

中小企業跨層次社會網絡與績效之 關係

Study on the Relationship between Cross-level Social Networks and Performance of SME

方世榮 *Shyh-Rong Fang*

國立中興大學企業管理系

Department of Business Administration,
National Chung Hsing University

張文賢 *Wen-Hsien Chang*

中州技術學院行銷與流通管理系

Department of Marketing and Logistic Management,
Chung Chou Institute of Technology

林正智 *Zeng-Zhi Lin*

國立中興大學企業管理系

Department of Business Administration,
National Chung-Hsing University

摘要

本研究探討中小企業高階經理人的社會網絡與組織層級社會網絡(策略聯盟)、企業創業精神及企業績效之間的關係，並驗證策略聯盟特性及企業創業精神對經理人社會網絡與企業績效間關係的中介效果。本研究以 132 份問卷進行實證分析，結果發現：(1)高階經理人的社會網絡與聯盟數量、夥伴間的信任及企業創業精神間有正向關係；(2)聯盟夥伴間的信任與企業績效有正向關係；(3)企業的創業精神在經理人社會網絡與企業績效間關係是重要的中介變數。本文最後提出管理意涵與未來研究建議

關鍵字：社會網絡、聯盟、創業精神、企業績效

Abstract

This study explores the effects of individual-level social networks of senior executives on organizational-level social networks (strategic alliance), business entrepreneurship, and business performance of SME. We also verify the mediate effect of strategic alliance and business entrepreneurship on the relationship between social networks of senior executives and business performance. A total of 132 effective questionnaires were returned. Our summary results are as follows: (1) there are positive relationships between social network of senior executive and the numbers of alliances, trust among partners and business entrepreneurship, (2) the relationship between trust among partners with business performance is positive, (3) the business entrepreneurship of SME is the important mediator of the relationship between social networks of senior executives and business performance. Further, the authors discuss the managerial implications and suggest for future research about these results.

Keywords : social network, strategic alliance, entrepreneurship, and business performance.

壹、緒論

近年來社會網絡(social network)已成為策略、行銷及人力資源等研究領域的主要依據，其研究層次可分為個人(individual)、組織(organizational)、組織間(interorganizational)及網絡等(Moran, 2005; Griffith & Harvey, 2004)。個人層次的社會網絡資本可讓行動者更容易找到工作、較多的升遷機會及較多的報酬(Granovetter, 1973)；組織層次的社會網絡能為組織帶來較高的創新與經營績效；而聯盟(組織間)層次的社會網絡則可以促進知識的分享與移轉並提升成員間的凝聚力(Inkpen & Tsang, 2005; Koza & Lewin, 2000)。但關於個人及組織與聯盟層次社會網絡之間的連結，僅少數文獻做深入的探討(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Moran, 2005; Geletkanycz & Hambrick, 1997; Griffith & Harvey, 2004; Peng & Luo, 2000)。

許多研究已證實企業的策略性決策受到高階經理團隊的特性所影響，企業是否能有效利用外在環境的機會並降低環境所帶來的威脅，與企業高階經理團隊和外部關係息息相關，即高階經理團隊的社會網絡(人際網絡)會影響企業的經營決策(Carpenter et al., 2004; Geletkanycz & Hambrick, 1997)。這些研究大多都依循 Hambrick & Mason(1984)的高階層觀點(upper echelons perspective)，認為高階管理團隊(top management team)的心理及人口統計變數等特性，會影響企業的策略性決策，進而影響企業經營績效(Carpenter et al., 2004)。雖然這些論點大多已獲得實證的支持，但對於中小企業而言，由於企業規模小，員工人數少，並不一定存在高階管理團隊，而是由某個重要的人掌管企業的決策與活動，因此高階管理人社會網絡與企業績效間究竟存在何種關係，應值得進一步探究。

網絡連帶能讓高階經理獲得重要的資訊及社會影響力(Burt, 1992; Coleman, 1988; Granovetter, 1973)，企業可利用鑲嵌於社會網絡中的資訊與資源(羅家德, 1997)，以發掘新市場機會，增加進入新市場的可能性，降低環境不確定性所帶來的威脅，進而能夠提高企業的經營績效。但過去的研究對個人層次與組織績效間的關係，尚未有一致性的結論(Geletkanycz & Hambrick, 1997; Peng & Luo, 2000)，造成此一現象的原因可能是企業並非同質，有些企業能善用這些資源，而有些企業無法把握住這些機會，而造成社會網絡與績效間的因果關係不明確(Mossholder & Bedeian, 1983)，本研究即希望能解釋與驗證造成這種差異的原因。

從社會網絡取得資源與知識只是提高企業績效的必要條件，並非充分條件

(Inkpen & Tsang, 2005; Peng & Luo, 2000)，組織能否有效利用鑲嵌於網絡中的資源，會影響社會網絡能否有效提高組織績效。過去的相關研究認為高階經理團隊的社會網絡會影響組織各種不同的策略性決策，進而影響組織的績效(Carpenter et al., 2004)，但高階經理人的社會網絡會影響那些組織的策略性決策，仍處於模糊的領域；本研究認為可分別從企業外部關係與內部能力的觀點來分析此問題，以增進我們對個人層次與組織績效間關係的理解。

從企業外部關係的觀點，策略聯盟是組織間層次的社會網絡(Gulati, 1998)，可讓聯盟中的企業獲取(access)資訊、資源、市場與技術(Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000)。對於中小企業而言，由於缺乏資源與市場力量，若能與其他企業成為聯盟夥伴，將更可提高企業的競爭地位與獲利能力(BarNir and Smith, 2002)。企業間聯盟或合作關係的形成，通常透過高階經理人與潛在外部夥伴的接觸或先前的交易經驗(Bireley, 1985; Gulati, 1998)，彼此瞭解並體認到雙方需要後，才會進一步促成合作關係(Kanter, 1994)，並能妥善管理策略聯盟關係以提高企業績效(Koza & Lewin, 2000)。本研究認為，從企業外部的觀點，中小企業欲使其高階經理人層次社會網絡能提高組織層次的績效，應先藉由這些網絡連帶與潛在的合作夥伴建立與維持良好的聯盟關係(即組織層次的社會網絡)，才能有效提高企業的經營績效，因此組織層次社會網絡應是個人層次社會網絡與組織績效間的中介變數。

此外，從企業內部能力的觀點，高階經理人的社會網絡透過市場機會的搜尋、資訊與資源的取得及計畫的執行而影響企業的創業精神(entrepreneurship)(Anderson, Park, & Ieed, 2007; Casson & Giusta, 2007)，具有高度創業精神的企業能投資新事業、承擔風險並不斷更新組織策略，進而能提高組織的績效。易言之，高階經理人的社會網絡應能提高企業的創業精神，才能對企業績效有正面的助益，亦即企業創業精神具中介效果。

綜合上述，本研究主要探討中小企業高階經理人的社會網絡與企業績效間之關係。從企業外部關係的觀點，中小企業高階經理人的社會網絡能促進企業間策略聯盟的質與量，同時亦能提高企業的經營績效，而企業間策略聯盟的質與量亦是提高企業績效的重要因素；從內部能力的觀點，中小企業高階經理人的社會網絡能提昇企業的創業精神，進而提高企業的經營績效。準此，本研究首先回顧過去有關個人及組織層次社會網絡、創業精神與企業績效之相關文獻，據以提出本文之研究架構，再以問卷調查方式搜集資料，並進行假設檢定，最後提出本研究之結論與建議。

貳、理論與假設

一、高階經理人社會網絡

社會網絡起源於社會學與人類學的研究，近年已廣泛應用於組織的經濟活動分析，但是關於社會網絡的定義，不同的學者仍抱持著不同的見解。如 Mitchell(1969)將社會網絡定義為一群體中，個體間特定之連結關係，正式與非正式之人際關係均視為社會網絡。而 Walker, Kogut, & Shan(1997)則認為社會網絡為一整套人與人之間的接觸行為，藉由此種接觸個人能獲得社會認同、精神上及物質上的支持與服務，以獲取並建立更多的社會接觸與資訊。另外，Pattison (1993)認為，社會網絡為社會組織中，個人或組織間相互聯結之關係集合。

有關網絡的研究非常多元，從其理論依據與目的大致可以分為四個不同的研究途徑(approach)。第一，將網絡視為一種混合(hybrid)的交易方式，它兼具市場(market)與組織層級(hierarchy)的優點，其理論依據是交易成本理論，主要的代表學者是 Powell(1990)。其次，相對於人力資本與實體資本，網絡是一種可以創造經濟收益的資本，通常以社會資本稱之，其源自於經濟社會學的範疇，主要的貢獻是將經濟利益引進人際關係的面向中，主要代表學者為 Coleman(1988)。第三是相對於經濟理論中將個體視為自主決策的行動者所產生低度鑲嵌(under-embeddedness)的現象，以及社會學以階級、種族、傳統或宗教，取代個人意志或行動，來解釋社會的經濟活動所產生之過度鑲嵌(over-embeddedness)的現象，網絡以社會鑲嵌的概念來陳述，認為個體雖有自主性決策，但卻無法完全擺脫其所屬的社會脈絡(social context)對決策的影響，代表學者是 Granovetter(1985)。第四是以社會學的網絡分析來探討市場的競爭情勢，競爭優勢的來源不是組織層次的能力、價值鏈或獨佔租，而是組織在其網絡中的位置(即結構洞)，代表的學者是 Burt(1992)。本研究即從社會資本的途徑，將人際關係與經濟利益加以結合，並連結個人層次與組織層次的關係，探討中小企業高階經理人的網絡關係與企業網絡關係間的連結，以及此二個層次網絡關係對企業績效之影響¹。

社會網絡是一群特定行動者(actors)及其間的連帶(ties)關係所組成，因此在進行網絡分析時必須探究這群人的關係結構(structure)，以瞭解該結構對群

1 此段為匿名評審對本文所提之建議，將網絡研究區分成四個研究途徑，並說明本文在網絡研究中屬社會資本概念的應用。感謝評審的建議，使本文的研究焦點更精確。

體的作用，以及該結構如何影響群體內的個人(Wasserman & Faust, 1994)。根據這個觀念，分析社會網絡時應包括下列四個重點：1.行動者及其行動具有相互依賴的關係；2.行動者之間的連結是資源移轉或流通的管道；3.網絡結構能為個別行動者帶來機會，卻也會使其行動受到限制；4.網絡結構是行動者間持久性的關係模式(方世榮等人，2005)。其中前二項是社會資本的觀念，後二項是社會網絡分析的觀點，本文後續部份即從社會資本的觀點深入探討。

