臺大管理論叢 2007/12
第18卷第1期 183-210

國際合資事業不穩定性之探討

Instability in International Joint Ventures

郭英富／漢翔航空工業股份有限公司品保處副處長
Ing-Fuh Kuo, Senior Manager Department of Quality Aerospace Industrial Development Corporation

彭朱如／靜宜大學企業管理系所副教授
Ann Tzu-Ju Peng, Associate Professor, Department of Business Administration, Providence University

喬友慶／國立中興大學企業管理學系所助理教授
Yu-Ching Chiao, Assistant Professor, Department of Business Administration, National Chung-Hsing University

Received 2006/7, Final revision received 2007/2

摘要

過去以國際合資事業為焦點的研究已普遍受到重視，然而從雙方母公司的配適觀點及環境衝擊，探討國際合資事業不穩定性之研究則付之闕如。本研究旨在探討夥伴配適性及環境衝擊如何影響國際合資事業的不穩定性及績效，並提出四項研究假說。透過台灣與捷克之國營事業成立的國際合資事業為個案研究對象，本研究自雙方意圖合資至該合資事業成立以來之十年間 (1995-2005)，依時間演化時程切割為 33 個事件階段，探討各事件階段序列之變化，以驗證研究假說。研究結果發現：(1) 當國際合資事業夥伴間配適性越愈高時，其國際合資事業穩定性愈高；(2) 當國際合資事業認知的環境衝擊程度越愈高時，則國際合資事業不穩定性愈高；(3)當國際合資事業夥伴間配適性越愈高時，其國際合資事業績效愈佳；以及 (4) 當國際合資事業不穩定性越愈高時，將導致合資事業績效不佳的狀況。最後提出相關建議供未來研究及管理實務運作參考。

【關鍵字】國際合資事業、穩定／不穩定性、夥伴配適性

Abstract

The issue of IJVs has been widely noticed. Less attention, however, has been paid to the instability in IJVs. This paper aims at examining how partnership fit and environmental impact affect the instability in IJVs. Four hypotheses were proposed to address the correlations among constructs. We conducted an in-deth case study to investigat a focal IJV, which was joint-ventured by a Taiwanese state-owned company and a state-owned company in the Czech Republic. We identified 33 events happened in the IJV during a ten-year timeframe (1995-2005). The unit of analysis is each event. Statistical testes for 33 event-observations have revealed that four hypotheses were all supported, demonstrating that: (1) The higher the extent to which the partnership fit between two parent companies, the lower the instability in the IJV. (2) The higher the extent to which IJV perceived environmental impact, the higher the instability in the IJV. (3) The higher the extent to which the partnership fit between two parent companies, the better the performance of the IJV. (4) The higher the instability in the IJV, the worse the performance of the IJV. According to our findings, we discussed the implications and proposed suggestions for future research as well as for managerial practice. This study contributes a more complete exploration of instability in IJVs.

【Keywords】international joint ventures, stability/instability, partnership fit

致謝辭 作者非常感謝兩位匿名審查委員、三位主編于卓民教授、李吉仁教授、陳厚銘教授，以及參與此次專刊研討會之學者所提供的寶貴意見。

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒 論

國際合資有助於企業達成規模經濟、減少風險、提供互補性資源、互相學習及降低交易成本等優點，且可克服某些特定國家的貿易障礙及經濟上的管制，進而降低營運風險 (Harrigan, 1988; Hennart, 1988; Kogut, 1988)。Harrigan (1988) 指出此種模式也是企業進行國際化時，最常採用的進入模式；然而，國際合資雖有優點，卻經常面臨績效不佳的問題 (Beamish, 1985; Killing, 1983)。另外過去以合資公司為焦點的研究普遍受到重視，探討母公司與合資子公司間控制議題之研究亦相當多，如交易成本理論 (Anderson & Gatignon, 1986) 及多國企業策略與結構配適之相關研究，主張多國企業總部應因應不同特質的子公司進行有效的控制 (Prahalad & Doz, 1981)。另外子公司如何改變母公司對其角色的定位及其演化過程 (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, 1997) 亦為研究主流之一，較少學者檢視國際合資之不穩定性，因此，究竟哪些因素影響國際合資的不穩定性及績效則成為重要的研究議題。

學者研究國際合資事業所產生的問題，例如 Killing (1982) 及 Geringer (1988) 認為參與國際合資之雙方母公司間，雖然彼此相互依賴及互動程度高，但卻因為彼此各有各的目標、管理風格及組織文化，因此，常造成對國際合資事業的要求不一。正因母公司間互動關係複雜、管理協調不易等困難，時而導致國際合資事業失敗率高或績效不彰。僅管 Anderson (1990) 主張母公司之間良好的互動關係是國際合資事業成功之準則，但較少研究檢視國際合資事業雙方母公司間夥伴間的配適性議題。因此本研究問題在於探討在國際合資事業中，雙方母公司間的夥伴配適性是否影響合資事業績效。

另外對於國際合資事業不穩定性之研究，僅有 Inkpen 與 Beamish (1997) 從談判力看國際合資之不穩定性，Das 與 Teng (2000) 從競爭及合作探討策略聯盟的不穩定性，然而從雙方母公司的配適性觀點探討合資事業不穩定性之研究則相對少見 (Luo, Shenkar, & Nyaw, 2001)。因此母公司雙方間的配適性如何影響國際合資事業的不穩定性，則為另一重要的研究問題。此外，Inkpen 與 Beamish (1997) 以及 Das 與 Teng (2000) 雖探討不穩定議題，但前者研究談判力與不穩定性，後者研究競爭、合作與不穩定性，皆未論及不穩定與績效之關係，因此本研究另一問題則在於瞭解國際合資事業之不穩定性如何影響合資事業績效。

此外，基於實務面的觀察，本研究以不同國家 (分別為台灣與捷克) 的母公司所設立之國際合資事業 (為一飛機製造廠商) 為研究對象，從實務觀察中，隨著歐美市場飽和民航業務轉移至亞洲，各大飛機製造業者紛紛進入此區塊以合資案及工業合作案搶佔市場。近年來，捷克的經濟和民營化政策大幅修正，積極開放外人投資，國際廠商亦在 1998 年後迅速進駐投資此一新興市場，並於 2000 年立法實施外人投資獎勵法，大量引入資金、技術與管理。故本研究以台灣國營事業與捷克一具有深厚製造基

臺灣大學學術期刊資料庫

礎之國營事業，於 1997 年所成立之國際合資事業為探討個案，其任務在於開發 AE-270 十人座商務用航機，目前大致達成目標，已試飛成功。由於該合資案一路走來搖擺不定，從公司的設立初期一團融洽，經由政府介入撮合，使得公司得以快速運作；但專案運作並未達成期望，兩家國營軍機生產公司在夥伴配適性上頗具差異，正反映出前述理論面所指，即雙方母公司間的夥伴配適性影響國際合資事業的不穩定性及績效。此外從環境衝擊面來看，臺灣與捷克兩國在成本基礎、物價、薪資水準的差別，以及文化、社會、經貿實力和財務操作的不同，使得合資案中母公司雙方協商談判籌碼有明顯落差。此外，產業環境變化、物料供應來源與穩定、法規興替能否及時程掌控，以及錯綜複雜的認證需求等因素在在影響合資專案進度及績效，此反映出外部環境衝擊對國際合資之穩定性可能產生的影響，因此本研究另一問題在於探討國際合資事業所認知的環境衝擊程度是否影響其不穩定性。

Rond 與 Bouchikhi (2004) 指出策略聯盟是複雜的社會現象，會隨著許多不同的事件而演化，未來研究極需更多以縱斷、深度及實證的案例來呈現聯盟的演化。雖然近年來外商在台或台商在外投資案例增多，但本研究所探討的國際合資個案，因雙方母公司皆為國營事業，此合資案為中捷雙方政府基於實質外交運作所推動成立之合資公司，其特性不同於一般由私人企業所成立之合資公司。基於兩家母公司均為大規模之國營事業，加上政府媒合之特點，合資公司雖然順利成立，但成立後的運作協調產生出諸多問題，如雙方母公司間的配適、互動及調整等問題，加上期間歷經許多外部環境的變化造成對該合資事業的衝擊，如九一一事件及民航法規更替等，反應出國際合資事業之雙方母公司的配適性及外部的環境衝擊對於合資事業不穩定性及績效之影響。

基於上述理論與實務的觀察，本研究透過合資事業個案深度探討，自意圖合資及合資事業成立以來十年間 (1995-2005 年)，包括合資事業成立前期及成立後各階段，依時間演化時程劃分為 33 個事件階段，分別針對各階段期間雙方母公司的配適性、認知的環境衝擊程度、不穩定性及績效間之關係加以探討。歸納上述，本研究提出下列四個主要研究問題：(一) 在國際合資事業中，雙方母公司間的夥伴配適性是否影響其不穩定性？ (二) 國際合資事業所認知的環境衝擊程度是否影響其不穩定性？(三) 雙方母公司間的夥伴配適性是否影響其國際合資事業的績效？以及 (四) 國際合資事業的不穩定性是否影響其績效？

貳、文獻回顧與研究假說

一、 夥伴配適性

Yan 與 Luo (2001) 提出國際合資事業之夥伴配適性包括四方面：策略目標一致性、對關鍵資源的互補與聯合管理、經營文化與策略上的共識、以及對夥伴間談判能

臺灣大學學術期刊資料庫

力與調整控制認知配適性，而目標一致性並非強調夥伴之目標相同，高度一致性可以是夥伴各自擁有相異但卻互補的目標。資源互補性常發生在夥伴分別擁有獨特的競爭力，而這些競爭力具有差異且不互相重疊 (Hill & Hellriegel, 1994)。當合作夥伴各自擁有獨特的資源與能力，彼此若能相互整合並加以運用，不僅可獲取所需資源，彼此之間聯結得當亦能產生綜效 (Chi, 1994)。研究亦發現合資事業夥伴間在技術和競爭力方面的互補性，有助於提升廠商績效 (Harrigan, 1988)。在經營文化、策略與政策的共識上，夥伴之間與合資事業立基於共同的文化期許、目標和價值，對於管理控制合資事業扮演著非常重要的角色。此共識可作為「團體間的精神合約」，夥伴關係若具有承諾此「團體間的精神合約」的特質，將可為合作夥伴帶來長久與穩定的交易保證，並能呈現正向的成功合作關係。在談判能力與控制調整方面，夥伴雙方對於談判能力與控制間的協調與共同調適亦非常重要，一旦共同調適的平衡被破壞了，將不利於績效的提昇，因此夥伴之間要不斷在期望與實際的控制結構上進行調整 (Yan & Luo, 2001)。基於上述觀點，本研究認為夥伴間的配適性包括雙方之目標一致性、資源互補程度、合資管理程度、運作共識、夥伴間的談判能力及共同控制調整。

