

第二章 文獻探討

本章將對研究主題之相關理論及文獻做一回顧及說明，其主要包括策略聯盟之定義、策略聯盟形成之優點、網絡連結的介紹以及回顧，政商關係與銀行關係的文獻探討，公司規模與異常報酬的文獻探討。

第一節 策略聯盟

一、策略聯盟定義

策略聯盟，在這過去二十餘年，是一項組織的重要議題。關於策略聯盟的定義，由於學者間在認知以及切入觀點的面向不同，並沒有一個統一的定義與名詞，學者以許多意義相同或類似但不同的名詞來表示，如策略網絡(strategic network)(Jarillo, 1988)、合作(cooperation or collaboration)(Spekman, 1988)、聯盟(coalition or alliance)(Porter, 1985)、策略聯盟(strategic alliance)(Lewis, 1990; Chan and Kensinger, 1997)、策略網絡(strategic network)(Jarillo, 1988)。Lewis(1990)認為企業間的合作行為乃是「出自相互需要與分攤風險、合作以達成共同目標」。James(1985)則認為策略聯盟「為一種透過互利的過程並相互依賴而維持之承諾」。

Glaister and Buckley(1996)認為，在既定的經濟空間和時間，跨國公司合作的共同目標。策略聯盟是企業為了某種特殊的利益或目的，所建立互助、互利的合作關係，交換技術以及缺少的資源，達成企業之永續經營的目標。聯盟是個統一體，涵括各種不同領域的架構，可以是不同的廠商或實體

組織，包含各種功能範圍或者單一功能(Varadarajan and Cunningham, 1995)。由兩家或兩家以上的獨立組織、自願地共同創造另一獨立的組織個體，其組織個體有自己的組織目標、任務、職員、資源與管理程序(Straton, 1982)。

Hood and Young(1979)提到，傳統的策略聯盟，被跨國公司如同一塊進入開發中國家的市場的敲門磚，如此可打破國外投資的限制。Zollo, Reuer, and Singh(2002)定義策略聯盟為任何形式的合作協定，包括了發展、生產、以及新產品的配銷。策略聯盟是單一國籍身份之多國籍企業為徹底控制國際市場不可或缺之競爭行為，現代聯盟與傳統合作不同，其擁有策略性與競爭性的新內容、新性格、新任務(竹田志郎，1992)。

國內學者針對策略聯盟的定義的文獻部份，蔡正揚(1992)表示凡在強化企業長期競爭優勢之前提下，一種基於基本使命及方向的策略行動或長期規劃，其目的乃是要達成企業既定的長期目標。袁建中(1993)認為二家或二家以上的獨立公司，基於其短、中、長期策略的互惠原則下，簽訂合同，以不同的型態，和關聯性相互合作，提升雙方競爭能力，而各家公司仍然維持其獨立法律個體的企業合作過程。

針對上述文獻所及，我們將本研究之策略聯盟做一定義：「兩家或兩家以上的公司基於策略上的考量，由於相互的需要，經由正式契約而來之的合作關係」。

以下為國內及國外學者對策略聯盟之定義表 (表 2-1-1，表 2-1-2)。

表 2-1-1 國外學者對策略聯盟之定義

作者/年代	策略聯盟之定義
Straton(1982)	由兩家或兩家以上的獨立組織、自願地共同創造另一獨立的組織個體，其組織個體有自己的組織目標、任務、職員、資源與管理程序
Lewis(1990)	企業間的合作行為乃是「出自相互需要與分攤風險、合作以達成共同目標」。
James(1985)	為一種透過互利的過程並相互依賴而維持之承諾。
Murray and Mahon(1993)	企業間為維持或提升長期競爭優勢，而建立的正當合作或協議關係
Glaister and Buckley(1996)	在既定的經濟空間和時間，跨國公司合作的共同目標。策略聯盟是企業為了某種特殊的利益或目的，所建立互助、互利的合作關係，交換技術以及缺少的資源，達成企業之永續經營的目標。
Varadarajan and Cunningham (1995)	聯盟是個統一體，涵括各種不同領域的架構，可以是不同的廠商或實體組織，包含各種功能範圍或者單一功能。
Hood and Young(1979)	傳統的策略聯盟，被跨國公司如同一塊進入開發中國家的市場的敲門磚，如此可打破國外投資的限制。
Zollo, Reuer, and Singh(2001)	策略聯盟為任何形式的合作協定，包括了發展、生產、以及新產品的配銷。
竹田志郎(1992)	單一國籍身份之多國籍企業為徹底控制國際市場不可或缺之競爭行為，現代聯盟與傳統合作不同，其擁有策略性與競爭性的新內容、新性格、新任務。

表 2-1-2 國內學者對於策略聯盟定義

作者/年代	策略聯盟之定義
蔡正揚(1992)	凡在強化企業長期競爭優勢之前提下，一種基於基本使命及方向的策略行動或長期規劃，其目的乃是要達成企業既定的長期目標。
袁建中(1993)	二家或二家以上的獨立公司，基於其短、中、長期策略的互惠原則下，簽訂合同，以不同的型態，和關聯性相互合作，提升雙方競爭能力，而各家公司仍然維持其獨立法律個體的企業合作過程。

