

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

從交易型到夥伴型合作關係之轉換機制研究— VIP 模式之應用

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號： NSC 92-2416-H-004-047

執行期間： 民國 92 年 8 月 1 日至民國 93 年 7 月 31 日

計畫主持人： 司徒達賢 教授

共同主持人：

計畫參與人員： 商倩鳳、張榮農（均為博士候選人）

成果報告類型（依經費核定清單規定繳交）： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權； 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學企業管理學系

中華民國九十三年十月三十一日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

Preparation of NSC Project Reports

計畫編號：NSC 92-2416-H-004-047

執行期限：92年8月1日至93年7月31日

主持人：司徒達賢 教授 國立政治大學企業管理學系

摘要

本研究以VIP模式架構(司徒達賢、熊欣華, 2001)作為實務現象觀察與分析的工具, 嘗試探討廠商間從交易型到策略夥伴型合作關係之轉換機制的關鍵成功因素, 並以知識與研發較為密集的資訊電子產業為研究範圍, 透過質性多重個案研究方式, 進行深入專家訪談, 歸納出十個命題, 以說明廠商間若欲從「交易型」轉換成「策略夥伴型」合作關係, 不僅應考量彼此的策略相容性, 以及在結構、能力、聲譽、社會資本、資源調度、價值觀及組織文化等各項條件的互補或相互搭配, 亦應從環境面、社會面、經濟面、技術面思考如何提升關係轉換的速度與成功率, 且透過各種管理機制的相互槓桿應用, 並藉由資源、知識、能力、資訊、價值創造流程, 以及決策與行動的搭配運用, 以降低可傷害性, 增加互信、互惠與資訊透明度, 並解決相關防衛措施問題, 進而深化彼此間的合作關係。

再者, 如果廠商間要加速合作關係的轉換, 可透過共同第三方參與合作、降低彼此競爭、提高合作利益的實現程度, 或由實力較強的一方主導關係轉換等方式來達成, 且當合作關係中的一方所面臨的外在競爭壓力高、合作標的之技術成熟度低時, 關係轉換的速度及成功率亦較高。由於各種管制機制在不同合作階段具有互補、替代或相互強化效果, 廠商應善加利用各項管理機制, 以縮小彼此間的價值與資訊差距, 並增加防止合作夥伴投機行為的潛在懲罰力。

關鍵字：策略夥伴、關係管理、關係轉換、VIP模式、組織間合作

Abstract

This study intends to use the VIP model proposed by Seetoo and Hsiung (2001) for a qualitative multiple-case study on firms in information and electronics industries. Findings propose that firms wishing to deepen their inter-firm relations should leverage all types of relational management mechanisms to shorten their gaps in value and information while reinforcing the potential punishment power to prevent partners from opportunism since different mechanisms can be supplementary, substitutive or mutually strengthening in different cooperation periods. On top of that, firms should well apply their resources, knowledge, capability, and information as well as the value-creating and decision-making processes, and action if they want to deepen their inter-firm relations by reducing vulnerability, increasing mutual trust and reciprocity, and resolving problems stemming from defensive measures.

Moreover, this research has found out that firms can speed up their relational transformation and achieve the transformational success by having a common third party involved in their cooperative relations, reducing their dyadic competition, increasing the benefits achieved through joint effort, or having the partner stronger in resources and capabilities leading the relational transformation. Such goal can also be achieved more easily when one of the partners is under high competition pressure or when the maturity of technology targeted in their cooperative relations is still low.

Key words: Strategic partner, Relational management, Relational transformation, VIP model, Inter-organizational cooperation.

一、前言與研究目的

科技的日新月異使得產品研發創新與產銷管理速度加劇，全球化的發展趨勢使得競爭規模不斷擴大，加以已開發國家的大型多國企業早已遍佈世界各地，台灣企業要能在激烈的全球競爭環境中生存，企業間的合作扮演關鍵性的角色。組織間合作能使企業在瞬息萬變的環境中掌握新機會，除了能有效運用既有核心資源，發揮範疇經濟效益，並取得新機會所需的互補性資源外，亦能藉由合作策略快速學習、累積所欠缺的關鍵資源。因此，組織間合作往往是企業創造競爭優勢的重要途徑之一。

成功的組織間合作關係，除了能結合彼此互補核心資源而發揮綜效，更因信任、默契與專屬關係資源的培養累積而產生跨組織的競爭優勢 (inter-organizational competitive advantage) (Dyer and Sing, 1998)。過去台灣的中小企業確實以綿密的人際網絡合作展現其彈性、速度的優勢，進軍國際競爭舞台，其所憑藉的就是企業領導人之間的信任與默契。然而，隨著競爭環境的改變與台灣企業規模成長，未來所需的合作，不但規模擴大，牽涉關鍵資源的投入，合作對象更遍及全球，甚至包括先進國家的大型多國企業。過去台灣的中小企業所累積的人際網絡合作模式可能有所不足。因此，如何有效地與陌生企業進行關鍵資源的合作，有系統及有效率地從初始的交易型關係快速地發展為夥伴關係，是現今台灣企業亟需學習的能力。

