

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(簡式)

整合型計畫：中小企業配合亞太營運中心運作之研究()

子計畫名稱：中小企業配合亞太營運中心運作策略聯盟之研究
Small and Medium Businesses' Strategic Alliances for the
Operations of Asia-Pacific Regional Operations Center
(APROC)

計畫編號：NSC 87-2418-H-305-001-E16

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

主持人：郭崑謨 教授

執行機關：國立台北大學籌備處
企業之策略聯盟則係強調成員間之資源交換、互補及分工，並以追求長期且穩定之合作關係為主要目標；(4) 聯盟之運作仍應由參與企業本身主導，而政府機關及學術研究機構則應扮演協助、輔導及整合之角色

一、中文摘要

本研究旨在探討台灣中小企業應如何運作策略聯盟，以掌握政府推行亞太營運中心政策所帶來之機會。根據對185家台灣中小企業之調查結果發現(1)全體受訪之中小企業均有意願配合亞太營運中心計劃發展策略聯盟；(2)發展策略聯盟之成因可分為「環境導向型」及「資源導向型」兩類；(3)聯盟範圍及對象則傾向採取垂直整合方式，並以本國籍亞太地區企業為主要合作對象；(4)參與策略聯盟意願高低程度不同之中小企業，在策略聯盟合作型態、成員地區分布、成員規模差異及成員數目等方面，具有顯著不同之作法；(5)「環境導向型」及「資源導向型」之企業在聯盟運作方式上亦具有相當程度之差異。因此本研究建議台灣中小企業(1)應採行兩階段性之策略聯盟方式，由大企業協助帶領中小企業以行銷聯盟方式進入亞太地區新興市場，俟中小企業掌握策略聯盟所需之知識及經驗，再自行發展技術或其他形式之策略聯盟；(2)「環境導向型」企業之策略聯盟應強調成員間之運作規範及績效控制，並以達成短期且有效之合作成果為主要目的；(3)「資源導向型」

。關鍵詞：中小企業、策略聯盟、亞太營運中心

Abstract

This Study intends to discuss how Taiwan Small and Medium Businesses should develop their strategic alliances under the plan of developing Taiwan as an Asia-Pacific Regional Operations (APROC). By conducting the survey of 185 Taiwan small and medium firms, this study summarizes the following findings: (1) all firms are willingness to develop strategic alliances under APROC plan; (2) by analyzing the reasons of participating strategic alliance, firms are classified into two major categories, namely as "Environments Oriented" and "Resources Oriented" respectively; (3) firms incline to integrate vertically and prefer to cooperate with local or Asia-Pacific firms; (4) Significant differences between strong willingness firms and less willingness firms in operating alliances and choosing partners are existed; (5) Significant differences

between environments-oriented firms and resource-oriented firms in operating alliances. Therefore, this study make several suggestions for Taiwan small businesses: (1) firms should pursue two-stage strategic alliances, market-then technology-oriented, to help firms expand new market and learn how to operate alliance first. After that, firms can develop technology-oriented strategic alliances in accordance with their needs; (2) environments-oriented alliances should focus on controlling their operations and performance to achieve short-term objectives; (3) resource-oriented alliances should focus on resource exchange and sharing to building a long-term relationship among partners; (4) strategic alliance should be led and managed by firms, not by government-related agencies and academic/research institutions. Government-related agencies and academic/research institutions are recommended to act as catalyst for setting up a link to increase such alliances, and to assist firms to solve problems faced under APROC plan.

Keywords:

Small and Medium Business, Strategic Alliance, APROC.

二、計畫緣由與目的

在二十一世紀來臨之際，區域經濟之整合已成趨勢，加以亞太各國家地區之經濟快速成長，亞太地區儼然成為世界經濟的新重心。而政府為確立台灣在亞太地區的經濟地位，刻正整合政府與民間的資源與力量，推動亞太營運中心的成立，以提升台灣地區的經濟地位。並於民國84年1月5日，由行政院經濟建設委員會提出「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，在行政院成立常設性之「亞太營運中心計畫推動小組」，計畫以跨越二十一世紀的經濟建設作為目標，以建設台灣成為亞太地區的營運中心。

