

壹、緒論

一、研究動機與目的

網際網路快速普及與發展，對人類社會影響甚鉅。1990 年全球資訊網 (World Wide Web, WWW)問世，1991 年網際網路開放於商業用途，自始全球網路使用人口與連線主機數以驚人速度成長著。至 2004 年 3 月臺灣地區上網人口總數已達 888 萬，普及率達 39% (李雅萍，2004)。

國人使用網際網路情形日益普及，對網際網路產品或服務之需求亦趨多元，臺灣網際網路服務供應商(Internet Service Provider, ISP)為滿足使用者對產品或服務多元性、新穎性之需求，且考量產品開發之成本與時效性，逐漸朝向以策略聯盟方式進行相關資源擴充，以滿足使用者需求，如與網際網路內容供應商(Internet Content Provider, ICP)策略聯盟轉型為網路傳播媒體或網路入口、或與應用軟體服務供應商(Application Service Provider, ASP)合作提供個人化服務，提高使用者忠誠度，以增加競爭優勢。

臺灣 ISP 業者發展增值服務以維持市場競爭力，策略聯盟為快速且有效之解決方案之一，或與同業水平整合以擴大規模，或與異業資源互補以開發新市場等。本研究以為策略聯盟為臺灣 ISP 業者為求生存所必然採用之經營策略，基於策略聯盟運用對臺灣 ISP 業者之重要性，本研究目的旨在瞭解臺灣地區發展至今提供連網接取服務之 ISP 業者運用策略聯盟之深度、廣度與現況，並進一步探討影響臺灣 ISP 業者策略聯盟運用成功因素等。

二、研究問題

依據上述研究動機與目的，本研究之研究問題包括探討臺灣 ISP 產業特性，以釐清策略聯盟成為臺灣 ISP 業者重要經營策略之原因，並瞭解當前主

要聯盟對象與聯盟類型、動機為何等，且分析臺灣 ISP 產業運用策略聯盟後之績效達成情形與影響成功之主要因素等。茲將本研究之研究問題進一步說明如下：

- (一) 臺灣 ISP 產業現況及其特性為何？
- (二) 臺灣 ISP 產業實際運用策略聯盟之現況為何？
- (三) 臺灣 ISP 業者與其他 ISP 業者、ICP 業者、ASP 業者及非網路企業間進行策略聯盟之類型與動機為何？
- (四) 臺灣 ISP 產業策略聯盟實際運作績效及影響策略聯盟成功因素為何？

貳、文獻探討

策略聯盟發展至今已逾二十餘年，早已在國內外學界、業界引起諸多討論，整體而言，各學者研究領域可分為策略聯盟類型、策略聯盟形成動機、策略聯盟績效研究、策略聯盟成功要素、策略聯盟管理機制與策略聯盟夥伴選擇準則研究等領域。而本研究基於研究目的、研究問題與研究對象產業特性等考量，將針對策略聯盟定義、策略聯盟類型、策略聯盟形成動機、策略聯盟績效評估與影響策略聯盟成功因素等面向進行檢閱，以建構臺灣 ISP 產業運用策略聯盟之文獻基礎。

一、策略聯盟之定義

各學者對於合作關係使用之名詞各有差異，對策略聯盟之定義與意涵亦有不同看法。Williamson (1975)認為策略聯盟為一臨時性組織，當聯盟目的達成後，聯盟即宣告結束，為一種短期合約關係；而 Porter and Fuller (1986)認為聯盟為結合企業之活動，為一正式、長期、非合併之關係；Baranson (1990)

認為策略聯盟為經由外部合夥(external partnerships)關係，以增加企業運作價值之活動。

本研究將策略聯盟定義為「企業間經由不同合作形式結合彼此資源、技術及核心優勢等，且簽訂正式合約，以互惠互惠為原則達成公司之策略性目標。」

二、策略聯盟之類型

本研究探討國內外相關研究文獻，彙整出策略聯盟之分類依據大致為功能、地理範圍、方向、股權結構、競爭關係等構面，說明如下：

(一) 功能

陳金帶、袁建中(1992)研究中小企業策略聯盟特性，將聯盟分為生產、研發、行銷或銷售、人事、服務、技術、產品／品牌、資訊與財務等九類聯盟，部分學者援據此九類聯盟類型探討傳播產業運用策略聯盟之情形(張宏源，1999；關尚仁，1997)。本研究依上述聯盟類型為功能構面之策略聯盟分類。

(二) 地理範圍

策略聯盟地理範圍主要區分為單一國家／本國與跨國聯盟(Porter and Fuller, 1986；吳青松，1998)。此外，依策略聯盟事業經營區域或目標市場，可分為母國、外國、區域及全球(Root, 1988)。本研究依地理範圍將聯盟分為單一國家聯盟與跨國聯盟。

(三) 方向

依策略聯盟方向可將聯盟類型分為垂直整合與水平整合(Harrigan, 1988; Hodge & Anthony, 1988)。本研究依聯盟方向將其分為垂直式聯盟與水平式聯盟。

(四) 股權結構

依策略聯盟股權結構將合作類型分為合資、權益策略聯盟、非權益策略聯盟，合資為聯盟成員共同出資，股權相同；權益策略聯盟為合夥人間股權比例不同；非權益策略聯盟為彼此間約定合作，未涉及股權、出資等（Killing, 1988；吳青松，1991）。

(五) 競爭關係

策略聯盟依競爭關係分為競爭性與非競爭性，競爭性為聯盟目標達成後即可能成為競爭者（Nueno & Oosterveld, 1988；吳青松，1998）。本研究依競爭關係將聯盟分為競爭性聯盟或非競爭性聯盟。

