東海大學企業管理研究所碩士論文

指導教授：黃延聰　博士

聯盟生命週期管理

NATIONAL CENTRAL LIBRARY 國家圖書館

研究生：許雅雯　撰

中華民國九十四年七月

論文摘要

本研究認為許多聯盟失敗的因素，是因為廠商對聯盟發展的流程不夠清楚。聯盟廠商應先了解聯盟發展的流程、經歷的階段及各階段的特徵。進而根據不同階段，針對各聯盟階段的特徵或任務，採取不同的管理方法。即聯盟廠商應就生命週期的觀點來進行聯盟的管理，而非自始自終著重單一管理方法。

本研究透過聯盟演化等相關文獻的探究，將聯盟生命週期區分為五個階段：策略性決定階段、夥伴選擇階段、聯盟談判階段、聯盟運作階段及聯盟結束階段。本研究認為，當聯盟廠商處於策略性決定階段時，需先確認公司獨自執行活動、策略聯盟與購併所帶來的效益。確認公司是否唯有透過聯盟，方得以最有效益的方式達成策略目標，即評估聯盟之必要性。夥伴選擇階段則是了解可能合作夥伴的策略目標、資源、文化與管理實務，評估雙方合作的可行性及可能的衝突，從中選出具策略配適與營運配適的夥伴。當廠商處於聯盟談判階段時，雙方應秉持互惠的原則，站在彼此的立場著想，要令雙方皆覺得在合作過程中能有所獲得。至於聯盟運作階段，本研究則是提出三種聯盟管理能力：衝突解決能力、相互調適能力及關係建構能力來進行聯盟運作時的管理。

本研究根據各階段的演化情形，找出各階段之管理重點，進而發展本研究之聯盟生命週期管理模型。本研究以目前聯盟仍進行中的廠商為研究對象，透過問卷調查的方式，一共發放 481 份問卷，回收 78 份問卷。接著，則是透過路徑分析方法進行假說檢定，將結果以路徑圖表示。最後，針對研究結果提出本研究之建議。

分析結果顯示：當聯盟廠商處於聯盟生命週期的第一階段：策略性決定階段時，確認公司從事聯盟之必要性，將有助聯盟運作階段中之聯盟管理能力的提升。而當聯盟廠商進入聯盟第二階段，即夥伴選擇階段時，選擇具策略配適與營運配適之夥伴，將有助於聯盟談判中，談判互惠性的達成。此外營運配適高的夥伴，還有助於聯盟運作階段中，聯盟管理能力的提升。而當聯盟廠商進入聯盟第三階段，聯盟談判階段時，談判的互惠性將有助聯盟運作中之聯盟管理能力，及最終的聯盟滿意度的提升。最後，當聯盟廠商進入運作階段後，聯盟管理能力的運用將有助最終聯盟成效的提升。

關鍵詞：生命週期、聯盟必要性、配適、談判互惠、聯盟管理能力、聯盟成效

Thesis Abstract

Institute of Business Administration
Tung Hai University

Name: Hsu, Ya-Fen Date: July, 2005
Advisor: Huang, Yen-Tsung

Managing Alliance Life Cycle

This study believes the reason of alliances failure is because the firms are not clearly understanding the development process of the alliance. The firms should understanding the development process of the alliance, passing stages and the feature of each stage. And then according the feature of each stage to take different management focus. That is, managing the alliances in the view of life cycle.

This study distinguish the alliance into five stages: strategic decision, partner selection, negotiation, alliance operation and ending. During the stage of strategic decision, the firms should confirm the benefit of alliance, performing active alone and merger. Confirm whether the firms lacking of other accepting alternatives to achieve the strategic objectives expected from the alliance. During the stage of partner selection, the purpose is to know the strategic objectives, resources, culture and managerial practices of the possible partner. Assessing the possible conflict and the possibility of cooperation, choosing the partner which have strategic fit and operating fit. During the stage of negotiation, both sides should adhere to the principle of reciprocity, to make both sides think that they can get some benefit from the alliance. During the stage of operation, the firms can use three kinds of managerial capability to manage the alliance. They are conflict resolution capability, mutual adaptation capability and relationship building capability.

According to the evolution situation at each stage, this study tried to find out the managerial focus at each stage, and then developed the model of alliance life cycle. Through the method of questionnaire investigation, 78 effective samples of alliances of Taiwanese manufacturing firms were collected and analyzed. And then, using path analysis to test the hypothesis and proposed model. Finally, according the result of this study to propose the suggestion.

The results shows: during the first stage of alliance life cycle: strategic decision. Confirming alliance's necessity can raise three managerial capabilities at the operation stage. During the second stage of alliance life cycle: partner selection. Choosing the partner which have strategic fit and operating fit can reach the reciprocity at the negotiation stage. Besides, partner which have high operating fit can raise three managerial capabilities at the operation stage. During the third stage of alliance life cycle: negotiation. Adhering to the principle of reciprocity can raise three managerial capabilities at the operation stage and the final alliance satisfaction. Finally, during the alliance operation stage, three managerial capabilities can rais the final alliance performance.

Keywords: life cycle, alliance's necessity, fit, reciprocity, managerial capability, alliance performance

致 謝 詞

寫下謝詞的此刻，即代表將為二年的碩士生涯劃下最終的句點。二年的碩士生涯，忙碌而充實。道不盡的辛酸與喜悅，訴不盡的成長與感動。這一點一滴的過往，都成了雅雰在研究所的珍貴回憶。

論文的完成，首先最需感謝我的恩師 黃延聰老師。黃老師嚴謹、認真的態度，總是耐心的給予學生指導與修正。除了令學生得以順利完成論文外，亦令學生習得研究該有的知識與態度。在此，特別向老師致上最誠摯的謝意。此外，論文口試時，唐順明老師與林欣美老師，亦熱心的對學生的論文提出許多寶貴的意見，令學生的論文得以更加增色與完善。在此，亦向二位老師致上最誠摯的謝意。

此外，論文得以順利完成，業界的協助亦功不可沒。在此，誠摯的感謝接受訪問的四家廠商及所有填答本研究問卷的廠商。感謝四家個訪廠商的協助，令學生得以對實務的運作，有更深一層的體認；感謝填答本研究問卷的廠商，令學生得以獲得足夠的分析樣本以完成最終的研究。

在研究所的日子裡，有著數不清的挫折、壓力與困境。感謝我的家人，始終在我的背後默默的支持。讓我在最無助、脆弱的時候，有個得以停靠與療傷的港口。此外，亦要感謝我的二位摯友，鈺淩與靜怡。在我難過時，不斷的給予支持與鼓勵，耐心的開導並陪我度過低潮期。在我感到雀躍時，耐心的傾聽與分享我內心的喜悅。在我想擺脫課業壓力時，盡情的陪我放鬆與宣洩。由於二位摯友，總能令雅雰得以再次尋回挑戰的勇氣及活力的泉源。

再者，感謝所有研究所的同學、學長姐及學弟妹們，讓該是煩悶而枯燥的研究生涯，得以充塞著美麗且難以忘懷的回憶。其中，要特別感謝我的貴人 昵雯同學。由於昵雯的協助與引薦，令雅雰獲得不少學習與成長的機會。此外，還要特別感謝我的師弟兼夥伴 啓原同學。總是適時的在研究期間給予協助與打氣，讓我在無奈與無助之餘，得以堅忍的度過困境。

最後，要感謝口試時前來協助的五位學妹及瑞慶師兄。感謝學妹們熱心的幫忙準備飲料、餐點及機器的架備；感謝瑞慶師兄幫忙錄下二位口試老師珍貴的指導與建議。令雅雰在口試前，得以專心的準備並順利的完成口試。

在此，雅雰誠摯的將此篇論文獻給陪我度過研究生涯的師長、家人、摯友、同學、學長姐與學弟妹們！

許雅雰 謹誌

2005年7月20日

目 錄

論文摘要……..I
致謝詞……..……VI
目 錄……V
表目次……..……VII
圖目次……..……VII

第壹章 緒論……p1
第一節 研究背景與動機……p1
第二節 研究問題……p2
第三節 研究目的……p2
第四節 研究流程……p2
第五節 預期貢獻……p3

第貳章 文獻探討與研究架構……p4
第一節 策略聯盟：管理觀點……p4
第二節 聯盟生命週期……...……p11
第三節 策略性決定階段……..……..……p16
第四節 夥伴選擇階段……p19
第五節 聯盟談判階段……p23
第六節 聯盟運作階段……p27
第七節 聯盟結束階段……p31
第八節 研究假設推導與研究架構……p33

第參章 研究方法……...……...……p40
第一節 個案研究……p40
第二節 研究構念的概念性定義及衡量方法……p47
第三節 問卷調查方法……p55
第四節 樣本特性描述……...……p58
第五節 資料分析方法……p62

第肆章 研究結果……p70
第一節 變數之敘述統計及相關分析……...……p70
第二節 路徑分析……...……p73

第伍章　結論與建議……p77
第一節 研究結論……p77
第二節 研究涵義……p81
第三節 後續研究建議……p84
第四節 研究限制……p85
參考文獻……p86
附錄一：訪談大綱……p92
附錄二：本研究問卷……p93

表目次

表2-1　策略聯盟的定義……p4
表2-2　策略聯盟的類型……p5
表2-3　生命週期階段的差異性……p9
表2-4　整合性談判與分配式談判的特徵……p23
表2-5　本研究假設……p37
表3-1　個案廠商基本資料……p41
表3-2　個案研究結果的比較……p45
表3-3　本研究各構念之概念性定義……p47
表3-4　本研究各構念之組成要素……p48
表3-5　研究構念的衡量尺度……p53
表3-6　聯盟夥伴之國籍……p58
表3-7　雙方結盟時間……p58
表3-8　聯盟內容……p59
表3-9　廠商資本額分佈……p59
表3-10 廠商營收分佈……p60
表3-11 廠商員工人數分佈……p60
表3-12 信度分析……p63
表3-13 因素分析……p66
表4-1　各變數之敘述統計及相關矩陣……p72
表4-2　路徑函數與路徑模式……p73
表4-3　影響路徑……p74
表4-4　路徑分析檢定結果……p75

圖目次

圖1-1 本研究流程……p3
圖2-1　Bronder & Pritzl策略聯盟發展階段……p11
圖2-2 五階段聯盟週期……p12
圖2-3 本研究之聯盟生命週期模型……p15
圖2-4 五種談判可能性的圖型……p24
圖2-5 本研究架構與假設……p39
圖3-1 路徑分析研究成果之要求……p68
圖4-1 本研究路徑圖……p73
圖4-2 本研究路徑係數結果……p75
圖5-1 聯盟生命週期管理模型……p77
圖5-2 各階段管理重點的影響關係……p78
圖5-3 本研究路徑分析結果……p80

第壹章　緒論

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

面對因快速全球化所帶來的市場複雜性，企業很難去擁有所有的資源以在多個市場中做有效的競爭(Ariño & de la Torre, 1998；Ireland, Hitt and Vaidyanath 2002)。此時，透過合作之方式，獲取重要資源將是可行方法之一。因為若企業欲自行發展所缺乏之能力，不僅需負擔龐大的資金與時間，還不一定能夠成功。

策略聯盟是結合至少二家具相容目標之公司的價值鏈活動，以維持或達到明顯的競爭優勢(Bronder & Pritzl, 1992)。其能被用來規避交易的限制、快速進入市場、獲取技術及降低風險(Murray & Mahon, 1993)。長期利益包括獲取互補性資源及夥伴間經驗的交換(Bronder & Pritzl, 1992)。此外，當企業之生存遭受威脅時，策略聯盟亦是一項企業防衛的工具。也就是說，策略聯盟不僅可用來維持競爭優勢，亦可用來保護公司避免遭受威脅（Murray & Mahon, 1993）。

雖然策略聯盟具有創造價值的潛能，但很多聯盟都面臨失敗局面(Barringer & Harrison, 2000)。Niederkofler (1991)認為聯盟失敗的原因是缺乏有效的管理。而 Ireland, Hitt and Vaidyanath(2002)則認為聯盟失敗的原因在於：目標分岐(goal divergence)、夥伴利己主義(partner opportunism)、文化差異(cultural differences)、學習競賽(learning races)、選擇不適當的夥伴(Improper partner selection)。

至於 Bronder & Pritzl(1992)則提出不同的觀點，其認為許多聯盟失敗的因素，是因為廠商對聯盟發展的流程不夠清楚。其認為，聯盟廠商應先了解聯盟發展的流程、經歷的階段、各階段的特徵。進而根據不同階段，採取不同的管理方法，而非自始自終著重單一管理方法。而 Zuckerman et al.(1990)也認為，廠商間的聯盟，會隨時間的演進而經歷不同的聯盟階段。不同的階段各有不同的特徵與處境。廠商在不同階段下，應針對各合作階段的特徵或任務，採取有效的管理，方有助於聯盟的成功。

故本研究擬先就生命週期之觀點，探討聯盟整個演化歷程及各個聯盟階段所面臨的處境。進而探討聯盟廠商在各個不同聯盟階段下，需重視哪些管理重點及如何做好聯盟各階段管理，以創造成功的聯盟，避免聯盟失敗所帶來的巨額損失。

二、研究動機

生命週期的分析方法，已經被廣泛的公認在行銷、管理和組織文獻，如運用在產品/市場(Kotler,1991; Polli & Cook,1969)、研發(Day & Montgomery,1983)、組織成長和發展(Hofer & Schendel,1978)、製程(Hayes et al.,1988)。至於從生命週期觀點來探討策略聯盟的研究，雖還不及前述領域的成熟。但也有聯盟研究者已經開始探索聯盟階段及聯盟關係的產生、成長和解散階段 (Bronder & Pritzl, 1992；Murray & Mahon,1993; Ring & Van de Ven,1994；Ariño & de la Torre, 1998)。

不過，國外學者提出的研究，多偏向概略性描述或是個案研究等觀念性的介紹。對於所建議之管理作為，較少提出實證研究。而國內雖有不少量化研究，但較缺乏從生命週期的觀點來探討聯盟管理。多探討單一階段的管理對最終績效的影響，如夥伴選擇對聯盟績效的影響、聯盟運作中的管理作為對聯盟績效的影響。

故本研究之動機，除了從生命週期的觀點發展聯盟生命週期管理模型，探討各階段之管理重點外，亦希望透過實證的方式，驗證各階段之管理重點對最終聯盟成效的影響，確認本研究之聯盟生命週期管理模型的有效性。

第二節 研究問題

根據上述研究背景與動機，本研究問題可歸納如下：

一、何謂聯盟的生命週期？可以劃分成幾個階段？

二、如何從生命週期觀點，找出不同的聯盟階段所應著重的管理重點？

三、不同階段之管理重點間，以及對最終聯盟成效的影響關係為何？

第三節 研究目的

根據研究問題，本研究之目的可歸納如下：

一、以生命週期觀點探討各階段聯盟活動管理的重點。

二、提出理論模型解釋聯盟生命週期各階段管理重點之間的關係，及其對聯盟成效的影響。

三、蒐集量化資料，實證上述之理論模型。

第四節 研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示：首先根據研究背景與動機確認研究問題，再根據研究問題，尋找關於聯盟生命週期及不同聯盟階段之管理重點的相關文獻。透過透過文獻的整理、假說推導，發展本研究之聯盟生命週期管理模型、各階段之管理重點及研究假說。

接著，本研究在進行問卷調查前，會先針對國內四家聯盟廠商進行個案研究。了解實務上的聯盟演化情形後，才進行問卷發展、前測與修正。待問卷發展完畢，則是根據界定的母體，抽樣架構進行正式問卷之發放。並於問卷回收後則進行問卷信、效度分析及相關的統計分析。最後，則是根據分析結果提出本研究之結論與建議。

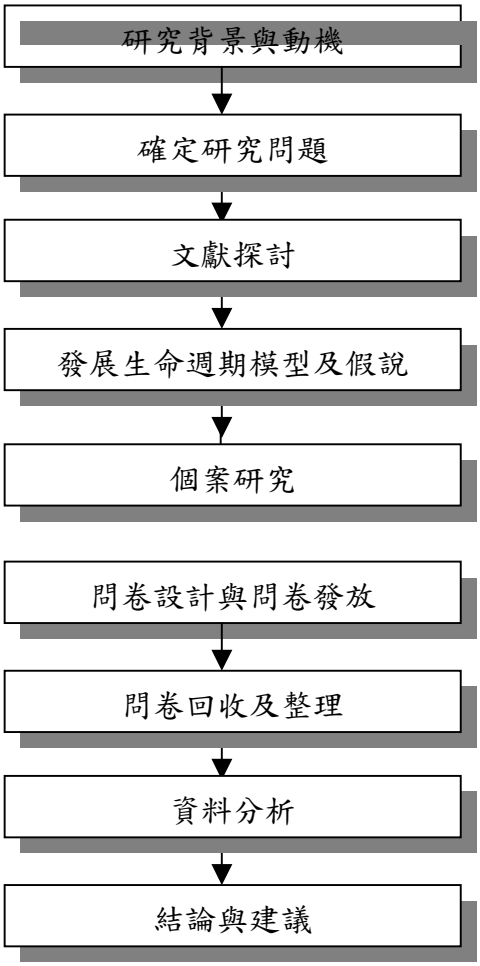


圖 1-1 本研究流程

第五節 預期貢獻

本研究預期提供二點貢獻：

一、透過演化觀點發展聯盟生命週期管理模型，並以量化研究來驗證各階段之管理重點，彌補國內缺乏聯盟生命週期管理之研究及國外缺乏量化之研究。

二、透過對聯盟生命週期之了解，幫助決策者在動態變化之環境下，根據這些特徵，判定目前聯盟所處階段及未來可能發展之局勢。進而根據不同之生命週期採行適當的管理方式，以維持、提升聯盟績效。

第貳章 文獻探討與研究架構

文獻探討部分，主要分成八小節。第一節是先就管理的觀點來探討策略聯盟。第二節則是探討關於聯盟生命週期的文獻，並進而發展出本研究之聯盟生命週期模型。第三節至第七節則是分別探討各聯盟階段的管理作為，包括策略性決定、夥伴選擇、聯盟談判、聯盟運作、聯盟結束階段及聯盟績效。最後一節，則是進行本研究假設的推導。

第一節 策略聯盟：管理觀點

本節一開始先介紹策略聯盟的定義、類型與聯盟的本質。接著，從管理的觀點來探討策略聯盟。

一、策略聯盟定義、類型與聯盟的本質

(一)策略聯盟定義

何謂策略聯盟？Porter and Fuller(1986)認為是連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併之聯盟。Bronder & Pritzl(1992)認為是，結合至少二家間具相容目標之公司的價值鏈活動以維持或達到顯著競爭優勢。Ohmae & Porter(1993)則將聯盟描述為，介於購併與市場交易的組織關係。其關係比購併的關係微弱，但比市場交易的關係深，組織間相互依賴且共同制定決策。

Mohr & Spekman(1994)認為策略聯盟是廠商間存有如追求共同利益、分擔相容目標或是彼此間需高度相互依賴等，具目的性的策略關係。Gulati(1995)則將聯盟定義為，組織間的連結，包括交換、分享或是共同發展。至於Murray and Mahon(1993)則表示，聯盟可能發生在多種環境下，包含許多夥伴。只要符合三項準則，即可稱為聯盟：(1)存在顯著的策略目標；(2)互惠的利益(不見得要均等)；(3)贏得的利益比採取其他行動所贏得的利益還多。而Spekman et al.(1998)則認為策略聯盟是一種親密、長期、相互受益的協定，存在於兩個或兩個以上的夥伴之間，且他們的資源、知識和能力都必需是相互分享以增加每一個夥伴的競爭地位。

本研究根據上述學者所定義聯盟，將策略聯盟定義為：結合至少二家公司的價值鏈活動，以維持或達到競爭優勢與公司策略目標(Bronder and Pritz, 1992；Murray and Mahon, 1993)。並將學者定義的策略聯盟，整理成表2-1：

表2-1 策略聯盟的定義

策略聯盟定義	學者
連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併之聯盟	Porter and Fuller(1986)
結合至少二家間具相容目標之公司的價值鏈活動，以維持或達到顯著的競爭優勢。	Bronder and Pritz(1992)
將聯盟描述為，介於購併與市場交易的組織關係。其比購併的關係微弱，但比市場交易的關係深，組織間相互依賴且共同制定決策。	Ohmae & Porter(1993)
聯盟可能發生在多種環境下，包含許多夥伴，只要符合三項準則：（1）存在顯著的策略目標（2）互惠的利益（不見得要均等）（3）贏得的利益比採取其他行動所贏得的利益還多	Murray and Mahon(1993)
藉由為達共同目標而相互承諾的資源，連結廠商間部分活動的夥伴關係。	Rigby & Buchanan (1994)
策略聯盟是廠商間存有如追求共同利益、分擔相容目標或是彼此間需高度相互依賴等，具目的性的策略關係。	Mohr & Spekman(1994)
將聯盟定義為，組織間的連結，包括交換、分享或是共同發展。	Gulati(1995)
策略聯盟是一種親密、長期、互相受益協定存在於兩個或兩個以上的夥伴之間，且他們的資源、知識和潛能都必需是相互分享以增加每一個夥伴的競爭地位。	Speakman et al(1998)
策略聯盟是基於公司策略的考慮，用來確保、維持或增進公司的競爭優勢。策略聯盟發生於公司長期策略計畫的系絡中，而且試圖改善或戲劇性地改變公司的競爭地位。	Devilin & Bleackley(1988)

(二)策略聯盟的類型

至於聯盟的類型，Porter and Fuller(1986)認為可從三個角度來區分，分別為：(1)依價值活動區分：技術發展聯盟、作業與後勤聯盟、行銷、銷售及服務聯盟、多重活動聯盟；(2)依地理位置區分：單一國家聯盟、跨國聯盟；(3)依聯盟方式區分：X聯盟(產業內不同企業之價值活動之間的聯盟)、Y聯盟(企業間所擁有的同樣或相似的價值活動的聯盟)。Das(2000)認為可分成：(1)股權合資；(2)少數股權合資；(3)雙邊契約基礎聯盟；(4)單邊契約基礎聯盟。本研究根據上述學者，將聯盟類型區分為：(1)依功能區分：生產聯盟、研發聯盟、行銷/銷售聯盟、人事聯盟、服務聯盟、技術聯盟、產品/品牌聯盟、資訊聯盟、財務聯盟；(2)依地理位置區分：單一國家聯盟、跨國聯盟；(3)依價值活動區分：垂直式聯盟、水平式聯盟；(4)依股權結構區分：合資、權益與非權益聯盟、契約 (Porter and Fuller, 1986；Das, 2000)，將之以表2-2表示：

表2-2 本研究區分的聯盟類型

分類依據	聯盟類型
功能	生產聯盟、研發聯盟、行銷/銷售聯盟、人事聯盟、服務聯盟、技術聯盟、產品/品牌聯盟、資訊聯盟、財務聯盟
地理位置	單一國家聯盟、跨國聯盟
價值活動	垂直式聯盟、水平式聯盟
股權結構	合資（股權合資或少碩股權合資）、權益與非權益聯盟、契約（單邊或雙邊契約）

(三)策略聯盟的本質

策略聯盟的本質包括二個特性。第一，由於聯盟是由至少二家組織所構成，故會有二個以上的權威來源，造成聯盟管理須考慮或滿足多位委託人(multiple principals)期望之情形。第二個特性即是存在於聯盟中的文化異質性(culture heterogeneity)，此異質性是來自於雙方不同的企業文化，造成管理上的困難度(黃延聰，民93)。

二、從管理的觀點來探討策略聯盟

在進行聯盟生命週期之探討前，本研究將先就現有的、關於聯盟管理之文獻做一探討。了解學者對於聯盟管理，所持有的觀點與見解。

(一) Niederkofler的管理觀點

Niederkofler(1990)認為，造成聯盟失敗的主因是因為缺乏有效的管理。其指出聯盟管理須注意的三個重點：談判流程(negotiation process)、跨越彊界過程(boundary-spanning)及合作彈性(cooperative flexibility)。

其中，談判流程強調廠商對夥伴資源和興趣的了解。管理者需密切的投入談判的過程，克服時間壓力，了解細節的發展；雙方處於聽見彼此聲音的合作基礎下，開放、真誠且共同的進行討論，避免不公平及衝突的情形產生。而跨越彊界過程，強調小心的建構彼此間的關係，透過相互的認識，逐漸將之納入為夥伴。雖然夥伴間的差異無法消除，但能試圖減低其對聯盟的影響。聯盟管理者需克服文化差異等障礙，令組織間在存有信任的氣候(climate)下，進行互動與合作。至於合作彈性，Niederkofler(1990)認為聯盟通常會面臨無法預知的改變，此外，需依賴夥伴雙方的適應與調整，方有助聯盟的成功。

(二)Souder and Nassar(1990)的管理觀點

Souder and Nassar(1990)以美國21個共同研發聯盟研究對象，找出十種管理聯盟以提升成功機率的方法，分別為：(1)在聯盟中建立強力的承諾；(2)強力的決策控制；(3)在聯盟開始前設立強力的特權；(4)建立有系統的管理流程；(5)將聯盟以矩陣式結構來進行組織；(6)聯盟管理必要有效益的完成技術移轉流程；(7)確保聯盟產生利益；(8)仔細的設立治理哲學；(9)技術一致性；(10)設立具互補性價值的核心成員。其表示，這些準則雖然很難全部實行，但盡可能去實行，仍有助消除阻擋聯盟成功的障礙。

(三)Ohmae & Porter之七個聯盟管理的關鍵議題

Ohmae & Porter(1993)在關於國際企業聯盟的研究中，指出七項聯盟管理的關鍵議題。這些議題是根據多年來，關於如何管理國際企業聯盟之研究而來的。七項議題分別為：

(1) 合作的推理(The logic of cooaboration)：明確的確認公司與其他廠商進行聯盟的原因，考慮合作的利益與成本，及其他替代方案的評估，都需加以考慮及評價。

(2) 夥伴選擇(Selecting partners)：認為理想的夥伴結合，是能產生最大的合作利益與最低的成本。而為了極大化合作的利益，宜尋求具互補性資產與需求的夥伴，透過具差異性的能力以創造價值。反之，若選擇過於相似的夥伴，將喪失透過差異性能力之結合以創造價值的潛能。

(3) 聯盟的建構(Sturcturing alliances)：認為聯盟結構可分成二種：契約與股權關係，包括中期契約、長期契約、少數股權、50/50股權、多數股權。而聯盟結構的選擇，需視夥伴想要建立的關係而定。

(4) 建立聯盟網絡(Building alliance networks)：管理者需開始思考建立夥伴的網絡關係，因為網絡的建立通常能使廠商以較低成本獲得機會，包括接近顧客、新技術的窗口、多重來源的產品等。但過度擴張的網絡，可能產生對外界過度的依賴。一但廠商與網絡中的夥伴出現意見不合時，將較無影響力。此外，網絡的管理，亦較個別聯盟的管理來的因難，因為需再進行網絡中活動分配的管理。在此，Ohmae & Porter(1993)提出三點，設計聯盟網路需考量的問題：(a)聯盟網絡是否比個別聯盟的運作效益好；(b)誰支配此聯盟；(c)何處是創造競爭優勢的來源。

(5) 動態的聯盟(Alliance dynamics)：聯盟是會變動的，有時是為了回應新市場或技術的機會而改變；有時是為了回應夥伴目標與能力的變動而改變。聯盟管理者需對這些內外在的變動保持敏銳的觀察，並定期的重新評價先前的幾個關鍵議題：合作的推理、夥伴選擇、聯盟的建構及聯盟網絡的設計。仔細思慮這些過程中的決策，因為有些決策可能已經不適用，需加以淘汰。此外，聯盟動態的產生，除了內外在壓力，亦有可能是因為聯盟本身的流程問題。即聯盟會經歷不同的階段，而各階段需要不同的管理關注，即需根據不同的階段進行聯盟管。