雖然已有許多關於組織間合作的研究文獻，但極少數的學者探討企業間關係如何從市場交易關係轉換為夥伴關係 (Ring and Van de Ven, 1994; Numphrey, 1998)，而其中亦以理論推論的研究為主，且未明確區分「交易型」與「策略夥伴型」的合作關係。過去之研究多為靜態分析，以橫斷面

資料歸結出在何種條件、情況下應著重契約、抵押等正式化的合作機制，何時應著重信任、承諾等非正式化的合作機制，較少探討如何從「交易型」到「策略夥伴」型的轉換機制。組織間合作是一動態過程，可能由一開始的交易型關係轉換為夥伴型的合作關係，而這一過程究竟透過哪些轉換機制？是否有積極的管理做法能加速其轉換的過程？這些問題都必須經由深入的個案訪談才能有效回答。過去研究採不同理論探究不同議題，所獲得的結論較為片段而局部，本研究透過VIP (Value Gap-Information Gap-Potential Punishment Power) 模式 (司徒達賢、熊欣華，2001) 以整合相關研究，以較為完整的輪廓研究動態轉換之過程。因此，本研究的目的嘗試回答以下問題：(1) 企業間從交易型關係發展為策略夥伴型合作關係，其動態過程如何受環境面、社會面、經濟面、技術面及管理面等各類因素影響？(2) 有哪些管理機制能加速其轉換過程？其背後邏輯為何？(3) 各項管理機制間是否存在替代或互補關係？且隨著時間經過，各項管理機制是否彼此相互影響？本研究主要以策略性的思維，探討如何透過有效管理做法，以解決轉換問題，並提出管理意涵。

二、文獻探討

關於組織間合作的研究主要可分為「結構」與「行為」兩類研究取向 (Aulakh, Kotable and Sahay, 1997)。結構取向的研究重心在於合作前的結構因素，如組織間的策略連結與經濟誘因、最適合作對象的選取，以及所有權控制等問題，傳統的交易成本理論偏重此一取向。行為取向的研究則著重在合作之後如何維持、發展組織間的關係，而「信任」被視為其中核心的概念之一，具有抑制機會主義、替代階層統治、增加合作效率、有效完成合作目標等功能，以社會學為基

礎的網絡理論即偏重此一取向。這兩種取向的研究對於組織間合作的影響因素與所需的管理控制機制提供了不同的洞見，本研究將綜合這兩種取向，以作為進一步研究之基礎。

組織間的合作在交易成本理論中被視為第三順位的選擇 (Hennart, 1989)。由於交易成本理論的邏輯是在既定的條件與情境之下，選擇一個最能夠避免投機行為（欺騙與偷懶）發生的統治模式；因此，組織間合作的本質是一經濟理性的策略選擇，並且強調合作關係中的防衛措施 (safeguards) 與監督機制之設計與安排，以解決目標不一致與資訊不對稱之問題。

交易成本理論對於合作機制的建議，發現其主要目的在於增加合作雙方的目標一致性、降低資訊不對稱的程度、增加我方對對方的潛在懲罰力量，進而降低投機行為的發生 (司徒達賢、熊欣華, 2001)。透過股權持有之誘因提供而增加彼此策略目標的相容性；而認證與聲譽評估則可確保所選擇的夥伴策略目標具有一致性。經由層級系統直接進行監督或由第三者監督，皆可降低彼此資訊不對稱的程度。股權投入或專屬資產所形成的抵押，以及法律契約，皆可影響彼此相對的潛在懲罰力量。

社會網絡理論的研究著重在合作之後如何維持、發展組織間的關係，而「信任」被視為其中核心的概念之一，具有抑制機會主義、替代階層統治、增加合作效率、有效完成合作目標等功能。

信任的定義多元而廣泛，Rousseau et al. (1998) 綜合不同的看法，認為較被普遍接受的定義為：「一種基於對他人意圖與行為的正面預期，而產生的一種願意接受可傷害性 (vulnerability) 的心理狀態」。當缺少產生信任的來源時，即容易發生合作的問題 (例如：對方投機行為的實現

