

傳統企業參與合作聯盟建構國際化價值 網路之策略歷程

CONSTRUCTING INTERNATIONAL VALUE NETWORK BY INTERFIRM ALLIANCE RELATIONSHIP FOR TRADITIONAL INDUSTRIAL COMPANY ---A STUDY OF NETWORK STRATEGY EVOLUTION

胡哲生

雲林科技大學企業管理系

Jer-San Hu

Dept. of Business Administration

National Yunlin Univ. of Science & Technology

摘 要

傳統產業加工出口企業，偏重以代工技術能力及成本優勢爭取國際出口市場，受到台灣經營環境高成本化之影響，又無資源能力建立自己的市場地位，傳統企業遭遇相當嚴峻之經營挑戰；本文所探討的個案，以顧客關係的服務理念，建立產銷配合的國際性合作關係，隨著聯盟系統的成長，供應方與銷售方所處的事業網路之情境條件變化，對合作者的價值需求，及本身的支援能力均隨之改變，本文發現愈是專精於合作關係管理的供應商，藉著持續的學習與能力提升，愈能擁有合作者所需求之差異化價值，並且隨著合作網路成長轉型為國際性供應企業；說明企業建立專精化優勢、擴大在網路中的供應規模，仍可維持製造廠，不可替代的價值優勢。

關鍵詞：傳統產業、合作關係、價值網路、合作聯盟、國際企業、代工製造、關係行銷

ABSTRACT

Traditionally, Taiwan businesses for most categories of industry were manufacturing and exporting companies, mainly relied on production skills and cost advantage to acquire international export market. But, in the recent decades, because of higher operating cost in Taiwan, and lack of ability to build-up market position in foreign. These traditional exporting companies had faced serious depression. This acticle studied a representative

case of shoes production and exporting company, who had joined-in a global manufacturing and marketing collaborative network, with an idea of customer relationship serving concept. Along with the growth of supplier's or purchaser's business network, the collaborative to member's needs for collaboration value, and their supporting capabilities to value network also changed. This study discover that more the input are specialized in the collaborative relationship, more possible the supplier could strengthen their capabilities to serve purchaser by continuing learning from collaborator, also own the differentiated value to purchaser More than that the case company had grown to a international company with the transforming of collaborative value net. It means that a company even in matured industry, who hopes to hold nonsubstitutable manufacturing capabilities, specialization and enlarge supplying scale are feasible ways.

Key words: traditional industry, collaborative relationship, value network; alliance network, international business, OEM, relationship marketing

壹、前言

製造性企業欲建立自己在產業中的經營優勢，首先必須有效的結合企業內部經營資源與活動，經由有目的的經營活動整合，創造對顧客有價值意義的產品服務；就一般擁有自有市場之製造廠商而言，他的經營活動包括進料、製造作業、配銷、行銷服務等主要活動，及研發、採購、人力素質與組織等支援性活動，不同活動的投入與經營效益高低，在策略性目標的結合下，能夠讓企業在市場上展現特定的市場價值與競爭力(Porter,1985)。

但是，對大多數台灣傳統代工外銷的中小企業廠商而言，他們的顧客對象是國外進口商或品牌經營廠商，此類中小企業所具備的經營資源與能力條件，能夠銷售的市場範圍相當狹窄有限，僅著重少數特定企業型顧客，而且其服務價值也僅表現在成本優勢、合於品質規

格的技術水準，及供應作業配合度等能力上，因此所著重的經營資源與技術能力，也就較侷限於製造技能與成本控制；其他如產品概念形成或代工產品的市場行銷與服務，則由企業顧客或品牌經營者專責推動，甚至連產品開發、設計、相對應之管理制度等支援活動，也都需要由品牌經營商技術移轉或輔導提升；形成一種將企業經營活動，依其功能而專業分工，再予以跨國化的作業整合，創造出一種結合組織外包(outsourcing)策略下的，製造、研發、行銷、銷售等作業分立(Hunger & Wheelen,1998)，及跨企業之經營合作聯盟策略(cooperative strategy)，所建立之價值鏈合夥(value chain patnership)(Kanter,1994)；不僅將組織內不具成本效益或競爭力的作業，予以刪除而委外提供，同時也藉由整合外部資源，擴張組織價值範圍(如圖1.)。

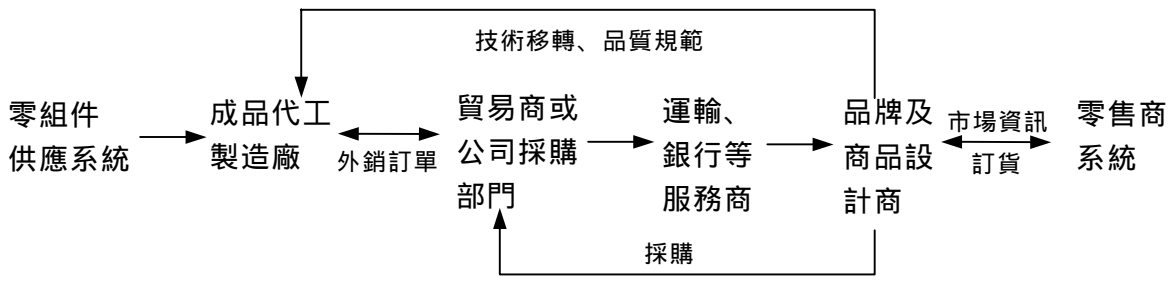


圖 1. 出口導向的代工製造、銷售作業整合系統

本文即以國際化經營能力不足之企業為對象，探討企業如何藉助跨企業的合作聯盟，建立整合性價值網路，發揮整體性的國際競爭力；並分析該企業如何隨著聯盟系統的成长演變，調整經營資源，提供新的合作價值，創造自己在合作關係中，不可替代的價值貢獻。

希望藉由此案例，建立能充份說明企業加入合作系統，配合網路演變提升自己價值貢獻的描述性命題，與自足性的理論體系，提供傳統企業建立恆常性競爭優勢的參考。

貳、文獻啟發

價值網路的建立須：組織間合作成本低廉、企業內部作業整合成本昂貴、合作廠商有其專精的核心技能；企業依據各項作業對組織競爭能力影響，及該作業的相對優勢，選擇其他作業能力佳且對策略影響力大的廠商，整合成聯盟化的合夥系統，建立起以自己核心技能（core capabilities）為中心的價值鏈

(Copacino,1999)。但如果以台灣傳統加工出口之中小企業的立場，回顧台灣 1970 年代開始的零組件出口或國外代工經驗，就企業內部資源能力而言，此類企業沒有品牌、無自主規劃與設計產品能力、沒有自屬的國際市場地位、管理理念與制度未達國際水準，無法達到前述所謂的「核心技能」之「合作聯盟」的「價值成員」之標準。

