

# 創造力與夥伴關係對創業績效之影響－以競爭力為中介變數

## The Effect of Creativity and Partnership on Entrepreneurial Performance—Competitiveness as a Mediator

楊敏里

國立高雄應用科技大學企業管理系

Email: minly@kuas.edu.tw

賈婉婷

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班

Email: a01010141@yahoo.com.tw

### 摘要

在經濟不景氣的環境下，許多企業都開始擔心要如何才能繼續生存、成長，並讓企業能夠經營下去，這是大多企業遇到不景氣時，首先必要考慮的問題，為了瞭解企業如何成長，本研究嘗試以創造力、夥伴關係為前因變項，創業績效為結果變項，再輔以競爭力為中介變項進行研究。

本研究以台灣中小企業之創業主為研究對象，採用問卷調查法進行實證研究，有效回收問卷為335份。由分析結果顯示，創造力、夥伴關係對競爭力皆有顯著影響，而競爭力對創業績效也有顯著影響；此外，創業警覺性、創造力、夥伴關係也會透過競爭力之中介效果影響創業績效；最後就本研究之研究結果進行討論，並提出理論之實務意涵以供相關單位或企業參考。

**關鍵字：**創造力、夥伴關係、競爭力、創業績效

**Keywords:** Creativity、Partnership、Entrepreneurial Performance、Competitiveness

### 1. 緒論

近年來，在知識經濟與全球化趨勢的影響下，創意、創新與創業已成為管理教育與學術研究上頗受矚目的議題（劉常勇、謝如梅、陳韋廷，2007）。根據經濟部公佈的中小企業白皮書，從1982至2011年間台灣中小企業家數由70萬1839家增加至127萬9,784家，顯示國內的創業活動呈現蓬勃且持續性的發展。此外，國外主要的管理學期刊對於創業研究相關文章的發表亦是呈現逐年增加的趨勢(Busenitz, West III, Shepherd, Nelson, Chandler, Zacharakis, 2003)，顯見創業相關的議題已逐漸獲得重視並成為專門的研究領域。

在現今這個知識經濟時代中決勝負的關鍵，便在於如何活用腦中知識，將其轉換成經濟價值，在一成不變中，看到「變」的可能。而創造力便是人腦中最珍貴的無價之寶，它不但是二十一世紀最重要的人力資源，亦是促進社會進步的原動力；且企業在面臨全球化的競爭環境下，「創造力」即是企業提升競爭力的關鍵因素。因此，世界各國莫不積極進行創造力培育，以求在多變的時代中強化國民優勢的競爭力。由此可知，創造力已經是提高競爭力的重要因素之一。值此，本研究想要了解創造力是如何帶動競爭力的提升，是本研究的動機之一。

在新創事業合作夥伴之間除了提供資源外，亦可提供管理上的協助及發揮彰顯創投公司本身聲譽的效果(Rind, 1981)。新創事業亦可充分利用夥伴的網絡關係，例如夥伴的市場資訊網絡可在創業廠商進行出口或海外直接投資時，提供重要的參考資訊(Lechner, Dowling, & Welpel, 2006)。因此，本研究想了解透過夥伴的網絡關係，如何為創業者帶來競爭力，並進一步影響創業績效的

提升，是本研究的動機之二。

本研究整合相關學者之論點，提出以創業績效為應變數，創造力及夥伴關係為兩大自然變數構面，並輔以競爭力為中介變數，希望能藉由實證來衡量上述變數對創業績效的整體影響，以增加創業研究領域多元的研究面向。因此提出本研究目的如下。

- 一、探究創業者的創造力與競爭力之關連性。
- 二、探究夥伴關係與競爭力之關連性。
- 三、探究競爭力與創業績效之關聯性。
- 四、探究創造力、夥伴關係是否會透過競爭力的中介影響而間接影響創業績效。

## 2. 文獻探討

### 2.1 創業績效(Entrepreneurial performance)

組織中的一切管理活動所追求的終極目標均在於創造利潤；換言之，績效是呈現企業營運活動最終結果的一個整體性概念，對企業目標達成程度的一種衡量(Szilagyi, 1981)。一個能以最少的資源創造出最大利潤的組織就是一個具有良好的創業績效的組織。創業績效的表現代表著一個組織的營運管理成功與否，所以，創業績效一直是創業者關注的焦點。

衡量企業績效的方法與指標，可以分為客觀與主觀二類(Liden et al., 1996；Venkatraman & Ramanujam, 1986)。客觀績效為各種財務指標，多為精確且連續性的數據資料，如：銷售成長率、淨利等；主觀績效則為非財務面的指標，包括：問題的解決、滿意度等主觀決定的衡量。Venkatraman and Ramanujam(1986)將績效分為三個層次，分別為財務績效、事業績效與組織效能。其中，財務績效是指達成企業之經濟目標，如銷售額、銷售成長、獲利率等；其次事業績效是指除財務績效外的作業績效，泛指市場佔有率、新產品上市等；最後組織效能則是包括員工、顧客對公司的滿意程度等。

在後續創業績效指標的衡量上，若干研究開始提出不同的見解：Venkataraman (1997)指出創業績效不同於一般的組織績效。因為創業注重的，就是創造利潤之機會的發掘與利用，故除了經濟績效考量外，仍須加入個人能力的成長、實現願景目標等非經濟因素。此外，從社會層面來看，創業活動可創造新市場、新產業、新科技、新制度、新工作和生產力的提升。因此，創業績效應同時考慮個人和企業在經濟與社會上的成果。而Cooper (1995)認為，創業者對於本身的創業成果滿意與否，亦可視為一種創業績效的衡量方式。

另外在最近的研究中，楊敏里、黃義俊、賴怡旨等人(2009)也將創業績效定義為：「用來檢視企業營運活動的重要指標，也是對創業目標達成程度的一種衡量，且不同於一般的組織績效」。並參考Venkatraman & Ramanujam (1986)與Venkatraman (1997)之觀點，將創業績效定義為：「企業目標達成率與營運結果的滿意度」，並區分為經濟性指標與非經濟性指標兩個構面。

故從上述文獻中可發現，創業績效的衡量指標其實不僅止於財務指標，包括市佔率、成長率等操作性指標、以及創業者本身主觀的滿意度，如個人成長、對社會貢獻度等皆為創業績效的衡量指標之一。

### 2.2 創造力與創業績效之關係

過去創造力的研究大多運用在學生創造力的訓練，很少有研究運用在創業研究中，但是在

這個多變且力求創新的時代中，創造力變得愈來愈受世人矚目，也深受業界重視，許多企業意識到想要永續經營就要不斷的學習與吸收新知，迎合顧客的需求，並將這些知識與能力全部轉化為企業的創造能力來滿足顧客。

