

探討組織溝通、組織意見衝突管理與產業競爭環境對全球化策略聯盟創造價值中的區域共同市場行銷合作之影響

Organizational Communication, Conflict Management, and Co-Marketing :
The Value-Creation of Global Strategic Alliance Context

郭常銘¹ 楊一峰² 裴維強³

(Received: Jun. 16, 2009 ; First Revision: Nov. 18, 2009 ; Accepted: Mar. 23, 2010)

摘要

全球化趨勢已然影響當今商業中之產業和企業，而企業在高度全球化產業競爭環境中依然可能提高競爭力，此正如先前學者所建議並運用策略聯盟，在區域共同市場行銷合作中，提高滿足顧客的需求，進而產生企業的競爭優勢。在台灣保險產業中，三商美邦人壽是唯一全台與外商進行策略聯盟，且與美國 MassMutual 金融集團進行策略聯盟多年。透過此機構並借用此經驗，本研究對此機構的直屬主管與員工各發放並回收 340 及 640 份問卷。透過 SPSS 統計工具分析，其中信度包括 Cronbach's α ，而效度方面包含 KMO 值，Bartlett χ^2 的統計顯著性意義，特徵值，構面總解釋變量及因素分析。同時亦採用 Newbert (2008) 所建議的 Harman 單因子測試法(One-factor test) 來檢定 CMV(Common method bias) 中提及的同源偏差 (Single source bias)。基於此信效度分析，本研究亦進行敘述性之相關分析及構面共線性之分析 (Collinearity)。而 Baron 與 Kenny (1986) 所建議的交互迴歸及結構方程 (SEM) 進行假設的驗證。此研究發現 (含產業競爭環境為控制變數)：當企業位處於產業競爭環境中，管理者提高對組織內員工進行策略聯盟的溝通與適時的調和組織各部門間不同的意見，將能提升在策略聯盟中的此區域共同市場行銷合作。然而當組織部門間隨著意見衝突提高時，管理者應視意見衝突程度略降後，再進行溝通協調。其原因推論為當意見衝突提升時，其組織氛圍環繞著對置而不協調的情緒，故在此時進行溝通反而形成負面效果。

關鍵詞：策略聯盟、區域共同市場行銷合作、組織溝通、組織意見衝突管理、產業競爭環境。

Abstract

Globalization refers to the process of increasing social and cultural inter-connectedness, political interdependence, and integral economic, financial and market. The effects of globalization have been far more influence in each individual, business, industry, and country. In fact, an enterprise is still highly possible to reach their performance advantage in the highly

¹ 樹德科技大學經營管理研究所助理教授兼所長

² 樹德科技大學經營管理研究所副教授

³ 樹德科技大學經營管理研究所研究生



competitive environment. For example, prior studies have suggested that a strategic alliance through co-marketing cooperation can satisfy their customer needs so that the competitive advantage can be maintained. Since Mercuries Life, subsequently renamed MassMutual Mercuries Life (三商美邦人壽) is the only one company that has experienced a strategic alliance with MassMutual Financial Group of the U.S., for many years, this company is naturally suggested as the sample to study. Through the questionnaires distributed and collected from to managers (340) and employees (640) of the company and using the SPSS statistical analysis tools, the significant results (including the competitive environment as the controls) show: When the company faces the competitive environment, the managers enhance their organizational communication and conflict management that can uplift their co-marketing cooperation from the strategic alliance. However, while the organization fulfills with the higher level of conflict, the managers should not try to deal with that conflict by communication since the interaction of conflict management and communication in the empirical results in negative effect.

Keywords: Strategic Alliance、Co-marketing、Organizational Communication、Organizational Conflict Management、Competitive Environment

1. 緒論

全球化引領企業進入新的或未知的高度競爭市場，使企業增加風險和不確定性 (Astley 與 Brahm, 1989)。這高度競爭市場在產業環境中包括：市場高度動盪、科技快速變遷、競爭強度增加及環境不確定性提高。此時，企業採取策略性聯盟，則企業能擁有高度產品創新，以保有一定高的市場佔有率 (Townsend, 2003)。這正如 Das 與 Teng (2001) 所認為的：當企業面臨環境不確定時，企業會採取控制、合作、模仿與彈性等各種策略來因應，其中合作的策略，便包括策略聯盟的方式。採用策略聯盟，企業能夠適應環境的改變。這也顯示出在環境的高度變動壓力下，此環境影響了企業參與聯盟 (Pangarkar 與 Klein, 1998)。

全球化包含社會、文化、政策、經濟、財務與市場整合等交互連結之議題 (Molle, 2002)。全球化當中策略聯盟是不可或缺的一項管理工具，此工具能使企業滿足顧客需求和維持競爭優勢，若企業不進行策略聯盟則很難維持競爭力 (Ohmae, 1989)。亦即，企業在競爭環境中，若要提高行銷績效則需與其他企業進行區域共同市場行銷合作之策略。區域共同市場行銷合作乃是企業為了建立消費者的需求或而採用資源互補所進行一個或兩個以上的合作關係而建立共同市場的聯盟關係，使其擴大消費者對資源互補需求所獲得其利益。Bartlett 與 Ghoshal (2000) 認為區域共同市場行銷合作亦包括：快速地進入全球市場、防止貿易投資障礙、減少地主國政治的干涉、分擔國際成本與風險、獲得夥伴互補性資源和能力，及學習合作夥伴的關鍵能力等。因此，此區域共同市場行銷合作在策略聯盟的管理意涵亦包含分散風險、提早進入市場、增加競爭力及



快速地享有使用資源 (Dyer, Kate, 與 Singh, 2001)。

區域共同行銷市場合作可以提高市場佔有率及市場產品定位以提高企業利潤。全球化策略聯盟對此區域共同市場行銷合作的範圍如顧客服務、行銷、促銷、和銷售 (Das, Sen, 與 Sengupta, 2003)。Ohmae (1989)認為區域共同市場行銷合作是企業在全球化中透過與其他企業策略聯盟以滿足區域性顧客之服務或產品需求。此全球化策略聯盟之區域共同市場行銷合作增加全球管理上之迅速、效率，且提高市場的競爭減少風險的不確定性。然而，Anand 與 Khanna (2000)認為全球化策略聯盟的執行是非常困難，且經常會導致不好的成效，特別是在過去策略聯盟中有很高的不成功案例 (Dyer et al, 2001)。基於此上述，在此全球化高度競爭的環境下，企業有趨向策略聯盟的需要性。透過全臺唯一與 MassMutual 金融集團達成策略性聯盟的案例，來探討三商美邦金融保險產業機構在此全球化中，如何在策略聯盟合作中，提高在臺灣的區域共同行銷合作。透過此聯盟案例的研究，能進一步的探討策略聯盟在策略管理中的義函。

