

策略創業之整合模式

An Integrative Model of Strategic Entrepreneurship

張宏榮¹

(Received: Sep. 19, 2008 ; First Revision: Dec. 31, 2008 ; Accepted: Apr. 21, 2009)

摘要

策略創業係在創業與策略管理研究領域新出現的概念。本文旨在探討策略創業之概念，與建構整合性策略創業之研究架構。此研究架構受到創業環境、創業團隊、創業資源、創業機會與創業過程等因素的影響，這些要素相互作用，從而把機會尋求和優勢尋求行為整合在一起，共同解釋了財富創造，與提供企業持續成長有益方式，具有其重要現實意義。最後，本文提出未來研究之建議與管理意涵。

關鍵詞：策略創業、機會尋求、優勢尋求

Abstract

Strategic Entrepreneurship is a new concept emerging from the fields of entrepreneurship research and strategic management research. This paper sets out to explore the construct of Strategic Entrepreneurship, and discuss an integrative model of strategic entrepreneurship. The model is affected by such facts as environment, entrepreneur group, resources, opportunity, and process of enterprise. These factors interact with each other and integrate the behavior of opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors and the mechanism of wealth creation, which provides a helpful way for the sustainable growth of enterprises and has realistic significance. Finally, the study points out some suggestions for future research and managerial implications.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, Opportunity-Seeking, Advantage-Seeking

1. 前言

策略創業 (strategic entrepreneurship) 研究之興起，則來自公司創業 (corporate entrepreneurship) (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990; Zahra, 1991, 1993)、內部公司創業 (Internal corporate entrepreneurship) (Schollhammer, 1982)、公司內部創業 (intrapreneurship) (Antoncic & Hisrich, 2003; Kuratko, Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993; Pinchot, 1985)、公司投資 (corporate ventures) (MacMillan MacMillan, Block, Narasimha, & Subba., 1986)、內部公司投資 (internal corporate venturing) (Burgelman, 1984)、創業態勢 (entrepreneurial posture) (Covin & Slevin, 1991) 與創業導向

¹ 環球技術學院行銷系講師暨國立嘉義大學管理研究所博士生



(entrepreneurial orientation) (Lumpkin & Dess, 1996)等領域之研究與探討。

Shane and Venkataraman (2000) 曾建議創業研究應該與策略管理分離，但多數學者認為策略管理領域和創業研究應一起探討 (Choi & Shepherd, 2004; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001; Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002; Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003; McGrath & MacMillan, 2000; Zahra & Dess, 2001)。例如、創業過程中需要企業現有之資源 (Moran & Ghoshal, 1996)、找尋新的資源與能力 (Denrell, Fang & Winter, 2003)、使組織要素能夠發揮作用 (Covin & Slevin, 1988)，以利新企業之建立。同時、公司策略思維中也必須連結有關創業精神之議題，以建立其競爭優勢 (Lee, Lee & Pennings, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra, Matherne, & Carleton, 2003)。

Covin and Miles (2007) 對 JBV、ETP 和 SMJ 等期刊中有關創業和策略的文獻進行回顧，發現公司創業與企業策略之間的關係並沒有得到清晰描述，對於什麼是「策略創業」並沒有一致的理解。同時、有關建構策略創業架構，學者們也呈現多元之見解，尚無法求得一致之共識。例如、有的學者認為策略創業架構是一種過程觀點 (Eisenhardt, Brown, & Neck, 2000)，是一種內容觀點 (Hitt & Ireland, 2000; Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001)，有的學者則視為是機會尋求之探索活動和優勢尋求之開發活動 (Ireland and Webb, 2007)，更有些學者提出創業結構要素 (Ireland et al., 2003)，基本與支持要素做為策略創業之架構 (Luke & Verreynne, 2006)。基此，引發本研究探討策略創業意涵與建構策略創業研究架構之動機。

據此，本研究之研究目的有兩點，第一是探討策略創業之內涵，第二是建構策略創業之研究架構。

2. 策略創業之理論背景

Strategic Management Journal 在 1990 年以專刊探討公司創業議題、Entrepreneurship, Theory & Practice 也在 1999 年以全球經濟下之公司創業議題進行研究、Journal of Management 在 2003 年出版創業研究特刊、International Business Review 在 2005 年特別著眼於探討「國際創業」議題、Journal of Management Studies 也在 2007 年，專刊探討「為何創業公司會存在？」文章。其中、有關策略創業之研究所探討的議題，以 SMJ 在 2001 年出版「策略創業」為例，收錄十篇相關議題的論文，內容包括價值創造、國際創業、社會資本、智慧資本與核心能力、網絡與聯盟等主題。因此、基於本研究之目的，策略創業之理論背景文獻則專注於四方面，第一是首先說明公司創業之定義、特性，創業類型與創業策略等相關文獻，第二是進行策略管理與創業研究之融合說明，第三是探討策略創業定義，最後則對現有策略創業之研究架構進行探討，說明如下：

2.1 公司創業相關文獻

公司創業是指現有組織為了實現提高盈利能力、策略更新、創新、成功國際化等目標，以生產、過程和組織創新而發起的組織更新過程，成為提升和保持競爭優勢的一種有效手段 (Dess et al., 2003; Sharma & Chrisman, 1999)。同時、公司創業之特徵包括創



新性、自主性、風險承受、積極主動、競爭進取等五個要素 (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Thornberry, 2003)。

不同學者從不同的角度提出了對公司創業類型的劃分 (Covin & Miles, 1999; Stopford & Baden-fuller, 1994; Thornberry, 2001)。Christensen (2004) 則進一步依據內部創業 (intrapreneurship) 與外部創業 (exopreneurship) 之概念，認為公司創業包括公司創投 (Corporate venturing)、內部資源 (internal resources)、國際化 (internationalization) 與外部網路和結盟關係 (external networks and alliances) 等四種類型。其中，公司創投則表達公司創業需要從原組織創立新事業，運用原有內部資源與無形資源以形成創新與競爭優勢。國際化作法則有助於進入較高風險之國外市場，以利企業新知識與能力之創業能力發展，最後外部網路和結盟關係則有益於公司創業之資源取得。

