

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

事業網絡之跨組織學習

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-040-001-

執行期間：94年10月01日至95年07月31日

執行單位：中山醫學大學醫務管理學系

計畫主持人：蔡雅芳

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中 華 民 國 95 年 9 月 12 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

事業網絡之跨組織學習

Inter-organizational learning within business network

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 94-2416-H-040 -001

執行期間： 94 年 10 月 01 日至 95 年 07 月 31 日

計畫主持人：蔡雅芳

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： 中山醫學大學醫務管理學系

中 華 民 國 九 十 五 年 七 月 三 十 一 日

摘要

企業經由與外部組織建立長期穩定的經營連結，建構企業之間的網絡連結以便取得外部資源，再經由與網絡成員在知識層次的學習、分工合作和資源能力互補，可以建立持久性的競爭優勢。產業上下游廠商各有其科技累積、以本身的資源與科技開發的專業，生產、轉換、創造及價值產出，再經由交易行為進行組織間的價值移轉與累加，實踐市場所需的最終消費價值。在知識基礎的經營時代，知識是企業的資本與核心競能的來源之一，知識的培養與獲得有助於企業創新能力的提升，企業運用事業網絡，進行整體性的知識交流、整合與價值創新，是面對市場競爭挑戰的重要因應方法之一。本研究以台灣自行車產業為例，探討跨組織學習活動的互動關係、學習平臺與學習的知識內容。獲得如下結果：1.事業網絡跨組織學習互動關係，包含：單項移轉關係、單項輔導關係、相互(平行)交流關係、平行討論與協商關係、與雙向交流合作關係。2.跨組織學習之學習平臺，包含：以「產品研發」、「系統」、「資訊科技」、與「財務運作」為學習平臺。3.跨組織學習產生之學習知識，包含：「管理經驗、經營哲學與經營策略」、「既有技術知識」、與「產品研發、創新知識」。

關鍵詞：跨組織學習、組織學習、企業網絡、自行車產業、學習平臺

Abstract

Facing the dynamical business environment of incremental hyper-competition, the management of value creation activities to enhance competitiveness and the integration between resource competences of supply chain members and other supporting organizations have become important issues inside the enterprise. With those effort describe above, enterprise establishes the common operation, knowledge exchange and learning as well as coordination development that extend to industrial level by the inter-organizational cooperation, thus creating the ultimate

customer value of the industry network.

The industry network can be illustrated as the methodologies of industrial specialization. Enterprise can acquire external resources through business network establish competitive superiority under a highly competitive environment by inter-organizational learning, and cooperation of industry members to comply the required resources. The enterprises can share mutually knowledge with other business partners by inter-organizational learning as well during the process of knowledge transfer and exchange. The enterprise can also gain the knowledge and technology or create new knowledge to increase resource competence.

Keywords : Inter-organizational learning, organizational learning, business network, bicycle industry

壹、緣由與目的

19 世紀末期至 20 世紀初期，有關產業組織的經營觀念，逐漸由供需的雙邊關係轉變為垂直性的資源與功能整合。強調藉由廣泛的產業資源創造高產出價值、標準化、低成本和創新產品的經營特性(Anthony, 2002)。然而，全球工商業發展至 20 世紀末，資金可以全球化自由流通與投資，產業科技也隨之擴散。不僅生產廠商可以將產品全球化供應，其生產基地亦追隨市場，朝向全球化佈局。提供的市場產出，也是根據國際化的消費認知與需求水準，商品開發與設計，自然也就隨之國際化。企業雖然有更大的全球化市場機會，但相對的也受到更廣泛的市場競爭。而且每個競爭者，都擁有來自全球各處的研究、設計、與開發機構，共同推出新產品或新科技方法，並以散佈於各地的製造代工基地和原料零件供應，提供強大且低廉的產能，使得企業所面對的經營競爭更為激烈且快速變動。

在快速變化、激烈衝擊的產業環境中，企業的因應努力，必須讓自己很有效的、快速的拉近與競爭者之間的優勢差距，使產業進入一種類似完全競爭但短暫的產業均衡狀

態。此時，各個競爭者的防禦障礙已經模糊，產品價格與獲利水準也隨之下降。企業當然不會以此為可以接受的狀態，必定會從自己及相關合作者的資源能力，甚至自其他產業科技範疇中，尋找可供創新、改變現狀的價值新定義與新的經營模式與作業架構，力求改變產業均勢，重新建立屬於自己獨享的市場價值與差異優勢(Thomas, 1996)。企業此起彼落地競相推動產業的創新與改造，形成一種超越傳統經濟學所定義的產業競爭狀態，也就是 D'Aveni(1994)所謂的「超競爭環境」。在超競爭環境中，企業不應只重視自己的競爭資源與價值創新，更應重視合作性網絡的全面資源使用，和全方位的價值創新，將企業價值鏈觀念，擴大為產業價值網絡的觀念。而如何運用網絡以取得或整合企業內、外部資源，創造更多樣多變化的價值，自然成為經營上的重大挑戰。