由於創造力的概念多元且複雜，專家學者們往往因研究不同而產生許多的論點，雖然探討其概念的學者很多，卻無明確且一致的定義，使得創造力的解釋眾說紛紜。任純慧、陳學志、練竑初、卓淑玲(2004)將國內外各學者對創造力的涵義加以整理，發現創造力的涵義可分為歷程、個人特質、產品以及環境的觀點等四個方面來看。本研究主要是屬於創業的議題，創業的產生與提供市場新的產品與服務有關；因此，本研究將從產品的觀點出發。以下本研究將針對產品創造力之觀點來介紹定義。

創造力通常會涉及創造出具有新穎性並且是可以被實際使用的「產品」。所謂的「產品」範圍相當廣泛，可以是一種觀念、符號、行為、結構與物品等抽象或具體的產品。Fox (1963)曾說：「創造並無意義，除非與創造性產品有關」。Brown (1989)則主張：「所有創造力測驗都應該以某種創造性產品作為外在效標，否則它的效度將成問題。」Csikzentmihalyi (1996)認為創造力若要保存有用的意義，必須以新想法或產品被其他人認同且採用，並以此過程為評量基礎，若沒有某種形式的公眾認可，仍然無法構成創造力。

Amabile (1983)也曾經從產品的角度定義創造力概念，認為創造力的產出式新穎或獨創的，並且對組織是有幫助的。Oldham and Cummings (1996)則定義創造力具有新奇及原創性或是重要且有用的產品或是流程。Sternberg (1999)對創造力的定義為：「創造力是新穎並有用產品的產生，創造力的產生不局限於有形的產品，它也可以是一種創新的想法」，後續有許位學者採用他對創造力的定義。Im and Workman (2004)也從產品的觀點出發，並將創造力定義為新產品的產生，而產品是不同於其他競爭者的，且發展出的產品對目標市場是有意義的。本研究參考Sternberg (1999)與Farmer et al. (2003)學者的定義，並將創造力定義為「創造力是新穎與實用之產品或服務的產生」。

另外，創造力對公司為何是如此重要，是因為曾經有研究指出創造力可能為公司帶來競爭優勢，並且它是維持公司成長的關鍵性指標。學者Woodman, Sawyer and Griffin (1993)的研究中指出創造力透過創新，會為公司帶來競爭優勢以及成功，因此創造力在企業中上佔有很重要的因素。現今，企業在競爭激烈的環境中生存，除了本身體質強健外，最重要的是持續不斷的創新，因此創新是企業保持競爭優勢的利器，更是企業存續的基本條件(Porter,1999)。除此之外，隨著產品的生命週期縮短以及全球的競爭日增劇烈，而經濟環境與市場也開始傾向於創新發展的趨勢，因此創造力已經成為企業成功的重要關鍵性因素之一(Brown & Eisenhardt, 1997)。最後本研究參考Sternberg (1999)與Farmer et al. (2003)學者的定義，並將創造力定義為「創造力是新穎與實用之產品或服務的產生」。

創造力不是一個新的議題，並已經在行為科學中被廣泛的研究。創造力對於組織來說已經被提供做為重要的績效結果(Lei & Slocum, 2005)。由此可知，在當今快速發展的全球經濟環境下，企業必須不斷的進步與創新，所以創造力對於創業績效來說將會是重要的一環，因為顧客任何時候都是期望新的或更好的產品與服務的提供，因此企業必須要有創造力與新穎性這兩種能力，故對於現今企業而言創造力具有相當的重要性。

學者Amabile(1996)的研究中也指出，創造力是為公司帶來績效表現的必要條件，特別是需

要運用到高創新的產業公司。此類型公司必須持續的藉由發展新產品與服務來吸引顧客，並維持公司的企業績效(Lumpkin & Lichtenstein, 2005)。Farmer(2003)定義為創造力是創新的產品以及有用的想法之產生。而在國內的研究學者，萬家騏(2012)的研究中也證實了，如果企業能夠提出使顧客更加滿意的產品或服務，進而提升企業的創業績效表現，使企業競爭力提升，這樣就是具有創造力的企業。

因此，從上述學者的研究中可以清楚地得知，在現今的環境中，創業者想要成功的創業也是需要靠著新產品與服務的創新來達到某種目標(McMullen & Shepherd, 2006)。Goel and Singh (1998)學者也說過創造力與創新都是影響公司在高度競爭的環境中成功生存的重要關鍵因素。根據以上的文獻研究，本研究推論出欲驗證之假說一。

**H1：創造力與創業績效有顯著影響。**

### 2.3 夥伴關係與創業績效之關係

隨著產業環境快速變化、科技資訊發展迅速，企業面臨更激烈的競爭壓力與諸多不確定性，因此，企業需要不斷的進行創新以因應挑戰，為達成更高經營績效，創造持久性競爭優勢，企業由以往的個別競爭邁向集團化結盟競爭，以合作代替競爭，來維持競爭優勢。所以，企業如何有效地建立夥伴關係，是創業成功的關鍵。

夥伴關係簡單來說就是人與人之間或是組織與組織之間的一種關係，用以說明此種關係是一種較為緊密的，為了完成某特定目的而互相支援的一種合作意願。黃繼德(2011)的研究中指出，夥伴關係可以有很多種形態，有的是供應商與製造商之間的關係，或者是產業價值鏈企業、各自貢獻不同的核心技能、一起為最終顧客創造產品價值。組織間不論是共生相依或競爭相依關係，會建立特定連接，使組織間產生穩定的互動關係，稱之為夥伴關係，而夥伴關係存在於企業中，主要是為了達到某種特定目標或利益。另外Mohr and Spekman (1994)的研究中也提到，夥伴關係就是公司之間共同為了目標與利益而努力，且彼此分享知識，使企業共同進步；換句話說，夥伴間有共享的目標且承認彼此之間有高度依賴的關係，並一起努力達成獨自無法完成的目標，而獲得市場上的競爭優勢。

現今創業的人很多，但是能夠成功的企業卻很少(Nesheim, 2000)，若要增加成功的可能性，許多研究者建議公司應該考慮使用網絡關係，換句話說就是採用夥伴關係的連結來累積並結合必要的資源，使資源發揮極大的效用(Li & Zhou, 2010; Wu et al., 2008)。最後本研究根據Mohr and Spekman (1994)的定義，將夥伴關係定義為「夥伴之間共同為了目標與利益而努力，彼此之間會分享知識，並使企業共同進步」。

