

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

策略聯盟夥伴配適的動態管理：臺灣廠商之實證研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-029-007-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：東海大學企業管理學系

計畫主持人：黃延聰

計畫參與人員：顏啟原、許雅秀、許雅茜

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 10 月 30 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

策略聯盟夥伴配適的動態管理：
臺灣廠商之實證研究

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 93-2416-029-007-

執行期間：93年8月1日至94年7月31日

計畫主持人：黃延聰

計畫參與人員：顏啓原、許雅雯、許雅茜

成果報告類型： 精簡報告 完整報告

處理方式：可立即公開查詢

執行單位：東海大學企業管理學系

中華民國94年10月31日

摘要

本研究採用聯盟過程或演進的觀點，探討結盟後如何因應聯盟環境的變化來改善或確保合作夥伴間配適，提昇聯盟的成效。本研究認為聯盟環境的變動不利於結盟後夥伴間配適的維持，而聯盟管理能力能夠確保或提昇夥伴間的配適，若結盟後夥伴間維持良好的策略與營運配適，將有助於聯盟的成功。藉由蒐集 80 個台灣廠商策略聯盟的樣本進行實證，得到下列的結論：(1)結盟後的夥伴間的配適有助於聯盟的成功；(2)聯盟內外部環境的變動對於夥伴間的配適影響有限；(3)關係建構及衝突解決等聯盟管理能力，有助於提昇結盟後夥伴間的配適。

關鍵詞：聯盟管理、策略配適、營運配適、聯盟能力、合作能力

Abstract

Based on alliance process and evolution perspective, this study explores how the variation of alliance environment affect the fit between alliance partners after alliance formation and how alliance firm manage the dynamic of inter-partner fit. This study argued that the variation of alliance environment negatively affect inter-partner fit, the alliance management capability positively affect inter-partner fit, and good inter-partner fit will cause good alliance outcomes. Collecting 80 alliance samples of Taiwanese firms and analyzing with path analysis model, this study concludes that: (a) Inter-partner fit influence alliance outcomes. (b) The variation of environment affect inter-partner fit insignificantly. (c) The relationship building and conflict resolving capabilities improve inter-partner fit.

Keyword: alliance management, strategic fit, operation fit, alliance capability, collaborative competence

前言

自 1990 年代以來，由於市場的全球化、技術的快速進步、及景氣的不確定性等原因，使得企業面臨的環境漸趨動盪，無法僅依賴企業內部的資源與能力來因應環境的挑戰，此時合作或聯盟便成為企業重要策略選擇之一，因而造成策略聯盟的盛行。

企業為何要進行合作或締結聯盟？Kogut (1988)曾提出三個基本的動機：為了降低交易成本、為了改善策略地位或取得有利的競爭地位、及為了學習外部的知識與技能。換言之，企業藉著合作或聯盟可以產生規模經濟、利用夥伴的資源與能力、學習夥伴的知識與技能、降低投資或研發的風險、及主導或控制市場等效益(Porter & Fuller, 1986)。因此，愈來愈多的企業利用聯盟來達成其策略目標。

不過許多研究卻指出，雖然策略聯盟愈來愈盛行，甚至以倍數成長，不過聯盟成功的比率不會超過一半，甚至只有三成左右(Bleeke & Ernst, 1993; Child & Faulkner, 1998: 165; Spekman et al., 1998: 747)。這樣的結果似乎顯示出要實現策略聯盟的效益，在管理實務上似乎還有很大的改善空間。

為何策略聯盟難以成功？Niederkofler (1991)認為合作失敗的主要原因是缺乏有效的管理，事實上合作失敗是可控制的、可避免的。Child & Faulkner(1998: 165)指出聯盟失敗的可能的原因之一是高階主管花許多時間發展或形成聯盟，卻花太少時間去管理聯盟；同樣地在策略聯盟的研究上，以往的研究大多是在探討如何形成聯盟，但對於聯盟管理的探討卻不足。Spekman et al. (1998: 747)也認為學術理論對於聯盟為何形成，已有深入的瞭解與知識，但在實務上如何管理聯盟仍是挑戰，過去文獻對於聯盟管理的探討仍然有限。因此，本研究認為聯盟失敗的原因應該是聯盟管理的問題，尤其是擬定合作策略之後，合作策略如何有效執行的問題。

相較於單一權威組織(unitary organization)的管理，聯盟的管理具有兩項特性，造成管理上的困難(Child & Faulkner, 1998: 167)：第一個特性是聯盟有兩個以上的權威來源，造成多位委託人(multiple principals)的情況，因此聯盟的管理必須考慮或滿足多方的期望。Borys & Jemison (1989:246)就指出傳統的組織與策略管理理論大多在解釋單一權威組織(unitary organization)的管理，很少有解釋有兩個或多個主權來源的混合型組織所面臨特有的問題，也缺乏對於混合型組織做有系統的分析(hybrid analysis)。因此，Borys & Jemison(1989: 235) 稱混合型組織的管理也就是聯盟的管理為理論的孤兒(Hybrids as Theoretical Orphans)。

第二個特性是聯盟中可能具有的文化異質性(cultural heterogeneity)，此異質性來自於聯盟夥伴的企業文化不同，在國際策略聯盟中則此問題更為嚴重。Luo (1998:146)也指出由於國際合資聯盟(IJV, International Joint Venture)的跨文化與跨組織之本質，導致在 IJV 的管理具有相當的複雜性、動態性、及挑戰性。

基於上述兩項特性，聯盟的管理必須面臨到兩難情境，也就聯盟夥伴間的資源與能力的不同或互補，是聯盟成立或創造效益的理由；但是聯盟夥伴間的差異

或多重權威來源，卻是造成聯盟失敗的主要原因。因此，聯盟管理的關鍵在於利用聯盟夥伴資源與能力的互補或差異，創造綜效；同時也要調和(reconciled)或化解夥伴間差異或衝突，確保在聯盟的策略目標上具有共識，以及維持夥伴對此共同目標的長期支持，也就是聯盟管理的主要任務在於創造與確保聯盟夥伴之間配適(inter-partner fit)。

有關聯盟夥伴間配適的研究，可以區分為靜態事前觀點與動態演進觀點。傳統上合作夥伴選擇的研究，如 Geringer (1991)、Brouthers et al. (1995)、及 Luo (1998) 等，屬於靜態事前的觀點。其主要論點認為夥伴間的配適在於聯盟夥伴選擇的階段就已決定，強調在形成聯盟之前，必須仔細評選與本身相適配的合作夥伴；同時也認為聯盟的起始的條件，將決定聯盟的成功與否。

至於探討聯盟演進或合作過程的研究，如 Jemison & Sitkin (1986)、Niederkofler (1991)、Parkhe (1991)、及 Douma et al. (2000) 等，則屬於動態演進觀點。其主要論點在於聯盟成立時夥伴間的配適，會隨著時間的演進或環境的變化而產生不再配適的情況，聯盟廠商必須進行調適與學習，並藉由重新協商或解決衝突來確保或改善夥伴間的配適。

綜合上述討論，本研究認為策略聯盟之研究有下列之缺口：

- 過去的研究大多在探討聯盟的形成與聯盟的績效，忽略了聯盟演進過程的管理對於聯盟成功的影響。
- 從聯盟夥伴配適觀點來探討聯盟管理，過去的研究大多在探討聯盟形成前的夥伴選擇的評估準則。事實上聯盟形成後，夥伴間配適度可能會發生變化，過去研究較少論及聯盟形成後的執行或演進過程，夥伴間配適度如何進行管理或改善之問題。
- 關於聯盟演進或合作過程管理的研究，尤其是聯盟夥伴間配適度的管理，大多停留在個案研究的階段。提出具體的理論架構進行量化的研究仍屬少見。

研究目的

本研究希望從聯盟演進與合作過程的觀點，探討策略聯盟成功的原因。特別是從聯盟夥伴間配適的觀點切入探討聯盟的管理，希望瞭解聯盟演進或聯盟執行的過程中，有什麼因素會影響聯盟夥伴配適度的變化？而聯盟廠商又應採取那些聯盟管理的行為，來確保或提昇彼此的配適，進而使聯盟成功？本研究希望藉由文獻探討或個案研究等方法，提出具體的理論架構，同時也希望藉由問卷調查法蒐集到大樣本的聯盟資料，量化實證本研究之理論架構。

基於上述，本研究所探討的問題為：

- (1) 聯盟夥伴間的配適度如何影響聯盟績效？
- (2) 聯盟成立之後，有什麼因素會造成聯盟夥伴間配適度的改變？
- (3) 聯盟廠商具備那些聯盟管理的技能，以確保或改善聯盟夥伴間的配適

度？

理論架構

一、合作夥伴間的配適與合作的績效

本節將定義本研究核心之概念－「夥伴間配適(inter-partner fit)」，並探討配適與聯盟績效間之關係，同時將提出聯盟夥伴配適的兩個構面：策略配適與營運配適，並探討策略配適與營運配適如何影響聯盟之績效。

