

策略聯盟夥伴配適的管理：臺灣廠商之實證研究

Managing Inter-Partner Fit of Strategic Alliance: An Empirical Study of Taiwanese Firms

黃延聰 Yen-Tsung Huang

東海大學企業管理學系

Department of Business Administration, Tunghai University

(Received November 3, 2005; Final Version November 10, 2006)

摘要：本研究採用合作過程與聯盟演進的觀點，認為結盟後夥伴間若維持良好的策略配適與營運配適，將有助於聯盟的成功；同時也認為聯盟環境的變動不利於結盟後夥伴間配適的維持，而聯盟管理能力能夠確保或提昇結盟後夥伴間的配適。本研究藉由問卷調查法，蒐集 80 個台灣廠商策略聯盟的樣本，利用 PLS (Partial Least Squares) 模型進行實證分析，得到下列的結論：(1) 結盟後的夥伴間的策略配適與營運配適對合作滿意度有正面影響；(2) 聯盟內部夥伴間的競爭性不利於結盟後夥伴間的營運配適；(3) 相互調適、關係建構及衝突解決等聯盟管理能力，有助於提昇結盟後夥伴間的策略與營運配適。

關鍵詞：聯盟管理、策略配適、營運配適、聯盟能力、合作能力

Abstract: Based on alliance process and evolution perspective, this study explores how the variation of alliance environment affect the fit between alliance partners after alliance formation and how alliance firm manage the dynamic of inter-partner fit. This study argued that the variation of alliance environment negatively affect inter-partner fit, the alliance management capability positively affect

* 感謝兩位評審對本文之建議，及國科會對本研究之補助 (NSC 93-2416-H-029-007)。

inter-partner fit, and good inter-partner fit will cause good alliance outcomes. Collecting 80 alliance samples of Taiwanese firms through survey and analyzing with PLS (partial least squares) model, this study concludes that: (a) Inter-partner fit positively influence collaboration satisfaction. (b) The competition between partners negatively affects inter-partner operational fit. (c) The mutual adapting, relationship building, and conflict resolving capabilities improve inter-partner fit.

Keywords : Alliance Management, Strategic Fit, Operational Fit, Alliance Capability, Collaborative Competence

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

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

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

不過許多研究卻指出，雖然策略聯盟愈來愈盛行，甚至以倍數成長，不過聯盟成功的比率不會超過一半，甚至只有三成左右 (Bamford *et al.*, 2003; Bleeke and Ernst, 1993; Child and Faulkner, 1998: 165; Spekman *et al.*, 1998)。這樣的結果似乎顯示出要實現策略聯盟的效益，在管理實務上似乎還有很大的改善空間。

為何策略聯盟難以成功？Niederkofler (1991) 認為合作失敗的主要原因是缺乏有效的管理，事實上合作失敗是可控制的、可避免的。Child and Faulkner (1998: 165) 指出聯盟失敗的可能的原因之一是高階主管花許多時間發展或形成聯盟，卻花太少時間去管理聯盟；同樣地在策略聯盟的研究上，以往的研究大多是在探討如何形成聯盟，但對於聯盟管理的探討卻不足。Kale *et al.* (2001) 認為聯盟失敗的主要原因是缺乏有效的管理，所以相較於競爭對手，企業必須建構聯盟的能力 (alliance capability)。Chi Cui *et al.* (2002) 認為聯盟失敗在於夥伴間管理配適發生問題，建議企業在管理能力 (managerial competence) 與管理角色方面必須有所重視。Spekman *et al.* (1998) 也認為學術理論對於聯盟為何形成，已有深入的瞭解與知識，但在實務上如何管理聯盟

仍是挑戰，過去文獻對於聯盟管理的探討仍然有限。因此，本研究認為聯盟失敗的原因應該是聯盟管理的問題，尤其是擬定合作策略之後，合作策略如何有效執行的問題。

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

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

基於上述兩項特性，聯盟的管理必須面臨到兩難情境，也就聯盟夥伴間的資源與能力的不同或互補，是聯盟成立或創造效益的理由；但是聯盟夥伴間的差異或多重權威來源，卻是造成聯盟失敗的主要原因。因此，聯盟管理的關鍵在於利用聯盟夥伴資源與能力的互補或差異，創造綜效；同時也要調和 (reconciled) 或化解夥伴間差異或衝突，確保在聯盟的策略目標上具有共識，以及維持夥伴對此共同目標的長期支持，也就是聯盟管理的主要任務在於創造與確保聯盟夥伴之間配適 (inter-partner fit)。

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

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

Yan and Duan (2003) 也認為雖然過去文獻對於聯盟夥伴間配適做了許多研究，不過卻有許多不足之處：第一是對配適 (fit) 這個概念缺乏一致性的定義；第二，配適的操作化與衡量方法不足；第三，配適操作化方式不當 (例如合資聯盟夥伴間的配適，僅比較母公司的特質)；第四對於聯盟形成之後，配適如何隨著時間變化，探討不足。

綜合上述，本研究認為策略聯盟之研究有下列之缺口：

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

1.2 研究問題

本研究希望從聯盟演進與合作過程的觀點，探討策略聯盟成功的原因。特別是從聯盟夥伴間配適的觀點切入探討聯盟的管理，希望瞭解聯盟演進或聯盟執行的過程中，有什麼因素會影響聯盟夥伴配適度的變化？而聯盟廠商又應採取那些聯盟管理的行為，來確保或提昇彼此的配適，進而使聯盟成功？本研究希望提出具體的理論架構進行解釋，同時也將藉由問卷調查法蒐集到臺灣廠商策略聯盟的樣本資料，進行量化實證。因此，本研究所探討的問題為：

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

2. 理論架構

2.1 合作夥伴間的配適與合作的績效

2.1.1 夥伴間配適與聯盟績效

策略聯盟是廠商間合作策略的具體呈現 (manifestation)。藉由策略聯盟，廠商結合聯盟夥伴的技能與資源，共同進行合作活動，以達成聯盟廠商的策略目的 (Child and Faulkner, 1998:5; Varadarajan and Cunningham, 1995)。聯盟是否能成功，達成聯盟本身或各別聯盟廠商的策略目的，將會與聯盟是否能有效地整合聯盟廠商資源與能力有直接的關係 (Das and Teng, 2000; Dyer and Singh, 1998)。因此，聯盟夥伴間是否具備共同的目標、互補的資源與能力、相容的運作制度與文化、以及相互的配合的執行實務，便成為許多研究探討聯盟是否能成功的重要分析觀點 (Brouthers *et al.*, 1995; Das and Teng, 2000; Douma *et al.*, 2000; Dyer and Singh, 1998; Geringer, 1991; Luo, 1998; Niederkofler, 1991; Parkhe, 1991; Sarkar *et al.*, 2001b; Yan and Duan, 2003)。本研究將聯盟夥伴間的配適 (inter-partner fit) 定義為「為了達成共同的聯盟目標，策略夥伴在合作過

程中彼此之間在策略目標、資源與能力、組織系絡、管理實務、以及文化與價值觀等構面上的相互調和 (alignment) 的程度」 (Douma *et al.*, 2000)。

過去探討聯盟夥伴間配適的研究可區分為兩個觀點（如表1所示）。第一種觀點屬於**靜態事前的觀點**，這些研究大多認為聯盟形成之前夥伴的評估與選擇，將決定聯盟的績效。例如Geringer (1991) 認為選擇國際合資聯盟 (IJV, International Joint Venture) 邊件的準則可以區分為兩類：任務相關準則(task-related criteria)與夥伴相關準則 (partner-related criteria)。Bronder and Pritzl (1992) 認為聯盟夥伴的選擇，必須進行三方面的配適分析：基本配適 (fundamental fit)、策略配適

表1 聯盟夥伴間配適的研究

學者 (年代)	配適的構面	分析觀點	主要論點
Geringer (1991)	任務相關準則、夥伴相關準則	靜態事前	夥伴選擇是 IJV 形成與運作的重要變數，因選擇特定的夥伴決定了 IJV 的資源與能力、營運政策與程序、整體競爭力的組合
Niederkofler (1991)	策略配適、營運配適	動態演進	合作關係的管理就在創造與維持聯盟雙方的策略配適與組織配適，如此雙方才能由合作關係中獲利
Bronder and Pritzl (1992)	基本配適、策略配適、文化配適	靜態事前	夥伴選擇的三個條件，選擇對的合作夥伴是聯盟成功的最重要因素
Child and Faulkner (1995)	策略配適、文化配適	靜態事前	聯盟要產生持久性競爭優勢，夥伴選擇的兩個必要條件
Luo (1998)	策略配適、組織配適、財務配適	靜態事前	IJV 邊件間特質的相互配適程度決定 IJV 的績效
Dyer and Singh (1998)	策略互補、組織互補	動態演進	聯盟夥伴間產生綜效的資源稱為策略互補；而實現策略互補的組織機制，稱為組織互補
Douma <i>et al.</i> (2000)	策略配適、組織配適、文化配適、人力資源配適、作業配適	動態演進	聯盟的形成與執行必須確保夥伴間有良好的配適
Yan and Duan (2003)	策略目標一致性、資源互補性、聯盟運作政策的共識性、談判力與管理控制的共識性	動態演進	夥伴間的配適的確對聯盟績效有正面的影響，同時強調夥伴間的配適會隨著聯盟進行而發生改變，必須從動態的觀點探討配適對聯盟績效的影響。
本研究	策略配適、營運配適	動態演進	聯盟夥伴間的策略配適與營運配適，決定了聯盟是否能成功。聯盟成立之後，會受到內外部環境因素的影響，策略配適與營運配適會產生變化，聯盟廠商必須運用積極的管理作為，提昇策略配適與營運配適

