並有發展為殘退連結的可能。

本研究主張，組織在面對外界不同的關係時，應採取不同連結(Tie)策略意即網絡定位策略應隨著關係的發展、連結的密度與頻率而採取動態調整。不同的連結性質亦代表互動關係中，知識移轉與資訊交換的有形與無形程度。企業本身的「吸收能力」(absorptive capability)—組織內部所具備之知識水準與知識內涵對於企業認知、吸收、使用外部新知識所能起的作用程度，以及「先驗知識」(prior knowledge)—組織在發展新能力之際，所累積的先前相關的知識或資訊，對於是否能由眾多交易對象中辨別出有誰對於我方的知能體系，可加入新的變項、產生新的意義，或產生新的變項間關係的機會，成為參與網絡、建立對外連結之際，重要的組織學習與吸收能力。

四、整合行為與核心知能管理

組織對外關係的探勘與開發，係以本身知能為基礎所同時採取的對外合作關係。探勘或開發之動機，受關係強度的影響，也影響著關係的強度。組織一方面以所擁有的知能對外進行交換，透過合作的過程，探查不同交易對象是否有助於本身知能的提升，一方面在既有的合作關係中，開發出下一波的合作機會。

跨組織學習理論研究指出，組織間的學習活動可區分為「探索探勘」(exploration)與「深化開發」(exploitation)。「探索探勘」指透過搜尋(search)、改變(variation)、冒險(risk taking)、實驗(experimentation)、遊戲(play)、保持彈性(flexibility)、探索(discovery)及創新(innovation)，以發展本身未知的領域 (March, 1990, Levinthal & March 1993)。而「深化開發」則是指改善(refinement)、抉擇(choice)、生產(production)、效率(efficiency)、選擇(selection)、實施(implementation)與執行(execution)，將本身已知的事物做最有效的利用與發揮(March, 1990, Levinthal & March 1993)。

事實上，Exploration 與 Exploitation 兩種活動多半是同時在公司中進行(Ingram, 2002)，兩種活動亦彼此亦競爭組織中或特定的稀少資源、注意力及例規(routine)。故 Exploration

與 Exploitation 是一組連續且相互替代的構面。Exploration 與 Exploitation 兩種活動也是相輔相成，組織通常在多個領域(domain)間往返調整(iteratively self-reinforcing)。例如，Lavie & Rosenkopf (2004)發現廠商過去的經驗對其產生惰性壓力(pressure of inertia)，並限制了對其他領域的吸收。但在開發新的合作對象時，因力圖避免對合作對象的不熟悉的風險，傾向槓桿利用(leverage)過去的經驗管理相似的聯盟關係，並逐漸開發多元的夥伴關係，擴大資源與能力的來源。然而廠商也會槓桿利用其經驗以加快探勘或開發的效率，以克服路徑相依(path dependent)所產生的困擾。

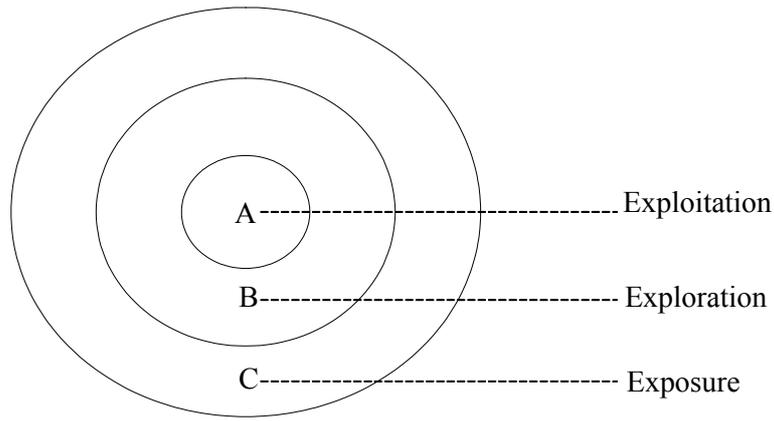
學者由合作對象區分與既有合作夥伴發展額外(add-on)關係為 exploitation，與新的合作夥伴發展新關係則為 exploration (Beckman, et al. 2004)。另若從機會掌握的觀點，廠商選擇參與聯盟形式的動機，亦可分作為了探勘(exploration)新的機會，或為了開發(exploitation)已存在的機會(Koza and Lewin, 1998)。Lavie & Rosenkopf (2004) 實證研究發現 Exploration 與 Exploitation 兩種活動係一系列組織能力發展過程中，路徑相依的平衡過程(balancing processes)。換言之，Exploration 與 Exploitation 的標的包括交易對象、市場機會以及組織能力等三個層次。