(一) 夥伴間配適與聯盟績效

策略聯盟是廠商間合作策略的具體呈現(manifestation)。藉由策略聯盟，廠商結合聯盟夥伴的技能與資源，共同進行合作活動，以達成聯盟廠商的策略目的(Child & Faulkner, 1995:5; Varadarajan & Cunningham, 1995: 283)。聯盟是否能成功，達成聯盟本身或各別聯盟廠商的策略目的，將會與聯盟是否能有效地整合聯盟廠商資源與能力有直接的關係(Das & Teng, 2000; Dyer & Singh, 1998)。因此，聯盟夥伴間是否具備共同的目標、互補的資源與能力、相容的運作制度與文化、以及相互的配合的執行實務，便成為許多研究探討聯盟是否能成功的重要分析觀點(Brouthers et al., 1995; Das & Teng, 2000; Douma et al., 2000; Dyer & Singh, 1998; Geringer, 1991; Luo, 1998; Niederkofler, 1991; Parkhe, 1991)。本研究將以聯盟夥伴間的配適(inter-partner fit)做為聯盟成功與否的核心概念。本研究所稱的配適是指「為了達成共同的聯盟目標，策略夥伴在合作過程中彼此之間在策略目標、資源與能力、組織系絡、管理實務、以及文化與價值觀等構面上的相互調和(alignment)的程度」(Douma et al., 2000)。

過去有關探討**合作夥伴選擇**的研究，曾對聯盟夥伴的配適進行深入的探討。強調聯盟形成之前，必須針對可能結盟的對象進行篩選與分析。以下是有關重點文獻的回顧：

Geringer (1991)認為選擇國際合資聯盟(IJV, International Joint Venture)夥伴的準則可以區分為兩類：任務相關準則(task-related criteria)與夥伴相關準則(partner-related criteria)。任務相關準則是指合作成功所需的營運技能與資源，與合作夥伴本身無關而與合作任務本身有關之準則，如專利、技術專業知識、財務資源、管理經驗、行銷與配銷系統等。夥伴相關準則是指與特定夥伴間合作效率與效能有關之準則，如夥伴的國籍、企業文化、過去合作經驗、雙方高階團隊過去合作的愉快經驗及信任、夥伴的組織規模或結構等。什麼是互補夥伴？Geringer (1991)認為並沒有絕對或標準的評選準則，各公司之間的標準相差甚多，多半因IJV所面對的特定競爭情況而異。也就是夥伴選擇的準則會因IJV與母公司所處的策略系絡(strategic context)不同，而有不同的標準。

Bronder & Pritzl (1992)認為聯盟夥伴的選擇，必須進行三方面的配適分析：基本配適(fundamental fit)、策略配適(strategic fit)及文化配適(cultural fit)。基本配適是指聯盟活動與資源與能力的互補是否真的可以增加聯盟的價值，評估重點包

括夥伴具有相同意圖、相容遠景、權力的平衡、相互的利得、已控制的風險、及增加股東權益的可能性；策略配適是指策略目標結構的相容性，包括企業計劃的和階性、適當組態的共同設定、相類似的規劃時間區間(interval)；文化配適則包括夥伴雙方是否接受對方的文化(cultural profile analysis of two partners)。

Child & Faulkner (1995: 93)認為聯盟夥伴的選擇，應具備策略配適(strategic fit)與文化配適(cultural fit)，其中策略配適是合作夥伴雙方聯合的價值鏈是否可能產生持久性的競爭優勢；而文化配適是指聯盟雙方的企業文化是否類似，或彼此間是否具有相容文化態度。

Brouthers et al. (1995)指選擇夥伴必須滿足四個 C：目標相容 (compatible goals)、互補技能(complementary risk)、合作文化(cooperative culture)、與相稱的風險(commensurate risk)。

Luo (1998:147)研究外國企業在中國大陸的 IJV，提出選擇中國大陸合資夥伴的評估準則，可以區分為三類：(1)任務或營運相關，(2)合夥或合作相關，(3)現金流量與資本結構相關。營運相關準則包括行銷能力、關係構建、市場定位、產業經驗、策略導向、及企業形象。合作相關準則是反映組織的特質，包括組織領導方式、組織的等級、所有權型式、學習能力、外國公司交往經驗、及人力資源技能。現金流量相關準則是代表財務狀況或特質，包括獲利率、流動比率、槓桿比率、及資產管理效率。夥伴間的策略特質決定了策略配適，而夥伴間的組織特質決定了組織配適，財務特質決定了財務配適。Luo(1998)認為夥伴間的配適將會對 IJV 的績效有所影響。

Luo (1998)認為過去有關夥伴選擇的研究，有下列之不足之處：(1)夥伴之間合作的前置因素(antecedents)與演進動態(dynamics)必須加以考慮。尤其是夥伴選擇只決定了 IJV 成功或失敗的可能性，而夥伴合作則決定了這些可能性的實現。(2)夥伴選擇必須與其他投資決策結合考慮，如位置、進入時機、共享安排需要等。(3)IJV 夥伴配適的研究需要縱斷面及動態性的考量，也就是探討夥伴如何保持配適，或隨著時間進行不配適的調整，以達到雙方互利。

除了夥伴選擇的文獻之外，過去的研究也從**聯盟演進或合作過程的觀點**，探討夥伴之間的配適。以下是重要文獻的回顧：

Jemison & Sitkin (1986)指出探討企業購併的文獻大多專注於探討企業間策略配適(strategic fit)的確保。策略配適可定義為購併目標廠商加大或互補購併廠商策略的程度，因此對購併廠商的財務與非財務目標造成顯著貢獻。主要是從策略性或經濟性因素的觀點針對購併與被併廠商間的配適進行分析，包括目標廠商的獨特能力是否能與追求者結合創造附加價值。相反地，組織配適(organizational fit)，也就是目標廠商與購併廠商在管理實務、文化實務、人力資源特質等之配合，將會影響到購併一旦發生之後，購併廠在日常營運上如何進行整合之問題。Jemison & Sitkin (1986)認為大多數購併的文獻放在策略配適，而忽略了實際上整合被併廠的可行性(feasibility)與成本。

Niederkofler (1991)認為有兩個主要因素決定了合作關係的演進：策略配適

(strategic fit)與營運配適(operating fit)。策略配適是指合作夥伴的利益在特定領域重疊(overlay)與彼此控制追求共同目標所需的部分資源。營運配適是指執行合作關係的方式與方法能夠相互產生利益，會與合作雙方的組織面的相容有關，包括程序、結構與文化的差異。合作關係的管理，就在創造與維持聯盟雙方的策略配適與組織配適，如此雙方才能由合夥關係中獲利。

Douma et al. (2000)提出聯盟管理上必須在五個方面相互配適，才能使聯盟成功，包括策略配適、組織配適、文化配適、人力資源配適、作業配適。Douma et al. (2000)認為聯盟一開始形成的配適，可能隨著時間的進展，成為不配適；而一開始雙方不配適，若聯盟夥伴能夠有效地管理配適的動態的話(manage the dynamics of fit effectively)，雙方的配適也可能獲得改善。

Dyer & Singh (1998)認為聯盟要能產生關係租，必須要能槓桿運用聯盟夥伴的互補資源。也就是說，聯盟夥伴從聯盟取得獨特資源，唯有當結合夥伴資源之後，合併的資源稟賦是比合併之前要更有價值、稀少、難以模仿，才會產生綜效。能夠產生綜效的互補資源稱為策略互補(strategic complementarity)，一但廠商找到策略互補的聯盟夥伴之後，接下來的挑戰就是發展組織互補(organizational complementary)，也就是接近互補策略資源產生利益的必須組織機制，包括聯盟夥伴間在決策、資訊與控制系統、及文化要能相容(compatibility)。策略互補亦即是 Doz (1996)所說的聯盟雙方基於潛在資源結合的起始互補；而組織互補則是指，Doz (1996)所說的聯盟雙方基於基於實現合作結果的展現互補(revealed complementarity)。

本研究將上述回顧之文獻整理如表 1 所示，由文獻探討的結果可知，夥伴選擇觀點的研究，大多認為聯盟形成之前夥伴的評估與選擇，將決定聯盟的績效。不過聯盟演進或合作過程觀點的研究卻指出，事實上在結盟之前，尤其是針對過去未曾合作過的潛在合作夥伴，無法在事前做準確評估，特別是屬於合作夥伴的組織系絡、管理實務、及文化與價值觀等內部特質 (Douma et al.,2000; Doz, 1996; Niederkofler, 1991)。傳統探討聯盟夥伴選擇的研究，也忽略了聯盟形成之後，隨著時間演進，聯盟環境或聯盟廠商內部策略與目標改變，對於夥伴間配適的影響 (Child & Faulkner, 1995: 95; Niederkofler, 1991)。同時，也忽略聯盟夥伴結盟之後的調整、學習與相互適應對於夥伴間配適的影響(Douma et al.,2000; Doz, 1996; Hamel, 1991; Parkhe, 1991)。因此，本研究認為夥伴間的配適不只是聯盟形成前的夥伴選擇階段有關，更與聯盟形成後，聯盟的內外環境演變及聯盟的執行與管理作為，因此宜採動態觀點探討聯盟夥伴間之配適。

