

國立臺灣大學法律學院法律學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Law

College of Law

National Taiwan University

Master Thesis

論企業策略結盟的風險控管與交易架構之設計—

以製藥產業中大型藥廠和新興生技公司間的合作為例

Risk Control and Design of Deal-Making Structure in

Interfirm Collaborations:

The Cooperation between Large Pharmaceutical Firms

and Young Biotechnology Corporations

陳俊翰

Chun-Han Chen

指導教授：王文字 博士

Advisor: Wen-Yeu Wang, S.J.D.

中華民國 98 年 7 月

July, 2009

## 謝 辭

時間过得飛快，在撰寫謝辭的此刻，我才猛然驚覺，自己已經在台大這片校園度過了八年的人生時光。隨著此篇論文的完成，也意謂著這段美好而令人回味無窮的學生時代，即將暫時劃下一個休止符。

在三年的研究所生涯中，首先我要感謝指導教授王文宇老師。因為修習了老師開設的商法專題課程，讓我深刻體會到商業法制的浩瀚廣博，並且確立了日後想要努力鑽研精進的目標。老師在商業和財經法領域的深厚學養，思考問題時多元的觀點和不預設立場的態度，更是我所心生嚮往的。這篇論文的完成，從寫作議題的選擇到參考資料的提供，更要感謝老師時刻的提點、鼓勵與指導。

另外，也要謝謝在百忙之中抽空擔任我論文口試委員的江炯聰老師及劉紹樸老師。江炯聰老師以其在商業經營及策略管理方面豐富的學養，在口試時提出我論文架構中的盲點和漏洞，讓我有重新思考、修正的機會；劉紹樸老師則從在實務界工作多年累積之經驗，指出我論文中的衝突、矛盾之處，並對於整體架構和內容取捨提出了許多寶貴的意見，使我進一步學習到撰寫論文應有的思考方式，對於相關議題的討論能更加深入。從老師的指導當中，讓我深刻了解到自己的不足，體會到在學術研究的道路上，還有一段漫長的路要走。

說真的，在台大八年的歲月中，令我時時刻刻感激在心的師長實在太多，深怕在短短的謝辭篇幅中難以一一細數。在會計系學習的日子裡，我要特別感謝初會和審計的林嬪娟老師、中會的林蕙真老師、高會劉嘉雯老師以及稅法林世銘老師。幾位老師除了教學上態度嚴謹、認真，平時對於學生更是關懷備至，深受同學的歡迎和愛戴。而我因為身體狀況特殊，時常勞煩幾位老師的關心和照顧，更讓我深深感激在心。如果沒有這幾位老師伸出溫暖的雙手，我的大學生活不會過得如此豐富而順利。

另外，我還要特別感謝陳忠五老師從大學時代一直到研究所期間從不間斷地指導和關心。和老師的初次相識相遇，是在大一下的民法概要課堂上，老師溫文儒雅的態度和嚴謹認真的教學方式，在在令當時的我留下深刻的印象。也是從那時候開始，我才真正對於所謂的法律有了初淺的認識。在老師的啟蒙帶領之下，我一步步地踏進了法律的殿堂，了解到一個法律人可以不必侷限於傳統而具有多元、無限的可能性。除了從多門課程中經由老師的指導，學習到思考、分析問題的方法外，更令我銘記在心的，是在這八年的學生生涯中，老師時刻對我的關懷和照顧，我在老師身上所學習到的，不只是法律方面的知識，更包含一種待人處事的態度。

在法律系和法研所就讀的這段時間內，我也要特別謝謝以下幾位師長平日的指導和關心，包含林子儀老師、陳聰富老師、黃昭元老師、詹森林老師、黃榮堅老師、林仁光老師、謝銘洋老師、曾宛如老師、李建良老師、林鈺雄老師、王泰升老師、林明晰老師等所有曾經關心過、教導過我的師長。他們不但在各自的專業領域中學養深厚，教學上更是態度嚴謹認真，對學生充滿熱忱，因為有這許許多多老師的指導和關心，才讓我在大學及研究所的生涯中得以不斷成長、茁壯，在此均致上最深的感謝。

除了上述指導、關心過我的師長之外，我也要謝謝在過去八年的台大時光中周遭所有曾經關懷、幫助過我的同學朋友。會計系的楊文、卓瑩、詩晴、湘榆；法研所的梁正、佳蓉、牧玆、俞仲和錦秀學姐等，因為有你們的友情和溫暖，在我需要幫助的時候總能適時伸出援手，讓我的學生生活有了不同的面貌。尤其是湘榆，從會計系到法研所這一路以來，能一直和妳維持同窗關係，讓我覺得自己真的十分的幸運，在遇到困難的時候，知道自己總是可以找到支持和聆聽的對象。不好意思給妳帶來了許多麻煩，不過我衷心感謝妳的善良和曾經幫助我的一切。

當然，今日我能夠完成的所有一切，包含這篇論文在內，都是因為有家人溫暖的陪伴和支持，這也正是我不斷繼續勇往直前的最大原動力。尤其，我要將最深最深的感謝，獻給我的母親，因為有她對我無微不至的呵護和照顧，始終無怨無悔，不求任何回報，才讓我有機會一步步實現自己的理想，跨過人生的每一個里程碑。如果將來我有一絲一毫的成就可言，那都要歸功於她一路上百分之百的犧牲和付出。我願將這篇論文的完成，獻給她作為禮物！

最後，我要說聲，再見台大，我畢業了！

陳俊翰 謹誌  
2009年7月1日 風城

# 簡 目

中文摘要.....	I
Abstract.....	III
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究內容及限制.....	4
第三節 研究方法與進行步驟.....	6
第四節 論文架構.....	8
第貳章 企業間策略聯盟的動機、類型和理論基礎.....	12
第一節 策略聯盟的意涵.....	12
第二節 理論基礎.....	21
第三節 探討企業間合作關係的分析性架構.....	66
第四節 以成本效益分析架構判斷企業合作結盟之優劣.....	81
第五節 從關係性觀點探討企業合作的競爭優勢.....	84
第參章 企業合作的風險控管與交易架構分析.....	99
第一節 企業組織間關係的管控機制.....	99
第二節 研發聯盟的風險控制.....	110
第三節 投機主義的內涵分析及相關治理機制探討.....	118
第四節 介於市場和層級組織之間的交易型態—以混合模式組織(網絡型態組織)的產生為例.....	140
第五節 以交易成本理論研究不同企業交易架構產生的因素.....	163
第六節 從實質選擇權觀點論企業的投資—以合資企業為例.....	179
第肆章 企業結盟的管理與控制權分配—以製藥產業中大型藥廠和新興生技公司間的合作為例.....	192
第一節 傳統製藥業簡介.....	192
第二節 生物技術與生技醫藥產業概述.....	196
第三節 生技製藥業之價值鏈與新藥開發.....	206
第四節 製藥公司和生技公司的聯盟(合作模式).....	218
第伍章 結論.....	240
第一節 讓企業的合作關係發揮「1加1大於2」的效果.....	240
第二節 後續研究建議及展望.....	247
參考文獻	249

## 詳 目

中文摘要.....	I
Abstract.....	III
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第一項 研究動機.....	1
第二項 研究目的.....	3
第二節 研究內容及限制.....	4
第一項 研究內容.....	4
第二項 研究限制.....	5
第三節 研究方法與進行步驟.....	6
第一項 研究方法.....	6
第二項 進行步驟.....	7
第四節 論文架構.....	8
第貳章 企業間策略聯盟的動機、類型和理論基礎.....	12
第一節 策略聯盟的意涵.....	12
第一項 策略的意義.....	12
第二項 策略聯盟概述.....	15
第一款 定義與內涵.....	15
第二款 類型.....	17
第三款 企業組織間相互依賴程度的高低.....	20
第二節 理論基礎.....	21
第一項 交易成本理論 (Transaction Cost Theory) .....	23
第一款 交易成本之概念與內涵.....	23
第二款 交易成本的類型.....	24
第三款 對人類行為的基本假設.....	25
第一目 有限理性.....	26
第二目 投機行為.....	26
第四款 交易特性與治理機制之配合.....	28
第一目 三點交易特性.....	28
1. 不確定性.....	28
2. 資產專屬性.....	29
3. 交易頻率.....	30

第二目	治理機制.....	31
第三目	交易特性與治理機制.....	32
1.	市場治理.....	33
2.	三邊治理.....	33
3.	特定交易管理.....	34
第五款	小結.....	35
第二項	資源基礎理論 (Resources Based Theory) .....	36
第一款	理論內涵.....	36
第二款	資源的類型及特性.....	38
第一目	資源的內涵和類型.....	38
第二目	資源的特性.....	39
1.	獨特性.....	39
2.	專屬性.....	40
3.	模糊性.....	40
第三款	資源的建構與蓄積.....	41
1.	知識淬取.....	42
2.	知識擴散.....	42
3.	機構化.....	42
第四款	小結.....	43
第三項	資源互賴理論 (Resource Dependence Theory) .....	44
第一款	理論內涵.....	44
第二款	企業網路形成的經濟效益.....	45
第一目	降低成本.....	46
第二目	分散風險.....	49
第三目	有效取得關鍵資源.....	49
第四目	提高競爭地位.....	50
第三款	企業網路策略.....	50
第一目	合作夥伴的選擇.....	50
第二目	網路關係的建構.....	51
第三目	網路關係的定位.....	52
第四目	網路體系的發展階段.....	53
1.	誕生期.....	53
2.	擴展期.....	53
3.	領導期.....	54
4.	自我蛻變期.....	54
第四款	小結.....	54
第四項	組織學習理論 (Organization Learning Theory) .....	56
第一款	理論內涵.....	56

第二款 組織學習的方法.....	56
第五項 社會網路理論（Social Network Theory）.....	60
第一款 理論內涵.....	60
第二款 重要概念.....	61
第一目 關係鑲嵌.....	61
第二目 結構鑲嵌.....	62
第三節 探討企業間合作關係的分析性架構.....	66
第一項 合作關係形成之動機和經濟目的.....	67
第一款 形成動機.....	67
第二款 經濟目的.....	69
第二項 結盟夥伴的選擇和特質.....	76
第三項 利益衝突和控制機制.....	77
第四項 合作關係的穩定性和績效表現.....	79
第五項 小結.....	80
第四節 以成本效益分析架構判斷企業合作結盟之優劣.....	81
第一項 企業間選擇合作結盟與自己單獨進行投資二者的成本效益分 析.....	81
第二項 企業進行合作結盟的增額效益.....	83
第一款 合作所增加的收入.....	83
第二款 合作所降低的成本.....	83
第三項 企業進行合作結盟的不利之處.....	84
第一款 合作所減少的收入.....	84
第二款 合作所增加的成本.....	84
第五節 從關係性觀點探討企業合作的競爭優勢.....	84
第一項 關係性租值的來源.....	86
第二項 企業間特殊關係性投資.....	88
第三項 企業間知識分享的過程.....	90
第四項 互補性資源的投入.....	91
第五項 有效的管理機制.....	94
 第參章 企業合作的風險控管與交易架構分析.....	99
第一節 企業組織間關係的管控機制.....	99
第一項 交易成本經濟學的觀點.....	99
第二項 企業間關係的相異點：目標和形式.....	101
第三項 治理機制概述.....	102
第一款 企業間關係管理、控制機制之分類.....	103
第一目 正式的管理控制機制：結果和行為控制.....	105
第二目 非正式的管理控制機制：社會控制.....	105

第三目	信任的的來源和分類.....	106
第二款	夥伴的選擇.....	107
第三款	信任和正式的控制機制二者間的關係.....	107
第四款	小結.....	109
第二節	研發聯盟的風險控制.....	110
第一項	理論和假設.....	110
第一款	交易成本理論.....	110
第二款	關係契約理論.....	112
第二項	架構性的防衛機制.....	112
第三項	關係的強度.....	113
第一款	文化相似性.....	113
第二款	時間因素.....	115
第四項	小結.....	117
第三節	投機主義的內涵分析及相關治理機制探討.....	118
第一項	投機主義概述.....	118
第二項	關於投機主義的理論觀點.....	118
第一款	交易成本理論的觀點.....	119
第二款	關係契約觀點下的投機主義.....	120
第一目	經濟學的觀點.....	121
1.	套牢問題.....	122
2.	租值和準租值.....	122
第二目	法律原則的觀點.....	123
第三項	不同形式的投機主義及其結果.....	124
第四項	個別的治理機制及其與不同形式投機行為間之關聯.....	128
第一款	監控機制（Monitoring）.....	131
第二款	誘因機制（Incentives）.....	132
第三款	篩選機制（Selection）.....	134
第四款	社會化過程（Socialization）.....	135
第五款	小結.....	136
第五項	判決評析.....	137
第一款	瑩圃電腦股份有限公司 vs. 倚天資訊股份有限公司 ...	137
第一目	本案事實及爭點.....	137
1.	本案事實.....	137
2.	爭點.....	138
第二目	案件分析及評釋.....	138
第四節	介於市場和層級組織之間的交易型態—以混合模式組織（網絡型態組織）的產生為例.....	140
第一項	混合模式組織（網絡型態組織）產生背景.....	140

第一款	定義.....	142
第二款	類型化之困難.....	143
第三款	混合模式組織之核心.....	143
第四款	混合模式組織之功能.....	144
	第一目 學習的面向.....	145
	第二目 取得地位和正當性.....	146
	第三目 經濟效益的面向.....	146
	第四目 其他功能面向.....	147
第二項	不同分析面向的建立.....	148
第一款	目標的廣度.....	148
第二款	混合組織與其成員間界限的劃分.....	149
第三款	價值創造的過程.....	151
第四款	混合模式組織的穩定（管理）機制.....	152
第五款	小結.....	156
第三項	形成混合模式組織之條件與限制.....	156
第四項	造成混合模式組織失敗之原因.....	161
第五節	以交易成本理論研究不同企業交易架構產生的因素.....	163
第一項	產生合資企業的特定條件—以契約、合資和併購三種企業合作類型作為比較分析.....	163
第一款	區分標準.....	163
第二款	合資企業的類型與特性.....	164
第二項	合資企業與契約之比較—以市場失靈為核心.....	165
第一款	原物料和零組件.....	165
第二款	知識（營業秘密）.....	168
第三款	行銷管道.....	170
第四款	資金來源.....	172
第三項	合資企業與單獨投資或併購之比較.....	173
第四項	資訊不對稱、逆選擇和合資企業.....	175
第一款	契約和層級組織.....	175
第二款	資訊不對稱和逆選擇.....	176
第三款	合資企業作為解決資訊不對稱和逆選擇的方式.....	177
第六節	從實質選擇權觀點論企業的投資—以合資企業為例.....	179
第一項	合資企業做為實質選擇權的價值.....	181
第二項	合資企業做為實質選擇權應用的情況.....	181
第三項	選擇權的模型建構.....	183
第一款	選擇權的存在對於參與合資企業成員的價值.....	186
第二款	何方應該擁有選擇權.....	189
第三款	關於選擇權行使價格的條款.....	190

第四項 小結.....	190
第肆章 企業結盟的管理與控制權分配—以製藥產業中大型藥廠和新興生技公司間的合作為例.....	192
第一節 傳統製藥業簡介.....	192
第一項 台灣製藥產業分析.....	192
第一款 製藥業的範圍與結構.....	192
第二款 產業概況.....	192
第二項 製藥產業的特性.....	193
第一款 研究開發時間長、經費高、風險大.....	193
第二款 受政府主管機關嚴密監督與管理.....	194
第三款 市場專業化，消費結構特殊化.....	194
第四款 藥品的研究開發需結合各個專業領域.....	194
第五款 附加價值高，重視專利保護，具市場獨佔性.....	195
第六款 階段性的附加價值鏈.....	195
第二節 生物技術與生技醫藥產業概述.....	196
第一項 生技產業概述.....	196
第一款 生物技術定義.....	196
第二款 產業概況.....	197
第二項 生技醫藥產業的發展.....	199
第三項 基因生物技術對製藥產業帶來的革命性衝擊.....	199
第一款 產業趨勢.....	199
第二款 對合作聯盟趨勢的分析.....	202
第一目 產品開發階段.....	203
第二目 交易對象.....	204
第三目 聯盟的交易金額.....	205
第四目 聯盟類型與交易結構分析.....	205
第五目 聯盟經費的支付型態.....	206
第三節 生技製藥業之價值鏈與新藥開發.....	206
第一項 價值鏈概念與類型.....	206
第一款 企業價值鏈.....	206
第二款 產業價值鏈.....	207
第二項 競爭範疇與價值鏈.....	207
第一款 區段範疇.....	208
第二款 垂直範疇.....	208
第三款 地理範疇.....	208
第四款 產業範疇.....	208
第三項 藥品之研發.....	209

第一款	新藥開發之流程.....	209
第二款	新藥發展之價值鏈.....	210
第三款	新藥、學名藥之投資報酬與價值的比較.....	211
第四款	發展新藥的重要性及風險.....	212
第五款	新藥開發之挑戰.....	214
第六款	新藥開發模式的變遷.....	217
第四節	製藥公司和生技公司的聯盟（合作模式）.....	218
第一項	生技製藥產業研發合作模式.....	218
第二項	互動合作模式.....	219
第一款	在生技製藥產業中主要參與的機構及其特性.....	222
第一目	整合型藥廠公司.....	222
第二目	新藥開發型生技公司.....	223
第三目	工具開發型生技公司.....	223
第四目	平台技術型生技公司.....	223
第二款	醫藥委託研究機構(Contract Research Organization, CRO)和醫藥委託生產機構(Contract Manufacture Organization, CMO).....	223
第一目	CRO商業模式的產生背景.....	225
第二目	CRO之經營策略邏輯與優勢.....	226
第三項	促成策略聯盟形成之因素.....	228
第一款	資訊不對稱.....	228
第二款	不確定性.....	229
第三款	資產特性.....	229
第四款	資金來源.....	230
第四項	生技製藥策略聯盟的管理.....	230
第一款	股權投資與付款機制.....	230
第一目	股權投資.....	231
第二目	付款機制.....	231
1.	前期金與研發費用.....	231
2.	階段性付款.....	232
3.	權利金.....	232
4.	選擇權.....	232
第三目	小結.....	233
第二款	控制權的分配.....	234
第一目	理論基礎.....	234
第二目	控制權的類型.....	236
第五章	結論.....	240

第一節 讓企業的合作關係發揮「1加1大於2」的效果.....	240
第二節 後續研究建議及展望.....	247
參考文獻	249



## 中文摘要

隨著全球化浪潮的發展、商業環境的改變，使得企業的經營模式產生了巨大的變化。在今日，企業間長期性合作關係之建立，已成為日趨普遍的商業趨勢，包含策略聯盟在內等各種不同型態之合作關係、交易架構，相較以往無論是在規模和數量上均持續呈現爆炸性地成長。然而，即便企業相互間合作關係之建立已成為其營運策略中重要之一環，但在市場規模和消費者有限的情況下，各企業為了追求成長和獲利的極大化，仍需憑藉本身獨特的能力和優勢，彼此競爭、對抗，使得企業間的關係呈現出一種「既競爭，又合作」的現象。因此，在現今的商業環境中，企業彼此間關係的建構與管理，是所有經營者所應仔細思考、探究的課題。



針對現今商業環境中大量企業間合作關係之產生，本論文希冀透過既有的理論、學說，探討促成企業建立長期間合作關係背後的動機和目的為何？究竟存在哪些因素，會影響到當事人在合作過程中用來降低風險的治理機制安排與交易架構設計？而不同合作樣態的產生，是否可歸因於產業環境的差異和交易特性的不同所致？本論文之研究目的，在於試圖建構出一統一、整合性的觀點，闡述企業合作過程當中所面臨相關的治理議題，希望能夠對於企業間合作關係之建立和維持，提出一個多面向的分析架構，以供企業未來在進行策略結盟時有一得以參考的指標。

除了理論、學說的說明以及抽象分析性架構之提出外，本論文也試圖藉由製藥產業中大型藥廠和生技公司間的合作，以印證既有的理論和分析觀點。由於藥物的研發、製造橫跨了許多不同的學術領域，需求各種專業人士的共同參與；並

且藥品的開發通常涉及金額龐大的投資，而且過程漫長，當事人在長期間的合作、互動過程中必須面臨極大的風險和不確定性，因而使得合作關係中的治理問題—安排一個適當的交易架構和管理、控制機制之設計—顯得特別重要。筆者希望能從這些合作關係中，探討藥廠和生技公司間是如何地安排交易架構和設計相關的治理機制，降低合作的風險和失敗的可能性。基本上，在生技製藥產業中最為普遍的管理機制，包含透過股權投資與付款方式、時間和條件，以及對於當事人間控制權的分配、安排，解決在藥廠和生技公司形成的策略聯盟中存在的資訊不對稱、不確定性以及特殊關係投資等問題，提供雙方當事人足夠的誘因共同努力完成合作的目標。

最後，筆者針對本論文初步的研究成果以及關於企業間合作關係未來值得進一步深入研究的方向提出說明，並且以法律人在企業間的策略結盟關係中所應扮演的角色和發揮的功能作一總結。

關鍵字：策略聯盟、企業間合作、交易成本、特殊關係投資、交易架構、治理機制、投機風險控管、混合模式組織

## **Abstract**

In recent years, strategic alliances between firms become a ubiquitous phenomenon. Their proliferation has led to a growing stream of research by strategy and organizational scholars who have examined some of the causes and consequences of such partnerships, mostly at the dyadic level. Although the establishment of long-term interfirm relationship has become more and more important, collaborating parties often worry about the uncertainty and opportunistic risk involved in the cooperation. Therefore, the design of transaction structure and appropriate arrangement of governance mechanism is a vital issue in the interfirm collaboration.

