

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

競合關係對聯合行動之影響

The Impact of Coopetition on Joint Actions

指導教授：張國雄 博士
吳立偉 博士

研究生：林詳格 撰

中華民國 107 年 06 月 13 日

謝 誌

其實早在 2014 年就有接觸東海 EMBA，原本在 2015 年就要進入學校就讀，卻因學長記錯報名時間而延後了，但很慶幸地來就讀 105EMBA。結識了來自不同領域的菁英，同學們相知相惜，同甘共苦地互相學習，互相勉勵與成長。回想起同學們在暑修時一同討論作業到三更半夜，分工各自努力負責的部份，有歡笑、有酒杯的討論過程。這種互動一直延續到這兩年中，到各活動的舉辦分工。也讓我學習到將這種氣氛帶給我們的員工，私下的小組聚餐分享討論取代了少數的正式會議。我們 105 的菁英們各個都很傑出，把每個活動辦到有聲有色地得到大家的讚賞。感謝 105 的同學們，未來的日子中永遠少不了 105 的相知相伴。感謝卓昭同學長的啟發和勉勵讓我進入了東海 EMBA。

2016 年進入校園起初一直擔心是否跟得上學習程度，工作時間上的衝突是否可以排除。2014 開始正是公司大量推出建案的時間，感謝家人的支持和同事間的支援，讓我有時間重返學校進修。

二年的進修時光感謝張國雄主任，對於本研究的觀念啟迪，架構、資料的協助，過程中不厭其煩地指導，學生才得以順利完成此論文，也感謝郭炳宏老師和林灼榮老師的勉勵和指導，加上每位老師的諄諄教誨，使我受益良多。在此向所有的師長們致上最誠摯的感謝及祝福。也謝謝吳立偉教授、李元恕口試委員、吳廣文口試委員，三位教授的指導使我的論文完整了。

最後，要感謝的就是一直支持我的家人，無論是經濟上、時間上、精神上都是我最大動力的後盾，感謝親愛的家人們。謝謝你們讓我成長及過程中的關心及支持。想要感謝的很多，沒有提及到的朋友們，謹以用此論文和畢業獻上對您們由衷的謝意！感謝您們的關懷及支持！

林詳格

謹誌於

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

中華民國 107 年六月

論文名稱：競合關係對聯合行動之影響

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2018 年 6 月 16 日

研 究 生：林詳格

指導教授：張國雄、吳立偉

摘 要

競合在有關組織間關係的文獻中，已被視為是一項可以作為提高競爭力的基本策略，本研究之主要目的是研究合作、競爭和競合對聯合行動（聯合採購原物料和聯合開發土地）的影響。這項研究調查在建築公司背景下，涉及合作和競爭的競合對聯合行動（聯合採購原物料和聯合開發土地）的影響。本研究藉由回顧關於競合及其在組織間關係中應用的文獻，來討論這些問題。分析建築產業，透過實證調查獲得結果。我們基於建築公司樣本的調查結果，競爭對聯合採購原物料產生正向影響，合作對聯合開發土地具有正向影響，競合對聯合開發土地具有負面影響。最後，根據本研究結果，分別提出相關的理論與管理實務意涵及具體建議。

【關鍵字】關鍵詞：競合、競爭、聯合行動採購原物料、聯合開發土地、建築業。

Title of Thesis : The Impact of Coopetition on Joint Actions

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2018)

Student Name : Hsiang-Ko, Lin

Advisor Name : Kuo-Hsiung, Chang

Li-Wei, Wu

Abstract

Coopetition in the literature of inter-organizational relationships has been discussed as a base strategy to enhance competitiveness. This research investigates the impact of coopetition on joint action (joint purchasing raw material and joint land development) in the context of construction firms that are involving cooperation and competition.

This research discusses these questions through a review of the literature on coopetition and its application in inter-organizational relationships. The analysis is conducted in the construction industry, obtaining results through an empirical investigation. Our findings based on a sample of construction firms indicate that competition has a positive impact on joint purchasing raw material, that cooperation has a positive impact on joint land development, and that coopetition has a negative impact on joint land development. Finally, theoretical and managerial implications are discussed.

Key words: Coopetition, competition, Joint action, Joint purchasing raw material, Joint land development, Construction industry.

目次

	頁次
謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目次.....	iv
表目次.....	v
圖目次.....	I
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 研究架構與假設.....	5
第一節 研究架構.....	5
第二節 聯合行動.....	6
第三節 競合關係.....	7
第三章 研究方法.....	11
第一節 研究對象與抽樣方法.....	11
第二節 研究變數之衡量.....	23
第四章 研究結果.....	24
第五章 結論與討論.....	27
第一節 研究討論.....	27
第二節 管理意涵.....	29
第三節 研究限制與未來研究方向.....	31
參考文獻.....	32
附錄一 研究問卷.....	34

表目次

	頁次
表 3-1 性別資料分布圖.....	13
表 3-2 年齡資料分布圖.....	14
表 3-3 教育程度分布圖.....	15
表 3-4 公司成立年齡分布圖.....	16
表 3-5 建案金額分布圖.....	17
表 3-6 工作夥伴認識的時間.....	18
表 3-7 聯合採購原物料.....	19
表 3-8 聯合開發土地分布圖.....	20
表 3-9 公司成立年齡和建案金額交叉列表.....	22
表 3-10 變數之衡量.....	23
表 4-1 相關矩陣.....	25
表 4-2 迴歸分析.....	26

圖目次

頁次

圖 2-1 研究架構	5
圖 3-1 競合悖論圖	9

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「競合」(Coopetition)是一種利益相關者合作和競爭，以創造最大價值的模式，是近年來最重要的商業模式之一。競合被視為一種新的企業間動態形式，可以創造競爭優勢，超越傳統將合作與競爭視為分離的戰略，彼此相互對立 (Gnyawali, Madhavan, He & Bengtsson, 2016)。在傳統觀點中，兩種對立勢力將彼此抵消，例如一家公司增加其競爭行為，只有在它降低了合作行為的情況下才產生 (Chen, 2008)。競合作為一種戰略，意味著可獲得強大的競爭力，企業面對來自競爭與合作的矛盾邏輯，其中前者是企業間相互依賴，基於博弈論 (game theory) 對他人的零和遊戲 (zero-sum game) 結構，而後者則利用企業間的互補性，定義了一個正整數的遊戲結構。

競合需要同時追求合作和競爭，通常以戰略聯盟或合資企業的形式出現在一對公司之間，並被認為是一種雙贏的戰略。文獻列舉了許多促進合作的驅動因素和積極成果，例如：提高質量標準，生產效率和產品創新；影響第三方；實現範圍經濟；並製定行業標準等等。據推測，競合可以帶來合作與競爭或“競合優勢”的優勢，但競合本質複雜，可能導致兩敗俱傷。例如，20世紀80年代成立的福特 - 大眾聯盟不能超越其主要競爭對手通用汽車，因為兩家合作夥伴都是直接競爭對手，而經理們不願分享彼此的營銷策略和設計技能。儘管一個強有力的競爭對手被認為是戰略聯盟中最好的合作夥伴，這就解釋了為什麼超過 50% 的新聯盟是在已經相互競爭的公司之間形成的，但是超過一半的戰略聯盟失敗 (這些調查結果表明，競爭是一個必須有效管理的具有挑戰性的現象)。

企業間的策略聯盟模糊了企業的疆界，並讓獨立的企業之間，建立了相互依賴關係 (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003)。策略聯盟的一個顯著特徵，是合作夥伴不僅要處理環境中的不確定性，還要處理彼此之間行為所帶來的不確定性

(Harrigan, 1985)。由於合作夥伴之間相互依賴，因此以前的研究強調了相關因素對策略聯盟順利運作的重要性 (Powell, 1990)。雖然已經對各種關係機制和規範進行了研究，其中包括了團結性和彈性的相關規範，但合作和競爭沒有受到更多的關注。因此，對這一傳統的大量研究已經將組織間合作確定為促成聯盟成功的關鍵因素，一般認為合作對聯盟績效 (聯合行動) 有正面影響 (Dyer & Chu, 2003; Mohr & Spekman, 1994; Zaheer et al., 1998)。