而造成我方的傷害)。雖然信任因本身具有冒險性，使得即使具有信任也可能發生合作問題，惟信任的長期觀點導向使其發生機率較低。

綜合學者對於信任來源的看法，可歸納出在信任觀點下組織間合作的來源，包括相互依賴程度、目標一致性、認同、既有關係、文化價值、社會制裁、市場開放性、同業公會規範、法律制度等。有的屬於合作雙方的個體層次，有的屬於制度化的總體層次。單一合作來源不足以構成合作，而必須形成某種組合，以包含信任、物質誘因與威嚇等 (Nooteboom, 1997)。換言之，缺少上述合作來源即為形成合作問題的潛在因素，顯然比傳統交易成本考慮的因素更為廣泛。而組合的概念亦突顯各項因素之間替代與互補的效果。

在合作關係發展的階段中，計算基礎的信任在早期所佔的比重可能比較大；隨著時間的發展，關係信任比重會增加；制度基礎的信任則較不隨時間發展而改變 (Rousseau et al., 1998)。因此，在不同階段的合作關係下，其合作機制的組合與重點有所不同。

綜合文獻有關信任來源與合作機制的建議，發現合作機制之主要目的依時間順序在於增加我方對對方的潛在懲罰力量 (制度、威嚇與計算基礎的信任)、增加合作雙方目標的一致性 (制度、威嚇與計算基礎的信任)、降低資訊不對稱的程度 (制度、威嚇與計算基礎的信任)、增加合作雙方價值的一致性 (關係信任)，進而產生各種信任以降低投機行為的發生。

組織間合作關係的研究多以前述交易成本理論、社會交換理論，以及代理理論、資源依賴理論之觀點出發，惟各理論皆有其限制。

為彌補各理論之限制，近年來已逐漸出現整合趨勢。Madhok and Tallman (1998) 結合交易成本與資源基礎理

論，強調合作的淨價值，並認為不應將關係管理的重點置於防範機會主義與過度嚴密的契約上。司徒達賢與熊欣華（2001）則整合交易成本理論、代理理論與社會交換理論，提出「信心（confidence）管理」觀點，主張企業在合作關係中，將評估合作可能產生的關係風險，並採取種種因應的管理機制，以產生對合作夥伴的信心。其所提出的管理機制包括縮小雙方的價值差距（value gap）、降低對方行為之資訊差距（information gap）及塑造對對方的潛在懲罰力（potential punishment power），簡稱 VIP 模式。該模式不僅考量到個別企業與合作夥伴的特性與所面對的環境特性，亦強調可藉由適當管理機制間之替代與互補關係，以產生對合作夥伴的信心，並重視合作夥伴之正面行為表現。

因此，本研究將以 VIP 模式架構作為實務現象觀察與分析的工具，將各種實務上的管理做法歸類至價值、資訊與潛在懲罰力之管理，並依據其背後邏輯歸納至不同的組織間合作之理論基礎。經由價值、資訊與潛在懲罰力管理機制間的替代與互補關係，加入時間因素，探討從交易型關係到策略夥伴型合作關係之轉換過程的關鍵成功因素。

三、研究對象及方法

本研究的訪談對象是產業專家，主要針對知識與研發較為密集的產業之廠商，其機構主要負責人或高階主管進行訪談。由於知識與技術快速地發展與變動，最終產品在產出前必須結合許多不同知識，單一廠商無法掌握整體複雜知識，必須依賴上下游或同業間的合作才能有效因應產業變化；然而，這樣的合作關係風險較為嚴重。基於此一考量，本研究以高科技的資訊電子產業為研究範圍，並從中選取產業環境差異較大的次產業，以增加個案間之變異性。

本研究主要以「文獻回顧法」與

「個案研究法」進行研究，並採用「多重個案設計」（Multiple-case design），亦即同時針對多個個案予以描述、分析與比較，使其在理論建構的程序上更為健全(robust)(Yin, 1994)，除有助於達到探索性研究的效果外，經由多重個案所得的證據，通常被認為較為強而有力，研究結果也較令人信服 (Herriot and Firestone, 1983)。

Eisenhardt (1989)建議質性個案研究最適合的個案數目是 6-12 個，本研究共訪談 10 個個案，訪問對象主要是公司的董事長、總經理、副總經理或財務長。進行廠商訪問前，研究者除就相關次級料進行準備外，亦與對樣本產業十分熟悉的學術界及實務界專家就相關概念先行訪談及討論，藉以初步瞭解實務界的實際運作情形，以便進行往後的研究。在實際訪談過程中，為確保受訪者對本研究的主要問題與概念有正確的認識，並瞭解訪談的進行細節，研究者除應受訪者要求先將訪談大綱以 e-mail 方式寄給對方外，訪談前會先進行 2-3 分鐘的簡單說明。在確認雙方準備完成後，每次約進行 1.5 至 2.5 小時的深度訪談與錄音。

