

廠商間合作關係對企業營運策略

發展之影響探討

陳悅琴*

(收稿日期：95 年 9 月 21 日；第一次修正：96 年 2 月 6 日；第二次修正：96 年 4 月 9 日；第三次修正：96 年 4 月 24 日；接受刊登日期：96 年 4 月 24 日)

摘要

合作關係的發展建基於買賣雙方體認到能力上的互補與競爭優勢，藉由合作進行知識能力與技術交流或交換、風險與利益分擔或共享，形成集體力量，提昇彼此市場地位以及資源能力整合。但代工廠商如何在合作關係發展歷程中，轉換技能互動模式、資源能力以培養不同的營運能力的動態性過程，卻是過去文獻較少說明的。因此，本研究自合作關係發展歷程中，探討廠商關係進展受到那些關鍵因素影響、在不同的關係發展中，技能移轉模式與互動關係如何影響代工廠商技術吸收與能力提昇、以及組織資源能力的運用對合作關係發展與營運策略發展有何影響。研究結果顯示，代工合作關係發展易受到「相對規模」、「合作類型」、「合作時間」、「合作模式」等影響，且「企業主私人情誼」的親疏，對關係發展與信任有相當的影響力；隨著不同的關係發展階段，「技術移轉模式」、「技術經驗」與「技術差距」亦會影響技術吸收及運用；而「企業資源能力運用與擴展方式」及「企業主經營理念」深化合作夥伴的依賴及關係發展，並形成「價值導向」與「關係導向」兩種能力發展。前者的關係發展模式是充份利用集團資源，多元化擴展事業體系，架構產業虛擬網路以取得合作夥伴信任；而後者的關係發展模式採單一且深化合作關係和集中本業經營，取得夥伴信任。在本文個案中，寶成集團與 NIKE 的關係發展較傾向「價值導向」，豐泰集團與 NIKE 的關係發展則較傾向「關係導向」。

關鍵詞彙：合作關係，技能移轉，組織資源，策略發展

壹· 研究背景與動機

引言

梵谷傳裡有這麼一段對話。

「你知道我們為什麼畫畫都失敗了嗎？」梵谷問高更。

「不曉得。為什麼？」高更問。

「因為我們都是一個人在畫。」梵谷說。

「什麼意思？」高更疑惑的問。

* 作者簡介：陳悅琴，朝陽科技大學企業管理系所助理教授。

「有的東西我們畫得好，有的東西我們畫得糟，可是我們卻全塞進了一張畫裡。」梵谷激動的說。「…保羅，我們應該這麼做。你和我，塞拉，塞尚，羅特列克，盧梭。我們大家應該合畫一幅畫，這才是畫家們的『真正的合作』。我們可以各展所長，塞拉畫天空，你畫風景，塞尚畫表面，羅特列克畫人物，我畫太陽、月亮和星星。聯合起來，我們可以成為一個大畫家。你說怎樣？」。

～引自《梵谷傳》，余光中譯，2001年

梵谷傳裡的這一段故事是觸動本研究動機的主要導火線。自早期的藝術界大師為就以「合作」方式作為自身能力與地位提昇來源之後，教育界亦提出「合作學習」概念，藉由同學小組合作學習方式，截長補短、集眾之力以及腦力激盪，一起以最小的力量，獲得最大的成效。在政治界，歐盟政經的聯盟與結合，以及北美自由貿易區等區域型態的產生；甚至企業界，「無國界世界」、「全球化」和各式聯盟活動如風吹草生般的興起，企業藉由「合作」概念，採取海外委託加工（外包）、聯盟或合資等方式，進行業務交付與新市場獲取，企圖在與合作夥伴的互動過程中，吸收、學習新技能，並修正資源配置效率與降低成本，提昇組織營運能力及市場優勢。而台灣廠商在面對多國籍企業的全球分工佈局（configuration）及協調控制（coordination）的營運中，成了國際大廠價值鏈體系一環，從合作關係的發展過程中，除了涉及設備、投資與人員派遣的技能複製與學習外，更隨著合作對象程度提昇與要求，必須不斷的進行技術升級與轉型。

Kojima (1978) 在研究日本企業與歐美企業合作的活動中就發現，日本企業受惠於聯盟關係甚多，不僅人員的技能提昇，企業的國際競爭力也強化了；Ciborra (1991) 則視聯盟合作為機構性的協議，目的在促成學習與創新；Hobday (1995) 在探討南韓、台灣、香港及新加坡等亞洲國家之技術學習能力中發現，承接外包、OEM 和 ODM 方式的合作方式，是廠商取得國外技術之關鍵機制；趙郁文 (1997) 研究發現，本土代工廠商在見識與羨慕合作夥伴的資源能力，以對方為學習標竿（Benchmarking）的計畫性學習目標之下，透過組織間人員的交流與互動觀摩，合作雙方長期會產生能力差距縮短的現象。王慧美 (2000) 在研究代工夥伴關係對資產專屬性與價值創造之影響中發現，透過資產專屬性投入，代工廠商配合客戶調整內部管理流程及雙方團隊人員的溝通互動中，有助於知識流動、吸收和累積，進而提昇供應商的能力。黃延聰 (2006) 亦發現，代工聯盟中的知識取得、知識處理與知識應用，有助於代工廠商的產品開發能力提昇。由此可見，合作關係的建構並不僅存在於有形的買

賣關係，無形的「學習跳板」機制的建構與知識吸收，更是企業提昇營運能力的主要媒介。

然而，在競爭激烈的國際市場中，如何維持長期合作關係的發展、快速培養客戶所需的技術能力和發展營運策略，是合作關係能否成功的重要因素之一 (Quinn, 1999)。因此，代工廠商如何在合作關係發展變化中，取得買主的信任及依賴，並藉由對外部知識的認知，開發成具有潛力的產品或技術能力，就成了合作過程中重要課程之一。其間涉及了不同階段的合作雙方的關係發展內涵與私人情誼建構、組織內部資源能力的運用、以及合作夥伴在關係發展中對技術知識的公開程度及能力差距，對技術吸收與學習之影響。然而，在跨國合作的研究領域裡，過去文獻多著墨於合作關係發展、策略聯盟、技術移轉或代工業務等議題之探討，卻鮮少研究資料以縱向的歷史角度來整合上述因素，探究不同階段的合作關係變化中，資源運用、知識技術移轉和吸收對企業營運能力發展之影響。

有鑑於此，本研究以縱向研究觀點，以深度訪談方式探討台灣廠商如何能利用國際合作機會，在關係發展變化過程中深化夥伴關係、培養技術知識的互動與學習，進而轉移與融合組織資源能力，以提昇企業經營能力，建立市場競爭力。

因此，本研究主要研究目的在於：

1. 了解在跨國製造合作業務中，代工合作關係如何產生變化。
2. 了解合作雙方如何進行技能移轉，以及代工供應商如何從中進行技能吸收。
3. 了解在合作關係的演變與轉換過程中，技能移轉模式與吸收能力和資源運用能力如何改變。
4. 了解在不同合作關係程度、技能移轉吸收能力與資源運用能力對代工供應商企業營運策略發展之影響。

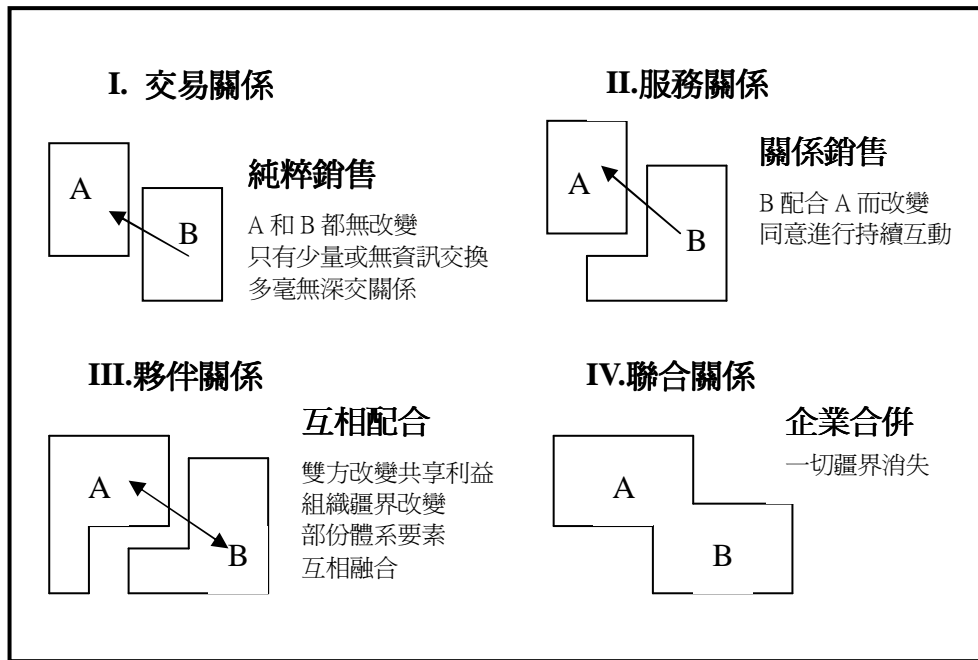
貳· 文獻探討

一、合作關係發展

(一)影響合作關係發展之內涵

合作關係是一種跨越組織疆界的互相滲透性活動 (洪廣朋、李文瑞、翁宗志, 2002)。合作雙方透過資源與技能互補和依賴關係中，進行價值鏈能力整合、為最終顧客創造價值 (Kanter, 1994)；亦是廠商間基於合作承諾下的相互、持續性的關係，彼此資訊共享、風險同擔與利益共有的態度 (Aulakh, 1996)，並在長期合作關係中創造異中求同的動態過程 (Ring & Van de Ven, 1994)。因此，合作關係的發展，從早期的買賣交易關係，逐漸發展至資源互享、甚至組織疆界消失的合資型態 (見圖一)。然而，如何在競爭激烈的市場中維持良好的、動態的合作關係呢？Masciarell (1998) 提出一套關係管理公式：「關係 = 信任 + 價值 + 對話」，認為合作關係必須建立在有系統的盤點、研究、培養及累積與夥伴的關係，且雙方必須不斷的溝通、信任 (以及被信任)，對彼此提供真正的價值，而非利用的心態。且依據關係程度的不同來進行不同的管理，將關係中的關鍵要素與環境相連結、量化等，使關係顯得具體化。Quinn (1999) 則認為「供應商是否具有將各種專門知識快速整合的能力」是一項影響因素，建議合作雙方應建立「回饋系統」，有助於彼此知識分享及創新，且所達到的綜效與價值是合作初期所始料未及的。湯明哲及李吉仁 (1999) 則提出「廠商核心能耐的培養與產品設計和發展的提昇」可改變雙方合作態勢並維持關係。

Grittner (1996) 進一步指出成功夥伴關係管理四要訣，包括：(1)成本分析的思考方式，視工廠為買主價值鏈延展，互相協助降低成本風險。(2)有競爭力的供應商，能在設計及產品組合上隨環境因應、靈活變動。(3)承諾，讓彼此知道對方的專利、科技或技術，以取得相互回饋、信任承諾。(4)協調，發展出跨功能團隊，降低可能增加的成本及官僚。Cumming (1984)、Kanter (1994) 及吳思華 (1996) 先後提出「相互信賴」觀念，維持雙方互動與互賴，發揮合作效益；或從合作中建立「專屬性」關係 (relationship-specific) 或投資 (Hanson, 1995; Dyer, 1997)，強化彼此的互賴程度及移轉成本。Rackham, Frifdman & Ruff (1995) 認為合作關係應有不同的演進歷程 (詳見圖一)，且在不同的關係階段讓對方了解該對此合作案帶來那些貢獻，使雙方同意改變個別的經營方式、相互整合，一起控制彼此共有企業體系的某部份，並共享利益以形成合作夥伴關係。因此，合作是基於雙方在合作過程中是否擁有共同目標與利益分享，決定了關係持續與否、信賴以及目標達成的關鍵因素 (Wilson, 1995)。



圖一 合作關係演進表

洪廣朋、李文瑞和翁宗志 (2002) 的研究也顯示，合作關係的持續以雙方所建立的信任度和關係承諾程度最為重要，而溝通程度及廠商所面臨的轉換成本則會影響未來合作關係的持續。由此可知，合作關係的發展就像是堆積木，必須謹慎小心的堆砌與調整，且在追求長期合作的策略中，調適與配合彼此以達成目標和利益共享。

(二)相對談判力量影響合作關係之發展與維持

此外，合作廠商間的相對談判力量亦是影響合作關係發展之關鍵。Dowlatshahi (1999) 指出，合作關係間的相對談判力量是影響買賣關係的維持與否之主要因素。Dowlatshahi 定義談判力為「影響企業經營活動配置的能力」，且權力 (power) 的建構和談判力量多集中在個別企業、而非整個產業或市場之中。因此認為，合作廠商必須了解不同的買賣關係中的不同合作動機、合作方式、風險承擔、以及雙方的權力結構力量，才得以使企業能夠在合作過程中把握商機、運用資源及談判力，使合作關係運作更具效率與公平。Hamel (1991) 則以深度訪談方式分析九個從事跨國合作的國家，了解影響合作夥伴間學習的因素。研究中發現，並非所有的合作夥伴都可藉由聯盟合作取得相同的學習效果，此現象稱為「不對稱性 (asymmetries)」。Hamel 指出，

造成合作關係間的不對稱性，起因於夥伴間相對談判力大小，而非關係穩定性或時間長短等因素；而夥伴間的競爭與合作態度也會對學習效果產生影響。因此認為合作過程 (process) 相較於合作關係的結構 (structure) 更能決定學習效果的展現；而合作夥伴的企圖心、開放程度 (openness) 或透明度 (transparency) 以及技能吸收能力，則會對廠商的學習與談判力產生如學習競爭般的效果，促進合作關係的依賴性與競爭力。Khanna、Gulati 和 Nohria (1998) 的研究也指出，合作關係的互動學習過程中，合作雙方會受到私人利益 (private benefits) 與共同利益 (common benefits) 的合作態度影響，使得彼此會衡量對方的學習進程與個人所欲取得的收益期盼，來決定資源的投入與分配。若合作企業能在學習聯盟過程中，了解彼此間的「相對範疇」(relative Scope, RS)，則有助於企業在學習競賽 (learning race) 中，適時調整學習態度 (私人利益或共同利益) 以及對資源的配置投入，達到合作關係中的收益期盼。

(三)私人情誼影響關係資產之建構與發展

合作關係的發展除了在組織結構中的互動外，亦受到個人行為之影響而產生不同的關係發展。因此，有學者從網絡關係的觀點來探討合作關係中的鑲嵌程度與相對關係。Granovetter (1992) 和 Uzzi (1997) 即將鑲嵌分為關係性與結構性鑲嵌兩類。結構性鑲嵌 (structural embeddedness) 指在網絡中鑲嵌程度所形成的正式商業網絡關係，如合作契約的關係運作。而關係性鑲嵌 (relational embeddedness) 則指意圖掌握對偶交換 (dyadic exchange) 的品質，進一步共同形成非正式的個人網絡，其中強調交易成員間的信任關係。Gulati (1998) 亦指出，鑲嵌程度可以由個體成員在此其合作網絡體系裡連結關係的緊密度來說明，與其他成員間連結越緊密，所形成正式或非正式的經濟行為就越頻繁，越容易透過各種交易進行利益交換，取得企業競爭優勢與價值，增加網絡地位的重要性。因此，本研究認為，合作夥伴間的非正式關係，即私人情誼亦會對合作關係發展與維持產生影響，使擁有私人情誼或具有「關係 (Guan-Xi)」的合作成員，願意分享資訊與資源，以降低環境不確定性和提高信任程度 (Gulati, 1998)。鍾育榮 (2004) 亦探討夥伴關係鑲嵌程度時，將主管與合作夥伴發展良好的私人情誼納入衡量指標中，且驗證得到私人情誼的確有深化合作關係的發展。因此，若台灣代工廠商之高層主管或團隊成員，能夠與合作夥伴發展良好的非正式關係，且在管理得當下，將可使此關係成為企業競爭優勢之一 (Dyer & Singh, 1998; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)；而在關係建構的信任基礎下，資訊分享與學習效果促進網絡內廠商快速成長、且使互信

互賴關係成爲企業重要資產之一。如此，非正式關係所形成之關係資產的存在不僅有助於夥伴間的知識交換，也可有效防止不必要的知識外流 (Kale, Singh & Perlmutter, 2000)。

二、合作關係發展影響知識技能移轉與吸收能力

(一)移轉互動模式

彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 在〈後資本主義社會〉(彼得·杜拉克, 1994) 一書中指出，知識的建立必須透過不同專門知識的合作，共同擁有統合知識，並將它形成商品化能力，產生組織間的效益差異。因此，當知識能力成爲產業競爭力的主要因素時，藉由跨國合作來進行的知識能力移轉與組合，更成爲廠商能力提昇與營運發展的最佳機會。Krogh (1998) 亦定義知識技術是一種競爭優勢的來源之一，組織應以其爲核心能力 (capability)，建立市場地位。然而，企業必須了解知識技術的內涵差異，並提供不同的移轉方式，如此才能促進知識的運用。Winter (1987) 即提出影響知識移轉的三項知識構面，包括：外顯性／內隱性的知識、簡單／複雜的知識、獨立／系統的知識。當面臨的知識構面是外顯性、簡單且獨立知識時，則可採條例式的編輯知識和運用少許資訊即可清楚了解知識。但若面臨的知識是內隱性、複雜且系統性的知識，則因不易被描述出來，必須藉助大量資訊、或其他知識與密集接觸方式來協助解讀知識。由此可知，隨著知識構面程度的不同，所產生不同的移轉方式與內涵也有所差異。Cohen & Levinthal (1990) 指出，組織能否取得外部知識，關鍵與組織疆界跨越者 (即團隊成員或個人) 是否能夠察覺到外部環境的新知識能力有關，若參與聯盟合作的團隊成員或個人能夠從聯盟活動中的雙方互動與溝通中取得技術知識，則有助於合作廠商的知識提昇與運用。Garud & Nayyar (1994) 則以進化論的授粉過程 (process of pollination) 來解釋知識資源的創造與移轉，認爲知識的「授粉作用」必須是路徑相依 (path-dependent) 與累積的 (cumulative)，將多元化的知識技能、外界環境的變化，甚至是組織內自我能力的發展，形成了類似授粉活動的能力擴散。而要了解知識如何在組織內部擴散，必須先從了解知識藉由何種“知識媒介”來進行傳播，將知識深度內化在個人身上，再藉由人員的教授來擴散知識；或透過高度的階層化組織結構將知識鑲嵌在結構之中，再透過高度化的規範模式來教育員工，以達到知識標準化的目的。黃延聰 (2006) 則將聯盟活動中的知識取得活動，分爲聯盟雙方人員的

技術交流與資訊互享、人員互動、共同解決問題與合作開發新產品等方式，來建立知識技術移轉管道與方式。

(二)吸收能力

如何將取得之知識技術運用到企業內部營運活動，形成競爭優勢，其關鍵即在於吸收能力。Cohen & Levinthal (1990) 主張合作組織應培養「吸收能力 (absorptive capacity)」，藉由與合作夥伴接觸所認知到的市場機會，將其開發成具潛力的技術能力；且將知識技術累積一段時間後所發展出來的能力，具有認知新價值、外部知識，並內化及運用到企業活動的能力。Klein (1991) 則「以技能為基礎建構競爭力」(Skill-Based Competition) 觀點，說明技能自外部引入，運用專案 (project) 學習形成核心技能，再利用「統籌能力」(meta-skill) 的概念，即「整合、運籌與創造內部核心技能的能力」，將個人的學習和專案整合的經驗，形成了組織的學習能力與創新能力，進而將技能歸類並以資料庫型式永久留存於組織之中。Kogut & Zander (1993) 提出組織學習及創新能力來自於對知識的「組合能力」(combinative capabilities)，組織必須能重新組合已有的知識基礎、內部及外部學習的結果，才能吸收並創造新知識，其中吸收與複製技術的能力主要來自其成員間的協調、溝通的組織原則，包括彼此間關係的結構以及知識共享架構等，都有助於新技能與能力的移轉與溝通，而知識能否被編碼也對移轉速度有很大的影響。Aleda, Marucheck, Kemp, & Trimble (1994) 提出「知識工廠」的概念，主張企業為能維持其動態競爭優勢與核心能力，必須與市場和顧客持續的參與互動及改變，以達「加速學習」(accelerated learners) 的目標。Van den Bosch, Volberda, & Boer (1999) 認為，廠商對知識技術的吸收能力受到組織型式及結合能力影響而有不同表現。此概念與 Argyris (1977) 提出的組織輸入、產出與環境回應間的動態均衡概念相同，企業可透過組織間的例行作業 (routines) 或是作業活動功能的轉變 (Hedberg, 1981; Huber, 1991)，獲取學習與能力提昇的機會，並促進價值活動的整合與建立。由此可知，合作關係的維持有助於知識技術的取得；而內部營運活動的建立與知識基礎，將影響知識吸收程度。合作組織在長期往來關係下建立信任關係後，相較易取得關鍵資源，且當企業策略發展有所轉變時，亦能自合作體系中取得支援與必要資源。而組織間透過合作所產生出來的互動學習綜效，使企業在作業活動或者知識技能上有所改善與提昇。

(三)知識技術移轉經驗與差距

Cohen & Levinthal (1990) 在提出知識吸收能力觀點時，強調知識的取得與運用，必須符合兩個標準：第一，既有的知識具有新知識所需的基本知識；第二，知識提供者對知識的開放程度，如此才能夠使組織自新知識中創造價值。且組織的吸收能力傾向於累積性的發展、相互依賴，如此才能夠有效內化新知識。Fleck (1994) 認為企業若要成功的發展新技術，必須結合新知識技術和既有的實務知識。其中，既有實務知識指企業經由多年經驗且在特定領域中累積下來的知識，大多存在於日常作業活動中。企業運用適當的方法和在相關領域中累積多次成功實施案例經驗後，可將實務知識內化為一般性知識，以減少新技術整合與運用的困難。Fleck 的理論有別於做中學 (learning by doing) 觀念，而強調知識的應用是藉由不斷的嘗試與修正學習中 (learning by trying) 的過程中取得的。Kogut & Zander (1993) 也主張，組織能夠具有吸收和複製新技術的能力，主要來自其合作成員間的協調、溝通的組織原則，包括彼此間關係的結構以及知識共享架構等，都有助於新知識與能力的移轉與溝通。而知識能否被編碼也對移轉速度有很大的影響。Teece (1996) 的研究也發現，知識技術移轉過程中，會受到知識技術的不確定性、路徑相依性、累積性、不可回復性、技術關聯性與內隱性等因素影響，而產生不同的知識取得效果。因此，若是廠商與合作夥伴的知識移轉活動愈密集，且隨著合作時程愈久，則雙方的知識技術取得內涵愈豐富，且知識技術差距也隨之減少。