二、 環境衝擊

Elenkov (1997) 將環境分為二個層次；一為內部組織層的任務環境，直接衝擊企業的策略，包括競爭者、供應者、顧客與員工。第二為一般的外部環境，會直接或間接影響組織及績效，包括經濟、政治與社會等活動領域。本研究並參考經濟部製造業對外投資實況調查報告 (經濟部，2004)，廠商主要海外投資面臨的問題及產業不預期環境變化項目含產業市場、原料零組件、技術與人力市場等等，將環境對組織的衝擊分為總體環境及產業環境之衝擊，前者括政治、文化與法規；後者包括產業市場、原料零組件、技術及人力市場。

三、 不穩定性

依據 Yan 與 Luo (2001)，不穩定有兩種定義，一為強調結果導向，另一為過程導向，前者將不穩定性定義為以不同方式將合資結束或所有權結構的改變，後者則將重大的組織重組或合約的重新協商視為不穩定。Inkpen 與 Beamish (1997) 及 Das 與 Teng (2000) 將不穩定性定義為「一方或雙方夥伴感受到彼此間產生非預期的主要改變或解散」。Yan 與 Luo (2001) 指出影響不穩定的因素包括共同管理的衝突、文化差異、所有權結構、股東的特性及外部環境的力量。

四、 研究假說

有關夥伴配適性與不穩定性之關係，學者認為國際合資事業之衝突源自於母公

臺灣大學學術期刊資料庫

司間彼此的管理哲學、文化、態度及看法上的差異 (Kogut, 1988; Killing, 1983)、合資母公司間目標的不一致容易產生衝突 (Harrigan, 1988)，且此衝突會降低合資關係的穩定性，最後導致合資終止 (Zeng, 2003)。Yan 與 Luo (2001) 指出若合資母公司間對於國際合資事業的任務、目標及營運過程有一致的共識，協調成本、投機行為和監督成本將會減少，進而提高國際合資的成功率。但合資母公司間的投機行為、競賽學習等破壞和不履行合約行為的出現，將使母公司間的合作關係轉成私利的競爭關係。一些學者實證發現合資母公司間的衝突及合資事業之不穩定性，主要源自目標上的不一致、利益分配不均、決策制訂、管理方式、事業擴充或多角化及人力資源問題等 (Barden, Steensma, & Lyles, 2005)。因此雙方母公司夥伴配適性愈高時，其合資事業穩定性愈高。依據上述提出假說1。

假說 1：當國際合資事業夥伴間配適性越愈高時，其穩定性愈高。

在環境衝擊與不穩定性之關係方面，依據交易成本理論，環境的不確定性與複雜性導致交易過程中過高的協商成本 (Williamson, 1975)。另由於環境不確定性，投機主義與受限理性等因素影響，也常造成交易雙方擁有資訊程度之不同，造成資訊不對稱情況。外部環境的改變也影響合資的穩定性，如當地政府對海外直接投資政策與合資股權政策的限制，以及產業結構等。在快速成長 (如新興市場) 的產業，合資較不穩定 (Hennart & Zeng, 2002)。另外 Luo (2005) 指出多國企業子公司對於地主國地區回應的壓力會造成在當地不同的競爭及合作行為，進而影響公司運作的穩定性。因此，當國際合資事業所認知的環境衝擊越愈高時，其合資事業不穩定性愈高。依據上述提出假說2。

假說 2：當國際合資事業認知的環境衝擊程度越愈高時，其不穩定性愈高。

夥伴配適性與績效的關係方面，學者認為當雙方擁有互補性的策略任務、資源能力、管理能力、調適力及交涉能力時，投資績效較高 (Harrigan, 1988)。然此必須建立在夥伴之間具有高度之配適性，但由於國際合資事業母公司雙方來自於不同的國家，彼此之間具有語言、國家文化及組織文化間的差異，使得此相異程度在溝通上容易產生誤解，進而增加交易成本 (Buckley & Casson, 1976)，降低了夥伴之間的配適程度，終將不利於國際合資事業績效的提昇。Geringer 與 Hebert (1989) 提出國際投資，若其在多國合作策略及在投資間的控制具有配適性，則預期表現更好，亦有研究發現母公司間出現投機行為，將會破壞國際合資事業的績效 (Parkhe, 1993)。Hill 與 Hellriegel (1994) 認為夥伴間共同的營運哲學或相同的商業型態對績效有正向影響。Tiessen 與 Linton (2000) 實證結果發現母公司間的合作程度，與國際合資事業的績效有顯著的正相關。此外，當國際合資事業的配適性越愈高時，目標一致、資源互補等有助於合資公司達成既定的績效目標。依據上述提出假說3。

臺灣大學學術期刊資料庫

假說 3：當國際合資事業夥伴間配適性越愈高時，其績效愈高。

不穩定與績效間的關係方面，相關實證研究發現合資母公司間的衝突及不穩定將會對國際合資事業績效產生負向影響 (Barden et al., 2005)。當合資事業不穩定性越愈高時，其內部整合愈困難，合資公司與母公司間溝通困難使管理運作受制約，而造成合資事業績效愈低。Yan 與 Luo (2001) 指出母公司間的衝突通常導致彼此的不滿意，轉而造成國際合資事業績效不佳。依據上述提出假說 4 如下。

假說 4：當國際合資事業不穩定性越愈高時，其績效愈低。

參 、研究方法

一、 個案說明

本研究對象為一國際合資公司，由台灣一家國營企業 (以下簡稱 A 公司) 與捷克一家國營企業 (以下簡稱 B 公司) 所成立之國際合資事業 (以下簡稱 C 公司)。A 公司前身原隸屬政府單位，於 1996 年正式成立。在國家航空工業發展政策指導下，目前擁有航太科技人才、設備及專業知識，具備飛機設計研發、測試、製造、後勤支援等能量。主要生產線為波音 717 和加拿大 BD-100、L-45、Airus 321、Alenia C-27J 及 AT-3 延壽專案。至 2005 年規模現況為員工數 3,384 人、營業額 2.9 億美元。

捷克在「蘇聯附庸」時代就已是東歐軍工業主力，B 公司成立於 1919 年，為飛機設計與製造、組裝、試飛之全能量公司。是前共黨時代的主要軍機製造廠，專門設計承製華約集團航空部隊的先導噴射教練機，並回銷蘇聯，著名的 L-29、L-39 等衍生系列機種近年來也銷售於許多第三世界國家；同時，該公司與 RDP、Omnipol 等廠商同為捷克的國防股份持有廠，目前 B 公司專攻於航太產業，下轄七家獨立子公司，其中 64% 股份為官股，仍屬國營性質。該公司生產之戰機米格 19、米格 21 在 1953-1972 年間共生產 3,600 架供第三世界共產國家使用。在商用機方面，B 公司與捷克另一公司合作發展 19 人座 L-410 型與 40 人座 L-610 型商用飛機，該二型飛機均已上市。1991 年 B 公司公司開始轉型，1997 年初，捷克政府同意 B 公司民營化。至 2004 年規模現況為員工數 2,610 人、營業額 3.5 億美元。

Ae-270 十人座商用小飛機為一適用於短程及多用途的低翼、單引擎渦輪螺旋槳飛機，翼展全長 12.23 公尺，全高 4.78 公尺，最大航程 2,915 公里，最大航速每小時可達 389 公里，售價在 160 萬美元左右。兩家母公司就 Ae-270 研發案之市場、工程設計、製造組裝、飛試認証、後勤支援等方面洽商討論後，雙方同意在對等權利基礎下，以合資籌組新公司，專責研發 Ae-270 區間單渦槳商用機。

雙方母公司於 1997 年簽署合資協定，雙方協議新公司成立總資本訂為 6,400 萬美元，B 公司以過去研發能量貢獻作價及其他現金共 3,200 萬美元認股 50%，A 公司以現金出資 3,200 萬美元認股 50%，分五年合資正式籌組成立 C 公司，在英屬維京群

臺灣大學學術期刊資料庫

島註 冊成立。C 公司性質上為一紙上公司，由雙方各推派三人組成董事會，制定公司政策，實際運作仍在兩家母公司之間展開。另財務帳戶獨立，不但可充份地運用資源，同時可規避母公司現有的束縛。同時為了掌控專案進度及便利行政支援，於 B 公司現有廠房之另一棟獨立建築租給 C 公司，但可與 B 公司共享資訊系統。此合作架構之優點一為雙方權利對等，且可充份運用 B 公司市場行銷通路；二能避免受到 B 公司財務影響及捷克政府的行政干預；三能有效掌控計畫工作進度。

Ae-270 研發案於 1997 年正式展開，由 C 公司主導，以外包方式由 B 公司執行整機設計、製造、組裝、地面測試、空中飛試及主導認證等工作，另藍圖、物料及規範由 B 公司提供，而 A 公司則負責五架原型機機翼段之製造、組裝。首架 Ae-270 於 2004 年試飛成功，於 2001 年獲南非 CDC 公司採購 12 架訂單，另於 2001 年巴黎航空展中分別獲得來自澳洲、美國及南非等總價達一億美元訂單，至 2002 年底訂單量累計達 51 架，於 2005 年完成飛試認證，由於波音公司已取得 B 公司 34% 股權，有助於 Ae-270 進軍東歐、非洲及北美市場。