四、重要名詞定義

有鑑於本研究乃為一探索性取向的研究，因而有必要對於重要名詞給予明確定義，以利後續產業案例與研究命題說明。以下針對各個重要名詞定義分述如下：(1)交易型合作關係：以正式化的統治機制建立合作關係，合作關係管理以正式的監督、控制機制為主，互信較不存在於合作關係中；(2)策略夥伴型合作關係：合作關係主要建立在彼此的互信上，而以正式化的統治機制為輔，合作關係管理以非正式的互動、溝通及共同解決問題為主，互信是合作關係主要的運作機制；(3)價值差距管理：價值係指經濟層面的利益與心理層面的價值觀，價值差距可以說明投機主義的動

機與強度。影響合作雙方價值差距的因素包含經濟面（誘因分配、策略目標相容性）、社會面（組織認同、關係、文化相容性）與管理面（認證、評估、股權持有）；(4)資訊差距管理：投機行為的發生除了要有動機外，還要有機會。機會是來自於交易雙方的資訊不對稱，資訊不對稱是投機行為的必要條件（Williamson, 1985），握有資訊的一方可能從事誤導、欺騙、偷懶等行為。因此，優質且充分的資訊互動有助於合作雙方偵察出無效率的活動（Dubois and Hakansson, 1997）、避免誤解與衝突（Parkhe, 1991），並能重塑合作關係與潤滑雙方之社會互動，有助於相關規範的修正、提高應變能力與降低對方之投機行為。影響合作雙方資訊差距的因素包括技術面（複雜性、內隱性、資產專屬性）、社會面（網絡密集程度）、環境面（市場開放程度）及管理面（直接監督、第三者監督、溝通與互動、學習）；(5)潛在懲罰力：係指當合作一方未能遵守約定，甚至背信時，受損的一方能運用的報復手段之多寡及預期效果之高低，為一股抑制投機行為的力量，適度潛在懲罰力的運用可提高對合作對方的信心水準。影響潛在懲罰力之因素有技術面（資產專屬性）、經濟面（產業地位、供給與需求）、社會面（聲譽效果）、環境面（法律制度、同業公會規範）、管理面（抵押、契約之懲罰）；(6)合作關係磨合：為了使雙方能順利「接軌」，有時需要調整組織文化或為合作夥伴特別設計某些制度；有時為了進一步深化合作關係，亦須調整本身的發展策略，以期在長期中得以維持互補而不衝突的定位，且雙方領導人之間，以及各級「對口單位」之間，私人感情與互信的基礎也在此階段中漸趨強化；(7)合作關係深化：在互信水準提高後，合作雙方可以分享更多營業機密，從更長期來考量彼此權利義務，合作項目也日益增多（例如：更

多的技術轉移、更多的產品代理、在其他事業中形成合作專案，甚至共同投資新的事業等）。

五、分析與討論

組織間合作，當交易標的或合作範圍十分明確，一般可以用具體契約來規範雙方權利義務，且雙方也僅在合約明訂的範圍內進行產品、零組件、技術、資訊的交易時，即可稱為「交易型」合作關係。在現代經營方式下，每個企業必然有許多交易對象；在交易型的合作關係中，雙方的關係建立在法律契約上，為避免己方吃虧，必須隨時精密計較彼此的取予得失，結果反而提高了交易成本。

與純粹交易型關係不同的是「策略夥伴型」合作關係；策略夥伴之間，雖然通常也有契約，惟雙方在「取予（give and take）」上，會有更長遠考量。易言之，策略夥伴之間，比較不計較短期是否完全合於公平，而是希望在互相扶持情況下，為雙方創造長遠的雙贏。當企業視對方為策略夥伴時，可以不介意短期內的「吃虧」或偶而超過契約範圍的付出，因雙方相信對方必然在不久後能有公平合理回報。策略夥伴是以信任為基礎，相信對方能從長期觀點維持互利關係，且當雙方之間以長期互信的方式來運作時，就可以大幅降低交易成本。

「策略夥伴」並不同於正式簽訂合作契約的「策略聯盟」。有些策略聯盟的確是屬於策略夥伴關係，惟有些策略聯盟成員之間，卻是錙銖必較，甚至各懷鬼胎。反而有些組織間僅為無正式契約的買賣關係或供應商、經銷商之間的關係，但卻相當吻合本文所稱策略夥伴的定義。

一般組織間要成為策略夥伴，除因彼此屬上下游關係，或者為了進入或開拓市場、技術移轉、能力提升、研發、創新、處理危機、追求範疇或規模經濟以降低成本等動機外，亦需具備以下幾個條件：(1) 結構：需要雙