

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

整合型計畫：中小企業配合亞太營運中心運作之研究

子計畫名稱：中小企業配合亞太營運中心運作策略聯盟之研究

Small and Medium Businesses' Strategic Alliance for the Operations of Asia-Pacific Regional Operations Center(APROC)

計畫編號：NSC86-2416-H-305-001-E16

執行期間：85年8月1日至86年7月31日

計畫主持人：郭崑謨 教授

研究助理：江義平

王輔臣

林婷玲

處理方式：可立即對外提供參考

(請打勾) 一年後可對外提供參考

二年後可對外提供參考

(必要時本會得延展發表時限)

執行單位：國立臺北大學籌備處

中華民國八十六年七月

第壹章 緒論

第一節 研究動機與目的

企業在追求成長的過程中，往往會面臨許多問題。但由於企業本身的資源利用考量，使得在時間與空間的壓力下無法將問題內部化。此時企業唯有透過外部途徑方得以解決問題。因此，與外界合作普遍存在。這樣的關係，不僅存在於同業與同業之間，企業與其他行業甚至非營利機構也都可以進行合作。如何讓參與合作的企業互蒙其利，以及提高企業對合作的認知與配合度，都是非常值得研究的課題。其中策略聯盟是一種既競爭又合作的關係，在討論錯綜複雜的企業互動時，此一關係能夠將互動的主體與功能明確的定位，因此本研究著重於研究策略聯盟之意涵與應用。

臺灣在以往的三、四十年中，在經濟方面有著長足的發展，搏得了「亞洲四小龍之一」、「臺灣經濟奇蹟」等世人欽羨的美譽。然而隨著新興工業化國家的快速發展、國際貿易保護主義的盛行，以及國內投資環境的惡化（如：勞動力短缺、勞工成本及地價大幅上漲、勞工運動迭起、臺幣升值、環保意識高漲等），臺灣企業界紛紛在「比較利益」的驅使下，開始進行對外的投資活動，而政府體認未來臺灣及亞太區域的經濟發展，必須提昇臺灣的經濟地位與投資環境，才可以在經濟發展的潮流中穩定成長，因此於民國 84 年 1 月 5 日，由行政院經濟建設委員會提出「發展臺灣成為亞太營運中心計畫」，擴大各類產業的區域性活動，使臺灣成為具有整合各種經濟功能的大型營運中心。

有關企業合根據亞太營運中心之基本目的在於使台灣建設成為亞洲與世界其他國家營運與貿易的重要窗口，並透過這個窗口所擔負的幾個重要的功能，如資金(融資、匯兌等)往來、製造及流通加工、商品實體之儲存與運輸、人員往來以及資訊傳遞等功能所需環境的改善及效率的發揮，使各個以台灣為基地的本地企業及國際企業，能夠善用亞太營運中心所創造的營運優勢，進軍亞太市場。同時經由這個營運中心位處於扼守亞太地區與其他地區交易之關卡，藉由各項基礎環境的建設與機制的建構，提高台灣對於世界經濟的影響力，並創造台灣特有的經營典範。

在此兼負亞太地區營運功能、資金流通、商品流通、資訊流通的營運中心中，事實上對於各產業而言，均面臨了許多的問題與挑戰。因為這些著眼於進軍亞太市場，而以台灣做為基地的本地企業或外商而言，在其面對亞太營運中心計劃時，投資與營運考量的重點不僅只是看我國政府有無推動亞太營運中心之計劃，或推動的內容為何而已，其關注的焦點尚包含推動時機、建構整亞太營運中心到可以從事設立據點所需的時間、營運中心之各項相關設施與關聯性產業的品質和運作效率等所有相關的問題均需一併考量。

假設當各國企業以國家或地區的經營環境與條件為產品的角度來審視亞太營運中心計劃時，可以發現台灣的營運環境及條件可視同一個早已存在於亞太市場及世界舞台的產品，而為了在現有市場中繼續先前斬獲的優勢及創造新的優勢，以使亞太市場及全球市場能夠持續眷顧台灣所推出的各式產品。因此，對於產品的改善與創新即不斷地藉由投資環境的改善、產品核心能力的提昇，藉以改變產品的性能及實質之價值，同時亦藉由各式政策宣示、媒體運用及國際促銷活動，來提高產品被認知的價值。

眾所皆知，在臺灣過去的經濟發展過程中，中小企業不論在創造就業、拓展對外貿易、增加國民所得上，均有著極其重要的貢獻，但若僅以中小企業一向憑藉的優勢，即靈活的調整力與競爭力來面對開放的競爭環境，在推動亞太營運中心的過程中在能力及資源上實嫌不足，因此運用策略聯盟尋求外部的資源應屬可行之道。事實上，中小企業對此一作法並不陌生，過去中小企業依賴其系列性之專業分工，包括產銷分工甚至加工階段細緻之專業分工，創造了驚人的成就；這種從貿易商、原料商、各零組件提供者、加工者、裝配廠、包裝容器商、運輸業者、報關行系列的協力配合，如果沒有合作精神，絕對無法形成（簡世雄，1992：16）。除此之外，臺灣的工業體系中，上、下游相結合；或是上、下游與大盤商三者相結合的方式亦行之有年。也就是說，歷經四十餘年來的經濟發展，臺灣業者早已經衍生出許多種不同形式的產業結合模式。在政府決心推動亞太營運中心的同時，中小企業應如何運用策略聯盟以配合政策將可以為其尋找一條較有效率的捷徑；中小企業在此愈來愈開放的環境中除了面對更激烈的競爭外，也有著正好更多的機會發展成長，因此本研究將針對中小企業策略聯盟適合的作法與型態，進行深入的探討與分析，使其成為經營手法的一種利器，結合整體研究，期能提供中小企業配合與政府政策推動時的參考與建議。

第二節 研究架構與流程

亞太營運中心計劃的規劃、推行與運作代表著不同構面與層次的問題，而這些問題彼此關聯，並有待政府、學界和業者共同思考與討論。整體來看，本研究架構(參見圖 1-1)可分為應然面及實然面兩大部份。

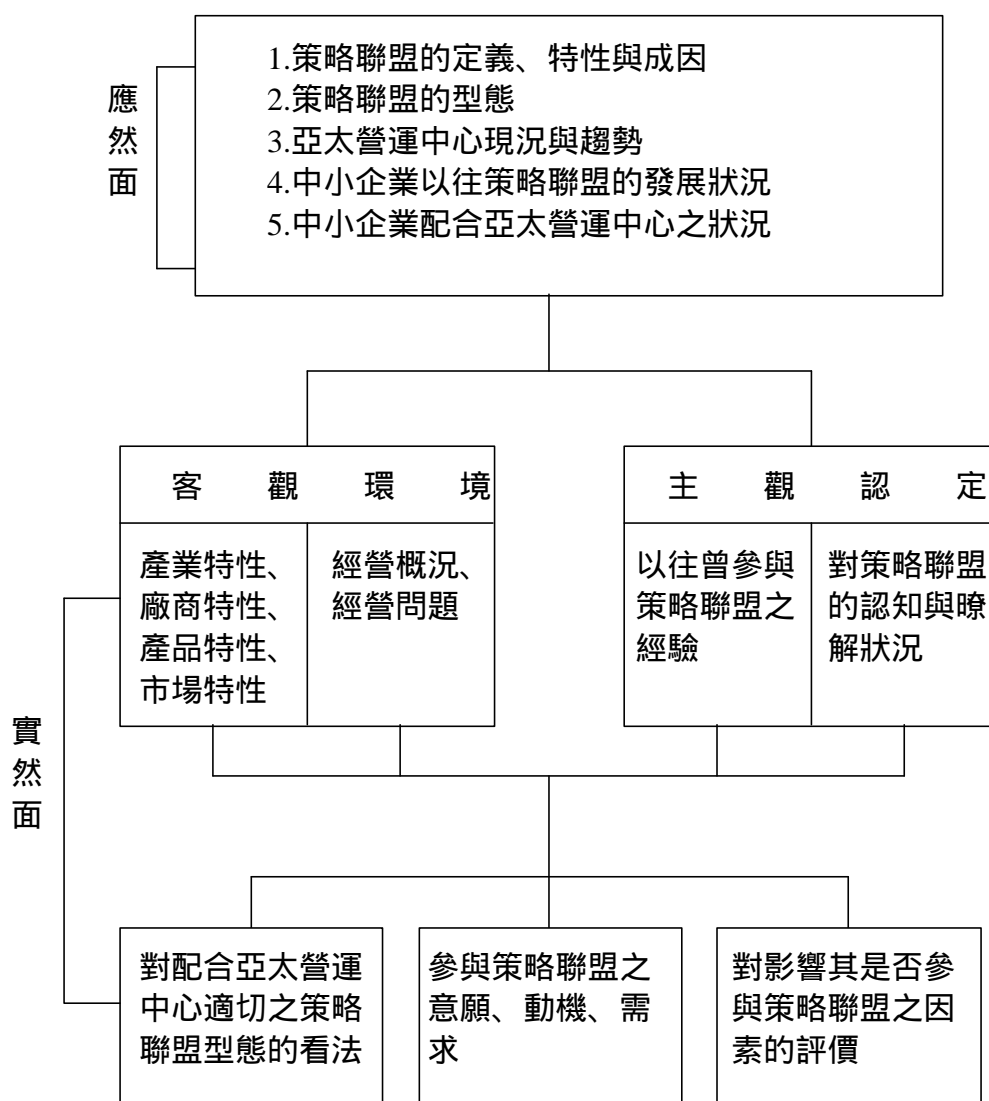


圖 1-1 研究架構

就應然面而言，主要針對與策略聯盟相關之理論、前人論述、數據資料加以歸納整理，進而為實然面之研究架構的建立，提供基礎；就實然面而言，則是依循著客觀環境與主觀認定將會影響中小企業對適切之策略聯盟型態的看法、參與策略聯盟之意願、動機、需求，以及對影響其是否參與策略聯盟之因素的

評價 這樣的思考邏輯，對實存世界進行分析，並與應然面的歸納整理相印證。至於問卷調查及實證分析則扮演著將這兩部份串接起來的角色。配合上述之研究架構，本研究之流程如圖 1-2 所示：

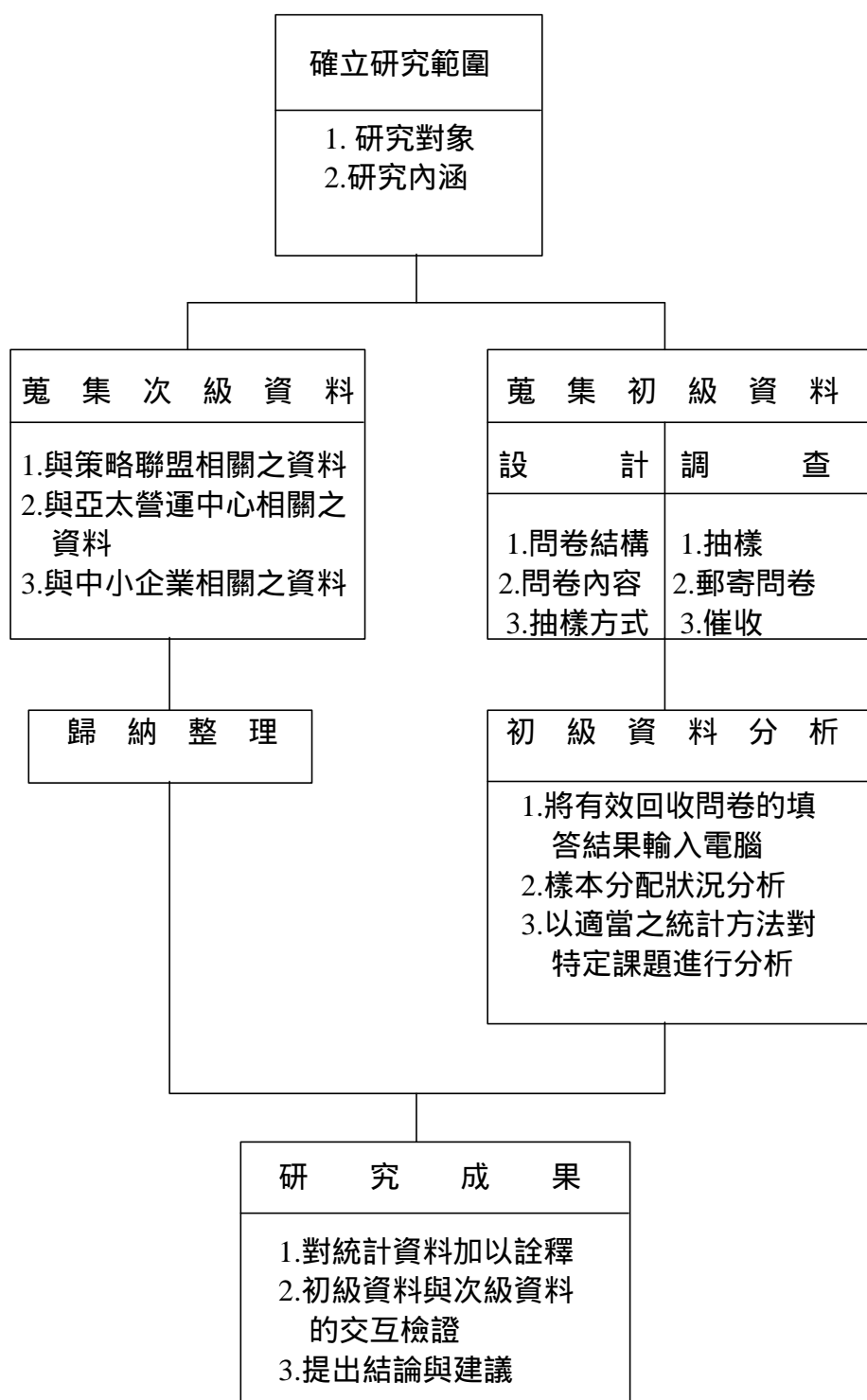


圖 1-2 研究流程

第三節 研究範圍與限制

一、 研究範圍

就對象而言，本研究係以經濟部所認定之中小企業為研究母體，擬根據不同的產業進行抽樣。

二、 研究限制

由於策略聯盟之概念較為抽象，因此在問卷填答上較不能得到有關績效之問題，因此將再針對過去有經驗的中小企業進行實體訪察，以了解具體之成因與作法，因此在外部效度上可能存在風險。

再者由於研究範圍將會造成研究上一個重要的限制，即母體大小未知，致使未來研究之抽樣計劃與樣本代表性的問題將難以解決。在進行研究之前，根據前述的討論即問題中可以發現，在必須依賴政府以系統的方式加以規範與處理時，業界僅能基於參與和建議的角度，提供業界的意見給政府相關機關加以處理，因此本研究為避免研究範疇過於發散，針對亞太營運中心計劃中有關於總體經濟發展層次的問題，將不再進行有關於亞太營運中心必要性的探討及與亞太地區相關競爭城市及區域的優劣比較，而以文獻回顧為主，擷取相關研究報告及資料，有關於其計劃的起因、預期成效及影響為探討的核心，以進行具有相關性與系統性的整理，做為中小企業配合亞太營運中心進行策略聯盟之依據。

三、本研究之主要名詞

本研究中所提及之主要名詞都非常容易望文生義，對名詞之了解雖不至於南轅北轍，但其具體之範圍與定義仍須有所界定，以利研究之進行，茲定義如下。

策略聯盟 企業為突破經營之困境，或提升市場之競爭地位，或配合未來之發展目標，而與具有相同需要之其他機構所達的互利性契約行為。

中小企業 實收資本額在新台幣 6,000 萬元以下者，或經常雇用員工數未滿 200 人者(含營造業)。由於中小企業的定義在不同時點有不同的定義，本研究係採最新之定義，並將不同的其餘定義分述如表 1-1。

表 1-1 我國不同時期中小企業標準

行業別 時期	製造業	礦業 土石採取業	商業 運輸業 其他服務業
56年9月	資本額在新台幣500萬元以下，常雇員工在100人以下		全年營業額在新台幣500萬元以下，常雇員工在50人以下
62年3月	登記資本額在新台幣500萬元以下，資產總值不超過新台幣2,000萬元，或登記資本額在新台幣500萬元以下，常雇員七八數合於下列標準： (1)製衣、製鞋、電子業在300人以下者 (2)食品業在200人以下者 (3)其他各業在100人以下者		全年營業額在新台幣500萬元以下，常雇員工在50人以下

66年8月	實收資本額在新台幣2,000萬元以下，資產總值不超過新台幣6,000萬元者，常雇員工不超過300人者	實收資本額在新台幣2,000萬元以下者，常雇員工在500人以下者	每年營業額在新台幣2,000萬元以下者，常雇員工在50人以下者
68年2月	實收資本額在新台幣2,000萬元以下，資產總值不超過新台幣6,000萬元者，常雇員工不超過300人者	實收資本額在新台幣4,000萬元以下者	每年營業額在新台幣2,000萬元以下者，常雇員工在50人以下者
71年7月	實收資本額在新台幣4,000萬元以下，資產總值不超過新台幣1億2,000萬元者	實收資本額在新台幣4,000萬元以下者	每年營業額在新台幣4,000萬元以下者
80年11月	實收資本額在新台幣4,000萬元以下，資產總值不超過新台幣1億2,000萬元者(含營造業)	實收資本額在新台幣4,000萬元以下者	每年營業額在新台幣4,000萬元以下者
84年9月	實收資本額在新台幣6,000萬元以下者，或經常雇用員工數未滿200人者(含營造業)		每年營業額在新台幣8,000萬元以下者，或經常雇用員工數未滿50人者(含農林漁牧業、水電燃氣業、服務業)

資料來源：中華民國八十五年中小企業白皮書

第貳章 文獻回顧

第一節 策略聯盟之定義與特性

一、策略聯盟之基本定義

有關於企業間合作的名詞有很多，許多學者也曾對此關係下過定義，如「合作」、「聯盟」、「策略聯盟」、「橫聯」等，有關策略聯盟的定義，至今仍無一致的看法，Forrest (1990: 38)、吳青松 (1992: 24) 整理各家說法後，認為下列用語與「策略聯盟」(Strategic Alliances) 一詞是可以相互替代的：「策略結盟」(Strategic Partnerships)、「合作約定」(Collaborative Arrangements)、「合作協約」(Cooperative Agreements)、「合作策略」(Cooperative Strategy)，以及「聯盟」(Coalitions)。Lynch(1989)將策略聯盟與合資(Joint Venture)區分開來。他認為二者皆是兩個以上的企業彼此間的合作行為，而該行為具有策略性的目的，即盟員因互利而結合，且彼此保留企業的獨立自主(有別於併購)並分擔責任、報酬及風險。二者之差別在於：當合作行為創造出一新的企業個體時，則此種合作行為乃屬於合資；如否，則為策略聯盟。

另外，王明嫻及袁建中(1992)指出，策略聯盟乃是兩家或兩家以上公司間基於雙方互惠、提昇雙方競爭能力的原則下相互合作，而各家公司仍維持其獨立法律個體的企業合作方式。林家康(1992)依照資本介入程度，認為策略聯盟係以股權投資(單向或雙向)為主的方式，取得並運用其所需之特定資源，逐步推動其策略地位的改變，以提昇其因應未來市場或技術變化的能力，而其

策略夥伴常係目前或未來的競爭對手。

Badaracco(1991)更將聯盟分成戰術性聯盟與策略性聯盟。戰術性聯盟是指它可以協助一家企業在自己的營運範圍內創造新技術，而策略性聯盟則指它和客戶、供應商、工會、大學以及其他機構共同創造知識，彼此提攜，並且協助其他的加盟成員完成長期目標。

Jacquemin(1987)認為在聯盟中的最主要管理問題是在成員選擇與評估、參與者的貢獻程度多寡是否相同和成果利益分享時的公平性。

綜合以上各家的看法，為求用語統一並配合本研究之目的，研究者擬採用「策略聯盟」一詞，並將其定義為：「企業為突破經營之困境，或提升市場之競爭地位，或配合未來之發展之策略目標，與其他具有相同需要之競爭者或潛在競爭者所達成的互利性契約行為」。透過此一定義尚可更進一步描繪出策略聯盟的特性：

(一)策略聯盟必須要有明確的策略目標，而其目標的達成度即可作為聯盟成功與否的指標，此一策略目標為一指導戰略，而局部性短期的運用戰術則應由管理者依實際狀況制定。

(二)策略聯盟成員間的關係，可以是垂直關係、水平關係，亦或是兩者兼而有之；不同地理區域的企業可成為同一策略聯盟中的夥伴；聯盟成員數目無定數。

(三)企業採取策略聯盟，必須是互利性而非剝削性的聯盟關係，亦即是一種「雙贏」關係，聯盟方得以持續，同時契約之構成也無需固定之形式與時間。在企業互動關係的光譜上，完全競爭與完全合作是兩端的終點，策略聯盟則居於中間是一種既競爭

