

第一章 緒論	3
第一節 台灣到大陸進行海外投資的背景與歷程.....	3
第二節 研究動機與目的.....	12
第三節 論文結構與流程.....	13
第二章 供應鏈聯盟的內涵	17
第一節 聯盟.....	17
第二節 供應鏈聯盟.....	27
第三節 供應鏈聯盟的理論.....	39
第三章 供應鏈聯盟的合作與衝突	48
第一節 供應鏈聯盟的合作.....	48
第二節 供應鏈聯盟的衝突.....	59
第四章 研究過程	70
第一節 研究方法與限制.....	70
第二節 訪談程序.....	75
第三節 研究參與者.....	80
第五章 研究結果	86
第一節 聯盟的動機.....	86
第二節 合作.....	91
第三節 衝突.....	117
第六章 結論	137
第一節 聯盟動機與發現.....	137
第二節 供應鏈聯盟合作和衝突的特點.....	139
第三節 後續研究建議.....	146
參考書目	147

圖表目錄

表 2.1 學者、學者與業者對策略聯盟的定義.....	19
表 2.2 聯盟的動機.....	29
表 2.3 核心企業與協力廠商定義.....	34
表 3.1 製造商與供應商處於長期競爭狀態下的結果.....	50
表 3.2 製造商與供應商處於長期合作狀態下的結果	51
表 4.1 訪談稿編碼說明.....	78
表 4.2 受訪者關係.....	81
表 4.3 核心企業訪談大綱資料.....	82
表 4.4 協力廠訪談大綱資料.....	84
表 6.1 聯盟合作上的特點.....	140
表 6.2 聯盟衝突上的特點.....	142
圖 1.1 研究流程圖.....	16
圖 2.1 向前整合整合體系.....	37
圖 2.2 向後整合體系.....	38
圖 2.3 向前銷售整合體系.....	38
圖 3.1 經濟規模的 U 型曲線.....	40
圖 3.2 多重產業形成的經濟範圍.....	41

第一章 緒論

第一節 台灣到大陸進行海外投資的背景與歷程

由於一九七〇到一九九〇年代，台灣由封閉的經濟體系逐漸開放，致使產業壯大及升級，邁向經濟的繁榮景象，而後跨國公司林立，國內廠商在面臨榮景後的高工資及高地價，紛紛向外發展，使台灣與世界其他企業一樣，必需擴充營運觸角，將生產部門移至成本比較低的地區。在全球化之下，企業面臨外部的競爭必須採取因應策略以求獲利。波特（Michael E. Porter）舉出五大架構因素，包括產業的競爭程度、供應商的力量、替代品的多寡、客戶的力量和競爭者的壓力，以優勢的競爭條件以使企業獲利。¹企業採取面對競爭、有效結合客戶和協力廠家的力量，以壓低供貨成本，加強商品設計或商品區隔，減少其他產品的替代，形成強勢的供應鏈。人類仍需不斷地利用各類機具器械以代替人力，工業的發展是必須繼續進行的，但產業重新運用新的技術和新的管理方式，定位其供應鏈系統，結合多樣科技功能後，配合銷售網資訊的流通，產業才有其新的價值與存續力量，供應鏈由於製造與銷售範圍的逐漸擴大，使各類供應鏈的連結也趨於全球化，成為不可逆性。²傳統產業之所以利潤降低，是因其在產品的創新、差異化和供應鏈行銷通路等傳統製程和傳統管理方式的掌控能力被取代或減弱所致。³以聯盟合作來解決以上波特所提出的四項因素，提高競爭程度，取得供應商上下的協作，共同加速開發新產品，利用各種資訊使客戶訂單和產量順暢透明，來共

¹ Michael E. Porter 著，李明軒，邱如美譯，《競爭優勢-上》，(*The Competitive Advantage*)，(台北：天下，1999年)，頁 75。

² 薛琦演講，吳晉鎮整理，國際化國際分工與策略聯盟，《紡織月刊》，第 53 期，(2000 年 11 月)，頁 59-62。

³ 吳青松受訪，楊豐碩、黃瑞祺採訪，策略聯盟再創競爭優勢，《台灣經濟研究月刊》，第 15 卷，第 5 期，(1992 年 5 月)，頁 19-27。

司徒達賢，我國中小企業升級問題，《經濟情勢暨評論》，第 4 卷，第 5 期，(2000 年 3 月)，

同面對第五項外部競爭的壓力。⁴

有關台灣產業到大陸投資的演進，其一連串歷程和廠家數目規模，必需累積到相當密集的程度，具多樣化的供應商才能形成供應鏈聯盟。本研究針對：產業到大陸投資和運作型態的演進、台灣相關政令介入台商赴大陸投資的進程、大陸相關政令介入台商赴大陸投資的進程、以及台灣與其他赴大陸投資業者之比較，等四個主題作探討，藉以了解產業形成供應鏈聯盟的演化過程。

一 產業到大陸投資和運作型態的演進

台灣在尚未開放大陸投資的法令條件限制，及當時大陸無法允許台胞直接投資的時空背景下，必須經過台灣企業在其他國家所設立的公司及企業，間接到大陸，才能在大陸取得合法的設立許可。以這種迂迴的轉投資方式，可以保護企業不受政治干擾的情形，可以不觸及兩地政策規範的灰色地帶，進而以第三國國家的名義對大陸作直接投資設廠。⁵

一九九〇年的調查顯示，當時台灣到大陸投資型態以來料加工、來料裝配、來料生產和補償貿易等所謂「三來一補」⁶的方式佔 34.9%，獨資佔 33.4%，合資為 26.8%，投資地點集中在廣東和福建。⁷一九九一年，由於投資的企業著重於內銷市場的擴展，合資佔 55.43%，獨資佔 19.94%，合作經營佔 19.65%，投資地點向華東、華北、長江沿岸的大都市，作內銷擴張趨勢。⁸到一九九七年，通過審批的投資企業家數中，合資佔 42.86%，獨資佔 45.72%，合作經營佔 11.30%。

9

頁 1-9。

⁴ Neil Glass 著，唐明曦譯，《企業版圖-27 則跨世紀管理終極經典》，(台北：高寶國際，1998 年)，頁 282-283。

⁵ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，(台北：商周，1996 年)，頁 287。

⁶ 朱宏亮主編，陸繼雄審定，《國際經營合作法律基礎》，(台北：淑馨，1999 年)，頁 251。

⁷ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，(台北：智勝，1996 年)，頁 218。

⁸ 高長、季聲國、吳世英，《台商與外商在大陸投資經驗的調查研究-以製造業為例》，(台北：中華經濟研究院，1999 年)，頁 105-113。

周忠，《贏在中國 WTO 年代》，(台北：靈活文化，2002 年)，頁 233-235。

⁹ 大陸及兩岸經濟情勢報告編輯委員，《大陸及兩岸經濟情勢報告》，(台北：陸委會，1998 年)，

由這些演進和數據來看，到大陸投資的企業由世界各地蜂擁而至，在大批資金上的募集和事業上的合作計劃，使企業規模有愈來愈大的趨勢。來自台灣各中小企業，上、中、下游業者在數量上累積到相當的數量，已經呈現群聚的狀態，一樣為面對多而龐雜的競爭，進而採取聯盟的策略才能穩固自己的生存空間。¹⁰

台灣廠商赴大陸投資的階段，眾說紛紜，研究者綜合幾家學者，認為可分為下列三階段，第一階段在一九七九年至一九八七年，以歐、美區訂單的三次加工產業、中小型紡織業和鞋業為主。他們為了繼續和客戶維持訂單，利用當地廉價的土地和勞工資本，而將台灣的生產轉移，繼續以外銷出口的型態維持企業的生機。第二階段在一九八八年至一九九一年，以市場擴張性為主，以食品、機電領軍，打開大陸內銷通路為主，這個階段因第一階段外銷持續所賺取的外匯量，已使大陸的消費購買能力增加，使原以外銷為主的企業轉戰內地。第三階段從一九九二年至今，以金融服務業為主，配合大陸漸漸開放的經濟計劃，允許獨資事業的設立。¹¹大陸也於二〇〇一年深圳開放證券市場 B 股供外人投資，炒熱了金融的商機。早期進入的台商，由於對大陸市場的漸漸涉入，一些廠商因此自發性的成立台商聯誼會的組織，藉以相互協助支援。¹²這種企業的自發性形成雛形，透過上、中和下游的業者群集加入大陸投資，使企業推動聯盟的意向和跡象更加明顯。

二 台灣政令對台灣赴大陸投資相關的進程

一九九二年一月，台灣有限度的允許企業到大陸設廠，得以直接用原有台

頁 94。

¹⁰ 高長，《兩岸經貿關係之探索》，(台北：天一，1997年)，頁 128。

¹¹ 魏啟林受訪，楊豐碩，孫智麗採訪，談超越國界的企業合作，《台灣經濟研究月刊》，(1995年1月)，頁 17-21。

吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 226。

楊豐碩，《專案研究 - 國際策略聯盟與赴大陸投資策略》，(台北：台灣經濟研究院，1995年)，頁 65。

¹² 黃慶堂受訪，楊豐碩，孫智麗整理，企業國際合作赴大陸投資策略新趨勢，《台灣經濟研究

灣名義對大陸投資。¹³使台灣的母公司能公開的將原先使用第三國名義的大陸子公司，納入公開正式的管理組織及營運計劃中。一九九五年五月，交通部通過的境外航運中心設置作業法，使台灣在大陸投資之後，貨物運輸必須以第三國轉運進入的方式，改為貨物可直接以台灣名義，經過境外航運中心，直接進入大陸。¹⁴大陸的貨物也可以此方式進入台灣，讓大陸初級加工製品經過台灣的組裝再外銷出口，或台灣的精密機件可以直接進入大陸。此時台灣石化業者，開始將台灣大陸投資帶入規模大型化的新頁。¹⁵

二 一年八月，對戒急用忍政策鬆綁，¹⁶投資金額上限更為放鬆，加速了台灣產業集體到大陸投資的高峰。截至二 一年二月底止，經濟部投審會核准赴大陸間接投資的累計金額約 175 億美元，投資件數為 23,111 件，投資較多的行業，依序為電子電器產品製造業 (28.5%)、基本金屬製造業 (8.2%)、塑膠製品製造業 (7.7%)、食品飲料製造業(7.3%)、化學品製造業(6.5%)，¹⁷上半年廠商對大陸及對外投資成長 23%及 33%。¹⁸台灣已經完整的將各產業集結到大陸，聯盟的規模儼然成形。

除了政策的配合有利於台灣供應鏈在大陸形成的趨勢外，經濟部推動補助

月刊》，(1995年1月)，頁8-16。

¹³ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁535。

¹⁴ 麥朝成，《大陸及兩岸經濟情勢報告》，(台北：陸委會，1996年)，頁189-199。

¹⁵ 例如，台塑企業赴大陸投資案，台化赴大陸投資 ABS 樹脂廠四千八百一十二萬美元案以臨時提案方式獲審議通過，都是大規模赴大陸投資的實例。

台塑集團赴大陸 僅台化 ABS 案過關，《聯合報》，2001年10月6日，第1版。

吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁536。

¹⁶ 行政院投資審查委員會新聞稿，行政院會通過解除戒急用忍的政策，主要包括新審查機制：取消企業大陸投資個案金額五千萬美元的上限額度，改為兩千萬美元以上投資個案簡易審查機制，資金運用限制包括：個人及中小企業投資累計金額由六千萬台幣的上限放寬為八千萬台幣。資金回流機制：投資人的盈餘及資本會回台灣可扣減投資累計金額，並循環利用，投資收益可扣抵在大陸的已繳納所得稅。台商在大陸的資金流動透過國際金融業務分行可視為業務往來的資金調度與控管，將不列入課稅及查稅之作為。由七千多項工業產品中，除十二吋晶圓、TFT—LCD(液晶顯示器)玻璃基板以及政府科專經費補助研發的產品仍列禁止類外，其餘都將開放赴大陸投資，研擬放寬赴大陸投資的項目到約一千四百項。

戒急鬆綁 個人投資上限8千萬，《聯合晚報》，2001年11月7日，第1版。

¹⁷ 台商赴大陸投資如雨後春筍，《經濟日報》，2001年7月17日，第5版。

(URL:<http://www.udn.com.tw>)，上網瀏覽日2001年10月8日。

¹⁸ 僑外來台投資劇減 台商外移激增，《經濟部網站》。(URL:<http://doit.moea.gov.tw/frame6.htm>)，上網瀏覽日2001年10月10日。

產業技術研發，透過技術轉移與產業合作的擴散機制，在民國七十三年，為促進產業升級及產銷能力，成立經濟部工業局中心衛星工廠推動小組，民國七十九年，因應增強組織彈性和行政政策，改組為財團法人中衛發展中心，由民國八十六年，開始協助傳統產業推動聯盟的計劃。¹⁹雖然此計畫是在經濟部中小企業處的協助下推動，推動聯盟的範圍是台灣的企業，但由於台灣的企業經過一段期間，已經熟悉供應鏈聯盟體系的規劃安排，企業學習了相同的方法與程序運作，到大陸後更有利於對整個體系的結合，而讓台灣供應鏈聯盟在大陸能迅速整合。

三 大陸政令對台灣赴大陸投資相關的進程

大陸方面，一九七九年，基於改革開放的國策下，國民經濟和社會發展的需要，頒定了《中華人民共和國中外合資經營企業法》和《中華人民共和國外資企業法》，開啟了外資的進入。²⁰一九八六年十月頒布了《關於鼓勵外商投資的規定》，大開了外國直接投資進入大陸的敲門磚。

一九九一年，國有資產管理局、司法部和經濟貿易合作部，聯合制定並發布《關於境外國有資產以個人名義進行註冊辦理委託協議書公正的規定》。²¹一九九二年，中共十四大，將發展社會主義市場作為中國積極改革開放的目標，鄧小平提出要加快改革開放的腳步，而提出《中華人民共和國國民經濟和社會發展九五計劃和二〇一〇年遠景目標綱要》。²²這些中國在制度管理面上的政策，使國外投資和台商在投資資產上的保障度有所提昇，作為法令的依據。²³一九九五年，大陸國家計委、國家經委和對外貿易經濟合作部，將外商投資審批分類為鼓勵類、允許類和限制類，將跨國投資的優惠待遇縮減，以健全有計劃的經貿體制。

¹⁹ 供應鏈將成為未來產業競爭關鍵，《經濟日報》，2001年7月17日第5版。

²⁰ 朱宏亮主編，陸繼雄審定，《國際經營合作法律基礎》，頁251-252。

²¹ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁224。

²² 范錦明編，中國大陸出口貿易與利用外資的發展，《九十年代中國大陸經濟發展論文集》，(台北：大屯，1999年)，頁211-212。

²³ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁224。

²⁴一九九六年，對外經貿合作部發布《關於對外商投資企業實行聯合聯檢的通知》，正式由一九九七年起，規範政府管理的多頭檢查、多重收費行為，使外商企業減輕經營負擔和簡化多餘的檢查手續。²⁵二〇〇一年九月起，施行《關於設立外商投資創業企業的暫行規定》，允許外商投資創業投資企業在鼓勵及允許外商投資的新技術領域獲得批准後，可以全部獨資進行投資。²⁶獨資的廠家數目增多時，各獨資的產業在當地即有較多的選擇，依企業本身的需求，有自主權可以自行規劃，聯盟的範圍將比更寬廣。

對台灣單獨的規定包括：一九八八年由國務院發布行政命令，頒定《關於鼓勵台灣同胞投資的規定》，初步制定有關台胞投資的二十二條規定；於一九八八年在人民代表大會通過《台灣同胞投資保護法》；國務院並在兩年期間收集各方意見，於一九九〇年和一九九四年制定出較為周延的台商投資保護法實施條例。²⁷大陸於一九九九年十二月頒布《台灣同胞投資保護法實施細則》，再度揭起台灣企業對中國大陸的投資熱潮。²⁸大陸對台灣這些投資政策的制定，足見已正視台灣為不可忽視的龐大投資主要來源之一，這些規定，雖無法將台灣人視為海外直接投資，賦予了台灣特殊投資發展面向，但仍使台商在大陸投資有明定的法令保護。²⁹

大陸的國家發展計畫委員會在「第二屆 APEC 投資博覽會中國吸收外商投

²⁴以大陸對外貿易經濟合作部的資料，1994 年大陸審批核准的外商投資項目有 47,549 項，1995 年大陸批准的外商投資項目有 37,011 項，但協議金額與實際投資金額都增加，1994 年分別為 826.80 億美元、337.67 億美元，1995 年分別為 912.82 億美元、375.20 億美元。

林美霞，台商透過跨國策略聯盟進行大陸投資的可行性分析，《經濟情勢暨評論》，第三卷，第一期，(1997 年 5 月)，頁 153-168。

²⁵ 范錦明編，中國大陸出口貿易與利用外資的發展，《九十年代中國大陸經濟發展論文集》，頁 221。

²⁶ 加入 WTO 深化兩岸產業分工，《經濟日報》，2002 年 1 月 20 日，第 7 版。(URL: <http://www.udn.com.tw>)，上網瀏覽日 2002 年 1 月 27 日。

²⁷ 邱毅，《海峽兩岸風雲起》，(台北：海峽學術，1998 年)，頁 65-66。
范錦明編，(中國大陸出口貿易與利用外資的發展)，《九十年代中國大陸經濟發展論文集》，頁 211。

²⁸ 中華民國九十年調查製造業對外投資實況調查，《經濟部統計處》，(URL: <http://www.moea.gov.tw/~meco/stat/four/invest/inv90.htm>)，上網瀏覽日 2002 年 3 月 27 日。

²⁹ 邱毅，《海峽兩岸風雲起》，頁 71-80。

資重大項目新聞發布會」，鼓勵外商投資和大陸中西部優勢產業吸收外商投資的優惠投資政策。據統計，改革開放以來，已累計吸收外商投資三千五百多億美元，其中來自 APEC 成員投資佔百分之八十以上。³⁰二〇〇一年十月，大陸獲准加入世界貿易組織（WTO），³¹將按時間計劃表降低進口稅額，各國進口商品預期會更加便宜和多樣化，並展開與當地本土型商品競爭，產品過剩的推擠，將影響價格另一波攻防戰。台灣除了同享進口原料關稅減免外，絕大多數的企業在規模和技術上，都會面臨更多世界級集團轉進大陸的挑戰，必須降低管銷成本，才能加入全球市場的競爭中。³²台灣在大陸的產業所製造的產品，其品質及價格世界介於先進國家和當地本土產品之間，無論以內銷市場或外銷出口作銷售目標，都會面臨內外夾攻的困境，所以如何使供應鏈聯盟在此之際，適時以全程控管，發揮提昇品質和降低成本，創造優勢成為當務之急。

麥肯錫台北總經理賀睦廷（Martin Hirt）指出，台灣和大陸加入世貿組織後所創造的商機，將因為個別產業和公司類型而大有不同，在台灣已經開放的產業，在大陸仍為封閉的市場，如金融服務和高科技產業，台商企業和外商都可能在大陸發展出新商機。讓外國廠商透過台灣企業，降低在大中華地區的採購成本，創造一個整合的價值鏈，使整合後的聯盟，共同創造競爭優勢。³³

四 台灣與國外赴大陸投資業者之比較

台灣投資大陸的跨國公司與台灣投資其他國家的海外跨國公司是一樣的，在冷戰後因世界局勢穩定，國際經濟發展則由貿易的型態改為海外直接投資的型

³⁰ 中共公布 228 項外商投資項目，《聯合報》，2001 年 6 月 11 日，第 13 版。
（URL: <http://www.udn.com.tw>），上網瀏覽日 2001 年 6 月 26 日。

³¹ 我國加入 WTO 相關政策說明「報告案」，〈行政院新聞局網站〉。
（URL: <http://www.gio.gov.tw>），上網瀏覽日 2002 年 1 月 10 日。

³² 劉菊梅著，〈企業全球策略聯盟的管理與評估〉，《經濟情勢暨評論》，第 6 卷，第 1 期，（1999 年 6 月），頁 114-126。

³³ 兩岸加入 WTO 有三大機會領域，《聯合報》，2002 年 1 月 25 日，第 21 版。
（URL: <http://www.udn.com.tw>），上網瀏覽日 2002 年 1 月 26 日。

態，以賺取更多利潤。³⁴與其他國家海外直接投資不同之處，是台灣地處於與大陸為同一區域、距離相近的經濟範圍，擁有語言相通、人文環境相似，人脈關係密切，有別於同一區域中的東亞各國或其他國家。³⁵鍾琴也指出，這種相同文化與人種背景，也減少了台灣企業到大陸投資的進入障礙。³⁶所以台灣能憑藉這種投資初期優於其他前來大陸投資相對國家進入的優勢，容易和當地溝通的技巧，適應當地生活，而發展出一種有別於其他跨國公司直接投資的模式，不僅在當地成立子公司，而能將整個群集的協力廠商，每個組織部門間相互對應的窗口，能直接作對應、直接解決各環節的問題，不像其他跨國公司需透過繁雜的層級手續，及語言轉譯的過程，轉達彼此的問題點，而能在短時間內順利地結合成聯盟。透過聯盟合作，台商可以突破大陸特定的經濟管制條例，在大陸正形成區域經濟的同時，進行區域內的合作，更能使台商開拓內銷、外銷的多元化經營。³⁷

台灣企業進入大陸之後，於大陸尋求相關產業的供應連結，在適應環境的期間，經過反覆的交易挫折，例如，一部份大陸本土型的廠商，品質與技術無法達到在台灣出貨時的水準，核心企業會根據過去的合作經驗，回過頭來帶領在台灣原有合作的廠商，一起進入大陸市場。這些供應關係，已維持一段彼此信任的長期關係，產生對特定廠商的信任與偏愛，且相互對品質交期技術進行互賴。尤其當面對大陸地區其他外來環境的競爭時，必須在階段性或特定期間，迅速的使用行政管理手段加以整合，讓各廠商的每個組織階層，能一致性的適應相同目的的策略，使彼此能在另一相異環境下繼續達成交易。

在目前世界一片經濟緊縮的情形下，企業基於比較利益，降低生產成本以維持產品在價格上的優勢，台灣改變經營策略，不僅發展觸角到海外直接投資，³⁸成為跨國公司，也包括了對大陸的投資，台灣的跨國企業紛紛以大陸作設廠新

³⁴ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁 44。

³⁵ 黃慶堂受訪，楊豐碩，孫智麗整理，企業國際合作赴大陸投資策略新趨勢，頁 8-16。

³⁶ 鍾琴主編，李宗哲等著，《兩岸產業分工：理論與實際》，(台北：中華經濟研究院，1996年)，頁 164。

³⁷ 吳青松受訪，楊豐碩、黃瑞祺採訪，策略聯盟再創競爭優勢，頁 19-27。

³⁸ 吳青松著，《國際企業管理-理論與實務》，(台北：智勝，1996年)，頁 55-58。

據點，而核心的大企業面臨遷移的狀況，不僅將自己的企業外移，也將一部份台灣原來所合作的協力廠商，一起帶進外移的行列中，並在大陸的供應鏈環境中，試圖以母國中心模式重建的方式來作生產調配，產生盈餘利潤，解決或減緩自身所受到來自全球競爭的壓力。³⁹楊宇光的聯盟觀念中也指出，跨國企業試圖整合各成員間的可用資源和經濟實力，對帶領東道國的技術革新和市場擴展作更有效的配置，這種聯盟力量勢必影響國際市場結構。⁴⁰這種結構的轉變使台灣在半導體、紡織及汽車製造業，都以供應鏈的群聚方式進入大陸地區，使營運的方式不再是單打獨鬥，而是以互惠關係（mutualism），有效連結成為聯盟，創造產業的優勢。⁴¹所以台灣到大陸投資的型態，已由個別設廠的結構型態，演變為由產業龍頭帶動相關企業的集體的結構型態。⁴²

身處於出口導向政策後的經濟，在全球性經濟處於蕭條的時代中，必需讓本國跨國企業，以更穩健及多元的型態繼續經營。使本國企業在競爭與合作下，順利延續到大陸，以帶動下一波的經濟復甦。供應鏈的上下游企業連結緊密，趨於密集化，使核心企業和協力廠原本各自獨立投資的經營方式經聯盟而統一集中。這是由於跨國直接投資後，生產要素能夠自由流動，將流動的資本與跨國界後取得的土地與勞工相結合，聯盟等於是交叉緊密聯繫，也加速使區域發展趨於一體化。就如歐盟的德國，其跨國企業將投資資金比重由原來一九七一年中期的30%，增加到一九八一年末期的62.5%，不僅將德國內部經濟實力滲透分布於歐盟，也使歐盟的區域一體化更加明顯。⁴³台灣以聯盟的方式，才能在全球化的浪潮中，延伸在大陸的發展，存續台灣企業的實力，期待復甦。由於聯盟夥伴在追求內部利益、競爭利益以及策略利益的過程中，往往呈現出相當複雜的互動依賴

³⁹ 何淑玲，大陸日系企業人力資源管理的現況和課題-日本派駐人員角色之研究，《台中商專學報》，第31期，（1999年6月），頁241-261。

⁴⁰ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，（上海：上海遠東出版社，1999年），頁266。

⁴¹ 黃嘉文著，《產業群聚與供應鏈類型對經營績效之研究-以兩岸投資生產為例》，（中原大學企業管理研究所碩士論文，2000年6月），頁1-2。

⁴² 行政院大陸研究委員會，《赴大陸投資台商經貿糾紛案例研究注意事項》，（行政院大陸研究委員會，1992年），頁96-99。

⁴³ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁50-51。

關係，因此，聯盟夥伴之間的協作生產，與其對維護自身利益所產生的合作與衝突，乃成為研究者關注的焦點。

第二節 研究動機與目的

本研究嘗試找出核心企業，以何種動機在大陸進行供應鏈的聯盟？聯盟的動作是由於核心企業的推動，或者是協力廠商願意一同加入聯盟行列赴大陸投資？從核心的企業主與協力廠商中，探討為求縮短時間、快速利用原有母國中心模式，以直接複製組織結構的方式的過程時，會產生什麼樣的合作與衝突？衝突產生後，如何化解衝突繼續的進行合作？原有的合作方式到另一個陌生環境中，面臨不同的人文、法令及時空背景，雙方會產生何種變化以及如何持續呢？核心企業必須用什麼樣的方式輔導或協助他的協力廠順利達到配合的要求呢？

進而再以產業組織和國際分工下，所產生的供應鏈的觀點，以實際的個案分析方式，深入了解大陸直接投資的核心企業，在建立與整合海外設廠的各家協力廠所面臨合作與衝突的問題，能制定及發展出維持合作的制度和處理衝突的模式，使往後赴大陸地區發展的企業，能縮短聯盟設廠和營運中的人力、物力和時間。

企業獨自到大陸設廠，往往寡不敵眾，面臨各種問題而陷入無法順利擴展的窘境，就算相關法令能透過專業法律得以解決，與大陸建立新的上下游關係並非一日可蹴，如果以傳統形式尋求供應商，依價格取向作為選擇的標準，則無法在短時間內，適應彼此工作方式和產生信賴合作，必需費盡磋商、從一次次合作中，尋得相互能配合，且符合品質要求的協力廠商，等到能達成一定的信賴度時，也已曠日費時，錯過很多成長、銷售的良機。經調查結果顯示，企業到大陸投資經營，遇到困難時，通常企業會自行解決的佔 78.26%，其餘分列依次是透過當地政府的協助 13.05%，透過台商聯誼會 6.52%，其他 2.17%，至於台灣政府的

協助則為 0%。⁴⁴

核心企業積極的推動聯盟計劃的輪廓與趨勢，來自行解決困境，透過結盟的力量，增加投資日後營運的穩定，由集體的力量，增加對大陸各企業與行政部門交涉的談判籌碼，增加維護企業在人員與財產上的安全，藉推動聯盟的運行，使技術在短時間內，不被對手廠商所轉移或複製。⁴⁵核心的企業主為達成迅速設廠生產的目標，紛紛採用母國中心重建模式到大陸設廠的策略進行產業遷移，以相似的管理方式整合旗下供應鏈。

在這個同時，考慮必需縮短時間，並避免重複浪費人力物力，以直接複製組織結構的方式的過程中，會產生什麼樣的衝突與障礙呢？原有的協力結構到另一個陌生環境中，面臨不同的人文、法令背景，雙方會產生何種變化呢？核心企業必須用什麼樣的方式輔導或幫助其他的協力廠順利達到配合的要求呢？

在個人動機方面，因研究者從事研發工作一段時間後，為求充實能力再繼續學習的前提下，重新進入學校追求知識學理。而原工作的企業本身，屬於由國內傳統產業所發展成的跨國公司類型，深切體會經營者整合眾多下游協力廠商赴大陸投資時，產生了很多問題，且在本身研發工作業務推動期間，接觸協力廠商，發現許多協力廠商與核心企業在轉移大陸的過程中，其互動上面臨的瓶頸，將會影響整個產業聯盟的運作，更引發研究者對發掘核心企業與協力廠商互動間的問題作探討的興趣，也希望藉以此研究能讓本國企業到大陸投資設廠永續成長及順利經營。

第三節 論文結構與流程

本研究之研究程序，首先了解台灣跨國公司到大陸經營的型態、經營方式及演進，加入所選定的四組到大陸投資的跨國企業聯盟，再根據以下條件特徵：

⁴⁴ 邱創盛、袁明仁、周在東合著，《台商赴大陸投資注意事項》，(台北：行政院大陸委員會，1994年)，頁 128-132。

⁴⁵ 林美霞，台商透過跨國策略聯盟進行大陸投資的可行性分析，頁 153-168。

母公司台灣深根發展、在大陸直接投資設廠，以供應鏈為聯盟方式的核心企業和協力廠商作為訪談目標。

對聯盟成員作深度訪談，探討核心企業協助協力廠在設廠的過程與管理方式的改進，找出其中的相異點，本文共分六章，並規劃研究流程目標。（如圖 1.1）

第一章：緒論

首先，介紹研究背景，探討台商到大陸進行海外投資時，產業的投資運作歷程，當中大陸與台灣針對台灣企業赴大陸投資的相關規定；台灣與其他地區赴大陸投資的業者作比較。並提出本研究的研究動機與目的，進而訂定研究結構與流程。

第二章：供應鏈聯盟的內涵

為引導出供應鏈聯盟的起源架構，先針對聯盟的定義、聯盟的類型、聯盟發展的考量因素及聯盟的缺點為出發點，再進入供應鏈聯盟的主題，探討供應鏈聯盟的動機、供應鏈聯盟與傳統供應鏈的比較，對供應鏈聯盟相關定義的匯集後，歸納出研究者本身的定義，對供應鏈聯盟垂直整合的情況分類，並論述供應鏈聯盟其運用的理論，經濟規模、分工和交易成本。

第三章：供應鏈聯盟的合作與衝突

本章將各方學者對合作與衝突的看法，融入運用，對供應鏈聯盟合作關係予以分類，闡述供應鏈進行合作的歷程中，產生的種種層階關係和集體意識，了解聯盟合作的潛在優點後，如何去靈活運用合作技巧，來維持聯盟關係。接著探討供應鏈聯盟的衝突，衝突的形成的過程和原因，衝突的分類，和衝突的影響，尋求解決與控管衝突，使供應鏈能在聯盟期間內順利達成即時生產的目標。

第四章：研究過程

闡明本研究如何以社會學的方法，採以質性方式作為本研究的進行架構，在運用社會學的研究限制、訪談的限制和實際分析上的限制後，進而針對

訪談資料進行蒐集、將資料匯集整理、分類和分析。最後，介紹本研究受訪者的背景，受訪者須具備的條件及訪談大綱的擬定。

第五章：研究結果

分類並分析台商進入大陸形成的供應聯盟，受訪者的所談論的各種動機。

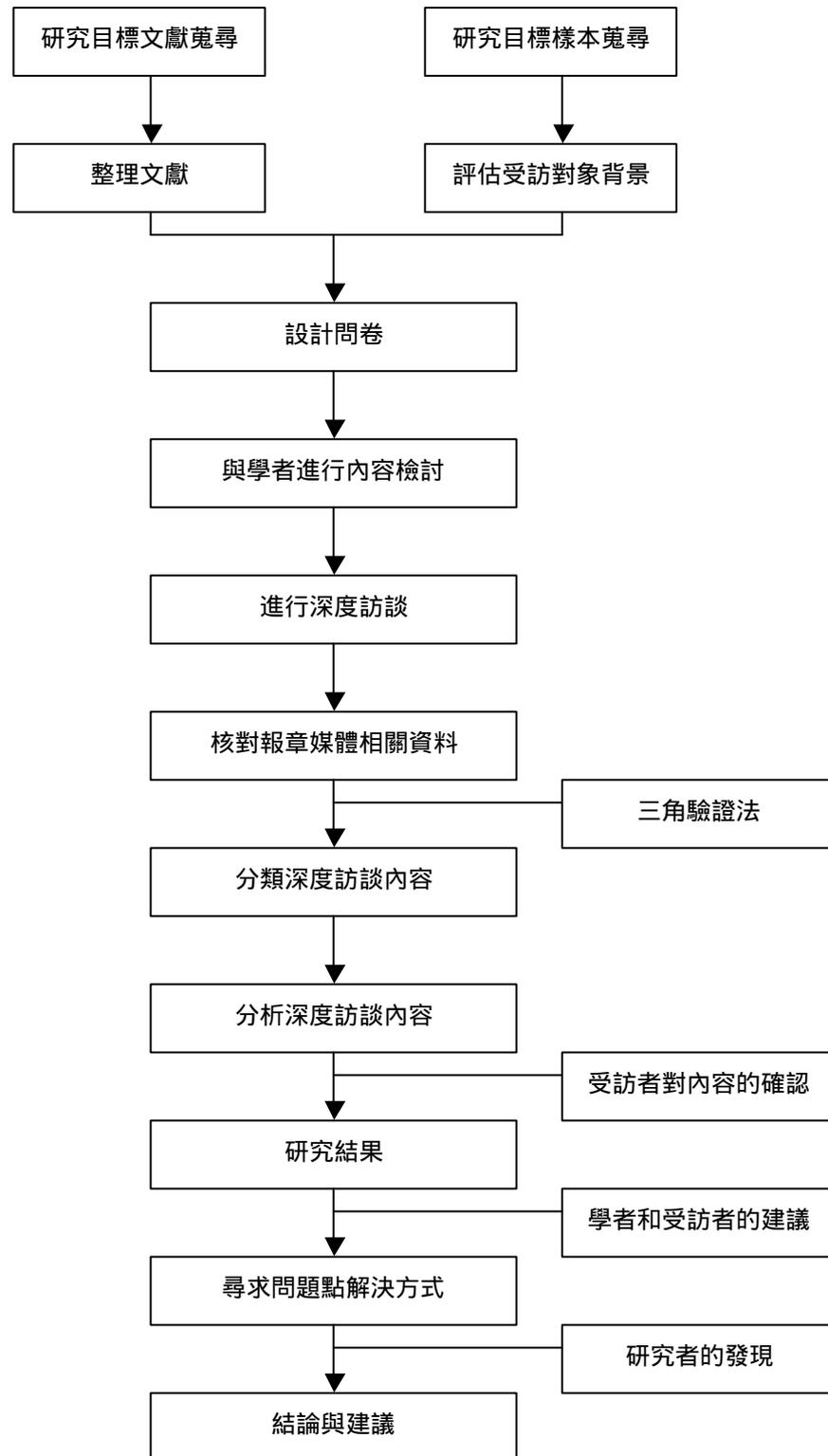
命題、分類和分析台商進入大陸形成的供應聯盟，推動聯盟合作模式。命

題、分類和分析台商進入大陸形成的供應聯盟，聯盟成員間發生的衝突。

第六章：結論與建議

針對新的動機發現作探討。從議題中分析大陸的供應鏈聯盟與台灣的供應鏈聯盟，不同的合作方式和所產生的新衝突；研究者綜合合作和衝突所關注的相同議題，並提出看法。最後提出後續的研究建議。

圖 1.1 研究流程圖



(資料來源：作者自行整理)

第二章 供應鏈聯盟的內涵

第一節 聯盟

一 聯盟的定義

聯盟是一種組織之間的合作契約，兩個或兩個以上的企業，為完成某特定發展和目標，集合各自所擁有的資源或優勢，建立一種協力的夥伴關係 (partnership)，藉以使合夥的企業有優勢能力，達成與外部其他對手的競爭。⁴⁶ 吳青松認為，策略聯盟為一種公司間相互簽訂某項特定契約，維持相同企業體的數目，與合資企業經由增創一個新的獨立法人的事業體有所不同，⁴⁷它是屬於關係契約，可免除市場交易產生的交易成本、無法直接控制品質等政策，排除公司合併、併購龐大的支出和人事管理等的組織合作協定。基於相互的需求，公司之間建立承諾，其需求內容可能包括資金、人力、技術或資訊等資源。⁴⁸黃寶祚指出，為避免競爭，透過彼此合作的方式，以互惠原則界定權利、義務，經由彼此的外部經濟產生，降低平均成本，並統籌經營管理，互通而共存。⁴⁹斯彼羅 (J. E. Spero) 認為聯盟是各個公司在科技、技術、設備互補下，彼此合作和競爭，經過整合，從研發到零組件標準化中，共享分配和行銷，使公司獲利和降低風險。

50

以國際分工的觀點，坎垂特和隆納吉 (F. J. Contractor & P. Lorange) 認為，

⁴⁶ 謝康等著，《超越國界：全球化中的跨國公司》，(北京：高等教育出版社，1999年)，頁 161-165。王健全著，《產業特性對研發聯盟之影響》，《台灣經濟研究月刊》，第 15 卷，第 5 期 (1992 年 5 月)，頁 32-35。

⁴⁷ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 69。

⁴⁸ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 277-279。

⁴⁹ 黃寶祚著，《企業整合與聯盟之經濟意義試析》，《台灣經濟研究月刊》，第 15 卷，第 5 期 (1992 年 5 月)，頁 8-16。

⁵⁰ Joan Edlman Spero and Jeffrey A. Hart, "The Politics of International Economic Relations",

聯盟是透過合資事業、專利使用許可，共同生產合約、共同進行研究等合作計劃，在世界範圍下從生產、後勤、R&D到銷售，不受某一國家的約束或限制，建立跨國合作的關係。⁵¹以高度承諾、高度合作、高度信任的協作，整合夥伴關係，經由各成員工作的互動和情感的交流，有效解決衝突，來維繫長期合作關係，以取得共同利益。⁵²皮卡和亞力歐（P. J. Pekar and R. Allio）以策略的觀點指出，兩個或兩個以上的企業，為確保維持及提昇長期競爭優勢，建立研發、生產、行銷等相互交流的活動組合，以達到互利互惠的合作關係或協議關係。⁵³呂鴻德指出，由於國際競爭日趨激烈，為確保生存空間，企業個體間交換互補性資源，達成各自產品階段性的目標，而結為盟友以獲得長期市場優勢。⁵⁴台灣實際進行聯盟的業者蕭王勉和邱義城，對聯盟則定義指出，兩家或兩家以上，在各自獨立的法律個體下，具有互補資源的獨立企業，基於互惠原則，訂定契約進行合作，使在階段性合理的期限內，結合事業體的某一個價值鏈，達到共同的目標，共享目標達成後的利益。⁵⁵

所以，為使讀者便於了解，本研究綜合整理出各家對聯盟的定義，謹製表如下：(如表 2.1)。

(Martin's Press, Inc., 1997) , p.101.

