

國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展

朱文儀

國立台灣大學工商管理學系助理教授

黃延聰

東海大學企業管理學系助理教授

摘要

本文從能力與知識基礎觀點, 探究廠商如何藉由國際策略聯盟進行廠商內部能力的發展。廠商能力的發展可視為組織學習的過程, 而廠商在聯盟中的學習過程, 可以概念化為「從聯盟活動獲得知識移轉」及「廠商能力的建立或強化」兩個階段。就第一個階段, 本文首先回顧國際策略聯盟中組織間學習或知識移轉的相關文獻, 然後進而提出影響聯盟中知識移轉的七個決定因素, 包括聯盟雙方的條件及聯盟雙方的互動等兩類。在「聯盟雙方條件」上, 包括廠商本身的學習意圖、聯盟夥伴知識/能力的透明度、雙方在國家及企業文化上的差異、雙方在專業知識基礎上的差異、及彼此間的信任程度等因素; 在「聯盟雙方互動」上, 則包括聯盟的統治結構、及聯盟雙方互動或溝通管道的豐富程度等因素。在第二階段, 本文則根據組織學習與知識管理觀點, 認為從聯盟中獲得知識移轉及廠商本身的吸收能耐兩者, 將決定廠商是否能藉由聯盟建立或強化本身的能力。

關鍵字：國際策略聯盟、知識移轉、組織間學習、能力發展

壹、緒論

管理者對於企業本質的認知與假設, 決定了他們如何去理解及管理企業經營活動。在策略管理及產業組織經濟領域中, 廠商理論(theories of the firm)就是探討企業的本質及行為, 也間接提供了企業如何制定策略的指引。能力基礎觀點(competencies/capabilities-based view)及知識基礎觀點(knowledge-based view)的廠商理論認為, 廠商是知識的儲存體, 強調如何整合、運用, 以及創造組織中的知識。廠商的能力即是廠商協調、整合、創造知識的方式; 而具有價值、無法被模仿及替代的知識與能力, 則是廠商存在與獲取競爭優勢的關鍵。

既然知識與能力是廠商取得競爭優勢的關鍵, 為了要因應競爭環境的變動, 如技術演進加快、市場競爭加劇、國際化加速等挑戰, 廠商必須不斷地累積、重組、更新本身的知識基礎與競爭能力。而廠商如何累積、重組或更新其知識與能力呢? Prahalad 與 Hamel (1990)的核心能力(core competence)、Cohen 與 Levinthal (1990)的吸收能耐(absorptive capacity)、Kogut 與 Zander (1992)的結合能力(combinative capabilities)、以及 Teece, Pisano 與 Shuen (1997)的動態能力(dynamic capabilities), 皆強調在廠商能力建立與強化的過程中, 組織學習與知識管理的重要性。因此, 本研究將從能力與知識基礎觀點出發, 結合組織學習

與知識管理的觀點，來探討企業藉由國際策略聯盟取得外部知識，以及進行本身能力強化的過程，受到哪些因素的影響。

組織學習可視為取得、處理、儲存及擷取知識的過程(Huber, 1991)，而廠商想要發展及更新核心能力，則必須要取得新的知識以進行學習(Helleloid & Simonin, 1994)。新的知識一般來說可以經由市場交易、組織間合作，以及內部創造等三個途徑來取得(Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999; Choi & Lee, 1997; Helleloid & Simonin, 1994)。近年來，由於技術與市場環境漸趨動盪，使得外部技術與知識演進充滿不確定性；除此之外，廠商受限於本身內部有限的資源及能力，因此，透過組織之間的合作或策略聯盟的方式，來取得知識的情況日益普遍(Badaracco, 1991; Westney, 1988)。關於學習聯盟 (learning alliances)的探討，也因此逐漸受到學者的重視，例如 Hamel (1991)、Inkpen (1996, 1997, 1998)、Mowery, Oxley 與 Silverman (1996)、Simonin (1999)，以及 Phan 與 Peridis (2000)等學者之研究。

學習聯盟的文獻，大致上可區分為兩種研究觀點。一種是競爭性合作觀點，認為學習聯盟是一種學習競賽，如 Hamel, Doz 與 Prahalad (1989)、Hamel (1991)、Choi 與 Lee (1997)，以 Khanna, Gulati 與 Nohria (1998)等人的研究。這種觀點的研究，採用聯盟廠商單方自利的觀點，來探討廠商在聯盟中相互學習的行為。另一種學習聯盟的研究觀點，則是強調程序(process)導向，以學習或知識管理過程的角度，來探討聯盟中如何進行知識的移轉與創造，例如 Crossan 與 Inkpen (1994)、Levinson 與 Asahi (1996)、Inkpen (1996, 1997, 1998)、Tiemessen, Lane, Crossan 與 Inkpen (1997)、及 Phan 與 Peridis (2000)等人的研究。

學習聯盟的研究，基本上已經將過去組織內(intra-organization)學習的研究，加以擴充至組織之間(inter-organization)的層次，並結合知識管理的觀點。由於這一研究主題涉及的內容較為複雜，學者們所使用的理論觀點也相當紛歧，包括組織學習、知識管理、關係或網絡觀點(relational/ network perspective)、技術移轉、交易成本理論、甚至賽局理論(game theory)等，除了 Tiemessen 等人(1997)提出的整合架構之外，亟待後續研究者提出一個整體性的觀點。

基於上述動機，本研究將探討廠商如何藉由國際策略聯盟以進行知識移轉與本身能力的強化。本研究將整合能力 / 知識基礎觀點、組織學習、知識管理、知識移轉觀點，以及吸收能耐等相關文獻，以提出一個整合性的觀念架構。

本文章節內容安排如次：首先從能力 / 知識基礎觀點，來探討廠商能力的本質。然後回顧組織學習的相關文獻，以瞭解組織如何進行學習。接著探討策略聯盟中組織間的學習與知識移轉。在命題發展部分，綜合上述的討論，本研究歸納出影響聯盟中廠商間的知識移轉的決定因素，發展出相關之研究命題；並進一步討論廠商吸收這些知識以提昇/強化本身能力的過程，提出研究命題。最後，本研究提出一個整合性的理論架構。

貳、能力 / 知識基礎觀點

何謂廠商能力？其本質為何？能力與知識間又有何關係？要探討聯盟中廠商能力的發展，首先要界定這些概念。本研究將從能力 / 知識基礎觀點，探

討廠商能力之本質、以及能力與知識之間的關係。

一、廠商能力之本質

能力基礎觀點的廠商理論，主要來自於演化經濟理論 (evolutionary economics, Nelson & Winter, 1982)，以及資源基礎觀點 (resource-based view, Penrose, 1959)。與演化經濟理論相同是，能力基礎觀點強調程序導向、以例規 (routines) 為分析單位、強調技術變革及競爭，但卻以廠商而非產業為分析層次 (level of analysis)。與資源基礎觀點相同的是，兩者均以廠商為分析層次，著重於廠商擁有的異質性資源與能力，但是能力基礎觀點較強調動態程序導向，而非靜態均衡導向 (Foss, Knudsen & Montgomery, 1995)。