二、 資料蒐集

本研究訪談 A 公司以及雙方母公司派駐在 C 公司之高階經理人包括總經理及執行副總，不但可反映合資公司觀點，亦可兼顧母公司觀點，同時可減少因單方片面訊息所造成誤差。受訪者職級、訪談方式及時間如附錄 1 所示。所列受訪者包括台灣母公司 (A) 及雙方母公司派駐於 C 公司代表，其中 A 公司受訪者為投資審查主管及專案經理，主要在於了解初期政府運作及建案簽約等準備工作，C 公司受訪者則包括副總 (由台灣母公司 A 派駐) 及總經理 (由捷克母公司 B 派駐)，受訪者分別於母公司管理階層任職於 15-28 年工作經驗，且分別由雙方母公司派任負責整個合資案成立前之推動、談判、促成，以及合資公司成立後之管理及雙方任務之協調，因此對合資案的進度運作皆有長期參與熟悉。由於C 公司為紙上公司，雙方派駐之經營代表除在每次董事會開議前，皆需先各自回母公司報告子公司現況，研擬議題、溝通雙方意見、尋求資源及解決建議， 可見其同時對母公司及合資子公司的熟悉程度。另外資料蒐集兼採其他次級資料來源包括報紙、刊物、期刊及董事會記錄等歷史資料，以及建案前投資評估報告，以公司內部評估資料及四十餘次董事會會議紀錄為主，其他雜誌、報章與該公司的內部刊物為輔。藉由多重的資料取得管道，降低受訪者的主觀意見，以便呈現較客觀的現象。

本研究將個案分為 33 個主要事件階段作為研究分析單位，33 事件階段的界定，係透過與受訪者 (包括 A 公司派駐之 C 公司副總、A 公司投審主管，A 公司專案經理) 多次討論而得，雖然受訪者皆具有長期參與此合資案之經驗，且對合資公司進度運作頗為熟悉，但 33 階段歷經 10 年時間 (1995-2005)，因時間長期，記憶誤差難

臺灣大學學術資料庫

免。此外，雙方母公司皆為國營企業，且此合資案事關重大，因此有完善資料記錄檔案留存管理，本研究在事件階段界定過程中，同時查閱 40 餘次董事會紀錄以及當時呈報經濟部的投資評估報告，與受訪者多次的討論，據此界定出 33 事件階段。接著依各事件階段發展出相關題項，再分別以訪談方式要求受訪者填答問卷，此部份問卷填答之受訪者有兩位，均為雙方母公司派駐在合資公司的最高主管，其中 C 公司副總由 A 公司派駐、C 公司總經理則由 B 公司派駐，由於兩位分別由雙方母公司派駐在 C 公司的高層管理，除了原來長期任職母公司對於母公司運作相當熟悉外，另外又於合資案成立前即參與投入，對於合資公司的目標及運作完全瞭解。其中對於 B 公派駐受訪者 (即 C 公司總經理) 之訪談係將問卷翻譯成英文，經由三位研究者及業界專家 (A 公司主管) 修訂，之後以電子郵件往返方式進行資料蒐集。在訪談過程中，除了多次面對面之正式訪談外，另有多次非正式電話訪談以確定所蒐集資料的可靠性及正確性。最後對於個案撰寫內容並交受訪者核閱，以再次確認分析內容之正確性。

三、 研究分析單位

本研究以合資公司為分析主體，以每一個事件階段為分析單位，自意圖合資及公司成立以來的十年間 (1995-2005)，包括合資事業成立前期及成立後各階段，依時間演化時程切割為 33 個事件階段，前述提及 33 事件階段之界定係與資深受訪者多次討論，加上依據董事會紀錄及投資評估報告而得，對於各事件階段之說明如表 1 所示。在 33 階段中前三階段為成立前期、第四階段為合資公司成立、第五階段之後則為成立後期。雖然成立前期僅有三階段，但由於在合資事業的蘊釀過程中，即有可能發生雙方關係緊張的情形，因此本研究同時探討成立前期的夥伴配適性、環境衝擊、不穩定性與績效。

表 1 研究分析單位-33 項事件階段說明

事件階段	說 明
1. 政府意圖階段 (1995.06)	台灣政府高層於1995 年 6 月赴捷克訪問後，有意推動中捷經濟與工業合作，期望透過合作結合雙方之資金、技術與行銷管道，共同發揮兩國在歐洲與亞洲的地理優勢，切入全球市場。
2. 合作契機階段 (1995.08)	B 公司總經理於 1995.08.21 蒞訪提出「Ae-270 通用運輸小飛機 (Utility Aircraft) 案」合作開發之構想，以尋求雙方之合作架構。
3. 合作架構階段 (1996.11)	經分析檢討並研擬相關策略後，A 公司於 1996.11.23 日赴捷克與 B 公司洽商。共同籌組合資公司，推動 Ae-270 合作案之開發、生產製造與全球行銷。
4. 合資公司成立階段 (1997.03)	雙方於於1997.03.15 簽署合資協定，分五年合資 6400 萬美元，各佔 50%-50% 股權，正式成立 C 公司。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 研究分析單位-33 項事件階段說明 (續)

事件階段	說 明
5. 分工配額階段 (1997.04)	合資公司成立後，開始進行分工規劃，因雙方母公司皆具備研發生產能能力之全能量公司，初期多數設計、研發、試製、試飛，由合資公司委製回給母公司。
6. 資金到位階段 (1997.05)	A 公司以現金 3200 萬挹注。B 公司部分投入現金 900 萬，其餘 2300 萬以研發成果等技術資產作價。為節稅之故，公司於英屬維京群島註冊，在歐洲成立 Branch office 負責各地行銷及售後服務。
7. 組織分工階段 (1997.06)	合資公司組織架構將產、銷、人、發、財做分工。雙方母公司執行研發設計認證生產。合資公司則負責行銷、售後服務、教育訓練、財務調度及專案時程進度管控。
8. 行銷策略制定階段 (1997.09)	行銷策略為全球品牌/結合地緣 Global Brand / Local Touch，除運用 B 公司過去已建立之行銷網絡，並結合 A 公司參與開發，同時擬定具競爭力之價位與適中之產品品質，開拓並擴大佔有市場，營運目標以佔有同型機市場 10% 為目標。
9. 價格策略制定階段 (1997.10)	由於市場定位及價格進入策略需具競爭力，初期將整機定價為 162 萬美金，相對於承製本案之合作夥伴的生產成本價格亦被大幅下壓，基於東歐物價水準 (工程師薪資約為 NTD15,000) 尚屬合理，但轉移至台灣時物價似乎位於行情之下，但 A 公司為了工作訂單及扶持合資公司仍願意接單生產，以利遂行全球行銷。
10. 人事派任階段 (1998.01)	初期因原始設計係以東歐規格及設計構想概念，因此工程管理、專案管理、人才仍以雙方母公司直接派任為主。唯市場行銷部分另於國際上尋才，較能迅速拓展業績。
11. 董事會運作階段 (1998.03)	合資公司董事會共六席，董事長由董事推選，因雙方股權相同，董事長無法順利以選舉產生，因而於合資協議書協定，董事長三年一任，由雙方母公司交互推派董事長及總經理 (交叉派任)，採兼職方式無常駐任事。董事會每季開會，會議需核定預算、核定人事，查核進度依進度付款。
12. 管理流程階段 (1998.05)	因雙方股權相同，一旦涉及母公司權益，往往不易由合資公司獨自解決。公司董事會架構有瑕疵，管理流程無法順利運作。
13. 銷售方案策略階段 (1998.10)	此型飛機售價約 200 萬美金，新公司因採低價促銷搶攻市場之策略，推出立即銷售量急遽上升，目前訂單有 79 架。短期提供藉由經銷商優厚的佣金獎金，透過國際知名Distributor 鞏固市場，提供仲介佣金協助尋找發掘潛在客戶，提供客戶飛行員，維修人員免費訓練以及提供各種選項配備供客戶配套選擇。
14. 工程研發定義階段 (1999.01)	設計圖及所有工程文件為合資公司財產，委請 B 公司進行設計，再以外包委製交母公司生產製造。在分工下，A 公司承製機翼部份，生產流程完全不同，由於捷文在台灣不普遍，轉而生產流程委由 B 公司認可，造成一體雙軌。
15. 製造程序認可階段 (1999.03)	由捷克民航局執行 POA production of approval。由於特殊製程及各種認證通過方能生產、銷售、服務，因此製程認可是唯一重要門檻。
16. 尺寸公差定義階段 (1999.04)	合資公司並無完整供應商管理流程，兩家母公司又為主要供應商，歐洲採用公制，A 公司系統採英制，造成生產設備、人員訓練養成銜接困難，標準物料、五金代用流通性欠缺靈活，造成時程延冗。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 研究分析單位-33 項事件階段說明 (續)