又合作的關係，但合作與競爭基本上是互斥的；儘管基於某些考慮，必須與競爭者合作，但由於競爭關係的存在，總會有不利之處，故一般在合作關係中，常避免有其他競爭的存在。例如在1980年初美國英代爾公司曾與荷蘭飛利浦公司訂定一項 Asic 相互技術授權契約，但不久飛利浦另一單位又和英代爾的主要競爭者摩托羅拉簽署另一項 Asic 的相互技術授權契約，英代爾知曉後即取消先前所訂之契約。主要之考慮在於技術資料可能洩露給競爭者(王泰允，1992:66)。企業間的聯盟，不應是為聯盟而聯盟，應是企業策略的手段。換句話說，企業必須了解本身長遠的努力方向，了解憑自己的條件，在未來環境中有那些機會，然後在此一架構下，選擇其他企業進行彼此互利的策略聯盟(司徒達賢，1992:2)。因此策略聯盟的核心(kernel)是出於參與者追求自利的動機，聯盟只是一種過程與手段，蔡正揚、許政郎(民79)也認為「策略」是策略聯盟的關鍵詞，「凡是在強化企業長期競爭優勢為前提下，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。」

二、策略聯盟之型態與作法

Nueno and Oosterveld(1988)將聯盟依兩個層面加以分類，一為“垂直化(Vertical)”及“水平化(Horizontal)”，二為“競爭前的(Pre-Competitive)”及“競爭的(Competitive)”。所謂“垂直化”指聯主要的目的是擴展技術能力，而“水平化”的目的是為了攫取市場。而“競爭前的”指科技之發展短期內不會成為參與夥伴相互競爭的利器，而“競爭的”則指在短期內會為成為彼此商場競爭的武器。

Merrifield(1989)則依創新活動過程劃分為科學與技術兩階段並考慮規模，區分成國際合作與國內聯盟方式。Contractor and

Lorange(1988)依組織間相互依賴程度列出八種合作模式。而蔡正揚及許政郎(1991)則將策略聯盟的類型依企業附加價值鏈(value-added chain)劃分為：研究發展聯盟，以技術開發為中心的聯盟。生產及後勤聯盟，包括產能互換、原廠委託加工(OEM)、轉包等型態。行銷及售後服務聯盟，結合彼此有限資源，共同進行行銷作業的區域行銷共同體。人事聯盟，包括人才的交流互補、共同培訓、建教合作等。財務聯盟，包括集體貸款、共組基金等。資訊聯盟，利用資源連絡網，連合同業或異業創造新機會的聯盟多重活動：綜合上述二種或二種以上聯盟之型態。

羅賢達(1991)以垂直整合型態和水平整合型態觀點，比較國內聯盟型態。林靈宏(1993)依產品特性及價值活動將策略聯盟劃分為三種聯盟形態，分別為：型聯盟，由一些廠商組成研發聯盟，發展一特定產品。但生產和行銷活動，還是由各廠商自行負責。型聯盟，在研發部分與型聯盟成式相同，但在出資成立聯盟的同時，也共同出資成立一家行銷公司，負責開發出來的新產品銷售。型聯盟，和型聯盟一樣，在研發和行銷均進行聯盟，所不同的是，研發階段成立一個共同研發中心負責關鍵零組件開發，其餘部分廠商大都已具有設計能力。行銷階段，型聯盟中只有一個或少數類型的產品，在型聯盟中，賣的是數百種型式不同的同一類產品。

Lewis(1990a)認為不牽涉到股權的聯盟有二種方式，策略網路及契約式聯盟：

(一)策略網路(strategic networks)

是指一群獨立的廠商，經由多重活動的結合以達到共同的目標，主要可以分為下列四種：

1. 加值鏈網路(value-added network)是指廠商與供應商之間所建立的緊密網狀關係，可以使廠商簡化後勤作業，並且可以獲得大量而且長久的供應關係。

2. 技術分享網路(technology sharing network)，是指廠商與其他廠商、大學學術機構以及政府研究機構等技術情報來源，建立網路關係，以建立公司的鼓勵優勢。

3. 發展網路(development network)，指廠商間為發展新品、新製與新技術等創新活動所建立的網路關係，並藉由此網路以獲得不同領域的專家知仿效時式。

4. 所有權網路(ownership network)，是指廠商間為了相互之間的策略需，而共同持有另一方的股票所形成的網路關係，其成員間具有明確的共同目標，而且願意共同分擔風險。

(二) 契約式聯盟

是指廠商間以正式的契約進行合作，進而成立新公司，但是並沒有股權的關係，並且雙方具有一定比例的控制。依 Killing 認為其主要的形式有下列四種：

1. 交易聯盟(trading alliance)是指廠商間具有優先買賣技術資訊、商品或勞務之契約關係。

2. 協調活動聯盟(coordinate-activity alliance)，是指廠商間可以共享資訊與協調企業活動以達成某一共同目標之契約關係。

3. 共享活動聯盟(shared-activity alliance)，是指廠商間由各參與廠商派遣技術人員合作以達成其共同目標之契約關係。

4. 多重活動聯盟(multi-activity alliance)，是指廠商間同時在諸多活動項目(例如行銷、製造、研究發展等等)上訂定聯盟協議，

並進行合作之契約關係。

另外，學者 Yoshino and Rangan(1995)將策略聯盟的範圍明確地劃分出來。而且，他們還將策略聯盟依照組織間的互動程度與潛在衝突性兩個構面，依照高低程度分成：「供銷聯盟」(procompetitive alliances)、「同業非競爭性聯盟」(competitive alliances)、與「異業聯盟」(precompetitive alliances)等四種聯盟形式。以下將就 Yoshino and Rangan 之分類解釋其意義：

(一)供銷聯盟(procompetitive alliances)

是指組織間互動的程度低，而且組織目的的潛在衝突性也低的情形。通常來說是產業間的(interindustry)、價值鏈上垂直方向的聯盟合作關係，就像是製造商和他們的供應商或配銷商之間的聯盟關係。

(二)同業非競爭性聯盟(noncompetitive alliances)

是指組織間互動的程度高，而且組織目的的潛在衝突性也低的情形。一般而言且自於同一產業內(intraindustry)，非競爭性的廠商而言，其間的聯盟合作關係。

(三)同業競爭性聯盟(competitive alliances)

是指組織間互動的程度高，而且組織目的的潛在衝突性也高的情形。一般而言是來自於同一產業內，在於最終產品市場上，是相互處於競爭地位的廠商而言，其間的聯盟合作關係。

(四)異業聯盟(precompetitive alliances)

是指組織間互動的程度低，而且組織目的的潛在衝突性也高的情形。通常是指在不同而且不相關的產業間，一起合作於有一明確定義目標的活動，就如技術的共同研發等等。

Lei and Slocum(1991)對全球策略聯盟型態分類中，將授權、合資及企業間的聯合組織(Consortium)皆包括在策略聯盟的範圍之內。Porter & Fuller (1986) 依照聯盟所從事的商品加值活動內容以及所涉及的地理範疇，將策略聯盟分為：

(一)技術發展聯盟

例如研究聯盟、技術商品化協定、雙邊工程協定、授權許可或合資發展協定。

(二)作業與後勤聯盟

聯盟成員分攤製造設備的成本，或直接利用聯盟成員現有的資（如：倉儲設備、運輸車隊 等）。如此可減少固定成本積壓、提高設備利用率，並享有規模經濟的好處。

(三)行銷、銷售及服務聯盟

對於跨國企業或正在進行國際化轉型的企業而言，與不同地理區域的當地企業組成行銷、銷售及服務聯盟，有助於其克服文化、社會、政治等進入障礙。

(四)多重活動聯盟

不同的商品加值活動內容同時出現在某一聯盟時，稱之為多重活動聯盟。

(五)單一國家聯盟與跨國聯盟

如跨國企業與某國企業結盟在當地銷售產品，即屬單一國家聯盟。高新技術的開發往往涉及多個國家的企業，故可視之為跨國聯盟。

James (1985 : 77) 依據聯盟成員願意提供分享的資源，以及這些資源被利用的方式，將策略聯盟分為：

- (一)技術授權 (Licensing)。
- (二)行銷合同 (Marketing Agreements)。
- (三)合資 (Joint Ventures)。
- (四)加盟連鎖 (Franchising)。
- (五)私有商標合同 (Private Label Agreements)。
- (六)買賣約定 (Buyer-seller Arrangement)。
- (七)共同標準規格 (Common Standards)。
- (八)集團 (Consortia)。

張永源(1992:34-35)曾引用西安大略大學教授 Peter F.Killing 的看法，以聯盟前後所有權的變動狀況為標準，將策略聯盟分為三大類：

(一)由參與聯盟的各方合資成立新公司，這是較為傳統的策略聯盟建立方式。

(二)非股權聯盟

企業間聯盟關係的建立係靠彼此間的協議，而不是以合資或相互投資作為聯盟基礎。非股權聯盟又可細分為四類：

1.交易聯盟

企業間以優先買賣技術、技術資訊、商品或勞務的協議方式所建立之聯盟。

2.協調活動聯盟

企業間共享資訊、協調企業活動。比較常見的是研究聯盟，由各企業協調後分別負責研發的一部份。至於電腦業界所常見的共同訂定軟、硬體標準行為，亦可算是協調活動聯盟的一種。

3.共享活動聯盟

企業間為達成某些共同目標而結合之聯盟，其成員皆可因此目標之達成而獲益。如廠商彼此結盟以增強其對掌握關鍵零組件之上游供應商的談判力量，即是共享活動聯盟的一種。

4.複式活動聯盟

所謂複式活動聯盟係指企業間針對行銷、製造、研究發展等活動，各訂協議的聯盟型態。

5.少數股權聯盟

企業間透過互相投資少數股權的形式，建立聯盟合作的關係，是為少數股權聯盟。又可細分為三類：

(1)消極少數股權聯盟

部份成員僅是消極的投入資金，並未參與任何共同合作方案，即屬消極少數股權聯盟。

(2)單一活動少數股權聯盟。

(3)複活動少數股權聯盟。

高孔廉（1979:78-80，1981:26-27）則從企業合作的對象、功能，以及有無正式組織等三個方面，加以分類如下：

(一)以對象為標準

1.水平合作

指產品、生產，行銷市場相同或類似之廠商間的合作。

2.垂直合作

在同一產品領域內，對不同生產階段，實施合作的行動，即為垂直合作。

3.斜行合作

以一企業附屬性的服務或副產品為基礎的合作型態。譬如中國石油公司對石油化學工業的設計與施工服務。

(二)以功能為標準

1.行銷功能方面

- (1)市場與價格的聯營。
- (2)交換市場情報。
- (3)共同進行促銷活動。
- (4)共同接受及分配訂單。
- (5)使用共同商標進行品牌之合作。

2.生產功能方面

- (1)共用或互用生產設備。
- (2)共同分工生產，再行組合。
- (3)部份共用製造作業之集體生產。
- (4)分包作業。
- (5)生產技術交流。

3.財務功能方面

- (1)集體貸款、相互保證。
- (2)互通資金之調度。
- (3)建立聯合徵信網路，交換客戶之信用情報，以減低徵信之成本及錯誤之風險。

4.人事方面

主要係指相互利用彼此的組織環境設備，共同進行人員的訓練，以提高公司員工的技術水準與品質。

5.研究發展方面

(1)共同設計、開發新產品、新技術。

(2)共同引進新產品、新技術。

6.採購、儲存、運輸方面

(1)集體訂購國外原材料。

(2)集體訂購國外之機器設備、零配件。

(3)設立專業倉庫，儲存原材料或成品。

(4)共用運輸設備。

7.同類廠商小型工業區之成立

集中設廠不僅可使上列所有合作項目容易進行，而且更可廣泛設立其他共用設施，分擔成本，如處理公害的設備、員工休閒設施、宿舍、警衛等。

(三)以有無正式組織為標準

1.合併為一新的公司，或依法成立正式組織，此一組織可以是合夥型態，亦可為具獨立法人地位的公司組織。

2.訂立合作契約或口頭協議，但不成立正式組織。

就策略聯盟的策略區分，蔡正揚(1992)將其分為下列三類型：

(一)蜘蛛網型策略 (Spider Web Strategy)

該型策略由不同技術需求與不同技術夥伴，或同一技術需求與不同技術夥伴建立聯盟關係，謂之蜘蛛網策略。應用此策略主

要目的在於借重聯盟對象相互制衡力量，以使公司既能享受聯盟利益，又可免於遭受控制關鍵技術之虞。但實施蜘蛛網策略必須考慮下列問題：

- 1.須預防聯盟夥伴間，可能聯合採取不利我方的行動。
- 2.當與第二家公司進行接觸時，如何不激怒第一家公司。
- 3.網路的大小，受限於公司的規模，因為聯盟活動需要有最小規模的經濟。
- 4.聯盟數量的增加將造成公司管理成本的上揚。

(二)結合 分手型策略 (Go Together - Split Strategy)

為彼此僅在某一段時間內，或某一項技術完成轉移後即分手，此種聯盟類型大多為無股權 (non-equity) 形式，較為機動、迅速。此策略較常見於技術獨立 (stand alone) 性較高、牽涉因素較少，僅數名專家即可進行的移轉程序，一旦完成技術移轉即結束聯盟關係。

(三)漸近整合型策略 (Successive Integration Strategy)

此種策略開始時，公司彼此關係較為脆弱，先進行無股權或少數股權的聯盟，以後逐次建立彼此信心，最後的階段可能發展合資、合併或接收，漸近整合策略最大優點在於先建立合作關係，可消除彼此的戒心及建立合作關係。

就聯盟的參與廠商而言，李大偉(1992)曾指出結構的特性。

(一)數目：過去的聯盟係以成對 (Pairwise) 的廠商合作為主。自 1980 年年代之後，參與聯盟的廠商數目有與日俱增的趨勢。如其研究之對象，第一代筆記型電腦共同開發聯盟有 46 家廠商組成。

(二)區域分佈：可按參與廠商之國籍分為本國籍及跨國（國際）的策略聯盟。

(三)相對規模：參與廠商規模相近，則其能力、資源與權力結構的分配較為均衡；但若規模差異大，則其權力結構可能較集中，如中心衛星工廠體系或豐田 JIT（Just-In-Time）汽車零組件供應體系。

(四)官方或學術機構的參與：一般言之，官方機構參與之基本任務在消除短額投資的差額並提供公共財，其參與可能對市場產生干擾或彌補作用。而學術機構參與的聯盟較不具商業色彩，多偏向技術之基础研究或應用研究。通常日本的產業聯盟均有政府機構介入，而歐美則因執著於市場機能自由運作的理念，政府均未參與聯盟之運作，僅致力於改善企業整體環境，如美國於 1984 年制定通過的共同研究法即為一例。

三、策略聯盟的動機與影響因素

Forrest (1990:37-38) 在一項以小規模科技性公司 (Small Technology-based Firms, 簡寫為 STBFs) 為對象的研究中指出，科技的擁有與使用已不再是這類公司最有力的競爭武器，事實上，由於日益激烈的國內外競爭、市場的持續國際化趨勢，以及新的全球性競爭者的出現等大環境的變遷，創造新產品或新製程才是 STBFs 最主要、最具競爭力的武器。然則由於產品生命週期 (Product Life Cycle) 愈來愈短、新科技普及速度愈來愈快，STBFs 更需要擬定其他的策略，才能利用並維持其在科技上的領導者地位，而策略聯盟正是其中的一個選擇。與 Forrest 類似的看法，Porter & Fuller (1986)、Ma-riti & Smiley (1983) 亦曾提出過。

王健全（1992）針對電子、精密器械、機械、運輸工具、化學產品等五個產業，以問卷調查的方式，分析不同產業特性與廠商間組成以研究發展為主要活動內容的策略聯盟間的關聯性，其結論如下：

（一）產業集中度

實證結果顯示，產業集中度對於廠商參不參與策略聯盟並沒有顯著的差異。

（二）產業的研發密集度

實證結果顯示，產業研發密集度與產業策略聯盟資金比率間的相關係數為 0.749，呈正向關係，並據以推斷：在所抽樣的五個產業中，研發活動較積極的產業，通常會將較多的研發資源配置於策略聯盟上。

（三）產業的總合特性

實證結果顯示，電子業最適於籌組策略聯盟，其餘依次為運輸工具業、化學產品業、精密器械業及機械業，並據以推斷：產業公會的組織能力、國際競爭壓力的升高及產品生命週期的日益縮短，可能和個別產業籌組策略聯盟有正向的關聯性。吳青松（1992:24-26）從國際經營環境的變化趨勢、策略聯盟密度較高產業的特性、策略聯盟的目的等三個方面對策略聯盟的成因做出了完整的解釋：

（一）國際經營環境之發展趨勢

- 1.全球貨幣與資本市場由於資訊科技之快速進步與各國政府追求自由化之努力而趨於整合。

- 2.日本與新興工業化國家所引發之國際競爭力均衡之遽變，

高度開發國家之「新保護主義」意識型態抬頭。

3.電子科技發展之系統化、數據化與微小化，使得不同產業間科技整合與商品化之可能性大增。同時也增加了自我研發的成本與風險。

4.新的區域經濟、政治整合體的形成。

5.全球產業結構有集中化或趨向寡佔競爭之現象。

(二)產業特性

由於策略聯盟多發生於產品差異化程度大、技術創新速度快，以及市場成長率高的產業中，吾人當可進一步推斷說至少對於處於該等產業中的廠商而言，基於拓展國際行銷據點、合理調配全球生產資源，以及培育科技能力等考量，較傾向組成策略聯盟。

(三)聯盟目的

1.就效率面來看，企業間結盟可以避免資金、設備的重覆投資，並減少因人才缺乏及技術變動所帶來的風險，此外尚可藉由整合各家研發計劃或同時參與不同的研發計劃，以達成研發的規模經濟與範疇經濟。

2.就競爭面來看，對於電腦、電訊、半導體廠商而言，透過聯盟可制定產品規格、測試標準或相容準則（Protocol）。聯盟進行共同研發與相互授權則可使企業加速開發新產品、新製程，克服產品生命週期縮短的壓力，取得先佔市場的競爭優勢。

3.就擴大策略優勢而言，策略聯盟（尤其是由中小企業所組成者）可增強對供應商、配銷商及使用者的議價或談判能力。

楊豐碩（1992b：17-23）則是綜合各家學者對聯盟動機的分類，分別從資源依賴理論（Resource Dependence Theory）、交易成本理論（Transaction Cost Theory）、策略行為理論（Strategic Behavior Theory）及統合理論等四個方面，對策略聯盟的成因加以說明：

（一）資源依賴理論

Hall(1992)認為資源分為二類；第一是資產，可細分為與法律有關的或無關的二種；第二是競爭力(Competences)，可區分為專門知識（Know-How）與組織文化（Organizational Culture），此四種資源將導致組織有不同的能力（capability），透過能力上的不同，創造出長久的競爭優勢。Collins(1990)將資源分三類：核心競爭力(Core Competence)、組織能力(Organizational Capability)、與管理傳統(Administrative Herittage)。Collins認為核心競爭力是一組不可逆的向量依循這個向量企業將會獨自獲益。Dosi, Teece & Winter(1990)認為核心競爭為一組差異化的科技技術，互補的資產與組織中的慣例（routine）及能力。Hamel & Prahalad(1989)認為核心競爭力是組織內所彙集的知識學習效果（learning），特別是如何協調不同的產業技術和整合多類不同的科技。由上述的說明可知核心競爭力是企業所擁有的一向重要資源，且涵蓋的不只是專門知識（know-how）。

資源依賴理論假設面對多變、複雜與受限的環境條件下，組織不再保持被動，Pfeffer and Salancik(1978)認為在資源有限的情況下，沒有組織可以完全自給自足，為取得外界環境的資源，組織必須與外界環境建立連結關係，以取得其所需要的資源，也就是當組織無法完全自內部取得所需資源時，就需要跟環境中控制關鍵因素的他人進行交換(Poovan 1984)。

Brian Boyd(1990)引用資源依賴理論建立模型進行研究，結果顯示當環境不確性升高時，組織間應加強連結，以保障自己能獲取稀少性資源。但為何不選擇購併、契約協定、或整合方式呢？Knsynski and McFarlan(1990)認為在今日資訊發達的時代裡，為取得其他組織的資源及顧客，已不需要再經由購併的方式，僅需公司間結成聯盟，即可共享彼此的資訊，ZucKerman and D'Aunno(1990)亦認為相對於管理的自主性而言，聯盟有較低的成本聯結。

就管理的角度來說，企業所擁有可提供與人共享與欠缺需分享他人的資源可分人力資源、行銷通路、生產製程、資金與技術能力。這五類的資源，是企業在無法快速由內部成長方式充份取得時，透過外部成長的方式最易取得，也是策略聯盟形成的動機之一。

(二)交易成本理論

Coase (1937) 提出的“ 交易成本” 概念係目前決定組織間關係最具影響力之理論。他認為公司可藉由與其他公司透過市場契約交易（如技術授權）或經由公司本身組織運作（自行發展或購併）獲得所需之貨品與（或）勞務（如科技）。此兩種交易型態依其交易情形會產生不同之成本與效益。如何選擇適當的統御結構(governance structure)以有效執行每筆交易標的股份有限公司則需衡酌公司本身之能力與市場競爭之完全度。

Goodman (1986) 指出，由於市場對系統化產品之需求日殷，促使公司設法取得能融入現有產品之科技。在策劃科技發展之時間序列圖時，亦發現不同發展領域之科技愈來愈傾向融合，以為下一代的產品或製程科技奠基。此種科技之交互滲透與互補性使廠商必須具備完整之科技與產品組合。但龐大的科技成本及