彙整策略聯盟相關文獻，得知不同分類依據將衍生出不同之策略聯盟類型分類。本研究基於研究目的、研究問題與考量網際網路產業特性，將依功能、方向、股權結構、競爭關係等構面探討臺灣 ISP 產業運用策略聯盟之類型（如表 1）。

表 1 本研究策略聯盟類型分類表

分類依據	聯盟類型
功能	生產聯盟、研發聯盟、行銷／銷售聯盟、人事聯盟、服務聯盟、技術聯盟、產品／品牌聯盟、資訊聯盟、財務聯盟
地理	單一國家聯盟、跨國聯盟
方向	垂直式聯盟、水平式聯盟
股權結構	合資事業、權益聯盟、非權益聯盟
競爭關係	競爭性聯盟、非競爭性聯盟

資料來源：本研究整理

三、策略聯盟形成之動機

本研究將策略聯盟形成動機分為降低風險、分攤成本、規模經濟、資源互補、擴大市場、競爭優勢與技術互補等七項，說明如下：

(一) 降低風險

Takac and Singh (1992)認為不論聯盟類型為何，吸引聯盟成員合作之動機均以降低風險為主。而廠商欲經由策略聯盟以降低風險之出發點有所不同，Porter and Fuller (1986)認為經由企業合作可減少投資不確定性對企業之影響，Harrigan (1988)指出需求之不確定性容易促使廠商進行結盟以分散風險。

(二) 分擔成本

Devlin and Bleackley (1988)認為科技進步及產品生命週期縮短，促使企業研發成本高漲，銷售與行銷亦需成本投入，故企業間以合作方式共同分擔成本。Porter and Fuller (1986)認為策略聯盟可於短時間內分擔固定成本。本研究以為策略聯盟可降低研發、生產、行銷等成本，亦可分擔固定支出。

(三) 規模經濟

Porter and Fuller (1986)、Lewis (1990)、陳漢臻 (2001) 等人亦認為企業可經由策略聯盟達成規模經濟及降低平均成本；採行策略聯盟之企業比單一企業更能產生規模經濟效益(Lewis, 1990)。

(四) 資源互補

Dyer and Singh (1998)認為策略聯盟主要動機為互補性資源之結合；Porter and Fuller (1986)認為經由策略聯盟可使企業間之資源進行互補交流，例如技術、資訊、管理、行銷等。

(五) 擴大市場

James (1985)認為策略聯盟主要目標為獲取市場，Aaker (2001)亦認為經由策略聯盟可克服貿易及投資障礙，加速企業進入國內外主要市場且提升市場占有率。

(六) 競爭優勢

Devlin and Bleakley (1988)認為企業經由策略聯盟可維持、確保、增進企業之競爭優勢，楊豐碩 (1992) 亦認為企業進行策略聯盟之目的在於強化聯盟成員間自身之長期競爭優勢；Kanter (1990) 則指出供應商與顧客間之聯盟，為取得競爭優勢來源之一。

(七) 技術互補

Lewis (1990)認為相較於單一廠商，企業經由策略聯盟可引進更多新技術；Teece (1992)認為策略聯盟可使企業間獲得彼此之互補性技術，也可獲得自身所需之技術與專利(Aaker, 2001)；而企業間之技術互補，常見於共同研究與專利授權等方面 (吳威德，1998)。

四、策略聯盟之績效評估

本研究針對績效評估之客觀衡量指標與主觀衡量指標分述如下：

(一) 客觀衡量指標

吳青松 (1990) 認為聯盟績效之客觀衡量指標為公司銷售成長率、淨所得成長率、每股盈餘成長率及營收成長率。Geringer and Hebert (1991)指出客觀績效指標為存活率、存續時間及穩定度。

(二) 主觀衡量指標

吳青松 (1991)、林玲君 (1991) 認為聯盟績效之主觀衡量指標為聯盟目標之達成率、聯盟運作之滿意度。Chakravarthy (1986)

於測量績效研究中，指出績效之主觀衡量指標為公司移轉 (transformation) 過程之品質、利益關係人(stakeholders)之滿意程度。

綜合上述學者看法，本研究以營收及銷售成長率、聯盟目標達成度、聯盟運作滿意度等主客觀績效指標加以衡量策略聯盟運作之績效。

五、影響策略聯盟成功之因素

本研究將影響策略聯盟成功之因素歸納為選擇聯盟夥伴、溝通、信任、利益分配及策略性考量，說明如下：

(一) 選擇聯盟夥伴

奇摩總裁盧大為認為策略聯盟夥伴之選擇，對合作過程是否愉快，結果是否如預期，具決定性影響 (廖啓川，2001)；連寶如 (2003) 表示策略聯盟成功條件之一為找對夥伴，因為夥伴之選擇通常為影響策略聯盟成功之決定性因素。

(二) 溝通

Bleeke and Ernst (1993)認為溝通是影響廠商成功互動之主要因素；Griffin and Pustay (2002)認為如果合作夥伴間對基本議題無法達成共識，如主管決策權、策略目標、人員配置等，雙方難以找出折衷方法，將對策略聯盟成功率造成影響。

(三) 信任

Davis and Botkin(1994)認為合作關係以彼此互信為基礎，若彼此間缺乏信任將為聯盟成功之障礙；Griffin and Pustay (2002)認為策略聯盟能否成功之因素之一為聯盟一方 (或雙方) 需提供不為人知之秘密資訊，如專業技術等。因此，相互信任為企業間合作之

主要關鍵，也是聯盟能否運作成功之因素。

(四) 利益分配

Griffin and Pustay (2002)指出合作夥伴間共同分擔風險、成本及利潤盈餘，因此，除基本盈餘分配問題外，其他財務考量因素亦可能造成雙方意見不合，如計算盈餘之方式、移轉價格等。

(五) 策略性考量

吳青松（1998）認為策略聯盟本身即是競爭性合作(competitive collaboration)，聯盟夥伴間本身即為競爭者之關係。因此，本研究以為合作雙方有因經營或競合關係改變而終止合作關係之可能。

