

策略聯盟的兩難

策略聯盟

是一種和競爭者聯手合作的競爭策略

既要競爭，又要合作

是一件非常不容易的事

企業雙方該如何調適？如何合作？

如何達成雙贏的目標？

必須企業雙方共同努力

吳克
◎ 著



策略聯盟的兩難

吳克 著



策略聯盟的兩難

2011年2月初版

定價：新臺幣380元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 吳克
發行人 林載爵

出版者 聯經出版事業股份有限公司
地址 台北市基隆路一段180號4樓
編輯部地址 台北市基隆路一段180號4樓
叢書主編電話 (02) 87876242 轉 212
台北忠孝門市：台北市忠孝東路四段561號1樓
電話：(02) 27683708
台北新生門市：台北市新生南路三段94號
電話：(02) 23620308
台中分公司：台中市健行路321號
暨門市電話：(04) 22371234 ext. 5
高雄辦事處：高雄市成功一路363號2樓
電話：(07) 2211234 ext. 5
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：27683708
印刷者 世和印製企業有限公司
總經銷 聯合發行股份有限公司
發行所：台北縣新店市寶橋路235巷6弄6號2樓
電話：(02) 29178022

叢書主編 沙淑芬
校對 林易澄
封面設計 蔡婕岑

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回聯經忠孝門市更換。

ISBN 978-957-08-3763-6 (平裝)

聯經網址：www.linkingbooks.com.tw

電子信箱：linking@udngroup.com

聯經學術叢書

編輯委員會

于宗先(主任委員)

王汎森、何寄澎、林載爵

楊儒賓、錢永祥



序

當接獲學校技術合作處通知，向國科會申請的專書寫作計畫獲得通過時，心中有難掩興奮之情，但這股興奮並沒有維持太久。因為，當著手進行之際，卻發現困難重重。要寫一本老嫗能解、通俗易懂，能與西方能相比美的讀物，個人能力實在力有未逮，覺得需要學習之處還有很多。

這本《策略聯盟的兩難》係改寫自由黃營杉教授所指導的博士論文〈結構化、共演化與策略聯盟穩定性之研究——台灣半導體業之實證〉。當時撰寫博士論文旨在對聯盟發展過程，提出一個合乎學理的解釋架構。聯盟發展過程前後牽涉數年或十餘年，內容複雜萬端。西方學者也致力提出合理的聯盟過程模式，但難免有美中不足之處。

這個架構既要能描述聯盟夥伴如何透過協商，達成合作協議，並且組成團隊，實踐共同目標；又要能兼顧聯盟關係在組成之後，經過時間與環境試煉的複雜過程。前者是夥伴相互調適，後者是夥伴共同適應環境的變化，用學術言語來說，這個過程包含了混沌（談判時的衝突、聯盟過程的爭執、利益分配的矛盾，甚至最壞的情況是關係瓦解）；也要涵蓋複雜（彼此達成協議、解決內部衝突、雙方調適文化差異，以達到內部秩序）。聯盟夥伴

關係一直在混沌與複雜中曲折前行，除非夥伴能解決矛盾、化解衝突，否則就會導致出軌或結束。由此可知，聯盟過程充滿了各式各樣的兩難困境，需要夥伴共同克服，這是本書取名為《策略聯盟的兩難》的由來。

在撰寫博士論文時，蒐集聯盟個案全部以半導體業為對象。因為半導體業是台灣高科技產業的代表，同時每個公司都有好幾個聯盟的經驗。而且有的聯盟雖經歷艱險依然存續，有的聯盟則提前結束出局，因此是訪談聯盟經驗與過程的合適對象。但在寫作本書時，為求擴大視野，又訪問其他產業的業者，包括化學、營造、紡織與食品業等等。除此之外，並且訪問曾參與國際談判訂約的律師，從第三者的角度，進一步瞭解聯盟的形成過程，以彌補過去撰寫論文時的不足。並驗證本書中所提聯盟過程的架構是否合理。

本書的章節安排如下：第一章緒論介紹聯盟興起的背景、聯盟失敗的原因、聯盟的分類方式。第二章至第六章分別介紹與研究聯盟有關的理論，包括交易成本、資源基礎、網絡、動態能力、共演化與結構化理論，這一部分偏重理論的鋪陳。在寫作的過程中將所蒐集的文獻重新閱讀一遍，並寫成摘要，再重新整理、勾玄提要，以說明每個理論的大要以及該理論在研究聯盟時的焦點與不足之處。希望讀者讀起來不致覺得枯燥乏味。第七章至第十章則介紹聯盟夥伴如何擇定盟友、聯盟談判過程與最終達成協議、執行的困難，以及必須接受時間的試煉。前面六章比較嚴肅，後面四章則比較通俗易懂。最後一章則是結論，針對理論發展與個案內容，進一步歸納整理，說明每個理論在解釋聯盟現象時，理論本身所面臨不同的兩難困境，例如強調交易成本，就

