

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效之關係

—以台灣製藥廠為例

THE RELATIONSHIPS AMONG MOTIVE TYPE OF STRATEGIC ALLIANCE,
INTERACTION MECHANISM AND ALLIANCE PERFORMANCE – A STUDY
OF TAIWANESE PHARMACEUTICAL COMPANIES

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR : WEL-SHANG FAN Ph.D.

研究生：陳正源

GRADUATE STUDENT : ZHENG-YUAN CHEN

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效之關係
—以台灣製藥廠為例

研究生：陳 丕 源

經考試合格特此證明

口試委員：張少樑

甘世勳

陳孟修

指導教授：甘世勳

所 長：李 世 勳

口試日期：中華民國 九十五 年 六 月 九 日

謝誌

從大學即有考研究所的計畫，在退伍後順利考上南華大學管理科學研究所，正式成為一名研究生。在研究所的求學過程中，一路走來有許多良師益友相伴，如今順利在兩年的時間內畢業，達成這階段的學業里程碑。

這兩年的求學期間，不斷的與指導老師商研論文研究方向，並透過兩次研討會各教授的指導，才能順利完成論文並通過口試。由衷感謝管科所應陳券彪老師、藍俊雄老師、丁誌紋老師、褚麗絹老師在專業課程上的指導；感謝口試委員張少樑教授、陳孟修教授，研討會評論人廖曜生教授、萬榮水教授與陳順宇教授，及各製藥廠經理所提供的寶貴意見；感謝所上助理美淑姊在行政事務上協助，感謝班上同學建立、志良、得偉的鼓勵，尤其感謝好友長益與華興在口試前的電話關心；口試當天來幫忙的得偉、聖宗和莉莉，以及在大家庭中學長瑞璇和學姐惠蓉；同學宜欣、偉哲的相互扶持。

特別感謝指導恩師范惟翔教授這些日子來的辛勞，從研究方向、架構的確立到論文、研討會的完成，多次撥出本身忙碌的時間指導並改進論文的缺失，且不厭其煩的在電話中關心、討論、協助指導，內心由衷的感激。

最後深深的感謝一路支持的家人，在物質、親情上給我無限協助及關懷，使我能全心全意專注在研究學術的道路上，如期順利完成學業。

陳正源 謹誌於
南華大學管理科學研究所
中華民國九十五年六月

南華大學管理科學研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效之關係—以台灣製藥廠為例。

研究生：陳正源

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容：

台灣製藥業發展至今已超過 70 年，由於屬於高度技術與資本密集的產業，且與國民健康息息相關，一直為政府積極輔導的產業，因此列為十大新興產業之一。但近年來政府一連串的政策施行，如 cGNP 的檢測、全民健保的實施與加入 WTO，不斷壓縮製藥業的獲利能力並逐漸喪失在國內的競爭優勢，有鑑於此，製藥公會與政府希望產業能透過策略聯盟以整合資源，藉以開創新的發展空間，目前國內關於製藥業在策略聯盟的研究並不多，並多以個案探討為主，本研究則以問卷發放為調查方式，希望能得到更多製藥業中的產業訊息與策略聯盟的現況；故以國內 168 家製藥廠為研究對象，進行結構方程模式分析(SEM)並配合 AMOS5.0 統計軟體調查台灣製藥業加入策略聯盟的動機、互動機制，和聯盟績效間的關係，並建構 SEM 模型與分析。

本研究發現策略聯盟之動機類型會對互動機制產生正面影響，說明製藥業在互動機制的投入程度會依據當時參與聯盟時的動機；其次，策略聯盟之參與動機並無法對聯盟績效直接產生正向的效果，但透過互動機制的建立，則能間接對聯盟績效產生正面效益，推論製藥業為高技術產業，聯盟夥伴結盟擬定策略目標時，注重不斷的溝通與信賴行為的產生，此時雙方才能全力投入聯盟運作以達成目標。

關鍵字：策略聯盟、互動機制、聯盟績效。

Title of Thesis : The Relationship Among Motive Type of Strategic Alliance,
Interaction Mechanism and Alliance Performance – A
Study of Taiwanese Pharmaceutical Companies

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua
University

Graduate Date : June 2006

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Zheng-Yuan Chen **Advisor :** Wei-Shang Fan Ph.D.

Abstract

The Pharmacy in Taiwan has developed over 70 years. Since it is a technology and capital-intensive industry, and it is closely related to the health of the citizens, therefore, government has actively coached this industry and has classified it as the ten major new industries. However, as the government has implemented a series of policies, such as cGNP measuring, health insurance for whole society implementation and joining of WTO, the profit making ability is decreased and the advantage of competition is gradually be lost. In view of this, Pharmacy Association and government hope that the industry can form strategic alliance to integrate the source in order to develop new space. At present, there are only a few studies on domestic strategic alliance of pharmacy. Besides, they are mainly based on case study. The questionnaires are used for this study. It is expected to obtain the current situation of the industry information and strategic alliance. The domestic 168 pharmacy manufacturers are the objects of study. The Structural Equation Modeling (SEM) and statistic software AMOS 5.0 are used to investigate the motivation and interactive mechanism of the strategic alliance, and the relationship between the performance and

alliance. SEM is also established for analysis.

This study found that the type of motivation of strategic alliance has positive effect to the interactive mechanism. It explains that the willingness of the pharmacy to join the interactive mechanism will accord with the motivation when they join the strategic alliance. Besides, the motivation of joining the strategic alliance cannot provide positive effect to the performance of the alliance. However, through the establishment of the interactive mechanism, it can provide positive performance indirectly to the alliance. It is inferred that pharmacy is a high technology industry. When the partners of the alliance draft the objective, communication, and trustful behavior are emphasized so that both sides can do one's utmost in the alliance in order to achieve the objective.

Keywords: Strategic alliance, Interactive mechanism, Performance of the alliance

目錄

| | |
|-------------------------|------|
| 中文摘要 | i |
| 英文摘要 | ii |
| 目錄 | iv |
| 表目錄 | vi |
| 圖目錄 | viii |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 1.1 研究背景與動機 | 1 |
| 1.2 研究目的 | 2 |
| 1.3 論文架構 | 3 |
| 第二章 文獻探討 | 5 |
| 2.1 台灣製藥業簡介 | 5 |
| 2.2 策略聯盟之動機類型 | 8 |
| 2.3 互動機制 | 21 |
| 2.4 聯盟績效 | 28 |
| 2.5 小結 | 31 |
| 第三章 研究方法 | 33 |
| 3.1 研究假設 | 33 |
| 3.2 研究架構 | 34 |
| 3.3 研究變數之操作性定義與衡量 | 38 |
| 3.4 研究設計與資料收集 | 41 |
| 3.5 資料分析方法 | 43 |

| | |
|------------------------------|----|
| 第四章 資料分析與結果..... | 46 |
| 4.1 因素分析..... | 46 |
| 4.2 信度分析..... | 49 |
| 4.3 描述性分析..... | 50 |
| 4.4 策略聯盟之動機類型與互動機制之相關分析..... | 51 |
| 4.5 迴歸分析..... | 53 |
| 4.6 結構模式分析..... | 57 |
| 4.7 研究假設檢定結果..... | 58 |
| 第五章 結論與建議..... | 62 |
| 5.1 研究結果..... | 62 |
| 5.2 研究限制..... | 63 |
| 5.3 理論與實務意涵..... | 64 |
| 5.4 後續研究建議..... | 67 |
| 參考文獻..... | 68 |
| 附錄一..... | 79 |

表目錄

| | |
|-----------------------------------|----|
| 表 2.1 製藥業產業特性..... | 7 |
| 表 2.2 策略聯盟定義之彙整..... | 11 |
| 表 2.3 策略聯盟類型分類總表..... | 13 |
| 表 2.4 策略聯盟動機理論彙整表..... | 20 |
| 表 2.5 信任定義之相關理論彙整..... | 26 |
| 表 2.6 衡量策略聯盟主觀\客觀指標總表..... | 30 |
| 表 2.7 策略聯盟之動機類型相關構面..... | 32 |
| 表 3.1 策略聯盟之動機類型構面因素之操作型定義..... | 39 |
| 表 3.2 互動機制構面因素之操作型定義..... | 40 |
| 表 3.3 聯盟績效構面因素之操作型定義..... | 40 |
| 表 3.4 企業基本資料..... | 42 |
| 表 3.5 各個SEM適配指標..... | 45 |
| 表 4.1 策略聯盟之動機類型構面因素分析結果..... | 47 |
| 表 4.2 互動機制構面因素分析結果..... | 48 |
| 表 4.3 聯盟績效構面因素分析結果..... | 49 |
| 表 4.4 問卷信度分析摘要..... | 49 |
| 表 4.5 研究變數之平均數與標準差..... | 50 |
| 表 4.6 策略聯盟之動機類型構面與互動因素之相關係數表..... | 51 |
| 表 4.7 策略聯盟之動機類型構面與聯盟績效之相關係數表..... | 51 |
| 表 4.8 互動機制構面與互動聯盟績效之相關係數表..... | 52 |
| 表 4.9 策略聯盟之動機類型對互動機制之迴歸分析表..... | 53 |
| 表 4.10 策略聯盟之動機類型對聯盟績效之迴歸分析表..... | 55 |
| 表 4.11 互動機制對聯盟績效之迴歸分析表..... | 56 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 表 4.12 結構方程式分析結果..... | 58 |
| 表 4.13 結構方程式模型路徑係數表..... | 58 |
| 表 4.14 結構方程式模型直接、間接與總效果彙整表..... | 61 |
| 表 5.1 假設驗證結果彙整..... | 62 |

圖目錄

| | |
|-----------------------|----|
| 圖 1.1 論文之研究流程圖 | 4 |
| 圖 2.1 我國醫藥產值 | 8 |
| 圖 2.2 策略聯盟學習架構 | 19 |
| 圖 3.1 本研究觀念性架構 | 36 |
| 圖 3.2 本研究AMOS模型 | 37 |
| 圖 4.1 本研究實證模型 | 59 |

第一章 緒論

本章主要分為四節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，其次為研究限制，最後對整體研究流程作一簡單敘述。

1.1 研究背景與動機

台灣製藥業發展至今已超過 70 年，由於屬於高度技術與資本密集的產業，且與國民健康息息相關，一直為政府積極輔導的產業，因此列為十大新興產業之一，遠景十分看好。近來我國加入世界貿易組織(WTO)，開放進口藥品措施，勢必將會影響到國內藥廠的佔有率與行銷通路；其次為提高藥品品質，取得國際間的認證，政府在 1994 年 4 月 13 日頒布 cGMP(藥品優良製造確效作業基準)，分三階段實施，增加藥廠的製造成本；且在全民健保實施之後，政府逐年調降藥品給付的價格，更壓縮了廠商的獲利性；過去，我國的製藥產業皆以學名藥為主，技術門檻低，且國內製藥業皆以中小型廠商為主，在國內市場內需小，但廠商眾多和未來外國大廠的加入的情況下，將使國內製藥業難以抗衡。

環境的改變，勢必要使國內製藥廠做出改變，目前已有公司轉型為生技產業，但礙於國內大部分廠商為中小型企業，其財力與人力皆無法有效支援，歐陽瑾儒(2001)在其研究結果指出，製藥業面臨種種不利情況下，升級或轉型才是因應之道，而策略聯盟即為其重要的經營策略，建立其各廠或聯盟專精劑形製程技術，以提高設備使用率，因此台灣製藥廠可以從策略聯盟的角度思考，評估自己的優劣處，來思考採用何種聯盟，以達成快速與互補的綜效。就目前製藥產業現實的情況而言，國內製藥者正面臨國內市場規模小、國外市場開拓不易、原料藥自給率偏低以及本身生產不具經濟規模、技

術研發能力不足、政府調降藥品給付價格，令醫藥市場重分配等問題，希望能藉由策略聯盟的成立，讓國內製藥廠能提升競爭力，這些皆為個人探討該主題的研究動機。

1.2 研究目的

雖然製藥業為台灣十大新興產業，但近來政府一連串的政策：實施 cGMP、加入 WTO 和調降健保藥品給付，都讓本土產業無法負荷其成本，故向外尋求資源互補的合作夥伴是當務之急，但除了針對本身的組織目標挑選合適聯盟，若能建立聯盟間的互動機制，不但能提高技術的移轉更能增加雙方未來合作的意願，亦能提高聯盟績效。目前綜觀國內對製藥業的相關研究，偏重於廠商行為、夥伴選擇、聯盟管理和聯盟績效的個別或相關之研究，對於聯盟間的互動機制較少研究，但在高科技產業間的策略聯盟行為，許多研究則發現其互動機制的建立，對聯盟績效是有顯著影響的。故本研究希望透過對台灣製藥業者的問卷調查，探討製藥業策略聯盟相關問題，並進而得知以下研究目的：

- (一) 建構「策略聯盟之動機類型、互動機制和其聯盟績效」模式。
- (二) 探討廠商策略聯盟之動機類型對聯盟績效的影響。
- (三) 探討廠商策略聯盟之動機類型與互動機制間的關係。
- (四) 探討廠商策略聯盟之動機類型藉由互動機制對聯盟績效的影響。
- (五) 整理研究結果，提出管理意涵和對實務界的建議，希望能給業界人士和學術界一個參考依據。

1.3 論文架構

本研究分為五章：第一章為概述本研究背景與探討該議題的動機；第二章為文獻的啟發與彙整，包括第一節為產業的敘述、第二節為聯盟動機的文獻整理、第三節為互動機制的相關文獻探討和第四節之聯盟績效的評估；第三章則為研究設計，包括研究架構和變數的衡量；第四章為研究分析，探討理論架構的因果關係和相關數據；第五章則為結果呈現與建議。本論文的章節架構由圖 1.1 所示：

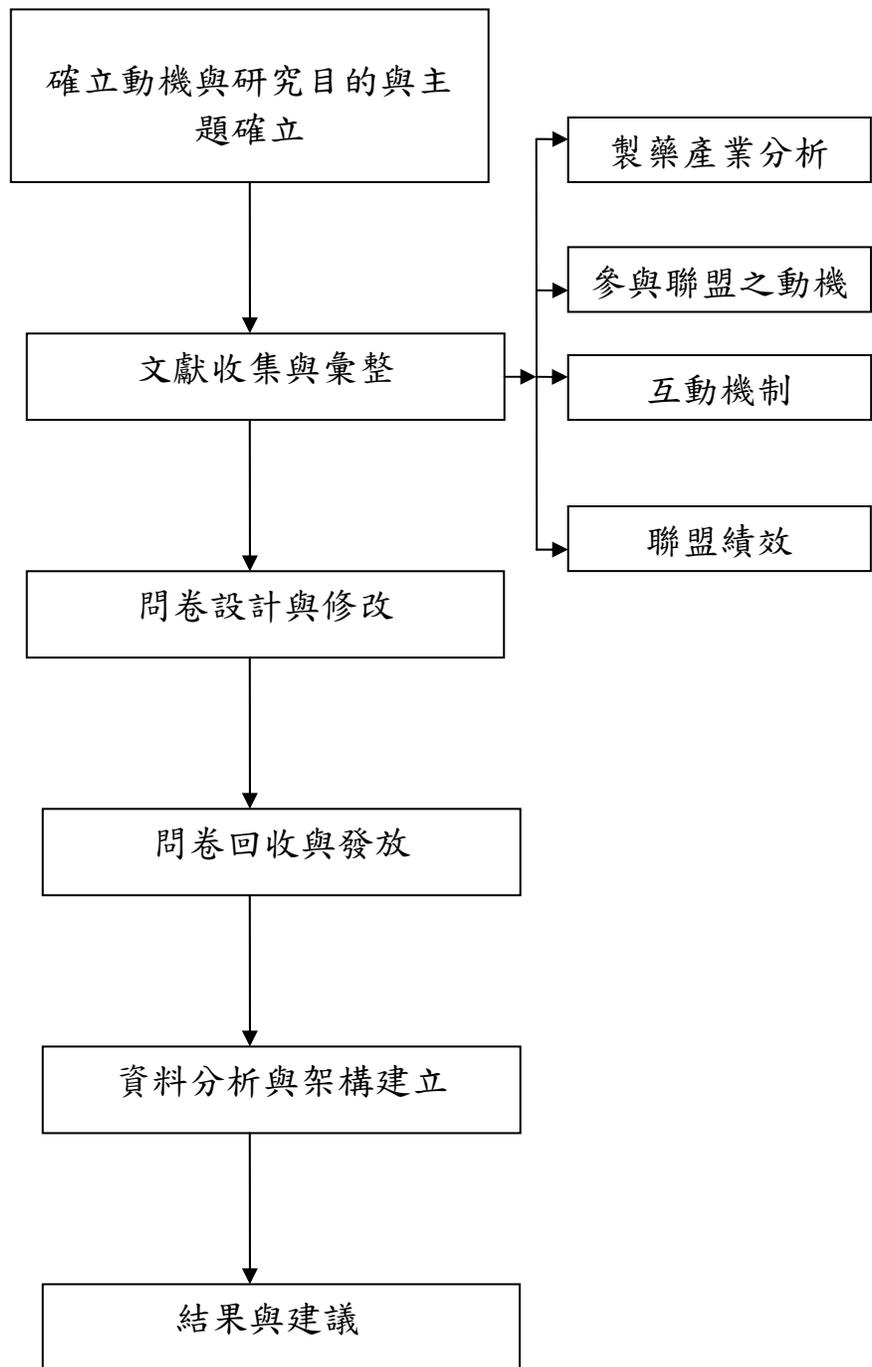


圖 1.1 論文之研究流程圖

第二章 文獻探討

本章探討文獻的相關理論，一共分為五節，第一節為簡述製藥業的產業環境；第二節為論述策略聯盟的相關理論、聯盟發展類型與參與聯盟動機類型；第三節為探討互動機制之內涵與理論；第四節為探討策略聯盟績效有關之理論；第五節為小結。