參、研究方法

本研究針對臺灣 ISP 業者運用策略聯盟之情形進行研究，本節主要分為研究對象、研究方法及設計兩部分。第一部分為研究對象，分別針對問卷調查及深度訪談之對象進行說明；第二部分為研究設計，亦針對問卷調查法及深度訪談法之研究設計、施行過程等細節進行說明。

一、研究對象

本研究之研究對象為臺灣地區所有 ISP 業者，且本研究定義之 ISP 業者至少需提供網際網路連網接取服務。部分業者雖取得交通部電信總局第二類電信事業網際網路接取服務核可（陳耀竹、王俊崧，2002），但其未經營網際網路連網接取業務亦不為本研究之研究對象。

在問卷調查法方面，本研究問卷寄發對象為臺灣地區經營網際網路接取服務之 ISP 業者，共 52 家。本研究蒐集臺灣地區 ISP 業者名單主要來源如

下：

- (一) 依據臺灣網路資訊中心(TWNIC)於 2002 年編著之《2001 臺灣 ISP 年鑑》一書中指出，臺灣地區主要之 ISP 業者，共有 69 家。
- (二) 依據臺灣網路資訊中心(TWNIC)於 2003 年編著之《2002 臺灣 ISP 年鑑》一書中指出，臺灣地區主要之 ISP 業者，共有 61 家。
- (三) 2003 年 8 月 4 日交通部電信總局公布之第二類電信事業網際網路接入服務名單，共 167 家。

彙整上述三種資料來源¹，第一步排除無法進一步取得資料之公司，可能情形包括公司電話無法接通、無相關企業網址等聯繫方式；第二步再依《2001 年臺灣ISP年鑑》、《2002 年臺灣ISP年鑑》中所列舉之各ISP業者經營項目及該公司企業網站所提供之服務項目進行確認，其後，再於問卷寄發聯繫過程中一一確認該公司所經營之業務，找出實際有經營網際網路接入服務之ISP業者共 52 家。

在深度訪談法方面，本研究欲針對具代表性之 ISP 業者進行訪談，而頻寬、營業額等指標是衡量各 ISP 業者代表性之參考依據。於頻寬部分，臺灣對外連線頻寬前八大機構分別為：中華電信 HiNet、中華電信轉國際 TWGate、數位聯合 SEEDNet、英普達 ISnet、香港第一線 DYXNet、東森國際網路 ETWebs、亞太線上 APOL、臺灣電訊 TTN 等業者（臺灣網路資訊中心，2003）；於營業額部分，2002 年臺灣 ISP 服務市場規模達 156 億元（王蕙君，2003），其中，中華電信 HiNet 之營收為 113 億，亞太線上 APOL、數位聯合 SEEDNet、臺灣電訊 TTN、英普達 ISnet 營業額均達 10 億元以上（中華電信股份有限公司，2003；何伯陽，2003a）。換言之，此五大 ISP 業者營

¹ 臺灣網路中心(2003)編著之《2002 臺灣ISP年鑑》一書並不窮盡臺灣地區所有經營網際網路連線接入服務之ISP業者，因而輔以《2001 臺灣ISP年鑑》一書中所列舉ISP業者名單。

業額已佔 2002 年臺灣 ISP 產業總營業額 90%以上，足具代表性。此外，臺灣目前較具規模之 ISP 業者有 9 家，分別有固網業者、外資或金控公司支持（何伯陽，2003b）。綜合上述資料且衡量各 ISP 業者背景，包括：設立時間、股東、服務項目、資本額等，本研究訪談 9 家業者，分別為中華電信 Hinet、亞太線上 APOL、數位聯合 SEEDNet、臺灣電訊 TTN、英普達 ISnet、瑪凱電信 MKY、神坊資訊 Symphox、香港第一線 DYXNet 及廣通科技 GCNET。

二、研究設計

（一）問卷調查法

1. 問卷設計

本研究依研究目的與問題，將研究問卷內容分為三部分，以調查臺灣 ISP 業者運用策略聯盟之情形。第一部分以題組及跳答方式呈現，主要調查各 ISP 業者有無進行各類型之策略聯盟，該類型策略聯盟與何類型業者（ISP、ICP、ASP 或其他）合作為多，且進行此類策略聯盟動機為何，與進行此類聯盟後對公司銷售及營收成長率是否有所提升。第二部分為綜合性問題，分別調查各 ISP 業者整體策略聯盟對象以何類型業者為多、策略聯盟夥伴家數、與其他業者合作之股權結構、總體銷售及營收成長率是否提升、影響策略聯盟成功因素等題項。第一、二部分之各題項指標均依據理論文獻彙整而成。第三部分為公司基本資料，包括公司名稱、公司網址等題項。

2. 資料蒐集過程

本問卷之寄發對象為臺灣地區所有經營連網接取服務之 ISP 業者，共 52 家。首先，一一致電各 ISP 業者取得該公司內部高階主管之電子郵件信箱與聯絡電話，如：總經理室、行銷部門、業務部門、公關部門

等相關人員聯絡方式，其中，有 4 家公司不願透露相關聯絡資料，改以郵寄問卷方式進行。本問卷寄發時間為 2003 年 9 月 17 日至 2003 年 10 月 31 日止，總共寄出 52 份問卷，48 份以 e-mail 方式寄出，4 份為郵寄問卷，經反覆聯繫及催收，總計回收 37 份，有效問卷 37 份，問卷回收率為 71%。

(二) 深度訪談法

1. 訪談題綱設計

本研究依據研究目的、研究問題及問卷回覆結果，將訪談題綱分為 7 題非結構性問題，針對策略聯盟主觀績效指標、影響策略聯盟成功因素與問卷回覆結果中與文獻探討有所出入之處等進行訪談。