另外，有研究指出夥伴關係可以顯著影響一個公司的財務績效(Nutefall, 2001)。夥伴關係強調直接的，長期的聯繫，促進相互的規劃和解決問題的努力，其目的在提供雙方利益(Maloni & Benton, 1997)。企業之間的夥伴關係合作程度有助於實現雙方的共同利益，交換必要的資料可減少合作夥伴之間的誤解與不確定性(Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Mohr & Nevin 1990)。許多研究表明，公司之間的夥伴關係能有效的提升創業績效(Chambers, Harl, Harrison & Johnston, 1995; 林雅萱, 2009; 張榆仁, 2007)。Lee and Whang (2000)認為夥伴之間的合作好處有，資訊上的分享，例如存貨資訊、銷售資訊、訂單狀態、銷售預測、生產/運輸計畫、績效指標與產能資訊等。Artz (1999)的研究也指出夥伴關係之間的合作和承諾會增加夥伴雙方的績效。因此，根據以上的文獻研究，本研究推論出欲驗證之假說二。

**H2：夥伴關係與創業績效有顯著影響。**

#### **2.4 競爭力與創業績效之關係**

競爭力的概念最早可以追溯到Selznick(1957)的獨特能力，意指企業要提升為機構化，所需擁有的特殊特性。而獨特能力是組織執行特定任務重要的內涵。企業競爭力指的是企業所執行的策略或產品是競爭對手難以取代，或競爭對手無法取得之既有利益和機會，競爭優勢的建構能使企業達到卓越的績效(Porter, 1980)。因此，企業若具有一套成功的策略或產品，使其擁有獨特之競爭地位，並讓競爭對手無法複製，因而維持穩定的獲利時，此企業即為有競爭力之企業(陳宥衫, 2008)。

在司徒達賢(1994)的研究中，則認為企業的競爭力應包括下列的因素：即(1)企業之競爭優勢應存在於組織記憶中。(2)企業具有競爭優勢作為基礎，更可累積新的內部與外部資源，創造新的競爭優勢。以及(3)企業應創造別人無法學習，也無法取得的競爭優勢。Aaker(1989)認為公司所擁有之資產與技巧是公司的競爭基礎，可提供公司持久競爭優勢與長期績效表現。而Bamberger(1989)認為是指企業在產業與市場上所發展出的獨特優越地位，其中包含：低成本與價格、較佳服務、快速運送、良好形象等；Prahalad and Hamel (1990)認為，就短期而言，企業的競爭力是來自於最終產品成功與否。Long and VickersKoch (1995)提出可由成本、多樣性、符合顧客需求、品質、回應速度、時效性、便利性等七方面來表現競爭力。Hill and Jones (2001)認為企業的競爭優勢來源為有效率、品質、創新與顧客回應。陳家祥、何建德、鄒鴻泰與羅兆凱(2009)也認為企業的競爭力是來自於：產品品質優勢、產品功能與特性優勢、顧客滿意與忠誠度。

本研究根據陳家祥等人(2009)與Long and VickersKoch (1995)對競爭力之定義，並以組織的觀點出發，發展出本研究企業之競爭力定義「企業透過資源上的優勢、成本與價格、商譽、品質以及符合顧客需求等來表現競爭力」。並以競爭力為中介變數，來探討創業警覺性、創造力以及夥伴關係對創業績效的影響。

彼得杜拉克曾說過：「獲利能力是企業最好的標準」。因此，除了探究各項變數對競爭力的影響外，本研究也欲評估競爭力與創業績效之關聯性。創業績效常視研究及實務的不同而有不同的定義及指標。Venkatraman and Ramanujam (1986)將創業績效定義為狹義的財務績效及廣義的事業績效。財務績效反映出企業的財務目標，涵蓋了業務成長率、獲利率、每股稅後盈餘等指標；廣義的事業績效除了財務指標外，更包含了非財務指標—即企業的營運績效，包含產品品質及市場佔有率等。張裕隆(2005)以組織每股稅後盈餘(EPS)做為績效指標，依據績效的不同，分為高低分組進行差異性考驗，結果顯示高獲利的組織在適應環境、經營團隊、核心能力、重視人才、追求卓越及客戶服務等競爭力變項上皆顯著優於低獲利組織。徐家偉(2007)則在其研究結果中發現，當以「績效獲利指標」總分作為效標變項時，組織核心能力中的「資源競爭能力」可解釋31.3%的變異量，而當以「營運管理指標」總分作為效標變項時，組織核心能力中的「資源競爭能力」可解釋38.5%的變異量，顯示組織核心能力中的資源競爭能力得分越高，則組織之績效的表現越佳。

由上述研究結果可知，組織的競爭力若優於其他組織，財務績效和營運績效同樣地也會較其他組織表現更好。故根據上述，本研究推論出欲驗證之假說三。

**H3：競爭力與創業績效有顯著影響。**

## 2.5 創造力與競爭力之關係

在當今快速發展的全球經濟的環境下，企業必須不斷的進步與創新。因為顧客任何時候都是期望新的或更好的產品與服務的提供，因此企業必須要有創造力與新穎性這兩種能力。

創造力是為公司帶來績效表現的必要條件(Amabile, 1996)，特別是需要運用到高創新的產業公司，此類型公司必須持續的藉由發展新產品與服務來吸引顧客，並維持公司的企業績效(Lumpkin & Lichtenstein, 2005)。

在現今的環境中，創業者想要成功的創業也是需要靠著新產品與服務的創新來達到某種目標(McMullen & Shepherd, 2006)。Goel & Singh (1998)學者也說過創造力與創新都是影響公司在高度競爭的環境中成功生存的重要關鍵因素。在瞬息萬變的環境下，不論企業的規模，唯不斷的創新才得以在全球競爭下生存。因此，創造力在公司中扮演重要的角色，使其成為企業的核心競爭力，為企業帶來利基。故本研究根據以上的文獻推論出欲驗證之假說四。

**H4：創造力與競爭力有顯著影響。**

## 2.6 夥伴關係與競爭力之關係

創業的人很多，但是能夠成功的企業卻很少(Nesheim, 2000)，若要增加成功的可能性，許多研究者建議創業者應該考慮使用網絡關係，換句話說就是採用夥伴關係的連結來累積並結合必要的資源，使資源發揮極大的效用(Li & Zhou, 2010; Wu et al., 2008)。通常公司在創業初期資源是非常缺乏的，但是公司可以透過夥伴關係獲得必要的資源(Gulati et al., 2000; Hitt et al., 2001)，使創業初期能夠成功，進入障礙也相對的較獨立公司佳。因此很多研究開始關注社會網絡理論來解釋創業初期的一些活動與行為(Hoang & Antoncic, 2003)，這些研究指出，企業家入夥伴團體關係之後，可以從夥伴中獲得有用的知識以及信任，這些都可以幫助創業者得到更多他們想要的資源幫助。