2.1 台灣製藥簡介

2.1.1 製藥業產業介紹

依行政院主計處的分類，藥品業可分成六類，包括原料藥製造業、西藥製造業、中藥製造業、農業及環境衛生用藥製造業、生物製劑製造業和體外檢驗試劑製造業。依藥事法對藥品的定義為：

1. 載於中華藥典或經中央衛生主管機關認定之其他各國藥典、公定之國家處方集，或各該補充典籍之藥品。
2. 未載於前款，但使用於診斷、治療、減輕或預防人類疾病之藥品。
3. 其他足以影響人類身體結構及生理機能之藥品。
4. 用以配製前三款所列之藥品。

一般而言，製藥產業包括原料藥、西藥、中藥相關產業級產品，各項組成項目的詳細說明如下：

1. 原料藥：藥品的有效成分與製劑用輔料。目前全世界各國使用中之原料藥約有四千種，國內經常使用者約為一千種。
2. 中西製藥劑：將原料藥加工成為方便使用的型式，稱之為製劑，常見的有錠劑、液劑、散劑、丸劑、膠囊、軟膏、注射劑等。而衛生署依藥品的安全性、藥效等，又將藥品分成處方用藥(須經醫師處方)、指示用藥(須經藥師

或醫師指示使用)、成藥(不須經醫師處方，消費者可直接購買)。

而製藥工業的產業結構，則可由上、中、下游分別討論：

1. 上游:係製備藥物加工的原材料階段。原材料包括一般化學品、天然植物、動物、礦物、微生物菌種及相關的組織細胞等，其中以一般化學為原材料佔大多數，中藥的上游中藥材，則主要以植物及少部分由動物、礦物作為原料。近幾年來由於生物技術的進展，利用基因移轉方式，科學家已得到了許多基因轉殖動物與植物，可以直接培植植物或飼養動物來生產藥材，也是上游藥物生產技術的一大突破。

2. 中游:主要為原料藥工業及中藥材加工業。原料藥工業大多數為有機化學工業，依來源的不同而有不同的生產方式，由天然物取得者除了原料的製備如發酵栽培外，主要製程技術在萃取分離及純化；由一般化學品製備者，主要製程技術為複雜的有機合成及分離純化，由遺傳工程製備者，則有純化與回收製劑工程等。中藥材的加工則以藥用植物加工、炮製為主。

3. 下游:為製藥業，主要將原料加上製劑輔料，如:賦形劑、崩散劑、粘著劑、潤滑劑等加工成為方便使用的劑型，在本階段的生產須符合國內 GMP 的需求(未來則須符合 cGMP)，中藥除了可依傳統方法將藥材加工成膏、散、丹、丸等傳統劑型外，目前已有許多的工廠將中藥方劑，提煉濃縮加工生產成西藥劑型，稱之為科學化中藥。

2.1.2 製藥業產業之特性

製藥業產品主要應用於疾病治療，與國民健康息息相關，不但屬於民生必需型產業，更是高科技、高附加價值產業，政府鑒於製藥工業的重要性，乃將製藥工業及生物科技事業列為十大新興工業之重點。由於該產業需要投入大量的資金和技術人員，但因為使用用於人體，須受到政府的嚴格管制和檢驗，以至於上市時間長，故於其他產業具有不一樣的特性，如表 2.1。

表 2.1 製藥業產業特性

| | |
|-----------------|----------------|
| ■受政府主管機關嚴密監督與管理 | ■研究時間長、經費高及風險大 |
| ■市場專業化，消費結構特殊 | ■重視專利保護，具市場獨占性 |
| ■民生必需品之工業 | ■附加價值高 |
| ■藥品的研究開發結合各領域 | ■藥品生命期長，品牌忠誠度高 |

資料來源:黃崇恆(2004),「台灣傳統製藥產業廠商之轉型成長策略聯盟研究」,國立台灣大學國際企業研究所碩士論文。

而根據陳松柏(2000)對台灣製藥業的產業分析,發現國內製藥產業有幾項特徵:

1. 原料藥仰賴進口:國內製藥廠的原料藥多半從國外進口,國內藥廠多以填充和加工為主,附加價值不高。
2. 國產藥品價格偏低:國人都以為進口藥品的品質較高,對同一種成分的國產藥品和進口藥品之間,價格有顯著的差距。
3. 缺乏研發能力:國內藥品大部分侷限於學名藥(generic drugs)之開發,除了幾家大廠做部分創新藥品研發,絕大部分藥廠都做學名藥之研發。

2.1.3 產業現況

經濟部工業局結合財團法人藥技中心規劃「藥廠外銷策略聯盟」,初期將有十家廠商參與,成立三個聯盟,將分別爭取美國、歐盟及日本市場,促使 10 到 15 個學名藥外銷。此外,國內的大型製藥公司也逐漸跨入新藥研發領域,多以新藥研發為主,包括新衍生物(new derivatives)、新劑型、配方改良、新療效等,其中又以新劑型開發投入的廠商最多。國內在藥業市場方面,根據經濟部生技中心 IT IS 的資料統計,國內製藥產業產值方面,2005 年總產值為新台幣 498.7 億元,其中原料藥產值為 79.5 億元、西藥製劑產

值為 371.1 億元、及中藥產值為 48.1 億元。與 2004 年 501.6 億元總產值相比，微幅衰退 0.6%，其中以原料藥 2.5% 的衰退幅度最大、製劑則衰退 0.73%，不過中藥產值卻呈現 4% 的成長。預估 2006 年第一季的產值可達 129 億元，較去年同期成長 4% 左右，就原料藥、西藥製劑、中藥三種次產業來看，與去年同期相比，以原料藥的 37.1% 成長率最高，西藥製劑及中藥則分別衰退 1.3% 及 13%。(圖 2.1)。

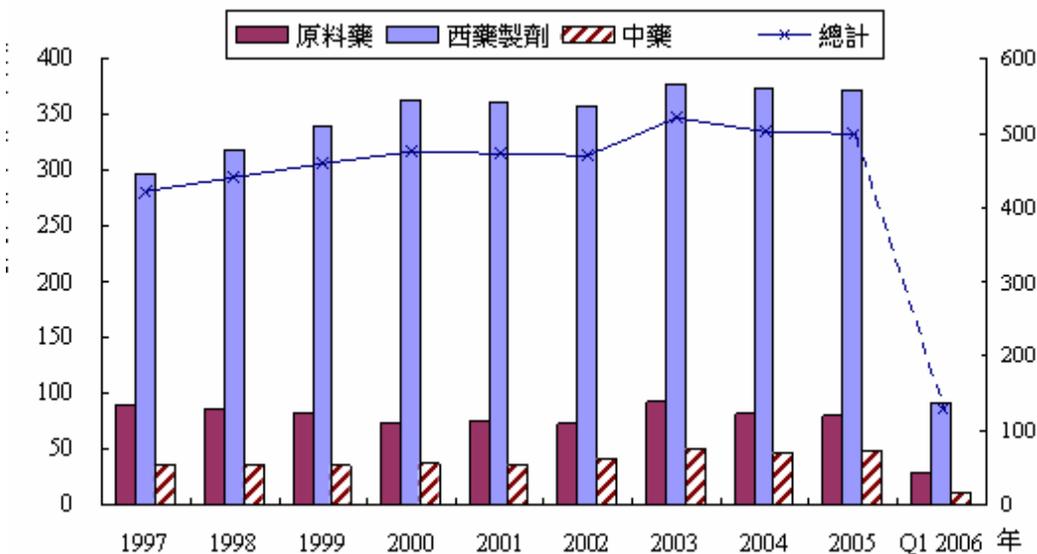


圖 2.1 我國醫藥產值

註:產值總計:新台幣億元

資料來源:工業生產統計;生技中心 IT IS 計畫整理

2.2 策略聯盟之動機類型

在全球化的過程中，許多跨國企業都會與其顧客、供應商、甚至競爭對手彼此互相合作，積極從事國際化策略，自 1980 年以來，企業除了透過本身資源發展事業，更會透過企業間彼此的合作形成策略聯盟，發揮雙方的長

處或是分工不同企業功能的優點，如共同研發、共同行銷、增加規模經濟等合作，以降低生產成本或是減少風險的產生。經濟部技術處在 90 和 91 年即協助過 22 個研發團體的產生，以增加研發產能，故策略聯盟是發展的趨勢，我們將逐步說明策略聯盟之定義、形成因素、動機類型等相關議題。

2.2.1 策略聯盟之動機類型的內涵

(一) 策略聯盟的定義

策略聯盟顧名思義為兩家以上的企業彼此合作，結合其雙方的專業領域以達到策略目標。最早為 James(1985)所提出，認為策略聯盟是透過彼此的相互依賴來維持聯盟的穩定，任何成員的利益受到損害都會使聯盟受到傷害。目前國內外學者都有為策略聯盟一詞提出看法，但是不同的學者因應地點與時機的不同，而有不同的解釋，本文將提出各家學說，綜合說明其異同之處。

Perlmutter & Heenan(1986)認為策略聯盟有以下特性：

1. 雙方有彼此互惠關係
2. 兩個以上的公司擬出共同的長期策略
3. 雙方的合作是全球性的
4. 聯盟方式是水平而非垂直
5. 參與聯盟依然保持國家與意識形態上之獨立性

Yoshino & Rangan(1995)的看法為策略聯盟應有以下三項條件：

1. 兩個以上的企業聯合起來追求共同的目標，並在聯盟成立後依然維持個體的獨立
2. 聯盟利益由夥伴共享，並各自在其分配好的工作位置控制其成效

3. 成員持續在個別的專門領域上有所發揮，如研發或是行銷

吳思華(1996)對策略聯盟定義為:兩個以上的組織，在策略目標的考量下，自主的進行資源交換或創造的過程中，而形成一種持續且正式的關係，進而共同完成策略目標;吳青松(1996)則認為策略聯盟為產業競爭間非市場導向公司交易，即聯絡各公司活動的一種正式、長期但並非合併之合作關係。其中包含產能互換、共同行銷、合資、聯合生產、技術交換、間接投資和合資等等合作;李文瑞等人(2000)將其定義「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，並藉以達成共同目標。」並認為策略聯盟包含三個特性:1. 契約關係;2. 策略目標的考量;3. 公司間合作與互賴的關係。

綜合以上學者對策略聯盟的看法，對策略聯盟做了如下的定義:兩家或兩家以上的企業從事互為謀利的企業行為，以長期合作為依歸，注重合作與互賴的關係或契約關係。

將各家學者對策略聯盟的定義彙整如下表 2.2 所示。

表 2.2 策略聯盟定義之彙整

| 學者 | 定義 |
|---------------------------|--|
| James(1985) | 透過相互信賴維持聯盟承諾，聯盟成員受到傷害將會影響到聯盟的利益。 |
| Perlmutter & Heenan(1986) | 聯盟雙方擬定共同的長期策略，在彼此仍屬主權獨立的企業活動下追求共同目標，保持互惠的合作關係。 |
| Yoshino & Rangan(1995) | 兩個以上的企業聯合起來追求共同目標，在各自專門的領域發揮，並共享聯盟利益。 |
| 吳思華(1996) | 兩個以上的組織基於策略考量，在交換資源或創造過程中而形成一各長期且持續的共同體。 |
| 吳青松(1996) | 聯合各公司企業活動的一種正式與長期卻非合併的合作關係。 |
| 李文瑞、曹為忠與林志豪(2000) | 企業基於相互需求，經由正式契約已達成共同目標。 |

資料來源:本研究整理

(二) 策略聯盟的形成因素

Kolter(2003)認為企業之所以會締結聯盟，其因素有以下幾點:

1. 填補現有市場與效能的差距
2. 將超額的製造產能轉變成收益
3. 降低進入市場的風險和成本
4. 加速產品的導入
5. 產生規模經濟
6. 克服法律與貿易障礙
7. 延伸現有的營運範圍
8. 當企業要退出該市場時，可降低成本

李文瑞等人(2000)在其研究中指出，策略聯盟的形成因素應從產業環境

和廠商能力加以探討，而產業環境又細分為市場面、競爭面、技術面和社會面，不一樣的經營環境會有不一樣的形成因素；而公司的能力會因為廠商特性和競爭優勢，對策略聯盟的形成有所影響。王國樑(2002)則認為形成因素有三點，一為強調交易成本效率是促成廠商進行策略聯盟的主要動機；其次為以組織內省為重點，探討廠商如何經由資源與能力的培養而形成長期且維持競爭力；Penrose(1959)的動態競爭觀點來探討其原因，廠商的資源與動力是透過前進且累積的因果過程逐漸產生，同時廠商的資源可能存在異質性，此異質性可能由於廠商內部所發展的以經驗為基礎之知識。

Richardson(1972)認為廠商之所以採取不同的成長決策主要是配合其專長與優勢。

(三) 策略聯盟型態

策略聯盟是國內廠商相互締結，或是與國外廠商合作，它可以是縱向合作，亦可為橫向聯盟，由於在企業資源和所處的競爭環境的不同，廠商從事決策時，會依據本身的條件，採取不同的策略聯盟型態，而學者以不同的觀點和立場對策略聯盟類型有不同的分類，Porter & Fuller(1986)整理出三個劃分方式，包括價值活動的分類，聯盟方式的分類，地理位置的分類。

Killing(1988)則將聯盟分為一般合資、無股權聯盟與少數股權聯盟三種。以下將以學者的分類做區分，探討策略聯盟之型態，表 2.4 即為學者分類

表 2.3 策略聯盟類型分類總表

| 學者 | 劃分方式 | 合作形式 |
|-------------------------------|--------------|---|
| Porter & Fuller(1986) | 以附加價值鍊分類 | 1. 作業及後勤聯盟 2. 技術研發聯盟 3. 行銷及服務聯盟 4. 多重活動聯盟 |
| | 以聯盟方式分類 | 1. X 聯盟: 產業內不同企業之價值活動間的聯盟 2. Y 聯盟: 企業間所擁有之同樣或相似價值活動之聯盟 |
| | 以地理位置分類 | 1. 單一國家聯盟 2. 跨國聯盟 |
| Contractor and Lorange (1988) | 以企業間合作的程度分類 | 1. 技術訓練協定 2. 專利授權 3. 生產/裝配/買回契約 4. 特許加盟 5. 專業知識導入 (Know-How) 6. 行銷/管理服務協定 7. 非股權合作 8. 股權合作 |
| Harrigan (1988) | 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 |

資料來源: 本研究整理

表 2.3 策略聯盟類型分類總表(續)

| 學者 | 劃分方式 | 合作形式 |
|--------------------------|--------------------|--|
| Killing(1988) | 以一般合資、股權有無分類 | 1. 一般合資 (1)獨立經營 (2)分開控制經營 (3)共同管理經營 2. 無股權聯盟 (1)貿易聯盟 (2)協議活動聯盟 (3)共享活動聯盟 3. 少數股權聯盟 (1)少數股權聯盟 (2)單一活動少數股權聯盟 |
| Lewis(1990) | 資源特性 | 1. 策略網路 (1)加值網路 (2)技術分享網路 (3)發展網路 (4)所有權網路 2. 契約式聯盟 (1)交易聯盟 (2)協調活動聯盟 (3)共享活動聯盟 (4)多重活動聯盟 |
| Yoshino and Rangan(1995) | 以組織間互動程度、潛在衝突性分類分類 | 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 |
| | 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 |

資料來源:本研究整理

表 2.3 策略聯盟類型分類總表(續)

| 學者 | 劃分方式 | 合作形式 |
|-----------|--------------------|--|
| 吳青松(1996) | 以參與廠商特性分類 | 1. 集團式聯合組織 2. 跨國策略聯盟 3. 本國策略聯盟 |
| | 以附加價值鍊分類 | 1. 研發聯盟 2. 製造聯盟 3. 服務聯盟 4. 生產契約聯盟 5. 產品授權協定 6. 行銷協定 |
| | 以涵蓋產業範圍分類 | 1 異業種合作 |
| | 以商品及市場之相關程度分類 | 1. 準垂直整合型 2. 科技連鎖型 3. 產品線延伸型 4 水平整合型 5. 市場延伸型 6. 多角化型 |
| | 以競爭情勢分類 | 1. 技術導向競爭性聯盟 2. 技術導向非競爭性聯盟 3. 市場導向競爭性聯盟 4. 市場導向非競爭性聯盟 |
| | 以聯盟主要目的分類 | 1. 效率導向聯盟 2. 競爭導向聯盟 3. 策略導向聯盟 |
| | 以政府、官方機構或學術機構參與為分類 | 以基本研究或應用研究為導向 |

資料來源:本研究整理

表 2.3 策略聯盟類型分類總表(續)

| 學者 | 劃分方式 | 合作形式 |
|------------|-----------|--|
| 司徒達賢(1996) | 以分工方式分類 | 1. 垂直聯盟 (1) 互補合作型 (2) 產銷分工型 (3) 私辦共用零件型 2. 水平聯盟 (1) 研發主導型 (2) 產能互補型 (3) 財務互補型 3. 不對稱聯盟 (1) 戰鬥品牌聯盟 |
| 呂鴻德(1996) | 以附加價值鏈分類 | 1. 研究發展聯盟 2. 生產製造聯盟 3. 行銷及售後銷售聯盟 4. 人事聯盟 5. 財務聯盟 6. 資訊聯盟 7. 多重活動聯盟 |
| 于卓民(1996) | 以聯盟合作目標分類 | 1. 合夥 2. 研究與發展協定 3. 交互分銷協定 4. 交互技術授權協定 5. 共同製造協定 6. 購買成員的股權 |
| 方至民(2000) | 以合作模式分類 | 1 同業/異業學習型合作 2. 同業互補合作 3. 異業互補合作 4. 技術分工合作 5. 上下游合作 6. 聯合產/銷/採購 7. 異業聯合品牌 8. 企業網絡 |