對台灣的經濟發展而言，中小企

業不論在創造就業、括展對外貿易、增加國民所得上，均有著極其重要的貢獻，但若僅以中小企業一向憑藉的優勢，即靈活的調整力與競爭力來面對開放的競爭環境，在推動亞太營運中心的過程中在能力與資源上實嫌不足，因此運用策略聯盟尋求外部的資源應屬可行之道。在政府決心推動亞太營運中心的同時，中小企業應如何運用策略聯盟以配合政策，將可為其尋找一條較有效率的捷徑；中小企業在此愈來愈開發的環境中除了面對更激烈的競爭外，也有著正好更多的機會發展成長，因此本研究將針對中小企業策略聯盟適合的作法與型態，進行深入的探討與分析，結合整體研究，期能提供中小企業配合與政府政策推動時的參考。

三、結果與討論

(二) 台灣中小企業配合亞太營運中心計畫，發展策略聯盟之意願分析

根據本研究調查結果顯示，受訪之中小企業均有意願配合亞太營運中心計畫，與其他企業發展策略聯盟，但在參與意願高低程度方面則有差異。46.9%之中小企業具有較高意願配合亞太營運中心計畫採行策略聯盟，而有53.1%之中小企業採行策略聯盟之意願較低。

而由受訪企業採行策略聯盟之動機加以探討，發現全體受訪廠商參與策略聯盟之動機因素前三名依序為「提高市場占有率」、「跨入新事業領域」及「降低產銷成本」。而再由參與意願不同之企業加以區分，則發現動機因素稍有不同。參與意願高之廠商動機依序為「提高市場占有率」、「提升技術水準」及「降低產銷成本」；而參與意願較低之廠商動機則依序為「跨入新事業領域」、「提高市場占有率」及「降低產銷成本」。

若依採行策略聯盟意高低程度將

受訪之中小企業加以區分為二群，並由各群企業對亞太營運中心計畫之了解程度，對各子營運中心推行成功之期望及其所面臨之經營困難等因素加以檢定，則可獲得以下之結果：

1. 中小企業對亞太營運中心計畫的了解與否，與其採行策略聯盟意願高低並無顯著相關。

2. 採行策略聯盟意願較高之廠商，在對「亞太製造中心」推行成功之期望程度上顯著高於採行意願較低之廠商。但在其他子營運中心之期望程度上則無顯著差異。但由於高達78.05%之中小企業均表達參與亞太製造中心之意願。故可推論中小企業對亞太營運中心計畫推動之信心程度高低，則對其配合發展策略聯盟之意願有顯著之影響。

3. 採行策略聯盟意願較高之中小企業，在機器設備及生產技術運用及取得上，較採行意願較低之企業遭遇更多之困難。而在其他資源取得方面，則未發現具有顯著之差異。由此可推論，中小企業傾向透過策略聯盟方式解決技術方面之經營問題。而此一結果與前述策略聯盟形成動機因素之結果亦相符合。

(四) 台灣中小企業參與策略聯盟之作法分析

由於受訪之台灣中小企業全體均表示有意願配合亞太營運中心計畫採行策略聯盟，故本文進一步調查受訪企業認為推展策略聯盟適切之作法，獲致出下列結果：

1. 已確定策略聯盟發展方向之受訪企業中，以傾向採行市場導向之策略聯盟之廠商為最多，占34.68%；但卻僅有6.94%之廠商傾向採行技術導向之策略聯盟，此一現象與企業面臨之主要經營問題似產生不一致之結果，而由高達57.23%之廠商將欲採行多重活動之策略聯盟，或依不同發展階段及競爭環境而異，可加以推測中小企業可能傾向先採行行銷聯盟，以求先行掌握市場成長

機會後，再行調整本身之技術能力。

2. 在選擇策略聯盟合作型態方面，過半數(55.62%)之中小企業傾向採取上、中、下游垂直整合之方式進行策略聯盟，於過去台灣中小企業參與產銷分工及垂直整合之經驗較為豐富，故採行此類型之策略聯盟風險較低。而與同業水平合作方面，則因彼此疑慮未來可能產生相互競爭，故較不傾向採行此種聯盟型態。