⁵¹ F. J. Contractor and P. Lorange, "Competition vs. Cooperation A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships" , *Management International Review*, (Special Issue , 1988) , p.5.

⁵² M. Maloni and W. C. Benton, " Power Influences in the Supply Chain " , *Journal of Business Logistics*, (Vol.21, No.1, 2000) , pp.49-73.

⁵³ P. J. Pekar and Robert Allio, " Making Alliances Work: Guidelines for Success " , *Long Range Planning*, (Vol.27, No.3, August, 1994) , pp.54-65.

⁵⁴ 呂鴻德，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 22。

⁵⁵ 蕭王勉，策略聯盟協商及其法律問題，《智慧財產權管理季刊》，(2000 年 9 月)，頁 46-52。
邱義城，策略聯盟新紀元，《管理雜誌》，(第 289 期，1998 年 7 月)，頁 18-19。

表 2.1 學者與業者對策略聯盟的定義表

作者	定義
吳青松	公司間相互簽訂某項特定契約，維持相同企業體的數目，免除市場交易產生的交易成本、無法直接控制品質等政策，基於相互的需求，公司之間建立承諾，包括分享資金、人力、技術或資訊等資源。
謝康	組織之間的合作契約，兩個或兩個以上的企業，為完成某特定發展和目標，集合各自所擁有的資源或優勢，建立一種協力的夥伴關係（partnership），藉以使合夥的企業有優勢能力，達成與外部其他對手的競爭。
呂鴻德	國際競爭日趨激烈，為確保生存空間，企業個體間為使交換互補性資源，達成各自產品階段性的目標，而結為盟友以獲得長期市場優勢。
黃寶祚	避免競爭，彼此合作，互惠原則界定權利、義務，經由彼此的外部經濟產生，降低平均成本，並統籌經營管理，互通而共存。
蕭王勉、邱義城	對聯盟則定義指出，兩家或兩家以上，在各自獨立的法律個體下，具有互補資源的獨立企業，基於互惠原則，訂定契約進行合作，使在階段性合理的期限內，結合事業體的某一個價值鏈，達到共同的目標，共享目標達成後的利益。
Contractor and Lorange	透過合資事業、專利使用許可，共同生產合約、共同進行研究計劃，在世界範圍下從生產、後勤、R&D 到銷售，不受某一國家的限制，建立跨國合作的關係。
Maloni and Benton	以高度承諾、高度合作、高度信任的協作，整合夥伴關係，經由各成員工作的互動和情感的交流，有效解決衝突，來維繫長期合作關係，以取得共同利益。
Pekaer and Allio	兩個以上的獨立企業，為維持競爭優勢，以各種相互交流的活動，達成互利互惠的合作關係或協議關係。

資料來源：作者自行整理。

二 聯盟的類型

聯盟為維持有效的合作能夠存續，會設計各類型的保障機制作為未來發展的目標。核心企業與協力廠商間的承諾，以簽訂協議的方式，互換持股、互換專利技術權，以利維持雙方合作的穩定，不受本身衝突的阻礙及外界打擾或破壞。了解聯盟的類型有助於在聯盟簽訂時，能明確的讓所有成員的員工，面對合作的計劃自己做心態與配合的調整，因為協議的內容除持股的控制和協議違約賠償的控制外，對聯盟的結合力方面，使結盟迅速，強化關係中較鬆散的部分，必須靠彼此投入對相同目標類型的認知，才能產生合作和信任。⁵⁶

本研究對聯盟依進行目的和對等關係的位階之類型作分類。依進行目的作分類，可區分為生產聯盟、研發聯盟及銷售聯盟。⁵⁷另外，依對等關係的位階之類型作分類，可區分為：垂直式聯盟、水平式聯盟及不對稱聯盟等三大類別。

生產聯盟主要是供應鏈，產品從產出的原料、加工到組立成為成品的過程中，各企業能符合核心企業預定計劃流程的庫存、品質、即時供應、即時修補，使大規模量產計劃順利實行。研發聯盟是為解決目前各商品技術多元化後，減少單一企業研發技術能力的不足，結合不同產業領域專業的部分，相互授權，迅速推動複合功能的新商品問世。銷售聯盟指每一個企業在特定區域內，佔有各地區銷售據點分銷的能力，利用其市場佔有的優勢，使產品能順利販售。林昱君在對聯盟開拓大陸市場之研究中，曾經分析台灣企業與大陸廠商的聯盟類型，包括：股權的聯盟協議、共同生產合約、共同行銷合約。⁵⁸

這些以目的也就是針對價值鏈來對聯盟所作的分類，其分類的功能不外乎是使聯盟在合作和相互推動時，有明確的目標依據，就產業不足點作特定集中的發展方向，不致於模糊焦點，達成每個企業階段性追求發展的標的。

⁵⁶ 謝康等著，《超越國界：全球化中的跨國公司》，頁 162。

⁵⁷ 同上註，頁 161。

⁵⁸ 林昱君，陳厚銘，《如何以聯盟開拓大陸市場之研究》，(台北：中華經濟研究院，1998年)，頁 90-93。

有學者將聯盟分為兩大類，第一大類是競爭者間的聯盟，包含互補型聯盟、整合型聯盟和極權型聯盟；第二大類是非競爭者間的聯盟，包含國際化聯盟、垂直整合型聯盟和跨產業多角化聯盟。⁵⁹但此分類型態中，非競爭者聯盟間在技術方面，也會有互補型的聯盟存在，而競爭者聯盟為進駐新市場，國際化聯盟的程度更是甚多，尤其本研究的重點，是針對供應鏈合作與衝突作分析，故不採用此方式的分類。

對等關係的位階之類型作分類，企業在參與聯盟產品製作的生產製程，有先後程序作位階作分類，司徒達賢則將國內中小企業策略聯盟模式概分為：垂直式聯盟、水平式聯盟及不對稱聯盟等三大類別。⁶⁰

垂直式聯盟為一種層階式整合的方式，其合作方式是以產品製造程序作區別，各個企業分別接受特定產業中核心企業的需求，使垂直式的聯盟，在各廠商間的生產互補整合、產銷分工和零件的共用性中，發揮各企業的專長，從事企業本身專長的生產活動，透過聯盟方式將各零組件匯集組成完整成品，成為有消費價值的貨品。

水平式聯盟是整合類似的消費產品，集中不同企業資源，強化同質資源，俾做更有效之應用，針對主導各型研發、計劃全體產能及規劃全體財務，減少重複與浪費，達成規模經濟擴大產業網絡，降低固定成本投資金額，達到提高整體競爭能力目的。由於水平式共同開發技術或產品組件，同質性高，互補性低，若其共享的成果，會在市場銷售上形成競爭，則聯盟成員之間愈容易產生因利益而引發衝突，為獲得商機，則聯盟成員之間遵守協議的程度將為片面和薄弱，且容易造成鑽協議、制度漏洞的行為。

不對稱聯盟指某一品牌形象高、價位高之廠商，為了打擊其他競爭者，避

⁵⁹ 林靖，張重昭，歐洲MNC在台聯盟之控制策略及其使用情境之研究，《亞太社會科技學報》，第1卷，第1期，(2001年9月)，頁105-128 引自 Garrette Benard ,Pierre Dussauge, “ Les Stratégies d’alliance,” *La Edition d’organisation*, (1995), pp.78-120.

⁶⁰ 司徒達賢，中小企業之策略聯盟，《經濟情勢暨評論》，第1卷，第3期，(1996年11月)，頁1-7。

免潛在競爭者進入，且又不願破壞原有品牌形象時，與其他廠商間進行聯盟，並由其中一家廠商主導低價位市場，成為特定品牌，升高市場進入門檻，以阻止外部競爭廠商進入。不僅可充分利用產品生命週期所產生的利益，當高利潤期結束後，還可轉換到低價市場。不同利潤的產品分別維持各自市場上的產品形象。

這些位階形成後，聯盟的成員能依位階所屬的位置，進行自己份內應達成的任務，以秩序來帶動整個聯盟有如人體各器官組織一樣，有各自獨特的功能，能各司其職密切合作，不致因重疊而運作失常。

各企業利用各不同功能類型的聯盟，使範圍相互交錯擴大成全球化運作的趨勢，以大量生產來獲取利潤，量產產品也足具經濟規模。然而每一種類型的聯盟，重點發展目標不同，合作的方式也應針對重點需求作不同的調整，例如，研發聯盟合作著重的部門在於研發設計的結合，就與供應鏈聯盟著重於庫存管理有所不同，雖各部門息息相關，但合作規劃有不同的技巧，每個工作人員如何在限定的合作範圍內，正常從事自己的執掌；發生衝突的類型在不同的部門，服從和決斷的方式更不能一體適用。

三 聯盟發展的考量

要讓各類型的聯盟能相互配合，往所需的方向發展運作，首先是契約協議之合理與可行性，契約內容對雙方的利益維持有決定性的關係，也是彼此能長期合作的關鍵，契約包括彼此的合作計劃與策略、進行中的訂單與產品完成的售後保證，這些契約的內容務必使雙方在各個過程能各司其責，藉由訂定明確的條文，釐清對自己應負責的部分。

其二，結盟時相互對象的選擇，選擇相容性高，可以融合彼此能力而合作無間者。⁶¹重視聯盟成員的相互了解，將有助於參與合作成員間建立相近的理念

⁶¹ J. Lewis, " Making Strategic Alliances Work " ,*Research Technology Management* , (Nov / Dec,1990) ,pp.12-15.

Mel Mandell, " Joint Venture " ,*World Trade*, Vol.6No.11, (Dec,1992) ,p46.

與目標。⁶²若參與的合作成員彼此有聯盟共識，對經營的理念程度相近，相互溝通的意願相對增高，能奠定共同價值體系並合力推動聯盟事務。在發生衝突時，也因產生同理心，可以接受對方的想法和感受，能理解對方的處理模式，在包容性較高的協調過程中，能很迅速地找出共同的問題點和難題，相對縮短控制衝突處理的時間，而能避免延誤生產效率。⁶³

其三，有效的實務管理，建立長期多次的供應關係，因應環境的不確定性，降低相互更換合作對象的頻率所發生的潛藏人力、財力費用。關係穩定後，核心企業才能依責放手協助協力廠的建置與訓練，達到投資的穩定性和簡化聯繫程序，⁶⁴協力廠獲得實質支援，降低投機心態，相互依存依存度增高，聯盟的緊密度更加緊密。⁶⁵加上適時運用資訊科技的管理工具，統一溝通管道流程標準，相互開放提供資訊，相互認可電子簽章識別對文件簽核的即時有效性，⁶⁶縮短供貨數量的頻率和時間的遲滯，提昇供應鏈的回應速度。⁶⁷這些管理的方式都必須建立在相互信任的基礎點上。⁶⁸

其四，高層管理階層的支持和各部門管理者的維繫監督。哈里根（K. R. Harrigan）認為高層管理階層支持是聯盟的成功關鍵，可以藉由高層的支持表態，影響擁護者的向心作用。⁶⁹李啟誠對策略聯盟的研究論文結果也顯示，高階主管所提供的正面承諾愈高，愈能促進聯盟合作的成功。⁷⁰此外，也不可或缺聯

⁶² 李啟誠，台灣中小企業策略聯盟成功關鍵因素之研究，《正修學報》，第13期，（2000年），頁209-224。

⁶³ Dean Tjosvold and Mary M. Tjosvold 著，陳美岑譯，《領導心理學》，（Psychology for Leader, ），（商周出版，2001年），頁185。

⁶⁴ 王敬毅，參考 RosettaNet 探討 IC 供應鏈廠商間互動模式之研究，《機械工業雜誌》，12月號，（2000年），頁138-154。

⁶⁵ 王思峰，供應鏈管理之實驗研究-互依合作關係、系統觀點與供應鏈績效，《東吳經濟商學學報》，第33期，（2001年），頁41-82。

⁶⁶ 饒沂，陳建良，曾宏雯，陳加訓，整合供應鏈進入 e 時代-談國內製造業者如何導入供應鏈管理系統，《工業自動化》，第17期，（2000年），頁12-17。

⁶⁷ 關復平，構築強勢的供應鏈系統，《管理雜誌》，第302期，（1999年8月），頁30-33。

⁶⁸ 吳思華，《策略九說-策略思考的本質》，（台北：麥田，1996年），頁185-188。

呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁113。

⁶⁹ K. R. Harrigan, "Joint Ventures Strategic Alliance :Their New Role in Copmpetition," *Columbia Jorunal of Wourld Business*, Vol.22, (1987), pp.67-69.

⁷⁰ 李啟誠，台灣中小企業策略聯盟成功關鍵因素之研究，頁209-224。

盟成員內，各部門的中階管理者的監督維持，可以針對高階管理所擬定的計劃，作細部的推行和監督，讓每位窗口接洽工作成員，能明確的依照各自工作進度進行。組織愈龐大或已經形成制度規章的企業，內部人員執行工作時，往往愈傾向遵從組織計劃，也就是被動性強、從屬性高，謹守工作崗位，避免推動狀態不佳造成虧損時，背負新增責任。在聯盟期間，除非有上級主管的背書，聯盟的配合才有積極性。況且在未形成聯盟或管理階層尚未支持前，縱使擅自行動，也容易背上圖利廠商、檯面下作業、洩漏商業機密或技術機密等的不實罪名。一旦管理階層支持，可以強化聯盟向下施行，內部工作成員受到命令和督促，各方工作人員即可縮短彼此相對適應的時間，當遇到各方人馬爭執不下的狀況時，由單一的管理階層依據各種意見作最後裁決，不失為明確的做法。如果企業的管理階層未對聯盟重視予以支持，各企業的各项資源壁壘仍存在，無法讓聯盟的計劃目標在雙方企業中內化，相互流通，則僅能獲取粗淺的低廉的資源，利益範圍也無法擴大和上下分享，等於是失去當初聯盟的用意。⁷¹就如福特（Ford）汽車公司，在最高層級保有專精的特殊小組，在 Taurus/Sable 系列的計劃中，訂定預先了解（Must see before）的制度，詳細的調查協力廠的各類內部問題，以降低官僚體制的影響力，才能有效推動供應鏈聯盟。⁷²

其五，文化、語言差異的適應，會因國家文化的背景不同，產生不同的社會規範而影響聯盟關係。⁷³尤其國與國間不同的企業聯盟，有可能成為一種潛在衝突的導火線，而減弱合作精神。⁷⁴各個企業組織間各具特質，包括受企業正規的制度、所從事的的工作性質和場合、產業生產型態、領導人風格、員工在不同

朱博湧、李大衛著，《策略聯盟廠商屬性與成功評價關聯探討-以我國第一代筆記型電腦策略聯盟為例》，（交通大學科學管理研究所碩士論文，1992年6月），頁92。

⁷¹ 劉菊梅著，〈企業全球策略聯盟的管理與評估〉，頁114-126。

⁷² Liam Fahey and Robert M. Handall 著，陳系秀里譯，《企業策略》，（*The Portable MBA in Strategy*），（台北：商周出版，2001年），頁328。

⁷³ A. Parkhe, "Strategic Alliance Structuring: A game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation" *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.4, (1993), pp.794-829.

⁷⁴ 李啟誠，〈台灣中小企業策略聯盟成功關鍵因素之研究〉，頁209-224。

地理氣候環境下所醞釀出特定的形式作風⁷⁵、接受的教育和認知的影響，這些錯綜複雜的因素，使每個企業的文化有所不同。徐增明也認為，聯盟在公司間進行，有不同的文化有待融合。⁷⁶彼此經過潛移默化長期融合適應，有如建立友誼感情一樣，必須潛移默化，非一夕之間可以達成。所以，以管理作評量時，文化差異的融合是企業管理中，發生頻率最高，也是最不易管理的。⁷⁷

四 聯盟的缺點

聯盟的建立也會有其缺點，產生的負面影響，包括對市場和對聯盟內部的影響。

(一) 市場的影響包括：

第一，培養潛在對手，例如協力廠受核心企業的培植，相關的技術和管理及市場資訊暢通實力增加後，自立門戶，在相同產品上變成敵對的狀態。

第二，加速競爭破壞市場，形成敵對狀態為爭奪市場或壟斷市場，削價競爭，擾亂市場原有的秩序和各廠商間的合作狀態。⁷⁸

第三，消滅對手後，形成寡占或卡特爾 (cartel) 組織⁷⁹，瓜分全球市場、壓制競爭對手，使小型企業無法生存，消費價格受到組織的控制。⁸⁰

第四，各個聯盟吸收成員，而各聯盟產生嚴重對立時，旗下成員為示忠誠

⁷⁵ David S. Landes 著，汪仲譯，《新國富論》，(*The Wealth and Poverty of Nations*)，(台北：時報，1999年)，頁 22-24。

⁷⁶ 徐增明，我國電動機車策略聯盟行為之分析，《工業簡訊》，第 29 卷，第 1 期，(1999 年 1 月)，頁 78-91。

⁷⁷ 徐木蘭，朱文儀著，產業聯盟管理面的挑戰-從國內企業共同研發談起，《台灣經濟研究月刊》，第 15 卷，第 5 期，(1992 年 5 月)，頁 41-43。

⁷⁸ 在聯邦貿易委員會聽證會中，澄清一般認為企業在彼此合作協調時，會有聯合壟斷的意圖，因為聯合創新和聯合壟斷界線模糊，造成創新的行為受阻。

Thomas M. J. " Antitrust, Innovation, and Competitor Cooperation," *Federal Trade Commission's Hearing, on the Changing Nature of Competition in a Global and Innovation-Driven Age*, (OCT.26.1995). (URL :<http://www.ftc.gov>) .上網瀏覽日 2002 年 2 月 3 日。

⁷⁹ Joan Edlman Spero and Jeffrey A. Hart, " *The Politics of International Economic Relations* ", Martin's Press, Inc., 1997, p.276.

⁸⁰ Benjamin Gomes-Casseres 著，齊思賢譯，《策略聯盟新紀元》，(*The Alliance Revolution : The New Shape of Business Rivalry*)，(台北：先覺，2000)，頁 86-87。

必需表態，無法在各聯盟內流通，技術交流減弱，將影響整體產業的進步。⁸¹

(二) 聯盟內部的影響包括：

第一，共同資材設備耗用的釐清或階段目標達成後，財產權的歸屬容易產生爭議。

第二，費用的分攤和投入成本比例的劃分，經常會認為支付是否平均合理。

第三，造成協力廠商過度依賴核心企業。核心企業因設廠或產品時效的要求，過度干涉協力廠，造成協力廠失去培養專業技術的進取心，核心企業對營運體的輔導負荷增加，卻無法增加交易的附加價值。⁸²

第四、採取組織的企業較難以建立長期核心能力，同時技術移轉風險較大，甚至極有可能會將重要技術機密外露，這種心態會影響分享技術資源的意願。

第五，經由最適化的供應網路，具有合作關係的供應鏈的一致努力，共同節省成本所創造的盈餘成果，卻分享不到銷售後所得的利潤。⁸³負責供應的協力廠商有時會產生疑慮，認為共同的改善努力，反而會使零售商侵蝕和剝削協力廠的毛利。

第六，一整個產業團體原本就是以一個供應鏈狀態的模式運行，雖說新成員的增加有助於團體在擴張時的專業分工，因為成員愈來愈複雜，衝突升高，協調的成本也增高，所以必須耗費更大的組織力量去公平掌控分配，這種龐大的控制權已經無法僅由個別成員所能超縱，因此，新成員的增加也使新成員帶來的分工效率遞減。⁸⁴

⁸¹ 同上註，頁 221-222。

⁸² Fred Wiersema 著，張篤群譯，《企業同盟-如何與廠商客戶建立共榮共贏》，(*Customer Intimacy :Pick Your Partners,Shape Your Culture, Win Together*)，(台北：智庫，1998年)，頁 34-35。

⁸³ Michael E. Porter 著，李明軒，邱如美譯，《競爭優勢-上》，(*The Competitive Advantage*)，頁 75。

⁸⁴ Benjamin Gomes-Casseres 齊思賢譯，《策略聯盟新紀元》，(*The Alliance Revolution:The New Shape of Business Rivalry*)，頁 220-221。

第二節 供應鏈聯盟

一 供應鏈聯盟的動機

供應鏈為獲取利益而進行聯盟，以獲得缺少的能力資源，聯盟具有明確的動機，使個別企業能按照自己的定位依據，規劃營運方針成長發展，形成組織完備的整體。

楊宇光（1999）認為聯盟的動機，首先，透過聯盟可以共同分擔研發費用。其次是在產品生命週期日益縮短、市場條件變化快速的環境中分擔風險。其三，產品需依靠各類專業技術的配合，集中整合各類科技資源。其四，加強在當地的競爭地位並緩和競爭所帶來的兩敗俱傷。其五，經由與東道國企業聯盟，能迅速有效的進入東道國市場。其六，外國投資的先進技術，能提昇東道國的開發與技術能力。⁸⁵

巴德利可（J. Badaracco）提出了聯盟的四個動機，第一，結盟的公司想形成寡占的卡特爾，降低競爭程度，聯合謀取高額利潤。第二，由於某些計劃的規模太大，風險太高，非單一企業所能負擔，所以尋求其他企業一起承擔風險。第三，某家廠商具有研發商品的能力，另一家企業具有銷售能力，其資源將可互補。第四，透過聯盟合作，以利進入海外市場。⁸⁶

吳青松認為聯盟的動機是：第一，可以有效整合個企業的資源，使公司成本和交易成本極小化。第二，分擔風險，籌組精英團隊，加速新產品開發製造的生命週期。第三，建立產業標準，擴大零配件的市場一體化和市場壟斷。第四，促進聯盟內相互學習與知識傳遞。⁸⁷

邱毅針對聯盟動機，包括：一，降低進行活動所衍生的交易成本。二，增

⁸⁵ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁 11-12。

⁸⁶ Joseph L. Badaracco 著，梁炳球譯，《策略聯盟新戰略》，（*The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*），（台北：博達，2000年），頁 9。

⁸⁷ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 207-208，295。

加同業間相互的資訊。三，降低風險。四，獲知價格波動的資訊後，增加議價的能力。五，保持每個成員間的合作與獨立性。六，在利基出現時，相互支援，以掌握時機。⁸⁸

司徒達賢認為，第一，增加聯盟對外的談判力。第二，互相學習彼此的經驗。第三，取得控制標準化的先發能力。第四，提昇產品競爭力。第五，順利進行生產和發展的區域移動。⁸⁹

呂鴻德認為，第一，乃因單一企業發現面對全球化市場，若獨自發展企業各項目標時，有過於困難或成本太高的風險(Das & Teng, 1999)。第二，巨型消費市場已非單一企業的知識、技術、配銷和服務能一手掌控的局面。第三，某些國家仍對特定商品或市場有法律限制或貿易障礙，必須與當地廠商合作才能順利進入市場。第四，藉由聯盟的協助，提昇技術層面，以保有市場優勢。⁹⁰這些經過比較利益的評估，發現選擇與其他企業聯盟配合的方式，將會比企業獨立完成產品更能解決困境，降低獨自承擔的壓力。

波特認為，動機是為：第一，聯合行銷、生產和組裝，建立經濟規模。第二，以共同開發和相互授權來分攤風險，第三，順利進入該國市場。第四，藉技術和管理主導遊戲規則，維持產業競爭地位。⁹¹

梅納德（Maynard）認為的動機是：第一，加速產品生命週期和創新開發速度。第二，降低成本的財務考量。第三，提昇和維持產業競爭地位。⁹²

江夏健一認為聯盟合作的動機：第一，分散風險，研發失敗、天災、政治引發戰爭時，聯盟彼此支援可避免單一企業蒙受損失。第二，規模經濟性，產品開發完成後，可藉由各通路運銷，企業領導優勢（First Advantage）一旦形成經濟規模，其他企業就不易達成取得市場先機。第三，資源互補，企業可互相

⁸⁸ 邱毅，《海峽兩岸風雲起》，頁 273-274。

⁸⁹ 司徒達賢，中小企業之策略聯盟，頁 1-7。

⁹⁰ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 33-35，127。

⁹¹ Michael E. Porter 著，李明軒，邱如美譯，《國家競爭優勢-上》，(*The Competitive Advantage of Nations*)，(台北：天下，1996年)，頁 97-99。

⁹² R. Maynard, "Strategic The Right Match", *Nation Business*, Vol.84, No.5, (May,1996), pp.18-20.

配置各種整合的資源，依據所欠缺的部分相互填補，核心企業可將管理、技術、資訊等優勢的知識，提供分享給協力廠商，協力廠商可將各地本土資源和資訊向上回報，形成一通路網。第四，外國市場的參與，由各地主國的民族意識，產生聯合共識，在共同的目的之下，聯盟能夠發揮相成的效果，增加產出時的經濟性，以提高生產力和利潤。⁹³

聯盟是在增加內部實力和外部抗張力之下形成的結盟，本研究針對聯盟內部的合作作探討，所以，本研究綜合整理出各家的聯盟動機，分為內部考量和外部考量。（如表 2.2）

表 2.2 聯盟的動機表

內部考量	分擔費用，分散風險
	提昇利潤，降低成本、降低交易成本
	整合資源
	品質、技術的互補與提昇
	互相學習彼此的經驗
	穩定生產運作
	加速研發創新
	建立產業標準
	聯合行銷、生產和組裝，建立經濟規模
外部考量	因應全球化市場衝擊
	建立和維持市場優勢地位
	減低市場進入障礙
	增加資訊交流
	增加聯盟對外的談判力
	取得控制標準化的先發能力
	發展的區域移動
	降低競爭程度

（資料來源：作者自行整理。）

⁹³江夏健一著，倪豐裕，劉宗其譯，《全球競爭策略》，(台北：商略，1991)，頁 P33-37。

到大陸進行投資的公司，經過一個時期的經營以後，投資的方式由個別產業轉向聯盟的型態，發揮上下游合力供需的型態。台經院的專案研究也提到，企業運用連鎖的效率，相互支援供料，形成垂直整合或衛星體系的方式，也使廠商設廠地點更趨集中。⁹⁴供應鏈的上下游間趨於集中，可以方便蹤催人員對下游協力廠，從原料製造到加工的製程的管理，不致延誤核心企業組立生產線的即時運作作業，減少彼此間的距離，並可以減低在運送過程的種種突發狀況和干擾。

聯盟的動機會影響企業所計劃形成的聯盟類型，例如，企業聯盟的動機是為降低所有生產成本，會選擇供應鏈聯盟的方式，對整個勞力分配、原料加工作配置；若是動機是針對加強銷售佈點計劃，則會尋求加盟或經銷等專業銷售手法，作銷售聯盟的推動。從這些脈絡不難發現，動機越明確的聯盟，在進行合作時，其合作方向的定位，也越能使聯盟類型產生成效，如果，企業欠缺的是產品技術領域，卻因動機不明確加入銷售聯盟，選擇錯誤的盟友對象，可能導致得不到技術的精進，卻被分蝕了原有銷售的大餅。⁹⁵所以動機明確下所尋求的廠商，共同投入各項資源，進行專屬性的產銷，除了營造出進入此產業的進入障礙外，也能增加聯盟成員的退出障礙，而在相互的配合下產生整合的效益。⁹⁶

二 供應鏈聯盟與傳統供應商體系之比較

供應鏈是產業的一種生產聯盟協作方式，它會因產品屬性的不同，而產生明顯的上下位階區別。羅素（David. F. Rose）以管理哲學的觀點，認為供應鏈聯盟可以管理企業內部與外部所形成的產能與資源，集中各種製程創新的力量，使市場從原料、產品、訊息及服務，都能一致化，從源頭到消費端都能連結成價值

⁹⁴ 楊豐碩，《專案研究 - 國際策略聯盟與赴大陸投資策略》，頁 128-132。

⁹⁵ 彭康麟，《半導體策略群組與其策略聯盟動機之研究》，（國立中興大學企業管理學系碩士論文，1997年6月），頁 86。

⁹⁶ M. E. Poter, “*Competitive Strategy*”, New York: 1980, Free Press, pp.13.

鏈而使企業繼續發展。⁹⁷

第一，供應鏈聯盟追求長期的密切合作，及企業彼此間的監督作業和持續性的關係，⁹⁸包括人員管控與資源物控透明化的建立。因為當交易的程序連續重複，資訊可以經由交易的經驗累積獲得掌控，若交易僅有一次，市場不完全（imperfect）或參與者過多，每個參與交易競爭的成員，為獲得自身利益，就無法進行合作，必須經由制度的形成才能解決。⁹⁹

第二，可以根據聯盟類型的目的達成階段性任務，不以價格競價低廉為先決條件，縮減龐雜的供應商數量，以特定的協力廠作配合。

第三，使商品零件達到標準化，整合整個產業的產品規格。¹⁰⁰

第四，供應鏈形成聯盟後，市場預測回應速度縮短，準確度增高，可以建立協力廠商的庫存緩衝功能，減少供應不及、待料或產品變更計劃造成呆料的損失。¹⁰¹

傳統形式的供應商依據客戶需求，提供原料及生產組裝品，客戶依據價格、品質的考量，向不同的供應商下單，更換供應商的頻率極為頻繁。當產品銷售量進入高峰期之後，表示市場需求進入飽和狀態，協力廠將注意力移轉從製造貨物到為補充而製造。轉移到大陸投資的產品，部分必須經過價格壓低來創造另一波市場。這種情形創造了一個新環境，製造商停止製造各式貨物來滿足各式的消費者需求，轉為滿足單一需求的計劃生產製造，有計劃的經過供應鏈系統，獲知每批貨品的生產數量，或生產特殊品來符合特殊需求，而不是盲目地大量生產，不符合消費需求的數量。¹⁰²

若在需求量不透明的狀況下，供應商往往因客戶需求資訊和現實環境無法

⁹⁷ David. F. Rose, " *Competing through Supply Chain Partnerships* ", London:Chapman &Hall,1997,pp.127.

⁹⁸ 劉菊梅，(企業全球策略聯盟的管理與評估)，頁 114-126。

⁹⁹ Douglass C. North, " *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* ", New York : Cambridge University Press, 1990,pp.97-98.

¹⁰⁰ 劉典嚴，小心運用策略聯盟，《能力雜誌》，(2001年5月)，頁 102-108。

¹⁰¹ 關復平，構築強勢的供應鏈系統，頁 30-33。

¹⁰² Charles C. Poirier and Stephen E. Reiter 著，蔡翠旭譯，《強勢供應鏈》，(*Supply Chain*

同步反應而造成長鞭效應 (Bullwhip Effect)¹⁰³ , 發生供應鏈的需求失真 (demand distortion) , 和變數的繁殖與膨脹 (variance propagation) , 產出速度和訂貨速度有差異 , 造成供貨不及或滯銷的現象。¹⁰⁴ 供貨過盛時 , 一旦庫存資金週轉有誤 , 會從銷售到製造一連串產業 , 引起連鎖性的股牌效應 , 使供應鏈應聲瓦解 , 所以純粹傳統形式的供應商並無法有效支援個別企業在多變的市場中生存。¹⁰⁵ 供應鏈形成聯盟後 , 可以根據產品類型的不同 , 例如創新性、生命週期短的產品或日常生活的功能性產品作細分 , 將供應鏈成員間各種前置和生產作業的距離時間差距減小 , 而減少長鞭效應造成的資金損失。就如豐田汽車首先利用 JIT(Just In Time)¹⁰⁶ 為基礎的整合管理模式 , 核心企業為每個零件供應來源 , 以經過一定的品質認定過程的單一協力廠 , 作長期的採購 , 一次訂購量分成數次預定的批量 , 雙方經過交換生產與成本資訊 , 決定每一次的最適批量 , 以減輕整個供應鏈庫存成本的壓力 , 及控制一定的品質和效率。寶鹼 (P&G) 也以網路即時通訊設備的模式 , 正確的、即時的回報各銷售點資料 , 預測促銷及發佈各特殊資訊 , 以這種電子連結讓上下游獲取銷售資訊 , 以便掌控與預測生產量。¹⁰⁷ 透過各地的存貨和需求資訊 , 整合成依系統的預測程序 , 接收和回報各營業據點相關資訊 , 並回饋給生產部門控制原料和採購最適批量 , 規劃產能必需投入的人力 , 以最小化長期的平均成本。¹⁰⁸

Optimization: Buliding the Strongest Total Business), 頁 107。

¹⁰³ H. L. Lee and V. Padmanabhan and S. Whang, " Information Distortion in A Supply Chain: The Buiiwhip Effect " , *Management Science*, Vol.43, No.4, (1997) , pp.546-558.

陳飛龍、蔡紹達、洪一仁 , 整合供應與需求的供應鏈配銷系統 , 《工業工程學刊》, 第 17 卷, 第 6 期 , (2000 年) , pp.671-681。

¹⁰⁴ 林明德 , 從企業改造到企業間整合 - 淺談供應鏈 , 《資訊與電腦》, (1997 年 8 月) , 頁 104-107。
長鞭效應解釋為當供應鏈的某一成員發生波動 , 波動發生的來源距離越遠 , 波動就越大 ,

¹⁰⁵ 張心馨 , 詹進盛 , 全球運籌與供應鏈管理在台灣企業國際化整合發展之研究 , 《經濟情勢暨評論》, 第 6 卷 , 第 1 期 , (2000 年 6 月) , 頁 1-31。

¹⁰⁶ R. Aderohunmu and A. Mobolurin and N. Bryson , " Joint Vendor-buyer Policy in JIT Manufacturing " , *Journal of The Operational Research Society*, Vol.46, (1995) , pp.375-385.

¹⁰⁷ Charles C. Poirier and Stephen E. Reiter 著 , 蔡翠旭譯 , 《強勢供應鏈》, (*Supply Chain Optimization: Buliding the Strongest Total Business*), 頁 119-124。

¹⁰⁸ Aviv Yossi , " The Effect of Collaborative Forecasting on Supply Chain Performance " , *Management Science*, Vol.47, No.10, (2001) , pp.1326-1343.

