

以社會資本理論探討組織掌握創業契機能力的 影響因素

林東清

中山大學資訊管理系

劉勇志

高雄海洋科技大學資訊管理系

劉怡君

中山大學資訊管理系

摘要

「社會資本」是繼傳統的三種智慧資本（包括人力資本、組織資本與顧客資本）後，所被提出並被認為是在網路經濟下，對組織而言非常重要的另一種新的智慧資本。本研究主要藉由 Nahapiet & Ghoshal(1998)所提出之組織社會資本架構，從三個不同構面來探討組織所擁有的社會資本如何影響其創業契機的發現、創造、評估和利用。其次本研究認為組織除了經由廣大的脈關係網路可快速有效的擷取新資訊與知識外，其本身對於新知識的學習能力，以及過去所累積的相關知識基礎，亦會影響其精確掌握契機的能力，因此本研究在模式中引入吸收能力理論(Cohen & Levinthal, 1990)及現有知識基礎兩個重要構面，以便完整探討組織契機掌握能力的影響因子。

本研究使用調查法衡量國內企業社會資本等相關資料，並採用路徑分析法對研究模式進行檢驗。研究結果發現，影響組織創業契機掌握能力最重要的社會資本構面為結構構面；而組織知識的吸收能力則主要受到社會資本結構構面及關係構面的影響。此外，組織之創業契機掌握能力及知識吸收能力皆具有非常顯著的「路徑相依性」（即深刻受到現有知識基礎的影響），此研究發現對實務界深具意義。

關鍵字：智慧資本、社會資本、知識管理、創業契機



An Investigation on Affecting Factors of Abilities of Mastering Entrepreneurial Opportunity: Using Social Capital Theory

Tung-Ching Lin

Department of Information Management, National Sun Yat-Sen University

Yung-Chih Liou

Department of Information Management, National Kaohsiung Marine University

Yi-Chun Liu

Department of Information Management, National Sun Yat-Sen University

Abstract

With the three traditional ICs (Intellectual Capital), including Human Capital, Structural Capital and Customer Capital, Social Capital (SC) has been recognized as the forth critical IC to an organization in the network economy. In the 21st century, various kinds of collaborations among organizations, such as strategic alliance or virtual organization, play a major role in the global competitive marketplace. Therefore, organizations with intensively collaborative relationships with other enterprises will have better chances to discover, evaluate and exploit the emerging entrepreneurial opportunities. This study intends to investigate the impact of a firm's social capital on its capabilities to discover, evaluate and exploit the entrepreneurial opportunities.

Three dimensions of a firm's social capital are canalized (Nahapiet & Ghoshal, 1998): (1) structural dimension, including network ties and network configurations, (2) cognitive dimension, including shared codes, languages and narratives, (3) relational dimension, including trust, norm, obligations, and identifications. Moreover, because the absorptive capability of a firm and its current base of related knowledge also influence the effectiveness of its exploitation of entrepreneurial opportunity, Absorptive Capability Theory (Cohen & Levinthal, 1990) and current knowledge base of a firm are also introduced into the research model for the integrity.

A survey method is applied to test the hypotheses proposed by the research model. Five out of nine hypotheses are validated by using path analysis. The result reveals that the

structural dimension of a firm's social capital has the greatest impact on its abilities of mastering entrepreneurial opportunities; on the other hand, a firm's absorptive capability of knowledge is affected by the structural and relational dimensions of social capital. Furthermore, the study also validates that both absorptive capability and the abilities of mastering entrepreneurial opportunities are characterized by "path dependency", i.e., they are affected significantly by current knowledge base.

Keywords: Intellectual Capital, Entrepreneurship Opportunity, Social Capital, Knowledge Management



壹、緒論

組織知識管理相關的研究可分為四大學派，其中的智慧資本學派主要是研究組織量化知識的方式、知識的本質(Nature)及其價值應如何衡量的一個研究學派(林東清 民 92)。自 1999 年起，知識管理的研究焦點即在於追蹤組織內的智慧資本(Intellectual Capital, IC) (Petty & Guthrie 1999)，但現階段智慧資本學派的研究中，主要仍強調員工資本、組織資本與顧客資本對組織的重要性，而普遍缺乏社會資本相關的研究，直到最近才由 Nahapiet & Ghoshal(1998)、Carolis(2002)等人陸續將社會資本概念引進到組織智慧資本的研究範疇。社會資本首先在社會學引起廣泛的研究，其研究範圍可從個人到家庭、社群(Loury 1987)、城市(Putnam 1993)甚至國家(Fukuyama 1995)。根據 Jacob(1965)的定義，社會資本是一種透過長時期培養出來的人際關係，此關係能為群組在互信、合作與集體行動中奠定良好的合作基礎；而社會資本理論(Social Capital Theory, SCT)主要探討的是透過長時期培養出來的人際關係如何為關係網路內的成員提供一個有價值的資源。因此社會資本將繼傳統三種智慧資本（員工、組織、顧客）後，成為一個全新的、在網路經濟下非常重要的一種智慧資本，亦可稱為「第四個 IC」(林東清 民 92)。

在二十一世紀變動快速的動態競爭環境下，企業講求的是分工合作、彈性且快速的競爭模式。企業應將主要資源投注在核心能力的發展上，而將非核心部分透過策略聯盟、虛擬組織等方式委外給其他夥伴廠商(Prahalad & Hamel 1990)。新的契機與資訊通常隱藏在組織對外的關係網路中，並透過組織之間正式或非正式的互動交流來傳達(Carolis 2002)。組織能否進一步成功掌握、利用這些新契機，更取決於其動員關係網路、籌集所需資源的能力(Steier & Greenwood 2000)。因此對經常面臨掌握創業契機挑戰的企業而言，組織對外人脈關係網路的廣度與深度，將成為其在二十一世紀努力追求與經營的重要競爭能力。除此之外，組織本身對於新知識吸收能力的培養也很重要。個人或團隊若無法對於社會網路中所移轉來的資訊或知識，迅速有效的吸收與學習，再多、再好的知識或資訊管道都無法發揮其價值，更無法使組織透過人脈網路即時掌握新的創業契機。唯有良好的吸收能力，才能更快速有效的合併新舊知識，創造或發現新的獲利機會。因為過去文獻缺乏將吸收能力納入社會資本及創業契機相關的研究中，故本研究除了以組織社會資本與創業契機掌握能力為主要的研究重點外，並輔以吸收能力之變數來合併探討各變數間的關係，期能有助於提高模式的解釋能力。

貳、文獻探討

以下將相關文獻分成三個部分來探討，分別是組織掌握創業契機的能力、社會資本和社會資本理論，以及吸收能力理論與路徑相依性。

一、組織掌握創業契機的能力

創業契機(Entrepreneurial Opportunity)一詞來自於創業家精神(Entrepreneurship)。根據 Kuhn(1970)之看法，目前創業家精神這塊獨立的研究領域，尚無統一、公認的概念架構。本研究採用的是 Casson(1982)對創業契機的定義，其認為創業契機係指：「將新的商品、服務形式、原料或處理/組織/管理方法引入公司或銷售給其他公司後，可獲取高於成本的利潤的情況」。Shane & Venkataraman(2000)和 Venkataraman(1997)則認為，創業家精神主要在研究創業契機如何、由誰透過發現、評估和利用新的契機，而以新產品或服務的形式來開創未來的利益。對於創業契機的理解，應從三方面來著手，首先是「創業契機的來源」(Existence of Entrepreneurial Opportunities)。並非所有可以帶來收益的機會，都可稱為「創業契機」。創業契機比起純粹增進現有作業效能的機會不同，其更強調利用新的方法達成新的目的(new means-ends relationships)(Kirzner 1997)。創業契機可能來自很多方面，包括產品市場(Venkataraman 1997)和原物料市場(Schumpeter 1934)。

其次是「創業契機的發現」(Discovery of Entrepreneurial Opportunities)。若想有效掌握創業契機，必須能迅速搶先發現創業契機。為何有些人能發現創業契機，而有些人卻不能？Shane & Venkataraman(2000)歸納出兩大影響創業契機發現的類別，包括(1)過去的相關資訊與知識：新契機的發現，必須有個人或組織過去所累積的相關資訊或知識，才能在新契機出現時受到契機的觸發而加以掌握(Kaish & Gilad 1991)。此相關的資訊與知識可以是對使用者需求的了解(Von Hippel 1986)，或特定的生產技術(Bruderl, Preisendorfer & Ziegler 1992)。例如電信業者由於了解通訊、網路相關技術，而能比傳統產業業者更快掌握契機而進入寬頻市場。(2)對新契機價值的認知特質：即使具備相關的資訊與知識，若無法發現結合舊知識與新契機的方法，依然無法有效掌握創業契機(Shane & Venkataraman 2000)；而這種合併新舊知識的能力常是因人而異的。Rosenberg(1994)指出，過去的發明家經常無法將其發明轉化為有價值的商品，譬如將雷射應用到電信科技中等，就是因為缺乏這種合併新舊知識的認知特質。

最後是「創業契機的利用」(Decision to Exploit Entrepreneurial Opportunities)。為何有些人會在發現新契機之後決定投入，而有些人卻不會？Venkataraman (1997)認為影響是否利用創業契機決策的因子，同時包含(1)創業契機本身的特性：創業契機本身的期望收益越高，當事者越可能決定投入創業契機的利用。創業契機的期望收益必須足以補償企業放棄其他機會成本、失去資金流動性及承擔風險的損失(Kirzner 1973; Schumpeter 1934)。(2)個人差異：相同的期望收益之下，也未必會使每個人都決定投入利用創業契機。個人的差異表現在個人對契機價值的判斷上，必須要當事者認為契機的價值，比利用契機的成本或其他機會大，才會投入發掘。個人的差異可能來自於周遭的資源充裕度(Aldrich & Zimmer 1986)、風險態度、樂觀程度(Cooper, Woo & Dunkelberg 1988)，其他還有自我效能、內控傾向、矛盾容忍度、成就需求度等。