二、策略聯盟之動機類型

構成策略聯盟是企業的自發性決定，而不受外部環境所強迫(Harrigan, 1988)過去的研究認為聯盟結果和失敗可歸因成下列幾種因素，包括了：缺乏策略配適，也就是互補性資源，缺乏組織配適，也就是一致的文化、決策流程、及系統；缺乏信任；不適當的統治機制；無法管理衝突；沒有適用的組織間交易流程；突然的環境衝擊等等(Kale et al, 2002)。還有一些關於聯盟失敗的實證認為是因為公司缺乏策略聯盟的經驗。實際上，過去許多研究認為聯盟成功最重要的因素之一為先前或目前的聯盟經驗(Fiol and Lyles, 1985; Child and Yan, 1999)

根據 Glaister and Buckley(1996)兩位學者的研究，企業參與策略聯盟都有其政策的考量，使用因素分析法把策略聯盟動機分成五大類：科技發展，市場力量，市場發展，資源專門化以及大型的計畫。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。

(一)成本動機類型

實施策略聯盟能節省交易成本(Hennart, 1988; Picot, Ripperger, and Wolff, 1996)。成本動機理論是指最適組織型態，是一種可以透過策略聯盟使公司在營運上，能讓管理、交易成本的最小化(Williamson, 1975)。但企業仍有因為市場上所發生的風險而增加交易成本。在這種情況下，唯有雙方締結合作的關係，同時建立在信任的基礎上，始能保證雙方合作研發之績效(Dyer, 1997)。

本研究採 Sakakibara(1997)及李文瑞、曹為忠與陳弘林(2000)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。根據 Jensen and Merckling(1991)理論指出，策略聯盟對於整合公司決策是有效率的，因為策略聯盟能將制定策略的力量以實際知的型式授予某人，進而節省決策成本。

(二)策略動機類型

Dinneen(1988)及李文瑞等 (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。由於技術為未來科技產業取得及維持競爭能力的關鍵所在，但由於技術發展快速，即使是全球的領導廠商，由於資訊不對稱，亦不能掌握所有的先端技術資訊。所以組成研發聯盟，在維持競爭優勢的策略性動機方面，有其絕對的重要性與必要性(Hagedoorn and Narula, 1996)。另一方面，科技產品的生命週期短、微利競爭激烈是共同的問題。而研發聯盟可縮短產品研發

時效，加速產品問世時間，提高商品的市佔率。

Baranson(1990)指出，時間和資源是主要對於企業反應全球經濟環境的改變限制，策略聯盟由於使資源達成整合功效，保持策略彈性，使得策略聯盟相較購併以及直接投資在成本以及其他考量下，都來的佳。Contractor and Lorange(1988)指出藉由合資，授權或其他形式的合作協定，方可達成策略利益。

獲得透過內部產生的必要資源，此時，他們便需要和企業間交換關鍵的要素以及技術(know-how)。使用策略聯盟，可保持該公司在管理上獨立性或創造公司優勢，希冀對方的能力與我方相互配合，以及帶來公司利潤極大。

(三)學習動機類型

企業參與聯盟主要的原因之一是為了學習聯盟夥伴的能力和技能(Kale, Singh and Perlmutter, 2000)。

策略聯盟是接近對方優勢資源的途徑，同時獲取合作夥伴的一項策略(Contractor and Lorange, 1988; Root, 1988)。學習理論主張，企業透過合作的方式，以學習對方的組織藉此維持本身競爭地位。節省學習摸索的時間、成本，以最快的速度進入市場，並加速提高市場佔有率。這樣縮短企業的學習曲線往往也成了致勝的關鍵(劉菊梅，2000)。

近年來，隨著國際化競爭加劇與技術變革的快速進展，由外部來源取得知識的重要性逐漸提升(Crossan and Inkpen, 1994; Phan and Peridis, 2000; Richter and Vettel, 1995)，而策略聯盟的合作，就成為廠商取得知識的重要途徑。廠商可以藉由市場交換、策略聯盟、併購等方式取得外部資源，其中，策略聯盟是多數廠商獲取組織內部關

鍵性資源最普遍的方法。(Eisenhardt and Schoonhoven, 1996)。Hamel, Doz and Prahalad(1989) , 他們認為廠商進入聯盟的動機，若是以學習為目的，即具有學習的意圖。成功的企業會把每一次的聯盟經驗，視為欣賞學習聯盟夥伴的一扇窗。

Kim(1993)認為組織學習是培養組織實施有效行動的能力，透過個人學習效果的累積來達成。Badaracco(1991)認為不可言傳的內隱知識(tacit knowledge)，無法透過市場交易來取得，而透過策略聯盟的方式達成。

第二節 網絡關係

在策略聯盟的合作過程中，良好的關係，有助於聯盟夥伴充分了解其他夥伴的意圖，並有助於聯盟績效的達成。也就是聯盟成員的網絡關係，將扮演聯盟成敗的關鍵地位。

一、網絡關係定義

網絡的概念可追溯於社會學學者 Mitchell(1969)所提出，他將網絡定義為：「一組人、事、物的聯結關係」。他並認為由於外在環境的變動加劇，企業也開始注意其對外連結的網絡關係，彼此合作以交換資源，期於競爭環境中生存，因此晚進學者多將網絡定義為存在於組織與組織間，與介於市場與組織統治層級間的關係(Ouchi,1979; Jarillo,1988; Powell, 1990)。關於網絡方面相關的研究甚多，來自於不同領域的學者對其定義皆眾說紛紜，而於同一領域的學者們對於其定義在概念上雖然相近，但於敘述上卻不盡相同，因此本研究將