2. 訪談過程

問卷催收接近尾聲後，隨即與預定訪談之各大 ISP 業者進行接觸與聯繫。訪談時間約 30 分鐘至一小時左右，訪談對象為各大 ISP 業者內部有涉及策略聯盟事務之高級主管或該公司對外發言人。本研究於 2003 年 10 月至 11 月中旬成功與預定訪談之 9 家 ISP 業者取得聯繫，但部分業者因公司內部政策、本研究主題不與該公司目前主力推行之政策相符等因素，僅成功訪問 5 家 ISP 業者，分別為中華電信 Hinet、亞太線上 APOL、臺灣電訊 TTN、瑪凱電信 MKY、神坊資訊 Symphox。

肆、資料分析

一、ISP 產業基本分析

經由文獻探討、深度訪談及問卷催收聯繫過程中所得資料，本研究將臺灣ISP產業分為業者規模、經營者特色、競爭分析、主要面臨困難、未來發

展方向等面向探討，說明如下：

(一) 業者規模

臺灣ISP業者資本額多以億元為單位，有些大型ISP業者資本額更上看百億、十億元，特別是中華電信HiNet、亞太線上APOL與臺灣電訊TTN等背後有固網支持或有外資挹注之ISP業者，更是以資源豐富取勝。而其他較為小型之業者於硬體、財力資源等部分無法與大型業者抗衡，但於家數上卻佔臺灣ISP業者之多數。

(二) 經營者特色

臺灣ISP產業起初是由政府開始經營且推動，導致最早經營ISP業務之中華電信HiNet與數位聯合SEEDNet或多或少都具有官方色彩。雖然數位聯合SEEDNet已自付盈虧、中華電信HiNet逐漸走向民營化，但因起步較早，於市場上早已奠定穩固基礎。而其他經營ISP業務之民營業者，包括電信產業、IT產業、MSO等業者，雖於網路基礎建設、財力資金等方面居於劣勢，但其以彈性之經營策略與地區優勢亦獲致許多個人及企業用戶支持。

(三) 市場規模

2002年臺灣ISP產業市場規模達156億元，較2001年151億成長3.1%。而目前ISP產業主要分為網際網路連線接取服務、網路內容服務、IDC、VPN、語音暨傳真服務等五大類服務項目，其中網路連線服務仍為臺灣ISP業者主要營收來源，但已呈現下滑趨勢，相對而言，網路內容服務、語音暨傳真服務、VPN等業務已逐漸成長。

(四) 競爭分析

臺灣ISP產業競爭激烈，行銷手法不斷推陳出新、價格亦頻創新

低，每每壓縮ISP業者獲利空間。而規模較小之業者忍受虧損能力較弱，若無核心競爭優勢以維持消費者忠誠度，往往面臨倒閉一途。此外，臺灣ISP產業市場高度集中，約有70%之市場為中華電信HiNet所擁有。

(五) 主要面臨困難

臺灣ISP業者主要面臨之困難有二：一是市場競爭激烈、生存不易；二是政府法規處處保障中華電信HiNet，導致市場缺乏自由競爭機制，造成其經營上之困窘。而國營公司中華電信HiNet表示國營事業體系缺乏競爭彈性且提供優質內容之合作夥伴(ICP)不易尋得為其主要面臨之難處。

(六) 未來發展方向

發展增值服務為臺灣ISP產業未來主要發展方向。網路內容服務潛在商機無限，且推廣增值服務亦可帶動寬頻上網之普及，為臺灣ISP產業連網接取服務注入新血、開發新客源。此外，隨著資訊委外觀念日益成熟，IDC市場指日可待；無線上網亦有其發展空間。

二、ISP 產業運用策略聯盟現況分析

本研究將ISP產業整體運用策略聯盟之現況，包括策略聯盟夥伴家數、策略聯盟對象、股權結構、聯盟方向等研究問題，經由ISP產業問卷調查與深度訪談結果進行分析，共回收37份有效問卷，問卷回覆率為71%。其中，僅有3家ISP業者填答未與其他業者進行策略聯盟；由此可知，高達92%之ISP業者以為策略聯盟為其公司經營策略之一。

(一) 策略聯盟夥伴家數

由表 2 可知，61.8%之 ISP 業者策略聯盟夥伴家數不超過 10 家，29.4%之 ISP 業者表示策略聯盟夥伴家數介於 11-20 家之間。此與臺灣 ISP 業者規模分布情形吻合，愈為大型之 ISP 業者策略聯盟夥伴家數愈多，反之亦然，其中策略聯盟夥伴家數達 50 家以上者，佔 5.9%，分別為中華電信 HiNet 與亞太線上 APOL。

表 2 ISP 策略聯盟之夥伴家數表

	家數	百分比
10 家以下	21	61.8
11-20 家	10	29.4
21-30 家	1	2.9
50 家以上	2	5.9
總和	34	100.0

資料來源：本研究列表整理

(二) 策略聯盟對象

臺灣 ISP 業者以異業結盟為主，若 ISP 與 ISP 結盟，同質性不可能太高。由表 3

表 3 ISP 策略聯盟家數最多之業者類型

業者類型	家數	百分比
ICP 業者	13	38.2
ISP 業者	8	23.5
ASP 業者	8	23.5
其他	5	14.7
總和	34	100.0

資料來源：本研究列表整理

之樣本資料顯示，38.2%之 ISP 業者策略聯盟對象以 ICP 業者為最多，依序為 ISP、ASP、其他業者（非 ISP、ICP、ASP，以通路商、硬體設備商為多）。此外，不論臺灣 ISP 產業策略聯盟對象為何，近三成業者擔心策略聯盟夥伴有可能於一至三年成為該公司競爭者。