三 供應鏈聯盟的相關定義

首先，研究者先就核心企業與協力廠商的定義及相互關係作一說明。一般對供應鏈聯盟的主角，也就是最大的控制核心，都稱為中心廠，但本研究為闡述核心企業有控制的先決權，擁有品管、技術和行銷的勢力，不僅擁有行銷能力，且能站在生產者的角度，並擔當號召其他企業主加入，成為協力廠的主導，讓協力廠能配合核心企業為生產計劃核心，才能成為供應鏈聯盟。¹⁰⁹核心企業並非只負責銷售部分，而是設立中心裝配衛星廠以積極和地理密集的方式，透過專業分工，負責運作生產最終產品。謝康對核心企業的定義：在一群大企業和小企業的聯盟中，依據經營能力大小和資產狀況，能主導市場、判斷商機和掌握經營目標，成為帶領聯盟合作機制的主要企業。¹¹⁰根據中衛體系的解釋，中衛體系是以中心廠為核心，對衛星廠提供技術管理及財務等輔導方案，不再僅是單純的供需交易，而是中心生產線的延伸。¹¹¹中心衛星工廠利用各零件供應的協力廠，作垂直整合供需，達到供應鏈的生產方式。¹¹²故學者將中衛體系歸納成聯盟之一種形式。¹¹³在協力廠方面，傅和彥曾針對發包企業、協力廠商、外包品作其相關關係的定義，委請其他廠商依照設計要求製作物件，委請而不製作的廠商為發包企業，依設計製造物件的廠商為協力廠，而製造的物件即為外包品。¹¹⁴委外服務或外包（outsourcing）在供應鏈分工體系中，亦是一項極重要的機制，外包係指，原組織內所執行的價值創造活動轉由組織外部其他公司承做，透過發包方式將組織群體聯結成網路。而接受核心企業進行零件加工，並與其產生互動的廠商或企

¹⁰⁹楊豐碩，《專案研究 - 國際策略聯盟與赴大陸投資策略》，頁 20。

¹¹⁰謝康等著，《超越國界：全球化中的跨國公司》，頁 161-163, 177-178。

¹¹¹邱煥能，黃浩良，葉淑君，中心與衛星廠 JIT 供應鏈存貨整合模式之研究，《工業工程學刊》，第 17 卷,第 3 期,(2000 年),頁 301-312。

財團法人中衛發展中心，《建立中心衛星工廠制度計劃五年成果特輯》，(1994 年 7 月),頁 14。

財團法人中衛發展中心，《中衛體系推動計劃參考手冊》，(1996 年 6 月),頁 25。

¹¹²石世豪，《中心衛星工廠制度與競爭秩序之維護》，(國立台灣大學法律研究所碩士論文，1992 年 6 月),頁 39。

¹¹³簡世雄，(中小企業合作聯盟)，《中小企業策略聯盟彙編》，(經濟部中小企業處編印，1992 年 4 月),頁 19。

業，配合核心企業，決定經濟生產批量，達到適時、適質和適量的交貨目標，就是協力廠商。這些從事製造業的中小企業往往扮演小型協力廠、供應商、衛星工廠之角色，屬於在分包體系（sub-contracting system）或中衛體系（center satellite system）的一環，與核心企業的產品線維持即時（just in time）供貨的關係。

所以，本研究針對核心企業的定義為：核心企業，本身具有關鍵優勢，如，標準化的制度、財務狀況、管理技術、訂單及銷貨管道，有能力提供產品的一部分圖面或構想，委由非本企業所屬單位的廠商進行零件加工或將構想重現於實體，並以合理手段對所委託的廠商在加工過程、品質作規劃或建議、控制交期、後續售後服務與品質保障期限，並非純粹買斷的商品交易行為的企業或公司。研究者對核心企業與協力廠的定義。（如表 2.3）

表 2.3 核心企業與協力廠商定義表

定義名稱	擁有的優勢能力	說明
核心企業	專業知識	擁有設計、品管、財務、管理能力。
	製造能力	將各零件組成實際量產產品的能力
	行銷技巧	具銷售和產能協調的能力。
	督導能力	以合理權利能對廠商進行加工、品質、交期、售後保障的掌控。
	統籌的企圖心	能妥善協調各協力廠，並對聯盟規劃。
協力廠商	製造	擁有對產品圖面或構想付諸實現成零件生產加工、製造的能力
	製程管控	能對零組件的產出，規劃製造流程。
	品質管控	可依核心企業要求之品質，從原料到零組件成品作品質保證。

¹¹⁴ 傅和彥著，《協力廠商管理實務》，（前程企業管理公司，1992年），頁7-10。

定義名稱	擁有的優勢能力	說明
協力廠商	配合能力	能配合聯盟訂單生產的運作，與核心企業作階段性或長期配合。
	建言能力	適時建議改善聯盟缺失的提案。

(資料來源：作者自行整理。)

供應鏈中的各個環節，雖然會以核心企業優勢特質或需加強的重點，建構營運發展方向與對策，但實際零組件生產仍交由協力廠各自負責，使供需作業在一連串的生產中能達到快速有效。協力廠雖在產品中隸屬於下階位階，但是，也由於供應鏈的展開，讓各企業獨立彰顯特有功能，立場平等。供應鏈聯盟要調整其生產聯盟中成員的不對等性，使供應鏈各個協力廠供應程序相同，能力相當而緊緊相扣，嚴格要求協力廠能獨力在合理的情況下，全力配合訂單的產期，減少核心企業獨立支撐全局所造成的重擔。

本身已有研發能力和握有銷售市場的核心企業，會將重心放在供應鏈各協力廠商分工生產的部分，針對協力廠商的生產品質與成本、交貨時間、產品技術機密和不得承接競爭對手產品的訴求上作嚴實的規定，以維持本身的優勢。就如一九七〇年代開始，美國為協助日本重建經濟，慢慢形成的產品聯盟 (Product Link)，一方面借重日本廠商生產部分價廉且複雜的零組件，一方面提昇日本當時蕭條的經濟。¹¹⁵這樣的供應手法，使供應鏈的範圍從區域性型態，擴大為全球性的範圍。

核心企業將各協力廠結合成一個產業供應體系，核心企業以其掌握生產和資訊的權力，經過比較利益評估，將生產最終製品必須投入的財務和勞務拆解後，規劃出本身主要發展與生產的部分，將其他零組件委由專業的協力廠各企業負責，分散獨立承擔生產設備的固定成本，減少單一企業獨立承擔龐大機器設備的負擔，透過緊密的資訊交流，可以節省成本，匯集各方的專業以提昇技術層次

¹¹⁵ Joseph L. Badaracco 著，梁炳球譯，《策略聯盟新戰略》，(“ The Knowledge Link : How Firms

和品質。由於產品的零配件龐雜多樣，無法由核心企業獨立完成，必須仰賴各個協力廠合作，對內以獲得較多利益的方式加深互賴性，對外以形成的供應網提高競爭優勢。¹¹⁶利用聯盟穩定的原料和零組件的供應，配合量產能力、完整的產品線和服務支援，使生產、儲運、配銷等系統增加對外的競爭優勢。¹¹⁷

以往垂直整合被視作是企業的資材部門安排物料和採購時，決定自製或外購的一種生產管理，而聯盟的垂直整合不僅包括自製和外購利益，還可包括由聯盟組織內的編制，運用官僚和文化等控制和溝通方式，達成妥善處理行政、管理面協調機制所增加的經濟利益。¹¹⁸

四 供應鏈聯盟垂直整合的分類

將供應鏈的垂直整合作細分，對聯盟對象間一系列供應與消費的關係，一般分為向前整合或向後整合兩種。¹¹⁹為完整區分核心企業的工作執掌，將分成三類：向前整合體系、向後整合體系和向前銷售整合體系。供應鏈聯盟核心企業與協力廠的分工性質屬於垂直合作，則各參與廠商之間分工較為明確，目標看法差距亦是較為接近。¹²⁰

向前整合 (forward integration, 如圖 2.1), 是指核心企業因掌握技術或龐大資金，獨占或寡占原料上游，將原料供應給下游廠商生產其他型態的製品，可以根據原料價格的掌控優勢取得企業龍頭的地位。由中心工廠生產上游或中游原料，供應中下游衛星工廠加工製造產品，例如中鋼公司供應鋼料。

向後整合體系 (backward integration, 如圖 2.2) 指核心企業掌握訂單和配置

Compete Through Strategic Alliances), 頁 13。

¹¹⁶ 吳思華,《策略九說-策略思考的本質》,頁 193-195, 201。

¹¹⁷ 吳青松,《國際企業管理-理論與實務》,頁 295-296。

¹¹⁸ 林建仲,《垂直整合型策略聯盟的統治型態-以赴大陸投資之自行車頁與照相機業為例》,(中原大學企業管理學系碩士論文,2000年6月),頁 7,20。

¹¹⁹ 吳青松,《國際企業管理-理論與實務》,頁 365。

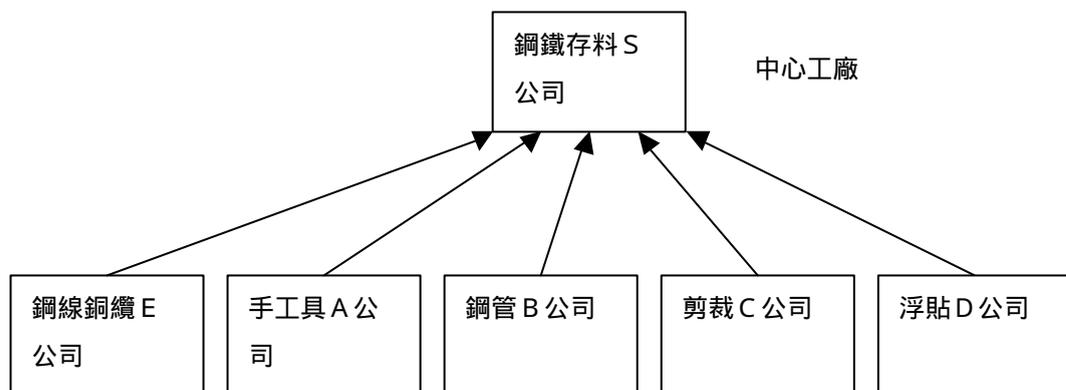
¹²⁰ 江義平、郭崑謨, 台灣中小企業策略聯盟發展方向之探討,《管理評論》,第 17 卷,第 2 期,(1998 年),頁 1-23。

權，將上游的協力廠依其要求所生產，提供零組件，組成最終產品，核心企業並根據擁有銷售市場的優勢，來管理各協力廠，例如汽車業整車裝配廠，台灣汽車零組件廠商不僅屬於中衛體系，且屬於垂直整合後，非競爭型態的供應鏈聯盟。

121

向前銷售整合體系（如圖 2.3），屬於向前銷售整合的型態，但不同的是，核心企業掌握訂單，本身不參與生產工作，從事專業貿易或整廠輸出，制定規格和技術要求後，集合各專業廠的生產，這類型的核心企業掌控了銷售和標準化的優勢，對協力廠進行管理。¹²²早期台灣外銷出口即為配合國外 OEM 和 ODM 的訂單，如，台積電、捷安特腳踏車等廠商，早期也是代工起家，這些 OEM、ODM 廠商經由核心企業整合，加入後勤服務（logistics），成為銷售整合型態的代工夥伴後，可縮短產品上市時間（time to market）。¹²³

圖 2-1 供應鏈向前整合整合體系圖



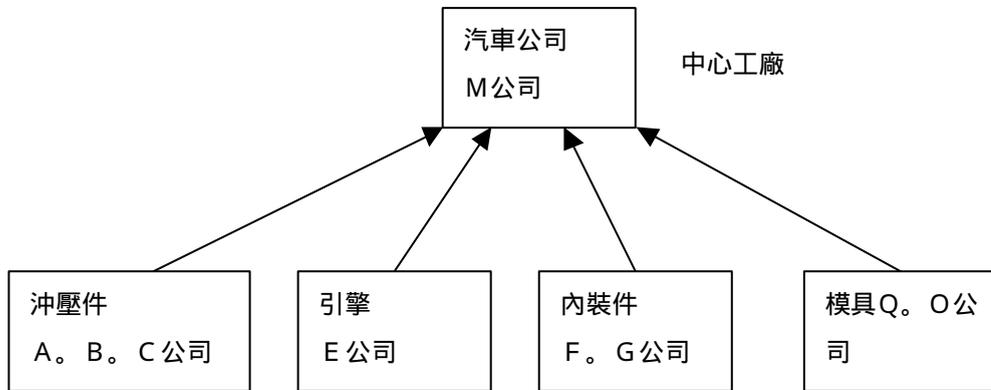
（資料來源：蘇錦夥，李仁芳，(生產合作網路是整合建構是台灣產業競爭力的基礎)，《合作優勢》，財團法人中衛發展中心，民 84 年 5 月，頁 68-69。）

¹²¹ 李文瑞，曹為忠，林智豪，策略聯盟類型與績效影響因素之研究，《中山管理評論》，第 8 卷，第 2 期，(2000 年 3 月)，頁 273-302。

¹²² 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 77-79。

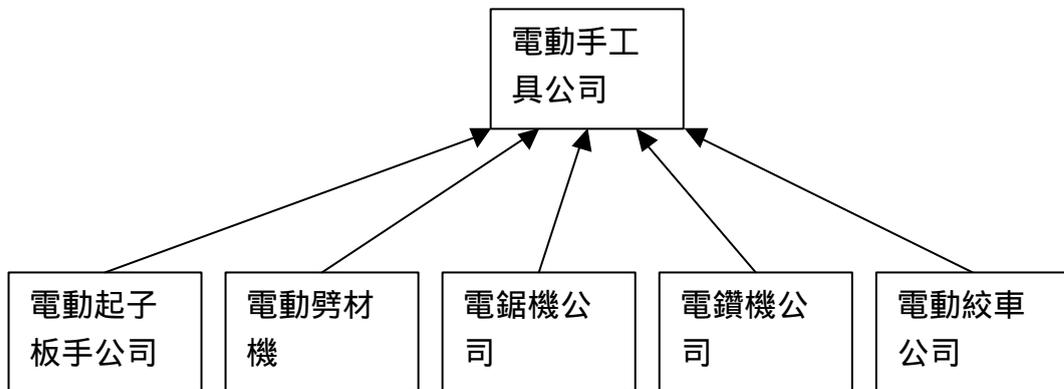
¹²³ 覃冠豪，《新經濟大陸的飄移板塊》，(台北：瀛州，2002 年)，頁 189-191。

圖 2-2 供應鏈向後整合體系圖



(資料來源：蘇錦夥，李仁芳，(生產合作網路的整合建構是台灣產業競爭力的基礎)，《合作優勢》，(財團法人中衛發展中心，民 84 年 5 月，頁 68-69。)

圖 2-3 供應鏈向前銷售整合體系圖



(資料來源：作者自行整理。)

在供應鏈中的聯盟類型，則較傾向於共同生產合約的部分。受訪的核心企業都認為，在評估下游供應廠商時，除了會評估其品質是否能合乎要求外，強調的是交期與價格，從彼此的契約書中所明文規定的，是廠商間接受訂購和接受交貨等內容。

供應鏈的聯盟營運要維持，加入海外投資後，雖不能完全仰賴核心企業的訂單產量，作為協力廠的糊口的主力，但維繫聯盟，首推利益必須長久，整個產量足夠供應鏈作為生存的原動力。¹²⁴

一九九一年由聯合國統計中，世界以聯盟的型態作為投資方式的跨國公司就有 1760 家，一九九三年增加到 4000 家，他們聯盟的特點是將合作的關係特別侷限在某一領域，在產品的製造、市場的擴展或產品的研發等，針對進入直接投資國家，擬定企業發展型態後，對所欠缺或加強的部分作聯盟，這種聯盟的關係是對等的，除了協議中所要求合作的部分，各個企業在所有權的經營管理上，秉持獨立作業的機制。¹²⁵

第三節 供應鏈聯盟的理論

一 經濟規模

追溯關於聯盟採行的基本理論，首先就是亞當斯密（Adam Smith）曾針對行銷市場的產品需求量與控制生產量提出看法，他認為，縱使有能力生產各零件，製造商與供應商需有合乎需求量的生產量的概念，生產量太多卻沒有相對經濟規模（economics of scale）¹²⁶的市場去消耗容納，而增加庫存和呆料，造成量多價跌的局面，則無法讓企業獲得利潤。¹²⁷所以只有透過聯盟的產生，深入原料到市場，讓供應鏈體系都能充分了解需求供給量的訊息，根據需求量作整合，安排適當的製造排程，因應市場對產品的需求與消耗速度，以作為每個時期生產量

¹²⁴ Joseph L. Badaracco 著，梁炳球譯，《策略聯盟新戰略》，(*The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*)，頁 13。

¹²⁵ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁 11。

¹²⁶ 規模經濟從經濟學的角度來解釋，當增加產量時，長期的平均成本將遞減。規模經濟必須在生產前期，投入大量的固定成本後，隨產量的增加分攤前期的成本。經由聯盟可以將各階段所產生的成本如，研發、生產、分配、銷售及服務，利用企業互補的合作，也能創造出一定的規模性。

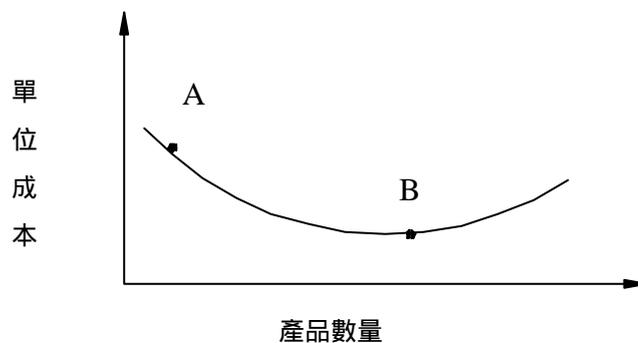
呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 67。

¹²⁷ Adam Smith 著，謝宗林、李夏華譯，《國富論》，(*The Wealth of Nations*)，(台北：先覺，2000 年)，頁 035-036。

的考量。

彌勒 (J. Viner) 曾經以固定成本曲線和變動成本曲線所形成的 U 型線圖表示, (如圖 3.1) 若將物料單 (bill of material, BOM) 委外由專業廠生產, 不但可以降低成本, 維持一段關係之後形成供應鏈, 也可以形成規模經濟 (economies of scales) (詳見圖 3.2) ¹²⁸ 台灣原有的生產網絡已呈現產品供應在某一價格點上已經飽和, 無法吸收客源, 勢必須要尋求另一個更低廉的價格來吸引其他層次的客源或消費群, 以及技術難以突破的情況, 只好以降低勞力成本支出的方式, 決定將供應鏈延伸到大陸。

圖 3.1 經濟規模的 U 型曲線圖



(資料來源: 梁高榮, 賽局理論在供應鏈的應用, 《機械工業雜誌-機電與工業管理文彙》, 4月號, (2001年), 頁 215-230。)

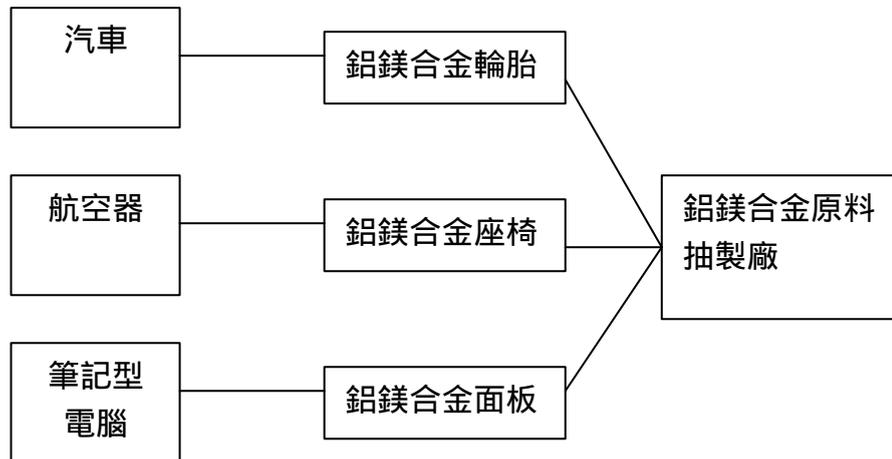
供應鏈造成各產業既分工又交互複雜相聯, 使生產多種產品的成本能夠低於僅個別生產某一單獨產品的成本價, 這種複雜相連的產業聯合情形, 則形成經

¹²⁸ 梁高榮, 賽局理論在供應鏈的應用, 《機械工業雜誌-機電與工業管理文彙》, 4月號 (2001年), 頁 215-230。

引自 J. Vinner, “ Cost Curves and Supply Curves ”, *Readings in Price Theory*, (Eds G. J. Stigler and

濟範圍 (economies of scope) 的垂直整合狀態。¹²⁹

圖 3.2 多重產業形成的經濟範圍圖



(資料來源：作者自行整理。)

二 交易成本

廠商進行交易時，會產生寇斯 (R. Coase) 所提出的交易成本 (transaction Cost)，交易成本指的是廠商之間的交易中，因訊息收集、談判過程、契約的草擬到確定契約內容、交易貨物的產權移轉、到履行契約的種種監控行為、及制度重建或變動時的費用，包括交易前的交涉談判、交易後執行與管理交易的一些非直接用於生產過程的成本。¹³⁰主要包括第一，交易的不確定性、第二，交易頻率不足、第三，人的理性和情緒限制、第四，來自夥伴們的投機行為，¹³¹第五，交易資訊不透明、第六，產業特殊的專質條件，如專有模具、專門廠區流程位置和

K. E. Boulding.,1953) , pp.198-232.

¹²⁹ 梁高榮，賽局理論在供應鏈的應用，頁 215-230。

¹³⁰ R. H. Coase 著，陳坤銘，李華夏譯，《廠商，市場與法律》，(*The Firm, the Market and the Law*)，(台北：遠流，1995年)，頁 16，49，76。

¹³¹ 李勝祥，策略聯盟結構與社會性要素之研究，《科技管理學刊》，第 5 卷，第 2 期，(2000 年 8 月)，頁 221-238。

特有知識技術。¹³²這些契約型態經營經濟體系所產生的成本，都處於非完全競爭的市場的交易狀態，而耗用交易成本最明顯的則是為求在短期間獲取高額報酬率，成員以鄰為壑、搭便車的觀念，使市場機制失靈，所產生夥伴間的投機行為，¹³³因為不確定哪一方會在何時停止交易行為，也無法開誠佈公的轉移技術和生產資訊。若企業在交易成本加上外部化價格的總成本，大於內部化所發生的成本時，則所有活動都會被整合或內部化。

一般而言，降低交易成本最有效的方法就是內部化，例如透過購併方式，將交易對手納入組織體系內。併購的這種做法可以消除交易成本，卻存在科層成本，也就是將外部的交易成本移到內部時，雖然外部的交易成本消除，但增加企業在內部行政事務單位額外的活動成本，聯盟即是組織合作的方式之一，採用組織合作的方式，將分工過程整合到聯盟後的供應鏈內，減少交易成本，並可減少科層成本。¹³⁴巴隆遜（J. Baranson）認為，時間與資源是企業回應全球經濟環境變化的主要限制，策略聯盟在穩定的廠商關係中，可以整合資源並保持個別彈性，是一種優於併購（merger）或個別投資的策略選擇。¹³⁵一旦產業的獲利降低，就不須承受沉重的人事成本壓力。研究者認為，現今的聯盟與寇斯當時所處的情況不一樣的部分，就是藉由輔助軟體的發明，內部新增的活動成本，經過內部熟練的計價、定價模式，和便利的工作軟體，使每次活動時間和費用都能夠遞減。透過長期的互動關係，交出彼此的一部份自主權，由核心企業共同指揮控制，將所獲得的資源進行分配，使獲得資源的成本能遠低於從供應商市場取得的成本，充分合作下並可將各供應成員重疊的管理部分予以精簡，以對抗聯盟外部的競爭

¹³² 杜英儀，《台灣石化業者向後垂直整合之研究-交易成本理論之應用》，（台北：中華經濟研究院，1996年），頁6-9。

¹³³ R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, No.58, (July, 1994), pp.20-38.

¹³⁴ 鍾琴主編，李宗哲等著，《兩岸產業分工：理論與實際》，（台北：中華經濟研究院，1996年），頁7。

吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁368-370。

¹³⁵ J. Baranson, "Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How", *Multinational Business*, Vol.2, (1990), pp.54-61.

對手。¹³⁶

謝康指出，海外直接投資後，不僅讓母公司和子公司透過跨國的組織機制將世界市場內部化，並將眾多轉包和分包商一起納入內部化的網路中，減少整個供應鏈中商品市場上的交易成本。¹³⁷

賈利羅（J. C. Jarillo）也指出，供應網絡的形成是由於企業對內部化成本、外部化價格與交易成本間的所作的選擇考量。¹³⁸經由聯盟，核心企業透過與各協力廠商間之良好關係，由外部附屬的協力廠商提供有效穩定的勞工與技術，而降低外部交易成本。¹³⁹核心企業判斷內製與外製的基準，是檢視實際估算管理協力廠商所產生，包括在計劃、發包、督導，驗收和付款等手續的管理成本，當實際成本和價值低於核心企業自行生產的成本時，就可以對企業轉型的長遠計劃，訂立明確的經營方針。¹⁴⁰透過協力廠商間的供應活動，讓總成本小於內部化成本，則核心企業的重心就可以放在專業化中最具競爭優勢的生產部分，維持並擔任垂直整合的分工型態。只要交換過程所需的訊息會耗費交易成本，就必需建立聯盟內合理明確的制度，以控制加入人為的不確定性。¹⁴¹對配合度高的成員，提供激勵的機制，降低外部影響，使交易更為透明化，透過聯盟成員的精簡，減少控制管理的潛在費用，變成企業內部成本。¹⁴²此外，核心企業在經由協力廠商的生產過程，利用聯盟間協約的機制，可以有效的約束彼此在專業技術及資訊共享時，傳播給其他產品競爭對手，保持在同業競爭者短期間的競爭優勢。¹⁴³楊宇光的看法指出，「跨國公司的國際投資取代了貿易，成為國際經濟一體中最重要的機制。」

¹³⁶R.H. Coase 著，陳坤銘，李華夏譯，《廠商，市場與法律》，（*The Firm, the Market and the Law*），頁 51，77。

¹³⁷ 謝康等著，《超越國界：全球化中的跨國公司》，頁 165-169。

¹³⁸ J. C. Jarillo, " On Strategic Networks ", *Strategic Management Journal*, Vol.9 (1988,) ,pp.31-41.

J. C. Jarillo, " Comments on Transaction Cost and Networks " ,*Strategic Management Journal*, Vol.11, (1990,) ,pp.497-499.

¹³⁹ Todd G. Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》，（*New Ideas From Dead Economists*），（台北：先覺，2000年），頁 196。

¹⁴⁰ 鍾明鴻編譯，《外包管理實務》，（台北：超越企管顧問股份有限公司，1994年），頁 16-20。

¹⁴¹ Douglass C. North 著，劉瑞華譯，《制度、制度變遷與經濟成就》，（台北：時報，1994年），頁 17-18，44。

¹⁴² 王耀生，《新制度主義》，（台北：揚智，1991年），頁 20。

¹⁴⁴在國際投資取代貿易的過程中，簡化了透過貿易的方式的交易過程，台灣在大陸的投資經由聯盟，加速了與大陸交易訊息透明化的程度，加大交易成本中交易資訊互通的部分，使交易成本更為減低。產業合作網路的成因主要為降低成本與對抗風險，降低成本主要來自規模經濟利益的增加、範疇經濟利益的擴大、組織學習效果的發揮、交易成本的降低、網路經濟效益的實現。當交易成本提高時，為使雙方的交易順利銜接，會產生仲介的機構，仲介機構的貿易商則影響產品技術的學習和中斷資訊的交流。聯盟由供應鏈企業間直接交易，不僅簡化仲介機構的程序，還可經由雙方對產品的專業認識，直接減少交易產品複雜性、制定交易產品標準化、連結彼此雙方的資訊，實際降低交易成本。¹⁴⁵

三 分工原理

要談到聯盟，首先必須從分工的概念作探討，《墨子》非樂上篇曾提到人類群聚後，能經由分工，每階段工作流程熟練地運作，各有所長的效益能大增，並改善集體生活。¹⁴⁶《孟子》滕文公上篇第四章也提過，孟子對滕文公講述許行自耕而食，自織而衣的生活方式，對農業及紡織的技術發展反而是有害無益的，分工合作各盡所能的效果，才能使當時農業及紡織有所進步。¹⁴⁷各個企業與國家一樣，都具有其獨特資源和優勢，¹⁴⁸核心企業根據比較利益（comparative

¹⁴³ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁 20。

¹⁴⁴ 同上註，頁 44。

¹⁴⁵ 吳思華，《策略九說-策略思考的本質》，頁 183-185。

¹⁴⁶ 在墨子的非樂上篇，「王公大人蚤朝晏退，聽獄治政，此其分事也；士君子竭股肱之力，其思慮之智，內治官府，外收斂關市，山林澤梁之利，以實倉廩府庫，此其分事也；農夫蚤出暮入，耕稼樹藝，多聚叔粟，此其分事也；婦人夙興夜寐，紡績織認紝，多治麻絲葛緒細布縵，此其分事也；」

劉繼華譯注，董治安審閱，《墨子》，（台北：錦繡，1993年），頁 134-135。

¹⁴⁷ “以粟易械器者，不為厲陶冶；陶冶亦以其械器易粟者，豈為厲農夫哉！且許子何不為陶冶，舍皆取諸其宮中而用之；何為紛紛然與百工交易，何許子之不憚煩！”曰：“百工之事，固不可耕且為也。”

劉聿鑫，劉曉東譯注，董治安，黃葵審閱，《孟子》，（台北：錦繡，1993年），頁 151-153。

¹⁴⁸ 獨特的優勢包括知識和規模經濟。知識是涵蓋了技術、知識、管理、行銷和決策的技巧；規模經濟除了企業內部所創造之外，也包括企業外部的垂直整合。

吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 67。

advantage)，分析每一個加工或活動的產值，犧牲或放棄最小的利益，衡量協力廠的專業狀況，進行專業分工的配置和選擇。¹⁴⁹

在亞當斯密分工的論述中，可以清楚的知道分工的好處，包括：第一，經由分層清楚細部的工作方式，使工作者能因對操作熟稔度而縮短工作時程，形成專業化而提高產量，其二，根據個人的才能與適任崗位，加速專業化的擴散。其三，因對本身工作部分的專業了解，而創造發明新機具、治具、新技術的專業技巧，並循環地從事相同工作流程，而節省更多勞力。其四，減少各工作程序轉換和移動過程，所造成時間上的浪費。¹⁵⁰

台灣到大陸進行海外投資，沿用範圍擴大的國際分工原理，由於近代運輸和通訊技術的進步，經濟範圍擴大，使海外擴展企業的利益可以極大化，設計、生產、決策可以在全世界任何地點進行。¹⁵¹企業由於運輸系統的便利，能積極拓展海外投資的管道，結成了國際網絡分工的體系，依全球地理分布的優越性，如礦藏、資源含量，以及產業運作特徵，如勞力密集、知識密集等，將各地適合生產的位置重新作調控，分工對象的選擇因而更廣。¹⁵²

以機械替人類省工的分工方式取代勞力的一部份後，企業更有充裕的時間和資本進行技術發展的分工，來創造新的製造方法，如，第一次石油危機前的日本，面對能源上漲壓力，在製造過程中經進改善製程，使原來製造冷軋鋼板需要十二天，技術精進製造出冷軋連續冷卻處理設備（CAPL）後，如今的鋼板僅需要十分鐘就可產出，¹⁵³供應鏈中任何一個流程或廠商的技術獲得突破，都可以使一系列產品的生命週期更加縮短，成本更為精簡。

加上結合了電子資訊化的通訊設施，使分工的範圍加大，簡化了文書人力

¹⁴⁹ Todd G. Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》，(*New Ideas From Dead Economists*)，頁 094-097。

¹⁵⁰ Adam Smith 著，謝宗林、李夏華譯，《國富論》，(*The Wealth of Nations*)，頁 019-023。

¹⁵¹ 徐偉傑，《台灣資訊產業發展的全球化與在地化》，(東吳大學社會學研究所碩士論文，1999 年)，頁 18。

¹⁵² 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 95。

¹⁵³ 內橋克人著，蔡兵，張麗曼譯，《手法革命》，(*手法革命的時代-創造型企業的新戰略*)，(台北：錦繡，1994 年)，頁 26-27。

作業的繁瑣，分工的進行更為快速詳實，打破了地理限制上傳送時差的分工思維。¹⁵⁴當傳統的製造業，無法僅由調整內部生產方式來因應全球化的遽變時，必須專注在專精而有附加價值的領域上，分工做好供應鏈中垂直整合的一部份，以聯盟集體創造的利潤，讓企業永續發展。¹⁵⁵

核心廠商利用分工的原理，在分配的行為中，就產生了由誰主導和決定分工進行的方式，在主導權和決定權下形成的供應鏈。將可進行委託製造的部分零件或活動，交由協力廠商來負責，本身可以免除各個加工程序中，必需投資的人力訓練、設廠設備的成本壓力和機具閒置時間的浪費，例如，電鍍的程序，在核心企業方面，僅包含在一個產品中的一個項次，但必須重視外觀要求，這時委託協力廠製作，可以讓勞工從事產值較高和更專門的技術，且電鍍的製作道次在整個企業製程中的工時並非滿載，所以直接製造的人力成本、設備成本可以節省下來；協力廠商方面，可以專心從事電鍍工作，達到專業的品質。

聯盟的分工方式與以往在單一個國家有所不同，因為受到生產成本、技術等的比較利益所影響。¹⁵⁶當運輸工具發達後，產品可藉由陸運、海運及空運，將各地區所加工生產的中間產品，也就是半成品，送往適合且成本低廉的選定廠商組合成成品，分工後的產量和技術皆能得到提昇。

供應鏈聯盟的企業間分工模式中，可以細分為：組織行為、資源調配和知識技術的分工。組織行為的分工，可以避免在同一個組織內，進行製造時的不確定性和依賴性，由其他企業的專業組織部門，或總生產成本低於自己生產成本的企業來替代。資源調配的分工，當企業從外部取得資源，相較於從內部取得資源更為有利的狀況下，則將調配的範圍擴大到企業外部進行交換。知識技術的分工，當產品需求品質提昇，為求得更有附加價值的知識技術，需引進其他領域的

¹⁵⁴ Richard Rosecrance 著，李振昌譯，《虛擬國家-新世紀的財富與權力》，(*The Rise of The Virtual State*)，(台北：聯經，2001年)，頁 45。

Ulrich Beck 著，孫治平譯，《全球化危機》，(*Was ist Globalisierung*)，(台北：台灣商務，1999年)，頁 31。

¹⁵⁵ Liam Fahey and Robert M. Handall 著，陳系秀里譯，《企業策略》，(*The Portable MBA in Strategy*)，頁 317-320。

專業製造能力，或技術授權給承製的廠商。¹⁵⁷

¹⁵⁶ 楊豐碩，《專案研究 - 國際策略聯盟與赴大陸投資策略》，頁 38。

¹⁵⁷ B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.9, (1988), pp.319-332.

G. Hamel, "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliance", *Strategic Management Journal*, Vol.12, (1991) ,pp.83-103.

第三章 供應鏈聯盟的合作與衝突

第一節 供應鏈聯盟的合作

供應鏈聯盟經由共同努力取得利益的過程，以供應鏈中的廠商相互合作為主軸，是基於相互容忍，雙方表示各自的真誠，才能將盈餘適當地分享給各成員。¹⁵⁸聯盟使企業間的合作效果不斷的發揮創造效益，各企業必需維持自發的行為作為合作的動力，若僅僅以最低限度的遵守合約義務，欺瞞本身的優勢各自為政，對合約中尚未載明的非明文或非正式的義務部分，所能產生的更多合作利益則無法彼此分享。核心企業必需明確的定位產品品質和價格目標，建立每階段要求目標和進度的審核，以及訂立資訊共享的目標，和所需的教育訓練計劃。¹⁵⁹讓各協力廠能相信核心企業推動聯盟和分享利潤的決心，充分的溝通和坦然彼此技術交流，以節省彼此在猜疑之中產生的浪費。¹⁶⁰

聯盟進步的原動力是合作和競爭，合作產生積極的相互依賴，競爭產生消極的相互依賴。¹⁶¹合作進行的過程中能產生互賴，聯盟成員將在心態上有命運共同體的心態產生，像兩人三腳的運動一樣，在賽局中屬於同體，賽局的遊戲特性就是必須相互合作，才能達成目標，當互賴的程度愈深，聯盟的緊密度相對加深；而競爭的互賴，能夠在賽局中，督促對方努力達到目標，但為爭取某一方先達到目標時，必定需先擊敗他人，才能獨占鰲頭，超越他人的舉動容易造成彼此的猜

¹⁵⁸ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 283。

¹⁵⁹ 賴宏誌，《產業間與組織間聯盟策略配合型態對聯盟失靈影響之研究》，(中原大學企業管理學系碩士論文，1998年)，頁 96。

¹⁶⁰ P. J. Buckley and M. Casson, "A Theory of Cooperation in International Business", *Lexington Books*, Mass:1988, pp.31-53.

P. J. Buckley and M. Casson, "New Firm of International Industrial Co-operation," in P.J. Buckley and M. Casson *the Economic Theory Multinational Enterprise*. Macmillan, 1985. p3.

¹⁶¹ 黃政傑，林佩璇著，《合作學習》，(台北：五南，1996年)，頁 15-24。

忌，破壞整體合作。聯盟推動合作的成長初期，確實能帶動成長速度，但對聯盟長期的合作，卻潛藏危機。聯盟的成員在競爭多於合作的狀況下，會使聯盟成員面對預見的獲利或損失時，容易犧牲對方，造成聯盟的失敗及遲滯。¹⁶²在賴宏誌的研究結果中發現，聯盟在執行階段最重要的就是信任，也可避免聯盟失靈。¹⁶³

一 合作關係的分類

合作的關係可分為互補與競爭兩類，互補情形下的聯盟，在合作關係上容易持續與維持，長期雙贏較有可能，也容易降低進入障礙，進入其他國際市場。¹⁶⁴而競爭情勢下的合作，只是戰術上的謀略，本質上保有相互競爭的行為，各企業僅對達到一階段目標分具野心，長期雙贏比較困難。因為成員相互競爭對抗，產生歧見，使競爭的各種行為侵蝕合作。¹⁶⁵所以聯盟在運用合作模式時，對競爭在切入點的安排和何時導入或撤離，可以考量其時間上、階段性上的運用，以維持聯盟成員相互信賴及合作的持續。

鍾興永分析供應鏈中製造商與供應商，選擇合作與競爭狀態所得出的施行結果，說明了競爭下的結果是負面的，減弱了產業的發展，合作下的結果是正面的，增加了產業的生產力。（如表 3.1 和表 3.2）

¹⁶² P. S. Chan and D. Heide, " Strategic Alliances in Technology:Key Competitive Weapen " ,*Sam Advanced Management Journal*, (Autumn,1993) ,pp.9-17.

E. Anderson, " Two Firms, One Frontier:On Assessing Joint Venture Performance " ,*Sloan Management Review*, (31,2,1990) ,pp.19-30.

¹⁶³ 賴宏誌，《產業間與組織間聯盟策略配合型態對聯盟失靈影響之研究》，頁 71。

¹⁶⁴ D. Lei, " *Offensive and Defensive of Alliance* " ,In Vv.w. and H. W. Heidi and Lawrence(Ed.),*Strategic Management in Global Economy*,US.John Wiley & Son, Inc., (1997) ,pp.263-275.

¹⁶⁵ 賴宏誌，《產業間與組織間聯盟策略配合型態對聯盟失靈影響之研究》，頁 86。

表 3.1 製造商與供應商處於長期競爭狀態下的結果表

廠商 項目	製造商	供應商
產業策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製造商之作為可能降低供應商能力。 2. 採用多家供應商策略。 3. 轉換成本低。 4. 提出向後整合來牽制供應商。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 供應商作為可能導致降低製造商能力。 2. 供應多家製造商。 3. 增加轉換成本。 4. 提出向前整合來牽制供應商。
所得利益	在產品生命週期的任何階段，皆能輕易的轉換至最有效率與技術層次最能提高之供應商。	能夠生存於策略錯誤與競爭力下降之任何個別製造商。
施行結果	持續使供給產業力量薄弱與分裂，最後將抑制產業本身的發展。	供應商處於長期的競爭與持續的壓力下，將遲緩進行長期投資計劃之動機與意願。

資料來源：鍾興永，《實施 JIT 採購中心廠與衛星廠溝通指標效益研究》，(國立台灣科技大學管理技術研究所碩士論文，1996 年 6 月)，頁 25。

表 3.2 製造商與供應商處於長期合作狀態下的結果表

廠商 項目	製造商	供應商
產業策略	經由共同努力之合作關係，達到經濟範疇之最大化，吸收供應商加入成為製造商的競爭策略。	經由共同努力之合作關係，達到經濟範疇之最大化，為增加製造商之競爭能力而努力。
所得利益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合作的經濟範疇。 2. 降低安全存貨。 3. 使用低成本得以增進品質較佳的計劃與控制。 4. 穩定的供給。 5. 藉由垂直整合帶來較大的利益與較少的風險。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合作的經濟範疇。 2. 降低安全存貨。 3. 在產品與生產過程中獲得技術支持。 4. 較佳的計劃與控制。 5. 穩定的需求。 6. 在供給產業中與完全的競爭壓力隔絕。
施行結果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對製造商與供應商而言，最主要結果是兩者的生產力皆增加，且發展出雙方皆滿意的方法。 2. 製造商與供應商未來命運是共同參與，並緊密結合在製造商的競爭地位上。 <p>能降低製造產業在生命週期下降時之危機。</p>	

資料來源：鍾興永，《實施 JIT 採購中心廠與衛星廠溝通指標效益研究》，(國立台灣科技大學管理技術研究所碩士論文，1996年6月)，頁26。

聯盟的合作並非全面性在生產研發、銷售、各層面相互配合，而是以聯盟目的作為區分，訂定目標後再著手進行。供應鏈聯盟是以生產為著眼點，會將合作的焦點集中在生產供貨上，放棄擁有龐大的供應商和維持合理協力廠商數量的潛在利益。由於中小企業經濟規模小，透過網路組織方式，可以結合其他企業的力量提升其在市場上之競爭優勢。結合各種不同專業廠商，形成的合作網路，在相輔相成情況下，透過核心企業制度，採取生產聯盟的模式，可以繼續發揮中小

企業的靈活性，創造極具彈性的製造能力，經由合作來形成經濟規模。¹⁶⁶當專業的協力廠的產品價格和品質，優於核心企業自設部門製造某項產品，減少研發和品質上的花費成本，協力廠可負責供應多家不同核心企業時，使整體產業得到規模經濟的效益。¹⁶⁷

二 供應鏈進行合作的歷程

（一）雙方志願的結合

企業主或管理階層雙方志願的結合（voluntary associations），以共享利益和價值，同時建立制度，以確保合作。¹⁶⁸透過合作的方式與強度，界定合作範圍及原則，彰顯合作來推動聯盟中的統一指揮與全面運行。湯俊湘曾提出強迫合作與自願合作的看法，他認為有兩種因素可以斷定採取強迫或自願合作的考量因素，第一，是合作成員的素質，第二，是成員同意合作的人數。¹⁶⁹哈葛洛夫曾將合作分作奉命進行合作、自發合作、偶發性合作、共同關切的主題進行合作來進行探討，對合作的強度與深度和時間的維持各有不同特徵。¹⁷⁰大陸地區原本接受馬克思無產階級的教育觀念，近年沿海地區接受西方自由貿易的影響漸漸頻繁，思想觀念已漸有改善，但對於金融信用和團體合作的概念，在灌輸聯盟合作的手法上，仍必須斟酌考量，培養其自發的合作行為，必要時，在時效的進程上要求強制配合。¹⁷¹

（二）相容性分析

在雙方發展目標的互補、資源的互補、組織管理和文化上的相容性，都是

¹⁶⁶ W. H. Chen, "Manufacturing Strategies of Network-Based Small Firms: Observations on the Textile Industry in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, (April, 1999), pp.45~62.

