

「組織內與組織間治理」的本質與策略意涵

Intra-and Inter-organizational Governance: The Nature and Strategic Implications

莊正民 / 國立臺灣大學國際企業學系暨研究所教授

Cheng-Min Chuang, Professor, Department of International Business, National Taiwan University

方世杰 / 國立成功大學企業管理學系暨國際企業研究所教授

Shih-Chieh Fang, Professor, Department of Business Administration and Institute of International Business, National Cheng Kung University

摘要

有關「治理」的概念，一直都是組織研究學者持續關注的課題，治理問題之存在，本質上乃基於組織內與組織間分工、並進行交換與生產活動，所必然衍生之管理課題。唯由於「治理」所涉及之研究領域與課題極廣，長期以來組織研究學者對於此一概念之理論與實務意涵，尚未有一致之共識。

建立在組織經濟學之基礎上，本文將以組織內與組織間之交換與生產活動為主軸，嘗試釐清組織研究學者所稱「組織治理」之本質與理論意涵。此外，本文亦將進一步以組織策略研究領域為例，論述「治理」之策略性觀點及其在策略課題研究之角色，進而簡要地概述本專刊所刊登五篇論文之組織治理議題的內涵與理論邏輯。最後，則針對專刊論文並未涉獵，唯對未來具潛力之研究議題，提出研究主題與方向上之建議與結論。

【關鍵字】組織治理、雙元治理、治理策略

Abstract

Regarding the idea of “governance” is still attracting continuously concerns by researchers of organization studies. The existence of governance problems derived from the division of labor, exchange and production activities within and between organizations. Owing to the scope of governance related research fields and issues is broad, there is no consistent agreement about the theoretical and practical implications of governance for a long time.

Based on organizational economics, this paper tries to clarify the nature and theoretical background of organization governance by the perspectives of exchange and production activities within and between organizations. Moreover, this paper further discusses the strategic perspectives of governance and the role of governance in strategy research to introduce the content and theoretical logics of organization governance issues in the five published paper of this special issue. Finally, we provide suggestions and conclusion for future studies.

【Keywords】organizational governance, dual governance, governance for strategy

壹、緒論

近二、三十年來有關組織研究各領域如會計、財務、法律、經濟、心理學、社會學、組織與管理、國際企業與組織策略等學者，對於「治理」(Governance) 相關課題方興未艾。特別是，在組織策略領域上，所探討的理論涵蓋了從傳統的代理理論 (Agency Theory) (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998)、交易成本理論 (Transaction Cost Economics; TCE) (Dyer, 1996; Rindfleisch & Heide, 1997)、資源依賴理論 (Resource Dependence Theory) (Hillman & Dalziel, 2003) 與忠僕 (或管家) 理論 (Stewardship Theory) (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997) 等，甚至延伸到知識基礎觀點 (Knowledge-based View; KBV) 所探討的知識治理 (Knowledge Governance) (Foss & Michailova, 2009)、以及內部化理論 (Internalization Theory) 所探究的國際企業理論 (Buckley & Carter, 2003; Filatotchev & Wright, 2011)。

不同的理論、觀點對「治理」有不同的詮釋及前提假設，唯一般而言，治理的概念可追溯自組織經濟學，特別是 TCE 之 Oliver E. Williamson 所提出之觀點。Williamson 從治理結構的兩個極端 (市場與廠商) 分析廠商間交易活動，以效率取向為出發點探討治理結構 / 機制之決策分析 (Heide, 1994)。除了上述組織間治理的研究之外，一些學者也將治理之概念運用於組織內部的治理問題，例如，與法律 (Legal)、制度 (Institutional) 或誘因的安排、公司透明度、以及股權 (Ownership)、董事會結構等有關之公司治理 (Corporate Governance) 的議題 (Donaldson, 2012)。雖然，近年來有關治理課題的相關文獻，一直有成長的趨勢 (Hambrick, Werder, & Zajac, 2008; Williamson, 2005)，然而，組織與策略學者對於治理的定義與意涵仍缺乏一致性共識，以至於衍生研究典範之不可共量性 (Incommensurable) 的現象 (Tsoukas, 1994)。亦即，某一篇研究所稱「治理」與另一篇研究所說的「治理」，是否具有相同的意思？其次，治理在組織與策略領域的地位與角色為何？以及組織治理研究未來之發展等，都是組織與策略學者持續關心的議題。

綜上所述，本文即旨在追溯早期制度經濟學者 John R. Commons (1932) 與近期 Oliver E. Williamson (2005) 對治理之基本概念的論述，並且建立在組織經濟學 (Organizational Economics) 的基礎上，以組織內 (間) 之分工後的交換與生產活動為主軸，進一步探討「治理」之本質，期以釐清與瞭解組織治理的定義與意涵。此外，根據 Hambrick et al. (2008) 之論點，有關治理課題之研究可橫跨不同層次 (Levels of Analysis) 的論點。本文所探討的組織治理將涵蓋宏觀 (Macro) 領域 (from the Organization Outward) 如組織間 (Inter-) 治理結構與機制，亦包括微觀 (Micro) 領域 (from the Organization Inward) 如組織內 (Intra-) 治理議題，包括組織結構設計與公司治理等。具體言之，如圖 1 所示，本文首先將論述 Commons 與 Williamson 的治理概念以定義與釐清組織治理之理論意涵，作為本文的主軸論述；其次，根據本文對組織

治理之本質所提出「治理」的觀點及其分析邏輯—校準 (Align)，本文將進一步以組織策略之研究領域為例，討論「治理」觀點的策略議題之核心邏輯。最後，則綜論本專刊中包括組織間與組織內治理的五篇文章，並且提出未來研究議題與結論。

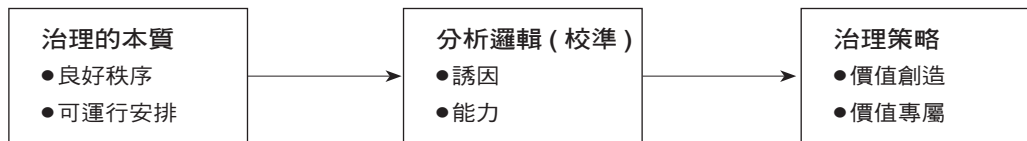


圖 1 組織內 (間) 治理之邏輯架構

貳、治理之本質

一、源起

早在 1932 年制度經濟學者 Commons 即曾提出「治理」概念。Commons (1932) 指出，組織之生產、交換與分配等經濟活動間之基本問題主要可歸納出三個重要原則—衝突 (Conflict)、相互性 (Mutuality) 與秩序 (Order)，此即所謂的 Commons 鐵三角 (Commons' Triple)。不管是組織內功能別活動的資源配置問題，或是組織間交易活動的契約協商問題，組織的核心要務應該關注在彼此間交換活動是否具有連續性 (Continuity) 或能否穩定地維持下去。就此而言，組織所需關注的是，一個如何「治理」上述活動或問題的運作法則，亦即，注入秩序、降低衝突與認知到彼此間相互利益，以維持交換關係的連續性。換言之，Commons 的鐵三角—衝突、相互性與秩序是構成「治理」概念的基本要素。