一旦決定要實際利用所發現或所創造的創業契機，其主要利用形式可包含三種(Shane & Venkataraman 2000)：(1)創立新的(子)公司。(2)將創業契機銷售給別的公

司。(3)公司內部員工為公司之利益而創造、發現並進而利用此創業契機，亦即所謂「內部創業」。

二、社會資本理論

本節分別說明何謂社會資本、社會資本的三構面，以及社會資本與組織智慧資本的創造。

(一) 何謂社會資本

二十一世紀的企業面臨一個變動快速、競爭激烈的知識經濟時代。無形的智慧資本逐漸取代過去有形的土地、勞力、廠房、資金，而成為企業最重要且難以模仿的新的競爭優勢來源。智慧資本的概念屬於知識管理四大學派當中的智慧資本學派。此學派將無形的知識、能力等視為一種有價值的資本，其主要研究目的在於設計一個能有效衡量智慧資本的工具 (林東清 民 92)。此學派中有不少學者對於智慧資本的本質提出了不同看法。Steward(1997)認為智慧資本是每個員工和團隊所能為公司帶來競爭優勢的一切知識與能力之總和。因此凡是能用來創造財富的無形資產，包括知識、資訊、技術、智慧財產、經驗、組織學習能力、團隊溝通機制、顧客關係、品牌地位等，都是構成智慧資本的元素。Edvinsson & Malone(1997)則認為智慧資本是一種對知識、實際經驗、組織技術、顧客關係和專業技能的掌握，而這些資本的掌握能使組織在市場上享有競爭優勢。另外 Roos(1998)認為可創造公司價值的無形資產，如員工智慧、Know-How、知識、流程及其間的實際轉換等，即為智慧資本。不同學者對智慧資本分類方式提出了不同的看法，如表 1。

表1、智慧資本各種不同的分類方式(林東清 民 92)

提出者 \ IC 內藏的客體	員工個人	組織內部		組織外部
Skandia 原始模式 (1992)	人力資本	結構資本		
Steward (1994)	人力資本	結構資本		顧客資本
Bontis (1996)	人力資本	結構資本		關係資本
Petrash (1997)	人力資本	組織資本		顧客資本
Sveiby (1998)	個人能力	內部結構		外部結構
Roos (1998)	人力資本	組織資本	創新與發展資本	關係資本
Edvinsson & Malone (1997)	人力資本	流程資本	創新資本	顧客資本

由上可知，大部分學者將智慧資本定義為員工技能、經驗、知識、資訊、組織流程、顧客關係等無形資產的加總，並認為這些無形資產可為公司創造價值並帶來競爭優勢。在分類方法上，大部分學者們認為組織的智慧資本是由組織內員工個人的智慧、組織的內部結構（包括流程、創新發展能力等）及組織對外關係之三大類資本所組成；而在組織對外關係上，大多數學者僅將重心放在組織與顧客間的關係所帶來的價值與競爭優勢上，而鮮少提及組織與其他供應鏈上合作對象、策略聯盟夥伴、同業競爭對

手、其他政府部門或研發單位等機構之間的人際網路關係；即使是在關係資本上，亦僅是粗略提及而未深入探討。

Jacob(1965)將社會資本(Social Capital)定義為「一種透過長時期培養出來的人際關係；此關係能為群組在互信、合作與集體行動中奠定良好的合作基礎」。社會資本理論(Social Capital Theory, SCT)強調人際間的關係網路提供成員一個有價值的資源，使成員在進行社會活動時，比他人更能得到其他成員的信任與支援，而更能有效發現與掌握資訊、知識、機會等資源(Bourdieu 1986)。社會資本理論由來已久，最初被運用在個人、家庭、社群(Loury 1987)、城市(Putnam 1993)甚至國家(Fukuyama 1995)等社會學領域的研究，直到最近才由 Nahapiet & Ghoshal(1998)、Carolis(2002)等人陸續將社會資本概念引進到組織智慧資本的研究範疇。

社會資本理論不僅可用來研究個人與個人間的人脈網路關係，也可以研究組織與組織間的網路關係(Baker 1990)。傳統智慧資本中的員工資本與顧客資本，亦講求人脈關係，為避免與新加入的社會資本混淆，以下就社會資本與員工資本和顧客資本不同的強調重點做一說明。(1) 員工資本 vs. 社會資本：員工資本通常泛指所有員工之知識與技能的總和，而社會資本則強調員工透過良好的人脈網路關係及對外能力，為組織所創造出來的價值。(2) 顧客資本 vs. 社會資本：顧客資本泛指組織外部所形成的商譽、口碑、形象，而使顧客對組織產生認同感或忠誠度，但其並未如社會資本般特別探討此關係網路的形成特性或衡量方式。

綜上所述，社會資本確實是一個新的、與傳統三個智慧資本不同的概念，可提供新的角度來發掘存在於組織的另一個重要的智慧資本。

(二) 社會資本的三個構面

本研究主要依據 Nahapiet & Ghoshal(1998)在探討社會資本、智慧資本與組織知識時所提出的概念性架構，將社會資本分為三個構面來加以解析，包括「結構構面」、「認知構面」和「關係構面」，以下分別說明之。

1、在「結構構面」方面

Nahapiet & Ghoshal(1998)又將之細分為網路連結(Network ties)、網路組態(Network configuration)和專享組織(Appropriable organization)三部分，但其中僅有網路連結和網路組態，與解釋創業契機有關(Carolis 2002)。所謂「網路連結」是指整個網路架構的基本元素，也就是關係網路中組織兩兩之間每建立起一個「關係」，便構成一個網路連結。這些網路連結是組織藉以向外部取得資訊和資源的管道，因此組織對外與越多組織建立關係，其網路連結度越高，也就越有取得財力、人力、物力、資訊和知識等資源的管道。Burt(1992)認為網路連結能帶來三種資訊利益(1)擷取資源的管道(Access)，也就是網路連結度高的成員越有機會透過其人脈取得「更多」所需的資訊與知識，因此也能提前發現創業契機。(2)獲取資源的速度(Timing)，也就是網路連結度高的成員也能比別人「更快」取得所需的資訊與知識，因而有機會奪得創業契機的先占優勢。(3)人脈的引荐(Referral)，也就是網路連結度高的成員，透過成員間的背書、

推薦、引荐等，更有機會接觸到其所需要的資訊提供者(Vesper 1990)，而獲得「品質更好」、「更深入」的資訊。

所謂「網路組態」意指網路連結的型態可從其密度、連結方式、階層等來探討。Burt(1992)將網路組態分為兩種，包括(1)鬆散/廣而不深(sparse)的網路組態：此適合用於搜尋資訊或知識，但較不容易移轉知識。Hansen(1996)認為此種網路組態的優點為資訊來源廣、樣式多、重複性小、成本低，較容易取得新的契機。其缺點為成員彼此信任不足，因此資訊、知識的深度、可靠度不夠，內隱知識也難以傳達和分享。(2) 緊密/深而不廣(dense)的網路組態：此組態成員人數少，但彼此投入較深，會花更多的心力來維持關係，與鬆散的網路組態的優缺點特性剛好相反。

2、在「認知構面」方面

所謂的認知構面指的是，來自不同或相同背景的不同個體，在長時期的相處和交流後，會產生或創造出有助於彼此瞭解或溝通的語言，包括所謂的行話、專業術語等。這些語言符碼構築了群體成員共享的心智模式(Mental Schema)，可降低成員彼此的知覺障礙，且容易達成共識。隨著長時期的相處，群體間更逐漸創造出共享的傳說(Legend)、神話(Myth)、故事(Story)或隱喻(Metaphor)，而成為另一種結合群體關係的機制(Carolis 2002)。本研究認為組織與其關係網路上的各個成員，會隨著長期的合作或交流而產生共享的語言、符碼和故事，發展其社會資本之認知構面，因此有利於知識的傳遞和整合。因此認知構面主要包含共享語言和符碼(Shared Language and Codes)和共享的故事(Shared Narrative)。語言和符碼是人們藉以討論、提問、交換資訊的重要工具。群體成員若了解並使用相同的語言、符碼，會比其他不了解的人更容易彼此支援、溝通、交流並分享知識；語言與符碼也影響人們的感知—使用相同的語言和符碼的群體，會具有相類似的心智模式(Mental Model)，對事情的重要性、價值觀、基本假設、因果關係的看法很接近(Pondy & Mintroff 1979)。譬如醫師、律師、券商互動時經常使用一般人所不熟悉的術語，因此只有使用相同術語的同行才能順利進行合作交流。此外，新知識的創造包含新概念的發展與新敘述方式的產生，而唯有具有共享語彙、符碼的群體，才可經由社會交換的過程，合併、創造出新的知識(Nonaka & Takeuchi 1995; Boland & Tenkasi 1995)

共享的故事指的是群體成員經由長時期的相處和交流，經常會創造出一些共享的傳說(Legend)、神話(Myth)、故事(Story)或隱喻(Metaphor)。這些共享的故事提供成員強有力的溝通工具，能從簡單的故事中表達豐富的意涵(Clark 1972; Nisbet 1969)。譬如公司內的員工都熟悉公司創辦人白手起家、勤儉刻苦的傳說，也明瞭「老好人」、「馬屁精」、「鬼才」等隱喻在組織內所隱含是何種角色。共享的故事中能從簡短的表達中納入豐富的細節與內容，能有效促進實務與內隱知識的傳達與分享，也更容易從中創造出更佳的實務與更多的知識(Bateson 1972; Orr 1990)。

