ISSN 1023-2842
中山管理評論　2000 年夏季號
第八卷第二期　pp.273-302

策略聯盟類型與績效影響因素之研究

An Empirical Study of Factors Influencing on Types and Performances of Strategic Alliance

李文瑞　*Wen-Ruey Lee*[*]
銘傳大學
Ming Chuan University

曹為忠　*Wei-Chung Chao*
銘傳大學
Ming Chuan University

林志豪　*Chih-Hao Lin*
銘傳大學
Ming Chuan University

摘　　要

本研究根據過去與策略聯盟有關的理論文獻歸納出影響策略聯盟類型的三大變數，分別爲：產業環境、廠商特性、與策略聯盟目標。透過對我國汽車零組廠商的實證分析，研究結果發現：

一、國內汽車零組件廠商的合作關係並非僅只於中衛體系式的生產與後勤聯盟；研究發展聯盟與行銷、配銷及售後服務聯盟亦佔所有樣本的 59%。

二、雖無任何形成因素構面對所有策略聯盟類型均具有顯著影響，但研究結果仍可看出：

(一)產業環境對策略聯盟附加價值鏈分佈較具有顯著影響。

[*] 本文作者感謝兩位匿名評審委員所給予的諸多寶貴意見，特此致謝。

(二)廠商特性對策略聯盟爲競爭或非競爭聯盟較具有顯著影響。

(三)策略聯盟目標對策略聯盟爲國內或跨國聯盟較具有顯著影響。

三、在產業環境、廠商特性、與策略聯盟類型對策略聯盟績效的影響方面：

(一)同業聯盟的績效表現較異業聯盟爲佳。

(二)產業環境、廠商特性對策略聯盟績效有顯著影響，兩者之判定係數(R^2)合計高達 57% ，其中又以產業環境因素對策略聯盟總績效的影響較爲顯著。

關鍵字：產業環境、廠商特性、策略聯盟目標、策略聯盟類型、策略聯盟績效

Abstract

Based on prior research and theories regarding strategic alliances, this study induces three strategic variables that influence types of strategic alliances. These variables include industrial environments, firm characteristics, and objectives of strategic alliances. By applying factor analysis, MANOVA, and regression analysis, thirty-four Taiwan's auto-component firms are analyzed. Findings of this research are as following: 1.The cooperative relations among Taiwan's auto-component firms aren't just focus on productive and logistic activities. There are 59% of respondent firms whose strategic alliances belong to research and marketing types. 2.Industrial environments, firm characteristics, and objectives of strategic alliances have more significant influence on types of strategic alliances in value chain, competitive or non-competitive alliances, and domestic or cross-national alliances respectively. 3. (1) Performances of strategic alliances between intra-industry firms are better than those of strategic alliances between inter-industry firms. (2)Industrial environments and firm characteristics have significant influence on performances of strategic alliances (R^2 of regression equation achieves 57%). Influence of industrial environments on alliance performances is more significant than that of firm characteristics.

Keywords：Industrial Environments, Firm Characteristics, Objectives of Strategic Alliances, Types of Strategic Alliances, Performances of Strategic Alliances

壹、前　　言

面臨科技的日新月異以及市場和政策的自由化與國際化，企業已無法僅憑本身的既有資源進行單打獨鬥式的競爭。透過以合作爲手段的經營方式來獲取重要資源，進而達成策略目標，已逐漸爲許多企業所採行。大多數學者相信，企業間合作的動力來自技術的快速變化和市場全球化的影響，尤其是對高科技產業而言。Marrifield(1989)認爲策略聯盟經常發生於半導體、汽車、電腦和通訊等產業，而 Baranson(1990)與吳青松(1991)則認爲航太、汽車、電腦、通訊與生化科技等是策略聯盟最頻繁的產業。本文以汽車產業爲研究對象，利用產業環境、廠商特性、與策略聯盟目標三組變數來探討其對汽車零組件廠商策略聯盟類型的影響以及不同類型聯盟的績效差異，進而比較產業環境與廠商特性何者對策略聯盟總績效的影響較爲顯著。期望經由實證研究的發現能對策略聯盟的類型、績效及其影響因素有進一步的瞭解與認識。

貳、文獻探討與研究假設

一、策略聯盟定義

過去學者站在不同的觀點與立場對於策略聯盟一詞有不同的定義(參見表1)，但不外乎以下三項特性：1.公司間合作與互賴的關係；2.策略目標的考量；3.契約關係。本研究基於上述三項特性將策略聯盟定義爲：「兩家或兩家以上的公司，基於相互需要，經由正式契約形成合作關係，並藉以達成策略目標。」

表1　策略聯盟定義彙整

學　　者	定　　義	特　性		
		1	2	3
Porter & Fuller (1986)	連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併的方式。	✓		
Devlin & Bleackley (1988)	策略聯盟是基於公司策略的考慮，用以確保、維持或增進公司的競爭優勢。策略聯盟存在於公司長期策略規劃中，並試圖改善公司競爭地位。		✓	

學　　者	定　　義	特　性		
		1	2	3
Harrigan（1988a）	公司與公司間共同合作以達成某一策略目標之合夥關係。	✓	✓	
Root（1988）	兩個或以上獨立廠商在兩個或以上的國家，從事相互經濟利得的企業活動，並以長期合作協定爲依歸。	✓		✓
Lewis（1990）	公司出自相互需要與分擔風險，合作以達成共同的目標。	✓	✓	
Barney（1997）	策略聯盟是兩公司在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補的綜效（synergy）。	✓	✓	
林玲君（1991）	公司間出自相互需要，合作以達成某一策略目標之契約關係。	✓	✓	✓
許政郎（1992）	企業間基於公司策略之考慮，爲維持或提昇競爭優勢而建立的正當或合作協議關係。	✓	✓	✓
吳青松（1993a）	策略聯盟爲與潛在競爭者透過技術相互轉移、代銷合約、少數或對等股權投資、產能互換、聯合行銷、共同研發、共同生產或以上各項活動之組合。	✓	✓	✓
邱柏松（1996）	兩個或兩個以上企業爲了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行爲。	✓	✓	

資料來源：本研究整理

二、策略聯盟類型

各學者根據不同的觀點對策略聯盟有不同的分類方式，本文將之歸納整理如表 2 所示：

表 2　策略聯盟類型彙整

學　　者	分　類　方　式	類　　型
Porter & Fuller（1986）	以「地理位置」分類	1.單一國家聯盟 2.跨國聯盟

學　　者	分　類　方　式	類　　型
	以「價值活動」分類	1.研究開發聯盟 2.作業與後勤聯盟 3.行銷、配銷與服務聯盟 4.多重活動聯盟
	以「聯盟方式」分類	1.X 聯盟　2.Y 聯盟
Harrigan（1988a）	以「有無股權」分類	1.股權聯盟　2.非股權聯盟
	以「廠商在產業間的關係」分類	1.不相關聯盟　2.相關聯盟 3.水平聯盟　4.垂直聯盟 5.水平結合　6.垂直結合
許政郎（1992）	以「企業之價值鏈」分類	1.研究發展聯盟 2.生產及後勤聯盟 3.行銷及售後服務聯盟 4.財務聯盟　5.人事聯盟 6.資訊聯盟　7.多重活動聯盟
	以「財務結構分類」分類	1.股權聯盟　2.非股權聯盟
Yoshino & Rangan（1995）	以「組織間互動程度、潛在衝突性」分類	1.供銷聯盟 2.同業非競爭性聯盟 3.同業競爭性聯盟 4.異業聯盟