再三變動的主要設計方向使公司在獲取科技時，不得不採取彈性較大且成本較廉的方法。策略聯盟似乎即是最佳之選擇。

Contractor & Lorange(1988)也從成本效益的經濟分析探討廠商合作的原因。其基本想法是，當合作所增加的利益減去因合作所增加的成本大於與其它夥伴所分享的合作利潤之時，合作將較獨立作業為佳。

吳青松（1992）則認為，選擇合併、收購、策略聯盟、技術授權及其他國際擴展策略均可視為降低交易成本與維持組織彈性（降低組織的調整成本）的一種平衡行為，但合併與收購雖能將科技發展與開發活動納入公司體系中而降減交易成本（指協調與生產成本），卻在遭遇巨大科技更迭時，可能招致更大的調整與受損成本。技術授權在找尋新科技或充份運用現有科技時，雖能保持最大的組織彈性，但對擴大公司科技能力上，卻助益有限。策略聯盟雖會為兩合作主體帶來資訊交流的問題及增加研擬解決兩造衝突的困難，但卻能提供個別組織更強的適應能力。較能透過成本與風險的分攤，降低科技發展的生產成本。

（三）策略行為理論

Porter(1985)提出價值鏈(value chain)的概念，以企業的各项價值活動(value activity)為基礎，探討企業如何透過各種的價值創造乃建立其競爭優勢。價值(value)乃指顧客願意為所購買的產品或服務付出的代價，也就是企業的總收入。創造出來的價值減去執行成本即為企業利潤。

雖然透過價值鏈而建立其競爭優勢，但企業價值鏈只是整個價值系統(value system，包含供應商、企業、通路、顧客四個價值鏈)其中一環而已，就顧客而言，單獨企業之價值鏈所創造之價值只是滿足其需要之一部份，個別企業若欲提高其價值活動之產

生之價值(提高企業總收入)，聯盟是一種不錯的手段。

Butler and Carney(1986)亦曾就任務環境特質對合作或競爭決策的影響進行分析，將策略分成四種型態：競爭、創新、合作與統合，各有其適用情境，當競爭者集中度高且任務模糊性高時，企業須採用合作聯盟方式而非競爭方式才能為企業創造優勢。因此，由策略行為理論可得知，聯盟不但是競爭的原因、亦是競爭的結果。

蔡威廉(1992)亦曾指出策略聯盟有下列幾點動機與目的：

- 1.改善市場或策略地位；
- 2.增加報酬並減低風險；
- 3.享受財務及人力資源的槓桿；
- 4.結合來自不同公司資源的綜效；
- 5.提高作業速度，尤其是當大企業與小公司合作時；
- 6.分散風險，使得公司得以參與高風險的開發機會；
- 7.進行技術移轉，以維持在各自市場內的競爭地位；
- 8.經由新通路及產品規劃的新優勢，擴大市場
- 9.可以保持股權完整，因為聯盟不會導致股權的稀釋；
- 10.增加垂直或水平行銷範疇；以及
- 11.對技術環境的改變可以較快適應，因為對技術及行銷資訊的取得較容易。

(四)統合理論

Devlin and Bleackley(1988)認為策略聯盟的形成原因如下。

- 1.因企業的全球性競爭；
- 2.為克服國家保護主義的障礙；
- 3.為分擔龐大的費用，因應技術發展及創新的快速步調；
- 4.因各國政府的推動意願升高(如歐洲各國合作 Airbus)；
- 5.因成熟市場中的較弱廠商集中以對抗強勢廠商；以及
- 6.因時尚所趨及恐懼落伍的心態，等因素使得策略聯盟廣為企業採用。

Harrigan(1987)則列舉了下列七項原因：

- 1.經濟法令限制的放寬；
- 2.技術改變加速，產品壽命變短；
- 3.資本需求增大，以承擔新計劃或新製程的風險；
- 4.新公司要進入此市場；
- 5.產業及經濟進入成熟期；
- 6.通訊及電腦運算能力之增進；以及
- 7.產業競爭的全球化。

學者對於企業組成策略聯盟之動機的不同看法加以彙整表列，對於探討策略聯盟之成因具有極高的參考價值。影響策略聯盟的因素亦有市場成長率、競爭強度、產業集中度、技術創新度等產業因素與企業規模、成長度、經營型態、競爭地位等廠商因素（楊豐碩，1992b:24-29），以及產品生命週期、研發速度、行銷通路等產品因素。就其組織結構而言，是否需成立專責機構處

裡聯盟事務，或由龍頭廠商兼負規劃協調之責，亦因不同情形有不同的組織來維持公平與效率，吳青松(1992)綜合 Malone 與 Smith(1984)的理論認為組織結構之設計可視為彈性(Flexibility)與效率之均衡並重。彈性用以衡量公司面臨新情勢或情勢改變時之應變能力。依其定義，彈性意指在改變的環境中能達成之長期效率，換言之，彈性與效率之均衡即是長期與短期效率之均衡。在充滿風險且瞬息萬變的世界裡，公司的應變能力在於是否能調整各種組織內部與組織間決策以全面降低承受之風險。在處理科技更迭所帶來之風險時，公司應設法取得彈性之耐久資產（如研發設備與能力），與其他公司共用資源及機動性地運用各項可能獲取或擴散科技之管道。

策略聯盟成功的因素與可能發生的問題，Niederkofler(1991)經由個案研究，從聯盟夥伴間策略目標及運作配合(Strategic Fit and Operating Fit)的角度觀察，將合作關係的關鍵問題綜合如下（李大偉，1992:21）。

1. 夥伴彼此的策略目標不合。夥伴間的利益有衝突，甚或私下暗打算盤，彼此資源無法整合。
2. 協商過程太過急促，日後將實際處理聯盟事務的主管並未涉入協商過程中，聯盟執行的實務問題未在協商中強調，使得協商結果不切實際。
3. 夥伴彼此的管理方式差異太大，致使產生溝通障礙、誤解及衝突。
4. 合作一方（常見於大公司）的內部職員會對聯盟計畫有抗拒心態，使合作的另一方受挫。

5.選用了不恰當的聯盟事務主管，不能調和相異的組織文化並整合各功能部門的資源以支援聯盟計畫。

6.夥伴間的運作不適情形未加以重視改善，結果使合作關係停擺，無一合夥人能從此聯盟中獲利。

7.如合作的一方對彼此有依賴現象，而二者間又有運作不適的情況，則雙方遲早會發生策略目標不合及衝突。難有長期合作關係。

8.合作夥伴的合作興趣及資源需求是會隨時間演變的，因此長期合作關係的維繫較難。

9.夥伴間的互信是重要但也易變的合作資產。蓋互信只能緩慢地營造，但卻很容易被摧毀。

徐木蘭、朱文儀(1991)對九個研發聯盟做過此方面的實證，認為最常發生的管理問題有下列數端。

- 1.參與公司間的組織文化差異太大；
- 2.參與公司間決策過程的共識建立困難；
- 3.參與公司彼此為市場競爭對手，企業不易；
- 4.參與公司間無法互相信任；
- 5.參與公司間的目標不同，形成衝突；以及
- 6.各公司的投入與貢獻欠公平。

關於策略聯盟成功的因素 Devlin & Bleackley(1988)將其定為策略目標的決定、夥伴的選擇以及聯盟管理的規劃及執行三大項。

(一)策略目標的決定:策略聯盟乃主要的目標為改善企業的競爭地位。在建立聯盟前務必先對企業的策略目的做一完整考量，找

出本身的強勢與弱勢點、潛在風險及利益，與它種策略方案做比較，看聯盟是否真能提供競爭優勢，再從利基出發進行策略聯盟。

(二)夥伴的選擇:除了從自身的策略利益著想，亦應從可能的聯盟夥伴的策略利益反思下列問題(Lorange & Roos,1991;Devlin & Bleackley,1988;李大偉,1992)：

- 1.夥伴參與聯盟的策略目的為何？
- 2.夥伴的競爭地位將因此聯盟而有何改變？
- 3.夥伴有哪些弱點將因聯盟而獲得改善？
- 4.聯盟對其獲利的重要性如何？
- 5.在聯盟的產業裡，夥伴是居於領導者亦或跟隨者的地位？
- 6.本公司與夥伴的文化相似性如何？
- 7.如何與夥伴有互補性的結合以創造互利？

四、聯盟管理的規劃及執行

一旦選好夥伴或決定進入某一聯盟，接下來必須有妥善的管理程序及執行，如此方可能有效的達成原定目標。Killing(1988)以聯盟工作及組織的複雜度分析聯盟的決策組織。藉由聯盟個案訪談，Killing指出建立簡單而又容易管理的聯盟組織，是聯盟成功的關鍵；複雜，將導致失敗。而聯盟的複雜性則來自於策略聯盟工作的複雜度（Task Complexity）以及聯盟組織的複雜度

（Organizational Complexity）。工作複雜度受到聯盟活動範疇、環境不確定性、夥伴所具備資源和技術等三者影響。組織複雜度則受到夥伴間互動的頻率及本質（常規性）二因素影響，而此二因素又受到夥伴數目、角色、互信程度及工作複雜度影響。在策

略聯盟之關鍵成功因素(Critical Successful Factor)，在於參與聯盟者均能獲得相當之利益，如共同降低研發與生產成本、共同行銷通路、產銷分工、產能互補、過剩產能之充份運用等。有了共同利益，才有聯盟之可能。在過程中，其執行作法之原則，則在建立共識與發展互信基礎。互信基礎之建立，本身是一種動態的過程，每一種形式的聯盟，其發展動態過程必須要把握該聯盟之目的（宗旨），使參與者在聯盟期間均有獲益，才能維持聯盟的長久存在。另外如市場區隔問題也應隨各聯盟之不同性質而有所不同，如戰鬥品牌型必須確保品牌互有不同的市場區隔，且相互衝突；而產銷分工型，則必須掌握分工專業化原則，共同建立自有品牌才能維繫長久。

第二節 亞太營運中心之發展計畫與狀況

所謂「區域營運中心」(regional operation center)，是指跨國企業針對特定地區之海外業務，在該地區尋找據點設置區域中心或總部，來統籌規劃相關之業務，是一種將跨國公司區域性營運決策由中央集權轉變為分權的作法。通常是基於地理位置的考量來劃分，由區域中心(或總部)來統籌規劃該區域內分散於各子公司的各種業務，如產品研發、國際採購、生產製造、產品維修、貨物與旅客轉運、倉儲發貨、技術支援、金融服務、個人專業服務、電信傳輸、資訊蒐集和服務、員工訓練與經營管理等部份或全部的業務(杜震華，1996)。

就區域營運中心決策管理模式的優點與功能而言，可以從其對多國公司本身之影響、對地主國及地主國企業之影響等加以分析(謝美玲，1994)，說明如下：

(一)設立區域營運中心的原因

1.提升區域內資訊取得與處理的效率

成立區域營運中心可使區域內資訊之獲得與處理更有效率，這在多國公司營運範圍日趨龐大、區域性業務日益繁多的情況下，其優勢將更為明顯(劉其昌，1994、吳濟華，1995)。

2.促進區域內業務合作的範圍經濟

將決策行為區域化，可以促進區域內業務更繁密地合作和支援，以減低各地的存資與資源重置的浪費，以增進運輸時效，縮短維護和技術支援的時間和費用(劉其昌，1994、吳濟華，1995、杜震華，1996)。

3.掌握地方經營現況

由於位處區域的樞紐地位，故營運中心能掌握該地區的商情與資訊，所以對於新市場的開發和原有市場之維持，都有事半功倍之效，這些功效在一個快速成長的地區更為明顯(劉其昌，1994)。

4.縮短區域內決策過程、提高決策效率

將決策區域化，可縮短公司決策過程，有利於掌握先機。(杜震華，1996)。

5.確定營運責任

區域內各子公司負有各自所屬責任，減輕母公司的負擔，母公司管理階層可以不必再為區域內各子公司的相關業務而忙碌，因此可集中精神來構思公司的整體戰略，關注於公司的長期問題，而且區域之擴張或收縮並不會直接增加其它區域之負擔或困難(杜震華，1996)。

6.培養高階管理人才

由於區域化的分工，增加子公司決策工作的機會，蘊育高階管理人才的培育環境(杜震華，1996)。

(二)成為區域營運中心對地主國與地主國企業的影響

成立區域營運中心對地主國之影響，包括：

- 1.促使地主國不斷充實其基礎設施。
- 2.促使地主國提高各種作業效率。
- 3.地主國之國內企業可藉此獲致良好發展空間。
- 4.增加資金出路，建立良好投資管道。

對地主國企業而言，成立區域營運中心的優點，包括：

- 1.引進高科技產品之專門知識與製造、維修能力。
- 2.引進創新企業產能之研發與製造能力。
- 3.引進跨國企業管理經營的經驗。
- 4.引進高科技交通建設、公共工程管理與資金募集經驗。
- 5.引進風險管理與分散之觀念與經驗
- 6.國際市場行銷管道的掌握。
- 7.完整、便利的全球倉儲運輸業網路。

(三)區域營運中心設立的情境

雖然區域營運中心的設立有其優點，但並不是每一個企業都有必要成立區域營運中心，而是在「為了保護較難以專利化的知識、為了將本身品牌與形象的效益達到最高、為了開拓市場，以改善市場的不完美性(market imperfection)、為了取得重要資源並確保穩定的供給與品質、以及為了降低生產成本，並兼顧產品的品質」等等情況時，才會到海外成立經營據點(黃元甫，1995)。另外，杜震華(1996)也指出當一家跨國公司的海外經營面臨下列情境時，其可能會成立一個區域營運中心，來統合該地區各種主要活動。

- 1.公司規模日益擴大，在不同區域都有大量複雜之業務時。
- 2.產品多樣化，各區域間產品之需求和市場有顯著差異時。
- 3.區域間勞力品質、零件和原料的供給情況均有所不同，區域間的生產方法亦不相同時。
- 4.各區域內行銷通路與競爭情況有其特色時。

5.為特別開發某一具有潛力的新興市場時。

在本研究的研究目的中，主要在於探索中小企業以策略聯盟之方式配合亞太營運中心計劃時的因應策略，而非對亞太營運中心的成敗進行評估。因此本節有關於探討亞太營運中心計劃主要的目的不在於分析亞太營運中心計劃整體性之得失與成敗，或是機會、威脅，而是基於中小企業可能較為關心的議題及影響進行探討。所以本節對於亞太營運中心相關文獻的探討之中，主要的焦點將集中在亞太營運中心計劃在發展時的起因及目標、計劃的內容、計劃預期的總體成效及未來可能產生的衝擊進行相關文獻的回顧與整理。

一．計劃緣起與目標

(一)計劃背景

根據行政院經濟建設委員會亞太營運協調服務中心(1996)對於亞太營運中心計劃之回顧與展望中指出，此計劃的發展背景主要包含：

1.國內經濟結構之轉變

在國內經濟結構的演變過程中，高科技及服務業的蓬勃發展，其中高科技產業占出口比例由1985年的27%提升至1995年的45.7%，同期間，服務業占國內生產毛額比例亦由47.9%上升為60.2%(江丙坤，1996)，使得傳統產業逐漸式微，以及政治、社會環境之變動，使投資環境逼遇瓶頸而產業經營有待加強。

2.國際經貿整合之趨勢

主要是指多邊國際經貿組織之方式進行經貿整合，對內調整經濟自由化及國際化的程度，對於則藉由調整後之經濟結構與擴大的經貿網路，拓展與世界經貿的聯結性。

3.亞太地區經濟之成長

由於亞太地區中經濟成長相當快速，國民生產毛額及貿易額均有顯著的成長(1993年東亞地區之國民生產毛額佔世界總生產毛額之21%，較十年前占13.4%，提高7.6%；同時期貿易額占全世界比重，亦自17.4%提高到24.3%，估計到2010年時將進一步增至33%)，顯示亞太市場將成為全球經貿的新重心(見表2-1)。

表2-1 世界各主要國家／地區的經濟成長率 單位：實質GDP成長率(%)

年代(年)	1992	1993	1994	1995	1996	1997
國家／地區						
全世界	2.0	2.5	3.7	3.5	3.8	4.3
1.工業國家	1.5	1.1	2.8	2.1	2.0	2.6
美國	2.3	3.1	3.5	2.0	1.8	2.2
日本	1.1	-0.2	0.5	0.9	2.7	3.1
歐盟	1.0	-0.6	2.8	2.6	1.8	2.7
德國	2.2	-1.2	2.9	1.9	1.0	2.9
法國	1.3	-1.5	2.9	2.4	1.3	2.8
英國	-0.5	2.2	3.8	2.4	2.2	2.7
2.開發中國家	5.9	6.1	6.4	5.9	6.3	6.4
亞洲地區	8.2	8.7	8.8	8.4	8.2	7.7
台灣	6.8	6.3	6.5	6.0	5.9	6.4
南韓	5.1	5.8	8.6	9.0	7.3	7.5
香港	6.0	6.1	5.5	4.6	4.5	5.1
新加坡	6.2	10.4	10.1	8.8	8.2	8.0
泰國				8.6	8.1	8.3
馬來西亞				9.6	8.7	8.3
印尼				7.3	7.2	7.0
菲律賓				5.1	5.5	5.6
中國大陸				10.2	9.7	9.4
3.計畫經濟轉型國家	-15.2	-9.1	-8.8	-1.3	2.5	3.8

說明：1996、1997年資料為預估值。

資料來源：整理自1.IMF, 1996；2.WEFA, 1996；3.行政院經濟建設委員會，1996a，頁5、44、49。

4.兩岸經貿關係之發展

由於兩岸間有文化、語言及地緣關係，加上經濟條件的互補性強，使得政府經貿發展政策中常將兩岸互動的關係及影響加入政策發展的考量中，而以1995年為例，兩岸貿易總額達225億美元，可見彼此間的依存關係非常緊密。

(二)亞太營運中心計劃之目標

台灣建設亞太營運中心的目標，在於進一步提升台灣經濟自由化、國際化的程度，促使國內、外人員、貨品、資金及資訊能夠便捷地流通，藉以充分發揮台灣在亞太地區以及兩岸間的經濟戰略地位，吸引跨國企業並鼓勵本地企業以台灣作為投資及經營東亞市場，包括大陸市場的根據地，以凸顯台灣在此一地區經濟整合中所扮演的關鍵角色；同時擔負先進國家與開發中經濟承先啟後「中繼者」的國際責任(行政院經濟建設委員會，1995)。

根據行政院經濟建設委員會亞太營運協調服務中心(1996)指出，亞太營運中心計劃主要的目標在於提升台灣經濟自由化、國際化程度，促使國內外人員、貨品、勞務、資金及資訊能便捷的流通，以充分發揮台灣在亞太地區及兩岸之經濟戰略地位，同時在六大領域之專業領域增強競爭性，以吸引跨國企業並鼓勵本地企業以台灣為投資及經營亞太市場之根據地。

二、計劃的內容

亞太營運中心是指位居亞太地區的區域營運中心，依行政院經濟建設委員會第 2414 次院會通過「發展台灣成為亞太營運中心計畫」(1995)中，對亞太營運中心的定義如下：從企業層面來看，凡本國或外國企業，以台灣作為據點，從事投資並開發經營亞太地區市場，包括東南亞及大陸市場，即屬「亞太營運中心」之範疇。從總體經濟層面來看，所謂「亞太營運中心」，係指以台灣作為根據地，發展與亞太各成員間全方位的經貿關係，俾使台灣成為各種區域性經濟活動，包括製造、轉運、金融、通信、傳播活動等之中心點。

(一)亞太營運中心之定位

亞太營運中心之定位主要包含兩種角度：

1.由企業發展之角度而言，係鼓勵本國及跨國企業，以台灣為營運據點，從事投資並開發經營包括東南亞及中國大陸之亞太地區市場。

2.由總體經濟之層面而言，係加速推動我國自由化與國際化之環境，積極發展與亞太地區各國間全方位的經貿關係，使台灣成為製造、海運、空運、金融、通信及傳播活動之中心點。

(二)亞太營運中心計劃之策略構面

根據行政院經濟建設委員會亞太營運協調服務中心(1996)指出，亞太營運中心計劃之策略方向，依總體經濟經調整方向及六大營運中心之意圖發展的策略，分列如下：

1.總體經濟調整方面著重尊重市場機能、去除不必要之干預、建立開放與公平的競爭環境、行政措施透明化等四大方向。

2.製造中心的建設方面，著重在推動產業升級，修訂及調整現行之相關法令與制度，以使產業在更自由、高效率的環境下進行投資與發展。

3.海運中心方面則著重於以境外航運中心帶動海運中心的發展、以港際整合因應國際競爭及以航港體制改革鞏固海運中心基礎等三大方向。

4.空運中心則在策略方面著重於將中正國際機場由終點型(destination airport)擴建及改建為軸心型(hub airport)機場來進行營運作業、以型航空快遞業帶動航空貨運轉運中心之發展、加速二期建設發展客運中心改善轉運需求及以機場為核之規劃建設航空城，擴大空運中心發展縱深及其效益。

5.電信中心方面的策略著重於自由化電信產業以提升企業後勤效率及拓展國內外市場；推動專案性電信埠之建設，以支援各大區域營運中心之發展；配合NII計劃，提升通訊、資訊其本網路之質量，以便利相關業者提供多樣化之通訊、資訊、多媒體等之加值服務，加速資訊化社會之發展。