In this thesis, I try to analyze the reasons and motivations which cause enterprise to choose different types of interfirm cooperation. Then I will proceed to discuss the risk and uncertainty firms may encounter during their long-term interaction. To solve these problems, collaborating parties would adopt some governance mechanisms to mitigate the risk and coordinate their tasks. The association between different types of interfirm alliances and modes of governance mechanisms will also be thoroughly examined in this thesis.

Strategic alliances exist in a bewildering variety of forms, ranging from unstructured collaborations, through consortia and joint ventures that superimpose new governance structures on existing firms, to transactions that restructure firm boundaries and asset ownership. In the second chapter, I explain the formation of long-term interfirm alliances from both economic and social perspective, based on Transaction Cost Theory, Resources Based Theory, and Social Network Theory etc. Through these theories, I try to come up with a unified and integrated analytical framework for further research.

A notable characteristic of the dramatic growth of strategic alliances in the last two decades has been the increasing diversity of such alliances. The nationalities of partners, their motives and goals in entering alliances, and the formal contractual structures used to organize the partnerships, called the governance structure, have all become increasingly varied. While alliances may be considered a distinct form of governance that is different from markets or hierarchies, there is also considerable variation in the formal structure of alliances themselves. The variety of organizing structures implies that firms face an array of choices in structuring their alliances. In

the third chapter, I describe the risk and uncertainty involved in the interfirm collaboration, including information asymmetry, appropriation concerns, and hold-ups resulting from relationship-specific investment. To prevent these opportunistic hazard and manage the relationship between collaborating partners, several kinds of governance mechanisms must be adopted. I will compare the ads and cons of different transaction structures and mechanisms, trying to establish the connection between different types of interfirm collaboration and appropriate modes of governance mechanisms.

Following the analysis in the second and third chapter, I take the collaboration between large pharmaceutical firms and young biotechnology corporations for example. Young firms with novel technologies frequently lack the financial resources to effectively introduce a new product and may find it difficult to raise equity or debt due to the information asymmetry surrounding the project. As a result, small, research-intensive firms usually rely on alliances with larger corporations. But the research outcomes of the alliances and the effort that the R&D firms devote to the project are often difficult to specify in an enforceable contract. So many mechanisms have been developed to overcome such risk and uncertainty, like through equity investment, upfront or licensing fees, milestone payments, and option clauses etc. Besides, the allocation of control rights has considerable practical importance. Case studies suggest that the allocation of control rights is a central issue in the negotiation of alliances. The prerogatives of the parties in every stage of the project, from the allocation of research dollars, to decisions about patent litigation against third parties, to marketing strategy, are painstakingly negotiated and carefully delineated in alliance agreements. All these measures are designed to align incentives of both parties and mitigate the risk of opportunistic behavior by either party so as to maximize performance of the alliances.

To sum up, I conclude that the design of transaction structures and appropriate arrangement of governance mechanisms is worth of more attention in the interfirm collaboration. As long as the risk and uncertainty of the alliances can be carefully handled, strategic alliances between corporations will be more efficient and effective.

Key words: strategic alliances, interfirm collaboration, transaction cost, relationship-specific investment, transaction structure, governance mechanism, control of opportunistic risk, hybrids

## 圖目錄

圖 1 企業營運的循環.....	13
圖 2 企業間交易類型光譜.....	17
圖 3 以「效率」為核心的企業成長策略邏輯.....	46
圖 4 合資企業的預期報酬 $V_0$ 和不確定性 $\delta$ 間之關係.....	185
圖 5 全球前 20 大藥廠歷年策略聯盟狀況.....	202
圖 6 新藥、學名藥、新處方藥之報酬和風險相對位置.....	212
圖 7 新藥研發費用成長趨勢.....	214
圖 8 製藥產業研發的轉型過程.....	217
圖 9 顧客服務導向之生技公司從事的商業活動.....	224
圖 10 CRO 的經營策略邏輯 .....	226



## 表目錄

表 1 策略聯盟的架構類型.....	18
表 2 企業組織間合作依賴程度高低.....	20
表 3 交易特性、治理架構與契約理論對照.....	33
表 4 策略性資源的內涵.....	39
表 5 企業合作聯盟之相關理論整理.....	65
表 6 企業合作結盟的經濟目的.....	69
表 7 組織間關係正式和非正式的管理控制機制.....	104
表 8 不同形式的投機主義及其結果.....	125
表 9 處理投機主義的策略.....	130
表 10 $V_0-V_1$ 在不同合資企業的價值分配平均數 $x$ 及標準差 $\delta$ 影響下的數值 ..	188
表 11 新藥開發流程.....	210



## 第壹章 緒論

### 第一節 研究動機與目的

#### 第一項 研究動機

隨著科技的進步，全球化的趨勢發展，現今一個想要追求成功生存、發展的企業所必須採行的經營策略和以往已有很大的不同。在過去的商業環境中，企業間的關係基本上是各自獨立、互相競爭，每一個企業終極的目標，是在思考如何強化自身的能力和優勢，勝過其它的競爭者。即便是當事人間存在的交易關係，也大多僅是短期、一次性的契約締結，如買賣、承攬或是委任等單純的交易型態。蓋在此等商業環境中，各個企業間主要存在的是競爭、對抗的關係，既不存在相互合作的需求，當事人更無需費心經營和其他企業組織間的關係網絡，每個企業就像一座獨立的堡壘，只需要隨著外在情勢的變化，調整自身營運發展的策略，追求獲利的最大化即可。



然而，隨著資訊科技的一日千里，使得全球的商業環境產生了巨大的改變，企業競爭的對象已經不再限於一國境內，而是延伸到整個世界上相同、甚至不同產業內的其他組織，使企業間的競爭更趨激烈、複雜化。此種商業趨勢的發展，迫使許多企業重新定位、思考過去「自掃門前雪」的經營策略，是否已不符合現今商業活動的需求。尤其在今日各種資訊、知識爆炸的年代，即便是一間規模再龐大的企業，亦不可能有足夠的能力掌握所有發展、生存所需的資源和技術，此時，唯有仰賴各個企業彼此建立起長期性之合作關係，方足以面對瞬息萬變的外在商業情勢之挑戰。因此，我們可以發現，在近二、三十年來，企業間所建立起之策略聯盟等各種不同型態之合作關係、交易架構，無論是在規模和數量上均不斷地呈現出爆炸性的成長趨勢。

但是，雖然在今日企業間長期性合作關係之建立已成為日益普遍的商業趨

勢，不過，畢竟所有的企業都是以追求成長和獲利極大化為目標，在市場規模和消費者有限的情況下，各企業均必須憑藉自身獨特的能力和優勢，彼此競爭、對抗。因此，企業組織間的關係可以說是呈現出一種「既合作，又競爭」的有趣現象，這當中的分寸拿捏、進退互動之微妙關係，相當耐人尋味。也因為商業交易的日趨複雜化，企業間的合作關係因而發展出琳瑯滿目的各式型態，依照當事人間關係從鬆散到緊密，彼此相互依賴的程度逐漸增加，可以包含：短期契約、長期契約、技術授權協議、合資，一直到併購整合等，形成一條連續的光譜帶。不同合作態樣之形成，背後反映的是當事人對於該交易關係特性的認知，正如之前所述，因為企業間的合作其中含有某程度的競爭關係，從交易成本理論對於人性的基本假設，認為個人有投機、自利的傾向，因此，從事合作的當事人會害怕交易他方是否會為了牟取自身的利益，做出投機行為傷害對方。故企業在建立合作關係之初，除了思考何種交易型態最能夠達到雙方的目的，充分發揮合作的效益、價值之外，也會考量到如何透過交易架構之設計，安排適當的治理機制，降低雙方當事人進行投機行為之風險。



針對現今商業環境中大量企業間合作關係之產生，本論文希冀透過既有的理論、學說，探尋促成企業建立長期性之合作關係真正的動機和目的為何？而這背後的動機和目的，又是如何地影響到當事人關於交易型態的選擇？不同的合作態樣是否可歸因於產業環境的差異和交易特性的不同所致？同時，存在著哪些機制，可以降低企業合作過程中所產生之可能風險和管理彼此間的互動關係？而這些不同機制間所發揮之效果孰優孰劣？此外，在企業的合作結盟關係中，法律人可以或是應該扮演的角色為何？如何協助當事人降低交易成本、處理合作過程中的不確定性、資訊不對稱和投機風險的問題，並創造合作關係最高的效益、價值，亦為本文所欲探討之部分。

總結來說，本論文的寫作動機，在於觀察現代商業環境下，企業間合作關係

的各種類型、特色為何，並且探討各種治理機制對於當事人間的風險控制和關係管理之效果，希望能夠提供企業在未來欲和其他組織建立長期性之合作關係時，有一參考的架構和模型。

## 第二項 研究目的

關於企業組織間建立合作、結盟關係的經濟目的與策略意涵，有眾多不同理論學說的提出，舉其要者包括交易成本理論、資源基礎理論、資源互賴理論、社會網路理論以及組織學習理論等，不一而足。這些不同理論間的差異有些在於切入分析角度之不同，或是對於關注焦點選擇的歧異，但最重要的原因，或許是源自於交易當事人所處外在產業環境的差異，再加上不同的商業交易型態所具有之特色，導致企業在一開始所選擇策略結盟類型之考量即有所不同。本論文之研究目的，便在於試圖建構出一統一、整合性之觀點，嘗試將這些分歧的理論納入一個完整的分析架構之中，以便於分析、比較影響企業間建立不同型態之合作關係的動機和因素為何。



另外，任何合作關係之建立除了達到當事人所欲追求的目的、效益之外，不可避免地，均會帶來一定的成本和風險，這當中又以「資訊不對稱」所引發之「逆選擇」和「道德風險」，以及「特殊關係性投資」導致的「套牢」問題最為交易當事人所關切。因為資訊的揭露和取得均須成本，在雙方建立合作關係之前和合作的過程中，必須設計適當的機制，提供誘因讓當事人願意彼此坦誠揭露自身掌握的資訊，而不會為了達成個人的利益，有所保留甚至虛偽陳述，犧牲整體利益之最大化。另一方面，企業間的合作關係要能充分發揮效益和價值，必須仰賴當事人願意投入本身的資源、技術和能力，結合彼此的優勢，方足以提升競爭地位，面對外在環境和其他競爭者的挑戰。但交易當事人會害怕，當自己為了合作關係投入了相當的資源，並且該投資很難、甚至完全無法移作其他用途—即特殊關係性投資，此時，可能會陷入任他方予取予求的困境之中—即套牢問題的產生。因

此，為了確保企業投資的利益不會任意遭受他方侵占、掠奪，有必要在合作關係中設計一套適當的管理、控制機制，防範投機行為發生的風險。本論文所欲探討之課題之一，即在比較、分析不同的管控機制對於企業間合作關係中治理問題的處理，發揮的效果有何差異？

再者，隨著時間的經過，外在情勢的改變，企業在持續性的互動過程中，有必要隨著環境的變化，對於合作關係進行適當的調整，此時可能會牽涉到當事人間控制權利的移轉、改變，如何協調、整合企業間衝突的利益和需求，有賴於合作關係中的治理機制，能夠公平、有效率地適應外在環境，調整合作關係之架構，讓當事人間的關係能夠繼續地維繫下去。

## 第二節 研究內容及限制

### 第一項 研究內容

除了理論學說的說明，以及抽象的分析性架構之提出外，本論文也試圖透過對於製藥產業中大型藥廠和生技公司間的合作，以印證既有的理論和分析。之所以選擇製藥產業作為研究標的，一方面是因為藥品的製造和人類的生命、健康安全息息相關，從製藥產業的發展水準，可以充分顯示出一個國家科技進步之程度，正因如此，我國也將生技製藥產業列為「兩兆雙星」<sup>1</sup>重點發展計畫之一，顯示製藥產業的發展具有相當的未來性，為許多先進國家所重視。另一方面，隨著20世紀下半葉生物科技的突飛猛進，使得傳統的製藥業產生了劇烈的變化。跨國性的大型藥廠不再有足夠的技術和能力，一手包辦從藥物標的的搜尋、研發，到產品的生產製造以至於上市行銷的一系列流程，許多新興的小型生技公司，藉由本身掌握獨特的生物技術創新研發能力，使大型藥廠也必須和其建立合作結盟。

<sup>1</sup> 所謂的「兩兆」，指的是未來產值分別超過新台幣一兆元以上的半導體產業及影像顯示產業，其中影像顯示產業的第一階段，將以平面顯示產業為發展重點；而「雙星」則指數位內容產業（包含軟體、電子遊戲、媒體、出版、音樂、動畫、網路服務等領域）及生物技術產業，二項產業屬未來的明星產業。目前我國在數位內容產業方面在全世界排行第 26 名，強調設計與創新。資料來源：行政院經濟建設委員會：<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001270> (4/17/2007)。

關係。因此，近二、三十年來，製藥產業中策略結盟的件數和規模均呈現大幅度的成長。

同時，製藥產業中所具有的許多特色，使其成為一個十分值得研究的素材。舉例而言，藥物的研發、製造橫跨了許多不同的學術領域，需求各種專業人士的共同參與；並且藥品的開發通常涉及金額龐大的投資，且過程漫長，當事人在長期的合作、互動過程中所面臨到之風險和變化因而很大，合作關係中的治理問題—安排一個適當的交易架構和管理、控制機制之設計—就顯得特別重要；最後，雖然在製藥產業中最能帶來價值，同時也是所有參與廠商最積極從事的活動，是新藥物的開發工作，然而這卻也是成果最無法掌握的過程。因為藥物的開發牽涉到極大的不確定性，誰也無法確定研發結果的成敗與否，使得交易當事人真正投入的程度和績效的評估、衡量產生困難，此亦為製藥產業中企業間的合作關係所應克服的課題。

## 第二項 研究限制

在具體的闡述本論文的章節架構之前，在此有必要先針對本論文的研究範圍所受限制做一說明。雖然本篇論文的研究重心，在於觀察現實商業世界中各式各樣企業間策略結盟之型態，並探討不同類型的合作關係之交易架構安排，以及其中所包含之治理、管控機制的設計，然而不可避免的是，在真實的商業環境中所存在的企業合作型態實是千變萬化，並且隨著時代的進步不斷推陳出新。許多類型的合作態樣事實上是結合了不同的傳統合作類型之部分特色而成，此種介於中間性質、混合式的商業組織合作型態，使得欲尋求一明確的區分標準不是極為困難，就是毫無意義。因此，本論文所討論的企業合作關係，基本上是集中在定義較為明確且受到普遍接受的類型，至於其他帶有中間性質、混合式的合作關係，限於本論文的篇幅和關注重點，無法詳細說明。不過，如同前述，這些混合式的組織合作類型，大多是結合基本的企業合作態樣之特色，因此本文中對於傳統企

業策略結盟類型之討論、說明，或許也可提供部份的參考。

此外，雖然本論文希冀能夠對於企業間合作關係之建立和維持，提供一個多面向的分析性架構，闡述其中值得探討的治理議題，讓企業未來在進行策略結盟時得以參考。但值得注意的是，當事人在選擇以何種方式建構合作關係時，有很大一部份是受到特定交易類型之特色以及身處產業環境因素之影響，因此增加了欲以一統一、整合性的分析架構解釋各種不同合作類型之困難。本論文所提出的解釋和說明，很難一致地適用到各種交易型態和不同產業界中企業合作關係之建立。針對不同交易類型之特色，以及不同產業中運作的要素均必須仔細考量，做出適當的修正和調整，此亦為本篇論文之研究所受限制部分。

### 第三節 研究方法與進行步驟

#### 第一項 研究方法

筆者主要是以歷史分析法、比較分析法以及整合研究法作為本論文之研究方法，以下分別說明之：



##### 1. 歷史分析法

雖然本論文之研究標的為近數十年來大量興起之企業間策略結盟之型態，但企業間的合作關係是隨著時代的進步和商業需求而不斷變遷，透過對於過去商業組織運作之歷史研究，可以讓我們更加了解現代企業互動、合作模式產生之背景和原因為何，進一步比較、分析在不同的商業環境和外在產業條件下，不同之交易架構的設計、安排，會如何地影響到當事人合作的意願和能力，並且使合作的效益充分發揮。

##### 2. 比較分析法

由於美國係全世界商業發展最為蓬勃活絡之國家，關於企業間合作之動機和

理論基礎，不論是在理論或實務上學者專家均已提出相當豐富、多元的觀點加以解釋、說明，其中累積了相當多值得深入探討之議題。同時，我國之商業環境，無論是在法制面或政策面上，都很大程度地受到美國的影響，本論文希望透過分析、比較美國的學者專家對於企業間合作關係之建立所為之觀察，以及其所提出之相關理論、學說，針對商業組織間之合作提出一分析性架構，希望對於企業間合作關係的建立與管理有所助益。

### 3. 整合研究法

基本上，本論文嘗試從多方面的角度來觀察企業間的策略結盟，其中包含透過管理學、經濟學、法律學，乃至於社會學之觀點，一一檢視當事人合作之動機、關係之建立與維持，以及合作過程中產生治理問題的解決之道，因為本論文是以較為抽象、上位之觀點，闡述現今商業環境中企業間的合作關係，故並未針對特定的法律條文、規定作出分析，對於產業環境之觀察，也並未以特定的企業合作個案作為研究對象，僅從較為一般、普遍的層面，提出個人看法以及分析的架構。



綜上所述，本論文主要是以比較分析法和整合研究法為主，並以歷史分析法為輔，透過嚴謹而有邏輯之方式進行研究。

## 第二項 進行步驟

### 1. 資料收集

研究之第一步，筆者先著手收集與本論文題目相關之報章雜誌、期刊文章、碩博士論文以及有關書籍，以這些資料作為本論文研究的基礎。

### 2. 進行資料之整理、分析和比較，初步擬定論文大綱

在一步步收集資料的過程中，筆者同時開始進行資料的閱讀，以及分類、整理的工作，將初步的想法和心得摘要記下，並著手擬定論文大綱和相關章節架構

之安排。

### 3. 論文之撰寫和修改

在手邊的資料整理至一定程度後，筆者開始根據閱讀所得到的資訊、個人想法和心得，逐步撰寫論文之內容。寫作的過程中，或發現一開始擬定之論文大綱有應增、刪、修改之處，或者發現相關資料的收集有所不足，亦或筆者個人之想法有疏漏、錯誤、不盡周全之處，不斷地反復修改已完成之論文部分，希望提出的觀點和分析架構，能夠較為完整而有體系。

### 4. 提出結論

在筆者根據提出的觀點和分析架構，針對特定產業環境的企業合作關係觀察、分析後，本論文大致上便已完成。最後，筆者歸納、整理蒐集之資料，說明個人的看法，並提出未來可能進一步之研究方向，為本論文做出一結論。

## 第四節 論文架構

本論文一共分為五章，相關章節架構安排如下：

論文之第一章首先說明研究動機與目的、研究範圍和內容的限制、研究方法和步驟、預期的研究成果以及全篇論文的章節架構安排。

論文之第二章則針對今日商業環境的改變，促使企業間進行越來越多的策略結盟關係，形成一種「以合作取代競爭」的趨勢。因此本論文試圖透過扼要地介紹、闡述一些既有的理論學說，希望能藉此分析、比較關於企業建立合作關係時，背後考量之動機和影響其選擇不同合作類型之因素為何。本文所提出之理論基礎包含交易成本理論、資源基礎理論、資源互賴理論、組織學習理論以及社會網路理論等，無論是從法律、經濟學、管理學、制度學派甚至是社會學的觀點來看，

上述理論對於形塑企業間合作結盟之動機和經濟目的，以及在交易當事人的合作過程中必須面臨到的治理問題，均已從不同的角度切入，提供了豐富、多面向的說明。本論文嘗試從這些既有的理論中，歸納出一較為統一、整合性的分析架構，希望有助於釐清觀點的差異，讓我們對於企業合作關係之建立有更深一層的認識與了解。

論文之第三章則延續前一章所提及之理論基礎和分析性架構，進一步詳細地探討在企業的合作過程中，當事人雙方可能面臨到之問題，以及如何藉由適當的交易架構安排和管理、控制機制之設計，解決在合作關係中發生的困難，以充分發揮策略結盟的最大效益、價值。在企業的合作過程中，當事人往往會擔心交易他方是否會有過度自利的傾向，做出投機行為損害到整體合作的利益。因此，本論文分別從交易成本理論、關係契約理論和經濟學之觀點，探討不同形式的投機行為發生之原因及其結果，並嘗試提出相對應的治理機制，希望能有效降低在企業的合作過程中因投機問題產生之風險。



此外，本論文所關注之企業間合作關係，是具備長期、持續性質的，在這過程中對於彼此間關係的管理、控制和協調，必須設計一個適當的治理機制，方能解決企業的合作過程中所產生之種種問題。本論文分別分析、比較各類型的治理機制，對於特定的合作問題發揮的功效，以及隨著不同類型之企業合作關係和交易型態的特性，是否應對應採取不同的管理、控制機制？此等機制間是否具有相互取代、替換或是處於獨立互斥之關係？凡此皆為筆者在本章中所欲探討、釐清之課題。

有鑑於在現代的商業環境中，許多交易架構之安排均不再是單純的屬於「市場」或是「層級組織」兩端，大多數是介於二者之間，採取某程度混合模式的型態—或稱作是網路型態組織。此種類型的組織態樣極為繁雜，往往是為了配合特

定產業環境的因素，以及當事人間交易之特性所產生。筆者將從一較為抽象、上位之觀點，討論此類交易架構產生之背景，說明各類交易型態當中共同之特色，以及此等組織所能發揮之功能為何。

另外，筆者在本章中還會以契約締結、成立合資和併購整合等三種企業合作類型作為比較和分析對象，討論三者之特性和產生的條件，並且以資訊不對稱所引發之治理問題為例，說明企業採取合資相對於其他二種合作型態之優勢為何。接著，本論文並嘗試從實質選擇權的觀點，以合資為例，解釋一些中間型態的合作模式能為企業所帶來的價值何在。