Stuart (1993)認為夥伴關係的建立可以確實為企業組織帶來生產力的改進與競爭優勢；生產力指的是減少存貨、降低成本等，競爭優勢是指提高市場佔有率、加速新產品的研發以及品質改善等等。Dyer and Singy (1998)更認為合作夥伴雙方的投入程度越高，且雙方都願意彼此合作，則此種夥伴關係就可帶來組織間的競爭優勢，合作夥伴之間互動關係的有效管理，是企業建立競爭優勢的來源之一。

另外根據Sheu et al. (2006)針對零售業所進行之個案研究顯示，資訊分享是企業合作關係中不可或缺的關鍵因素；高度的資訊分享能幫助企業掌握市場的需求變動，以提升企業競爭優勢(Bowersox, Closs, & Stank, 2000; Cannon & Perreault, 1999)。而Lee and Whang (2000)則認為供應鏈夥伴相互分享的資訊應包含存貨資訊、銷售資訊、訂單狀態、銷售預測、生產/運輸計畫、績效指標與產能資訊等，由此可知，企業若能藉助相關的資訊科技能力來傳遞可靠且有用的資訊，將更能有效提升合作夥伴間的溝通效率(Crum & Palmatier, 2004)，並有助於提升企業因應市場快速變動的能力。

由以上可知，不論是供應鏈夥伴關係、技術合作夥伴或是策略型夥伴等只要是雙方投入程度越高，越能為企業帶來競爭優勢。故根據以上的文獻研究，本研究推論出欲驗證之假說五。

**H5：夥伴關係與競爭力有顯著影響。**

## 2.7 競爭力之中介效果

由上述研究文獻可知，競爭力為中間的橋樑，透過企業的資產以及能力來幫助企業提升經營

績效，再加上本研究推論H1、H2與H3得知創造力以及夥伴關係都會去影響創業績效。故本研究推論欲驗證假說。

**H6：創造力會透過競爭力間接影響到創業績效**

**H7：夥伴關係會透過競爭力間接影響到創業績效**

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

根據研究目的與相關文獻的探討，本研究的研究構面包括：創造力、夥伴關係、競爭力以及創業績效。本研究想探討創造力與夥伴關係是否會透過競爭力進而影響創業績效。此外，探討競爭力對創業績效是否有正向影響。本研究之研究架構如圖1所示。

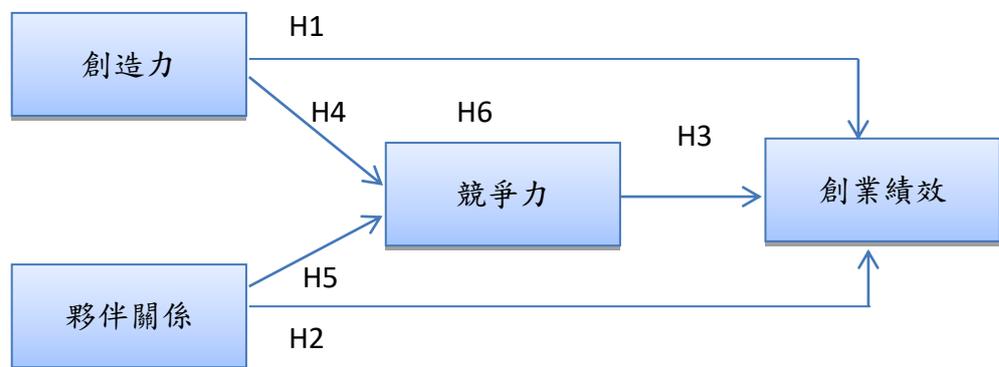


圖 1 本研究架構

#### 3.2 操作型定義與衡量問項

本研究針對各研究變項的操作型定義及相關參考文獻詳加說明，如表1所示。

表1 操作型定義

變項	操作型定義	構面	操作型定義	參考文獻
創造力	創造力是新穎與實用之產品或服務的產生			Sternberg (1999)與Farmer et al. (2003)
夥伴關係	夥伴之間共同為了目標與利益而努力，彼此之間會分享知識，並使企業共同進步			Mohr and Spekman (1994)
競爭力	企業透過資源上的優勢、成本與價格、商譽、品質以及符合顧客需求等來表現競爭力			陳家祥等人(2009)、Long & VickersKoch (1995)
創業	企業目標達成率與營運結果的滿意度	經濟	企業以財務績效成長為指標	Venkatraman (1997) 楊敏里、黃義俊與賴怡旨

績 效		性 指 標	(2009) 夏佳好 (2011)
		非 經 濟 性 指 標	企業整體營運的主觀滿意度

### 3.3 研究對象與樣本回收

本研究之問卷主要研究對象針對台灣中小企業之創業主，發放地點分別為高雄、員林、台中、台北等地進行抽樣調查，共發放400份問卷，共回收338份。在回收問卷後，接著對問卷進行人工篩檢的程序，並扣除無填答資料或非正常性作答等無效問卷。經由人工檢視後，無效問卷共計3份，扣除無效問卷的樣本後，有效樣本共335份，有效回收率83%，而後續之統計分析乃針對有效問卷來進行。

## 4. 研究結果與分析

### 4.1 信度分析與效度分析

依據Fornell and Larcker (1981)評估收斂效度的標準，在組合信度方面，應為0.60以上的標準，對於所有構念而言，AVE必須大於0.50以上的標準。由表2所示，本研究變數創造力、夥伴關係、競爭力與創業績效之效度分析結果皆達標準，可知本問卷各變數的題項具有一定程度的收斂效度。

表2 效度分析

變數	研究構面	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)	變數	研究構面	組合信度(CR)	平均解釋變異量(AVE)
	創造力	0.834	0.557		夥伴關係	0.868	0.569
創業績效	經濟性指標	0.973	0.922	競爭力		0.862	0.558
	非經濟性指標	0.890	0.673				

## 4.2 敘述性統計分析

### 4.3.1 樣本結構分析

本研究將針對回收之335份有效問卷，分別從公司創立年資、公司創立資金、營業額、員工人數以及產業別等五個變數進行敘述性統計分析，以說明本研究樣本之基本特徵。

受訪者在「創立年資」以4-6年居多，佔了36.4%。在「創立資金」方面，以301-500萬元之間的金額最多，共佔43.6%。在「營業額」方面，以301-600萬元之間的金額最多，共佔46.6%。在員工人數方面，以6-10人居多，佔42.1%。在「產業別」方面，行業以批發及零售業為最多佔23%，其次是住宿及餐飲業佔18.2%。