創業策略 (entrepreneurial strategies) 是指將組織引向新的領域的過程、實踐和決策行為 (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997)。創業策略包括競爭策略、創新策略、服務策略、與成長策略等等 (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Olson & Bokor, 1995)。創業策略和策略管理一樣都是關注組織行為和績效的動態過程 (Hitt & Ireland, 2000)。

許多學者提出了不少公司創業研究模型。例如、Gartner (1985) 認為創立新企業的創業者、創建新企業的組織、面臨的環境和創立新企業的過程等四個變數來構建創業模型；Wickham (2006) 提出創業活動需要創業者、機會、組織和資源等四種要素。強調創業過程是一個不斷學習的過程，透過學習來不斷改變其間的關係，並實現其動態平衡與完成創業之過程；Timmons (1999) 認為成功的創業活動必須對機會、創業團隊和資源三者進行最適當的匹配的創業管理模型，並且還要隨著事業的發展而不斷進行動態平衡。強調創業過程是由機會啟動，在創業團隊建立以後，就應該設法獲得為創業所必需的資源，這樣才能順利實施創業計畫；Sahlman (1999) 也認為在創業過程中，為了更好地開發商業機會和創建新企業，創業者必須把握人、機會、外部環境和其自身的交易行為等四個關鍵要素；Christian and Julien (2000) 把如何創立新事業、隨時間而變的創業流程管理和影響創業活動的外部環境，這三個問題看作是創業管理的核心問題；Zahra and George (2002) 將國際創業作為模型的核心，並將國際創業分為程度、速度和廣度(範圍) 三個維度。認為國際創業受到環境、組織和戰略這三方面因素的影響，這些因素共同作用與於國際創業過程。

公司創業研究之分析層次(Level of analysis)包括總體層次、團隊層次與個體層次：總體層次的創業研究，主要探討影響創業的內、外部因素以及這些因素之間交互作用對於企業創設與成長所造成的影響 (Busenitz, Gomez & Spencer, 2000)；團隊層次的研究議題，學者們主要關注於創業團隊在開創事業時，事業投資規劃的程序、資訊蒐集與資源協調、整合上的議題 (Francis & Sandberg, 2000)；個體層次的研究議題，學者們主要關注於創業團隊的人格特質、動機與進行創業活動的背景因素等研究問題的探索 (Sexton & Bowman, 1985)。

2.2 策略管理與創業研究之融合

策略管理領域和創業研究，兩者出現交叉或融合的現象 (Choi & Shepherd, 2004)；



Hitt et al., 2001; Hitt et al., 2002; Ireland et al., 2003; McGrath & MacMillan, 2000; Zahra & Dess, 2001)。從 Luke (2008) 對策略與創業之演化探討，如表 1 說明，可看出兩個領域研究的交叉或融合的現象，共歸納在交界面、整合面與包容面等三方面。

表1 策略創業之演化

創業研究	策略管理	策略創業
機會識別	策略形成與執行 決策過程與內容	機會尋找 優勢尋找
創意與創新	價值創新	價值創新
風險承擔	風險承擔	風險承擔
先應與彈性	先應(proactive)	先應與彈性
願景	企業存在價值	願景
社會與經濟改變	資源有效配置	成長與創造財富
成長與報酬(個人、財務)	創造與開發競爭優勢	探索活動 (尋求機會) 開發活動 (尋求優勢)

資料來源：修改自 Luke (2008)。

交界面 (interface) 方面，把創業研究和策略管理研究作為兩個獨立的系統，強調兩個領域之間存在相互交流和相互借鑒的空間 (Meyer, Neck & Meeks, 2002)。例如、策略管理的研究焦點在於績效，即如何透過決策和行動來建立競爭優勢；創業研究焦點則在於創新，即如何把握並利用各種機會進而創立新企業。

整合面 (integrate) 方面，在承認創業研究和策略管理研究是兩個獨立系統的同時，重點聚焦於創業研究和策略管理研究所共有的要素和研究內容，以及共同的管理實踐目標。例如、兩者的整合目標為創造財富的能力。因此、企業在創新、承擔風險、先行者優勢等方面表現出的創業精神的水準，都與策略管理的各個研究構面相關。總而言之，創新、國際化、組織網路、組織學習、適應性與變革、高層管理團隊與治理都是企業整合創業行為和策略管理行為共同實現財富創造的六大關鍵領域。

包容面 (contain) 方面，則從策略管理本身就包含創業管理和行政管理之內涵，論述了創業管理是策略管理未來的重點研究方向。例如、創業管理關注機會的把握，以及運用配置資源創造新的產品或服務和能力，以實現企業策略、維持企業發展的能力；行政管理關注組織內部的協調、監督，以防止組織虧損。要求對創業管理有更深入的瞭解，否則策略管理對企業實踐的幫助就會減弱。

據此，策略管理關注於在特定的市場和產業環境下獲得競爭優勢，而創業研究主要側重於開拓別人沒有發現或是開發不夠的商業機會。創業研究相對強調創造、創新和尋求機會，而策管理相對注重建立組織的競爭優勢(組織績效)。所以，兩個研究領域相互依存、不可分割；創業活動和策略行為是互補的，它們的結合有利於企業實現財富的最大化。



2.3 策略創業定義

Hitt et al. (2001) 把創業研究與策略結合在了一起，提出了有益於企業持續發展的觀點。Ireland, Hitt, Camp, and Sexton (2001) 基於策略管理領域和創業研究出現交叉融合的現象，提出了「策略創業」的概念，係指對創業（即尋求機會）和策略（尋求優勢）兩者進行整合，計畫和實施策略設計活動以創造財富。它是一種以策略的觀點從事的創業活動，也是一種富有創業心智的策略活動。Ireland et al. (2003) 則建構策略創業概念架構，明確策略創業結構要素的觀點，包括創業心智、創業型文化、創業型領導、資源的策略管理以及運用創造力和發展創新等重要構面，它們相互影響，並共同作用於機會尋求和優勢尋求。

