

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

我國創投業統禦機制及其先行因子之實證研究

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 90 - 2416 - H - 032 - 027 -

執行期間：2001 年 08 月 01 日至 2002 年 07 月 31 日

計畫主持人：林 靖(志宏)(淡江大學技術學院國際企業經營系副教授)

計畫參與人員：謝國男(大葉大學國際企業管理研究所)

汪佳靜(大葉大學休閒事業管理研究所)

黃裕智(大葉大學休閒事業管理研究所)

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

執行單位：淡江大學國際企業經營系

中 華 民 國 九 十 一 年 七 月 三 十 一 日

計畫編號：NSC 90-2416-H-032-027

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

主持人：林靖(志宏)(淡江大學技術學院國際企業經營系副教授)

計畫參與人員：謝國男(大葉大學國際企業管理研究所)

汪佳靜(大葉大學休閒事業管理研究所)

黃裕智(大葉大學休閒事業管理研究所)

壹、中文摘要

創業投資事業 (Venture Capital) 簡稱創投，在民國七十二年通過「創業投資推動方案」及「創業投資事業管理規則」法規下，政府引進美國創投觀念，藉由創投促進新經濟的加速成長，提昇台灣高科技產業。對於具有專業技術、創新構想以及高度發展潛力的創業家，卻無足夠的資金來源，便可藉由創投公司主動參與其經營管理與決策，提供多方面的附加價值服務，使創業公司在穩定的情況下，達到上市上櫃的標準。創投的產業結構 (環境)，從初期的少數寡占，演變到近年來有如雨後春筍般地紛紛崛起，根據創投公會自民國 91 年 3 月底的資料統計曾顯示，已約有 179 家創業投資公司設立營運¹。未來創投公司的型態會朝向以大型集團(大而強)的形式出現。另一新趨勢則為單一產業集中化的投資(小而專)，使其創投事業更具獨特性。因此，本研究針對國內的創投企業做隨機問卷抽樣，並從樣本中再隨機選取深度訪談對象，企圖歸納國內集團屬性高的創投，以及無集團屬性創投之經營典範。

由於創投已無投資抵減的優惠條件，但整體而言，創投業者抱持觀望的態度，畢竟國內創投資金 60%以上來自於法人機構²，根據財政部官員指出³，基金、郵政儲金、軍公教退輔基金與證券業，在不久的將來有開放投資創投的可能性，對穩定創投資金的來源有更大的助益。在最新的「創業投資事業範圍與輔導規則草案」⁴

中，投資事業限制改採負面表列，除了衍生性金融商品、不動產開發、非自用不動產或經主管機關核准項目之外，皆可投資，此等項目是考量資金的安全性與流動性，及不違反當初創投設立的宗旨。除此之外，加上政府知識經濟方案的推動下，將開放創投上市 (櫃) 成為第二類股，掀起創投另一波十倍速獲利機會。唯創投家數愈來愈多，而案源開括由國內轉向海外，未來創投事業其投資專案的控制策略將越形重要，故本文將針對其先行因子 (知識管理特性、管理複雜度、相對談判力、股權結構) 與控制策略進行研究，並分別檢定其關係是否顯著相關，最後分別就四大先行因子與控制策略間的實證結果，提出其策略性的涵意供創投業參考。

關鍵詞：創投、控制策略、知識管理、管理複雜度、談判力、複迴歸。

Abstract

Venture Capital, V.C, had been passed the regulations of 「project of the Venture Capital 」and 「the management hand book of Venture Capital 」 in 1983.The Government of Taiwan brings this concept of Venture Capital from United State and using this concept to speed the New Economic, Growth in order to upgrade the High technique industries.

For those creative ideas and highly growing protection entrepreneur, if they don't have enough capital resource, V.C will

voluntarily participate the management & decision making, and a lot of other add-value service to help the new opening-business under certain satiability and towards the standard of stock market.

The industrial structure of V.C. was from the starting period monopoly to these days highly growth rate as the bamboo shot after the spring rain. Base on the report of union of Venture Capital in the end of March 2000, the date about 161 commands of V.C. was established and running their business. The future of V.C. will towards 2 topos: .The Big & Strong Group in the market. ,small and specilized V.C. invested the industries focusing Niche market which will make the V.C. more specific & specilized.