會忽略如何與夥伴加強整合，追求共同利益。網絡理論重視人際關係，但關係有時而窮，反而阻礙創新資訊的流動。

每個理論在解釋聯盟現象上各有所不足，在實務上聯盟夥伴會面臨混沌(失序)與複雜(秩序)之間的協調、夥伴自利與共同利益之間的爭執、維持聯盟既定目標與偏離目標之間的調整、聯盟環境變遷迫使夥伴必須適應環境的困難，在聯盟組成之後，聯盟夥伴經常會面對的種種兩難困境，這些部分即構成本書的內容。

在正文之後，應評審委員之要求，添加兩個聯盟個案作為附錄，以供讀者參考。第一個個案是聯電與北美十一家IC設計公司聯盟的過程。第二個個案是力晶與日本三菱、兼松商社聯盟的經過。兩個個案原先只寫到2004年初，為求其完整，又增添一部分的內容。但是因為環境的變化與企業界人士異動，在短時間內無法盡善盡美。而且歷經2008年的金融海嘯，有些公司的策略還不明朗，難以獲得暫時的結論，這些缺憾還請讀者包涵。

從《A到A⁺》這本書的完成，前後耗費五年時間，付出相當的時間與精力。雖然書中所提出的企業成功方程式，或者作者所推薦的企業已成昨日黃花。但是每次想到作者的努力，心中就有莫名的感動。感動的是，他們對學術所做出的奉獻，對我們而言，確有值得參考與效法之處。本書只花了兩年時間，時間與資源都無法與其相提並論，疏漏之處在所難免，不過這不是為了推卸責任，所有的疏漏之處得由筆者承擔。

最後要感謝中央大學企管系教授蔡明宏在理論上所給予的指導，在觀念上的啟發，使得本書得以順利完成。

國家圖書館出版品預行編目資料

策略聯盟的兩難 / 吳克著. 初版. 臺北市.

聯經, 2011年2月(民100年). 304面.

14.8×21公分

ISBN 978-957-08-3763-6 (平裝)

1. 策略聯盟

494.1

100001845

目次

序	i
第一章 策略聯盟的兩難	1
一、離婚率有多高？	1
二、聯盟定義與類型	5
三、聯盟不穩定的原因	13
四、本書架構：戴什麼眼鏡看聯盟？	24
第二章 個別利益或共同利益？	27
一、什麼是交易成本？	27
二、對交易成本的批評	32
三、交易成本理論和策略聯盟	37
四、聯盟法律合約受到重視	51
五、小結	53
第三章 人際關係在主導：網絡理論	55
一、人不是活在真空裡	55
二、組織形式隨著環境演化	57

三、地區產業的網絡優勢.....	60
四、網絡組織的四種形式.....	61
五、網絡的一些重要概念.....	65
六、網絡結構的全貌.....	68
七、網絡結構重組.....	72
八、如何建立網絡關係.....	74
九、網絡理論與策略聯盟.....	76
十、動態信任.....	86
十一、小結.....	89

第四章 資源在哪裡？..... 93

一、由內往外看.....	93
二、改變角度：公司擁有什麼資源？.....	96
三、資源真的存在？.....	98
四、如何選擇盟友？.....	100
五、資源基礎論與策略聯盟研究.....	103
六、保護與合作的矛盾.....	109
七、小結.....	113

第五章 動態適應環境..... 115

一、什麼是動態能力？.....	115
二、動態能力發展模式.....	120
三、動態能力有哪些？.....	127
四、動態能力與策略聯盟.....	132
五、小結.....	138

第六章 共演化與結構化	141
一、組織與環境的關係	141
二、什麼是共演化？	143
三、共演化的種類	145
四、共演化與策略聯盟	151
五、結構或結構化	154
六、結構化理論的應用	157
七、結構化理論與策略聯盟	160
八、小結	161
第七章 選擇適當的夥伴	163
一、前置作業	166
二、相互選擇盟友	169
三、大公司與小公司能合作嗎？	182
四、小結	187
第八章 如何達成協議？	189
一、誰來出馬？	189
二、競合關係	191
三、文化的差異	193
四、談判過程	197
五、聯盟目標	207
六、小結	209