(strategic fit) 及文化配適 (cultural fit)。Child and Faulkner (1998: 93) 認為聯盟夥伴的選擇，應具備策略配適 (strategic fit) 與文化配適 (cultural fit)。Brouthers *et al.* (1995) 指選擇夥伴必須滿足四個C：目標相容 (compatible goals)、互補技能 (complementary risk)、合作文化 (cooperative culture)、與相稱的風險 (commensurate risk)。Luo (1998) 研究外國企業在中國大陸的IJV，提出選擇中國大陸合資夥伴的評估準則，可以區分為三類：(1)任務或營運相關，(2)合夥或合作相關，(3)現金流量與資本結構相關，同時Luo (1998) 認為夥伴間的配適將會對IJV的績效有所影響。

第二種觀點屬於**動態演進的觀點**，這些研究是採取聯盟演進或合作過程觀點探討配適。策略管理理論中的動態能力觀點 (dynamic capabilities perspective) 強調企業必須不斷地因應外部環境的變化，重組或建構本身的專長與能耐，才能維持競爭優勢 (Teece *et al.*, 1997; Zollo and Winter, 2002)。同理，一個策略聯盟也必須隨著聯盟環境的演變，聯盟夥伴之間在策略目標、資源投入、合作管理、與聯盟控制上，也必須進行改變與調整，才能讓聯盟成功。Niederkofler (1991) 認為合作關係的管理，就在創造與維持聯盟雙方的策略配適與組織配適，如此雙方才能由合夥關係中獲利。Doz (1996) 也指出以往於策略聯盟的演進的探討比較缺乏，大部分的研究專注於解釋聯盟的形成、或聯盟本身或聯盟夥伴的起始特性 (initial characteristics) 對聯盟結果 (alliance outcomes) 的影響，而這些研究都具有強烈決定主義的偏差 (deterministic bias)；也就是認為聯盟的起始條件與夥伴特質完全決定了聯盟的結果，忽略了聯盟演進或合作關係發展過程對於聯盟結果的影響。Doz (1996) 利用紮根理論進行聯盟演進之個案研究，發現聯盟夥伴在合作過程中會進行學習，同時會針對聯盟進行重新評估 (re-evaluation)，而對聯盟起始條件也會進行調整與修正 (revised conditions)，並不是聯盟剛成立的起始條件完全能決定聯盟結果。成功的聯盟會進行演進，藉由一連串「學習-再評估-重新調整」之循環，起始條件很快就失去影響。失敗的聯盟就缺乏這樣的學習循環過程。Inkpen and Currall (2004) 也以聯盟夥伴共同演化觀點 (coevolution perspective) 探討合資聯盟中信任與控制的演變，認為聯盟一開始時夥伴間信任與聯盟的控制方法，會隨著時間進展而發生改變，其原因是結盟之後的聯盟廠商對聯盟夥伴的瞭解與學習，造成聯盟中信任與控制發生變化。因此，聯盟剛設立時的夥伴間的配適，將會隨著聯盟執行的進展或聯盟環境的演變、以及聯盟夥伴的學習與調整產生變化，並非聯盟起始時的夥伴間配適度決定了聯盟的績效，而是演進後的聯盟夥伴間的配適度決定了聯盟結果的成功或失敗。

因此，動態演進觀點認為，在結盟之前，尤其是針對未曾合作過的夥伴，無法在事前做準確評估，特別是屬於合作夥伴的組織系絡、管理實務、及文化與價值觀等內部特質 (Douma *et al.*, 2000; Doz, 1996; Niederkofler, 1991)。動態演進觀點也認為以往聯盟夥伴選擇的研究，忽略了聯盟形成之後，隨著時間演進，聯盟環境或聯盟廠商內部策略與目標改變，對於夥伴間配適的影

響 (Child and Faulkner, 1998: 95; Niederkofler, 1991)，也忽略聯盟夥伴結盟之後的調整、學習與相互適應對於夥伴間配適的影響 (Douma *et al.*, 2000; Doz, 1996; Hamel, 1991; Parkhe, 1991)。

綜合上述，本研究認為聯盟成立時起始的夥伴間配適並無法完全決定聯盟的績效，而是聯盟成立之後，經過實際合作或執行聯盟過程所形成的夥伴配適，決定了聯盟的績效，因而提出以下假設：

假設 1：聯盟成立之後，夥伴間配適度愈高，則聯盟的成效也愈佳。

2.1.2 策略配適與營運配適

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

聯盟廠商間策略配適度愈高，Parkhe (1991) 認為聯盟雙方的型I歧異 (Type I diversity) 愈高，對聯盟績效有正面的影響。Das and Teng (2000) 也認為策略配適度愈高，代表聯盟夥伴的資源與能力安排 (partner resource alignment)，將會產生聯盟集體的優勢 (collective strengths)，聯盟的績效將會愈高。Child and Faulkner (1998: 93) 也認為策略配適愈高，合作夥伴雙方的聯合價值鏈可能產生持久性的競爭優勢。Dyer and Singh (1998) 則認為策略配適度愈高，意味著聯盟夥伴間互補的資源稟賦合併之後，將會比合併之前更有價值、稀少、難以模仿，因而會產生關係租 (relational rent)。Sarkar *et al.* (2001b) 更實證出聯盟夥伴間的資源互補性對聯盟績效有正面影響。綜合上述學者的論點，本研究認為聯盟廠商間的策略配適度愈高，聯盟可能創造的價值

表2 策略配適與營運配適的定義、決定因素及對績效之影響

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

或優勢會愈高，聯盟的成效也會愈高。並提出以下的假設：

假設 1-1：聯盟成立之後，夥伴間策略配適度愈高，則聯盟的成效愈佳。

至於聯盟夥伴間的營運配適，本研究定義為「聯盟廠商形成聯盟之後，合作夥伴間在執行上或營運上，實現聯盟具有效益的程度」。因此，雙方在管理實務上是否相容或一致、在企業文化上是否相互瞭解或一致、在組織系絡上是否相容或一致、在聯盟的控制上是否有共識或相互均衡、在人力資源特質上是否相容等，將決定了聯盟夥伴間營運配適的程度。

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

綜合上述學者的論點，本研究認為聯盟廠商間的營運配適度愈高，更能實現聯盟潛在的價值或優勢，聯盟的成效也會愈高。同時提出以下假設：

假設 1-2：聯盟成立之後，夥伴間營運配適度愈高，則聯盟的成效愈佳。

2.2 聯盟環境的變動與夥伴間的配適

2.2.1 策略聯盟的過程與聯盟環境

策略聯盟的進行是一連串雙方互動的過程，Lorange and Roos (1992) 指出策略聯盟的發展可以區分為三個階段：形成 (formation)、執行 (implementation)、與演進 (evolution)。形成階段是指聯盟動機形成、選擇潛在夥伴、協商契約；執行階段是聯盟成立、指派人員、設置系統、及開始運作；演進階段是指建立聯盟之後的進一步發展。Brondum and Pritzl (1992) 也認為策略聯盟的管理可區分為四個階段：策略性決策 (strategic decision)、聯盟的建構 (configuration of a strategic alliance)、夥伴的選擇 (partner selection)、及聯盟的管理 (managing a strategic alliance)。因此，在策略聯盟過程中，會有許多當初預料不到的因素影響聯盟夥伴間的配適性，而非完全在結盟之前就已決定。

例如Harrigan (1985: xiv) 指出隨著時間演進，夥伴可能會修正從特定合資中的聯盟目標，也就是利益的改變、資源的可及性、相對的談判力都會改變合作夥伴追求的目標。因此，隨著聯盟的進展或演進，聯盟夥伴間的策略配適將會發生變化。而Niederkofler (1991) 認為聯盟成立時夥伴間具有策略的配適，但缺乏營運的配適，隨著時間演進，將有許多內外部因素影響，造成

夥伴間策略或營運的不配適，此時聯盟甚至可能解散或終止合作關係。Yan and Duan (2003) 也認為在聯盟形成之後，可能會發生當初無法預期的事件，造成夥伴間配適的改變。

事實上，聯盟的進行是協商、承諾、與執行等一連串反覆循環的過程 (Ring and Van de Ven, 1994)。在這些過程中聯盟夥伴間的配適，將會不斷地受到聯盟環境變化的影響而發生改變。聯盟環境是指策略聯盟所面臨的環境，也就是Doz (1996) 所稱的合夥關係的環境 (the environment of the partnerships)，根據Doz (1996) 可區分為兩個構面：外部環境 (the external environment)，如聯盟面臨的市場、競爭者、政府等；內部環境 (the internal environment)，如聯盟夥伴內部影響合作關係的策略系絡 (strategic context)。很明顯地，聯盟的外部與內部環境只有當聯盟開始進行之後，才能清楚地呈現出來 (Burgelman, 1994)。在聯盟進行的過程中，若聯盟環境的變動性過高，則聯盟夥伴間不易保持高度的配適，聯盟廠商必須積極地管理聯盟夥伴間的配適，以確保聯盟的成效。據此本研究提出以下假設：