In this paper, we analyzed the control policy and its four antecedents(1.Structure of participation,2.Negociation power 3. Complexity of management 4.the Character of knowledge management).By the way, this research also analyzed the relationships of adequation between the control policy and its antecedents. Finally, this research examined how the relationships of adequation influenced the performance of Venture Capital.

Keyword: Venture Capital, Control strategy, Knowledge managem 、 Complexity of management 、 Negotiation, Multiple regression.

貳、計畫緣由與目的

一、計畫緣由

(一)與台灣創投相關之研究

陳怡碩 (1997)¹ 研究創投公司投資後不同的管理行為對創業公司營運績效的影

響，以了解臺灣創業投資事業對一般產業的貢獻與影響層面，期望對業界將來選擇資金來源時有所依據，並提供創投公司未來擬定管理策略的參考。黃立安² (1997) 曾比較創投業投資公司參與經營與否的被投資公司，其整體經營績效表現是否有差異，以明瞭創業投資公司對於台灣高科技企業經營管理的貢獻。洪長輝³ (1997) 曾以財管角度研究創投在被投資公司所擁有的董事席次當作決策的代理變數，發現和折價幅度及總和報酬並無顯著關聯。蔡志文⁴ (1998) 曾探討創業投資事業之投資與管理決策的運作，創業投資事業之投資決策程序及就早期階段 (種子期與創建期) 之事業投資的創投事業運作評估準則構面，使創投事業在利用基金投資之際，結合資金、技術、管理與創業家精神四項關鍵性成功因素。簡定業⁵ (1998) 曾分析創投公司的投資程序，評估準則內涵，並比較其在高科技項目與非高科技項目之投資評估上差異，並比較創投公司與企業集團的投資程序之各階段準則上的差異。詹靖怡⁶ (1999) 曾探討接受創投資金投資的公司新上市時的創投股東家數、創投的總持股比例、創投擔任公司董監事與否、代表創投累積經驗與知識創投成立年數等因素對被投資公司股價長期績效的影響，期望有助於投資大眾對新上市股長期投資的選擇。黃子彥⁷ (1999) 研究創業投資事業如何與創高科技公司互動，如何提供高科技產業資金與經營管理方面的協助？顏田保⁸ (1999) 藉由對台灣創投事業公司屬性與財務績效關聯性之分析，尋求創投事業對未來的發展方向。建議未來公司在經營型態，應朝「大型化」或「專業化」方向經營，投資策略方向應朝「國際化」與「早期階段」方向發展，與本研究提出創投往「集團化」的方向經營不謀而合。楊建東⁹

(1999) 研究結果顯示，在產業技術構面上，有朝向產業屬性專一化。在經營管理構面上，有朝向管理方式集團化、經營策略國際化的發展趨勢。關家祺¹⁰ (2000) 對於台灣地區創投事業之投資行為研究分析發現，不同出資者的創業投資公司，在不同的投資階段存在著相同的投資行為，不同出資型態的創業投資公司在不同的投資階段也存在著不同的投資行為，不同的投資目的也反映在各階段的投資行為上。李建樂¹¹ (2000) 對台灣地區創投公司營運相關因素影響績效研究分析結果顯示，創投公司願意將資金投入較早期的公司，以追求更更高的報酬，並確立了「經營策略」、「營運型態」與「經營績效」三者間具有關聯性與因果性，「經營策略」對於「經營績效」有直接的影響，而「經營策略」可透過「營運型態」對於「經營績效」產生間接的影響。婁明賢¹² (2001) 藉由對創業投資公司與上市公司經營績效關聯性之研究分析顯示，創投公司對於被投資公司在經營績效上的提昇是有所助益的，尤其當產業環境的變動性愈大時，創投公司的價值愈顯著。而被投資公司上市後，創投公司若留在董事會，除可繼續提供資金外，也扮演監督及協助管理的角色。林榮源¹³ (2002) 針對創業投資事業投資後管理加以探討，研究發現創業投資事業所投資之高科技事業，在種子期、創建期、擴充期、成熟期及重整期之投資後管理工作重點，在各期中前三項管理重點，以「參與董監事會及股東會」最被重視，「對被投資公司異常管理對策之建議」次之，「新投資案源之開發」再次之，顯示創投事業參與被投資事業的經營管理是非常重要的。陳珮瑜¹⁴ (2002) 藉由對台灣創投事業經營績效決定因素之研究分析結果顯示，良好的投資網路是創投公司成功的重要因