三、組織資源能力影響合作關係發展和營運能力

組織資源的觀點最早由 Penrose (1959) 所提出，認為企業是由資源所組合而成，而一家企業的成長則透過有效運用組織資源所獲得的結果。Wernerfelt (1984) 則進一步依資源的產能而將資源區分為：(1)固定資產：如廠房設備、機器設備。(2)藍圖 (blueprints)：包括專利權、品牌、商標、商譽等有家於產能的擴展。(3)文化：是團隊效果，伴隨著企業內部發展與增強，但卻無法在脫離企業時被運用或複製。Barney (1991) 則進一步的將所有能使廠商執行策略而改進其效率與效能的資產、能力、企業特質、資訊與知識視為資源，區分為三類：(1)實體資本資源：如機器廠房、地理位置、原料取得途徑等。(2)人力資本資源：如管理者與員工的洞察力、員工的人際關係、訓練等。(3)組織資本資源：如廠商正式的組織架構、計劃、控制及協調系統等。之後，Peteraf (1993) 進一步的指出，資源基礎觀點所強調的是企業是否擁有獨特且異質性

的資源、資源異質性的來源、是否能有效運用和組合這些資源、以及這些資源是否能夠為組織帶來持續性競爭優勢的思考角度。Hitt、Ireland & Hoskisson (1995) 則定義資源為公司全部製造過程的投入內涵，區分為有形與無形資源。有形資源包括財務資源、實體資源、人力資源與組織資源等，其中組織資源更含括了員工的專業技術與知識、溝通和應對能力以及工作等。無形資源則包括技術、聲譽和組織文化。吳思華 (1996) 則整合多位學者的觀點，將資源分為資產與能力兩部份。其中，再將資產區分為有形資產和無形資產。能力則指企業建構與配置資源的能力，因此可區分為個人與組織能力兩部份，個人能力指組織內的關鍵人物可能為企業取得較佳的競爭優勢，因為它們擁有與產業(產品) 相關的創新與專業技術能力、管理能力與人際網路能力。組織能力則是指透過管理能力而改善企業效率與效果的能力，包括業務運作能力、技術創新與商業化能力、鼓勵創新合作的組織文化、以及組織記憶與學習等核心資源。綜合上述學者之觀點，本研究採取學者吳思華 (1996) 之定義，將組織資源能力區分資產、個人能力與組織能力。

四、合作關係發展、知識技術移轉與吸收能力、和資源能力的有效運用和培養，有助於企業營運策略之發展

策略是企業為完成目標所採取之有效分配現有資源或探尋新資源，而採取的行動 (Drucker, 1954)。因此，組織需要策略，使企業之外部環境與內部能力間相互配合，才能獲得生存 (周旭華譯，Porter, 2000)。但在現實企業中，有許多企業卻能持續創新，但有些公司卻老大守成，甚至是無法轉型而衰退。Hamel & Prahalad 在《競爭大未來》(顧淑馨譯，1994) 一書中探討這樣的現象，指出六項要件是企業創造核心能力、求新求變的動力：(1)要有先見之明，洞察未來之商機。(2)要建立一個策略藍圖。(3)要有宏大的企圖心。(4)要能善用資源，四兩撥千斤。(5)動作要快，不怕犯錯，掌握機先。(6)注重核心專長之發展與部署。因此，企業主的先見之明與企圖心，導引企業的策略藍圖訂定與資源應用，以佈署其核心能力之培養與發展。

國際合作是許多企業從外部吸收國際營運經驗、建構自身通路和全球運籌網路的方式之一，但卻不是最後的手段 (Porter, 1990)。Beamish & Banks (1987) 研究發現，藉由能力上的互補來提昇彼此的市場競爭力是廠商合作的

主要目的。Contractor & Lorange (1988) 亦指出，企業間知識的差異是國際合作的主要動機之一；對企業而言，聯盟合作不僅可以接近對方知識技術之工具，亦是實際上能獲得聯盟夥伴的知識策略。Pan & Tse (1996) 則發現，一個廠商與另一個廠商合作的最主要動機是為了獲取競爭優勢。Vasilash (1997) 則以 OEM 的角色扮演來看，認為 OEM 合作模式的特徵並非僅是單純的業務問題而已；對供應商而言，想要藉由這樣的合作模式來增進自己的能力與營運版圖才是合作的目的所在。趙郁文 (1997) 的實證研究中也發現，OEM 廠商雖然非以技術移轉為實質明示目標，但在合作關係作用下，顯性或隱性的技術移轉與技術能力要求，卻成為合作歷程中的副產品，證明台灣廠商從事 OEM 業務對其營運能力提昇和事業版圖擴展具有影響效果。陳振祥和李吉仁 (1997) 的研究指出，ODM 廠商從早期從事 OEM 代工活動中，逐漸培養與引進較高層次的產品技術，以滿足客戶需求與提昇競爭力；且在過程中進行內部學習機制，提昇本身的技術能力。此概念在余日新、梁家隆和陳厚銘 (2000) 的研究中亦獲得驗證。

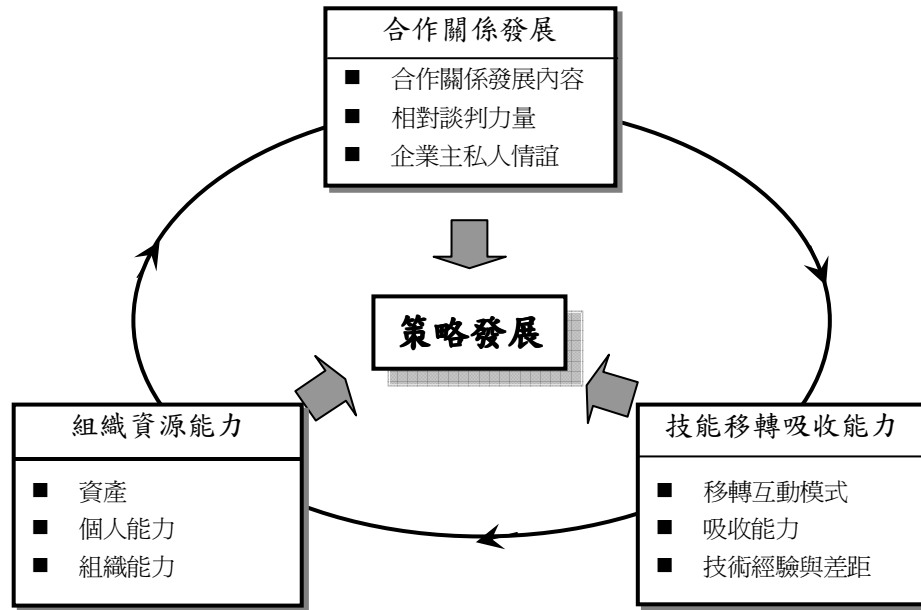
由此可知，代工廠商的營運能力與事業發展會受到國外客戶之知識外溢效果影響，而強化代工廠商競爭力和夥伴關係，進而形成代工廠商能力和市場競爭力間的正向關係 (黃銘章, 2002)。許文宗 (2003) 則以能力發展觀點，發現台灣代工廠商能夠在核心客戶的合作關係發展中，學習客戶知識與技術，進而吸收與累積形成自我能力，以進行策略發展之優勢要素。黃延聰 (2006) 確切的指出，透過合作聯盟中的知識取得、廠商內部知識處理能力和知識應用等管理過程，會對代工廠商的產品開發能力產生實質影響。因此，合作關係的發展、知識技術移轉與吸收能力以及過程中培養的組織資源，有助於廠商培養營運能力和進行策略發展；而企業主或營運團隊的企圖心與經營思維，則會影響企業策略發展的方式與方向。

參· 研究方法

一、研究架構與訪談問卷設計

本研究整合上述理論文獻探討之核心觀念，歸納「合作關係發展」、「技能移轉與吸收能力」以及「組織資源能力」三個構面變數間關係互動，會對企業營運策略發展產生影響。因此建構本研究架構，詳見圖二。之後，本研究依據理論文獻之變數內涵，設計出本研究訪談問卷 (見表一)，從中了解不同廠

商在不同的合作階段中如何深化合作關係、技能移轉與吸收能力之轉變、組織資源能力之累積等互動作用，對企業營運策略之佈署與發展影響。



圖二 本研究架構

表一 變數與問卷設計說明

構面	觀念變數	內涵與問題
合作關係發展	合作關係發展內容	探討合作關係如何在時間演變中，產生不同的合作模式和互動方式
	相對談判力	探討合作夥伴間的談判力量程度
	企業主私人情誼	探討合作雙方的高層或關鍵人士是否擁有私人情誼及其對合作關係發展之影響
技能移轉吸收能力	移轉互動模式	探討不同的知識技術特性對移轉互動方式、參與人員廣度之影響
	吸收能力	探討移轉後的知識技術對組織營運與資源運用之影響
	技術經驗與差距	探討對新移轉之技術或新產品之技術能力程度，以及技術經驗之差距對吸收能力之影響
組織資源能力	資產	包括在與合作關係發展過程中，有形資產的累積過程與無形資產的獲得，如海外據點分佈、廠房生產線數、新穎機器設備、財務運用能力、企業聲譽、生產品質、成本優勢與專利權等。
	個人能力	探討企業主本身具有的專業技術能力、管理能力、人際網路、溝通互動能力，對合作關係發展、資源運作以及人際網路的推展、綜效。
	組織能力	探討企業擁有的業務運作能力、資源整合能力、技術創新能力、組織制度與文化、以及組織學習能力等，對合作關係、市場競爭力及營運策略之影響。
	策略發展	探討企業規模擴展程度、多角化現象、市場進入等事業體發展之影響。

【資料來源】本研究整理

二、研究方法

(一)研究方法說明與研究對象選擇

為能夠清楚呈現不同階段的合作關係發展變化、技能移轉和吸收能力與資源能力互動作用，對企業營運策略發展之影響，本研究採用個案分析法，進行個案訪談與資料分析，目的在探討廠商如何從合作關係發展中，培養營運能力與策略佈署，而非理論之驗證，因此研究觀察的角度是整體的，並從發現中推衍命題。此研究方法的選擇符合 Yin (1984) 指出的：個案研究法較適合探討如何及為何等類型之研究問題。

在個案的選擇上，本研究選定製鞋業為主要研究分析主體，主要是因為製鞋業為台灣早期接觸國外品牌合作業務的產業之一，台灣廠商從為品牌廠商的代工活動中，逐漸培養自己的技術開發與營運能力，甚至以自我品牌 (OBM) 擴展事業版圖。台灣製鞋廠商如何從僅具有基礎製鞋技術的業者，在與國際品牌客戶合作關係發展中，擁有現今的高科技製鞋能力與事業版圖的營運模式，值得探討其能力累積與策略發展過程。因此，本研究對象選定全球兩大製鞋廠商、同時皆為 NIKE 核心專業代工廠—寶成集團 (以下簡稱 P 公司) 與豐泰集團 (以下簡稱 F 公司) 為研究對象 (詳見表二說明)，主要原因在於：

1. P 公司與 F 公司同為 NIKE 專業核心代工夥伴，但兩者在接單方式上卻有不同模式。P 公司採取多品牌代工，不僅與 NIKE 合作，且與 Adidas、Converse、Reebok、New Balance 等品牌合作。目前為全球最大製鞋廠商。F 公司則以單一品牌代工，專注為 NIKE 的核心策略合作夥伴。兩大集團目前接單量占 NIKE 全球訂單約四成左右，而二者合併之業務量佔全球運動鞋產值約 85% 左右。
2. 兩大集團皆由早期的單純業務代工 (OEM)，提昇至現今的研發設計夥伴 (ODM) 且具有鞋材開發技術和自有品牌經營 (OBM)，其能力提昇的歷程實值得探究，並可為傳統產業發展提供參考價值。
3. 研究者曾經於該二家企業任職過，對於製鞋產業訊息及專業技術相較敏感及了解。雖說目前已不在該產業，但透過昔日同事與上司訪談和詢問，較易了解內部營運，有助於豐富訪談內容。

表二 個案公司比較

個案公司 內容		寶成集團	豐泰集團
成立時間		1971 年	1969 年
現今資本額		台幣 243.81 億元	台幣 47.88 億元
股票上市時間		1990 年	1992 年
與 NIKE 合作時間		1989 年	1977 年
在運動休閒產業 相關的營運業務		運動鞋、休閒鞋、運動服、鞋材與 技術開發、連鎖鞋店	運動鞋、溜冰鞋、休閒鞋、鞋材與 技術開發、連鎖鞋店
代 工 品 牌	運動鞋	Nike, Adidas, Reebok, Puma, New Balance, Ascis, Converse.....	Nike
	溜冰鞋	無	Nike-Bauer
	休閒鞋	Timberland, Rockport.....	Timberland, Justin, Benetton, Geox, Rocky.....
	運動服	Nike, Adidas.....	無
NIKE 訂單占企業 整體訂單數量		28%	90%
集團製鞋產能		362 條生產線，年產能超過 2 億雙	110 條生產線，年產能近 5 千萬雙
生產基地		台灣、大陸、越南、印尼、墨西哥	台灣、大陸、越南、印尼、墨西哥
集團多角化規模		製鞋業、零售流通業、電子產業 (包 括零組件與系統組裝 (PCB、 PCBA)、液晶顯示器、機構件及精 密系統控制、精密設出與模具成 形、鎂合金產品等)、金融業	製鞋業、零售流通業
品牌與通路經營		大陸：寶元連鎖運動用品店	台灣：SENSE1991 連鎖女鞋店 X-Vison 休閒鞋連鎖店 大陸：Quest Sport 連鎖運動用品 店

【資料來源】本研究整理

(二)研究資料蒐集

由於研究者曾任職鞋業公司近二年時間，對製鞋產業有相當經驗並擁有鞋業相當資訊概念，因此，在產業相關的次級資料收集上相較容易；輔以理論文獻回顧整理，設計出半結構式問卷。之後，本研究進行個案公司實務訪談以取得初級資料，使兩家個案公司之合作關係發展與營運活動能夠更真實的呈

現。訪談對象包括事業群總經理（如：P 公司第二事業群盧總經理）、部門經理（例如：運動鞋業務部、Skate 業務部經理）以及 Team Leader（開發室、業務部、針車部）等共十人，每次訪談時間控制在二小時以內，訪談時以錄音方式記錄訪談內容，並於訪談後記錄原始訪談內容。期間對資料有不清楚或必須再探究之問題，則以電話訪談或電子郵件方式請教受訪者，力求資料概念清晰與釐清問題。

在完成個案公司訪談後，本研究依訪談內容與次級產業資料報導進行個案文本撰寫，再從文本內容中進行資料分析，建構理論觀點。最後，再依個案內容與理論文獻提出研究命題和結論。

(三)研究限制

1. 本研究為達比較性效果，僅選取兩家製鞋廠商為代表，可能在分析結果上不具高度外部效度，但應可適用其他特質近似之產業。
2. 本研究僅對寶成和豐泰二家供應商進行訪談，但並未對合作買主 NIKE 做訪談，縱使研究者曾任職該二家企業，但可能使得本研究在對買方部分之分析內涵和分析結果有所侷限。
3. 本研究採個案訪談法，在研究問題涉及策略發展、技術私密性等，受訪者可能對此避重就輕、語多保留，研究者以多數訪談對象及與產業內人士多方接觸，以直、間接方式取得不同來源資訊，以彌補不足之處。
4. 研究過程資料多以邏輯推理為主要分析工具，難免有主觀分析，對此研究者在資料擷取上多方閱讀、探詢，降低主觀成份。

肆· 個案分析與命題發展

一、合作關係發展

(一)四種類型的合作關係發展內涵

合作關係的發展並非長久不變，而是會隨著時間與互動深淺而衍生出不同的合作關係階段，使合作廠商間從早期的買賣交易關係，逐漸發展為策略夥伴關係甚至形成生命共同體的合作方式。本研究從 F 公司與 P 公司的個案研

究中，發現兩家公司與 NIKE 的合作關係發展內涵，隨著關係的深淺與合作時間長短，形成不同的互動模式與信賴關係。

如以 F 公司為例，1976 年開始與 NIKE 合作，初期 NIKE 只交付鞋款原型要求 F 公司純粹只做代工。但隨著合作時間擴展，F 公司積極配合 NIKE 公司的技術能力要求、以及製程、產品、管理等品質改善。之後，配合 NIKE 推動 TQM 計劃、參加 NIKE 內部 APE 先進流程改造計劃。且爲了深化技術開發，雙方共同出資成立 NIKE 亞洲研發中心、NIKE 於 F 公司內部傳授並推動 SOTAP 專案；之後更進而在上海和東南亞地區合資設廠、配合 NIKE 購併加拿大 NIKE-Bauar 曲棍球公司，成立 Skate 事業單化，以及進行組織改造計畫。近年配合 NIKE 行銷通路多樣化，專責負責 NIKE 網路售鞋業務活動等（見圖三），並爲 NIKE 建立台灣分公司辦公室，提供 NIKE 人員直接在 F 公司總部上班，形成互動頻繁與密切的合作關係。

P 公司則自 1989 年與 NIKE 開始合作，當時 P 公司已在業界享有技術能力聲譽和擁有規模經濟優勢，但也配合 NIKE 的要求，進行技術、製程、產品、等改善與提昇。如 P 公司爲便利與 NIKE 的技術研究、開發活動的推動，成立 NIKE 研發中心 (NDC)；配合 NIKE 成本考量以及全球行銷計畫，進行海外擴廠；爲求人員技術能力提昇，與 NIKE 進行人員教育訓練；並共同研發出 foamposite 鞋材，以及在 NIKE Jordan 童鞋事件中，雙方對在物料品質要求提昇並達到共識；並爲 NIKE 建立研發大樓以提昇產品開發速度和效率（見圖四）。

因此，本研究依據個案研究之內涵，將代工合作關係的發展歸納爲四大類，分別爲：**成本關係、契約關係、策略關係與共生關係**。此四大類之分類概念，與 Rackham, Frifdman & Ruff (1995) 所提出之四種合作演進內容有些許差異。Rackman et. al., (1995) 的分類是以聯盟合作關係的角度出發，因此，從初期的交易關係，到最後階段的聯合關係，可以看到雙方爲了追求共同利益而改變個別經營方式，雙方營運體系整合爲一。本研究所提出之代工合作關係發展，則著重在合作賣方配合買主需求而調整營運內涵，過程中投入專屬性資產；而相對買主並沒有太多營運方式的改變。

例如，本研究之代工合作關係分類中，「**成本關係**」是合作關係發展的基礎，買方多以降低成本或效率因素而選擇代工廠商，買賣關係受制於價格導致常可見到代工廠商轉換情況，形成敵對合作的關係型態。而「**契約關係**」中的合作雙方，逐漸朝向產品品質改善等創造契約存續時的共利關係，而價格並非主要的合作考量基準。在「**策略關係**」之中，合作雙方的互動程度含括了

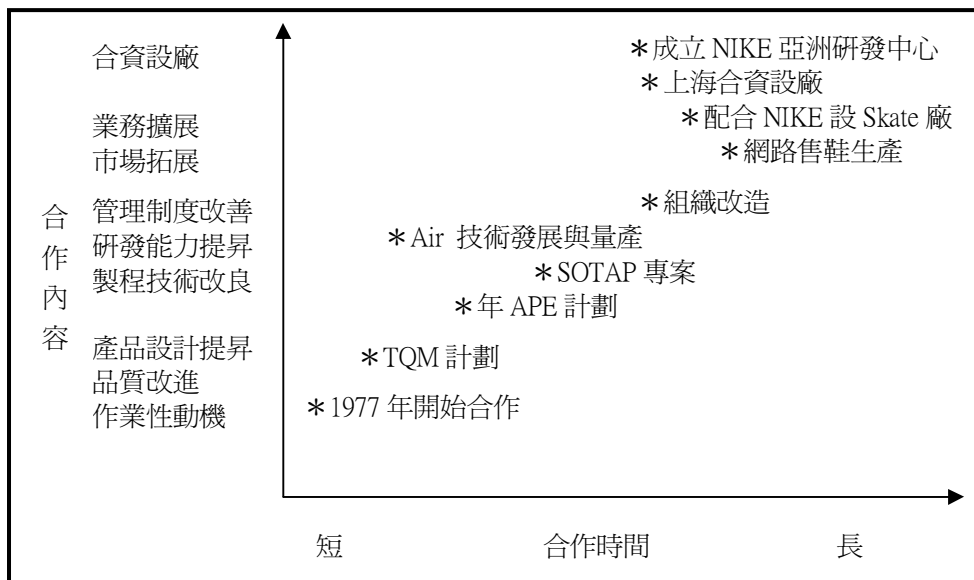
賣方配合買方要求，改善製程、提昇研發能力、以及買方協助推動管理制度等合作內涵。在策略關係下的合作雙方發展出長期夥伴關係，且為了共同目標的達成而相互依賴、投入更多專屬性資產。最後，「共生關係」的發展使買賣雙方形成生命共同體關係，例如買主以股權方式入股賣方，或雙方合資設廠等模式皆屬之，此關係使雙方擁有高度信任度與關係鑲嵌，甚至形成企業文化的交流與影響。

因此，本研究依據個案分析內容與文獻，提出合作關係發展類型與內涵之命題（見表三）：

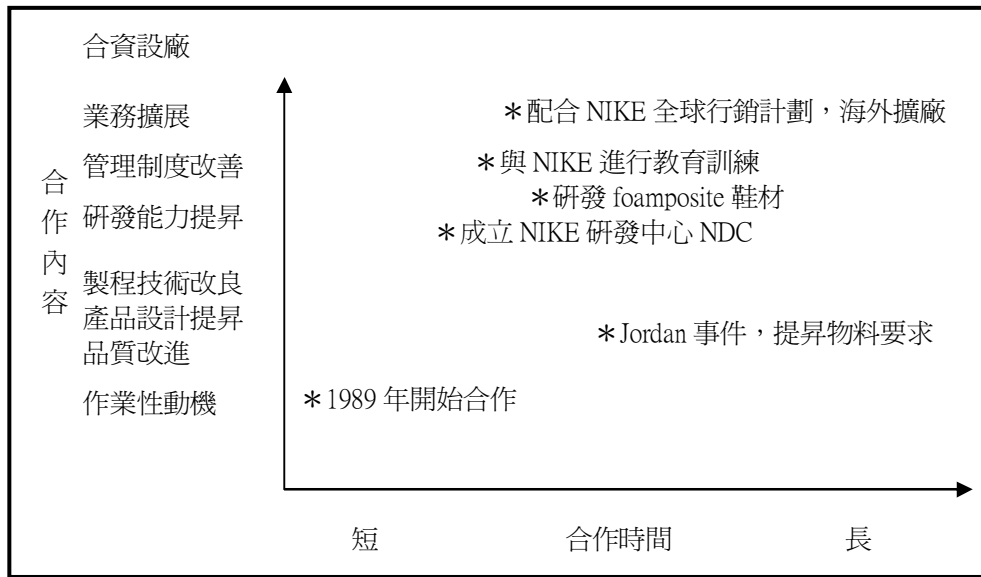
命題 1：合作關係發展內容包括「成本關係」、「契約關係」、「策略關係」、「共生關係」四種類型。

