

## 謝 誌

東海大學企研所的紮實訓練，讓我在這兩年間學習到許多，除了專業知識外，老師們認真的教學態度及同學們積極的求學精神都讓我印象深刻；繁重的課業雖然曾讓我一度感覺喘不過氣來，但是後來才發現，這樣的訓練結果，讓我們更能夠承受未來的競爭壓力，因此，非常感謝所有曾經教過我的老師。

本論文的完成，最重要的是要感謝我的指導教授--張道釗老師 在這段時間中對我的悉心指導，張老師給予我許多在學業上的意見和指點，讓我對事情能產生新的看法，而在遇到瓶頸的時候，也往往以支持的角度，協助我突破困境；此外，張老師認真嚴謹的做事態度和待人處事的藝術，更是除了學業以外另一個影響我至深的地方。

口試委員詹定宇教授與黃延聰教授在口試期間所給予我的許多寶貴意見，亦是幫助我完成論文的重要人物，在此感謝他們對這本論文的指點，幫助我看到許多自己看不到的盲點。

除此之外，我也要感謝漢偉及所有接受過我訪問的人與公司，如果沒有他們熱心的幫忙，這本論文就不可能完成。

最後，我要感謝振光一路上的支持與鼓勵，我想這是讓我能夠好好走下去的最大動力。

感謝你們。

謝明芳 謹誌  
於東海大學企業管理系碩士班  
中華民國九十三年七月

## 摘要

本研究立基於 Dyer and Singh(1998)所研究的個人層次上之組織間關係資本 (relational capital)，希望能夠找出能有效幫助組織將個人層次互動所產生的知識轉為組織知識或能力的因素；本研究認為透過建立一個專屬聯盟功能幫助組織習得聯盟能力，將有助於組織取得能力並因而創造競爭優勢。

研究以多重個案的方式進行，遵循 Yin(1994)的個案研究法；研究先分別依聯盟類型撰寫個別的個案，再進行個案的比較，接著比較初始命題與推論命題，以得到修正的結論。

研究結果發現，三種聯盟型態中其關係資本所扮演的角色及對聯盟成功的影響都有所不同；在策略聯盟的個案中發現，聯盟形成一開始必須具備有合作的客觀條件，但一旦關係形成之後，關係資本會影響到組織對於能力的學習以及聯盟的成功。研究發現「人情」因素普遍存在於台灣的中小企業當中，因此在以中小企業為主的中衛體系之中，關係資本格外重要；中衛體系中的關係資本其影響最大，公司間的友好關係甚至能夠影響訂單的先後次序，也能使公司比其他公司先得到關鍵資訊，因而與取得競爭優勢有正向關係。而在合資公司中，關係資本較不明顯，因此關係資本大小是否會影響到組織所學習的能力在此聯盟型態中較不容易觀察。

而比較策略聯盟和中衛體系的個案，本研究認為可以關係資本發展的過程進行解釋，策略聯盟個案中的關係資本仍在發展中，而中衛體系的關係資本則已發展成熟，比較結果發現，關係資本的發展和組織間知識分享例規的形成有關。

關鍵字：關係資本、專屬聯盟功能、聯盟能力、聯盟成功

key words : relational capital、dedicated alliance function、alliance capability、alliance success

## 論文目錄

謝誌.....	I
摘要.....	II
論文目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	2
第三節 研究程序.....	3
第四節 論文架構.....	4
第五節 重要名詞定義.....	5
<b>第貳章 文獻探討.....</b>	<b>6</b>
第一節 組織間關係與關係資本.....	6
第二節 聯盟的型態.....	13
第三節 組織間學習.....	18
第四節 聯盟管理.....	22
第五節 聯盟績效衡量與聯盟成功.....	25
<b>第參章 研究設計.....</b>	<b>30</b>
第一節 研究方法.....	30
第二節 研究步驟.....	31
第三節 研究的信效度.....	33
第四節 初始命題推導.....	34
<b>第肆章 個案內容與彙整.....</b>	<b>40</b>
第一節 個案選擇.....	40
第二節 訪談個案內容與相關資料.....	42
第三節 個案操作化架構.....	59
第四節 個案資料彙總.....	60
<b>第伍章 推論命題與研究發現.....</b>	<b>71</b>
第一節 推論命題產生方式.....	71
第二節 策略聯盟個案.....	73
第三節 中衛體系個案.....	77
第四節 合資個案.....	82

第五節 比較個案 .....	85
第六節 修改初始命題 .....	89
<b>第陸章 結論 .....</b>	<b>94</b>
第一節 研究結論 .....	94
第二節 管理意涵與建議 .....	95
第三節 研究限制 .....	96
第四節 未來研究方向 .....	96
<b>主要參考文獻 .....</b>	<b>97</b>
<b>【附錄】 訪談題綱 .....</b>	<b>100</b>

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程 .....	3
圖 2-1 組織間合作關係的發展流程架構 .....	7
圖 2-2 組織間競爭優勢的決定因子 .....	10
圖 2-3 四種組織經濟活動的型態 .....	14
圖 2-4 網路、策略聯盟、合資三種聯盟型態之整合程度示意圖 .....	15
圖 3-1 研究步驟 .....	31
圖 3-2 觀念性架構 .....	39
圖 5.1 推論命題產生過程 .....	71
圖 5.2 策略聯盟個案命題推論 .....	73
圖 5.3 策略聯盟研究後推導模型 .....	76
圖 5.4 中衛體系個案命題推論 .....	77
圖 5-5 中衛體系研究後推導模型 .....	81
圖 5.6 合資個案命題推論 .....	82
圖 5.7a 個案比較發現推論.....	85
圖 5.7b 個案比較發現推論.....	86
圖 5.8 策略聯盟修改後模型 .....	91
圖 5.9 中衛體系修改後模型 .....	91

## 表目錄

表 2-1、關係觀點、資源基礎觀點與產業結構觀點的比較 .....	9
表 2-2 網路、策略聯盟、合資三種聯盟型態的比較 .....	14
表 2-3 組織學習／更新的四個流程與三個層級 .....	18
表 2-4 各學者聯盟成功衡量的看法 .....	28
表 3-1 增加個案品質的作法 .....	34
表 4-1 個案訪問概況 .....	41
表 4-2 義美公司組織架構 .....	43
表 4.3 士林電機協力會體系綜覽 .....	50
表 4.4 士林電機協力會運作目標綜覽 .....	51
表 4.5 士林電機體系 2000 年度體系計畫大綱 .....	52
表 4.6 個案操作化架構 .....	59
表 4.7 關係資本之個案整理 .....	63
表 4.8 專屬聯盟功能與知識分享之個案整理 .....	65
表 4.9 能力學習的類型之個案整理 .....	68
表 4.10 聯盟成功衡量之個案整理 .....	69
表 4-11 個案小結彙整表 .....	70
表 5-1 各聯盟型態特性表 .....	87
表 5.2 策略聯盟個案的初始模型與研究結果之差異 .....	89
表 5.3 中衛體系個案個案的初始模型與研究結果之差異 .....	90

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

聯盟是一種能夠快速且有彈性取得互補性資源或能力的方法，它已經成為達成持久性競爭優勢的一項重要工具；全球五百大企業平均每家企業就有六十個聯盟（Dyer, Kale, and Singh, 2001 p.37）。公司採取策略聯盟的原因有幾種：為了取得市場的競爭優勢、為了取得或內化公司疆界以外的新技術或 know-how、為了達到規模經濟或範疇經濟、或為了與其夥伴共同分擔風險或不確定性等等。固然策略聯盟是一項管理利器，但研究約有半數的聯盟會失敗，由此顯示出比競爭者更有效地形成和管理聯盟的能力，可能是一項競爭優勢的重要來源（Dyer, Kale, and Singh, 2001）。

因此，如何形成和管理一個有效的聯盟，便成了一個重要的議題。傳統對聯盟的理論多是建立在交易成本、或治理機制的選擇上；近年來，對於聯盟關係的研究開始指出在聯盟或交易情境中人際關係的存在與其重要性，也就是，除了經濟考量之外，組織間關係對於聯盟的影響開始注重；聯盟夥伴之間個人層次上所產生的相互信任、尊重以及友誼的程度，Kale, Singh and Perlmutter( 2000)稱之為關係資本。

Kale *et al.* (2000) 將關係資本的概念應用到聯盟的學習關係上，他們認為關係資本有助於組織習得其聯盟夥伴的能力，並能幫助使其因比夥伴更快速取得對方能力而獲得競爭優勢；這篇研究雖然證實了關係資本在策略聯盟上的可能發生的學習關係，但是卻未能充分說明關係資本如何影響學習。因此，如何利用關係資本來學習並增加組織策略聯盟的績效，會是比瞭解關係資本與學習間關係更值得我們探討的問題。

Dyer and Singh(1998)認為關係資本係為公司之間個人層次上所產生互動的結果，這種互動有助於學習；但競爭優勢的創造，根據知識基礎觀點，學習效果必需要經過個人層次到組織層次的知累積、儲存、移轉、擴散等等過程(Grant, 1996)，才能成為組合成組織的能力，進而成為競爭優勢。

因此，本研究立基於 Dyer and Singh(1998)所研究的個人層次上之組織間關係資本，希望能夠找出能有效幫助組織將個人層次互動所產生的知識轉為組織知識或能力的因素。Kale, Dyer, and Singh (2002) 認為透過建立一個專屬策略聯盟功能（dedicated alliance function）可以幫助組織習得策略聯盟能力，本研究認為這樣的機制，類似於 Dyer 所說的知識分享的例規（knowledge-sharing routines），將有助於聯盟公司取得能力並因而創造競爭優勢。因此，結合關係資本與學習機制這兩種概念來進行研究，即成為本研究的主要想法。

## 第二節 研究目的與研究問題

綜合上述，本研究基於 Dyer and Singh(1998)的關係觀點，利用知識基礎觀點來研究策略聯盟的前因與後果；聯盟的成功因素之一為組織間彼此有良好的關係資本，而透過如設立聯盟專屬的功能的正式化機制，可以促進組織對能力的學習，進而創造競爭優勢；聯盟關係中所能學到的能力類型可分為兩種，一為聯盟夥伴的能力，即取得和/或內化一些夥伴的重要資訊、能力、或技巧；另一個是聯盟管理能力（alliance capability），指的是透過經驗的累積，隨著時間所形成的關於聯盟的知識（Kale, Singh, and Perlmutter, 2000），因此，本研究的主要研究問題為：

1. 在不同聯盟關係中，關係資本所扮演的角色為何？是否助於聯盟的組織學習能力？其重要性為何？
2. 採取聯盟的組織是否能夠透過建立一個專責單位負責管理聯盟關係而有助於組織學習聯盟能力？
3. 由於聯盟關係產生後所可能學習到的能力對於聯盟的成功之影響為何？

### 第三節 研究程序

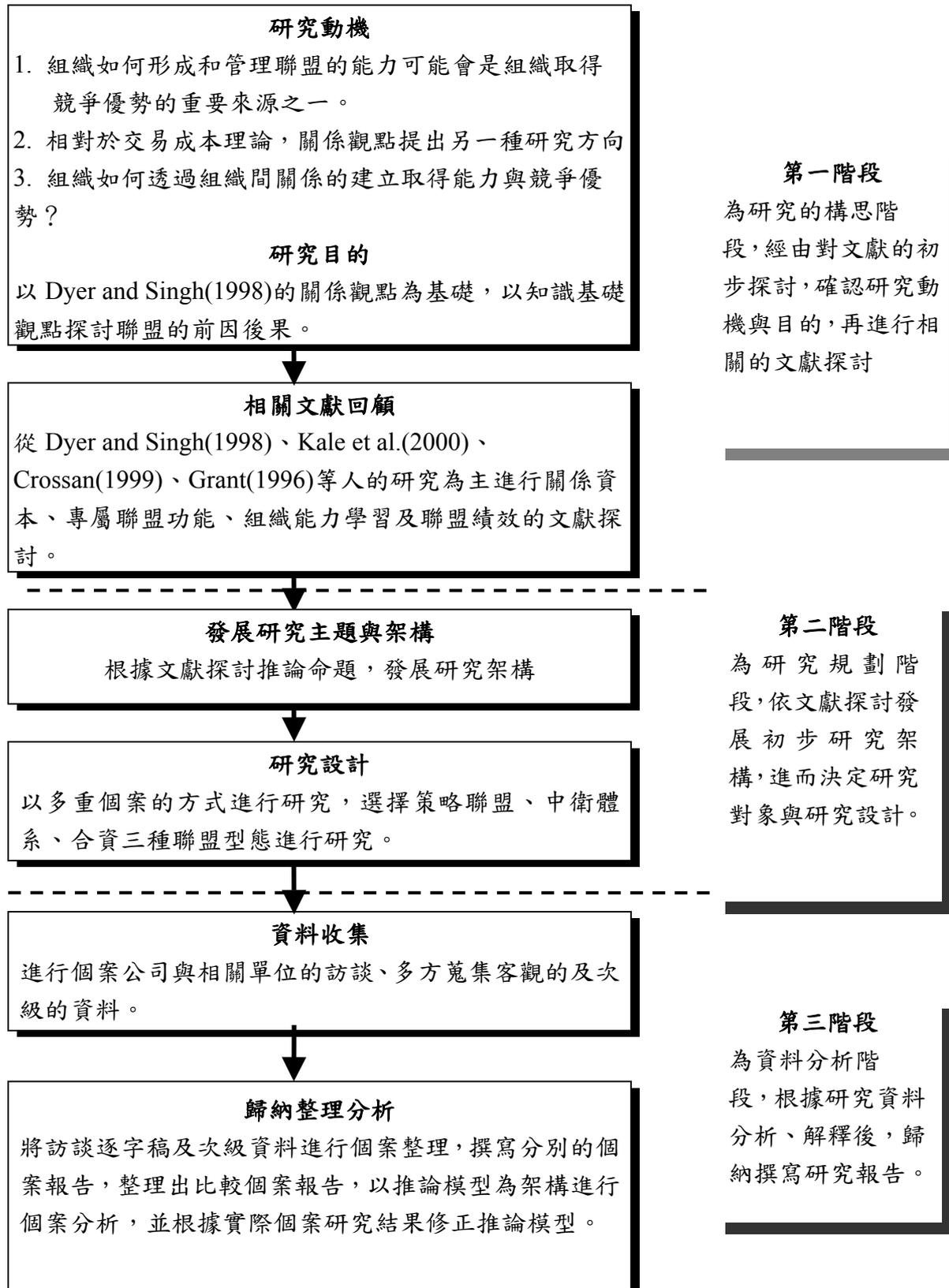


圖 1-1 研究程序

## 第四節 論文架構

本研究分成六章，各章節安排如下：

### ■ 第壹章 緒論

包括研究背景與動機、研究目的與研究問題、研究程序及重要名詞定義。

### ■ 第貳章 文獻探討

根據第壹章的研究目的與問題，找尋相關文獻，包括了關係資本、聯盟型態、組織間學習、聯盟管理、聯盟績效衡量與聯盟成功等。

### ■ 第參章 研究方法

本研究採多重個案研究法，本章節說明執行個案研究的步驟、以及如何蒐集資料、如何增加研究信效度的作法。本章第四節說明初始命題的推導過程以及初始命題。

### ■ 第肆章 個案實證研究與分析

本章第一節首先說明為何選擇這些個案的原因，第二節為個案內容，包括訪談及次級資料的內容整理，第三節則為個案的研究下操作性定義，之後在第四節依據操作化架構作個案的彙總。

### ■ 第伍章 推論研究命題

本章第一節說明推論命題產生方法，第二、三、四節以後則推導推論命題，第五節則比較聯盟型態提出研究發現，最後第六節比較原先第參章第四節的初始命題與研究推論命題的差異，提出修正命題。

### ■ 第陸章 結論

此章節包括研究結論、研究意涵及建議，及研究限制與未來研究方向。

## 第五節 重要名詞定義

- 關係資本 (relational capital)：聯盟夥伴之間個人層次上所存在的相互信任、尊重以及友誼的程度。
- 專屬聯盟功能 (dedicated alliance function)：負責掌握、整合、和散佈與策略聯盟管理相關的 know-how 的獨立、專責之組織單位 (Kale, Dyer, Singh, 2002)。有別於漸進式的學習，專屬策略聯盟功能是一個較為集權化的協調機制，能夠幫助組織協調整合各種與策略聯盟相關的活動。
- 學習夥伴能力：指的是取得和/或內化一些夥伴的重要資訊、能力、或技巧。在聯盟關係中取得夥伴的能力其型態主要可分為兩種等級：(a)資訊，和 (b)know-how。資訊是較容易編碼的知識，只要建立好解讀的系統性規則，就可以完整地傳遞。而 know-how 則包了含有隱性、困難、複雜、難以編碼的知識。
- 聯盟管理能力 (alliance capability)：透過經驗的累積，隨著時間所形成的關於策略聯盟的知識，為一種組織發現、發展及管理聯盟的能力 (Kale, Singh, and Perlmutter, 2000；Lambe, Spekman and Hunt, 2002)。
- 知識分享例規 (knowledge-sharing routines)：個人之間的一種互動模式，能夠促使專屬性知識的移轉、重新組合或創造 (Grant, 1996)。
- 策略聯盟 (Strategic alliance)：共同分享一致的目標、追求互惠的利益，及有高層次相互依賴性的兩獨立公司間有目的性的策略性關係 (Mohr and Spekman, 1994)；一般聯盟可概分成權益聯盟與非權益聯盟，在本研究中，為有別於合資公司，策略聯盟指的是合作廠商間無涉及權益關係的合作型態。
- 中心衛星工廠體系：為一由中心工廠與衛星工廠之間所形成的製造網路關係，與日本的 Toyota 網路相類似，Toyota 網路為以 Toyota 為中心與其 Toyota 的零件供應商們所構成生產網路。中衛體系為台灣近年來推行效果相當卓越的一種組織合作型態，和上述策略聯盟同為一種非權益關係的合作型態，但不同的是，中衛體系中參與合作的廠商相當多，而且中衛體系之間的關係為供應鏈關係的延伸，也就是，中衛體系的衛星廠商多為專業分工的中小企業，這些企業共同為一大型企業服務，廠商之間彼此扶持合作，透過整合小企業的資源以增加整體的競爭力。

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 組織間關係與關係資本

過去關於聯盟的文獻焦點大多放在夥伴投機行為，許多研究以交易成本經濟的觀點來探討此領域；廠商考量夥伴的投機行為可能會導致較高的交易成本，而研究多建議組織可以採用適當的交易合約或治理機制來處理。學者用交易成本經濟找出了在權益聯盟中能有效減少交易成本的兩個因素；一個是在「互相制約」(mutual hostage)的情況下，權益聯盟夥伴將彼此共享的抵押資產和合作的利益作連結，由於夥伴必須要事前對聯盟做承諾，他們會考量到他們的投資因此能夠降低投機行為的可能性，第二，在權益聯盟當中，投資夥伴創造了一個階層的監督，這樣不但能夠監督聯盟每天的運作，也能處理突發事件的發生 (Kougt, 1988)。交易成本理論著重於單方的成本最適化邏輯，因此並無法涵蓋其他的成本，如學習成本、協調成本 (Gulati and Singh, 1998) 等。而且，交易成本經濟的穩定本質，著重於單一交易，這對瞭解知識廣泛散佈且創新存在於組織間關係之中的網路學習及創新的過程而言是不恰當的。

許多學者批評交易成本經濟對於聯盟的看法對只單方面重視夥伴的投機行為，且只以契約合同或權益來解決這個問題；這樣方法沒有辦法抓到聯盟夥伴關係的一個重要重點，也就是為組織間的信任和夥伴間關係的變化 (Gulati, 1995)。因此，近年來學者開始重視組織間關係對於聯盟或競爭優勢的影響，而市場不確定性的增加，也使得組織無法以本身自有的資源能力來面對，個別組織會傾向於和其他組織有更多的互動，由於互動的重要性增加，所以關於組織間關係的研究，逐漸由交易成本理論的防止投機行為，變成著重組織間合作關係的研究。

#### 一、組織間關係發展流程

Ring and Van de Ven (1994) 提出組織間合作關係發展的流程架構 (如圖 2-1)，他們將組織間的關係發展分成三個階段，分別為協商、承諾、和執行階段。每個階段的發展有其目的，在協商階段，夥伴對於彼此合作的風險和期望作溝通，透過正式的協商 (negociation) 以及非正式的達成共識 (sense making) 來完成；而承諾階段是要對未來的行動及雙方的權利及義務作承諾，此階段可以依靠正式的法令契約及彼此的心理契約來達成；第三階段則為執行階段，執行階段要履行前一階段所承諾的投入，透過角色互動或個人互動來達成。而這些階段都必需要經過效率以及公平的評估基礎，也就是，夥伴合作必需要合乎效率以及必須要能夠符合公平。

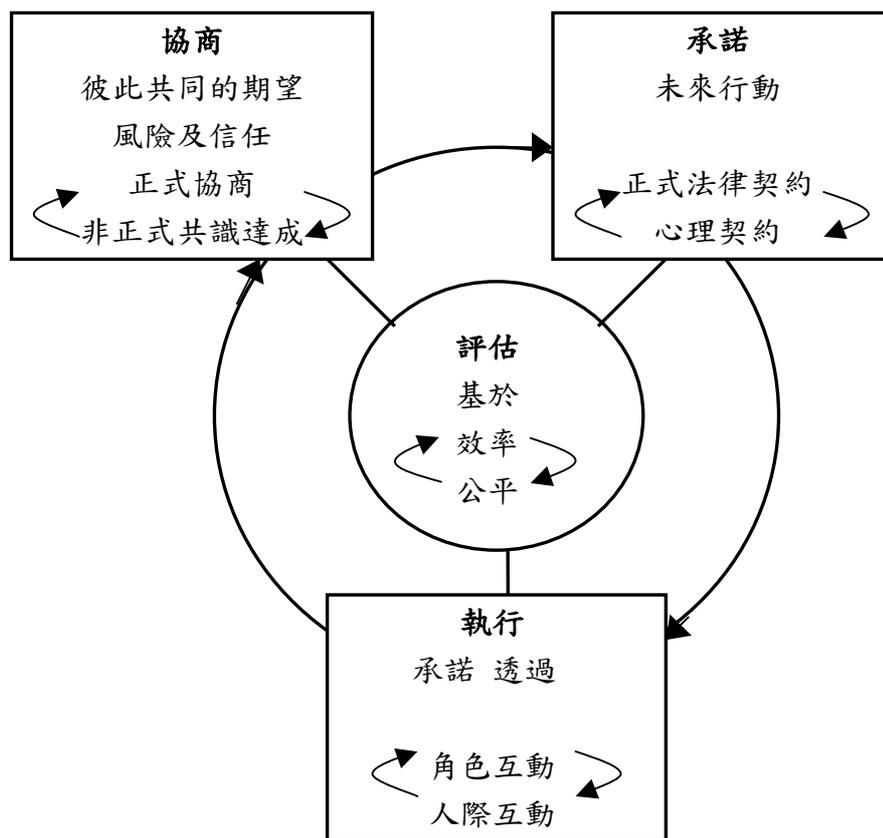


圖 2-1 組織間合作關係的發展流程架構

資料來源：Ring and Van de Ven (1994)

在協商階段，夥伴發展對於其動機、可能投資、及知覺到此筆交易的不確定性之共同的期望。在此階段所著重的是正式的協商過程及對於其選擇、採用或避免其他可能夥伴追求、爭論的選擇行為。在這些正式協商過程的底下，則為達成共識、或條例等能使獨立的夥伴能夠進入與另一夥伴協商的社會心理過程。透過正式協商及非正式達成共識的過程，這些重複的動作可以讓參與者有機會可以評估此筆交易之不確定性、彼此角色的本質、及對方的信譽、他們的權利及應盡義務、及和夥伴全體相關的可能效率及公平。

在承諾階段中，當夥伴在對於未來此關係的行動規則及規範達成協議後，「雙方意願達成」。在這個時點當中，彼此關係的統治結構建立，且受正式的關係契約或非正式的心理契約的限制。在前一個階段，一連串的互動使夥伴能夠達成法律的相互同意。根據企業風險的程度以及對於夥伴依賴信任的意願，有許多的承諾會是非正式的。不過，法定機構會希望在一些關鍵的承諾上有正式的法律草約，以避免締結合同的法律障礙，如犯錯、誤解、違約的影響或強迫這些會使得關係無銷的東西。

最後，在執行階段，行動的承諾和規則產生效果，夥伴命令部屬、購買原料、支付那些合約所訂定的一切。一開始，由夥伴來正式地設計角色行為可以降低當

他們履行承諾時的不確定性，而且也使得夥伴的互動能夠預測。透過一連串角色互動，夥伴對於彼此越來越熟悉，他們可能會逐漸開始依賴人際關係。

為了實現企業交易，組織間的合作關係可能需要長時間維持。但隨著時間、誤解、衝突以及改變期望將是不可避免的，這些因素使得企業有理由重新思考這段關係。在重新協商過程中，會以增加新補充的約定來解決爭論，但關係契約中的瞭解（understanding）仍然有其效果。如此一來，現存的關係就能夠被保存。在最後的循環過程中，夥伴會結論出這個關係是否應該繼續或終結。一般來說，這會是當在夥伴實現其承諾以及交易完成時發生。撤銷也可能會是因為失敗所以發生，也就是說，一個可能的未來事件、約定被破壞、法令的運作、相互撤回、或新約取代舊約。

Ring and Van de Ven 的這個架構是基於假設雙方可以協商、保證期望的合作關係，他們會承諾行動。如果這些承諾能夠有效率且公平地執行，他們將會繼續或擴充彼此相互的承諾。如果這些承諾無法以有效或有權益的方式執行，夥伴將會藉由重新協商或降低他們對於組織間合作關係的承諾來修正衡量。在這些探索之下是更多複雜的非正式的社會心理動態，可以來解釋組織間合作關係如何及為何透過重複的正式協商、承諾及執行階段來演進。

我們可以由 Ring and Van de Ven(1994)的研究中得到對組織間關係發展形成過程的大略瞭解，在他們的研究中，「信任」在整個過程中扮演重要的角色，Ring and Van de Ven 認為過去合作過的夥伴會因為彼此的信任而使得雙方合作發展地更快速且有效，而相反地，過去是陌生人的合作關係，一開始雙方會為了要降低風險，所以交易量會較少，隨著時間不斷地交易，夥伴才開始漸漸地感覺到對對方承諾更多的可用資源是安全的，然後隨後的關係才會繼續。在這段關係中，「信任」透過過去累積的互動中對對方是否能夠達到要求的判斷而產生。合作雙方越信任對方的信譽的話，就會越容易降低交易成本及增加管理彈性，因為夥伴他們對於法定文件的需求減少。

這類關於組織間對彼此信任關係的發展會對於組織在這段合作關係中產生影響，而 Dyer and Singh(1998)的關係觀點則更明確地指出組織間良好的關係發展，會是取得競爭優勢的一個重要來源。所以以下文獻將探討 Dyer and Singh(1998)所提出的關係觀點。

## 二、組織間關係觀點

關於公司的競爭優勢來源，一般有兩種觀點，一為產業結構觀點（industry structure view）—Porter(1980)主張超額的報酬乃是因產業具備有益的結構特性，其所帶給產業內廠商的主要功能（如：相對議價力，進入障礙等等）。另一種為資源基礎觀點（Resource-based view, RBV），資源基礎觀點認為廠商績效的差異來自於廠商的異質性，廠商能累積具有稀少、有價值、無可替代以及難以模仿特性的資源及能力來達到競爭優勢(Barney, 1991)，而 RBV 視廠商為主要的分析

單位。

Dyer and Singh(1998)提出另一種對競爭優勢來源的看法，他主張，一個公司的重要資源可能鑲嵌於廠商間（interfirm）的資源與例規中，公司的競爭優勢來源一個重要的分析單位是組織間關係（interorganizational relationship）。相對於市場交易關係因為沒有特殊的交換關係以產生超越一般買賣關係的利潤因而無法形成差異以取得競爭優勢，Dyer and Singh(1998)認為，聯盟可以產生不同於市場交易的關係，並藉由此夥伴關係產生競爭優勢。

該研究並確認了四個組織間競爭優勢的可能來源：(1) 關係專屬資產（relation-specific assets）；(2) 知識分享例規（knowledge-sharing routines）；(3) 互補性資源/能力（complementary resources/capabilities）；與(4) 有效的治理（effective governance）。該研究將關係租（relational rent）定義為，在一交換關係中，夥伴的任一方無法單獨產生，而必須藉由與特定夥伴共同努力才能創造出的超額利潤。關係資實現的情境為，聯盟夥伴結合、交換，或投資特定資產、知識與資源/能力，且/或利用有效的治理機制以產生較低的交易成本，或能夠有效地結合資產、知識或能力。

而關係觀點、RBV、產業結構觀點在競爭優勢來源的分析單位、超額利潤來源、產生超額利潤來源的控制及所有權上都有所差異，相關的比較如表 2-1：

表 2-1、關係觀點、資源基礎觀點與產業結構觀點的比較

構面	產業結構觀點	資源基礎觀點	關係觀點
分析單位	產業	廠商	兩個廠商或網絡廠商
超常報酬的主要來源	相對議價力 勾結	稀少的實體資源 人力資源/know-how 技術資源 財務資源 無形資源（如聲譽）	關係專屬投資 廠商間知識分享例規 互補性資源秉賦 有效的智利
保留利潤的機制	產業進入障礙 ◆ 政府法規 ◆ 生產經濟/沈沒成本	廠商的模仿障礙 ◆ 資源稀少性/財產權 ◆ 因果模糊 ◆ 時間壓縮不經濟 ◆ 資產股票間的相互關聯性	對偶/網絡模仿障礙 ◆ 因果模糊 ◆ 時間壓縮不經濟 ◆ 組織間資產股票的相互關聯性 ◆ 夥伴稀少性 ◆ 資源不可分割性 ◆ 制度環境
所有權/租產生流程/資源的控制	共有（與競爭者）	個別廠商	共有（與交易夥伴）

資料來源：Dyer（1998）

上述比較表可以例子說明如下：Toyota 的供應商可能可以藉由主動參與

Toyota 供應商相互的知識分享流程而獲得利益，但，若其他供應商將他排除在網路之外的話，他就無法得到這樣的知識利益；VISA 組織的 23,000 個會員銀行藉由集合更多的各種配銷力量，使得更多地方可以使用 VISA 的信用卡，因此能與美國運通競爭，個別銀行之所以能夠和 VISA 一起獲利，是由於他們所共同創造出來的品牌名稱及配銷網路 (Dyer and Singh, 1998)。在這兩個例子中可以看出，創造關係租的來源是在個別公司所能控制的範圍以外。

總而言之，RBV 將焦點放在既有的資源、資產、及能力下，個別公司如何創造超額利潤。但是，根據關係觀點，超額利潤為參與的夥伴公司所共同產生及擁有的。因此，關係租為對偶或網路的一種所有權，也就是，關係租存在於合作的夥伴關係當中，一個公司單獨用自身的資源或能力無法得到這些利潤。

而關係觀點和產業結構觀點不同的是，舉例來說，產業結構觀點認為公司應該要致力於增加其供應商的數目才能夠極大化其議價力及獲利。這種策略和關係觀點所認為的完全相反，關係觀點認為公司可以藉由和較少數目的公司合作，並逐漸增加合作廠商對於對公司的依賴而獲利，然後可以增加供應商分享知識的誘因和做對於關係專屬資產的績效提升的投資。

由此可見關係觀點和現存幾個有名的理論觀點有所差異。也提出了公司間關係對於整體合作組織競爭力之影響，除提出產生關係租的決定因素之外，Dyer 更細部提出一些能夠促進關係租的流程，如下圖 2-2 所示。

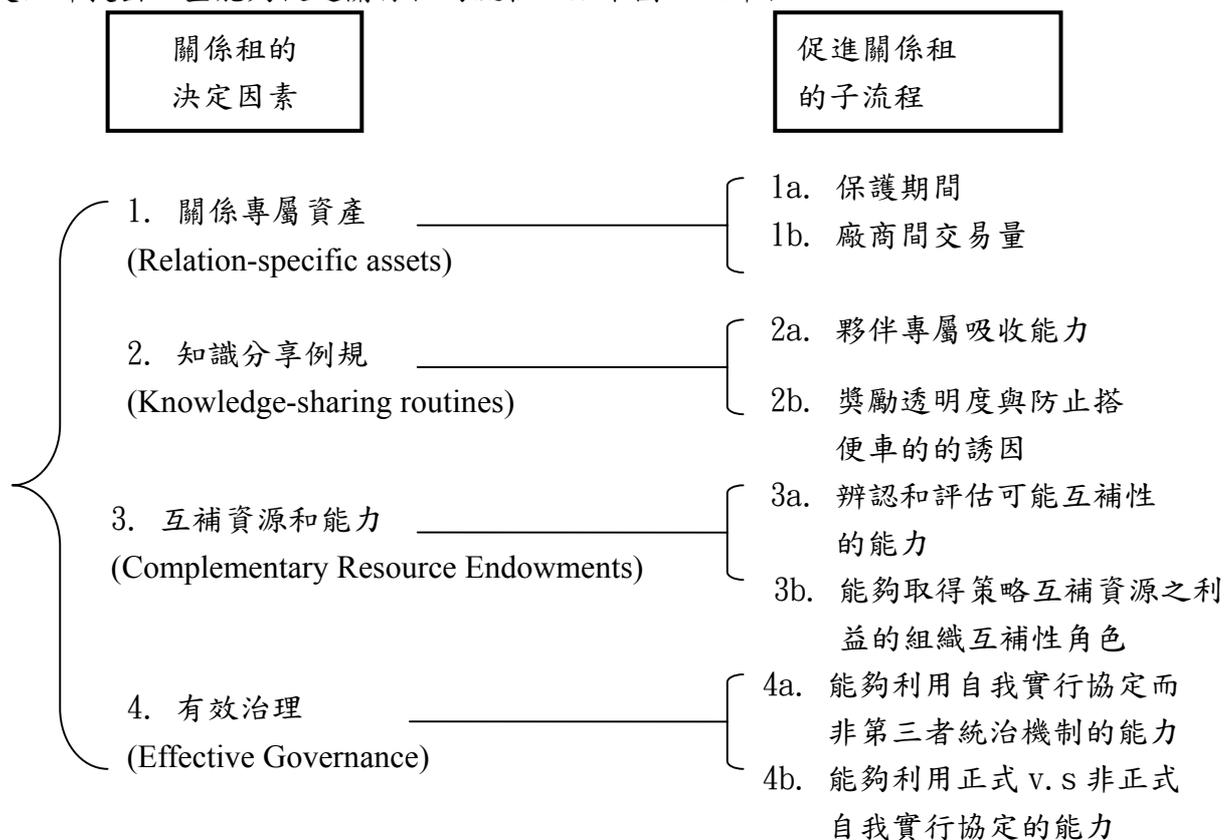


圖 2-2 組織間競爭優勢的決定因子

### 三、關係資本

許多學者批評交易成本經濟對於聯盟的看法對只單方面重視夥伴的投機行為，且只以契約合同或權益來解決這個問題；這樣方法沒有辦法抓到聯盟夥伴關係的一個重要重點，稱之為公司間的信任和夥伴間關係的變化（Gulati, 1995）。

