

國際合資企業策略決策共識程度之成因分析 —談判力和溝通觀點

A STUDY ON ANTECEDENTS OF THE LEVEL OF STRATEGIC CONSENSUS OF INTERNATIONAL JOINT VENTURES—POWER AND COMMUNICATION PERSPECTIVES

彭玉樹 林柏浩

國立東華大學國際企業研究所

Yu-Shu Peng Po-Hao Lin

Graduate Institute of International Business

National Dong Hwa University

摘 要

過去罕見有關國際合資企業決策制訂內部機制之相關研究。本研究探討影響國際合資企業決策共識程度之因素，主要目的正在於彌補此一理論缺口。以名列中華徵信所「前五千大型企業排名」之前 1000 大製造業廠商中 106 個國際合資案作為實證分析基礎，假說驗證主要採用區塊多元迴歸分析法。實證結果發現，合資母公司間行銷能力差異、國際化經驗差異、企業文化差異，以及資源滲透度為國際合資企業決策共識程度之重要決定因素。

關鍵字：國際合資企業、合作夥伴不對稱性、資源滲透度、策略決策共識

ABSTRACT

Few previous studies explored the internal mechanism of decision-making in an international joint venture (IJV). The present study was aimed at exploring the antecedents of strategic consensus in an IJV to fill the theoretical gap. The research data including 106 IJVs was collected from top 1000 manufactory firms listed on the book "Taiwan Top 5000 Enterprises Ranking" published in 2002 by China Credit Information Service Company. Utilizing multiple regression analysis to test main hypotheses, we found the differences of marketing capacity, international experience, and corporate culture and the degree of resource permeability between parent companies are important determinant factors of the

level of strategic consensus in an international joint venture.

Key words : International Joint Venture, Partner Asymmetries, Resource Permeability, Strategic Consensus

壹、前言

「能力雜誌」中一篇對「合資先生」(Mr. Joint Venture) 苗豐強專訪的相關報導，在其內文中，有一段內容是這樣描述的：「……苗豐強頗支持一項電子業對策略聯盟調查的結論：他認為，聯盟好似婚姻，唯有雙方對未來擁有相同策略意圖，並在目標與共識上取得一致性，才能手牽手，共創美好的未來，否則任何型式的聯盟最後都會出現問題……」。閱讀完這段敘述之後，從字裡行間中似乎可以嗅出企業間彼此「聯姻」可能存在種種的問題，尤其是從“在目標與共識上取得一致性”這段文字中，可以想像雙方在會議桌上經常「爭的臉紅脖子粗而一拍兩散」的景象，這或許是造成合資企業雙方母公司決定「分手」的主要原因之一。因此，瞭解和掌握合資企業形成策略共識的因素，可以降低合作雙方產生嚴重衝突的機率，避免聯盟提前瓦解。

由於國際競爭環境日益激烈，企業大多致力於對外投資而從事跨國經營活動，其中「國際合資」被認為是企業國際化最常用與最快的方式之一(Harrigan, 1988; Ding, 1997)。實務上，國際合資企業所衍生的問題遠較獨資企業複雜，諸如目標不同、組織文化不同、對合資企業的要求不同、參與公司間關係錯綜複

雜、管理協調不易、績效不彰及失敗率高。因此，在合資的過程中，合資企業母公司間時常意見不一致，為了達成共識而進行協調時耗費周章。上述差異造成合資對象在合資企業成立後之往來互動，較成立時更為艱難(謝文雀, 1992)。由此可知，合資母公司間因為意見不一致而無法達成共識是經常存在於合資關係中，更甚者將導致績效不佳而終止合作。

回顧過去探討國際合資議題的相關文獻，大致可分為國際合資的動機、合資夥伴的選擇、合資的控制與衝突、國際合資企業的穩定性與績效等四大部分(Parkhe, 1993)，但有關國際合資企業決策制定議題的研究較少。在獨資企業有關決策制定的研究指出，決策的共識程度與經營績效密切相關(Bourgeois, 1980; Homburg, 1999)由於涉及兩個或以上的多方團體，國際合資企業之決策制定過程遠較獨資企業更為繁複且充滿不確定性。若合資母公司間無法達成共識，則合資企業便無法有效運作(Harrigan, 1984)。由此合理推論，國際合資企業之決策共識程度，應扮演日後影響合資企業經營績效高低之重要角色。

本研究查考過去國際合資相關文獻後發現，少有學者以此作為研究主題深入探討，故本研究之努力在於探討國際合資企業決策共識程度之決定因素，而

分別從談判力觀點 (Pfeffer & Salancik, 1978; Inkpen & Beamish, 1997) 和溝通觀點 (Lazarsfeld & Merton, 1954; Evans, 1963; Whetten, 1981; Parkhe, 1991) 嘗試建立相關研究假說, 並透過收集台灣多國企業之國際合資個案作為實證分析之基礎, 以填補理論窗口並提供國際企業管理實務之建議。本文內容依序安排如下: 第貳部分進行文獻回顧與假說建立, 第參部分為研究方法, 第肆和第伍部分分別是實證研究結果、實證研究結果討論和管理意涵, 最後一部份為本研究之結論。

貳、文獻回顧與假說建立

學者將決策共識 (consensus) 分成兩種型態, 一種視決策共識為決策過程的產出, 另一種則視決策共識為建立共識的過程 (Dess & Origer, 1987)。決策共識概念的操作性定義則隨著各家學者使用的指標不同而未見統一, 如對於決策過程的滿意度 (Stagner, 1969)、目標和角色認知 (Grinyer & Norburn, 1977-78)、達成創新活動的方式 (DeWoot, Heyvaert, & Martou, 1977-78)、目標和方法 (Bourgeois, 1980)、廠商優勢與劣勢 (Hrebiniak & Snow, 1982), 以及環境不確定的認知 (Bourgeois, 1985), 均可作為探討決策共識的標的。本文在決策共識的概念性定義採取決策過程產出的定義, 而決策共識的操作性定義聚焦於指引國際合資企業經營方向之策略決策, 主要參考學者 Homburg (1999) 以低成本決策和差異化決策作為主要衡量國際合資企業決策共識的標的。簡言之, 本

研究目的即探討合作夥伴不對稱性與資源滲透度等概念與國際合資企業決策共識程度的關係。以下分述研究變數關係之推論過程。

合作夥伴之不對稱性【partner asymmetries, Harrigan (1988), 或有學者稱之為廠商間差異 (interfirm diversity) Parkhe (1991), 兩者實質內涵無異】可能來自於雙方互補之經營目標、資源能力、管理能力, 以及其他特性得以使合作雙方達到策略配適 (strategic fit), 在此情境下雙方之談判力是均等的 (Harrigan, 1985) 但有學者認為此種不對稱性, 亦即合資企業母公司間的差異, 將會嚴重地阻礙合作廠商有效地運作 (Adler & Graham, 1989; Harrigan, 1988; Permultter & Heenan, 1986), 這或許是合資企業雖快速大量成長但也伴隨著高度的失敗率的原因之一 (Hergert & Morris, 1988; Porter, 1986)。