¹⁶⁷ 蕭志同，楊俊文，朱博湧，兩岸汽車產業合作之研究，《東海管理評論》，第2卷，第1期，（2000年11月），頁119-130。

¹⁶⁸ 黃寶祚著，企業整合與聯盟之經濟意義試析，頁8-16。

¹⁶⁹ 湯俊湘著，《運銷合作》，（台北：三民，1959年），頁205-211。

¹⁷⁰ Robert Hargrove 著，黃裕美譯，《創意合作-解決問題與化解衝突的思考模式》，（*Mastering the Art of Creating Collaboration*），（台北：麥葛羅希爾，1999年），頁196-204。

¹⁷¹ 周忠，《贏在中國WTO年代》，（台北：靈活文化，2002年），頁70-71。

在聯盟前必須考慮的，¹⁷²聯盟雙方成員在市場進入策略、規模不對稱和產品複雜度高的情況下，會選擇採互補資源類型的聯盟，¹⁷³以互補求得廠商間的互利，在合作期間，建立長久的關係。¹⁷⁴聯盟會隨時間以動態的演進加入其它變化，所以在出發點對盟友的選擇評估，可以減少日後目標相歧。針對志願合作結合的部分，建立契約柔性的束縛力量，使雙方的組織能夠結合與聯繫，利用賦予某組織或個人的權利，控制結合的持續。¹⁷⁵供應鏈形成合作網絡之後，不但可實現大型企業的經濟效益，而且能維持各個組織獨立運作的彈性，尤其在環境發生急速變動時，網路成員可以迅速彈性地調整營運範圍與重組資源。¹⁷⁶

(三) 產生從屬關係

供應鏈聯盟在結合時開始推動合作及訂立的契約後，由於各企業體質在資本、技術、生產與管理上都尚未趨於一同，聯盟會藉主導權的掌握，以企業的企圖心和人員的資質，指揮產銷過程中的關鍵活動。¹⁷⁷所以進行互動行為時，勢必產生從屬的關係 (Relations of superand Subornation)。¹⁷⁸尤其是握有獨特優勢，有充沛資源可投入、有優異穩定獲利的企業，更容易獲取另一方的高度配合意願，也就形成主從關係。¹⁷⁹這種主從關係是非權威性的，由某一方進行主導，通

¹⁷² 吳克著，策略聯盟的形成與夥伴選擇，《金屬工業》，第35卷，第2期，(2001年3月)，頁138-142。

兩岸企業高階經營實踐經驗分享系列演講會中，中華民國企業經理該協進會理事長陳定國在「中國大陸經營致勝之要道經驗談」提到，選對合作夥伴、是台商在中國大陸投資經營成功與否最主要的關鍵因素。

兩岸企業高階經營實踐經驗分享，《經濟日報》，2002年4月8日，第40版。

(URL: <http://www.udn.com.tw>)，上網瀏覽日2002年4月12日。

¹⁷³ 陳厚銘，林昱君，陳義清，國際策略聯盟資源組合類型影響因素之研究，《台北銀行月刊》，(第29卷，第3期，1999年3月)，頁67-80。

¹⁷⁴ 葉淑君，《中心廠JIT採購與衛星廠製造批量互動模式之研究》，(國立台灣科技大學管理研究所工業管理學程碩士論文，1999年6月)，頁80。

¹⁷⁵ Ralf Dahrendorf 著，詹火生編譯，《衝突理論》，(台北：風雲論壇，1990年)，頁82。

¹⁷⁶ 吳思華，《策略九說-策略思考的本質》，頁234。

¹⁷⁷ 楊豐碩，《專案研究-國際策略聯盟與赴大陸投資策略》，頁20。

¹⁷⁸ 王健全著，中衛體系及其推動策略之探討，《產業金融季刊2》，第84期，(1994年9月)，頁14-21。

¹⁷⁹ R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" , *Journal of Marketing*, pp.20-38.

常會是核心企業，因為核心企業的種種優勢，例如，在財力、人力和物力等，協力廠商為獲得更多的協助，必須倚靠核心企業支援的情況下，以及顧及日後的訂單，多會與核心企業配合，此時核心企業可以有效的整合旗下的聯盟。范佐滢的研究結果也證實，從屬關係有助於聯盟間合作的穩定。¹⁸⁰不過，此時的核心廠商，並不適用同一組織下，控制下屬行為的模式，無法對協力廠商進行規定(Order) 命令(Command) 警告(Warning) 和禁制(Prohibiting)，聯盟的合作是非緊密性的結合關係，並非在同一組織權利範圍下，不像企業主對員工的權威關係，無法以直接控制下屬的領導統馭行為使工作進行。¹⁸¹

(四) 產生集體意識

當聯盟建立後，會建立一套有觀念系統的意識型態，以產生集體意識，免於產生反功能(dysfunctional) 的行為，或脫序(anomie) 的狀態。¹⁸²既然不同的意識型態可以形成對立，也可以創造新的意識型態來促進合作。¹⁸³最直接的方式就是建立彼此的共同利益，此意識型態就是聯盟為企業共同體將一個個企業變成同一體系，經過信任的維繫，可以建立彼此的良好關係，這種變遷將能有效的達成彼此合作。¹⁸⁴維繫關係要成功，必需讓合作成員之間取得某種程度的信任感，必需致力於研究如何結合網路內成員，以共同利益來成功的結合運作，產生更大成本的節約，分享給各供應階段的成員。¹⁸⁵因為資訊系統的問題，只要先進科技能突破，就可以解決，而最大的問題是在人員的共識培養。¹⁸⁶共識的培養不

¹⁸⁰ 范佐滢，《台灣外向型中小企業跨產業策略聯盟之研究》，(中原大學企業管理研究所碩士論文，2000年7月)，頁183。

¹⁸¹ R. Dahrendorf, "Class and Class Conflict in Industrial Society", London: RKP, pp.19-59.

¹⁸² Gerard Donnell 著，朱若柔譯，《社會學精通》，(Mastering Sociology)，(台北：揚智，1999年)，頁14-15。

¹⁸³ Lewis A. Coser 著，孫立平等譯，《社會衝突的功能》，(The Functions of Social Conflict)，(台北：當代，1991年)，頁124-127。

¹⁸⁴ Gini G. Scott 著，范見星譯，《如何解決衝突》，(Resolving Conflict)，(台北：桂冠，1998年)，頁29。

¹⁸⁵ Charles C. Poirier and Stephen E. Reiter 著，蔡翠旭譯，《強勢供應鏈》，(Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business)，(台北：書華，1998年)，頁32-34。

¹⁸⁶ J. Mariotti, "Plenty of Technology, But A Shortage of Trust", *Industry Week*, Vol.248, No.11,

僅在面對產品問題的解決，且在組織規範的制定時，讓成員共同參與，形成共識決議，能讓成員彼此更樂意遵守規章。網路內的組織更需要相互協調活動，成員之間彼此緊密聯繫，加強互相信任。要維持網路關係穩定，曼德爾（Mandell）吳思華就指出，最重要的機制就是信任與承諾（commitment），聯盟間共存共榮。¹⁸⁷就如豐田汽車進行即時的配銷系統，其運送的零件品是建立在雙方無瑕疵的信任基礎上，將各主要供應商導引入一套組織體系中，尋求供應鏈的最適化，成為非常有價值的成本節省計劃。許多製造商運用此一觀念的供應鏈策略聯盟作為基礎，取得共同互利的長期合作關係，藉聯盟的運作取得競爭優勢。¹⁸⁸而台灣電動機車聯盟，因為成員擔心在聯盟期間，學習太多技術，常三緘其口，誠信度不夠，在公平交易委員會許可聯盟的期限，和預計預估在八十九年量產全台機車總量百分之二的時間表下，均無法達成聯盟的目標。¹⁸⁹在政府取消補貼電動機車政策的順勢下，終止了聯盟的合作計劃。¹⁹⁰

聯盟夥伴信任度愈高，獲得未來長久的合作的意願也愈強。¹⁹¹此外，必須培養潛在的忠誠度，才能有意願在連結時貢獻重要才能，分享改進方法後得到的成果。¹⁹²

（五）簡化流程制度

合作的獲利可作為聯盟進行進度的指標，當獲利減低時，進行檢討和修正

（1999），pp.128.

¹⁸⁷ Mel Mandell, "Joint Venture", World Trade, p46.

吳思華,《策略九說-策略思考的本質》,頁 193-213。

¹⁸⁸ Charles C.Poirier and Stephen E. Reiter 著,蔡翠旭譯,《強勢供應鏈》,(*Supply Chain Optimization:Building the Strongest Total Business*),頁 146-152。

¹⁸⁹ 徐增明,(我國電動機車策略聯盟行為之分析),頁 78-91。

¹⁹⁰ 策盟解散 電動機車業另謀出路,《經濟日報》,2002年4月11日,第36版。

(URL:<http://www.udn.com.tw>),上網瀏覽日2002年4月12日。

¹⁹¹ 李文瑞,曹為忠,文化差異與溝通程度對策略聯盟運作之研究,《產業金融》,第106期,(2000年3月),頁39-50。

S. Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, (July, 1994), pp.1-19.

¹⁹² Charles C. Poirier and Stephen E. Reiter 著,蔡翠旭譯,《強勢供應鏈》,(*Supply Chain Optimization:Building the Strongest Total Business*),頁 391-400。

聯盟制度的結構。¹⁹³，善用科技媒介作為接觸與溝通、學習，並利用軟體以快速流通、分享資訊和簡化建檔資料。¹⁹⁴在電訊溝通的價廉時代，能充分利用資訊傳達之便，使核心企業將各個協力廠商間相互傳輸花費的時間、距離減至最低，取代舊有文書系統式的傳遞方式，節省人力與物力。從共同設計新產品，雙方作業流程同步化和共同設計生產作業流程模式來著手，這些活動有助於夥伴關係的維持，在進行的同時，可以有較長的時間作相互了解接觸，各層面工作人員的互動行為能緊密配合，對於彼此公司制度的優缺點的敏感度高，而增加改善的空間，發展的技術也可以經過雙方的專業更為臻熟和完備。¹⁹⁵相對在過去時代，如，AT&T，在過去尚未到達廉價通訊時代和標準化相容性之前，投入的資訊標準化雖是預期可以節省成本，但設置時間尚未達到有利的時機，只能集中處理人力的作業流程，否則形成的花費昂貴將是負擔沉重的包袱。¹⁹⁶同樣的，在大陸的網路資訊方面的基礎設施平台，相關配套尚未整合完善，¹⁹⁷目前為止仍由於速度太慢和價格太貴，¹⁹⁸雖然設施建立的目標是針對外經貿為發展優先，但使用者在觀念和使用方法上，仍無法普及的應用，¹⁹⁹自然聯盟的連結也受影響。另外由於軟體的使用整合需耗資龐大成本的關係，目前協力廠商除了採用資訊軟體處理現有的生產、訂單、報價和帳務往來以外，也積極希望能藉資訊系統的整合，獲取品質情報、相互傳送工程圖及技術學習上的交流。²⁰⁰

(六) 合作範圍及時間階段的區分

¹⁹³ Benjamin Gomes-Casseres 著，齊思賢譯，《策略聯盟新紀元》，(*The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*)，頁 310-313。

¹⁹⁴ Fred Wiersema 著，張篤群譯，《企業同盟-如何與廠商客戶建立共榮共贏》，(*Customer Intimacy : Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together*)，頁 228。

¹⁹⁵ 同上註，頁 132-153。

¹⁹⁶ Charles C. Poirie and Stephen E. Reiter 著，蔡翠旭譯，《強勢供應鏈》，(*Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business*)，頁 230-236。

¹⁹⁷ 沈祖德，上海商界積極推行電子商務，《突破雜誌》，第 163 期，(1999 年)，頁 92-93。

¹⁹⁸ 中國互聯網信息中心所公佈的網路調查，有 19% 認為價格太貴，有 42.7% 認為速度太慢。(第八次互聯網發展狀況報告)，《中國互聯網信息中心 CNNIC》。(URL: www.cnnic.net.cn/)，上網瀏覽日 2002 年 1 月 17 日。

¹⁹⁹ 劉曉玲，中國大陸電子商務發展策略與現況 (上)，《資訊與電腦》，(2000 年，12 月)，頁 50-52。

²⁰⁰ 王榛涓，《協力廠商供應鏈之企業間電子化研究 - 以台灣山葉機車 Vnet 系統為例》，(中原大

聯盟合作在時間上有其階段性，當完成特定的合作階段時，為使聯盟任務能劃下完整的據點，期待下次合作的可能性，維持日後雙方的商譽及競爭力，或當聯盟成員面臨歇業、受到財務、經營權變動，無法繼續聯盟的進行，都必須明定終止事由，執行終止權限的人員與後續權利義務，務必對雙方技術資料、智慧財產權及商業機密作確實的保護。²⁰¹聯盟在建構前，詳加規範日後合作終止時，雙方應遵循的方向，初步推動協議必須將分工區域明確劃分，以免日後聯盟終止時有所爭議。²⁰²可以讓聯盟進行中、終止前，各類資源歸屬都能定位，免除權責不清，而必須浪費加倍的人力查核的困擾。

三 聯盟合作的潛在優點

聯盟相互合作潛在的優點，是收支的帳面上不易察知的，必須經過精算和長時間累計才能發現，包括：

第一，降低在尋求新供應商時的交易成本。第二，減少投入大量的人力、物力來監督龐大數量的供應商，在各個技術、品質、製造流程的確保。第三，減少傳統形式買賣關係中，核心企業必須增加庫存以因應突發供貨的產生，供應商同樣必須增加庫存以免臨時增加或預估訂單量不足，都足以造成成本的閒置。²⁰³第四，形成聯盟時，雙方信任度充分，彼此能減低資料外洩的競爭壓力，可以放心的提供支援、授權技術，輕易的獲得和信任所獲得的生產資訊內容，這些潛在的問題都可透過供應鏈即時資訊而避免。²⁰⁴第五，不因純粹傳統形式買賣的性質畫地自限，相互配合的期間和確定性將可作最適化的安排，所定訂的長期規劃可

學企業管理學系研究所碩士論文，2001年6月），頁85-86。

²⁰¹ 蕭王勉，策略聯盟協商及其法律問題，頁46-52。

²⁰² Benjamin Gomes-Casseres 著齊思賢譯，《策略聯盟新紀元》，(*The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*)，頁95-99。

²⁰³ Fred Wiersema 著，張篤群譯，《企業同盟-如何與廠商客戶建立共榮共贏》，(*Customer Intimacy : Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together*)，頁230-232。

²⁰⁴ James C. Anderson and J. A. Narus, " A Model of The Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships " , *Journal of Marketing*, Vol.54 , (1990, January,) , pp.42-58.

Benjamin Gomes-Casseres 著，齊思賢譯，《策略聯盟新紀元》，(*The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*)，頁96。

以順利推行。

四 合作技巧的運用

對於合作技巧的運用，以分享和回饋作為聯繫的基礎。²⁰⁵例如，聯盟間作技術交流時，提出自己的觀點，將意見和資料分享給各協力廠，面對現階段產生的問題，要求其他成員能夠作適當的看法和回饋。聯繫的最好方式就是選定正確適合的人選後，多花時間對話。哈佛大學的愛吉里斯（Chris Argyris），認為在彼此不熟的團體中，會產生防衛性的慣性反應，盡量減少交談，以避免造成尷尬或對自己產生威脅。²⁰⁶破除這種心態後，在每個合作環節中，選出合適的領導者，能夠啟發成員，讓他們談整個情勢、情勢中自己的觀點和對他人的看法，尋找彼此相同的情境和共通點，減少溝通的障礙。²⁰⁷

哈葛洛夫（R.Hargrove）指出，聯盟成員合作的方式，²⁰⁸第一，不同的觀點和角度，每個生產合作都由不同專業領域的人所組合時，他們會用不同的觀點去看一件事，提出看法，這樣的參與能使產品推出問世後更加成熟。第二，共同的目標，擬定出共同目標，可以激發合作的動力，讓聯盟中自我意識強烈的優秀成員或企業，能夠壓抑自我和各自為政的心態，並提攜必須在努力加強的企業，讓不同專業領域的人，在相同園地中創造出共同的語言，朝向一致的方向發展。第三，建立新目標，每個企業在聯盟初期，往往以自我的意識型態來達成目標，解決問題或化解衝突，卻忽略自我的方式無法通盤顧及，而且面臨外界的快速變化時，若不建立新目標，將被快速的洪流給淹沒。其四，創造新的價值，除合作生產現有產品外，結合創造力新產物，如網際網路結合電話通訊和電腦，創造出新的溝通模式和消費市場。

²⁰⁵ 黃政傑，林佩璇著，《合作學習》，頁 105-106。

²⁰⁶ Robert Hargrove 著，黃裕美譯，《創意合作-解決問題與化解衝突的思考模式》，(*Mastering the Art of Creating Collaboration*)，頁 162-163。

²⁰⁷ 汪明生，朱武好，《衝突管理》，(台北：五南，1999)，頁 95-109。

²⁰⁸ Robert Hargrove 著，黃裕美譯，《創意合作-解決問題與化解衝突的思考模式》，(*Mastering the Art of Creating Collaboration*)，頁 26-29。

第二節 供應鏈聯盟的衝突

聯盟內有眾多不同成員，各自獨立的企業體，為了彼此的願景而合作努力，但也為了資源分配的多寡而產生衝突。常見的衝突，像規定在區域內製造或使用的專利轉移技術，除經過雙方同意，不得輸出或販賣給第三者，這種私有的智慧財產權，在未經授權而私自轉移時，則會影響供應鏈聯盟的營運。²⁰⁹

一 衝突的形成的過程和原因

達倫道夫認為衝突包括三個過程階段，第一，權威結構內對立利益和隱藏利益間的角逐戰，既得利益者會為了維持這個體系，而和試圖改變的另一方產生衝突，第二，無權者或未獲利益者，意識到產生衝突所能享取得到的可能性強時，會在組織中集結成一股勢力，第三，無權者經由辯論和實際行為，直到獲取利益或遭受壓制為止，當遭受壓制後，經過一段時間醞釀，又展開另一波循環衝突。²¹⁰在供應鏈聯盟裏從內隱到外顯的衝突過程表現，核心企業站在管理層階的立場和擁有供需掌控的權利中，與各協力廠在合作期間在決策行事不一致時，協力廠意識到藉由衝突，來建立有利自己的協議或公平取得更多資源，週而復始在聯盟期間建立新制度和維持彼此關係。

衝突形成的原因，第一，利益的權衡：社會學家科塞（L. A. Coser）解釋衝突產生的原因，是體系內各個群體對於應得權益的分配，與判斷衡量自我所得權益的看法不一致所造成。²¹¹因為這些原有既得利益者，通常拒絕其他個人或團體瓜分他們原有的利益，聯盟的形態以利益為前提而不是以互利為前提時，即產生衝突。當聯盟中的核心企業到大陸設廠，已握有大部分的資源，在雙方或雙方以

²⁰⁹ 楊宇光著，《經濟全球化的跨國公司》，頁 113。

²¹⁰ Joan Ferrante 著，李茂興、徐偉傑譯，《社會學：全球性的觀點 - 衝突》，（台北：弘智，1998 年），頁 829-836。

閻嘯平，《馬克思理論的詮釋-阿弘和阿圖塞的對話》，（台北：桂冠，1990 年），頁 239。

²¹¹ Lewis A. Coser 著，孫立平等譯，《社會衝突的功能》，（*The Functions of Social Conflict*），頁 48。引自 Lewis A. Coser，“*Social Conflict and the Theory of Social Change*”，Edited by

上的人員進行互動，而對某一價值的事務，進行交涉時，產生的反對或不同意的意見，這些意見若無法以讓雙方滿意、無法都能互蒙其利的狀況，即產生衝突。²¹²一般的利益衝突點，在於核心廠要求協力廠在技術的提昇與價格的調整，而協力廠則要求核心廠能夠分享共同努力，而獲致降低成本後的利潤。²¹³馬克思對衝突的本質提出看法，他認為會引發衝突的原因是某部分人擁有私有權以及控制生產的手段，其他人無此權利時，就會造成衝突。²¹⁴馬克思對衝突的觀點，是由對資本社會，使用了生產層面、生產關係、和財產關係來分析企業間的衝突和階級產生對立的概念。當時的情況下，人類的移動性小，造成社會缺乏流動，地主所擁有的權威與財產，使他能佔據社會地位，把持了可資利用的政府資源和工業資源，用排他性的權利去獲取和維持特定的物質特權，使獲取資源的機會不均等。²¹⁵而且沒有意願對無法與之抗衡衝突的勞工進行協調，或給於較平等的利益分享，只是運用賦予的強制手段或特權來壓制勞工。可以了解馬克思對政治系統和上層結構的變動是靜態、拒絕改變的。²¹⁶聯盟中權力結構的流動性，與馬克思所提不同，聯盟的主從權力容易流動，當主權在過分強力施壓的同時，其他成員的組成結構，可經由合作關係的解除而終止衝突。

第二，意識的分野：阿圖塞（Louis Althusser）認為，有自我行為和自我意識的地方，就會產生衝突。²¹⁷個人面對實際環境的想像，形成一種意識型態，展現在個人的感官思考與行為表現上，當碰觸到其他不同意識型態者，將會顯現而造成對立衝突。²¹⁸達倫道夫在其著作中，針對衝突的結構來源及衝突情勢的展現作研究，其說明衝突的來源，是由於組織中具有握有正式賞罰的權威者，以及必

Etzioni-Halevy and etzioni, New Yourk : Basic Book, (1973), pp.114-122.

²¹² Ralf Dahrendorf 著，詹火生編譯，《衝突理論》，頁 48。

²¹³ 吳青松受訪，楊豐碩、黃瑞祺採訪，策略聯盟再創競爭優勢，頁 19-27。

²¹⁴ 閻嘯平，《馬克思理論的詮釋-阿弘和阿圖塞的對話》，頁 244。

李英明，《馬克思社會衝突論》，(台北：時報，1990年)，頁 10。

²¹⁵ 李英明，《馬克思社會衝突論》，頁 160。

²¹⁶ Todd G.Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》，(New Ideas From Dead Economists)，頁 174。

²¹⁷ 閻嘯平，《馬克思理論的詮釋-阿弘和阿圖塞的對話》，頁 235。

²¹⁸ 葉啟政主編，《當代社會思想巨擘》，(台北：正中，1992年)，頁 150-152。

需服從命令的執行者。²¹⁹這些執行指的意識型態中，以包含對服從命令者的制約意識企圖，雙方的行為思考方向是不一致的。

第三，階級的運作：每個生產的體系由於地主與勞工間的生產關係，構成了有權利的統治階級，和遵守命令被壓榨剩餘價值的勞工階級，而後資產階級為鞏固他們的利益，著手制定無法流動的階級制度，來維護本身的權益與財富。²²⁰所以，在這幾點上，馬克思的衝突觀點的出發點與企業聯盟所產生的衝突有所不同之處，在於聯盟所產生的階層由於作海外投資而變成流動的一種社會階層，發生的衝突是可以經協調的，而且並非絕對固定的上下主從關係，當雙方認為繼續聯盟將有損企業本身獲利時，擁有自主權可結束彼此的關係，可以因協約的撤銷而達成聯盟內完全的消除主從關係。聯盟形成的初期階段，是以各企業合作為前提，所牽涉的並不屬於正式的賞罰體系，一旦協力廠商決定投資大陸設廠時，所囿於必須接受核心企業的各项支援與協助，必需適度的遵從或遵守合約中，核心企業所列舉的相關規則，由於協力廠自主性較大，為維護各自利益部分，所產生的爭議反而無法藉權威體系的運行之下作協調，但其中產生的被壓迫的潛藏性危機，這種意識也會增加具體衝突行動的頻率。²²¹聯盟間的各個團體也會因權力消長，產生衝突，這種情形對衝突的讓步反而比企業中權威體系下的服從妥協彈性低，不易協調與掌控。衝突是從一個有範圍、約束力的框架中展開，如涂爾幹指出的契約中的非契約因素，僅由受利害關係（Interest）所支配的市場關係，無法全面顧慮周全，必須藉由慣例和法的約束，若這些規範仍無法解決繼續不斷產生的新問題，則會限於爭吵之中，打破舊規範，重新界定範圍和新環境，結束紛亂的局勢，直到新的出衝突再產生。²²²

大陸有關投資的法令，至今仍是令所有跨國投資者有所疑慮，在法令機制

²¹⁹ Ralf Dahrendorf 著，詹火生編譯，《衝突理論》，頁 82。引自 Ralf Dahrendorf, " *Toward A Theory of Social Conflict, in Social Change : Sources, Pattern, and Consequences* ", 2nded, Edited by Etzioni-Halevy and Eetzioni, New Yourk : Basic Book, 1973, pp.100-113.

²²⁰ Todd G. Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》, (*New Ideas From Dead Economists*), 頁 143-180。

²²¹ 李英明，《馬克思社會衝突論》，頁 151，163。

尚未周全，又處處充滿人治的前提下，往往因供應聯盟外部衝突發生的頻率和解決問題的時效，影響聯盟間正常生產的運作。

二 衝突的分類

現實性的因素和非現實性的因素²²³，現實性的因素本質歸納起來可分為兩種類型，²²⁴第一，是目標衝突，各方因立場不同，而產生各執己見的局面。像是以對立為手段獲取某些實質利益，獲得更高的職位和權利、經濟報酬，懷疑對方有無專業實力、對方是否坦然將技術領域的呈現或隱藏。在工作領域方面，現階段除高階管理人員是台級幹部外，其他人員皆聘請大陸人士，使用的專業用語導致誤判工作執行方式，當半成品進入品檢階段因技術認定而被判定不良或瑕疵品時，這些都會轉變成彼此衝突的爭端。第二，利益衝突，為利潤、損失和職位的分配或獎懲的判定。在合作期間所研發的專利權這類所有權的問題，則時常產生爭議。例如，威盛電子子公司對英特爾，在雙方研發聯盟產生的半導體晶片新架構的專利權訴訟案，正如火如荼的展開，而且在各合作案中，發生的頻率更是層出不窮。²²⁵對企業而言，透過合作的進行，會將內部技術傳遞或間接洩漏給競爭對手。²²⁶但以另一個角度作對照，對總體經濟或知識技術的傳播而言，將是帶動了企業內部具體化的對外技術交流，和潛藏性的知識經驗的流動。²²⁷另外，責任的歸屬問題也會引發衝突，當問題發生的責任歸咎問題，足以影響成

²²² Lewis A. Coser 著，孫立平等譯，《社會衝突的功能》，(*The Functions of Social Conflict*)，頁 70。

²²³ 同上註，頁 43-47。

²²⁴ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 117。

邱毅，《現代危機管理》，(台北：偉碩文化，2000年)，頁 54-55。

²²⁵ 盧智芳，累積專利不讓英特爾獨大，《天下》，第 245 期，(2001 年 10 月)，頁 148。

²²⁶ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 296。

²²⁷ Joan Edlman Spero and Jeffrey A. Hart, " *The Politics of International Economic*

Relations ", Martin's Press, Inc., 1997, pp.254-255.

Joseph L. Badaracco 著，梁炳球譯，《策略聯盟新戰略》，(*The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*)，頁 71-78。

員的升遷或部門的損失時，沒有人會願意成為戴罪的羔羊。²²⁸聯盟從事合作計劃，在尚未共同分擔損失的釐清責任歸屬前，就會產生衝突。

非現實性因素就本質歸納起來可分為二種類型，²²⁹第一，認知衝突，由於知識和專業上的差異所導致。第二，意識衝突，人際間情緒感情互動的情形。社會中生產的物質力量，會因為與社會現存的某些觀點之相異而產生衝突。²³⁰在發展的某些階段，意識型態影響思考面向，像對彼此的偏見（Prejudice），也就是大陸的工作成員，接受的財產共有的教育思想與自由貿易的觀念不同，缺乏相互認同的觀念，行事圭臬與做法在尚未有相互的認同點之前，也將是衝突的所在。²³¹例如由中央控制市場的運作 v.s.放任自由市場的運作的觀念，必須適度調整與適應其步調。供應鏈雙方人員在人際方面會有情緒反映，而引發衝突，如，彼此工務繁忙、沒有充裕時間，或不善於與那些必須使用特殊溝通技巧，對待和誘導不容易相處的成員，而引起彼此配合不良的情況。²³²其他如核心企業人員直接以命令式口吻使喚協力廠商員工，或因為使用語句間有差異，引起協力廠商人員不滿。

聯盟是依據現今的企業型態現象改變而產生的策略，他是由創業家的創意和精神所主導，是一種不斷轉變的意識型態，當核心企業或協力廠商，固守自己在尚未調整相互配合的意識型態時，往往會因認知的不同，或彼此訂定的目標不明確，而產生衝突。所以必須建立一個良好的溝通管道，不但需要依賴良好的科學訓練，例如，管理知識與分析能力，溝通者更需要有進行協調的智慧與洞察力，從問題點中捕捉重點，有效的解決衝突。²³³

²²⁸ Gini G. Scott 著，范見星譯，《如何解決衝突》，(*Resolving Conflict*)，頁 53。

²²⁹ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 117。

邱毅著，《現代危機管理》，頁 54-55。

²³⁰ Todd G. Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》，(*New Ideas From Dead Economists*)，頁 154-156。

²³¹ Gini G. Scott 著，范見星譯，《如何解決衝突》，(*Resolving Conflict*)，頁 14。

²³² 同上註，《如何解決衝突》，頁 4。

²³³ Ralf Dahrendorf, " *Out of Utopia ; Toward a Reorientation of Sociological analysis* , in *Essays in the Theory of Society of Society* " ,London : RKP,1986.

三 衝突的影響

第一，一旦聯盟間的衝突發生，多會降低雙方彼此的信任度²³⁴，阻礙合作的進行，也就是其影響導致變遷的合作關係，這時將使績效減低、工作速度減緩或停頓，威脅聯盟的基本合作和組織產業的核心目標，使整體運作系統受到干擾。²³⁵必須透過工作標準程序的釐清，以及雙方更高階級的認定與疏導來化解衝突，減少聯盟體制由於衝突而有大小不同程度上裂痕產生，降低了合作意願。為達到自我主張的目的，讓異群體透過衝突找出相同行徑結合，再發展新的從屬關係，更加強組織結構，如果無法溝通，勢必影響合作的進行，²³⁶甚至使聯盟的計劃終止。²³⁷

第二，衝突也可以是具有啟發和建設性的，²³⁸站在互利的立場，聯盟對供應鏈間所產生的衝突，不必刻意掩蓋造成衝突的成因，因為有時衝突有助於產品創新發展，所以僅對解決產生衝突環節的問題點作控制或管理，改善目前缺失的聯盟現況。²³⁹在所有衝突並未決裂或導致合作協定生變前，避免聯盟的體制或規定有缺失，透過適度的衝突作為警示信號，可以彰顯其制度中瑕疵的存在，引起雙方的注意，透過彼此協商，找出雙方各自所疏漏的問題點，而更了解各自所屬企業的制度缺失。²⁴⁰經由創新和創造，進而減少遲緩或欠缺效率的情形發生，免

²³⁴ R.M.Morgan & S.D.Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, pp.20-38.

徐增明，我國電動機車策略聯盟行為之分析，頁 78-91。

James C. Anderson, and J.A. Narus, "A Model of The Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships" *Journal of Marketing*, pp.42-58.

²³⁵ Otto Lerbinger 著，于鳳娟譯，《危機管理》，"The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility"，(台北：五南，2001年)，頁 8。

²³⁶ Lewis A. Coser 著，孫立平等譯，"The Functions of Social Conflict"，《社會衝突的功能》，頁 6-9。

²³⁷ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 104-106。

²³⁸ Joan Ferrante 著，李茂興、徐偉傑譯，《社會學：全球性的觀點 - 衝突》，頁 829-836。

²³⁹ Roger Fisher, Elizabeth Kopelman & Andrea Kupfer Schneider, 馬勵譯，"Beyond Machiavelli: Coping with Conflict"，《超越馬基維利 - 化解衝突與危機的談判手冊》，(台北：新新聞，1993年)，頁 159。

²⁴⁰ Gini G.Scott 著，范見星譯，"Resolving Conflict"，《如何解決衝突》，頁 189。

邱毅著，《現代危機管理》，頁 53。

於聯盟體系的在看似和諧無缺失的狀況下趨於僵化，反而能適時共同找出新規範、新關係、思考方式，以及新的技術，產生有於現況不同的新解決途徑。帕克認為衝突有一定的功能性存在，當群體發生衝突後，可以釋放出敵對的能量，使不同群體能夠經由衝突而結合，產生一種新的從屬關係。就如生物界基因經過酶酵素的作用打斷後，形成新的排列順序，成為新的基因配對。²⁴¹每個企業個體像DNA的鏈鏈一樣，經由衝突將尚未成熟或完全的舊制度打斷，讓部份或尚未建立制度的行為準則導入，重新組合後的聯盟更為紮實並有行為依據。²⁴²

第三，當聯盟間在內部衝突中，無法共享彼此的資源與利益、無法依循雙方定訂的契約繼續進行合作、無法協調讓步或找出新方案替代時，就會產生毀滅性的聯盟體制解體。²⁴³所以，如何讓緊張程度經由衝突而解壓獲得解決，釋放彼此對立的情緒張力，將是聯盟得以合作存續的關鍵。

四 解決與控管衝突

控制衝突的手段，一是達成協調共識，使雙方利用對目標的一致性，在相互滿意或退讓的情況下，也就是聯盟的運作以協調的方式進行，對彼此能協議的議題先達成共識一致同意其協商結果。²⁴⁴操作共識的方式，包括單一方面的核心企業擁有獨特的競爭優勢或資源，其他配合的協力廠自知需維持良好關係，相對將有較高的順從性，不會輕易引發衝突。²⁴⁵以及核心企業和協力廠相互依賴性提高後，彼此都有能力造成損失，雙方則會有共識，避免衝突的產生。²⁴⁶馬度克斯（Maddux，1993）認為，結合彼此的想法來解決衝突，可以增加團隊的力量，

²⁴¹Lewis A.Coser 著，孫立平等譯，“*The Functions of Social Conflict*”，《社會衝突的功能》，頁 7,174。引自 Robert E.Park, “The Social Function of War” *American Journal of Sociology*, 1941, pp.551-570.

²⁴² 同上註，頁 136-140。

²⁴³ 同上註，頁 171-172。

²⁴⁴ 邱毅著，《現代危機管理》，頁 64-66。

²⁴⁵ R.M.Morgan and S.D.Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” *Journal of Marketing*, pp.20-38.

²⁴⁶ 李勝祥，策略聯盟結構與社會性要素之研究，頁 221-238。

使整體的弱點減少，使日後關係得以維持。²⁴⁷在聯盟中因不同觀點所造成的衝突，若由聯盟裡的各對應階層自行解決，有助於刺激聯盟的成長，透過正面公開的方式溝通，衝突的模式並非僅靠彼此的讓步來達成，一方面也需要衝突雙方結合彼此的想法，使雙方能達成自己預設的目標或理念，減去退讓在心理層面受到損失的不甘，確定日後衝突解決時，可以相互繼續的支援。

二是壓制，當雙方對事務無法相互達成共識，對生產銷貨有時間急迫性、暫時無法解決的議題，使用壓制的力量，讓雙方在強弱有分的權威下，達到由一方壓制另一方妥協的方式，強力解決衝突，繼續使供應鏈的運作生產，不至於因為彼此有歧見而停止。²⁴⁸雙方的穩定合作之基礎，來自於普遍同意上的價值共識，當共識無法達成時，即產生衝突，而將雙方繼續進行的聯盟立場逐漸轉移到建立權力和壓制上，以上對下的不平等方式，直到下次共識的產生。²⁴⁹聯盟內的壓制行為，通常會先以權利較大或握有某方面優勢的核心企業為主要支配的力量，值得注意的是，待彼此在期限內已壓制的力量完成生產銷貨的急迫性後，不可就此掩飾或忽略，必需針對爭端的問題點再經過分析，避免相同的衝突一再發生或擴大。

其三，形成高度互動和成員人格意識參與，了解對方的癥結點，產生同理心。²⁵⁰針對目前需求和未來需求作為決議的核心，因為目前成功的環境因素，與未來成功的環境因素有所不同。²⁵¹所以解決衝突不能只囿於當時狀況作處理，聯盟的任何決策處理方案都將牽一髮而動全身，沒有前瞻性將無法面對外來挑戰。要以達成工作目標為前提，運用同理心，不計較過程中發生衝突的影響，雙方只

²⁴⁷ Robert B. Maddux 著，文林譯，“*Team Building*”，《建立團隊-合作就是力量》，(台北：麥田，1993)，頁 93-130。

²⁴⁸ M. Maloni, and W. C. Benton, “Power Influences in The Supply Chain” *Journal of Business Logistics*, (21, No.1, 2000), pp.49-73.

²⁴⁹ Ralf Dahrendorf 著，詹火生編譯，《衝突理論》，頁 70。

邱毅著，《現代危機管理》，頁 60-62。

²⁵⁰ Dean Tjosvold and Mary M. Tjosvold 著，陳美岑譯，《領導心理學》，(Psychology for Leaders)，頁 185。

²⁵¹ Liam Fahey and Robert M. Handall 著，陳糸秀里譯，《企業策略》，(The Portable MBA in Strategy)，頁 4-5。

求問題目標的達成。此情結特別強烈，屬於兩極化的發展，可以迅速解決衝突，也容易造成無緩衝的餘地，必需小心協調。²⁵²

其四，減少衝突的機會，運用分享電子商務系統，如企業資源規劃系統（ERP,Enterprise Resource Planning），不僅從接單到產品交至客戶手中的各項過程，可以透過電子系統，簡化的文書作業流程，減少因作業疏失所造成的衝突。而且，提高整個營運過程的能見度，各方接收的訊息一致，推諉和相互指責的情況也能減少和事先預防。²⁵³

其五，當雙方產生尖銳對立的意見衝突時，會出現理智降低的情況。可以預先培養能迅速處理危機衝突的專業人員，²⁵⁴委任第三者或設立委員會相關的危機衝突處理小組，出面調解衝突，緩和糾解不下的情緒之爭。²⁵⁵供應鏈必須以互利為前提，由第三者居間，合諧的建立雙方能接受的處理模式和監控制度，以減緩衝突的發生，此時，在龐大的供應鏈體系下，設立公正獨立的調解機構，或共同委任具有公信力的人士，借助第三者與雙方實際面談溝通，在冷靜中發覺問題和化解雙方歧見或差異，可以迅速縮短爭執的時間，減少彼此在衝突期間影響工作的進程。²⁵⁶在衝突發生到平息衝突的期間內，由專業的鑑定人員來界定衝突強度，衡量影響範圍，作出分析報告，改進聯盟中不適性的規範，以控制衝突的再

²⁵² Lewis A. Coser 著，孫立平等譯，《社會衝突的功能》，(*The Functions of Social Conflict*)，頁 172。

²⁵³ i2 Technologies，台灣供應鏈市場回顧及未來展望，《資訊與電腦》，(2000 年 12 月)，頁 36-40 林明德，從企業改造到企業間整合-淺談供應鏈，頁 104-107。

²⁵⁴ 邱強口述，張惠英撰述，《危機處理聖經》，(台北：天下，2001 年)，頁 115。

²⁵⁵ M. Bensaou, " Interorganizational Cooperation: The Role of Information Technology : An Empirical Comparison of U.S. and Japanese Supplier Relations " ,*Information System Research*, Vol.8,No.2, (1997) ,pp.107-123.

