

東海大學企業管理研究所碩士論文

指導教授：黃延聰 博士

聯盟管理能力建構機制－組織學習與知識管理觀點



研究生：顏啟原 撰

中華民國九十四年七月

謝誌

今日強烈颱風「海棠」侵襲全台，創下台灣史上第一次全台不上班、不上課的紀錄。而今日也是我研究所生涯最後一個禮拜一，回憶過去在東海、東別、IBA 的點點滴滴，啟原要感謝的人實在太多，筆楮難窮。

本篇碩士論文得以順利完成，首先要感謝恩師黃延聰教授殷切地指導。黃老師治學嚴謹、巨細彌遺，且對於學術上的執著，皆深刻地影響、吸引著學生，相信老師的處事風格、工作態度，對於啟原往後不管是工作上或做人處事上，必定會有加分的效果，在此，再次地感謝黃老師的指導與幫助。在論文口試期間，感謝唐順明教授與林欣美教授的指導與鼓勵。唐老師寬厚的胸襟以及謙遜的態度，讓學生見識到真正學者的風範。林老師給予啟原許多寶貴的意見，使學生的論文更臻完整，謹此深表謝意。

另外，能完成此篇論文，還要感謝所有接受啟原學術訪問以及問卷調查的廠商，沒有這些廠商的支持與幫助，啟原就無法順利完成碩士論文的撰寫，在此深表感激之意。

研究所的生活有別於過去的求學經驗，除了增長各種知識之外，同學間的交流與情誼使我的視野更為開闊，在此啟原要感謝東海 22 屆企研所同班同學，以及 4250 山形家族的成翰學長、碧瑩學姊、荳荳、心蘭、盈翔、盈志、及英佑。此外，啟原要感謝研究所的「麻吉」：Peter、吟潔、瑩琇、千慧、琪雯、惠淳、昵雯、雅婷等人，我要在此大聲地跟您們說『謝謝您們』！以下感謝陪同啟原一起努力、一起成長的同學與朋友：(1)黃門五虎：瑞慶、瑞君、雅霽、星蒂等同門師兄姐；(2)東海企研史上最強籃球隊：家俊、泓宗、昶佑、益兆、傅平、哲豪等隊友；(3)台中興農牛加油團—東海分支：正昌、建元、弘源等啦啦隊友；(4)黃門新勢力：雅茜、玉芬、怡姍、方鈺、淑琴等學妹；(5)最愛親友團：玟仔、志瑋、欽賢、家維、進福、育達、秋美、喬婷、姬穎、雅婷等朋友。

最後，我要花比較長的篇幅感謝我的父母與家人。從小到大的求學過程中，感謝爸媽對於我的照顧與支持，使 K 丸沒有後顧之憂，全心全力的準備課業與各種大大小小的考試，下週一我馬上就要到台中成功嶺當兵，我要趕快當兵回來，找份好工作、賺大錢，帶爸媽到世界各地去旅行，並且好好地服侍、孝順您們，在此，K 丸要大聲地向世界呼喊『爸媽我愛您』！另外，也要感謝啟原大哥、二哥，謝謝您們給我求學生涯一些寶貴的意見及全力相挺，好兄弟謝啦！還有大嫂、二嫂、子晴、子耘、宇萱，也謝謝您們帶給我好運與無限活力。

寫這篇謝誌正值「海棠」颱風過境台灣，現風雨稍停，祝福大家颱風天、以後天天都要平安與幸福喔！

人生的旅途有您們相伴，真好！

～啟原(台語：K 丸)～

2005 年盛夏·筆於東海別墅

論文摘要

本研究旨在建立廠商藉由過去聯盟經驗，使聯盟管理能力得以強化，進而提升廠商聯盟績效之模型，並以台灣製造業廠商進行的聯盟活動做為研究對象。在觀念架構上，本研究整合組織學習與知識管理觀點文獻，提出廠商聯盟管理能力發展的三個主要機制：聯盟管理知識取得、聯盟管理知識分享、及聯盟管理知識應用，而三個吸收與內化機制將會影響廠商聯盟管理能力強化的成效。

本研究解決幾位學者研究缺口：(一)Simonin(1997)提出聯盟經驗累積，對廠商聯盟管理能力發展的研究架構，且在結論與建議中提到，聯盟經驗必須經由內化過程，方能強化廠商聯盟管理能力的概念，但其並未具體解釋內化過程與機制為何。(二)Kale等人(2001；2002)與Draulans(2003)等人雖然具體指出聯盟管理能力建構機制可能的雛型，但卻沒有具體的研究架構說明其與聯盟經驗、聯盟管理能力、以及聯盟績效三者之間的關係。

因此，本研究即在建構與實證「聯盟管理能力建構機制將廠商聯盟經驗轉換為聯盟管理能力」理論模型。在研究方法上，本研究先進行個案研究以瞭解台灣廠商聯盟管理能力的發展過程，並以「聯盟管理能力與聯盟績效」做為實證模型之依變項。接著，利用問卷調查法，蒐集台灣製造業78家進行過聯盟活動的廠商之有效樣本，運用路徑分析等統計分析方法，進行模型的檢定，得到下列研究結論：

1. 廠商建置聯盟管理能力建構機制，對於聯盟管理能力的發展與強化，具有正面的直接影響。廠商的聯盟管理能力建構機制包括聯盟管理知識取得、聯盟管理知識分享、聯盟管理知識應用等三機制。
2. 廠商聯盟經驗的累積，對聯盟管理能力的提升，不具有直接性的影響；但若透過聯盟管理能力建構機制，將廠商所接觸的聯盟管理知識進行知識的取得、分享、應用等活動，方能有效地提升廠商的聯盟管理能力。
3. 廠商聯盟管理能力的強化與發展，對於廠商聯盟績效有顯著的正向影響。

關鍵詞：聯盟經驗、聯盟管理能力、聯盟績效、組織學習、知識管理

Thesis Abstract

Institute of Business Administration
Tung Hai University

Name: Yen, Chi-Yuan

Date: July, 2005

Advisor: Huang, Yen-Tsung

The Building Mechanisms of Alliance Capability: Organization Learning and Knowledge Management Perspectives

This study examines the alliance capabilities enhancement through firms' alliance experience. Based on alliances of Taiwanese manufacturing firms, this study proposes and tests a model of the alliance capabilities enhancement of Taiwanese firm. Integrating literatures of organizational learning and knowledge management, this study proposes the processes of firms' alliance capabilities development: alliance knowledge acquisitions, alliance knowledge sharing, and alliance knowledge application. The three learning processes influence the firm's alliance capabilities enhancement through alliances.

This study solves researchers' research gaps: (i)Simonin(1997) addressed research model of accumulated alliance experience to develop firm's alliance capability. And his study addressed alliance experience must be internalized to enhance firm's alliance capability. However, he doesn't explain how alliance experience internalized. (ii)Although Kale et al. (2001;2002) and Draulans et al. (2003) indicate the nestling of the building mechanisms of alliance capability, not explain the relation of alliance experience, alliance capability, building mechanisms, and alliance performance.

Therefore, this study proposes and tests a model of “ the building mechanisms of alliance capability develop and enhance alliance capabilities through firms' alliance experience.” In research methods, first, this study understood the processes of Taiwanese firms developed alliance capabilities by case study. And through mail survey, 78 effective samples of alliances of Taiwanese manufacturing firms are collected and analyzed. Using path analysis, the proposed model are tested. The main conclusions are presented as follows:

1. Alliance knowledge acquisitions, alliance knowledge sharing, and alliance knowledge application are the determinants of alliance capabilities enhancement.

2. Firm accumulates alliance experience not to influence directly alliance capability. However, through the building mechanisms of alliance capability, alliance knowledge of firm accessed carry knowledge acquisitions, knowledge sharing, and knowledge application out enhancing firm's alliance capability.
3. The higher firm's alliance capability, the greater firm's alliance performance.