依上所述，本研究主要目的是探索在全球策略聯盟中，組織溝通、組織意見衝突管理對區域共同市場行銷合作的影響。此聯盟透過夥伴合作的關係，以達成區域共同市場行銷的目標，以滿足區域內顧客需求(Das et al., 2003)。因此，區域共同市場行銷合作有助於企業滿足顧客需求、維持競爭優勢、和達成全球交易市場上獲得較高市場佔有率。策略聯盟的區域共同市場行銷合作程度被定義為企業與其他企業聯盟合作行銷活動的廣度，像顧客服務、廣告，促銷和分享上架銷售 (Das et al., 2003)。過去研究顯示，聯盟合作的程度對行銷效率、利潤和績效有正向的關係 (Anderson 與 Weitz, 1992)。過去研究亦指出良好的組織溝通與組織意見衝突管理是建立和維持策略聯盟關係之最佳條件 (Ohmae, 1989)進而提高此區域共同市場行銷合作。Ruekert 與 Walker (1987)認為，如果企業組織內部門發生意見衝突時會直接影響跨部門的協調合作，降低工作流程。綜合以上過去文獻對全球化策略聯盟之區域共同市場行銷合作之建議，本研究所要探討的目的，具體如下：

- (a) 探討組織溝通對區域共同市場行銷合作之影響。
- (b) 探討組織意見衝突管理對區域共同市場行銷合作之影響。
- (c) 探討組織溝通、組織意見衝突管理兩者交互作用對區域共同市場行銷合作之影響。

2. 文獻回顧、假設與理論發展

2.1 全球化

全球化 (Globalization) 意指由於高新科技，特別是通訊技術產業的快速發展，引起運輸、通訊等成本降低，從此推動國際貿易、投資等經濟因素在全球範圍內進行優化配置，以整體經濟逐步邁進全球經濟整合的一個過程。全球化指國際經濟活動中商品、服務、資本和技術在全球生產、消費和投資。全球化涉及到國際貿易建立跨國企業全球化管理、在全世界建立生產的工廠及銷售自己的商品。全球化是企業策略與行為面臨的全球競爭壓力，將企業資源分散或予以整合而產生績效。全球化的意涵包



括：市場的融合；跨國企業可在全球任何地方用相同的方式來銷售自己的產品；生產、貿易、投資規模是全球規模。Ohmae (1989) 則認為全球化指的是跨越國家和區域政治界線，帶動有形或無形商品與服務流通的經濟活動明顯成長。

2.2 策略聯盟

透過網路之合作協定、相互聯盟、資源互助等策略，使得策略聯盟 (Strategic Alliance) 與全球化高度相關。其意函建議企業間相互合作及支持，並願意成為合作關係，以獲取更多的資源來達成某個目標。Devlin 與 Bleackley (1988) 認為策略聯盟是企業與企業建立長期但非合併的一種活動。策略聯盟能確保、維持或增加公司的競爭優勢。故策略聯盟是兩個或兩個以上的組織為達成某一策略目標所組成的聯盟，其存在於公司長期策略規劃中，並試圖改善公司競爭地位。

許多學者對策略聯盟見解，如策略聯盟是兩個企業以上，投入關鍵技術資源，以共伴追求互利為目標。在彼此分享聯盟中所帶來的利益的同時，亦能各自維持獨立運作的地位。Yuan 與 Wang (1995) 認為策略聯盟乃由兩個或多個獨立、合法的企業所組成，基於短、中、長期策略目標，企業簽訂契約以彼此合作，並從聯盟中得到相互利益，最後聯盟成員可強化彼此的競爭力。策略聯盟乃兩家或更多企業從事有目的之策略關係，其中資源與利益，由每一個成員提供和共享。Barney (1997) 認為策略聯盟是兩企業在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補的績效。此外，Brockhoff (1992) 指出策略聯盟本質上亦具有分享營運與成本，彼此在聯盟過程中所產生之交涉、協議、監督，及控制等交易活動之成本。因此組織為降低諸多聯盟成本，如何增進彈性與有效降低成本也成為策略聯盟價值創造與否之重要本質。有基於此，Das et al., (1998) 進一步指出，彈性在策略聯盟合約中除扮演著聯盟價值創造重要關鍵因素外，另決定未來聯盟成員間財產權之分配角色。從以上觀點，本研究認為資源所反映在成本的結構上，是企業策略聯盟創造價值最重要的因素。

2.3 全球化策略聯盟：區域共同市場行銷合作

在此全球化中，企業進入新的或未知的市場必定會增加風險和不確定性。採用策略聯盟，企業能夠適應環境的變遷 (Das 與 Teng, 2001)。共生行銷 (symbiosis marketing)，並定義為「兩個或兩個以上的獨立組織，為了提高彼此的市場潛能，所作的資源或活動聯盟」。而 Kalb (1988) 提出共同行銷(co-marketing)的概念認為共同行銷是企業本身在原料的取得、生產、包裝等活動。Townsend (2003) 建議全球化中的策略聯盟在考量全球共同行銷需求時，應先做好企業內部良好的溝通和協調。區域共同市場行銷合作關係含括：合作、合夥、聯合企業、連結、聯盟、網絡及合夥關係 (Williams et al., 1998)。Kohli 與 Jaworski (1990) 建議三個環境特徵會顯著地影響此策略聯盟：第一，市場動盪，顧客結構與喜好的快速變化；第二，競爭強度，基於高度競爭，顧客有更多的其他選擇，以滿足他們自己的需求和慾望；第三，科技變遷，科技發展速度。這三個環境特徵會改變顧客需求，並增加市場定位與企業績效，其理由如 Pangarkar 與 Klein (1998)認為的環境壓力是強化聯盟的重要因素，同時增加聯盟間彼此合作關係



的強度與需要。

2.4 組織溝通

組織溝通是組織內成員間傳遞意見的一個過程。組織溝通是組織中的人員，將自己的意見傳達給另一個人員或團體的一個過程。組織溝通能使組織主要的工作範圍能更加協調和更容易被控制。溝通連結組織所有階級成員，例如：從領導者、經理人至員工、經營場地、設備和材料等，使必要的資訊能傳達到全體員工，使工作境況能正向改變。透過組織溝通，使工作能改善的項目包含支付合理的薪資、工時及傳達員工重要的決策。組織溝通乃組織內成員間傳遞有意義符號的過程，而管理者花費在溝通的時間約占 70% 以上。組織溝通是指組織內傳送資訊者和接收訊者達成理解的共識。因此，組織溝通可以是部門與部門之間的互動過程。Goldhaber (1993) 認為組織溝通是創造並交流資訊，以因應環境不確定性所需的更多資訊過程。

組織為了達到其目標，必須透過溝通來協調組織間成員的互動，使大家可在相同的了解及期望下，共同完成組織的工作。同時也可透過同事間的互動及互相分享資訊，來促進彼此間的合作。組織成員基於工作需要，透過組織部門與部門間的各種交流，成員所互相傳遞的訊息、交換的意見，皆能建立彼此的共識、獲得工作上彼此協助的滿足，使組織目標能協調一致。在組織中，溝通的重要性是建立在長久和有利益的關係中。Elmuti 與 Kathawala (2001) 指出如果缺乏溝通，組織成員將必然無法迅速解決衝突之間所帶來的懷疑。

2.5 組織意見衝突管理

多數研究指出，意見衝突與生產力、工作滿意具有負向關係(Wall 與 Nolan, 1986)，因為意見衝突會干擾或妨礙工作的進行。當組織成員聚焦於威脅、緊張、焦慮時，工作必然受到影響。意見衝突會造成彼此間的互相誤解，信任感降低、協調時間增長，因而降低工作績效。過去的研究顯示組織意見衝突管理會提升員工的工作績效，特別是當員工相信自己有能力去解決、處理意見衝突時，員工的工作績效亦會提高(Alper, Tjosvold 與 Law, 2000)。意見衝突的雙方亦有可能會採取激烈的方式強加於反對者，使他們妥協、退出或是改變反對者的立場。