資料來源:本研究整理

2.2.2 策略聯盟動機類型及相關理論

根據前述的策略聯盟的定義與類型，參與聯盟之企業都有其追求的目標，根據雙方的長處來彌補本身企業不足的地方，透過企業彼此的合作，追求本身設立的目標，故參與聯盟的企業，都會依據不同的需求、目標與，而有不同的參與與動機。其主要相關理論，包括(一)交易成本理論，(二)策略行為理論，(三)組織學習理論，(四)資源依賴理論(Coase ,1937；

Williamson,1985)

(一) 交易成本理論

所謂交易成本，是指交易雙方可能用於尋找交易對象、簽約及履約等方面的一種資源支出，包括金錢的，時間的，精力的支出等。而對產學研合作創新而言，也存在著大量的交易成本，包括：1. 溝通成本：尋找最適交易對象的成本及尋找交易標的物的成本。2. 談判成本：交易雙方為消除歧見，所進行談判與協商的成本。3. 履約成本：對企業能否按照合同訂定的期限得到技術存在技術風險；因此，合作各方必須花費大量成本用於對方是否履約。4. 其它成本：主要是指風險成本。如雖然合作各方都按時履約，但企業仍有因為市場上所發生的風險而增加交易成本(蘇敬勤，1999)。交易成本最早由Coase(1937)提出，該學者認為「交易所涉及的成本」包括尋找合適的對象、對方合作的意願、合作的內容以及契約內容被有效執行的成本，簡而言之就是使用市場機制需要交易成本，為了省下該成本的支出可選擇企業廠商代替市場機制更為划算當市場交易或是獨立生產造成過多的資金支出，則介於市場交易與企業內部化的合作將有其可行性(方世杰，1996)。故交易本主要觀點為組織藉由聯盟以降低組織活動時的交易成本(Williamson,1985；Hennart,1988)。

(二) 策略行為理論

Kogut(1988)認為交易成本為追求相關成本為最小；而策略行為則追求長期的利潤為最大，兩者最大的不同在於「合作動機的判定」與「合作夥伴之選擇」。吳青松(1990)以策略形式來描述聯盟合作策略，將企業採取聯盟成度與聯盟取向，包括地緣分布、系統化程度與競爭性構面，來描述企業聯盟策略之運用；Baranson(1990)認為時間與資源是企業回應全球經濟變化之重要限制，而聯盟能有整合資源的能力，使策略聯盟有優於併購或直接投資等其他策略選擇。

(三) 組織學習理論

策略聯盟是接近對方技術的途徑，同時獲取合作夥伴的一項策略(Contractor & Lorange,1988；Root,1988)；Kogut(1988)亦認為聯盟其首要目標，是透過結盟的方式，雙方能學習到彼此的知識和技能，主張藉由策略聯盟來提升本身之技術，最後建立出本身的核心能力；方世杰(1999)在其技術研發合作中提到廠商參與聯盟的主要目的即為技術移轉，產研研發聯盟已成為廠商外部來源技術取得之重要途徑。但亦有學者提出目前部份學習性組織無法解決現今繁複的問題，應採取不同一般傳統的作法，由系統思考觀點來幫助聯盟中的組織學習，並提出一個聯盟組織學習的新架構(Gary, Peter & Heng Li,2000)。如圖 2.2 所示：

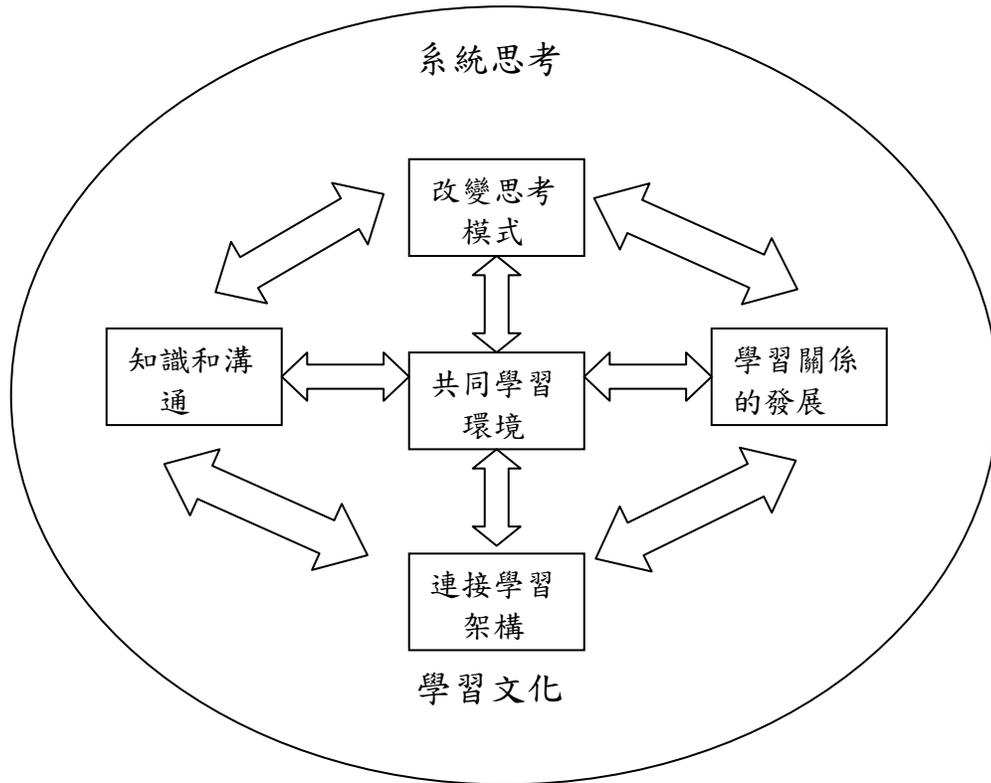


圖 2.2 策略聯盟學習架構

資料來源：Gary, Peter & Heng Li (2000)

(四) 資源依賴理論

外部環境有其不確定性，組織會試圖與相關利益結合的廠商結盟，透過彼此相互依賴合作，試圖降低環境對組織造成的影響(Pfeffer & Salancik, 1978)。Ulrich & Barney(1984)則認為組織為了獲得競爭優勢，企業需不斷開發所需資源，但當企業無法即時或完全生產所需產能，需要藉著外部資源的供應滿足需求，使得組織與外部供應商成為一個互相依賴的網絡關係，故強調資源依賴為一個組織與另一個企業進入交換的關係，並且改變結構與行為，成為一個互蒙其利的合作團體。企業會以策略聯盟而不以簽約

或授權的方式進行資源交換，是因聯盟的成員彼此具有互補性資源，但是無形的資源卻是無法以合約上的協定來取得(Teece,1986)。資源依賴理論主要概念是「資源有限的情況下，沒有組織可以完全自給自足，為了取得組織的生存權又能進一步掌握外在資源的使用，組織將會與外在環境中的相關組織合作，以取得資源」。

綜合以上學者的論述，將其策略聯盟動機理論觀點整合如下表 2.4

表 2.4 策略聯盟動機理論彙整表

| 理論 | 重要論述 | 學者 |
|--------|--|--|
| 交易成本理論 | 組織藉由聯盟來降低企業本身營運的成本。 | Williamson (1985) Hennart (1988) 方世杰(1996) |
| 策略行為理論 | 組織藉由聯盟來維持長期競爭優勢與追求利潤的最大化。 | Kogut(1988) Baranson (1990) 吳青松(1990) |
| 組織學習理論 | 藉由聯盟使企業經由組織學習以取得技術的移轉與無形知識的交換。 | Kogut(1988) Contractor & Lorange (1988) 方世杰(1999) Gary et al., (2000) |
| 資源依賴理論 | 面臨環境的不確定性，組織為取得完全的資源，須於其他廠商合作，進行資源的交換。 | Pffer & Salancik (1978) Ulrich & Barney(1984) Teece(1986) |

資料來源:本研究整理

吳青松(1991)將策略聯盟分為三大導向:效率導向、競爭導向和策略導向；賴士葆與謝龍發(1994)研究台灣廠商參與政府所主導的共同研發時，發現可將廠商之參與動機分為成本導向、學習導向與策略導向三大類型；方世

杰(1999)研究參與動機類型與合作績效之關係時，將參與廠商的動機歸納為交易導向動機、策略導向動機、學習導向動機與資源依賴動機，並在分析過程中將樣本廠商分為三群，分別為成本導向群、學習導向群與策略導向群；而李文瑞等人(2000)探討策略聯盟類型與績效之影響關係時，根據相關學者的研究，亦將策略聯盟目標發展為三類：效率目標、策略目標與資源目標。

2.3 互動機制

在探討策略聯盟與績效間之關係，互動機制為學者最為重視和討論的，如在技術移轉過程中，其有效的互動與溝通過程為技術移轉成功關鍵因素之一(Beech & Cordey-Hayes,1998)。賴士葆(1989)把互動定義為：「兩群或兩群以上，在合作過程中彼此影響的過程」；簡俊才(1997)則認為互動機制是指：「聯盟技術在研發完成後至正式讓技術收授者上線的期間，不論是雙方或單方面在此的投入影響到彼此技術移轉的行為」。目前國內學者探討聯盟合作行為，大都認為信任、溝通和學習的重要性，並且會影響到合作績效與未來雙方彼此合作的意願(方世杰，1999；鐘小琴，2001；陳郁雯，2003；曹為忠，2003；詹雪蘭，2004)。Jao(1997)更指出聯盟合作過程中，與聯盟夥伴的溝通、資訊與資源交流之公開化和人際的有效互動，對於學習績效皆為重要的影響因素。

綜合以上學者論述可得知，互動機制為聯盟合作中一個不可或缺的重要因素，Mohr & Speakman (1994)認為互動機制中的溝通行為可使聯盟增加成功的機會，亦使夥伴關係更為緊密；余日新、梁家隆和陳厚銘(2002)研究指出合作夥伴得的溝通程度對廠商技術能力的提昇具有正向影響，故目前學者大都以溝通程度作為對聯盟技術移轉的互動機制(Smilor & Gibson，1991；林鴻達，1997；方世杰，1999；詹雪蘭，2004)；，或是單獨討論信

任因子作為影響聯盟績效的影響(Aulakh, Katabe & Sahay, 1996；曹為忠，2003)。本研究則共同將溝通與信任作為互動機制的觀測變數，希望能更深入探討出該機制在策略聯盟過程中的重要性與影響。

2.3.1 溝通

溝通行為主要是將溝通來源的訊息透過發訊者的傳遞意圖，藉由適當的媒介以及收訊者解釋訊息的雙向回饋系統，可視為一種過程或流程(Stephen P., 2002)，溝通主要可定義為：「廠商間有意義的、即時的與正式或非正式的資訊分享」(Anderson & Narus, 1990)；李文瑞和曹為忠(2000)則認為聯盟夥伴間之溝通程度為：「聯盟夥伴間經由正式會議、書面文件或非正式管道以互相接觸、分享資訊及交換意見的程度」。以溝通理論觀點而言，發訊者與接收者之間訊息的溝通，除了發訊者及接收者本身的意圖與傾向之外，還取決於訊息傳遞管道是否存在，以及溝通管道的豐富性(Gupta & Govindarajan, 2000)。同樣的，策略聯盟亦可視為雙方進行資訊／知識交換、移轉及創造的媒介。Mohr & Speakman(1994)研究指出夥伴間的溝通會影響他們的互動品質，進而影響組織的績效；Mckeen, Guimaraesmm & Wetherbe (1994)認為在系統建設過程中，若夥伴雙方的溝通是順暢且順利的，藉由有效的溝通促進資訊交換，有助於系統的成功，因此互動過程中的溝通管道的形式，會影響到資訊交流的完整性。Breman, Birkinsha & Nobel (1999)，以及 Subramaniam & Venkatraman (2001)的研究，都提出相同的看法。

方世杰(1999)在探討科技專案中產研技術研發聯盟，其聯盟動機類型、互動機制與績效之關係，發現學習與策略聯盟類型廠商在高溝通投入與產出之互動機制下(高溝通頻率、高溝通品質、以及兼採用正式與非正式的溝通

管道)，其績效明顯高於低溝通投入與產出之廠商；謝龍發(1999)針對我國廠商自政府機構移轉技術相關因素之探討引用 Mohr 與 Nevin 於 1990 年與 1996 年所提出行銷通路之溝通策略架構，作為技術移轉過程中，技術移轉雙方溝通策略的建構，探討技術移轉雙方的溝通策略是否會影響技術承接者特質與技術移轉績效的關係。其研究後發現，溝通策略會影響技術承接者技術能力及管理者支持度與技術移轉績效間的關係。高孔廉與鍾東仁(2004)研究大陸台商策略聯盟管理作為與績效之關係，發現聯盟溝通程度與聯盟主觀績效包括聯盟運作滿意度、目標達程度的關連性皆為顯著，並建議聯盟成員必須「彼此分享經營上的資訊」和「透過彼此的意見交換與共識的達成才決定聯盟組織之重大決定」。

Sounder & Nassar (1990)在研究共同研發聯盟的組成時，指出建立有效溝通機制是非常重要的，包括聯盟人員的聚會、高階經理人的會議、長期的規劃會議和專案人員的會議都應該例行性的執行；Tan (1996)對台灣自動化產業的實證研究發現，包括經常性的互動、雙方需求確認後有較少的更改、面對面或電話的溝通、正式會議為溝通媒介都將有助於雙方進行技術移轉。因此從以上文獻指出，溝通在聯盟的運作裡有著重要的地位，當溝通管道順暢或是雙方溝通頻繁，都將有助技術的轉移或是聯盟績效的改善。本研究參考方世杰(1999)在研究參與工研院電子資訊廠商的互動制度，提出以溝通管道、溝通頻率和溝通品質來衡量溝通機制，但依據林妙雀和鍾小琴(2001)發現溝通品質較不易有效衡量，故將以溝通管道和溝通頻率來當作本次研究溝通機制的構面。

(一)溝通管道

聯盟的互動裡有許多的溝通管道，其溝通管道越豐富，廠商從聯盟移轉來的知識越多(黃延聰，2002)，而一般溝通管道大部分區分為兩大類：分別

為正式管道和非正式管道。正式管道包括正式會議與文件之往來，花費成本有限；而非正式管道包括了相關技術或非技術人員的非正式場合的資訊交流，其溝通成本較高，其效果往往不是正式溝通管道所及(方世杰，1999)，故事業網路體系如果要能在沒有正式權威體制下緊密的配合，基於各成員間互補的自利動機外，成員間的非正式人際關係，往往是維繫合作的重要力量(吳思華，2000)。Huber & Daft(1987)認為溝通管道是非常多且複雜，其中包含面對面溝通、視訊會議、電話、電子郵件、個人簽署文件(personally addressed documents)和正式未簽署文件(formal unaddressed documents)，其中以面對面溝通的效果最好；林妙雀和鍾小琴(2001)則將溝通管道分為四大類：面對面溝通系統、電話式溝通系統、電子式溝通系統和書寫式溝通系統。Inkpen (1998)則認為可藉由聯盟廠商之間人員以及群體的正式及非正式的關係，來分享及交流新知識，並提供由個人知識轉換為組織知識的基礎。Mohr, Fisher 與 Nevin (1996)提出的行銷溝通策略架構，認為在行銷通路中正式化的溝通方式與合作性的溝通策略有關，因正式化的溝通程序有助於建立供應商與製造商兩者的合作關係，並有助於資訊的流通。

針對以上學者的相關文獻，該研究將認為正式管道即為組織間以書面形式，透過正式會議或是其他正式方式進行的資訊交流；而非正式管道為組織外的資訊交流，聯盟成員藉著私人聚會或是其他非正式場合交換訊息。

(二)溝通頻率

溝通頻率係指溝通的次數。Mohr and Nevin (1990) 首先提出溝通策略，並將其內容分為溝通頻率、溝通方向、溝通形式、溝通內容，認為通路成員必須依不同的通路狀況，採取不同的溝通策略，才能提高通路績效，並認為溝通頻率可以反映出通路成員如何與其他成員接觸。Katz(1982)曾提出一個NIH(Not Invented Here)現象，認為溝通次數將影響專案績效的好壞，因為

當合作成員合作過久，彼此產生了一定的默契，使其溝通次數減少，最後卻讓績效降低；方世杰(1996)則認為溝通頻率越高將會產生高成本，但其效果卻會更佳。故聯盟應該設定最低的溝通次數，讓雙方成員能適當的交換意見，而本研究參考以上學者，認為溝通頻率即為聯盟雙方成員，藉由相關溝通管道交換意見的次數。