6.金融中心則將重心區分為境內及境外兩個部份，其中在境外金融市場方面，著重於繼續擴大及增加境外金融業務；發展亞貸及證券業務，發揮籌款中心功能；以東南亞及大陸我國國際金融銀行業務分行(OBU)腹地，擴大境外金融市場規模。在境內金融市場方面，則著重於吸引國外銀行及其他金融機構參與國內市場，並提升國內金融機構的競爭力；健全擴大外匯市場、貨幣市場、債券市場、保險市場、股票市場及期貨市場之發展；推動金融資產管理業務。

7.媒體中心之策略著重於塑造我國自由化、國際化的媒體事業新環境；發展台灣成為全球華語景視節目製作中心：建構平面與立體媒體結合的完整傳播體系。

綜合而言，發展亞太營運中心有二個戰略性步驟：第一為與國際上跨國性企業簽署策略結盟意願書，吸引他們到台灣設立亞太總部；第二為改善基盤建設，修改法令，設置亞太營運特區，更進一步的吸引外國企業大批的來台設廠投資(石滋宜，1994)。另外根據行政院成立常設性之「亞太營運中心計畫推動小組」，計畫以跨越二十一世紀的經濟建設作為目標，以西元1997年及2000年作為分界點，區劃三階段進行，以期建設台灣為亞太營運中心(行政院經濟建設委員會,1995)。其三階段包括：

1.第一階段：(1995 年 1997 年)計畫重點在加速經濟體質的改善，厚植發展營運中心的條件，並在既有的基礎上先推動立即可行的小規模專業營運中心。

2.第二階段：(1997 年 2000 年)計畫重點在因應 1997 年後之情勢，擴大各專業營運中心之規模，並進行全面性的經濟結構調整。

3.第三階段：(2000 年)計畫重點在藉經濟的全面自動化，配合亞太營運中心的地位，拓展台灣經濟領域。

因此，掌握時效性方面，如何能在最短的時間內完成各項軟、硬體建設工作，使亞太營運中心充份地提供營運效率及吸引力，將是亞太營運中心計畫內容所必須深切予以關切的。

三、計劃預期之成效

預計公元 2000 年後，由於亞太營運中心計劃，無論是軟體法令的健全還是硬體設施的建設均已完備，我國的經貿環境將會成為：

1.總體環境方面：關稅降至先進國家之水準、僑外投資大幅放寬、行政窗口及手續簡化便利、解除外匯管制、兩岸經貿往來密切等。

2.製造中之計畫完成後，每年研發經費的投入將達 2300 億元，加上重點產業之推動及中科院、工研院的技術支援，以及政府各部門投資環境之改善，使製造業將轉型以高科技、高附加價值的產業為主體的產業結構，預期公元 2000 年時製造業的的年產值將成為 3000 億美元，其中技術密集工業之產值將占 40% 以上，每位員工年產值將增至 12 萬美元。加上 20 餘個智慧型工業園區的開發，使得企業能在現代化電信網路的配合下進行高附加價值的

生產、研發活動，台灣屆時將成為真正的科技島，再配合素質良好的人力資源，將成為跨國企業在亞太區域採購、研發、訓練及生產中心。

3.海運中心計畫完成後，由於通關第動化的實施，加上各項港口設施的民營化或開放競爭，使得作業效率大幅提昇，配合台灣優越的地理條件及境外航運中心措施，屆時各跨國運輸業勢需爭相擴大其在台營運規模，雄洪也再度向世界第一貨櫃港邁進。而海運中之的發展更促進了加工型轉運、生產及物流業之發展。

4.空運中心計劃完成後，由於機場貨運站的擴建及民營化、通關效率的有效提升，以及快遞貨物專區的闢建，使得國際各大航空貨運業者均將選擇中正機場為其東亞貨運轉運中心。另外配合航空城先期計劃之航空貨運園區之開發，使高附加價值國際性物流及再出口業可生根發展。另一方面，中正機場二期擴建計畫的完成及航站的企業化經營，旅客將可享受更好的服務品質，再配合兩岸關係的發展，台灣將成為國際旅客進出亞太地區的門戶。隨著空運中之的發展，桃園地區將成為空運相關產業聚集的航空城。

5.金融中心計畫完成後，由於外匯完全自由化、金融黏制及法令已與國際慣例相合，加上台灣的產業基礎及經貿網路，吸引了許多國際知名的銀行、證券公司、保險公司及基金經理公司來台。由於台灣的資本市場已完全開放，亦有許多外國企業來台發行債券或股票上市已籌募資金。此外，由於開放競爭及公營銀行民營化趨勢，本國銀行體質屆時必然大幅提昇，並向海外發展，建立全球金融網路。新種金融工具不斷推陳出新，本國企業可以用低廉的成本取得資金，而社會大眾也可享受多樣化的投資理財服務。

6.電信中心計劃完成後，伴隨電位三法的通過，電位自由化也開始加速推行，不僅電信增值網路及無線通訊早已開放，市內電話及國際電話亦將全面開放。在自由競爭的場下，消費者及們評以比以往更少的費用，享有更多、更佳的服務。而國資訊基礎建設的完成，更使得社會大眾能在電信網路上享用購物、研究、通信，甚至醫療服務。此外，由於國內電信市場的蓬勃發展，使企業得以向國際電信市場發展，使台灣成為未來全球資高速公路網中重要的一個輻輳。

7.媒體中心計畫完成後，台灣將成為亞太地區華語電視電影節目製作中之，且能在本世紀末預估可達140億美元的市場產值中，舉足輕重。媒體工業園區之建設，應可提供先進便利的專業設備與服務。法律規章之修整開放、關稅貸款之調整優惠、以及國內人才培育與海外人才交流，均將促使我國傳播事業經由國際化自由化的努力，而大幅提昇水準，同時吸引國際著名業者前來參與投資及共同發展，進而增強我國國際傳播的影響力。

根據李佳玲(1995)的研究指出，發展台灣成為亞太營運中心的經濟效益，包括：

- 1.引進國際性企業之管理及生產技術，提升產業發展層次。
- 2.擴大國際經貿網路。
- 3.重新構建產業發展環境，改革不合時宜之法規與陋習。
- 4.使台灣充份利用亞太地區的豐富經濟資源與廣大市場。

第三節 中小企業與策略聯盟之發展狀況

企業成長的過程中，其組織特性會產生一些改變。Mount, Zinger and Forsyth(1993)認為中小企業成長的各個段中，在組織特性上會發生的改變可歸納如表 2-2 所示。由表中可以看出，當中小企業成長之後，組織分化程度會上升、組織內部資訊處理需要上升、正式化制度的建立等。

表2-2 企業成長階段組織特性改變

中小企業成長階段					
第一階段	第二階段	第三階段	第四階段	第五階段	
組織特性					
組織分化簡單 人員數目較少	決策過程精細化 開發新的組織能力 資訊流動需求上升 功能間開始協調		功能分化 決策點下移 組織上下有效溝通 需要上升 資訊品質要求上升 正式化制度建立		

資料來源：鄒允中(1994)整理自Mount, Zinger and Forsyth(1993)。

經過前述探討可以得知，如鄒允中(1994)所指稱的一般，企業組織規模成長後，組織結構特性會產生一些變化，如組織變得更機械化、正式化，部門間的分化日益精密，決策、控制系統的建立等。同時其成長時關注焦點亦會做調整，隨著規模的成長，中小企業必須要開拓新的市場或產品、建立新的能力，在組織結構上亦要做調整，並建立一些必要的制度，以因應規模成長後增加的決策、資訊流通的需求(如表 2-3 所示)。如此企業將不致於因為市場機會到來之際，規模逐漸擴張至不可負荷的程度，也惟有這樣，才能夠有效地掌握著將來規模成長所帶來的機會，以更具效率的組織及作業方式因應環境的變化。

表2-3 不同規模企業的特性

功能未分化階段	功能式組織
<p>企業著重焦點於作業效率與細節</p> <p>個人經驗在作業決策上扮演重要的角色</p> <p>企業運作主要依賴所有者的技術</p> <p>組織分化很少</p> <p>產品 / 市場單純</p>	<p>決策精細化</p> <p>開發新的能力(技術、服務、研發等)</p> <p>資訊流量增大</p> <p>新市場 / 產品的開發</p> <p>組織功能分化</p> <p>部門間開始協調</p> <p>建立管理程序</p> <p>正式化、標準化</p>

資料來源：鄒允中(1994)

在配合亞太營運中心方面，未來環境可能會有下列之變化：

1.預期之未來需求及成長方面

- (1)帶動整體經濟發展所產生的需求與誘因；
- (2)對吸引跨國企業來台設立營運中心所產生的商機；
- (3)經由亞太營運中心政策的牽引，促使企業內經營體質的提昇。

2.產業競爭方面

- (1)產業內競爭程度的加劇；
- (2)國外競爭者的投入；
- (3)上、下游競爭者的投入；
- (4)利基市場的蒐尋。

3.投入時機方面

- (1)投入競爭的時機；
- (2)企業成長的趨力。

4.個別企業之策略發展方面

(1)造成企業不同層級意圖策略的改變；

(2)加強關於企業參與亞太營運中心計劃的時機與對應策略

根據 Blecke(1990)指出新開放市場(new opened markets)意指隨著人為管制的解除、政治變動、科技的重大突破等因素，而使得產業競爭生態出現重大波動之市場。根據此一定義可以了解，政府從事亞太營運中心計劃，基本上即意味著國內某些產業市場將降低或解除管制幅度，而此一結果將影響產業的供需狀況，進而影響產業之結構、廠商行為及投入產出的效率與技術(Schever, 1980)。在開放的過程中，由於許多小廠商彼此聯合以獲取規模經濟利益的策略。而在開放的最初幾年，由於競爭者的大量加入市場從事競爭行為，因此，採取具有彈性的價格策略，以獲取資金，並拉近與競爭者的差距，成為第一階段最為重要的工作之一。而同時為了避免資金的浪費，此時應儘量避免進行購併的動作。在此階段中，集中精神應付競爭者的挑戰，以及對顧客深耕的工作也是重要的工作。第二階段由於前階段已歷經激烈的價格競爭，此時擴張成為重要的工作，藉由保有的資金進行購併的動作，較容易獲致體質好的公司以供未來競爭之用。此時，市場再度集中，且較開發前更有效率。

策略聯盟應是中小企業在面臨變化時可採行的一種策略，國內之策略聯盟的發展狀況又是如何呢？一般認為 1989 年美國 ADL 顧問公司的一份研究報告首開使用策略聯盟此一名詞之濫觴，其後經報章媒體及專家學者鼓吹，才逐漸在國內企業界萌芽發展（楊豐碩，1992a:37）。林建山（1991:7）則持不同的看法，認為臺灣地區早在 1950 年代由農漁產品業者組成類似外銷卡特爾（Export Cartel）之眾多出口聯盟公司，即已開國內企業採行

策略聯盟之先河。基於本研究對於策略聯盟所下之定義及其特點之分析，本研究支持林建山的看法，並嘗試於本節中加以整理國內策略聯盟之發展狀況且分析其特點。

依時間順序而言，國內最早之策略聯盟當屬 1955 年成立的臺灣香茅油聯營公司，其後則陸續出現許多功能、目的、型態類似或互異之聯盟組織(參見表 2-1、表 2-2)。這些臺灣過往曾經出現過之企業策略聯盟主要呈現出如下的特性：

(一)臺灣早期（1980 年以前）企業的結盟行為，其主要功能及目的在於穩定產銷秩序，為業者提供內、外銷服務，其中尤其以提供農產品或農產加工品之外銷服務所佔的比例最大。1966 年所出現之黃豆、小麥、玉米進口聯合工作委員會，則係業者為因應政府開放此等大宗物資自由進口而組織的以提供進口採購服務為目的之聯盟（林建山，1991:8），有其特殊之時代背景與強烈之階段性意義。

(二)產業結構的變化及政府的經濟發展政策明顯地影響著不同行業組成策略聯盟的積極性。由於政府自 1949 年至 1969 年採取的是以農業培養工業的經濟發展策略，而當時農業發展目標之一即是增加農、林、漁、牧產品及其加工品之輸出，以增加外匯(余玉賢、彭作奎，1991:149)，是以可以明顯地發現除了少數的特例外(主要出現於 1966 年)，此一時期的聯盟組織都是以提供農產品或農產加工品的外銷服務為其功能及目的。

(三)業者在組成策略聯盟時，政府相關單位、同業公會，以及財團法人研究機構往往扮演著相當關鍵的推動和輔導的角色。就表 1-2 而言，經濟部、經濟部工業局、經濟部中小企業處，以及各同業公會即往往在生產或行銷聯盟中扮演著推動輔導單位角色；成立於 1973 年的工研院則是在技術發展聯盟中長期保有

難以撼動的龍頭地位。

楊豐碩（1992b:53）觀察國內歷來企業聯盟之組織、策略構面與績效表現間的關係，歸納出以下七點特性：

（一）就廣義之聯盟目標而言，技術導向的聯盟成立之頻次較高，同時聯盟存活率較大、成員間之關係亦較為穩定；而愈接近市場導向之聯盟則趨於複雜，失敗之比例相對較高。

（二）參與聯盟之企業若規模差異過大，容易因為成員間對聯盟目標及遠景之展望不同、動機分歧，而導致聯盟無法貫徹目標或延續發展。一般而言，大企業對產品可靠性及技術資料完整性較注重，中小企業則對產品市場利益較急切。此外，大企業結合之聯盟在運作上較為順利，自主協調能力也較佳。

（三）成對或參與家數較少之企業聯盟，其存活率較高且成員間關係比較緊密；而集團式之聯盟在組織管理較為複雜，相較之下對聯盟目標與宗旨認同度差異亦大，對聯盟之成功評價不一且整體較低。

（四）聯盟共同開發之技術或產品組件，若愈具市場競爭性（商品化程度愈高），則成員間愈容易產生利益衝突；此外，參與聯盟廠商之產品若同質性愈高或互補性愈低，則聯盟成員也愈不易遵守協議。

（五）概略而言，聯盟性質如為垂直合作，則各參與廠商之分工較明確，成員間規模差異影響較小，目標看法差距較小；在水平合作中，則廠商規模、成員數目及產品性質之影響即較為顯著。

（六）就聯盟產業分佈而言，一般而言，高科技（或資本密集）型產業對策略聯盟產銷資源分配利用之規劃其接受配合程度較高；而傳統（或勞動密集）型產業，則必須先在經營者間建立合作之共

識，因此聯盟成功率亦較低。

(七)雖然一般學者專家就政府或研究機構有無參與或主導對聯盟績效影響如何並無定論，但若就集團式聯盟而言，則多數聯盟成員仍較認同由政府單位（或法人研究機構）、同業公會參與主導之公信力，較少發生組織管理問題。

中心衛星工廠制度的建立，亦是企業策略聯盟在國內發展歷程中相當重要的一個環節。政府有鑑於國內中小企業眾多，在面對日益國際化、自由化的市場趨勢時，往往因為本身規模較小且欠缺團隊合作的精神，導致對外競爭能力一直無法提升，是以經濟部工業局於 1984 年著手推動上、中、下游廠商組成中衛體系，並設立「中心衛星工廠制度推動小組」專司其職，1990 年更進一步將其改組為「財團法人中衛發展中心」。一般而言，中衛體系依產銷性質與依存關係之不同，可將其分為三大類(葉律言，1992：54)：

(一)向後整合 (Backward Integration)

生產最終產品者為中心廠，其產品是由許多零件、組件及配件所組成的；原料供應者則為衛星工廠，直接提供中心廠所需之零組件。

(二)向前整合 (Forward Integration)

原料供應者為中心廠，生產中間原料，以供應給下游衛星工廠加工；生產最終產品者則為衛星工廠，直接接受上、中游工廠之原料，加工製造最終產品。

(三)專業貿易廠或整廠輸出

中心廠不一定是生產事業，可以是專業貿易商或整廠輸出公

司，主要從事協調工作；衛星工廠乃長期接受中心廠委託加工製造或生產其產品以供中心廠使用。綜觀本節以上所述，臺灣各個產業在過往籌組策略聯盟的歷程中已累積有相當豐富的經驗（包括成功的及失敗的），至於這樣的經驗對於亞太營運中心究竟起了什麼樣的啟發與誘導效應，則是本研究所關切且亟欲進一步加以分析檢證的課題。

（四）企業策略的發展方面

1.而亞太營運中心計劃對於產業內個別廠商總體策略的影響上，可以依投資組合的改變以進入新的經營領域、未改變經營領域而以建立合作網路和策略聯盟等三個策略分析的角度來進行探討。對於事業領域策略的影響，則著重在如何創造競爭能力與優勢的角度進行探討，以做為企業改造內部的主要執行策略。至於功能性策略方面，則側重於國際行銷策略之探討。

網路型態亦是一種策略聯盟，司徒達賢(1994)認為，以中小企業型態為主的台灣企業，網路關係是一項重要的生存因素，中小企業可以透過網路來調節供需、增加生產彈性、交換資訊、調度資金等，而在銷售或採購上，更格外重視企業網路的運用。而吳思華(1994)則認為，網路之所以形成的原因，可以歸納為下列幾項原因：

- 1.降低交易成本。
- 2.依賴稀有資源。
- 3.交換彼此的資源。
- 4.降低環境的不確定性。
- 5.取得正當性。

6.順從較高權威機構的要求。

此外，吳思華將常見的產業網路型態歸納為六類，分別為人際核心型、產品核心型、顧客核心型、地域核心型、活動核心型、與網路核心型，並明白指出產業網路的核心資源類型與網路的建構策略有關。

李宗哲(1994)研究指出，大企業與中小企業間適用的網路理論不同，其認為善選總體經濟網路、善用個體經濟網路與善於因應產業網路核心的演變，才是適用於中小企業的網路理論，於是其提出六種與中小企業有關的產業網路核心型態，包括：

- 1.隱性脊椎核心(如關係企業，關係密切但無明顯的商業關係)。
- 2.顯性脊椎核心(經由策略聯盟形成的網路)。
- 3.單一經濟單位核心(如中衛體系)。
- 4.鬆散型集團核心(如透過產業公會連結的網路)。
- 5.緊密型聚集核心(如工業區所構成的網路)。
- 6.緊密型集團核心(如控股公司、財團、企業集團所構成的網路)。

第參章 研究方法

第一節 問卷架構與內容設計

本研究所使用之問卷係以臺灣經濟研究院於民國八十一年六月所完成之經濟部中小企業處委託研究案「中小企業策略聯盟之研究」所用的問卷為藍本，並為配合本研究主旨精神及研究對象特質，進行了小幅度的修改。

為方便對有效回收問卷之填答結果進行各項統計與詮釋，在問卷型式上係採取封閉式問卷（Close-ended Questionnaire）的設計；在結構上則分為四部份：第一部份主要在取得受訪者之基本資料及經營概況；第二部份主要在瞭解受訪者過去策略聯盟之經驗；第三部份主要在瞭解受訪者配合亞太營運中心策略聯盟之意願；第四部份主要在瞭解受訪者對亞太營運中心之認知。茲分別就重要內容說明如下：

一、基本資料與經營概況部份

此一部份的問卷共分為十題，用意在於取得受訪對象經營之事業的下述資料：

1. 所屬行業別。
2. 企業規模和歷史。
3. 經營者（主）之年齡及背景。
4. 內外銷比例及產銷方式。
5. 市場之集中度。
6. 主力產品之產品生命週期階段、面臨之競爭程度、競爭能

力，以及該主力產品與同類產品在各方面的比較。

7.獲取及運用調度各項資源的困難程度。

8.影響經營績效最重要的因子。

9.同業對於提昇產品品質及等級、提高產附加價值、
等各項事務的態度。

10.同業間溝通聯繫及合作協調情形。

二、策略聯盟之經驗

此部份的問卷共分三大題，用意在取得受訪者之下述資料：

1.以往參與的經驗。

2.以往曾參與之內容及評價。

3.滿意的原因。

三、配合亞太營運中心策略聯盟之意願

此一部份的問卷共分五大題，用意在取得受訪者下述資料：

1.參與策略聯盟之意願。

2.若願意參與策略聯盟，則動機與需求為何。

3.若不願參與策略聯盟，則主要原因為何。

4.需要結盟合作之項目及各項目之重要性。

5.願意配合且能夠投入聯盟的項目。

6.適切之結盟對象、方式、廠商地區。

7.可能影響參與策略聯盟之各項因素的重要性。

8.組成策略聯盟之最適廠商家數、最適相對規模要求、聯盟目標本質、最適推動機構。

9.可能影響策略聯盟順利發展之各項因素的重要性。

四、對亞太營運中心之認知

此一部份的問卷共分三大題，用意在取得受訪者下述資料：

- 1.對亞太營運中心的知悉。
- 2.對亞太營運中心的成功可能性之認知。
- 3.對亞太營運中心參與之可能性。

第二節 抽樣設計與樣本分配狀況

一、抽樣設計

對於中小企業的抽樣設計，本研究係以中小企業協會所提供之會員名單為母體(Population)。至於抽樣設計(Sampling Design)則是以分層隨機抽樣法。共計發出 1,000 份問卷。

二、樣本分配狀況

本研究樣本共計 1,000 份，於 86 年 5 月以郵寄方式發出無記名問卷，最終回收樣本 210 份，其中有效樣本為 185 份。樣本回收率及有效樣本率詳見表 3-1。依產銷方式、行業別等不同標準加以衡量的有效樣本分佈狀況，則請參見表 3-2 及表 3-3。