之整理如下：

本研究所指的「網絡」，是指企業間的關係。「網絡」所指的是 network，並非 internet。前者與企業組織型態有關，以「網絡」稱之；後者則與企業生產工具有關，以「網路」稱之(羅家德，1996)。吳思華(1996)指出幾乎沒有一家企業能夠由組織內不提供生產所需的全部資源，亦無法以一己的力量對抗企業競爭的壓力，所以組織之間就會出現資源互賴的情況了。

Naisbitt(1984)說：「網絡」非名詞而是動詞，亦即網路並非已成形的東西，而是尚未到達目的的一段過程。舉凡人與人的合作、集團與集團間的合作，彼此溝通就是網絡。他進一步說明：網絡的目的，在於培養自助能力、交換資訊、改革社會、提高生產力、勞動條件，並有效利用資源。

Thorelli(1986)針對網絡是兩個以上組織間的長期關係，此關係既非市場交易關係，也不是同一組織內正式結構下的官僚層級關係，而是介於此兩種之間的關係。他更進一步認為一組織在網路中的生存領域可用五個構面來衡量，包括提供給環境的產品或服務、服務的對象、營運功能、疆界、及時間等。

Uzzi(1997)則並無使用網絡這個名詞，而改用鑲嵌關係(embedded relationships)，但與上述網絡的定義極為相近。強調組織的涉入關係，認為網絡個體間緊密或特別的關係，與市場交易型態彼此間沒有緊密關係的型態有所區別，同時他特別強調信任、細質資訊轉移與共同解決問題三個要素在涉入關係中的重要性。並認為鑲嵌如同策略性資源會影響組織未來的能力及績效，因此組織間的績效差異來自於不同的網絡鑲嵌程度。他並且也指出鑲嵌的關係是隨著時間彼此透過

交易，去建立的適應與信賴並合作。

劉仁傑(1999)定義：「網路」就是，具有長期關係的兩個或兩個以上的組織，彼此共同建立的關係介於市場機能的外部交易關係和正式組織結構的內部層級關係之間；在彼此依存、資訊分享的前題下，透過專業分工、互補、互動與競爭，致使彼此的長期關係能夠產生有效的連結，使網路內的組織共存共榮，擁有競爭優勢。

蘇錦夥、李仁芳(1995)則提出「合作網絡」的觀點，可視其為一個節點(nodes)或位置(positions)與連結(links)所構成的社會經濟體；而「位置」是由廠商、策略性事業單位、公會或其他的政、學、研等層級組織所佔據，各個位置的層級均有其特定的核心競爭力與知識基礎，此乃在組織市場領域中利基的基礎條件。

張苙雲、譚康榮(1999)進一步說明：連結個人的是人際關係網絡，連結團體的有時稱之為社會結構，連結組織的則是產業網絡。現在人際網絡或是產業網絡的研究，表達的是連結(tie)，或者是往來關係。節點之間除了連結關係的有無外，節點之間的連帶關係通常不一定對稱，不僅可再細緻地分解連結關係的方向、強度、內涵以及形式類別，而且雙方對關係的認定，都可能有所不同。

國內學者，司徒達賢(1994)提出網絡為，企業上下游之間並非出自同一集團，且非純粹之市場交易關係；而是維持一種長期穩定的買賣關係，這種買賣關係常常伴隨著人際間的社會關係。此外，亦闡述此一關係也伴帶來以濃厚人際情感為基礎的社會關係。

吳思華(1999)則進一步指出，網絡並非僅侷限於上下游之觀點，認為網絡就是透過互補的關係來建立共同利益，其觀

點也符合 Zack(2003)所闡述的知識的鑲嵌處不再是僅侷限於組織內或合作夥伴，知識的來源途徑也能從顧客獲得，也就是廣泛且有系統的獲取知識有助於提升知識績效。

從合作的關係角度來看，吳思華(1996)將其定義如下：「網路」是指兩個或兩個以上組織的聯結、交換關係；「事業網路」則是企業基於個別企業的策略考量與其他組織所建構的網路關係；「事業網路體系」則是一群企業基於專業分工、資源互補的理念，所形成的長期共存共榮的某一特定的事業共同體；而「產業合作網路」則泛指產業交錯複雜的合作關係。

司徒達賢(2001)指出網絡是：各種企業活動，或是從事各種企業活動的組織，除了利用所有權進行徹底連結，或以純粹的市場交易，進行分工的兩種方法外，其餘都可算是網絡關係。

曾紀幸(1996)在網絡分析的應用上，分成了三個主要的層次：個人與個人間的關係、個人與組織間的關係、組織與組織間的關係。本研究探討，屬於其中的第三種層次—組織與組織間的網絡關係。

針對上面文獻，本研究做一整理如表 2-2。

表 2-2 內外學者對網絡之定義

作者/年代	網絡之定義
Mitchell(1969)	網絡是存在一組人、事及個體的關係，而不同的關係類型，對於所研究的項目上，即形成不同的網絡關係。
Ouchi(1980); Jarillo(1988); Powell(1990); Williamson(1991)	網絡定義為組織與組織間，與介於市場與組織統治層級間的關係。