2.3.2 信任

聯盟為兩個或以上的企業所組成的，除了正式的契約與法規規範聯盟成員的行動，彼此間信任更影響到雙方的互動與聯盟績效。Anderson & Weitz(1989)認為信任為一方的需求會被另一方所完成，且信任為維持聯盟關係持續下去的關鍵之一；Mayer, Davis 與 Schoorman(1995)定義信任為：被信任者願意且期待信任者完成一個特定行動，即時該行動會使雙方受害，不論過程中是否有監視或規範被信任者。其中包含兩個因素：1. 信任為被信任者與信任者的互動行為；2. 信任是伴隨著風險的；Podolny 與 Page (1998)亦認為，信任是組織間形成網絡或策略聯盟的一種協調機制；Rousseau(1998)則定義信任為「一種基於對他人意圖與行為的正面預期，而產生一種願意受傷的心理狀態」。吳思華(1996)認為信任是指交易的一方「甲」確信，當交易無法順利進行時，即使甲所需的資源均被交易的另一方「乙」所掌握，乙所有的反應依然是甲所樂見的；熊欣華、于卓民和司徒達賢(2004)探討台灣資訊電子業在參與聯盟時的合作信心建立，對信任的看法是指對行為對象善意的期待，亦即沒有控制的情況下，對方也會表現出好的行為。針對學者信任的定義，我們整合於表 2.5：

表 2.5 信任定義之相關理論彙整

| 學者 | 年代 | 定義 |
|-------------------------|------|---|
| Anderson & Narus | 1990 | 信賴為企業相信另一家將表現出對企業以正面結果的行為，而不會採取會造成負面結果的非預期行為。 |
| Ring & Van de Ven | 1994 | 對他人善意的信心。 |
| Wilson | 1995 | 信任是相信在交易關係中他方會以最佳行動帶給己方利益的信念。 |
| Andaleeb | 1996 | 相信夥伴的表現將有利於雙方合作的投入 |
| Doney & Cannon | 1997 | 信任為對於夥伴誠實及體諒的信念。 |
| Smith & Barclay | 1997 | 在具有風險的情況下，願意接受的意願，信任行為包含了合作夥伴的承諾。 |
| Simpson & Mayo | 1997 | 信任為對成員承諾的可靠性及履行義務的義務 |
| Dyer & Chu | 2000 | 廠商相信伙伴在交易行為中不會剝削或利用我方的弱點。 |
| Korzynski | 2000 | 相信合作夥伴不會有傷害我方的行為出現。 |
| Soldmon & Flores | 2002 | 信任是做出承諾和實踐承諾的過程，而且信任與否在於是否實踐承諾。 |
| Monica, Sanjit & Robert | 2003 | 企業相信合作的夥伴可靠性和擁有正直的程度 |
| Fuhr | 2005 | 現代的信任關係是以人們選擇彼此合作和互信的基礎 |

資料來源:本研究整理

在許多學術領域，都將信任視為一個重要的中介變數，在組織行為、社會學和行銷管理學都有相關研究，而各家學者也都為「信任」一詞下過定義，但由於認定的觀點和方向不同，常常會有不一樣的涵義，黃太和和馮立誠(2004)就曾為「信任」作過研究，以5W1H分析方法來探討信任，並從心理學、社會和管理學等學科對信任定位與定義，故本研究針對策略聯盟討論方向，並整合探討該議題的學者觀點，認為信任是：雙方在共同合作的情況下，相信對方不會違背訂定的契約並會互相支援的程度。

學者探討信任在策略聯盟裡的角色，認為當組織裡建立起信任，會讓聯盟產生許多益處：1. 信任可以增加廠商認為短期不公平最後會獲得解決的信心程度(曹為忠，2003)。Butler(1995)認為聯盟初期，雙方會有不安全感，而有害怕傷害的憂慮，信任可以減少這種情況的發生，透過相互回饋作用的「信任循環」(trust cycle)，有助夥伴衝突的減少和不信任的發生。2. 信任可以使雙方成員減少彼此剝削的意圖，組織間可以建起更穩固的關係，可以增加聯盟績效的改善(Zaheer,1998)。3. 信任產生後，雙方會有較高品質的互動，並比較願意有高風險的投資意願，對於未來會有較長的合作關係(Moorman,Zaltman & Dwspande,1992)。4. 信任亦可降低聯盟過程中的監督成本，並能提高組織間的學習，進而提高聯盟運作的滿意程度與績效(Cullen,Johnson & Sakano,2000)。

目前國內學者探討信任對組織間的影響，多偏重於技術移轉績效：如鍾小琴(2001)研究台商在大陸的移轉績效，實證發現互動機制不論在財務績效或非財務績效都是有顯著的影響；鄭誌原(2003)研究互動因素對廠商能力的強化和績效的改進，發現整體的互動因素會影響知識的移轉程度，在夥伴的相互溝通和信任下，會讓組織成員購願意將本身的知識和技術移轉出去，有

助於知識和技術的移轉和分享；詹雪蘭(2004)針對台灣資訊廠參與聯盟的實證研究，亦證實信任不但影響到聯盟績效的好壞，對廠商未來是否願意繼續與伙伴維持合作關係也有顯著的關係。是故信任不僅只是一個協商的機制，更是能讓知識相互分享的重要因素，進而影響到績效和未來合作意願。

Kumar,Scheer 與 Steenkamp(1995)認為信任由兩個元素所組成，分別為正直和善意；Dyer & Chu(2000)則認為信任包含了可靠(reliability)、公平(fairness)和慈悲(goodness)；Cullen,Johnson & Sakano(2000)則將可靠(credibility)與慈悲(benevolence)來衡量信任的兩個構面，故綜合以上的學者和對信任的定義，本研究將以可靠與慈悲當做該信任機制的衡量變數：

(一) 可靠

係指廠商相信聯盟夥伴願意提供相關的技術與資源的程度，並願意履行義務和承諾。

(二) 慈悲

廠商相信聯盟夥伴的行為對我方與聯盟是具有善意的，不會為了本身的利益而傷害到我方的權利，願意尋求雙方最大的利益。

2.4 聯盟績效

企業實行策略聯盟是為了達成自身及聯盟的目標，如何認定聯盟目標是否達成，在這方面學者有不一樣的意見：有些學者認為應採取財務性指標(如銷售額成長率或是獲利率等客觀性指標)，才能免除主觀指標不嚴謹的缺點(吳青松，1990)，李文欣(2003)在研究國際聯盟長期績效時，是以報酬率為衡量長期績效的衡量方式；Anderson (1990)則認為聯盟的目標與動機不盡相同，雙方合作不只是求得利益的最大化，有時是為了學習對方的知識與相

關技術，故以客觀指標並無法完全表現出聯盟真正的效率，若能以長期目標和非財務績效作為衡量指標較為適當，吳萬益與林文寶(2001)在探討聯盟管理作為與績效關係時，採取聯盟成員滿意度、聯盟目標達成度與未來合作意願等主觀績效作為衡量變數；Kale, Dyer & Singh (2001)的研究則是以管理者的主觀判定作為策略聯盟長期績效成功與否的衡量標準。此外，也有學者採用主客觀績效並用的方法來衡量聯盟績效，如戴寶郎(2001)在探討製藥業策略聯盟時，以聯盟整體滿意度與聯盟銷售金額來衡量所訪談之個案公司，Chakravarthy(1986)認為聯盟績效的評估，不能僅以公司的獲利能力來衡量，還需另外衡量公司利害關係人的滿意程度及公司轉化的品質。表 2.6 為過去衡量策略聯盟績效之總表：

表 2.6 衡量策略聯盟主觀\客觀值指標總表

| 學者 | 衡量指標 | 主/客觀 |
|--------------------------------|---|----------|
| Chakravarthy (1986) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 獲利能力 2. 公司品質之轉化 3. 公司利害關係人的滿意程度 | 主觀\客觀值指標 |
| Venkartraman & Ramanujam(1986) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 財務績效 (投資報酬率) 2. 營運績效 (市場佔有率) 3. 組織績效 | 主觀\客觀指標 |
| Anderson (1990) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 聯盟組織的狀態 2. 學習能力 3. 市場績效的衡量 4. 財務績效的衡量 | 主觀\客觀指標 |
| Geringer & Hebert (1991) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 聯盟夥伴之滿意度 2. 存活度 3. 穩定性 4. 持續時間 | 客觀指標 |
| 吳青松(1991) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司之銷售成長率 2. 公司淨所得成長率 3. 公司每股盈餘成長率 4. 公司之營收成長率 | 客觀指標 |
| Green(1995) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場佔有率 2. 獲利率 | 主觀指標 |

資料來源:戴寶郎(2001)及本研究整理

表 2.6 衡量策略聯盟主觀\客觀值指標總表(續)

| 學者 | 衡量指標 | 主/客觀 |
|-------------------|---|------|
| 尤克熙(1995) | 1. 聯盟管理制度滿意度 2. 聯盟運作滿意度 3. 聯盟目標達成度 4. 獲利力滿意度 | 主觀指標 |
| 方世杰(1999) | 1. 成本績效 2. 目標績效 3. 滿意程度 4. 商品化績效 5. 技術績效 | 主觀指標 |
| 李文瑞、曹為忠及林志豪(2000) | 1. 運作滿意度 2. 目標達成度 3. 獲利能力滿意度 | 主觀指標 |

資料來源:戴寶郎(2001)及本研究整理

根據以上文獻彙整，衡量績效的指標有非常多的種類與差異，但製藥業本身產業的特殊性，很多都是需要資金與人員的投入，但卻無法立即看到成效；加上台灣製藥業規模與資金的限制，並無法在財務績效上立即顯現出來，需要長期的觀察與衡量，才能衡量出台灣製藥廠的聯盟效益，故因此限制，本研究將採取主觀指標發展問卷的變數，且根據 Geringer & Hebert(1991)對國際策略聯盟的實證指出，客觀績效指標與主觀績效指標是具有明顯的替代效果。故本文認為主觀績效可以做為該次研究的績效評估，是以聯盟運作滿意度、目標達成度與獲利力滿意度做為聯盟績效的變數

2.5 小結

參與策略聯盟的廠商都有其追求不同目標，各家廠商會因本身組織的特

性而產生不同的動機，目前在策略聯盟動機的主要依據理論大都是以交易行為理論、策略行為理論、組織學習理論與資源依賴理論來發展之後的研究構面，但其本身內涵及架構依然包含這四個理論，茲將策略聯盟之動機類型有關構面整理下表

表 2.7 策略聯盟之動機類型相關構面

| 學者 | 主要構面 |
|---------------|-------------------|
| 吳青松(1991) | 效率導向、競爭導向和策略導向 |
| 賴士葆與謝龍發(1994) | 成本導向、學習導向與策略導向 |
| 方世杰(1999) | 成本導向群、學習導向群與策略導向群 |
| 李文瑞等人(2000) | 效率目標、策略目標與資源目標 |

資料來源：本研究整理

互動機制主要分為溝通機制與信任機制兩部份：溝通機制主要以方世杰(1999)和林妙雀與鍾小琴(2001)的研究，將溝通機制整合成溝通管道與溝通頻率兩個衡量變數；而信任機制主要以 Dyer & Chu(2000)與 Cullen, Johnson & Sakano(2000)的相關理論以可靠與慈悲兩構面來衡量。

在文獻的彙整發現策略聯盟可以為企業帶來意想不到的效益，透過彼此的合作與資源交換，來達到提升聯盟成員的競爭優勢。而在參與聯盟時廠商的動機將影響到對資源的投入與對聯盟契約的遵守，進而影響到未來聯盟的各項運作過程與績效，故根據本身企業的參與動機來選擇加入適合的聯盟，不僅能提升聯盟績效，更能為本身企業完成設定目標。其次，透過互動機制的建立，讓特定動機類型廠商因為不同互動機制之採用對績效產生差異。綜合以上的整理建立三者的影響模式是否成立。

第三章 研究方法

經由相關文獻啟發後，根據研究目的與動機，提出本研究的研究假說，並根據文獻的支持與假說的成立發展本研究的觀念性架構 AMOS 模型、研究變數衡量與定義、研究設計及資料分析方法。

3.1 研究假設

本研究假設主要分為二個部份，第一部份探討自變數對依變數的直接效果，即策略聯盟之參與動機對互動機制、聯盟績效的關係；第二部份探討自變數對依變數的間接關係，即策略聯盟之參與動機可以透過互動機制對聯盟績效產生的影響，經由模型的建立，藉以 AMOS5.0 之統計分析建立各變數之關係，驗證該架構的因果關係。本研究所提出的驗證模式主要說明影響聯盟績效的因果途徑，探討「成本動機」、「策略動機」和「學習動機」三項因素對「策略聯盟之動機類型」的預測，並直接影響聯盟績效。其次探討「溝通機制」和「信任機制」對「互動機制」的預測，並如何藉由該項中介變項，使參與聯盟動機間接透過該變項影響績效。相關的研究假設如下：

一、聯盟動機類型與互動機制的關係

根據方世杰(1999)及林妙雀(2001)等研究，不同的動機參與聯盟之型態，成員在投入資源與態度上會有所影響，故廠商所持有的動機將會影響到雙方的溝通方式與信任程度，策略動機導向的廠商在合作過程中，針對視策略目標的達成，採取高溝通投入之互動機制；學習導向的廠商重視知識的交流，故偏向非正式溝通的管道，根據研究顯示，本文提出以下假設：

H1: 聯盟動機的不同將會影響到雙方的互動機制。

二、 聯盟動機類型與聯盟績效的關係

成本動機導向的廠商注重成本的控制，組織希望藉由策略聯盟以降低營運的交易成本，故以最小投入追求最大效益，相對在聯盟績效(如滿意度或是達成度)就會降低。策略動機導向則希望藉由聯盟執行策略目標，追求利潤最大化，因此在投入資源會提高，其成功的機率也會提高(方世杰，1999)，故本文提出第二個假設：

H2: 策略聯盟之動機類型會影響到聯盟績效。

三、 聯盟動機類型對聯盟績效之間接關係

在過去大多數的研究(曾獻惠，1998)中顯示較高的溝通頻率、適當的溝通管道與良好的溝通，有助於技術移轉收授雙方之資訊與資源的交流，對原先所預期之目標達成度有相當的助益。方世杰(1999)認為同一特定動機類型的廠商，也會因為不同互動機制之採用而有不同的績效；許多研究顯示聯盟夥伴間的溝通有效降低夥伴的衝突程度，對夥伴的信任的程度的建立亦有正向的影響。故較高的溝通品質與頻率，都有助於廠商彼此間的資訊交流，進而提升聯盟的目標達成度，故本文提出第三個假設：

H3: 聯盟動機類型可以透過互動機制對聯盟績效產生影響。

3.2 研究架構

本研究採用問卷調查方式，依據文獻彙整與研究目的，建立研究架構探討各構面的因果關係。

依據文獻探討，有關策略聯盟的形成動機一般分為四類：交易成本動機、策略行為動機、組織學習動機和資源依賴動機，吳青松(1991)將策略聯

盟分為三大導向:效率導向、競爭導向和策略導向;方世杰(1999)則探討聯盟動機時,根據實證將四大動機分為三大集群:成本導向群、學習導向群和策略導向群,並進一步深入研究參與聯盟動機類型三個集群與互動機制之相關。從文獻所述廠商參與聯盟的動機群族分類有些許不同,但研究整理發現聯盟動機類型可分為成本動機、策略動機與學習動機三大類型。

目前學者探討策略聯盟時,不論是技術移轉、聯盟管理或是夥伴選擇時,都將互動機制列為重要因素,而互動過程將會影響到聯盟活動的好壞,本研究則將探討聯盟營運時的互動機制延伸至廠商參與聯盟之動機類型。謝龍發(1993)認為動機的不同,廠商在聯盟之互動過程也採取不同的溝通模式,以達成設定之目標。

本文依據林妙雀與鍾小琴(2001)的研究,除了將方世杰(1996)以溝通學派作為衡量聯盟互動機制之研究變數,更進一步將信任機制納入互動機制中做討論,故本研究將採用溝通機制與信任機制兩個變項做為互動機制之衡量變數。

有關聯盟績效的衡量,故該研究參考方世杰(1999)、吳萬益、蔡明田與林文寶(2000)、李文瑞(2004)等學者觀點,將以主觀指標:運作滿意度、目標達成度和獲利力滿意度做為這次研究的衡量變數。

本研究根據之前的文獻討論並根據方世杰(1999)的模型加以修改,發展出圖 3-1 觀念性架構以驗證策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效的理論模型,並採用線性結構關係模型以探討三者間之關係。

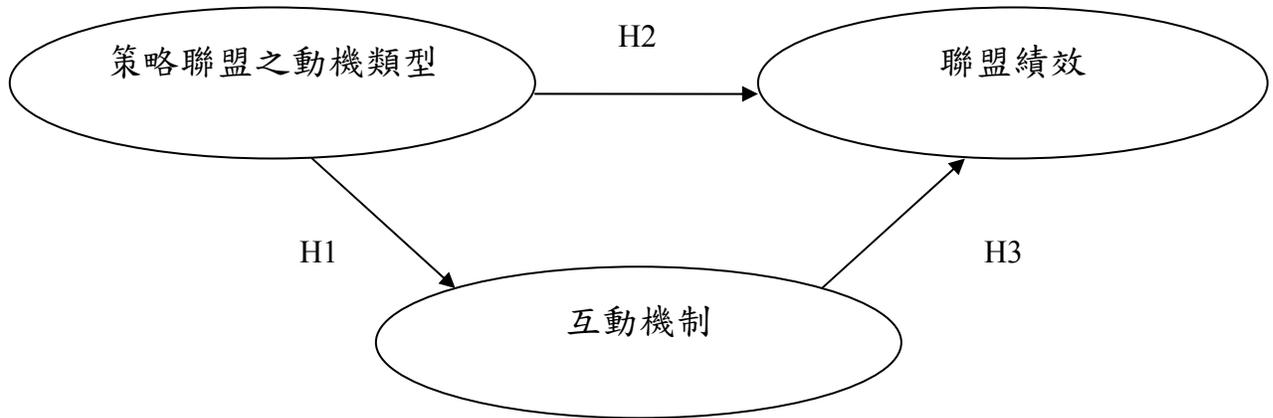


圖 3.1 本研究觀念性架構

資料來源:本研究整理

本研究模型變數關係如圖 3.2 所示，其中外生的潛在變數(exogenous variables)為策略聯盟之動機類型；外在的潛在變數之外顯變數(manifest variables)包括成本動機、策略動機及學習動機等變數，而內生的潛在變數(endogenous variables)為互動機制與聯盟績效；內在的潛在變數之外顯變數包括溝通機制、信任機制、滿意度、達成度、獲利力等變數。