然而，聯盟夥伴之間合作和競爭的存在不能被視為理所當然；合作夥伴可能不僅需要有意地培養合作 (Parkhe, 1998; Sako, 1991)，而且還可能在其追求中帶來重大的競爭 (McEvily et al., 2003; Poppo & Zenger, 2002)。此外，組織間合作沒有總是能提高聯盟夥伴間之聯合行動 (McEvily et al., 2003)。事實上，研究人員開始意識到，合作和競爭與聯盟夥伴間之聯合行動之間的關係可能會變得複雜，並且取決於其他因素。

在先前的研究中，對於合作的效果有著廣泛的支持。實證研究表明，藉由在意圖、可靠性和伙伴行為的公平性中帶來好的合作 (Sako, 1991; Zaheer et al., 1998)，可以對伙伴動機產生有建設性的解釋 (Uzzi, 1997)，降低衝突的可能性 (Zaheer et al., 1998)，並鼓勵合作夥伴之間順暢的信息流動 (Sako, 1991; Zand, 1972)。合作因此減輕了伙伴行為的不確定性。

從合作的角度來看，競合實際上是一種基於“部分合作”的收斂性利益結構，這個競爭和合作綜合模式，意味著一個公司可以調整、靠近或離開，來改變與他人的相互依賴關係，從完全融合的利益結構出發，追求策略目標。這種合作的概念，表明廠商既不是獨立的也不是自給自足的，需要與他人互動以獲得利益及獲取創新的知識和資源，在互動關係中突顯出企業間相互依存關係的重要性。

建築業的形式不外乎為購入土地、產品規劃定位、銷售及加工，以建築業的原物料區分，其土地就是建築業的首要原物料，其次為銷售廣告的工具和媒體通路，最後為營造之所需的原物料，再者還需要配合現場施工小包商進行此為建築業者的加工成本。

首要的土地採購於市場上的運作方式為，經由仲介當為媒介協調者。因為土地擁有者為市場上的少數人，有錢分散各地不一的條件，故仲介需要花費很長的時間進行整合協調，並教育其土地周邊的行情為何！但開價還是自由心證看地主的意願了。以台中為例：民國 103 年後就很少聽到有地主缺錢急於出售土地的情形。所以現今市場上需求大於供給。又因土地的稀少且擁有於少數人手上，故市場行情不斷創新高。同業間都知道這種情形購買者處於劣勢，所以競爭或競合的方式都是不利於建築業者，互相猜忌的合作下容易讓出更多的利益給於地主。早期由於資訊不透明和沒有溝通的管道平台，導致建築業同業間互相較競常出現利多給予地主，進而導亂了市場行情。現今有建築同業公會平台大家互相認識且建築有區域性的行業，大家可以先行協調溝通。但還是有些狀況為少數例外。故合作對建築業者來說是可行的方式，如統計資料顯示有合作意願 50% 以上的有一半的人。私下深入了解另外 25% 的人不敢合作是因為土地購入需要龐大的資金，其 25% 的建築業同業為小型建商資金沒有那麼充裕而不敢進行合作。

再者營建原物料，其實如大家所知道的就是以量制價的市場機制。這指的是常規原物料如：水泥，砂，混凝土，鋼筋，水電材料等。其次為現場施工小包的配合。這部份要聯合比較有困難，因為每個建築業者的要求不同，施工程序不同以及要求的品質不同。現場施工小包目前有短缺工人的現象，因為年輕人不願投入此行業，太熱太辛苦了。雖然工資很高，但目前工地只能遇到 50 年次以上的工人。所以在配合度上小包又會考量公司給予的持續案子多不多，付款條件以及現場主任的配合度等種種因素。進而成為某些建築業者的長期配合廠商。

這方面的人員管理因為教育程度不高又在炎熱重勞力的工作環境之下，現場人員很不好管理。種種原因導致受限於市場上僅存的現場施作廠商大家相計爭取合作。而每年同時推案的建築業者很多，現場施作廠商的選擇性很高！故要如何掌握到好的包商，配合度佳以利如期完工以及品質良好的包商也是建築業一大難題。所以這部分就各持本事很難用競爭和合作來進行。而小型建商就很樂意於和中型或大型同業來合作，進而獲取其知識、內部技術和配合廠商。

第二節 研究目的

作為「贏家全拿」的傳統商業概念，在現代經濟已經讓位，企業必須同時追求合作和競爭。被稱為「競合」的「合作競爭」這個新視角新商業模式，要求公司製定業務策略時，要利用關係來創造最大的市場價值。然而用競爭關係、合作關係還是競合關係，此為本研究的目的。本研究以建築業聯合行動為研究基礎，分析合作、競爭及競合的關係對聯合採購的影響。

本研究目的為：

- 一、 探討「成員間的競爭關係」，是否影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。
- 二、 探討「成員間的合作關係」，是否影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。
- 三、 探討「成員間的競合關係」，是否影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

第二章 研究架構與假設

第一節 研究架構

本研究架構是以台中市不動產開發商業同業公會的會員，進行意願問卷調查。探討會員對於競爭、合作和競合對聯合採購原物料或聯合開發土地的意願程度假設為依據，本研究探討假設推論主要是競爭、合作或是競合會對聯合採購有意願，還是競爭、合作或是競合會對聯合開發土地有意願。進而推論出那一種模式適合於建築業。如下圖 2-1 研究架構所示：競爭、合作及競合會影響聯合採購原料及聯合開發土地。

H1：「成員間的競爭關係」會負向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

H2：「成員間的合作關係」會正向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

H3：探討「成員間的競合關係」會負向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

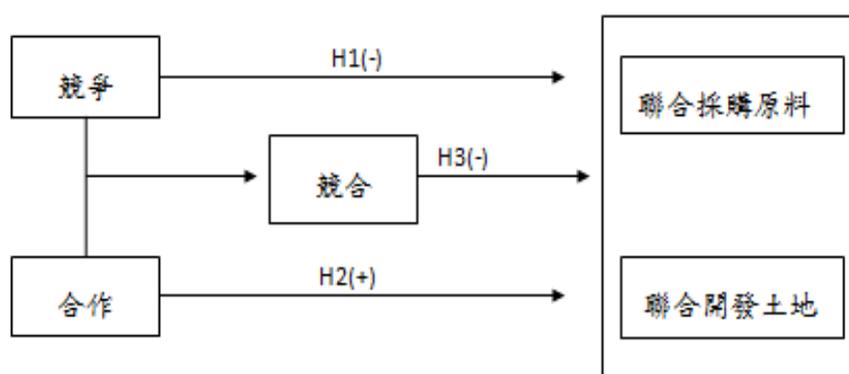


圖 2-1 研究架構

第二節 聯合行動

我們將聯合行動 (joint action) 定義為組織邊界的相互作用程度。在傳統採購中，給定任務 (例如：產品設計) 的責任分配給一方或另一方。相反，朝著更密切的關係邁進則需要各方以協調或協調的方式開展重點活動。傳統上隨著供應商參與被視為買方責任的活動，活動的整合將滲透到組織邊界，反之亦然。

「聯合採購」 (Joint procurement; 簡稱: JP) 意味著結合兩家或更多公司的採購行動。關鍵的界定特徵是，代表所有參與機構只應公佈一個招標書。這種 JP 活動並不新鮮。從事 JP 安排的公司有幾個非常明顯的好處：

- 一、降低價格：結合採購活動帶來規模經濟。這很可能導致供應商提供更有吸引力的報價。特別是對於小公司來說，這些優勢可能相當重要。
- 二、節約行政成本：參與準備和執行一次而不是幾次投標的公司的總體行政工作可以大幅減少。減少多少將取決於所使用的 JP 排列的類型。
- 三、技能和專業知識：加入多家公司的採購行動也可以在公司之間匯集不同的技能和專業知識。

採購 (和其他) 技能很稀缺，並不是每個公司都可以在其全部功能中發展高質量的技能。較小的公司尤其可以從大公司職員的能力中受益。這在採購創新產品和服務時特別有用。調查新產品/服務可能非常耗時。但是，如果將來自不同公司的技能組合在一起，則可以分擔工作量。

