

不同聯盟型態之下經濟誘因與信任之 相對重要性研究---以台灣清涼飲料產 業為例

A Study on Relative Importance of Economic Incentive and Partner's Trust Under Different Type of Strategic Alliances---- An Example of Taiwan Soft Drinks Industry

林隆儀 Long-Yi Lin

真理大學 管理科學研究所 助理教授

Assistant Professor, Graduate School of Management Science,
Aletheia University

黃營杉 Ing-San Hwang

臺北大學 企業管理研究所 教授

Professor, Graduate School of Business Administration,
National Taipei University

吳青松 Ching-Sung Wu

台灣大學 國際企業研究所 教授

Professor, Graduate School of International Business,
National Taiwan University

摘要：本研究旨在探討廠商決定採行策略聯盟，在既定聯盟型態下，考量策略聯盟決策因素時，經濟誘因與信任的相對重要性是否有差異？本文採用兩種研究方法，第一部份採用個案研究法，發現台灣清涼飲料產業的策略聯盟可分為生產契約型 I、生產契約型 II、配銷協定型、產品線延伸型、品牌授權型等五種型態。第二部份採用郵寄問卷訪問法，研究發現採用生產契約型 I 與生產契約型 II 策略聯盟的廠商，在考量策略聯盟決策因素的重要性時，經濟誘因的重要性高於聯盟夥伴的信任；採用配銷協定型與品牌授權型策略聯盟的廠商，在考量策略聯盟決策因素的重要性時，聯盟夥伴信任的重要性高於經濟誘因。採用產品線延伸型與品牌授權型策略聯盟的廠商，在考量策略聯盟決策因素的重要性時，聯盟夥伴社會關係的重要性高於經濟誘因。

關鍵詞：外包、策略聯盟、策略聯盟型態、經濟誘因、信任。

ABSTRACT: This essay explore whether the difference exist between relative importance of economic incentive and partner's trust under different types of strategic alliance. This essay can be divided into two parts. The first part is the case study, the result was that there are five types of strategic alliances existing in the Taiwan soft drinks industry, hereinafter referred to as "Production Contract I", "Production Contract II", "Distribution Agreement", "Product Extension" and "Brand Authorization". A mail survey approach was used in the second part, resulting in the following findings: Companies, which chose "Production Contract I" and "Production Contract II" considered economic incentive more important than alliance partners' trust. Companies, which chose "Distribution Agreement", determined alliance partners' trust more important than economic incentive. Companies, which chose "Product Extension" and "Brand Authorization", considered alliance partners' social relationship more important than economic incentive.

Key words : outsourcing, strategic alliance, types of strategic alliance, economic incentive, trust.

1. 緒論

近年來臺灣清涼飲料產業¹產生革命性的變革。首先是進入障礙大幅降低，新競爭者紛紛加入，參加飲料公會、協會等產業組織的廠商由民國七十九年的 38 家，到民國九十年有 78 家，這些眾多公司競相爭食此一約 420 億元的市場產值²，以致競爭局勢年年升高。其次是行銷通路環境大幅改變，現代化連鎖零售通路當道，如便利商店、超市、量販店等，清涼飲料品透過其銷售的比率逐年提高，足可左右清涼飲料品的銷售。第三是消費者購買習慣不斷在改變，而且改變的速度非常快，嘗新試鮮的心理愈來愈顯著，以致品牌忠誠度有逐漸相對降低的現象，清涼飲料業者為掌握此一迅速改變的消費趨勢，無不努力開發新產品，例如民國八十八年總共開發 435 項新產品，八

¹ 清涼飲料係指不含酒精的飲料，我國貨物稅條例第八條正式稱為「清涼飲料」。清涼飲料有多種類別，按 SIC code/CCC 的分類，主要類別從 2202.10.00.10-8 到 2202.90.90.99-6 等 23 種類別。

² 依據經濟部統計處、台灣區飲料工業同業公會統計資料顯示，及黑松簡訊第 106 期，民國八十九年台灣清涼飲料產業的市場產值約有 420 億元。

十九年共推出 459 項新產品³，試圖滿足消費者的新需要，於是清涼飲料的產銷走上多種少量的現象愈來愈明顯，結果造成投資龐大，重複投資，設備利用率低，甚或設備閒置的現象屢見不鮮。

策略聯盟的觀念近年來在國內普遍受到重視與接受，清涼飲料業者在降低成本 (Saffu and Mamman, 2000; Devlin and Bleackley, 1988; 吳青松, 民 85)，分擔風險 (Saffu and Mamman, 2000; Contractor and Lorange, 1988)，功能互補 (Saffu and Mamman, 2000; Contractor and Lorange, 1988)，迅速進入市場 (Contractor and Lorange, 1988) 等多重考量下，認為策略聯盟是提升競爭力比較簡易可行的一種途徑，不但無須成立新的事業體，亦不涉及股權的轉移⁴，在現行經營環境下不失為最佳的選擇方案，於是紛紛興起合縱連橫的策略聯盟。

臺灣清涼飲料產業的策略聯盟並不複雜，以產銷功能互補的外包式 (outsourcing)⁵ 策略聯盟為主。由於生產技術進步迅速，產品包裝材料推陳出新的速度也快，清涼飲料業者在自行籌設生產線趕不上市場需求的情況下，紛紛尋求委託代工生產，例如台灣可口可樂公司、家鄉公司、維他露公司等。有些業者在市場拓展不易的情況下，為提高產能利用率，乃萌生為他廠代工生產的念頭，例如久津公司、名牌食品公司、泰華油脂公司等。除了委託生產的合作型態外，銷售活動的聯盟也屢見不鮮，例如黑松公司與統一超商合作銷售杯裝 100% 藍山咖啡，家鄉公司與統一超商合作銷售果汁產品，名牌公司與福客多超商合作銷售礦泉水等。此外委託生產與委託銷售混合也是常見的聯盟型態，例如可口可樂公司與雀巢公司合作產銷雀巢檸檬茶，久津公司與聯合利華公司合作產銷立頓紅茶等。在供需雙重衝擊下，功能互補型態的產銷策略聯盟環境於焉形成。

³ 台灣區飲料工業同業公會統計資料，黑松簡訊第 106 期。

⁴ 有些學者認為策略聯盟包括權益型與非權益型合作，本文所稱策略聯盟是指非權益型合作而言。

⁵ “outsourcing”一詞有譯為「外包」者，也有譯為「委外」者。本文的研究對象為台灣清涼飲料產業，有關價值活動的聯盟，該產業均使用「外包」一詞，因此本文亦採用「外包」一詞。

以往有關策略聯盟的研究，大都把焦點集中在經濟交換因素的考量，例如 Dyer (1997)、Contractor 與 Lorange (1988)、Dwyer 與 Oh (1988)。晚近許多學者主張從社會交換觀點看策略聯盟，例如 Kogut 等人 (1992)、Gulati (1993)、Eisenhardt 與 Schoonhoven (1996)、Tsai (2000)。單一理論在解釋策略聯盟現實的現象時難免有其偏頗與不足之處，明顯可見的是沒有一個單一理論可以單獨解釋策略聯盟過程的複雜性 (Spekman et al., 1998)。例如涉及經濟因素的交易成本理論認為策略聯盟的主要目標是在追求經濟利益，特別重視合作契約關係與聯盟夥伴的理性行為，由於過分強調合作夥伴的經濟誘因，而忽略了合作夥伴之間尚存在有感性的社會關係。涉及信任的社會交換理論認為策略聯盟是一種關係導向的合作行為，主張以道德義務來規範企業之間的合作行為，認為公司在進行資源交換過程中，所需履行的義務與可能獲得的報償往往無法事先確定，此時組織間的信任與依賴就成為組織進行社會交換的基礎 (Hallen et al., 1991)。它所重視的是聯盟夥伴所建立的長期合作關係，由於過分強調社會關係導向，反而忽略了交易成本理論下追求經濟利益之理性因素的現實。

本研究主要想回答一個問題：廠商決定採行策略聯盟，在既定聯盟型態之下，考量策略聯盟決策因素時，經濟誘因與信任的相對重要性是否有差異？為回答此一問題乃引發了本文的第一個研究動機。台灣清涼飲料產業的策略聯盟實務已經做得很多，經查閱相關文獻，發現尚未有人針對此一主題做過深入的研究，因此乃引起本文的第二個研究動機。

本研究試圖提出一個兼具有經濟交換與社會交換的觀念性架構，主要的有二，其一為探討策略聯盟型態，以台灣清涼飲料產業為例，探討外包式策略聯盟的型態，一者試圖填補過去文獻只提到外包是策略聯盟的一種模式，未深入探討其型態的部份空隙，二者提供後續研究者有可供參考的資料。其二為研究不同聯盟型態之下，廠商在考量策略聯盟的決策因素時，經濟誘因與信任的相對重要性是否有差異。