歸納過去相關文獻, 合資企業母公司間之差異 (interfirms diversity) 可概分為二類: 型一差異 (Type I difference) 是合作廠商基於相對優勢和互補性資產取得之觀點出發, 廠商之差異有助於聯盟之形成和有效發展, 然而差異的消失將導致聯盟瓦解; 型二差異 (Type II difference) 則認為聯盟初期夥伴間之差異在不斷的學習循環過程中減小, 此可強化聯盟夥伴的關係 (Parkhe, 1991)。本研究援引 Parkhe (1991) 的分類方式, 探討型一差異和型二差異對於國際合資企業決策共識程度之影響。

型一差異植基於談判力觀點, 擁有資源或能力優勢之合作單方將可主導決策之有效進行。依據資源依賴理論

(resource dependence theory), 組織的目標在盡可能減少對於其他組織的依賴, 以獲取環境中稀少資源的供應, 並尋找讓資源供應無虞的有效途徑 (Pfeffer & Salancik, 1978)。因此, 組織必須同時管理其資源依賴的兩個面向: (1) 組織必須盡力去影響其他組織, 使得組織獲得資源; (2) 組織必須對環境中其他組織的需求, 能夠有適當的回應 (Pfeffer, 1979)。一個組織對其他組織提供某一特定資源的依賴強度, 是決定於下列兩個因素。第一個因素是這個資源對於組織賴以維生的重要程度。第二個因素是這個資源被其他組織控制的程度。

國際企業以合資方式進入地主國市場的主要原因通常在於透過當地合作夥伴取得當地市場知識, 而地主國之合作夥伴則著眼於在合作過程中瞭解及吸收多國企業卓越之研發技術與管理知識。合資企業先天資源不對稱的情形, 復加合作雙方吸收對方知識的速度不等 (通常多國企業對地主國市場知識之吸收速度高於地主國合作夥伴對多國企業研發管理知識吸收的速度), 因此聯盟事實上是處於一種不穩定的關係 (Inkpen & Beamish, 1997)。

從談判力觀點而言, 多國企業可利用地主國夥伴對其研發技術、管理知識的需求, 進而在策略決策之制訂享有較高的優勢, 然而地主國合作公司亦可透過本身對於地主國市場知識的熟悉進而在決策上擁有較多的發言權。因此, 國際合資企業之決策主導權實取決於合作伙伴間對於對方重要資源之依賴程度。

固然以資源依賴理論為基礎之談判

力觀點說明型一差異有助於聯盟維繫穩定的關係。然長期以來, 社會學、行銷和跨組織關係理論的學者指出社會成員 (social actors) 間之歧異將會造成有效互動的困難性 (Parkhe, 1991)。Evans (1963) 之“相似性假說”認為, 互動成員愈相似, 則雙方愈可能獲致有利的成果。其機制為: 相似性導致吸引力 (共同需求和目標的分享), 此將使互動雙方態度趨向正面, 因此引導出良好的成果 (McGuire, 1968)。同樣地, Lazarsfeld and Merton (1954) 亦確認接近的價值和地位是社會關係的基石和社會互動的基本機制。Whetten (1981) 更具體而言, 潛在的合作夥伴必須經過篩選以降低溝通協調成本, 而此成本為雙方差異之遞增函數。例如對於某些型態的文化而言, 衝突被認為健康的、自然的, 而且是合作關係中不可避免的一部份。事實上, 計畫性的衝突被建議為一種增進決策有效性的方式 (Cosier & Dalton, 1990)。但在其他型態的文化, 明顯的衝突和公開的對抗則不被歡迎。合作雙方應盡量透過間接對話或模糊歧異的方式, 避免造成合作對方困窘和喪失顏面, 藉由中界者或其他方式來形成共識 (Parkhe, 1991) 為有效處理諸如文化差異所造成的困擾, 合作雙方必須從瞭解彼此思考和行為模式著手。因此, 型二差異的觀點強調合作雙方愈相似, 則進行重大決策時所需付出之溝通和協調成本將愈小, 愈能促進雙方之學習, 決策共識程度將愈高。

除合作夥伴之不對稱性對於國際合資企業決策共識程度的影響外, 對於聯盟而言, 若無暢通的資訊、技術和科技的交流管道, 夥伴之間仍未能獲致有效

溝通之虞，對於高度決策共識之形成恐難達成。

Granovetter (1992) 指出所有的行為包括經濟活動均一個社會的機會結構中彼此互動。透過良性的互動關係，組織間彼此可以分享經驗、資源或知識的學習，進而達成總體和個體的最佳利益。Spekman et al. (1998) 以兩公司間的滲透 (permeability) 程度，並將之延伸到夥伴間允許在聯盟中流動的技術、資訊及科技，定義所謂的「聯盟疆界」。溝通學派學者認為知識分享機制主要建立在知識的交流與溝通，由於知識是一種特殊資產，透過交流與分享，有助於企業知識資產的累積 (Davenport & Prusak, 1998)。在任意的合作關係中，資訊及溝通管道的暢通可以減少雙方的誤解，並且解決不同的歧見，進而使雙方可以迅速制定決策。因此，本研究納入資源滲透度的概念 (Spekman et al., 1998)，探討合資企業互動機制對於決策共識程度的效果。

以下將針對上述合資母公司特性與合資企業決策共識程度之關係進行論述。其中，假說一至假說四分別自談判力觀點和溝通觀點，驗證合作雙方之重要資源 (規模、研發和行銷能力、國際化經驗) 的差異對策略決策共識程度之影響。

Parkhe (1991) 曾對全球策略聯盟夥伴間三種文化層次與聯盟存活期間進行命題推論。當聯盟成員間文化距離愈小，則雙方知覺、思考和推理結構愈接近，愈能增益彼此相互學習的能力，因此有助於聯盟的穩定發展。相對於國家文化，Harrigan (1988) 指出公司文化對

於聯盟的成功更為重要。因此，假說五從溝通觀點聚焦於探討合資母公司文化差異對於合資企業決策共識程度之影響。假說六則主要探討合資企業之溝通機制完備程度對決策共識程度之影響。

一、規模差異與決策共識

公司規模是企業資源與能力的代表性指標之一 (Robertson & Gatignon, 1998)。當廠商規模愈大，意謂其在市場經營中所能運用及掌控的資源愈多 (Hagedoorn, 1993)，因此在資源投入能力與風險承擔能力上，皆較小規模廠商為佳 (Erramilli & Rao, 1993)。此外，規模較大的廠商通常有足夠的資金、人力來維持專業的研發部門，具備足夠的創新動力，得以實現研究發展活動規模經濟的特性 (Schumpeter, 1943)；規模較小的廠商，由於缺乏資源，即使有很多創新的想法也較難實行 (Wilke & Zaichkowsky, 1999)。