Luke and Verreynne (2006) 進一步指出了策略創業的組成要素，明確了創業機會和競爭優勢的潛在來源。同時，還說明策略創業要求在各種構成要素之間保持一種動態平衡，這樣才可能建立和維持競爭優勢。策略創業的核心要素，包含六個基本要素（包括機會識別、創新、風險承擔、彈性、願景和成長）與六個支持要素（策略、文化、品牌、卓越運作成本效益和知識的傳播與應用）。

Ireland and Webb (2007) 也認為策略創業是由意味著搜尋、發現、嘗試、承擔風險和創新等「探索活動」以尋求創業機會；和意味著改進、執行、提高效率、生產和選擇等「開發活動」以尋求競爭優勢所組成。

據此，本研究認為「策略創業係在風險及不確定環境下，藉著探索活動以尋求創業機會，藉著開發活動以謀求競爭優勢」，結合起來才能創造財富。在財富創造的實踐中，有的企業可以通過策略創業機會尋找而建立起競爭優勢，有的則沒有建立起競爭優勢。

基於上述之定義，公司創業與策略創業的範圍與意義不同。公司創業強調現存企業對創業機會之認知與新事業之建立 (Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra, Jennings, & Kuratko, 1999)。公司創業大都發生在具有高度創新能力之現存企業 (Thornberry, 2003)；策略創業則專注於創業機會之尋找與競爭優勢尋找行為之平衡，進而建立雙手靈活組織 (ambidextrous organization) 之意涵 (Birkinshaw & Gibson, 2004; Volberda, 2004)。

2.4 策略創業之研究架構

有關策略創業之研究架構，文獻中共有五種說明，包括 Eisenhardt et al. (2000)、Hitt and Ireland (2000) 和 Ireland et al. (2001)、Ireland et al. (2003)、Luke and Verreynne (2006)、與 Ireland and Webb (2007) 等學者們之研究。此五種策略創業研究架構，各分別說明如下。

2.4.1 Eisenhardt et al. (2000) 之過程策略創業架構

Eisenhardt, Brown & Neck (2000) 研究，基於混沌管理概念，視策略型創業是一種過程觀點。提出即興創作、互相適應、市場匹配、再生、試驗和即時調整等六個重要步驟。所謂即興創作是指管理者在已有框架的約束下進行彈性運作的的能力。在多變的環境中，為了對動態競爭的市場做出反應，管理者必須利用機會進行創新；相互適應是指通



過資源配置與共用來增進聯盟、網路和企業內外部關係的協同配合；市場匹配是指企業在充分認識和克服自身應對內外部變化的缺陷基礎上，積極採取行動來適應市場變化；再生則是指企業要在持續變化的環境中，不斷發現和利用新的機會以增強自己的競爭地位；試驗是指企業嘗試新觀念和從失敗中學習的願望；即時調整則注重通過有規則的漸進式變革來確保組織活動的有序增值。

2.4.2 Hitt and Ireland (2000) 和 Ireland et al. (2001) 之內容策略創業架構

Hitt and Ireland (2000) 與 Ireland et al. (2001) 學者基於創業和策略這兩種創造價值的重要活動，視策略型創業是一種內容觀點。從創業和策略管理交叉融合的觀點提出了策略創業的六個範疇，包括創新（創造和實施新想法）、網路化（提供資源通道）、國際化（快速適應和擴張）、組織學習（傳播知識與開發資源）、成長（成功激勵與變革）與高階管理團隊及治理（確保有效制定和實施策略）等。Hitt et al. (2001) 則進一步修正為四個方面：第一是外部網路；包括與客戶、供應商、競爭對手等的相互關係。外部網路可為企業提供各種資訊、資源、市場和技術，也可為參與者帶來信任或合法性，是創業型企業識別潛在機會的資訊來源，並能為企業學習和培育新的能力提供機會。第二是資源與組織學習；繼 Penrose 之後，很多策略管理學者，如 Wernerfelt、Barney、Rumelt 等又強調了企業資源、能力和競爭力的重要性，認為是它們促進了企業可持續競爭優勢的形成，其中企業的人力資源和知識資源的作用尤為明顯。同時，知識可通過組織學習來獲得，組織學習對新企業績效產生重要影響。已建企業和新企業都必須不斷學習，才能建立動態能力和競爭力。第三是創新；創新是企業在國內外市場上進行有效競爭的重要策略手段，也是企業策略的最重要構成因素，成功的創新可以為企業開拓產業演進方向。創新與創業緊密相關，創新是創業導向的重要維度。第四是國際化；國際化已為 21 世紀競爭的主要驅動力。隨著跨國經濟貿易的發展，國際化程度將不斷提高市場全球化在加劇了商業複雜性的同時，也增加了創業機會。國際創業可以改善企業績效，不但適合大企業也適合小企業。

2.4.3 Ireland et al. (2003) 之結構要素策略創業架構

Ireland et al. (2003) 在企業資源基礎、社會資本、組織學習和創造性認知等理論的基礎上，建構策略創業概念架構，明確策略創業結構要素的觀點。包括創業心智、創業型文化、創業型領導、資源的策略管理以及運用創造力和發展創新等，都是策略創業的重要構面，它們相互影響，並共同作用於機會尋求和優勢尋求行為的結合與財富創造。

創業心智 (entrepreneurial mindset)：是在不確定性中尋找機會的意識，也是個人或企業全體員工用企業家精神思考問題和行事的方式。創業心智包括創業機會認知、創業警覺、實際決策和創業框架安排。其中，創業框架由許多活動構成，如設置目標、建立機會記錄制度、決定發起和實施創業機會開發策略的時機 (McGrath & MacMillan, 2000)。

創業文化與創業領導 (entrepreneurial culture and entrepreneurial leadership)：創業文化是期待新想法和創造性，鼓勵承擔風險，容忍失敗，促進學習，推崇產品、過程和管



理創新，認為持續變革是機會的載體。創業領導是以強調尋求機會和優勢為目的，影響他人策略性地管理資源的能力。創業領導力的特徵表現在六個方面，則包括培育創業能力、保護威脅當前商業模式的創新、合理闡釋機會、質疑主導邏輯，重新思考簡單假像問題和把創業與策略管理結合起來。創業文化與創業心智是相互交織在一起的。創業文化主要來自創業型領導的激勵，創業型領導採用創業心智，創業文化才能在組織中發展與成長。