回顧 1970 至 1990 年代期間，國際間代工性質的貿易，歐洲及日本的對外貿易，減少是向海外子公司採購回銷商品或零組件，日本企業則只為了打開國外市場，尤其是對尋求工業化投資的開發中國家市場，才會在該地從事零組件供應廠投資；當時國際間的供應性採購決策，較重視匯率變動對成本的影響，而移轉採購的國家及廠商；但在 1990 年以後，匯率對製造成本影響開始減弱，企業才開始建立合夥性的採購關係，而朝向全球化作業整合之經營方式發展（Murray,1996）；美國企業也是在 1980 年代才有此深切體認，當時美元幣值下降，但是美國從海外供應商或獨立的出口商進貨，並不見得比公司自己製造或

地區性供應商進貨有利，反之亦然；自此得到的結論是，公司長期競爭優勢之關鍵，在於如何開發全球化資源潛力，利用各地區的研發、製造、行銷資源，再建立整合協調介面（interface），發揮整體性的競爭優勢（Kotabe,1992；Johanson & Yip,1994）。

然而全球化供應策略，雖然理想上希望結合全球性分工的專業技能，快速建立價值合作系統，但實際上的障礙卻在於執行面的困難，亦即跨組織整合介面的建立不易；Levy（1997）即認為全球化供應策略，不僅應考慮製造成本、資源因素成本、匯率變動，也應包括組織內部的資源與作業成本、產業與文化環境差異、跨國協調溝通等交易成本；面對國際間儲運與存貨管理、距離、國族因素、公司欠缺國外實務經驗等實際環境障礙，即使是美、日等多國企業，也難免這些國際供應之管理問題的考驗。

考量 1970 年代台灣的工商環境與企業條件，當時台灣中小企業尚在成長學習階段，所擁有的資源條件優勢，一如目前的開發中國家，主要的優勢為低廉勞工成本、勤奮有學習力的勞工素質、政府優惠與行政支援、對國際企業的開放政策、及幣值優勢等，憑藉此種以外經濟為主的資源條件，確然能吸引到 1980 年以前，如美、日、歐等國家，基於匯率與購買成本理由，而向國外採購的國際企業之訂單；但在相同的情況下，一旦當台灣的經營環境不再低成本化時，就如同 1980 年代至 1990 年代期間，大量的傳統勞力密集、加工出口的中小型製造廠，便峰湧似的移轉至大陸或東南亞投資（胡哲生，陳美玉，1995；何雍慶，1993），其背後的原因是相同

的；亦即他們與國際間品牌經銷商或成品製造廠商間，所建立的只是純粹的成本基礎之買賣採購關係；沒有長期性採購承諾、相互依賴或互利的移轉成本之關係基礎，或其他任何因為供應商之核心技能或價值效益等理由，促使採購商不會因為供應者的製造成本，或生產因素條件的演變，而改變採購決策。

但是，如果觀察 1990 以後，台灣企業對大陸投資的之經營型態及投資目標，已逐漸呈現依據兩岸情境條件及經營能力，分配兩岸之垂直作業分工，或產品市場之水平分工的經營方式（陳明璋，1994；胡哲生，1996）；同時，此類企業的整體經營策略，也由追逐低成本轉為開發大陸內需市場，及經由兩岸作業整合建立國際市場地位等目標（胡哲生，1997）；換一個觀察角度，如果從兩岸母子公司間的商品流通（公司內採購）之商品性質及流動方向，可以分辨出五種經營型態：（胡哲生、王友民、陳美玉，1998）

1. 母公司提供關鍵零組件類型
2. 子公司回饋半成品類型
3. 子公司代工製造母公司出口類型
4. 母子公司各別銷售分級市場類型
5. 母子公司獨立經營類型

顯示出台灣企業，已經有能力也有這樣的環境條件，彈性調整跨國組織的作業價值，達到服務不同價值需求之市場目的。雖然前述研究著重於母子公司間採購交易，仍然顯現出台灣企業如果要脫離純粹加工代工、跳脫以廉價製造成本吸引採購的傳統經營模式，可以用更有市場價值的經營作為，及更彈性的

作業分工與資源佈局，建立跨國資源結合模式，營造出新環境下經營模式；揚棄傳統想法，用不同的經營觀念與管理設計，贏得海外市場地位，對傳統型企業並非沒有可能。

參、研究主題

針對台灣傳統性商品，加工出口之中小型製造廠商，如何從 1980 年以前，以生產因素之成本優勢爭取國際市場，轉型至 1990 年代後，善用自己累積建立的技術、經營理念與管理系統，以既有的核心能力，結合外部組織包括海外子公司，及聯盟合作廠商的優勢資源能力，建立更有競爭優勢之價值聯盟的過程與方法。

本文以一家歷經 1970 年代至 1980 年傳統加工出口經營型態，及 1980 至 1990 差異化技術優勢經營階段，甚至到了 1990 至 2000 更進一步成為全球化價值聯盟成員之國際化公司，作為本研究的觀察分析對象；從該公司的發展歷程，剖析各階段的經營重心、國際聯盟合作方式、內部技術能力、及管理制成長狀態，進行個案性分析，希望能在下述主題的探討中，建立能系統性描述該公司，如何從傳統性中小企業，成功轉型為有競爭力之國際企業的理论模式。

本研究在既有文獻之理論啟發下，希望探討下述四項理論主題：

- 一、傳統產業之中小企業發展歷程，各歷程的策略內涵。
- 二、企業在各階段成長歷程中，如何因

應顧客需求，建立自己的經營能力與核心價值。

- 三、配合聯盟合作廠商而調整自己的能力與價值貢獻，對於企業在合作系統中的地位影響。

- 四、企業與國外聯盟廠的合作關係演變，如何順勢利導成，能嵌入全球化經營價值網路中的國際化公司。

總言之，以傳統廠商在國際產銷分工的經營架構為研究標的，確認出只著重局部經營功能的企業，如何成功的嵌入全球經營合作系統，建立起穩固的經營地位，真正支援傳統中小企業，加入全球價值網路的背景動力為何。