命題 1-1：若合作時程較短，合作關係傾向以成本或契約關係發展。

命題 1-2：若合作時程愈長，合作關係將傾向以策略或共生關係發展。



圖三 F 公司與 NIKE 的合作關係演進圖



圖四 P 公司與 NIKE 的合作關係演進圖

表三 代工合作關係發展內容

合作類型	I.成本關係	II.契約關係	III.策略關係	IV.共生關係
關係發展	競爭 (疏離)	半競爭 (稍親密)	伙伴關係 (親密)	生命共同體 (極親密)
合作內容	作業性合作	產品提昇 品質改進	製程技術 研發能力 管理制度	合資 業務市場擴展
合作時程	短期	中期	長期	永續
轉換成本	低	中	高	極高
合作品牌	多品牌	多品牌	少數品牌	單一品牌
代表個案			P 公司	F 公司

【資料來源】本研究

(二)相對談判力量對合作關係發展之影響

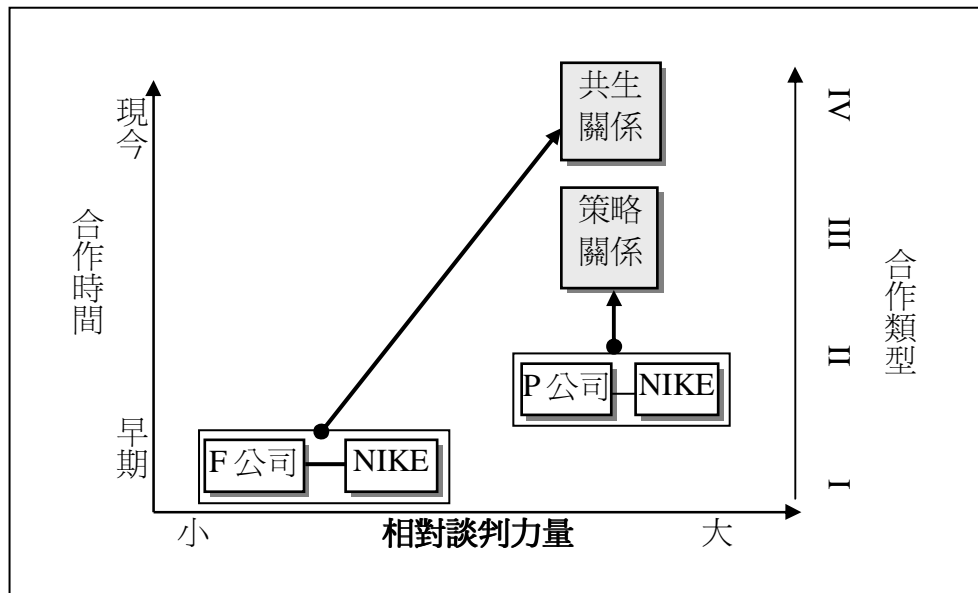
相對談判力量大小會影響合作關係的發展。尤其當合作雙方在資源不平等時，風險承擔與利益分配的選擇，容易導致弱勢一方因缺乏談判基礎與議價能力，而必須接受強勢一方的要求 (Williamson, 1975)。此外，當合作雙方

承受外部經濟壓力、作業層級摩擦、對績效表現不滿意以及投資承諾減少時 (Lecraw, 1984)。因此，若企業處於相對談判力量較弱時，應集中資源於本身最擅長的領域，提升營運效率與能力，形成平衡的互賴關係。

在本研究之兩家個案中，可以發現，早期 F 公司與 NIKE 公司在 1977 年合作初期，當時的 NIKE 是年營業額達 4.8 百萬美元之國際企業。但由於 NIKE 剛與鬼塚公司談判破裂，急需亞洲供應商協助生產，因此 F 公司雀屏中選而開啓與國際品牌 NIKE 合作歷程。在歷經三十年的合作過程中，F 公司雖然是以小公司型態，初期相對談判力較弱，營運活動受限於 NIKE 要求。例如，NIKE 要求 F 公司僅能以單一品牌代工合作，而不能再承接其他品牌廠商之訂單 (此限制在近幾年內才開放，且只限於非運動鞋產業)；或 NIKE 要求內部員工的標準作業程序，若有任一員工操作流程錯誤，則 F 公司將因此受處份；或是在產品品質要求上，NIKE 人員固定長駐廠區，若有些微鞋底黏膠外漏情況，則整雙鞋必須銷毀、不得當成次級品出售，而成本則由 F 公司概括承受。但 F 公司也在這些要求下，逐漸培養其高品質與高技術水準，且從成本控管中賺取管理財。隨著合作年資的延長，雙方的合作深度已自早期的單純代工模式的互動，發展至現今的股權互動頻繁的合資模式，F 公司的相對談判力隨著核心能力的培養而提昇，NIKE 也逐漸對 F 公司產生依賴關係，將亞洲研發中心設立與 F 公司，強調其資源共享與價值共創之合作關係。P 公司則在與 NIKE 合作初期雙方企業規模與相對談判力量相近。1989 年時的 P 公司已經是國際知名運動鞋品牌代工廠商，NIKE 在業務擴展與作業成本考量，委託 P 公司協助生產，甚至打破過去堅持的「單一品牌代工模式」，而接受 P 公司採「多品牌代工模式」承接 NIKE 訂單。但即使 P 公司營運規模與談判力量較 F 公司大，但 NIKE 也與 P 公司的關係維持在「策略關係」狀態，P 公司為 NIKE 設立專屬研發中心，就產品製造技術及鞋材研發等進行交流，提昇 NIKE 的產品品質和市場競爭力；但在合作內容上則不如 F 公司般與 NIKE 發展至合資狀態的「共生關係」(詳見圖五)。

由此可知，相對談判力量的均等並不一定與合作關係的發展成正比，反倒是合作情誼的革命情感，使得雙方即使在合作初期談判力量不均等，也會隨著合作關係的深化和供應商培養自我能力而形成共生關係，使雙方形成彼此依賴的合作關係，而不再受限於相對談判力量影響。本研究依上述個案分析提出命題 2：

命題 2：相對談判力量不均等的合作關係，會受到合作時程、發展內涵與廠商能力培養而形成對等關係。



圖五 企業規模與合作關係發展

(三)企業主私人情誼

合作雙方高層或關鍵人士，若是在合作關係發展中，擁有合作情誼或私人關係，將有助於合作計劃的推動和合作關係的發展。此觀點與 Granovetter (1992) 與 Uzzi (1997) 所提出的社會網絡關係鑲嵌相同，認為網絡成員若掌握對偶交換品質，將可進一步形成非正式個人網絡關係，有助於交易成員間的信任關係。在本研究個案中，F 公司董事長王先生在 NIKE 與鬼塚公司合作破裂後，即開始與 NIKE 合作，且與 NIKE 創辦人 Phili Knight 互動關係密切；合作近三十年間，王先生與 Knight 培養出革命情感，除了在合作業務上有股權投資外，更固定派遣 F 公司經理級人員至 NIKE 校園總部 (Campus) 進行人員交流與企業文化取經，強化彼此的信賴。且在 F 公司 10、20 週年等大型廠慶活動中，Knight 和副總裁等人皆會受王先生邀請蒞場參加。由此可見 F 公司王先生與 NIKE 高層在合作關係發展上的互動深厚。但隨著王秋雄先生於 2001 年將事業交棒給其兒子王建弘總經理之後，王總經理逐漸意識到單一代工隱藏的風險、以及 Knight 在合作業務活動上的涉入程度降低，因此積極進入休閒

鞋品牌代工業務，且透過轉投資品牌女鞋經營和運動用品店通路擴展，轉移單一代工之風險並提高獲利來源。

P 公司的蔡氏家族由於與 NIKE 合作關係開始時，雙方都已是大企業，並且合作的動機是以降低成本與規模經濟考量，故合作關係發展自作業性動機發展至策略性動機，但高層間的私人情誼在關係發展上的累積相較 F 公司來得低，互動關係與信賴程度相較不若 F 公司來得密切。因此，本提出命題 3：

命題 3：合作夥伴間擁有的私人情誼愈深厚，則合作關係發展趨向策略和共生關係。

二、技術移轉吸收能力

(一)知識技術特質與移轉互動內容

知識技術移轉活動會隨著合作關係的深淺、知識技術特質以及互動模式而產生差異化的結果（詳見表四）所示。當知識技術特質屬於內隱性，資訊與知識技術的取得不易，此時，可透過採取駐廠人員直接面對面或透過專屬網路系統進行溝通時，將使得合作雙方的互動密切，資源交流也相較豐富。反之，當知識技術特質屬於外顯性，資訊與知識技術透過書面文件可一目了然時，採用團隊、會議的互動溝通模式，有助於團隊及管理人員對技術初步了解，且技術文件簡單化使資源的交流相對也較簡單。

以 F 公司為例，在與 NIKE 的技術移轉過程中，隨著合作關係的發展，從早期的書面文件發展逐步演進至技術包裹、團隊人員交流、NIKE 駐廠人員進駐、至近期的專線內部網路架設等交叉運用，使執行人員可直接與 NIKE 員互動與溝通，雙方在技術交流與知識移轉上，產生較高的移轉績效、降低機會成本與提昇內隱知識的吸收效果。同時 NIKE 每天派員駐廠 F 公司，隨時就研發情況與現場生產問題進行處理與反應至美國 NIKE 總部，在這樣高度的人員接觸中，無形中技術知識的取得相較豐富且多元，進而使得組織學習效果提昇。而與 F 公司運用不同移轉模式的 P 公司，技術移轉的前線接受單位是研發中心人員，因此，NIKE 派駐的駐廠人員，只負責與研發中心人員互動，針對問題的產生加以處理與溝通。至於現場製作過程的問題產生，則由 P 公司研發中心的人員處理或轉達。而在專線網路的架構上，P 公司目前仍未運用。因此，本研究提出命題 4：

命題 4：合作關係發展類型與知識技術特質，會影響技術移轉互動模式與

資源交流程度。

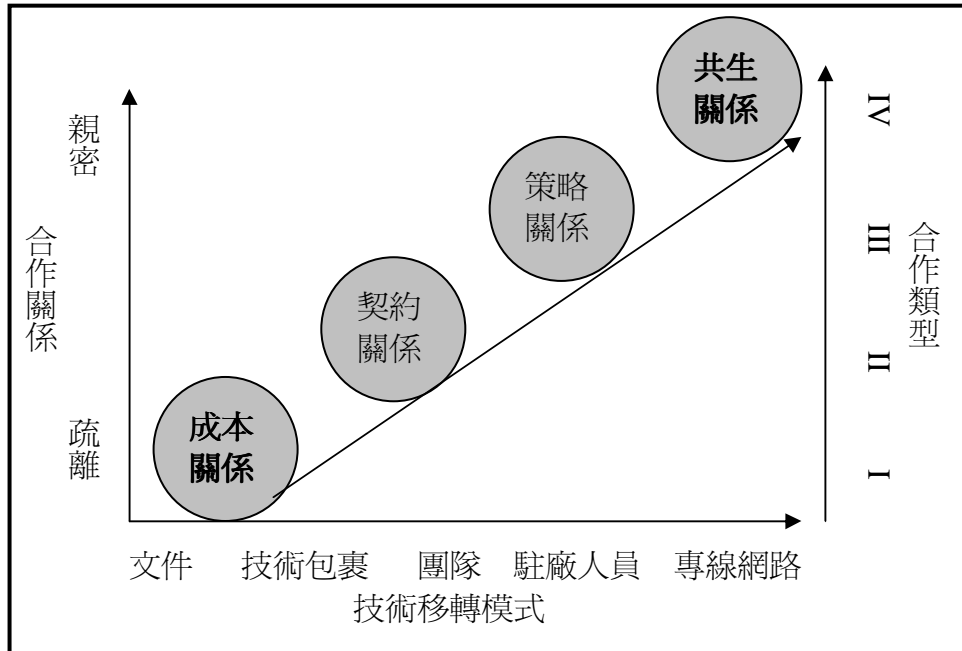
命題 4-1：合作關係愈深厚且知識技術特質屬內隱性時，移轉模式愈直接與豐富。

命題 4-2：合作關係相較淺且知識技術特質屬外顯性時，移轉模式傾向間接與簡單的互動交流。

表四 知識技術移轉內容

構面	內容		
移轉模式	駐廠人員/專線網路	團隊/技術文件	技術文件
知識技術特質	內隱	半內隱	外顯
互動模式	直接討論	團隊討論	會議
交流資源	高度直接、多元豐富	中度直接、稍豐富	低度直接、簡單

因此，技術提供者和接受者之間的合作關係不同，會影響知識技術移轉績效。合作關係愈深厚，有助於降低移轉過程時的機會成本。同時，親密的合作關係會使得雙方在移轉模式的選擇上採取直接的方式。如圖六所示。

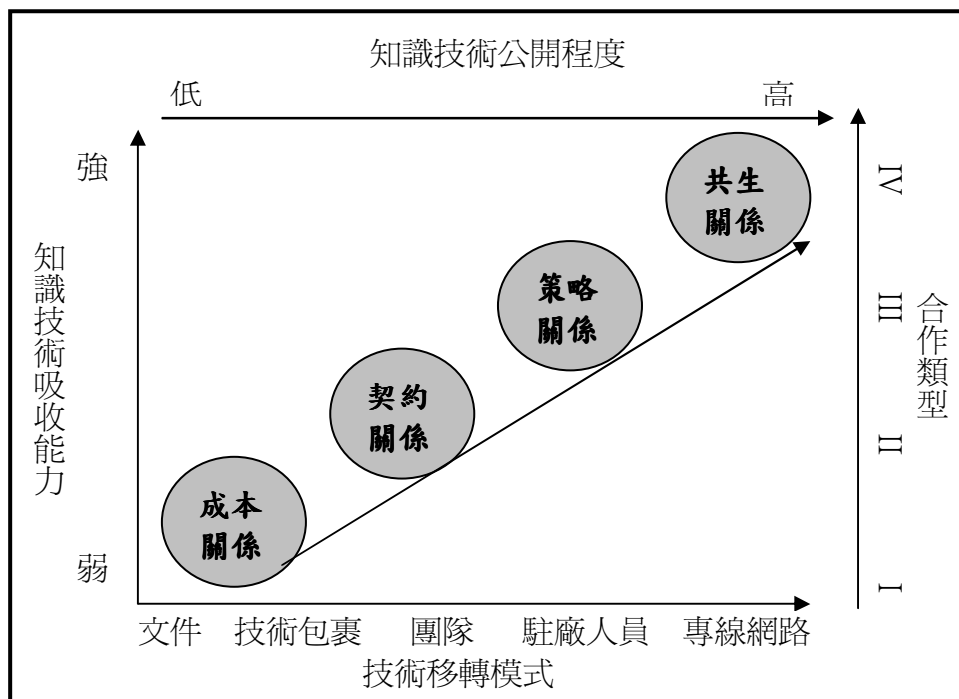


圖六 合作關係發展與知識技術移轉模式演進

(二)知識技術移轉模式與吸收能力影響合作關係發展

合作夥伴對技術的公開透明程度，取決於合作夥伴的態度、語言技術的對稱性以及夥伴技術建立的相對速度。因此，當合作夥伴的排他性低、合作雙方有著相同的語言技術以及夥伴技術建立的速度提昇時，技術的公開度相對提高，合作雙方的移轉模式應採取人員直接接觸方式，以面對面直接就問題諮詢、解決，相對的技術接受者就有較高的機會來取得技術和吸收運用，資源的來源也較多元與豐富。反之，若是合作夥伴對技術的公開程度不高，則採取的移轉模式就較不直接或以書面、文件方式傳達，技術的取得及吸收相對上就有所限制。在個案研究中，F 公司和 P 公司的受訪者皆一致的表示，NIKE 在技術移轉過程中，對知識技術的公開程度很高；且合作雙方的製鞋技術能力相當，因此有著相近的技術語言可溝通。隨著 NIKE 的新鞋型設計開發技術日新月異，為促進生產效益的呈現，因此，NIKE 採取技術公開型式揭露新技術，使得供應商能夠盡其所能的為 NIKE 鞋款做製造，取得市場品質認同及聲譽，達到雙贏局面（如同我們得知 NIKE 直接以駐廠人員或專線模式進行技術知識移轉）（詳見圖七）。因此，本研究提出命題 5，並將此概念以圖七呈現。

命題 5：合作夥伴對技術的公開程度愈高，則供應商技能吸收能力相較愈高。



圖七 合作關係發展對技能移轉模式和吸收能力之關係

(三)技能差距

技能差距是指供應商所具有的技能基礎與欲移轉的技能間之差距程度。由於組織會將過去的相關知識技術，構成廠商認定新訊息的價值並同化與應用。因此當知識技術移轉時，既存於組織體系的技術能力與欲移轉的技術愈相近，則知識技術的引進較容易，組織內部也因為所面對的問題相似性較高，成員認知與了解事實的能力較佳，而產生較良好的學習效果與能力發展。反之，當供應商的技能基礎與欲移轉的技能間有相當差距，則知識引進相較困難，必須依賴後續訓練及互動溝通，將移轉之知識技術轉換為可實行之程序。

於個案研究中，F 公司與 P 公司皆表示，由於 NIKE 專注於鞋型設計以及行銷業務，因此，在生產過程中，有時會產生鞋型設計概念不易轉換為實體成品鞋的情形，如此，能力的差距隨即產生。NIKE 以鞋型設計與行銷活動的能力見長，而 F 公司與 P 公司在落實新鞋型開發與量產時，會面臨技術與成品呈現上的限制。此時，NIKE 與 F 公司和 P 公司的開發單位和樣品室負責人員展開密切且頻繁的互動溝通，將鞋型構想付諸成品。雖然整個協商的過程動用頗多的人力與時間成本，但無形中卻有助於雙方設計概念和技術能力的提昇。因此，本研究提出命題 6：

命題 6-1：合作夥伴間的知識技術能力差距愈大，則移轉吸收能力愈弱，傾向採取直接移轉模式以加速移轉效果。

命題 6-2：合作夥伴間的知識技術能力差距愈小，則移轉吸收能力愈快，傾向採取間接移轉模式以實現移轉效果。

三、組織資源能力

組織資源能力的供應愈豐富，廠商在接受合作夥伴的業務交付時，有較多的資源輔助，以加速任務完成。在合作過程中，由於相關資源注入豐富，對於運作中產生的問題得以提供適切的解決方案或意見，得以加深合作夥伴的信賴，進而增加其他業種的業務交付，使廠商在事業規模上有所擴展或改善，強化營運能力並提昇產業地位。此外，在資源能力整合上，廠商若能將有形與無形的資產、運用個人或組織能力，投注並分享於上下游合作廠商之中，易使整個產業供應鏈達到聯結效果，形成中衛體系，體系內的廠商容易達到共識，技

術能力亦較易創新突破，學習績效也較明顯。或以聯盟或合作模式，以「事業體」模式進行企業擴展企業版圖，加深市場競爭力。

以 P 公司為例，初期 NIKE 打破單一品牌合作規範¹（註 1）選擇 P 公司作為合作夥伴的原因之一，即因 P 公司當時已是規模相當大的製鞋廠商，海外生產線豐富，且充份整合上下游鞋材廠商，使 P 公司在物料調配上具彈性、製程週期短，能夠應付合作夥伴對時效的要求，且擁有相當的製鞋品質與技術水準，因而吸引 NIKE 訂單投注，而開展與 NIKE 的合作關係。且 NIKE 也因為 P 公司具有豐富的營運資源與上下游整合能力，因此委託 P 公司在海外設置運動服廠房（寶仁成衣廠），NIKE 則將訂單委託 P 公司生產。而 P 公司在進行事業版圖擴展時，多採策略聯盟或轉投資的方式與上下游廠商進行合作，形成整個製鞋產業的互賴型態，並使得知識技術新知識的取得來源豐富，製程時間以及鞋材品質的控制上，也較易達到共識及協調，形成綜效。整個集團能力學習績效也因而提昇，且透過合作方式，上游廠商在合作資源的溢助下仍享有獨立運作的模式，不易造成集團擴張負擔。這也成就了 P 公司在擁有多元化的資源互助下，逐漸擴大與各品牌廠商之合作規模，創造規模經濟效益。且在近十年來，積極發展多角化事業，跨足到資訊電子業、光電產業、零售通路業、金融業以及觀光旅館業等。

相較於 P 公司的豐富組織資源能力與多角化發展模式，F 公司則較聚焦於製鞋本業的發展，且多採用獨資方式進行價值鏈之擴展。從早期與 NIKE 的合作互動中，F 公司即積極提昇製鞋技術與維持單一品牌代工模式以深化與 NIKE 的合作關係，且透過亞洲研發中心的成立，直接與 NIKE 研發人員進行技術移轉與吸收，從中提昇產品與鞋材開發技術。隨著本業價值鏈活動的管控成本效益呈現，且與 NIKE 從早期的供應商依賴關係，發展至夥伴間相互依賴關係時，NIKE 以股權投資和合資方式參與 F 公司之研發中心設置與海外設廠活動，使其關係發展更加密切。因此，從個案分析中可以了解到，組織資源能力之多樣化與專注本業，皆對合作關係之發展產生不同層面的影響（詳見圖八）。本研究依此提出命題 7：

命題 7-1：合作供應商之組織資源能力愈豐富且營運版圖愈多元化，有助於合作關係之廣度發展可能性。

¹ NIKE 要求代工廠商必須以一對一方式(如 F 公司)進行代工，防止技術知識被品牌對手取得。但 P 公司採取「品牌隔離」廠房配置，強制人員及技術流動，加上集團事業在產業上下游整合，對外談判力強，因而取得 NIKE 信任及訂單溢助，雙方在合作業務上更擴展至鞋材與運動服等。