本研究認為在企業在成長初始階段，由於本身經驗與知能的不足，加上產業環境變動較大，有些市場機會或合作機會較為模糊，並非一開始就可清楚看到，因此在與外部組織的合作關係中所帶來的各種機會，須經過持續不斷地進行探勘行動，並多方探索各種機會，並對外建立許多初步的關係，例如透過共同行銷或研發活動，了解合作夥伴的作業流程與慣例(routine)，或透過部份業務的接單代工、局部業務的外包，以掌握合作夥伴的能力、並交換雙方的資訊，做為未來進一步深化合作關係的基礎。

建立此種組織對外連結成本低、網絡限定較低、移動彈性較小的弱連結(weak tie)關係(Granovetter, 1973; Kraatz,1998; Hansen,1999)，除了可建立外界與我方的溝通的管道之外，亦可讓我方得知外界有哪些可能的資訊與資源、有哪些對象與潛在的機會值得加以掌握。在這些初始的關係當中，有助於分析各方在能力與資源上與我方的互補與互利的可能性，方可從中選擇可進一步深化合作關係的結盟對象。

其次，隨著資源與機會的可控性變高，現有合作關係及合作探勘經驗，有助於發展為彼此信任高、投機風險低與資源交換密切深入的強連結(strong tie)關係。在與交易對象既有的合作經驗之下，進一步進行流程的銜接與權責界定，將有利於雙方部門與人員的資訊交流，開發與深化既有的資源與機會。例如：由初期採購交易，轉為簽訂長期合作聯盟；雙方彼此配合對方的產品技術發展藍圖，進行產品技術的開發；或由早期的參與贊助廣告活動的關係，轉變為聯合行銷活動的專業互補的策略聯盟關係，雙方設置配合對方活動的專屬部門，以配合雙方行動時程與活動分工。

因此，本研究之觀念性架構如圖一所示，在網絡範疇中的整合行為可區分為 Exposure、Exploration 與 Exploitation 三個由廣泛到深入的層次，並將各種整合行為、連結形態、整合策略與標的、權責單位及其知能管理機制等構面依網絡範疇之不同，分別列示如表一。



圖一 網絡範疇與整合行為

資料來源：本研究

伍、結論

企業為了資源與資訊的交換，常常是置身於多重而複雜的網絡關係之中。與各種網絡中的其他成員的關係，不僅影響了本身的生存空間與方式，也影響了企業的目標體系、環境認知，以及所能擁有的條件。因此，在構思企業發展方向之際，往往需先思考企業本身的網絡定位策略與總體策略、事業策略的關連與交互影響關係。

與外部組織進行合作的動機與目的相當多元，但主要的目的乃是希望經由合作來累積實力、提升本身的競爭力。因此，辨識有助於我方競爭實力的潛在合作對象，與其逐漸發展出長期與穩定的關係，藉以在雙方的能力與資源的發展上，產生互助與互補的效益，是網絡定位策略中的重要考量之一。

「學習」是重要而基本的行為。在個人層次，學習範疇究竟應在年輕時先一門深入，專心學習一項專長，年長以後再追求廣博？還是應在年輕時即廣泛涉獵，有了廣博的基礎後，再求專精？此一抉擇的各方觀點不少，而在組織學習(organizational learning)方面也有類似的問題。企業和個人一樣，必須持續向外界學習，而有水準的策略聯盟對象、供應商或下游客戶都可能是企業學習技術與管理的重要來源。尤其在管理制度與方法上，往往可以從這些外界組織獲得很多深入的參考經驗與啟發，並據以改善本身的管理理念與經營體質。

然而，策略聯盟時究竟應廣交各方，以利同時向多方取經？還是應專心向少數策略聯盟對象做較深入的吸收？這是從組織學習角度思考策略聯盟的政策性決策之一。組織學習對象的多寡，與企業成立歷史的長短，以及組織規模的大小都有關係。簡言之，歷史較悠久、規模較大的企業，學習來源愈多元，其學習成效可能愈好；而新成立或規模較小的企業，策略聯盟對象過多，則可能反而效果不佳。

背後的道理是：新創企業本身在制度上或各種管理流程方面尚未完備，雖然組織充滿活力，但運作上通常還在「亂中求序」的階段。此時應力求專精，慎選一、兩家對象來深入學習，若「師父」太多，可能會造成更多的紛擾，使制度上難以及早穩定下來。再者，新創企業通常在組織學習方面的經驗不足，人才有限，想要派出較多人手去向不同的策略聯盟對象吸收新知，也不容易(司徒達賢, 2008)。

