



國立高雄應用科技大學  
企業管理系碩士班  
碩士論文

主併公司技術相關併購對競爭對手創新績效之影響  
-以策略聯盟經驗、吸收能力為干擾變數

The impact of technological relatedness between acquiring firm and target firm on rival firms'  
Innovation performance : The moderating effects of acquirers' Alliance Experience and Absorptive  
Capacity

研究生：林杏翠

指導教授：翁鶯娟 博士

中華民國 105 年 6 月

主併公司技術相關併購對競爭對手創新績效之影響  
-以策略聯盟經驗、吸收能力為干擾變數

The impact of technological relatedness between acquiring firm and target firm on rival firms' Innovation performance : The moderating effects of acquirers' Alliance Experience and Absorptive Capacity

研 究 生：林杏翠

指導教授：翁鶯娟 博士

國立高雄應用科技大學  
企業管理系碩士班  
碩士論文

**A Thesis  
Submitted to  
Department of Business Administration  
National Kaohsiung University of Applied Sciences  
In Partial Fulfillment of Requirements  
For the Degree of Master of Business Administration**

**June 2016  
Kaohsiung, Taiwan, Republic of China**

中華民國 105 年 06 月

# 主併公司技術相關併購對競爭對手創新績效之影響 -以策略聯盟經驗、吸收能力為干擾變數

學生：林杏翠

指導教授：翁鶯娟 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班



## 摘要

本研究主要探討主併公司技術相關併購之技術差異性與競爭對手創新績效的關係，並加入策略聯盟經驗與吸收能力作為干擾項，進一步探討是否對主併公司技術相關併購與競爭對手之創新績效具有干擾效果。本研究以臺灣上市上櫃的高科技產業作為研究對象，研究期間為1998年至2013年。

實證結果發現主併公司的技術差異性與競爭對手之創新績效具有U型的非線性關係；策略聯盟經驗對技術差異性與創新績效間無正向干擾效果；吸收能力對主併公司的技術差異性與競爭對手之創新績效有正向干擾效果。

**關鍵詞：**技術併購、創新績效、策略聯盟經驗、吸收能力

The impact of technological relatedness between acquiring firm and target firm on rival firms' Innovation performance : The moderating effects of acquirers' Alliance Experience and Absorptive Capacity

Student : Sing-Cuei Lin

Advisors : Dr. Ying-Juan Wong

Department of Business Administration  
National Kaohsiung University of Applied Sciences



## Abstract

This study empirically examines the relationship between Technological relatedness between acquiring firm and target firm on rival firms' innovation performance, and investigates the influence of moderators which include strategic alliance experience and absorptive capacity factors on it. This paper adopts the acquirer's M&A events of Taiwanese high-tech industry from 1998 to 2013 as the sample.

The empirical results show that the technological relatedness between acquiring firm and target firm on rival firms' innovation performance is U-type of non-linear relationship. The argument of the influence of prior alliance was not found in this study. The absorptive capacity would accentuate the technological relatedness between the acquiring firm and the target firm on rival firms' innovation performance.

**Keywords : Technology M&A , Innovation Performance , Strategic alliance experience , Absorptive capacity**

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

知識經濟的到來意謂著知識成為生產中最重要的資源。在以前，對企業而言資本、設備、勞動力等有形資產是最需要的資源；而現在，對企業而言知識的創新更為重要。近年來經濟環境大幅變動，許多企業為了改善產品品質、節省成本、提升產能及市場競爭優勢等問題，漸漸以併購及合作等方式來達成企業成長及追求利潤等目的。因此，如何產生新知識及新技術將成為企業成功的關鍵因素。

在技術迅速變化的環境和日益增加創新的時機，合併和收購成為技術開發的重要動機，企業透過併購以取得外部技術來提升技術能力。因此管理學者投入許多努力研究併購的影響。併購可以增強企業的技術能力，一方面是在這個快速成長的市場可以保持競爭力；另一方面，企業進行併購使技術多樣化，以減少進入新科技領域的風險。透過這個資源的整合過程，合併後的實體可以創造一個全新的或改進後的功能，為公司提升業績和競爭優勢 (Priem & Butler, 2001; Sorescu et al., 2007)。