3. 由策略聯盟所採取之互動方式來看，則發現受訪中小企業中有73.37%之比例傾向採行相互授權、共同活動、代工(OEM)及加盟代理等無股權之策略聯盟方式，顯見中小企業對策略聯盟之形成抱持較為保守之態度，在形成聯盟時傾向先採行非股權之策略聯盟方式，以確保本身營運之獨立自主性，並降低聯盟執行失敗之風險。

4. 就企業考慮進行合作對象之地區分布加以分析，則以傾向與本國企業合作者所占比率最高(37.13%)，其次為與亞太地區企業進行合作(占27.42%)。顯示在亞太營運中心計畫推展下，中小企業傾向與本國及亞太地區企業合作，在經營理念、經營方向及目標市場擴展等看法較為一致之情況下，將較容易且較快速產生策略聯盟之成效。而對參與成員之規模差異之看法，中小企業之看法則較為分歧，約有44.5%之廠商認為成員間規模差異不宜過大，而亦有36.99%之廠商認為與規模差異較大之企業進行策略聯盟較佳。

5. 在參與策略聯盟之適切廠商數目方面，過半數(57.31%)之企業認為由三至十家之企業組成聯盟較為適當。僅各有16.96%及6.43%之廠商贊同由成對方式或由10家以上廠商組成之策略聯盟之方式。故中小企業認為適中數目之廠商組成策略聯盟，將可減低因參與廠商過多而產生過高之管理成本，並可提高聯盟存活及成功之機率。

6. 在策略聯盟主導機構方面，在配合亞太營運中心計畫發展策略聯盟之前

提下，有42.11%之受訪企業認為由政府相關單位主導策略聯盟之發展最為適宜，而有21.64%之企業則認為應由學術/研究機構主導較佳。顯示中小企業認為政府相關或學術研究單位主導，除可保持中立性外，尚可協助參與聯盟之企業解決因應亞太營運中心計畫所面臨之困難，如：政策協調溝通、引進及發展技術等問題。

(五) 台灣中小企業配合亞太營運中心計畫運作策略聯盟意向分析

根據參與策略聯盟意願不同之中小企業對策略聯盟運作方式看法之差異分析，本研究獲致下列數項發現：

1.在策略聯盟合作型態、參與廠商地區分布、參與廠商規模差異及參與廠商數目方面，採行意願高低不同之廠商具有顯著不同之作法。而在策略聯盟互動方式及主導與推動單位等方面則並無顯著之差異。

2.在策略聯盟合作型態上，採行策略聯盟意願較高之廠商大多傾向以垂直整合方式進行合作(占67.5%)，而採行意願較低之廠商則意見較為分散，顯見採行意願較高之廠商在策略聯盟發展上已有較為明確之規劃方向，故在配合亞太營運中心計畫推展下，垂直整合之策略聯盟型態；將可能較容易先被台灣中小企業所接受及採行。

3.在參與廠商地區分布方面，採行策略聯盟意願較高之廠商，較傾向與亞太地區中小企業進行合作，而意願較低之廠商則多偏向與本國企業合作。顯示採行策略聯盟意願較高之廠商，在亞太營運中心計畫推展下，具有較積極之意圖與國外廠商進行合作交流，以拓展自身之經營空間；而意願較低之廠商則多抱持較為保守之態度，傾向與本國企業合作，共同向外拓展，則在聯盟過程中將較有利於溝通協調之進行。

4.在參與廠商規模差異方面，採行策略聯盟意願較高之廠商傾向由大企業與中小企業合作。而採行意願較低之廠

商則認為由規模較相近之企業形成策略聯盟較為恰當。推究其原因可能為中小企業對與大企業合作是否能維持平等之合作關係，是否能確保本身之營運自主性，及是否能獲得實質效益等問題上有極多疑慮，故傾向與規模相近之企業合作較不易產生上述問題。

5.在參與廠商數目方面，採行策略聯盟意願較高之廠商有較高比例傾向與較多數目之廠商進行合作，而意願較低之廠商則傾向組成聯盟之廠商家數不宜太多，以避免聯盟運作過於複雜。