(待續)

表 2-2(續)

作者/年代	網絡之定義
吳思華(1996)	幾乎沒有一家企業能夠由組織內不提供生產所需的全部資源，亦無法以一己的力量對抗企業競爭的壓力，所以組織之間就會出現資源互賴的情況了。
John Naisbitt(1984)	網絡非名詞而是動詞，亦即網路並非已成形的東西，而是尚未到達目的的一段過程。舉凡人與人的合作、集團與集團間的合作，彼此溝通就是網絡。他進一步說明：網絡的目的，在於培養自助能力、交換資訊、改革社會、提高生產力、勞動條件，並有效利用資源。
Thorelli(1986)	網絡是兩個以上組織間的長期關係，此關係既非市場交易關係，也不是同一組織內正式結構下的官僚層級關係，而是介於此兩種之間的關係。他更進一步認為一組織在網路中的生存領域可用五個構面來衡量，包括提供給環境的產品或服務、服務的對象、營運功能、疆界、及時間等。
羅家德(1996)	企業組織型態有關，以網絡稱之，而網路指的是企業生產工具。
Uzzi(1997)	學者並不使用網絡這個名詞，而改用鑲嵌關係(embedded relationships)，但與上述網絡的定義極為相近。強調組織的涉入關係，認為網絡個體間緊密或特別的關係，與市場交易型態彼此間沒有緊密關係的型態有所區別，同時他特別強調信任、細質資訊轉移與共同解決問題三個要素在涉入關係中的重要性。
司徒達賢(2001)	各種企業活動，或是從事各種企業活動的組織，除了利用所有權進行徹底連結，或以純粹的市場交易，進行分工的兩種方法外，其餘都可算是網絡關係。
司徒達賢(1994)	企業上下游之間並非同一集團，且非純粹之市場交易關係；而是維持一種長期穩定的買賣關係，這種買賣關係常常伴隨著人際間的社會關係。此外，亦闡述此一關係也伴隨著以濃厚人際情感為基礎的社會關係。
劉仁傑(1999)	網路就是，具有長期關係的兩個或兩個以上的組織，彼此共同建立的關係--介於市場機能的外部交易關係和正式組織結構的內部層級關係之間；使網路內的組織共存共榮，擁有競爭優勢。

(待續)

表 2-2(續)

作者/年代	網絡之定義
蘇錦夥、李仁芳 (1995)	提出「合作網絡」的觀點，可視其為一個節點(nodes)或位置(positions)與連結(links)所構成的社會經濟體
吳思華(1999)	網絡並非僅侷限於上下游之觀點，認為網絡就是透過互補的關係來建立共同利益，其觀點也符合 Zack (2003)所闡述的知識的鑲嵌處不再是僅侷限於組織內或合作夥伴，知識的來源途徑也能從顧客獲得，也就是廣泛且有系統的獲取知識有助於提升知識績效。

二、網絡形成之因

提出交易成本的概念，認為科層統治和市場統治是互為替代的管理方式，是由 Coase(1937)年提出的，他以此獲得 1991 年諾貝爾經濟學獎。認為科層統治和市場統治是互為替代的管理方式，而有各自不同的交易成本以這個理論為基礎，不僅形成了後來的「交易成本經濟學」和現代的「新制度經濟學」，而且在管理、行銷和運籌等很多學科領域，都可以看到這個理論的重要影響。人們通過對這個理論的不斷引申和發展，解釋和指引了很多的市場活動。

而 Williamson(1985)則將 Coase 的架構延伸，將交易成本理論賦予更多的定義，在 Rindfleisch and Heide(1997)文章中談到交易成本理論的研究者，建議在研究如何降低交易成本或管理投機行為時，應注意到交易雙方過去的交易經驗及對未來交易之期許。再者 Provan (1993)認為應以網路的觀點來檢視企業網路成員間的投機行為，如此能更能符合網路實際上錯綜複雜的關係互動。

第三節 網絡聯結對策略聯盟的關係

在前人研究基礎上，將兩種角度的研究，全面的聯繫起來，嘗試提出一個影響策略聯盟的績效架構。(閔立罡，吳貴生，2006)。此兩位學者，又提及網絡關係和聯盟能力作為重要影響聯盟績效的因素，兩者之間也在著緊密關聯(圖 2-1)。

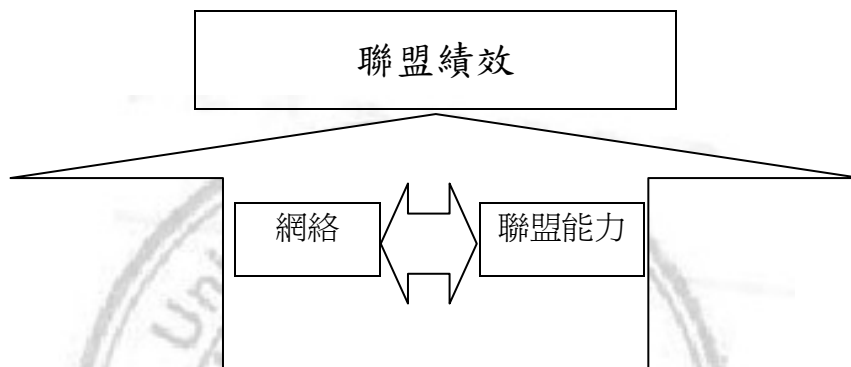


圖 2-1 聯盟績效 RAA(relational capital, alliance capability, alliance performance)分析框架。