(6) 聯盟的限定(Limits to alliances)：認為聯盟成長時會有所限定，其提出六種限定，可廣義的歸成三類:(a)組織的限定(organizational constraints)；(b)策略僵局(strategic gridlock)；(c)依賴(dependence)。第一類限定是最明顯的，當聯盟愈來愈大，高階管理者需對聯盟投入更多關注的時間。此外，由於需與更多的夥伴進行商討，故會增加運作上的困難度。第二類限定，包括對夥伴可取用東西的限制及因廠商間相互依賴所產生的衝突等二項限定。第三類限定，包括損失支配權及可供專用之限制等二項限定。

(7) 治理的角色(The role of governments)：國內聯盟通常受法規的影響，而跨彊界聯盟(cross-border alliances)通常會面臨許多來自政府、公共團體等壓力。管理者通常難以影響政策，但了解其所帶來的衝突將有助聯盟策略的的設計與執行。故此議題強調了解，政府政策及壓力所帶來的衝擊。

(四) Ring and Van de Ven的流程觀點

Ring and Van de Ven(1994)在研究組織間關係的發展時，認為多數研究多聚焦於事前條件(antecedent conditions)或是組織關係間的結構特性(structural properties)，較少學者會將焦點放在組織間關係的發展流程。但其認為流程(process)才是管理組織間關係的重點。

Ring and Van de Ven(1994)表示，學者與管理者皆應了解流程的發展，包括公平、信任、衝突解決程序及內部管理結構如何隨時間形成、演化及解散。其提出一個觀念性架構解釋組織間關係的演進，包括形成(emerge)、成長(grow)、解散(dissolve)。

(五) Spekman et al.的生命週期觀點

Spekman et al.(1998)則認為，聯盟有其生命週期，當聯盟歷經不同的聯盟階段時，將需要不同的管理方法。即使，每個階段的疆界是不清楚的，很難精確地指出一個階段的開始與結束，但仍需視是為分離的事件。因為這些階段的區分，將能出反應各階段管理行為的差異性及適用的聯盟管理，其以表2-3說明聯盟生命週期的不同階段：

表 2-3 生命週期階段的差異性

	預期	保證	評價	協調	投資	穩定	決策
生命週期階段特徵	●事先聯盟 ●競爭需求和動機產生	●高能力 ●互補性 ●一致性 ●策略可能性	●財務焦點 ●企業個案 ●分析 ●內部銷售	●營運焦點 ●任務導向 ●員工部門 ●平行活動	●困難的選擇 ●承諾 ●資源再分配 ●擴大範疇	●高度互相依賴 ●維持 ●評估相關的價值和貢獻	●現處於那？
主要的企業活動	夥伴尋找	夥伴確認	評價 開始實施	協調 界面	擴展 成長	調節	再評估
聯盟管理者的角色	有遠見卓識者	策略性贊助者	提倡者	網絡者	促進者	管理者	中介者

資料來源：Spekman et al.(1998:761)

預期(Anticipation)是聯盟初始階段，處於此階段的組織會去想像聯盟的發展前景，管理者開始去表達聯盟的策略性意圖和形成潛在夥伴之必要的準則。此外，夥伴選擇的基礎，也幾乎在此階段完成。保證(Engaging)是由夥伴開始形成對聯盟的共同預期，成立指導委員會且主要的管理者開始對夥伴關係取得所有權，此階段開始將夢想轉變成真實的流程。評價(Valuing)是指聯盟雙方帶著技術和資源到聯盟，試圖衡量這些資產相對的價值。進行項目與條件的談判，評估彼此相對的貢獻及確定利益結果。

協調(Co-ordinating)指的是，雙方正式的開始共同運作，更多持久性之管理結構開始產生的階段。將焦點放在企業活動的互動與協調，以期能如預期般自聯盟獲取收益。投資（Investing）是指，當關鍵資源貢獻給聯盟後，願景必須轉化為有利可圖的事物。在此，需了解聯盟的整體成本。最後，穩定(Stabilizing)所代表的，乃是聯盟是一個持續、可實行的階段。透過調整與微調來管理聯盟，使聯盟運作可以持久。此階段的聯盟已成熟，開始實現其潛力。

此外，Spekman et al.(1998)更進一步強調聯盟管理者的角色。其認為，聯盟生命週期有不同的階段，聯盟管理者的角色亦會不同。聯盟早期，聯盟管理者的角色是：願景（visioning）與發起贊助者（sponsoring）。而於聯盟形成時，則需協助廠商確認聯盟的潛在的利益。聯盟需存有一位提倡者。當聯盟開始成形時，聯盟管理需對重要的利益關係人強調對聯盟的擁護。且確保跨公司間重要組織參與者的承諾與參與。當企業開始實行時，聯盟管理需著重管理與監督聯盟的運作，除此之外，需調解夥伴間的衝突。重要的是，聯盟管理需隨聯盟的演進而有所轉變。

簡言之， 聯盟是一動態的企業與人員間的互動，其目的在於達成相互獲益的目標(Spekman et al., 1998)。生命週期的觀點，容許企業對聯盟演進更進一步的瞭解。聯盟廠商隨時間之演進，會因為夥伴間不同的合作行為及特性而經歷不同的聯盟階段。廠商在不同的聯盟階段下，應採取不同的聯盟管理，以提升聯盟成功的機率。

第二節 聯盟生命週期

聯盟通常需經歷一段時間的演化，在聯盟發展過程中，會因為夥伴間不同的合作行為及特性而經歷不同的聯盟階段，每個階段所面臨的狀況各不相同，因此各有不同的管理方法來維持聯盟的演進。關於聯盟生命週期。已有不少聯盟研究者開始探索聯盟階段及聯盟關係的產生、成長和解散階段(Bronder & Pritzl, 1992；Murray & Mahon,1993; Ring & Van de Ven,1994；Ariño & de la Torre, 1998)。而不同的學者，各有不同的劃分方法。

一、Kanter的聯盟五階段

Kanter (1989)則將聯盟劃分為五階段：(1)夥伴選擇(Selection or courtship)：聯盟廠商需對自己進行確實的評估，如同其對夥伴的評估一樣；(2)訂約(Engagement)：發展初步的合約；(3)建立內部管理(Setting up housekeeping)：夥伴雙方開始面臨如文化差異、資源協調、缺乏了解或不相似的營運風格等問題；(4)學習共同合作 (Learning to collaborate)：建立機制以縮短差距，克服障礙；(5)內部的變動(Changing within)：內部進行改變以維持隨時間演化的關係。

二、Geisler et al.的產學合作七階段

Geisler et al. (1991)則是發展一個產業與學校間之合作研究模型。是以有接受NSF資助之產學合作中心為研究對象。模型發展分為七個階段：創始期(genesis)、規劃期(planning)、起始運作期(initial operation stage)、中間期(intermediate stage)、成長改變期(growth and change)、成熟期(maturity)、可行及自我支持期(self-sustained)。產學合作研究中心模型的發展除了有助於管理者預測未來可能面臨的問題並做事先的準備。也幫助管理者根據合作研究模型估算合作研究中心的成長，對未來做更確實、可信的規劃。

三、Bronder & Pritzl的聯盟四階段

而Bronder & Pritzl(1992)則是將策略聯盟劃分成四個重要的階段：策略性決定階段(strategic decision)、策略聯盟組態(configuration of a strategic alliance)、夥伴選擇(partner selection)及聯盟的管理(managing a strategic alliance)，如圖2-1所示。本架構前三階段較屬聯盟形成之事前評估，階段四屬聯盟形成後的管理。

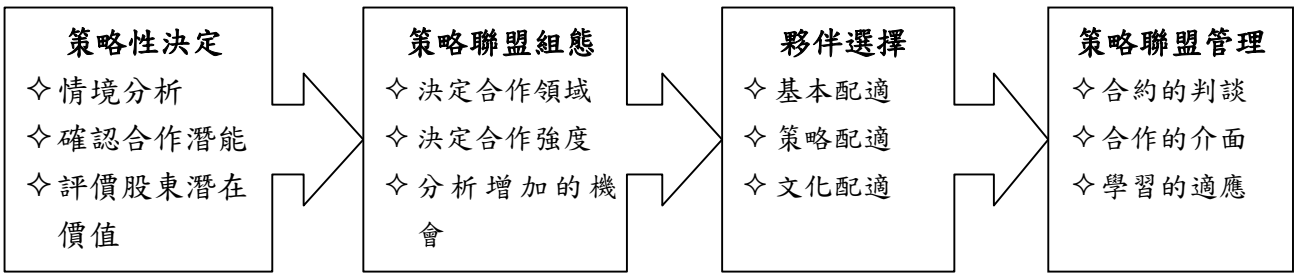
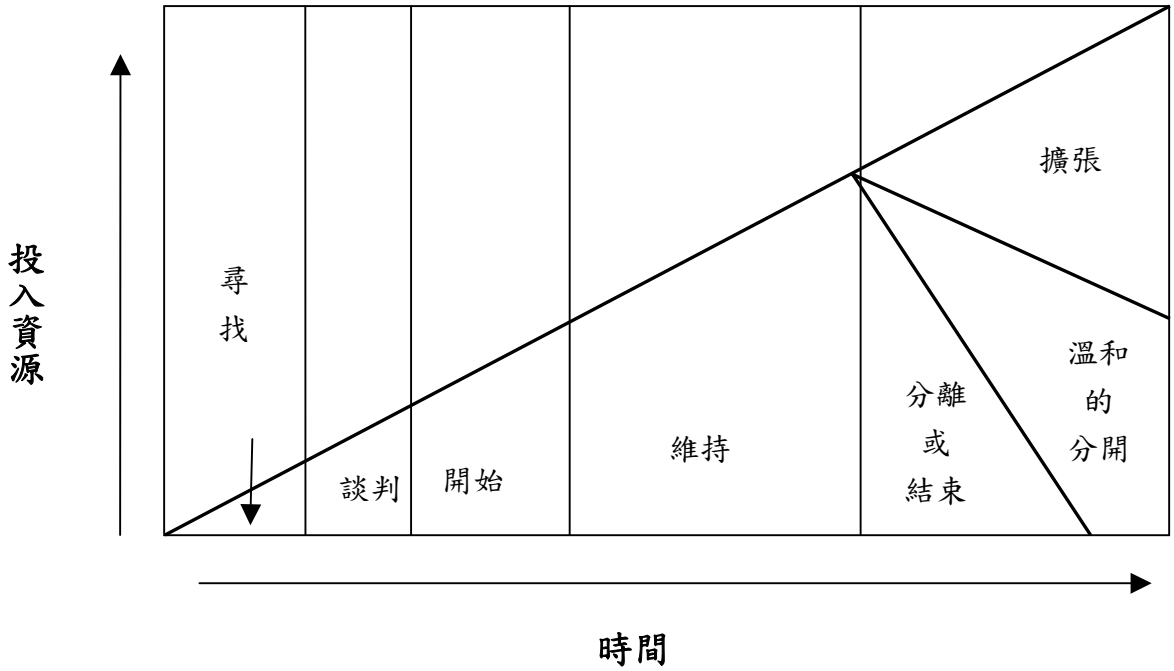


圖 2-1 Bronder & Pritzl 策略聯盟發展階段

策略性決定階段之目的在於幫助公司了解目前所處環境、擁有的資源，如圖2-2所示，此階段的活動包括情境分析(situation analysis)、確認合作潛能(identification of cooperation potential)及評價股東潛在價值(evaluation of shareholder value potential)之。聯盟組態則是決定合作領域（水平聯盟、垂直聯盟、對角聯盟）、合作強度及繁殖(multiplication)機會。夥伴選擇階段旨在尋找具基本配適、策略配適及文化配適的夥伴。聯盟管理則包括合約的談判(Contract netotiations)、合作的界面(coordination interface)及學習的適應(Learning adaptation and review)。其中，合約的談判表示公司從事合約談判時，需確定明確的談判目標。合作的界面表示公司需指派有經驗的管理者做為聯盟的協調者，免除此管理者在公司的其他職務，清楚的規定權限與溝通管道。最後的學習的適應，則是持續性的再度考量導致策略聯盟的目標，必要時將予以重新定義。

四、Murray and Mahon的聯盟五階段

1993年，Murray and Mahon提出圖2-2，五階段的聯盟生命週期：(1)尋找：開始調查彼此、評價優勢與劣勢、發展初步契約與談判地位、評估利益與成本看是否有更好的方案；(2)談判：設計出認同的契約；(3)開始：若談判順利，則雙方開始進行運作；(4)維持：產生程序化營運和報告的關係；(5)結束：包含三種可能的結束方式：a. 結束關係是為了擴展其它領域的共同利益。b. 在沒有更進一步的夥伴關係下，友好的分開且完成聯盟。c. 帶有敵意或痛苦的分離。



資料來源：Murray and Mahon(1993:109)

圖 2-2　五階段聯盟週期

五、Ohmae and Porter的聯盟六階段

Ohmae and Porter(1993)表示，聯盟會歷程六個階段：(1)策略形成(strategy formulation)；(2)尋找夥伴(partner search)；(3)談判(negotiation)；(4)聯盟起動(start-up)；(5)聯盟運作(operation)；(6)調整(adjustments)。各階段需要不同的聯盟管理要點，如於策略形成階段，需明確的進行合作的推理；於尋找夥伴階段，需找具相配之目標與能力的夥伴；於談判階段，需分配角色及設計結構；於聯盟起動階段，則是開始進行投資與建立信任；於聯盟運作階段，雙方相互貢獻且取得能力；最後，於調整階段，要監控環境及夥伴的改變，並在需要時進行談判。

六、Simonin的聯盟四階段

Simonin(1997)則是提出四個聯盟階段：(1)鑑定與選擇階段：了解未來合作夥伴的策略意圖、營運方針與管理程序、評估其技術與市場能力，對未來雙方合作過程中可能發生的突發事件進行預估；(2)談判與協商階段：根據合作期限、形式與內容進行協商。如協定重要法規、責任以及財務牽涉程度等活動事項進行談判；(3)監控與管理階段：屬動態的聯盟階段，合作雙方應具備有建立信任、解決衝突、資源移轉、重新談判等管理能力；(4)合作終止階段。

七、Ariño的聯盟四階段

Ariño (1998)則根據Ring and Van de Ven(1994)與Doz(1996)二位學者，採個案研究法，發展出關於夥伴和聯盟間合作流程的模型。研究對象分別為：以美國為基礎的北美公司MAMCO與以歐洲為基礎的法國公司Hexagon。詳細的描述二家個案公司間於聯盟期間所發生的事件。利用一系列的事件做為分析的單位以追溯夥伴間的互動，並解釋外在衝擊對效率與公平的影響。

研究指出，初始的條件是初步談判與承諾的結果。而執行承諾時，會顯露出學習流程，導致對初始條件的重新評估。此時，可能產生一個新的談判與承諾的結果，或可能導致對條件的修改。接著，則又是一個新的執行階段。夥伴間的評估促使他們不是再重新談判合約，就是單方面的修正行為以試圖去恢復關係間的平衡。當然，外在條件的變化也可能促使一個相似的環路。其中，關係品質則是影響雙方是否談判產生新結果或是單方面修正行為的重要因素。

八、 Zuckerman et al.的生命週期觀點

Zuckerman et al.(1990)指出，聯盟之發展能以生命週期觀點表示，包括形成(emergence)、過渡(transition)、成熟(maturity)與關鍵性的轉折(critical crossroads)。形成階段是因遭受環境的威脅與不確定性而導致聯盟的形成。過渡階段，則需建立合作、控制與決策制定的機制。當聯盟處於成熟階段時，廠商將開始達成其目標並幫助聯盟成員處理威脅。最後的關鍵性轉折階段，聯盟成員變得開始依賴聯盟的資源、對於較大的承諾產生壓力且傾向集權的決策制定。

九、Theodore的線上聯盟五階段

此外，Theodore (2002)亦則提出線上策略聯盟的五階段生命週期，包括：(1)確認策略目標(Identifying the strategic objective)；(2)尋找聯盟夥伴(Finding partners)；(3)形成聯盟(Forming the alliance)；(4)管理聯盟(Managing the alliance)；(5)對聯盟進行評價(Evaluating the alliance)。

聯盟生命週期，如同產品生命週期，其發展亦會經歷類似導入、成長、成熟與衰退等階段，只是名稱與劃分上有些許的不同(Dwyer et al., 1987；Murray and Mahon, 1993；Ring and Van de Ven, 1994)。根據上述各學者之劃分，可發現聯盟階段約略可歸納成五大類，包括：(1)聯盟形成(Bronder & Pritzl, 1992；Ohmae and Porter, 1993)；(2)夥伴選擇(Kanter, 1989；Bronder & Pritzl, 1992；Murray and Mahon, 1993；Ohmae and Porter, 1993；Simonin, 1997；Theodore, 2002)；(3)聯盟談判與訂約(Kanter, 1989；Murray and Mahon, 1993；Ohmae and Porter, 1993；Simonin, 1997；Ariño, 1998)；(4)聯盟運作與管理 (Kanter, 1989；Bronder & Pritzl, 1992；Murray and Mahon, 1993；Ohmae and Porter, 1993；Simonin, 1997；Ariño, 1998；Theodore, 2002)；(5)聯盟結束(Murray and Mahon, 1993；Simonin, 1997)。

其中，有的學者會再將聯盟運作階段加以細分，如Geisler et al.(1991)，即將聯盟運作階段細分為起始運作期、中間期、成長改變及成熟期。Murray and Mahon(1993)細分成開始與維持二階段。而Ohmae and Porter(1993)則將聯盟運作階段細分成聯盟起動、聯盟運作及調整等三階段。

由於多數學者都將聯盟生命週期劃分成上述五階段，僅少數學者會刻意將聯盟運作階段做更細部的劃分。加上過細的劃分較難使各階段的演化特徵、管理重點有明確的區隔。故本研究將聯盟生命週期劃分成策略性決定(Bronder & Pritzl, 1992)、夥伴選擇(Bronder & Pritzl, 1992)、聯盟談判(Murray & Mahon, 1993；Simonin, 1997)、聯盟運作(Murray & Mahon, 1993；Simonin, 1997)及聯盟結束(Bronder & Pritzl, 1992；Simonin, 1997)等五階段。圖2-3說明本研究所發展的聯盟生命週期模型及各階段的發展情形：

圖2-3 本研究之聯盟生命週期模型

策略性決定階段

了解公司目前所處情勢，擁有哪些潛在的價值、資源或能力。進而確認合作潛能，即確認公司內部自行發展、購併、與夥伴共同合作所帶來的效益，確認公司是否唯有透過聯盟，方得以最有效益的方式達成策略目標。

↓

夥伴選擇階段

了解未來合作夥伴的策略意圖、營運方針、具備的資源與能力、文化背景、組織運作及管理風格…等。對雙方未來的合作過程中，可能發生的衝突事件進行評估。

↓

聯盟談判階段

雙方需開始根據合作內容、形式、期限及相關細節，如主導權、權責問題、財務牽涉程度等事項進行談判。

↓

聯盟運作階段

聯盟隨時間的演進，雙方間可能衝突的產生、關係惡化、自利主義等因素而對聯盟績效產生影響。故此階段之重點乃是探討並找出維持或提升聯盟績效之能力。

↓

聯盟結束階段

分成三種情形：a. 結束關係是為了擴展其它範圍的共同利益。b. 在沒有更進一步的夥伴關係下，友好的分開且完成聯盟。c. 帶有敵意或痛苦的分離。若聯盟是以 b、c 方式分開，則聯盟宣告結束。若聯盟是以 a 方式結束。則聯盟將進入聯盟生命週期的第三階段：聯盟談判階段，雙方再度從事新聯盟的談判，進行聯盟生命週期的演進。

第三節 策略性決定階段

聯盟雖是企業用來維持競爭優勢或是避免威脅的一項利器(Murray & Mahon, 1993)。但Bronder & Pritzl(1992)認為，廠商決定是否從事策略聯盟，應先做事先評估，先了解公司是否有從事聯盟之必要性。一但確認公司確實有聯盟之必要性時，才進行聯盟，可避免失敗的聯盟結局。

一、Bronder & Pritzl的策略性決定階段

故聯盟生命週期的第一階段，為策略性決定階段。旨在分析公司目前所處環境、優劣勢、公司的核心能耐，確認公司透過聯盟達成目標是否會比獨自執行活動、購併要來的有效益，即判定公司形成聯盟的必要程度(Bronder & Pritzl, 1992)。

Bronder & Pritzl(1992)提出三種在策略性決定階段時，需執行的活動。第一種為情境分析：主要是藉由使命(mission)、潛在價值(value potential)及核心能耐(core competencies)來判定公司目前所處情勢。公司應評估擁有哪些達成使命所需的核心能耐，並確認及發展此核心能耐。

第二種是確認合作潛能：公司需評估是獨自執行活動(performing activities alone)、和其它公司合併(merger with another company)或是與其他夥伴合作(performing transactions together with a partner)。其中，Bronder & Pritzl(1992)較不贊同獨自執行活動的方法。因為在一個發展中且相對穩定的市場，如歐洲，組織發展是緩慢且昂貴的，建立一個配銷系統可能需要花費數年的時間，且亦需要明顯的財務支援。若能創造性且及時性的結合核心能力，將能彈性的適應變動的環境且獲得新市場與潛在價值。至於合併的方法，根據Jacquemin(1990)於歐洲調查中顯示：僅有四分之一的合併產生預期的效果。造成失敗之因可能是因事前評估欲合併之公司的能力是有困難，很難清楚了解對方是否真的能替公司產生綜效。反之，與其他夥伴合作不僅可獲所需資源，亦可提供事先了解夥伴能力的機會，以做為是否於日後進行合併的考慮。

最後，則是去評價股東潛在價值。利用股東價值分析發展策略性選擇方案，根據其對股東價值的貢獻來做評估，決定哪一選擇方案得以帶來最高的價值。

二、Murray and Mahon的聯盟形成必要原因

Murray & Mahon(1993)於探討聯盟形成的原因時，提出五個需透過聯盟才得以達到策略目標的理由及十個適用聯盟的環境形勢（enviorment conditions）。其認為，除了聯盟外將無法藉由其他方式達到策略目標的五種形成聯盟的理由，分別為：(1)為了獲取技術或是製造能力；(2)為獲取接近市場的通路；(3)為降低財務風險；(4)為降低政治風險；(5)為了達到或是確保競爭優勢。

至於十個適用聯盟的環境形勢包括：(1）環境的動亂與不確定性；(2)環境不連續性的改變；(3)快速的技術變化；(4)多種因素的技術改變；(5)明顯的財務風險；(6)市場快速的改變；(7)政治複雜度的增加；(8)專案是大型且複雜的；(9)競爭力的增加；(10)政府的保護或是幫助。當公司愈擁有這十種形勢，將愈適用策略聯盟。Murray & Mahon(1993)建議廠商思考二點：(1)清楚的了解組織目標；(2)詳細的了解所面臨的環境，以找出適合公司的聯盟型式。

三、Ohmae & Porter的合作推理

Ohmae & Porter(1993)認為，任何聯盟型式，都需進行合作的推理(logic of collaboration)。推理的內容包括：廠商聯盟的策略目標、聯盟的成本與利益及其他替代方案的分析。

首先，Ohmae & Porter(1993)指出三種驅使廠商決定進行合作的策略目標：產品交易(produce excnange)、合作的學習(corporate learining)及市場情勢(market positioning)。其中，為產品交易而聯盟的目的，是希望藉由相互的、長期的、具承諾的關係，來降低買賣雙方間的交易成本。至於為了學習而聯盟的目的，是希望透過技術移轉或是共同研究來發展新的能力。最後，因為市場情勢而聯盟的目的，是幫助聯盟廠商發展需求的產品、擴張技術或是在市場上發展具優勢的市場規格。

接著，Ohmae & Porter(1993)認為，公司與其他廠商合作會需面臨取捨的問題。聯盟的利益，是可以取得公司成功所需要的東西，如資源、特定的know-how與經驗、生產產能、風險容忍等，廠商可以透過聯盟取得夥伴所擁有的資源與能力。但在獲取聯盟利益時，廠商也將需放棄一些支配權，如對決策的支配、自有技術及市場的支配等。雙方共同進行管理時，需耗費時間在決策與責任的談判，增加管理的成本與時間。

最後，Ohmae & Porter(1993)認為，公司應對合作的成本與利益之取捨進行評價，將聯盟與至少三種選擇方案進行比較：(1)自給自足(self-sufficiency)；(2)購買投入或是技能(buying the inputs or skills)；(3)完全取得(full acquisition)。第一種合作方案，是內部自行需要的能力。或許合作是較快的選擇，但暗指需依賴其他廠商。第二種合作方案，是在市場上，購買投入或是技能，如廠商在需要時，雇用具技術know-how的工程師。第三種合作方案，是收購或是合併，廠商完全擁有能力。Ohmae & Porter(1993)認為，廠商進行完成合作的推理後，方得以開始進行夥伴的選擇。

三、管理重點

綜上所述。本研究認為，當聯盟廠商處於策略性決定階段時，主要目的即是在分析公司目前所處環境、缺乏的資源及欲追求的目標，確認聯盟是否為公司達成目標最有效益的途徑，即評估廠商形成聯盟的必要程度。一但確實聯盟會比公司獨立執行及購併要來的有效益，方進行聯盟的話，才得以避免公司資金與時間的浪費。

- **小結：**

本研究將聯盟必要性之定義為「除了聯盟外，無法藉由其他代替方式，以更有效益的方式達成策略目標的程度」(Bronder & Pritzl,1992；Murray & Mahon,1993)。

第四節 夥伴選擇階段

一但公司在策略性決定階段時，認定聯盟將是公司達成目標最有效益的方法後。緊接著，公司需開始著手於聯盟夥伴的找尋，即進入聯盟生命週期的第二階段，夥伴選擇階段。

夥伴選擇階段旨在了解未來合作夥伴的策略意圖、夥伴具備的資源、文化背景、組織運作與管理風格，對未來雙方合作過程中可能發生的衝突事件進行預估。從中選出合適的、有助雙方合作的夥伴，以降低雙方日後因文化、目標分歧…等不愉快的衝突，增加聯盟雙方合作的可行性與持續性。

一、提出夥伴選擇準則的學者

夥伴選擇的準則，學者各有不同的看法。如Porter and Fuller(1986)就提出六項選擇合適之聯盟夥伴的準則：(1)夥伴需具備能提升競爭優勢的資源：夥伴需擁有如規模、技術、市場通路或其他的貢獻。雙方對聯盟的貢獻都是對方所沒有的，透過雙方共同的合作提升競爭優勢；(2)需要夥伴互補性或是相稱性的貢獻：夥伴對聯盟的貢獻應相互補充，在公司規模和長處也應概略地相似，以便夥伴關係能維持平等的狀態，而不會受到另一個夥伴的控制與支配；(3)對國際策略有相容的看法：夥伴間對於共同合作的事業，需有一致性的態度。即若一個夥伴想將焦點聚集在某一市場，則必須要令另一個夥伴可以接受，要令合作雙方都能接受對方的策略與觀點；(4)夥伴變成競爭者的風險要低：選擇可能成為競爭者的聯盟夥伴，會令雙方形成競合情勢的緊張關係，會阻礙聯盟雙方建立相互的信任與承諾；(5)夥伴對對手具有先發性的價值：與此類夥伴建立的聯盟，其價值在於能明顯的削弱競爭者的勢力範圍；(6)與夥伴之組織相容度高：減低未來因文化衝突而產生問題的可能性。Porter and Fuller(1986)認為，若聯盟廠商根據此六項準則來選擇聯盟夥伴，將有助於廠商選擇到合適的夥伴。

Geringer (1991)則提出二個夥伴選擇的準則：任務相關準則(task-related criteria)及夥伴相關準則(partner-related criteria)。任務相關準則是指，使公司達成競爭優勢所需之營運技巧和資源的準則，例如：專利、技術know-how、財務資源、有經驗的管理人員、市場通路及物流系統等。夥伴相關準則是指，使夥伴有效率及有效果進行合作的準則，例如：夥伴的國籍、公司文化、與過去夥伴的聯盟經驗、高階管理團隊間的信任與相容性及夥伴的組織規模與結構。而Mohr & Spekman(1994)則認為，承諾(commitment)、協調(coordiantion)及相互依賴(interdependence)，是夥伴選擇的重要依據。