資源基礎與能力基礎觀點的廠商理論，視廠商為資源與能力的組合。當某個資源或能力具有價值性、稀少性、不完全模仿性，以及不完全替代性等特質時，該項資源或能力便能為廠商帶來持久性的競爭優勢 (Barney, 1991)。能力基礎觀點除了著重於廠商能力的分析外，也強調能力的形成過程，以及新能力創造發展等動態面的探討 (Foss, 1997; Mahoney, 1995; Schulze, 1994; Teece et al., 1997)。

能力基礎觀點強調，廠商獲取租 (rent) 與取得競爭優勢，是由於具有獨特能力 (distinctive competence)，因而需釐清什麼是能力。Snow 與 Hrebiniak (1980: 317) 將獨特能力定義為：「在類似的環境之下，使組織表現優於其它組織的許多特有活動的集合體，也就是組織優於其他競爭者的強勢之處」。Reed 與 DeFillippi (1990: 89) 則將能力定義為：「公司所擁有的特有技能與資源，以及卓越地運用特有技能與資源的方式」；換言之，能力是一個公司協調技能與資源的方式，其目的是用來執行企業的活動。Grant (1991: 119) 也提出類似的看法，他將能力定義為：「使一組資源執行某些任務或活動的能耐 (capacity)，意味者人與人間、人與資源間複雜的協調型態，而完美的協調則需要透過反覆的學習來達成」。另外，Amit 與 Schoemaker (1993: 35) 則認為，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。能力的本質為資訊基礎、實質的或非實質的程序，為廠商所特有，隨著時間演進，並透過在廠商資源間的複雜交互作用而被發展」。因此，能力的功用是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；發展能力則需靠組織成員或資源之間的互動、學習而發展形成。所以 Prahalad 與 Hamel (1990: 82) 強調核心能力 (core competence) 是：「組織中的集體學習，特別是如何去協調分散的生產技能與整合多種技術」。

二、知識基礎觀點

近來，知識基礎觀點 (knowledge-based view) 廠商理論的興起，如 Kogut 與 Zander (1992)、Spender (1996)、Grant (1996a, b) 等，提供了另一個詮釋廠商本質的角度。該觀點認為，知識是廠商產生附加價值的最重要資源 (Grant, 1996a)。知識可分區為兩類：外顯性 (explicit) 知識，以及內隱性 (implicit) 或無法言傳 (tacit) 的知識 (Nelson & Winter, 1982; Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962)。而擁有知識的實體，則可以區分為個人 (individual) 層次與社會 (social) 層次 (Spender, 1996)；Nonaka (1994) 更將之區分為個人 (individual)、群體 (group)、組織 (organization)，以及組織之間 (inter-organization) 等四個層次。此觀點為認

廠商之所以存在，是因為它比起市場制度，更能有效率的去整合知識 (Grant, 1996a, b)及創造知識 (Nonaka & Takeuchi, 1995)，而廠商賴以整合或協調不同知識的機制，即是廠商的能力。Grant (1996b)提出了四種廠商內部的知識協調機制，包括：規則與指令、排序、例規，以及團隊解決問題與決策等，而廠商內部這一連串程序，進一步決定了廠商是否能獲得競爭優勢。Nonaka (1994)也提出了四個知識轉換模式：(1) 社會化(socialization)，由內隱知識到內隱知識；(2) 外化(externalization)，由內隱知識到外顯知識；(3)組合(combination)，由外顯知識到外顯知識；以及(4)內化(internalization)，由外顯知識到內隱知識。藉由這四種知識轉換程序，由個人層次的知識推演至更高層次的知識，以期創造新的組織知識。

若結合能力基礎觀點與知識基礎觀點來分析，能力可視為協調組織內個體知識的基礎。如 Foss(1996)認為，組織能力可視為一種特殊的知識資本，而這種資本使得某個廠商比其它廠商能夠更有效的去執行某些活動。因此，能力可視為組織知識(organizational knowledge)，需要經由組織成員互動學習累積而成，具有歷史因循(history dependency)，亦即連貫性(coherence)與慣性(inertia)的特質。

組織能力所儲存的知識，大多是內隱知識，也就是所謂的 know-how 型知識，屬於程序性知識 (procedural knowledge)。換言之，廠商的知識存在於內部的個人與群體之中，經過組織成員之間的分享與移轉，形成獨立於個人的組織知識，鑲嵌於組織系絡(organizational context)之中(Kogut & Zander, 1992)。由於這些鑲嵌在組織系絡中的內隱知識無法成文化(codification)，因此具有特定廠商的專屬性，難以在市場交易，也不易被模仿，故可以成為廠商的持久競爭優勢的來源。

三、廠商本質的假設

綜合上述的討論，廠商是由能力與知識所組成的體系，進行生產與價值創造的活動；廠商之所以存在，是因為透過廠商來進行知識的整合、分享、移轉與創造，比透過市場更有效率。競爭優勢則源自於廠商之間能力的競爭，誰能夠發展具有優勢的核心能力，而不被模仿、替代，那麼競爭優勢可能就會持久。這是本研究所採取的廠商理論觀點。

本研究也假定廠商所處的環境是相當動盪的。因此，競爭優勢的維持，除了要具有獨特能力之外，廠商還要能及時強化並更新原有的能力，以配合競爭環境的變動。廠商必須要進行知識的學習(learning)與重組(reconfiguration)，以期擁有動態能力(dynamic capability, Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997)。因此，廠商進行組織學習的能力，便是廠商生存，甚至取得競爭優勢的關鍵。以下本研究將從組織學習的觀點，探討廠商如何進行學習，以做為概念化聯盟中廠商學習行為的基礎。

參、組織學習觀點

一、組織學習的意義

組織學習是指組織藉由較佳的知識與理解(understanding)，來改進行動的過程 (Fiol & Lyles, 1985)。組織學習並不同於個人學習，也不是個人學習的集合體。組織學習除了包含個人層次的學習行為，也有群體、組織層次的學習，

甚至組織之間的學習(Crossan, Lane & White, 1999)。一般而言,組織學習觀點認為,學習最主要是發生在個人層次,但透過個人與個人之間的社會互動,會在群體及組織等非個人層次上,發展、儲存及累積知識。這種非個人層次的知識可以是外顯性或內隱性的,並存於組織系統之中,如例規、能力、組織結構、文化、策略等。例如 Nonaka (1994)所提出的組織知識創造螺旋(spiral of organizational knowledge creation),即是由個人、群體、組織,一職到組織之間的內隱與外顯知識之間的轉換與創造。