從談判力的觀點出發，規模較大的合資母公司因擁有較多的組織寬裕，對於制訂合資企業之決策享有較高的彈性，然而規模較小的合資母公司受限於可用資源，決策空間有限。合資母公司間的規模差距愈大，愈可能形成單方主導合資企業運作 (Geringer, 1988)，因此決策共識之形成僅需考慮相對規模較大一方即可；從資源依賴的觀點 (Pfeffer & Salancik, 1978)，較小規模之合資母公司可借助較大規模的合資母公司在資源 (如資金、商譽或社經關係) 和能力 (如管理、研發、行銷等) 之提供，逐漸厚植自身不足之處 (Aiken & Hage, 1968)。在此情境下，由於較小規模的合資母公司尚在學習吸收階段，對於合資企業決

策自難多有著墨之處，是故規模較大合資母公司將可取得決策之主導權，決策共識之達成應無大礙。

但合資母公司間的規模大小懸殊而共組國際合資企業，在合作過程中可能會產生溝通問題。因為規模較大的公司較重視長期目標，並且著眼於未來的利得，所以在制定決策上較緩慢；反之，規模較小的公司較重視彈性以因應外在環境的變化，並且著眼於短期利潤，在決策制定上較為快速。因此，若合資母公司間規模大小不一致，彼此在決策制定的過程中看法上可能經常出現歧見，使得雙方產生衝突，並且由於彼此間的管理風格和決策導向的差異，因而產生意見不一致的情形（Geringer, 1988）。

對以台灣跨國企業為主體之國際合資企業而言，型一差異和型二差異對於決策共識程度之影響之實證研究目前仍付之闕如之，因此本研究根據上述兩種理論觀點分別建立下列對立假說：

假說 1a： 合資母公司間規模差異愈大，決策共識程度愈高。

假說 1b： 合資母公司間規模差異愈小，決策共識程度愈高。

二、研發能力差異與決策共識

若合資母公司本身擁有某些專屬性資產，通常在彼此合作關係中擁有較大的談判力量，進而在合資企業的運作上居於主導地位（Blodgett, 1991）。在合作關係中，技術的隱密性通常是競爭優勢的主要來源（Reich & Mankin, 1986）。由此可知，若要在合資企業中維持既有的主導優勢，唯有合資母公司在技術上不

斷的改良與創新，迫使對方必須被動地學習新技術，如此方能確保本身在合作關係中擁有主導地位的根本途徑。

Lane and Beamish (1990) 提出許多在開發中國家創設的合資企業之所以失敗，是因為外國參與公司所提供之技術資源已經被當地合作廠商吸收，而外國廠商又無法對該技術資源提出改良修正，所以當地廠商認為不值得再繼續合作關係。因此，參與公司若想擁有較大的談判力，則需不斷地在技術與創新改良方面要多費心思，方能取得決策主導權，達成雙方高度決策共識程度。

但從溝通有效性觀點審視之，雙方之研發技術能力差距太大，短時間之技術落差雖形成單方之技術主導優勢，卻也因為缺乏雙方相同語言，在進行相關決策恐將引起不必要誤會與猜忌，必須花費額外的溝通成本，此對決策共識之形成或有負面的效果。因此，本研究建立假說 2：

假說 2a： 合資母公司間研發能力差異愈大，決策共識程度愈高。

假說 2b： 合資母公司間研發能力差異愈小，決策共識程度愈高。

三、行銷能力差異與決策共識

多國企業可以藉助於合作夥伴已經存在於地主國之基礎建設，以較低廉的成本且快速地進入地主國市場（Doz et al., 1990），這些基礎建設包括銷售團隊、當地工廠、行銷情報以及市場據點以瞭解和服務當地顧客。當地知識還包括文化傳統、規範、價值觀和制度上的差異。當合資母公司擁有較佳的行銷能

力時，在合資企業中可扮演較為重要的角色，可獲得較多的談判籌碼（Harrigan, 1984）。不過，隨著多國企業在地主國之投資時程拉長，外國合資母公司得以熟悉當地市場之交易習慣和消費行為，對當地合作夥伴所提供之市場知識的依賴逐漸下降，甚至導致雙方合作機制之崩潰（Inkpen & Beamish, 1997）。由上論述，參與合資的一方若具備較佳的行銷能力，則在合作關係中擁有較大的談判力，使得另一方產生較高的依賴性，容易主導合資企業相關決策。

同樣地，若從型二差異對立的觀點出發，合作雙方行銷能力差異愈小則愈有助於有效溝通，形成共識。

因此，本研究建立假說 3：

假說 3a： 合資母公司間行銷能力差異愈大，決策共識程度愈高。

假說 3b： 合資母公司間行銷能力差異愈小，決策共識程度愈高。

四、國際化經驗差異與決策共識

經驗效果主要可以為廠商帶來規模經濟、學習利益和降低不確定性的好處。隨著經驗的累積，廠商知覺到的不確定性程度降低，對本身預估風險及報酬的能力較有信心（Johanson & Vahlne, 1977; Gomes-Casseres, 1989; Agarwal & Ramaswami, 1992）。合資母公司間的國際化經驗是不同文化間跨國合作成功與否的關鍵因素（Luo, 1995）。一般認為，在合資初期，國際化經驗的懸殊會影響參與公司間的相容性，容易造成彼此間的合作關係產生摩擦。若合資母公司間

國際化經驗差異愈小，則彼此具有相似處理國際複雜事物的能力，對於化解跨文化差異的能力愈高，可以提高溝通的有效性，進而增益決策共識之水準。

但若從型一差異觀點出發，國際化經驗豐富程度既代表處理國際化複雜事物能力之指標，則合作雙方亦有可能因其國際化經驗豐富程度之差異，而形成一方主導決策之優勢。

根據以上之論述，本研究建立假說 5：

假說 4a： 合資母公司間國際化經驗差異愈大，決策共識程度愈高。

假說 4b： 合資母公司間國際化經驗差異愈小，決策共識程度愈高。

五、組織文化差異與決策共識

在國際策略聯盟中，文化差異益加管理上困難和挑戰，管理人員必須付出更多的時間進行溝通、設計相容的工作規範，以及發展共通的管理模式（Oik, 1997）。根據 Meschi(1997)的研究發現，國際合資企業經常發生的問題的根源可以回溯至國家或組織文化的因素。對於成功的國際合作關係而言，企業文化的同質性較成員間國家來源的對稱性更為重要（Harrigan, 1988）。在合資關係中，企業文化的差異時常是導致雙方衝突（Datta, 1988），以及降低雙方資訊的交流 and 學習的緣由（Lyles & Salk, 1996）。本研究推論，若合資母公司間企業文化差異愈小，雙方的管理風格及管理方式愈相似，則可增加雙方溝通及協調性進而降低彼此的隔閡，容易達成決策共識。根據以上之論述，本研究建立假說

5 :

