

促銷聯盟管理的實證研究

An Empirical Research On Managing the Promotion Alliance

方世榮 *Shyh-Rong Fang*

國立中興大學

National Chung Hsing University

許淑寬 *Shu-Kwan Hsu*

和春技術學院

Fortune Institute of Technology

方世杰 *Shih-Chiech Fang*

高雄第一科技大學

National Kaohsiung First University of Science Technology

90 年 3 月 15 日收稿、10 月 20 日第一次修改、12 月 25 日第二次修改、91 年 4 月 3 日第三次修改、
91 年 4 月 15 日接受刊登

摘要

聯合促銷（促銷聯盟）是近年來常見的促銷手法，且促銷方式非常多樣。促銷聯盟（屬於行銷聯盟）可為合作夥伴帶來不少生意上的契機，但如何管理促銷聯盟專案，促使聯盟績效達到最大，實有深入探討之意義。

本研究以策略聯盟的觀點並考量促銷特性，建構一個促銷聯盟成功管理之架構，並以服務業為實證對象。實證結果大致皆支持研究假設。因此本文所建構的觀念架構或可作為理論與實務的參考依據。另外，經實證分析後，有一特別研究發現，即進行促銷聯盟的廠商可分為兩群，包括關係導向的促銷聯盟與交易導向的促銷聯盟，且其在成功的聯盟管理架構會有不同的強調重點。

關鍵字：促銷聯盟、聯盟管理、合作型態

Abstract

Joint Sales Promotion (promotion strategy) brings not a few commercial opportunities for partners. It has been the rather general and popular promotion strategy in recent years. This research begins with the viewpoint of strategic alliance and tries to consider the traits of promotion. In addition, a successful management structure for promotion alliance will be constructed. Furthermore, in the study, service industry will be chosen as our concrete objects to examine our hypotheses. After this study is accomplished, it almost supports our hypotheses. In order to erect a successful promotion alliance management, our managerial implications for the service industry are to achieve promotion alliance with prominent satisfaction (relational exchange orientation) and to achieve promotion alliance with sound sales performance (transaction exchange orientation).

Keywords: Promotion Alliance、Managing Alliance、Cooperative Type

壹、緒論

目前學術界與實務界所重視的組織間合作、網路關係、夥伴關係、策略聯盟等課題，大都指出企業間的相互合作可為企業帶來「團結力量大」的綜效及利益（Dymsza, 1988），包括降低成本、減少風險、提高市場佔有率、提升顧客服務水準等（Hill & Jones, 2001）。然而近年來國內外有關策略聯盟的研究領域，大多集中在如研發、技術合作、後勤管理、行銷等企業功能上，卻較少針對實務界頗常用的促銷聯盟（亦稱為聯合促銷）之相關議題，進行更深入的探討。

所謂的「聯合促銷」，係指不同廠商為達到銷售成長及獲利目標，各自貢獻促銷力量，共同促銷一組不同廠牌的產品（Varadarajan & Rajaratnam, 1986）。傳統的促銷方式，以單一產品為促銷主體或以公司內產品相互搭配來做促銷；但隨著促銷方式不斷更新、科技的進步，資訊的便利及合作關係的受重視等因素，「聯合促銷」已成為各行業日益盛行的促銷手法，舉凡訂報紙送機車險、辦信用卡送 B.B. CALL、加油送麥當勞薯條等不一而足。「聯合促銷」雖可為合作的夥伴企業帶來不少生意上的契機，但如何成功地運作與管理，乃為本研究探討之重點；尤其促銷聯盟一般屬短期合作性質者，而且聯盟夥伴通常也缺乏合作的經驗，故其成效往往不彰。因此如何管理促銷聯盟，使聯盟績效達到

最大，即本研究的主要動機之一。

McFarlan & Nolan (1995) 將策略聯盟比喻為婚姻，很容易結合，但卻不容易維持良好運作。國內聯合促銷活動頻繁，共同推出聯合促銷方案的公司應如何有效管理該專案才能造就成功的聯合促銷乃是一個值得探討的課題。因此，本研究希望能藉由文獻探討整理出促銷聯盟之特性，並以此特性為經以管理層面為緯，建構一個適於促銷聯盟管理之構面與成功運作的模式。

Killing (1988) 認為聯盟的成功關鍵在於建立一個簡單管理的聯盟；據此，本研究旨在瞭解促銷聯盟之合夥關係的管理與績效間的關係，亦即探討影響促銷聯盟管理的成功因素。具體言之，本研究的目的如下：

1. 了解促銷聯盟合作關係的管理內涵、及其與績效間的關係。
2. 探討成功的促銷聯盟管理是否會因合作型態的不同而有差異。
3. 提供實務界如何有效管理促銷聯盟之參考。

貳、文獻探討

廠商間的聯合促銷，本質上為一種組織間合作的行為，而在相關文獻上也常以策略聯盟的觀點來探討。本研究因限於國內外有關促銷聯盟的文獻不多，因此亦以策略聯盟之相關文獻為主，希望配合促銷特性之考量，整理出適合促銷聯盟特性的研究架構。

一、促銷聯盟的策略觀點

根據相關文獻 (Samu et al., 1999; Bucklin & Sengupta, 1993)，本研究對「促銷」的定義採如下的觀點：促銷是刺激、引起顧客購買產品或服務的活動；促銷方式有許多種且大部份為短期性質。

策略聯盟 (strategic alliance) 乃為公司間的合作協議，合作對象可能包括競爭者，而合作範圍則可從正式的合資到只為某一特定方案所做的短期契約之協議 (Hill & Jones, 2001)。本質上，策略聯盟須有合作協議、聯盟須有雙方互利的目標、合作期間可為短、中、長期。若以企業功能或價值鏈活動來區分策略聯盟型態，包括加盟連鎖及區域行銷共同體、產品及售後服務代理商、合資行動行銷策略聯盟、聯合外銷、共同品牌、聯合廣告、聯合售後服務、聯合發貨倉庫的設立、共同倉儲與運輸等。所以，行銷聯盟乃屬於策略聯盟的一種型

態。

在行銷聯盟方面，Adler (1966) 提出「共生行銷」(symbiotic marketing)一詞，視它為組織間的一種合作，並定義為「兩個或兩個以上的獨立組織，為了提高彼此的市場潛量，所採行的資源或活動的聯盟」，其中資源包括研究發展、技術人員、製造生產、市場研究、銷售團隊、配銷通路與財力等資源。Magrath (1991) 也提出「共同-合作行銷」(collaborative/cooperative marketing)的概念，認為共生行銷通常有三種形式：產品開發、二家公司簡單的授權協議及產品種類共享等，其中合作行銷方式乃將各公司的產品或服務合併起來，或針對行銷組合中的某些項目或單一產品與服務進行合作，如廣告、後勤、包裝、定價、產品設計、促銷、銷售、服務等合作方式。

Hagedoorn (1993) 定義的行銷聯盟包括主要價值鏈活動的合作，如銷售、配銷和顧客服務，其實證研究發現，行銷聯盟普遍盛行在成熟產業，且其主要利益來源就是刺激需求以提高銷售績效，而其可能的聯盟方式包括交叉銷售產品以及共享品牌名稱、廣告或促銷、配銷通路、銷售團隊或銷售人員，以及行銷和服務網路 (Das, Sen & Sengupta 1998; Porter 1986)。Das, Sen & Sengupta (1998) 認為形成行銷聯盟者，通常為產品已達生命週期的成熟或衰退階段。

綜合 Magrath (1991) 等相關文獻之看法，大都將行銷策略聯盟分為四種聯盟形式：產品/服務的聯盟、促銷聯盟、後勤聯盟與價格合作，其中促銷聯盟 (promotional alliance) 係指一家企業同意和另一企業的產品或服務進行推廣促銷活動之合作。由此可知，促銷聯盟亦為策略聯盟之一環。因此本研究將公司間的聯合促銷行為視為是一種策略聯盟的型態，即促銷聯盟。所以，本研究依策略聯盟的定義及考量促銷的定義與限制，對促銷聯盟做如下的定義：「兩個以上的組織，為達成銷售成長、獲利或對雙方有利之目標，有共同協議、並共用推廣資源以進行合作，以對最終消費者進行促銷活動，且大部份為短期性質。」

