

關係資本、市場導向及組織學習對新產品開發績效之影響

An Empirical Study on Relational Capital, Market Orientation, Organizational Learning and New Product Development

方世榮 **Shyh-Rong Fang**

中興大學企管系教授

Professor, Department of Business Administration,
National Chung Hsing University

方世杰 **Shin-Chieh Fang**

高雄第一科技大學教授

Professor, National Kaohsiung First University of Science Technology

摘要：新產品開發一直是企業經營之重要的策略性課題，尤其是在知識經濟時代，此一問題在本質與內涵上已迥異於傳統之競爭邏輯。本研究從知識管理典範之觀點，強調新產品開發其實就是組織有關新產品之知識的創造，並且外部資訊的搜尋與應用厥為關鍵因素之一。因此，本研究強調組織間關係資本的建構與市場導向之組織文化的孕育，經由組織學習能力的轉化而促進新產品開發之績效。在實證研究方面，本研究以高科技資訊設備業 155 家廠商為對象，實證結果發現市場導向、關係資本、以及組織學習能力等，確實都是新產品開發成功之重要影響因素，尤其是市場導向對新產品開發績效更有直接之影響效果。本文最後並針對重要的實證研究發現，對實務界提出具建設性之建議，並指出本研究之理論意涵與後續研究之課題。

Abstract: New product development (NPD) as knowledge management is a strategic issue, especially in the knowledge-based economy. This research focuses on the knowledge creation for NPD, such as how to acquire, disseminate and exploit both market and product information should be the most important issues. Theoretical framework drawn from theories of relational capital, market orientation and organizational learning. In the empirical study, researcher focuses on Taiwanese high-tech industry, especially information equipment firms. And the results showed that, relational capital, market orientation might facilitate organizational learning capacity, and through the way to increase NPD performance. Finally, researcher drawed upon some academic and practical conclusions and a few future research topics.

關鍵字：新產品開發、關係資本、市場導向、組織學習能力

Keywords：New product development (NPD)、Relational capital、Market orientation、Organizational learning capacity

1. 緒論

在「時基」(Time-based) 競爭典範中 (Stalk, 1988)，企業經營者所面臨最大挑戰是，如何比競爭者更快速地推出迎合消費者(市場)需求的新產品 (Hartley、Zirger and Kamath, 1997)。此一事實基本上指出了業界必須重視的二個競爭優勢的來源：市場導向與「速度」(或時效)。其中，市場導向的觀念在實務界與學術界早已受到高度重視。在實務界方面，行銷觀念由早期的生產導向→銷售導向→行銷導向，以至近期的市場導向之行銷觀念的普及。每一階段行銷觀念的改變其實都在反映競爭的現實面，因此，為促使新產品的推出能夠順應競爭的潮流，以提昇企業的競爭優勢，市場導向的新產品開發實務，也就自然成為合理的、重要的企業經營邏輯。

至於學術界方面，Homburg and Pflesser (2000) 指出，自從 Kohli and Jaworski (1990) 與 Narver and Slater (1990) 提出市場導向之觀念性構面及其衡量後，許多有關市場導向的文獻紛沓而來。有學者探討其前置因素、績效(經營或組織績效)，有些則強調市場導向之執行(行為面)或規範、價值觀(文化面)。另有學者則指出市場導向與企業經營績效並不存在直接關聯，因此致力於探索二者之間可能的中介變項 (Matsuno and Mentzer, 2000; Hult and Ketchen, 2001)，這類中介變項包括組織學習、創業精神、策略型態、創新、以及環境不確定性因素等。綜上所述，相關文獻均一致指出市場導向的策略執行或組織文化在變動快速的競爭環境中(如本研究稱時基競爭典範下之新產品開發)，是獲致較佳績效的重要組織能耐 (Organizational capabilities) 之一 (Grewal and Tansuhaz, 2001; Hult and Ketchen, 2001)。

此外，另一新產品開發競爭優勢的來源為「速度」。如眾所週知，在技術變動快速與研發成本益趨昂貴之際，任一企業很難(甚至是不可能)獨立且快速地完成新產品之開發 (Hartley、Zirger and Kamath, 1997)。換言之，透過與供應商、顧客、甚至是競爭對手之各種型式之合作關係，則在資源與能力的互補上，或者是市場資訊的取得上，均有助於廠商加速新產品的開發過程、減少新產品的開發成本，因而提高廠商之競爭優勢 (Hartley et al., 1997)。也

因此，Johnson (1999) 稱廠商之組織間關係的有效管理為一重要的策略性資產。本研究則進一步將此一透過「槓桿」(Leveraging) 應用組織間關係，而建立廠商獨特的組織能耐，稱之為「關係資本」(Relational capital) (Dyer & Singh, 1998; Lorenzoni and Lipparini, 1999; Kale、Singh & Perlmutter, 2000)。

最後，正如過去許多文獻所強調的，上述有關新產品開發之市場導向與關係資本二項組織能耐，可能並非直接有助於新產品績效之提昇，而是透過某些中介變項，例如市場導向透過組織學習而提高新產品績效 (Slater and Narver, 1995)，而關係資本則必須透過「槓桿」應用，始能轉化為新產品開發之優勢 (Lorenzoni and Lipparini, 1999)。其中，組織學習能力 (Organization learning capacity) 代表組織吸收與整合新知識/技術的能力 (Cohen and Levinthal, 1990; Grant, 1996)，將之運用在新產品開發，可加速開發出具競爭優勢的新產品，因此，本研究將以組織學習能力做為將市場導向與關係資本二項組織能耐影響新產品績效的中介變項。

綜合前述，在講求「速度」與「市場需求」的新產品開發競賽中，本研究指出關係資本的建立與累積，以及市場導向的價值觀與策略執行，始能滿足此二項要求，進而提昇企業新產品開發績效。具體言之，本研究欲探討的問題包括：(一) 關係資本與市場導向之內涵為何？(二) 此二項組織能耐在新產品開發中扮演何種角色？以及 (三) 組織學習能力是否顯著影響新產品開發之績效？

2. 理論回顧

過去從廠商之組織間關係探討新產品開發的文獻大多集中在合作性的新產品聯盟 (Sivadas and Dwyer, 2000; Rindfleisch and Moorman, 2001)，研究的主題包括合作的動機 (Bidault、Despres and Butler, 1998)、夥伴的選擇

(Bonaccorsi and Lippaini, 1994; Sivadas and Dwyer, 2000)、以及組織間之統治機制 (Wynstra and Pierick, 2000; Sivadas and Dwyer, 2000) 等，較少論及關係資本的槓桿應用以提昇新產品開發績效。至於以市場導向藉由組織學習來探討新產品開發之文獻亦不多，而 Moorman (1995) 與 Lukas and Ferrell (2000) 可說是這方面極少數的研究文獻。本研究嚐試同時強調關係資本與市場導向二構面，對新產品開發之影響。此一構思除呼應前述時基競爭典範的基本要求外，基本上亦在反映知識經濟時代企業之競爭邏輯。