策略性資源管理 (managing resources strategically)：係有效地建立資源庫、整合資源和優化利用資源有助於提高企業績效。當資源的配置和利用能同時促進機會和優勢搜尋行為時，就實現了資源的策略管理。資源的策略管理可分為構建資源庫、整合資源和優化配置資源三個階段。

運用創造力和發展創新 (apply creativity and developing innovation)：創新包括破壞性創新和維持性創新。創新是企業在自由市場上為追求機會而採取行動或做出反應的過程。而創造力是創新的基礎，它影響著破壞性創新和維持性創新的數量和質量，而且受策略性資源管理的支援。維持性創新和破壞性創新是創造財富的驅動力，它們之間的整合與平衡，是策略創業的重要特徵。

2.4.4 Luke and Verreynne (2006) 之核心要素策略創業架構

Luke and Verreynne (2006) 提出了要素觀點，認為策略創業的核心要素，包含六個基本要素與六個支持要素 (core elements and support elements)。六個基本要素包括機會識別、創新、風險承擔、彈性、願景和成長。六個支持要素包括策略、文化、品牌、卓越運作、成本效益和知識的傳播與應用。這兩大類要素相互聯繫和作用，共同促進策略創業。

機會識別來自創業警覺與創業發現與機會評估。創新則來自創意之商品化過程。風險承擔來自創業分析、判斷與意圖之接收風險意願。彈性是對變革之需要與回應。願景則對未來企業存在之價值。成長係藉企業經營成效。同時、不同的支持要素對不同的基本要素產生不同的支持作用。

從個體而言，這些要素能幫助任何規模的企業建立和維持競爭優勢。從整體來看，這些要素是策略創業的基本特徵，既是策略創業未來研究的基礎，也是比較鑒別企業採取策略性或創業性活動的尺規。同時，Luke and Verreynne 還指出，策略創業的本質就是這些基本要素共同圍繞某個中心方向一起發揮作用，形成一個策略創業之環 (the cycle of strategic entrepreneurship)。其中，每一個基本要素未必同樣重要，而是即時、整體對策略創業產生作用。策略創業是由這些要素的合力共同創造和界定的。策略創業並不一定是環的中心，它可以是環內任何一點。環內任何一點都表示策略創業的不同側面 (例如、創新與成長等等)，它可以是不同企業的表現，也可以是同一企業在不同時點的表現。

策略創業的要素研究是對策略創業的內部結構及其機理的深入探討，具有很大的啟示意義和理論價值。它不但進一步指出了策略創業的組成要素，明確了創業機會和競爭優勢的潛在來源，同時還說明策略創業要求在各種構成要素之間保持一種動態平衡，這



樣才可能建立和維持競爭優勢。

2.4.5 Ireland and Webb (2007) 之探索開發策略創業架構

Ireland and Webb (2007) 從持續創新的角度進一步指出，策略創業由兩大主要活動構成，即尋求機會之探索活動和尋求優勢之開發活動。由策略創業產生的持續創新來自於探索與開發活動的平衡。其中，探索意味著搜尋、發現、嘗試、承擔風險和創新等公司活動；開發意味著改進、執行、提高效率、生產和選擇等公司活動。開發的本質是改進和提高已有能力、技術和範式，其回報是確定的，能較快實現並可預測。探索的本質是對新事物的嘗試，其回報是不確定的，實現較慢並且經常呈負值。

在策略創業中，企業就是要對探索導向屬性與開發導向屬性進行整合，通過不斷開發由探索活動所創造的創新成果(如新產品、新流程、新組織形式等)來形成持續的創新流，力爭在技術上持續領先於競爭對手。其中，探索活動得益於不同的投資活動，探索活動的成功有賴於企業獲取新的不同知識並最終把它與現有知識整合在一起的能力；而開發活動得益於企業的聚焦活動。在環境相對穩定的情況下，企業往往致力於逐漸擴展自己的知識庫，不斷開發當前競爭優勢，以應對新的市場需求。兩者在運營活動、組織結構和組織文化方面存在明顯的差異。因此、企業通常可以利用三種機制(運作、結構、文化)來實現探索與開發活動的平衡，從而取得實施策略創業的潛能。

3. 建構策略創業之研究架構

根據上述五種策略創業架構之說明，本文在 Eisenhardt et al. (2000) 之過程策略創業架構、Hitt and Ireland (2000) 和 Ireland et al. (2001) 之內容策略創業架構、Ireland et al. (2003) 之結構要素策略創業架構、Luke and Verreynne (2006) 之核心要素策略創業架構、Ireland and Webb (2007) 之探索開發策略創業架構等學者們之研究基礎上，作者提出一個以策略創業為核心的研究架構，用於策略創業理論和實證研究，如圖 1 所示。

此研究架構包含影響因素，構成要素與結果等三大部份。第一部份包括創業環境、創業團隊、創業資源、創業機會與創業過程等五個主要影響因素；第二部份構成要素則由其機會尋找與優勢尋找所組成；第三部份結果則包括競爭優勢與創造財富等項目。其中，在財富創造的實踐中，有的企業可以通過策略創業機會尋找而建立起競爭優勢，有的則沒有建立起競爭優勢，所以競爭優勢區域邊界線用虛線表示。同時、當企業創造財富或持續成長過程中，則有助於策略創業之實施。因此、以回饋虛線來表示。

3.1 策略創業的影響因素

影響創業活動和策略管理的因素無疑也影響著策略創業過程。透過相關文獻整理與發現，策略創業的影響因素主要有創業環境、創業團隊、創業資源、創業機會與創業過程等五個主要影響因素，說明如下。



3.1.1 創業環境

創業環境之不確定性使得策略創業活動帶來威脅與機會 (Hitt et al., 2002)。因此、策略創業之環境因素明顯影響創業的行為 (Covin & Slevin, 1991; Gnyawali & Fogel, 1994; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2001)。尤其創業團隊在創業機會探索時，會受到經濟、政治及社會文化等環境因素所影響 (Audretsch & Thurik, 2000; Shane, 2003)。隨著跨國經濟貿易的發展，國際化程度將不斷提高市場全球化，加劇了商業複雜性的同時，也增加了創業機會 (Ireland et al., 2001)；同時、跨國間創業環境對於創業績效有顯著之差異 (Begley, Tan & Schoch, 2005)。