6.由中小企業形成策略聯盟之成因加以分析，透過因素分析先行歸納形成因素構面，再對全體受訪之中小企業進行集群分析，結果顯示受訪企業可分為「環境導向型」(Environments Oriented)企業群及「資源導向型」(Resources Oriented)企業群兩群體。再將「環境導向型」及「資源導向型」兩類企業分別與其「參與策略聯盟意願」、「參與目標本質」、「合作型態」、「成員地區分布」、「成員規模差異」、「參與廠商數目」及「推動聯盟單位」等策略聯盟運作方式之看法進行分析，發現不同類型之企業族群在「參與策略聯盟意願」、「參與聯盟成員地區分布」及「參與成員間規模差異」三項看法上具有顯著差異。經過進一步比較兩群組間資料分布發現以下特性：

1.「環境導向性」之企業族群具有較高之意願參與策略聯盟，顯示該群企業傾向以策略聯盟方式因應環境之變化與衝擊；而「資源需求導向型」之企業族群則對參與策略聯盟抱持意願較低，顯示該群企業並不確定策略聯盟方能確實解決其資源之需求。

2.由「參與聯盟成員地區分布」方面加以分析，則發現「環境導向型」企業族群傾向與國外企業合作，以突破現有經營環境之限制；而「資源需求導向型」之企業族群則較傾向於和國內企業合作，則較易達成資源相互交流之目的。

3.再以「參與聯盟成員間規模差異」方面來看，則可發現「環境導向型」之企業族群傾向與規模相近之中小企業合作，在經營環境相似之情況，較易產生合作之可能；而「資源需求導向型」之企業族群則傾向於規模差異較大之大企業合作，則較易達成資源轉移之目的。

(八) 不同導向之企業族群運作策略聯盟現況之比較

本研究根據集群分析歸納所得結果，分別對「環境導向型」企業群之策略聯盟及「資源導向型」企業群之策略聯盟進行深度訪談，訪談結果獲致下列發現：

1.「環境導向型」之企業族群係傾向以策略聯盟方式因應經營環境之限制或改變；而「資源導向型」之企業則以發展所需資源為主要考量。「環境導向型」之企業所組成之策略聯盟較傾向解決短期間所面臨之問題，合作之方式及內容亦會因環境之需求經常改變；而「資源導向型」企業所形成之策略聯盟則有一固定且長期發展之目標，合作之方式及內容亦較為專精且穩定。

2.在聯盟成員組合方面，「環境導向型」企業所形成之聯盟成員數目較多，經營背景亦較多樣化，成員選擇之條件係以共同合作突破經營環境之限制為主，成員間規模較為相近；而「資源導向型」企業所形成之聯盟成員數目較少，強調成員間能力與資源之互補，較常以大、中、小型企業共同分工合作，傾向以垂直性之合作方式為主。

3.「環境導向型」企業之策略聯盟合作關係較為鬆散，成員之組合亦常因環境改變而有所變動。在績效控制方面，由於成員間彼此間多具有潛在競爭，必須制定嚴謹之合作規範之合作規範；「資源導向型」企業之策略聯盟必須建立緊密、穩定且長期之合作關係，成員組合較為

固定，且強調成員之「互補性」及「互利性」。

(九) 結論

發展台灣成為亞太營運中心，係政府在邁向二十一世紀，達成提升國家競爭力目標之重要工作。而中小企業如何配合政府推動此一計畫，藉以因應日趨激烈之競爭環境，並進一步積極尋求向外發展機會，實為維繫企業未來生存及發展之重要決策。而採取策略聯盟適可提供中小企業達成整合資源、發展競爭優勢及加速國際化等目標之一條有效捷徑，故中小企業必須找出最為可行且具有效率之策略聯盟方式，以掌握亞太營運中心計畫推行所帶來之成長機會。本研究對台灣中小企業配合亞太營運中心計畫推展策略聯盟現況結果獲得以下結論：

1.台灣中小企業雖然所處之經營環境競爭相當激烈，但企業業主均對本身之經營充滿信心及企圖心，並均有意願在亞太營運中心推展過程中，與其他企業進行策略聯盟，以改善目前所面臨之經營問題。

2.雖然台灣中小企業均表達有意願配合政府推行亞太營運中心政策，發展策略聯盟，但真正對亞太營運中心計畫了解者均僅占半數，顯示中小企業未確實掌握亞太營運中心之發展方向，此一結果可能升高策略聯盟執行之風險。故政府應對中小企業加強宣導，尤以對中小企業最可能參與之亞太製造中心提供所需之資訊以增進中小企業對亞太營運中心計畫內容之了解，提升對該計畫執行成功之信心，以強化其配合政策採行策略聯盟之意願。