2. 文獻探討

2.1 策略聯盟型態

Porter (1985) 認為最佳的策略聯盟是牽涉到價值鏈 (value chain) 中特定活動的聯盟。策略聯盟的分類基礎有多種，有按企業的價值活動分類

者，例如 Porter 與 Fuller (1986)、Root (1988)、吳青松 (民 82)。有以企業功能作為分類基礎者，例如 Pekar 與 Allio (1994)、高孔廉 (民 68，民 70)。有以聯盟目的分類者，例如 Hitt 等人 (1997)、吳青松 (民 80b)。有以合作方式分類者，例如 Porter 與 Fuller (1986)、Howarth (1994)。有以合作對象作為分類基礎者，例如 Forrest 與 Martin (1992)、Bronder 與 Pritzl (1992)、高孔廉 (民 68)。另有學者採用許多其他不同的分類基礎，無法在此一一盡列，但是可確知的是，聯盟型態乃是學者們為了研究的需要與方便，採用不同的分類基礎將策略聯盟予以歸類的結果。

儘管策略聯盟的分類基礎不一，然而企業附加價值活動是最常被用來區分策略聯盟之類型的重要方法，因為附加價值活動的階段代表不同的作業程序，不僅定義明確而且容易區隔。吳青松 (民 80a) 指出企業附加價值體系內之聯盟目標，可用來區分各類型之聯盟，以單一附加價值鏈而言，聯盟之目標可根據其在該附加價值鏈之位置而區分為研發聯盟、製造聯盟、行銷聯盟、服務聯盟，也可根據兩個或三個以上附加價值鏈連續環節之結合而分成生產契約、產品授權協定、行銷協定、配銷協定等，如圖 1 所示。

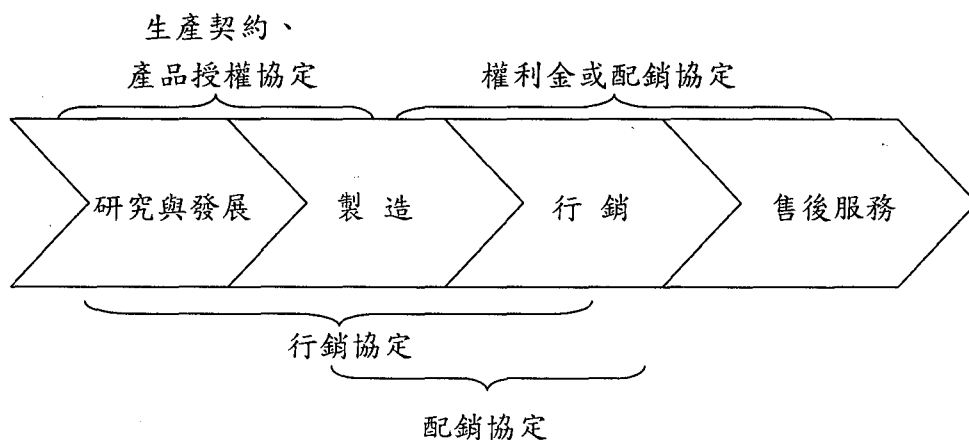


圖 1 企業附加價值體系內之聯盟目標

資料來源：吳青松 (民 80a，頁 3)

由學者們對策略聯盟的分類與型態可知，不同的聯盟需求與目的，會選擇不同型態的策略聯盟，例如尋求技術方面合作者，通常會選擇研究發展聯盟、技術發展聯盟、製造聯盟、生產聯盟等，尋求行銷方面合作者，會選擇行銷聯盟、銷售聯盟、配銷聯盟、服務聯盟等。

2.2 經濟誘因

本研究所要探討策略聯盟的經濟誘因屬交易成本的範疇，因此引用交易成本理論作為理論基礎。交易成本理論是從經濟觀點來解釋交易方式，旨在探討透過市場機能運作的市場自由交易，或是經由組織內部化進行組織間交易之間做最經濟的抉擇。交易成本理論的前提是公司會內部化自己有能力以較低成本經營的活動，而依賴他人有優勢活動的市場，當交易成本過高時，企業會將參與交易的成員融入到同一組織內，運用組織內部的溝通協調機制取代市場機能（Williamson, 1975）。簡言之，企業會選擇生產及交易成本最低的交易方式。

企業要獲得資源，確保競爭優勢，除了經由企業內部化及透過市場機能之外，策略聯盟也是重要選擇之一。Williamson (1991) 認為內部化的各種長期供給或僱用契約屬於組織層級，價格機制下的市場買賣行為屬於市場因素，而策略聯盟則是介於兩者之間的一種混合體（hybrid）。組織的內部化成本低於市場機制時，廠商會選擇自製方式；反之，內部化成本高於市場機制時，廠商會選擇外購方式。組織內部化無法如願取得所需一切資源，或內部化成本過高，尋求市場交易又受到市場不確定性、資訊不對稱與不完整、競爭對手的阻撓等限制，使得市場機能受到挑戰，或交易成本太高時，此時若選擇極端策略，採取自製方式勢必會空留成本高昂之憾，同理若採取外購方式，由於受到上述因素的影響，顯然也非明智抉擇，此時透過策略聯盟的方式合縱連橫，互補不足，不但成為可能而且是企業強化體質，維持競爭優勢的重要手段。混合統治結構的策略聯盟無須成立新的組織體，使聯盟作業迅速簡便，又不涉及組織間股權交換等複雜問題，使合作內容單純化，聯盟效率也因此為之提高。

依據交易成本理論的精神，企業會選擇生產及交易成本最低的交易方式，所以降低成本，追求經濟利益成為組織締結策略聯盟的首要考量因素。Harrigan (1985)、Porter 與 Fuller (1986)、Lin 與 Darling (1999)、Saffu 與 Mamman (2000)、吳青松 (民 79, 民 85) 的研究均認為，降低成本、分擔風險、避免重複投資、獲得規模經濟、進入新市場、加速創新是策略聯盟重要的六項經濟誘因，其中更以降低成本與分擔風險最具重要性。

2.2.1 降低成本

策略聯盟的主要目的是在結合其他組織的資源，增強自己在產業中的影響力與優勢，Williamson (1975) 指出企業經理人會選擇交易成本最低的方法，做為締結策略聯盟合約的決策準則。Chiles 與 McMackin (1996) 指出交易成本理論所關注的焦點是交易的屬性，認為降低成本是經濟組織的主要目標。因此組織和聯盟夥伴締結策略聯盟關係，和聯盟夥伴共享資源，分擔成本，可改善公司的策略地位，進而創造經濟利益。

企業之所以要和聯盟夥伴締結策略聯盟關係，最重要的目的是在追求經濟利益，在追求經濟利益的過程中，降低成本是企業比較能夠控制的元素。除了上述學者之外，其他如 Saffu 與 Mamman (2000)，Lorange 與 Roos (1992, p.27)，Contractor 與 Lorange (1988)，Devlin 與 Bleackly (1988)，吳青松 (民 79, 民 85)，李文瑞等人 (民 89) 也都認為策略聯盟的目的是在透過降低成本追求經濟利益。

2.2.2 分擔風險

Contractor 與 Lorange (1988) 的研究指出策略聯盟的七項動機中，分擔風險居首位。Glaister (1996) 在探討策略聯盟的動機時，將學者們 (例如 Harrigan, 1985; Porter and Fuller, 1986) 對聯盟動機的見解歸納為 11 項，其中也以分擔風險居首位。由此可窺知分擔風險在策略聯盟中的重要性。此外，許多學者也都把分擔風險視為策略聯盟的重要決策因素，例如 Grandori 與 Soda (1995) 認為策略聯盟必須規避風險。Bronder 與 Pritzl (1992) 指出可控制的風險必須列為策略聯盟的重要考量因素。Saffu 與 Mamman (2000)，Lin 與 Darling (1999) 認為策略聯盟的動機之一就是降低風險。Eisenhardt 與 Schoonhoven (1996)

)也認為策略聯盟可藉由分擔成本與風險，達到創造經濟利益的目的。

由以上學者的論點可知，策略聯盟的諸多動機中，雖然過程略有差異，途徑各不相同，但是最終的目的都是在以低成本及分擔風險的方法追求經濟利益，頗有殊途同歸的意義。

2.3 信任

策略聯盟除了追求經濟利益之外，尚涉及聯盟夥伴之間的社會關係，晚近許多學者主張從社會交換理論的觀點看策略聯盟。社會交換理論所強調的是策略與社會因素而非交易成本，所重視的是公司的特徵（例如策略、高階管理）而非交易本身，所關注的焦點是需求與機會的理論邏輯而非效率（Eisenhardt and Schoonhoven, 1996）。當公司處於優勢社會地位時，例如規模龐大、關係良好、擁有社會地位崇高的高階層管理者等，憑其豐沛的社會資源與值得信任，容易創造策略聯盟的機會（Eisenhardt and Schoonhoven, 1996），這一點和交易成本理論注重經濟利益的觀點有很大的差異。

社會交換理論認為策略聯盟是聯盟夥伴關係的交換，是一種關係導向的合作行為，透過社會關係的交換，使組織緊密的結合在一起，更重要的是藉此合作結合組織的資源，降低經營的不確定性。

社會交換理論重視關係導向的合作行為，而關係導向的合作行為建立在合作夥伴值得信任的基礎上，因此本文以信任作為此觀點的代稱。又根據 Kogut 等人（1992）、Gulati（1993, 1995a）、Eisenhardt 與 Schoonhoven（1996）、Zaheer 等人（1998）、Candace 與 Wiersema（1999）、Tsai（2000）的研究顯示，策略聯盟夥伴的信任中，社會關係、聯盟經驗、社會地位、公司規模、商譽、專業能力等六項為評估夥伴信任的重要因素，其中又以聯盟夥伴的社會關係與聯盟經驗最具重要性。