資料來源：本研究整理

三、策略聯盟形成因素

企業間合作的動力除了來自市場、科技、與政策的快速變化以及由此所導致的競爭增加之外，企業基於本身所擁有資源與特性的考量，在強化市場競爭地位的策略目標下，因而與其它企業建立各種不同的策略聯盟關係。是以策略聯盟的形成因素可概括從產業環境、廠商特性、以及聯盟目標三方面加以探討。

(一)產業環境

產業環境含括兩組變數，其一爲廠商所面對的經營環境，其二爲廠商所知覺的產業關鍵成功因素。經營環境可以分爲需求面、競爭面、與技術

面：

1.需求面：

Harrigan(1988b)認爲市場需求成長愈快速時，愈可能形成垂直與蛛網式的聯盟；而市場標準化程度愈高，則聯盟愈易形成且聯盟的績效(存續意願與目標達成程度)愈理想。Walker & Weber(1984)認爲市場需求的不確定性易導致廠商選擇自製而非外購，而 Harrigan(1988b)則認爲需求的不確定性易促使廠商形成策略聯盟以分散風險。就產品差異化程度與顧客談判力而言，當產品差異化程度愈低、顧客談判力愈弱時，策略聯盟的存續期間愈久且聯盟關係愈穩定，意即聯盟的績效愈好(Harrigan, 1988b)。

2.競爭面：

Pfeffer & Nowak(1976)發現合資(策略聯盟的一種型式)經常發生於中度集中的產業；而當產業的競爭強度愈強，公司愈偏向垂直方向的合資。Bulter & Carney(1986)認爲合作策略適用於產業集中度高的市場，透過結合聯盟夥伴的行動，參與廠商較易取得優勢的市場力量與地位。Shan & Visudetibhan(1990)則認爲當市場競爭愈激烈，廠商彼此之間愈不易進行共同研發的策略聯盟；而林玲君(1991)的實證研究則發現：當產業競爭愈激烈，廠商形成股權式策略聯盟的頻率愈高。

3.技術面：

Harrigan(1988b)、Ohame(1989)、以及陳在揚(1993)等人認爲技術變化愈快(技術創新速率愈高)，企業愈傾向採取策略聯盟的營運方式以分散風險。Wu(1987)及 Hladik(1988)則發現美國產業之技術密集度與研發聯盟呈正相關。Bulter & Carney(1986)以及 Kogut(1988)認爲高研發密集與高任務模糊的公司適合使用合作或聯盟策略。Hennart(1988)與 Badaracco(1991)則認爲當企業所擁有知識的潛藏性或模糊性愈大，在技術創新速率愈快以及技術密集程度愈高的環境下，基於交易成本的考量，企業愈傾向採用正式的(股權式)知識聯盟或研發聯盟，且雙方對此種聯盟運作的滿意程度亦較高。

就產業關鍵成功因素而言，Besanko, Dranove & Shanley(1996)認爲產業關鍵成功因素是對廠商在某特定市場之經營或競爭成功與否有重大影響的技能及資產，是否擁有這些技能和資產即成爲企業是否籌組策略聯盟的重要考慮因素。吳思華(1988)認爲衡量企業在各階段的附加價值活動是找

出產業關鍵成功因素的有效途徑。

基於上述實證研究的發現與推論，本研究因此提出下列假設：

假設 1(H1)：產業環境對廠商策略聯盟類型有顯著影響。當市場成長愈快、產品標準化程度愈大時，廠商較傾向採取生產與後勤聯盟以及非競爭聯盟；當廠商所屬產業的技術密集程度愈高以及其所擁有技術與知識的模糊性愈大時，其較傾向採行研發聯盟及有股權聯盟；而當廠商認爲附加價值活動中的某項能力(例如行銷)屬於重要的產業關鍵成功因素時，其較傾向採行與該能力有關的聯盟活動(例如行銷聯盟)。

假設 2(H2)：產業環境對廠商策略聯盟績效有顯著影響。

(二)廠商特性

廠商特性所含括的變數除了企業歷史與規模以及國際化程度之外，廠商在價值鍊各階段活動中所具有的能力優勢程度亦是探討的重點所在。

就企業歷史與規模而言，羅家聲(1990)發現企業歷史與研發聯盟呈正相關，吳青松(1990)與王健全(1992)亦認爲企業規模對研發聯盟之傾向有顯著影響。Harrigan(1986)認爲當企業對其所屬的產業愈熟悉以及其規模愈大時，此時企業較有經驗與能力和競爭者籌組聯盟活動並解決因聯盟活動所引發的問題及成本。王明妤及袁建中(1993)從高科技產業的實證研究中發現企業規模與聯盟傾向爲正向關係，但柯丁萍(1994)的研究卻持相反的論點。林玲君(1991)雖然亦支持企業歷史及規模均與聯盟傾向呈正相關，但其實證研究結果卻顯示此兩者對聯盟績效並無顯著影響。

就廠商的國際化程度而言，一個國際化經驗較淺的公司，其初期的對外擴展策略可能會傾向於使用策略聯盟的方式來開發海外市場(Contractor, 1990)。林玲君(1991)對台灣資訊電子產業的實證研究發現：廠商的國際化程度與股權聯盟傾向呈正相關，且國際化程度愈高的廠商，其對聯盟運作與目標達成的滿意程度愈大。Harrigan(1986)亦認爲當廠商的國際化經驗與程度愈高時，經由其對國際市場與競爭對手的瞭解，其較傾向採行行銷聯盟、跨國聯盟、與競爭聯盟。但吳青松(1990)與柯丁萍(1994)的實證則認爲國際化程度對企業是否採取合作或聯盟的方式以擴展市場並無顯著的影響。

就廠商在價值鍊各階段活動中所具有的能力優勢程度而言，Devlin & Biggs(1989)認爲廠商策略聯盟最大的目的即在於改善其在國內或國外市場的競爭地位；而王健全(1992)則認爲競爭(或能力)優勢的強化是廠商參與研發聯盟的重要動機。事實上，策略聯盟究竟是因競爭優勢而起，還是取得並維持競爭優勢的手段，學者間本就有不同的看法。尤克熙(1995)的實證研究指出：生產與製造能力較強的公司較傾向採行生產與製造聯盟；而當公司之研發能力到達某種程度的競爭優勢時，其較傾向採行研發聯盟和多重活動聯盟。林玲君(1991)的研究則發現：行銷能力愈強的廠商，不但形成股權式聯盟的傾向較高，而且聯盟的績效(目標達成程度)亦較高；至於研發能力愈強的廠商，愈會形成研發聯盟，且和聯盟運用程度呈顯著的正向關係。

基於上述實證研究的發現與推論，本研究因此提出下列假設：

假設 3(H3)：廠商特性對其所採之策略聯盟類型有顯著影響。當廠商的企業歷史與規模愈大時，其較傾向採行研發聯盟與競爭聯盟；當廠商的國際化經驗與程度愈高時，其較傾向採行行銷聯盟、有股權聯盟、跨國聯盟、與競爭聯盟；而當廠商愈具有附加價值活動中的某項能力優勢時(例如行銷)，基於互補與交易成本的考量，其較傾向採行該能力優勢以外的聯盟活動(生產或研發聯盟)以及非競爭聯盟。