Williamson (2005) 承續 Commons 鐵三角原則之論述，更清晰地概念化治理的意涵。Williamson 特別強調，在不完全契約 (Incomplete Contracts) 以及動盪環境需要調適的情況下，組織間應關注在後續的契約關係之治理與維持，並為彼此關係連續性創造價值。在這種情境下，為了有效地治理此一關係，交易 (或合作) 夥伴須同時考慮下述二種原則。第一，「良好秩序」(Good Order) 包括市場中之自發性秩序 (Spontaneous Order) 以及層級組織中之意圖性秩序 (Intentional Order)。前者主要是早期經濟學者 Adam Smith 與 Friedrich Hayek 等所主張，當以價格為治理機制時，市場成員會自動自發地調適 (Autonomous Adaptation)。後者則源自於組織理論學者 Chester Barnard 的看法，當透過層級組織的管理方式，成員間會採行協調式調適 (Coordinated Adaptation)，以有意識的、深思熟慮以及有目的的方式取代市場上自發性行為。具體言之，「良好秩序」意謂著不同組織模式應採取其相對應的適應方式，才能「有秩序」地減少衝突，彼此獲得較高的共同利益與績效 (Williamson, 2005)。

第二，「可運行的安排」(Workable Arrangements) 代表組織應採行適當的組織模

式，在效率的考量下，從可行方案 (Alternatives) 如市場、混合模式 (Hybrids) 或層級中選擇其一，以管理其交易活動。此一「可運行安排」之基本邏輯是具區別性的校準邏輯 (Discriminating Alignment Hypothesis) (Williamson, 2005)。亦即，廠商應考量各種不同交易情境或屬性，以適當的治理模式 / 機制來校準或配適，進而達到有效率的校準或經濟效率化 (First-Order Economizing) (Williamson, 1991, 2005)。此一組織治理本質的基本思維，相當程度地影響了組織研究學者，對於組織內 (間) 結構設計相關課題研究的主軸論述 (Nickerson & Zenger, 2004; Argyres, Felin, Foss, & Zenger, 2012)。

綜言之，Williamson (2005) 所稱之治理經濟學 (Economics of Governance)，主要是建立在「良好秩序」與「可運行安排」的經濟效率邏輯之基礎上。具體言之，「良好秩序」與「可運行安排」其實是一體之兩面。「一體」是指此二者皆是校準的效率邏輯，亦即，在進行組織內 (外) 之結構設計時，組織應校準 (Align...) 各種情境因素或交易屬性，藉以配適 (With...) 不同治理模式 / 機制所獨特具有之優 (劣) 勢。另外，「兩面」乃意謂著，一則關注於良好秩序，一則關注在適當治理模式 / 機制的選擇，但此二者之間卻具有密不可分的關聯性。詳言之，組織應設計或安排 (Arrange) 一可順利運行並維護本身秩序的機制 (Workable Order-Preserving Mechanisms)，以確保所選擇的模式 / 機制比其他模式 / 機制更能達到「良好秩序」的目的或「有秩序」地調適 (Effect Good Order (Adaptation))，進而穩定組織內 (間) 契約關係的連續性，獲取較佳的經濟利益。

基此，本文將「治理」定義為，為了「有秩序」地維持彼此經濟與交換活動，減少衝突與增加彼此間利益，組織所設計或安排之可運行機制，以校準其面臨的內外部因素。而為了達到有效的「治理」，存在交換關係的雙方需要有維持良好秩序與執行可運行安排的能力和意願。以下將承續上述「治理」概念，進一步深究其理論基礎—組織經濟學，及其對組織內與組織間研究的影響。

二、組織經濟學

如上所述，「治理」概念係源自於經濟學者如 Commons、Williamson 等的主張，屬於強調經濟 (效率 / 效能) 取向的組織經濟學。自 1937 年 Ronald Coase 經典之作「廠商的本質」(The Nature of the Firm) 後，組織經濟學儼然成形，其後 Penrose (1959)、Cyert 與 March (1963)、Nelson 與 Winter (1982) 與 Williamson (1985) 等之重要學說讓組織經濟學更趨成熟。組織經濟學與過去傳統經濟學最大的不同處即是，傳統經濟學主要關注在市場的運作結構 / 機制，而組織經濟學則探究組織或廠商的運作結構 / 機制與其意涵，並且，除了原本傳統組織學所探討的競爭外，更將重心逐漸轉移到組織內 (外) 合作上 (Barney & Hesterly, 1996)。具體而言，組織經濟學有二大分支，一為以 Coase 與 Williamson 所發展的交易成本經濟學派 (TCE) 為代表之學派包括代理理

論，另一分支則以知識基礎觀點 (KBV) 為代表之學派包括資源基礎觀點與 (或能力基礎觀點)，以及演化觀點 (Evolutionary Theories of the Firm) 等。前者以 (交易或代理) 成本極小化作為效率取向的準則，後者則以創造 (極大化) 組織資源、資產、知識與能力的價值作為效能取向的目標 (Barney & Hesterly, 1996; Zenger, Felin, & Bigelow, 2011)。

上述組織經濟學二大分支其實是分別源自對組織 (廠商) 行為的二個基本假設：投機主義與有限理性 (Mahoney, 2005)。其中，交易成本理論雖然也強調「有限理性」及其因而引發之資訊不對稱性等對組織內 (間) 行為之侷限，唯其後續之發展，則大多將之視為外生變數，核心論述則聚焦於「投機主義」之防弊 (Safeguarding) 機制的設計 (Rindfleisch & Heide, 1997)。另一方面，知識 (能力) 基礎觀點的研究學者，則基於有限理性的假設指出，會影響組織內 (間) 行為者，投機主義的存在並不重要 (Conner & Prahalad, 1996; Hodgson, 1998)。反倒是，在有限的認知能力之情形下，組織內 (間) 知識流程活動 (如：知識分享、移轉等) 會受到侷限 (Szulanski, 1996)，組織應強調其整合知識之能力 (Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992)。因此，其核心論述聚焦於組織內 (間) 知識 (生產) 活動與能力建構之流程。如果我們套用 Zenger et al. (2011) 與 Argyres 與 Zenger (2012) 等學者之說法，上述交易成本理論傾向於視組織為市場交易成本之「負向規避者」(Avoiding Negatives)；而能力基礎觀點之理論取向則視組織為「正向創造者」(Creating Positives)。