以學習的影響範圍來看,組織學習可以區分為認知發展以及行為發展(Fiol & Lyles, 1985)。前者是指學習會影響到組織對於事件的詮釋,以及組織成員之間共同的理解與概念基模(conceptual schemes);而後者是指詮釋後的新反應與行動的發展。因此,組織所吸收的資訊或知識,並不一定會制度化(institutionalized)而展現在行動上,但是當制度化發生並產生行動改變時,一定是導因於組織認知的改變(Crossan et al., 1999)。

以學習的標的物來看,組織學習又可區分為兩種類型(Slater and Narver, 1995):調適性學習(adaptive learning),以及生成性學習(generative learning)。調適性學習是指學習的標的物在組織原本的知識系統之內,只是從事逐步性的改進與調適,並沒有超越組織的學習界限(learning boundary)。而生成性學習,則是改變組織原有的長期假定,進而培養新的能力來從事競爭,所學習的標的物已經跨越組織原先所假定的學習界限。這兩種學習又被稱為單環學習(single loop learning)與雙環學習(double loop learning)(Argyris & Schon, 1978),或是低層次學習(lower-level learning)與高層次學習(higher-level learning)(Fiol & Lyles, 1985)。而 March(1991)所提出的盡用學習(exploitation learning)與探索學習(exploration learning),也是有類似的涵義。盡用學習有助於發揮現有的知識與能力的價值,故具有資源運用的效率;而探索學習有利於未來知識與能力的更新,具有資源運用的未來效能。因此組織的學習必須在這兩者之間取捨,而往往面臨到兩難。

二、組織學習的過程

Huber(1991)將組織學習定義為:組織中任何單位取得知識,並認為該知識可能對組織有所用處,即代表組織已經學習。因此,學習不應侷限於有意的學習,無意識或制約式學習也會存在;學習不需要導致可看得見的行為改變,有時只會導致認知以及理解的改變。Huber(1991)認為,組織學習涵蓋四個過程:知識取得、資訊傳遞、資訊詮釋,以及組織記憶。知識取得有五種來源,包括:(1)組織先天上已學習的知識,(2)經驗學習,(3)觀察其它組織而學習,(4)移植其它組織的知識,以及(5)搜尋及注意組織環境的知識。資訊傳遞是指不同來源的資訊被分享,產生新資訊的過程。而資訊詮釋,則是被傳遞的資訊被共同詮釋的過程,與組織內部的集體認知與訊息建構有關。組織記憶則是過去經驗的保存與累積,例如規則、程序、技術、信念及文化等,是社會化的結果,具有路徑相依的特性(Levitt & March, 1988)。而組織記憶的有效性,影響了組織學習的存在及有用性,也決定了資訊的取得、傳遞及詮釋(Huber, 1991)。

Crossan 等人(1999)曾提出一個組織學習過程的架構,試圖整合過去文獻的歧異。他們提出四個主張:(1)組織學習同時涉及到消化新的學習(探索學習),以及使用既有的學習(盡用學習);(2)組織學習是多層次的,包括個人、

群體、組織等三個層次；(3)認知影響行動，行動亦會影響認知；(4)學習是由覺知(intuiting) 詮釋(interpreting) 整合(integrating)，以及制度化(institutionalizing) 等四個過程所連結，稱為 4I 歷程。4I 的每個過程，各有其具體的投入(inputs) 及結果(outcomes)指標。例如覺知過程，包括經驗、意象及譬喻；詮釋過程，包含語言、認知與對話；整合過程，包括分享理解、相互調整，以及互動系統；而制度化過程，則包括例規、診斷系統、規則及程序。

Crossan 等人進一步指出，組織學習中各層次的學習會產生互動。這些互動包括由較高層次到較低層次的學習（例如由群體到個人層次的學習），以及由較低層次到較高層次的學習（例如由個人到組織層次的學習）。因此，廠商欲強化整體組織的能力，必須設法去促進個人與群體層次的知識，並有效的前饋到組織層次，形成制度化的組織程序與例規，才能將組織能力予以更新。

三、組織學習與策略聯盟

如前所述，組織學習是一連串複雜的活動。回顧過去的組織學習文獻，大多視組織學習為廠商內部的活動(Phan & Peridis, 2000)，而較少探討到組織之間的學習，尤其對於從組織外部取得的知識，著墨較少。近年來盛行的廠商間合作模式，例如垂直供應商－購買者關係、技術及知識的交換、聯合產品發展、共同研究、合作行銷等(Grant & Baden-Fuller, 1995)，事實上提供了相當有效的管道，使廠商得以取得外部知識並進行組織學習(Kogut, 1988; Westney, 1988)。這些組織之間的合作安排，常被概稱為策略聯盟(strategic alliances)或策略網絡(strategic networks) (Gulati, 1998; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000)。

當然，策略聯盟的目的，不一定是為了要進行組織間學習 (Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Kogut, 1988)。Kogut (1988)即指出三種廠商加入聯盟的動機：(1)策略性考量，利用聯盟來提昇廠商的市場力量，以強化廠商的競爭地位；(2)交易成本考量，視聯盟為降低廠商的交易成本的方法，(3)學習觀點，為了向合作夥伴學習重要的技術或能力。事實上，不管動機為何，在策略聯盟中，組織之間因為合作活動的進行，組織疆界有可能變得可穿透，而組織知識也會在聯盟成員之間流動(Badaracco, 1991)。策略聯盟中組織之間的學習及知識移轉，即是本研究欲探討的問題。

肆、聯盟中組織間學習

一、學習聯盟的研究觀點

策略聯盟可以定義為：在自主廠商之間，有目的的策略關係；聯盟雙方分享相容目標、爭取相互利益，並在彼此之間具有高度依賴 (Kale et al., 2000)。過去的文獻對於策略聯盟廠商的研究，主要包括兩個方向 (Gulati, 1998)，第一個方向著重在聯盟中事件發展的次序(sequencing)，包括：進入聯盟的決策、合適聯盟對象的選擇、聯盟結構的選擇、及聯盟的動態演進過程等。第二個方向探討聯盟績效的相關問題，包括聯盟本身的績效、及廠商進入聯盟後的績效等。晚近的研究則開始探討在聯盟中的學習現象，尤其是在國際策略聯盟中，以學習為目的的聯盟，稱為學習聯盟(learning alliances)。

關於學習聯盟的文獻，可以分為兩種研究觀點：競爭性合作觀點，以及組織學習與知識管理觀點。競爭性合作觀點認為，學習聯盟是一種學習競賽。聯盟一方面可幫助廠商吸收、學習對方的重要資訊與專長；另一方面，它們也可

能增加廠商本身將其核心能力或技能洩漏給對方的風險,所以廠商必須在學習與保護之間加以管理,以取得平衡 (Hamel et al., 1989; Hamel, 1991; Choi & Lee, 1997; Khanna et al., 1998; Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks, 1998)。至於第二種的組織學習與知識管理觀點,則較不強調聯盟成員的自利心與競爭行為,而是用程序性的觀點,來探討組織如何進行聯盟中的學習與知識移轉。本研究將同時整合這兩個觀點,做為研究架構建立的理論基礎。