3、在「關係構面」方面

Nahapiet & Ghoshal(1998)將此關係構面分為信任(Trust)、規範(Norms)、義務感(Obligations)和認同感(Identification)四個次構面來加以探討。「信任」指的是相信對方的意圖或行為在多數人觀點下是正當的、出自善意的、能勝任的/具有能力的，因此會對其產生信心(Misztal 1996)。群體的信任關係越好，成員互動、合作及交流的意願及頻率就越高(Kramer et al. 1996)。許多研究(Pruitt 1981; Fukuyama 1995; Gambetta 1988; Putnam 1993, 1995; Ring & Van de Ven 1992, 1994; Kramer & Tyler 1996)皆顯示信任與組織之間合作的意願呈現高度的相關性，亦即信任程度越高，組織之間從事各種社會交換活動(特別是合作互動)的意願越高。

「規範」指的是社會體系中所產生的一種共識程度，成員藉由這種共識來定義並控制自己行為的適當性(Coleman 1990)。不同的規範在群體中運作時，會產生不同的社會資本。例如鼓勵合作的規範會比鼓勵競爭的規範，特別容易分享及創造知識(Coleman 1988)。當關係網路中存在一個有效的規範時，此規範將可以建構出一種具有強有力形式的社會資本，但這個形式有時也可能是脆弱的(Coleman 1988)。根據Henderson(1990)的說法，維繫長期合夥關係的要領之一在於建立共同目標，因此當關係網路體系中存在一套有效的規範/共享價值觀時，關係網路成員之間將更願意彼此合作、分享知識、交換訊息，並提供掌握創業契機的資源等。

「義務感」指的是一種為某人付出某種行動的承諾或責任，其能夠提升關係網路成員彼此間知識交流的管道和動機(Nahapiet & Ghoshal 1998)。與規範不同的是，義務感通常針對關係網路中的特定對象而產生(Coleman 1990)。義務感指的是成員雙方對自己行為的一種承諾或責任，及對對方行為的一種期望，且經常發展自特定成員間的互動關係(Coleman 1990)。Mauss(1954)、Bourdieu(1977)和 Cheal(1988)用「天下沒有白吃的午餐」來形容義務感的運作，產生義務感的一方需要經由某種行動來償還握有「信用憑證」的另一方(Bourdieu 1986)，因為彼此之間的義務感，能夠有信心地預期對方將從事某些行動。義務感越高，合作與交流的動機和機會越高，也越有效率。

「認同感」指的是成員將自己視為群體的一份子，並樂於接受群體的價值觀與標準的程度，且認為自己與其他成員同為關係網路上的生命共同體。認同感越高的群體，合作頻率越高，越會關心群體表現的過程與結果，因此也越有知識交流的機會(Kramer et al. 1996; Lewicki & Bunker 1996)。

(三) 社會資本與組織智慧資本的創造

近年來組織在創造及移轉知識上的能力，已被視為組織主要的優勢來源，而社會資本理論為這種說法提供了一個有力的理論基礎。社會資本能透過交換過程，直接或間接的促進知識的合併(Combination)，組織的新智慧資本才得以被創造(Nahapiet & Ghoshal 1998)。社會資本與交換和合併間的關係，如圖1所示。

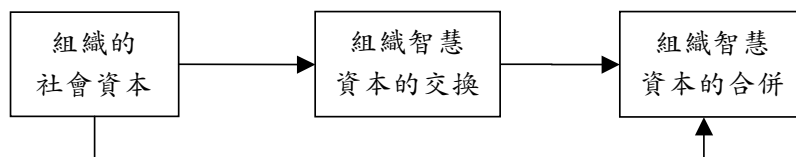


圖 1、社會資本與交換、合併間的關係模式(Nahapiet & Ghoshal 1998)

Nahapiet & Ghoshal(1998)提出「組織新智慧資本創造模式」的概念模式(圖)，說明社會資本與組織智慧資本創造間的關係。此模式顯示組織的社會資本可透過其三大構面的不同特性，提昇組織與其他組織交流知識的機會、對知識交流之價值的期望、交流知識的動機與組織整合新舊知識的能力，而藉由不同組織知識間的交換與合併，進而創造組織的新智慧資本。

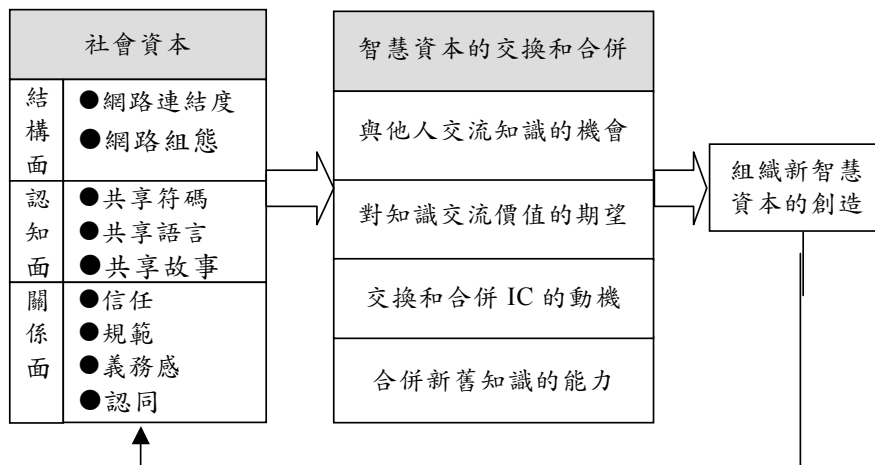


圖 2、組織新智慧資本創造模式(Nahapiet & Ghoshal 1998)

三、吸收能力理論與路徑相依性

個人或團隊若無法對於社會網路中所移轉來的資訊或知識，進行迅速有效的吸收與學習，再多、再好的知識或資訊管道都無法發揮其價值，更無法使組織透過人脈網路即時掌握新的創業契機。March & Simon(1958)將組織之創新歸功於「外借」而非「內創」，這說明組織創新能力主要來自於利用外來知識的能力，因此大幅受到吸收能力的影響。

解釋組織是否有能力吸收新知，以及這些能力的形成過程，最主要的理論來自於Cohen & Levinthal(1990)所提出的吸收能力理論(Absorptive Capability Theory, ACT)。Cohen & Levinthal(1990)將吸收能力定義為：「組織發現、吸收外來新知識、並將其轉做商業利用的能力」。本研究採用的是吸收能力之組織觀點，即吸收能力越好的組織，越能在短時間內深入了解、利用所引進的新知，快速掌握新崛起的契機；反之，

有些組織需要花費數倍的時間才有辦法跟進，而且成本更高、速度更慢、成效也不好，這其間最重要的差異就在於「組織的吸收能力」。

所謂組織吸收能力的路徑相依性(Path-Dependency)指的是，組織對外來新知識吸收能力的大小，主要決定於其過去相關知識累積的多少，其包含基本技能、共享語言和對新科技發展的了解等。吸收能力無法向外購得，一定要在組織內部自行發展，因為吸收能力屬於公司特定的內隱知識，沒有任何其他公司可以從外面提供。吸收能力靠的是持續的累積，不能有斷層，一旦某個企業在變動快速的領域中，停止對某個特定知識吸收能力的投資，不久後這個企業便會完全失去對此領域後續重要新知識的吸收或利用能力。這說明為何從事 R&D 投資可以提升組織的吸收能力；從事 R&D 活動的公司，比起未從事 R&D 活動的公司，更有能力使用外來資訊(Tilton 1971; Allen 1977; Mowery 1983)。

影響組織知識吸收能力的因素包括相關知識的累積性(Accumulation)、差異性(Diversity)、重疊性(Overlap)和定義性(Identification)，如圖3 所示(Cohen & Levinthal 1990; 林東清 民 92)。

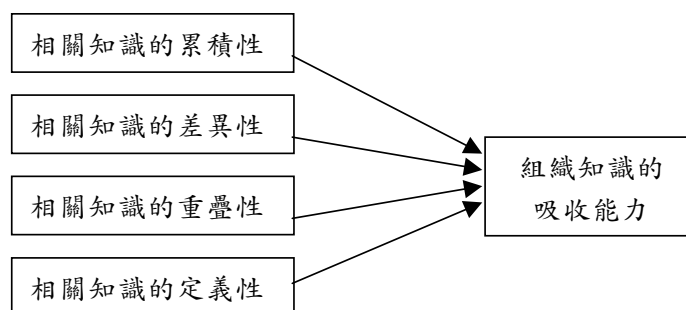


圖 3、影響組織知識吸收能力之主要因素架構(Cohen & Levinthal 1990; 林東清 民 92)

此模式說明：(1)相關知識的累積性：組織相關知識基礎越多，越容易吸收、利用與創新。(2)相關知識的差異性：團隊成員間的知識背景越不同，越能從不同層面更深入了解知識，並激盪出創意。(3)相關知識的重疊性：重疊相通的基礎背景知識，包括特殊領域內的基礎知識、專用術語、相關的常識等，有利於成員間溝通的進行，使得知識的交流更為深入。譬如管理學院的教授之間的知識交流與溝通，當然會比與其他學院教授交流知識時更為順暢、深入。(4)相關知識的定義性：組織若有完善的知識地圖，藉以了解組織內外何處存在有價值的專家或知識，便可針對組織需求迅速找到具有互補性或差異性的知識與專家。