在管理組織意見衝突的技巧上，發展出以合作與競爭為處理組織意見衝突管理。無論是採取合作或是競爭的方式處理衝突，皆會影響組織意見衝突的動態與結果。當意見衝突發生時，主導者可以強調他們合作的目標，以與他人共同推動目標的達成。他們視組織意見衝突管理為需要一同思考與解決的共同問題。合作的組織意見衝突處理模式協助團隊發展整合、高品質的問題解答，並且增強了團隊成員們的自信使得他們可以有效地一起工作。而競爭時，團隊成員相信他們的目標是負面的，以致於某位成員成功的目標成就將使其他人較不可能達到他們想要的目標。在競爭的衝突處理模式中，當他人無法有效率地採取行動時，主導者相信他們是更有能力完成目標。運用衝突管理是可以增進目標的達成。迴避衝突的發生雖能緩和衝突，但同時亦會減少彼此間的討論，降低目標的達成(Chen 與 Tjosvold, 2002)。



2.6 組織溝通與組織意見衝突管理之交互作用

過去研究指出良好的組織溝通與組織意見衝突管理是建立和維持策略聯盟關係之最佳條件(Ohmae, 1989)。潛在組織溝通可能成就策略聯盟合作成功因素。因為組織內良好溝通可以增加協調及減少組織意見衝突等管理成本，進而達到增加效率與行銷目的。組織溝通可以加快執行共同任務的腳步及回應的效果。Ruekert 與 Walker (1987)認為，如果企業組織內部部門發生意見衝突時會直接影響跨部門的溝通，因此降低部門間的協調合作與工作流程。綜合以上過去文獻對區域共同市場行銷合作之建議，本研究亦設定當組織溝通與組織意見衝突管理兩者交互作用時，是否具有互補性地對區域共同市場行銷合作產生影響。

2.7 控制變數：產業競爭環境

全球化使市場增加機會的同時，亦產生市場威脅 (Molle, 2002)，其中亦包括產業競爭環境包括市場動蕩、技術變遷及競爭強度。全球市場機會提到全球化導致潛在市場、貿易、潛在投資和資源使用率增加 (Jones, 2002)。市場機會使企業的資源和顧客進入全球市場，這是在自由貿易化，較先進的通訊科技洞悉到顧客的需求。全球市場威脅提到競爭對手與競爭程度增加，結合全球化所引起的高度不確定性(Jones, 2002)。全球市場威脅包含兩種類型：全球競爭威脅和全球市場不確定性。全球競爭威脅被定義為在全球市場中競爭對手變得越來越多，亦即競爭強度越強。在同一時間，競爭強度改變後全球市場不確定性隨即產生，也是另一種對企業在全球市場中營運的威脅，所以可以被定義為在市場中增加複雜度與對需求的不確定性。故產業競爭環境極可能影響此研究之組織溝通、組織意見衝突管理及區域共同行銷合作，因此建議採此變數加以控制，以釐清此研究中的組織溝通、組織意見衝突管理對區域共同市場行銷之影響。

本研究根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關研究之探討、整理及分析，推導出本研究理論模型如圖 1。

2.8 研究假設

組織溝通與協調組織意見衝突管理是協助區域共同市場行銷合作很重要的因素(Ohmae, 1989)。溝通是人與人之間傳遞意見的一個過程使組織中的人員，能將自己的意思傳達給另一個人員。溝通使組織主要的工作範圍更加協調。組織溝通使資訊能流通而更進一步彼此了解，使彼此間透過資訊流通而能更加清楚工作屬性，這有助於管理階層在營運過程中能作出適當的決策(Gulati, 1995)。策略聯盟中更多的資訊和溝通能夠減少不確定性和風險。溝通使得組織內部能夠在資訊分享、創造並獲得更新資訊、知識。溝通可連結組織所有階層，使必要的資訊能夠被傳達到組織整體進而擴及工作情況的改變，進而使整體組織目標能協調一致。在組織中溝通的重要是被建立在長久和有利益的關係中 (Elmuti 與 Kathawala, 2001)，如果缺乏溝通，組織成員將無法迅速解決彼此之間，透過資訊在組織溝通中，清楚的了解彼此，這也使組織在營運過程中，無法作出適當的工作決定及更進一步彼此了解 (Gulati, 1995)。因此，更多的溝通能夠減少不確定性



和風險 (Thomas 與 Trevino, 1993) 使得組織內部能夠資訊分享、創造和更新資訊、知識。基於上述所言，可推論以下研究假設：

H1a：組織溝通對區域共同市場行銷合作為正向影響。

組織意見衝突表示雙方溝通的中斷。組織意見衝突在組織中是常有的現象，其類別包含如：可促進組織目標的達成—具有建設性的良性意見衝突，或是阻礙目標—具有組織破壞性的意見衝突。面對意見衝突，傳統觀點認為皆是負面的，同時代表雙方並未達到共識，所以管理者必須扮演著降低意見衝突的角色。然而，較新的理論認為意見衝突視為是一種組織動力，並認為組織意見衝突是組織會自然發生的現象，是不可避免的，同時組織意見衝突可以成為組織發展、創造及改變的動力。因此，組織內意見衝突管理被視為部門間的動力。組織意見衝突管理被視為是一種衝突預防、處理與解決步驟。此衝突管理是一種以組織發展前提，排除組織成員間的溝通障礙、減少破壞性之影響，並界定組織中成員需相互依存與互惠互助、認清問題關鍵所在，尋獲可共同使用之資源。當採取共同行動以解除衝突所引起的某些特定問題，則部門間的衝突和緊張局勢將會正面影響組織績效。透過衝突管理，將有助於市場定位，因為衝突管理有助於跨部門的溝通 (Ruekert 與 Walker, 1987)，增加資訊在組織內部流通。組織意見衝突管理有助於降低部門間的緊張關係，使組織產生協調性，同時亦能滿足部門間的資訊的需求，從而活絡組織關係。因此，組織意見衝突管理能夠使部門間的緊張局勢降低。基於上述所言，可推論以下研究假設：

H1b：組織意見衝突管理對區域共同市場行銷合作為正向影響。

在假設 H1a 及 H1b 中，組織溝通因素與組織意見衝突分別會對區域共同市場行銷合作產生正向影響。因為組織溝通因素與組織意見衝突管理是息息相關，當組織溝通因素與組織意見衝突管理同時發生存在時，可能存在交互作用現象，因而可能產生交互效果。因此，推論組織溝通因素和組織意見衝突管理具有交互作用存在。當溝通與組織意見衝突管理彼此交互作用時，若此兩者形成相互依賴，則在此情況下此整合體被視為互補性 (Thomke 與 Kuemmerle, 2002)。此兩者的互補性強化彼此對區域共同市場行銷合作。然而在邏輯推論中，交互作用可能產生互補性 (Complementarities) 與非互補性。當組織溝通與組織意見衝突管理產生互補性時，其兩者同時存在的關係代表相互整合 (Integration)，彼此協調 (Coordination) 及合作互補 (Cooperation)。因此，建議兩者組織溝通與組織意見衝突管理在交互作用過程中具有互補性地對區域共同市場行銷合作產生影響。基於上述所言，可推論以下研究假設：