Otto Lerbinger 著，于鳳娟譯，《危機管理》，(*The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*)，頁 024。

²⁵⁶ 例如東南汽車在汽車城內成立事務局，解決投資合作和協調衝突等問題。

中部汽機車零組件業 齊赴大陸打天下，《中時實電子報》，2001 年 7 月 12 日。(URL:

<http://forums.chinatimes.com.tw/>)，上網瀏覽日 2002 年 2 月 18 日。

R. A. Webber 著，吳思華等譯、司徒達賢校訂，《組織理論與管理》，(台北：桂冠，1988 年)，頁 629，639。

次發生。²⁵⁷。

克理希那穆提 (Krishnamurti) 提出對衝突解決的方式，研究者對其所發表的各篇演說中，整理出其對衝突的因應之道。面對衝突首先應直接採取行動，並質疑決策的內容是否適合於雙方，積極觸及問題的核心。其次是消除主從的觀念和模式，避免限制互動的進行。其三是產生對立後，減少衝突續勢的時間，盡量將問題解決的時間縮短，衝突的強度也能隨之減緩。最後是不要去預設立場，雙方的堅持與僵持的強度將會影響衝突的擴大趨勢。²⁵⁸

另一種面臨衝突時，比較有用的做法是於平日就面對處理一連串問題的過程，而不是在發生衝突以後再企圖以一勞永逸的解決方式，這就是管理衝突。於日常成員接觸時，觀察工作或互動減緩的情況下，以妥善處理歧見的方式，一，運用說服力的協調，在平日的供應鏈運作中，細心發覺可能導致衝突的缺失部分。二，是善用新啟發，接受各階層單位的人員平日提出的意見，修正自身的想法，使衝突產生能在未顯現之前，予以平息。以這種方式，不僅付出較低的代價，因為雙方所產生的歧見與所維護的自身利益，通常僅從自身的角度面向來考慮，難免有不足之處，當雙方以共同的總合利益作標準時，將能減少彼此的歧見，處理決策的思考與抉擇方式，唯有從了解對方、觀察事務的不同著眼點。可以先研究雙方各自的立場，在站在中立的角度，求取一個平衡點，也就是雙方可以同時接受的狀況，改變相互間的差異，並轉變成新的動力，改變僵化的局面。

其次，管理衝突可以從了解和分析自己的行為決策，對他人的影響，再從對方的角度與冷靜超然的處境作觀察體會。²⁵⁹費雪 (Roger Fisher) 也認為，爭端並非真相，而是當事者各方腦中的活動。要解決雙方爭端、妥善處理雙方衝突

²⁵⁷ Subir Chowdhury 著，葛迺駿譯，《我懂了！六個標準差》，(*The Power of Six Sigma: An Inspiring Tale of How Six Sigma is Transforming The Way We Work*), (台北：經濟潮流社，2001年)，頁 123。

²⁵⁸ 其說明的範例中，在在顯示衝突必須明確迅速的處理，以防止擴大。

Krishnamurti，羅若蘋譯，《論衝突》，(*On Conflict*), (台北：方智，1996年)，頁 009-206。

范揚松著，《制伏危機》，(台北：今台灣，1996年)，頁 214，216，217。

²⁵⁹ Gini G. Scott 著，范見星譯，《如何解決衝突》，(*Resolving Conflict*)，頁 3，63。

來源的歧見，可以運用說服力與新啟發。²⁶⁰具備修正自身的想法的能力，使衝突產生變遷現有情況的能力，包括有佐證功能的數字、書籍資料。尤其在處於自身利益時，歧見的分歧更大，雙方所產生的歧見通常僅有從自身的方面與角度來作立場的堅持，所考慮到的面向無法面面俱到，如同正方形的三度立體有六面一樣，從不同角度下得到的是同物異面，發掘爭端後，必須以辯證的方式，用正、反、合的方法反覆去解決問題點。²⁶¹第三，在衝突形成前，發現癥結的特質，掌握問題核心後，讓對方確認，你已經了解他的問題狀況所在，避免推諉和各執一詞的表現；評估問題的嚴重程度和事實狀況，並蒐集和調查各方資訊，仔細評估對方的實際要求；在協商的過程中，安排實際的對應承辦人員，從公正和是否影響公司繼續合作的前提下作協商，使對方了解我方努力溝通的意圖與決心；最後，將各方同意協調讓步的內容，付諸於相關產品的改善案例中，迅速按照預定的時間，送交主管或相關單位，使相似的衝突事件有模式可依循。²⁶²

研究者認為，聯盟的共識的當中已經隱含對未來所預期的利益，也就是對價值的共同建立與分享的期盼，若聯盟的共同願景中所包含的潛藏利益，足夠使每個成員有預期的滿意度，也就能減緩衝突的形成和將衝突的衝擊減小。

核心企業與協力廠商爭議的問題，都是由自己所了解的其中一面，和觀察當事者或對方的回應或言外之意，若能再經過分析的配合，也就是透過衝突反而能夠發現不同的方面的缺失，再研究花費最低廉成本、有效的以及和平的方式進行處理。這也就是當初聯盟的目的，聯盟解決衝突的本意，並非取決於哪一方被說服或退讓的程度，而是經由退讓或說服的折衝過程中，做出的決定是否能照顧到彼此利益，共利共榮。

²⁶⁰ Roger Fisher and Elizabeth Kopelman and Andrea Kupfer Schneider 著，馬勵譯，《超越馬基維利 - 化解衝突與危機的談判手冊》，(*Beyond Machiavell : Coping with Conflict*) ，頁 17-37。

²⁶¹ Todd G. Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》，(*New Ideas From Dead Economists*) ，頁 150，169。

²⁶² 套用解決抱怨申訴的程序，其中有一手法稱為 IANA 過程，確認 (identity) 評估 (assess) 協商 (negotiate) 行動 (action) 佐藤知恭著，黃己成譯，《顧客抱怨處理實務》，(*顧客苦情處理 實務*)，(台北：臺華工商出版有限公司，1991 年)，頁 194-201。

第四章 研究過程

第一節 研究方法與限制

一 研究方法

(一) 社會科學方法

社會現象包羅萬象，相似的環境中會因加入不同的人、事、物，得出的結果也不盡相同。就像本研究以台灣母國供應鏈重建於大陸的模式一樣，依循的方式相同，仍難免有相隔兩地相異之處。這種現象使得社會科學很難依循一套認為最可靠、豐富的經驗資料或科學的統計圖表，做客觀科學地檢證。

研究者仍將試圖多面性的搜集資料，包括西方、中國大陸、臺灣等方面的書籍、期刊論文、報章雜誌和網路資源等資料，以確保能從搜集資料中取得更多面性、客觀性和更新的內容，期望能與研究訪談的論證相互配合，就所蒐集的相關書目、文件、統計資料，進行歸納與整理，將所研究的問題，從各方的經驗中發現事實的進展，²⁶³而理出一個系統，並對發現 (discovery) 作合理的解釋 (explanation)。²⁶⁴

根據所蒐集的資料與文獻得知，研究有關赴大陸投資的跨國企業，多以台灣與大陸的母公司與子公司作連結，探討有關管理制度及在大陸的適應性等研究主題，較少討論企業跨國投資，將母國的供應鏈以原有組織關係重建的模式，複製到大陸經營後，其經營當中所產生的合作和衝突何在。若僅探討聯盟中，核心企業與協力廠管理的運作方式，常常無法發覺聯盟間是如何進行合作的，為何會有終止合作或破局的情況？為了能讓聯盟繼續維持或更加緊密聯繫，有必要了解

²⁶³ Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(The Practice of Social Research)，(台北：時英，1998年)，頁18。

²⁶⁴ George Homans 著，楊念祖譯，《社會科學的本質》，(台北：桂冠，1991年)，頁5。

核心企業與協力廠商之間，以什麼樣的方式解決彼此的衝突、直搗衝突的核心。有鑑於此，本研究將採取面對面的方式，對核心企業與協力廠作深度訪談。

經過資料的收集，使研究者了解，台灣企業到大陸投資型態上的演變在不同時期，有不同著眼的經營重點，由原料的需求、豐沛和低廉的勞力、獨步的尖端技術、轉變到對內銷市場佔有的狀況；以制度管理不同組織的模式則有：獨資或合資、合併、併購、到策略聯盟。將供應鏈的工作分成各個製程階段，引導受訪者在各階段中敘述其焦點，減少受訪者不清晰的回憶或忽略的重點，進而找出雙方有共識的癥結。²⁶⁵

（二）質性研究方式

然而，為呈現聯盟組織的原貌，在時間面向的選擇上，若選擇橫切割式的量化研究，以選擇特定時間點的觀察方式，有可能錯失研究聯盟間衝突和合作的因果過程。²⁶⁶使用操作方法不當，僅能看出過程中的某一靜態部份，運用深度訪談，可研究議題時間跨度長，不易從外表觀察，並且概念數目很多的事象。²⁶⁷以質化開放性的問答將能使蒐集資料更為豐富²⁶⁸，且開放的問題不僅能使受訪者自由表達意見，將一個個受訪者所提出內容的各個點歸納成一條線，再由不同受訪者的線構成一個面，使受訪者樂意配合而取得合作。²⁶⁹

質性研究必需把握的準則在於：(1) 正確的描寫：研究者在訪談過程對其蒐集內容的理解與整理研究資料的呈現事實詮釋，(2) 批判分析：對受訪對象作深入和廣泛的評量，(3) 發掘：思考在錯綜複雜中隱藏於事件背後的型態。²⁷⁰另外，研究如果忽略了個人的觀點與想法，不去瞭解個人如何面對與因應外在環境

²⁶⁵ Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(*The Practice of Social Research*) ，頁 152。

²⁶⁶ 同上註，頁 146。

²⁶⁷ 鍾倫納著，《應用社會科學研究方法》，(台北：台灣商務，1993 年)，頁 176。

²⁶⁸ Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(*The Practice of Social Research*) ，頁 416。

²⁶⁹ 黃俊英著，《企業研究方法》，(台北：東華，1994 年)，頁 110-111。

朱宏源著，《撰寫博碩士論文實戰手冊》，(台北：正中，1999 年)，頁 182-184。

²⁷⁰ Anslem Strauss and Juliet Corbin 著，徐宗國譯，《質性研究概論》，(*Basis of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*)，(台北：巨流，1997 年)，頁 20，21，149。

的變化，就無法真確的了解由個別成員形成整個供應鏈聯盟的合作，故個案的成敗不但是整個研究目標鎖涵蓋的企業之成敗，而是可以透過紀錄成為共同的經驗與知識。質性研究的設計與規劃可獲得切實、詳盡與深度了解的資料，因此以質性研究法將可達到本研究所欲追求之之研究目的，深入探討核心廠商在促使有關共識的達成、目標的確立和決策的運作等建構歷程，連結上下游廠商形成之生命共同體與社會脈動並忠實呈現其過程與經驗。

二 研究限制

(一) 社會科學方法上的限制

在社會科學的領域，鍾倫納與弗勒（F. J. Fowler）認為，研究得出的理論是用來解釋社會現象的，無法用一個通則或加入標準化，來解釋每個不同事件的發展和個別特質。²⁷¹就算從豐富可靠的經驗資料中，利用最客觀的科學方法所建構出的社會理論，也可能因為隨著時空的移轉，而喪失了時效性與可行性²⁷²。所以必須掌握不同時間的脈動，才能清楚了解對各種理論建構的發展取向。

社會科學是以社會現象為研究對象的科學，旨在發現及闡明社會發生的現象和架構出一套發展規律性，從複雜中理出規律的架構後，有適當依循解決問題的途徑，藉以將社會科學有別於其他自然科學所不同的特殊性²⁷³。社會科學甚至不去探索人的本身，而是去探知人運作事務的模式，以便在未來遇到類似狀況時，可以將先前現象所造成的影響，套入運作的模式系統化成為變數，以預測加

²⁷¹ Floyd J. Fowler and Thomas W. Mangione 著，黃朗文譯，國立編譯館主譯，《標準化調查訪問》，（*Standardized Survey Interviewing*），（台北：弘智，1999年），頁 251。

鍾倫納著，《應用社會科學研究方法》，頁 182。

²⁷² 潘兆民，《中共社會主義現代化 理論與實踐》，（台北：結構群，1996年），頁 10。

²⁷³ 薩伊德提出飄移理論，指各種學說或評論由發源地飄移而成新的境況和新的發展，例如，馬克思無產階級革命學，在十九世紀的德國飄移到俄國而實現，接著又飄移到中國。

朱剛，《薩伊德》，（台北：生智，1999年），頁 80-100。

王偉光，簡論社會科學方法及其基本原則，高起祥主編，《北京社會科學》，第 38 期，（1995年），頁 24。

入不同系統時，會有什麼現象產生。²⁷⁴

在社會科學研究當中，必須先指出幾個社會科學本質上的特質。首先，許多論點在建立時，都有其主觀的一面，²⁷⁵對於中西方國家間的思想觀念與文化洗禮的方式，就有迥然不同的意見。例如，儒家出世入世自得的思想、基督教積極發明的思想，經過一連串時間、歷史發展延續，都會有不同的影響與結果，研究所使用的變數也應有所改變。甚至當一個議題在牽涉到宗教信仰、種族意識等問題時，往往會使得研究者、政府機構、一般人民所持的各自主張不同。西方所建構出的理論架構，在東方國家是否適用，也成為頗受爭議的話題。²⁷⁶所以研究者必須在模仿與學習吸收不同理論之後，舉出其他研究者對相同議題的評論，能同時以證實觀察結果的真實性，是經過客觀或相互主觀（intersubjectivity）的法則所支持的。²⁷⁷再經過自我的表述創新，除了有世界通性之外，也具中國的特性。

278

其次，自然科學利用實驗來操縱變數和控制其他變數，可以清楚的理解各項變數之間的關係，而人類社會的科學，控制人類社會上的變數不易，因為理解研究對象的表達意境後，再透過研究者的表達論述，必須有精確掌握的能力，否則在這再現他者過程中，原意將模糊失真。²⁷⁹控制文字意境的陳述，比控制數理方程式具有完整的共識難得多。²⁸⁰當無法做出客觀的判斷時，訪談或問卷的研究結果也會有所不同。

²⁷⁴ Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(*The Practice of Social Research*) ，頁 18。

²⁷⁵ 貝比曾提到：「現代觀點得知，人類的主觀是不可避免的；後現代的觀點認為，根本沒有客觀事實可供觀察，只有我們的各式各樣的主觀觀點而已。」

Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(*The Practice of Social Research*) ，頁 18。

²⁷⁶ Edward W. Said, 王志弘等譯，《東方主義》，(*Orientalism*) ，(台北：立緒，1999年)，頁 204-208。

²⁷⁷ 相互主觀性是指經過一位研究者了解和評估其他研究者的方法，並作相似的觀察，以驗證經驗的事實，而客觀性是為了無私的探求事實的真相，拋棄個人成見和慾望，以人類自我的觀點下心智的產物，但是人類心智的產物因包括個人際遇和文化環境的偏見，即包含絕對的主觀意識存在。

黃俊英著，《企業研究方法》，頁 14，16。

朱浚源著，《撰寫薄碩士論文實戰手冊》，頁 154。

²⁷⁸ 高敬文，《質化研究方法論》，(台北：師大書苑，1999年)，頁 16。

²⁷⁹ 張京媛，《後殖民理論與文化認同》，(台北：麥田，1995年)，頁 81-90。

（二）訪談上的限制

第一，採取訪談時，受訪者難免有掩飾隱藏或誇大實情的心態產生，必須以冷靜的對話引導，訪談整理時，針對疑問點，再予以證實澄清、抽絲剝繭。

第二，進行深度訪談，有別於問卷調查的內容深度，必需充分深入了解受訪者的經驗及背景，所以研究對象的樣本數有限。²⁸¹本研究由於人力和受訪人員接受訪談時間排定的限制，雖已盡力爭取時間，受訪樣本數量有限。

第三，因訪談的內容涉及聯盟成員敏感的衝突關係，並使科學求知和研究倫理責任皆能兼顧，避免為受訪者帶來不必要的麻煩，必須以匿名方式處理。

（三）實際進行分析上的限制

第一，聯盟的連結是從原料生產的供給到消費者購買之前，本研究針對的是母公司到大陸投資設廠與其協力廠的製造合作情況做分析，而銷售和鋪貨皆是由核心企業一手所主控，進行內銷或外銷不同形式的販售，因為銷售管道形式的不同，故不進一步調查成品完成後到消費者購買之前的行為。

第二，每一家協力廠商可能重複加入多個聯盟，所談論的議題僅針對本次所探討的產業對象之陳述做研究，期減少其他產業之干擾因素，所以其結果仍無法適用於其他不同產業的供應鏈聯盟情況。²⁸²

第三，核心企業授權的加盟經銷商所形成的層階體系（Franchise）不在本研究範圍。

第四，各產業所產生的合作與衝突之情況不同，故不適用於其他產業。

²⁸⁰ George Homans 著，楊念祖譯，《社會科學的本質》，頁 17。

²⁸¹ 高敬文，《質化研究方法論》，頁 62。

²⁸² 因為任何探討得知的現象，經過不同的條件設定，都隨時將被其他不同情況所區別和否定，進而再產生新的理論，這就是社會進化的原動力。

吳惠林，《自由經濟大師神髓錄》，(台北：遠流，1995 年)，頁 105。

第二節 訪談程序

一 資料蒐集方式

蒐集錄音資料的時間上，平均每位參與者訪談一至二次、每次一個半小時至兩小時；以訪談大綱為主軸²⁸³，研究者作主題之引導，由受訪者主導談話內容，以探問（probing）的手法，針對其談話內容做更深度的發問，使受訪者更具體、詳細的說出其歷程，俾以得到較完善之資料。探問可以激起受訪者對問題的討論，而獲得更多的資訊，以達到研究調查的目標；福蘭克福特 - 那須麥斯和那須麥斯（C.Frankfort-Nachmias and D. Nachmias）也認為：在非結構化的訪談中，探問是一個引發及鼓勵更多額外資訊的重要舉動。²⁸⁴所以本研究試圖採「非結構式（nonstructured）的深度訪談」之方式進行，藉此擴展問題的深度與層次，以詳實紀錄受訪者的描述與肢體或面部表情的情感表露，並透過互相對談確認受訪者所欲表達的事項已確實傳達給研究者。

在樣本選擇方面，本研究採用立意抽樣（purposive sampling）。赫羅葛（T. Herzog）與鍾倫納認為，選擇與本研究有相關特性與特殊意義作為對象，雖然立意抽樣並非隨機抽樣，胡幼慧也指出，立意抽樣與研究量化時，所強調的代表性與隨機性不同。²⁸⁵由於研究者在設計問卷之初，希望能找到符合有聯盟關係的企業，若選擇大母體的方式，則無法完全靠近訪問中心，也找不到有規模意義的樣本。所以研究者選擇有聯盟關係這種條件的企業去收集資料，而取得類似的個案，作為研究的主題。²⁸⁶研究者以電話拜訪的方式，邀請實際參與海外投資設廠的核心企業與協力廠受訪者於回台灣的時期，撥冗依約接受訪談。

²⁸³ 黃俊英著，《企業研究方法》，頁 90。

²⁸⁴ C. Frankfort-Nachmias and D. Nachmias, “*Research method in the Social Science*”, 5d ed. London: Arnold, (1987), p.241.

²⁸⁵ 胡幼慧，《質性研究：理論、方法與本土女性研究實例》，（台北：巨流，1996年），頁 27-28。

²⁸⁶ Thomas Herzog 著，朱若柔等譯，《社會科學研究方法與資料分析》，（*Research method and Data Analysis in the Social Research*），（台北：揚智，1996年），頁 279-281。

選定受訪企業後，擬定訪談大綱，引導受訪者在聯盟的議題上作「標準化開放式訪談」(standardized open-ended interview)，以開放式訪談方式進行，運用相互間的對話(dialog)，使研究能涵蓋範圍較廣的變項。並針對談話內容的邏輯探索(exploratory)其真確度，充分了解有關企業體在大陸建立供應鏈聯盟之經驗。²⁸⁷進行深度訪談，蒐集與合作和衝突相關的內容。

研究者採開放式訪談法進行，增加陳述時經驗和動態歷程的彈性，以蒐集受訪者更多暢談情境下的資料。²⁸⁸故訪談時將僅告知受訪者訪談大綱，談內容則由受訪者自由發揮，並無規範限制。訪談前會預先告知受訪者本研究僅作為學術論文的研究之用，為讓受訪者安心接受採訪，並經受訪者同意全程錄音，有關受訪者之廠商名稱與姓名等詳細資料，因涉及研究的道德性，²⁸⁹也就是倫理規則的拿捏，在談論其所屬企業的內部問題，唯恐涉及相互間的商業機密、敏感性，或者一些衝突癥結的言論，將影響聯盟相關合作的進行。避免因為揭露研究的事實造成負面效果，²⁹⁰將對本次研究的受訪對象真實姓名，包括核心企業和協力廠等企業組織名稱，皆採匿名處理，也對所屬企業的地點加以保留，²⁹¹減少受訪者接受受訪後，產生工作上不利的後果和不必要的困擾，²⁹²研究者(訪談員)在受訪交談中，必須保持言論中立的立場，避免影響受訪者其後續回答內容的趨向。²⁹³

研究的輔助機具方面，使用錄音設備為主，進行訪談大綱中的部分，研究者認為，在訪談過程中停頓做筆記時，會使受訪者有描述時的記憶被打斷，與等待時不耐的反應，認真的聆聽並注視對方的方式，會產生激勵與被尊重的感覺，縮短人際間的距離，能更開放並願意分享經驗，故訪談內容的資料蒐集以錄音帶

鍾倫納著，《應用社會科學研究方法》，頁 99-100。

²⁸⁷ L. M. Simith, "Ethics, Field Studies and The Paradigm Crisis in E. Guba", The Paradigm Dialoge, Newbury Park, CA: Sage., 1990, pp. 139-157.

²⁸⁸ Michael Q. Patton 著，吳芝儀，李奉儒譯，，〈質的評鑑與研究〉，(Qualitative Evaluation and Research Methods)，(台北：桂冠，1995年)，頁 203。

C. Frankfort-Nachmias and D. Nachmias, "Research method in the Social Science," 5d ed. London: Arnold, (1987), p. 238.

²⁹⁰ Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(The Practice of Social Research)，頁 40。

²⁹¹ 嚴祥鸞、余漢儀等著，《危險與秘密：研究倫理》，(台北：三民，1998年)，頁 10。

²⁹² 黃俊英著，《企業研究方法》，頁 362。

為主，在訪談的過程中，輔之以研究者事先蒐集的相關資料和事先了解的產業狀況作交叉驗證，使研究者能掌握受訪者言談內容的真確性，並再進一步探知受訪者可能忽略回答的議題。

二 資料匯集分類模式

質化研究有大量的資料需要整理，才可以避免迷失在多重資料之中，故資料必須能儲存、檢索並保留。其步驟如下：

1. 逐字謄寫稿件：依錄音帶內容以電腦打字方式作出逐字稿，不作任何更動與潤飾。
2. 訪談稿件編碼：作者先依訪談順序對受訪者編號，再以受訪者回答的文句順序編列流水序號。²⁹⁴（如表 4.1）
3. 重新聆聽訪談錄音，並對訪談稿加以註記：研究者重聽訪談錄音帶並對訪談中所取得之資料與談話段落與意義以紅筆標記於訪談稿空白處，並以各組群作分類整理。
4. 對資料作分段整理：於空白處寫下研究者對訪談資料的觀感與定義，並試圖尋找共同點與相異點。
5. 針對初步訪談不足之處再次進行詢問，並加入訪談稿中。
6. 比對各訪談稿中相同觀點或相同發生情境的部分，個別分類並定下標題。

²⁹³ Earl Babbie 著，李美華等譯，《社會科學研究方法》，(*The Practice of Social Research*)，頁 416。

²⁹⁴ A 和 e、f 有從屬關係，B 和 c、d 有從屬關係，C 和 g、h 有從屬關係，D 和 a、b 有從屬關係。

表 4.1 訪談稿編碼說明表

對象	代號	序號表示
訪問者	Q	(Q001) (Q002) (Q003) ...
核心企業受訪者	A , B , C , D	(A001) (A002) (A003) ... (B001) (B002) (B003) ... (C001) (C002) (C003) ... (D001) (D002) (D003) ...
協力廠受訪者	a , b , c , d , e , f , g , h	(a 001) (a002) (a003) ... (b 001) (b002) (b003) (h 001) (h002) (h003) ...

(資料來源：作者自行整理。)

史特勞斯 (A. Strauss) 認為，在時間與精力的侷促下，不必逐字謄寫，是可以針對重點做選擇性的紀錄，²⁹⁵ 本次研究基於熟稔度的掌控、詳實謄寫可以對事件的陳鋪有較多了解，利於後續分析的完整性，以及有助於引用時的取用方便等優點，歸納錄音完成後，再以逐字稿依序編列。²⁹⁶ 初次的訪稿依研究需要進行整理，因為受訪者時間、工作距離與控制經費的關係，不足處再次進行訪談，訪談是以電話、傳真和電子郵件的方式進行聯繫，詢問補足所需的進一步資料，然後直接整理到訪談稿件中。

三 訪談內容分析

為了從訪談的內容中了解的語言表達的涵意，本研究利用會話分析法 (Conversation Analysis)。會話分析的做法在於闡釋談話內容中的描述的行為活動、事件、物件的產生，不只探索人類行為的原因，更是說明其行為所潛藏的涵

²⁹⁵ Anslem Strauss and Juliet Corbin 著，徐宗國譯，(*Basis of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*) ，《質性研究概論》，頁 33-34。

義，並解釋其表達行為的意義，繼而透過語言的陳述，使供應鏈聯盟的合作和衝突狀況再現。²⁹⁷

訪談稿分析和進行整理步驟如下：

- (一) 將訪談稿中，核心企業與協力廠商回答的相同議題，集結成相關的單元，對已整理出的段落之每一環節給予標題，將性質相關的部分找出，將合作與衝突的部分予以類別。
- (二) 從分類後的環節中定出主題，把環節中各段對話的群組歸納成命題，並針對命題予以陳述。
- (三) 與受訪者討論其中需再次確認的部分，驗證研究者文詞的表達方式與受訪者本身所呈現的意思是否一致，予以修正。
- (四) 與學者討論作再次修正。
- (五) 定稿後，與其他資料來源相互印證，以檢測相關資料的正確性和有效性。
 1. 訪談常有回憶不完整、具有偏見、清晰度不足與不完整等問題，合理的做法是要將訪談與其他資料來源相互印證。²⁹⁸
 2. 質化研究是在自然情境中採取的是多元聚焦的方法 (multimethod focus) 來探究研究議題。²⁹⁹難免會因研究者的介入，主觀的去偏重語文資料的證據，或因所取得的資料有互相矛盾的證據，使參與者使用的語言之含混傾向而使研究資料失去「自然的有效性」。³⁰⁰
 3. 為解決上述的問題，質性研究應採用多種不同的方法、資料、觀察與理論之「三角檢定 (triangulation)，三角檢定法的作用是確證、精

²⁹⁶ 鍾倫納著，《應用社會科學研究方法》，頁 200。

²⁹⁷ 王文科，陳伯璋，林明地等著，中正大學教育研究所主編，《質的研究方法》，(台北：麗文文化，2000年)，頁 169-176。

²⁹⁸ Robert K. Yin 著，尚榮安譯，《個案研究法》，(台北：弘智文化，2001年)，頁 151。

²⁹⁹ N. K. Denzin and Y. Lincoln, "Introduction: Entering The Field of Qualitative Research", Thousand Oaks Calif: Sage, 1994, pp1-17.

³⁰⁰ M. Kennedy, "Assessing The Validity of The Qualitative Data", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.6, No.4, (1984), pp.367-377.

緻與創新多重證據來源，最重要優點是發展收斂的探究線索，並使研究者得到範圍更廣泛的關鍵命題。³⁰¹

(六) 在結論中，探討動機、合作和衝突中，針對文獻與命題不同於之處進行探討。

因此本研究的步驟，為結合訪談資料和相關書面資料，進行訪談整理與分析，與受訪者討論命題，及學者討論命題及命題間之互動關係，並以三角檢定作檢測，以驗證學者和學者曾經舉證過的陳述等多重資料來源，使資料的呈現，更具客觀性及正確性。

第三節 研究參與者

一 受訪者的背景

此研究以已在台灣就具有上下游關係的工業為主，故研究者所訪談之核心企業樣本為台灣是已經在台灣形成聯盟體系的企業，對象為經濟部工業局委託中衛發展中心執行「提升製造業合作競爭力推動計畫」中的大型汽車、機車、配件工具的大型企業。³⁰²而協力廠商樣本為上述大型汽車、機車、配件工具的大型企業進行垂直整合的上游中小型企業。³⁰³訪談對象的營運範圍是外銷和拓展大陸市場兼有之，從事工業生產者，有集中於大陸中南部的趨勢，分布的設置地區在福建、廣州及上海等區域。因時間與空間等因素限制，訪談人數為十二位，共分四

³⁰¹ 三角檢定方法指的是，在研究時採用不同的方法和不同的收集資料程序、前者如人種誌法、調查法和實驗法，後者如訪談、問卷、觀察。運用資料、觀察者和理論，利用交叉並行，使研究更為完整。

王文科，陳伯璋，林明地等著，中正大學教育研究所主編，《質的研究方法》，頁 16。

黃正傑，《課程評鑑》，(台北：師大書苑，1987年)，頁 139-140。

Robert K. Yin 著，尚榮安譯，《個案研究法》，(台北：弘智文化，2001年)，頁 151。頁 139-140。

³⁰² 提升製造業合作競爭力計畫，《經濟部工業局專案》，

(URL: <http://synergy.csd.org.tw/index.htm>)，上網瀏覽日 2002 年 2 月 15 日。

³⁰³ 經濟部中小企業處對中小企業處認定的標準，中小企業的定義指，製造業、營造業、礦業、土石採收業，實收資本額在新台幣八千萬元以下，經常僱用人數未滿兩百人。

引自李啟誠，台灣中小企業策略聯盟成功關鍵因素之研究，頁 209-224。

組，這四組中分別各有上、下游的從屬關係。

在協力廠商方面，包括在核心企業所認可協力廠商名單，但協力廠除接受核心企業的聯盟外，在訪談對象中，有 3 家的企業另以外銷作發展，其中有 6 家是專業廠起家，在台灣的規模，有 2 家也屬於經濟部所定義的大型企業，到大陸以後，增加為 7 家。分布的設置地區在福建、廣州及上海等區域。

二 參與條件

研究者對研究受訪參與者的選擇，凡對投資大陸的跨國企業管理時，與協力廠商共同設廠，有正面積極之推動，並於企業內握有實際管理權力者，即為研究者在本研究中所鎖定的目標，故受訪者的選取原則為：

1. 主動推動並實際參與聯盟運作者，例如：核心企業的經理人與協力廠商的經理人。
2. 握有經營管理權力，可協調雙方間的歧見，並達成共識者。
3. 核心企業與協力廠商溝通資訊的對口人員，也就是窗口，例如核心企業的承辦主管與協力廠商的業務經理人。

研究者先將受訪者的關係列示於下：(如表 4.2)

表 4.2 受訪者關係表

	工具	機車	配件	汽車
核心廠商	A	B	C	D
所屬協力廠商(一)	e	c	g	a
所屬協力廠商(二)	f	d	h	b

(資料來源：作者自行整理。)

三 訪談大綱

本研究進行訪談大綱的方式，將把核心廠商與協力廠商分成兩份不同的訪談稿，而兩份訪談稿中的內容將互相對應，以根據合作的利基和衝突產生點來了解雙方的互動。為避免研究者在開放式訪談中偏離研究主題，並達到所需要的詳細程度，明列出訪談大綱，針對所要探討的主題與欲蒐集資料之類型、主題或討論的問題作詢問，以得到比平常更為深入的瞭解。

本研究訪談大綱如下：(表 4.3 和表 4.4)

表 4.3 核心企業訪談大綱資料表

議題	主題	子題
動機	赴大陸聯盟的動機。	海外設廠的原因。
		在當地尋求廠商所面臨的問題。
		將台灣協力廠帶進大陸，最大的問題在哪裡？如何解決？
聯盟的合作	穩定生產計劃的推動	具體實際的合作行為。
		具體實際的制度。
		促進合作的方式。
		闡述供應的模式與台灣母國的模式是否相同。
	供應鏈聯盟總體建構的成效	生產技術方面。
		其他配合方面。
	與協力廠商的互動關係。	建立制度共識的情況。
		建立溝通管道的情况。
		堅持核心企業發展原則的部分。

議題	主題	子題	
聯盟的合作		願意相互貢獻的部分。	
	外在壓力對合作的促進	遇到的法令政策。	
		遭受過的排擠情況。	
		個人對所處環境的看法。	
	未來發展計劃	核心企業所扮演的角色。	
		希望協力廠所扮演的角色。	
		聯盟中產能規模的考慮。	
		對台灣原合作的影響。	
	聯盟的衝突	衝突形成的原因	目標認定的衝突。
			專業認知的衝突。
意識觀念的衝突。			
利益的衝突。			
衝突的影響		對聯盟的影響。	
		對核心企業的影響。	
解決衝突的方案		本身的對策。	
		協力廠的對策。	
		人員的管理。	
		制度的改進。	

(資料來源：作者自行整理。)



表 4.4 協力廠訪談大綱資料表

議題	主題	子題
動機	赴大陸聯盟的動機。	誘發海外設廠的原因。
		核心廠商的協助狀況。
		設廠經驗。
聯盟的合作	穩定生產計劃的推動	具體實際的合作行為。
		具體實際的制度。
		促進合作的方式。
		核心企業的各项支援與承諾（如資金、訂單、場地或原料）。
		闡述供應的模式與台灣母國的模式是否相同。
	建構聯盟的成效	生產技術方面。
		其他配合方面。
	與核心企業的互動關係。	建立制度共識的情況。
		建立溝通管道的情况。
		堅持協力廠發展原則的部分。
		願意相互貢獻的部分。
	外來壓力對合作的促進	遇到的法令政策。
		遭受過的排擠情况。
		個人對所處環境的看法。
	未來發展計劃	核心企業所扮演的角色。
		希望協力廠所扮演的角色。
聯盟中產能規模的考慮。		
對台灣原合作的影響。		
聯盟的衝突	衝突形成的原因	目標認定的衝突。
		專業認知的衝突。
		意識觀念的衝突。
		利益的衝突。
	衝突的影響	對聯盟的影響。

議題	主題	子題
聯盟的衝突		對協力廠的影響。
	解決衝突的方案	本身的對策。
		核心企業的對策。
		人員的管理。
		制度的改進。

(資料來源：作者自行整理。)

第五章 研究結果

第一節 聯盟的動機

從訪談中發現，無論是核心企業和協力廠，在大陸設廠的動機有兩點：第一，台灣製造成本太高，第二，國內市場幾近飽合等兩大因素，造成產業外移到大陸設廠。

核心企業都是主動設廠，因為進口生產機械免稅、產品生產成本低廉，這些與多位學者的論點相同。如受訪者 B 和 C 認為，公司外移是為了降低成本：在 1992 年，賣零件過去，主要做汽機車零件，賣到山東濟南輕騎摩托廠、海南縣大州摩托廠，一個因緣際會委托讓我們有機會製造一整組引擎，自己搞一個組裝廠，一個引擎線，到大陸外銷起初經香港 US560 CIF，92 年、93 年的匯率 28 元，成本不到台幣 500 元，自己在香港有控股公司，再賣給大陸，我們董事長後來認為應在大陸設廠，就在廣東找了一家以前做電視機的，起初先合作，租廠房，用散件 CKD，取消台灣的生產線。(B001)

除了成本之外，台灣的內需市場規模不足，也是外移的因素：你中心廠過去，協力廠過去，台灣市場已飽和走下坡，大陸的飽和度在那不知道，台灣發展已受限，只好往外，大陸人民所得已漲到 US2 千、3 千，每年 7-8% 成長，台商在台灣定必死，在大陸是等死，但至少有個機會，這也看是什麼產業。(B023)

例如是進口免稅呀，廠租很便宜，進口機械免稅就是大陸開放的一些誘因了。(C002)

台灣新車銷售量自一九九四年達到 58 萬輛的高峰之後，一路下滑至一九九一年的 42.3 萬輛，今明兩年汽車內銷市場也不看好，國內汽車製造廠產能至少有 28% 以上的閒置，必須積極拓展外銷機會，提高機器設備使用率，增加收益。

由這兩項主因研判，都並非技術研發創新受阻或困擾所造成，若以升級配備作考量，像衛星導航系統等相關配件，在大陸建構的道路資訊系統設施尚未完善之前，仍無法使用；另外，這些配備皆占產品總價格的少數，配備的高科技產品實以供應體系下作採購即可減少研發成本。

目前大陸地區市場上實際的汽機車研發水平，仍在台灣之下，綜觀台灣車廠實際的技術母源，皆與歐、美、日的汽車大廠技術授權或技術合作合資，已經奠定基礎的技術知識，所以將技術轉移到大陸設廠，仍足夠供應大陸的消費市場對品質的要求。進行研發聯盟，並無法有效解決面對眾多大陸及外國車廠的競爭問題。而廠商鎖定的重點是大陸消費市場上的價格，以大陸本土的汽車為例，普通汽車與外國同類競爭產品價格高出 50%，當 WTO 轎車進口關稅降至 40% 後，進口汽車雖仍高於大陸本地的汽車，但由於人民年收入已提高到兩萬-兩萬五千元美元，以及在一九九九年的中美談判中，准許外國車廠實行分期付款的措施下，消費水準提高，個人也因經濟能力提高，而要求能以品質取勝的產品。³⁰⁵所以台灣在大陸設廠的在價格競爭方面，必須作降低成本的考量，以垂直的供應鏈聯盟，整合協力廠和加工業者，讓管理模式和資訊平台系統相近，使品質提昇，和價廉、同等級的大陸產品相競爭；也可以減少交易成本、管理成本、供需失衡下閒置的庫存、運費衍生的成本，才能讓台灣在大陸的供應鏈聯盟所生產的產品，與稅率降低後的進口產品仍然保持價格的優勢。

核心企業和協力廠聯盟各自的動機略有不同，目的都是為追求合作後所產生的時效與利潤，能夠比企業各自求生更為有利。所以動機也會影響合作方式的進行和衝突的方式。

³⁰⁴ 李廷妍，汽車業拓銷大陸成果非凡，《中華通》。

(URL: <http://www.chinesetone.com/cable/industry>)，上網瀏覽日 2001 年 10 月 15 日。

³⁰⁵ 本依據有二：第一，依大陸網站汽車價目表列示的價格所分析。(新車報價)，《中國汽車新網》，(URL: <http://www.qiche.com.cn>)，上網瀏覽日 2002 年 3 月 6 日。

第二，依羅曉軍所分析。羅曉軍，《WTO 中國大商機》，(台北：靈活文化，2001 年)，頁 225。

一 核心企業聯盟的動機

從訪談中，研究者針對核心企業聯盟的動機方面，歸納出：(一) 傳衍技術、(二) 以聯盟迅速導入量產、(三) 延續工作習慣、及(四) 確保品質和品牌形象、及(五) 專業技術互補，分攤風險：

(一) 傳衍技術：原台灣各企業的知識管理技術，在合作減少的情況下，產量減少，勢必減少投資，減少研發的投入，無法帶動機械設備更新，產生技術停滯和流失：

我們在設廠前評估過大陸市場和考量設廠，若不將原台灣供應鏈聯盟成員納入的話，之前對這些協力廠的知識管理技術就前功盡棄，有些廠商是配合一、二十年了，累積起來的經驗知識不是可以馬上衡量的。(A032)