社會資本的網絡研究常以行動者間的連帶關係強度做為基礎，連帶強度可以分為強連帶與弱連帶，連帶強度是認識時間長短、情感的緊密程度、親密性，及互惠性服務的結合。其中弱連帶主要傳遞的資源是訊息與知識，較不易產生多餘或重複的資訊，但卻無法傳遞極機密的訊息與知識；而強連帶可以傳遞影響力和情緒支持，同時能促進資訊的快速流通且提供社會性的支持，因此對於資訊的有效性有較大的助益(Granovetter, 1973)。另外，當行動者面臨處理衝突、危機及不確定性時，強連帶比弱連帶更為重要(Krackhardt, 1992; Nelson, 1989)。雖然在企業經營的情境中，強連帶與弱連帶都各有其優點(Adler & Kwon, 2002; 羅家德，2005)，但是當經理人與其網絡成員的連帶較強，在面對與潛在夥伴合作的相關風險時，可以降低雙方對合作關係風險的知覺，提高承擔風險的意願，可以促進夥伴雙方形成合作關係。

過去學者對那一種強度的連帶關係較有價值並沒有定論。Hansen(1999)綜合不同的論點後認為，弱連帶的關係可以讓成員有效地收集廣泛且有系統的資訊，而強連帶可以移轉複雜資訊及內隱知識；從 Hansen 的觀點可以發現，高階經理人擁有許多外部的弱連帶關係時，較容易發掘更多的潛在市場機會，然而要將這些市場機會變成可行的策略時，則需透過強連帶移轉複雜資訊與內隱知識，才能提高成功的可能性。此外，Uzzi(1997)從任務需要的觀點分析這兩種連帶的利益，當任務需要成員間的信任與合作時，行動者必須擁有一小群具有密集且重複鑲嵌連帶的夥伴；而當任務需要經濟理性與市場競爭時，行動者與很多人維持疏遠(*arm's length*)的市場關係是更有效的。從 Uzzi 的觀點可以得知，當經理人擁有較多弱連帶的關係，在面對市場競爭時較能脫穎而出，若基於某些策略性考量而須與其他組織形成合作關係時，則需建立強連帶關係，才能獲致成功。

鑲嵌在社會網絡中的社會資本使網絡成員需要時能獲得與使用資源(Inkpen & Tsang, 2005; Lin, 2001)，進而對提高成員在知識移轉與取得(Inkpen & Tsang, 2005; Rodan, 2002)、創新(Tsai, 2006; Kodama, 2005)、新服務開發(Syson & Perks, 2004)及經營績效(Young, 2005; Rodan & Galunic, 2004)等方面

都有正面的利益。雖然社會網絡與社會資本的重要性已受到肯定，但由於各學者對社會網絡與社會資本的概念有不同的看法，因此在實證研究的操作上，尚未有普遍認可的衡量構面(Koza & Lewin, 2000)。BarNir & Smits(2002)綜合各學者對社會網絡的定義後，認為高階經理人社會網絡應以網絡傾向(propensity to network)、網絡範疇(scope of networking activity)、連帶結強度(strength of ties)及網絡聲望(network prestige)等四個構面來衡量，分述如下：

- 1.網絡傾向：反映出個人與他人建立與維持社會接觸的意向，可做為他(她)得以獲取潛在資源的估計方法。創造社會接觸的傾向是個人從事網絡的具體表現形式，也是個人建立關係、維持接觸以及接受關係規範的指標。
- 2.網絡範疇：假定社會網絡的主要利益是獲取資源與機會，則活動的範疇就可用來估計高階經理人可用資源數量的估計值。網絡的大小及互動的頻率與持續性可以創造與提高社會資本，而網絡活動的範疇則可以反映出管理者動員、利用珍貴資源的能力。
- 3.連帶強度：連帶的強度代表經理人與網絡中其他人接觸的本質。強連帶是較密集、具情感性且互惠的關係，需要時間與精力來創造與維持；而弱連帶則較為鬆散的。連帶的強弱與這些社會接觸的資訊量與內容有關。
- 4.網絡聲望：是指經理人在其社會網絡中的地位與聲望，有助於增加網絡的資訊取得與利用。

台灣的中小企業大多是家族企業，這些家族企業通常由少數家族成員所掌控，並由某位家族成員以各種高階經理的職務代表執行企業的運作，如董事長、總經理或協理等，這些人的社會網絡維繫著企業發展的前景(嚴奇峰、劉彥彰，1997；高承恕，1994)。當經理人傾向與企業外的他人創造與維持社會接觸，可以擁有較多資訊流通的管道，不僅可以促進與其他潛在合作夥伴間的接觸，亦是市場資訊的來源及獲得重要資源的管道(Bireley, 1985; Granovetter, 1985)。若經理人擁有廣泛的社會網絡，可以獲得較多且較豐富的資訊，有助於企業做出正確的決策(Young, 2005)，進而提高企業的經營績效(Hansen, 1999)。

此外，較強的網絡連帶可以傳遞重要與可靠的資訊(Krackhardt, 1992)，亦可促使夥伴雙方互相學習(Gulati et al., 2000)。當企業面臨危機或不確定性時，高階經理人社會網絡中若有較強的連帶關係，則能協助組織處理與因應變動且不確定的環境；較強的社會關係亦是進入許多新市場的必要條件，同時可以透過這些社會網絡建立進入市場的障礙(Elg & Johansson, 2001)。另外，經理人在

其社會網絡中擁有較高的聲望時，他人會認為此經理人具有吸引力，而且是值得信賴的夥伴，因而能獲得足夠且有效的資訊(BarNir & Smiths, 2002; Young, 2005)。

綜合上述，由於高階經理人能充分掌握與代表其所經營的中小企業，能從其社會網絡中獲取的資訊與資源，自然也是中小企業可加以運用的資訊與資源，促使中小企業能夠做出正確的決策、避免外在環境的威脅及獲得新的市場機會等，以提高經營績效。

二、策略聯盟與企業績效

策略聯盟是企業與企業之間，為了達成某一策略目標而形成的自願性協議(voluntary arrangement)，包括交易、共享或共同發展產品、技術或服務(Gulati, 1998)。策略聯盟通常亦是公司或組織以策略目的為發展前提的短期及長期之合作關係(Forrest & Martin, 1992)；這種合作的協議有助於聯盟成員達成共同的策略性目標。Speakman, Forbes, Isabela, & MacAvoy(1998)認為策略聯盟是一種介於兩個或以上的夥伴之間緊密、長期及互惠的協定關係。Yoshino & Rangan(1995)對策略聯盟做更詳細的定義，意指連結兩家或以上基於互惠關係的合夥企業，經由科技、技術或產品的交換，提供相互的利益，進而提升參與聯盟廠商競爭策略的有效性，因此一個有效的策略聯盟應同時滿足三項特色：1.二個以上的公司追求共同的策略性目標；個別公司形成聯盟後仍為各自獨立的企業個體。2.聯盟的利益由成員所共享。3.成員必須在其策略領域上持續產生貢獻。

企業與其他企業形成策略聯盟，主要是基於策略的考量以確保、維持及提昇公司的競爭優勢(Davlin & Bleackley, 1988)。合作的範圍可能包括商品或資訊的交換與科技、產能或資源相關的協議(Auster, 1994)。然而聯盟可能只是一種過渡性的統治類型，亦即是一種暫時的合作關係，一旦聯盟的目的達成後，即可能會解除聯盟合約(Williamson, 1991)。雖然聯盟不會永遠存活，也未必能百分之百達成目標(Madhok & Tallman, 1998)，但由於聯盟較具有彈性及風險較低，使得許多企業仍偏好以聯盟的合作關係來取得與企業經營有關的重要資源(Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001)。

由於中小企業所擁有的資源較少，為使企業能夠獲得更多的資訊、資源、技術與市場，更需透過策略聯盟的方式，達成夥伴雙方的策略性目標(BarNir &

Smith, 2002)。由於企業間聯盟可以獲得成本分攤、技術移轉及資訊共享等好處，因此若中小企業能夠與較多的夥伴建立各種形式的策略聯盟關係，則能獲得與經營有關的重要資源與資訊也較多，進而提高企業本身的能力。透過企業間的聯盟可以讓中小企業取用其他企業的資源，補充本身資源之不足，使其能夠面對較強大的競爭者，或能較早進入新市場。另外，策略聯盟提供中小企業重要技術與學習的機會(Inkpen & Tsang, 2005)，因此中小企業若能建立較多策略聯盟關係，有效的利用網絡結合其他成員的長處，即可發展更多的競爭優勢，進而提高企業績效。據此，本研究建立以下假設：

H1a：中小企業建立的策略聯盟數量與企業績效有正向關係。

除了聯盟的數量之外，在組織間合作的情境中，信任是夥伴間最重要的關係基礎(Berry, 1996)。信任是一種心理狀態(mind-set)，相信夥伴是值得信賴的，且會履行其義務與承諾，而其行為必對組織有所助益(Anderson & Narus, 1990)。信任有助於夥伴雙方建立親密且長期的關係，因為基於互相信任的基礎，彼此願意分享資訊，並為共同目標而努力(Inkpen & Tsang, 2005; Doney & Cannon, 1997)。此外，以聯盟為研究主題的文獻，亦證實夥伴間的合作關係是建立在相互信任的基礎上(Argandoña, 1999)。因此，合作夥伴間信任可視為策略聯盟關係的品質。

策略聯盟除能產生交易的商品、技術或服務的功能外，還包括學習、共同行銷與共同生產等功能。這些策略聯盟的功能具有高度的風險，會使得聯盟夥伴間高度相互依賴，因此聯盟夥伴間的相互信任即成為聯盟運作的最重要因素(Sherer, 2003)。除了單純的交易關係外，其餘各種形式與目的的策略聯盟都會涉及敏感性資訊的分享與複雜知識的移轉，因而使企業暴露於風險之下；當夥伴間具有高度的信任，則較願意承擔這些風險(Rindfleisch & Moorman, 2001; Hansen, 1999; Krackhardt, 1992)，可提高聯盟成功的機會。此外，信任亦可抑制投機行為的產生(Morgan and Hunt, 1994)，降低交易成本；若企業能讓聯盟夥伴體認到它是值得信賴的，相信雙方會為了彼此的利益而努力，不會做出傷害對方的事，則聯盟的關係將能夠穩定的發展，進而提高企業績效。基於此，本研究建立以下的假設：

H1b：中小企業和聯盟夥伴間信任與企業績效有正向關係。

三、高階經理人社會網絡與策略聯盟

Granovetter(1973; 1985)強調人類的經濟活動是鑲嵌在人際關係網絡中，交易行為是在社會互動中進行的，因此人類行為與決策會受到社會制度的限制，它們之間的關係是密不可分的，因此提出社會鑲嵌(social embeddedness)的概念。社會鑲嵌理論強調穩固的人際關係與結構能產生信任，可以防止投機行為的發生；大多數人偏好與具有聲譽的對象交易，主要的原因是利用一般性的道德或制度約定可以避免許多麻煩。從 Granovetter 提出之資訊利益的角度而言，人們會認為來自於可以被信任的對象所提供的資訊較為可靠，或者更佳的資訊是來自過去和這個對象接觸的結果，這個論點主要的依據是(1)這些資訊較容易取得；(2)人們最相信他所擁有的資訊，因為這些資訊是較豐富、更詳細及最精確的；(3)維持信任的關係才可能有未來的交易；(4)除了單純的經濟動機之外，持續的經濟關係會具有社會滿意，而社會滿意會帶來信任的強烈期望及防制投機行為。企業間的策略聯盟是一種經濟行為，它鑲嵌於人際關係網絡中，受到人際關係的限制與提昇。在中小企業的經營情境中，是否建立策略聯盟與具有決策權的高階經理人之社會網絡息息相關。