表 3-1 樣本回收率及有效樣本率

A.抽樣份數	B.回收份數	C.有效問卷	D.廢 卷	E.回 收 率	F.有效樣本率
1,000	210	185	25	21%	88.09%

資料來源：本研究調查結果。

表 3-2 有效樣本依產銷方式分佈狀況

產銷方式	家數	百分比
1.以 OEM(代工製造)為主要業務來源	33	19.1%
2.以貿易商或採購代理商之訂單為主要業務來源	49	28.3%
3.以自有品牌及經銷通路為主的產銷方式	81	46.8%
4.其他：	10	5.8%
合計	173	100%

資料來源：同表 3-1。

表 3-3 中小企業之有效樣本依行業別分佈狀況

行業別	家數	百分比
1. 食品業	6	3.4%
2. 飲料菸草業	0	0.0%
3. 紡織業	0	0.0%
4. 成衣服飾業	8	4.5%
5. 皮革業	0	0.0%
6. 木竹製品業	2	1.1%
7. 造紙及印刷業	4	2.3%
8. 化學材料業	8	4.5%
9. 化學製品業	14	7.9%
10. 石油及煤製品業	2	1.1%
11. 橡膠製品業	3	1.7%
12. 塑膠製品業	6	3.4%
13. 非金屬礦物製品業	0	0.0%
14. 基本金屬工業	4	2.3%
15. 金屬製品業	10	5.6%
16. 機械業	17	9.6%
17. 電機電子器材業	43	24.3%
18. 運輸工具業	6	3.4%
19. 精密機械業	4	2.3%
20. 雜項工業	40	22.6%
合計	177	100%

資料來源：同表 3-1。

依表 3-1 可以得知本研究樣本中以自有品牌即經銷通路為主之產銷方式有 81 家佔 46.8% 為最多、行業別以電機電子器材業 43 家佔 24.3%，雜項工業有 40 家佔 22.6% 次之。至於企業所屬行業之上下游地位及企業經營者之背景列於表 3-4 及表 3-5。由表 3-4 可知除上游較少外其餘分佈平均，由表 3-5 則可得知樣本中企業經營者多為本業技術或業務背景出身。

表 3-4 企業所屬產業之上下游地位

企業所屬產業之上下游地位	家數	百分比
1.上游	17	10.6%
2.中游	55	34.2%
3.下游	45	28.0%
4.垂直整合	44	27.3%
合計	161	100%

資料來源：同表 3-1。

表 3-5 企業經營者之背景

企業經營者之背景	家數	百分比
1.本業技術背景出身	73	41.2%
2.本業業務背景出身	56	31.6%
3.財務背景出身	14	7.9%
4.他業跨行進入	26	14.7%
5.其他	8	4.5%
合計	177	100%

資料來源：同表 3-1。

第三節 統計方法與資料分析流程

一、統計方法

為達到本研究之目的，除部份章節內容係針對學者專家已發表之文獻進行探討外，有關問卷的分析則多採取如下的統計方法：

(一)卡方獨立性檢定

此法主要用以檢定對配合亞太營運中心參與策略聯盟意願不同之企業對各題的填答結果，彼此間是否存在顯著的差異。

(二)因素分析 (Factor Analysis)

此法主要用以對本研究所納入之 22 個可能影響企業是否參加策略聯盟的變項進行萃取，以期在喪失原始資料訊息最少的大前提下，能以較少的構面（共同因素）來取代原始資料的結構，以利進一步的分析。在實際的運算上，本研究係使用最常用的主軸共同因素法（Principal Axis Common Factor Analysis）進行共同因素的萃取，並經最大變異法（Varimax Rotation）進行直交轉軸，以利對共同因素的解釋。

二、資料分析流程

本研究之資料分析流程如次頁圖 3-1 所示：

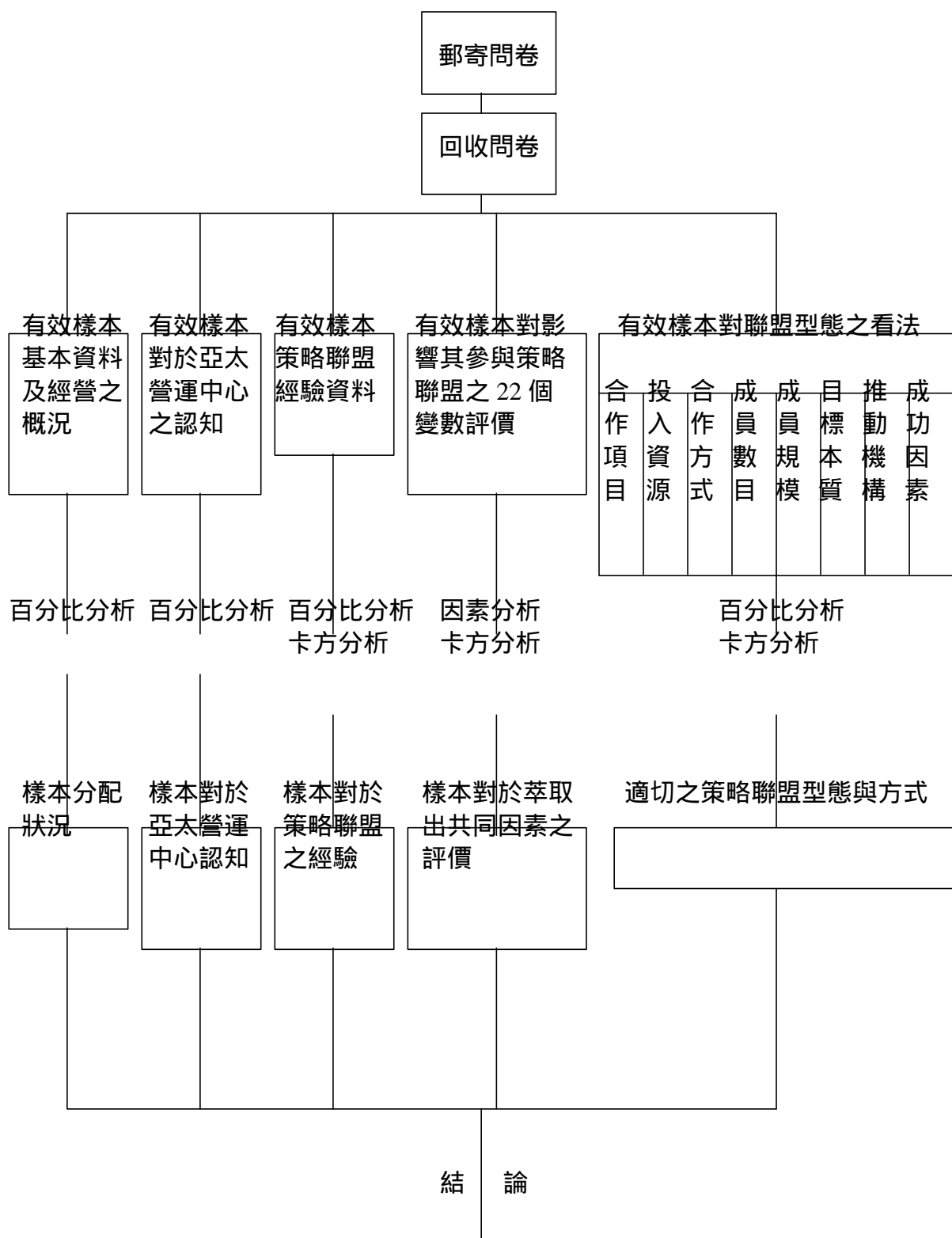


圖 3-1 資料分析流程

第肆章 中小企業之策略聯盟認知

第一節 中小企業之競爭環境及需求

誠如先前在研究動機與目的中所提到的，中小企業無論在競爭地位及各項資源上，在面對因應亞太營運中心的開放環境中，企業的經營環境將必須跳脫單打獨鬥的模式。凡此種種固然造成許多經營上的問題，但從另一個角度來看，也可能因而增進了中小企業對策略聯盟的興趣與需求，並進一步影響所欲形成之策略聯盟的型態。本節之內容，即是企圖透過數個不同的面向，分析有效回收樣本所面臨的經營問題，俾便與其後各節之分析相互檢證。

一、市場集中度與市場競爭狀況

就供給方面言，市場集中度主要在描述市場內各廠商（或賣方）的規模分佈（Size Distribution），故又可稱為賣方集中度（周添城，1988：10）。透過市場集中度指標的計算，得以瞭解廠商所處之市場的結構，進而做為分析廠商行為的基本依據。表 4-1 的數據顯示：樣本所屬產業之集中度偏向較為集中。依照表 4-2、表 4-3 及表 4-4 則可發現樣本在主力產品的競爭地位，就生命週期上有高達 100 家佔 57.1% 的樣本處於成熟階段，也因此就競爭程度上自然有 140 家佔 79.1% 的樣本係處於競爭激烈的環境，就競爭地位而言，沒有受訪者認為所處競爭地位為弱勢。

表 4-1 企業所屬產業之市場集中度

企業所屬產業之市場集中度	家數	百分比
1.非常集中	8	4.5%
2.集中	84	47.5%
3.不明顯	38	21.5%
4.不集中	37	20.9%
5.非常不集中	10	5.6%
合計	177	100%

資料來源：本研究整理。

表 4-2 企業主力產品之生命週期

企業主力產品之生命週期	家數	百分比
1.導入階段	10	5.7%
2.成長階段	59	33.7%
3.成熟階段	100	57.1%
4.衰退階段	6	3.4%
合計	175	100%

資料來源：同表 4-1。

表 4-3 企業主力產品之競爭程度

企業主力產品之競爭程度	家數	百分比
1.非常激烈	46	26.0%
2.激烈	94	53.1%
3.普通	28	15.8%
4.輕微	9	5.1%
5.幾無競爭	0	0.0%
合計	177	100%

資料來源：同表 4-1。

表 4-4 企業主力產品之競爭地位

企業主力產品之競爭地位	家數	百分比
1.很強	31	17.5%
2.部分強勢	118	66.7%
3.普通	26	14.7%
4.稍弱	0	0.0%
5.很弱	0	0.0%
合計	175	100%

資料來源：同表 4-1。

再來檢視受訪企業以對於配合亞太營運中心參與策略聯盟與否進行受訪企業之主力產品與同類產品的各項比較進行卡方檢定(參見表 4-5 表 4-9)，由於受訪企業均無不願意參與策略聯盟之樣本，因此就願意與不一定之二類群組進行卡方檢定，可以發現對參與策略聯盟意願不同的企業在主力產品的相似度分佈狀況差異均達顯著水準。

表 4-5 企業主力產品之功能相似程度

參與意願 產品比較	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很高	14	17.07%	37	38.95%	51	28.81%
2.高	55	67.07%	38	40.00%	93	52.54%
3.普通	11	13.41%	10	10.53%	21	11.86%
4.低	2	2.44%	10	10.53%	12	6.78%
5.很低	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=18.003$ ， p 值 <0.1 ，自由度 $=3$ ，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-6 企業主力產品之規格相似程度

參與意願 產品比較	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很高	10	12.82%	27	38.95%	37	21.64%
2.高	51	65.38%	35	40.00%	86	50.29%
3.普通	17	21.79%	21	10.53%	38	22.22%
4.低	0	0.0%	8	10.53%	8	4.68%
5.很低	0	0.0%	2	0.0%	2	1.17%
合計	78	100%	93	100%	171	100%

註： $\chi^2=20.047$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-7 企業主力產品之造型相似程度

參與意願 產品比較	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很高	12	15.00%	23	24.73%	35	20.23%
2.高	41	51.25%	33	35.48%	74	42.77%
3.普通	25	31.25%	19	20.43%	44	25.43%
4.低	2	2.50%	14	15.05%	16	9.25%
5.很低	0	0.0%	4	4.3%	4	2.31%
合計	80	100%	93	100%	173	100%

註： $\chi^2=17.261$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-8 企業主力產品之品質相似程度

參與意願 產品比較	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很高	6	7.50%	10	10.75%	16	9.25%
2.高	34	42.50%	45	48.39%	79	45.66%
3.普通	34	42.50%	22	23.66%	56	32.37%
4.低	6	7.50%	10	10.75%	16	9.25%
5.很低	0	0.0%	6	6.45%	6	3.47%
合計	80	100%	93	100%	173	100%

註： $X^2=11.189$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-9 企業主力產品之零組件、材料通用程度

參與意願 產品比較	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很高	10	13.51%	14	15.38%	24	14.45%
2.高	37	50.00%	29	31.87%	66	40.00%
3.普通	15	20.27%	23	25.27%	38	23.03%
4.低	12	16.22%	8	8.79%	20	12.12%
5.很低	0	0.0%	17	18.68%	17	10.30%
合計	74	100%	91	100%	165	100%

註： $X^2=19.577$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

整體來看，願意參與策略聯盟的企業在品質相似度較低，而
不一定之企業則在零組件與材料通用比例較低。

二、各項資源的獲取及運用調度狀況

表 4-10 表 4-17 係整理受訪企業在獲取及運用調度各項不同
資源時，所面臨之困難程度分佈狀況。首先進行卡方獨立性檢
定，可發現在素質良好的勞工、機器設備及最新生產技術等三方
面達顯著差異，其餘受訪企業並無顯著差異。進一步分析困難程
度，可以發現除機器設備與原料零配件外，大部份的困難程度均
不高，顯示目前國內的企業經營環境還算不差。

表 4-10 受訪企業獲取及運用調度中高階管理人才的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	18	22.50%	23	24.21%	41	23.43%
2.有些困難	44	55.00%	43	45.26%	87	49.71%
3.普通	16	20.00%	25	26.32%	41	23.43%
4.有些容易	0	0.0%	4	4.21%	4	2.29%
5.很容易	2	2.5%	0	0.0%	2	1.14%
合計	80	100%	95	100%	175	100%

註： $X^2=7.365$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=4$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-11 受訪企業獲取及運用調度素質良好勞工的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	14	17.07%	11	12.09%	25	14.45%
2.有些困難	26	31.71%	28	30.77%	54	31.21%
3.普通	30	36.59%	48	52.75%	78	45.09%
4.有些容易	10	12.20%	2	2.20%	12	6.94%
5.很容易	2	2.44%	2	2.20%	4	2.31%
合計	82	100%	91	100%	173	100%

註： $X^2=9.479$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-12 受訪企業獲取及運用調度資金的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	6	7.32%	4	4.21%	10	5.65%
2.有些困難	17	20.73%	19	20.00%	36	20.34%
3.普通	43	52.44%	54	56.84%	97	54.80%
4.有些容易	10	12.20%	8	8.42%	18	10.17%
5.很容易	6	7.32%	10	10.53%	16	9.04%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=2.037$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-13 受訪企業獲取及運用調度機器設備的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	2	2.50%	2	2.15%	4	2.31%
2.有些困難	13	16.25%	8	8.60%	21	12.14%
3.普通	41	51.25%	51	54.84%	92	53.18%
4.有些容易	20	25.00%	14	15.05%	34	19.65%
5.很容易	4	5.00%	18	19.35%	22	12.72%
合計	80	100%	93	100%	173	100%

註： $X^2=11.332$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-14 受訪企業獲取及運用調度最新生產技術的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	8	9.76%	6	6.67%	14	8.14%
2.有些困難	34	41.46%	24	26.66%	58	33.72%
3.普通	24	29.27%	44	48.89%	68	39.53%
4.有些容易	12	14.63%	10	11.11%	22	12.79%
5.很容易	4	4.88%	6	6.67%	10	5.81%
合計	82	100%	90	100%	172	100%

註： $X^2=8.119$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-15 受訪企業獲取及運用調度市場資訊的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	4	4.88%	0	0.0%	4	2.26%
2.有些困難	18	21.95%	19	20.00%	37	20.90%
3.普通	42	51.22%	60	63.16%	102	57.63%
4.有些容易	12	14.63%	8	8.42%	20	11.30%
5.很容易	6	7.32%	8	8.42%	14	7.91%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=7.374$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-16 受訪企業獲取及運用調度通路的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2.有些困難	15	18.29%	17	17.89%	32	18.08%
3.普通	51	62.20%	60	63.16%	111	62.71%
4.有些容易	14	17.07%	18	18.95%	32	18.08%
5.很容易	2	2.44%	0	0.0%	2	1.13%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=2.413$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-17 受訪企業獲取及運用調度原料及零配件的困難程度

參與意願 困難程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很困難	0	0.0%	2	2.22%	2	1.18%
2.有些困難	2	2.50%	4	4.44%	6	3.53%
3.普通	58	72.50%	56	62.22%	114	67.06%
4.有些容易	16	20.00%	16	17.78%	32	18.82%
5.很容易	4	5.00%	12	13.33%	16	9.41%
合計	80	100%	90	100%	170	100%

註： $X^2=6.135$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

三、同業的看法

以表 4-18 至表 4-24 來看，不同意願受訪企業的分佈狀況在提升品質及等級之意願與邁向國際化經營投資之意願呈現顯著差異，其餘無顯著差異，就比重來看，在減少同業間惡性競爭之意願及追求溝通合作之意願對受訪企業而言認為同業的態度較弱外，其餘均偏向正面看法。

表 4-18 受訪企業認為同業提升產品品質及等級之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	38	46.34%	25	26.88%	63	36.00%
2.強	24	29.27%	40	43.01%	64	36.57%
3.普通	10	12.20%	20	21.51%	30	17.14%
4.弱	8	9.76%	4	4.30%	12	6.86%
5.很弱	2	2.44%	4	4.30%	6	3.43%
合計	82	100%	93	100%	175	100%

註： $X^2=11.369$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-19 受訪企業認為同業提高產品附加價值之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	34	41.46%	34	36.56%	68	38.86%
2.強	33	40.24%	41	44.09%	74	42.29%
3.普通	9	10.98%	14	15.05%	23	13.14%
4.弱	6	7.32%	2	2.15%	8	4.57%
5.很弱	0	0.0%	2	2.15%	2	1.14%
合計	82	100%	93	100%	175	100%

註： $X^2=5.281$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-20 受訪企業認為同業降低生產成本之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	36	43.90%	40	43.01%	76	43.43%
2.強	35	42.68%	40	43.01%	75	42.86%
3.普通	6	7.32%	9	9.68%	15	8.57%
4.弱	5	6.10%	4	4.30%	9	5.14%
5.很弱	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	93	100%	175	100%

註： $X^2=0.566$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-21 受訪企業認為同業追求多角化經營之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	18	21.95%	21	22.11%	39	22.03%
2.強	29	35.37%	32	33.68%	61	34.46%
3.普通	26	31.71%	36	37.89%	62	35.03%
4.弱	7	8.54%	4	4.21%	11	6.21%
5.很弱	2	2.44%	2	2.11%	4	2.26%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=1.865$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-22 受訪企業認為同業邁向國際化經營投資之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	30	36.59%	16	17.39%	46	26.44%
2.強	27	32.93%	26	28.26%	53	30.46%
3.普通	18	21.95%	35	38.04%	53	30.46%
4.弱	5	6.10%	9	9.78%	14	8.05%
5.很弱	2	2.44%	6	6.52%	8	4.60%
合計	82	100%	92	100%	174	100%

註： $X^2=12.341$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-23 受訪企業認為同業減少同業間惡性競爭之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	24	29.27%	21	22.11%	45	25.42%
2.強	27	32.93%	29	30.53%	56	31.64%
3.普通	10	12.20%	25	26.32%	35	19.77%
4.弱	17	20.73%	18	18.95%	35	19.77%
5.很弱	4	4.88%	2	2.11%	6	3.39%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=6.475$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

表 4-24 受訪企業認為同業追求溝通及合作之意願

參與意願 同業意願	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.很強	14	17.07%	13	13.68%	27	15.25%
2.強	37	45.12%	27	28.42%	64	36.16%
3.普通	15	18.29%	33	34.74%	48	27.12%
4.弱	12	14.63%	20	21.05%	32	18.08%
5.很弱	4	4.88%	2	2.11%	6	3.39%
合計	82	100%	95	100%	177	100%

註： $X^2=10.116$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-1。

四、影響經營績效程度最大的因子

以表 4-25 而言，受訪企業均認為銷售狀況以及開發設計是影響經營績效程度最大的兩大因子，認為銷售狀況是最大因子的有 70 家佔 39.5%，認為開發設計是最大因子的有 49 家 27.7%。這是否會一步影響受訪企業彼此結盟合作的項目，值得在稍後的章節中加以驗證比對。

表 4-25 影響受訪企業經營績效程度最大的因子

影響因子	家數	百分比
採購	8	4.5%
基礎研究	6	3.4%
開發設計(產品或製程)	49	27.7%
製造技術	15	8.5%
財務調度	10	5.6%
市場資訊取得	13	7.3%
銷售狀況	70	39.5%
售後服務	2	1.1%
其他	4	2.3%
合計	177	100%

資料來源：同表 4-1。

第二節 中小企業之策略聯盟之經驗

一、中小企業參與策略聯盟之經驗

首先觀察受訪企業參與策略聯盟之經驗，有 56 家佔 32.0% 的受訪企業曾有策略聯盟的經驗，另外的 119 家佔 68.0% 的受訪企業沒有。進一步就 56 家有策略聯盟經驗的受訪企業中針對是否有意願配合亞太營運中心，進行策略聯盟的不同群組進行卡方檢定，可以得到表 4-26 至表 4-35 的結果。在曾有策略聯盟經驗的受訪企業中，在共同研發、共同銷售及售後服務、共同報價及接單以及資訊交流等四項有較滿意的經驗，而其他共同倉儲、共同運輸、共同採購、共同產製、人才交流以及共同投資新事業等項目則經驗較不滿意。這些經驗的滿意與否顯然對受訪企業配合亞太營運中心參與策略聯盟有著明顯的影響，經驗較滿意的未來較有意願參與，經驗較不滿意的則傾向不一定的態度，由此可知過去策略聯盟的經驗是占很重要的因素的。