社會資本與吸收能力之間的關係，可承接上述四項影響組織知識吸收能力之主要因素來作說明。社會關係網路越好的組織，越可以透過各種不同資源管道，接觸到更深入、更好、更多元的知識，也容易與網路上其他成員分享相同的語言、符碼、故事等，同時提昇組織相關知識的累積性、差異性、重疊性和定義性，吸收能力當然也跟著提昇。

路徑相依性並非吸收能力所獨有，本研究中所探討的掌握創業契機能力同樣具有路徑相依性，即過去相關資訊或知識累積越多，不但使組織越容易吸收外來知識，也越容易發現、辨認與利用新契機。事實上，掌握創業契機的能力與吸收能力兩者密切相關，前述文獻探討中提到創業契機的掌握有賴組織將合併新舊知識的認知能力(Shane & Venkataraman 2000)，因此組織是否能順利發現、辨認與利用創業契機，與其所具備之吸收能力非常相關。

參、研究模式與假說

本研究之模式中共包含四個研究變數，分別為組織之社會資本、創業契機掌握能力、知識吸收能力和現有知識基礎。各構面間的關係與假說整理如圖4，而研究模式中變數之操作型定義及其問卷（參考附錄一）對應題項，則表列於表2。

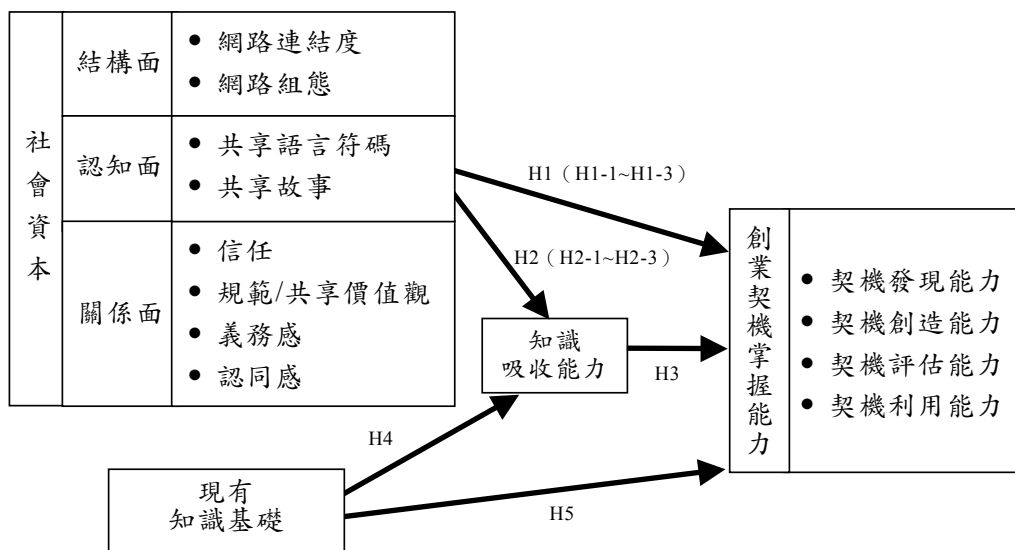


圖 4、研究模式與假說（本研究）

表 2、研究模式中變數之操作型定義及其問卷對應題項

變數	構面	次構面	操作型定義	問卷對應題項
社會資本	結構構面	網路連結度	組織對外與其他組織所建立的關係之多寡。	第一部分 1-4 題
		網路組態	組織對外所建立的關係網路之廣度和深度。	第一部分 5-8 題
	認知構面	共享語言符碼	群體中經由長時期的相處、交流，所創造出來的一些共享的語言、符碼。	第一部分 9-10 題
		共享故事	群體中經由長時期的相處、交流，所創造出來的一些共享的傳說、神話、故事或隱喻。	第一部分 11-12 題
	關係構面	信任	相信對方的意圖或行為在多數人觀點下是正當的、出自善意的、具有能力的，而且其不會採取自己所不預期的負面結果行動，因此會對其產生信心。	第一部分 13-15 題
		規範/ 共同 價值觀	社會體系中所產生的一種共識程度；成員藉由這種共識來定義並控制自己行為的適當性。	第一部分 16-18 題
		義務感	成員雙方對自己行為的一種承諾或責任、及對對方行為的一種期望，能在此互惠原則下維持一個有永續價值關係的渴望。	第一部分 19-21 題
		認同感	成員將自己視為群體的一份子，並樂於接受群體的價值觀與標準的程度。	第一部分 22-24 題
創業契機掌握能力	契機創造能力		公司在內部自行創造出創業契機/投資機會的能力。	第二部分 1 題
	契機發現能力		公司發現外部的創業契機/投資機會的能力。	第二部分 2-7 題
	契機評估能力		公司事先判斷創業契機/投資機會是否值得投資的能力。	第二部分 8-11 題
	契機利用能力		公司以成立新的(子)公司、將契機銷售給別的公司或員工內部創業等方式來實際落實創業契機/投資機會的能力。	第二部分 12-14 題
知識吸收能力			組織發現、吸收外來新知識、並將其轉做商業利用的能力。	第三部分 1-4 題
現有知識基礎			與組織顧客、產品、作業和新事業投資相關的組織知識存量。	第四部分 1-5 題

本研究根據此研究模式共提出五項主要假說 (H1~H5)，其中假說一 (H1) 依據社會資本中的「結構面」、「認知面」、「關係面」分為三個子假說 (即 H1-1~H1-3)；同理，假說二 (H2) 也分為三個子假說 (即 H2-1~H2-3)，總共有九個假說 (參看表 3)，並分別說明於後。

表 3、研究假說表

編號	假說	內容	主要參考文獻
1	H1-1	組織社會資本結構面對其創業契機的掌握能力有正向影響	Carolis 2002
2	H1-2	組織社會資本認知面對其創業契機的掌握能力有正向影響	Carolis 2002
3	H1-3	組織社會資本關係面對其創業契機的掌握能力有正向影響	Carolis 2002; Nahapiet & Ghoshal 1998
4	H2-1	組織社會資本結構面對其知識的吸收能力有正向影響	Cohen & Levinthal 1990; 林東清 民 92
5	H2-2	組織社會資本認知面對其知識的吸收能力有正向影響	Cohen & Levinthal 1990; 林東清 民 92
6	H2-3	組織社會資本關係面對其知識的吸收能力有正向影響	Cohen & Levinthal 1990; 林東清 民 92
7	H3	組織知識吸收能力對其創業契機的掌握能力有正向影響	Cohen & Levinthal 1990; Shane & Venkataraman 2000
8	H4	組織現有知識基礎對其知識的吸收能力有正向影響	Cohen & Levinthal 1990
9	H5	組織現有知識基礎對其創業契機的掌握能力有正向影響	Shane & Venkataraman 2000

1、H1-1：組織社會資本結構面對其創業契機的掌握能力有正向影響

社會資本的結構面包含網路連結和網路組態。網路連結能以三種形式為組織帶來資訊利益，包括擷取資源的管道、獲取資源的速度和人脈的引荐 (Burt 1992)，這將影響創業契機的掌握能力。根據 Carolis(2002)所提出的概念架構，這些管道使組織能隨時接觸更多、更廣、更深的新資訊和新知識，因而更容易發現、評估與利用創業契機；而網路組態則影響組織擴散、搜尋和轉移資訊和知識的能力，越廣而深的網路組態，越能帶給組織多樣化且穩固的資訊資源管道，同時決定組織掌握創業契機的能力。因此，在變動快速的產業環境中，社會資本的結構面在創業契機的產生、評估以及商業化的過程中，扮演著非常重要的角色。根據以上的分析，本研究提出第一項研究假說 H1-1。

2、H1-2：組織社會資本認知面對其創業契機的掌握能力有正向影響

社會資本的認知面包含共享的語言、符碼和共享的故事，這些都是促進成員溝通、分享、交流和移轉知識的重要基礎。根據 Carolis (2002)所提出的概念架構，新想

法、創意等創業契機的產生與發現，往往透過不同群體間知識的分享與交流，而共享的認知機制如語言、符碼、故事等則是知識分享交流最主要的媒介。另一方面，組織的網路關係可使其跳脫傳統的思考邏輯，鍛鍊其合併新舊知識的認知能力，進而提昇辨認新契機的能力(Bettis & Prahalad 1995)；而組織的網路關係亦可影響組織承擔風險與主動積極的態度，因而促動創業契機的利用(Barringer & Bluedorn 1999)。根據以上的分析，本研究提出第二項研究假說 H1-2。

3、H1-3：組織社會資本關係面對其創業契機的掌握能力有正向影響

社會資本關係構面包含信任、規範、義務感和認同感(Nahapiet & Ghoshal 1998)。組織與其他網路成員間的互信程度、對規範與價值觀的共識程度、彼此承諾的義務感以及身為生命共同體的認同感等，會影響其與成員間知識交流、分享、移轉的能力，及彼此的合作意願、方式和滿意度。Aldrich & Zimmer (1986)認為當事者的關係網路越好，取得利用創業契機所需資源的能力越好，包括人力、物力、財力等，因此也較願意投入發掘契機。而組織能否進一步成功掌握、利用這些新契機，更取決於其動員關係網路、籌集所需資源的能力(Steier & Greenwood 2000)。良好的關係是組織與成員合作的基礎，因此組織若要提升其創業契機的發現、評估和利用，首先要與資源取得的管道之間保持良好的關係，所以組織掌握創業契機的能力與其社會資本的關係構面應具有密切相關性。根據以上的分析，本研究提出第三項研究假說 H1-3。