事件階段	說 明
17. 首件試製／首件接收階段 (1999.06)	零組件首件試製是由書面資料跨入硬體輸出的一大步，首件接收更為系統整合之另一里程，由各項零件搭接賦予功能、系統整合、測試。此階段亦準備地面測試計劃，將實驗室計劃轉成硬體飛試計劃，文件並送交民航局審查。
18. 首次試飛階段 (2000.07)	飛機實體經過設計審查、生產驗證、首件檢驗、組裝測試等階段 (長達一年以上)，正式進入完整實體，功能安全檢測，法規驗證課目，由繁複書面資料跨入實體驗證。
19. 組織改組階段 (2001.03)	三年屆滿，董事長換由 A 公司董事擔任。之後總經理未能貫徹董事會決議，董事會決議更換總經理。
20. 美國 911 事件階段 (2001.09)	911 事件重創航空業、旅遊業，全部研發投資生產受到嚴重阻礙，同時 Ae-270 正進入試製階段多次研改亦無法依時間展開。
21. 飛行計畫階段 (2002.03)	飛行計劃從法規條款安全需求轉到功能驗證細項，除了飛行科目、安全準備、資料數據擷取，雖然有細項時程展開，但執行上牽涉氣候、功能、時程，仍有諸多變數。
22. 民航法規更替階段 (2002.10)	捷克民航局首次驗證商務客機，同時 Boeing 投資 B 公司時將 FAA 引入捷克，希望同時執行雙向認證。另外歐洲通行 JAR 民航法規整合成歐盟 EARA'S 驗證法規，民航法規的改變使得飛行計劃遽變，透過飛行計劃改版及安全評估，獲得法規認可發證，開始交貨、服務。
23. 派駐人員理念與董事會及母公司互動階段 (2002.11)	合資公司的管理階層皆由雙方母公司派駐，由於期間的限制，長期駐外，又要與雙方母公司保持良好互動，角色扮演複雜，生涯規劃更是因人而異。
24. 試飛時程階段 (2003.01)	B 公司支援試飛時程掌握，原為期望以其在地性人脈順利溝通，但 B 公司並無充分發揮，另加上捷克冬天天候狀況惡劣，捷克民航局驗證人員配合性更具爭議。
25. 銷售實績階段 (2003.03)	透過全球經銷網路在美、加、澳洲、南非、英國、德國分別售出 Ae-270。北美以舒適的豪華型客艙居首，南非則為通勤用途機。
26. 後勤維修體系建立階段 (2003.05)	由於飛機售後期間高達 20-30 年，一旦飛機停機影響營運巨大，因此若能建立後勤維修體系，則能迅速切入維修市場，掌握客戶。
27. 備份件準備階段 (2003.06)	此階段由 C 公司與維修合約商計算出備份件品量，下訂單給原承製商 (或供應商及原承制商依合約提供備份件到指定地點)。
28. 母公司董事會變動階段 (2004.02)	雙方母公司董事會變動使得高階管理組織巨變，分別改組董事會、任命新董事長、改組公司架構。新上任高階管理階層認為此合資案虧損及試飛時程一再延後並將投入資金耗盡，又為了佈建維修體系要求增資，種種不合理決策於總經理管理會議中提出要求立即處理。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 研究分析單位-33 項事件階段說明 (續)

事件階段	說 明
29. 停工令發出階段 (2004.04)	資金備位、週轉金不足，缺乏母公司的充分支援。加上高階改組，一再衝擊合資公司，因此於 2005.04.15 停工令發出，所有資產、採購、財務全部凍結進行清點，並討論合約存續、分配併購、議價終止合約關係。
30. 參與設計階段 (2005.02)	中捷雙方政府外交力量介入，運用政府行政推動，由主管單位進行面對面洽商，作成決策運行改組重大宣誓，舊合約繼續進一步加碼合作，找尋資金再投入。
31. 組織重新定位階段 (2005.06)	此階段討論組織的變更、股權調整，進行組織重新定位。
32. 資金結構改變階段 (2005.06)	政府決議繼續推動此合資案，重點在解決財務困境、導入第三者資金投資、改變雙方股權結構，架構更合理經營組織。
33. 新氣象起步階段 (2005.06)	經由雙方政府輔助挹注資源。計畫重新設計研發新型飛機以開創新市場，同時新組織更能架構完整功能的經營團隊。

四、 變項定義與衡量

(一) 穩定／不穩定性

依 Inkpen 與 Beamish (1997) 及 Das 與 Teng (2000) 之定義將國際合資不穩定性定義為：「雙方母公司派駐代表中任何一方或雙方感受到該合資事業非預期主要改變或解散」。在衡量方面，本研究透過訪談母公司 A 及子公司 C 之受訪者，直接以事件階段來衡量 33 個分析單位所呈現的穩定/不穩定性程度。例如在 1995 年六月之「政府意圖階段」中，問項如：「您認為在政府意圖階段此國際合資事業的穩定性如何？」，以 0-10 分加以衡量，0 為極不穩定，10 表示極穩定。由於受訪者分別來自雙方母公司派駐於 C 公司之總經理及副總，故就雙方受訪者回答分數加總平均，得出每一事件階段的穩定/不穩定性程度。在第二階段之問項則如：「您認為在合作契機階段此國際合資事業的穩定性如何？」，其他階段則依此類推得到每一事件階段之穩定／不穩定性程度。另外本研究雖在問卷中雖直接問及受訪者對某一事件之「不穩定性」程度，但在填答之前，研究者親自先向受訪者說明穩定性之定義，直到研究者認為受訪者清楚瞭解，才開始進行問卷之填答。

(二) 夥伴配適性

依據 Yan 與 Lou (2001) 將夥伴配適性定義為「雙方母公司在目標一致性、資源互補、合資管理、運作共識、控管調整、夥伴間的談判能力等方面的配合」。本研究在衡量上亦透過訪談母公司 A 及子公司 C 之受訪者，分別以下列六項加以衡量，包括 (1) 雙方母公司的目標一致性程度；(2) 雙方母公司的資源互補程度；(3) 雙方母公司對合資管理配合程度；(4) 雙方對運作的共識程度；(5) 雙方在控管調整的配合程度，以及

臺灣大學學術期刊資料庫

(6) 雙方母公司談判能力配合程度。例如在第十九事件階段中，則問及：「您認為在組織改組階段中，雙方母公司的目標一致性程度如何？」，以 0-10 分加以衡量，0 分表示雙方母公司配適性極低，10 表示雙方母公司配適性極高。其餘 (2) 至 (6) 題亦以此方式問及雙方母公司配適性之分數，故就雙方受訪者回答分數加總平均，得出每一事件階段的配適性之分數。其他階段則依此類推得到每一事件階段夥伴配適性程度。

(三) 環境衝擊

本研究依據 Elenkov (1997) 及濟部產業調查報告，對環境衝擊程度的衡量項目共有七題，包括總體環境的政治、文化、法規三項及產業環境的產業市場、原料零組件、技術、人力市場四項。本研究透過各事件階段來衡量所受到之環境衝擊程度，例如在第二十事件階段中，則問及：「您認為在美國 911 事件階段中，政治環境對此國際合資事業的影響如何？」，以 0-10 分加以衡量，0 為環境衝擊低，10 為環境衝擊極高。其餘總體環境中之文化及法規，以及產業環境的產業市場、原料零組件、技術、人力市場四項亦透過此方式加以衡量，得到此環境衝擊之分數，故就雙方受訪者回答分數加總平均，得出每一事件階段的環境衝擊分數。其他階段則依此類推得到每一事件階段之環境衝擊程度。

(四) 績效

由於績效衡量構面並無一致的定論，Geringer 與 Hebert (1989) 指出，主觀績效與客觀績效的衡量指標彼此間存在高度的關聯性，兩者之間具有一定的替代性。因此，本研究採用主觀的認知績效，衡量項目包括目標達成度及工作關係 (Working Relationship) 滿意度二項 (註[1])，亦以各事件階段分別衡量。例如在 2004 年二月之「母公司董事會變動階段」中，問項為：「您認為在母公司董事會變動階段此國際合資事業對於目標達成度的績效表現如何？」，以及：「您認為在母公司董事會變動階段此國際合資事業對於工作關係滿意度的績效表現如何？」，分別以以 0-10 分加以衡量，0 為績效極低，10 為績效極高。就來自母公司 A 及子公司 C 在此兩項回答分數加總平均，得出每一階段的績效分數。其他階段則依此類推得到每一事件階段之績效分數。

肆、研究結果與討論

本研究以下透過深入訪談的質性方法，結合表 2 及圖 1 針對 33 個事件階段於夥伴配適性、環境衝擊、穩定/不穩定性及績效分數加以說明；同時透過 33 個樣本 (亦即 33 個事件階段) 之實證資量透過量化方式加以分析，以檢定各項研究假說。

註[1] 「工作關係滿意度」係參考 Yan 與 Lou (2001) 之 "Working Relarionship"，在本研究中其意義係指，由於合資子公司的運作為 Paper Company，很多職位皆為兼任，故工作的協調及調配就是靠兩位經營代表及雙方的工作團隊來展現，因此使用工作關係滿意度來代表績效。

臺灣大學學術資料庫

一、質化分析

以下說明 1995-2005 期間各事件階段之發展分析，從圖 1 可觀察到下列九個波動。

(一) 波動一：政府意圖階段到合作架構階段 (1-3 階段)

穩定／不穩定性：在初次接觸之當時，東歐產業環境不明，因此透過互訪建立良好互信基礎，而穩定性逐漸上升。隨後即進入議約流程，進度順利，因此有高度的穩定性 (7.5-9.5 分)。

夥伴配適性：此階段剛開始雙方即具有目標一致性及資源的互補性、控制調整性等，因此配適性高。經雙方共同簽署執行本案之保密協定與合作備忘錄之後，更積極地推動本案展開。經分析檢討研擬相關策略，再經多次往返談判協商下，A 公司與 B 公司公司達成協議，雙方按權利對等的條件，共同籌組合資公司，加速推動 Ae-270 合作案之開發、生產製造與全球市場行銷。此時控制調整已凝聚，配適性達到最高 (8-10 分)。

環境衝擊：此波段期間因受到政治因素的牽引橋接作用，使合資公司得以順利成立，政治力量產生正面的影響效果，故環境的衝擊性不大 (0-3 分)。

績效：此波段整體績效較高 (7.5-9 分)，最主要是新的合作關係，雙方充滿期待及擁有美好的願景。

表 2 各事件階段於各構念之平均分數

事件階段	夥伴配適性	環境衝擊	穩定／不穩定性[a]	績效
1.政府意圖 (1995.06)	8.5	3	7.5	7.5
2.合作契機 (1995.08)	8	2	8.5	8.0
3.合作架構 (1996.11)	10	0	9.5	9.0
4.合資公司成立 (1997.03)	10	0	10	9.5
5.分工配額 (1997.04)	7.5	1.5	8.5	8.5
6.資金到位 (1997.05)	8	0	10	8.5
7.組織分工 (1997.06)	7	2	8.5	8.5
8.行銷策略 (1997.09)	8	2	7.5	7.5
9.價格策略 (1997.10)	7	2	8.5	8.5
10.人事派任 (1998.01)	6	3	6.5	8.5
11.董事會運作 (1998.03)	6.5	3	7	7.5
12.管理流程 (1998.05)	6	3	7.5	6.5
13.銷售方案策略 (1998.10)	6	6	7.5	6.5
14.工程研發定義 (1999.01)	3	7	4	4.5
15製造程序認可 (1999.03)	3	7	4	4.5
16.尺寸公差定義 (1999.04)	3	7	4	4.5
17.首件試製／首件接收 (1999.06)	4	2	7.5	8.0