此外，Kanter(1994)亦指出，夥伴選擇需經三個基本流程：(1)自我分析(self-analysis) (2) 化學作用(chemistry) (3) 相容性(compatibility)。Brouthers, et al.(1995)則是歸納出4個C，做為選擇聯盟夥伴的準則，分別為互補性的技能(complementary skills)、合作的文化(cooperative culture)、相容的目標(compatible goals)及相稱的風險地位(commensurate levels of risk)。

二、以配適做為夥伴選擇的學者

除上述學者研究的夥伴選擇準則外，有不少學利用配適一詞來說明夥伴間的結合(Harrigan, 1988b；Niderkofler, 1991；Douma, 2000)。配適(Fit)，可視為夥伴間的互補性(complementarity)或相容性(compatibility)(Harrigan, 1988b)。夥伴間的互補性是指，聯盟夥伴間缺乏相似或重疊的核心能力(Mowery et al., 1996b)，夥伴雙方皆貢獻相異且有價值的資源能力至此聯盟合作中 (Kale et al., 2000)。夥伴雙方的互補程度，就是看夥伴間的相似程度。當夥伴雙方的相似度愈低，或是重疊情形愈少，表示夥伴雙方的互補性愈高(Mowery et al., 1996b)。而夥伴間的相容性，會培養出如男女間來電(chemistry)的化學作用，會在聯盟夥伴間，產生情投意合的狀態 (Kale et al., 2000)。此外，Douma(2000)亦指出，配適除了可用互補性的平衡(complementary balance)的觀念來闡述外，亦可用共同利益(mutual benefits)、一致性(harmony)及相互依賴(dependency)等觀念來做說明。

關於夥伴間的配適，Niderkofler(1991)提出策略配適與營運配適。策略配適(strategic fit)，存在於夥伴對於有興趣之領域具重疊性，且每個夥伴皆控有達成共有目標的部分資源。策略配適提供了夥伴雙方，透過合作追求共同利益的機會與動機。Harrigan (1998a)也表示了對策略配適的看法，其認為策略配適代表夥伴間存有高度相容的目標與相稱的競爭地位。Child & Faulkner (1998)則認為策略配適的基本議題在於，夥伴間共同的價值鏈是否能替所有參與聯盟的廠商者達到競爭優勢。

然而，即使選擇具策略配適的聯盟夥伴夥伴，仍無法保證成功的夥伴關係。Niderkofler(1991)提出另一個選擇準則：營運配適(operating fit)。營運配適是指，能令夥伴關係以相互皆有益的方式執行的方法與工具。而創造與維持營運配適的方法，就是消除組織間的不相容。因為廠商間如果在組織文化、管理實務、策略導向及技術系統方面存有太大的差異，夥伴雙方會缺乏對彼此營運的了解，容易會產生誤解，破壞夥伴關係，導致聯盟不能有效的運作(Das & Teng, 2000)。此外，策略配適需要高階人員的建立，而營運配適則需透過執行此聯盟之相關中階管理者的執行。

Bronder & Pritzl(1992)也提出三種，在選擇夥伴時需注意的配適：(a)基本配適(fundamental fit)：活動與專門技術的互補，在某種程度上能增加價值潛能；(b)策略配適(strategic fit)：企業計劃的一致性、合適的結構、對達成目標的時間有共同看法；(c)文化配適(cultural fit)：合作雙方願意去接受地理差異性及夥伴內部成長的文化。

Luo(1998)則是認為選擇合資夥伴，應選擇具策略配適(strategic fit) 、組織配適(organizational fit)及財務配適的夥伴(financial fit)。策略配適影響廠商成功競爭所需要的營運技能與資源；組織配適影響公司間，合作的效率與效能；財務配適則是影響資本結構與現金流量的最佳化(optimization)。值得注意的一點是，Luo (1998)認為，三種配適需並重，缺一不可。因為，若合作夥伴僅具優秀的策略配適，但缺乏組織與財務上的配適，將會導致合資的不穩定性(unstable)。而若合作夥伴具備組織配適，卻缺乏策略與財務上的配適，可能導致合資無法獲利(unprofitable)。同樣的，具備優秀的財務配適，卻缺乏策略和組織上的配適，可能導致合資無法維持(unsustainable)。至於組成策略配適的構面，包括：行銷能力、關係建立、市場地位、產業經驗、策略導向、企業形象。組成組織配適的構面，包括：組織領導、組織等級、所有權型態、學習能力、海外經驗、人力資源技能。組成財務配適的構面，包括：獲利能力、流動性、財務槓桿、資產效率。

三、管理重點

本研究認為，當聯盟廠商處於聯盟生命週期的第二階段，即夥伴選擇階段時，應將焦點放在夥伴間的配適情形，即選擇具策略配適與營運配適之聯盟夥伴。

因為Niderkofler(1991)指出，夥伴間的策略配適與營運配適，似乎是合作關係演化的決定因素。Ohmae & Porter(1993)亦表示，共同的目標與策略，會減低合作的衝突，降低管理的成本。Kanter (1994)也認為，處於變遷迅速的產業環境下，企業若能考慮合夥對象的背景，經營理念與策略需求之相容性，將能維持較長久的關係。此外，Douma(2000)亦表示，聯盟要成功，需視聯盟雙方間是否有效益與有效率的結合。換言之，也就是聯盟夥伴間是否有良好的策略與營運配適。若聯盟雙方常存有不同的組織結構、管理風格與經營價值觀，會令夥伴雙方無法更進一步的去了解彼此，會影響聯盟的運作。

故本研究根據Niderkofler(1991)的研究，將配適區分為策略配適(strategic fit)與營運配適(operational fit)二構面。至於策略配適的組成要素，Niderkofler(1991)認為夥伴間具有增加價值的資源及相容的目標，即能達成配適。而Child & Faulkner(1998)在關於策略配適的研究中，則是認為好的策略配適，應該是夥伴

間具有相似的規模或長處、對於共同資源或技能有相同程度的需求、具一致性或至少不會有明顯衝突的目標、擁有此互補性資產和潛在綜效，有可能使他們透過共同價值鏈的最適使用，而達到維持的競爭優勢。Harrigan (1998a)則認為，策略配適是夥伴間存有高度相容的目標與相稱的競爭地位。至於Douma(2000)，更是提出六個策略配適的決定要素：共享的願景(shared vision)、相容的策略(compatibility of strategies)、策略上的重要性(strategic importance)、相互依賴(mutual dependency)、附加價值(added value)、市場對聯盟的接受度(market acceptance)。

營運配適的組成要素，Parkhe(1993)認為可就營運策略(operating strategy)、公司文化(coporate cultures)、管理風格(management styles)、國籍(nationality)等構面來評價夥伴間的相容性。而Olk(1997)則認為，若夥伴間的組織文化與營運實務具差異性及不相容性，將產生營運衝突。至於Das & Teng (2000)則是從組織文化、管理實務、策略導向及技術系統等方面，了解是否有存有過大的差異，以評估夥伴間的營運配適。

- **小結:**

綜上所述，本研究將策略配適定義為「聯盟雙方若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢的程度」(Child & Faulkner, 1998)。組成要素包括：策略目標的一致性(Child & Faulkner, 1995；Harrigan,1998a)、資源與能力的互補性或配合性(Child & Faulkner, 1995)、共同願景(Douma, 2000)、相互依賴(Douma, 2000)、是否能提昇價值或降低成本(Niderkofler, 1991；Child & Faulkner, 1995；Douma, 2000)。

將營運配適定義為「聯盟雙方若進行合作，合作夥伴間在執行或營運上，可能產生聯盟效益的程度」(Niderkofler, 1991；Das & Teng, 2000）。組成要素包括：組織文化(Parkhe, 1993；Olk, 1997；Das & Teng, 2000)、營運實務(Parkhe, 1993；Olk, 1997；Das & Teng, 2000)、管理風格(Parkhe, 1993)、人員屬性(Luo,1998)、經營價值觀(Douma, 2000)。

第五節 聯盟談判階段

當聯盟廠商決定聯盟夥伴後，接著，則是進入聯盟生命週期的第三階段，即聯盟談判階段。談判的發生，隱含著雙方均有意願做更進一步的合作，雙方將根據合作期限、形式與內容進行協商，如協定重要法規、主導權、權責問題、財務牽涉程度等事項進行談判。

一、提出談判方法的學者

關於談判的方法，Fisher and Ury(1981)認為成功的聯盟談判，應該透過七個重要步驟來達到：(1)蒐集所有可能的資訊；(2)確認與評估你所有物的強度與你夥伴所需要的；(3)確認協商的主要議題，並且分派最小的價值給你的定位；(4)做出提案計畫並且傾聽回應；(5)顯現在選擇方案中的彈性；(6)交換讓步與誠實地比較備忘錄它們的價值；(7)結束討論並且小心地把細節緊繫在一起。

Lewicki and Litterer(1985)則是提出整合性談判(integrative bargaining)與分配式談判 (distributive bargaining)，二種談判方法。Lewicki and Litterer(1985)認為，整合性談判得以令雙方在談判時，均有利可圖。因為整合式談判，是會先與夥伴確認共有的目標，然後再發展流程以達此目標。其不會視夥伴為需試圖擊敗的對手，目標在於達成令夥伴雙方皆能接受的資源分配。其能建立長久的關係，有利日後的合作。

整合性談判的結果，不似分配式談判，會產生零合的情形，即一方之所得為另一方之所失。其可以創造出雙贏的局面，雙方可以不需要經由犧牲而獲取利益(Lewicki and Litterer, 1985)。關於二種談判方式的特徵，以表2-4表示：

表2-4 整合性談判與分配式談判的特徵

議價特徵	整合性談判	分配式談判
可用資源	分配定量資源	分配的資源數量可變
主要動機	我贏，你輸	我贏，你也贏
主要利益	彼此對抗	彼此方向一致
關係焦點	短期	長期

資料來源：Lewicki and Litterer(1985:280)

此外，亦有學者提出五項談判的方法：(1)對抗並試圖迫使另一方放棄；(2)容忍，如自己放棄；(3)妥協，如同意分擔差異；(4)藉由拒絕考慮議題以採行逃避的行動；(5)藉由創造與考量解決問題的方案來達成合作行為。而Blake and Moulton(1964)更是將此五項方法繪成圖2-4的談判可能性的圖型。此圖型清楚的顯示合作方法，而在表中最右上角，是雙方考量彼此利益之下所得的結果。

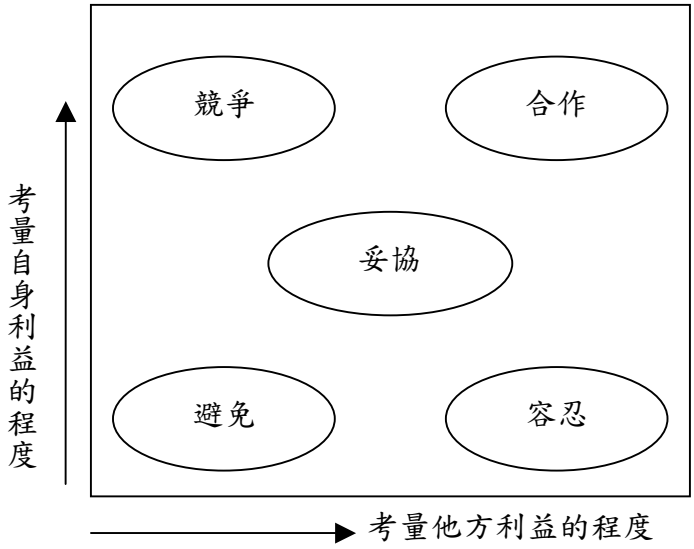


圖 2-4　五種談判可能性的圖型

二、以互惠性做為談判原則的學者

Niederkofler (1991)表示，成功的合作有賴夥伴雙方的貢獻，但夥伴雙方的貢獻需在雙方皆有利的情況下。也就是說，若談判的結果，造成某一方感到吃虧，會降低或退出對聯盟的投入。Child & Faulkner(1998)亦認為，聯盟的談判須設法達成雙贏。雙方須處於聽見彼此聲音的合作基礎下，共同建立可行的聯盟策略，提供清楚的執行觀念。要令每個合作夥伴覺得在合作的過程中將有所獲得，即使是創造出認知上的雙贏，都可以使聯盟更有效益的運作。反之，夥伴雙方在聯盟過程中，若秉持win-lose的觀點，將對聯盟產生不良的後果(Kale et al., 2000)。不僅如此，Douma et al. (2000)也提出相同的觀點，認為有效聯盟管理，應聚焦於雙贏局勢的創造。聯盟雙方應採取合作的態度，基於信任發展關係。

（1）公平理論

除了上述學者對互惠性的強調外，亦可就公平理論來闡述談判互惠性的重要性。公平理論是Adams於1965年所提出的理論：指出員工績效的增加或降低，是來自其對獲得結果的公平認知。

公平理論認為，個體不僅關心個人投入與報酬之比率，亦關心他人的投入與報酬比率。個體會將自己投入與報酬之比率，與他人之比率相較，進而做出判斷。當個體認知到組織對其不公平時，可能會採取下列六種行動，來平衡內心對不公平的知覺：(1)改變投入：減少對工作的專注、努力程度，或盡可能以合法的藉口抗拒組織額外的要求；(2)改變產出：如按件計酬的員工，將會有為提高產量而忽略品質的作為，來增加收入；(3)扭曲對自己的認知：如覺得自己已經比別人努力很多；(4)扭曲對別人的認知：如覺得同事不如以前所想像的好；(5)選擇不同的參考對象：如當其與A比較是不公平時，將會退而求其次與B比較；(6)離開目前的工作。

公平理論強調，當人們有不公平的感覺產生時，就容易產生一些不利於組織的行為。套用在聯盟談判中，則意味著談判結果，使某方產生損失、不公平的認知時。則遭受損失的一方，必定會採取一些行為來彌補自己的損失，爭取其所認知的公平。或許是改變投入、改變產出，其至是竊取資源、技術。此時，除了影響廠商最終聯盟績效外，廠商還需花費更多的時間去進行聯盟管理、監控，增加聯盟管理成本。

（2）賽局理論

賽局理論包括三個基本要素：(1)參與者(players)：賽局中做決策的經濟個體；(2)策略(strategies)：自己或競爭者可能採行的策略與行動；(3)報償(payoffs)：每個參與者在各種可以採行的行動上的報償。此理論假設賽局中的所有參賽者是理性的，會在預期其他參賽者的策略與行動後，採取獲得最大報酬的策略與行動。

賽局理論中最廣為人知的即是囚犯困境：此賽局假設兩位嫌疑犯被分開偵訊，若嫌犯A與B皆坦承犯罪，則兩人皆判刑十年的罪刑；如果其中一人坦承犯罪，則坦承犯罪的人將作為證人，不會被起訴，不認罪的人則會被判重刑十五年；如果嫌犯A與B皆不坦承犯罪，則兩人將因罪證不足而僅關一年。

就個人而言，最好的情況是自己認罪而對方不認罪，次好的情況是兩人都不認罪，則可因證據不足而僅關一年。但因為隔離偵訊，兩囚犯都會去推敲，在缺乏信任的環境下，基於自私的角度選擇其各自的最佳的策略：認罪。兩人皆獲得判刑十年的結果，其揭示了自私對合作的破壞作用。點出雙方共同合作，相互信任，共創雙贏局面的重要性。

故本研究認為，聯盟廠商在與夥伴進行談判時，應試圖產生雙贏的談判局面。而雙方皆有利的雙贏局面，可以透過整合性談判方式來達成(Lewicki and Litterer, 1985；Child & Faulkner, 1995)。整合性議價的先決條件，需要真誠的相信夥伴雙方彼此需求的本質與需要的長處，在夥伴間誠實地展現正確的資訊。談判過程中，夥伴間需具備高度的信任、強烈的動機與承諾、共同目標的發展或確認、雙方願意接受彼此的需求。夥伴雙方將焦點放在夥伴雙方的共同特性而非雙方的差異之處，並願意尋求可達符合雙方基本目標的解決方案(Lewicki and Litterer, 1985)。

也就是說，夥伴雙方在談判的過程中，若秉持著互惠性的原則，相互為彼此的夥伴著想，仔細聆聽彼此的需求，與夥伴共同尋求雙方皆認同的解決方案(Lewicki and Litterer, 1985；Child & Faulkner, 1995)。此種談判情境，會令談判的雙方感到有所得，在談判的過程中，擺脫討價還價的感受，有助創造談判上的雙贏。相反的，分配性議價將使某一方感到吃虧，而傾向產生敵意，易在日後合作中，斤斤計算，區分你我，降低聯盟運作績效(Lewicki and Litterer, 1985)。

三、管理重點

綜上所述，本研究認為，處於談判階段的聯盟廠商，應該重視的管理重點是談判互惠性。聯盟廠商在談判的過程中，應秉持著互惠性的原則，主動傾聽以了解差異所在，焦點放在夥伴雙方的共同特性而非雙方的差異之處，雙方公開而誠實的討論。認真考慮各種可能的選擇方案，藉以尋求對雙方都有利的解決之道，創造雙贏的談判局面。

- **小結:**

本研究依據Lewicki and Litterer(1985)，將談判互惠性定義為：聯盟雙方致力尋找達成雙方各自目標的解決方案的程度。組成要素包括：認知上的雙贏(Child & Faulkner, 1995)、共同目標的發展或確認(Lewicki and Litterer, 1985)、雙方皆認同的解決方案(Lewicki and Litterer, 1985)。

第六節 聯盟運作階段

當聯盟廠商談判完畢，對雙方日後的運作達成共識，並簽訂合作的相關契約後。緊接著，則開始進入聯盟生命週期的第四階段，即聯盟運作階段。聯盟運作階段，比較可能產生的問題，在於聯盟雙方可能會因時間的演進，彼此間開始產生摩擦、衝突、雙方關係可能開始惡化等情形。其除了對最終聯盟績效開始產生影響外，甚至可能阻礙聯盟廠商達成聯盟目標。故此階段之重點乃是探討並找出得以維持或提升聯盟績效的管理方法，即聯盟管理能力。

一、提出聯盟管理能力的學者

關於聯盟管理能力，學者多偏重規劃具體化、溝通協調及控制機制做為管理能力。(Souder＆Nassar, 1990；Bucklin and Sengupta,1993；王正璞,民82；唐順明,民90)。Bucklin and Sengupta(1993)曾經從策略管理面的規劃、溝通和控制構面變數為基礎，探討如何管理聯盟以增加企業競爭優勢和聯盟績效。王正璞(民82)在探討聯盟管理作為對聯盟績效之影響時，提出管理作為包括聯盟規劃具體化程度、聯盟溝通協調程度及聯盟控制機制化程度。所謂的聯盟規劃具體化程度表示能清楚地定義目標與目的、聯盟成員的選擇程序、詳細的書面規章、規劃適當的組織結構、有效的技術移轉程序、對最終產出之規劃等。聯盟溝通協調程度則是去了解聯盟成員動機、聯盟限制、建立良好溝通管道、建立共同文化、責任與義務的分配等。至於聯盟控制機制化程度則是建立強力的決策控制、有效的資訊修正流程、建立系統化的管理程序、建立資料取得程序、控制產出分配的公平性、控制成員的流動性、對智慧財產權之保護、定期報告程序等。

二、提出以相互調整、關係建構及衝突解決等能力，進行聯盟管理的學者

然而，也有學者提出不同的管理能力。認為聯盟運作時，可透過相互調整、關係建構及衝突解決等三種能力，來進行聯盟運作時的管理(黃延聰，民93)。

(一)相互調整能力

相互調整能力是聯盟雙方應針對聯盟環境的變動，如雙方目標與利益的衝突，或是聯盟夥伴間之差異，如文化差異，進行調整及適應的能力 (Parkhe,1991；Niederkofler,1991)。

Niderkofler(1991)認為，即使夥伴一開始具相容性的利益與互補性的資源，但仍可能會因夥伴隨時間而變動的利益與需求，而消逝。即夥伴雙方可能開始出現利益衝突、目標分岐、不需要夥伴資源等情形。此時，夥伴應試圖透過彼此間，相互且彈性的進行調適方法，以克服聯盟雙方在策略或營運上的不配適。Narus

and Anderson(1987)亦表示，成功的夥伴關係，需要透過相互調適的行動來維持。而Child & Faulkner(1995)也指出，成功的聯盟管理，需要夥伴雙方間的相互調和能力。若聯盟夥伴具備調適能力，即使聯盟雙方於一開始時，雙方間的配適程度不高，但若能具備瞭解雙方文化差異的態度及妥協文化差異的意願，則能調和雙方因文化差異所造成的影響。

何謂相互調適能力？Parkhe (1991)認為是對利益相岐之聯盟夥伴的管理。廠商可以透過彈性合夥關係的建立，以便對內外部環境的變動做調整。至於相互調適能力的組成要素：Parkhe (1991)認為是建立彈性的合夥關係，以使廠商能針對內外部環境的變動做調整。Child & Faulkner (1995)則認為夥伴雙方應具備瞭解雙方文化差異的態度及妥協文化差異的意願，透過夥伴間的調和能力，方對聯盟之有效性有所影響。而Kanter (1989)則認為夥伴雙方應透過學習合作的方式，了解彼此間的差距，試圖克服障礙，縮減彼此間的差距。

(二)關係建構能力

也有學者點出聯盟運作時，關係建立的重要性(Niederkofler, 1991；Mohr & Spekman, 1994；Child & Faulkner, 1995；Kale et al.,2000)。Niederkofler (1991)指出，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。若聯盟能提供一個穩定的合作關係、發展彼此間的信任，則當組織面臨資源技術匱乏的困境時，將可透過聯盟間的穩定合作關係，提供穩定的供應來源，降低不確定性所帶來的衝擊，提升雙方企業在市場中的競爭力。Mohr & Spekman(1994)則表示，持續性且緊密的夥伴關係，有助於夥伴間資訊的流通、對於雙方間的互動能有更深與更廣的涉入、夥伴間得以進行複雜及動態的交易。Gulati and Gargiulo(1999)亦指出，聯盟夥伴間緊密的人員互動，提供了學習夥伴能力的管道。至於John(1984)則認為聯盟廠商間，持續性且緊密的夥伴關係，得以減低投機行為。

何謂關係建力能力？Kale et al.(2000)認為是聯盟廠商與合作夥伴建立緊密合作關係的能力。而關係建力能力的組成要素：MacNeil(1981)與其他學者表示，誠實(honest)與開放的溝通，有助於拉緊夥伴間彼此的關係。Alston (1989)則認為關係是無形的，需要成員間的長期信任方得以建立，若夥伴雙方在互動的過程中，傷害了對方。則會被夥伴認定為不值得信任的對方，彼此間的合作關係將因此遭受到無法彌補的破壞。Mohr & Spekman (1994)則認為，要建立成功的夥伴關係，應具備高度的承諾(commitment)、協調(coordination)、相互依賴及信任等特質。其中，承諾指的是，交易的夥伴雙方，存有為夥伴關係進行努力的意願(Porter et al., 1974)。高度承諾有助於夥伴順利克服在關係建立過程中，所遭遇的

問題。因為夥伴間存有愈多的承諾，則其將花費更多的努力在短期問題的解決與長期目標的達成(Angle and Perry, 1981)。

至於Abramson & Ai(1994)則表示，夥伴雙方的關係應建立在對彼此的信任上，雙方有共同的目標且願意為了彼此的利益共同努力。為了維持雙方的合作，會盡力去幫助對方，致力於聯盟間的互惠互利。而Kale et al. (2000)則認為，關係的建立，可以透過聯盟夥伴間，各階層人員的緊密互動，對夥伴間的相互信任、尊重與友誼來建立。此外，Niederkofler (1991)亦認為，除了對夥伴間的信任，彼此間的善意，對於夥伴關係的發展，亦有穩定的效益。因為其可增加夥伴對彼此行為的容忍度、避免衝突發生提昇夥伴間的溝通水準。

(三)衝突解決能力

此外，亦有學者強調聯盟運作過程中，衝突解決能力的重要性(Cummings, 1984；Byrnes, 1986；Mohr & Spekman, 1994；Kale et al.,2000)。其中，Kale et al.(2000)即指出，雙方進行聯盟時，夥伴間會因為相互依賴的互動關係而產生衝突。夥伴間的衝突，可能包括利益衝突及營運衝突：利益衝突是指，聯盟夥伴在聯盟時，雙方具有不同且具競爭性的利益時，其會減少共同合作的動機與意願。營運衝突是指，夥伴間相異的、不相容的組織文化與營運實務，會減少聯盟的成效(Child & Faulkner, 1995)。二種類型的衝突，皆會對聯盟績效產生影響。而Borys and Jemison(1989)更是直接指出，既然衝突是無可避免的，那如何管理聯盟運作中，所面臨的衝突，將是一個重要的議題。

而何謂衝突解決能力？Bazerman and Neal(1984)認為衝突解決，應該是，夥伴雙方共同對衝突進行管理，彼此相互的關注夥伴能否在聯盟運作中有所獲利，透過與夥伴緊密的接觸(contact-intensive)與溝通(communication)，來進行衝突管理。Byrnes (1986)則認為，衝突解決是試圖消除或減低爭議的方法。其提出五種解決衝突的方法：(1)強迫(Forcing)：單方或雙方皆只顧滿足自已的需求，而不去考慮對夥伴的衝擊；(2)合作(Collaborating)：單方或雙方試圖滿足所有聯盟參與者的需求；(3)(Avoiding)：單方或雙方產感受到衝突的存在，但選擇避開或是延後衝突的發生；(4)容忍(Accommodating)：單方或雙方藉由犧牲自己的利益，來滿足另一方的需求；(5)妥協(Compromising)：單方或雙方皆承擔部分損失，以解決衝突。而Byrnes(1986)是建議，以共同合作的方法來解決衝突，勝於透過強迫、妥協的方式。Kale et al.(2000)則將衝突管理定義為，如何有效的處理聯盟夥伴間的潛在衝突。其明顯的對聯盟夥伴間的關係及聯盟成果造成衝擊。有助於在聯盟夥伴間建立更堅固的夥伴關係。

至於衝突解決能力的組成要素：Cummings(1984)認為，夥伴雙方強力的雙向溝通(two-way communication)，是成功解決衝突的重要關鍵。Bazerman and Neal(1984)則認為應該採用與夥伴緊密的接觸與溝通的衝突解決方法，來進行衝突管理。Mohr & Spekman(1994)則是提出建設性的衝突解決技術：包括共同問題解決(joint problem solving)與說服(persuasion)，避免使用毀壞性的衝突解決技術破壞性的衝突解決方法，如支配(domination)、強迫(coercion)與言語挑釁(harsh words)，當夥伴著手於共同問題解決時，可能達成雙方皆滿意的解，因而增進合夥關係的成功。而Kale et al.(2000)提出的衝突解決方法，幾乎是上述多位學者的綜合。其提出衝突管理方法，包括與夥伴進行雙向溝通、共同問題解決及緊密的接觸。至於Das & Teng (2000)則提出比較不同的觀點，其認為公司間的信任與相互容忍，對於潛在衝突的控制才是重要的。

三、管理重點

綜上所述，本研究認為，處於聯盟運作階段的聯盟廠商，會因為雙方日趨緊密的夥伴關係，而產生複雜且存有衝突的關係。此時，可以透過衝突解決能力，化解聯盟運作中所面臨衝突；透過相互調整能力，調整與適應雙方因環環境變動及夥伴本身的差異及透過關係建構能力，與夥伴建立更緊密的關係，以提升最終的聯盟成效。

- **小結:**

本研究將相互調適能力定義為「聯盟廠商在能力可及的情形下，針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間之差異，進行調整及適應的能力」(Parkhe,1991)。組成要素包括：彈性的調適(Parkhe, 1991；Niederkofler, 1991；Child & Faulkner, 1995)、學習與調整(Kanter,1989；Child & Faulkner,1995；Child & Faulkner, 1995)。