假設 4(H4)：廠商特性對其所採之策略聯盟績效有顯著影響。

(三)聯盟目標

有關策略聯盟形成之動機理論可分爲下列五類：策略行爲理論、資源基礎理論、交易成本理論、資源依賴理論、以及組織學習理論。各類動機理論之內涵與代表學者如表 3 所示：

Harrigan(1986)具體化各個策略聯盟動機理論的主要論點，以內部目標、競爭目標、與策略目標對合資企業進行研究分析；吳青松(1991)認爲策略聯盟的三大導向爲：效率導向、競爭導向、與策略導向；尤克熙(1995)則認爲效率目標、競爭目標、與策略資源目標是策略聯盟運作的主要目的。本文根據前述各學者之研究，將策略聯盟的目的分爲：效率目標、策略目標、與資源目標。各個目標之內涵以及與其有關之動機理論可彙整如表 4 所示：

表 3　策略聯盟動機理論彙整

理論	主要論點	主要學者
策略行爲理論	組織藉由聯盟以執行其策略行爲，進而達到利潤極大化的目標	Contractor＆Lorange（1988） Hamel,Doz ＆Prahalad(1989)
資源基礎理論	組織可藉由聯盟廠商所擁有之稀少、專屬以及難以模仿的資產和能力，以創造並維持競爭優勢	Barney（1997） Grant（1991） Hall（1992）
交易成本理論	組織藉由聯盟以降低營運活動的交易成本	Williamson(1975,1979,1985) Hennart（1988）
資源依賴理論	組織面臨資源交換與外部競爭環境不確定時，會傾向與外部環境中重要的生產要素進行連結	Pfeffer ＆Nowak（1976） Ulrich ＆Barney（1984）
組織學習理論	組織藉由聯盟以進行無形知識(tacit knowledge)的學習及移轉	Kogut（1988） Badaracoo（1991） Hamel,Doz ＆Prahalad(1989)

資料來源：本研究整理

表 4　策略聯盟目標與動機理論彙整

策略目的	策略聯盟目標	策略聯盟動機理論
效率目標	分攤成本、降低風險、避免不必要的重複投資、獲取規模經濟	交易成本理論
策略目標	克服政府所設立之投資限制與貿易障礙、訂定產品規格與標準、控制競爭情勢、進入全球網路從事國際化擴充以取得市場或訂單	策略行爲理論 資源依賴理論
資源目標	學習夥伴企業的核心或關鍵技術能力、快速或大量引進新技術、結合各公司資源以達綜效、與夥伴企業建立良好關係以獲取財務支援	資源基礎理論 組織學習理論

資料來源：本研究整理

Merrifield(1989)認爲當廠商以避免不必要的重複投資或是爲獲取規模經濟爲主要的聯盟目標時，其較傾向採行生產活動聯盟與同業競爭性聯盟；

若廠商聯盟目標是在於訂定產品的規格與標準或是爲了規範競爭程度與控制競爭情勢，研發聯盟與非股權聯盟即成爲廠商經常所採行的手段(Alic,1990)；Harrigan(1986)認爲品牌與通路聯盟是廠商進入全球網路從事國際化擴充以取得市場或訂單的有效途徑；Badaracco(1990)以及 Porter & Fuller(1986)則認爲跨國性的知識聯盟與技術聯盟不但可幫助本國企業快速引進新技術，其亦是學習外國公司核心技術能力的重要機制。

基於上述實證研究的發現與推論，本研究因此提出下列假設：

假設 5(H5)：策略聯盟目標對廠商所採之聯盟類型有顯著影響。當廠商的聯盟目標爲效率目標時(獲取規模經濟或避免重複投資)，其較傾向採行生產聯盟與國內聯盟；當廠商以策略目標(進入全球網路從事國際化擴充或克服投資限制與貿易障礙)爲聯盟目的時，其較傾向採行跨國聯盟與行銷聯盟；而當廠商以資源目標(學習或引進夥伴企業的核心能力與技術並結合其資源以達綜效)從事聯盟活動時，其較傾向採行研發聯盟及跨國聯盟。

四、策略聯盟績效

績效是一套制度或方案是否有效運作以及能否達成策略目標的重要評量指標。Chakravarthy(1986)認爲績效的衡量除了著重傳統獲利率與成長率等客觀指標(objective measures)外，對於組織轉化(transformation)的過程與品質以及組織利害關係人(stakeholders)的滿意程度等主觀指標(subjective measures)亦不可輕忽。關於策略聯盟的績效衡量，不同學者著重不同的評估指標。本文將學者所使用之策略聯盟績效評量指標彙整如表 5 所示：

除了產業環境與廠商特性對聯盟績效可能有所影響外，聯盟類型亦是影響聯盟績效的可能變數。吳青松(1990)認爲：愈是技術導向的聯盟，其聯盟績效與成功的可能性愈高；愈是市場導向的聯盟，夥伴間利益衝突的可能性愈大。Harrigan(1988b)的研究則發現：國內聯盟與聯盟之成功呈負相關，而同業聯盟與聯盟之成功呈正相關。

基於上述實證研究的發現與推論，本研究因此提出下列假設：

假設 6(H6)：策略聯盟類型對聯盟績效有顯著影響。基於汽車零組件廠商的產業特性、交易成本的考量、以及產業網路和資源互補的需求，生產與研發聯盟、有股權聯盟、跨國聯盟、非競爭聯

盟、以及同業聯盟的績效應優於行銷聯盟、無股權聯盟、國內聯盟、競爭聯盟、與異業聯盟。

表 5　策略聯盟績效評量指標彙整

相關文獻	衡量指標	評估觀點
Chakravarthy(1986)	獲利能力、公司轉化品質、公司利害關係人之滿意度	主觀衡量
Harrigan(1988a)	聯盟存活率、聯盟存續時間、聯盟成功的主觀評價	主/客觀衡量
Geringer & Hebert (1991)	聯盟運作的滿意度、聯盟的存活率、聯盟的穩定性、聯盟的存續時間	主/客觀衡量
吳青松(1991)	聯盟目標之達成程度、對聯盟運作之滿意程度	主觀衡量
林玲君(1991)	聯盟運用之滿意程度、公司目標達成程度	主觀衡量
尤克熙(1995)	對聯盟管理制度之滿意程度、聯盟目標達成程度、聯盟運作滿意程度、聯盟獲利能力滿意程度	主觀衡量

資料來源：本研究整理

參、研究設計與方法

一、研究架構與資料分析方法

本研究主要是以多變量變異數分析進行資料處理與研究假設的驗證，其中所使用的資料分析方法與分析架構如圖 1 所示。

二、變數之定義與衡量

(一)產業環境變數

產業環境變數包括經營環境與產業關鍵成功因素。本文根據 Pfeffer & Nowak(1976)、Butler & Carney(1986)、Harrigan(1988b)、吳思華(1988)、吳青松(1993a,1993b)、與林玲君(1991)等人的研究，發展出衡量經營環境(表 6)與產業關鍵成功因素(表 7)的指標及問項。各衡量問項由受訪廠商依其對所屬產業及環境的知覺，按「李克特五點尺度」加以回答，數字愈大表示愈同意(經營環境問項)或愈重要(產業關鍵成功因素問項)。