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2 各事件階段於各構念之平均分數 (續)

事件階段	夥伴配適性	環境衝擊	穩定／不穩定性[a]	績效
18.首次試飛 (2000.07)	8	1	9	9.0
19.組織改組 (2001.03)	8	2	9	8.5
20. 911 事件 (2001.09)	7	3	7	8.0
21.飛行計畫 (2002.03)	6	4	6	6.5
22.民航法規更替 (2002.10)	4	6	4.5	4.5
23.派駐人員理念與董事會及母公司互動 (2002.11)	4	6	5	5.3
24.試飛時程 (2003.01)	4	6	4.5	5.3
25.銷售實績 (2003.03)	7	2	8.5	8.0
26.後勤維修體系建立 (2003.05)	6	3	8.5	8.0
27.備份件準備 (2003.06)	3	3	6.5	7.5
28.母公司董事會變動 (2004.02)	1.5	8	1.5	2.0
29.停工令發出 (2004.04)	2	8	1.5	1.3
30.參與設計 (2005.02)	6	5.5	7	7.8
31.組織重新定位 (2005.06)	7	5	6	7.0
32.資金結構改變 (2005.06)	5	5.5	7	5.5
33.新氣象的起步 (2005.06)	6	5	8	6.5

註：a 分數愈高，代表國際合資事業於此事件階段之不穩定性愈低，亦即穩定性愈高。
另外環境衝擊在第三階段合作架構階段、第四階段合資公司成立、及第六階段資金到位等分數皆為零分，即環境衝擊在此三階段沒有負面衝擊，由於此三階段為建案初期，包括合資成立及資金到位，受訪者確實表示當時環境因素對合資案沒有產生任何負面衝擊影響。

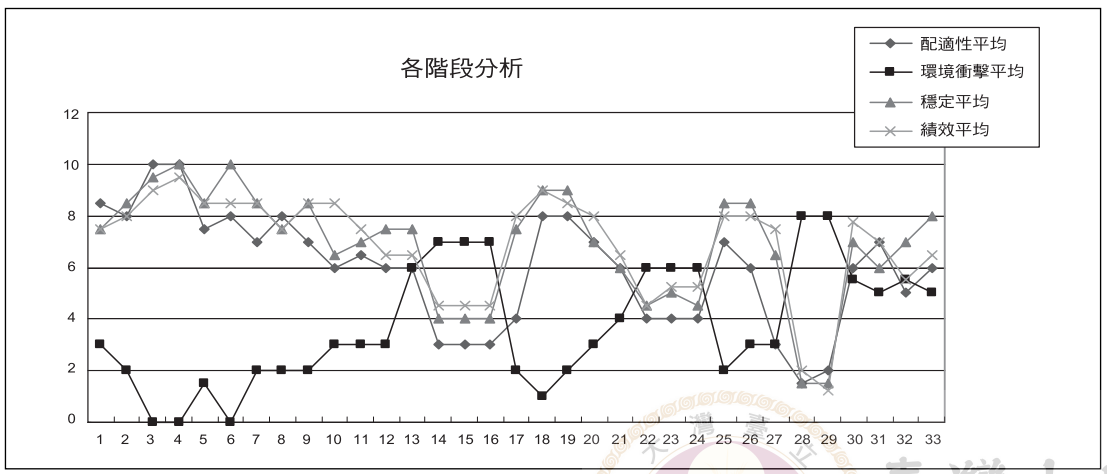


圖 1 各階段不穩定性、夥伴配適性、環境衝擊及績效關係圖

註：橫軸為 33 個事件階段，縱軸為各構念 33 個事件階段之平均分數，分別為 0-10 分，其中穩定／不穩定性部份分數愈低代表愈不穩定，愈高則表示愈穩定。

臺灣大學學術期刊資料庫

(二) 波動二：合資公司成立階段到資金到位階段 (4-6 階段)

穩定／不穩定性：因合資公司成立開始登記運作，穩定性最高。接著因 A 公司所得到的分工配額較少，且報價係參照東歐的成本，相對工時報價較低，不符成本效益，因此 A 公司代表認為穩定性低於上一階段，但 B 公司由於主導全案的發展，故所認知的穩定性較高。之後，由於投資資金依時程到位，使合資公司能順利運作，且開始展開採購，外包準備組裝飛機實體，實產運作凝聚雙方凝聚共識，因此穩定性極高 (8.5-10 分)。

夥伴配適性：此時期公司的組成是大家共同的目標，因此雙方配適性極高。接著分工規畫，雖並非合理分配，但基於合組公司為前提，配適性中高。之後，在 A 公司以現金 3200 萬挹注下，解決了因 B 公司欠缺資金而停止的困境，雙方資源互補及配適性高 (7.5-10 分)。

環境衝擊：基於租稅法規的考量，合資公司直接設立於維京群島，並未感受到環境的衝擊。第五階段之分工配額，B 公司方面負責大量零組件生產及組裝測試，又有完整中衛體系同時佔有人力市場及技術的優勢，僅受原料零組件供應來源影響之環境衝擊 (0-1.5 分)。

績效：合資公司正式成立，使績效達到第一個高點 (8.5-9.5 分)。

(三) 波動三：組織分工階段到人事派任階段 (7-10 階段)

穩定／不穩定性：初期 A 公司並未實際派人進駐C公司，因此造成運作不順；B 公司方面由於在地性的人員運作熟悉，工作順暢，因此認為穩定性較高。接著為了進入市場，在分配工作項目及報價上相對壓低，造成 A 公司成本控制困難，穩定性降低；B 公司在外包作業中亦受到挑戰，使穩定性降低。之後由於價格策略採低價進入市場，A 公司認為此產品售價具有競爭力，且能積極爭取亞洲地區的經銷權，因此 A 公司認為穩定性較前階段高 (8.5 分)；同上一階段，B 公司仍具主導地位，因此穩定性持平。最後，A 公司方面派任兼職人員，但面臨工作文化之差異，使得C 公司管理流程不能有效率地執行運作，因此穩定性又降低 (6.5 分)。

夥伴配適性：為使公司組織扁平化，因此 C 公司的組織結構將產、銷、人、發、財作分工。母公司執行研發、設計、認證、生產。C 公司則以其歐、美、亞三洲辦公室進行行銷、售後服務及教育訓練，以小而美的組織方式來運作，配適性中等。接著為制定行銷策略進入市場，由於市場定位頗為成功，迅速拉高銷售數量，雙方在行銷市場之目標一致性高，因此配適性高。由於零組件回包給母公司，時有分配不均，造成早期目標的一致性及控制調整性產生鬆動，因此配適性中等。最後，因高階管理者並非專業經理人背景，而是派任工程專業背景主管，雙方在目標一致性及資源互補等方面的配適性為中度 (6-8 分)。

環境衝擊：由於採低價進入市場，主要環境影響來自產業市場的衝擊，但因東

臺灣大學學術期刊資料庫

歐市場技術純熟、人力資源低廉，所以環境的衝擊不大 (2-3 分)。

績效：雙方經過蜜月期之後，合資公司的運作開始產生利益衝突，增加 C 公司在營運上的溝通成本，使績效比前一波動稍低 (7.5-8.5 分)。

(四) 波動四：董事會運作階段到銷售方案策略階段 (11-13 階段)

穩定／不穩定性：此期間由於 C 公司一切作為需經董事會核定，且無法以表決方式通過而造成僵局，每當利益衝突或觀念意見差異，惟有送董事會討論「妥協」，此種處境未必能創造 C 公司最大利益。由於董事會組成為三對三席，議事無法快速討論逕行表決通過，導致妥協後的結果難以執行，此階段穩定性降低。B 公司方面相對覺得較穩定，主要因為捷克外貿部門利用此案招攬許多台商頗受政府關心，相對穩定性上升。接下來由於母公司以其本身最大利益為考量，而雙方母公司又是合資公司的下包商，但合資公司又需要事事請示母公司，並無法充分獲得授權，A 公司方面因地理環境區隔阻礙，無法有效率執行，加上雙方語言溝通困難，多項職位為兼任，使得費用結報流程及檢據核用過程冗長，管理決策溝通不易形成共識，而 C 公司之董事會決策推行方案及進度掌握亦難滿足母公司要求，因此 A 公司代表認為此階段穩定性低。然而 B 公司公司代表認為該合資公司就位於母公司臨近，有利於溝通及執行順暢，因此穩定性高 (7-7.5 分)。

夥伴配適性：董事會共有六席，由董事推選董事長，因股權相同，縱使運作共識，目標一致，一旦合資管理出現意見相左時，無法做出最佳決策來創造股東權益，因此配適性漸漸走下。管理決策不易由合資公司獨自解決，造成管理上無法順利運作，推究其主要因素為雙方並無先前合作經驗，造成運作上有明顯落差，此階段配適性再度下降 (6.5-6 分)。

環境衝擊：此時期主要來自文化的衝擊，政治的運作、語言溝通困難，使得環境文化差異所造成的環境衝擊升高 (3-6 分)。

績效：C 公司董事會運作造成執行績效不彰，反覆溝通及利益衝突，皆使得營運時程掌控艱難，使績效漸漸下滑 (7.5-6.5 分)。

(五) 波動五：工程研發定義階段到尺寸公差定義階段 (14-16 階段)

穩定／不穩定性：由於製造程序規範並無記載於設計藍圖中，雙方母公司對工程設計藍圖規範的解讀不同，加上雙方母公司所使用的製造系統並未相通對應，執行不易。而雙方語言溝通困難，使工程研發進展緩慢，造成延冗，過程常有衝突，工作進度難以追趕，雙方常常互有怨言，如 A 公司代表認為「B 公司反應太慢」，B 公司代表表示「A 公司沒有依時程執行交運」，因此穩定性很低 (4 分)。

夥伴配適性：此階段由 C 公司委請 B 公司進行設計，設計圖及所有工程文件為 C 公司所有，再以外包委製方式交給雙方母公司生產製造，但此模式是針對 B 公司型態所定義的工程作業原則為依據，當外包給 A 公司時產生作業上的困難，使專案進