廠商要與其他企業形成聯盟，須先有合適的對象，這些潛在的合作對象可能來自於過去曾經合作過的企業夥伴(Gulati, 1998)，或者來自高階經理人社會網絡中的成員(Kanter, 1994; Uzzi, 1997)。從強連帶的觀點來看，經理人之間頻繁的人際接觸，可以傳遞有關對方企業能力的資訊，瞭解對方企業的行事風格，提高潛在夥伴間的信任，進而促成聯盟的形成(Xin & Pearce, 1996)。此外，強連帶的關係可以降低經理人對合作關係的風險知覺，提高承擔合作風險的意願，使得經理人較願意與具有強連帶關係的網絡成員形成聯盟關係。

中小企業的高階經理人具有高度的網絡傾向，意謂著經理人擁有積極地與他人創造與維持社會接觸的意圖，因此會主動且積極參與自發性的社會團體。當經理人參與的團體愈多，他與同業或相關行業的人接觸與互動的機會也較多；透過雙方在非正式的場合互動，可以瞭解對方的價值觀、偏好與行為準則，能促成雙方企業建立合作的聯盟關係(BarNir & Smith, 2002)。此外，社會網絡範疇較廣的經理人會有較多元的人際接觸，而網絡規模可以創造與提高社會資本(Young, 2005)，亦即較廣的人際關係構成較多的資訊流通管道，可以讓經理人發現較多的潛在合作對象；這些對象並不限於供應鏈的垂直或水平階層，亦可能涵蓋不同的產業，因而可促進企業間各種聯盟的形成。

聲望是網絡成員對經理人過去的作為所給予的評價，聲望高即表示他人對

於經理人及其所屬企業有較正面的評價(D'Aveni, 1990; BarNir & Smits, 2002)。聲望是經理人在社交場合的重要資源，因為其會對網絡有所影響(Lin et al., 1981)。在經理人的社會網絡中，個人的聲望與地位能夠增加網絡資訊的有效性及使用效益(Young, 2005; Burt, 1992)，因此網絡即成為可獲得有利的資訊及資源之有效工具(Lin, Ensel, & Vaughn, 1981)。此外，由於聲望被視為一種訊號，此訊號代表經理人（以及其所屬企業）是「有價值的資源」，且對其及所屬之企業產生正面的評價。網絡成員會認為聲望良好的經理人是有吸引力以及可信賴的合作夥伴(D'Aveni, 1990; D'Aveni, & Kesner, 1993)，因此有助於雙方合作關係之產生。

根據以上論述，本文建立如下的假設：

H2a：高階經理人的社會網絡與組織間策略聯盟的數量有正向關係

信任是一種人際間的現象，來自過去接觸與持續的互動，雖然它屬於個人層次，但是組織間的信任亦可能存在經濟交易中(策略聯盟)。組織間的信任可促使夥伴互相學習及發展公平的規範，它具有強烈的認知與情感的基礎(Gulati, 1995)。信任乃一動態且持續性的過程(Bell, Oppenheimer, & Bastien, 2002)，它是以認知為基礎，且需要雙方互動來發展(Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998)。具體而言，信任乃指某一方認為另一方會執行有利於雙方的活動，且不會出現損及交易夥伴的非預期行為(Anderson & Narus, 1990)，因此信任是合作夥伴之間的關係品質。

網絡傾向較高的經理人會主動積極地參與活動及與他人接觸；相較於網絡傾向低的經理人，更可能透過溝通增加夥伴雙方的信任(Schultz & Evans, 2002)。另外，網絡傾向較高的人，會主動積極的建立與發展社會網絡，因此會表現得讓他人感覺是可信任的。Dwyer & Oh(1987)認為夥伴間的信任來自於與夥伴間交換的體驗，亦即網絡範疇較為廣泛的經理人，有較多的機會與更多網絡成員接觸，因而更有可能提升彼此間的信任。

研究網絡連帶的學者對強連帶與弱連帶相對的優勢雖有許多爭論，但大都認同強連帶可以提高共享敏感性資訊的可能性，而弱連帶可以接近較多且多樣化的資訊(Rindfleisch & Moorman, 2001)。當敏感性的資訊能在強連帶的雙方共同分享時，代表雙方有相當高的信任程度，因為敏感性資訊的分享會使某一方暴露在風險之下。根據 Gulati(1995)的觀點，信任來自先前接觸的經驗，在持續互動的基礎下，夥伴雙方會相互學習並發展出公平的規範或知識為基礎(knowledge-based)的信任。Doney & Cannon(1997)認為人員之間接觸頻率及關

係強度皆會影響信任；熊瑞梅(1995)亦認為網絡連帶強度越高，信任關係越強；也就是說，藉由頻繁的接觸使得資訊快速流通，較能增進彼此間的情感支持、確定感及信任(Inkpen & Tsang, 2005; Gulati, 1995)。因此，強連帶的交往關係具有高度信任的本質。Lewicki & Bunker(1996)認為，透過個人聲譽作為擔保(hostage)可建立網絡成員間的信任；Ganeasan(1994)亦認為專屬性投資及聲譽會提高網絡成員間的信任。由此可知，經理人及其所屬企業在網絡成員的心目中若擁有較佳的聲譽，則網絡成員對經理人所屬企業的信任程度愈高。準此，本研究建立以下假設：

H2b：高階經理人的社會網絡與策略聯盟夥伴間的信任程度有正向關係。

四、創業精神對社會網絡與績效間關係的影響

創業精神(Entrepreneurship)最初的研究焦點是個人(Casson & Giusta, 2007; Cope, Jack & Rose, 2007)，意指個人的心理特性、社會地位的表徵、社會角色或相似性行為之集合以及社會過程(Wilkin, 1979)。具體而言，創業精神是指創新的特徵、個人風險的承擔以及企圖在創業的投資中獲得成功(Miller & Friesen, 1982)。Long(1983)則認為創業精神的定義必須包括：(1)不確定性與風險、(2)管理能力及(3)創造力與創新等三個構面。此外，亦有學者以資源與過程的觀點來定義創業精神，如 Stevenson(1983)認為創業精神是整合獨特的資源，以尋求機會進而創造價值的過程；Timmons(1994)則認為創業精神是創造、掌握及追求機會的過程，且創業家在從事創業行為時並不考慮目前資源是否足以支配。

近年來許多文獻將創業精神的分析層次聚焦於企業，如 Dess, Lumpkin, & Covin(1997)、Rutherford & Holt (2007)、Zahra(1993)等。在企業分析的層次下，Zahra(1993)認為企業的創業精神(corporate entrepreneurship)是組織重建(renewal)的過程，它包括二個不同但相關的構面：創新與投資(innovation and venturing)及策略性重建(strategic renewal)。Rutherford & Holt (2007)將企業的創業精神定義為：企業提升獲取與利用其企業成員之創新技能與能力的過程。從這個定義可知，企業的創業精神是一種組織能力，它是由組織成員之個人層次的能力所建構而成。在中小企業的經營情境中，高階經理人掌握企業的主要決策權，若他(她)擁有創新技能與能力，則能帶動企業具有高度的創業精神

(Rutherford & Holt, 2007)。

Pitt & Kannemeyer (2000)指出，企業的創業精神應具備：(1)不容許模糊(Intolerance of ambiguity)、(2)控制的軌跡(Locus of control)及(3)承擔風險的傾向(Risk-taking propensity)等三項要件。具體而言，創業精神會表現在：(1)產品(product-base)－強調最終產出的品質；(2)流程(process-base)－指改進管理程序、跨組織間的溝通及互動；(3)行為(behavior-base)－指承擔風險的傾向等三方面(Moon, 1999)。易言之，創業精神意謂著公司能夠比其他企業更能妥善利用機會獲利，這種機會可能包括做某些創新的事，如行銷新產品或將資源轉換到更佳的使用途(Casson & Giusta, 2007)。

在創業精神的衡量構面上，多數學者認為包括預應性(proactiveness)、創新(innovation)與風險承擔(risk taking)等三個組成要素(Rutherford & Holt, 2007)；而 Lumpkin & Dess(1997)則將創業精神的構面細分為創新性(innovativeness)、承擔風險(risk-taking)、預應性(proactiveness)、競爭積極性(competitively aggressive behaviors)及自主性(autonomous)等，其重要觀念分述如下：

- 1.創新性：指組織對於創意、新構想、新程序、從事新產品/服務開發或引進新科技程序的支持程度或傾向。具有價值的產品或服務創新，能使企業在產業內獨樹一格，且與競爭者形成差異化而取得較佳的價格。若創新產品溢價(price premium)大於差異化所需的成本，則可創造出高於產業平均的利潤。此外，引進重要的技術、製程或作業方式創新，亦可讓企業提升效率、降低成本，甚至有助於公司形成差異化。
- 2.風險承擔：指經營者或經理人大膽使用資源且具風險性承諾的傾向程度。風險的來源包括對控制、資訊及時間的缺乏，包括三種類型：(1)未知的風險－即所謂的環境不確定性、(2)投入大量的資產、(3)運用高度的財務槓桿。然而創業並不代表高度風險，成功的創業家應界定所必須承擔的風險，然後盡可能地降低風險；雖然仍可能存在失敗的風險，但一旦獲得成功，其報酬就足以抵銷所花費的風險成本。
- 3.預應性：指預期未來需求變化可能帶來的機會，而率先有所行動的傾向；例如領先同業推出新產品或服務、引進新科技、或策略性地退出處於成熟期或衰退期的事業。預應性為對未來問題、需求與變遷的「預期」與「行動」。唯有透過創新與行動的相輔相成，組織才能獲得競爭優勢。
- 4.競爭積極性：指企業直接強烈的挑戰競爭者或採取非傳統式的競爭手段，

以強化其市場地位(競爭優勢)之傾向。競爭積極性高的企業為了打敗競爭者，常採取大膽的行動計畫，不惜犧牲利潤來達成提高市場佔有率之目標。此外，這些公司在行銷、產品/服務品質及產能等各方面亦會積極地與競爭者較量。

- 5.自主性：指個人或團隊對於一項概念從構思到實現，或在競逐機會的過程中，所表現出獨立、自我引導的能力與意願之程度；也就是說，即使受到環境因素的限制，亦能獨立與不受拘束地行動及作決策。