（三）股權結構

臺灣 ISP 產業策略聯盟之股權結構以非權益策略聯盟為主。由表 4 之樣本資料顯示，於 22 家與 ISP 業者進行策略聯盟之業者中，有 86.4% 為雙方協議合作且未涉及股權、設立新公司事宜之非權益策略聯盟。進一步，對照表 3 與表 4 可知，雖然 ISP 與 ISP 業者策略聯盟比率最高（僅就有無與 ISP、ICP、ASP 等 3 類業者合作），但若以聯盟對象多寡而言，ISP 與 ICP 業者策略聯盟之情形最為普遍。

表 4 ISP 與各業者策略聯盟股權結構整理表

業者類型	聯盟次數 總計	股權結構類型			
		權益策略聯盟		非權益策略聯盟	
		次數	百分比	次數	百分比
ISP	22	3	13.6	19	86.4
ICP	19	2	10.5	17	89.5
ASP	17	9	11.8	17	88.2
總計	58	14	--	53	--

資料來源：本研究列表整理

（四）聯盟方向

由表 5 可知，臺灣 ISP 產業與 ICP、ASP 產業策略聯盟方向均以垂直式（上、下游）合作關係為多。臺灣 ISP 產業提供最低層之基礎建設，

ICP、ASP 產業於骨幹網路、access 服務品質穩定且健全之情形下，更加豐富網際網路之多元性。

表 5 ISP 與 ICP、ASP 業者策略聯盟方向整理表

業者類型	聯盟次數 總計	策略聯盟方向			
		垂直式		水平式	
		次數	百分比	次數	百分比
ICP	19	12	63.2	7	36.8
ASP	17	12	70.6	5	29.4
總計	58	24	--	12	--

資料來源：本研究整理

三、ISP 產業策略聯盟類型與動機分析

表 6 ISP 業者進行策略聯盟之類型

聯盟類型	次數	佔總回覆次數百分比	佔有效樣本百分比
行銷／銷售聯盟	23	18.7	67.6
服務聯盟	23	18.7	67.6
資訊聯盟	15	12.2	44.1
生產聯盟	14	11.4	41.2
產品／品牌聯盟	13	10.6	38.2
研發聯盟	12	9.7	35.2
技術聯盟	12	9.7	35.3
人事聯盟	6	4.9	17.6
財務聯盟	5	4.1	14.7

總回覆次數	123	100.0	--
有效樣本數：34			

資料來源：本研究列表整理

由表 6 可知，臺灣 ISP 產業策略聯盟類型以行銷／銷售聯盟、服務聯盟為最多，佔 67.7%，依序為資訊聯盟、生產聯盟、產品／品牌聯盟。

茲分別針對以功能區分之 9 類策略聯盟之主要合作對象及動機，說明如下：

(一) 各聯盟合作對象

表 7 各策略聯盟業者類型整理表

聯盟類型	聯盟 次 數 總 計	個別次數							
		ISP		ICP		ASP		其他	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
行銷／銷售 聯盟	23	8	34.8	6	26.1	9	39.1	0	0.0
服務聯盟	23	7	30.4	2	8.7	4	17.4	10	43.5
資訊聯盟	15	6	40.0	4	26.7	3	20.0	2	13.3
生產聯盟	14	5	35.8	7	50.0	1	7.1	1	7.1
產品／品牌 聯盟	13	4	30.8	4	30.8	1	7.6	4	30.8
研發聯盟	12	2	16.7	3	25.0	6	50.0	1	8.3
技術聯盟	12	3	25.0	0	0.0	8	66.7	1	8.3
人事聯盟	6	1	16.7	0	0.0	3	50.0	2	33.3

財務聯盟	5	5	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
------	---	---	-------	---	-----	---	-----	---	-----

資料來源：本研究列表整理

由表 7 可知，臺灣 ISP 產業行銷／銷售、研發、技術、人事等聯盟之對象以 ASP 業者為多；資訊、財務等聯盟以 ISP 業者為多；生產聯盟以 ICP 業者為多；服務聯盟以其他業者（如：通路商、多系統經營業者(Multiple System Operators, MSO)、硬體設備商）為多，其中，產品／品牌聯盟同時與 ISP、ICP、ASP 業者合作。

目前臺灣ISP業者主要營收來源仍以網路連網接取服務為多，而與不同業者進行不同類型之策略聯盟均以提高市場佔有率、增加營收為主要考量。整體而言，若以企業用戶為主要服務對象，多與ASP、ISP業者進行行銷／銷售、技術、研發等聯盟；若以個人用戶為主力客戶群，多與ICP、ISP、其他業者進行行銷／銷售、資訊、生產、產品／品牌及服務等聯盟，較常見之作法為提供免費撥接、頻寬所帶來之廣告及其他實質收益。

（二）各聯盟主要動機

由表 8 可知，臺灣 ISP 產業行銷／銷售、服務、生產、研發、技術等五類聯盟之主要動機均為資源互補；資訊、財務等二類聯盟主要動機為提高競爭優勢；人事聯盟主要動機為技術互補；產品／品牌聯盟主要動機分別為提高競爭優勢與擴大市場佔有率。