素，而集體投資型創投公司的投資決策相互支援，可彌補彼此專業上的不足，所以集體投資型創投其經營績效較佳。蔡彥正¹⁵ (2002) 則藉由對台灣創投事業對於被投資公司之參與行為進行研究，其研究結果顯示，創投公司參與程度最深的為「擔任董監事」、「財務協助」、「策略規劃」此三項因素，而不同事業階段會造成被投資公司對參與行為需求程度差異；亦會造成創投對被投資公司的參與程度差異。林興佩¹⁶ (2002) 首先董事會對創業投資公司績效影響之研究，研究董事會對創投公司之附加價值及經營績效，正式將公司治理 (Corporate Governance) 機制的探討，應用於創業投資公司之管理運作機制中，並評估其對公司績效的影響。研究結果發現，創投事業的董事的連結，帶給創投公司除了資訊的提供之外，也幫助創投公司在變動的環境中，降低不確定性，減低投資風險。而創投公司董事會機制的設計和創投公司日常營運呈現密不可分的關係，董事們可充分展現公司治理的機制。

(二) 與控制政策及其先行因子相關的研究

在控制政策及其先行因子的相關研究中，可分成下列階段：第一階段，是由 Eisenhardt (1985), Weiss & Weitz (1987) 由代理理論中，發展出正式控制 (formal control) 可做為經營統御的機制；而第二階段，是由 Geringer & Hebert & (1989) Hennart (1991) 由交易成本理論，發展出非正式控制 (informal control) 的程序控制 (process control) 概念，但 Cravens (1993), Sohn (1994) 都曾提出控制機制的組合並未被明確地定義；而 Jaworski Stathalopoulos & Krishnan¹⁷ (1993) 將人力資源管理視為一種非正式控制的手段，將企業依賴正式及非正式控制系統的程度區分為官僚 (Bureaucratic) 及派閥 (clan) 控制系統；

直到 Esra & Preet¹⁸ (1995) 才將正式與非正式控制的組合運用到海外市場的管控機制。第三階段，除了正式與非正式控制後，還在控制機制組合中，加上隱性控制。在 Nirmalya kumar¹⁹ (1996) 提出信賴的夥伴關係比正式控制威權關係對行銷通路的經銷商更具有提高銷售額的影響力。同時，Preet, Masaki & Arvind (1996)，Lin & Richard (1998)²⁰ 也提出信賴是可減少合作時與夥伴的利益衝突。此時，隱性控制 (implicit control) 的觀念儼然成形。第四階段控制政策與其先行因子的關係逐漸建立，Preet & Masaaki (1997)²¹ 指出通路整合時的決策及其先行因子 (Antecedent) 有顯著相關的現象。而 Rao Asha & Stuart M. Schmidt (1998)²² 已指出「相對談判力」是合資決策的先行因子。而 Yan & Gray (1997)²³ 首度將「相對談判力」、「管理控制」機制，以及「績效」之間的關係，以美國與中國的合資企業來分析其相關性。可惜的是 Yan & Gray 未能得出實證分析的結果，只能以個案研討的方法論來進行研究。此時，控制政策及其先行因子的關係已建立，只是先行因子的領域逐漸擴充；Morosini Piero, Scott shane & Harbir Singh (1998)²⁴ 把類似「管理複雜度」觀念放在跨文化購併企業當中；Pelzer Jeffrey & Elisabeth A. Manrix & Margaret A. Neal (1998)²⁵ 再度將「相對談判力」置於聯盟的管理控制之先行因子中，加上 Makino Shige, Paul W. Beamish²⁶ (1998) 提出「股權結構」作為合資企業管理的決策因子之一，Arthur Lin²⁷ (1999) 首度檢驗控制政策的先行因子 (相對談判力、股權結構、管理複雜度) 與控制政策的配適度與績效的關係。而在最新的研究當中，Stephen (2000)²⁸ 指出，知識管理在跨組織的合作中，能加速企業合作的績效，而 Verna Allee