網絡可視為產業專業分工的方式，企業藉由網絡連結可以取得外部資源，經由與網絡成員的學習、分工合作和資源能力互補，可建立持久性的競爭優勢(Thorelli, 1986)。產業上下游廠商各司其職、以本身的資源與專業、生產、創造及轉換產出的價值，再經由交易行為進行組織間的價值移轉與累加，實踐市場所需的最終消費價值。這是傳統行銷理論強調行銷的目的是為了提供符合顧客需求產品(Kotler, 2000)，創造顧客價值的概念。在知識基礎的經營時代，知識是企業資本與核心競能來源之一，知識的培養與獲得，有助於企業創新能力的提升，企業運用事業網絡的交易過程，進行整合性的知識交流與價值創新，是面臨超競爭市場環境挑戰的因應方法之一。

有關組織學習相關議題研究，研究成果雖已相當豐碩，但以往研究著重個體學習，近年來雖已逐漸探討組織與其他組織互動產生的學習行為(Hjalager, 1999)，但國內外有關跨組織學習議題研究仍屬少數。本研究期望能夠補足以往行銷研究較缺乏知識價值研究之缺口。

貳、文獻回顧

一、價值驅動的經營策略

企業經營的效果在於創造符合顧客需求的商品與服務。顧客需求滿足引發的後續消費與市場認知，是促使企業經營績效與永續經營的根本原因。Kohi & Jaworski(1990)認為企業可以經由獲得顧客需求的市場情報，並對市場情報作出即時回應達到以上目的。Slater & Narver(1994)也認為市場導向組織會持續地傳遞卓越的消費價值給顧客，此種卓越價值代表企業將持續蒐集並溝通有關顧客需求的市場資訊，再經由跨部門協調整合企業內外部資源，對市場情報即時做出回應，能夠更有效率地提供價值給顧客。換言之，市場導向的經營概念其更精確的意義，就是顧客價值驅動的內外部資源整合與競爭的經營架構(Webster, 1994)。

自 90 年代起，世界經濟變得更為相互連結，各個國家市場之間更為互相依賴，產業經營已非只侷限地區和國家的範疇，而是踏上全球化的經營舞臺。企業雖然擁有廣大全球化經營機會，但相對也面對來自全球不同品牌或商品的競爭。即是面對不同競爭優勢，挾有不同核心能力與合作廠商資源整合能力來競爭，使得產業環境顯得高度變動，為廠商帶來強烈衝擊。當企業面臨此種高度變動的經營環境衝擊，採取追求全面性優勢的目標以迎接挑戰，應評估組織內部各項作業的相對優勢，及作業流程對產出價值的貢獻程度，決定個別作業項目需要利用的組織內部化、合作聯盟、縮減性保留、外購等手段，讓有限資源最適配置(Wheelen & Hunger, 1998)。因此，企業首先需確認自己的核心能力，利用交易、外包、合作或聯盟等方式獲取外部資源，補足內部資源能力不足，達到水平擴張資源組合的目的(Astley, 1984; McCort, 1993)；然而，合作聯盟的目的在於尋找更有競爭力的經營夥伴，建立長期性的採購關係。除了讓企業得以更廣泛地輸入外部資源，也可以經由組織間的交易活動，致力於交易雙方共同價值的開發與創造，從企業與外部交易關係的深入化發展，獲取雙方資源交換的效率及開發潛在的利益，達到垂直開發資源價值的目的是(Joshi, 1993)。

二、企業網絡的資源整合

Webster (1992)描述交易行為的演進過程，由單次的(discrete)純粹交易(pure transaction)，逐步演進發展為重複交易、長期交易、進而演化為互利的夥伴關係，甚至策略聯盟的關係。這些行為演變均是特定交易行為深入化的發展，開發垂直性的關係價值；此種關係本質與後續的網絡組織、整合性層級組織(integrated hierarchy)的網絡型交易有所不同，後者是多項、不同性質交易行為的連結，屬於交易關係的水平性展延。Kotler(2000)針對交易活動的關係程度，將企業間的行銷類型分為：交易行銷、關係行銷、與網絡行銷，其中網絡行銷是關係行銷的最終結果。