在此定義下，我們或可瞭解到促銷聯盟的一些特性，包括策略聯盟之公司間合作的本質以及促銷之短期的性質。Venkatesh et al. (2000) 在其對「共同行銷聯盟」(co-marketing alliances) 的研究，特別強調在促銷活動方面的行銷聯盟中，夥伴的挑選特別著重市場區隔的互補性、聯合活動的互補性、創新的互補關係等。由此可知，促銷聯盟本身的合作方式與種類非常多，且著重雙方合作的內容與創新性(故而可能需經常更換合作夥伴，也因此較偏向短期特質)。聯合促銷亦或促銷聯盟，自 Varadarajan (1986) 所發表的幾篇相關文獻後，往

後即很少有文獻再深入探討。本研究推論主要原因，可能為促銷聯盟的實際銷售績效不易衡量，也可能是因 Varadarajan (1986) 對聯合促銷的合作方式看法，是以品牌觀點來探討，延伸成現今對品牌聯盟的研究（如殷仲華，民 86）。由此可見，促銷聯盟是現今較未被廣泛研究的範圍。

二、成功的聯盟發展過程

過去許多的相關文獻 (Bucklin & Sengupta, 1993; Pelton et al., 2001; Wilson, 1995; Hill & Jones, 2001)，皆非常強調聯盟管理的重要性。而成功的策略聯盟發展，從聯盟的前、中、後三階段來看，應包含三部份：聯盟前的策略形成、聯盟運作時的策略聯盟架構與管理、以及聯盟後的績效評估。

聯盟運作的架構與管理方面，除前述文獻提及的夥伴選擇、聯盟架構外，另從關係發展過程來看，良好的關係互動是有利聯盟運作的因素。因此，本研究亦將非正式關係的互動也加入策略聯盟管理的重要變項。綜合言之，本研究認為成功的策略聯盟發展所包含的內容如下：

1. 策略發展：形成策略聯盟前，須有良善的策略規劃、策略決策與策略組態。
2. 策略聯盟管理：在決定要進行策略聯盟時，須注意夥伴選擇、聯盟架構（正式契約的訂定等）、以及非正式關係間的互動-規範契約（如信任、承諾等），才能使聯盟運作更為順暢。
3. 策略聯盟之評估：績效評估、及評核聯盟夥伴是否依原來目標進行。

以往針對策略聯盟成功因素探討之文獻，大多以關鍵成功因素為主。本研究則嘗試從成功策略聯盟的形成過程，區分為三部份：策略發展、聯盟管理與聯盟績效來探究。從 Sherman (1992) 的實證研究發現，不佳的策略發展與聯盟管理雖是策略聯盟失靈的二大主要原因，但策略發展失敗並非策略聯盟本身的錯失，而是聯盟形成前的錯誤。因此，本研究乃以策略聯盟管理階段為主要探討內容。換句話說，聯盟管理之三大因素：夥伴選擇、聯盟架構與規範契約，為本研究探討促銷聯盟成功之關鍵因素。

三、聯盟管理三要素-夥伴選擇、聯盟架構、規範契約

依據前面的說明，策略聯盟管理主要內容可分為夥伴選擇、聯盟架構與非正式關係的規範契約。

(一)夥伴選擇

夥伴選擇對建立一成功策略聯盟是很重要的(Bucklin & Sengupta, 1993; Pelton et al., 2001)，如Brouther et al. (1995)提出4個Cs來評量潛在聯盟夥伴的有效性：互補技能、合作文化、相容目標、相同程度風險。

從資源交換理論來看，為取得策略性優勢(Spekman & Sawhney, 1990)，選擇夥伴時大都會注重夥伴的本身條件，即提供資源交換和資源價值程度當作加入聯盟與否的重要考量(Pfeffer & Nowack, 1976; Pfeffer & Salancik, 1978; Thorelli, 1986)，如Keith et al. (1995)即認為須考量聯盟夥伴能否提供互補性的技能。另外，聲譽也是很重要的考量因素，因為聲譽為一有價值的無形資產，可使得公司建立一個持久的競爭優勢，並可在管理、產品或服務、品牌、財務狀況、品牌、口碑等方面，反映一個聯盟夥伴的特性(Dollinger, Golden & Saxton, 1997)。

另一方面，若從成功的夥伴關係管理來選擇夥伴時，夥伴的相容性及夥伴之前的合作關係也是重要的(Saxton, 1997)。相容性包括組織間相容性(指公司間的企業文化、組織管理風格的相容性)(Bucklin & Sengupta 1993, Saxton 1997)，及策略目標相容性(Geringer, 1988; Keith et al. 1995)；相容的目標可讓聯盟夥伴認同、同意他們將可共同創造出新價值(Lewis, 1994)。聯盟前雙方在市場的接觸情況也是選擇夥伴時重要的考量因素，因合作前的接觸經驗可讓夥伴對彼此的瞭解更多，使公司能清楚將可獲得那些能力或資源，及瞭解夥伴可能的行為(Killing, 1983; Saxton, 1997)；此外，之前的合作經驗可在夥伴之建立起信任，提高聯盟成功的機會(Saxton, 1997)。

綜合文獻探討，可知夥伴的選擇是相當重要的，其內涵歸納為五項：聲譽、能提供互補性資源與能力、組織相容性、目標相容性與之前的合作經驗。

(二)聯盟架構

在聯盟架構的內容上，包括正式合約的訂定(Hill & Jones, 2001)、合作時專屬性資產的投入(Wilson, 1995)、決策制定的共同參與(Saxton, 1997)、管理的平衡(Bucklin & Sengupta, 1993; Pelton, et al. 2001)，及溝通的品質(Mohr & Spekman, 1994)等。

策略聯盟的合作範圍可從正式的合資到只為一特定專案所做的短期契

約之協議 (Hill & Jones, 2001)，而法定契約將會明確的指出每一方所需負的義務責任，並允許使用第三方團體(如法院)來懲罰投機的交易夥伴 (Dyer, 1997)。由此可見，正式契約的制訂是有必要的。在參與策略聯盟時，合作夥伴所投入的資源中有些投入是無法回收的資產，其類似賭博的行爲，會涉及許多風險 (Parkhe, 1993)，專屬性資產的投入即屬此種資源。所謂專屬性資產乃指聯盟成員為參與聯盟合作時所做的特定投資，是無法移轉給其他聯盟的合作者或他人的 (Heide, 1994)。促銷聯盟合作所投入的專屬性資產可分為兩類：實質資產的特定性及人力資源的特定性 (Williamson, 1985; Bucklin & Sengupta, 1993; Dyer, 1997)。另外，從組織學習理論觀點來看，為能從夥伴取得知識的能力，須在決策制定過程進一步參與。因此共同決策的參與在聯盟合作的架構裡是不可或缺的內容 (Mohr & Spekman, 1994; Dahstrom, McNeilly & Speh, 1996)。

Ellram & Hendrick (1995) 在探討合夥關係時，認為雙方的溝通層級高低是一重要因素，包括溝通層級的平衡性及正式溝通的品質；在溝通層級方面即重視雙方的管理平衡程度，包括雙方指派的管理者之管理職位是否平等、執行聯盟時雙方的資源貢獻程度是否平等 (Bucklin & Sengupta, 1993)。而溝通品質的良窳也會影響建立與維持良好的聯盟夥伴關係，良好的正式溝通品質應具有精確性、適時性、適當性和可信度 (Barringer, 1997; Duncan & Moriarty 1998)。經由開放溝通，可產生與分享正式與非正式的資訊 (Barringer, 1997)。本研究對溝通品質之定義，乃將溝通限於聯盟架構正式運作的正式資訊交流；而非正式資訊交流則為關係行為互動下的結果，故列為規範契約的資訊分享。

(三) 規範契約

建立良好的人際關係網路(包括透過正式與非正式的人際網路)是聯盟管理成功的因素之一 (Hill & Jones, 2001)；由此可見聯盟管理除慎選夥伴、聯盟架構的組成外，非正式關係的互動也是影響聯盟成功與否的重要因素 (Macauley, 1963；吳思華, 民 83)。所謂非正式關係 (informal relationship)，是藉由非正式契約來規範彼此之間的合作。Macauley (1963) 發現，當有爭論或明確式契約裡也有爭論時，企業不必然要使用法律解決，即使採取法律途徑但成本可能會很高，且常無法獲得滿意的結果，所以公司一般會採取非正式的夥伴關係。Lusch & Brown (1996) 對規範契約 (normative contracts) 的定義，認為是夥伴間一組共同的經驗或認知，是一種非正式、