將關係建力能力定義為「聯盟廠商與合作夥伴建立緊密合作關係的能力」(Kale et al.,2000)。組成要素包括：承諾(Mohr & Spekman, 1994) 、相互信任(Niederkofler, 1991；Mohr & Spekman, 1994；Child & Faulkner, 1995；Kale et al. 2000)、尊重(Child & Faulkner, 1995；Kale et al. 2000)、友誼(Child & Faulkner, 1995；Kale et al. 2000)、善意(Niederkofler,1991)、互動頻繁(Kale et al., 2000)。

最後，本研究將衝突解決能力定義為「聯盟廠商有效化解與聯盟夥伴間之衝突的能力」(Byrnes, 1986； Kale et al.,2000)。組成要素包括：共同問題解決(Mohr & Spekman, 1994；Kale et al. 2000)、雙向溝通(Cummings,1984；Kale et al. 2000)、接觸密集(Kale et al. 2000)。

第七節 聯盟結束階段

一、聯盟結束情形

聯盟運作終將有結束的時候，Murray and Mahon(1993)將聯盟結束分成三種情形：(1)結束關係是為了擴展其它範圍的共同利益；(2)聯盟雙方在沒有更進一步的夥伴關係下，友好的分開且完成聯盟；(3)帶有敵意或痛苦的分離。

第一種聯盟關係的結束，是因為聯盟廠商本身或是聯盟夥伴，決定擴展至不同的產品領域、市場範圍或是如共同行銷與配銷等不同層級的活動。而此目標，並無法透過現有聯盟來達成，故而結束現有的聯盟，與夥伴產生新的聯盟型式。第二種聯盟關係的結束，是因為聯盟廠商本身或是聯盟夥伴，透過現有的聯盟產生富有成效的成果後，已看不到未來具有共同合作的路線。而廠商參與聯盟，一定是因為聯盟是有價值且具獲利性的。否則，即無心花費資源，心力去維持無效益的聯盟，故而結束現有的聯盟關係。故雙方會選擇友好的分開，完成聯盟該完成的活動。第三種聯盟關係的結束，是帶有敵意或痛苦的分離。雙方可能因為衝突、不當的管理，造成不愉快的分離。

Murray and Mahon(1993)表示，若聯盟雙方結束聯盟關係是為了擴展其它範圍的共同利益，則將進入聯盟生命週期第三階段，聯盟談判階段，繼續聯盟生命週期的演進及管理。若雙方是在沒有更進一步的夥伴關係下，友好的分開且完成聯盟或雙方是帶有敵意或痛苦的分離，則聯盟生命週期之演化與管理也將結束。

二、聯盟成效

聯盟最終就是要看績效，要看公司是否有達到當初聯盟的目標、是否提升了市佔率、獲利率、雙方是否滿意此次的聯盟…等。國內外已有不少關於績效的研究，Venkatraman＆Ramanujam(1986)認為，衡量組織績效是一個具爭論性的議題，其問題的關鍵是在於如何找出一個有效並適當的衡量指標。Awadzi(1987)在研究40個國際間知名合資公司的聯盟績效時，發現客觀指標並不適用於評估聯盟績效。Anderson(1990)則指出聯盟績效因聯盟的不穩定和風險性，短期內其財務績效很低。其認為，若聯盟在創始階段或發展階段時，通常都要依賴聯盟本身經營階層的主觀評估，即主觀績效。而當聯盟處於成熟期時，應較偏重財務性的指標，如獲利率及現金流量等客觀的績效指標。

關於績效的組成構面：Harrigan(1988a)提出三項績效指標：(1)聯盟成功率(Success)；(2)存活度(Survival)；(3)存續期間(Duration)。Lyles＆Balrd(1994)提出四項績效指標：(1)聯盟目標達成度；(2)夥伴期望滿意度；(3)外國夥伴期望滿意

度；(4)整體滿意度。Geringer & Hebert(1991)則提出四項績效指標：(1)聯盟夥伴之滿意程度；(2)存活度；(3)穩定性；(4)持續時間。Glaister＆Buckley(1998)則提出七項聯盟績效指標：(1)聯盟存活度；(2)聯盟存續；(3)聯盟關係穩定性；(4)聯盟合約再協商；(5)合資反應在股票市場的行情；(6)母公司對於聯盟的滿意度；(7)聯盟主觀績效在個別方面的滿意度。

至於Simonin(1997)則是透過五點來評估聯盟績效：(1)五年平均投資報酬率；(2) 五年平均資產報酬率；(3) 公司產生的利潤情況；(4)市場占有率的改善情形；(5)競爭優勢持續的情況。Glaister & Buckley(1999)提出二項績效指標：(1)聯盟整體績效的滿意程度(satisfaction)；(2) 成本利益的主觀績效(cost-benefit)。Sarkar et. al (2001)則認為可就策略績效與專案績效來衡量，策略績效指策略與學習目標的評估；專案績效指收益率、效率、滿意度及品質評估。唐順明(民89)則是將聯盟績效劃分為客觀績效與主觀績效。客觀績效包括：存活(聯盟契約是否繼續存在)、存續(聯盟是否繼續運作)及穩定(聯盟組織或股權桔構是否有異動)。主觀績效則包括整體滿意度變數(聯盟目標達成率、聯盟整體績效、聯盟夥伴績效和聯盟管理績效)及個別方面變數(營收淨額、市佔率、獲利率、成本控制等)。

由學者之研究可發現，各學者對採用何種績效指標各有不同的主張。根據Anderson(1990)所指，由於聯盟高度的不穩定與風險性，所以短期內的財務績效是比較低的，若能加上長期目標或非財務性績效作為衡量指標將較為恰當。故本研究於績效衡量上，除了客觀績效指標外，將再加上主觀性的衡量指標以彌補客觀性指標在短期績效衡量上的缺失。

故本研究將採行聯盟績效與聯盟滿意度，二構面來進行聯盟成效的衡量。將聯盟績效定義為「聯盟演化後的成果」。組成構面包括：市佔率(Simonin,1997；唐順明民89)、獲利率(唐順明，民89)、目標達成(Lyles＆Balrd, 1994；唐順明，民89；李文瑞、曹為忠,民89；楊淑媛，民90)。將聯盟滿意度定義為「對整個聯盟演化歷程感到的滿意程度」(Lyles＆Balrd, 1994；Glaister＆Buckley, 1998；Sarkar et. al, 2001)。組成構面包括：明智的決策(Sarkar et. al, 2001)、盡到責任與承諾(李文瑞、曹為忠，民89；楊淑媛，民90)、要求公平(李文瑞、曹為忠，民89)、滿意聯盟的過程(Lyles＆Balrd, 1994；Glaister＆Buckley, 1998)

第八節 研究假設與研究架構

接著，在此小節中，將說明本研究假設的推導過程及研究架構。本研究將依聯盟生命週期的各個演化階段，說明本研究所設立的八項研究假設、推導情形。最後，則是繪出本研究之研究架構。

一、研究假說及假說推導

(一)策略性決定階段

根據前面第三節，關於策略性決定階段之文獻探討。本研究歸納出聯盟廠商在從事聯盟時，應先確認公司是否唯有透過聯盟，才得以最有效益的達成公司目標。也就是聯盟必要性的評估。

廠商聯盟必要性愈高時，表示聯盟對公司目標的達成、公司的利益具重要的影響。故公司愈會花更多的心力去維持聯盟的進行，與重要廠商維持關係，以便取得有價資源 (Ireland, Hitt and Vaidyanath, 2002)，或是透過關係的建立來確保資源取得的穩定性(Niederkofler, 1991)。

此外，由於聯盟隨時間的演化，雙方可能開始出現利益衝突、目標分岐等情形(Niederkofler, 1991)。若夥伴雙方並未試圖調和、解決雙方差距。彼此間將開始產生摩擦、衝突。雙方關係開始惡化，阻礙聯盟廠商達成聯盟目標。故若廠商聯盟必要性愈高時，會愈試圖去調適彼此間的差異、及解決聯盟過程中所遭遇的衝突，以達成公司聯盟的目標。反之，若公司之聯盟必要性程度是較低的或是可有可無時，則公司在聯盟可有可無的心態下，即使面臨衝突，也無意花太多的心力去解決，甚至有可能開始選擇其他的合作夥伴。故本研究提出假說一：

【假說一】聯盟必要性對聯盟管理能力具有正向影響

(二)夥伴選擇階段

根據前面第四節，關於夥伴選擇階段之文獻探討。本研究歸納出聯盟廠商在選擇聯盟夥伴時，應選擇具策略配適與營運配適夥伴。

(1)策略配適

策略配適指的是，聯盟雙方若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢的程度。Lewiciki and Litterer(1985)指出，夥伴間的目標與需求不能相互衝突，否則將難以產生最佳的談判結果。即夥伴雙方，很難去找到得以達成雙方目標的共同解決方案。換言之，若夥伴間的目標與需求具高度的相容性，則夥伴雙方就比較能兼持著互惠性的原則進行談判。因為彼此未具衝突的目標或利益，

雙方比較不用去考慮可能損及自身利益的影響。故本研究提出假說二：策略配適對談判互惠性具有正向影響關係。

此外，夥伴間具備高度的策略配適，亦表示雙方愈需要彼此的資源。故雙方在協商的過程中，將愈能體認到合則利、分則害的情形。故在談判的過程，愈會兼持著互惠性的原則。避免某方覺得在此過程中有所損失，進而退出此聯盟案或是影響日後的聯盟運作。故本研究提出假說二：

【假說二】策略配適對談判互惠性具有正向影響

(2)營運配適

營運配適指的是，聯盟雙方若進行合作，合作夥伴間在執行或營運上，可能產生聯盟效益的程度。當聯盟夥伴間具較高之營運配適時，由於夥伴雙方對彼此的營運模式、經營價值觀、管理風格愈了解，故愈能站在對方的角度思考，針對彼此間的相異性進行溝通 (Gora, 1996；Kale, Singh, & Perlmutter, 2000)，愈有助達成談判互惠性的原則。

此外，營運配適包括夥伴雙方在文化上的相容的程度。本研究認為，若文化差異愈大，對夥伴對彼此就愈不了解，愈可能造成雙方語言上、行為上的誤解，對彼此產生敵意或誠心。雙方在此情形下，即難以卸下心防，站在對方的角度思考，創造雙方皆獲利的局面。故本研究提出假說三：

【假說三】營運配適對談判互惠性具有正向影響

Kale et al.(2000)表示，聯盟夥伴間的相容性，會在聯盟夥伴間，產生情投意合的化學作用(chemistry)，聯盟雙方皆會對夥伴存有良好的印象，會滿意所選擇的聯盟夥伴，對夥伴關係產生了正向的影響。雙方在此良好的關係下，將有助於夥伴雙方，調整彼此間的差異(De la sierra, 1995)。

亦有學者認為，若聯盟夥伴間存有不同的組織結構、管理風格與經營價值觀(Douma, 2000) 組織文化、管理實務、策略導向及技術系統(Das & Teng, 2000) (2000)，則雙方愈難去理解夥伴間的觀點、行為及經營策略。反之，若聯盟夥伴間具較高之營運配適時，則有助於雙方更了解彼此，降低誤解。愈能針對彼此間的差異進行調適(Gora, 1996；Kale, Singh, & Perlmutter, 2000)，愈能降低夥伴雙方於合作過程中的衝突或摩擦(Olk, 1997；Das & Teng,2000)。故提出假說四：

【假說四】營運配適對聯盟管理能力具有正向影響

(三)聯盟談判階段

根據前面第五節，關於聯盟談判階段之文獻探討。本研究認為，聯盟廠商於談判時，應秉持談判互惠性的原則，即聯盟雙方應致力尋找達成雙方各自目標的解決方案，試圖創造雙方皆有利談判結果。

因為Lewiciki and Litterer(1985)與Rigby & Buchanan(1994)皆認為，談判的結果要令每個合作夥伴都覺得在合作的過程中將有所獲得。也就是談判的結果，要令合作雙方都覺得此聯盟是有價值且有利益的。則聯盟雙方於聯盟運作時，才有可能配合彼此的需求、解決運作過程中的衝突，甚至是與夥伴建立更緊密的關係，以獲取聯盟利益。否則，若雙方皆堅持自己的立場，導致某一方覺得在合作過程中將有所損失，或是發覺此聯盟並不如預期的有效益，將不會再花費心力在聯盟管理上，其會選擇退出或轉而尋找其他能帶來更多聯盟效益的合作夥伴。

故本研究認為，處於談判階段的聯盟廠商，若在談判的過程中，能秉持著談判互惠性的原則，主動傾聽了解差異所在，認真考慮各種可能的選擇方案，尋求對雙方都有利的解決之道以創造雙贏的談判結果。將會令夥伴雙方皆覺有利可圖，會願意花心力去管理聯盟的運作，以獲取最終的聯盟利益。故提出假說五：

【假說五】談判互惠性對聯盟管理能力具有正向影響

談判的過程中，秉持著談判互惠性的原則，致力於尋找能達成雙方各自目標的解決方案。會使談判雙方將對方視為夥伴而非對手，得以使談判雙方在談判的過程中，擺脫討價還價的不愉快感(Lewiciki and Litterer, 1985)，會令夥伴雙方覺得此合作關係是愉快，有助於建立彼此間的關係，提升雙方對聯盟的滿意度。

此外，談判互惠性致力於創造雙方皆有利結果，會令夥伴雙方覺得此次聯盟是公平的。不會有犧牲某方，來使令一方獲利的情形。故亦會提升雙方對聯盟的滿意度。故本研究提出假說六：

【假說六】談判互惠性對聯盟滿意度具有正向影響

(四)聯盟運作階段

根據前面第六節，關於聯盟運作階段之文獻探討。本研究認為，聯盟廠商可透三種管理能力來維持聯盟有效的運作。分別為相互調適能力、關係建立能力與衝突解決能力。

Parkhe(1991)認為，當聯盟夥伴間相互調適的能力愈高，將愈有助於調和、改善聯盟因隨時間演進所產生的差異，愈有助於聯盟滿意度的提升。Abramsom & Ai1(1999)則認為，關係建立能力有助於聯盟雙方願意為了彼此的利益而努力的

去合作、協助對方，全力以赴以求做到利益互惠。而在此相互為對方著想，關心夥伴是否在聯盟過程中有所獲利的情境下，會影響夥伴雙方對聯盟的滿意度。Mohr & Spekman(1994)則認為，若夥伴雙方能透過建設性的衝突解決技術，如共同問題解決與說服，而達成雙方皆滿意的解時，將有助聯盟滿意的提升。

綜上所述，本研究認為三種聯盟管理能力，有助於聯盟滿意度的提升。故本研究提出假說七：聯盟管理能力，包括相互調適能力、關係建立能力及衝突解決能力，對聯盟滿意度具正向影響關係。

【假說七】聯盟管理能力對聯盟滿意度具有正向影響

（1）相互調適能力

相互調適能力，是聯盟廠商在能力可及的情形下，針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間之差異，進行調整及適應的能力。Parkhe(1991)認為，當聯盟夥伴間相互調適的能力愈高，將愈有助於調和、改善聯盟因隨時間演進所產生的差異，愈有助於提升聯盟績效。

（2）關係建立能力

關係建力能力，是聯盟廠商與夥伴建立緊密合作關係的能力。John(1984)認為，與夥伴間建立持續性且緊密的夥伴關係，有助於杜絕聯盟雙方試圖吸引對方專屬資產的投機行為。Niederkofler (1991)則指出，若聯盟能維持穩定的合作關係，則當組織面臨資源技術匱乏之困境。將可透過聯盟間穩定的合作關係，獲取穩定的供應來源，降低不確定性所帶來的衝擊，維持聯盟績效。Mohr & Spekman(1994)則表示，持續性且緊密的夥伴關係，有助於夥伴間資訊的流通、對於雙方間的互動能有更深與更廣的涉入、夥伴間得以進行複雜及動態的交易。

至於Kale et al.(2000)則認為，聯盟夥伴間，各階層人員的緊密互動，會在各階層人員產生關係資產(relational capital)，包括互信(mutual trust)、尊重(respect)與友誼(friendship)， 而關係資產對聯盟夥伴間的績效，將有著重要的影響。因為緊密的互動關係還有助於夥伴雙方對彼此更深的了解與熟悉，降低溝通上的障礙與誤解，提升聯盟運作的順暢度。此外，緊密的互動關係，有助於夥伴雙方間之信任的發展，會降低聯盟運作中重新協商的成本及對夥伴的監控成本，提升聯盟績效(Zaheer et al., 1998；Kale et al., 2000)。

除了上述的論點外，Gulati and Gargiulo(1999)與Kale et al.(2000)指出關係能力的另一項效益。即透過聯盟夥伴間，各階層相關聯盟人員的緊密互動，將提供聯盟廠商學習夥伴能力或是移轉關鍵資訊或技能的管道。故關係建立，還能提升以學習夥伴技能為目的之廠商的聯盟績效，

（3）衝突解決能力

衝突解決能力，是聯盟廠商有效化解夥伴間之衝突的能力。Gaski(1984)認為，聯盟雙方因利益、價值觀或目標的不相同而產生衝突時，會造成組織間緊張與壓力。若無法有效的解決衝突，彼此間會開始在行為上表現出敵意，最後造成聯盟績效的降低。Cullen et al.(1995)則表示，當聯盟雙方發生衝突時，會降低彼此間的信賴及資源投入的程度，降低聯盟績效。此外，Kale et al.(2000)亦表示衝突管理明顯對聯盟夥伴間的關係，及聯盟成果造成衝擊。因為衝突解決需透過溝通的方式，而溝通能幫助聯盟夥伴清楚的定義夥伴雙方各自貢獻的資源、從此聯盟關係中所獲得的資源、夥伴的禁忌及確認潛在的衝突，對聯盟成果產生影響。

綜上所述，本研究認為三種聯盟管理能力，有助於聯盟績效的提升。故本研究提出假說八：聯盟管理能力，包括相互調適能力、關係建立能力及衝突解決能力，對聯盟績效具正向影響關係。

【假說八】聯盟管理能力對聯盟績效具有正向影響

本研究將推導出的八項假設，整理成表2-5：

表2-5 本研究假設

聯盟生命週期		假說
策略性決定階段	假說一	聯盟必要性對聯盟管理能力具有正向影響關係
夥伴選擇階段	假說二	策略配適對談判互惠性具有正向影響關係
	假說三	營運配適對談判互惠性具有正向影響關係
	假說四	營運配適對聯盟管理能力具有正向影響關係
聯盟談判階段	假說五	談判互惠性對聯盟管理能力具有正向影響關係
	假說六	談判互惠性對聯盟滿意度具有正向影響關係
聯盟運作階段	假說七	聯盟管理能力對聯盟滿意度具有正向影響關係
	假說八	聯盟管理能力對聯盟績效具有正向影響關係

二、研究架構

本研究根據多位學者之研究，將聯盟生命週期劃分成策略性決定(Bronder & Pritzl, 1992)、夥伴選擇(Bronder & Pritzl, 1992)、聯盟談判(Murray & Mahon, 1993；Simonin, 1997)、聯盟運作(Murray & Mahon, 1993；Simonin, 1997)、聯盟結束(Bronder & Pritzl, 1992；Simonin, 1997)等五階段，並進而根據不同的階段找尋管理重點。

當聯盟處於策略性決定階段時，需先從事情境分析，了解公司目前所處情勢，擁有哪些潛在的價值、資源或能力。進而確認合作潛能，即確認公司內部自行發展、購併、與夥伴共同合作所獲得的利弊。一但確認的結果是：唯有透過聯盟，才得以最有效益的達成公司目標，則表示公司確實是有從事聯盟的必要性。

待公司確認，確實是有從事聯盟之必要性後。緊著接，則是要開始思考夥伴選擇的問題，即進入聯盟生命週期的第二階段，夥伴選擇階段。夥伴選擇階段是在了解未來合作夥伴的策略意圖、營運方針、具備的資源與能力、文化背景、組織運作及管理風格…等。對雙方未來的合作過程中，可能發生的衝突事件進行評估。盡可能找尋具營運配適的夥伴，提升雙方在目標、文化、組織運作及管理風格…等的相似度，降低日後因目標、文化、管理等差異性，導致的衝突、誤解及溝通障礙。除有助於雙方在聯盟談判階段，互惠性原則的秉持外，亦有助於聯盟第四階段，聯盟管理能力的提升。

一但確認聯盟夥伴，緊接著，雙方需開始根據合作內容、形式、期限及相關細節，如主導權、權責問題、財務牽涉程度等事項進行談判。即進入聯盟生命週期的第三階段，聯盟談判階段。聯盟談判階段需秉持互惠性的原則，合作雙方皆應站在彼此的立場思考，談判的結果，要令雙方都覺得在合作的過程中能有所獲得。否則，覺得有所損失的一方，在認知到不公平後，將較不會再花費心力去解決聯盟運作過程中的衝突、費心思調整雙方差異及與夥伴建立更緊密的關係，即會降低聯盟運作階段的聯盟管理能力。

一但談判完畢，雙方達成共識後，即進入聯盟生命週期的第四階段，聯盟運作階段。雙方在聯盟運作階段，愈面臨許多問題、衝突。此時，需要夥伴雙方投入更多的心力去維持與經營，相互調適雙方在文化、營運及目標的差異，解決面臨的衝突。此外，為了使運作更加順暢，而與夥伴建立更緊密的關係。本研究認為應透過三種管理能力的強化，來提升與維持最終的聯盟績效與聯盟滿意。

最後的聯盟結束階段，本研究參考Murray and Mahon(1993)提出的生命週期五階段。將聯盟結束分成三種情形：a.結束關係是為了擴展其它範圍的共同利益。b.友好的分開且完成聯盟，在沒有更進一步的夥伴關係下c.帶有敵意或痛苦的分離。若聯盟是以b、c方式分開，則聯盟宣告結束。若聯盟是以a方式結束。則聯盟將進入聯盟生命週期的第三階段：聯盟談判階段，雙方再度從事新聯盟的協商，進而進行聯盟生命週期的演進。

由於本研究乃以目前正進行中的聯盟來做探討，故未探討最終的聯盟結束階段。僅探討前四個聯盟階段（策略性決定、夥伴選擇、聯盟談判、聯盟運作階段），對下階段的影響，及其進而對最終聯盟績效及聯盟滿意度的影響情形。本研究將聯盟生命週期所經歷的階段與欲驗證的假說，一併以圖3-1表示：

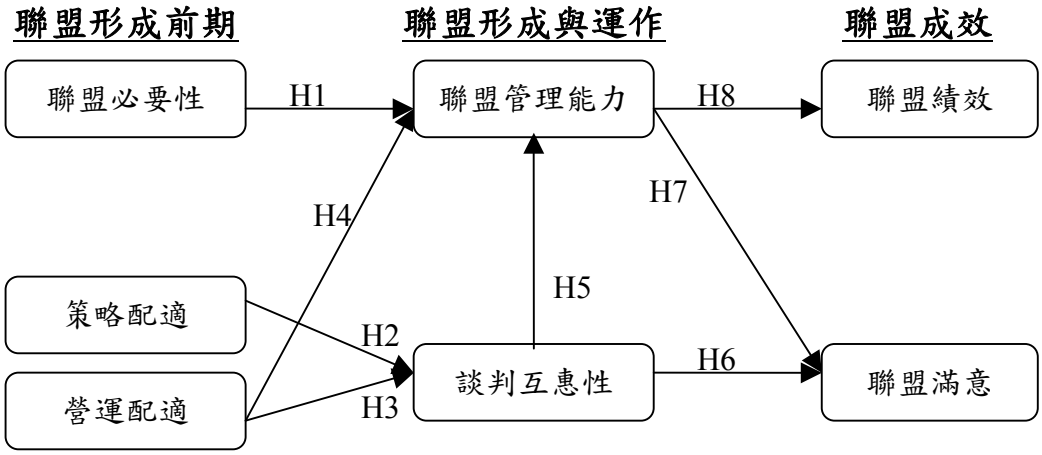


圖 2-5 本研究架構與假設

第參章 研究架構及衡量方法

本章節共包括五小節，在第一節中，將先說明本研究進行的個案研究，了解台灣廠商的聯盟演化過程。在第二節中，說明本研究發展之研究構念的概念性定義及衡量方法。接著，在第三節中，說明本研究的資料蒐集方法及問卷回收情形。並於第四節中，針對回收的樣本進行統計敘述分析。最後，則是說明本研究所使用的資料分析方法。

第一節　個案研究

為確實了解台灣廠商聯盟演化歷程，本研究進行四家廠商的訪問。了解實務上的聯盟演化情形，並將之與本研究所發展之架構做一比較，進而做為本研究發展衡量問項時的參考。此外，由於有一個案資料不是很充足，故本研究僅就三個個案加以說明。而為保障公司隱私，本研究在此以 A、B、C 做為受訪廠商代稱。

一、個訪過程

本研究先根據研究問題，擬好訪談大綱 (附錄一)。接著，透過年報、公司網站及搜尋引擎，尋找目前從事策略聯盟之廠商，並進而確認廠商受訪意願。一但確認願意接受訪問之廠商後，則是進行訪談資料的蒐集，包括受訪廠商的產業背景、公司概況、公司年報及相關新聞報導，以利對受訪公司之聯盟概況有更進一步的了解。

本研究於民國 94 年 1 月底至 3 月中旬，進行聯盟廠商的實地訪談。訪問的廠商，包括資訊電子業的 A 公司與包裝製造業的 B 公司及機械製造業的 C 公司。訪問對象分別為業務部資深專案經理、總管理處協理及副總經理。訪問過程採開放式的問題進行人員訪談，訪問時間約為一至兩個小時左右。此外，在訪談進行前，本研究皆會事先取得受訪人員之允許，方將訪談內容進行錄音並轉化成書面稿，以利於資料建檔與分析。

二、個訪內容

在說明訪問結果前，先就受訪的四家廠商，簡單的說明公司基本資料、聯盟對象、聯盟內容與型式、受訪人員，如表 3-1 所示：

表 3-1　個案廠商基本資料

廠商	A 公司	B 公司	C 公司
創立時間	1999 年	1969 年	1989 年
資本額（億台幣）	390	15.57	15.7
員工人數	5,845	600	920
生產產品	TFT-LCD	瓶蓋、標籤、PET 耐熱結晶瓶、各式薄膜、電池零組件包材等綜合包裝	線性傳動科技產品
鎖定的聯盟對象	日本大廠	國內大廠	德國大廠
聯盟內容	技術合作	共同生產	技術移轉
聯盟型式	契約協定	契約協定	契約協定
受訪人員	業務本部資深專案經理	總管理處協理	副總經理

(一) A 公司個案研究

(1)公司與聯盟夥伴關係簡介

A 公司成立於 1999 年 7 月，主要生產項目為薄膜電晶體液晶顯示器(Thin Film Transistor Liquid Crystal Display, TFT-LCD)。聯盟型式為：A 公司與日本大廠簽訂技術合作契約。日廠藉由技術授權，獲取權利金及面板產能，穩定面板供貨來源。而 A 公司則是藉由權利金的付予，獲取技術。

(2)聯盟演化歷程

本研究根據聯盟演化所歷經的五個階段，說明公司各階段的演化情形。

a. 策略性決定階段：搜尋相關資料，根據相關資料進行評估活動，決定公司聯盟的效益是否會比公司內部自行發展所帶來的效益還大，方決定展開策略聯盟活動。

b. 夥伴選擇階段：重視是否能獲取技術，因為其牽涉到公司能否達成目標。除非對方技術雖稍弱，但很努力、有潛力，未來可能成為不錯的合作夥伴，方會進行考慮。

c. 談判互惠性階段：針對合作事宜進行討論，如持股比例、技術授權、管理經營權、產能分配等。

d. 聯盟運作階段：此階段分別從三種管理能力來做說明(I)相互調整能力:不會刻意去調整，有需要時，A 公司才會透過溝通，針對環境變動或夥伴本身變動所帶來的差異，與夥伴協調如何進行彼此的調整。(II)關係建構能力:不會刻意去建立，有需要時，才會透過正式、非正式的溝通與夥伴建立關係。 (III)