4、H2-1：組織社會資本結構面對其知識的吸收能力有正向影響

Cohen & Levinthal(1990)將吸收能力定義為「組織發現、吸收外來新知識、並將其轉做商業利用的能力」，這需要有好的管道、來源等，故受到社會資本的影響。對外關係結構越好，組織對外取得資訊知識等資源的管道越多、越廣泛、越深入，越能快速累積特定領域的相關知識，同時也可接觸到不同領域知識的多樣化刺激，因而提昇組織合併新舊知識的吸收能力。根據以上的分析，本研究提出第四項研究假說 H2-1。

5、H2-2：組織社會資本認知面對其知識的吸收能力有正向影響

社會資本的認知面（包括共享的語言、符碼或共享的故事及知識）是促進組織對外溝通、交流的重要基礎，這種知識的重疊性對組織知識的吸收能力有正面的影響(林東清 民 92)。共享的故事中能從簡短的表達中納入豐富的細節與內容，能有效促進實務與內隱知識的傳達與分享，也更容易從中創造出更好的實務與更多的知識(Bateson 1972; Orr 1990)。若組織能以相同的語彙工具對外交流知識，可比使用相異語彙的組織享有更好的溝通效率、深入程度和學習新知識的能力。根據以上的分析，本研究提出第五項研究假說 H2-2。

6、H2-3：組織社會資本關係面對其知識的吸收能力有正向影響

社會資本理論強調人際間的關係網路提供成員一個有價值的資源，使成員在進行社會活動時，能比他人更得到其他成員的信任與支援，而更能有效發現與掌握資訊、知識、機會等資源(Bourdieu 1986)。組織社會資本關係構面(包含信任、規範、義務感和認同感)越好，組織與網路成員間的關係就越好，能彼此信任、具有共識，又能互相

履行義務、實行承諾，因此雙方溝通的品質及知識交流、移轉的程度也跟著提昇，而在這種互動中，組織也會更有能力能將新知識與原有的舊知識結合，進而激發出利用創業契機的創意與方法。根據以上的分析，本研究提出第六項研究假說 H2-3。

7、H3：組織知識吸收能力對其創業契機的掌握能力有正向影響

Shane & Venkataraman(2000)歸納出兩大影響「創業契機發現」的類別—「過去的相關資訊與知識」、「對新契機價值的認知特質」。首先，新契機的發現，必須有個人或組織過去所累積的相關資訊或知識，才能在新契機出現時受到契機的觸發而加以掌握(Kaish & Gilad 1991)。其次，還需要對新契機價值的認知特質，因為即使具備相關的資訊與知識，若無法發現結合舊知識與新契機的方法，依然無法有效掌握創業契機(Shane & Venkataraman 2000)。

吸收能力越好的組織，越能在短時間內深入了解、利用所引進的新知，快速掌握新崛起的契機；反之，有些組織則需要花數倍的時間才有辦法跟進，而且成本更高、速度更慢、成效也不好，這其間最重要的差異就在於「組織的吸收能力」。事實上，掌握創業契機的能力與吸收能力兩者密切相關，前述文獻探討中提到創業契機的掌握有賴組織將合併新舊知識的認知能力(Shane & Venkataraman 2000)，因此組織是否能順利發現、辨認與利用創業契機，與其所具備之吸收能力非常相關。另外，經由不斷學習與經驗所培養的吸收能力，組織便能一次比一次更快、更準確的發現、評估與利用新的創業契機。根據以上的分析，本研究提出第七項研究假說 H3。

8、H4：組織現有知識基礎對其知識的吸收能力有正向影響

組織知識的吸收能力的重要特性之一，就是路徑相依性(Cohen & Levinthal 1990)。組織過去所累積的相關知識，可促進組織知識的累積性、差異性、重疊性和定義性，進而提昇組織對知識的吸收能力。相關知識越多、了解越深入，組織越可以迅速準確的合併新舊知識。根據以上的分析，本研究提出第八項研究假說 H4。

9、H5：組織現有知識基礎對其創業契機的掌握能力有正向影響

根據 Shane & Venkataraman(2000)所提出的架構，創業契機掌握會受到過去所累積相關資訊與知識的影響，意即具有路徑相依性。組織相關領域所累積的資訊和知識越多，越能比新進者或外來者更精確的發現、評估及利用此領域的創業契機，使組織知道應如何有效將契機轉換為商機。根據以上的分析，本研究提出第九項研究假說 H5。

肆、研究方法與分析

一、研究方法

依據對研究模式驗證的需要，本研究採量化(Quantitative)研究方法中的調查法，其以問卷為主要之調查工具。利用抽樣和統計技術來瞭解國內企業之社會資本及其創

業契機掌握能力間的關係。問卷為封閉式之結構型問卷(Structured questionnaire)，以李克特(Likert)五點尺度(1=非常不同意，5=非常同意)來衡量。本研究採用便利抽樣的方式，主要樣本來自國立中山大學管理學院高階經營管理碩士班(EMBA)、國際高階經營管理碩士班(IEMBA)及企業委辦碩士學分班(CMBA)/在職專班之學生。中山大學 EMBA、IEMBA 之學生群主要來自中南部各產業界之中高階主管；專班及學分班(CMBA)學生亦多屬中階幹部。

二、資料收集

本研究之問卷於民國九十三年四、五月間發放，主要採取課堂中當場發放和回收之方式，故回收率極佳。問卷共計發放 155 份。問卷回收後，接著對問卷進行人工篩檢的程序，扣除無效問卷 6 份後，本研究共得有效樣本 149 份，有效回收率 96.13%。整體而言，本研究所採取樣本涵蓋各種類型的產業（參見附錄二），且包括小型、中型到大型企業；而在企業年數方面，歷史悠久的企業和成立不久的新企業皆有涵蓋。至於在受測者的職務位階方面，中高階主管比例超過半數。

三、效度與信度檢驗

本研究除了透過問卷設計流程¹(Content Validity Ratio, CVR, Lawshe 1975; Aiken 1980, 1985)，提升問卷之內容效度與表面效度外，另以因素分析法來衡量問卷量表之建構效度(Construct Validity)。因素分析法乃先以主成份分析法(Principal Component Method)萃取出特徵值(Eigen-value)大於 1 的因素，再以變異數最大法(Varimax Rotation)加以轉軸。本問卷量表共計 47 題，扣除效標題項後，共計有 36 題。因素分析後的結果得到六個特徵值大於 1 的因素群，累積解釋變異量為 67.978%。由此可知，本研究模式所包含之六大構面具有良好之建構效度。

本研究進一步以 Cronbach's α 來衡量各構面之內部一致性。結果顯示本研究問卷中各構面的信度 α 值介於 0.7940 到 0.9525 間，皆大於 Nunnally(1978)所建議的 0.7，故本問卷量表之設計具有良好的信度。

四、研究假說檢定

本研究以路徑分析(Path Analysis)來進行變數間實質性關係的檢測。本研究之路徑函數共由兩個迴歸模型所構成，分別為吸收能力模型與創業契機掌握能力模型。在進行迴歸分析前，本研究先以相關分析來觀察兩個複迴歸模型的預測變數(即自變數)與因變數之間是否具有相關性，以決定該模型是否適合做迴歸分析(Hair et al. 1995)。分析結果顯示，在吸收能力模型中，所有預測變數與因變數皆具有顯著水準 0.01 的相關

¹ 召集學、業界十一位專家組成委員會(Expert Panel)，針對問卷初稿語意及內容逐項評分，並計算其內容效度指數(Content Validity Ratio, CVR) (Lawshe, 1975)及 V 值(Aiken, 1980, 1985)。根據 CVR 及 V 值最低門檻值的要求，在經討論後，對內容效度或表面效度不足的題項進行刪改。

性，且相關係數介於 0.381 與 0.652 之間；而在創業契機掌握能力模型中，所有預測變數與因變數亦具有顯著水準 0.01 之相關性，相關係數介於 0.392 與 0.663 之間，因此兩模型均適合進行迴歸分析。在複迴歸分析中，本研究以強迫進入法(enter)來選取預測變數，顯著水準為 0.10。分析結果參考表4、表5 所示。

表 4、吸收能力模型的迴歸係數

因變數吸收能力	未標準化係數		標準化係數	t
	β	標準差	b	
(constant)	2.087	.861		2.423**
社會資本結構構面	0.090	.036	.201	2.497**
社會資本認知構面	-0.051	.084	-.048	-.608
社會資本關係構面	0.058	.032	.136	1.801*
現有知識基礎	.359	.057	.499	6.270***
R = .686, R ² = .471, Adjusted R ² = .457				
F 檢定 = 32.083, 顯著性 = .000				
Durbin-Watson D 值 = 1.878				

* 表示在 0.10 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

** 表示在 0.05 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

*** 表示在 0.01 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

表 5、創業契機掌握能力模型的迴歸係數

因變數 創業契機掌握能力	未標準化係數		標準化係數	t
	β	標準差	b	
(constant)	.379	3.464		.109
社會資本結構構面	.421	.145	.234	2.914***
社會資本認知構面	-.199	.331	-.047	-.602
社會資本關係構面	.197	.128	.115	1.545
現有知識基礎	1.302	.255	.447	5.112***
吸收能力	.319	.328	.079	.971
R = .708, R ² = .501, Adjusted R ² = .484				
F = 28.772, Sig = .000				
Durbin-Watson D 值 = 2.221				