Keywords: alliance experience, alliance capability, alliance performance, organizational learning, knowledge management

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機 / 1	
第二節 研究問題與目的 / 2	
第三節 研究流程 / 2	
第二章 文獻探討、研究假說與研究架構.....	5
第一節 聯盟管理 / 5	
一、聯盟管理生命週期觀點 / 6	
二、聯盟夥伴間配適觀點 / 7	
三、聯盟管理程序觀點 / 7	
第二節 聯盟經驗與聯盟管理知識的關係 / 8	
一、聯盟經驗 / 8	
二、聯盟管理知識 / 9	
三、聯盟經驗與聯盟管理知識 / 12	
第三節 聯盟管理能力建構機制與聯盟管理能力之關係 / 12	
一、知識與能力的關係 / 13	
二、能力發展的過程 / 17	
三、聯盟管理能力之發展 / 21	
四、聯盟管理能力建構機制與聯盟管理能力 / 24	
第四節 聯盟管理能力與聯盟績效的關係 / 26	
一、聯盟績效 / 26	
二、聯盟管理能力與聯盟績效 / 28	
第五節 研究假說與研究架構 / 28	
一、研究假說 / 28	
二、研究架構 / 29	
第三章 研究方法.....	31
第一節 個案研究 / 31	
一、A 公司個案研究 / 32	
二、B 公司個案研究 / 33	
三、C 公司個案研究 / 34	
四、D 公司個案研究 / 35	
五、個案研究結果比較 / 36	

第二節 研究構念的衡量 / 39	
一、研究構念的操作性定義 / 39	
二、研究構念之衡量尺度 / 41	
第三節 問卷調查方法 / 45	
一、資料蒐集與抽樣方法 / 45	
二、問卷設計、調查與回收 / 46	
第四節 樣本特性描述 / 47	
一、廠商基本資料描述 / 47	
二、受測者基本資料描述 / 49	
第五節 資料分析方法 / 50	
一、信度檢驗 / 50	
二、效度分析 / 50	
三、構念衡量分數之計算 / 52	
四、資料分析方法 / 53	
第四章 資料分析與研究結果.....	54
第一節 相關分析 / 54	
第二節 路徑分析 / 56	
一、統計模式 / 56	
二、效果分析 / 58	
第三節 聯盟經驗對聯盟管理能力的影響 / 59	
第五章 結論與建議.....	62
第一節 研究假說驗證結果 / 62	
一、理論模型之結論 / 62	
二、本研究與 Simonin(1997)理論模型之比較 / 65	
第二節 研究涵義 / 67	
一、理論上的涵義 / 67	
二、實務上的涵義 / 68	
第三節 後續研究建議 / 71	
第四節 研究限制 / 72	
參考文獻.....	73
附錄一：訪談問題綱要.....	78
附錄二：本研究問卷.....	79

表目次

表 2-1	廠商能力發展過程.....	21
表 2-2	聯盟績效之衡量.....	27
表 3-1	個案廠商基本資料.....	32
表 3-2	個案研究結果比較.....	37
表 3-3	研究構念的操作性定義.....	40
表 3-4	研究構念之衡量尺度.....	43
表 3-5	聯盟能力各構面題項、內容、題數.....	42
表 3-6	廠商資料基本描述.....	48
表 3-7	受測者資料基本分析.....	49
表 3-8	問卷信度分析.....	50
表 3-9	聯盟管理知識取得之因素分析.....	51
表 3-10	聯盟管理知識分享之因素分析.....	52
表 3-11	聯盟管理知識應用之因素分析.....	52
表 3-12	構念衡量分數之計算.....	53
表 4-1	研究構念間相關分析.....	55
表 4-2	路徑模式估計與檢定結果.....	57
表 4-3	路徑模式估計與檢定結果(考慮 Simonin 觀點).....	60
表 5-1	研究假說驗證結果.....	63

圖目次

圖 1-1	本研究流程.....	4
圖 2-1	文獻探討的架構.....	5
圖 2-2	聯盟進展之生命週期.....	14
圖 2-3	聯盟生命週期之管理工具.....	15
圖 2-4	通訊廠商之組織能力.....	17
圖 2-5	組織學習.....	18
圖 2-6	內隱與外顯知識的轉換.....	20
圖 2-7	聯盟系統.....	23
圖 2-8	聯盟管理能力建構過程.....	25
圖 2-9	研究架構.....	30
圖 4-1	聯盟管理能力建構模型.....	57
圖 4-2	路徑關係.....	58
圖 4-3	聯盟管理能力進構模型(考慮 Simonin 觀點).....	59
圖 4-4	路徑關係(考慮 Simonin 觀點).....	61
圖 5-1	Simonin 聯盟管理能力建構模型.....	65
圖 5-2	本研究聯盟管理能力建構模型.....	65
圖 5-3	本研究聯盟管理能力建構模型(考慮 Simonin 觀點).....	66

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來，策略聯盟(strategic alliance)成為公司創造持續性競爭優勢，一個重要的策略工具。策略聯盟也是幫助公司獲取夥伴互補性資源與能力的一項快速且具彈性的方法。的確，自 1990 年代以來策略聯盟活動異常的增加，現今全球頂尖前 500 大企業，平均 60%有進行策略聯盟活動(Kale et al., 2002)。然而，策略聯盟卻充滿著風險與不確定性，將近一半的聯盟活動是失敗的。全球著名的顧問公司 KPMG 觀察近四年廠商進行策略聯盟，研究發現策略聯盟活動竟高達 60~70%的失敗率(Draulans et al., 2003)。這樣的結果似乎顯示出策略聯盟在管理實務上有很大的改善空間。

為何策略聯盟難以成功？Niederkofler(1991)認為合作失敗的主要原因是缺乏有效的管理，事實上合作失敗是可控制的、可避免的。Child & Faulkner(1998)指出聯盟失敗的可能原因之一是高階主管花許多時間發展或形成聯盟，卻花太少時間去管理聯盟。Kale 等人(2001)認為合作失敗的主要原因是缺乏有效的管理，所以相較於競爭對手，公司必須更有效率的建構聯盟能力(alliance capability)。Chi Cui 等人(2002)認為合作失敗在於夥伴間管理配適發生問題，建議公司在管理能力(managerial competence)與管理角色方面必須有所重視。Draulans 等人(2003)指出除了夥伴間配適問題與聯盟特徵之外，公司如何建構聯盟能力(alliance capability)以獲取合作夥伴的知識、改善管理配適的問題、及解決夥伴間衝突等等，進而提升聯盟整體績效與成功率。因此，本研究認為聯盟失敗的原因應該是聯盟缺乏有效的管理，公司必須建構聯盟管理能力，以提高聯盟成功率。

然而，廠商如何發展聯盟管理能力呢？Simonin(1997)認為廠商有較豐富的合作經驗(collaborative experience)，則廠商從合作中所獲得的合作 Know-how 也會較多，更因此可增加廠商合作上的利益。Simonin 認為學習型組織其能力的建構，大多來自於經驗的累積所而成。本研究針對 Simonin 所提「廠商聯盟管理能力僅就聯盟經驗的累積得以建構」提出質疑。本研究認為聯盟經驗讓廠商有機會接觸聯盟管理知識(knowledge)，但建構與發展聯盟管理能力則須透過其他機制來達成。

就聯盟管理能力的建構機制，Kale 等人(2001)指出公司若能建構聯盟結構(alliance structure)有利於公司協調與管理聯盟活動，而建構聯盟系統(alliance systems)則幫助公司捕獲、整理編纂、交流創造與訓練輔導聯盟相關知識，進而提昇廠商的聯盟能力(alliance capability)。Kale 等人研究發現公司若能發展專屬聯盟功能(dedicated alliance function)對於改善知識管理、增加外部能見度、提供內

部協調、及幫助聯盟調停與解決問題有顯著幫助。Draulans 等人(2003)提出聯盟管理建構機制(alliance mechanisms)應包括聯盟評估、聯盟專家、聯盟訓練，以幫助廠商提昇其聯盟能力與管理技能。本研究認為，雖然 Kale 及 Draulans 等人提出建置聯盟管理能力建構機制的具體想法與作為，然而，卻沒有提出一套完整的理論架構來解釋與說明聯盟管理能力建構機制對廠商聯盟經驗轉換為聯盟管理能力所扮演的關鍵角色。

有鑒於以上的研究背景，本研究意在探究建置聯盟管理能力建構機制，對廠商聯盟經驗轉化為聯盟管理能力之影響為何，並期望提出一套完整的理論架構來解釋與說明，此為本文研究動機。同時，本研究將以組織學習與知識管理觀點來探討聯盟管理能力的建構機制。

第二節 研究問題與目的

根據上節研究背景與動機，本研究所探討的問題為：

1. 何謂聯盟經驗、聯盟管理知識、與聯盟管理能力？三者關係為何？
2. 聯盟管理能力建構機制如何有效將聯盟經驗轉換為廠商聯盟管理能力？
3. 廠商發展聯盟管理能力，對於聯盟績效的影響？