臺灣大學學術典藏資料庫

度無法完全掌控，工程議題層出不窮，資源並無預期綜效互補，雙方配適性低。形成一體雙軌造成生產力抵銷，最後雖達成妥協，但時間耗損，導致專案因缺件進度延宕，且雙方在專案管理方面常有衝突，另由於C 公司並無完整供應商管理流程，兩家母公司又為主要供應商，使得資源互補性低，加上生產設備、物料配件無法流通及靈活運用，雙方配適性低(3 分)。

環境衝擊：雙方母公司文化及語言差異，使得工程研發進展緩慢，造成進度延冗。因此環境衝擊中文化差異及中衛體系的供應商資源無法共享，環境衝擊加大 (7 分)。

績效：此時經營團隊受到很大挑戰，如 A 公司代表指出「公司毫無章法專案管理機制、沒有推展時程、沒有節制分工且沒有跟催」，因此 A 公司加派專案執行副總經理加入經營管理團隊，此期間績效降至最低(4.5 分)。

(六) 波動六：首件試製/接收階段到飛行計劃階段 (17-21 階段)

穩定／不穩定性：因首件試製生產完成，由紙上作業進入實體階段，雖然生產負荷開始增加，但由於離試飛的目標更近，此成果讓大家忘記過程辛酸，因此穩定性提高。此期間由 A 公司所承包完成的機翼運抵捷克，由 B 公司進行組合，並通過試飛合格之後，再交由C 公司接收合格，透過經銷商轉交給客戶，雙方完成試飛，因此穩定性高。最後，董事會決議加強合資公司專案管理功能，由 A 公司派員稽核時程進度，全盤掌握時程，負責追蹤決議事項、訂定執行方案、定時召開專案會議，以掌握銷售方式、行銷策略、供應商管理、認證飛試等細部時程，同時制訂請款管制制度。由於改組使得營運上軌道，因此穩定性提高(6-9 分)。

夥伴配適性：專案達成初步成果使目標更向前邁進一步，雙方目標朝向一致，但在 17 階段雙方面之配適性仍低 (4 分)。而在 18 階段飛機正式進入完整實體，功能安全檢測，由繁複書面資料跨入實體驗證，另法規部門認證是另一項艱鉅挑戰，雙方配適性在目標一致性、資源互補、專案管理與運作共識上的配適性提高。另為了有效推行董事會決議整合資源改組，C 公司將組織調整為專案任務導向，以便掌握合資管理時程，雙方配適性再升高(8 分)。

環境衝擊：因為進入試飛準備階段，民航法規部門開始介入，法規的需求使新的環境衝擊出現，但程度上仍為較低(1-4 分)。

績效：績效開始上升，到18 階段首次試飛成功，使績效達到最高點(9 分)。

(七) 波動七：民航法規更替階段到試飛時程階段 (22-24 階段)

穩定／不穩定性：由於因飛機妥善情況不佳，使得試飛計畫書一再更改達十二次，導致不穩定，再加上民航法規的更替，使合資公司無所適從，因此穩定性降低(4.5-5 分)。

夥伴配適性：基於法規條款，飛行計劃展開安全功能驗證細項，但試飛完成後

臺灣大學學術期刊資料庫

接踵而至為更多的研改，一方面要持續生產客戶的訂單，一方面又要持續投資精進，無法兼顧試飛計劃與準時交貨，加上歐洲各國民航法規因歐盟整合而合併，使進行中的認證程序要另起爐灶，或採兩段式執行，運作陷入僵局，配適性又再降低 (4 分)。

環境衝擊：受到民航局主管機關官僚影響，飛行認證計畫書一再改版，認證進度延宕，致使銷售市場無法打開，嚴重影響合資公司生存，環境衝擊中法規影響加大 (6 分)。

績效：飛行計畫執行不順使績效再度下滑，再加上民航法規影響，此時民航局部門介入監控，使團隊績效下降至另一低點 (4.5-5.3 分)。

(八) 波動八：銷售實績階段到備份件準備階段 (25-27 階段)

穩定／不穩定性：經由全球銷售網路佈建成功，銷售實績捷報連連，品牌知名度已經打開，進一步更積極籌建維修體系，穩定性由低升高 (6.5-8.5 分)。

夥伴配適性：全球經銷網路在美、加、澳洲、南非、英國、德國分別有優異銷售成績，向心力提高，雙方目標一致及配適性升高 (7 分)。但備份準備階段因後勤維修體系中提供備份件造成利益分配不均，因此配適性又轉低 (3 分)。

環境衝擊：由於後續體系建立又需大量資金，一旦飛機停機 (AOG) 影響營運巨大，此階段因已建立後勤維修體系，雖時有零組件短缺情形，但環境產生的衝擊較低 (2-3 分)。

績效：銷售最高時擁有近百架訂單，且因籌畫之後勤維修體系已建立，能持續為公司創造營運效益，績效再度升至高點 (7.5-8 分)。

(九) 波動九：母公司董事會變動階段到新氣象起步階段 (28-33 階段)

穩定／不穩定性：由於雙方母公司將董事會改組，破壞了先前雙方建立的合作信任關係。而經營會議中一再討論經營績效不彰、轉投資效益不佳及停損機制問題，檢討聲浪不斷湧至，使 C 公司陷入空前危機，隨時可能喊停，在經歷 28 階段母公司董事會變動後，29 階段發出停工令，使穩定性降至最低 (1.5 分)。之後雙方主管單位進行面對面洽商，作成決策運行改組重大宣誓，舊合約繼續進行更進一步加碼合作，另外隨著組織重新定位、財務結構調整，使整個計畫更專案能繼續展開，因此穩定性再度升高 (8 分)。

夥伴配適性：在 28 階段由於雙方重點在母公司董事會及高階管理產生，使得早先投資目標失去焦點，原先的控制調整機制也消失，雙方目標不一致，因此配適性極低 (1.5-2 分)。30 階段後雙方重點為新的研改決策及組織與財務結構調整，彼此重新聚焦，並調整目標強化資源有效互補，將合資公司納入正常專案管理，因此配適性又再度提高 (5-7 分)。

環境衝擊：雙方母公司董事會改組，此時因雙方皆為國營事業，政治力量介入董事會的組成及董事長的派任。雙方政府重新介入談判，展開新的增資計畫，企圖開

臺灣大學學術期刊資料庫

創合資公司的新價值，政治及產業市場亦造成中度的環境衝擊(5-8 分)。

績效：雙方母公司同時更換董事長，經營方式迥異，合資公司績效很低 (1.3-2 分)，如 B 公司代表指出「我們的產品將很快可通過認證上市，於此階段片面喊停對雙方傷害很深，但我們國貿部長將與 A 公司政府協商希望很快能有正面回應」。之後政府介入及新的增資計劃提出，績效再度上揚(5.5-7.8 分)。

Yan 與 Luo (2001) 指出國際合資事業不穩定性不一定是負面的，若要能長遠的成功，有效的調整適應 (Adaptation) 和重新構型 (Reconfiguration) 是必要的。本研究從上述的九個波動的發展過程分析中，可發現此國際合資公司在不同波動時期，其穩定／不穩定性呈現時高時低的起伏現象，績效亦有同樣的情形，其原因乃是因雙方母公司夥伴配適性或環境衝擊所造成，然而我們也發現到雙方母公司亦採取某些管理措施，企圖透過調整及重新構型，使合資公司能從不穩定中轉為穩定，使績效能由低轉高，以下則說明其穩定/不穩定之高低起伏情形，以及所採取的調整及重新構型之管理措施。

在合資成立前期的波動一時期，雙方透過互訪建立良好互信基礎，經多次往返談判協商之後，共同簽署保密協定與合作備忘錄，因此穩定性漸高，到波動二時期，因公司成立登記運作，投資資金到位，因此穩定性升到第一個最高點。但是到波動三時期，雙方因分工不均及人事任用問題，以及工作文化之差異，使得 C 公司管理流程無法有效執行，因此穩定性從高點開始下滑走低。此時出現第一次的重新構型調整，即針對 C 公司的組織結構將產、銷、人、發、財作分工，母公司負責執行研發、設計、認證、生產，C 公司則負責行銷、售後服務及教育訓練。

儘管如此，穩定性仍無法提高，到了波動四時期，更因董事會三席對三席的運作常造成僵局，議事無法快速討論表決通過，妥協的結果難以執行，加上地理阻隔，雙方語言溝通困難，使 C 公司董事會運作及執行績效不彰，反覆溝通及利益衝突不斷，另外在人事任用方面，C 公司多項職位為兼任，管理決策溝通不易形成共識，導致穩定性持續走低。到了波動五時期，穩定性降到第一個最低點，由於雙方母公司製造系統並未相通對應，對工程設計藍圖規範解讀不同，生產設備及物料配件無法流通及靈活運用，並無預期綜效互補，另因語言溝通困難及缺件等問題，工程延冗，過程常有衝突及怨言，因此穩定性很低。此時出現第二次的重新構型調整，即鑑於經營團隊受到很大挑戰，A 公司加派專案執行副總經理加入經營管理團隊。到波動六時期，董事會決議加強合資公司專案管理功能，由 A 公司派員稽核掌握時程，負責追蹤決議事項、訂定執行方案、定時召開專案會議，同時制訂請款管制制度，C 公司則將組織調整為專案任務導向，以便掌握合資管理時程。上述之管理措施驟效，C 公司終於完成首件試製生產及完成試飛，穩定性才由低點開始攀升。

因受九一一事件的影響，好不容易到高點的穩定性又再度下滑，到了波動七時

臺灣大學學術期刊資料庫

期，更因民航法規更替，試飛計畫書一再更改，加上歐盟整合，歐洲各國民航法規因而合併，使認證進度延宕，嚴重影響合資公司生存，因此穩定性持續降低。此時出現第三次的重新構型調整，即在波動八時期，透過全球銷售網路佈建，將品牌知名度打開，同時建立後勤維修體系，使 C 公司達成銷售實績，穩定性得以再度由低轉高。