「信任」在文獻中有幾種說法；第一，它被視為是「一種可以減少害怕交易的夥伴採取投機行為的期望」。而 Madhok（1995）持些許不同的看法，認為存在於交易夥伴之間的信任由兩種要素所組成：一為結構性要素，這是在相互制約的情況下產生的，另一個是行為要素，這是對於個體夥伴彼此在信賴和誠實上的信心程度。Gulati(1995)提出相類似的第三種說法，將信任區分成知識基礎的信任和威攝基礎的信任，知識基礎的信任產生於兩個公司之間彼此互動和彼此學習的時候，以發展信任圍繞的權益的規則。以威攝為基礎的信任是基於實際的考量，使得公司去相信對方不會採取投機行為，因為可能有代價大的懲罰發生。總而言之，聯盟學者逐漸對於互信能夠為兩個有契約關係的公司創造有效且持久的關係產生共識（Gulati,1995）。比如說，Gulati 說明了信任使公司降低用權益結構作為統治關係的依賴性。Zaheer(1998)則說明信任如何降低聯盟中的協商成本以及如何增加聯盟的績效。因此，互信對於公司間關係的建立有確實的影響。

組織間的信任從兩個組織間的個體信任所凝聚而成。許多例子顯示出，穩定的強制關係的存在，是由於夥伴公司裡個體成員之間的信任。例如義大利的工業區、在日本紡織產業的轉包關係、和日本的汽車產業（Dyer, 1996）等等都能說明。這個前提是，因為當公司彼此合作信任建築在契約公司的個體成員之間時，彼此所發展出的緊密的個人約束力（personal ties）。此種信任是基於從個人層次所發展的緊密互動與關係。

這與 Gulati 所提的知識基礎的信任類似，或是與 Madhok 所提的行為基礎的信任相類似。過去親密關係的歷史能夠幫助個體成員發展對他們的夥伴公司的此種信任。關係交換理論（Dore, 1983）在經濟社會學也討論了以個人關係為基礎的信任如何產生和存在於公司之間。Ring and Van de Van（1994）也指出個人連結和關係在契約公司所扮演的重要角色。而此種存在於聯盟夥伴間個人層次的互信，尊重和友誼，根據 Kale et al（2000）的說法，是為其對關係資本的定義。關係資本，因此定義為存在於聯盟夥伴之間個人層次上的緊密互動。

此外，Aulakn *et al.*（2001）在討論關係資本與互補性對於聯盟績效的影響時，將關係資本分為三個構面，分別為互信、相互承諾、和資訊交換。

#### （1）互信（mutual trust）

公司間的信任是「關係建立的基礎」及經濟性交易的基礎（Ring and Van de Van, 1994），這是聯盟發展的重要要素。在經濟性交易中，信任代表對雙方誠實承諾會在協商及降低投機行為上保證努力的整體期望（Hosmer, 1995）；Aulakn 將夥伴關係中的互信概念化為雙方對於彼此誠實的共享信心

程度。

## (2) 相互承諾 (reciprocal commitments)

承諾或「交易夥伴相信和另一半目前的關係是重要的，因此保證會盡最大努力來維持……以確保其承受不確定。」，為關係資本的關鍵部分。這種「對於關係維持的渴望」包含為一長期導向如夥伴限制他們搜尋其他選擇方案及放棄短期更好的選擇而選擇增強目前的關係。這種連續期望影響夥伴做夥伴專屬投資，一方面，形成了他們對於交易夥伴的依賴及承諾，另一方面，也增加了聯盟的競爭力。而 Aulakn 將相互承諾概念化為夥伴雙方願意投資必要資源於聯盟中的程度。

## (3) 雙向資訊交換 (Bilateral information exchange)

共同合作溝通為偽整合機制，因為他幫助夥伴將利益與價值結盟。交易的時機、品質及參與溝通為共同合作重要的成功因素，雙向資訊交換促進了藉由交換所需資訊以及降低誤解及不確定性的相互利益之實現。因此，雙向資訊交換概念化為在包括了品質、範圍及參與上共同合作的溝通。

因此，根據上述文獻探討，可以發現，關係資本產生於公司間個人的互動之上，互動的基礎在於彼此之間的信任，互動的內容則可能為資訊或知識，而緊密互動的結果，也就是關係資本的建立，能夠使雙方更願意對彼此關係作承諾而產生的正面效益。

## 四、社會資本與關係資本的關係

除了關係資本，在文獻上有一名詞也常出現用來解釋公司間關係，稱之為社會資本，但社會資本與本研究所說的關係資本有何相同或不同呢？以下將做解釋。

社會資本這個詞源自於社群的研究，Ghoshal and Nahapiet (1998) 整理了關於社會資本的各種說法，用三個構面來解釋社會資本，分別結構面、關係面、認知面；前兩個構面源自於 Granovetter(1992)所提出的結構鑲嵌與關係鑲嵌，並加上 Granovetter 另外提出的認知構面，扼要分述如下：

### (1) 結構面

結構鑲嵌性所關心的是社會系統的屬性及整體的網路關係。此名詞所形容的是連結人和單位的客觀結構；社會資本的結構構面這個概念指的是行動者之間的整體連結模式--也就是，你所接觸到的人和你與他們接觸的方式。

### (2) 關係面

關係鑲嵌性描述個人的關係透過彼此互動的歷史而發展。這個概念著重在人們的特定關係，如尊敬和友誼這些會影響到他們行為的因素。透過現存的人際關係，人們可滿足如社交、認同、名望之類的社會動機。

舉例來說，兩個人可能在相似的網路結構中佔有相等的地位，但其和其他網路成員的人際與情感不同，他們的行動在重要的方面也可能會有所不同。例如，

雖然一人可能會選擇留在公司因為和其部屬之間有情感，而不論經濟利益的考量。另一個人則有可能選擇職位的調動。關係構面因此指的是這些由關係所創造及槓桿運用來的資產，相對於結構鑲嵌在所說的行動者結（actor bonds）之中 Hakansson（1995）（轉引自 Ghoshal and Nahapiet, 1998）。

關係構面的內容包括有信任及可靠、規範及制裁、合約及排外，以及認同和認同感。

### （3）認知面

第三個社會資本的構面為認知面，指的是那些能夠提供夥伴間共享意義的表現、詮釋和系統的資源。

不同於資本的形式，社會資本由一個關係之中的夥伴所共享，而且沒有任何一個參與者可以擁有獨佔權。而且，雖然社會資本具有使用價值，但並無法輕易交易；友誼和義務（obligation）無法在人與人之中快速的改變。

對於社會資本的看法有許多種：Tsai and Ghoshal（1998）認為社會資本不僅是鑲嵌於關係結構中的社會資源，亦是夥伴間的規範與價值觀（轉引自 Nahapiet and Ghoshal, 1998）。Nahapiet and Ghoshal（1998）則認為社會資本是個體利用鑲嵌性資間網路關係所取得的資源總和。Yi-Renko, Autio, and Sapienza（2001）社會資本的定義為：社會資本使得廠商取得外部夥伴之知識資源，透過密切的社會互動；廠商得增加其相互知識交易的寬度、廣度和效率。

因此，根據上述對於社會資本的描述，可以發現，Kale et al.（2000）所使用的詞「關係資本」的定義，近似於 Ghoshal and Nahapiet（1998）所說的社會資本三構面之關係構面，主要描述的是由個人之間的互動所產生的一些資產。

因此，關係資本與社會資本的關係，根據上述文獻，可以得到，社會資本隱含關係資本，但社會資本所探討的範圍較廣，而關係資本所探討的範圍則較狹隘，關係資本主要關心的是由個人之間的互動所產生一些有價值的資產，而其他如形成整體網路結構及整體互動模式或認知，則不屬於關係資本所探討的範圍。

## 第二節 聯盟的型態

### 一、聯盟型態的分類

關於聯盟型態的分類方式有許多種，而本研究採較廣義的定義來定義「聯盟」（alliance）為彼此獨立活動的公司間連結，這些連結包含了交易、分享或共同發展 Gulati（1995），此定義下，聯盟包含有合資、R&D 或生產協定、行銷或配銷協定、或技術交換等等合作關係。

也就是說，本研究所說的聯盟關係，泛指公司間的各种形式之合作型態。在此「聯盟」的定義之下，策略聯盟（strategic alliance）僅為聯盟形式的其中一種，且更進一步定義為共同分享一致的目標、追求互惠的利益，及有高層次相互

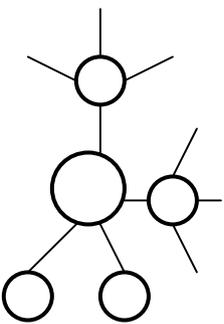
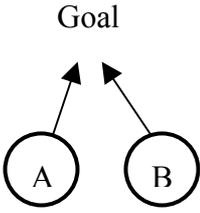
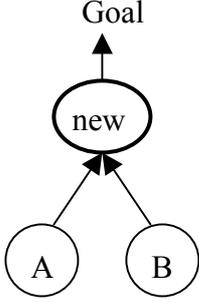
依賴性的兩獨立公司間有目的性的策略性關係 (Mohr and Spekman, 1994); 而且策略聯盟在此特指合作公司間無涉及股權持有關係的合作型態。

合資、網路亦為聯盟型態的一種。Barringer and Harrison (2000) 將組織間的形式分成六類，分別為合資 (joint venture)、網路 (network)、技術聯盟 (consortia)、聯盟 (alliance)、貿易協會 (trade association)、勾結董事 (interlocking directorate)。其中合資、網路、技術聯盟在該研究中認為是較緊密的結合 (tightly coupled)，而聯盟、貿易協會、公司間財務連結則為較鬆散的結合 (loosely coupled)。

本研究採用 Barringer and Harrison (2000) 的定義，「合資」指的是兩間或更多的公司匯集它們的部分資源，所創造出一個分開且共同擁有的組織；「網路」指的是由中心公司所組織和相互依賴的公司之間複雜配置之軸幅架構；「策略聯盟」指的是兩間或更多公司間建立交換關係但不涉及所有權的一種合作協定。

合資、網路、策略聯盟這三種聯盟型態的為組織間合作型態常見的方式，這些合作型態的分析單位及特色如下表 2-2 所示：

表 2-2 網路、策略聯盟、合資三種聯盟型態的比較

聯盟型態 比較	網路	策略聯盟	合資
合作夥伴數目	多	依合作內容可為兩個或兩個以上，但通常較網路少	兩個或兩個以上，但通常較網路為少。
合作型態			
獨立程度與整合程度*	各公司專業分工的獨立單位	獨立的公司整合部分資源與能力以完成聯盟目標	合作夥伴整合各自的資源投入到一新的企業之中已達成目標
穩定程度	高	低	高
結構	緊密	鬆散	緊密

資料來源：本研究整理

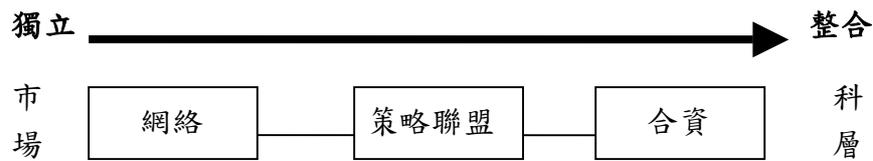


圖 2-3 網路、策略聯盟、合資三種聯盟型態之整合程度示意圖  
本研究整理

## 二、 策略聯盟

公司間聯盟已經成為公司取得或吸收彼此能力的一種常見方法。Kale et al (2002)定義聯盟為彼此獨立活動的公司間連結，這些連結包含了交易、分享或共同發展 (Gulati,1995)；此定義下，聯盟包含有合資、R&D 或生產協定、行銷或配銷協定、或技術交換。而 Mohr and Spekman ( 1994) 對策略聯盟的定義為共同分享一致的目標、追求互惠的利益，及有高層次相互依賴性的兩獨立公司間有目的性的策略性關係。Zollo, Reuer, and Singh (2001) 定義策略聯盟為任何形式的合作協定，包括了發展、生產、和/或新產品的配銷。

聯盟是一種能夠快速且有彈性取得互補性資源或能力的方法，它已經成為達成持久性競爭優勢的一項重要工具；全球五百大企業平均每家企業就有六十個策略聯盟 (Dyer, Kale, and Singh,2001)。公司採取策略聯盟的原因有幾種：為了取得市場的競爭優勢、為了取得或內化公司疆界以外的新技術或 know-how、為了達到規模經濟或範疇經濟、或為了與其夥伴共同分擔風險或不確定性等等。固然策略聯盟是一項利器，但研究約有半數的聯盟會失敗，由此顯示出比競爭者更有效地形成和管理策略聯盟的能力，可能會是一項競爭優勢的重要來源 (Dyer et al.,2001)。

過去的研究認為聯盟結果和失敗可歸因成下列幾種因素，包括了：缺乏策略配適，也就是互補性資源，缺乏組織配適，也就是一致的文化、決策流程、及系統；缺乏信任；不適當的統治機制；無法管理衝突；沒有適用的組織間交易流程；突然的環境衝擊等等 (Kale et al, 2002)。還有一些關於聯盟失敗的實證認為是因為公司沒有形成和管理聯盟的經驗。實際上，過去許多研究認為聯盟成功最重要的因素之一為先前及/或目前的聯盟經驗 (Fiol and Lyles, 1985; Child and Yan, 1999) (轉引自 Kale et al, 2002)。Simonin (1997) 發現較多的聯盟經驗與公司有效選擇夥伴、管理聯盟衝突等等有關。而 Ahand and Khanna (2000) 發現公司過去有較多的聯盟經驗者，在因為聯盟宣告而比先前沒有聯盟經驗者顯著產生較高的股票市場報酬。他們認為「公司隨著累積合資的經驗而學習創造更多的價值」。甚至在相同的夥伴組合的情況下，一些研究顯示，過去和相同夥伴的聯盟經驗可

以有助於公司未來的聯盟。因此，過去的此種經驗增加了未來聯盟成功的原因可能有以下數種：一、在信任彼此的情況下，公司可能會做較大的承諾來使得聯盟運作。二、過去經驗幫助公司建立夥伴專屬的例規來成功地在夥伴之間協調資源及任務。整體而言，雖然許多的研究顯示認為與過去經驗有關，但他們很少提及過去經驗如何轉換成為一種能力。

### 三、 合資

合資是個兩間或更多公司匯集其資源以創造另一個獨立的共同擁有的組織 (Inkpen and Crossan, 1995)。合資通常為進入海外市場或從事一些對夥伴而言並非最策略優先的特定活動的方式，公司不願意在具有策略性重要議題上合作的原因為害怕失去私有的資訊和商業機密。

合資公司成立的目的有許多種。一般是為了去得到進入海外市場的機會 (Harrigan, 1988)。其合作的方式通常為，欲尋求進入海外市場的公司有欲販售的產品或服務、行銷 know-how、技術專精、或財務資源等。而當地夥伴通常提供當地法規、市場知識、政府和產業的規範、以及當地勞動等。與競爭者合資有著高度的失敗風險，因為在合資之外，夥伴間的產品和市場通常會重疊 (Bleeke and Ernst, 1995) (轉引自 Barringer and Harrison, 2000)，這使得夥伴很難去制訂合資的疆界，並且常帶來爭吵和衝突。

在關於合資夥伴的信任議題上，若雙方的信任程度高的話，監視成本可因此降低，所以，防止投機行為的數目也可以減少。

當合資有良好的規劃、夥伴將各自的技術和資源帶入這夥伴關係之中時，合資的好處最易彰顯；而壞處容易在當權力傾斜到其中一個夥伴、或信任不足，以及當合資缺乏良好規劃及執行時出現 (Barringer and Harrison, 2000)。

### 四、 網路與中衛體系

過去組織間合作多基於達到組織的規模經濟為主要考量，但由於規模越大分工越細，使得管理單位與層級數越來越多，因而企業產生對市場的反應過慢、缺乏彈性及績效不彰的後果，因此，企業逐漸將焦點轉到組織間的網路關係，網路的含意有許多種；Thorelli (1986) 認為網路是兩個或兩個以上組織間的長期關係，由節點 (nodes) 和連結 (links) 所組成，節點代表公司或單位組織，節點則表示相互關係存在。Thorelli (1986) 認為權力為網路關係的中心觀念，組織在網路中的位置代表著它能夠影響他人決策或行動的能力。而網路成員間的權力來自於：經濟基礎、技術、專業、信任、正當性。Powell (1990) 認為網路組織為市場組織和層級組織這條連續帶之中的一種組織型態。

Jarillo (1988) 利用關係取向 (approach to the relationship) 與法定形式 (legal form) 兩個構面將組織經濟活動型態分成四類 (如圖2-4)，而網路組織型態介於

傳統的市場模式與官僚組織模式之間，網路的法定形式屬於外部化而關係導向屬於合作性。

		關係取向	
		零合遊戲 (競爭)	非零合遊戲 (合作)
法定形式	市場式 (外部化)	傳統市場 模式	策略性網 路
	層級式 (內部化)	科層組織	派閥組織

圖2-4 四種組織經濟活動的型態 (Jarillo, 1988)

此外，在實務上，中心衛星體系為一種網路組織的具體運作形式，中衛體系根據經濟部工業局[1994]對中心衛星工廠制度所下的定義為：「將中小企業納入大企業之衛星體系，一方面中小企業（衛星工廠）由於訂單穩定，解決了產品行銷問題，使其致力於專業性的生產；另一方面使大企業（中心工廠）能集中力量從事檢驗、裝配、研究發展與市場開拓等工作，而免除了許多生產管制、品質管理等後顧之憂」。由此可知，中心衛星工廠制度的目的在於發揮專業分工的功能，以提高生產效率，制度中以中心工廠為核心，對於零組件供應廠商及下游加工廠，給予技術、觀念或資金上的輔導，使中心工廠和衛星工廠彼此間能互相扶持，結合成一個組織嚴密且專業分工的生產體系。

中衛發展中心根據不同產業的特性與推動需求，將中衛制度區分為三種類型：

- (1) 第一類是中心廠為產品裝配廠，而零組件廠商為衛星廠，如汽車產業、家電產業等。
- (2) 第二類是中心廠為原料提供廠，而衛星廠為加工廠，如鋼鐵業、石化業。
- (3) 第三類是中心廠為出口貿易商，而衛星廠是出口製造商，如大貿易商體系，或整廠輸出公司。

### 第三節 組織間學習

#### 一、組織學習：組織如何學習

關於組織學習有各種不同的觀點，而 Crossan et al.(1999)提出了一個組織學習的 4I 架構，以整合過去對組織學習的各種看法，4I 架構包含 4 個相關的子流程—直覺 (intuition)、詮釋 (interpreting)、整合 (integrating) 以及制度化 (institution)，發生於三個層級，包括了：個人、群體、和組織。

這三個層級定義出組織學習發生的結構，而透過四個流程將這些結構緊密連結。直覺及詮釋發生在個人層級、詮釋和整合發生在群體層級，整合和制度化則發生在組織層級。此外，4I 架構為一動態的過程，學習不僅隨著時間和跨層級的不同而發生，同時也創造了一個消化新學習 (前饋) 和充分利用或使用以學得的教訓 (回饋) 之間的張力。

表 2-3 組織學習／更新的四個流程與三個層級

組織學習/更新：四個流程三個層級		
層級	流程	投入/產出
個人	直覺 詮釋	經驗 印象 隱喻
		語言 認知地圖 對話
群體	整合	共享的理解 相互調整 互動系統
組織	制度化	例規 診斷系統 例規與程序

資料來源：Crossan et al.,2003, p1090

由上圖可以看出來，組織學習發生於不同的層級，透過直覺、詮釋、整合、制度化的過程，這和 Grant (1996) 知識基礎觀點的看法相類似，認為學習效果必須要透過個人層次到組織層次的知識累積、儲存、移轉、擴散等過程，成能夠整合成組織能力。

組織知識對於競爭的成功很重要，因為公司若對其顧客、競爭者、供應商的瞭解越多，通常會發展出越持久的競爭優勢 (Grant, 1996)。知識由組織成員社會地建構，可以在不同形式的組織下包括策略聯盟中被儲存、衡量以及移轉。研究顯示公司有較高層級的知識，能夠比競爭者有更好的表現。因為如此，知識取得和管理就顯得格外重要，公司員工的知識以及隨後透過他所建立的知識可能會

是持久競爭優勢的來源，在複雜的競爭環境下尤其如此。

## 二、 聯盟關係中能力的學習

聯盟所欲學習的能力包含兩類，一為學習聯盟夥伴的能力，即取得和/或內化一些夥伴的重要資訊、能力、或技巧；另一個是學習聯盟管理能力（alliance capability），聯盟管理能力指的是透過經驗的累積，隨著時間所形成的關於策略聯盟的知識（Kale, Singh, and Perlmutter, 2002）。許多學者都認為聯盟有助於組織的學習（Kale et al, 2000；Gulati, 1999；Kogut, 1988），聯盟關係的建立，使得組織能夠藉由和其他組織的成員互動，學習及取得他人的資訊及 know-how（方世杰、鄭仲興, 民 91）。

不管是夥伴能力或是聯盟能力，組織都必須要藉由一些方法才能取得及內化，以下探討兩種組織間的學習方式，一種透過正式化的機制建構出組織學習的功能以達成學習能力的目的，稱之為專屬聯盟功能，另一種則是一種組織和組織之間分享知識的互動模式，稱之為組織間知識分享例規，這兩者雖然分開討論，但有時其所執行的功能卻又類似，理論上，專屬聯盟功能的作用之一即是要進行聯盟相關知識的管理，這包括了利用建立組織間知識分享例規使夥伴專屬能力或知識能夠充分利用，並以此為聯盟帶來競爭優勢，由這個觀點看來，建立專屬聯盟功能即能夠執行組織間知識分享例規的功能，但是，這兩者很大一點不同的是，專屬聯盟功能在知識管理的範圍上大於組織間知識分享例規，即，專屬聯盟功能所管理的知識不僅限於夥伴專屬知識的分享，還包括了累積聯盟經驗及聯盟相關知識。

以下將分別探討專屬聯盟功能與知識分享例規如何進行組織間能力的學習。

## 三、 組織間學習--透過專屬聯盟功能

過去許多理論觀點提供了我們對於公司如何發展組織能力的看法。這些主要的看法包含了資源基礎觀點（RBV）、動態能力、演化經濟，及新興的組織學習及知識基礎觀點（KBV）。

Kale and Singh（1999）從演化經濟的看法延伸，認為組織能力是從漸進的學習以及微調公司每日相關活動中發展而來。Grant（1996）認為組織能力的發展，可以藉由透過公司內個人及組織知識來架構及協調較高階的學習活動或是組織原則，以替換及補充漸進的學習，這種組織原則稱之為公司的「組合能力」（combinative capabilities）（Zander and Kogut, 1995），或是建構能力「architectural competence」，這種組織能力能夠整合了組織用來整合及協調公司內各種人之間和子單位之間知識及活動的流程。

Henderson and Cockburn（1994）（轉引自 Dyer et al., 2002）說明使用較高階的組織機制來協調製藥公司裡的研發 know-how 及活動的效益，他們將這種機

制當作是公司的 R&D 的架構能力，他們發現用一個團隊或是個人來集中協調公司的 R&D know-how 及活動能夠對研發生產力有顯著的改善。方世杰與鄭仲興（民 91）發現，建立一個組織間知識分享、互動的學習機制則能夠增加組織學習的績效。Fujimoto（2000）研究汽車產業的新產品設計發展績效則發現，集中協調各種群體及活動對績效有正向影響，能夠顯著地減少發展新產品設計的時間及成本。另外，Dyer and Nobeoka（2000）研究為何 Toyota 與其供應商的學習速度會比競爭者還要來的快的原因，結果發現，Toyota 相對學習能力的一個重要因素是因為它建立了一個組織單位來負責累積、儲存、整合和擴散產品知識；Toyota 的「營運作業管理顧問部門」即是設計來透過 Toyota 的網路集中協調與分享有價值的生產知識的一個機制。

這些文獻都顯示，建立一個集中協調的整合機制，對於組織間的學習有正向的影響。因此，本研究認為組織能夠擷取、整合、及散佈聯盟管理 know-how 的重要方式為建立一個獨立、專屬組織單位來負責擷取過去經驗；這種專責組織單位可舉例如 HP 任命副總裁或策略聯盟主管（Kale *et al.*,2002）、或 Toyota 的「營運作業管理顧問部門」（Dyer and Nobeoka, 2000）；本研究中沿用 Kale *et al.*(2002) 所使用的名詞，以專屬聯盟功能（Dedicated alliances function）稱之。

#### 四、組織間學習--透過知識分享例規

組織間的學習是競爭性成功的關鍵，且組織通常藉著與其他組織合作來學習（Powell *et al.*,1996），如 Von Hippel（1988）（轉引自 Dyer and Singh,1998,）發現在一些產業（如科學儀器）三分之二的創新能來自於顧客的原始建議或想法，而其他如電線末端設備產業，主要的創新可追溯到供應商，該研究主張在使用者、供應商和製造商之間具有較好的知識移轉機制之生產網絡，將能促使缺乏有效知識分享的生產網絡”出現創新（out innovation）”。此外，Powell *et al.*（1996）發現在生化科技產業中的創新是來自於網絡，而非個別公司，專利權是由一群為不同的組織工作的個體所提出，包括生化科技公司、製藥公司和學校，Powell *et al.*（1996）主張生化科技公司其不能建立（或自我定位）學習網絡因此缺乏競爭優勢。

這些研究認為廠商的聯盟夥伴通常是最重要的新想法和資訊來源，能夠導致績效提高和創新。因此，聯盟夥伴能藉由發展較好的廠商間知識分享例規產生超額利潤。

根據 Grnat（1996）我們定義一公司內的知識分享例規為個人之間可以促使專屬性知識的移轉、重新組合或創造的的互動模式。這些例規可以是一種在廠商間網路中管理知識流的能力（Lorenzoni and Lipparini, 1999）。雖然組織學習有可能是意外產生的，但本研究感興趣的是那些「例規基礎(routine based)的學習」，而非偶然(haphazard)的學習，因此，在此所指的學習是指那些有目的設計來促進知識移轉的組織例規所促使的學習。

組織若能有目的地發展例規或機制以發展、儲存、和應用新知識的話，其學習會較有效（Kale et al, 2002）。由於我們所專注的焦點是知識分享，所以我們必須先定義我們所說的知識；大部分學者將知識分為兩種：（1）外顯知識或資訊，和（2）內隱知識或 know-how。資訊為易於編纂的知識，經傳送之後不失其完整性，包括事實、符號，Know-how 則為不言而喻的、棘手的、複雜的和難以編纂、難以模仿和移轉的知識，以資源基礎觀點而言，這意味著 know-how 相較於資訊，是更有可能產生持久優勢的。

Dyer and Nobeoka（2000）提到網路中知識分享（合作）所可能帶來的兩難並，並以 Toyota 做例子說明公司如何解決兩難，這些兩難包括了：（1）如何激勵自立的網路成員來參與網路和公開和其他網路成員分享有價值的知識，（2）合作行動或搭便車問題，和（3）如何在有許多個體成員的大型組織中極大化知識移轉的效率。該研究結果認為 Toyota 在垂直網路中知識累積及移轉的一些重要變數可以解決上述三個問題。

第一，Toyota 確保供應商瞭解參與的好處；供應商參與是因為他們快速地瞭解到參與合作學習過程會比將自有專屬知識隔離來的要好。Toyota 也引進了許多的網路層級知識分享流程，這些流程隨著時間將會幫助創造網路的強烈「認同感」。過去對合作的研究認為，當股東「有共享的目標」時，合作的有效性會增加。Toyota 有效地藉由創造一系列的情況來幫助供應商對其網路產生強烈的認同感，能夠激勵網路成員分享其知識。

第二，Toyota 利用一個已建立的網路規則/規範來預防供應商取得 Toyota 的知識以避免搭便車問題，除非他同意將自己的知識公開地分享給網路的其他成員。這種協議因為 Toyota 有能力可以進行經濟約束來制裁那些違反規則的廠商，因此有效。

第三個兩難是如何在有許多個體成員的大型組織中極大化知識移轉的效率？Toyota 的解決方式為，創造一個高度相連結、強力的網路以促進知識的移轉。此網路在網路成員中有多重的方式。此種網路有助於 Toyota 生產的 Know-how 以及在現有供應商的 know-how 之擴散（或充分利用）。

該研究也以 Toyota 和 GM 的製造網說明知識分享例規如何能創造組織間的競爭優勢；Toyota 已經發展出能促進其與供應商之間的知識移轉的一套實務，例如，Toyota 可能透過其「經營管理顧問部門」的顧問，直接移轉知識給供應商，這些顧問將駐在供應商幾天、幾個禮拜或甚至幾個月去了解移轉發生情形，Toyota 也移轉人員到供應商（在暫時或永久基礎）以增加供應商吸收和運用新知識的能力，這使 Toyota 人員知道什麼知識對供應商而言是有用的，也知道與供應商的哪位人員接觸較為有效。

相對地，GM 和其供應商維持創新所有權的歷史，其策略是根據 RBV 觀點，對個別廠商最好的方式是從特定的創新中產生關係租，並非是分享知識的決策，只是對供應商而言是基於理性的，因為 GM 沒有建立穩定的供應商網路，其（供應商）已經發展重疊的知識基礎、密集的社會互動或知識分享互惠規範，GM 沒

有供應商聯盟去促進知識分享，也沒有移轉或把員工借給供應商去促進廠商間的知識分享，結果，供應商合理地拒絕參與昂貴的知識分享活動因為其不預期去得到一些利益（如知識）回饋。很明顯地，Toyota 與其供應商之間知識分享比 GM 更多（Dyer, 1997）。

綜合上述，本研究認為，組織若能有目的性地發展例規以發展、儲存、和應用新知識的話，能夠增加組織能力的學習；組織間知識分享例規是一種能夠促使專屬性知識的移轉、重新組合或創造的的互動模式，而且也是一種存在合作夥伴間的管理知識的能力。然而，組織間知識分享例規的發展卻並非件易事，如何鼓勵聯盟夥伴將自身的專屬知識分享出來並增加知識移轉的效率，會是組織在發展一個有效的組織間知識分享例規時的一個重點。因此，當組織建立一個專屬聯盟功能來擷取、整合、及散佈聯盟管理的知識時，必須注意到如何促進知識分享例規形成的問題，可以透過如正式化地建立知識分享的規則、知識分享的誘因甚至是懲罰，以及透過非正式化地建立間對聯盟的認同感、信任等。

## 第四節 聯盟管理

第三節介紹專屬聯盟功能及知識分享例規如何進行組織間的學習，而學習的成果即為能力的展現，聯盟管理至今仍然是一個定義不清且複雜的流程(Callahan and Mackenzie, 1999)(轉引自 Ireland *et al.*, 2002)，因此將會是一項可能的重要競爭優勢來源，而關於聯盟管理的研究為近年來熱門的主題之一，所以，何謂聯盟管理能力？如何進行管理？以及和聯盟成功之間的關係，將在以下討論。

### 一、聯盟管理能力（alliance capability）

聯盟管理能力，根據 Lambe ,Spekman and Hunt（2002）的說法，認為聯盟管理能力會直接與間接經由取得和創造資源而影響聯盟的成功，其研究將聯盟能力分為三種：（1）聯盟經驗；（2）聯盟管理者發展能力及（3）伙伴確認能力（propensity），以下分別說明：

#### （1）聯盟經驗

聯盟的經驗為組織能夠槓桿利用的資源，因為它有助於管理及使用聯盟的知識（Simonin, 1997）。因此，聯盟經驗為一種能夠增加聯盟能力的較低階（lower order）的資源。Day（1995）（轉引自 Lambe *et al.*, 2002）發現此種經驗可藉由增加其所謂「選擇和與可能伙伴協商」以及「規劃聯盟機制使其角色及責任能夠清楚地被區分出來」的能力而有助於公司的聯盟管理品質。但雖然知識總庫經驗及訓練計畫存在，仍有研究發現管理聯盟的知識仍為「隱性的」（Polanyi, 1996）（轉引自 Lambe *et al.*, 2002），而且公司必須邊

做邊學 (Anand and Khanna, 2000; Day, 1995; Spekman et al., 1999)。所以，聯盟能力是種傳授的學習經驗，因此，Lambe *et al* (2002) 認為公司應該預期某些聯盟初始的企圖會失敗—而這些將會組成學習的經驗。因此，公司的初始企圖應該相對地較不複雜且有節制的聯盟，而更有野心的聯盟要等待經驗隨著時間建立。

## (2) 聯盟管理者發展能力

Day (1995) (轉引自 Lambe *et al.*, 2002) 認為，有聯盟能力的公司有發展足以勝任的聯盟管理者。這些管理者於是能夠讓公司規劃及操作這些聯盟的機制，使得其角色與責任能夠清楚建構且被接受。

Lambe *et al.* (2002) 認為有能勝任的聯盟管理者的公司，將會協商、建構及使聯盟運作，並使公司能夠 (a) 保護有吸引力的聯盟伙伴 (b) 極小化此種聯盟管理不善而無法解決衝突的機會，和 (c) 伙伴公司合作以成功地結合及發揮互補性資源的縱效以成為能夠建立競爭優勢的獨特資源。

## (3) 夥伴確認能力

擁有聯盟能力的公司系統性地且主動地偵測以及確認出可能有他們所需要的互補性資源的伙伴，以「發展關係組合或混和部分現存能力以佔據競爭優勢地位。公司確認有互補性資源的夥伴出不僅提升其競爭的能力，也增加了聯盟成功的機率 (Dyer and Singh, 1998)。而且，能夠先確認出可能的合作夥伴能夠先佔得由夥伴所提供的稀少資源。Day (1995) (轉引自 Lambe *et al.*, 2002) 認為「熟悉確認、實現、及管理策略聯盟的公司可能會在引進最好的候選公司上有先占優勢，因而有領導地位。」