企業的經營與發展是在一個動態的環境之中，在企業發展的同時，競爭對手也在謀求發展。因此，在發展過程中必須把握好時機，儘可能在競爭對手之前取得有利的地位。若公司透過併購方式，使技術多樣化，找出有價值的外部技術、吸收消化，並利用它們，結合現有技術和知識能力，進入新技術領域，提升認識市場和技術發展的趨勢(Cohen & Levinthal, 1994)以減少風險，在短時間內將企業規模作大、提升競爭能力，將競爭對手擊敗。尤其是在進入新行業的情況下，誰領先一步，就可以取得原料、通路、名譽等方面的優勢，在行業內迅速建立領先優勢，一旦建立優勢，別的競爭者就難以取代，在這種情況下，如果通過內部投資，逐漸發展，顯然不可能滿足競爭和發展的需要。

為了因應不斷變化的市場環境和消費者需求，為了獲取先進技術以在競爭中取得先機和建立優勢等，越來越多的企業將技術創新、技術戰略作為企業策略的重要組成部分。企業獲取技術的途徑一般包括內部研發和外部導入。而外部導入又分為技術購買、技術聯盟和技術併購等三種方式。與技術購買、技術聯盟等其它外部導入方式相比，技術併購能使主併公司快速獲取新技術資源，快速研發新產品並進入新市場或快速實現多元化發展，如在併購後實現有效整合，則能發揮多種經濟效應和協同效應，如規模經濟效應、範圍經濟效應、速度經濟效應、空間經濟效應等優勢，皆有利於企業績效的提升。由於技術併購獨特的優勢，其日益成為關注議題。

近期探討技術取得之相關研究指出，相關技術的併購可以幫助獲得或重新獲得接觸到研究之前的專業領域(Kamien & Schwartz, 1982)。透過辨識主併公司與目標公司在技術知識的相關性程度，有助於評估及衡量主併公司併購後的創新績效表現 (Ahuja & Katila, 2001; Cassiman et al., 2005; Cloudt et al., 2006; Hagedoorn & Duysters, 2002; Makri et al., 2009); 過去許多研究均認為透過併購方式，取得外部相關性程度愈高的技術知識，愈有助於公司併購後在技術知識上的吸收學習及整合。主併公司對於這些技術知識的內涵通常已有一定程度的了解，因此，才能加速公司重組其研發活動 (Martin & Mitchell, 1998; Stuart & Podolny, 1996)，主併公司與目標公司之知識相關程度是主併公司吸收目標公司之知識，並據以創新的成功關鍵 (Prabhu Chandy & Ellis, 2005)。而 Ahuja & Katila (2001)亦有相同的論點，他們主張同產業技術併購下，主併公司與目標公司在併購前為相同技術領域，雙方對彼此的瞭解程度較高，故主併公司在併購後較容易從目標公司取得技術性資產，可直接應用這些技術，並從中獲得利益，因此，同業相關技術併購可使主併公司之創新績效較快速地獲得改善。總結而論，主併公司與目標公司透過相關性技術併購，將有助於促進技術知識



的學習及整合，進而對主併公司併購後的創新績效有所助益。

而每一個併購事件的發生，都將影響產業內的競爭程度，例如當微軟的 Windows Phone 軟體平台與諾基亞的手機深度結合，將挑戰 Google 的 Android 與蘋果的 iOS 平台，手機市場不再是硬體規格戰，將轉變為平台戰爭。諾基亞在手機擁有許多足夠威脅競爭對手的專利，加上微軟手中的專利，合併後將能有效嚇阻競爭對手，故此案例為本研究提供一個基礎，探討主併公司進行技術相關併購時，對競爭對手產生何種影響。因併購行為會影響各個方面，除了投資者必須知道併購是如何影響市場價格；收購公司關注價格與併購後對他們公司未來業績產生之影響；而競爭對手必須認識併購事件如何影響他們的競爭環境，以及該如何策略性地回應他們，將是本研究想要研究之動機，本研究結合過去文獻，將完整地研究技術併購對於競爭對手公司的影響。

然而，企業搜尋新知識的起點是企業經驗(Nelson & Winter, 1982; Rosenkopf & Nerkar, 2001)，影響企業未來的創新(Pisano, 1990)。技術授權的經驗越多，企業越可能以技術授權作為創新績效的管道，而策略聯盟經驗可改善企業對夥伴評價的能力(Gulati, 1995)。策略聯盟可作為創造產業競爭者進入障礙的工具，也可透過策略夥伴更容易進入市場、加速擴展速度或降低其他競爭者的競爭優勢。由此可知，策略聯盟之目的主要在增強企業本身的競爭優勢以及維持市場競爭的平衡，企業的策略聯盟經驗進而影響競爭者的競爭優勢。