假說 5 : 合資母公司間企業文化差異愈小，決策共識程度愈高。

六、資源滲透度與決策共識

對於藉由彼此合作而獲得所需資源的企業而言，雙方良好的互動是不可或缺的首要條件。在彼此的合作關係中，唯有互動與溝通愈頻繁，才能確保合作關係的穩定 (Lambe & Spekman, 1997)，並且由於雙方密切往來，有助於增進彼此的了解，更促進雙方的資源交流且達到相互學習的目的 (Von Hippel, 1988)。彭朱如，李雨師 (2000) 發現在台灣自行車產業中，當合作夥伴間之資源滲透度愈高，其合作績效愈佳。本研究推論若合資母公司間互動機制良好，溝通管道暢通且公開化、透明化，使得技術及資訊能夠在彼此合作過程中流通，如此將增進彼此間的溝通，減少不必要的誤解，較易達成決策共識。相對於合資母公司間企業文化和國際化經驗差異所造成溝通障礙的命定效果，聯盟合作間良好之互動機制提供另一條更具積極性的管道可化解合作雙方歧異之處，促進決策共識之達成。本研究建立假說 6 :

假說 6 : 合資母公司間資源滲透度愈高，決策共識程度愈高。

參、研究方法

一、研究樣本

本研究樣本來源來自兩部分：(1)經

濟部投資審議委員會九十一年所出版之「對外投資事業名錄」所登錄台灣廠商名單；(2)經濟部投資審議委員會九十一年所出版之「上市上櫃公司對大陸投資事業名錄」所登錄台灣廠商的名單。研究樣本主要為製造業，包括電器及電子製品製造、食品及飲料製造、金屬製品製造業等 12 個產業。

二、研究變數定義與衡量

本研究參考過去國、內相關文獻對於本研究主要變數之測度方式，確立相關變數之衡量標準。

在依變數部分，策略決策共識係依據 Homburg (1999) 有關差異化和低成本決策之操作性定義。經由交互參照本研究與 Homburg (1999) 對於此兩種型態決策共識構念之 Cronbach's α 值，兩者皆接近 0.7 可接受水準 (Churchill, 1979)，其中低成本決策共識之信度值略高於差異化成本之信度值。上述比較顯示本文採用之差異化和低成本決策操作性定義具有穩定之內在一致性信度，應可降低衡量誤差造成研究結論的偏誤之虞。

本研究其他研究變數之操作性定義彙整於表 1 所示，量表皆採用李克特 (Likert) 五點尺度量表，「1」表示非常不同意，「5」表非常同意，問卷內容詳參附錄一。

三、控制變數

為確保研究變數間因果關係為非虛假性，本研究納入股權比例、產業別、國家別等三種層次之控制變數，其理由

表 1 研究變數之操作性定義

研究變數	操作性定義	相關文獻
規模差異	參與雙方資產、員工人數及銷售額的差異程度	Luo (1996)
研發能力差異	參與雙方研發費用及研發人員數目的差異程度	Tan & Vertinsky (1996)
行銷能力差異	參與雙方行銷費用及行銷人員數目的差異程度	Tan & Vertinsky (1996)
企業文化差異	參考 Hofstede, et al.(1990)及洪茂盛(1998)之衡量指標，除包含 Hofstede 的文化四構面單純屬質指標，更加入了量化指標，因此可精確衡量企業文化差異。	Hofstede et al. (1990); 洪茂盛 (1998)
國際化經驗差異	參與雙方子公司數目、海外營收比例及從事海外活動國家數目的差異程度。	Yu (1990); Li (1994)
資源滲透度	參與雙方資源交換的經常性、溝通協調的經常性、溝通協調時間的長度、資源交換所需人力的多寡、技術與資源交流的方向、提供對方資源的必要性、資源交換的依據、溝通及資源的充分性、溝通及資源的明確性及溝通及資源的時效性。	Mohr et al. (1996); 彭朱性、李雨師(2000)
差異化決策	以服務創造顧客對產品的價值、提供超值的產品或建立品牌形象、在市場上以較高的價格銷售及採取廣告策略等決策項目。	Homburg (1999); Knight et al. (1999)
低成本決策	追求經營效率、追求原料採購的成本優勢及追求規模經濟等決策項目。	Homburg (1999); Knight et al. (1999)
控制變數	股權比例、產業別及國家別	

如下：

(一) 股權比例

學者指出合資的形成是多國企業與地主國政府談判後的結果，而股權的高低取決於多國企業擁有價值資產的多寡 (Gomes-Casseres, 1989)。特別是在開發中國家，跨國企業大多受限於當地政府的管制而以合資方式對外投資 (Lecraw, 1984; Beamish, 1985)。多國企業雖然在地主國的壓力下，未能取得多數股權，但仍能運用本身特有優勢如先進之技術而取得決策之主導權 (Paliwoda & Liebrez, 1984)。股權比例之決定於合資事業創始階段，此屬於事前概念【過程中仍可能談判力的消長而改變

(龐旭斌, 1994)】。然在實際營運過程中合作夥伴資源不對稱性對於決策共識之達成亦具影響力，此屬事中概念。為免股權比例產生干擾效果，本研究將之納入控制變數。

(二) 產業別

Dess and Origer (1987) 提出一環境、結構和策略形成共識之觀念性架構，他們推論在資源豐沛的環境中，管理人員因較不受資源限制，因此可追求更多元的目標，採取更多變化之營運方式以達成目標，因此策略共識之形成退化成為第二目標。本研究認為變動快速的產業環境如高科技產業較類似於上述資源豐沛的產業，而傳統製造業則較接近於資源有限之環境。因此，本廠商所屬

之產業區分為傳統製造業及高科技製造業，用以控制產業的差異性對合資決策共識程度之潛在效果。

(三) 國家別

國際合資企業是否因合作夥伴來自不同國家而造成形成決策共識的難易程度有所差別，關於此點 Parkhe (1991) 曾根據三極地區 (Triad, 日本、美國及歐洲) 的特性推論國家特性之差異程度與聯盟存續時間呈負向關係，其推論基礎即在於國家特性的不同將造成合作夥伴對於競爭或合作的態度不同。延伸此一命題，合作夥伴對於競爭或合作態度的差異將影響決策共識的達成。

台商在海外從事國際合資活動的國家甚多，本研究根據各國之開發程度將國家別區分為已開發及開發中國家，以控制投資國之差異對決策共識程度之影響。

肆、實證研究結果

一、描述性統計

本研究調查期間為九十一年二月至七月，根據研究母體共寄發 807 份問卷，總計回收 134 份，扣除填答不全者 28 份，有效問卷數共 106 份，有效問卷回收率為 13.6%，問卷填答人為副總經理層級以上或熟悉相關對外投資業務之人員。

廠商對外投資國以中國大陸最多，共有 37 家，日本 26 家次之，美國 23 家再次之，其他零星分布於歐洲、東南亞及其他地

區。就產業別而言，以電器及電子製品製造業最多，共有 42 家，其次為金屬製品製造業及橡膠、塑膠製品製造業，分別為 13 家及 11 家。

合資企業夥伴國籍分佈如下：大國大陸 38 家最多，其次為日本 25 家，在其次為美國 23 家，其他國家共 20 家。在股權結構方面，台灣廠商佔多數股之家數共計 53 家，整體比例約佔一半，少數股之家數共計 28 家，整體比例約佔 26%，對半股之家數共計 25 家，佔整體比例的 23%。在合資企業股權變動情形方面，大多數合資企業的股權結構並未有過改變，整體比例約佔 73%，股權結構有過改變之合資企業，以變動過一次之家數最多。