H2：當組織溝通與組織意見衝突管理兩者交互作用時，其具有互補性地對區域共同市場行銷合作產生影響。



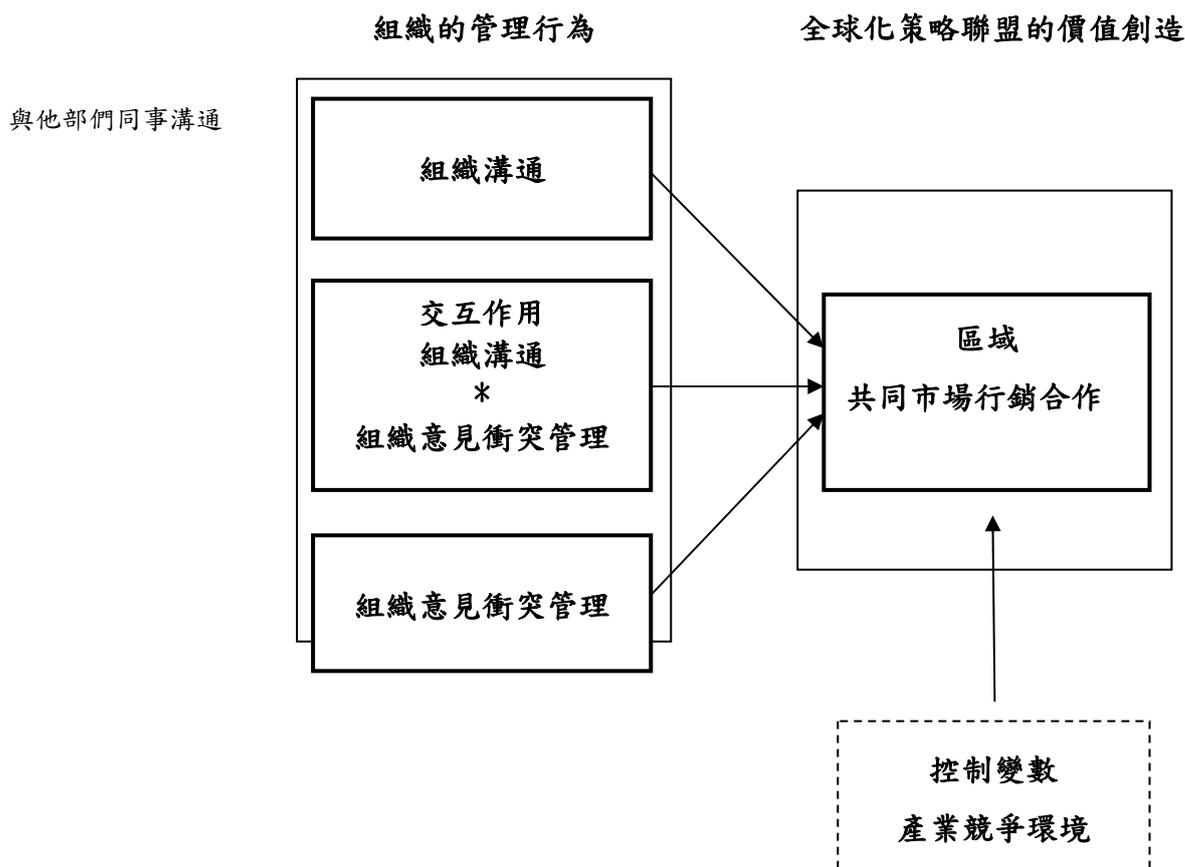


圖 1 研究理論模型

3. 研究設計

3.1 研究對象

三商集團於 1964 年成立，於 1975 年開始發展多角化經營。此集團曾經在 1985 年投資零售業、科技和獨家經銷，且從事於多元化的企業。從 1986 年，三商集團從事零售業、速食鏈、菸草及酒類行銷，在電腦科技領域培養許多專業經理人。於 1993 年，三商集團創立三商人壽，此企業有 22 億資本。目前，三商人壽在台灣已榮登到前十名。在 1996 年間，創下營收 100 億。於 2001 年間，美國 MassMutual 金融集團與台灣三商人壽進行策略聯盟，以期形成夥伴關係，盼能在台灣此共同市場下，齊力為人壽產業的行銷而努力。三商美邦人壽至今在全球擴展約有 11,000 家的代理商，亦包括銀行保險業和非傳統產品。在 2003 年間，亦提供滿足不同市場消費者的需求，如抵押和企業貸款等。在台灣保險產業中，三商美邦人壽是唯一已經和美國 MassMutual 金融集團存在著有全球策略聯盟的機構。因此，本研究針對三商美邦人壽的管理者及員工各發放 400 及 700 份問卷。有效的問卷回收分別為直屬主管 340 份與員工 640 份，其中資料蒐集目的是用以分析和建立理論關係。經由此樣本，研究結果期望能提供此策略聯盟研究之案例，運用於企業在全球化市場中的聯盟進行。



3.2 問卷，信度與效度

3.2.1 組織溝通管理

溝通是為了完成一個設定的目標，把資訊、思想和情感，在個人或群體間傳遞，並且達成共同協議的過程。人與人的溝通過程包括輸出者、接受者、資訊及管道等四個主要因素。溝通使得組織內部能夠在資訊分享、創造和更新資訊、知識。溝通可連結組織所有階層如：領導者、管理者及員工，使必要的資訊能夠被傳達到組織整體進而擴及工作情況的改變，如：支付薪資，工作時數決策。根據 Pincus (1986) 的研究結果指出，組織溝通其因素可分為與主管溝通(例如:直屬主管能傾聽並關注我對工作上的反應與建議)、公司內溝通(例如:公司會主動告訴我們有關改變的消息)、與他部門同事溝通(例如:我與其他部門同事在工作上能互相協調)等三種。以上學者建議為問卷依據。採李克特 (Likert) 五點計分法，由員工為受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」等五種答案分別給予 5~1 分。

本研究量表 KMO 值為 .883，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 1740.512，整體 Eigenvalue 大於 1，信度 Cronbach's α 系數為 .809，學者認為內在信度系數在 .70 以上，表示量表有高信度因素，若低於 .35，則必須予以拒絕。因此本問卷信度為高信度標準，主成份因素分析法核算出此構面三個因素，累積解釋變異量為 52.70%，此三個構面因素為：(1) 與員工溝通；(2) 公司內溝通；(3) 與他部門主管溝通(如表 1 所示)。

表 1 組織溝通

與主管溝通	Loading
• 直屬主管能傾聽並關注我對工作上的反應與建議	0.663
• 直屬主管對於我所提出意見能適度接納	0.675
• 直屬主管對我所面臨的問題能充份瞭解	0.516
• 我能獲知直屬主管對我努力的工作肯定	0.667
• 直屬主管會不厭其煩地與我溝通	0.583
與公司組織內溝通	
• 公司組織會主動告訴我們有關改變的消息	0.602
• 公司組織會常與我們溝通理念與願景	0.700
• 公司組織會常常透過公告或電子郵件宣達業務或工作重點	0.565
• 公司組織允許我們可以很自由的透過各種管道，反應對改變的意見	0.597
與他部門同事溝通	
• 我與其他部門同事在工作上能互相協調	0.636
• 我與其他部門同事能充分溝通或達成工作目標	0.605
• 我與其他部門同事溝通流暢沒有阻礙	0.707
• 我與本部門同事能通份溝通達成工作目標	0.785
• 我與本部門同事在工作上能互相協調	0.729
• 我與本部門同事溝通流暢沒有阻礙	0.580
整體 $\alpha=.730$; 累積解釋變量 (%) = 52.70; KMO=.883; Bartlett $\chi^2=1740.512^{**}$; 整體 Eigenvalue >1; **顯著水準. = .000	