表 4-26 受訪企業對曾參與過共同倉儲經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	2	20.00%	0	0.0%	2	11.11%
2.滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3.普通	4	40.00%	0	0.0%	4	22.22%
4.不滿意	4	40.00%	6	75.00%	10	55.56%
5.非常不滿意	0	0.0%	2	25.00%	2	11.11%
合計	10	100%	8	100%	18	100%

資料來源：本研究整理。

表 4-27 受訪企業對曾參與過共同運輸經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	2	25.00%	0	0.0%	2	12.50%
2.滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3.普通	4	50.00%	2	25.00%	6	37.50%
4.不滿意	2	25.00%	6	75.00%	8	50.00%
5.非常不滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	8	100%	8	100%	16	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-28 受訪企業對曾參與過共同採購經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2.滿意	6	40.0%	0	0.0%	6	21.43%
3.普通	5	33.33%	5	38.46%	10	35.71%
4.不滿意	4	26.67%	8	61.54%	12	42.86%
5.非常不滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	15	100%	13	100%	28	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-29 受訪企業對曾參與過共同研發經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	2	11.11%	0	0.0%	2	5.88%
2.滿意	10	55.56%	2	12.50%	12	35.29%
3.普通	4	22.22%	8	50.00%	12	35.29%
4.不滿意	0	0.0%	6	37.50%	6	17.65%
5.非常不滿意	2	11.11%	0	0.0%	2	5.88%
合計	18	100%	16	100%	34	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-30 受訪企業對曾參與過共同產製經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	2	14.29%	0	0.0%	2	9.09%
2.滿意	4	28.57%	0	0.0%	4	18.18%
3.普通	4	28.57%	0	0.0%	4	18.18%
4.不滿意	2	14.29%	6	75.00%	8	36.36%
5.非常不滿意	2	14.29%	2	25.00%	4	18.18%
合計	14	100%	8	100%	22	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-31 受訪企業對曾參與過共同銷售及售後服務經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2.滿意	10	58.82%	7	41.18%	17	50.00%
3.普通	5	29.41%	2	11.76%	7	20.59%
4.不滿意	0	0.0%	6	35.29%	6	17.65%
5.非常不滿意	2	11.76%	2	11.76%	4	11.76%
合計	17	100%	17	100%	34	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-32 受訪企業對曾參與過共同報價及接單經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2.滿意	6	40.00%	5	33.33%	11	36.67%
3.普通	7	46.67%	4	26.67%	11	36.67%
4.不滿意	2	13.33%	4	26.67%	6	20.00%
5.非常不滿意	0	0.0%	2	13.33%	2	6.67%
合計	15	100%	15	100%	30	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-33 受訪企業對曾參與過人才交流經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2.滿意	6	75.00%	0	0.0%	6	42.86%
3.普通	2	25.00%	0	0.0%	2	14.29%
4.不滿意	0	0.0%	6	100%	6	42.86%
5.非常不滿意	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	8	100%	6	100%	14	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-34 受訪企業對曾參與過資訊交流經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	2	8.70%	0	0.0%	2	5.00%
2.滿意	10	43.48%	4	23.53%	14	35.00%
3.普通	9	39.13%	9	52.94%	18	45.00%
4.不滿意	2	8.70%	2	11.76%	4	10.00%
5.非常不滿意	0	0.0%	2	11.76%	2	5.00%
合計	23	100%	17	100%	40	100%

資料來源：同表 4-26。

表 4-35 受訪企業對曾參與過共同投資新事業經驗之滿意程度

參與意願 經驗滿意程度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常滿意	2	10.00%	0	0.0%	2	6.45%
2.滿意	4	20.00%	0	0.0%	4	12.90%
3.普通	10	50.00%	7	63.64%	17	54.84%
4.不滿意	2	10.00%	2	18.18%	4	12.90%
5.非常不滿意	2	10.00%	2	18.18%	4	12.90%
合計	20	100%	11	100%	31	100%

資料來源：同表 4-26。

第三節 中小企業組成策略聯盟之主要因素

本節主要係利用因素分析 (Factor Analysis) 對眾多可能影響配合亞太營運中心中小企業是否參加策略聯盟的變項進行萃取，以期在喪失原始資料訊息最少的大前提下，能以較少的構面（共同因素）來取代原始資料的結構，並對萃取出共同因素進行分析。本研究共納入 22 個可能影響受訪企業是否參加策略聯盟的變項進行因素分析，以主軸共同因素法 (Principal Axis Common Factor Analysis) 進行共同因素的萃取，結果共萃取出五個共同因素 (取轉軸前特徵值大於 0.8 者)，經最大變異 (Varimax Rotation) 進行直交轉軸，以利解釋共同因素。因素分析的結果如表 4-36。觀察表 4-36 中各共同因素所包含的變項的含義，可分別對各個共同因素進行命名，其結果如下：

一、共同因素一

總計共有「主要廠商市場佔有率集中程度」、「研究發展投入程度」、「本身資源限制與調度」、「產品生命週期階段屬性」、「企業歷史及經營者背景」、「經營型態」、「國際化發展程度」、「以往企業參與合作之經驗」、「企業競爭地位」、「產品差異化程度」，以及「內外銷比例」等十一個變項在共同因素一的因素負荷量最大，故將其歸入共同因素一中，並命名為：企業與資源因素。若進一步將受訪企業對企業與資源因素所包含之各變項的填答結果自「非常重要」至「非常不重要」依序賦予 5 至 1 分的權數，並分別計算不同型態受訪企業有加權平均值且加以排名（該值愈大表示愈重要），可以得到表 4-37。

表 4-36 中小企業策略聯盟組成之因素分析

變項	共同因素一	共同因素二	共同因素三	共同因素四
主要廠商市場佔有率集中程度	0.54763	-0.26618	0.05356	0.05797
研究發展投入程度	0.47913	0.29933	0.06816	0.04284
本身資源限制與調度	0.57348	-0.06374	-0.10033	-0.05719
產品生命週期階段屬性	0.59965	0.12099	0.20309	-0.24561
企業歷史及經營者背景	0.31336	0.20934	-0.14585	0.05937
經營型態	0.67118	0.21638	-0.18636	0.19860
國際化發展程度	0.47525	0.26434	-0.40315	0.01276
以往企業參與合作經驗	0.58776	-0.03863	-0.39813	-0.27260
企業競爭地位	0.55382	-0.45368	-0.20572	0.24768
產品差異化程度	0.57014	0.27758	0.06302	0.33574
內、外銷比例	0.48684	0.21979	0.07815	-0.17959
政府之亞太營運中心政策	0.41186	-0.68613	0.05955	-0.15316
政府之獎勵措施	0.38744	-0.66964	0.07789	-0.12978
政府之獎勵措施	0.45610	-0.62215	-0.04573	0.20698
相關法令規章之規範限制	0.30182	0.51565	0.08797	-0.23585
推動或主導單位	0.50385	0.01161	0.60045	0.02167
產業升級意願與團結程度	0.43678	0.31399	-0.44609	-0.25150
經營多角化程度	0.46540	0.15236	0.52865	-0.30800
市場潛力(成長率)	0.36508	-0.01630	-0.62200	0.04094
技術創新速度	0.27272	0.17288	0.35510	0.56598
上、中、下游屬性及其關聯程度	0.41533	0.23140	0.11811	0.49529
規模差異	0.38259	-0.11071	-0.29190	0.42039
產業面臨之競爭程度				
特徵值	9.662739	3.287429	2.908512	1.459332
解釋變異量	0.4879	0.1660	0.1469	0.0737
累積解釋變異量	0.4879	0.6539	0.8008	0.8745

資料來源：本研究整理。

對願意配合亞太營運中心進行策略聯盟的受訪者而言，「研究發展投入程度」、「國際化發展程度」、「企業競爭地位」居前 3 名分數分別為 4.10、4.06、4.00，對不一定配合亞太營運中心進行策略聯盟的受訪者而言，「企業競爭地位」、「國際化發展程度」、「產品生命週期階段屬性」居前 3 名分數分別為 4.16、4.10、4.09。

表 4-37 企業與資源因素中各變項之權數比重

變項	參與聯盟之意願		願意		不一定	
	權數比重	排名	權數比重	排名	權數比重	排名
主要廠商市場佔有率集中程度	3.95	4	3.86	6		
研究發展投入程度	4.10	1	4.01	5		
本身資源限制與調度	3.94	5	4.02	4		
產品生命週期階段屬性	3.72	7	4.10	2		
企業歷史及經營者背景	3.57	9	3.49	10		
經營型態	3.79	6	3.86	6		
國際化發展程度	4.06	2	4.09	3		
以往企業參與合作經驗	3.45	10	3.50	9		
企業競爭地位	4.00	3	4.16	1		
產品差異化程度	3.72	7	3.63	8		
內、外銷比例	3.18	11	3.06	11		

資料來源：同表 4-36。

再進一步針對兩個族群進行卡方檢定，可得結果如表 4-38 至表 4-48，其中在「產品生命週期階段屬性」、「企業歷史及經營者背景」、「經營型態」、「企業競爭地位」四個變項中呈現顯著差

異，在「產品生命週期階段屬性」中願意的權重為 3.72，而不一定的受訪企業則高達第二位的 4.10，是在兩個群組中差異較大的，在「企業歷史及經營者背景」中願意的權重為 3.57，不一定的受訪企業權重為 3.49 均屬普通，在「經營型態」中願意的權重為 3.79，不一定的受訪企業權重為 3.86 亦均屬普通，在「企業競爭地位」中願意的權重為 4.00，不一定的受訪企業權重為 4.16 均屬重要，其餘的因素則並無顯著差異，這樣的結果可以發現對於策略聯盟的因素來說，最重要的因素應該在於企業本身與所能擁有及調度的資源，再與第二章文獻探討中所指的資源依賴理論相印證，本研究結果可說是吻合理論所述。

表 4-38 受訪企業認為主要廠商市場佔有率集中程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	16	20.00%	19	21.84%	35	20.96%
2.部分重要	44	55.00%	43	49.43%	87	52.10%
3.普通	20	25.00%	21	24.14%	41	24.55%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.30%	2	1.20%
5.非常不重要	0	0.0%	2	2.30%	2	1.20%
合計	80	100%	87	100%	167	100%

註： $X^2=4.007$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-39 受訪企業認為研究發展投入程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	30	36.59%	28	32.56%	58	34.52%
2.部分重要	36	43.90%	35	40.70%	71	42.26%
3.普通	10	12.20%	19	22.09%	29	17.26%
4.部分不重要	6	7.32%	4	4.65%	10	5.95%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=3.183$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-40 受訪企業認為本身資源限制與調度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	18	23.08%	29	32.58%	47	28.14%
2.部分重要	37	47.44%	35	39.33%	72	43.11%
3.普通	23	29.49%	23	25.84%	46	27.54%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.25%	2	1.20%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	78	100%	89	100%	167	100%

註： $X^2=3.922$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-41 受訪企業認為產品生命週期階段屬性之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	18	21.95%	29	33.72%	47	27.98%
2.部分重要	33	40.24%	37	43.02%	70	41.67%
3.普通	25	30.49%	20	23.26%	45	26.79%
4.部分不重要	2	2.44%	0	0.0%	2	1.19%
5.非常不重要	4	4.88%	0	0.0%	4	2.38%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=9.269$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-42 受訪企業認為企業歷史及經營者背景之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	6	7.32%	13	15.12%	19	11.31%
2.部分重要	39	47.56%	22	25.58%	61	36.31%
3.普通	33	40.24%	45	52.33%	78	46.43%
4.部分不重要	4	4.88%	6	6.98%	10	5.95%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=9.473$ ， p 值 <0.1 ，自由度=3，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-43 受訪企業認為經營型態之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	12	14.63%	21	23.86%	33	19.41%
2.部分重要	43	52.44%	34	38.64%	77	45.29%
3.普通	25	30.49%	33	37.50%	58	34.12%
4.部分不重要	2	2.44%	0	0.0%	2	1.18%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	88	100%	170	100%

註： $X^2=6.406$ ， p 值 <0.1 ，自由度=3，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-44 受訪企業認為國際化發展程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	25	30.49%	34	38.20%	59	34.50%
2.部分重要	37	45.12%	36	40.45%	73	42.69%
3.普通	20	24.39%	14	15.73%	34	19.88%
4.部分不重要	0	0.0%	3	3.37%	3	1.75%
5.非常不重要	0	0.0%	2	2.25%	2	1.17%
合計	82	100%	89	100%	171	100%

註： $X^2=7.171$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-45 受訪企業認為以往企業參與合作經驗之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	8	10.00%	13	15.12%	21	12.65%
2.部分重要	28	35.00%	28	32.56%	56	33.73%
3.普通	36	45.00%	36	41.86%	72	43.37%
4.部分不重要	8	10.00%	7	8.14%	15	9.04%
5.非常不重要	0	0.0%	2	2.33%	2	1.20%
合計	80	100%	86	100%	166	100%

註： $X^2=3.044$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=4$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-46 受訪企業認為企業競爭地位之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	24	30.00%	38	46.34%	62	38.27%
2.部分重要	32	40.00%	21	25.61%	53	32.72%
3.普通	24	30.00%	21	25.61%	45	27.78%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.44%	2	1.23%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	80	100%	82	100%	162	100%

註： $X^2=7.621$ ， p 值 <0.1 ，自由度 $=3$ ，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-47 受訪企業認為產品差異化程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	14	17.07%	12	14.29%	26	15.66%
2.部分重要	35	42.68%	33	39.29%	68	40.96%
3.普通	29	35.37%	35	41.67%	64	38.55%
4.部分不重要	4	4.88%	4	4.76%	8	4.82%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	84	100%	166	100%

註： $X^2=0.751$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-48 受訪企業認為內、外銷比例之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	6	7.32%	0	0.0%	6	3.66%
2.部分重要	25	30.49%	27	32.93%	52	31.71%
3.普通	35	42.68%	38	46.34%	73	44.51%
4.部分不重要	10	12.20%	12	14.63%	22	13.41%
5.非常不重要	6	7.32%	5	6.10%	11	6.71%
合計	82	100%	82	100%	164	100%

註： $X^2=6.473$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

二、共同因素二

總計共有「政府之亞太營運中心政策」、「政府之獎勵措施」、「相關法令規章之規範限制」、以及「推動或主導單位」等四個變項在共同因素二的因素負荷量最大，故將其歸入共同因素二中，並命名為：行政因素。若進一步將受訪企業對行政因素所包含之各變項的填答結果自「非常重要」「非常不重要」依序賦予 5 1 分的權數，並分別計算不同型態受訪企業的加權平均值且加以排名，可以得到表 4-49。對願意配合亞太營運中心進行策略聯盟的受訪者而言，「政府之獎勵措施」與「推動或主導單位」居前 2 名分數分別為 4.27 與 4.12，對不一定配合亞太營運中心進行策略聯盟的受訪者而言，「政府之獎勵措施」與「政府之亞太營運中心政策」則居前 2 名分數分別為 4.18 與 4.01。由於本研究所指策略聯盟係特別針對配合亞太營運中心而言，因此行政因素特別是政府的行政措施包括獎勵措施或亞太營運中心政策等都顯得異常重要。這不但關連著是否進行策略聯盟之意願，也對亞太營運中心是否能成功有著重要的影響力。

表 4-49 行政因素中各變項之權數比重

變項	願意		不一定	
	權數比重	排名	權數比重	排名
政府之亞太營運中心政策	4.10	3	4.01	2
政府之獎勵措施	4.27	1	4.18	1
相關法令規章之規範限制	3.87	4	3.79	4
推動或主導單位	4.12	2	4.00	3

資料來源：同表 4-36。

再進一步針對兩個族群進行卡方檢定，可得結果如表 4-50 至表 4-53，結果均無顯著差異。這樣的結果可以發現對於配合亞太

營運中心進行策略聯盟的因素來說，不但行政因素是很重要的，而且對於兩個不同群組間亦頗為一致。

表 4-50 受訪企業認為政府之亞太營運中心政策之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	35	43.75%	36	41.86%	71	42.77%
2.部分重要	20	25.00%	23	26.74%	43	25.90%
3.普通	23	28.75%	23	26.74%	46	27.71%
4.部分不重要	2	2.50%	0	0.0%	2	1.20%
5.非常不重要	0	0.0%	4	4.65%	4	2.41%
合計	80	100%	86	100%	166	100%

註： $X^2=6.014$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-51 受訪企業認為政府之獎勵措施之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	39	47.56%	39	46.43%	78	46.99%
2.部分重要	28	34.15%	29	34.52%	57	34.34%
3.普通	13	15.85%	8	9.52%	21	12.65%
4.部分不重要	2	2.44%	8	9.52%	10	6.02%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	84	100%	166	100%

註： $X^2=4.785$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-52 受訪企業認為相關法令規章之規範限制之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	18	21.95%	22	26.83%	40	24.39%
2.部分重要	35	42.68%	27	32.93%	62	37.80%
3.普通	29	35.37%	29	35.37%	58	35.37%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.44%	2	1.22%
5.非常不重要	0	0.0%	2	2.44%	2	1.22%
合計	82	100%	82	100%	164	100%

註： $X^2=5.432$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-53 受訪企業認為推動或主導單位之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	24	29.27%	20	23.26%	44	26.19%
2.部分重要	44	53.66%	46	53.49%	90	53.57%
3.普通	14	17.07%	20	23.26%	34	20.24%
4.部分不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=1.372$ ， p 值 >0.1 ，自由度=2，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

三、共同因素三

總計共有「產業升級意願與團結程度」、「經營多角化程度」、

「市場潛力(成長率)」以及「技術創新速度」等四個變項在共同因素三的因素負荷量最大，故將其歸入共同因素三中，因此四個變項較難歸納出一致的命名，不過依照其均與未來之性質有關，故命名為：未來因素。若進一步將受訪企業對未來因素所包含之各變項的填答結果自「非常重要」「非常不重要」依序賦予 5

1 分的權數，並分別計算不同型態受訪企業的加權平均值且加以排名，可以得到表 4-54。對願意配合亞太營運中心進行策略聯盟的受訪者而言，「技術創新速度」與「市場潛力(成長率)」居前 2 名分數分別為 4.43 與 4.35，對不一定配合亞太營運中心進行策略聯盟的受訪者而言，「市場潛力(成長率)」與「技術創新速度」則居前 2 名分數分別為 4.23 與 4.22。

表 4-54 _ 未來因素中各變項之權數比重

變項	參與聯盟之意願		願意		不一定	
	權數比重	排名	權數比重	排名	權數比重	排名
產業升級意願與團結程度	4.28	3	4.17	3		
經營多角化程度	3.71	4	3.70	4		
市場潛力(成長率)	4.35	2	4.23	1		
技術創新速度	4.43	1	4.22	2		

資料來源：同表 4-36。

再進一步針對兩個族群進行卡方檢定，可得結果如表 4-55 至表 4-58，結果均僅在「技術創新速度」一項中呈現顯著差異。對非常願意配合的群組而言重要度為 4.43，而不一定的群組權重為 4.22，特別是對有意願的受訪企業者有高達 90% 的比例認為是重要的，可以發現對於中小企業配合亞太營運中心進行策略聯盟的因素來說，技術創新因素的重要性應有舉足輕重的地位。

表 4-55 受訪企業認為產業升級意願與團結程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	36	43.90%	32	37.21%	68	40.48%
2.部分重要	33	40.24%	37	43.02%	70	41.67%
3.普通	13	15.85%	17	19.77%	30	17.86%
4.部分不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=0.902$ ， p 值 >0.1 ，自由度=2，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-56 受訪企業認為經營多角化程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	12	14.63%	14	16.28%	26	15.48%
2.部分重要	38	46.34%	39	45.35%	77	45.83%
3.普通	28	34.15%	26	30.23%	54	32.14%
4.部分不重要	4	4.88%	7	8.14%	11	6.55%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=0.964$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-57 受訪企業認為市場潛力(成長率)之重要度差異

參與意願	非常願意	不一定	合計
------	------	-----	----

重要度	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	40	48.78%	32	37.21%	72	42.86%
2.部分重要	31	37.80%	14	51.16%	75	44.64%
3.普通	11	13.41%	8	9.30%	19	11.31%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.33%	2	1.19%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=5.524$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=3$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-58 受訪企業認為技術創新速度之重要度差異

重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	44	55.00%	29	32.95%	73	43.45%
2.部分重要	28	35.00%	49	55.68%	77	45.83%
3.普通	6	7.50%	10	11.36%	16	9.52%
4.部分不重要	2	2.50%	0	0.0%	2	1.19%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	80	100%	88	100%	168	100%

註： $X^2=11.454$ ， p 值 <0.1 ，自由度 $=3$ ，差異達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

四、共同因素四

在這個共同因素中，總計一共有「上、中、下游屬性及關聯程度」、「規模差異」以及「產業面臨之競爭程度」等三個變項在共同因素四的因素負荷量最大，故將其歸入共同因素四中，並命