命題 7-1-1：合作供應商之資產內涵愈豐富，有助於合作買主交付新業務活動，擴展合作關係之廣度。

命題 7-1-2：合作供應商之高層主管能力愈多元於本業外發展，有助於促進合作關係以外之業務合作機會。

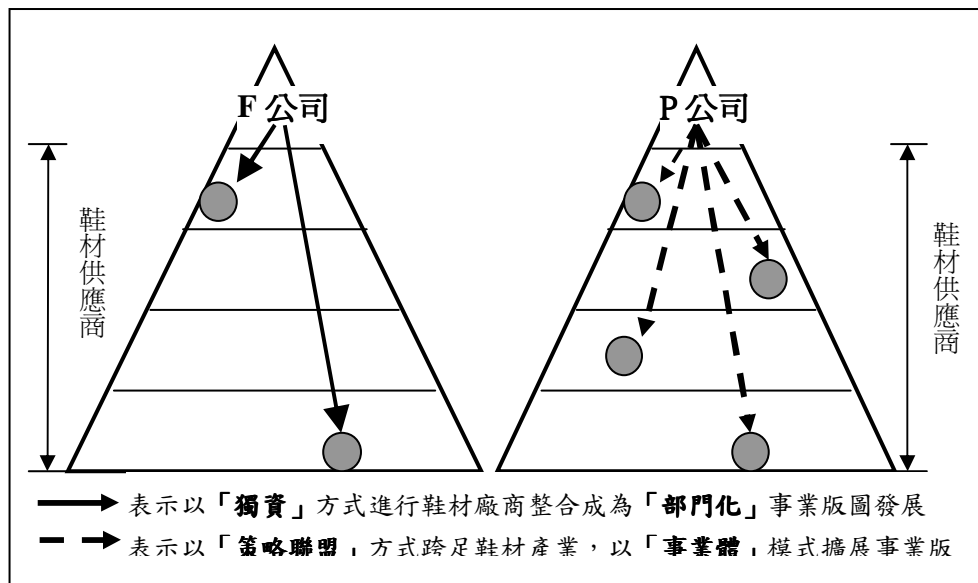
命題 7-1-3：合作供應商之組織能力愈多元，將有助於提昇集團多角化營運能力與策略發展。

命題 7-2：合作供應商組織資源能力愈集中且專注本業經營，則合作關係發展之深度愈高。

命題 7-2-1：合作供應商之資產內涵愈集中本業發展，有助於合作買主信任營運能力而提昇合作深度

命題 7-2-2：合作供應商之高層主管能力愈集中於本業發展，則有助於集團內資源佈署之發展。

命題 7-2-3：合作供應商之組織能力愈集中本業運用，則有助於提昇本業營運能力。



圖八 F 公司和 P 公司資源擴展模式

四、營運策略發展

(一)策略發展模式

經營者特質與策略雄心會導引企業發展型態。本研究從個案分析中發現，P 公司的蔡氏家族成員相信「多人攪水會混濁的道理」，因此在事業經營活動採取多品牌代工模式，以及採轉投資方式進行上下游整合，以分散營運風險；在事業版圖的擴展上，積極進行轉投資事業，跨入不同的產業進行多角化經營型態。但相對於 P 公司蔡氏家族的多角化擴展，F 公司王董事長則在「保守穩健」與「有多少力出多力」的經營觀念下，集團發展多著重於製鞋相關領域的擴展；即使是第二代接手，亦多聚焦於製鞋相關產業之經營，如連鎖鞋店等，賺取「管理財」而非「機會財」。

因此，本研究從個案分析中提出營運策略發展之二種模式：一為「價值導向」的事業策略發展模式，係以投資或聯盟方式與供應商架構虛擬企業網路，形成事業單位，藉此強化資源獲取能力，再以事業多元化合作來建立買主的信賴及關係。此種模式較適用於企業主經營理念開放且多元者，充份運用「以一當十」的資源能力及合作方式，憑藉資源能力的多元運用，取得買主信任及知識技術創新。另一種方式為「關係導向」事業策略發展模式，係以獨資方式進行價值鏈垂直深化，以增強買主信任並掌控原物料時效及成本，並配合買主需求調整經營活動，以深化合作關係和相互依賴關係。此種模式較適用於企業主經營理念保守且專注者，深化本業並強化合作關係，以取得買主信任及知識技術能力。然而採取「關係導向」的企業要注意合作關係的變化所可能造成的風險；採取「價值導向」的企業則要注意資源擴充所可能造成的變化風險。而策略發展模式選擇的不同，進而影響合作關係的發展內容及方式。

如同 F 公司在企業營運策略發展，多與 NIKE 共同進行或以合資方式進行擴展，例如研發中心的成立、上海廠建造、組織重整以及新事業單位 Sakte 成立等，因此形成與 NIKE 深度的合作關係。因此在合作關係的運用上，F 公司傾向以「關係導向」的策略，作為合作關係的延展。但近幾年來，王董事長交棒給第二代經營後，企業策略發展模式開始趨向以「價值導向」為發展，改變過去以單一代工模式的風險承擔，而積極進入休閒鞋產業以及品牌連鎖鞋店經營與零售通路市場。另一個案 P 公司，其企業營運策略發展多是透過自我資源能力的擴充來進行，傾向選擇以「價值導向」模式。例如與精英電腦於大陸成立精成電腦、與南寶樹脂、三芳化學等上游廠商合資合作、並以集團資源介

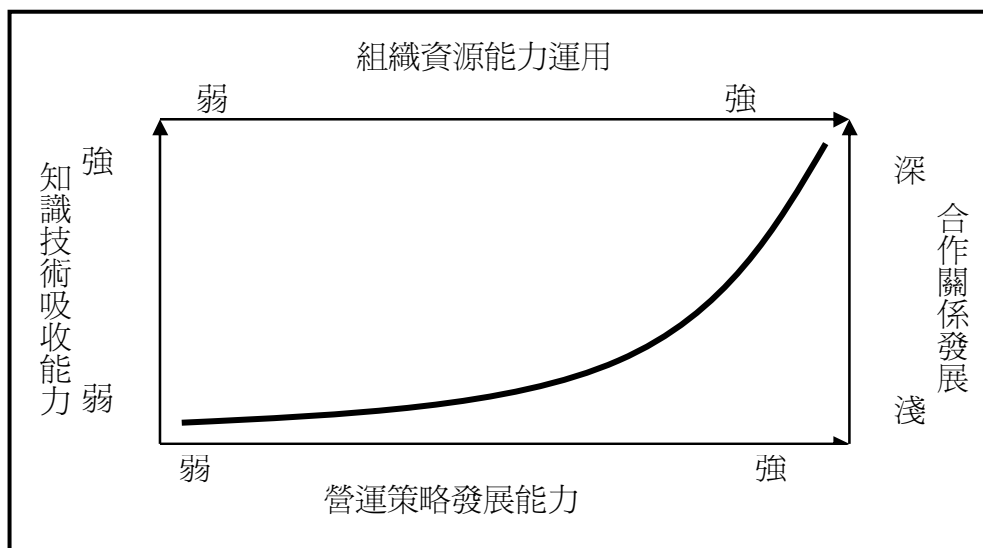
入金融證券、光電高科技產業等。且為能夠經營多品牌代工模式，在廠區內成立各品牌研發中心以及落實「廠商隔離政策」，使各品牌廠房之人員與作業活動完全獨立，以保障品牌客戶之營運機密。並且於內部推動「利潤中心制」使各部門與品牌工廠能夠致力於事業活動之運作。由此可見，P 公司以強調獨立擴展資源能力方式，無形之中提昇合作夥伴的依賴。例如 NIKE 公司就曾因看好 P 公司上下游整合能力而委託 P 公司成立成衣工廠，專為 NIKE 生產休閒運動服飾。因此，本研究提出命題：

命題 8-1：若企業愈傾向採取以「資源多角化」運用來促進合作關係發展，則策略發展模式愈傾向「價值導向」。

命題 8-2：若企業傾向採取以「關係深化」方式來促進合作關係發展，則策略發展模式愈傾向「關係導向」。

(二)合作關係發展、技能吸收能力與資源運用對營運發展能力之影響

本研究從個案分析中發現，合作過程中，企業對於移轉技術的吸收能力呈現良好的效果，進而產生較佳的技能運用，且配合資源能力的推展下，擴散至組織相關部門，有助於企業在策略發展的判斷及選擇。反之，若是技術移轉的績效不佳，學習吸收效果自然無法呈現，資源能力不足以運用之際，企業的能力發展相較則弱（詳見圖九）。以 P 公司為例，其資源運用能力相當廣泛，因此，當新技術移轉進入企業之際，對於一項知識技術能夠充份的推展至組織內相關部門或業務，達到充份發揮之效。以開發部門為例，P 公司曾與 NIKE 共同開發 foamposite 鞋底發泡技術，雖說這樣的鞋材技術，在技術隔離政策之下，屬於 NIKE 研發中心所有。但是，在非私密性技術 (know-how) 的擴展下，該項技術或者其他衍生技術，卻因而延展至鞋材單位，有助於 P 公司在鞋材業務的開發能力提昇。



圖九 合作關係發展、技術吸收能力、資源運用能力對能力發展影響

伍· 結果與建議

本研究主要在探討跨國製造合作關係發展中，廠商如何因應不同的合作關係內涵、進行技能移轉吸收和運用資源能力，以進行營運策略發展。透過寶成集團和豐泰集團與 NIKE 的合作關係發展歷程，本研究發現：

- 1.在四種合作關係發展類型中，廠商可依合作時程差異進行互動內涵。其中，相對談判力量是影響合作關係發展之要素之一。對於相對談判力量較弱的廠商，可透過培養營運能力而創造買主依賴的策略或共生關係。此外，合作雙方高層之互動熱絡程度與私人情誼亦是影響合作關係發展持續的要件。因此，建議台灣代工廠商除了積極承接業務以外，亦可與合作買主發展私人情誼或建立革命情感，深耕客戶關係，將有助於合作關係發展。
- 2.在合作關係發展中，許多台灣代工廠商受到國外買主要求而提高產品品質或作業要求，進而改變其獲利與營運內涵。因此，合作過程中的技能移轉模式與吸收能力對後續合作關係發展與營運能力具有相當影響。本研究從個案分析中了解，技能特質的內隱或外顯特性，會受到合作關係類型而產生不同的移轉模式。而移轉過程中，合作夥伴對技術的透明程度、技術生命週期和合作雙方在技能認知上的能力差異，皆會影響技能吸收的表現。因此，若代工廠商能夠與合作買主形成彼此依賴關係，將有助於採取透明、直接且豐富的移轉模式，加速技能吸收效果。
- 3.代工廠商所擁有的資源能力會對合作關係發展、技能移轉和吸收能力產生影響。建議擁有豐富且多元資源能力與事業版圖的代工廠商，應善用合作業務之外之營運資源能力，以加深合作關係廣度的發展和交互依賴性。但若是代工廠商擁有相對集中和單一事業營運，則建議可專注本業

之營運能力提昇，而深化合作關係發展之內涵。

4. 受到跨國合作業務之要求，多數廠商都從合作關係中提昇營運能力。因此，本研究從個案分析中提出價值導向與關係導向之策略發展模式，建議擁有多元資源之代工廠商可採取「價值導向」模式，透過從事多角化業務活動，促進合作買主在資源上的依賴與信任，亦可增進技能移轉吸收能力和提昇資源能力。若是擁有資源相對集中本業之廠商可採取「關係導向」之模式，透過深耕本業與提昇合作業務能力，促進合作關係發展與提昇買主對合作業務的依賴，使技能移轉更加公開化與提昇代工廠商之資源能力。

本研究以個案研究方式探討台灣代工廠商如何在國際合作關係發展歷程提昇營運能力與策略發展，採用合作關係、技能移轉與吸收能力、組織資源能力和營運策略發展等四個構面，劃分出具有實務參考價值的變數互動關係，填補過去研究較缺乏以整合性觀點探討四個變數間關係的理論缺口。且本研究深入探討台灣傳統產業在國際代工關係中如何成為全球數一數二之製造代工廠商之策略發展歷程，有助於提供實務界廠商標竿仿效之案例；尤其在合作關係發展類型之分析和技能移轉模式與吸收能力之闡述，有助於國內從事代工廠商調整合作內涵與強化吸收能力，以促進組織資源能力和決定採取「關係導向」或「價值導向」之策略發展模式。而對學術界而言，本研究不僅探討合作關係對營運能力之改變，更將合作關係的發展延伸至營運策略發展模式之探討，了解企業資源與能力提昇後的廠商，如何在後續合作關係發展中運用資源與能力形成其策略模式。

本研究建議後續研究之學者，可以將本研究所提出之觀念性架構，以量化研究方式進行量化驗證。或可在個案選擇上納入其他產業之廠商進行合作關係發展與策略運用模式之觀察，以驗證產業差異對合作關係發展歷程、技能移轉模式與吸收能力、組織資源能力及營運策略發展之影響。此外，學者可進一步納入合作買主之觀點做為競合關係之探討，以了解合作廠商間如何運用資源與關係以取得合作買主較多的信賴及業務交付，與競爭者的能力強弱對合作關係的影響程度。或可以品牌廠商的角度，來探討合作買主如何看待合作廠商自創品牌 (OBM)、合作關係如何受到廠商 OBM (自我品牌) 業務之影響 (因在本研究個案皆未有 OBM 業務) 等議題進行探討。對實務界廠商而言，本研究建議廠商應視合作時程的考驗與發展，調整合作雙方間關係和培養技術能力與資源。建議合作廠商應有效發揮企業內部的學習能力，充份利用合作內涵進行

能力培養或資源擴張，以深化合作關係。並適時的考量到合作關係與產業變化之風險，及時發展創新技能或擴展合作以外之業務活動，以提昇產業競爭力。

參考文獻

- 王慧美，「國際代工夥伴關係下之資產專屬性與價值創造：供應商觀點分析」，2000年，國立台灣大學國際企業研究所未出版論文。
- 余光中譯，「梵谷傳」，台北：大地出版社，2001年。
- 吳思華，「策略九說」，台北：麥田出版社，1996年。
- 余日新、梁家隆和陳厚銘，「廠商如何經由國外夥伴之技術合作提昇企業技術能力—以台灣資訊電子廠商為例」，*管理學報*，第十七卷第二期，2000年，頁297-319。
- 周旭華譯，Michael Porter 著，「競爭策略—產業環境及競爭者分析」台北：天下文化，2000年。
- 彼得·杜拉克，「後資本主義社會」，台北：時報出版社，1994年。
- 洪廣朋、李文瑞和翁宗志，「廠商間長期合作關係模式之研究—台灣資訊電子代工廠商之實證」，*管理學報*，第十九卷第五期，2002年，頁781-810。
- 許文宗，「代工範籌變化主動程度之研究—以台灣國際代工廠商為例」，政治大學企業管理系未出版博士論文，2003年。
- 陳振祥、李吉仁，「ODM的成因與策略運作—水平式產業下的策略聯盟型態」，*中山管理評論*，第五卷第三期，1997年，頁553-572。
- 湯明哲、李吉仁，「外包與專業製造廠商—雙贏的策略」，*遠見雜誌*，1999年11月，頁172-175。
- 黃延聰，「代工聯盟中產品開發能力之提昇：知識管理過程觀點」，*中山管理評論*，第十四卷第四期，2006年，頁881-914。
- 黃銘章，「影響代工供應商與顧客間夥伴關係因素之研究—以台灣電子資訊產業為例」，國立政治大學企業管理學系未出版博士論文，2002年。
- 趙郁文，「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力提昇之效果」，*中山管理評論*，第六卷第四期，1997年，頁1113~1136。
- 鍾育榮，「以組織能力、鑲嵌連結觀點探討對台灣電子商務新創事業經營績效之影響」，銘傳大學國際企業管理研究所未出版碩士論文，2004年。
- 顧淑馨譯，Gary Hamel & C.K. Prahalad 著，「競爭大未來」，台北：臉譜出版主，1994年。
- Aleda, V. R., Maruchek, A., Kemp, A., and Trimble, D., "The Knowledge Factory for Accelerated Learning Practice", *Planning Review*, May/ June, 1994, pp.301-312.

- Argyris, C., "Double Loop Learning In Organization", *Harvard Business Review*, 55(5), 1977, pp.115-125.
- Argyris, C., and Schon, D. A., "Organizational Learning:A Theory of Action Perspective", Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, pp.99-120.
- Beamish, P. W., and Banks, J. C., "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*,18, 1987, pp.1-17.
- Ciborra, C., "Alliances as Learning Experiments: Cooperation, Competition and Change in High-Tech Industries", L.K. Mytelka (Ed), *Strategic partnership: States, firms and international competition*, 1991, London.
- Cohen, W. M. and Levinthal D. A., "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, pp.128-152.
- Contractor F. J. and Lorange, P., "Why should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", *Cooperative Strategies in International Business*, New York: Lexington Books, 1988.
- Cummings, L. L., "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective", *Organizational Dynamics*,12, 1984, pp.33-45
- Dowlatshahi, S., "Bargaining Power in Buyer-Supplier Relationships", *Production and Inventory Management Journal* , 1st Quarter, 1999, pp.27-43.
- Dyer J.H., and Singh H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 1998, pp.660-679
- Dyer, J., "Managing the Global Supply Chain", *Journal of Economic Literature*, 35, 1997, pp.1387-1390.
- Fleck, J., "Learning by Trying: The Implementation of Configuration Technology", *Research Policy*, 23, 1994, pp.637-652.
- Garud, R. and Nayyar, P. R., "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, 15(5), 1994, pp.365-385
- Granovetter, M.(1992), "Problems of Explanation in Economic Sociology", In N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and organizations: Structure, Form, and action*,25-56, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grittner, P., "Four Elements of Successful Sourcing Strategies", *Management Review*, 41, 1996, pp.41-45.
- Gulati, R., "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.293-317.
- Hamel Gary, "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliance", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp.83-103, 1991.

- Hanson, G. H., "Incomplete Contracts, Risk, and Ownership", *International Economic Review*, 36, 1995, pp.341-357.
- Hedberg, B., "How Organizations Learn and Unlearn in P.C. Industry", Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, 1981, New York: Oxford University Press, pp.8-27.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E., "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", West Publishing, 1995.
- Hobday, M., "Innovation in East Asia: The Challenge to Japan", Brookfield, V.T.: Edward Elgar, 1995.
- Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1), 1991, pp.88-115.
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H., "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp.217-237
- Kanter, R. M., "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, July-August, 1994, pp.96-108.
- Khanna, T., Gulati, R. and Nohria, N., "The Dynamics of Learning Alliance: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.193-210.
- Klein, Jeremy A., "Skill-Based Competition", *Journal of General Management*, 16, 1991, pp.1-16.
- Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 4, 1993, pp.625-643.
- Kojima, K., "Direct Foreign investment: A Japanese Mode of Multinational Business Operations" London:Croom Helm, 1978.
- Krogh, G., "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, 40(3), 1998, pp.133-153.
- Lane, P. J., and Lubatkin, M., "Relative Absorptive Capability and Inter-Organizational Learning", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.461-477.
- Lecraw, D. J., "Diversification Strategy and Performance", *The Journal of Industrial Economics*, 33(2), 1984, pp.179-198.
- Masciarelli, J. P., "Using Relationship Management to Ensure Partnership Success", *Strategy and Leadership*, September-October, 1998, pp.24-29.
- Mundy, M., "Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure", *Management Accounting*, 70(6), 1992, pp.28-35.
- Pan, Y. and Tse, D. K., "Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country", *Journal of International Business Studies*, 27,1996, pp.929-946.
- Penrose, E.T., "The Theory of the Growth of the Firm". New York: John Wiley andSons, Inc.1959.
- Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*,14,1993, pp.179-191.

- Quinn, B. J., "Strategic Outsourcing: Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, 28(7), 1999, pp.9-21.
- Rackham, N., Lawrence, F. and Ruff, R., "Getting Partnering Right", McGraw Hill, 1995.
- Ring, P. S., and A.H. Van de Ven, "Development Process of Cooperative International Organizational Relationship", *Academy of Management Review*, 19, 1994, pp.90-118.
- Teece, D. J., "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, 1996, pp.193-224.
- Tushman, M. and Nadler, D., "Information Processing as Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review*, 3(7), 1978, pp.613-624.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, pp.35-67.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., and Boer, M. D. "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", *Organization Science*, 10(5), 1999, pp.551-568.
- Vasilash, G. S., "Getting Better and Fast", *Automotive Manufacturing and Production*, 109(8), 1997, pp.66-78.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp.171-180.
- Williamson, O.E., "Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications", New York: Free Press, 1975.
- Wilson, D. T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 1995, pp.335-345.
- Winter, S., "Knowledge and Competence as Strategic Assets", In Teece, D.(ed), *The Competence Challenge-Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 1987, pp.84-159.
- Yin, R. K., "Case Study Research: Design and Methods", London: Sage.1984.
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9(2), 1998, pp.141-159.

Exploring the Effects of Inter-Firms' Cooperative Relationship on Business Strategic Development

YUEH-CHIN CHEN *

ABSTRACT

Collaborative relationship development starts with capability complementary and competitive advantage. Firms build cooperative relationship for forming collective power by knowledge and skills interchange, risk and benefits share which can enhance firms' market position and coordinate resource capabilities. However, in the process of inter-firms cooperative relationship development, how inter-firms transfer their skills and technologies to each other, and how do they accumulate resource capabilities for deploying different strategic capabilities in the dynamic process are seldom examined in past research. Therefore, this study explores what factors affect relationship development, how the type of technology transfer and interaction influence skill absorption and capabilities promotion in different relationship stages, and how organizational resources exertion leads the relationship evolution and strategic deployment. The result shows that cooperative relationship development was be affected by relative scope, cooperative type and timing. Meanwhile, owner's personal friendship with partner has considerably influence relationship evolution and trust. Beside, technology transfer type, skill experience and gap also influence skill absorption and exercise in different relationship stages. Firm resource exertion and owner's managerial philosophies may also deepen partners' dependence and relationship development which would emerge to two capability development type namely 'Value-Oriented' and 'Relationship-Oriented'. The former of 'Value-Oriented' capability development utilizes Group resources efficiently to diversify business expansion, establish virtual business network to gain partner's trust and dependence. The 'Relationship-Oriented' capability development exerts single cooperation and focus on original business to deepen relationship and gains partners trust. In our case study shows that relationship development between Pou-Chen group and Nike tends "Value-Oriented", and the relationship of Fon-Tay and Nike tends "Relationship-Oriented".

Keywords: cooperative relationship, skill transfer, organizational resource, strategic deployment

* Yueh-Chin CHEN, Assistant Professor, Department and Graduate, Institute of Business Administration, Chao-Yang University of Technology.