資料來源：閔立罡，吳貴生(2006)，聯盟績效的影響因素分析，研究與發展管理，18(5)，22-28。

Kale et al.(2000)提出網絡連結是存在於聯盟合作方面之間個人層次的緊密相互作用，對於公司聯盟績效的提高具有關鍵性的作用，網絡關係可以協助公司與策略方形成緊密的關係。與聯盟方之間的網絡程度越大，學習程度越高。Gulati (1999)則指出聯盟能力可以看作是公司的優勢強項、有價值的和難以模仿的資源，可以用來解釋公司間聯盟績效的不同。

閔立罡，吳貴生(2006)則認為聯盟能力是公司的核心競爭力在聯盟中的應用，它對聯盟績效的提高，造成關鍵的要素，可以分為四個能力：一、「接受能力」是公司實際從合作方吸收知識和技巧的能力，這種能力強調激勵組織成員主動去向聯盟夥伴學習和

吸收所需的知識和技巧，在接受能力中，激勵組織和個人進行學習的因素更加重要；二、「吸收能力」被定義為公司從外部吸收，和獲取資訊或知識的能力；三、「整合能力」是公司將已積累許久在組織內部的能力與新知識進行合併的能力；四、「創新能力」被定義為有效的吸收、保持優勢的部份和改進現有技術的技巧和知識，以及進而創造新知識的能力。

聯盟能力的四個能力之間不是獨立的，而是相互依賴、彼此重疊；但彼此之間具有不同的特色，例如接受能力是公司吸收資源的能力，而吸收能力同樣也包含公司吸收資訊方面的能力，但是接受能力更加強態度，也就是說激勵組織學習的因素，例如，謙卑的態度、學習的熱誠，而吸收能力更加關注組織從合作夥伴有效的吸收知識和資訊的能力，四個能力構面構成了一個能力積累過程，隨著聯盟能力從接受能力過渡到創新能力，「累進式增強」的聯盟能力促進了公司聯盟績效的提高(閔立罡，吳貴生，2006)。

Lambe, Spekman and Hunt(2002)將公司的聯盟能力當作是一種組織發現、發展及管理聯盟的能力。這樣的概念化和能力的定義一致，因為聯盟能力是一種能夠幫助公司配置公司間實體以使得其在市場能夠競爭的組織能力。而且，這種概念化和資源基礎觀點一致，認為能力是一種由許多低階資源所結合而成的較高階的資源。這些較低階的資源，也就是在該研究中組成聯盟能力的三個較低階的資源，包括了聯盟經驗、聯盟管理者發展能力及伙伴確認能力。

Gulati(1998)認為，透過社會網絡所扮演的資訊管道，廠商可以發現新的聯盟機會，而新的連結關係因於以前的網絡關係，由於關係的深化，而促使廠商之間的往來產生之間潛在的交易，促使供應商生產能具有規模經濟，更進一步促使成本降低。Das and Teng(2000)指出，在策略聯盟中，廠商間的衝突，其一是利益衝突，

因為聯盟夥伴的目標並不是經常完全一致，聯盟夥伴之間有不同且相互競爭的利益，則它們一起工作的誘因與意願將會降低，然而廠商之間的信任與相互克制對於在合作協議中控制衝突的潛力是重要的；黃國鈞(1998)認為，在網絡整合階段，可能有二種情形出現：(1)作業上的整合(operational Integration)，這是有賴雙方管理作業的配合；(2)策略上的整合(strategic integration)，若雙方關係密切到一定程度，在策略上可能採取一致的方向或是彼此配合。

莊婷萍(1998)指出，網絡利益來自(1)廠商佔有結構洞(structural hole)位置而來的談判力所產生的價格利益；(2)來自與結盟夥伴過去合作經驗所產生的信任及社會互動而降低交易成本及風險而產生因問題解決及資源共享所獲取的利益。Holm, Eriksson, and Johansson(1999)夥伴之間的連結不僅連結本身，並且附帶與夥伴相關連結的廠商也一併會產生相互依賴的連結效果。

第四節 聯盟績效衡量

而對於聯盟績效的定義，至今尚未有一致性的看法。過去許多研究顯示聯盟的失敗率高，因此陸續有些研究者開始找尋可能的聯盟成功之道，這些包括了：聯盟管理的彈性、建立夥伴間的信任、定期和夥伴的資訊交換、建構式的衝突管理、聯盟與公司之間介面的人員責任帶、夥伴期望的管理等等(Gulati, 1998)。

儘管對於策略聯盟有大量的研究，然而，關於聯盟績效這方面的問題仍然是最少被了解的部分之一(Gulati, 1998)。企業進行策略聯盟後，需要有良好的績效衡量的制度與指標才能真正的反應聯盟是否成功與否。因此，對於聯盟夥伴而言，「績效評估的準越性」是策略聯盟不能忽視的因素之一。站在企業的觀點，績效除了能對組織在資源利用上的效能及效率外，尚能產生重要的資