根據上節研究背景與動機，本文研究目的為：

1. 建構更為完善的『廠商聯盟管理能力的建構模型』，即加入考慮聯盟管理能力建構的三機制，包括聯盟管理知識取得、聯盟管理知識分享、聯盟管理知識應用，並進行台灣廠商實證之研究。
2. 透過國內外文獻探討與台灣廠商個案研究，發展『聯盟管理能力建構機制』研究構念的衡量方法，且對廠商建置『聯盟管理能力建構機制』提供看法與建議。

第三節 研究流程

本研究的研究流程如圖 1-1 所示。在確定研究問題之後，本研究將進行相關理論與文獻的探討，提出本研究理論架構及推論出研究假說。為了將文獻探討所得之理論架構與管理實務進行結合，本研究將利用個案研究法，進行台灣廠商聯

盟管理能力建構之探討，以作為本研究「聯盟管理能力建構機制」研究構念衡量方法之參考。接著，進行本文各研究構念操作化及衡量尺度的發展、與問卷調查研究之設計，並說明本研究之母體、抽樣方法、問卷設計、資料蒐集與分析方法，同時也將進行衡量工具信度與效度分析。資料分析使用路經分析(path analysis)檢定本研究理論架構模型與假說之驗證。最後，本研究將提出研究結論與管理上的意涵。

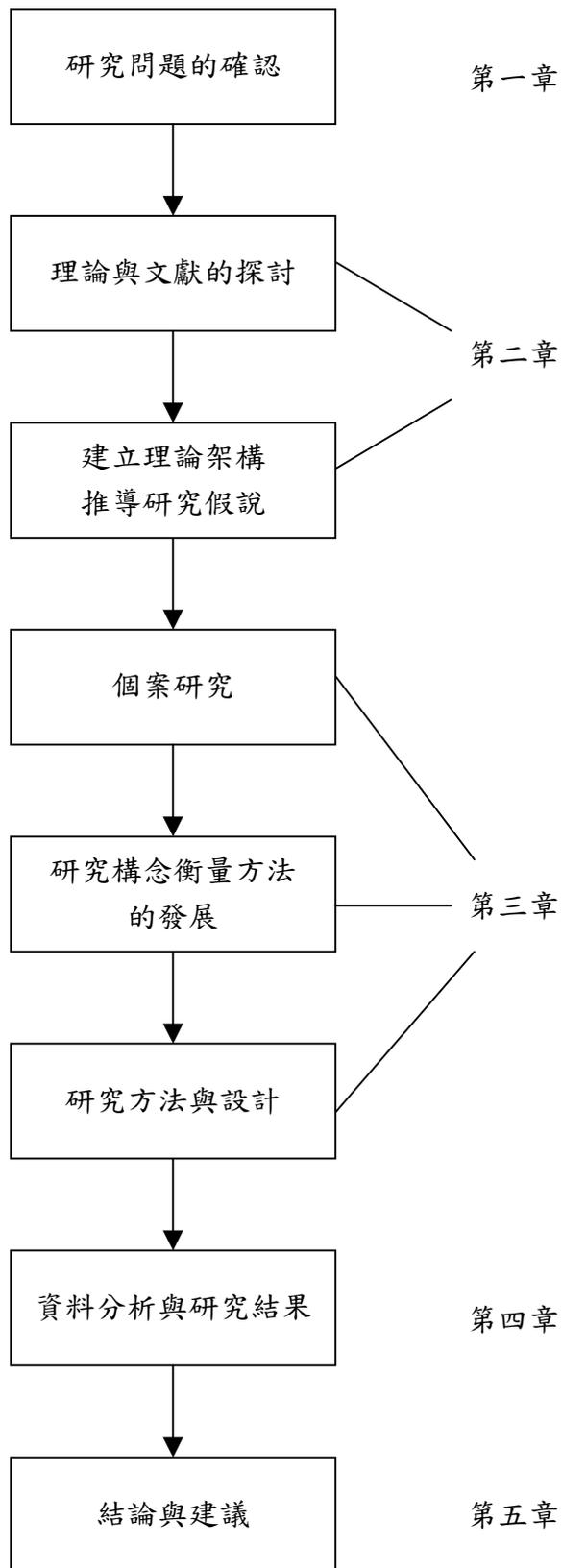


圖 1-1 本研究流程

第二章 文獻探討、研究架構與研究假說

為了建立『聯盟管理能力建構機制轉換聯盟經驗為聯盟管理能力』的理論架構，在本章將藉由理論與文獻的探討，進行研究構念的界定，以及研究構念間關係的推導。最後，提出本研究架構與研究假說。

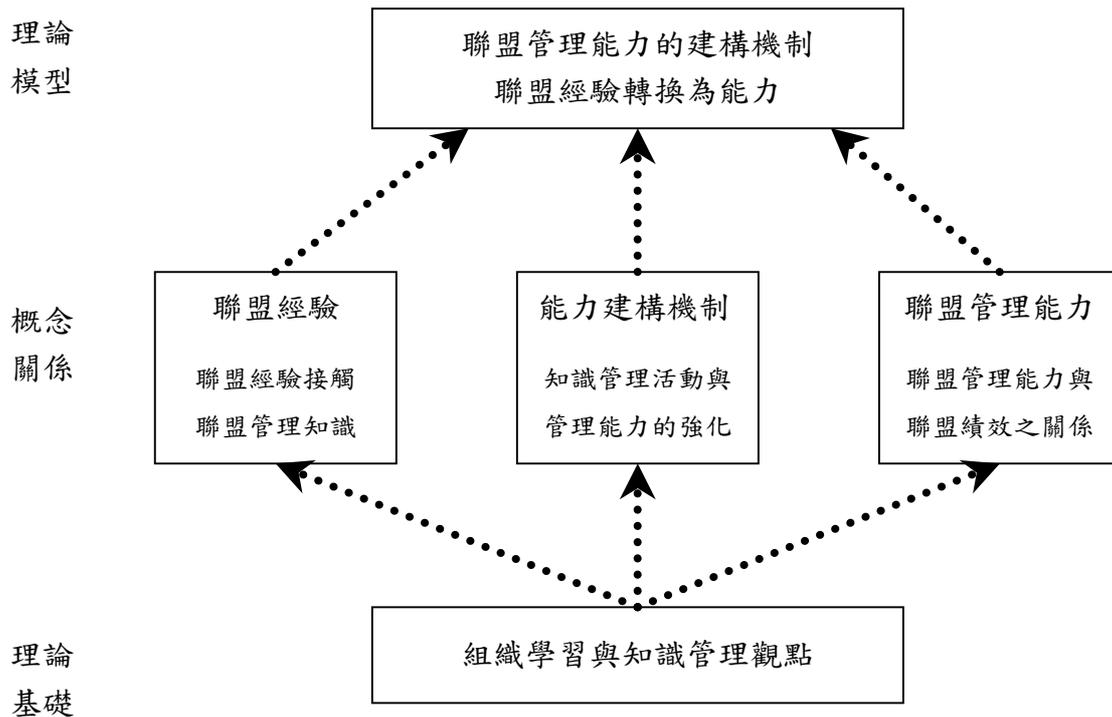


圖 2-1 文獻探討的架構

本研究文獻探討的架構如圖 2-1 所示。廠商聯盟管理能力的建構，理論基礎為組織學習與知識管理二觀點；概念關係係指本研究各構念間的關係，經由過去國內外文獻的探討所得，本研究構念有聯盟經驗、聯盟管理能力建構三機制、聯盟管理能力、聯盟績效等；理論模型係從各研究構念間之概念關係，所建構而成之模型。

第一節 聯盟管理

本研究的核心在探討廠商「聯盟管理」的能力，因此在進行本研究構念與各構念間關係文獻探討之前，先就「聯盟管理」做一深入探討。

Child & Faulkner(1998)指出相較於單一權威組織的管理，聯盟的管理具有兩

項特性：(1)聯盟有兩個以上的權威來源；(2)聯盟中可能具有的文化異質性，這二特性為造成聯盟管理上困難的主要原因。Luo(1998)也指出由於國際合資聯盟的跨文化與跨組織之本質，導致聯盟管理具有相當的複雜性、動態性、及挑戰性。Borys & Jemison(1989)指出傳統的組織與策略管理理論大多在解釋單一權威組織的管理，很少解釋有兩個或多個主權來源混合型組織所面臨特有的問題，也缺乏對於混合型組織做有系統的分析。因此，Borys & Jemison(1989)稱混合型組織的管理(也就是聯盟的管理)為理論的孤兒。故由上述可知「聯盟管理」是廠商進行策略聯盟等合作活動時，最重要的課題。