### 4.3.2 研究變數之敘述統計分析

從創造力之平均數分析中可知，「貴公司會配合消費者需求生產實用之產品或服務」之平均值最高(5.62)，其次為「貴公司會不定期研發新產品或服務」之平均值(5.46)。由此可知，企業要生存靠的就是顧客，而如今隨著，國民所得不斷的提高，教育水準的普及與提高，科技的進步，民眾之生活水準提升，國人的生活型態改變，消費習性或購物習慣也會不斷的變動，因此如何抓住顧客的心是很重要的，例如零售業為了強化競爭力，推行了商業自動化，而餐飲業則是會在餐點、店面裝潢或是服務方面發揮創意，這些最終目的都是為了要吸引顧客並讓顧客感到滿意。總結，以平均值來看，創業者對創造力的看法抱持正面態度。

表3 創造力之平均數分析表

編碼	創造力問項	平均數	標準差	排序
C1	貴公司會不定期研發新產品或服務	5.46	0.829	2
C2	貴公司會配合消費者需求生產實用之產品或服務	5.62	0.888	1
C3	貴公司曾有突破性的服務或產品的產生	5.35	0.819	4
C4	貴公司能夠創造出具有前瞻性的產品或服務	5.40	0.823	3

從夥伴關係之平均數分析中可知，「貴公司會與合作夥伴維持長期合作關係，並共同分享成果」之平均值最高(5.60)，其次為「貴公司會視夥伴公司如同自己公司一樣，並共同成長」之平均值(5.55)。由此可知，現今的企業生存趨勢，漸漸轉型為長期策略合作的夥伴關係型態，進而提升銷售量及掌握顧客需求。總結，以平均值來看，創業者對夥伴關係的看法抱持正面態度。

表4 夥伴關係之平均數分析表

編碼	夥伴關係問項	平均數	標準差	排序
----	--------	-----	-----	----

P1	貴公司之合作夥伴會共同分享過去經驗與解決問題的方法	5.53	0.843	3
P2	貴公司之合作夥伴會幫忙貴公司對新產品以及服務的發展	5.41	0.891	5
P3	貴公司與合作夥伴願意彼此分享重要資訊以及技術上的幫助	5.50	0.895	4
P4	貴公司會與合作夥伴維持長期合作關係，並共同分享成果	5.60	0.910	1
P5	貴公司會視夥伴公司如同自己公司一樣，並共同成長	5.55	0.904	2

從競爭力之平均數分析中可知，「貴公司對顧客以及市場的回應速度，較其他競爭對手佳」之平均值最高(5.67)，其次為「貴公司所生產之產品品質或服務優於其他競爭對手」之平均值(5.57)。產品品質與服務以及對顧客與市場的回應速度，目的都是為了要滿足顧客，以提高企業競爭力，由此可知，企業主對於顧客的感受較為重視。總結，以平均值來看，創業者對競爭力的看法抱持正面態度。

表5 競爭力之平均數分析表

編碼	競爭力問項	平均數	標準差	排序
Com1	貴公司在資源上的運用比其他競爭對手佳	5.52	0.761	5
Com2	貴公司在產品成本與價格控制上，較其他競爭對手佳	5.56	0.771	3
Com3	貴公司的企業形象較其他競爭對手佳	5.54	0.857	4
Com4	貴公司所生產之產品品質或服務優於其他競爭對手	5.57	0.819	2
Com5	貴公司對顧客以及市場的回應速度，較其他競爭對手佳	5.67	0.852	1

從創業績效之平均數分析中可知，「貴公司對於目前商品在市場販售之情況感到滿意」之平均值最高(6.12)，其次為「貴公司對於目前生產的商品感到滿意」之平均值(6.11)。由此可知，企業主對於自家生產之產品以及營運績效感到滿意。總結，以平均值來看，創業者對創業績效的看法抱持正面態度。

表6 創業績效之平均數分析表

編碼	創業績效問項	平均數	標準差	排序
構面一：經濟性指標				
EP1	貴公司目前的營收有達到預期目標	6.07	0.784	6
EP2	貴公司目前的獲利有達到預期目標	6.08	0.905	4
EP3	貴公司目前的投資報酬率有達到預期目標	5.95	0.860	7
構面二：非經濟性指標				
EP4	貴公司對於目前生產的商品感到滿意	6.11	0.851	2
EP5	貴公司對於本身能有效整合資源，並將其轉化為商品感到滿意	6.08	0.812	5
EP6	貴公司對於目前推出的商品在市場佔有率感到滿意	6.10	0.839	3
EP7	貴公司對於目前商品在市場販售之情況感到滿意	6.12	0.861	1

#### 4.3 研究變數之相關分析

由表7各變數之相關分析表可以得知，利用Pearson相關係數的檢定，來觀察創造力、夥伴

關係、競爭力與創業績效等變數間是否具有顯著的相關性存在，並從係數大小可指出兩兩變數間關係的密切程度。

創造力、夥伴關係、競爭力與創業績效，兩兩變數間的關係程度為：(1)創造力與夥伴關係、競爭力、創業績效均呈現顯著正相關，其相關係數為0.511、0.486、0.266；(2)夥伴關係與競爭力、創業績效均呈現顯著正相關，其相關係數分別為0.686、0.323；(3)競爭力與創業績效呈現顯著正相關，其相關係數為0.337。由上述可知，各變數間則呈現顯著正相關，皆達顯著水準。

表7 各變數之相關性分析

變數	平均數	標準差	創造力	夥伴關係	競爭力	創業績效
創造力	5.457	0.650	1.000			
夥伴關係	5.518	0.692	0.511**	1.000		
競爭力	5.570	0.607	0.486**	0.686**	1.000	
創業績效	6.073	0.687	0.266**	0.323**	0.337**	1.000

註：\*為 $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

表8 各變數次構面之相關分析

變數	構面	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
創造力	(1)	5.457	0.650	1.000				
夥伴關係	(2)	5.518	0.692	0.511**	1.000			
競爭力	(3)	5.570	0.607	0.486*	0.686**	1.000		
創業績效	(4)	6.037	0.752	0.224**	0.311**	0.311**	1.000	
	(5)	6.100	0.700	0.276**	0.304**	0.329**	0.806**	1.000

註：\*為 $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ；(1)創造力，(2)夥伴關係，(3)競爭力，(4)經濟性指標，(5)非經濟性指

#### 4.4 簡單迴歸分析

綜合Pearson相關分析的結果，創造力、夥伴關係、競爭力與創業績效變數間均呈現顯著正向關係。因此，本研究將進一步利用簡迴歸分析法，來探究創造力、夥伴關係、競爭力與創業績效五個變數彼此間的因果關係與影響，並檢定「競爭力」的中介效果。