訊，以改進缺失及針對企業未來在資源的分配方向，對企業決策具有相當參考價值(黃怡菁，2002)。

早期的研究常以各種財務指標為主，例如：獲利能力、銷售成長力、投資報酬率等。另有學者以聯盟的存活率、合作期間的長短來衡量。而晚近的研究則以廠商對聯盟運用的滿意程度，與聯盟目標達成度作為績效衡量的標準。但由於，策略聯盟之成員間，其最初參與聯盟之動機與目標皆不盡相同，復加以不同產業皆有其特殊性，因此，在衡量策略聯盟之績效上，隨著企業導向的結果，評估的標準也有所不同。有別於以往只注重財務利潤的追求，對於策略聯盟績效衡量指標，各學者有不同的見解；一般而言，大約分成主觀的衡量指標，以及客觀的衡量指標。更有甚者，主觀以及客觀一併加以衡量的方式，也不佔少數(林香君，1999；蕭仁祥，2001)主觀指標係以受測者，通常採用滿意度來衡量(Geringer and Hebert, 1989; Lin and Germain, 1998; Yan and Gary, 2001; 高孔廉、黃銘章與邱雅萍，2001; 陳惠宜，1999; 黃士瑋，2003)；而客觀指標，係以受測企業於參與聯盟後，可量化數據上之變化程度，其衡量方式是透過數據以精確地表達策略聯盟的績效，例如：投資報酬率(return on investment, ROI)與每資產銷售額(sales per asset, SPA)、研發成果，市場佔有率等。以下即為國內外學者對於聯盟績效評估之相關實例：

一、以主觀指標衡量

根據 Awadzi(1987)之實証研究，他研究 40 個國際合資公司發現，客觀績效並不適用於聯盟績效之評估。Lyles and Balrd (1994)以匈牙利和波蘭的國際策略聯盟企業為研究對象，提出四項績效指標包括：聯盟目標達成率、夥伴期望滿意度、外國夥伴期望滿意度及整體滿意度。

尤克熙(1995)提出以聯盟管理制度之滿意程度、聯盟目標達成度、聯盟運作滿意程度及聯盟獲利能力的滿意程度等四項主觀指標，來評估聯盟績效。李志斌(1997)於其策略聯盟關鍵成功因素與聯盟績效關係之研究中，也以主觀之聯盟績效指標加以衡量，包括目標達成滿意度、管理運作滿意度、夥伴表現滿意度與聯盟整體滿意度，衡量聯盟之績效。

Hu and Korneliussen(1997)於小型企業之水平策略聯盟研究中，亦採主觀之衡量指標，衡量其上游供應商之成本效能、經營之生產力與產品價格等，衡量其參與聯盟合作後之變化。

Stuart and David(2002)調查半導體產業在水平技術上的聯盟對績效的影響，以創新比率(rate of innovation)及收入成長率(rate of sales growth)作為聯盟企業的績效衡量標準。Sakar, Echambadi, Cavusgil and Aulakh(2001)以全球營建業為研究對象，將聯盟績效區分成策略績效以及專案績效，以主觀指標衡量，策略績效主要以策略與學習的達成成效上衡量；而專業績效則選擇獲利程度、效能、顧客滿意與專案品質衡量。

蔡志豪(2002)以民國86年至89年間以參與工研院技術合作研發之廠商為調查樣本，探討廠商在參與合作研發聯盟的過程中，如何能有效運用內部的學習能力以及外部的網絡關係，使知識得以鑲嵌於組織內，將合作研發的學習績效分為管理績效以及知識績效；管理績效的指標包含增加廠商專案管理溝通協調方面的知識、提昇廠商的產業相關知識程度、知識移轉過程之滿意程度；對於知識績效的衡量指標為新產品開發能力的提昇程度、取得產品製程的關鍵技術程度、人員技術水準提昇的程度。

Anderson(1990)則認為客觀的財務指標並不適合用來評估聯盟績效，主要原因為聯盟成果的價值，有些屬於無形資

產，並不容易量化，而且各聯盟存續的時間並不一致，另外各聯盟成員投入資源並不相同，不容易以客觀指標衡量。方世榮、江淑娟(2001)也認為績效不能僅以財務性的結果做為衡量的基礎，應同時將夥伴成員在合作過程進行之行為變化，納入考量之中。

二、以客觀指標衡量

在 Luo(2002)的研究中，以客觀衡量指標並採用銷售程度和投資報酬率兩種次級資料來衡量 293 家國際合資企業的績效，甚至還有其他研究更是加入了利潤成長率、存益率、資產報酬率、及每股盈餘等客觀的財務指標來加以衡量(吳啟賓，2001)。早期的學者如 Pekar (1989)認為策略聯盟的績效需以客觀的財務指標為主，他提出以聯盟之銷售金額、聯盟之投資金額、聯盟之股權等級以及聯盟之銷售金額除以總銷售金額等為衡量聯盟績效之指標。吳青松(1990)亦認為，以財務為主的績效指標，才能免除主觀因素不嚴謹的缺點，他以成長率為為主要衡量指標，分為公司的銷售成長率、公司的淨所得成長率以及公司的每股盈餘成長率。

Aulakh、Kotabe and Sahay(1996)則以銷售成長率及市場佔有率作為衡量構面。而吳萬益、蔡明田、林文寶(2000)整理各學者觀點，指出客觀衡量指標大致為獲利能力、投資以及銷售金額，與財務績效等。