論文第四章則是將之前兩章所提出的理論觀點和分析架構，以製藥產業中大型藥廠和新興生技公司二者間之合作為例，具體地加以適用、說明。首先，本論文先描述傳統製藥業的發展，初步說明產業概況，並且針對此一產業的特性—亦為引發本論文選擇該產業作為研究標的之原因—加以解釋。接下來，筆者概述20世紀下半葉以來生物技術的突破和發展，對於醫藥產業帶來的衝擊和影響。此外，並從價值鏈的角度探討生物技術的運用，使得新藥研發之流程和以往相比產生重大的改變。因為新藥的開發是產業中最為重要、有價值的營運活動，隨著藥物開發模式的變遷，傳統上由跨國性大型藥廠獨力研發新藥、製造產品，最後再將其推銷上市之一系列流程，在今日已非任一企業組織所能一手包辦。傳統製藥大廠挾其雄厚資金和完整的行銷通路，試圖和擁有獨特技術和能力之小型生技公司建立合作關係，互補資源、各取所需。本論文希望從這些合作關係中，探討藥廠和生技公司間是如何地安排交易架構和設計相關治理機制，降低合作的風險和失敗之可能性，同時，雙方如何藉由控制權的安排，有效率地發揮彼此的優勢，讓合作的效益和價值充分發揮。

論文之第五章筆者將綜合前面各章所提出之觀點，為本文做出一結論，同時

提供未來可能進一步之研究方向。



## 第二章 企業間策略聯盟的動機、類型和理論基礎

### 第一節 策略聯盟的意涵

#### 第一項 策略的意義

任何一個企業或組織所擁有的資源均是有限的，仔細觀察、分析全世界的企業發展史，大致可以發現這些成功企業的經營作為，背後都存有一定的道理，並非只是機運或偶然。成功的企業經營代表其能夠妥善運用有限的資源，創造出最大的價值。要能夠有效的運用資源，就必須有一套整體性的思考，尤其是在目前競爭激烈的全球化環境中，如果不能夠盱衡全局，因時、因地制宜，採行適當的策略作為，則企業很難有脫穎而出的機會。因此，思考企業未來的發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當的經營作為，便是任何一位企業經營決策者所應關心與重視的課題，這些決策可以統稱為企業的「經營策略」。<sup>2</sup>

企業透過經營策略的決定對未來的發展產生主導功能，對企業營運的每一個環節都會產生實質的影響，因此企業經營策略的意義可以從不同的面向來加以觀察與描述。為此，在說明策略的意義前，先簡單描述企業營運的循環，以作為進一步討論的基礎。企業之營運循環可以以下圖做簡單的說明。

<sup>2</sup> 吳思華（2002），《策略九說：策略思考的本質》，三版，頁35，台北：臉譜。

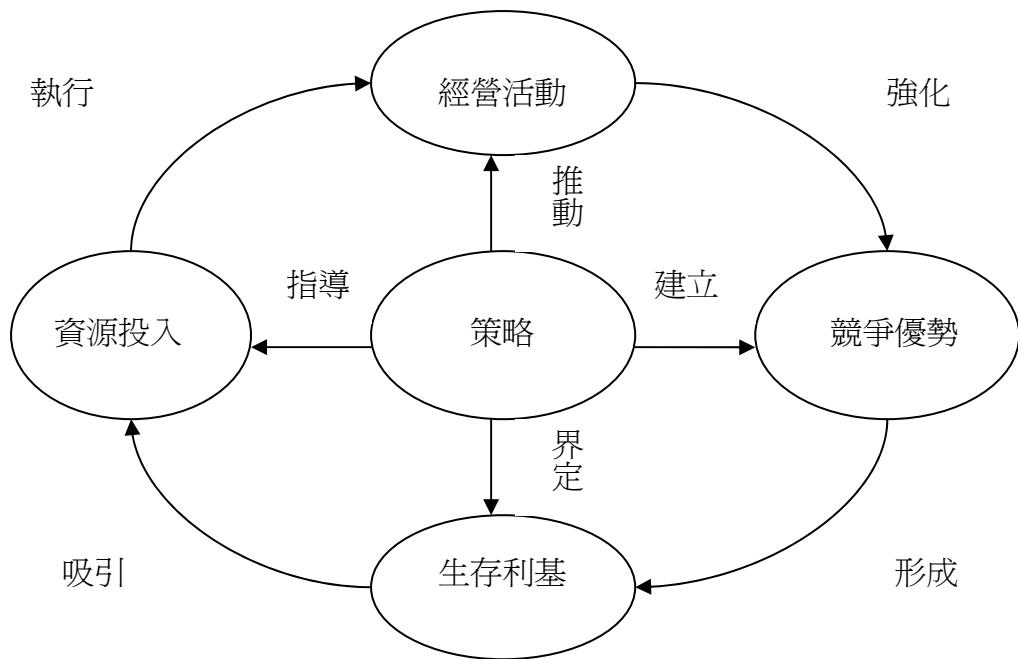


圖 1 企業營運的循環<sup>3</sup>

任何一個企業的營運，都需要投入適當的資源，這些資源包括人力、物力、財力等。企業運用這些資源進行各項經營活動，包括研發、生產、製造、配送、行銷等等，經營良好的企業往往能夠藉由這些系列的經營活動形成良好的經營競爭優勢，而這些條件自然成為企業永續經營的最佳憑藉。企業掌握了良好的生存憑藉後，自然可以吸引更多的資源投入，使得企業能夠朝良性的方向循環發展。

在傳統的策略理論中，策略界定企業的生存利基（niche），因此策略的功能主要在思考並尋找企業的生存憑藉。但是從企業營運循環中我們可以理解，資源投入、經營活動、競爭優勢與生存利基四者息息相關，因此從各個不同的層面切入，均可以看到策略的影子，理解策略的意義：<sup>4</sup>

1. 從資源投入的觀點來看，策略具有指導內部重大資源分配的功能。每一個企業對於資源運用的方式不盡相同，觀察企業分配資源的方式，便大致可

<sup>3</sup> 同前註，頁 36。

<sup>4</sup> 同前註，頁 36-7。

以知道企業的策略重點。例如，甲企業將資源主要用於研究發展，乙企業主要將資源用於市場開發，這兩個企業的策略顯然是完全不同的。

2. 從經營活動的觀點來看，任何一個企業的經營構想，均需要透過企業內部的系列活動才能具體實現。因此，企業目前推動的系列活動，便是該企業採行策略的具體表徵。例如，企業全面長期推動品質改進計畫，由此便可了解其目的之所在。當然，有策略意義的活動必須是能持續推動的系列活動，若只是單一事件的安排，不能構成策略的價值，亦無策略的意義可言。

3. 從競爭優勢的觀點來看，策略作為的目的在於建立並維持企業不敗的競爭優勢。因此，企業為消費大眾或同業所推崇的特點，例如，甲公司業務橫跨五大洲，乙公司的配銷體系健全而完整，均是企業經營策略的具體表徵。

4. 從生存利基的觀點來看，企業處在競爭的環境中，必須要衡量外在環境與本身的條件，尋找到一個適當的利基作為生存的憑藉。例如，萬客隆以大賣場、低價的方式招徠消費者，而統一超商則以消費便利來滿足顧客，兩者的生存憑藉不同，亦顯示出兩個企業不同的經營策略。

綜合以上說明，我們可以了解，「策略」是企業經營決策者或管理團隊面對企業未來發展所勾勒出來的「整體藍圖」，透過這個描述，策略至少可以顯示以下四方面的意義：<sup>5</sup>

- (1) 評估並界定企業的生存利基
- (2) 建立並維持企業不敗的競爭優勢
- (3) 達成企業目標的系列重大活動

<sup>5</sup> 同前註，頁37-8。

#### (4) 形成內部資源分配過程的指導原則

### 第二項 策略聯盟概述

#### 第一款 定義與內涵

針對廠商間存在各式各樣的合作類型，國內外的專家學者由於所採取的觀點與立場不同，對於其定義與內涵始終未能達成一致的共識。單單以和策略聯盟相關的專有名詞即包含：合作 (cooperation, collaboration)<sup>6</sup>、合作協定 (cooperative agreement, collaboration agreement, international cooperative agreement)<sup>7</sup>、廠商間合作 (interfirm cooperation)<sup>8</sup>，以及策略網路 (strategic network)<sup>9</sup>等等不同稱呼。不過，在整合各專家學者的見解後，我們可以發現，不論是策略夥伴關係 (strategic partnership) 、合作協定 (collaborative agreement) 、合作協約 (cooperative agreement) 、合作策略 (cooperative strategy) ，亦或是聯盟 (coalition) 等名詞，其內涵均與策略聯盟具有極為相近之意義，均是在闡述：「企業組織間為策略理由而產生之合作關係」。



其實，從最廣義的觀點來看，企業組織間的合作關係，各種短期、一次性的買賣、承攬或是委任等單純契約的締結均可包含在內，但策略聯盟的出現的特殊意義在於，其代表的是企業與企業間為了達成某種策略目標的合作關係，所形成的長期、持續性的組織連結。因為商業環境的變遷，使得現階段的經濟交易型態和以往相比已發生了重大的改變。在全球化的浪潮之下，企業間的關係變得更為緊密，任一廠商均難以單靠自身力量來面對外在環境和其他競爭者的挑戰，在此

<sup>6</sup> See R. E. Spekman, L. A. Isabella, T. C. MacAvory & T. Forbes, *Creating Strategic Alliances Which Endure*, 29 LONG RANGE PLANNING 346 (1998).

<sup>7</sup> See M. Hergert & D. Morris, *Trends in International Collaborative Agreements in COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS* (edited by Farok J. Contractor & Peter Lorange, 1988).

<sup>8</sup> See R. Madhavan, B. R. Koka & J. E. Prescott, *Networks in Transition: How Industry Events Reshape Interfirm Relationships*, 19 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 439 (1998).

<sup>9</sup> See R. Gulati, *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, 20 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 397 (1999).

種商業環境中，企業存在強烈的需求對外構築一定的關係網絡，以維持一定的競爭力。因此，企業相互結合，建立起大量長期、持續性的合作關係，便形成一股普遍的趨勢。

以組織觀點來看，可以解釋策略聯盟的定義範圍，例如有學者認為策略聯盟係組織個體共同結合為獨立之組織形式或關係，彼此共同運用其資源，包含了不同規模、形式及目的之連結。<sup>10</sup>亦有學者認為，策略聯盟是一種組織性的安排，亦為一種營運策略，參與的各個企業共享行政上的權威，並構成一定的社會聯繫。<sup>11</sup>除此之外，從競爭優勢的觀點亦能解釋策略聯盟之內涵。以聯盟形成的目的來看，學者認為策略聯盟是公司基於策略的考量，以確保、維持或提升公司的競爭優勢。<sup>12</sup>也有學者指出，在強化企業長期競爭優勢之前提下，一種基於基本使命及方向的策略行動或長期規劃，是促成策略聯盟的主要因素，其目的在於達成企業之長期目標，並建立未來的競爭優勢。<sup>13</sup>另外，有學者從資源共享及互補的角度來定義策略聯盟，認為廠商間可透過策略聯盟的方式，經由功能、價值與資源的結合與交換，來達成企業長期性策略目標的合作關係。簡單來說，策略聯盟為企業雙方或多方為獲取某種特殊經營資源或技術，所採取非市場導向的交易方式，藉由互補性資源的交換，各自達成本身的階段策略目標，以求最終能獲得長期的市場競爭優勢。

綜合以上的說明，本論文將企業間的策略聯盟關係定義為「二家或二家以上的企業組織間，基於自身的經營需求，為達成一定的策略目標，所採取之各種形式相互結合彼此營運活動的長期性合作關係」。至於策略聯盟類型中可能包含的

<sup>10</sup> See B. Borys & D. B. Jemison, *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, 14 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 234-249 (1989).

<sup>11</sup> See J. L. BADARACCO, THE KNOWLEDGE LINK: HOW FIRMS COMPETE THROUGH STRATEGIC ALLIANCES (1991).

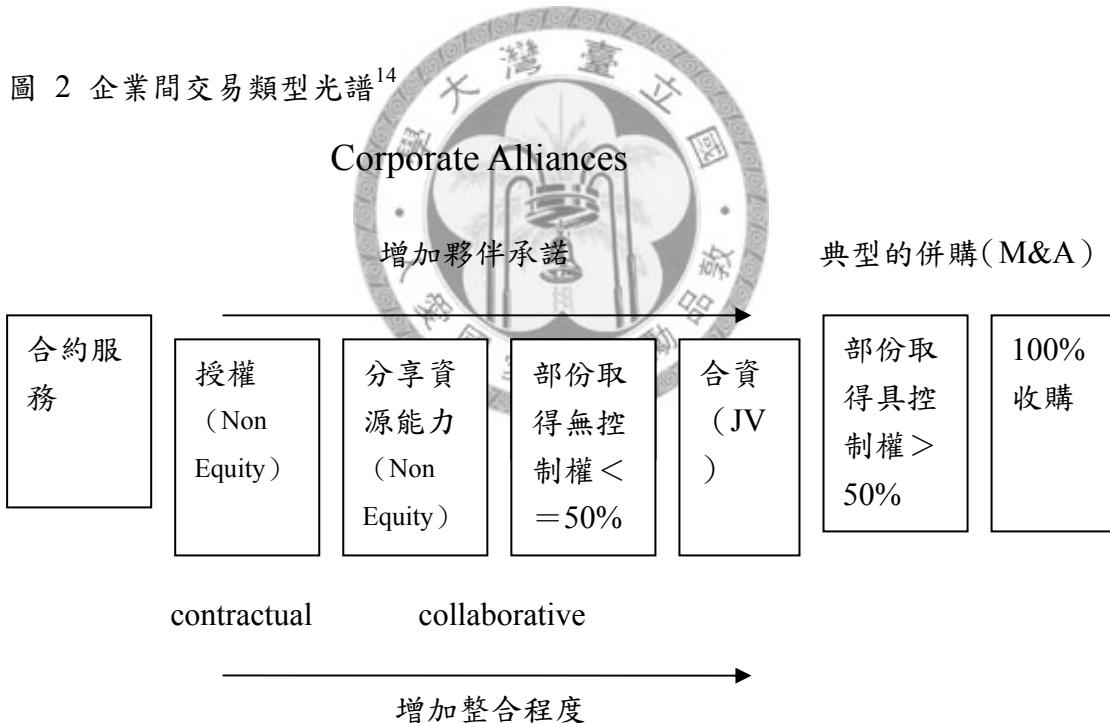
<sup>12</sup> See G. Davlin & M. Bleackley, *Strategies Alliances: Guidelines for Success*, 21 LONG RANGE PLANNING 18-23 (1988).

<sup>13</sup> 蔡正揚(1992),〈企業策略聯盟探討照明設備個案研究〉,收錄於《科技管理研討會論文集》,中國生產力中心編,頁 11-18,台北:中國生產力中心。

主要合作態樣，本論文將在後續章節中深入探討。

## 第二款 類型

策略聯盟需要來自於合作夥伴的實際承諾，其次，聯盟更必須與夥伴擁有的核心競爭力高度整合，尤其是在高科技領域進行聯盟的決策過程中，更受到許多不確定性因素影響。下圖顯示出企業間的交易類型光譜，除純粹的買賣類型外，該光譜排列是依合作夥伴間之承諾及整合程度而定，策略聯盟是位於交易類型光譜的兩個極端—委外（outsourcing）及併購（merge and acquisition, M&A）之間。儘管許多企業會將其供應商及客戶視為他們的夥伴，但事實上並非每個企業組織間所建立之交易關係皆可成為所謂的聯盟。



在交易類型光譜中，授權是一契約的聯盟形式，僅需企業間適度的合作，策略聯盟則可能包括資源分享協定、取得部份股權以及設立合資企業等。該交易類

<sup>14</sup> 陳麗敏、羅淑慧（2004），《生技製藥公司的策略聯盟佈局》，頁 45，台北：財團法人生物技術開發中心。

型光譜中，假設了整合水準及控制程度間存在正向關係，較高的整合水準從光譜帶由左至右代表較高的控制程度，並相對應的存在不同的交易型態。大多數的聯盟是經由角色界定、權利和義務契約的分配以及所有權的有無，來產生團體間或多或少的垂直整合程度。在扮演激發合作夥伴之能力和資源共享方面，策略聯盟提供了一個組織化的架構。聯盟價值的創造取決於整合各企業核心競爭力的能力，重點是能快速發展、整合及行銷滲透。許多合作是由契約協定開始，一旦證實了兩者間的夥伴關係可為企業帶來利益，才逐漸發展成更長久、甚至有股權基礎的結構。

策略聯盟的架構類型非常多樣化，典型的代表有：合資（JV）、少數股權聯盟（minority equity alliances）、共同研發（joint R&D）、聯合生產（joint production）、聯合行銷及推廣（joint marketing and promotion）、強化供應商的夥伴關係（enhanced supplier partnership）、研發契約（R&D contracts）以及授權協議（licensing agreements）等等，如表所示。我們可將聯盟類型簡單地一分為二，包括：股權聯盟和非股權聯盟，前者如合資及少數股權聯盟，後者則可涵括所有未包含股權投資之其他合作協議。非股權聯盟可以再進一步區分為一單邊契約基礎聯盟及雙邊契約基礎聯盟二類型。

表 1 策略聯盟的架構類型<sup>15</sup>

聯盟類型	說明	
股權聯盟	股權合資	由合作夥伴共同地擁有股權的一獨立個體
	少數股權聯盟	購買公司部份股權或交叉持股
雙邊契約基礎聯盟 ( Bilateral contract-based alliances )	聯合生產	合作夥伴共同分擔製造責任及相互供應產品，各自以自我品牌銷售
	聯合行銷及推廣	合作夥伴以相同或不同商品名

<sup>15</sup> 同前註，頁 48。

		稱銷售相同的產品
共同研發		合作夥伴結合彼此研發成果，並分享對產品/服務的權利
強化供應商的夥伴關係 <sup>16</sup>		該供應商不僅只提供一種特定類型或系列的商品及服務，並且透過廣泛合作成為買方營運活動中不可或缺的部分，較傳統的賣方供應商關係具更高程度的相互依賴性 <sup>17</sup>
單邊契約基礎聯盟 (Unilateral contract-based alliances)	研發合約	企業為具體的研發活動提供資金給另一個企業，並自研發的產品/服務成果中獲得收益或分享銷售權
	授權協議	企業取得可使用某一資產權利之協議，典型會包括一限制目的及有限期間

單邊企業基礎聯盟的關鍵特色在於，個別企業在履行各自責任、義務時並不須相互依賴，該類型合約條款通常訂定得較為明確，傾向具完整性及獨特性，而且企業在該交易關係中，都已預期在沒有協調或合作之下由自身獨立完成。因此，單邊契約基礎聯盟在整合程度上相對較低。

雙邊契約基礎聯盟則涉及合作夥伴間長期地參與，資產及知識的共同創造，並需要彼此結合資源在一固定基礎下共同合作，如共同研發、聯合生產、聯合行銷及推廣、強化供應商的夥伴關係等類型。所以，合作夥伴間必須以非常緊密的方式結合，相較於單邊契約，雙邊契約通常較不完整並且具有開放性，企業彼此會期待隨著交易關係的變化而進行調整。<sup>18</sup>

<sup>16</sup> 相關議題可參考：邱正勳（2004），〈供應鏈合作協力關係相關法律問題之探討〉，世新大學法律學系碩士論文。

<sup>17</sup> See Kim Langfield Smith & Michelle R. Greenwood, *Developing Co-operative Buyer-Supplier Relationship: A Case Study of Toyota*, 35 JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 331 (1998).

<sup>18</sup> 見前揭註 14，頁 45-7。

### 第三款 企業組織間相互依賴程度的高低

在單純的市場交易和單一所有權的企業組織之間，存在著眾多不同類型企業間可採取的合作方式，<sup>19</sup>這些不同形式合作安排的差異存在於報酬結構的設計、是否涉及另一法律個體的成立，或是對於合作成員經營策略影響效果的不同。下表中試圖將這些合作類型依照企業組織間相互依賴程度的高低作一排序。當然，表中的順序僅是依照通常情況下一般理論的假設而來，並不必然代表現實中所有企業組織實際上的合作架構。<sup>20</sup>事實上，到目前為止，也還缺乏足夠的實證研究資料，能夠具體的比較各種不同類型的合作方式，背後所代表的企業組織間相互依賴程度的高低。

表 2 企業組織間合作依賴程度高低<sup>21</sup>

單純的市場交易	技術訓練/ 新創企業指導 協議	生產/ 組裝/ 買回 協議	專利 授權	加盟	營業 祕密 授權	管理/ 市場 行銷 服務 協議	不涉及股 權投資的 合作 協議	涉及股 權投資的 合資企 業
低								高

以表中的技術訓練和新創企業指導協議為例，這樣的合作方式通常存在的時間較短，提供技術和訓練的企業一方大多是收到一筆固定的報酬（lump-sum fee），並且之後和新創企業間便不再有其他的關聯。而在零件的供應、組裝、買回等協議中，主要報酬的形式都是以所供應商品之成本做一加成（mark-up）。至於在專利授權協議中，雖然主要涉及專利權一次性的移轉，然而其報酬通常是

<sup>19</sup> See G. P. Baker, R. Gibbons & K. J. Murphy, Strategic Alliances: *Bridges Between “Islands of Conscious Power”*, JOURNAL OF THE JAPANESE AND INTERNATIONAL ECONOMICS 1, 2-3 (2008), doi: 10.1016/j.jjie.2008.03.001.

<sup>20</sup> See J. Pfeffer & P. Nowak, *Joint Ventures and Interorganizational Interdependence*, 21 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 403-06 (1976).