3.2.2 組織意見衝突管理

組織意見衝突管理是一種意見衝突預防、處理與解決步驟，藉由一種組織發展前提之下，排除組織部門、成員間的溝通障礙、減少破壞性之影響，並界定組織中成員相互依存與互惠互助之使命、認清問題關鍵所在與尋求可共同使用之資源、採取共同行動以解除引起意見衝突的某些特定問題。部門間意見衝突有可能影響跨部門的溝通。但，若組織內意見衝突透過適當管理被視為部門間的動力(Ruekert 與 Walker, 1987)。組織意見衝突管理有助於滿足雙方合理的利益從而減少組織意見衝突的負面影響，因此，資訊在組織內部會更加流通。此外，可降低部門間的緊張局勢、減少抑制協調一致的反應，各部門的信息交換需求，從而提升了組織良好關係。因此組織意見衝突管理能夠使部門意見衝突和部門間的緊張局勢降低。而意見衝突管理構面是參考Jaworski 與 Kohli (1993)所提出的，分別為部門間之意見衝突(例如:來自不同部門的員工覺得公司整體的目標符合他們的期望)及部門之間的聯繫(例如:公司職員是十分容易可以與其他部門接觸)兩個因素。採李克特 (Likert) 五點計分法，由管理者為受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分。

本研究量表 KMO 值為.842，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 830.092，整體 Eigenvalue 大於 1，信度 Cronbach' s α 系數為.506，學者認為內在信度系數在.70 以上，表示量表有高信度因素，若低於.35，則必須予以拒絕。因此本問卷信度為尚可接受之信度標準，主成份因素分析法核算出此構面兩個因素，累積解釋變異量為 53.78%，此兩個構面因素為：(1)部門間之意見衝突；(2)部門間之聯繫(如表 2 所示)。

表 2 意見衝突管理 (Jaworski 與 Kohli, 1993)

部門間之意見衝突	Loading
• 企業文化是支持部門的營運模式	0.812
• 來自不同部門的員工覺得公司整體的目標是符合他們的期望	0.746
• 市場開發部門所邁向的目標與生產的部門能相符合	0.684
• 公司幾乎沒有部門之間的衝突發生	0.748
• 公司大多數部門的合作彼此會進展得宜	0.645
部門之間的聯繫	
• 公司職員是十分容易與其他部門接觸	0.757
• 我們期望公司能安排一個流暢的溝通管道給各部門	0.733
• 我的直屬主管鼓勵部門間的員工能與其它部門的人員討論工作上的進度	0.691
• 我們部門的直屬主管經常與其他部門的主管定期舉辦會議	0.687
• 公司有充裕的溝通機會(時間)，用以提供不同部門間的員工相互交談	0.565
• 不同部門的成員會聚集在一起交談並彼此關心	0.508
整體 α =.506; 累積解釋變量 (%) = 53.78; KMO=.842; Bartlett χ^2 =830.092**; 整體 Eigenvalue >1; **顯著水準. = .000	



3.2.3 區域共同市場行銷合作

所謂的區域共同市場行銷合作是指企業間透過共同分擔行銷費用、協同進行行銷傳播、品牌建立、產品促銷等方面的行銷活動，已達到共用行銷資源、鞏固行銷網絡目標的一種行銷理念和方式，從而完成滿足區域性顧客的需求，逐步走上國際化市場。區域共同市場行銷合作使策略聯盟體的各成員以較少費用獲得較大的行銷效果，從而達到整個策略聯盟的目的，這也是單獨行銷市場無法達到的目的。Kohli 與 Jaworski (1990) 定義市場定位是由三組活動所組成：(1)組織收集有關現今與未來顧客需求的市場情報。(2)在部門之間散播市場情報。(3)組織共同回應顧客需求。一個成功的行銷定位應：(1)一個或多個部門從事一個活動，有關對現今與未來顧客需求和影響因素的了解；(2)跨部門分享這些資訊；(3)不同的部門參與活動對應不同的顧客需求。Jaworski 與 Kohli (1993)認為組織要了解回應顧客需求是需要的，否則組織不可能有市場定位。換言之，市場定位是鼓勵在組織中的每個個體應該追蹤正在迅速改變的市場，和組織中的每個人分享市場情報，和回應市場需求。Jaworski 與 Kohli, (1993)對全球化區域共同市場行銷合作作出結論，其分為市場資訊獲得(例如:我們服務的工作同仁直接地與顧客作交流)、市場資訊傳播(例如:行銷人員會花費時間與其他相關部門討論顧客將來的需要)、回應市場資訊對策(例如:我們總是思考如何回應競爭者的改變價格)、以及回應市場資訊(例如:顧客的抱怨能夠獲得解決與回應)共四個因素採李克特 (Likert) 五點計分法，由管理者為受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分。

本研究量表 KMO 值為 .898，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 2928.996，整體 Eigenvalue 大於 1，信度 Cronbach' s α 系數為 .904，學者認為內在信度系數在 .70 以上，表示量表有高信度因素，若低於 .35，則必須予以拒絕。因此本問卷信度為高信度標準，主成份因素分析法核算出此構面四個因素，累積解釋變異量為 49.41%，此四個構面因素為：(1)市場諮詢獲得；(2)市場諮詢傳播；(3)回應市場諮詢對策；(4)回應市場諮詢(如表 3 所示)。

表 3 區域共同市場行銷構面因素分析表

	Loading
市場資訊獲得	
• 會了解顧客需要什麼金融商品及服務	0.551
• 服務的工作同仁會直接與顧客作交流	0.521
• 發現顧客會在金融商品偏好上有所改變	0.525
• 會了解顧客對我們金融商品及服務品質的評價	0.693
• 時常與市場調查人員交談有關於零售和經銷方面的議題	0.678
• 透過與顧客友誼的方式，收集有關金融商品的資料	0.642
• 本部門擁有完整的市場競爭情報	0.623
• 能發覺到金融產業正在變遷	0.564
市場資訊傳播	
• 透過平常職員的談話，其內容總是關心著公司的競爭策略	0.659
• 定期舉行部門間的會議，討論市場趨勢與發展	0.679
• 行銷人員會運用時間，與其它相關部門討論顧客未來的需要	0.741
• 公司定期地提供顧客的相關資料	0.670



回應市場資訊對策	
• 我們總是思考如何回應競爭者的價格改變	0.594
• 依市場的需要，開發新的金融商品及服務	0.580
• 關注顧客在金融商品及服務上的需要	0.670
• 市場開發計畫依據過去經驗的累積	0.698
• 部門與部門能定期地在一起討論整體環境的變遷，並作出回應	0.722
• 所提供的金融商品及服務是依據市場的需要	0.606
回應市場資訊	
• 競爭者若推出吸引我們顧客的金融商品及服務，我們會立即採取回應	0.606
• 部門與部門間的互動往來相當協調	0.666
• 顧客的抱怨能夠獲得解決(回應)	0.744
• 當我們提出一個很棒的行銷計劃時，我們能及時地推行它	0.726
• 對於競爭者的價格變遷，我們能迅速的作出回應	0.584
• 當發現顧客對我們的服務品質有不滿意時，我們會立即採取修正措施。	0.618
• 當顧客對我們的金融商品及服務有建議時，相關部門會投入心力去解決	0.594
整體 $\alpha=.904$; 累積解釋變量 (%) = 49.41; KMO=.898; Bartlett $\chi^2=2928.996^{**}$; 整體 Eigenvalue >1; **顯著水準. = .000	