綜合言之，組織經濟學實即以經濟學之理性分析邏輯，對組織現象與組織內 (間) 生產、交換等活動，進行組織效率 (能) 之研究，基本的研究問題至少包括，組織存在的價值、組織疆界的決定、組織內 (間) 結構設計、以及組織內 (間) 如何調適等 (Augier, Kreine, & March, 2000; Barney & Hesterly, 1996; Santos & Eisenhardt, 2005)。這些課題背後所隱含的，其實都與上一節所述「治理」的概念與內涵有關 (Zenger et al., 2011; Argyres & Zenger, 2012)。具體言之，組織經濟學取向的組織效率 (能) 分析，實際上為本文所稱「治理」相關課題的研究提供了嚴謹的理論基礎。雖然承如上述，組織經濟學區分為二分支，唯就「治理」的理論意涵來說，此二分支之共通處是，具區別性的校準邏輯分析。相異之處只是在於針對，校準什麼 (“What?”)、如何校準 (“How?”)、以及為什麼 (“Why?” — 亦即，所採之理論觀點) 等問題，有不同的論述取向。分別植基於組織經濟學二分支之「治理」的概念，包括「交易治理」與「知識治理」(Foss & Mahnke, 2000; Nickerson & Zenger, 2004)，此即下一節所討論的雙元治理 (Dual Governance)。

三、交易治理與知識治理－雙元治理

1998年在丹麥舉行「Competence, Governance, & Entrepreneurship」的研討會後，

許多學者致力於結合 TCE 與 KBV (或能力、能耐基礎觀點) 二者互補的觀點 (Williamson, 1999; Foss & Mahnke, 2000; Nooteboom, 2004), 探討與釐清所觀察的組織現象。例如, Mayer 與 Salomon (2006) 結合此二觀點之實證研究指出, 廠商科技能力與契約風險的交互作用稱之為廠商的治理能力。此一治理能力同時含括了 (1) 交易治理 (Transaction Governance; TG) 概念—降低契約風險, 與 (2) 知識治理 (Knowledge Governance; KG) 概念—建構與槓桿運用科技。此外, 更值得一提的是, Amin 與 Cohendet (2000) 即曾明確提出「雙元治理」觀點, 強調組織之交易活動與知識創造活動之校準有其不同的邏輯。例如, TG 的核心議題是組織交易活動所衍生資訊流之校準; 而 KG 則強調組織生產活動所衍生知識流之校準。對於此二觀點之區別的研究學者至少還包括 Langlois 與 Foss (1999)、Nickerson 與 Zenger (2004)、Jacobides 與 Winter (2005) 與 Wolter 與 Veloso (2008) 等。茲分別略述如下:

(一) 交易治理

基於「投機主義」的基本行為面之假設, 交易治理觀點之學者強調, 從事組織間之交換與生產活動之組織, 應考慮其「防衛」機制的設計。尤其是, 投入交易特定資產投資者, 可能會有被套牢的風險。交易治理觀點將組織視為資訊處理的個體 (Processor of Information), 是一種可為資訊不對稱所產生的投機問題, 提供解決之道與控制的治理機制, 以降低其可能衍生之交易成本 (Amin & Cohendet, 2000; Conner, 1991)。在不完全契約或資訊不對稱下, 若沒有足夠的資訊處理能力, 可能會導致溝通不易、決策不周全等, 進而衍生所謂的資訊成本。當掌控資訊的量愈多, 則有助於降低交易與生產活動的不確定性。TG 之學者在檢視組織的經濟交換問題或治理議題時, 誘因相關因素, 如誘因強度 (高誘因 (High-powered) 與低誘因 (Low-powered)) (Williamson, 1999)、特定資產投資與否的誘因 (Langlois & Foss, 1999)、內部化或怠惰 (Shirk) 的誘因 (Mayer & Solomon, 2006)、合作與否的誘因 (Parkhe, 1993)、績效與報酬間連結的誘因 (Dosi, Levinthal, & Marengo, 2003) 以及攸關利害關係團體利益的誘因不對稱 (Parvinen & Tikkanen, 2007) 等常被認為重要的組織屬性與治理機制設計之影響。綜言之, 組織或其他可選擇之制度體即是一種能校準誘因與解決成員間誘因衝突問題的治理結構 / 機制。

(二) 知識治理

相對於前述 TG 著重於成本與效率取向, 忽略了個別廠商生產能力的差異。KG 之研究學者則較傾向以有限理性為出發點, 強調知識 / 能力與效能取向之校準邏輯。亦即, 從輸入到輸出之間的生產轉換過程, 強調每家廠商的資源 / 能力、知識不盡相同 (Conner & Prahalad, 1996)。此外, 由於具策略重要性的組織知識通常是內隱的、僵固的 (Sticky) 等不易移動與流通特性 (Kogut & Zander, 1992; Brown & Duguid, 2001)。因此, 組織間知識流的校準或安排 (即知識之組織內部與跨組織的流向、量、質的控

制)，是知識管理者極具挑戰性課題。特別是，有別於交易治理的觀點，KG的學者將知識視為組織執行任務與制訂重要決策之必要投入，同時也是任務與決策完成後之產出 (Amin & Cohendet, 2000)，亦即組織知識之生產、交換、與蓄積幾乎是同時發生的 (Foss & Mahnke, 2000)，這使得知識之治理相對於強調資訊流之安排的交易治理觀點更具複雜性與動態性。

知識治理觀點的主軸邏輯是，由於組織內（間）之知識流呈現出散佈的與鑲嵌的特性，故透由結構性的安排（如配置、交換與移轉、以及整合），進而達成組織從參與交換/生產活動過程中，促進組織學習、知識取得與知識創造之目的。組織內（間）經濟與交易活動中存有許多不確定性與不完全知識的問題，成員間對這些問題訊息的解讀與反應卻不盡相同，解決這些問題的能力、能耐或判斷也無法全部明載於契約中。組織之所以可治理這些經濟交易與生產活動，主要是其能運用優越的判斷與管理能力，藉由各種程序與機制，建立彼此間更易溝通的共通知識 (Common Knowledge)，有效地整合能力與知識，減少不必要的溝通，以因應這些不確定性問題。具體言之，組織等相關之治理結構/機制不僅要校準誘因衝突問題，也需校準或安排成員間的能力或知識 (Hodgson, 1998; Grant, 1996; Langlois & Foss, 1999)。針對此一論點，Madhok (2002) 即曾根據 TG 之校準邏輯並延伸原有的誘因衝突考量，提出三角校準 (Triangular Alignment) 觀點，除了考量 TG 原有的交易情境、屬性外，更進一步思考如何配置本身所擁有的異質性資源/能力，以及如何投入對對方產生重大影響的特定資產，以獲取最佳的競爭優勢。

綜合言之，如本文所述，組織治理之旨趣乃是校準的分析邏輯。而基於治理概念源由之組織經濟學二個重要理論基礎（分支），組織在設計或安排一可運行的治理機構/機制時，需考慮誘因與能力的校準（“What”）。前者主要關注於誘因機制的安排，以降低個別成員的自利行為，減少彼此間的利益衝突 (Dosi et al., 2003)。後者則視組織為一個彙集能力與知識的集合體，透過具足夠吸收、學習能力的治理機制，以排除知識特性所引起之障礙，俾提高知識活動之效率與效能 (方世杰, 2008)。至於誘因與能力校準下的運作邏輯（“How”）則旨在強調資訊流與知識流的安排，亦即資訊與知識流向、量（質）的組織 (Organizing) 與規劃。其中，資訊流的校準（安排）決定了組織（間）溝通、協調、與問題解決（包括爭議的解決、與重要決策的制訂）之「效率」、以及最後聯合成果的分配 (Sobrero & Schdler, 1998; Subramani & Venkatraman, 2003)；至於知識流的安排則旨在強調透過組織內（間）之知識移轉、分享，以提昇特定任務（價值活動）的執行「效能」(Grandori, 2001)。