表 8 九類策略聯盟主要動機整理表

聯盟類型	聯盟次數總計	聯盟主要動機													
		降低風險		分擔成本		規模經濟		資源互補		擴大市場		技術互補		競爭優勢	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
行銷／銷售聯盟	23	4	17.4	7	30.4	11	47.8	19	82.6	15	65.2	9	39.1	14	60.9
服務聯盟	23	5	21.7	9	39.1	5	21.7	17	73.9	13	56.5	4	17.4	7	30.4
資訊聯盟	15	0	0.0	2	13.3	3	20.0	5	33.3	3	20.0	3	20.0	7	46.7
生產聯盟	14	3	21.4	6	42.9	5	35.7	10	71.4	4	28.6	6	42.9	8	57.1
產品／品牌聯盟	13	2	15.4	4	30.1	6	46.1	8	61.5	9	69.2	3	23.1	9	69.2
研發聯盟	12	2	16.7	4	33.3	2	16.7	12	100.0	6	50.0	10	83.3	1	8.3
技術聯盟	12	2	16.7	1	8.3	2	16.7	8	66.7	4	33.3	10	83.3	6	50.0
人事聯盟	6	1	16.7	2	33.3	1	16.7	3	50.0	1	16.7	4	66.7	3	50.0
財務聯盟	5	0	0.0	2	40.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0	3	60.0	5	100.0
總計	123	19	--	37	--	36	--	85	--	55	--	52	--	60	--

資料來源：本研究列表整理

此外，由表9可發現，臺灣ISP產業進行策略聯盟之主要動機有六項，分別為資源互補、競爭優勢、擴大市場、技術互補、分攤成本及規模經濟。其中，本研究發現文獻探討之聯盟動機之「降低風險」項目不為臺灣ISP產業進行策略聯盟之主要動機，主要原因為ISP產業頻寬成本固定與核心競爭力各異等，說明如下：

1. 頻寬成本固定

臺灣ISP業者每個月均需付擔固定頻寬成本，策略聯盟為增加營收方式之一，一旦策略聯盟破局或未達成目標，不會造成公司重大損失。

2. 核心競爭力各異

臺灣ISP產業策略聯盟對象以ICP或ASP業者為多，ISP與ISP業者間

合作亦以同質性較低為考量。策略聯盟夥伴間擁有之核心競爭力、核心優勢各異，進入對方門檻不易，因而策略聯盟並不會帶來風險問題。

表 9 各聯盟主要動機排序表

聯盟型態	主要動機一		主要動機二		主要動機三		主要動機四	
行銷／銷售聯盟	資源互補	(82.6%)	擴大市場	(65.2%)	競爭優勢	(60.9%)	規模經濟	(47.8%)
服務聯盟	資源互補	(73.9%)	擴大市場	(56.5%)	分擔成本	(39.1%)	競爭優勢	(30.4%)
資訊聯盟	競爭優勢	(46.7%)	資源互補	(33.3%)	規模經濟 擴大市場 技術互補	(20.0%)	--	
生產聯盟	資源互補	(71.4%)	競爭優勢	(57.1%)	分擔成本 技術互補	(42.9%)	--	
產品／品牌聯盟	競爭優勢 擴大市場	(69.2%)	--		資源互補	(61.5%)	規模經濟	(46.1%)
研發聯盟	資源互補	(100.0%)	技術互補	(83.3%)	擴大市場 競爭優勢	(50.0%)	--	
技術聯盟	技術互補	(83.3%)	資源互補	(66.7%)	競爭優勢	(50.0%)	擴大市場	(33.3%)
人事聯盟	技術互補	(66.7%)	資源互補 競爭優勢	(50.0%)	--		分擔成本	(33.3%)
財務聯盟	競爭優勢	(100.0%)	擴大市場 資源互補	(60.0%)	--		分擔成本	(40.0%)

資料來源：本研究列表整理

四、ISP 產業策略聯盟績效評估與影響成功之因素

(一) 策略聯盟績效評估

本研究定義策略聯盟績效評估指標為銷售及營收成長率、策略聯盟目標達成度、策略聯盟運作滿意度。於有效樣本中進行策略聯盟之 34 家業者可知，有 94.1%之 ISP 業者認為該公司進行策略聯盟後，對公司銷售及營收成長率有所提升。另由表 10 可知，進行生產、研發聯盟之 ISP 業者對公司銷

售與營收成長之幫助達 100%；進行產品／品牌、服務聯盟對公司銷售與營收成長之助益亦達 90%以上。

表 10 各聯盟成功影響銷售及營收成長率統計表

聯盟類型	聯盟次數	聯盟成功次數	佔有效樣本百分比
生產聯盟	14	14	100.0
研發聯盟	12	12	100.0
產品／品牌聯盟	13	12	92.3
服務聯盟	23	21	91.3
行銷／銷售聯盟	23	20	87.0
技術聯盟	12	10	83.3
人事聯盟	6	5	83.3
財務聯盟	5	4	80.0
資訊聯盟	15	10	66.7
總和	123	109	--
有效樣本數：34			

資料來源：本研究列表整理

此外，就主觀績效評估指標之策略聯盟目標達成度與運作滿意度而言，均與當時設定之策略聯盟目標有關，而臺灣 ISP 業者進行策略聯盟後普遍對公司銷售與營收成長有所助益，因而就臺灣 ISP 產業而言，聯盟目標達成度與運作滿意度均可期待。綜上所述，本研究以為臺灣 ISP 產業運用策略聯盟之經營策略頗為成功，進一步分析可知，臺灣 ISP 產業策略聯盟成功機率高之因，包括產業接合容易、掌握核心資源等，說明如下：

1. 產業接合容易

ISP、ICP、ASP 等業者均為網際網路產業之範疇，網際網路本身內含許多溝通之語言與協定，如全球資訊網(WWW)、TCP/IP、XML (eXtensible Markup Language)、Web Service、SOAP (Simple Object Access Protocol)等，接合容易，不易產生轉換、傳輸資料等問題，相對減少策略聯盟過程中溝通、接合之困難與歧異性。

2. 掌握核心資源

ISP 業者擁有頻寬、擁有個人及企業用戶進入網際網路之主控權，掌握核心資源，溝通協調過程較佔優勢。

(二) 影響策略聯盟成功之因素

由表11可知，有73.5%之ISP業者表示，利益分配為影響策略聯盟成功之關鍵因素，依序為信任、策略性考量、溝通與聯盟夥伴選擇。本研究以為利益分配、信任、策略性考量、溝通、聯盟夥伴選擇等均為影響臺灣ISP產業運用策略聯盟成功與否之主要因素。