然而，廠商如何進行聯盟的管理呢？本研究經由國內外文獻探討所得結果，「聯盟管理」共可分為三大觀點：聯盟管理生命週期觀點、聯盟夥伴間配適觀點、聯盟管理程序觀點。

一、聯盟管理生命週期觀點

Murray & Mahon (1993)、Simonin(1997)、Kale 等人(2001)認為聯盟管理具有生命週期特性，即指整個策略聯盟活動可分為數個階段，而每個階段都有其重要性，且每個階段都有其必須執行的管理作為或活動，此為聯盟管理生命週期觀點。

Murray & Mahon(1993)依據廠商間資源承諾的多寡與合作時間，將聯盟生命週期分為以下五個階段：尋找階段、維持階段、談判階段、執行階段、與結束階段。Simonin(1997)認為聯盟合作有以下四階段：鑑定與選擇階段、談判與協商階段、監控與管理階段、合作終止階段，且針對每一階段提出廠商應具備的各項聯盟管理能力。Kale 等人(2001)認為聯盟生命週期為五個階段：聯盟規劃階段、夥伴選擇階段、聯盟協商階段、聯盟管理階段、聯盟終止階段，並針對每一階段提出可能的聯盟管理工具。(以上在本章第二節有更詳細說明)

由上述聯盟管理生命週期觀點可知，策略聯盟一般可分為三大階段：聯盟進行前、聯盟進行中、聯盟進行後，說明如下：

1. 聯盟進行前階段，策略聯盟廠商首先進行策略聯盟評估與規劃活動，策略決定後，展開合作夥伴的鑑定與挑選，最後，與合作夥伴進行聯盟談判協商活動，並簽訂契約協定或合作備忘錄(Simonin, 1997)。
2. 聯盟進行中階段，即策略聯盟正式運作與執行階段。聯盟活動不管是單邊主導或是共同營運等情況，聯盟雙方可能在合作過程中，發生衝突或不適的情形，廠商必須具備衝突解決、相互調適、關係建構等能力(黃延聰，2004)。

3. 聯盟進行後階段，係指策略聯盟即將結束或終止階段。大部分的策略聯盟活動皆會面臨到結束時期，策略聯盟廠商若能處理好與合作夥伴結束後的關係，有助於廠商聯盟合作的形象，亦提高往後雙方再次合作的意願(Kale et al., 2002)。

二、聯盟夥伴間配適觀點

Child & Faulkner(1998)指出相較於單一權威組織的管理，聯盟的管理具有兩項特性，造成管理上的困難：第一個特性是聯盟有兩個以上的權威來源，造成多位主理人的情況，因此聯盟的管理必須考慮或滿足多方的期望。第二個特性是聯盟中可能具有的文化異質性，此異質性來自於聯盟夥伴的企業文化不同，在國際策略聯盟中則此問題更為嚴重。基於上述兩項特性，聯盟的管理必須面臨到兩難情境，也就聯盟夥伴間的資源與能力的不同或互補，是聯盟成立或創造效益的理由；但是聯盟夥伴間的差異或多重權威來源，卻是造成聯盟失敗的主要原因。因此，聯盟管理的關鍵在於利用聯盟夥伴資源與能力的互補或差異，創造綜效；同時也要調和或化解夥伴間差異或衝突，確保在聯盟的策略目標上具有共識，以及維持夥伴對此共同目標的長期支持，也就是聯盟管理的主要任務在於創造與確保聯盟夥伴之間配適。

有關聯盟夥伴間配適的研究，可以區分為靜態事前觀點與動態演進觀點。傳統上合作夥伴選擇的研究，如 Geringer (1991)、Brouthers et al. (1995)、及 Luo (1998)等，屬於靜態事前的觀點。其主要論點認為夥伴間的配適在於聯盟夥伴選擇的階段就已決定，強調在形成聯盟之前，必須仔細評選與本身相適配的合作夥伴；同時也認為聯盟的起始的條件，將決定聯盟的成功與否。至於探討聯盟演化或合作過程的研究，如 Jemison & Sitkin (1986)、Niederkofler (1991)、Parkhe (1991)、Douma et al. (2000)、及 Chi Cui et al.(2002)等，則屬於動態演進觀點。其主要論點在於聯盟成立時夥伴間的配適，會隨著時間的演進或環境的變化而產生不再配適的情況，聯盟廠商必須進行調適與學習，並藉由重新協商或解決衝突來確保或改善夥伴間的配適。(以上引用黃延聰，2004)

三、聯盟管理程序觀點

與一般管理程序觀點相同，聯盟的管理亦可分為：聯盟規劃、組織聯盟、聯盟溝通協調、聯盟管理控制等步驟。Bronder & Pritzi(1992)指出發展與管理策略聯盟的四個步驟：策略性決定、策略聯盟的建構、夥伴選擇、以及管理策略聯盟，說明如下：

1. 策略性決定：組織進行策略分析與決定，有助於釐清與闡明建構策略聯盟時應有的定位，亦可藉此訂定出欲進行策略聯盟時可採行的策略方向，而在決定出

策略前，應先對於以下構面加以分析：情境分析、策略合作可能性之確認、評估夥伴潛在價值等。

2. 策略聯盟的建構：在決定聯盟策略之後，接下來就需針對以下觀點，如合作領域(一般分為水平式、垂直式、斜角式)、合作強度(如合作長短、資源配置、正式化程度)、分析加乘的機會(如多方聯盟)，加以分析與探討。
3. 夥伴選擇：找到適當的合作對象是策略聯盟能夠成功的重要因素之一，因此，此步驟的分析焦點在於彼此基本配適(內、外部環境風險與穩定度分析)、策略配適(聯盟雙方整體策略目標或概念等達成共識)、與文化配適(聯盟雙方組織文化的差異情形)。
4. 管理策略聯盟：廠商間的合作需要管理，並藉由不斷的協商來調整內外部環境的不確定性，而這一系列的過程亦包含了規劃與控制，故此步驟強調聯盟雙方應相互調整及彼此學習。

Das & Teng(2002)指出策略聯盟的建構與發展，必須觀察與分析以下五個步驟：聯盟環境、聯盟條件、聯盟形成、聯盟運作、及聯盟結果，而以上這五個步驟具有回饋特性與因果關係；Mitsubishi(2002)亦指出聯盟建構的過程包括以下幾個步驟：鑑定聯盟機會、認定未來合作夥伴、訂定契約、適當的評估過程、與聯盟談定，Mitsubishi 較強調策略聯盟形成的重要性。

綜合以上「聯盟管理」三大觀點(聯盟管理生命週期觀點、聯盟夥伴間配適觀點、聯盟管理程序觀點)之探討，本研究聯盟管理(managing alliances)定義為：「廠商運用策略聯盟各階段的聯盟管理知識，以提升聯盟績效與聯盟成功機會。」本研究採用聯盟管理生命週期觀點(Murray & Mahon, 1993; Simonin, 1997); Kale et al., 2001)，認為策略聯盟可分為數個階段，而每一個階段廠商皆須完善、卓越地進行管理，以提升聯盟績效與聯盟成功的機會。至於，廠商如何進行策略聯盟每一階段的管理？請參照本章第三節有詳細說明。

第二節 聯盟經驗與聯盟管理知識的關係

一、聯盟經驗

(一) 經驗的定義

Klatzky(1975)將經驗(experience)定義為「個人經由執行後，會產生行動的後

果，而這些後果便是所謂的經驗，這些經驗會變成一種新的刺激，再透過知覺、篩選而改變成自己的心智模式」。Sanchez(2001)指出經驗為「個人在累積過去參與、觀察或經歷的一些事件後，所得到的一些瞭解與認知，即會透過過去經歷與現在的情境相連結及比對，來指導決策與行為」。例如在過去曾有某方面失敗的經驗的人，當碰到與此相同的情況時，就會知道要如何避免。

由以上學者對經驗的定義可知，在「實做中學習」(learning by doing)的法則下，個人會從經驗中獲得教訓與學習，而這種回饋也是個人與組織重要的學習機制與知識的獲取來源。