由於創業精神可視為社會經濟的過程(soci-economic process)，因此社會網絡與創業精神的關係受到廣泛的討論(Anderson et al., 2007)，Anderson & Miller (2003)認為創業家透過二個途徑利用其社會網絡：首先，創業家是社會環境的產物，他會受限於環境，也可能從其社會背景中體認到機會；其次，每一個企業都會與其相關的成員形成社會互動網，這種互動網會影響企業經營的本質。Liao & Welsch (2003)指出，高度的社會資本有助於創業家獲得接觸創投資金管理者、主要競爭資訊及潛在顧客，這些都是構成創業精神的重要因素。

社會網絡可傳遞資訊、資源與知識，促使經理人發掘更多潛在的市場機會，並利用這些市場機會形成創新產品或策略，或提高對環境變動的預應性，促進企業的創業精神。由於創業精神通常視為風險性的活動，若經理人能從其社會網絡中獲得其他人所沒有的資訊，將可改變其對市場資訊的風險認知，而能積極利用這些潛在的機會(Casson & Giusta, 2007)。此外，社會網絡具有信任與共同理解的本質，可以降低不確定性，亦可提高經理人承擔風險的意願。由此可知，高階經理人的社會網絡能有效提昇企業的創業精神，故本研究建立以下假設：

H3：高階經理人的社會網絡與企業的創業精神有正向關係。

企業的創業精神能提高企業績效，此一論點已獲得許多學者的證實(例如 Anderson et al., 2007; Dess et al., 1997; Lumpkin & Dess, 1997; Moon, 1999; Murphy et al., 1996; Smart, 1994 等)，其主要論點是，創業精神是一個動態的目標導向過程，具有高度創業精神的企業能結合創意的想法，以其管理能力與所擁有的資源及對環境的敏感度與調適，洞察市場的需要與新機會，並致力於達成目標(Smart, 1994)。此外，Anderson et al.(2007)則認為高度創業精神的企業，擁有高技能的員工及資源，能將這些有形與無形資源和外部的市場機會加以整合，轉換為創新，進而提高企業的績效。準此，本研究建立以下假設：

H4：企業的創業精神與企業績效間有正向關係。

雖然過去許多研究都證實高階經理人的社會網絡對企業績效有正向的影響，但是這兩者是不同層次的概念，它們之間是否存在直接的關係，仍有待進一步驗證。本研究綜合上述的推論，認為過去有關高階經理人的社會網絡對企業績效影響研究的結論不一致(如強連帶與弱連帶及 Coleman 的封閉式網絡或 Burt 的結構洞對企業績效較有助益)，可能忽略了某些重要的中介變數 (mediator)；本研究認為這些中介變數可能是企業層次的社會網絡(即策略聯盟的質與量)，或是企業內部的能力(如創業精神)，因此本研究亦將分析聯盟數量、夥伴間的信任與企業創業精神對此關係的中介效果。

五、研究架構

經理人可透過社會網絡獲得所需的資源並有機會充分利用這些資源，因此經理人間的網絡關係與人際接觸是企業獲得競爭優勢的重要來源之一(Burt, 1992)。台灣的中小企業佔所有企業的 97.80%(經濟部中小企業處，2006)，因此本研究以中小企業之高階經理人為研究對象，探討中小企業高階經理人的社會網絡如何影響企業績效。本研究認為高階經理人的社會網絡會影響企業層次的社會網絡(即聯盟夥伴間的信任程度及聯盟數量)及企業內部的創業精神，而企業層次的社會網絡及內部的創業精神會影響企業績效。此外，本研究亦進一步驗證企業層次社會網絡及企業創業精神的中介效果，期能對經理人社會網絡與企業績效的關係，建構一個更完整的理論架構。綜合上述，本研究建立如圖 1 的研究架構。

參、研究設計

一、變數衡量

本文的研究架構分為四大部分，依序為社會網絡、組織間的聯盟、創業精神及企業績效等四個構面，其中社會網絡以網絡傾向、網絡範疇、連結強度及網絡聲望等四個子構面來衡量；組織間的聯盟以聯盟數量及信任兩個子構面來衡量。有關本研究各構面與變項之操作性定義，主要依據相關文獻之觀點並配合本研究之目的而做修正(見表 1)。各變項的衡量，除企業基本資料與聯盟數目以實際數目衡量外，其餘皆採李克特五點尺度，分別為「非常不同意」、「不

同意」、「無意見」、「同意」及「非常同意」五個答案，依次給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

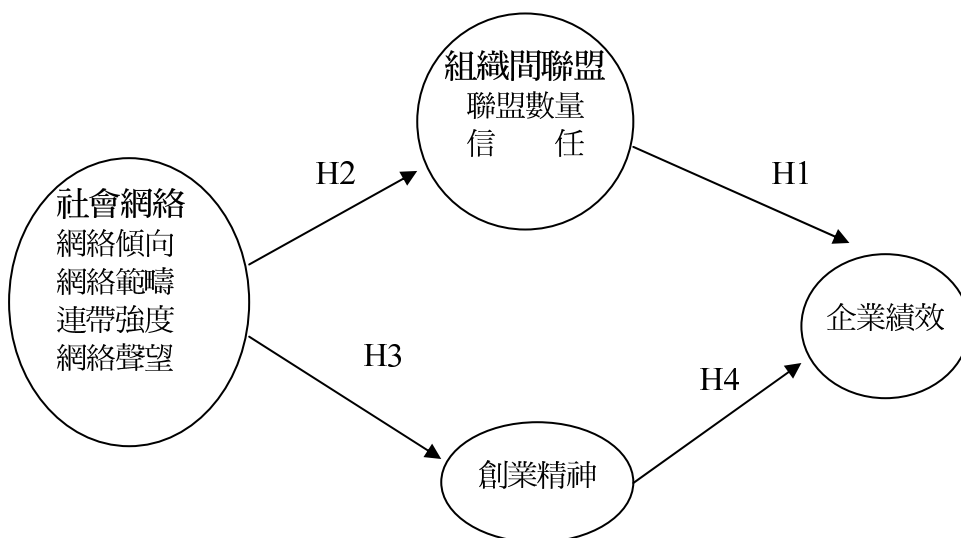


圖 1 研究架構

本研究將社會網絡定義為管理者與其他人的接觸及關係(Burt, 1992)。由於本研究探討對象為中小企業高階經理人的社會網絡對聯盟及企業績效的關係，故借用 BarNir & Smiths(2002)所提出經理人社會網絡的衡量構面，包括：網絡傾向、網絡範疇、連結強度及網絡聲望等四項，衡量題項如表 1 所示。

聯盟的數目是指中小企業與企業夥伴訂定正式合作契約的數量，請受訪經理人填寫其所經營之中小企業目前實際訂立之各種形式聯盟關係的實際數。信任是一種心理狀態，相信夥伴是值得信賴的，且會履行其義務與承諾，而其行為必對組織有所助益，以 4 個題項加以衡量，如表 1 所示。

創業精神定義為承擔風險或不確定性，整合獨特的資源積極尋求機會以創造價值的過程(Stevenson, 1983)；其主要的構面包括：創新性、承擔風險、預應性、競爭積極性及自主性等(Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1997)，詳細的衡量題項如表 1 所示。

企業為了生存，會透過經營活動及策略來提高組織績效(Bontis, Kew, &

Richardson, 2000 ; Buren,1999)。在創業導向或策略管理研究領域中，對於企業績效的衡量指標尚無一致的共識(Venkatraman & Ramanujam,1986 ; Murphy, Trailer, & Hill, 1996)。Szilagyi(1981)認為，績效是組織活動的結果，由效率(efficiency)和效能(effectiveness)二個因素所組成。就企業經營的立場來看，「經營績效評估」就是管理階層對實際達成預定目標的程度予以衡量及評估。由於單一績效構面或單一指標皆可能會導致研究推論與結果產生誤差，因此多數學者仍建議採用多重指標作為企業績效衡量標準(Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Lumpkin & Dess, 1997)。本研究綜合上述學者之論點，採用財務性指標及非財務性指標來衡量企業績效；財務性指標包括獲利、銷售成長及人員成長率；非財務性指標包括同業領導者及開發新產品的成功比率(表 1)。

本文為純化研究變數間之關係，將企業的規模大小與成立年數做為分析模型的控制變數。企業規模大小與歷史會影響企業建立的策略聯盟類型(李文瑞、曹為忠、林志豪，2000)，規模大小與企業可用的資源有高度的相關，會影響企業的績效表現，雖然本研究以台灣的中小企業為對象，但這些中小企業仍有規模上的差異，因此以員工人數的多寡做為模型的控制變數。此外，企業成立愈久，能累積的經驗愈多，亦可能建立良好的口碑，或能與更多夥伴結成策略聯盟的關係，進而影響企業的績效表現，因此，本研究亦同時控制企業成立的年數，並以虛擬變數的型式放入模型中。

二、抽樣設計與問卷調查

本研究依據台灣中小企業認定標準，以中小企業的高階經理人為問卷調查對象(包括董事長、總裁、總經理、副總經理及協理等職稱)。抽樣過程主要分為兩階段，第一階段為前測(pretest)，邀請某大學 EMBA 班符合中小企業認定標準之高階經理人進行測試，並根據其建議對問卷初稿進行修訂；第二階段開始發放正式問卷，母體架構是經濟部經濟統計資訊網絡查詢系統中所登錄之工商名錄，隨機抽取 1200 個公司為抽樣對象，寄出問卷後三個星期，針對未回收的部份再寄出催收函，再經過 3 週後，共回收 132 份有效問卷，有效問卷回收率為 11%。