<sup>21</sup> See Farok J. Contractor & Peter Lorange, *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, in STRATEGIC ALLIANCES : THEORY AND EVIDENCE 22 (Jeffrey J. Reuer ed., 2004).

採取以銷售數額的某一比例作為持續性的授權金（running royalty），此種報酬形式也多會發生在加盟契約中。從這當中我們隱約可以發現在企業合作時，其報酬結構設計的方式若較為複雜，同時牽涉到商品的運送、品質控制以及移轉定價等相關議題時，此時企業組織間必須彼此依賴的程度也會因此升高。

至於營業祕密的授權和管理或市場行銷服務的合作協議，通常代表了企業組織間存在著持續性、較為緊密的互動關聯。營業祕密的授權和上述專利權的授權最大的不同在於，前者牽涉到一些較為隱密、企業獨有而無法專利化的財產資訊，<sup>22</sup>不像後者可以單純僅透過專利權一次性的移轉，便可提供其他企業利用。通常這樣的合作協議必須依賴企業間在技術性、或是管理等議題上不斷進行持續性的互動才能達成。同樣地，在這些企業合作類型中，報酬主要也是採取一筆固定的費用加上持續性授權金的形式。



提到合資企業（joint venture）我們通常會直覺的認為，它代表了由二個或二個以上的企業組織所創造出的一個獨立企業個體，該個體的股份則由母公司成員所共享。不過，本文在此處所使用的合資企業採取的是比較廣義的觀點，同時可以包含許多企業組織間進行共同活動的合作方案，卻不牽涉到一個新企業個體的成立。例如表中所舉出的三個企業合作類型：探勘集團（exploration consortia）、研發聯盟以及共同發展或生產的協議等。通常這些合作類型的背後都存在經過企業間審慎協商、一些複雜而定義明確的約款以及公式，做為管理任務的編排、成本和利潤的分配等事項的指導原則。

## 第二節 理論基礎

雖然過去對於策略聯盟的研究成果十分豐富，惟傳統的策略管理文獻大多將

---

<sup>22</sup> See F. J. Contractor, *Technology Licensing Practices in U.S. Companies: Corporate and Public Policy Implications of an Empirical Study*, 18 COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS 81 (1983).

焦點聚集在經濟觀點的理論上，包括從產業經濟理論的尋求市場競爭地位等策略因素，到資源基礎理論的取得獨特、互補性資源之考量，以及交易成本理論的提升組織管理效率，降低交易成本等觀點，往往僅將廠商視為獨立自主的個體，導致對於聯盟關係之觀察和分析侷限在合作夥伴兩兩間（dyadic）的交易層次上，未考慮到歷史的、累積的整體社會層面「鑲嵌性」，忽略了企業間合作關係形成的動態演化過程。近十幾年開始，才有一些社會學者逐步投入企業間合作關係之研究，應用若干社會觀點（如社會資本、社會網路等理論）來解釋策略聯盟的形成，管理架構的選擇，乃至於聯盟績效以及競爭優勢等相關議題。

在此筆者所關心的是，這些百家爭鳴的諸多理論論述中，究竟何者對於企業策略聯盟的形成和分析最具解釋力？經濟觀點與社會觀點間究竟是處於替代或是互補關係，長期以來一直為學者專家所爭論。針對策略聯盟此一現象，由於其本質上涉及到二個以上的個別企業間複雜、動態、長時間的互動合作行為，雖然其追求的策略目標可能是較為經濟性的，但畢竟任一企業之營運皆無法脫離外在環境而存在，企業間合作關係之形成與否、類型為何，往往會受到成員彼此過去合作的歷史、自身的聲譽、在產業網路中所處的位置為何等社會性因素之影響，如果只是片面地強調此一合作關係中的經濟構面或社會構面，試圖只用單一理論觀點解釋、分析，容易導致見樹不見林，難以窺探策略聯盟的全貌。

正如同學者所指出，大部份的經濟學家採取原子化的假設，強調價格機能，忽略廠商鑲嵌於社會網路關係的事實，而流於社會化不足（under-socialized）；反之，大部份的社會學家明知經濟面因素的重要性，卻鮮少考慮價格機能，往往認為網路的重要性會替代價格機制，並強調社會規範、價值體系等社會化過程，以及信任等社會控制機制之影響，而導致過度社會化（over-socialized）的現象。

因此，為了能以較為宏觀、統合的觀點來分析、解釋企業建立策略聯盟之相關議題，本論文以下所提出之理論基礎除了經濟面中較為常見的交易成本理論、資源基礎理論、資源依賴理論以及組織學習理論外，也會從整體社會網路面（社會網路理論）之觀點，嘗試推導出對於策略聯盟的整體性分析架構。

### 第一項 交易成本理論 (Transaction Cost Theory)

#### 第一款 交易成本之概念與內涵

在1937年，學者Coase在其著名的文章「The Nature of the Firm」<sup>24</sup>中提出了一个發人深省的問題：那就是如果市場制度運作良好的話，是什麼因素促使廠商的出現？最後，其認為是因為在市場中資源的交換會產生某些成本，廠商的出現正可以解決此一問題，集中資源的運用、交換，使之更有效率。不過，Coase本人並沒有提出「交易成本」此一概念，他僅指出所謂「使用市場的成本」。一直到數十年之後，經過學者Williamson等人的努力，才將交易成本理論的體系架構建構完成，進一步地闡述各種交易成本的類型及其形成因素，並成為眾多學者研究、解釋企業組織選擇其架構型態，以及闡明企業間合作關係的重要理論參考。

基本上，交易成本理論關切的核心議題是，企業如何透過不同的交易模式以決定其生產、作業活動的經營範圍，並藉此區隔出和其他企業的疆域界限所在。簡言之，Williamson主張企業會以最小化生產和交易成本的總和作為標準，以決定採取何種交易方式。<sup>25</sup>生產成本可能會隨著不同企業的營運規模、學習能力、或是擁有的財產、技術等不同因素而有所改變。由於交易成本理論關心的是不同的交易模式所導致之交易成本的變化大小，故而通常會假設企業的生產成本是給

<sup>23</sup> See M. GRANOVETTER, NETWORK AND ORGANIZATION: STRUCTURE, FORM AND ACTION 25-56 (1992).

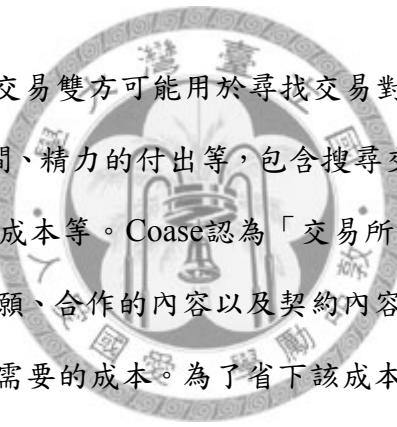
<sup>24</sup> See R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, 4 ECONOMICA 386 (1937).

<sup>25</sup> See Bruce Kogut, *Joint ventures : theoretical and empirical perspectives*, in STRATEGIC ALLIANCES : THEORY AND EVIDENCE 49 (Jeffrey J. Reuer ed., 2004).

定、不變的。以交易成本理論最典型的處理企業選擇購買或自製（make or buy）的決策為例，即便是一企業生產某商品的成本高於外界供應商之生產成本，但在考量向外採購所需之搜尋、溝通、協商、締約以及執行契約等交易成本因素後，選擇自製或許才是企業最小化生產和交易成本總和的最適決策。<sup>26</sup>

## 第二款 交易成本的類型

Williamson曾經對於何謂「交易」提出了以下的定義：「交易的發生，是指兩個技術上可分離成獨立介面之財貨或勞務的移轉。活動的一個階段結束，而另一個階段又開始。」<sup>27</sup>依照交易成本理論，只要有交易行為產生，必定存在交易成本。



所謂交易成本，是指交易雙方可能用於尋找交易對象、締約及履約等方面的資源支出，包括金錢、時間、精力的付出等，包含搜尋交易對象、告知交易條件、協商或談判、監督與執行成本等。Coase認為「交易所涉及的成本」包括尋找合適的對象、對方合作的意願、合作的內容以及契約內容被有效執行的成本，簡而言之，就是使用市場機制需要的成本。為了省下該成本的支出，可選擇以企業廠商代替市場機制，而當獨立生產造成過高的管理、監督成本時，則介於市場交易與企業內部化的合作（如聯盟）便有其可行性。<sup>28</sup>

承接Coase對交易成本之定義，學者Williamson則加入時間因素，以交易發生前與發生後細分交易成本，即事前成本包含資訊蒐集、談判與契約簽訂成本；事後成本包括治理機制的設定以及運作成本、討價還價成本、擔保成本與適應不良成本。<sup>29</sup>

<sup>26</sup> See G. Walker & D. Weber, *A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions*, 29 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 373 (1984).

<sup>27</sup> See OLIVER E. WILLIAMSON, THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM 1 (1985).

<sup>28</sup> See J. F. Hennart, *A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures*, 9 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 361 (1988).

<sup>29</sup> 治理機制的設定以及運作成本（setup and running cost）是指交易當事人為了確保交易之進行

由以上相關理論回顧後，可知大體而言，交易成本種類不脫Coase所提出之基礎架構，僅於不同類型交易時，必須依據該交易特性更加細膩地搜尋、分類交易當事人於各階段所必須付出之交易成本。因此本文將交易當事人合作過程中產生之交易成本，大致分為以下六類：

### 1. 資訊蒐集成本

指隨整個合作計畫之進行階段而產生，搜尋相關資訊之成本。

### 2. 搜尋成本

指交易前找尋可能交易對象，以及其後評估對方合作意願時所產生的成本。

### 3. 協商與議價成本

為防範資訊不對稱而引發對方之投機心態，加上人類之有限理性，常使交易雙方因相互不信任，而花費大量時間與精力於協商兩者均能接受之條件。

### 4. 決策成本

由於個人有限理性，加上環境不確定性因素，是故決策時必須付出成本。

### 5. 執行成本

由於協商、締約時往往囿於有限理性與對未來不確定性，因此為適應、履行合約而所受到的束縛與調整成本，便為執行成本。

### 6. 監督成本

為確保對方於交易期間如實按照契約進行交易，而必須付出之監控成本。

## 第三款 對人類行為的基本假設

交易成本理論作為新制度經濟學派的一個分支，和傳統經濟學理論最大的差異之一，在於其對於人類行為的基本假設，包含有限理性和投機行為傾向，此二

---

而付出之監督成本；討價還價成本（*haggling cost*）是指雙方在如何調整交易條件上產生爭執，所支出之成本；擔保成本（*bonding cost*）則是指在交易中因為代理問題的存在，當事人一方為了取得對造之信任，所付出的成本；至於適應不良成本（*maladaption cost*）是指交易後發生之情況和原先雙方預期不同，因此當事人對原先之約定發生適應不良的問題。OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27, at 21.

個關於人性的基本看法，構成了交易成本理論在探討不同的交易模式和治理架構間之對應關係時的重要基礎，<sup>30</sup>以下本文即先說明這二個概念之內涵為何。

### 第一目 有限理性

在古典經濟學理論中，認為廠商與消費者均能以理性行為追求最大的利益，但是在現實情況中，任何人卻都無法完全獲得所有可供選擇方案之資訊，也無法全然無誤地進行判斷與決策。Williamson認為，雖然人類的行為基本上是追求最佳化的理性行為，但是由於神經系統、生理與語言上的限制，而導致人類的理性受限，因此交易的行為並不是處在最理性的情況之下。<sup>31</sup>這其中生理上的限制，包括了人類對訊息的接收、儲存、修正、處理的能力及無法避免的錯誤；而語言上的限制，則是指人類將知識與感覺利用文字、數字與圖畫表達出來，使他人了解的能力與過程受到限制。因此，這些形成「有限理性」之因素，將使當事人雙方為促使交易完成，必須進行協商、交涉、議價、訂約與監督等動作，進一步增加了交易的成本。同時，由於資訊複雜性與不確定性的存在，經濟個體在做決策時，運用與認定資訊的能力有其不可避免的限制。因此，其經濟決策將只具「意圖理性」（intended rationality），亦即，決策者的理性有其限制存在。<sup>32</sup>在有限理性的前提下，為使交易持續進行且順利完成，事前與事後交易成本的發生乃不可避免。

### 第二目 投機行為

根據Williamson的定義，投機主義行為乃是指經濟個體為追求自我利益，而採取欺騙方式的一種策略行為，它是一種帶有狡詐的尋利行為(self- interest seeking with guile)，包含但不僅限於較露骨的形式，如說謊、偷竊和欺騙，投機

<sup>30</sup> See Michael J. Leiblein, *The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories*, 29 JOURNAL OF MANAGEMENT 937, 939-40 (2003).

<sup>31</sup> OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27, at 45-6.

<sup>32</sup> See Herbert A. Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, 69 QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS 99 (1955).

行為更經常包含巧妙的詐欺，它源於訊息的不完整或扭曲揭露，特別是蓄意誤導、扭曲、欺騙、困惑或以其他方式來混淆。<sup>33</sup>Williamson並認為投機行為可分為可依照在交易過程中發生的時點，區分為事前或事後的投機行為，或是按照行為態樣之不同，區分為積極的或消極的投機行為。<sup>34</sup>

在組織經濟學中，將投機主義的來源分為逆選擇（Adverse Selection）、道德危機（Moral Hazard）與套牢（Holdup）等三種。逆選擇是發生在雙方資訊不對稱的情況下，由於在交易前，交易雙方互相提供不真實或不完整的資訊給對方，以促使交易的發生與完成，此時交易雙方—尤其是資訊少的一方—需要額外的付出更多成本取得對方的資訊，以避免逆選擇的情形發生。道德危機則是在資訊不對稱，或一方無法完全觀察到另一方的活動時，會提高另一方利用各種方式規避或減少契約所訂定之責任與規範之誘因，使道德危機發生的機會大增，如此將促使交易時訂約與監督的成本增加。至於套牢問題的發生，則是因交易當事人一方為了特定之合作關係而投資於專屬性資產（Asset Specificity）時，當該項投資的資產專屬性越高，要轉換為其他用途甚為不易，或該資產價值會大幅降低，將使交易他方發生投機行為的誘因大增；反之，如果資產專屬性越低，由於容易轉換為他人所使用且價值並不會降低太多，發生投機主義的機會因而減少，自然規避投機主義情形發生所需花費的成本將降低。

在人性追求自利的前提下，交易的雙方都有可能會為了尋求自我的利益而採取某些策略，或藉由資訊不對稱的機會來欺騙對方，以求自身利益最大化。所以在進行交易時，當事人將彼此存有懷疑與不信任，此時為使交易完成，同時保護自身的權益，藉由事前的詳細調查與契約的訂定，以期降低投機主義發生的可能性，這些衍生的行動將增加交易雙方搜尋、監督與談判等成本，進而增加交易成

<sup>33</sup> Eirik G. Furubotn & Rudolf Richter 著，顏愛靜主譯；黃名義等合譯（2001），《制度與經濟理論：新制度經濟學之貢獻》，頁 128，台北：五南。

<sup>34</sup> OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27, at 47-50.

本。

#### 第四款 交易特性與治理機制之配合

交易成本理論將當事人雙方採取不同的交易模式和治理機制的原因，歸因於特定交易關係中交易成本大小不同所致，而交易成本的差異主要源自於每個交易均具有不同的特色，因此，當我們能夠清楚地辨認某項合作關係所具備之交易特色、內涵為何，即可相對應地選擇最適的治理機制，使得生產和交易成本的總和最小化，讓交易當事人的經濟交換關係達到最有效率的資源配置。

以下本文便依照Williamson的看法，說明不同交易關係中的特性，會如何影響到最適治理機制的選擇。

##### 第一目 三點交易特性

按照Williamson的分類，特定交易關係所具有之特色主要可以從以下三個面向加以觀察，分別是不確定性、資產專屬性以及交易頻率，<sup>35</sup>以下本文即針對此三項交易特色加以說明。

###### 1. 不確定性

由於未來環境的不確定性與複雜性，使人類無法對各種情況都事先知悉，不但使得人類理性受到限制，也使交易雙方對未來情況的認知與預期無法一致，造成交易中協商、議價與締約更為困難，所以在環境不確定性與複雜性高的情況下交易，其交易成本較高，且風險較大。不確定性分為兩種：一種是對於未來可能發生的情況無法預測，而發生突發事件的不確定性；另一種是在資訊不對稱的情況下，遭受交易對方欺騙的不確定性。而有限理性會在環境之不確定性與複雜性高的情況下產生，如果與投機主義相結合，將使交易變的更複雜。

---

<sup>35</sup> See Oliver E. Williamson, *Transaction-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, 22 J.L. & ECON 233, 239 (1979).

另外，也有學者細分關於人性因素上所造成的不確定性，認為不確定性包括三種，分別是（1）初級不確定性，係指出自人類本性的隨機行為以及對於同時偏好所產生無法預測的改變；（2）次級不確定性，係指起因於缺乏溝通所造成的不確定性；（3）最後則是來自於人類投機傾向所導致的行為不確定性。並且認為透過企業整合可以消除第二級溝通與第三級行為等不確定性。<sup>36</sup>另有學者採用風險的概念來解釋不確定性，認為企業所面臨的風險就是企業決策時所必須考量的不確定性，所以將風險的來源分為（1）一般環境風險：包含了政治風險、法令風險、經濟風險、社會風險與自然風險；（2）任務環境風險：係指和企業產銷活動產生直接關聯的外部環境風險，包含了供給風險、需求風險、競爭風險與技術風險；以及（3）廠商特有風險：係指本身決策與營運方式所帶來的風險，例如勞工罷工、機器故障等。<sup>37</sup>

因此，當交易的不確定性越高時，則契約便愈難訂定周延，而事後發生糾紛的機會便愈高，造成的損失也愈大，因此便需要投入愈高的管理、監督成本來降低上述情況的發生機會，自然交易成本便增加了。

## 2. 資產專屬性

依照Williamson的看法，專屬性資產包含以下六種類型，即：(1)區位專屬性 (site specificity)：指在可分割的生產流程中，每一階段的生產位置若很接近，將可以大幅降低運輸成本，若轉換生產地點會導致高成本；<sup>38</sup>(2)實體資產專屬性 (physical asset specificity)：係指交易的完成需要專屬特製的機器設備。例如：某生產螺絲釘的專業廠商，在接到一個訂購量非常龐大且從未生產過的訂單時，

<sup>36</sup> See D. J. Teece, *Firm Organization, Industrial Structure and Technological Innovation*, 31 J. ECON. BEHAV. & ORG. 193 (1996).

<sup>37</sup> 吳思華（1998），〈知識流通對產業創新的影響〉，《產業科技研討會論文集》，頁 2-42，台北：國立政治大學。

<sup>38</sup> 以煤礦和發電廠間的關係為例，see Paul L. Joskow, *Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets*, 77 AM. ECON. REV. 168,170-1 (1987).

該廠商為了此筆交易所訂製的特殊生產機具，便具有高度的實體資產專屬性，此類特別為特定交易投資的生產設備很難轉作其他用途，或作為其他用途的價值極低；(3)人力資產專屬性（human asset specificity）：係指一筆交易的完成涉及到特殊知識、技能的投資、移轉等特性。例如：生產一項需要使用專屬技術的零組件，或是研發新產品，亦即工作技能必須從做中學(learning by doing)，造成難以轉移的人力資產；<sup>39</sup>(4)品牌資產專屬性（brand name capital）：指可移轉性低的品牌；(5)投入資產專屬性（dedicated asset）：指因應特定顧客需求或規格所做的投資，因此很難找到其它的買者，一旦雙方交易關係提前終止，賣方將蒙受極大的損失。；(6)時程專屬性（temporal specificity）：係指交易涉及的投資或資產具有隨著時間而嚴重貶值的特性。例如：資訊。<sup>40</sup>

除了上述分類外，另有學者將專屬性資產分為有形與無形兩類，有形專屬性資產包括機器設備與資金，無形專屬性資產則包含管理與技術人力。<sup>41</sup>

一般而言，在投機主義的行為假設下，當資產的專屬性越高時，愈容易產生套牢問題，提高交易成本。同時，Williamson認為專屬性投資可視為買主和供應商關係當中的人質(hostage)，或是關係當中可信賴之承諾（credible commitment）。<sup>42</sup>

### 3. 交易頻率

當事人之間交易頻率的大小，會影響到雙方為了回收該特定交易關係所投入成本所需時間的長短。若當事人需求繼續維持彼此的交易關係，才足以完全回收

<sup>39</sup> Michael J. Leiblein, *supra* note 30, at 942.

<sup>40</sup> See Oliver E. Williamson, *Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange*, 73 AM. ECON. REV. 519, 526 (1983); See also Oliver E. Williamson, *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, 12 (Special Issue) STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 75 (1991).

<sup>41</sup> See C. Young-Ybarra & M. Wiersema, *Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory*, 10 ORG. SCI. 439 (1999).

<sup>42</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 40, at 519.