除了策略聯盟經驗之外，吸收能力也是影響創新績效的因素之一。良好的吸收能力也有助於公司進行創新活動的發展，其中吸收能力的提昇來自於企業不斷的發展、累積以及建構與之前具有相似性之技術知識。因此本研究將策略聯盟經驗與吸收能力兩個因素作為干擾變數，探討是否會對主併公司的技術相關併購與競爭對手創新績效有所影響。

目前國內技術相關併購研究大部份針對技術併購對主併公司及目標公司創新績效之影響，較少針對技術併購對競爭對手公司創新績效之影響進行相關探討。Song et al.(2000)把過去併購的研究重心「被併公司」，引導到「對手公司」，陸續文章開始研究對手公司，但至今較少有學者研究技術相關併購對於競爭對手公司的影響，併購行為對主併公司與目標公司有影響之外，競爭對手公司創新績效亦可能會產生相當程度之反應。故技術相關併購對競爭對手創新績效有何影響，亦是一重要之探討議題。

## 第二節 研究目的

本研究想探討在臺灣上市上櫃的高科技產業下，當主併公司進行技術相關併購時，對競爭對手的創新績效是否有影響。接著將策略聯盟經驗與吸收能力作為干擾變數，探討策略聯盟經驗與吸收能力是否會影響主併公司的進行技術相關併購與競爭對手創新績效間之關係。因此，本研究欲探討之內容為下列三項：

- (一)主併公司技術相關併購與競爭對手創新績效之影響。
- (二)策略聯盟經驗對主併公司技術相關併購與競爭對手創新績效之干擾影響。
- (三)吸收能力對主併公司技術相關併購與競爭對手創新績效之干擾影響。