Deutsch(1960)認為信任是指人們對合作夥伴的意圖與能力有信心，相信合作夥伴的行為會如他所預期。信任是指人們對聯盟夥伴有信心（confidence）的程度，是指聯盟夥伴的一方認為與期望他方會完

成期望的行動 (Sitkin and Roth, 1993)。Sivades 與 Dwyer (2000) 指出，組織信任是一個組織對聯盟夥伴的能力與動機有信心，認為它可為組織創造正面的結果。

2.3.1 社會關係

人類許多理性的經濟行動，其實都鑲嵌在社會關係之中。因此部份研究策略聯盟的文獻也都嘗試從經濟交換因素以外的其他觀點，來解釋策略聯盟 (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996)，例如 Kogut 等人 (1992)、Gulati (1993)、Chiles 與 McMackin (1996) 均強調策略聯盟的社會因素 (social factors)，他們的實證研究不約而同的發現，策略聯盟的形成和公司過去的聯盟關係有關。

近年來許多學者主張從網路關係的觀點來看策略聯盟。網路關係是企業間一種典型的社會關係。網路關係具有動態性，特別注重關係的結合，為傳統策略管理提供嶄新的見解 (Doz et al., 2000)。公司間的信任認為聯盟夥伴不會傷害到對方，此社會網路關係有助於提高公司的信任程度，因而降低交易成本，理由有二，其一是網路關係可蒐集到更多資訊 (Gulati, 1995b)，其二是網路關係具有商譽效果，迫使投機成本提高，因而達到降低交易成本的目的 (Gulati et al., 2000)。

2.3.2 聯盟經驗

聯盟經驗是組織信任的另一個重要指標。近年來有些學者主張從社會系絡 (social context) 的觀點來解釋策略聯盟，有助於理解策略聯盟的決策過程，而信任就是此社會系絡的重要因素之一 (Candace and Wiersema, 1999)。Chiles 與 McMackin (1996) 認為從聯盟夥伴信任的社會系絡可看出該夥伴的合作態度。社會系絡是以往策略聯盟經驗的累積，這些經驗無論是來自直接或間接結盟，都會在大多數公司之間形成社會網路，進而成為既有及潛在聯盟夥伴信賴與能力等相關資訊的重要來源，此資訊有助於促成公司締結新策略聯盟，增進既有及潛在聯盟夥伴的信任 (Gulati, 1995a)。Candace 與 Wiersema (1999) 指出經驗會產生信任，他們的研究發現，以往和聯盟夥伴建立有合作關係時，在策略聯盟中此關係和夥伴之間的信任具有正面的關係。

公司透過市場資訊可發現新的聯盟機會，找到合適的聯盟夥伴，甚至瞭解潛在夥伴是否值得信任。公司以往的聯盟經驗所形成的聯盟網路，可作為獲得市場資訊的管道，促成新策略聯盟 (Kogut et al., 1992)。許多學者強調信任在促成交換時的重要角色，而以往聯盟經驗所形成的聯盟網路也因為提供彼此信賴與強化聲望等資訊，而增進聯盟夥伴的信任 (Gulati, 1995a)。

3. 個案研究

台灣清涼飲料產業在產品帶有濃厚流行色彩，消費者偏好改變的速度超過廠商的預期，設備增置需時甚長，新產品開發需要有一定時日，以及銷售機會稍縱即逝等情況下，亟思變革以突破現狀，策略聯盟則是業者突破傳統的重要策略之一。台灣清涼飲料產業的廠商形成策略聯盟的主要動機有四，即(1)減少設備重複投資，分擔風險，(2)追求規模經濟，提高設備／產能利用率，(3)爭取時效，迅速進入市場，(4)功能互補，共享合作夥伴的資源 (林隆儀，民 89)。因此在成本、風險、時間、市場、功能互補等多重動機的考量下，紛紛尋求策略聯盟。這些形成策略聯盟的動機表面上似只有經濟誘因，實質上還隱藏有信任因素在內。

台灣清涼飲料產業的策略聯盟以外包型態的策略聯盟為主，以聯盟對象言有和新進入者合作的斜形聯盟，有同業間合作的水平聯盟，有和供應商及顧客合作的垂直聯盟，也有與外國廠商合作而牽涉到商標授權的策略聯盟 (林隆儀，民 89)。從價值活動觀點言，有委託或受託加工生產，有委託或受託代理銷售，也有委託或受託加工生產與代理銷售者，不一而足。本文以價值活動觀點，採用個案研究法探討此一產業外包式策略聯盟的主要型態。

台灣清涼飲料產業未見人力資源方面的聯盟，因此本研究以技術發展與採購等二項支援性活動，以及進料後勤、生產作業、出貨後勤、廣告與銷售、服務等五項主要活動的矩陣分析，發展出台灣清涼飲料產業的 30 項價值活動。為確認價值活動的適切性，曾向三家大型飲料公司高階層主管請益，進行討論，並做修正，修正後的價值活動項目與內容如圖 2 所示。

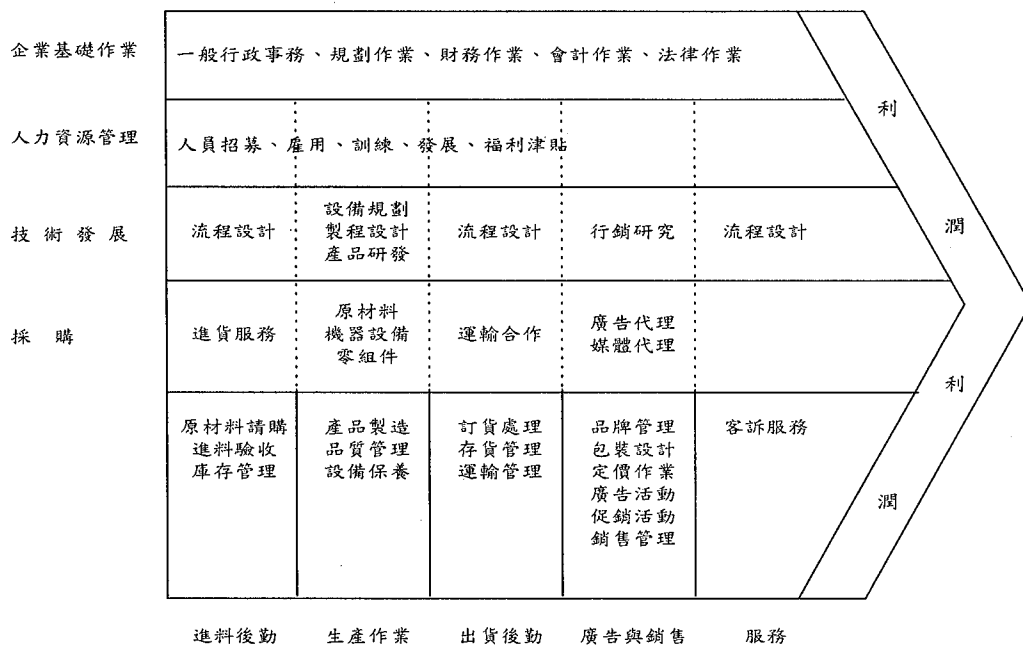


圖 2 台灣清涼飲料產業的價值活動

本個案研究針對台灣清涼飲料產業中，規模較大、有實際進行策略聯盟、且較具有代表性的廠商，選取 18 個策略聯盟專案，做為本個案研究的研究對象。採用電話訪問法，訪問 18 個策略聯盟專案各配對公司的相關主管，包括有總經理、處長、協理、經理等，就價值活動項目一一請教各受訪公司在各該策略聯盟專案中負責那些價值活動，蒐集初級資料做為個案分析的基礎。

根據個案分析結果，發現台灣清涼飲料產業的外包式策略聯盟的特色之一，通常都由產品配方所有權者（研發者）或品牌所有權者所發起，委託聯盟夥伴為其生產或銷售產品，各聯盟夥伴在合作關係中所負責的價值活動，可歸併為產品研發、進料後勤、生產作業、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務等七項作業，價值鏈模型如圖 3 所示。



圖 3 台灣清涼飲料產業價值鏈模型

以上這七項價值活動是策略聯盟業務的連續性作業，聯盟夥伴中有些公司只承擔一項作業，有些廠商同時負責多項作業，最多負責六項作業。這七項價值活動的不同組合，正是 De La Sierra (1995, p.28) 所稱局限於某些功能的聯盟，這些組合形成台灣清涼飲料產業策略聯盟的基本型態。本研究引用 Contractor 與 Lorange (1988) 所列舉不同種類的合作形式中的生產協定、專門知識授權、行銷協定，參考吳青松 (民 82, 民 88) 根據兩個或三個以上附加價值鏈連續環節之結合，將策略聯盟分成生產契約、產品授權協定、行銷協定、配銷協定的分類方法，以及參考 Forrest 與 Martin (1992) 的分類與定義，將台灣清涼飲料產業外包式策略聯盟的價值活動組合及其命名分別整理如表 1，可歸納為生產契約型 I、生產契約型 II、配銷協定型、產品線延伸型、品牌授權型等五種型態。