名為：產業因素，這裡指的是企業所屬產業內與其他同一產業內的企業及產業特性。若進一步將受訪企業對產業因素所包含之各變項的填答結果自「非常重要」「非常不重要」依序賦予 5 1 分的權數，並分別計算不同型態受訪企業的加權平均值且加以排名，可以得到表 4-59。對願意配合亞太營運中心進行策略聯盟或不一定的受訪者而言，「產業面臨之競爭程度」均為最重要的特性，分數分別為 4.28 與 4.13。

表 4-59 產業因素中各變項之權數比重

變項	參與聯盟之意願		願意		不一定	
			權數比重	排名	權數比重	排名
上、中、下游屬性及其關聯程度			4.04	2	4.07	2
規模差異			3.60	3	3.55	3
產業面臨之競爭程度			4.28	1	4.13	1

資料來源：本研究整理。

再進一步針對兩個族群進行卡方檢定，可得結果如表 4-60 至表 4-62，結果均無顯著差異。這樣的結果可以發現對於配合亞太營運中心進行策略聯盟的因素來說，產業因素是很重要的，而且對於兩個不同群組間亦頗為一致。

表 4-60 受訪企業認為上、中、下游屬性及其關聯程度之重要度差異

重要度	參與意願		非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比

1.非常重要	26	31.71%	25	29.07%	51	30.36%
2.部分重要	37	45.12%	44	51.16%	81	48.21%
3.普通	15	18.29%	15	17.44%	30	17.86%
4.部分不重要	4	4.88%	2	2.33%	6	3.57%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=1.197$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-61 受訪企業認為規模差異之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	8	9.76%	8	9.30%	16	9.52%
2.部分重要	41	50.00%	37	43.02%	78	46.43%
3.普通	25	30.49%	35	40.70%	60	35.71%
4.部分不重要	8	9.76%	6	6.98%	14	8.33%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $X^2=2.063$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

表 4-62 受訪企業認為產業面臨之競爭程度之重要度差異

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比

1.非常重要	29	35.37%	29	33.72%	58	34.52%
2.部分重要	47	57.32%	41	47.67%	88	52.38%
3.普通	6	7.32%	14	16.28%	20	11.90%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.33%	2	1.19%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	86	100%	168	100%

註： $\chi^2=5.517$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=3$ ，差異達未顯著水準。

資料來源：同表 4-36。

第伍章 配合亞太營運中心之認知與作法

第一節 適切的策略聯盟型態

一、參與策略聯盟的配合

根據本研究調查結果，分析受訪企業參與策略聯盟的動機。可得表 5-1 之結果，對有意願配合亞太營運中心參與策略聯盟的受訪企業來說，排名前三名的動機依次為：「藉以達到規模經濟，提高市場佔有率，增加利潤」、「提升技術水準能力」、「希望能藉以降低產銷成本，提高經營效率」、以及「希望能藉以跨入新事業領域」。對不一定配合亞太營運中心參與策略聯盟的受訪企業來說，排名前三名的動機依次為：「希望能藉以跨入新事業領域」、「藉以達到規模經濟，提高市場佔有率，增加利潤」、以及「希望能藉以降低產銷成本，提高經營效率」、兩者差異不大。再進一步探討受訪企業參與策略聯盟願意配合且能夠投入的項目。表 5-2 顯示對有意願配合亞太營運中心參與策略聯盟的受訪企業與不一定配合亞太營運中心參與策略聯盟的受訪企業來說，排名前三名的項目均依次為：「技術」、「人力」以及「管理」。顯見不論有無意願，受訪企業所願意投入的項目並無差異。值得深思的是：如若受訪企業彼此之間形成策略聯盟，則可能產生大家投注於策略聯盟的資源同質性太高，互補性則不足的缺失。

表 5-1 受訪企業參與策略聯盟的動機

參與意願 參與動機	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.希望能藉以解決經營管理方面的問題	19	8.12%	20	8.97%	39	8.53%
2.希望能藉此因應當前之經營壓力，以提升競爭地位	27	11.54%	28	12.56%	55	12.04%
3.希望能藉以降低產銷成本，提高經營效率	37	15.81%	42	18.83%	79	17.29%
4.希望能藉以達到規模經濟，提高市場佔有率，增加利潤	51	21.79%	44	19.73%	95	20.79%
5.希望能藉以跨入新事業領域	37	15.81%	49	21.97%	86	18.82%
6.希望能藉以提升技術水準與能力	45	19.23%	28	12.56%	73	15.97%
7.希望能藉以突破法令限制或貿易障礙	16	6.84%	12	5.38%	28	6.13%
8.其他：	2	0.85%	0	0.0%	2	0.44%
合計	234	100%	223	100%	457	100%

資料來源：本研究整理。

表 5-2 受訪企業參與策略聯盟願意配合且能夠投入的項目

參與意願 投入項目	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.資金	26	15.66%	20	12.42%	46	14.07%
2.人力	34	20.48%	36	22.36%	70	21.41%
3.設備	26	15.66%	18	11.18%	44	13.46%
4.技術	50	30.12%	47	29.19%	97	29.66%
5.管理	30	18.07%	32	19.88%	62	18.96%
6.其他	0	0.0%	8	4.97%	8	2.45%
合計	166	100%	161	100%	327	100%

資料來源：同表 5-1。

二、策略聯盟的架構

在聯盟的結合對象上，從產業關聯性和產品差異性的角度來看（參見表 5-3），雖不同意願受訪企業均明顯集中於「上、中、下游之垂直結合」及「同質產品同業間水平結合」兩選項上（合計均超過七成），但卡方獨立性檢定則顯示不同產業型態受訪企業的選擇差異達顯著水準，顯見仍有不同。受訪企業偏愛上、中、下游垂直結合的結盟模式，基本上可視為是以往在臺灣採行專業分工、產銷分離之中心衛星工廠制度經驗的延伸。事實上，近年來台灣的中小企業已逐漸脫離單打獨鬥的獨行俠心態。如果能夠好好利用中心衛星工廠制度的設計，應該有助於受訪企業適度的降低因為亞太營運中心所帶來在採購、生產，以及行銷等方面的不確定性。此外，同質產品間的水平結合可能是因為受訪平均規模小，如果能夠與同質產品同業間形成水平結合的聯盟關係，將可匯聚眾人的力量，達到提升競爭力的目的；當然雖然水平結盟可以提升業者的市場議價能力，也可藉此避免彼此間的惡性競爭，但必須小心若是產品的同質性「過高」，往往會造成難以有效區隔市場的問題，進而導致聯盟的破裂。

表 5-3 受訪企業對策略聯盟結合對象的看法

參與意願 結合對象	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.同質產品同業間水平結合	16	20.00%	22	24.72%	38	22.49%
2.異質產品同業間水平結合	4	5.00%	16	17.98%	20	11.83%
3.上、中、下游之垂直整合	54	67.50%	40	44.94%	94	55.62%
4.不同產業的交流整合	6	7.50%	11	12.36%	17	10.06%
合計	80	100%	89	100%	169	100%

註： $X^2=11.256$ ， p 值 <0.1 ，自由度 $=3$ ，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。 若是改從聯盟的活動內容來看（參見表 5-4），可以發現受訪企業似乎比較傾向非股權的聯盟結合模式，合

計勾答選項 1 4 的受訪企業即有 73.37%。這在以合資與否的光譜上偏向於無資金介入的結盟方式，而且兩個群組間並無顯著差異。雖然非股權聯盟往往因為對成員比較不具約束力，所以很容易受到外在環境變化的影響而失敗，然而對廠商而言，非股權聯盟的加入及退出障礙較小，保留的獨立自主性也比較高些，所以基於策略上的考量，初期先以非股權的模式結盟，等到彼此互信互助的基礎比較堅實，再向股權聯盟過渡，可能會是一個比較能夠得到大家認同的結盟模式。

表 5-4 受訪企業對策略聯盟結合方式的看法

參與意願 結合方式	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.相互授權	18	21.95%	14	16.09%	32	18.93%
2.共同活動	21	25.61%	24	27.59%	45	26.63%
3.OEM	9	10.98%	10	11.49%	19	11.24%
4.加盟代理	12	14.63%	16	18.39%	28	16.57%
5.股權互換	8	9.76%	7	8.05%	15	8.88%
6.創業投資	8	9.76%	8	9.20%	16	9.47%
7.合資	6	7.32%	6	6.90%	12	7.10%
8.其他	0	0.0%	2	2.30%	2	1.18%
合計	82	100%	87	100%	169	100%

註： $X^2=3.246$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=7$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。

在結合廠商地區方面，表 5-5 卡方獨立性檢定顯示不同意願受訪企業對結盟廠商之地區的看法呈現顯著差異。對有意願配合亞太營運中心參與策略聯盟的受訪企業而言，百分比最高的是亞太地區的外國中小企業，不一定的受訪企業則認為最受歡迎的結盟夥伴是本國中小企業，這主要應該是不一定的受訪企業對以企業主的經營理念、企業內部的管理文化，以及使用的語言都較為相

同的本國中小企業為主，有利於彼此的溝通協調與瞭解。事實上，溝通協調與瞭解也正是策略聯盟的充要條件。而在不同的外商選項中，則以亞太區外國企業為最高。

表 5-5 受訪企業對策略聯盟結合廠商地區的看法

結合廠商地區	參與意願		非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.本國中小企業	14	17.07%	24	25.81%	38	21.71%		
2.本國大企業	12	14.63%	15	16.13%	27	15.43%		
3.亞太區外國中小企業	22	26.83%	9	9.68%	31	17.71%		
4.亞太區外國大企業	6	7.32%	11	11.83%	17	9.71%		
5.其他外國中小企業	6	7.32%	2	2.15%	8	4.57%		
6.其他外國大企業	8	9.76%	10	10.75%	18	10.29%		
7.無所謂	14	17.07%	22	23.66%	36	20.57%		
合計	82	100%	93	100%	175	100%		

註： $X^2=13.248$ ， p 值 <0.1 ，自由度 $=6$ ，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。

三、組成策略聯盟的夥伴

參與廠商的最適數目表 5-6 卡方獨立性檢定顯示不同意願受訪企業對於參與廠商之最適數目的看法達顯著差異。就百分比來看，不同產業型態受訪企業均認為 3—10 家是比較適切的聯盟規模，「成對(2 家)」及「10 家以上」兩選項勾答的比率則較低，此一結果符合一般研究所指出在適度規模下較精簡之聯盟成員數目，較能降低交易成本中所謂之「管理成本」(Governance Cost)，並提高所謂「資產特定性」(Asset Specificity)及聯盟之成功與存活(楊豐碩，1992b:98)。

表 5-6 受訪企業對策略聯盟參與廠商數目的看法

參與意願 廠商數目	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.成對(2 家)	12	14.63%	17	19.10%	29	16.96%
2.3~10 家	49	59.76%	49	55.06%	98	57.31%
3.10 家以上	9	10.98%	2	2.25%	11	6.43%
4.無所謂	12	14.63%	21	23.60%	33	19.30%
合計	82	100%	89	100%	171	100%

註： $X^2=7.497$ ， p 值 <0.1 ，自由度=3，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。

表 5-7 則顯示參與廠商的最適相對規模，結果不同意願受訪企業呈現顯著差異，其中有意願的受訪企業偏向大企業與中小企業結合，不一定的受訪企業則認為規模相近的廠商合組策略聯盟是比較好的，這應該是考慮了結盟後是否容易溝通、是否能兩蒙其利而非單方面付出、是否仍能保持相當的獨立自主性等諸多問題後所作出的判斷，但不可忽視的是：此時一個公平公正且具公信力的仲裁組織的成立，將更為急迫與必要。

表 5-7 受訪企業對策略聯盟參與廠商最適規模的看法

參與意願 最適規模	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1. 規模相近較佳	30	36.59%	47	51.65%	77	44.51%
2.大企業與中小企業合成	40	48.78%	24	26.37%	64	36.99%
3.無所謂	12	14.63%	20	21.98%	32	18.50%
合計	82	100%	91	100%	173	100%

註： $X^2=9.310$ ， p 值 <0.1 ，自由度=2，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。

此外如表 5-8，根據受訪企業對聯盟本質的看法而言，選擇

「技術導向」此一選項的受訪企業出奇的少(合計只有 6.94%)，這與許多以研發為導向的策略聯盟不同。未來以技術導向為目標本質的策略聯盟是否會愈來愈受受訪企業的重視，甚至形成一股風潮（與策略聯盟在臺灣的發展歷程一般），則是值得長期觀察的。而受訪企業最偏好的聯盟目標本質是「市場導向」，這可能是由於中小企業規模小，想要提升企業的競爭地位只有以市場導向的策略策略聯盟而已。在聯盟的目標本質的比較上，卡方獨立性檢定顯示不同意願之受訪企業對策略聯盟目標本質的看法並無顯著差異。就百分比來看，依不同階段及競爭性而異與市場導向仍是最受受訪企業青睞的選項。然之愈接近市場導向的聯盟則趨於複雜，失敗的比例相對較高（楊豐碩，1992b:53），受訪企業應特別注意。

表 5-8 受訪企業對策略聯盟目標本質的看法

參與意願 目標本質	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1. 技術導向	4	4.88%	8	8.79%	12	6.94%
2. 市場導向	24	29.27%	36	39.56%	60	34.68%
3. 多重目標	18	21.95%	18	19.78%	36	20.81%
4. 依不同階段及競爭性而異	34	41.46%	29	31.87%	63	36.42%
5.其他	2	2.44%	0	0.0%	2	1.16%
合計	82	100%	91	100%	173	100%

註： $X^2=5.677$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。

最後，表 5-9 顯示政府相關單位是受訪企業認為最適合推動策略聯盟的機構，比例達 42.11%，顯見受訪企業在針對以政府政策為重要因素的亞太營運中心配合策略聯盟上，非常在意政府的角色定位，而進一步分析兩個群組的卡方檢定，則發現兩群組呈現顯著差異。

表 5-9 受訪企業對策略聯盟推動機構的看法

參與意願 推動機構	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.政府相關單位	34	19.88%	38	42.70%	72	42.11%
2.工業總會	10	5.85%	6	6.74%	16	9.36%
3.同業公會	6	3.51%	14	15.73%	20	11.70%
4.財團法人研究機構	20	11.70%	17	19.10%	37	21.64%
5.廠商自行進行	12	7.02%	14	15.73%	26	15.20%
6.其他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	89	100%	171	100%

註： $\chi^2=13.248$ ， p 值 <0.1 ，自由度=6，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-1。

第二節 維持策略聯盟發展的因素

在第二章中曾就影響策略聯盟的因素做過文獻探討，第四章中又針對本次受訪企業對組成策略聯盟的因素進行萃取，得到四個共同因素，本節將在進一步就維持策略聯盟發展的因素進行探討，藉以瞭解究竟問卷所列之因素受否重要，表 5-10 顯示在成員間經營理念之相近程度方面，受訪企業均認為非常重要，合計達 74.27%，不過非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 63.41%認為非常重要，而不一定的企業則有高達 84.27%比例認為非常重要，兩群組呈現顯著差異。

表 5-10 受訪企業認為成員間經營理念之相近程度重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	52	63.41%	75	84.27%	127	74.27%
2.部分重要	24	29.27%	14	8.19%	38	22.22%
3.普通	4	4.88%	0	0.0%	4	2.34%
4.部分不重要	2	2.44%	0	0.0%	2	1.17%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	89	100%	171	100%

註： $X^2=12.531$ ， p 值 <0.1 ，自由度=3，差異達顯著水準。

資料來源：本研究整理。

表 5-11 顯示在成員能力水準之整齊程度方面，受訪企業認為非常重要的有 40.35%，部分重要達 45.61%，非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 32.93%認為非常重要，而不一定的企業則有高達 47.19%比例認為非常重要，兩群組呈現顯著差異。

表 5-11 受訪企業認為成員能力水準之整齊程度重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	27	32.93%	42	47.19%	69	40.35%
2.部分重要	45	54.88%	33	37.08%	78	45.61%
3.普通	10	12.20%	12	13.48%	22	12.87%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.25%	2	1.17%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	89	100%	171	100%

註： $X^2=7.014$ ， p 值 <0.1 ，自由度=3，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-10。

表 5-12 顯示在成員間營運性質之差異性方面，受訪企業認為非常重要的有 21.08%，部分重要達 51.20%，非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 17.50%認為非常重要，而不一定的企業則有 24.42%的比例認為非常重要，這與第一節所述成員規模相近比較適切的結論相吻合，至於在卡方檢定上，兩個群組並沒有呈現顯著差異。

表 5-12 受訪企業認為成員間營運性質之差異性重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	14	17.50%	21	24.42%	35	21.08%
2.部分重要	42	52.50%	43	50.00%	85	51.20%
3.普通	22	27.50%	16	18.60%	38	22.89%
4.部分不重要	2	2.50%	6	6.98%	8	4.82%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	80	100%	86	100%	166	100%

註： $X^2=4.148$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-10。

表 5-13 顯示在成員間之溝通協調方面，受訪企業認為非常重要的有 66.27%，部分重要達 26.04%，非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 67.50%認為非常重要，而不一定的企業亦高達 65.17%比例認為非常重要，至於在卡方檢定上，兩個群組呈現顯著差異。

表 5-13 受訪企業認為成員間之溝通協調重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	54	67.50%	58	65.17%	112	66.27%
2.部分重要	17	21.25%	27	30.34%	44	26.04%
3.普通	9	11.25%	2	2.25%	11	6.51%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.25%	2	1.18%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	80	100%	89	100%	169	100%

註： $X^2=8.415$ ， p 值 <0.1 ，自由度=3，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-10。

表 5-14 顯示在聯盟之有效管理能力及規劃方面，受訪企業認為非常重要的有 52.10%，部分重要達 38.92%，非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 48.72%認為非常重要，而不一定的企業亦高達 55.06%比例認為非常重要，至於在卡方檢定上，兩個群組並沒有呈現顯著差異。

表 5-14 受訪企業認為聯盟之有效管理能力及規劃重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	38	48.72%	49	55.06%	87	52.10%
2.部分重要	33	42.31%	32	35.96%	35	38.92%
3.普通	7	8.97%	6	6.74%	13	7.78%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.25%	2	1.20%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	78	100%	89	100%	167	100%

註： $X^2=2.771$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-10。

表 5-15 顯示在聯盟之契約協議之合理性與可行性方面，受訪企業認為非常重要的有 45.78%，部分重要達 41.57%，非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 50.00%認為非常重要，而不一定的企業亦高達 41.86%比例認為非常重要，至於在卡方檢定上，兩個群組並沒有呈現顯著差異。

表 5-15 受訪企業認為契約協議之合理性與可行性重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	40	50.00%	36	41.86%	76	45.78%
2.部分重要	29	36.25%	40	46.51%	69	41.57%
3.普通	11	13.75%	8	9.30%	19	11.45%
4.部分不重要	0	0.0%	2	2.33%	2	1.20%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	80	100%	86	100%	166	100%

註： $X^2=4.226$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-10。

表 5-16 顯示在聯盟具有公信力之主導推動者方面，受訪企業認為非常重要的有 60.36%，部分重要達 28.40%，非常願意參與策略聯盟的受訪企業有 65.00%認為非常重要，而不一定的企業亦高達 56.18%比例認為非常重要，這與共同因素中的行政因素有相同的結論，至於在卡方檢定上，兩個群組並沒有呈現顯著差異。

表 5-16 受訪企業認為具有公信力之主導推動者重要性

參與意願 重要度	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常重要	52	65.00%	50	56.18%	102	60.36%
2.部分重要	15	18.75%	33	37.08%	48	28.40%
3.普通	13	16.25%	6	6.74%	19	11.24%
4.部分不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5.非常不重要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	80	100%	89	100%	169	100%

註： $X^2=8.914$ ， p 值 <0.1 ，自由度=2，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-10。

第三節 對亞太營運中心之態度

在進行了前面幾節受訪企業的研究後，最後本節將再就亞太營運中心的實質內容瞭解受訪企業對亞太營運中心的態度，這樣的交叉檢視，可以避免受訪企業陰部瞭解亞太營運中心而產生偏差，表 5-17 顯示在受訪企業對亞太營運中心的瞭解度的填答中，可以發現瞭解與否約各佔一半，瞭解的受訪企業為 53.76%，不瞭解的企業為 46.24%，在非常願意參與策略聯盟的受訪企業裡瞭解的受訪企業有 46 家，佔 56.10% 的比例，不瞭解的有 43.90%，不一定的則有 47 家佔 51.65% 比例的企業自認瞭解，而有 48.35% 認為不瞭解。至於在願意與否的兩個群組對亞太營運中心的瞭解差異上。檢定結果發現差異非常小。

表 5-17 受訪企業對亞太營運中心的瞭解度

參與意願 瞭解與否	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.是	46	56.10%	47	51.65%	93	53.76%
2.否	36	43.90%	44	48.35%	80	46.24%
合計	82	100%	91	100%	173	100%

註： $X^2=0.343$ ， p 值 >0.1 ，自由度=1，差異未達顯著水準。

資料來源：本研究整理。

表 5-18 顯示在亞太營運中心的可行性上，受訪企業分別對六大中心進行了回答，在受訪企業對亞太製造中心的成功可能性的填答上，可以發現認為非常可能的有 23.43%，有些可能受訪企業有 40.57%，其中願意參與策略聯盟的受訪企業中認為非常可能的有 29.27%，有些可能的有 37.80%，不一定參與策略聯盟的受訪企業則有 18.28% 認為非常可能，而有 22.86% 的企業認為有些可