(二) 聯盟經驗

廠商在其資源與能力有限之下，為持續競爭優勢可能會透過與其他廠商合作的方式，如策略聯盟、合作網絡、契約合作協定等，幫助廠商維持與提升營運績效。尤其，常進行策略聯盟活動的廠商，其合作經驗就更為豐富。Simonin(1997)指出合作經驗(collaborative experience)不僅是指合作經驗次數的多寡，也包含合作經驗的強度、長短、與類型。Simonin 將合作經驗分為(1)直接性的合作經驗，如透過策略聯盟獲取；(2)非經驗性的合作經驗，如自然性的學習、模仿、轉移與尋獲。

Kale 等人(2001；2002)將聯盟經驗定義為「進行策略聯盟活動達 10 年以上的廠商，其管理聯盟的經驗程度」。其研究指出有聯盟經驗的廠商能有效的將聯盟管理知識攫取、分享、散布與整合，且建構聯盟的承諾較高，較能受到合作夥伴的信任。Lambe 等人(2002)則指出聯盟經驗是「廠商進行聯盟活動所獲得的經驗，其可轉換成聯盟管理知識，有助於進行聯盟活動之參考」。

綜合以上經驗與聯盟經驗的探討，本研究將聯盟經驗(alliance experience)定義為「廠商過去進行策略聯盟的經歷。」可從聯盟型態與次數來進行描述。同時本研究認為廠商可以從過去的聯盟活動中，接觸到與合作相關的知識與教訓(Simonin, 1997；Sanchez, 2001)。

二、聯盟管理知識

(一) 知識的定義

知識是一個非常廣泛、複雜、抽象甚至模糊的概念，不同人可以用不同角度來定義、從狹義到廣義、或不同焦點來區分等，因此很難以單一的標準來定義(林東清，2003)。以下將列舉一些重要的學者及其對知識所做不同角度的定義：

1. Wilg(1993)

知識包括一些事實、信念、觀點、觀念、判斷、期望、方法論與實用知識等。此觀點較強調知識在心智模式內的組成成分。

2. Beckman(1997)

知識是人類對資料及資訊的一種邏輯推理，其可以提升人類的工作、決策、問題解決及學習績效。此觀點較強調知識的行程過程及指導決策與行為的用途。

3. Spek & Spijkervet(1997)

知識包括一切人類認為是正確而且真正的洞察力、經驗與程序等，可以用來指導人類的思考、行為與溝通。此觀點強調知識的篩選、驗證、認定過程與運用。

4. Davenport & Prusak(1998)

知識是一個流動、動態的混合體，隨時隨著刺激與學習而改變更新。其組成分子包括經驗、價值觀、情境資訊與專業洞察力。知識能提供一個參考架構來評估與整合新刺激所產生的資訊與經驗，形成新的學習架構並可指導決策與行為。而其通常儲存於個人的心智中、在組織內存在於文件、知識庫、例行的工作、流程、實務與文化當中。此觀點將知識的定義整合了知識的型態、組成分子、組要作用、儲存的主體等角度。

雖然知識有其主要相通的特性，但由於許多知識呈現的方式、儲存地點、及利用的目的等都有不同，也因此知識會呈現出不同的型態。而本研究歸納整理三種最基本知識的分類架構：

1. 內隱知識與外顯知識

Nonaka & Takeuchi(1995)將知識分為內隱知識(tacit knowledge)與外顯知識(explicit knowledge)。

(a)外顯知識：是指「可用文字、數字、圖形或其他象徵物清楚表達（如手、書本、程式）的知識，即可定義、可擷取的知識，而且溝通容易。」

(b)內隱知識：是指「高度個人化，難以正式化，只可意會不能言傳，而且深植在個人經驗、判斷、聯想、創意、潛意識之心智模式內的知識。」

2. 個人知識與組織知識

Leonard-Barton(1995)其將知識分為員工個人的知識與內含於組織實體系統的知識，亦即「組織知識」。

(a)員工個人知識：是指員工自己的知識，包含技能、經驗、習慣、直覺、價值觀等，屬於員工可以帶走的東西。

(b)組織知識：例如組織內優秀的作業流程、資訊系統、組織文化與團隊協調合作，此為員工個人無法帶走的知識。

3. 對現象的瞭解及利用的目的之角度來區分

Quinn 等人(1996)將知識依照其目的及利用，以字根(Know)為中心，將知識對於現象瞭解的不同角度分為下列五種：

(a)描述性知識(Know-what)：瞭解事件的概念、組成與結構的知識。

(b)程序性知識(Know-how)：瞭解事件的執行程序、步驟、方法的知識。

(c)因果性知識(Know-why)：瞭解事件發生的前因、後果等關係的知識。

(d)情境性知識(Know-when)：瞭解事件與背景或不同事件間互動關係的知識。

(e)關係性知識(Know-with)：瞭解事件與其他重要因素間關係的知識。

本研究採用 Quinn 等人(1996)對知識的分類，即描述性知識(Know-what)、程序性知識(Know-how)、因果性知識(Know-why)、情境性知識(Know-when)、以及關係性知識(Know-with)等五種知識類別。本研究認為廠商所擁有的知識，不僅是瞭解事件的概念、組成、步驟、方法等知識，亦可能須瞭解事件發生的前因後果、背景、以及與其他重要因素間關係等知識，因此，本研究將採用 Quinn 等人知識五類別，即知識的四個 W 與一個 H。

(二) 聯盟管理知識

由本章第一節可知，聯盟管理對於策略聯盟廠商是一重大課題，本研究認為廠商應具備聯盟管理上的知識，以因應聯盟管理上潛在可能發生的問題。本研究聯盟管理知識所採用的觀點為「聯盟管理生命週期觀點」，認為策略聯盟廠商對於聯盟各個階段活動，必須具備各種聯盟管理上的知識，如 Simonin(1997)認為聯盟管理知識包括四個階段的管理知識：鑑定與選擇階段、談判與協商階段、監控與管理階段、合作終止階段。另外，像 Kale 等人(2001；2002)則認為聯盟管理知識必須包含以下五個階段的知識：聯盟規劃階段、夥伴選擇階段、聯盟協商階段、聯盟管理階段、聯盟終止階段。

綜合以上知識本質與聯盟管理知識的探討，本研究將聯盟管理知識(the knowledge of managing alliances)定義為「聯盟管理生命週期各個階段，包括夥伴選擇、談判協商、管理監控、合作終止等階段，廠商進行聯盟管理活動的執行概念、程序、與方法，或瞭解聯盟管理活動發生的前因後果、背景、以及與其他重要因素間關係等」。(Quinn et al., 1996；Simonin,1997)

三、聯盟經驗與聯盟管理知識

Simonin(1997)指出聯盟經驗「不僅是指合作經驗次數的多寡，也包含合作經驗的強度、長短與類型」。且學習型組織能力的建構，大多來自於經驗的累積。就 Simonin 觀點可知，廠商聯盟管理知識大多來是於聯盟經驗的累積，而聯盟經驗可分為直接性(如透過策略聯盟等)的與非經驗性(如自然性的學習、模仿等)的二種，對於廠商聯盟管理知識的獲取皆有助益。

Kale 等人(2001；2002)研究指出有聯盟經驗的廠商能有效的將聯盟管理知識攫取、分享、散布與整合，且建構聯盟的承諾較高，較能受到合作夥伴的信任。此外，聯盟經驗亦幫助廠商發展合作夥伴間特定例規，能使聯盟資源與任務妥當地交代和分配。Lambe 等人(2002)研究發現廠商聯盟經驗累積愈多，獲取聯盟管理知識的機會愈大，對於廠商現在或之後進行聯盟活動的幫助愈大。由 Kale 與 Lambe 等人觀點可知，聯盟管理知識接觸與取得，與廠商聯盟經驗有直接性的關係。

綜合上述學者對聯盟經驗與聯盟管理知識的探討，本研究認為聯盟經驗累積愈多，愈能幫助廠商獲取聯盟管理知識，以利於廠商管理聯盟相關活動。故本研究第一個假說為：

H1：聯盟經驗累積愈多，廠商從聯盟活動中取得的知識就愈多。

第三節 聯盟管理能力建構機制與聯盟管理能力之關係

上一節提及廠商聯盟經驗愈多，所接觸到的聯盟管理知識就愈多。但是，廠商接觸到許多的聯盟管理知識，如何將其有效地轉換與發展成為聯盟管理能力，為本節討論之核心。本研究先就知識與能力的關係、廠商能力發展過程做探討，再根據過去文獻所介紹的聯盟管理能力建構機制與聯盟管理能力作一整理，最後，推論出聯盟管理能力建構機制與廠商聯盟管理能力的關係。