3.2.4 控制變數：產業競爭環境

在全球化時期，企業進入新的或未知的市場必定會增加風險和不確定性(Astley 與 Brahm, 1989)。產業和環境的特徵包括：市場動盪、科技變遷、競爭強度、環境不確定性和創新保有市場等(Townsend, 2003)。Jaworski 與 Kohli (1993) 提出產業競爭環境構面則以市場動盪(例如:我們符合顧客的需求之一在於一直尋找新金融商品)、競爭強度(例如:在整個金融產業中，競爭是一直存在的)、技術變遷(例如:公司 e 化技術服務正迅速的改變)等為三個因素。由管理者為受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分。

本研究量表 KMO 值為 .809，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 889.025，整體 Eigenvalue 大於 1，信度 Cronbach' s α 系數為 .809，學者認為內在信度系數在 .70 以上，表示量表有高信度因素，若低於 .35，則必須予以拒絕。因此本問卷信度為高信度標準，主成份因素分析法核算出此構面三個因素，累積解釋變異量為 61.12%，此三個構面因素為：(1)市場動盪；(2)競爭強度；(3)技術變遷(如表 4 所示)。

表 4 產業競爭環境 (Jaworski and Kohli, 1993)

市場動盪	Loading
• 顧客對金融商品偏好，會隨著時間而稍微改變	0.730
• 新的金融商品及服務能符合顧客的需求	0.807
• 有時顧客對我們所提供的價格感到敏感	0.779
競爭強度	
• 在整個金融產業中，公司與公司的競爭一直是存在的	0.611
• 在整個金融產業中，市場競爭是存在的	0.734



• 在整個金融產業中，競爭者能達成的市場目標，另一些競爭者也能達成	0.734
• 在整個金融產業中，幾乎每天都有競爭者採取市場回應的行動	0.624
技術變遷	
• 在整個金融產業中，我們的競爭者是相對強的	0.512
• 公司 e 化技術服務正迅速的強化中	0.846
• 公司 e 化技術服務幫助本公司在此金融產業的發展機會	0.829
整體 $\alpha=.809$; 累積解釋變量 (%) = 61.12; KMO=.831; Bartlett $\chi^2=889.025^{**}$; 整體 Eigenvalue >1; **顯著水準. = .000	

綜合以問卷量表，整體而言，以因素分析 (A principal – component factor analysis with rotated varimax solution) 提出以下的信、效度檢驗。每一量表的 KMO 值超過統計接受水準，亦即如 Kaiser 與 Rice (1974) 所提出大於 0.7 的接受水準。每一個量表的解釋變量超過可接受水準的 50%。每一量表的因素特徵值超過 1.00 的接受水準。此研究亦運用 Haman's 的單因子測試法 (One-factor test) 來檢測兩個或兩個以上的構面是否存在著高度的相關性，而反映於 CMV 中 (common method variance) (Newbert, 2008)。本研究採用此方法，在未轉軸的情況下，基於特徵值大於 1 與累積解釋變量為 63.22% 下，對所有的題項進行因素分析 (unrotated factor analysis)。其第一個因素 (Fist factor) 對解釋變量占 27.93% (小於 50%)，故建議此同源偏差性偏差 (single source bias) 的考量不影響迴歸分析的結論。

4. 實證分析

最高和最低的相關係數分別為區域共同市場行銷合作與市場資訊獲得 ($r=.83$, $P<.01$) 技術變遷與部門間之衝突 ($r=.12$, $P<.01$)。最高和最低的平均值分別與主管溝通 ($M=3.99$) 及競爭強度 ($M=3.85$)。最高和最低的標準差值分別為部門間之意見衝突管理 ($S.D=.87$) 和整體產業競爭環境 ($S.D=.42$) (詳閱附件一)。模型一顯示，在統計接受水準內，自變數中之組織溝通與組織意見衝突管理正向地影響應變數 ($\beta=.191$ 與 $.481$, $P<.01$)，同時此模型的解釋變量為 39.1% 且 F 值為 108.33 ($R^2=.391$, $F=108.33$, $P<.01$)，此模型亦無共線性考量 ($VIF<10$)。模型二顯示，當增加控制變數，此控制變數乃在統計接受水準內，此模型無共線性考量 ($VIF<10$)。控制變數正向影響應變數 ($\beta=.374$, $R^2=.495$, $F=69.61$, $P<0.01$)。在模型三中之交互作用顯示，當這兩個自變數形成交互作用時，此模型無共線性考量 ($VIF<10$)，且這兩個自變數的交互作用對應變數為負向影響 ($\beta=-.104$, $R^2=.505$, $F=6.97$, $P<0.1$) (詳閱附件二)。故假設 H1a 及 H1b 皆成立，假設 H2 不成立 (如表 5 所示)。



表 5 總結表

理論關係	假設	系數	結果
H _{1a} : 組織溝通對區域共同市場行銷合作的影響	+	$\beta = .191^{**}$ $R^2 = .391^{**}$ $F = 108.33^{**}$	成立
H _{1b} : 組織意見衝突管理對區域共同市場行銷合作的影響	+	$\beta = .481^{**}$ $R^2 = .391^{**}$ $F = 108.33^{**}$	成立
H ₂ : 組織溝通與組織意見衝突管理交互作用的影響	-	$\beta = -.104^{**}$ $R^2 = .505^{**}$ $F = 6.97^{**}$	不成立

P < .01 (顯著水準**, 雙尾檢定)

5. 討論與結論

5.1 研究新發現

全球化趨勢已經影響當今商業中之產業和企業，而企業在全球化高度產業競爭環境中，依然可能提高競爭力，此正如先前學者所建議，策略聯盟在透過共同市場的行銷中可以滿足顧客需求，進而產生維持競爭優勢的可能。在臺灣保險產業中，三商美邦是唯一全台與外商進行策略聯盟，且與美國 MassMutual 進行策略聯盟已行之有年。透過此機構借用此經驗，本研究對三商美邦的直屬主管與員工為研究對象。透過 SPSS 統計工具，採用信度分析、效度分析、因數分析、相關分析及迴歸分析等，來驗證對全球策略聯盟與區域共同市場行銷合作之影響。此研究發現(含產業競爭環境為控制變數)：1)當管理者對組織內的員工進行策略聯盟溝通時，需適時的調和組織內部門與部門間不同的聯盟意見衝突，這將正向的提高台商對美商在策略聯盟中，開發台灣區域共同市場行銷的效果；2) 當組織溝通與意見衝突交互作用時，其交互效果對此區域共同市場行銷合作為負面效果。