「聯合土地開發」意味著兩家公司共同購買同一地土地，不要競爭。同一個區域不會打亂市場行情。也有一家公司標得一塊土地，分割給合作者。或者是有一方早擁有土地提供出來給另一方開發規劃、銷售 (合建分售)。但此方法現在有稅法的問題，故比較少適用。聯合土地開發方式有很多種，重點在於大家有共識一同競合下在這個市場努力佔有一席之地。

第三節 競合關係

一、 競爭關係

企業之間的競爭是產品模擬的另一個結果。產品模擬的深度和寬度會影響競爭的強度。產品模擬的深度反映了企業吸引顧客相同需求的程度，而寬度是指針對不同需求的產品的互補性。在這兩種情況下：在深度方面而言，企業都爭奪同一客戶，並分享他們的意識，興趣，關注，時間和開支。例如在促銷或價格水平上的競爭會為客戶創造利益。這增強了聚集對顧客的吸引力，並因此增強了他們的表現。顯然，並非所有的公司都會從這樣的競爭中受益，相反，他們可能面臨著增加營銷力度的壓力，例如在價格折扣或促銷活動方面，以贏得盡可能多的時間和份額金錢客戶花費。這種競爭可能會導致公司業績下降。因此，為客戶提供創造價值的機會，競爭可能是一個優勢，但對各公司而言卻是一個缺點。因此，我們提出以下假設：

假設 1a：「成員間的競爭關係」會負向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

假設 1b：「成員間的競爭關係」會負向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

二、 合作關係

Dyer 和 Singh (1998) 認為，對於網絡中的公司來說，建立彼此關係和協作的的能力使他們能夠形成競爭優勢。因此，他們將協作看作是增加企業個人的能力，從而提高網絡的性能和盈利能力。這是通過對關係特定資產的投資，以及知識交換和聯合學習，通過協作利用補充資源稟賦以及降低交易成本的有效治理來實現的 (Dyer & Singh, 1998)。合作利潤是推動合作方面最關鍵的因素。聯盟等組織間網絡合作背後的動機包括獲取資源，減少不確定性，提高合法性和實現集體目標。公司之間的合作，例如就資源的合作供資和管理以及正式和非正式的

知識共享而言，是公司的核心能力之一，它們提高了績效水平，從而提高了競爭力。這些有益的集聚效應再次蔓延到網絡內的各個節點（公司）上。換句話說，網絡組織之間的關係和合作，包括公司之間的關係和合作，代表了一個可以產生「超常規利潤回報」的重要資源（Dyer & Singh, 1998）。根據以上文獻提出了下面的假設：

假設 2a：「成員間的合作關係」會正向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

假設 2b：「成員間的合作關係」會正向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

三、 競合關係

這種合作是一個理論，也證明它發生在兩個連續體上，而不是一個連續體。而後者則強調競爭以犧牲合作為代價而增加，反之亦然，前者表明競爭與合作可以從低強度到高強度變化。因此，合作悖論可以在兩個連續性上平衡（強弱）和不平衡（合作或競爭主導）。如圖 3-1 所示，當合作和競爭的強度沿著平衡曲線同時高（或低）時，競爭悖論是平衡 - 強（或平衡 - 弱）的。此外，如果合作或競爭的強度水平超過另一個，則矛盾是不平衡的。換句話說，這個悖論或者是以合作為主或者以競爭為主導，但並不平衡。以前對合作的研究表明，平衡競爭悖論對績效是有利的。此外，合作與競爭需要合理地加以平衡。學者爭辯說：「沒有足夠的合作，聯盟不能順利運作。如果沒有足夠的重視競爭，聯盟就會不知不覺地失去競爭優勢和公平的權利和回報。合作和競爭必須作為動態和永久的條件保存在一個聯盟中」。因此，當合作和競爭力量既不太強也不太弱，合理平衡的企業可以創造競爭優勢。

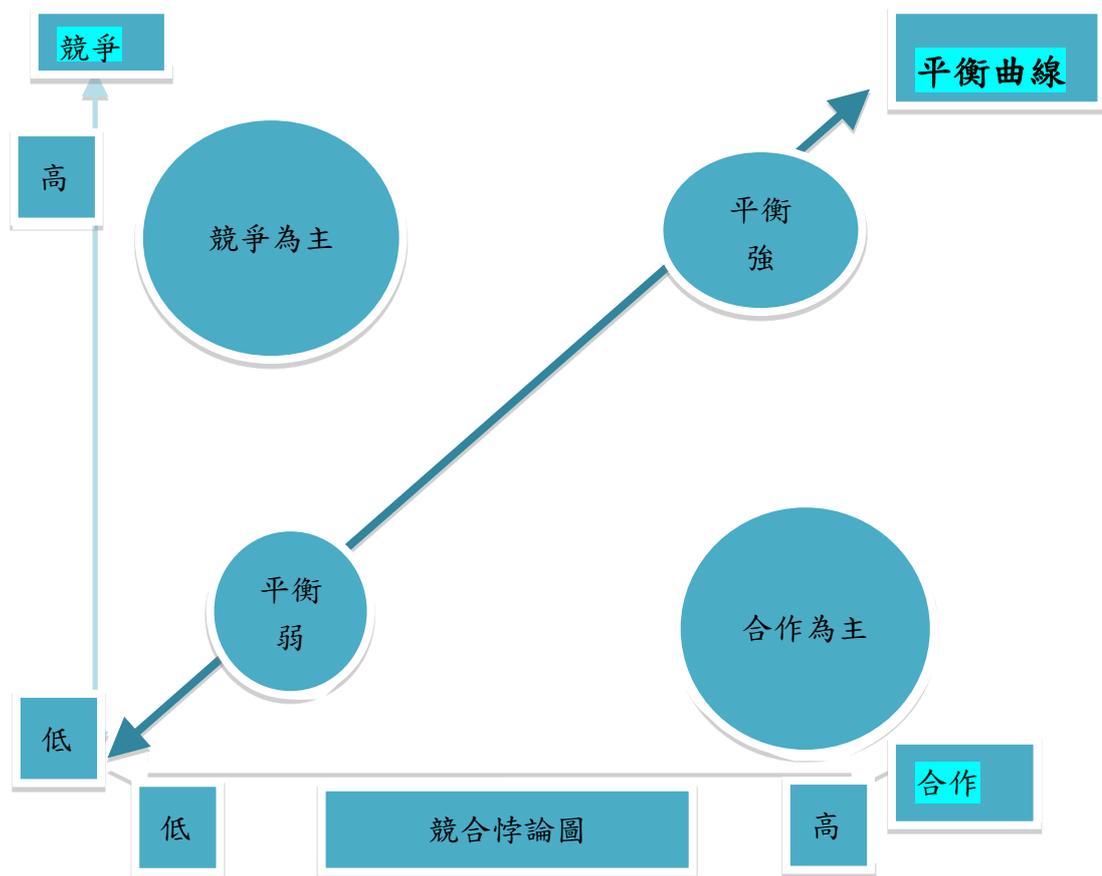


圖 3-1 競合悖論圖

資料來源：Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of competition capability, *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30

在競爭激烈的市場中，增強競爭對手組織競爭力的另一種選擇是：通過合作實現其競爭力的互補性。因此，這是合作的概念，其基礎是可以相互競爭和合作，允許相互合作，以增強競爭力（Hermes, Resende, & Andrade Júnior, 2013）。

正如預期的那樣，競爭對企業表現產生負面的直接影響。我們將競合視為競爭和合作的結合。在實證結果中，合作與競爭之間顯著的積極相互關係證實了Chen在2008年所提出的兩個概念之間的相互作用，並揭示了水平組織間（服務提供）網絡中的合作關係。競爭能力代表了一個提高競爭力和績效的機會，但是沒有一個沒有因為截然相反的性質，而對管理產生「挑戰這兩種相互作用的邏輯」。因此，克服對競爭的負面態度及其可能出現的負面後果，並尋求與網絡內競爭對手的合作獲得競爭優勢，這是至關重要的。因為激勵企業進行協作是一項特別具有挑戰性的任務。我們研究的另一個實踐意義在於：管理者需要明白，所有的企業都需要合作和競爭，因此需要根據相互作用的邏輯行事，為他們做出更大的貢獻。所以提出了下面的假設：