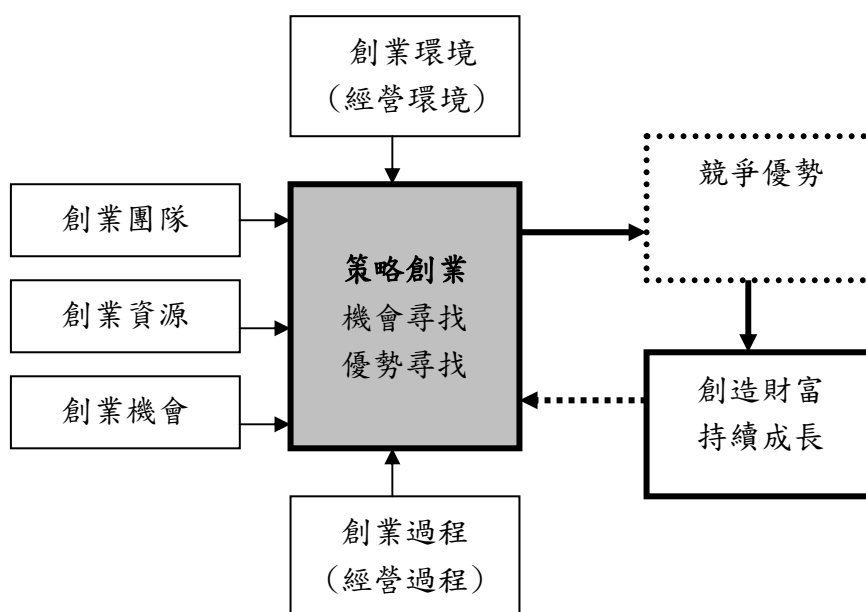


圖1 策略創業研究架構
資料來源：本研究整理

3.1.2 策略創業團隊

創業是以創業團隊為主體的微觀行為過程，創業團隊之異質性自然在一定程度上決定創業績效的差異性。策略創業團隊是不斷追求機會、創造利益的人 (Bygrave, 1997)。創業團隊是具有各種不同創業類型 (Ucbasaran et al., 2001)，一是強調心理路徑 (psychology approach)，也就是探討創業團隊的人格特質，試圖找出適合創業的人 (Acs & Audretsch, 2003; Dollingers, 2003)；二是強調社會路徑 (sociological approach)，試圖從社會學觀點，解釋創業團隊所處的社會背景，對於其創業決策的影響 (Chandler, Honig & Wiklund, 2005; Shane & Venkataraman, 2000;)。

策略創業團隊首重在創業心智的思維，是在不確定性中尋找機會的意識，也是個人或企業全體員工，用企業精神思考問題和行事的方式；策略創業團隊也需重視創業文化的建構，期待新想法和創造性，鼓勵承擔風險，容忍失敗，促進學習，推崇產品、過程和管理創新，認為持續變革是機會的載體；策略創業團隊也要有創業領導的風格，是以強調尋求機會和優勢為目的，影響他人策略性地管理資源的能力；策略創業團隊需要不



斷學習，才能建立動態能力和競爭力；也需要運用創造力和發展創新，才能進行有效競爭的策略手段 (Ireland et al., 2003)。

3.1.3 創業資源

策略創業需要獲得多樣的資源，並且有效加以配置，以獲得新創事業迅速成長與最大效益 (Chandler & Hanks, 1994; Ireland et al., 2003)。策略創業之創業資源可藉著探索活動和開發活動兩大主要活動來進行，其中，探索意涵著對資源之搜尋、發現、嘗試、承擔風險和創新等活動；開發意涵著對資源的改進、執行、提高效率、生產和選擇等活動 (Ireland & Webb, 2007)。也就是說，策略創業需要發揮策略性資源管理，而能同時促進創業之機會和優勢搜尋行為 (Ireland et al., 2003)。

策略創業之策略性資源包括財務、實體、技術、人力、社會及組織資源等有形與無形的資產 (Lichtenstein & Brush, 2001; Dollingers, 2003)。其中資源、社會網絡與策略影響創業活動 (Elfring & Hulsink, 2003; Ucbasaran et al., 2001)，而財務資源需求與產業性質也有關 (Chandler & Hanks, 1998)。策略性資源類型隨著創業四個階段而改變 (Holt, 1992)，在創業前階段期，創業者應做好創業計畫及前期工作，包括籌集資金與創建企業等，尤其在技術與組織等無形資源要比有形資源更為重要；在早期成長階段，可透過社會網絡來增進資源配置、積極採取行動來適應市場變化 (Eisenhardt et al., 2000)；在晚期成長階段，建立專業化管理體系，以提高新企業的經營效果與效率。因此、根據不同的創業階段，策略創業必須建構資源基礎能力，以資源來發展路徑及替顧客創造價值，才能因應創業各階段之新事業發展的需求 (Brush, Greene & Hart, 2001)。

3.1.4 創業機會

策略創業過程中，策略創業者在已有企業框架的約束下，尤其在多變的環境中，為了對動態競爭的市場做出反應，必須利用創業機會來進行創新 (Eisenhardt et al., 2000)。因此、策略創業機會為藉資源之組合，差異化的創新過程，以創造新價值活動而獲取利潤 (Sarasvathy, Dew, Velamuri & Venkataraman, 2003; Shane, 2003; Shepherd & DeTienne, 2005)。據此，策略創業機會包含三種類型，包括機會辨識、機會發掘與機會創造。其中「機會辨識」是指當市場中的供需關係十分明顯時，創業可藉由供需連結來辨識機會。而「機會發掘」則是指當有一方的狀況是未知的，而不存在的那方面即等待著策略創業團隊去進行機會發掘。「機會創造」觀點比起前兩項，供需狀況皆不明朗。因此、創業團隊要比他人更具有先見之明，才能創造出有價值的市場機會 (Luke & Verreynne, 2006; Sarasvathy et al., 2003)。