Lambe, Spekman and Hunt (2002) 將公司的聯盟能力當作是一種組織發現、發展及管理聯盟的能力。這樣的觀念化和能力的定義一致，因為聯盟能力是一種能夠幫助公司配置公司間實體以使得其在市場能夠競爭的組織能力。而且，這種觀念化和資源基礎觀點一致，認為能力是一種由許多低階資源所結合而成的較高階的資源。這些較低階的資源，也就是在該研究中組成聯盟能力的三個較低階的資源，包括了聯盟經驗、聯盟管理者發展能力及伙伴確認能力。

## 二、聯盟管理與競爭優勢

聯盟的價值創造可能使得其成為一種競爭優勢的重要來源；透過策略聯盟預先佔有競爭市場和極小化交易成本增加了維持競爭優勢的可能性，公司可以因此有效的面對環境的不確定性和因果模糊性。除此之外，聯盟在市場中也是一個重要的價值創造的方法，由於相對有較多關於公司及其供應商或顧客的資訊，因此能夠更有效的運作 (Oliva, 2001) (轉引自 Ireland *et al.*, 2002)。

從過去研究中看來，聯盟似乎很難管理 (Ahand and Khanna, 2000)，而且，有效管理聯盟的能力在不同的組織間差異很大，如同 Ahand and Khanna (2000)

所說「...如果管理聯盟的模糊性 (ambiguities) 完全明確 (perfectly specifiable) 的話, 那麼公司間透過聯盟來創造價值的能力之差異就不存在了。」

因此, Ireland *et al.* (2002) 以價值創造的觀點來看, 聯盟管理技巧的不對稱分配使得公司有機會利用其來成為競爭優勢, 這和 Dyer *et al.* (2001) 的看法一致, 其研究認為比競爭對手更有效形成和管理聯盟的能力是重要競爭優勢的來源。

從交易成本觀點來看, 若聯盟管理的比其他的組織階層或市場更有效, 則能創造價值, 有效的聯盟管理能夠降低比形成聯盟所相關的其他交易機制還要低的協調和整合成本 (Dyer and Singh, 1998)。

### 三、專屬聯盟功能與聯盟管理

雖然過去聯盟經驗是廠商建立聯盟能力的一項必要且重要的因素, 但以知識基礎觀點 (Grant, 1996) 來看, 這樣是不足夠的; 聯盟能力必須要建構在公司如何能有效地取得、分享、和散佈與先前經驗有關的策略聯盟管理 know-how 之上。

Dyer, Kale, and Singh (2002) 認為組織取得、整合、和散佈聯盟管理 know-how 的重要方式, 是透過創造一個負責取得過去經驗的組織單位來達成, 該研究並稱此種單位為「dedicate alliance function」(專屬聯盟功能), 這個機制的功能在於協調公司內所有與策略聯盟相關的活動。

根據 Kale, Singh, and Perlmutter (2000) 的看法, 專屬聯盟功能在策略聯盟中所扮演的角色主要有四: (1) 改善知識管理 (2) 增加外部能見度 (3) 提供內部協調 (4) 評估策略聯盟績效及調停解決問題。分述如下:

#### (1) 改善知識管理

專屬聯盟功能扮演了一個關鍵性的角色, 可以讓組織學習和利用過去或現在策略聯盟的教訓或回饋。它系統性地建立了一連串關於策略聯盟生命週期關鍵階段的例規程序, 可以來建構、建檔、編碼和分享策略聯盟 know-how。

有設立專屬聯盟功能的公司會藉由建立一些能幫助他們管理特定的策略聯盟生命週期, 像是夥伴選擇及夥伴協商及簽約等等的指導方針或手冊, 以將策略聯盟管理的知識外顯化。

#### (2) 增加外部能見度

專屬聯盟功能可以使得市場注意公司新的策略聯盟和現今策略聯盟的成功事件。這種外部能見度可以增加公司在市場上的聲譽, 和支持為策略聯盟加值的觀點。此種專屬聯盟功能的建立, 會對市場和潛在的夥伴釋出公司承諾其策略聯盟及會有效管理它們這樣的訊息。而當一個公司有意結盟的時候, 專屬聯盟功能也能提供了一簡單、高能見度的契約。

#### (3) 提供內部協調

策略聯盟之所以失敗的一個原因是其中一方沒有辦法移動資源來支持這項活動，策略聯盟的領導者缺乏正式職權來取得確保策略聯盟成功的關鍵資源，一個沒有此種協調機構的公司其主管說：「我們很難支持策略聯盟的活動，因為需要用來支持特策略聯盟的各種資源或技巧每每存在於整個公司。沒有人有權力能確保公司全部的資源會用在幫助策略聯盟的成功上。你必須去求各個單位來支持你。但這很耗時，而且也不一定總能獲得支持。」(轉引自 Kale *et al.*, 2000)

專屬聯盟功能可用下列兩種方式來解決這樣的問題：第一，它對每個部門或單位有合法權力來要求支持公司的策略聯盟活動。如果該單位不予以回應，他可以快速地將這個問題提報及要求適當的上級來決定該單位是否要來支持策略聯盟活動。第二，隨著時間，專屬聯盟功能裡的成員會發展出與整個公司接觸的內部網路，他們會逐漸知道從哪組織的裡可以找到需要的資源。這種網路也幫助了發展策略聯盟管理者和員工間的信任，因此所以導致更多互惠的交易。

策略聯盟活動通常對於達到公司整體策略具有重要性，公司需要一個機制來進行此種溝通，及協調組織內部的策略性先後順序，這對於策略聯盟夥伴而言也很重要。集權化的協調機制能夠固定地參與公司策略決策會議然後他們會和整個組織溝通。

#### (4) 評估策略聯盟績效及調停解決問題

Anderdon 顧問公司在 1999 年的調查顯示，只有 51% 有策略聯盟的組織有正式的規則來衡量策略聯盟績效，而其中只有 20% 相信這種衡量方法適合使用。在其研究中發現有專屬聯盟功能的公司其中有 76% 實施正式的策略聯盟衡量方法。相反地，沒有專屬聯盟功能的公司只有 30% 的衡量策略聯盟績效的方法。

該研究調查，指出創造專屬聯盟功能的一個好處是會促使公司去制訂出一個系統性衡量策略聯盟績效的辦法。而這樣使得當策略聯盟遇到麻煩時高階主管可以介入。集權化協調機構的領導者可以和某個策略聯盟的領導者坐下進行討論和給予建議，也可以撤換掉不適合的策略聯盟領導者。

由上述文獻探討可知，專屬聯盟功能為學習聯盟管理能力的一個重要關鍵要素，聯盟管理能力可以透過專屬聯盟功能的建立，將聯盟的經驗外顯化，並能夠因此避免聯盟管理知識為「隱性」的問題。

## 第五節 聯盟績效衡量與聯盟成功

聯盟績效衡量的研究相對較少，因此仍是各值得探討的領域 (Gulati, 1998)。而對於聯盟績效的定義，至今尚未有一致性的看法。過去許多研究顯示聯盟的失敗率高，因此陸續有些研究者開始找尋可能的聯盟成功之道，這些包括了：聯盟

管理的彈性、建立夥伴間的信任、定期和夥伴的資訊交換、建構式的衝突管理、聯盟與公司之間介面的人員責任帶、夥伴期望的管理等等 (Gulati, 1998)。

關於聯盟績效的衡量，過去有些研究採用聯盟的終止 (termination) 來評估，但利用聯盟的終止來衡量聯盟績效的研究這種方式受限於兩個因素，第一，如此衡量的聯盟績效無法區分出該聯盟是自然終止或是提早終止，有的聯盟它只是一個單純的交易協定，當目標達成時就會結束；而且，並非所有沒有終止的聯盟都是成功的，有時只是因為解散的退出成本過高。第二，聯盟終結以及聯盟失敗的研究將聯盟績效視為是二選一的情況 (Gulati, 1998)，此外，Arino (2003) 的研究也指出，聯盟的存活 (survial) 並非聯盟績效衡量的一個良好構念。

聯盟績效可依其目標考量，分三種層次來看，包括了財務績效、營運績效、以及組織有效性。財務衡量 (financial measures) 包括了獲利率、成長和成本地位等，營運衡量 (operational measures) 則包括了一些穩定度的衡量，如聯盟所有權的存續時間或契約的穩定度以及存活，而一般最常用的衡量則為組織有效性 (organizational effectiveness)，這指的是一種公司對聯盟績效滿意的整體評估，其他組織有效性的衡量還包括了聯盟達成其策略性目標的程度、以及聯盟對公司在其他活動上的網路擴散效果 (net spillover effects) 等等。

許多研究顯示聯盟的績效難以單用財務結果來衡量 (Gulati, 1998)，而且財務績效並不總是與聯盟有關 (Arino, 2003)。Arino (2003) 研究認為以組織的有效性來作為衡量聯盟績效的指標會是一個有效的構念，其定義的組織有效性指的是組織目標的達成度，這是比財務績效或是營運績效都還要包含廣泛的看法；比如獲利是財務目標，但組織有效性也包含了獲利，或者，營運的關鍵因素會導致組織目標的達成，那麼組織有效性也包含了營運績效。

聯盟本身對偶的特性使得其績效更難衡量，有時績效有其不對稱：一方達到其目標，另一方卻未達到。但即使如此，學者仍致力於尋找除了以聯盟的終止來看聯盟績效之外的方法，一些早期的研究，如 Harrigan (1988) (轉引自 Arino, 2003) 使用了檔案及訪談資料來找出可能影響聯盟績效的原因，聯盟績效的衡量則以聯盟的存活以及參與者對於聯盟成功的評估。這些研究方法收集了包括主觀及客觀的衡量方式來評估聯盟績效以及雙方知覺的不對稱性。

總括來看，一般研究將聯盟績效的衡量分成主觀及客觀性指標，而上述的財務指標即為客觀性指標，但財務指標並無法有效衡量聯盟績效 (Gulati, 1998; Arino, 2003)。而一些主觀性的指標，如聯盟達成其策略性目標的程度、聯盟成員對績效的滿意程度等，就成了評估聯盟績效的一個主要方式 (Gulati, 1998)。根據 Geringer and Hebert(1990)對於國際合資績效的實證研究顯示，主客觀的績效衡量結果差異並不大。

Zollo *et al.* (2002) 的研究應用演化經濟來測試組織間例規化流程對聯盟績效的影響，他們採用三個主觀的知覺性指標 (perceptual indicators) 來衡量聯盟的績效，包括了要求受訪者指出他們對於參與合作案的知識累積之滿意程度、聯盟為公司創造的新機會的程度、以及聯盟是否達到公司初始目標的滿意程度。

Aulakn *et al.* (2001) 在討論關係資本與互補性對於聯盟績效的影響時，也採用兩個知覺衡量來作績效的衡量標準，一個關於合作的經濟績效，稱之為專案績效 (project performance)，另一個關於策略性的部分，稱之為策略績效 (strategic performance)；專案績效指的是聯盟關係所為夥伴們帶來共享或共同的利益 (Khanna, 1998)，策略性績效所衡量的則是指當公司取得某夥伴的技巧，然後應用到與該聯盟不相關的營運範圍內而獲取的間接利益。除此之外，Glaister and Buckley (1999) 也使用兩個主觀的績效衡量指標來評量聯盟的成功，第一，母公司主觀對於聯盟整體績效的滿意程度。第二，母公司基於成本利益的主觀績效衡量。該研究認為在高度風險/不確定的環境下，短期財務指標通常會指向不好的績效。由於正式、財務的績效衡量可能會導致在聯盟尚未有足夠時間實現其潛能之前就提早終結，因此，聯盟需要更長短期均衡、通常是主觀的方法來做衡量 (Glaister and Buckley, 1999)。

此外，關於聯盟績效的爭議在於績效指標與績效決定因素之間無法清楚界定。Arino (2003) 主張聯盟績效除了以夥伴們包括共同的或各自的、初始的或後來產生的 (結果績效) 的目標的達成度來衡量外，還必須要加上夥伴可接受的互動模式程度 (流程績效) 來進行評估，舉例來說，聯盟夥伴的結果績效差，但這個聯盟仍有可能繼續，這可能受到流程績效的影響：如果夥伴對於彼此互動模式感到滿意，那麼他們有可能決定繼續維持關係，等待外在環境便更好以便其達成其目標；相反的，聯盟夥伴對於彼此的互動模式若不滿意，則可能會終止聯盟。方世榮、江淑娟、方世杰 (民 91) 認為夥伴關係之績效不能僅以財務性之結果作為衡量之基礎，因為夥伴關係在強調促進組織間合作的協調與效率時，可能會修正公司間的作業程序或造成組織疆界的變化，因此應該加入亦應考慮夥伴成員在合作過程中行為面的變化考量，若以結果基礎與行為基礎雙重指標來衡量夥伴關係之績效，將更能表現出整體的績效。

總結上述關於學者對於聯盟成功的績效衡量指標的看法，整理如下表：

表 2-4 各學者聯盟成功衡量的看法

學者	對聯盟成功的衡量指標之主張	衡量指標
Glaister and Buckley (1999)	關於聯盟績效的爭議在於績效指標與績效決定因素之間無法清楚界定。短期財務指標通常會指向不好的績效。	採兩個主觀的績效衡量指標來評量聯盟的成功。 1. 母公司主觀對於聯盟整體績效的滿意程度。 2. 母公司基於成本利益的主觀績效衡量。
Zollo et al (2002)	採三個知覺指標 (perceptual indicators) 來衡量聯盟的績效，包括了要求受訪者指出他們對於參與合作案的知識累積之滿意程度、聯盟為公司創造的新機會的程度、以及聯盟是否達到公司初始目標的滿意程度。	1. 公司對於參與合作案的知識累積之滿意程度、 2. 聯盟為公司創造的新機會的程度、 3. 聯盟是否達到公司初始目標的滿意程度
Aulakn et al (2001)	採用兩個知覺衡量來作績效的衡量標準，一個關於合作的經濟績效，稱之為專案績效 (project performance)，另一個關於策略性的部分，稱之為策略績效 (strategic performance)	1. 專案績效 2. 策略績效
Arino (2003)	聯盟績效除了以夥伴們包括共同的或各自的、初始的或後來產生的 (結果績效) 的目標的達成度來衡量外，還必須要加上夥伴可接受的互動模式程度 (流程績效) 來進行評估。	1. 結果績效 2. 流程績效
方世榮 等人 (民 91)	夥伴關係之績效不能僅以財務性之結果作為衡量之基礎，亦應考慮夥伴成員在合作過程中行為面的變化，因為夥伴關係在強調促進組織間合作的協調與效率時，可能會修正公司間的作業程序或造成組織疆界的變化。	1. 結果基礎的指標 2. 行為基礎的指標
方世杰、鄭仲興 (民 90)	認為合作的學習績效可以主觀的方式衡量，及組織的目標達成度，而廠商所知覺到的客觀衡量指標也一併使用。	1. 主觀：目標達成度 2. 廠商所認知的客觀衡量指標，如新產品開發能力。

本研究整理

聯盟績效的衡量方式各學者意見頗異，因此加深了本研究在衡量聯盟績效的困難。但由於本研究的主軸在於探討關係資本與專屬聯盟功能對於組織在能力的學習以及所表現的聯盟績效之影響，所以接下來必須要了解組織間關係如何影響聯盟績效。

組織間關係對於聯盟績效的影響也可分兩種層面來談，一個是經濟性的部分，另一個是非經濟性的部分，在經濟性部分，Dyer and Singh(1998)認為，相對於市場交易關係因為沒有特殊的交換關係以產生超越一般買賣關係的利潤，因而無法形成差異以取得競爭優勢，聯盟可以產生不同於市場交易的關係，深厚的組織間關係可以因此而產生差異化的利潤，另外，關係良好所產生的互信結果也會降低交易成本，因此對聯盟的績效有正面影響；而在非經濟性部分，主要來自於維持長期合作關係所可能帶來的一些潛在好處，包括了合作關係的穩定、以及再次合作的優先機會，這些好處在當組織面臨環境變化時能夠發揮降低不確定性的好處。

本研究在經過文獻探討後發現，採用主觀的知覺衡量來衡量聯盟成功的學者不在少數，而且組織間關係對績效的影響在短期間內，即，利用財務指標並不一定能看出其真正效果，因此，在對聯盟成功影響的衡量上，將整合上述文獻，兼用客觀與主觀指標來衡量。

## 第參章 研究設計

本章第一節說明研究的方法及採行的原因，第二節則根據研究方法建立研究步驟，第三節說明本研究增加信效度的方法，第四節則推導本研究的初始命題。

### 第一節 研究方法

本研究的研究目的在利用知識基礎觀點來研究聯盟的前因後果，以組織間關係資本為基礎，認為透過建立專屬聯盟功能與組織間知識分享例規，能將個人層次上的互動過程轉化為組織的能力，並影響組織對能力的學習及聯盟績效。雖然關於關係資本的研究已有學者以量化的方式探討，但是量化的方式較難觀察出組織間關係的發展過程及互動對組織在能力的學習上之影響，因此，本研究認為採用個案的方式進行研究會是較恰當的作法。

關於個案研究方式的選擇，由於關係資本存在於各種聯盟活動中，並非例外、少見、關鍵性或揭露性的個案；單一個案適合複雜現象的深入分析，需要較多的時間與資源投入，而多重個案得到的證據，通常都被認為是較強而有力的，整個研究因此被認為是較為穩健的（Herriott & Firestine,1983）（轉引自 Yin,1994）。所以在有限的資源與時間的限制下，本研究採行適當多重個案研究法。

Yin（1994）將個案研究視為一種研究策略，這和傳統的質性研究並不完全相同；質性研究中一個最主要的資料蒐集策略為「田野調查法」，田野調查法利用參與觀察的方式，直接了解研究對象，需要花費長時間及大量的成本，因此在實際運用上較有困難；本研究所採用 Yin 的方式即是希望能夠排除這些缺陷，認為不單僅事實的觀察，其他調查方式如檔案、文件、訪談等都能是資料的來源。

此外，田野調查採用分析式歸納（analytic induction），藉由觀察到的現象，產生問題形成假設，並使用資料進行對假設的檢定及嘗試建立理論，這也就是所謂的紮根理論（grounded theory），但這種研究方式需要長時間的深入觀察與研究，以田野調查方式執行個案研究的文獻典型如 Dyer and Nobeoka(1998)對 Toyota 的個案研究，Eisenhart(1989)也曾經論述此類研究的理論建立方式，但這種研究方式並非本研究現階段的資源能力所能及，所以本研究決定採用 Yin（1994）的多重個案研究法。

多重個案研究是採取複現邏輯而非抽樣邏輯，因此每個個案都必須小心地選擇，它的目的不是要預測類似的結果（一種原樣複現）（a literal replicatiob）；就是要由可預測的理由，產生不同的結果（一種理論複現）（a theoretical replication）（Yin,1994）。

本研究以 Yin（1994）的個案研究策略作為研究設計與分析的參考依據，希

望藉此提高本研究的品質；Yin (1994) 的作法為先提出初始的理論或命題，再運用蒐集的資料與證據來證明、支持或修正所提出的理論或命題。

## 第二節 研究步驟

本研究的研究步驟參考 Yin (1994) 的個案研究方法後，修改如下圖 3-1 所示：

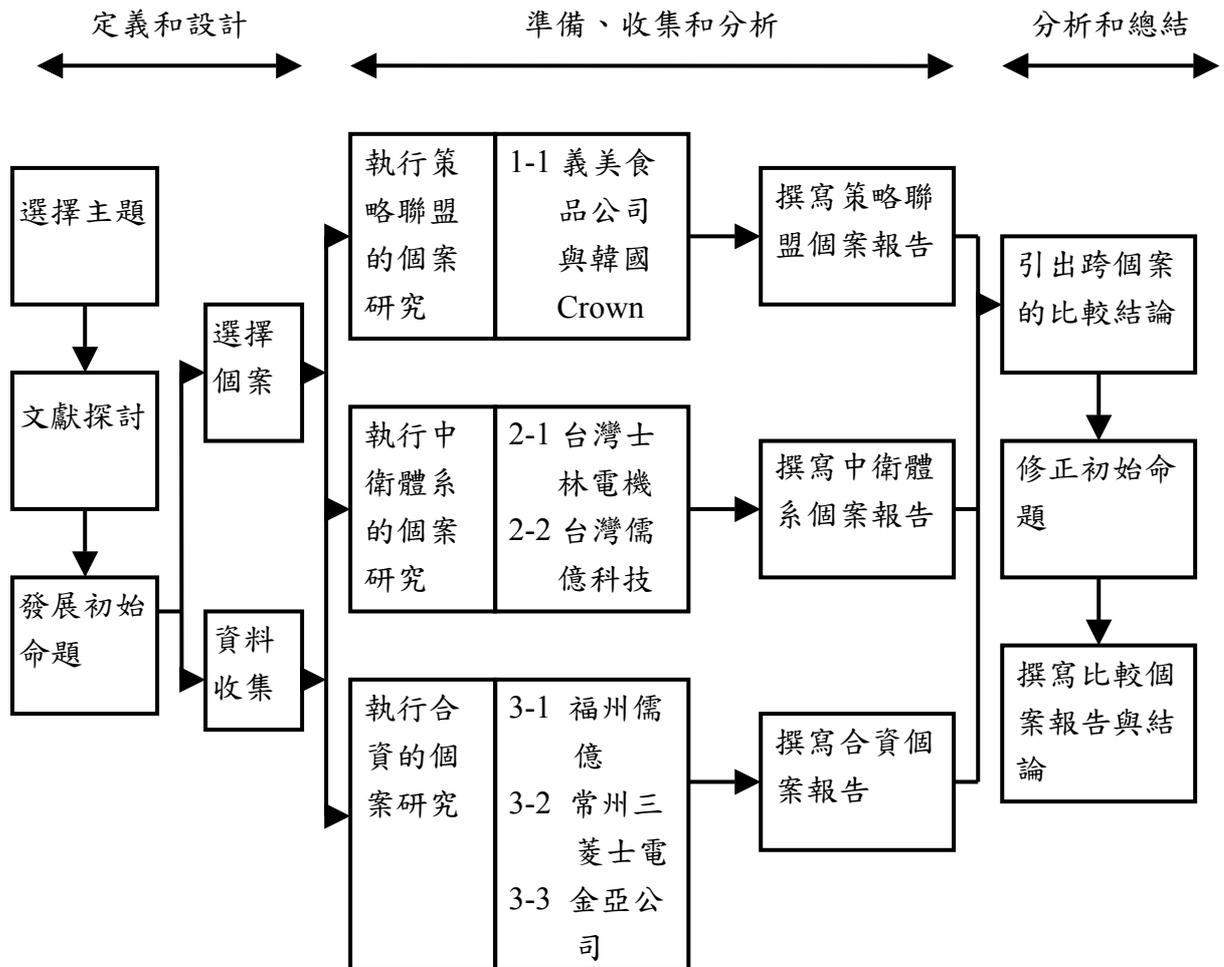


圖 3-1 研究步驟

本研究的具體研究步驟如下：

### 一、定義和設計階段

圖 3-1 說明了多重個案研究的複現方法，圖中顯示所設計類型的研究，必須由發展理論開始，然後說明個案的選擇，以及定義其衡量方法，都是設計和資料收集過程中的重要步驟。

- 1.初始命題發展：由研究動機開始產生研究問題，並藉由文獻的探討深入瞭解該議題，並產生研究的初始命題架構（初始命題推導置於第參章第四節，p34）。
- 2.個案選擇：為了測試不同聯盟型態之下關係資本與能力學習和聯盟成功之間關係的差異，選擇的聯盟類型之間必須有顯著的區別。因此，本研究選擇了三種各具特色的聯盟型態，包括了從一對一不涉及權益關係的策略聯盟（亦為水平聯盟）、涉及權益關係的合資公司，到網路關係的中心衛星體系（亦為垂直聯盟）三種（個案選擇邏輯置於第肆章第一節，p40）。

## 二、個案資料準備、蒐集和分析

個案研究的證據可能有六種來源：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察，以及實體的人造物，每種證據來源皆有其優缺點，而沒有任何一個單一的來源和其他來源比較起來，能夠取得完整的優勢，亦即，證據來源之間有高度的互補性，因此，一個好的個案研究要盡可能使用更多不同種類的資料來源（Yin,1994）。本研究資料收集來源有：文件、檔案紀錄、訪談與直接觀察。

在個案研究中，多重證據來源可以增加研究的構念效度，它能幫助資料收集階段證據的收斂；三角測量基本上有包括了方法、來源、分析者、與理論-觀點等四種形式。

方法三角測量指的是採用不同資料蒐集的方法以檢驗研究發現一致性，本研究因此透過訪談及蒐集網站、新聞等客觀或次級資料等不同方法來增加研究的效度。來源三角測量指的則是在同一方法中檢驗不同資料來源的一致性，本研究訪問利用訪談的方式，對不同的組織進行個案訪談，如中衛體系的個案，除了訪問中衛體系中位於的中心廠及衛星廠位置的廠商外，還另外訪問財團法人中衛發展中心以蒐集其他的資料來源。分析者三角測量指的則是使用多個分析者重新審查研究發現，在此部分則透過與指導教授及同學的討論和交換意見來達成。

在個案資料準備、蒐集和分析階段，本研究盡量採取多重證據來源增加研究的構念效度，主要分成兩個階段進行：

### 1. 個案資料收集：

本研究的資料收集分兩種類型進行：

#### (1) 第一種類型為次級資料（包含文件、歷史檔案分析等）

主要目的是了解個案公司的歷史事件，以及現階段公司的發展情況。資料主要來源有下：公司網站、電子報資料、新聞資料、公司簡介與來自受訪者所提供的公司內部資料等。

#### (2) 第二種類型行為訪談

針對主要受訪者以透過當面與電話進行深度訪談，整理方式為於訪談過程中錄音，之後將錄音記錄逐字整理成文字稿並再根據訪談資料撰寫個案。

## 2. 初步操作化

本研究參考相關學者研究，發展出研究的操作化架構，操作化架構置於研究第肆章第二節。

## 3. 撰寫個案報告

本研究以聯盟型態作為個案分析的基礎，因此一種聯盟型態底下會有數家同類型的個案公司，本研究先將撰寫同聯盟類型的聯合個案研究報告，再撰寫跨型個案的比較研究報告。

本研究在個案研究報告撰寫完畢之後，再將整理資料及報告，包括訪談逐字稿、個案內容、跨個案內容等請原先的受訪者檢視，確認個案內容及研究報告的詮釋並不違當初受訪者的原意，並請受訪者在檢視之後，給予本研究修正的意見。

## 三、分析與總結

資料分析包含檢視、分類、列表、或是用其他方法重組證據，以探尋研究初始的命題（Yin,1994），因此本研究的第肆章將依研究構面進行分類並重組個案的研究內容，以利分析。

在確立出研究問題和透過文獻回顧後，形成一初始命題與模型，因此研究設計和資料收集計畫也以此初始命題為基礎，再依研究構面重組個案內容後，以得到實際的研究結果，據此本研究將比較由文獻推論出來的初始命題與實際上個案研究內容的差異，並依此產生修正命題、研究發現並結論（此部分參見本研究第伍章與第陸章）。

若以實證為基礎的類型和理論推導出的類型相符合的話，將有助於個案研究本身的內在效度。

### 第三節 研究的信效度

為了增加本研究之研究設計的品質，本研究遵循 Yin（1994）與 Miles & Huberman（1994）的建議，以期能增加研究的信效度。

■ 構念效度（construct validity）：指的是對所研究的觀念建立正確的操作性衡量方法。本研究的操作化架構如表 4-6（p59）所示。

進行個案研究時，可以利用三個方法增加構念效度。第一個是使用多重證據來源，第二個做法是建立證據鏈（chain of evidence），這也是資料收集期間適合的方法；第三個作法是請主要的資料提供者，檢視個案研究報告草稿。

- 內在效度 (internal validity)：內在效度僅針對解釋性或因果研究，而不適用於描述性或探索性的研究。內在效度是要建立一個因果關係，以顯示某些條件可引導至其他條件，並和虛無的關係區別。
- 外在效度 (external validity)：建立一個研究的結果可以被概化的範圍。調查研究是依賴「統計式概化」；而個案研究則是依賴「分析式概化」。在分析式概化中，研究者主要的目的是要將一組特定的結果推論到某些更廣泛的理論中；然而，概化並不是自動發生的，理論必須透過第二個或甚至第三個研究中，能發現複現的結果來加以測試，此時，理論已經預測了相同的結果應該會發生。這種複現邏輯又可分為「原樣複現」與「理論複現」，本研究中，如在中衛體系聯盟型態選取兩個個案、合資公司的聯盟型態選取三個個案進行研究，即為一種原樣複現，若研究的理論架構和實際研究結果相符，則為一種理論複現。
- 信度 (reliability)：說明如資料收集過程等研究的操作因子，可以重複實施並得到相同的結果。在這個階段，可以使用個案研究計畫書，以詳細說明文件紀錄的問題；另外，發展個案研究資料庫也是可以增加信度的做法。在處理信度問題時，一般做法是儘可能在研究過程中，以操作化的方式來進行所有可能的研究步驟，而一個好的指導方針式要能重複相同步驟的研究程序下，可以得到相同的研究結果。

表 3-1 增加個案品質的作法

	個案研究做法	做法應用的研究階段	本研究採用
構念效度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使用多重證據來源</li> <li>• 建立一個證據鏈</li> <li>• 請主要資料提供者，檢視個案研究報告的草稿</li> </ul>	資料收集 資料收集 寫作	有 有 有
內在效度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 進行類型比對</li> <li>• 進行建立解釋</li> <li>• 進行時間序列分析</li> </ul>	資料分析 資料分析 資料分析	有 有 無
外在效度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在多個個案研究中使用複現邏輯</li> </ul>	研究設計	有
信度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使用個案研究的計畫書</li> <li>• 發展個案研究資料庫</li> </ul>	資料收集 資料收集	有 有

資料來源：尚榮安譯，Yin 著 (1994)

#### 第四節 初始命題推導

Dyer 的理論指出了關係資本對於影響策略聯盟成功的可能因素，而 Kale, Singh, and Perlmutter (2000)更進一步利用關係資本的概念，與策略聯盟中的學習

相連結，其研究認為關係資本有助於公司習得夥伴的能力並取得競爭優勢。

在聯盟關係中取得夥伴的能力其型態主要可分為兩種等級：(a)資訊，和 (b)know-how (Kogut and Zander, 1992) (轉引自 Kale *et al.*, 2002)。資訊是較容易編碼的知識，只要建立好解讀的系統性規則，就可以完整地傳遞。而 know-how 則包了含有隱性、困難、複雜、難以編碼的知識。

組織想要學習得對方的資訊或 know-how，則必須要先知道這些相關的知識存在於夥伴的何處或對方誰擁有這些知識 (Dyer and Singh, 1998)。緊密的人際互動則可幫助個體成員瞭解上述問題。社會交易理論提供了我們關於此類互動與交易的基礎，策略聯盟夥伴間強大的關係資本通常會形成緊密的互動，因此它可以促進策略聯盟之間的資訊及 know-how 的交換和移轉。

現存文獻都認為夥伴間的互信會降低對於投機性行為的恐懼 (Gulati, 1995; Zaheer *et al.*, 1998)，使得彼此的交換更為透明化，因此，當聯盟夥伴間的透明度或開放程度越高，就越容易從夥伴身上學習；資訊是較容易編碼的知識，因此在合作關係建立之後較容易取得，而 know-how 由於含有隱性而難以編碼的知識，因此需要更多的互動才能夠獲得，據此，我們認為以信任為基礎的關係資本能夠因為減少對於夥伴投機性行為的恐懼，而使資訊交換更加容易，而公司間的關係資本越大，一些夥伴專屬而難以外化的知識則越容易從合作的過程中獲取。因此，

**初始命題 1：聯盟公司間的關係資本越大，組織所能學習到的能力等級越高。**

Aulakn *et al.* (2001) 在討論關係資本與互補性對於聯盟績效的影響時，將關係資本分為三個構面，分別為互信、相互承諾、和資訊交換，而關係資本對於聯盟績效有正面影響，其聯盟績效是採用兩個知覺衡量來作為衡量標準，一個關於合作的經濟績效，稱之為專案績效 (project performance)，另一個關於策略性的部分，稱之為策略績效 (strategic performance)；專案績效指的是聯盟關係所為夥伴們帶來共享或共同的利益 (Khanna, 1998)，策略性績效所衡量的則是指當公司取得某夥伴的技巧，然後應用到與該聯盟不相關的營運範圍內而獲取的間接利益。Arino (2003) 主張聯盟績效除了以夥伴們包括共同的或各自的、初始的或後來產生的的目標達成度之結果績效來衡量外，還必須要加上夥伴可接受的互動模式程度之流程績效來進行評估。

一般研究將聯盟績效的衡量分成主觀及客觀性指標，財務指標即為客觀性指標，但財務指標並無法有效衡量聯盟績效 (Gulati, 1998; Arino, 2003)。而一些主觀性的指標，如聯盟達成其策略性目標的程度、聯盟成員對績效的滿意程度等，就成了評估聯盟績效的一個主要方式 (Gulati, 1998)。

聯盟關係創造了一個使雙方能夠互動的情境，夥伴間的互信會降低對於投機性行為的恐懼，因此彼此會有較少的交易成本，交易成本包括了搜尋成本、契約成本、監視成本、及強制成本 (Williamson, 1985)，較少的交易成本能夠促使合作關係在經濟性績效，也就是結果績效的達成。

而信任夥伴將使雙方更願意對彼此關係作承諾，這些承諾表現在如於夥伴專

屬性資產的投資、或一些犧牲短期利益以求長期合作的行為上，因此，即使和合作夥伴的結果績效差，夥伴仍有可以繼續合作而不終止聯盟關係，寧願不破壞現有關係，等待外在環境變好之後再達成其目的，這即是由於雙方的關係資本大的緣故，相反的，若聯盟夥伴認為合作過程不愉快，則聯盟將不會繼續，更遑論聯盟是否成功了，如此不以短期利益來評估聯盟成效的好處在於，聯盟夥伴能夠合作對抗外在環境的壓力，這對遭逢景氣低迷或環境不確定性高的公司而言格外具有意義。

此外，願意投資夥伴專屬資產將使彼此更能夠創造出獨特的資源能力，因此合作所創造出的利益更具稀少性及獨特性，更能夠在市場上取得持久的競爭優勢，綜合上述，聯盟公司間的關係資本越大，則公司越能因為減少交易成本而增加經濟性績效，降低環境不確定性帶來的風險，並使得聯盟能夠創造出獨特的資源能力增加競爭優勢，因此可提出命題認為：