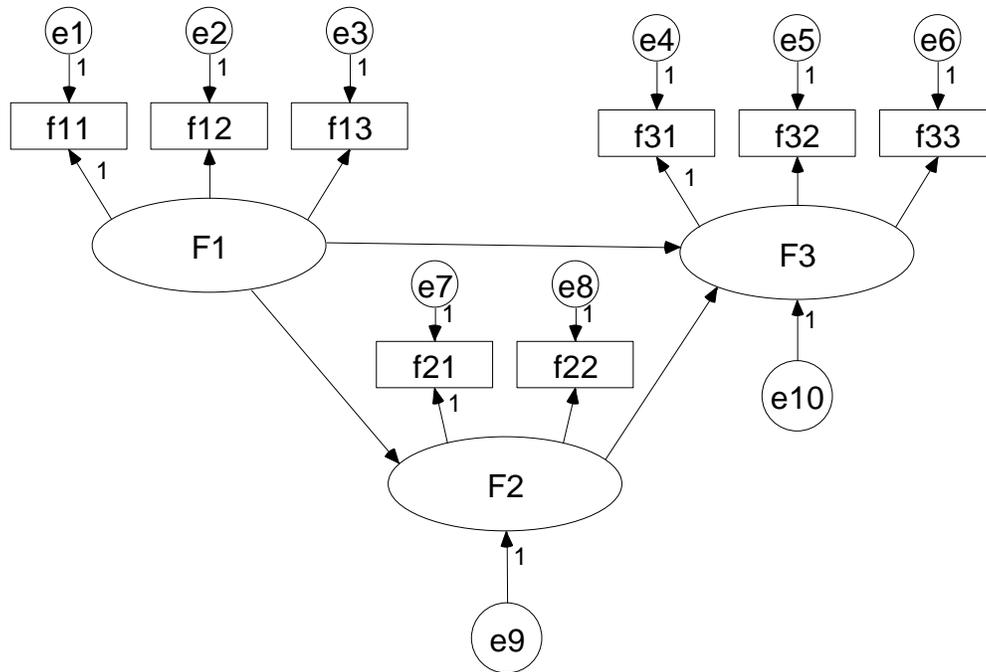


圖 3.2 本研究 AMOS 模型

資料來源:本研究整理

- 潛在自變數與依變數 F1：策略聯盟之動機類型，潛在自變數；F2：互動機制，潛在依變數一；F3：聯盟績效，潛在依變數二。
- 策略聯盟之動機類型(F1)的觀測變數為 f11:策略動機，e1 為其誤差項；f12:學習動機，e2 為其誤差項；成本動機，e3 為其誤差變項。
- 互動機制(F2)的觀測變數為 f21:溝通機制，e7 為其誤差變項；f22:信任機制，e8 為其誤差變項。
- 聯盟績效(F3)的觀測變數為 f31:運作滿意度，e4 為其誤差變項；f32:目標達成度，e5 為其誤差變項；f33:獲利力滿意度，e6 為其誤差變項。
- e9 與 e10:結構方程式的殘餘誤差。

3.3 研究變數之操作性定義與衡量

本研究的變數主要分為三部份，第一部份為「策略聯盟之動機類型」，第二部份為「互動機制」，第三部份為「聯盟績效」，以下說明其變數及其操作性定義。

一、策略聯盟之動機類型

企業參與策略聯盟都有其政策的考量，衡量本身組織的資源與所處的競爭環境訂定策略目標，故根據組織設立企業方針不同而有不一樣的聯盟動機。因此參與策略聯盟之動機主要為成本動機類型、策略動機類型及學習動機類型。

(一) 成本動機類型

本研究採用 Sakakibara(1997)及李文瑞(2000)等學者的研究，將成本動機類型的目標分為分攤研發成本、分散進入新市場的風險、降低資訊搜索成本及獲取規模經濟等。

(二) 策略動機類型

依據 Dinneen(1988)及李文瑞(2000)的研究整理，將策略動機類型的目標分為增加新產品開發速度、克服法令限制與貿易障礙及取得競爭優勢。

(三) 學習動機類型

從 Tripsas ,Schrader & Sobrero(1995)的看法主要認為有些技術可以購買取得，但有些知識卻是不夠具體，無法有效引進，這種情況下透過聯盟成立取得該知識與經驗成為一個可行的方法，故學習動機類型的目標可分為取得新科技、學習夥伴經驗和技術與科技資訊交流。

將上述有關策略聯盟之動機類型的變項與列舉這些變數的相關文獻彙整如表 3.1：

表 3.1 策略聯盟之動機類型構面因素之操作型定義

| 策略聯盟之動機類型因素 | 衡量變項 | 相關文獻 |
|-------------|--|--------------------------------------|
| 成本動機類型 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 分攤研發成本 ■ 分散進入新市場的風險 ■ 降低資訊搜索成本 ■ 獲取規模經濟 | Sakakibara(1997) 李文瑞(2000) |
| 策略動機類型 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 新產品開發速度 ■ 克服法令限制與貿易障礙 ■ 取得競爭優勢 | Tripsas et al., (1995); 李文瑞(2000) |
| 學習動機類型 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 取得新科技 ■ 學習夥伴經驗和技術 ■ 資訊交流 | Tripsas et al., (1995); 李文瑞(2000) |

資料來源:本研究整理

二、互動機制

近來許多學者研究策略聯盟的合作行為中，互動機制一直被廣泛的討論著，透過該機制的建立使聯盟雙方促進資訊交流與增加未來合作意願，Jao(1997)指出聯盟夥伴的溝通、人際接觸與資訊交流的公開化為廠商強化學習績效，本研究採用方世杰(1996)與 Dyer & Chu (2000)的觀點，將互動機制以「溝通機制」與「信任機制」來衡量，並將相關衡量變項列舉如下表 3.2:

表 3.2 互動機制構面因素之操作型定義

| 互動機制因素 | 衡量變項 | 相關文獻 |
|--------|---|---|
| 溝通機制 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 雙方經常性的溝通 ■ 高階經理人經常開會 ■ 正式溝通管道 ■ 非正式溝通管道 ■ 必要時能成立溝通協調機制 ■ 溝通協調管道多 | 方世杰(1996) Mohr et al.(1996) 林鴻達(1997) |
| 信任機制 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 遵守合作契約 ■ 資訊的真實性與有效性 ■ 兼顧彼此利益 ■ 照會決策行動 ■ 相互信任程度 | Dyer & Chu(2000) 鍾小琴(2001) |

資料來源:本研究整理

三、聯盟績效

衡量聯盟績效有許多衡量指標，本研究礙於製藥產業的特殊性，將採用主觀績效來衡量，並參考國內學者尤克熙(1995)、方世杰(1999)、吳萬益(2000)、李文瑞(2000)及曹為忠(2003)針對策略聯盟研究所設定的衡量變數，整理設計成適合本研究的操作性定義。並將相關衡量變項之相關文獻列舉如下表 3.3:

表 3.3 聯盟績效構面因素之操作型定義

| 聯盟績效因素 | 衡量變項 | 相關文獻 |
|---------|--|-------------------------------------|
| 聯盟運作滿意度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 聯盟運作滿意度 ■ 聯盟合作滿意度 | 曹為忠(2000) 吳萬益(2000) |
| 目標達成度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 預期目標達成度 ■ 提升技術與知識的滿意度 | 方世杰(1999) 吳萬益(2000) 李文瑞(2000) |

| | | |
|--------|---|------------------------|
| 獲利力滿意度 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 增進獲利能力滿意度 ■ 增進銷貨額滿意度 | 尤克熙(1995) 李文瑞(2000) |
|--------|---|------------------------|

資料來源:本研究整理

3.4 研究設計與資料收集

3.4.1 問卷設計

本研究採用問卷調查法，根據過去學者所提出的相關文獻與使用變數為依據，共分為四大部分：策略聯盟之動機類型、互動機制、聯盟績效與公司基本資料。

問卷初稿設計完成後，根據相關文獻並與指導老師針對研究構面進行討論，並訪談製藥業高階主管，將語意不清或是偏離主題的問項進行修改或與以刪除，共計 35 題衡量問項。

3.4.2 資料收集與樣本分配

本研究研究對象以台灣製藥業中的原料製造廠、西藥製造廠與中藥製造廠為主，並以通過 94 年 cGNP 第一階段的廠商為施測對象共計 168 家，問卷於 94 年 12 月 19 日至 95 年 2 月 20 日進行施測時間，問卷回收期間，許多企業主管說明，由於製藥業屬於高技術產業，故本身都有設立保密條約，有關企業相關資料無法提供，故在多次協調與催收問卷，共回收 65 份，回收率為 39.69%，扣除無效問卷 14 份，有效問卷為 51 份，問卷有效率為 30.35%。受測公司基本資料分佈情形如表 3.4 所示。

表 3.4 企業基本資料表

| 受測公司資料 | 分類項目 | 廠商數 | 比例(%) |
|---------|-------------|-----|-------|
| 1. 公司年資 | 4~6 年 | 4 | 7.9 |
| | 7~9 年 | 5 | 9.8 |
| | 10~12 年 | 5 | 9.8 |
| | 13~15 年 | 2 | 3.9 |
| | 15 年以上 | 35 | 68.6 |
| | 合計 | 51 | 100.0 |
| 2. 員工人數 | 11~50 人 | 22 | 43.1 |
| | 51~100 人 | 10 | 19.6 |
| | 101~200 人 | 8 | 15.7 |
| | 201~300 人 | 3 | 5.9 |
| | 300 人以上 | 8 | 15.7 |
| | 合計 | 51 | 100.0 |
| 3. 資本額 | 1000~3000 萬 | 11 | 21.6 |
| | 3010~5000 萬 | 11 | 21.6 |
| | 5010 萬~1 億 | 8 | 15.7 |
| | 1~2 億 | 6 | 11.7 |
| | 2~5 億 | 10 | 19.6 |
| | 5 億以上 | 5 | 9.8 |
| | 合計 | 51 | 100.0 |
| 4. 營業額 | 1000~5000 萬 | 14 | 27.4 |
| | 5000 萬~1 億 | 11 | 21.6 |
| | 1~10 億 | 21 | 41.2 |
| | 10 億以上 | 5 | 9.8 |
| | 合計 | 51 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

3.5 資料分析方法

本研究採用多變量分析方法，針對問卷的資料進行分析，先以 SPSS 統計軟體為資料整理工具，進行因素分析、信度分析與相關研究，最後進行結構方程模組的建構與分析並配合 AMOS5.0 統計軟體進行 SEM 分析。

結構方程模式(structural equation modeling, SEM)為探討因果關係的統計方法，近年來在社會科學與席為科學的研究逐漸受到重視，本研究為探討策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效的關係，藉由 SEM 的統計方法並輔以 AMOS5.0 統計軟體進行因果分析與驗證模型。SEM 的分析軟體眾多，以往學者多以 LISREL 統計軟體，而本研究則以 AMOS5.0 統計軟體為此次的主要分析工具。以下為介紹本研究的分析方法與說明：

一、 LISREL 的模式架構

在模式中有四種變項，兩種潛在變項、兩種觀察變項。假設變項中，被假定為因者稱為潛在自變項(latent independent variables)或稱為外因變項(exogenous variables)。被假定為果的潛在變項稱為潛在依變項(latent dependent variables)或內因變項(endogenous variables)，而觀測變項(observed variables)則為探討潛在變項的變數。

二、 LISREL 的分析步驟

根據陳正昌、陳新豐、程炳林與劉子鍵(2003)的看法，LISREL 的分析模式有以下的步驟：

(一)發展理論模式

在考驗因果關係時，雖然屬於驗證的方法，帶仍需理論來引導研究，而非以資料來引導研究。變項與變項間的因果關係必須有理論上的支持，時間上的先後順序不一定是因果關係的充要條件。

(二)建立因果關係圖

建立因果關係圖時，以箭號表示理論建構關係。直線箭號表示因果關係，箭頭來源為原因；曲線雙箭頭表示兩個理論建構有關，但是因果關係不明。

(三)評鑑模式的適配度

評鑑模式適配度的目的，為要從各方面來評鑑理論模式是否能解釋實際觀察所得的資料，或是理論模式與實際觀察所得的差距有多大。一般針對SEM的模式優劣的整體適配指標有 χ^2 、 χ^2/df 、GFI、AGFI等幾種指標項目。一般而言，NFI、NNFI、CFI亦都是常用指標，其數值須大於0.9才可視為極佳適配度(Hu & Bentler, 1999)。

本研究根據下列三種指標來驗證模式(1)。整體適配性的評估，主要透過絕對適配指標(absolute fit measures): Likelihood-Ratio χ^2 愈小愈好，P值最好大於0.1或0.2，RMR(Root Mean Square Residuals)此值越低越好，最好在0.25以下，GFI(goodness of fit)值大於0.9(2)。增值性配指標(Incremental fit measures): NFI值最好大於0.9。如值為0.96即表示接近完全適配模式；若趨近於0，則表示該模式完全不適配(3)。精簡性適配指標(Parsimonious fit measures)這些指標皆為自由度比值: AIC(Akaike information criterion)值越小越好，適用模式間之比較。表3.5即為衡量指標的彙整

表 3.5 各個 SEM 適配指標

| SEM 配適指標 | 數值範圍 | 意義 |
|-------------|---------|------------------------------------|
| χ^2 | 卡方值越小越好 | 若該值越大表示模型與觀測樣本間有顯著差異 |
| χ^2/df | 要<3 | 越接近 0，代表模式與數據的適配越好 |
| GFI | 0~1 之間 | 模型可解釋的變異量，模式完全適合數據時值為 1，適配不佳時即接近 0 |
| AGFI | 0~1 之間 | 值越大意謂該模式越適合數據 |
| NFI | 0~1 之間 | 如值為 0 即代表模式完全不適配 |
| CFI | 0~1 之間 | 值為 1 代表完全適合數據的模式 |
| RMSEA | 要<0.05 | 模式中不能揭示的殘差，值越小越好 |
| RMR | 要<0.05 | 越接近 0，越可判斷數據與模式的適配佳 |

資料來源:本研究整理

(四)解釋模式

模式經過評估被接受後，即檢查模式結果和提出的模式之間的一致性，探討主要關係是否獲得模式結果的支持。

第四章 資料分析與結果

本章將回收有效問卷進行資料分析所得之結果加以說明。以下將針對有效樣本進行敘述性統計分析及因素與信度分析、相關分析，最後以最適合之模式分析及說明檢定結果。

4.1 因素分析

本研究運用主成分分析法將策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效等構面進行因素分析，以萃取主要因素。有於本文為驗證性分析，根據陳正昌等人(2005)的研究，根據理論架構及有關文獻決定因素數目，常用驗證性因素分析，故根據所參考學者的理論依據，將策略聯盟之動機類型分為三個，再以最大轉軸法旋轉，並以因素負荷量(factor loading)絕對值須大於 0.4 才可成為該因素構面，並將該因素之變項依其文意加以命名。

根據以上所述，本文將萃取的構面因素內容、因素負荷量、特徵值以及解釋變異量說明如下：

(1) 策略聯盟之動機類型構面

本研究設計 14 個問項，由於本研究為驗證理論架構之模式，故採取強迫萃取的方式，共萃取三個共同因子，分別將命名為「策略動機導向」、「學習動機導向」與「成本動機導向」等三個變數，其累積變異量為 53.665%，將其整理如表 4.1 所示：

表 4.1 策略聯盟之動機類型構面因素分析結果

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | | |
|---------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| | | 因素一 | 因素二 | 因素三 |
| 策略動機 | 4. 貴公司參與聯盟是為了增加生產規模，以降低成本和提高利潤 | 0.62 | | |
| | 6. 貴公司參與聯盟是為了克服政府法令及貿易障礙 | 0.701 | | |
| | 7. 貴公司參與聯盟是為了創造並維持競爭優勢 | 0.725 | | |
| | 11. 貴公司參與聯盟是為了避免不必要的重複投資 | 0.526 | | |
| | 12. 貴公司參與聯盟是為了從事國際化擴大市場 | 0.705 | | |
| 學習動機 | 5. 貴公司參與聯盟是為了增加新產品的開發速度 | | 0.547 | |
| | 8. 貴公司參與聯盟是為了快速或大量引進新技術 | | 0.608 | |
| | 10. 貴公司參與聯盟是為了增進其他合作夥伴科技資訊的交流 | | 0.689 | |
| | 13. 貴公司參與聯盟是為了培育研發人才 | | 0.605 | |
| | 14. 貴公司參與聯盟是為了進行人才間的交流 | | 0.673 | |
| 成本動機 | 1. 貴公司參與聯盟是為了共同分攤研發成本，同時降低公司本身的負擔 | | | 0.674 |
| | 2. 貴公司參與聯盟是為了分散公司發展新技術及進入新市場的風險 | | | 0.733 |
| | 3. 貴公司參與聯盟是為了降低資訊搜索成本 | | | 0.663 |
| 特徵值 | | 2.560 | 2.311 | 2.106 |
| 解釋變異量 | | 29.163 | 13.875 | 10.625 |
| 累積解釋變異量 | | 29.163 | 43.038 | 53.665 |