表 1 價值活動彙總與策略聯盟型態

外包式策略聯盟主要價值活動組合	策略聯盟型態 (本研究命名)
1. 供料加工	生產契約型 I
2. 含料加工	生產契約型 II
3. 部份出貨+銷售	配銷協定型
4. 進料+生產+出貨+銷售+服務	產品線延伸型
5. 進料+生產+出貨+廣告+銷售+服務	品牌授權型

4. 研究設計

4.1 觀念性架構

由文獻探討得知，經濟誘因與信任都是策略聯盟的重要決策因素，再從本文的個案研究得知，台灣清涼飲料產業的策略聯盟以外包式為主，本研究從各聯盟夥伴所負責的價值活動中，整理出產品研發、進料後勤、生產作業、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務等七項價值活動，這些活動的不同組合形成外包式策略聯盟的五種型態。

從文獻探討整理出學者們認為策略聯盟形成的經濟誘因中，降低成本、分擔風險是最重要的兩項決策因素，聯盟夥伴的社會關係、聯盟經驗則是信任中最重要兩項決策因素。本研究將從文獻所整理出來的因素，各分別抽出被認為較重要的六項因素，以郵寄問卷方式調查台灣清涼飲料產業廠商的看法，結果發現實務運作上降低成本、分擔風險是經濟誘因中最重要兩項決策因素，聯盟夥伴的社會關係、聯盟經驗是夥伴信任中最重要兩項決策因素。因此選擇此四項因素作為本文的研究變數。

根據前述各項研究構念的關係，要比較策略聯盟決策因素中經濟誘因與信任的重要性，乃發展出本研究的觀念性架構如圖 4 所示。圖中價值活動子系統為策略聯盟活動分類的依據，經濟誘因與信任為策略聯盟的決策因素，為探究這些變數與策略聯盟型態之間的關係，乃以線條連接之。

4.2 研究假說

從個案研究中發現，供料委託加工生產主要是技術與生產能力的聯盟，旨在利用聯盟夥伴的生產技術與設備，迅速進入市場，搶得銷售先機，目標具體明確，而且生產作業的標準化程度高，容易做客觀的衡量與控制，合作過程中如欲更換合作夥伴也比較容易，就委託加工而言，這種做法主要是在追求生產成本經濟性。此外大規模廠商採購量大，財力雄厚，議價能力強，藉由供料機制可降低成本，此一選擇主要是基於交易成本經濟性的考量。這一點與 Parkhe (1993) 認為策略聯盟要求有效，聯盟活動必須持續不斷獲得經濟利益的觀點相吻合。

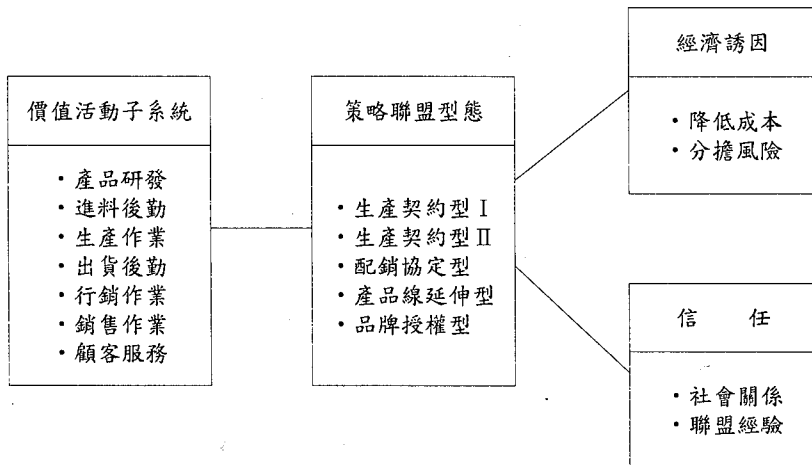


圖 4 本研究的觀念性架構

再從交易成本觀點言，經理人會選擇交易成本最低的方法，做為締結策略聯盟合約的決策準則 (Williamson, 1975)。也就是說公司會在內部化與市場機制之間做理性的選擇，當內部化成本低於市場機制成本時，公司會選擇自製（或自行採購）方式；反之，當內部化成本高於市場機制成本時，公司會選擇向外採購（或外包採購）方式。大規模廠商用料多、商譽好，採用供料方式委託加工，可降低原材料成本，主要是在追求交易成本經濟性。供料委託加工一方面可因廠商的大量採購而獲得經濟利益，確保原材料品質而降低風險，另一方面又可因市場機制而降低成本。此時廠商在迅速進入市場，搶奪市場先機的考量下，經濟誘因的相對重要性往往凌駕聯盟夥伴的信任。因此生產契約型 I 策略聯盟重視理性因素的成分往往高於注重關係的建立與維護，也就是說追求經濟利益的企圖高於社會交換關係的結合。李文瑞等人（民 89）的實證研究也證實，廠商追求降低成本與分擔風險時，會傾向於選擇生產聯盟。因此可推論出本研究的研究假說如下：

假說 1：選擇生產契約型 I 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，經濟誘因的相對重要性高於聯盟夥伴的信任。

假說 1-1：選擇生產契約型 I 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，降低成本的相對重要性高於聯盟夥伴的社會關係。

假說 1-2：選擇生產契約型 I 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，降低成本的相對重要性高於聯盟夥伴的聯盟經驗。

假說 1-3：選擇生產契約型 I 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，分擔風險的相對重要性高於聯盟夥伴的社會關係。

假說 1-4：選擇生產契約型 I 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，分擔風險的相對重要性高於聯盟夥伴的聯盟經驗。

從個案研究中發現，含料委託加工生產的策略聯盟模式中，所謂含料包括有內容物原物料、飲料容器、外包裝材料等。藉由含料加工生產簡化作業程序，提高效率，可更迅速進入市場，獲取規模經濟，獲得經驗曲線效果，提高成本優勢等達到降低成本的目的。此外新進入的廠商為省去繳納貨物稅的繁雜手續，通常都採取含料連帶繳納貨物稅方式的合作模式。此時追求降低成本遠比聯盟夥伴的社會關係重要。又因為含料委託加工生產旨在搶得市場先機，利用聯盟夥伴的生產設備與產能的優勢，彌補本身生產能力之不足，分擔設備投資風險，可作為公司是否投資增置設備的試金石。此一現象正是 Chiles 與 McMackin (1996) 認為降低交易成本是經濟組織的主要目標。

從交易成本的觀點觀之，含料委託加工中含料項目如上所示，這些項目佔清涼飲料成本的比例相當高，中小型廠商原材料用量不多，自行採購的成本高，集合數家廠商的需求量，由受託生產廠商統合採購，可增強議價能力，因而降低成本，此一做法顯然具有交易成本經濟性。含料委託加工除了基於市場機制的考量，選擇低成本的方式之外，另一個目標是在簡化作業程序，提高效率，迅速進入市場。在競爭環境瞬息萬變，市場機會稍縱即逝的情況之下，廠商為搶奪市場先機，往往以經濟誘因為首要考量。此時重視避免重複投資、縮短產品進入市場所需的時間、分散進入市場的風險、增強公司的競爭力等分擔風險的能力，遠比聯盟夥伴的聯盟經驗更重要。根據以上的剖析，可推導出本研究的研究假說如下：

假說 2：選擇生產契約型 II 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，經濟誘因的相對重要性高於聯盟夥伴的信任。

假說 2-1：選擇生產契約型 II 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，降低成本的相對重要性高於聯盟夥伴的社會關係。

假說 2-2：選擇生產契約型 II 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，降低成本的相對重要性高於聯盟夥伴的聯盟經驗。

假說 2-3：選擇生產契約型 II 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，分擔風險的相對重要性高於聯盟夥伴的社會關係。

假說 2-4：選擇生產契約型 II 策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，分擔風險的相對重要性高於聯盟夥伴的聯盟經驗。

從個案研究中發現，配銷協定型策略聯盟基本上雖然也是在追求經濟利益，但是這種經濟利益卻是建立在社會交換關係（信任）的基礎上，有時為了爭取銷售機會或建立新關係，或為了與既有顧客維持良好關係，重視夥伴關係的成分往往超越理性的經濟分析，也就是說考量社會交換關係（信任）的成分高於追求經濟利益的企圖。例如與通路成員締結策略聯盟關係時，聯盟夥伴因為相互依賴，才能有效能且有效率的移轉產品、資訊與所有權，又因為專業化特性的緣故，通路成員通常各有不同的看法、慣例、目的與價值觀（Boyle and Dwyer, 1995），而這些不同目的與價值觀的重要程度，往往超越經濟因素的考量。

配銷協定型策略聯盟是委託聯盟夥伴代理銷售產品的一種策略聯盟型態，價值活動作業標準化的程度低，產品銷售好壞掌握在聯盟夥伴手中，加上市場環境變化大且快，不確定性因素多且高，管理與控制不易，通常都重視關係的結合，而且都著眼於長期的合作，因為中途如欲更換聯盟夥伴不是不容易就是必須付出高昂的代價，此時聯盟夥伴的商譽、社會地位、信賴度、合作誠意等社會關係，以及過去的聯盟經驗，尤其是成功的聯盟經驗，就成為很重要的因素，也就是