表 1 本研究變數操作性定義與衡量題項

構面	子構面	衡量題項	參考來源
社會網絡	網絡傾向	<ol style="list-style-type: none"> 1.您已參與的專業性組織團體或成為其會員較同業多(例如：貿易、專業協會及工會、專業及工會等)。 2.您已參與的社交性組織團體或成為其會員較同業多(例如：高爾夫球隊、登山協會、攝影協會等)。 3.您已參與的公益性組織團體或成為其會員較同業多(例如：青創會、扶輪社、獅子會、慈濟功德會、同濟會等)。 4.您已參與的政治性組織團體或成為其會員較同業多(例如：民意代表競選團隊、政黨等)。 	Ostgaard & Birley(1994)
	網絡範疇	<ol style="list-style-type: none"> 1.您經常與很多人接觸或討論企業相關的話題。 2.您經常接觸到很多不同產業背景的人(如通訊業、製造業、高科技產業、金融業或百貨業)。 	Ostgaard & Birley(1994)
	連結強度	<ol style="list-style-type: none"> 1.您每星期花很多時間與非同事之友人接觸或討論企業相關議題。 2.您與非同事之友人的關係持續很長的期間。 3.您與非同事之友人的互動非常頻繁，雙方的緊密程度很高。 	Ostgaard & Birley(1994); BarNir & Smith (2002)
	網絡聲望	<ol style="list-style-type: none"> 1.您現任或曾經擔任專業或貿易協會、非營利組織、公益團體、政府單位或陳情機構的幹部較同業多。 2.您個人在業界的知名度很高。 3.您個人在業界擁有很高的正面評價。 	D'Aveni & Kesner(1993)
組織間的聯盟	聯盟數目	<ol style="list-style-type: none"> 1.請計算貴公司與其他企業聯盟的數目，本研究所指的聯盟即為公司之間訂有合作協議的形式，包括：合資、共同研發、技術交換協定、聯合製造協定、產品或技術授權協定、聯合行銷協定、聯合配銷協定、聯合採購協定、聯合廣告協定、聯合員工訓練、聯合投資、其他契約上的合作協定。 	BarNir & Smith (2002)
	信任	<ol style="list-style-type: none"> 1.貴公司與聯盟夥伴彼此是可以互相信賴的。 2.貴公司與聯盟夥伴彼此均會遵守所約定的承諾。 3.貴公司與聯盟夥伴彼此在做相關決策時，不會有傷害對方的行為。 4.貴公司與聯盟夥伴彼此均會隨時提高警覺，以防範對方做出不利於我方的行為。 	Doney & Cannon (1997); Ganesan(1994)
創業精神		<ol style="list-style-type: none"> 1.貴公司非常重視研究發展(R&D)、技術領導及創新。 2.貴公司的新產品或新服務主要是大幅度的創新。 3.貴公司傾向採用較高報酬的高風險投資計畫案。 4.為了達成目標，會採取「大躍進」的計畫或行動。 5.貴公司傾向於採取較大膽積極的態度，以掌握潛在的機會。 6.一般而言，貴公司採取行動之後，同業才跟進或反應。 7.貴公司通常領先同業推出新產品、引進新管理方式 	Miller & Friesen(1982); Lumpkin & Dess(1997)

企 業 績 效	或生產技術。	
	8.貴公司會率先掌握機會、提早採取因應措施。	
	9.貴公司具有重創競爭對手的態度。	
	10.貴公司具有積極提升競爭地位之態度。	
	11.貴公司員工獲得充分的授權。	
	12.貴公司的創意、構想或改善方案常來自員工。	
	1.貴公司在同業中各方面的表現較佳，屬於領導者的地位。	Bontis et al. (2000);
	2.貴公司開發新產品成功的比率很高。	Buren(1999)
	3.貴公司的獲利表現在同業水準之上。	
	4.貴公司的銷售成長在同業水準之上。	
	5.貴公司的組織人員數量成長率在同業水準之上。	

為檢定這些樣本是否存在無反應偏差，本研究將所有樣本根據回收早晚區分為早回收與晚回收兩群，針對資本額、受訪者職稱、成立年數及員工人數進行卡方檢定，其卡方值分別為 9.045(p=0.107)、2.541(p=0.637)、5.074(p=0.280) 及 10.641(p=0.155)，無法拒絕這兩個群體是獨立的假設，顯示本研究的樣本並不存在無反應偏差的問題(Armstrong & Overton, 1977)。

肆、資料分析

一、基本資料分析

由於本研究所要調查的對象為中小企業之高階經理人，因此在職稱部份已經事先刪除不符合資格者。在 132 份有效回收問卷中，填答者以總經理居冠，共有 82 份問卷(62.1%)；其次是協理共有 23 份(17.4%)；第三為董事長共有 17 份(12.9%)；第四為副總經理共 9 份(6.8%)；僅有一位填答者之職稱為總裁(0.8%)。在公司成立年數方面，以 11-20 年最多，共有 44 份(33.3%)；其次是成立 20 年以上有 42 份問卷(31.8%)；第三是成立 6-10 年之公司，共有 36 家(27.3%)；第四是成立 2-5 年之公司有 8 家(6.1%)。成立 2 年以下之公司僅有 2 家(1.5%)。由此顯示回收的有效樣本中，大多為歷史較為悠久之企業，而新創之公司僅佔極小部分。

至於員工人數方面，以 151-200 人之企業為最多，共有 49 家(37.1%)；其次為 11-20 人，共有 24 家(18.2%)；第三，員工人數為 21-50 人，共有 22 家(16.7%)；由於本研究所欲調查的對象為中小企業，因此並未包含員工人數 200

人以上之企業。就公司資本額分佈而言，以 4000-7999 萬居多，共有 65 家(49.2%)，其次為 2000-3999 萬，共有 21 家(15.9%)，第三為 500-999 萬，共有 20 家(15.2%)；另外，資本額大於 8000 萬以上之大企業亦排除在本研究分析對象之外。在與聯盟夥伴結盟平均年數方面，以 5 年內居多，共有 69 家(52.3%)；其次為 6-10 年，共有 45 家(34.2%)，第三為 10-155 年，共有 10 家(7.6%)。就公司所處產業別而言，以製造業居冠，共有 56 家(42.2%)；其次為專業、科學及技術服務業共有 25 家(18.9%)；第三為金融保險業及其他服務業，均各為 10 家(7.6%)。

二、探索性因素分析

由於社會網絡尚未有普遍認可的衡量構面(Koza & Lewin, 2000)，本研究雖根據相關文獻的彙整，將社會網絡分為四個子構面，共有 12 個題項，但為確認這些衡量題項適用於本研究，故先項進行探索性因素分析，以主成份法萃取出四個因素，並以最大變異法進行轉軸。但結果發現參與公益性組織、經常與很多人接觸或討論企業相關話題及每星期花很多時間與非同事之友人接觸或討論企業相關議題等三個題項，其轉軸後因素負荷量有二個非常接近 0.5，因而將這三個題項刪除後，再重新進行因素分析。第二次的因素分析同樣以主成份法萃取因素，並以最大變異法進行轉軸，根據特徵值大於 1 的標準，共萃取出 2 個潛在因素，累積解釋變異量為 71.13%；各因素包含的題項、因素負荷量及累積解釋變異量等列於表 2。本研究根據這二個因素所能反映的題項將其分別命為：連帶強度與範疇及網絡傾向與聲望。

三、測量模式的檢定

由於本研究問卷的填答對象是中小企業的高階經理人，當問卷由同一位受訪者填寫時可能產生同源偏差(common methods variance)的現象，而導致提高或降低變數之間的關係(MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001)。本研究為降低產生同源偏差的可能性，首先在問卷設計時避免詢問有關態度的問題，而以較為實際的題項衡量，例如參與的社團、接觸不同產業背景的人及互動的頻率等；其次，亦詢問可以客觀量化的題項，如聯盟的數目(BarNir & Smith, 2002; Podsakoff & Organ, 1986)。另外，為評估同源偏差對研究變數間之關係的影

響，本研究將所有自變數與依變數的題項一起進行因素分析，共計萃取出 6 個潛在變數，其中第一個潛在變數解釋了 32.6%的變異，並未超出過去研究的建議標準，顯示本研究並無同源偏差的現象(Podsakoff & Organ, 1986; Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001)。

表 2 社會網絡因素分析結果

衡量題項與因素命名	因素 1 連帶強度 與範疇	因素 2 網絡傾向 與聲望
參與的專業性組織團體或成為其會員	0.656	0.368
參與的公益性組織團體或成為其會員	0.320	0.746
參與的政治性組織團體或成為其會員	-0.031	0.857
經常接觸到很多不同產業背景的人	0.789	0.355
每星期花很多時間與非同事之友人接觸或討論企業相關議題	0.853	0.154
與非同事之友人的關係持續很長的期間	0.922	0.050
與非同事之友人的互動非常頻繁，雙方的緊密程度很高	0.855	0.167
現任或曾經擔任專業或貿易協會、非營利組織、公益團體、 政府單位或陳情機構的幹部	0.184	0.772
在業界的知名度很高	0.340	0.731
特徵值	4.722	1.680
累積解釋變異量(%)	40.726	71.131

本文的研究架構包含測量模型(measurement model)與結構模型(structural model)，可用 SEM(structural equation modeling)或 PLS(partial least square)進行資料分析，以同時分析測量模型與結構模型。其中 SEM 具有樣本數及多變量常態的限制(Fornell and Bookstein, 1982)，由於本研究的樣本數僅為 132，較適用 PLS，故後續的信、效度檢定、假設檢定及中介效果驗證，皆以 LVPLS 1.04b 軟體進行 PLS 分析。

信度是指衡量工具的正確性或精確性，意即衡量工具是否有再測性及內部一致性。本研究就資料的一致性進行信度測試，並採用 Cronbach's α 係數來檢定。一般而言，在一致性信度方面，當 Cronbach's $\alpha > 0.7$ 者為高信度，小於 0.4 者為低信度，應予以拒絕(Rindfleisch & Moorman, 2001)。資料分析結果顯示(見表 4)，本研究各衡量構面與變數之信度均高於 0.8，均達標準，因此具有一定水準之信度。

表 3 各衡量題項的因素負荷量

Items	TC	PR	T	N	EN	P	A	S
TC1	0.76*	0.52	0.54	0.48	0.51	0.56	0.24	0.03
TC2	0.88*	0.55	0.65	0.49	0.60	0.62	0.09	0.01
TC3	0.86*	0.40	0.52	0.44	0.44	0.52	0.11	0.03
TC4	0.90*	0.32	0.54	0.46	0.44	0.54	0.09	0.10
TC5	0.89*	0.41	0.55	0.41	0.43	0.53	0.03	0.05
PR1	0.50	0.84*	0.46	0.38	0.48	0.46	0.09	0.03
PR2	0.22	0.76*	0.22	0.10	0.34	0.26	-0.12	0.01
PR3	0.38	0.80*	0.35	0.32	0.37	0.26	-0.03	0.06
PR4	0.50	0.83*	0.40	0.27	0.47	0.41	0.04	-0.10
T1	0.66	0.37	0.93*	0.54	0.62	0.58	0.18	0.08
T2	0.61	0.44	0.93*	0.54	0.66	0.63	0.22	0.07
T3	0.60	0.44	0.91*	0.48	0.67	0.66	0.13	0.03
T4	0.37	0.35	0.77*	0.24	0.45	0.50	0.03	0.05
N	0.54	0.36	0.54	1.01	0.61	0.51	0.07	0.05
EN1	0.61	0.18	0.70	0.56	0.74*	0.72	0.23	-0.01
EN2	0.58	0.33	0.63	0.49	0.80*	0.69	0.13	-0.02
EN3	0.20	0.51	0.33	0.40	0.73*	0.39	-0.05	-0.16
EN4	0.25	0.50	0.30	0.40	0.73*	0.42	-0.09	-0.06
EN5	0.33	0.55	0.43	0.35	0.72*	0.58	0.00	0.02
EN6	0.38	0.53	0.48	0.47	0.80*	0.64	-0.06	-0.07
EN7	0.46	0.48	0.51	0.52	0.87*	0.65	0.04	-0.09
EN8	0.51	0.42	0.60	0.50	0.86*	0.67	0.06	-0.14
EN9	0.29	0.39	0.43	0.36	0.68*	0.53	0.12	-0.02
EN10	0.57	0.32	0.68	0.46	0.82*	0.74	0.17	0.01
EN11	0.50	0.36	0.63	0.50	0.82*	0.67	0.09	-0.13
EN12	0.38	0.36	0.55	0.48	0.73*	0.53	0.02	0.02
P1	0.62	0.23	0.55	0.46	0.62	0.82*	0.22	0.08
P2	0.67	0.32	0.62	0.48	0.73	0.83*	0.15	0.07
P3	0.54	0.33	0.61	0.48	0.67	0.90*	0.17	0.01
P4	0.52	0.50	0.63	0.38	0.70	0.90*	0.09	0.06
P5	0.28	0.48	0.41	0.28	0.50	0.76*	0.05	0.07
A	0.13	0.01	0.17	0.07	0.08	0.16	1.01	0.25
S	0.05	0.00	0.07	0.05	-0.07	0.07	0.25	1.01