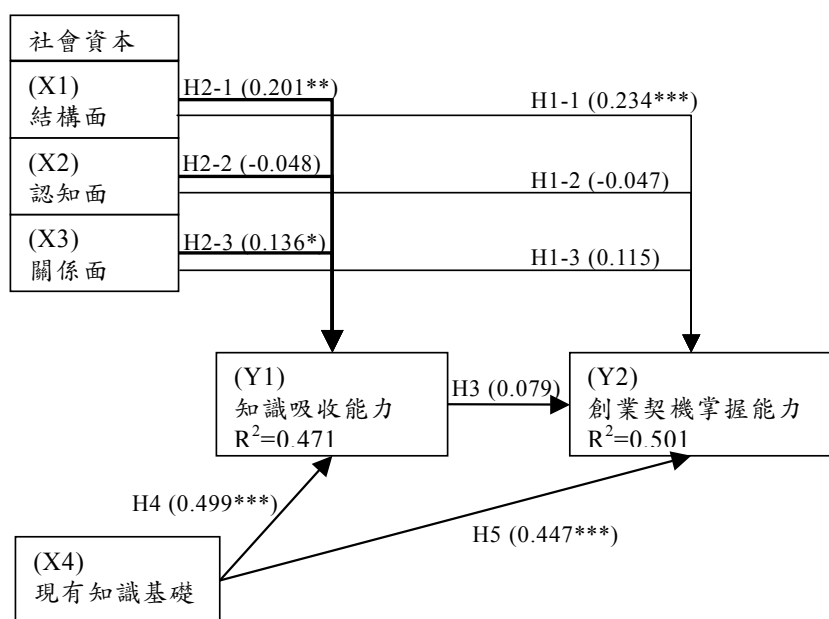
* 表示在 0.10 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

** 表示在 0.05 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

*** 表示在 0.01 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

依據兩次複迴歸模式分析的結果，可繪出本研究模式之路徑圖 5，詳見圖。





* 表示在 0.10 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

** 表示在 0.05 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

*** 表示在 0.01 的水準下，單尾檢定的結果為顯著

圖 5、路徑圖

由路徑圖可以看出，對組織之「知識吸收能力」解釋能力最大的預測變數為「現有知識水準」(0.499)，其次為「社會資本結構構面」(0.201)，再其次為「社會資本關係構面」(0.136)；而對「創業契機掌握能力」解釋能力最大的預測變數為「現有知識水準」(0.447)，其次為「社會資本結構構面」(0.234)。而在路徑圖中，「社會資本認知構面」不管是對「知識吸收能力」或「創業契機掌握能力」的路徑，皆未出現顯著路徑；「組織知識吸收能力」對「創業契機掌握能力」的路徑，亦未出現顯著路徑。

根據此分析結果，本研究所提出的九項假說，共有五項獲得檢驗結果支持，整理如表 6 所示：

表 6、假說驗證結果

是否支持	假說	內容
是	H1-1	組織社會資本結構面對其創業契機的掌握能力有正向影響
否	H1-2	組織社會資本認知面對其創業契機的掌握能力有正向影響
否	H1-3	組織社會資本關係面對其創業契機的掌握能力有正向影響
是	H2-1	組織社會資本結構面對其知識的吸收能力有正向影響
否	H2-2	組織社會資本認知面對其知識的吸收能力有正向影響
是	H2-3	組織社會資本關係面對其知識的吸收能力有正向影響
否	H3	組織知識吸收能力對其創業契機的掌握能力有正向影響
是	H4	組織現有知識基礎對其知識的吸收能力有正向影響
是	H5	組織現有知識基礎對其創業契機的掌握能力有正向影響

五、總結：研究發現

根據前述路徑分析之結果，本研究歸納以下的研究發現：

(一)、組織社會資本對其創業契機掌握能力的影響

組織創業契機的掌握能力會受到組織社會資本結構構面的顯著影響，而不顯著受到社會資本的認知構面和關係構面的影響。此顯示組織對外所建立的資訊、知識或資源之取得管道，是其掌握產業界新投資機會的關鍵要素，至於組織與關係網路成員之間是否具有長時期相處而發展出來的一些共同經驗、術語、行話、故事等，或者是否培養出深厚的互信、共同規範與價值觀、承諾與義務感或互為生命共同體般的認同感，則較不明顯地影響組織對新機會的利用與掌握。

(二)、組織社會資本對其知識吸收能力的影響

組織知識的吸收能力會受到組織社會資本結構構面和關係構面的顯著影響，而不顯著受到社會資本認知構面的影響。此顯示在探討組織知識吸收能力與其社會資本之間的關係時，在社會資本的三個構面之中，結構構面對組織知識吸收能力的影響力最強，其次為關係構面，而認知構面對組織知識吸收能力則沒有顯著的影響。根據 Zahra & George(2002)的研究，吸收能力可進一步分為取得、消化、轉型、利用幾個階段，而組織社會資本的結構面可提供組織眾多的資訊、資源管道，使其有更多機會快速取得品質更好的資訊，而組織社會資本的關係面則使組織與上下游合作伙伴、顧客或業外單位之間在互信、互相認同、互盡義務且享有共同價值觀和規範等的基礎之下，更快速合併舊有知識與新知識。因此社會資本的結構和關係兩大構面分別能為組織知識吸收能力的取得、消化、轉型和利用帶來正面的幫助。

(三)、組織知識吸收能力對其創業契機掌握能力的影響

本研究之資料分析結果發現，組織知識吸收能力對其創業契機掌握能力的影響，在與現有知識基礎及社會資本結構構面兩個變數的共同比較之下，並未出現顯著的影響。此顯示組織創業契機的掌握能力更受到其本身經驗知識的累積存量，及其對外建立的網路所影響。雖然有學者懷疑組織知識吸收能力與其創業契機掌握能力之間應具有正向關係(Cohen & Levinthal 1990; 林東清 民 92)，但本研究所蒐集之樣本資料的實證結果並未支持此項假說。此結果將可供後續研究者做進一步探索及參考。

(四)、組織現有知識基礎對其創業契機掌握能力和知識吸收能力的影響

組織創業契機的掌握能力及知識的吸收能力，皆受到組織現有知識基礎的顯著影響，且其影響幅度遠超過組織的社會資本結構構面或關係構面。此顯示組織的創業契機掌握能力與知識吸收能力的發展皆具備了顯著的路徑相依性(Path Dependency)，此實證結果分別符合了 Cohen & Levinthal(1990)和 Shane & Venkataraman(2000)在其研究中所探討的概念性架構，亦即過去相關知識或經驗的累積越多，則其未來能力的表現就越好。若從吸收能力的取得、消化、轉型、利用四個階段來看(Zahra & George 2002)，

組織過去相關知識的累積存量越多，越有利於其對新知識的取得、消化、轉型和利用，因而提升組織之知識吸收能力；而有越多過去創業投資的實務經驗，組織也越容易發現、創造、評估或利用產業內或市場上所出現的新創業契機，並進一步獲取利潤。這兩項實證結果亦符合 1930 年代所提出的學習曲線(Learning Curve)模式，此模式發現工人、管理者、銷售人員、顧客能將過去所獲得及累積的經驗和 Know-how，有效地運用在下一次的生產上，因而提升組織的累進學習率(Learning Rate)。此模式亦解釋了為何組織在發展其創業契機掌握能力和知識吸收能力時，具有顯著的路徑相依特性，這代表當組織過去相關知識經驗存量越多，越具有學習曲線上的優勢，而能透過高的累進學習率來降低成本、降低價格、搶占市場並維持優勢。

(五)、組織社會資本與現有知識基礎對組織創業契機掌握能力的影響

在本研究模式中，影響組織掌握創業契機能力最重要的自變數為現有知識基礎，其次為組織社會資本之結構構面。此實證結果顯示，比起組織對外與其他各類組織建立許多廣而深的關係網路，組織內部相關知識和經驗的累積與培養，對提升其創業契機掌握能力的影響更加重要。此研究發現說明，在有限的組織資源條件之下，組織在培養其創業契機掌握能力時，首應不斷累積新投資與創業之相關經驗。當組織本身具備了豐富的創業知識、經驗或 know-how 時，再進一步拓展對外豐富的資源和其管道，密切觀察產業或市場上的新技術、新原物料、新管理手法或新銷售手法，以便隨時掌握新的商機和利潤。

(六)、組織社會資本與現有知識基礎對組織知識吸收能力的影響

在本研究模式中，影響組織知識吸收能力最重要的自變數為現有知識基礎，其次為組織社會資本之結構構面，再其次為組織社會資本之關係構面。此實證結果顯示，比起組織對外與其他各類組織建立具有良好結構、或培養深入互動關係的關係網路，組織內部相關知識經驗的累積與培養，對提升知識吸收能力上更具有高度的影響力。因此組織在培養知識的吸收能力時，應該由內而外，透過不斷的學習，開發舊有知識，提升自身的知識能力與存量後，再透過豐富的資訊知識管道及其與關係網路成員間良好的關係，進一步消化、合併外來的眾多知識，提升對知識的吸收能力。

伍、結論

構成組織社會資本結構構面之網路連結度和網路組態，不僅影響組織掌握創業契機的能力，也同樣影響組織知識的吸收能力，此顯示社會資本的三個構面之中，結構構面為組織發展人脈關係網路時最重要的部分。從過去研究社會資本的相關文獻中亦發現，大多數研究僅探討社會資本結構構面的組成與意涵，其次則為關係構面，而普遍忽略認知構面，可見社會資本的內涵以結構構面為重。

影響組織掌握創業契機能力的最大因素是組織現有知識基礎，其次則為組織社會資本的結構構面，包含其對外關係網路的連結多寡及關係網路組態的廣度及深度。對

組織而言，若欲提升其對新機會的掌握度，來因應越來越快速變遷的環境與挑戰，必須持續不斷地累積與掌握創業契機有關的經驗、知識，並透過建立結構完善的關係網路來強化新資訊與新機會的管道、速度和品質。