到波動九時期，由於雙方母公司董事會改組變動，C 公司發出停工令，使穩定性驟降至最低點。此時出現第四次的重新構型調整，透過政治力量介入董事會的組成及董事長的派任，雙方政府重新談判，討論新的增資計畫，企圖扭轉局面，之後雙方母公司宣誓改組，舊合約加碼繼續合作，另外 C 公司組織重新定位、財務結構調整、提出新的研改決策，彼此重新聚焦，強化資源有效互補，將合資公司納入正常專案管理，終於使停工的專案再度展開，穩定性再度升高。

二、假說檢定與討論

此部份針對各構念之分數進行相關統計分析，從事件階段序列之發展過程據以分析國際合資事業於該事件階段之穩定/不穩定性、配適性、環境衝擊及績效間的影響關係，並針對本研究所提出之四項假說分別說明研究假說檢定結果。表 3 為變項之平均數、標準差及相關係數。

為避免樣本產生同源偏誤 (Common Method Bias)，本研究在進行統計分析之前，分別以捷克派駐於 C 公司的受訪者資料為自變數，以及以台灣派駐於 C 公司的受訪者資料為應變數進行迴歸分析，發現所得到的結果與雙方平均的結果頗為一致，本研究進一步加入控制變數 (前期合資績效) 後亦得到一致的結果，故認為應無同源偏誤之顧慮。惟本研究主要特色之一為強調雙方母公司的觀點，故在確定無同源偏誤的問題後，本研究以雙方母公司觀點之資料加以分析。但由於雙方資訊不可能完全對稱，某種程度上的存有認知不一致的狀況，故本研究在透過雙方相關係數、因素分析及其信度判定上皆得到高度的一致性後，最後採取雙方平均分數進行分析。

表 3 變項之平均數、標準差及相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1.夥伴配適性	5.94	2.20	1				
2.環境衝擊	3.74	2.36	-0.837*	1			
3.不穩定性	3.17	2.22	-0.652*	0.610*	1		
4.合資績效	6.84	20.14	0.628*	-0.608*	-0.932*	1	
5.前期績效	6.86	19.85	0.565*	-0.623*	-0.157	0.052	1

註：1.N=32; 2.* * p<0.01; 3. 夥伴配適性與環境衝擊為當期，不穩定性與合資績效為落後一期。

臺灣大學學術期刊資料庫

(一) 夥伴配適性與穩定／不穩定性之關係

假說一在探討夥伴配適性與不穩定性之關係，迴歸分析結果如表 4 所示。從檢定結果可知，配適性與不穩定性間有顯著負相關，意即當雙方母公司間之配適性愈高，則合資公司不穩定性愈低，因此假說 1 獲得支持。此呼應 Killing (1983)、Kogut (1988)、Harrigan (1988)、Yan 與 Luo (2001) 及 Zeng (2003) 之觀點。

(二) 環境衝擊與穩定／不穩定性之關係

假說二在探討環境衝擊與不穩定性之關係，迴歸分析結果如表 4 所示。從檢定結果可知，環境衝擊與不穩定性間有顯著正相關，意即當認知的環境衝擊愈高，則合資公司不穩定性愈高，因此假設 2 獲支持。驗證外部環境如當地政府的政策和產業結構亦影響合資的穩定性 (Hennart & Zeng, 2002)。

表 4 夥伴配適性、環境衝擊、不穩定性與合資績效之迴歸分析

自變數	應變數	估計係數	t 值
截距項		8.537	12.082**
前期合資績效	不穩定性	-0.002	-0.215
夥伴配適性		-0.886	-8.292**
F 值		52.017**	
Adjusted -R^2		0.767	
截距項		-0.699	-0.658
前期合資績效	不穩定性	0.008	0.715
夥伴配適性		0.879	9.153**
F 值		62.228**	
Adjusted -R^2		0.798	
截距項		12.219	2.677*
前期合資績效	合資績效	0.089	0.758
夥伴配適性		7.353	6.769**
F 值		38.329**	
Adjusted -R^2		0.707	
截距項		88.350	12.940**
前期合資績效	合資績效	0.082	1.067
夥伴配適性		-8.057	-11.554**
F 值		100.236**	
Adjusted -R^2		0.865	

註：N=32, *p<0.05, * *p<0.01, 不穩性為落後一期, 績效為落後一期。

臺灣大學學術期刊資料庫

(三) 配適性與績效之關係

假說 3 在於探討配適性與績效之關係，迴歸分析結果如表 4 所示，從檢定結果可知配適性與績效間有顯著正相關，意即當母公司之間配適性愈高，則合資公司績效愈高，因此假說 4 獲得支持。呼應 Geringer 與 Hebert (1989) 及 Tiessen 與 Linton (2000) 之研究結果，若多國合作策略及投資間的控制具有配適性，則績效較佳。

(四) 穩定／不穩定性與績效之關係

假說 4 在於探討不穩定性與績效之關係，迴歸分析結果如表 4 所示，從檢定結果可知，不穩定性與績效間有顯著負相關，意即當合資事業不穩定性愈高，則合資公司績效愈低，因此假說 4 獲得支持。此結果與相關實證研究發現合資母公司間的不穩定將會對國際合資事業績效產生負向影響 (Barden et al., 2005; Yan & Luo, 2001) 相一致。

伍、結論與建議

本研究主要探討國際合資事業在事件階段發展中，其夥伴間的配適性、環境衝擊對不穩定性及績效之影響。以下說明主要結論，並據此提出相關的理論及實務意涵，最後為研究限制與後續研究建議。

一、研究結論

本研究假說檢定結果顯示所提出的四項假說全部獲得支持，主要研究結論包括：1. 國際合資事業夥伴間配適性越愈高時，其不穩定性愈低。2. 當國際合資事業認知的環境衝擊程度越愈高時，其不穩定性愈高。3. 當國際合資事業配適性愈高時，其績效愈高。4.當國際合資事業不穩定性愈高時，績效愈低。此外，本研究進一步探討合資事業不穩性於夥伴配適性、環境衝擊與合資事業間所扮演之中介角色，透過 Baron 與 Kenny (1986) 之中介變數檢定發現，不穩定性於夥伴配適性與合資事業績效中扮演一個完全 (Full) 中介變數之角色，而環境衝擊除了會直接影響合資事業績效外，亦會透過不穩定性來影響合資事業績效，亦即不穩定性於環境衝擊與合資事業績效扮演一個部份 (Partial) 中介變數之角色。

本研究依據上述之研究結果提出下列理論意涵及管理實務意涵。

二、理論意涵

第一、同時強調過程及結果的不穩定性：過去對國際合資事業不穩定的研究多是在單一時間點，研究企業的最終結果如賣出、合併、解散、破產等等。但 Yan 與 Luo (2001) 指出先前的研究對不穩定有兩種定義，強調結果導向及強調過程導向，前者有助於了解不穩定的結局，後者則在於了解不穩定的原因和發展，而本研究以各個

臺灣大學學術期刊資料庫

事件階段為分析單位，同時從過程及結果兩方面探討國際合資事業的不穩定性。

第二、強調事件階段序列的分析：本研究以合資公司十年間發展的事件階段為分析單位，分別探討各階段之不穩定性。此強調事件階段序列分析，加上本研究分別訪談雙方母公司派駐在該國際合資公司之高階經理人，同時從雙方母公司及合資子公司的觀點，剖析各個不同事件階段的發展過程，有助於深度探究國際合資事業中不穩定性的本質。

三、管理實務意涵

就不穩定性之管理而言，合資公司的運作本身具有高度風險及不確定性，在雙方共同運作的過程中，不穩定性時高時低，因此應保持機動性，運用高度的敏感力來監控不穩定性的來源，一旦認知到不穩定之發生，則需能採取適當的管理措施，有效進行調整適應及重新構型。例如本研究之國際合資案中，自意圖成立至合資成立運作十年間，歷經多次的不穩定波動起伏，成立初期為解決因分工不均及人事任用問題所造成的不穩定性，合資公司採取組織結構及分工調整、母公司則採取派任專案專職高階經理人進入合資公司經營管理團隊等措施。工作任務展開運作之後，鑑於專案進展延宕，合資公司採取將組織調整為專案任務導向，母公司則派員稽核掌控時程進度等措施。受到九一一事件及民航法規更替，影響試飛及認證進度，對合資公司生存造成威脅，C 公司透過全球銷售網路及後勤維修體系之建立等措施，促成銷售實績，以提高穩定性。之後雙方母公司董事會改組變動，合資公司停工，雙方透過政治力量介入，重新談判，合資公司採取董事會改組，組織重新定位、調整財務結構等管理措施，因此得以免於解散而能重新運作。此意味著當合資公司陷入不穩定之局面，甚或面臨解散之關頭，雙方母公司及合資子公司必需能適時適當地採取有效的管理措施，讓組織能重新調整及構型，以緩解不穩定性所造成的重大威脅。

就夥伴間的配適性而言，通常選擇夥伴皆希望門當戶對，本研究個案中，雙方擁有資源的同質性太高，互補性較低，無法相互搭配展現效果。更因股權對等，董事會席次相當，造成夥伴間談判困難，常陷入議事僵局，因此夥伴間的資源互補性及股權結構之合理性，深深影響夥伴間的配適，此乃合資前的重要考量因素，尤其雙方母公司均為國營事業，合資子公司的股權結構設計對合資公司運作影響甚巨，其他如合資管理、推動共識亦相當重要，建立有效的管理制度及組織架構，較能創造雙贏的局面。

就環境衝擊而言，跨政治文化環境即為合資公司不確定的重要來源，但就進入模式的探討中，除了當地市場的取得及人力資源運用，更重要在於知識的累積與移轉。本研究個案中，在合資公司成立早期，A 公司因考慮地理距離及員工意願，並未有專職人員派駐C 公司，等到公司經營遇到阻礙，雖有派駐專責人員，但已難以迅速