(2000)²⁹ 也指出如何透過除了財務資本 (Financial Capital) 之外的資本，例如：人力資本 (human capital) 來創造價值，本研究強調創投是一種藉由人力資本 (專業經理人)，來達成投資價值倍數成長的目的，而本研究發現非集團之創投本身也常委託管理顧問公司來經營，自行管理者則很少。在遠見雜誌³⁰ (1999) 揭露 Harvard Business Review 曾研究過的結果，Anderson 及 Ernst & Young 管理顧問公司多採用「系統化知識管理策略」；反之，麥肯錫及 Brian 管理顧問公司多採用「個人化知識管理策略」，林文寶³¹ (2001) 針對技術知識整合、知識能量與組織學習對核心競爭力及創新績效關聯性之研究中，透過對高科技產業的實證分析發現，面對產業環境的複雜程度較高，運用資訊科技設備進行知識整合的系統化程度也較高。高玉龍³² (2002) 針對技術知識特質與知識管理對新產品開發績效的影響，透過臺灣工具機業的實證分析結果顯示，企業為提升新產品開發的成效，必須強化知識管理，而其研發部分應設計符合技術知識特質與利於推動知識管理的組織型態與作為。因此，萌生本研究加入「技術知識管理特性」及其它「先行因子」對創投採用的控制策略及績效的關係進行實證研究。

(三) 研究架構與目的

本研究架構(如圖 1)乃根據 Arthur Lin (1999) 曾檢驗過的三項先行因子(股權結構、相對談判力、管理複雜度)加上本研究強調的「技術知識管理特性」，成為 4 項控制政策的先行因子，進行檢驗「先行因子」與「控制策略」配適關係與績效之間的關係。

參、研究結果

(一)股權結構

如多數文獻上的看法，當創投企業擁有較高之股權時，由於它承擔較高的投資風險，此時它傾向採用正式控制。有趣的是，在企業擁有較低的股權時，傾向採用較多的非正式控制，企圖藉由高階主管的人事管理（如：遴選、任命、考評等），來防止合資夥伴有違反協議的投機行為，而經由「複迴歸」的實證分析，本研究發現非正式控制策略與其先行因子（相對談判力、管理複雜度）的配適程度與績效是成正比的。

(二)相對談判力：

若是創投企業有較高的相對談判力，則它傾向採用較高的正式控制，但此時也看出談判力與非正式控制的正向關係則不顯著；再者，同時發現企業擁有較高的談判力時，它也採取較多的隱性控制的行為，也就是企業擁有較多的相對資源時，它較有能力實施可增加信賴的措施或令對方滿意的承諾。

(三)管理複雜度：

由本研究結果發現，管理複雜度與控制政策的關係並不顯著相關。只有下列變數部分與控制策略其中的一種控制型態有關：

- 1.當夥伴之間的組織文化差異越大時，創投傾向採用較多的正式控制，此時其他的控制型態並無顯著效果。
- 2.當夥伴之間過去曾經合作的經驗越多時，創投越傾向採用隱性控制，因雙方的熟悉度越高就越容易增加雙方的信賴，促使企業更容易採取這類型的行為。
- 3.當合作的履約不確定性越高時，創投常以官僚系統（Bureaucratic System）或派閥系統（Clan System）等類的非正式控制來監控對方的履約行為。
- 4.當資產特殊性較高時，則表示合資時被牽制（hold-up）的機會愈多，風險也愈高，

此時創投傾向同時採用正式控制及非正式控制，以降低風險。

(四)技術知識管理特性

由本研究結果發現，「技術知識生命週期」愈短，創投愈傾向「隱性控制」，「技術知識路徑相依度」愈高，則創投傾向採「非正式控制」，而「技術知識外顯程度」愈高，則創投多傾向採「正式控制」。

肆、計畫成果自評:

一、對創投的管理涵義

(一)國際化的趨勢

將來會有越來越多的國際投資銀行來台，目前集團化的創投知道這樣的趨勢，他們會掌握早期的投資案源。之前都是在投資晚期搭便車的原因，是90年至98年間台灣沒有投資的管道且無人提供直接投資，資金又較外資少等因素，但現今外資多了，創投也多了，加上台灣產業與資金的取得也越來越國際化，國內很多創投都想至歐洲投資無線通訊、生化，卻苦無門路，但仍希望能往國際化方向前進的，而區域化一定是未來的趨勢。