其所投入的資產，則交易雙方均會有足夠的誘因，去設計出一套特殊的監控機制，以監督、管理彼此間的關係，因為繼續交易關係對於當事人而言能創造出最大的利益；反之，若當事人之間的交易關係僅是偶一為之，則關係的維持對雙方而言並不重要，設計特殊的治理架構來管理、監督當事人間關係的成本，會遠超過雙方所能獲得的利益。此時，使用最一般、普遍性的治理機制（例如市場的價格機能）便足以符合交易當事人的需求。

因此，探討當事人之間交易頻率的大小，很重要的一點，是必須同時結合雙方為了該特定交易關係，所投入之資產專屬性的程度加以觀察。<sup>43</sup>當交易關係中涉及的資產專屬性程度較高，繼續維持彼此的關係對於雙方當事人來說是有利可圖的，當事人才有足夠的誘因和需求，採取特殊的治理機制以管理、監督該交易關係；而當交易關係中涉及的資產專屬性程度不高，當事人也就不會太在意和特定交易對象關係的維持，因為不論買賣對象是誰，進行交易所能得到的利益和價值均不會有太大的差異，因此，也就無須再額外耗費成本設計特殊的治理機制來管理交易雙方的關係。



在對於特定交易關係所具有的三個特性進行說明之後，以下本文將接續討論 Williamson是如何依照這些交易特性的不同，提出相對應的治理機制。

## 第二目 治理機制

不同治理機制的產生是新制度經濟學派所探討的主題之一，不同於古典經濟學者將廠商視為一單純的生產函數，新制度經濟學特別關注人類社會生活中制度的建立，對於經濟活動產生的影響，並且嘗試透過組織效率的觀點，檢視市場上所存在的不同組織型態。關於組織治理機制的討論，在過去幾年最為大家所耳熟能詳的莫過於「公司治理」的議題。所謂的公司治理，簡單來說，便是探討如何

<sup>43</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 35, at 239.

藉由公司內部以及外部監控機制的設計，以保障和公司利害相關之人（如股東、債權人或員工等人）的利益，並確保公司的運作順暢。事實上，所謂的「治理」（Governance），無非是指對於某項事務的監督管理。因此，不僅組織的運作需求治理機制的存在，包括組織之間、個人之間以及組織和個人間在從事經濟交換關係之時，均有必要設計特定的治理機制，以降低外在環境的不確定性和風險的產生，不致於影響到當事人的交易關係。<sup>44</sup>

其實，不只是經濟關係中存在所謂的治理機制，學者Brinig甚至將交易成本理論應用來闡述人際關係，試圖藉由「治理機制」以解釋美國在1930年代中期對於鑽戒需求大幅增加的原因。<sup>45</sup>其認為，鑽戒需求的激增，可以歸因於當時許多州廢除了違反婚約承諾的訴訟（breach of promise to marry action）。因為在此之前，為了婦女名譽的保護，若有違反婚約承諾的情形是可以提起訴訟，而一旦這樣的「訴因」被廢除之後，便需要依靠另一種安排來確保婚姻承諾的神聖性，此時，訂婚鑽戒便扮演著這樣一個角色。在這種理解脈絡之下，鑽戒或許也可以看做是一種另類的「治理機制」，保護了未來新娘必須作出的特殊關係性投資—也就是她的名聲。<sup>46</sup>

### 第三目 交易特性與治理機制

本文之前曾提及，Williamson認為個別交易關係所具有不同的交易特性，是影響到交易成本大小不同的主因，因此，其進一步按照不同交易關係之特性，提出了相對應的治理模式，<sup>47</sup>主張交易當事人採取最適於管理其交易關係的治理機制，才足以達成交易成本最小化的目標。針對Williamson提出的治理架構，可以

<sup>44</sup> 對治理機制更深入之討論可參考：OLIVER E. WILLIAMSON, THE MECHANISMS OF GOVERNANCE (1996).

<sup>45</sup> See Margaret Brinig, *Rings and Promises*, 6 J. L. ECON. & ORG. 203-15 (1990).

<sup>46</sup> See Howard A. Shelski & Peter G. Klein, *Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment*, 11 J. L. ECON. & ORG. 335, 349 (1995).

<sup>47</sup> See Oliver E. Williamson, *The Economics of Governance*, 95 AMERICAN ECONOMIC REVIEW 1, 11-4 (2005).

下表說明之：

表 3 交易特性、治理架構與契約理論對照<sup>48</sup>

		投資專屬性		
		非專屬	混合	專屬
交易發生頻率	偶而	市場治理 (古典契約)	三邊治理 (新古典契約)	
	重複發生		雙邊對等治理 (關係契約)	統一治理 (關係契約)

### 1. 市場治理—古典契約法理論<sup>49</sup>

古典契約法理論假設所有的交易均是在理想狀態下進行，亦即市場中的資訊完全公開，外在環境的不確定性極小，對於未來狀況的可預測程度很高，同時交易雙方彼此互不相關，買賣對象的認定也不重要。對於偶而或重複發生之非專屬性資產投資，市場治理可以說是最好的交易控制機制。因為雙方當事人交易的客體具標準化，所以轉換交易對象並不困難。至於投機行為的控管，在重複發生的交易關係中，當事人只需考慮過去的經驗，即可決定繼續交易或退出；而在偶而發生的非特定性資產交易中，雖然交易雙方很難依靠過去經驗，但是仍然可以透過其他市場機制，例如同業評比等方式，來評估買賣雙方是否可能為投機行為。在市場治理的交易架構中，重要的是契約的形式以及法律制度的支持，交易雙方可以藉由退出交易關係來保護自己，至於爭議的解決也可輕易地透過法院訴訟來完成。

### 2. 三邊治理—新古典契約法理論<sup>50</sup>

針對偶而發生的混合或特定資產投資交易，依靠單純的市場治理並非一種好

<sup>48</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 35, at 253.

<sup>49</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 35, at 248-9.

<sup>50</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 35, at 249-50.

的監控機制，因為在此種交易中，當事人所為的投資具有某種程度的專屬性，對於交易雙方來說，繼續彼此間交易關係的利益，會遠高於尋求其它的交易對象時該特定投資所能發揮之價值。因此，對當事人而言，關係的維持具有相當的重要性。

在此種類型的交易中，新古典契約法理論主張應該增加一個統治機構（例如：仲裁人、獨立專家等）以協助當事人交易之進行，因此宜採三邊交易之形式做為治理架構。該統治機構在交易過程中，能對當事人進行非正式的溝通與教育，化解雙方之誤會與衝突，同時，在爭執、衝突發生時，能扮演公正第三人的角色，以降低交易雙方因衝突的損失。很顯然地，古典契約法的限制以及維持特定交易關係的高管理成本，使得市場機制並不能滿足這類交易型態。

### 3. 特定交易管理—關係契約理論<sup>51</sup>

特定交易治理模式適用在重複發生且具有混合或特定性資產投資的交易關係中，並且可以關係契約理論來加以解釋。此類交易型態最大的問題在於，因為交易標的通常不是標準化的，每個交易關係都有其特殊性，所以市場治理在此類交易中無法作為一個有效的監控機制。同時，因為此種交易牽涉到雙方所為的特定性投資，當特定交易關係完成之後所能回收的報酬極大，因而提供當事人足夠的誘因，設計特殊的機制以監控、管理該交易關係。此種特定交易治理的架構又可再進一步區分為兩種類型：第一種是雙邊治理；第二種是統一治理。

#### (1) 雙邊對等治理—義務契約

雖然在交易關係涉及專屬性資產投資時，單純的市場治理並非有效的統治機制，但當事人仍可藉由市場中的資訊作為一定的參考座標，例如：透過市場，雙方可以了解最適的成本水準為何。不過，依靠市場的缺點在於，面對外在環境因

<sup>51</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 35, at 250-3.

素的複雜和不確定性，在當事人間會造成調整、適應的問題。除非雙方在此之前已經針對未來外在環境的變化約定如何調整的方式，否則，在事後都必須藉由重新協商、談判的方式進行調整，而這通常便是最大的困難所在。一方面，當事人雙方都想要繼續維持彼此的交易關係；但另一方面，雙方卻會各自堅持自己最大的利益，很難達到讓當事人均滿意的地步。簡單來說，在此種雙邊治理的交易架構中，最大的問題便在於契約後續的適應和調整。

## (2) 統一治理—內部化組織

相對於上述雙邊治理的交易模式，統一治理機制透過垂直整合的層級組織，最大的好處是面對外在環境的變化可以迅速地做出調整，不必擔心交易雙方的利害衝突，僅以內部命令的下達便可取代當事人間重複地進行契約協商、談判所耗費的時間和金錢，更可以確保創造出整體最大的利益。因此，在重複發生且涉及專屬性資產投資的交易類型中，採取統一治理的形式是最有效的監控機制。

### 第五款 小結

基本上，我們可以將交易成本理論視為一門「管理機制選擇學」。經濟行為者透過對於不同種類的交易型態加以定性，從其中的特性差異與不同的管理機制結合，同時根據其成本及競爭差異性，採用不同方式使交易成本最小化。交易成本理論的核心思想在於，所有的交易都必須被加以「管理」（governed），就如同必須去設計和實現一般，而在所有可行的治理機制當中，交易雙方可以去尋找出某種制度性的安排，使得該交易的總成本最低。<sup>52</sup>

交易成本理論在過去的20年間陸續應用到許多不同的研究主題上，從自製一外購的決策、廠商垂直整合的程度、公司的財務融資、工會組織形式、長期商業契約的訂定，一直到多國籍企業組織的管理等等。凡此種種議題，均已遠遠超出

<sup>52</sup> Howard A. Shelanski & Peter G. Klein, *supra* note 46, at 336-7.

了最初交易成本理論將市場與層級組織視為兩種相對的統治機制，而將治理模式的範圍擴大，在這之中包含了更多不同型態的混合模式（hybrids）。之後許多對於交易成本理論的延伸或修正，主要均是針對不同型態種類的混合模式架構而來。雖然，對於經濟活動的運作，交易成本理論預設了市場的價格機制為優先選擇，在市場失靈時，則以層級組織內化的方式來救濟，然而事實上，在許多情況下，經濟行為者不一定非採取整合模式不可，反而會採用某種程度的混合模式治理機制。

## 第二項 資源基礎理論 (Resources Based Theory)

### 第一款 理論內涵

資源基礎理論的觀點最早是由學者Penrose提出，其經由經濟理論的推演，提出「組織不均衡成長理論」，說明組織在本質上是不均衡的，必須尋求合作互助以成長。<sup>53</sup>之後，學者Wernerfelt依循Penrose的論點，提出「資源基礎觀點」此一名詞，認為企業的決策應改由以資源替代產品的思考角度來從事策略訂定，對企業將更具價值和意義。<sup>54</sup>而學者Barney在探討廠商之競爭優勢時，發現企業廠商可經由本身資源和能力的累積與培養，形成長期、持續性的競爭優勢，其稱之為「資源基礎模式」。<sup>55</sup>學者Grant則更進一步地探討策略與資源之連結關係。首先，在公司策略方面，探討資源在決定企業活動之產業或地理疆界所扮演的角色；其次，在事業策略方面，探討資源、競爭力與利潤之間的關係。他並將這些論點稱之為「資源基礎觀點的廠商理論」或「資源基礎理論」。<sup>56</sup>

簡單來說，資源基礎理論就是以組織內部擁有的「資源」為出發點，並以「資

<sup>53</sup> See E. Penrose, *The THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM*, 24-5, 65-86, 197-214 (3rd ed. 1995).

<sup>54</sup> See B. Wernerfelt, *A Resource Based View of The Firm*, 5 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 171 (1984).

<sup>55</sup> See J. B. Barney, *Strategic Factor Markets Expectation Luck and Business Strategy*, 32 MANAGEMENT SCIENCE 1231 (1986).

<sup>56</sup> See R. Grant, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, 33 CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW 114 (1991).

源」做為分析單位，探討不同資源的特性與區別。<sup>57</sup>而所謂的資源基礎理論，亦有學者採用其他不同的名詞指稱，如「核心能力」、「獨特能力」及「公司特定資源」等。<sup>58</sup>不論使用何種名詞，從強調企業擁有資源獨特性的觀點來分析企業組織經營、策略之行為者，皆可統稱為資源基礎論。

策略管理領域的學者關心不同企業間競爭優勢的來源，以解釋不同企業廠商之績效，主要存在以下二個不同的觀點，分析企業得以獲得超額利潤（abnormal return）的來源。第一，持產業結構觀點者，認為超額利潤為企業組織成員於產業中擁有有利結構特徵的基本功能（例如：關係議價能力、進入障礙等）。<sup>59</sup>第二，持資源基礎理論觀點者，認為廠商間績效的不同是源自於擁有資源的異質性，而非產業結構特徵。企業透過累積稀有的資源及能力，提升本身的價值。同時，該資源往往是不可替代且難以模仿的，成為企業在面對其他競爭者時的優勢所在。<sup>60</sup>



過去，產業組織經濟主要著眼於分析競爭環境，認為廠商應該尋找適合公司內部及外部環境相符的策略。相反地，資源基礎理論則將觀點著重在分析企業組織所擁有的各種資源，特別是許多企業所擁有的特殊資源為無法完全移動、模仿或是替代，企業可以透過持續累積其資源的異質性，建立競爭優勢的來源以產生經濟租或超額報酬。<sup>61</sup>基本上，資源基礎理論較強調從企業內部觀點出發，認為公司的競爭優勢會受內部累積的資源所影響，所以企業組織應該較著重於內部資

<sup>57</sup> Michael J. Leiblein, *supra* note 30, at 943-7.

<sup>58</sup> 核心能力是指企業技術方面之學習、協調、整合之能力，是一家公司所擁有的特殊競爭優勢之能力。學者認為企業可以實質的獨特性、途徑依存性、源自組織能力或企業文化之特質及經濟性來阻礙防止競爭者模仿，See David J. Collis & Cynthia A. Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, 73 HARVARD BUSINESS REVIEW 118, 119-24 (1995).

<sup>59</sup> See M. E. PORTER, COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS, 3-33, 126-54 (1<sup>st</sup> ed. 1998).

<sup>60</sup> See J. H. Dyer & H. Singh, *The relational View: Cooperative Strategy and Source of Intergenerational Competitive Advantage*, 23 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 660-1, 674-5 (1998).

<sup>61</sup> See T. K. Das, *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, 26 JOURNAL OF MANAGEMENT 31-4 (2000).

源而非外部競爭環境。<sup>62</sup>

總結來說，資源基礎理論的核心觀點在於，認為企業組織的競爭位置是經由獨一無二的資源及關係所建構而來。

## 第二款 資源的類型及特性

### 第一目 資源的內涵和類型

學者認為企業的核心能力是獨特、特殊、難以模仿、且優於競爭者的。至於企業的核心能力則可藉由下述構面來表示：（1）員工知識與技術，（2）科技系統，（3）管理系統，（4）價值與常模。<sup>63</sup>另外，根據資源不可模仿的特性，可將企業組織擁有的資源分為以下二大類：第一是以財產權為基礎，代表所有者對於這些資源享有清楚的財產權，存在權利利用、移轉這些資源，且在未經所有者同意之下他人不得侵犯。主要包括：財務資本、實體財產、人力資源等等。第二是以知識為基礎，代表企業無形的營業祕密（know-how）及技能。相對於上述範圍界定明確的財產權基礎，由於此類資源的模糊性，通常比較不容易為他人所模仿。主要包括：特殊的知識、技術、能力及管理系統等等。

此外，吳思華教授則認為可將資源分為「資產」與「能力」二部分，「資產」為企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分成有形資產與無形資產兩類；「能力」則是指企業建構與配置資源的能力，又可分成組織能力與個人能力兩部份，<sup>64</sup>如下表所示。

<sup>62</sup> See J. B. Barney, *Firms Resources and Sustained Competitive Advantage*, 17 JOURNAL OF MANAGEMENT, 99, 105-12 (1991).

<sup>63</sup> See D. Barton, *Core Capabilities and Core Rigidities*, 13 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 111-25 (1992).

<sup>64</sup> 見前揭註2，頁127，台北：臉譜。

表 4 策略性資源的內涵<sup>65</sup>

資 產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能 力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

## 第二目 資源的特性

前面簡單的介紹了不同學者對於資源的內涵及分類的看法，事實上，企業組織擁有資源的形式極為多樣，並不僅限於特定某些類型。比較值得我們去瞭解與掌握的，應是哪些資源能夠強化企業組織的能力，具有特殊策略性的價值，以為建構核心資源的判別標準。綜合學者的看法，能夠強化組織能力的資源，大致上都具有以下幾個特點：<sup>66</sup>

### 1. 獨特性

所謂獨特性，是指該項資源必須具有使企業在執行策略時增進效能或效率的價值，同時，在市場中數量稀少，又無其他替代品存在。例如：可口可樂配方、獨家採礦權、知名品牌等等均是。換言之，獨特性同時包含了有價值、數量稀少、不可替代三項特性。

<sup>65</sup> 見前揭註 2，頁 128，台北：臉譜。

<sup>66</sup> 見前揭註 2，頁 133-5。

## 2. 專屬性

所謂專屬性，是指該項資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，無法輕易轉移、分割，其他企業縱然取得該項資源，亦不一定能發揮類似的功能，如此才更能確保核心資源的價值。獨特性資源值得珍惜與建構無庸置疑，但若該項資源不能和企業組織間完全結合，則仍存在被掠奪之可能。例如：可口可樂配方被偷竊、優秀的員工被其他公司挖角，都會使企業的核心資源流失。因此，如何形成資源的專屬性，是建構核心資源時另一項應特別注意的原則。

## 3. 模糊性

策略性資源除了應具備獨特、專屬的特性，讓資源不易移動外，尚應具有模糊性，以阻隔競爭者的模仿。模糊性是指，資源的建構過程，及其與競爭優勢之間的因果關係，不易清楚的釐清，使得競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習。模糊性的特質可以從以下兩方面來建構：

首先是內隱性。企業所擁有的許多能力，如人際關係能力、組織學習能力，其實都是從工作中逐漸學習，透過經驗與執行不斷累積而來。這種由「做中而來」(learning by doing) 的技能，未經組織、未整理編纂，便具有明顯的內隱性。這種能力，相對上較不易接近，亦較不適合直接指導。競爭者即使運用「逆向工程」<sup>67</sup>技術，亦無法加以分解與模仿。

其次是複雜性。企業所擁有的能力，其實是許多技能、資產、個人經驗、組織常規間相互依賴而來的一種組合能力，其間的複雜性甚高。這種複雜性，幾乎使得任何人都無法擁有足夠的知識去完全掌控。複雜性使得員工跳槽所帶來的風

<sup>67</sup> 所謂「逆向工程」，係指通過對某種產品的結構、功能、運作進行分析、分解、研究後，製作出功能相近，但又不完全一樣的產品過程。逆向工程可能會被誤認為是對知識產權的嚴重侵害，但是在實際應用上，反而可能會保護知識產權所有者。例如在集成電路領域，如果懷疑某公司侵犯知識產權，可以用逆向工程技術來尋找證據。

險降至最低，更遑論是競爭者想要直接模仿。

綜合以上所述，獨特性、專屬性與模糊性，應是判斷資源是否具有策略價值的基本指標，亦是建構核心資源時應遵循的基本原則。

### 第三款 資源的建構與蓄積<sup>68</sup>

企業在建構課程的核心資源時，除了應考量資源獨特、專屬與模糊的特性，選定適當的核心資源範疇外，如何運用最有效率方式建構該項資源，是另一項重要的課題。一般而言，企業可以透過內部自行發展、外部市場購置或一其他組織合作發展等三種不同的途徑，取得所需的資源。<sup>69</sup>企業可考量該資源的價值、市場的行情，以及開發過程中的學習效果等因素，決定採行哪一種途徑最符合公司的利益。



在資源蓄積方面，企業取得關鍵的策略性資源後，必須設法將建構的資源儘可能的轉換成為組織的資源，而非屬於個人所有，如此才能真正有助於企業組織競爭優勢之維持。例如，某一個保險公司擁有一位非常傑出的業務員，其對顧客的服務態度與品質俱佳，因此贏得顧客很高的信任感。但顧客的忠誠如果只是針對此一業務員，而非整個企業，則一旦該業務員跳槽，所有的顧客也可能跟著離開。這種建立在組織成員個人身上的資源，有時候對企業不僅沒有好處，反而形成更不利的衝擊，值得企業經營者特別警惕。

企業在思考如何蓄積核心資源時，最困難的部分可能是知識資源。在這方面，通常可以考慮採行以下幾種做法：

<sup>68</sup> 見前揭註 2，頁 138-40，台北：臉譜。

<sup>69</sup> 關於企業透過不同途徑取得資源的優劣比較，詳見本文後述組織學習理論部份之說明。

### 1. 知識淬取

透過建立書面文件或公文檔案的方式，將無形資產或個人能力逐漸轉換成組織中公開的資訊，並融入日常的運作體系中。事實上，任何一種資源的創造，只有轉換成日常習慣，才能讓這項資源延續並累積。例如，公司可要求業務人員每日均撰寫客戶訪問報告，並建立完整的資料庫，才能將業務員對客戶的了解有效保存，並持續累積。

### 2. 知識擴散

企業可以透過成立專案小組、團隊合作或師徒制等方式，將個人的知識逐漸擴散到參與的成員身上，進而擴散到整個組織中。有的企業更透過內部訓練的方式，將知識擴散的工作正式化。這種企業，不僅將教育訓練視為組織內部重要的工作，定期加以舉辦，同時儘量選用內部講師，以達到擴散知識、蓄積核心資源於組織中的目的。



### 3. 機構化

企業中有的資源非常有價值，但是，這些資源常散落在各個不同的單位。由於資源未加以系統的管理，因此就失去了它應有的價值，例如：專利、技術文件、顧客資料庫等資源均常有這樣的現象發生。企業為了將這些資源有效的蓄積在組織中，應考慮指定專人或成立專責機構管理這些資源。

最後要強調的一點是，企業組織在運用本身的核心資源時，需特別留意「搭便車」（free-ride）與「代理問題」等現象之發生。前者是指，某些事業部門或產品線，只是不斷運用其他事業部門或產品線所建構之資源，但本身對核心資源的建構與累積並無任何貢獻，亦未付出合理的報償。後者則是指，企業中的成員竊用企業的資源為己有。例如，報社的記者利用報社的名銜與資訊牟取私利。若企業經營者不能建立一套良好的管理規範，有效遏止搭便車與代理問題的發生，對組織成員的士氣必有極大的打擊。同時，企業過去累積的核心資源，也會如同

社會中常見的公共財<sup>70</sup>（如無人管理的公園）一般，在大家濫用後，成為毫無價值，形成無可避免的「公有地的悲劇」<sup>71</sup>（the tragedy of commons）。這種現象，在歷史悠久、有良好聲譽的企業組織中更是常見。<sup>72</sup>

此外，企業透過遵循資源建構的邏輯，制定經營策略，雖然能夠持續累積某些特定領域的資源，形成特殊技術與能力。但是，在累積核心資源的同時，還應該儘量避免形成資源的「僵固性」，使企業組織反而失去了因應環境變遷的能力，這也是一項十分重要的管理課題。<sup>73</sup>

#### 第四款 小結

從競爭角度出發，資源基礎理論的提出對於企業組織的策略思考有很大的轉變，「資源」變成組織重要的分析單位，亦是競爭優勢的關鍵。企業要掌握競爭優勢必須以組織資源為基礎，在差異化、成本領導、產業空間卡位、綜效、先佔優勢與資源基礎等課題上，建立出和其他競爭者區隔的優勢所在。

從以上說明可以得知，所謂的「資源基礎觀點」或「資源基礎模式」事實上即是以資源作為企業廠商策略決策的思考邏輯中心，以其連結公司之競爭優勢與成長決策。至於這些獨特資源之取得、持有或建立，則不必然須完全由企業廠商內部自行開發供給，透過和其他組織的合作取得外部資源，或是透過聯盟的方式去接近另一家企業的資源，亦為企業策略決策的重要一環。晚近許多知識基礎理論學者所提倡的「知識間競爭優勢」之「合作」觀念，<sup>74</sup>即為相同的道理。

<sup>70</sup> 所謂公共財，係指財貨同時具有消費之非敵對性與無排他性者，請參考：毛慶生等著（2001），《經濟學》，3 版，頁 246，台北：華泰。

<sup>71</sup> See Garrett Hardin, *The Tragedy of the Commons*, 162 SCIENCE 1243 (1968).