一、知識與能力的關係

在進行知識與能力探討前，首先必須就知識與能力二者做個瞭解，以進一步釐清兩者的關係。上一節已對知識做介紹，並且定義出本研究聯盟管理知識之意義，故此部份將就能力作介紹，並且定義本研究聯盟管理能力之意義。

(一) 能力的定義

Reed & DeFillippi(1990)將能力定義為「公司所擁有的獨特技能與資源，以及卓越地運用特有技能與資源的方式」。Grant(1991)將能力定義為「使一組資源執行某些任務或活動的能耐；意味著人與人之間、人與資源間複雜的協調型態，而完美的協調需要透過反覆的學習來達成」。Amit & Schoemaker(1993)認為能力是指「廠商佈署資源的能耐，通常是組合、使用組織程序，以產生一期望的結果」。

由上述幾位學者對能力的定義可知，能力的功用在於驅動廠商的資源與技能，其型態是協調資源與技能的程序，而發展能力則須靠組織成員或資源間的互動、學習而發展形成。因此，廠商若要取得利潤，必須要能有效地去執行其生產或價值活動，因此其協調各種知識、技能與資產的能力，必須比其他競爭者更有效能或更有效率。

本研究採用 Reed & DeFillippi(1990)對能力的定義，也就是說有能力的廠商會將其所擁有的獨特知識、資源、或技能，妥善且卓越地使用，稱之為有能力。

(二) 聯盟管理能力

經由上述對聯盟管理知識的定義與廠商能力的探討，本研究將聯盟管理能力(the competency of managing alliances)定義為：「在聯盟管理生命週期各階段中，廠商卓越地運用各個階段的聯盟管理知識，以提升聯盟績效與聯盟成功的機會。」本研究聯盟管理能力採聯盟管理生命週期觀點，認為廠商若能具備聯盟各階段之管理能力，必能有效提升廠商聯盟績效。以下將就國內外文獻有關聯盟管理生命週期的研究進行探討，最後，提出本研究聯盟管理能力的構面。

Murray & Mahon(1993)依據廠商間資源承諾(commitment of resources)的多寡與合作時間(time)，將聯盟生命週期分為以下五個階段：尋找階段、維持階段、談判階段、執行階段、與結束階段(如圖 2-2)。

1. 尋找階段(courtship stage)：聯盟活動開始。

2. 談判階段(negotiation stage)：預期夥伴會發展共同的期望與了解他們要開始做的事。透過正式的談判和非正式的承諾，各方評估各種與合約有關的不確定性，且在信任、承諾、各別角色、公平和效率上建立看法。而賦予這階段的合法正式手續的程序，是隨著聯盟的本質和文化來變動。
3. 執行階段(start-up stage)：行動的承諾和規則開始生效，且商業行動也開始進行，如同原料的購買、商品的生產、或目標協議的實施等。
4. 維持階段(maintenance stage)：包括營運的例規化和報告關係。時間線可能是短期，或是延長到無限期間，全決定於當時情況。
5. 結束階段(ending stage)分為下列數個形式：
 - a. 特定關係結束，而擴張到雙方都有興趣的市場。
 - b. 一種目前沒有長遠共同活動而分開。
 - c. 不友善的分離，禁止任何未來共同活動的可能性。

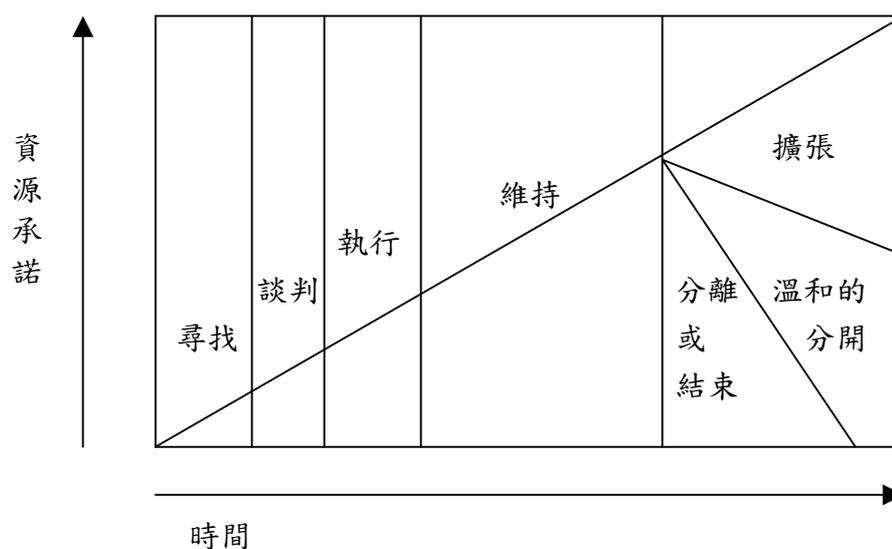


圖 2-2 聯盟進展之生命週期

資料來源：Murray & Mahon(1993)

Simonin(1997)認為聯盟合作有以下四階段：鑑定與選擇階段、談判與協商階段、監控與管理階段、合作終止階段。

1. 鑑定與選擇階段：了解未來合作夥伴的策略意圖、營運方針與管理程序、及準確的估計其技術與市場能力等。且對未來雙方合作過程中可能發生的突發事件進行預估。雙方可以進行初步的討論，以了解雙方合作的可行性與持續能力。

2. 談判與協商階段：根據合作期限、型式與內容進行協商。如協定重要法規、責任以及財務牽涉程度等活動事項進行談判。
3. 監控與管理階段：此階段屬於聯盟動態階段，也為聯盟管理之重點所在。合作雙方應具備有招募、建立信任、解決衝突、資源移轉、訓練與重新談判商議等管理能力。
4. 合作終止階段：大部分的合作都會有終止的時候，不管是和平落幕或是雙方原有的目標已經有所歧異等情形，了解何時與如何中止雙方合作的能力，也是相當重要的。

Kale 等人(2001)認為聯盟生命週期為五個階段：(1) 聯盟規劃階段、(2) 夥伴選擇階段、(3) 聯盟協商階段、(4) 聯盟管理階段、(5) 聯盟終止階段，並針對每一階段提出可能的聯盟管理工具(如圖 2-3)：

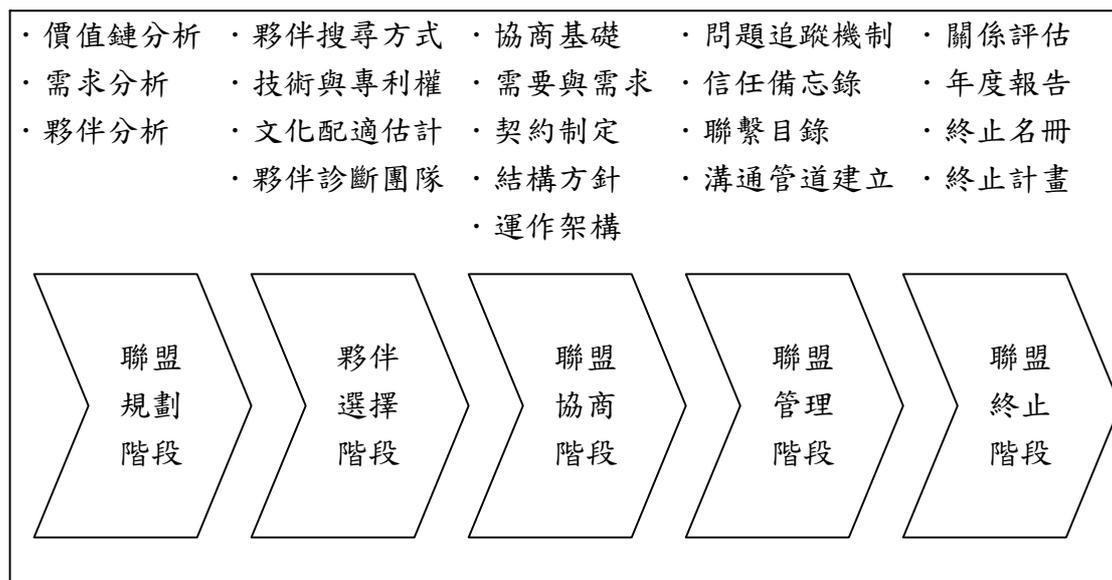


圖 2-3 聯盟生命週期之管理工具

資料來源：Kale et al.(2001: p.40)