肆、研究設計

一、研究對象

本文特意選擇一家成立於 1970 年代的製鞋工廠為研究對象（簡稱 P 公司），該公司成立之初欠缺完整的管理制度，甚至只擁有一如其他加工廠的最基本製鞋技術，與當時台灣眾多製鞋代工出口企業並無二致，為傳統型的台灣中小企業之一；但在近三十年的經營努力下，該公司不僅擁有優異的製鞋技術、嚴謹的管理制度，更因為技術優異性與對買方（簡稱 B 公司）的合作熟稔性，成為 B 公司長期採購之合作供應商，進而成為 B 公司產品設計與研發合作者，目前更進而成為 B 公司的國際代工廠之專業經營者。

如同所有傳統加工出口業者，P 公司也曾經遭逢到 1980 年代，台灣的高成本

經營環境壓力，卻未採取如同其他製鞋廠商，繼續以低價爭取國際訂單的策略，倉促的赴其他低成本國家設廠；反而加強其母廠的設備投資與技術提升，將自己提升為，在眾多代工廠內具有差異化優勢的代工廠，取得 B 公司較高價位的代工訂單；近來該公司更由於合作商，在他國的 OEM 廠投資與經營不利，而被 B 公司邀請，逐步接手 B 公司在海外的供應廠，成為 B 商主要的國際供應體系，自己也轉變為國際代工事業網經營的公司；P 公司三十年間的經營轉變，可概分為四階段的成長發展，簡述如表 1。

由於本公司為一成功轉型的傳統性中小企業案例，本研究希望經由該公司的深入探討與分析，建立一個能內部自足的理論模式；同時也對當前，國際化的合作聯盟、價值網路建構及合作關係的相互學習成長等管理觀念，提供一個實際案例的深入性探討與說明。

二、企業資料收集

有關 P 公司之經營發展歷程，各歷程階段之經營管理，及 P 公司與聯盟商 B 公司之間的經營互動與依賴關係等資料，主要取自於：

初級資料方面：P 公司上市公司公開說明書（89 年、90 年）

P 公司公司簡介（90 年）

次級資料方面：P 公司高階經理訪談及簡報說明（90 年 3 月）

P 公司駐外經理人訪談（89 年 10 月）

伍、管理意函分析

一、關係導向的價值網路聯盟

P 公司自 1977 年參與當時在國際鞋業市場上，尚屬新品牌的 B 公司製造代工後，便一直只與該公司密切合作，代工技術、廠房設備投資及管理制度，均配合 B 公司對產品設計、技術規格、及市場行銷要求而作調整；隨著 B 公司在美國市場地位逐漸成長穩固，甚至成為全球市場的著名品牌，P 公司在雙方的合作關係中，所提供的合作價值、經營作業重心、改善性投資、策略方向與資源能力等管理活動，亦配合 B 公司成長而調整；比較 P 公司在合作期間三個階段的聯盟關係發展，及公司內部管理轉變，可以觀察出 P 公司隨著 B 公司成長，帶動之「P-B」合作關係深遂化、及合作價值的多樣化，同時也導引 P 公司技術提升、管理制度化、製造廠經營專精化，及國際化投資與經營的管理成長（參見表 2）。各階段的管理內涵簡述如下：

（一）代工學習階段：

P 公司視 B 公司為值得長期服務的客戶，以建立雙方的交易合作關係為主要目標，（雖然 B 公司當時市場尚為新品牌行銷商）；合作關係自始就為一對一行銷（P 公司立場），因此 P 公司的經營重點在於學習 B 商的製鞋技術移轉，及建立配合 B 要求之生產管理機制，以降低成本、提高品質、滿足供貨受理要求；而 P 公司所倚恃的只是台灣當時廉價勞力、優異的生產條件、及 P 公司的學習能力與管理配合意願。P 公司在合作聯盟中，主要提供的是代工技術、成本控制、與穩定供貨之價值。

表 1. P 公司經營成長歷程要述

	創設階段 (1970-1975)	代工學習階段 (1975-1985)	聯盟轉型階段 (1985-1990+)	國際化聯盟階段 (1990-2000)
主要經營活動	公司創立。 橡膠帆布鞋外銷。 爭取外銷訂單。 學習製鞋經驗。	與美國運動鞋新品牌 B 商， 建立產銷合作關係、專門代 工生產 B 商高等級帆布與皮 面運動鞋。 接受 B 商的製造技術指導、 建立生管制度、內部效率化 管理等要求及製造技術移 轉，建立公司內部管理機制 及製造技術水準 ，達到 B 商對品質、成本、 交貨條件的要求標準。	鞋產品製造技術改良，減輕 成本、符合環保標準、節省 人工。 高品級模具設計。 爭取 B 商高價訂單；低價產 品由 B 商的其他 OEM 廠負 責。 建立更符合 B 商對 OEM 廠 評鑑標準的內部管理制度。 參與 B 商「先進製造工程」 計劃，共同研發新鞋的製作 技術。	因應 B 商在大陸設 OEM 廠 不順利，要求代為投資管 理，開始在大陸設廠（累積 共有 6 廠正運作中）。 印尼設廠（B 商要求）。 越南設廠（B 商的原 OEM 廠，未符 A 商要求，由 P 接 手）。 墨西哥設廠（B 商因應 NAFTA 之要求設廠）。 其他被要求海外投資案仍洽 談中。 跨國管理組織調整。 海外經理人才培訓。 與 B 商成立鞋研發中心。
策略目標	爭取顧客、追求市場出口成 長	技術移轉與學習、提升製造 品質、管理水準，滿足聯盟 關係之品質與成本要求。	提升技術與品級水準，爭取 高價訂單，建立更佳之聯盟 關係與合作互信層級。	滿足聯盟者之國際化供應管 理，配合性國際化投資。
成長階段的資源基礎	家傳、橡膠供銷事業 ；橡膠供銷客戶之製鞋技術 。	製鞋技術提升。 與品牌經營商管理配合度。 技術與管理的學習能力。	配合聯盟者技術要求、合作 價值，與作業程序的管理制 度設計。	製鞋技能、管理能力、經營 理念的優異性。
階段的經營價值	低廉生產因素；大環境的優 惠與吸引力。	成本控制，管理配合與技術 成長。	高品級產品與技能。 聯盟合作效益。	支援聯盟者全球供應的國際 投資與管理。

(續下表)

(續表 1.)