考量社會交換因素的成分往往高於經濟誘因的追求，顯然是屬於社會交換關係的範疇。

從社會交換的觀點觀之，策略聯盟屬於社會關係的交換，而關係的交換著眼於長期合作，也就是以追求長期利益為依歸，長期合作首先需要建立在信任的基礎上，沒有信任就沒有合作可言。又信任可以降低風險，廠商在締結及執行策略聯盟的過程中，需要有事前調查、談判、簽約、協調、監督、評估等作業，這些作業對聯盟夥伴而言都代表著成本，合作廠商之間存在有信任時，聯盟締結順利，協調容易，誤解減少，績效往往也比較好，此時的信任就成為降低交易成本的重要因素。因此選擇配銷協定型策略聯盟的廠商在考量策略聯盟決策因素時，重視信任的成分往往高於經濟誘因的考量。Lorenz (1988) 的研究指出聯盟夥伴之間存在有信任時，聯盟持續期間會更長，適應能力也更強。Doz (1996) 也認為建立有長期信任關係的策略聯盟，不僅適應能力較佳，持續期間也較長。根據以上的剖析可以推論出本研究的研究假說如下：

假說 3：選擇配銷協定型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴信任的相對重要性高於經濟誘因。

假說 3-1：選擇配銷協定型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於降低成本。

假說 3-2：選擇配銷協定型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於分擔風險。

假說 3-3：選擇配銷協定型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴聯盟經驗的相對重要性高於降低成本。

假說 3-4：選擇配銷協定型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴聯盟經驗的相對重要性高於分擔風險。

從個案研究中發現，產品線延伸型策略聯盟是指價值活動中，委託生產與委託銷售兩種功能混合的一種策略聯盟型態，同時涵蓋生產作業與銷售作業兩種價值活動，對委託者與受託者而言也都是延伸產品線的絕佳方法。產品線延伸型策略聯盟的合作範圍更廣泛，價值活動作業標準化程度更低，不確定性因素更多且程度更高，尋求聯盟夥伴的困難度更高，合作過程中如欲更換合作夥伴當更不容易，因此廠商在思考此一型態的策略聯盟時，均著眼於長期合作關係，重視聯盟夥伴信任（社會關係、聯盟經驗）的相對重要性也往往更高於經濟誘因的考量，更明顯是屬於社會交換關係的結合。

再從社會交換觀點言，產品線延伸型策略聯盟涉及生產與銷售兩種功能的合作關係，聯盟所涉及的功能愈多，合作領域愈廣泛，愈期望建立長期合作關係，合作期間愈長期化，夥伴信任（社會關係與聯盟經驗）的因素愈凸顯其重要性。一般而言，組織信任的來源有二，其一是商譽累積的結果，其二是分享共同價值觀，聯盟夥伴雙方接觸的時間愈長，互相信任的程度愈高，共享價值觀與承諾及信任之間具有正向的關係（Candace and Wiersema, 1999）。Scanzoni（1979）也指出經驗會產生信任，聯盟夥伴過去的行動會成為信任的基礎。聯盟所涉及的功能愈多，合作愈複雜，協調愈不容易，風險也會相對提高，此時夥伴之間的信任在降低交易成本方面就扮演重要的角色。由此可據以推論出本研究的研究假說如下：

假說 4：選擇產品線延伸型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴信任的相對重要性高於經濟誘因。

假說 4-1：選擇產品線延伸型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於降低成本。

假說 4-2：選擇產品線延伸型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於分擔風險。

假說 4-3：選擇產品線延伸型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴聯盟經驗的相對重要性高於降低成本。

假說 4-4：選擇產品線延伸型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴聯盟經驗的相對重要性高於分擔風險。

從個案研究中發現，品牌授權型策略聯盟是指品牌所有權者透過簽訂契約方式，將品牌使用權授權給被授權者使用在指定商品的一種策略聯盟型態。從價值活動觀點言，授權者只提供產品配方與品牌管理，其餘有關進料後勤、生產作業、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務等活動都由被授權者負責。在前述五種策略聯盟型態中，被授權者所負責的價值活動最多，更顯然是一種多重活動聯盟（吳青松，民 82、民 88）。

品牌授權通常著眼於更長期合作關係，不僅事前尋求聯盟夥伴的困難度更高，中途如欲更換合作夥伴不是更不容易，就是必須付出更高昂的代價，甚至冒更大的風險，此時企業負責人的政策與關係往往成為決策的關鍵因素，顯然是一種關係導向的策略聯盟，因此在選擇聯盟夥伴時當更審慎，重視聯盟夥伴的信任（社會關係、聯盟經驗）的相對重要性遠勝過經濟誘因的追求。

從社會交換觀點觀之，廠商欲將其品牌使用權授權給他人使用，最終目的也是要追求經濟利益，但是其先決條件必須是該合作夥伴值得信任，在信任的前提之下建立聯盟關係，方能創造可長可久的經濟利益。也就是說品牌授權的前提是聯盟夥伴值得信任信任，短期而言是在降低風險，藉著降低風險來降低交易成本，長遠而言是要建立長期關係。此時廠商在考量策略聯盟的決策因素時，夥伴信任的相對重要性往往優先於經濟誘因的考量。Candace 與 Wiersema (1999) 指出聯盟夥伴之間的接觸、溝通程度與品質、共享價值觀等，和聯盟夥伴的信任程度有正向的關係。由上述的分析可據以推論出本研究的研究假說如下：

假說 5：選擇品牌授權型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴信任的相對重要性高於經濟誘因。

假說 5-1：選擇品牌授權型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於降低成本。

假說 5-2：選擇品牌授權型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於分擔風險。

假說 5-3：選擇品牌授權型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴聯盟經驗的相對重要性高於降低成本。

假說 5-4：選擇品牌授權型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴聯盟經驗的相對重要性高於分擔風險。

4.3 變數的定義與衡量

4.3.1 策略聯盟型態

1. 生產契約型 I 策略聯盟

Forrest 與 Martin (1992) 將生產聯盟定義為委託其他公司代工生產公司的產品。蔡正揚與許政郎 (民 80) 將生產製造聯盟定義為原廠委託加工 (OEM) 與轉包。吳青松 (民 80a) 認為涵蓋研發與製造兩個價值鏈活動的聯盟稱為生產契約。新村敏 (民 90, 頁 3) 指出外包生產有「供料加工」,「含料加工」兩種方式。本研究將生產契約型策略聯盟定義為：「透過簽訂契約方式，委託加工生產 (OEM) 的聯盟關係」。其中將生產契約型 I 策略聯盟定義為「在價值活動中，一方只提供生產作業，另一方提供產品研發、進料後勤、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務的聯盟關係」。

2. 生產契約型 II 策略聯盟

本研究將生產契約型 II 策略聯盟定義為：「在價值活動中，一方提供進料後勤與生產作業，另一方提供產品研發、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務的聯盟關係」。

3. 配銷協定型策略聯盟

Forrest 與 Martin (1992) 將行銷／配銷聯盟定義為：由其他公司行銷與配銷公司的產品。蔡正揚與許政郎 (民 80) 將產品代理視為行銷及售後服務聯盟。吳青松 (民 80a) 認為涵蓋製造、行銷、售後服務等三個價值鏈活動，或涵蓋製造與行銷等兩個價值活動的聯盟，都可

稱為配銷協定。本研究將配銷協定型策略聯盟定義為：「在價值活動中，一方提供產品研發、進料後勤、生產作業、廣告作業、顧客服務，另一方提供出貨後勤與銷售作業的聯盟關係」。

4. 產品線延伸型策略聯盟

產品線延伸型策略聯盟同時包括加工生產與代理銷售兩種價值活動的策略聯盟，也就是吳青松（民 82，民 88）所稱的多重價值鏈之結合。Porter 與 Fuller（1986）、Pekar 與 Allio（1994）將多重活動聯盟定義為：價值鏈中一項以上活動的聯盟。本研究將產品線延伸型策略聯盟定義為：「在價值活動中，一方提供產品研發、廣告作業，另一方負責提供進料後勤、生產作業、出貨後勤、銷售作業、顧客服務等活動的聯盟關係」。

5. 品牌授權型策略聯盟

品牌授權型策略聯盟是由品牌所有權者將品牌使用權授權給被授權者，授權者負責產品研發與品牌管理，被授權者負責價值活動中的進料後勤、生產作業、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務等多項價值活動。本研究將品牌授權型策略聯盟定義為：「在價值活動中，一方負責研發及品牌授權，另一方提供進料後勤、生產作業、出貨後勤、廣告作業、銷售作業、顧客服務的聯盟關係」。

4.3.2 經濟誘因

經濟誘因泛指追求經濟利益的動機，本研究將經濟誘因定義為：「締結策略聯盟者對策略聯盟達成降低成本與分擔風險的重視程度」。

1. 降低成本

本研究將降低成本定義為：「締結策略聯盟者對企業在迅速進入市場、獲得規模經濟、獲得學習曲線效果、獲得成本優勢等方面的重視程度」。降低成本將從「迅速進入市場」、「獲得規模經濟」、「獲得學習曲線效果」、「獲得成本優勢」等四個方向觀察，並以「非常不同意、不同意、有點不同意、沒有意見、有點同意、同意、非常同意」的李克特（Likert）七點量表衡量之。