(二) 策略配適與營運配適

針對聯盟夥伴間的配適，本研究將區分為策略配適(strategic fit)與營運配適(operational fit)兩個構面進行探討。如表 2 所示，聯盟夥伴間的**策略配適**，本研究定義為「聯盟廠商若進行合作，在價值活動上創造出綜效或競爭優勢的程度」。因此，聯盟雙方進行聯盟的策略目的是否一致、雙方資源與能力是否互補或符合策略需要、彼此的聯合價值鏈活動是否能提昇價值、雙方是否有共同願景與彼此

投入承諾等，將決定了聯盟夥伴間策略配適的程度。

表 1 聯盟夥伴間配適的研究

學者 (年代)	配適的構面	分析觀點	主要論點
Geringer (1991)	任務相關準則、夥伴相關準則	靜態事前	夥伴選擇是 IJV 形成與運作的重要變數，因選擇特定的夥伴決定了 IJV 的資源與能力、營運政策與程序、整體競爭力的組合
Niederkofler(1991)	策略配適、營運配適	動態演進	合作關係的管理就在創造與維持聯盟雙方的策略配適與組織配適，如此雙方才能由合作關係中獲利
Bronder & Pritzl (1992)	基本配適、策略配適、文化配適	靜態事前	夥伴選擇的三個條件，選擇對的合作夥伴是聯盟成功的最重要因素
Child & Faulkner (1995)	策略配適、文化配適	靜態事前	聯盟要產生持久性競爭優勢，夥伴選擇的兩個必要條件
Luo (1998)	策略配適、組織配適、財務配適	靜態事前	IJV 夥伴間特質的相互配適程度決定 IJV 的績效
Dyer & Singh (1998)	策略互補、組織互補	動態演進	聯盟夥伴間產生綜效的資源稱為策略互補；而實現策略互補的組織機制，稱為組織互補
Douma et al. (2000)	策略配適、組織配適、文化配適、人力資源配適、作業配適	動態演進	聯盟的形成與執行必須確保夥伴間有良好的配適
本研究 (2003)	策略配適、營運配適	動態演進	聯盟夥伴間的策略配適與營運配適，決定了聯盟是否能成功。聯盟成立之後，會受到內外部環境因素的影響，策略配適與營運配適會產生變化，聯盟廠商必須運用積極的管理作為，提昇策略配適與營運配適

聯盟廠商間策略配適度愈高，Parkhe (1991)認為聯盟雙方的型 I 歧異(Type I diversity)愈高，對聯盟績效有正面的影響。Das & Teng (2000: 48-53)也認為策略配適度愈高，代表聯盟夥伴的資源與能力安排(partner resource alignment)，將會產生聯盟集體的優勢(collective strengths)，聯盟的績效將會愈高。Child & Faulkner (1995: 93)也認為策略配適愈高，合作夥伴雙方的聯合價值鏈可能產生持久性的競爭優勢。Dyer & Singh (1998)則認為策略配適度愈高，意味著聯盟夥伴間互補的資源稟賦合併之後，將會比合伴之前更有價值、稀少、難以模仿，因而會產生關係租(relational rent)。綜合上述學者的論點，本研究推論：聯盟廠商間的策略配適度愈高，聯盟可能創造的價值或優勢會愈高，聯盟的績效也會愈高。

至於聯盟夥伴間的**營運配適**，本研究定義為「聯盟廠商形成聯盟之後，合作夥伴間在執行上或營運上，實現聯盟具有效益的程度」。因此，雙方在管理實務

上是否相容或一致、在企業文化上是否相互瞭解或一致、在組織系絡上是否相容或一致、在聯盟的控制上是否有共識或相互均衡、在人力資源特質上是否相容等，將決定了聯盟夥伴間營運配適的程度。

表 2 策略配適與營運配適的定義、決定因素及對績效之影響

	策略配適	營運配適
定義	聯盟廠商若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢的程度	聯盟廠商形成聯盟之後，合作夥伴間在執行上或營運上，實現聯盟具有效益的程度
決定因素	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 雙方聯盟的策略目的是否一致 ✓ 雙方資源與能力是否互補或符合彼此需要 ✓ 聯合價值鏈活動是否能提昇價值、或降低成本 ✓ 雙方是否有共同願景 ✓ 雙方對聯盟是否投入承諾 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 雙方在管理實務上是否相容或一致 ✓ 雙方在企業文化上是否相互瞭解或一致 ✓ 雙方在組織系絡上是否相容或一致 ✓ 雙方在聯盟的控制上是否有共識或相互均衡 ✓ 雙方人力資源特質上是否相容
對聯盟績效的影響	聯盟夥伴間策略配適度愈高，雙方合作所創造潛在價值或綜效愈高，使得聯盟成功的可能性愈高。	聯盟夥伴間營運配適度愈高，雙方合作過程中衝突或摩擦愈小，彼此關係愈緊密，使得聯盟更容易達成目標

聯盟廠商間的營運配適愈高，Parkhe (1991)認為聯盟雙方的型 II 歧異(Type II diversity)將會愈小，對於聯盟的績效有正面的影響。Das & Teng (2000: 48-53)認為營運配適愈高，廠商間的衝突(inter-firm conflict)的程度將愈低，聯盟的績效將會愈高。Niederkofler (1991)認為夥伴間具有營運配適，是指執行合作關係的方式與方法能夠相互產生利益，有助於聯盟雙方在合夥關係中獲利。Borys & Jemison (1989)也認為策略聯盟廠商間若在營運上的配適度愈高，將可以降低組織間合作的作業性阻礙問題，實現聯盟價值創造之可能。Dyer & Singh (1998)則認為營運配適度愈高，代表聯盟夥伴間組織互補程度愈高，所形成的組織機制有助於實現策略互補資源的關係租。綜合上述學者的論點，本研究推論：聯盟廠商間的營運配適度愈高，愈能實現聯盟潛在的價值或優勢，聯盟的績效也會愈高。

根據上述，本研究提出下列假設：

假設 1：聯盟成立之後，夥伴間配適度愈高，則聯盟的結果也愈佳。

假設 1-1：聯盟成立之後，夥伴間策略配適度愈高，則聯盟的績效愈高。

假設 1-2：聯盟成立之後，夥伴間營運配適度愈高，則聯盟的績效愈高。

二、聯盟環境的變動與夥伴間的配適

本節將從聯盟演進的觀點，探討策略聯盟進行的過程中，聯盟環境的變動對於聯盟夥伴間配適度的影響。首先探討聯盟的演進對夥伴間配適的影響，接著提

出在聯盟演進過程中，使得聯盟環境發生改變的可能因素。

(一) 策略聯盟的演進與夥伴間配適

本研究採取策略聯盟演進的動態觀點，探討聯盟夥伴之間的配適。Lorange & Roos (1992)指出策略聯盟的發展可以區分為三個階段：形成(formation)、執行(implementation)、與演進(evolution)。形成階段是指聯盟動機形成、選擇潛在夥伴、協商契約；執行階段是聯盟成立、指派人員、設置系統、及開始運作；演進階段是指建立聯盟之後的進一步發展。Bronder & Pritzl (1992)也認為策略聯盟的管理可區分為四個階段：策略性決策(strategic decision)、聯盟的建構(configuration of a strategic alliance)、夥伴的選擇(partner selection)、及聯盟的管理(managing a strategic alliance)。因此，廠商間的策略聯盟，不能僅以事前靜態觀點進行分析，事實上除了事前聯盟的規劃與設計會影響到夥伴間的配適，事後聯盟的執行、控制與演進更會對夥伴間的配適發生影響。

關於聯盟演進或管理過程對於夥伴間配適度的影響，本研究將回顧重要文獻進行探討：

Harrigan (1985: xiv)指出隨著時間演進，夥伴可能會修正從特定合資中的聯盟目標，也就是利益的改變、資源的可及性、相對的談判力都會改變合作夥伴追求的目標。因此，隨著聯盟的進展或演進，聯盟夥伴間的策略配適將會發生變化。

Niederkofler (1991)運用個案研究方式探討聯盟及合作關係的演進，認為聯盟成立時夥伴間具有策略的配適，但缺乏營運的配適，隨著時間演進，將有許多內外部因素影響，造成夥伴間策略的不配適，此時聯盟甚至可能解散或終止合作關係。