台灣這邊沒有繼續有訂單維持，協力廠沒有我們訂單的承諾，根本沒有添加新設備的資本，技術就一直停留在這個階段，我們以前共同處理過的技術問題和解決品質的過程，就會停滯無法進步。跟我們過去，到大陸繼續聯盟的方式合作，他們有了訂單、有產量，也會願意增加研究的經費，我們也容易繼續要求他提昇各方面的配合。(C034)

(二) 以聯盟迅速導入量產：減低步入正常生產前的作業前置程序，或培訓廠商、尋找適合的廠商所耗費的時間和精力：³⁰⁶

我們供應鏈的規模龐大，但是派遣的人員和員工總數照比例來說並不多，把協力廠帶過來，是我們一個很重要的決策，可以解決技術和控管的困擾，不必花很多人力重新指導他們符合我們各項要求，聯盟的進行就可以使工作進度有加成的效果。(D006)

(三) 延續工作習慣：減低工作配合的障礙，配合習慣和相互了解：

我們目前屬台商的協力商也不多，有機會還是會去找，畢竟大家做事習慣比較相近，溝通起來比較快。(A030)

³⁰⁶ 司徒達賢，中小企業之策略聯盟，頁 1-7。

台灣人跟台灣人是最好溝通的，會找跟自己做事習慣相近的，大陸早期 93 年人民所得增加後，慢慢產生制度化，因循西方國家上海、兩廣地區不一樣，是不開票區，發票開很少，江浙一帶是開票區，所以台灣人漸漸喜歡去那裡，江浙區講國語，廣州區講白話，廣東人我們不適應，唯利是圖，上海、江蘇、浙江跟台灣較相近好溝通。(B048)

所以我們過去，一定先找台灣的協力廠過去，如果他不過去，我們再地產化。(B049)

(四) 確保品質和品牌形象：在台灣，核心企業與協力廠商已共同建立起產品的一定品質，除擁有在業界的品牌形象外，也在一般消費大眾中有一定的支持，所以以聯盟的方式能快速定位品牌聲譽：

像剛所提到要解決技術和控管的困擾，目的就是要維持產品一定的設計技術和品質，我們在台灣的政策就是創新、零缺點，一起過去的協力廠商，在台灣也都能符合要求，在大陸的市場的消息，也會對我們有一定水準的陣容有所耳聞，如果我們再重新尋找新聯盟成員，初期就建立不了品質的口碑，打壞了原有的形象，對銷售也會有影響。(D007)

(五) 專業技術互補，分攤風險：核心企業會根據重要零件、互補性高的產品，然後以各種有利的方案，主動和協力廠作聯盟。這與文獻中聯盟的動機追求互補和承擔風險的部分相呼應：³⁰⁷

這是一種趨勢啊，全球都照這個趨勢走，全部要靠自己力量，那投入要很大，這樣事情才能做得很大，大家能夠各有專業，物流有物流的專業，大家利用專業來結成一體，減少風險。(A068)

對，就是他們對品質的了解比較透徹，像油封廠屬於橡膠和射出的領域，我們只是運用和要求他們按照我的尺寸、硬度和材質給我成品，專業的領域不同，也不可能為了一個零件又耗費人力去

³⁰⁷ Joseph L. Badaracco 著，梁炳球譯，《策略聯盟新戰略》，(*The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*)，(台北：博達，2000年)，頁 9。

吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 207-208，295。

邱毅，《海峽兩岸風雲起》，頁 273-274。

呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 33-35，127。

開發。(A087)

選擇廠商作聯盟，重點在重要零件上金額交易比較高的，影響程度比較大的，像我們在每個月，品管月報，去管制特定的幾家，我們看他們供應的批數啊，品質狀態，我們跟台灣一樣有評分，分等級。(A097)

因為我們公司其中的一協力廠商就是電鍍，鐵管要電鍍時，時效、品質好壞馬上就可以知道，而且一個廠在那裡可以滿足他們每天的需求量，不會需要再去接別的訂單，我們量很大，就是等於我們的一個專屬的電鍍廠，當初才會鼓勵他們過去。(C010)

二 協力廠參與聯盟的動機

協力廠都是被動參與聯盟，但是對大陸設廠的意願很高。針對聯盟的動機，歸納出：(一)求生存、(二)求發展、(三)多年交情的力挺、及(四)在大陸的發展不順利。

(一)求生存：核心企業赴大陸設廠後，批量大的訂單逐漸流失，為求生存，技術性高的產品，訂單才會留在台灣生產：

在台灣的價格一直無法下降，他們已經漸漸減少跟我們下訂單，總不能只依靠接大陸做不來的，以前生意好的時期，一個月甚至有二、三百萬，現在只剩下二、三十萬，這樣根本無法維持公司的生存和成長。(e020)

大陸做不來的是指哪些？(Q021)

技術高的、有原料配方的、還要能配合他們要求連續十萬次耐久測試，溫度等測試，其實慢慢大陸都會趕上，如果再不進駐，可能連這些技術高、利潤比較好的，都有其他外商會搶進。(e021)

(二)求發展：以核心企業訂單為基本生存，再向外發展：

對，除非有新的、特殊、高級的，才會考慮擴充聯盟內的投資規模，目前是以聯盟的訂單為主要基本的訂單來源，我會開發一些新的客戶，訂單量大的，不然的話，我若以目前訂單量來評估，擴廠的報酬率將不成比例，所以我不會打算，會找一些大陸人不會去介入的市場，技術要求較高的，技術層面沒有辦法讓其他人

快速介入的。(g084)

對人員的增加和機器的購買，我都可以配合聯盟對品質、技術、新產品計劃的進行，事實上目前訂單很穩定，可以把他們（指核心企業）定位成大本營，不過針對小月（生產淡季）我們仍然可以接其他訂單來做。其實每個人都清楚，不同企業，合作本來就分分合合，自己也要留退路，不僅獨立的解決技術和品質的要求，也必需獨立的走出自己發展的空間。(h094)

（三）多年交情的力挺：因負責人之間培養出相當的信任感或信譽，表示

在臺灣的合作關係鞏固：

除了看中大陸的市場外，早先我也聽過到大陸很多做生意失敗的例子，不想再去冒這個險了，在臺灣度日子過得去就好，後來是他們的老老闆（指核心企業第一代負責人）找我過去，以前就跟他作那麼多年了，他一開口，我們就開始作籌劃，一起過去。(f016)

（四）在大陸的發展不順利：受到外來同行的競爭與法令的阻礙，希望藉

由聯盟，增加對外的談判力，再起商機：³⁰⁸

我們比較早來投資，以找人頭的方式辦理，從事內銷的部分，但是業績平平，一直沒有起色，有時還得應付工商局等等的來稽查，名目很多，很難應付。有一個同行，跟我大概同時期過來投資的，賺不到什麼，後來乾脆收起來，因為台灣這邊仍然是跟他們（指核心企業）繼續合作的，所以我能撐一陣子。後來我台灣、大陸來來去去時，他們告訴我要以一個工業城的方式合作，我認為這樣內銷和外銷都能接單子，比較有利。(h002)

第二節 合作

供應鏈聯盟間的合作和單一企業內部的合作，最大的不同就是由不同制度體制來領導，無法一個口號，各企業就一起執行一個動作。合作的出發點會因制度的規定與運行，有不等同的方向和速度，各企業制度下的工作人員，必須有促

³⁰⁸ 司徒達賢，中小企業之策略聯盟，頁 1-7。

進合作利基的方法來消除隔閡，找出彼此都能夠接受的模式，使合作能順利進行。

本研究的受訪者基本資料，在核心企業方面，是已經在台灣形成聯盟體系的汽車、機車、零配件的廠商所組成，也是經濟部中小企業處所公佈的中衛體系中的廠商及大型企業。分布的設置地區在福建、廣州及上海等區域。

在協力廠商方面，包括在核心企業所認可協力廠商名單，但協力廠除接受核心企業的聯盟外，在訪談對象中，有 3 家的企業另以外銷作發展，其中有 6 家是專業廠起家，在台灣規模，有 2 家也屬於經濟部所認定的大型企業，到大陸以後，增加為 7 家。分布的設置地區在福建、廣州及上海等區域。

核心企業和協力廠為推動聯盟的運作，都會釋放善意，利用自己的資源，提供給對方，讓對方了解自己的實力，產生信任，進而願意再繼續進行合作的計劃。楊常春的研究發現中，也證實了聯盟間的信任程度愈高，聯盟的合作也愈高。

³⁰⁹彰顯相互信任展現互利的行為，使聯盟合作能穩定維持，或有助於在合理的期限內，實現共同的目標。³¹⁰研究者從訪談內容中，歸納出供應鏈聯盟合作的範圍包括人、事、物三方面：人際關係的互動，人員信任度的培養，管理階層的推動；制度協議的制定，意識觀點的整合，技術的授與；資金的奧援，電子輔助工具的溝通設立，廠房機器基礎設施程序的連結。

在合作的議題中，首先，根據訪談內容，將供應鏈聯盟的合作分成以下六大類，包括：

一、推動生產計劃，以穩定重要零件的供給：核心企業和協力廠都認為，聯盟的目的是維持重要零件品質、技術等穩定的供應，會透過（一）利己利人的心態，相互回饋、（二）輔以電子工具聯繫、（三）藉訂定協議和交易提昇信任度、（四）管理階層的觀念與推動、（五）利潤的合理化、（六）形成工業城增進效率、及（七）以母國合作模式和技術供應大陸。

³⁰⁹ 楊常春，《策略聯盟夥伴間行為、信任與聯盟績效相關之研究》，（淡江大學國際貿易系國際企業學碩士論文，1998年6月），頁45。

³¹⁰ 蕭王勉，策略聯盟協商及其法律問題，頁46-52。

二、達成供應鏈聯盟總體建構的成效：(一)縮短生產技術建構時間、(二)縮短配合適應時間、(三)節省交易成本。

三、以溝通建立標準化使聯盟共同成長：使聯盟的互動關係有一定的規則可循，讓各成員在聯盟架構下，彼此長期配合，包括(一)制定標準化的行為準則、(二)尋求容易溝通產生共識、有相同默契、習慣、(三)信任感、(四)感情等、(五)能秉持各企業獨立經營，使雙方在合作下，資金和銷售能不受牽制或過多干涉，能夠獨立發展運作自己的企業，維持一單獨企業體的自主空間和靈活性、(六)相互犧牲或交出一部份的自主權，協力廠在雙方合作時，在配合的同時，能獲得核心企業更多資源，諸如技術、管理技巧和客源，以分和合並存的方式，共同成長獲取長期報酬。

四、外在壓力對合作的促進：大陸一些不利企業生存的因素，包括政策與心態，(一)多頭政策和人治型態的政府、(二)兩岸雖是同文同種，但並非同一國家的心態和(三)大陸原有商業利益形成的架構排擠新加入者。由於這些因素，反而使台灣赴大陸投資廠商有不安感，而產生群聚合作的意願，形成供應鏈聯盟，使聯盟合作更加緊密。

五、核心企業和協力廠未來聯盟的願景，包括：(一)整合台灣赴大陸汽、機車、配件產業成為一個大型供應鏈、(二)核心企業希望協力廠再降低成本、(三)走向客製化的方向，使協力廠能自行獨立供應零件、(四)協力廠認為與核心廠合作的部分，未來擴大規模的意願不高、(五)台灣和大陸財務獨立，不影響台灣原核心企業和協力廠的既有合作、及(六)協力廠為因應自己的大陸發展策略，無法滿足核心企業的特定需求，常因營運方向的取捨，使協力廠合作目標與核心企業不一致。

協力廠希望藉與核心企業的合作，以核心企業的定期輔導方案，提昇自己的品質和管理，也希望由核心企業與技術母源和大陸新佈局的關係，獲得其他客源。為求自主的掌控權，在資金方面自行集資，減少合資受到中方或核心企業方面的控管，其他銷售也由自己策劃。協力廠的發展計劃，是配合核心企業的產品

生產進度和品質目標，將核心企業視為長期穩定合作和提昇技術品質情報的來源，³¹¹但他們仍繼續在其他通路上求取新機，以弭平台灣母公司對大陸廠早日回收投資資本的計劃。

此外，外來的壓力也是促使合作緊密的因素之一，首先，對新環境的適應和熟悉，使新進後起的投資企業，願意積極的相互聯繫。第二，大陸的政策法規和台灣不同，與人治的難測，藉聯盟來相互照應，形成一股聲勢，減少心理的不安。第三，大陸長期與台灣分治隔離，受訪者在大陸工作經過一段時間之後，認為大陸人仍視台灣為外資、外國人，是外國直接投資模式，擔心爾虞我詐影響企業的發展，而偏好與台灣企業合作。這些外來壓力的因素傾向於心理層面，而且非台灣單方面進行改善即可解除，也由於無法一時解決，反而使聯盟的形成更加緊密。

一 推動生產計劃，以穩定重要零件的供給

核心企業和協力廠都認為，藉聯盟一系列完整計劃的推動，來維持重要零件品質、技術等的穩定供應，會透過（一）利己利人相互回饋的心態、（二）輔以電子工具聯繫、（三）藉訂定協議和交易提昇信任度、（四）管理階層的觀念與推動、（五）利潤的合理化、（六）形成工業城增進效率、及（七）以母國合作模式和技術供應大陸。

（一）利己利人的心態，相互回饋：核心企業對協力廠的協助，Anderson & Narus認為，提供協助是聯盟成員為達成共同目標所採取的自願配合行為之一，因為相信聯盟成員的提昇，有利於自己的發展，進行協助將能收到預期的交換回饋。³¹²協助的內容涵蓋技術、管理與財務方面的協助，包括 1. 提供短期的情形，貼息，縮短付款時間、2. 定期和有限的輔導、3. 由協力廠

³¹¹ 王榛涓，《協力廠商供應鏈之企業間電子化研究 - 以台灣山葉機車 Vent 系統為例》，頁 85。

³¹² James C. Anderson and J. A. Narus, "A Model of The Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, pp.42-58.

自己主動要求協助、及 4. 輔導協力廠降低零件的成本。

1. 提供短期的情形，貼息，縮短付款時間

有，這都是難免的，到大陸去投資時資金的調度量在初期都很多，調度借貸都是短期的，譬如說他有多少貸款啊，我們再提供短期協助。我們也會以縮短付款期限，結算貨款的方式來協助他們，不過我們一般的付款制度都是明定的，這種特例必需經過台灣財務階層的同意才可以進行。做了幾個月，他認為沒有問題，就改回來了，因為對我們資金調度不利。(A034)

還有什麼樣的援助？(Q035)

一般採取貼息的策略，先將我們開的 75 天期的票，以扣取利息方式改開即期的票來週轉資金。(A035)

2. 定期和有限的輔導，下核心企業在定期和有限的管理下，去協助、輔導協力廠的同時，增進合作，早日完成工作進度：

一般都會要求過去指導、看一下，事實上時間、人力不太被允許，所以，只能點出說該怎麼做，有時候會排啦！評鑑計劃、巡迴計劃，這都要看情況。(A075)

嗯，時間有限，只能鎖定在幾個重點，然後去多跑。針對發生不良率高的廠商去了解問題癥結，如何協助尋求改善。(A096)

選擇廠商作聯盟，重點在重要零件上金額交易比較高的，影響程度比較大的，像我們在每個月，品管月報，去管制特定的幾家，我們看他們供應的批數啊，品質狀態，我們跟台灣一樣有評分，分等級。(A097)

所謂配合不是用講的，我們一旦協助他在製程、技術或制度上的管理，不免得從他體質上作改善，協助的同時也是一種要求，都需要長時間去不斷的要求，不斷的改善，月報的評定也可以督促他隨時不斷接受新品質的輔導，從外表看來是對協力廠評定分數，其實也是隱含我們對他們的協助，當他們在某一個部分沒有辦法達到要求時，也會有心急於找我們幫忙解決。(A099)

我們有定期的協力廠大會，宣導政策、降價、採購目標、未來營運目標，會告訴他們一些公司的營運計劃，利用這種機會建立一

些共識，也讓協力廠能有機會對一些他們所認為的難處交換意見，利用這種交換意見的機會，縮短彼此的距離，使大家的工作能夠順利推展。(B067)

我們定期召開月會，將這個月內同仁共同關心的事務，先在中心廠經由統籌處理，以會中所作的決定來作為協助處理的統一方針，也可以維持協助各協力廠商間的公平性。(D046)

- 3.由協力廠自己主動要求協助，協力廠在聯盟合作期間，必需主動要求核心企業協助，核心企業在大陸由於管理人力不足的關係，通常站在被動的立場下，給予協力廠協助：

或多或少都會，在開發的過程遇到瓶頸，也會困擾到我們，就會幫忙，有時候讓他們自己完成。(A023)

譬如說一沖壓件有問題，先從目前的問題做矯正，然後再從制度面怎麼去預防，這個都是用很長的時間，讓他們主動去改善，從交貨到批退不良率來看，有逐漸收斂的情況。(A072)

每家都有他特殊情況，他可能在其他地方已經待過了，再搬到這個地方來，或從其他途徑可以知道很多，一般就是你要提問題，人家比較能去幫助你，如果不提的話，人家也不知道你有什麼問題，台商協會就是他提供了這個管道，也就是說問什麼問題，他會樂意的為你解答，或找途徑給你，我們在閩杭區，台商多的一區，幾屆的會長都比較投入，所以活動就比較多，不一定，以前都沒空，現在覺得比較有意義，就會去參加。(A113)

沒有，資金他會自己想辦法，他想去就會想辦法，不想去就硬逼他也不會去，他會去跟人家合租廠房，只要他提出要求，他有什麼困難，資金什麼都可以幫忙解決，目前除了我們合資的跟他們有金錢支援的往來以外，其他沒有，有的甚至是專業廠，資金比我們更雄厚。(B050)

- 4.輔導協力廠降低零件的成本，順利在大陸設廠，逐漸當地化，降低零件的成本：

化油器、曲軸，大陸也是有，但品質不穩定，我就以大陸廠的價

格來向台灣廠壓低價格，台灣進口大陸的已經沒有降價空間，我就輔導他們到大陸設廠，像腳啟動桿、變檔桿台灣一組賣 80~90 RMB，在大陸開發完成一組只賣我 34RMB 了，台灣現在成本最低僅能降到 60 元，怎麼比以前我賣一組 US380，現在已經剩 US200 了。(B003)

(二) 輔以電子工具聯繫：核心企業會輔以電子軟硬體工具促進聯盟內各項工作進度配合和督導的聯繫合作，選擇適合自己產業特性的軟硬體工具，利用簡化生產流程計劃，更可以將各種資訊經過此管道使供應鏈快速收發：

因為基礎的一個倉庫收發啦，進銷存系統，後面就是一個 MRP³¹³ 的系統，MRP 呢？它是一個物料需求計劃，所謂 ERP³¹⁴ 呢，就是企業資源計劃，它就會講到我有協力廠，有客戶接單進來，到協力廠這邊連成一線，那就是我們的供應鏈，單子進來，就經過電腦，再分擔，也就是說我接到單，協力廠在很短的時間內，馬上可以，就是知道需求有多少，目的就是要減少 Free time，客人下單，我們再下給協力廠，這段期間很長，要備庫存，庫存要上總價，本來就是說客戶要佔庫存，現在不要，管理成本下降，就把訂單在很短時間可以出貨，對整個生產，從訂料啦！買材料到生產、出貨、到客戶手上，要很長的時間，那切短了之後，整個管理成本降低，一般講就是 JIT！(A003)

但是目前為止，電子化尚未普及，在大陸的網路資訊方面的基礎設施平

³¹³ 在 70 年代有的物料需求規劃 (Material Requirements Planning; MRP) 與 80 年代的製造資源規劃 (Manufacturing Resource Planning; MRP-II)，讓企業內基本的原、物料需求，以電腦輔助的方式，迅速統計出貨和進貨的實際數量，能針對客戶端和原料製造端的反應作庫存調配。

(系統化運籌與供應鏈管理)(URL: http://www.fastation.org.tw/au_short/2_1_9.htm), 上網瀏覽日 2002 年 3 月 25 日。

³¹⁴ ERP 系統最大的特點就是它的綜合性。ERP 軟件覆蓋到銷售與分銷、業務規畫、生產安排、車間現場控制以及物流等，涵蓋企業運營的所有方面，能夠快速回應供應鏈各階段的需求，縮短市場回應時間。對銷售與分銷功能而言，涉及銷售定單的確認與貨品發運的排程等問題。為了確保按時發運，需對產出品能夠及時出產進行檢查；業務規畫則負責另外的工作，包括需求預測、生產計畫的制定、生產能力的統計以及詳盡的工程程序描述，從原材料生產到產成品完成的一系列過程的工作順序單元來完成，有助於傳統產業的管理面的流程作改造與規劃。

供應鏈的概念，《來網》，(URL: <http://www.laisoft.com/b5/solutions/scm/>), 上網瀏覽日 2002 年 3 月 26 日。

周信宏，《企業核心競爭力》，(台北：聯經，2000 年)，頁 85-91。

台，相關配套尚未整合完善，³¹⁵仍由於速度太慢和價格太貴，除正式資訊的接收外，會以交情獲取尚未正式公佈的資訊，這時聯盟必須透過人際的配合才能建立，將共同活動的相關訊息，分享與保留在聯盟內部，才可保有聯盟的競爭優勢³¹⁶：

供應鏈喔！本身就是要走 EDI 的模式，ERP 去把它綁住，但現在目前 A 的協力廠商還沒做到這一步，不明顯，只要求所有電腦可以 E-mail，以前是用傳真開始，一開始也還沒有傳真，有的甚至靠人力傳達。(A001)

內部資訊就要靠交情，產銷資訊他們會提供，他們會有預視量和生產量，雖然很不準，最起碼有個底，其實我們的工廠也跟我討論很多次，到底要我們的協力廠備多少庫存，因為我們本身不可能備那麼多庫存在，所以我們轉嫁到協力廠，要求他們幫忙備庫存，每個月你什麼時候交進來，我們的交資是固定的，我們對中間倉一個月交貨一次，讓中間倉每日發貨，所以我每個月要求協力廠，20 號要交貨，交原料進來，我排 3 天生產期，我在 25 號 28 號間出貨。(b095)

在溝通的管道會透過熟識的人？(Q096)

對，有的會透過熟識的人，有的透過介紹，再去認識，反正都是人的關係，很重要，尤其在這環境，這個怪物，你沒有關係的話，什麼都不要講。(b096)

(三) 藉訂定協議和交易提昇信任度：藉由交易、接觸和依約進行付款，反覆的兌現，建立信譽而提昇信任度，以維持聯盟網絡的穩定。³¹⁷為了加速聯盟的推動過程，採訂定協議的方式進行合作，以期早日在大陸的生產計劃順利推動進行，穩定供應零件的狀況。而聯盟的形成並非一只協議書就完成，而是透過合作漸進進行時，以正式和非正式的協議進行聯盟，多次和多層面的各種協議來達成的，才能臻緻完備：

有時候不是以文件就能要求俱到，有些透過技術協議，有些透過口

³¹⁵ 沈祖德，上海商界積極推行電子商務，頁 92-93。

³¹⁶ M. Y. Yoshino and R. Rangan, "Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization", *Sloan Management Review*, Vol.36, (1995), pp.103-122.

³¹⁷ 李宗哲，從網路觀點探析中小企業之對外投資，《經濟部中小企業發展學術研討會論文集》，(1994年)，頁 265-330。

頭承諾。(A024)

你所說的技術協議內容是什麼？(Q025)

就是說一開始文件中沒有要求的，它另外去談的，可能是一些涉及技術合作或專利授權上的要求。(A025)

所謂信任，大家交易，逐漸了解才產生信任，一般就從付款，一般的付款能不能照原約定履行，以前大陸很多三角債，他們也或多或少會碰到，如果說能照這樣的約定履行，協力廠商就會信任你，很主動的，因為你比別人好。(A042)

(四) 管理階層的觀念與推動：管理階層的觀念和積極性，能在有形無形下形成

氣氛，由於他們的推動，帶動下屬的工作幹部和職員，有助於增進合作：

在我看來完全是主事者，主事者的心態很重要，我就認為施比受會比較快樂，若只在乎自己，不伸出援手幫忙、不和協力廠分享好的技術或知識，對工作、各方面就比較沒有好處。聯盟也一樣，如果我們都不積極推動了，下面的人肯定多一事不如少一事，成果沒有出來，不但枉費我們的努力推動，也更沒有辦法在大陸競爭立足。(A111)

我大都授權，容許底下有一些損失成本，但不能損失太大，容許協商。就像推動聯盟，我也盡量讓底下的幹部了解，你們盡量去做，推行中若是犯了錯誤，我也跟他們說過，我在容許的範圍內，頂多是我替你們扛了。他們知道我的做事習慣，和推動方針，也就盡力實行，讓幹部知道我推動的決心，比寫在會議紀錄、寫在品質書中都還有用。(B068)

(五) 利潤的合理化：核心企業在聯盟時，會站在合理的利潤、互利的觀點作為

合作上，互利是成為合作時間長短的關鍵：

合作還是在這個範圍裡面，總不能說，他是我親戚，我把它買貴一點，不可能，除非他自己，所謂天助人助，自己幫自己，每次都賣很貴，靠關係，做不久。我常跟協力廠說二句話，價格太高的不要做，利潤太好的也不要做，賠錢的不要做，賠錢的能賠多久，暴利能賺多久？太貴人家會換廠商，早晚人家會跟進競爭，所以說，廠商能夠和我們配合得最久，就是合理的利潤。(A037)

都有，跟他們談時，就會談對他們最有利的，如果過來這個工業城，他們只是承租進來，不用買。(C088)

你們都把廠蓋好了？(Q089)

對，就是說，如果你們進來，這些對你們沒有什麼好處或盤算起來不合算，人家就不可能進來。我們租給他，也是為了以後配合上能更加便利、要輔導啊、有問題都能馬上解決，我們也不用大老遠跑去驗貨什麼的，不用浪費那麼多精神，這對雙方都很好。

(C089)

要協力廠能跟我們連成一線，總是要有一定的條件和利潤讓他們有辦法跟我們一起打拼，設廠的短期間是很累的，而且剛起步，產量還沒提昇，要能持續合作，大家都耗資那麼多資金在設廠上，相對上目前還無法讓雙方都能吃得飽，但至少要有得吃，才能一起走下去。到異地工作總是要達成目標，大家盡量能配合達成議定進度走，自己的專業部分若能對協力廠有利的，我們都會站在互利的立場上幫助他們克服問題。(D075)

(六) 形成工業城增進效率：核心企業設廠區、園區，供協力廠進駐，形成工業城，方便控管與聯繫，節省交貨產生的運費。汽車城集合多家協力廠，若是騎腳踏車最遠的距離大約是五公鐘，協力廠每一至二個小時送貨，不但降低存貨到零庫存，還能不斷改善品質³¹⁸：

當初設立時，公司有資金借錢給他們，提供廠地。(C013)

租金？沒有。因為在廠裡。(C015)

其實我們在二年前又買了一塊地，又建了一個工業城，希望我們這些現有的協力廠商能夠承租我們的廠房，然後等於說條件就是跟他們當時所承租的租金相等，希望他能夠到我們的工廠裡面，在生產運送過程，例如，運費啊！就可以節省下，一些問題產生，我們就可以馬上解決，比較近。(C086)

³¹⁸ 陳星文，東南汽車躍居福建最大民營企業，《中華通》。
(URL: <http://www.chinesetone.com/cable/industry/cars>)，上網瀏覽日 2001 年 10 月 8 日。

汽車城的方式可以讓我們對品質交期的控管作最緊密的關注，大陸的交通資訊雖然有進步，但仍稍嫌不足，而且協力廠的幅員分佈太廣闊，容易浪費時間在來往奔波上，以往台灣一天、兩天的往返，經由這樣的規劃，變得更方便聯繫，不會有匆忙趕時間的困擾，而能有充裕的時間，把改善的品質作的更好。(D070)

對，包括在崑山，在大陸的台商，整個流程都在同一廠區完成，人很少在外走動，車輛進出很少，與東莞車多人多，就我觀察起來不一樣，崑山那邊可能跟外銷單多，完成後就直接出口也有關連。

(g058)

(七) 以母國合作模式和技術供應大陸：1.相同的母國合作模式，僅作小幅度的變動、2.承襲台灣原有技術領域、3. 合作多於競爭、及 4. 合作關係交錯重疊。

1.相同的母國合作模式，僅作小幅度的變動，合作模式與母國相同。³¹⁹

以熟悉的流程和制度繼續在大陸建立新的產業供應市場，快速平鋪出另一個供應鏈的脈絡。整個聯盟的技術也由台灣植接到大陸，不必浪費重新培育新成員的時間，不過也由於技術的複製，在大陸新上市的產品尚未進入消費市場接受檢驗評價，擔心接受度的問題，仍承襲台灣原有技術，不敢貿然推出新科技功能的產品，引進新技術：

對，是說模式都跟台灣蠻類似的，在台灣工作的人，來這裡當主管，都是沿用自己會和使用順利的制度來作大陸公司制度的標準，所以契約當然也與台灣類似，只做一些小變動。(C037)

在台灣聯盟的形式已實行多年，成效都是有目共睹，在台灣初期的架構都已經過調整，到這邊來，又有這麼多廠商跟進，變動的也只會是小修正，財務、工程牽一髮會動全身，改得成效不佳，我們執行起來，就會有廠商急得向我們跳腳。(D022)

2.承襲台灣原有技術領域：協力廠初期以台灣原有技術和產品形式直接轉移產品，供應大陸的核心廠商：

³¹⁹ 何淑玲，大陸日系企業人力資源管理的現況和課題-日本派駐人員角色之研究，頁 241-261。

在大陸這個處女市場，初期都是 COPY 經驗，在新產品開發上不會有很大的投注，在那邊開發必須有新流程、設備和足夠的資金進入，像 Nissan 他不會把 NAVI 或把導航系統弄過去，他不知道自己第一台原型車賣相怎麼樣，附加產品這些在國際上頂尖的配備弄進去有風險，不可能，所以我們公司現在有什麼新樣式，是不可能相關人事物上，還是沒有辦法去 create 新產品，當然也不會採用我們新的樣式。(a009)

我們也在積極推出新的產品來取代在接觸大陸這麼多中心車廠，依目前我們的目標只在中外合資的話，他們要求的產品類型都只是原先在台灣，我們的產品有一定的路要走，在大陸內銷市場都由常熟的競爭對手那邊在銷，他佔了大陸市場的 60/100 左右，除了這 60/100 以外，他們的集團車廠自己有設廠，自己來賣一汽有一汽的製造工廠，二汽有二汽的製造工廠，重慶眾汽也有自己的工廠，都配有自己的附屬廠，所以你要打進他們的圈子是很難很難。(b026)

- 3.合作多於競爭，核心企業與協力廠間不以競爭為合作關係是供應鏈聯盟有別於其他聯盟的特徵，核心企業有自己內銷、外銷的行銷管道，也在銷售獨立的情況下，證明了供應鏈垂直分工的特性，核心企業和協力廠之間，不以競爭為合作架構：

協力廠不參與我們的營運銷售路線，我們走的是經銷商方式，協力廠僅為供應零組件的一環，銷售是一門很深的學問，包括調查市場、廣告宣傳手法，尤其到新的市場，更需花費很大的功夫。(A041)

我們一開始到大陸跟他申請就做外銷，原料加工全部都是外銷，我們的 Bayer 是全部是美國。(C047)

通常內外銷的訂單也是我們自己在掌握，開發的東西很多，內銷的部份也是我們自己在掌握，因為不須靠協力廠開發銷售市場，有沒有什麼競爭可言。(C105)

我都自己找，目前以大陸的市場，他還沒有辦法保障，大陸市場很亂，就算他肯做量的承諾，可是大陸變化很大，你從事這個工作，接二連三就有很多人跟著做，資訊得到很快，而且美

線的客戶也很現實，能拿到愈快愈便宜愈好，價錢第一、品質第二、交期第三，所以，我遇到的沒有給于保障，所以就算聯盟，我也了解這一層的顧慮，不斷地需要自己找客人，聯盟給我的是一部份穩定的量，還是要不斷地自己找客人，事業終究是自己的。(g013)

喔！不會，基本上我們的管道不同，他們有他們的體系，跟我們的體系完全不一樣不相容。(b075)

會要求其他協力廠做這種工作嗎？(Q076)

沒有，他們依照自己的行銷方式，我們是零件製造商，他是成品銷售商，我們沒辦法配合他們的通路。(b076)

當然不同意，我們會開第二副模具，做簡易型的，開模的成本少，做修補市場，當然一般是在車子正式上市的一段時間後，避免一開始就直接和他們做正面衝突，而且修補市場才開始有商機，我們可以針對一般汽車修配小廠、保養廠販售，這種營銷方式的消費群跟原廠零件使用的消費群，本來就有區隔。

(d060)

對，我們自己做銷售控制，大家品質拉近，比後段價差和售後服務，大陸有句話，只怕你不壞，不怕我換不快，壞掉沒關係，你要幫我換得快。經銷商會直接跟你們訂貨或必需經過核心企業，也有看雙方，你財產屬於誰就聽誰的，中心廠叫我賣給你，我就賣給你，汽機車界有個不成文規定，三年後，就沒有什麼專利不專利，比較困擾的就是售服時間久了，已經停產了，零件廠商倒了，模具、老舊壞了，我們還要再找人來做。(c079)

4.合作關係交錯重疊，協力廠如以往在台灣的情況下，除非核心企業有長期大量的訂單量，允許協力廠接不同性質的訂單，和承製競爭對手的產品，造成合作關係交錯重疊：

不是，也是台灣過去的，品質比較穩定的，但以價格生存為主，馬達、電器當初一組賣我們 526 多塊，我現在買 300 不到，生意不好，協力廠還是要生存，以前看不起我們，但終究我們是在大陸引擎賣得最好的，他們就會過來，時間一久，就不是很單純的一家中心廠直屬供應商，所以每一家協力廠和各中心廠

都有很複雜的關係。(B012)

可以啊！我們不會限制他們擴增自己的生意，畢竟大家都要生存，但是一個原則下，就是不要跟我們接同行的，算是職業道德，如果他這麼做，我們在公司做事也不好交代。目前我們的量已經很大了，夠讓他們加班忙不過來了，不需要再接其他案子。(C092)

二 達成供應鏈聯盟總體建構的成效

縮短供應鏈聯盟總體建構的成效包括：(一) 以互補來縮短生產技術建構時間、(二) 縮短配合適應時間 (三) 節省交易成本。

(一) 縮短技術建構時間協力廠與核心企業呈現技術互補，在台灣，協力廠已累積一定的技術層次，可使核心企業不必擔心專業領域不足的顧慮，使合作更加順利：

對，就是他們對品質的了解比較透徹，像油封廠屬於橡膠和射出的領域，我們只是運用和要求他們按照我的尺寸、硬度和材質給我成品，專業的領域不同，也不可能為了一個零件又耗費人力去開發。(A087)

台灣有新開發件需要新方法和新測試機台，在大陸都是轉移產品，所以沒有這個困擾，我們是一個專業廠，我們本身算是一個很成熟的產品，供應範圍已經包括職業市場了，而且我們供應的不只**汽車，在相關檢測方面，我們也算蠻完整，只是需因應他的品質要求做檢測。(b104)

(二) 縮短配合適應時間，核心企業也會找已先設廠、有大陸經驗的協力廠合作，解決新派任的主管與幹部，人生地不熟的情況：

找我們配合，需要購買的機台、工具、刀具和作業流程都已經了解，配合得很順利，人員也都過去，只要和從前一樣，下訂單，知識和技術都有一定的了解程度，不必從頭開始，像我們又比他們(指核心企業)更早來，以前有配合過，我們的技術他們也很了解了，自然和我們再繼續合作的機會就比其他公司還大。

(f056)

我們現在找的都在之前就過去了，或同時過去的，可能說更早，他們已經站穩了，有辦法跟當地競爭了。(A085)

我們現在找的，像做萬向輪的，做紙箱的，然後彩盒，重要件有做油封，這交易量不大，有規模的，我們會儘量找台商。
(A086)

大部份，因為有辦法過去的，就會有兩把刷子啦！(A105)

(三) 節省交易成本，核心企業藉由聯盟合作，節省更換協力廠的交易成本：

我們對每一家廠商成為正式的協力廠商，都經過一連串品質認證程序，甚至包括廠房的整理、清潔都會進行評鑑，每一件新開發零組件都必須經過嚴苛的要求，從樣品提樣、試作品、樣品測試...到實際量產的測試，都是每個單位各撥出人員來配合，如果把這家廠商輔導起來後，又重新更換廠商，不僅會拖延我們的開發時程，又浪費之前所投下的人力、物力、時間，這都是我們不願見到的。(D040)

三 以溝通建立標準化使聯盟共同成長

以溝通建立標準化使聯盟共同成長：使聯盟的互動關係有一定的規則可循，讓各成員在聯盟架構下，彼此長期配合，包括(一)制定標準化的行為準則、(二)尋求容易溝通產生共識、有相同默契、習慣、(三)信任感、(四)感情、(五)能秉持各企業獨立經營，使雙方在合作下，資金和銷售能不受牽制或過多干涉，能夠獨立發展運作自己的企業，維持一單獨企業體的自主空間和靈活性、(六)相互犧牲或交出一部份的自主權，協力廠在雙方合作時，在配合的同時，能獲得核心企業更多資源，諸如技術、管理技巧和客源，以分和合並存的方式，共同成長獲取長期報酬。

(一) 共同建立標準和制度作為評價與管理：標準化、書面化、制度化是合

作執行的目標，使雙方能依據同樣的標準和觀點，對產品作相同的評價與管理，如，品質檢驗認證，由制度支撐起聯盟的架構：

這會有，難免會有，主要是在觀念上的問題，有一些他沒有辦法完全理解，造成的誤解，我們希望要求的時候，儘量用書面，儘量講清楚。(A064)

我們現在找的是廠商，這個是有通過 QS9000，原先是做密封件，後來他們開發汽車油封，做的生意反而比汽車做得很大，反而他們的規模比我們所看到台灣的規模都還大，通過 QS9000、ISO 都在品質上具有一定規模，我們相對在台灣開始合作時，就能相信他的品質。像寶鋼啊，在國內規模算是最好的，他有些地方是比不上中鋼，但在大陸市場佔有率也算相當高，其他產業也是有佼佼者，一般他們與國外客戶都會採取技術合作啦！為了生存，最近為了進入 WTO 也想儘辦法。(A088)

其實跟台灣都一樣！照你以前講好的，進來品管吹毛求疵，這都可以協調的，資材跟 R&D、品管協調，以前跟你講的條件是這樣，為什麼你品管驗的是這樣，如果是你自己做不到，那肯定是退回的，沒什麼好說的，這是要協調取得，有些說你制度怎麼訂，公式怎麼訂，那都是死的，其實下面變化的比你定的還多，但起碼有一個根據可以讓大家坐下來談，就是以事論事，不要說人家什麼狀況你都不知道啊，還是要解決，不解決不行的。(B095)

(二) 做事習慣相近，有默契，溝通較快：藉由溝通，減少各執己見的情況，使合作順利進行，也是將台灣協力廠帶到大陸的原因：

能再繼續到大陸合作，就是看雙方有繼續合的意願，就需要去協商，就是剛講，不要去各執己見，容易造成在理念上不合，不容易繼續合作。(A058)

因為大陸幹部和台灣客戶在交談溝通，算是默契啦！如果我和大陸人溝通，他比較了解我的意思，客戶直接告訴他，他不知道你要求的重點是什麼，我曾經有個同樣東西，我跟他講的方式和客人直接跟他講，例如：要耐酸處理，噴漆處理，客人跟他交待過，他卻會減少一道注漆的道次。(g051)

你的客人跟他說中文還是英文？(Q052)

中文啊，針對 1 個 logo 來還，我在銘牌上鍍上金色的，但字上有需要噴漆的地方，客人沒跟他講，他就不敢隨便增加處理道次，客人只是要求燙金的，沒有細說其他部份的處理，他也不會自動加上注漆的道次。(g052)

我們目前屬台商的協力商也不多，有機會還是會去找，畢竟大家做事習慣比較相近，溝通起來比較快。(A030)

台灣人跟台灣人是最好溝通的，會找跟自己做事習慣相近的，大陸早期 93 年人民所得增加後，慢慢產生制度化，因循西方國家上海、兩廣地區不一樣，是不開票區，發票開很少，江浙一帶是開票區，所以台灣人漸漸喜歡去那裡，江浙區講國語，廣州區講白話，廣東人我們不適應，唯利是圖，上海、江蘇、浙江跟台灣較相近好溝通。(B048)

所以我們過去，一定先找台灣的協力廠過去，如果他不過去，我們再地產化。(B049)

(三) 核心企業和協力廠，在台灣已培養出信任感。長期的信任感會避免企業成為機會主義者，減少只重視眼前近利的獲取，或短期的高獲利，而選擇穩定的配合，有助於減少衝突發生的機率³²⁰：

嗯，當然這麼多年，甚至連對協力廠的做事方式和對應方式都很熟悉，彼此的信任都培養起來了，可是我們進入到大陸之後，在當地找來的當然就不乏必需重新適應彼此的信任度啊！比較重大的決定就要訂契約。(C059)

(四) 鄉情情節讓異地的台灣工作人員，能有同舟共濟的情感，相互體諒鼓勵，使合作更加緊密：

接觸時問題不會很多，有台商在，原本在台灣就合作了一段時間，大家千里迢迢來到陌生的地方，又能聚在一起工作，一個惜緣啦！也就是說，肯定會，那大家遇到問題比較能夠體諒啦！然後互相幫忙啦，甚至在台灣不認識，在大陸認識了，在我們工業區，有一家友力金屬，在台灣完全不認識，到那邊設

³²⁰ James C. Anderson and J. A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships" *Journal of Marketing*, pp.42-58.