能。至於在兩個群組的卡方檢定上則未達顯著差異。

表 5-18 受訪企業認為亞太製造中心的成功可能性

參與意願 可能性	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常可能	24	29.27%	17	18.28%	41	23.43%
2.有些可能	31	37.80%	40	22.86%	71	40.57%
3.普通	17	20.73%	17	9.71%	34	19.43%
4.不太可能	10	12.20%	19	20.43%	29	16.57%
5.非常不可能	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	82	100%	93	100%	175	100%

註： $X^2=4.455$ ， p 值 >0.1 ，自由度=3，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-17。

表 5-19 受訪企業認為亞太金融中心的成功可能性

參與意願 可能性	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常可能	12	14.63%	8	8.99%	20	11.70%
2.有些可能	25	30.49%	29	32.58%	54	31.58%
3.普通	25	30.49%	33	37.08%	58	33.92%
4.不太可能	18	21.95%	15	16.85%	33	19.30%
5.非常不可能	2	2.44%	4	4.49%	6	3.51%
合計	82	100%	89	100%	171	100%

註： $X^2=2.857$ ， p 值 >0.1 ，自由度=4，差異未達顯著水準。

表 5-19 顯示受訪企業對亞太金融中心的成功可能性的看法，可以發現認為非常可能的有 11.70%，有些可能的則有 31.58%，其中願意參與策略聯盟的受訪企業中認為非常可能的有 14.63%，有些可能的有 30.49%，不一定參與策略聯盟的受訪企業則共有

8.99%認為非常可能，而有 32.58%的企業認為有些可能。至於在兩個群組的卡方檢定上則未達顯著差異。

表 5-20 受訪企業認為亞太海運中心的成功可能性

參與意願 可能性	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常可能	12	15.00%	8	9.20%	20	11.98%
2.有些可能	33	41.25%	39	44.83%	72	43.11%
3.普通	22	27.50%	34	39.08%	56	33.53%
4.不太可能	13	16.25%	4	4.60%	17	10.18%
5.非常不可能	0	0.0%	2	2.30%	2	1.20%
合計	80	100%	87	100%	167	100%

註： $X^2=10.361$ ， p 值 <0.1 ，自由度=4，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-17。

表 5-20 顯示受訪企業對亞太海運中心的成功可能性的看法，可以發現認為非常可能的有 11.98%，有些可能的則有 43.11%，其中願意參與策略聯盟的受訪企業中認為非常可能的有 15.00%，有些可能的有 41.25%，不一定參與策略聯盟的受訪企業則共有 9.20%認為非常可能，而有 44.83%的企業認為有些可能。至於在兩個群組的卡方檢定上則呈現顯著差異。

表 5-21 顯示受訪企業對亞太空運中心的成功可能性的看法，可以發現認為非常可能的有 5.90%，有些可能的則有 31.74%，其中願意參與策略聯盟的受訪企業中認為非常可能的有 5.00%，有些可能的有 30.00%，不一定參與的受訪企業則共有 6.90%認為非常可能，而有 33.33%的企業認為有些可能。至於在兩個群組的卡方檢定上則未達顯著差異。

表 5-21 受訪企業認為亞太空運中心的成功可能性

參與意願 可能性	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常可能	4	5.00%	6	6.90%	10	5.99%
2.有些可能	24	30.00%	29	33.33%	53	31.74%
3.普通	32	40.00%	38	43.68%	70	41.92%
4.不太可能	18	22.50%	10	11.49%	28	16.77%
5.非常不可能	2	2.50%	4	4.60%	6	3.59%
合計	80	100%	87	100%	167	100%

註： $X^2=4.052$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=4$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-17。

表 5-22 受訪企業認為亞太媒體中心的成功可能性

參與意願 可能性	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常可能	8	10.00%	8	8.99%	16	9.47%
2.有些可能	18	22.50%	31	34.83%	49	28.99%
3.普通	28	35.00%	31	34.83%	59	34.91%
4.不太可能	26	32.50%	13	14.61%	39	23.08%
5.非常不可能	0	0.0%	6	6.74%	6	3.55%
合計	80	100%	89	100%	169	100%

註： $X^2=13.494$ ， p 值 <0.1 ，自由度 $=4$ ，差異達顯著水準。

資料來源：同表 5-17。

表 5-22 顯示受訪企業對亞太媒體中心的成功可能性的看法，可以發現認為非常可能的有 9.47%，有些可能的則有 28.99%，其中願意參與策略聯盟的受訪企業中認為非常可能的有 10.00%，有些可能的有 22.50%，不一定參與的受訪企業則共有 8.99%認為非

常可能，而有 34.83% 的企業認為有些可能。至於在兩個群組的卡方檢定上則呈現顯著差異。

表 5-23 受訪企業認為亞太電信中心的成功可能性

參與意願 可能性	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.非常可能	14	17.50%	14	15.73%	28	16.57%
2.有些可能	21	26.25%	33	37.08%	54	31.95%
3.普通	28	35.00%	22	24.72%	50	29.59%
4.不太可能	15	18.75%	14	15.73%	29	17.16%
5.非常不可能	2	2.50%	6	6.74%	8	4.73%
合計	80	100%	89	100%	169	100%

註： $X^2=4.956$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=4$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-17。

表 5-23 顯示受訪企業對亞太電信中心的成功可能性的看法，可以發現認為非常可能的有 16.57%，有些可能的則有 31.95%，其中願意參與策略聯盟的受訪企業中認為非常可能的有 17.50%，有些可能的有 26.25%，不一定參與的受訪企業則共有 15.73% 認為非常可能，而有 37.08% 的企業認為有些可能。至於在兩個群組的卡方檢定上則呈現顯著差異。

再進一步以可能性為權數得到表 5-24 的結果，受訪企業認為最有可能成功的營運中心為亞太海運中心，其次為亞太製造中心，最不可能的為亞太空運中心。就願意參與策略聯盟的受訪企業而言，受訪企業認為最有可能成功的營運中心為亞太海運中心，其次為亞太電信中心，最不可能的為亞太媒體中心；對不一定參與的受訪企業而言，認為最有可能成功為亞太製造中心，其次為亞太海運中心，最不可能的為亞太空運中心。

表 5-24 受訪企業認為亞太營運中心的成功可能性權重

參與意願 亞太營運中心	非常願意		不一定		合計	
	權重	排名	權重	排名	權重	排名
1.亞太製造中心	3.23	4	3.59	1	3.42	2
2.亞太金融中心	3.33	3	3.25	4	3.29	4
3.亞太海運中心	3.55	1	3.54	2	3.54	1
4.亞太空運中心	3.13	5	2.80	6	2.96	6
5. 亞太媒體中心	3.10	6	3.25	4	3.18	5
6. 亞太電信中心	3.38	2	3.39	3	3.38	3

資料來源：同表 5-17。

最後再分析受訪企業可能參加之營運中心得到表 5-25，受訪企業有 78.05%可能參與亞太製造中心，就願意參與策略聯盟的受訪企業而言，受訪企業有 74.39%可能參與亞太製造中心，對不一定的企業來說則有高達 81.71 可能參加亞太製造中心，且兩群組間並無顯著差異。

表 5-25 受訪企業認為可能參加之營運中心

參與意願 亞太營運中心	非常願意		不一定		合計	
	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
1.亞太製造中心	61	74.39%	67	81.71%	128	78.05%
2.亞太金融中心	2	2.44%	0	0.0%	2	1.22%
3.亞太海運中心	2	2.44%	2	2.44%	4	2.44%
4.亞太空運中心	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7. 亞太媒體中心	8	9.76%	7	8.54%	15	9.15%
8. 亞太電信中心	9	10.98%	6	7.32%	15	9.15%
合計	82	100%	82	100%	164	100%

註： $X^2=2.948$ ， p 值 >0.1 ，自由度 $=4$ ，差異未達顯著水準。

資料來源：同表 5-17。

第陸章 結論與建議

第一節 結論

在不同競爭因素的作用下，臺灣必須開始積極尋求對外互動的機會，而亞太營運中心的計畫正好滿足了這樣的需求。本研究主張中小企業若能揚棄以往單兵作戰的「獨行俠」心態與作法，考慮改採「策略聯盟」這種介於完全市場交易及完全內部整合的組織變革方式，則在新的競爭環境中將更具活力。但在著手推動組成策略聯盟之前，首先自然需要岸企業在經營所面臨的問題、對策略聯盟的認知、意向與需求、影響其組成策略聯盟的主要因素，以及適切的策略聯盟型態，如此方能達到事半功倍的效果。以下即是本研究對相關課題的分析歸納與實證結果。

一、策略聯盟的定義與特性

本研究參酌各家說法，將「策略聯盟」一詞定義為：「企業為突破經營之困境，或提升市場之競爭地位，或配合未來之發展目標，而與其他具有相同需求之競爭者或潛在競爭者所達成的互利的契約行為」。其特性如下：

策略聯盟係屬於全面性與長遠性的利益考量，為一指導戰略，而局部性短期的運用戰術則應由管理者依實際狀況制定。企業採取策略聯盟，可以在任何經營狀況下，困境可能因策略聯盟得以突破，經營狀況良好時亦可因其而增加獲益。

策略聯盟成員間的關係，可以是垂直關係、水平關係，亦或是兩者兼而有之；不同地理區域的企業可成為同一策略聯盟中的

夥伴；聯盟成員數目無定數。企業採取策略聯盟，必須是互利性而非剝削性的聯盟關係，聯盟方得以持續，同時契約之構成也無需固定之形式與時間。策略聯盟與合作在本質或形式上並無太大差異，實可相互代換，但對於受到忠誠、血緣、聯姻或義氣等文化性因素影響而形成的企業間合作關係，以及機遇性、一次性的買賣合作關係，由於缺乏策略上的積極性，不宜將其視為策略聯盟。

二、中小企業所面臨的經營問題

就市場與產品的角度來看，中小企業所面臨的市場競爭程度激烈，主力產品的競爭能力亦屬中上，但主力產品與同類產品的差異性並不明顯，難以有效區隔市場，長期而言對規模相對較小的中小企業是相當不利的。

其次分析中小企業各項資源的獲取及調度狀況。資料顯示除「中高階管理人才」外，其餘資源的獲取及運用調度困難性皆不高。在企業的實際經營上，「銷售狀況」與「開發設計」則是影響經營績效最大的因子。

三、中小企業對策略聯盟的認知、意向與需求

中小企業在參與策略聯盟的意向上。約有二分之一的中小企業表示不一定參與的觀望心態，但吾人應當將此一現象視為正常，只要經過適當的教育與傳播，持觀望心態的中小企業應會減少許多。

四、影響中小企業組成策略聯盟的主要因素

對中小企業而言，經過主軸共同因素分析法及最大變異法的運算後，共可從 22 個變項中萃取出四個影響中小企業組成策略聯盟的共同因素，並分別命名為：「企業與資源因素」、「行政因

素」、「未來因素」，以及「產業因素」

五、適切的策略聯盟型態

中小企業心目中適切的策略聯盟型態，經整理後發現：兩者除了在目標本質的選擇上相同，其他各方面的歧異則是頗高的。

六、對亞太營運中心的看法

中小企業對亞太營運中心的瞭解度約佔一半，在六大中心的可能性上則是以亞太海運中心及製造中心最不看好的是亞太空運中心，至於最有可能參加的項目，則是以亞太製造中心為主。

第二節 政策建議

綜觀本研究以上各章節對於相關理論的整理，以及對於問卷數據的分析，以下擬提出四點政策上的建議，供政府相關權責單位參考。

一、隨著國際化之競爭情勢與政府政策之開放日益增加，中小企業不論在心態上亦或是行為上，勢必會出現結構上的相應變化，其中又以逐漸脫離單打獨鬥轉而尋求相互結盟的趨勢最值得注意。正因為如此，我政府相關權責單位對於可能成為中小企業盟友的對象及型態進行持續、廣泛、深入的研究分析，就成了相當重要課題。

二、有鑑於中小企業進行策略聯盟配合亞太營運中心是一較具綜效的模式，政府相關權責單位似應開始思考面對中小企業此一結構性轉變，本身所應扮演的角色與定位。本研究建議：政府相關權責單位似可考慮賦予各同業公會更多的整合中小企業的責任，形成政府—同業公會—中小企業這樣的三層鏈結關係。在此三層鏈結關係中，政府負責整體政策的制定；同業公會向上負責提供中小企業的發展近況及需求，向下負起整合中小企業、協助中小企業的任務。如此設計的理由乃是因為同業公會其與該行業的關係在理論上而言應更為緊密，對於該行業廠商的實際需求也較為瞭解，事實上以往各同業公會也確實扮演著如此的角色，近年雖有所式微，但若政府能適時賦予其中小企業及政府間的中介角色，提高其在政府制定亞太營運中心之經貿政策時的發言地位，並給予較多的資源以利其凝聚中小企業的向心力，則同業公會應能在政府的輔導下扮演好協助中小企業組成策略聯盟的角色。

三、在政府透過各同業公會協助中小企業組成策略聯盟的同時，對於聯盟成員的對象選擇也是很重要的。雖然本研究調查結果顯示大部份中小企業仍然最偏好與其他中小企業結盟，但隨著中小企業逐漸將其目標市場對準亞太區域，應該會有愈來愈多的中小企業開始認真考慮與其他國家大型或中小企業策略聯盟。特別是近年來政府為配合亞太營運中心的經濟發展計劃，雖然大力的促成了許多歐美「大型跨國」企業與我方簽定策略聯盟意向書，但由於其規模與一般多屬中小企業的中小企業相去過大，與中小企業形成結盟關係仍有待努力，而且對中小企業而言並不一定有利（規模的差異往往造成在聯盟中發言地位及利分配的不均），所以本研究建議政府相關權責單位似可考慮主動尋訪規模與中小企業相近、企業體質良好，並且有意拓展亞洲市場的歐美企業，透過同業公會促成其與中小企業的結盟合作關係。

四、雖然經濟學的理论一再強調政府對於民間經貿活動的介入不應太深，市場機能那一雙看不見的手自然會引導資源配置於最適當之處，但由於經濟的發展一向是臺灣最具關鍵性的命脈，且政府在推動亞太營運中心時可能必須兼顧政治因素，因此對中小企業的考量較無法周全，然中小氣對台灣經濟的貢獻非常重要，若能加強此方面的考量同時將資訊以更有效率的方式讓中小企業充分瞭解，中小企業自然會以其彈性的優勢尋找出配合的方式。

參考書目

一、中文部份

- 1.王健全，「產業特性對研發策略聯盟之影響」，臺灣經濟研究月刊，第 15 卷，第 5 期，臺北：臺灣經濟研究院，1992 年 5 月，頁 32-35。
- 2.王泰允，國際合作實用、企業國際化指南，台北：遠流出版社，民國 81 年 3 月。
- 3.司徒達賢，「中小企業輔導機構需要策略聯盟」，中小企業策略聯盟彙編，台北：經濟部中小企業處，民國 81 年 4 月。
- 4.吳青松，「國際策略聯盟與經營績效評估——美國電腦製造業實例」，1990 產業科技研究發展管理研討會論文集，民國 79 年 6 月，頁 1—22。
- 5.吳青松，「本國產業策略聯盟結構與績效之評估」，中華民國科技管理研討會，民國 80 年。
- 6.吳青松，「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，台北：經濟部中小企業處，民國 81 年 4 月。
- 7.吳青松，「產業策略聯盟之國際發展型態與趨勢」，臺灣經濟研究月刊，第 15 卷，第 5 期，臺北：臺灣經濟研究院，1992 年 5 月，頁 23-27。
- 8.李大偉，策略聯盟廠商屬性與成功評價關連探討——以我國第一代筆記型電腦策略聯盟為例，交大管研所碩士論文，民國 81 年 6 月。
- 9.林建山，「推動中小企業策略聯盟應有之策略思考」，商情預測

- 季報，第 17 期，臺北：環球經濟社資訊研究中心，1991 年 10 月，頁 7-13。
10. 政大公企中心，「國內現行策略聯盟的模式」，中小企業策略聯盟彙編，台北：經濟部中小企業處，民國 81 年 4 月。
 11. 高孔廉，「中小企業之合作型態及其困難」，企銀季刊，第 3 卷，第 2 期，臺北：臺灣中小企業銀行調查研究室，1979 年 10 月，頁 77-81。
 12. 高孔廉，「合作經營以突破中小企業之困難」，企銀季刊，第 4 卷，第 4 期，臺北：臺灣中小企業銀行調查研究室，1981 年 4 月，頁 24-31。
 13. 黃營杉，企業政策，1988，台北：國立空中大學冊書。
 14. 楊豐碩，「淺談策略聯盟與中小企業合作」，中小企業策略聯盟彙編，台北：經濟部中小企業處，民國 81 年 4 月。
 15. 楊豐碩，「國內企業聯盟之發展與策略思考」，臺灣經濟研究月刊，第 15 卷，第 5 期，臺北：臺灣經濟研究院，1992 年 5 月 a，頁 36-40。
 16. 楊豐碩，中小企業策略聯盟之研究，經濟部中小企業處委託研究案，臺北：臺灣經濟研究院，1992 年 6 月 b。
 17. 蔡威廉，「運用策略聯盟進軍國際」，刊於經濟部中小企業處編，中小企業策略聯盟彙編，臺北：經濟部中小企業處，1992 年 4 月，頁 28-37。
 18. 蔡正揚、劉代洋與許政郎，「企業策略聯盟探討——照明設備業個案研究」，1992 中華民國科技管理研討會論文集，1992 年 10 月，頁 293-306。

- 19.簡世雄，「中小企業合作聯盟」，刊於經濟部中小企業處編，中小企業策略聯盟彙編，臺北：經濟部中小企業處，1992年4月，頁13-27。

二、英文部份

- 1.Alic, J.A., " Cooperation in R&D ", Technovation, Vol.10,No.5, 1990, pp.319-332.
- 2.Contractor, F.J., and P. Lorange, "Why Should Firms Cooperate?", in The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, ed. F.J. Contractor and P. Lorange, Lexington: D.C. Heath and Company, 1988, pp.3-28.
- 3.Devlin, G. and M. Bleackley, "Strategic Aliances - Guidelines for Success",Long Ranges Planning,1988,21(5):pp.18-23.
- 4.Forrest, J.E., "Strategic Alliances and the Small Technology based Firm", Journal of Small Business Management, Vol.28, No.3, Jul. 1990, pp.37-45.
- 5.Hamel, G., Y.L. Doz and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors - and Win ", Harvard Business Review, 1989, Jan/ Feb, pp.133-139.
- 6.Harrigan, K.R., "Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition", Columbia Journal of World Bussiness, 1987, 22 (2):pp.67-69.
- 7.Harrigan, K. P., "Joint Ventures and Competitive Strategy" , Strategic Management Journal ,1988a,9:pp.141-158.
- 8.Harrigan, K.R., "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", Management International Review, special issue, 1988, pp.53-72.

9. James, B.G., "Alliance: The New Strategic Focus", Long Range Planning, Vol.18, No.3, 1985, pp.76-81.
10. Killing, F. P. , "Understanding Alliance: The Role of Task and Organizational Complexity " , Cooperative Strategies in International Business ,Lexington, 1988,pp.55-67.
11. Lambert D. M. and J. R. Stock(1993), Strategic Logistics Management, 3rd edition ,Boston, IRWIN.
12. Lei,D.and J.W.Slocum,Jr., "Global Strategic Alliances: Pay-offs and Pitfalls",Organizational Dynamics,1991,19(3): pp.44-62.
13. Lewis, J.D., "Making Strategic Alliances Work", Research Technology Management, Nov.-Dec. 1990, pp.12-15.
14. Lorange, P.and J. Roos," Why Some strategic Alliances Succeed and Others Fail",The Journal of Business Strategy, Jan/Feb,1991, pp.25-30.
15. Lynch,R.P.,The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances, Johe Wiley and Sons,1989.
16. Mariti, P., and R.H. Smiley, "Comparative Agreements and the Organization of Industry", Journal of Industrial Economics, No.31, 1983, pp.437-451.
17. Niederkofler,M., "The Evolution of strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence",Journal of Business Venturing , 1991,6:pp.237-257.
18. O'Hame, K., "The Global Logic of Strategic Alliances",Harvard Business Review, No.2, Mar.-Apr. 1989, pp.143-154.
19. Ouchi, W.G., and M.K. Bolton, "The Logic of Joint Research and Development", California Management Review, Spring, 1988, pp.9-33.

- 20.Porter, M. E., Competitive Strategy: Technology Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press,1980.
- 21.Porter, M. E., "From Competitive Advatage to Corporate Strategy", Harvard Business Review,May-Jun,1980.
- 22.Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , The Free Press,1985.
- 23.Porter, M.E., and M.B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy", in Competition in Global Industries, ed. M.E. Porter, Boston: Harvard Business School press, 1986, pp. 315-343.
- 24.Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press, 1990, pp.65-67.
- 25.Pucik,V.,"Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage : The HRM Agenda" , Human resource Management ,1988,27(1):pp.77-93.
- 26.Temple,Barker, and Sloane,Inc. ,Transportation Strategy for the Eighties(Oak Brook,III.:National Council of Physical Distribution Management, 1982),p ix.