暗示性或軟性的契約。所謂信任，是組織成員對夥伴的期望和信念，此種期望和信念，相信夥伴在未來的行為將會符合組織成員的期望（Simpson & Mayo, 1997）。如同 Lassar & Zinn (1995) 的看法，非正式關係可以維持彈性與培養信任、並評估夥伴未來之承諾與能力。因此，本研究認為，組織間非正式關係互動的建立，應先有夥伴間的共同認知，進而建立規範行為、表現在行為上，長期下來逐漸形成信任與建立合作夥伴間的彼此承諾。所以規範契約深度的建立應為(1)夥伴的認知；(2)建立起關係規範行為；(3)形成信任與建立承諾。由於促銷聯盟大部份偏短期合作，而信任與承諾是需長期合作下才能形成的，較不適合促銷聯盟特性。因此本研究僅以夥伴的認知、關係規範行為作為規範契約的主要探討內涵。

在夥伴認知方面，若組織間存在彼此認知時將會影響夥伴彼此的互動，包括未來認知的處理（Lusch & Brown, 1996）。Holm et al. (1996) 指出，夥伴認知乃為企業關係中基本合作的品質，也是聯盟成員認為合作夥伴具有誠意而進行合作的程度，其具非正式的特性（陳正男、李勝祥, 1997）。所謂關係規範行為意指管理與描述關係內適當行為的原則（Macneil, 1980），亦是一種關係內期望行為的表徵（Noordewier et al., 1990）。Noordewier et al. (1990) 與 Heide&John (1992) 歸納三項規範的類型：彈性、資訊交換與團結三項。(1)彈性 (flexibility)：指的是當環境改變時，交易關係能允許夥伴成員改變交易形式的程度（Simpson & Mayo, 1997; Bowersox, 1992）。(2)資訊分享 (information sharing)：意指公司所擁有的資訊在非正式下能對夥伴溝通的程度（Mohr & Spekman, 1994）。(3)團結性 (solidarity)：指的是在公司間共同參與解決問題的程度（Simpson & Mayo, 1997）。

四、合作關係之型態

策略聯盟型態的分類方式有許多種，如以價值鏈活動來區分（Porter & Fuller, 1986；蔡正揚、許正郎，民 81）、權益結構（Harrigan, 1988）及各種不同的分類基礎（Contractor & Lorange, 1988；袁建中等，民 81；周昇聰，民 84）。

Contractor & Lorange (1988) 則以依賴為分類基礎，其將管理／行銷服務協議列為適度依賴的策略聯盟類型；除此之外並無其他學者以依賴做為策略聯盟型態之分類標準。本研究認為，促銷聯盟大部份屬短期合作，承諾程度低，但會因合作專案之需要投入專屬性資產。從促銷聯盟的特性來看，較屬契約形

式的交易形態；但在合作時會為共同目標努力、且須開放溝通才能造就良好的合作績效。綜合以上看法，本研究認為促銷聯盟應介於傳統交易形式與關係交易形式之間，而彼此的依賴程度，則介於傳統交易形式的雙方低度相互依賴至關係交易形式的雙方高度相互依賴之間。有鑑於實務上促銷聯盟所使用的方式，如買電腦課程送電腦、買電腦送電腦課程、買電腦課程及電腦有特價優惠等，推知雙方的依賴程度可分為對稱性與不對稱性（Dwyer & Walker, 1981）。另外，依賴程度也可分為高度依賴與低度依賴（Lush & Brown, 1996）。綜合上述，本研究將依賴程度分為兩個向度，一為 A 對 B 的依賴程度高低；另一為 B 對 A 的依賴程度高低。共可分為四大類型合作型態：均衡高度雙邊依賴、單邊依賴對方、單邊依賴我方、低度雙邊依賴。

五、聯盟績效

所謂績效即指企業或組織達成特定目標之程度，其內容包括效能、效率及組織成員的滿意程度。應用在策略聯盟的績效評估，一般有兩派不同的觀點。一是認為績效不易衡量，故採主觀的滿意度評估方式（如 Bucklin & Sengupta, 1993）；二是考量到客觀指標的重要性，故採主觀的滿意度與客觀的財務指標（如 Mohr & Spekman, 1994）。

Bucklin & Sengupta (1993) 對於聯盟成功之衡量研究，認為聯盟的績效較難以量化，且除了聯盟夥伴之努力外，單方面努力及一般環境也會影響績效（如增加產品銷售量），故其採用定性的績效衡量（知覺效果）來當做成功的指標，並定義為兩家公司致力於聯盟的程度且是有生產力和具有價值的。另外，陳正男、李勝祥 (1997) 以聯盟成員對聯盟關係之滿意度來衡量聯盟績效，包括合作關係及利潤成長方面，亦皆為聯盟成員之主觀的感受。

本研究設計衡量構面題項乃對受測者採主觀感受與知覺回答問題，是一種行為量表。亦即聯盟績效的衡量採主觀的衡量方式，並將聯盟績效分為兩大部份：滿意度與財務績效，包括個體與整體的主觀滿意度、目標達成度、學習能力的獲得、市場績效（市場佔有率）與財務績效（銷售成長率）。

參、研究方法

一、研究架構

依據前述文獻探討與研究目的，建立如圖 1 所示的研究架構，包括三大部分：聯盟管理三要素、合作型態、聯盟績效。換言之，本研究主要以聯盟管理的三要素來探討成功的促銷聯盟，並以聯盟績效作為準則變數，且以合作型態作為干擾變數。

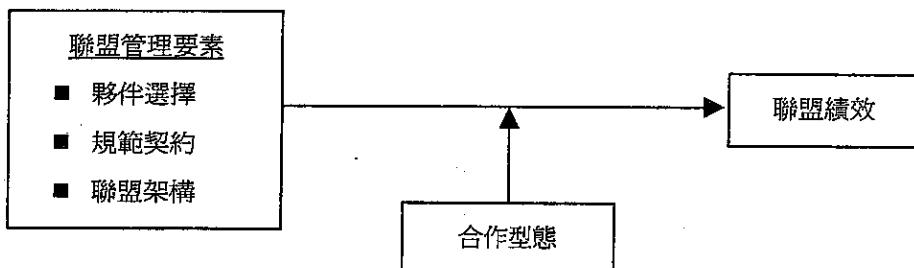


圖 1 研究架構

二、研究假設

(一)夥伴選擇與聯盟績效之關係

聲譽對聯盟成功是一項重要考量因子 (Hill, 1990)；其代表夥伴是否值得、是否為投機主義者。依據陳靜瑩（民 85）的研究發現，若夥伴具有高知名度並普遍獲得消費者認同與好感的品牌，且產品間具有高度互補性，則其聯盟效果是最佳的。另外，Bucklin & Sengupta (1993) 認為組織一個成功的共生行銷聯盟，和夥伴之前的合作經驗、組織的相容性等皆會影響聯盟的績效。Saxton (1997) 也認為夥伴聲譽與夥伴間的策略相似性可帶給聯盟夥伴利益，也可讓夥伴間建立信任，且互相了解公司間應如何一起工作 (Killing, 1983; Saxton, 1997)。綜合相關文獻發現，企業在選擇夥伴時，若強調聲譽、互補性資源與能力、組織相容性、策略相容性及之前的合作經驗，則會有較佳的聯盟績效。因此，本研究建立如下的假設：

假設 1：夥伴選擇對聯盟績效具有顯著正向的影響。

(二)規範契約與聯盟績效之關係

Lusch & Brown (1996) 對行銷通路成員間關係所做研究發現，若通路成員間資訊交換愈多，則愈能回應對方的需求，所以可獲得較佳的績效。Hide (1994) 認為可利用規範契約的彈性因素來統治組織間關係，將會有

較佳的合作關係，並且認為聯盟夥伴之認知正向程度愈高，就可視夥伴並非機會主義者（陳正男、李勝祥，1997），因此降低了交易成本與監督對方的成本，進而提高聯盟的利益。本研究所指的規範契約包括認知構面（夥伴的認知）與行爲構面（又稱為關係規範），包括彈性、資訊分享及團結性。根據前述文獻的探討，這些變數皆會影響聯盟績效；因此本研究建立如下的假設：