<sup>72</sup> 見前揭註 2，頁 141-2，台北：臉譜。

<sup>73</sup> 見前揭註 2，頁 142，台北：臉譜。

<sup>74</sup> See J. H. Dyer, *Effective Inter-firm Collaboration: How Firm Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value*, 18 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 553-6 (1997).

### 第三項 資源互賴理論 (Resource Dependence Theory)

#### 第一款 理論內涵

資源互賴理論主要探討的課題在於，企業組織與環境之間的互動關係，將觀察的重心放在資源的取得。該理論最早起源於學者Pfeffer & Salancik將學者Emerson「權力—依賴關係」論文中所探討之權利—依賴關係的觀念，<sup>75</sup>適用於組織發展領域。其認為組織為維持生存必須從外界獲取資源，在資源稀少、且外部環境變動不確定等因素限制之下，企業廠商必須積極地設法尋求和其他組織建立連結關係，經由互動的過程交換資源以繼續生存下去。<sup>76</sup>因此，學習如何管理與其他組織間的互動關係便成為企業長期經營發展的重要課題。此外，Pfeffer和Salancik認為組織間的互動關係除了因資源交換的需求所形成之相互依賴關係之外，還會因彼此依賴程度高低的不同，影響到雙方在從事其他資源交換過程中，對於其他組織所擁有相對談判力之大小，此稱之為權力關係。

仔細觀察真實商業環境中的企業活動，幾乎沒有任何一家企業能夠由組織內部提供生產所需的全部資源，亦無法以一己的力量對抗環境的壓力。常見的現象是，企業組織間基於本身的專業形成自然分工，同時相互依賴、共同發展，形成一個禍福與共的事業共同體。更進一步言，企業並非一獨立的個體，彼此實存在著綿密複雜的相互依賴關係，因此，任何一個企業均無法獨立思考策略課題，而必須同時考量組織間的關係。隨著技術專業化程度的提高與全球化市場的快速成長，個別企業在未來將更難單獨生存，互賴關係必將更形重要。我們可以肯定地說，「事業網路」必將成為下一個階段重要的企業策略課題，而「互賴」則成為核心的思考理念。當組織間相互依賴的事實得到認可後，「合作策略」取代「競爭策略」便是一個非常自然的趨勢，而「網路管理」或「互賴管理」則成為另一

<sup>75</sup> See R. M. Emerson, *Power-Dependence Relations*, 27 AM. SOCIOLOGICAL REV. 31-41 (1962).

<sup>76</sup> See J. PFEFFER & G. R. SALANCIK, THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS : A RESOURCE DEPENDENCE PERSPECTIVE, 113-41, 188-223 (2003).

項非常重要的策略管理課題。<sup>77</sup>

有關企業合作網路的研究，雖然是在近十幾年來才比較受到西方管理領域學者的重視，但其實若仔細觀察台灣過去的經濟發展歷程，此種企業間基於互賴關係所出現的合作網路現象，早已十分普遍。眾所周知，創造臺灣過去經濟奇蹟的主要成長動力，是源自於為數眾多的中小企業。台灣的中小企業之所以能夠在世界經濟舞台上占有一席之地，相互間所形成的產業合作網路是重要關鍵。<sup>78</sup> 基於專業分工、彈性互補的理念，這些中小企業彼此間形成一層層緊密的合作網絡關係，一方面能讓企業在世界競爭中維持快速彈性的靈活風格，配合市場變化、利用本身的核心資源，適當地模仿創新；另一方面還能透過網路體系，迅速、有效率、甚至優惠地取得價格低廉的零配件。我們可以說，企業網路在過去雖非台灣企業從事策略規劃時形諸於書面的策略課題，但卻是台灣企業決策者從事策略思考時，沈潛於内心深處的直覺本能。<sup>79</sup>

## 第二款 企業網路形成的經濟效益

企業是一個以追求利潤為目的的經濟體，之所以會和其他企業組織形成一個合作網絡關係，必有其追求的經濟效益存在。大致說來，事業網路體系的經濟效益包括：降低成本、分散風險、有效取得關鍵資源，以及提高競爭地位等四方面。

80

<sup>77</sup> 見前揭註 2，頁 231。本文此處所使用的若干名詞，其涵義亦係參考吳教授書中內容。以下列名詞為例：所謂的「網路」是指兩個或兩個以上組織的連結、交換關係；「企業網路」則是企業基於個別的策略考量與其他組織所建構的網路關係；「企業網路體系」則是一群企業基於專業分工、資源互補的理念，所形成的長期共存共榮的某一特定事業共同體。

<sup>78</sup> 有學者將台灣企業實務中常見的產業合作網路，分析、歸納為以下幾種類型：人際核心型、產品核心型、顧客核心型、地域核心型、活動核心型、網路核心型。見前揭註 2，頁 233-4。

<sup>79</sup> 見前揭註 2，頁 232。

<sup>80</sup> 見前揭註 2，頁 235-8。

## 第一目 降低成本

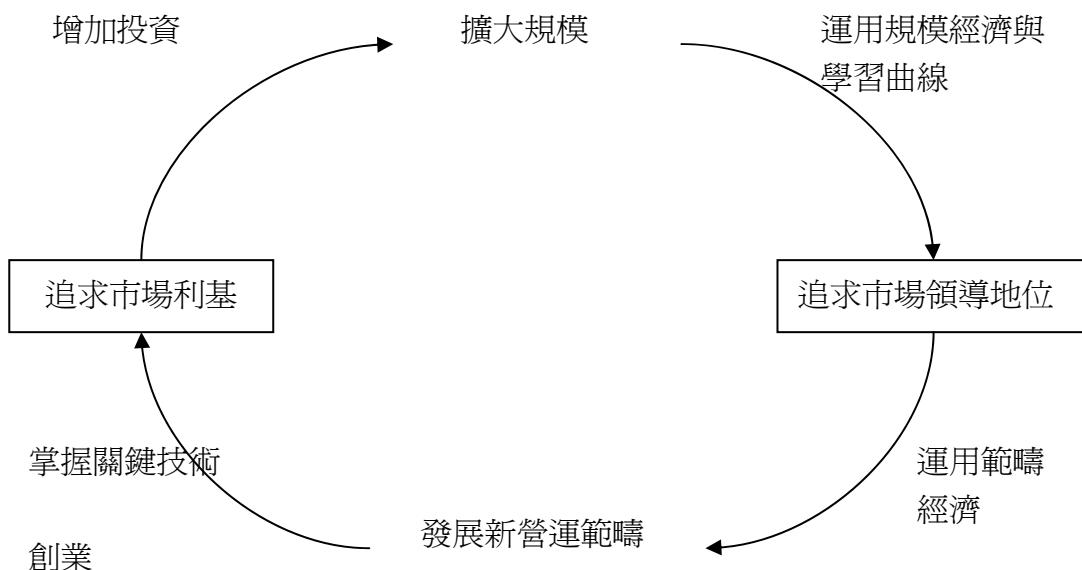
企業間形成合作網絡關係後，往往能降低彼此的生產成本，其中不外乎是基於以下幾個因素：規模經濟（economy of scale）利益與學習曲線（learning curve）效果（或稱經驗曲線）的發揮、範疇經濟（economy of scope）利益的擴大、交易成本的降低，以及網路經濟利益的實現。前面三項因素在經濟、管理等領域之討論甚為豐富，比較值得討論的是，所謂網路經濟利益的實現所指為何，以下分別說明之。

哈佛大學企業史教授錢德勒（Chandler）在他的《規模與範疇》（*Scale and Scope*）一書中，回顧了歐美工業國家成功企業的發展歷程：企業先憑藉特殊的技術取得市場利基，接著增加投資、擴大市場，追求規模經濟效益，取得領導地位。隨後，發展相關產品，進入新的領域，以充分實現範疇經濟效益。然後，再嘗試開拓新產品的市場佔有率，進一步實現另一個規模經濟利益。在規模與範疇這兩種利益的交互驅使下，企業的規模便越來越大。<sup>81</sup>仔細觀察現代企業成長的動態過程，的確是在不斷地追求「規模經濟」與「範疇經濟」所創造出的效率中成長茁壯的。這也正反映出在現代工業資本主義下，企業成長與競爭的動態邏輯。以上所述正是以「效率」為核心所發展出來的策略邏輯，這項邏輯中包含了三個重要的觀念：「規模經濟」、「學習曲線」和「範疇經濟」。

圖 3 以「效率」為核心的企業成長策略動態邏輯<sup>82</sup>

<sup>81</sup> See ALFRED D. CHANDLER, SCALE AND SCOPE-THE DYNAMICS OF INDUSTRIAL CAPITALISM 224-33, 389-91, 587-91, 593-629 (2004).

<sup>82</sup> 見前揭註 2，頁 102。



規模經濟是一個古老的經濟觀念，自從亞當史密斯（Adam Smith）提出分工的重要性後，經濟學者就開始討論有關規模經濟和最適規模的觀念。所謂「規模經濟」，在一般的經濟學裡是這樣定義的：當廠商以同比例增加所有生產要素投入時，若產量的增加超過此一比例，即稱為「規模報酬遞增」；若是少於該比例，則稱為「規模報酬遞減」。簡單而言，規模經濟是「透過數量的增加，使平均單位成本降低」。<sup>83</sup>

企業在考量追求效率的策略作為時，另一個必須有效掌握的觀念是學習曲線。企業能否採行低成本策略，應看本產業是否有明顯的學習曲線存在。

學習曲線和規模經濟的觀念很類似，但有些微不同。「學習曲線」意指，當生產的累積數量增加後，相對應的平均成本下降。早在1910年代初期，許多業者便了解這種現象的存在—福特推出T型車，便是有效運用學習曲線得到成功最著名的例子。福特成功的故事可說是學習曲線最好的詮釋：福特公司因為工人的技術水準隨著生產量增加、經驗累積而越來越進步，使得生產某一物品所需的勞工

<sup>83</sup> 見前揭註2，頁102-3。

時數，隨著產出單位的增加而逐漸減少，同時福特的高工資政策，大量減少生產線工人的流動率，使得工人的學習曲線更能發揮效用。

類似福特汽車運用學習曲線創造低成本優勢的案例屢見不鮮。1960年代以後，波士頓顧問公司（Boston Consulting Group）曾針對此一現象進行系統性研究，在在均指出同樣的結論：生產的加值成本隨累積生產經驗的增加而遞減，這便是學習曲線。此項學習曲線甚為具體可見，且可作明確的預估。凡是累積生產產出增加一倍時，加值成本通常均有一定百分比的降低。在日常的企管用語中，「80%的學習曲線」便是指，累積生產產出加倍時，成本降低了20%。<sup>84</sup>

規模經濟與學習曲線，均是經營決策者追求效率時非常重要的基本邏輯。除此之外，許多企業還透過營運範疇的擴大，以共享資源，進一步降低生產成本。例如，歷史悠久、規模最大的化學公司德國的拜爾公司，平均產銷500種以上各式各樣的染料與藥品，由於各產品共同分擔了研發、購料、生產與行銷等各方面的成本，因此，產品的單位成本遠低於其他小規模的競爭者。這種因為營運範疇的擴大而帶來的經濟效益，即稱之為「範疇經濟」。

和範疇經濟類似的概念，早在1965年便由策略大師安索夫（Igor Ansoff）教授提出。他認為，企業在進入一個新的市場或新的業務領域時，應充分發揮「2加2等於5」的綜合效果（synergy）。<sup>85</sup>這項效果，在一般策略書籍中簡稱為「綜效」，和經濟學者所說的「範疇經濟」，在意義上是大致相同的。<sup>86</sup>

至於「網路經濟利益」則是指，綿密的網路建構所帶來的經濟效益，網路利益的大小和網路關係之建構成指數關係。這項利益的存在近年來已被學者所承

<sup>84</sup> 見前揭註2，頁111-3。

<sup>85</sup> See H. IGOR ANSOFF, CORPORATE STRATEGY (1965).

<sup>86</sup> 見前揭註2，頁115-6。

認，而逐漸與「規模經濟利益」、「範疇經濟利益」齊名。

要了解何謂網路利益，我們可以台北市興建的捷運系統為例。<sup>87</sup>當一條捷運通車時，只能解決甲、乙兩地間的交通；當兩條捷運通車時，便能解決甲、乙、丙、丁四地之間的交通需求，效益是原來的六倍；如果三條路線都開始營運時，更可以形成十五條不同的運輸路線，網路經濟利益的效果由此例明顯可見。換言之，當網路體系形成後，任何一個加入網路體系的成員，只需付出少許的成本（主要是和整個網路連線所需的成本），便可以得到全部的網路經濟利益，對每一個成員都有很大的益處。由於網路能帶來很高的經濟利益，當其具體實現後，網路本身便可成為一種值得經營的事業。

## 第二目 分散風險

企業網路體系形成後，可以透過彼此合作的力量，共同面對外在劇烈變動的競爭環境，減低市場變化與技術創新所帶來的挑戰和衝擊。同時，在網路合作關係中，因為企業彼此間仍屬獨立營運的個體，具有相當大的彈性因應環境的變動，各個企業可以配合本身的條件，迅速的調整營運範疇、重組資源。凡此種種，均可使企業的營運風險大幅降低。

## 第三目 有效取得關鍵資源

企業網路體系中的成員基於彼此間長期合作的信念，多已建立一定程度的了解與信任，因此較容易取得關鍵資源。例如，某一項電子零件產生世界性缺貨時，零件生產廠商通常會優先供應給經常往來的企業；又當公司在策略上有較大改變時（如發展新產品或擴充銷售區域），亦較容易從體系中持續取得必要的資源。更重要的一點是，有許多管理或技術上的專業知識無法具形化、不易有效轉移，在企業網路體系形成後，透過經常的互動與了解，往往有助於這些專業知識的學

<sup>87</sup> 本例取材自前揭註 2，頁 236。

習與分享，是企業間互相取得關鍵資源的絕佳管道。<sup>88</sup>

#### 第四目 提高競爭地位

企業組織間透過網路連結形成集體力量，結合彼此的技術和能力，有助於共同研究開發新產品、進行產品品質的改良、擴展銷售區域，或提升對顧客的整體服務等，均可達到強化企業在市場中競爭地位的效果。另一方面，在企業網路體系形成後，組織內部成員關係的緊密度提高，相互合作的意願增加，一旦出現新的市場機會，透過內部快速協調的優勢，更能迅速的掌握市場先機。<sup>89</sup>

#### 第三款 企業網路策略

既然在現代的商業社會中，各企業間存在明顯的相互依賴關係，則企業在思考其競爭策略時，自應以建構一個綿密的網路體系為重要課題。同時，如何提高自身在網路體系中相對優勢的地位，佔據一個較佳的位置，以期在合作關係中能獲得較多利益的分配，則是另一個值得思考的方向。換言之，「對外，透過合作網絡關係形成集體力量，提高對環境的壓力與挑戰因應之能力；對內，提高其他組織成員對本身的依賴程度，以分配較多的利益」，是以資源互賴關係為核心概念所發展出來的兩個基本策略邏輯。前者衍生出的策略課題，包括：體系中企業夥伴的選擇、網路關係的建構與定位、網路體系的發展與茁壯，以及網路關係的維持；後者則以網路位置的選擇為主要課題。以下就上述幾點分別討論之。<sup>90</sup>

#### 第一目 合作夥伴的選擇

企業合作夥伴的選擇是建構合作網絡關係的第一步，此一選擇的正確與否往往決定了企業網路體系後續發展的成功抑或是失敗，值得企業決策者深思熟慮，考量再三。基本上，企業合作夥伴的選擇很難有一個放諸四海皆準的標準程序可

<sup>88</sup> 關於這方面的討論，詳見本文後述組織學習理論之部分。

<sup>89</sup> 見前揭註 2，頁 238。

<sup>90</sup> 見前揭註 2，頁 239-48。

供遵循，在某程度上而言可以稱作是一門「管理的藝術」。以下本文所提出的幾個因素，或許可供企業在選擇合作夥伴時參考之用，包括：提供重要資源的能力、組織特性、經營理念與策略取向和本企業之相近程度、與本企業間存在非正式的人際關係等。

首先，因為企業合作網路體系的建立目的就在於發揮不同企業組織間專業分工、資源互補的功能。因此，參與網路關係的成員必須在某些特定的關鍵資源或技術能力方面具備獨特的專業，才能促進網路體系價值的發揮。

其次，參與網路體系的企業成員必須維持長期的合作關係，倘若彼此在組織特性、經營理念或企業文化、價值等方面差異過大，難以期待能夠長時間地維繫相互的關係連結。因此，企業在選擇合作夥伴時，成員間的屬性相近，應是重要的考量標準之一。



另外，由於參與企業合作網路體系的各個組織成員本身都是一獨立營運的個體，並不存在一個正式的權威機制得以命令、控制彼此間緊密、彈性的關係連結，除了依靠各企業組織間互補、互惠的自利動機外，成員間非正式人際關係的建立與維持，往往是維繫企業間長期合作的重要力量。特別是東方社會和西方社會存在一點重大的差異是，東方人往往習慣攀關係、講交情，形塑彼此間的信任與道義感，此點在台灣中小企業的發展過程中，更是一個不可忽略的重要因素。

## 第二目 網路關係的建構

企業在選擇適當的合作夥伴之後，下一步便是著手開始建構組織成員間的合作網路關係，方能在日後逐漸形成穩固的企業網路體系。企業在建構網路關係時，以下三項工作值得特別強調：

第一，組織成員應共同尋找一個對彼此都有利的合作情境，讓大家知道企業間的競爭關係不必然會成為零和賽局。<sup>91</sup>透過合作網絡關係的建構，可以創造出讓大家都有好處的非零和情境。如此對促進企業組織間進行合作的意願，必將形成一股很大的助力。

第二，參與的組織成員對於網路體系發展目標與本身的條件，均應有正確的認知與共識。當每一位成員對體系的目標與本身條件都有正確的認知後，較不會提出不合理的要求，同時會願意誠心的投入，有助於網路體系之形成。

第三，加強成員間相互的信任感。必須讓每一個組織成員都能了解，參與該網路關係的任一企業均會以網路的整體最大利益為考量，不會為了追求自身利益而採取投機取巧的行為，不當掠奪其他成員所提供的資源，或傷害到其他企業應享有之利益。如此，所有組織成員間相互的信任感才能建立，企業網路體系才有可能成形。

### 第三目 網路關係的定位

當企業網路體系形成後，組織成員間存在著某種關係。在實務中，這項網路關係依其正式化程度和合作緊密程度，可以區分成許多不同的類型。因此，如何選擇一個適當的網路關係，便成為企業一項重要的策略課題。除了交易成本理論所提供的考量因素之外，外在環境是對於企業網路關係定位另一個重要的影響因素。企業決策者應謹記在心的一個原則是：關係在恰當，不再緊密；能夠長期維持，便有較高的價值。<sup>92</sup>

<sup>91</sup> 零和遊戲源自於數學中的賽局理論（game theory），是數學家在探討賽局理論時所提出來的一種模式，最基本定義是，「一方之所得必為另一方之損失」，指在雙方對局的情況下，一方所獲得的利益值，恰為對方所獲之虧損值，而對峙雙方各獲得之值相加，恰等於零。

<sup>92</sup> 見前揭註2，頁242-3。

#### 第四目 網路體系的發展階段

當企業網路體系逐漸成形後，成員下一步努力的目標應在於，如何促進網路體系的成長與茁壯。由於外在環境不斷地在改變，因此企業應該以動態的思考邏輯，時時檢討網路體系目前的定位和狀況，並思考因應之道，方能永續地生存發展。

根據學者的分析，企業網路體系的發展，通常會有一個組織成員成為整個網路的領導者，帶領所有的成員共同前進。<sup>93</sup>在企業網路體系的發展生命週期中，領導者在各個階段的策略任務都有明顯的不同，以下簡單說明之。<sup>94</sup>

##### 1. 誕生期

此一時期領導者的任務在於，確認顧客的需要，評估新產品或服務的顧客的價值，並確定以何種形式出現最佳。根據這項分析，選取適當的事業夥伴、建立網絡關係。此一階段尚需加速產品的改良速度，為下一階段網路體系的發展奠定基礎。



##### 2. 擴展期

在產業成長期時，同一網路之成員需要聚集整體的力量，對外擴張勢力範圍、搶奪市場版圖，激烈爭戰的結果，可能出現雙贏的局面。而擴展成功的要件則是：（1）發展出一個可以為廣大顧客群意識到有價值的企業管理觀念；（2）依據市場的變動，隨時修正原有的觀念。亦即，以顧客的價值為核心，發展出動態的策略觀，並與顧客維持良好的關係。在這一時期中，另一項重要的工作是，在不會造成供不應求的前提下，盡力擴大市場需求。

<sup>93</sup> See J. T. Moore, *Predators and Prey : A New Ecology of Competition*, 71 HARVARD BUSINESS REVIEW 75- 86 (1993).