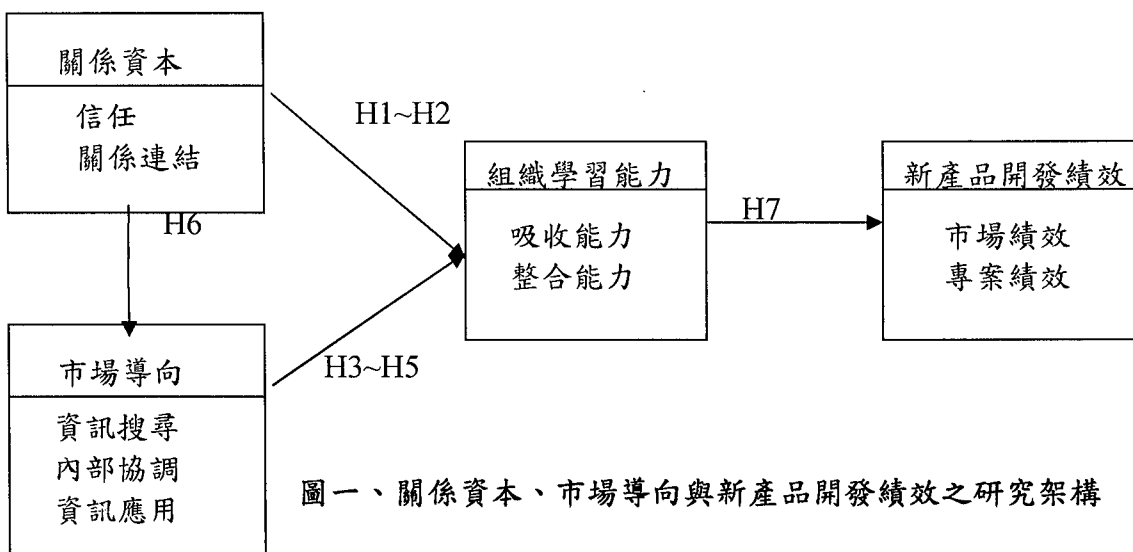
從知識管理的角度來說，新產品開發其實就是企業有關產品市場之知識創造的課題。正如 Madhavan and Grover (1998)所指出的，新產品開發可視為企業將其鑲嵌 (Embedded) 在組織內部的知識做一重新組合，或者與外部新的知識結合，並將之體現 (Embodied) 在產品的生產過程中。Li and Calantone (1998)也從知識管理觀點指出，市場知識的創造與運用，對於新產品的開發是一種獨特的優勢。最後，Hargadon and Sutton (1997)則強調如何透過組織間知識的搜尋、分享、移轉、與整合，以提高新產品開發之績效。這些知識管理觀點之新產品開發的研究大多強調，新產品開發既是組織學習的過程，也是其結果 (Madhavan and Grover, 1998)，故企業本身較佳的組織學習能力應可轉化在較高的新產品開發績效上。

此外，由於在知識經濟時代，知識益趨多元化、複雜化，促使各組織 (企業) 間之相互依存度提高，因此各種型式的組織間合作關係以及關係性統治機制 (Relational governance) (Zaheer and Venkatraman, 1995)，如組織間信任，已逐漸超越傳統的「市場與層級」之組織間關係 (Adler, 2001)。在此一新的合作競爭典範 (Co-opetition) 下，組織間關係資本的建立與維護，必然會惠及企業之新產品開發與持久競爭優勢的建構 (Dyer and Singh, 1998; Rindfleisch and Moorman, 2001)。

至於市場導向的觀念，過去已有相當多的研究文獻；市場導向目前比較一致被接受的觀點包括 (Homburg and Pflesser, 2000)：(1) 行為面，亦即企業重視外部資訊 (包括供應商、顧客、競爭者、與市場) 之搜集、內部擴散，並將之反映在相關行銷策略 (如新產品開發) 之執行，(Kohli and Jaworski, 1990)；(2) 組織文化面，指企業致力於型塑具顧客導向、競爭者導向、利潤導向、長期觀點、以及強調部門間協調的組織文化 (或價值觀)，透過為顧客創造價值的方式以維持持久的企業經營績效 (Narver and Slater, 1990)。晚近的實證研究則大多採整合性的觀點，並且著重在市場相關資訊的搜集、反應、與分享等活動 (Harris and Piercy, 1999)。換言之，市場導向的策略執行與組織文化，規範了企業內部成員對資訊處理之態度、價值觀與行為 (Homburg and Pflesser, 2000)。在此一規範下，企業內部之重要資訊將會充分流通 (Mobility)、擷取、與移轉，故可提高組織學習之能力，並進一步有效地應用在新產品開發活動上。也因此，過去許多研究均證實市場導向與組織學習呈顯著的正相關 (Slater and Narver, 1995; Hurley and Hult, 1998; Baker and Sinkula, 1999 等)。

3. 觀念性研究架構與研究假設

綜上所述，本研究從知識管理之觀點（如組織學習能力），探討新產品開發之績效，並且強調企業為了提昇組織學習能力以加速新產品知識之創造，建構一個具市場導向的組織文化，以及與外部建立並累積質、量兼具的關係資本是必要的。根據此一綜合論點，本研究建立觀念性架構如圖一所示：



圖一、關係資本、市場導向與新產品開發績效之研究架構

3.1 關係資本

在高度互動與相互依存的競爭環境下，組織間關係是企業重要的策略性資產 (Johnson,1999)。有效的管理此一組織間關係，即可透過「關係租」(Relation rent) 的創造而提昇Dyer and Singh (1998) 所稱之「組織間競爭優勢」，其關鍵則在於企業是否能夠槓桿運用其「關係能力」(Relational capability)，並將之轉化為所謂的「組織能耐」(Dyer and Singh,1998; Lorenzoni and Lipparini,1999; Kale et al., 2000)。上述「關係租」、「關係能力」、與「組織能耐」等觀念，其實都在強調企業建立並累積「關係資本」的重要性。

依據Kale et al. (2000) 之論點，組織與外部其他組織建立起信任基礎的聯結關係，不但在組織間互動的過程中可以有效地降低投機主義 (Opportunism)，甚至可因此而促進夥伴間更公開與更大程度之資訊分享，進而提高組織之學習能力。Dyer and Singh (1998) 與 Gulati and Singh (1998) 等學者也有類似之觀點，他們認為組織間關係資本 (特別是信任基礎的組織

間關係)的建立,可以降低彼此的協調成本(Coordination cost)及投機主義所引發之保護成本(Appropriation cost),進而加速組織能耐之建立。