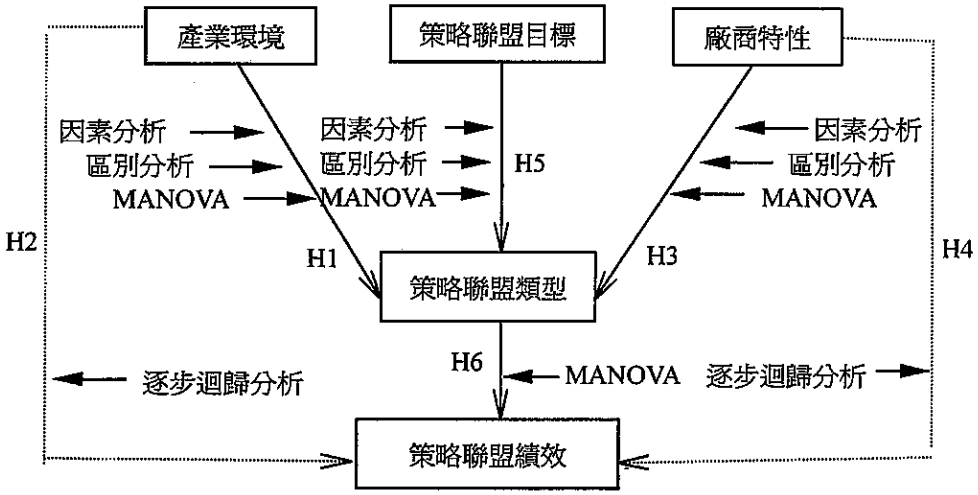

圖 1　研究架構與資料分析方法

表 6　產業經營環境衡量指標

構面	衡量變數	衡量問項
需求面	市場成長率	國內市場成長快速
		國際市場成長快速
	市場需求不確定性	國內市場需求變動幅度很大
		國際市場需求變動幅度很大
	市場標準化程度	國內外市場顧客對產品的品質、功能與價格一致的傾向
		公司的產品不需因顧客不同而予以調整
	產品差異化程度	公司的產品與市場上同類公司所提供的產品有很大的差異
		顧客重視產品的品質甚於價格
		顧客購買產品時，會對品牌特別重視
	顧客談判力	顧客對產品品質要求很高，而且談判力很強
		公司銷售額非常集中於少數幾個顧客
競爭面	競爭強度	公司在國內市場所面臨的競爭非常激烈
		公司在國際市場所面臨的競爭非常激烈
	產業集中度	國內市場的銷售由少數幾家公司支配掌控
		國際市場的銷售由少數幾家公司支配掌控

構面	衡量變數	衡　量　問　項
技術面	技術創新速率	公司所屬產業的技術，過時淘汰速度非常快
		市場上產品的生命週期非常短
	技術密集度	公司所屬產業的研發金額投入比率比其他產業高
		公司所屬產業的研發人員投入比率比其他產業高
	任務模糊性	公司所屬產業使用的生產技術與知識，很難在不同的公司間移轉
		公司所屬產業使用的行銷技術與知識，很難在不同的公司間移轉
		公司所屬產業使用的研發技術與知識，很難在不同的公司間移轉

表 7　產業關鍵成功因素衡量指標

構面	衡量變數	衡　量　問　項
產業關鍵成功因素	研發	產品設計與改良能力
		新產品創新發展能力
		擁有專利與特殊技術的能力
		符合顧客特定需要的設計能力
		學習並取得國外技術之能力
		大規模研發投入（人員及資金）能力
	生產與後勤	規模經濟的效率生產
		製程創新能力
		累積的生產經驗，學習曲線效果
		穩定、適時的原物料或零組件供應
		產品品質好，具高良率
		維持產品品質及準時交貨能力
		使用自動化生產特定產品的專用設備
	行銷配銷及售後服務	市場資訊掌握與分析能力
		產品線完整能力
		強而有力的行銷能力

構面	衡量變數	衡　量　問　項
	行銷配銷及售後服務	公司品牌與商譽
		廣佈且完整的銷售管道
		提供技術諮詢等售後服務
		產品價格水準
	財務	維持公司本身財務狀況穩定性
		公司融資能力
		公司資金調度及投資能力
		公司獲利能力
	人力資源	擁有策略聯盟經驗人才
		良好的人事政策與人力資源管理制度
		國際化經驗人才
		相對低成本且高素質的員工

(二)廠商特性變數

廠商特性變數包括企業歷史與規模、廠商國際化程度、以及廠商在價值鍊各階段活動中所具有的能力優勢程度(廠商能力優勢)。本文根據Wu(1987)、吳青松(1993a,1993b)、林玲君(1991)、與尤克熙(1995)等人的研究，發展出衡量廠商特性(表 8)的指標及問項(廠商能力優勢之衡量問項與表 7 相同，僅「構面」欄由「產業關鍵成功因素」改爲「廠商能力優勢」)。客觀衡量問項由受訪廠商依公司實際情況直接填答，主觀衡量問項則由受訪廠商依其在各問項上與競爭廠商相比所具有的優勢程度，按「李克特五點尺度」加以回答，數字愈大表示優勢程度愈高。

(三)聯盟目標變數

本文根據 Harrigan(1986)、吳青松(1991)、與尤克熙(1995)等人的研究，發展出衡量策略聯盟目標的問項(表 9)。各問項由受訪廠商依其重視程度，按「李克特五點尺度」加以回答，數字愈大表示愈重視或愈重要。

表 8　廠商基本特性衡量指標

變數名稱	操作性定義	衡量問項
企業歷史	公司成立的年數	◎公司從成立至民國 86 年之經營年數
企業規模	公司之大小	◎公司人數 ◎公司資本額 ◎公司銷售額
國際化程度	公司在國際市場經營的經驗或規模	◎國際部門或派往國外的人數佔公司總人數的比例 ◎國外銷貨收入佔公司總銷貨收入的比例 ◎海外採購、經銷據點、製造廠或分公司的數目

表 9　策略聯盟目標衡量指標

效率目標	共同分攤成本，以減低公司本身的負擔
	分散公司發展新技術及進入新市場的風險
	避免不必要的重複投資
	獲取規模經濟
策略目標	克服政府所設立之投資限制及貿易障礙
	訂定產品規格與標準
	控制競爭情勢
	進入全球網路從事國際化擴充以取得市場或訂單
資源目標	學習夥伴企業的核心技術或關鍵技術能力
	快速或大量引進新技術
	結合雙方資源，以達綜效
	與夥伴企業建立良好關係以獲取財務支援

(四)聯盟類型變數

本文根據 Porter & Fuller(1986)、Harrigan(1988a)、Yoshino & Rangan(1995)、以及蔡正陽與許政郎(1991)等人的研究，將策略聯盟的類型分爲四個構面加以探討(表 10)。各受訪廠商依其所參與聯盟之類型直接勾選填答。

表 10　策略聯盟類型衡量指標

類型構面	操作性定義	衡量問項
附加價值鏈分佈	策略聯盟在附加價值鏈中的分佈位置	◎研究開發聯盟 ◎生產與後勤聯盟 ◎行銷、配銷及售後服務聯盟
聯盟型式	策略聯盟的股權型態	◎有股權聯盟 ◎無股權聯盟
地理位置	聯盟夥伴的國籍	◎國內聯盟 ◎跨國聯盟
合作活動方向	與聯盟夥伴間的關係	◎競爭或非競爭聯盟 ◎同業或異業聯盟