Doz(1996: 55)則更進一步指出，以往於策略聯盟的演進的探討比較缺乏，大部分的研究專注於解釋聯盟的形成、或聯盟本身或聯盟夥伴的起始特性(initial characteristics)對聯盟結果(alliance outcomes)的影響，而這些研究都具有強烈決定主義的偏差(deterministic bias)；也就是認為聯盟的起始條件與夥伴特質完全決定了聯盟的結果，忽略了聯盟演進或合作關係發展過程對於聯盟結果的影響。Doz (1996: 64)利用紮根理論進行聯盟演進之個案研究，發現聯盟夥伴在合作過程中會進行學習，同時會針對聯盟進行重新評估(re-evaluation)，而對聯盟起始條件也會進行調整與修正(revised conditions)，並不是聯盟剛成立的起始條件完全能決定聯盟結果。成功的聯盟會進行演進，藉由一連串「學習 - 再評估 - 重新調整」之循環，起始條件很快就失去影響。失敗的聯盟就缺乏這樣的學習循環過程。因此，聯盟剛設立時的夥伴間的配適，將會隨著聯盟執行的進展或聯盟環境的演變、以及聯盟夥伴的學習與調整產生變化，並非聯盟起始時的夥伴間配適度決定了聯盟的績效，而是演進後的聯盟夥伴間的配適度決定了聯盟結果的成功或失敗。

Douma et al. (2000: 582)進一步指出傳統配適的概念過於靜態，而無法考慮策略聯盟動態的本質。事實上，聯盟是協商、承諾、與執行等一連串反覆循環的過程(Ring & Van de Ven; 1994)，在這過程中聯盟夥伴間的配適將會不斷地受到聯盟內外部環境的影響，而發生改變，廠商必須採取動態的觀點來管理夥伴間之配適。

綜合上述探討，本研究認為聯盟成立時起始的夥伴間配適並無法完全決定聯盟的績效，而是聯盟成立之後，經過實際合作或執行聯盟過程所形成的夥伴配適，決定了聯盟的績效。因此本研究理論建構的重要前提為：聯盟本質是不穩定的，聯盟的內部環境會隨著聯盟的進展或演進產生變化，而聯盟內外部環境的改變，將使得聯盟夥伴間配適發生變化，因此聯盟夥伴結盟後事後的配適度，而非結盟前事前的配適度，決定了聯盟的績效。下一小節本研究將探討聯盟環境中有那些驅動因素，影響聯盟夥伴間的配適。

(三) 聯盟環境改變的驅動因素

在聯盟演進過程中什麼因素將影響夥伴間的配適度？本研究認為應該來自於聯盟的內外部環境中，而讓合作的起始條件(initial characteristics)不再有效或過時(obsolete)的變動因素(Douma et al., 2000; Doz, 1996; Niederkofler; 1991)。

本研究所稱的聯盟內外部環境，也就是 Doz (1996: 69)所稱的合夥關係的環境(the environment of the partnerships)，根據 Doz (1996)可區分為兩個構面：外部環境(the external environment)，如聯盟面臨的市場、競爭者、政府等；內部環境(the internal environment)，如聯盟夥伴內部影響合作關係的策略系絡(strategic context)。很明顯地，聯盟的外部與內部環境只有當聯盟合作的行動開始之後，才會被呈現出來而被發現，通常只能在結盟事後才能被清楚呈現出來(Burgelman, 1994)。因此，聯盟環境必須從演進或合作過程觀點進行瞭解，無法由結盟前對合作夥伴的評估中，而準確地被預測與分析。

本研究提出三個可能影響聯盟環境改變的驅動因素：外部環境的變動性、聯盟的競爭本質、以及聯盟夥伴目標與策略的改變。

外部環境的變動性，是指聯盟所面臨的外部環境的變動程度。外部環境可包括總體環境與產業環境兩個層次。總體環境可再區分為：經濟、技術、社會文化、政府法律、及國際環境等構面；產業環境則可區分為同業市場、上游供應商、下游顧客、替代品、潛在競爭者等構面。外部環境的變動性是指聯盟廠商所認知會影響到聯盟活動之環境構面變動的速率。根據結構權變理論(structural contingency theory)，組織所面臨的環境若愈動盪，則組織內部的設計就必須相當的彈性，以因應外部環境的變化。據此，本研究認為聯盟所面臨的外部環境變動性愈高，聯盟內部結構必須經常進行調整，因此聯盟夥伴間愈不容易保持高度配適，也就是外部環境的變動性對聯盟夥伴間配適有負面影響。

聯盟內部的競爭性，是指聯盟夥伴間的競爭導向，也就是彼此間體認到對方為未來可能競爭對手的程度，亦是 Hamel (1991)所稱競爭性合作的傾向。根據過去的研究，競爭性合作是相當不穩定的，聯盟夥伴間將會進行學習競爭(learning race)，內化聯盟夥伴的知識與技能，同時試圖強化本身在聯盟中的談判力，甚至希望在未來能夠取代聯盟夥伴的資源與能力。因此，本研究假設廠商認知到聯盟內部夥伴間競爭導向愈強，則聯盟夥伴間愈不容易維持相互的配適。

夥伴本身的變動性，是指合作夥伴本身內部經營目標或策略發生變化的程度。Niederkofler (1991)認為合作夥伴本身的策略或目標改變，會使得原本聯盟夥

伴間的策略配適逐漸變成不配適。一般而言，策略聯盟屬於聯盟廠商本身整體策略的一環，其本質是為了協助廠商達成某項策略目的或競爭優勢而發展的策略方案(Bronder & Pritzl, 1992; Child & Faulkner, 1998)。當合作夥伴本身的經營目標或策略進行調整或改變時，原本的策略聯盟可能不再具有策略上的價值與意義，聯盟廠商可能因此認知到彼此的配適度發生改變，甚至發生合作夥伴退出或結束聯盟活動，或由單方接手聯盟活動之結果。因此，本研究認為聯盟夥伴本身在經營目標與策略上的變動性愈高，聯盟夥伴間愈不容易維持相互的配適；也就夥伴本身的變動性對夥伴間配適度有負面影響。

基於上述，本研究提出下列假設：

假設 2：聯盟內外部環境的變動性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的配適。

假設 2-1a：聯盟外部環境的變動性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的策略配適。

假設 2-1b：聯盟外部環境的變動性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的營運配適。

假設 2-2a：聯盟內部夥伴間的競爭性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的策略配適。

假設 2-2b：聯盟內部夥伴間的競爭性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的營運配適。

假設 2-3a：聯盟夥伴本身目標與策略的變動性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的策略配適。

假設 2-3b：聯盟夥伴本身目標與策略的變動性愈高，聯盟夥伴愈不容易保持高度的營運配適。

三、聯盟管理能力

在聯盟演進或執行過程中，廠商如何能降低聯盟環境變動對於夥伴配適的影響？本研究稱之為「聯盟管理能力(the competency of managing alliances)」。在本節將先針對過去有關聯盟管理之研究，進行探討；接著提出聯盟管理能力的三個構面：衝突解決、相互調適、及關係建構。

(一) 動態觀點的聯盟管理

Bleicher (1989)指出合作關係的管理是一種持續不斷針對不確定性的協商及達成協議的過程，規劃與控制等管理功能的作用有限。因此在合作過程中夥伴應針對變動條件進行調整與學習（引自於 Bronder & Pritzl, 1992: 418）。

Niederkofler (1991)認為聯盟隨著時間演進所產生的策略與組織的不配適，主要原因是缺乏有效的管理，事實上合作失敗是可控制的、可避免的。因此合作的管理(cooperation management)是指有意的、計劃性針對策略與組織配適進行修正之管理行為，包括協商過程(the negotiation process)、疆界跨越過程(the boundary-spanning process)與合作彈性(cooperative flexibility)。

Parkhe (1991)認為聯盟雙方的歧異可以利用不同的調整機制(Coping

mechanisms)來降低，例如強化跨文化差異瞭解的訓練計劃、改進行為透明度的結構機制、全球技術及經濟的競爭壓力、發展聯盟中的中間型企業文化、予許調整環境變遷的結構性彈性、及建立單一的管理程序及結構。透過學習與調整會使得雙方歧異縮小，改善雙方營運的配適。

Bronder & Pritzl (1992)提出聯盟管理的三個重點：一是進行契約協商(contract negotiations)，包括契約型式、法律實體、…等。二是建立協調界面(coordination interface)，可指派專責經理負責聯盟，包括協調程度、任務導向與互動導向的管理。三是進行學習、調整與重新評估(learning, adaptation and review)，包括有效的共識與危機管理、結構與過程的調整、組織學習、持續改善。

Douma et al. (2000: 582)認為聯盟成立時雖然具有的良好配適，可能會隨著聯盟演進而變得配適不佳，而剛成立時不佳的配適，若聯盟夥伴具有管理動態配適的能力(the capacity to management the dynamics of fit)，則夥伴間的配適可能將隨著聯盟的進展而獲得改善。