表一 網絡定位策略、整合行為與核心知能管理之研究架構與內涵

網絡範疇	整合行為	連結形態	整合策略	整合標的	權責單位	整合行為	知能管理	知能轉換管理
C 廣域 (Global)	曝光、廣泛接觸 (exposure)	Weak Tie	隨機搜尋 (waving)	非正式訊息 非正式溝通管道	組織領導人	建立溝通管道 廣泛人際接觸	資訊吸收與資訊處理	蒐集與編碼 資訊比對與比較
B 區域 (Local)	探索探勘 (exploration)	Weak Tie / Strong Tie	試驗性產品發展	正式訊息 正式溝通管道	專案研發團隊	設定資源投入 水準與績效指標 建立交易機制	資訊編碼與歸類、 資訊驗證與測試	初步測試 試驗與測試
A 特定 (Specific)	深化開發 (exploitation)	Strong Tie	納入正式流程 產品多角化	具體操作流程 與知能管理方式	部門化	目標一體化 流程正式化 資訊與資源交換的正式規範	資訊與知識編碼， 納入組織知識管理流程	正式編組業務

資料來源：本研究

歷史悠久的企業則情況正好相反。成立已久或規模很大的企業，其管理問題通常不在制度的缺乏，而是制度雖然完備，但可能已陳舊過時，甚至逐漸走向僵化。這時究竟應如何調整，最好能有多重的思考方向或參考標竿，才能找出最適合本身現有架構或經營特性的努力方向。換言之，已有僵化傾向的組織，需要多方刺激與多元學習，一方面可以同時從各方選擇吸收適合本身需要的管理知能與做法，另一方面，面對各方不同理念的衝擊，也比較容易消除其組織長年所累積的惰性，重新引發其活力。此外，新創企業由於學習對象少，高階團隊本身即是最重要的學習窗口；歷史悠久的大型組織，就必須設計制度、劃分權責，才能有效地進行多方位的組織學習。

企業在發展的歷程中，不斷的會遇到各式各樣的交易對象，有的可能成為未來事業上的重要合作伙伴，有的則可能僅止於「君子之交」—在幾次往來之後，即不再來往。然而，由於產業環境多變、本身經驗與知能的不足、加上往來的交易對象形形色色、來來去去，究竟要與何種對象，建立、發展出何種關係，經常是一連串發掘、選擇、試探、驗證、深化的學習過程。

在繁複的網絡體系中，要參與何種聯盟？需加入多少個網絡體系？應是基於特定目的的選擇，但通常並不能同時對多個不同的網絡體系，投入相同的資源與時間。因此，對外建立許多初步的關係，除了可建立外界與我方的溝通的管道之外，亦可讓我方得知外界有哪些可能的資訊與資源、有哪些對象與潛在的機會值得加以掌握。在這些初始的關係當中，有助於分析各方在能力與資源上與我方的互補與互利的可能性，方可從中選擇可進一步結盟的「適配」對象。

然而，網絡體系的選擇、結盟對象的探尋，仍應以本身策略的需要作重點的選擇。畢竟，耗時費力的尋覓「最佳戰友」，經常會耗損企業有限的資源以及高階人員的時間與精力。更有可能在眾裡尋他千百度後，暮然回首，卻發現彼此的不適而「分手」、亦或錯失加入另一網絡的時機。因此，隨時留意、隨機探尋各個交易對象的目標、與我方在對環境認知上的一致性、與我方在知能結合上的潛在綜效等，將是網絡定位策略是否奏效的前提之一。

向結盟對象或網絡成員學習經常是加入網絡的重要目的，因此在與多方對象「交手」的過程中，基於我方既有的觀念性架構與已知因果關係的結構性知識中，從而能自眾多對象中辨別出有誰對於我方的知能體系，可加入新的變項、產生新的意義，或產生新的變項間關係的機會，成為參與網絡、建立對外連結之際，重要的組織學習與吸收能力。有平時對各方對象的留意與觀察，才有機會自其中選擇適當的對象，進一步發展更多的合作關係。

隨著合作關係的由淺而深，雙方在組織設計與知能交換上將有更多的互動機會。首先，雙方組織可進一步調整組織結構，以因應與後續的合作關係發展而預先準備，包括人員的配置與訓練、營運流程的銜接、資訊系統的連結、以及權責劃分方式等，目的是促使人員與部門有更緊密的資訊與資源的交流對彼此的組織文化有更多的瞭解，雙方人員的信任關係更深入。