階段的職能管理	行銷	爭取國際外銷訂單。	滿足 B 商 (新品牌) 訂單及聯盟管理要求 (單一客戶) 客戶關係行銷。	爭取 B 商的高品級訂單; 穩固的聯盟合作關係 (B 為 P 的單一合作者)。	B 商的全球供應網經營者; 滿足 B 商國際化供應之經營需求。(B 為 P 單一合作者, 但從 P 的多國子廠供應)
	製造	製鞋人力、物料調度及基礎技術。	學習 B 商所要求之製造技術、生管制度、產品提升及管理機制。	製造設備、模具、流程改良; 參與聯盟商之先進工程計劃。技術領先性。	製造技能移轉輸出, 國外製造廠的供應管理; 國際鞋材供應。子公司供貨、母公司開發。
	研發	_____	學習聯盟商之產品、製程與管理技能。	改進技術、產品等級與聯盟管理配合。	配合聯盟廠市場規劃之鞋類設計與開發。
	人力資源	經營者個人專業。 (大學商管教育背景)	作業人力、技術移轉學習工程人力。	技術人力、製程開發改進人才, 管理人才。	工程技術人力及經營管理人才、國際人力。
	國際合作性質	外銷訂單。	專業代工學習與技術移轉。	策略聯盟的合作能力、國際性技術水準。	國際聯盟合作的國際化投資性技術水準。
	組織結構	簡單性組織。	製造導向的部門設計。	製造導向的多廠區事業部。	國際性製造事業部組織設計。
階段性的經營挑戰	技術水準提升; 爭取國際市場及訂單的競爭地位。	產品等級, 製造技術提升。代工聯盟技術與管理要求。內部管理制度。	聯盟者的高品級產品的開發學習與製造供應。合作開發鞋產品。參與聯盟者之國際性改進計劃。	國際供應聯盟關係及製造廠投資營運。 國際化經營架構與管理能力。	
階段性資源需求	資本及生產投資、人力。	技術勞力、工程師、管理人才與制度。	聯盟管理之製造技術, 設備, 制度作業。 組織內部管理制度與經營理念。	工廠經營組織架構。 跨國作業整合架構與電腦化。 跨國經營人力團隊。 聯盟跨國合作理念。	

資料來源：綜合 P 公司企業簡介、經理人訪談及公開說明書

(二) 聯盟轉型階段：

P 公司配合 B 商的技術（移轉）要求及管理機制的建立，隨著 B 公司在美國及國際市場上的地位穩固，不僅對鞋產品的訂單需求量增加，同時為快速反映市場需求改變，對鞋的設計、鞋功能提升、品級要求，也隨之須快速開發改變。

由於 P 公司的代工技術，及在 B 公司對代工廠的管理評等中一向優異，所以在 B 的全球性 OEM 合作廠當中，P 成為具有差異化競爭能力，B 公司高價產品供應廠；此時 P 不僅只是技術移轉接受者，更進一步配合 B 商的自我升級改進計劃，進行同步的「鞋樣設計、試作、製造流程設計管理」之科技研發計劃；換言之，P 公司已臻為 B 商的國際性設計，與製造聯盟之合作廠商。

P 公司所倚恃是對 B 商的技術、營運管理的深入瞭解，及對 B 商的專精化科技投資與強烈的忠誠度，以此為基礎取得差異化競爭地位（相對其他 OEM 廠），再進入 B 商的全球化營運體系之中，扮演 B 商的全球供應鏈體系中，能夠結合產品概念及發單製造之「試作與製造成本評估」，擔任銜接產品概念與製造訂單的設計功能提供者。

(三) 國際化聯盟階段：

由於 B 商在全球市場上的優異表現，在 1990 年左右當 B 商一方面受到全球市場需求之吸引，一方面各地區市場的政府介入，要求 B 商在當地設廠，讓地主國工廠得以代工製造 B 品牌鞋，促使 B 商在多處開發中國家投資；但此時的 B 商對代工技術的移轉教導能力，及工廠營運管理能力，已進入更高層級要

求；純粹的代工廠製造技術與管理應用能力，反而是 P 公司有相當的移轉累積與學習基礎，及一些配合 B 所作的研發改進技能。換言之，受到 B 商肯定的技術水準與管理設計，只有 P 公司才做的到，B 公司現有員工反而無技術能力，可以移轉給其他新公司。

當 B 公司自行輔導的新 OEM 廠（大陸、越南）相繼失敗後，由 B 邀請 P 出資承擔下來，而 P 卻能立即發揮代工效益，不僅符合 B 的管理要求更轉虧為盈；目前 P 公司在 B 的邀請下，已接手或新設 9 家鞋的代工廠；自此 P 逐漸扮演 B 在全球設 OEM 廠的合夥營運代理人。

P 公司所倚恃的是專業生產技術能力，且完全配合 B 的經營需求，而學習建立的製鞋技術與工廠管理制度，及對 B 公司的全面性高度配合與研發參與；在此基礎之上，當 B 公司的全球化行銷，帶來更多的全球化代工供應需求，繼而產生更多的 OEM 廠設立與經營輔導工作時，B 公司自然逐漸無力承擔此方面的技術移轉任務，也才發生由 B 公司主動邀請 P 公司，接手 B 公司輔導失敗的及新的 OEM 廠營運，P 公司也才逐步由單一的供應商，變成供應廠的「代理」營運者；換言之，P 扮演專業經理人角色，提供 B 公司代工廠系統之經營輔導價值，亦隨之成為國際投資者，也是 B 的全球供應體系之子體系。

從 P 公司正式的與 B 公司成立，代工製造的供應與採購關係以來，在代工階段 P 公司將 B 視為重要的，值得長期信任與專注化行銷服務的對象，所持的經營理念是關係行銷（relationship marketing），一對一行銷（one-to-one

marketing)(Kandell,2000)的觀念；至聯盟轉型階段，P公司已在B的供應商體系中，佔有優異的代工技術地位，不僅是差異化產品供應者，更是B的新產品設計概念的共同開發、試驗者，與B的關係趨於技術、研發、產品品級保證等層次的共同利益，發生Jackson(1985)所認為交易合作由商業目的，擴及社會、知識、策略推動、技術合作之交易價值目的，聯盟關係的意義為合作性關係(collaborative relationship)。

在國際化聯盟階段，P公司與B公司的合作關係更為緊密，不再僅以P及B為主要合作對象的關係行銷，或合作關係的一對一價值；此時P擁有一群自己的海外子公司，不僅在組織內部形成一種母子公司分工整合的事業網路(business network)(Cook & Emerson,1978)，同時賣方的事業網路組成及其價值，也受到買方的事業網路—其他OEM新廠、零售商體系、地區政府政策要求等的影響，此時不僅是雙方事業網路的合作，並且他們的合作更專注於特定的共同效益，面對新的經費排戰而調整合作系統設計，不僅分攤雙方的風險，甚至幫助雙方開拓新的市場，形成一種「策略聯盟式的合作網路關係」(alliance network)(Gomes-Casseres,1994)。