資料來源：本研究整理

(2) 互動機制構面

本研究設計 11 個問卷題項，共萃取三個共同因子，將其命名為「溝通機制」、「信任機制」與「互惠機制」，其累積變異量為 63.617%，將其整理如表 4.2 所示：

表 4.2 互動機制構面因素分析結果

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | | |
|----------|--------------------------|--------|--------|--------|
| | | 因素一 | 因素二 | 因素三 |
| 溝通 機制 | 1. 雙方經常會溝通協調彼此的看法 | 0.63 | | |
| | 2. 雙方的高階管理人員經常開會 | 0.633 | | |
| | 3. 雙方以正式會議或書面文件傳遞訊息 | 0.829 | | |
| | 4. 雙方透過非正式集會場所相互交換資訊 | 0.695 | | |
| | 5. 雙方成員發生意見分歧時，會成立專門小組協調 | 0.446 | | |
| | 7. 雙方提供的資訊具有真實性及有效性 | 0.617 | | |
| 信任 機制 | 6. 雙方成員均遵守聯盟合約 | | 0.669 | |
| | 10 技術移轉過程時，雙方的互信程度高 | | 0.72 | |
| | 11 技術移轉過程產生問題時，其溝通協調管道很多 | | 0.876 | |
| 互惠 機制 | 8. 雙方會注重聯盟利益，互不傷害對方 | | | 0.885 |
| | 9. 採取決策行動時，雙方會彼此照會 | | | 0.752 |
| 特徵值 | | 2.598 | 2.266 | 2.134 |
| 解釋變異量 | | 37.597 | 14.719 | 11.301 |
| 累積解釋變異量 | | 37.597 | 52.316 | 63.617 |

資料來源：本研究整理

(3) 聯盟績效構面

本研究設計 6 個問卷題項，共萃取二個共同因子，分別將其命名為「聯盟滿意度」與「目標達成度」，其累積變異量為 77.76%，將其整理如表 4.3

表 4.3 聯盟績效構面因素分析結果

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | |
|---------|-----------------------------|--------|--------|
| | | 因素一 | 因素二 |
| 聯盟滿意度 | 1. 整體而言，聯盟組織運作情形令貴公司感到滿意 | 0.894 | |
| | 2. 整體而言，聯盟合作的過程令貴公司感到滿意 | 0.926 | |
| | 3. 貴公司對策略聯盟達成的預期目標感到滿意 | 0.637 | |
| 目標達成度 | 4. 貴公司對聯盟提昇我方的技術和與知識的能力感到滿意 | | 0.837 |
| | 5. 貴公司對因策略聯盟而增進本身獲利能力感到滿意 | | 0.863 |
| | 6. 貴公司對因策略聯盟而增進本身銷貨金額感到滿意 | | 0.737 |
| 特徵值 | | 2.339 | 2.326 |
| 解釋變異量 | | 62.352 | 15.407 |
| 累積解釋變異量 | | 62.352 | 77.76 |

資料來源:本研究整理

4.2 信度分析

本研究針對收集到的 51 份有效樣本實施信度分析，透過各構面之信度分析所得信度係數，各因素的 α 值皆有不錯的水準，單項總數皆大於 0.6，顯示具有相當高的內部一致性，將其整理如表 4.4

表 4.4 問卷信度分析摘要

| 構面 | 題數 | Cronbach's α | 子構面 | Cronbach's α |
|---------|----|---------------------|-------|---------------------|
| 聯盟之動機類型 | 13 | 0.7938 | 策略動機 | 0.7199 |
| | | | 學習動機 | 0.7195 |
| | | | 成本動機 | 0.6637 |
| 互動機制 | 11 | 0.8271 | 溝通機制 | 0.7865 |
| | | | 信任機制 | 0.7756 |
| | | | 互惠機制 | 0.6983 |
| 聯盟績效 | 6 | 0.8768 | 聯盟滿意度 | 0.859 |
| | | | 目標達成度 | 0.8283 |

資料來源:本研究整理

4.3 描述性分析

各研究的平均數與標準差如表 4.5 所示，並說明如下：

- (1) 策略聯盟之動機類型，受測公司認為本身聯盟動機以成本動機導向為最高(3.75)，其次為策略導向動機(3.73)，最後則為學習動機導向(3.68)。
- (2) 互動機制，受測公司認為互動機制內以互惠機制為最高(3.9)，其次為信任機制(3.76)，最後為溝通機制(3.72)。
- (3) 聯盟績效，受測公司對聯盟績效的的評估，表現最佳的的是目標達成度(3.45)的提升，其次為聯盟滿意度(3.43)。

表 4.5 研究變數之平均數與標準差

| 研究變數 | 數 值 | 平均數 | 標準差 |
|--------|-----|------|------|
| 策略導向動機 | | 3.73 | 0.50 |
| 學習導向動機 | | 3.68 | 0.44 |
| 成本導向動機 | | 3.75 | 0.54 |
| 溝通機制 | | 3.72 | 0.48 |
| 信任機制 | | 3.76 | 0.48 |
| 互惠機制 | | 3.90 | 0.57 |
| 聯盟滿意度 | | 3.43 | 0.50 |
| 目標達成度 | | 3.45 | 0.55 |

資料來源：本研究整理

4.4 策略聯盟之動機類型與互動機制之相關分析

(1) 策略聯盟之動機類型與互動機制之相關分析

從表 4.6 發現策略聯盟之動機類型其中一個構面與互動機制有顯著正相關，其中以學習動機的相關係數最高(0.498)。

表 4.6 策略聯盟之動機類型構面因素與互動機制之相關係數表

| | 策略動機 | 學習動機 | 成本動機 | 互動機制 |
|------|---------|---------|---------|---------|
| 策略動機 | 1.000 | 0.366** | 0.321* | 0.251 |
| 學習動機 | 0.366** | 1.000 | 0.385** | 0.498** |
| 成本動機 | 0.321** | 0.385** | 1.000 | 0.009 |
| 互動機制 | 0.251 | 0.498** | 0.009 | 1.000 |

註:* p<0.05 ** p<0.01

資料來源:本研究整理

(2) 策略聯盟之動機類型與聯盟績效之相關分析

從表 4.7 發現策聯盟之動機類型三各構面中其中量兩個構面與聯盟績效有顯著正相關，其中以學習動機最高(0.408)，其次為策略動機(0.278)。

表 4.7 策略聯盟之動機類型構面因素與聯盟績效之相關係數表

| | 策略動機 | 學習動機 | 成本動機 | 聯盟績效 |
|------|---------|---------|---------|---------|
| 策略動機 | 1.000 | 0.366** | 0.321* | 0.278* |
| 學習動機 | 0.366** | 1.000 | 0.385** | 0.408** |
| 成本動機 | 0.321* | 0.385** | 1.000 | 0.027 |
| 聯盟績效 | 0.278* | 0.408** | 0.027 | 1.000 |

註:* p<0.05 ** p<0.01

資料來源:本研究整理

(3) 互動機制與聯盟績效之相關分析

從表 4.8 發現互動機制三個構面因素其中只有兩個因素與聯盟績效有顯著正相關，其中以信任機制為最高(0.462)，其次為溝通機制(0.434)

表 4.8 互動機制構面因素與聯盟績效之相關係數表

| | 溝通機制 | 信任機制 | 互惠機制 | 聯盟績效 |
|------|---------|---------|---------|---------|
| 溝通機制 | 1.000 | 0.520** | 0.266 | 0.434** |
| 信任機制 | 0.520** | 1.000 | 0.455** | 0.462** |
| 互惠機制 | 0.266 | 0.455** | 1.000 | 0.114 |
| 聯盟績效 | 0.434** | 0.462** | 0.114 | 1.000 |

註:* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

資料來源:本研究整理

4.5 迴歸分析

經由各變項之相關分析後，進一步利用複迴歸針對相關變項間的影響性做深入探討，本部份分別對研究架構的各變項「策略聯盟之動機類型」、「互動機制」、「聯盟績效」各個子構面，進行迴歸分析，試著找出各個子構面的影響關係。

(1) 策略聯盟之動機類型對互動機制之迴歸分析

本研究針對策略聯盟之動機類型構面對互動機制構面進行迴歸分析，如表 4.9 所示：

表 4.9 策略聯盟之動機類型對互動機制之迴歸分析表

| 依變數 自變數 | | 互動機制 | | | |
|-------------------------|------|----------|----------|----------|---------|
| | | 互動機制 | 溝通機制 | 信任機制 | 互惠機制 |
| | | β | β | β | β |
| 策略聯盟之動機類型 | 策略動機 | 0.130 | 0.062 | 0.214 | 0.149 |
| | 學習動機 | 0.543*** | 0.547*** | 0.465*** | 0.129 |
| | 成本動機 | -0.241 | -0.159 | -0.302* | -0.169 |
| R | | 0.549 | 0.529 | 0.526 | 0.22 |
| R ² | | 0.301 | 0.280 | 0.276 | 0.049 |
| Adjusted R ² | | 0.256 | 0.234 | 0.230 | -0.012 |
| F | | 6.748 | 6.084 | 5.982 | 0.799 |
| p | | 0.001*** | 0.001*** | 0.002** | 0.5 |

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

資料來源:本研究整理

策略聯盟之動機類型之子構面「策略動機」、「學習動機」、「成本動機」對互動機制該構面的解釋力為 54.9%，且模式考驗的結果，指出迴歸效果達顯著水準($p=0.001$)，其中以學習動機達顯著正向影響性；策略聯盟之動機類型之子構面對溝通機制的解釋力為 52.9%，且模式考驗亦通過顯著水準($p=0.001$)，其中以學習動機達到顯著正向影響；再者，策略聯盟之動機類型對信任機制的解釋力為 52.6%，模式考驗通過顯著水準($p=0.002$)，學習動機對信任機制達到顯著正向影響，而成本動機對信任機制則為顯著負向影響，推論成本動機注重成本的控制，互動機制的建立需要企業在人力與物力上的投入，故當抱持降低成本心態越高，對於互動機制的建立意願越低。

(2) 策略聯盟之動機類型對聯盟績效之迴歸分析

本研究針對策略聯盟之動機類型對聯盟績效構面進行迴歸分析，如表 4.10 所示：

表 4.10 策略聯盟之動機類型對聯盟績效之迴歸分析表

| 自變數 \ 依變數 | | 聯盟績效 | | |
|-------------------------|------|---------|---------|---------|
| | | 聯盟績效 | 聯盟滿意度 | 目標達成度 |
| | | β | β | β |
| 策略聯盟之動機類型 | 策略動機 | 0.189 | 0.326* | 0.029 |
| | 學習動機 | 0.413** | 0.297* | 0.442** |
| | 成本動機 | -0.192 | -0.298* | -0.060 |
| R | | 0.464 | 0.473 | 0.433 |
| R ² | | 0.216 | 0.224 | 0.188 |
| Adjusted R ² | | 0.166 | 0.174 | 0.136 |
| F | | 4.307 | 4.513 | 3.618 |
| p | | 0.009** | 0.007** | 0.020* |

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

資料來源:本研究整理

策略聯盟之動機類型之子構面「策略動機」、「學習動機」、「成本動機」對聯盟績效該構面的解釋力為 46.4%，且模式考驗的結果，指出迴歸效果達顯著水準($p=0.009$)，其中以學習動機對聯盟績效達顯著正向影響性；策略聯盟之動機類型之子構面對聯盟滿意度的解釋力為 47.3%，且模式考驗亦通過顯著水準($p=0.007$)，其中以策略動機與學習動機皆達到顯著正向影響，而成本動機則對聯盟滿意度產生負向影響性；再者，策略聯盟之動機類型對目標達成度的解釋力為 43.3%，模式考驗通過顯著水準($p=0.02$)，學習動機對目標達成度達到顯著正向影響。

(3) 互動機制對聯盟績效之迴歸分析

本研究針對互動機制對聯盟績效構面進行迴歸分析，如表 4.11 所示：

表 4.11 互動機制對聯盟績效迴歸分析表

| 自變數 \ 依變數 | | 聯盟績效 | | |
|-------------------------|------|----------|---------|---------|
| | | 聯盟績效 | 聯盟滿意度 | 目標達成度 |
| | | β | β | β |
| 互動 機制 | 溝通機制 | 0.271 | 0.100 | 0.376* |
| | 信任機制 | 0.381* | 0.420* | 0.276 |
| | 互惠機制 | -0.132 | -0.019 | -0.209 |
| R | | 0.528 | 0.471 | 0.524 |
| R ² | | 0.279 | 0.222 | 0.275 |
| Adjusted R ² | | 0.233 | 0.172 | 0.229 |
| F | | 6.602 | 4.472 | 5.941 |
| p | | 0.001*** | 0.008** | 0.002** |

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

資料來源:本研究整理

互動機制之子構面「溝通機制」、「信任機制」、「互惠機制」對聯盟績效該構面的解釋力為 52.8%，且模式考驗的結果，指出迴歸效果達顯著水準 ($p=0.001$)，其中以信任機制對聯盟績效達顯著正向影響性；互動機制之子構面對聯盟滿意度的解釋力為 47.1%，且在模式考驗的結果亦通過顯著水準 ($p=0.007$)，其中以信任機制達到顯著正向影響，再者，互動機制之子構面對目標達成度的解釋力為 52.4%，模式考驗通過顯著水準 ($p=0.002$)，溝通機制對目標達成度達到顯著正向影響。

4.6 結構模式分析

4.6.1 整體模式配適度

本研究所使用各個變數進行因素分析確定研究構面後，進而繼續使用結構方程模型來檢驗各變數間的關係，以考驗結構模式的適配性，並進行假設驗證。第一次模型的適配度並不佳($\chi^2=34.536$ ； $df=17$ ； $p=0.007$ ； $\chi^2/df=2.032$ ； $RMR=0.023$ ； $GFI=0.86$ ； $AGFI=0.704$ ； $CFI=0.822$ ； $RMSEA=0.144$)。本研究在修正後試著進行第二次的模型驗證，並發現該模型為最佳，由表得知整體模式適合度檢定為 χ^2 值為30.158，在 $\alpha=0.05$ 顯著水準下，P值為0.025拒絕虛無假設，卡方值依然顯著，但在其他各項指標都有提升並符合學者訂定的標準。

從理論上，當GFI值愈大表示整體配適度愈佳，本研究GFI值為0.87，已接近標準值，顯示整體模式適合度尚佳；AGFI是將GFI依照自由度的數目加以調整，本研究AGFI值為0.724，顯示整體配適度尚佳。

χ^2/df 值小於1表示過度適配，大於3則表示模式不適配，本研究該值為1.774，符合小於3的標準；RMR值是殘差之變異數共變數平均值之平均根，反映的是殘差值大小關係，其值愈接近0，表示模型適配度愈好，最好小於0.05，本研究RMR值為0.026，其值愈接近0；此外亦有學者提出可採用比較適配指標(CFI, Comparative Fit Index)作為衡量指標，適合用在模式發展與小樣本上，該值最好大於0.9，本研究為0.867，雖然還沒到達，但已非常接近；而RMSEA則為0.124。故根據以上衡量指標的比對，本研究所建立的模型應具有相當良好的配適度。將兩次的模型驗證衡量指標整理表4.12所示：

表 4.12 結構方程式分析結果

| 模型 | χ^2 | df | χ^2/df | GFI | AGFI | CFI | RMR | RMSEA |
|-------|----------|----|-------------|------|-------|-------|-------|-------|
| 第一次模型 | 34.536 | 17 | 2.032 | 0.86 | 0.704 | 0.822 | 0.023 | 0.144 |
| 修正後模型 | 30.158 | 17 | 1.774 | 0.87 | 0.724 | 0.867 | 0.026 | 0.124 |

資料來源：本研究整理

4.7 研究假設檢定結果

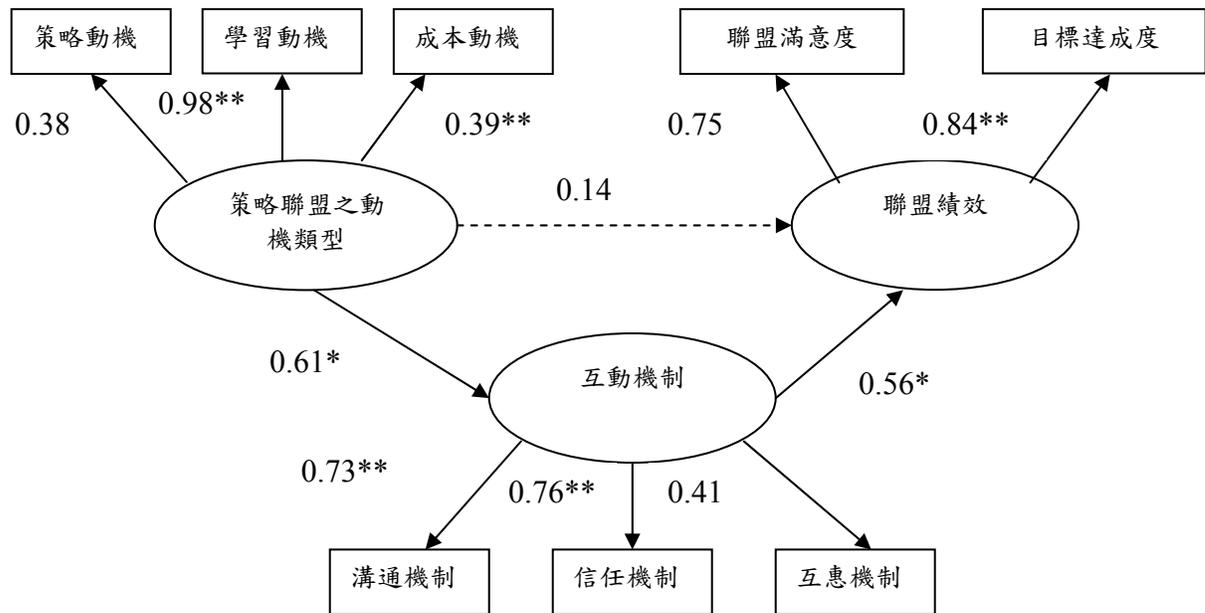
本研究其分析發展出線性結構模式如圖 4.1 所示。從表 4.13 可以發現策略聯盟之動機類型對互動機制與聯盟績效的路徑因果關係，除了策略聯盟之動機類型沒有對聯盟績效產生顯著外($\beta=0.14$, $p>0.1$)，其他變數因果關係皆有達到顯著。