其次，更重要的是在經過更進一步的往來中，我方可自分散、間斷的資訊來源中，搜尋與篩選在與結盟對象進行交換的過程中，我方所獲得的新的資訊與資源，在已掌握的結構性知能中的「定位」，意即由各處新得到的資訊與資源，是否可為我方既有的知識體系，提供新的變項？或發掘新的變項間的關係？或產生新的運用情境等，可進一步納入我方的結構性知識體系中。

對外合作關係的建立與開發，其實是以我方知能為基礎所同時採取的對外關係。但我方本身「功力」的強弱，除了影響我方可以「交得到朋友」的範圍之外，也影響著外界對我方實力的認知。在高手對招的過程中，刻意的透露出「看得懂」對手的招術與背後的因果關係網，將使得我方更加讓對手「看得起」。因此，透過合作提升本身實力的先決條件，在於對我方的知識體系及互補知識有一定的瞭解，並對主題具有完整的觀念性架構，藉以

分類、歸納、累積與吸收有益於我方知能提升的資訊與資源。

網絡定位策略中，初期對外合作應採取弱連結關係，將有利於探勘資源與機會探索的整合行為，降低交易過程的各種不確定，並可藉此建立外界與我方交流資訊與資源的途徑。隨著資源與機會的可控性變高，現有合作關係及合作探勘經驗，有助於發展為強連結關係，與交易對象間可在既有的合作經驗之下，進一步進行流程的銜接與權責界定，將有利於雙方部門與人員的資訊交流，開發與深化既有的資源與機會。

合作的關係中，除了重視成果與利益的公平分配之外，如何由合作的過程中，累積本身的競爭力，常使得合作的過程成為一場雙方相互學習的競賽，誰的先驗知識與互補知識愈完備，愈能吸收外界的知識，這將是組織長期競爭力的來源之一。

陸、計畫成果自評

本研究根據司徒達賢(2005)提出的「整合」架構，透過個案研究分析探討特定廠商在其經營網絡中的各種整合行為，對其本身競爭優勢與核心資源的建立與強化，其競爭優勢與核心資源的調整將再有於其掌握更佳的網絡定位之動態歷程。本研究之計畫執行成果、對理論貢獻與實務貢獻分述如下。

一、計畫執行成果

- (一) 透過「管理即整合」的概念，對管理工作進行更深度的研究。
- (二) 整合「管理矩陣」、「策略矩陣」、「策略形態分析法」等觀念性架構，對企業營運實務，建立理論性之分析，補充與強化研究缺口。
- (三) 結合策略網絡理論、資源基礎理論、組織學習與知識管理相關的理論，透過個案研究，建立一整合性的研究架構。
- (四) 對管理實務中，管理網絡關係管理的作為、跨組織間整合的行為、策略性行為的實際作法與想法進行更深入之探討。

對於學術界而言，深入分析網絡中整合者的行動與廠商的整合策略，透過質性個案研究的細緻探討有助於更進一步釐清策略網絡理論的觀念，並且也為資源基礎觀點、動態能耐觀點等理論研究提供整合的觀點，以期能更加豐富此一領域的發展。對於實務界而言，則提供透過質性個案的細致深度的描述呈現廠商的整合行為，並提供實務界一完整而具體的管理觀點。

二、理論貢獻

策略管理的主要研究課題，關心廠商的異質性(heterogeneity)來源以及廠商的決策行為與組織程序(Rumelt et al., 1994)，產業競爭分析的相關研究強調外部環境對廠商的影響，組織經濟與組織行為類的研究則側重於企業內部的組織程序與決策流程等，藉以分析組織之間績效表現的差異以及競爭力的變化。本研究則進一步兼顧理論面的充份性與完整性，整合組織對外網絡關係的管理，及其與組織內部資源與能力建構之間的連結，透過特定的整合策略、整合能力與整合機制的設計，使得與外界的資源交換關係，得以吸收整併為組織內部的核心資源，進一步內化為整體競爭優勢的一環。