綜合前述各項分析發現，建立可以描述P公司經營特色之命題如下：

命題 1. 資源能力欠缺的企業藉由加入合作導向的聯盟系統，不僅獲取穩固的市場機會、也提升組織能力成長。

命題 1.1 企業囿於經營能力的不足，採取加入合作導向的聯盟系統方

式，進入國際市場。

命題 1.2 企業經營資源匱乏，採取加入合作導向的聯盟系統方式，藉由合作企業之資源移轉，促使企業經營能力提升與組織成長。

命題 2. 企業採取聯盟合作策略，合作的關係層次會循合作網路之經營績效而漸進演變。

命題 2.1 起始階段的合作關係，著重共同經濟效益層面的關係建立。

命題 2.2 在長期的經濟面交易基礎上，業經由針對客戶的學習、配合，及作業調整，可以轉換成合作性的聯盟關係。

命題 2.3 合作性聯盟關係所創造的價值，包括長期性經濟價值，產品開發之知識價值，共同的市場成長之社會性價值，及聯盟網路之建構與管理的網路策略價值。

二、合作關係之情境基礎 (context-based)的演變

Anderson & Narus(1999)研究發現，事業客戶的合作性買賣關係，會受到雙方所深植(embedded)之事業網路(business network)的環境條件變動影響，不僅買方事業體的變動，會影響他對合作關係者之供應價值的需求改變，賣方也可能為因應買方在不同情境條件下，價值需求的改變，而調整自己的事業網路與作業設計；Holm,Eriksson & Jackson(1999)實證研究發現，合作雙方的事業網路，在連結之初就能建立雙方的相互承諾，及對彼此的資源能力之

表 2.合作關係為中心的價值聯盟

聯盟管理活動	代工學習階段	聯盟轉型階段	國際化聯盟階段
合作關係意義	關係行銷，一對一行銷	差異化代工合作關係	夥伴性聯盟關係
經營活動重心	P：製造技術、代工合作、管理制度。 B：產品開發與製造輔導、市場行銷。	P：產品開發、高價產品代工、聯盟關係深遂化。 B：市場資訊與供貨管理。	P：母-鞋開發、國際投資管理，全球供應。 B：全球市場開發與行銷。
經營價值	製造技術、成本控制、供貨管理、管理控制。	產品開發、高品級產品供貨、合夥性合作成長。	國際代工廠的合夥營運支援。
投資重點	設備、製程、技術人力。	研究開發、更層級的產銷合作關係。	國際投資及國際人才
聯盟合作價值	代工製造配合性。	策略聯盟的共同效益	全球化的合夥投資與供應。
聯盟之市場範疇	委託與代工廠之間配合	國際市場的開發供應	全球市場的作業佈局參與。
資源能力	生產因素、技術移轉能力。	對合作者之策略與專業的瞭解、支援配合	(國際)製造代工的專業經營能力。
策略方向	低成本策略；品質，效率。	差異化策略；科技與聯盟價值。	國際化、專業製造網路體系。

相互依賴，共同建構能分享互依的合作架構與作業流程，創造更大的合作價值，因此相互性（mutuality）是事業網路關係之價值創造（value creation）的重要關鍵。

企業間的合作，其目的在於創造各方面經營者的作業價值，自然必須從合作範疇中，探詢合作價值空間？價值創造的作業系統？及誰可以獲得何種性質利益？由於合作者組織及人員的差異性，合作所創造的價值及其影響力分配，未必是買賣雙方對稱的相互關係（Bowman & Ambrosin,2000）；換言之，合作系統的價值共識、合作活動的作業

型態、合作者組織狀態及彼此的依賴或權力關係，所構成的網路情境，是影響合作關係的重要情境因素。

Anderson, Hakansson & Jackson（1994）視事業網路中的：合作者、合作活動、合作資源，為建構網路的三項組成元素，由其所構成的合作系統之結構形式，主要呈現於三方面的網路觀念主軸：

網路情境 — 網路所存在的條件狀態，包括合作對象，彼此從屬關係，合作活動執行與連結型態；合作資源內容與使用方式。

表 3.P 公司與 B 公司合作關係之情境、管理行為與關係價值

合作階段 合作活動		創設階段	代工合作階段	聯盟轉型階段	國際化聯盟階段
合作者 事業 網路 結構	P	尋找各種市場機會；無特定的合作者。	專精於與 B 的合作，無其他合作廠商。	專精於與 B 的合作，無其他合作廠商。	國際化代工廠系統。
	B	尋找各種代工廠供應服務；無特定合作者。	國家性代工供應商體系；國際性配銷服務體系。	供應系統與零售體系成長膨脹。	供應商系統；零售商系統；各個政府的經濟涉入；其他產品系統。
事業 網路 情境 條見	P	獨立的製造廠；技術、管理、市場地位較弱。	資源能力專精於買方的技術、品質、成本要求。	資源能力專精於服務買方，供應服務優異。	配合 B 至國外投資，成立仍供應 B 的代工廠體系；工廠管理能力強。
	B	新品牌經營者；市場地位弱；無穩固的供應、銷售系統。	開拓市場，建立多方面社會關係；整合品牌商、供應商與零售價值網。	銷售網成長，對供應需求增加；產品分級供應，其他供應商的非經濟性環境因素影響。	行銷與銷售網路績效優異；代工網路之技術輔導能力下降，無法配合銷售銷售網及其他事業網。
對合作 價值 需求	P	採購訂單與市場地位	穩定的顧客關係；經濟利益與技術提升。	穩定的顧客關係；高品級、高價訂單；產品設計參與機會。	穩定的顧客關係；本身事業網路的整合，配合 B 的國際供應需求。
	B	成本控制；品質標準	穩定的品質與成本供應；充分配合市場的產品與供應支援。	產品設計與試作之功能分擔；高品級產品供應。	國際供應體系的專業經營能力；產品設計參與。
合作 活動 內容	F	建立顧客採購關係；代工與供貨服務。	產品知識與製造技術移轉；供貨管理；成本控制。	供貨服務提升與考核；新產品設計與試作；高品級產品供應分工。	國際投資與國際化經營系統；國際供應；產品設計。
	B	建立代工供應商體系；產品品質與成本能力檢測。	製造技術指導；供貨管理指導；品質與成本控制。	供應商考核評鑑；新產品設計與試作技術移轉；代工廠分工。	國際代工廠評估及邀請 P 投資。產品設計決策參與。
合作者 資源 投入	P	製造設施與技術人力；銷售服務人力。	製造技術與設備廠房升級；管理制度；技術性人力素質提升。	更新改良製造技術；工程技術人力；配合 B 公司的管理設計。	國際經理人才培育；產品設計人力；國際經營團隊管理。
	B	採購與工程技術人力。	對供應商的技術指導與考核；供應與銷售協調機制。	新產品設計與試作技術人力。	代工廠輔導之授權、產品設計技術移轉。
合作關係		採購之買賣關係互相依賴；自由但不對等關係。	非對稱依賴。 P 對 B 為專精化服務， B 對 P 為輔導考核關係。	對稱性依賴。 P 對 B 為專精化服務， B 對 P 為差異化的專業需求。	非對稱依賴關係。 B 需要 P 解決其事業網路內部問題； P 提供 B 國際投資與代工服務。