### 第三節 研究流程

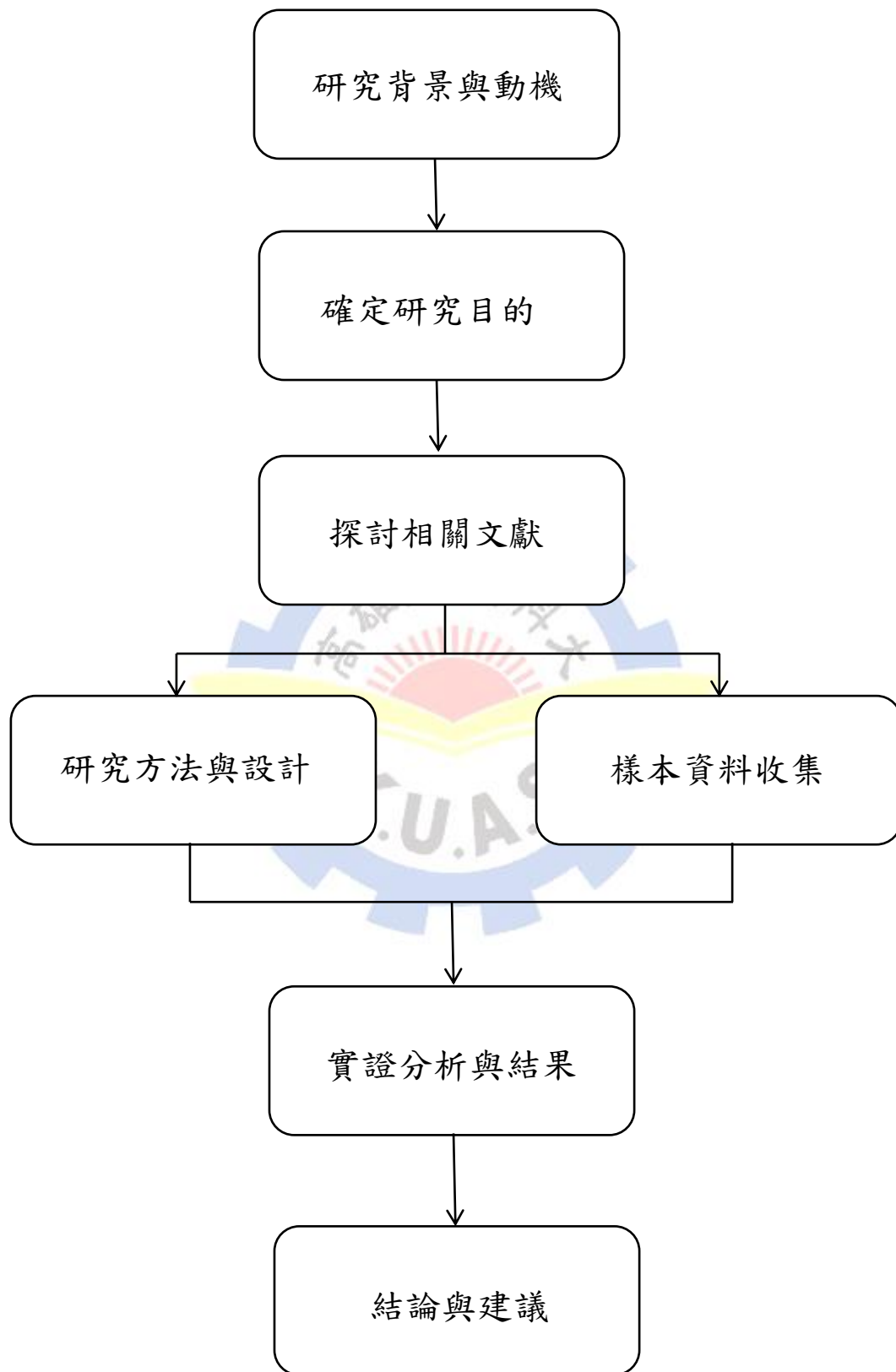


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

# 參考文獻

## 一.中文部分

1. 王昱凱、殷沛樺(2013),「高階管理團隊特質對策略聯盟形成之影響」。第 16 屆科技整合管理研討會。
2. 王棟、孫道軍(2013),「研發聯盟的伙伴間衝突對創新績效的影響：聯盟經驗的調節作用」。企業管理 生產力研究。
3. 王筱婷(2013),「高階經理人更換前後影響策略聯盟因素之比較-台日企業合作為例」。國立中正大學企業管理系碩士論文。
4. 江旭、姜飛飛(2014),「企業家導向與戰略聯盟形成決策：聯盟經驗的調節效應研究」。管理科學學報,第 17 卷,第 7 期。
5. 呂律(2012),「策略聯盟、文化差異、吸收能耐與創新績效之關聯性研究」。中原大學會計系碩士論文。
6. 李振昆(2007),「策略聯盟探討與個案分析」。國立清華大學高階管理碩士在職專班。
7. 李愛華(2011),「併購類型對營運績效之影響—配對法的應用」。東海大學國際貿易研究所碩士論文。
8. 林以文(2008),「公司治理與競爭者公司破產宣告效果」。國立交通大學財務金融所碩士論文。
9. 邱奕嘉、曾為國(2014),「技術相關程度對技術併購影響之研究」。管理與系統,第 21 卷,第 2 期,頁 187-222。
10. 青朝陽、黃晶、顏金秋、李倩(2009),「上市公司技術併購績效研究」。中大管理研究,第 4 卷。
11. 陳以明、張雅淑(2011),「併購後團隊間的衝突、信任與企業績效之實證研究」。運籌與管理學刊,第 10 卷,第 2 期,頁 1-16。

12. 陳 岩、翟瑞瑞、姜鵬飛(2015)，「研發方式組合與吸收能力的匹配對企業創新績效的影響」。中國科技論壇，第 7 期，頁 34-39。
13. 陳效林(2012)，「聯盟經驗對知識獲取與本土知識保護的作用機制研究」。南京工業大學學報(社會科學版)，第 11 卷，第 3 期。
14. 陳翊嵐(2010)，「外部搜尋知識對創新績效的影響—以吸收能力、科技多角化為調節變數」。國立成功大學企業管理系碩士論文。
15. 張宏帆(2010)，「知識吸收能力、企業動態能力與創新績效之間的網絡關係」。經營管理學刊，第 2/3 期，頁 93-109。
16. 張佳菁(2008)，「我國電子產業股票買回宣告蔓延效果之研究」。中華技術學院學報，第 38 期，頁 271-286。
17. 康青松(2015)，「組織學習導向，知識轉移和吸收能力對國際企業績效的影響研究」。管理學報，第 12 卷第 1 期。
18. 黃士銘、華瀨萱、吳徐哲、蔡玉雪(2012)，「探討 ERP 廠商併購對企業 ERP 專案風險因素評估之影響」。商業雜誌，第 14 卷，第 3 期，頁 549-574。
19. 黃怡雯(2008)，「組織學習理論與其在學校行政的應用」。國立高雄師大教育系教育政策與行政組博士論文。
20. 曾真真(2008)，「M&A 與 R&D：研發存量、技術相似性與併購績效之關係」。管理評論，第 27 卷，第 4 期，頁 59-77。
21. 曾真真(2010)，「範疇擴張、區位擴張與創新績效：以高科技公司之併購活動為例」。管理與系統，第 17 卷，第 3 期，頁 449-466。
22. 彭毓琄(2011)，「研發聯盟夥伴技術差異性對創新績效之影響：以先前聯盟經驗與學習速度為干擾因素」。南台科技大學科技管理系碩士論文。