事業網絡(business network)交易行為涉及的關係對象包含供應商、顧客、競爭者和潛在的競爭者等，當企業從事交易或合作性行為，會促使多樣化包容關係的連結組織類型(網絡組織)更加顯著(Ring & Van de Ven, 1992; Webster, 1992)。在網絡系統內，網絡關係是經由「合作」與「交易」關係的連結而形成。在網絡系統內，各個成員對整體價值貢獻各有其角色與責任，彼此高度互動、複雜且深入的關係連結、擁有共用目標，共同為創造共同的價值而相互協調與支援(Cravens & Piercy, 1994)。所以，網絡成員會從事合作性行為和協調性活動提升生產的品質、效率與效果，追求長期夥伴關係(Thorelli, 1986; Achrol, 1997)。

三、事業網絡關係與跨組織學習

早期有關事業關係(business relationship)研究，著重企業與顧客或供應商交易關係的討論。當買賣雙方關係的發展愈深入，雙方的信賴度會增加，資訊的透明度與接納度也會提高，因此，願意分享彼此的技能與知識，對於雙方的學習將有助益(Håkansson, 1989)。當交易活動的合作雙方，對知識交流的透明度及對雙方知識接納程度愈高，跨組織學習愈益於創造新的知識(Szulanski, 1996; Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks, 1998)。

事業網絡成員經由長期關係建立，提升

網絡成員彼此的信賴度及承諾度，可以建立跨組織的合作默契，可以促進組織間的相互瞭解(透明度)，以及對相對應組織的信任(知識接受意願)，有助於網絡成員的學習(包含顧客、公司和產業層次)。Knight(2000)認為當企業與參與學習活動的合作者發展穩定的承諾、信任與團隊合作的作業精神時，可與供應商成功地建立合作關係；換言之，承諾、信任能夠使得組織與合作組織願意彼此分享經驗，提高雙方知識交流的透明度；另一方面，經由經驗分享溝通經營理念，再加以詮釋、討論獲得瞭解，可以提高知識交流的接納度。因此，學習通常發生在關係的建立中。網絡成員移轉跨組織知識的過程即是跨組織學習，而知識移轉的成功與否及其效率，端視學習活動的內容與組織間的關係品質影響。

參、研究方法

研究對象以台灣自行車產業的跨組織學習網絡為探討對象，採用多重資料來源收集質化資料，除以訪談法收集研究資料外，並輔以次級資料收集，對於訪談不完整或不足資料，再利用電話或電子信函加強並確認。共訪談 10 家產業的相關經營業者。訪談過程於取得受訪者同意之下同步錄音，事後再將訪談之錄音檔案轉換為逐字稿，並以檔案夾留存所有書面資料。次級資料包含個案公司提供之公司內部相關文件資料、雜誌報導、新聞報導、網路資料、研究論文、已發表的期刊論文或文獻資料等，主要獲知自行車產業發展歷程與相關數據資料，及在各階段所遭遇的經營瓶頸，各公司面對競爭所採用的策略與學習創新活動以及學習社群學習活動的會議紀錄。

肆、結果與討論

(一)學習互動關係

研究結果共發現事業網絡存在五種學習互動關係，包含：1. 單項移轉關係、2. 單向輔導關係、3. 相互(平行)交流關係、4. 平行討論與協商關係、5. 雙向交流合作關係。

(二)學習平臺

事業網絡成員從事跨組織學習，通常會藉助某些平台進行學習，研究結果共發現四種跨組織學習平台，包含：1.以「產品研發」為學習平臺、2.以「系統」為學習平臺、3.以「資訊科技」為學習平臺、4.以「財務運作」為學習平臺。