廠商間合作關係對企業營運策略

發展之影響探討

陳悅琴*

(收稿日期：95 年 9 月 21 日；第一次修正：96 年 2 月 6 日；第二次修正：96 年 4 月 9 日；第三次修正：96 年 4 月 24 日；接受刊登日期：96 年 4 月 24 日)

摘要

合作關係的發展建基於買賣雙方體認到能力上的互補與競爭優勢，藉由合作進行知識能力與技術交流或交換、風險與利益分擔或共享，形成集體力量，提昇彼此市場地位以及資源能力整合。但代工廠商如何在合作關係發展歷程中，轉換技能互動模式、資源能力以培養不同的營運能力的動態性過程，卻是過去文獻較少說明的。因此，本研究自合作關係發展歷程中，探討廠商關係進展受到那些關鍵因素影響、在不同的關係發展中，技能移轉模式與互動關係如何影響代工廠商技術吸收與能力提昇、以及組織資源能力的運用對合作關係發展與營運策略發展有何影響。研究結果顯示，代工合作關係發展易受到「相對規模」、「合作類型」、「合作時間」、「合作模式」等影響，且「企業主私人情誼」的親疏，對關係發展與信任有相當的影響力；隨著不同的關係發展階段，「技術移轉模式」、「技術經驗」與「技術差距」亦會影響技術吸收及運用；而「企業資源能力運用與擴展方式」及「企業主經營理念」深化合作夥伴的依賴及關係發展，並形成「價值導向」與「關係導向」兩種能力發展。前者的關係發展模式是充份利用集團資源，多元化擴展事業體系，架構產業虛擬網路以取得合作夥伴信任；而後者的關係發展模式採單一且深化合作關係和集中本業經營，取得夥伴信任。在本文個案中，寶成集團與 NIKE 的關係發展較傾向「價值導向」，豐泰集團與 NIKE 的關係發展則較傾向「關係導向」。

關鍵詞彙：合作關係，技能移轉，組織資源，策略發展

壹· 研究背景與動機

引言

梵谷傳裡有這麼一段對話。

「你知道我們為什麼畫畫都失敗了嗎？」梵谷問高更。

「不曉得。為什麼？」高更問。

「因為我們都是一個人在畫。」梵谷說。

「什麼意思？」高更疑惑的問。

* 作者簡介：陳悅琴，朝陽科技大學企業管理系所助理教授。

「有的東西我們畫得好，有的東西我們畫得糟，可是我們卻全塞進了一張畫裡。」梵谷激動的說。「…保羅，我們應該這麼做。你和我，塞拉，塞尚，羅特列克，盧梭。我們大家應該合畫一幅畫，這才是畫家們的『真正的合作』。我們可以各展所長，塞拉畫天空，你畫風景，塞尚畫表面，羅特列克畫人物，我畫太陽、月亮和星星。聯合起來，我們可以成為一個大畫家。你說怎樣？」。

～引自《梵谷傳》，余光中譯，2001 年

梵谷傳裡的這一段故事是觸動本研究動機的主要導火線。自早期的藝術界大師為就以「合作」方式作為自身能力與地位提昇來源之後，教育界亦提出「合作學習」概念，藉由同學小組合作學習方式，截長補短、集眾之力以及腦力激盪，一起以最小的力量，獲得最大的成效。在政治界，歐盟政經的聯盟與結合，以及北美自由貿易區等區域型態的產生；甚至企業界，「無國界世界」、「全球化」和各式聯盟活動如風吹草生般的興起，企業藉由「合作」概念，採取海外委託加工（外包）、聯盟或合資等方式，進行業務交付與新市場獲取，企圖在與合作夥伴的互動過程中，吸收、學習新技能，並修正資源配置效率與降低成本，提昇組織營運能力及市場優勢。而台灣廠商在面對多國籍企業的全球分工佈局（configuration）及協調控制（coordination）的營運中，成了國際大廠價值鏈體系一環，從合作關係的發展過程中，除了涉及設備、投資與人員派遣的技能複製與學習外，更隨著合作對象程度提昇與要求，必須不斷的進行技術升級與轉型。

Kojima (1978) 在研究日本企業與歐美企業合作的活動中就發現，日本企業受惠於聯盟關係甚多，不僅人員的技能提昇，企業的國際競爭力也強化了；Ciborra (1991) 則視聯盟合作為機構性的協議，目的在促成學習與創新；Hobday (1995) 在探討南韓、台灣、香港及新加坡等亞洲國家之技術學習能力中發現，承接外包、OEM 和 ODM 方式的合作方式，是廠商取得國外技術之關鍵機制；趙郁文 (1997) 研究發現，本土代工廠商在見識與羨慕合作夥伴的資源能力，以對方為學習標竿（Benchmarking）的計畫性學習目標之下，透過組織間人員的交流與互動觀摩，合作雙方長期會產生能力差距縮短的現象。王慧美 (2000) 在研究代工夥伴關係對資產專屬性與價值創造之影響中發現，透過資產專屬性投入，代工廠商配合客戶調整內部管理流程及雙方團隊人員的溝通互動中，有助於知識流動、吸收和累積，進而提昇供應商的能力。黃延聰 (2006) 亦發現，代工聯盟中的知識取得、知識處理與知識應用，有助於代工廠商的產品開發能力提昇。由此可見，合作關係的建構並不僅存在於有形的買

賣關係，無形的「學習跳板」機制的建構與知識吸收，更是企業提昇營運能力的主要媒介。

然而，在競爭激烈的國際市場中，如何維持長期合作關係的發展、快速培養客戶所需的技術能力和發展營運策略，是合作關係能否成功的重要因素之一 (Quinn, 1999)。因此，代工廠商如何在合作關係發展變化中，取得買主的信任及依賴，並藉由對外部知識的認知，開發成具有潛力的產品或技術能力，就成了合作過程中重要課程之一。其間涉及了不同階段的合作雙方的關係發展內涵與私人情誼建構、組織內部資源能力的運用、以及合作夥伴在關係發展中對技術知識的公開程度及能力差距，對技術吸收與學習之影響。然而，在跨國合作的研究領域裡，過去文獻多著墨於合作關係發展、策略聯盟、技術移轉或代工業務等議題之探討，卻鮮少研究資料以縱向的歷史角度來整合上述因素，探究不同階段的合作關係變化中，資源運用、知識技術移轉和吸收對企業營運能力發展之影響。

有鑑於此，本研究以縱向研究觀點，以深度訪談方式探討台灣廠商如何能利用國際合作機會，在關係發展變化過程中深化夥伴關係、培養技術知識的互動與學習，進而轉移與融合組織資源能力，以提昇企業經營能力，建立市場競爭力。

因此，本研究主要研究目的在於：

1. 了解在跨國製造合作業務中，代工合作關係如何產生變化。
2. 了解合作雙方如何進行技能移轉，以及代工供應商如何從中進行技能吸收。
3. 了解在合作關係的演變與轉換過程中，技能移轉模式與吸收能力和資源運用能力如何改變。
4. 了解在不同合作關係程度、技能移轉吸收能力與資源運用能力對代工供應商企業營運策略發展之影響。

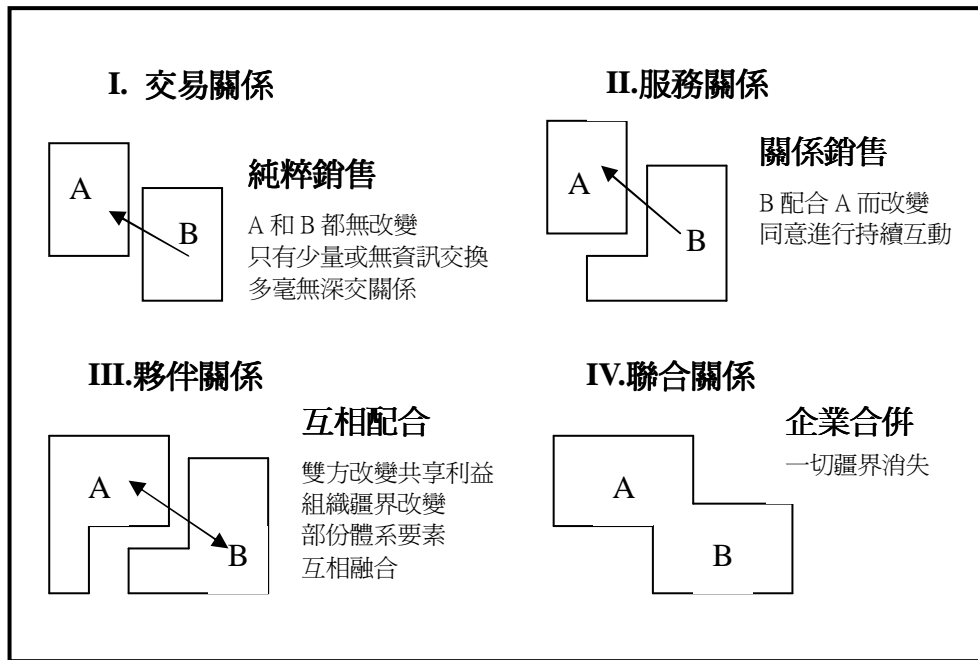
貳· 文獻探討

一、合作關係發展

(一)影響合作關係發展之內涵

合作關係是一種跨越組織疆界的互相滲透性活動 (洪廣朋、李文瑞、翁宗志, 2002)。合作雙方透過資源與技能互補和依賴關係中，進行價值鏈能力整合、為最終顧客創造價值 (Kanter, 1994)；亦是廠商間基於合作承諾下的相互、持續性的關係，彼此資訊共享、風險同擔與利益共有的態度 (Aulakh, 1996)，並在長期合作關係中創造異中求同的動態過程 (Ring & Van de Ven, 1994)。因此，合作關係的發展，從早期的買賣交易關係，逐漸發展至資源互享、甚至組織疆界消失的合資型態 (見圖一)。然而，如何在競爭激烈的市場中維持良好的、動態的合作關係呢？Masciarell (1998) 提出一套關係管理公式：「關係＝信任＋價值＋對話」，認為合作關係必須建立在有系統的盤點、研究、培養及累積與夥伴的關係，且雙方必須不斷的溝通、信任 (以及被信任)，對彼此提供真正的價值，而非利用的心態。且依據關係程度的不同來進行不同的管理，將關係中的關鍵要素與環境相連結、量化等，使關係顯得具體化。Quinn (1999) 則認為「供應商是否具有將各種專門知識快速整合的能力」是一項影響因素，建議合作雙方應建立「回饋系統」，有助於彼此知識分享及創新，且所達到的綜效與價值是合作初期所始料未及的。湯明哲及李吉仁 (1999) 則提出「廠商核心能耐的培養與產品設計和發展的提昇」可改變雙方合作態勢並維持關係。

Grittner (1996) 進一步指出成功夥伴關係管理四要訣，包括：(1)成本分析的思考方式，視工廠為買主價值鏈延展，互相協助降低成本風險。(2)有競爭力的供應商，能在設計及產品組合上隨環境因應、靈活變動。(3)承諾，讓彼此知道對方的專利、科技或技術，以取得相互回饋、信任承諾。(4)協調，發展出跨功能團隊，降低可能增加的成本及官僚。Cumming (1984)、Kanter (1994) 及吳思華 (1996) 先後提出「相互信賴」觀念，維持雙方互動與互賴，發揮合作效益；或從合作中建立「專屬性」關係 (relationship-specific) 或投資 (Hanson, 1995; Dyer, 1997)，強化彼此的互賴程度及移轉成本。Rackham, Frifdman & Ruff (1995) 認為合作關係應有不同的演進歷程 (詳見圖一)，且在不同的關係階段讓對方了解該對此合作案帶來那些貢獻，使雙方同意改變個別的經營方式、相互整合，一起控制彼此共有企業體系的某部份，並共享利益以形成合作夥伴關係。因此，合作是基於雙方在合作過程中是否擁有共同目標與利益分享，決定了關係持續與否、信賴以及目標達成的關鍵因素 (Wilson, 1995)。



圖一 合作關係演進表

洪廣朋、李文瑞和翁宗志 (2002) 的研究也顯示，合作關係的持續以雙方所建立的信任度和關係承諾程度最為重要，而溝通程度及廠商所面臨的轉換成本則會影響未來合作關係的持續。由此可知，合作關係的發展就像是堆積木，必須謹慎小心的堆砌與調整，且在追求長期合作的策略中，調適與配合彼此以達成目標和利益共享。

(二)相對談判力量影響合作關係之發展與維持

此外，合作廠商間的相對談判力量亦是影響合作關係發展之關鍵。Dowlatshahi (1999) 指出，合作關係間的相對談判力量是影響買賣關係的維持與否之主要因素。Dowlatshahi 定義談判力為「影響企業經營活動配置的能力」，且權力 (power) 的建構和談判力量多集中在個別企業、而非整個產業或市場之中。因此認為，合作廠商必須了解不同的買賣關係中的不同合作動機、合作方式、風險承擔、以及雙方的權力結構力量，才得以使企業能夠在合作過程中把握商機、運用資源及談判力，使合作關係運作更具效率與公平。Hamel (1991) 則以深度訪談方式分析九個從事跨國合作的國家，了解影響合作夥伴間學習的因素。研究中發現，並非所有的合作夥伴都可藉由聯盟合作取得相同的學習效果，此現象稱為「不對稱性 (asymmetries)」。Hamel 指出，

造成合作關係間的不對稱性，起因於夥伴間相對談判力大小，而非關係穩定性或時間長短等因素；而夥伴間的競爭與合作態度也會對學習效果產生影響。因此認為合作過程 (process) 相較於合作關係的結構 (structure) 更能決定學習效果的展現；而合作夥伴的企圖心、開放程度 (openness) 或透明度 (transparency) 以及技能吸收能力，則會對廠商的學習與談判力產生如學習競爭般的效果，促進合作關係的依賴性與競爭力。Khanna、Gulati 和 Nohria (1998) 的研究也指出，合作關係的互動學習過程中，合作雙方會受到私人利益 (private benefits) 與共同利益 (common benefits) 的合作態度影響，使得彼此會衡量對方的學習進程與個人所欲取得的收益期盼，來決定資源的投入與分配。若合作企業能在學習聯盟過程中，了解彼此間的「相對範疇」(relative Scope, RS)，則有助於企業在學習競賽 (learning race) 中，適時調整學習態度 (私人利益或共同利益) 以及對資源的配置投入，達到合作關係中的收益期盼。

(三)私人情誼影響關係資產之建構與發展

合作關係的發展除了在組織結構中的互動外，亦受到個人行為之影響而產生不同的關係發展。因此，有學者從網絡關係的觀點來探討合作關係中的鑲嵌程度與相對關係。Granovetter (1992) 和 Uzzi (1997) 即將鑲嵌分為關係性與結構性鑲嵌兩類。結構性鑲嵌 (structural embeddedness) 指在網絡中鑲嵌程度所形成的正式商業網絡關係，如合作契約的關係運作。而關係性鑲嵌 (relational embeddedness) 則指意圖掌握對偶交換 (dyadic exchange) 的品質，進一步共同形成非正式的個人網絡，其中強調交易成員間的信任關係。Gulati (1998) 亦指出，鑲嵌程度可以由個體成員在此其合作網絡體系裡連結關係的緊密度來說明，與其他成員間連結越緊密，所形成正式或非正式的經濟行為就越頻繁，越容易透過各種交易進行利益交換，取得企業競爭優勢與價值，增加網絡地位的重要性。因此，本研究認為，合作夥伴間的非正式關係，即私人情誼亦會對合作關係發展與維持產生影響，使擁有私人情誼或具有「關係 (Guan-Xi)」的合作成員，願意分享資訊與資源，以降低環境不確定性和提高信任程度 (Gulati, 1998)。鍾育榮 (2004) 亦探討夥伴關係鑲嵌程度時，將主管與合作夥伴發展良好的私人情誼納入衡量指標中，且驗證得到私人情誼的確有深化合作關係的發展。因此，若台灣代工廠商之高層主管或團隊成員，能夠與合作夥伴發展良好的非正式關係，且在管理得當下，將可使此關係成為企業競爭優勢之一 (Dyer & Singh, 1998; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)；而在關係建構的信任基礎下，資訊分享與學習效果促進網絡內廠商快速成長、且使互信

互賴關係成爲企業重要資產之一。如此，非正式關係所形成之關係資產的存在不僅有助於夥伴間的知識交換，也可有效防止不必要的知識外流 (Kale, Singh & Perlmutter, 2000)。

二、合作關係發展影響知識技能移轉與吸收能力

(一)移轉互動模式

彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 在〈後資本主義社會〉(彼得·杜拉克, 1994) 一書中指出，知識的建立必須透過不同專門知識的合作，共同擁有統合知識，並將它形成商品化能力，產生組織間的效益差異。因此，當知識能力成爲產業競爭力的主要因素時，藉由跨國合作來進行的知識能力移轉與組合，更成爲廠商能力提昇與營運發展的最佳機會。Krogh (1998) 亦定義知識技術是一種競爭優勢的來源之一，組織應以其爲核心能力 (capability)，建立市場地位。然而，企業必須了解知識技術的內涵差異，並提供不同的移轉方式，如此才能促進知識的運用。Winter (1987) 即提出影響知識移轉的三項知識構面，包括：外顯性／內隱性的知識、簡單／複雜的知識、獨立／系統的知識。當面臨的知識構面是外顯性、簡單且獨立知識時，則可採條例式的編輯知識和運用少許資訊即可清楚了解知識。但若面臨的知識是內隱性、複雜且系統性的知識，則因不易被描述出來，必須藉助大量資訊、或其他知識與密集接觸方式來協助解讀知識。由此可知，隨著知識構面程度的不同，所產生不同的移轉方式與內涵也有所差異。Cohen & Levinthal (1990) 指出，組織能否取得外部知識，關鍵與組織疆界跨越者 (即團隊成員或個人) 是否能夠察覺到外部環境的新知識能力有關，若參與聯盟合作的團隊成員或個人能夠從聯盟活動中的雙方互動與溝通中取得技術知識，則有助於合作廠商的知識提昇與運用。Garud & Nayyar (1994) 則以進化論的授粉過程 (process of pollination) 來解釋知識資源的創造與移轉，認爲知識的「授粉作用」必須是路徑相依 (path-dependent) 與累積的 (cumulative)，將多元化的知識技能、外界環境的變化，甚至是組織內自我能力的發展，形成了類似授粉活動的能力擴散。而要了解知識如何在組織內部擴散，必須先從了解知識藉由何種“知識媒介”來進行傳播，將知識深度內化在個人身上，再藉由人員的教授來擴散知識；或透過高度的階層化組織結構將知識鑲嵌在結構之中，再透過高度化的規範模式來教育員工，以達到知識標準化的目的。黃延聰 (2006) 則將聯盟活動中的知識取得活動，分爲聯盟雙方人員的

技術交流與資訊互享、人員互動、共同解決問題與合作開發新產品等方式，來建立知識技術移轉管道與方式。

(二)吸收能力

如何將取得之知識技術運用到企業內部營運活動，形成競爭優勢，其關鍵即在於吸收能力。Cohen & Levinthal (1990) 主張合作組織應培養「吸收能力 (absorptive capacity)」，藉由與合作夥伴接觸所認知到的市場機會，將其開發成具潛力的技術能力；且將知識技術累積一段時間後所發展出來的能力，具有認知新價值、外部知識，並內化及運用到企業活動的能力。Klein (1991) 則「以技能為基礎建構競爭力」(Skill-Based Competition) 觀點，說明技能自外部引入，運用專案 (project) 學習形成核心技能，再利用「統籌能力」(meta-skill) 的概念，即「整合、運籌與創造內部核心技能的能力」，將個人的學習和專案整合的經驗，形成了組織的學習能力與創新能力，進而將技能歸類並以資料庫型式永久留存於組織之中。Kogut & Zander (1993) 提出組織學習及創新能力來自於對知識的「組合能力」(combinative capabilities)，組織必須能重新組合已有的知識基礎、內部及外部學習的結果，才能吸收並創造新知識，其中吸收與複製技術的能力主要來自其成員間的協調、溝通的組織原則，包括彼此間關係的結構以及知識共享架構等，都有助於新技能與能力的移轉與溝通，而知識能否被編碼也對移轉速度有很大的影響。Aleda, Marucheck, Kemp, & Trimble (1994) 提出「知識工廠」的概念，主張企業為能維持其動態競爭優勢與核心能力，必須與市場和顧客持續的參與互動及改變，以達「加速學習」(accelerated learners) 的目標。Van den Bosch, Volberda, & Boer (1999) 認為，廠商對知識技術的吸收能力受到組織型式及結合能力影響而有不同表現。此概念與 Argyris (1977) 提出的組織輸入、產出與環境回應間的動態均衡概念相同，企業可透過組織間的例行作業 (routines) 或是作業活動功能的轉變 (Hedberg, 1981; Huber, 1991)，獲取學習與能力提昇的機會，並促進價值活動的整合與建立。由此可知，合作關係的維持有助於知識技術的取得；而內部營運活動的建立與知識基礎，將影響知識吸收程度。合作組織在長期往來關係下建立信任關係後，相較易取得關鍵資源，且當企業策略發展有所轉變時，亦能自合作體系中取得支援與必要資源。而組織間透過合作所產生出來的互動學習綜效，使企業在作業活動或者知識技能上有所改善與提昇。

(三)知識技術移轉經驗與差距

Cohen & Levinthal (1990) 在提出知識吸收能力觀點時，強調知識的取得與運用，必須符合兩個標準：第一，既有的知識具有新知識所需的基本知識；第二，知識提供者對知識的開放程度，如此才能夠使組織自新知識中創造價值。且組織的吸收能力傾向於累積性的發展、相互依賴，如此才能夠有效內化新知識。Fleck (1994) 認為企業若要成功的發展新技術，必須結合新知識技術和既有的實務知識。其中，既有實務知識指企業經由多年經驗且在特定領域中累積下來的知識，大多存在於日常作業活動中。企業運用適當的方法和在相關領域中累積多次成功實施案例經驗後，可將實務知識內化為一般性知識，以減少新技術整合與運用的困難。Fleck 的理論有別於做中學 (learning by doing) 觀念，而強調知識的應用是藉由不斷的嘗試與修正學習中 (learning by trying) 的過程中取得的。Kogut & Zander (1993) 也主張，組織能夠具有吸收和複製新技術的能力，主要來自其合作成員間的協調、溝通的組織原則，包括彼此間關係的結構以及知識共享架構等，都有助於新知識與能力的移轉與溝通。而知識能否被編碼也對移轉速度有很大的影響。Teece (1996) 的研究也發現，知識技術移轉過程中，會受到知識技術的不確定性、路徑相依性、累積性、不可回復性、技術關聯性與內隱性等因素影響，而產生不同的知識取得效果。因此，若是廠商與合作夥伴的知識移轉活動愈密集，且隨著合作時程愈久，則雙方的知識技術取得內涵愈豐富，且知識技術差距也隨之減少。