(二)集團化（大而強）與專業化（小而專）的區隔

創投朝向集團化是合理的現象，集團化可以達到規模經濟，但國內就創投內部少數的專業經理人而言，投資過多的案件是很不經濟的，所以並不是每家創投都會朝向集團化，而是跟集團化有區隔的型態。一般創投投資在早期（Early Stage）的公司，大約佔投資比重的30%左右，國內180幾家的創投公司，經過壓縮後（集團只代表一家），大概為70幾家，投資偏好在早期的創投公司，大約也有二十幾家。對於一家規模較小的創投，可能要更具特色才行，例如專注投資在某特定的產業與公司，等到規模擴大之後，才有完整的投資組合。

(三)早期案源開發越形重要

在案源方面，據訪談結果顯示開發案源上並不會有困難，一個專業經理人一年所拒絕的案子就有上百件，只是投資在早期的案源，創投公司更須具備完善的經營輔導能力。此外案源沒有所謂的好壞之分，是經由創投投資後透過管理與輔導後成為好的案子，早期的案源其實不曾缺乏，只是在晚期的案源競爭非常激烈。

(四) 知識管理的策略

個人化知識管理策略仰賴「專家經濟模式」。策略顧問公司提供客戶的建議含隱性知識，在分享深層知識的過程相當費時、昂貴又緩慢。很難真正將這類知識系統化，所以分享知識的過程沒有效率。本研究建議若能採「知識系統化」策略，藉由重複使用這些知識，不僅省時而且降低溝通成本，公司得以接更多的案子。但訪談時發現多數創投採個人化的知識管理，探討其因，創投公會秘書長蘇副總將創投的知識分為三類：A.掌握產業的知識：對某專長領域需下工夫，以及多對該產業做分析，可以累積某種產業的知識，並且不輸於產業界的人士。B.評估個案的能力：在個案的評估上做出決策是不易的事，大部份的投資案是介於投資與不投之間，該產業的技術究竟是璞玉還是石頭，是需要專業經理人的判斷，那麼要如何做評估，要從多方面的角度去衡量，不管是在被投資者的團隊、技術與財務上。C.投資後三至五年的管理輔導能力：好的創投公司會在投資後加以監督與協助管理，並且給予被投資公司策略與公司運作方向上的建議與規劃。一二項的知識是可以建立模式的，但是第三項的知識是在於人的能力，專業經理人管理輔導能力，是一種無法保留下來的知識，難以用書面文字來呈現，這也是創投未來可努力提升知識管理效率的方向。

二、對政府政策的建議

(一) 建立租稅公平的投資環境

政府在廢除投資抵減後，高喊自由化與租稅公平的口號，出發點是對的但是否有落實租稅公平，這點有待考量。國內法人直接投資高科技產業，可以享有投資抵減與免稅的優惠，但如果透過透過創投間接投資，所獲得的股利將要通通報稅，因此造成創投處在租稅不公平的競爭，相對地法人機構在直接投資的比重會增加，透過創投投資金額的比重將會減少。如果國內不開放退輔金、證券、保險基金等資金，讓資金真正自由化，將來創投很可能會面臨募集資金不易的難題。惟有讓整個投資環境自由化，或是開放創投公司上市上櫃，方能讓創投蓬勃發展。若是國內創投環境委縮，國內的相關創投人才，即會轉移到大陸來管理基金，扶植大陸的高科技產業發展，對台灣的經濟發展是非常不利的影響。

(二) 主動扮演創投在「大中華」樞紐角色

台灣的創投發展已日漸成熟，但資金募集不易與投資上的限制，到海外開拓創投案是事在必行的。不過國內規模較大的創投公司，才有能力去海外開拓投資案。台灣的創投很重要的能力被國際基金所重視，就是大中華的市場，將全球資金的一部分交由台灣的創投管理並投資到大陸，這是被看好的趨勢。創投具有本土性，跨國的投資資較行不來，創投應該是運用本地的資金，由本地人管理，投資本地的公司，在本地上市，如此才能形成完整的投資環境。未來創投在國際上的整合，美國、台灣、大陸所連結出的一條線，將會有明顯化的趨勢，台灣在投資資金的管理上，更扮演舉足輕重的角色。