參、「治理」觀點之組織策略研究

一、策略的本質－價值基礎之思維

策略的本質主要是在回答一個「大哉問」的問題：廠商如何做到與其他廠商有所不同 (Why do firms differ?) (Carroll, 1993; Madhok, 2002)。亦即，探討某些廠商的表現為何能超越其他廠商，取得更高績效，以及建立持久性的競爭優勢，進而創造更多的價值 (Barney & Hesterly, 1996; Peteraf & Barney, 2003)。具體言之，策略研究學者無論採什麼樣的理論觀點，其實即旨在探討為什麼不同的廠商會有不同的「價值創造」之方式與結果。如果我們追溯早期 1950 年代的策略規劃學派如 Ansoff (1965)、Andrews (1971) 等均強調，策略規劃始於界定組織的使命 (Mission)。以當前策略學者通用語言來說，「使命」即是組織存在之「價值」。易言之，組織由於為其利害關係人 (Stakeholders) 創造了「價值」，因而「存在」。此一策略之本質的論述，一直到 Brandenburger 與 Stuart (1996) 系統性地提出「價值基礎策略」(Value-based Strategies) 的概念後，建立在價值基礎為主軸的策略研究已然成形。基本上，Brandenburger 與 Stuart (1996) 所強調的是，廠商由於在特定的價值活動，或是所擁有之獨特的資源 (或能力)，因此，相對於其競爭者，該廠商能夠創造更高的附加價值 (Added Value)，以及獲取更多的超額報酬。上述廠商所擁有的特定價值活動或獨特資源，即構成廠商之競爭優勢。

結合以上有關價值基礎策略的論述，可知，Brandenburger 與 Stuart (1996) 之論點其實已同時結合了當前策略研究的二大理論觀點，包括產業組織 (IO) 學派 (Porter, 1980, 1985) 與資源基礎觀點 (RBV) (Barney, 1991; Peteraf, 1993)。此外，就實務的發展而言，Brandenburger 與 Nalebuff (1997) 價值網 (Value Net) 的提出，以及 Kim 與 Mauborgne (2004) 藍海策略之價值創新營運模式等策略實務，也都圍繞在價值基礎之策略思維。這樣的理論與實務的發展趨勢正方興未艾，也因此近年來，許多組織與策略研究學者已逐漸把重心轉移到「價值」、價值創造 (Value Creation; VC) 以及價值專屬 (Value Appropriation; VA) 等相關議題之研究，至少包括 Bowman 與 Ambrosini (2000)、Makadok 與 Coff (2002)、Gulati 與 Wang (2003)、Lepak、Smith 與 Taylor (2007)、Dyer、Singh 與 Kale (2008)、Pitelis (2009)、Pitelis 與 Teece (2009)、Chatain 與 Zemsky (2011) 等。

二、價值基礎之治理策略

上述策略本質對本文組織內與組織間治理之意涵是，不論在組織內之部門或層級「分工」，以及組織間水平或垂直「分工」，組織需在組織內 (間) 生產與交換活動中，促進組織成員間的合作與協調，或者，與其他組織組成一定程度的協力 (Collaboration) 關係 (包括合作、協調)。從「雙元治理」的觀點來說，在此一合作與協調下，組織應「策略性」地「校準」彼此成員 (組織內、間) 之誘因與能力 (亦即資訊流與知識流的安排)，並且設計可運行機制間之關聯性，俾能夠「有秩序」地維持彼此成員間

生產與交換活動之連續性，以及獲取「與眾不同」競爭優勢。具體言之，此一「校準」不僅需考量交易治理 (TG) 面向之成本極小化或誘因衝突解決，更應思考知識治理 (KG) 面向之知識與能力的彙集。亦即，上述所謂的策略性校準是指，組織必需同時考量雙元治理之價值創造 (極大化)，以及此一價值該如何分配或該如何維護自己本身應得的價值等價值專屬 (VA) 問題 (Zenger et al., 2011)。

此外，上述所謂的「策略性」乃在於強調，組織基本上有二個基本的思考 (或規劃) 方向 (Gulati & Wang, 2003; 方世杰、王怡人、程運瑤, 2012)。(1) 價值創造 (VC)，指組織安排組織內與組織間生產與交換活動之意圖在於為本身創造價值；(2) 價值專屬 (VA)，意指組織安排組織內與組織間生產與交換活動之意圖在於自我保護 (Safeguard)，避免彼此關係存在價值的減損。綜言之，由於組織在組織內 (間) 生產與交換活動所創造出來的價值 (租)，未必由價值創造者所獨享。同時考量價值創造 (VC) 與價值專屬 (VA) 是非常重要的策略思維 (Dyer & Singh, 1998; Gulati & Singh, 1998; Pitelis & Teece, 2009)。因此，組織之價值活動之相關決策，都必須立基於此二最基本的策略性考量，此亦與 Brandenburger 與 Stuart (1996) 所稱之價值基礎策略相呼應。茲分別論述價值創造 (VC) 與價值專屬 (VA) 之理論觀點及其策略意涵，並綜合組織治理之觀點，彙整歸納如表 1 所示：

表 1 雙元治理與組織治理策略

	交易治理 (TG)	知識治理 (KG)
治理內涵 (“What”)	誘因	能力
治理目的 (“Why”)	效率	效能
運作邏輯 (“How”)	資訊流	知識流
價值創造之治理策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 交易價值 ● 可信賴的承諾 ● 特定資產投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織學習 ● 知識創造
價值專屬之治理策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 相互質押 ● 交互套牢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 路徑依賴 ● 因果模糊之例行常規化

三、價值創造、價值專屬與組織治理

如前所述，價值創造是策略與組織研究領域相當重要的概念，研究學者將此概念運用於個人 (Bridoux, Coeurderoy, & Durand, 2011)、組織 (如廠商買賣關係 (Chatain, 2010) 與策略聯盟 (Lavie, 2007; Wassmer & Dussauge, 2011)) 以及社會網絡 (Lee, Peng, & Barney, 2007) 層次中，探討各種不同的策略性課題。有關價值創造的定義也因應各種不同的研究課題而呈現分歧現象，包括從供應面 (或生產面)、需求面 (或消費面) 等定義價值或價值創造。由於本文主要關注於組織內與組織間生產與交換活動之治理

課題，因此兼採需求面與生產面上之定義，強調組織內（間）之價值創造是指，組織透由資源、活動或資產等的尋求與評估，進而重新配置與組合 (Bundle)，而此一組合之交換價值（價格），必需低於該組合未來的使用價值 (Zenger et al., 2011)。而且此一組合之資源、活動或資產是獨一無二、與眾不同的，即使其他組織擁有相同的資源、活動或資產，也難以複製此一組合所創造之價值 (Argyres & Zenger, 2012)。