廠，需要推高機，我們就一口答應，因為以前去借別人的，他們也不說什麼就輕易答應了，所以已經形成了氣氛了，大家全互相幫忙。(A107)

對，惜緣部份會佔很大的因素，就是在台商協會，他也有這麼號召，大家要大的帶小的，舊的帶新的。(A109)

到大陸投資，獨自闖很累，雖然和其他協力廠不是在像住隔壁那麼近，一通電話相互問候，就覺得互相有得照應，在台灣原本就熟了，在這裡又有相同的境遇，話題也相同，抱怨也有得紓解，待久了都會產生的一種革命情感，人不親土親，你在歐洲都是金髮的，忽然遇到黑髮的一樣，也會主動過去聊聊幾句，工作機會遇到同是台灣過去的，總是會多一點往來。(B033)

與協力廠都是共同努力在陌生環境中求發展，大家的工作期限一到，也都會回台灣，所以都是求工作能盡快達成，在心態上就會相互珍惜，像同林鳥一樣，應該說是一同飛過大陸的候鳥，過個冬再回台灣！(D039)

(五) 能秉持各企業包括 1. 資金獨立籌措、2. 銷售獨立營運規劃，協力廠與核心企業的銷售與客源獨立，必須靠自己的能力另闢財源和客源，不參與核心企業的銷售，才不會失去企業基本經營的靈活性。

1. 資金獨立

當初設這個廠是有那些量的訂單，然後再把一些廠商聯合進來，這些人再共同出資設廠，我是以 4 個人為股東下去集資設廠，4 個人例如 1 千萬資本，1 個人出資資 250 萬，這 250 萬每個人再自己去找，就是插暗股的方式，暗股的人有什麼事要反應、開會，都是透過這四個人來做，這是我們的方式。(g010)

口頭，當初我這 4 個人在台灣是 4 家工廠，我們的前身在台灣本身就有自己的單子，集資後把自己原來在台灣接的單都投入這個工廠。(g011)

沒有，完全靠自己，我們跟招商銀行，用土地貸款，我們現金進去，他開三個月承兌匯票給我們，銀行保證一定可以拿

到錢，可以轉來轉去。(d016)

大部份是自己，用廠房、設備去貸款，但要有資產重估，我們是向建設銀行，他比較好貸，他們會爭取業績，服務比較好，比中國銀行容易貸，中國銀行有國家照顧他。(d041)

沒有，資金他會自己想辦法，他想去就會想辦法，不想去就硬逼他也不會去，他會去跟人家合租廠房，只要他提出要求，他有什麼困難，資金什麼都可以幫忙解決，目前除了我們合資的跟他們有金錢支援的往來以外，其他沒有，有的甚至是專業廠，資金比我們更雄厚。(B050)

2.銷售獨立

我都自己找，目前以大陸的市場，他還沒有辦法保障，大陸市場很亂，就算他肯做量的承諾，可是大陸變化很大，你從事這個工作，接二連三就有很多人跟著做，資訊得到很快，而且美線的客戶也很現實，能拿到愈快愈便宜愈好，價錢第一、品質第二、交期第三，所以，我遇到的沒有給于保障，所以就算聯盟，我也了解這一層的顧慮，不斷地需要自己找客人，聯盟給我的是一部份穩定的量，還是要不斷地自己找客人，事業終究是自己的。(g013)

沒有，他們依照自己的行銷方式，我們是零件製造商，他是成品銷售商，我們沒辦法配合他們的通路。(b076)

當然不同意，我們會開第二副模具，做簡易型的，開模的成本少，做修補市場，當然一般是在車子正式上市的一段時間後，避免一開始就直接和他們做正面衝突，而且修補市場才開始有商機，我們可以針對一般汽車修配小廠、保養廠販售，這種營銷方式的消費群跟原廠零件使用的消費群，本來就有區隔。(d060)

對，我們自己做銷售控制，大家品質拉近，比後段價差和售後服務，大陸有句話，只怕你不壞，不怕我換不快，壞掉沒關係，你要幫我換得快。經銷商會直接跟你們訂貨或必需經過核心企業，也有看雙方，你財產屬於誰就聽誰的，中心廠叫我賣給你，我就賣給你，汽機車界有個不成文規定，三年後，就沒有什麼

專利不專利，比較困擾的就是售服時間久了，已經停產了，零件廠商倒了，我們還要再找人來做。(c079)

(六) 相互交出一部份的自主權，協力廠在雙方合作時，在配合的同時，能獲得核心企業更多資源，包括 1. 協力廠希望能核心企業能提供新式控制、輔導和管理的方式、2. 透過核心廠商的關係，再尋找其他客源，協力廠希望核心企業能介紹其他國際性的聯採案訂單 3. 協力廠為了未來的願景，犧牲目前獲利、求取長期合作。

1. 獲得控制、輔導和管理的方式：

當然是一些管理方面，協力廠的控制、輔導，他們對品質管理方式，我覺得蠻需要的。(b131)

那是一定的，在品質上，包括你的生產線的制度。(b132)

他們有專門人員在設計生產計劃，所以比我們完備，也有較新式的管理不斷在改進，像六個標準差，提昇產品品質。³²¹我們不可能、也不容許投資那麼多人力、財力去養龐大的一群管理人員，希望他們能給我們新觀念和刺激員工改善一些自己無法發覺的品質問題。(c128)

我們與國外接觸的機會比較少，有一些品質管理新知和產品樣式趨勢，透過他們提供詳實的內容，比自己大海摸針還快，等於增加了公司人手一樣，再加上融入適合自己公司的修正和構想，可以增加產品實際的效益。(h100)

2. 在大陸的其他通路尚未順暢，初期必須仰賴核心企業的訂單生存，以獲得其他客源的訂單，並藉核心企業的帶領，積極參與國際分

³²¹ 六標準差的目的是改變企業長期的習慣性，讓員工不斷自我找出問題，根據實際精確的流程管理，衡量與觀察現有績效，讓核心企業和協力廠之間經由合作關係，尋求關鍵解決方法，結合資料制定出新的作業，以降低不良率到百萬分之三。

Peter S. Pande and R. P. Nenman and R. Cavanach 著，樂為良譯，《六標準差：奇異，摩托羅拉等頂尖企業的高績效策略》，(The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Honing Their Performances)，(台北：麥格羅 希爾，2001年)，頁 97，257，341。

工，拓展海外市場³²²：

你去拜訪人家，人家不理你，你必須透過其他人去認識某些人，再由某些人去介紹這些人，或我們在台灣跟車廠接觸，透過台灣再跟這些人接觸，透過幹部再去接觸這些人，然後再慢慢去跟他們進行一個交流。(b028)

沒有，進不去，而且你知道跟這些車廠不是 2、3 個月就可以搞定，沒有靠他們介紹的話，市場根本打不進去，尤其中資的話，更是麻煩。(b029)

依照目標，我們業務部是放在大陸國內市場，我們會去接觸 Local 的企業，這才是我們的生存之道，不然在現在大陸訂單量還不是很多的情況下，如果能夠經過他們的介紹，接國際聯採案，這樣量才能衝出來，但這又被外銷事業部限制的死死的，不管交 BENZ 或 Ford 都受到國外經銷商的牽制，我們受 NIKE、WEBER 或美國經銷商牽制，沒有辦法下去做。
(b133)

他們跟當地的經銷商已經聯成網絡了，透過彼此的介紹，我們也多認識幾家經銷商，總是情面在，接觸容易，延續的信譽口碑也很快能認同我們的個別零件，自己開發市場有一定的適應期，推展起來比較慢，兩種方式一起並進。(c053)

3.犧牲目前獲利、求取長期合作：

應該說，當初給你這個量，你給我降價，我一年可能只有 2 仟輛、3 仟輛，可是等他正式出來，一個月可能就是 1 仟多輛了，這個差距非常大，我們把一年只有生產兩、三千的生產量當成是為了日後好相互配合的特別低價來供應，可是量一大來，就很可怕，增加將近 10 倍，然後我們在品質沒有降低，生產線產能設定量為小量生產形式，沒有降低成本的情形下，對我們造成一個很大的負擔，為了要推以後的案子，還是得繼續以近乎沒有利潤的方式供應。(b041)

有賣一台賠一台的情況嗎？(Q042)

是不致於那種情況，毛利、獲利都變小了，只能 cover 我們

³²² 蕭志同，楊俊文，朱博湧，兩岸汽車產業合作之研究，頁 119-130。

的管銷成本而已，沒有什麼所謂的利潤可言。(b042)

有，很正常，像**，3.3 作戰原則，每年 5%，3 年 15%，** 的成本合理化，因為每家公司都有 cost down 的原則，我們會選擇快停產的產品做降價額較大的給他，讓他有個交待，我對公司也有個交待。(d038)

在產品一推出時，就預設一個 cost down 的空間？(Q039)
會，可是現實環境不得不配合的時候，你從哪失去必須再從別的地方補回來，我配合你降價，讓你唉，這不行，你下次要幫忙我，不然我對老板難交待，每個業務處理方式不同，但最終還是記得領誰的薪水。(d039)

算是為了後續合作的交換，我們在允許的範圍內降價，先把產量多時、產量少時的利潤都抓好，報價時按批量條件寫下，可以就降，就是為了以後的訂單，我們也看得出照市場的需求，只要景氣不變差，訂購量一定會增加，都投資下去了，總得繼續與他們合作。(f026)

四 外在壓力對合作的促進

大陸一些不利企業獨力生存的因素，，必須靠聯盟合作才能更上一層樓。這些外力包括政策與心態，(一) 多頭政策和人治型態的政府、(二) 兩岸雖是同文同種，但並非同一國家的心態和 (三) 大陸原有商業利益形成的架構排擠新加入者。由於這些因素，反而使台灣赴大陸投資廠商有不安感，而產生群聚合作的意願，形成供應鏈聯盟，使聯盟合作更加緊密。

(一) 大陸的多頭政策，和人治型態的政府，令台灣企業無所適從：

都有，大陸本地 Local 的企業，他可以透過很多關係，去做台面下的動作，然後過來是港澳台資，外資部份他比較不願意接受這種事，所以外資很多都造成顧損，因為你對勞工的費用承擔非常大，除了本身薪水支付，還有金額外提撥 50%。(b070)

對，很多密集工業，反而去東南亞，在十年前和十年後的現在，大陸沿海薪資成長率超過十倍，可是東南亞不到 3 倍，這樣下去，

大陸有一天也會沒辦法做，寧願在東南亞做，而且大陸對勞工非常好，只要有勞工隨隨便便告到上面，你就得挨罰，他們是無產階級專政，對勞工福利非常好。(b071)

對企業來講相對也是一種負擔。我們每家廠商無法時時刻刻去注意他的法令，聯合起來有優勢，他們知道我們有實力背景，就比較不會找麻煩刁難，而且一家廠商遇到過問題後，其他廠商也會注意，可以避開。(b072)

大陸海關人員常常查帳，我們做的是內銷市場和外銷，創外匯，那時查帳花了 40 萬 RMB，公安、環保、消防、國稅稅務都可以查帳，他開口一千萬，後來我們給先後 2 次 50 萬。(c065)

(二) 兩岸雖是同文同種，但並非同一國家的心態，大陸視台灣為外國人，為外國直接投資的一種，在大陸受到不同待遇、疏離和排擠下，使聯盟合作間有共同價值觀，使聯盟網絡更加緊密³²³：

對，帶動密集產業已經有很多已從大陸撤走，大家一開始以為大陸跟我們同文同種、同血源、同習慣，但到大陸來，事實上會發覺，你也是一個外國國家，他還是把你認為你是外國人，你是外地人，外資只是讓他們有工作的外商公司，雖然語言相同，但是他們的看法還是這樣，當你知道他們的想法後，你也會不自覺的認為還是和台灣人做生意的好，因為不知道他們下一步要做什麼。(b073)

廣州因香港的關係，經過商業深化較早，他們會有自己的勢力範圍，要打入圈圈裡頭不容易，面對那些很會用商業手段的廣東人，最好就是台灣過去的企業更相互支持，方式很多，有的會組成台商協會，我們就利用台灣供應鏈的人脈，就像東南亞的印尼華人一樣，在東南亞的少數人種，可是各個組織裡都有各自合作的系統，他們以此進行經商的事務，結果所創造出的經濟效益比當地印尼人還多。(f062)

(三) 大陸的各產業原有商業利益形成的架構，也有一定的供應網絡，會排

³²³ R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, pp.20-38.

擠新加入市場的企業。³²⁴要打入新的核心圈困難重重，藉由 1.聯合台灣原有供應鏈聯盟，及 2.採合資方式在大陸設廠，必需取得當地政府背書和全力支持，可降低進入障礙：

1.聯合台灣原有供應鏈聯盟

我們也在積極推出新的產品來取代在接觸大陸這麼多中心車廠，依目前我們的目標只在中外合資的話，他們要求的產品類型都只是原先在台灣的，我們的產品有一定的路要走，在大陸內銷市場都由常熟的競爭對手那邊在銷，他佔了大陸市場的 60/100 左右，除了這 60/100 以外，他們的集團車廠自己有設廠，自己來賣一汽有一汽的製造工廠，二汽有二汽的製造工廠，重慶眾汽也有自己的工廠，都配有自己的附屬廠，所以你要打進他們的圈子是很難很難。(b026)

2.採合資方式在大陸設廠，像核心企業的投資金額龐大，必需取得當地政府背書和全力支持：

我們是屬於合資，是我們 50%、中資 50%，也就是**汽車跟中資**汽車集團合資，為了取得中方省政府的支持，減少不必要的一些約束和刁難，讓這裡的人才，能全力和我們配合，並藉本地原有通路建立銷售的管道。(D029)

五 聯盟未來的願景

核心企業和協力廠未來聯盟的願景，包括：(一) 整合台灣赴大陸汽、機車、配件產業成為一個大型供應鏈、(二) 核心企業希望協力廠再降低成本、(三) 走向客製化的方向，使協力廠能自行獨立供應零件、(四) 協力廠認為與核心廠合作的部分，未來擴大規模的意願不高、(五) 台灣和大陸財務獨立，不影響台灣原核心企業和協力廠的既有合作、及(六) 協力廠為因應自己的大陸發展策略，無法滿足核心企業的特定需求，常因取捨，使協力廠合作目標與核心企業不一致。

³²⁴ 張明，(在中日系企業的企業文化關係考察)，《明治大學經營研究所論文》，第一號，(1994年)，p201。

(一) 整合台灣赴大陸汽、機車、配件產業成為一個大型供應鏈聯盟。³²⁵裕隆集團執行長嚴凱泰表示，裕隆集團為了有效整合中華及裕隆兩家汽車製造廠的資源、降低生產成本，正著手籌畫設置聯合採購公司，不單在台灣共用資源，在大陸市場也會與東南汽車聯合採購汽車零組件。裕隆關係企業裕融企業的主管表示，未來將採合資且擁有經營主導權方式經營。³²⁶在大陸汽機車發展的四大難題中，就指出，在整個大陸的汽機車產業中，太多的相同產業重疊，沒有有效整合，造成混亂的局面。³²⁷大陸目前眾多汽車大廠盤據的情形，與台灣多家汽機車未整合就到大陸設廠的情況一樣，同質性的競爭增高。

聯盟是一定的趨勢，才能把大陸跟台灣來連成一氣，裕隆與中華、三陽與光陽串連和大陸打戰，因為在台灣誰也不服誰，系統不同，到大陸後，很可憐，會被淘汰掉，品質提升，價格一直降，大陸本身的廠商，有政府支助，人多，我們有成本壓力，資金都必須靠自己，他們可以有更廣的資源，人脈、高幹像台灣立委一樣，可以向大陸政府喊話，要補助經費的。(B082)

如果台灣過去的機車業能聯合起來，我們在進行專業零件的銷售也會比較容易，我的銷售供應量能大幅提昇，他們(指其他核心企業們)比較不會擔心競爭對立的狀況下，技術、產品、模具由我這裡轉移到別的地方，我也不用擔心他們激烈對立時，公司該抉擇哪一邊的問題。(h096)

(二) 核心企業希望協力廠能再降低成本：

³²⁵ 日本松下與日立公司在二〇〇一年五月，發表「超製造業宣言」，針對不同公司系統，同質性的家電製造業進行聯盟，來面對以資訊科技技術為優勢的美國家電產品和同是來自日本的新力公司競爭。

陳普日，松下重回挑戰者位置，《EMBA》，第180期，(2001年8月)，頁62-67。

³²⁶ 陳星文，裕隆風神合作成定局-將帶動台灣汽車製造業第二波集體登「陸」風潮，《中華通》(URL:<http://www.chinesetone.com/cable/industry/cars>)，上網瀏覽日2002年3月12日。

³²⁷ 大陸汽車發展四大問題指的是：產品開發能力弱，制約了新產品的發展、零部件發展仍然落後，具有國際競爭力的產品少和重複建設嚴重，散亂局面未得到根本改變。

四大問題牽制我國汽車工業發展，《中華網》，2001年10月8日。(URL:http://auto.china.com/zh_tw/new)，上網瀏覽日2002年3月12日。

林俊良，《WTO 後的中國投資銀行眼中的機會與風險》，(台北：商周，2002年)，頁262。

因為，當然我們已經屬於一個大型的企業了，員工大概五、六千人，希望下游廠商能提升他們的品質或技術，規模能愈做愈大，產量能出來的話成本也能相對降低，對我們公司的競爭力也能相對提高。

(C104)

聯盟已經進行到一個階段，各項生產配合都漸上軌道，未來是希望協力廠在原料上能配合地產化，減低成本。(D115)

(三) 為因應各國進行大陸投資後，在一片激烈競爭下，將台灣的知識技術轉移，擴散到大陸的產業，使大陸原有的基礎工業，在知識、技術、品質方面也因應競爭而提昇，不僅大量生產，也期許未來走向客製化的方向³²⁸，使協力廠在供應鏈下，能自行獨立供應零件產品。：

這個是看彈性多高啦！A 本身是訂在多種少量，也跟其他大量的不一樣，走精品，沒辦法達到精品，要逐步調整要靠長期教育訓練，把台灣原有的知識帶過去，這也很矛盾，不過站在公司在大陸的立場，還是需要轉移我們的技術過去，然後要求他們去體會怎麼做，從內心去了解怎做，才有可能把事情做好。(A069)

我們沒多大辦法幫他克服品質這種問題，只是要他根據我們的品質要求做，因為專業的關係，當然你跟一家廠商配合，你就必須改變他內部來配合，最主要還是要他自己撐起來，他沒有辦法達到要求的話，就只好換掉。(C027)

(四) 協力廠認為與核心廠合作的部分，未來擴大規模的意願不高：

除非有轉機，我認為不想，以我的想法，大陸的市場已經開始發展起來，我的競爭對手是大陸，我剛也提到，本身大陸他們的原料便宜，我認為沒有必要再擴充。(g083)

了解這裡的市場之後，從事外銷的利潤比較高，我的目標還是繼續找其他出口外銷的公司接洽，他們目前的訂單量算是可以，可是如果要繼續擴大合作，還是要考慮，畢竟訂單都全部放在一家廠商的風險高，萬一沒單子了，我也跟著喝西北風，除非機器設備可以適用在其他公司，而且一下子在大陸投資太多，也會擔心回收得回來或回收不

³²⁸ 覃冠豪，《新經濟大陸的飄移板塊》，頁 190-195。

回來。(h092)

- (五) 台灣和大陸財務獨立，不影響台灣原核心企業和協力廠的既有合作
不會，到大陸是一個完全獨立法人，與台灣法人不同，只是放話而已。
(b099)

主控權還是母廠，不會影響台灣的合作，工廠都以利潤為中心，自己負責經營成敗，總公司完全以能不能賺到錢為主，不會干涉你大陸的事，公司對事不對人，東西可以用，當然合作，不可以用，當然連貨款都不給，很正規的作業程序。(B070)

- (六) 協力廠為因應自己的大陸發展策略，無法滿足核心企業的特定需求，
常因取捨，使協力廠合作目標與核心企業不一致：

應該是說，我們的企業太大了，他看的是歐美市場，認為我要比照歐美的模式下去操作中國市場，如果以這種心態下去做的話，跟車廠的銷售政策背道而馳，依照我的經驗，可能會死得很慘，因為賺窮人的錢難賺，而我們的政策是有不同的考量，我要求我的品位，就是這個價格，可是畢竟沒考量這個行業技術有多高，不可能有限度的技術讓你發展下去，這就是我們現在所碰到的瓶頸。(b129)

我們做的零件在很多方面的產品都用得到，包括範圍大，但相對都只佔各個產品的小部份金額，我們必須有自己的發展空間，也沒有辦法說把全部的心思都只放在一個籃子裡的道理，今天你要這種新樣式，我也得配合一些尺寸，來共用一些小零件，小零件一致，我有其他很多系列都可以使用，採購的成本金額也可以下降，加以以應用現有的模、治具或機台，這些都是要考慮的，我才能在減少設備、成本的開銷。(h033)

第三節 衝突

在衝突的議題中，根據訪談內容，將供應鏈聯盟的衝突分成以下四大類，
包括：

- 一、目標認定的歧異：各方因立場不同，而產生各執己見的局面，包括（一）
交期、品質的認定、（二）品質的控制、（三）因應大陸新市場的品質責任歸

屬、(四)退換貨的賠償認定。

二、專業領域的堅持：專業領域的堅持，由於知識和專業上的差異所導致。包括

(一)技術知識的理解、(二)專業人員調派的真空期、(三)協力廠另委託外包的素質、(四)雙方專業能力的角力。

三、觀念和意識的反應：人際互動表現在工作上的情形，包括(一)意識型態和習慣、(二)聯盟推動的概念不獲認同、(三)處理態度公平與否的認定。

四、利益的糾葛：為了利潤、得失和職位的分配、爭取或獎懲的判定時，無法得到滿意所產生。包括(一)內部利益、和(二)外部利益環境所衍生的衝突。

由衝突發生的議題發現，協力廠對核心企業的強硬作風，有較多的微詞，其中為了獲取穩定的訂單，產生主從關係，但在各個協力廠皆為獨立個體下，每家廠商仍不免必需為自己的生計作打算。總體而言，第一，核心企業對協力廠作年度降價和品質交期的控制，多會以契約要求務必全力配合，這對於協力廠設廠投資仍未獲得回收下，造成很大的壓力。第二，面對新的環境，台灣派遣人員的接續狀況，大陸員工工作意識、態度和習慣的掌握，知識技術的傳遞轉移尚未步入常軌，新原料市場品質特性和法令規章尚未了解、所產生的問題，都會影響供應鏈正常運作。第三，大陸幅員遼闊，退換貨認定和售後服務的處理、不穩定的預視量和需求量，協力廠在運送程序、運費成本都必須重新規劃應對。第四，大陸的企業眾多，也紛紛想加入供應鏈聯盟的行列，面對外界的躍躍欲試，核心企業有更多夥伴選擇的空間，也以此要求協力廠必須以本土性產品作議價標準，原協力廠也擔心外界的削價競爭造成日後合作終止，除了盡力配合外，也選擇規劃其他的供應路線，作為自己發展目標。第五，台灣赴大陸的汽機車配件產業的核心企業眾多，大陸相同產業更多，有效整合台灣赴大陸投資的聯盟成為大型供應鏈，才能有效減低大陸同業的競爭壓力。第六，核心企業到大陸投資後，除非堅持自己百分之百持有，股權的變化已非自己所能掌控，中資和中方政府對有發展前景的企業，採取積極的介入，對協力廠成員的選擇，將是後續不可預測的變數。

一 目標認定的歧異

各方因立場和欲達成的目標不同，而產生各執己見的局面，包括（一）交期、品質的認定、（二）品質的控制、（三）因應原料市場的品質責任歸屬、（四）退換貨的賠償認定。

（一）交期和品質的認定，當交期延誤、品質不良時，因涉及退貨和賠償，引發衝突發生頻率最高，品質能力是供應鏈聯盟中，每家企業最重視的問題。³²⁹發生問題後的解決方式是依約是賠償，經常以工代償：在大陸的訂單批量是不太穩定的，曾經他們（指核心企業）要求我一定要幫忙，在一個指定時間內，增加很多數量，這批貨變得很趕，交貨後，我的一個尺寸檢驗出問題，要我賠償，我告訴他說，如果賠償我也只賠償原訂貨批量，因為沒有給我足夠的前置作業時間，責任不只在我公司啊，後來還好有辦法修改，要我全部修改。（f032）

會，這個要，責任把它劃分清楚，各自承擔，他們也能理解，這個責任是他們造成的，包括我們的損失轉嫁給他。（A056）

包括運費，這些協力廠有能力賠償嗎？（Q057）

有些沒有能力會要求說給他們融通啊！或者先賠啊，然後他們會要求保證以後的有訂單，這個很多種啦！不一定固定什麼模式去操作。（A057）

協力廠可以事先告知延期的方式，使核心企業有緩衝時間去協助處理，以減低衝突的產生：

如果說我們（指核心企業）下的訂單他們無法如期交貨，變成他們必須事先告訴我們，反應，然後我再對我們的Bayer 貿易商反應。（C054）

在我們廠裡測試就發現硬度不足，是原料射出溫度控制的關係，這情況一般出貨後如果不經過耐久測試，是不容易發現的，購買使用後才會出現問題，我們有一定的品檢流程，只好通知延後，

³²⁹ 黃志偉，《供應鏈管理下供應商選擇評估之研究 - 以台灣地區中衛體系之汽機車業、電腦資訊業為例》，（雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文，2000年6月），頁1。

否則以後的賠償責任還會更大。(e084)

解決的時效性要迅速，時間一拖久，不僅會出現衝突擴大的情況，也會出現事件無疾而終，無法藉發生的議題作改善計劃：

會啊，這都是難免，第一次可能說他工作忙，沒有專心做品檢的工作，導致問題隱藏，等到批量大的時候問題暴露出來，這都有可能，但這個呢？我認為處理的時效性要夠快，在這種互動關係處理的好，大家就能產生互信，不是用推拖拉的方式處理，我相信大家都可以接受，去逐漸把它改好。(A065)

出貨後被退回的產品，會作謹慎重視的處理，這和每個月的品質月報有關，會影響評比分數，可是有時候測試要一段時間才能知道結果，因為畢竟他也是拿公司薪水，擔心我們會閒置不作處理，就會不停的接到對方催促。(e086)

(二) 品質的控制，在大陸採購原料和零件時，常面臨品質無法控制的問題，³³⁰原料、化學劑量材料特性的調配，在大陸生產的材質因而與台灣不同，而有爭議：

變成在安全測試及材料測試方面，曾經發生過這種問題，就是我們提出的要求，他們認為不足，所以我們再做修正，在台灣這種材質的原料都使用很多年了，但是一用到大陸的材料就不行，這當中也歷經半年的時間，這是在業務單位還沒進去前就完成的，經過翻閱資料才知道，尤其是一些橡膠材的部份。(b010)

有試過當地的東西，沒有達到預期標準，可是大陸人用大陸的材料就可以，很奇怪，台灣的大陸廠用大陸的材料就不可以，我若買大陸人的原料給台商做，就會“起泡”，大陸人用大陸原料就不會，台商就會認為是原料的問題，因此我就辦理進口，應該是化學原料、藥水的適應性。(g026)

(三) 因應大陸新市場的品質定位度低，核心企業因應價廉的市場，將品質拉低，要求協力廠能降低成本，但責任歸屬仍在協力廠身上：

³³⁰ 林美霞，台商透過跨國策略聯盟進行大陸投資的可行性分析，頁 153-168。

比方說，為了省錢，我的鋼板是 3mm，他可能用 2.5mm，我可以減多少費用，他為了要推這個經濟型，他把很多的都犧牲。(b049)

圖面上有很多標準的要求都沒關係，他都讓你通過核准？(Q050)
沒關係，最扯的是你們提出來這新的 Item，新產品測試標準你們自己定，安全規範你們自己定。(b050)

規範定出後需要給他們確認嗎？(Q051)
對，確認 OK 就好了。(b051)

安全問題是你們負責還是他們負責？(Q052)
基本上，只要你定出來，沒什麼問題，就可以了。(b052)

認可了就由他們負責？如果出問題？(Q053)
如果出問題，你製造商還是有責任。(b053)

第一次，我們公司開發人員是否懂這個東西，不懂的人下去改，ISIR 合格、品質合格，裝起來不行，核心企業叫你改你就改，他說要改，你就聽他的，這要看公司的技術層面有沒有提升，不懂這方面技術就要尊重這個技術，可是往往技術心理層面，比較自傲，他有他的原則性和想法，協力廠是你如果要我改我就改的心態，核心廠就通常有硬麼的心態，品質不良時就找協力廠，誰做誰負責，他們雖然負責商譽，可是最終還是協力廠負責，我目前有做 T1、T2 小量試作每次 50sets，品保主管負責去作報告、處理做全檢，可以要求業務、開發人員陪同，如果要賠償時，由業務與核心廠的採購部門協調。(d074)

(四) 退換貨的賠償認定，產品出問題後互踢皮球

最大的衝突是，有一次要求的流程改變，材料變更，他的主要材料要求變更，我的是副料，其中必須增加一道流程。
(g080)

結果互踢皮球，他們說一套，我們也說一套，大部份售後品質達到的共識，都在主觀上各有不合的意見，因為牽涉賠償的問題，但是機率不高，不多。(g082)

二 專業領域的堅持

由於知識和專業上的差異所導致。包括（一）技術知識的理解、（二）專業人員調派的真空期、（三）協力廠另委託外包的素質、及（四）雙方專業能力的角力。

（一）括技術知識的理解，協力廠的大陸員工和幹部沒有辦法理解技術上的要求，導致誤解加工程序或機械設備操作不良的情況，而在責任歸屬時，產生衝突：

這個在什麼地方都可能發生，可能因為要求不明確，也有講得正確，但協力廠沒辦法理解，應該說是他自己已經認為了解了我們的要求，但等到我們拿到成品發現不合乎我們的要求時，才知道他的理解有錯，他也認為已經照我們的要求做了。不過針對此問題，我們也有防呆的控制程序，像送樣、提樣、ISIR、小量試作、量產前測試等，讓這些錯誤的理解能在產品前段研究開發時間內就能被檢查出來。（A060）

其實找廠商最主要就是配合，因為一開始都沒有配合過嘛！剛接觸，就是對他們的品質、生產啦！能夠生產的量能不能符合我們的要求，因為我們公司訂單的量很大，最大問題是品質，譬如台灣過去的，我們都盡量找台商配合，台商雖然他們的技術夠，但是還是免不了為了成本考量用當地的員工，有時候變成品質方面，台灣的技术還沒有完全傳授給當地員工，還有他們通常都用經驗口授的方式在教育員工，我們有一點擔心。

（C026）

最大的衝突哦！可能是現場的反應，因為大陸的員工素質較低。不是零件生產的問題，而是操作上的不良，可能都會因這些問題產生兩邊衝突。（C051）

（二）人員調派的真空期，協力廠派遣大陸的工作幹部因不定期調派和人員不足，推動計劃不易，調派的流動率高，造成工作的接續不順利，使傳承的知識、技術、程序上的斷層：

較困擾的是遇到改善的問題，要找協力廠的幹部討論或追蹤改善進度時，常常就是找不到，不是暫時回台灣開會、休假，就

是離職了，工作沒有完全交給職位代理人，還需要一段時間等他們問清楚才能提供對策，沒有辦法像在台灣一樣，在第一時間內得到合理的答案或進度，我們常希望台灣協力廠母廠能積極作人員調派的交流與培訓，使人力能接軌。(D042)

年度降價在台灣不是行有有年了嗎？(Q020)

對啊！我們沒有們做這種預備動作，因為當初到大陸的報價，是由工廠報，而不是由業務報價，所以工廠只考慮到我的成本，我應有的毛利就可以了，沒有考慮到年度的 cost down，或是一些 special case 的降價因素。(b020)

之前經由關係企業報價，沒有把這個價格加上去？(Q021)

有，他有價格差距，當初的價格是 104，可是我們交進去車廠是 70.5。(b021)

那時候沒有加上這個價格？(Q022)

沒有，因為價格競爭，中心車廠反映我們的價格太高，所以公司先前派來的人員沒經驗，就降價到這個種度，我也不知道為什麼，很慘。(b022)

對，最主要是我們工廠本身沒有 cost down 的計劃，曾經被很嚴重的質疑過，甚至不信任我們的價格合理性，曾經對我們說過：「你們公司這麼大，難道沒有想到年度計劃？」這種很難聽的話，不過事實上我們公司也沒做。主要是因為在第一次降價和第二次降價之間，價格落差太大，因為經手的關係企業未將實際狀況轉移，傳授給到大陸的報價人員，公司在人員調派後，並沒有將情況告知或寫成書面，讓我們再接手的人必須面對核心廠的降價壓力。(b122)

(三) 協力廠另委託外包的素質堪慮：

當初的話，他要求的是一個量啦！200 台他們做實車測試，沒問題之後，半年左右，他們才正式對我們下單，為了這個要求，那些東西都經過特別檢查，是全檢，擔心我們的大陸協力廠商交貨的素質，品質很不穩定，曾經為了時間，進廠的不良品沒有批退，為了趕貨，全檢在 b 常常發生。(b106)

(四) 雙方專業能力的角力，協力廠為核心企業的專業廠，認為有自己一

定的專業能力，因為核心企業的技術母源來自其他國家，³³¹而質疑其技術成熟度無法指導協力廠；在品質的認定上，核心企業要求必須執行技術母源的建議，雙方有所爭議：

會，如果有需要也必須協調，但有的核心廠涉及的層面不同，只要你負責供應，他本身對整個流程也並非了解，並非專業，需要你提供技術有限，這也必須看這個客戶本身是工廠或販賣商，對這個領域了解的程度，如果他有專業能力，我們當然盡量配合，但如果不是，也希望由我們主導，然後他們站在監督的立場，這樣做事不會綁手綁腳。(g085)

因為我們本身就是專業廠，自己對產品有進行研發，技術的投入也有，他們也會採行我們的技術建議，和測試方法。中心廠懂的是品管的管制點，技術是掌握在協力廠，中心廠的重心完全只是在做品管管制點、輔導，專業領域仍是在協力廠手上。(d025)

第一，牽涉我們公司開發人員是否懂這個東西，不懂的人下去改，ISIR 合格、品質合格，裝起來不行，核心企業叫你改你就改，他說要改，你就聽他的，這要看公司的技術層面有沒有提升，不懂這方面技術就要尊重這個技術，可是往往技術心理層面，比較自傲，他有他的原則性和想法，協力廠是你如果要我改我就改的心態，核心廠就通常有硬么的心態，品質不良時就找協力廠，誰做誰負責，核心廠雖然負責商譽，可是最終還是協力廠負責，我目前有做 T1、T2 小量試作每次 50sets，品保主管負責去去報告、處理做全檢，可以要求業務、開發人員陪同，如果要賠償時，由業務與核心廠的採購部門協調。(d074)

有，經常，疑難雜案都得經過協商，台灣車廠的技術母源都是日本，日本都會隱藏技術，他在日本已修到六版了，我們才收到第二版，日本很古板，確實，成本比台灣高，所以台灣不能做的，日本就賣很多，台灣車廠的技術都依靠日本，日本怎麼解釋，就怎麼壓你，車廠技術母源不是他自己，我們也不承認，最後就讓市場品質的認定去協商。(d075)

³³¹ 台灣的技术層級由 1960 年代起，扮演承襲美、日技術合作的中介地位。林美霞，台商透過跨國策略聯盟進行大陸投資的可行性分析，頁 153-168。

核心廠扮演輔導協力廠品質交期開發技術，核心廠應該要建設他組裝、技術的能力，但是核心廠有的專業技術能力不夠，可是又不尊重專業廠的專業，我們希望核心廠不要受制於日本，在大陸也有很多東西是進口的，往往日本人不放就不放，如果核心廠擁有自主權就可以不用進口，自製來降低成本，我們在大陸，如果自己有主控能力，我們會要求他什麼都去開發，降低成本，主控權在我方，什麼都可以去做。(d082)

其實我常告訴他們，你告訴我們你所需要的要求樣式是什麼、你要增加的功能是什麼、要能夠耐多久的測試，已經配合過那麼多產品了，然後我們會送樣讓你們作組立，這樣我們在專業的安全系數計算上，可以做較佳的調配，也不需要核心廠再重複去確認這些技術問題，只要作重點的把關即可。(h075)

三 觀念和意識的反應

不同的觀念和意識化的反應，在經人際的互動後，表現在工作態度上的情形，包括（一）意識型態和習慣、（二）聯盟推動的概念不獲認同、及（三）處理態度公平與否的認定。

（一）意識型態和習慣包括 1.溝通，因為實際工作操作者為大陸員工，意識型態及習慣，造成溝通不良，2.使具有主觀性質的認定，如外觀、驗貨，無法讓不同人員的達到一致性，3. 不同工作崗位的人員，在工作心態上擔心失去工作而一板一眼，配合和協調不良，造成評定或檢驗上的差異 4. 工作時的工作態度習慣不同，成為品質控制時的隱憂，以致傳達的原義被扭曲。³³²

1.溝通，因為實際工作操作者為大陸員工，意識型態及習慣，造成溝通不良：

觀念想法，造成做法和台灣人不同，他們大而化之的想法，無視於產品品質提昇，從台灣公司向來的工作態度的角度看來，我覺得有打馬虎眼的感覺，因為不是公司裡的同仁，也只能要求再要求，把稽核的缺點和改善建議寫成紀錄，以身作則，漸漸影響他們效法。(D045)

³³² Todd G. Buchholz 著，馮勃翰譯，《經濟大師不死》，(*New Ideas From Dead Economists*)，頁 154-156。

2.使具有主觀性質的認定，如外觀、驗貨，無法讓不同人員的達到一致性，受訪者認為，大陸的人員審美觀不同，對產品的外型製作或產品外觀造型品檢認定上有差異：

有，在大陸小量試作後大部份是色澤、字體、角度做小幅度的修改，比較小的問題，屬於客人個人上主觀審美觀的問題。
(g068)

3.不同工作崗位的人員，在工作心態上擔心失去工作而一板一眼，配合和協調不良，造成評定或檢驗上的差異：

最基本就是我們過去，然後教他們，以及附標準樣品，大陸驗貨較死板，重點（生死門）在哪，他抓不到，他擔心會丟掉工作。³³³ (g078)

驗收的時候，同樣一批次做的成品，前一次交貨沒有問題，後一次交貨卻告知批退，去了解時，發現兩次驗貨的人不一樣，我告訴他說上次這個部分並沒有問題，他仍然判定 NG 無法允用，他表示沒有權放行，後來找他們的主管協調，因為有問題的話，第一次小量試作就應該告知了，而且一判定 NG 的話，品質分數也會受影響。(c067)

4.工作時的工作態度習慣不同，成為品質控制時的隱憂，以致傳達的原義被扭曲：³³⁴

這會有，難免會有，主要是在觀念上的問題，有一些他沒有辦法完全理解，造成的誤解，我們希望要求的時候，儘量用書面，儘量講清楚。另外是純粹下意識的問題，因為一些品質觀念是由做事態度、隨手養成習慣來達成的，就像心管類的零件有髒污或小損點，他只要你沒有盯他，就把那個地方放在看不到的一面，有時得不厭其煩的用書面，儘量講清楚，因為由協力廠再傳達到從事加工的人手上時，已經不知道經過幾手了。

³³³ 作者提到大陸工作者常常陷在圈圈中，遇到問題無法靈活解決，被動及慢吞吞的工作態度。孫偉立，孟範雲，《透視大陸商機》，(台北：愛迪生國際，2001年)，頁 44-47。

³³⁴ 葉啟政主編，《當代社會思想巨擘》，(台北：正中，1992年)，頁 150-152。

(A064)

溝通也是用中文啊，針對 1 個 logo 來講，我在銘牌上鍍上金色的，但字上有需要噴漆的地方，客人沒跟他講，他就不敢隨便增加處理道次，客人只是要求燙金的，沒有細說其他部份的處理，他也就會自動加上平常程序中應該注漆的道次。

(g052)

- (二) 聯盟推動的概念不獲認同，協力廠下屬員工心態上，並未將聯盟視為共同體，無法成為一種風氣核心廠商的人員進行品質評估時，發現協力廠僅有一部份成員在推動聯盟，造成制定的文件要求和現場作業不吻合，使聯盟的進行速度遭受阻礙：

這樣算是成功，因為我們已經算在他們供應商裡面了，也曾經對我們發估，可是因為價格太高，而造成流單，他們對我們的評估是，第一你們的文件是文件，現場是現場，你們 ISO 的文件是做得很好，可是現場完全不能配合，你現在組立的是負荷 2TON 的產品，現場掛的是 20TON 的產品說明，你的清洗液 2 個小時要換，可能 2 天沒換藥水，而且他認為開發與整個工廠橫向部門，連繫很差，我們開發新產品，並沒有組成一個專案的 team，而是由設計課擔當，去主導這個事情，然後自己做自己的事，所以，造成開發延誤，完全沒有照議定進度表在走，雙方平行對口單位無法聯繫進行，這都是很大的問題。(b108)

當協力廠提樣的時間延遲時，才發現他們在產品開發期間的勞動時間過高，經過討論，了解他們各單位人力的動員方式，都還集中在開發人員全權負責的階段，沒有將品質、製程、採購等的人員作一個小量試作協調小組連貫，從文件上的進行看不出來，可是這麼延遲下來，交期不能確保，就變得必須緊迫盯人，雙方一有壓力，交換意見上變得很難溝通。(D033)

- (三) 處理態度公平的認定，協力廠認為核心企業對有投資股份的協力廠商相對容忍度較大，要求有公正處理態度。漢得非德 (R. B. Handfield) 指出，針對供應鏈生產程序的不同作分層，核心企業對待成員，並非平等，而是以有利核心企業訂定產品開發、縮短程序的策略，讓協力廠分階段的參與。³³⁵

³³⁵ Robert B. Handfield and Gray L. Ragatz and Kenneth J. Petersen and Robert M. Monczka, " Involving Suppliers in New Product Development " , *California Management Review*, Vol.42, No.1, (Fall, 1999) , pp59-82.