網路範疇 — 合作者對網路價值可擴張的範疇設定，其與合作者經驗，網路作業結構等特性有關。

網路認知 — 合作者對自己，及對方對自己在網路中作業關係與角色地位的瞭解。

合作關係的實質內涵及其發展，與合作者當時所處之事業網路狀態，及衍生之價值需求有關；以 P 公司與 B 公司在不同聯盟階段的合作關係內容的變動為例，如果以雙方當時所處的事業網路立場剖析之，可以呈現出聯盟關係情境及合作內涵變化，如表 2。參照表 2 所示，各階段 P 公司的經營狀況，可以瞭解 P 公司的合作關係移轉之演變脈絡，如圖 2 所示。

根據表 3 所呈現 P 公司在不同合作階段中，所面對之合作系統的網路狀態，網路當時的情境狀態，會影響合作關係的價值需求，同時也影響合作者能提供之價值貢獻；自然，也決定了雙方的合作關係結構與合作活動內涵，從表 3 中各項合作活動的演變趨勢，可歸納出下述描述性命題。

命題 3. 製造代工廠商參與合作聯盟，合作雙方所處的事業網路之情境條件，影響合作者對合作關係的價值需求。

B 公司在聯盟轉型階段，由於市場成長快速，一方面帶動 P 公司擴廠增加生產線，同時也必須增加其他供應來源以應付需求，因此 P 公司開始面對供應商之間的訂單競爭，必須以差異化能力與專精化服務，建立自己在 B 公司之供應網中的差異化競爭地位。

在國際聯盟階段，由於 B 公司的部份供應商，經營管理績效不佳，加上各國政府以非經濟因素要求 B 商在該國設廠，進一步產生 B 與 P 新的非經濟性合作需求，B 需要 P 公司以其專業的製造技術及合作經驗，代為營運其他代工廠，甚至配合 B 公司其他非鞋類產品製造需求，至國際投資其他產品生產工廠；根據此種新的需求現象，可建立命題 3.1 至 3.3。

命題 3.1 買方事業網路之互補性需求變動（例如，銷售網路成長），影響合作者增加水平投資、及衍伸性服務功能投資。

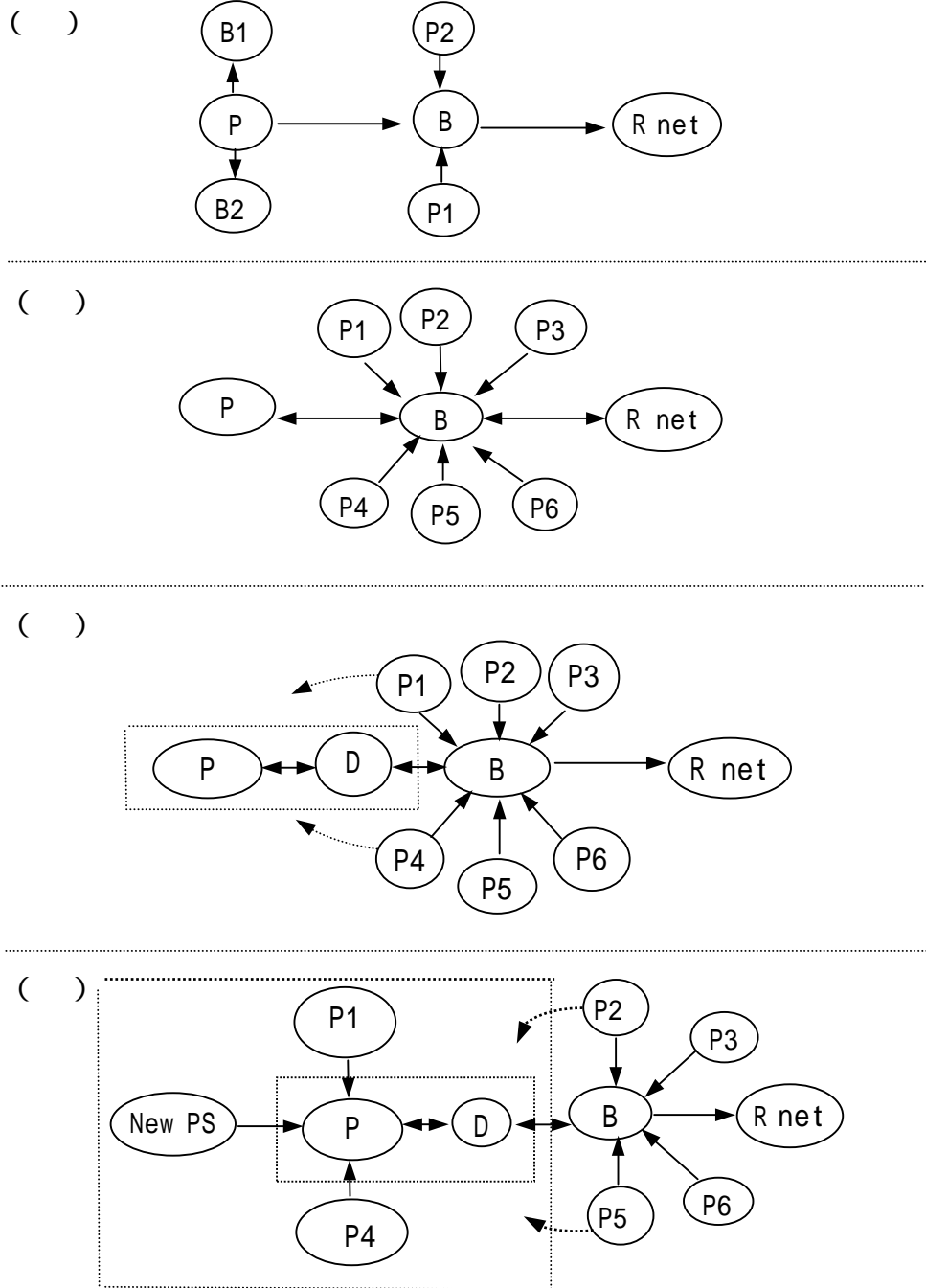
命題 3.2 買方事業網路之需求替代性變動（例如，擴增其他供應商），影響合作者提升供應服務品級之競爭壓力。