以「價值創造」為考量的學者（如 Chatain & Zemsky, 2011; Dyer, 1997; Ghoshal & Moran, 1996; Pitelis, 2009; Zajac & Olsen, 1993 等）所強調的是，組織透由組織（內）間生產與交換活動所創造的價值，作為策略制定與執行之依據。此一策略觀點旨在減少活動過程所涉獵二（多）方成員間之目標、價值觀和能力不一致，所衍生的衝突與流通障礙。並以建立共同理解 (Shared Understanding)，促使知識（資訊）交流的有效運作為努力之焦點（方世杰等人，2012）。由此可知，在價值創造考量下，治理機制的安排應關注在知識特性與學習能力上，著重問題解決的設計與執行，以及彼此具異質性之問題解決能力 (Dosi & Marengo, 2000; Nickerson & Zenger, 2004)。

此外，以「價值專屬」為主要策略思維的學者 (Chi, 1994; Gulati & Singh, 1998; Williamson, 1991) 則強調，在投機主義的基本假設下，組織應維護自己本身所應擁有的價值，建立適當的防衛機制以確保在生產、交換活動之互動過程中，可以有效保護自己的專屬核心知識、技術或能力不為夥伴所挪用與竊取，以及所投入的專屬資產不被套牢。此一策略觀點旨在降低因投機行為而導致個別成員自利追求行為（誘因）、溝通不良等。在價值專屬策略思維下，治理機制安排或設計的邏輯乃基於最適化與解決之道 (Remediableness) 的考量，重視治理機制在管理組織內（間）生產與交換活動的效率。

如果我們延伸本文前述之治理觀點，可發現傳統的 TG 學者幾乎都只是在探討價值專屬 (VA) 的策略意涵。亦即，以投機主義為基本邏輯假設，如何在組織內（間）生產與交換互動中保護自己的利得不被侵佔，尤其是對於投入特定資產的一方為免於被套牢，因此會採「相互質押」 (Mutual Hostage) 或大幅提高監控成本等方式做為自我保護的防衛機制 (Chi, 1994; Dyer, 1997; Rindfleisch & Heide, 1997)。在價值創造上，Zajac 與 Olsen (1993) 曾提出交易價值 (Transaction Value; TV) 的概念，強調組織內（間）交易活動除了交易成本的考量外，其所衍生的交易價值甚至是更重要策略制定因素。特別是，交易的其中一方投入特定資產，則意謂著對於該交易或生產活動的重視與承諾，稱之為「可信賴的承諾」 (Credible Commitment) (Williamson, 1991)。這也是對另一方發出合作的「訊號」。Dyer (1997) 與 Dyer 與 Singh (1998) 則進一步指出，建立在信任基礎上的組織間關係，有助於提高彼此資訊分享的意願，亦有助於組織間交易的順利進行，進而可創造交易的價值。

另一方面，KG 學者則大多認為組織內（間）治理模式 / 機制之設計的目的應著眼

於「流通性與被模仿」(Leaky & Sticky) 之基本衝突問題的解決 (Brown & Duguid, 2001)。組織內(間)活動若能夠建立「社群性」(Community) 的專案性組織，將可望降低此一基本矛盾的負面衝擊。這種社群組織其實就是一種特殊的合作性組織內(間)治理模式(包括組織內知識、專業社群、研發聯盟與創新網絡等)，其主要目的在於透過適當的治理模式/機制之設計提昇個別成員組織之組織學習與知識創造，進而創造組織之價值 (Nickerson & Zenger, 2004; Powell, Kogut, & Smith-Doerr, 1996)。至於 VA 之課題，KBV 之學者主要從知識移轉與組織間學習之「例行常規化」(Routinization) 的觀點指出，這樣的組織間常規化實務是一種「路徑依賴」(Path Dependence)，第三者(指非屬該組織內(間)成員)難以模仿，因而達到彼此間價值專屬與自我之保護的目的 (莊正民，方世杰，2005; Dosi et al., 2003; Dyer & Singh, 1998)。

肆、綜論專刊論文

本專刊所收錄的文章大致上呼應了本文前述之治理本質與治理的策略意涵，唯各篇論文均有其不同的研究問題，所持之理論觀點與採用的研究方法也大異其趣。基本上，這五篇不同研究旨趣的論文，更加凸顯組織內與組織間的治理研究之廣泛性，以及未來之發展空間。以下簡要介紹所收錄的 5 篇論文之研究內涵，以及對於組織內/組織間治理的本質及策略意涵之貢獻，詳請參見表 2。

楊舒蜜與周家慧所著之「組織間統治之雙面兼具：價值創造與價值保護」，以認知觀點與關係基礎觀點探討組織如何設計治理機制——認知活動(先驗知識分享、共同詮釋)、相互承諾(互惠投資、聯合活動)，以兼顧價值創造與價值保護的能力。從 124 家台灣高科技產業之廠商的實證結果發現，廠商透過知識交換與合併再加上知識保護所界定的組織間雙面兼具的能力，有助於增加高科技廠商與外部組織的合作績效。

嚴玉華與楊鎮維所著之「醫院治理機制與效能之研究」，根據組織治理與代理理論，主要檢視醫院董事會與營運決策者間利益與目標差異問題，而產生誘因安排或校準的需求。以 102 家法人醫院之醫院治理相關指標等次級資料，檢驗醫院治理機制(如董事會結構、資訊揭露透明與決策機制)對醫院治理效能(如財務、顧客、內部流程、學習與成長以及社會責任效能)的影響。該實證結果顯示，董事會決策機制及醫院資訊揭露愈透明，對於醫院治理效能具有正向影響。然而董事會結構、董事會規模、家族董監比率及董監事角色獨立性，與醫院治理效能無顯著影響。該研究之發現隱含指出醫院治理與一般營利機構治理在理論與實務意涵上是有差異的。在醫院治理的情境下，有關組織內治理的價值創造上，結果顯示展現組織內部的治理流程(決策與資訊透明度)相較於治理結構更顯重要。

謝存瑞、鍾憲瑞與黃佑安所發表的「董事會結構與企業國際多角化：體制力量的

調節效果」，同樣探討誘因安排問題，唯值得一提的是，作者更將之延伸至組織的體制環境，進一步檢視組織是否有能力面對外部體制環境的挑戰。本研究蒐集 2002 年至 2010 年台灣上市櫃公司資料，根據公司治理之董事功能性與體制理論探討國際多角化議題。該研究之結果也顯示了，在體制壓力下，董事規模與具有國際化經驗之董事有助於國際多角化的擴展。本文在公司治理研究文獻的發展上，延伸了體制理論之觸角。