(三)學習知識內容

研究發現事業網絡成員從事跨組織學習，獲得的知識內容，包含三種類型：1.管理經驗、經營哲學與經營策略、2.既有技術知識、3.產品研發、創新知識。

(四)學習互動關係、學習平臺與學習知識內容之關係

針對變項陳述之事實現象內涵進行兩兩變項互動比較，發現：1.網絡成員從事跨組織學習，若學習互動關係為「互相(平行)交流」，則學習知識著重「管理經驗、經營哲學與經營策略」。2.網絡成員從事跨組織學習，若學習互動關係為「單項輔導」關係，則學習知識著重「既有技術知識」。3.網絡成員從事跨組織學習，若學習互動關係為「雙向交流合作」，則學習知識著重「產品研發、創新知識」。4.網絡成員從事跨組織學習，若以「產品研發」作為學習平臺，則學習知識著重「產品研發、創新知識」。5.網絡成員從事跨組織學習，若以「系統」作為學習平臺，則學習知識著重「既有技術知識」。6.網絡成員從事跨組織學習，若以「資訊科技」作為學習平臺，則學習知識著重「管理經驗、經營哲學知識」。7.網絡成員從事跨組織學習，若以「產品研發」作為學習平臺，則學習互動關係著重「雙向交流合作」關係。8.網絡成員從事跨組織學習，若以「系統」作為學習平臺，則學習互動關係著重「單項移轉與單項輔導」關係。9.網絡成員從事跨組織學習，若以「資訊科技」作為學習平臺，則學習互動關係著重「雙向(平行)交流」關係。

伍、計畫成果自評

有關組織學習議題之相關研究，其研究成果雖已相當豐碩，但國內外有關跨組織學

習議題之研究發表仍屬少數。對事業網絡而言，其學習方式即屬跨組織學習範疇。本研究經由質化研究設計，深入挖掘、探索事業網絡內跨組織學習活動的互動關係、學習平臺與學習的知識內容，建構具描述效度的跨組織學習理論模式。在組織學習學術理論上提供事業網絡「跨組織」學習之理論模式。在行銷學術領域方面，增加對「企業行銷」在「知識性資源」交易方面所探討的不足。在實務應用上，為產業經營，實際上面對「網絡型組織」、「跨組織學習」和「資源整合」等挑戰，提供具應用價值的觀念與模式。

參考文獻

- Achrol, Ravi S., "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 No.1,pp.56-71,1997.
- Anthony J. Daboub, "Strategic Alliances, Network Organizations, and Ethical Responsibility", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.67 No.4, pp40-50,2002.
- Astley, W. Graham, "Toward an appreciation of collective strategy." *Academy of Management Review*, Vol.9 No.3,pp. 526-35,1984.
- Cravens, David W., Piercy, Nigel F., "Relationship marketing and collaborative networks in service organizations." *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5 No.5, pp.39-53, 1994.
- D'Aveni, Richard, "Hyper-competition, rivalries: Competing in highly dynamic environment." New York: The Free Press,1994.
- Håkansson, Håkan, *Corporate Technological Behaviour. Cooperation and Networks*. Routledge, London,1989.
- Hjalager, Anne-Mette, "Interorganizational learning systems." *Human Systems Management*, Vol.18 No.1, pp.23-33,1999.
- Joshi, A., "Long-term relationships, strategic partnerships and networks: A contingency theory of relationship marketing." In *AMA*

- Educators' Proceedings*, Chicago, IL, pp.138-139,1993.
- Knight, Louise A., "Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships." *Journal of Strategic Marketing*, Vol.8 No.2, pp.121-138,2000.
- Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski, "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications." *Journal of Marketing*, Vol.54 No.2, pp.1-18,1990.
- Kotler, Philip, *Marketing management*. Tenth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000.
- Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks, "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances." *Organization Science*, Vol.9 No.3, pp.285-305,1998.
- McCort, Daniel, J., "A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy in nonprofit organization." in *AMA Educators' Proceeding*, Chicago, IL, pp.409-416,1993.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H., "Structuring co-operative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, Vol.13 No.7, pp.483-98,1992.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver, "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, Vol.58 No.1, pp.46-55,1994.
- Szulanski, G., "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm." *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue, pp.27-44, 1996.
- Thomas, I. G., "The two faces of competition." *Organization Science*, Vol.7 No.3, pp. 221-242,1996.
- Thorelli, H.B., "Network: Between market and hierarchies." *Strategic Management Journal*, Vol.7 No.1, pp.37-51,1986.
- Webster, Frederick E., "The changing role of marketing in the corporation. " *Journal of Marketing*, Vol.56 No.4, pp.1-17,1992.
- Webster Jr., Frederick E., "Defining the new marketing concept." *Marketing Management*, Vol.2 No.4, pp.23-31,1994.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Reviews the book-strategic management and business policy: Entering 21st century global society." *Long Range Planning*, Vol.31 No.6, pp.949-953,1998.