關係資本除了涵括信任外,研究網絡組織與社會資本(Social capital)之學者如 Nahapiet and Ghoshal (1998)、Gulati (1999)、McEvily and Zaheer (1999)、Ahuja (2000)、Tsai (2000)等,都從鑲嵌(Embeddedness)之觀點指出,關係連結(Ties)乃衡量一組織對外聯結之質與量,包括直接與間接連結(Ahuja,2000)或弱勢與強勢連結(McEvily and Zaheer,1999; Rindfleisch and Moorman,2001)。這些關係連結均有助於資訊的分享、透明化、與擴散,故可提高組織間或網絡學習之能力與績效(Gulati,1999)。McEvily & Zaheer (1999)則更進一步地指出,質與量兼具的關係連結至少在組織間關係統治(Zaheer and Venkatraman,1995)與資訊的可及性等方面,均能有效地協助組織建立獨特的競爭能耐。

1、信任:信任為一包含多重意義之概念,除了經濟與社會層面之觀點外,更有心理認知層面之意涵(Mayer、Davies and Schoorman,1995)。根據相關文獻之回顧,本研究對信任之定義如下:信任是一種期望、認知的狀態,亦即信任者預期被信任者會採取對其有利之行為,或至少不會有負面損害之意圖(方世杰、蕭元哲、林麗娟,民88)。至於組織間信任則指,雙方基於互惠、交易之公正性等因素而彼此認知所涉及之資源交換不會構成本身之威脅,及/或以協調的溝通模式解決共同面臨之問題(Parkhe,1998; Kale et al., 2000; Ahuja,2000; Yli-Renko et al., 2001)。

有關組織間信任與組織學習之研究,Dodgson (1996)與 Adler (2001)等學者指出,信任關係的建立有助於組織間互動(包括溝通與資源交換)(Tsai,2000)之品質與頻率,故可提高組織之學習能力(組織對外界知識之吸收與移轉等能力)。此外,Lorenzoni and Lipparini (1999)與 Kale et al. (2000)等人對於廠商之合作關係的研究中亦強調,組織間信任關係的建立可加速夥伴間知識的分享與資訊的流通,進而可提高組織之學習能力(Gulati,1999)。綜合以上相關文獻的論點,本研究推論出假設一(H1)如下:

假設一(H1):建立組織間信任之關係資本,可促進組織學習能力的提昇。

2、關係連結:從產業網絡組織的觀點來看,廠商間所建立的各種關係實即展現了其在網絡中「結構性鑲嵌」的位置(Position)(Gulati,1999)。從更廣泛之意涵而言,組織間關係式的聯結(即,本研究所稱之關係連結),

一方面可以表徵其同業間的影響力 (Power)，另一方面則說明了廠商對於相關資訊、知識與重要資源之可及性的深度與廣度 (Nahapiet and Ghoshal,1998；Ahuja,2000；Rindfleisch and Moorman,2001)。由於關係連結的強弱勢決定了廠商在多元性 (Variety) 知識的取得之深度與廣度，因此網絡學習的研究學者均強調關係連結的建構，會促進組織間知識的分享與良性的互動關係，進而有助於組織學習能力的提昇 (Hargadon and Sutton,1997；Nahapiet and Ghoshal,1998；Gulati,1999；Tsai,2000等)。準此，本研究認為關係連結在組織學習中是一項重要的 (關係) 資本，並建立研究假設二 (H2) 如下：

假設二 (H2)：建構組織間關係連結，有助於企業之組織學習能力的提昇。

3.2 市場導向

有關市場導向的觀念，本研究採目前被大多數實證研究所接受的整合性觀點及其變項衡量 (Kumar、Subramanian and Yaeger,1998；Homburg and Pflesser, 2000；Hult and Ketchen, 2001)，亦即本研究所稱市場導向兼俱企業之組織文化與策略執行之意涵，並定義為：一種為顧客創造最大價值的組織文化，該文化對組織成員之行為規範具體表現在 (1) 外部資訊的搜尋、(2) 組織內部個人與個人及部門間在價值創造活動上之協調、以及 (3) 市場相關資訊充分反應在價值創造活動上。

1、資訊搜尋：為顧客創造價值首要任務即在於瞭解顧客之需求，因此市場導向之起始點乃廣泛搜集、分析、甚至預測市場環境之相關資訊 (Kohli and Jaworski,1990)，做為新產品開發策略之基礎。從新產品知識之組織學習的觀點來看，對於相關資訊之搜尋與分析的廣度及深度，顯然有助於組織累積新產品知識之庫藏 (Knowledge base)，進而提高新產品知識創造過程 (即，組織學習) 之效率與效果 (Grant,1996)。根據上述之推論，本研究建立假設三 (H3) 如下：

假設三 (H3)：對於新產品之市場相關資訊的搜尋，有助於提昇組織學習能力。

2、內部協調：市場導向的第二個表徵是指企業全體員工在為顧客創造價值之基本信念下，共享資源、相互支援與合作 (Narver and Slater,1990)。就

新產品開發的價值活動來說，前述市場相關資訊的搜尋後，會擴散、傳遞給新產品開發有關人員（包括研發部門、製造部門與行銷部門等人員）。亦即，市場相關資訊與經驗在新產品開發團隊中會有充分的交流與分享，而且個人之間與部門之間有良好的互動，這將有助於新產品開發之組織學習能力的提昇。正如 Tsai (2000) 從社會資本觀點的研究指出，各部門間之協調合作會透過知識的分享、資訊的透明化、以及良性的互動關係，進而提昇組織學習之能力。基於此，本研究推論出假設四 (H4) 如下：

假設四 (H4)：企業內部之個人間與部門間之協調，會促進組織學習能力的提昇。

3、資訊之反應：市場相關資訊之反應是指，對搜集之資訊作出回應的動作；例如，選擇目標市場、設計與開發出滿足顧客目前及/或未來需求的產品/服務 (Kohli and Jaworski, 1990)。此外，資訊之反應也包括對競爭者行動與環境變動做出必要的回應 (Kumar et al., 1998)，例如調整新產品之設計、改變新產品之行銷策略等。上述各種不同回應行動的實際意涵是，對新產品開發活動與新產品知識予以重新組合 (Recombination)，而此即意謂著在組織學習迴路 (Loop) 中提供了一個反饋 (Feed—back)，故有助於組織學習能力的提昇 (Argyris and Schon, 1996)。因此，本研究建立假設五 (H5) 如下：

假設五 (H5)：市場相關資訊實際反應在新產品開發過程中，將促進組織學習能力之提昇。

最後，根據以上對關係資本與市場導向二個構念之論述，吾人可以發現二者之間存在一定程度的相關性。例如，以信任與關係連結衡量之關係資本愈深厚，則意謂著企業與顧客、供應商、甚至競爭者之間存在良好的組織間互動關係，故這些外部組織也較願意與該企業分享與交流資訊，進而有助於企業對市場相關資訊之搜尋，並即時反應到新產品之開發活動上 (Maydeu-Olivares and Lado, 2003)。因此，本研究乃推論並建立假設六 (H6) 如下：