假設 3a：「成員間的競合關係」會負向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

假設 2b：「成員間的競合關係」會負向影響「聯合採購原物料」及「聯合開發土地」可能性。

第三章 研究方法

本研究針對以競合關係對聯合行動之影響，調查對象為台中市不動產開發同業公會會員為主，並將問卷傳給所有公會會員進行問卷調查，問卷調查後將所收集到的資料進行整理分析。本章第一節為研究對象與抽樣方法；第二節為研究變數之衡量。

我們從另一個獨立樣本獲得數據來測試我們的假設，我們從台中建築公司收集數據，針對聯合採購原物料和聯合土地開發非常重要。不包括錯誤資訊，我們獲得了 120 家公司的最終樣本。

第一節 研究對象與抽樣方法

一、樣本來源

本研究選取研究對象為：臺中市不動產開發商業同業公會會員，目前公會會員家數達 622 為發放問卷的對象，以公會新世代二代會會員為主，本發放方式是 Google 電子表單問卷進行調查統計。共計回收 120 份，有效樣本共計 120 份。

臺中市不動產開發商業同業公會介紹：

臺中市不動產開發商業同業公會以發展建築投資事業促進經濟發展，協調同業關係，增進共同利益為宗旨。以台中市行政區域為組織區域，會址建設於台中市。目前公會會員家數達 622 家、會員人數近 1,835 人，雖然大環境更艱鉅，我們建設同業暨不動產友會，仍需更團結、更緊密，對內部會員服務將更積極投入研究建築工法改變、建築品質再提升、社會公益投入、健康的重視、教育訓練、北部/中部/南部個案觀摩參訪學習…等，也將陸續開辦研習、論壇、觀摩見學等多元活動。公會已邁入世代交替之際，希冀透過資深先進的傳承分享、教育訓練，讓第二代菁英們能交流學習並更熱誠投入公會服務，使其未來視野更寬廣，行銷與技術更精進，呈現更創新且多元的思維。

本研究有效樣本 120 份，可分為二部分：第一部分為個人基本資料，第二部份為聯合採購與開發實際情形。

臺中市不動產開發商業同業公會之任務介紹如下：

- (一)、關於國內外建築商業之調查統計、研究及發展事項。
- (二)、關於建築投資事業之連繫介紹、推廣事項。
- (三)、關於政府經濟政策與商業法令之協助推行與研究興建國民住宅及商業大樓租賃業務以及有關建議事項。
- (四)、關於同業糾紛之調處事項。
- (五)、關於同業員工職業訓練及業務講習之舉辦事項。
- (六)、關於會員之廣告展覽及證明事項。
- (七)、關於會員與會員代表基本資料之建立及動態之調查、登記事項。
- (八)、關於會員委託證照之申請、變更、換領及其他服務事項。
- (九)、關於會員公益事業之舉辦事項。
- (十)、關於會員合法權益之維護事項。
- (十一)、關於接受機關團體之委託服務事項。
- (十二)、關於社會運動之參加事項。
- (十三)、依其他法令規定應辦理事項。

二、樣本個人基本資料

有效樣本共計 120 份，個人基本資料有：性別、年齡、教育程度、公司年齡、建案金額及夥伴認識的時間，分布情形如表 3-1、3-2、3-3、3-4、3-5、3-6。

(一)、性別

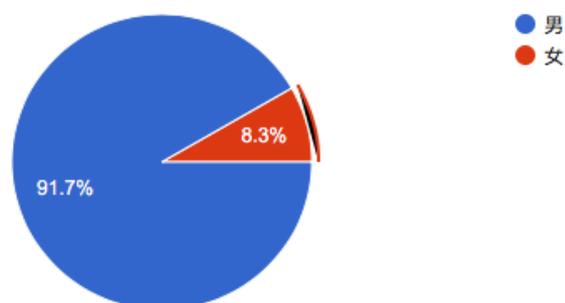
性別：如表 3-1 中有效樣本中男性有 110 人，佔 91.7%；女性有 10 人，佔 8.3%。早期在民國 98 年前建築業是完全沒有女性代表的，而現今已有 8.3% 的女性在建築業市場中成立公司，以女性的美學和細心的觀點在業界努力耕耘佔有一席之地。建案之表現讓人歎為觀止，如台中的龍寶建設公司。

表 3-1 性別資料分布圖

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	男	110	91.7	91.7	100
	女	10	8.3	8.3	8.3
	總計	120	100	100	

性別

120 則回應



(二)、年齡

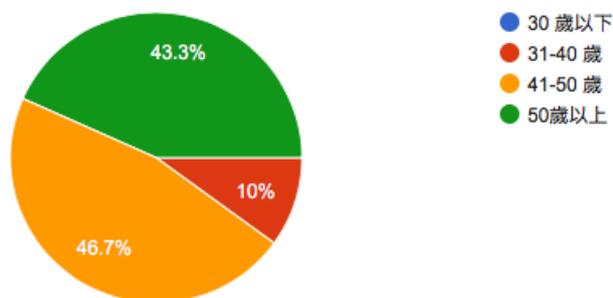
如表3-2中有效樣本中年齡資料分布情形，31-40歲有12人，佔10%；41-50歲有56人，佔46.7%；50歲以上有52人，佔43.3%。現在正值台灣建築業界二代新世代接班人交接時代，這些新世二代平均年齡界於30歲-48歲之間。佔現今公會代表多數成員。

表 3-2 年齡資料分布圖

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	31-40 歲	12	10.0	10.0	10.0
	41-50 歲	56	46.7	46.7	56.7
	50歲以上	52	43.3	43.3	100.0
	總計	120	100.0	100.0	

年齡

120 則回應



(三)、教育程度

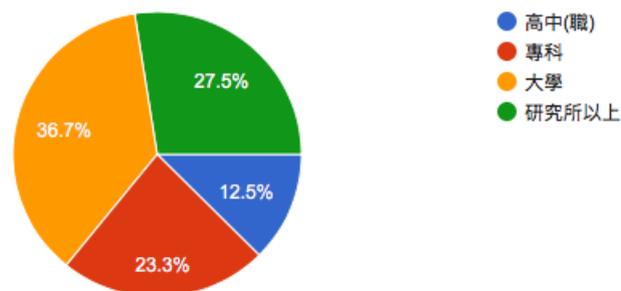
如表3-3中有效樣本中教育程度資料分布情形，會員中的教育程度統計：高中（職）有15人，佔12.5%；專科有28人，佔23.3%；大學有44人，佔36.7%；研究所以上有33人，佔27.5%。因為新世二代的來臨，會員中大學以及研究所會員合計就有77人，佔64.2%。明顯看出是以高學歷大學以上人員為多，相信未來這個數字還會持續增加。這對競合上來說是一大好事。

表 3-3 教育程度分布圖

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	高中(職)	15	12.5	12.5	12.5
	專科	28	23.3	23.3	35.8
	大學	44	36.7	36.7	72.5
	研究所以上	33	27.5	27.5	100
	總計	120	100	100	