##### 4.5.1 創造力、夥伴關係、競爭力對創業績效之迴歸分析

由下表9可知，以迴歸分析的結果發現，創業警覺性對創業績效之F值為25.306， $R^2$ 值為0.071，P值為0.000，表示其迴歸模型達顯著水準。本研究在創造力對創業績效之迴歸分析的 $R^2$ 解釋度偏低(0.071)，但從統計角度來看，創造力對創業績效有顯著且正向影響。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究的所提出的假說H1「創造力與創業績效有顯著影響」成立。

表9 創造力對創業績效之迴歸分析

變數	創業績效		F檢定	Sig		
	$\beta$ 值	t值				
創造力	0.266	5.031**	25.306	0.000	0.071	0.068

註：\*表示 $P < 0.1$ ；\*\*表示 $P < 0.05$ ；\*\*\*表示 $P < 0.01$

由下表10可知，以迴歸分析的結果發現，夥伴關係對創業績效之F值為38.759， $R^2$ 值為0.104，P值為0.000，表示其迴歸模型達顯著水準，夥伴關係對創業績效有顯著且正向影響。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究的所提出的假說H2「夥伴關係與創業績效有顯著影響」成立。

表10 夥伴關係對創業績效之迴歸分析

變數	創業績效		F檢定	Sig		
	$\beta$ 值	t值				
夥伴關係	0.323	6.226***	38.759	0.000	0.104	0.102

註：\*表示 $P < 0.1$ ；\*\*表示 $P < 0.05$ ；\*\*\*表示 $P < 0.01$

由下表11可知，以迴歸分析的結果發現，競爭力對創業績效之F值為42.801， $R^2$ 值為0.114，P值為0.111，代表當企業之競爭力之高低，對企業之創業績效有影響。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究的所提出的假說H3「競爭力與創業績效有顯著關係」成立。

表11 競爭力對創業績效之迴歸分析

變數	創業績效	F檢定	Sig		

	$\beta$ 值	t值				
競爭力	0.337	6.542**	42.801	0.000	0.114	0.111

#### 4.5.2 創造力、夥伴關係對競爭力之迴歸分析

由下表12可知，以迴歸分析的結果發現，創造力對競爭力之F值為102.733， $R^2$ 值為0.236，P值為0.000，表示迴歸模型達顯著水準。代表企業創造力高，可為企業帶來競爭力。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究的所提出的假說H4「創造力與競爭力有顯著關係」成立。

表12 創造力對競爭力之迴歸分析

變數	競爭力		F檢定	Sig		
	$\beta$ 值	t值				
創造力	0.486	10.136***	102.733	0.000	0.236	0.233

註：\*表示 $P < 0.1$ ；\*\*表示 $P < 0.05$ ；\*\*\*表示 $P < 0.01$

由下表13可知，以迴歸分析的結果發現，夥伴關係對競爭力之F值為295.805， $R^2$ 值為0.470，P值為0.000，表示迴歸模型達顯著水準。代表企業夥伴關係程度越高，越可為企業帶來競爭力。綜上所述的結果，可知此迴歸模型驗證了本研究的所提出的假說H5「夥伴關係與競爭力有顯著關係」成立。

表13 夥伴關係對競爭力之迴歸分析

變數	競爭力		F檢定	Sig		
	$\beta$ 值	t值				
夥伴關係	0.686	17.199***	295.805	0.000	0.470	0.469

註：\*表示 $P < 0.1$ ；\*\*表示 $P < 0.05$ ；\*\*\*表示 $P < 0.01$

#### 4.5.3 競爭力之中介效果分析

本研究為了驗證競爭力在創業警覺性、創造力及夥伴關係對創業績效間是否扮演中介效果。對於中介變項的分析，本研究則採用Baron and Kenny (1986)所提出的中介效果分析流程，藉由四個迴歸方程式模式來判斷變數是否具有中介效果。其流程如下：

模式1：自變數對依變數有顯著的標準迴歸係數。

模式2：自變數對中介變數有顯著的標準迴歸係數。

模式3：中介變數對依變數有顯著的標準迴歸係數。

模式4：自變數與依變數的關係會因中介變數的存在而減弱，甚至形成不顯著的情況，但此時中介變數與依變數的關係仍要顯著。

上述四個模式，將可驗證中介變數之中介效果是否存在。若模式四自變數與依變數間的 $\beta$ 值比模式一之 $\beta$ 值為低且關係不顯著時，則代表此中介變數具有完全中介效果；若彼此關係顯著，則代表此中介變數具有部份中介效果。

模式 1：由表14所示，創造力對創業績效的整體解釋度( $R^2$ )為7.1%， $\beta=0.266$ ， $p=0.000$ ，達顯著水準。

模式 2：創造力對競爭力的整體解釋度( $R^2$ )為23.6%， $\beta=0.486$ ， $p=0.000$ ，達顯著水準。

模式 3：競爭力對創業績效的整體解釋度( $R^2$ )為11.4%， $\beta=0.337$ ， $p=0.000$ ，達顯著水準。

模式 4：置入競爭力變數後，整體解釋度( $R^2$ )為12.7%，而 $\Delta R^2$ 為12.7%與模式1相較下是有增加

的。比較四個模式可以看出，創造力因為置入了競爭力之後，對創業績效的迴歸係數由0.266 ( $p < 0.01$ )降低為0.123 ( $p < 0.05$ )，但仍達顯著水準。依據評估準則，競爭力對於創造力來說，具有部分中介效果。

表14 競爭力對創造力與創業績效之中介效果

變數	創業績效(Y)			競爭力(M)
	模式一 (X→Y)	模式三 (M→Y)	模式四 (X+M→Y)	模式二(X→M)
創造力(X)	0.266**		0.133**	0.486***
競爭力		0.337**	0.273***	
F檢定	25.306	42.801	24.253	102.733
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000
	0.071	0.114	0.127	0.236
	0.068	0.111	0.122	0.233
$\Delta R^2$			0.127	

註：\*表示 $P < 0.1$ ；\*\*表示 $P < 0.05$ ；\*\*\*表示 $P < 0.01$

模式 1：由表15所示，夥伴關係對創業績效的整體解釋度( $R^2$ )為10.4%， $\beta = 0.323$ ,  $p = 0.000$ ，達顯著水準。

模式 2：夥伴關係對競爭力的整體解釋度( $R^2$ )為47%， $\beta = 0.686$ ,  $p = 0.000$ ，達顯著水準。

模式 3：競爭力對創業績效的整體解釋度( $R^2$ )為11.4%， $\beta = 0.337$ ,  $p = 0.000$ ，達顯著水準。

模式 4：置入競爭力變數後，整體解釋度( $R^2$ )為13%，而 $\Delta R^2$ 為13%較模式1有微幅的增加。比較四個模式可以看出，夥伴關係因為置入了競爭力之後，對創業績效的迴歸係數由0.323 ( $p < 0.01$ )降低為0.173( $p < 0.05$ )，但仍達顯著水準。依據評估準則，競爭力對於夥伴關係來說，具有部分中介效果。