*在 $\alpha=0.01$ 下顯著。

TC：連帶強度與範疇；PR：網絡傾向與聲望；T：信任；N：聯盟數量；EN：企業創業精神；P：績效；A：成立年數；S：員工人數。

效度意指衡量工具是否能真正量測研究者想要研究的問題。本研究問卷之發展過程，先進行文獻探討確定研究變數之內容以設計問卷，初稿完成後再經由前測進行審核與修訂，因此內容效度(content validity)具有一定之水準。在收斂效度(convergent validity)方面，可以用(1)題項的信度(reliability o items)、(2)構面的組合信度(composite reliability of construct, CR)及(3)平均變異萃取量

(average variance extracted, AVE)加以評估(Komiak & Benbasat, 2006)。本研究各衡量題項的因素負荷量在其所對應的構面只有一項為 0.68，其餘皆大於 0.7(見表 4)，符合 Tabachnick & Fidell (2000, p.625)建議之非常好(very good)的標準；在 CR 值方面，各構面的 CR 值介於 0.88~0.94 之間，均高於 Fornell & Larcker(1981)所建議之 0.7 的標準；Fornell & Larcker (1981)認為構面的 AVE 應超過 0.5 才具有收斂效度，本研究各構面的 AVE 介於 0.57~0.74 之間，符合此一判斷標準。綜合這些收斂效度的判斷標準可知，本研究衡量模型具有良好的收斂效度。

表 4 各構面的相關係數與檢定值

構面	α	CR	AVE	TC	PR	T	N	EN	P	A	S
TC	0.90	0.93	0.73	0.85							
PR	0.82	0.88	0.64	0.52	0.80						
T	0.87	0.92	0.74	0.66	0.46	0.86					
N	0.00	1.00	1.00	0.54	0.35	0.53	1.00				
EN	0.93	0.94	0.57	0.57	0.52	0.70	0.60	0.76			
P	0.87	0.91	0.67	0.65	0.45	0.69	0.51	0.75	0.82		
A	0.00	1.00	1.00	0.13	0.01	0.17	0.07	0.08	0.16	1.00	
S	0.00	1.00	1.00	0.04	-0.00	0.07	0.05	-0.07	0.07	0.25	1.00

區別效度(discriminant validity)可用因素負荷量及構面間的相關係數與 AVE 平方根進行評估(Komiak & Benbasat, 2006)。從表 4 的結果可知，各題項在其所對應的潛在因素之因素負荷量較高，而在其他因素的因素負荷量低，符合區別效度的標準。在 AVE 與相關係數的判斷標準方面，AVE 的平方根必須大於各構面間的相關係數，從表 4 的結果可知本研究的衡量模型符合區別效度的標準。

四、假設檢定

本研究以 PLS 分析圖 1 之研究架構；在 PLS 分析中，可從每個內生變數(endogenous variables)的 R^2 評估結構模型的解釋能力(Fornell & Bookstein, 1982; Komiak & Benbasat, 2006)。本研究各構面的 R^2 介於 0.294~0.691 之間，即此模型可以解釋 29.4%到 69.1%的變異(見圖 2)。

根據 PLS 分析結果(見圖 2)，聯盟數量與企業績效的係數為-0.017，但不

具統計顯著性，假設 1a 未獲統計支持；聯盟夥伴間的信任與企業績效間的係數為 0.217，p 值小於 0.01，假設 1b 獲統計支持。由此結果可看出，企業間策略聯盟的品質(信任程度)會提高企業的績效，但策略數量則對績效沒有影響，顯示策略聯盟的品質重於數量。中小企業建立之策略聯盟數量因高階經理人社會網絡中的連帶強度與範疇而增加(係數為 0.482，p 值小於 0.05)，但不會受到網絡傾向與聲望所影響(係數為 0.102，p 值大於 0.05)，假設 2a 獲部份支持；聯盟夥伴間的信任程度會受到高階經理人社會網絡中的連帶強度與範疇(係數為 0.574，p 值小於 0.01)及網絡傾向與聲望(係數為 0.162，p 值小於 0.01)之正向影響，假設 2b 獲統計支持。此外，從路徑係數可知，高階經理人社會網絡的質(連帶強度與範疇)對夥伴間信任的影響程度比其量(網絡傾向與聲望)強。

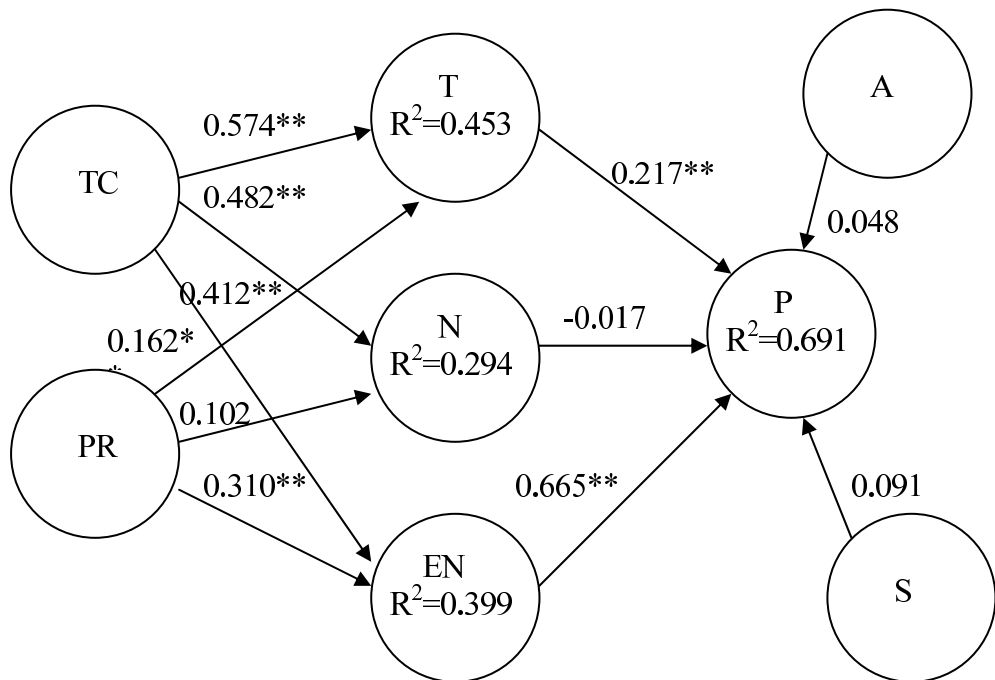


圖 2. PLS 分析結果

註：*代表在 $\alpha=0.05$ 下顯著

**代表在 $\alpha=0.01$ 下顯著

高階經理人的社會網絡顯著地影響企業的創業精神，連帶強度與範疇及網絡傾向與聲望的路徑係數分別為 0.412 及 0.310，p 值皆小於 0.01，假設 3 獲統

計支持；企業的創業精神會正向影響企業績效(係數為 0.665；p 值小於 0.01)，假設 4 亦獲統計支持。此外，本研究的控制變數(成立年數與員工人數)對企業績效皆沒有顯著的影響。

在中介效果的檢定方面，本研究根據 Baron & Kenny (1986)的建議，以三個步驟檢定中介效果：(1)自變數(independent variable, IV)顯著地影響依變數(dependent variable, DV)；(2)自變數顯著地影響中介變數(mediator, M)；(3)自變數與中介變數同時對依變數進行迴歸分析，若中介變數的係數顯著，而自變數的係數不顯著，則中介變數具完全(fully)中介效果；若中介變數與自變數的係數都顯著，但自變數的係數降低，則為部份(partially)中介效果。本研究使用 PLS 分別以高階經理人社會網絡的連帶強度與範疇及網絡傾向與聲望為自變數，策略聯盟的數量、聯盟夥伴間的信任及企業的創業精神為中介變數進行分析，結果如表 5 所示。經理人的連帶強度與範疇及網絡傾向與聲譽對企業績效有顯著地影響(步驟[1])，也分別對企業與夥伴間的信任程度、聯盟數量及企業的創業精神有顯著地影響(步驟[2])，但將中介變數與自變數同時納入迴歸模型中，僅企業的創業精神在經理人網絡傾向與聲望和企業績效的關係間，具有完全中介效果，其他路徑則僅具部份中介效果。

表 5 中介效果檢定結果

IV	M	DV	IV→DV	IV→M	IV+M→DV		中介效果
					IV	M	
TC	T	P	0.667**	0.661**	0.357**	0.459**	部份
TC	N	P	0.667**	0.536**	0.545**	0.224*	部份
TC	EN	P	0.667**	0.597**	0.280**	0.647**	部份
PR	T	P	0.489**	0.466**	0.173*	0.612**	部份
PR	N	P	0.489**	0.374**	0.325**	0.391**	部份
PR	EN	P	0.489**	0.572**	0.047	0.784**	完全

**代表在 $\alpha=0.01$ 下顯著；*在 $\alpha=0.05$ 下顯著

伍、結論與建議

一、結論

社會資本鑲嵌於社會網絡中，是網絡成員透過互動後可獲得與使用的資源

(Lin, 2001)。人際關係是社會網絡的核心，也是華人社會從事商業活動時相當重要的一個要素(高承恕，1994；嚴奇峰、劉彥彰，1997；羅家德，2005)。中小企業高階經理人是企業經營的核心，其建立的社會網絡有助於企業獲得重要資源與資訊(Young, 2005)，形成企業間的聯盟關係(BarNir & Smith, 2002)，促進聯盟夥伴間的信任(Sherer, 2003)，並可提高企業的經營績效(Peng & Luo, 2000)。另外，高階經理人的社會網絡能促進企業的創業精神，進而提升企業績效；本文的目的即在驗證上述的觀點。本研究透過 132 個中小企業問卷資料分析，證實中小企業高階經理人社會網絡的連帶強度與範疇同時能促進聯盟夥伴間的信任、企業間聯盟的數量及企業創業精神；網絡傾向與聲望會影響聯盟夥伴間的信任及企業創業傾向，但不會影響策略聯盟的數量；企業策略聯盟夥伴間的信任程度與企業績效間有正向關係，但企業所建立之策略聯盟數量則與企業績效沒有明顯的關係；企業創業精神能有效提高企業績效。在中介效果部份，僅創業精神完全中介網絡傾向與聲望對企業績效的關係。