對，他們對有股份的協力廠容忍度比較大。當然從我的角度看來是這樣，事實上要做到公平是不太容易，因為股份合作關係、人際關係還有產品的重要度和上線組裝程序的計劃，本來就不同，這都有所影響，只能遇到認為能夠再增進我們利益的部分，盡量爭取。(b126)

四 利益的糾葛

為了利潤、得失和職位的分配、爭取或獎懲的判定時，無法得到滿意所產生。³³⁶

這是所有衝突中議題中，最不容易解決的一環，因為利益也是創造供應鏈聯盟以追求利潤的唯一目的。研究者將其分類為：1.內部 和 2.外部環境所衍生的衝突。

(一) 內部所衍生的衝突，包括：1.技術和產品的外流、2.產品變更設計或停產後庫存的分攤、3.年度降價計劃的措施，態度強硬、4.回扣問題、5.訂單預視量與實際需求量不穩定，需提高庫存，中轉倉庫增加成本、6.合約製式化，無法針對個別廠商使用、及 7.原料距離遠的運費成本。

1.技術和產品的外流，聯盟形成後仍無法杜絕協力廠與其他競爭業者合作的情況。³³⁷僅能以專利和模具所有權來限制技術和產品的外流：

他所賣的廠家，就是我合作競爭的廠家，我們叫自己的協力廠到大陸設，沒辦法餵飽，他會出現到處流竄的情形，包括到我的競爭對手。(B056)

沒有限制，那沒辦法，控制這種事情，一面對公司生存，就什麼都不必講了，除非你有本事挺他，誰有把握我們可以一直有訂單給他，況且有競爭才有成長，他去做其他人的東西，學到了也會回饋到我們的產品上，互相學習。不過有專利的部分，大家都會小心避開就是了。(B057)

³³⁶ 呂鴻德著，《企業策略聯盟 Q&A》，頁 117。

邱毅著，《現代危機管理》，頁 54-55。

³³⁷ 吳青松，《國際企業管理-理論與實務》，頁 296。

光陽、三陽會限制，我們不會，不過有個問題，模具屬於誰的，就開誰的，有別人的 mark 我們也不要，模具屬於我們的，當然不准外賣，不過協力廠情感道義少，都會偷賣。
(B059)

2.產品變更設計或停產後，產生庫存和呆料報廢的分攤：

我們下了很多訂單，因為產品有設計變更，或不再繼續使用某一個零件時，原預先下的預視單，協力廠已經買了原料或製成了成品，卻沒辦法消耗掉，協力廠做好的變成呆料，這個問題只好吞了，雙方一起解決，他們會去吸收一些能用的東西，在大陸設廠的台商，目前有虧損，就由台灣這邊借他錢。(B071)

3.年度降價計劃的措施，態度強硬，核心企業有一定的年度降價計劃，顯示聯盟的主導權在核心企業，包括產銷過程關鍵活動的價格掌握³³⁸：

降價的計劃是每個協力廠在一開始就知道的事，當我們判定品質的缺點時，他們即表示不敷成本，成本應該是當初在報價時就已經定案，年度降價是有規律性的，若是涉及我們中途變更設計，額外要求的部分可以再議價，況且我們的部門執掌規劃較細，時間和應對的人員都不適宜，在品質確認的期間提出來，實在已經影響到進度的進行。(D067)

協力廠認為，核心企業要求降價的態度，漸漸因在大陸有多重選擇而態度強硬：

品質來講，大陸不是很 care，他認為說，你現在要求 100 分，我只要 80 分就可以，所以我要求的就是降價，我們公司就是一直沒有辦法達到這個要求，然後跟中心廠就會有衝突。(b017)

衝突有辦法解決嗎？(Q018)

他們要求跟台灣不一樣，態度很強硬，而且採取片面降價，不管你答不答應，時間到就是要降價，你接不接受是你的

³³⁸楊豐碩，《專案研究 - 國際策略聯盟與赴大陸投資策略》，頁 20。

問題。(b018)

會，我們企業有我們的風格，有我們的標準，不會因這個 case 去降低我們的標準，可能會影響我們在國際上的聲譽，所以我們沒有這麼做，**那邊 argu 就很大，每個廠商都降了，你們不降，就請你們主管過來喝個茶、喝杯咖啡，從早上喝到 2 點，也不讓你吃中飯，他也陪你坐車輪戰，從你的採購開始，採購組長、主任、經理，一個個來，反正就是要你降價，沒什麼。(b037)

問題是交貨後，對方就找問題，故意不給你錢，跟台灣不一樣型式，他倉庫很大，例如我們二家交同樣東西進去，他先用他的東西，交貨進去倉庫 1 萬個，他用 8 千個，就只付 8 千個的錢，屬於寄倉方式，往往主控權在他手上，我們是以訂單為付款根據，國外有很多也是這種做法，用多少算多少，如果你寄倉 1 萬多個，他只用 200 個，那他說不用了，要你降價，你也沒辦法。(d031)

4.回扣問題，協力廠認為回扣的索取在大陸視為天經地義，而且必須有管道，情況比台灣更嚴重：

喔！有，通常你必須有這個關係，才會跟你談到這部份，在他們來講很正常，他會跟你講，我跟你做生意，你要還我多少回扣。(b068)

對，可是在大陸，包括企業和他們政府機關，已經是明示了。(b069)

這是發生在中資還是台灣部門？(Q070)

都有，大陸本地 Local 的企業，他可以透過很多關係，去做台面下的動作，然後過來是港澳台資，外資部份他比較不願意接受這種事，所以外資很多都造成虧損，因為你對勞工的費用擔非常大，除了本身薪水支付，還有金額外提撥 50%。(b070)

5.訂單預視量與實際需求量不穩定，需提高庫存，中轉倉庫存增加成本，在中途轉運倉庫（中轉倉）的備貨庫存產品不計價，而使

協力廠產生庫存成本的壓力：

會，一般他的要求是我們要備一個半月的庫存量在中間倉裡面，不過現在我們都是用比較減少我們庫存的方式，正常我們都是備半個月，所謂一個半月就是我這個月的量，再加上半個月的量，並不是像他要求說我這個月的量，以外再加上半個月的量，所以說我們雖然是備一個月的量，但事實上只是備半個月的量。(b084)

一般在中轉倉的庫存夠的話，就沒有這個問題，比較大的問題在我們本身的生產上，曾經有延遲出貨，然後差點造成車廠停線，因為我們延遲出貨差距一個多禮拜，而他們實際用的量又多 50/100，把我們中轉倉庫存快用完了，工廠這邊又因協力廠原料出問題，而整個延誤。(b087)

因協力廠在大陸的銷售不穩定，訂單預視量與中轉倉庫存差距太大，造成協力廠必須提高中轉倉的庫存量，而使協力廠產生庫存成本的壓力：

從初期的 KD 件開始，訂單的變化量太大，沒有辦法很正確的掌控你的生產流程變化，常造成 KD 件來不及，不然就是 KD 件庫存過多。(b035)

不是有預測量？(Q036)

對，有預測量，他下的預測量跟實際使用量，可能差 50/100，我們也遇過，曾經他預估量給我們下 900，可是當月使用量是 1500，增加 60/100，或是他下 1000 預估量，實際只下給我們 600，他們的目前的產量還算可以，是 1 萬 8000 多輛，今年預計成長到 4 萬輛，而且為了衝這個量，他們推出一個經濟型的汽車，就反正什麼都減，偷工減料，反正能省錢就好，他也要求我們說你安全閥不要不沒關係啊，材料薄一點沒關係，你測試不要這麼嚴，也沒關係 cost down 30/100 就好。(b036)

6.合約製式化，無法針對個別廠商使用，協力廠希望能增修，以切合實際狀況：

他的合約是很格式化的合約，針對所有廠商在用的，沒有針對特別的廠商使用，是整體的，就規定說，我的模具怎

樣，我的產品，售後服務規定是什麼樣，就是這些條文。
(b124)

合約的規定有些就不適用在我們身上，因為我們所負責的零件加工部分，涉及的是他的專利權問題，專利權在大陸很混淆，大陸有些早就在台灣有專利之前，有申請專利了，會發生重複的狀況；況且台灣有些專利是日本、歐、美的專利權期滿，但繼續使用的，所以界線很模糊，但是要接訂單也必須照著他們的規則走，有些是讓我們很為難，就等有問題再說了。(f086)

7.原料距離遠的運費成本。產品樣式多、生命週期短，因運送的距離和人員決策兩地而送樣延誤：

衝突，第一就是樣品，樣品補給比較慢，我人有一半時間各在台灣和大陸跑，樣品有些需作決策，才能送到他們手中，寄快遞也需 3 天，除非有人回來，所以當產品式樣常常變動時，他們時常會追著我和東西跑，也向我反應樣品送樣進度的事。
(g049)

樣品是由大陸送，如果你在台灣就可以直接拿了，整個樣品送樣距離加上來回確認的關係，完成的時間拖長了，就比較慢了
(g050)

(二) 外部環境所衍生的衝突：1. 批量少所增加的運費成本、2. 協力廠擔心核心企業熟悉大陸市場後合作生變、原台灣合作的唯一性被取代、3. 訂單量的不穩定、4. 以大陸當地性產品作為議價標準、5. 退換貨因幅員遼闊難以認定，要求造冊登陸、及 6. 各地報關不同造成的損失。

1. 批量少所增加的運費成本，在大陸投資量大，若所接訂單的批量少，運費不敷成本，其中 g 解決方式，是將小批量訂單調回台灣製作、各負責吸收一半運費：

以我的東西單價低來講，他們的運輸費用高，如果他為了控

制庫存而批量少，我有時候很難應付。(g038)

會影響你原有在台灣的合作？(Q039)

如果訂單量小，會，因為我會不敷成本。(g039)

增加的部份你要吸收？(Q040)

對，我會跟他們重新確認費用，因為這樣會引起衝突，做生意就是要賺錢，單子量小，就承擔不起損失，所以，我也有很多量小的單子，再拿回來台灣做。(g040)

我們規格品的製作是以國外的規格基準來定公尺寸差配合，可是他們為了特殊材質特性的規格要求、專利品或一些與市場區隔的產品，有需要重新開模的情況，常常量產一次的批量不符合我一次上線上機台射出製造的量，我的員工為了要生產這小量，又要重新校正機台，清理餘料，往往浪費了一整天的時間，你產品的價格又很低，每次跟你增加小批量的機台上線費用，時間一久，他們也會有我們生產價格偏高的疑慮心態，在台灣已經配合這麼久了，也希望他們生產穩固增加，過來這邊還是繼續合作。(e056)

2.協力廠擔心核心企業熟悉大陸市場後合作生變、原台灣合作的唯一性被取代，台灣的各個產業，經過八 到九 年代的競爭，能繼續存續下來的專業廠，在其技術領域中，於台灣內銷市場已取得近似獨佔或寡佔的地位，³³⁹都屬於佼佼者，但在台灣的唯一性，移到大陸後遭到多方低價競爭，核心企業的協力廠有更多選擇，聯盟的協力廠擔心當核心企業漸漸熟悉大陸供應市場時，將受到終止合作的命運：

其實應該說在型態上的問題，因為大陸和台灣畢竟差距很大，我們公司在台灣算是唯一可以做這種東西的，可是在大

³³⁹ 中部汽機車零組件業 齊赴大陸打天下，〈中時實電子報〉，2001年7月12日。(URL: <http://forums.chinatimes.com.tw/>)，上網瀏覽日2002年2月18日。

蕭志同，楊俊文，朱博湧〈兩岸汽車產業合作之研究〉，頁119-130。

李明軒，陳雅慧，盧智芳，〈WTO與兩岸競合〉，(台北：天下，2001年)，頁72。

陸不是，大陸可以算還很多，而且他還可以用更低的價格，達到中心車廠的要求。(b016)

3. 訂單量的不穩定，因核心企業目前的產量仍屬小量，且訂單量不穩定，使協力廠接到核心企業少量且要求降價的訂單，為了穩固日後合作的考量，而打出低於成本價格犧牲的產品，但是當正式生產，數量一增加時，反而面臨產量增加、營收幅度比例減少的狀況：

在深圳做，不符合他的成本效益，在深圳分公司，深圳他屬於大量的流水線，b 是屬於小量多樣的生產線，當初交給他們是每個月 600 台的量，在深圳開這條線，他不符合成本，所以再設立 b 這條生產線。(b013)

應該說，當初給你這個量，你給我降價，我一年可能只有 2 仟輛、3 仟輛，可是等他正式出來，一個月可能就是 1 仟多輛了，這個差距非常大，我們把一年只有生產兩、三千的生產量當成是為了日後好相互配合的特別低價來供應，可是量一大來，就很可怕，增加將近 10 倍，然後我們在品質沒有降低，生產線產能設定量為小量生產形式，沒有降低成本的情形下，對我們造成一個很大的負擔，為了要推以後的案子，還是得繼續以近乎沒有利潤的方式供應。(b041)

4. 以大陸當地性產品作為議價標準，g 受訪者指出，核心企業會以大陸本土性工廠提供的低價產品成本，作為與協力廠議價的標準，要求協力廠降價：

廣交會本身都是大陸人的，價格都比我們低，他們去探底後，會再斟酌 10~20% 的增加，下訂單給我們，客戶會先以大陸價格的市場來作價格成交的依據，大陸人的東西便宜，但是品質他們不確定，先以低的價格試探你的價格，再衡量要不要讓你做。(g018)

5. 退換貨因幅員遼闊難以認定，核心企業產品出貨後，遭消費者退回的不良品，由經銷商負責退換貨的處理，認定不明確，也因大陸市

場廣闊和路途關係，無法查驗所指不良品，進行不良品質的改善。

有，有固障的話，他會要求扣款，可是他只是跟我們說，你的什麼東西固障，幾台，然後馬上要求扣款，對我們來說，可能會非常不服氣，我們請他提供製造編號、流水號碼，未看到到底是什麼時候出的貨，我可以做檢討，漏油是在哪裡，可以知道固障點在哪裡，起碼不良品寄還給我，運費我們出都沒關係，可是他們通常說，我們沒有保存，沒辦法提供那些資料，他還是跟你扣款，東西不知道在哪裡。(b109)

這是因為他們內部流程的關係？(Q110)

其實這可能隨車子到全國經銷商，比方說我車從福建發貨到黑龍江、新疆，整個運送時間太長了，他們也判定說總經銷商有反應這個問題，你品質出問題，可能到某一個集中點，他們的零件發貨倉裡面，直接就做處理，沒有返回我們這邊，所以，也沒有照片存檔或文件存檔，造成我們很大的困擾，這些事我們也跟他討論過很多次，然後才提供流水號，可是實物還是沒收到。(b110)

6.各地報關制度不一造成的損失，核心企業不熟悉大陸法令的問題，求出貨地點變更，因大陸各地報關方式不同，牽涉異地報關，而造成損失：

有，在台灣的手續，方便很多，例如：FOB 到港口就好了，在大陸還有異地報關，像你的工廠在深圳，我的在東莞關卡不同，報關的方式也不同，在台灣要出貨，隨時裝櫃送到港口即可，而在大陸就必須先異地報關，送文件去再過一個關大概要 4 天~1 週。(g033)

在同一個省？(Q034)

在同一個省就有 3、4 個關，這種情形下，我常因異地報關的一些事，而把貨拖到香港。(g034)

不能只開一個由香港的報關手續？(Q035)

那樣的費用很高，你在大陸，如果東莞的貨和深圳併櫃，只是約 3 千塊，若拖到香港要 1 萬多。(g035)

你目前都拖到香港？(Q036)

如果能順利，我都在大陸併櫃，如果今天客人說馬上要出貨，沒辦法就只好拖到中陸，那費用就多出來，在台灣怎麼會有這些問題。(g036)

第六章 結論

經由訪談與文獻，研究者將赴大陸的汽機車配件產業供應鏈聯盟，其合作和衝突的相同議題綜合歸納後，分析各方聯盟的動機，核心企業的聯盟動機為：一、薪傳技術、二、以聯盟迅速導入量產、三、延續工作習慣、四、確保品質和品牌形象、及五、專業技術互補，分攤風險。協力廠聯盟的動機，歸納出：一、求生存、二、求發展、三、多年交情的力挺、四、在大陸的發展不順利。

本研究的汽、機車供應鏈聯盟合作議題的特點包括：一、利己利人的心態，相互回饋、二、輔以電子工具聯繫、三、藉交易提昇信任度、四、管理階層的觀念與推動、五、利潤的合理化、六、形成工業城、七、縮短技術建構時間、八、信任感、九、鄉情情感、十、相互犧牲或交出一部份的自主權、十一、整合台灣赴大陸汽、機車、配件產業成為一個大型供應鏈、以及十二、不利新進企業生存的因素。

本研究的汽、機車供應鏈聯盟衝突議題的特點包括：一、品質認定的控制、二、技術知識的理解、三、專業人員調派的真空期、四、專業能力的角力、五、意識型態、六、年度降價計劃的措施、七、需求量不穩定、引發中轉倉的設置八、原料和送貨距離遠的運費成本、九、成員的唯一性被取代、十、售後服務幅員遼闊、以及十一、各地報關制度不一。詳述如下：

第一節 聯盟動機與發現

一 核心企業的動機與發現

本研究的受訪者在大陸設廠的共同動機，都是提到，第一，台灣製造成本

太高（如，A、B、C、D、e、f、g和h），第二，國內市場幾近飽合³⁴⁰，（如，B、D、a、b、c和d）的兩大因素，造成外移到大陸設廠。

核心企業聯盟的動機，歸納出：一、薪傳技術：台灣景氣衰退後，內需和外銷優勢不再，產量減少，勢必減少投資，包括減少研發的投入，和影響機械設備的更新，原台灣的知識管理技術，在合作減少的情況下，將逐漸流失，產生技術停滯，和核心企業不願看見過去多年辛苦傳承的技術因此損失浪費。二、以聯盟迅速導入量產：減低生產作業前置程序耗費的時間和精力、減低步入正常生產前的作業前置程序，或培訓廠商、尋找適合的廠商所耗費的時間和精力，核心企業在大陸，不能花費當初在台灣進行供應鏈聯盟時相對的時間進行聯盟，而影響導入量產的時機。三、延續工作習慣：人員的配合習慣和相互了解、減低工作配合的障礙，配合習慣和相互了解。四、確保品質和品牌形象：這些核心企業在台灣深耕多年，都擁有良好的口碑及商譽，在初入大陸市場時，希望能維持相同的品質和信譽，才能繼續佔有新市場。五、專業技術互補，分攤風險：核心企業會根據重要零件、互補性高的產品，然後以各種有利的方案，主動和協力廠作聯盟。

訪談內容中動機的第一點薪傳技術，以及第四點確保品質和品牌形象，與文獻中聯盟所談的動機不同，是新的發現，文獻大都以經濟角度的觀點探討聯盟動機能造成的效益，而訪談此產業的核心企業，視過去知識技術為多年累積努力的成就為效用無限的資產，不願就此放棄，將成就加入轉移大陸後聯盟中，期許能繼續傳衍，使原有供應鏈成員再繼續發揮落地生根的新動力。品質的口碑形象更是艱鉅的維繫工程，代表此產業的產品品牌，在商場和消費者心中的評價，核心企業希望能將台灣所擁有的良好品牌形象，延伸到新的市場，當作切入的利刃，省卻重新打造品牌和商譽的成本。

³⁴⁰運輸工具業業績比上年度減少 23.17%，車市買氣趨於平淡，機車及其零件業仍持續減產。

九十年工業生產指數統計，《經濟部統計處》，

（URL:<http://www.moea.gov.tw/~meco/stat/five/in9102.htm>），上網瀏覽日 2002 年 4 月 5 日。

二 協力廠的動機與發現

文獻大多描述整體考量的動機，很少個別談論協力廠的動機，協力廠在供應鏈聯盟裡是扮演著多數成員的角色，很容易因為忽略其動機，而減低合作的效能。在訪談內容中，協力廠設廠意願主動和被動兼而有之，對大陸設廠的意願很高，但在參與聯盟的意願上，都是被動參與聯盟，核心企業扮演主動邀約協力廠成為聯盟的推手，協力廠經邀約才決定加入。

針對協力廠聯盟的動機，歸納出：一、求生存：核心企業赴大陸設廠後，批量大的訂單逐漸流失，為求生存，技術性高的產品，訂單才會留在台灣生產、二、求發展：以核心企業訂單為基本，再向外發展、三、多年交情的力挺：在台灣的合作期間，關係鞏固，負責人之間培養出相當的信任感或信譽、四、在大陸的發展不順利：受外來同行的競爭與法令的阻礙，希望藉由聯盟再起商機。

訪談內容中動機的第一和第二點，在一般的整體對聯盟動機的文獻探討中即能顯見，而第三點、多年交情的力挺，以及第四點在大陸發展不順利，是研究者認為應該提出來探討的部分。研究者認為，交情中包含了三種涵義：第一，是產業中多年建立的情誼，使企業主能在一次邀約中決定參與聯盟。第二，是產業的供應鏈在台灣長期間，已建立起信任的機制，使企業主能心裡臣服。第三，協力廠的企業主長期依靠核心企業作決策，將聯盟視為賭棋。另外，在大陸發展不順利的廠商，皆比核心企業早涉足大陸市場，都遭遇過挫折，台灣赴大陸的企業若不藉聯盟的運作，精簡管理和持續提昇技術，企業單獨赴大陸設廠，則將受到強大且廣泛的價格競爭和層出不窮的人為阻撓。

第二節 供應鏈聯盟合作和衝突的特點

一 聯盟合作議題上的特點

在合作的主題中，首先，根據訪談內容，供應鏈聯盟合作議題的特點，依

合作的主題分類，列表陳述如下：(如表 6.1)

表 6.1 聯盟合作上的特點表

合作主題	發現的議題	議題之陳述
穩定重要零件的供給	利己利人的心態，相互回饋	協力廠接受的是核心企業有限的人力資源，與台灣聯盟的各單位皆能充分合作，尚有一段距離，在時間上也要求短期內達到相互的協助，所以核心企業通常會以產品的重要性來分配輔導時間。
	輔以電子工具聯繫	目前由於大陸的通訊尚未進入以電子通訊交流的有利時機，各廠商的生產資料聯繫，仍以郵遞和傳真為主，而內部設計和量產等管理則已經與台灣趨於一致。
	藉交易提昇信任度	台灣目前在金融制度交易接近歐美地區較為完善的前提下，是已經以信譽為信任基準，而在大陸與台灣財務獨立的狀態下，盈虧也獨立，必須經由每次交易的依約履行，來建立信任。
	管理階層的觀念與推動	人員調派頻率過高、人員流動性過大，必需各階層都能承先啟後才能使聯盟的成果顯現。
	利潤的合理化	大陸的報價由於品質基準不同，不像台灣的素質一樣平均，處於非穩定狀態，所以對協力廠和核心企業各自所認為合理的利潤的共識，仍不一致。
	形成工業城	形成工業城本身就與台灣地少人稠的規劃不同，大陸有廣大的未開發土地可利用，且政府為了當地發展，施行遷村或開闢大型工業區的配合非常積極。
達成供應鏈聯盟總體建構的成效	縮短技術建構時間	台灣早期也是由跨國投資引進技術起身，台灣花費了不少時間和精力在語言的轉譯，和授權母國刻意隱藏技術的摸索之中，台灣對大陸的投資由於必需快速回收資本的壓力下，技術是快速又完整充分的帶到大陸。
	信任感	台灣的供應鏈聯盟時間因企業的生存長且穩定，但在大陸的供應鏈中，每個成員經營的成敗尚未浮現，聯盟內的機會主義心態重。

合作主題	發現的議題	議題之陳述
	鄉情情感	台灣因地區小而環境相同，工業起步的狀況平均，但人員往大陸工作後，工作壓力大，攜家帶眷的情況少，必須有鄉情情感的支持共度難關，減輕工作時與下班後兩極化心態的調適。
以溝通建立標準化使聯盟共同成長	相互犧牲或交出部份的主權	在彼此初期都需要對方的情況下，交出自主權以獲得更多支援，以分合並存的方式，共同成長獲取長期報酬。
外在壓力對合作的促進	不利新進企業生存的因素	多頭政策和人治型態的政府、兩岸雖是同文同種，但並非同一國家的心態和大陸原有商業利益形成的架構排擠新加入者。這些因素是在台灣的供應鏈聯盟中，不會碰到的外在問題。
未來聯盟的願景	整合台灣赴大陸汽、機車、配件產業成為一個大型供應鏈	台灣的汽、機車、配件產業各個供應鏈聯盟生態早已定型，雖然協力廠有重疊的供應行為，但各核心企業早已有固定的品牌消費群與管理系統，和政府基於反托拉斯的政策，並未形成整合成完全的大型供應鏈的心態。只是基於在大陸眾多競爭下，所考慮的整合方式。

(資料來源：作者自行整理。)

二 聯盟衝突議題上的特點

接著，在衝突的主題中，根據訪談內容，供應鏈聯盟衝突議題的特點，依衝突的主題分類，列表陳述如下：(如表 6.2)

表 6.2 聯盟衝突上的特點表

衝突主題	發現的議題	議題之陳述
目標認定的歧異	品質認定的控制	大陸的原料和添加化學配方的不同，使成員在材質的選用時，面臨當地化和昂貴的進口成本所困擾，聯盟必須重新適應原料特性而花費相當的時間和實際測試的精力。
專業領域的堅持	技術知識的理解	台灣長期培養的技術和教育，使成員獲得的知識領域相似，聯盟各成員中，由於當地新員工加入，技術知識的系統有待整合。
	專業人員調派的真空期	協力廠派遣大陸的工作幹部因不定期調派和人員不足，推動計劃不易，調派的流動率高，造成工作的接續不順利，使傳承的知識、技術、程序上的斷層。
	專業能力的角力	協力廠為核心企業的專業廠，核心企業的技術母源來自其他國家技術授權，在台灣的供應鏈聯盟，只有技術母源和專業廠的不一致，但在大陸則增加第三種當地技術專業人員，不同的專業立場，遇到爭議時，更多意見不易整合。
習慣和意識化反應	意識型態	聯盟實際工作運作者為大陸員工，所受的是社會主義的意識型態及習慣，造成溝通不良使主觀性質的認定，如外觀、驗貨，無法讓不同人員的達到一致性，成為品質控制時的隱憂。
利益的糾葛	年度降價計劃的措施	在台灣的協力廠多年來分攤了建廠成本，年度降價計劃的措施，在大陸初建廠資金緊俏的同時，容易造成協力廠營運的困擾。
	需求量不穩定的設置	訂單預視量與實際需求量不穩定與台灣接近飽和的市場需求預視量的準確形成兩種對比。
	原料和送貨距離遠的運費成本	雖有某部分聯盟，形成工業城，但其他仍未形成工業城或未駐廠在工業城的成員，仍必須因大陸的幅員遼闊，負擔遠距離的運費成本。

衝突主題	發現的議題	議題之陳述
	成員的唯一性被取代	原台灣合作的聯盟成員，多數經過市場的淘汰，擁有唯一性，所以聯盟穩定，在大陸的聯盟，協力廠擔心核心企業熟悉大陸市場後合作生變。
	售後服務幅員遼闊	售後服務的即時性和退換貨的處理，因幅員遼闊難以達成和認定。
	各地報關制度不一	台灣港口報關皆隸屬經濟部港務局，報關制度相同，在大陸同省的報關方式有差異，影響托運和併櫃的進行。

(資料來源：作者自行整理。)

三 合作與衝突關注的焦點議題

汽機車配件產業的供應連聯盟，在不同環境下產生的合作和衝突，研究者將合作和衝突所關注的相同議題作一結合，針對訪談內容找出之問題，提出幾點做法及看法：

第一，機動計價的研擬：核心企業以合理的利潤和協力廠維持長久的合作關係，而協力廠初赴大陸，資金緊俏之際，卻對每年例行的降價政策，和目前產量不穩定的情況感到不勝負荷。大陸供應鏈的訂貨系統和需求不穩定，誤差率高的情況下，設置中轉倉庫的制度，本是為解決供應商大陸幅員遼闊所產生即時供貨不及的問題，卻無法擺脫協力廠的庫存成本壓力，僅有核心企業單方面享有減低庫存成本帶來的利潤。加上協力廠不時必須因應爭取未來訂單量，在某批量上的犧牲，研究者認為，可以在聯盟的制度中，加入原料、運輸、批量等因素下，產生漲價和降價時，設定容許的波動率，讓漲跌可以隨機調整成為常態，甚至在輔助的報價軟體中設定每批最適價格，和隨距離調整運費的精算機制。

第二，提高聯盟門檻：聯盟逐漸形成的工業城型態，可以提高聯盟的退出門檻，減低聯盟外部眾多當地企業積極投入聯盟運作時，協力廠對聯盟不穩定的憂心。因為協力廠決裂不合作之後，從事的產品領域相同，轉型變更技術領域不

易，勢必有機會再著手尋找和核心企業從事相同領域的競爭對手接單合作。另外，雙方在實際進行生產作業的門檻中，共同建立標準化的制度，使雙方有明確的準則和經由不斷相互接觸溝通，增強成員彼此專業知識技術的不可替代性，和全力的投入而產生成員惜於退出的心態，使長期合作的計劃，有加分的成效。

第三，意識型態或偏見下的判定，與一般技術品質上的判定不良不同，不能經由明確的良劣來做二分法的判決，其結果無法讓協力廠心服。研究者認為，善用世界公認的標準，如，美國國家標準（ANS） 中國國家標準（CNS） 日本國際標準（JIS） 國際色卡表、明暗值，有助於解決產品未明定清楚後產生的爭端，也可以一式數份的送樣標準實物，作為日後雙方的判定標準。雙方在產品決議生產前必須培養成員，對產品適用標準的共識，並培養成員在設計品質工程表時，對容易產生意識差異的判定部分，每個細節中運用各項標準，以減少因主觀意識判定所產生的衝突。

第四、加速對當地人員的任用，各奉派遣至大陸的台灣工作人員，對彼此工作模式和人際溝通的適應性，因時間期限限定的緣故，相對也壓縮協力廠商達成各階段工作的期限。改善人員工作調派的銜接成為常態，加速專業知識的灌輸，當專業技術的領域遇上核心企業的權威所堅持時，研究者認為，這類的衝突，僅能以訂定耐久壽命測試等相關的實際驗證結果作決定，也可避免核心企業技術母廠的干涉。

第五，公平的態度來自於認知，針對整體產品的流程，作為資訊透露的順序和製程的安排。依製程界定出分層階的劃分計劃，讓聯盟成員了解自己在聯盟中所扮演的層階一定的位置，可以減少不平的心態。而一般性的規定和懲處，則必須一視同仁，在計劃推出時，必須讓協力廠了解分階動作的用意，避免引發質疑的揣測。

第六，技術的外流很難作人為的控制，每一種產品都有一定的利潤期，只要在期限內，嚴格要求聯盟內的成員不得轉移外流，可訂定賠償金的方式遏阻，和設計零組件、模具時，某一特殊規格尺寸的配合限制上作控制。

第七，售後服務階段的產品發生不良驗退時，無法退回產品實物的情況下，要求負責退貨的權責單位，進行簽認的程序，並登錄產品製造編號、不良原因敘述的證明文件及要求拍照存證，回饋回協力廠的以作為判定不良的依據。

第八，資金支援在核心企業和協力廠雙方的合作中，並非扮演主要互動支援的主體，而是雙方在技術品質的配合才識供應鏈聯盟的重心，協力廠能赴大陸投資，一方面皆在有能力負擔建廠資本的條件下，才有把握接著參與聯盟，另一方面，藉由獨立的財務，協力廠才有自由發揮發展的空間。無論是核心企業倚重協力廠以專業廠的技術生產能力配合，或是協力廠依賴核心企業的訂單、客源，及在有限人力下輔導進行的品質管理技巧（包括工具軟體的統合）進行生產控管，都並非是單方的給予或獲取，正是供應鏈聯盟加強合作的重點所在。

第九，在台灣幾個主要的汽、機車、配件產業，協力廠早已是重疊的情況，為進駐大陸市場，核心企業希望與原在台灣競爭對手，消除在大陸地區的競爭，變成合作關係，核心企業希望能聯合各方的核心企業整合旗下聯盟，但（一）各個核心企業到大陸獨自進行聯盟，已形成各據山頭的局勢，（二）涉及台灣企業與國外不同技術母源的母廠間技術合作關係，系統相歧，融合不易的部分有待解決。（三）核心企業到大陸設廠之後，若又與大陸合資，面臨所有權和經營控管權系統已不相同，再進行聯合的困難性已經增高。

最後，聯盟內的各企業，由於是集體赴大陸投資，因應經濟規模，各核心廠商和協力廠商皆為大型的經濟規模市場，投資規模和員工總數，有擴大的狀況。³⁴¹因為投資擴大，必須有一定的獲利維持各企業正常的開銷，為避免風險，供應鏈合作在初期尚未熟悉大陸供應市場前，仍能緊密維繫。面對核心企業和供應商選擇性的提高，由台灣過去的核心企業和協力廠所組成的聯盟，除重要技術零件的生產外，研究者認為聯盟的維持，僅能維持階段性的目標，我們不可否認，以供應連聯盟相互合作的方式，帶來產業管理和技術的提昇，但面臨協力廠積極

³⁴¹ 范佐滢，《台灣外向型中小企業跨產業策略聯盟之研究》，頁 7。

擴展其他銷路的進行，台灣協力廠對核心企業的唯一性在大陸消失，大型的核心企業面臨股權的移轉，所引發的經營爭奪權角力戰，正在聯盟的檯面下進行，都將是未來影響聯盟長期合作的隱憂。

第三節 後續研究建議

- 一、進一步針對整個台灣赴大陸投資的汽機車配件產業內，各個聯盟的成員，以量化大量問卷的方式，探討合作與衝突對供應聯盟影響程度。
- 二、對同一產業的不同聯盟作研究，探討不同聯盟間，聯盟成員重疊的情況和本研究合作衝突模式的異同之處。
- 三、每一種產業到大陸聯盟的特性和需要性不同，合作和衝突的點和面向也不同，後續研究可針對更多其他產業的樣本作對照，比較其運作方式。
- 四、更深入地將聯盟內的協力廠成員依供貨產品重要度，或產品價值比例，分析出合作與衝突的深度與影響程度，有助於針對問題的發生，作仲裁決策時的緩急處理順序。