23. 翁鶯娟(2002)，「購併宣告對產業內競爭對手公司股價影響之研究-以台灣上市公司為例」。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班。
24. 蔡明澤(2006)，「策略聯盟經驗是否影響購併之股價表現」。國立成功大學國際企業研究所碩博士班。
25. 賴玉雪 (2007)，「策略聯盟相關理論及其在校際合作上之應用」。國教之友，第 59 卷，第 1 期。
26. 賴 軍(2014)，「企業技術併購績效的研究現狀及展望」。中國權威經濟論文庫。
27. 賴俊安(2013)，「研發聯盟夥伴之技術差異對績效之影響：考量學習策略與環境動盪性之調和效果」。南台科技大學科技管理系碩士論文。
28. 謝存瑞、陳俞如、葉日崧(2011)，「國際化與創新表現：吸收能力與區位選擇之調節效果」。管理與系統，第 18 卷，第 4 期，頁 607-632。
29. 邊泰明、林淑雯、陳泓汝(2014)，「鄰近性、吸收能力與廠商創新績效：以臺灣生物技術產業廠商為例」。都市與計畫，第 41 卷，第 4 期，頁 357-394。

## 二.英文部分

1. Aiqi Wu , Hinrich Voss , 「When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China」。International Business Review 24 (2015) 344–351。
2. Giovanni Valentini , 「The Impact of M&A on Rivals' Innovation Strategy」。Long Range Planning Available online 19 March 2015。
3. Hicheon Kim , Heechum Kim , Peggy M. Lee , 「Ownership Structure and

- the Relationship Between Financial Slack and R&D Investments :  
Evidence from Korean Firms」。 *Organization Science* Vol.19 No.3  
(2008)404-418。
4. Jan Hohbergera , Paul Almeidab , Pedro Paradac , 「The direction of firm innovation: The contrasting roles of strategic alliances and individual scientific collaborations」。 *Research Policy* 44 (2015) 1473–1487。
  5. Jean-Yves Filbien , Maher Kooli , 「Gains to Merging Firms and their Rivals: Evidence from Canada」 (2011)。
  6. Katrin Hussinger , 「On the importance of technological relatedness:SMEs versus large acquisition targets」。 *Technovation*30 (2010) 57–64。
  7. Kuen-Hung Tsai , Ming-Hung Hsieh , Erik Jan Hultink , 「External technology acquisition and product innovativeness: The moderating roles of R&D investment and configurational context」。 *J. Eng. Technol. Manage.* 28 (2011) 184–200。
  8. Kuen-Hung Tsai , Jiann-Chyuan Wang , 「External technology acquisition and firm performance:A longitudinal study」。 *Journal of Business Venturing* 23 (2008) 91–112。
  9. Li-Wei Wu , Yuan-shuh Lii , Chung-YuWang , 「Managing innovation through co-production in interfirm partnering」。 *Journal of Business Research* 68 (2015) 2248–2253。

10. Manish K. Srivastava , Devi R. Gnyawali , Donald E. Hatfield ,  
「 Behavioral implications of absorptive capacity: The role of technological effort and technological capability in leveraging alliance network technological resources 」。 Technological Forecasting & Social Change 92 (2015) 346–358。
11. Marta Fossas-Olalla , Beatriz Minguela-Rata , José-Ignacio López-Sánchez , José Fernández-Menéndez , 「 Product innovation: When should suppliers begin to collaborate? 」。 Journal of Business Research 68 (2015) 1404–1406。
12. Sheu Hua Chen , Pei Wen Wang , Chien Min Chen , Hong Tau Lee , 「 An analytic hierarchy process approach with linguistic variables for selection of an R&D strategic alliance partner 」。 Computers & Industrial Engineering 58 (2010) 278–287。
13. Yan Yu a , Xiao-Ying Dong , Kathy Ning Shen , Mohamed Khalifa , Jin-Xing Hao , 「 Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies 」。 Journal of Business Research 66 (2013) 2507–2514。