企業間的合作關係建立在相互信任的基礎上(Argandoña, 1999)，而信任則來自於過去的接觸與持續的互動，具有強烈的情感基礎(Gulati, 1995)。當高階經理人積極參與各種社會活動，與網絡成員建立較強的連帶關係，能讓聯盟夥伴更加瞭解企業，進而提高夥伴間的信任基礎。當聯盟夥伴間的信任程度愈高，可以降低雙方的交易成本，使夥伴間的關係能更加穩固，因而能提高企業的經營績效，此一結論與 Morgan & Hunt(1994)及 Anderson & Narus(1990)等學者的研究結果一致。因此，高階經理人的社會網絡與企業績效間存在直接效果與間接效果，即社會網絡除了可以直接提高企業績效外，亦會透過信任程度的增加，而提高企業績效，顯示出信任(聯盟品質)在社會網絡及聯盟中地位的重要性。

企業建立策略聯盟的數量多寡，並不會影響企業績效。儘管中小企業的高階經理人積極參與各種專業性組織，與非同事的友人建立較強的連帶關係，可以提高與潛在夥伴形成策略聯盟的機會(Kanter, 1994; Uzzi, 1997)，但對企業的績效不會有明顯的助益。企業與夥伴建立聯盟關係，主要目的是希望能取得互補性資源(Das & Teng, 2000)及技術與學習的機會(Inkpen & Tsang, 2005)等；由於中小企業資源有限，可能難以管理大量的策略聯盟，使得企業無法從聯盟關係獲取所需的資源與技術，因而對企業績效的貢獻不顯著。因此，從中小企業的角度而言，在管理策略時，應著重提高與聯盟夥伴間的信任程度，即聯盟的品質，而非僅強調聯盟的數量。

中小企業高階經理人的社會網絡提供了獲取資源與資訊的重要管道，同時

也提供了學習的管道。經理人可以從與網絡成員的互動過程中，獲得有關創新的技術或市場的資訊，學習到競爭的能力，對環境變動的訊息會更加敏感，同時也可能提高風險承擔的意願與能力，因而提高企業的創業精神。高度創業精神的企業，能從變動環境中發掘新的市場機會，並有效結合企業各種資源，轉換為創新，進而提高企業績效(Anderson et al., 2007; Smart, 1994)。

過去許多研究發現高階經理人的社會網絡能提高企業的經營績效(如 Adler & Kwon, 2002; BarNir & Smits, 2002 等)，本研究認為此關係中存在重要的中介變數。企業策略聯盟的品質與數量具有部份中介的效果，即高階經理人的社會網絡對企業績效除直接效果外，亦會透過策略聯盟的品質與數量產生間接效果。至於從企業內部能力而言，高階經理人積極參與各種非商業性組織，對企業的績效並無明顯的貢獻，必須透過提高企業的創業精神，才能提高企業的績效。

二、管理意涵

中小企業高階經理人透過社會網絡的人際接觸，可以累積社會資本，進而提高企業的經營績效。對於中小企業而言，由於規模小，資源較為不足，更需要經理人積極的經營社會網絡的人際關係，讓企業能不斷地獲取與經營有關的資源與資訊。經理人建立與維持社會網絡的方式包括參與各種自願性組織，廣泛地與各種行業的朋友接觸，獲取與企業經營相關的資訊；除此之外，更要積極的與這些網絡成員互動以建立較強的連帶關係，才能獲取重要的資源，對企業的績效始有正面的助益。

社會網絡的質比量更加重要(BarNir & Smith, 2002)，亦即經理人參與很多不同的組織，網絡範疇雖很廣，但若與社會網絡中的成員都僅限於表面的接觸與認識，連帶強度很弱，而且缺乏互相信任的基礎，則對於企業經營的助益是有限的。易言之，經理人必須用心經營自己的社會網絡，與網絡成員建立較強的連帶關係，因為強連帶具有信任的本質，能強化社會資本(Coleman, 1988)；此外更應謹慎行事，提高個人在社會網絡中的聲譽，才能將此良好的個人聲譽擴展到對企業的信任，降低企業間的交易成本，提高企業的經營績效。

企業可以透過策略聯盟的方式以提高競爭優勢(Davlin & Bleackley, 1988)；但聯盟的數量愈多，並不能提高企業的經營績效。因此，中小企業在與潛在夥伴建立策略聯盟關係前，應先評估潛在夥伴能否補足企業所欠缺的資

源，或有機會學習及進入新市場等，避免盲目的追求大量的策略聯盟關係，而造成資源浪費或管理不當等問題。從另一個角度來說，企業必須專注於管理聯盟夥伴間的關係，亦即慎選聯盟夥伴，並隨時留意企業的決策與活動是否會傷害到聯盟夥伴，避免讓聯盟夥伴認為是投機行為，促進聯盟夥伴間的相互信任程度，以提高企業經營績效。

中小企業的高階經理人致力於經營社會網絡時，亦應積極從社會網絡中學習，透過學習的累積，建立與培養其創業精神，使企業能承擔風險與不確定性，強化整合獨特資源與掌握機會的能力，以提高企業的經營績效。

三、研究限制與未來研究方向

社會網絡是由網絡成員、成員之間的連帶關係與網絡結構三個要素所構成(方世榮等人, 2005)，而網絡理論的分析對象包括了關係與關係網絡中的結構(羅家德, 2005)。本研究主要以 BarNir & Smith(2002)所提出的社會網絡的衡量構念，衡量高階經理人的網絡傾向、連帶強度、網絡範疇及網絡聲望，偏向探討網絡中的關係，並未探討社會網絡中的成員及結構之差異，而這兩個要素過去的研究亦都證實對企業的績效有影響，此乃本文之研究限制之一。因此，未來的研究應可以中小企業高階經理人的網絡結構及網絡成員為研究方向，因為不同的網絡結構能產生的社會資本利益不同(Burt, 1992; Coleman, 1988)；當企業的策略性目標不一樣時，可能需要建構不同的網絡結構。此外，社會網絡成員不同，成員間所能傳遞與取用的資源亦不相同；若能針對這兩個方向深入探討，應能對中小企業高階經理人社會網絡與企業績效之間的關係能有更深入的理解。

台灣的中小企業通常是家族企業的形式，家族成員是企業經營與決策制定的核心，這些家族成員可能分別參與各種不同的自願性組織，而形成各自的社會網絡。對中小企業而言，這些家族成員的社會網絡能綜合而成為企業的社會網絡，因為當有行動的需要時，不管是直接連帶或者間接連帶，任何個別家族成員的社會網絡所獲取的資訊或資源，都能為企業所用。本研究僅以中小企業中的某一個高階經理人為研究對象，無法完整地獲知整個家族成員社會網絡的影響力，此為本文之第二個研究限制。因此，未來研究可以探討相關家族成員整體的社會網絡對中小企業績效的影響。另外，未來研究亦可分析企業經理人或組織的邊界人員(業務、採購或研發人員等)其整體的社會網絡對企業績效的

影響，如此或可建立更完整的理論。

聯盟的種類與形式相當多，如果以股權多寡與決策角色區分，則可分為傳統合資、無股權聯盟與少數聯盟等三種(Killing, 1988)。高階經理人的社會網絡是否影響企業參與聯盟的種類與形式？以及各種聯盟對企業績效是否有不同的影響？或者在不同的產業脈絡下，不同的聯盟種類與形式對企業績效的影響效果是否更明顯？上述這些議題皆值的未來進更深入地分析與探討，如此對理論的完整性亦有所貢獻。

參考文獻

- 方世榮、黃恆燮、江季芸，2005，「產業網絡鑲嵌與網絡動態性演化」，關係管理研究，創刊號：43-84。
- 李文瑞、曹為忠、林志豪，2000，策略聯盟類型與績效影響因素之研究，中山管理評論，8(2)：273-302。
- 高承恕，1994，「台灣中小企業的社會生活基礎」，第一屆中小企業發展學術研討會論文集，經濟部中小企業處及中華民國管理科學學會。
- 經濟部中小企業處，2006，九十四年中小企業白皮書，台北：經濟部。
- 熊瑞梅，1995，「社會網絡的資料蒐集、測量及分析」，社會調查與分析：社會科學研究方法檢討與前瞻之一，中央研究院民族學研究所，313-356。
- 羅家德，2005，「關係管理芻議－關係管理研究的回顧與展望」，關係管理研究，創刊號：1-42。
- 羅家德，1997，「為什麼矽谷能擊敗一二八公路區：以人際關係網絡觀點探討網絡式組織的優勢」，中山管理評論，5卷2期：287-314。
- 嚴奇峰、劉彥慶，1997，「企業合作網絡之人際面探討－社會與經濟交易潛在價值對網絡關係影響之研究」，人文與管理學報，1卷1期：165-184。
- Adler, P. S., and Kwon, S. W., 2002, "Social capital: Prospects for a new concept", **Academy of Management Review**, Vol.27(1), 17-40.
- Anderson, A. R., Park, J., and Ieed, S. J., 2007, "Entrepreneurial social capital", **International Small Business Journal**, Vol.25(3), 245-272.
- Anderson, A. R., and Miller, C., 2003, "'Class Matter': Human and social capital in the entrepreneurial process", **Journal of Socio-Economics**, Vol.32(1): 17-36.
- Anderson, J. C., and Narus, J. A., 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, Vol.54(1), 42-58.
- Argandoña, A., 1999, "Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol.21, 217-228.
- Armstrong, J. S., and Overton, T. S., 1977, "Estimating nonresponse bias in mail surveys",

- Journal of Marketing Research**, Vol.14(3), 396-402.
- Auster, E. R., 1994, "International corporate linkages: Dynamic forms in changing environments", **Columbia Journal of World Business Review**, Vol.13, 143-154.
- BarNir, A., and Smith, K. A., 2002, "Interfirm alliances in the small business: The role of social networks", **Journal of Small Business Management**, Vol.40(3), 219-232.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A., 1986, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51(6), 1173-1182.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., and Bastien, A., 2002, "Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship", **Journal of Business Ethics**, Vol.36, 65-78.
- Berry, L. L., 1996, "Retailers with a Future", **Marketing Management**, Vol.5, 39-46.
- Birley, S., 1985, "The role of networks in the entrepreneurial process", **Journal of Business Venturing**, Vol.1(1), 107-117.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., and Richardson, S., 2000, "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.1(1), 85-100.
- Buren, M. E. V., 1999, "A yardstick for knowledge management", **Training & Development**, Vol.53(5), 71-78.
- Burt, R. S., 1992, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, Cambridge: Harvard University.
- Casson, M., and Giusta, M. D., 2007, "Entrepreneurship and social capital", **International Small Business Journal**, Vol.25(3), 220-244.
- Coleman, J., 1988, "Social capital in the creation of human capital", **American Journal of Sociology**, Vol.94, 95-121.
- Cope, J., Jack, S., and Rose, M. B., 2007, "Social capital and entrepreneurship", **International Small Business Journal**, Vol.25(3), 219-219.
- Carpenter, M. A., Geletakanycz, M. A., and Sanders, W. G., 2004, "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition", **Journal of Management**, Vol.30(6), 749-778.
- D'Aveni, R., and Kesner, I., 1993, "Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers", **Organization Science**, Vol.4, 123-151.
- D'Aveni, R., 1990, "Top managerial prestige and organizational bankruptcy", **Organization Science**, Vol.1, 121-142.
- Das, T. K. and Teng, B. S., 2000, "A resource-based theory of strategic alliances", **Journal of Management**, Vol.26, 31-61.
- Davlin, G., and Bleackley, M., 1988, "Strategic alliances-guidelines for success", **Long Range Planning**, Vol.21(5), 18-23.
- Dess, G., Lumpkin, G., and Covin, J., 1997, "Entrepreneurial strategy making and firm