5.2 研究結果討論

5.2.1 組織溝通

組織溝通與區域共同市場行銷合作是正相關，這表示組織溝通是一種雙向的交流，使資訊能夠從個人或組織傳遞至另一方，進而發展人與工作關係，轉換工作概念，處理與傳遞工作訊息。對組織而言，組織溝通有助於解決組織資訊不對稱，使各階層的員工在一個平台上能互相彼此了解，並促使工作透過組織溝通能將訊息完整的傳達，使管理者與員工的關係能更有向心力。組織各部門間的溝通能強化公司內員工一起為共同目標而努力，進而完成組織的目標。當各部門間的員工，常常進行相關工作的討論，則將能增加員工的工作士氣與積極性。

而本研究亦發現，在一個策略聯盟組織內，引起溝通障礙的原因，可能為不良的



規劃、所使用的傳達方法不佳、語言不同、收集訊息分散、誤解、距離及時間的間隔、接受或傳達訊息的情緒、通過過多的傳達管道，或溝通對象不明確等因素。講組織溝通在快速變遷的市場環境中是必要的，因為良好的組織溝通會提升公司形象，並使管理者、員工、供應商及顧客了解公司經營目的與願景的價值，增加員工的工作滿意度。組織內不良的溝通將導致不良的員工績效，因為公司整體政策無法透過組織溝通對員工傳遞。

策略聯盟有助於創造區域共同市場行銷合作的價值並提升顧客需求回應，組織溝通有助於策略聯盟雙方在進行區域共同市場行銷合作時，快速將市場資訊流通並告知有需求的消費者關於公司所推出的新產品和服務新項目。同時亦有效地處理顧客抱怨，因為當顧客有抱怨時，透過區域共同市場行銷合作模式，能有效且迅速處理顧客抱怨，及時滿足顧客的需求。因此區域共同市場行銷合作為企業帶來更佳的業績。策略聯盟中的組織溝通可被有效地運用，使管理者與員工知道區域共同市場行銷合作目的與價值。這亦提升產品或服務的銷售，達到區域共同市場行銷合作的目標，實現策略聯盟的目的及價值。因此，組織溝通對全球化區域共同市場行銷合作有顯著性影響。

5.2.2 組織意見衝突管理

組織意見衝突管理與區域共同市場行銷合作建議為正相關。當運用意見衝突管理於意見衝突當下時，應重視組織利益更勝於個人立場為前提，尋求雙方互利，達成有效的意見衝突管理。當意見衝突發生於不同情境時，應先評估適當的溝通管道，以維持組織和諧狀態，同時亦釐清各部門之間應有的職責。解決意見衝突時，需針對衝突問題本身，領導者或是組織成員透過衝突問題的分析及瞭解，皆有助於意見衝突解決的可能。足夠的資訊分析可讓雙方意見衝突雙本質降低，其原因是因為資訊本身協助雙方探索衝突解決方式。領導者角色有助於解決意見衝突，特別是領導者站在客觀立場並提供良好之溝通管道，讓成員可直接的表達工作上所需的支持。因此，防止組織意見衝突最好方法是建構好一個溝通平台讓組織成員加以互相了解，釐清職權及有必要承擔之責，使組織成員清楚的認知並界定責任範圍來避免組織意見衝突的發生。

5.2.3 組織溝通與組織意見衝突之交互作用

交互作用 (interaction) 是指，當一個自變變數對另一自變個變數產生相互影響時，其結果能探討出，此兩個自變數間的交互效果對應變數的影響。當組織溝通與組織意見衝突產生交互作用時，其交互效果對其區域共同市場行銷合作為負向影響。因此，本研究建議，當組織部門間隨著意見衝突提高時，管理者應視意見衝突程度略降後，再進行溝通協調。其原因推論為當意見衝突提升時，其組織氛圍環繞著互為相抗衡而不協調的情緒，故在此時進行溝通反而形成負面效果。

5.2.4 研究貢獻

在研究全球化策略聯盟與聯盟本身所產生的價值創造方面，許多不同的學者指出，策略聯盟本質在尋求組織如何創造更多資源的價值性、稀少性與不可取代性(Barney,



1991)，使其本身的組織與其它的組織形成差異性 (heterogeneity)，進而在各種不同價值鏈活動中創造出不同的附加價值 (Deyr 與 Singh, 1998)。策略聯盟價值創造中是指兩家或兩家以上的公司進行合作關係，建立資源能相互交流，同時透過彼此對共同策略目標的認同，增加彼此在競爭市場上的競爭利基，進而創造出更佳之附加價值。許多學者認為成本是可作為競爭策略之重要依據 (Boyer 與 Lewis, 2002)。Dean, Holmes 與 Smith (1997) 指出企業之所以要進行策略聯盟是基於企業遇到成本上升，藉由策略聯盟規模來提升彼此競爭優勢。Hagedoom (1993) 則主張行銷聯盟為頗受歡迎之聯盟形態，因為行銷聯盟偏重下游價值鏈活動，如產品行銷、廣告活動、銷售通路、顧客服務等。此行銷聯盟容易產生，特別是當產品生命周期處於成熟或衰退階段時，能強化產品或服務之遞交速度與可靠度。延續先前這些學者對全球化策略聯盟之研究的探索，本研究期望對此策略聯盟領域的文獻有所貢獻。正如先前文獻建議，行銷策略聯盟中的產品行銷、廣告活動、銷售通路及顧客服務皆是當企業遇到瓶頸時，可透過行銷策略聯盟，提升競爭優勢。本研究建議採用組織行為管理與策略聯盟領域中的組織溝通與組織意見衝突管理，來提升區域共同市場行銷合作。本研究中對全球化策略聯盟的發現為：當企業位處於產業競爭環境時，管理者對組織內員工進行策略聯盟的溝通與適時的調和組織各部門間不同的意見，將能提升在策略聯盟中的此區域共同市場行銷合作，然而當組織部門間隨著意見衝突提高時，管理者應視意見衝突程度略降後，再進行溝通協調。其原因推論為當意見衝突提升時，其組織氛圍環繞著對抗而不協調的情緒，故在此時進行溝通反而形成負面效果。

5.2.5 研究限制與未來研究建議

本研究限於探討組織溝通、組織意見衝突管理，及以產業競爭環境為控制變數下，對全球化策略聯盟中的區域共同市場行銷合作為影響之依據。先前研究中有，有些文獻建議仲介變數 (mediation) 是存在的，正如員工的信任與工作態度能提升組織間的合作，強化策略聯盟的合作關係 (Gulati, 1995)。從上所述，當增加員工的信任與工作態度 (仲介角色) 於研究關係中，此仲介角色是否會強化組織溝通、組織意見衝突管理、和區域共同市場行銷合作等變數的關係？因此，建議未來研究以員工的信任及工作態度為仲介變數，以釐清組織溝通、組織意見衝突管理和區域共同市場行銷合作之間的關係。