假設 2：規範契約對聯盟績效關係有顯著正向的影響。

(三)聯盟架構與聯盟績效之關係

依 Macneil (1980) 的觀點，認為可利用法定契約的訂定來設定夥伴的行為及績效的懲罰。另外，依組織學習理論的觀點，為能從夥伴公司取得知識的能力，須在聯盟和決策制定程序有更進一步的參與，故高度聯盟決策制定參與對績效有正面影響 (Saxton, 1997)，包括對夥伴知識的獲得。Bucklin & Sengupta (1993) 則認為在共生行銷聯盟下，管理不平衡會影響績效，所以管理平衡才能成就較佳的聯盟績效。

此外，在合作過程中，若雙方權力不平衡，則較強的一方會較不願盡全力，而較弱的一方則盡可能小心不受到傷害，使得權力不平衡會形成潛在的衝突 (Muller, 1970)。對於此種權力不平衡所形成的潛在衝突，可設法訂定法定契約，來設定夥伴的行為及績效的懲罰 (Macneil, 1980)。另外 Saxton (1997) 指出，夥伴間緊密的互動可提供夥伴們培養對彼此容忍的機會，且緊密的互動和經由決策制度共享下的專屬性投資，意味著兩件事：一為對績效給予承諾並提升雙方合作的興趣，因而可降低以為對方是投資主義者的感覺；二為夥伴的投機主義者行為可能會被認知到。本研究所指的聯盟架構包括法定契約、專屬性投資、管理的平衡及溝通的品質，這些變數皆對聯盟績效產生正向影響。因此，本研究建立如下的假設：

假設 3：聯盟架構對聯盟績效有顯著正向的影響。

(四)合作型態對聯盟績效之干擾效果

Heide (1994) 認為，單邊依賴與雙邊依賴會有不同的統治方式：高度依賴會促進彈性、而單邊的依賴則會破壞彈性；亦即雙邊依賴有促進雙方採用規範契約（非聯盟架構中的正式契約）來管理聯盟的行為，進而強化聯盟績效。此外，單邊依賴也會因保護問題，而需要設計一明確的機制來減少投機的發生（即訂立正式契約）；亦即，若合作型態屬單邊依賴，且配

合有效的聯盟架構（正式契約）管理，則可獲致較佳的聯盟績效。由此可知，不同的依賴程度，在聯盟架構、規範契約與不同的夥伴選擇對聯盟績效會有不同的影響。

Lusch & Brown (1996) 針對供應商與批發商間的統治關係進行研究，結果發現依賴結構確實會影響契約形式、關係行為與績效。例如，若供應商較依賴批發商，則採用正式契約會有較佳的績效；反之，若雙方是高度依賴，則訂定正式契約與否對聯盟績效不會有顯著的影響。由此可知，不同的依賴結構（合作型態）若能配合適切的聯盟管理型態，則可獲致較佳的聯盟績效。此外，高度的雙邊依賴意謂著夥伴雙方都知覺到其共同利益是由於雙方良性的互動與溝通而得的 (Pelton et al., 2001)，因此有助於雙方重視聯盟架構的管理，如此才能達到較佳的聯盟績效。至於單邊依賴的情況下，某方（較不依賴的一方）較不會投入必要的精力與資源，相對的其對聯盟的成效之期望較低，而期望愈低也就更容易獲得較高的滿意度（聯盟績效）。由此亦可知，依賴的結構不同，其對聯盟管理的需求與重視程度亦不同，且會進而促使聯盟管理對聯盟績效的影響。

綜合上述的論點，本研究認為合作型態（依賴結構）會對聯盟管理三要素與聯盟績效間產生交互影響。準此，本研究建立如下的假設：

假設 4：合作型態對夥伴選擇與聯盟績效間關係有顯著影響。

假設 5：合作型態對聯盟架構與聯盟績效間關係有顯著影響。

假設 6：合作型態對規範契約與聯盟績效間關係有顯著影響。

二、研究變項的操作化與衡量

本研究主要包括五大構面與 17 個研究變項；依據相關文獻的探討對這些研究變項加以操作化與衡量，詳見表 1。

三、問卷設計與抽樣設計

本研究乃利用問卷調查方式取得實證資料，並且以服務業為抽樣調查對象。

(一)問卷設計

本研究問卷設計係參考相關文獻針對研究變項加以操作化，並發展出衡量題目（參見表 1），每一題項皆採李克特五點尺度來衡量，1 表非常不

同意，5 表非常同意。

(二) 抽樣設計

1. 研究對象：因服務業佔總產業的 63.1% (<http://www.dgbasey.gov.tw>, 民 88 年)，在經濟佔一重要角色。此外，促銷聯盟的例子雖可見於各行各業，但多數的聯盟夥伴至少有一方為服務業，如買電腦送電腦課程、辦信用卡送手機，及航空業與旅行社的聯合促銷等等。有鑑於此，本研究乃以服務業為研究對象。
2. 樣本選取：本研究採以中華徵信社 1999 年出版的工商名錄內刊載的服務業為抽樣對象。採用 Bucklin & Sengupta (1993) 的作法，不以個別公司為探討主體，而以聯盟個案為分析對象。因此針對每一公司寄發一封說明信、二份問卷（要求每家公司針對二個促銷聯盟專案，分別填寫問卷）。在寄發問卷與回收方面，本研究分二階段進行：
 - (1) 針對服務業，將工商名錄內各行業分類商家進行抽樣調查，若樣本數超過 100 家者，則以資本額最大超過 5000 萬以上為選取對象；若樣本數不足 100 家者，則全數進行電話普查。接著分別針對這些樣本打電話聯絡，以確定該公司是否做過聯合促銷，然後確認收件者，並說明請轉交至合作專案負責人填寫。
 - (2) 確立對象並寄出問卷後，於二週後針對尚未回卷者予以催收。最後，本研究針對有意願填答的公司共 204 家，寄出 408 份。經過催收、補寄後，共回收 80 份，扣除無效問卷 8 份，有效問卷共為 72 份，有效回收率為 17.65%。

四、資料分析方法與信度檢定

為了驗證本研究的假設，採用了如下的統計分析工具，包括因素分析與階層迴歸分析等。

在信度方面，本研究各構面的題項扣除信度不足的題項後，各構面的整體信度皆在 0.79 以上，可見其信度是可接受的。另外，本研究乃依據國內外學者之相關文獻的理論與研究問卷為基礎來發展問卷題項，並經過有促銷聯盟的廠家進行預測、修改而成的，故應能符合一定水準的效度要求。

表 1 研究變項的操作化與衡量

構面	研究變項	操作化定義	衡量內容	參考文獻
選擇夥伴	聲譽	為一有價值的無形資產，包括管理、產品／服務品質、財務的狀況，可使得公司建立一個持久的競爭優勢。	合作夥伴的高層決策能力、產品／服務品質、財務名聲、顧客關係、整體聲譽。	Saxton (1997); Dyer (1997)
	互補性資源與能力	合作夥伴能提供公司互補性的資源與能力。	合作夥伴能提供公司在產品、財務狀況、行銷通路及行銷能力的互補程度。	劉宜萍（民 85）
	組織相容性	指合作公司間的企業文化、組織管理風格的相容性。	合作公司間的高層主管相容的營運理念、管理風格和組織程序。	Ruekert & Walker (1987); Van De Ven & Ferry (1980); Saxton (1997)
	策略目標相容性	指合作公司間的策略目標不論是互補或相似的，其需具有相容性。	合作公司間的策略、目標之相容程度。	Ruekert & Walker (1987); Van De Ven & Ferry (1980); Saxton (1997)
	之前的合作經驗	指此聯盟合作之前的市場接觸經驗，可對夥伴的瞭解更多。	在聯盟前與合作夥伴的生意往來情形，以及與合作夥伴的生意關係。	Ruekert & Walker (1987); Van De Ven & Ferry (1980)
聯盟架構	正式契約的訂定	為描述聯盟成員間互動之成文規定與程序。	聯盟成員間的角色定義、責任義務、執行方式、績效的獎懲、突發事件處理的明文規定之程度。	Lusch & Brown (1996); Dahstrom, McNeilly & Speh (1996)
	專屬性資產的投入	聯盟成員為參與聯盟時，所做的特定投資，其無法移轉給其他聯盟的合作者或移做他用。	特定實質資產、設備的投入與特定人力資源的投入程度。	Dyer (1997)
	決策制定的共同參與	聯盟成員共同計畫及設定目標的程度。	聯盟成員間的共同參與設定、預測目標、決策的制定、鼓勵提出建議的程度。	Saxton (1997); Dahstrom, McNeilly & Speh (1996); Mohr & Speckman (1994)
聯盟架構	管理的平衡	參與聯盟時，聯盟成員的負責人管理職稱、資源貢獻的平等程度。	各聯盟成員的專案負責人之管理職稱平等、聯盟成員的資源貢獻平等之程度。	Bucklin & Sengupta (1993)