命題 3.3 買方事業網路內部結構變動，衍伸之新價值需求，影響賣方在合作系統中之價值定位。

同樣的，賣方的能力或內部條件改變，及其事業網路狀態的改變，亦可能影響自己對合作系統之價值貢獻，與參與合作行為的變化。

命題 4.1 賣方事業網路對買方之合作承諾及資源投入愈多，合作與配合的能力愈強，對合作系統的貢獻與經營價值涉入愈深。

P 公司在聯盟轉型階段，即憑藉自己在買方供應網路中差異化的代工能力，不但取得高價產品訂單，更逐步參與買方的產品設計，與試作等經營作業；相對的，在此之前的合作關係，由於技術能力不足，只能滿足買方的採購需求。



說明：P：案例公司，為代工生產廠商；P1，P2：其他代工生產廠商；
 PS：P 公司所屬海外生產子公司。部份接收自 B 的既有代工廠，部份為 B 邀請 P
 新設之代工廠。「 \longrightarrow 」：單向依賴；「 \longleftrightarrow 」：雙向依賴。
 B：案例公司，為國際性品牌行銷公司；B1，B2：其他品牌經營公司。
 R net：合作性銷售商網路；D：P 與 B 共同設立之研究開發中心。

圖 2.P 公司與 B 公司聯盟關係之事業網路結構示意圖。

命題 4.2 賣方事業網路之情境條件變動（例如生產因素成本上升），影響他在合作關係中之交易價值的展現。

P 公司在聯盟轉型階段，因國內生產成本上升，同類企業紛紛移轉海外製造基地，P 公司同樣也面臨，是否至大陸設廠，繼續保持既有的低成本代工效益，或者仍然專精於 B 的合作關係之考慮，建立差異化的代工價值？簡言之，合作系統的環境基礎改變，合作價值與合作關係經營也面臨改變。

命題 4.3 賣方事業網路的結構調整，受到合作系統之網路策略的發展影響。

P 公司在國際化聯盟階段，受到 B 公司在國際市場上的代工廠投資與管理決策影響，被邀請至國外設廠而建立自己的事業網路，且此一網路的總體策略，仍是專精於 B 的代工供應，且網路內部管理採取母公司中心的集中化管理，P 的策略，是充份配合 B 所發展的網路建構策略，形成自己的策略與成長型態。

合作網路之條件基礎改變，造成聯盟關係者的合作價值需求與供給能力的改變，也進而促使雙方關係結構的因應轉變。針對 P 與 B 公司的階段性關係活動調整，建立下述命題。

命題 5. 合作關係中供應方之合作資源與能力，及採購方事業網路需求，共同影響合作關係與合作活動的管理。

命題 5.1 供應方事業網路所具備之資源能力，依其能力水準及特殊化

程度，分成「一般性」及「差異性」兩種合作貢獻。

P 公司在創設階段沒有特定的事業網路，同時除了擁有一般廠均有的人工成本優勢外，並沒有任何受到採購商特別需求之經營條件，因此不易產生具合作意義的價值條件；至代工合作階段，P 雖仍然處在學習 B 公司技術，適應其採購要求的情況，但 P 只專心服務 B 一家公司，同時對自己的事業網路（雖然只有自己一家公司）整合程度甚強，展現出可充分服務顧客的能力，其對採購者逐漸能提供「策略配合力」的合作價值；到了國際化聯盟階段，P 不但有自己的國際化供應網路，且其內部整合能力強，能夠解決 B 公司國際代工體系，在投資設廠與輔導管理面的經營問題，因此，能提供的合作價值甚至已達合夥、及參與買方內部經營決策層級，此時 P 公司所能提供的合作貢獻，是其他供應商無法替代或競爭的。

命題 5.2 採購方事業網路，由於其內部對經營價值需求及資源可替代程度，分成「一般化」及「特定化」兩種合作支援需求。

P 與 B 的交易關聯，在合作初期事業網路尚在追求市場發展，經營目標明確穩定，所需的供應支援也較為一般性，大抵以成本控制、品質技術提升、供應合作管理等為重；但是到了轉型階段與國際化階段，B 公司的事業網路成長膨脹，對供應方的需求仍較一般化，但已有產品分級及供應服務的差異化需求之轉變；甚至當國外代工廠經營管理問題浮現時，對 P 公司不再僅是供應價值的合作需求，更轉變為代為投資經營的合夥性關係，此時供應方的合作價值

採購商需求特定性	可需求替代	買方主導非對稱關係；買賣關係	對稱性合作關係；關係行銷
	特需求定求化	無法建立合作關係；技術移轉導向的學習關係	賣方主導非對稱關係；合夥關係
		一般性貢獻	差異性貢獻
		供應商價值貢獻特性	

圖 3.合作關係策略模式

需求較為特定。

命題 6. 採購方事業網路對合作價值的需求特性，與供應方事業網路之資源能力價值貢獻特性，共同影響合作關係性質與合作活動。

命題 6.1 採購方的價值需求較「一般化」，供應方的貢獻價值亦較「一般化」時；為非對稱的買方主控 (dominate) 關係，合作活動傾向為買賣性質的交易管理。

命題 6.2 採購方的價值需求較「一般化」，供應方的貢獻價值則較「差異化」時；為買賣雙方對稱的合作關係，合作活動傾向為關係行銷管理。

命題 6.3 採購方的價值需求較「特定化」，供應方的貢獻價值則較「一般化」時；無法建立穩定

的合作關係基礎，即使有合作活動也偏重技術移轉的學習關係。

命題 6.4 採購方的價值需求較「一般化」，供應方的貢獻價值則較「差異化」時；為賣方主控的非對稱合作關係，合作活動傾向為合夥關係管理。

陸、結論

P 公司秉持服務顧客關係的經營理念，在加入 B 公司的代工供應系統後，由於專心扮演專業代工的角色，也以合作者為專一的經營夥伴，完全配合合作者的策略需求，接受 B 公司的技術移轉、供貨管理輔導及制度設計，使 P 成為 B 公司之供應廠商中，擁有較高技術水準及合作價值的廠商；不僅有機會參與產品設計此一較高層次的經營活動；

隨著合作者的任務擴張及組織複雜化，B 的事業網路面對新的經營壓力及價值需求，P 更被邀請加入 B 的策略層級經營活動，達到合夥關係的合作；此時的 P 公司為國際代工廠投資經營者，不僅創造的業績更為龐大，在合作關係中擁有更大的價值貢獻，其經營任務也朝國際化、專業化製造管理發展。