蔡旻恭、張婉菁與戴士欽所著之「知識治理研究理論之反思：活動基礎觀點」，則深入地從哲學基礎的本體論與認識論，以活動為基礎之研究取向，嘗試釐清知識治理機制之內涵。作者並指出知識治理機制之哲學層次與方法論存在矛盾現象與兩難，而活動基礎取向的觀點，適足以詮釋此一兩難困境。有別於目前有關知識治理的文獻，作者所提出的「活動基礎觀點」著重於理解「他們從事什麼」(What they do) 的活動事實及「為什麼要做」(Why they do it) 的活動意涵上，這對於組織如何達到有關創新的雙面兼具 (Exploration & Exploitation)，提出了令人深思的論點。而本研究也在「微觀基礎」(Micro-foundation) 上，提供了有關「治理」課題研究之哲學觀。

周信輝與蔡志豪所著的「網絡組織間關係治理的搭架：行動者網絡理論的動態觀點」，以行動者網絡理論的動態與歷程觀點，探討組織間關係的發展與網絡治理關係的交互作用 (Interplay)。作者以半導體技術引進與技術發展歷程作為田野資料資料分析，研究結果發現行動者網絡治理的機制內涵 (為何及如何浮現)。本文研究對於組織間治理課題的文獻發展，注入了動態歷程的研究取向，對於組織治理的研究文獻，開啟了動態演化觀點的視角。

上述五篇文章凸顯了組織內與組織間的治理課題，可透過不同的理論視角，以及不同的研究方法，以探索治理的本質 (「如何」及「為何」形成什麼樣的治理機制) 及其策略意涵 (為何可達到價值創造與專屬的目的)。

表 2 本專刊相關研究綜論

作者	研究問題	理論觀點	解釋變項	被解釋變項	組織內 / 組織間治理之內涵	治理的策略意涵
楊舒蜜與周家慧	如何有效促進組織間治理之雙面兼具課題 (Ambidexterity)。	認知觀點、關係基礎觀點	認知活動 (先驗知識分享、共同詮釋)、相互承諾 (互惠投資聯合活動)	雙面兼具 (交換與合併、知識保護)、合作績效	合作廠商之間除應試圖找出無法有效理解與學習彼此知識之原因，並設計適當的治理機制以增進知識與技術的交換與合併之效率外，亦需設計另一組組織間治理機制以抑制夥伴企圖內化與挪用廠商的核心專屬知識。	組織間關係中，廠商應同時兼顧與平衡資源交換與合併 (價值創造) 及保護核心專屬資源 (價值保護) 以達合作績效。
嚴玉華與楊鎮維	如何降低醫院內董事會的利益與目標間差異問題，以增進醫院治理效能。	代理理論	治理結構、資訊揭露透明度、決策機制	醫院治理效能 (財務、顧客、內部流程、學習與成長、社會責任)	醫院內部組織誘因安排或校準的需求，與適當治理機制的設計。	醫院治理的需求設計，有利於創造多方利害關係人的效益。對於治理機制之策略性思考有相關的理論與實務意涵。
謝存瑞、鍾憲瑞與黃佑安	從公司內部董事治理的面向如何直接影響國際多角化策略，以及在體制壓力下的影響性又如何。	體制理論、公司治理之董事功能	董事要素 (董事規模具國際化經驗董事、機構董事、獨立董事)、體制力道	國際多角化	國際多角化的治理能力與策略性價值創造的內涵。	董事的組成結構影響國際多角化策略。而體制理論的視角，亦呈現特殊的策略意涵。
蔡旻恭、張婉菁與戴士欽	如何以「活動基礎觀點」 (Activity-based Perspective) 重新建構組織知識治理機制之哲學基礎。	本體論、知識論	—	—	強調知識治理本質之可能存在的兩難困境，應透由「活動基礎觀點」以更明確地掌握建構組織知識之內涵。	「活動基礎觀點」著重於理解「他們從事什麼」 (What they do) 的活動事實及「為什麼要做」 (Why they do it) 的活動意涵上。策略意涵上，可適度地釐清有關創新的雙面兼具 (Exploration & Exploitation)。

周信輝與蔡志豪	組織間關係為何浮現的歷程，及其與網絡結構的演進如何衍生其交互作用之歷程。	行動者網絡理論	關係網絡歷程、網絡結構	穩定的網絡秩序之維持	透過行動者網絡理論的動態與歷程觀點，詮釋組織間關係的發展乃是異質行動者在行動展演與轉譯下，以對問題建立共識，進行利益配置並且相互拉攏，以形成穩定的網絡秩序。	組織間網絡治理結構是行動者轉譯機制下的生態演化歷程，以逐步演化地形成網絡結構，對於各行動者創造價值之策略意涵，方有令人發省的啟示。
---------	--------------------------------------	---------	-------------	------------	--	---

伍、結論與未來研究議題

建立在組織經濟學理論基礎上，本文旨在釐清組織治理之本質及其策略性意涵。組織治理相關課題之研究，早在數十年前即受到組織與策略學者高度的重視。而在實務發展下，更由於專業分工的效率（能）考量下，任何組織都僅聚焦於其所專精的活動領域，因而組織內（間）之生產與交換活動對於組織競爭優勢的建立，其實具等同的策略重要性。本文所論述之組織治理的本質，即兼顧了此一實務趨勢與理論的發展。就研究文獻的發展來說，本文溯及 Commons (1932) 與 Williamson (2005) 對「治理」的詮釋，並指出所謂「治理」的理論意涵實即為「校準」之邏輯。另一方面，組織內（間）由於生產與交換活動之組織專業分工的實務現象來說，組織治理所強調的則是，生產與交換活動過程必然涉及資訊流與知識流之可能障礙的排除。亦即，透由配適的組織內（間）結構設計，「校準」誘因機制與能力建構，有助於組織在資訊流障礙之負面影響的降低，以及強化知識流之分享與組織學習等。據此，本文提出所謂的雙元治理觀點。最後，結合價值基礎之策略思維，本文論述了價值創造與價值專屬之組織治理策略的理論意涵，並依據雙元治理與組織治理策略觀點，簡要地討論了本專刊所刊登的五篇論文。

至於在未來的研究議題方面，有關組織治理的相關課題研究，或可從動態性、配適性、與異質性三個面向去深化組織內（間）生產與交換活動之理論研究。首先，(1)「動態性」指的是，組織生產與交換活動其實是交互影響的 (Interplay)，生產活動之過程與結果將反饋至交換活動，反之亦然。易言之，生產活動之治理條件（因子）與交換活動之治理因子是共演化的 (Co-evolutionary)。而共演化之因子 (Drivers) 與演化過程中之交互作用，將共同決定了組織之存續與競爭優勢。這方面的研究包括 Koza 與 Lewin (1998)、Inkpen 與 Currall (2004)、以及 Jacobides 與 Winter (2005) 都曾提出觀念性之研究論點，例如，Koza 與 Lewin (1998) 與 Inkpen 與 Currall (2004)，大致上均以合資為例，從本文前述雙元治理觀點，討論信任、學習、能力與控制等機制之間的共演化現象。而 Jacobides 與 Winter (2005) 則以焦點廠商 (Focal Firm) 之能力建構及

其與外部組織之交換治理機制之交互作用，分析產業之解構或整合背後之理論邏輯。簡言之，Jacobides 與 Winter (2005) 指出廠商之能力建構、交易（成本）條件、與產業活動鏈之解構三者之共演化現象。