3.就策略聯盟發展之可行方向加以分析得知，台灣中小企業因目前面臨之主要經營困難，在於人力及技術資源之取得及運用效率不佳，故必須透過與其他企業以策略聯盟方式交換或發展上述所需之資源。但因此種聯盟方式效益不易立即展現，且多數中小

企業均認為行銷活動績效良好與否，對公司整體經營績效影響最為顯著，故本文建議根據中小企業經營需要，以二階段方式進行策略聯盟，首先採取行銷導向之策略聯盟方式，與其他企業共同開拓市場。再依聯盟成員之資源需求，形成技術導向之策略聯盟，發展所需之資源，並經由策略聯盟運作過程，訓練並提升員工之管理能力及技術能力，以改善本身人力資源品質不佳之問題。

4.而就參與策略聯盟之成員組成及運作方面，採行策略聯盟意願較高之中小企業族群反映出欲與外國企業合作之意向，而目前政府亦正積極引進外國企業到台灣進行投資，故政府除應加強宣導外，更應作為本國企業及外國企業連繫之橋樑。合作之型態則宜以大企業與中小企業形成聯盟為優先考慮，由大企業協助帶領中小企業進入亞太地區新興市場，如此可減低中小企業自行開拓市場所承擔之風險。另一方面，中小企業可藉由與大企業之聯盟運作過程中學習各項經營所需之技術、知識及經驗。俟中小企業本身具有聯盟合作經驗後，再與其他中小企業發展策略聯盟將較能掌握策略聯盟之運作程序及管理方式，並提高聯盟成功之可能性，故採行階段性之策略聯盟方式，應為較可行且穩健之作法。在聯盟成員數目方面，中小企業參與之聯盟不宜有太多廠商加入，以減低聯盟運作之複雜性。

5.雖然多數受訪之中小企業均認為政府機構及學術研究發展機構為較適當之聯盟主導單位，但因策略聯盟之運作成果攸關企業之未來發展，故仍應由企業自行主導聯盟之運作，而政府及學術研究單位則扮演協助、輔導及整合之角色。

6.透過因素分析方法，本研究歸納出影響中小企業發展策略聯盟之六項因素構面，分別為「企業特性」(Business characteristics)、「政府政策」

(Government Policy)、「市場特性」(Market characteristics)、「競爭狀況」(Competition)、「資源需求」(Demand of Resources)及「產業特性」(Industry characteristics)。

7.根據因素分析結果，將受訪企業依各因素構面得分進行集群分析，結果得到二群企業類型。分別為「環境導向型」企業群及「資源需求導向型」企業群。

8.針對兩種不同類型之企業族群之運作策略聯盟方式看法加以分析，則發現兩不同群體在「參與意願」、「參與聯盟成員地區分布」及「參與聯盟成員規模差異」等三方面具有顯著不同之看法，顯示不同導向之企業所採行之策略聯盟方式確有不同。

9.進一步對兩群企業所組成之策略聯盟訪談後發現，「環境導向型」企業之策略聯盟多為因應經營環境大幅變化而產生，聯盟成員組合較多樣化、經營規模及背景較為相似。聯盟目標多樣化且以短期目標為主，合作期間亦較短。合作關係因彼此存在潛在競爭而呈現不穩定之狀況。故在聯盟運作及績效控制上必須明確建立規範；「資源導向型」企業之策略聯盟則係以長期觀點為考量基礎，以發展所需資源、增加參與聯盟成員之競爭優勢為目標。聯盟運作持續期間較長，且必須建立緊密且穩定之合作關係。

四、計畫成果自評

- | | | | |
|------------------|------|-------|----|
| (一) 研究內容與原計畫相符程度 | 非常符合 | 符合 | 尚可 |
| | 不符 | 非常不符 | |
| (二) 達成預期目標情況 | 極佳 | 佳 | 尚可 |
| | 不佳 | 極差 | |
| (三) 研究成果的學術或應用價值 | 極高 | 高 | 尚可 |
| | 低 | 極低 | |
| (四) 是否適合在學術期刊發表 | 非常適合 | 適合 | 尚可 |
| | 不適合 | 非常不適合 | |