衝突解決能力：雙方在聯盟運作時，發生雙方目標不一致的情形：夥伴希望 A 公司建新一代的廠，但 A 公司自認技術仍不夠充足，堅持不做新一代的廠。此外，A 公司會先與對方夥伴溝通，說明彼此間的紅蘿蔔還是存在的，為了共利，雙方應該坐下來好好溝通，解決雙方的衝突。但若雙方皆堅持不下，則 A 公司也不會選擇令自己遭到損害的退讓方式。

e. 聯盟結束階段：聯盟尚未結束，但由於前述的設廠問題，已造成 A 公司與夥伴間的關係出現緊張、低迷的情勢。受訪者表示，最後的結果可能是：雙方開始尋求其他解決之道，彼此間減少溝通、互動，最後自然而然且有共識的結束彼此間的關係。雙方不會刻意去說清楚彼此間的合作關係，將宣告終止。

- **A 公司小結：**

A 公司獲得聯盟機會時，會搜尋相關資料，根據相關資料進行評估活動，決定公司聯盟的效益比公司內部自行發展所帶來的效益還大時，才決定展開策略聯盟活動。

在選擇夥伴時，主要以能獲取技術的夥伴為主，不會特別在意夥伴間的文化、營運及管理風格等的相似與相容度。即 A 公司重視具策略配適的夥伴而不重視具營運配適的夥伴。至於聯盟談判階段，由於未深入問到互惠性的問題，故無法判定 A 公司在談判時，是否會秉持互惠性的原則進行談判。

至於聯盟運作時的管理能力，A 公司在不損及公司利益下，會透過溝通與夥伴進行相互調整差異、建立關係及解決衝突的能力。也就是說，若雙方皆堅持不下，則 A 公司也不會為了迎合夥伴與維持聯盟運作，而選擇令自己遭到損害的退讓方式。

(二) B 公司個案研究

(1)公司與聯盟夥伴關係簡介

B 公司成立於西元 1969 年，主要生產的產品包括瓶蓋、標籤、PET 耐熱結晶瓶、各式薄膜、電池零組件包材等綜合包裝領域。為台灣最具規模的包裝材料製造商，合作夥伴包括國內外大廠。由於本研究需受訪廠商鎖定一家聯盟夥伴進行研究，故本研究以 B 公司與其國內夥伴 U 公司間的聯盟演化情形，做為研究內容。雙方聯盟型式為：B 公司於 U 公司內駐廠設置機器，直接於 U 公司廠內進行飲料瓶蓋的製作。縮短瓶蓋運送時間、節省包裝費用、及降低材料的庫存及管理成本。

(2)聯盟演化歷程

本研究根據聯盟演化所歷經的五個階段，說明公司各階段的演化情形。

a. 策略性決定階段：當公司發現 in-house 聯盟的機會時，內部會進行相關資料的搜尋。提出提案報告，說明此種合作下的優點和缺點，如可降低成本、降低不良率、產生的效益等。

b. 夥伴選擇階段：此個案屬聯盟發起者，在發現 in-house 的聯盟機會並發展出提案報告後。則會開始選擇有需要、契合的理念及門當戶對的夥伴，B 公司會先向客戶說明此聯盟的優點與利益，說服客戶成為公司的聯盟夥伴。

c. 談判互惠性階段：雙方會不斷的進行談判與合約的修正。有需要時，也會各讓一步，相互協調。談到雙方都可以接受時，才進行正式簽約的活動。

d. 聯盟運作階段：本階段分別從三種管理能力來做說明(I)相互調整能力:若夥伴無法做到當初承諾的量，B 公司也不會強硬以金額罰款。會與夥伴相互商討，找出其他解決之道，降低雙方的損失。(II)關係建構能力:B 公司並未刻意與夥伴建立更緊密的關係。 (III)衝突解決能力：B 公司認為雙方合作並未有明顯的衝突，僅有剛開始的磨合期，如水電的劃分。並未有真正的衝突。

e. 聯盟結束階段：聯盟尚在進行，雙方目前合作的非常融洽，故未加以探討。

- **B 公司小結：**

B 公司獲得聯盟的機會時，會評估聯盟的可行性，具有哪些優、缺點？公司內部是否具備足夠的資金與能力？是否能帶來效益？但並未評估自行研發或購併之效益，進而判定出是否除了聯盟外，無法藉由其他代替方式，以更有效益的方式達成策略目標。

在選擇夥伴時，會選擇需要公司資源、理念契合及門當戶對的夥伴，故皆重視具策略配適及營運配適的夥伴。至於聯盟談判階段，由於雙方會不斷的進行談判與合約的修正，直談到雙方都可以接受為止，故 B 公司會秉持互惠性的原則與夥伴進行談判。

至於聯盟運作時的管理能力，B 公司，會針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間差異進行調整及適應，並未刻意與夥伴建立緊密的合作關係。此外，由於雙方在合作過程中未遭遇衝突問題，故未有衝突解決的情形。

(三) C 公司個案研究

(1)公司與聯盟夥伴關係簡介

C 公司成立於西元 1989 年，主要從事線性傳動科技產品(如滾珠螺桿、線性滑軌、線性軸承等)。合作夥伴包括美國 P 公司、瑞典 S 公司及德國 H 公司。由於本研究需受訪廠商鎖定一家聯盟夥伴進行研究，故本研究以 C 公司與其德國夥伴 H 公司間的聯盟演化情形，做為研究內容。雙方聯盟型式為：C 公司移轉技術給德國 H 公司，而德國 H 公司付予權利金。

(2)聯盟演化歷程

本研究根據聯盟演化所歷經的五個階段，說明公司各階段的演化情形。

a. 策略性決定階段：當董事長獲得相關資訊時，會去詢問員工相關知識及可行性。讓員工先去研究、思考並找尋相關資料。進而進行內部評估，了解公司內部有沒有人員與能力可以負責與執行此次聯盟。待評估完畢，方帶談判團隊至國外與夥伴進行談判。

b. 夥伴選擇階段：著重四要點，分別為(I)利益:是否能取得自己想要的技術、資源？帶來的效益為何？(II)風險問題:考慮對方不履行合約的風險(III)對方的誠意：或許對方的技術、產品不夠成熟。但若對方具有誠意的話，對公司挑選夥伴時，將具加分作用。(IV)接近的經營本質：在經營上有接近的理念、想法，即要有共識。

c. 談判互惠性階段：談判團隊由董事長、機械背景、電子背景、電機背景等相關人員，律師、會計師等人員所組成。在談判的過程中，凡是牽涉專業的東西，皆由團隊做評估，再向董事長進行分析與報告。董事長在判定此聯盟的價值與風險後，會去衡量並決定是否進行合作。

d. 聯盟運作階段：本階段分別從三種管理能力來做說明(I)相互調整能力:如夥伴希望 C 公司晚一年再進入其市場與之競爭，C 公司便答應晚一年方進入夥伴的市場，與之競爭。(II)關係建構能力:雙方皆盡可能的滿足彼此間的需求，如交朋友般，彼此間存在友誼與合作的善意 (III)衝突解決能力：雙方之所以合作，就是接近的經營本質：包括理念、想法，即共識。加上夥伴都很單純，故無衝突發生，更遑論衝突解決能力。

e. 聯盟結束階段：聯盟尚在進行，雙方目前合作關係良好，故未加以探討。

- **C 公司小結：**

C 公司獲得聯盟的機會時，會評估聯盟的可行性，是否能帶來效益？公司是否有資源、能力去執行？但並未評估自行研發或購併之效益，進而判定出是否除了聯盟外，無法藉由其他代替方式，以更有效益的方式達成策略目標。

在選擇夥伴時，主要以利益為主，重視策略配適中，資源與能力是否能提升價值。此外，亦重視夥伴需有接近的經營本質，即重視與夥伴間的營運配適。至於聯盟談判階段，由於未深入問到互惠性的問題，故無法判定 C 公司在談判時，是否會秉持互惠性的原則進行談判。

至於聯盟運作時的管理能力，C 公司在能力與範圍可及下，會針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間差異進行調整及適應，並與夥伴建立緊密合作關係。然由於雙方一開始選擇具營運配適之夥伴，加上夥伴都很單純，故雙方並未有衝突情形。

三、個案研究結果

本研究藉由訪問三家個案廠商，了解聯盟廠商的聯盟演化歷程及各階段管理重點。本研究將訪問結果整理後，以表 3-2 表示：

表 3-2 個案研究結果的比較

聯盟演化階段	管理重點	A 公司	B 公司	C 公司
策略性決定階段	評估聯盟必要性	會評估聯盟的必要性	會評估聯盟的可行性，但不會評估聯盟必要性	會評估聯盟的可行性，但不會評估聯盟必要性
夥伴選擇階段	策略配適之夥伴	主要以能獲取技術的夥伴為主，即重視具策略配適的夥伴	選擇需要公司資源、理念契合的夥伴，故重視具策略配適的夥伴	主要以利益為主，重視策略配適中，資源與能力是否能提升價值。
	營運配適之夥伴	不會特別在意夥伴間的文化、營運及管理風格等的相似與相容度。	選擇門當戶對的夥伴，故重視具營運配適的夥伴	重視夥伴需有接近的經營本質

表 3-2 個案研究結果的比較

<table>
<tr><th>聯盟演化階段</th><th>管理重點</th><th>A 公司</th><th>B 公司</th><th>C 公司</th></tr>
<tr><td>聯盟談判階段</td><td>談判互惠性</td><td>資料不足，無法判定是否會秉持互惠性的原則進行談判。</td><td>雙方會不斷的進行談判與合約的修正，直談到雙方都可以接受為止，故會秉持互惠性的原則與夥伴進行談判。</td><td>資料不足，無法判定是否會秉持互惠性的原則進行談判。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">聯盟運作階段</td><td>相互調整能力</td><td rowspan="3">在不損及公司利益下，會透過溝通與夥伴進行相互調整差異、建立關係及解決衝突的能力。也就是說，若雙方皆堅持不下，則公司也不會為了迎合夥伴與維持聯盟運作，而選擇令自己遭到損害的退讓方式。</td><td>會針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間差異進行調整及適應。</td><td>在能力與範圍可及下，會針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間差異進行調整及適應，</td></tr>
<tr><td>關係建構能力</td><td>並未刻意與夥伴建立緊密的合作關係。</td><td>認為聯盟就是交朋友，彼此間存在友誼與合作的善意，盡可能的滿足彼此間的需求。</td></tr>
<tr><td>衝突解決能力</td><td>由於雙方在合作過程中未遭遇衝突問題，故未有衝突解決的情形</td><td>由於雙方一開始選擇具營運配適之夥伴，加上夥伴都很單純，故雙方並未有衝突情形</td></tr>
<tr><td>聯盟結束階段</td><td></td><td>聯盟尚未結束，但目前存有緊張情勢。雙方可能開始尋求其他解決之道，彼此間減少溝通、互動，最後自然而然且有共識的結束彼此間的關係。</td><td>聯盟尚在進行，雙方目前合作的非常融洽，故未加以探討</td><td>聯盟尚在進行，雙方目前合作關係良好，故未加以探討</td></tr>
</table>

第二節 研究構念的概念性定義及衡量方法

本研究根據過去研究的衡量方法、文獻探討及個案研究，發展出本研究構念的概念性定義及衡量方法。

一、概念性定義

本研究根據過去學者探討的相關文獻，分別對聯盟生命週期之策略性決定、夥伴選擇、聯盟談判與聯盟運作等四階段，進行構念的概念性定義及各構念組成要素的說明，分別將之整理如表3-3與表3-4所示：

表3-3 本研究各構念之概念性定義

聯盟演化階段	構念	概念性定義	相關學者
策略性決定	聯盟必要性	除了聯盟外，無法藉由其他代替方式，以更有效益的方式達成策略目標的程度	Bronder & Pritzl(1992)；Murray & Mahon(1993)
夥伴選擇	策略配適	聯盟雙方若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢的程度	Child & Faulkner(1995)
	營運配適	聯盟雙方若進行合作，合作夥伴間在執行或營運上，可能產生聯盟效益的程度	Niderkofler(1991)；Das & Teng(2000)
聯盟談判	談判互惠性	聯盟雙方致力尋找達成雙方各自目標的解決方案的程度	Lewiciki and Litterer(1985)
聯盟運作	聯盟管理能力	➢ *相互調適能力：* 聯盟廠商在能力可及的情形下，針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間之差異，進行調整及適應的能力	Parkhe (1991)；黃延聰(民 93)
		➢ *關係建構能力：* 聯盟廠商與合作夥伴建立緊密合作關係的能力	Kale et al.(2000)；黃延聰(民 93)
		➢ *衝突解決能力：* 聯盟廠商有效化解與聯盟夥伴間之衝突的能力	Byrnes (1986)；Kale et al.(2000)；黃延聰(民 93)
聯盟成果	聯盟績效	聯盟演化後的成果	
	聯盟滿意	對整個聯盟演化歷程感到的滿意程度	Lyles＆Balrd(1994)；Glaister & Buckley(1998)；Sarkar et. al(2001)

表3-4 本研究各構念之組成要素

聯盟演化階段	構念	組成構面
策略性決定	聯盟必要性	獲取資源最佳途徑(Child & Faulkner,1995；Das & Teng, 2000)、達成目標最佳途徑(Bronder & Pritzl,1992)、整體評估最佳途徑(Williamson, 1985；Bronder & Pritzl,1992；Child & Faulkner,1995)
夥伴選擇	策略配適	策略目標的一致性(Child & Faulkner, 1995；Harrigan,1998a)、資源與能力的互補性或配合性(Child & Faulkner, 1995)、共同願景(Douma, 2000)、相互依賴(Douma, 2000)、是否能提昇價值或降低成本(Niderkofler, 1991；Child & Faulkner, 1995；Douma, 2000)
	營運配適	組織文化(Parkhe, 1993；Olk, 1997；Das & Teng, 2000)、營運實務(Parkhe, 1993；Olk, 1997；Das & Teng, 2000)、管理風格(Parkhe, 1993)、人員屬性(Luo,1998)、經營價值觀(Douma, 2000)。
聯盟談判	談判互惠性	認知上的雙贏(Child & Faulkner, 1995)、共同目標的發展或確認(Lewicki and Litterer, 1985)、雙方皆認同的解決方案(Lewicki and Litterer, 1985)
聯盟運作	聯盟管理能力	➢ *相互調整能力：*彈性的調適(Parkhe, 1991；Niederkofler, 1991；Child & Faulkner, 1995)、學習與調整(Kanter,1989；Child & Faulkner,1995；Child & Faulkner, 1995) ➢ *關係建構能力：*承諾(Mohr & Spekman, 1994) 、相互信任(Niederkofler, 1991；Mohr & Spekman, 1994；Child & Faulkner, 1995；Kale et al. 2000)、尊重與友誼(Child & Faulkner, 1995；Kale et al. 2000)、善意(Niederkofler,1991)、互動頻繁(Kale et al., 2000) ➢ *衝突解決能力：*共同問題解決(Mohr & Spekman, 1994；Kale et al. 2000)、雙向溝通(Cummings,1984；Kale et al. 2000)、接觸密集(Kale et al. 2000)
聯盟成果	聯盟績效	市佔率(Simonin,1997；唐順明民 89)、獲利率(唐順明，民 89)、目標達成(Lyles＆Balrd, 1994；唐順明，民 89；李文瑞、曹為忠,民 89；楊淑媛，民 90)。
	聯盟滿意	明智的決策(Sarkar et. al, 2001)、盡到責任與承諾(李文瑞、曹為忠，民 89；楊淑媛，民 90)、要求公平(李文瑞、曹為忠，民 89)、滿意聯盟的過程(Lyles＆Balrd, 1994；Glaister＆Buckley, 1998)

二、衡量方法

本研究透過二種方式來發展各構念的衡量方法：（1）直接運用或修改自前人所發展的衡量尺度，聯盟管理能力(衝突解決能力、關係建構能力)、聯盟績效、聯盟滿意等構念。（2）參考過去學者對該構念的探討，以及本研究個訪後的結果進行發展，如聯盟必要性、策略配適、營運配適、談判互惠性、聯盟管理能力(相互調整能力)等構念。

研究構念衡量指標的發展，原則上是盡量以過去研究發展出的衡量尺度為主，加以修改，使之成為本研究之衡量尺度。但若過去研究的衡量方式無法測出本研究所欲衡量的主題時，本研究將參考理論性或概念性文獻及個案研究結果，加以自行發展。以下分別就各研究構念的衡量尺度做進一步的說明：

(一)策略性決定階段中的研究構念

此階段僅有一個構念，聯盟必要性。本研究參考Bronder & Pritzl(1992)、Child & Faulkner(1995)、Das & Teng(2000)對聯盟必要性的探討，將聯盟必要性定義為：除了聯盟以外，無法藉由其他代替方式，以更有效益的方式達成策略目標的程度。

由於過去研究有關聯盟必要性之衡量問項甚少，Rigby & Buchanan(1994)雖提出四個衡量問項，但由於所有問項並無法衡量本研究欲衡量的主題，故僅採其一衡量問項（聯盟是達成公司目標的最佳途徑）。其餘四個問項則是根據Williamson (1985)、Bronder & Pritzl(1992)、Child & Faulkner(1995)、Das&Teng(2000)等多位學者對聯盟必要性之探討，發展此部分構念的衡量問項。此構念之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意），聯盟必要程度為此五問項的加總。

(二)夥伴選擇階段中的研究構念

此階段包括二個構念，策略配適與營運配適。在此，先就策略配適此一構面，說明其衡量問項的發展過程。

（1）策略配適

本研究參考Child & Faulkner (1995) 、Dyer & Singh (1998)、Das & Teng (2000)的探討，將策略配適定義為：聯盟雙方若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢的程度。

本研究在策略配適此一構念共發展出七個衡量問項，其中三個衡量問項（夥伴雙方對聯盟目標有高度共識、夥伴雙方對有共同的願景、雙方皆相互需要對方的資源或能力），是運用並修改Kale, Singh, & Perlmutter(2000)、Doz, Olk, & Ring,(2000)二位學者所發展的衡量問項。至於剩餘的四個問項，則是根據Spekman and Saqhney (1991)、Child & Faulkner (1995) 、Harrigan (1998a)等學者對策略配適之探討，發展此部分的衡量問項。此構念之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。而聯盟夥伴間，策略配適程度的衡量，則為此七個問項的加總。

（2）營運配適

本研究參考Olk (1997)、Das & Teng (2000)，二位學者對營運配適之探討，將策略配適定義為：聯盟雙方若進行合作，合作夥伴間在執行或營運上，可能產生聯盟效益的程度。

在研究在營運配適此一構念共發展出六個衡量問項，其中二個衡量問項（夥伴雙方有高度相容的組織文化、夥伴雙方有高度相容的管理風格），是運用並修改Kale, Singh, & Perlmutter(2000)學者所發展出的衡量問項。至於剩餘的四個問項，則是根據Olk (1997)、Das & Teng (2000)二位學者，發展此部分的衡量問項。此構念之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。而聯盟夥伴間，營運配適程度的衡量，則為此六個問項的加總。

(三)聯盟談判階段中的研究構念

此階段僅有一個構念，談判互惠性。本研究參考Lewiciki and Litterer(1985)對談判互惠性的探討，將談判互惠性定義為：聯盟雙方致力尋找達成雙方各自目標的解決方案的程度。

由於過去研究有關談判互惠性之衡量問項甚少，故本研究根據Lewiciki and Litterer(1985)、Child & Faulkner(1995)、苗豐強（1996）等學者對談判互惠性之探討，發展出五個衡量此構念的問項。此構念之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意），談判互惠性的程度為此五問項的加總。

(四)聯盟運作階段中的研究構念

此階段只有一個構念：聯盟管理能力。然此構念由相互調整、關係建構及衝突解決等三種能力所組成。故本研究分三種能力來說明聯盟管理能力，此一變數的衡量問項。在此，先就相互調整能力，說明其衡量問項的發展過程。

（1）相互調整能力

本研究參考Parkhe (1991)的探討，將相互調整能力定義為：聯盟廠商必須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。

本研究在相互調整能力此部分，共發展出七個衡量問項。由於過去研究有關相互調整能力之衡量問項甚少，故本研究根據Parkhe (1991)、Niederkofler (1991)、Child & Faulkner (1995)等學者對相互調整能力之探討，發展出七個衡量問項。此部分之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。

（2）關係建構能力

本研究參考Kale, Singh, & Perlmutter(2000)對關係能力的探討，將關係建構能力定義為：聯盟廠商是否能與合作夥伴建立緊密合作關係的能力。

本研究在關係建構能力此一部分，共發展出七個問項。由於Kale, Singh, & Perlmutter(2000)此位學者，已對關係能力此一部分，發展出衡量問項。且部分衡量問項，很符合本研究所欲衡量的主題。故本研究有五題衡量問項，是直接採用Kale, Singh, & Perlmutter(2000)學者的衡量問項而發展出。另外二題衡量問項，則是參考陳律睿（民92）之關係能力的衡量問項，及Mohr & Spekman (1994)之文獻而發展出。此部分之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。

（3）衝突解決能力

本研究參考Kale, Singh, & Perlmutter(2000)對衝突解決能力的探討，將衝突解決能力定義為：聯盟廠商化解與聯盟夥伴間衝突的能力。

本研究在衝突解決能力此一部分，共發展出五個問項。由於Kale, Singh, & Perlmutter(2000)此位學者，已對衝突解決能力此一部分，發展出衡量問項。且這些衡量問項，很符合本研究所欲衡量的主題。故本研究直接採用Kale, Singh, & Perlmutter(2000)學者的衡量問項，做為本研究，衝突解決能力此一部分的衡量問項。此部分之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。

本研究之聯盟管理能力，是由相互調整、關係建構及衝突解決等三種能力所組成。故聯盟管理能力的高低程度，為三種管理能力，即19個衡量問項的加總。

五、聯盟成果

本研究在不同階段，各有不同的影響關係。如在策略性決定階段，本研究探討聯盟必要性對聯盟管理能力的影響關係，將第四階段的聯盟管理能力視為被影響的構念。在第二階段的夥伴選擇階段，本研究探討策略配適與營運配適對談判互惠性的影響關係，將第三階段的談判互惠性視為被影響的構念；此外，亦探討營運配適對聯盟管理能力的影響關係，將第四階段的聯盟管理能力視為被影響的構念。至於第三階段的聯盟談判階段，本研究探討談判互惠性對聯盟管理能力的影響關係，將第四階段的聯盟管理能力視為被影響的構念；此外，本研究亦探討談判互惠性對聯盟滿意度的影響關係，將聯盟滿意度視為被影響的構念。最後，在第四階段的聯盟運作階段，本研究探討聯盟管理能力對聯盟績效與聯盟滿意度的影響關係，將聯盟績效與聯盟滿意度視為被影響的構念

也就是說，在本研究中，各階段的構念，有時會被視為受前一階段影響的構念。由於上述的構念，僅聯盟績效與聯盟滿意度尚未做說明，故在此部分，將針對此二構念做一說明。

（1）聯盟績效

本研究根據Bernard L Simonin(1997)、唐順明(民89)、李文瑞、曹為忠(民89)、楊淑媛(民90)等研究之衡量問項，發展出四題衡量問項，來衡量聯盟績效此一構念。分別為：聯盟大幅度提升公司的獲利率、聯盟大幅度提升公司的市場佔有率、聯盟能大幅提升公司競爭能力及聯盟令雙方皆達成在聯盟前所設定的目標。此構念之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。而聯盟績效高低程度的衡量，則為此四個問項的加總。

（2）聯盟滿意度

本研究根據Sarkar et. al (2001)、唐順明(民89)、李文瑞、曹為忠(民89)、楊淑媛(民90)、鍾東仁(民92)等研究之衡量問項，發展出六題衡量問項，來衡量聯盟滿意度此一構念。分別為：聯盟為公司明智的決策、夥伴雙方確實依契約盡到應盡的責任與承諾、聯盟夥伴對我們的要求很公平、雙方的聯盟關係令我們感到滿意、整個聯盟過程令我們感到滿意、對聯盟的整體績效感到滿意。此構念之衡量尺度，採李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）。而聯盟滿意度高低程度的衡量，則為此六問項的加總。

本研究將各研究構念的衡量問項、參考文獻、衡量尺度，整理如表3-5所示：

表3-5 研究構念的衡量尺度

研究構念	衡量問項	參考文獻	衡量尺度
聯盟必要性	有助取得資源	Child & Faulkner(1995)、Das & Teng(2000	李克特七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）
	有助達成目標	Rigby & Buchanan(1994)	
	有助提昇競爭力	本研究自行發展	
	有助獲取市場	Child & Faulkner(1995)	
	比內部化或購併佳	Williamson（1985）、Bronder & Pritzl (1992)、Child & Faulkner(1995)	
策略配適	策略目標一致	Harrigan(1998a)、Spekman and Saqhney(1991)	同上
	目標高度共識	Doz, Olk, & Ring(2000)	
	共同願景	Doz, Olk, & Ring(2000)	
	需要對方資源	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	競爭力可提昇	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	高度綜效可能	Niderkofler(1991)	
	高度相互依賴	Child & Faulkner (1995)	
營運配適	組織文化相容	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	同上
	管理風格相容	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	人員屬性相容	本研究自行發展	
	主導權有共識	本研究自行發展	
	執行上相配合	Olk (1997)	
	經營價值差異(R)	本研究自行發展	
談判互惠性	考慮對方	Lewiciki and Litterer(1985)	同上
	尋求共同接受	苗豐強(1997)	
	不會單方犧牲	Child & Faulkner(1995)	
	爭議共同解決	Lewiciki and Litterer(1985)	
	協商結果滿意	Child & Faulkner (1995)	

表3-5 研究構念的衡量尺度

研究構念	衡量問項	參考文獻	衡量尺度
聯盟管理能力	➢ 相互調適能力：		同上
	配合對方要求	本研究自行發展	
	調整文化差異	Child & Faulkner(1995)	
	調整目標策略	Niderkofler(1991)	
	因應變動彈性	Parkhe (1991)	
	重新協商調整	Parkhe (1991)	
	環境變動協商	Parkhe (1991)	
	合作改變協商	本研究自行發展	
	➢ 關係建構能力：		同上
	互動頻繁	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	相互尊重	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	相互信任	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	存在私誼	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	高度互惠	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	高度承諾	Mohr & Spekman(1994)	
	盡全力合作	陳律睿(民92)	
	➢ 衝突解決能力：		同上
	分析衝突來源	Kale, Singh, & Perlmutter(2000)	
	密切溝通		
	共同解決衝突		
	高層介入解決		
	衝突解決機制		
聯盟績效	聯盟獲利的提昇	唐順明(民89)	同上
	聯盟市佔率的提昇	Simonin(1997)、唐順明(民89)	
	聯盟提昇競爭力	楊淑媛(民90)	
	聯盟達成目標	李文瑞、曹為忠(民89)、楊淑媛(民90)	
聯盟滿意度	聯盟是明智決策	Sarkar et. al(2001)	同上
	聯盟雙方遵循契約	李文瑞、曹為忠(民89)、楊淑媛(民90)	
	聯盟夥伴要求公平	李文瑞、曹為忠(民89)	
	聯盟關係滿意	楊淑媛(民90)	
	合作過程滿意	楊淑媛(民90)、鍾東仁(民92)	
	聯盟整體績效	唐順明(民89)	

註:衡量問項後的(R)標註，表該問項回答格式屬於反向編碼尺度
(reverse-codedscale)