第九章 執行的困難.....	211
一、聯盟結構.....	211
二、反思性監控.....	217
三、實踐智能.....	220
四、自我組織.....	226
五、小結.....	228
第十章 時間的試煉.....	231
一、時間是不可逆的.....	231
二、聯盟發展不再回到原點.....	237
三、結盟條件會改變.....	243
四、聯盟如情境管理.....	246
五、聯盟績效.....	248
六、聯盟管理能力.....	252
七、小結.....	255
第十一章 結論.....	257
個案附錄.....	263

第一章

導論

一、離婚率有多高？

根據內政部的統計，在2008年，台灣國人配偶離婚率約為11.11%，外籍配偶離婚率為28.11%，這個數字引起婚姻專家的重視，顯示現代夫妻關係亮起紅燈，男女關係白頭偕老、永浴愛河的祝福成了沙灘上的城堡，婚姻關係成為現代人的夢魘，以致拒婚或晚婚的現象比比皆是。可是如果與聯盟夥伴的離婚率相比，就目前的統計數字而言，夫妻關係還算是相對穩定，聯盟夥伴分手的比率遠遠高過於離婚率。

為了因應全球市場的快速變遷與激烈競爭，從20世紀80年代開始，在企業界興起一股策略聯盟的風潮。企業界進行策略聯盟的數目每年急速成長，甚至是與宿敵握手合作、化敵為友，這種敵我界線模糊的現象，更是令旁觀者跌破眼鏡。以美國為例，在2000年就增加10,200個聯盟¹。根據統計，全球五百大企業中，平均每家企業就有60個聯盟²。策略聯盟成為企業增加競爭優勢的方法，但是策略聯盟並非競爭的萬靈丹，聯盟關係會受到各種

1 Schiffrin, M. (2001), "Is Your Company Magnetic?" *Forbes*, Vol. 21, p. 16.

2 Dyer, J.H., P. Kale, and H. Singh (2001), "How to Make Strategic Alliance Work", *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 37-43.

因素的挑戰而導致提前結束。根據學者的統計，聯盟不穩定或者失敗的比例高達30%至70%³。由此可見維持聯盟夥伴關係持續穩定，避免步上崎嶇坎坷之途，並由此創造雙方的競爭優勢，並非唾手可得，而是需要企業苦心經營。

由這些現象可以顯示，聯盟夥伴關係所帶來的特徵有三個：首先，企業迫於全球競爭的壓力紛紛尋找合作夥伴，彼此合縱連橫，導致聯盟的數目直線上升。透過跨國企業的協助，可以幫助企業降低成本、取得技術、接近市場等等競爭優勢。但是企業組成聯盟夥伴關係，使得競爭態勢出現根本的變化。以往是企業與企業之間單打獨鬥，捉對廝殺；現在則是聯盟集團與聯盟集團之間的對抗。Gomes-Casseres稱之為群集(constellation)的抗爭⁴。例如在精簡指令集電腦(Reduced Instruction Set Computer，簡稱RISC)產業中，形成Mips集團、昇陽集團、惠普集團、IBM集團，每個集團下都有幾十家相關企業加入，形成打群架的態勢。

這就造成了聯盟夥伴關係的第二個特徵：聯盟夥伴之間可能

3 參考以下幾篇論文的討論：Kogut, B. (1998), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-322. Beamish, P.W. and A.C. Inkpen (1995), "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 30, pp. 26-36. Dacin, M.T., M.A. Hitt, and E. Levitas (1997), "Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms", *Journal of World Business*, Vol. 52, No.1, pp. 3-16. Parkhe, A. (1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 794-829.

4 Gomes-Casseres, Benjamin (1996), *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry* (Harvard University Press), pp. 6-7.