表 11 影響臺灣 ISP 產業策略聯盟成功因素

	次數	佔總回覆次數百分比	佔有效樣本百分比
利益分配	25	27.2	73.5
信任	20	21.7	58.8
策略性考量	17	18.5	50.0
溝通	15	16.3	44.1
聯盟夥伴選擇	14	15.2	41.2
其他	1	1.1	2.9
總和	92	100.0	--
有效樣本數：34			

資料來源：本研究列表整理

伍、結論

一、結論

臺灣ISP產業運用策略聯盟之情形非常普遍，部分ISP業者甚至以為策略聯盟是當前臺灣ISP產業存活之唯一方式，策略聯盟已成為其維持競爭力、提高市場佔有率之主要經營策略。本研究以為臺灣ISP產業將朝向大者恆大之趨勢發展，且經由策略聯盟致力於發展增值內容與應用服務，如：資料中心(Information Data Center, IDC)、寬頻內容、無線上網等，進一步滿足消費者需求，實為臺灣ISP產業未來發展主要契機。當消費者閱聽習慣改變、資訊有價念形成後，臺灣ISP產業寬頻應用商機無窮。

當前臺灣ISP產業對於僅提供連網接取服務將敵不過市場競爭而淘汰出局已有深刻體悟，紛紛轉型與重新定位，不僅與ICP、ASP業者進行策略聯盟轉型成為新網路傳播媒體、或競爭網路入口平台，或多角度發展多元增值服務。此外，不僅ISP業者致力於經由策略聯盟方式力圖維持競爭力與擴大市場佔有率，ICP、ASP等業者亦採行相同方式解決問題、創造商機、滿足消費者需求等，聯盟策略不僅為臺灣ISP產業創造契機，網際網路產業更因策略聯盟運用之多樣性開創多元新服務。

策略聯盟已成為臺灣ISP產業最主要之經營策略之一，規模愈大之ISP業者，其策略聯盟夥伴家數愈多，聯盟對象為異業之ICP、ASP業者；規模較小之ISP業者因技術、資金等需求，多與同業進行策略聯盟。

再者，臺灣ISP產業策略聯盟類型以結盟雙方資源互補、提升競爭力、擴大市場佔有率之行銷／銷售聯盟、服務聯盟與資訊聯盟為多。進一步分析，聯盟雙方以資源互補為策略聯盟形成之前置動機，而擴大市場、提升競

爭力為臺灣ISP產業運用策略聯盟之主要目的。

而本研究以為臺灣ISP產業因產業特性使然，「降低風險」不為臺灣ISP產業進行策略聯盟考量動機之一，原因有二：其一，臺灣ISP產業為一衝量市場，頻寬成本固定；其二，結盟雙方核心競爭力各異，進入門檻高。臺灣ISP產業多進行異業結盟、且無涉及資金、股權等風險問題，資源互補、維持競爭優勢、擴大市場佔有率為其主要動機與經營策略。

此外，本研究發現臺灣ISP產業運用策略聯盟之經營策略頗為成功，亦與產業特性密不可分。第一，網際網路產業本身擁有許多溝通、協定之網路語言，促使業者間溝通與接合容易；第二，ISP業者擁有網路基礎建設、擁有頻寬，為消費者進入網際網路之關卡，相較於其他ICP、ASP業者而言，掌握核心資源，協商較易；第三，臺灣ISP產業進行策略聯盟之風險低或無風險等問題。由此可知，臺灣ISP產業運用策略聯盟有其特殊模式，本研究結果可供臺灣ISP產業擬定未來發展策略與發展方向之參酌，並為策略聯盟應用於網路產業或網路傳播產業提供參考。

二、研究限制

- (一) 臺灣ISP產業競爭激烈，業者變動迅速，且產業發展至成熟階段，舊公司結束、新公司進入之消息時有所聞；本研究聚焦點於當前現況進行研究，未針對產業變動性加以深探。
- (二) 本研究實證問卷資料蒐集採記名問卷方式進行，因而填答者有可能因其公司無法匿名之情況下，對填答資料有所保留或取捨，可能產生偏誤之情形。
- (三) 本研究客觀績效衡量指標為銷售與營收成長率，因無法一一取得各ISP業者實際銷售報表，僅以問卷方式取得所需資料，於研究完整性

部分有所不足。

參考文獻

- 中華電信股份有限公司 (2003), 2002中華電信股份有限公司年報, [Online]. Available:
<http://www.cht.com.tw/CompanyCat.php?Page=StackReport&CatID=171>。
- 王蕙君 (2003), 「2002年臺灣ISP市場發展回顧」, 資訊與電腦, 第270期, 84-88頁。
- 交通部電信總局 (2003), 第二類電信事業網際網路接取服務經營者名單, [Online]. Available: <http://www.dgt.gov.tw/>。
- 何伯陽 (2003a), 「網路春天來臨 五大ISP展歡顏」, 工商時報, 民國92年1月16日, 第3版。
- 何伯陽 (2003b), 「固網與ISP業者整合趨勢」, 工商時報, 民國92年2月15日, 第3版。
- 吳青松 (1990), 「國際策略聯盟與經營績效評估—美國電腦製造業實例」, 1990年產業科技研究發展管理研討會論文集。
- 吳青松 (1991), 「本國產業策略聯盟結構與績效之評估」, 1991年產業科技發展管理研討會論文集。
- 吳青松 (1998), 國際企業管理—理論與實務, 台北: 智勝文化。
- 吳威德 (1998), 「臺灣地區網際網路服務業合作類型之研究」, 國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文。
- 李雅萍 (2004), 「我國寬頻用戶正式突破300萬戶」, 經濟部技術處產業電子化指標與標準研究計畫/資策會ACI-FIND, [Online]. Available:
http://www.find.org.tw/0105/howmany/howmany_disp.asp?id=79。