科技變遷、政治與法規變化、社會和人口結構變化、以及產業結構的變化會帶來新的創業機會 (Shane, 2005)。然此、創業機會的來源主要受到外在環境的變化與創業者個人的因素兩方面的影響 (Shane & Venkataraman, 2000)。其中，社會網路關係可為企業提供各種資訊、資源、市場和技術，也可為參與者帶來信任或合法性，包括與客戶、供應商、競爭對手等的相互關係，是策略創業企業識別潛在機會的資訊來源，並能為企業學習和培育新的能力提供機會 (Hitt et al., 2001)。



3.1.5 創業過程

有的學者認為創業過程，必須做好完善的企業發展規劃，並且降低所有突發因素發生的可能性，以控管創業過程之風險 (Gartner, 2001; Greve & Salaff, 2003; Holt, 1992)；有的學者認為創業過程，是一種動態的過程而非一種靜態的現象 (Davidsson & Wiklund, 2001; Lichtenstein & Bergmann, 2000; Peterson & Meckler, 2001)。創業活動會遭遇各類無法預知的風險事件，創業者經常必須彈性的應對，同時創業活動的發生並沒有一定的順序 (Davidsson & Wiklund, 2001)。創業者的人格特質與行為、創業機會、市場環境以及創業成果等等為一交互作用與相互影響的動態過程。

從生命週期觀點，認為創業過程會歷經四階段，分別是創業前階段 (pre-start-up stage)、創業階段 (start-up stage)、早期成長階段 (early growth stage) 及晚期成長階段 (later growth stage) (Greve & Salaff, 2003; Holt, 1992)；Eisenhardt et al. (2000) 則進一步指出策略型創業之過程 (process)，包括即興創作、互相適應、市場匹配、再生、試驗和即時調整等六個重要步驟。在多變的環境中，為了對動態競爭的市場做出反應，策略創業者在已有框架的約束下必須利用機會來進行創新活動(即興創作)；通過網路關係來進行資源配置(相互適應)；積極採取行動來適應市場變化(市場匹配)；不斷發現和利用新的機會以增強自己的競爭地位(再生)；嘗試新觀念和從失敗中學習的願望(試驗)；注重通過變革來確保組織活動 (即時調整)。

3.2 策略創業的構成要素

策略創業是一種以策略的觀點所從事的創業活動 (Venkataraman & Sarasvathy, 2001)，也是一種富有創業心智的策略活動 (Hitt et al. 2001)；創業管理強調創造、創新和尋求機會，而策略管理注重建立組織績效之競爭優勢 (Ghemawat, 2002)；創業活動則是公司看到並追尋競爭對手沒有注意到或是沒有充分利用的機會，與探索的行動，旨在構建公司未來競爭優勢 (Ireland & Webb, 2007; Ireland et al., 2003)，而策略活動則是企業開發和利用已有競爭優勢的行動，進行創業活動 (Ireland & Webb, 2007; Ireland et al., 2003)。因此，策略創業之構成要素係指對創業尋求機會 (opportunity-seeking) 和策略尋求優勢 (advantage-seeking) 兩者進行整合，以利競爭優勢與財富創造 (Hitt et al., 2001; Ireland et al. 2003; Ireland & Webb, 2007; Venkataraman & Sarasvathy, 2001)。

3.3 策略創業的結果

策略創業的結果產生競爭優勢與創造財富等兩種創業績效。「競爭優勢」來自具有價值、稀少性、不易模仿與不可替代性之核心能力。此核心能力，為企業組織一種獨特能力，企業運用其資源配置的整合能力 (Leonard-Barton, 1995)。「創造財富」應同時考慮個人和企業在經濟方面績效 (Ireland et al., 2003; Luke & Verreynne, 2006; Ucbasaran et al., 2001)。例如、在獲利率、投資報酬率等財務指標，與社會方面的貢獻程度或創業目標達成度、滿意程度等非財務性指標 (Lee et al., 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Sarkar, Echambadi & Harrison, 2001)。Yan and Hu (2008) 探討 Giant Bicycle Corporation 個案，整合創業精神觀點與策略管理理論，說明財富創造與企業的成長。研究也指出企業藉全



球化佈局與組織改造策略，以建立持久性競爭優勢，並認為創業與策略之結合，是組織成長之核心要素。據此，策略創業係在風險及不確定環境下，進行創新的活動，經由創業機會、策略性資源管理，進而建立新的經濟性組織，並為創業帶來利潤。在財富創造的實踐中，有的企業可以通過策略創業機會尋找而建立起競爭優勢，有的則沒有建立起競爭優勢。

4. 結論

創業研究和策略管理研究領域出現的新概念，它的出現有著深刻的時代背景和理論基礎，是很有前途和價值的研究課題。本研究在研究結論與研究貢獻方面共有三點。第一是本研究對現有有關策略創業研究架構之相關文獻進行探討，以利學者們對策略創業研究基礎上之理解。文獻包括 Eisenhardt et al. (2000) 之過程策略創業架構、Hitt and Ireland (2000) 和 Ireland et al. (2001) 之內容策略創業架構、Ireland et al. (2003) 之結構要素策略創業架構、Luke and Verreynne (2006) 之核心要素策略創業架構、Ireland and Webb (2007) 之探索開發策略創業架構等等；第二是作者提出一個以策略創業為核心的研究架構，包含影響因素，構成要素與結果等三大部份，用於策略創業理論和實證研究。同時、建構策略創業之研究架構之目的，期望從更深層次、更全面的觀點，從新創企業和既有企業透過策略創業活動不斷創造財富與實現持續成長。對新創企業來說，具有彈性和創業性，但擁有較少的必要資源和能力去建立其競爭優勢；對具有競爭優勢的企業而言，很難繼續尋求和開發創業機會，有些機會可能會限制企業當前商品或服務的價值；第三是本研究通過策略創業之尋求市場機會與尋求競爭優勢之雙重思維，是一個系統的綜合概念。研究探討影響策略創業因素有創業環境、創業團隊、創業資源、創業機會與創業過程等。本研究有助於在各種關鍵因素影響下，如何促進企業創造財富以實現持續成長。