假設六 (H6)：關係資本的建立對於市場導向之行為具有正面的影響作用。

3.3 新產品開發績效

衡量新產品開發績效的指標通常包括財務與非財務指標二大類 (Cooper,1994)，財務指標旨在衡量該新產品開發專案對企業預定財務目標 (如銷售成長、市場佔有率等) 之達成度，故又稱之為市場績效。非財務指標則指公司賦予該新產品專案特定任務之達成度。由於本研究主要從知識創造與管理之觀點探討成功的新產品開發之影響因素，故亦將採 Li and Calantone (1998) 與 Sivadas and Dwyer (2000) 之觀點，強調該專案在開發速度、成本、以及創意 (Creativity) 之相對達成度，並稱之為專案績效。

3.4 組織學習能力新產品開發績效

組織學習通常是指組織面臨新的問題或必須修正原先之流程 (Argyris and Schon,1996)，經由資訊處理以改善潛在之行為或縮短預期目標與實際結果之差距 (Huber,1991)。就本研究問題的本質來說，本文所稱組織學習旨在強調，由於組織面臨激烈的競爭環境，必須快速推出新產品，故透由組織既有知識之重新組合或吸取新知，以創造並蓄積組織知識庫藏 (Grant,1996)。Huber (1991) 與 Slater and Narver (1995) 均曾提出類似之觀念，並指出組織學習過程大致包括四個主要構念：(1) 知識之獲取、(2) 資訊的分配與分享、(3) 資訊的理解、以及 (4) 組織記憶。至於組織學習能力則意指，透過上述組織學習過程與/或方式而達成組織解決問題之目標的程度或潛能。此外，從本研究問題之內涵而言，組織所欲解決的問題或組織學習所設定的目標是成功地開發新產品。因此，欲快速、有效地達成新產品開發，則組織學習能力至少應表現在 (1) 外部資訊與知識的吸收能力與 (2) 組織內、外部產品知識之整合能力 (Huber,1991; Day,1994; Grant,1996; Baker and Sinkula,1999)。

1、吸收能力 (Absorptivity)：基本上，吸收能力是指組織對外部知識 (資訊) 之辨識、消化、並予以有效利用之能力 (Cohen and Levinthal,1990)。許多學者之實證研究指出，吸收能力高、低主要取決於組織是否擁有「先前的 (prior) 相關知識」 (Grant,1996; Dyer and Singh,1998; Gulati,1999; Kale et al., 2000)。就新產品的開發來說，新產品技術知識的發展可藉由既有技術知識為基礎，融合 (即，消化、吸收、轉化) 外部新技術知識，以成功地開

發出符合消費者需求之新產品 (Hargadon and Sutton, 1997; Madhavan and Grover, 1998; Li and Calantone, 1998)。具體言之，吸收能力愈強表示組織有能力去學習新知識並應用到新產品之開發上。

2、整合能力 (Integration)：研究動態能耐 (Dynamic capability) 的學者 (如 Grant, 1996; Teece、Pisano and Shuen, 1997 等)，都十分強調知識之整合能力對組織學習之重要性。依據 Grant (1996) 之說法，組織可以視為彙集 (Pool) 各種知識的集合體，故組織存在的理由之一是有效地型構 (Configure) 其知識能量 (Competence)，並予以重新拆解、組合、與應用到既定任務 (如本研究之新產品開發) 上。由此可知，擁有很強的整合能力之組織，在運用「鑲嵌」於組織內部知識並予以「體現」在新產品開發方面 (Madhavan and Grover, 1998)，將更具成效。

綜上所述，吸收能力與整合能力在企業搜尋與運用外部知識 (資訊)，且具體融入新產品開發活動中，扮演關鍵性角色。因此，本研究推論並建立研究假設七 (H7) 如下：

假設七 (H7)：企業之吸收與整合能力愈強，則其新產品開發績效愈高。

4. 研究設計

4.1 變項之操作化與衡量

本研究從知識之管理觀點指出，企業所建構之「關係資本」與其具「市場導向」的組織文化與策略執行會影響企業在新產品知識創造之「組織學習」，進而影響「新產品開發績效」。針對此四個構念 (共九個變項) 之意義及其衡量，大致說明如下：

1、關係資本：關係資本是指企業與外部組織 (如供應商、顧客、甚至包括競爭者等) 所建立之互動關係的質與量。根據 Dyer and Singh (1998) 與 Tsai (2001) 等學者之觀點，本研究以組織間信任與關係連結做為衡量關係資本之指標。其中「信任」是指企業與外部組織間是否會有互惠、公正、可信賴等之互動關係 (Mayer et al., 1995; Parkhe, 1998; Kale et al., 2000)；而「關係連結」則旨在衡量組織間互動對象之多寡以及互動之頻率與內涵 (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Ahuja, 2000; Rindfleisch and Moorman, 2001)。

2、市場導向：本研究採整合觀點衡量企業之市場導向的本質 (Kumar et al., 1998; Harris and Piercy, 1999; Hult and Ketchen, 2001)，包括：(1)「資

訊搜尋」，是否積極搜尋顧客、供應商、競爭者、以及市場競爭環境變動之資訊 (Kohli and Jaworski,1990；Homburg and Pflesser, 2000)

；(2)「內部協調」，指企業針對所搜尋之外部資訊之分享、擴散情形，以及在相關的價值活動上之相互支援與共同協商 (Narver and Slater,1990；Tsai, 2000)；(3)「資訊反應」，指企業是否會將所搜尋之外部資訊充分反應在新產品開發之決策與設計上，並對顧客、供應商、與競爭者做出必要的回應 (Kumar et al., 1998；Grewal and Tansuhaz,2001)。

3、組織學習能力：本研究對組織學習能力之衡量採 Grant (1996) 等知識基礎理論學者之觀點，包括：(1)「吸收能力」，企業辨識、理解、消化、與使用所搜尋新產品相關知識 (資訊) 之能力 (Cohen and Levinthal,1990；Madhavan and Grover,1998)；(2)「整合能力」，指企業擷取、重新組合內、外部既有與新知識，並予以有效應用到新產品開發活動之能力 (Grant,1996；Hargadon and Sutton,1997；Li and Calantone,1998)。

4、新產品開發績效：由於客觀之財務資料與競爭動態不易取得，並且可能會有判斷上之偏誤，因此關於新產品開發績效，本研究採主觀之衡量 (Harris and Piercy, 1999；Homburg and Pflesser,2000)。主要由問卷填答者就其新產品開發之(1)「市場績效」，包括銷售額與市場佔有率等之成長與(2)「專案績效」，包括新產品開發之速度、創意與對顧客之吸引力等，依其主觀認知面填答相對於業界其他類似專案之表現 (Li and Calantone, 1998；Homburg and Pflesser, 2000)。

4.2 問卷設計與基本資料之信、效度分析

本研究問卷設計主要針對前述九個變項，並參考過去相關文獻對這些變項之衡量、操作化定義、或相關量表，如 Kohli and Jaworski (1990) 之 MARKOR 量表。每一變項設計數個題項，採 Likert 五點尺度從非常不同意「1」至非常同意「5」設計問項。在問卷設計前、後，本研究均曾實際訪談電子資訊設備業廠商共七家，就本研究所涉及各構念與變項之實務意義與問項之題意，懇請這些受訪廠商提供修正意見。