二、聯盟中組織間的學習

在之前的文獻回顧中,我們曾提及,傳統的組織學習文獻,較著重在組織內學習的探討,也就是將組織學習視為內部活動,而較少注意到這些投入組織學習程序中的知識,究竟是源自於何處 (Phan & Peridis, 2000)。事實上,知識或資訊的投入與取得,是組織學習的重要步驟。近年來,隨著國際化競爭加劇與技術變革的快速進展,由外部來源取得知識的重要性逐漸提升 (Crossan & Inkpen, 1994; Phan & Peridis, 2000; Richter & Vettel, 1995),而策略聯盟或組織間的合作,就成為廠商取得知識的重要途徑。

另外,既有文獻亦指出,組織學習是個複雜的現象,牽涉到個人、群體、組織等層次的互動,組織間的學習亦是如此 (Crossan & Inkpen, 1994)。在策略聯盟中,廠商之間的合作與互動,提供了相當多的機會,讓聯盟雙方的人員、群體,甚至是整個組織,能夠進行資訊及知識的交換、移轉與創造。在國際合資的研究中,學者就曾探討合資夥伴之間的學習,包括 Crossan & Inkpen (1994)、Inkpen (1996, 1997, 1998)、Richter & Vettel (1995),以及 Tiemessen et al. (1997)等。

例如 Inkpen (1997)針對美日汽車零件的合資聯盟的研究。Inkpen 指出,廠商可藉由聯盟學習到三種類型的知識與技能,包括設計及管理聯盟的知識、聯盟夥伴的專業知識與技能、及合資聯盟所共同產生的知識。Inkpen (1996)也認為,合資聯盟是否能有效地創造知識,取決於兩個因素:聯盟中必須存在有從聯盟到母公司的知識近似性以及知識移轉的組織程序,而且必須有促進有效的知識管理程序的組織氣候存在。

Tiemessen 等人(1997)則提出了一個國際合資聯盟的知識管理架構。此架構是 Tiemessen 等人整合相關文獻而成,將聯盟中知識管理概念化成「投入－處理－產出」的模式。投入是指聯盟進行知識管理程序(knowledge management process, KMP)的系絡,稱為 KMP 的條件(conditions)。處理則包括 KMP 的結構(structure)及程序(process)。結構是指聯盟統治結構,程序是指知識的流入、通過及流出結構,以及現有知識轉換及新知識創造的方式。產出是指 KMP 的結果(outcomes),包括合作夥伴之間的學習成果。在國際合資聯盟中,知識管理可以區分為「知識移轉」、「知識轉換」及「知識收穫」等三個階段。知識移轉,是指由合作夥伴到廠商之間的知識移動,例如藉由購買技術、觀察與模仿合作夥伴所使用的技術,或根據合作夥伴所給的指導去改變現行技術等。知識轉換,通常是在合資事業中,將現有知識擴充及創造新知識。在合作的過程中,若新知識可以被廠商吸收的話,廠商現有的能力可能被強化。最後,知識收穫則牽涉到從合資事業中,擷取已經被創造及測試過的知識,然後將之內部化進入母公司,成為組織記憶的一部分。

此外, Lane 與 Lubatkin (1998)亦提出,組織欲學習外部的知識,有三種方

法：被動學習(passive learning)、主動學習(active learning)，以及互動學習(interactive learning)。被動學習是指廠商透過期刊、研討會與諮詢顧問，取得有關技術性及管理程序性的知識。主動學習則是指藉由上述管道，利用標竿學習(bench-marking)及競爭者情報來獲悉其他廠商的能力。這兩種學習，都是透過市場交易方式取得知識，因此這些知識通常具有外顯的特性，如 know-who、know-what、know-when 及 know-where。至於內隱性知識只能以兩個廠商之間的互動學習來取得，例如人員之間的面對面互動，這種方式可以學習到合作夥伴鑲嵌在組織系絡內的知識，如 know-how 及 know-why。策略聯盟，正提供了廠商進行互動學習的機會。

三、兩階段學習模型：知識移轉與知識吸收

綜合上述的研究，本研究認為，廠商想要從聯盟中學習到知識，進而強化更新本身的能力，必須與聯盟夥伴進行互動。應用 Tienessan 等人(1997)及 Crossan 等人(1999)的架構來說，就是希望能藉由組織學習的四個微觀程序(覺知、詮釋、整合、制度化)，在個人、群體及組織等三個層次中，進行知識管理，進而產生知識移轉、知識轉換與知識收穫。

從聯盟單方的角度來看，聯盟中組織間的學習活動，可以概化成兩個階段，一是聯盟中的知識移轉，另一是廠商內的知識吸收，如圖 1 所示。前者涵蓋廠商從聯盟活動中獲得知識的過程，不管是聯盟夥伴本身的知識，或是雙方從聯合活動中所產生的新知識，可視為外部知識的投入。而後者是指當知識由外部移轉至廠商內部時，廠商是否能吸收該知識，並轉化為本身的能力；這與廠商內部的組織學習能力有關，亦即 Cohen 與 Levinthal (1990)所稱的「吸收能耐」。本研究認為應將這兩個階段在概念上予以區分，以利於更進一步的研究。

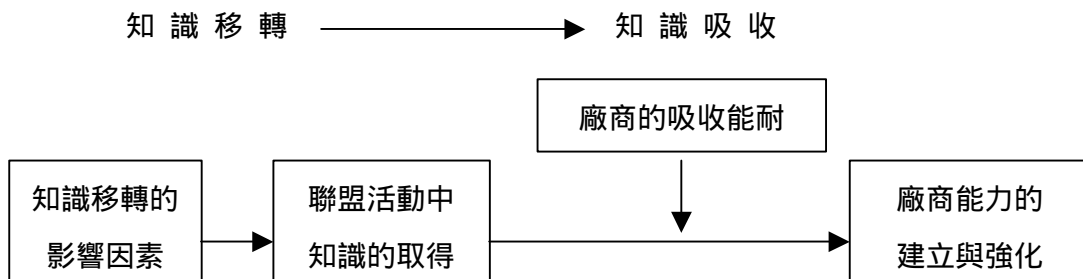


圖 1 知識移轉與知識吸收

伍、命題發展

一、聯盟中廠商之間的知識移轉

根據本研究針對聯盟中組織間學習的兩階段劃分，知識移轉是發生組織間學習及廠商能力發展的必要條件，在此本研究修正 Tiemessen 等人 (1997)所提出的「投入－處理－產出」之架構，將聯盟中組織間知識移轉概念化為「聯盟雙方條件(投入)－聯盟雙方互動(處理)－知識移轉(產出)」之架構，根據這個架構進行相關文獻的歸納整理(如表 1 所示)，同時提出七個影響聯盟