綜合上述文獻，本研究採取動態配適的觀點來探討聯盟的管理，也就是聯盟的管理必須能夠因應聯盟環境的變動，維持或改善聯盟夥伴間的配適度。因此，本研究提出聯盟管理能力應包括三個構面：衝突解決能力、相互調適能力、以及關係建構能力。以下將說明此三構面為何能降低聯盟環境變動對於夥伴配適的影響，並確保或提昇聯盟夥伴之間的配適度。

(二) 衝突解決能力

衝突解決能力，是指廠商化解與聯盟夥伴衝突的能力。由 Mohr & Spekman (1994)的研究顯示，成功聯盟的特質是聯盟夥伴間必須具備適當的衝突解決技術，亦即使用建設性的衝突解決技術，如聯合問題解決與說服；不使用破壞性的衝突解決方法，如主導與言語挑釁、外部調停、撫平、逃避等。Kale et al. (2000)也強調聯盟廠商間要以雙向溝通與聯合解決問題的處理衝突，並稱之為整合性衝突管理。聯盟夥伴間整合性衝突管理所產生的程序正義的認知，讓夥伴之間知識與想法的交換更為容易；同時整合性衝突管理的溝通及接觸密集的程序，有助於釐清雙方的貢獻及學習底線，並有效防止投機，而雙方的程序正義與信任可以極小化自利或投機行為。

Child & Faulkner (1998: 167)則認為策略聯盟或合作關係的管理，在本質上具備有兩個或多個主理人(mutiple principals)的情況，同時聯盟中可能具有文化的異質性(Cultural hereogeneity)，因此聯盟的管理者具備有角色衝突(role conflict)與角色模糊(role ambiguity)之特質。因此要成功地管理聯盟必須要讓夥伴的期望差異加以調和(reconciled)或化解，了就是必備具備衝突的解決能力。

綜合上述，本研究認為聯盟廠商的衝突解決能力，有助於調和或化解因聯盟環境變動而產生的聯盟夥伴間在策略上或在營運上不適配的問題，提昇聯盟夥伴間的配適度。

(三) 相互調適能力

相互調適能力，是指聯盟廠商必須能夠針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間差

異進行調整及適應的能力。Niederkofler (1991)指出合作的管理(cooperation management)必須進行彈性的調適，是指聯盟夥伴在合作關係中進行調整的能力，才能克服聯盟雙方在策略或營運上的不配適。Child & Faulkner (1995: 93-95)也提及許多聯盟在一開始時雙方文化的配適皆不高，此時聯盟夥伴若能調適能力，也就是具備瞭解雙方文化差異的態度及妥協文化差異的意願，就可調和因文化差異所造成的影響。Parkhe (1991)也強調聯盟廠商的學習與調整行為，有助於改善聯盟雙方的歧異，有助於聯盟的維持。至於 Douma et al. (2000)則認為聯盟夥伴間配適的管理，必須要能夠瞭解與管理文化差異、知道如何在競爭與合作中平衡，才能發展聯盟管理能力。

根據上述的討論，本研究認為聯盟夥伴間若具備相互調適的能力，將能夠協助聯盟廠商克服因聯盟內外部環境變動所產生的不配適的問題，也因此能改善聯盟夥伴間的配適度。

(四) 關係建構能力

關係建構能力，是指聯盟廠商是否能與合作夥伴建立緊密合作的關係的能力。Mohr & Spekman (1994)指出成功的聯盟所形成的合夥關係具備有高度的承諾、協調、相互依賴、及信任等特質。Niederkofler (1991)認為在一個相互信任的氣候下進行互動與合作是一個成功的聯盟的基礎，同時 Niederkofler (1991)也指出善意與信任是合作關係中穩定的力量，可以增加夥伴對彼此行為的容忍度與彈性、避免衝突發生、以及提昇夥伴間的溝通水準，因而有助於降低雙方營運的不配適。Child & Faulkner (1995: 62)指出聯盟夥伴間具備高度的相互信任，能夠減輕雙方在聯盟控制、整合與學習上所發生的進退兩難的困境。Kale et al. (2000)也強調聯盟夥伴間關係資本(relational capital)，指聯盟雙方間由緊密互動所產生的相互信任、尊重與友誼，認為關係資本有助於雙方的互動與學習。Douma et al. (2000)則認為聯盟廠商要能管理夥伴間的配適，必須要有「聯盟的態度」，也就是在聯盟的管理上，應專注於創造雙贏、採取合作的態度及基於信任發展關係。因此，本研究認為廠商的關係建構能力可使得廠商與聯盟夥伴之間建立高度的信任與承諾，將有助於聯盟廠商因應內外環境的變化，維持或改善雙方在策略上或在營運上的配適度。

綜合上述，本研究提出下列假設：

假設 3：聯盟廠商的聯盟管理能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能保持高度的配適。

假設 3-1a：聯盟廠商的相互調適能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能保持高度的策略配適。

假設 3-1b：聯盟廠商的相互調適能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能保持高度的營運配適。

假設 3-2a：聯盟廠商的關係建構能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能保持高度的營運配適。

假設 3-2b：聯盟廠商的關係建構能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能

保持高度的策略配適。

假設 3-3a：聯盟廠商的衝突解決能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能保持高度的策略配適。

假設 3-3b：聯盟廠商的衝突解決能力愈強，結盟之後的聯盟夥伴間愈可能保持高度的營運配適。

四、本研究觀念架構

本研究採聯盟演進或合作過程觀點，探討聯盟廠商如何因應聯盟環境的變動，保持或改善聯盟夥伴間的配適，以提昇聯盟的績效。本研究基本前提是：聯盟夥伴間的配適將會隨著聯盟的演進或合作關係的發展加以改變的，而不是在結盟之前就能完全決定的。因此，聯盟廠商必須在結盟之後，針對聯盟內外環境的變動，進行有效地管理，亦即培養聯盟管理的能力，才能確保或提昇聯盟夥伴間的配適度，使得聯盟得以成功。本研究整體理論模型如圖 1 所示。

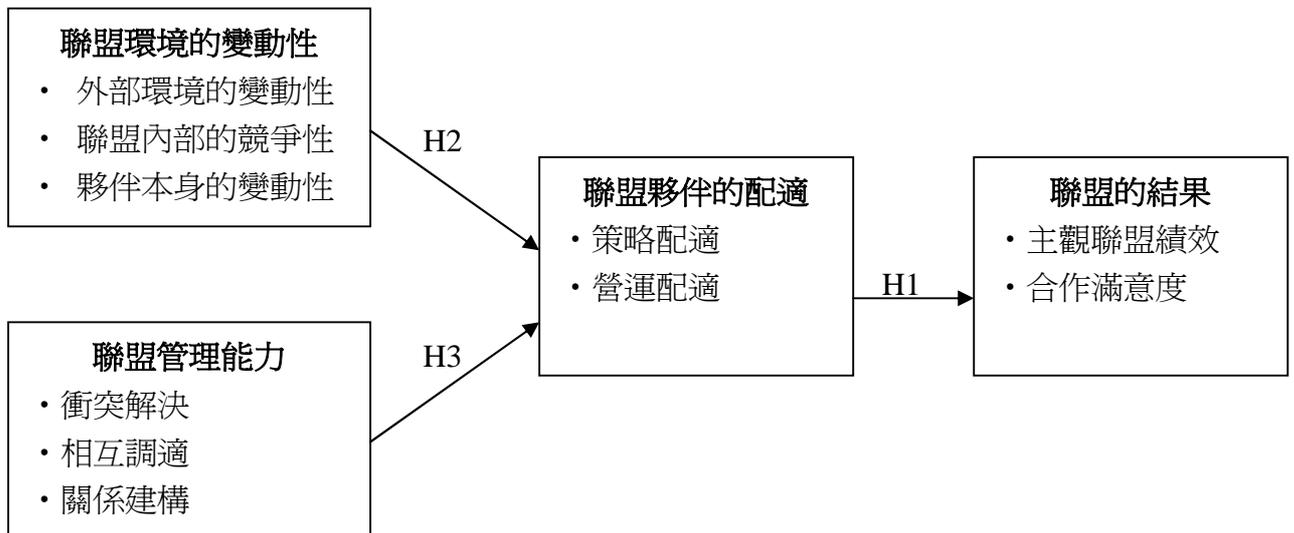


圖 1 本研究之觀念架構

研究方法

一、構念衡量與問卷發展

(一) 構念衡量方法

本研究構念的衡量主要是參酌過去文獻及實地個案訪談，進行各構念的衡量問項之發展（如表 3），以下分別說明：

1. 策略配適

是指企業若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢之程度。綜合過去文獻，本研究以七個問項進行衡量，包括：雙方策略目標一致性(Harrigan, 1998)、雙方目標具高度共識(Doz, Olk, & Ring, 2000)、雙方具有共同願景(Doz,

