

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告  
跨國製造合作廠商間競合關係與策略發展研究  
計畫編號：NSC 90-2416-H-004-039-  
執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 12 月 31 日  
主持人：韓志翔 執行單位：國立政治大學企管系

## 一、緣起及目的

在企業的生態演變上，我們看見了國際分工的態式演變，以及企業生命週期的轉折，企業除了在保留核心能力之外，對於沒有競爭優勢或不具策略重點的價值活動，開始採取聯盟、委外作業或技術移轉的方式，利用合作夥伴的競爭優勢，以價值鏈延展，取得市場地位並節省成本。就以跨國企業在全球競爭市場中面臨的全球分工佈局與協調控制的挑戰為例，國外大廠紛將台灣納入價值鏈體系一環，在移轉成效上，除了涉及設備、投資與人員派遣之外，更重要的即是無形知識技術複製與傳遞。由於無形知識技術跨國移轉是企業國際化面臨的挑戰之一，台灣廠商如何能利用合作機會，學習及內化國外品牌廠商的知識技術，進而轉移並融合自我原具有之技能，以提昇企業經營優勢實為重要的一門課程，盼能藉由實務與學理之整合，探究台灣廠商事代工業務時，知識技術移轉及能力提昇之累積過程。

而且隨著分工與保留核心專長聲浪趨使下，國際合作模式轉變與合作案例逐漸增加，台灣廠商過去把持成本優勢以及專業品質形象，相對則暴露於知識與技術交換的熱絡市場裡。但隨著開發中國家的興起，台灣企業的成本優勢隨之剝離，製造廠商如何面對國外廠商市占有率之戰與成本利益優先而轉單的危機，建立有別與開發中國家之製造能力以及得讓國外品牌廠商依賴之優勢實為重要。因此，

本研究探討代工業務裡，台灣廠商合作關係演進與移轉模式知識技術的學習與運用，以及了解企業策略運用與發展之效，故本研究之目的如下：就學理方面，盼能以業界實務運作，豐富跨國製造合作研究中有關合作關係演進、合作學習模式以及企業策略發展等議題探討；透過本研究的進行，對台灣從事跨國合作代工業務的廠商，面臨知識技術移轉與學習機會，提供些微研究心得與建議。

## 二、理論架構

1980 年代末期及 1990 年代初，國際化及成本意識愈見高漲，企業為了提昇利潤、增加市場占有率，以及加強競爭定位，很多企業開始重新開始重新思索採購策略，不再視供應商為敵人，而開始將供應商當作是降低成本計畫裡的合作夥伴，學術研究的重心也轉向追求雙贏情勢的買賣合作關係。根據競合理論的觀點，市場上不只有競爭，也不只有合作，而是競爭與合作同時存在，甚至不是競爭與合作交替出現，而是兩者同時存在。合作關係的演變，讓原本存在於企業內的夥伴關係，逐漸擴展成為跨國性的夥伴關係，同時，合作關係間的管理哲學、技巧及相關知識也因而日漸受到重視。

在合作的過程中，知識技術的流動移轉，在有意與無意之間，藉由人

員的接觸與互動，產生了學習效果，學習到合作夥伴的技術營運能力，更因而形成夥伴間類似學習競賽般的學習行為。

且企業間的策略聯盟，透過例行作業或作業活動功能轉變，亦獲得了學習機會，即合作學習亦指組織透過不同型式之合作關係或聯盟，在互動與信賴過程中，修正及學習彼此的作業活動、技能與知識能力，以提昇組織競爭力的一種媒介。然而在合作的過程中，當知識能力成為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，成為廠商能力提昇最佳機會，使得知識技術得以成為企業爭優勢來源，核心能力的基礎。這些要素的綜合，皆會對組織在策略發展上產生影響。

### 三、研究方法

本研究係針對企業發展歷程做回顧，屬於歷史性的縱向研究方式，來描述和形容企業發展中某些特殊事物，並專注於研究探討有限個案事實與情況及其相互關係，採用個案研究法的方式進行研究。由於跨國代工合作業務在台灣的產業歷史上已行之有年，但對於合作關係間的發展變化以及策略運用則鮮少探討，因此，本研究希望藉由個案研究方式，將跨國合作業務作一實的呈現，以釐清相關概念。在形成研究議題過程中，由於合作關係發展的影響因素非常之多，本研究以理論架構為發展依據外，更自不同的角度切入實務現象的各層面，以明確形成與發展本研究所欲探討之議，因此，在資料蒐集與形成問題的方法上，本研究再取兩種不同但相輔的方式，即文獻探討分析與廠商實務訪談二種。

本研究選定製鞋業為主要的研究分析主體，探討製鞋業中的跨國製造合作關係，考量因素在於製鞋業為台灣最早接觸國外品牌代工的產業之一，且產業地位足以為傳統產業之表徵。同時，國內眾多製鞋企業代理生產鞋子皆為全球知名品牌，如此亦顯示台灣製鞋代工廠商在製造能力及品質要求上已達國際品牌標準，甚至有些廠商製鞋能力已發展自 OEM 走向 ODM 型態，協助際品牌大廠研發及設計鞋型與鞋材，如此深厚的知識技術累積，實值得一探究竟。