表 1 研究變項的操作化與衡量（續）

構面	研究變項	操作化定義	衡量內容	參考文獻
聯盟架構	正式溝通品質	合作公司間的溝通品質是良好的，其具有精確性、適時性、適當性和資訊可信度。	聯盟溝通品質的適時性、正確性、完整性、令人滿意度、可信度	Mohr & Speckman (1994)
規範契約	夥伴彼此的認知	為成員間一組共同的經驗或認知，包含對彼此的互動與影響，也包括未來的處理	聯盟成員間的角色定義、責任義務、執行方式、績效的獎懲、突發事件處理的共同認知程度。	Lusch & Brown (1996)
	彈性	指環境改變時，聯盟關係能允許成員改變聯盟形式，使公司能反應未預期的事件與發展創新的顧客需求回應。	聯盟成員間為適應環境的改變，願意調整契約內容的程度、以及合作是否有彈性。	Simpson & Mayo (1997); Dahistrom, McNeilly & Speh (1996); Noordewier, John & Nevin (1990); Heide & John (1992); Heide & Miner (1992); Mohr & Speckman (1994)
	資訊分享	為公司所擁有的資訊能對其夥伴溝通的程度，並在非正式情況下提供資訊給夥伴，其可增進對市場的反應。	公司願意合作夥伴資訊的程度、在非正式下常提供資訊給合作夥伴的程度。	
	團結性	指在公司間關係內共同參與解決問題的程度。	在遇到衝突、問題時，主動幫忙的程度、不推卸問題責任的程度、共同解決問題的程度。	
合作關係型態	均衡高度雙邊依賴 單邊依賴（依賴對方） 單邊依賴（依賴我方） 低度雙邊依賴	聯盟成員間，在合作範圍內被取代的程度。	聯盟成員對對方的依賴程度、可被替換的程度、失去和夥伴合作所付出高代價的程度。	Mohr & Speckman (1994); Noordewier, John & Nevin (1990); Ganesan (1994)
聯盟績效	滿意度	聯盟的合作績效，是以個別聯盟成員參與聯盟及聯盟整體感覺到的滿意度來衡量之。	個別聯盟成員在參與聯盟後，所獲得的滿意度、個別成員目標達成度、學習能力之程度。以及聯盟整體的運作、績效之滿意度，以及目標的達成度。	林鈴君（民 80）；Anderson (1990)
	財務、市場效績	個別聯盟成員經由參與聯盟，所得到財務上及市場佔有率上的成長。	個別聯盟成員參與聯盟後，相較同業市場佔有率及銷售量的增加程度。	

五、基本資料分析

有效回收的 72 份問卷中，旅遊娛樂業、通訊業及金融業佔較多數，分別為 22.2%、22.2% 及 20.8%。其中，旅遊業希望藉由聯合促銷的方式來帶動旅客，且配合國內週休二日的實施，尋找異業作促銷都是聯合促銷的好點子，符合 Varadarajan (1986) 所指出的產品具互補性，即相同的目標市場。而通訊業則是近年內台灣盛行的行業，舉凡較早的呼叫器到現今的手機，都是利用聯合促銷方式搭配其他的產品/服務，可增加客源。最後，金融業的聯合促銷，如旅行社與銀行聯合促銷旅遊行程，可享分期付款等，都是很盛行的作法。

至於有關促銷聯盟內容方面，本研究的問卷設計十一題開放式填答；扣除未填答者 18 份，共有 54 份，其促銷方式大約分為 9 種：買 A+B 優惠價（如訂閱年報和機車險只要 2700）(7 家)，買 A 優惠 B（如買電腦優惠電腦課程 8 折）(19 家)，聯合卡（如某百貨公司與某金融業者開辦信用卡）(10 家)、買 A 送 B（如買書送電影票）(13 家)；其他比例較少的方式尚有抽獎、積點數、套裝商品及贈品的發放等。

肆、資料分析與實證結果

一、因素分析

由於本研究所含括的變項與題項非常多，因此在進行實證分析之前先採用因素分析對資料加以縮簡。因素分析的構面包括夥伴選擇、規範契約、聯盟架構、合作型態及聯盟績效；因素分析的方法皆採主成份法 (principal component) 與斜交轉軸法，萃取出特徵值大於 1 的因素，並取因素負荷量超過 0.6 的題項，然後計算各因素的 Cronbach α 值，並予以命名；因素分析的結果整理如表 2 所示。

二、聯盟管理之要素對聯盟績效的影響

本研究旨在探討促銷聯盟管理之成功因素，而聯盟成功的定義即是達到高度聯盟績效，因此以下即將探討促銷聯盟管理三要素與聯盟績效間的關係，其中聯盟績效區分為滿意度與銷售績效。本研究主要以階層迴歸分析 (Hierarchy Regression Analysis) 來檢定假設 1 至假設 6。此外，由於本研究分別針對三個要素的題項進行因素分析，因此亦擬針對三個要素分別進行階層回歸分析。茲

將階層迴歸分析的結果彙總如表 3，並對實證結果簡要說明與分析如下：

表 2 各研究構面之因素分析結果彙總

研究構面	研究變項（因素名稱）	累積解釋變異百分比（%）	Cronbach's α
夥伴選擇	聲譽	33.5	0.894
	之前合作經驗	48.4	0.782
	相容的策略目標	58.15	0.769
	互補的行銷能力	65.0	0.782
	組織相容性	71.5	0.702
規範契約	共同認知	41.3	0.897
	團結與彈性	52.8	0.811
	夥伴資訊分享	62.1	0.780
	我方主動協助	68.2	0.684
聯盟架構	契約制定與共同參與決策	47.3	0.871
	溝通品質	60.8	0.898
	管理平衡	69.4	0.759
合作型態	依賴對方	49.2	0.817
	依賴我方	68.2	0.687
聯盟績效	滿意度	68.8	0.943
	銷售績效	78.2	0.881

註：各變項之衡量題項與內容請參照附錄一

若將聯盟績效區分為聯盟滿意度與銷售績效兩部份來探討，則可知影響滿意度的包括有夥伴選擇的聲譽、之前生意往來經驗、相容的策略目標、組織相似性，規範契約的共同認知、團結與彈性、夥伴資訊分享，聯盟架構的正式溝通品質、管理平衡，以及合作型態的單邊依賴對方。影響銷售績效者為夥伴選擇的聲譽、相容的策略目標、互補的行銷能力；聯盟架構的契約與決策共同制定、管理平衡，如表 3 所示。以下依據實證結果，針對聯盟管理三要素對聯盟績效的影響，分別討論如下：

(一)夥伴選擇對聯盟績效的影響

由表 3 可知，欲獲致高滿意度的績效，必須選擇聲譽良好的、之前有生意往來經驗的夥伴，如此可事先了解夥伴，預防投機主義者；而選擇高層主管有良好的能力及相容的管理與目標，可使得聯盟能在高層主管良好能力的帶領下順利運作，以及相容的管理風格與目標能讓夥伴聯盟成員共同為此一目標努力，即使銷售績效不佳，但亦不會相互推諉責任，至少有一愉快的合作經驗；學習到夥伴的組織運作經驗，亦可提高聯盟的滿意度。值得一提的是，互補的行銷能力並無法保證帶來愉快的合作經驗，故其對滿意度無顯著性的影響。

至於在達成良好的銷售績效上，夥伴的聲譽能帶給消費者安心進而提高知名度、相容的管理與目標才能順利運作、以及互補的行銷能力才能讓聯盟充分地利用雙方的行銷能力達到綜效，如此才能有較高的銷售績效。

(二)規範契約對聯盟績效之影響

由表 3 得知規範契約對滿意度績效有顯著影響，但對銷售績效卻無顯著影響，其可能原因，是由於促銷聯盟為特定目標而合作，而銷售對象是消費者，因此規範契約只能讓合作雙方運作更為順利，卻無法對銷售有顯著的影響。因此，良好規範契約能帶給聯盟高度滿意度，卻無法提高銷售績效。