中知識移轉的決定因素。

表 1 聯盟中知識移轉影響因素的歸類與整理

	聯盟雙方的條件			聯盟雙方的互動		其他因素
	廠商本身	聯盟夥伴	偶對層次	互動結構	互動程序	
Hamel (1991)	學習意圖、接受性	透明度				
Mowery, Oxley & Silverman (1996)	學習意圖。			聯盟結構：分為權益聯盟或契約聯盟		
Inkpen (1997)	學習意圖、資訊重疊的寬容、管理當局的承諾、評估聯盟績效的導向		組織之間信任的氣候		技術分享、合資公司與母公司間互動、人員移動、及母公司與合資公司策略的連結	
Tiemessen, Lane, Crossan & Inkpen (1997)	動機、期望	聯盟夥伴的選擇	合作經驗、合作本質（競爭性或共存性合作）、及文化系絡	聯盟的統治結構	聯盟的控制機制、組織間學習過程：知識移轉、轉換及收穫等階段	
Choi & Lee (1997)			夥伴間文化差異（企業、國家、組織、專業）、信任建立、承諾、社會化及同文化等機制	關係投入、所有權及管理系統、責任劃分及績效測量清楚性。	夥伴間溝通結構及決策過程	
Inkpen (1998)			聯盟知識的相關性、母公司高層與聯盟經理人之間文化的調和		廠商與聯盟夥伴之間的知識連結	
Simonin (1999)		知識提供者的保護程度	知識追求者的相關知識的經驗、知識提供者及追求者的文化距離及組織距離			知識的無法言傳性、專屬性及複雜性
Bresman, Birkinshaw & Nobel (1999)			購併後的時間（經歷時間）		購併者與被併者的溝通、互動的延伸	知識的本質（知識的可明言性）
Phan & Peridis (2000)			工具性價值緊張度、組織文化相異性、相互依賴度、及資源互補性			
Gupta & Govindarajan (2000)	激勵傾向、吸收能耐	激勵傾向	知識存量的價值		傳遞管道的存在與豐富性	
本研究	學習意圖	知識/能力的透明度	國家及企業文化差異、知識基礎差異、組織間信任程度	聯盟統治結構	溝通管道的豐富程度	

資料來源：本研究整理

(一) 聯盟雙方的條件(conditions)

指有關聯盟夥伴雙方特質的影響因素，可視為廠商之間進行知識移轉過程的起始條件，或者視為啟動知識移轉過程的投入(inputs)。可以再細分為：廠商本身因素、聯盟夥伴因素，以及偶對層次等因素。

1. 廠商本身的學習意圖

學習意圖是指廠商視聯盟為學習機會的傾向，最早由 Hamel, Doz 與 Prahalad (1989)所提出，他們認為廠商進入聯盟的動機，若是以學習為目的，即具有學習的意圖。Hamel (1991)也指出，當廠商認知競爭力是以能力為基礎，而不是以產品基礎，進入聯盟不只是為了彌補欠缺的資源，而是為了取得所需的技能時，廠商內化聯盟夥伴技能的意圖會愈強。因此學習意圖的高低，將影響到廠商是否能從聯盟中學習到對手的技能。同樣地，Mowery et al. (1996)、Inkpen (1997)及 Tiemessen et al. (1997)等文獻也指出，學習意圖是國際策略聯盟中，有效創造知識的條件。因此，本研究認為學習意圖是影響聯盟中知識移轉的重要因素。本研究提出下則命題：

命題一：廠商本身的學習意圖愈強，則廠商從聯盟所移轉來的知識愈多。

2. 聯盟夥伴知識 / 能力的透明度

透明度亦是由 Hamel (1991)所提出，意指聯盟對手的開放性，也就是可認識的能力(knowability)。Hamel (1991)將透明度又區分組織透明度與技能透明度兩種。組織透明度和聯盟對手的社會系絡以及對外人的態度有關；技能透明度則與技能鑲嵌性及技能相對改進速度有關。因此，聯盟夥伴的知識 / 能力的透明度，取決於聯盟夥伴的主觀保護程度，以及客觀的知識的內隱性與無法明文化的程度。類似的觀念包括由 Simonin (1999)所提出的知識提供者的保護程度，以及 Simonin (1999)與 Bresman et al. (1999)提出的知識本身特質（例如無法言傳、專屬性及複雜性），皆會影響透明度的高低。至於 Gupta 與 Govindarajan (2000)所說的來源單位的激勵傾向，亦是影響聯盟夥伴是否會保護本身知識的原因。一般而言，聯盟夥伴的知識 / 能力若愈不透明，則廠商愈難從聯盟活動中，學習或移轉對手的知識。因此提出下則命題：

命題二：聯盟夥伴的知識 / 能力透明度愈高，則廠商從聯盟所移轉來的知識愈多。

3. 聯盟雙方國家與企業文化差異

文化差異對於國際策略聯盟的影響，受到相當廣泛的重視，如 Levinson & Asahi (1996)、Tiemessen et al. (1997)、Choi & Lee (1997)、Inkpen (1998)、Phan & Peridis (2000)等人之研究。因為文化這個構念的複合性相當地高，因此學者常將它區分為幾個不同的層次來討論。Levinson & Asahi (1996)就將文化區分為國家文化、組織文化與職業文化(occupational culture)等三個層次，並認為各層次的文化之間的互動，對於組織間的學習皆有影響。Choi 與 Lee (1997)亦將文化區分為專業(professional)文化、組織文化，以及企業文化。Tiemessen et al.

(1997)則將文化分為組織文化與國家文化。而 Inkpen (1998)與 Phan 與 Peridis (2000)則探討組織文化差異對於組織間學習與知識創造的影響。

綜合上述學者的看法,本研究以國家及企業這兩個層次的文化差異,做為影響聯盟中知識移轉的因素。一般而言,上述文獻,除了 Phan 與 Peridis (2000)之外,皆認為聯盟雙方的文化差異愈小,愈有助於聯盟中的知識移轉,尤其是內隱知識的溝通。至於 Phan 與 Peridis (2000)則認為組織間文化的差異,有助於廠商接觸到不同的知識基礎,有利於雙環學習,進一步能產生知識創造。面對這樣的歧異,本研究採用多數學者的看法,認為組織間的文化差異愈小,知識移轉愈容易進行,故提出下則命題:

命題三:聯盟雙方的國家及企業文化差異愈小,則廠商從聯盟所移轉來的知識愈多。

4. 聯盟雙方知識基礎的差異

聯盟雙方知識基礎的差異,亦是決定知識移轉的因素。Inkpen (1998)提出的聯盟知識的相關性,以及 Simonin (1999)所說的知識追求者相關知識的經驗等,皆是在探討聯盟雙方知識差異程度對於知識移轉的影響。一般而言,知識要能移轉,必須聯盟雙方有一些共同的知識基礎,廠商才能評價出所移轉的知識的價值,而進行吸收及整合;但雙方知識基礎若完全重合,則又缺乏知識移轉的需要。那麼究竟雙方知識差異應該愈大或愈小呢?要解決這個疑問,我們可以引用 Lane 與 Lubatkin (1998)的觀點。Lane 與 Lubatkin 將知識區分為基本知識及專業知識兩類。基本知識可視為雙方理解、溝通知識的基礎,聯盟雙方在基本知識上的相關性愈高,愈有助於知識的移轉;專業知識則是聯盟雙方所擁有的互補知識與技能,常是廠商結盟的原因之一,也是廠商學習新知識與技能的機會,因此雙方專業知識的差距愈大,反而愈有助於知識的移轉。在本研究中所稱的知識基礎,是指專業知識而言,故雙方差異愈大,愈會發生知識移轉。因此本研究提出以下命題:

命題四:聯盟雙方的知識基礎差異愈大,則廠商從聯盟所移轉來的知識愈多。

5. 聯盟雙方組織間信任的程度

聯盟雙方的組織間信任,在眾多文獻中均被提及。例如 Inkpen (1997)所提出的組織之間的信任氣候,Choi 與 Lee (1997)所提出的信任建立、承諾、社會化及同文化機制,以及 Tiemessen (1997)的合作經驗等。Bradach 與 Eccles (1989)、Powell 與 Smith-Doerr (1994),以及 Podolny 與 Page (1998)等學者亦認為,信任是組織間形成網絡或策略聯盟的一種協調機制。網絡或聯盟的運作,若雙方信任程度高,則愈容易進行資訊與知識的交換,彼此的鑲嵌程度也會愈高(Granovetter, 1985, 1992)。在網絡層次的鑲嵌,稱為結構鑲嵌(structural embeddedness),所產生的效益,學者稱為社會資本(social capital) (Burt, 1992; Coleman, 1990);在偶對層次的鑲嵌,稱為關係鑲嵌(relational embeddedness),所產生的效益,稱為關係資本(relational capital) (Kale et al., 2000)。因為本研究旨在探討聯盟偶對層次中知識的移轉與學習,因此認為組織間信任,可以產生關係資本,進而強化聯盟中廠商之間的學習(Kale et al., 2000)。此外, Uzzi

(1996, 1997)指出，組織間信任程度高的鑲嵌式連帶(embedded tie)，會產生雙方彼此互惠、資訊共享、聯合解決問題等功能，因此當組織間的信任程度愈高，知識移轉的程度也會愈高。據此，本研究提出命題如下：

命題五：聯盟雙方組織間信任的程度愈高，則廠商從聯盟所移轉來的知識愈多。

(二) 聯盟雙方的互動(interactions)

聯盟雙方的互動，是指在聯盟中雙方的資源、資訊、知識以及能力互動的模式，可再區分為互動的結構與互動的程序兩方面。前者可視為聯盟雙方結合資源與知識／能力的基本骨架，後者則是指聯盟雙方在互動程序中，彼此在資訊與知識上的溝通程度。

1. 聯盟互動的統治結構

組織間合作的方式很多，通常以權益聯盟與非權益聯盟做為區分。前者如合資聯盟，後者如長期契約、授權、特許或無正式契約的合作關係等。根據Kogut (1988)所提出的觀點，廠商之所以進入合資聯盟，是為了學習或保持他們的能力，因為權益聯盟能夠有效地讓廠商移轉無法言傳及鑲嵌於組織系絡的知識。事實上，不同統治模式會影響到知識的移轉(Bresman et al., 1999)，及知識的取得與學習(Helleloid & Simonin, 1994)。以組織間的知識移轉模式來說，Choi 與 Lee (1997)認為，無法言傳的知識的移轉，以合資與聯盟效果最佳，特許與授權次之，策略外包最低。Mowery 等人的研究(1996)也實證，在移轉較複雜的技術能力上，權益聯盟比契約聯盟更為有效，而雙方參與的契約聯盟則比單方參與的契約聯盟更為有效。其他如Inkpen (1996, 1997, 1998)及Tiemessen et al. (1997)等研究皆有類似的結論。因此，本研究歸結，在知識移轉（尤其是無法言傳及鑲嵌於組織系絡的知識）上，權益聯盟（如合資聯盟、股權互換，或收購聯盟）會比非權益聯盟較為有效。

命題六：廠商從權益性聯盟所獲得的知識移轉，會比在非權益性聯盟來得多。

2. 聯盟互動溝通管道的豐富性

以溝通理論觀點而言，發訊者與接收者之間訊息的溝通，除了發訊者及接收者本身的意圖與傾向之外，還取決於訊息傳遞管道是否存在，以及溝通管道的豐富性(Gupta & Govindarajan, 2000)。同樣的，策略聯盟亦可視為雙方進行資訊／知識交換、移轉及創造的媒介。因此，互動過程中的溝通管道的豐富程度，會影響到知識移轉的多寡。Bremann et al. (1997)，Choi 與 Lee (1997)，以及Subramaniam 與 Venkatraman (2001)的研究，都提出相同的看法。

對於聯盟雙方的溝通管道，Inkpen (1996, 1997, 1998)曾提出，可藉由聯盟廠商之間人員以及群體的正式及非正式的關係，來分享及溝通新知識，並提供由個人知識轉換為組織知識的基礎。至於廠商內部，則可以透過一些程序來做連結，包括在聯盟及公司之間人員的輪調、人員之間的技術分享、聯盟與公司之間的互動（包括訪問及參觀聯盟工廠等）等。基本上，雙方互動溝通的管道愈多元、人員互動方式愈直接、互動頻率愈高，則聯盟雙方溝通管道的豐富程

度也愈高，知識移轉的程度也會愈高，愈能有效地能移轉那些無法言傳、內隱性，以及組織鑲嵌性高的知識與技能，而不僅限於外顯性及可明文化的知識。因此，本研究推導出下則命題：

命題七：聯盟雙方互動的溝通管道愈豐富，則廠商從聯盟所移轉來的知識愈多。

二、廠商內部的能力發展

如前所述，廠商在聯盟中的學習活動，可以概化成知識移轉與知識吸收等兩個階段。知識移轉的影響因素，是建構本研究理論架構的第一個階段；我們已經針對七個可能的影響因素，提出研究命題。接下來將討論廠商本身如何將移轉得來的知識，有效的吸收，進而建立並強化本身的能力。

首先，根據組織學習與知識管理的觀點 (Cohen & Levinthal, 1990; Helleloid & Simonin, 1994; Huber, 1990)，廠商若要從聯盟中進行學習，必須要從聯盟當中獲得知識的移轉，或透過聯盟來取得外部的新知識。因此，聯盟中的知識移轉，可視為廠商建立與強化本身能力的先決條件；也就是說，廠商若能從聯盟活動中移轉愈多的知識，則廠商愈可能進行內部的組織學習與知識管理過程，進而將這些知識轉化為廠商本身之能力。因此本研究提出以下之命題：