本研究參考 Simonin(1997)所提聯盟合作四階段，將聯盟管理能力的構面分為夥伴選擇能力、談判協商能力、管理監控能力、以及合作終止能力。以下為概念性定義：

- (1) 夥伴選擇能力：廠商對於合作夥伴的策略意圖、營運方針、管理程序，以及技術能力等，能有效、完善地進行蒐尋及選擇。

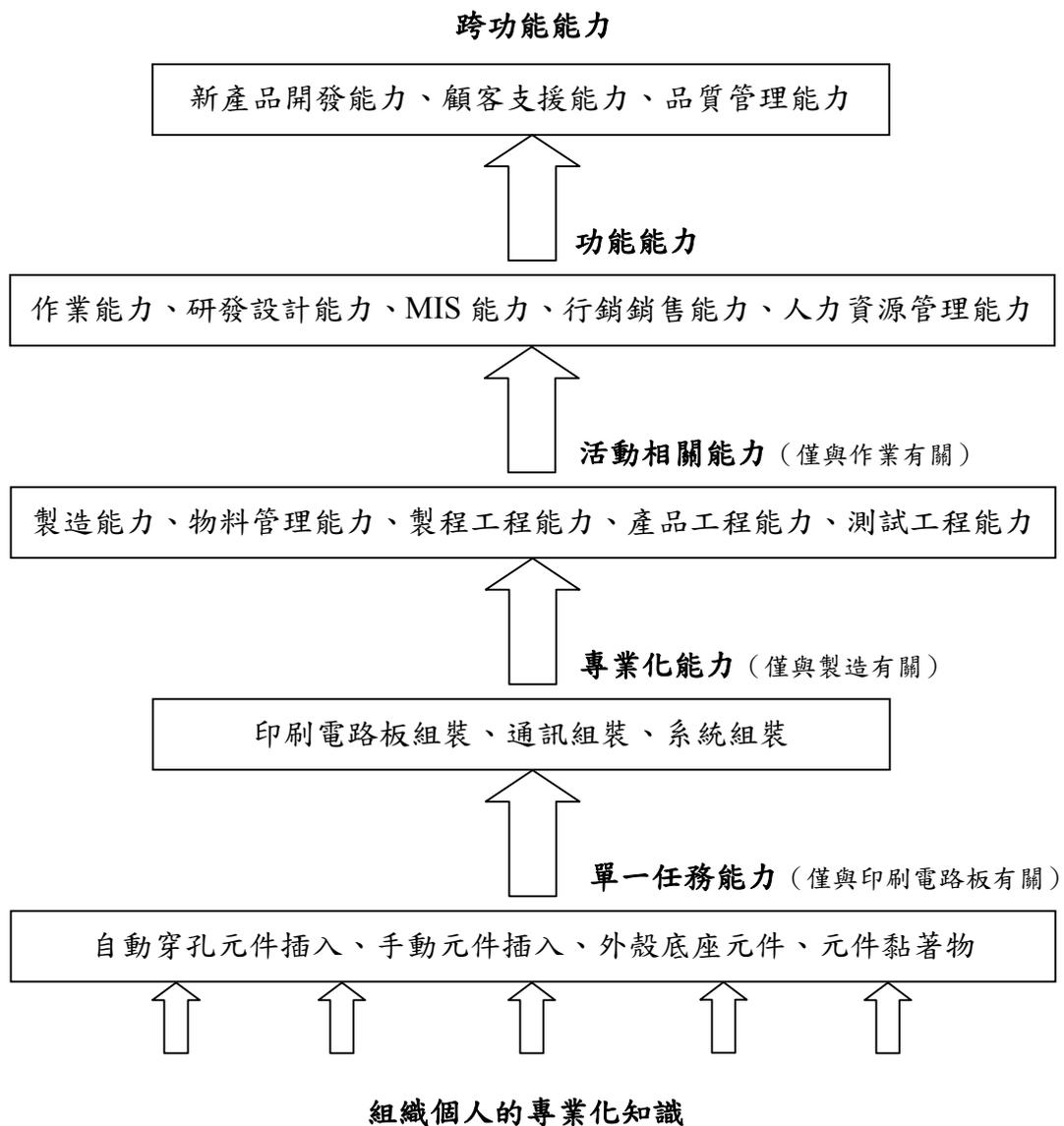
- (2) 談判協商能力：廠商對於合作期限、形式、內容、管理權限等，能明確、完善地談判及協商。
- (3) 管理監控能力：廠商對於合作過程中衝突解決、相互調適、關係建構、資源移轉等，能有效、卓越地管理及監控。
- (4) 合作終止能力：廠商對於何時、如何終止合作，能有效、完善地終止雙方合作。

(三) 知識與能力的關係

Leonard-Barton(1992, 1995)以知識觀點來界定核心能力，其認為核心能力是一個由多能耐(competency)所組成的系統，包括：(1)員工的技能與知識；(2)在實體系統中的知識，如資料庫、機器與軟體程式；(3)管理系統，係指精心設計用來支持或增強知識成長的教育與激勵制度；(4)價值觀，係指用來環伺、鼓勵或抑制各種知識的累積。而其中前二構面是廠商的儲存，後兩個構面是廠商對知識的控制或導引。從 Leonard-Barton 的觀點可知，廠商能力的本質包含廠商內部各層次所儲存的知識(員工的知識、實體系統的知識)，以及控制導引這些知識的方式(管理系統、價值觀)。(引用黃延聰，民 2002)

Grant(1996)在「廠商知識儲存於個人層次，而個人來進行知識的學習與創造」的前提假設之下，提出了四項理論命題：(1)廠商基本的角色是在整合個人的專業知識。(2)廠商的能力可視為整合不同知識所組成的科層結構(如圖 2-4)。(3)廠商有兩種主要整合知識的機制，包括指揮與例規。(4)知識整合效率、範疇及彈性決定廠商是否能夠獲得競爭優勢與租。從 Grant 的觀點可知，廠商能力的本質由個人專業化知識，逐步發展為各個科層結構的能力，愈高層的能力，知識整合的範疇愈廣，整合的難度也相形較高。而廠商需要建構出知識協調整合的組織系統，才能有效的整合。

由以上二位學者對能力與知識的探討得知，廠商能力的建構除了仰賴廠商內部各層次所儲存的知識外，也需要發展知識導引、整合、與控制的方式或系統，以有效的整合知識、發展廠商獨特的能力。因此，廠商能力的建構包含兩方面：(1)組織內各層次儲存的知識；以及(2)導引、整合、控制知識的管理流程或系統。



資料來源：Grant(1996: p.378)

圖 2-4 通訊廠商之組織能力

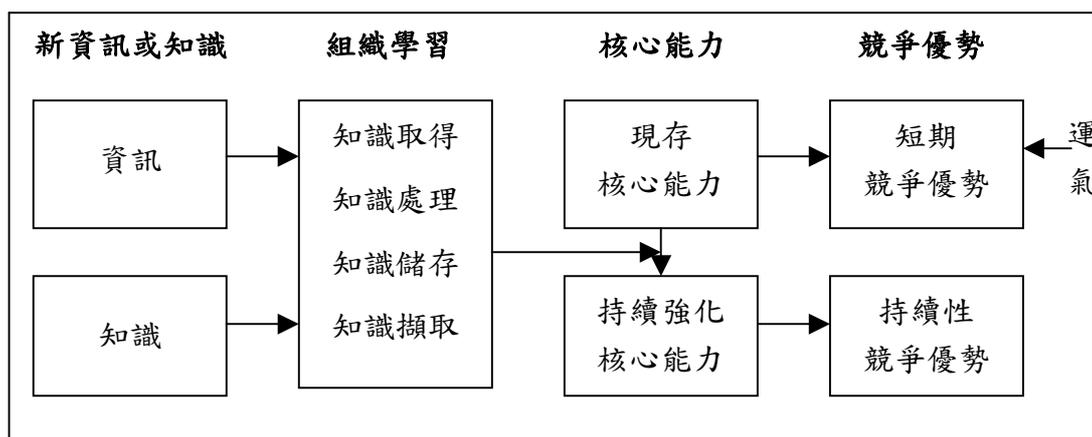
二、能力的發展過程

(一) 組織學習觀點

Helleloid & Simonin(1994)將廠商經由搜集外在環境的資訊，評估組織決策目標是否達成，而進行組織決策目標、資訊與知識注意等調適，視為組織學習。Helleloid & Simonin 更指出組織可以藉由學習來累積與改變其知識基礎，並改善執行價值活動的效能與效率，使得組織能力可以更新或強化。