至於問卷之發放，由於本研究旨在探討企業對關係資本與市場導向之重視程度，及其與新產品開發之關聯性，故以高科技資訊設備業為研究對象，俾配合研究問題之特性。因此，本研究以中華徵信所出版的「2001年台灣地

區製造業徵信名錄」為抽樣母體，並以公司為抽樣單位，選取半導體、電子零件、印刷電路板、筆記型電腦、電腦及其週邊設備廠商等共1250家為問卷發放對象，並請各公司之中、高階主管或實際負責新產品開發之專案經理人員填答。問卷寄出一個月後，僅回收102份有效問卷（剔除退件2份及無效問卷3份），因此再針對未回覆之抽樣單位寄出第二次郵寄問卷催收，並回收有效問卷53份（剔除無效問卷3份）。上述二次問卷發放共計回收155份有效問卷（無效問卷主要是問項缺漏太多），有效回收率約12.43%。

針對第一次與第二次回收之樣本，本研究亦就主要構面—市場導向、關係資本、組織學習能力、新產品開發績效、以及公司重要基本資料（如資本額、員工人數等），採t檢定進行差異性分析，結果發現二次的回收樣本間無顯著差異，顯示本研究問卷之無反應偏誤（nonresponsive bias）不顯著。回收的樣本廠商中以電子零件廠商最多，佔29.0%；其次依序是電腦及其週邊設備業，佔22.6%、半導體業，佔13.5%、印刷電路板業，佔8.5%、通訊器材業，佔7.1%。

有關本研究樣本資料之效度與信度分析方面，由於本研究各變項之操作化定義與衡量均參考過去相關文獻之論點或量表，並經由七家高科技廠商之實際訪談與預試（Pretest），故本研究樣本資料應有一定程度之建構效度。至於信度分析方面，首先經由項目分析（Item analysis）剔除不具顯著差異之題項（包括市場導向一題，關係資本與組織學習各二題）後，進行各研究變項之驗證性因素分析（Confirmatory factor analysis），並計算各變項之Cronbach α 值，詳如表一所示。由表一之 α 值均超過0.74與特徵值均超過2.08可知，本研究搜集樣本之實證資料應有一定程度的可信賴度。另外，本研究各變項之樣本平均數、標準差、及各變項間相關係數、詳如表二所示。

表一 本研究變項驗證性因素分析結果

構念/變項	題目數	特徵值	累積解釋變異量	α 值	構念/變項	題目數	特徵值	累積解釋變異量	α 值
關係資本			62.32%		組織學習能力			60.91%	
• 信任	5	3.80		0.92	• 吸收能力	4	2.08		0.74
• 關係連結	3	2.64		0.84	• 整合能力	3	2.73		0.80
市場導向			70.06%		新產品開發績效			80.05%	
• 資訊搜尋	6	2.70		0.82	• 市場績效	3	3.04		0.90
• 內部協調	4	2.24		0.76	• 專案績效	3	2.62		0.87
• 資訊應用	5	2.36		0.85					

【註】：表中題目數為經項目分析剔除後之實際問項題數

表二 各研究變項之平均數、標準差、及相關係數

研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.信任	3.45	0.88	1.00								
2.關係連結	3.31	0.96	—	1.00							
3.資訊搜尋	3.85	0.76	0.24**	0.30**	1.00						
4.內部協調	3.78	0.82	—	—	0.16*	1.00					
5.資訊應用	4.01	1.04	0.16**	—	—	—	1.00				
6.吸收能力	3.83	0.73	0.33**	0.40**	0.36***	0.20**	0.32***	1.00			
7.整合能力	3.86	0.85	0.25**	—	0.12*	0.37**	0.08*	—	1.00		
8.市場績效	3.43	0.93	0.08*	0.23**	0.17**	0.29**	0.22**	0.30**	0.36***	1.00	
9.專案績效	3.70	0.84	0.14**	0.18**	0.06**	0.38**	0.37**	0.34***	0.42**	0.62***	1.00

【註】：1.*表 $P<0.10$ ；**表 $P<0.05$ ；***表 $P<0.01$

2.“—”表無顯著相關

5. 結果分析與討論

5.1 結果分析

5.1.1 關係資本與市場導向之實證分析

關係資本的建立有助於企業與外部組織間之良性互動，因此對於重要市場資訊與新產品相關知識之搜尋與應用更為容易。為驗證關係資本與市場導向此二構念之相關性，本研究將衡量關係資本之二個變項（信任與關係連結）作為自變項，以市場導向各變項作為依變項，然後進行迴歸分析，其結果如表三所示。

表三 關係資本與市場導向之迴歸分析結果

依變項 自變項	資訊搜尋	內部協調	資訊應用
信任	0.38***	0.06	0.28**
關係連結	0.40***	0.03	0.05
R ²	0.45	0.15	0.27
F值	31.36	0.24	21.34
	0.00	0.21	0.02

【註】：*表 $P<0.1$ ；**表 $P<0.05$ ；***表 $P<0.01$

表三顯示關係資本中信任與關係連結的確會影響市場導向中對資訊搜尋的意願與重視程度，亦即信任關係愈佳、關係連結愈多及/或愈緊密，則與該樣本廠商接觸之外部組織（顧客、供應商等）會愈願意提供、交流、與分享市場相關資訊，進而提高樣本廠商對資訊搜尋的重視與實際行動（迴歸係數分別為 0.38 與 0.40）。至於內部協調方面，樣本廠商之組織間信任關係與關係連結，並不會顯著影響樣本廠商內部是否共享資訊、與相互支援之傾向。

最後，有關資訊的應用方面，由表三之結果可知，關係資本中信任關係愈高的廠商，則愈傾向會將搜尋的外部資訊反映在新產品開發活動上，並且也愈可能做有效的應用（迴歸係數為 0.28），這與本研究假設六（H6）之推論一致。至於關係連結對資訊應用之影響則未達顯著水準。

綜上所述，本文研究結果顯示只有部份的關係資本對部分的市場導向呈顯著的正相關，故本研究假設六（H6）只能視為被部份接受。

5.1.2 關係資本、市場導向、與組織學習能力之實證分析

本研究針對關係資本、市場導向（皆為自變項）與組織學習能力（依變項）之間的關聯性，建立四個迴歸模式以驗證假設一至五（H1~H5），而其迴歸分析結果如表四所示。

表四 關係資本、市場導向、與組織學習能力之迴歸分析結果

依變項 自變項	吸收能力		整合能力	
	模式一	模式二	模式三	模式四
信任	0.42***		0.28**	
關係連結	0.26**		0.04	
資訊搜尋		0.14*		0.10*
內部協調		0.63***		0.49**
資訊應用		0.08**		0.23**
R ²	0.38	0.40	0.36	0.35
F值	26.40	30.28	25.74	29.86
P值	0.00	0.00	0.00	0.00