- performance: Tests of contingency and configurational models”, **Strategic Management Journal**, Vol.18(1): 2-23.
- Doney, P. M., and Cannon, J. P., 1997, “An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships”, **Journal of Marketing**, Vol.61(1), 35-51.
- Dwyer, F.R., and Oh, S., 1987, “Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels”, **Journal of Marketing Research**, Vol.24, 347-358.
- Elg, U., and Johansson, U., 2001, “International alliances: How they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol.9, 93-110.
- Fornell, C., and Bookstein, F. L., 1982, “Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory”, **Journal of Marketing Research**, Vol.19(4), 440-452.
- Fornell, C., and Larcker, D., 1981, “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, **Journal of Marketing Research**, Vol.18(1), 39-50.
- Forrest, J.E., and Martin, M. J. C., 1992, “Strategic alliances between large and small research intensive organizations: Experiences in the biotechnology industry”, **RandD Management**, Vol.22(1), 41-53.
- Ganesan, S., 1994, “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, **Journal of Marketing**, Vol.58, 1-19.
- Geletanycz, M. A., and Hambrick, D. C., 1997, “The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.42, 654-681.
- Granovetter, M. S., 1973, “The strength of weak ties”, **American Journal of Sociology**, Vol.78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S., 1985, “Economic action and social structure: The problem of social embeddedness”, **American Journal of Sociology**, Vol.91(3), 481-510.
- Griffith, D. A., and Harvey, M. G., 2004, “The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm’s global network”, **Journal of World Business**, Vol.39, 244-254.
- Gulati, R., 1995, “Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances”, **Academy of Management Journal**, Vol.38(1), 85-112.
- Gulati, R., 1998, “Alliances and networks”, **Strategic Management Journal**, Vol.19(4), 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A., 2000, “Strategic Networks”, **Strategic Management Journal**, Vol.21, 203-215.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A., 1984, “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers”, **Academy of Management Review**, Vol.9, 193-206.

- Hansen, M.T., 1999, "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol.44(1), 82-111.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Ireland, R. D., 2001, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", **Journal of Management**, Vol.27, 679-690.
- Hildebrandt, L., 1987, "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data", **Journal of Economic Psychology**, Vol.8, 19-42.
- Inkpen, A. C., and Tsang, E. W. K., 2005, "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", **Academy of Management Review**, Vol.30(1), 146-165.
- Kanter, R. M., 1994, "Collaborative advantage", **Harvard Business Review**, 96-108.
- Killing, J. P., 1988, "Understanding alliance: The role of task and organizational complexity" in contactor F. J. and P. Lorange(ed.), **Cooperative Strategies in International Business**, 55-67.
- Kodama, M., 2005, "Innovation through networked strategic communities: case study on NTT DoCoMo", **The Journal of Management Development**, Vol.24(1/2), 169-187.
- Komiak, S. Y. X., and Benbasat, I., 2006, "The effects of personalization and familiarity in trust and adoption of recommendation agents", **MIS Quarterly**, Vol.30(4), 941-960.
- Koza, M., and Lewin, A., 2000, "Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success", **European Management Journal**, Vol.18(2), 146-151.
- Krackhardt, D., 1992, "The strength of strong ties: the importance of philos in organizations" in **Networks and Organizations**, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles, Boston: Harvard Business School.
- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B., 1996, "Developing and maintaining trust in work relationships" in R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, CA: Sage Publications, 114-139.
- Lin, N., Ensel, W. M., and Vaughn, J. C., 1981, "Social resources and Strength of ties: Structural factors in occupational status attainment", **American Sociological Review**, Vol.46(4), 393-405.
- Liao, J., and Welsch, H., 2003, "Social capital and entrepreneurial growth aspiration: A comparison of technology and non-technology based Nascent entrepreneurs", **Journal of High Technology Management Research**, Vol.14(1), 149-170.
- Lin, N., 2001, **Social Capital: A theory of social structure and action**, NY: Cambridge University.
- Long, W., 1983, "The meaning of entrepreneurship", **American Journal of Small Business**, Vol.4(2), 47-59.
- Lumpkin, G., and Dess, G., 1997, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", **Academy of Management Review**, Vol.21(1), 135-172.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Rich, G. A., 2001, "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.29(2), 115-134.
- Madhok, A., and Tallman, S. B., 1998, "Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships", **Organization Science**, Vol.9, 326-339.
- Miller, D., and Friesen, P. H., 1982, "Archetypes of Strategy Formulation", **Management Science**, Vol.24, 921-933.
- Mitchell, J. C., 1969, **Social networks and urban situation**, England: Manchester University.
- Moon, M. J., 1999, "The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter", **Public Administration Review**, Vol.59(1), 33-43.
- Moran, P., 2005, "Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance", **Strategic Management Journal**, Vol.26, 1129-1151.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D., 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, Vol.58(3), 20-38.
- Mossholder, K. W., and Bedeian, A. G., 1983, "Cross-level inference and organizational research: Perspectives on interpretation and application", **The Academy of Management Review**, Vol.8(4), 547-558.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., and Hill, R. C., 1996, "Measuring performance in entrepreneurship research", **Journal of Business Research**, Vol.36(1), 15-23.
- Nelson, R. E., 1989, "The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations", **Academy of Management Journal**, Vol.32(2), 377-401.
- Ostgaard, T.A., and Birley, S., 1994, "Personal networks and firm competitive strategy – A strategic or coincidental match", **Journal of Business Venturing**, Vol.9(2), 281-305.
- Pattison, P., 1993, **Algebraic models for social networks**, Cambridge: Cambridge University.
- Peng, M.W., and Luo, Y., 2000, "Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link", **Academy of Management Journal**, Vol.43(3), 486-501.
- Pitt, L. F., and Kannemeyer, R., 2000, "The role of adaptation in microenterprise development: A marketing perspective", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol.5(2), 137-155.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W., 1986, "Self-reports in organizational research: Problems and Prospects", **Journal of Management**, Vol.12(4), 531-544.
- Powell, W. W., 1990, "Neither market nor hierarchy: network form of organization", **Research in Organizational Behaviour**, 12, 295-336.
- Rindfleisch, A., and Moorman, C., 2001, "The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective", **Journal of Marketing** Vol.65(2), 1-18.

- Rodan, S., and Galunic, C., 2004, "More than networks structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", **Strategic Management Journal**, Vol.25, 541-562.
- Rodan, S., 2002, "Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact network", **Journal of Knowledge Management**, Vol.6(2), 152-163.
- Rutherford, M. W., and Holt, D. T., 2007, Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents", **Journal of Organizational Change management**, Vol.20(3), 429-446.
- Schultz, R. J., and Evans, K. R., 2002, "Strategic collaborative communication by key account representatives", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.3(1), 23-31.
- Sherer, S. A., 2003, "Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators", **Journal of Small Business Management**, Vol.41(4), 325-345.
- Smart, D. T., 1994, "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", **Journal of Applied Business Research**, Vol.10(3), 28-38.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., and MacAvoy, T. C., 1998, "Alliance management: A view from the past and a look to the future", **Journal of Management Studies**, Vol.35, 747-772.
- Stevenson, H., 1983, "A perspective on entrepreneurship", **Harvard Business School Working Paper**, 9, 384-131.
- Syson, F., and Perks, H., 2004, "New service development: a network perspective", **Journal of Service Marketing**, Vol.18(4), 255-266.
- Szilagyi, A. O., 1981, **Management and Performance**, California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S., 2000, *Using Multivariate Statistics* (4th ed), NJ: Allyn & Bacon.
- Timmons, J.A., 1994, **New venture creation** (4th ed.), NY: Burr Ridge.
- Tsai, Y. C., 2006, "Effect of social capital and absorptive capability on innovation in internet marketing", **International Journal of Management**, Vol.23(1), 157-166.
- Uzzi, B., 1997, "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.42(1), 35-67.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V., 1986, "Measurement of business performance in strategy research : A comparison of approach", **Academy of Management Review**, Vol.1(4), 801-814
- Walker, G., Kogut, B., and Shan, W., 1997, "Social capital, structural holes and the information of an industry network", **Organization Science**, Vol.8(2) 109-125.
- Wasserman, S., and Faust, K., 1994, **Social Network Analysis: Methods and Applications**, Cambridge: Cambridge University.
- Wilkin, P. H., 1979, **The nature of entrepreneurship: A comparative and historical**

- study**, NJ: Ablex.
- Williamson, O., 1991, "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 269-296.
- Xin, K. R., and Pearce, J. L., 1996, "Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support", **Academy of Management Journal**, Vol.39(6), 1641-1658.
- Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J., 2001, "Social capital, Knowledge acquisition, and Knowledge exploitation in young technology-based firms", **Strategic Management Journal**, Vol.22(6/7), 587-613.
- Yoshino, M. Y., and Rangan, U. S., 1995, **Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization**, Boston: Harvard Business School.
- Young, C. S., 2005, "Top management team's social capital in Taiwan", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.6(2), 177-190.
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V., 1998, "The strategic value of buyer-supplier relationships", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol.34, 20-26.
- Zahra, S. A., 1993, "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", **Entrepreneurship Theory & Practice**, Vol.17(4), 5-22.

作者簡介

方世榮

國立台灣大學商研所博士，現任中興大學企管系教授，主要的研究興趣是關係行銷、策略管理及網絡。曾發表論文於 Industrial Marketing Management、管理學報、管理評論、中山管理評論及輔大管理評論等。

E-mail: fangsr@dragon.nchu.edu.tw

張文賢

大葉大學管理研究所博士，主修領域是行銷與流通，現任中州技術學院行銷與流通管理系助理教授。主要的研究興趣是社會網絡、關係行銷與策略。曾發表論文於朝陽商管評論、管理與研究學報、農業經濟及農產運銷等。

E-mail: cws.chang@msa.hinet.net

林正智

中興大學企管系 EMBA 畢業，現任職於貿達科技股份有限公司總經理，主要研究興趣是關係行銷與中小企業經營管理。

E-mail: daniel@2bmode.com