(五)聯盟績效變數

由於 Anderson(1990)認爲基於 1.廠商參與策略聯盟的目的或合作型態不盡相同，難以用相同的指標加以衡量；2.聯盟的效果或價值可能不易量化；3.各類型的策略聯盟產生聯盟成果的時間大都不相同，是以客觀指標似乎並不適用於評估聯盟績效，因此本研究乃利用三項主觀指標進行聯盟績效的衡量(表 11)。各績效衡量問項由受訪廠商依其所參與策略聯盟之運作及貢獻，按「李克特五點尺度」加以回答，數字愈大表示愈滿意。

以上有關聯盟目標、聯盟類型、與聯盟績效之衡量，均由受訪廠商針對該公司最重要或最具有影響力之策略聯盟加以填答。

表 11　策略聯盟績效衡量指標

績效指標	操作性定義	衡量問項
運作滿意度	公司對其策略聯盟運作的滿意程度	◎貴公司對策略聯盟運作的滿意程度
目標達成度	公司對其策略聯盟達成預期目標的滿意程度	◎貴公司對策略聯盟達成預期目標的滿意程度
獲利能力滿意度	公司對其策略聯盟增進本身獲利能力的滿意程度	◎貴公司對因策略聯盟而增進本身獲利能力的滿意程度

三、抽樣設計與問卷回收

本研究樣本名冊(sampling frame)係來自經濟部工業局所編之「中衛體系名錄」與「1996 台灣區車輛工業同業公會會員名錄」，爲求研究之精確與深度，本研究不做抽樣，而以普查方式寄發 170 份問卷給國內汽車中心廠第一級零組件供應廠商。問卷寄發兩週後，爲求提高回收率，再以電話追蹤未回卷廠商並進行問卷補寄之工作。最後統計回收問卷共計 38 份，扣除填答不完全之無效問卷 4 份，得到有效問卷 34 份，有效回收率爲 20% 。

四、信度與效度檢定

「信度」是指問卷被重覆測量所得結果之一致性，「效度」則是指問卷能夠真正測出研究者想要測量事物的程度。基於準則效度之高低與信度有關，因此本研究利用 Cronbach α 係數及其平方根來檢驗並衡量問卷的信度及效度。根據黃俊英及林震岩(1994)的研究指出，Cronbach α 係數若介於 0.7 至 0.98 之間皆可算是高信度值；而若低於 0.35，則屬於低信度，必須予以拒絕。由於本研究之問卷係由策略聯盟理論及過去相關之研究發展而來，且經由廠商實際進行前測與修正，因此具有相當良好的信度與效度(參見表 12)。

表 12　本研究問卷各部份之信度與效度

問卷內容	Cronbach α	準則效度
經營環境	0.783913	≤0.885389
產業關鍵成功因素	0.932248	≤0.965530
廠商能力優勢	0.935706	≤0.967319
策略聯盟目標	0.931407	≤0.965094
策略聯盟績效	0.934389	≤0.966638

肆、實證結果

一、策略聯盟類型分析

由表 13 可知，廠商與聯盟夥伴間的關係通常是非競爭且同業，顯示汽車

零組件廠商多半是進行垂直方向的策略聯盟。至於其他各研究變項的平均數與標準差則列示於本文附錄。

表 13　策略聯盟類型分析

附加價值鏈分佈 / 聯盟類型	研究開發聯盟	生產與後勤聯盟	行銷、配銷及售後服務聯盟
有股權聯盟	5	11	2
無股權聯盟	7	3	6
國內聯盟	4	5	3
跨國聯盟	8	9	5
與合作對象關係－非競爭	9	9	6
與合作對象關係－競爭	3	5	2
與合作對象關係－同業	10	12	6
與合作對象關係－異業	2	2	2

二、策略聯盟形成因素之萃取

本研究利用 SAS 中 FACTOR 程序的主成份分析法(principal method)對策略聯盟各形成因素構面進行主要因素的萃取，再利用最大變異數轉換法(varimax)進行轉軸，得到代表各因素構面的衡量變項，並選取因素負荷量大於 0.5 的變項來解釋因素所代表的意義。各構面所萃取出之因素如表 14 所示：

表 14　策略聯盟各構面因素萃取表

產業環境		廠商特性		策略聯盟目標
經營環境	產業關鍵成功因素	廠商基本特性	廠商能力優勢	
品質重視	行銷能力	企業歷史	行銷優勢	資源目標
市場成長	生產能力	資本額	財務優勢	效率目標
產品標準化	研發能力	公司人數	生產優勢	策略目標
任務模糊性	財務能力	銷售額	人力資源優勢	
技術密集度	經驗累積能力	國外銷貨比	取得技術之能力優勢	
	協調溝通能力	國際部門人數	研發優勢	
		國外經營據點		

三、策略聯盟形成因素對聯盟類型之影響分析

本研究利用區別分析與多變量變異數分析探討策略聯盟形成因素對聯盟類型之影響。就區別分析而言，由表 15 之 Wilks' Lambda P 值可看出哪些聯盟形成因素構面對聯盟類型具有顯著之影響。而由多變量變異數分析可以得知各聯盟類型在各因素上的差異；由平均數可知，當平均數愈高，廠商愈重視該因素，進而傾向於該種聯盟。

表 15　產業環境、廠商特性、與策略聯盟目標對策略聯盟類型之影響分析

聯盟類型	附加價值鏈分佈			有無股權聯盟		國內或跨國聯盟		非競爭或競爭聯盟		同業或異業聯盟	
	研發	生產	行銷	有	無	國內	跨國	非競爭	競爭	同業	異業
經營環境											
品質重視因素	10.33**	12.14**	12.38**								
產品成長因素	5.67**	6.93**	7.38**			7.25**	6.23**	6.33*	7.20*	6.32**	7.83**
產品標準化因素	6.00	6.79**	5.25**								
任務模糊性因素	8.25**	10.00**	5.63**								
技術密集度因素				6.56**	5.69**						
Wilk Lambda P 值	0.0001**			0.0823*		0.3083		0.5014		0.0399**	
產業關鍵成功因素											
行銷能力因素						21.25**	18.55**				
生產能力因素	11.50**	12.86**	13.88**			13.25**	12.27**				
研發能力因素	10.83*	11.79	12.38*								
財務能力因素				12.83*	12.06*	13.33**	12.00**				
經驗累積能力因素											
協調溝通能力因素	7.33	8.00*	7.13*					7.75*	7.10*		
Wilk Lambda P 值	0.0002**			0.0402**		0.0055**		0.2022		0.8826	
廠商基本特性											
企業歷史	4.83**	4.57	4.00**					4.33**	5.00**		
資本額											
公司人數								2.79**	3.60**		
銷售額				3.28**	2.69**			2.79**	3.50**		
國外銷貨比				1.50**	2.50**						
國際部門人員	2.25*	1.79	1.50*								
國外經營據點	2.75*	2.29	1.88*			2.75**	2.14**	2.13**	2.90**	2.50**	1.60**
Wilk Lambda P 值	0.0371**			0.0039**		0.0845*		0.0001**		0.2964	