相較於差異化決策之一致性 (3.57 分)，合作母公司間較易形成低成本決策共識 (4.00 分)。決定合作母公司間談判力高低之規模大小、研發能力和行銷能力之差本研究使用適合度檢定法檢驗問卷回收樣本的代表性。在投資國方面，Pearson 卡方值為 $0.302 > 0.05$ ，未達 0.05 顯著水準，表示回收問卷與母體比例相當，樣本具有一定程度之代表性。在產業別方面，Pearson 卡方值為 $0.156 > 0.05$ ，未達 0.05 顯著水準，樣本亦具有一定程度之代表異分佈於 3.26 3.34 分；與合作夥伴間有效溝通程度相關之企業文化和國際化經驗之差異恰好均為 3.23 分，資源滲透度為 3.42 分。主要研究變數之敘述統計分析如表 2 所示。初步觀之，在其他條件不變之下，差異化決策與成本決策共識程度之達成與資源滲透度與合資企業之策略重要性較為相關 (詳表 2 所

表 2 研究變數相關分析矩陣*

變數	Mean	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.差異化決策共識程度	3.57	.51	1.00							
2.低成本決策共識程度	4.00	.57	.19	1.00						
3.規模差異	3.26	.78	-.10	.02	1.00					
4.研發能力差異	3.33	.89	-.10	.04	.75	1.00				
5.行銷能力差異	3.34	.76	-.03	-.02	.76	.67	1.00			
6.企業文化差異	3.23	.68	-.18	-.01	.43	.53	.38	1.00		
7.國際化經驗差異	3.23	.79	-.16	.03	.81	.74	.70	.30	1.00	
8.資源滲透度	3.42	.50	.49	.29	-.01	-.03	-.05	-.12	-.04	1.00

*相關係數 -.28，顯著水準<0.01.

示)。

本研究將合資母公司特性各變數進行相關分析，用以判斷各變數間的相關程度。當解釋變數的 VIF 值 (variance inflation factors) 愈小，則較不容易產生共線性的情況。本研究分別進行表 6 模型一 六之解釋變數的 VIF 檢測，VIF 最大為 4.082，尚低於 10 之參考值 (Hair et al., 1992)，所以進行迴歸分析時，各解釋變數間產生共線性干擾檢定效果之可能性較低。此外，本研究利用變異數分析控制變數合資企業之投資國別、產業別及股權型態是否在主要解釋變數存在顯著差異。表 4 顯示，以三個層次控制變數分群之主要解釋變數平均值並未形成顯著之差異。因此，合併不同投資國別、產業別及不同股權型態之樣本，應無造成內部效度降低之虞。

二、信度與效度分析

在信度方面，本研究採用 Cronbach's α

係數衡量內在一致性。除差異化決策共識程度之 α 值為 0.6749 小於 0.7，但仍然符合 α 值大於 0.5 之最低要求，其他各變數之 Cronbach's α 值皆大於 0.7，顯示本研究各變數之測度具有相當可靠的信度。

本研究問卷項目的產生係根據研究主題，引用國內外學者曾經使用過之相關量表，問卷內容應能充分涵蓋所要衡量之構念，具有一定的內容效度；在準則效度方面，以信度的平方根衡量之，表 3 顯示準則效度值在 0.8215 - 0.9605 之間，顯示具有良好準則效度；在建構效度方面，經由因素分析結果發現，各因素所萃取出之對應問項之因素負荷量均大於 0.5 以上，應具有良好之收斂效度。

三、迴歸分析結果

(一) 差異化決策共識

表 5 實證結果顯示，行銷能力差異與

表 3 研究變數之 Cronbach's α 係數表

	研究變數	Cronbach's α 值	準則效度
合 資 母 公 司 特 性	規模差異(3)	0.7515	0.8669
	研發能力差異(2)	0.8402	0.9166
	行銷能力差異(2)	0.7754	0.8806
	企業文化差異(12)	0.9225	0.9605
	國際化經驗差異(3)	0.7898	0.8887
	資源滲透度(11)	0.8369	0.9148
決策	差異化決策(4)	0.6749	0.8215
共識程度	低成本決策(3)	0.7106	0.8430

()表問項數目

表 4 控制變數對主要變數之變異數分析

Source	Dependent Variable	F	Sig.
投資國	規模差異	.390	.534
	研發差異	.054	.816
	行銷差異	.826	.366
	文化差異	1.835	.179
	國際化經驗差異	1.789	.184
	資源滲透度	.099	.754
產業別	規模差異	.134	.716
	研發差異	.590	.444
	行銷差異	.063	.802
	文化差異	1.931	.168
	國際化經驗差異	.000	.990
	資源滲透度	.167	.684
股權比例	規模差異	.393	.676
	研發差異	.667	.516
	行銷差異	.010	.990
	文化差異	.380	.685
	國際化經驗差異	.167	.846
	資源滲透度	.003	.997

決策共識程度呈顯著正相關且與預期方向一致，支持假說 3a；國際化經驗差異與決策共識程度呈現負相關，支持假說 4b；企業文化差異與決策共識程度呈顯著負相關且與預期方向一致，支持假說 5；資源滲透度與決策共識程度呈顯著正相關且與預期方向一致，支持假說 6。規模差異和研發能力差異並未呈現預期之顯著性，假說 1 和 2 均未獲支持。

(二) 低成本決策共識

表 5 實證結果顯示，資源滲透度與決策共識程度呈顯著正相關且與預期方向一致，支持假說 6。其他解釋變數皆未呈現預期解釋決策共識程度之顯著性。

(三) 控制變數

產業別對差異化決策共識程度有顯著影響，顯示產業別效果存在於差異化決策共識程度的達成。值得注意的是，一般認為股權比例可能形成談判力之重要基礎，在納入本研究解釋變數後，其並未對差異化決策和低成本決策具有顯著影響，本研究復以多重羅吉斯迴歸模型檢測本研究解釋變數與股權比例之關係，結果亦未發現顯著之相關性，以上兩項檢測確認股權比例並非本研究解釋變數與決策共識程度之中介變數，不至於影響本研究假說推論之確立。學者曾經指出股權比例之決定可能是跨國企業與地主國政府談判的結果 (Gomes-Casseres, 1989)，而對日後合資企業之決策形成影響有限。這亦可從宏碁電腦在過去國際合資經驗中印證之，雖宏碁握有不到一半的股權，但因為掌握具有實質優勢之資源如行銷

能力 / 品牌而主導合資事業重大決策之進行。

(四) 小結

在差異化決策方面，談判力觀點之相關研究假說僅行銷能力獲得統計之顯著性，而溝通觀點之相關研究假說在國際化經驗、企業文化差異、及資源滲透度均呈現統計顯著性。初步觀之，溝通觀點略勝於談判力觀點對於差異化決策共識程度形成之解釋能力。本研究進一步將統計模式區分為模式一—模式三，藉由更嚴謹地觀察模型一—三 F 值之顯著性，表四顯示模型二納入談判力觀點變數並未能較模型一僅控制變數產生額外之解釋能力，調整後 R^2 甚至還因而下降至 0.070。模型三顯示加入溝通觀點之變數，F 呈現統計之顯著性，調整後 R^2 大幅上升至 0.279 說明加入溝通觀點之變數增加整體模型之解釋能力。