參考文獻

1. Alper, S., Tjosvold, D. and Law, K. S. (2000), "Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams," *Personnel Psychology*, 53(3), pp.25-642.
2. Anand, B. and Khanna, T. (2000), "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances," *Strategic Management Journal*, 21(3), pp.295-315.
3. Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp.18-34
4. Astley, W. G. and Brahm, R. A. (1989), "Organizational Designs for Postindustrial Strategies: The Role of Inter-organizational Collaboration," in Snow, C.C. (Ed.), *Strategy, Organization Design and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
5. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
6. Barney, J. B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison - Wesley Publishing Company.
7. Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
8. Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (2000), "Going Global : Lessons from Late Moves," *Harvard Business Review*, March-April, pp.132-142.
9. Boyer, K. K. and Lewis, M. W. (2002), "Competitive priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy," *Production and Operations Management*, 11(1), pp.9-20.
10. Brockhoff, K. (1992), "R&D Cooperation Between Firms-a Perceived Transaction Cost Perspective," *Management Science*, 38(4), pp.514-524.
11. Chen, G. and Tjosvold, D. (2002), "Conflict Management and Team Effectiveness in China: The mediating role of justice," *Asia Pacific Journal of Management*, 19, pp.557-572.
12. Das, T. K. and Teng, B. S. (2001), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliance: An Integrated Framework," *Organization Studies*, 22(2), pp.251.
13. Das, S., Sen, P. K. and Sengupta, S. (1998), "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation," *Academic of Management Journal*, 41(1), pp.27-41.
14. Das, S., Sen, P. K. and Sengupta, S. (2003), "Strategic Alliances: A Valuable Way to Manage Intellectual Capital?" *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), pp.10-19.
15. Dean, J. Holmes, S, and Smith S. (1997), "Understanding Business Networks: Evidence from Manufacturing and Services Sectors in Australia," *Journal of Small Business Management*, 35(1), pp.79-84.
16. Devlin and Bleackley (1988), "Strategic Alliance: Guidelines for success," *Long Range*



Planning, 21(5), pp.18–23

17. Dyer, J., Kale, P. and Singh, H. (2001), "How to Make Strategic Alliances Work," *Sloan Management Review*, 42(4), pp.37-43.
18. Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2001), "An Overview of Strategic Alliances," *Management Decision, London*, 39(3), pp.205-237.
19. Goldhaber, G. M. (1993), *Organizational Communication (6th ed.)*. Dubuque, IA : Brown and Benchmark.
20. Gulati, R. (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties in Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.85-112.
21. Hagedoom, J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Scrotal Differences, " *Strategic Management Journal*, 14, pp.371-385.
22. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences, " *Journal of Marketing*, 57(3), pp.53-70.
23. Jones, Marc T. (2002), "Globalization and Organizational Restructuring: A Strategic Perspective," *International Business Review*, 44(3), pp.325-351.
24. Kalb, C. C. (1988), "Joint Marketing or Co-Marketing: Co-operations or Competition," *Medical Marketing and Media*, 23(14), pp.112-119
25. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), pp.1-18
26. Molle, Willem. (2002), "Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional (Rural and Urban) Development?" *Regional studies*, 3(2), pp.161-172.
27. Newbert, S. L. (2008), "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: a Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-based View of the Firm," *Strategic management journal*, 29(7), pp.683-791.
28. Ohmae, K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*, 3(4), pp.143-154.
29. Pangarkar, N. and Klein, S. (1998), "Bandwagon Pressures and Inter-firm Alliances in the Global Pharmaceutical Industry," *Journal of International Marketing*, 6(2), pp.54-73
30. Pincus, J. D. (1986), "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance," *Human Communication Research*, 12(3), pp.395-419.
31. Ruekert, R. W. and Orville, C. W. Jr. (1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51 (January), pp.1-19.
32. Thomas, J. and Trevino, L. (1993), "Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple Case Approach," *Journal of Management Studies*, 30(5), pp.779-814.



33. Thomke, S. and Kuemmerle, W. (2002), "Asset Accumulation, Interdependence and Technological Change: Evidence from Pharmaceutical Drug Discovery," *Strategic Management Journal*, 23(7), pp.619-635.
34. Townsend, J. D. (2003), "Marketing Intelligence and Planning," *Bradford*, 21(3), pp.143-155.
35. Wall, V. and Nolan, L. (1986), "Perceptions of Inequality, Satisfaction and Conflict in Task Oriented Groups," *Human Relations*, 39(11), pp.1033-1052.
36. Yuan, B. and Wang, M. Y. (1995), "The Influential Factors for the Effectiveness of International Strategic Alliances of High-Tech Industry in Taiwan," *International Journal of Technology Management*, 10(7), pp.777-787.



附件一

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1.00															
2	0.36	1.00														
3	0.44	0.46	1.00													
4	0.79	0.78	0.76	1.00												
5	0.18	0.15*	0.22	0.23	1.00											
6	0.34	0.37	0.59	0.53	0.30	1.00										
7	0.29	0.27	0.43	0.41	0.91	0.66	1.00									
8	0.32	0.30	0.41	0.43	0.20	0.46	0.35	1.00								
9	0.23	0.25	0.39	0.36	0.05	0.35	0.19	0.56	1.00							
10	0.26	0.23	0.32	0.34	0.19	0.35	0.30	0.57	0.45	1.00						
11	0.33	0.37	0.46	0.49	0.13*	0.42	0.28	0.48	0.37	0.47	1.00					
12	0.36	0.36	0.50	0.51	0.18	0.51	0.36	0.83	0.77	0.79	0.74	1.00				
13	0.29	0.29	0.35	0.39	0.01	0.30	0.14	0.42	0.27	0.37	0.51	0.50	1.00			
14	0.21	0.14*	0.28	0.26	0.07	0.19	0.13*	0.29	0.31	0.36	0.39	0.43	0.45	1.00		
15	0.28	0.22	0.34	0.35	0.12*	0.26	0.20	0.38	0.35	0.38	0.40	0.48	0.38	0.49	1.00	
16	0.33	0.27	0.41	0.42	0.08	0.31	0.20	0.46	0.39	0.47	0.55	0.59	0.78	0.82	0.78	1.00
平均數	3.99	3.98	3.91	3.96	3.98	3.89	3.93	3.89	3.89	3.91	3.90	3.90	3.87	3.85	3.95	3.89
標準差	0.68	0.65	0.49	0.47	0.87	0.47	0.55	0.46	0.51	0.48	0.47	0.38	0.54	0.54	0.50	0.42

黑體字為顯著水準 $p < 0.01$ (雙尾)； * 為顯著水準 $p < 0.05$ (雙尾)

1.與主管溝通；2.公司內溝通；3.與他部門同事溝通；4. 整體組織溝通；5.部門間之意見衝突管理；6.部門間的聯繫；7.整體之組織意見衝突管理；8.市場資訊獲得；9.市場資訊傳播；10.回應市場資訊對策；11.回應市場資訊；12.整體區域共同市場行銷合作；13.市場動盪；14.競爭強度；15.技術變遷；16.整體產業競爭環境。



附件二

階層複迴歸分析：區域共同市場行銷合作

	模型 1				模型 2				模型 3			
	β	R^2	ΔF	VIF	β	R^2	ΔF	VIF	β	R^2	ΔF	VIF
模型 1:自變數												
X 1.1 :組織溝通 (H1a)	.191**			1.82	.128**			1.86	.121**			1.87
X1.2 :組織意見衝突管理 (H1b)	.481**			1.82	.339**			2.01	.370**			2.11
模型 2:控制變數												
X2.1 :產業競爭環境					.374**		1.34		.361**			1.36
模型 3:自變數交互效果												
X2.1 * X2.2 (H2)									-.104**			1.05
整體模型		.391**	108.33**			.495**	69.61**			.505**	6.97**	

** $p < .01$ (雙尾), * $p < .05$ (雙尾)