表15 競爭力對夥伴關係與創業績效之中介效果

變數	創業績效(Y)			競爭力(M)
	模式一 (X→Y)	模式三 (M→Y)	模式四 (X+M→Y)	模式二(X→M)
夥伴關係(X)	0.323***		0.173**	0.686***
競爭力		0.337**	0.219***	
F檢定	38.759	42.801	24.733	295.805
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000
	0.104	0.114	0.130	0.470
	0.102	0.111	0.124	0.469
$\Delta R^2$			0.130	

## 5. 研究結論與建議

### 5.1 研究意涵

本研究探討創業警覺性、創造力、夥伴關係、競爭力與創業績效間關係，釐清管理理論及

實務的問題，對學術界而言，有助於深入瞭解上述變數間的互動關係，而對公司而言，本研究提供其相關輔導單位如何幫助企業提升競爭力以提高創業績效之建議與解決方案。以下分別依劇本研究之理論及實務意涵進行說明。

#### 5.1.1 學術上的貢獻

- (1) 回顧之前對於競爭力的研究，國內外研究提出競爭力為中介的為少數，為了增加理論建構之廣度與深度，因此本研究探討競爭力之中介效果，研究中透過自變數與依變數的間接關係去證實競爭力之中介效果，其結果顯示競爭力有部分中介效果，而本研究將創業警覺性、創造力、夥伴關係與競爭力對創業績效之建構模型，以競爭力為中介變數，進行對創業績效的探討，研究成果可作為後續相關理論發展之參考。
- (2) 本研究以創業警覺性、創造力、夥伴關係為控制作為前因變數，並以競爭力為中介變數，以此作為理論模型基礎，用以探討創業績效的議題，實證結果將有助於創業績效之理論建構，並發掘影響創業績效的前置因數，使的整體創業研究的理論可以更為完整。

#### 5.1.2 實務上的意涵

- (1) 從本研究可以得知，創造力確實會為企業帶來成長，那該如何推動企業對於創新的研發將成為重要的課題，因此建議政府或相關單位可以給予企業進行消費者研究、品牌研究、行銷或營運模式設計，服務設計等的誘因，透過研究可以了解到目前市場上的趨勢以及發現新商機等，並盡量減少管制，避免限制企業營業項目，讓創新模式得以發展，使產業活力增加。
- (2) 從研究中的統計數字來看，企業對於夥伴關係的重視程度非常高，且夥伴關係確實會為企業間帶來好處，那企業要如何才能夠將夥伴關係長久的維持下去成為企業主應該考慮的問題，因此本研究建議可以從信任、友誼與尊重著手，只有企業夥伴之間有著高度的信任，企業才會願意提供聯盟夥伴進一步的資源能力，如技術、市場資訊及經營管理能力等。而友誼的存在，是促進企業間勾通的順暢，對於組織成員間的相互學習具有加分的效果。而尊重關鍵在於合作夥伴公司之專屬性資產的所有權，如智慧財產權、專有技術等，不進行抄襲、偷竊等投機行為，以危及企業間夥伴關係的存續。故只要企業主注意以上幾個要素，就能夠與夥伴公司長期的合作下去，進而提升企業獲得所需的資源能力，適應外在環境技術的快速變動，提升企業實質的營運獲利。
- (3) 企業成功與否，最主要的關鍵還是在於顧客，我們都知道顧客的意見，對於企業的永續經營，扮演著很重要的角色，像是台塑王品、西堤這些有制度的大公司，在餐點的最後都會給每一位用餐的顧客填意見表，這些用意都在於用來判斷顧客的需求，進而不斷提高顧客的滿意度與企業的競爭力。而想了解顧客滿意度及意見的最好方式，就是直接詢問顧客，所以很多企業選擇做顧客滿意度調查，作為了解客戶的途徑，但是許多企業做了調查之後，卻不知道要如何正確的處理並充分有效的運用，導致很多企業覺得市場調查或是顧客滿意調查無用，而其中一個原因，就是沒有充分應用市調的結果，因此本研究建議，關於顧客對於產品或是服務不滿意的地方，要盡快改進，這也會讓填問卷的顧客，覺得自己的意見有被重視，這點是很重要的，常言道，挑貨才是買貨人，有願意批評的客戶是好事，要適當地讓他們知道，他們的意見是被重視。

## 5.2 研究限制

本研究主要以創業警覺性、創造力、夥伴關係、競爭力對創業績效之關係，對台灣中小企業之企業主做實證研究，因為受限於時間及人力因素，致使本研究在某些方面仍有待加強，茲分述如下。

- (1) 全台灣的中小企業分布於全國各地，因此，本研究無法取得母體之所有樣本，再加上時間、人力與成本的考量，本研究大多選擇高雄市之中小企業為實證對象，故無法得知南北企業之差異，此為本研究限制之一。
- (2) 在問卷填答上，可能會因為填答者個人之主觀認知不同、感受上之不同，造成對衡量問卷認知上有所差異，產生衡量上的誤差。這些誤差不在本研究討論範圍，此為本研究限制二。

## 5.3 後續研究之建議

本研究主要以創業警覺性、創造力、夥伴關係、競爭力對創業績效之關係，對台灣中小企業之企業主做實證研究，但仍然有許多其他變數與研究方向可以加以探討，而本研究提出以下建議供後續研究者參考。

- (1) 在研究變數部份，本研究僅探討創業警覺性、創造力、夥伴關係、競爭力及創業績效間的關聯性，未來可進一步探討其他可能影響創業績效之干擾因素，如此將有助於了解影響創業績效之因子為何，進而提升企業之創業績效。
- (2) 後續研究學者可以探討企業間有無夥伴關係之差別，並作進一步的分析與比較，更深入的了解夥伴關係對企業的重要影響程度，以加強競爭力之影響理論建構。
- (3) 若能再擴大研究對象範圍到全國各地，則能更深入的了解不同地區之企業對強化創業績效的關鍵因素，並可以針對不同地區之企業提供不同的建議，以加強企業之競爭力。