三、組織資源能力影響合作關係發展和營運能力

組織資源的觀點最早由 Penrose (1959) 所提出，認為企業是由資源所組合而成，而一家企業的成長則透過有效運用組織資源所獲得的結果。Wernerfelt (1984) 則進一步依資源的產能而將資源區分為：(1)固定資產：如廠房設備、機器設備。(2)藍圖 (blueprints)：包括專利權、品牌、商標、商譽等有家於產能的擴展。(3)文化：是團隊效果，伴隨著企業內部發展與增強，但卻無法在脫離企業時被運用或複製。Barney (1991) 則進一步的將所有能使廠商執行策略而改進其效率與效能的資產、能力、企業特質、資訊與知識視為資源，區分為三類：(1)實體資本資源：如機器廠房、地理位置、原料取得途徑等。(2)人力資本資源：如管理者與員工的洞察力、員工的人際關係、訓練等。(3)組織資本資源：如廠商正式的組織架構、計劃、控制及協調系統等。之後，Peteraf (1993) 進一步的指出，資源基礎觀點所強調的是企業是否擁有獨特且異質性

的資源、資源異質性的來源、是否能有效運用和組合這些資源、以及這些資源是否能夠為組織帶來持續性競爭優勢的思考角度。Hitt、Ireland & Hoskisson (1995) 則定義資源為公司全部製造過程的投入內涵，區分為有形與無形資源。有形資源包括財務資源、實體資源、人力資源與組織資源等，其中組織資源更含括了員工的專業技術與知識、溝通和應對能力以及工作等。無形資源則包括技術、聲譽和組織文化。吳思華 (1996) 則整合多位學者的觀點，將資源分為資產與能力兩部份。其中，再將資產區分為有形資產和無形資產。能力則指企業建構與配置資源的能力，因此可區分為個人與組織能力兩部份，個人能力指組織內的關鍵人物可能為企業取得較佳的競爭優勢，因為它們擁有與產業(產品) 相關的創新與專業技術能力、管理能力與人際網路能力。組織能力則是指透過管理能力而改善企業效率與效果的能力，包括業務運作能力、技術創新與商業化能力、鼓勵創新合作的組織文化、以及組織記憶與學習等核心資源。綜合上述學者之觀點，本研究採取學者吳思華 (1996) 之定義，將組織資源能力區分資產、個人能力與組織能力。

四、合作關係發展、知識技術移轉與吸收能力、和資源能力的有效運用和培養，有助於企業營運策略之發展

策略是企業為完成目標所採取之有效分配現有資源或探尋新資源，而採取的行動 (Drucker, 1954)。因此，組織需要策略，使企業之外部環境與內部能力間相互配合，才能獲得生存 (周旭華譯，Porter, 2000)。但在現實企業中，有許多企業卻能持續創新，但有些公司卻老大守成，甚至是無法轉型而衰退。Hamel & Prahalad 在《競爭大未來》(顧淑馨譯，1994) 一書中探討這樣的現象，指出六項要件是企業創造核心能力、求新求變的動力：(1)要有先見之明，洞察未來之商機。(2)要建立一個策略藍圖。(3)要有宏大的企圖心。(4)要能善用資源，四兩撥千斤。(5)動作要快，不怕犯錯，掌握機先。(6)注重核心專長之發展與部署。因此，企業主的先見之明與企圖心，導引企業的策略藍圖訂定與資源應用，以佈署其核心能力之培養與發展。

國際合作是許多企業從外部吸收國際營運經驗、建構自身通路和全球運籌網路的方式之一，但卻不是最後的手段 (Porter, 1990)。Beamish & Banks (1987) 研究發現，藉由能力上的互補來提昇彼此的市場競爭力是廠商合作的

主要目的。Contractor & Lorange (1988) 亦指出，企業間知識的差異是國際合作的主要動機之一；對企業而言，聯盟合作不僅可以接近對方知識技術之工具，亦是實際上能獲得聯盟夥伴的知識策略。Pan & Tse (1996) 則發現，一個廠商與另一個廠商合作的最主要動機是為了獲取競爭優勢。Vasilash (1997) 則以 OEM 的角色扮演來看，認為 OEM 合作模式的特徵並非僅是單純的業務問題而已；對供應商而言，想要藉由這樣的合作模式來增進自己的能力與營運版圖才是合作的目的所在。趙郁文 (1997) 的實證研究中也發現，OEM 廠商雖然非以技術移轉為實質明示目標，但在合作關係作用下，顯性或隱性的技術移轉與技術能力要求，卻成為合作歷程中的副產品，證明台灣廠商從事 OEM 業務對其營運能力提昇和事業版圖擴展具有影響效果。陳振祥和李吉仁 (1997) 的研究指出，ODM 廠商從早期從事 OEM 代工活動中，逐漸培養與引進較高層次的產品技術，以滿足客戶需求與提昇競爭力；且在過程中進行內部學習機制，提昇本身的技術能力。此概念在余日新、梁家隆和陳厚銘 (2000) 的研究中亦獲得驗證。

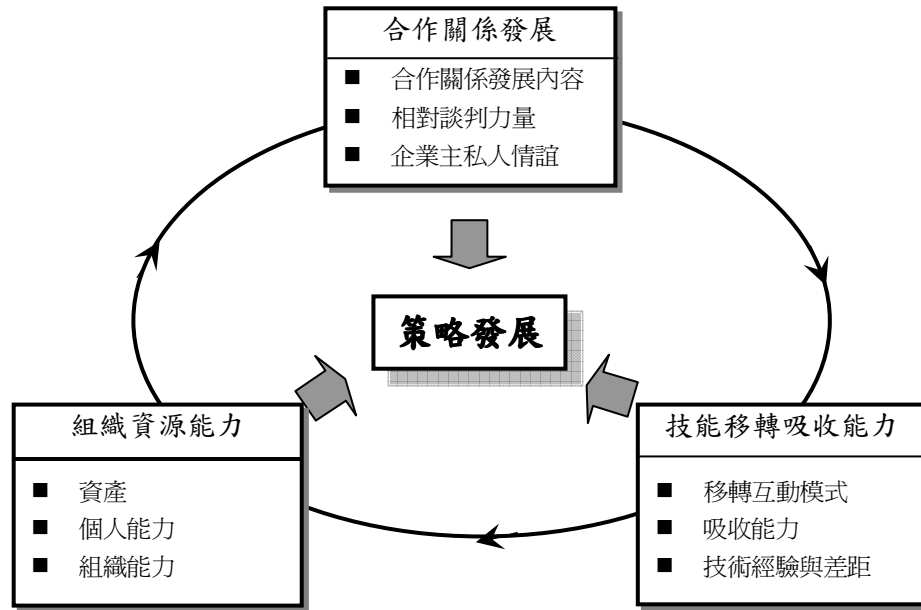
由此可知，代工廠商的營運能力與事業發展會受到國外客戶之知識外溢效果影響，而強化代工廠商競爭力和夥伴關係，進而形成代工廠商能力和市場競爭力間的正向關係 (黃銘章, 2002)。許文宗 (2003) 則以能力發展觀點，發現台灣代工廠商能夠在核心客戶的合作關係發展中，學習客戶知識與技術，進而吸收與累積形成自我能力，以進行策略發展之優勢要素。黃延聰 (2006) 確切的指出，透過合作聯盟中的知識取得、廠商內部知識處理能力和知識應用等管理過程，會對代工廠商的產品開發能力產生實質影響。因此，合作關係的發展、知識技術移轉與吸收能力以及過程中培養的組織資源，有助於廠商培養營運能力和進行策略發展；而企業主或營運團隊的企圖心與經營思維，則會影響企業策略發展的方式與方向。

參· 研究方法

一、研究架構與訪談問卷設計

本研究整合上述理論文獻探討之核心觀念，歸納「合作關係發展」、「技能移轉與吸收能力」以及「組織資源能力」三個構面變數間關係互動，會對企業營運策略發展產生影響。因此建構本研究架構，詳見圖二。之後，本研究依據理論文獻之變數內涵，設計出本研究訪談問卷 (見表一)，從中了解不同廠

商在不同的合作階段中如何深化合作關係、技能移轉與吸收能力之轉變、組織資源能力之累積等互動作用，對企業營運策略之佈署與發展影響。



圖二 本研究架構

表一 變數與問卷設計說明

構面	觀念變數	內涵與問題
合作關係發展	合作關係發展內容	探討合作關係如何在時間演變中，產生不同的合作模式和互動方式
	相對談判力	探討合作夥伴間的談判力量程度
	企業主私人情誼	探討合作雙方的高層或關鍵人士是否擁有私人情誼及其對合作關係發展之影響
技能移轉吸收能力	移轉互動模式	探討不同的知識技術特性對移轉互動方式、參與人員廣度之影響
	吸收能力	探討移轉後的知識技術對組織營運與資源運用之影響
	技術經驗與差距	探討對新移轉之技術或新產品之技術能力程度，以及技術經驗之差距對吸收能力之影響
組織資源能力	資產	包括在與合作關係發展過程中，有形資產的累積過程與無形資產的獲得，如海外據點分佈、廠房生產線數、新穎機器設備、財務運用能力、企業聲譽、生產品質、成本優勢與專利權等。
	個人能力	探討企業主本身具有的專業技術能力、管理能力、人際網路、溝通互動能力，對合作關係發展、資源運作以及人際網路的推展、綜效。
	組織能力	探討企業擁有的業務運作能力、資源整合能力、技術創新能力、組織制度與文化、以及組織學習能力等，對合作關係、市場競爭力及營運策略之影響。
	策略發展	探討企業規模擴展程度、多角化現象、市場進入等事業體發展之影響。

【資料來源】本研究整理

二、研究方法

(一)研究方法說明與研究對象選擇

為能夠清楚呈現不同階段的合作關係發展變化、技能移轉和吸收能力與資源能力互動作用，對企業營運策略發展之影響，本研究採用個案分析法，進行個案訪談與資料分析，目的在探討廠商如何從合作關係發展中，培養營運能力與策略佈署，而非理論之驗證，因此研究觀察的角度是整體的，並從發現中推衍命題。此研究方法的選擇符合 Yin (1984) 指出的：個案研究法較適合探討如何及為何等類型之研究問題。

在個案的選擇上，本研究選定製鞋業為主要研究分析主體，主要是因為製鞋業為台灣早期接觸國外品牌合作業務的產業之一，台灣廠商從為品牌廠商的代工活動中，逐漸培養自己的技術開發與營運能力，甚至以自我品牌 (OBM) 擴展事業版圖。台灣製鞋廠商如何從僅具有基礎製鞋技術的業者，在與國際品牌客戶合作關係發展中，擁有現今的高科技製鞋能力與事業版圖的營運模式，值得探討其能力累積與策略發展過程。因此，本研究對象選定全球兩大製鞋廠商、同時皆為 NIKE 核心專業代工廠—寶成集團 (以下簡稱 P 公司) 與豐泰集團 (以下簡稱 F 公司) 為研究對象 (詳見表二說明)，主要原因在於：

1. P 公司與 F 公司同為 NIKE 專業核心代工夥伴，但兩者在接單方式上卻有不同模式。P 公司採取多品牌代工，不僅與 NIKE 合作，且與 Adidas、Converse、Reebok、New Balance 等品牌合作。目前為全球最大製鞋廠商。F 公司則以單一品牌代工，專注為 NIKE 的核心策略合作夥伴。兩大集團目前接單量占 NIKE 全球訂單約四成左右，而二者合併之業務量佔全球運動鞋產值約 85% 左右。
2. 兩大集團皆由早期的單純業務代工 (OEM)，提昇至現今的研發設計夥伴 (ODM) 且具有鞋材開發技術和自有品牌經營 (OBM)，其能力提昇的歷程實值得探究，並可為傳統產業發展提供參考價值。
3. 研究者曾經於該二家企業任職過，對於製鞋產業訊息及專業技術相較敏感及了解。雖說目前已不在該產業，但透過昔日同事與上司訪談和詢問，較易了解內部營運，有助於豐富訪談內容。

表二 個案公司比較

個案公司 內容		寶成集團	豐泰集團
成立時間		1971 年	1969 年
現今資本額		台幣 243.81 億元	台幣 47.88 億元
股票上市時間		1990 年	1992 年
與 NIKE 合作時間		1989 年	1977 年
在運動休閒產業 相關的營運業務		運動鞋、休閒鞋、運動服、鞋材與 技術開發、連鎖鞋店	運動鞋、溜冰鞋、休閒鞋、鞋材與 技術開發、連鎖鞋店
代 工 品 牌	運動鞋	Nike, Adidas, Reebok, Puma, New Balance, Ascis, Converse.....	Nike
	溜冰鞋	無	Nike-Bauer
	休閒鞋	Timberland, Rockport.....	Timberland, Justin, Benetton, Geox, Rocky.....
	運動服	Nike, Adidas.....	無
NIKE 訂單占企業 整體訂單數量		28%	90%
集團製鞋產能		362 條生產線，年產能超過 2 億雙	110 條生產線，年產能近 5 千萬雙
生產基地		台灣、大陸、越南、印尼、墨西哥	台灣、大陸、越南、印尼、墨西哥
集團多角化規模		製鞋業、零售流通業、電子產業 (包 括零組件與系統組裝 (PCB、 PCBA)、液晶顯示器、機構件及精 密系統控制、精密設出與模具成 形、鎂合金產品等)、金融業	製鞋業、零售流通業
品牌與通路經營		大陸：寶元連鎖運動用品店	台灣：SENSE1991 連鎖女鞋店 X-Vison 休閒鞋連鎖店 大陸：Quest Sport 連鎖運動用品 店

【資料來源】本研究整理

(二)研究資料蒐集

由於研究者曾任職鞋業公司近二年時間，對製鞋產業有相當經驗並擁有鞋業相當資訊概念，因此，在產業相關的次級資料收集上相較容易；輔以理論文獻回顧整理，設計出半結構式問卷。之後，本研究進行個案公司實務訪談以取得初級資料，使兩家個案公司之合作關係發展與營運活動能夠更真實的呈

現。訪談對象包括事業群總經理（如：P 公司第二事業群盧總經理）、部門經理（例如：運動鞋業務部、Skate 業務部經理）以及 Team Leader（開發室、業務部、針車部）等共十人，每次訪談時間控制在二小時以內，訪談時以錄音方式記錄訪談內容，並於訪談後記錄原始訪談內容。期間對資料有不清楚或必須再探究之問題，則以電話訪談或電子郵件方式請教受訪者，力求資料概念清晰與釐清問題。

在完成個案公司訪談後，本研究依訪談內容與次級產業資料報導進行個案文本撰寫，再從文本內容中進行資料分析，建構理論觀點。最後，再依個案內容與理論文獻提出研究命題和結論。

(三)研究限制

1. 本研究為達比較性效果，僅選取兩家製鞋廠商為代表，可能在分析結果上不具高度外部效度，但應可適用其他特質近似之產業。
2. 本研究僅對寶成和豐泰二家供應商進行訪談，但並未對合作買主 NIKE 做訪談，縱使研究者曾任職該二家企業，但可能使得本研究在對買方部分之分析內涵和分析結果有所侷限。
3. 本研究採個案訪談法，在研究問題涉及策略發展、技術私密性等，受訪者可能對此避重就輕、語多保留，研究者以多數訪談對象及與產業內人士多方接觸，以直、間接方式取得不同來源資訊，以彌補不足之處。
4. 研究過程資料多以邏輯推理為主要分析工具，難免有主觀分析，對此研究者在資料擷取上多方閱讀、探詢，降低主觀成份。

肆· 個案分析與命題發展

一、合作關係發展

(一)四種類型的合作關係發展內涵

合作關係的發展並非長久不變，而是會隨著時間與互動深淺而衍生出不同的合作關係階段，使合作廠商間從早期的買賣交易關係，逐漸發展為策略夥伴關係甚至形成生命共同體的合作方式。本研究從 F 公司與 P 公司的個案研

究中，發現兩家公司與 NIKE 的合作關係發展內涵，隨著關係的深淺與合作時間長短，形成不同的互動模式與信賴關係。

如以 F 公司為例，1976 年開始與 NIKE 合作，初期 NIKE 只交付鞋款原型要求 F 公司純粹只做代工。但隨著合作時間擴展，F 公司積極配合 NIKE 公司的技術能力要求、以及製程、產品、管理等品質改善。之後，配合 NIKE 推動 TQM 計劃、參加 NIKE 內部 APE 先進流程改造計劃。且爲了深化技術開發，雙方共同出資成立 NIKE 亞洲研發中心、NIKE 於 F 公司內部傳授並推動 SOTAP 專案；之後更進而在上海和東南亞地區合資設廠、配合 NIKE 購併加拿大 NIKE-Bauar 曲棍球公司，成立 Skate 事業單化，以及進行組織改造計畫。近年配合 NIKE 行銷通路多樣化，專責負責 NIKE 網路售鞋業務活動等（見圖三），並爲 NIKE 建立台灣分公司辦公室，提供 NIKE 人員直接在 F 公司總部上班，形成互動頻繁與密切的合作關係。

P 公司則自 1989 年與 NIKE 開始合作，當時 P 公司已在業界享有技術能力聲譽和擁有規模經濟優勢，但也配合 NIKE 的要求，進行技術、製程、產品、等改善與提昇。如 P 公司爲便利與 NIKE 的技術研究、開發活動的推動，成立 NIKE 研發中心 (NDC)；配合 NIKE 成本考量以及全球行銷計畫，進行海外擴廠；爲求人員技術能力提昇，與 NIKE 進行人員教育訓練；並共同研發出 foamposite 鞋材，以及在 NIKE Jordan 童鞋事件中，雙方對在物料品質要求提昇並達到共識；並爲 NIKE 建立研發大樓以提昇產品開發速度和效率（見圖四）。

因此，本研究依據個案研究之內涵，將代工合作關係的發展歸納爲四大類，分別爲：**成本關係、契約關係、策略關係與共生關係**。此四大類之分類概念，與 Rackham, Frifdman & Ruff (1995) 所提出之四種合作演進內容有些許差異。Rackman et. al., (1995) 的分類是以聯盟合作關係的角度出發，因此，從初期的交易關係，到最後階段的聯合關係，可以看到雙方爲了追求共同利益而改變個別經營方式，雙方營運體系整合爲一。本研究所提出之代工合作關係發展，則著重在合作賣方配合買主需求而調整營運內涵，過程中投入專屬性資產；而相對買主並沒有太多營運方式的改變。

例如，本研究之代工合作關係分類中，「**成本關係**」是合作關係發展中的基礎，買方多以降低成本或效率因素而選擇代工廠商，買賣關係受制於價格導致常可見到代工廠商轉換情況，形成敵對合作的關係型態。而「**契約關係**」中的合作雙方，逐漸朝向產品品質改善等創造契約存續時的共利關係，而價格並非主要的合作考量基準。在「**策略關係**」之中，合作雙方的互動程度含括了

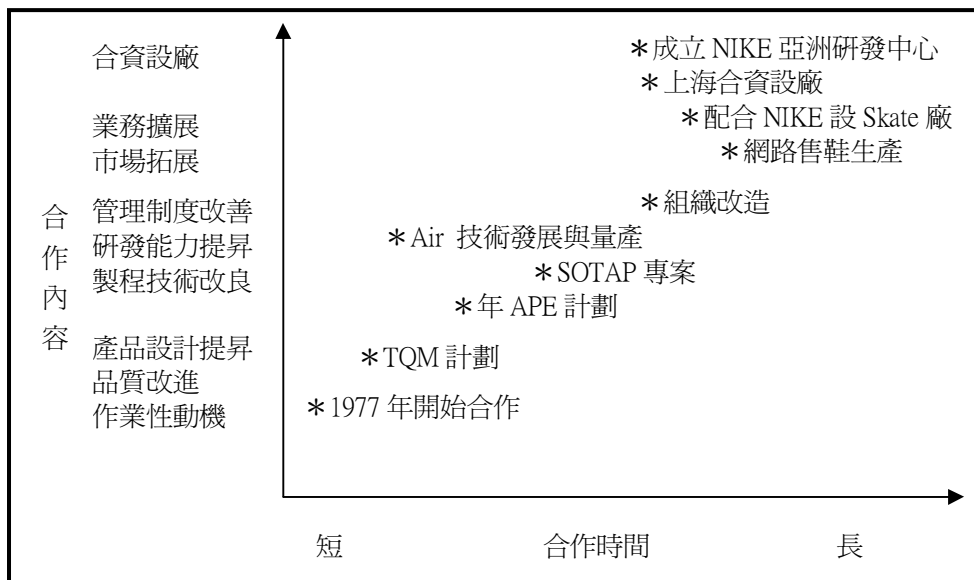
賣方配合買方要求，改善製程、提昇研發能力、以及買方協助推動管理制度等合作內涵。在策略關係下的合作雙方發展出長期夥伴關係，且為了共同目標的達成而相互依賴、投入更多專屬性資產。最後，「共生關係」的發展使買賣雙方形成生命共同體關係，例如買主以股權方式入股賣方，或雙方合資設廠等模式皆屬之，此關係使雙方擁有高度信任度與關係鑲嵌，甚至形成企業文化的交流與影響。

因此，本研究依據個案分析內容與文獻，提出合作關係發展類型與內涵之命題（見表三）：

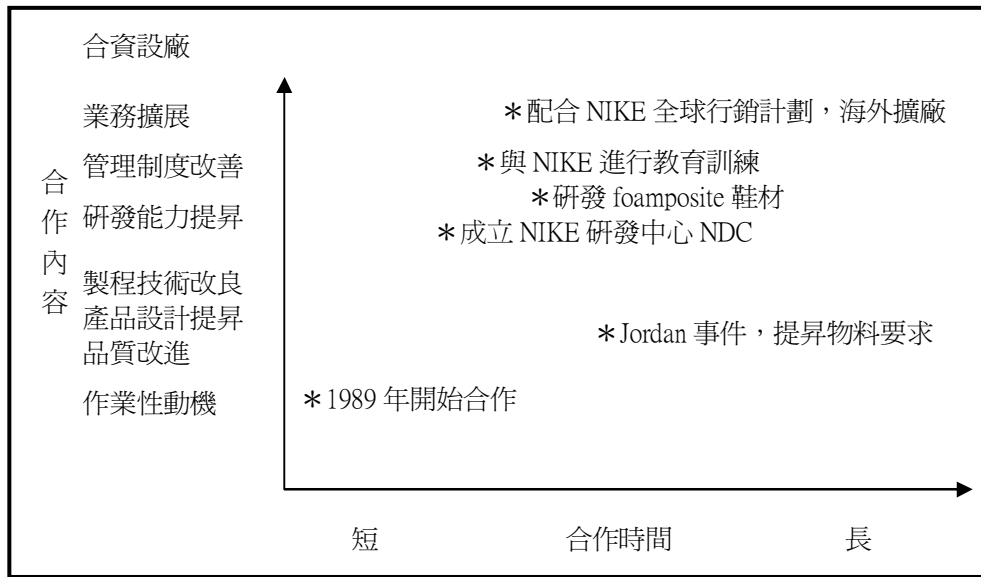
命題 1：合作關係發展內容包括「成本關係」、「契約關係」、「策略關係」、「共生關係」四種類型。