假設 2：聯盟環境的變動性愈高，聯盟夥伴間愈不容易保持高度的配適。

2.2.2 聯盟環境改變的驅動因素

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

外部環境的變動性，是指聯盟所面臨的外部環境的變動程度。外部環境可包括總體環境與產業環境兩個層次。總體環境可再區分為：經濟、技術、社會文化、政府法律、及國際環境等構面；產業環境則可區分為同業市場、上游供應商、下游顧客、替代品、潛在競爭者等構面。外部環境的變動性是指聯盟廠商所認知會影響到聯盟活動之環境構面變動的速率。根據結構權變理論 (structural contingency theory)，組織所面臨的環境若愈動盪，則組織內部的設計就必須相當的彈性，以因應外部環境的變化 (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; Miller, 1992; Thompson, 1967)。Yan and Duan (2003) 也認為聯盟的外部環境可能會發事前無法預期的事件，例如政府法令的改變，造成聯盟夥伴間的配適下降。而Kandemir *et al.* (2006) 也認為聯盟外部環境的動盪性 (environmental turbulence) 會干擾聯盟的績效。據此，本研究認為聯盟所面臨的外部環境變動性愈高，聯盟內部結構必須經常進行調整，因此聯盟夥伴間愈不容易保持高度配適，也就是外部環境的變動性對聯盟夥伴間配適有負面影響，提出下列假設：

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

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

聯盟內部的競爭性，是指聯盟夥伴間的競爭導向，也就是彼此間體認到對方為未來可能競爭對手的程度，亦是Hamel (1991) 所稱競爭性合作的傾向。根據過去的研究，競爭性合作是相當不穩定的，聯盟夥伴間將會進行學習競爭 (learning race)，內化聯盟夥伴的知識與技能，同時試圖強化本身在聯盟中的談判力，甚至希望在未來能夠取代聯盟夥伴的資源與能力。Inkpen and

Beamish (1997) 就認為當聯盟廠商學習到聯盟夥伴的知識與能力之後，就會降低對聯盟夥伴的依賴性，破壞當初合作的基礎，也會造成聯盟的不穩定。Inkpen and Currall (2004) 也指出聯盟雙方在聯盟中進行學習競爭時，佔優勢的一方往往能提高談判力，也因而造成聯盟的不穩定。因此，聯盟內部的競爭性或學習競爭，將會造成聯盟雙方策略目的不再一致，雙方的資源與能力不再互補，使得夥伴間的策略配適下降。除此之外，Yan and Duan (2003) 也認為競爭學習的動機將會提高聯盟廠商對夥伴的戒心，聯盟內部的政治行為會更加明顯，造成雙方要在聯盟的管理與控制達成共識，變得相當困難，因此對夥伴間的營運配適，也會造成負面影響。根據上述推論，本研究認為若廠商認知到聯盟內部夥伴間競爭導向愈強，則聯盟夥伴間愈不容易維持相互的配適，並提出下列假設：

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

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

夥伴本身的變動性，是指合作夥伴本身內部經營目標或策略發生變化的程度。Niederkofler (1991) 認為合作夥伴本身的策略或目標改變，會使得原本聯盟夥伴間的策略配適逐漸變成不配適。Yan and Duan (2003) 的研究也顯示聯盟廠商本身的策略改變 (strategic redirection)，或認知到聯盟產生的策略利益發生改變，都會影響到夥伴間的配適。一般而言，策略聯盟屬於聯盟廠商本身整體策略的一環，其本質是為了協助廠商達成某項策略目的或競爭優勢而發展的策略方案 (Brondum and Pritzl, 1992; Child and Faulkner, 1998)。當合作夥伴本身的經營目標或策略進行調整或改變時，原本的策略聯盟可能不再具有策略上的價值與意義，聯盟廠商可能因此認知到彼此的配適度發生改變，甚至發生合作夥伴退出或結束聯盟活動，或由單方接手聯盟活動之結果。因此，本研究認為聯盟夥伴本身在經營目標與策略上的變動性愈高，聯盟夥伴間愈不容易維持相互的配適；也就夥伴本身的變動性對夥伴間配適度有負面影響。基於上述，本研究提出下列假設：

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

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

2.3 聯盟管理能力

在聯盟演進或執行過程中，廠商必須具備聯盟管理能力 (the competency of managing alliances) 來降低聯盟環境變動對於夥伴間配適的影響。事實上合作關係的管理是一種持續不斷針對不確定性的協商及達成協議的過程，規劃與控制等管理功能的作用有限，在合作過程中夥伴應針對變動條件進行調整與學習 (Brondum and Pritzl, 1992)。

Niederkofler (1991) 認為聯盟隨著時間演進所產生的策略與組織的不配適，主要原因是缺乏有效的管理，事實上合作失敗是可控制的、可避免的。因此合作的管理 (cooperation management)

是指有意的、計劃性針對策略與組織配適進行修正之管理行為，包括協商過程 (the negotiation process)、疆界跨越過程 (the boundary-spanning process) 與合作彈性 (cooperative flexibility)。

Parkhe (1991) 認為聯盟雙方的歧異可以利用不同的調整機制 (coping mechanisms) 來降低，例如強化跨文化差異瞭解的訓練計劃、改進行為透明度的結構機制、全球技術及經濟的競爭壓力、發展聯盟中的中間型企業文化、予許調整環境變遷的結構性彈性、及建立單一的管理程序及結構。透過學習與調整會使得雙方歧異縮小，改善雙方營運的配適。

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

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

Dyer and Singh (1998) 將聯盟管理能力稱為關係能力 (relational capability)，是指廠商進行合作的意願與能力。Lambe *et al.* (2002) 則稱為聯盟能力 (alliance competence)，指企業發掘、發展與管理聯盟的組織能力。而Kandemir *et al.* (2006) 更將具有聯盟能力的廠商稱為聯盟導向企業 (alliance-oriented firm)，聯盟導向企業能在市場辨認合作的機會、能從過去聯盟經驗學習如何合作，並能與合作夥伴相互協調達成聯盟效益；同時，聯盟導向企業能夠因應聯盟進行過程中，市場面與技術面的激烈變化 (market and technological turbulence)，確保聯盟的成效。

綜合上述，本文採取動態配適觀點來探討聯盟的管理，也就是聯盟在執行的過程中，無法避免地會面臨到聯盟內外環境的變化而使得雙方配適度降低，聯盟管理者必須能夠採取一些管理作為，降低內外部環境的衝擊，改善聯盟夥伴間的配適度，這些管理作為即是聯盟管理能力。

根據上述推論，本文提出以下假設：

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

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

至於是那些管理作為形成聯盟管理能力呢？本文提出聯盟管理能力應包括三個構面：衝突解決能力、相互調適能力、以及關係建構能力。以下將說明此三構面如何能確保或提昇聯盟夥伴之間的配適度。

2.3.1 相互調適能力

相互調適能力，是指聯盟廠商必須能夠針對聯盟環境的變動或聯盟夥伴間差異進行調整及適應的能力。Niederkofler (1991) 指出合作的管理 (cooperation management) 必須進行彈性的調

適，是指聯盟夥伴在合作關係中進行調整的能力，才能克服聯盟雙方在策略或營運上的不配適。Child and Faulkner (1998: 93-95) 也提及許多聯盟在一開始時雙方文化的配適皆不高，此時聯盟夥伴若能調適能力，也就是具備瞭解雙方文化差異的態度及妥協文化差異的意願，就可調和因文化差異所造成影響。Parkhe (1991) 也強調聯盟廠商的學習與調整行為，有助於改善聯盟雙方的歧異，有助於聯盟的維持。至於Douma *et al.* (2000) 則認為聯盟夥伴間配適的管理，必須要能夠瞭解與管理文化差異、知道如何在競爭與合作中平衡，才能發展聯盟管理能力。

根據上述的討論，本研究認為聯盟廠商的相互調適能力，是廠商合作心態 (collaborative mindset) 的具體表徵，基於合作心態下，為了讓策略聯盟能夠成功，聯盟廠商願意在公平互惠的原則下，針對雙方的歧異，進行協商與調整。除了正式的協商與調整之後，在聯盟進行過程中，聯盟廠商可以學習到夥伴公司的目標、策略、文化、及管理方式，並對夥伴會有更深一層的認識 (Inkpen and Currall, 2004)。有了更深的認識之後，為了要共同進行合作活動，聯盟夥伴間必須要進行調整與配合，以克服雙方的歧見與差異。因此，本研究認為聯盟廠商若具備相互調適的能力，將會重視聯盟雙方在策略上或營運上的歧異，願意在公平互惠的原則下，積極地與聯盟夥伴協商並進行調整，可以改善聯盟夥伴間策略上或營運上的配適。據此，提出下列假設：