教育程度

120 則回應



(四)、公司成立年齡

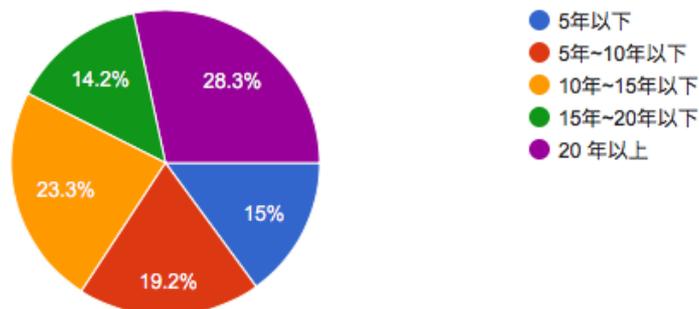
如表 3-4 有效樣本中會員公司成立年齡資料分布情形，公司成立年齡：5 年以下有 18 家，佔 15%；5 年~10 年以下有 23 家，佔 19.2%；10 年~15 年以下有 28 家，佔 23.3%；成立 15 年~20 年以下有 17 家，佔 14.2%；成立 20 年以上有 34 家，佔 28.3%。台灣不動產開發商業同業公會會員歷經民國 98 年金融風暴，能持續在市場上經營的公司體質都很不錯，之前一些體質不健全的公司因為某些因素而倒閉，相對危害到很多消費者以及社會大眾對建築業的恐懼。據資料顯示大多數的會員同業都是經歷了 10 年以上的歷練，總計有 79 家，佔 65.8%。各同業也對品牌相對的重視，企業永續經營的觀念，持續在市場上為大眾服務。

表 3-4 公司成立年齡分布圖

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	5 年以下	18	15	15	100
	5 年~10 年以下	23	19.2	19.2	85
	10 年~15 年以下	28	23.3	23.3	23.3
	15 年~20 年以下	17	14.2	14.2	37.5
	20 年以上	34	28.3	28.3	65.8
	總計	120	100	100	

您公司成立多久

120 則回應



(五)、平均一個建案金額

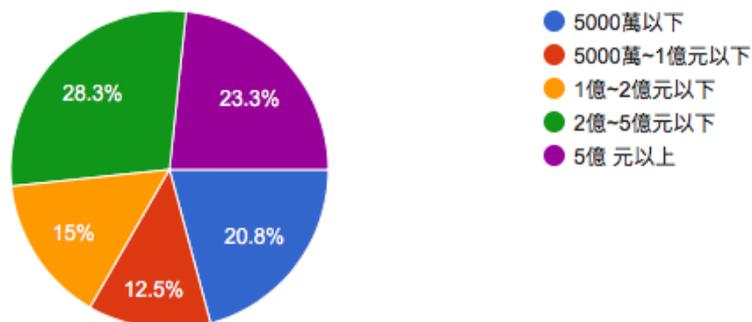
如表3-5依有效樣本的基本資料分布情形，平均一個建案金額：5000 萬以下有25家，佔20.8%；5000萬～1億元以下有15家，佔12.5%；1億～2億元以下有18家，佔15%；2億～5億元以下有34家，佔28.3%；5億元以上有28家，佔23.3%。以建築業來說一個建案在2億以下都是小案子，如現在台中市隨便一間房子都要一千萬來說，2億等於是20戶的小建案。由於現今體質的健全和銀行的支持，目前推案都在2億以上為多。所以120家成員有51.6%推出的是超過2億元以上建案的中、大型建築公司。

表 3-5 建案金額分布圖

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	5000 萬以下	25	20.8	20.8	76.7
	5000 萬~1 億元以下	15	12.5	12.5	55.8
	1 億~2 億元以下	18	15	15	15
	2 億~5 億元以下	34	28.3	28.3	43.3
	5 億元以上	28	23.3	23.3	100
	總計	120	100	100	

您公司的建案，平均一個建案的金額：

120 則回應



(六)、認識工作夥伴多久

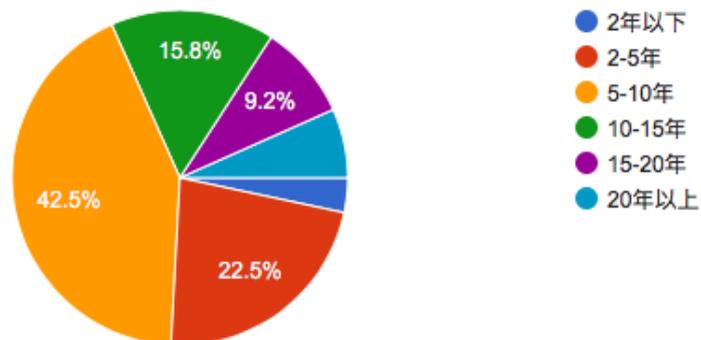
如表 3-6 依有效樣本中工作夥伴認識的時間，認識工作夥伴多久：2 年以下相識有 4 人，佔 3.3%； 2-5 年相識有 27 人，佔 22.5%； 5-10 年相識有 51 人，佔 42.5%；10-15 年相識有 19 人，佔 15.8%。由於公會的成立建立了同業溝通的平台，大眾相識的時間也相繼為 5 年以上為多。上一代的交流延續到新世代，相識時間理論上是會對合作和競合有相對地影響。

表 3-6 工作夥伴認識的時間

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	2 年以下	4	3.3	3.3	57.5
	2-5 年	27	22.5	22.5	47.5
	5-10 年	51	42.5	42.5	100
	10-15 年	19	15.8	15.8	15.8
	15-20 年	11	9.2	9.2	25
	20 年以上	8	6.7	6.7	54.2
	總計	120	100	100	

您與設想的工作夥伴認識多久？

120 則回應



三、聯合採購與開發實際情形

(一)、聯合採購與開發土地比例

聯合採購與開發土地比例，包括：進行聯合採購原物料（建材如鋼筋、水泥、混凝土等等相同性建材）和進行聯合（開發土地）的機率。分布情形如圖表 3-7、3-8。

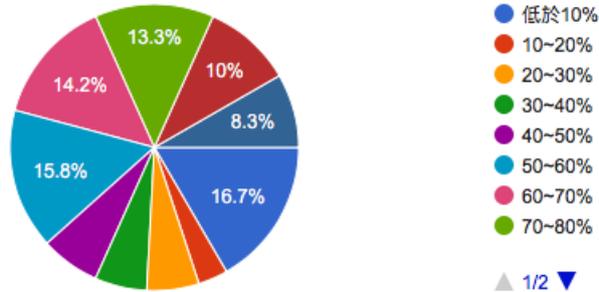
進行聯合採購原物料（建材如鋼筋、水泥、混凝土等等相同性建材），有效樣本的基本資料分布情形，進行聯合採購原物料的比例人數：聯合意願低於 10% 有 20 家，佔 10%；10%~20% 有 4 家，佔 3.3%；20%~30% 有 7 家，佔 5.8%；30%~40% 有 7 家，佔 5.8%；40%~50% 有 8 家，佔 6.7%；50%~60% 有 19 家，佔 15.8%；60%~70% 有 17 家，佔 14.2%；70%~80% 有 16 家，佔 13.3%；80%~90% 有 12 家，佔 10%；90%~100% 有 10 家，佔 8.3%。如下表 3-7：

表 3-7 聯合採購原物料

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
	低於 10%	20	16.7	16.7	100
有效	10~20%	4	3.3	3.3	3.3
	20~30%	7	5.8	5.8	9.2
	30~40%	7	5.8	5.8	15
	40~50%	8	6.7	6.7	21.7
	50~60%	19	15.8	15.8	37.5
	60~70%	17	14.2	14.2	51.7
	70~80%	16	13.3	13.3	65
	80~90%	12	10	10	75
	90~100%	10	8.3	8.3	83.3
	總計	120	100	100	

我與合作夥伴，進行聯合「採購原料」
(建材如鋼筋、水泥、混凝土等等相同性建材)的機率:

120 則回應



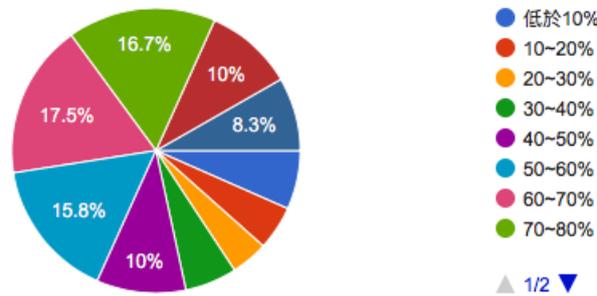
在進行聯合(開發土地)的有效樣本基本資料分布情形，進行聯合(開發土地)的比例人數：聯合意願低於10%有8家，佔6.7%；10%~20%有6家，佔5%；20%~30%有5家，佔4.2%；30%~40%有7家，佔5.8%；40%~50%有12家，佔10%；50%~60%有19家，佔15.8%；60%~70%有21家，佔17.5%；70%~80%有20家，佔16.7%；80%~90%有12家，佔10%；90%~100%有10家，佔8.3%。如下表3-8：