表 4.13 結構方程式模型路徑係數表

| 因果關係 | 路徑係數 | P 值 | 顯著性 |
|-----------------|----------|-------|-----|
| 互動機制 <--- 動機類型 | 0.605* | 0.07 | 是 |
| 聯盟績效 <--- 互動機制 | 0.562* | 0.076 | 是 |
| 聯盟績效 <--- 動機類型 | 0.140 | 0.505 | |
| 策略動機 <--- 動機類型 | 0.378 | △ | |
| 學習動機 <--- 動機類型 | 0.983** | 0.039 | 是 |
| 成本動機 <--- 動機類型 | 0.388** | 0.042 | 是 |
| 互惠機制 <--- 互動機制 | 0.408 | △ | |
| 信任機制 <--- 互動機制 | 0.762** | 0.012 | 是 |
| 溝通機制 <--- 互動機制 | 0.730 | 0.012 | 是 |
| 聯盟滿意度 <--- 聯盟績效 | 0.752 | △ | |
| 目標達成度 <--- 聯盟績效 | 0.840*** | 0.000 | 是 |

註：* $p<0.1$ ，** $p<0.05$ ，*** $p<0.01$ △：表示 λ 值設定為固定值

資料來源：本研究整理



Chi-square=30.158 P=0.025
 GFI=0.87 AGFI=0.724
 RMR=0.026

圖 4.1 本研究實證模型

註:* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

資料來源:本研究整理

本研究透過 AMOS 統計軟體所估計出的路徑係數，可以用來檢定本研究是否達顯著水準，茲說明如下：

(一) 策略聯盟之動機類型與互動機制之關係

路徑係數為 0.61 達顯著水準($p < 0.1$)，表示策略聯盟之動機類型與互動機制具有直接關係，故 H1 成立。根據數值顯示，故製藥業之策略聯盟的動機類型會對互動機制產生正面的影響。

(二) 策略聯盟之動機類型與聯盟績效之關係

路徑係數為 0.14 沒有達到顯著水準($p>0.1$), 表示策略聯盟之動機類型與行銷績效並沒有直接關係, 故 H2 不成立。

從上述數值顯示, 策略聯盟之動機類型並不會對聯盟績效產生影響, 亦即參與聯盟本身企業制定的目標並不會影響到最後聯盟績效的表現, 本研究推論 H2 假設無法成立之原因可能有以下原因:

1. 策略聯盟之動機類型雖可分為三種型態, 但企業在經營的目標很難仔細區分為三種, 公司大都希望以最小成本獲取最大利益, 這在參與聯盟時就會發生成本動機與策略動機之間的抉擇, 有時企業根據組織的需求而選擇適合的聯盟, 但在聯盟運作時卻發生無法達到企業期望的目標, 這就是在動機上有模擬兩可的疑慮, 故需要藉由聯盟雙方在運作時互動機制的建立, 在聯盟目標修正方向, 以達到雙方最合適的聯盟型態, 進而提升聯盟績效。
2. 目前策略聯盟為政府及製藥業公會為台灣製藥業所建議的未來方向, 目前製藥業在這一方面的趨勢與技術並不如電子產業如此成熟, 大致來說, 國內業者目前所採行的策略多屬於技術合作(特別是在製劑技術)的方式, 其合作的動機不外是為了市場與提升技術, 就大廠商而言主要目的在取得關鍵性的技術, 而小廠商則是考量成本問題, 甚至有些技術合作只是提供現有生產設備給外商公司, 而自己只是負責銷售。因此主觀指標或許不能完全表現出製藥界之動機類型對聯盟績效影響, 主觀指標在衡量績效的完整性可能稍屬不足。
3. 本研究主要為建構良好的模型, 在 SEM 模式中考慮整體模型適合度, 模式中的互動機制在執行效果相對比較策略聯盟之動機類型的概念層次其

變數較強，因此未出現正向關係。

(三) 策略聯盟之動機類型對聯盟績效的間接較果

從表 4.14 可看出策略聯盟之動機類型透過互動機制的中介效果(0.34)達到顯著，由此可知，在既定下的動機類型下，有效的互動機制的建立有助於聯盟績效的提昇，故本研究假設三(H3)亦獲得支持，且策略聯盟之動機類型透過互動機制對聯盟績效的間接效果為 0.34；之後加總後的總效果為 0.34，由數值得知製藥業可以藉由互動機制的建立進而提升聯盟績效。

。

表 4.14 結構方程式模型直接、間接與總效果彙整表

| 變數關係 | 直接效果 | 間接效果 | 總效果 |
|-------------------------|-------|----------------------|-------|
| 策略聯盟之動機類型 → 互動機制 | 0.605 | 0 | 0.605 |
| 策略聯盟之動機類型 → 聯盟績效 | 0.14 | 0 | 0.14 |
| 策略聯盟之動機類型 → 互動機制 → 聯盟績效 | 0 | $0.61 * 0.56 = 0.34$ | 0.34 |

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章節先根據前一章節之實證分析結果說明研究之重要結論，第二節說明本研究在學術上及實務上的涵義和貢獻，最末節則提出後續研究之建議。

5.1 研究結果

一、 驗證「策略聯盟之動機類型－互動機制－聯盟績效」模式

本研究係以我國製藥業為研究樣本，採用 SEM 模式驗證策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效等研究變數的因果關係，並進一步確認整體模型的適合度，並經過驗證模式的徑路分析時，其中三條假設路徑有兩條路徑可以成立。茲將假設研究的結果彙整表 5.1

表 5.1 假設驗證結果彙整

| 研究假設 | 研究假設之結果 |
|----------------------------------|---------|
| H1: 策略聯盟之動機類與對互動機制有因果關係 | 成立 |
| H2: 策略聯盟之動機類型與聯盟績效有因果關係 | 不成立 |
| H3: 策略聯盟之動機類型可以透過互動機制與聯盟績效產生因果關係 | 成立 |

資料來源:本研究整理

二、 驗證策略聯盟之動機類型與互動機制的關係

研究發現策略聯盟之動機類型與互動機制有正向因果關係效果，故 H1 獲得支持，研究證明不同的動機類型會影響到互動機制的建立，其中包含對溝通、信任與互惠機制的影響，不一樣動機的聯盟廠商對互動機制會有不一樣的處置方式，其中將會影響到資源的投入與雙方信任合作關係。

三、「策略聯盟之動機類型－互動機制」與聯盟績效之關係

研究發現策略聯盟之動機類型對聯盟績效有間接效果，亦是策略聯盟之動機類型可以藉由互動機制而對聯盟績效產生正向關係，故 H3 獲得支持。

此項結論可以表達出即時既定的策略聯盟之動機可以透過互動機制的建立而提高聯盟效益，方世杰(1999)在其研究實證中亦提到無論抱持何種動機類型而參與研發聯盟，若能強化高溝通與產出互動機制，廠商之績效大多可明顯的提升。

綜合以上所述，廠商參與策略聯盟不論是擁有何種動機，在互動機制的建置與持續改進對聯盟績效都是有提升的效果，因此廠商在聯盟運作的過程中，不應忽視與聯盟夥伴的互動關係，應時時加強雙方訊息的交流與信任關係，追求雙方處於共同合作地位，達到聯盟績效的雙贏局面。

四、驗證本研究最佳適合度模式

本研究以互動機制與聯盟績效為依變數，探討策略聯盟之動機類型與兩變數間的因果關係，以文獻探討建構本研究模型之觀念性架構，透過 SEM 的整體適合度檢定，顯示本研究理論架構在適配度符何可接受水準理論模型的支持，並發現策略聯盟之動機類型、互動機制與聯盟績效確有存在著顯著的因果關係，進一步證實方世杰在模型建立的完整性與潛在變間之因果路徑關係。

5.2 研究限制

本研究以台灣工業產品資訊網的化學製品製造業之廠商為研究對象，以問卷方式進行研究。本研究根據研究動機與目的探討台灣製藥廠的動機類型、互動機制與聯盟績效的關係。本研究中的台灣製藥廠是以台灣工業資訊網之分類，分別為原料藥製造業、西藥製造業及中藥製造業為主。研究過程以參考文獻為引導，之後發展假設，雖極力追求樣本的完整性，並求研究架構的

周延，但仍有一些無法抗拒的人為因素，形成本研究之限制，必須加以說明：

根據資料統計目前台灣製藥業有 352 家，但經過問卷發放回收之後，發現有許多製藥廠已經遷廠或是查無地址，透過業界相關人員的意見，由於政府實施 cGNP，營運成本過高，使得許多廠商無法負荷而並被其餘大廠併購或是倒閉；其他則無法通過該檢驗標準，不能繼續生產藥品。目前評估不合格的廠商仍在重新檢驗，透過衛生署的資料顯示，國內有 168 家通過第一次檢驗，故根據此結果重新發放問卷，所以在樣本的廣度稍嫌較為不足。

其次本研究是探索廠商在參與聯盟時的動機、互動機制和績效之關係，但藥廠屬於高度技術之產業，許多廠商對問卷的反應較為保密，以至於問卷的回收較為不易。

最後本研究探討對象為製藥業者，因此最後結果可能僅適合該產業特性，而其他產業差異性過大，故本研究之探討架構可能無法解釋所有產業的情況，業者在運用該研究結果時，應該考慮本身產業的特性是否合適。

5.3 理論與實務意涵

本研究針對研究結果，說明在學術上的貢獻與管理上的意涵。

5.3.1 學術貢獻

(一) 策略聯盟之動機類型的意涵

過去對策略聯盟的研究偏重於聯盟發展型態，且在探討製藥業策略聯盟對公司績效的提升都以個案為分析樣本，本研究認為在結果表現過於主觀，故此次首次以問卷發放為樣本調查方式，增加結論的可靠性與提升樣本的豐富性。本研究以國內製藥業探討參與聯盟之動機，以策略動機類型、成本動機類型與學習動機類型為主要動機方向，發現學習動機類型最能解釋製藥業的參與聯盟之動機類型，且透過互動機制的中介效果，能有效提升聯盟績效。

(二)「策略聯盟動機類型－互動機制－聯盟績效」的模式

透過 SEM 的模式檢驗三者之關係，確定彼此的相互關係是存在，證實了方世杰(1999)的理論，鍾小琴(2001)廠商間互動機制程度越高，對技術移轉績效越高，本研究分析結果，與先前研究學者的實證結果相符合，證實三者間有因果關係，策略聯盟動機類型可以透過互動機制對聯盟績效產生正面的影響，故不論是政府或是公會在倡導策略聯盟以突破目前產業困境時，應適當給予對互動機制的建議以確保策略聯盟能為製藥業發展新的競爭優勢。

5.3.2 實務上的意涵

本研究之研究重點以策略聯盟之動機的觀念為出發點，配合製藥業者在策略聯盟間的互動機制以改善聯盟績效，增加本身企業的競爭性，故本研究希望從研究結果歸納出實務上的意涵。

(一) 策略聯盟為製藥業突破困境的營運方式

我國廠商面臨國內市場規模有限，加上國內健保藥價不斷下修，獲利持續下滑的窘境，為快速進入國際市場，擴大營運規模，紛紛採取分進合擊的策略，除積極爭取國際大廠的委外訂單外，同業間的結盟，專業分工亦成趨勢，藉由策略聯盟的合作方式，增加產業的競爭力與持續成長的空間。

本研究從相關文獻整合有關策略聯盟之類型，發展策略聯盟的策略，並探討信任機制、溝通機制與互惠機制，藉由問卷的回收與分析結果，可供未來製藥業者在策略聯盟實施的參考。

(二) 不同的動機進行策略聯盟需透過互動機制的協調方能提升聯盟績效

研究結果顯示製藥業者仍偏重於學習動機類型，希望藉由聯盟夥伴間的資訊與資源交流，讓公司可以增加技術上的提升與改善，根據學者研究提到許多組織內部的知識是無法以產品型態買賣，需要藉由策略聯盟的型態，讓這些內隱知識可以在聯盟間交換與使用，製藥業本身為知識密集的產業，

故研究中顯示製藥業以學習為參與聯盟動機的主要目標與實務的結果相符合。

策略聯盟在國內製藥業並不普遍，故業者若以策略聯盟來發展公司的競爭優勢，可以藉由雙方互動機制來修正聯盟目標，才不會發生爾後聯盟實施目標與預期目標發生差異，迫使聯盟失敗而讓企業遭受損失。

(三) 建立良好的互動機制以提升聯盟績效

本研究發現策略聯盟透過互動機制方能提升聯盟績效，透過問卷的回收分析，發現業界普遍對學習動機在互動機制的建立和績效的提升較有助益，製藥業本身為技術密集性的產業，故產業間的技術流動或是知識的分享為提升競爭力的重要途徑，有此可知組織應以學習動機為增加競爭力的方向，並透過互動機制的建立，進一步提升聯盟績效，企業可採行以下方法建立完善的互動機制：

1. 建議企業應積極與合作夥伴建立誠信互利的關係，經常性地透過正式及非正式的溝通方式，協調共同利益與解決衝突。但是合作學習仍需要大量資源的與人員的投入，故企業確定實施策略聯盟時，應事先觀察合作夥伴的資源與合作意願，可藉由較小規模的專案進行合作，藉以檢測雙方合作的契合度。
2. 隨著科技的進步，建議可使用電子設備，如影像電話或是視訊會議等相關方式進行雙方的溝通與知識的交流，藉以突破地域或時間上的限制，但人與人之間實際的溝通仍需要存在，聯盟雙方可定時成立研討會獲取所需知識或是協調技術的研發與改進。
3. 信任是一種雙方的認知，無法以契約形式或是書面來確認，其建立與發展是需要時間的累積與培養，夥伴間之關係會因雙方的投機或是短視行為而影響到信任之建立，故建議廠商在建構信任機制時，應消除同業相忌的心理障礙，以彼此扶持共同前進的觀點來看待策略聯盟的出發處，製造雙贏的局勢。

5.4 後續研究建議

根據本研究的研究過程與結果，提供後者在未來的研究方向，茲說明如下：

1. 由於目前國家正實施 cGNP 的檢驗，迫使許多企業正面臨可否繼續營業，國內製藥業發生併購或轉型的態勢，故使許多樣本收集不易或是問卷樣本較不完整，未來當情勢較為穩定時，應可收集更多樣本以驗證理論的可靠性。
2. 國內製藥業者可分為三類，未必大部分企業有實施策略聯盟，故本研究建議後續研究者可以針對特定種類進行研究，或是進行集群分析，來比較三者的差異。
3. 在績效的衡量本研究是以主觀指標為衡量變數，未來研究學者可以增加更多衡量變數來探討，讓聯盟績效的表現可以更完整的呈現。
4. 目前國內探討製藥業者多以個案分析為主，且以大型製藥業為主要樣本，失去樣本客觀性，本文是以問卷發放方式進行研究，樣本包含了大型廠商與中小企業，因為策略聯盟本身需要投入大量人力與資源，故大型廠商有在聯盟績效的呈現會比較良善，故未來可以針對中小企業進行研究，進而能否發現彼此間的差異。

參考文獻

一、 中文部份

1. 于卓民等著(民 85)，商學總論，台北:麥田出版社，557-559 頁。
2. 方至民(民 89)，企業競爭優勢，台北:前程企業出版社。
3. 方世杰(民 85)，企業技術交易模式影響因素之探討，台大商研所博士論文。
4. 方世杰(民 88)，科技專案產研技術合作研發聯盟動機類型、互動機制與績效之研究，中山管理評論，第 7 卷第 2 期，325-356 頁。
5. 尤克熙(民 84)，國際策略聯盟實行條件相關因素之實證與探討-以高科技產業為例，中山大學企業管理研究所碩士論文。
6. 司徒達賢(民 88)，中小企業之策略聯盟，經濟情勢評論，第 2 卷第 3 期，1-7 頁。
7. 呂鴻德(民 85)，企業策略聯盟-提昇競爭力的經營利器，台北:商周文化。
8. 吳思華(民 85)，策略九說，策略思考的本質，台北:麥田出版社。
9. 吳青松(民 79)，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。
10. 吳青松(民 80)，本國產也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。
11. 吳青松(民 85)，國際企業管理，台北:智勝文化事業有限公司。
12. 吳萬益、蔡明田、林文寶(民 89)，策略聯盟運作關因素之研究-倒傳遞類神經網路之應用，商管科技季刊，第 1 卷第 2 期，203-220 頁。
13. 吳萬益、林文寶(民 90)，以資源網路觀點探討策略聯盟管理作為與績效關係之研究，淡江人文社會學刊，第 8 期，88-84 頁。