聯盟類型	附加價值鏈分佈			有無股權聯盟		國內或跨國聯盟		非競爭或競爭聯盟		同業或異業聯盟	
	研發	生產	行銷	有	無	國內	跨國	非競爭	競爭	同業	異業
廠商能力優勢											
行銷優勢因素				15.28*	13.75*			15.00*	13.50*		
財務優勢因素								12.79**	11.40**	12.61*	11.33*
生產優勢因素	17.33**	19.07	20.38**							19.29**	16.33**
人力資源優勢因素								7.04*	6.20*		
取得技術之能力優勢因素						6.83**	7.50**			7.39*	6.67*
研發優勢因素	7.17*	7.86	8.25*								
Wilk Lambda P 值	0.2237			0.4440		0.1258		0.0221**		0.1524	
策略聯盟目標											
資源目標因素						17.17**	14.91**	16.08*	14.80*	15.39*	17.17*
效率目標因素						16.75**	15.18**				
策略目標因素						12.83**	11.73**				
Wilk Lambda P 值						0.0183**		0.0781*		0.2732	

備註：1.*表示達 0.1 顯著水準、**表示達 0.05 顯著水準。 2.除 P 值外，表中數字代表平均數

四、策略聯盟績效分析

(一)策略聯盟類型對策略聯盟績效之影響分析

由表 16 可知，廠商對於各類策略聯盟的平均滿意度均大於 3，顯示廠商對於策略聯盟的績效表現都有不錯的評比。另外，由表中亦可看出，廠商對於同業與異業聯盟在三種衡量聯盟績效的指標上均有顯著不同的看法；而由平均數可知，同業聯盟的績效比異業聯盟高。

(二)產業環境、廠商特性對策略聯盟總績效之影響分析

本研究利用逐步迴歸分析探討產業環境與廠商特性何者對於策略聯盟總績效的影響較爲顯著，結果如表 17 所示。

根據表 17 可知，產業環境的影響因素中以「技術密集度因素」對策略聯盟總績效的影響最大(Partial R^2 達 30.57%)，而在廠商特性方面，則以「行銷優勢因素」對策略聯盟總績效影響最大(Partial R^2 達 2.59%)。換言之，影響策略聯盟總績效的因素中，以產業環境因素居多，且所有因素的累積解釋變異量達 47.95%，顯著高於廠商特性因素(累積解釋變異量爲 9.05%)，

故可知產業環境對策略聯盟總績效的影響較廠商特性爲大。

表 16　策略聯盟績效分析（MANOVA 分析結果）

績效指標	研發聯盟	生產聯盟	行銷聯盟	有股權聯盟	無股權聯盟	國內聯盟	跨國聯盟	非競爭聯盟	競爭聯盟	同業聯盟	異業聯盟
運作滿意度	3.42	3.64	3.63	3.67	3.44	3.42	3.64	3.54	3.60	3.68**	3.00**
目標達成度	3.50	3.79	3.63	3.83**	3.44**	3.58	3.68	3.58	3.80	3.75**	3.17**
獲利能力滿意度	3.25**	3.71**	3.50	3.61	3.38	3.33	3.59	3.38**	3.80**	3.61**	3.00**
總績效分數	10.17	11.14	10.76	11.11	10.26	10.33	10.91	10.50	11.20	11.04	9.17
P 值	0.0997*			0.0121**		0.1753		0.0009**		0.0092**	

備註：1.*表示達 0.1 顯著水準、**表示達 0.05 顯著水準

2.除 P 值外，表中數字代表平均數

表 17　產業環境與廠商特性對策略聯盟總績效影響之逐步迴歸分析

變數名稱	係數	F 值	P 值	Partial R^2
◎技術密集度因素	0.1850	26.4	0.0001	30.57%
◎協調溝通能力因素	0.1603	14.85	0.0003	8.71%
◎產品標準化因素	-0.0948	9.80	0.0027	4.09%
◎經驗累積能力因素	-0.1355	7.79	0.0071	2.79%
◎生產能力因素	-0.1026	8.21	0.0058	1.79%
行銷優勢因素	-0.0595	7.18	0.0096	2.59%
研發優勢因素	0.1273	10.44	0.0020	2.45%
人力資源優勢因素	0.0881	3.56	0.0643	2.34%
財務優勢因素	0.0490	2.98	0.0895	1.67%

表產業環境因素

伍、結論與建議

一、研究結論

(一)在策略聯盟類型方面

國內汽車零組件廠商的合作關係並非僅只於中衛體系式的生產與後勤聯盟；研究開發聯盟與行銷、配銷及售後服務聯盟亦佔所有樣本的 59% 。其中尤其值得注意的是，廠商與聯盟夥伴間的關係通常是非競爭且同業。在研究開發聯盟中，聯盟夥伴爲非競爭者佔了 75%(9/12)，生產與後勤聯盟佔 64%(9/14)，行銷、配銷及售後服務聯盟則佔 75%(6/8)；至於在聯盟夥伴間的關係爲同業方面：研究開發聯盟中，夥伴爲同業者佔 83%(10/12)，生產與後勤聯盟佔 86%(12/14)，行銷、配銷及售後服務聯盟則佔了 75%(6/8)。由此可知，我國汽車零組件廠商多半是從事垂直方向的策略聯盟。

(二)在產業環境、廠商特性、與策略聯盟目標對策略聯盟類型的影響方面

雖無任何形成因素構面對所有策略聯盟類型均具有顯著影響，但研究結果仍可看出：

1.產業環境對策略聯盟附加價值鏈分佈較具有顯著影響。

2.廠商特性對策略聯盟爲競爭或非競爭聯盟較具有顯著影響。

3.策略聯盟目標對策略聯盟爲國內或跨國聯盟較具有顯著影響。

(三)在產業環境、廠商特性、與策略聯盟類型對策略聯盟績效的影響方面

1.生產與後勤聯盟的績效表現比其它兩類聯盟好、有股權聯盟的績效表現比無股權聯盟好、跨國聯盟的績效表現比國內聯盟好、競爭聯盟的績效表現比非競爭聯盟好、同業聯盟的績效表現則比異業聯盟好。唯其中僅有同業聯盟不但在三項績效指標上均優於異業聯盟且三項均達 0.05 顯著水準，表示我國汽車零組件廠商認爲同業聯盟確實在聯盟績效上顯著地優於異業聯盟。

2.產業環境、廠商特性對策略聯盟總績效有顯著影響，且判定係數(R^2)達 57%，其中又以產業環境因素對策略聯盟總績效的影響較爲顯著。

(四)廠商基本特性對策略聯盟類型的影響最爲顯著，此結論呼應並支持林玲君(1991)之實證結果「廠商基本特性對聯盟形成的影響力最大」。至於在廠商

能力優勢方面，實證資料顯示：當廠商愈具有附加價值活動中的某項能力優勢時，基於互補與交易成本的考量，其較傾向採行該能力優勢以外的聯盟活動以及非競爭聯盟。換言之，本研究結論認爲，策略聯盟非因廠商擁有競爭優勢而起，而是廠商取得競爭優勢的手段。此結論支持 Devlin & Biggs(1989)之觀點，亦即廠商策略聯盟最大的目的在於改善其在國內或國外市場的競爭地位。

二、研究建議

(一)台灣廠商過去在國際分工的價值鏈體系中，由於生產成本低廉，故多僅限於生產製造部份，至於原材料的取得、運輸、行銷、以及售後服務活動多交由委託生產的客戶負責。然而目前在日益激烈的國際競爭以及快速的科技變化下，由於產品生命週期愈來愈短，故買方多將行銷以外的活動交由生產廠商負責，是以生產廠商在面對客戶及成本的雙重壓力下，串連上下游、整合協力廠、以及彈性且模組化的生產勢將成爲廠商獲取競爭優勢的重要途徑，而此等活動必須上下游或中衛體系的密切配合，因此本研究建議廠商運用策略聯盟來因應快速成長的市場與變動劇烈的環境，透過產銷供應網路的建構，進而提昇其在國際市場的競爭力。