命題八：廠商從聯盟活動所移轉來的知識愈多，廠商愈能建立或強化本身的能力。

其次，在能力的強化過程方面，吸收能耐扮演了重要的角色。Cohen 與 Levinthal (1990)將吸收能耐定義為：「廠商認知新的外部資訊的價值，消化 (assimilate)並應用至商業用途的一種能力」。他們以學習心理學中的個人知識的吸收能耐作為類比，來說明組織吸收能耐的特質及其重要性。他們指出，個人吸收能耐，無論是一般知識、問題解決、還是學習技能，均與先前相關的知識以及努力程度有關。換言之，個人資訊消化能力，是現有知識豐富性以及知識廣度的函數。至於組織的吸收能耐，不單僅僅是個人吸收能耐的集合，也有一些是組織層次所特有的。組織吸收能耐不僅只是組織取得或消化資訊的能力，也是組織盡用 (exploit)該資訊的能力。

有關吸收能耐的特質，Cohen 與 Levinthal (1990)認為，吸收能耐有些成分是廠商特有的、鑲嵌於組織系絡之中，難以在市場上購買或快速地整合至廠商內部。吸收能耐亦具有路徑相依的特性，尤其是具有累積性 (cumulativeness)，以及影響廠商未來期望形成 (expectation formation) 的特徵。

Kim (1998)則延續 Cohen 與 Levinthal 的吸收能耐的觀點，以韓國現代公司為例，來說明組織內部的模仿學習，以及知識創新及能力建構的過程。Kim (1998)指出，吸收能耐是由先前知識基礎 (prior knowledge base)，以及努力強度 (intensity of efforts) 等兩個構面所組成。努力強度會造成知識基礎的改變：努力程度較高時可以累積知識，努力程度較低則原先知識基礎會過時。Lane 與 Lubatkin (1998)則嘗試將吸收能耐應用在策略聯盟中組織之間的學習。他們認為，廠商的吸收能耐應與其聯盟學習對象的特質有關，是偶對 (dyadic) 層次的構念，稱之為相對吸收能耐 (relative absorptive capacity)。而相對吸收能耐又可區分為三個構面：(1) 認知及評估新的外部知識的能力，(2) 消化新的外部知識的

能力，(3) 商業化新的外部知識的能力

由於知識基礎觀點的發展，例如 Kogut 與 Zander (1992)、Nonaka (1994)，以及 Grant (1996a,b)等研究，使得廠商吸收能耐的研究，有了進一步的發展。如 Van den Bosch, Volberda 與 Boer (1999)就認為，決定廠商吸收能耐的因素，不但與廠商先前所具有的相關知識水準有關，也取決於廠商的組織型式 (organization form)與結合能力 (combinative capabilities)。因此，吸收能耐可視為廠商將從外界所移轉進入的知識，與原先知識基礎加以整合，以創造生產價值的能力。

綜而言之，吸收能耐決定了廠商是否能有效地吸收及整合所移轉而來的知識，進而強化或建立廠商本身的能力。據此本研究建立下列命題：

命題九：廠商本身吸收能耐愈強，則廠商愈能建立或強化本身的能力。

陸、結論

基於上述所推導的研究命題，本研究建立廠商在國際策略聯盟中進行知識移轉與能力發展的理論架構，如圖 1 所示。在此架構中，本研究將廠商在聯盟中的學習過程，概念化成為從聯盟活動中獲得知識移轉，以及廠商能力的建立與強化等兩個階段。

在第一個階段，本研究回顧過去有關策略聯盟中組織間學習與知識移轉的文獻，提出影響聯盟中知識移轉的決定因素，並將這些因素區分為聯盟雙方的條件以及聯盟雙方的互動等兩類。在聯盟雙方條件上，本研究認為，廠商本身的學習意圖 (P1)、聯盟夥伴的知識與能力的透明度 (P2)、雙方在國家及企業文化上的差異 (P3)、雙方在專業知識基礎上的差異 (P4) 以及雙方間的信任程度 (P5) 等因素，決定了廠商從聯盟中獲得知識移轉的多寡。在聯盟雙方互動上，本研究提出聯盟的統治結構 (P6)，以及聯盟雙方互動與溝通管道的豐富程度 (P7) 等二個因素。

在第二個階段，根據組織學習與知識管理等觀點，本研究認為，廠商從聯盟中取得知識之後，若要能消化、整合並內化所學到的知識，廠商必須要具備吸收能耐。因此，從聯盟中獲得的知識的多寡 (P8)，以及廠商本身的吸收能耐 (P9)，共同決定了廠商是否能建構並強化本身之能力。

本研究建立之理論架構，具有下列之涵義。首先，本研究同時整合能力/知識基礎觀點、組織學習觀點、知識管理觀點、知識移轉，以及學習聯盟與策略聯盟等文獻，建立一個較完整的理論架構。其次，本研究將聯盟中廠商能力的發展，區分為聯盟廠商間 (inter-firm) 的知識移轉，以及廠商內部 (intra-firm) 的知識吸收等兩個階段，並分別針對每個階段提出重要的影響因素。對於廠商在跨國策略聯盟中的錯綜複雜的學習行為，本研究提出可供驗證的研究命題，以供後續進行量化實證研究之參考。