從規範契約對滿意度迴歸分析的 β 值來看，可進一步了解規範契約的共同認知、團結與彈性，以及夥伴資訊分享因素對聯盟績效之滿意度皆有顯著影響。而我方主動幫忙是我方對夥伴的充份資訊提供、主動幫忙，可見在促銷聯盟裡，著重在對方的非正式資訊提供，而非我方的主動幫忙，因此較整體滿意度不具相關性。

(三)聯盟架構對聯盟績效之影響

由表 3 得知，聯盟架構對聯盟績效具有顯著影響，即聯盟架構對滿意度與銷售績效都有顯著關係。

從聯盟架構之包含的變項來分析，可知聯盟架構的正式溝通品質、管理平衡會影響到聯盟的滿意度；而契約與決策共同制定與管理平衡則會影響到聯盟的銷售績效。可見契約內容的制定只是對合作專案的進行形式加以規定，而聯盟運作的滿意度講求的是夥伴主觀感受到的運作順暢性，因此無法由契約內容制定來制式化的，亦即無法提高聯盟滿意度的。相對的，在提高銷售績效方面，聯盟進行前的契約內容、及專案執行時派出的人員

數與管理職階，則有助益銷售的績效。由此可知，運作前的契約內容制定、與執行人員是很重要的，而溝通的品質只能幫助運作順利，卻無法直接影響到銷售績效。

三、合作型態對管理三要素與聯盟績效之關係

表 3 的三個階層迴歸模型，除了可檢定前述的三個研究假設 (H1-H3) 外，根據迴歸模型的交叉項乘積之迴歸係數與 R^2 ，亦可檢定 H4-H6，即合作型態對三個要素的交互效果。根據表 3 階層迴歸分析之結果，可發現合作型態只對聯盟架構與聯盟滿意績效產生交互影響，其餘皆不受影響。由此可知，單邊依賴對方的合作型態，若配合聯盟架構管理，將帶來較高的滿意績效。其可能原因是，在單邊依賴對方時，我方較不用花費精力去負責任，相對就會對聯盟的成效期望較小，期望愈小也就愈容易獲得較高的滿意度。

表 3 聯盟管理三要素、合作型態與聯盟績效之階層迴歸分析

		聯盟績效	滿意度	銷售績效
自變數				
模型 I	夥伴選擇			
	聲譽	0.452***	0.272**	
	之前的合作經驗	0.311**	-0.101	
	相容的策略目標	0.162*	0.274**	
	互補的行銷能力	0.093	0.265**	
	組織相容性	0.227*	0.128	
	R^2	0.388***	0.202**	
	合作型態			
	依賴對方	0.255**	0.075	
	依賴我方	0.066	0.062	
模型 II	R^2	0.069*	0.032	
	夥伴選擇 X 合作型態 (交互效果)	0.102	0.094	
	R^2	0.091	0.073	
	規範契約			
	共同認知	0.433***	0.081	
	團結與彈性	0.237*	0.115	
	夥伴資訊分享	0.302**	0.078	
	我方主動協助	-0.036	0.096	
	R^2	0.337***	0.052	

表 3 聯盟管理三要素、合作型態與聯盟績效之階層迴歸分析（續）

		聯盟績效 自變數	滿意度	銷售績效
模型 II	合作型態			
	依賴對方	0.255*	0.075	
	依賴我方	0.066	0.062	
	R ²	0.069*	0.032	
	規範契約 X 合作型態（交互效果）	0.089	0.046	
	R ²	0.071	0.039	
模型 III	聯盟架構			
	契約與決策共同制定	0.110	0.232*	
	溝通品質	0.474***	0.177	
	管理平衡	0.288**	0.221*	
	R ²	0.319***	0.134*	
	合作型態			
	依賴對方	0.255*	0.075	
	依賴我方	0.066	0.062	
	R ²	0.069*	0.032	
	聯盟架構 X 合作型態（交互效果）	0.205*	0.048	
	R ²	0.173*	0.017	

註：(1)表中數字除 R² 值外，其餘代表標準化迴歸係數 β。

(2) * : P<0.1 ; ** : P<0.05 ; *** : P<0.01

伍、討論與結論

一、討論

本研究旨在探討促銷聯盟管理成功之因素，然依據實證分析結果，發現在實務上的促銷聯盟合作中，若依聯盟績效來看，可區分追求滿意度關係導向之促銷聯盟，以及追求銷售績效交易導向之促銷聯盟，其在聯盟的架構管理上分別有不同的重點。因此，本研究依據實證結果提出以下的討論內容：

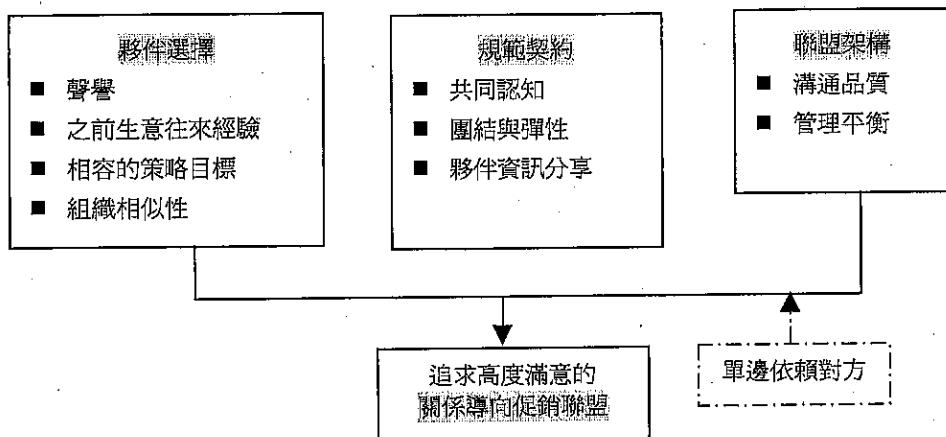
（一）建構高度滿意的促銷聯盟

本研究經由實證後，發現追求聯盟滿意度的促銷聯盟，可經由管理三

要素及合作型態相互配合後，即可達到。換句話說，為達到聯盟滿意度，應注意聯盟管理三要素：

- 1.夥伴選擇：選擇聲譽良好的夥伴、之前有生意往來經驗者、相容的策略目標、及注重組織相似性，以避免投機主義者之風險。
- 2.聯盟架構：在架構聯盟時，須有良好的正式溝通品質、並且須派出足夠的人員與高階管理人員執行該聯盟任務；即使聯盟無法達到目標，至少雙方都會認為已盡力，進而達到聯盟滿意。
- 3.規範契約：須培養彼此的認知、並且與夥伴團結、有彈性地調整合作內容，以共同解決問題，並且也要讓夥伴能願意資訊分享。值得一提的是，雖我方主動幫忙並不影響聯盟滿意度，但若我方能主動幫忙，相信夥伴亦較願意主動提供資訊，使得聯盟能更順利運作。
- 4.合作型態方面：單邊依賴對方的合作型態對聯盟架構與滿意度有交互影響，故若配合良好聯盟架構，將對提高滿意度有加成效果。

此種追求聯盟滿意的促銷聯盟，類似關係交易形式 (Barringer, 1997)，著重規範契約、關係的互動、開放溝通且會為一共同目標努力，如圖 2 所示。因此，若要追求高滿意度的聯盟績效，則須注意夥伴選擇、規範契約與聯盟架構方面的運作與管理，將能達到高滿意績效。另外，若能搭配單邊依賴對方之合作型態，則聯盟架構對聯盟績效之影響具有事半功倍之效。



註：虛線表示加成效果

圖 2 關係導向促銷聯盟

(二)建構良好銷售績效的促銷聯盟

若以選擇獲利、提高銷售為追求目標的話，則在管理聯盟時應要注意以下事項：

- 1.夥伴選擇：著重夥伴聲譽、相容的策略目標、互補的行銷能力。因夥伴良好的聲譽可保障夥伴非投機主義者；且在相容的策略下追求利益，配合互補的行銷能力，使得在聯合促銷過程中，夥伴間可截長補短而有實質助益。
- 2.聯盟架構：著重契約內容的共同制定與管理平衡。因促銷聯盟大都制定正式契約後即展開促銷方案，若契約內容能共同制定尋求對雙方皆合理的遊戲規則，並且雙方皆能派出相等合適的管理者來執行聯盟相關事宜，則便能有表現令人滿意的銷售績效。

追求銷售導向的促銷聯盟，只著重夥伴的選擇與聯盟架構管理，忽略規範契約；此種特性類似傳統的交易形式（Barringer, 1997），雙方只注重夥伴條件（如良好聲譽、互補的行銷能力等）並使用契約來制定規則，且不會為未來的合作來培養關係（即不重視規範契約的培養），本研究稱此種促銷聯盟型態為交易導向的促銷聯盟，如圖 3 所示。