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

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

2.3.2 關係建構能力

關係建構能力，是指聯盟廠商是否能與合作夥伴建立緊密合作的關係的能力。Mohr and Spekman (1994) 指出成功的聯盟所形成的合夥關係具備有高度的承諾、協調、相互依賴、及信任等特質。Niederkofler (1991) 認為在一個相互信任的氣氛下進行互動與合作是一個成功的聯盟的基礎，同時Niederkofler (1991) 也指出善意與信任是合作關係中穩定的力量，可以增加夥伴對彼此行為的容忍度與彈性、避免衝突發生、以及提昇夥伴間的溝通水準，因而有助於降低雙方營運的不配適。Child and Faulkner (1998: 62) 指出聯盟夥伴間具備高度的相互信任，能夠減輕雙方在聯盟控制、整合與學習上所發生的進退兩難的困境。Kale *et al.* (2000) 也強調聯盟夥伴間關係資本 (relational capital)，指聯盟雙方間由緊密互動所產生的相互信任、尊重與友誼，認為關係資本有助於雙方的互動與學習。Douma *et al.* (2000) 則認為聯盟廠商要能管理夥伴間的配適，必須要在聯盟的管理上，應專注於創造雙贏、採取合作的態度及基於信任發展關係。

基於上述，本研究認為聯盟廠商的關係建構能力可使得廠商與聯盟夥伴之間建立高度的信任與承諾，在高度的信任下，可以避免聯盟夥伴產生投機行為，降低因聯盟環境變化造成的聯盟夥伴間歧異的衝擊 (Inkpen and Currall, 2004)；而雙方對合作關係的高度承諾，也有助於聯盟廠商對雙方的合作做進一步的投資，改善雙方可能存在的歧異。Sarkar *et al.* (2001b) 更實證出關

係資本，也就是聯盟夥伴間的相互的信任、承諾及資訊交換，有助於提昇聯盟的績效。因此，關係建構能力將有助於聯盟廠商因應內外環境的變化，維持或改善雙方在策略上或在營運上的配適度。綜合上述，本研究提出下列假設：

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

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

2.3.3 衝突解決能力

衝突解決能力，是指廠商化解與聯盟夥伴衝突的能力。由Mohr and Spekman (1994) 的研究顯示，成功聯盟的特質是聯盟夥伴間必須具備適當的衝突解決技術，亦即使用建設性的衝突解決技術，如聯合問題解決與說服；不使用破壞性的衝突解決方法，如主導與言語挑釁、外部調停、撫平、逃避等。Kale *et al.* (2000) 也強調聯盟廠商間要以雙向溝通與聯合解決問題的處理衝突，並稱之為整合性衝突管理。聯盟夥伴間整合性衝突管理所產生的程序正義的認知，讓夥伴之間知識與想法的交換更為容易；同時整合性衝突管理的溝通及接觸密集的程序，有助於釐清雙方的貢獻及學習底線，並有效防止投機，而雙方的程序正義與信任可以極小化自利或投機行為。Delerue (2005) 也認衝突廣泛存在於組織間合作關係之中，廠商必須管理或解決合作夥伴間的衝突，並指出聯合問題解決、在內部建立衝突解決機制、及忽視 (smoothing or avoiding) 等三種方法，可以降低聯盟雙方認知的衝突水準。Child and Faulkner (1998: 167) 則認為策略聯盟或合作關係的管理，在本質上具備有兩個或多個主理人 (multiple principals) 的情況，同時聯盟中可能具有文化的異質性 (Cultural heterogeneity)，因此聯盟的管理者具備有角色衝突 (role conflict) 與角色模糊 (role ambiguity) 之特質。因此要成功地管理聯盟必須要讓夥伴的期望差異加以調和 (reconciled) 或化解，了就是必備具備衝突的解決能力。

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

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

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

2.4 本研究觀念架構

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

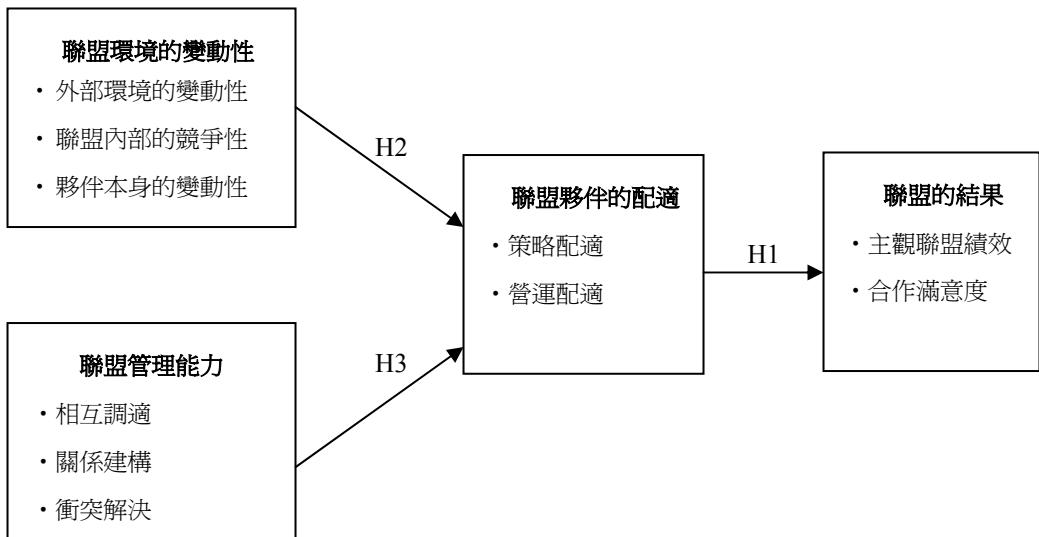


圖 1 本研究之觀念架構

3. 研究方法

3.1 構念衡量與問卷發展

3.1.1 構念衡量方法

本研究構念的衡量，主要是參酌過去文獻及實地個案訪談發展，衡量問項如附錄。構念的衡量問項可以分為構成性指標 (formative indicators) 與反映性指標 (reflective indicators) 兩種 (Jarvis *et al.*, 2003)。本研究各項構念，除了外部環境變動性屬於構成性指標之外，其餘各構念均屬於反映性指標，以下分別說明各構念的衡量方法：

策略配適，是指企業若進行合作，在價值活動上可能創造出綜效或競爭優勢之程度。綜合過去的文獻 (Doz *et al.*, 2000; Harrigan, 1986; Kale *et al.*, 2000; Niderkofler, 1991; Spekman and Sawhney, 1991)，本研究以七個問項進行衡量，包括：雙方策略目標一致性、雙方目標具高度共識、雙方具有共同願景、雙方亟需對方資源、合作可提昇競爭力、合作可能產生高度綜效、及雙方高度相互依賴；而在尺度上則採用李克特七點尺度。

營運配適，是指企業若進行合作，聯盟夥伴間在執行或營運上可以相互配合，而使聯盟產生預期效益之程度。本研究根據過去文獻 (Kale *et al.*, 2000; Olk and Young, 1997) 及個案訪談結

果，以組織文化相容、管理風格相容、人員屬性相容、對聯盟主導權有共識、執行上相配合、及雙方經營價值觀差異（反向問項）等六個問項，採用李克特七點尺度進行衡量。

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

關係建構能力，是指企業能否與聯盟夥伴建立緊密合作關係能力。本研究參酌過去文獻（Kale *et al.*, 2000; Mohr and Spekman, 1994；陳律睿，民92），以互動頻繁、相互尊重、相互信任、存在私誼、高度互惠、雙方高度承諾、及盡全力合作等七個問項進行衡量（李克特七點尺度）。

衝突解決能力，是指企業化解聯盟夥伴間衝突的能力。本研究採用Kale *et al.* (2000) 的衡量方法進行衡量，包括分析衝突來源、密切溝通、共同解決衝突、及高層介入解決、及衝突解決機制等五個問項（李克特七點尺度）。

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

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

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

聯盟主觀績效，是指企業對於聯盟成效或績效的主觀評估，本研究參考過去文獻（Simonin, 1997；李文瑞、曹為忠，民89；唐順明，民90；楊淑媛，民90），以聯盟獲利的提昇、聯盟市佔率的提昇、競爭力的提昇、及聯盟目標的達成等四個問項進行衡量（李克特七點尺度）。

合作滿意度，是指企業對於整體合作過程滿意程度的評估，根據過去文獻（Sarkar *et al.*, 2001a；李文瑞、曹為忠，民89；唐順明，民90；楊淑媛，民90；鍾東仁，民92），以聯盟是明智決策、聯盟雙方遵循契約、聯盟夥伴要求公平、聯盟關係滿意、合作過程滿意、及聯盟整體績效等六個問項進行衡量（李克特七點尺度）。

3.1.2 問卷的設計與測試

本研究問卷分為三個部分，第一部分是請受訪者鎖定一個最熟悉的策略聯盟回答聯盟成立的背景，包括聯盟對象、夥伴國籍、合作內容、及聯盟型式等。第二部分則是各構念的衡量量

表（請參考附錄）。第三部分則是受訪公司的基本資料，包括公司成立年份、產業別、資本額、營收、員工人數、受訪人部門及職稱等。問卷設計完成之後，本研究進行問卷的實地面訪進行問卷的測試，試訪對象共有六位，皆為實際負責或參與策略聯盟的高階主管或高級幕僚。藉由試訪，本研究修正部分問題的用字及編排順序，以確認受訪者能夠瞭解題意及易於回答。