<sup>94</sup> 見前揭註 2，頁 243-5。

### 3. 領導期

此時期的市場規模已大致底定，各個網路體系間，開始出現爭奪領導地位的戰爭。網路體系的領導者若欲繼續維持其領導地位，則需具備下列二個條件：(1) 讓網路體系持續成長與獲利；(2) 使網路體系整體的附加價值結構，與成員間的關係能夠維持一定程度的穩定狀態。為了達成此二個條件，網路領導者應尋求有效控制關鍵技術，以掌握談判的力量，藉以維持網路內部關係的穩定，達到共同對外的目標。

此外，網路領導者另一項重要的工作是，持續不斷建立創新的能力。一般而言，因為轉換網路體系的成本與風險很高，除非領導廠商完全無法提供共同成長的機會，網路內的跟隨者不會輕易更換合作夥伴。另一方面，與顧客維繫長期良好的關係，亦是維持網路穩定的關鍵，值得體系成員共同努力。

### 4. 自我蛻變期

當外在環境發生了重大變化，使新的網路體系有生存的空間時，即到了自我蛻變期。對現存的企業網路體系而言，應付落伍的威脅是首要的任務及挑戰，能否有新的創新與突破，將是決定整個網路體系是否可繼續存活於產業中的關鍵。為了維持體系的生存，必要時，應考慮重整網路關係，建立一個新的網路體系，以因應外在環境的挑戰。

#### 第四款 小結

由於各個企業組織所擁有的資源數量及其重要性各不相同，因此在長期互動的過程中往往會逐漸形成權力位階，組織擁有的資源越豐沛，和其他組織間的關係越好，在產業中的影響力及地位也會較高，得以集結資源並享有從事分配的權力。而位於核心地位的組織通常亦會利用此優勢擴大其影響層面，加深其他組織對其的依賴程度，以便獲取更多的資源。總結來說，在企業的合作結盟關係中，

相對權力較高的企業組織會利用其優勢地位要求合作夥伴接受改變，而相對依賴性較高的廠商則較傾向維持合作關係，也比較容易接受對方所提出的要求與改變。<sup>95</sup>

基本上，形成企業組織間相互依賴程度高低的主要因素在於：（1）組織提供資源的重要性或決定性，（2）企業所需資源之替代性。當資源需求越不可替代，且買方僅依賴少數供應商時，此時供應商即處於優勢之地位。<sup>96</sup>因此，企業組織間的依賴程度越高，彼此進行合作結盟的意願也會提高。吳思華教授在其書中便曾提及，傳統的策略理論以企業個體為分析單位，認為企業可依其自由意志與外界環境談判，並透過策略的應用改變現在的生存條件，或改變環境的威脅程度。但在真實環境的企業活動中，幾乎沒有任何一家企業能夠由組織內部提供生產所需的全部資源，亦無法以一己之力對抗環境的壓力。在這種情況下，廠商的生存決定於彼此間的相互依賴關係，成為全球相互依賴、共同爭取資源的聯盟，而以「合作策略」取代「競爭策略」。



資源互賴理論作為一個探討組織間合作關係的動機與相互依賴結構的基礎，特別強調的重點在於，企業組織間的合作結盟是源自於本身資源有限的情況下，尋求結合其他組織的力量以適應環境、獲取資源所發展出來的策略方法。同時，各個企業所擁有資源的豐沛程度，會影響其在和其他組織進行交易關係中權力及依賴的地位。另外，從資源互賴理論也衍生出許多管理上的策略性議題，例如：合作夥伴的選擇、組織間關係的建構與地位、組織間關係的維持等等。這些議題為現代的企業組織型態提供一個新的思考方向和管理上的策略方針。

<sup>95</sup> See J. C. Anderson & J. A. Narus, *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership*, 54 JOURNAL OF MARKETING 42, 50-8 (1990).

<sup>96</sup> See S. S. Andalleb, *Dependence Relations and The Moderating Role of Trust :Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels*, 12 INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING 157 (1995).

## 第四項 組織學習理論 (Organization Learning Theory)

### 第一款 理論內涵

組織學習理論已發展多年，關注的重點從早期組織結構重整過程、組織調適行為、經驗的學習等主題，一直到近十幾年來，隨著知識經濟的興起，組織學習的研究關懷逐漸朝向資訊處理與知識創造、取得、運用的方向進行。其間受到學者所提出「學習型組織理論」<sup>97</sup>之影響，吸引眾多不同領域的學者爭相投入此一理論之研究。

有些學者將企業組織視作是一個由技術和能力組合而成的個體，<sup>98</sup>不同企業所具有的知識和能力，無法輕易地在企業經營的疆域範圍之外擴張。組織學習理論的觀點便在於，企業透過彼此間的結盟合作，以相互學習並維持其技術和能力的優勢。也就是說，各種不同的企業組織間合作的類型態樣僅是作為一個工具、管道，藉此讓學者所謂的「難以言傳的知識」(tacit knowledge)<sup>99</sup>能夠在不同的企業間移轉、流動。

### 第二款 組織學習的方法

許多學者均主張知識的取得、建構的過程為組織學習的重點項目之一，而學者Lelleloid & Simonin則提出以下五種知識建構的方式：<sup>100</sup>

1. 自行開發—由公司內部成員研究開發。
2. 外部輔導—由外部組織傳授教導，配合公司成員研究開發。
3. 市場採購—以資金向外界購買所需之技術。

<sup>97</sup> See P. Senge, *The Leader's New York:Building Learning Organizations*, 32 SLOAN MANAGEMENT REVIEW 7 (1990).

<sup>98</sup> See BILL MCKELVEY, ORGANIZATIONAL SYSTEMATICS: TAXONOMY, EVOLUTION, CLASSIFICATION (1982).

<sup>99</sup> See M. POLANYI, THE TACIT DIMENSION (1966).

<sup>100</sup> See D. LELLELOID & B. SIMONIN, ORGANIZATIONAL LEARNING AND A FIRM'S CORE COMPETENCE, 214-39 (1994).

4. 公司聯盟—與外部成員達成技術合作協定等方式，以取得技術資源。
5. 合併或併購—以合併或併購方式達到技術取得之目標。

透過第一種方法取得知識的缺點在於，個別廠商通常擁有稀少、專屬、難以模仿的特殊資產和能力，想要透過內部自行開發取得不是花費過鉅，就是事實上根本不可能辦到。再者，在這個知識爆炸、資訊充斥的經濟時代中，試圖依靠單一企業的力量來取得各種不同領域的技術和能力，因此所需承擔的研究開發風險也非特定企業能力所及。

至於第二種方法雖可稍稍彌補企業自行開發研究所導致的風險和龐大資金需求，但其缺陷卻是許多企業所獨特具備的隱性（*tacit*）知識和技能，往往是不可言傳的。<sup>101</sup>而且，在企業雙方不存在一個長期性的夥伴、信任關係下，僅僅想要經由一次性的輔導、傳授相關的知識、技術和能力事實上也有其困難。

另外，個人所具備的技術和能力，還可以從外部的勞動市場中取得，但企業專有的知識、技術和能力，卻很少存在一個特定的市場供人挑選購買。<sup>102</sup>主要的原因在於，對買方來說，必須先取得足夠的資訊，確認該特定知識、技術和能力的價值，才可能有意願花錢購買。但對賣方而言，無論是知識、技術或能力，一個很重要的特徵在於，通常它們的移轉不會產生任何邊際成本（*marginal cost*），

---

<sup>101</sup> See Margherita Balconi, Andrea Pozzali & Riccardo Viale, *The “Codification Debate” Revisited: A Conceptual Framework to Analyze the Role of Tacit Knowledge in Economics*, 16 INDUS. & CORP. CHANGE 823, 833-8 (2007).

<sup>102</sup> 因此，專利制度的存在有其重要價值。一方面，申請專利的企業必須將其所擁有的技術和能力公開，讓其他人有取得、利用之機會；另一方面，國家為了鼓勵從事發明、創造者公開其技術和能力，賦予專利權所有人得在一定的期間內獨佔使用該專利。就此點而言，專利制度的存在可以說是為一些稀少、專屬、難以模仿的知識、技術和能力，提供了一個特定的買賣市場。然而，仍然有許多知識、技術和能力不是不符合申請專利之要件，就是企業根本不願意將其公開（例如營業祕密等）。此時，便非專利制度所能處理的範圍。

<sup>103</sup> 也就是說，一旦其內容被公開暴露於市場，不論任何人都可不費分毫取得，因此賣方不會在買方願意花錢購買之前便先揭露其擁有的技術能力之內容，相反地，買方也不會在賣方揭露相關資訊，提供其驗證特定技術能力的內容和價值之前，便花錢購買。其結果是，這樣一個關於企業廠商獨有的知識、技術和能力之市場，事實上根本就無法形成。<sup>104</sup> 也就是說，上述第三種方法在許多情況下，均有其困難存在。

至於透過第五種方法，以合併或收購等方式取得其他企業所擁有之稀少、專屬、難以模仿的知識、技術和能力，則可能遭遇到以下幾點困難。首先，無論是合併或收購，往往必須涉及到大筆資金的支出，或大量股權、資產等經濟資源的移轉，並非每一個企業皆有能力負擔。

其次，適當併購標的的尋找也非易事。因為合併或收購其實某種程度上，和上述第三種方法在本質上相類似，會面臨到的問題點也大致相同。

最後，或許也可以說是一個最重要阻礙企業以合併收購的方式取得知識、技術和能力的因素在於，企業在選擇併購之後所需面對的管理、營運上的複雜和困難。以合併來說，儘管企業可藉此取得想要的知識、技術或能力，但在此同時，也代表必須完全承擔被合併企業所有既存的權利和義務。同時，被合併企業所從事的業務經營之領域和範圍，可能和合併企業原本之營運方向完全無關。為此，合併企業必須被強迫跨足一個其可能毫無認識、不甚專精的行業，面臨的風險和因此所需要額外付出的統籌、管理上之成本，甚至可能超出原本預期可從被合併

<sup>103</sup> 在經濟學和金融學中，「邊際成本」指的是每一單位新增生產的產品（或者購買的產品）帶來到總成本的增量。這個概念表明每一單位的產品成本與總產量有關。比如，僅生產一輛汽車的成本是極其巨大的，而生產第 101 輛汽車的成本就低得多，而生產第 1000 汽車的成本就更低了。邊際成本和單位平均成本不一樣，單位平均成本考慮了全部的產品，而邊際成本忽略了最後一個產品之前的所有其他成本。例如，每輛汽車的平均成本包括生產第一輛車的很大的固定成本（在每輛車上進行分配），而邊際成本根本不考慮固定成本。

<sup>104</sup> Bruce Kogut, *supra* note 25, at 54.

企業取得之技術和能力所能獲得的益處，反而得不償失。

雖然，收購相對於合併來說，所需面臨的風險和營運、管理上的成本較小，但畢竟收購企業除了原本想取得之知識、技術和能力以外，還是必須額外承擔包裹在內，可以獨立營運、使用之部門或資產。對於收購企業來說，仍然會浪費掉某些經濟資源，不利於企業的營運績效表現和組織規模最有效率的配置。

在看過了以上四種企業為取得技術或能力所採用的知識建構的手段之後，讓我們再回過頭來看看第四種方式—也就是透過企業組織間的合作、聯盟關係，以取得、學習相關的技術資源。這方面企業間的合作關係，存在著各種不同類型的表現形式，從研究發展聯盟、技術授權協議、到市場經銷契約等，這些看似天差地別的企業合作結盟關係，其實背後往往存在著一個相同的重要目的與動機，那就是藉由企業組織間彼此的互動及結合，以創造、學習特殊性的知識、技術和能力，藉以維持競爭優勢。



透過企業間的合作、結盟關係作為一種學習、獲取知識的模式，相對於本文上述其他企業建構知識之手段，所具有之獨特優點，大致可以分成以下幾個面向來說明。

第一，每個企業所擁有的知識、技術和能力通常或多或少有其獨特性，其他企業很難僅依靠內部自行研究開發而成。況且，即便在技術上有可能做到，研究開發其他企業所擁有之核心能力所需投入的經費和面臨的風險，也並非每一個企業都有能力接受和承擔。

第二，企業組織在面對這個競爭全球化、複雜多變的商業環境中，學習如何和其他企業建立合作關係，比過去只強調採取競爭、對抗策略的觀念更為重要。

因為在現今的經濟社會中，企業組織面臨強烈的資源交換之需求，以及外部競爭環境的高度不確定性，任何單一企業都無法自外於產業間的企業網絡連結，而獨自生存。特別值得強調的是，此種型態的企業合作結盟關係和傳統上那種短期、一次性的資源移轉、交換的經濟交易關係不同，不只在時間上這種合作結盟關係通常會歷時較長，同時，更重要的是，在此種關係形成的過程中，必須仰賴於所有參與合作結盟之企業都存在一個整體性的認知，將彼此視為長期性的夥伴關係，企業間不僅僅只是點對點的連結，而是形成一個彼此互賴共存，像綿密的網絡般不斷向外擴展的組織關係。

第三，在早期交易成本理論探討組織間的交易統治類型時，只對於「市場」和「科層組織」的存在，提出相關的解釋，但在真實的環境中，組織和組織之間的關係並非僅有這二種極端，大多數組織間的關係是介於二者之間。<sup>105</sup>而從組織學習的觀點我們可以發現，本文之前所述第三種和第五種企業組織建構知識的方式，事實上就相當於是市場和科層組織二種極端，而採取這二種方式所產生之缺點也如同前述。換個方式來說，從企業組織取得其他企業所擁有的獨特知識、技術和能力的角度出發，很容易面臨到所謂的市場失靈<sup>106</sup>或是組織失靈<sup>107</sup>的情況發生，因此，在絕大多數的狀況下，透過組織間的合作結盟關係可以說是一種最佳的企業進行知識、技術和能力移轉的捷徑。

## 第五項 社會網路理論 (Social Network Theory)

### 第一款 理論內涵

<sup>105</sup> See P. S. Ring & A. H. Van de Ven, *Structuring Cooperative Relationships Between Organizations*, 13 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 483 (1992).

<sup>106</sup> 所謂「市場失靈」的情形，是指原來透過市場進行的交易行為，隨著交易行為愈來愈複雜或不確定，在加上決策者基於有限理性而沒有完全處理複雜、不確定性交易的能力，使得透過市場交易的效率降低，也就是發生「市場失靈」，此時交易將傾向於透過內部組織完成。

<sup>107</sup> 所謂「組織失靈」，是指原本透過內部組織完成的交易，隨著組織所執行的功能漸趨複雜，管理、監督的成本逐漸升高，或是由於環境的不確定性，使得完全由單一組織來負擔生產等功能的風險加大，再加上決策者處理上述情形的能力有限，使得透過組織完成交易的效率降低，也就是發生「內部組織失靈」，此時交易將傾向於透過市場來完成。

傳統的經濟理論（如交易成本理論、資源基礎理論等）常將企業間的合作關係視為個別單一、獨立的交易，忽略了所有的經濟交易活動事實上均鑲嵌在長期的社會網路關係中的事實，<sup>108</sup>企業進行合作不只是受到本身所擁有的資源、技術和能力等經濟因素之影響，更會受到整體社會面因素所制約。採取社會網絡觀點的學者認為，企業在社會網路中所處的位置為何，是構成聯盟形成的機會與限制的重要因素。最顯而易見的，並非所有具有資源互補需求的企業間都會形成策略聯盟關係，從聯盟夥伴的尋找、聯盟資訊的蒐集，一直到聯盟需求的辨認，企業都只能在現有以及之前的社會網路範圍中進行。企業往往傾向利用社會連結（social ties）與之前合作過的交易對象結盟，避免在資訊不充分的情形下，遭受他方的投機行為而損及自身利益。



學者將經濟個體鑲嵌在社會網路中的概念，區分為關係鑲嵌（relational embeddedness）與結構鑲嵌（structural embeddedness），作為定義社會資本的來源型態，以及描述社會網路內涵的重要依據。前者係指網路內經濟個體間的雙邊關係對彼此的影響；後者則是指整體社會網路對經濟個體產生之影響。<sup>109</sup>以下本文將分別說明探討此二個概念的重要內涵。

## 第二款 重要概念

### 第一目 關係鑲嵌

投機行為發生的風險往往是企業間在形成結盟關係之前最為擔心的課題，此種對於合作夥伴的顧慮和懷疑，相當程度地抑制了聯盟關係的形成，更經常使得企業的合作無法採行最有效率的管理架構，發揮最大的效益和價值。而廠商間因關係鑲嵌所產生的信任等社會控制機制，則可以有效地降低這種風險，提高聯盟夥伴間的信賴程度，增加聯盟關係形成的機率。<sup>110</sup>

<sup>108</sup> See R. Gulati, *Alliances and Networks*, 19 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 293 (1998).

<sup>109</sup> M. GRANOVETTER, *supra* note 23, at 25-56.

<sup>110</sup> See S. Chung, H. Sing & K. Lee, *Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers*

此外，企業間的關係鑲嵌會讓彼此對於他方之行為具有一定程度的期望，相信合作夥伴會忠實履行其應盡之義務。<sup>111</sup>因為在企業長期的合作過程中，成員常常會面臨必須放棄短期的價格與成本或其他利益的考量，犧牲與其他交易對象合作的可能，以維持聯盟的關係，追求合作夥伴整體利益之最大化。如果聯盟成員間不存在期望與義務關係，一方預期即便放棄短期利益的考量，亦無法在將來得到合作夥伴的適當回報，則企業將不會願意犧牲自己的短期利益，可能做出自利而有害於聯盟的行為，如此一來合作關係便無法長久維持。

## 第二目 結構鑲嵌

當企業在社會網路關係中所處的位置越接近中央，代表其所能獲取的資訊來源較廣，同時在網路內的能見度較高，被選為合作夥伴，形成策略聯盟關係的機會越大。並且，在網路中的中央性（centrality）及地位愈高，代表權力越大，因此許多企業較樂意與中央性高的廠商結盟，以提升自我的權力和地位，連帶使得中央性越高的企業獲得聯盟的機會也越多。此外，中央性較高的廠商通常也會傾向選擇與中央性高者結盟合作，進一步提高本身的地位與權力，形成中央性高者容易與中央性高者結盟，而中央性低者就只能找同樣中央性低者結盟的現象，因此在社會網路中位置較相近的企業，較容易形成策略聯盟關係，而結構差異大者較不易形成合作關係。<sup>112</sup>

當二企業間共有的聯盟夥伴數目（亦可稱為間接連結）越多，也會提高企業對外發展策略合作關係之機會。因為關於適當聯盟夥伴的尋找、聯盟夥伴的相關資訊等，都是不容易獲取的訊息，但企業可以從與自己合作過的夥伴處取得這類資訊，而這些曾經與該企業發展過直接聯盟關係的成員所推薦的對象，往往不外

---

<sup>111</sup> of *Alliance Formation*, 21 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 1, 4-6 (2000).

<sup>111</sup> See *id*, at 19-20.

<sup>112</sup> See R. Gulati & M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, 104 AM. J. SOCIOLOGICAL 1439, 1448-9 (1999).

是他們曾經合作過的其他直接聯盟夥伴，這些由直接聯盟夥伴所推薦的企業，等於是能力在能力和可信賴度方面均已獲得其相當程度地背書，因此，企業在需要對外發展合作關係時，通常為優先考量直接聯盟夥伴所推薦的對象。當企業透過直接聯盟夥伴的間接連結不斷地向外發展合作關係，便會逐漸構築出綿密的社會網絡，未來形成策略聯盟的機率也就越高。<sup>113</sup>

關於聯盟的管理結構部分，經濟觀點的理論探討甚為豐富，多著重於資源特殊性、企業相依性等經濟因素，但社會網路觀點則十分強調信任等社會控制機制的影響。許多學者認為對於經濟交易而言，信任可能是最為有效率的管理機制，從而主張在聯盟中，當企業間的信任程度越高，所需要的正式控制程度越低。不過，社會控制機制如信任雖可降低企業投機行為發生之可能性，進而降低防範投機行為必須付出之成本，但企業間互信的培養需要時間慢慢演進，故而在企業間合作關係形成之初，尚須其他控制機制相配合，以防止成員可能的投機行為，因此信任機制往往並非單獨存在，而是須與其他經濟活動之控制機制（如價格、職權）等相互為用、彼此配合才能發揮效果。也有部份學者採用分析範疇更為廣泛的情境觀點，認為聯盟的形成及其管理型態必須與其鑲嵌的社會關係與結構情境配合，才能獲得良好的績效。實證研究結果顯示，強連結較適合於應用性活動較多的產業，如鋼鐵業；而弱連結則較適合外在環境中不確定性高時採用，例如探索性、創新性活動較多的半導體等電子產業。<sup>114</sup>

學者認為信任可以減少企業合作關係中對正式契約的依賴程度，而採取非正式的心理契約，亦即，心理契約可強化、互補或替代正式的契約。<sup>115</sup>因為正式契

<sup>113</sup> See R. Gulati, *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*, 40 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 619, 627-9 (1995).