本研究在實務方面也有二點意涵。第一是企業經營者在財富創造的實踐中，有的企業可以通過策略創業機會尋找而建立起競爭優勢，有的則沒有建立起競爭優勢之思維；同時、已建立競爭優勢之企業，當應思考再找尋創業機會之可能性。第二是企業經營者在財富創造過程中，需要在不確定性中尋找機會、有效地策略性資源管理、運用創造力和發展創新、鼓勵承擔風險，容忍失敗與促進學習，最後則有賴於創業領導力與創業文化之建立。

策略創業研究的困難點，在於我們還沒有清楚地認識策略創業的核心要素和關鍵活動，不同的研究者因研究目的不同而會有不同的比重。因此、透過對相關文獻的整理，筆者認為未來應該從以下三方面來推進策略創業研究：首先，本研究雖提出策略創業的主要影響因素，但有關策略創業的關鍵要素和支持要素以及影響因素之間的相互關係的問題，有必要深入探討它們之間的相互影響；其次，本研究雖提出策略創業的構成要素，包括對創業尋求機會和策略尋求優勢等構面，但也有學者試圖從識別策略創業的核心要素亦是值得探究重點；最後，本研究只對策略創業之內涵與研究架構進行論述，但實證研究與多種案例採用，可以產生相互補充和印證的作用，從而使得策略創業研究具有更深刻的洞察力和理論解釋力。



參考文獻

1. Acs, Z. J., and Audretsch, D. B. (2003), *Introduction to the Handbook of Handbook of Entrepreneurship Research* (Eds), Kluwer Academic Publishers, pp.3-20.
2. Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2003), "Clarifying the intrapreneurship concept," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), pp.18-25.
3. Audretsch, D. B., and Thurik, A. R. (2000), "Capitalism and Democracy in the 21st Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy," *Journal of Evolutionary Economics*, 10 (1), pp. 17-34.
4. Begley, T. M., Tan, W. L., and Schoch, H. (2005), "Politico-Economic Factors Associated with Interest in Starting a Business: A Multi-Country Study," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp.35-55.
5. Birkinshaw, J., and Gibson, C. (2004), "Building ambidexterity into an organization," *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp.47-55.
6. Brush, C. G., Greene, P. G., and Hart. M. M. (2001), "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base," *Academy of Management Executive*, 15 (1), pp.64-78.
7. Burgelman, R. A., (1984), "Designs for corporate entrepreneurship in established firms," *California Management Review*, 26(3), pp.154-66.
8. Busenitz, L. W., Gomez C., and Spencer J. W. (2000), "Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena," *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 994-1003.
9. Bygrave, W. D., (1997), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
10. Chandler, G. N., and Hanks, S. H. (1994), "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 9(4), pp.331-349.
11. Chandler, G. N., Honig, B., and Wiklund, J. (2005), "Antecedents, Moderators, and Performance Consequences of Membership Change in New Venture Teams," *Journal of Business Venturing*, 20(5), pp.705-725.
12. Chandler, G., and Hanks, S. H. (1998), "An Examination of the Substitutability of Founder Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures," *Journal of Business Venturing*, 13(5), pp.353-370.
13. Choi, Y. R., and Shepherd, D. (2004), "Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities," *Journal of Management*, 30(3), pp.377-395.
14. Christensen, K. S., (2004), "A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives", *Int. J. Management Enterprise Development*, 1(4), pp.301-315.
15. Christian, B. and Julien, P. A. (2000), "Defining the Field of Research in



- Entrepreneurship,” *Journal of Business Review*, 16 (2), pp.165-180.
16. Covin J. G. and Miles M. (2007), “Strategic use of corporate venturing,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, pp.183-207
 17. Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1988), “The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style,” *Journal of Management Studies*, 25(3), pp.217-234.
 18. Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), pp.7-25.
 19. Covin, J.G. and Miles, M. (1999), “Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.47-63.
 20. Davidsson, P., and Wiklund, J. (2001), “Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggests for the Future,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.81-100.
 21. Denrell, J., Fang, C., and Winter, S. G. (2003), “The Economics of Strategic Opportunity,” *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 977–990.
 22. Dess G. G., Lumpkin, G. T., and Covin, J. G. (1997), “Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingency and configurational models,” *Strategic Management Journal*, 18(9), pp.677-695.
 23. Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., and Lane, P. J. (2003), “Emerging issues in corporate entrepreneurship,” *Journal of Management*, 29(3), pp.351-379.
 24. Dollingers, M. J., (2003), *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (3ed.), Prentice Hall.
 25. Eisenhardt, K. M., Brown, S. L., and Neck, H. M. (2000), *Competing on the entrepreneurial edge*, In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Ed.), *Entrepreneurial as strategy*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
 26. Elfring, T., and Hulsink, W. (2003), “Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms,” *Small Business Economics*, 21(4), pp.409-422.
 27. Francis and Sandberg (2000), “Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), pp.5-25.
 28. Gartner, W., (1985), “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation,” *Academy of Management Review*, 10(4), pp.696–706.
 29. Gartner, W. (2001), “Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.27-40.
 30. Ghemawat, P., (2002), “Competition and business strategy in historical perspective,” *Business History Review*, 76(1), pp. 37– 74.
 31. Gnyawali, D., and Fogel, D. S. (1994), “Environments for Entrepreneurship