3.2 問卷調查過程

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

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

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

由於樣本回收率並不高，本研究進行無回應誤差 (non-response bias) 的檢查。基於不回覆問卷與很晚才回覆問卷的受訪者可能是相似的假設 (Armstrong and Overton, 1977; Kanuk and Berenson, 1975)，本研究將較晚才回收的17個樣本與其他較早回收的60個樣本，比較兩群樣本在廠商基本資料上的差異。結果發現在公司員工人數、公司成立時間、2004年的營收、及聯盟的時間上，兩群樣本之間皆無顯著差異。因此，本研究問卷調查似乎並不存在明顯的無回應誤差。

3.3 樣本特性分析

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

38.8%進行代工與外包。在聯盟型式上（可複選），12個聯盟有進行非正式合作、42個聯盟進行契約協定、25個進行合資聯盟、而18個聯盟進行股權購買或交換。

3.4 統計分析方法

本研究採取Partial Least Squares (PLS) 統計模式來驗證理論模型，使用的統計軟體是Lvppls 1.8 (Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Version 1.8)。PLS是一種結構方程式模型分析方法 (Structural Equation Modeling Analysis)，本研究採取PLS主要原因在於樣本數不大（僅有80個），不太適合使用LISREL方法進行分析 (Fornell, 1982)，而PLS方法可避免這個問題 (Chin and Newsted, 1999)。本研究將遵循Hulland (1999) 對於PLS方法應用的建議，進行衡量式 (measurement model) 及結構式 (structural model) 的評估與驗證。

3.5 衡量的信度與效度分析

衡量式的評估區分為三個部分 (Hulland, 1999)：(1)個別衡量項目的信度 (item reliability)，(2)構念衡量的收斂效度 (convergent validity)，(3)構念衡量的區別效度 (discriminant validity)。由於「外部環境變動性」屬於構成性指標，不須進行信效度分析 (Hulland, 1999)，其餘構念衡量的信效度分析如下：

在衡量指標的信度方面，衡量指標對於其所衡量構念的負荷量 (loadings) 如表3所示。我們發現除了四個指標之外，大部分衡量指標的負荷皆超過或接近0.7的標準，代表這些衡量指標具備相當高的項目信度。而這四個未超過0.7的指標分別為：營運配適的指標「經營價值差異」（負荷量=0.4135），衝突解決能力的指標「高層介入解決」（負荷量=0.5370），聯盟內部競爭性的指標「聯盟目的在學習夥伴」（負荷量=0.6281）以及「未來想進入夥伴領域」（負荷量=0.4369）。由於探討的這些構念的衡量尺度，仍屬於初步發展的階段，因此本研究刪除了負荷量過低的問項（不到0.5），而保留了「高層介入解決」與「聯盟目的在學習夥伴」兩個問項。

在構念衡量的收斂效度方面，Hulland (1999) 建議可以Cronbach's α 值，及內部一致性指標 (internal consistent measure, Fornell and Lacker, 1981) 進行判斷。分析結果如表4所示，我們發現無論是Cronbach's α 值或是內部一致性指標值，每個構念的衡量尺度皆超過0.7標準，代表本研究中各構念的衡量量表具有良好的收斂效度。

在構念衡量的區別效度方面，我們採取Fornell and Lacker (1981) 建議的評估方法進行分析。如表5所示，非對角線的數字是各潛在構念間的相關係數，而對角線則是各構念與其衡量項目的平均抽取變異 (AVE/average variance extracted) 的平方根值 (the square roots)。我們發現，除了關係建構能力與衝突解決能力兩構念之外，其餘各構念的平均抽取變異平方根值（對角線數值）皆大於其所在行及所在列的非對角線數值。換言之，這些構念的衡量之間具有顯著的區別效度。

表3 構念衡量項目信度分析

構念	衡量問項	平均數	標準差	負荷量
策略配適	策略目標一致	5.4125	1.14399	.8412
	目標高度共識	5.4375	1.11200	.8843
	共同願景	5.4125	1.03964	.8698
	需要對方資源	5.3500	1.23350	.8142
	競爭力可提昇	5.5125	1.00623	.8234
	高度綜效可能	5.4375	1.06550	.7950
營運配適	高度相互依賴	5.0625	1.20488	.8663
	組織文化相容	4.3000	1.27686	.8517
	管理風格相容	4.3000	1.24677	.8496
	人員屬性相容	4.6000	1.19704	.8815
	主導權有共識	5.1375	1.21950	.8730
	執行上相配合	5.2375	1.16101	.8597
相互調適能力	經營價值差異 (刪除此項)	4.2875	1.45996	.4135
	配合對方要求	5.2750	1.06706	.7305
	調整文化差異	5.0750	.95168	.7648
	調整目標策略	5.2000	.97305	.8487
	因應變動彈性	5.3250	.97792	.7655
	重新協商調整	5.4750	1.01850	.7596
	環境變動協商	5.4500	.93997	.8490
關係建構能力	合作改變協商	5.4625	.96710	.8245
	互動頻繁	5.2375	1.20383	.6985
	相互尊重	5.4250	1.05272	.8176
	相互信任	5.1500	1.06854	.8737
	存在私誼	5.1000	.92230	.7535
	高度互惠	5.2625	.92427	.9011
	高度承諾	5.2250	1.09052	.8480
衝突解決能力	盡全力合作	5.5500	.85536	.8707
	分析衝突來源	5.2250	.96751	.8513
	密切溝通	5.4250	1.00347	.9068
	共同解決衝突	5.4250	.99078	.9097
	高層介入解決	5.3500	1.04458	.5370
外部環境變動性	衝突解決機制	4.9625	1.02431	.7220
	政治法律環境	3.8000	1.65659	.4987
	經濟環境	4.9875	1.30717	.8871
	技術環境	5.1750	1.30019	.4661
	競爭環境	5.6125	1.18529	.1975
	顧客環境	5.2125	1.26984	.0796
	供應商環境	4.9625	1.36357	.2058

表3 構念衡量項目信度分析 (續)

構念	衡量問項	平均數	標準差	負荷量
聯盟內部競爭性	聯盟夥伴未來成為競爭對手	4.0250	1.81398	.9364
	某些領域相互競爭	4.2750	1.79292	.9199
	聯盟目的在學習夥伴	3.5625	1.67516	.6281
	未來想進入夥伴的領域(刪除此項)	3.9500	1.80646	.4369
夥伴本身變動性	夥伴目標的變動性	3.1375	1.34770	.8759
	夥伴策略的變動性	3.0625	1.27631	.9316
	夥伴高層的變動性	3.0625	1.28619	.9612
	夥伴產品的變動性	2.7750	1.39597	.8196
聯盟績效	聯盟獲利的提昇	4.7375	1.25025	.8780
	聯盟市佔率的提昇	4.7875	1.19803	.8629
	聯盟提昇競爭力	5.1375	1.15555	.9496
	聯盟達成目標	5.0750	1.16679	.9037
聯盟滿意度	聯盟是明智決策	5.3000	1.21593	.7321
	聯盟雙方遵循契約	5.4125	1.06371	.8783
	聯盟夥伴要求公平	5.2000	1.17355	.8462
	聯盟關係滿意	5.1500	1.06854	.9540
	合作過程滿意	5.1875	1.04450	.9334
	聯盟整體績效	5.0750	1.09977	.9079

表4 構念衡量的收斂效度

構念	內部一致性	Cronbach's α	AVE
1.策略配適	.945	.931	.709
2.營運配適	.937	.919	.750
3.相互調適能力	.922	.900	.629
4.關係建構能力	.937	.916	.682
5.衝突解決能力	.895	.846	.637
6.外部環境變動性	---	---	---
7.聯盟內部競爭性	.879	.798	.714
8.夥伴本身變動性	.943	.919	.807
9.主觀績效	.944	.921	.808
10.合作滿意度	.953	.937	.772

表5 潛在構念間相關矩陣與區別效度分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.相互調適能力	.793									
2.關係建構能力	.786	.826								
3.衝突解決能力	.778	.850	.798							
4.外部環境變動性	.332	.241	.247	---						
5.聯盟內部競爭性	-.075	-.060	-.115	-.039	.845					
6.夥伴本身變動性	-.239	-.346	-.334	.151	.358	.898				
7.策略配適	.679	.725	.726	.319	-.115	-.218	.842			
8.營運配適	.605	.658	.636	.283	-.223	-.261	.750	.866		
9.主觀績效	.364	.271	.256	.029	.012	-.061	.354	.349	.899	
10.合作滿意度	.600	.637	.578	.047	-.128	-.415	.637	.632	.603	.878

說明：非對角線的數字是各潛在構念間的相關係數，而對角線數字則是各構念與其衡量項目的平均抽取變異 (AVE/average variance extracted) 的平方根值 (the square roots)。