(二)由本文的研究分析可知，策略聯盟目標因素對於廠商聯盟的對象爲國內或國外廠商有顯著的影響(參見表 15)，但無論廠商重視何種目標，都傾向於與國內廠商進行聯盟。究其原因可能是因爲一直以來國內汽車零組件廠商對於國內汽車中心廠都相當依賴，且受限於國內汽車一直無法外銷的緣故，所以導致汽車零組件廠商也無法國際化。但未來在加入世界貿易組織後，國內汽車零組件廠商若仍然無法外銷進入國際汽車的售後服務及維修市場，或是透過汽車中心廠與國外技術母廠打入國際分工行列(OEM 市場)，則廠商勢將面臨經營上的困境與壓力。此外，由本研究的實證可知，跨國聯盟的績效表現較國內聯盟爲佳。故如何運用策略聯盟來邁向國際化，進而提升經營績效，將是未來汽車零組件廠商應深切思考的課題。

(三)由於本研究是以廠商爲分析單位而非以聯盟爲分析單位，當某些廠商參與多項策略聯盟時，其問卷之填答即有可能招致其他因素之干擾，進而降低或混淆聯盟形成因素、聯盟類型、與聯盟績效之間的關係。後續研究可以聯盟爲分析單位，如此將可減少一些不必要之干擾。另外對於聯盟績效之評量，除受訪廠商之主觀知覺指標外，亦可輔以一些客觀之績效指標，以

便進行相互的比較與討論，進而得以提高績效評量的準確性。

參考文獻

尤克熙，1995，國際策略聯盟實行條件相關因素之實證與探討－以高科技產業爲例，中山大學企業管理研究所碩士論文。

王明妤、袁建中，1993，「國際策略聯盟成效影響因素分析－以新竹科學園區爲例」，中華民國科技管理研討會論文集：275~283。

王健全，1992，「影響台灣製造業共同研發活動之因素及可行性分析」，產業科技研究發展管理研討會，台北：中國生產力中心主辦。

吳青松，1990，「國際策略聯盟與經營績效評估：美國電腦製造業實例」，產業科技研究發展管理研討會，台北：中國生產力中心主辦。

吳青松，1991，「本國產業策略聯盟與績效評估」，產業科技研究發展管理研討會，台北：中國生產力中心主辦。

吳青松，1993a，「台灣資訊電子產業成功關鍵因素，公司能力與聯盟策略之實證研究」，台大管理論叢，4 卷 1 期: 209~226。

吳青松，1993b，「台灣資訊電子業關鍵成功因素之探討」，管理科學學報，10 卷 1 期: 5~21。

吳思華，1988，產業政策與企業策略，台北：中華經濟企業研究所。

林玲君，1991，策略聯盟形成因素與績效之研究－資訊電子業之實證，台灣大學商學研究所碩士論文。

邱柏松，1996，「國際策略聯盟－在國內的現況與績效」，經濟情勢暨評論，2 卷 3 期: 14~21。

柯丁萍，1994，策略聯盟伙伴選擇決定因素之研究，台灣大學商學研究所碩士論文。

許政郎，1992，企業策略聯盟探討－照明設備業個案研究，台灣工業技術學院工程技術研究所碩士論文。

陳在揚，1993，產業環境對合作策略選擇之影響－資源依賴觀點，政治大學企業管理研究所碩士論文。

黃俊英、林震岩，1994，SAS 精析與實例，台北：華泰書局。

蔡正揚、許政郎，1991，「運用策略聯盟促進技術引進之研究」，中華民國科技管理研討會論文集：209~218。

羅家聲，1990，我國製造廠商共同研究發展決定因素之研究，文化大學企業管理研究所碩士論文。

Alic, J. A. 1990. Cooperation in R&D. ***Technovation***, 10(5): 319-332.

Anderson, E. 1990. Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. ***Sloan Management Review***, Winter: 19-30.

Badaracco, J.L. 1991. ***The knowledge link: How firms compete through strategic alliances***, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Baranson, J. 1990. Transnational strategic alliance: Why, what, where and how. ***Multinational Business***, 2: 54-61.

Barney, J. B. 1997. ***Gaining and sustaining competitive advantage***, Addision-Wesley Publishing Company.

Besanko, D.,D. Dranove and M. Shanley. 1996. ***The economics of strategy***, John Wiley & Sons, Inc.

Bulter, R. J. and M. Carney. 1986. Strategy and strategic choice: The case of telecommunication. ***Strategic Management Journal***, 7: 161-177.

Chakravarthy, B. S. 1986. Measuring strategic performance. ***Strategic Management Journal***, 7: 437-458.

Contractor, F. J. 1990. Contractual and cooperative forms of international business: Towards a unified theory of modal choice, ***Management International Review***, 30(1): 31-54.

Contractor, F. J. and P. Lorange. 1988. Why should firms cooperate?. The strategy and economics basis for cooperative venture. in Contractor, F. J. and P. Lorange.(Eds.).. ***Cooperative strategies in international business***, 3-30. Lexington: D.C. Heath and Company.

Devlin, G. and L. Biggs. 1989. Partners in the strategic quick-step. ***Accountancy***, Nov: 144-146.

Devlin, G. and M. Bleackley. 1988. Strategic alliances : Guidelines for success. ***Long Range Planning***, 21(5): 18-23.

Geringer, J. M. and L. Hebert. 1991. Measuring performance of international joint ventures. ***Journal of International Business Studies***, 22(2): 249-263.

Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. ***California Management Review***, Spring: 114-135.

Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. ***Strategic Management Journal***, 13: 135-144.

Hamel, G., Y.L. Doz and C.K. Prahalad. 1989. Collaborate with your competitors and win. ***Harvard Business Review***, Jul/Aug: 139-148.

Harrigan, K. R. 1986. ***Managing for joint venture success***, New York: Lexington Books.

Harrigan, K. R. 1988a. Strategic alliances and partner asymmetries. in Contractor, F. J. and P. Lorange.(Eds.). ***Cooperative strategies in international business***, 205-226. Lexington: D.C. Heath and Company.

Harrigan, K. R. 1988b. Joint ventures and competitive strategy. ***Strategic Management Journal***, 9: 141-158.

Hennart, J. F. 1988. A transaction costs theory of equity joint ventures. ***Strategic Management Journal***, 9: 361-374.

Hladik, K. J. 1988. R&D and international joint ventures. in Contractor, F. J. and P. Lorange.(Eds.). ***Cooperative strategies in international business***, 187-203. Lexington: D.C. Heath and Company.

Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. ***Strategic Management Journal***, 9: 319-332.

Lewis, J. D. 1990. ***Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances***, New York: Free Press.

Merrifield, D. B. 1989. Strategic alliances in the global marketplace. ***Research Technology Management***, 32(1): 15-20.

Ohame, K. 1989. The global logic of strategic alliances. ***Harvard Business Review***, Mar/Apr: 143-154.

Pfeffer J. and P. Nowak. 1976. Joint venture and interorganizational interdependence. ***Administrative Science Quarterly***, 21(3): 398-418.

Porter, M. E., and M. B. Fuller. 1986. ***Competition in global industries***, Boston, MA: Harvard Business Press.