表 3-8 聯合開發土地

		次數分配表	百分比	有效百分比	累積百分比
有效	低於 10%	8	6.7	6.7	100
	10~20%	6	5	5	5
	20~30%	5	4.2	4.2	9.2
	30~40%	7	5.8	5.8	15
	40~50%	12	10	10	25
	50~60%	19	15.8	15.8	40.8
	60~70%	21	17.5	17.5	58.3
	70~80%	20	16.7	16.7	75
	80~90%	12	10	10	85
	90~100%	10	8.3	8.3	93.3
總計		120	100	100	

我與合作夥伴，進行聯合「開發土地」的機率:

120 則回應



(二)、公司成立年齡和建案金額交叉編表

根據有效樣本的基本資料，以公司成立年齡和建案金額做一交叉比對統計資料分布情形：公司成立 5 年以下：推案金額 5000 萬以下的有 8 家，5000 萬~1 億元以下的有 1 家，1 億~2 億元以下有 4 家，2 億~5 億元以下的有 3 家，5 億以上的有 2 家；共 18 計家。公司成立 5 年~10 年以下：推案金額 5000 萬以下的有 4 家，5000 萬~1 億元以下有 3 家，1 億~2 億元以下有 4 家，2 億~5 億元以下有 6 家，5 億以上的有 6 家；共計 23 家。

公司成立 10 年~15 年以下：推案金額 5000 萬以下的有 3 家，5000 萬~1 億元以下有 5 家，1 億~2 億元以下有 4 家，2 億~5 億元以下有 9 家，5 億以上的有 7 家；共計 28 家。公司成立 15 年~20 年以下：推案金額 5000 萬以下的有 5 家，5000 萬~1 億元以下有 0 家，1 億~2 億元以下有 1 家，2 億~5 億元以下有 7 家，5 億以上的有 4 家；共計 17 家。

公司成立 20 年以上：推案金額 5000 萬以下的有 5 家，5000 萬~1 億元以下有 6 家，1 億~2 億元以下有 5 家，2 億~5 億元以下有 9 家，5 億以上的有 9 家；共計 34 家。成立的時間越久經驗越多，相對資金也比較充足，資料顯示推案量比較穩健的公司還是在 20 年以上的。但 5~15 年間的應該屬中型建築業，這區段的公司推案量是最多的，而建案金額為 2 億以下為多。如表 3-9：

表 3-9 公司成立年齡和建案金額交叉列表

		建案金額					總計
		5000 萬以下	5000 萬~1 億元以下	1 億~2 億元以下	2 億~5 億元以下	5 億元以上	
公司 age	5 年以下	8	1	4	3	2	18
	5 年~10 年以下	4	3	4	6	6	23
	10 年~15 年以下	3	5	4	9	7	28
	15 年~20 年以下	5	0	1	7	4	17
	20 年以上	5	6	5	9	9	34
總計		25	15	18	34	28	120

第二節 研究變數之衡量

我們根據研究人員之前使用的量表，進行修改後來衡量模型中的變數，所有這些項目都向受訪者提供了七點評定量表。這些項目反映了企業之間關係的相互競爭和合作性質。所有因素 α 值超過 0.7 (Nunnally, 1978)。

表 3-10 變數之衡量

<p>競爭</p>	<p>我覺得我與夥伴在市場銷售，彼此間有很高的競爭性。 我覺得我與夥伴在產品定位上，彼此間有很高的競爭性。 我覺得我與夥伴在公司品牌定位上，彼此間有很高的競爭性。</p>
<p>合作</p>	<p>我覺得我與夥伴在市場銷售，彼此間有很高的合作可能性。 我覺得我與夥伴在產品定位上，彼此間有很高的合作可能性。 我覺得我與夥伴在公司品牌定位上，彼此間有很高的合作可能性。</p>
<p>聯合採購 原物料</p>	<p>我與合作夥伴，進行聯合「採購原料」（建材如鋼筋、水泥、混凝土等等相同性建材)的機率： <input type="checkbox"/>低於10% <input type="checkbox"/>10~20% <input type="checkbox"/>20~30% <input type="checkbox"/>30~40% <input type="checkbox"/>40~50% <input type="checkbox"/>50~60% <input type="checkbox"/>60~70% <input type="checkbox"/>70~80% <input type="checkbox"/>80~90% <input type="checkbox"/>90~100%</p>
<p>聯合開發土地</p>	<p>我與合作夥伴，進行聯合「開發土地」的機率： <input type="checkbox"/>低於10% <input type="checkbox"/>10~20% <input type="checkbox"/>20~30% <input type="checkbox"/>30~40% <input type="checkbox"/>40~50% <input type="checkbox"/>50~60% <input type="checkbox"/>60~70% <input type="checkbox"/>70~80% <input type="checkbox"/>80~90% <input type="checkbox"/>90~100%</p>

第四章 研究結果

依相關矩陣如表4-1所示，描述性統計量和相關性如下：

- 一、競爭與公司年齡顯著相關 ($r=0.21, p < 0.01$)。建案金額和公司年齡不顯著 ($r=0.141, p > 0.05$)。認識時間和公司年齡顯著 ($r=0.325, p < 0.001$)。
- 二、認識時間和建案金額顯著 ($r=0.199, p < 0.05$)。競爭和公司年齡不顯著 ($r=0.021, p > 0.05$)。競爭和建案金額顯著 ($r=-0.202, p < 0.05$)。競爭和認識時間不顯著 ($r=-0.121, p > 0.05$)。
- 三、合作和公司年齡不顯著 ($r=0.034, p > 0.05$)。合作和建案金額不顯著 ($r=-0.093, p > 0.05$)。合作和認識時間不顯著 ($r=-0.035, p > 0.05$)。合作和競爭不顯著 ($r=0.148, p > 0.05$)。
- 四、競合和公司年齡不顯著 ($r=0.035, p > 0.05$)。競合和建案金額顯著 ($r=-0.203, p < 0.05$)。競合和認識時間不顯著 ($r=-0.11, p > 0.05$)。競合和競爭顯著 ($r=0.825, p < 0.001$)。競合和合作顯著 ($r=0.681, p < 0.001$)。
- 五、採購原料和公司年齡不顯著 ($r=0.111, p > 0.05$)。採購原料和建案金額不顯著 ($r=0.067, p > 0.05$)。採購原料和認識時間不顯著 ($r=0.015, p > 0.05$)。採購原料和競爭不顯著 ($r=0.146, p > 0.05$)。採購原料和合作不顯著 ($r=0.146, p > 0.05$)。採購原料和競合顯著 ($r=0.191, p < 0.05$)。
- 六、開發土地和公司年齡不顯著 ($r=0.04, p > 0.05$)。開發土地和建案金額不顯著 ($r=0.018, p > 0.05$)。開發土地和認識時間不顯著 ($r=-0.077, p > 0.05$)。開發土地和競爭不顯著 ($r=0.095, p > 0.05$)。開發土地和合作顯著 ($r=0.237, p=0.01$)。開發土地和競合顯著 ($r=0.206, p < 0.05$)。開發土地和採購原料顯著 ($r=0.585, p < 0.001$)。

表 4-1 相關矩陣

	平均 數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.公司年齡	—	—	—							
2.建案金額	—	—	.141	—						
3.認識時間	—	—	.325**	.199**	—					
4.競爭	4.663	1.564	.021	-.202*	-.121	—				
5.合作	5.6	1.149	.034	-.093	-.035	.148	—			
6.競合	5.131	.976	.035	-.203*	-.11	.825**	.681**	—		
7.採購原料	5.72	2.902	.111	.067	.015*	.146	.146	.191	—	
8.開發土地	6.27	2.496	.04*	.018*	-.077	.095	.237*	.206*	.585**	—

註：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

其次，透過使用普通最小二乘法（OLS）程序可以很好地估計模型。表4-2顯示了迴歸分析估計的標準化參數以及統計和顯著性水準。為了檢驗所有的假設，我們依賴迴歸分析的結果。