在低成本決策方面，僅有溝通觀點之研究假說中的資源滲透度變數呈現統計顯著性。綜觀之，無論從談判力觀點或溝通觀點對於解釋合資企業之低成本決策共識程度之能力實屬有限，此可從模型四—六之調整後 R^2 均在 0.04 水準以下看出 (表 5)。但若從相對的解釋能力來看，由於資源滲透度對於低成本決策共識程度仍具實質之鑑別能力。因此，合資企業間若具有較佳之資源滲透度仍對於取得低成本決策共識有所幫助。

實證結果顯示相較於談判力觀點，溝通觀點對於解釋現階段台商所成立之國際合資企業之差異化和低成本決策共識程度

表 5 合資母公司特性與差異化決策共識之關係的實證結果 N=106

變數	模型	差異化決策共識程度			低成本決策共識程度		
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
談判力觀點							
規模差異			-.163	-.088		-.027	-.093
研發能力差異			-.073	.073		.094	.073
行銷能力差異			.158	.234**		-.059	-.045
溝通觀點							
國際化經驗差異				-.214*			.087
企業文化差異				-.151*			.011
資源滲透度				.474***			.285***
控制變數							
股權		.099	.115	.120	.158	.157	.146
產業別 ¹		.152	.140	.179**	-.069	-.066	-.059
國家別 ²		.122	.134	.097	.093	.089	.091
模型 F 值		1.820	1.249	5.504***	1.203	.658	1.448
R ²		.051	.070	.340	.034	.038	.119
調整後 R ²		.023	.014	.279	.006	-.020	.037
F 值		1.820	.693	13.099***	1.203	0.144	2.949**

* $P < 0.10$; ** $P < 0.05$; *** $P < 0.01$ 、()標準誤 (standard errors); ¹產業別 (傳統製造業=1, 高科技製造業=0); ²國家別 (已開發國家=1, 開發中國家=0)

之能力較佳。經營管理實務上，可透過事前選擇與母公司國際化經驗、公司文化差異較小之國際合資企業夥伴著手，並於成立國際合資企業後積極建構良好之資源、技術溝通交流管道，對於形成合作雙方之決策共識皆有助益。

伍、研究結果討論與管理意涵

一、研究結果討論

(一) 差異化決策共識程度

行銷能力差異與決策共識程度呈顯

著正相關，支持若合資母公司擁有較佳的行銷能力，易獲得較多的談判籌碼，在合資企業差異化決策之制訂居於決策主導地位的推論 (Harrigan, 1984)，實證結果傾向支型一差異 (談判力) 有助於形成決策共識的觀點。然而，國際化經驗之差異與決策共識程度呈現負相關，意涵合作雙方若同時具備相近之處理國際事務複雜能力，則有助於高度決策共識之達成，此實證結果偏向支持型二差異 (有效溝通) 有助於形成高度決策共識的觀點，亦即國際合資企業夥伴間之國際化經驗並未被用於作為形成談判力基礎之資源，而傾向於作為化解文化差異和促進溝通的工具。規模和研發能力

差異並未呈現顯著區辨合資企業差異化決策共識程度的能力。其中規模差異傾向於有效溝通與決策共識程度的關係（迴歸係數為負向），而研發能力差異傾向於談判力與決策共識程度的關係（迴歸係數為正向）。不過，上述推論仍有待後續研究驗證之。

企業文化差異與決策共識程度呈顯著負相關，表示合資母公司間企業文化差異愈小，愈容易達成決策共識，印證若母公司間的管理風格及管理方式愈相似，則可增進彼此溝通的有效性與協調性進而降低彼此的隔閡，容易達成決策共識（Geringer, 1988）；資源滲透度與決策共識呈顯著正相關，說明若母公司間互動機制良好，溝通管道暢通且公開化、透明化，使得技術及資訊能夠在彼此的合作過程中充分流通，可以增進彼此溝通的有效性與減少不必要的誤解，進而迅速制訂決策而容易達成決策共識。各個變數對差異化決策共識之相對解釋力排序分別是資源滲透度最高，行銷能力次之，接續為國際化經驗和文化差異。此外，控制變數中產業別出現統計之顯著性，顯示在不同的產業背景下對於合資企業差異化決策共識之達成將造成影響。

（二）低成本決策共識程度

非常令人驚訝地，除了資源滲透度與決策共識程度呈顯著正相關，其他變數對於解釋低成本決策共識程度均未出現預期之顯著性。本研究推論合資母公司特性對低成本決策共識之影響較不顯著的原因，可能是低成本決策之執行，企業內部已有良好的成本控制機制，可以達成低成本目標，所以導致合資母公

司特性對低成本決策共識程度之效果不顯著。

（三）小結

實證結果顯示以台商為主體之國際合資企業的策略決策共識程度主要受到合作雙方溝通有效性之影響，而基於對合作單方之資源依賴所形成的談判力並未能有效地主導策略決策進行。此項結論可作為後續研究驗證溝通觀點或談判力觀點對於詮釋國際合資企業決策共識程度能力的比較基準點。

二、管理意涵

（一）談判力觀點

以台商為研究主體，本研究發現合資母公司間資源不對稱性所引發相對談判力大小而產生決策主導能力之差距，對於取得決策共識並不具太大實質效果，特別是在規模和研發能力的差異上。但合資雙方之行銷能力差異對於差異化決策共識之形成仍具關鍵，這可說明多國企業利用合資模式進入地主國市場，反映出多國企業可能欠缺地主國市場經營相關知識，而有求於當地合作夥伴提供差異化決策之資訊。

整體而言，多國企業若為了鞏固決策主導優勢促使合資母公司間達成決策共識，進而選擇與本身資源不對稱的合資夥伴合作之想法經由實證結果顯示對於決策共識之取得並無太大的幫助。

（二）溝通觀點

本研究發現合資企業達成決策共識的主要關鍵在於合資母公司間的溝通有效性。因此，國際合資企業的初始期應

慎選國際化經驗、企業文化差異較小的合資夥伴，在相近之處理複雜國際事務能力以及共享的價值觀和目標作為有效溝通的基礎下，並於合作過程中母公司間應盡量化解存在彼此間的溝通障礙，促進資訊、技術知識知交流，亦即提升合資企業之資源滲透度，將有助於增進合資母公司間的有效溝通程度，俾於降低彼此間的隔閡和減少不必要的誤解，在合資母公司間取得高度的決策共識。

(三) 小結

電子業雜誌曾經在 1992 年針對電子業高階主管做了一次有關策略聯盟的調查。其中一個問題是：「你認為要成功的管理策略聯盟，最重要的因素是什麼？」結果這群決策者列舉的最重要因素分別是：高階主管的承諾（73%）、合作夥伴間的溝通（48%）和清楚瞭解彼此的角色（44%）。而被問到「策略聯盟失敗的原因有哪些？」的時候，他們的前三項回答則是，過度樂觀的期望（73%）、溝通不良（54%），和缺乏可以共同分享的效益（49%）（苗豐強，1997）。其中，合作夥伴間溝通的重要性，同時被電子業高階主管認為是聯盟成功或失敗的共同關鍵因素。