第三節　問卷調查方法

一、資料蒐集與抽樣方法

(一)資料的蒐集

本研究之資料蒐集，乃是透過問卷調查法，針對國內、目前有從事聯盟之廠商進行調查。以取得本研究架構中，各研究構念的樣本資料。接下來，我們將說明問卷調查之抽樣設計。

(二)抽樣方法

關於問卷調查之抽樣方法，說明如下：

（1）母體界定

本研究將研究母體界定為「國內從事策略聯盟之台灣廠商」，也就是國內從事合資、技術研發聯盟、共同產品發展聯盟、共同生產聯盟、共同行銷聯盟…等聯盟廠商。

（2）抽樣架構

由於國內目前尚無完整的聯盟廠商名錄，故本研究自2002年鄧白氏資料庫所排名的前三千大製造業，選取前一千大企業。事先透過年報及公司網頁篩選的方式，尋找有從事策略聯盟之廠商。初部篩選結果，共篩選出五百家，初部判定符合本研究對象之廠商。再經由事後電話確認之後，找出481家從事聯盟之廠商，並將之做為本研究的抽樣架構。

（3）抽樣設計

由於本研究對象為廠商，在問卷回收上，不似一般大眾或學生族群般的便易。故本研究採全面發放的方式，對抽樣架構上所有的聯盟廠商，進行問卷寄發動作。

而為了確定填卷者有足夠的知識來填答本問卷，本研究在問卷寄發前，會先與廠商聯繫。在說明本研究主題後，詢問公司協助填卷的意願。一但公司答應協助填答問卷，則進一步確認問卷寄發對象（即負責聯盟的相關人員）、寄送地址、E-mail或傳真電話…等。倘若在與廠商聯繫時，遭總機或秘書拒絕，則直接寄送該公司總經理。將受訪對象鎖定在，負責策略聯盟的中高階管理者、幕僚人員或是相關人員。

此外，由於本研究探討聯盟的演化歷程，其間需經歷一段時間的演化。為避免問卷填卷者因聯盟時間過於久遠，而有回憶上及人員離職等問題。故本研

究限定填答本研究之廠商，以目前正進行中之聯盟來回答本研究之問題。一方面避免人員離職的問題，一方面由於發生時間較不久遠，較能縮短填卷者回憶的時間，進而增進填卷速度。

二、問卷的設計、調查與回收

(一)問卷設計

在問卷的設計上，主要有兩項注意要點：一是問卷中，問題的排序、用字遣詞及整體的版面設計；另一則是問卷的前測與修正。

在問卷主體的設計上，本研究參照Cooper & Schindler(2003)於書中所提到的問卷設計要點，加以發展本研究問卷：(1)本研究將相同回答格式的衡量尺度排在一起，以降低填卷者反應的複雜性，如屬於李克特尺度的聯盟必要性、策略配適、營運配適、談判互惠性、聯盟管理能力、聯盟績效及聯盟滿意等構念的問項，編排在問卷的中間；其他種類的尺度則分別排在問卷的前、後半部；(2)雖然根據Cooper & Schindler(2003)所指，敏感性議題宜放置問卷最末端。但由於本研究需填卷者鎖定一家聯盟對象來回答，為強化填卷者融入此一情境，故於問卷第一題就詢問填卷者，鎖定的聯盟對象為何公司；(3)為了避免問卷用語過於學術化，故在問卷用語上，會盡可能的力求白話的說法。如在問卷中避免使用配適一詞，而是改以用：雙方在目標、資源、能力、文化或價值觀等方面相似或相容的程度，來取代配適一詞，以令填卷者更易了解此部分所要問的內容。此外，亦透過廠商問卷前測的方式，尋找業界較易理解的說詞，來修正本問卷用語。如將問項中的人員特質，改為人員屬性。

待問卷初稿發展完畢，則是進行問卷的前測與修正。本研究先邀請國內四家廠商，進行本研究問卷之前測。試訪的對象分別為業務部資深專案經理、總管理處協理、企劃處處長及副總經理。試訪的程序，是先讓受訪者填答問卷，記錄受訪者填答問卷的時間，並請受訪者指出對問項題意不了解、感到困惑之處。針對填卷者不了解、感到困惑之處，說明此處所欲衡量的主題，並請填卷者依業界經驗，建議比較適當的問法與用語。根據業界的意見，修正衡量工具的用字遣詞、問項刪減及結構安排，以提高問卷內容的可讀性及易答性。

(二)問卷調查與回收過程

為提升本研究問卷的回收率及有效率（即找出具足夠知識，得以填答本問卷之人）。本研究於問卷寄送前，會先致電說明本研究主題、詢問公司受訪意願、負責聯盟的對象、聯絡方式的確認…等，待確認無誤後，方分別以郵寄、E-mail、傳真等方式，寄送本研究問卷。

本研究自民國九十四年四月十五日，開始進行廠商聯絡及問卷寄發作業。經由約一週半的確認，在扣除停工、重整、遭購併等廠商後，共找出481家符合本研究對象之廠商。分別以郵寄、E-mail、傳真等方式，進行問卷發放事宜。並於問卷寄發後的二週，開始進行為期二週的問卷催收事宜。

截至民國九十四年五月三十一日為止，本研究共回收78份問卷（紙本、電子檔及傳真），回卷率約16.22％。扣除4封無效問卷（整排問題勾選相同選項），有效問卷為74封，有效回卷率約15.38％。

第四節 樣本特性描述

本研究共回收78份問卷，扣除4份無效問卷，共回收74份有效問卷。本研究先就聯盟的特質進行分析，包括聯盟夥伴之國籍、雙方結盟時間及聯盟內容。接著，則是就填答本問卷之聯盟廠商進行分析，包括廠商資本額、廠商營收及廠商員工人數等，進行敘述統計分析，以了解整體樣本之結構。

一、聯盟特質描述

(一)聯盟夥伴之國籍

本研究回收樣本中，關於聯盟夥伴之國籍分佈，如表3-6所示：以台灣居多，有31家，有效百分比為42.5%。日本與美國次之，分別有17家及15家，佔23.3%及20.5%。夥伴之國籍為其他的最少，僅為10家，包括瑞士、韓國、加拿大、沙烏地阿拉伯、芬蘭、大陸、荷蘭，佔13.7%。

表3-6　聯盟夥伴之國籍

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
台灣	31	41.9%	42.5%	42.5%
美國	15	20.3%	20.5%	63.0%
日本	17	23.0%	23.3%	86.3%
其它	10	13.5%	13.7%	100.0%
遺漏值	1	1.4%		
總和	74	100.0%	100.0%	

(二)雙方結盟時間

本研究回收樣本中，關於雙方結盟時間，如表3-7所示：於2001年-2005年結盟之廠商最多，有31家，有效百分比為41.9%。結盟時間介於1996年-2000年之聯盟廠商次之，有18家，有效百分比為24.3%。結盟時間為1995年以前的聯盟廠商最少，有15家，有效百分比為20.3%。

表3-7　雙方結盟時間

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1995年以前	15	20.3%	23.4%	23.4%
1996年-2000年	18	24.3%	28.1%	51.6%
2001年-2005年	31	41.9%	48.4%	100.0%
遺漏值	10	13.5%		
總和	74	100.0%	100.0%	

(三)聯盟內容

本題項採複選題，了解聯盟廠商與夥伴之合作內容。分析結果如表3-8所示：以共同產品發展聯盟、技術研發聯盟及代工與外包等合作內容居多，分別佔有32、30及29次，百分比分別為20.0%、18.8%及18.1%。合作內容以售後服務聯盟、其他及特許加盟最少，分別為5次、4次及0次，百分比分別為3.1%、2.5%及0%。

表3-8 聯盟內容

	次數	百分比
技術研發	30	18.8%
共同產品發展	32	20.0%
共同生產	16	10.0%
共同行銷	19	11.9%
授權許可	15	9.4%
配銷	10	6.3%
售後服務	5	3.1%
特許加盟	0	0%
代工與外包	29	18.1%
其他聯盟內容	4	2.5%
總和	160	100%

二、聯盟廠商特質描述

(一)資本額分佈

本研究回收樣本中，廠商資本額的平均數為165.64億台幣，標準差為285.47億台幣。回收樣本之資本額分佈，如表3-9所示：資本額超過150億及資本額介於50～100億的廠商較多，分別有15家及14家，有效百分比21.4％及20%。資本額低於10億及資本額介於10~25億之廠商次之，各佔12家，有效百分比為17.1％。資本額介於100~150億的廠商最少，僅佔7家，有效百分比為10.0％。

表3-9 廠商資本額分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
10億以下	12	16.2%	17.1%	17.18%
10～25億	12	16.2%	17.1%	34.3%
25～50億	10	13.5%	14.3%	48.6%
50～100億	14	18.9%	20.0%	68.6%
100～150億	7	9.5%	10.0%	78.6%
150億以上	15	20.3%	21.4%	100.0%
遺漏值	4	5.4%		
總和	74	100.0%	100.0%	

(二)營收分佈

本研究回收樣本中，廠商營收的平均數為380.63億台幣，標準差為833.48億台幣。廠商營收分佈，如表3-10所示：營收高於150億的廠商最多，有28家，有效百分比為41.2%。廠商營收介於25~50億及50～100億之廠商次之，各佔12家，有效百分比為17.6%。營收低於十億的廠商最少，僅2家，有效百分比為2.9%。

表3-10 廠商營收分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
10億以下	2	2.7%	2.9%	2.9%
10～25億	8	10.8%	11.8%	14.7%
25～50億	12	16.2%	17.6%	32.4%
50～100億	12	16.2%	17.6%	50.0%
100～150億	6	8.1%	8.8%	58.8%
150億以上	28	37.8%	41.2%	100.0%
遺漏值	6	8.1%		
總和	74	100.0%	100.0%	

(三)員工人數分佈

本研究回收樣本中，關於員工人數分佈，如表3-11所示，廠商員工人數以多分佈於三層：員工人數超過2000名、員工人數介於1～500、及員工人數介於501～1000的廠商。分別佔23家、18家及19家。有效百分比為31.9%、25.0%、26.4%。員工人數介於1001～1500，及員工人數介於1501～2000的廠商最少。分別佔7家5家，有效百分比為9.7%，6.9%。

表3-11 廠商員工人數分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1～500人	18	24.3%	25.0%	25.0%
501～1000人	19	25.7%	26.4%	51.4%
1001～1500人	7	9.5%	9.7%	61.1%
1501～2000人	5	6.8%	6.9%	68.1%
2001人以上	23	31.1%	31.9%	100.0%
遺漏值	2	2.7%		
總和	74	100.0%	100.0%	

- **小結：**

整體而言，本研究所回收的樣本資料：在夥伴國籍方面，以台灣居多；雙方結盟時間多偏介於2000年-2005年間；合作內容以共同產品發展聯盟、技術研發聯盟及代工與外包居多。廠商資本額的平均數為165.64億台幣，標準差為285.47億台幣，資本額分佈以超過150億及介於50～100億的廠商較多；廠商營收的平均數為380.63億台幣，標準差為833.48億台幣，營收分佈以高於150億的廠商最多。在員工人數方面，則是以超過2000名員工的廠商居多。

簡言之，本研究回收之樣本，偏重共同產品發展聯盟、技術研發聯盟及代工與外包、五年內結盟、高營收、員工人數多、聯盟夥伴為台灣廠商的廠商。

第四節　資料分析方法

在進行研究假設之檢定前，須先評估本研究量表的信度(reliability)與效度(validity)。信度是指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度，而效度是指衡量工具是否能正確測出所欲測量的特質。本研究分別以Cronbach α係數、內容效度及建構效度，來說明本研究衡量工具的信度與效度的檢定。

一、信度分析

信度是指衡量工具在測量時的穩定性與一致性（周文賢，民91），其功用在於檢驗測量本身是否穩定，亦即在多次測量的情況下，結果是否具一致性。信度的種類包括再測信度、折半信度、Cronbachα信度等。

關於信度的衡量，本研究採用Cronbach（1951）提出的Cronbach α信度分析來做檢測。根據Cronbach（1951）提出的信度判定準則：當α值低於0.35代表低信度；0.35＜α＜0.7代表中信度；α值大於0.7代表高信度。一般來講，只要α值大於等於0.6，即宣稱問卷題目之信度可接受。反之，若α係數過低，表示問卷題目不太能涵蓋所欲量的主題。至於分項對總項係數(item to total correlation)，以高於0.6較佳，最低不宜低於0.35 (Guielford, 1995)。若該值低於0.35，則建議該問項予以刪除。

本研究問卷之信度分析結果如表3-12所示，各研究構念的Cronbach α皆大於0.8，分別為0.86、0.8962、0.8393、0.8397、0.8901、0.9172、0.8251、0.9125、0.9421。表示本研究之各研究構念具高度的信度。

緊接著，則是看各衡量問項item to total的值。其中，營運配適中經營價值差異及衝突解決能力中的高層介入解決，在分項對總項之相關係數，分別為0.3737及0.3401。由於高層介入解決此一問項之相關係低於0.35，故本研究予以刪除。而經營價值差異之相關係雖大於0.35，但接近0.35。本研究認為其信度仍舊不高，故即使其未達刪除標準，仍予以刪除。刪除此題後的Cronbach α係數，分別提升為0.8798，0.8695。

表3-12　信度分析

研究構念	衡量問項	分項對總項相關係數	刪除問項後的值 α	Cronbach α
聯盟必要性	有助取得資源	0.6111	0.8469	0.8600
	有助達成目標	0.7284	0.8174	
	有助提昇競爭力	0.8241	0.7948	
	有助獲取市場	0.5972	0.8517	
	比內部化或購併佳	0.6432	0.8403	
策略配適	策略目標一致	0.6891	0.8821	0.8962
	目標高度共識	0.8062	0.8703	
	共同願景	0.7816	0.8714	
	需要對方資源	0.6719	0.8844	
	競爭力可提昇	0.7893	0.8719	
	高度綜效可能	0.6698	0.8845	
	高度相互依賴	0.5642	0.9023	
營運配適	組織文化相容	0.7267	0.7905	0.8393
	管理風格相容	0.7808	0.7860	
	人員屬性相容	0.6474	0.8071	
	主導權有共識	0.6501	0.8074	
	執行上相配合	0.6601	0.8060	
	經營價值差異	0.3737	0.8798	
談判互惠性	考慮對方	0.4867	0.8629	0.8397
	尋求共同接受	0.6987	0.7940	
	不會單方犧牲	0.7291	0.7821	
	爭議共同解決	0.6467	0.8107	
	協商結果滿意	0.7372	0.7848	

表3-12　信度分析

研究構念	衡量問項	分項對總項相關係數	刪除問項後的值 α	Cronbach α
聯盟管理能力	➢ 相互調適能力：			
	配合對方要求	0.6070	0.8845	0.8901
	調整文化差異	0.6392	0.8794	
	調整目標策略	0.7565	0.8655	
	因應變動彈性	0.6817	0.8744	
	重新協商調整	0.6619	0.8770	
	環境變動協商	0.7540	0.8661	
	合作改變協商	0.7096	0.8711	
	➢ 關係建構能力			
	互動頻繁	0.6111	0.9225	0.9172
	相互尊重	0.7617	0.9030	
	相互信任	0.8280	0.8957	
	存在私誼	0.6799	0.9112	
	高度互惠	0.8406	0.8963	
	高度承諾	0.7524	0.9041	
	盡全力合作	0.8189	0.9000	
	➢ 衝突解決能力			
	分析衝突來源	0.6872	0.7712	0.8251
	密切溝通	0.7909	0.7395	
	共同解決衝突	0.7944	0.7385	
	高層介入解決	0.3401	0.8695	
	衝突解決機制	0.5411	0.8128	
聯盟績效	聯盟獲利的提昇	0.7885	0.8922	0.9125
	聯盟市佔率的提昇	0.7699	0.8975	
	聯盟提昇競爭力	0.8810	0.8598	
	聯盟達成目標	0.7721	0.8965	
聯盟滿意度	聯盟是明智決策	0.7047	0.9465	0.9421
	聯盟雙方遵循契約	0.8203	0.9319	
	聯盟夥伴要求公平	0.7489	0.9412	
	聯盟關係滿意	0.9247	0.9197	
	合作過程滿意	0.9125	0.9211	
	聯盟整體績效	0.8641	0.9265	

二、效度分析

效度是指問卷之有效程度，即衡量工具是否能真正測得變數性質之程度（周文賢，民91）。效度之判斷定較為主觀，不似信度具量化的衡量指標。關於效度，包括了內容效度(Content Validity)、效標相關效度(criterion-related validity)、建構效度(Construct Validity)等。

（一）內容效度

所謂內容效度，係指衡量工具涵蓋研究主題的程度。若涵蓋程度愈高，表示衡量工具愈滿足內容效度。內容效度的判定較為主觀，其判定方式有：(1)研究人員是否謹慎的定義研究主題，審慎的選擇量表的衡量問項及適當的使用衡量尺度(2)利用一組專家，評估衡量工具與研究主題相符的程度。將專家談估結果為「絕對必要」的問項予以加總，求出內容效度比值(content validity ratio)，留下通過統計顯著性檢定的問項。

本研究問卷之衡量問項皆經過適當的發展過程，除了經由一開始文獻的推導，謹慎的界定研究構念外，亦蒐集與建立過去研究所發展的衡量問項。謹慎的發展及篩選量表的衡量問項。待問卷初稿完成後，為確認業界能清楚的了解本研究所欲衡量的主題，乃邀請國內四家聯盟廠商進行問卷的前測，並根據受測者寶貴的意見，進行問卷修正，方正式進行大規模的問卷發放。故本研究所發展之各研究構念的衡量問項，應具有內容效度。

（二）建構效度

建構效度是指衡量工具的內容，能推論或衡量一些抽象的概念或特質的能力。進行建構效度時，須同時考慮理論與衡量工具的配合。只要確定構念具理論上的意義，則可進行建構效度。

建構效度可分收斂效度(convergent validity)及區別效度(discriminant validity)。收斂效度是指，使用不同衡量方法測量相同構念時，衡量結果具有高度相關。區別效度則是指，使用相同衡量方法測量不同構念時，衡量結果具有低度相關(Churchill, 1979)。建構效度的驗證，可用因素分析(factor analysis)與MMM(multitrait-mutimethod matrix)來評估構念效度。本研究採因素分析進行效度的驗證，分析結果如表3-13所示：

在聯盟生命週期第一階段：策略性決定階段。本研究原先僅發展出一個構念：聯盟必要性。經由因素分析的結果：僅萃取出一個因子，解釋變異量為

64.753%。在聯盟生命週期第二階段：夥伴選擇階段。本研究原先並發展出二個構念：策略配適與營運配適。策略配適之構念，經由因素分析的結果：萃取出一個因子，解釋變異量為63.717%。營運配適之構念，經由因素分析的結果：萃取出一個因子，解釋變異量為67.988%。在聯盟生命週期第三階段：聯盟談判階段。本研究原先僅發展出一個構念：談判互惠性。經由因素分析的結果：僅萃取出一個因子，解釋變異量為63.425%。

在聯盟生命週期第四階段：聯盟運作階段，本研究僅發展出一個構念：聯盟管理能力。但此管理是由相互調整、關係建構及衝突解決等三種能力所組成。雖然此三種皆屬聯盟管理能力，但乃有程度上的區別。故本研究將之分別做因素分析，分析結果：相互調整能力，萃取出一個因子，解釋變異量為60.710%。關係建構能力，萃取出一個因子，解釋變異量為68.691%。衝突解決能力，萃取出一個因子，解釋變異量為72.536%。

最後，在聯盟成果的部分，本研究原先發展出二個構念：聯盟績效與聯盟滿意度。經由因素分析的結果：聯盟績效對所有變數的解釋比例為79.521%。聯盟滿意度對所有變數的解釋比例為78.412%。

表3-13　因素分析

研究構念	衡量問項	因素負荷量	特徵值及解釋變異量
聯盟必要性 (萃取一因子)	有助取得資源	0.921	3.238 (64.753%)
	有助達成目標	0.792	
	有助提昇競爭力	0.698	
	有助獲取市場	0.665	
	比內部化或購併佳	0.659	
策略配適 (萃取一因子)	策略目標一致	0.742	4.460 (63.713%)
	目標高度共識	0.868	
	共同願景	0.847	
	需要對方資源	0.713	
	競爭力可提昇	0.830	
	高度綜效可能	0.708	
	高度相互依賴	0.590	
營運配適 (萃取一因子)	組織文化相容	0.789	3.399 (67.988%)
	管理風格相容	0.894	
	人員屬性相容	0.735	
	主導權有共識	0.717	
	執行上相配合	0.735	

表3-13　因素分析

研究構念	衡量問項	因素負荷量	特徵值及解釋變異量
談判互惠性 (萃取一因子)	考慮對方	0.518	3.171 (63.425%)
	尋求共同接受	0.781	
	不會單方犧牲	0.812	
	爭議共同解決	0.752	
	協商結果滿意	0.808	
盟管理能力 (皆各萃取一因子)	➢ 相互調整能力		
	配合對方要求	0.643	4.250 (60.710%)
	調整文化差異	0.677	
	調整目標策略	0.804	
	因應變動彈性	0.725	
	重新協商調整	0.713	
	環境變動協商	0.814	
	合作改變協商	0.767	
	➢ 關係建構能力		
	互動頻繁	0.632	4.808 (68.691%)
	相互尊重	0.792	
	相互信任	0.870	
	存在私誼	0.713	
	高度互惠	0.889	
	高度承諾	0.804	
	盡全力合作	0.861	
	➢ 衝突解決能力		
	分析衝突來源	0.773	2.901 (72.536%)
	密切溝通	0.928	
	共同解決衝突	0.906	
	衝突解決機制	0.574	
聯盟績效 (萃取一因子)	聯盟獲利的提昇	0.830	3.181 (79.521%)
	聯盟市佔率的提昇	0.808	
	聯盟提昇競爭力	0.951	
	聯盟達成目標	0.821	
聯盟滿意度 (萃取一因子)	聯盟是明智決策	0.729	4.705 (78.412%)
	聯盟雙方遵循契約	0.840	
	聯盟夥伴要求公平	0.778	
	聯盟關係滿意	0.962	
	合作過程滿意	0.949	
	聯盟整體績效	0.897	

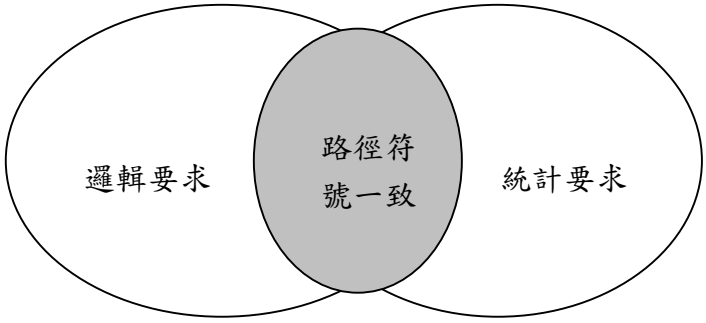
本研究經由信度分析與效度分析後，決定將分項對總項之相關係數過低的問項，即營運配適中的「經營價值差異」，聯盟管理能力中的「高層介入解決」等二個問項予以刪除。

而各構念之分數計算，為各構念之問項的加總。其中，關於聯盟管理能力此一構念，則是由相互調整、關係建構及衝突解決等三構面之問項，共同加總而成。故聯盟管理能力的高低程度，為三種管理能力，即19個衡量問項的加總。

三、模型檢定方法

本研究根據研究架構與研究假設，決定透過路徑分析(Path analysis)來進行各研究假設的驗證。路徑分析屬遞歸(Recursive)體系，如同骨牌效應，為一連串分析性變數之單向因果關係。這一連串分析性變數多半依時間先後順序發生。先發生之變數為解釋變數，後發生者為反應變量(周文賢，民91)。

路徑分析的目的，在於探討解釋變數對反應變量之直接與間接效果。了解解釋變數是直接影響反應變量，還是透過中介變數間接影響反應變量。當路徑效果愈異於零，表示該路徑愈具影響力及策略意涵。研究要有成果，除了研究架構需符合邏輯推理，實證過程符合統計要求外，實證結果與理論符號還需具一致性，如圖4-1中間標灰色區塊，研究需同時滿足邏輯要求及統計要求，方可宣告研究有成果。



研究架構滿足：
- 理論基礎
- 實證經驗
- 邏輯推理
- 專家共識

路徑係數檢定結果與路徑圖一致

殘差分析滿足：
- 常態性
- 恆常性
- 獨立性

圖 3-1 路徑分析研究成果之要求

路徑分析的步驟可整理如下：(1)根據理論與文獻建構模型，並繪出尚未有路徑係數的路徑圖，以說明變數間可能的因果關係。其中，箭頭開端為因(解釋變數)，箭頭終端為果(反應變量)；正號(+)表示函數間存在正向影響關係，負號(-)表示函數間存在負向影響關係，問號(?)表示函數間存在正、負向皆可的模糊影響關係。(2)蒐集資料，透過複迴歸分析方法求取各變數間的路徑係數(Path coefficients)。其中，路徑係數乃指迴歸方程式中的「標準化迴歸係數」(standardized regression coefficients) (吳明隆，民90)。(3)進行整體路徑模式之適合度檢定。

在分析步驟中提到的路徑圖(Path diagram)，可以協助研究者透過圖中箭頭方向，清楚的了解變數間的影響途徑；透過正向(+)、負向(-)或模糊(?)的標記，清楚的了解變數間影響的方向。而路徑圖之建立，需經過邏輯推理、實證經驗、學理基礎、專家共識等推論，並非僅僅是路徑分析的結果。路徑分析僅能探討實證結果是否與路徑圖之正負符號一致，並不能用來推論變數間之因果關係(周文賢，民91)。也就是說，在進行路徑分析前，應該將路徑函數關係及路徑圖，根據理論建立後，方蒐集資料以進行路徑分析，確認實證結果是否與路徑圖之正負符號一致。

路徑分析探討的變數皆為分析性變數，與迴歸分析(multiple regression analysis)相似，相當於複迴歸分析的延伸。由於各變數之衡量單經常不一致，故為了精確起見，通常在進行路徑分析時，會先將原始資料進行標準化。此外，在進行路徑分析時，需先做五項基本假設的檢定：(1)誤差項：滿足常態性、恆常性及獨立性等三項假定；(2)線性：路徑分析僅探討變數間之線性相關，不探討非線性相關；(3)可加性：路徑模式為相加模式，而非相乘模式；(4)單向性：路徑模式僅考慮變數間之單向影響關係，忽略可能存在的雙向影響關係；(5)封閉性：路徑分析假定變數之間自成一封閉體系，不會再受其他外力的影響(周文賢，民91)。

本研究在進行路徑分析前，皆會透過殘差圖來判斷假定一。即判斷誤差項是否具常態性、恆常性。至於獨立性檢定，則是透過Durbin-Watson檢定誤差項是否存在自我相關問題；當DW值接近2時，表示相關係數接近零，殘差項無自我相關。當DW值接近0、4時，表示相關係數接近-1、1，殘差項有強烈的自我相關(林師模，民93)。此外，由於路徑分析需運用複迴歸分析方法，故亦需確定自變數間是否具共線性問題。本研究將以VIF (Variance Inflation Factor)值進行檢定，若VIF值大於10，表示該變數與其他變數間存有明顯的共線性問題。

在資料分析的部分，本研究皆採用SPSS10.0統計套裝軟體進行資料分析，包括前面的信、效度分析、樣本基本資料分析，及下章節的相關分析與路徑分析。

第肆章 研究結果

本章節將進行資料分析及說明研究結果，共包括二小節：第一節，描述各研究變數的平均值及變數間的相關係數；第二節，針對聯盟生命週期管理模型進行路徑分析。

第一節 變數之敘述統計及相關分析

一、變數之敘述統計

表4-1為本研究各項變數的平均值、標準差及相關係數，從表中可發現：在聯盟生命週期第一階段：策略性決定階段。聯盟必要性之變數的平均數為5.6459，標準差為0.8611。表示從事聯盟的台灣廠商，其所進行之聯盟，皆有其必要性的存在。

在聯盟生命週期第二階段：夥伴選擇階段。策略配適之變數的平均數為5.6274，標準差為0.8275；營運配適之變數的平均數為4.8108，標準差為0.93925，標準差為0.9392。表示從事聯盟的台灣廠商，還算重視夥伴是否具策略配適與營運配適。然在選擇聯盟夥伴時，選擇具策略配適之夥伴的程度，稍大於具營運配適的夥伴。即聯盟廠商，選擇具共同願景、一致的策略目標、高度共識、相互需要的資源與能力等夥伴，稍重於選擇具相容組織文化、管理風格、人員屬性等夥伴。