### **初始命題 2：聯盟公司間的關係資本越大，聯盟越容易成功。**

公司想要學習得聯盟夥伴的資訊或 know-how，則必須要先知道這些相關的知識存在於夥伴的何處或對方誰擁有這些知識 (Dyer and Singh, 1998)。緊密的人際互動則可幫助個體成員瞭解上述問題。

而聯盟夥伴間強大的關係資本通常會形成緊密的互動，因此它可以促進策略聯盟之間的資訊及 know-how 的交換和移轉。組織間例規的形成是由於雙方的互動頻繁，但是在知識分享上卻不一定如此，許多知識管理的學者認為促使夥伴將其專屬知識分享出來並不容易，因為夥伴會害怕將自己能夠取得競爭優勢的資源能力暴露給對方，日後聯盟夥伴成為市場上的競爭者，但是，若雙方的關係資本大，也就是信任對方、願意承諾、且有大量的資訊交流，則雙方便不會害怕被背叛，而願意將能夠促使聯盟更為成功的相關資訊或 know-how 分享出來，因此，在互信的互動情境之下，久了之後，組織間知識分享例規將能夠形成，因此：

### **初始命題 3：聯盟公司間的關係資本能促進組織間形成知識分享例規。**

專屬聯盟功能可以評估聯盟績效及調停解決問題，因此可以清楚地評估聯盟夥伴的表現及貢獻，所以能夠降低搭便車 (free-rider，指公司雖加入聯盟，但卻只想分享所創造出來的公共財，如知識，但卻想保有自身的技術或 know-how 以維持其競爭優勢而不願與他人分享。) 發生的可能，亦即，專屬聯盟功能能夠衡量策略聯盟績效以及夥伴們的貢獻度 (Dyer et al., 2001)，並創造出聯盟中的知識分享例規 (Dyer and Nobeoka, 2000)，這些知識分享例規可能包括了透過哪些部門的哪些人員將知識移轉到對方的哪裡，要移轉哪些知識，及移轉的方式 (如開會、派駐顧問代表、或現場指導)，在夥伴願意貢獻專屬性知識的情況下，聯盟將能夠創造出因為彼此合作才有可能創造出的利益，也就是所謂的關係租 (Dyer and Singh, 1998)。所以專屬聯盟功能的建立，可以明確地規範、執行與評估與聯

盟相關的事務，藉由明訂聯盟夥伴的應盡義務以及貢獻，能夠降對投機性行為的恐懼，增加夥伴對此聯盟的信心與認同感，因此，強化關係資本。故，

#### **初始命題 4：組織所成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的關係資本。**

Dyer and Nobeoka (2000) 測試為何 Toyota 與其供應商的學習速度會比競爭者還要來的快的原因，結果發現，Toyota 相對學習能力的一個重要因素是因為它建立一個負責累積、儲存、整合和擴散產品知識的組織單位。Toyota 的「作業管理顧問部門」即是設計來透過 Toyota 的網路，集中協調與分享有價值的生產知識的一個機制。

過去許多研究指出，也許使策略聯盟成功最重要的因素是過去的策略聯盟經驗 (Ahand and Khanna, 2000)。的確，許多的研究顯示，如果公司不斷地經歷管理某種形式的公司，會使其發展出管理那種形式公司的較好能力 (Kale, Dyer, Singh, 2002)。

雖然過去策略聯盟的經驗是公司建立策略聯盟能力的一項必要且重要的因素，但以知識基礎觀點來看，這樣是不足夠的；策略聯盟能力必須要建構在公司如何能有效地取得、分享、和散佈與先前經驗有關的策略聯盟管理 know-how 之上。Kale, Dyer, and Singh (2002) 認為組織取得、整合、和散佈策略聯盟管理 know-how 的重要方式，是透過設立一個負責取得過去經驗的組織單位來達成，該研究並稱此種單位為專屬策略聯盟功能，這個機制的功能在於協調公司內所有與策略聯盟相關的活動。

根據 Kale, Singh, and Perlmutter (2000) 的看法，專屬聯盟功能在策略聯盟中所扮演的角色主要有四：(1) 改善知識管理 (2) 增加外部能見度 (3) 提供內部協調 (4) 評估策略聯盟績效及調停解決問題。專屬聯盟功能扮演了一個關鍵性角色，能夠學習和利用過去或現在策略聯盟的教訓或回饋。它系統性地建立了一連串關於聯盟生命週期關鍵階段的例規程序，可以來建構、建檔、編碼和分享聯盟 know-how。

Kale et al.(2000) 認為設立專屬聯盟功能以管理聯盟關係的公司，能夠藉由建立一些能幫助他們管理特定的聯盟生命週期，像是夥伴選擇及夥伴協商及簽約等等的指導方針或手冊，以將聯盟管理的知識外顯化。因此，

#### **初始命題 5：組織所建立的專屬策略聯盟功能可形成組織間知識分享例規。**

聯盟廠商在聯盟關係中所能學到的能力包括有兩種，一種為夥伴能力，一種為聯盟管理能力，夥伴能力為夥伴專屬的一些重要資訊、能力、know-how，聯盟管理能力則是組織發現、發展、並管理聯盟的能力。

組織間知識分享例規是一種組織間穩定且反覆的互動模式，這種互動模式包含有組織間的資訊和知識的交換、移轉、及擴散的方式，能夠幫助組織有效率地取得對方資訊或知識，以提升競爭力。

在聯盟關係中，聯盟能力存在於公司如何有效地擷取、分享以及擴散這些與過去經驗相關的聯盟管理 know-how 之中，過去許多研究指出，也許使聯盟成功最重要的因素是過去的策略聯盟經驗 (Ahand and Khanna, 2000)；如果公司不斷地經歷管理某種形態的組織，會使其發展出管理那種形式組織的較好能力 (Kale, Dyer, Singh, 2002)，也就是，組織在不斷經歷管理某種聯盟型態的穩定且反覆的過程中，可以形成一套管理聯盟之知識管理的例規，這種例規是聯盟能力發展的基礎，也是廠商間網路中管理知識流的能力 (Lorenzoni and Lipparini, 1999)。

所以，經由經驗的累積發展出的組織間知識分享例規能夠累積聯盟相關經驗，使聯盟運作順暢，並發展出管理該聯盟較好的能力，也就是聯盟能力，而且也能夠使得公司更快速而有效率地取得聯盟夥伴的資訊或知識，因此

#### **初始命題 6：組織間知識分享例規能增加組織對能力的學習。**

聯盟廠商在聯盟關係中所能學到的能力包括有兩種，一種為夥伴能力，一種為聯盟管理能力，其中夥伴能力為夥伴專屬的一些重要資訊、能力、know-how，而聯盟管理能力則是組織發現、發展、並管理聯盟的能力。

聯盟在市場中是一個重要的價值創造的方法，由於聯盟能夠使公司取得相對有較多關於公司及其供應商或顧客的資訊，因此能夠更有效的運作 (Ireland *et al.*, 2002)。從交易成本觀點來看，若聯盟管理的比其他的組織階層或市場更有效，則能創造價值。有效的聯盟管理能夠降低比形成聯盟所相關的其他交易機制還要低的協調和整合成本。根據 Lambe *et al.* (2002) 的說法，認為聯盟能力會直接與間接經由取得和創造資源而影響聯盟的成功。Dyer *et al.* (2001) 發現比競爭對手更有效形成和管理聯盟的能力是重要競爭優勢的來源。因此，可提出命題：

#### **初始命題 7：聯盟公司所學習到的能力增加聯盟成功的可能性。**

關於聯盟研究的趨勢已經由聯盟夥伴對偶 (dyadic) 的層級逐漸轉向更大的網路 (network) 層級 (Gulati, 1998)，許多學者組織間關係的研究中，對聯盟或策略聯盟的定義都較為廣泛，如 Dyer、Kale、Singh 這些學者近年來所研究的策略聯盟 (Dyer and Singh, 1998; Kale *et al.*, 2002; Dyer *et al.*, 2001; Dyer and Nobeoka, 2000; Kale *et al.*, 2000)，其分析的單位其實是網路，Kraatz (1998) 的組織間網路、及學者 Gulati 的研究也希望強化網路在聯盟研究中的重要性 (Gulati, 1998; Gulati, 1999; Gulati, Nohria and Zaheer, 2000)，如 Gulati (1998) 認為用社會網路比用對偶關係來看的好處在於能夠使研究對於聯盟夥伴間一些影響其行為的內生因素有更深入的了解，比如說，Gulati (1998) 觀察到，廠商會因為本身的需求而促使其形成聯盟、確認可能聯盟夥伴、並選擇及執行聯盟活動，但是，廠商多從現有的聯盟夥伴中去挑選合作對象，現存的聯盟夥伴或經由夥伴引見的廠商會有較多的機會。這些研究都認為，在分析組織間關係時，不能單從聯盟雙方來看，而要以一整個網路關係來觀察。

而在本研究中的相關構念，包括關係資本、專屬聯盟功能、組織間知識分享例規、聯盟能力等，多半源自於Dyer、Kale、Singh等學者的研究，但這些學者僅以策略聯盟或聯盟稱之，所定義的策略聯盟包含各種形式的交換、分享、共同發展之合作關係，但並沒有明確指出其研究是否僅適用於網路關係或亦適合對偶的聯盟關係；而本研究由這些學者的研究內容認為，這些構念應該會較適合於研究網路關係更甚於其他的聯盟型態，因此提出命題認為：

**初始命題 8：關係資本在網路的聯盟型態中較為重要。**

根據以上的初始命題，可以得到本研究的觀念性架構，表示如下圖 3-2：

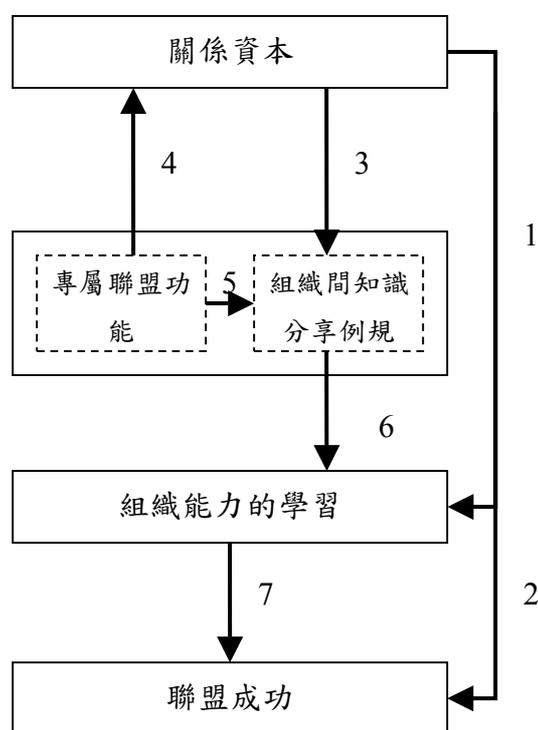


圖 3-2 觀念性架構

## 第肆章 個案內容與彙整

從本章節開始，將依據第參章的研究方法執行個案研究，第一節首先說明個案選擇的邏輯，第二節為訪談內容與次級資料的概要，第三節為研究的操作化架構，第四節則利用第三節所提出的操作化架構依構面進行個案分析，第四節的最後一步則為個案內容分析的彙總表。

### 第一節 個案選擇

公司間合作關係的類型有許多種，從不涉及股權的聯盟關係到雙方各自出資的合作型態，每種不同的類型適用於不同的情況，公司會考量各種因素以決定採取何種合作型態，交易成本理論可以說明公司自製或外購會較合乎效率，在本研究中，策略聯盟與中衛體系較類似於外購的情況，而合資相較而言則是希望能夠將該合作的資源納入管理，但不論是哪種合作形式，公司間的關係近年來越來越受重視。

公司間關係是在成本效率以外的另一種額外考量因素，亦言之，如同 Dyer 的理論所認為，用資源基礎觀點的解釋，即，公司間可能會製造出公司與公司之間專屬、稀少、不可模仿的獨特資源--關係資本，關係資本因此能夠創造出利潤，而此利潤是獨屬於建立關係的雙方。

本研究探討三種合作型態：(1) 策略聯盟、(2) 中衛體系、(3) 合資公司。策略聯盟的定義有許多種，而本研究根據前述文獻探討，在此定義策略聯盟為：共同分享一致的目標、追求互惠的利益，及有高層次相互依賴性的兩獨立公司間有目的性的策略性關係。中衛體系則為台灣近年來推行效果相當卓越的一種組織合作型態，和策略聯盟不同的是，中衛體系中參與合作的廠商相當多，而且中衛體系之間的關係為供應鏈關係的延伸，也就是，中衛體系的廠商多為專業分工的中小企業，這些企業共同為一大型企業服務，廠商之間可以彼此扶持合作，透過整合小企業的資源以增加整體的競爭力。第三種合作型態為合資，合資亦為公司間合作常用的一種方式，和前面兩者不同的是，合資公司的夥伴各自出資或貢獻資源於一新成立的公司上，夥伴皆為合資公司的股東。

在這三種不同的合作型態中，其合作的運作模式與機制也不盡相同，**策略聯盟**一般而言在文獻中是這三種裡面被認為最難以管理的，因為他缺乏能夠累積相關經驗的機制，而管理上由於涉及雙方各自的目標與利益，致使衝突產生也較難協調，且其績效也較難具體評估；本研究的個案對象-台灣義美與韓國 Crown 的策略聯盟，他們的合作模式為彼此溝通互動逐漸得來的，由於是第一次採取這樣的合作模式，因此還尚未以明文化的方式累積聯盟相關經驗並加以擴散，但是義美公司負責和其他國家公司結盟的單位-國際事業部，所負的責任則類似於先前

文獻探討所提及的「專屬聯盟功能」，只是由於目前累積的策略聯盟次數少，因此還尚未能夠發揮完全的功能，在過去，義美的國際事業部利用直接出口的方式，透過海外經銷商將產品銷售至海外，但在 2002 年開始與韓國 Crown 策略聯盟，開始朝向一種新的合作模式，據受訪的國際事業部主管表示，義美也希望在未來能夠累積與韓國 Crown 的聯盟經驗，並做為未來與其他國家合作的模式。而中心衛星體系這樣的合作型態則是供應鏈的延伸，亦是目前在製造業常見的一種合作方式，根據中衛發展中心的調查，目前全國已有一百四十餘個中衛體系，遍及國內十三個主要產業，登錄的衛星廠高達兩千兩百多家，且全體登錄之相關來往廠商之產值影響已佔製造業產值之 35% 以上，本個案研究的兩個公司處於不同的中衛體系之中-汽車製造業與機電產業，屬於汽車製造業的儒億科技為衛星廠，而屬於機電產業的士林電機則本身就是中心廠，透過訪問中心廠與衛星廠，加上中衛發展中心的協助，相信能夠對於中衛體系發展的全貌能夠更有深度的瞭解。而合資公司個案三個都是台灣的公司與夥伴在大陸的合資，合作夥伴則各有不同，儒億科技的合作夥伴為德美合資的 Witte-Strattec，台灣士林電機合作的夥伴則為日本三菱公司，台灣中華台亞的合作夥伴則為大陸當地的公司-金杯汽車；與不同國籍的夥伴合作其特色也不盡相同，關係資本與能力的學習在其中所扮演的角色因此也將探討。

表 4-1 個案訪問概況

聯盟形式	公司	訪問時間	訪問對象	時間	附註
策略聯盟	台灣義美與韓國 Crown	2004/04/02	國際行銷部 行銷主辦	96 分	訪談結果寄給受訪者，並予修正意見。 事後電訪 20 分
中衛體系	士電中衛體系-機電產業	2004/04/08	資材處主管	110 分**	訪談結果寄給受訪者。 事後電訪 15 分
	儒億中衛體系-汽車產業	2004/03/17	營業部專案 經理 採購	1:34 分* 24 分	訪談結果寄給受訪者。
	中衛發展中心	2003/12/19	產業網路部	1:22 分	
合資	台灣儒億科技與 Witte-Strattec 在大陸的合資 公司-福州儒億	2004/03/17	營業部專案 經理	1:34 分*	訪談結果寄給受訪者。
	台灣士電與日本三菱在大陸的合資-常州三菱士電	2004/04/08	會計部主管+ 資材處主管	110 分**	訪談結果寄給受訪者。
	台灣中華台亞與大陸金杯在大陸的合資-金亞	2004/04/09	公司協理	1:05 分	訪談結果寄給受訪者。

\* 兩者合計。 \*\* 兩者合計。

表 4-1 說明了訪談的個案公司、訪問對象、時間及後續的聯絡。在個案訪問對象方面，策略聯盟的個案中，訪問對象為義美國際行銷部的行銷主辦，該受訪者負責與國外廠商交涉合作事宜，過去該部門主要以與代理商合作的方式進入海外市場，近年來則傾向希望用與夥伴相互代工的方式進行合作，受訪者對於與國外夥伴合作的模式與過程有相當的經驗，因此認為為適合的訪問對象。在士林電機的中衛體系方面，經過事先與士林電機人員確認訪談目的與主要問題後，該公司認為士林電機的資材處為我們適合的訪問單位，資材處負責與協力廠商溝通與交涉，且為士林電機協力會中的士電代表單位，協助辦理協力會的教育訓練、工廠參觀等活動，因此認為資材處主管為一適合的訪談對象。儒億公司的中衛體系方面，在事前與公司聯絡接觸後，公司認為其專案經理對於體系的整體運作會有較全盤的了解，而在訪問過程中，發現其公司的採購與品管亦為負責與協力廠交涉的直接單位，因此另外訪問該公司的採購以求更深入的了解。此外，本研究亦訪問財團法人中衛發展中心，中衛發展中心有輔導建立國內各產業中心衛星制度的經驗，亦有豐富的相關資訊，因此訪問中衛發展中心有助於我們從個案公司以外的角度觀察，也有助於本研究利用多重證據來源來增加研究的效度。台灣儒億科技與 Witte-Strattec 在大陸的合資公司-福州儒億以台灣儒億的專案經理為訪談對象，而台灣士林電機與日本三菱電機在常州的合資案則除了資材處的主管之外，另外，經由資材處主管介紹，認為其會計部的主管由於必須要定期檢視與稽核大陸常州三菱士電的績效，因此對夥伴雙方的關係有所了解，可以做為我們的訪談對象。中華台亞與大陸金杯汽車的合作，訪談對象為台灣中華台亞的協理，屬於公司高層，對合資案的整體有一定程度的介入與了解，因此為合適的訪談對象。

在訪談過程中，如果有機會，會希望引借其他的人員接受我們的訪談，以提供本研究更多元的資訊；而在本研究訪談結束之後，個案整理的結果以及初步分析資料，包括了訪談的逐字稿、結合了次級資料與訪談內容的分析結果，一併寄予上述的受訪者，取得受訪者對於研究內容與分析結果的許可，確認不違當初受訪原意，而本研究有疑問之處，亦事後以電話訪問。

## 第二節 訪談個案內容與相關資料

### 一、策略聯盟個案 1：(台灣義美與韓國 Crown)

#### ■ 個案公司簡介

義美為台灣知名的食品公司，成立於 1934 年，公司向來以實實在在的態度，

把真材實料作為做食品一貫的信念，旗下共有十多項產品項目銷售排名第一，少數產品如蛋捲更位居全球第一。義美食品以本土企業自居，並放眼國際，將傳統的食品現代化，把世界上的好食品、符合本土的口味貢獻給消費者，此外，另一個特點是，義美公司將環保、本土文化的推廣視為自身責任，經常致力於贊助及保存一些傳統的藝文活動。

義美公司的組織架構，主要可以分成四大部分，第一是義美總部、二為義美工廠、三為義美牧場、四為義美門市。義美門總部位於台北市信義路二段，為義美的指揮中心，下面包含有義美食品公司、義美公司、祥美食品公司、富美公司、義美環境保護基金會；義美工廠則有義美六堵廠、龍潭廠、南崁廠、越南米果廠；義美門市則散佈全省近百家。

其商品種類主要可分為幾大類，包括了冰品、冷凍調理食品、糖餅甜點、飲品、禮盒節令品、喜餅、麵包糕點、及進口品。各部門所負責的商品範圍如下：

**表 4-2 義美公司組織架構**

義美食品公司	負責常溫品的飲料、餅乾、糖果、禮盒、米、油
義美公司	全國門市、年節商品
祥美食品公司	冷凍、冷藏品，如冰品、冷凍調理食品、冷藏飲料
富美公司	代理國外進口商品
義美環境保護基金會	環保事項的推動台灣固有藝術/文化活動的推廣贊助

## ■ 台灣義美與韓國 Crown 的合作模式

義美為全國知名的食品公司，在許多食品類別中具有領導品牌的地位，該公司在 2002 年與韓國第三大食品公司-Crown 策略聯盟，互相代工彼此的產品，並各自推出新品牌。他們的聯盟策略的方式為相互代工對方產品，並用自身品牌在本地銷售其產品，也就是說，Crown 公司為義美代工製造產品，再將該項產品交給義美以本身以自己的品牌在台灣銷售；而義美也代工為 Crown 製造產品，再將該產品交給 Crown 在韓國以 Crown 本身的牌銷售，這樣的關係不僅於一般的買賣合約或供貨關係，而是義美和 Crown 所逐漸發展出來的一種對雙方都有利的合作模式。

## ■ 彼此的合作利益

由於品牌仍是屬於本身，因此在整個行銷活動、產品包裝上所得的利益也屬於自己，因此公司會更願意花錢在該產品上，將來這個產品的品牌打下來之後，義美不管是要自己做產品或是再從其他國家進口產品，都還可以沿用這個品牌在台灣、甚至是全球銷售，因此，基於此點，相對於以代理商的方式引進 Crown 的產品，義美會有更高的動機去行銷並做好該產品，這點好處更延伸便是使雙方更有誘因去銷售更多的產品，而此彼此相互代工的量會更大。

其實食品產業的技術障礙並不大，模仿並不困難，只要稍加研究，Crown 公司所能生產的產品義美也能生產，但義美卻選擇和 Crown 策略聯盟相互代工，不自己生產類似於 Crown 所提供的品項，原因在於這樣的合作方式使得彼此都不需要再投資新的設備或工廠就能推出新產品，而且食品業的產業特徵之一為，產品的上市速度很快、品項很多，但失敗率也極大，廠商往往需要不斷推出新產品接受消費者嚴苛的考驗，無論是誰也沒有把握新產品在推出之後一定能夠成功，加上資源有限，因此，利用這樣的模式可以擴充現有的產品線引進新產品，但卻不需另外投資新的設備，也減少了萬一產品失敗所可能帶來的損失。另一方面來看，義美可以以更低的成本更有效率的生產方式來生產自有的強項產品。

除了從產業特性來看，整體環境的變化也促使雙方採用這樣的合作模式來互謀其利，舉例來說，台灣在加入 WTO 之後，開始面臨國際廠商進入的壓力，以國內的餅乾市場來看，國內餅乾市場約有五十億的市場，

總而言之，此種策略聯盟模式對雙方的好處為（1）不必另外投資新的機器設備，可以避免在失敗率極高的市場下可能投資失敗的風險；（2）以自身的品牌銷售，可以增加銷售該產品的誘因，結果是能夠讓相互代工的量更大；（3）增加本身強項產品的生產量，以規模經濟減少生產成本；（4）以更多的新產品以及以合作而非競爭的方式面對國際廠商進入國內市場的競爭壓力。

## ■ 合作關係的發展

義美與 Crown 的接觸一開始是偶然的，但後來因為彼此雙方高層成了好朋友，因此雙方的合作關係越來越密切，彼此合作也因此運作的越來越順暢。義美國際部的經理與 Crown 的副社長在 2000 年的東京食品展上相遇，稍微聊了一下認識彼此，但直至 2002 年才有進一步發展，Crown 公司與義美聯絡，在稍微談過之後，義美請 Crown 派代表來台灣彼此腦力激盪共議合作方式，才逐漸產生這個策略聯盟的合作模式，雙方除了談合作的策略之外，後來開始談到彼此價格的問題，雙方約定好給對方的產品一律有某一固定的百分比，比如說六折，所有的產品就以六折銷售給對方。之後，兩個公司便開始挑選要引進的品項，雙方會給予對方本身公司具競爭力產品的建議名單，並互相派人員選擇適當的品項，在研究過口味上的調整之後，便可以開始一般正常的行銷活動，對方也可以開始生產產品。

所以，雙方的合作關係發展可以分成三個階段，第一階段雙方並不熟識，合作的開始是由於客觀認為彼此為適合的合作夥伴，因此展開接觸，雙方的策略聯盟模式在這個階段被定義和規範出來；第二階段為細部討論的階段，在此時，雙方已經決定並承諾合作，只是需要更細部的溝通以執行雙方共識的聯盟活動，第三階段則是執行階段，此階段中，雙方互派人員進行先前擬定的合作策略。

## ■ 夥伴選擇條件

Crown 為韓國第三大食品廠，並非第一大，但義美卻選擇與其合作，這其中的夥伴挑選準則在於，義美認為第一大的食品廠態度會較差，且並非第一大的廠商會較有心企圖挑戰第一大，因此比較會以各種方式（包括採合作的方式）來達成其目標，因此第一點，其合作的企圖會較強較容易合作，第二點，則是在雙方的能力背景相似程度上，義美在台灣在餅乾、糕餅類較強，而 Crown 在韓國也是屬於餅乾糕餅類較強的公司。過去 Crown 的產品也在台灣銷售過，但是是以代理商的方式進入台灣，其代理商是乖乖，但是這次 Crown 卻不繼續與過去的合作夥伴、同樣是食品業者的乖乖合作之原因在於，乖乖的產品品項有限，將會影響到雙方未來合作也會受限。

除了挑選非第一大的廠商和考量雙方的能力背景之外，義美在對 Crown 的瞭解不深時，高層也曾透過在韓國的朋友間接瞭解 Crown 在該國的信譽、財務情況等等，在對夥伴的背景有了基本的認識之後，雙方的合作案在高層指示可以繼續談下去之後，互動與溝通逐漸增加。在高層的指示下，雙方開始有更多的接觸並更認真規劃與協商合作事宜，由於有高層背書而且此項合作案彼此都有利可圖，因此一開始過程還算順利，而在彼此良好的互動與頻繁的接觸之後，雙方的總經理逐漸成為好朋友，Crown 的台灣區經理一年來台十幾次，彼此也有許多私底下的活動，基於頻繁的互動所產生的友誼，對於日後合作上偶遇摩擦時的解決有所助益，一個基於雙方情誼所產生的互惠行為之例證為：在要推出泡菜天這個品項的時候，義美有擬定自己的一套行銷方案，其中包括希望能夠在某些通路以試吃包的方式免費提供給消費者試吃，而 Crown 的總經理由於雙方交情不錯，因此提供了一整個貨櫃的試吃包給義美而不另外收取任何費用，受訪的義美國際行銷部行銷主辦劉先生即認為，彼此合作順暢的關鍵原因有二，第一，由於雙方高階決策者是好朋友，一切好談，第二，因為彼此代工的量大。

## ■ 合作績效與額外的利益

根據義美食品總經理高志明表示，義美與韓國 Crown 的合作的第一年，就使得義美的外銷金額較前年成長了一倍以上，合作後每月約有一百萬美元的外銷金額，是目前義美出口佔比最高的地區。而繼與韓國 CROWN 品牌策略聯盟後，義美正與美國進行洽商，將透過在台代工生產出口的模式，進軍美國冷凍食品市場。

和 Crown 公司合作除了在公司案上本身的可見利益之外，對於義美公司也有額外的收穫，第一，義美食品的研發人員由於有機會接觸其他公司的產品，並能更深入瞭解該產品並產生新的靈感，因此對於義美本身所缺乏的一些技術能有所補充，如過去義美的產品多為口感較硬的餅乾類，而在與 Crown 合作之後，義美能夠推出不同於以往，類似 OREO 口感較酥軟的餅乾，第二，一個額外附加價值為，義美可以透過韓國 Crown 找到在該國的供應商資訊，一個例子是，義美需要灑在產品上的栗子，他可以透過 Crown 找到在韓國做栗子最好的供應商，也就是說，多了 Crown 這個夥伴，義美在韓國就可以有效率地以便宜的價

格搜尋到有一定品質保證的產品。

## 二、 儒億的中衛體系（中衛個案 1-汽車業）：

儒億科技是大億的子公司亦為其協力廠，主要生產的產品包括三大類：汽車零件、HIC 車燈、3C 產品、及精密模具等，本研究所針對的中衛體系是指儒億科技在汽車零件方面和車廠之間的關係，因此接下來的論述重點也將放在汽車產業中的中衛體系。

與車廠的關係上，儒億公司會配合車廠的要求，比如說 Nissan 現在最新款式 cefiro 2004 的新款，其目標要在 7 月份上市，Nissan 給所安排的計畫儒億多會盡量配合，雖然以儒億來說，做一台新車的車燈樣式要六個月，但 Nissan 希望四個月就能送樣式給他，在這樣的情況下，儒億將會配合 Nissan 的要求在四個月內趕製出新的車燈樣式。

中衛體系有其穩定的本質，我們從儒億這個個案也能夠看的出來，舉例來說，當我們訪問到最近儒億在大陸與 Witte-Strattec 的策略聯盟的風險時，由於他們在大陸各自有其要服務的車廠，且用相同的機器設備，因此我們問他公司會不會害怕 Witte-Strattec 到時在大陸搶走了儒億原有在大陸所服務的顧客（如 Witte-Strattec 搶走中華汽車的訂單），但彭專經表示不會發生這樣的情況，因為不管是 Witte-Strattec 或儒億，各自都有其長久以來合作的夥伴，彼此有過合作經驗也建立起良好的互動關係，因此除非品質上出了重大意外，中華汽車或其他的車廠不會無故撤換協力廠，也就是說，這些協力廠與中心廠之間的關係呈現一種穩定的狀態，並不容易改變。此外，受訪的彭專經也舉例說這關係的穩定性：當台灣的成車廠要去大陸拓展市場時，並不會直接找尋當地的供應商夥伴或建立新關係，而是，他會找過去合作的協力廠商們，希望他們跟著過去，由於這些台灣協力廠們將會是成車廠內定的協力廠商，而且基本上，如果協力廠跟著過去大陸的話，大家就已經有個不成文的規定、默契在，就是說在大陸生產的多少比例會撥給台灣跟過去的協力廠做。

### ■ 協力廠商管理

儒億科技已有一套評核協力廠的方式，想成為該公司的協力廠也有其基本條件，這個條件要求來自於第一，儒億的配合廠商也就是上一層的車廠的要求—品質，品質水準是否達到則由最基本的公司是否通過 ISO9002 等來看，取得品質認證是成為儒億協力廠的第一個基本要求，第二，和儒億的配合度—也就是交期，汽車製造的零件供應關係是一種牽一髮而動全身的合作關係，一個產品的交貨時間會影響到下一階段產品的出貨時間，因此，若儒億的協力廠無法在交期內準時交貨，就可能會影響到儒億供貨給車廠的時間，協力廠商製造零件產品品質的影響亦然，所以，儒億在管理協力廠的作法主要就是從品質和交期這兩大項去看。

至於儒億在協力廠商的尋找或評估的整個過程上，基本上分成兩大部分，前端屬於協力廠商的條件評估與關係建立，這部份為採購的業務範圍，後端則從通過審核成為合作廠商後的管理開始，這部分由品保單位負責。當儒億需要交車子的某部分給車廠，因此需要找裡面零件的供應商時，採購會先從基本的品質要有 ISO 或 QS9000 等的廠商開始著手尋找，這是一般車廠對協力廠的要求，接著，採購將會到該工廠評估其設備，包括產能、硬體設施等，也會拿樣品給工廠試做以評估其能力，另外，他們也會去看察看工廠的財務狀況，這一切都有一套評估的辦法在，在確定審核可以成為儒億的零件供應廠商後，品保單位便扮演後續維持這關係並確保合作績效的角色，品保單位也有類似採購單位一樣的評核辦法，這些評核辦法會依照產品性質不同而有些許更動，比如外包模具的協力廠評估上，每六個月統計一次評鑑等級，評鑑內容分為三大部分，第一為製成管理能力 30%(品質保證 10%、標準化執行 5%、CAD 運用 5%、配合度 5%、其他 5%)、第二為交期達成率 30%(T1 達成率 15%、TN 達成率 15%)、第三為品質實績 40%(T1 檢查表執行度 5%、T1/試模檢討執行度 5%、責任試模次數 15%、T1 品質 15%)，品保會每個月定期或不定期偕同其他的技術人員到協力廠商那進行抽查，最後評鑑結果分成三個等級：A 級廠商為評鑑結果 90 分以上之廠商，B 級為 75~89 分者，C 級則為 75 分以下者，這些評鑑分數將作為爾後發包之依據。

然而，協力廠與中心廠合作的關係維持並不僅建立在績效評核的結果上，除了上述品質交期等等的要求外，彭專經與該公司的採購都表示，人情會影響到發包的結果。彭專經就說：「同樣一個產品，你可以給 A 做也可以給 B 做，不一定會選技術最好或最便宜的廠商，你可能要考慮到其他因素，如和 A 廠商或 B 廠商的交情」。這個現象在講究人情的台灣常常出現，相對於重視財務績效或數字的歐美國家而言，儒億公司和協力廠的合作上，並不完全以效率來檢視合作關係。誠如彭專經所說：「在報價的時候，有人報十塊、有人報八塊、有人報九塊，十塊這個雖然價格很高，品質又不怎麼樣，可是，我卻跟他比較好，就給他做，差兩塊錢而已。」

公司間關係的友好表現於兩種互動間，第一是公司間接觸的介面上，如儒億的採購和對方公司代表的交情，第二則是雙方高層的關係；由於採購有建議權，他可能只建議他所想要的廠商名單，如此一來就已經過濾掉了一些可能品質不錯但和採購關係惡劣的廠商，而雙方高層之間的關係友好的話，更有可能直接跨越過發包的評核過程而直接將訂單交給該廠商。

由於協力廠與中心廠之間有共生共榮的特性，因此中心工廠與衛星工廠彼此之間會互相扶持，以中心廠為核心，對於零組件供應商會有一些技術上的輔導或提升，儒億也會派人到工廠輔導或進行溝通，定期舉辦教育訓練課程。

### 三、士林電機的中衛體系（中衛體系個案 2-電機業）：

#### ■ 公司簡介

士林電機成立於 1955 年，資本額為新台幣 52 億元，員工人數約 1500 人，主要業務包括汽機車電裝品及各式直流馬達、各型變壓器、比成器、高壓配電器具、瓦斯絕緣配電盤(C GIS)、高壓配電盤、斷路器、高壓配電盤、高壓綜合起動盤、閉鎖型配電盤、馬達控制中心(M.C.C.)、電磁開關 P 系列、電磁開關 C 系列、無熔線斷路器、漏電斷路器、高低壓電容器、可程式控制器(PLC)、變頻器(Inverter)、各型感測器(SENSOR)、工業機器人(ROBOT)、真空計等之製造、加工、承裝及銷售等，其中本論文所訪問的電裝品事業部所負責的產品範圍為汽機車電裝品及各式直流馬達。