【註】*表P<0.1；**表P<0.05；***表P<0.01

資料來源：本研究

表四之四條迴歸模式均極為顯著（F值均超過25, P值均小於0.00），同時其 R^2 也都在0.35以上。因此，本研究所稱之關係資本（信任與關係連結）與市場導向（資訊搜尋、內部協調與資訊應用），對於組織學習能力（包括吸收與整合能力）均呈顯著且具有一定程度以上的解釋能力。至於個別模式與個別變項的顯著性檢定方面，由表四之模式一可知，組織間信任關係愈高，關係連結愈多，則樣本廠商在新產品開發之組織學習的吸收能力愈大。

此外，模式二之結果亦顯示，愈具市場導向之樣本廠商（廣泛的搜尋市場相關資訊、密切的內部協調、以及充分的資訊與應用），其新產品開發之組織學習的吸收能力愈高。尤其是，內部協調之影響效果最大（迴歸係數估計值為 0.63），這是因為內部協調可促進資訊在個人間與部門間之分享與擴散，故可加速企業整體組織對新產品資訊（知識）之消化與吸收。至於模式三則顯示，關係資本中信任關係的建構有助於企業在與外部組織的互動中，彼此願意提供充分、正確與必要的資訊並相互交流，故可促進企業將這類資訊有效地與組織內部既有知識結合，並融入新產品的開發活動，也因而提高其整合新產品知識之能力。

最後，由模式四可知，資訊搜尋的努力（Effort）、加強組織內部協調（資訊的分享與擴散）、以及將外部資訊做充分與有效的應用，都會顯著地有利於新產品知識整合能力之提昇。值得注意的是，其中組織之內部協調仍然扮演最重要的角色（估計係數0.49最大）。由此可知，本研究中衡量市場導向之三個變項，對於知識整合能力均具顯著的正面影響作用。

綜合上述表四之研究結果，組織間信任關係對於吸收與整合之組織學習能力均有正面的影響，故可支持本研究假設一（H1）。另外，組織間關係連結的建構則僅有助於吸收能力，而對於整合能力則未達顯著水準，故本研究假設二（H2）只能視為被部份支持。最後，市場導向的三個變項（資訊搜尋、內部協調、與資訊應用），均可促進組織學習（吸收與整合）能力的提昇，故本研究假設三～五（H3～H5）均可予接受。

5.1.3 組織學習能力與新產品開發績效之實證分析

由於本研究之假設七在於檢定兩種組織學習能力對新產品開發績效的影響，因此採用迴歸分析來驗證，其結果如表五所示。表五之結果顯示吸收能力與整合能力，其對市場績效與專案績效均有顯著的影響，故本研究假設七（H7）可予接受。

此外，吸收能力代表著產品開發團隊之成員具有相關的專業知識，因此其對專業績效的影響（迴歸係數0.41）相對大於市場績效（迴歸係數0.32）；相反的，整合能力代表著知識的彙整，有助於動態能耐的提升，故其對於市場績效（迴歸係數0.53）的影響可能大於專業績效（迴歸係數0.31）。

表五 組織學習能力與新產品開發績效之迴歸分析結果

依變項 自變項	吸收能力	整合能力
市場績效	0.32***	0.53***
專案績效	0.41***	0.31***
R ²	0.51	0.49
F值	43.82	49.21
P值	0.00	0.00

【註】：***表P<0.01

5.1.4 徑路分析

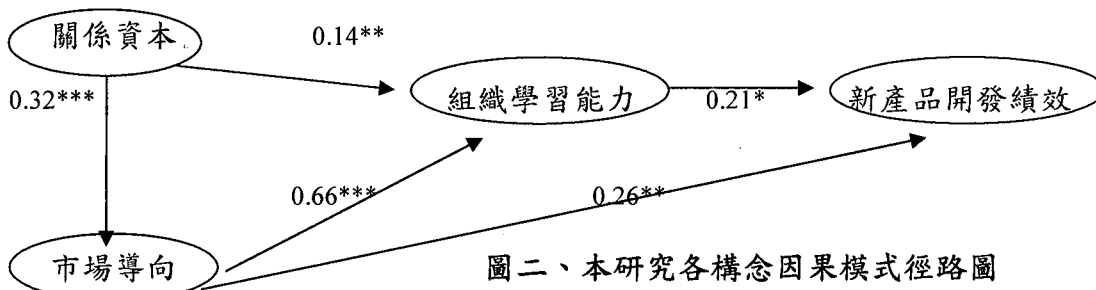
由於本研究屬探索型研究，雖然幾個構念間之因果關係過去已有實證文獻探討，如市場導向與組織學習之關聯（Hurley and Hult,1998）。但是本研究從知識管理與關係管理的觀點探討新產品開發績效之整體架構，則有待實證進一步釐清。因此，本研究最後將以徑路分析（Path analysis）驗證各構念間之因果關係（僅探討整個構念而非各變項，主要目的在於釐清各理論觀點之間的關聯性），及其影響效果。另外，有關市場導向的相關研究，大都指出其對經營績效有直接的關聯（如 Matsuno et al.,2002），而本研究則探討新產品開發績效，因此在進行徑路分析時，亦擬探討此一關聯性（路徑）。徑路分析結果彙整如表六，而其因果模式徑路圖則如圖二所示：

表六 本研究各構念因果模式迴歸分析結果

模式	依變項	自變項	徑路係數	T值	F值	R ²	Adj R ²	VIF值
模式一	新產品開發績效	1.組織學習能力	0.21	2.04**	15.98**	0.27	0.25	1.91
		2.市場導向	0.26	2.04**	*			
模式二	組織學習能力	1.關係資本	0.14	2.50**	69.85**	0.48	0.45	1.30
		2.市場導向	0.66	9.86***	*			
模式三	市場導向	關係資本	0.32	6.88***	45.65**	0.32	0.29	1.00

【註】：1.徑路係數為標準化後的迴歸係數

2.*表 P<0.10；**表 P<0.05；***表 P<0.01



圖二、本研究各構念因果模式徑路圖

由表六之結果可知，各依變項迴歸模式之 VIF 值皆小於 10，表示各變項間不存在線性重合的問題。另外，由 F 值與 R^2 可知本研究徑路分析所同時涵蓋的三個迴歸模式均達顯著水準，且具一定程度的解釋力。至於各模式之個別構念間的因果關係方面，各徑路係數均為正值，且達顯著水準。

最後，有關新產品開發績效之影響效果方面，分述如下：(1) 組織學習能力只有直接效果 0.21；(2) 關係資本有二個間接效果，分別為 $0.14 \times 0.21 = 0.04$ 與 $0.32 \times 0.66 \times 0.21 = 0.05$ ，故對新產品開發績效影響之總效果為 0.09；(3) 市場導向之直接效果為 0.26，間接效果為 $0.66 \times 0.21 = 0.14$ ，故總效果為 0.40。由此可知，本研究所指出的三個構念中，市場導向對新產品開發績效的影響最大（總效果），其次是組織學習能力，最小者為關係資本。