三、主觀客觀指標並用衡量

Awadzi(1987)加入財務、非財務及產業導向的構面對合資是業績效的衡量，Harrigan(1988)考慮了聯盟存活度、存續時間以及聯盟成功之主觀評價。Glaister and Buckley(1998)則

再加入聯盟關係、聯盟合約之再協商、合資反映在股票市場上的行情、母公司對聯盟滿意度以及聯盟主觀績效在個別方面滿意度等及聯盟主觀績效再個別方面滿意度。Awadzi(1987)則延續 Killing、Lecraw 的研究，以包括財務、非財務及產業導向的構面，來衡量合資事業的績效。Chakravarthy(1986)認為，不能僅以公司的獲利能力來衡量，還需另外評估公司利害關係人的滿意程度及公司轉化的品質方為聯盟績效的考量。

陳弘林(1998)以我國積體電路廠商為樣本，調查策略聯盟之績效研究中，分別以聯盟運作之滿意程度、聯盟目標達成度、銷售額成長率、營業利潤率等四項主觀與客觀績效來衡量其聯盟績效。

綜合上述學者之看法，雖然，近來之研究，多以主觀之指標衡量聯盟之績效，尤其以聯盟成員滿意度及聯盟目標達成度來衡量績效為最，而且在 Geringer and Hebert(1991)對於國際合資績效的實證研究發現，主客觀的績效衡量結果差異其實並不大。Anderson(1990)研究發現：聯盟績效因為聯盟高度的不穩定和風險性，在短期內其財務績效皆低，如果能以長期目標作為績效指標較為恰當。

第五節 政商關係對於企業績效之影響

台灣企業所面對的政治環境而言，財團藉選舉或地方派系的結合，而產生特殊經濟利益或形成掌控公共政策的政治勢力與財團間利益相互結合被視為國內「政商關係」或「金權政治」的一般寫照(廖益興，1996)。

一、政商關係定義

黃宗昊(2001)指出選舉機制是維繫政權的關鍵，也是財團和黨團聯盟的基礎。就政黨而言，勝選需要龐大的人力及物力資源，而財團擁有、大的資本基礎和眾多的員工，正是黨員好的合作夥伴；透過選舉的進行，黨團以及財團的利益掛勾有了巧妙的結合，形成「政商聯盟」的運作。

王振寰(1993)指出台灣地區在 1987 年政治解嚴之後，興起很多新的現象。其中之一即是「政商關係」的改變。在戒嚴時期，國民黨政府與資本家之間的關係是高高在上的，政府扶植資本家，極力協處邁向資本主義發展。但他們之間的關係，是保持一定的距離而為公開，免得被批評官商勾結之嫌。然而，這個現象在 1990 年後起了極大的轉變，前總統李登輝和前院長郝柏村公開宣示為資本家賺錢市政府的角色。而某些大企業家更是無所忌的經常出入重要政府部門。

徐瑞希(1991)將台灣企業達成政治途徑的手段分為四大類：出生標記：出生條件如省籍、血親及姻親等與生來的歸屬(asccribed)身分，可以幫助開拓政商關係。企業協會織：「不論是正式的公會，或是私人性的社團，不分大小型企業，都開始採取組織動員的方式，積極透過各種管道，對政治部門進行影響」。如工業公會、商業總會、工商協進會等公會或非正式的聯誼組織如青年總裁協會、同鄉會、校友會，透過這些組織，將整體利益凝結起來，並產生極致影響力。政治投資：自從台灣權威統治時代結束後，政治的分散與下放，使得企業不再能透過少數政治人物來獲取其企業經營上的競爭優勢。但企業可以從不同的政治層面、不同的政治勢力、不同的候選人著手建立其政商關係。加上企業在進行政商關係建立時，其政治捐獻的金額越來越龐大、且政治

捐獻的標的越來越多樣化，使得企業對於政治投資的角度來看待政商關係。公關與遊說：台灣企業透過公關與遊說途徑，在開展政商關係上效果一向很有限，但解嚴之後，也逐漸努力從關說過渡到遊說，其中做主要的，便是透過傳播媒體造成意見氣候。

徐浩萍(2004)發現，政府對企業干預越少，企業權益資本比 ROE(企業權益資本比)越低；而對於公營企業，政府對企業干預程度對 ROE 無顯著影響。

二、政商關係對於企業績效相關文獻探討

Anup and knoeber(1998)的研究發現：當政治因素對企業的影響較大時(尤其是一些知名的大企業)的影響較大時，即當企業同政府的貿易合作增多、企業向政府銷售物資、企業需要向政府遊說獲得經營上的優勢、企業的出口貿易受到政府貿易政策的影響時，企業中常常就會有很多具備政府背景的獨立董事。

Denis and Sarin(1999)的研究指出從長遠來看獨立董事與內部董事在企業董事會中的構成比例基本上是相同的：在董事會中高比例的獨立董事在運作了一段時間以後，比例會逐步下降；而低比例的獨立董事在運作了一段時間以後，獨立董事在董事會中的比例會逐步提高。Suzuki(2001)指出經營績效較差的公司，官員入主的機率較大，以就近監督和協助整頓公司績效。

由於重大訊息的初次宣告與重覆宣告者，在訊息效果上有顯著差異，就政商關係在重大訊息的認定上，過去研究有所謂「當選行情」。政治因素和公司經營之間具有一定程度的影響性，此外政治理念也會干預企業策略以及未來計畫的制定，