2. 分擔風險

本研究將分擔風險定義為：「締結策略聯盟者對企業在減少重複投資、縮短產品上市時間、分散進入市場的風險、增強公司的競爭力

的重視程度」。分擔風險將從「減少重複投資」、「縮短產品上市時間」、「分散進入市場的風險」、「增強公司的競爭力」等方面觀察，並以「非常不同意、不同意、有點不同意、沒有意見、有點同意、同意、非常同意」的李克特 (Likert) 七點量表衡量之。

4.3.3 信任

Sitkin 與 Roth (1993) 認為信任是指人們對聯盟夥伴有信心的程度，是指聯盟夥伴的一方認為與期望他方會完成期望的行動。本研究參考 Sitkin 與 Roth(1993)的看法，將信任定義為：「締結策略聯盟者對聯盟夥伴有信心的程度，也就是對聯盟夥伴的社會關係與與聯盟經驗的重視程度」。

1. 社會關係

本研究將社會關係定義為：「締結策略聯盟者對聯盟夥伴的商譽、社會地位、信賴度、合作誠意的重視程度」，至於社會關係的衡量將從公司的「商譽」、「社會地位」、「信賴度」、「合作誠意」等四個構面觀察，並以「非常不同意、不同意、有點不同意、沒有意見、有點同意、同意、非常同意」的李克特 (Likert) 七點量表衡量之。

2. 聯盟經驗

本研究將聯盟經驗定義為：「締結策略聯盟者對於夥伴的聯盟經驗、夥伴成功的聯盟經驗、談判經驗人才、透過第三者推薦的重視程度」。聯盟經驗將從「豐富的經驗」、「成功的經驗」、「談判經驗人才」、「以往聯盟夥伴的推薦」等四個構面觀察，並以「非常不同意、不同意、有點不同意、沒有意見、有點同意、同意、非常同意」的李克特 (Likert) 七點量表衡量之。

4.4 調查設計

本研究以台灣清涼飲料產業的策略聯盟為研究對象，研究對象之所以集中於單一產業，主要考量原因有二，其一是清涼飲料產業組織健全，目前有台灣區飲料工業同業公會、中華民國包裝飲用水發展協會、中華民國紙包裝食品推廣協會等三個產業組織，容易取得調查架構資料，其二是基於排除某些變數干擾的考量，例如市場競爭、技術變化等。選擇此一產業的策略聯盟為研究主題，主要是廠商家數上百

家，競爭激烈，近年來紛紛採行資源共享的策略聯盟，尤其是產銷功能互補的策略聯盟更是屢見不鮮，聯盟專案逐年遞增，是相當適合的研究題材。

本研究以台灣清涼飲料產業為研究對象，觀察與分析單位選定策略聯盟專案而非個別廠商。主要考量為若要以策略聯盟專案為母體進行研究，首先遭遇到的問題就是抽樣並不容易，因為有些公司可能根本沒有和其他廠商締結策略聯盟合約，有些廠商可能同時和不同的聯盟夥伴締結好幾個策略聯盟專案，而這些專案事前無法一一臚列，聯盟專案無法一一臚列，則抽樣架構勢必有問題，所以本研究乃將調查層次界定在清涼飲料產業的廠商，而以策略聯盟專案為觀察與分析單位。

本研究自飲料公會與協會取得廠商名錄，建立調查架構，憑以寄發問卷，進行普查，請受訪廠商就最近四年來所進行的策略聯盟專案回答所設計的問題。

選擇最近四年所進行的策略聯盟專案主要考量因素有二，其一為最近四年的記憶猶新，查閱資料容易，可提供正確的資料。其二為期間太長（超過四年）不僅印象模糊，有些聯盟專案已告結束，所提供的資料恐已失去參考價值。

4.5 問卷設計

根據本研究的觀念性架構及假說檢定的需要，本研究所設計之問卷題項共有 26 題，除了受訪公司基本資料請受訪者填寫具體資料與數據外，參與聯盟的價值活動採用複選式設計，請受訪者勾選所參與的價值活動項目，據以判斷廠商所締結策略聯盟的型態，其餘各題項之設計均採用封閉式問題（closed question）中的多選一的問題（multichotomous question）。

研究變數中降低成本以迅速進入市場、獲得規模經濟、獲得學習曲線效果、獲得成本優勢等四個題項衡量之。問卷題項設計主要是參考 Doz 等人（2000）、李文瑞等人（民 89）的問卷加以修改而成。分擔風險以避免不必要的重複投資、縮短產品進入市場的時間、分散進入市場的風險、增強公司的競爭力等四個題項衡量之。問卷題項設計主

要參考 Bloom 等人 (2000) 的論點及李文瑞等人 (民 89) 的問卷加以修改而成。

聯盟夥伴的社會關係以聯盟夥伴的商譽、社會地位、信賴度、合作誠意等四個題項衡量之。問卷題項設計主要參考 Eisenhardt 與 Schoonhoven (1996) 的論點、Candace 與 Wiersema (1999) 的問項，以及李文瑞等人 (民 89) 的問卷加以修改而成。聯盟經驗則以聯盟夥伴過去的聯盟經驗、成功的聯盟經驗、談判經驗人才、以往夥伴的推薦等四個題項衡量之。問卷題項設計主要參考 Gulati (1995b、1999)、Candace 與 Wiersema (1999) 的論點，以及李文瑞等人 (民 89) 的問卷加以修改而成。

為使問卷各題項所描述的內容接近業者的認知與瞭解，本問卷設計完成後選擇有締結策略聯盟的四家公司進行訪談，訪談對象包括有董事長、協理、處長、經理，另選擇締結有策略聯盟的六家公司進行試訪。透過訪談與試訪，刪除四個不妥當的題項，以及修正部份題項的用詞與描述，使問卷的用詞與描述不致被誤解。

4.6 資料蒐集方法

本研究實證部份以採用郵寄問卷訪問為主，遇問卷回收不易的廠商則輔之以人員訪問法，以提高問卷回收率。首先自三個產業組織取得廠商資料，並透過公會的影響力與協助，懇請其會員廠商接受訪問，提供資料，以利進行調查與訪問。

除了透過飲料公會的協助之外，本研究事先以電話聯絡受訪公司，告知所要進行的調查與訪問事宜，確認公司地址與受訪者姓名，然後將訪問信函、調查問卷、回郵信封等一起掛號郵寄給各受訪者，請其填答問卷，以取得初級資料。問卷寄出後第五天以電話確認是否收到問卷，如已收到則懇請惠予填答並請迅速寄回，如未收到則補寄問卷，並請求填答後寄回。第 10 天以電話進行第一次催收，第 15 天進行第二次催收。第 20 天起針對無反應的公司，以電話連絡受訪者，請求接受訪問，並約定訪問時間，進行人員訪問，直接取得初級資料。

訪問所蒐集到的資料逐一檢查，如發現有不清楚或有遺漏者，以電話請教原受訪人，以確定其原意或補齊遺漏部份，然後進行資料整理與分析。

4.7 資料分析方法

根據本文的觀念性架構中各研究變數之間的關係，以及本研究採用結構性封閉式問卷所蒐集到的初級資料，除了採用敘述統計分析方法描述樣本的統計特性外，本研究採用 Cronbach's α 檢視衡量工具的信度，採用因素分析法 (factor analysis) 檢視衡量工具的效度，至於本研究各項研究假說之驗證則採用兩母體均數差的 t 檢定法。

5. 研究結論與建議

5.1 資料分析

根據調查架構之廠商名冊，本研究寄給 78 家廠商各 5 份問卷，共 390 份，請求就每一個策略聯盟專案各填答一份問卷。由於獲得台灣區飲料工業同業公會的協助，以及經人員與電話再三催收，輔之以電話與人員訪問，共有 47 家公司回函，廠商家數回收率約 60%，其中二家填答沒有締結策略聯盟，另有一家屬於無效問卷。44 家締結策略聯盟的公司中，共蒐集到 114 個策略聯盟專案，其中有 11 個專案資料不完整不納入分析，因此有效專案共有 103 件，回收樣本廠商家數與聯盟件數整理如表 2 所示。

表 2 回收樣本廠商家數與聯盟件數統計表

聯盟專案件數 (件)	廠商家數 (家)	聯盟專案總件數 (件)
1	23	23
2	5	10
3	6	18
4	5	20
5	2	10
6	2	12
10	1	10
合計	44	103

根據回收問卷所蒐集到的資料進行上述四項研究變數的信度分析，經檢測結果發現各題項衡量的一致性程度相當高，而且都高於一般可被接受的標準，表示問卷設計的四個題項皆在測量同一變數。各研究變數衡量題項信度分析結果整理如表 3 所示。

表 3 衡量工具的信度分析

構念	Cronbach's α 值
降低成本	0.72
分擔風險	0.89
社會關係	0.82
聯盟經驗	0.85

衡量工具的效度檢定，經濟誘因所採用的變數為降低成本、分擔風險、避免重複投資、獲得規模經濟、進入新市場、加速創新等六項，信任所採用的變數為聯盟夥伴的社會關係、聯盟經驗、社會地位、公司規模、商譽、專業能力等六項。這些變數經過因素分析結果如表 4 所示，四個構念的因素負荷量都在 0.5 以上，特徵值皆符合必須大於 1 的要求，解釋變異量比率最低者為降低成本接近 57%，最高者為分擔風險約 75%，表示四個研究變數的衡量題項具有一定的建構效度。