- 林玲君（1991），策略聯盟形成因素與績效之研究，國立臺灣大學商學研究所碩士學位論文。
- 張宏源（1999），解構媒體環境變遷與報業發展趨勢，台北：亞太圖書出版社。
- 連寶如（2003），臺灣網路寬頻影音媒體策略聯盟與競合模式之初探，國立中正大學電訊傳播研究所碩士學位論文。
- 陳金帶、袁建中（1992），「中小企業策略聯盟特性研究」，大華學報，第11卷第23期，1-23頁。
- 陳漢臻（2001），策略聯盟之探討--生物技術產業之應用，銘傳大學經濟學研究所碩士學位論文。
- 陳耀竹、王俊菘（2002），「台灣網路服務供應商評選應用軟體服務供應商策略聯盟伙伴之研究」，管理與系統，第9卷第2期，239-258頁。
- 楊豐碩（1992），「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，36-40頁。
- 廖啓川（2001），入口網站策略聯盟模式之探討以臺灣奇摩(Kimo.com)為例，國立中山大學高階經營碩士學程碩士學位論文。
- 臺灣網路資訊中心（2002），2001臺灣ISP年鑑，台北：廣磁資訊。
- 臺灣網路資訊中心（2003），2002臺灣ISP年鑑，台北：廣磁資訊。
- 關尚仁（1999），「無線電視台的策略聯盟」，收錄於跨世紀電視經營策略，台北：中華民國新聞評議委員會，201-221頁。
- Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*, 6th ed.. New York: John Wiley & Sons.
- Baranson, J. (1990) "Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How." *Multinationl Business*, 2, pp. 54-61.

- Bleeke, J. and Emst, D. (1993). *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Chakravarthy, B. S. (1986). "Measuring Strategic Performance." *Strategic Management Journal*, 7, pp. 437-458.
- Davis, S. and Botkin, J. (1994). "The Coming of Knowledge-Based Business." *Harvard Business Review*, 72(5), pp. 165 - 170.
- Devlin, G., and Bleackley, M. (1988). "Strategic Alliances—Guidelines for Success." *Long Range Planning*, 21(5), pp. 18-23.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). "The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage." *Academy of Management Review*, 23, pp. 660-679
- Geringer, J. M. and Hebert, L. (1991). "Measuring Performance of International Joint Ventures." *Journal of International Business Studies*, 22(2), pp. 249-263.
- Griffin, R. W. and Pustay, M. W. (2002). *International Business : a managerial perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Harrigan, K. R. (1988). "Joint Venture and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9(7), pp. 141-158.
- Hodge, B. J. and Anthony, W. P. (1988). *Organization Theory*. Massachusetts: Allnand Bacon.
- James, B.G. (1985). "Alliances: The New Strategic Focus." *Long Range Planning*, 18(3), pp. 76-81.
- Kanter, R. M. (1990). "How to Compete." *Harvard Business Review*, 68(4), pp. 7-8.
- Kelly, M. J., Schaan, J. and Joncas, H., "Managing Alliance Relationships: Key Challenges in the Early Stages of Collaboration." *R & D Management*, 32,

- pp. 11-22.
- Killing, J. P. (1988). "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity." in Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds.). *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books.
- Lewis, J. D. (1990). "Making Strategic Alliance Work." *Research Technology Management*, 33(6), 1990, pp. 12-15.
- Nueno, P. and Oosterveld, J. (1988). "Managing Technology Alliances." *Long Range Planning*, 21(3), pp. 11-17.
- Pfeffer, J. and Salancik G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. and Fuller M. B. (1986). *Competition in Global Industries*. New York: Lexington Books.
- Root, F. (1988). "Some Taxonomies of International Cooperative Arrangement," in Contractor, F. J. & Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books.
- Takac, P. F. and Singh, C. P. (1992). "Strategic Alliances in Banking." *Management Decision*, 30(1), pp. 32-43.
- Teece, D. J. (1992). "Competition, Cooperation, and Innovation Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress." *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, pp. 1-25.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: Free Press.

A Study on the Employment of Strategic Alliance for Internet Service Providers in Taiwan

Shih-Yun Deng* Ping-Hung Chen** Hsieh-Hong Huang***

《Abstract》

Due to the dramatic evolution of computer and information technologies and severe competition in the internet service industry in recent years, more internet service providers (ISPs) have consistently employed strategic alliances, such as with internet content providers, to strengthen their abilities to compete. To explore the current developments in the ISP industry, this study utilized two methods, a questionnaire survey and in-depth interviews to discover: (1) the current employment of strategic alliances in the ISP industry; (2) ISPs' performances after joining strategic alliances; and, (3) factors influencing successful strategic alliances for ISPs.

The study found that 92 percent of the ISPs in Taiwan engage in strategic alliances with other enterprises. In addition, the types of alliances in which most ISPs engage in Taiwan are marketing alliances, service alliances, and information alliances. Finally, more than 90 percent of ISPs which engage in strategic alliances are reported to be successful in terms of sales amount or revenue. The important factors influencing successful strategic alliances are: benefit sharing, mutual trust, strategy-based consideration, and ease of communication.

Keywords: Internet content provider, Internet service provider, strategic alliance, performance

*Associate Planning Engineer of the Institute for Information Industry
Email: sydeng@iii.org.tw

** Associate Professor of the Graduate Institute of Mass Communication, National Taiwan Normal University
Email: pxc24@cc.ntnu.edu.tw

*** Ph.D. candidate of Department of Information Management, National Chung Cheng University
Email: chorist@mis.ccu.edu.tw