一、如表4-2中的模型1所示，假設1a：「成員間的競爭關係」會負向影響「聯合採購原料」可能性。在模式1，競爭對聯合採購原料之影響係數 $b=0.210$ ，T值為2.047，達顯著水準。假設2a：「成員間的合作關係」會正向影響「聯合採購原料」可能性。在模式1，合作對聯合採購原料之影響係數 $b=0.135$ ，T值為1.482，不達顯著水準。假設3a：「成員間的競合關係」會負向影響「聯合採購原料」可能性。在模式1，競合對聯合採購原料之影響係數 $b=-0.152$ ，T值為-1.520，不達顯著水準。

二、如表4-2中的模型2所示，假設1b：「成員間的競爭關係」會負向影響「聯合開發土地」可能性。在模式2，競爭對聯合開發土地之影響係數 $b=0.117$ ，T值為1.157，不達顯著水準。假設2b：「成員間的合作關係」會正向影響「聯合開發土地」可能性。在模式2，合作對聯合開發土地之影響係數 $b=0.252$ ，T值為2.834，達顯著水準，這支持了假設。假設3b：「成員間的競合關係」會負向影響「聯合開發土地」可能性。在模式2，競合對聯合開發土地之影響係數 $b = -0.203$ ，T值為-2.063，達顯著水準，這支持了假設。

表 4-2 迴歸分析

	聯合採購原料 (模式 1)	聯合開發土地 (模式 2)
公司年齡	0.089(0.923)	0.042(0.447)
建案金額	0.093(0.976)	0.058(0.618)
認識時間	-0.020(-0.205)	-0.093(-0.960)
競爭	0.210(2.047)*	0.117(1.157)
合作	0.135(1.482)	0.252(2.834)**
合作 x 競爭	-0.152(-1.520)	-0.203(-2.063)*
R ²	0.075	0.11
調整後 R ²	0.026	0.063
F 值	1.536	2.332

註：1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

2. 表中數字為標準化係數，()內數字為 T 值

第五章 結論與討論

第一節 研究討論

「合作競爭」一種利益相關者合作和競爭，以創造最大價值的模式，是近年來最重要的商業觀點之一。公司需要合作和競爭，通過信息共享以及整合和簡化流程。在當今的網絡經濟中，合作競爭是發現新的市場機會和發展商業戰略的有力手段。商業既是競爭又是合作，在過去人們把商業視為「贏家全部」或「零和」遊戲。現代經濟擺脫了這些純粹競爭性的行為，承認創造價值的合作關係。在雙贏和雙贏互動方面，所有關係都具有雙重性：大多數企業的成功取決於他人的成功，但他們必須進行競爭及合作，以創造價值並保護自己的利益。

我們的研究結果表明，競爭對聯合採購原物料產生正向影響，合作對聯合土地開發具有正向影響，競合對聯合土地開發具有負面影響。管理者也可以解釋競爭對現有經理的有益作用，以避免過度消極態度的產生。管理者也應該採納和促進合作思維。就其他組織而言，朋友（合作者）和敵人（競爭者）之間的區別似乎適用於服務交付網絡。Dyer 和 Singh（1998）認為，對於合作網絡中的公司來說，建立彼此關係和合作的能力使他們能夠形成競爭優勢。因此，他們將合作看作是增加公司個人的能力，從而提高合作網絡的性能和盈利能力。這是透過對關係特定資產的投資，以及知識交換和聯合學習，透過合作充資源稟賦以及降低交易成本。

合作是各級合作夥伴通過自願行動共同努力，實現個人和共同目標的組織間關係。它的必要性取決於合作夥伴的相互依賴性，而合作夥伴的相互依賴性又是合作夥伴在某些職能上的專業化所致良好的合作關係可以通過許多方式使合作夥伴受益，如提高能力，創造良好的商業環境，有效地利用組織間資源以及幫助解決基於衝突的問題。許多因素可能會影響合作關係。其中主要包括目標兼容性，領域共識，角色清晰度以及評估和交換的規範。

本研究以台中市不動產開發商業同業公會進行問卷收集資料，以收集了 120 份問卷彙整資料分析。建築業以資料整分析後，可將建築業同業區分為三種類型，大、中、小型建築業。一般大型建築業設定為一個建案金額為 5 億以上者，本研究問卷中佔有 23.3%；而中型建築業者為一個建案金額為 1 億~5 億以下者，本研究問卷中佔有 43.4%；1 億以下者為小型建築業者佔 40%，以上資料如表 3-5。此區分方式如建案金額為 1 億（以台中現在的房價約 2000 萬元一棟透天計算），也才 5 棟房子的建案以此類推。

大型建築業者優勢：資金充裕，銀行貸款支持度高。土地資訊多，快速，資源多。推案量大，保持一定的量體。量體大，原物料資源多，價格便宜。市場佔有率大，容易塑造品牌，管理成本分攤大成本低（以各案計算方式）。

中型建築業者優勢：資金中等，銀貸支持度高。土地資訊佔 70%的資源。推案量中等也保有一定的量體。原物料資源有部份佔有大型建商的順風車。市場佔有率中等，也可塑造品牌。管理成本中等員工數不大，又可分攤為管銷優勢。市場機動性高。

小型建商很多都是不同業者相約成夥的公司或是外行者的公司。還有一些是資金不足的。其推案有時一年才一個案子。這類的建築業者有些很不負責任的完全不做售後服務的，可稱之為市場的破壞者。相對地原物料廠商和小包商比較不願與其合作，雖然價格比較優沃，但常常出現呆帳的情形。

大型建築業本身就各地去建設，其量體比較具規模性所以所取得的原物料或許就已經是一般代理商的價格之下。所以比較沒合作的意願。相對地大建設業者就是因為資金足夠，土地原料早早就購入堆置，土地的漲幅比任何管理成本的節省或營業銷售獲利來得大。也隨時可以因應市場動態調整推出量體的大小，所以很多下游廠商或大盤商都很積極地接洽大建設業者；相對也給予比較優沃的條件換取合作機會。故大型建築業一般來說是沒有合作和競合的動機去進行聯合採購的。但合作採購土地的意願是有的。

中型建築業本身處於中上之優勢。重點在於如何推動自己的案量和進行採購。而對大型的競爭下是希望能進行對原物料的聯合採購，對本身的成本和技術是有學習的好處。另外合作採購土地也是有其優勢，因為有大型案子或許中型建築業有能力自己推行，但可能大部份的資金全部會用於此案，而推動一個案子以透天別墅來說是需要二年的時間，以大樓來說是需要三年半的時間。所以大部份資金卡住一個案子對中型建築業者來說很容易錯失購買好土地的良機，故如有大型建築業者的合作是比較有利的。故合作採購土地的意願是很高的。

第二節 管理意涵

本章節依據研究結果提出下列管理意涵：

- 一、在合作，競合或是競爭中三種模式中，以小型建築業者最希望能進行聯合採購，因為區域性的新市場開擴、學習其知識、和內部技術，都是對小型建築業者有很大的幫助。大部份的小型建築業者都沒有自己的營造廠，所以持採購上有很多不足的經驗可以藉由聯合採購從中學習到其知識進而得到優沃的折扣。總結大型建築業比較不適用競爭或合作的模式去進行聯合採購，唯獨聯合採購土地的意願比較高。而中型建築業者對大、小型建築業者進行聯合採購的優勢是最多的一環。對大型建築業者合作有學習和受益的好處；對小型建築業的合作也有扶助和衡量體的好處。小型建築業對聯合採購的意願最高，也是受益最多的一環，但要看如何合作了。
- 二、研究發現競爭會增加聯合採購原料，為甚麼？因現今建材不斷更新，以及上述有提小型建築業者和中型建築業者都希望向大型建築業者學習，並從中受益。故競爭會增加聯合採購原料的意願。研究發現：合作不會增加聯合採購原料，為什麼？建築業以往乃為區域性行業，企業希望保持領先或順銷以為未來競爭準備，因此，企業可能會採取與其他競爭者合作，力求短期內提升其競爭力。合作容易將自己的優勢釋放出去，除小型建築業者希望外，大多數建商都有自