表 4 各研究構念因素分析結果彙總表

構念	萃取因素構面	題項因素負荷量	特徵值	解釋變異量
降低成本	一個因素	題項 1 : 0.50 題項 2 : 0.78 題項 3 : 0.83 題項 4 : 0.86	2.27	56.80%
分擔風險	一個因素	題項 5 : 0.81 題項 6 : 0.91 題項 7 : 0.88 題項 8 : 0.87	3.01	75.25%
社會關係	一個因素	題項 9 : 0.80 題項 10 : 0.81 題項 11 : 0.83 題項 12 : 0.77	2.58	64.56%
聯盟經驗	一個因素	題項 13 : 0.88 題項 14 : 0.94 題項 15 : 0.86 題項 16 : 0.70	2.88	72.04%

本研究的研究假說經使用兩組均數差的 t 檢定驗證，由於部份樣本屬於小樣本，所以採用 Shapiro 與 Francia (1972) 的方法進行母體常態性檢定，檢定結果 $W' = 0.808$ ， $P = 0.11 > 0.05$ ，沒有拒絕常態性假設，故選用 t 檢定做為假說驗證的工具。研究假說檢定結果整理如表 5 所示，20 個子假說中除了假說 4-3 與 4-4、假說 5-3 與 5-4 未獲得支持外，其餘 16 個子假說均獲得強烈支持。

表 5 研究假說檢定結果彙總表

聯盟型態	研究假說	檢定結果				
		N	平均數 1	平均數 2	t 值	P 值
生產契約型 I	1-1	27	24.22 (3.19)	23.37 (3.73)	19.441	0.000***
	1-2	27	24.22 (3.19)	17.07 (6.46)	19.763	0.000***
	1-3	27	23.81 (4.57)	23.37 (3.73)	8.837	0.000***
	1-4	27	23.81 (4.57)	17.07 (6.46)	9.854	0.000***
生產契約型 II	2-1	45	20.87 (3.88)	22.64 (3.26)	14.734	0.000***
	2-2	45	20.87 (3.88)	18.38 (4.61)	14.883	0.000***
	2-3	45	19.09 (7.27)	22.64 (3.26)	3.393	0.001***
	2-4	45	19.09 (7.27)	18.38 (4.61)	4.749	0.000***
配銷協定型	3-1	18	19.61 (5.30)	26.28 (2.45)	21.932	0.000***
	3-2	18	19.61 (5.30)	24.28 (3.71)	11.208	0.000***
	3-3	18	21.06 (5.58)	26.28 (2.45)	12.135	0.000***
	3-4	18	21.06 (5.58)	24.28 (3.71)	5.010	0.000***
產品線延伸型	4-1	9	16.56 (6.00)	23.44 (2.60)	8.470	0.000***
	4-2	9	16.56 (6.00)	17.56 (4.98)	8.346	0.000***
	4-3	9	17.22 (5.09)	23.44 (2.60)	2.145	0.064
	4-4	9	17.22 (5.09)	17.56 (4.98)	8.808	0.442
品牌授權型	5-1	4	21.50 (6.03)	26.25 (2.06)	16.385	0.000***
	5-2	4	21.50 (6.03)	19.50 (6.86)	25.266	0.000***
	5-3	4	21.75 (4.57)	26.25 (2.06)	1.748	0.179
	5-4	4	21.57 (4.57)	19.50 (6.86)	1.744	0.179

註 1. 括弧內數字為標準差。

2. * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

5.2 研究發現

本研究從個案研究發現台灣清涼飲料產業的策略聯盟可分為五種型態，即(1)生產契約型I，(2)生產契約型II，(3)配銷協定型，(4)產品線延伸型，(5)品牌授權型。

實證研究方面經統計檢定驗證結果，20個研究子假說中，發現有16個研究子假說獲得強烈支持，有4個研究子假說未獲得支持。這些研究假說檢定結果的主要發現如下：(1)選擇生產契約型I策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，經濟誘因的相對重要性高於聯盟夥伴的信任。(2)選擇生產契約型II策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，經濟誘因的相對重要性高於聯盟夥伴的信任。(3)選擇配銷協定型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴信任的相對重要性高於經濟誘因。(4)選擇產品線延伸型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於降低成本、分擔風險。(5)選擇品牌授權型策略聯盟的廠商，考量策略聯盟決策因素時，聯盟夥伴社會關係的相對重要性高於降低成本、分擔風險。

5.3 管理涵意

為確認針對台灣清涼飲料產業所作的實證研究，在實務運作上的參考價值，本研究於完成研究結論初稿後，邀請七家原受訪廠商的高階主管進行專家深度訪談(focus group interview)，在簡報本研究的初步結論之後，就管理實務上可供應用之處請教並聆聽業者的意見。以下為本研究發現的理論涵意與實務涵意。

5.3.1 理論涵意

1. 外包式策略聯盟型態有脈絡可循

外包式策略聯盟型態過去缺乏相關研究，以致研究者無從得知其內涵與型態。本研究從價值活動的觀點探討外包式策略聯盟的內涵，發現五種聯盟型態，此一發現使外包式策略聯盟型態從此有脈絡可循，不僅可填補理論之部份空隙，在實務運用上也有一明確的型態可供參考。

2. 豐富策略聯盟觀念與理論建構

以往學者探討策略聯盟都從單一理論著手，本研究參照 Candace 與 Wiersema (1999) 的觀點，提出一個兼具交易成本理論與社會交換理論的架

構，同時融入交易成本理論與社會交換理論，有助於釐清策略聯盟觀念與彌補單一理論解釋之不足。同時引用二個理論的觀點所形成的觀念架構，使策略聯盟觀念獲得嶄新的詮釋，一改以往單一理論解釋上的偏頗與不足之憾，不謹使策略聯盟理論結構更趨完整與合理，也因而豐富了策略聯盟觀念與理論的建構。

3.以經濟誘因抗衡信任風險

策略聯盟所涵蓋的價值活動項目愈多，愈偏向社會交換關係，因此也愈重視聯盟夥伴的信任。但是本研究的研究子假說 4-3、4-4、5-3 及 5-4 經統計檢定結果卻未獲得支持。究其原因是價值活動項目愈多的策略聯盟，愈重視聯盟夥伴的信任，也因為過分重視聯盟夥伴的信任，而帶有信任的風險。風險沒有獨立性，聯盟安排太過單純時，廠商會尋求抗衡風險的方法。管理者在做決策時不能忘記，策略聯盟的基本目標是要以低成本、低風險的方法，透過聯盟機制的運作追求最大的經濟利益，不能因為過分重視聯盟夥伴的信任，而犧牲聯盟的基本目標，此時最佳的決策就是以經濟誘因抗衡信任風險。

此外，此一發現尚具有一重大的理論涵意，因為此一訊息正透露出經濟誘因乃是策略聯盟的基本目標，廠商締結策略聯盟無非是要追求經濟利益，因此沒有經濟誘因，策略聯盟即無存在的價值可言。

5.3.2 實務涵意

1.生產活動聯盟重視經濟誘因

本研究提出的研究假說 1 與研究假說 2 經統計檢定結果均獲得強烈的支持，證實生產活動策略聯盟以追求經濟利益為主。此一涵意至少傳達了三個重要的訊息，即廠商在做 (1) 快速推出新產品，搶占市場先機，(2) 追求大量生產的規模經濟，獲得成本優勢，(3) 避免冒然推出新產品所導致的錯誤投資風險等決策上，策略聯盟是一絕佳的選擇。

2.配銷活動聯盟重視夥伴的信任

本研究的研究假說 3 經統計檢定結果，四組子假說都獲得強烈的支持，顯示涉及配銷活動的策略聯盟特別重視聯盟夥伴的信任。此一涵意顯示涉及廣告與銷售活動的策略聯盟，因為聯盟活動作業標準化程度低，不確定因素多且程度高，產品銷售成敗掌握在聯盟夥伴手上，因此管理者在做策略聯盟決策時，特別重視聯盟夥伴的信任。

3.消除同業相忌的心理障礙

台灣清涼飲料產業的策略聯盟以現有同業廠商之間的合作為主，約佔 75%，此一現象正應驗了 Hamel 等人 (1989) 所言，隨著競爭局勢升高，公司都學會和其他組織合作，甚至和競爭者建立策略聯盟關係，以便成為競爭中的贏家，因為策略聯盟可使公司迅速自外界獲得某些專長與優勢。和同業的競爭者合作既然是提高競爭力的絕佳途徑，無論是選擇那一種型態的聯盟，管理者在做策略聯盟決策時，都需要有聯盟的素養與策略的胸襟，消除過去同業相忌的心理障礙，從攜手合作共創綜效的新觀點看策略聯盟，才能營造雙贏的局面。