由於關係建構能力與衝突解決能力兩構念的相關係數高達0.850，造成關係建構能力與衝突解決能力兩構念的衡量，無法產生明顯的區別。此外，本研究也發現，相互調適能力的AVE的平方根為0.793，雖然大於其與關係建構能力的相關係數（0.786），及其與衝突解決能力的相關係數（0.778），不過差距並非很明顯。根據相關分析與區別效度分析的結果，顯示聯盟管理能力三構面（相互調適、關係建構、及衝突解決能力）之間，存在著高度正相關。事實上，從這三個能力構面的概念性定義，也可以發現這三項能力構面不應該是獨立的，而是彼此間有共變關係。本研究預期在進行PLS結構式分析時，若將三個能力構面同時放入模型進行分析，可能產生多重共線性 (multicollinearity) 的現象。因此，本研究在驗證聯盟管理能力構面對於夥伴間配適的影響時，除了同時將三個能力構面放入模型分析之外，也會將個別能力構面分別放入模型中進行分析，以探討個別能力構面的影響。

4. 結果與討論

4.1 結構式的路徑係數檢定

首先，本研究進行完整模型的分析，也就是將聯盟管理能力三個構面都放入PLS模型中，結果如表6的Model 1所示。在夥伴間配適對聯盟結果的影響上（假設一），我們發現策略配適到聯盟主觀績效及合作滿意度的路徑係數分別為0.210及0.373，其中策略配適對合作滿意度達到顯著水準，H1-1b成立，也就是聯盟夥伴間的策略配適較佳，則合作滿意度較佳；至於策略配適對聯盟主觀績效的係數雖為正，未達統計上之顯著性。在營運配適對於聯盟主觀績效及合作滿意度

表6 結構式分析結果

假設	路徑	標準化係數 (t值)				
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
H1-1a	策略配適 → 聯盟主觀績效	.210 (1.082)	.214 (1.051)	.207 (1.03)	.21 (1.034)	.212 (1.087)
H1-1b	策略配適 → 合作滿意度	.373** (2.766)	.337** (2.503)	.333** (2.524)	.334** (2.461)	.335** (2.488)
H1-2a	營運配適 → 聯盟主觀績效	.192 (.849)	.188 (.826)	.194 (.836)	.191 (.837)	.19 (.844)
H1-2b	營運配適 → 合作滿意度	.353* (2.328)	.394** (2.756)	.397** (2.767)	.397** (2.651)	.395** (2.747)
H2-1a	外部環境變動性 → 策略配適	.105 (1.044)	.123 (1.179)	.157† (1.53)	.148† (1.374)	.095 (.955)
H2-1b	外部環境變動性 → 營運配適	.100 (.816)	.116 (.907)	.152 (1.107)	.144 (1.173)	.092 (.789)
H2-2a	聯盟內部競爭性 → 策略配適	-.059 (-.727)	-.038 (-.408)	-.067 (-.814)	-.03 (-.361)	-.06 (-.695)
H2-2b	聯盟內部競爭性 → 營運配適	-.168* (-2.067)	-.144† (-1.598)	-.166* (-1.88)	-.137† (-1.626)	-.163* (-1.956)
H2-3a	夥伴本身變動性 → 策略配適	.041 (.515)	-.075 (-.842)	.028 (.33)	0 (0)	.032 (.426)
H2-3b	夥伴本身變動性 → 營運配適	.002 (.02)	-.099 (-1.076)	-.024 (-.224)	-.044 (-.441)	-.007 (-.077)
H3a	聯盟管理能力 → 策略配適					.737*** (9.094)
H3b	聯盟管理能力 → 營運配適					.634*** (9.569)
H3-1a	相互調適能力 → 策略配適	.147 (.981)	.617*** (6.405)			
H3-1b	相互調適能力 → 營運配適	.129 (.848)	.529*** (6.899)			
H3-2a	關係建構能力 → 策略配適	.329* (2.019)		.694*** (8.672)		
H3-2b	關係建構能力 → 營運配適	.381* (1.832)		.567*** (7.03)		
H3-3a	衝突解決能力 → 策略配適	.313* (1.801)			.686*** (9.554)	
H3-3b	衝突解決能力 → 營運配適	.168 (.87)			.569*** (6.748)	
構念		R ² 值				
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
策略配適		.5968	.4786	.5550	.5488	.5911
營運配適		.5009	.4095	.4395	.4432	.4938
主觀績效		.1414	.1413	.1404	.1411	.1411
合作滿意		.4606	.4669	.4669	.4669	.4669

***p-value < 0.001, **p-value < 0.01, *p-value < 0.05, † p-value < 0.1

方面，路徑係數分別為0.192及0.353，後者有達到統計上的顯著，也就是營運配適較佳有助於提高合作滿意度，假設H1-2b成立；不過對於主觀績效卻沒有顯著的影響。整體而言，H1得到部分的支持，換言之，結盟後聯盟夥伴間的配適對於聯盟的滿意度，的確有顯著正向的影響，不過對於聯盟的主觀績效並沒有顯著的影響。

在聯盟環境的變動性對於聯盟夥伴間配適的影響上（假設二），六項細項假設中只有一項假設 (H2-2b) 具統計顯著性，亦即聯盟內部的競爭性對營運配適有負向影響（路徑係數為-0.168, $t\text{-value}=-2.067$ ）；換言之，當聯盟雙方體認到對方是未來或潛在的競爭對手時，在聯盟執行或實際運作過程中，容易產生雙方是否能真心合作或具有潛在產生預期效果的負面認知。其餘五條細項假設並未獲得統計上的顯著支持，整體而言，H2僅獲得微弱的支持。

為何聯盟環境的變動性無法對聯盟夥伴間配適性產生影響？本研究認為最主要的原因在於樣本廠商都具有相當的聯盟管理能力（如表3中相互調適、關係建構及衝突解決等能力構面的衡量指標平均分數較高），而本研究認為聯盟管理能力能有效地降低這些內外環境面的負面衝擊，所以這些環境面的變動性並不會對聯盟夥伴間的策略配適與營運配適有很大的影響。

在聯盟管理能力對於聯盟夥伴間配適的影響上（假設三），從完整模型（Model 1）的分析結果來看，六條路徑中有3條路徑的係數是顯著的，分別是：關係建構能力到策略配適的路徑係數為0.329 ($t\text{-value} = 2.019$)，關係建構能力到營運配適的路徑係數為0.381 ($t\text{-value} = 1.832$)，及衝突解決能力到策略配適的路徑係數為0.313 ($t\text{-value}=1.801$)。不過根據構念衡量的區別效度與相關分析得知，這三個能力構面彼此間是不獨立的，具有多重共線性的現象，因此本研究分別再進行個別能力構面的PLS模型分析，以驗證各構面的影響，分析結果如下：

Model 2是只將相互調適能力放入模型中，PLS分析結果發現（如表6），相互調適能力對策略配適與營運配適的路徑係數分別為0.617 ($t\text{-value}=6.405$) 及0.529 ($t\text{-value}=6.899$)，兩者均達0.001以下的顯著水準。這代表聯盟管理能力中的相互調適能力構面對結盟後夥伴間的策略配適與營運配適，有顯著的正向影響，H3-1a與H3-1b得到支持。

Model 3是只將關係建構能力放入模型中，PLS分析結果發現（如表6），關係建構能力對策略配適與營運配適的係數分別為0.694 ($t\text{-value}=8.672$) 及0.567 ($t\text{-value}=7.03$)，兩者皆達0.001以下的顯著水準。這顯示聯盟管理能力中的關係建構能力對結盟後夥伴間的策略配適與營運配適，有顯著的正向影響，H3-2a與H3-2b得到支持。

Model 4則是將衝突解決能力放入PLS模型中，分析結果（如表 6）顯示，衝突解決能力對策略配適與營運配適的路徑係數分別是0.686 ($t\text{-value}=9.554$) 及0.569 ($t\text{-value}=6.748$)，兩者皆達0.001以下的顯著水準。這顯示聯盟管理能力中的衝突解決能力對結盟後夥伴間的策略配適與營運配適，有顯著的正向影響，H3-3a與H3-3b得到支持。綜合上述，從個別能力構面的PLS模型

分析結果中，可以發現假設三的六個細項假設均獲得支持，也就是聯盟管理能力的相互調適、關係建構、及衝突解決等三項能力，對於策略配適與營運配適均有正向顯著之影響。

為了要驗證整體聯盟管理能力對於夥伴間配適的影響，本研究將相互調適的七項衡量指標、關係建構的七項衡量指標及衝突解決能力的五項衡量指標，合併起來以衡量整體聯盟管理能力（共19項衡量指標），然後再將聯盟管理能力放入模型當中進行PLS分析，結果Model 5所示（如表6）。我們發現聯盟管理能力對於策略配適與營運配適的路徑係數分別為0.737（ $t\text{-value}=9.094$ ）及0.634（ $t\text{-value}=9.569$ ），兩者皆達0.001以下的顯著水準，顯示整體聯盟管理能力對於結盟後夥伴間的策略配適與營運配適，有顯著的正向影響。因此H3a與H3b得到顯著支持。