參考文獻

註 1：陳怡碩（民 86），台灣創業投資事

- 業之成效評估，中正大學財務金融研究所碩士論文。
- 註 2：黃立安（民 86），創業投資事業與高科技事業財務策略對台灣高科技產業經營績效之影響研究，朝陽技術學院財務金融研究所碩士論文。
- 註 3：洪長輝（民 86），創業投資事業之認證功能，中正大學財務金融研究所碩士論文。
- 註 4：蔡志文（民 87），創業投資事業之投資與管理決策的探討，元智大學管理研究所碩士論文。
- 註 5：簡定業（民 87），創業投資公司與集團企業於投資程序之比較，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 註 6：詹靖怡（民 88），新上市股票長期績效~有無創頭公司投資之實證研究
政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 註 7：黃子彥（民 88），創業投資事業與創新高科技公司互動模式研究，中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 註 8：顏田保（民 88），台灣創投事業公司屬性與財務績效關聯性之研究，成功大學會計研究所碩士論文。
- 註 9：楊建東(民 88)，創業投資策略與基金管理類型之研究，大葉大學事業經營所碩士論文。
- 註 10：關家祺(民 89)，臺灣地區創業投資事業之投資行為研究，東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 註 11：李建樂（民 89），臺灣創業投資公司營運相關因素影響績效之研究，交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 註 12：婁明賢（民 90），創業投資公司與上市公司經營績效關聯性之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 註 13：林榮源（民 91），創業投資事業投資後管理之探討，東吳大學會計研究所碩士論文。
- 註 14：陳珮瑜（民 91），臺灣創業投資事業經營績效決定因素之研究，台北大學經濟研究所碩士論文。
- 註 15：蔡彥正（民 91），臺灣地區創業投資事業對被投資公司之參與行為研究，交通大學科技管理研究所碩士論文。
- 註 16：林興佩（民 91），董事會對創業投資公司績效影響之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 註 17：Jaworski B.J., V.Stathakopoulos, & H.S.Krishnan,<Control combinations in marketing : Conceptual framework and empirical evidence>,Journal of marketing,1993.
- 註 18:Esra F.Genctrurk & Preet S.Aulakh, <The use of process and output conyrols in foreign markets>, Journal of international business studies, 4th, Quarter, 1995.
- 註 19:Kumar Nirmalya<The power of trust in manufacturer-retailer relationship>, Harvard Business Review, Nov.-Dec.1996.
- 註 20：LIN Xiaohua & Richard Germain, < Sustaining Satisfactory Joint Venture relationship : The role of Conflit : resolution strategy > ,Journal of International Business, studies, 1st quarter,1998.
- 註 21：Preet S. Aulakh & Kotabe, < Antecedent and performance implications of Channel integration in

- foreign markets > ,Journal of International Business Studies, Jan. 1997, p169.
- 註 22 : RAO Asha, Stuart M. Schmidt, < A Behavioral Perspective On Negotiating International Alliances > ,Journal of International Business Studies, 29, 4th quarter, 1998.
- 註 23 : YAN A. & B. Gray, < Bargaining Power, management control, and performance in United States - China Joint Ventures: A Comparative Case Study > , Academy of Management journal, Vol. 37, 1997.
- 註 24 : Morosini Piero, Scott shane & Harbir Singh, < National Cultural distance and Cross-border acquisition and acquisition performance > , Journal of International Business Studies, First Quarter, 1998.
- 註 25: Pelzer Jeffrey T., Elisabeth A. ManriX & Margaret A. Neal, <Interest Alignment and Coalition in Multiparty negotiation>, Academy of Management Journal 1998 Vol .41, No.1.
- 註 26 : Makino Shige, Paul W. Beamish, <Performance and Survival of Joint Ventures with non-conventional ownership structures>, Journal of International Business Studies, (29) 4th Quarter 1998.
- 註 27: Arthur Lin, <Les alliances strategique des entreprises multinationales europ'eennes-L'examen th'eorique et l'etude Impirique des strategies dans la communaut'e Economique chinoise>, The'se de docteur del'universit'e ParisI, (1999) , pp.46-85.
- 註 28: Stephen Hrop, < Leading with knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century > , Personnel Psychology, Durham ; Autumn 2000.
- 註 29 : Verna Allee, < Return on knowledge > , Executive Excellence ; Sep, 2000.
- 註 30 : 張玉文, 「Harvard 教你知識管理」, 遠見雜誌, 民國 85 年 6 月, 頁 86.
- 註 31 : 林文寶 (民 90) , 技術知識整合、知識能量與組織學習對核心競爭力及創新績效關聯性之研究, 成功大學企業管理研究所博士論文。
- 註 32 : 高玉龍 (民 91) , 技術知識特質與知識管理對新產品開發績效的影響—以臺灣工具機業為例, 政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