影響組織知識吸收能力的最大因素是組織現有知識基礎，其次為組織社會資本的結構構面，包含其對外關係網路的連結度及網路組態，再其次則為組織社會資本的關係面，包含信任、規範/共享價值觀、義務感和認同感。組織首應透過培養自身的知識、經驗或 Know-How，提升內部舊有知識的存量，來強化組織對外來新知識的吸收能力，其次可透過組織對外關係網路的良好結構，並與關係網路成員之間建立良好的信任、規範、義務感及認同感，進一步使組織獲取更快、更多、更好的新資訊，來有效提升其知識吸收能力。

影響組織掌握創業契機的能力及知識吸收的能力之最大因素皆為組織現有知識基礎。此說明組織對創業契機的掌握能力及對外來新知識的吸收能力皆具有明顯的路徑相依性，亦即過去相關經驗知識累積越多，知識經驗的背景及種類分佈越廣，組織對於未來新的產業知識、市場資訊或新的機會挑戰，便能有更充分的準備及更足夠的能力來加以掌握與應對。

對實務界及學術界的建議方面，由於組織的知識吸收能力具有的路徑相依性，組織必須轉型為學習型組織，持續對市場資訊、產業訊息以及自身的 R&D 投資做長期的累積工作。一旦間斷而錯失了新技術與新知識的學習時機，企業將很容易在快速變遷的競爭環境下失去優勢競爭能力，進而遭到淘汰。此外，核心能力理論(Core Competency Theory)及資源基礎理論(Resource-Based Theory, RBT)皆認為企業必須穩定且長期地擁有內部的優勢資源與核心能力，才可能創造出具競爭力的產品，並強調組織應集中在獲取、培育、壯大內部的優勢資源與核心能力，來形成長期的優勢，才可以進一部保障企業在市場上的競爭地位(Barney 1991; Prahalad & Hamel 1990; 林東清 民 92)。

組織在發展其對外人際關係網路時，應特別重視建立良好的關係網路結構，讓關係網路之架構兼具多連結、多類別且密切深入的特性，亦即組織應朝向建立具備密度、深度和廣度的關係網路的目標，來規劃長時期的對外關係網路的發展，如此便能有效提升組織對新契機的掌握能力及對新知識的吸收能力。

組織創業契機的掌握能力亦具備路徑相依性，因此組織提升創業契機掌握能力的方式首重培養本身長時期的知識及經驗基礎。企業應隨時掌握產業和市場的最新動態，不斷嘗試各種新的投資機會，累積契機的創造、發現、評估與利用上之經驗及知識，則可進一步提升組織對新創業契機的掌握度。

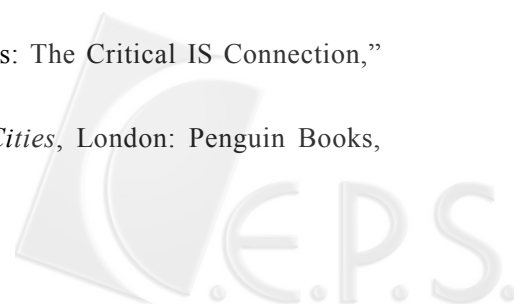
在研究限制方面，本研究模式中的組織社會資本結構構面之「網路組態」，主要衡量組織對外關係網路結構上的廣度和深度，因此在問卷量表之設計中，廣度與深度被分開在不同題項來加以衡量；但有學者提出網路組態之廣度和深度兩者具有 trade-off 的關係，追求具廣度之關係網路的組織將難以有相同的資源來兼顧深度，反之亦然，因此認為廣度和深度之間應該存在一種最佳組合(An Optimal Mix)，不過目前

尚無有效的方法可以加以定義及測量(Droege & Hoobler 2003)。另一方面，本研究採用便利抽樣的方式，以中山大學 EMBA、在職專班學生作為樣本主要來源，因此母體以南部企業為主，樣本代表性不足以使研究結論概化到全台灣，在外部效度上有一定的限制。不過由於本問卷採用當場說明、當場發放與回收之方式，因此回收率高，且受測者也能對問卷內容有更清楚的了解，進而提升問卷本身的內部效度。

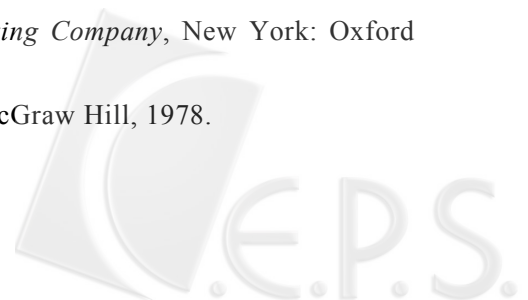
陸、參考文獻

1. 林東清，民 92，知識管理，台北：智勝文化。
2. Aiken, A.A., "Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires," *Educational and Psychological Measurement*(40) 1980, pp.955-959.
3. Aiken, A.A., "Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings," *Educational and Psychological Measurement*(45:1) 1985, pp.131-142.
4. Aldrich, H., & Zimmer, C., "Entrepreneurship Through Social Networks," in D. Sexton & R. Smilor (Eds.), *The Art And Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger, 1986, pp.3-23.
5. Allen, T.J., *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, MA: MIT Press, 1977.
6. Baker, W., "Market Networks and Corporate Behavior," *American Journal of Sociology* (96) 1990, pp.589-625.
7. Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*(17:1) 1991, pp.99-120.
8. Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C., "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management," *Strategic Management Journal*(20:5) 1999, pp.421-444.
9. Bateson, B., *Steps to an Ecology of Mind*, New York: Ballantine Books, 1972.
10. Bettis, R.A. & Prahalad, C.K., "The Dominant Logic: Retrospective and Extension," *Strategic Management Journal*(16:1) 1995, pp.5-14.
11. Boland, R.J. & Tenkasi, R.V., "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing," *Organization Science*(6:4) 1995, pp.350-372.
12. Bontis, N., "There's A Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically," *Ivey Business Quarterly*(60:4) 1996, pp.40-47.
13. Bourdieu, P., *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
14. Bourdieu, P., "The Forms of Capital," in J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, pp.241-258, New York: Greenwood, 1986.

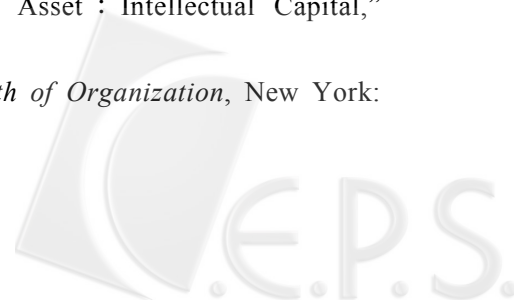
15. Bruderl, J., Preisendorfer, P., & Ziegler, R., "Survival chances of newly founded business organizations," *American Sociological Review*(57:2) 1992, pp. 227-242.
16. Burt, R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
17. Carolis, D.M., "The Role of Social Capital and Organizational Knowledge in Enhancing Entrepreneurial Opportunities in High-Technology Environments," in Choo, C.W. & Bontis, N.(eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 2002, pp.699-710.
18. Casson, M., *The Entrepreneur*, Totowa, NJ: Barnes and Nobles Books, 1982.
19. Cheal, D., *The Gift Economy*, London: Routledge, 1988.
20. Clark, B.R., "The Occupational Saga in Higher Education," *Administrative Science Quarterly*(17) 1972, pp.178-184.
21. Cohen, W.M. & Levinthal, D.A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*(35:1) 1990, pp.1128-1152.
22. Coleman, J.S., "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*(94) 1988, pp.S95-S120.
23. Coleman, J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Belknap Press, 1990.
24. Cooper, A., Woo, C., & Dunkelberg, W., "Entrepreneurs' Perceived Chances for Success," *Journal of Business Venturing*(3) 1988, pp.97-108.
25. Droege & Hoobler, "Employee Turnover and Tacit knowledge Diffusion: a Network Perspective," *Journal of Managerial Issues*(15:1) 2003, pp.50-64.
26. Edvinsson, L., & Malone, M. S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower*, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1997.
27. Fukuyama, F., *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Management Publications Trust, 1995.
28. Gambetta, D., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, New York, Basil Blackwell, 1988.
29. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., *Multivariate Data Analysis: with readings*, Prentic Hall, 1995.
30. Hansen, M., *Using the Wisdom of Others: Searching for and Transferring Knowledge*, Presentation at the London Business School, 1996.
31. Henderson, J.C., "Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection," *Sloan Management Review*(31:3) 1990, pp.7-18.
32. Jacobs, J., *The Death and Life of Great American Cities*, London: Penguin Books, 1965.



33. Kaish, S., & Gilad, B., "Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs Versus Executives: Sources, Interests, and General Alertness," *Journal of Business Venturing*(6:1) 1991, pp.45-61.
34. Kirzner, I.M. , *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.
35. Kirzner, I.M., "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach," *Journal of Economic Literature*(35:1) 1997, pp.60-85.
36. Kramer, R., & Tyler, T., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
37. Kramer, R.M., Brewer, M.B. & Hanna, B.A., "Collective Trust and Collective Action: the Decision to Trust as a Social Decision," in R.M. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organization Frontiers of Theory Research*, pp.357-389, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
38. Kuhn, T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
39. Lawshe, C.H., "A Quantitative Approach to Content Validity," *Personnel Psychology*(28:4) 1975, pp.563-575.
40. Lewicki, R.J. & Bunker, B.B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in R.M. Kramer & T.M. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp.114-139, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
41. Loury, G., "Why Should We Care About Group Inequality?" *Social Philosophy and Policy*(5) 1987, pp.249-271.
42. March, J.G., & Herbert A.S., *Organizations*, New York: Wiley, 1958.
43. Mauss, M., *The Gift*, New York: Free Press, 1954.
44. Misztal, B., *Trust in Modern Societies*, Cambridge: Polity Press, 1996.
45. Mowery, D.C., "The Relationship Between Intrafirm and Contractual Forms of Industrial Research in American Manufacturing, 1900-1940," *Explorations in Economic History*(20) 1983, pp.351-374.
46. Nahapiet, J. & Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review*(23:2) 1998, pp.242-266.
47. Nisbet, R.A., *Social Change and History: Aspects of the Western Theory of Development*, London: Oxford University Press, 1969.
48. Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press, 1995.
49. Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill, 1978.