是與競爭者合作的競合(co-option)關係⁵。例如美國汽車業龍頭通用汽車公司與日本豐田汽車在1984年於美國加州Freemont合資設立工廠，生產小型汽車，通用汽車向豐田學習生產技術，豐田則可以避免美日之間的貿易摩擦⁶。再如國內高鐵通車以後，縮短南北之間的交通時間，航空業者倍受挑戰，爲了與高鐵抗衡，長榮、華信、遠東與復興航空攜手合作，聯賣機票，乘客只要購買任何一家航空公司的機票，就可以搭乘任何一家公司的班機⁷。

布茲—艾倫和漢彌頓顧問公司(Booz-Allen & Hamilton)娛樂媒體集團的創辦人Michael J. Wolf在其所著的《娛樂經濟》這本書內針對這一現象做了生動的描述⁸：

在大眾印象裡，媒體鉅子都有強烈的自我，與競爭對手的仇恨難解。事實是，媒體鉅子很容易在準備征服敵人的時候和他們結盟。他可能拿他的性格做商場武器，但是，他們都在做生意，這是最重要的。……在媒體界，即使我們還沒有達到聖經許諾的時代——獅子和羔羊並臥的時代，我們已經看到和平共存的例子。

5 Doz, Y.L. and G. Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press). p. 4.

6 Inkpen, A.C. (2005), "Learning through Alliances: General Motors and NUMMI," *California Management Review*, Vol. 47, No. 4, Summer, pp. 114-136.

7 黃如萍、朱武智，〈北高、北南航線，1張機票4公司通用〉，《中國時報》，2007年3月6日，A8版。

8 Michael J. Wolf原著，汪睿祥譯，《無所不在——娛樂經濟大未來》(台北：中國生產力中心，2000年初版)，頁149-150。

基於生意上的需要，華納音樂和新力音樂兩家公司在英國共同經營娛樂頻道(Entertainment Network)，播送兩家公司的音樂。美國的維康和時代華納雖是有線電視領域的競爭對手，但卻合夥經營喜劇頻道(Comedy Central)。新力和迪士尼聯合彼此的力量共同分攤風險，製作特效電影「空軍一號」，創造上億美元的票房佳績。類似的例子不勝枚舉，美國政府及產業界在1987年成立的半導體製造技術聯盟(Semi Conductor Manufacturing Technology，簡稱SEMATECH)，主要目的在於對抗日本產品的激烈競爭。成立時計有13家廠商參與，成立聯盟的目的在確保美國半導體製造技術在世界上維持領先地位⁹。在汽車業也有攜手合作的實例，為降低供應成本及減少設計新組件的時間，美國通用克萊斯勒及福特汽車，於2000年達成聯盟協議，宣布籌劃合資設立B2B網站：Covisint，同年4月，法國雷諾與日本日產汽車公司宣布加入¹⁰。為了生意上的需要，多年的沙場宿敵可以坐下來握手言和，杯酒交歡。

聯盟第三個特徵是：企業可能選擇與競爭者結成聯盟夥伴關係，雙方既需要彼此合作，創造綜效，也可能在內部管理或外部市場展開競爭¹¹。將這種競合關係稱之為與虎謀皮則嫌過分，但

9 孫文玲，〈解構美國競爭者合作聯盟反托拉司法準則(上)〉，收錄在李雅萍等合著《科技產業革命：新世紀科技產業法律寶典》，書泉出版社，2001年9月出版一刷，頁147-150。

10 孫文玲，〈策略聯盟實例研析——美國汽車工業之Covisint聯盟〉，收錄在李雅萍等合著，《科技產業革命：新世紀科技產業法律寶典》(台北：書泉出版社，2001年9月出版一刷)，頁205-218。

11 Madhok A. and S.B. Tallman (1998), "Resources Transactions and Rents: Managing Value through Inter-firm Collaborative Relationships," *Organization Science*, Vol. 9, pp. 326-339.

美國企業往往視日本合作夥伴為「特洛伊木馬」¹²，特別善於內化對方的知識，認為與日本公司合作對其不利。既然要合作，則參與者之間必須對事業控制權做一定程度的妥協，經營多年的企業讓外人參與，以達成合作目的，則在管理心態上必須有所調整。所以聯盟涉及跨組織間關係管理，使得組織界線模糊，由此也顯示聯盟關係管理的困難。

二、聯盟定義與類型

策略聯盟的定義有很多，每位學者的定義也不盡相同，無法一一列舉加以說明，僅舉例兩個例子做為參考，藉以說明聯盟的定義。

第一個定義是西北大學凱洛格(Kellogg)學院Gulati教授所提出的¹³：

聯盟是公司之間志願安排，涉及產品、科技或服務的交

12 請參考以下幾篇文章對此議題所作的討論：Reich, R. and E. Mankin (1986), "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future," *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 2, pp. 78-86. Hamel, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 8, pp. 83-105. Hamel, G., Y.L. Doz and C.K. Prahalad (1989), "Collaboration with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 133-139. Burton, J. (1995), "Partnering with The Japanese: Threat or Opportunity for European Business," *European Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 304-315.

13 Gulati, R. (1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.