目前士林電機廠的整個體系組織，一共包括有四廠一處八部。其中四廠為：中電廠、機器廠、電裝品廠；一處為：事業處；八部門為：資訊服務部、生產技術部、品質保證部、資材部、人事部、財務部、總務部、生產管理部。

#### ■ 中衛體系的管理

在管理協力廠的正式機制方面，士林電機同樣有一套評核協力廠績效的辦法，品質、交期是評估的重點，士電有固定的年度評核、和例行以及非例行的抽檢。

士林電機在與協力廠的關係上有成立一個協力會，協力會可以聯繫士電的協力廠商，提供其資訊交流以及表達意見的機會，士電會利用協力會召開的時間傳達公司的計畫及未來政策，但主要士電在協力會裡面是「備詢的角色」，提供一個開放的管道讓協力廠可以表達對士電的看法。

協力會主要的功能內容有第一，重大專案的協商，如士電欲建立海外協力體系這類的計畫，希望協力廠跟過去，或是一些外包專案，第二，教育訓練，協力廠會舉辦教育訓練或國內外表現良好之廠商的工廠參觀活動，這個由協力會主辦、士電的資材處協辦。第三，重大事件的討論，如大宗材料上漲、或統購案等。士電的協力會固定 61 個會員，有新的成員進入就必須有舊的成員退出，入會需繳年費，而且並非繳年費就有辦法成為協力會成員，要成為協力會的成員必須經過士電的評核，評核標準包括了它和士電的依存度、他對士電的貢獻度、營業額等等，但成為協力會的會員之後，在付款條件上能有所優惠，而且將會是士電挑選協力廠的優先合作對象。

#### ■ 合作關係與學習

士林電機對於協力廠是以「合作」與「朋友」來看待，而非僅是中心廠與協

力廠之間的關係，因此，士電會以信任的心態來對待他的協力廠，因此多半能夠得到協力廠正面的回饋。士電會的品管中心裡的協力廠商輔導組會負責幫助協力廠商提升其品質及能力和設計問題，將技術移轉給協力廠商，但移轉過去之後有可能產生該協力廠商會將士電移轉過去的技術再移轉給士電的競爭者的危機，可是士電卻表示不擔心，因為他相信合作的協力廠商不會做這樣破壞雙方的關係，當再追問，若真的發生這樣的事情時士電會怎麼處理，受訪者表示，以後就不會往來了，士電相信自己的品牌夠響亮且下單的量也夠大，協力廠不會想要破壞合作的關係造成更嚴重的損失。相反的，他舉了個例子說明士電和協力廠之間在技術交流上的良好互動，士電將兩刷馬達的技術移轉給某一協力廠，而當該協力廠應用此技術而創新出新的技術時，多半也會將這些技術再分享給士電。

士電與協力廠之間的友好關係也可以從另一個現象來看，有時原物料的價格不穩定，當初雙方所訂定的交貨價格可能在協力廠同意了以後，這個價格無法反應成本的飆漲，但是雙方會以同理心來看待這樣的事件，一種情況是，協力廠商會自行吸收額外的成本，另一種情況是，士電會體諒協力廠所遭遇的情形，共同承擔度過這段期間或是一起尋找解決之道，如聯合其他協力廠集體採購等，關於集體採購方面問題，協力會後來也成立共同採購組來負責解決此類問題並提昇效率。

#### ■ 士電協力會的組織與發展概況

士林電機廠協力會策略聯盟聯誼會成立於 1996 年 1 月 19 日，這個協力會體系一共邀集了 61 家協力廠（成員見下表 4.3），依各廠不同性質的加工來區分為四個組，分別包括沖製組、化工組、電機組，然後訂定出大家可以共同依循遵守的規章開始進行初期的合作體系運作。

在 1997 年 1 月 19 日年度大會之後，體系運作的方式作了通盤的調整，改以任務目標為導向重新分成四組，包括 EOS 組（資訊系統導入）、工廠改善組（提案活動）、QCC 推動組、共同業務組（策略聯盟）。這項改組也因此開啟了另一新的運作模式，除訂定各組年度的任務目標、推動重點、組織及績效指標外，並由士電中心廠的資訊部、生技部、品保部來積極地協助輔導與推動。在當年底並就體系內的成員進行 QCC 成果發表匯集工廠改善成果發表會以彰顯整體推動成效。

表 4.3 士林電機協力會體系綜覽

	參與廠商	產業類別	備註
共同採購組	泉信、弘佑、 新連發、德 源、浣盛、富 協、聖德、保 專	機械加工（沖製鈹金、車床）	
共同運輸組	立方、坤鳳、 泰昇、博泰、 錦菱、仲慶	橡膠製品、車床加工、模具製造、 汽機車電機零組件	配送公司：勝茂物 流 跨組參與：誌隆、 奕廣、頡福、信睦、 順銓
共同營業組	東鳳、振耀、 朝昶、台裕、 明安、廣長	配墊盤橡膠製品、各式運動眼鏡、 呼吸管、螺絲、電線、平角銅線、 印刷電路板、機械加工	未來加強推動結合 共同開發組會員
共同開發組	1. 雄琥 2. 萬泰 3. 冠達 4. 百特 5. 鷹凱 6. 中興 7. 偉升 8. 順銓 9. 保來得 10. 松海 11. 富吉 12. 鎧陽	1. 車製類（CNC 車床加工品） 2. 塑膠加工（塑膠製品） 3. 電機加工（汽車零組件） 4. 車製類（CNC 車床加工） 5. 鋁壓鑄（汽車零件空氣閥） 6. 電瓷礙子（高低壓絕緣礙子） 7. 機械加工廠（冶具模具自動化 專用機） 8. 塑膠加工沖製（沖製品塑膠製 品） 9. 粉末冶金（金屬射出成形機械 製品） 10. 塑膠模具（冷氣風扇工程齒輪） 11. 粉末冶金（各式馬達碳刷） 12. 機械加工廠（冶具模具自動化 專用機）	未來加強推動結合 共同營業組會員

資料來源：中衛發展中心

到了 1998 年月 8 日召開年度大會後，對原先的分組又再略作變更，將原先的 EOS 組改成 CALS（資訊運籌系統），另外在共同業務上，更明確地區分成共同運輸、共同採購、共同營業、共同開發等四個組，其運作目標一組別表示如下表 4.4。

表 4.4 士林電機協力會運作目標綜覽

組別	活動運作目標
共同採購組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 統一零組件配送系統與簡化作業流程</li> <li>◆ 降低運輸成本及提升採購效率</li> <li>◆ 避免人為聯繫上的疏失</li> <li>◆ 建立體系資訊化的貨運管制中心</li> </ul>
共同運輸組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 開發潛在國內市場</li> <li>◆ 開拓新興海外市場</li> <li>◆ 年營業額成長百分之十</li> </ul>
共同開發組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 統一中心廠與衛星廠原料品質</li> <li>◆ 確保外包件交期水準</li> <li>◆ 增加企業獲利能力</li> <li>◆ 降低全體係原材料及耗材等採購用品</li> </ul>
共同營業組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 集思廣益、創新求變</li> <li>◆ 發揮各工廠專業能力投入開發</li> <li>◆ 以中心廠為軸心配合開發新產品</li> </ul>

資料來源：中衛發展中心

在體系運作的成果方面，1999 年協力會各組運作目標如上，2000 年，士林電機廠將共同業務的四個組重新整合成通路物流組與共同開發組，年度運作計畫如下表 4.5。

士林電機協力會的通路物流組，藉由共同採購來降低全體系原材料及耗材的採購成本，同時統一中心場及衛星廠原材料的品質，並增加各組員的獲利能力，此外，協力會規劃出一套十分周延且頗具宏效的整體共同配送物流作業系統。在這套士林電機協力會專屬的物流運輸作業體系下，達成了單一窗口配送的目標，大幅改善過去運或回收拾的諸多缺失，同時整合既有各成員間的行銷通路，因而爭取和開發出更多潛在的國內外市場，達到擴大企業營業額 30% 的目標。

士林電機的協力會成員，均各自擁有其專業背景。士電中心廠為協助協力廠能夠提供共同參與中心廠的新產品研發，遂將若干研發產品郊遊共同開發組來負責進行。經過一年多的推動，以開發出若干新產品，同時藉由每月定期的集會來凝聚彼此的力量。士電共同開發組運作的目標主要有三項：第一個目標是集思廣益、創新求變；第二個目標是發揮各工廠的專業能力來投入開發工作；第三個目標則是以中心廠為軸心來配合開發新產品。

表 4.5 士林電機體系 2000 年度體系計畫大綱

念 經 營 理	中心廠與衛星廠彼此經營資源互補，將生產價值提升為整體經營價值。藉由衛星估場策略聯盟之推動，進行衛星工廠間水平合作，彼此資源互補共用，落實合作基礎，進而提升整體競爭力。		
推 動 目 標	一、水平合作	1. 共同物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 衛星工廠採購成本降低 10%</li> <li>◆ 衛星工廠運輸成本降低 20%</li> <li>◆ 衛星工廠年營業額成長 10%</li> </ul>
		2. 共同開發	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 螺絲小五金件自動洗脫油機</li> <li>◆ 遠紅外線健康睡電</li> <li>◆ 多用途海釣安全扣帶</li> <li>◆ 無熔線斷路器安全開關把手</li> </ul>
	二、QCC	改善件數：200 件/年	
	三、衛星工廠改善	貢獻金額：200 萬/年	
	四、供應鏈管理系統	分階段導入，初期 10 家重點場衛星廠配合連線	
推 動 作 法	一、推動衛星工廠策略聯盟聯誼會	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工廠改善（提案制度）</li> <li>2. QCC</li> <li>3. 共同業務（通路物流、共同開發）</li> <li>4. 企業流程再造（BPR）</li> </ol>	
	二、推動士林電機協力大會，強化中衛關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 年度士電協力大會</li> <li>2. 衛星工廠經營者講座</li> <li>3. 績優廠商觀摩活動</li> </ol>	
	三、推動士林電機體系供應鏈管理系統建置	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 導入訂單系統</li> <li>2. 導入庫存系統</li> <li>3. 導入排程系統</li> </ol>	
預 期 成 效	一、衛星工廠水平合作、資源共用		
	1. 通路物流	衛星工廠採購成本降低 10% 運輸成本降低 40% 國內年營收成長 6,000 萬元/年 國外年營收成長 2,000 萬元/年	
	2. 共同開發	遠紅外線健康睡墊 600 萬/年 斷路器安全開關把手 200 萬/年	
	二、中心衛星工廠制度持續推動，強化中衛關係。提升體系協力工廠競爭能力，使協力廠成員個人年產值提升 80%		
	3. 供應鏈管理	降低採購成本、降低庫存成本、提升採購效率、縮短採購時程、強化合作關係	

資料來源：中衛體系發展中心

通路物流組於 2001 年將士電體系供應鏈管理納入討論，士林電機從 2000 年初開始以全面導入企業資源規劃（ERP）系統，且於年底在重點廠率先建置完成及上線，使內部資訊系統能更具整合性及擴充性，同時更適合未來電子商務的運作環境。而為有效將電子化網路延伸至各協力廠商，後續供應鏈管理系統建置方面，亦將要求所有協力廠商配合連線，在網際網路上進行資訊分享及商務交易，以達到全面降低成本及追求快速反應的整體效率化經營系統為目標。

中心廠建置供應鏈管理系統，透過網際網路與個衛星廠連線，以降低採購成本、庫存成本，以及縮短交期。

士林電機採分階段導入方式，初期先建立電子商務交易模式，僅建置訂單、庫存與排程系統，及約 10 家重點廠之衛星廠配合連線作業，後續在逐步增加其他功能系統及協力廠配合家數，最後則以全功能全體系電子化為最終目標。

## ■ 協力會運作成果

士電協力會推動這項合作體系的成果可以分成有形和無形的，無形方面，最值得一提的是，由於這項聯盟的建構，使得體系間不論是直向或橫向的關係，均更加穩固與密切，彼此也因為有共通的理念、共通的目標、共通的利益，而使得各項執行工作的推動進行地更加順利。成員們也因為共同業務為自身帶來的實質效益，而使配合度更趨積極，觀念更富前瞻性，大家也因此凝聚出度一種生命共同體的憂患意識，因而會對其他成員去用心關懷並付諸行進而互創體系間各個成員全贏的局面。

傳統供應鏈體系整體的運作模式是各自為政、各成系統，相互支援性弱，資訊來源依歷史資料加上經驗法則、預測等的集合，庫存龐大，回饋或反應系統層層轉接，物流工程重複投資，通路流程冗長，各營運階段講求忠誠度，屬於閉鎖的封閉狀態。而新式供應練體系的發展，是從供應商的供應商一直到客戶的客戶，客戶、生產者，以及供應商相互依賴、共同價值、相互配合、重要度一致，運作過程透明化，個別價值生產，全體共享。

士電體系供應鏈的關係管理，整體規劃延續教育、訓練、輔導、交流等輔導改善，以及共同業物折作夥伴的意識與模式的建立，與士電提供零件及半成本發包、不採算機種及技術成熟機種外包等實質的協助。而且為了進一步將過去實質的合作關係提升至電子化的合作關係，更計畫建構士電 SCM 系統，初期建立包括訂單系統、在製品流程系統、交貨驗收維修退運系統、付款系統等功能，並透過交換平台與士電 ERP 系統及供應商端做整合。

## 四、合資個案 1:( 儒億科技與 WITTE-STRATTEC 合資的福州儒億)

### ■ 個案公司簡介

儒億科技公司成立於 1993 年，資本額約四億五千萬台幣，為大億的子公司，主要生產汽車零件、HIC 車燈、3C 產品、及精密模具等，主要客戶包括大億（12.85%）、瀚宇彩晶、上海 VW、上海 GM、福特六和(13.52%)、中華汽車（13.14%）、提維西(11.39%)；國內零組件業除以售後補修件為導向者大多可自行開發國際市場外，其他以原廠零件製造（OEM）者大多配合國內組車廠之車型開發計畫，同步開發零組件大多僅供應國內市場，國內需求擴增不易，業者多積極佈局加入國際分工體系，以突破生存與發展之瓶頸。

目前儒億科技在台灣安平工業區設有一座模具廠與台南廠，五股工業區則設有台北廠、1999 年於大陸福州設立福州儒億廠，而日前於 2004 年 4 月更在大陸投資設立昆山儒億。

我國零組件廠商主要供應國內汽車廠，以 OEM 為主，約佔國內需求量的八成左右，但因國內汽車年需求量僅約 40 萬輛上下，市場規模有限，使得本產業營運成長空間不大。另外兩成則是供給國內汽車零配件經銷商的內銷系統，主要是供應國內汽車維修市場所需之零組件。

自 1990 年以後，鑑於國內汽車市場規模小，零組件廠多不具規模經濟，成本降低不易，加上中國、東南亞等國家迎頭趕上，國內廠商遂逐步推動產業升級並配合政府發展關鍵性零組件，積極將產品推入國際分工體系，以擴展外銷市場。此外，此產業屬一般稅制，營業稅為 5%；貨物稅方面因汽車零組件為政府鼓勵關鍵性產品，因此所有零組件皆無貨物稅。2002 年台灣加入 WTO，政府在汽車工業政策方面也隨之取消自製率 50%的限制及調降進口零組件關稅，零組件進口平均關稅將由 2001 年的 14.5%降至 2004 年的 8.9%。對零件業而言，汽車零組件關稅調降和自製率入關後取消，將使進口零組件增加，雖可減輕整車製造成本，但也將降低汽車零組件業者在台投資與研發的意願。因此台灣許多汽車零件廠近年來便積極進入中國大陸市場，一方面可以降低成本；另一方面也可以接近大陸這個成長快速的市場。

儒億公司因此於 1999 年在在大陸福州設廠以配合車廠以及取得較低的生產成本，福州儒億廠的年生產產值約 1000~3000 萬人民幣，主要服務客戶為東南及中華汽車。

至於與儒億合資的公司 WITTE-STRATTEC LLC 則為由德國廠家 WITTE 和美國廠家 STRATTEC 所成立的一家合資公司。在與儒億合作之前，WITTE 和 STRATTEC 已有過合作經驗，2000 年 11 月 28 日，STRATTEC 公司和 WITTE 公司簽訂聯盟合約，WITTE 是一家私有、通過 QS9000 與 VDA6.1 認證的汽車零件供應商，該公司 2000 年在歐洲的銷售額為 200 百萬美元，主要銷售地點為歐洲地區。WITTE 能夠設計、製造及銷售包括車鎖、hood latches, rear compartment latches, seat back latches, door handles and specialty fasteners 等的汽車零件。而 WITTE-STRATTEC 的聯盟則透過許多在製造方面的技術授權，使得 WITTE 的產品能在在北美及歐洲配銷及銷售，隨後，兩方以各佔 50%的比例成立 WITTE-STRATTEC LLC 這家合資公司，以企圖尋求在北美及歐洲或其他以外的

海外市場更多的製造及銷售機會。在 2001 年 11 月，WITTE-STRATTEC LLC 與 Ifer Estamparia e Ferramentaria Ltda. 合資以服務在南美的顧客。在 2002 年 3 月 1 日，WITTE-STRATTEC LLC 與儒億科技 (Elitech Technology Co. Ltd.) 在大陸福州成立合資公司以服務在亞洲市場的顧客，其中儒億科技所佔股份為 46.6%、WITTE-STRATTEC LLC 則佔 53.4%。

## ■ 合作模式

儒億公司原來在大陸已有設廠，在 2002 年，加入 Witte-Strattec 合資，公司中文仍為福建儒億，英文則更名為 WITTE-STRATTEC China，儒億公司原來的產品偏日系車種，但 Witte-Strattec 是德國與美國的廠家，因此，儒億與 Witte-Strattec 合作的目的之一為引進歐系的產品及技術，並預計以這樣的合作模式來切入大亞洲市場，而 Witte-Strattec 則是因為他們希望能夠尋找一個在亞洲地區有大陸經驗的公司以進入大陸市場，無論是儒億或 Witte-Strattec，進入大陸市場的一個重要原因除了因為大陸的市場潛力大以外，是由於他們所服務的車廠進入大陸，因此這些協力廠也必須要跟著進入大陸，而像儒億與 Witte-Strattec 在大陸合資成立公司則是在這樣的背景因素下所產生的一種合作方式。由於三家廠商各自有其服務配合的客戶，因此，這個合作模式的運作方式為，三方在大陸共用硬體設備生產並供應其配合的車廠，台灣儒億需配合中華與東南汽車等、Witte 與 Strattec 也有如 BMW 等各自要配合的車廠，也就是說，他們將客戶的資源、技術的資源及生產融合在一起，聯合供應那些進入大陸的車廠。

## ■ 合作目標

與 Witte-Strattec 的聯盟，儒億公司的長期計畫是希望能夠透過 Witte-Strattec 的關係，向澳洲/亞洲 OEM 車廠投石問路；在 2001 年，儒億公司主要商品銷售仍然以國內市場為主，但國內汽車市場有限，甚至總銷售量自 1999 年起逐年呈現負成長趨勢，因此，儒億公司在 2001 年開始積極拓展外銷市場，但適逢全球景氣低迷，因此外銷美國、澳洲及亞洲地區之營業額 52,317 仟元，並無顯著增加。因此，就儒億來說，2002 年起與 Witte-Strattec 等國際大廠的合資及策略聯盟，鎖組開關等產品將進軍大亞洲市場，將有助於擴展國際市場，並結合現有汽車零組件技術及行銷通路開拓市場。

## ■ 合作績效與衡量

在大陸的合資公司之管理上，Witte-Strattec 並不干涉太多，Witte-Strattec 僅派駐顧問在當地提供技術諮詢，因此該合資公司的營運方式多以儒億原有的方式為主，車廠的績效即為主要合作的績效目標，因此在能獲利的前提下（目前是獲利的狀況），Witte-Strattec 並不會干涉太多，若雙方有意見不符或需溝通時可坐下來談，或於股東大會時台灣的董事長、Witte-Strattec 的經理及一些較大的股東

開會，主要以財務報表及整廠績效來衡量合作的績效。

## 五、合資個案 2：(士林電機在大陸與三菱的合資公司)

### ■ 公司簡介

士林電機成立於 1955 年，資本額為新台幣 52 億元，員工人數約 1500 人，主要業務包括汽機車電裝品及各式直流馬達、各型變壓器、比成器、高壓配電器具、瓦斯絕緣配電盤(C GIS)、高壓配電盤、斷路器、高壓配電盤、高壓綜合起動盤、閉鎖型配電盤、馬達控制中心(M.C.C.)、電磁開關 P 系列、電磁開關 C 系列、無熔線斷路器、漏電斷路器、高低壓電容器、可程式控制器(PLC)、變頻器(Inverter)、各型感測器(SENSOR)、工業機器人(ROBOT)、真空計等之製造、加工、承裝及銷售等，其中本論文所訪問的電裝品事業部所負責的產品範圍為汽機車電裝品及各式直流馬達。

### ■ 合作模式

士林電機在大陸已有數家獨資企業，近年並於大陸杭州與日本三菱合資成立，士電在大陸之獨資公司與合資公司所生產的產品不甚相同，因此不會相同產品打架的衝突發生。對日本三菱來說，大陸市場的吸引力無可否認，但是日本與大陸之間存在有嚴重的歷史情節，大陸人多半仇視日本人、且日本人也不信任大陸人，因此日本公司若欲進入大陸市場，多要以借重第三者的方式達成其目的，所以，日本三菱希望借重台灣的士電擔任管理階層以進入大陸市場，因此這個合資案的合作模式是，日本三菱提供技術與材料、士電提供在大陸的關係與人才，雙方合作在大陸經營。

台灣士電的大股東之一為日本三菱，因此，三菱與士電的關係本來就已經十分密切，士電許多的技術也是來自於三菱，因此，士電並不認為與日本三菱於大陸合資會有多大的風險，換句話說，由於三菱持有士電的股權，且為長期合作的夥伴，過去已經有過合作的經驗且對對方有一定程度的瞭解，再加上兩造所提供的資源或技術是互補的而非相似的，因此，士電基本上相信與日本三菱的合作關係可以長久維持。

在管理控制方面，在大陸的合資公司其大部分管理階層來自台灣，財務系統採用日本，整體而言，公司營運的主導權仍為台灣士電。

## 六、合資個案 3：(中華台亞與金杯合資的的金亞公司)

### ■ 公司簡介

中華台亞原名三光齒輪製造公司，由裕隆以及日本淺野齒車及三井公司合資創立，後來美國 DANA 公司購入淺野齒車及三井的股份，因而公司重組更名為中華台亞，並於 1983 年與英國 GKN、日本 NTN 及美國 DANA 在台灣合資成立台惟公司製造前輪傳動車輛用的等速接頭型傳動軸，在 1988 年與日本 NDK、NTN 公司合資成立台普製造塵封和由風等車用防塵套，中華台亞目前在桃園廠的員工人數約四百人，資本額約五億，主要客戶包括了裕隆、福特六合、中華、國瑞、太子以及台灣五十鈴，供應產品包括了汽車用後軸、後輪固定軸、以及傳動軸等。

近年來，由於中華台亞看好大陸市場的發展潛力，且汽車市場在台灣已經屬成熟市場，台灣在加入 WTO 後競爭更加激烈，2001 年台灣汽車市場的銷售量甚至比 1996 年少，因此加深中華台亞進入大陸市場的決心。

中華台亞於 1995 年透過中華台亞的子公司台明投資公司轉投資福建台亞。以獨資的方式成立福建台亞，員工數約 200 名，在 1994 年則與大陸的第一汽車集團的瀋陽金盃汽車合資成立瀋陽金陽股份有限公司，其中金杯股份約佔 30.16%，台亞則有 69.84%，因此中華台亞為多數股權。

中華台亞在選擇合作夥伴時，主要考量因素是合作公司的主要客戶是大廠或小廠、通路、市佔率、財務狀況、規模等。因為合作夥伴大陸的金杯公司的規模頗大，在大陸東北有其知名度，公司聲譽也不錯，加上金杯有穩定的客戶，所以中華台亞在歷經一、二個多月的搜尋後，遂決定與大陸金杯在瀋陽成立合資公司—金亞。中華台亞在夥伴選擇的評估上頗為仔細，因此較不擔心合資方面的風險問題。

此合資專案的合作夥伴—金盃汽車是大陸目前最大的汽車製造廠，為輕型客車市佔率最高的車廠，而這亦是中華台亞選擇與此公司合作的主要原因之一，兩方進行合資後，原本隸屬於金盃汽車旗下的傳動軸部門具獨立成一間新的合資公司—瀋陽金陽股份有限公司。

## ■ 合作模式

金杯是汽車製造廠，原本也有生產傳動軸 (drive shafts)，但在合資公司金亞成立之後，金杯就割出這條產品線，不再生產傳動軸而交由金亞製造，反之，金杯除了是金亞的股東之外，同時也成了金亞的客戶，會向金亞購買傳動軸。至於為何金杯願意停止自己生產傳動軸而交由金杯生產的原因，是由於大陸的金杯公司知道，雖然過去金杯有能力生產該項產品，但是隨著經濟與技術的日益進步，過去在大陸堪用的技術將無法滿足未來的大陸市場，也就是說，金杯製造傳動軸的技術不如中華台亞先進，若繼續保留生產原有傳動軸的廠房及技術在未來將不再有競爭力，因此不如讓出原有的機器設備，借重中華台亞先進的技術，合資生產出品質更好更具競爭力的傳動軸，這時金杯也能享受到技術提昇的成果，因為金杯也是金亞傳動軸的客戶；而對中華台亞來說，與金杯合作可以幫助其提昇製造的技術能力，而且也是進入大陸有效率的方法：中華台亞可以沿用原有的

從金杯移轉過去的可用機器設備而不需重新投資，而且還可以借重金杯原有的通路與關係，降低大陸市場的進入障礙。

所以，對雙方而言，成立金亞這個合資公司都是有有利的。在合資公司成立之後，金亞公司所製造的傳動軸較金杯原來所製造的傳動軸技術領先且品質更好，可以相對以更高的價格提供給更高級的車種（未來隨著大陸的經濟繁榮，對高級車種的需求會增加）。

汽車產業的資訊頗為公開，很多資料在一些刊物中都能得知，公司設廠與銷售資料也都能在會議中傳播。汽車零件業的通路與一般產業較不一樣，會比較注重「關係」，尤其國外在開發汽車時，從一開始的設計、生產、測試到最後的交貨等程序，都會緊密地綁在一起，因此假使交期、價格、品質與服務等都符合要求，則取得下一個專案開發的機會就大增，關係也就能夠得以延續。此外，雙方彼此都會常見面，所以容易維持雙方的合作關係。

## ■ 合作的管理

由於金亞的管理主導權在中華台亞手上，因此整個管理模式是依照中華台亞。因為台灣沒有生產傳動軸的廠商去大陸成立合資公司，中華台亞希望在成立合資公司「金亞」後，可以生產更高品質的傳動軸，增加客戶數，使市佔率可以提升（與金杯原有市佔率相比）。

為了達到管理上的有效控制，權益合資的母公司常藉由持有過半權益 (majority equity shareholding) 方式來提昇其控制力。而在此個案公司亦採用類似的控制機制，合資的一方——中華台亞公司藉由多數權益之持有（69.84%）以獲得主導權，在合資過程中，如政策方向的制定、機器設備的購置及人力資源指派等重要決議，中華台亞公司掌控極大的影響力。

除此之外，為了掌控個案公司的績效表現，派外至個案公司任職的管理人員，需定期回中華台亞報告，讓中華台亞能掌控公司發展。

### 第三節 個案操作化架構

表 4.6 個案操作化架構

	公司間的關係資本	專屬聯盟功能	知識分享例規	組織能力的學習	聯盟成功的衡量
觀念型定義	公司之間個人層次上所存在的相互信任、尊重以及友誼的程度。	一個獨立專責的單位，負責捕捉、整合、和散佈與策略聯盟管理相關的 know-how。	個人之間可以促使專屬性知識的移轉、重新組合或創造的互動模式	聯盟所欲學習的能力包含兩類，一為聯盟夥伴的能力，即取得和/或內化一些夥伴的重要資訊、能力、或技巧；另一種為聯盟能力，指的是透過經驗的累積，隨著時間所形成的關於策略聯盟的知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>專案績效：聯盟關係所為夥伴們帶來共享或共同的利益</li> <li>策略性績效：當公司取得某夥伴的技巧，然後應用到與該聯盟不相關的營運範圍內而獲取的間接利益。</li> <li>結果績效：夥伴們包括共同的或各自的、初始的或後來產生的目標的達成度</li> <li>流程績效：夥伴對其互動模式的可接受程度</li> </ul>
					RC
					高
					低
觀察指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>對於夥伴的信任程度：合約是否有保密協定、合作協議、及資源交流程度、對夥伴的了解程度。</li> <li>相互尊重：在互動過程中是否採納對方的意見、衝突是否共同協議解決。</li> <li>友誼程度：成員交流與溝通、互動方式與意願、人際關係的發展及活動</li> <li>是否有互惠行為</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是否有一正式專責的單位來從事管理與累積聯盟相關的知識及經驗？</li> <li>是否將聯盟相關經驗明文化編纂？是否有聯盟夥伴選擇、評估、管理的程序與規則？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織在聯盟關係中從哪些例行活動取得資訊或知識？</li> <li>組織有哪些夠擴散知識的方式？如何利用這些知識創造新資訊/知識？</li> <li>是否藉舉行會議或其他方法與聯盟夥伴互動？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>聯盟夥伴能力是否取得夥伴的資訊(較外顯的知識)? 學得夥伴的能力或技巧(較內隱的知識)?</li> <li>聯盟能力以過去聯盟經驗、聯盟次數作為衡量聯盟能力的基礎。</li> </ul>	<p>專案績效：詢問聯盟為雙方帶來什麼共同的好處？聯盟本身是否獲利？</p> <p>策略性績效：聯盟對公司本身有什麼好處？是否有助於廠商本身競爭地位的增加？是否在聯盟過程中得到新的靈感？</p> <p>結果績效：各自初始目標是否達到？目標達成度？後來(若)改變目標，是否達到？目標達成度為何？</p> <p>流程績效：對於和夥伴的互動模式是否感到滿意？是否滿意目前的合作夥伴</p>
參考文獻	Dyer and Singh(1998)、Aulakn, <i>et al.</i> (2001)、Dyer and Nobeoka(2000)	Dyer, Kale, and Singh (2002)、Zollo <i>et al.</i> (2002)、		Kale <i>et al</i> (2000)、Kale <i>et al.</i> (2002)、Lambe <i>et al.</i> (2002)	Arino (2003)、Gulati (1998)、Aulakn, <i>et al.</i> (2001)、Glaister and Buckley (1999)、Zollo <i>et al.</i> (2002)、方世杰、鄭仲興(民90)、方世榮等人(民91)

表 4.6 為研究的操作化架構，將各構念的觀念型定義根據學者的文獻發展出可以操作化的觀察指標，其中，在聯盟成功的衡量這個構念上，由於各學者所提出的看法有所差異，且不同背景下所適用對聯盟成功的衡量也有所不同，因此，在此部分的操作化上，本研究因此不以相同的衡量方式進行衡量，本研究將衡量的指標適用對象分成兩類，一類是關係資本（RC）較高者，一類是關係資本較低者，關係資本較高者所採用的衡量指標包括了：專案績效、策略性績效、流程績效，而關係資本較低者採用的衡量指標則有：專案績效、策略性績效、結果績效，採如此分類的原因之一源自於訪談個案公司的結果，有許多學者認為可以以受訪者的主觀衡量來作為聯盟績效的評估指標，因此在訪談過程中，發現關係資本較高的公司在衡量聯盟績效時，流程績效會列入考量，但是在關係資本較低的公司中，則不認為流程績效重要，因此產生上表 4.6 不同衡量指標的結果。

## 第四節 個案資料彙總

本章於第二節介紹了個案公司的相關背景、訪談內容以及相關的個案資料，第三節則顯示個案分析的操作化架構，而在本節中，我們將依據個案公司在各個構面的操作化架構來分析。

本節的第一部份以關係資本的五個構面分個案來討論，第二部分則整理個案公司的專屬聯盟功能與知識分享的相關資訊，第三部分則整理各個案之中能力的學習類型及內容，以及其與聯盟目標的一致性，第四部分則以聯盟績效的評估指標來看各個聯盟活動的績效，並顯示其中關係資本以及專屬聯盟功能對於能力的學習以及聯盟成功的影響。

### 一、關係資本

#### ■ 策略聯盟

以各個個案之中的關係資本這個構面來看，台灣義美與韓國 Crown 的策略聯盟中，在對夥伴的信任程度方面，行銷主辦劉先生表示，他們信任韓國 Crown，因為現行的合作模式對於雙方皆有利，義美相信夥伴不會有背叛的行為，雖然義美和韓國 Crown 的合作有以契約明訂，但契約內容並不十分精確，許多行動並不一定會出現在契約訂定的範圍內，而且也沒有訂定違約的懲罰辦法，基本上彼此對於與對方的合作採信任的態度，此信任態度類似於 Gulati（1995）所說的知識基礎的信任，也就是由於彼此合作互動之中所產生對於對方的信心程度；此外，雙方雖然知道彼此產品的配方及生產方式，但是卻不會特意推出相類似的產品銷售，也就是，雙方尊重彼此產品在市場上的區隔，不會故意搶下對方的市場。

而在與夥伴的互動方面，從一開始的合作方式擬定，雙方就有一定程度的接觸與互動，直到合作方式產生，雙方也會派人到對方執行合作內容，之中的互動頻繁程度從韓國 Crown 的台灣區經理訪台次數可見一斑，韓國 Crown 的台灣區

經理一年來台十幾次，和台灣義美的國際事業部交流頻繁，台灣義美也招待韓國 Crown 台灣區經理，彼此有許多私底下的活動。

而在雙方的友誼程度方面，除了前述台灣區經理與義美國際事業部之間交流頻繁外，義美的總經理也與韓國 Crown 的社長交情匪淺，當雙方合作遭遇衝突或阻礙時，由於雙方高層為好朋友，因此許多事情都很好談，這就如同國際事業部行銷主辦劉先生所說：「彼此合作順暢的關鍵原因有二，第一，由於雙方高階決策者是好朋友，一切好談，第二，因為彼此代工的量大。」。