50. Orr, J., "Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture," in D. Middleton & D. Edwards (eds.), *Collective Remembering*, pp.169-189, London: Sage, 1990.
51. Petrash, G., "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture," *European Management Journal*(14:4) 1997, pp.365-373.
52. Petty, R. and Guthrie, J., "Managing Intellectual Capital: From Theory to Practice," *Australia CPA*(69:7) 1999, pp.18-21.
53. Pondy, L.R. & Mitroff, I.I., "Beyond Open Systems Models of Organizations," *Research in Organization Behavior*(1) 1979, pp.3-39.
54. Prahalad, C.K. & Hamel, G., "The Core Competence of the Organization," *Harvard Business Review* 1990, pp.79-93.
55. Pruitt, D.G., *Negotiation Behavior*, New York: Academic Press, Inc., 1981.
56. Putnam, R.D., "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life," *American Prospect*(4:13) 1993, pp.35-42.
57. Putnam, R.D., "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," *The Journal of Democracy*(6:1) 1995, pp.65-78.
58. Ring, P.S. & Van De Ven, A.H., "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations," *Strategic Management Journal*(13:7) 1992, pp.483-498.
59. Ring, P.S. & Van De Ven, A.H., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*(19:1) 1994, pp.90-118.
60. Roos, J., "Exploring the Concept of Intellectual Capital(IC)," *Long Range Planning*(Feb:31) 1998, pp.150-153.
61. Rosenberg, N., *Uncertainty and Technological Change in Conference on Growth and Development: The Economics of the 21st Century*, Stanford, CA: Stanford University, Center for Economic Policy Research, 1994.
62. Schumpeter, J., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper & Row, 1934.
63. Shane, S. & Venkataraman, S., "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Academy of Management Review*(25:1) 2000, pp.217-226.
64. Steier, L. & Greenwood, R., "Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks," *Organization Studies*(21:1) 2000, pp.163-192.
65. Steward, T. A., "Your Company's Most Valuable Asset : Intellectual Capital," *Fortune*(Oct, 3) 1994, pp.28-33.
66. Steward, T. A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1997.



67. Sveiby, K.E., "Intellectual Capital: Thinking Ahead," *Australian CPA*(68:5) 1998, pp.18-22.
68. Tilton, J.E., *International Diffusion of Technology: The Case of Semiconductors*, Washington, DC: Brookings Institution, 1971.
69. Venkataraman, S., "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective," in Katz, J. & Brockhaus, R. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (3) 1997, pp.119-138, Greenwich, CT: JAI Press.
70. Vesper, K., *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
71. Von Hippel, E., "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science*(32:7) 1986, pp.791-805.
72. Zahra, S.A. & George, G. , "Absorptive Capability: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*(27:2) 2002, pp.185-203.



附錄一、主要問卷題項

一、社會資本

1. 與同業相比，和本公司建立密切關係的策略合作伙伴（包括同業、異業）之數量更多。
2. 與同業相比，和本公司建立密切關係的供應鏈上下游公司（供應商、代工廠商、通路商或顧客等）之數量更多。
3. 與同業相比，和本公司建立密切關係的專業人士或業外單位（學術研究機構、顧問公司、市場調查機構、政府機關或媒體等）之數量更多。
4. 總的來說，與同業相比，和本公司建立密切關係的專家或組織（包括上述之策略合作伙伴、供應鏈上下游公司、專業人士或業外單位等）之數量更多。
5. 與同業相比，本公司在上述關係網路內的合作伙伴，含括更多不同業別。
6. 大體而言，與同業相比，本公司與上述關係網路內的策略合作伙伴（包括同業、異業），關係更密切深入。
7. 大體而言，與同業相比，本公司與關係網路內的供應鏈上下游公司（供應商、代工廠商、通路商或顧客等），關係更密切深入。
8. 大體而言，與同業相比，本公司與關係網路內的專業人士或業外單位（學術研究機構、顧問公司、市場調查機構、政府機關或媒體等），關係更密切深入。
9. 與同業相比，本公司與關係網路內的成員在溝通時，能清楚的了解彼此的專業術語與行話。
10. 與同業相比，本公司與關係網路內的成員在溝通時，能清楚的了解彼此的背景知識。
11. 與同業相比，本公司與關係網路內的成員在溝通時，能清楚的了解彼此產業內的一些重要典故與故事。
12. 總的來說，與同業相比，本公司與關係網路內的成員在溝通時，有更多共享的語言符號和共享的故事。
13. 大體而言，本公司與關係網路內成員，在彼此合作時，皆相信對方的意圖和互動行為是正當且善意的。
14. 大體而言，本公司與關係網路內的成員，無論在任何情況下所作的決策，均會考慮到對方的利益。……
15. 總的來說，大體而言，本公司與關係網路內的成員，彼此信任程度很高。
16. 大體而言，本公司與關係網路內的成員在合作時，對於彼此行為的正當性，都存在著雙方一致認同的共識及準則。

17. 大體而言，本公司與關係網路內的成員在合作時，皆會確實遵守一致認定的準則或共識來互動。
18. 總的來說，大體而言，本公司與關係網路內的成員在互動時，彼此有一套清楚的共享價值觀來有效的規範彼此的行為。
19. 大體而言，本公司與關係網路內的成員，皆會基於責任或承諾而盡力去維持長期的良好關係。
20. 大體而言，本公司與關係網路內的成員，對於彼此能根據互惠原則來持續合作，都有很高的期望。
21. 總的來說，大體而言，本公司與關係網路內的成員，彼此有很強烈的義務感。
22. 大體而言，本公司與關係網路內的成員，都很認同彼此共享的價值觀與規範。
23. 大體而言，本公司與關係網路內的成員，皆將自己視為該關係網路生命共同體的一份子。
24. 總的來說，大體而言，本公司與關係網路內的成員，對該關係網路的認同感很高。

二、創業契機的實際掌握情形（註：以下題項中的「新投資機會」，指的是新商品、新的服務形式、新的原料，或新的處理、組織、管理方法等。）

1. 與同業相比，本公司創新/創造出新投資機會的頻率更高。
2. 與同業相比，本公司從外界環境發現新投資機會的資訊更快。
3. 與同業相比，本公司從外界環境發現新投資機會的管道更多。
4. 與同業相比，本公司從外界環境發現新投資機會的資訊更準確。
5. 與同業相比，本公司從外界環境發現新投資機會的資訊更詳細/深入。
6. 與同業相比，本公司從外界環境發現新投資機會的次數更多。
7. 總的來說，與同業相比，本公司從外界環境發現新投資機會的能力更好。
8. 與同業相比，本公司評估新投資機會是否可行的速度更快。
9. 與同業相比，本公司評估新投資機會是否可行的判斷更正確。
10. 與同業相比，本公司用以評估是否應採行新投資機會的資料更齊全。
11. 總的來說，與同業相比，本公司評估新投資機會的能力更好。
12. 與同業相比，本公司將新投資機會的構想實際落實執行的概率更高。
13. 與同業相比，本公司利用新投資機會而實際提昇經營利潤的成功比率更高。
14. 總的來說，與同業相比，本公司實際施行應用新投資機會的能力更好。

三、知識的吸收能力

1. 與同業相比，本公司用來評估外界新知識(或技術)可行性的投入成本更多。
2. 與同業相比，本公司取得外界新知識(或技術)的管道更多。
3. 與同業相比，本公司將外界新知識(或技術)實際移轉應用於公司內部的能力更強。
4. 總的來說，與同業相比，本公司吸收外界新知識(或技術)的能力更強。

四、現有知識基礎

1. 與同業相比，本公司累積更多與新產品/服務開發相關的知識。
2. 與同業相比，本公司累積更多與作業流程相關的知識。
3. 與同業相比，本公司累積更多與市場/顧客相關的知識。
4. 與同業相比，本公司累積更多與新事業投資相關的知識。
5. 總的來說，與同業相比，本公司累積更多實用的知識。



附錄二、樣本特徵

樣本之產業別分佈

資料類別	樣本數	百分比(%)
製造業	48	32.2
金融業	17	11.4
公共事業	3	2.0
運輸業	3	2.0
資訊服務業	25	16.8
零售業	7	4.7
醫療服務業	7	4.7
政府單位	6	4.0
學校	5	3.4
其他	28	18.8

員工人數分佈

資料類別	樣本數	百分比(%)
50 人以下	28	18.8
51-100 人	15	10.1
101-500 人	40	26.8
501-1000 人	19	12.8
1001-5000 人	32	21.5
5000 人以上	15	10.1

成立年數分佈

資料類別	樣本數	百分比(%)
5 年以下	18	12.1
6-10 年	21	14.1
11-15 年	17	11.4
16-20 年	25	16.8
21-25 年	20	13.4
26-30 年	13	8.7
31-35 年	8	5.4
36 年以上	27	18.1

受測者之職務位階分佈

資料類別	樣本數	百分比(%)
高階主管	41	27.5
中階主管	40	26.8
基層主管	28	18.8
技術工程師 與行政職員	40	26.8