其次，(2) 配適性或構形 (Configuration)，組織理論中之構形概念起源甚早，從 1947 年 Max Weber 主張以理想型態 (Ideal Types) 探討組織形貌，以及權變觀點 (Contingency Theory) 研究學者如 1961 年 Burns 與 Stalker 對機械式與有機式組織的分類，1978 年 Miles 與 Snow 區分探勘者、分析者、防禦者與回應者四種事業層級策略，乃至現今一些組織學者運用概念導向之類型學 (Typology) 與實證導向之分類學 (Taxonomy) 解釋複雜的組織現象 (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Miller, 1996)。基本上，構形研究學者強調組織的多重構面 (Multidimensional) 與複雜因果關係，共同決定了組織績效。構形理論學者指出，組織之所以會有各種不同的面貌，主要取決於其各種屬性如何地被安排 (Arranged) 成哪種 (理想) 型態或甚麼樣的組合。換言之，構形即是一種如何編排 (Orchestrate) 組織屬性間校準 (Alignment) 之結構設計 (Fiss, 2007; Miller, 1996)。準此，從本文強調安排或校準的組織治理觀點，分析組織如何針對各種屬性如合作夥伴特性、資源或能力特性等，設計一組治理機制或價值基礎策略 (價值創造與價值獲取活動)，以迎合或配適這些屬性所組合成的構形，也將是組織與策略學者必需關注的課題 (Hoetker & Mellewig, 2009; Wang & Zajac, 2007)。

最後，(3) 異質性 (Heterogeneity) 是指涉及組織內 (間) 生產與交換活動之二 (多) 方，彼此的動機與價值觀上之歧異性 (Bridoux et al., 2011)，可能衍生更複雜的組織治理課題。對於參與者異質性動機與價值觀之正視，其實是更能符合實務現象之重要課題 (Bridoux et al., 2011)。特別是，在當前各國政府財政困難之下，公部門與私部門協力合作共創價值的議題，近年來已逐漸受到策略管理學者之重視，而且都是發展在管理領域頂尖期刊之論文 (Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2009; Monge, Fulk, Kalman, Flanagan, Parnassa, & Rumsey, 1998; Rangan, Samii, & Van Wassenhove, 2006; Rufin & Rivera-Santos, 2012; Koschmann, Kuhn, & Pfarrer, 2012; Kivleniece & Quelin, 2012)。過去公私部門夥伴關係 (Public-Private Partnership; PPP) 多數從公共政策的研究角度出發，近來也逐漸有經濟學者或管理學者，從不同研究角度思考此一問題。公私夥伴關係運作模式之聯盟或產業通常具備兩大特質：公共財 (Public Good) 與價值共創 (Value Co-creation) (Kivleniece & Quelin, 2012; Monge et al., 1998)。一般而言，公私部門協力夥伴關係之集體利益具有公共財的「無排他性」 (Nonexcludable)、 「聯合供應性」 (Jointly Supplied) 或「無競爭性」 (Nonrival) 等特性 (Monge et al., 1998; Rufin & Rivera-Santos, 2012)，所有參與此一關係者都能獲益。因此，PPP 間協作是一種價值共創的顯現，價值是需要多方互動以及相互體驗方能共同創造出來 (Lepak et al., 2007; Kivleniece & Quelin, 2012)。

上述公共財與價值共創兩大特性對治理研究之意涵是，PPP 之價值創造可在具備不同角色、能力之異質性各方群體 (Parties) 群策群力下，創造出單一組織（或更廣納地說，單一組織治理結構）所無力可及的價值範疇。然而不同利益團體雖共同涉入價值共創，其背後仍各自抱持著不同的目標以及利益考量 (Caves 稱之為雜色組織，參見 Bridoux et al., 2011)，因此會造成價值分配之不確定性與潛在衝突 (Caves, 2000; Monge et al., 1998; Kivleniece & Quelin, 2012)。此一成本（或代價）面之考量，其實意謂著公私部門的合作不能僅僅被視為自然發展的過程。此外，PPP 夥伴組成明顯與一般組織間關係或聯盟迥異，其夥伴特性亦會影響其治理模式 / 機制的選擇 (Rufin & Rivera-Santos, 2012)，特別是在公部門逐漸改革開放的新興市場經濟體 (Emerging-Market Economies) 或發展中國家如中國、東歐等，也是此一 PPP 值得探究之治理課題。

參考文獻

- 方世杰，2008，「知識管理研究之本質：組織知識的統治」，組織與管理，1 卷 2 期：頁 1-35。(Fang, Shih-Chieh. 2008. The nature of knowledge management: Governing the organizational knowledge. *Organization and Management*, 1 (2): 1-35.)
- 方世杰、王怡人、程運瑤，2012，「組織間統治的一般性策略」，東吳經濟商學學報，76 期：頁 1-32。(Fang, Shih-Chieh, Wang, Yi-Jen, & Cheng, Yun-Yao. 2012. Generic strategies for inter-organizational governance. *Soochow Journal of Economics and Business*, 76: 1-32.)
- 莊正民、方世杰，2005，「策略觀點之組織間關係管理的研究」，關係管理研究，創刊號：頁 85-114。(Chuang, Cheng-Min, & Fang, Shih-Chieh. 2005. The study of inter-organizational relationships: A strategic view. *Research in Relational Management*, 1: 85-114.)
- Amin, A., & Cohendet, P. 2000. Organizational learning and governance through embedded practice. *Journal of Management and Governance*, 4 (1/2): 93-116.
- Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Argyres, N. S., Felin, T., Foss, N., & Zenger, T. 2012. Organizational economics of capability and heterogeneity. *Organization Science*, 23 (5): 1213-1226.
- Argyres, N. S., & Zenger, T. R. 2012. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. *Organization Science*, 23 (6): 1643-1657.
- Augier, M., Kreine, K., & March, J. G. 2000. Introduction: Some roots and branches of organizational economics. *Industrial and Corporate Change*, 9 (4): 555-565.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. 1996. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London, UK: Sage Publications.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11 (1): 1-15.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. 1997. *Co-optition*. New York, NY: Double Day.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr. H. W. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5 (1): 5-24.

- Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. 2011. Heterogeneous motives and the collective creation of value. *Academy of Management Review*, 36 (4): 711-730.
- Brown, J. S., & Duguid, P. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12 (2): 198-213.
- Buckley, P. J., & Carter, M. J. 2003. Governing knowledge sharing in multinational enterprises. *Management International Review*, 43 (3): 7-25.
- Carroll, G. R. 1993. A sociological view on why firms differ. *Strategic Management Journal*, 14 (4): 237-249.
- Caves, R. E. 2000. *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chatain, O. 2010. Value creation, competition, and performance in buyersupplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32 (1): 76-102.
- Chatain, O., & Zemsky, P. 2011. Value creation and value capture with frictions. *Strategic Management Journal*, 32 (11): 1206-1231.
- Chi, T. 1994. Trading in strategic resource: Necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15 (4): 271-290.
- Commons, J. 1932. The problem of correlating law, economics, and ethics. *Wisconsin Law Review*, 8: 3-26.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1): 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. A resourcebased theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5): 477-501.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19 (3): 269-290.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1): 20-47.
- Donaldson, T. 2012. The epistemic fault line in corporate governance. *Academy of Management Review*, 37 (2): 256-271.
- Dosi, G., Levinthal, D. A., & Marengo, L. 2003. Bridging contested terrain: Linking

- incentive-based and learning perspectives on organizational evolution. *Industrial and Corporate Change*, 12 (2): 413-436.
- Dosi, G., & Marengo, L. 2000. On the tangled discourse between transaction cost economics and competence-based views of the firm: Some comments. In N. Foss, & V. Mahnke (Eds.), *Competence, governance, and entrepreneurship*: 80-92. New York, NY: Oxford university press.
- Dyer, J. H. 1996. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7 (6): 649-666.
- _____. 1997. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 535-556.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Dyer, J. H., Singh H., & Kale, P. 2008. Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29 (2): 137-148.
- Filatotchev, I., & Wright, M. 2011. Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 48 (2): 471-486.
- Fiss, P. C. 2007. A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32 (4): 1180-1198.
- Foss, N., & Mahnke, V. 2000. *Competence, governance, and entrepreneurship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Foss, N., & Michailova, S. 2009. *Knowledge governance: Processes and perspectives*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ghoshal, S., & Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21 (1): 13-47.
- Grandori, A. 2001. Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 5 (3/4): 381-399.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (7): 109-122.
- Gulati, R., & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4): 781-814.

- Gulati, R., & Wang, L. O. 2003. Size of the pie and share of the pie: Implications of network embeddedness and business relatedness for value creation and value appropriation in joint ventures. *The Governance of Relations in Markets and Organizations Research in the Sociology of Organizations*, 20: 209-242.
- Hambrick, D. C., Werder, A., & Zajac, E. J. 2008. New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19 (3): 381-385.
- Heide, J. B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58 (1): 71-85.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3): 383-396.
- Hodgson, G. M. 1998. Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35 (2): 179-201.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. 2009. Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30 (10): 1025-1044.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. 2004. The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15 (5): 586-599.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. 2005. The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26 (5): 395-413.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2004. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10): 76-84.
- Kivleniece, I., & Quelin, B. V. 2012. Creating and capturing value in public-private ties: A private actor's perspective. *Academy of Management Review*, 37 (2): 272-299.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3): 383-397.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. 2012. A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37 (3): 332-354.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. 1998. The coevolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9 (3): 255-264.
- Langlois, R., & Foss, N. J. 1999. Capabilities and governance: The rebirth of production in the theory of economic organization. *Kyklos*, 52 (2): 201-218.

- Lavie, D. 2007. Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28 (12): 1187-1212.
- Lee, S. H., Peng, M. W., & Barney, J. B. 2007. Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review*, 32 (1): 257-272.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. 2007. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32 (1): 180-194.
- Madhok, A. 2002. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23 (6): 535-550.
- Mahoney, J. T. 2005. *Economic foundations of strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. 2009. The interdependence of private and public interests. *Organization Science*, 20 (6): 1034-1052.
- Makadok, R., & Coff, R. 2002. The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review*, 27 (1): 10-13.
- Mayer, K. J., & Salomon, R. M. 2006. Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspectives. *Academy of Management Journal*, 49 (5): 942-959.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Review*, 36 (6): 1175-1195.
- Miller, D. 1996. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17 (7): 505-512.
- Monge, P. R., Fulk, J., Kalman, M. E., Flanagan, A. J., Parnassa, C., & Rumsey, S. 1998. Production of collective action in alliance-based interorganizational communication and information systems. *Organization Science*, 9 (3): 411-433.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. 2004. A knowledge-based theory of the firm: The problem-solving perspective. *Organization Science*, 15 (6): 617-632.
- Nooteboom, B. 2004. Governance and competence: How can they be combined? *Cambridge Journal of Economics*, 28 (4): 505-525.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost

- examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36 (4): 794-829.
- Parvinen, P., & Tikkanen, H. 2007. Incentives asymmetries in the mergers and acquisitions process. *Journal of Management Studies*, 44 (5): 759-787.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, UK: Basil Blackwood.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-192.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4): 309-323.
- Pitelis, C. N. 2009. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30 (10): 1115-1139.
- Pitelis, C. N., & Teece, D. J. 2009. The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6 (1): 5-15.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.
- _____. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Powell, W. W., Kogut, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1): 285-307.
- Rangan, S., Samii, R., & Van Wassenhove, L. N. 2006. Constructive partnerships: When alliances between private firms and public actors can enable creative strategies. *Academy of Management Review*, 31 (3): 738-751.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61 (4): 30-54.
- Rufin, C., & Rivera-Santos, M. 2012. Between commonweal and competition: Understanding the governance of public-private partnerships. *Journal of Management*, 38 (5): 1634-1654.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. 2005. Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, 16 (5): 491-508.
- Sobrero, M., & Schrader, S. 1998. Structuring inter-firm relationships: A metaanalytic approach. *Organization Studies*, 19 (4): 585-615.
- Subramani, M. R., & Venkatraman, N. 2003. Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 46 (1): 46-62.

- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter): 27-43.
- Tsoukas, H. 1994. Book reviews: Sociology and organization theory: Positivism, paradigms, and postmodernity. *Journal of Management Science*, 31 (2): 287-291.
- Wang, L., & Zajac, E. J. 2007. Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1291-1317.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. 2011. Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8 (1): 47-64.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, NY: Free Press.
- _____. 1991. Comparative economic organization: An analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 269-296.
- _____. 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (12): 1087-1108.
- _____. 2005. The economics of governance. *American Economic Review*, 95 (2): 1-18.
- Wolter, C., & Veloso, F. 2008. The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, 33 (3): 586-605.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30 (1): 131-145.
- Zenger, T. R., Felin, T., & Bigelow, L. 2011. Theories of the firm-market boundary. *The Academy of Management Annals*, 5 (1): 89-133.

作者簡介

莊正民

美國西雅圖華盛頓大學 (University of Washington) 企業管理博士，現任國立臺灣大學國際企業學系暨研究所教授。主要教學領域為全球企業管理、國際企業經營策略、國際企業理論研討等。主要研究領域為國際合作及合資、跨國企業組織與協調以及企業國際化管理。文章發表於 Corporate Governance: An International Review、Asia Pacific Journal of Management、Journal of World Business、管理評論、中山管理評論等期刊。

E-mail: cmchuang@management.ntu.edu.tw

方世杰

國立臺灣大學商研所國際企業組博士，現任國立成功大學企業管理系暨國際企業研究所教授。主要教學及研究領域為組織理論、知識管理、策略管理。文章發表於 Technovation、Industrial Marketing Management、Health Care Management Review、Scientometrics、Asia Pacific Management Review、Service Industries Journal、Technological Forecasting & Social Change，以及管理學報、管理評論、組織與管理、管理與系統、臺大管理論叢、中山管理評論等。

E-mail: fangsc@ncku.edu.tw