## 6. 參考文獻

### 中文文獻

1. 司徒達賢(1994)。臺灣中小企業之經營策略。中小企業發展學術研討會。
2. 任純慧、陳學志、練竑初、卓淑玲(2004)。創造力測量的輔助工具：中文遠距聯想量表的發展。應用心理研究，第21期，195-217。
3. 林雅萱(2009)。夥伴關係、供應鏈成本管理與企業績效之關聯性研究。靜宜大學會計學系研究所。碩士論文。
4. 徐家偉(2007)。組織轉型能力之建構與評鑑工具之發展。國立政治大學心理研究所碩士論文。
5. 張榆仁(2007)。市場特質、夥伴特質、夥伴管理能力對夥伴關係及組織績效影響之研究。屏東科技大學高階經營管研究所。碩士論文。
6. 張裕隆(2005)。組織、個人競爭力與組織獲利、個人財富之相關研究。國家文官培訓所。
7. 黃繼德(2011)。中衛體系之夥伴關係對經營績效之影響。國立高雄第一科技大學企業管理研究所。碩士論文。
8. 楊敏里、黃義俊、賴怡旨(2009)。創業動機、創業導向與創業績效之關聯性研究。創業管理研究4(3)，55-81。
9. 萬家騏(2012)。影響組織內員工創造力因素研究—以部門別為干擾變數。南華大學企業管

理系。碩士論文。

10. 陳家祥、何建德、鄒鴻泰、羅兆凱 (2009)。大量客製化能力與敏捷性之研究：前置因素與對企業競爭優勢之影響。元智大學企業管理學系。11(3)，489-518。

#### 英文文獻

1. Aaker, D. A. (1989), "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage," *California Management Review*, 31(2), 99-106.
2. Amabile, T. M. (1983). *The social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
3. Amabile, T. M.(1996).*Creativity in context: Update to the social psychology ofcreativity*. Oxford, UK: Westview.
4. Artz, K. W. (1999). Buyer-Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments and Relational Exchange British. *Journal of Management*, 10(2), 113-126.
5. Bamberger J. T., (1989), "Strategic technology management", .2,.25-48. McGraw-Hill Inc., New York.
6. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1-16.
7. Brown, R. T.(1989). Creativity: What are we to measure? In J. A. Glover, R. R.Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity* (3-32). New York:Plenum Press.
8. Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997) The art of continuouschange: Linking complexity theory and time-paced evolution inrelentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*42(1), 1-34.
9. Busenitz, L.W., (1996). Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management* 34 (4), 35-44.
10. Cannon, J. P. & Perreault, W. D. (1999).Buyer-seller relationships in business markets.*Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
11. Cooper, A. C. & Artz, K. W. (1995), Determinants of satisfaction for entrepreneurs,*Journal of Business Venturing*.10, 439-457.
12. Crum, C. & Palmatier, G. E. (2004).Demand collaboration: What's holding us back?*Supply Chain Management Review*, 8(1), 54-61.
13. Csikzentmihalyi, M. (1996).The domain of creativity. In Sternberg, R. J. (Ed.).
14. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
15. Dyer, J.H. & Singh, H., (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), pp660-679, 1998.
16. Farmer, S.M., Tierney, P., Kung-Mcintyre, K., (2003). Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal* 46 (5), 618-630.
17. Fox, H. H. (1963). A critique on creativity in science. In M. A. Coler (Ed.), *Essays oncreativity in the sciences* (pp.123-152). New York: New York University.

18. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–216.
19. Hill, C. W. and Jones, G. R. (2001), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 5th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Publishing.
20. Hitt MA, Bierman L, Shimizu K, Kochhar R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Acad Manage J*;44(1):13–28.
21. Hoang H, Antoncic B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *J Bus Venturing*;18:165–87.
22. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1985). *Strategy formulation: Analytical concepts*. New York: The Free Press.
23. Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
24. Katz, Jerome and William B. Gartner (1988), “Properties of Emerging Organizations,” *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
25. Kevin Money, Carola Hillenbrand, Marc Day, Gregory M. Magnan, (2010). Exploring reputation of B2B partnerships: Extending the study of reputation from the perception of single firms to the perception of inter-firm partnerships. *Industrial Marketing Management* 39, 761–768.
26. Lee, H.L. and Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*. 1(1), 79-93.
27. Lei, D. and J. W. Slocum, (2005). Strategic and Organizational Requirements for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 19(0), 31-45.
28. Liden, Robert C., Stilwell, D., & Ferris, G. R. (1996), The effects of supervisor and subordinate age on objective performance and subjective performance ratings, *Human Relations*, 49, 327-347.
29. Lumpkin, G.T., Lichtenstein, B.B., (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 29 (4), 451–472.
30. Maloni, M.J. and Benton, W.C., (1997), “Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research,” *European Journal of Operational Research*, 101, pp. 419-429.
31. McMullen, J.S., Shepherd, D.A., (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review* 31 (1), 132–152.
32. Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *The Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
33. Mohr, J., & Spekman, Robert E. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal* 15, 135–152.
34. Nesheim JL. (2000). *High tech start up: the complete handbook for creating successful new high tech companies*. New York: Free press.
35. Nutefall, Jennifer E. (2001). *Information literacy: Developing partnerships across library types*.

- Research Strategies, 18(4), 311-31.
36. Oldham, G. R. and Cummings, A (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
  37. Parveen S. Goel & Nanua Singh(1998). Creativity and Innovation in Durable Product Development, *Computers ind. Engng Vol. 35, Nos 1-2*, pp. 5-8.
  38. Porter, M. E. (1980). *Competitive advantage*. NY: The Free Press.
  39. Porter, M.E.(1999). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
  40. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), pp.79-91.
  41. Qian, Gongming & Lee Li (2003), "Profitability of Small- and Medium-Sized Enterprises in High-Tech Industries: The Case of the Biotechnology Industry," *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887.
  42. Selznick, P., (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York: Harper & Row.
  43. Sheu, C., Yen, H. J., & Chae, B. (2006).Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1/2), 24-49.
  44. Singer, Barry (1995), "Contours of Development," *Journal of Business Venturing*, 10(4), 303-329.
  45. Slack, N., Chambers, S., Harl, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1995). *Operations Management*. Pitman Publishing, London.
  46. Stuart, F. Ian., (1993), "Supplier PartnershipsÁInfluencing Factors and StrategicBenefits", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall,pp. 22-28.
  47. Szilagyi, (1981).. Achievements, disappointments, prospects. *J Vascular substitutes* \_ 23(3):183-93.
  48. Venkataraman, S.,(1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 119–138.
  49. Venkataraman, N. & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A comparison of Approach", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
  50. Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW.(1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 1993;18(2):293–321.
  51. Yang, J. (2007). The contingency value of knowledge in new product creativity. *International Journal of Technology Management*, 40, 101–113.
  52. Yang, J., & Liu, C. (2006). New product development: An innovation diffusion perspective. *Journal of High Technology Management Research*, 17, 17–26.
  53. Zhou, K. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35, 394–402.