命題 1-1：若合作時程較短，合作關係傾向以成本或契約關係發展。

命題 1-2：若合作時程愈長，合作關係將傾向以策略或共生關係發展。



圖三 F 公司與 NIKE 的合作關係演進圖



圖四 P 公司與 NIKE 的合作關係演進圖

表三 代工合作關係發展內容

合作類型	I.成本關係	II.契約關係	III.策略關係	IV.共生關係
關係發展	競爭 (疏離)	半競爭 (稍親密)	伙伴關係 (親密)	生命共同體 (極親密)
合作內容	作業性合作	產品提昇 品質改進	製程技術 研發能力 管理制度	合資 業務市場擴展
合作時程	短期	中期	長期	永續
轉換成本	低	中	高	極高
合作品牌	多品牌	多品牌	少數品牌	單一品牌
代表個案			P 公司	F 公司

【資料來源】本研究

(二)相對談判力量對合作關係發展之影響

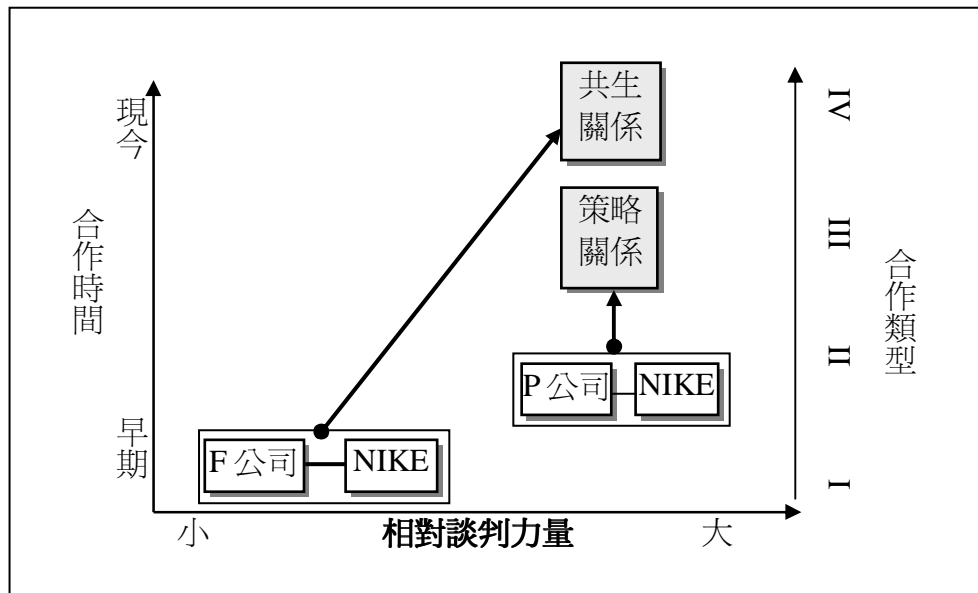
相對談判力量大小會影響合作關係的發展。尤其當合作雙方在資源不平等時，風險承擔與利益分配的選擇，容易導致弱勢一方因缺乏談判基礎與議價能力，而必須接受強勢一方的要求 (Williamson, 1975)。此外，當合作雙方

承受外部經濟壓力、作業層級摩擦、對績效表現不滿意以及投資承諾減少時 (Lecraw, 1984)。因此，若企業處於相對談判力量較弱時，應集中資源於本身最擅長的領域，提升營運效率與能力，形成平衡的互賴關係。

在本研究之兩家個案中，可以發現，早期 F 公司與 NIKE 公司在 1977 年合作初期，當時的 NIKE 是年營業額達 4.8 百萬美元之國際企業。但由於 NIKE 剛與鬼塚公司談判破裂，急需亞洲供應商協助生產，因此 F 公司雀屏中選而開啓與國際品牌 NIKE 合作歷程。在歷經三十年的合作過程中，F 公司雖然是以小公司型態，初期相對談判力較弱，營運活動受限於 NIKE 要求。例如，NIKE 要求 F 公司僅能以單一品牌代工合作，而不能再承接其他品牌廠商之訂單（此限制在近幾年內才開放，且只限於非運動鞋產業）；或 NIKE 要求內部員工的標準作業程序，若有任一員工操作流程錯誤，則 F 公司將因此受處份；或是在產品品質要求上，NIKE 人員固定長駐廠區，若有些微鞋底黏膠外漏情況，則整雙鞋必須銷毀、不得當成次級品出售，而成本則由 F 公司概括承受。但 F 公司也在這些要求下，逐漸培養其高品質與高技術水準，且從成本控管中賺取管理財。隨著合作年資的延長，雙方的合作深度已自早期的單純代工模式的互動，發展至現今的股權互動頻繁的合資模式，F 公司的相對談判力隨著核心能力的培養而提昇，NIKE 也逐漸對 F 公司產生依賴關係，將亞洲研發中心設立與 F 公司，強調其資源共享與價值共創之合作關係。P 公司則在與 NIKE 合作初期雙方企業規模與相對談判力量相近。1989 年時的 P 公司已經是國際知名運動鞋品牌代工廠商，NIKE 在業務擴展與作業成本考量，委託 P 公司協助生產，甚至打破過去堅持的「單一品牌代工模式」，而接受 P 公司採「多品牌代工模式」承接 NIKE 訂單。但即使 P 公司營運規模與談判力量較 F 公司大，但 NIKE 也與 P 公司的關係維持在「策略關係」狀態，P 公司為 NIKE 設立專屬研發中心，就產品製造技術及鞋材研發等進行交流，提昇 NIKE 的產品品質和市場競爭力；但在合作內容上則不如 F 公司般與 NIKE 發展至合資狀態的「共生關係」（詳見圖五）。

由此可知，相對談判力量的均等並不一定與合作關係的發展成正比，反倒是合作情誼的革命情感，使得雙方即使在合作初期談判力量不均等，也會隨著合作關係的深化和供應商培養自我能力而形成共生關係，使雙方形成彼此依賴的合作關係，而不再受限於相對談判力量影響。本研究依上述個案分析提出命題 2：

命題 2：相對談判力量不均等的合作關係，會受到合作時程、發展內涵與廠商能力培養而形成對等關係。



圖五 企業規模與合作關係發展

(三)企業主私人情誼

合作雙方高層或關鍵人士，若是在合作關係發展中，擁有合作情誼或私人關係，將有助於合作計劃的推動和合作關係的發展。此觀點與 Granovetter (1992) 與 Uzzi (1997) 所提出的社會網絡關係鑲嵌相同，認為網絡成員若掌握對偶交換品質，將可進一步形成非正式個人網絡關係，有助於交易成員間的信任關係。在本研究個案中，F 公司董事長王先生在 NIKE 與鬼塚公司合作破裂後，即開始與 NIKE 合作，且與 NIKE 創辦人 Phili Knight 互動關係密切；合作近三十年間，王先生與 Knight 培養出革命情感，除了的合作業務上有股權投資外，更固定派遣 F 公司經理級人員至 NIKE 校園總部 (Campus) 進行人員交流與企業文化取經，強化彼此的信賴。且在 F 公司 10、20 週年等大型廠慶活動中，Knight 和副總裁等人皆會受王先生邀請蒞場參加。由此可見 F 公司王先生與 NIKE 高層在合作關係發展上的互動深厚。但隨著王秋雄先生於 2001 年將事業交棒給其兒子王建弘總經理之後，王總經理逐漸意識到單一代工隱藏的風險、以及 Knight 在合作業務活動上的涉入程度降低，因此積極進入休閒

鞋品牌代工業務，且透過轉投資品牌女鞋經營和運動用品店通路擴展，轉移單一代工之風險並提高獲利來源。

P 公司的蔡氏家族由於與 NIKE 合作關係開始時，雙方都已是大企業，並且合作的動機是以降低成本與規模經濟考量，故合作關係發展自作業性動機發展至策略性動機，但高層間的私人情誼在關係發展上的累積相較 F 公司來得低，互動關係與信賴程度相較不若 F 公司來得密切。因此，本提出命題 3：

命題 3：合作夥伴間擁有的私人情誼愈深厚，則合作關係發展趨向策略和共生關係。

二、技術移轉吸收能力

(一)知識技術特質與移轉互動內容

知識技術移轉活動會隨著合作關係的深淺、知識技術特質以及互動模式而產生差異化的結果（詳見表四）所示。當知識技術特質屬於內隱性，資訊與知識技術的取得不易，此時，可透過採取駐廠人員直接面對面或透過專屬網路系統進行溝通時，將使得合作雙方的互動密切，資源交流也相較豐富。反之，當知識技術特質屬於外顯性，資訊與知識技術透過書面文件可一目了然時，採用團隊、會議的互動溝通模式，有助於團隊及管理人員對技術初步了解，且技術文件簡單化使資源的交流相對也較簡單。

以 F 公司為例，在與 NIKE 的技術移轉過程中，隨著合作關係的發展，從早期的書面文件發展逐步演進至技術包裹、團隊人員交流、NIKE 駐廠人員進駐、至近期的專線內部網路架設等交叉運用，使執行人員可直接與 NIKE 員互動與溝通，雙方在技術交流與知識移轉上，產生較高的移轉績效、降低機會成本與提昇內隱知識的吸收效果。同時 NIKE 每天派員駐廠 F 公司，隨時就研發情況與現場生產問題進行處理與反應至美國 NIKE 總部，在這樣高度的人員接觸中，無形中技術知識的取得相較豐富且多元，進而使得組織學習效果提昇。而與 F 公司運用不同移轉模式的 P 公司，技術移轉的前線接受單位是研發中心人員，因此，NIKE 派駐的駐廠人員，只負責與研發中心人員互動，針對問題的產生加以處理與溝通。至於現場製作過程的問題產生，則由 P 公司研發中心的人員處理或轉達。而在專線網路的架構上，P 公司目前仍未運用。因此，本研究提出命題 4：

命題 4：合作關係發展類型與知識技術特質，會影響技術移轉互動模式與

資源交流程度。

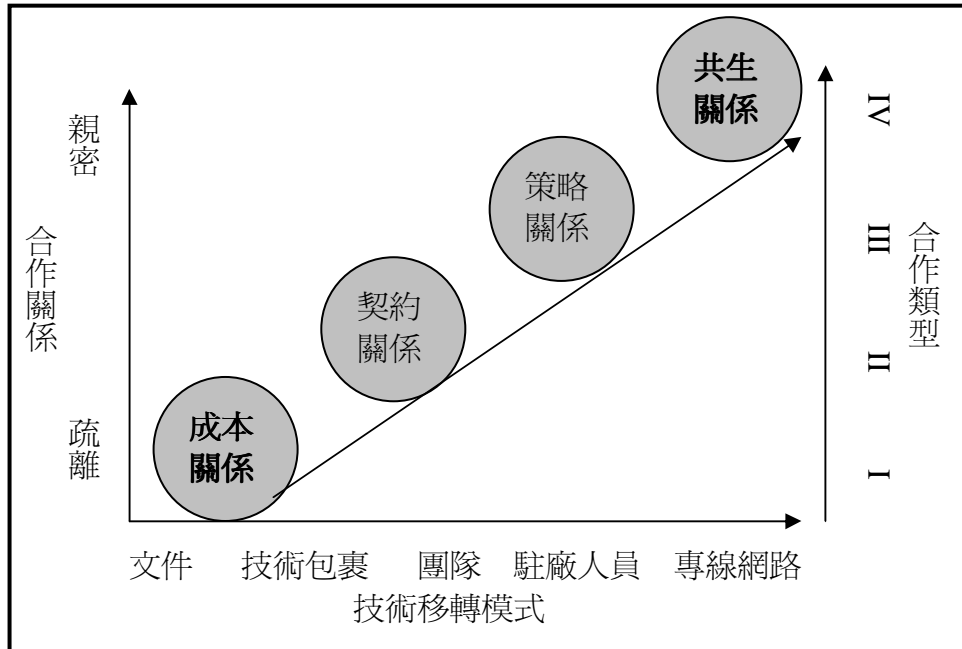
命題 4-1：合作關係愈深厚且知識技術特質屬內隱性時，移轉模式愈直接與豐富。

命題 4-2：合作關係相較淺且知識技術特質屬外顯性時，移轉模式傾向間接與簡單的互動交流。

表四 知識技術移轉內容

構面	內容		
移轉模式	駐廠人員/專線網路	團隊/技術文件	技術文件
知識技術特質	內隱	半內隱	外顯
互動模式	直接討論	團隊討論	會議
交流資源	高度直接、多元豐富	中度直接、稍豐富	低度直接、簡單

因此，技術提供者和接受者之間的合作關係不同，會影響知識技術移轉績效。合作關係愈深厚，有助於降低移轉過程時的機會成本。同時，親密的合作關係會使得雙方在移轉模式的選擇上採取直接的方式。如圖六所示。

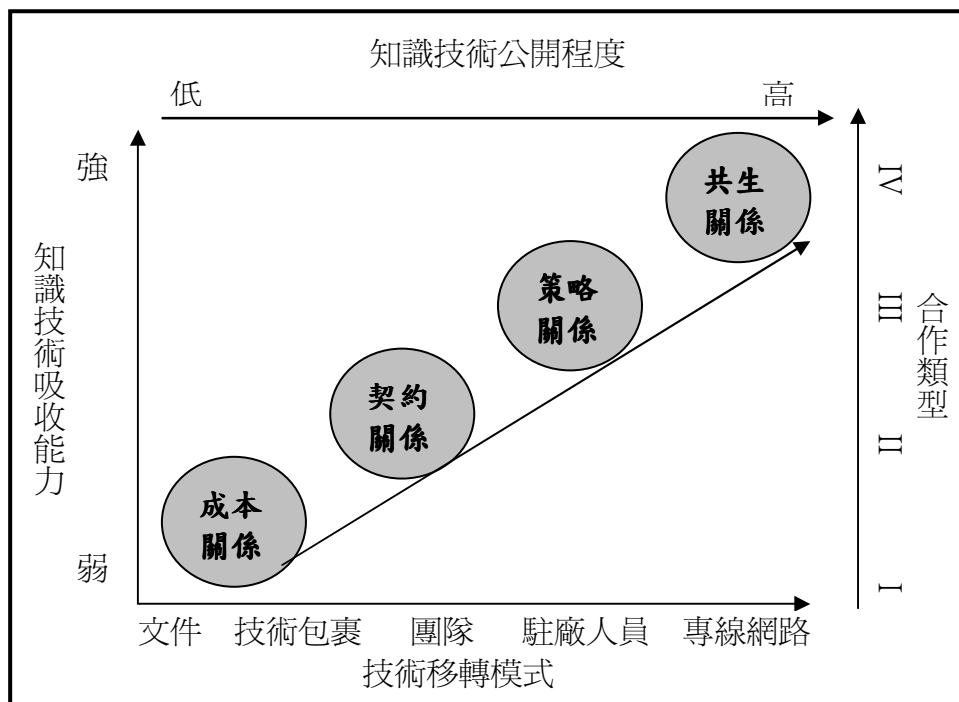


圖六 合作關係發展與知識技術移轉模式演進

(二)知識技術移轉模式與吸收能力影響合作關係發展

合作夥伴對技術的公開透明程度，取決於合作夥伴的態度、語言技術的對稱性以及夥伴技術建立的相對速度。因此，當合作夥伴的排他性低、合作雙方有著相同的語言技術以及夥伴技術建立的速度提昇時，技術的公開度相對提高，合作雙方的移轉模式應採取人員直接接觸方式，以面對面直接就問題諮詢、解決，相對的技術接受者就有較高的機會來取得技術和吸收運用，資源的來源也較多元與豐富。反之，若是合作夥伴對技術的公開程度不高，則採取的移轉模式就較不直接或以書面、文件方式傳達，技術的取得及吸收相對上就有所限制。在個案研究中，F 公司和 P 公司的受訪者皆一致的表示，NIKE 在技術移轉過程中，對知識技術的公開程度很高；且合作雙方的製鞋技術能力相當，因此有著相近的技術語言可溝通。隨著 NIKE 的新鞋型設計開發技術日新月異，為促進生產效益的呈現，因此，NIKE 採取技術公開型式揭露新技術，使得供應商能夠盡其所能的為 NIKE 鞋款做製造，取得市場品質認同及聲譽，達到雙贏局面（如同我們得知 NIKE 直接以駐廠人員或專線模式進行技術知識移轉）（詳見圖七）。因此，本研究提出命題 5，並將此概念以圖七呈現。

命題 5：合作夥伴對技術的公開程度愈高，則供應商技能吸收能力相較愈高。



圖七 合作關係發展對技能移轉模式和吸收能力之關係

(三)技能差距

技能差距是指供應商所具有的技能基礎與欲移轉的技能間之差距程度。由於組織會將過去的相關知識技術，構成廠商認定新訊息的價值並同化與應用。因此當知識技術移轉時，既存於組織體系的技術能力與欲移轉的技術愈相近，則知識技術的引進較容易，組織內部也因為所面對的問題相似性較高，成員認知與了解事實的能力較佳，而產生較良好的學習效果與能力發展。反之，當供應商的技能基礎與欲移轉的技能間有相當差距，則知識引進相較困難，必須依賴後續訓練及互動溝通，將移轉之知識技術轉換為可實行之程序。

於個案研究中，F 公司與 P 公司皆表示，由於 NIKE 專注於鞋型設計以及行銷業務，因此，在生產過程中，有時會產生鞋型設計概念不易轉換為實體成品鞋的情形，如此，能力的差距隨即產生。NIKE 以鞋型設計與行銷活動的能力見長，而 F 公司與 P 公司在落實新鞋型開發與量產時，會面臨技術與成品呈現上的限制。此時，NIKE 與 F 公司和 P 公司的開發單位和樣品室負責人員展開密切且頻繁的互動溝通，將鞋型構想付諸成品。雖然整個協商的過程動用頗多的人力與時間成本，但無形中卻有助於雙方設計概念和技術能力的提昇。因此，本研究提出命題 6：

命題 6-1：合作夥伴間的知識技術能力差距愈大，則移轉吸收能力愈弱，傾向採取直接移轉模式以加速移轉效果。

命題 6-2：合作夥伴間的知識技術能力差距愈小，則移轉吸收能力愈快，傾向採取間接移轉模式以實現移轉效果。

三、組織資源能力

組織資源能力的供應愈豐富，廠商在接受合作夥伴的業務交付時，有較多的資源輔助，以加速任務完成。在合作過程中，由於相關資源注入豐富，對於運作中產生的問題得以提供適切的解決方案或意見，得以加深合作夥伴的信賴，進而增加其他業種的業務交付，使廠商在事業規模上有所擴展或改善，強化營運能力並提昇產業地位。此外，在資源能力整合上，廠商若能將有形與無形的資產、運用個人或組織能力，投注並分享於上下游合作廠商之中，易使整個產業供應鏈達到聯結效果，形成中衛體系，體系內的廠商容易達到共識，技

術能力亦較易創新突破，學習績效也較明顯。或以聯盟或合作模式，以「事業體」模式進行企業擴展企業版圖，加深市場競爭力。

以 P 公司為例，初期 NIKE 打破單一品牌合作規範¹（註 1）選擇 P 公司作為合作夥伴的原因之一，即因 P 公司當時已是規模相當大的製鞋廠商，海外生產線豐富，且充份整合上下游鞋材廠商，使 P 公司在物料調配上具彈性、製程週期短，能夠應付合作夥伴對時效的要求，且擁有相當的製鞋品質與技術水準，因而吸引 NIKE 訂單投注，而開展與 NIKE 的合作關係。且 NIKE 也因為 P 公司具有豐富的營運資源與上下游整合能力，因此委託 P 公司在海外設置運動服廠房（寶仁成衣廠），NIKE 則將訂單委託 P 公司生產。而 P 公司在進行事業版圖擴展時，多採策略聯盟或轉投資的方式與上下游廠商進行合作，形成整個製鞋產業的互賴型態，並使得知識技術新知識的取得來源豐富，製程時間以及鞋材品質的控制上，也較易達到共識及協調，形成綜效。整個集團能力學習績效也因而提昇，且透過合作方式，上游廠商在合作資源的溢助下仍享有獨立運作的模式，不易造成集團擴張負擔。這也成就了 P 公司在擁有多元化的資源互助下，逐漸擴大與各品牌廠商之合作規模，創造規模經濟效益。且在近十年來，積極發展多角化事業，跨足到資訊電子業、光電產業、零售通路業、金融業以及觀光旅館業等。

相較於 P 公司的豐富組織資源能力與多角化發展模式，F 公司則較聚焦於製鞋本業的發展，且多採用獨資方式進行價值鏈之擴展。從早期與 NIKE 的合作互動中，F 公司即積極提昇製鞋技術與維持單一品牌代工模式以深化與 NIKE 的合作關係，且透過亞洲研發中心的成立，直接與 NIKE 研發人員進行技術移轉與吸收，從中提昇產品與鞋材開發技術。隨著本業價值鏈活動的管控成本效益呈現，且與 NIKE 從早期的供應商依賴關係，發展至夥伴間相互依賴關係時，NIKE 以股權投資和合資方式參與 F 公司之研發中心設置與海外設廠活動，使其關係發展更加密切。因此，從個案分析中可以了解到，組織資源能力之多樣化與專注本業，皆對合作關係之發展產生不同層面的影響（詳見圖八）。本研究依此提出命題 7：

命題 7-1：合作供應商之組織資源能力愈豐富且營運版圖愈多元化，有助於合作關係之廣度發展可能性。

¹ NIKE 要求代工廠商必須以一對一方式(如 F 公司)進行代工，防止技術知識被品牌對手取得。但 P 公司採取「品牌隔離」廠房配置，強制人員及技術流動，加上集團事業在產業上下游整合，對外談判力強，因而取得 NIKE 信任及訂單溢助，雙方在合作業務上更擴展至鞋材與運動服等。