臺灣大學學術期刊資料庫

扭轉公司運作。更因當時國家政策有意建立捷克成為我國的「東歐工廠」，因此大量台商進入，原本是具有前導指標效果的國際合資案，相對降低其重要性，而較難獲得捷克政府的青睞。另外，航空產業市場變化，2005 年航空市場蓬勃發展，雖及時完成認證卻仍無法完成量產，眼望時機消逝徒興嘆，無法立即創造公司榮景。況且整機的開發投資案資金龐大，雖投入巨額資金且跨國合作案機會難得，但 A 公司未及時派出對等人力陣容，全力進駐支援，致使合資公司無法如期上軌道，更可惜未能藉此機會完整瞭解整機之認證、行銷及後勤維修體系之完整佈建，如 A 公司代表所述「當初若完整投入一個團隊，即使捷克當地耽誤，也較易撤資搬回國內自己來，相信在亞洲市場仍有一番大作為」。

值得注意的是，夥伴配適性及環境衝擊固然為影響合資事業績效的重要因素，但亦需考量夥伴配適性及環境衝擊透過合資事業不穩定性後，進而影響合資事業績效的效果，因此，在管理合資事業前，必需同時考量夥伴配適性、環境衝擊及合資事業不穩定性之相關因素。

績效的評估在於針對合資公司經營運作的全盤檢視，本研究個案中，雖然合資公司已建構行銷通路、制定價格策略、佈建完整的維修體系，但經營管理階層並未制定完善的績效評估制度，致使母公司派駐在合資子公司人員因無強力使命感與安定感，更無專業經理人的企圖心，因而無法以專業管理心態推展相關業務及時程掌控。因此，跨國合資事業應有專任的常駐經營團隊及有效的專業經理人控管制度，方能產生較高的績效表現。

就合資公司管理涵意而言，合資公司不同的發展型態，代表其對於投資母公司所應扮演的角色。合資公司管理者被賦予在當地深耕，透過策略獲取資源，並分攤風險，而來自投資母公司比例越高者，更顯示出合資公司是投資母公司全球佈局下越重要的角色。在策略影響力方面，合資公司和子公司一樣，子公司在多國企業內的技術地位愈高，對母公司策略行為的影響力愈大。在企業發展方面，合資公司常有許多限制條件，母公司雖是主要資源，卻也可能變成發展上的限制。藉由瞭解影響其不穩定來源的因素後，可以增加合資公司管理階層與投資母公司的社會資本，透過累積合資公司資源的方式，或致力於影響母公司的策略方向，有助於合資公司所提出的策略能為母公司所重視及採用。

就母公司管理者的涵意而言，複雜的經濟環境及母公司間的互動等因素，會造成合資公司的不穩定性，對母公司而言，瞭解那些因素嚴重影響合資公司的不穩定性，將有助於母公司更正確地定位合資公司的策略，協助改善合資公司的資源條件，調整其管控機制，並強化其內部經營管理體制。

臺灣大學學術期刊資料庫

四、研究限制與未來研究建議

本研究以單一國際合資事業為研究分析主體，因個案歷時 10 年過程冗長，雖然受訪者非常資深且親自長期參與熟悉合資案的推動及管理，但對於事件階段的界定以及問卷訪談所蒐集的資料極可能受雙方母公司或合資公司主管等個人主觀看法影響，僅管本研究又參酌許多歷史資料回顧 (如董事會記錄及評估報告)，雖力求客觀，但主觀偏誤及長期記憶誤差仍難以避免，此為本研究最大的限制所在。因此本研究結果仍無法進一步推論到其他國際合資事業。

另外，本研究採個案研究方式，雖以事件階段分析觀點，針對飛機製造業之單一國際合資公司十年間 (1995-2005) 所有的 33 個事件階段進行分析，據此驗證構念間的關係。但本研究案中雙方母公司均為國營事業，為大規模公司且在該國產業中具有相當影響力的國營事業，另一特別不同之處在於，此一國際合資案為雙方政府在外交政策主導下促成的合資案，在推動成立的過程中，政府居中媒合，使合資公司順利成立，但成立後在管理上如董事及高階人事派任亦需由政府主管單位認可，有時也可能產生決策緩慢的情形，因此政府角色在這個以國營事業為主體的合資案顯得特別有影響力，此與一般由私營企業所成立的國際合資案大有不同，因此本研究所得之結論無法適用在其他非國營企業所成立的國際合資案。另外本研究以航空業中的飛機製造產業為主，由於此產業具有一定的進入障礙，如投資金額龐大及技術高度複雜等，其與一般製造產業有所不同，因此本研究結論亦無法適用在其他產業，建議未來可依據本研究所提出的觀念架構及假說，以其他私人企業成立的國際合資案，或以航空業之其他個案或其他產業個案進行分析，亦或可採用定量研究，以較大量樣本進一步檢定相關的研究假說。

本研究從夥伴配適性及環境衝擊探討對不穩定及績效的影響，但未深入分析用來管理不同穩定程度應採用的管理機制，亦未說明管理機制與績效間的影響關係，由於本文在針對三十三事件九個波動的分析之後，發現到當合資事業面臨不穩定時，母公司及合資公司會採取某些管理措施，進行調整適應及重新構型，以管理不穩定性，因此建議未來研究可進一步探討合資事業對於面臨不穩定時所採取的管理機制，並進一步瞭解其與合資事業績效的關係。

最後從本研究個案分析發現母公司派駐在合資子公司的人員、專兼職模式及分工情形，深深影響合資事業的運作模式、不穩定性及績效。本研究雖探討夥伴間的配適性，但未針對人力資源派駐及分工模式有更深入的探討，惟國際人力資源管理乃國際合資事業之重要議題，建議未來可針對人力資源模式對不穩定性及績效之影響作進一步探討。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

政府出版物：經濟部 (2004)：製造業對外投資實況調查報告，台北：經濟部統計處。

Anderson, E. 1990. Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. ***Sloan Management Review***, 31 (2): 19-30.

Anderson, E., & Gatignon, H. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propsitions. ***Journal of International Business Studies***, 18 (3): 1-26.

Barden, J. Q., Steensma, H. K., & Lyles, M. A. 2005. The influence of parent control structure on parent conflict in Vietnamese international joint venture: An organizational justice-based contingency approach. ***Journal of International Business Studies***, 36 (2): 156-174.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51 (6): 1173-1182.

Beamish, P. W. 1985. The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. ***Columbia Journal of World Business***, 20 (3): 13-19.

Birkinshaw, J. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. ***Strategic Management Journal***, 18 (3): 207-229.

Birkinshaw, J., & Hood, N. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. ***Academy of Management Review***, 23 (4): 773-795.

Buckley, P. J., & Casson, M. 1976. ***The future of the multinational enterprise*** (1st ed.). London: MacMillian.

Chi, T. 1994. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. ***Strategic Management Journal***, 15 (4): 271-290.

Das, T. K., & Teng, B. S. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. ***Organization Science***, 11 (1): 77-101.

Elenkov, D. S. 1997. Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. ***Strategic Management Journal***, 18 (4): 287-302.

Geringer, J. M. 1988. ***Joint venture partner selection: Strategies for developing countries*** (1st ed.). New York, NY: Quorum Books.

Geringer, J. M., & Hebert, L. 1989. Control and performance of international joint ventures. ***Journal of International Business Studies***, 20 (2): 235-254.

臺灣大學學術期刊資料庫

Harrigan, K. R. 1988. Strategic alliances and partner asymmetries. In F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.), ***Cooperative strategies in international business***: 205-226. Lanham, MA: Lexington Books.

Hennart, J. F. 1988. A transaction cost theory of equity joint venture. ***Strategic Management Journal***, 9 (4): 361-374.

Hennart, J. F., & Zeng, M. 2002. Cross-cultural differences and joint venture longevity. ***Journal of International Business Studies***, 33 (4): 699-716.

Hill, R. C., & Hellriegel, D. 1994. Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. ***Organization Science***, 5 (4): 594-607.

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.

Killing, J. P. 1982. How to make a global joint venture work. ***Harvard Business Review***, 60 (3): 120-127.

_____ . 1983. ***Strategies for joint venture success*** (1st ed.). New York, NY: Praeger.

Kogut, B. 1988. Joint venture: Theoretical and empirical perspectives. ***Strategic Management Journal***, 9 (4): 319-332.

Luo, Y. 2005. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. ***Journal of World Business***, 40 (1): 71-90.

Luo, Y., Shenkar, O., & Nyaw, M. K. 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.

Parkhe, A. 1993. Messy research methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. ***Academy of Management Review***, 18 (2): 227-268.

Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. 1981. An approach to strategic control in MNCs. ***Sloan Management Review***, 22 (4): 5-13.

Rond, M. D., & Bouchikhi, H. 2004. On the dialectics of strategic alliances. ***Organization Science***, 15 (1): 56-69.

Tiessen, J. H., & Linton, J. D. 2000. The JV dilemma: Cooperating and competing in joint ventures. ***Canadian Journal of Administrative Sciences***, 17 (3): 203-216.

Williamson, O. E. 1975. ***Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication*** (1st ed.). New York, NY: Macmillan Publishing Co.

Yan, A., & Luo, Y. 2001. ***International joint ventures theory and practice*** (1st ed.). New York, NY: M. E. Sharpe.

Zeng, M. 2003. Managing the cooperative dilemma of joint ventures: The role of structural

臺灣大學學術期刊資料庫

factors. ***Journal of International Management***, 9 (2): 95-113.

附錄 1 受訪者及訪談方式一覽表

受訪者及職級	訪談時間及小時數	經歷及工作資歷	方式	主要內容
C 公司副總 (A 公司派駐)	2004 年 9 月 25 日訪談 2 小時	25 年生產工程主管	當面訪談	確定研究架構
C 公司副總	2004 年 12 月 24 日訪談 6 小時	25 年生產工程主管	當面訪談	確認 33 階段
A 公司投審主管	2005 年 1 月 20 日訪談 2 小時	22 年專案／經營管理主管	當面訪談	投資評估
A 公司專案經理	2005 年 3 月 23 日訪談 3 小時	15 年生產／專案管理主管	當面訪談	董事會資料
C 公司副總	2005 年 5 月 8 日訪談 3 小時	25 年生產工程主管	當面訪談	問卷訪填
C 公司總經理 (B 公司派駐)	2005 年 5 月 13 日以電子郵件	28 年設計主管	電子郵件	問卷填寫

臺灣大學學術期刊資料庫