### 四、研究結果

從研究結果中我們發現，合作關係分為四種類型：成本關係、契約關係、策略關係、共生關係。每一種關係產生不同的合作內容，成本關係的合作內容僅只於作業性交易，以價格及成本為合作考量；契約關係以產品品質為合作考量；策略關係視彼此為策略夥伴，除了在產品品質的提昇外，亦針對製程、研發及管理進行合作；共生關係已進展至股權往來合資階段，形成生命共同體。其中合作時程、轉換成本、合作家數、相對規模大小及私人交情等都是影響因素。

跨國製造合作廠商間的業務移轉模式，採取會議、技術包裹、專業團隊人員、買主駐廠人員以及專線組織等方式進行移轉。移轉模式因合作類型及關係親疏而有所不同。合作類型及關係親疏的不同，導致移轉模式及互動變化，進而影響組織進行學習能力及效果。合作類型屬於策略關係或共生關係時，移轉模式採取直接、豐富、互動頻繁的交流方式，相對學習來源豐富，學習效果增強；反之。其中，知識技術特質、來源多寡、學習動機、學習單位、組織能力的差距及

內外環境變動等都會影響移轉學習效果。

廠商資源運用能力豐富，相對策略發展也較多元，且知識技術來源豐富，進而影響學習效果，組織能耐提昇，合作夥伴信賴程度加深，使得合作關係更進展，反之。其中，上下游整合效應，有助於提昇製程時效及產品品質，進而影響關係發展。

企業在策略運用上採取兩種模式，一為關係導向以深化合作關係為主；一為價值導向以擴展企業資源提昇企業價值為主。同時合作類型、移轉模式、學習能力及資源運用能力等也會影響企業策略運用及發展。再者，經營者特質、產業環境及競會關係等也會對組織策略有所影響。

## 五、討論

合作關係的發展不是一蹴可及，也非一日千里，而是隨著合作時間的考驗，依賴合作雙方長期的信任以及合作默契所發展而來，所以，合作過程中雙方關係的演變所產生不同的互賴互信，是決定是否繼續合作的關鍵因素，廠商應視彼此關係的發展狀態，選擇適當的合作模式及因應態度。而在合作過程中，廠商技術能力的創新以及資源能力的培養供應，更是合作夥伴的考量因素。因此，合作廠商不能以現有的能力或規模為自滿自足，而應發揮企業機制的學習能力，把握合作機會，以學習合作夥伴有形與無形的知識技術。

在企業略發展上，廠商應利用合作所衍生相關合作資源，如學習機會，來進行企業能力的擴展，以取得市場競爭地位及加深合作關係。至於是否建立自我品牌這一議題，企業應考量自創品牌是否會對合作關係內涵

義造成影響；企業本身是否有足夠能力發展；以及合作關係若面臨變化，企業有否能力持續取得市場競爭地位。至於選擇持續以製造合作模式為企業發展廠商，應考量如何深化合作雙方的合作關係；如何在跨國製造合作模式業務型態上，發展出其他相關企業資源或企業策略發展，以強化自身競爭能力；以及在合作買主或產業環境面臨變化之際，企業如何維持生存。總而言之，企業應對未來企業發展，選擇適切的事業發展策略與創新計劃，以深化企業產業競爭力。

而合作中的競合關係，亦是深深影響合作買主與合作廠商業務發展的關鍵因素。因為一旦另一競爭者與合作買主的關係較商與買關係為密切，對廠商的業務發展將產生影響與變化。因此，廠商應了解競合關係的發展變化，密切注意市場動態以及競爭者動作，以期能對競合關係變化，及時掌握、及早因應。本研究採用合作關係、知識技術移轉模式、組織學習能力以組織資源能力等四構面，進而劃分出具有實務價值變項類型，此一研究方法對廠商實務經驗詳實記錄，以及資料分析結果的具體性頗高，實可供後續研究學者之參考。

## 六、計畫成果自評

基本上計畫執行的成果與我們先前所假設大致是符合的。綜觀國內與跨國製造合作的相關研究並不多，本研究以跨國製造合作為主軸，探討廠商在合作關係的變化之中，面臨知識技術的移轉交付、學習能力以及資源運用的不同時，如何運用策略取得經營優勢，及改變合作關係。為使關係發展及策略追蹤更明顯，本研究選擇有多年跨國製造合作經驗的製鞋業兩大龍頭廠商，豐泰集團與寶成集團為研究對象，以個案訪談方式，深入觀

察兩大廠商與 NIKE 如何進行業務合作；在不同的合作模式下衍生出不同的策略運用；以及為何同一時間興起廠商，卻有著迥然不同的經營規模及事業版圖。