Olk, & Ring, 2000)、雙方亟需對方資源(Kale et al., 2000)、合作可提昇競爭力(Kale et al., 2000)、合作可能產生高度綜效(Niderkofler, 1991)、及雙方高度相互依賴(Child & Faulkner, 1998)；而在尺度上則採用李克特七點尺度。

2. 營運配適

是指企業若進行合作，聯盟夥伴間在執行或營運上可以相互配合，而使聯盟產生預期效益之程度。本研究根據過去文獻及個案訪談結果，以組織文化相容(Kale et al., 2000)、管理風格相容(Kale et al., 2000)、人員屬性相容、對聯盟主導權有共識、執行上相配合(Olk, 1997)、及雙方經營價值觀差異（反向問項）等六個問項，採用李克特七點尺度進行衡量。

3. 相互調適能力

是指聯盟廠商針對聯盟內外部環境變動進行調整或適應的能力。根據過去文獻及個案訪談結果，本研究以配合對方要求、文化差異的調整(Child & Faulkner, 1998)、目標或策略的調整(Niderkofler, 1991)、合作保持高度彈性(Parkhe, 1991)、重新協商與調整(Parkhe, 1991)、環境變動的協商(Parkhe, 1991)及協商的開放性等七個問項，採用李克特七點尺度衡量。

4. 關係建構能力

是指企業能否與聯盟夥伴建立緊密合作關係能力。本研究採用 Kale et al. (2000)的互動頻繁、相互尊重、相互信任、存在私誼、及高度互惠；More & Spekman (1994)的雙方高度承諾；及陳律睿(2003)的盡全力合作等七個問項進行衡量（李克特七點尺度）。

5. 衝突解決能力

是指企業化解聯盟夥伴間衝突的能力。本研究採用 Kale et al. (2000)的衡量方法進行衡量，包括分析衝突來源、密切溝通、共同解決衝突、及高層介入解決、及衝突解決機制等六個問項（李克特七點尺度）。

6. 外部環境的變動性

本研究針對六個主要環境構面的變動程度，包括：政治法律環境、經濟環境、技術環境、競爭環境、顧客環境、及供應商環境，以變動程度非常大到非常小的七點評分尺度進行衡量。

7. 聯盟內部的競爭性

指聯盟夥伴間的競爭導向，也就是彼此間體認到對方是未來可能競爭對手的程度。本研究參酌 Hamel (1991)的研究以聯盟夥伴未來成為競爭對手、某些領域相互競爭、聯盟目的在學習夥伴、及未來想進入夥伴的領域等四個問項，進行衡量。

8. 夥伴本身的變動性

指合作夥伴本身內部的目標或策略發生變化的程度。本研究以就企業對合作夥伴的目標、策略、高階主管、及產品領域的改變程度的認知，以李克特七點尺度進行衡量。

表 3 研究構念之衡量尺度與信度分析

研究構念 Cronbach's α	衡量問項	問項與整體 分數間相關	參考文獻	衡量尺度
夥伴間配適				
策略配適 $\alpha=0.931$	策略目標一致	.785	Harrigan(1998)	李克特七點尺度
	目標高度共識	.838	Doz, Olk, & Ring(2000)	
	共同願景	.823	Doz, Olk, & Ring(2000)	
	需要對方資源	.750	Kale et al. (2000)	
	競爭力可提昇	.756	Kale et al. (2000)	
	高度綜效可能	.710	Niderkofler(1991)	
	高度相互依賴	.802	Child & Faulkner (1998)	
<hr/>				
營運配適 $\alpha=0.877$ (刪除前) $\alpha=0.919$ (刪除後)	組織文化相容	.799	Kale et al. (2000)	李克特七點尺度
	管理風格相容	.800	Kale et al. (2000)	
	人員屬性相容	.844	本研究發展	
	主導權有共識	.709	本研究發展	
	執行上相配合	.698	Olk (1997)	
	經營價值差異 (刪除此項)	.339	本研究發展	
<hr/>				
聯盟管理能力				
相互調適能力 $\alpha=0.900$	配合對方要求	.642	本研究發展	李克特七點尺度
	調整文化差異	.655	Child & Faulkner(1998)	
	調整目標策略	.780	Niderkofler(1991)	
	因應變動彈性	.702	Parkhe (1991)	
	重新協商調整	.683	Parkhe (1991)	
	環境變動協商	.769	Parkhe (1991)	
	合作改變協商	.728	本研究發展	
<hr/>				
關係建構能力 $\alpha=0.916$	互動頻繁	.616	Kale et al. (2000)	李克特七點尺度
	相互尊重	.763	Kale et al. (2000)	
	相互信任	.819	Kale et al. (2000)	
	存在私誼	.661	Kale et al. (2000)	
	高度互惠	.843	Kale et al. (2000)	
	高度承諾	.761	Mohr & Spekman (1994)	
	盡全力合作	.806	陳律睿(民92)	
<hr/>				
衝突解決能力 $\alpha=0.846$ (刪除前) $\alpha=0.879$ (刪除後)	分析衝突來源	.709	Kale et al. (2000)	李克特七點尺度
	密切溝通	.801	Kale et al. (2000)	
	共同解決衝突	.815	Kale et al. (2000)	
	高層介入解決 (刪除此項)	.408	Kale et al. (2000)	
	衝突解決機制	.574	Kale et al. (2000)	

表 3(續) 研究構念之衡量尺度與信度分析

研究構念 Cronbach's α	衡量問項	問項與整體 分數間相關	參考文獻	衡量尺度	
聯盟環境的變動性					
$\alpha=0.810$ (刪除前) $\alpha=0.833$ (刪除後)	外部環境變動性	政治法律環境 (刪除此項)	.384	本研究發展	七點評分尺度
		經濟環境	.523	本研究發展	請受訪者針對左
		技術環境	.674	本研究發展	列六項環境構
		競爭環境	.542	本研究發展	面, 評估環境的
		顧客環境	.701	本研究發展	變動性 (非常小
	供應商環境	.669	本研究發展	↔非常大)	
$\alpha=0.802$ (刪除前) $\alpha=0.824$ (刪除後)	聯盟內部競爭性	聯盟夥伴未來成為競爭對手	.798	Hamel (1991)	李克特七點尺度
		某些領域相互競爭	.714	Hamel (1991)	
		聯盟目的在學習夥伴 (刪除 此項)	.452	Hamel (1991)	
		未來想進入夥伴的領域	.521	Hamel (1991)	
$\alpha=0.919$	夥伴本身變動性	夥伴目標的變動性	.810	本研究發展	李克特七點尺度
		夥伴策略的變動性	.846	本研究發展	
		夥伴高層的變動性	.890	本研究發展	
		夥伴產品的變動性	.721	本研究發展	
聯盟結果					
$\alpha=0.921$	聯盟績效	聯盟獲利的提昇	.801	唐順明(2001)	李克特七點尺度
		聯盟市佔率的提昇	.786	Simonin(1997)、唐順明 (2001)	
		聯盟提昇競爭力	.890	楊淑媛(民90)	
		聯盟達成目標	.795	李文瑞、曹為忠(2000)、楊淑 媛(民90)	
$\alpha=0.937$	聯盟滿意度	聯盟是明智決策	.653	Sarkar et. al(2001)	李克特七點尺度
		聯盟雙方遵循契約	.821	李文瑞、曹為忠(2000)、楊淑 媛(民90)	
		聯盟夥伴要求公平	.759	李文瑞、曹為忠(2000)	
		聯盟關係滿意	.922	楊淑媛(民90)	
		合作過程滿意	.897	楊淑媛(民90)、鍾東仁(民92)	
		聯盟整體績效	.853	唐順明(2001)	

9. 聯盟主觀績效

是指企業對於聯盟成效或績效的主觀評估, 本研究以聯盟獲利的提昇(唐順明, 2001)、聯盟市佔率的提昇(Simonin, 1997)、競爭力的提昇(楊淑媛, 2001)、及聯盟目標的達成(李文瑞、曹為忠, 2000; 楊淑媛, 2001)等四個問項進行衡量(李克特七點尺度)。

10. 合作滿意度

是指企業對於整體合作過程滿意程度的評估，本研究是以聯盟是明智決策(Sarkar et. al., 2001)、聯盟雙方遵循契約(李文瑞、曹為忠, 2000; 楊淑媛, 2001)、聯盟夥伴要求公平(李文瑞、曹為忠, 2000)、聯盟關係滿意(楊淑媛, 2001)、合作過程滿意(楊淑媛, 2001; 鍾東仁, 2003)、及聯盟整體績效(唐順明, 2001)等六個問項進行衡量(李克特七點尺度)。