(五) 主要發現或其他有關價值
極高 高 尚可
低 極低

五、參考文獻

(一) 中文部分

1. 丁偉(1996), 「經濟部與簽署策略聯盟之跨國企業合作現況分析」, 經濟情勢暨評論, 第二卷第三期, 頁23-34。
2. 行政院經濟建設委員會(1995), 發展台灣成為亞太營運中心計畫。
3. 行政院經濟建設委員會(1996), 發展台灣成為亞太營運中心—辦理情形與成果。
4. 行政院經濟建設委員會亞太營運協調服務中心(1996), 「亞太營運中心計畫之回顧與展望」, 自由中國之工業, 第85卷第4期, 頁9-60。
5. 江義平, 郭崑謨(1998), 「台灣中小企業策略聯盟發展方向之探討~以配合亞太營運中心計畫為例」, 管理評論, 第十七卷, 第2期, 頁1-23。
6. 吳青松(1990), 「國際策略聯盟與經營績效評估--美國電腦製造業實例」, 產業科技研究發展管理研討會論文集, 頁1-22。
7. 吳青松(1992), 「產業策略聯盟之國際發展型態與趨勢」, 台灣經濟研究月刊, 第十五卷, 第5期, 頁23-27。
8. 李佳玲(1995), 「自亞太地區經濟分工看我國推動亞太營運中心之構想」, 台灣經濟研究月刊, 第8卷第5期, 頁21-26。
9. 杜震華(1996), 亞太營運中心之理論與實際, 台北: 華泰書局。
10. 高孔廉(1979), 「中小企業之合作型態及其困難」, 企銀季刊, 3(2), 頁77-81。
11. 郭崑謨、張五岳(計畫主持人)(1995), 台商與大陸鄉鎮企業關係之發展--策略聯盟之需求與

意向探討, 行政院大陸委員會研究報告。

12. 程皓宜、廉鋼生主編(1988), 集體企業、鄉鎮企業、個體工商戶必備, 北京: 社會科學文獻出版社。
13. 經濟部中小企業處(1992), 中小企業白皮書(中華民國八十一年), 台北市: 經濟部出版。
14. 經濟部中小企業處(1996), 中小企業白皮書(中華民國八十五年), 台北市: 經濟部出版。
15. 謝美玲(1994), 「亞太營運中心之定義及功能」, 台灣經濟研究月刊, 第十七卷第六期, 頁21-25。

(二) 英文部分

1. Borys, B. & D.B. Jemison (1989), "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.2, pp.234-249.
2. Buckley, P.J. & M. Casson (1988), "A Theory of Cooperation in International Business", In F.J. Contractor & P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategic in International Business*, Mass./Toronto: D.C. Heath & Co./Lexington.
3. Buckley, P.J. & M. Casson (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
4. Devlin, G. & L. Biggs (1989), "Partners in the Strategies Quick-step", *Accountancy*, Nov., pp.144-146
5. Forrest, J.E. (1990), "Strategic Alliances and the Small Technology-based Firm", *Journal of Small Business Management*, Vol.28, No. 3, pp.37-45.
6. Harrigan, K.R. (1987), "Strategic Alliance: Their New Role in Global Competition", *Columbia Journal of World Business*, Vol.22, No.2, pp.67-69.
7. Harrigan, K.R. (1988a), "Strategic

- Alliance and Partner Asymmetries”, *Management International Review*, pp.53-72.
8. Jarillo, J.C. (1988), “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.31-41.
 9. Lynch, R. P. (1989), *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliance*, New York: John Wiley & Sons.
 10. Mariti, P. & R.H. Smiley (1983), “Comparative Agreements and the Organization of Industry”, *Journal of Industrial Economics*, No.31, pp.437-451.
 11. Pekar Jr., P. & R. Allio (1994), “Making Alliances Work--Guidelines for Success”, *Long Range Planning*, Vol.27, No.4, pp.54-65.
 12. Perlmutter, H.V. & D. A. Heenan (1986), “Cooperate to Compete Globally”, *Harvard Business Review*, Mar./Apr., pp.136-152.
 13. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
 14. Yoshino, M.Y. and U.S. Rangan (1995), *Strategic Alliances-An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.