本研究彙集網絡定位、資源基礎與動態能耐等理論觀點，並以「整合」觀點提出一個與管理工作有關的思考架構與思考方法。此一架構可用來解釋現有之企業實務，並可據此

提出更多理論觀點，進而建構推導出更多理論上的參考價值。

三、實務貢獻

本研究所主張之「管理即整合」的概念，除了可提供經營管理者作為構思企業營運策略的思考主軸之外，亦強調所有的策略構想皆必須考量到外部環境變化與內部組織能力的動態配適，管理者除了需同時考量組織在網絡中的定位，以及自身的能力與資源水準，隨時進行各種整合的動作，因時因勢、調整作為，為本身創造有利的生存空間與定位。

柒、參考文獻

- 司徒達賢(2001)，「策略管理新論—觀念架構與分析方勝」，台北：智勝文化。
- 司徒達賢(2003)，「策略管理案例解析—觀念與實例」，台北：智勝文化。
- 司徒達賢(2005)，「策略管理新論—觀念架構與分析方法」，再版，台北：智勝文化。
- 司徒達賢(2005)，「管理學的新世界」，台北：天下文化。
- 司徒達賢 (2008)，「組織學習的廣博與專精」，天下雜誌，392期，頁137。
- 陳向明 (2002)，「社會科學質的研究」，台北：五南。
- Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, 27(1), pp.17-40.
- Afuah, A. (2000), "How Much Do Your Co-Opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change," *Strategic Management Journal*, 21, pp.387-404.
- Amit, R. and P. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46.
- Asanuma, B. (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships In Japan and the Concept of Relation-Specific Skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, pp.1-30.
- Barney J. (1986) "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy," *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bowman, E. H. & G. T. Moskowitz (2001) "Real Options Analysis and Strategic Decision Making," *Organization Science*, 12: 772-777.
- Brandenburger, A. M., and H. W. Stuart (1996)," Value-Based Business Strategy," *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1), pp. 5-24.
- Brass, D. & Burkhardt, M. (1992) "Centrality and power in organizations," In Nohria, N. & Eccles, R. (Ed) *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burt, C. (1992) "The social structure of competition," In Noria, N. and Eccles, R. (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* (pp. 55-91). Boston: Harvard Business School Press.
- Caves, R. E. (1980) "Industrial organization, corporate strategy and structure," *Journal of Economic Literature*, 18 (March), pp. 64-92.
- Caves, R. E. and Porter, M. E. (1977) "From entry barriers to mobility barriers," *Quarterly*

Journal of Economics, 91, pp. 421-434.

- Chung, S., H. Singh and K. Lee. (2000) "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation," *Strategic Management Journal*, 21(1), pp. 1-22.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collis, D. and Montgomery, C. (1995) "Competing on resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, 73, pp. 118-128.
- Collis, D. J. (1994), "Research Note: How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp. 143-152.
- Collis, D. J., D. Collis, & C. Montgomery (2004) *Corporate Strategy*, 2 Ed., McGraw-Hill/Irwin.
- Combs, J. G. and D. J. Ketchen (1999), "Explaining Interfirm Cooperation and Performance : Toward a Reconciliation of Predictions From the Resource-Based View and Organizational Economics," *Strategic Management Journal*, 20(9), pp.867-888.
- Danneels, E. (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, 23, pp.1095-1121.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- Dyer, J. H. (1996) "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, 17, pp. 271-291.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-679.
- Ebers, M. (1997), *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2002), "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Gnyawali, D. R., and R. Madhavan (2001), "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective," *Academy of Management Review*, 26(3), pp. 431-445.
- Granovetter, M. (1973) "The strength of weak tie," *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology* , 78, pp.1360-80.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
- Grant, R. M. (1991),"The Resources-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.
- Gulati, R. (1995) "Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 619-652.
- Gulati, R. (1998) "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- Gulati, R. (1998) "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4): 293.
- Gulati, R. (1999) "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 20 (5), pp. 397-420.