綜合上述調查結論與本研究之實證結果，本研究推論合作夥伴若能有效溝通則較易達成合資企業重大決策之共識，有助於提升聯盟績效。因此，過去研究指出合作夥伴的選擇必須「門當戶對」的準則，依據促進合作雙方溝通有效性的相對效果，來自內隱層面之國際化經驗、公司文化相似性的考量應高於外顯層面之規模、研發、行銷的資源之相似性。

陸、結論

一、理論貢獻

本研究之具體貢獻主要可歸納下列二點：第一、先前國際合資企業之相關文獻，對於決策制訂議題較少探討，尤其有關國際合資企業決策共識之決定因素探討更是付之闕如。相較於以獨資企業為研究標的所進行之決策共識豐富的文獻，期望本研究之研究努力可以彌補有關國際合資企業決策制訂相關研究之不足。本研究發現以台商為主之國際合資企業的決策共識程度深受合作雙方有效溝通性之影響，此結論可提供後續探討國際合資企業決策相關議題之參考。第二、以往國內有關國際合資之相關研究大多以外商在台從事國際合資活動為研究範圍。本研究主要以台灣廠商在海外從事國際合資活動為研究範圍，涵蓋開發中與開發中國家、開發中與已開發國家兩種不同類型之合資企業，除可提供更為多元的觀點，研究結論之外部效度也應較妥適。

二、研究限制與後續研究建議

第一、外國母公司與地主國母公司對於決策共識之決定因素考量可能不同（Luo, 2001），亦即外國母公司認為擁有技術優勢和卓越的管理能是決策共識重要的決定因素；但地主國母公司卻認為熟悉當地市場環境和擁有制度優勢。因此建議後續研究者可以整合外國母公司與地主國母公司觀點，可更確切的衡量合資母公司特性對決策共識程度的相對影響力。

第二、本研究雖以熟悉國際合資企

業運作之母公司高階管理人員作為問卷填答對象，但未必能實際反應影響國際合資企業決策共識之因素，因此對本研究結論之有效性仍須做適度保留。研究高層理論的學者推論高階管理團隊之組成（top management team, TMT）對於公司決策共識之達成有決定性的影響（Priem, 1990）而此推論亦被後續實證研究支持（Knight et al., 1999）。因此，利用國際合資企業之高階管理團隊解釋決策共識的達成程度應是被期待下一個研究進程。

第三、由於採取橫斷面之研究設計，本研究變數間之因果關係推論係經由查考相關文獻及初步廠商訪談所建立。隨著合資企業經營時程的累積，解釋變數相對解釋能力或變數間因果關係的改變，均難以透過橫斷面的資料窺其全貌。如合資企業創始之初，談判力因素可能對於決策共識之達成較具關鍵影響力，但隨著合作時間拉長，合作對象間之知識和能力的吸收，使得原先談判力的相對水準消長而趨向更相似，此時有效溝通因素可能取代談判力因素而成為達成決策共識的重要條件。此外，夥伴間高資源滲透度有助形成決策共識，而此階段之決策共識應能增進現存資源滲透度之水準，進一步再提升未來合作雙方之決策共識，此種回饋效果是否存在？上述問題有賴後續縱貫面的研究方能有效解答及釐清上述變數因果關係的疑惑。

第四、本研究致力於確認影響國際合資企業決策共識之因素，然決策共識程度與績效的關係究竟為何，則是未來研究可以努力的方向。Homburg（1999）發現多國企業與海外子公司決策共識程

度與經營績效之關係受到經營環境之調節效果影響，即決策共識程度與經營績效之正向關係在環境相對穩定下才可獲致。國際合資企業經營內涵遠較獨資企業為之複雜，決策共識程度與經營效之關係益顯重要。透過決策共識程度與經營績效關係的瞭解，有助於建構一個以決策共識為核心的前因後果模型。

參考文獻

一、中文部份

1. 洪茂盛(1998), 資訊科技對國際合資企業績效影響之實證研究-以製造業為例, 未出版碩士論文, 台北: 國立台灣大學國際企業學系。
2. 苗豐強(1997), 雙贏策略, 台北市: 天下文化。
3. 彭朱如、李雨師(2000), 跨組織合作類型、夥伴認知、資源滲透度及績效關係之研究-以我國自行車產業為例, 全球化經營論壇, 政治大學企業管理學系。
4. 謝文雀(1992), 中外合資事業參與公司間互動關係之研究, 未出版博士論文, 台北: 國立政治大學企業管理系。
5. 龐旭斌(1994), 中外合資事業股權比率變動影響因素之研究, 未出版碩士論文, 台北: 國立政治大學國際貿易系。

二、英文部份

1. Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Cross-cultural interaction: The

- international comparison fallacy? Journal of International Business Studies, 20(3), 515-537.
2. Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. Journal of International Business Studies, 23(1), 1-27.
 3. Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intraorganizational structure. American Sociological Review, 33, 912-930.
 4. Beamish, P. W. (1985). The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. Columbia Journal of World Business, 20(3), 13-19.
 5. Blodgett, L. L. (1991). Partner contribution as predictors of equity share in the international joint ventures. Journal of International Business Studies, 22(1), 63-98.
 6. Bourgeois, L. J., III (1980). Performance and consensus. Strategic Management Journal, 1(3), 227-248.
 7. Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. Academy of Management Journal, 28(3), 548-573.
 8. Churchill, Jr. G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73.
 9. Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1990). Positive effects of conflict: A field assessment. International Journal of Conflict Management, Jan, 81-92.
 10. Datta, K. (1988). International joint ventures: A framework analysis. Journal of General Management, 14(2), 78-90.
 11. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. Executive Excellence, 15(9), 10.
 12. Dess, G. G., & Origer, N. K. (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. Academy Management Review, 12(2), 313-330.
 13. DeWoot, P., Heyvaert, H., & Martou, F. (1977-78). Strategic management: An empirical study of 168 belgian firms. International Studies of Management & Organization, 7(3-4), 60-75.
 14. Ding, D. (1997). Control, conflict, and performance: A study of U.S.-Chinese joint ventures. Journal of International Marketing, 5(3), 31-45.
 15. Doz, Y., Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). Control, change, and flexibility: The dilemma of transnational collaboration. In C. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund (Eds.). Managing the Global Firm(pp.117-143). London: Routledge.
 16. Erramilli, M. K., & Rao, C. P.(1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost

- analysis approach. Journal of Marketing, 57(3), 19-38.
17. Evans, F. B. (1963). Selling as a dyadic relationship - A new approach. American Behavioral Scientist, 6(May), 76-79.
 18. Geringer, J. M. (1988). Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries. Quorum Books, Westport, CT.
 19. Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership structures of foreign subsidiaries. Journal of Economic Behavior and Organization, 11(1), 1-25.
 20. Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology, In Nohaia, N. & Eccles, R. (Eds.). Networks and Organizations: Structure, Form and Action(pp. 24-56). Boston, MA: HBS Press.
 21. Grinyer, P. H., & Norburn, D. (1977-78). Planning for existing markets: An empirical study. International Studies of Management & Organization, 7(3-4), 99-122.
 22. Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. Strategic Management Journal, 14(5), 371-385.
 23. Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). Multivariate Data Analysis. NJ: Prentice-Hall .
 24. Harrigan, K. R. (1984). Joint ventures and global strategies. Columbia Journal of World Business, 19(2), 7-17.
 25. Harrigan, K. R. (1985). Strategies for joint ventures. Lexington, Mass.: Lexington Books.
 26. Harrigan, K. R. (1988). Strategic alliance and partner asymmetries. Management International Reviews, 28, 53-72.
 27. Hergert, M., & Morris, D. (1988). Trends in international collaborative agreements. In F. J. Contractor & P. Lorange(Eds.). Cooperative Strategies in International Business. Lexington, MA: Lexington Books.
 28. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35(2), 286-316.
 29. Homburg, C. (1999). Strategic consensus and performance the role of strategy type and market related dynamism. Strategic Management Journal, 20(4), 339-357.
 30. Hrebiniak, L. G., & Snow, C. C. (1982). Top-management agreement and organizational performance. Human Relations, 35(12), 1139-1157.
 31. Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. Academy of Management

- Review, 22(1), 177-202.
32. Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
33. Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., & Olian, J. D. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. Strategic Management Journal, 20(5), 445-465.
34. Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). Alliances, external technology acquisition, and discontinuous technological change. The Journal of Product Innovation Management, 14(2), 102-116.
35. Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. Management International Review, 30, 87-102.
36. Lazarsfeld, P. M., & Merton, R. K. (1954). Friendship as a social process. In M. Berger, T. Abel & C. Page(Eds.), Freedom and Control in Modern Society. New York: Free Press.
37. Lecraw, D. J. (1984). Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries. Journal of International Business Studies, 15(1), 27-43.
38. Li, J. (1994). Experience effects and international expansion: Strategies service MNCs in the Asia-Pacific region. Management International Review, 34(3), 217-234.
39. Luo, Y. (1995). Business strategy, market structure, and performance of international joint ventures: The case of joint ventures in China. Management International Review, 35(3), 241-264.
40. Luo, Y. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. Journal of international Business Studies, 32(1), 41-58.
41. Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the hungarian context. Journal of International Business Studies, 27(5), 877-903.
42. McGuire, W. J. (1968). The nature of attitudes and attitude change. In L. Gardner & G. Aronson, editors. The Handbook of Social Psychology. Reading, MA: Addison-Wesley.
43. Meschi, P. X. (1997). Longevity and cultural differences of international joint ventures: Toward time-based cultural management. Human Relations, 50(2), 211-228.
44. Mohr, J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication

- in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. Journal of Marketing, 60(3), 103-115.
45. Olk, P. (1997). The effect of partner differences on the performance of R&D consortia, In P. Beamish & J. Killings (Eds.). Cooperative Strategies, American Perspectives(pp.133-159). San Francisco: New Lexington.
46. Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. Journal of International Business Studies, 22(4), 579-601.
47. Parkhe, A. (1993). Messy research, methodological predisposition, and theory development in international joint ventures. The Academy of Management Review, 18(2), 227-269.
48. Paliwoda, S. J., & Liebrez, M.L. (1984). Expectations and results of contractual joint ventures by US and UK MNCs in Eastern Europe. European Journal of Marketing, 18(3), 51-66.
49. Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1986). Cooperate to compete globally. Harvard Business Review, 64(2), 136-152.
50. Pfeffer, J. (1979). Power in organization. New York: Pitman.
51. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective. NY: Happer & Raw, Publisher.
52. Porter, M. E. (1986). Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.
53. Priem, R. L. (1990). TMT group factors, consensus and firm performance. Strategic Management Journal, 11(6), 469-478.
54. Reich, R. B., & Mankin, E. D. (1986). Joint ventures with Japan give away our future. Harvard Business Review, 64(2), 78-86.
55. Robertson, S. T., & Gatignon, H. (1998). Technology development mode: A transaction cost conceptualization. Strategic Management Journal, 19(6), 515-531.
56. Schumpeter, J. A. (1943). Capitalism, Socialism, and Democracy. N.Y: Harper and Dros.
57. Spekman, R. E., Forbes, T. M. III, Isabella, L. A., & Macavoy, T. C. (1998). Alliance management: A view from the past and a look to the future. Journal of Management Studies, 35(6), 747-772.
58. Stagner, R. (1969). Corporate decision making: An empirical study. Journal of Applied Psychology, 53, 1-13.
59. Tan, B., & Vertinsky, I. (1996). Foreign direct investment by Japanese electronics firms in the United States and Canada: Modeling the timing of entry. Journal of International Business Studies, 27(4), 655-681.

60. Von Hippel, E. (1988). The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press.
61. Whetten, D. E. (1981). Interorganizational relations: A review of the field. Journal of Higher Education, 52, 1-28.
62. Wilke, R., & Zaichkowsky, J. L. (1999). Brand imitation and its effects on innovation, competition, and brand equity. Business Horizons, 42(6), 9-18.
63. Yu, C. (1990). The experience effect and foreign direct investment. Weltwirtschaftliches Archiv, 126, 561-580.

2003年03月28日收稿

2003年04月08日初審

2003年05月27日複審

2003年07月10日接受

第二部分：主要是想了解 貴公司與您所認定的合資對象在合資關係中，彼此之間互動的情形，請就下列問題依據您的主觀認知，在最適當的答案處『 』打v。

非 不 普 同 非
常 同 通 意 常
不 同
同 意 意 通 意 意
意 意 通 意 意

- 1.雙方常常提供資源相互交換。
- 2.雙方需要常常溝通協調。
- 3.雙方需要很長的時間做溝通協調。
- 4.雙方在交換資源過程中需要很多的人力。
- 5.雙方技術交流是雙向的。
- 6.雙方訊息交流是雙向的。
- 7.只要是對於對方有幫助的資源，就一定提供給對方。
- 8.雙方有充分的溝通及資源交換。
- 9.雙方可以明確的溝通並做資源的交換。
- 10.雙方的溝通及資源交換常常符合時效。
- 11.資源交換的內容不只根據先前所定訂的合約，超出合約以外的資源有時也會提供。

第三部分：主要是想了解 貴公司與您所認定的合資對象，在決策制定的過程中，您對於下列問題的主觀認知，就您認為最適當的答案處『 』打v。

非 不 普 同 非
常 同 通 意 常
不 同
同 意 意 通 意 意
意 意 通 意 意

- 1.雙方皆認同以服務創造顧客對產品的價值。
- 2.雙方皆認同提供超值的產品或建立品牌形象。
- 3.雙方皆認同產品以較高的價格在市場銷售。
- 4.雙方皆認同採取廣告決策。
- 5.雙方皆認同追求經營效率。
- 6.雙方皆認同追求原料採購的成本優勢。
- 7.雙方皆認同追求規模經濟。