- Development: Key Dimensions and Research Implications,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, pp.43-62.
32. Greve, A., and Salaff, J. W. (2003), “Social Networks and Entrepreneurship,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), pp.1-23.
 33. Hitt, M. A., and Ireland R. D. (2000), ‘The intersection of entrepreneurship and strategic management research,” in D.L. Sexton and H. Landström (Eds). *Handbook of Entrepreneurship*, pp.46–63, Oxford, UK: Blackwell Publishers.
 34. Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2001), *Strategic management: Competitiveness and globalization*, (4th edn). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
 35. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp S. M., and Sexton, D. L. (2002), *Strategic entrepreneurship Creating new mindset*, Blackwell Publishers, Oxford.
 36. Holt, D. H., (1992), *Entrepreneurship: New venture creation*, New Jersey, Prentice-hall
 37. Ireland, R. D., and Webb, J. W. (2007), “Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation,” *Business Horizons*, 50, pp.49-59.
 38. Ireland, R.D., Hitt, M. A. and Sirmon, D. (2003), “A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions,” *Journal of Management*, 29, pp.963-989.
 39. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., and Sexton D. L., (2001), “Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth,” *Academy of Management Executive*, 15(1), pp.49-63.
 40. Kuratko, D. F, Montagno, R., and Hornsby, J. (1990), “Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment,” *Strategic Management Journal*, 11, pp.49-58.
 41. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., and Montagno, R. V. (1993), “Implement entrepreneurial thinking in established organizations,” *Advanced Management Journal*, 58(1), pp.28-39.
 42. Lee, C., Lee, K., and Pennings, J. M. (2001), “Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures,” *Strategic Management Journal*, 2, pp.615-640.
 43. Leonard-Barton, D. (1995), *Well Springs of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
 44. Lichtenstein, B. M., and Brush, C. G. (2001), “How do Resource Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), pp.37-58.
 45. Lichtenstein, B. M. and Bergmann, M. (2000), “Emergence as a Process of Self-Organizing: New Assumptions and Insights from the Study of Non-Linear Dynamic Systems,” *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), pp.526-546.
 46. Luke, B., and Verreynne, M. L. (2006), “Exploring strategic entrepreneurship in the



- public sector,” *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(1), pp.4-26.
47. Luke, B., (2008), *Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice*, Lightning Source Inc.
 48. Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance,” *Academy of Management Review*, 21(3), pp.135-72.
 49. Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001), “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle,” *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp.429-451.
 50. MacMillan, I., Block, C. Z., Narasimha, P., and Subba, N. (1986). “Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects,” *Journal of Business Venturing*, 1(2), pp.177-91.
 51. McGrath, R. G., and Ian, M. (2000), *The Entrepreneurial Mindset*, Harvard Business School Press, Boston.
 52. Meyer G. D., Neck, H. M. and Meeks, M. D. (2002), *The entrepreneurship, strategic management interface*, in Hitt M.A, Ireland, R.D, Camp, S.M, Sexton, D. L. *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*. 1st Edition. Oxford. Blackwell.
 53. Moran, P., and Ghoshal, S. (1996), “Value Creation by Firms,” *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp.41-45.
 54. Olson, P. D., and Bokor, D. W. (1995), “Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small start-up firms,” *Journal of Small Business Management*, 33(1), pp.34-44.
 55. Peterson, M. F., and Meckler, M. R. (2001), “Cuban-American Entrepreneurs: Chance, Complexity and Chaos,” *Organization Studies*, 22(1), pp.31-58.
 56. Pinchot, G., (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper and Row.
 57. Sahlman, W. A., (1999), *Some Thoughts on Business Plan: The Entrepreneurial Venture*, NY: HBS publication.
 58. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., and Venkataraman, S. (2003), “Three Views of Entrepreneurial Opportunity,” in Acs, Z. J. and Audretsch, D. B. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, 141-160.
 59. Sarkar, M., Echambadi, R., and Harrison, J. (2001), “Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance,” *Strategic Management Journal*, 22, pp.701-711.
 60. Schollhammer, H., (1982), *Internal corporate entrepreneurship*. In *Encyclopedia of entrepreneurship*, ed. C.A Kent, D. L. Sexton, and K.H. Vesper, 451–6. Englewood Cliffs, nj: Prentice-Hall.
 61. Sexton, D. L., and Bowman-Upton, N. (1985), “The entrepreneur: A capable executive and more,” *Journal of Business Venturing*, 1, pp.129-140.



62. Shane, S. A., (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
63. Shane, S. A., (2005), *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Venture*, Wharton School Publishing.
64. Shane, S. A., and Venkataraman, S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research," *The Academy of Management Review*, 25(1), pp.2172-26.
65. Sharma, P., and Chrisman, J. J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), pp.11-28.
66. Shepherd, D. A., and DeTienne, D. R. (2005), "Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), pp.91-112.
67. Stopford, J. M. and Baden-Fuller, C. F. (1994), "Creating corporate entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, 15(7), pp.521-536.
68. Thornberry, N. (2001), "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?" *European Management Journal*, 19(5), pp.526-533.
69. Thornberry, N., (2003), "Corporate entrepreneurship: Teaching managers to become entrepreneurs," *The Journal of Management Development*, 22, pp.329-345.
70. Timmons, J. A. (1999), *New Venture Creation*, 5th ed. Boston : Irwin McGraw-Hill
71. Ucbasaran, D., Westhead, P., and Wright, M. (2001), "The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), pp.57-80.
72. Venkataraman, S., and Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story. In Hitt, Freeman & Harrison (eds.) *Handbook of strategic management*. Blackwell, Oxford.
73. Volberda, H. W., (2004), "Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis," *European Management Review*, 1, pp.35-42.
74. Wickham, P. A., (2006), *Strategic Entrepreneurship*, 4th ed. Prentice Hall.
75. Wiklund, J., and Shepherd, D. (2003), "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses," *Strategic Management Journal*, 24(13), pp.1307-1314.
76. Yan, H. D., and Hu, M. C. (2008), "Strategic entrepreneurship and the growth of the firm: the case of Taiwan's bicycle industry," *Global Business and Economics Review*, 10(1), pp.11-34.
77. Zahra S. A., and George, G. (2002), *International Entrepreneurship :The current Status of the field and Future research Agenda*, Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, UK: Blackwell Publishers
78. Zahra, S. A., (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship:



An exploratory study,” *Journal of Business Venturing*, 6, pp.59-85.

79. Zahra, S. A., (1993), “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4), pp.5-21.
80. Zahra, S. A., and Gregory, G. D. (2001), “Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate,” *Academy of Management Review*, 26(1), pp.8-10.
81. Zahra, S. A., Matherne, B. P., and Carleton, J. M. (2003), “Technological Resource Leveraging and the Internationalization of New Ventures,” *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), pp.163-186.
82. Zahra, S. A., Jennings, D. F., and Kuratko, D. F. (1999), “The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), pp.45-66.