- Gulati, R. (1999) "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation," *Strategic Management Journal*, 20(5): 397.
- Gulati, R. (2007), *Managing Network Resource: Alliance, Affiliations and other Relational Assets*, Oxford University Press.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer A. (2000) "Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.
- Hamel G and C K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, M. A.:Harvard Business School Press.
- Hamel, G (1991) "Competition from competence and interpartner learning with in international strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Hansen, M. (1999) "The search-transfer problem: The role of weak tie in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hansen, M. T. (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-111.
- Herriot, R. E. and W. A. Firestone. (1983), "Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability," *Educational Research*, 12, pp. 331-341.
- Ibarra, H.(1993), "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical And Administrative Roles," *Academy of Management Journal*, 36, pp.471-501.
- Ingram, P. (2002), "Interorganizational Learning." in J. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, 642-663. NY: Blackwell.
- Inkpen, A. C. and A. Dinur (1998) "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures," *Organization Science*, 9(4), pp.454-468.
- Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1987). "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost Approach," *The International Executive*, 17, pp. 34-48.
- Jones, C., Hesterly, W. & Borgatti, S. (1997) "A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms," *Academy of Management Review*, 22, pp. 911-945.
- Joshi, A. W. and R. L. Stump (1999), "The Contingent Effects of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of The Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, uncertainty and trust," *Academy of Marketing Science Journal*, 27(3), pp.291-305.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology," *Organizational Science*, 3, pp.383-397.
- Kraatz, M. (1998), "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change," *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.621-643.
- Kraatz, M. S. (1998), "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change," *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.621-643.
- Krackhardt, D. and L. W. Porter (1986), "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.50-55.
- Lambe, C. J. and Spekman, R. E. (1997) "Alliances, external technology acquisition, and discontinuous technological change," *Journal of Innovation Management*, 14, pp. 102-116.
- Lindblom, C. E. (1959), "The Science of Muddling Through," *Public Administration Review*, 19(2): 79~88.

- Lindblom, Charles E. (1995), "The Science of 'Muddling' Through," *Public Policy: The Essential Readings*, Stella Theodoulou and Matthew Can, editors. Prentice Hall. pp. 113-127.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2, pp.71-87
- Mariotti, F. and R. Delbridge (2001a), "A Portfolio of Ties: Managing Knowledge Transfer and Learning within Network Firms", paper presented at the Leicester Conference on Knowledge Management, 11-12 April 2001.
- Mariotti, F. and R. Delbridge. (2001b), *Managing portfolios of ties in inter-firm network*. Nelson & Winter Conference. Aalborg. Denmark.
- McEvily, B. and A. Zaheer (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Clusters," *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1133-1156
- McEvily, B. and Marcus, A. (2005) "Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, 26, pp. 1033-1055.
- Medcof, J. W. (2001) "Resource-Based Strategy and Managerial Power in Networks of Internationally Dispersed Technology Units," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 999-1012.
- Miles, M. B. and M. Huberman (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed.), SAGE Publications.
- Mohr, J. J. and Sengupta, S. (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 282-301.
- Mowery, D. and Oxley, J. (1996) "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer," *Strategic Management Journal*, 17, pp. 77-91.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley, and B. S. Silverman (1996), "Strategic Alliance and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 77-91.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266.
- Nelson R. and S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Oliver, C. (1990) "Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions," *Academy of Management Review*, 15(2), pp. 241-265.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-192.
- Pfeffer, J. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Pfeffer, J. and G. R. Salanick (1978), *The External Control of Organization*, N.Y.: Harper and Row.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Powell, W. W., K. W. Koput and L. Smith-Doerr (1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.116-145.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*. 68:79-91

- Reuer, J. J., & M. J. Leiblein (2000) "Downside Risk Implications of Multinationality and International Joint Ventures," *Academy of Management Journal*, 43: 203-214.
- Rumelt, R. (1984) "Toward a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rumelt, R., Schendel, D. E., and Teece, D. T. (1994) "Fundamental Issues in Strategy" In R. Rumelt, D. Schendel, and D. Teece (eds.) *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, pp. 9-47, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Scherer, F. M. and Ross, D. (1990) *Industrial market structure and economic performance*, (3rd Ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Schmalensee, R. (1985) "Do markets differ much?," *American Economic Review*, 75 (3), pp. 341-451.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. (2000). "Case Studies," In N. K. Denzin, and Y. S. Lincoln, (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41, pp. 464-476.
- Uzzi, B. D. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: The network effect," *Administrative Sociological Review*, 61, pp. 674-698.
- Uzzi, B. D. (1997), "Social structure and competition in interfirm network: The paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Westphal, J. D., R. Gulati and S. M. Shortell (1997) "Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption," *Administration Science Quarterly*, 42, pp. 366-394.
- Yin, R. K. (2002a). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2002b). *Applications of Case Study Research* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zaheer, A. and Bell, G. G. (2005) "Benefiting From Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance," *Strategic Management Journal*, 26, pp. 809-825.
- Zaheer, A. and N. Venkatraman (1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange," *Strategic Management Journal*, 16, pp. 373-392.
- Zahra, S. A. and G. George (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*, 27(2), pp.185-203.
- Zajac, E. J., M. S. Kraatz, and R. K. F. Bresser (2000), "Modeling The Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change," *Strategic Management Journal*, 21(4), pp.429-453.