P 是一個傳統企業，卻脫離傳統加工出口企業發展模式，創造出一個以合作聯盟為發展架構的成功案例；彙整本文的分析，可綜結 P 公司的主要成功因素有 3 項。

一、強調顧客關係的經營理念

從創立之初，重視顧客的採購訂單，盡量配合買方的要求以爭取後續的採購開始；持續的配合調適與成長學習，進一步建立長期性供需聯盟的合作關係，由於採購方的市場成長快速，必須增加其他供應商來源，同時 P 公司也面對內部亦要求分散合作對象，以降低賣方風險之議，經營階層仍堅持將全部產能及科技研發投資，完全投入於與 B 公司有關的合作活動上。

P 公司的經營理念，以既有顧客的充份滿意為目標，對合作聯盟的共同目標忠誠地認同；即使公司成長發展方向、管理運作方式，也全心的投入在合作活動與跨組織架構設計上。

及至目前該公司成為國際化公司，仍是為配合聯盟體系之總體需要，而作經營策略上的調整，同時也促使合作關係更形深入化，達到合夥性關係；總言之，本公司一貫的經營，是以既有顧客的滿意、合作的共同利益為中心的顧客關係觀念。

二、合作價值的提升與轉換

P 公司一如所有經營成功的企業，非常重視技術研發、製程改進、管理合理化等，強化內部經營能力的投資；不同於眾的，則是 P 公司的改善精進的目標方向，是參酌合作系統的需求而制訂。所以 P 公司隨時在提升自己在合作系統中的價值，甚至隨著合作系統情境改變，他的價值也在逐步的改變調整。

P 公司並沒有刻意建立自己獨立的價值鏈，或則試圖以自己為核心整合其他合作者的價值網；而是以 B 公司所建立的國際性「產-銷-售」合作網路為架構，規劃出自己在該價值位置之上的專業性、優異性能力。

本公司所追求的是合作價值提升，並隨著合作網路之任務轉換，從事策略的調整。

三、以合作關係為主軸的組織學習與知識管理

P 公司相當重視員工的教育訓練、共識文化培養及員工福利照顧，但所有的人力潛能、技術成長、管理制度，甚至近來大量引進高學歷新進幹部，以嚴謹過程培養高階經理人，都是以合作系統的需求，作為內部學習、技術累積與管理智能開發的標的。

合作初期，學習的是合作者所移轉的產品製作、技術改進、管理控制及供應管理等基本經營技能；爾後，學習的對象仍是合作者，只是內容進階至環保、組織文化、價值契合、產品設計等較觀念性知識；近來，P 公司則以多年累積下來的 B 公司「理想代工合作廠」之

管理技能，開始擴大應用，成為 B 公司的代工廠專業經營者。

目前 P 公司仍在學習如何成為 B 的全球化代工廠經營者，只是學習的主體已轉向為自己，如何將公司的理念、制度設計、技術品級有效的移轉予新進幹部，進而主導海外代工廠的經營走向。

除了組織內部既有知識技能傳承外，該公司亦開始加強國際管理、跨組織文化與行為共識培養、新經營觀念的引進學習；開始擔負自立的積極性管理責任。

在傳統產業中，P 公司的成長代表著一種加入國際分工、追求價值網合作效益的經營模式，對於經營資源不足國際化經驗與能力，未具優勢的中小企業，如何加入或結合其他專業功能的國際合作者，共同創造有市場競爭力的聯盟體系，不失為可行的經營模式之一。

參考文獻

一、中文部分

1. 何雍慶(1993)，台商大陸投資動機與行為之探討，收錄於投資大陸市場，中華民國管理科學學會。
2. 胡哲生、陳美玉（1995），自行車業對大陸投資經營行為與企業國際競爭策略關聯性，中山管理評論，三卷二期，74-91。
3. 胡哲生（1996），兩岸分工策略與相對經營能力 投資目標關聯性—汽車零組件業，輔仁管理評論，三卷二期，67-92。
4. 胡哲生、陳美玉（1997），台灣企業在大陸投資之目標、經營策略與資源能力相關性分析，文大商管學報，二卷一期，75-97。
5. 胡哲生、王友民、陳美玉（1998），兩岸商品流通型態與作業分工對台商銷售結構之影響，國科會研究彙刊：人文及社會科學，八卷三期，461-477。
6. 陳明璋（1994），兩岸產業分工的省思，台灣經濟研究月刊，17 卷 2 期。

二、英文部分：

1. Andersan, J. C., H. Hakansson. & J. Jackson. (1994). Dyadic relationship within a business network context. Journal of Marketing, Oct, 1-15.
2. Anderson, J. C. & J. A. Narus. (1999). Business Market Management. (pp.405-411) Prentice-Hall Pub.
3. Bowman, C. & V. Ambrosini. (2000). Value creation value capture:towards a coherent definition of value in strategy. British Journal of Management, 11,1-15.
4. Cook, K. S. & R. M. Emerson. (1978).Power,equity,commitment in exchange networks. American Sociological Review, Oct, 725.
5. Copacino, William C. (1999). The Emergence of Value Network. New York: : Chilton Comp.
6. Gomes-Casseres, Benjamin. (1994). Group versus group: how alliance networks compete. Harvard Business Review, Jul-Aug, 62-74.

7. Holm, D. B., K. Eriksson & J. Johanson. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. Strategic Management Journal, 20(5), 487-486.
8. Hunger, J. D. & T. L. Wheelen. (1998). Outsourcing Matrix, in Strategic Management & Business Policy (6th Ed.), Addison-Wesley, (pp.163.)
9. Jackson, Barbara B. (1985). Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington. MA: Lexington Books.
10. Johanson, J. K. & G. S., Yip (1994). Exploiting globalization potential: U.S. And Japanese strategies. Strategic Management Journal, 15.Oct., 579-601.
11. Kandell, J. (2000). CRM, ERM, one-to-one decoding relationship management theory and technology. Trusts & Estates, 139(4).
12. Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliance. Harvard Business Review, July-Aug., 96-108.
13. Kotabe, M.(1992). Global Sourcing Strategy : R & D . Manufacturing, and Marketing Interface. NY : Quorum Books.
14. Levy, D. L. (1997). Lean production in an international supply chain. Sloan Management Review, 38(Winter), 94-102.
15. Murray, J. Y. (1996). A Currency exchange rate-driven vs. strategy-driven of global sourcing. Multinational Business Review, 4(Spring), 40-51.
16. Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. NY: The Free Press.

2002年03月27日收稿

2002年05月02日初審

2002年06月11日接受