在聯盟生命週期第三階段：聯盟談判階段。談判互惠性之變數的平均數為5.2892，標準差為0.8197。表示從事聯盟的台灣廠商，在雙方進行談判時，皆會站在對方的角度思考，盡可能尋求雙方皆滿意的解決辦法。避免欺壓、犧牲某方利益，令其遭受較不公平的對待行為。

在聯盟生命週期第四階段：聯盟運作階段。聯盟管理能力之變數的平均數為5.2823，標準差為0.7518。表示從事聯盟的台灣廠商，皆會透過聯盟管理能力，包括相互調整能力、關係建構能力及衝突解決能力等，來調整或解決運作過程中，所遭遇的衝突，以提升或維持聯盟運作的順暢度。

最後，在績效的部分：聯盟績效之變數的平均數為4.9324，標準差為1.0389；聯盟滿意度之變數的平均數為5.1869，標準差為0.9792。表示從事聯盟的台灣廠商，不僅認為此次聯盟皆獲得不錯的聯盟績效，即聯盟提升公司的獲利率、市佔率、競爭力及達成目標外。亦對此次聯盟，具有高度的滿意度，包括對夥伴間的關係、雙方的責任與承諾、合作過程、整體績效等，感到滿意。

二、Pearson相關分析

相關分析，在於了解變數間是否存有相關性。其僅能判斷變數間的相關程度，無法判定變數間是否具有因果關係。本研究將採Pearson相關分析，求取相關係數。

Pearson相關係數乃介於-1到1(-1≦r≦1)之間，通常以r表示經由樣本資料計算而得的相關係數，ρ表示母體的相關係數。若r=-1，表示變數間為完全負相關；若r=1，表示變數間為完全正相關；r=0時，表示兩變數間沒有關聯。若相關係數為正，表示變數間存有正向關係；反之，則是變數間存有負向關係。

在聯盟生命週期第一階段：策略性決定階段。聯盟必要性之變數與夥伴選擇階段中的策略配適(r=0.664，p<0.01)與營運配適(r=0.377，p<0.05)、聯盟談判階段中的談判互惠性(r=0.444，p<0.01)、聯盟運作階段中的聯盟管理能力(r=0.534，p<0.01)及聯盟成果中的聯盟績效(r=0.303，p<0.01)與聯盟滿意度(r=0.348，p<0.01)，皆存在顯著的正相關。其中，聯盟必要性與策略配適及聯盟管理能力，具有較高的相關係數。

在聯盟生命週期第二階段：夥伴選擇階段。策略配適之變數與夥伴選擇階段中的營運配適(r=0.644，p<0.01)、聯盟談判階段中的談判互惠性(r=0.630，p<0.01)、聯盟運作階段中的聯盟管理能力(r=0.648，p<0.01)及聯盟成果中的聯盟績效(r=0.333，p<0.01)與聯盟滿意度(r=0.371，p<0.01)，皆存在顯著的正相關。營運配適之變數與聯盟談判階段中的協商互惠(r=0.711，p<0.01)、聯盟運作階段中的聯盟管理能力(r=0.721，p<0.01)及聯盟成果中的聯盟滿意度(r=0.544，p<0.05)，皆存在顯著的正相關。與聯盟成果中的聯盟滿意度(r=0.263，p=0.067)，並未存有顯著的相關。其中，策略配適與營運配適，皆與談判互惠性及聯盟管理能力，具有較高的相關係數。

在聯盟生命週期第三階段：聯盟談判階段。談判互惠性之變數與聯盟運作階段中的聯盟管理能力(r=0.777，p<0.01)及聯盟滿意度(r=0.612，p<0.01)，皆存在顯著的正相關；與聯盟成果中的聯盟績效(r=0.211，p=0.072)，並未存有顯著的相關。其中，談判互惠性與聯盟管理能力及聯盟滿意，具較高的相關係數。

在聯盟生命週期第四階段：聯盟運作階段。聯盟管理能力之變數與聯盟成果中的聯盟績效(r=0.298，p<0.01)與聯盟滿意度(r=0.665，p<0.01)，皆存在顯著的正相關。其中，聯盟管理能力與聯盟滿意度，具有較高的的相關係數。最後，在聯盟成果的部分，聯盟績效與聯盟滿意度(r=0.634，p<0.01)，存有顯著的正相關，且具高的相關係數。下表4-1，為各研究變數之敘述統計及變數間的相關係數：

表 4-1 各變數之敘述統計及相關矩陣

	平均數	標準差	Pearson相關係數						
			1	2	3	4	5	6	7
1.聯盟必要	5.6459	0.8611	1.000						
2.策略配適	5.6274	0.8275	0.664** (0.000)	1.000					
3.營運配適	4.8108	0.9392	0.377* (0.013)	0.644** (0.000)	1.000				
4.談判互惠	5.2892	0.8197	0.444** (0.000)	0.630** (0.000)	0.711** (0.000)	1.000			
5.聯盟管理	5.2823	0.7518	0.534** (0.000)	0.648** (0.000)	0.721** (0.000)	0.777** (0.000)	1.000		
6.聯盟績效	4.9324	1.0389	0.303** (0.009)	0.333** (0.004)	0.263 (0.067)	0.211 (0.072)	0.298** (0.010)	1.000	
7.聯盟滿意	5.1869	0.9792	0.348** (0.002)	0.371** (0.001)	0.544** (0.000)	0.612** (0.000)	0.665** (0.000)	0.634** (0.000)	1.000

資料來源：本研究整理

註：1.**表顯著水準為0.01時(雙尾，相關顯著)；* 表顯著水準為0.05時(雙尾，相關顯著)

2.括號中之值為p-value

- **小結：**

總括來講，就各變數之平均值看來，多超過五，包括聯盟必要性、策略配適、談判互惠性、聯盟管理及聯盟滿意度等變數。表示聯盟廠商會考慮是否有從事聯盟的必要性，會選擇具策略配適的夥伴，談判時會秉持互惠性的原則，在聯盟運作時會採取相互調整、關係建構及衝突解決等三能力。至於聯盟成果，廠商皆對此次聯盟具高度的滿意。

就Pearson相關係數看來，變數間具有較高相關係數的，包括：聯盟必要性與策略配適及聯盟管理能力，策略配適與營運配適、談判互惠性及聯盟管理能力，營運配適與談判互惠性、聯盟管理能力及聯盟滿意度，談判互惠性與聯盟管理能力及聯盟滿意度，聯盟管理能力與聯盟滿意度，聯盟績效與聯盟滿意度。

第二節 路徑分析

本研究以目前正進行中之聯盟廠商做為研究對象（即聯盟尚未結束），故僅探討四個聯盟階段（策略性決定、夥伴選擇、聯盟協商、聯盟運作階段）中，各階段之管理作為對下一階段及最終績效的影響。

一、路徑圖與路徑模式

本研究經由相關的理論基礎及假設推導，發展出本研究架構，並根據研究架構，繪出圖4-1的路徑圖，及表4-2的路徑函數與路徑模式。

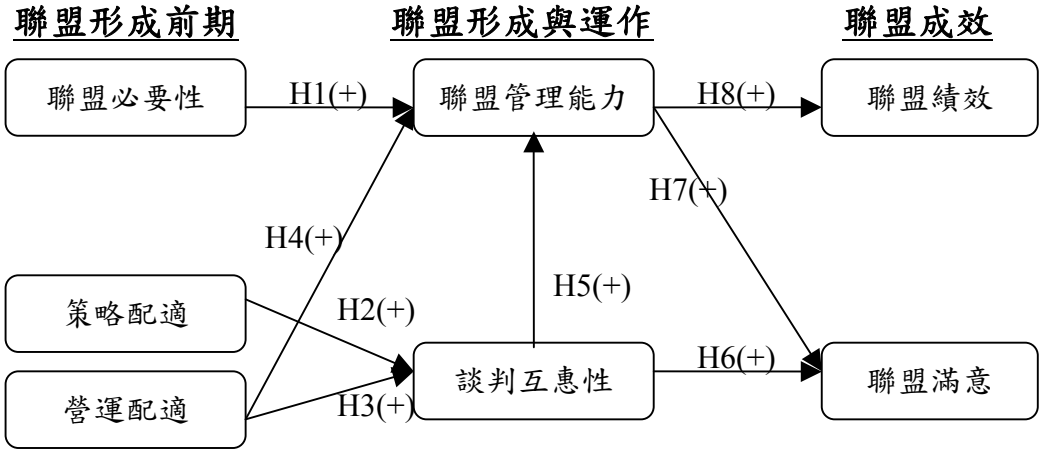


圖 4-1 本研究路徑圖

表4-2 路徑函數與路徑模式

反應變量	解釋變數	路徑函數	路徑模式
X4	X2, X3	X4＝f (X2, X3)	$X4=P_{42}X2+P_{43}X3$
X5	X1, X3,X4	X5＝f (X1, X3, X4)	$X5=P_{51}X1+P_{53}X3+P_{54}X4$
X6	X5	X6＝f (X5)	$X6=P_{65}X5$
X7	X4, X5	X7＝f (X4, X5)	$X7=P_{74}X4+P_{75}X5$

註:1.X1=聯盟必要性；X2=策略配適；X3=營運配適；X4=談判互惠性；X5=聯盟管理能力；X6＝聯盟績效；X7＝聯盟滿意度

2.P表路徑係數

本研究之路徑分析，一共透過四條迴歸模式的檢定，來驗證本研究所提出的八項假設。在第一條迴歸模式中，將檢定本研究之假說二及假說三；第二迴歸模式，將檢定本研究之假說一、假說四、假說五；第三迴歸模式，將檢定本研究之假說八；至於第四迴歸模式，則是檢定本研究之假說六及假說七。本研究將各研究假設及影響的路徑，以表4-3表示：

表4-3 影響路徑

反應變量	解釋變數	路徑係數	影響路徑	效果(假設)
X4	X2	P_{42}	策略配適(X2)→談判互惠性(X4)	直接效果(H2)
	X3	P_{43}	營運配適(X3)→談判互惠性(X4)	直接效果(H3)
X5	X1	P_{51}	聯盟必要性(X1)→聯盟管理能力(X5)	直接效果(H1)
	X3	P_{53}	營運配適(X3)→聯盟管理能力(X5)	直接效果(H4)
	X4	P_{54}	談判互惠性(X4)→聯盟管理能力(X5)	直接效果(H5)
X6	X5	P_{65}	聯盟管理能力(X5)→聯盟績效(X6)	直接效果(H8)
X7	X4	P_{74}	談判互惠性(X4)→聯盟滿意度(X7)	直接效果(H6)
	X5	P_{75}	聯盟管理能力(X5)→聯盟滿意度(X7)	直接效果(H7)

二、路徑係數

本研究在進行路徑分析前，皆會透過殘差圖判斷誤差項是否具常態性、恆常性。至於獨立性檢定，則是透過Durbin-Watson檢定誤差項是否存在自我相關問題。最後，再以VIF值檢定自變數間是否具共線性問題。檢定結果，本研究殘差項符合常態性、恆常性及獨立性檢定，自變數間並不具共線性之問題，故可進行路徑分析。

本研究先針對模式一進行檢定，包括假說二及假說三。檢定結果如表4-4所示：假說二及假說三皆成立，表夥伴選擇階段中的策略配適與營運配適，對談判階段中的談判互惠性具正向影響關係，路徑係數分別為0.293及0.552。$R^2 =$ 0.556，表示模式中自變數可解釋依變數55.6%的變異。

接著，本研究針對模式二進行檢定，包括假說一、假說四及假說五。檢定結果如表5-3所示：假說一、假說四及假說五皆成立。即策略性決定階段中的聯盟必要性、夥伴選擇階段中的營運配適及談判階段中的談判互惠性，皆聯盟運作階段中的聯盟管理能力具正向影響關係，路徑係數分別為0.315、0.459及0.211。R^2

＝0.697，表示模式中自變數可解釋依變數69.7%的變異。

再來，本研究針對模式三進行檢定，即檢定本研究的假說八。檢定結果如表5-3所示：假說八成立。表示聯盟運作階段中的聯盟管理能力，對聯盟績效具正向影響關係，路徑係數為0.298。R^2＝0.089，表示模式中自變數可解釋依變數8.9%的變異。

最後，本研究針對模式四進行檢定，包括假說六及假說七。檢定結果如表5-3所示：僅假說六成立，表對談判階段中的談判互惠性對聯盟滿意度具正向影響關係，路徑係數為0.478。R^2＝0.465，表示模式中自變數可解釋依變數46.5%的變異。至於假說七，雖未達顯著水準，但p-valur值仍低於0.1，仍可算勉強通過本研究假說之檢定。

表 4-4 路徑分析檢定結果

迴歸模式	假設	影響路徑	路徑係數	D.W.	VIF	結果
模式一	H2	策略配適(X2)→談判互惠性(X4)	0.293**	2.018	1.708	成立
	H3	營運配適(X3)→談判互惠性(X4)	0.522***		1.708	
模式二	H1	聯盟必要性(X1)→聯盟管理能力(X5)	0.315***	1.836	2.042	成立
	H4	營運配適(X3)→聯盟管理能力(X5)	0.459***		2.184	成立
	H5	談判互惠性(X4)→聯盟管理能力(X5)	0.211**		1.258	成立
模式三	H8	聯盟管理能力(X5)→聯盟績效(X6)	0.298**	1.594	1.000	成立
模式四	H6	談判互惠性(X4)→聯盟滿意度(X7)	0.478***	2.148	2.526	成立
	H7	聯盟管理能力(X5)→聯盟滿意度(X7)	0.241+		2.526	未成立

註: +p<0.1，*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

本研究將路徑分析結果以路徑圖表示，如圖4-2所示：

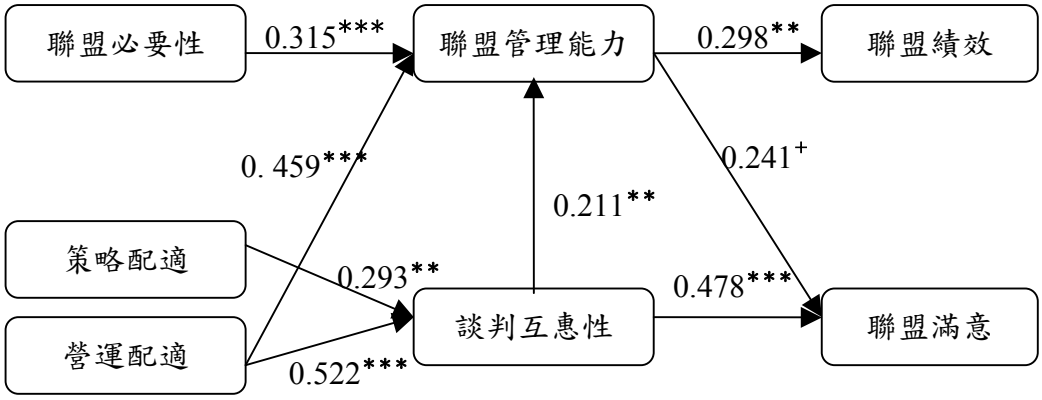


圖 4-2 本研究路徑係數結果

註:1.數字為標準化路徑係數

2. $^{+}p<0.1$，$^{*}p<0.05$，$^{**}p<0.01$，$^{***}p<0.001$

三、整體路徑模式之適合度檢定

整體路徑模式之配適度的計算，含二個步驟：(1)計算各迴歸模式的R^2值，以進而求出路徑模式的 R_m^2 (2)算出整體路徑模式配適度的Q值(Schumacker&Lomax, 1996)。關於整體路徑模式之配適度的計算如下：

1. R_m^2 =1-(1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2)

=1-(1-0.556)(1-0.697)(1-0.089)(1-0.465)

=0.9344

2. $Q = \dfrac{1-R_m^2}{1-M} = \dfrac{1-0.9344}{1-0.9234} = 0.8564$

其中，M值為刪除策略配適對聯盟管理能力此一路徑後，所計算出的值。M=1-(1-0.556)(1-0.697)(1-0.089)(1-0.375)=0.9234。至於Q值，一般是介於0至1之間，當Q值愈接近1，表模式配適度愈佳。本研究在刪除聯盟管理能力對聯盟滿意度此一路徑後，所計算之Q值為0.8564，趨近一，表示應可接受本研究整體路徑模式之配適度。

第伍章　結論與建議

第一節 研究結論

在此節中，本研究將針對研究目的說明本研究之結論。本研究目的共有三點：

（一）以生命週期觀點，探討各階段聯盟活動管理的重點

本研究在文獻探討中的第二小節中，已探討聯盟生命週期的相關文獻，並進而發展出本研究之聯盟生命週期模型。一共劃分為五個聯盟階段，分別為策略性決定階段、夥伴選擇階段、聯盟談判階段、聯盟運作階段及聯盟結束階段。

此外，於文獻探討中的第三節至第七節，探討聯盟各階段之管理重點。找出各階段之管理重點。其中，策略性決定階段強調聯盟廠商對聯盟必要性的評估。確認公司是否唯有透過聯盟，方得以最有效益的方式達成目標。夥伴選擇階段強調聯盟廠商應選擇，高度策略配適與營運配適之夥伴。而聯盟第三階段的聯盟談判階段，則是強調談判互惠性的原則。認為雙方在談判的過程中，應秉持著互惠性的原則，要站在對方的角度思考，共同尋求可達成共同目標的解決方案。至於聯盟運作階段則強調聯盟廠商，透過相互調整、關係建構及衝突解決等三種能力，來維持聯盟運作的順暢度。在此，將本研究劃分之階段與各階段之管理重點，以圖5-1表示：

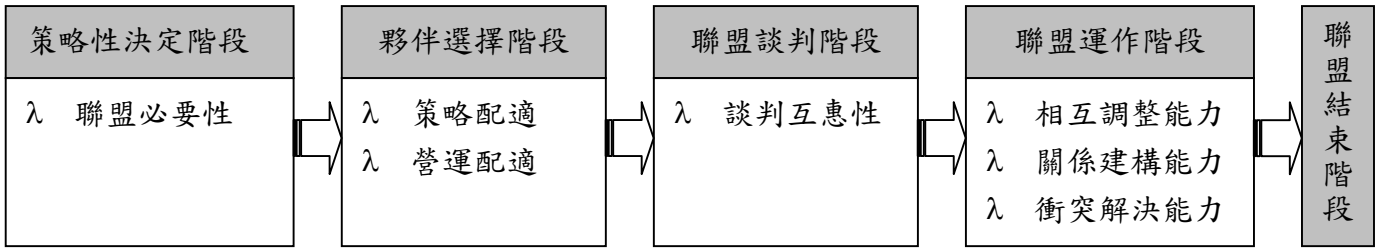


圖 5-1 聯盟生命週期管理模型

（二）提出理論模型解釋聯盟生命週期各階段管理重點之間的關係，及其對聯盟成效的影響

本研究於文獻探討中的第七小節中，已根據相關文獻，推導出八項假說（表 2-4），說明聯盟生命週期各階段管理重點間的影響關係，及其對最終聯盟成效的影響。

本研究認為，不同階段，各有不同的影響關係：

(1) 在第一階段的策略性決定階段：本研究認為，聯盟必要性對聯盟管理能力具有正向影響關係，故將第四階段的聯盟管理能力視為被影響的構念，探討二構念間的影響關係。

(2) 在第二階段的夥伴選擇階段：本研究認為，策略配適與營運配適對談判互惠性具有正向影響關係，故將第三階段的談判互惠性視為被影響的構念，探討二構念間的影響關係；此外，亦將第四階段的聯盟管理能力視為被影響的構念，探討營運配適對聯盟管理能力的影響關係，。

(3) 在第三階段的聯盟談判階段：本研究認為，談判互惠性對聯盟管理能力具有正向影響關係，故將第四階段的聯盟管理能力視為被影響的構念，探討二構念間的影響關係；此外，亦將聯盟滿意度視為被影響的構念，探討談判互惠性對聯盟滿意度的影響關係。

(4) 在第四階段的聯盟運作階段：本研究認為，聯盟管理能力對聯盟績效與聯盟滿意度具有正向影響關係，故將聯盟績效與聯盟滿意度視為被影響的構念，探討二構念間的影響關係。

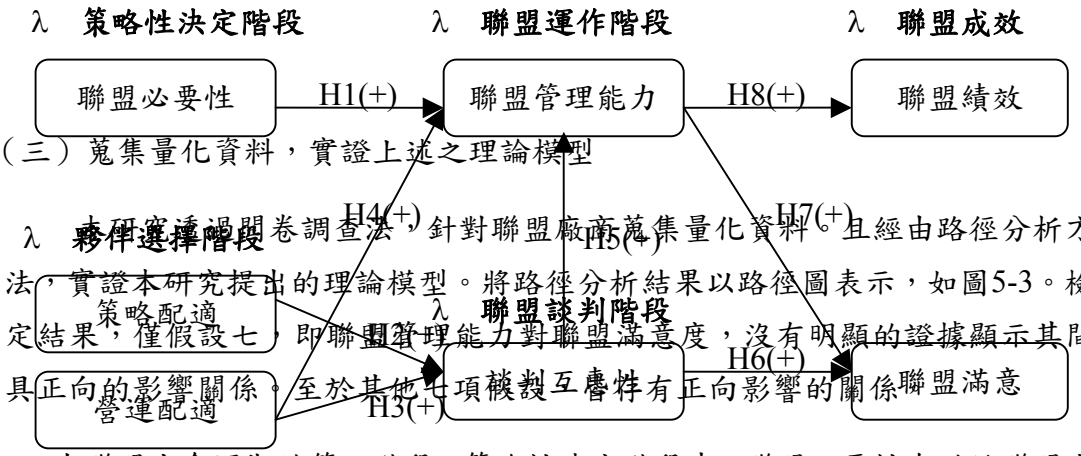


圖 5-2 各階段管理重點的影響關係

在聯盟生命週期的第一階段，策略性決定階段中，聯盟必要性有助於聯盟生命週期的第四階段，即聯盟運作階段中之聯盟管理能力的提升。表示聯盟廠商若能於聯盟一開始的策略性決定階段，即思考公司從事聯盟之必要性。確認公司確實有從事聯盟之必要性時，方進行聯盟活動，雖對夥伴選擇階段、聯盟談判階段，甚至是最終的聯盟績效與滿意度，無正向影響關係，但對於日後聯盟運作階段的聯盟管理能力卻有提升之效。可能原因在於，當聯盟必要性愈高時，表示聯盟愈是公司達成目標最有效益的方法。故公司愈會去在乎聯盟的成敗，故愈會花更多的心力去整調彼此間的差異、解決雙方遭遇的衝突，甚至是與夥伴建立更緊密的關係。

而在聯盟生命週期的第二階段，夥伴選擇階段中，選擇具營運配適之夥伴，有助於聯盟生命週期的第三階段及第四階段，即聯盟談判階段與聯盟運作階段中

的談判互惠性與聯盟管理能力的提升。而另一策略配適，僅對聯盟生命週期的第三階段，即聯盟談判階段中的談判互惠性，有提升之效。表示當聯盟廠商處於夥伴選擇階段時，需重視與夥伴間的配適，包括策略配適與營運配適。因為，選擇具策略配適與營運配適的夥伴，皆有助於雙方在下階段的聯盟談判階段，秉持互惠性的原則來進行談判。此外，選擇具營運配適之夥伴，還能提升聯盟運作階段中的聯盟管理能力。就其原因，可能在於，當雙方愈具備相容的組織文化、相容的管理風格及相容的人員屬性時。愈有助於聯盟雙方對彼此的營運模式、經營價值觀、管理風格愈了解，故愈能站在對方的角度思考，針對彼此間的相異性進行溝通，降低雙方在語言上、行為上的誤解。愈有助於雙方秉持互惠性的原則進行談判，共同創造雙方皆有利可圖的雙贏局面。

至於聯盟生命週期的第三階段，聯盟談判階段，對下階段之聯盟運作階段中的聯盟管理能力，及最終的聯盟滿意度皆具提升之效。表示聯盟廠商若於談判，能秉持互惠性的原則，除了有助於下階段之聯盟管理能力的提升外，亦有助於提升最終的聯盟滿意度。就其原因，可能在於，雙贏的談判結果，比較會令參與夥伴雙方皆覺得此聯盟是具有價值、有利益的。故在日後的聯盟運作階段，會花更多的心力去調整彼此間的差異、解決雙方遭遇的衝突、與夥伴建立更緊密的關係。維持聯盟有效的運作，以達成所欲追求的目標。

最後，在聯盟生命週期的第四階段，聯盟運作階段，聯盟管理能力僅對最終的聯盟績效具提升之效。表示聯盟廠商在經由一開始聯盟必要性之評估、選擇策略與營運配適之夥伴、秉持互惠性的原則進行談判後，若於聯盟運作階段，仍能透過聯盟管理能力，調整夥伴雙方間的差異、解決所面臨的衝突及與夥伴建立更緊密的關係，則可提升最終的聯盟績效。

至於假說七，雖然實證結果，並沒有足夠的證據顯示聯盟管理能力僅對最終的聯盟滿意度有提升之效。但其顯著水準仍低於0.1，表示其間仍在有微弱的影響關係，但沒有如前述各項假設間之較顯著的影響關係。

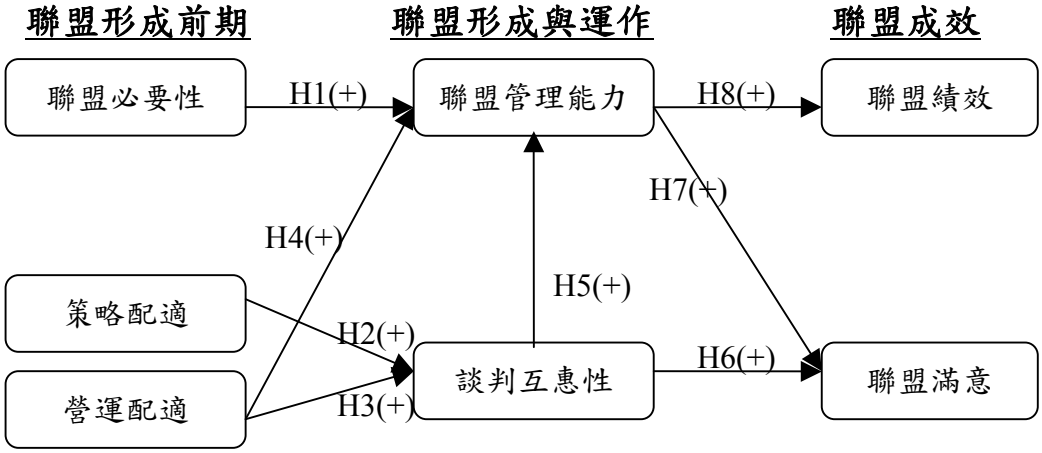


圖 5-3 本研究路徑分析結果

第二節 研究涵意

此部分將就理論上與實務上的涵義，分別說明如下：

一、理論上的涵義

本研究以聯盟生命週期的觀點來探討聯盟的管理，具有下列理論上的涵義：

（一）提出並驗證聯盟生命週期管理模型

本研究有鑑於國外學者提出的聯盟生命週期管理模型，多偏向概略性描述

或是個案研究等觀念性的介紹。而國內雖有不少探討聯盟管理的量化研究，但多偏重探討某一階段對聯盟績效的影響，如聯盟管理作為對聯盟績效的影響、夥伴選擇對聯盟績效的影響，甚少從生命週期的觀點來探討聯盟的管理。故本研究之聯盟生命週期管理模型，可彌補國外量化研究的缺乏，及國內聯盟生命週期模型的缺乏。

（二）構念問項的發展

本研究之構念，幾乎較少有過量化的研究。在問項衡量的部分，幾乎都是先根據國外學者對該構念的探討與定義，進行本研究構念的概念性定義後，再根據概念性定義發展本研究構念的問項,彌補國內對該構念之衡量問項的缺乏。