命題 7-1-1：合作供應商之資產內涵愈豐富，有助於合作買主交付新業務活動，擴展合作關係之廣度。

命題 7-1-2：合作供應商之高層主管能力愈多元於本業外發展，有助於促進合作關係以外之業務合作機會。

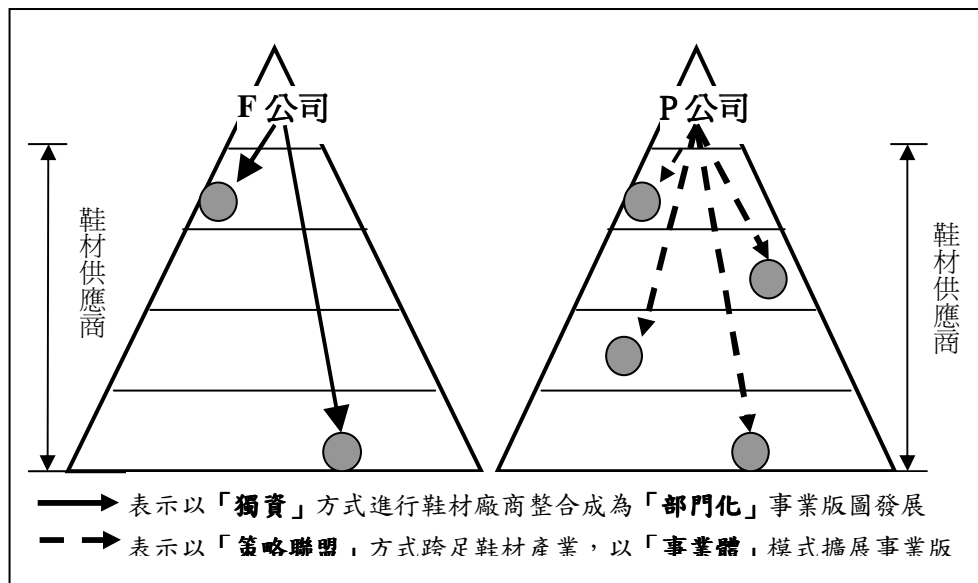
命題 7-1-3：合作供應商之組織能力愈多元，將有助於提昇集團多角化營運能力與策略發展。

命題 7-2：合作供應商組織資源能力愈集中且專注本業經營，則合作關係發展之深度愈高。

命題 7-2-1：合作供應商之資產內涵愈集中本業發展，有助於合作買主信任營運能力而提昇合作深度

命題 7-2-2：合作供應商之高層主管能力愈集中於本業發展，則有助於集團內資源佈署之發展。

命題 7-2-3：合作供應商之組織能力愈集中本業運用，則有助於提昇本業營運能力。



圖八 F 公司和 P 公司資源擴展模式

四、營運策略發展

(一)策略發展模式

經營者特質與策略雄心會導引企業發展型態。本研究從個案分析中發現，P 公司的蔡氏家族成員相信「多人攪水會混濁的道理」，因此在事業經營活動採取多品牌代工模式，以及採轉投資方式進行上下游整合，以分散營運風險；在事業版圖的擴展上，積極進行轉投資事業，跨入不同的產業進行多角化經營型態。但相對於 P 公司蔡氏家族的多角化擴展，F 公司王董事長則在「保守穩健」與「有多少力出多力」的經營觀念下，集團發展多著重於製鞋相關領域的擴展；即使是第二代接手，亦多聚焦於製鞋相關產業之經營，如連鎖鞋店等，賺取「管理財」而非「機會財」。

因此，本研究從個案分析中提出營運策略發展之二種模式：一為「價值導向」的事業策略發展模式，係以投資或聯盟方式與供應商架構虛擬企業網路，形成事業單位，藉此強化資源獲取能力，再以事業多元化合作來建立買主的信賴及關係。此種模式較適用於企業主經營理念開放且多元者，充份運用「以一當十」的資源能力及合作方式，憑藉資源能力的多元運用，取得買主信任及知識技術創新。另一種方式為「關係導向」事業策略發展模式，係以獨資方式進行價值鏈垂直深化，以增強買主信任並掌控原物料時效及成本，並配合買主需求調整經營活動，以深化合作關係和相互依賴關係。此種模式較適用於企業主經營理念保守且專注者，深化本業並強化合作關係，以取得買主信任及知識技術能力。然而採取「關係導向」的企業要注意合作關係的變化所可能造成的風險；採取「價值導向」的企業則要注意資源擴充所可能造成的變化風險。而策略發展模式選擇的不同，進而影響合作關係的發展內容及方式。

如同 F 公司在企業營運策略發展，多與 NIKE 共同進行或以合資方式進行擴展，例如研發中心的成立、上海廠建造、組織重整以及新事業單位 Sakte 成立等，因此形成與 NIKE 深度的合作關係。因此在合作關係的運用上，F 公司傾向以「關係導向」的策略，作為合作關係的延展。但近幾年來，王董事長交棒給第二代經營後，企業策略發展模式開始趨向以「價值導向」為發展，改變過去以單一代工模式的風險承擔，而積極進入休閒鞋產業以及品牌連鎖鞋店經營與零售通路市場。另一個案 P 公司，其企業營運策略發展多是透過自我資源能力的擴充來進行，傾向選擇以「價值導向」模式。例如與精英電腦於大陸成立精成電腦、與南寶樹脂、三芳化學等上游廠商合資合作、並以集團資源介

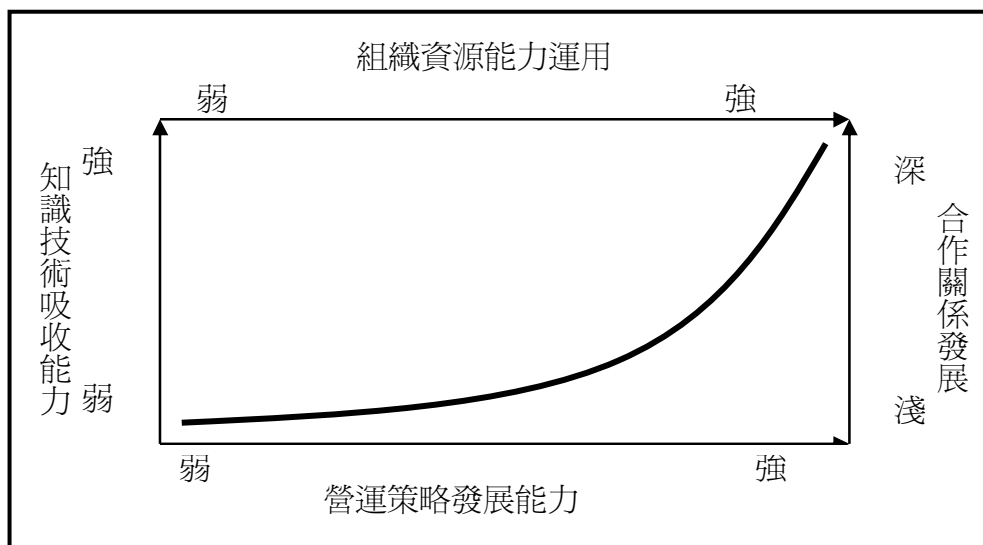
入金融證券、光電高科技產業等。且為能夠經營多品牌代工模式，在廠區內成立各品牌研發中心以及落實「廠商隔離政策」，使各品牌廠房之人員與作業活動完全獨立，以保障品牌客戶之營運機密。並且於內部推動「利潤中心制」使各部門與品牌工廠能夠致力於事業活動之運作。由此可見，P 公司以強調獨立擴展資源能力方式，無形之中提昇合作夥伴的依賴。例如 NIKE 公司就曾因看好 P 公司上下游整合能力而委託 P 公司成立成衣工廠，專為 NIKE 生產休閒運動服飾。因此，本研究提出命題：

命題 8-1：若企業愈傾向採取以「資源多角化」運用來促進合作關係發展，則策略發展模式愈傾向「價值導向」。

命題 8-2：若企業傾向採取以「關係深化」方式來促進合作關係發展，則策略發展模式愈傾向「關係導向」。

(二)合作關係發展、技能吸收能力與資源運用對營運發展能力之影響

本研究從個案分析中發現，合作過程中，企業對於移轉技術的吸收能力呈現良好的效果，進而產生較佳的技能運用，且配合資源能力的推展下，擴散至組織相關部門，有助於企業在策略發展的判斷及選擇。反之，若是技術移轉的績效不佳，學習吸收效果自然無法呈現，資源能力不足以運用之際，企業的能力發展相較則弱（詳見圖九）。以 P 公司為例，其資源運用能力相當廣泛，因此，當新技術移轉進入企業之際，對於一項知識技術能夠充份的推展至組織內相關部門或業務，達到充份發揮之效。以開發部門為例，P 公司曾與 NIKE 共同開發 foamposite 鞋底發泡技術，雖說這樣的鞋材技術，在技術隔離政策之下，屬於 NIKE 研發中心所有。但是，在非私密性技術 (know-how) 的擴展下，該項技術或者其他衍生技術，卻因而延展至鞋材單位，有助於 P 公司在鞋材業務的開發能力提昇。



圖九 合作關係發展、技術吸收能力、資源運用能力對能力發展影響

伍· 結果與建議

本研究主要在探討跨國製造合作關係發展中，廠商如何因應不同的合作關係內涵、進行技能移轉吸收和運用資源能力，以進行營運策略發展。透過寶成集團和豐泰集團與 NIKE 的合作關係發展歷程，本研究發現：

- 1.在四種合作關係發展類型中，廠商可依合作時程差異進行互動內涵。其中，相對談判力量是影響合作關係發展之要素之一。對於相對談判力量較弱的廠商，可透過培養營運能力而創造買主依賴的策略或共生關係。此外，合作雙方高層之互動熱絡程度與私人情誼亦是影響合作關係發展持續的要件。因此，建議台灣代工廠商除了積極承接業務以外，亦可與合作買主發展私人情誼或建立革命情感，深耕客戶關係，將有助於合作關係發展。
- 2.在合作關係發展中，許多台灣代工廠商受到國外買主要求而提高產品品質或作業要求，進而改變其獲利與營運內涵。因此，合作過程中的技能移轉模式與吸收能力對後續合作關係發展與營運能力具有相當影響。本研究從個案分析中了解，技能特質的內隱或外顯特性，會受到合作關係類型而產生不同的移轉模式。而移轉過程中，合作夥伴對技術的透明程度、技術生命週期和合作雙方在技能認知上的能力差異，皆會影響技能吸收的表現。因此，若代工廠商能夠與合作買主形成彼此依賴關係，將有助於採取透明、直接且豐富的移轉模式，加速技能吸收效果。
- 3.代工廠商所擁有的資源能力會對合作關係發展、技能移轉和吸收能力產生影響。建議擁有豐富且多元資源能力與事業版圖的代工廠商，應善用合作業務之外之營運資源能力，以加深合作關係廣度的發展和交互依賴性。但若是代工廠商擁有相對集中和單一事業營運，則建議可專注本業

之營運能力提昇，而深化合作關係發展之內涵。

4. 受到跨國合作業務之要求，多數廠商都從合作關係中提昇營運能力。因此，本研究從個案分析中提出價值導向與關係導向之策略發展模式，建議擁有多元資源之代工廠商可採取「價值導向」模式，透過從事多角化業務活動，促進合作買主在資源上的依賴與信任，亦可增進技能移轉吸收能力和提昇資源能力。若是擁有資源相對集中本業之廠商可採取「關係導向」之模式，透過深耕本業與提昇合作業務能力，促進合作關係發展與提昇買主對合作業務的依賴，使技能移轉更加公開化與提昇代工廠商之資源能力。

本研究以個案研究方式探討台灣代工廠商如何在國際合作關係發展歷程提昇營運能力與策略發展，採用合作關係、技能移轉與吸收能力、組織資源能力和營運策略發展等四個構面，劃分出具有實務參考價值的變數互動關係，填補過去研究較缺乏以整合性觀點探討四個變數間關係的理論缺口。且本研究深入探討台灣傳統產業在國際代工關係中如何成為全球數一數二之製造代工廠商之策略發展歷程，有助於提供實務界廠商標竿仿效之案例；尤其在合作關係發展類型之分析和技能移轉模式與吸收能力之闡述，有助於國內從事代工廠商調整合作內涵與強化吸收能力，以促進組織資源能力和決定採取「關係導向」或「價值導向」之策略發展模式。而對學術界而言，本研究不僅探討合作關係對營運能力之改變，更將合作關係的發展延伸至營運策略發展模式之探討，了解企業資源與能力提昇後的廠商，如何在後續合作關係發展中運用資源與能力形成其策略模式。

本研究建議後續研究之學者，可以將本研究所提出之觀念性架構，以量化研究方式進行量化驗證。或可在個案選擇上納入其他產業之廠商進行合作關係發展與策略運用模式之觀察，以驗證產業差異對合作關係發展歷程、技能移轉模式與吸收能力、組織資源能力及營運策略發展之影響。此外，學者可進一步納入合作買主之觀點做為競合關係之探討，以了解合作廠商間如何運用資源與關係以取得合作買主較多的信賴及業務交付，與競爭者的能力強弱對合作關係的影響程度。或可以品牌廠商的角度，來探討合作買主如何看待合作廠商自創品牌 (OBM)、合作關係如何受到廠商 OBM (自我品牌) 業務之影響 (因在本研究個案皆未有 OBM 業務) 等議題進行探討。對實務界廠商而言，本研究建議廠商應視合作時程的考驗與發展，調整合作雙方間關係和培養技術能力與資源。建議合作廠商應有效發揮企業內部的學習能力，充份利用合作內涵進行

能力培養或資源擴張，以深化合作關係。並適時的考量到合作關係與產業變化之風險，及時發展創新技能或擴展合作以外之業務活動，以提昇產業競爭力。

參考文獻

- 王慧美，「國際代工夥伴關係下之資產專屬性與價值創造：供應商觀點分析」，2000 年，國立台灣大學國際企業研究所未出版論文。
- 余光中譯，「梵谷傳」，台北：大地出版社，2001 年。
- 吳思華，「策略九說」，台北：麥田出版社，1996 年。
- 余日新、梁家隆和陳厚銘，「廠商如何經由國外夥伴之技術合作提昇企業技術能力—以台灣資訊電子廠商為例」，*管理學報*，第十七卷第二期，2000 年，頁 297-319。
- 周旭華譯，Michael Porter 著，「競爭策略—產業環境及競爭者分析」台北：天下文化，2000 年。
- 彼得·杜拉克，「後資本主義社會」，台北：時報出版社，1994 年。
- 洪廣朋、李文瑞和翁宗志，「廠商間長期合作關係模式之研究—台灣資訊電子代工廠商之實證」，*管理學報*，第十九卷第五期，2002 年，頁 781-810。
- 許文宗，「代工範籌變化主動程度之研究—以台灣國際代工廠商為例」，政治大學企業管理系未出版博士論文，2003 年。
- 陳振祥、李吉仁，「ODM 的成因與策略運作—水平式產業下的策略聯盟型態」，*中山管理評論*，第五卷第三期，1997 年，頁 553-572。
- 湯明哲、李吉仁，「外包與專業製造廠商—雙贏的策略」，*遠見雜誌*，1999 年 11 月，頁 172-175。
- 黃延聰，「代工聯盟中產品開發能力之提昇：知識管理過程觀點」，*中山管理評論*，第十四卷第四期，2006 年，頁 881-914。
- 黃銘章，「影響代工供應商與顧客間夥伴關係因素之研究—以台灣電子資訊產業為例」，國立政治大學企業管理學系未出版博士論文，2002 年。
- 趙郁文，「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力提昇之效果」，*中山管理評論*，第六卷第四期，1997 年，頁 1113~1136。
- 鍾育榮，「以組織能力、鑲嵌連結觀點探討對台灣電子商務新創事業經營績效之影響」，銘傳大學國際企業管理研究所未出版碩士論文，2004 年。
- 顧淑馨譯，Gary Hamel & C.K. Prahalad 著，「競爭大未來」，台北：臉譜出版主，1994 年。
- Aleda, V. R., Maruchek, A., Kemp, A., and Trimble, D., "The Knowledge Factory for Accelerated Learning Practice", *Planning Review*, May/ June, 1994, pp.301-312.

- Argyris, C., "Double Loop Learning In Organization", *Harvard Business Review*, 55(5), 1977, pp.115-125.
- Argyris, C., and Schon, D. A., "Organizational Learning:A Theory of Action Perspective", Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, pp.99-120.
- Beamish, P. W., and Banks, J. C., "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*,18, 1987, pp.1-17.
- Ciborra, C., "Alliances as Learning Experiments: Cooperation, Competition and Change in High-Tech Industries", L.K. Mytelka (Ed), *Strategic partnership: States, firms and international competition*, 1991, London.
- Cohen, W. M. and Levinthal D. A., "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, pp.128-152.
- Contractor F. J. and Lorange, P., "Why should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", *Cooperative Strategies in International Business*, New York: Lexington Books, 1988.
- Cummings, L. L., "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective", *Organizational Dynamics*,12, 1984, pp.33-45
- Dowlatshahi, S., "Bargaining Power in Buyer-Supplier Relationships", *Production and Inventory Management Journal* , 1st Quarter, 1999, pp.27-43.
- Dyer J.H., and Singh H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 1998, pp.660-679
- Dyer, J., "Managing the Global Supply Chain", *Journal of Economic Literature*, 35, 1997, pp.1387-1390.
- Fleck, J., "Learning by Trying: The Implementation of Configuration Technology", *Research Policy*, 23, 1994, pp.637-652.
- Garud, R. and Nayyar, P. R., "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, 15(5), 1994, pp.365-385
- Granovetter, M.(1992), "Problems of Explanation in Economic Sociology", In N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and organizations: Structure, Form, and action*,25-56, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grittner, P., "Four Elements of Successful Sourcing Strategies", *Management Review*, 41, 1996, pp.41-45.
- Gulati, R., "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.293-317.
- Hamel Gary, "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliance", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp.83-103, 1991.

- Hanson, G. H, "Incomplete Contracts, Risk, and Ownership", *International Economic Review*, 36, 1995, pp.341-357.
- Hedberg, B., "How Organizations Learn and Unlearn in P.C. Industry", Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, 1981, New York: Oxford University Press, pp.8-27.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E., "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", West Publishing, 1995.
- Hobday, M., "Innovation in East Asia: The Challenge to Japan", Brookfield, V.T.: Edward Elgar, 1995.
- Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1), 1991, pp.88-115.
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H., "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp.217-237
- Kanter, R. M., "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, July-August, 1994, pp.96-108.
- Khanna, T., Gulati, R. and Nohria, N., "The Dynamics of Learning Alliance: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.193-210.
- Klein, Jeremy A., "Skill-Based Competition", *Journal of General Management*, 16, 1991, pp.1-16.
- Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 4, 1993, pp.625-643.
- Kojima, K., "Direct Foreign investment: A Japanese Mode of Multinational Business Operations" London:Croom Helm, 1978.
- Krogh, G., "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, 40(3), 1998, pp.133-153.
- Lane, P. J., and Lubatkin, M., "Relative Absorptive Capability and Inter-Organizational Learning", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp.461-477.
- Lecraw, D. J., "Diversification Strategy and Performance", *The Journal of Industrial Economics*, 33(2), 1984, pp.179-198.
- Masciarelli, J. P., "Using Relationship Management to Ensure Partnership Success", *Strategy and Leadership*, September-October, 1998, pp.24-29.
- Mundy, M., "Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure", *Management Accounting*, 70(6), 1992, pp.28-35.
- Pan, Y. and Tse, D. K., "Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country", *Journal of International Business Studies*, 27,1996, pp.929-946.
- Penrose, E.T., "The Theory of the Growth of the Firm". New York: John Wiley andSons, Inc.1959.
- Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*,14,1993, pp.179-191.

- Quinn, B. J., "Strategic Outsourcing: Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, 28(7), 1999, pp.9-21.
- Rackham, N., Lawrence, F. and Ruff, R., "Getting Partnering Right", McGraw Hill, 1995.
- Ring, P. S., and A.H. Van de Ven, "Development Process of Cooperative International Organizational Relationship", *Academy of Management Review*, 19, 1994, pp.90-118.
- Teece, D. J., "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, 1996, pp.193-224.
- Tushman, M. and Nadler, D., "Information Processing as Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review*, 3(7), 1978, pp.613-624.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, pp.35-67.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., and Boer, M. D. "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", *Organization Science*, 10(5), 1999, pp.551-568.
- Vasilash, G. S., "Getting Better and Fast", *Automotive Manufacturing and Production*, 109(8), 1997, pp.66-78.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp.171-180.
- Williamson, O.E., "Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications", New York: Free Press, 1975.
- Wilson, D. T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 1995, pp.335-345.
- Winter, S., "Knowledge and Competence as Strategic Assets", In Teece, D.(ed), *The Competence Challenge-Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 1987, pp.84-159.
- Yin, R. K., "Case Study Research: Design and Methods", London: Sage.1984.
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9(2), 1998, pp.141-159.

Exploring the Effects of Inter-Firms' Cooperative Relationship on Business Strategic Development

YUEH-CHIN CHEN *

ABSTRACT

Collaborative relationship development starts with capability complementary and competitive advantage. Firms build cooperative relationship for forming collective power by knowledge and skills interchange, risk and benefits share which can enhance firms' market position and coordinate resource capabilities. However, in the process of inter-firms cooperative relationship development, how inter-firms transfer their skills and technologies to each other, and how do they accumulate resource capabilities for deploying different strategic capabilities in the dynamic process are seldom examined in past research. Therefore, this study explores what factors affect relationship development, how the type of technology transfer and interaction influence skill absorption and capabilities promotion in different relationship stages, and how organizational resources exertion leads the relationship evolution and strategic deployment. The result shows that cooperative relationship development was affected by relative scope, cooperative type and timing. Meanwhile, owner's personal friendship with partner has considerably influence relationship evolution and trust. Beside, technology transfer type, skill experience and gap also influence skill absorption and exercise in different relationship stages. Firm resource exertion and owner's managerial philosophies may also deepen partners' dependence and relationship development which would emerge to two capability development type namely 'Value-Oriented' and 'Relationship-Oriented'. The former of 'Value-Oriented' capability development utilizes Group resources efficiently to diversify business expansion, establish virtual business network to gain partner's trust and dependence. The 'Relationship-Oriented' capability development exerts single cooperation and focus on original business to deepen relationship and gains partners trust. In our case study shows that relationship development between Pou-Chen group and Nike tends "Value-Oriented", and the relationship of Fon-Tay and Nike tends "Relationship-Oriented".

Keywords: cooperative relationship, skill transfer, organizational resource, strategic deployment

* Yueh-Chin CHEN, Assistant Professor, Department and Graduate, Institute of Business Administration, Chao-Yang University of Technology.