14. 吳信如譯(民 94)，萊納德·史布萊格爾著，信任：簡化管理的藝術，台北：時報出版。
15. 余日新、梁家隆、陳厚銘(民 89)，廠商如何經由國外夥伴之技術合作提昇企業技術能力-以台灣資訊電子廠商為例，管理學報，第 17 卷第 2 期，297-319 頁。
16. 李文瑞、曹為忠、林志豪(民 89)，策略聯盟類型與績效影響因素之研究，中山管理評論，第 8 卷第 2 期，273-302 頁。
17. 李文瑞、曹為忠、陳弘林(民 89)，我國積體電路廠商策略聯盟與績效關係之研究，企業管理學報，第 46 期，151-180 頁。
18. 李青芬、李雅婷與趙慕芬譯(民 91)，Stephen P. Robbins 著，組織行為學，第二版，台北：華泰文化事業股份有限公司。
19. 李文欣(民 91)，國際策略聯盟長期績效之研究，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
20. 林鴻達(民 86)，技術移轉之因果模式研究，國立中央大學工業管理研究所碩士論文。
21. 梁若瑜譯(民 91)，Robert Solomon & Fernando Flores 著，從信任開始成功領導的基本條件，台北：麥田出版社。
22. 張美玲、孫瑞雲、王國樑(民 91)，策略聯盟理論基礎再探討-以台灣電子廠商為例，管理評論，第 21 卷第 2 期，1-26 頁。
23. 曹為忠(民 92)，信任的決定因素及其對策略聯盟績效與未來合作意願之影響-中小企業策略聯盟之實證分析，企業管理學報，第 58 卷，105-132 頁。
24. 曹為忠、詹雪蘭、陳郁雯(民 92)，台灣中小企業策略聯盟績效影響因素之研究，產業季刊，第 118 期，84-101 頁。

25. 黃延聰(民 91)，跨國代工聯盟中產品開發之知識取得與能力發展，國立台灣大學商學研究所博士論文。
26. 陳松柏(民 89)，製藥產業發展策略與產業政策工具之研究，管理與資訊學報，第 5 期，89-80 頁。
27. 陳正昌、陳新豐、程炳林與劉子鍵(民 92)，多變量分析方法-統計軟體應用，台北:五南圖書出版股份有限公司。
28. 馮立誠(民 93)，信任的定義與理論定位之命題研究，朝陽科技大學企業管理學研究所碩士論文。
29. 曾獻惠(民 86)，廠商參加科技專案的動機互動機制與績效之研究--以資訊電子業為例，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
30. 鍾小琴(民 90)，技術收授雙方互動機制對國際技術移轉績效影響之研究--以台商赴大陸投資為例，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
31. 黃崇恆(民 93)，台灣傳統製藥產業之轉型成長策略研究，國立台灣大學國際企業研究所碩士論文。
32. 歐陽瑾儒(民 90)，我國加入世界貿易組織對本國製藥業之衝擊與因應策略之研擬，國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
33. 詹雪蘭、李文瑞(民 93)，溝通對策略聯盟機與夥伴間長期合作意願之研究，企業管理學報，第 60 期，61-84 頁。
34. 熊欣華、于卓民、司徒達賢(民 93)，策略聯盟夥伴之合作信心建立-台灣資訊電子業之實證分析，管理學報，第 21 卷第 4 期，477-497 頁。
35. 鍾東仁(民 91)，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碩士論文。
36. 鄭誌原(民 91)，聯盟夥伴互動因素、夥伴條件與知識移轉程度對廠商能

- 力強化及績效之研究，雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
37. 賴士葆(民 78)，研究發展/行銷/製造三部門互動與新產品發展績效相關之研究，台北:華泰書局。
38. 賴士葆、謝龍發(民 83)，研發聯盟中廠商採取同步工程管理機制效能研究，產業技術研究發展管理研討會。
39. 謝龍發(民 82)，我國廠商參與政府主導共同研究發展聯盟的動機類型和管理機制的相關研究，政治大學企業管理研究所博士論文。
40. 謝龍發(民 88)，我國廠商自研究機構移轉技術相關因素之整體性探討，中原學報，第 27 卷第 4 期，5-12 頁。
41. 簡俊才(民 86)，互動機制, 吸收能力與訓練對技術移轉績之影響—以工研院主導之共同研發聯盟為例，國立暨南國際大學國際企業研究所未出版之碩士論文。
42. 戴寶郎(民 90)，台灣製藥業策略聯盟之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

二、 英文部分

1. Aulakh, S . Preet , Masaaki Kotabe and Arrind Sahay (1996), Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships : A Behavioral Approach , Journal of International Business Studies , Special issue , pp.1005-1032.
2. Anderson, E. and Weitz, B. (1989) , Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, Marketing Science, 8(4), pp.310-323.
3. Anderson E., (1990)Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, Sloan Management Review, 31(2), pp.19-30.
4. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, Journal of Marketing, 54(1), pp.42-58.
5. Andaleeb, Syed S(1996), An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channel: The Role of Trust and Dependence. Journal of Retailing 72 , pp.77-93.
6. Baranson,J.(1990),Transntational strategic alliance :Why, What, Where and How,Multinational Business,2,pp.54-61.
7. Beecham,M.A & Cordey-Hayes,M(1998),Partnering and knowledge transfer in the U.K. motor industry,Technovation ,18(3), pp.191-205.
8. Breman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions, Journal of International Business Studies, 30(3), pp.439-462.
9. Bulter,J.K(1995), Behavior , Trust , and Goal Achievement in a Win –Win Negotiating Role Play, Group and Organization Management , 20(4),pp.486-501.

10. Contractor F.J. and P. Lorange(1988), Why should Firm Cooperate ? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, Cooperative Strategic in International Business, New York :Lexington Books, pp.3-30.
11. Coase, R.H., (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, 4, pp. 386-405.
12. Cullen, B. J., L. Johnson and T. Sakano (2000), Success Through Commitment and Trust: The Soft Side Strategic Alliance Management , Journal of World Business, 35(3), pp.223-240.
13. Chakravarthy B. S.,(1986) ,Measuring Strategic Performances, Strategic Management Journal of Marketing , 57, pp.32-46.
14. Doney, P. M. and J. P. Cannon (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships, Journal of Marketing, 61, pp.35-51.
15. Dyer, J.H. and Wujin Chu (2000) , The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea, Journal of International Business Studies, 31(2), pp. 259-285.
16. Dinneen, G. P.(1988), R & D Consortia :Are They Working ? , Research And Development, pp.62-66.
17. Gary D.Holt & Peter E.D.Love & Heng Li(2000), The learning organization :toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances, International Journal of Project Management 1, 18, pp.415-421.
18. Gupta , A. K. & Govindarajan , V.(2000) , Knowledge flows within multinational corporations, Strategic Management Journal , 21 , pp.473-496.
19. Geringer J . M. & C. A. Hebert(1991), Measuring Performance of Internationaal Joint Ventures, Journal of International Business Studies , 22(2), pp.249-263.
20. Harrign , K.R.(1988), Strategic Alliances:Their New Role in Global Competition , Columbia Journal of World Business, Vol .22, pp.67-69 .

21. Hennart, J.F.(1988),A transaction costs theory of equity joint ventures ,
Strategic Maagement Journal ,9,pp.361-374.
- 22.Huber, G, & Daft, R. (1987), The Information Environment of Organization.
Handbook of Organizational Communication, Sage Publications, pp.130-164.
- 23.Inkpen, A.(1998),Learning and Knowledge Acquisition Through International
Strategic Alliances, Academy of Management Executive ,12(4) ,pp. 69-80.
- 24.James,B.G(1985),Alliance:The new strategic focus,Long Range
Planning,18(3),pp.76-81.
- 25.Jao, I. Y.,(1997), The interaction-learning effects in cross-border
manufacturing alliances , The First International Management
Conference ,National Chi-Nam University,Puli.
- 26.Killing,J.P(1988),Understanding Alliance:The Role of Task and
Organizational Contractor,F.J and Lorange,P.(ed), Cooperative Strategies in
Business, Lexington Books ,pp.55-67.
- 27.Kogut,B(1988),Joint Venures:Theoretical and Empirical
Perspectives,Strategic Management Journal ,V.9,pp.319-332 .
- 28.Katz, R.& Allen, T. J.(1982), Investigating the Not Invented Here(NIH)
Syndrome : A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns
of 50 R&D Project Groups, R&D Management, 12.(1),pp. 7-19.
- 29.Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1995). The effectsof
perceived interdependence on dealer attitudes, Journal of Marketing Research,
32(2),pp. 348-356.
- 30.Korgzynski, M. (2000) ,The Political Economy of Trust, Journal of
Management Studies,37 (1) , pp.1-21.
- 31.Lewis J .D(1990).,Patnerships for Profit-Structuring and Managing Strategic
Alliances,New york ,The Free Press.

32. Mohr, J. & R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, Strategic Management Journal, 15(2), pp.135-152.
33. McKeen, J.D., Guimaraes, T., and Wetherbe, J.C. (1994), The Relationship Between User Participation and User Satisfaction: An Investigation of four Contingency Factors, MIS Quarterly, 18(4), pp.427- 451.
34. Mohr, Jakki, J. Robert J. Fisher, & John R. Nevin (1996), Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. Journal of Marketing 60, pp.103-15.
35. Mohr, Jakki, J & John R. Nevin (1990), Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, Journal of Marketing, 54, pp.36-51.
36. Mayer, R.C., Davis, H., and Schoorman, F.D. (1995), An Integrated Model of Organizational trust, Academy of Management Review, 20 (3), pp.709-734.
37. Monica L. Perry, Sanjit Sengupta & Robert Krapfel (2004), Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?, Journal of Business Research, 57, pp. 951 – 956.
38. Mooreman, C., G. Altman and R. Deshpande (1992), Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of trust within and between Organizations, Journal of Marketing Research, 29, pp.914-329.
39. Perlmutter H.V. and Heenan D.A. (1986), Cooperate to Compete Globally, Harvard Business Review, March/April, pp.136-152.
40. Philip Kotler (2003), Marketing Management, 11th ed, Upper Saddle River, NJ: Person Education, pp.108.
41. Penrose, E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, New York: Wiley.

42. Porter M.E. and M.B. Fuller (1986), Competition in Global Industry, Boston MA: Harvard Business Press, pp.315-334.
43. Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978), The External Control of Organizations, New York, Harper and Row.
44. Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998), Network forms of organization, Annual Review of Sociology, 24, pp.57-76.
45. Prashant Kale, Jeffrey Dyer & Harbir Singh (2001), Value Creation and Success in Strategic Alliances: Allinancing Skills and the Role of Alliance Structure and System, 19(5), pp.463-471.
46. Richardson, G.B., (1972), The Organization of Industry, Economic Journal, 82, pp.883-96.
47. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998), Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, Academy of Management Review, 23(3), pp.393-404.
48. Ring, P.S., and Van de Ven, A.H. (1994), Development Process of Cooperative International Organizational Relationship, Academy of Management Review, 19, pp.90-118.
49. Smilor, R. W. & Gibson, D. V. (1991), Accelerating technology transfer in R & D consortia, Research Technology Management, 34(1), pp.44-49.
50. Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, Strategic Management Journal, 22, pp.359-378.
51. Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship, Journal of Marketing, 61(1), pp.3-21.

52. Simpson, J. T., & Mayo, D. T. (1997), Relationship management: A call for fewer influence attempts? ,Journal of Business Research,pp.209-218.
53. Sakakibara, M., (1997), Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development :An Empirical Examination of Motives, , Strategic Management Journal , 18, pp.143-164.
54. Souder, M. E. and Nassar, S.(1990), Managing R&D Consortium for success, Research Technology Management, 33(5), pp.44-50.
55. Teece,D.J(1986),Profiting from technology innovation : Implications for integration ,collaboration ,Licensing and Public policy ,Research policy ,15(6),pp.285-305.
56. Tan, R. R. (1996), Success criteria and success factor for external technology transfer project. Technovation, 27(2),pp. 45-5.
57. Tripsas, M., S. Schrader, M. Sobrero(1995), Discouraging opportunistic behavior in collaborative R&D: A new role for government, Research Policy 24, pp.367-389.
58. Ulrich, D. and J .B. Barney(1984),Perspectives in Organization:Resources dependence,efficiency,and population,Academy of Management Review,9(3),pp.471-481.
59. Williamson, O. E.,(1985),The Economics Institutions of Capitalism: Firms,Markets,Relational Contracting , New York:The Free Press.
60. Wilson, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship, Journal of Academy of Marketing Science, 23 (Fall), pp.335-345.
61. Yoshino,Michael Y.and R.Rangan (1995),Strategic alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press,Massachusetts.
62. Zaheer, A., B. McEvily, and V. Perrone, (1998), Does Trust Matter ? Exploring the Effect of Interorganizational and Interpersonal Trust on

Performance, Organizational Science, 9(2), pp. 141-159.

附錄一

親愛的企業經理人，您好！

這是一份學術性的問卷，目的探討「策略聯盟參與動機、互動機制與聯盟績效之關係—以製藥業為例」。所謂策略聯盟型態意指兩個或以上之企業，以合資或契約的合作型態經營企業。鑒於 貴公司對於學術研究的熱心支持，是以懇請貴公司實際負責聯盟業務的主管，撥冗協助填答本問卷，並請將問卷填妥後於兩週內回傳。

本研究所得資料僅供學術研究分析之用，絕不單獨對外發表，故請放心真實填答，若 貴公司需要參考本研究之成果，待本研究完成後，將奉寄本研究結論摘要，以表謝忱。

順頌
鴻圖大展 駿業宏開

論文指導教授
南華大學管理科學研究所副教授 范惟翔博士
研究生 陳正源敬上

聯絡電話:0919694950 Email-jking0913@yahoo.com.tw

貴公司若有與其他公司策略聯盟，請您往下填寫本問卷；若沒有，可停止回答

第一部份

策略聯盟動機類型：本部分的問題主要是在探討製藥業參與聯盟動機之為何。

請在右邊適當方格 (□) 中打” √ “

| | | 非 | 同 | 普 | 不 | 非 |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | | | | |
| | | 常 | | | | 常 |
| | | | | | | |
| | | | | | | 不 |
| | | 同 | | | | 同 |
| | | 意 | 意 | 通 | 意 | 意 |
| 1. 貴公司參與聯盟是為了共同分攤研發成本，同時降低公司本身的負擔 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司參與聯盟是為了分散公司發展新技術及進入新市場的風險 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司參與聯盟是為了降低資訊搜索成本… … … … … | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司參與聯盟是為了增加生產規模，以降低成本和提高利潤 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司參與聯盟是為了增加新產品的開發速度… … … … … | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司參與聯盟是為了克服政府法令及貿易障礙 … … … … … | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司參與聯盟是為了創造並維持競爭優勢… … … … … | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司參與聯盟是為了快速或大量引進新技術… … … … … | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司參與聯盟是為了學習其他合作夥伴的技術或經驗 … … … … … | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司參與聯盟是為了增進其他合作夥伴科技資訊的交流… … … | <input type="checkbox"/> |
| 11. 貴公司參與聯盟是為了避免不必要的重複投資… … … | <input type="checkbox"/> |
| 12. 貴公司參與聯盟是為了從事國際化擴大市場… … … | <input type="checkbox"/> |
| 13. 貴公司參與聯盟是為了培育研發人才… … … | <input type="checkbox"/> |
| 14. 貴公司參與聯盟是為了進行人才間的交流… … … | <input type="checkbox"/> |

第二部份

互動機制：本部分的問題主要是在瞭解製藥業與聯盟合作夥伴之間溝通與互動的方式。

請在右邊適當方格 (□) 中打” √ “

非常 同 普 不 非常

同意 意 通 同意 不同意

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 雙方經常會溝通協調彼此的看法… | <input type="checkbox"/> |
| 2. 雙方的高階管理人員經常開會… | <input type="checkbox"/> |
| 3. 雙方以正式會議或書面文件傳遞訊息… | <input type="checkbox"/> |
| 4. 雙方透過非正式集會場所相互交換資訊… | <input type="checkbox"/> |
| 5. 雙方成員發生意見分歧時，會成立專門小組協調… | <input type="checkbox"/> |
| 6. 雙方成員均遵守聯盟合約… | <input type="checkbox"/> |
| 7. 雙方提供的資訊具有真實性及有效性… | <input type="checkbox"/> |
| 8. 雙方會注重聯盟利益，互不傷害對方… | <input type="checkbox"/> |
| 9. 採取決策行動時，雙方會彼此照會… | <input type="checkbox"/> |
| 10. 技術移轉過程時，雙方的互信程度高… | <input type="checkbox"/> |
| 11. 技術移轉過程產生問題時，其溝通協調管道很多… | <input type="checkbox"/> |

第三部份

聯盟績效：本部份的問題主要是瞭解製藥業實際參與策略聯盟之後對組織績效是否有正面的效益。

請在右邊適當方格 (□) 中打” √ “

非常 滿 普 不 非常

滿意 意 通 滿意 不滿意

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 整體而言，聯盟組織運作情形令貴公司感到滿意… | <input type="checkbox"/> |
| 2. 整體而言，聯盟合作的過程令貴公司感到滿意… | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司對策略聯盟達成的預期目標感到滿意… | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司對聯盟提昇我方的技術和與知識的能力感到滿意… | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司對因策略聯盟而增進本身獲利能力感到滿意… | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司對因策略聯盟而增進本身銷貨金額感到滿意… | <input type="checkbox"/> |