二、實務上的涵義

本研究以聯盟生命週期的觀點來探討聯盟的管理，具有下列實務上的涵義：

（一）聯盟的了解與重視

本研究在進行廠商個訪時，發現聯盟廠商對聯盟的認知，即是選擇合適的夥伴。接著，夥伴雙方則是進行談判，一但談判完畢，雙方即依當初談定的契約執行。日後有問題，雙方在來進行溝通與解決。聯盟廠商皆認為聯盟就是如此，無須刻意去管理，更遑論聯盟管理能力。

然本研究認為，既然廠商決定從事聯盟，時間、成本都投入下去了，就應試圖做好聯盟管理，達成聯盟的目的。因為，聯盟並非無法管理，其是可以管理的。雖然其間終有些許不確定的因素存在，但還是有些許可掌握的部分。如同某廠商說的，聯盟就像交朋友。朋友間，也是需用心經營，才能在彼此間產生信任、諒解及相互協助的情形。而聯盟就是雙方間的互動情形，其間更關乎巨大的失敗成本，更需花心思去經營與維持。

從資料搜尋中，可發現國內有聯盟相關部門的廠商寥寥無幾。多數廠商都將聯盟視為一個專案，不會如行銷般的重視。但本研究認為，或許聯盟管理在業界尚未受到高度重視，但未來一定會愈趨重視。因為現在的消費市場，強調多元、創新。廠商勢必得強化產品的多元性與創新性，而在資源與能力有限下，唯有透過聯盟才得以達成。此時，如何有效的運用與管理聯盟，將是廠商得開始面臨與思索的一個議題，而本研究即可提供廠商對聯盟的了解。

（二）聯盟生命期管理的貢獻

本研究將國外學者提出的聯盟階段加以繪整與歸類，並找出各階段的管理重點，進而提出本研究的聯盟生命週期管理模型。首先提供聯盟廠商對演化歷程的認知，約略會經歷的階段。其不外乎就是策略決定、選擇夥伴、聯盟談判、聯盟運作及聯盟結束階段，而不同階段各有不同的任務：

(1) 策略決定階段：廠商應先確認目前所處情形、公司目標、缺乏的資源或能力，進而尋求可能的解決方案。聯盟是廠商獲取資源、達成目標的工具之一，但並不是唯一的方法。因為，廠商也可以考慮是否自行發展所缺乏的資源或能力。故在此階段，廠商所要做的，就是結合公司目標，仔細的分析各方案的成本及利弊得失，確認是否唯有透過聯盟才能達成公司目標。一但發現公司沒有聯盟的必要性，即需於此階段放棄聯盟的決策，而非盲目的將聯盟視為最有效的工具。

(2) 夥伴選擇階段：一但廠商確定有從事聯盟的必要性，有合適、有能力的人員負責聯盟的推動與執行後。緊接著，則是選擇廠商的聯盟夥伴。夥伴的選擇，本研究建議宜選擇，雙方間具策略配適與營運配適的夥伴。策略配適，表示夥伴夥伴雙方間具相似的策略目標、願景、互補性的資源與能力。其有助夥伴雙方在聯盟談判與運作階段時的衝突，提升雙方共同創造價值的程度。而營運配適，是表示夥伴雙方間具相似的營運實務、經營價值觀、人員屬性及管理風格。其有助降低聯盟雙方於聯盟運作時的衝突，提升聯盟效益。

(3) 聯盟談判階段：一但廠商選擇完適當的聯盟夥伴，接著，則是與夥伴對日後的運作、承諾、取得利益及規範等，開始進行談判。本研究認為，聯盟就像交朋友，雙方應試圖站在夥伴間的角度思考，尋找有利雙方的雙贏結果。而非斤斤計較，只想從對方獲取最大的利益。因為，即使廠商在聯盟談判中獲得較大利益，並不意味在最終績效會獲得如期的利益。聯盟是長遠的，不是談判完畢就好了。遭受損失的一方，絕對不會心甘情願的付出，一定會想辦法在日後的聯盟運作階段中尋找補償。此時，廠商又需花費更多的時間去監控，雙方開始形成惡性循環的合作模式。單方獲利的局面，只會降低最終聯盟成效，提升雙方日後衝突及失敗機率。反之，雙贏的談判結果，會令夥伴雙方皆覺得此聯盟是有價值、有利可得。會更願意花心思去經營，維持聯盟運作，以達成公司目標，獲取最終聯盟績效。

(4) 聯盟運作階段：一但夥伴雙方開始進行聯盟的運作時，雙方會因日趨緊密的合作關係而產生衝突。此時，夥伴雙方應冷靜下來，強調雙方合作

的重要性，共同尋求解決方案及調整差異。而非僅顧及公司自身的利益，完全忽略夥伴的立場與難處。因為，當聯盟進行至此階段時，表示夥伴雙方皆已投入相當程度的人力、資源、資金與時間。若聯盟在此宣佈解散，除了無法達成公司目標外，這些投入的成本也都將付之一炬。故本研究建議廠商應試圖透過如衝突解決、相互調整及關係建構能力等管理方法，來提升聯盟運作的順暢度。而非被動的讓聯盟去運作，聽天由命的接受聯盟成果。

(5) 聯盟結束階段：最後，聯盟終有結束的時候。可能是因為夥伴雙方間的衝突造成的終止，也有可能是夥伴雙方已達成聯盟目標而宣告終止。本研究認為，不管原因為何，雙方都應試圖溫和、愉快的結束此聯盟案。一來是因有助雙方日後再次聯盟的結合與進行，二來是提升廠商的聯盟形象。前者是因為雙方良好的合作經驗，有助提升雙方日後再次聯盟的效益。後者則是因良好的聯盟形象，有助提升廠商夥伴尋找與選擇的籌碼。畢竟，不好且惡劣的聯盟結局，一定都是雙方各說各話，外人很難清楚知道誰是誰非。在公司利益的考量下，多半會選擇其他的合作機會。故失敗的聯盟廠商，於日後進行夥伴選擇時，很容易處於被選擇的局面，較難挑到好的聯盟夥伴。

本研究的聯盟生命週期管理模型，期能提供與提升聯盟廠商對聯盟演化的認知與重視。了解聯盟是有階段性，不同的階段具不同的特微與管理重點。其是可以透過人為的聯盟管理，提升聯盟成功的機率，而非被動的讓聯盟順其自然的運作。

第三節　後續研究建議

對於後續研究，本研究有下列幾點建議：

(一) 各構念之問項衡量，值得深入繼續發展

由於本研究許多衡量問項皆是由構念的概念性定義自行發展，故難免會有缺失、不足之處。故建議後續研究在使用相同構念時，可再多加搜尋與閱讀國外相關研究的衡量方法，以期衡量構念之問項得以更加完善。

(二) 聯盟管理能力的變更

本研究之聯盟管理能力，採相互調整、關係建構及衝突解決等三種能力來代表。但研究發現，三種能力之相關性有些高，故建議後續研究可在多探討其他相關性較低的聯盟管理能力。

(三) 聯盟環境對聯盟生命週期管理模型的影響

本研究之聯盟生命週期管理模型，並未考慮聯盟環境對聯盟生命週期管理模型之影響。故建議後續研究可加入聯盟環境此一構念，探討聯盟環境是否會對聯盟生命週期管理模型帶來重大的衝擊。而廠商在變動的聯盟環境下，如何根據不同的階段採行不同的管理方法。

(四) 將研究對象設定為特定之領域

本研究之實證對象，並未刻意區分廠商的聯盟類型、目的與功能。然而，不同的聯盟類型，如代工、合資；不同的目的，如獲取技術、獲取資源或降低成本；不同的聯盟夥伴，如國內大廠、國外大廠；不同的議價力等。對聯盟階段亦會造成不同的影響。故建議後續研究，得以將實證對象鎖定在特定領域，以降低聯盟類型、目的與功能等因素對聯盟演化的影響。

(五) 可進一步探討不同產業的聯盟生命週期管理模型

本研究僅以製造業為實證對象，探討聯盟聯盟生命週期管理模型的有效性。故建議後續研究，可以其他產業進行實證對象，了解不同產業是否會產生不同的聯盟生命週期管理模型。

（六）從夥伴雙方的角度進行聯盟績效的評估

本研究僅就聯盟廠商單方的角度去評估聯盟績效，並未探討其夥伴對此聯盟案的評價及績效。難免會產生聯盟廠商單方的、主觀的認知結果。故建議後續研究，可從夥伴雙方的角度進行聯盟績效的評估，以提升績效評估的客觀性。

第四節 研究限制

本研究之限制可歸納為下列幾點：

一、過久聯盟的影響

由於本研究採討的是整個聯盟演化歷程，過於久遠的聯盟可能會需要填卷者花費較多的時間去回憶。或者填卷者的印象已經模糊，無法確實填答出實際運作

的情形。也有可能填卷者並未參與整個聯盟過程，而能協助填答的人員已離職，而造成資料填答的困難。

二、難以由高層管理者來填答

本研究所探討的議題，一般多以高階管理者，如董事長、總經理，會比較清楚與了解。因為高階管理者多會有較高且較完整的涉入，故若問卷能由其來填答，將更能符合聯盟實際運作的情形。但高階管理者通常沒太多的時間接受問卷調查，多會委以下屬或相關人員協助填答，為本研究限制之一。

參考文獻

一、中文文獻

苗豐強，民 86，「雙贏策略」，天下文化，台北

吳明隆，民 90，「SPSS 統計應用實務」，第一版，松崗電腦圖書，台北

周文賢，民 91，「多變量統計分析」，初版，智勝文化出版，台北

林師模，民 93，「多變量分析-管理上的應用」，初版二刷，雙葉書廊，台北

王正璞，民 82，「企業策略聯盟之管理作為與績效關係之研究－以共同研發聯盟為例」，私立中原大學企業管理碩士班碩士論文。

翁志維，民 85，「策略聯盟的過程、演進與學習之研究」，國立中央大學工業管理學系碩士班碩士論文。

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、林士傑，民 89，「策略聯盟管理作為對於績效的影響」，科技學刊，第九卷第四期，頁 293-309。

唐順明，民 90，「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。

李勝祥、吳若已，民 90，「企業文化與資訊分享對策略聯盟運作結果之影響」，臺大管理論叢，第十一卷第二期，頁 85-127。

許文宗、司徒達賢，民 91，「網絡關係生命週期演變分析」，產業管理學報，第三卷第一期，頁 101-128。

廖中正，民 91，「產業環境、策略聯盟管理對聯盟績效之影響」，國立雲林科技大學資訊管理碩士班碩士論文。

鍾東仁，民 92，「大陸台商策略聯盟管理作為與其績效之關聯性研究」，私立中原大學企業管理碩士班碩士論文。

姚立芳，民 92，「零售業與銀行發行聯名卡之動機、夥伴選擇、管理作為與績效間相互關係之研究」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士班碩士論文。

黃延聰，民 93，策略聯盟夥伴配適的動態管理，發表於「社會資本、交易成本與組織間關係研討會」，國立暨南國際大學管理學院主辦。

二、英文文獻

Ariño, A., & de la Torre, J. 1998. Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. ***Organization Science,*** 9: 306-325

Anderson, E. 1990. Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. ***Sloan Management Review,*** 31(2):19

Angle, H. and J. Perry. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. ***Administrative Science Quarterly,*** 26:1-14.

Bazerman , M. and Neal, M. 1984. Negotiating Rationall,. Free Press, New York.

Bronder, C., & Pritzl, R. 1992. Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. ***European Management Journal***, 10(4)

Brouthers K. D. 1995. Strategic Alliance：Choose Your Partner. ***Long Rang Planning,*** 28(3):18-25

Byrnes, J. F. 1986. Connecting Organizational Politics and Conflict Resolution. ***The Personnel Administrator,*** 31(6): 47

Barringer, B. R., and Harrison, J. S. 2000. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. ***Journal of Management,*** New York: 26(3): 367

Blake, R., and Moulton, J. S.1964. ***the managerial Grid,*** Houston, Tex: Gulf Publications.

Child, J. and Faulkner, D. 1998. ***Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*** , Oxford University Press.

Churchill, G. A. 1979. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. ***Journal of Marketing Research***, 16 (February): 64-73.

Cooper & Schindler. 2003. ***Business research methods***. New York: McGraw-Hill.

Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. 1995. Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship. ***Journal of International Business Studies,*** 26:91-115.

Cummings, T. 1984. Trans-organizational development. ***Research in Organization Behavior,*** 6:367-422.

Day, G. and Montgomery, D. 1983. Diagnosing the experience curve. J***ournal of marketing,*** Spring:44-58.

Das, T. K., & Teng, B.-S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. ***Journal of Management***, 26(1): 31-61.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. ***Journal of Marketing***, 51(April): 11-27.

Deutsch, M. 1969. Conflicts: Productive and destructive. ***Journal of Social Issues,*** 25:7-41.

De La Sierra, C. M. 1995. Managing Global Alliances: key steps for successful Collaboration. ***AddisonWesley,*** New York.

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.

Dos, Y. L., Olk, P. M., and Ring, P.S. 2000. Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? ***Strategic Management Journal,*** 21:239-266.

Doz. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? ***Strategic Management Journal,*** 17:55-83.

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.

Geisler, E., Furino, A., and T.J. Kiresuk. 1991. Toward a Conceptual Model of Cooperative Research: Patterns of Development and Success in University-Industry Alliances. ***IEEE Transactions on Engineering Managemen.*** 38(2): 136-146

Geringer, J. M. 1991. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. ***Journal of International Business Studies,*** 22(1):41

Glaister, K. W. & Buckley, P. J. 1999. Performance relationships in UK international alliances. ***Management International Journal,*** 39(2):123

Gulati, R. 1995. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. ***Academy of Management Journal,*** 38:85-112

Gulati, R., and Gargiulo, M. 1999. Where do inter-organizational networks come from?. ***American Journal of Sociology,*** march:177-231

Harrigan, K. R. 1988a. Joint ventures: Linking for a leap forward. ***Planning Review,*** 14:10-14

Harrigan, K. R. 1988b. Strategic alliances and partner asymmetries. ***Management International Review,*** 28:53-72

Hofer, C. and Schendel, D. 1978. Strategy Formulation: Analytic Concetps. ***St Paul,*** MN: West

Hayes, R., Wheelwright, S. and Clark, K. 1988. Dynamic Manufacturing: Creating the learning Organization. New York: Free Press.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., and Vaidyanath, D. 2002. Alliance management as a source

of competitive advantage. ***Journal of Management,*** 28(3): 413-446.

John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. ***Journal of marketing Research,*** 21:278-289.

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.

Kanter, R. M. 1989. Becoming PALS: Pooling ,Allying, and Linking Across Companies. ***Academy of Management Executive3,*** August:183-193

Kotler, P. 1991. Marketing Management: Analysis. ***Planning, Implementation, Control, Englewood Cliffs,*** NJ: Prentice Hall.

Larson, A. 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. ***Administrative Science Quarterly,*** 37(1): 76

Lorange, P. and Roos, J. 1993.Strategic Alliances: Formation. ***Implementation and Evolution. Cambridge,*** MA: Blackwell Publishers.

Luo, Y. 1998. Joint Venture Success in China：How Should We Select a Good Partner？ ***Journal of World Business,*** 33:145-166.

Lewicki, R. J., and Litterer, J. A. 1985. ***Negotiation.*** New York: Irwin.

MacNeil, I. 1981. Economic analysis of contractual relations. ***Northwestern University law Review,*** 75:1018-1063.

Murray, E. A., and Mahon, J. F. 1993. Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? ***Long Range Planning,*** 26(4):102-112.

Mohr, J., & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success. ***Strategic Management Journal,*** 15(2):135-152

Mowery, D. C., Oxley, J. E. and Silverman, B. S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. ***Strategic Management Journal,*** 17:77-92

Narus, J. and J. Anderson. 1977. Distributor contributions to partnerships with manufacturers. ***Business Horizons,*** 30:34-42.

Niederkofler, M. 1991. The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence. ***Journal of Business Venturing***, 6: pg.237.

Olk, P. and C. Young. 1997. Why members stay in or leave an R&D consortium: Performance and conditions of membership as determinants of continuity. ***Strategic Management Journal,*** 18(11):855-877

Ohmae, K., and Porter, M. E. 1993. Managing International Alliances: Conceptual Framework. ***Harvard Business School.***

Parkhe, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. ***Journal of International Business Studies***, 22(4): 579-601.

Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic transaction cost examination of interfirm cooperation. ***Academy of management Journal,*** 36(4):794-829

Porter, M. and Fuller, M. 1986. Coalitions and global strategy. ***In M. Porter(Ed.). Competition in global industries***. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., and Boulian, P. 1974. organizational commitment, job satisfaction, and turnover anmong psychiatric technicians. ***Journal of Applied Psychology,*** 59:603-609.

Polli, R. and Cook, V. 1969. Validity of the product life cycle. ***Journal of business,*** October, 385-400

Rigby, D., and Buchanan, R. 1994. Putting more strategy into strategic alliances. ***Directors and Boards,*** 18(2):14

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H.1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. ***Academy of management Review,*** 19(1):90-118

Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. 2001. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. ***Academy of Marketing Science. Journal,*** 29(4):358

Simonin, B. L. 1997. The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. ***Academy of Management Journal***, 40(5): pg.1152.

Schumacker, R. E., lomax, R.G.. 1996. ***A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling***. Lawrence Erlbaum Associates:New Jersey；33-61

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.

Souder, M. E. and Nassar, S. 1990b. Managing R&D Consortium forsuccess. ***Research Technology Management,*** 33(5):44-50

Theodore, C. 2002. Structuring effective strategic online alliances. ***Computer and Internet Lawyer,*** 19(9):1

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.

Venkatraman, N., Ramanujam, Vasudevan. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. ***Academy of Management. The Academy of Management Review*****,** 11(4):801

Williamson, 1985. The Economic Institutions of Capitalism, ***The Free Press,*** NewYork. 136.

Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science.** 9:1-20.

Zuckerman, H. S., D'Aunno, T. A. 1990. Hospital Alliances: Cooperative Strategy in a Competitive Environment. ***Health Care Management Review,*** 15(2): 21-31.

附錄一：訪談問題綱要

Prepared by 東海大學企管系 許雅雰

1. 請 貴公司鎖定一家聯盟夥伴，描述雙方自聯盟形成至結束**整個經歷過程**？

（包括一開始的聯盟評估活動、夥伴選擇、聯盟談判、執行管理及最後合作終止的情形）

2. 貴公司決定進行聯盟時，會重視哪些哪些要素？

（如：評估聯盟必要性）

3. 貴公司在選擇夥伴時，會重視哪些要素？

（如：目標一致、共同願景、互補性的資源、相似的文化、相似的管理風格…）

4. 貴公司進行聯盟談判時，會重視哪些要素？

（如：談判互惠性）

5. 當聯盟開始運作時，貴公司會採取哪些**管理方法**來維持聯盟運作的順暢度？

（如：如何解決聯盟環境變動所引發的衝突、對所造成的差異如何進行調整與適應、以及如何建立更緊密的夥伴關係等）

6. 貴公司在聯盟結束時，會重視哪些要素？

7. 請 貴公司針對上述所選定的聯盟，說明貴公司對聯盟績效的**評估方式**？

（例如財務指標、是否達成當初所設定的目標、整體的聯盟滿意度…等）

PS：貴公司能否提供**策略聯盟活動等相關資料**，讓我們更了解 貴公司營運狀況，以作為學術研究之用。

附錄二：「聯盟生命週期管理」問卷調查表

填卷說明

本研究對象為進行策略聯盟之廠商，問卷內容共分為二大部分。第壹部分在瞭解　貴公司與特定聯盟對象進行合作的過程；第貳部分瞭解　貴公司基本資料的問題。

第壹部分　特定聯盟夥伴的合作過程

回答第壹部分問題前，請您先***鎖定一家目前正進行中最熟悉***的聯盟夥伴，依　貴公司與此聯盟夥伴間的實際合作情況，來回答下列問題：

一、聯盟成立背景

1. 貴公司鎖定的聯盟夥伴，為_____公司
2. 貴公司鎖定的聯盟夥伴，雙方結盟於西元_____年
3. 貴公司鎖定的聯盟夥伴，其國籍為：
   □台灣 □美國 □日本 □其他_____
4. 貴公司與聯盟夥伴的合作內容為（可複選）：
   □技術研發 □共同產品發展 □共同生產 □共同行銷 □授權許可 □配銷 □售後服務
   □特許加盟 □代工與外包 □其他（若無法判定，請簡述聯盟概況）_____
5. 貴公司與聯盟夥伴的聯盟型式為（可複選）：
   □非正式合作 □契約協定 □合資 □股權購買或交換 □其他_____
6. 此次聯盟中，雙方主要投入的資源為：
   □互補型資源 □相似或相同的資源

二、策略性決定階段

此部分在瞭解　貴公司***當初採行策略聯盟時***所做的決策評估，就下列各敘述句，圈選您同意的程度（1＝非常不同意，4＝沒意見，7＝非常同意）：

	非常不同意←————————→非常同意
1. 就當時而言，聯盟是我們獲取資源與能力的最佳途徑	1 2 3 4 5 6 7
2. 就當時而言，聯盟是我們達成公司目標的最佳途徑	1 2 3 4 5 6 7
3. 就當時而言，聯盟是我們提升公司競爭力的最佳途徑	1 2 3 4 5 6 7
4. 就當時而言，聯盟是我們快速獲取市場、即時因應環境變動的最佳途徑	1 2 3 4 5 6 7
5. 就公司當時的資源與能力而言，聯盟比公司內部自行發展或購併要來的有效益	1 2 3 4 5 6 7

三、夥伴選擇階段

此部分在瞭解***在聯盟形成當時***，貴公司與這位聯盟夥伴，雙方在策略目標、資源、能力、文化或價值觀等方面相似或相容的程度。請就下列各敘述句，圈選您同意的程度：

	非常不同意←————————→非常同意
1. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴的策略目標相當一致	1 2 3 4 5 6 7

2. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴對這次聯盟的目標都有高度的共識	1	2	3	4	5	6	7
3. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴都有共同的願景	1	2	3	4	5	6	7
4. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴都非常需要對方的資源或能力	1	2	3	4	5	6	7
5. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴都認為此次的聯盟有助於雙方未來競爭力的提昇	1	2	3	4	5	6	7
6. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴都認為此次的聯盟，可望產生高度綜效或價值	1	2	3	4	5	6	7
7. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴間高度相互依賴	1	2	3	4	5	6	7
8. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴的組織文化高度相容	1	2	3	4	5	6	7
9. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴的管理風格高度相容	1	2	3	4	5	6	7
10. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴的人員都有相容的屬性	1	2	3	4	5	6	7
11. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴在聯盟的主導權上，都有高度共識	1	2	3	4	5	6	7
12. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴在聯盟的執行上都能夠充分配合	1	2	3	4	5	6	7
13. 當初結盟時，我們與聯盟夥伴在經營價值觀上具有相當大差異	1	2	3	4	5	6	7

四、聯盟談判階段

此部分在瞭解***在聯盟形成當時***，貴公司與這位聯盟夥伴，進行談判與協商的情形。請就下列各敘述句，圈選您同意的程度：

非常不同意←－－－－－－－－－→非常同意

1. 談判過程中，我們與夥伴皆站在對方的角度思考，不會只考慮自己	1	2	3	4	5	6	7
2. 談判過程中，我們與夥伴共同尋求彼此可接受的合作方式	1	2	3	4	5	6	7
3. 談判過程中，我們與夥伴間不會有犧牲某方，使另一方獲利的情形	1	2	3	4	5	6	7
4. 對於談判過程中的爭議，我們與夥伴會想出雙方皆可認同的解決方案	1	2	3	4	5	6	7
5. 我們與夥伴皆對談判的結果感到相當滿意	1	2	3	4	5	6	7

五、聯盟執行階段

此部分在瞭解***在聯盟執行的過程中***，貴公司與這位聯盟夥伴互動的情形。請就下列各敘述句，圈選您同意程度：

非常不同意←－－－－－－－－－→非常同意

1. 在聯盟運作中，對於聯盟夥伴要求，我們都會盡量調整以配合對方	1	2	3	4	5	6	7

2. 我們會充分理解聯盟夥伴雙方的企業文化差異，並進行必要的調整	1	2	3	4	5	6	7
3. 我們會配合聯盟夥伴的目標與策略的改變，並且進行必要的調整	1	2	3	4	5	6	7
4. 我們與聯盟夥伴對於合作皆保持高度彈性，以因應環境的變動	1	2	3	4	5	6	7
5. 針對環境變化，我們與聯盟夥伴會重新協商，並進行必要的調整	1	2	3	4	5	6	7
6. 針對未預期環境變動所帶來的影響，我們會與夥伴共同因應及調整	1	2	3	4	5	6	7
7. 合作目標或內容有任何的意見或改變，我們與聯盟夥伴彼此間都願意進行協商	1	2	3	4	5	6	7
8. 我們與聯盟夥伴間，各階層人員互動相當頻繁	1	2	3	4	5	6	7
9. 我們與聯盟夥伴間，各階層人員都彼此相互尊重	1	2	3	4	5	6	7
10. 我們與聯盟夥伴間，各階層人員皆都相互信任	1	2	3	4	5	6	7
11. 我們與聯盟夥伴間，各階層人員皆都存在良好的私誼	1	2	3	4	5	6	7
12. 我們與聯盟夥伴間存在高度的互惠關係	1	2	3	4	5	6	7
13. 我們與聯盟夥伴之間都相互高度承諾	1	2	3	4	5	6	7
14. 我們與聯盟夥伴都會盡全力達成雙方共同的目標	1	2	3	4	5	6	7
15. 每當衝突發生時，我們都會分析與確認衝突的來源	1	2	3	4	5	6	7
16. 每當衝突發生時，我們與聯盟夥伴間都會密切地溝通	1	2	3	4	5	6	7
17. 每當衝突發生時，我們都會與聯盟夥伴共同解決衝突	1	2	3	4	5	6	7
18. 每當衝突發生時，雙方高層皆會介入以解決衝突	1	2	3	4	5	6	7
19. 我們設有明確的機制來解決與聯盟夥伴間的衝突	1	2	3	4	5	6	7

六、聯盟績效

此部分在瞭解　貴公司***進行這個策略聯盟之後***的績效，請就下列各敘述句，圈選您同意的程度：

非常不同意←－－－－－－－－－→非常同意

1. 此次聯盟，大幅度的提升本公司的獲利率	1	2	3	4	5	6	7
2. 此次聯盟，大幅度的提升本公司的市場佔有率	1	2	3	4	5	6	7

3. 此次聯盟，大幅度的提升本公司的競爭力	1	2	3	4	5	6	7
4. 此次聯盟，雙方皆可達成在聯盟前所設定的目標	1	2	3	4	5	6	7
5. 此次聯盟，是本公司明智的決策	1	2	3	4	5	6	7
6. 此次聯盟，夥伴雙方皆可確實依對方訂定的契約內容盡到應盡的責任與承諾	1	2	3	4	5	6	7
7. 整體而言，聯盟夥伴對我們的要求很公平	1	2	3	4	5	6	7
8. 整體而言，與聯盟夥伴之間的關係令我們感到相當滿意	1	2	3	4	5	6	7
9. 整體而言，整個聯盟合作過程令我們感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
10. 整體而言，我們對於聯盟的整體績效感到滿意	1	2	3	4	5	6	7

第貳部分　公司基本資料

1. 請填入　貴公司之基本資料：

   貴公司成立於西元_____年

   主要行業或產業為：_____

   去年(2004 年)資本額約為：新台幣_____元

   去年(2004 年)的營收約為：新台幣_____元

   去年(2004 年)的全球員工人數約為：_____人

2. 請問　您任職的部門為：_____；職稱為：_____。

本問卷到此結束，且郵資已付，請裝入廣告回信信封，儘速將問卷寄回，
或直接將問卷傳真 （FAX: 04-23590421） 給我，謝謝您的熱心幫助！

若您想進一步瞭解本研究的研究結果，請留下您的大名與連絡方式，
我會將研究結果寄送給您參考

姓名：_____ 電話：_____ E-mail:_____