Root. F. 1988. Some taxonomics of international cooperative arrangement. in Contractor, F. J. and P. Lorange.(Eds.). ***Cooperative strategies in international business***, 69-80. Lexington: D.C. Heath and Company.

Shan, W. and K. Visudetibhan. 1990. Cooperative strategy in commercializing an emerging technology. ***European Journal of Operational Research***, 47: 172-181.

Ulrich, D. and J. B. Barney. 1984. Perspectives in organization: Resource dependence, efficiency, and population. ***Academy of Management Review***, 9(3): 471-481.

Walker, G. and D. Weber. 1984. A transaction cost approach to make-or-buy decisions. ***Administrative Science Quarterly***, 29: 373-391.

Williamson, O. E. 1975. ***Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications***, New York: Free Press.

Williamson, O. E. 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. ***Journal of Law and Economics***, 22: 233-261.

Williamson, O. E. 1985. ***The economics institutions of capitalism***, New York: Free Press.

Wu, C. S. 1987. Strategic alliances in global technological competition: Cases of computer and telecommunication industries. Unpublished Ph. Doctoral Dissertation, U.C.L.A.

Yoshino, M.and R. Rangan. 1995. ***Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization.***

附　　錄

經營環境衡量變項	平均數	標準差
1.近十年來國內市場成長快速	3.15	1.0963
2.近十年來國際市場成長快速	3.44	1.0421
3.近十年來國內市場需求變動幅度很大	3.5	1.0995
4.近十年來國際市場需求變動幅度很大	3.68	0.9051
5.近十年來國內外市場顧客對產品品質、功能與價格的需求具有一致的傾向	4.15	0.7384
6.公司的產品因顧客而予以調整的程度很低	3.26	1.2292
7.公司的產品與市場上同類公司所提供的產品有很大的差異	2.88	1.0004
8.顧客對產品品質的重視甚於價格	3.79	0.9393
9.顧客購買產品時非常注重品牌	3.62	0.7732
10.顧客對產品的要求很高，且談判力很強	4.09	0.7068
11.公司所屬產業的銷售額非常集中於少數幾個顧客	3.41	1.1748
12.公司在國內市場所面臨的競爭非常激烈	4.23	0.8634
13.公司在國際市場所面臨的競爭非常激烈	4.09	0.9262
14.國內市場的銷售由少數幾家公司支配掌控	3.76	0.7749
15.國際市場的銷售由少數幾家公司支配掌控	2.97	1.0786
16.公司所屬產業的技術，過時淘汰速度非常快	2.82	1.0782
17.公司所屬產業的產品生命週期非常短	2.68	0.9688
18.公司所屬產業的研發金額投入比率比其他產業高	3.03	0.8281
19.公司所屬產業的研發人員投入比率比其他產業高	3.12	0.8729
20.公司所屬產業使用的生產技術與知識，很難在不同的公司間移轉	2.88	0.9065
21.公司所屬產業使用的行銷技術與知識，很難在不同的公司間移轉	2.59	0.8506
22.公司所屬產業使用的研發技術與知識，很難在不同的公司間移轉	2.88	1.0863

產業關鍵成功因素衡量變項	平均數	標準差
1.產品設計與改良能力	4.12	0.8017
2.新產品創新發展能力	3.97	0.7912
3.擁有專利與特殊技術的能力	3.50	0.9542
4.符合顧客特定需要的設計能力	4.18	0.6678
5.學習並取得國外技術之能力	4.00	0.7330
6.大規模研發投入（人員及資金）能力	3.44	0.9206
7.規模經濟的效率生產	3.94	0.8790
8.製程創新能力	3.76	0.7354
9.累積的生產經驗，學習曲線效果	3.91	0.6166
10.穩定、適時的原物料或零組件供應	4.09	0.6632
11.產品品質好，具高良率	4.24	0.7354
12.維持產品品質及準時交貨能力	4.29	0.7136
13.使用自動化生產特定產品的專用設備	3.59	1.0109
14.市場資訊掌握與分析能力	3.91	0.7068
15.產品線完整能力	3.91	0.8238
16.強而有力的行銷能力	3.85	1.0688
17.公司品牌與商譽	4.09	0.9885
18.廣佈且完整的銷售管道	3.74	1.1541
19.提供技術諮詢等售後服務的能力	3.91	0.7478
20.產品價格水準	3.91	0.7867
21.維持公司本身財務狀況穩定性	4.26	0.5072
22.公司融資能力	4.09	0.7478
23.公司資金調度及投資能力	4.12	0.6355
24.公司獲利能力	3.79	0.7641
25.擁有策略聯盟經驗人才	3.56	1.0421
26.良好的人事政策與人力資源管理制度	3.74	0.9243
27.國際化經驗人才	3.76	0.8485
28.相對低成本且高素質的員工	3.76	1.0092

廠商能力優勢衡量變項	平均數	標準差
1.產品設計與改良能力	4.00	0.7330
2.新產品創新發展能力	3.71	0.8297
3.擁有專利與特殊技術的能力	3.29	1.0518
4.符合顧客特定需要的設計能力	4.00	0.7727
5.學習並取得國外技術之能力	3.88	0.7234
6.大規模研發投入（人員及資金）能力	3.38	0.9147
7.規模經濟的效率生產	3.53	0.8547
8.製程創新能力	3.41	0.8147
9.累積的生產經驗，學習曲線效果	3.85	0.6051
10 穩定、適時的原物料或零組件供應	3.91	0.8238
11.產品品質好，具高良率	3.88	0.8017
12.維持產品品質及準時交貨能力	4.00	0.8104
13.使用自動化生產特定產品的專用設備	3.56	1.0131
14.市場資訊掌握與分析能力	3.68	0.7618
15.產品線完整能力	3.79	0.8735
16.強而有力的行銷能力	3.50	0.8894
17.公司品牌與商譽	3.85	0.9185
18.廣佈且完整的銷售管道	3.41	0.9809
19.提供技術諮詢等售後服務的能力	3.74	0.7455
20.產品價格水準	3.56	0.7800
21.維持公司本身財務狀況穩定性	4.21	0.6815
22.公司融資能力	4.00	0.9463
23.公司資金調度及投資能力	4.18	0.7906
24.公司獲利能力	3.41	0.8506
25.擁有策略聯盟經驗人才	3.06	1.0634
26.良好的人事政策與人力資源管理制度	3.35	0.9426
27.國際化經驗人才	3.21	0.9706
28.相對低成本且高素質的員工	3.44	0.8874

策略聯盟目標衡量變項	平均數	標準差
1.共同分攤成本，以減低公司本身的負擔	4.09	0.8593
2.分散公司發展新技術及進入新市場的風險	3.79	0.9070
3.避免不必要的重複投資	4.00	0.9463
4.獲取規模經濟	3.76	0.8485
5.克服政府所設立之投資限制及貿易障礙	3.79	0.7641
6.訂定產品規格與標準	3.76	0.9482
7.控制競爭情勢	3.88	0.8381
8.進入全球網路從事國際化擴充以取得市場或訂單	3.94	0.7704
9.學習夥伴企業之核心技術或關鍵技術能力	4.24	0.7749
10.快速或大量引進新技術	3.88	0.7635
11.結合雙方資源，以達綜效	4.[illegible]	0.7525
12.與夥伴企業建立良好關係，以獲取財務支援	3.67	1.0851