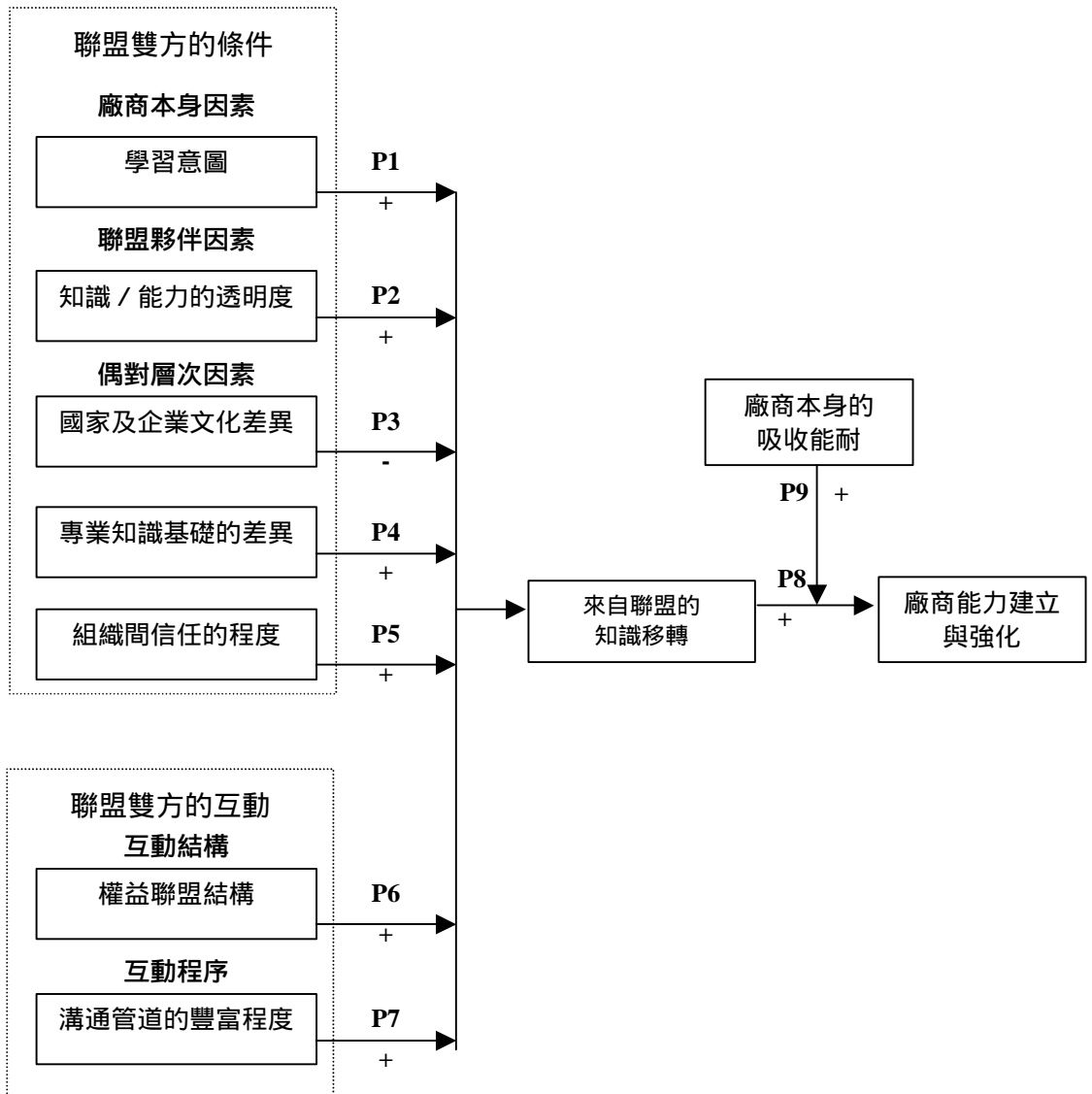


圖 1 整合性的觀念架構

參考文獻

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organization rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Argyris, C., & Schon, D. A. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Badaracco, J. L. 1991. *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. 1989. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review Sociology*, 15: 97-118.
- Breman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. 1999. Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3): 439-462.
- Burt, R. S. 1992. The social structure of competition. In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks, and organizations: Structure, form, and action*. 57-91. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Choi, C. J., & Lee, S. H. 1997. A knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: European perspectives*. 33-58. San Francisco, CA: The new Lexington Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Crossan, M. M., & Inkpen, A. C. 1994. Promise and reality of learning through alliances. *The International Executive*, 36(3): 263-273.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Foss, N. J. 1996. Introduction: The emerging competence perspective. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of the firm*: 1-12. London: Routledge.
- Foss, N. J. 1997. Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions. In N. J. Foss (Ed.), *Resources, firms, and, strategies*: 3-18. New York: Oxford University Press.
- Foss, N. J., Knudsen, C., & Montgomery, C. A. 1995. An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*: 1-18. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Grant, R. M. 1991. The resources-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grant, R. M. 1996a. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.

- Grant, R. M. 1996b. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109-122.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. 1995. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Paper Proceedings 1995*: 17-21.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter, M. 1992. Problems of explanation in economic sociology. In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks, and organizations: Structure, form, and action*: 25-56. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gulati, R. 1998. Alliance and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. 1989. Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67(January-February): 133-139.
- Helleloid, D., & Simonin, B. 1994. Organizational learning and a firm's core competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*: 213-239. New York: John Wiley & Sons.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Inkpen, A. C. 1996. Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1): 123-140.
- Inkpen, A. C. 1997. An examination of knowledge management in international joint venture. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: North American perspectives*: 337-369. San Francisco, CA: The new Lexington Press.
- Inkpen, A. C. 1998. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 12(4): 69-80.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-237.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohira, N. 1998. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19: 193-210.
- Kim, L. 1998. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4): 506-521.
- Kogut, B. 1988. Joint venture: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383-397.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. 1998. The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in

- strategic alliances. *Organization Science*, 9(3): 285-305.
- Levinson, N. S., & Asahi, M. 1996. Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, 24: 50-63.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Mahoney, J. T. 1995. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33:91-101.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue): 77-91.
- Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Phan, P. H., & Peridis, T. 2000. Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 201-222.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. 1998. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24: 57-76.
- Polanyi, M. 1962. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. 1994. Networks and economic life. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*: 368-402. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(May-June): 79-91.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Richter, F.-J., & Vettel, K. 1995. Successful joint ventures in Japan: Transferring knowledge through organizational learning. *Long Range Planning*, 28(3): 37-45.
- Schulze, W. S. 1994. The schools of thought in resource-based theory: Definition and implications for research. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 10A: 127-151.
- Simonin, B. L. 1999. Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 463-490.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(July): 63-74.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(June): 317-336.

- Spender, J.-C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 45-62
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. 2001. Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22: 359-378.
- Teece, D. J., & Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firm: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tiemessen, I., Lane, H. W., Crossan, M. M., & Inkpen, A. C. 1997. Knowledge management in international joint ventures. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: North American perspectives*. 370-399. San Francisco, CA: The new Lexington Press.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociology Review*, 61: 674-698.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm network: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & Boer, M. de. 1999. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organization forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5): 551-568.
- Westney, D. E. 1988. Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*. 339-346. Lexington, MA: Lexington Books.

Inter-firm Knowledge Transfer and Firm's Capabilities Development in International Strategic Alliances

Wenyi Chu

Assistant Professor, Department of Business Administration,
National Taiwan University

Yen-Tsung Huang

Assistant Professor, Department of Business Administration,
Tunghai University

ABSTRACT

Based on capabilities and knowledge-based perspectives, this article explores how firms develop their capabilities by means of international strategic alliances. The capabilities development of the firm in alliances can be regarded as an inter-organizational learning process, and can be conceptualized into two stages: knowledge transfer in alliances and capabilities building or enhancement of the firm. In the first stage, according to literatures review of inter-organizational learning and knowledge transfer, we first identify seven determinants and then divides these determinants into two categories: "alliance conditions", including learning intention, knowledge/capabilities transparency, difference of national and corporate culture, difference of professional knowledge base and trust between alliance firms; and "alliance interactions", including governance structure of alliance, and the intensity of interactions or communications between alliances firms. In the second stage, based on organization learning and knowledge management perspective, we identify two determinants, e.g., the acquisitions of knowledge transfer in alliances and absorptive capacity of the firm, that will affect the capabilities building and enhancement of the firm through alliances. Propositions concerned with those determinants are then developed and explained.

Keywords: International Strategic Alliance, Knowledge Transfer,
Inter-organizational Learning, Capabilities Development