5.2 討論

以下針對前述結果分析之重要內容作進一步闡釋，並與過去相關文獻之結果進行討論。

5.2.1 關係資本與市場導向

前述有關關係資本對市場導向之內部協調的影響雖不顯著，但相關文獻指出，組織內部個人間與部門間協調乃是企業之重要的內部能耐（Internal Capability）（Tsai, 2000；Sivadas and Dwyer, 2000）；另一方面組織間關係資本則可視為組織之外部能耐（External capability）（Dyer & Singh, 1998；Kale et al., 2000）。雖然本研究結果顯示關係資本未必顯著影響內部能耐（組織內部協調），但從經營管理之觀點，有效地建立必要的內外部組織能耐（如關係資本與組織內部協調），應是台灣廠商將來面對更嚴苛的競爭環境下之重要的課題（Grewal and Tansuhaz, 2001）。

此外，本研究對於關係連結之定義與衡量，並未特別區分強勢與弱勢連結，僅以「是否有很多供應商與顧客參與或提供新產品開發活動之意見與/或支援」等，做為關係連結之衡量變項。唯正如，Rindfleisch and Moorman (2001) 與 Yli-Renko et al. (2001) 最近之研究指出，弱勢連結有利於資訊(源)之取得(Acquisition)，卻反不利於資訊(源)之利用(Exploitation 或 Utilization)。Ahuja (2000) 也有近似之結論，其指出透過弱勢連結所取得之資訊(知識)大多為重覆或多餘(Reduncy)的資訊，故對於組織在知識(或資訊)的利用上，並無任何助益。如果我們接受上述這些學者對於此一問題之論點，則基本上對於本研究所得到的此一結果應可做如下之推論：本研究樣本廠商之組織間關係連結大多屬弱勢連結，故雖然在資訊搜尋上頗有幫助，唯這些資訊重覆性太高，故對於資訊之應用並無顯著的正面影響。

5.2.2 關係資本、市場導向、與組織學習能力

本研究主要從知識管理之觀點，強調新產品開發活動本身就是一種對新產品相關知識的組織學習。至於組織學習能力的良窳，除了取決於組織相關機制的設計與內部成員的能力及學習意願外，自外部取得新資訊(知識)的質與量，及其取得的方式亦扮演重要的角色(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。從本研究的觀點來說，這些都是構成組織學習能力之內、外部要件。由此可知，組織學習能力的關鍵主要取決於外部之組織間關係資本的建立，以確保能夠充分、明確地取得開發新產品所需資訊(知識)；另方面具市場導向的企業，其內部成員對外部資訊的搜尋與反應皆較為積極，同時也更重視這些重要資訊的分享與擴散；這樣的組織文化本身就是學習型組織的典範(Slater and Narver, 1995; Hurley and Hult, 1998)，故通常具有較高的組織學習能力。

根據前述實證結果顯示，信任與關係連結皆會顯著地提升組織之吸收能力，此乃因為信任基礎的組織間關係與關係連結之建構，會促進組織間資訊(知識)充分、明確的交流，因而提高企業對外部資訊之理解、消化等吸收能力(Kale et al., 2000)。另外，從表四之模式發現關係連結的建構對組織學習中整合能力之影響未達顯著水準，其原因可能與前述弱勢連結之論點相似。亦即，本研究之樣本廠商所建構的可能多屬弱勢連結，故對於新知識之整合與應用並無實質之助益(Rindfleisch and Moorman, 2001)。

另外，前述實證結果亦發現組織內部協調對組織整合能力的提升扮演很重要的角色，此一結果與 Hargadon and Sutton (1997) 近似，亦即本研究之市場導向的組織文化與行為規範，猶如扮演該論文所稱「經紀人」(Brokering) 之角色，具促進外部有關新產品知識(資訊)與組織內部既有知識整合之作用。

5.2.3 組織學習能力與新產品開發績效

在知識管理的觀點下，本研究視新產品之開發為組織在產品新知識上之創造與蓄積 (Madhavan and Grover,1998)，故新產品開發績效乃決定於此一知識創造的過程，包括組織對新知識的吸收與整合等組織學習能力。具體言之，本研究推論組織學習能力愈佳，則新產品開發之績效愈高。

事實上，根據本研究之實證結果亦支持上述的論點，而此結果亦與 Sivadas & Dwyer (2000) 與 Rindfleisch and Moorman (2001) 等人之研究結果類似；組織學習能力是促進新產品開發成功之重要因素。

此外，本研究最後針對四個構念之整體架構進行徑路分析，結果顯示各徑路係數皆達顯著水準。因此，此一研究結果除了可強化本研究諸假設之推論外，透由徑路分析結果更可發現市場導向對新產品開發績效具直接的影響效果，這與許多研究市場導向與組織績效文獻之結論近似(如 Narver and Slater,1990；Kwaku,1997；Kumar et al., 1998 等)。

最後，值得一提的是，本研究之結果雖然顯示關係資本對新產品開發績效之影響效果最小。唯正如 Adler (2001) 所指出的，在知識經濟時代，企業之價值活動已不僅止於經濟理性的思考邏輯，社會層面(Social perspective) 的行動邏輯已逐漸扮演更重要的角色。上述所謂社會系絡(Context) 其本質上乃是本研究所稱的關係資本；當企業之價值活動屬於高知識/資訊密集知識創造，或者是涉及所謂「內隱」(Tacitness) 知識之交流與移轉時，社會理性的觀點無疑是企業價值活動更重要的行動或思考邏輯 (Madhavan and Grover,1998；Tsai,2000；Kale et al.,2000；Yli-Renko et al.,2001)。

6. 結論與意涵

新產品開發一直是企業重要的價值創造活動之一，也是企業賴以維持持久競爭優勢的必要手段。在知識經濟時代，由於市場與競爭環境變動快速，追求時基競爭的主要內涵即在於比競爭者更快推出更符合顧客需求的新產品。基於這樣的環境背景，本研究從知識管理的觀點指出，新產品開發其實就是企業透由快速、有效的組織學習，以創造與累積質與量兼俱的產品與市場知識。此外，本研究亦認為企業為加速與提昇上述組織學習與知識創造之效果，關係資本的建構與市場導向文化和行為規範的孕育乃是二項重要的組織能耐。具體言之，本研究所建立的理論架構強調，關係資本與市場導向可說是組織外部與內部學習能力的二個支柱，並可進而提昇新產品開發績效。

在實證研究分面，本研究以高科技資訊設備業 155 家廠商之回收問卷資料利用多變量統計分析方法，驗證研究假設對各主要構念與變項因果關係之推論。本研究主要發現包括：(1) 關係資本中之組織間信任與市場導向確實有助於企業在新產品與市場知識方面之組織學習能力的提昇；(2) 關係資本本身亦有助有關資訊的搜尋與應用之市場導向的重視；(3) 組織學習能力的提昇確實有促進新產品開發績效之作用；以及(4) 市場導向的組織文化與行為規範對新產品開發績效有直接的正向影響，且其影響總效果較組織學習能力與關係資本對新產品開發績效的影響總效果更大。