5.4 研究限制與建議

本文的研究限制有四，即 (1) 變數項目的限制：經濟誘因與信任的因素很多，隨著研究目的不同，每一個人所選擇的因素也各不相同，本研究參考多位學者的看法，選擇四個變數雖是一種權宜之計，觀其解釋的變異量也都達到可接受的水準。又研究變數的萃取雖盡量做到謹慎與嚴謹，但是只選取四個研究變數，難免存在有遺珠之憾。(2) 外部效度的限制：本研究以台灣清涼飲料產業為研究對象，實證結果雖然有重要的研究發現，但是此一結論畢竟只局限於此一產業，研究結果無法一般化，如欲將研究結論推論到其他產業，必須再經過實證證實，以提高研究的外部效度。(3) 衡量量表的限制：台灣清涼飲料產業的策略聯盟過去缺乏相關研究，因此缺乏適當的衡量量表可供參考，本文參考以往學者用於相關研究議題的衡量量表，再加以適當的修改，以及透過試訪做必要的修正，以達到一般量表所要求的信度與效度，有關量表的發展通常必須經過相當嚴謹的理論推理與反覆驗證，因此本研究所發展的衡量量表尚有改善的空間。(4) 配銷協定型、產品線延伸型、品牌授權型等三組屬於小樣本檢定，雖符合常態性假設，難免有檢定效率較低的情況，尤其是品牌授權型策略聯盟僅蒐集到四個樣本，樣本數少恐會影響統計檢定結果與推論。

此外，本研究的觀念性架構中，企業價值活動子系統與經濟誘因、信任之間應存在有一定的關係，又經濟誘因與信任之間勢必也存在有互動關係，然而這些關係都不是本研究所要探討的範圍，因此均未加以研究。

後續研究的建議方面，本文謹提出下列研究方向供參考。(1) 納入更多研究變數，從宏觀的角度探策略聯盟的相關議題，(2) 擴大研究對象產業，

一方面可將研究結論一般化，一方面可比較不同產業的廠商在既定策略聯盟型態之下選擇聯盟夥伴時，所考量的決策因素是否有所不同，以及其相對重要性是否有差異。(3) 以廠商為分析單位，可歸納出比較一般化的結果，提高研究的外部效度。(4) 衡量量表的改進，更謹慎而嚴謹的發展一份完整的衡量量表，可作為後續研究的一項建議。(5) 增加研究樣本的蒐集，以提高研究的參考價值。

6. 參考文獻

- 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*，第八卷第二期，273-302。
- 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」，(民 79) *產業科技研究發展管理研討會論文集*，1-22。
- 吳青松，(民 80a)。「本國產業策略聯盟結構與績效之評估」，(民 80) *產業科技研究發展管理研討會論文集*，1-8。
- 吳青松，(民 80b)。「高科技產業策略聯盟之精義」，*經濟日報*，八十年八月二十日至二十九日，第 27 版。
- 吳青松，(民 81)。「高科技產業廠商間聯合組織之管理」，*中小企業策略聯盟彙編*，經濟部中小企業處編印。
- 吳青松，(民 82)。「台灣資訊電子產業成功關鍵因素，公司能力與聯盟策略之實證研究」，*台大管理論叢*，第四卷第一期，209-226。
- 吳青松，(民 85)。「策略聯盟之國際發展趨勢」，*經濟情勢暨評論*，第二卷第三期，8-13。
- 吳青松，(民 88)。*國際企業管理—理論與實務*，再版，台北：智勝文化事業有限公司出版。
- 林隆儀，(民 89)。「策略聯盟—創造新競爭優勢：清涼飲料產業突破傳統的策略」，*經濟情勢暨評論*，第五卷第四期，115-127。
- 高孔廉，(民 68)。「中小企業之合作型態及其困難」，*企銀季刊*，第三卷第二期，77-81。
- 高孔廉，(民 70)。「合作經營以突破中小企業之困難」，*企銀季刊*，第四卷第四期，24-31。

- 新村 敏著，(民 90)。鍾明鴻譯。外包管理實務—如何降低外包成本暨管理作業要點，第六版，台北：超越企管顧問股份有限公司。
- 蔡正揚、許政郎，(民 80)。「運用策略聯盟促進技術引進之研究」，(民 80) 中華民國科技管理研討會論文集，209-218。
- Bloom, Paul N., Gregory T. Gundlach and Joseph P. Cannon, (2000). "Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers," *Journal of Marketing*, 64, April, 92-108.
- Boyle, B. A. and F. R. Dwyer, (1995). "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels," *Journal of Business Research*, 32, 189-200.
- Bronder, C. and R. Pritzl, (1992). "Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation," *European Management Journal*, 10(4), December, 412-421.
- Candace, Young-Ybarra and M. Wiersema, (1999). "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory," *Organization Science*, 10(4), July-August, 439-459.
- Chiles, T. H. and J. F. McMackin, (1996). "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics," *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Contractor, F. J. and P. Lorange, (1988). "Why Should Firm Cooperate? The Strategic and Economics Basis For Cooperative Ventures," In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Mass./Toronto: D. C. Heath & Co./Lexington, 1-28.
- De La Sierra, M. C., (1995). *Managing Global Alliances---Key Steps for Successful Collaboration*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Deutsch, M., (1960). "The Effect of Motivational Orientation Upon Trust and Suspicion," *Human Relations*, 13, 123-139.
- Devlin, G. and M. Bleackley, (1988). "Strategic Alliances---Guidelines for Success," *Long Range Planning*, 21 (5), 18-23.
- Doz, Y. L., (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial

- Conditions or Learning Processes, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Doz, Y. L., P. M. Olk and P. S. Ring, (2000). "Formation Processes of R & D Consortia: Which Path to Take? Where Does It Lead?" *Strategic Management Journal*, 21, 239-266.
- Dwyer, F. R. and S. Oh, (1988). "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52, April, 21-35.
- Dyer, J. H. (1997). "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven, (1996). "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, 7(2), March-April, 136-150.
- Forrest, J. E. and M. J. C. Martin, (1992). "Strategic Alliances Between Large and Small Research Intensive Organization: Experiences in the Biotechnology Industry," *R&D Management*, 22(1), 41-53.
- Glaister, K. W. 1996. "UK-Western European Strategic Alliances: Motives and Selection Criteria," *Journal of Euro-marketing*, 5(4), 5-35.
- Grandori, A., and G. Soda, (1995). "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms," *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Gulati, R. (1993). *The Dynamics of Alliance Formation*, Unpublished Doctoral Dissertation, Cambridge, MA: Harvard University.
- Gulati, R., (1995a). "Does Familiarity Breed Trust? The Implication of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Gulati, R., (1995b). "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- Gulati, R., (1999). "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer, (2000). "Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

- Hallen, V., J. Johanson and S. M. Nazeem, (1991). "Interfirm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Hamel, G., Y. L. Dozand and C. K. Prahalad, (1989). "Collaborate With Your Competitors----and Win," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, 133-139.
- Harrigan, K. R., 1985. *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books: Lexington MA.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland and P. E. Hoskisson, (1997). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, New York: West Publishing Company.
- Howarth, C. S., 1994. "The Role of Strategic Alliances in the Development of Technology," *Technovation*, 14(4), 36-43.
- Kogut, B., W. Shan and G. Walker, (1992). "The Make-or-Cooperate Decision in the Context of an Industry Network," In N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 348-365.
- Lin, B. and J. Darling, (1999). "An Analysis of the Formulation of Strategic Alliances: A Focus on the Pharmaceutical Industry," *Industry Management & Data System*, 99/3, 121-127.
- Lorange, P. and J. Roos, (1992). *Strategic Alliance: Formation, Implementation and Evolution*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Lorenz, E., (1988). "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry." In Gambetta, D., (ed.), *Trust*, Basil Blackwell, New York, 194-210.
- Parkhe, Arvind, (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Pekar Jr., P. and R. Allio, (1994). "Making Alliances Work---Guidelines for Success," *Long Range Planning*, 27(4), 54-65.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage—Creating and Sustaining Superior Performance*, N. Y.: Free Press.
- Porter, M. E. and M. B. Fuller, (1986). "Coalitions and Global Strategy," In M. E. Porter (ed.), *Competitiveness in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 315-343.

- Root, F. R., (1988). "Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements," In F. J. Contractor & P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Mass/Toronto: D. C. Heath & Co/Lexington.
- Saffu, K. and A. Mamman, (2000). "Contradictions in International," *Journal of Public Sector Management*, 13(3), 508-518.
- Scanzoni, J., (1979). "Social Exchange and Behavioral Interdependence," In R. Burgess, T. Huston, eds. *Social Exchange in Developing Relationship*, Academic Press, New York, 61-98.
- Shapiro, S. S. and R. S. Francia, (1972). "An Approximate Analysis of Variance Test for Normality," *Journal of American Statistical Association*, 67, 215-216.
- Simonin, B. L., (1997). "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization," *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Sitkin, S. B. and N. L. Roth, (1993). "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust," *Organization Science*, 4, 367-392.
- Sivades, E. and P. R. Dwyer, (2000). "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes," *Journal of Marketing*, 64, 31-49.
- Spekman, R. E., T. M. Forbes, III, L. A. Isabella and T. C. MacAvoy, (1998). "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future," *Journal of Management Studies*, 35(6), November, 747-772.
- Stuart, T. E. 1998. "Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry," *Administrative Science Quarterly*, 43, 668-698.
- Tsai, W., (2000). "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages," *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
- Williamson, O. E., (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E., (1991). "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.