(二) 問卷的設計與測試。

本研究問卷分為三個部分，第一部分是請受訪者鎖定一個最熟悉的策略聯盟回答聯盟成立的背景，包括聯盟對象、夥伴國籍、合作內容、及聯盟型式等。第二部分則是各構念的衡量量表。第三部分則是受訪公司的基本資料，包括公司成立年份、產業別、資本額、營收、員工人數、受訪人部門及職稱等。問卷設計完成之後，本研究進行問卷的實地面訪進行問卷的測試，試訪對象共有六位，皆為實際負責或參與策略聯盟的高階主管或高級幕僚。藉由試訪，本研究修正部分問題的用字及編排順序，以確認受訪者能夠瞭解題意及易於回答。

二、問卷調查過程

本研究資料蒐集的對象是進行策略聯盟的臺灣一千大製造業廠商。鎖定一千大製造業的原因有三：一是大型企業比較有機會進行策略聯盟，二是製造業的廠商通常規模較其他產業來得大，三是將樣本限定單一產業，有助於排除產業特性差異造成的影響。受訪對象設定為廠商內部負責策略聯盟的中高階主管。

由於國內至目前為止尚無完整的策略聯盟名錄，因此本研究以美商鄧白氏公司出版的 2003 年六千大企業名錄為依據，針對排名前 1000 大的製造業進行篩選，篩選出目前正在進行策略聯盟的廠商。篩選的方式如次：先根據公司年報、公司網站、或報章雜誌報導，確認有進行策略聯盟的企業；若這些次級資料無法做確認，則以電話聯繫名錄上之廠商，進行確認。經過上述篩選過程，總共得到約 495 家製造業廠商，作為本研究發放問卷之對象。

本研究於 94 年 4 月開始進行問卷發放，發放與回收過程如次：首先，以電話聯絡公司發言人或總機，引薦適合人選填卷，共寄發問卷 495 份，其中 400 份以紙本郵件方式發送，85 份以電子郵件方式發放，10 份以傳真方式發放。問卷發放完成一周後，以電話連絡受訪者進行問卷催收，一個月後再進行第二次的催收，總計回收樣本 80 份，全都為有效樣本，回收率為 16.16%。

三、樣本特性分析

在回收的 80 個聯盟樣本中，在策略聯盟成立時間上，5 個樣本在 15 年以上，9 個樣本有 11-15 年，15 個樣本有 6-10 年，39 個樣本在 5 年以內，有 12 個樣本未填答。在聯盟夥伴的國籍上，34 個聯盟的合作夥伴是本國廠商，16 個是美國廠商，19 個是日本廠商，10 是其他國家廠商，1 個未填答。在合作內容上(可複選)，38%的聯盟進行技術研發、41.3%的聯盟進行共同開發新產品、23.8%的聯盟進行共同生產、26.3%進行共同行銷、21.3%進行授權許可、13.8%進行合作配銷、38.8%進行代工與外包。在聯盟型式上(可複選)，12 個聯盟有進行非正

式合作、42 個聯盟進行契約協定、25 個進行合資聯盟、而 18 個聯盟進行股權購買或交換。

四、衡量的信度與效度分析

本研究針對各量表的信度，進行 Cronbach α 的分析，結果如表 3，其中所有的構念量表的 α 值均超過 0.8，顯示信度良好。在量表中各問項間的一致性上，進行問項與整體量表分數間的相關分析，結果如表 3，發現有四個問項與整體分數間的相關係數較低，低於 0.4，分別是營運配適的「經營價值差異」、衝突解決能力中的「高層介入解決」、外部環境變動性的「政治法律環境」、及聯盟內部競爭的「聯盟目的在學習夥伴」，本研究刪除這四個問項，這四個量表的信度也獲得提昇。

在各量表刪除完一致性較低的問項之後，本研究針對各量表中的問項進行因素分析，結果發現，各量表均只有一個 Eigenvalue 大於 1 的共同因素，同時各問項在共同因素的因素負荷量皆超過 0.7，顯示各量表衡量構念皆為單構面，且共同因素對各衡量問項的變異有相當大之解釋力。

結果與討論

一、路徑分析的結果

本研究採用路徑分析來驗證理論模型，結果如表 4 及圖 2 所示。在**聯盟夥伴間配適對聯盟結果的影響**上（假設一），我們發現策略配適到聯盟主觀績效及合作滿意度的路徑係數分別為 0.281 及 0.469，皆達到顯著水準，也就是聯盟夥伴間的策略配適較佳，則聯盟的績效與滿意度較佳；在營運配適對於聯盟主觀績效及合作滿意度方面，路徑係數分別為 0.150 及 0.242，後者有達到統計上的顯著，也就是營運配適較佳有助於提高合作滿意度，不過對於主觀績效卻沒有顯著的影響。整體而言，H1 得到相當強的支持，換言之，聯盟夥伴間的配適對於聯盟的成功，的確有正向的影響，因此聯盟廠商必須重視維持聯盟夥伴間的配適性的管理，以維持較高的夥伴間配適。此外，在路徑模型中依變數「聯盟主觀績效」的迴歸式 R^2 為 0.113，而依變數「合作滿意度」的 R^2 為 0.381，此結果顯示，配適觀點較能解釋聯盟夥伴的合作滿意度，而對於主觀績效的解釋能力較差，原因可能是聯盟績效涉及到聯盟的策略目標與財務目標的達成，可能受到較多外生因素的影響，而無法完全由夥伴間的配適所決定。

在**聯盟環境的變動性對於聯盟夥伴間配適的影響**上（假設二），六項細項假設中只有一項假設(H2-2b)具統計顯著性，亦即聯盟內部的競爭性對營運配適有負向影響（路徑係數為-0.141, t-value=-1.955）；換言之，當聯盟雙方體認到對方是未來或潛在的競爭對手時，在聯盟執行或實際運作過程中，容易產生雙方是否能真心合作或具有潛在產生預期效果的負面認知。其餘五條細項假設並未獲得統計上的顯著支持，整體而言，H2 僅獲得微弱的支持。為何聯盟環境的變動性無法對聯盟夥伴間配適性產生影響？本研究認為最主要的原因在於聯盟廠商的聯