因此政治酬庸存在與否，及公司董監事的政治理念，是否會造成企業在制定決策的改變以及董監事會本身監督能力的改變，此種現象均會進而影響企業績效。擬訂研究假設 H1：
H1: 政商關係會強化策略聯盟宣告對該企業的績效產生正面的效應。

第六節 銀行關係對於企業績效之影響

銀行與企業建立良好的關係，會為雙方帶來效益。首先以銀行的觀點而言，有以下三點利益：(1)資訊利益，(2)降低銀行成本，及(3)解決利益衝突；而企業與銀行關係往來所能為企業創造的利益則包括：(1)借款契約較具彈性，(2)有助於建立商譽提高企業價值，與(3)借款條件較為寬鬆(Berger, Klapper, and Udell, 2001; Diamond, 1991; Blackwell and Winters, 1997; Dennis and Mullineaux, 1999; Peterson and Rajan, 1994)。

一、銀行關係的定義

Petersen and Rajan(1994)談論到銀行企業間的關係，指出這種關係就是就是借貸關係 (lending relationship) Donaldson(1961)研究認為，銀行關係通常被認為是一種高度的人員關係(personal relationship)，當中包含相互的依賴、以及持續的溝通。

Mikkelson and partch(1986), James(1985)等人都表示銀行與企業保持良好關係，對於企業會帶來許多重大利益，融資合約訊息之後所帶來的股價正面反應可顯示，銀行對公司金融層面上扮演獨特角色。

Slovin, Sushka and Polonchek(1993)指出，銀行可提供公司

特定服務外，更能夠提高公司的價值，因此可推論有貸款的公司其價值優於無貸款的公司。Datta, Datta, and Patel(2000)提出企業建立與銀行往來關係，會由於逐漸累積在借貸行為上的表現，形成聲譽(reputation)，然而企業如期償還，聲譽逐漸會有累積的效果，不但能獲取銀行較低的借款利率，在初次發行公司債時也能將低公司債成本，對企業獲得正面的效應。

周慧琳(2001)指出集團銀行本身即為集團企業的一部分，對彼此的風險程度與獲利情況，能知悉的更透徹，資訊不對稱的問題更能有效的減低，且更進一步指出集團企業有銀行時，銀行會為了整體集團的考量而調整授信額度與授信條件。另外，陳盈樺(2000)利用問卷調查方式研究國內銀行與企業的融資關係，發現部分企業與銀行往來密切，具有類似日本的主要銀行機制，企業可輕易由銀行取得資金，故無須維持太多的流動性資產，而貸款銀行與企業維持長期往來關係，可較其它銀行獲得更多的內部資訊，降低資訊不對稱問題，故維持主要銀行機制皆有利於借貸雙方。

二、銀行關係對於績效間相關文獻探討

資訊透明度低的企業若僅與單一銀行維持緊密往來關係，則借款者可以獲得較佳借款條件，如低放款利率、高借款額度、低擔保率等，因此資訊透明度低的企業應該選擇單一銀行往來關係。實際上借款者存有多家借款關係，這主要是當借款者與單一銀行維持密切往來關係時，這家銀行會因密切往來關係產生資訊獨佔力。

Ongena and Smith(2000)在探討公司銀行往來家數的決定因素時，藉由資料調查而得到的銀行往來家數作為銀行關

係的衡量標準。Agarwal and Elston(2001)指出如果融資機構擁有多於 50%的份額，把公司定義為影響的。

劉玉哲(2000)研究實證指出，銀行關係的確可作為衡量企業違約風險、營運狀況、財務能力的代理變數。李婉慈(2000)說明公司與銀行往來關係會影響經營績效。與銀行往來關係密切的公司，遭遇外在環境衝擊時，則能夠得到銀行的融資協助，而渡過難關，表現相對比其他同業佳。金融風暴之後，銀行加數越少，公司的經營績效越好；他認為銀行關係變數為銀行往來家數、銀行借款比重、銀行聲譽與外國銀行比率等四項變數。針對上述之文獻，我們在此擬訂研究假設 H2。H2：銀行關係會強化策略聯盟宣告對該企業的股票產生的正面效應。

H2-1：隨策略聯盟企業之往來銀行家數增加，策略聯盟宣告事件對該企業的績效的正面影響更大。

H2-2：隨策略聯盟企業之銀行借款比例增加，策略聯盟宣告事件對該企業的績效的正面影響更大。

第七節 公司規模對於企業績效之影響

陸冠璋(2000)指出產業競爭者的股票反應與公司規模有顯著相關。大公司較能抵抗相同產業宣告策略聯盟所帶來的負面效應。鍾依芳(2005)指出策略聯盟公司規模大小和異常報酬之間呈現反向變動的關係。

過去曾運用股票市價、資產總額或銷售額等形式來衡量公司規模，吳婉瑜(2003)使用資產總額來衡量公司規模；對於在不同地區的國際策略聯盟的夥伴，小公司在製造成本上會較低，而且獲得規模經濟(Contractor and Lorange, 1988)。因此

在全部的回歸式，公司規模與 CAR 會呈現負相關。針對上述之文獻，我們在此擬訂研究假設 H3

H3: 公司規模與策略聯盟宣告對該企業的股價產生負面效應。