本研究上述實證結果對於實務管理意涵是，在市場環境與競爭環境變動快速之際，企業應與外部組織（包括供應商、顧客、與競爭者等）建立良好的互動關係（即關係資本的建立），並孕育市場導向的組織文化與行為規範。如此雙管齊下，將有助於企業對市場資訊與產品知識之搜尋、取得、移轉、及有效應用，進而強化企業對市場/產品相關知識的組織學習能力，以提升新產品開發績效。至於本研究之理論意涵主要在於，從知識管理之觀點探討新產品開發成功之影響因素，確實可提供未來有關新產品開發之學術研究的新方向。這樣的思考邏輯在當前的知識管理典範下，的確有其理論與實務的正當性。更重要的是，相對於過去相關文獻所忽略的是，本研究強調關係資本在新產品開發活動所扮演的重要角色，這在知識經濟的競爭環境中已逐漸受到學者的重視。因此，本研究所建立的理論架構與實證分析結果，將可提供後續理論研究之參考。

最後，本文提出一些可做為後續研究之建議。首先，本研究未獲實證支持的研究變項（例如關係連結對組織知識整合能力之影響未達顯著水準），其原因有待進一步的釐清；而本文僅能推測可能是這些變項並非真正重要的解釋變項，或者是某些重要的控制變項（如企業開發新產品之經驗與經營策略型態等）被本研究之理論架構忽略了，當然也可能是重要變項之操作化定義與衡量，未能真正普遍適用於所有的樣本廠商。其次，本研究為一探索性研究，故若能輔以深度訪談的方式以及進行長期的田野觀察，做更深入的縱斷面（Longitudinal）個案研究，當有助於吾人對這些重要構念的內涵及其因果關係的本質有更進一步的瞭解。另外，由於本研究視新產品開發為組織學習及組織知識的創造，故組織學習的過程與知識創造的機制，應該也是值得後續研究之重要課題。最後，有些研究曾指出市場導向有助於促進公司對外的關係（Matsuno et al., 2002；Maydeu-Olivares and Lado, 2003），而本研究則認為企業的外部關係乃是公司採市場導向之行為與文化意識之驅動因子。因此，究竟市場導向與關係資本二者之間的關聯性為何，有待後續研究針對此二構念做更精確的操作化定義及深入的探討，期能加以釐清。

7. 參考文獻

- 方世杰、蕭元哲、林麗娟，「組織間信任關係之觀念性研究架構的建立—整合性的觀點」，*義守大學學報*，（民88），第6期。
- 何安邦（民89），「供應商涉入角色與新產品開發專案績效關係之研究」，國立中央大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 邱士哲（民88），「台灣自有品牌廠商市場導向之組織學習：來源、內涵與組織回應」，私立東吳大學國際貿易研究所未出版之碩士論文。
- 張晏源（民85），「市場導向與新產品績效之實證研究」，國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 蔡明達（民89），「市場資訊處理程序與組織記憶對行銷創新影響之研究」，國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。
- Adler, P. S. (2001), "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism", *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ahuja, G. (2000), "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A

- Longitudinal Study”, *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Argyris, C. and Schon, D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (1999), “The Synergistic Effort of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bidault, F., Despres, C. and Butler, C. (1998), “The Drivers between Buyers and Suppliers for Product Innovation,” *Research Policy*, 26(7-8), 719-732.
- Bonaccorsi, A. and Lippaini, A. (1994), “Strategic Partnerships in New Product Development : An Italian Case Study”, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 134-145.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organization,” *Journal of Marketing*, 58(Oct.), 37-52.
- Dodgson, M. (1996), “Learning, Trust and Interfirm Technological Linkages: Some Theoretical Associations”, In Coombs, A; Richards, A.; Saviotti, P. and Walsh, V. (eds), *Technology Collaboration*, Edward, Elgar Cheltenham, 54-75.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-674.
- Grant, R. M. (1996), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firms”, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 109-122.
- Grewal, R. and Tansuhaz, P. (2001), “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”, *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Gulati, R. (1999), “Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation”, *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Gulati, R. and Singh, H. (1998), “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances”,

- Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.
- Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(Oct.), 30-45.
- Hargadon, A. and Sutton, R. I. (1997), "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm", *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749.
- Harris, L. C. and Piercy, N. F. (1999), "A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviors, Systems, Structure, Strategies and Performance Characteristics", *Journal of Marketing Management*, 15, 617-646.
- Hartley, J. L., Zirger, B. J. and Kamath, R. R. (1997), "Managing the Buyer-Supplier Interface on -Time Performance in Product Development," *Journal of Operations Management*, 15, 57-70.
- Homburg, C. and Pflesser, C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Sciences*, 2(Feb.), 88-115.
- Hult, G. T. M. and Ketchen, D. J. (2001), "Does Market Orientation Matter? A Test on the Relationship between Positional Advantage Performance", *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Johnson, J. L. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset," *Journal of a Academy of Marketing Science*, 27(1), 4-18.
- Kale, P., Singh, J. and Perlmutter, H. (2000), "Learning and Protection of Assets in Strategic Alliance: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(Apr.), 1-18.

- Kumar, K., Subramanian, R. and Yauger, C. (1998), "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study," *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Kwaku, A. A. (1997), "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?" *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Li, T. and Calantone, R. J. (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999), "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, 20, 317-338
- Lukas, B.A. and Ferrell, O. C. (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Madhavan, R. and Grover, R. (1998), "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Matsuno, K. and Mentzer, J. T. (2001), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T and Ozsomer, A. (2002), "The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol.66, July, 18-32.
- Mavondo, F. T. and Rodrigo, E. M. (2001), "The Effect of Relationship Dimensions on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business between Australia and China", *Journal of Business Research*, 52, 111-121.
- Mayer, R. C., Davis J. H. and Schoorman D (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Maydeu-Olivares, Albert and Lado, Nora (2003), "Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated model", *International Journal of Services Industry Management*, 14(3), 284-309.

- McEvily, B. and Zaheer, A. (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- Moorman, C. (1995), "Organization Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 32(August), 318-335.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266. 37.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(Oct.), 20-35.
- Parkhe, A. (1998), "Understanding Trust in International Alliances," *Journal of World Business*, 33(3), 219-240.
- Rindfleisch, A. and Moorman, C. (2001), "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective", *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.
- Sivadas, E. and Dwyer, F. R. (2000), "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes", *Journal of Marketing*, 64 (1), 31-49.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Stalk, G. Jr. (1988), "Time-The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, 66(July/August), 41-51.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) , "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsai, W. (2001), "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages", *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
- Wathne, K. H., Biong, H. and Heide, J. B. (2001), "Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects", *Journal of Management*, 65(2), 54-66.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001), "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms", *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.

- Wynstra, F. and Pierick, E.T. (2000), "Managing Supplier Involvement in the Product Development : A Portfolio Approach", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, 49-57.
- Zaheer, A. and Venkatraman, N. (1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.