在互惠行為方面，兩方同為食品業者，更也許將會是競爭者，但是卻能夠相互參觀其工廠，比如義美的總經理會帶韓國 Crown 的人參觀義美在越南的工廠，這不但顯示了雙方的信任程度高，也是種彼此互惠的行為，另外一個互惠行為的例子可以試吃包來說明，韓國 Crown 曾經給台灣義美一整個貨櫃的試吃包，以作為其產品在台灣促銷之用而不另收取額外費用，如果僅是一般契約合作關係，則無法得到此種特殊待遇。

### ■ 中衛體系

以關係資本這個構面來看中衛體系的個案，第一個儒億的中衛體系個案中，儒億科技的彭專經表示由於和夥伴的合作時間已經很久，對於彼此都有一定程度了瞭解，因此對於夥伴感到信任，這是屬於行為要素的信任，也就是彼此互動過程中所產生對於對方的信賴和誠實程度的信任，此外，也有結構要素上的信任，舉例來說，中心廠和衛星廠之間一定的合作管理辦法，中心廠對於衛星廠有些要求條件必須要達到，合作關係才會繼續，一般衛星廠必須要依賴中心廠才能生存，因此中心廠不會害怕衛星廠故意破壞此合作關係；在相互尊重方面，中心廠與衛星廠明白彼此合作才能達到競爭優勢，因此對於對方所提出來的要求多能夠盡力配合，比如現行 Nissan 想在七月上市 2004 新款的 cefiro，Nissan 排好其生產計畫，儒億多半會配合其要求，即使必須要加班趕工，儒億也會配合，而由於信任和夥伴的合作關係，因此也會投資在夥伴的專屬機器設備上；而在個人間的互動方面，彭專經提到，公司的採購常常會拜訪各個協力廠，協力廠商的營業也常常會到公司喝茶聊天，彼此常常有互動，私底下的感情也不錯，一個個人間友誼程度對於合作關係的影響的具體例證為，如果和採購的關係較好的廠商，由於採購具有建議權，因此有可能比和採購關係沒那麼好的廠商更容易被納入決定合作的對象，也更容易得到訂單的機會；此外，在互惠行為上，中衛體系的中心廠若想要發展海外市場，在海外市場的合作夥伴的選擇上，多半會希望能夠和原來的廠商合作，而隨著中心廠移到海外的衛星廠，通常雙方都有一定的默契，中心廠會保留一定比例的訂單給一起過去的合作夥伴。

而在士電的中衛體系來看，士電也信任其供應商，信任的原因是最基本的來自於對於士林電機這個品牌的自信心，士林電機認為自己的品牌知名度以及市場佔有率對於那些供應商而言有一定的力量，供應商會知道背叛士林電機或不與士林電機合作的下場，這是種以威攝為基礎的信任，除此之外，隨著合作時間越久，士林電機對於夥伴們也有更深的瞭解，此種因為合作久了對於對方認識加深所產

生的信任感則為一種以知識為基礎的信任，在相互尊重方面，士林電機的合作廠商組成協力會，一起為共同的目標努力，舉例來說，士林電機和合作廠商之間共同協定出一個預定的目標，但在執行方案的過程之中也許會遭遇一些困難，比如他們遇到原物料的上漲，導致於原先供應商對士電的報價難以達到，或甚至可能虧損，在面對這樣的情況之下，士林電機會體諒他們遭遇的困難，一起找尋解決方式，如聯合其他的供應商一起聯合採購以壓低成本，或，士林電機的供應商有時在自己的能力範圍內，也會自行吸收增加的原物料成本，不使士林電機造成額外的負擔；在個人間的互動方面，除了公事上的往來之外協力廠商們和士林電機之間經常會舉辦聯誼活動，如他們有組球隊競賽、舉辦旅遊活動，非正式的聯誼活動多；在互惠行為方面，士林電機對於表現良好的供應商會有獎勵，除了在年度大會公開表揚之外，在經濟上也有實質優惠，即延後付款機制，而且協力會成員亦為公司下次合作的優先考量對象。

### ■ 合資公司

而以合資案的關係資本這個構面來看，個案研究中的三個個案其關係資本都不太明顯，以下分別敘述：

在儒億科技與 Witt-Strattec 的合資案中，儒億科技認為他信任該合作夥伴，但是這個信任是建立在權益的基礎之下，也就是說，由於儒億科技認為其合作夥伴 Witt-Strattec 在這個合資案中也有出資，因此認為不會產生背叛的行為，基本上這只是結構上的信任，也就是相互制約下產生的信任，但卻沒有在行為要素方面，即對於對方的信賴和誠實程度上的信任，舉例來說，儒億科技雖然認為現在不會背叛，但是卻不確定未來是否對方有可能自立門戶，儒億科技仍然不排除對方有可能自立門戶的風險，即表示對於對方並不是那麼地信任，除此之外，在其他的構面，包括了相互尊重、個人間的緊密互動、個人間的友誼程度及互惠行為上，儒億科技的專案經理表示，兩方的合作都是客觀的選擇，從選擇合作夥伴到合作模式及管理，都有一定的運作程序，兩方的互動也僅於公事上，並無太多其他的往來。

而台灣士林電機與日本三菱電機在大陸的合資案較儒億的合資案不同之處在於，過去士林電機已有與三菱公司合作的經驗，三菱公司技術移轉給士林電機，且為士林電機的股東之一，因此雙方在基於過去有過合作經驗的情況下，對於彼此的信任程度較儒億的合資個案為高，由於三菱為士電的股東之一，因此彼此的互動以及友好程度較高，但是基本上，合資公司的運作多半交給台灣的士電，日本三菱並沒有干涉太多。

第三個合資個案公司-台灣中華台亞與大陸金杯汽車的合資案，彼此先前對於對方也不熟悉且沒有合作經驗，會合作是雙方基於彼此利益的考量，因此在這個合資案中對於夥伴也僅在結構性要素上有所信任，中華台亞受訪的高協理仍然認為大陸人不能夠太信任，因此在合資的運作與管理上，仍循正式的解決管道，用正式的機制、明文化規定雙方應盡的權利與義務，因此本研究認為，在合資公司的個案當中，關係資本的累積在其中並不明顯。

表 4.7 關係資本之個案整理

觀察 指標	對夥伴的信任 程度	相互尊重	個人間緊密 互動	個人間友誼 程度	互惠行為	【小結】
聯盟型態						
義美與韓國 Crown 的策略聯盟個案一	合作契約僅為一種法定形式，契約內容不精確。緊密互動的結果使義美認為夥伴值得信任。	雖然知道夥伴產品的配方，但不會故意推出產品類似產品銷售。	國際行銷部為共同研擬合作方式，互動多。夥伴的台灣區經理一年來台十幾次。彼此也有許多私底下的活動。	高階管理者之間交情匪淺。	免費贈送試吃包。 互相參觀工廠。	高層之間的互動與瞭解增加後，提供雙方接觸的互信基礎，高層互訪頻繁，正式化機制使雙方互動、共同研究，過程中促進了彼此的瞭解與建立了共識，信任感也因此增加
儒億中衛一	長期合作使彼此對對方已有一定瞭解。 願意投資車廠專用的機器設備。	多能配合車廠要求。	舉辦教育訓練課程。 廠商常到公司喝茶聊天。	採購有建議權可以建議屬意廠商。	當車廠欲移至大陸時，有會給協力廠訂單的默契在。	透過長期合作關係、人際接觸及協力會運作增加彼此的信任與友誼
士電中衛二	相信自身品牌的強大能夠使夥伴不至背叛。	將心比心，對合作夥伴的困難加以考量並共同解決問題。	常舉辦聯誼活動，如組球隊、旅遊活動。非公事的聯誼活動多。	以「朋友」的心態來與合作夥伴相處。 成立協力會增加彼此瞭解。	延後付款機制。 協力會成員為公司下次合作的優先考量對象。	透過長期合作關係、人際接觸及協力會運作增加彼此的信任與友誼
儒億合資一	和合資夥伴間的信任建立在權益基礎	較少有社交性的互動，與合作夥伴的互動常僅限於正事，聯盟衝突由於互動不多，合作夥伴只要能達到其各自的目的，如進入大陸市場、或利用夥伴設備等，就因此較少。 合資個案公司基本上信任其夥伴，但這是由於雙方都有貢獻資源於合作岸上，但仍然認為合資公司的財務績效才是衡量此合作關係的主要關鍵。				權益基礎的信任，以車廠績效來評估聯盟表現
士電合資二	夥伴持有股權，過去長期合作關係使士電相信對方。					日本三菱為台灣士電的股東，已有合作經驗對對方相當瞭解。
金亞合資三	理性評估認為可以相信夥伴					在理性的評估下認為合作對雙方都有利

## 二、組織間知識分享

### ■ 策略聯盟

在台灣義美與韓國 Crown 的策略聯盟個案中，本研究任為其國際行銷部所扮演的角色類似於先前本研究所認為的「專屬聯盟功能」，而關於此策略聯盟關係之中的知識分享活動，在資訊/知識的取得的方式方面，義美利用在彼此的互動過程中學到一些與夥伴互動的知識以及夥伴的專屬知識，這些互動包括了公事上的往來，如會議的召開、溝通協調彼此的想法、及基於個人友情的一些活動，如招待 Crown 的社長在台灣觀光等，透過這些互動，增加對於 Crown 行事作風的瞭解以及產生對於此聯盟運作方式的共識，而在如何累積、資訊/知識的擴散方面，目前台灣義美還尚未能夠成功將相同的聯盟模式複製到與其他合作夥伴的聯盟關係上，但是已經有計畫要與俄國以同樣的模式合作，即相互代工對方產品的策略聯盟，目前該案還正在協調洽談當中，如果成功的話，才算是能夠將該聯盟的相關知識擴散，因此知識擴散方面還沒有相當顯著，至於此種互動的結果義美認為，在台灣義美與韓國 Crown 的合作過程當中，義美從韓國 Crown 身上得到了餅乾製造的靈感，因而能夠製造出與以往義美傳統製造出來的餅乾口感不相同的新產品，此外，與 Crown 合作之後，義美對於韓國的食品市場有更深的認識，得到了韓國的食品供應商的相關資訊。

### ■ 中衛體系

在中衛體系的知識分享部分，第一個中衛的個案-儒億科技，根據訪問瞭解，其專屬聯盟功能，也就是專責負責管理和協力廠關係的專責單位分成兩部分，第一部份為採購部門，採購部門負責稽核及選擇和決定適合的合作夥伴，而合作後的關係管理則交由品保部門來負責，也就是合作廠商的品質、交期以及後續的技術輔導和提升、以及合作目標及績效的稽核。

由這兩各部門共同努力維持和創造與協力廠之間的關係，在儒億中衛體系的資訊/知識取得方面，根據中衛發展發展中心表示，中衛體系的中心廠會給予協力廠在財務上、技術上、管理上等各方面的支援，而中心廠的技術知識來源則可透過中衛發展中心或顧問團、其技術合作的夥伴、甚至是中心廠提供協力廠協助的過程中協力廠給中心廠的回饋，在如何累積、擴散資訊/知識方面，則透過中心廠派人到協力廠提供現場協助或作教育訓練，儒億的採購人員也會在與協力廠溝通的時候將其他協力廠的資訊或是市場的狀況告訴協力廠，至於組織間知識分享的結果，儒億公司認為新的生產技術較難因為知識分享而產生，通常新技術必須要由外在的技術移轉或本身的技術研發才能夠達成，但是和協力廠相關的知識，如廠商關係的管理，則需要透過長時間的經驗累積和互動才能夠達成。

第二個中衛體系的個案為士林電機，士電的專屬聯盟功能為協力廠，協力廠的相關資訊已於前一結作介紹，在此不贅述，僅就知識分享活動方面描述，此中衛體系的資訊/知識取得主要是透過成立協力會這個正式機制已提供協力廠商和

中心廠能夠互動和交流的管道，在累積、擴散資訊/知識方面，協力會也有很大的功用，協力會會選出每年績效表現較佳的合作夥伴，除了表揚之外，並讓其他協力廠參觀表現良好的夥伴的工廠，此外，士林電機品管中心的協力廠商輔導組，則是一個負責幫助協力廠商技術提昇的單位。

#### ■ 合資公司

在合資公司方面，儒億與 Witt-Strattec 的合作並無一個專屬的聯盟功能來進行關於聯盟知識或夥伴知識的蒐集或編碼等相關活動，而士林電機和日本三菱的合資公司以及中華台亞和金杯汽車的合資公司也是，但是這些合資公司仍有些知識分享的活動，如在儒億公司，Witt-Strattec 會在大陸當地派駐顧問，提供技術諮詢，而藉由和 Witt-Strattec 的合作，台灣儒億得以得到歐美車種的生產技術及 OEM 經驗，這對於台灣儒億的國際化將大有幫助，而累積、擴散資訊/知識方面，則透過在工廠實地操作與生產，以最直接的方式應用新知識於生產歐美車系的相關零件，至於新資訊/知識創造方面，儒億與 Witt-Strattec 的合作擴展了儒億的國際視野，除了得到歐美車系的零件技術之外，該合資公司能夠同時替歐美系車種以及原來的日系車種 OEM，因此台灣儒億得到了他系車種的生產技術以及能夠爭取國際 OEM 訂單的相關知識。而台灣士電與日本三菱在常州的合資公司其資訊/知識的取得主要來自於三菱公司所提供的資訊，而資訊/知識擴散則由三菱的人員技術支援與輔導。至於中華台亞與金杯汽車的合資公司-金亞公司，其知識分享活動就較少，主要是因為其合資的目的並非要取得對方的技術或共同發展出更好的技術能力或知識，而是由中華台亞提供技術、金杯公司提供機器設備，而成立金亞公司來生產以中華台亞的技術為基礎的傳動軸設備。

表 4.8 專屬聯盟功能與知識分享之個案整理

	專屬聯盟功能	組織間知識分享例規		運作結果	【小結】
		資訊/知識取得方式	如何累積、擴散資訊/知識		
策略聯盟一	國際行銷部	透過互動，如會議召開、協商解決衝突，或利用私下交誼活動取得夥伴資訊以及聯盟的知識。透過工廠參觀、高層互訪能夠得到夥伴專屬的資訊/知識。	從合作互動過程的經驗累積聯盟知識。計畫與俄國以同樣的模式合作，但目前還在洽談中，若成功才算能夠將該聯盟的相關知識擴散，因此知識擴散方面還沒有相當顯著。	能夠製造口感不同於過去的餅乾。能夠得到韓國食品供應商的相關資訊。從互動過程的經驗累積聯盟能力。	食品業的技術 know-how 門檻不高，主要資訊傳遞來自於雙方的接觸，公司的知識分享存在於基於友善的態度而產生的活動，如工廠參觀。

儒億中衛一	採購/品保部門	由一級協力廠如大億或中心廠如國瑞提供資訊。與日系協力廠技術合作，如從日本小系移轉車燈技術。採購人員將其他廠商的概況及情報告訴其他廠商。	利用協力廠管理辦法形成夥伴間互動的例規。 中心廠協助衛星廠做教育訓練，將技術擴散至協力廠。參觀夥伴工廠、辦觀摩會。	新技術/知識必須要靠外在的技術移轉或研發才能夠達成。  聯盟知識透過長時間的經驗累積和互動才能夠得到。	中心廠協助輔導技術提升。 協力廠管理辦法管理與夥伴間的活動與關係 長久合作形成組織間例規。
士電中衛二	協力會。	協力會提供資訊與意見交流的管道。 與國外廠商如三菱電機技術合作。	士電品管中心的協力廠商輔導組幫助協力廠技術提升。參觀績效比現良好夥伴的工廠。	協力廠常因為應用了士電移轉過來的技術而產生新的創新，將創新回饋給士電產生新技術，形成正向的回饋。	協力會提供資訊交流的管道。 信任使協力廠商願意和其他廠商分享知識。
福州儒億合資一	無	派駐當地的顧問提供技術諮詢。	工廠實地操作、直接現場指導。	藉由合作取得國外市場的相關知識。	在同一工廠內生產，德國派駐顧問與技術諮詢，儒億藉現場生產學習對方產品的技術
常州三菱士電合資二	無	來自三菱對產品的知識。	如何與三菱互動的知識來自於過去長期合作的經驗。 三菱提供技術支援與輔導。	取得三菱的技術知識。	台灣士電技術來源之一為三菱，三菱亦提供在大陸合資公司的技術
金亞合資三	無	藉由會議了解夥伴狀況。	發行刊物以擴散汽車產業相關資訊	與金杯的合資並非想要創造新知識或在技術上有所提升。	金亞公司有來自中華台亞的先進技術加上金杯公司的機器設備及當地市場知識。

### 三、組織能力的學習

在組織能力的學習方面，本研究將在聯盟活動中所可能發生的能力學習分成兩種，一種學習到的能力為夥伴能力，也就是與公司合作的夥伴所具備的技術能力或是資訊，另一種為聯盟能力，聯盟能力為在聯盟活動進行當中所能累積的關於聯盟的知識，如如何與夥伴溝通、如何談判、如何選擇適合的夥伴、如何評估聯盟的成功等等的知識能力。

下表顯示在各個案之中，聯盟活動所學習到的能力。此外，因為聯盟的動機若包含要學習夥伴能力的話，也許會比聯盟動機不包含學習夥伴能力的聯盟活動要有動機去學習夥伴能力，因此下表另外標示出聯盟的動機是否包含學習夥伴能力。

由下表可以發現，合資公司的個案中，儒億與士電這兩個合資案的聯盟動機都包含能夠得對方技術，而中華台亞因為是提供技術而非學習技術的那一方，因此合作動機並不包含學習夥伴的能力，而中衛體系的個案中，由於中衛體系的形成目的之一就是要學習和改善整個體系的技術及能力，因此學習的動機包含學習夥伴能力，這些能力包括了中心廠所移轉過來的技術能力或管理能力，以及體系之外其他管道移轉來的新技術。而在聯盟能力方面，合資的個案之中，由於公司並未將合資當作一個常態地取得競爭優勢的合作方式，因此並未打算累積相關的聯盟經驗，或將聯盟的知識編纂成外顯的知識，因此下表中合資個案的聯盟能力打X。

表 4.9 能力學習的類型之個案整理

	能力學習的類型		學習能力動機	【小結】
	夥伴能力	聯盟能力		
策略聯盟一	製造口感較酥的餅乾的技術能力。	累積中。 尚未有正式化的規範。但公司欲複製合作模式到與其他夥伴上	×	在合作中累積聯盟能力，表現為雙方在摸索合作方式中所得關於合作的知識。 此外來自夥伴公司產品的靈感增加了公司新產品能力。
儒億中衛一	TQM 品管能力、TPS 生產改善活動、相互觀摩成果發表。	有明文規範聯盟規則。 合作的家數多、與相同夥伴再次合作的經驗多、組成生產改善團隊、建構自主研發體系	○	中心廠協助衛星廠技術輔導與提升。 關係緊密較容易先得到技術支援及取得合作機會。
士電中衛二	TQM 品管能力、相互觀摩成果發表。	有明文規範聯盟規則。 合作家數多、與相同夥伴再次合作的經驗多、建立中衛廠商評鑑辦法	○	中心廠協助衛星廠技術輔導與提升。 長久合作形成組織間例規，增加聯盟能力。
福州儒億合資一	德國廠家的技術	×	○	合資個數少，較無累積聯盟能力。 透過派駐當地的顧問提供技術諮詢及現場學習其技術。
常州三菱士電合資二	日本三菱電機的技术	×	○	合資個數少，在大陸多為獨資企業，因此較少累積聯盟能力。 日本三菱電機提供技術給士電。
金亞合資三	利用夥伴在大陸的關係	×	×	聯盟個數少。 無學取夥伴技術。

#### 四、聯盟成功的衡量

聯盟成功的衡量方式有許多中，聯盟成功和聯盟績效之間的關聯性也有許多的學者討論，根據第二章的文獻探討可以發現，聯盟的績效評估方式有許多種，各學者看法不一，而且由於聯盟特性不同，適用評估指標也無法以單一指標概論，但，已有不少學者採用受訪者的主觀意識來衡量聯盟成功，因此，本研究以先前文獻中得到可能評估指標一一詢問受訪者，依受訪者知覺到認為會影響到聯盟成功的指標為評估該聯盟績效的指標，合資公司多表示以財務績效為衡量方法，中衛體系個案公司則表示合作過程愉快與否也會影響其對合作的看法，衡量結果表示如下表：



## 五、個案操作化架構之彙總

表 4-11 個案小結彙整表

	公司間的關係資本 (表 4.7)	專屬聯盟功能/組織間知識分享 (表 4.8)	組織能力的學習 (表 4.9)	關係對聯盟成功的影響 (表 4.10)
策略聯盟 1	高層之間的互動與瞭解增加後，提供雙方接觸的互信基礎，高層互訪頻繁，正式化機制使雙方互動、共同研究，過程中促進了彼此的瞭解與建立了共識，信任感也因此增加	食品業的技術 know-how 門檻不高，主要資訊傳遞來自於雙方的接觸，公司的知識分享存在於基於友善的態度而產生的活動，如工廠參觀	在合作中累積聯盟能力，表現為雙方在摸索合作方式中所得關於合作的知識。 此外來自夥伴公司產品的靈感增加了公司新產品能力。	雙方的好關係使聯盟運作順暢，聯盟管理者滿意該聯盟表現並希望能利用這種模式複製到其他合作案上。
儒億中衛體系 1	透過長期合作關係、人際接觸增加彼此的信任與友誼	中心廠協助輔導技術提升。協力廠管理辦法管理與夥伴間的活動與關係 長久合作形成組織間例規。	中心廠協助衛星廠技術輔導與提升。 關係緊密較容易先得到技術支援及取得合作機會。	在品質交期能夠達成的前提下，「人情」成為影響接單的因素。
士電中衛體系 2	透過長期合作關係、人際接觸及協力會運作增加彼此的信任與友誼	協力會提供資訊交流的管道。信任使協力廠商願意和其他廠商分享知識。	中心廠協助衛星廠技術輔導與提升。 長久合作形成組織間例規，增加聯盟能力。	良好的合作關係和願意配合的態度影響整體競爭力
福州儒億合資 1	和合資夥伴間的信任建立在權益基礎下，以車廠績效來評估聯盟的表現	在同一工廠內生產，德國派駐顧問與技術諮詢，儒億藉現場生產學習對方產品的技術	合資個數少，較無累積聯盟能力。 透過派駐當地的顧問提供技術諮詢及現場學習其技術。	在合資關係中，以客觀的方式衡量聯盟成功，關係成分在此不明顯
三菱士電合資案 2	日本三菱為台灣士電的股東之一，已有合作經驗對對方相當瞭解。	台灣士電技術來源之一為三菱，三菱亦提供在大陸合資公司的技術	合資個數少，在大陸多為獨資企業，因此較少累積聯盟能力。 日本三菱電機提供技術給士電。	過去合作經驗及權益關係使雙方認為合作風險小（所以促進合作順暢，亦可以流程績效來看）
中華台亞合資案 3	在理性的評估下認為合作對雙方都有利	金亞公司有來自中華台亞的先進技術加上金杯公司的機器設備及當地市場知識。	聯盟個數少。 無學取夥伴技術。	在合資關係中，以客觀的方式衡量聯盟成功，關係成分在此不明顯。

## 第五章 推論命題與研究發現

本章目的為產生推論命題、和初始命題比較，並產生比較的結果。

本章第一節說明推論命題的產生方式，第二節到第四節則以聯盟型態分別進行推論命題的推導，各小節前放置推論命題推導的來源，之後再以文字說明推導過程。

第五節將進行跨類型的比較，找出不同聯盟型態在關係資本與能力學習與聯盟成功之間的異同，並提出研究發現。

第六節將針對原來在第參章第四節推導出的初始命題，與本章二到四節所推出的推論命題進行比較，並修改初始模型成為修正模型。

### 第一節 推論命題產生方式

說明推論命題的產生方式是為了要使研究能夠透過一連串的證據鏈，根據研究的操作化架構，將訪談、資料蒐集、整理、分析等等的過程，清楚地讓外部的觀察者能夠跟隨著研究的證據，得到一致的推論結果。

推論命題產生的過程與章節安排如下圖：

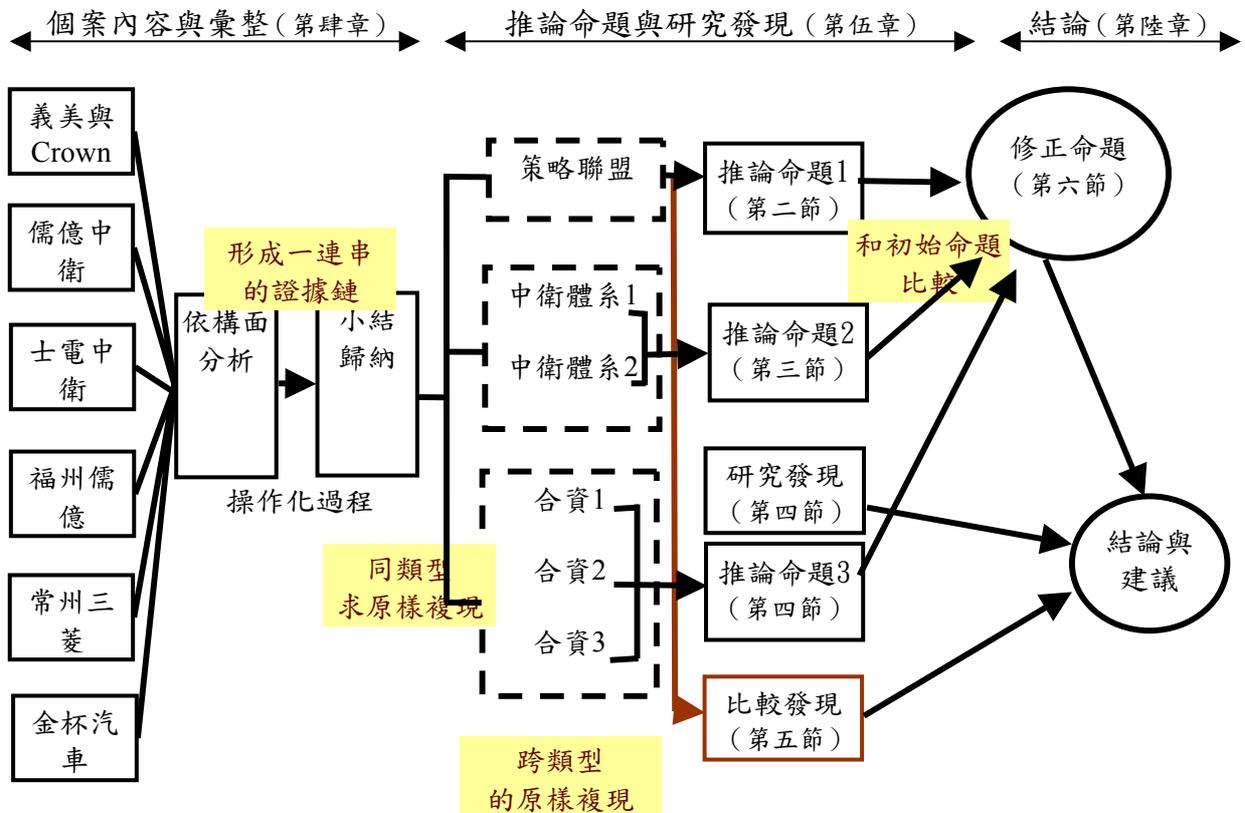


圖 5.1 推論命題產生過程

圖 5.1 說明如下，首先，在本研究的第肆章第一節已說明個案選擇的原因及相關背景，第二節則將訪談的逐字稿、次級資料、第三者資訊整理以並個案公司內容的方式呈現，這些內容即為個案資料庫，以個案資料庫內容為基礎，根據操作化架構予以分析彙整，所得結果為各表的小結（如同表 4.7），這些小結整合之後即為研究個案操作化後所得的結果，經過這一連串的過程，研究結果彙整表的來源即可清楚顯示，清楚的證據鏈能夠增加研究的信度。

各小結的彙整表 4-11 為推論命題推導的基礎，推導過程置則置於本章（第五章），推導方式為，以聯盟型態為基礎，推出成立的推導命題，如初始命題 1 相對的推導命題在第一種聯盟型態中命名為 1-1，初始命題 1 相對的推導命題在第二種聯盟型態中則命名為 2-1，此外，如有初始命題外的新發現，則以「研究發現」表示。

第四節比較個案則藉由先將各聯盟型態的特徵濃縮歸納成一比較表，以方便了解不同聯盟型態的特性，並以此進行比較，得到研究發現。

## 第二節 策略聯盟個案

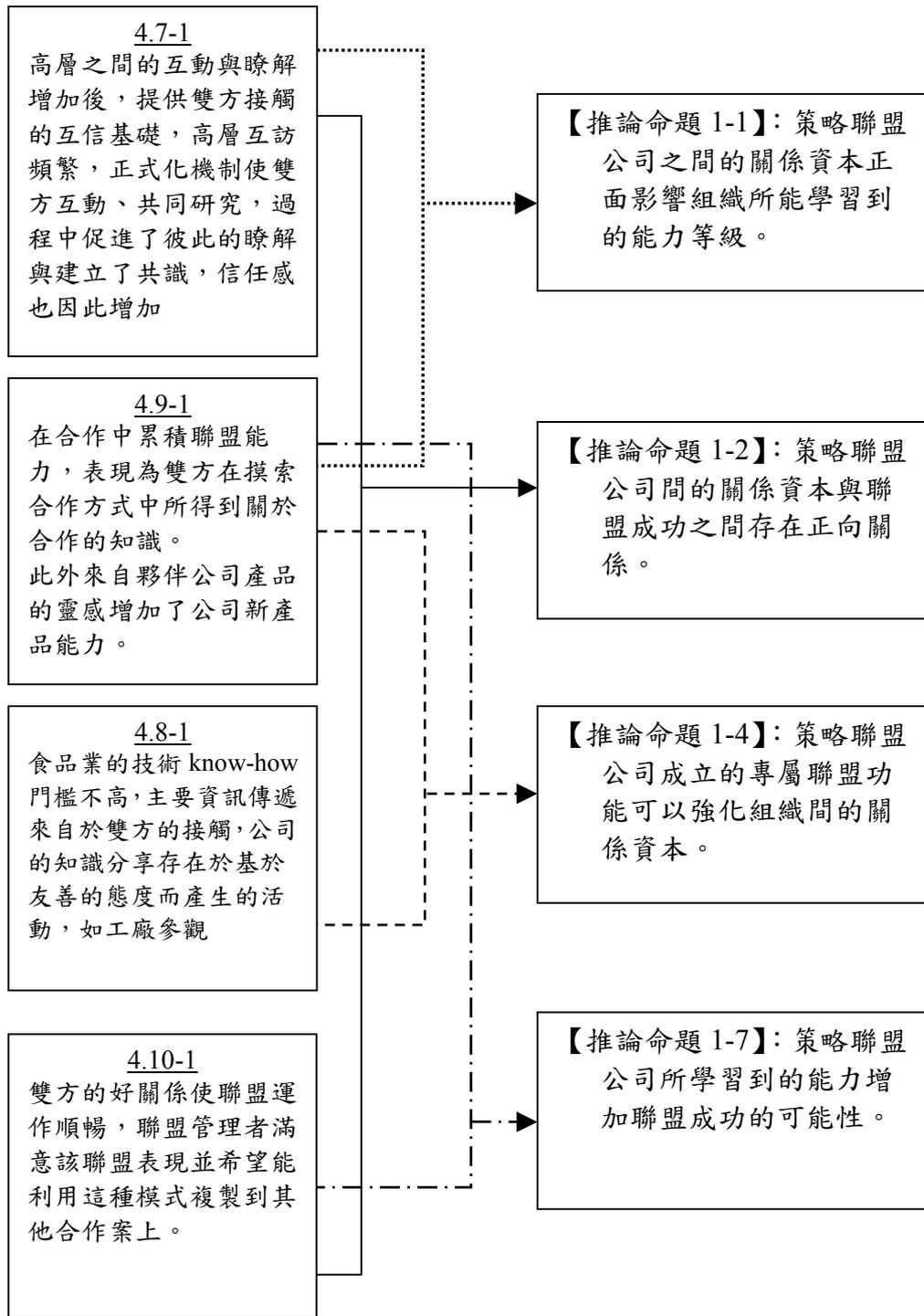


圖 5.2 策略聯盟個案命題推論<sup>1</sup>

<sup>1</sup>本圖說明本研究推論命題的推論資料來源，詳細推論過程見後續文字說明，本圖左方資料來自第肆章對各個案的內容彙整（見 p70 表 4-11）；資料編號方式舉例如下：

4.7-1 表資料來源來自本研究表 4.7 的第 1 個個案小結。

4.9-3 表資料來源來自本研究表 4.9 的第 3 個個案小結。

圖 5.4、圖 5.6、圖 5.7a、圖 5.7b 編號方式亦以此類推，不另說明。

以義美與韓國 Crown 的個案來說，雙方的互動頻繁且彼此友好、接觸機會多，因此雙方高層或是聯盟裡的相關人員有更多資訊交流的機會；而且由於不會害怕本身技術被夥伴學走，所以兩邊公司可藉由這些分享的資訊而產生新的想法或發展出新產品；此外，高層往來密切，雙方因此有一些互相參觀彼此工廠的交流機會，這些由於兩方的友好所創造出來的能力學習的機會不僅是資訊上的交流，還包括了更深入的工廠運作；先前定義能力的等級可分為兩種，一種為外顯化容易傳遞的資訊，第二種較高等級的能力指的則是為較為內隱的知識，如夥伴專屬能力、技術 know-how 等，由研究可發現雙方互動所帶來的能力等級不僅於資訊的取得，還包括了對方的技術、合作相關知識，根據以上個案公司的訪談資料以因此本研究提出推論命題認為：

**【推論命題 1-1】：策略聯盟公司之間的關係資本會正面影響組織所能學習到的能力等級。**

證據來源：1 個案公司訪談資料。

在義美在對 Crown 的瞭解不深時，義美公司的高層曾透過在韓國的朋友間接瞭解 Crown 在該國的信譽、財務情況等等；而在對夥伴的背景有了基本的認識，雙方的合作案在高層指示可以繼續談下去，義美的高層對於 Crown 公司在韓國情況的徵信於是提供了義美公司信任 Crown 公司的基礎，這是雙方關係建立的第一步。接著在高層的指示下，雙方開始有更多的接觸並更認真規劃與協商合作事宜，由於有高層背書而且此項合作案彼此都有利可圖，雙方對彼此的防備下降，在彼此良好的互動與頻繁的接觸之後，雙方的總經理逐漸成為好朋友，Crown 的台灣區經理一年來台十幾次，彼此也有許多私底下的活動，雙方的關係因此逐漸深厚。