盟管理能力有效地降低這些內外環境面的負面衝擊，所以這些環境面的變動性並不會對聯盟夥伴間的策略配適與營運配適有很大的影響。

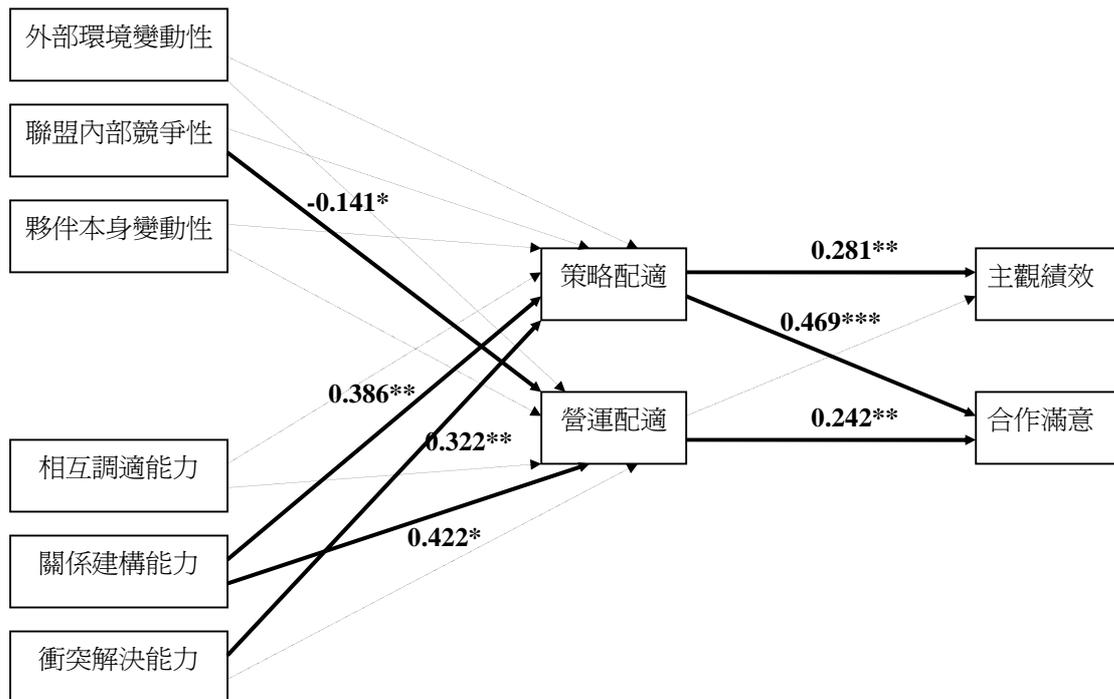
表 4 路徑分析及假設檢定

假設關係	路徑係數	標準差	t 值
H1-1a: 策略配適 → 聯盟主觀績效	0.281**	0.141	1.995
H1-1b: 策略配適 → 合作滿意度	0.469***	0.106	4.431
H1-2a: 營運配適 → 聯盟主觀績效	0.150	0.133	1.130
H1-2b: 營運配適 → 合作滿意度	0.242**	0.100	2.414
H2-1a: 外部環境變動性 → 策略配適	-0.0122	0.0834	-0.146
H2-1b: 外部環境變動性 → 營運配適	-0.111	0.102	-1.090
H2-2a: 聯盟內部競爭性 → 策略配適	-0.0112	0.0589	-0.190
H2-2b: 聯盟內部競爭性 → 營運配適	-0.141*	0.0719	-1.955
H2-3a: 夥伴本身變動性 → 策略配適	0.0512	0.0781	0.655
H2-3b: 夥伴本身變動性 → 營運配適	0.0403	0.0954	0.422
H3-1a: 相互調適能力 → 策略配適	0.238	0.159	1.497
H3-1b: 相互調適能力 → 營運配適	0.163	0.194	0.842
H3-2a: 關係建構能力 → 策略配適	0.386**	0.179	2.157
H3-2b: 關係建構能力 → 營運配適	0.422*	0.219	1.928
H3-3a: 衝突解決能力 → 策略配適	0.322*	0.162	1.988
H3-3b: 衝突解決能力 → 營運配適	0.243	0.198	1.228
***p-value < 0.01, **p-value < 0.05, *p-value < 0.1 路徑模型中各內生變數的解釋力(Squared Multiple Correlation)： 主觀聯盟績效方程式的 $R^2 = 0.113$ 合作滿意度方程式的 $R^2 = 0.381$ 策略配適方程式的 $R^2 = 0.569$ 營運配適方程式的 $R^2 = 0.425$			

在聯盟管理能力對於聯盟夥伴間配適的影響上（假設三），六項細項假設有一半獲得統計上的顯著支持，分別是：關係建構能力到策略配適的路徑係數為 0.386(t-value = 2.157)，關係建構能力到營運配適的路徑係數為 0.422(t-value = 1.928)，及衝突解決能力到策略配適的路徑係數為 0.322(t-value=1.988)。在聯盟管理能力的三個構面之中，關係建構能力對於策略配適及營運配適均有顯著正向之影響，表示聯盟夥伴若能建立緊密合作的關係，藉由彼此間對合作的承諾、協調、相互依賴與信任，將有助於提昇夥伴間的配適。而衝突解決能力對於策略配適也有顯著的正向影響，所以夥伴間若建立化解衝突的機制與安排，可以讓雙方在策略上達成較佳的配適。此外在相互調適能力對配適的影響上，出乎意外地並未達到顯著的水準，顯示在聯盟的執行過程中，廠商對策略聯盟的調整與配合，

不一定意味著一定能提昇或確保雙方的策略或營運配適，或許是大多數的廠商認為聯盟夥伴間的配適與否，不一定能藉由主動配合或退讓的方式來改善。

最後，在路徑模型中，關於策略配適與營運配適兩個內生變數的解釋力上，兩個變數的 R^2 分別為 0.569 及 0.425。顯示本研究之路徑模型可解釋相當比例的聯盟夥伴間結盟後的配適度，因此，以聯盟演進或合作過程的觀點探討聯盟夥伴間的配適，是相當合宜的。



註：實粗線代表顯著之關係，細虛線代表不顯著之關係

***p-value < 0.01, **p-value < 0.05, *p-value < 0.1

圖 2 路徑分析圖

結論與建議

本研究從聯盟執行面或合作過程的觀點來探討如何提昇或改善聯盟夥伴的配適而使聯盟成功。本研究提出了三個主要的假設：H1 是聯盟夥伴間的配適有助於聯盟的成功；H2 是聯盟環境的變動性不利聯盟夥伴的配適；H3 是聯盟管理能力能提昇聯盟夥伴間的配適度。本研究蒐集了 80 個台灣廠商策略聯盟的樣本資料，藉由路徑分析結果顯示，H1 獲得較強的支持，H2 獲得極弱的支持，H3 獲得部分的支持。意味著策略聯盟在進行或執行時，聯盟廠商應該注意合作夥伴間是否具有策略及營運的配適，因為本研究證實，合作夥伴在聯盟成立之後，雙方的配適對於聯盟績效有正向的影響。但如何維持或改善合作夥伴間的配適呢？本研究結果顯示，聯盟環境的變動，例如外部環境的變動、聯盟內部的競爭性及夥伴本身的變動性，並非一定會造成配適度下降，反而是聯盟廠商應發展聯盟管

理能力，特別是關係建構及衝突解決的能力，才能確保或提昇合作夥伴間的策略與營運配適度。

本研究建議進行策略聯盟的廠商，若欲提昇聯盟的績效，應該積極地建立聯盟管理能力，才能強化聯盟夥伴間的配適，以因應聯盟環境變動所造成的不利影響。而對後續探討聯盟管理的研究，應該可以從發展聯盟管理能力著手，進行深入探討；或是從改進本研究的構念衡量方法著手，彌補策略聯盟執行或管理等相關研究之不足。

計畫成果自評

本研究內容與原計劃相符程度甚高，也達成預期以量化資料驗證理論模型之目標。就研究成果的學術價值而言，本研究首先嘗試用動態觀點探討聯盟管理，應具有一定之貢獻，不過在研究方法上應該還有改進的空間，如構念的衡量方法及樣本數的增加。至實務應用的價值，則是提出聯盟管理的一些重要觀念，也就是導入結盟後夥伴配適及聯盟管理能力的概念，應該能夠對聯盟管理實務有一些啟發。本研究之成果，由於理論創新及研究方法嚴謹，應有足夠之潛能發表學術期刊之上。

參考文獻

- 李文瑞、曹為忠，民 89，「文化差異與溝通程度對策略聯盟運作影響之研究」，*產業金融季刊*，第 106 期，頁 39-50。
- 唐順明，2001，「環境不確定情況下策略聯盟管理對於績效影響之研究」，*中山管理評論*，第九卷第三期：頁 335-372。
- 陳律睿，2003，*中小企業聯盟關係與聯盟績效影響因素之研究*，銘傳大學國際企業研究所碩士論文。
- 楊淑媛，2001，*夥伴特質與溝通程度對策略聯盟運作影響之研究-以台灣中小企業為例*，銘傳大學國際企業研究所碩士論文。
- 鍾東仁，2003，*大陸台商策略聯盟管理作為與其績效之關聯性研究*，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- Bleeke, J., & Ernst, D. (Eds.) 1993. *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. New York: John Wiley.
- Bronder, C., & Pritzl, R. 1992. Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4):412-421.
- Brouthers, K. D., Broutherd, L. E., & Wikinson, T. J. 1995. Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, 28: 18-25.
- Broys, B., & Jemison, D. B. 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances:

- theoretical issues and organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(April): 234-249.
- Burgelman, R. 1994. Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39: 24-56.
- Child, J., & Faulkner, D. 1998. *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Douma, M. U., Bilderbeek, J., Idenburd, P. J., & Looise, J. K. 2000. Strategic alliances: Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*, 33: 579-598.
- Doz, Y. L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.
- Doz, Y. L., Olk, P. M., & Ring, P. S. 2000. Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21(3): 239-266.
- 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.
- Ernst, D. 2000. Inter-organizational knowledge outsourcing: What permits small Taiwanese firms to compete in the computer industry? *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 223-255.
- Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22: 41-62.
- Gulati, R. 1998. Alliance and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Harrigan, K. R. 1985. *Strategies for joint ventures success*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. 1988. Joint ventures: Linking for a leap forward. *Planning Review*, 14:10-14
- Hobday, M. 1995. *Innovation in East Asia: the challenge to Japan*. Brookfield, VT: Edward Elgar.
- Jao, Y.-W. 1996. *The determinants of capability acquisition through cross-border strategic alliances: A study of Taiwan contract manufacturing projects*. Paper presented at the Strategic Management Society 16th Annual International Conference, Phoenix, Arizona.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective.

- Academy of Management Review*, 11(1): 145-163.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- Kogut, B. 1988. Joint venture: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Lorange, P., & Roos, J. 1992. *Strategic alliances: Formation, implementation, and evolution*. Oxford, England: Blackwell.
- Luo, Y. 1998. Joint venture success in China: How should we select a good partner? *Journal of World Business*, 33(2): 145-166.
- Mohr, J., & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135-152.0
- Niederkofler, M. 1991. The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence. *Journal of Business Venturing*, 6: 237-257.
- Parkhe, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4): 579-601.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19:90-118.
- Simonin, B. L. 1997. The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5): 1150-1174.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S. 2001. Alliance Entrepreneurship and firm performance. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 701-711.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. 1998. Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6): 747-772.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. 1995. Strategic Alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 282-296.