接下來，本研究將從程序的觀點，來瞭解組織如何進行學習。首先探討的是 Helleloid & Simonin(1994)組織學習方法模式。其指出組織不僅設法尋求更專業的

資訊與知識，以維持競爭力並持續發展核心能力，更加學習如何有效取得(acquisition)、處理(processing)、儲存(storage)與擷取(retrieval)相關知識之組織學習能力(如圖 2-5)。也就是說，組織取得知識之後必須經由接收人員或群體的消化、處理，才能被組織所應用。而組織也必須將知識儲存起來，以利於組織再次擷取使用。同時並提出廠商取得知識之後，若不能進行內部知識處理、儲存、及擷取，是無法提升廠商的核心能力。



資料來源：Helleloid & Simonin(1994 ; p217)

圖 2-5 組織學習

Huber(1991)提出資訊處理觀點的組織學習模式。其將組織學習的過程定義為：知識取得(knowledge acquisition)，指組織取得資訊或知識的過程，包括組織先天上已學習的知識、經驗學習、從其觀察其他組織而學習、移植其他組織所有的知識、搜尋及注意組織環境的知識等五個次過程；資訊傳遞(information distribution)，指組織中不同來源的資訊被分配，產生新資訊及了解的過程；資訊詮釋(information interpretation)，指被傳遞的資訊被共同詮釋的過程；及組織記憶(organization memory)，指組織儲存知識以備未來使用的方式，也就是過去經驗與知識的保存、累積及取用。而組織學習是否有效，端賴其結果是否能儲存、累積、或擴大組織記憶。(引用黃延聰，2002)

Nevis 等人(1995)認為組織學習的過程，包括知識取得(knowledge acquisition)、知識分享(knowledge sharing)、及知識運用(knowledge utilization)，其中知識取得是指技能、識見或關係的發展或創造；知識分享是指取得知識之後，組織進行知識的分享或傳播，也就是內部知識移轉；而知識運用代表知識消化過程，要讓整個組織容易取用到所取得的知識。

本研究所探討的廠商能力強化，即代表組織學習過程之後，組織成員所學的知識已經儲存在組織記憶之中，藉由個人知識基礎與組織例規的改變，廠商能更有效地進行企業價值活動，因而強化與提升廠商的能力。

(二) 知識管理觀點

知識管理觀點也在探討組織知識的取得、整合、轉換、創造、儲存等過程。Beckman(1997)指出知識管理是組織利用正式的管道獲取有用的經驗、知識與專業能力，使其能幫助組織創造新能力、提昇績效、促進研發與強化顧客價值。在此本研究將就 Leonard-Barton(1995)、Nonaka & Takuichi(1995)、Grant(1996)等學者所提出的廠商知識創造過程進行探討。

Leonard-Barton(1995)以知識觀點來界定核心能力，其認為核心能力是一個由多能耐所組成的系統，包括：員工的技能與知識；在實體系統中的知識；管理系統；價值觀。並指出廠商能力發展的過程為：(1)從外部輸入知識、進行正式與非正式的實驗(知識的取得)；(2)有創意的共同解決問題(知識的處理)；(3)整合及應用新技術與方法(知識的應用)。Leonard-Barton 除了指出知識取得與儲存的重要性外，也強調控制、導引這些知識的方式。

Nonaka & Takuichi(1995)提出知識創造的理論模式「SECI 模式」，即以內隱與外顯知識的轉化，來說明知識動態創造與成長過程如圖 2-6。可知企業中內隱之與外顯知識的轉換是一種螺旋型的交互作用，大體可分為下列四種：

(a) 內化：外顯轉內隱

內化(internalization)，是指將外顯知識轉換為內隱知識的過程，員工可將理論的知識透過實務來學習，或不斷地教育、學習，例如手冊研讀、利用專家系統來訓練或透過資訊的分析與詮釋，使員工改善其技能與知識。

(b) 社會化：內隱轉內隱

社會化(socialization)將內隱知識，例如經驗、價值、行為模式，經由內隱學習與同化的過程由某一族群移轉至另一族群(個人、團體或組織)而產生知識轉移的過程。

(c) 外化：內隱轉外顯

外化(externalization)，是指將內隱知識例如經驗、技能、心智模式等外化，轉換為可定義、訴諸文字的外顯知識之過程。

(d) 組合化：外顯轉外顯

組合化(combination)，是指由現有不同的外顯知識，經由分析、分類、分享及重組等而產生新的外顯知識之過程，亦即達到「綜效」(1+1>2)的效果。

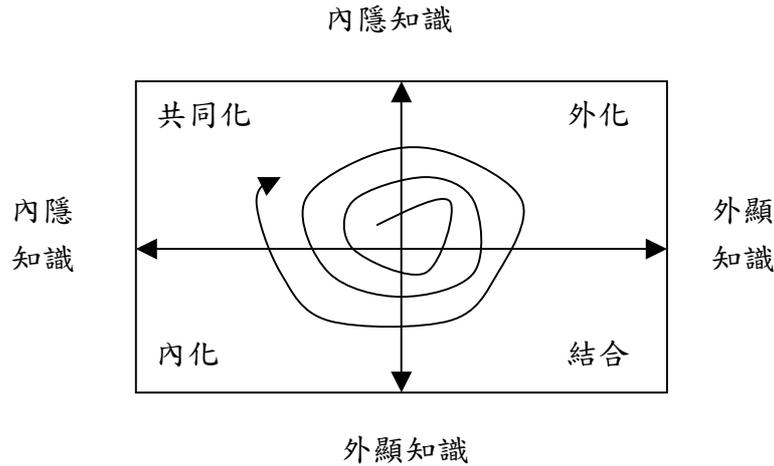


圖 2-6 內隱與外顯知識的轉換

此外，這四種轉化過程也可以透過另一構面而成長，亦即由個人的螺旋成長、群組的螺旋成長、到組織的螺旋成長等。Nonaka & Takuichi(1995)強調知識是內部所創造出來的，其並沒有明確去區分知識的取得、處理、應用等過程，而以知識的轉換過程，及跨層次的組織知識創造螺旋，作為知識創造與能力發展過程的模型。

Grant(1996)假設廠商知識儲存於個人層次，且由個人來進行知識的學習與創造。其視廠商的能力為整合不同知識所組成的科層結構，而廠商主要有兩種整合知識的機制，包括指揮與例規。此外，廠商知識整合效率、範疇，及彈性則決定廠商是否能夠獲得競爭優勢與租。從 Grant 的觀點可知，廠商能力建構透過個人層次知識的儲存，在藉由廠商知識的整合機制所發展而成。

(三) 能力的發展過程

綜合上述組織學習與知識管理二觀點(如表 2-1)，本研究將廠商能力的發展區分為：知識的取得、知識的分享、知識的應用等過程。以下為廠商知識取得、知識分享、知識應用之概念性定義：

1. 知識的取得：係指組織取得知識的過程。
2. 知識的分享：係指組織內部傳遞、詮釋、創造、移轉、及擴散知識的過程。
3. 知識的應用：係指知識整合、儲存、取用所學知識等過程。

表 2-1 廠商能力發展過程

學者 (年代)	知識的取得	知識的分享	知識的應用
<i>組織學習觀點</i>			
Helleloid & Simonin(1994)	知識取得	知識處理	知識儲存與擷取
Huber(1991)	知識取得	知識傳遞與詮釋	組織記憶
Nevis et. al (1995)	知識取得	知識分享	知識運用
<i>知識管理觀點</i>			
Leonard-Barton (1995)	知識取得	知識創造	知識應用
Nonaka & Takuichi(1995)		知識轉化與創造	知識螺旋
Grant(1996)			知識整合

資料來源：本研究整理

三、聯盟管理能力之發展

上述探討廠商能力建構的過程，接下來將探討策略聯盟廠商其聯盟管理能力的發展過程。本研究將就