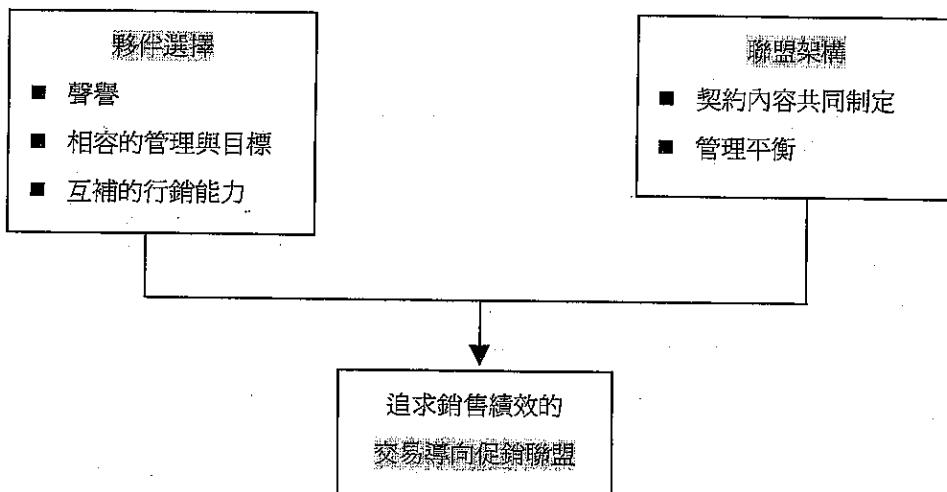


圖 3 交易導向促銷聯盟

二、結論

本研究主要探討成功的促銷聯盟之聯盟的運作管理，期能對實務界在進行管理聯合促銷時能有所助益。此外，本研究依聯合促銷的目的區分為兩大類：追求滿意度、追求銷售績效，並架構出兩種不同的聯盟管理內涵。

進一步來說，雖然追求銷售績效是促銷的目的，但學習夥伴組織的運作文化、愉快的合作經驗，擁有整體的滿意度與目標達成率，亦是聯盟雙方所重視者；因此，追求聯盟滿意亦是聯合促銷的重要目標。例如，非營利的旅遊局和營利的旅行社合作，主要是追求達到宣傳的目標。因此，聯合促銷的目的不同，每個促銷聯盟所認定的績效目標也會不同，即不論是銷售績效、亦或滿意度的追求，在實務界上都是可能存在的。本研究所提供的成功聯盟管理之建構，可提供給實務界在實施促銷聯盟時，可因需求的不同而有不同的作法。

另外，對合作型態的實證結果發現，只有單邊依賴對方較能獲得高滿意度外，其餘的合作型態對銷售績效與滿意度沒有顯著的影響。換句話說，單邊依賴對方的合作型態較容易獲得滿意的聯盟結果。若以追求銷售績效來認定聯盟結果的成功與否，則實務上都有成功或失敗的例子，端賴合作過程如何管理；此點更顯示出本研究提出成功聯盟管理架構之重要性。

最後，根據整個研究過程與實證結果，對後續研究提出如下的建議：

(一) 本研究發現，互賴程度只會影響聯盟的滿意度。然若能從促銷聯盟的促銷方式探討合作型態（如買 A 送 B、買 A+B 有優待價等），則聯盟管理成功因素是否有所不同，乃是值得研究的議題。

(二) 本研究發現，追求銷售績效的管理方式偏交易導向的管理方式。後續的研究或許可從其他行業別，如消費品相關行業為研究對象（如食品飲料業等），則可能會因行業的不同而有不同的管理方式。

參考文獻

行政院主計處第三局（民 88），重要經社指標，<http://www.dgbasey.gov.tw>。

吳思華（民 83），策略九說-互賴說，*世界經理文摘*，第 92 期。

周昇聰（民 84），共同研發聯盟失靈型態與聯盟績效關係之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

林鈴君（民 80），策略聯盟形成因素與績效之研究—資訊電子業之實證，台大

商研碩士論文。

殷仲華（民 86），*品牌聯盟動機、聯盟型態與品牌權益關係之研究-資源基礎觀點之研究*，私立中原大學企業管理學系未發表碩士論文。

袁建中、陳義揚、陳金帶、鍾人豪（民 81），*協同式策略聯盟特性研究*，*中華民國科技管理研討會論文集*，國立中央大學。

陳正男、李勝祥（民 86），*聯盟夥伴認知與動機對績效與未來承諾之影響*，*臺大管理論叢*，民 86 年 9 月，頁 125-164。

陳靜瑩（民 85），*影響消費者對品牌聯盟評價因素之研究*，中央大學企研所未發表碩士論文。

劉宜萍（民 85），*形成策略聯盟之目標、選擇盟友準則與型態間相關性之研究—以台灣積體電路產業為例*，交通大學管理科學研究所未出發表碩士論文。

蔡正揚、許政郎（民 81），*企業策略聯盟探討-照明設備業個案研究*，*科技管理研討會論文集*，交大科技管理研究所。

Adler, Lee (1966), *Symbiotic Marketing*, *Harvard Business Review*, Vol.44, pp.59-71.

Anderson, Erin (1990), *Two Firms, One Frontier; On Assessing Joint Venture Performance*, *Sloan Management Review*, (Winter) , pp.19-30.

Barringer, Bruce R. (1997), *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, *Journal of Small Business Management*, (April), pp.65-79 .

Bowersox, Donald J. (1992), *The Strategic benefits of Logistics Alliances*, *Harvard Business Review*, Vol.70, pp.36-45 .

Brouther, K. D. et al. (1995), *Strategic Alliances: Choose Your Partners*, *Long Range Planning*, Vol. 28:3, pp.18-25.

Bucklin, Louis P. & Sengupta, Sanjit (1993), *Organizing Successful Co-Marketing Alliances*, *Journal of Marketing*, Vol. 57(April 1993), pp.32-46.

Contractor, Farok J. & Lorangi, P. (1988), *Competition Vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between FullyOwned Investments and Cooperative Relationships*, *MIR Special Issue*.

Das, Somnath & Sen, Prdyot K. & Sengupta, Sanjit (1998), *Impact of Stratgeic Alliances On Firm Valuation*, *Academy of Management Journal*, Vol. 41:1, pp.27-41.

Dahistrom, Robert & Kevin M. McNeilly & Thomas W. Speh (1996), *Buyer-Seller Relationship in the Procurement of Logistics Services*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24:2, pp.110-124.

Dollinger, M., Golden, p., & Saxton, T (1997), *The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture*, *Strategic Management Journal*, Vol.18, In Press.

- Duncan, Tin & Moriarty, Sandra E. (1998), 'A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.62(April).
- Dwyer, F. Robert & Walker, Orville C., Jr. (1981), Bargaining in an Asymmetrical Powers Structure, *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.11-27.
- Dyer, Jeffrey H. (1997), Effective Interfirm Collaboration; How Firms Minimize Transaction Cost And Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, pp.535-556.
- Dymsza, W. A. (1988), Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience in Contractor and Lorange eds., Cooperative Strategies in International Business, D. C. Heath and Company.
- Ellram, Lisa M. & Hendrick, Thomas E. (1995), Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective , *Journal of Business Logistics*, Vol. 16:1, pp.41-64.
- Ganesan, S. (1994), Determinant of Long-term Orientation in buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.1-19.
- Geringer, J. (1988), Selection of Partners for International Joint Ventures, *Business Quarterly*, Autumn, pp.31-36.
- Hagedoorn, J. (1993), Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.371-385.
- Heide, Jan B. & Anne S. Miner (1992), The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 35(June), pp.265-291.
- Heide, Jan B. & George John (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, Vol. 56(April), pp.32-44.
- Heide, Jan B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), pp.71-85.
- Hill, C. W. L.(1990), 'Cooperation, Opportunism, and The Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, Vol.15, pp.500-513.
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. (2001), *Strategic Management Theory - An Integrated Approach*, Boston New York: Houghton Mifflin Company.
- Holm, Desirée Blankenburg, Eriksson, Kent & Johanson, Jan(1996), Business Networks And Cooperation in International Business Relationships, *Journal of International Business Studies Special Issue*.
- Keith, D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers & Timjothy J. Wilkinson (1995), Strategic Alliance: Choose your Partners, *Long Range Planning*, Vol. 28:3, pp.18-25.
- Killing, J. P. (1988), Understanding Alliances: the Role of Task and Organizational Complexity , in Contractor and Lorange eds, Cooperative Strategies in International Business, D. C. Heath and Company.