4.2 PLS模型適合度分析

由於PLS是以內生構念 (endogenous constructs) 殘差極小化方式進行參數估計，不像LISREL以共變數結構分析進行參數估計，因此，並沒有像LISREL一樣有整體模型適合度指標，以供評估。一般而言，是以評估模型中內生構念的 R^2 值，做為評估整體模型適合度的參考 (Hulland, 1999)。由表6中，可以發現Model 1四個內生構念的 R^2 分別為：策略配適0.5968，營運配適0.5009，主觀績效0.1414，合作滿意0.4606，其中策略配適、營運配適與合作滿意的 R^2 值皆相當高，代表Model 1模型中影響這三個內生構念的自變項或中介變項的解釋力頗佳，未解釋的殘差不至於非常大。顯示本研究模型可解釋相當比例的聯盟夥伴間結盟後的配適度，因此，以聯盟演進或合作過程的觀點探討聯盟夥伴間的配適，是相當合宜的。而另一個內生構念—主觀績效的 R^2 就比較低了，只有0.1414，此結果顯示，配適觀點較能解釋聯盟夥伴的合作滿意度，而對於主觀績效的解釋能力較差，原因可能是聯盟績效涉及到聯盟的策略目標與財務目標的達成，可能受到較多外生因素的影響，而無法完全由夥伴間的配適所決定，應該還有其他因素影響到聯盟的主觀績效。整體而言，Model 1的模型適合度還算是可以接受。至於Model 2、Model 3、及Model 4，由於這三個模型只有納入一項聯盟管理能力構面，因此策略配適與營運配適的 R^2 值會比Model 1略低一些，而主觀績效與合作滿意的 R^2 值則與Model 1大略相同。至於Model 5中四個內生變數的 R^2 值皆與Model 1相近，因而不再贅述。

5. 結論與建議

5.1 理論涵義

本研究從聯盟或合作過程的觀點，探討如何提昇或改善聯盟夥伴的配適而使聯盟成功。本研究提出了三個主要的假設：假設一是聯盟夥伴間的配適有助於聯盟的成功；假設二是聯盟環

境的變動性不利於聯盟夥伴的配適；假設三是聯盟管理能力能提昇聯盟夥伴間的配適度。本研究蒐集了80個台灣廠商策略聯盟的樣本資料，藉由PLS分析結果顯示，假設一獲得部分之支持，也就是結盟之後聯盟廠商之間的策略配適與營運配適，對於聯盟廠商的合作滿意度有正向的影響。此一實證結果確認了動態演進的配適觀點 (Douma *et al.*, 2000; Niederkofler, 1991; Yan and Duan, 2003)，亦即聯盟成立之後，聯盟夥伴間策略配適度愈高，雙方合作可能創造的潛在價值或綜效愈高，使得聯盟成功的可能性提高。除了策略配適之外，聯盟夥伴間營運配適愈高，代表雙方共同執行價值活動的效率愈高，協調運作的成本愈低，使得聯盟達成目標的可能性也愈高。不過在另一個聯盟成功指標，也就是主觀聯盟績效上，策略配適與營運配適雖有正面影響，但未達顯著水準，意謂著聯盟主觀績效可能會受到配適度以外的因素影響。

在假設二中，本研究提出聯盟進行過程中可能影響到夥伴間配適的三種因素：外部環境的變動性、聯盟內部的競爭性、及夥伴本身的變動性。PLS分析結果僅證實了聯盟內部的競爭性對於結盟後的營運配適有負向的影響，這部分支持了Hamel (1991) 與Inkpen and Beamish (1997) 的論點，夥伴間的競爭導向，不利於雙方共同進行合作活動。至於外部環境的變動性與夥伴本身的變動性對於夥伴間配適則沒有顯著影響，本研究認為不顯著的原因，可能是樣本中聯盟廠商具有相當的聯盟管理能力（如表3聯盟管理能力三構面的各問項平均分數都相當高），因此降低了外部環境變動與夥伴本身變動對於夥伴間配適的不利影響。

假設三則全部都獲得支持，也就聯盟管理能力有助於提昇結盟後夥伴間的配適度。也初步證實動態配適觀點所提出，可以藉由適當的管理作為，提昇聯盟夥伴間的配適度 (Brondum and Pritzl, 1992; Douma *et al.*, 2000; Niederkofler, 1991; Parkhe, 1991)。此外，本研究所提出的聯盟管理能力三個構面：相互調適、關係建構、及衝突解決，也證實對於聯盟夥伴的配適，均有顯著的正向影響。因此，在合作過程中可以藉由相互調適、關係建構、及衝突解決等方式，提高聯盟夥伴間的策略配適與營運配適，增加聯盟成功的可能性。

5.2 實務涵義

對於進行策略聯盟的廠商，本研究有以下的建議：

- (1) 結盟前挑選合適的夥伴固然重要，不過聯盟夥伴間的配適會隨著聯盟進行而發生改變，同時在結盟前也不易精準地評估出雙方的配適度，尤其是在營運配適上。因此，應該在結盟之後，積極提昇聯盟夥伴間的配適度，以提高聯盟成功的可能性。
- (2) 聯盟環境會影響到聯盟夥伴間的配適度，尤其是當聯盟雙方目前或未來可能是相互競爭對手時，會降低聯盟夥伴間的配適，使得聯盟更難以成功。此時，應該積極地建立聯盟管理能力，才能強化聯盟夥伴間的配適，以因應聯盟環境變動所造成的不利影響。
- (3) 如何建立聯盟管理能力呢？本研究建議可從聯盟夥伴間相互調適、建立雙方關係、及解決雙方衝突等三方面著手，培養廠商管理聯盟的能力。

5.3 研究限制與後續研究建議

本研究具有下列研究限制，後續研究可以朝這些方面加以改進：

- (1) 聯盟單方觀點：受限於許多樣本廠商不方便提供其聯盟夥伴的連絡資料，同時聯盟夥伴中許多是國外廠商，囿於研究資源的限制，本研究無法針對聯盟夥伴進行問卷調查，取得聯盟雙方的資料，因此本研究屬於聯盟單方的認知觀點。後續研究可以聯盟雙方的觀點，做進一步地探討。
- (2) 事後回溯的評估：本研究希望從聯盟演化或過程面來探討結盟後夥伴間配適的變化與效果，需要受訪廠商就聯盟進行過程中聯盟環境的變化程度及本身管理聯盟的作為做評估，許多構念的衡量屬於事後回溯的評估，可能產生回憶的誤差。後續研究可採縱斷面研究，追蹤聯盟進行過程中聯盟廠商對夥伴間配適的評估，減少此方面的誤差。
- (3) 聯盟管理能力三構面的相依性：本研究提出的聯盟管理能力三構面：相互調適、關係建構、及衝突解決，彼此間具有相互關連性，並不是完全的獨立，由於本研究樣本數不足，無法應用 LISREL 方法做三構念間相關的設定，而採分別納入模型方式做分析。後續研究可以，蒐集更大量的樣本做 LISREL 分析，或是直接探討聯盟管理能力三構面間是否有互動的關係。
- (4) 邁伴本身的變動性衡量的問題：由於本研究採聯盟單方觀點，因此關於聯盟夥伴本身在合作過程的變動性，僅能由於受訪廠商中負責或熟悉該公司聯盟運作的主管做評估，可能具有一些偏差。後續研究可進行聯盟雙方觀點的研究，以改善這個可能存在的問題。
- (5) 聯盟主觀績效的解釋力不足：由本研究實證結果顯示，結盟後聯盟夥伴間配適對聯盟的主觀績效沒有顯著的影響，可能聯盟的主觀績效（如獲利率提昇、市場佔有率提昇、競爭力提昇及目標達成）會受到其他因素的影響，建議後續研究可以釐清這些干擾因素。

附錄：構念衡量問項

一、聯盟管理能力

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（1=非常不同意，7=非常同意）：

● 相互調適能力

- (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
- (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
- (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
- (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
- (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

- (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
- (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

● 關係建構能力

- (8) 我們與聯盟夥伴間，各階層人員互動相當頻繁
- (9) 我們與聯盟夥伴間，各階層人員都彼此相互尊重
- (10) 我們與聯盟夥伴間，各階層人員皆都相互信任
- (11) 我們與聯盟夥伴間，各階層人員皆都存在良好的私誼
- (12) 我們與聯盟夥伴間存在高度的互惠關係
- (13) 我們與聯盟夥伴之間都相互高度承諾
- (14) 我們與聯盟夥伴都會盡全力達成雙方共同的目標

● 衝突解決能力

- (15) 每當衝突發生時，我們都會分析與確認衝突的來源
- (16) 每當衝突發生時，我們與聯盟夥伴間都會密切地溝通
- (17) 每當衝突發生時，我們都會與聯盟夥伴共同解決衝突
- (18) 每當衝突發生時，雙方高層皆會介入以解決衝突
- (19) 我們設有明確的機制來解決與聯盟夥伴間的衝突