己獨特的一方很難合作。合作關係密度問題，商業機密問題，此合作一般為弱方投靠於強方之合作方式。因為強方佔有市場上優勢或是成本上的優勢，也有可能是行銷上的優勢，因為弱方看到強方的優勢進行合作。而弱方也很有可能擁有強方所沒有的優勢才可能成立。在這行業中人人想當頭因為可以掌握市場資源，增力自己的生存能力。故原設計應為互相互補的合作方式，卻會因為想要增加自己的市場優勢，進而將資訊有所保留。這也是不太可能進行聯合採購原料的原因之一。下游商還是以量制價的市場。

三、研究發現競合不會增加聯合採購原料，為什麼？競爭中會發展到合作，表示競爭者一定有什麼重要的優勢。而這種競爭合作關係密度問題，互相採取保留不把優勢分享。彼此互相猜忌沒有達到合作信任度。也不知道該由誰主導問題。一定有一方認為自己有利之處為何要分享的問題。這是因為市場價格不一致所導致買方互相的猜忌。

四、研究發現：合作會增加聯合土地開發，為什麼？土地開發有時需要很多的努力和協商。因為很多土地都不是單獨一個人持有的，買賣土地必須所有土地持有者同意販售才能成立。相對地想要所有人的同意會有很有不可遇測的問題，例如價格、交款條件、稅金負擔等問題，故這是開發的難處。合作土地開發有時會因為資金的不足問題，開發量體大小的問題，地段價格的問題，進而合作開發單純為一件買賣沒有商業技術會公開的問題。故合作會增加聯合土地開發的意願。

五、研究發現：競爭不會增加聯合土地開發，為什麼？建設的商業行為由購入土地原物料，設計規劃加工行銷出去。而進而賺取管理利潤和差價。但土地持有者同樣是少數人，如果競爭表示大家的優勢相同，相對之下每個人都想購得土地原物料，進而自己進行加工。不願將自己可以創造的利益分享給別人。另外競爭者中更不可能將自己的商業優勢讓自己的競爭對手知道。

第三節 研究限制與未來研究方向

我們的研究有幾個限制，這為未來的研究機會開闢了道路。首先，它使用競爭和合作悖論的乘法衡量，這種方法僅獲合作和競爭的強度方面。儘管這種方法看起來適合於確定合作和競爭交互的極端（強烈）程度，但它並不能說明合作與競爭之間有多麼相似。在衡量競爭和合作悖論時，未來的研究應該結合強度和相似性兩個方面。

其次，我們主要研究合作和競爭能力在本研究中的作用。未來的研究還應包括業務績效變量，以檢驗合作和競爭能力如何影響業務績效以及合作和競爭能力在提高公司業績中的作用。第三，企業同時追求企業之間的合作和競爭，這種關係中的矛盾，引發了緊張，有可能加劇這種關係並破壞合作關係。競爭對手之間聯盟，大多數的失敗率表明公司缺乏處理這些緊張局勢所需的能力，我們將這種具體能力命名為競合能力。除了少數有關這種能力的理論外，關於競合能力如何能夠幫助企業應對引起的緊張局勢，幾乎沒有任何詳細的實證調查。

參考文獻

一、英文文獻

1. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability, *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30.
2. Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
3. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
4. Dyer, J. H., & Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14: 57–68.
5. Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53(February), 7–18.
6. Harrigan, K. R. 1985. *Strategies for joint ventures*. Lexington, MA: Lexington Books.
7. McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14: 91–103.
8. Mohr, J., & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135–152.
9. Parkhe, A. 1998. Building trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33: 417–437.

10. Poppo, L., & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23: 707–726.
11. Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12: 295–336. Greenwich, CT: JAI Press.
12. Sako, M. 1991. The role of “trust” in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*, 45: 449 – 474.
13. Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35–67.
14. Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9: 141–159.
15. Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 229–239.

附錄一 研究問卷

「夥伴間合作」聯合「採購原料」、「開發土地」學術問卷

各位同業先進朋友好：

這是一份關於「夥伴間合作」聯合「採購原物料」、「開發土地」的學術問卷，本研究資料僅供學術用途，並不會對外公開，請安心作答。

請盡詳細地閱讀並填寫答案，在此非常感謝！

敬 祝 平安喜樂

東海大學 EMBA 高階經營管理碩士在職專班 研究生 林詳格 敬上

第一部分：個人基本資料

1. 請問您的性別：

男 女

2. 請問您的年齡：

30 歲以下 31-40 歲 41-50 歲 50 歲以上

3. 請問您的教育程度：

高中(職) 專科 大學 研究所以上

4. 請問您的公司成立多久：

5 年以下 5 年~10 年以下 10 年~15 年以下 15 年~20 年以下
20 年以上

5. 你公司的建案，平均一個建案的金額：

5000 萬以下 5000 萬~1 億元以下 1 億~2 億以下 2 億~5 億以下
5 億以上

6. 您與設想的工作夥伴認識多久：

2 年以下 2-5 年 5-10 年 10-15 年 15-20 年 20 年以上

第二部分：您對夥伴的看法

題目	非常不同意						非常同意
	1	2	3	4	5	6	7
1. 我覺得夥伴在執行工作時，有能力去完成任務。	<input type="checkbox"/>						
2. 我覺得夥伴擁有很多這個領域所需的專業知識。	<input type="checkbox"/>						
3. 我覺得夥伴擁有合適的技巧，可以讓工作有效率的進行。	<input type="checkbox"/>						
4. 我覺得夥伴會關切我們整體的利益，而非只考慮他們自身的好處。	<input type="checkbox"/>						
5. 我不用擔心夥伴會為了自利，而犧牲對方的利益。	<input type="checkbox"/>						
6. 我相信當我遇到困難時，夥伴會很願意提供協助。	<input type="checkbox"/>						
7. 在我們的產業中，消費者的需求有相當大的變異性。	<input type="checkbox"/>						
8. 在我們的產業中，市場供需關係經常發生變動。	<input type="checkbox"/>						
9. 在我們的產業中，原物料市場價格波動很大。	<input type="checkbox"/>						
10. 在我們的產業中，未來市場需求很難預測。	<input type="checkbox"/>						
11. 在我們的產業中，有相當多的競爭者。	<input type="checkbox"/>						
12. 我覺得夥伴表現不如預期的可能性很高。	<input type="checkbox"/>						
13. 我覺得夥伴不履行合約的可能性很高。	<input type="checkbox"/>						
14. 我覺得夥伴隱藏資訊的可能性很高。	<input type="checkbox"/>						
15. 我覺得夥伴投機行為的可能性很高。	<input type="checkbox"/>						
16. 我覺得很難預期合作夥伴的行為。	<input type="checkbox"/>						
17. 我覺得我與夥伴在市場銷售，彼此間有很高的競爭性。	<input type="checkbox"/>						
18. 我覺得我與夥伴在產品定位上，彼此間有很高的競爭性。	<input type="checkbox"/>						
19. 我覺得我與夥伴在公司品牌定位上，彼此間有很高的競爭性。	<input type="checkbox"/>						
20. 我覺得我與夥伴在市場銷售，彼此間有很高的合作可能性。	<input type="checkbox"/>						
21. 我覺得我與夥伴在產品定位上，彼此間有很高的合作可能性。	<input type="checkbox"/>						
22. 我覺得我與夥伴在公司品牌定位上，彼此間有很高的合作可能性。	<input type="checkbox"/>						

第三部分：聯合採購與開發實際情形

1. 我與合作夥伴，進行聯合「採購原料」（建材如鋼筋、水泥、混凝土等等相同性建材)的機率：

低於 10% 10~20% 20~30% 30~40% 40~50%
50~60% 60~70% 70~80% 80~90% 90~100%

2. 我與合作夥伴，進行聯合「開發土地」的機率：

低於 10% 10~20% 20~30% 30~40% 40~50%
50~60% 60~70% 70~80% 80~90% 90~100%

問卷到此結束！感謝您的熱情支持！敬祝 快樂如意！