聯盟績效文獻探討可用結果績效及流程績效來看，流程績效表現在雙方對於彼此互動的滿意程度上。在義美的個案中，雙方的情誼，尤其是高階主管之間的友誼，能夠減少彼此不信任所造成合作時可能的摩擦，有效地使彼此運作更為順暢；在結果績效方面，由於各自代工彼此的產品，使各自產品原有的生產量比原先都還要大，並且還可以在本地市場推出新產品，因此，這方面的績效也是不錯的。除此之外，聯盟成功的評估 (Aulakn et al.,2001) 可分成一個關於合作的經濟績效，稱之為專案績效 (project performance)，另一個關於策略性的部分，稱之為策略性績效 (strategic performance)；專案績效指的是聯盟關係為夥伴們帶來共享或共同的利益，策略性績效所衡量的則是指當公司取得某夥伴的技巧，然後應用到與該聯盟不相關的營運範圍內而獲取的間接利益。和 Crown 公司合作除了在合作案上本身的可見利益之外，對於義美公司也有額外的收穫，第一，義美食品的研發人員由於有機會接觸其他公司的產品，並能更深入瞭解該產品並產生新的靈感，因此對於義美本身所缺乏的一些技術能有所補充，如過去義美的產品多為口感較硬的餅乾類，而在與 Crown 合作之後，義美能夠推出不同於以往，類似 OREO 口感較酥軟的餅乾。第二，一個額外附加價值為，義美可以透過韓國 Crown 找到在該國的供應商資訊，一個例子是，義美需要灑在產品上的栗子，他可以透過 Crown 找到在韓國做栗子最好的供應商，也就是說，多了 Crown 這個夥伴，義美在韓國就可以有效率地以便宜的價格搜尋到有一定品質保證的產品；根據上述的個案公司訪談資料、網路搜尋關於此聯盟財務績效的表現和公司

總經理對此聯盟的看法等資訊後，本研究推出推論命題認為：

**【推論命題 1-2】：策略聯盟公司間的關係資本與聯盟成功之間存在正向關係。**

證據來源：1 個案公司訪談資料、  
2 次級資料：網路搜尋關於該聯盟財務績效表現  
公司總經理對於聯盟表現的看法

在義美的個案中，此策略聯盟型態的專責單位為國際行銷部門，過去義美著重在台灣的本土市場，海外市場多以代理商的方式進入，因此過去國際行銷部的主要業務範圍為管理和經營與這些海外的代理商之間的關係。但是與韓國的 Crown 之聯盟合作模式運行成功之後，義美欲複製此成功經驗，擴展至和其他國家廠商的合作，因此開始和其他國家如俄國或馬來西亞進行洽談，希望能以此模式進行類似的聯盟活動，但由於截至個案撰寫為止都還沒有另一個成功的個案談成，因此無法確知此機制是否真能夠執行本文所說的聯盟專屬功能的效果，但可以確定的是，義美的國際行銷部在這次與 Crown 公司的合作過程中，已經對於彼此合作的進行方式及作法有了詳細的討論，而合作過程的一些互動中也產生彼此對對方的信任感、友好以及合作默契，這都會強化雙方的關係資本，因此，根據上述個案公司訪談資料，以及該公司總經理對此合作模式看法的次級資料，本研究得到推論命題認為；：

**【推論命題 1-4】：策略聯盟公司成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的關係資本。**

證據來源：1 個案公司訪談資料、  
2 次級資料：總經理對此合作模式的看法

在義美的個案中我們可以發現，公司由於雙方高層的關係良好，促使聯盟成員之間的接觸與互動增加，而且彼此發展出對雙方與合作關係的信任，雖然兩方的關係為互相代工並不涉及技術的學習，可是食品製造技術的障礙很低，但是義美卻不害怕對方學走自己的能力或得到食品製造的靈感而成為市場上的競爭對手，反之，義美在這個合作關係中藉由對方的產品而有了新產品的靈感及技術，並上市成功為公司創造新的機會；除此之外，由於雙方的往來密切，因此常有一些資訊與知識的流通，這些對公司也相當有助益，舉例來說，Crown 在越南有工廠，而 Crown 會邀請義美到越南去參觀該工廠，而當 Crown 到台灣的時候，義美也會安排其人員參觀義美的工廠；雙方的合作模式是藉由彼此的討論所逐漸發展出來的，雙方在互動的過程中對於彼此的想法及期望都逐漸有所共識，所以彼此對於雙方的互動模式都相當能夠接受，國際行銷部行銷主辦劉先生所表示，他認為這個聯盟關係是成功的，而且他對於這個聯盟關係的表現也予以肯定，因此，根據上述個案公司的訪談資料，以及新推出產品的銷售反應、和合作後推出產品和過去產品的差異等次級資料，可推出推論命題認為：

**【推論命題 1-7】：策略聯盟公司所學習到的能力增加聯盟成功的可能性。**

證據來源：1 個案公司訪談資料、

2 次級資料：新推出產品如泡菜天的銷售反應、  
合作後推出產品的種類與口感與過去的差異。

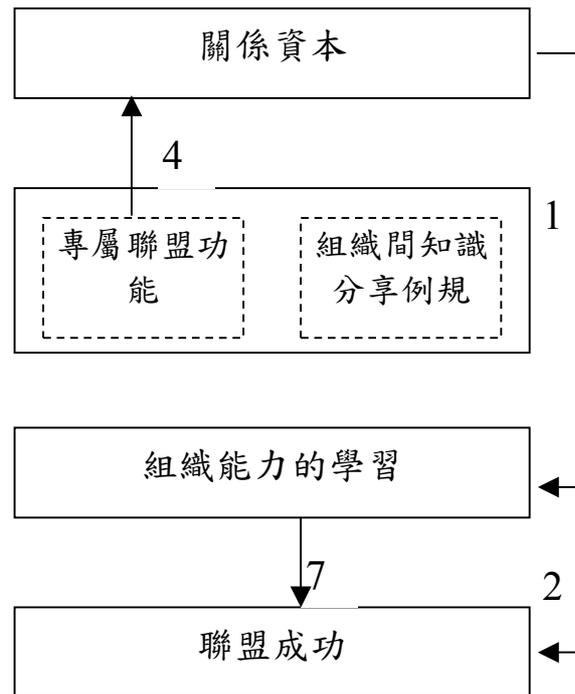


圖 5.3 策略聯盟研究後推導模型

### 第三節 中衛體系個案

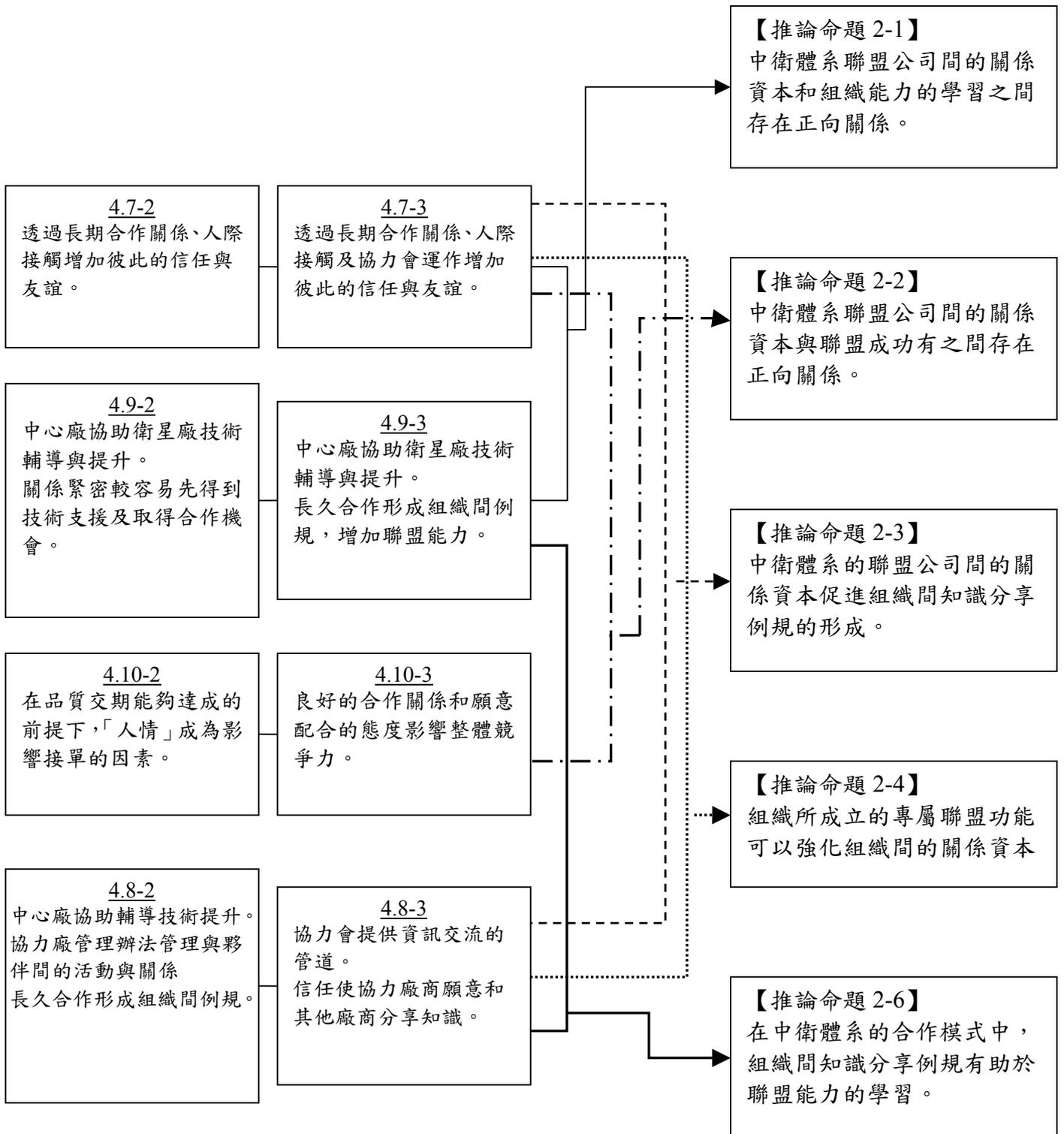


圖 5.4 中衛體系個案命題推論

關係資本為公司之間信任、友好和相互尊重的程度，可分成三個構面來看：互信、相互承諾與資訊交換。據此，以信任為基礎的關係資本能夠因為減少對於夥伴投機性行為的恐懼，而使資訊交換更加容易，因而能讓公司更容易取得夥伴的知識。因此，以儒億的中衛體系來說，儒億對上有大億交通、福特六和、中華汽車等車廠，對下也有自己的零件供應商，其主要的供應商對象都相當穩定，這些合作廠商之間由於有長久的合作關係，彼此與對方已經有一定的熟悉與信任，而且合作上也有一定的默契，如有默契多少百分比的訂單會下給該廠商。

而該公司的彭專經也表示「人情」的因素存在，且這因素會影響到合作的關係，如該公司的採購所說：「如果在幾家做相類似產品的供應商其品質都能夠符合標準的情況下，我可能就將訂單發給我自己比較屬意的廠商。」而在資訊的交換方面，和採購關係較密切的公司，由於接觸比較頻繁，因此可以從採購口中得到一些市場或是其競爭對手的資訊，雖然這些資訊根據儒億公司的採購的說法，這些資訊並不是多機密的技術 know-how，而彼此在聊天中會討論到的話題如產業的趨勢或動向、公司未來可能政策、或是競爭對手最近的情況等等；但是這代表的意涵是，公司間關係資本較大者，比相對關係資本較小者更容易取得競爭者或產業的資訊，而且這些資訊對於公司有價值，因此也更容易比關係資本較小的公司取得先機。

聯盟的能力主要存在於需要管理整個中衛體系運作的單位之中，以儒億的汽車中衛體系之個案來說，關於聯盟能力的知識存在於公司的採購部門以及品保部門，由於中衛體系的發展行之有年，採購及品保部門都已發展出一套從挑選、評估到管理供應商夥伴的流程知識與作業標準，受訪的儒億專案經理表示，管理好這些聯盟關係有助於公司的競爭優勢的提升。和儒億公司關係越好的供應商越有機會得到一些產業的或公司的資訊，也越有機會比和儒億公司關係較不密切的公司得到儒億的訂單；因此，根據上述幾位個案公司受訪者的看法，以及儒億中衛體系成員的次級資料，本研究得到推論命題認為：

**【推論命題 2-1】：中衛體系聯盟公司間的關係資本和組織能力的學習之間存在正向關係。**

證據來源：1.個案公司訪談資料-專案經理與採購  
2.次級資料：儒億的中衛體系成員資料

聯盟成功的兩大種評估指標（Arino,2003）第一是結果績效，第二是流程績效。以中衛體系而言，結果績效可用是否符合車廠所訂定出來的品質或交期來評估，但由於符合品質交期是合作繼續的基本要求，因此以結果績效來評估聯盟成功的意義不大；反之，流程績效則可以從雙方在合作過程中的配合程度來看，雙方公司的關係較好的會更願意對彼此的關係作投資及承諾，也就是更願意配合對方的要求做改變，如果儒億公司要求提早交貨，多數有長久良好合作關係的供應商多能夠配合趕工交貨，在這樣願意額外付出的情況下，對於儒億出產的產品在市場上的競爭力將有正面影響，因此合作的經濟績效會增加。此外，在中衛體系運作的一個特色是，中心廠和協力廠之間的關係是長久而穩定的，如同士林電機的個案所陳述的，士電會在協力會召開的時候，告訴協力會成員士電未來的發展方向，包括希望進軍大陸，同時士電也會希望在台灣的協力廠可以跟隨士電一起

到大陸去，這樣的例子也可見於儒億的個案，甚至是儒億在大陸的合資夥伴 Witte-Strattec 亦然。因此，就流程績效來看待聯盟成功的話，可以發現關係資本的存在會影響到公司間的配合度，因此有和聯盟成功有正面關係。因此，根據上述兩個個案的訪談資料，本研究得到推論命題認為：

**【推論命題 2-2】：中衛體系聯盟公司間的關係資本與聯盟成功有之間存在正向關係。**

證據來源：1 各個案公司訪談資料

中衛體系多半已發展出成熟的組織間例規，這些例規是由於組織間的互動所逐漸發展出來的，公司間逐漸形成的關係資本會杜絕破獲合作的因素而使雙方能夠繼續合作，因此，長久合作的結果加上整個中衛體系共生共榮的特性，在面對變化的環境下，公司之間會發展出一套彼此知識分享以增加共同的競爭力之例規。

以儒億中衛體系的例子來說，儒億和其協力廠之間知識分享一個重要的來源是雙方的互動，該公司的採購表示，協力廠的業務經常到公司來坐坐是必要的，因為這樣可以建立彼此的交情，這對於協力廠與中心廠間的合作有絕對正面的影響。這些互動模式也逐漸形成了彼此資訊交流或知識分享的例規，協力廠與中心廠間頻繁的互動可以使中心廠即時知道彼此合作所可能產生的衝突，可以因此盡快解決，也有助於彼此了解對方的狀況，比如儒億可以即時知道協力廠商在生產時所遭遇的困難，是否缺乏經驗或需要技術的輔導，中心廠可以提供協助，這些協助包括了派駐中心廠的輔導組專門輔導，或由中心廠引借其他生產相類似產品而有經驗的協力廠提供協助。協力廠與中心廠的互動越頻繁，越會有一些資訊或知識上的交流，相對於往來不太密切而無法即時得到技術支援或必須自己摸索的廠商，這些組織間知識分享的例規較容易於往來關係密切的廠商間形成。

而以士電的中衛體系例子來說，士電設有協力廠商輔導組，專門協調士電的各個部門輔導協力廠商技術的提升，而協力會則是透過協力會成員與士電的溝通來達成資訊的交流及檢討，亦舉辦協力會成員間或和國外廠商之間彼此的工廠參觀等活動，這些活動或機制助於中衛體系裡上對下以及平行的資訊或技術交流，但是下對上的資訊及知識流通管道卻相對較缺乏；士電雖然沒有正式化的機制強迫協力廠必須要將自己的知識分享出來給其他成員，但是士電以朋友以及信任的態度看待和協力廠的關係使的協力廠在接受了士電的技術輔導或移轉之後，會願意將公司後續技術提昇的成果再回饋給士林電機，這樣的結果是，中衛體系中知識分享例規透過公司間的信任及友好關係而形成，

根據上述各個案公司的訪談資料，以及中衛發展中心的訪談結果與提供的次級資料，本研究因此得到推論命題：

**【推論命題 2-3】：中衛體系的聯盟公司間的關係資本促進組織間  
知識分享例規的形成。**

證據來源：1 各個案公司訪談資料  
2 中衛發展中心訪談資料

在儒億的中衛體系個案中，其專屬聯盟功能包含兩個單位，分別是採購及品保，採購部門和品保部門都有其一套管理協力廠商關係的辦法，尤其是品保部門，所負責在採購建立合作關係之後後續關係維持部分，這部分藉由與協力廠商協商訂定出共同的交期、品質目標，並定期與不定期的派人稽核評鑑，並在協力廠商執行作業的過程中派人輔導；品保單位因此建立一個明確的合作方式，能夠評估合作廠商的績效，若此次的合作績效佳，將會增加下次的合作機會的可能性，因此採購與品保這兩個單位逐漸在一次又一次建立合作關係中趨向與固定的某些廠商進行長期的合作，因此認為公司成立的專屬聯盟功能，因為能夠評估合作的績效，因此而強化公司間的關係。

而接續士電知識分享例規的例子，士電成立協力廠商輔導組及協力會等機制，根據 Ring and Van de Ven(1994)，這些正式的運作規則（formal contract）承諾了未來行動的可能性，因此會減少公司間對於未來合作所意識到的風險，同時也增加了彼此的瞭解與信任。士電協力廠商輔導組的成立，意味著未來士電願意幫助協力廠商做技術的輔導與提升，而協力會這個溝通管道使得彼此有雙向溝通的機會，可以以開放的心態來討論彼此所遭遇的問題或看法。如同個案中所言，士電以「備詢」的立場接受協力會成員所提出的問題，這些機制都使得協力會成員意識到士電和其公司的關係並非僅於交易合約，而是一種長久穩定的合作關係，而協力會成員限定 61 家，並非人人皆可加入，所以加入的成員會意識到自己為士電的協力廠並以此為榮而產生認同感；公司所成立的專屬聯盟功能因此有助於公司間關係的強化。

根據上述各個案公司訪談資料及中衛發展中心所提供的資訊，本研究得到推論命題認為：

**【推論命題 2-4】：公司所成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的  
關係資本。**

證據來源：1 各個案公司訪談資料  
2 中衛發展中心訪談資料

就士電及儒億之中衛體系而言，他們和協力廠之間的關係通常是長久且穩定的，互動模式相當穩定及反覆，他們不斷地經歷管理中衛體系這樣的聯盟形式，因此逐漸發展出管理中衛體系這樣的合作方式較好的能力，這也就是所謂的聯盟能力。以儒億公司來說，公司在確認出產品的零件需求之後，採購部門便開始執行搜尋及選擇評估的動作，在篩選過得到合適零件供應商之後，後續的零件供應、品質、交期等由品保來負責監督；藉由協力廠的評估方式來搜尋、選擇、與協力廠合作並評估協力廠的績效，這些穩定且反覆的活動可被視為形成聯盟能力基礎的知識管理例規。本研究定義的聯盟能力是透過經驗累積隨著時間所形成的關於聯盟的知識，聯盟能力可能存在於公司如何有效地擷取分享以及分散這些

與過去經驗相關的聯盟管理 know-how 之中。

因此，無論是士電或儒億，他們所發展出一套管理與協力廠關係的模式，包括正式的明文化規範或標準以及非正式的人際間關係的共識或默契，都能夠幫助公司累積聯盟相關經驗並發展出管理中衛體系較好的能力，因此，根據上述各個案公司訪談資料，本研究得到推論命題認為：

**【推論命題 2-6】：在中衛體系的合作模式中，組織間知識分享例規有助於聯盟能力的學習。**

證據來源：1 各個案公司訪談資料

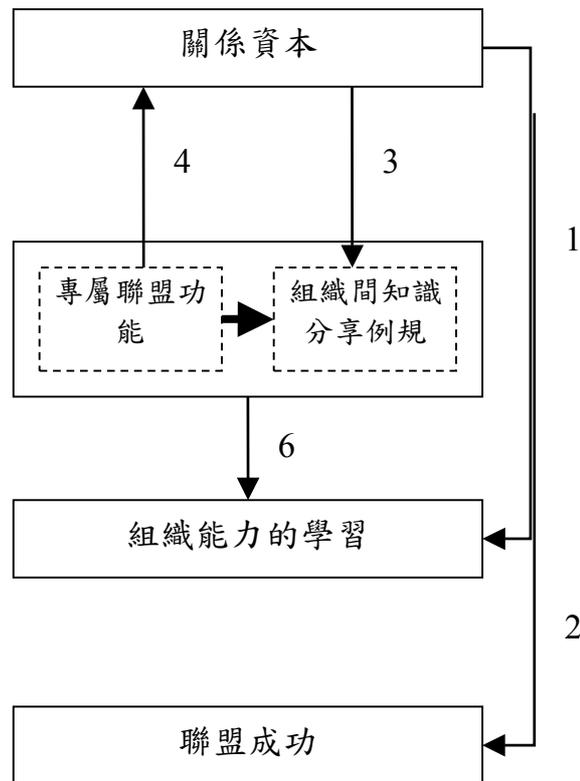


圖 5-5 中衛體系研究後推導模型

## 第四節 合資個案

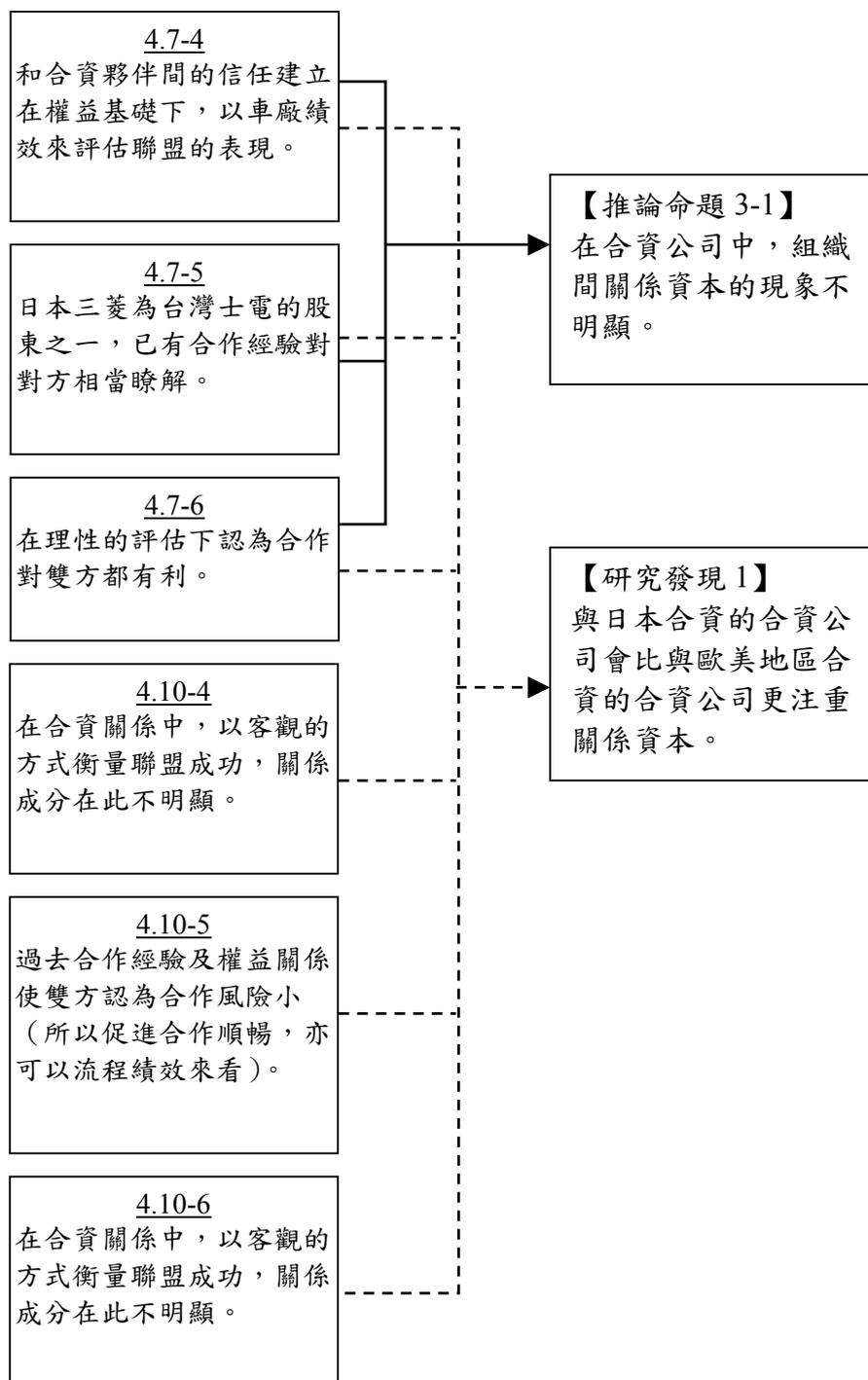


圖 5.6 合資個案命題推論

從研究的三個合資個案中可以看出，公司間的關係資本在此並不明顯，也就是，從合作案形成前的協商到合資公司的成立，甚至是整體合資公司的管理與控制，人與人互動所可能產生的信任、友好、及相互尊重的感覺，對於合資公司的夥伴們在評估合作的每一個階段的決策時不扮演重要角色。

以儒億科技與 Wwitte-Strattec 的合資公司來看，在合作前的評選，Wwitte-Strattec 的評估準則純粹是 (1) 有大陸經驗、(2) 有相關產品 OEM 經驗的廠商，而儒億科技則以該公司是否能對其未來的策略性發展有所助益這點來考量，雙方之前並無接觸，決定是否合作也是基於市場與利益的考量。在福州儒億公司成立之後，合資公司的運作與管理也藉由如董事會正式管理機制扮演解決問題與溝通的角色，雙方並無太多親密的互動。

以中華台亞與金杯汽車的合資公司-金亞來看，同樣地，中華台亞與金杯汽車在過去對於對方的背景並無瞭解，雙方的合作促成因素也純粹出自於各自利益的考量，金杯汽車希望能夠得到較佳品質的傳動軸技術及產品，中華台亞希望快速進入大陸市場，於是一方出資與出機器設備、一方出資與出技術，成立金亞合資公司，中華台亞可因此快速進入大陸市場，且享有金杯汽車原有傳動軸部分的顧客，金杯汽車也能夠得到品質較佳的傳動軸產品，對金杯汽車而言，其產品品質的提升，對於未來的競爭力提升也將有很大的幫助。而在合作的管理控制方面，金亞由於是中華台亞掌握多數股權，因此主導權在中華台亞的手中，雙方彼此有爭執時，多半也是利用董事會或公司的管理系統來解決歧見，並無人情因素參與其中，而從訪問的過程中，也沒有看出夥伴的任一方是否為了維持合作關係而有特別的付出。

因此，根據上述各個案公司的訪談結果，以及金亞公司的股權概況、中華台亞財報、儒億科技財報等次級資料，可得到推論命題認為：

**【推論命題 3-1】：在合資公司中，組織間的關係資本的現象不明顯。**

證據來源：1 各個案公司訪談結果

2 次級資料：金亞公司的股權分配、中華台亞財報資料、儒億科技財報資料

此外，單從合資公司的個案中可以發現，雖然合作關係的建立上，夥伴的資源能力等客觀因素是決定合作的原因，在合作過程中，雙方也不會特別建立夥伴關係，合作的結果也以財務指標來評斷，但即使如此，在合資公司中，若合資的夥伴為日籍廠商（如台灣士電的合作夥伴為日本三菱電機），相對於合資夥伴為歐美廠商（如台灣儒億科技的合作廠商為德美合資的 Witt-Strattec），會更注重彼此關係的培養。在訪問士林電機與三菱電機的合資案時可發現，士電與三菱過去已有許多合作經驗，三菱電機選擇與士電的合作原因之一也是由於過去有過多次合作，士電和三菱彼此互信，因此願意合作；另一個角度來看，日本三菱找台灣士電合資的行為，也是彼此關係友好的展現，由於兩方關係良好且過去合作愉快，因此才有這次合資案發生的可能。但是在訪問儒億科技與 Witt-Strattec 的合資案，卻僅是理性地看待合資公司成立的動機及評估合作績效，沒有在彼此關係上有特別的經營。

根據上述各個案公司訪談結果，以及士電財報、網站搜尋所得士電與三菱在

大陸的發展概況、和 Witt-Strattec 對此合資案的看法等資料，本研究得到研究發現為：

**【研究發現 1】：與日本合資的合資公司會比與歐美地區合資的合資公司更注重關係資本。**

證據來源：1 各個案公司訪談結果

2 次級資料：士電財報資料、士電與三菱在於大陸分別的發展概況、Witt-Strattec 公司對此合資的看法

## 第五節 比較個案

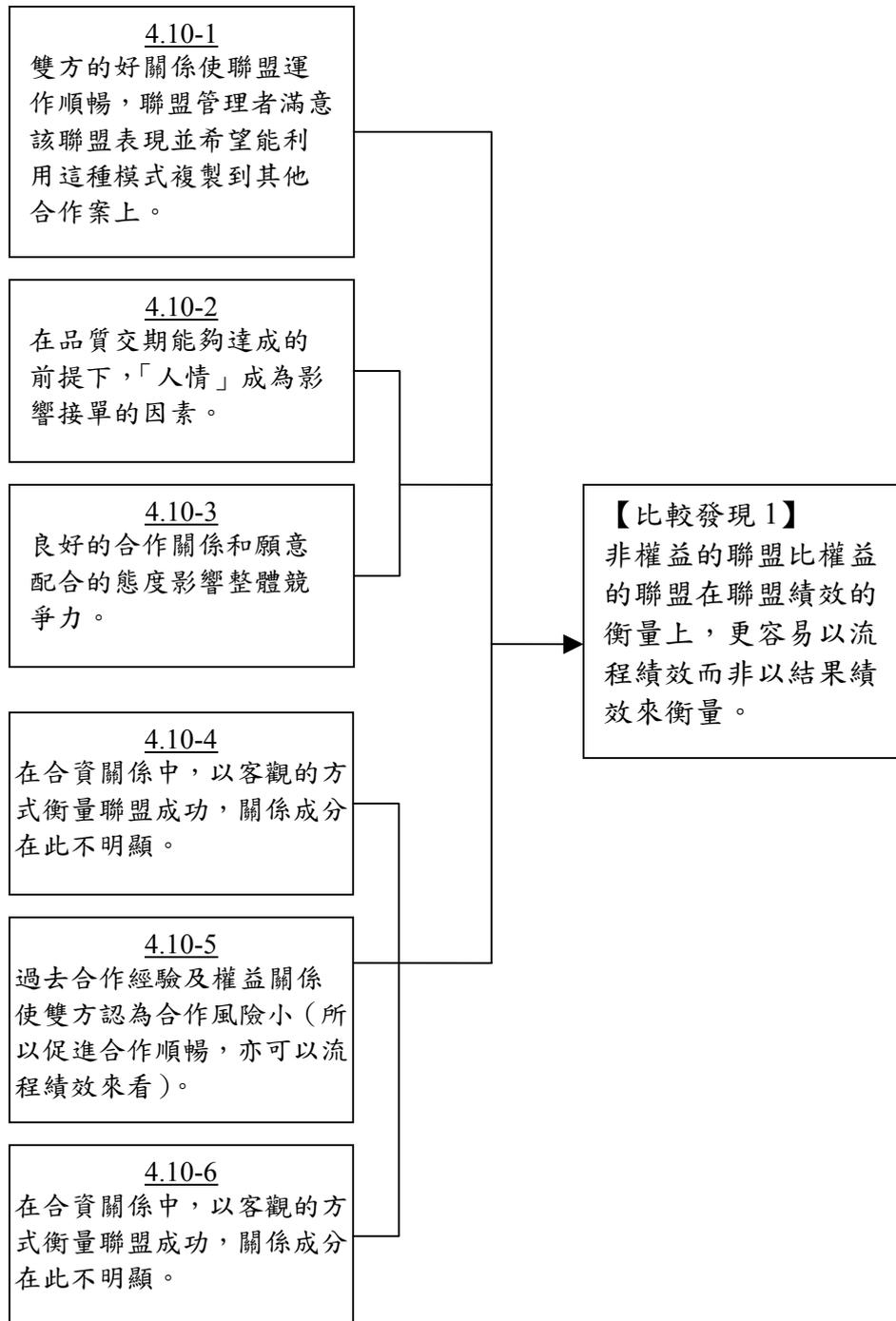


圖 5.7a 個案比較發現推論

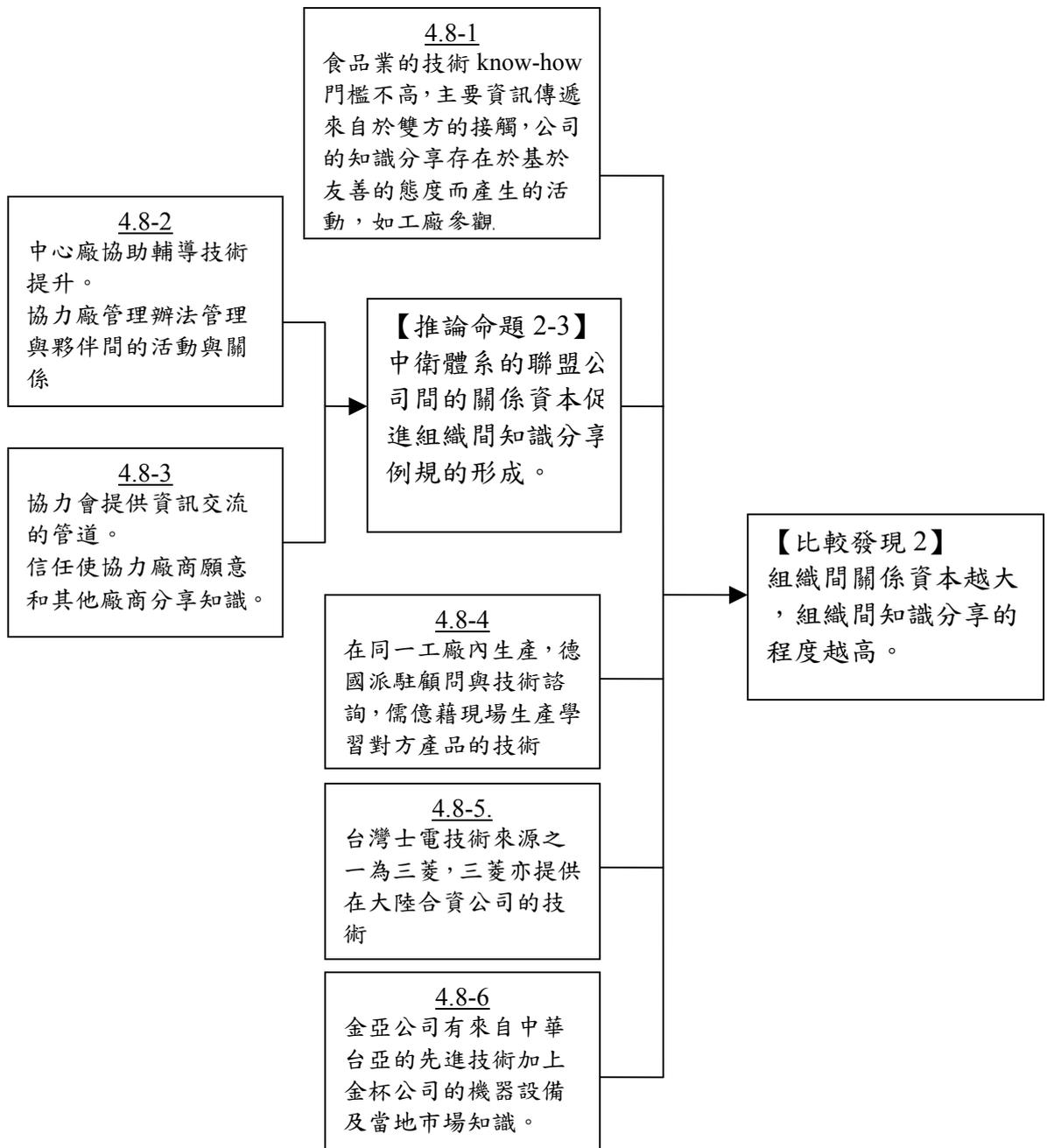


圖 5.7b 個案比較發現推論

比較個案以相同聯盟型態為比較單位，以瞭解相同構面下不同型態的聯盟之間的關係，並比較出其中的異同，提出跨聯盟型態的命題。為了方便比較，本研究先依據前述的個案特性整理出不同聯盟的特性，各聯盟型態的比較如下表 5-1:

**表 5-1 各聯盟型態特性表**

	策略聯盟		中衛體系		合資	
關係資本	次之		最高		最低	
專屬聯盟功能	有，但不完整。		有，完整。		無	
個案公司所學習到的能力	夥伴能力	聯盟能力	夥伴能力	聯盟能力	夥伴能力	聯盟能力
	有	有，但不完全	有	無	有	有
聯盟成功的衡量	流程績效、結果績效		流程績效		結果績效	

#### 本研究個案整理

在訪談的個案中，以合資方式合作的公司其關係資本較策略聯盟或中衛體系的公司要低，因此可以看出，合資公司較不注重和夥伴之間關係的建立，而是以較市場導向的方式來評估合作案的執行結果，以 Dyer and Singh(1998)的觀點來看，即合資公司的合作模式可以交易成本理論來解釋，重視效率的達成；而策略聯盟的個案公司雖然合作夥伴初期的評估與選擇有理性的評估及策略性考量，但一旦合作關係建立之後，雙方的信任就成了合作過程中的一個重要因素，公司間的關係資本在合作過程中扮演潤滑劑的角色，它使得公司間的往來能夠以人情或友誼做基礎，而使得雙方的溝通及協調更為順暢；為了維持雙方的友好關係以利合作的繼續，策略聯盟相較於合資的夥伴雙方，在聯盟績效的評估上，較不完全以理性或財務指標來衡量，這個結果也與一些聯盟研究的文獻所提相類似，即，不涉及股權的策略聯盟其績效評估困難，這也是許多研究所正在探討的領域，正由於策略聯盟績效的評估相對於合資公司績效評估來得困難，因此更無法單單就夥伴雙方合作的目標是否達成來觀看聯盟的成功與否，這由過去一些聯盟績效的研究開始以多種面象來探討聯盟的成功可以得到印證。

由本研究所探討的個案中可以發現，夥伴公司如果越重視雙方的關係，則在其績效的評估方式上，就越不完全以財務績效或客觀容易評估的指標來衡量，因為雙方關係的存在會使得彼此多少為維持此關係而做一些犧牲，這些也許是短期的犧牲但能夠換取長期的利益，但是若以財務指標或客觀的指標來計算，則容易導致認為聯盟關係是失敗的，不過，若從另一個角度來看，客觀的評估指標雖然偏向短期且無法顯示出合作關係發展對於聯盟成功的影響，但是，主觀的評估指標雖然不以短期利潤來定論聯盟績效，但卻也不保證犧牲短期利益建立長期友好關係就能夠為聯盟關係創造利潤。

總而言之，聯盟雙方的聯盟績效評估方式何者較佳可能更待後續研究的深入探討，從本研究的個案公司中可以看出，非權益的聯盟，包括了不涉及股權的策略聯盟及中衛體系，容易不單以聯盟的結果來看聯盟績效，而偏向於以流程績效，也就是重視雙方合作過程對於和對方合作之互動程度的感覺，來評估聯盟績效，而權益的聯盟，即合資公司，則偏向以客觀、結果的方式來評估績效。

**【比較發現 1】非權益的聯盟比權益的聯盟在聯盟績效的衡量上，更強調流程績效而非結果績效。**

以本研究的個案來說，關係資本的大小依合作形式別最大者為中衛體系、策略聯盟次之、合資公司最小；在中衛體系中，合作夥伴彼此往來密切，合作對象也較穩定，因此如同前述個案所言，中衛體系個案公司之間的資訊往來頻繁且互動多，因此對於對方的信任以及瞭解都較高，造成的結果是，信任夥伴所以願意將自身的技術能力分享給其他夥伴而不害怕遭背叛，而且由於頻繁互動形成瞭解，使公司知道對方的資訊或知識存在於對方公司的何處或誰身上。

而以策略聯盟的個案來說，雙方的高層關係良好，除了彼此的合作障礙能夠因此減少之外，夥伴雙方也基於彼此的友誼，而將一些較機密的 know-how 分享給夥伴，如義美邀請韓國公司參觀其工廠即為一例。

反之，組織間關係資本較小的公司，雙方的合作建立在彼此都有利可圖的基礎上，合作夥伴間缺乏親密的互動，也較少對對方的信任，因此常常以客觀財務的方式來評估合作成果，也因此，組織間知識分享由於夥伴間的信任少因此較不容易將自身的知識，尤其是較高層次的知識分享出來。

**【比較發現 2】組織間關係資本越大，組織間知識分享的程度越高。**

## 第六節 修改初始命題

本研究於在第參章第四節中根據文獻推導出初始的命題，在經過個案研究之後，發現研究結果與初始命題的相同及相異處，在策略聯盟的個案中，命題1、命題2、命題4、命題7成立，也就是在策略聯盟中，關係資本對於組織能力的學習、聯盟成功有正面影響，且其所成立的專屬聯盟功能也會促進關係資本的發展，而不同之處在於命題3、命題5、命題6，綜觀而言，理論命題3、5、6之所以不成立，是由於個案中專屬聯盟功能較少有組織間知識分享例規的功能，即其累積關於聯盟的經驗並不足夠，因此聯盟能力的學習與發展在此並不明顯。但是隨著聯盟的次數增加，組織間知識分享例規將會逐漸形成，並可能影響到組織對能力的學習，這有待後續個案公司聯盟次數增加後，將更能驗證。

**表 5.2 策略聯盟個案的初始模型與研究結果之差異**

初始命題		初始模型	推論命題		推論模型
初始命題 1	聯盟公司間的關係資本越大，組織所能學習到的能力等級越高。		推論命題 1-1	策略聯盟公司之間的关系資本正面影響組織所能學習到的能力等級。	
初始命題 2	聯盟公司間的关系資本越大，聯盟越容易成功。		推論命題 1-2	策略聯盟公司間的关系資本與聯盟的成功有正向關係。	
初始命題 3	聯盟公司間的关系資本能促進組織間形成知識分享例規。		推論命題 1-4	策略聯盟公司成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的关系資本。	
初始命題 4	組織所成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的关系資本。				
初始命題 5	組織所建立的專屬策略聯盟功能可形成組織間知識分享例規。				
初始命題 6	組織間知識分享例規能增加組織對能力的學習。				
初始命題 7	聯盟公司所學習到的能力增加聯盟成功的可能性。		推論命題 1-7	策略聯盟公司所學習到的能力會增加聯盟成功的可能性。	

而下表 5-3 表示中衛體系個案中，初始命題與研究結果的推論命題之差異，在中衛體系之中，和初始命題相同之處在於命題 1、2、3、4、6，也就是在中衛體系之中，關係資本對於組織能力的學習、聯盟成功有正面影響，且其所成立的專屬聯盟功能也會促進關係資本的發展，關係資本會促進組織間知識分享例規的形成，且其所形成的知識分享例規有助於聯盟能力的學習。中衛體系的研究推論結果與初始命題最為相近，究其原因可能與本研究的想法來源有關，本研究對關係資本的想法源自於 Dyer 的關係觀點理論，而 Dyer 理論背景的個案研究之一為 Toyota 體系，Toyota 體系即為一中衛的形式，因此可再度驗證關係資本在組織間合作關係的重要性。

表 5.3 中衛體系個案個案的初始模型與研究結果之差異

初始命題		初始模型	推論命題-中衛體系個案		推論結果
初始命題 1	聯盟公司間的關係資本越大，組織所能學習到的能力等級越高。		推論命題 2-1	中衛體系聯盟公司間的關係資本和組織能力的學習之間存在正向關係。	
初始命題 2	聯盟公司間的關係資本越大，聯盟越容易成功。		推論命題 2-2	中衛體系聯盟公司間的關係資本與聯盟成功有之間存在正向關係。	
初始命題 3	聯盟公司間的關係資本能促進組織間形成知識分享例規。		推論命題 2-3	中衛體系的聯盟公司間的關係資本促進組織間知識分享例規的形成。	
初始命題 4	組織所成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的關係資本。		推論命題 2-4	公司所成立的專屬聯盟功能可以強化組織間的關係資本。	
初始命題 5	組織所建立的專屬策略聯盟功能可形成組織間知識分享例規。				
初始命題 6	組織間知識分享例規能增加組織對能力的學習。		推論命題 2-6	在中衛體系的合作模式中，組織間知識分享例規有助於聯盟能力的學習。	

初始命 題 7	聯盟公司所學習到的能力 增加聯盟成功的可能性。				
------------	----------------------------	--	--	--	--

下圖 5-7 為策略聯盟個案的修正後命題，說明如下：在策略聯盟的個案中，研究發現，策略聯盟公司所設立的專屬聯盟功能會促進夥伴公司間關係資本的發展，公司間關係資本則直接或間接透過組織能力的學習而正向影響到聯盟的成功。

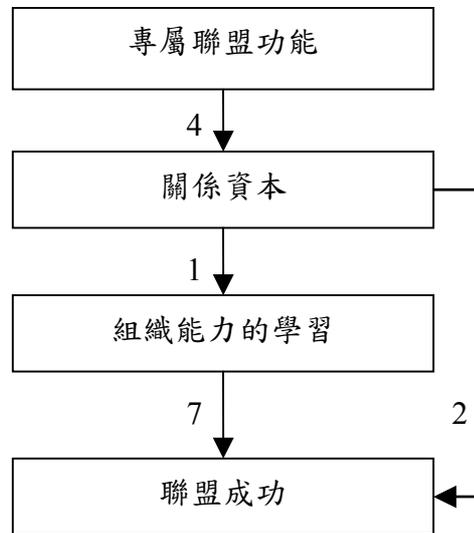


圖 5.8 策略聯盟修改後模型

而中衛體系的推論命題根據研究結果可以修改如下圖 5-8，與策略聯盟個案修改後命題差異之處即在「組織間知識分享例規」部分，推測兩類型模型差異如此的原因可能來自於專屬聯盟功能與關係資本發展程度的差異。

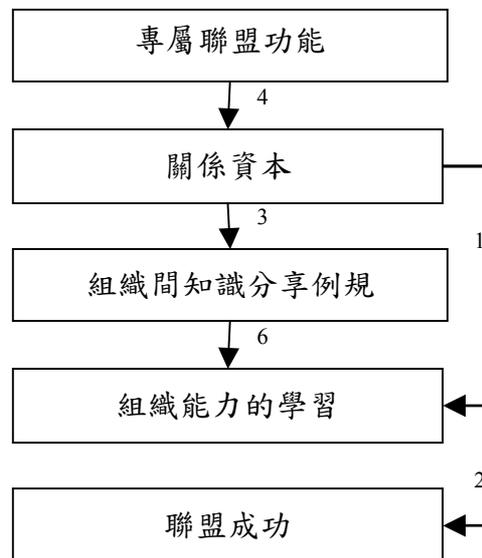


圖 5.9 中衛體系修改後模型

上述兩圖可以支持本研究的命題 8 部分，亦即，在這些聯盟型態中，網路的聯盟型態裡，關係資本所扮演的角色及其的重要性較高。圖 5.8 可為關係資本正在發展中的一個模型，而圖 5.9 可為夥伴彼此關係發展時間較久，關係資本較高的模型。我們可視這兩個模型為關係資本發展的過程，當雙方剛開始建立合作關

係時，可建立專屬聯盟功能作為一個正式化的機制以強化公司間的關係資本，專屬聯盟功能可以以正式化的方式加強彼此的互動與互信，如固定召開會議、擬定合作相關契約，透過雙方友好關係的累積，將有助於學習能力以及聯盟的成功(圖 5.8)，而隨著合作時間拉長，公司由與夥伴的互動中產生對於夥伴的信任和瞭解，並由於互信且彼此穩定的互動模式，逐漸發展出組織間知識分享例規，並影響到學習的能力以及聯盟成功，而且雙方對於聯盟成功的定義也逐漸由結果績效轉向流程績效(圖 5.9)。加上流程績效來評估聯盟績效的好處在於，它使得雙方長久合作的可能性增加，如士電中衛體系的例子，士電與其協力廠之間的關係不會很快的因為與某廠商的合作結果績效不佳而更換合作廠商，而會希望能夠幫忙協力廠商找出績效不佳的原因共同解決，而當年在景氣不好的時候，協力廠商也能體諒士電的困難，共體時艱，因此當現在景氣好轉時，士電當然記得當初協力廠商們「夠義氣」的表現，不會輕易地改變合作的廠商。

組織間知識分享例規為這兩個模型之中最大的差異，除了可以以上述關係資本發展的流程角度來看之外，還可以以另一種角度觀察，即，這兩種聯盟的型態不為相同，雖然兩者皆為非權益的聯盟關係，但是聯盟基本上仍可分成，垂直聯盟與水平聯盟，策略聯盟個案在此看來為一水平聯盟關係，而中衛體系則為一垂直聯盟，因此這兩者由於位於價值鏈的不同位置，水平聯盟的夥伴們容易成為競爭者，而垂直聯盟的夥伴們專精各自的領域，合作的利益會比單打獨鬥大的多，因此，若以此看法解釋這兩個修改後模型在組織間知識分享例規上的差異則為，垂直聯盟的中衛體系比水平聯盟的策略聯盟更有動機且不害怕去分享知識，因此造成在知識分享例規上發展的差異。

這個看法的結果和上述關係資本發展流程的看法結果差異將會在未來策略聯盟是否會產生知識分享例規之上，以關係資本發展流程來說，未來隨著關係發展，聯盟將會產生知識分享例規促進聯盟成功，而以水平和垂直聯盟的特性來看，由於彼此的資源能力相近，為了維持彼此友好不破壞合作關係，知識分享例規將較難形成。

## 第陸章 結論

本章第一節總結本研究的研究結論，第二節為研究的意涵及建議，第三節為研究限制，第四節為未來的研究方向。

### 第一節 研究結論

本研究提出一個關係資本與組織學習能力和聯盟成功之間關係的一個概念性架構；並以不同的聯盟型態分別測試，研究區分出策略聯盟、合資公司、中心衛星體系等三種聯盟型態，在這三種聯盟型態下，關係資本在其中扮演的角色以及重要性各有不同。研究發現，合資公司中，關係資本較不被重視，公司與公司的合資常常講究的是對於合作夥伴的背景、資源能力以及其他相關客觀條件，因此關係資本大小是否會影響到組織所學習的能力在此聯盟型態中較不容易觀察，而合資公司對於聯盟的成功評估方式也較客觀及理性，多以財務指標來看待聯盟成功。而在策略聯盟的個案中則發現，策略聯盟的形成一開始必須具備有合作的客觀條件，以義美的個案來說，即對方的產品、市場知名度、及合作意願，但聯盟關係形成之後，聯盟關係的維持則要依靠彼此的互動所產生的信任、友誼，關係資本會影響到組織對於能力的學習以及聯盟的成功，其關係的演進和 Ring and Van de Ven (1994) 的關係發展流程大致一致；而在中衛體系中，關係資本的影響為這三種聯盟類型中最大的，公司間的友好關係甚至能夠影響訂單的先後次序，也能使公司比其他公司先得到關鍵資訊，因而與取得競爭優勢有正向關係。

因此，從研究結果可以得到一個結論為，關係資本較普遍存在於非權益的聯盟中，而且公司間關係及友好程度會對聯盟的成功及競爭優勢產生影響。

而研究中的專屬聯盟功能，其任務在於累積與聯盟相關的知識並擴散與聯盟相關的 Know-how，也就是發展組織間知識分享的例規，在策略聯盟個案中發現，義美的國際行銷部雖然還未將聯盟管理知識外顯化，但已具有聯盟管理的內隱知識，部門成員對於選擇夥伴的條件、合作的方式及程序等，已有從互動過程中累積而來的經驗，而公司間關係資本透過人員互動的過程，成為一個能夠促進能力學習及聯盟成功的因素。專屬聯盟功能的作用在中衛體系中更為明顯，專屬聯盟功能不但能夠創造組織間知識分享的例規，還能強化夥伴間的關係，同樣對於組織在能力的學習及聯盟成功有正面影響。由此可見，專屬聯盟功能的建立，對於組織間合作關係的績效表現，包括了能力學習、以及該聯盟關係所定義的聯盟成功都能夠有正面影響。

在聯盟績效的衡量方面，研究發現，在合資公司中，公司多以財務績效來評估此合作關係，但在非權益的聯盟中，尤其是中衛體系這樣的合作型態下，夥伴間的關係是長久發展且相當穩定的，此時公司就不會單以財務指標或效率來看待合作績效，「人情」因素變成是在基本的合作條件符合了之後的一個影響因素，這個研究結果也許和台灣的企業文化有所關連，中國人講究人情味，表現在公司間的合作關係上即為以朋友的態度、在合作成果的評估上較為主觀，在乎的是合

作過程而非結果。

而在公司能力的學習方面，由經驗累積而來的聯盟能力容易出現在有穩定互動模式與流程的合作關係上；在中衛體系中，由於合作對象穩定且有彼此習慣的合作模式，因此聯盟能力普遍存在且對競爭優勢有所影響，但在策略聯盟的個案中，由於策略聯盟的發生多半為偶然或單一的個案，因此經驗累積所形成的聯盟能力較不易顯現。

策略聯盟個案與中衛體系個案在本研究中可視為關係資本發展的先後過程，由這兩個個案可以看出，隨著合作時間加長，關係資本的累積會促進組織間知識分享例規的形成，這些例規一開始是雙方有共識與默契的互動模式，而後來會明文化編撰以累積形成組織的能力，這符合 Ring and Van de Ven (1994) 對於合作關係發展流程的看法，即一開始公司會以正式化機制來確立合作關係，但隨著合作關係久，公司將發展出一些非正式化的機制繼續合作。

## 第二節 管理意涵與建議

研究發現「人情」因素普遍存在於台灣的中小企業當中，因此在以中小企業為主的中衛體系之中，關係資格外重要。這個發現給我們的啟示可分成兩種不同截然不同的建議，第一種為，由於台灣的產業特性為中小企業佔大部分，因此在這樣的產業環境下，小公司由於所具備的資源或能力有限，無法以隻身力量面對競爭環境，如同中衛發展中心表示，推廣中衛體系發展的原因是希望能夠結合並整合國內中小企業的資源與能力，以強化大企業的競爭力以來自對國際競爭，因此，建議中小企業可藉由強化與夥伴的合作關係，將建立的關係資本當作一種可運用的資源，並藉此達到競爭優勢。但另一方面，關係資本雖然可能為一獨特的資源能力，但是是否也會成為一種包袱？研究發現公司為了維持彼此友好與互信的良好互動關係，經常會不以理性客觀的數據來衡量合作關係，而以交情作為最終的關鍵決定因素，這對於企業經營效率的影響不容小覷，因此，以這個角度來看的建議則為，企業經營的一項基本要求是成本與效率，在人情因素存在的情況下，要取得競爭優勢，成本效率與關係建立似乎要有所取捨，公司如何能夠建立與夥伴間良好的關係資本而又能避免如人情壓力所帶來的壞處，實為一未來值得探討的重要課題。

此外，研究發現不同的聯盟型態中，關係資本所扮演的輕重不相同，因此，公司是否要根據與聯盟的型態來決定關係資本是否為取得競爭優勢的一個資源，如在中衛體系這樣的合作型態下，關係資本的角色就很重要，而在合資中，關係資本不如中衛體系那般重要。但即使同為合資公司，其合作夥伴的背景不同，也會影響到後續關係的發展，與西方國家公司成立合資公司通常會比與東方國家如日本的合資較不重視雙方的友誼及信任關係，而與大陸的合資也會因為對於大陸人的特質有所顧忌而較不信任對方，由此顯示，和不同國籍的夥伴合作也會影響到雙方對於彼此關係發展對於整個聯盟運作的影響。

關於關係資本對聯盟影響的建議為，在如台灣這樣的中小企業中，可利用建立良好的關係資本來取得競爭優勢，但在規模較大或體制較完整的企業中，或是要往國際化發展的企業，則要注意公司間友好關係是否會阻礙企業的成長，或與不同國籍的合作夥伴合作，夥伴對雙方關係要求的看法是否有所差異，「人情」在台灣可能會是一合作成功的影響因素，但在歐美，績效才是重點。

### 第三節 研究限制

在資料蒐集上，多方證據可以加強研究的構念效度，因此應盡量用各種資料而非僅從訪談資料中取得證據，但本研究的個案其中一個為未上市公司，因此較少客觀的資料可取得，僅從訪談、新聞資訊、網站等取得，而且其合作夥伴為韓國，限於語言等因素，較不易客觀得到該韓國夥伴的相關背景資訊。

經由個案訪談得到訪談結果進行分析，有可能會因為受制於受訪者本身的主觀偏誤，比如本研究在合資個案的部分，由於訪問對象並非合資公司的直接人員而是其母公司的成員，因此研究結果可能因此有所偏誤。

本研究根據文獻形成一組始命題架構，探討在聯盟關係中，關係資本對於組織在能力的學習及聯盟成功的影響，並以個案的方式測試該理論架構，因而在初始架構外的因素因此較難以納入考量。

本研究以三種聯盟型態分別測試並修正初始命題，但即使是同一種聯盟型態其中的運作模式亦難完全相同。

### 第四節 未來研究方向

1. 除了關係資本之外，其他會影響組織學習和聯盟績效的因素可納入考慮。聯盟型態本研究區分成權益與非權益的聯盟，後續研究可以其他的分類方式進行探討。
2. 研究發現國籍可能會是影響聯盟是否重視關係資本的一項因素，後續研究可朝此方向深入探討。
2. 公司規模也有可能是影響關係資本在合作關係中是否重要的一項因素，因此後續研究可以加入公司規模進行測試。台灣多為中小企業，因此關係資本成為取得競爭優勢的一項獨特資源能力，但是隨著國際化的腳步，關係資本在其中扮演的角色是助益或包袱，更需要注意，這類議題值得後續研究者深入探討。

## 主要參考文獻

中文：

1. Yin RK. 原著，1994，個案研究，尚榮安譯，弘智文化事業有限公司。
2. Nonaka I. & Takeuchi H. 原著，1997，創新求勝，楊子江、王美音譯，遠流出版公司。
3. 方士杰、鄭仲興，民(90)，「組織間學習機制與合作研發之組織學習績效的實證研究-組織互動之觀點」，管理學報，第十八卷第四期，p503-526

英文：

- Anand B, Khanna T. (2000) "Do firms learn to create value? The case of alliances," *Strategic Management Journal*. 21(3):p295-316
- Arino, A. (2003), "Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity," *Journal of International Business Studies*. 34(1)
- Aulakh PS, Cavusgil ST, Echambadi MR, Sarkar B, (2001) "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance," *Academy of Marketing Science Journal*. 29(4):p. 358 -374
- Barney, J. B. (1991) . "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 15: 175-190.
- Barringer BR, Harrison JS.(2000) "Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships" *Journal of Management*. 26(3) p. 367
- Bleeke, J. and Ernst D.(1995) "The way to win in cross-border alliances." *Harvard Business Review*. P129-135.
- Callahan J, MacKenzie S.(1999) "Metrics for strategic alliance control," *R & D Management*. 29(4); p.365 -378.
- Child J, Yan Y. (1999) "Predicting the performance of international joint ventures: an investigation in China. Working paper, University of Cambridge, UK.
- Crossan MM. and Berdrow I (2003) . "Organizational learning and strategic renewal." *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p 1087-1105.
- Crossan MM, Lane HW, White RE (1999) . "An organizational learning framework : From intuition to institution." *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 24(3) ; p522-537
- Dyer JH, and Singh H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management*. 23(4): p660 -679
- Day, George S.(1995) "Advantageous alliance," *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23(4); p297-300
- Dyer JH, Kale P, Singh H.(2001). "How to make strategic alliances work," *MIT Sloan Management Review*. 42(4)
- Dyer JH, Nobeoka K.(2000). "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case," *Strategic Management Journal*. 21(3):p345-368
- Fiol CM, Lyles M A.(1985) "Organizational learning" *Academy of Management*. 10(4); p. 803-814
- Fuimoto, T. (2000) "Evolution of Manufacturing System and Ex post Dynamic

- Capabilities : A Case of Toyota's Final Assembly Operations." New York : Oxford University Press.
- Ghoshal S, and Nahapiet J(1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management*.23(2):p242-267
- Glaister KW, Buckley JP ( 1999 ) . "Performance relationships in UK international alliances." *Management international review*.39(2),p123-144
- Grant. M. Robert (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*. 7(4):p375-387
- Gulati R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances," *Academy of Management Journal* 38:85-112
- Gulati R.(1998), "Alliances and networks" *Management Journal*, 19(4):p293
- Gulati R, Singh H.(1998) "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances." *Administrative Science Quarterly*.43(4) 781-814
- Gulati R, Nohria, and Zaheer (2000) "Strategic networks" *Strategic Management Journal*(special issues), p199-201
- Hakansson, H., Snehota, I.(1995) "Developing relationships in business networks. London:Routledge.
- Harrigan, Rudie K.(1988). "Joint ventures and competitive strategy" *Strategic Management Journal*. 9(2) p.141-159
- Hosmer, Larue Tone. ( 1995 ) "Trust: The connecting link between organizational theory and Philosophical Ethics." *The Academy of Management Review*. 20(2) 379-404
- Lambe CJ, Spekman RE and Hunt SD. (2002), "Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test," *Academy of Marketing Science Journal*.30(2) :p.141-159
- Inkpen, AC, Crossan, MM.(1995) "The subtle art of learning through alliances," *Business Quarterly*. 60(2) ,p. 68-77
- Ireland RD.,Hitt MA., and Vaidyanath D.(2002), "Alliance management as a source of competitive advantage," *Journal of Management*. 28(3):p413-446
- Jarillo, CJ(1988) "On strategic networks." *Strategic Management Journal*. 9(1); p.31-42
- Kale P, Dyer JH , Singh H (2002). " Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function," *Strategic Management Journal*. 23(8):p747-767
- Kale P, Singh H, Perlmutter H (2000). "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital," *Strategic Management Journal*. 21(3):p217-237
- Kraatz M S(1998) "Learning by associations?Interprganizational networks and adaptation to environmental change." *Academy of Management Journal*.41:p621-643.
- Kogut, B. ( 1988 ) "Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives," *Strategic Management Journal*.9:319-332
- Lipparini A and Lorenzoni G (1999). " The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study," *Strategic Management Journal*.20(4):p317
- Madhok, A. ( 1995 ) "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures". *Journal of International Business Studies*. 26(1) 117-138

- Mohr, Jakki, Spekman, Robert. ( 1994 ) “Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques.” *Strategic Management Journal*. 15(2), p.135-153
- Oliva,RA.(2001) “Nowhere to hide,” *Marketing Management* 10(2); p44-46.
- Powell, Walter W, Koput, Kenneth W, Smith-Doerr, Laurel(1996) “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology.” *Administrative Science Quarterly*. 41(1) p.116-146
- Ring, P and Van de Ven A(1994). “Developmental processes of cooperative interorganizational relationships,” *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 19(1) ; p. 90
- Zollo M.,Reuer Jeffrey , and Singh H., J (2002),” Interorganizational routines and performance in strategic alliances,” *Organization Science*. 13(6)
- Simonin B L. (1997) “The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization.” *Academy of Management Journal*. 40(5)p. 1150-1175
- Thorelli BH (1986). “Networks: Between Markets and Hierarchies.” *Strategic Management Journal*. 7(1) p37-p52
- Tsai W, Ghoshal S. ( 1998 ) “Social capital and value creation: The role of intrafirm networks.” *Academy of Management Journal*. 41(4), p.464-477
- Von Hippel, E.(1988) “The sources of innovation. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Yin R K.(1994). ”Case Study Research Design and Methods“(2nd ed.). SAGE, Thousand Oaks,
- Yli-Renko H., Autio E., Sapienza HJ and (2001), “Social capital, knowledge acquisitions, and knowledge exploitation in young technology-based firms,” *Strategic Management Journal*. 22(6/7):p587
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V. ( 1998 ) “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance.” *Organization Science*. 9:141-159
- Zander U, Kogut B. ( 1995 ) “Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test.” *Organization Science*. 6(1),p.76-92

## 【附錄】 訪談題綱

### 關係資本與專屬聯盟功能對策略聯盟績效的影響

指導教授：張道釗 博士

謝明芳 東海大學企業管理研究所 研究生

#### 研究計畫概要與問題

##### 一、個案研究計畫概述

策略聯盟是一種能夠快速且有彈性取得互補性資源或能力的方法，它已經成為達成持久性競爭優勢的一項重要工具；全球五百大企業平均每家企業就有六十個策略聯盟。但更有其他研究結果顯示約有半數的聯盟會失敗，這顯示出比競爭者更有效地形成和管理策略聯盟的能力，可能會是一項競爭優勢的重要來源。

因此，如何形成和管理一個有效的策略聯盟，便成了一個重要的議題。而過去傳統對策略聯盟的理論多是建立在交易成本、或統治機制的選擇上，近年來，對於聯盟關係的研究開始指出在策略聯盟或交易情境中人際關係的存在與其重要性，也就是，除了經濟考量之外，公司間的關係對於聯盟的影響開始被注重。本文基於這些研究的努力建立了對於關係資本的想法；關係資本，在此指的是在聯盟夥伴之間個人層次上所產生的相互信任、尊重以及友誼的程度 (Kale, *et. al.*, 2000)。

關係資本係為公司之間個人層次上所產生互動的結果，過去許多研究證實這種互動有助於組織的學習，但這樣的學習效果反映在公司的競爭力上，若根據知識基礎觀點，必需要經過個人層次到組織層次的知累積、儲存、移轉、擴散等等過程(Grant, 1996)，才能整合成組織的能力，進而成為競爭優勢。

因此，本研究欲立基於 Dyer 所研究的個人層次上之公司間關係資本，希望能夠找出能有效幫助組織將個人層次互動所產生的知識轉為組織知識或能力的因素。Kale, Dyer, Singh (2002) 認為透過建立一個專屬策略聯盟功能 (dedicated alliance function) 可以幫助組織習得策略聯盟能力，本研究認為這樣的機制，類似於 Dyer 所說的知識分享的例規 (knowledge-sharing routines)，將有助於策略聯盟公司取得能力並因而創造競爭優勢。因此，結合關係資本與學習機制這兩種概念來進行研究，即成為本研究的主要想法。

綜合上述，更明確地說，本研究欲以 Dyer 的關係觀點為基礎，利用知識基礎觀點來研究策略聯盟的前因與後果，本研究主要認為，聯盟的成功因素之一為，公司間彼此有良好的關係資本，而且透過一些正式化的機制，如設立聯盟專屬的功能，可以有助於組織能力的學習，進而創造競爭力。

##### 二、訪談題綱：

###### (一) 公司間的關係：關係資本

- 公司間關係友好程度為何？個人層次上的互動頻率為何？
- 公司間高階主管的關係為何？
- 這些互動是否會影響到公司對夥伴的信任（覺得不害怕遭夥伴背叛）、互惠行為、再合作機會、對聯盟專屬的資源投入？

- 合作契約是否精確定義合作的內容、權利義務？
- (二) 公司所建立的專屬策略聯盟功能與形成組織間知識分享例規
  - 此部分主要在瞭解，聯盟公司間是否建立正式的機制來管理聯盟關係？
  - 這個功能是如何運作的？在聯盟關係的形成、執行、績效評估到關係結束為止，這些功能所扮演的角色為何？是否有例行的規範、篩選夥伴的準則、建立促使合作的誘因、管理夥伴關係、及評估聯盟績效的相關辦法。
  - 公司和公司間的互動模式為何？正式或非正式？管道為何？如何達到彼此的共識、彼此協調合作？
- (三) 聯盟公司間的關係資本是否能促進專屬聯盟功能的運作，並增加公司對能力的學習。

此部分在瞭解，公司間如果有良好的關係，是否有助於整個聯盟活動的發展？高階主管在考慮聯盟時，是否會加入個人偏好因素？正面的互惠行為是否有助於整體成本的降低（減少監視成本）？

專屬聯盟功能的建立，是否能夠增加夥伴間或公司本身的能力，包括了公司形成聯盟的能力、或從夥伴身上取得的能力？具體例證為何？

### 三、研究的觀念架構