- Killing, J. P. (1983), Strategies for Joint Venture Success, *Harvard Business Review*, May/June.
- Lassar, Walfried & Zinn, Walter (1995), 'Informal Channel Relationships in Logistics, *Journal of Business Logistics*, Vol. 16:1, pp.81-106.
- Lewis, Jordan D. (1994) interview in Zen and the Art of an Alliance, *Management Review*, (December), pp.17-19.
- Lusch, Robert F. & James R. Brown (1996), Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 60(October), pp.19-36.
- Macaulay, Stewart (1963), Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, *American Sociological Review*, Vol. 28(February), pp.55-69.
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract*, New Haven: Yale University Press.
- Magrath, A. J., (1991), Collaborative Marketing Comes of Age-Again , *Sales & Marketing Management*, (September), pp.61-64.
- McFarlan, F. Warren & Nolan, Richard L.(1995), How to Manage an It Outsourcing Alliance, *Sloan Management Review*, Winter, pp.9-23.
- Mohr, Jakki & Robert Spekman (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.135-152.
- Muller, Willard F. (1970), *A Primer on Monopoly and Competition*, New York: Random House, Inc.
- Noordewier, Thomas G., George John & John R. Nevin (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54(October), pp.80-93.
- Parkhe, Arvind (1993), Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 36:4, pp.794-829.
- Pelton, Lou E., David Strutton & James R. Lumpkin (2001), *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*, New York, NY: Harper & Row.
- Pfeffer, J. & Nowack, P. (1976), Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, *Administrative Science quarterly*, Vol.21: pp.398-418.
- Porter, M. E. & Fuller, M. B. (1986), Coalitions and Global Strategy, *Competition in Global Industries*, Edited by Porter, M. E., Harvard Business School Press.
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, Jr. (1987), Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.1-19.
- Samu, Sridhar, Krishnan, H. Shanker, & Smith Robert E. (1999), Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions Between Product

- Complementarity and Promotional Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 63(January), pp.57-74.
- Saxton, Todd (1997), The Effect of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol.40(2), pp.443-461.
- Sherman, Stratford (1992), Are Strategic Alliances Working?, *Fortune*, Vol. 21, September, pp.77-78.
- Simpson, James T. & Donna T. Mayo (1997), Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts?, *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp.209-218.
- Spekman, Robert E. and Kirti Sawhney (1990), toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances , Report No.90—114(august). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Thorelli, H. B.(1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.37-51.
- Van De Ven, Andrew H. (1976), On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations', *Academy of Management Review*, Vol.1(October), pp.24-36.
- Varadarajan, P Rajan (1986), Horizontal Cooperative Sales Promotion: a Framework for Classification and Additional Perspectives, *Journal of Marketing*, Vol.50:2, pp.61-73.
- Varadarajan, P. Rajan & Rajaratnam, Daniel (1986), Symbiotic Marketing Revisited , *Journal of Marketing*, Vol.50:2, pp.7-17.
- Venkatesh, R., Mahjan, Vijay and Muller,Eitan (2000), Dynamic Co-Marketing Alliances: When and Why Do They Succeed or Fail? *International Journal of Research in Marketing*,Vol.17,pp.3-31.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Wilson, David T.(1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 23:4(Fall), pp.335-345.

附錄一

研究變項與衡量題項

研究構面	研究變項與衡量題項
合作型態	<p>1. 對貴公司而言（依賴對方的程度）</p> <p>(1) 您依賴合作夥伴的程度是很高的 (2) 若您想換合作夥伴的話，是很容易換成其他公司來合作的 (3) 若您不和該夥伴合作的話，會付出高代價</p> <p>2. 對合作夥伴而言（依賴我方的程度）</p> <p>(1) 依賴貴公司的程度是很高的 (2) 若想換合作夥伴的話，貴公司是很容易被替換的 (3) 若不和貴公司合作的話，他會付出高代價</p>
選擇夥伴	<p>3. 合作夥伴在以下方面的情況：(聲譽)</p> <p>(1) 高層有良好的決策能力 (2) 有良好的產品/服務品質 (3) 財務狀況良好 (4) 與顧客關係不錯 (5) 有良好的顧客口碑 (6) 有良好的整體聲譽</p> <p>4. 您認為該合作夥伴能提供貴公司：(互補的行銷能力)</p> <p>(1) 需要的產品或服務 (2) 需要的財務支援 (3) 提高知名度 (4) 需要的行銷通路 (5) 需要的行銷支援</p> <p>5. 對貴公司和合作夥伴而言：(組織相容性)</p> <p>(1) 雙方可以接受彼此高層主管的營運理念 (2) 雙方無法接受彼此的管理風格 (3) 雙方可以接受彼此的組織運作程序（策略目標相容性） (4) 對此次合作而言，雙方的策略是有衝突的 (5) 對此次合作而言，雙方的目標是無衝突的</p> <p>6. 貴公司在和合作夥伴進行此次聯合促銷前（之前的合作經驗）</p> <p>(1) 已有生意上的往來 (2) 有穩定且持久的生意關係</p>

研究構面	研究變項與衡量題項
聯盟架構	<p>7.貴公司和合作夥伴在契約上，會明文說明以下事項：(契約制訂與決策參與)</p> <ul style="list-style-type: none"> (1)雙方的角色定義、責任義務 (2)雙方的執行方式 (3)達到績效與否時的獎懲與補救方法 (4)突發事件的處理方式 (5)衝突、意見分歧時的處理方式 <p>8.貴公司對此次聯合促銷活動，有以下的投入（管理平衡）</p> <ul style="list-style-type: none"> (1)有投入一些特定的設備，且活動結束後並無其他用途 (2)有雇用特定人力來處理合作事宜及活動事項，且這些人力無法運用在其他工作上 <p>9.貴公司和合作夥伴間的溝通情形（溝通品質）</p> <ul style="list-style-type: none"> (1)溝通的時機是適當的 (2)溝通內容是正確的 (3)溝通品質是令人滿意的 (4)溝通訊息是完整的 (5)溝通內容是可信賴的
規範契約	<p>(10-12)(共同認知)</p> <p>10.當合作夥伴遇到問題時，貴公司會主動幫忙</p> <p>11.當有問題發生時，會被視為是共同的問題，且不會相互踢皮球</p> <p>12.貴公司和合作夥伴並不會斤斤計較誰付出的多或少</p> <p>(13-15)(團結與彈性)</p> <p>13.為能維持合作關係，貴公司和合作夥伴願意調整契約內容來因應環境的改變</p> <p>14.若有意外事件發生時，貴公司和合作夥伴願意調整契約內容</p> <p>15.貴公司和合作夥伴在此次專案合作裡，是有彈性的</p> <p>16.貴公司在資訊的提供上：(我方主動協助)</p> <ul style="list-style-type: none"> (1)願意提供任何有利資訊給合作夥伴 (2)只願意依據契約的規定範圍內，提供資訊給合作夥伴 (3)會常私下提供資訊給合作夥伴 (4)充份提供合作專案的相關資訊給合作夥伴 <p>17.合作夥伴在資訊的提供上：(資訊分享)</p> <ul style="list-style-type: none"> (1)願意提供任何有利資訊給貴公司 (2)只願意依據契約的規定範圍內，提供資訊給貴公司 (3)會常私下提供資訊給貴公司 (4)充份提供合作專案的相關資訊給貴公司

研究構面	研究變項與衡量題項
聯盟績效	<p>1.滿意度</p> <p>(1)貴公司對此次聯盟的運作情形感到滿意 (2)貴公司對此次聯盟的個別目標達成度感到滿意 (3)貴公司對參與聯盟所學習到的聯盟運作經驗感到滿意 (4)貴公司對參與聯盟所學習到的合作夥伴之組織文化、營運方式感到滿意 (5)對聯盟的整體運作感到滿意 (6)對聯盟的整體績效感到滿意 (7)對聯盟的整體目標達成度感到滿意</p> <p>2.銷售績效</p> <p>(1)貴公司參與聯盟後，與同業相比較銷售量有所成長 (2)貴公司參與聯盟後，與同業相比較市場佔有率增加了</p>