二、聯盟環境的變動性

● 外部環境變動性

這個策略聯盟，在執行過程中，外部環境變動的程度。請依下列各項環境構面的「變動程度」，圈選適當的數字（1=變動程度非常小，7=變動程度非常大）：

- (1) 政治法律環境（政治氣候、法令規定……等）
- (2) 經濟環境（景氣、利率、匯率……等）
- (3) 技術環境（產品技術、生產技術、資訊科技……等）
- (4) 競爭環境（競爭強度、產品生命週期長短……等）
- (5) 顧客環境（顧客議價力、顧客需求或嗜好……等）
- (6) 供應商環境（供應商數目、供應價格或數量的穩定性……等）

● 聯盟內部競爭性

這個策略聯盟，在執行過程中，聯盟內部變動的實際情況。請就下列各敘述句，圈選您同意程度（1=非常不同意，7=非常同意）：

- (1) 這位聯盟夥伴可能是我們未來的競爭對手
- (2) 這位聯盟夥伴在某些市場或產品領域是跟我們競爭的
- (3) 這位聯盟夥伴結盟的目的是在學習我們的知識或能力

(4) 我們未來想跨入聯盟夥伴的產品領域或市場

● **夥伴本身變動性**

(5) 與我們結盟後，聯盟夥伴的公司目標或策略意圖經常改變

(6) 與我們結盟後，聯盟夥伴的經營策略經常改變

(7) 與我們結盟後，聯盟夥伴的高層決策主管經常改變

(8) 聯盟夥伴從事的產業或產品領域經常改變

三、目前夥伴配適度

在策略聯盟執行後，貴公司與所鎖定的聯盟夥伴，雙方目前在策略目標、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，圈選您同意的程度（1=非常不同意，7=非常同意）：

● **策略配適**

(1) 目前我們的策略目標與聯盟夥伴的策略目標相當一致

(2) 目前我們與聯盟夥伴對這次聯盟的目標有高度的共識

(3) 目前我們與聯盟夥伴都有共同的願景

(4) 目前我們與聯盟夥伴都非常需要對方的資源或能力

(5) 目前來說，這次聯盟對於雙方未來競爭力的提昇，有相當大的幫助

(6) 目前來說，這次聯盟，可望產生高度的綜效或價值

(7) 目前來說，我們與聯盟夥伴間高度相互依賴

● **營運配適**

(8) 目前我們與聯盟夥伴彼此的組織文化高度相容

(9) 目前我們與聯盟夥伴彼此的管理風格高度相容

(10) 目前我們與聯盟夥伴的人員有相容的特質

(11) 目前在聯盟的控制上，我們與聯盟夥伴具有高度共識

(12) 目前我們與聯盟夥伴之間在聯盟的執行上皆可充分配合

(13) 目前我們與聯盟夥伴之間在經營價值觀上有相當大差異

四、聯盟績效

貴公司進行這個策略聯盟之後的績效如何，請就下列各敘述句，圈選您同意的程度（1=非常不同意，7=非常同意）：

● **主觀績效**

(1) 此次聯盟，大幅度的提升本公司的獲利率

(2) 此次聯盟，大幅度的提升本公司的市場佔有率

(3) 此次聯盟，大幅度的提升本公司的競爭力

(4) 此次聯盟，雙方皆可達成在聯盟前所設定的目標

● 合作滿意度

(5) 此次聯盟，是本公司明智的決策

(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

(7) 整體而言，聯盟夥伴對我們的要求很公平

(8) 整體而言，與聯盟夥伴之間的關係令我們感到相當滿意

(9) 整體而言，整個聯盟合作過程令我們感到滿意

(10) 整體而言，我們對於聯盟的整體績效感到滿意

參考文獻

李文瑞、曹爲忠，「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，民國89年，39-50頁。

唐順明，「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，民國90年，335-372頁。

陳律睿，「中小企業聯盟關係與聯盟績效影響因素之研究」，銘傳大學國際企業研究所未出版碩士論文，民國92年。

楊淑媛，「夥伴特質與溝通程度對策略聯盟運作影響之研究-以台灣中小企業為例」，銘傳大學國際企業研究所未出版碩士論文，民國90年。

鍾東仁，「大陸台商策略聯盟管理作為與其績效之關聯性研究」，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國92年。

Armstrong, J. S. and Overton, T. S., "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, 1977, pp. 396-402.

Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., and Robinson, M. S., "Introduction: What Is Alliance Strategy?" In J. D. Bamford, B. Gomes-Casseres, and M. S. Robinson (Eds.), *Master Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*, San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., 2003, pp. 1-15.

Bleeeke, J. and Ernst, D. (Eds.), *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, New York: John Wiley, 1993.

Brondum, C. and Pritzl, R., "Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation," *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, 1992, pp. 412-421.

- Brouthers, K. D., Broutherd, L. E., and Wikinson, T. J., "Strategic Alliances: Choose Your Partners," *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 18-25.
- Broys, B. and Jemison, D. B., "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues and Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, 1989, pp. 234-249.
- Burgelman, R., "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1, 1994, pp. 24-56.
- Burns, T. and Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1961.
- Child, J. and Faulkner, D., *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford, England: Oxford University Press, 1998.
- Chin, W. W. and Newsted, P. R., "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares," In R. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999, pp. 307- 341.
- Chi Cui, C., Ball, D. F., and Coyne, J., "Working Effectively in Strategic Alliances through Managerial Fit between Partners: Some Evidence from Sino-British Joint Ventures and the Implications for R&D Professionals," *R&D Management*, Vol. 32, No. 4, 2002, pp. 343-357.
- Delerue, H., "Conflict Resolution Mechanisms, Trust and Perception of Conflict in Contractual Agreements," *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 4, 2005, pp. 11-26.
- Das, T. K. and Teng, B. S., "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 2000, pp. 31-61.
- Douma, M. U., Bilderbeek, J., Idenburg, P. J., and Looise, J. K., "Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit," *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 4, 2000, pp. 579-598.
- Doz, Y. L., "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 7, 1996, pp. 55-83.
- Doz, Y. L., Olk, P. M., and Ring, P. S., "Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where does It Lead?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2000, pp. 239-266.
- Dyer, J. H. and Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 660-679.
- Fornell, C., *A Second Generation of Multivariate Analysis*, Vol. 1, New York: Praeger, 1982.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.

- Geringer, J. M., "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, 1991, pp. 41-62.
- Hamel, G., "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 1991, pp. 83-103.
- Harrigan, K. R., *Strategies for Joint Ventures Success*, Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- Harrigan, K. R., "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward," *Planning Review*, Vol. 14, No. 4, 1986, pp. 10-14.
- Hulland, J., "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, 1999, pp. 195-204.
- Inkpen, A. C. and Beamish, P. W., "Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Stability," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 177-202.
- Inkpen, A. C. and Currall, S. C., "The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures," *Organization Science*, Vol. 15, No. 5, 2004, pp. 586-599.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., and Podsakoff, P. M., "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, 2003, pp. 199-218.
- Jemison, D. B. and Sitkin, S. B., "Corporate Acquisitions: A Process Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 1986, pp. 145-163.
- Kale, P., Singh, H., and Perlmutter, H., "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2000, pp. 217-237.
- Kale, P., Dyer, J. H., and Singh, H., "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 463-471.
- Kandemir, D., Yaprak, A., and Cavusgil, S. T., "Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 3, 2006, pp. 324-340.
- Kanuk, L. and Berenson, C., "Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review," *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, No. 4, 1975, pp. 440-453.
- Kogut, B., "Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, 1988, pp. 319-332.

- Lambe, C. J., Spekman, R. E., and Hunt, S. D., "Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 2, 2002, pp. 141-158.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Lorange, P. and Roos, J., *Strategic Alliances: Formation Implementation, and Evolution*, Oxford, England: Blackwell, 1992.
- Luo, Y., "Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?" *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2, 1998, pp. 145-166.
- Miller, D., "Environmental Fit versus Internal Fit," *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, 1992, pp. 159-178.
- Mohr, J. and Spekman, R., "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, 1994, pp. 135-152.
- Niederkofler, M., "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence," *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, 1991, pp. 237-257.
- Olk, P. and Young, C., "Why Members Stay in or Leave an R&D Consortium: Performance and Conditions of Membership as Determinants of Continuity," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 11, 1997, pp. 855-877.
- Parkhe, A., "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 4, 1991, pp. 579-601.
- Porter, M. E. and Fuller, M. B., "Coalition and Global Strategy," In M. E. Porter (Ed.), *Competition in Global Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 1994, pp. 90-118.
- Simonin, B. L., "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1997, pp. 1150-1174.
- Sarkar, M., Echambadi, R., and Harrison, J. S., "Alliance Entrepreneurship and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, 2001a, pp. 701-711.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., and Aulakh, P. S., "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, 2001b, pp. 358-373.

- Spekman, R. E., Isabella, L. A., and MacAvoy, T. C., "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future," *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6, 1998, pp. 747-772.
- Spekman, R. E. and Sawhney, K., "Towards a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 1991, pp. 90-118.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
- Thompson, J. D., *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Varadarajan, P. R. and Cunningham, M. H., "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 282-296.
- Yan, A. and Duan, J., "Interpartner Fit and Its Performance Implications: A Four-Case Study of U.S.-China Joint Venture," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, No. 4, 2003, pp. 541-564.
- Zollo, M. and Winter, S. G., "Deliberate Leaning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 2002, pp. 339-353.