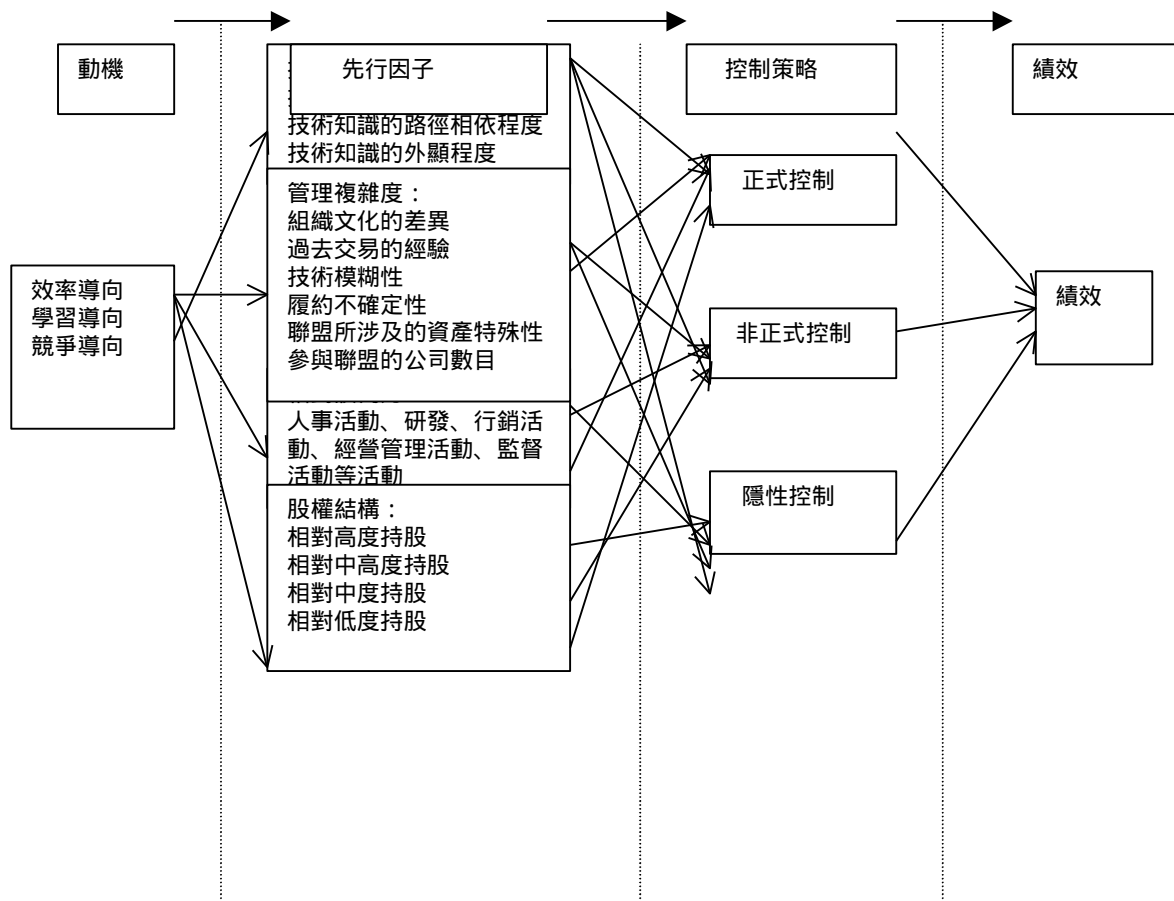


圖 1：研究架構