<sup>114</sup> See T. Rowley, D. Behrens & D. Krackhardt, *Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor*, 21 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 369, 380-5 (2000).

<sup>115</sup> See P. S. Ring & A. H. Van de Ven, *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, 19 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 90, 104-5 (1994).

約的締結是需要成本的，包括訂約之前要先預期所有未來可能發生之狀況，這牽涉到資訊蒐集、整理與分析的成本，訂約之後監督契約執行狀況的成本，狀況變動重新訂約的成本，以及爭議發生時的處理成本，<sup>116</sup>若是合作成員間彼此相互信任，就無須再大量依賴正式契約，而可以非正式的心理契約，避免正式契約所需之成本。過去學者對於1970年到1989年20年間全球生技、新材料與汽車產業的策略聯盟實證研究結果，也證實了當聯盟內的廠商間信任程度越高，該聯盟越不需要層級式的管理、控制機制，因為企業間的互信可降低投機風險及協調成本。<sup>117</sup>同時，當合作夥伴間的信任關係越強，成員越能夠預測到對方的行為方式，因此在聯盟中投機行為發生的可能性也越低。<sup>118</sup>

雖然持社會觀點的學者大多認為，企業越能夠在合作關係中採行較多的信任、聲譽等社會控制機制，較有助於聯盟關係的管理與績效。但值得注意的是，部分研究也指出，企業的社會鑲嵌不足，固然不利於聯盟績效，然而若鑲嵌過度，也會因為只和少數熟識、固定的合作夥伴交易，導致企業的社會網路關係缺乏彈性，而不利於未來的發展。並且建立信任、使用非正式契約也有其成本（例如：無形資產外溢的風險），若社會網路連結的數量太多，超過經濟規模，則不但需管理個別連結，還必須協調跨連結間的關係管理，反而降低合作的效率。<sup>119</sup>因此，有學者主張，企業最好是採取整合式的鑲嵌連結（integrated embeddedness）—亦即，對外的經濟交易關係大部份保持較為密切的鑲嵌關係，但也要適度保留一些市場關係，以確保獲取其他異質資訊的機會。

總結來說，社會網路結構存在著複雜的動態抵換關係，企業究竟該如何成功

<sup>116</sup> See J. Dyer & H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Resources of Interorganizational Competitive Advantage*, 23 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 660, 670-1 (1998).

<sup>117</sup> R. Gulati & H. Singh, *supra* note 60, at 806-11.

<sup>118</sup> R. Gulati & M. Gargiulo, *supra* note 112, at 1481-2.

<sup>119</sup> See G. Ahuja, *The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages*, 21 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 317, 321-2 (2000).

地處理、平衡其對外發展的關係連結，應是一值得仔細思索、探討的課題。

表 5 企業合作聯盟之相關理論整理

理論類型 分析角度	交易成本理論	資源基礎理論	資源互賴理論	組織學習理論	社會網路理論
理論基礎	生產及交易成本之最小化	獲取獨特、不易模仿、替代及移動的資源	企業間存在的資源相互依賴關係	組織間相互學習、求取成長	鑲嵌、關係連結、信任等社會控制機制
分析單位	個別交易	資源	相互依賴關係	企業組織隱性知識	網絡關係
聯盟形成動機	降低交易及整合、協調成本	對外獲取獨特的策略性資源	對於其他企業存在資源或策略依賴關係	藉由合作相互學習對方的技術和能力	網絡鑲嵌有助於取得其他企業的資訊，並提高發展聯盟的機會
合作類型和管理機制	依照個別交易特性的不同（資產專屬性高低、不確定性和交易頻率），選擇合作關係最適的架構和管理機制	不同的資源型態會對應到不同的合作類型	當企業間的合作關係需求持續協調與共同參與決策，則相依性與協調成本越高，需要越高的層級控制機制	視企業對於不同型態的技術和能力學習之需求，決定合作關係之類型	企業間的信任程度越高，越不須正式的控制機制
合作績效	當管理機制和企業間的交易特性相配合，愈能降低交易和協調成本	資源整合方式會影響合作績效	企業間的相互依賴程度越高，可能產生之效益越高	適當的合作類型可促進企業組織間彼此的互動及結合，以創造、學習特殊的知識、技術和能力，藉以維持競爭優勢	適度鑲嵌的社會網路關係有助於合作績效，且企業間連結強度的不同會影響績效的表現

### 第三節 探討企業間合作關係的分析性架構

研究和討論企業間合作關係的書籍和期刊文章多不勝數，雖然這些大量的研究文獻確實增進了許多我們對於企業間合作結盟關係不同面向的認識和了解，但也卻如學者所指出的：「關於組織間合作關係之研究已逐漸開始受累於其大量的成長，…讓人無法清楚的了解我們對於組織間關係的形成究竟知道多少。」<sup>120</sup>上述學者的抱怨和疑慮事實上即是肇因於過度切分、零碎的研究方式，反而使得我們無法對於企業組織間之合作關係有一全面的掌握與認識。

為了避免對於企業組織間合作的聯盟關係之討論陷入過於零碎分割的流弊，同時，也為了便於本文後述章節關於理論和實務上運作說明的開展，本文以下嘗試將之前對於組織間關係提出卓越理論的相關研究，整合成一完整的分析性架構。現今有關企業組織間合作關係之文獻其主要著重之議題，大致包含以下四個相互關聯的理論面向，分別是：合作關係形成之動機、結盟夥伴的選擇和特質、利益衝突和控制機制，以及合作關係的穩定性和績效表現等。<sup>121</sup>當然，雖然本文以上所提出的四個理論面向已經大致上包含了對於企業組織間合作結盟關係研究的絕大部分，但畢竟這也僅是其他眾多可能性中的一種分析性架構，不能排除還有其他更具理論探討價值的概念存在。不過，經由後續章節的討論我們可以發現本文在此所提出的這一套分析性架構具有的一大優點在於，它能夠將許多學者認為是構成自發性的企業間合作關係之核心行為概念和以上所提出的四個理論面向作一有效的連結。<sup>122</sup>

<sup>120</sup> 原文如下：“The study of interorganizational relationships IORs has begun to suffer the consequences of its own growth in importances..... We no longer know what we know about the formation of IORs.” See C. Oliver, *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, 15 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 241, 241 (1990).

<sup>121</sup> See A. Parkhe, “Messy” Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures, 18 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 227, 231 (1993).

<sup>122</sup> See P. J. BUCKLEY & M. CASSON, A THEORY OF COOPERATION IN INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS (1988).

## 第一項 合作關係形成之動機和經濟目的

### 第一款 形成動機

從過去一直到現在，眾多的理論和研究文獻都不斷地試圖回答一個最基本的問題：是什麼樣的因素促成了大量的企業合作關係之現象？以學者Contractor & Lorange為例，他們主張有七個或多或少重疊的目標構成了企業間合作結盟關係的基礎，分別是：（1）降低風險，（2）規模經濟和合理化，（3）技術交換，（4）共同對抗或阻止競爭，（5）克服政府訂定的貿易或投資障礙，（6）便利一開始進行國際化的擴張，以及（7）連結價值鏈中合作夥伴互補性的貢獻達到準垂直整合的益處等。<sup>123</sup>從上述因素當中很明顯的可以發現形成企業間合作關係的原因是多面向的，同時也涉及到企業經營策略的眾多領域。我們大致可以將這些不同的合作動機分類成以下三個較廣的範疇，包括資源導向（resource-driven）的合作關係、市場導向（market-driven）的合作關係，以及風險導向（risk-driven）的合作關係。<sup>124</sup>這三個範疇彼此互有關聯，並且現今企業間的合作關係大多是橫跨許多不同的動機。舉例來說，傳統上企業的合作關係或許著重在產品於全球性的配銷、流通，但現在企業合作的重點卻多是放在新產品的開發與新技術的研究更新等。而且很多時候企業合作結盟關係的形成多發生在產業轉型的時刻，使得競爭的結構地位發生變遷，形成和累積競爭優勢的基礎也必須重新加以界定，因此，對外合作關係建立之能力已經逐漸構成企業在維持其核心競爭力、產品和市場優勢時所不可忽略的一環，重要性已不可同日而語。

當然，還有其他學者對於形成企業間合作關係的動機提出了其他相關、但不完全相同的分類方式。例如學者Harrigan將形塑企業間合作關係的因素分為以下三類：內在因素、外部因素和策略因素。內在因素包含風險和成本費用的分擔、對發明創新的接觸，以及增加資源獲取的管道等；外在因素涉及到緩和減少政治

<sup>123</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 26.

<sup>124</sup> See J. R. Wille, *Joint Venturing Strategies*, in THE HANDBOOK OF JOINT VENTURING. (John D. Carter et al. ed. 1988).

性的干擾和對抗全球化的競爭等；而構成企業合作關係的策略性因素則包含多元化營運的可能性以及企業未來的發展等等。<sup>125</sup>

另一個促使企業間進行合作結盟的重要動機是源自於策略性的考量，亦即聯合其他業者來強化自身的競爭地位以對抗主要的競爭敵手。同時，從組織學習理論的觀點來看，企業間的合作網絡往往是個別廠商得以學習或是維持對其核心技術和能力的最佳捷徑，更有許多突破性技術的研發和創新並非單一企業所能達到的成果，而必須仰賴於眾多企業間的合作結盟方得以完成。<sup>126</sup>另外，關於企業間合作關係形成之動機，也有大量的研究和討論是受到學者提出交易成本理論的影響，將企業間交易架構的選擇諸如採取單純的契約、集權式的層級組織，或是介於二者之間各種混合模式的合作關係等歸因於追求生產和交易成本最小化的方式。



最後要提到的一點是，在觀察企業合作關係形成之動機時，我們必須注意全球區域性觀點的差異，亦即在已開發國家和未開發國家中，形成企業合作關係的動機可能也會因此有所不同。有學者的研究即發現在其取得已開發國家的樣本中，有64%的企業間合作關係是因為廠商間對於彼此的技術存在交換的需求而形成；但在未開發國家的樣本裡，卻僅僅只有38%的合作關係是肇因於此項動機。

<sup>127</sup>另外，在已開發國家中有19%的企業間合作關係是因為其中一方需求另一方的特定屬性或資源；但在未開發國家中卻僅僅只有5%的企業合作關係是源自於此項動機。並且，在已開發國家裡僅有17%的企業合作關係是因為受到來自於政府部門強制的投資或貿易障礙而形成；但相反地，在未開發國家中卻有高達57%的企業合作關係是因為此項動機而形成。<sup>128</sup>

<sup>125</sup> See K. R. HARRIGAN, STRATEGIES FOR JOINT VENTURES (1985).

<sup>126</sup> Bruce Kogut, *supra* note 25, at 319-32 (1988).

<sup>127</sup> See J. P. KILLING, STRATEGIES FOR JOINT VENTURES SUCCESS (1983).

<sup>128</sup> See P. W. BEAMISH, JOINT VENTURE PERFORMANCE IN DEVELOPING COUNTRIES. Ph.D. diss., University of Western Ontario (1984).

## 第二款 經濟目的

大量的理論和研究不斷地試圖在探討一個最基本的問題—那就是為什麼企業要選擇合作？當然，企業組織間選擇合作結盟背後可能充滿了各式各樣不同種類的經濟和策略上的原因和理由，不過，按照學者Contractor & Lorange的看法，以下七個或多或少重疊的經濟目的，基本上可以解釋大多數的企業組織間進行合作結盟的基礎，分別是：（1）減低風險，（2）規模經濟或是合理化，（3）技術交換，（4）對抗或是阻止競爭，（5）克服政府強制訂定的貿易或投資障礙，（6）便利缺乏經驗的企業進行國際化的擴張，以及（7）進行價值鏈的準垂直整合（quasi vertical integration）。<sup>129</sup>而學者Wille則將這些不同的動機劃分成三個廣義的範疇：分別是：資源導向(resource-driven)的合作、市場導向(market-driven)的合作以及風險導向(risk-driven)的合作類型。<sup>130</sup>以下本文試圖分項探討這些不同的經濟目的，為企業間的合作結盟所帶來的利基所在。

表 6 企業合作結盟的經濟目的<sup>131</sup>

經濟目的	原因
➤ 減低風險	產品組合多元化 分散及（或）降低固定成本 減少總資本投資 較快地進入市場及回收投資
➤ 規模經濟及（或）合理化	透過規模增加降低平均成本 運用合作成員的比較利益以降低成本
➤ 技術交換	技術性結合的綜效 專利權和行銷區域的相互利用
➤ 對抗或是阻止競爭	防禦性的合作結盟以降低競爭者 攻擊性的合作結盟增加其他企業的成本及（或）降低其市占率
➤ 克服政府訂定的貿易或投資障礙	藉由和當地企業的合作取得經營核准 符合當地法規的要求
➤ 進行初步國際化擴張	獲得當地合作企業的營業經驗

<sup>129</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 26.

<sup>130</sup> J. R. Wille, *supra* note 124.

<sup>131</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 27.

➤ 達到準垂直整合	便利取得原料、技術、勞力、資本 符合法規的要求 掌握行銷通路 從品牌認同獲益 和主要購買者建立連結
-----------	---

### 1. 減低風險

企業組織間的結盟合作能夠降低單一企業所必須面對的風險，原因在於：(1)能夠將大型的工程計畫所導致的風險分散予眾多的企業，(2)可以促使產品組合產生多元化(3)縮短進入市場和回收投資所需的時間，以及(4)成本分散的效果（亦即將原本單一企業所需承擔的投資成本分散到各企業）。<sup>132</sup>

舉例來說，發展新款的汽車或飛機，或是能源探勘的工程都可能牽涉到數十甚至是數百億計的投資計畫。此時，透過企業間的合作最明顯一個好處便是，可以分散投資失敗的風險（當然也包括潛在的利得）。除此之外，與其他企業合作能夠減少單一企業原本為了發展一項計畫所需投入的沈沒成本（sunk cost），用以投入到其他更多元的產品或計劃組合，有利於減少因景氣循環或需求的波動而引起的風險。

其次，透過所有參與合作的企業組織間彼此經驗的分享以及市場力量的結合，可以讓產品以更快、更好的方式進入市場，縮短回收投資所需的時間。在現今這個競爭全球化，眾多商品不斷推陳出新，產品生命週期大幅縮短的經濟社會中，此點尤其重要。特別是以製藥產業為例，藥品從最初化學分子的發現、臨床前試驗、人體試驗，一直到最後獲得核准上市，中間往往必須經過10年以上的時間，在這段長時間的藥物取得核准認證的過程中，原本透過行使專利權所可取得的獨佔利益往往已經大幅削減，並且可能導致最後缺乏足夠的時間，回收投資研

---

<sup>132</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 26.

究發展該項藥物的成本。

另外一個和減少風險有關的面向在於不同國家的政治環境，特別是企業有意在一些較為落後、未開發的國家進行投資時，此點是一個不可忽略的重要因素。當外國企業有意進入這些國家的市場時，最大的疑慮往往來自於該國政府對於該項投資的態度，是否可能採取干預、介入的手段，造成企業未能預見的風險。透過和當地企業的結盟合作可以相當程度的減少此種風險的發生。因為當地政府重視的是本國經濟的促進和保護，因此在政策上往往會較為偏愛外國企業和當地企業的結盟合作，而非百分之百國外企業的直接投資。<sup>133</sup>

## 2. 規模經濟或是合理化

一個常被提及引導企業進行合作結盟的原因是，許多經濟生產活動最小效率規模（Minimum Efficiency Scale, MES）的增加。一般來說，企業在生產商品時，每一單位生產所需的邊際成本曲線會隨著生產量的提高而逐漸降低，一直到某個最低點後，生產每一單位商品的邊際成本曲線便會再反轉向上，逐漸增加。因此，所謂的最小效率規模，指的就是讓每一單位的生產或作業成本達到最低的特定生產數量。最明顯的例子就是在汽車產業中，為了利用規模經濟的效果以減少成本，許多組裝汽車所需之零件往往是由好幾個組裝廠彼此合作結盟生產，即是因為生產單一零件最適的規模數量（optimal scale）往往大幅超過任何單一的組裝廠所需的用量，迫使汽車組裝業者有進行合作生產的必要與動因。

## 3. 技術交換

在科技發展一日千里的今日，為了生產某項商品所需的特定技術和能力，往往已經不是單一企業組織所能取得和掌控的範圍。藉由各個企業組織間的結盟合

<sup>133</sup> See F. J. Contractor, *Technology Importation Policies in Developing Countries: Some Implications of Recent Theoretical and Empirical Evidence*, JOURNAL OF DEVELOPING AREAS 499, 513-5 (1983).

作，可以結合彼此所欠缺、互補的資源、技術以及能力，創造出更好的商品，甚至更進一步的研究、發展出更為創新的技術。在許多高科技產業中，技術的交換通常便是促使各個企業組織間結盟合作的最大動因。

以製藥產業為例，隨著生物科技技術（bio-technology）的不斷創新突破，大幅改變了傳統藥物研發、製造的過程，同時，各類型生物科技公司如雨後春筍般的不斷成立，持續的研究、探索以最新的生物科技技術應用在藥品的研發和製造。因為生物技術的研發、改良需要投入大量的研究經費，而對於這些新創的生技公司來說，最大的挑戰就在於如何籌募到大量的資金。相對於生技公司在資金來源上的匱乏，傳統的製藥大廠所面臨的困境卻是在於過去開發專利藥物的逐漸到期，各國學名藥<sup>134</sup>廠的低價競爭，以及新藥品開發速度過慢，使得產品線不夠充足。



在上述的原因之下，創造出傳統的製藥廠和新設的生物科技公司間合作結盟的契機與誘因。一方面，傳統的製藥大廠亟需利用生技公司充沛的研究、開發新藥物的能力；另一方面，生技公司從製藥廠獲得了進行各種生物技術研發、應用所需的龐大資金，同時，製藥廠在新藥品取得核准上市過程中的充沛經驗，以及建立完善的藥物行銷網絡，均是新創生技公司所欠缺，而能夠從中學習成長的。

#### 4. 對抗或是阻止競爭

除此之外，企業組織間的合作結盟也可以作為一種對於潛在或是現存的競爭的一個防禦、甚至是攻擊的手段。例如，特定企業間藉由技術相互授權協議（cross-licensing agreement）而構成的網絡組織，便可能構成潛在競爭對手想要

---

<sup>134</sup> 學名藥（generic drug）是指專利過期的藥物，其生物相等性與專利藥相同，唯生產的廠商較多，競爭激烈，利潤較低。

進入該市場的一大障礙。<sup>135</sup>其次，許多企業間研究發展聯盟的成立用意也是在於能夠更快地提出專利權的申請，藉此阻止其他潛在對手的競爭。<sup>136</sup>

### 5. 克服政府強制訂定的貿易或投資障礙

另外一個十分古老，但現在仍然普遍存在，促使企業間進行結盟合作的重要原因是，為了適應或是克服當地政府訂定的投資和貿易政策，特別是在一些未開發以及開發中的國家、地區中此種案例屢見不鮮。例如，在過去的幾十年間，外國企業如果想要進入中國的市場，大多必須透過和當地的企業進行合作，採取設立合資企業等方式。不過，這些或多或少帶有保護主義（protectionism）色彩的經濟政策，也並非是屬於一些較為落後、或是採行計劃經濟（planned economy）的國家之專利。<sup>137</sup>學者Mariti和Smiley便曾描述北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization, NATO）是如何地偏好採用多國聯盟所發展出來的武器系統，同時，讓採購國藉由這樣一個合作網絡參與武器零件的製造。<sup>138</sup>另外，日本過去也因其採取或多或少帶有排外色彩的經濟政策，使得眾多的美國廠商皆採取和當地企業合作的方式，做為進入日本市場銷售商品之管道。<sup>139</sup>

### 6. 便利缺乏經驗的企業進行國際化的擴張

近數十年來，大量企業組織間合作結盟事例的發生，也被認為是起因於在日趨激烈競爭的全球化環境中，使得企業有必要將經營的觸角延伸到世界的各個角落。然而，要在每一個地方從頭開始建立起自己的行銷網路，不但耗費甚鉅，同時更需要大量時間的經營。此時，透過和當地企業組織間的結盟合作，就被認為是一種可以以最小的投資成本，進入大多數地區市場的捷徑。

<sup>135</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 30.

<sup>136</sup> See J. Vickers, *Pre-Emptive Patenting, Joint Ventures, and the Persistence of Oligopoly*, 3 INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL ORGANIZATION 261, 268-9 (1985).

<sup>137</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 31.

<sup>138</sup> See P. Mariti & R. H. Smiley, *Cooperative Agreements and the Organization of Industry*, 31 JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS 437, 445-6 (1983).

<sup>139</sup> See J. Abbeglen, *U.S.- Japanese Technological Exchange in Perspective, 1946-1981*, in TECHNOLOGICAL EXCHANGE: THE US-JAPANESE EXPERIENCE 1-18 (C. Uehara ed., 1982).

此外，對於大多數缺乏國際化經驗的小型、或中型企業來說，開始進行海外擴張的第一步，通常是採取與其他企業組織彼此合作結盟的形式。一方面聚集、結合各自的資源、技術和能力，另一方面減少單一企業因國際化投資失敗所必須獨自承擔的風險，讓損失由眾多企業共同承擔。隨著時間的經過，當企業擁有的國際化經營經驗逐漸成熟後，便有機會能成為世界競爭舞台上有力的參與者。

#### 7. 進行價值鏈<sup>140</sup>的準垂直整合

在一連串商品的生產過程中，從最初原料的採購、產品製造、加工、運輸、行銷，一直到最後為消費者提供必要的售後服務，企業可以選擇完全的垂直整合，將產品價值鏈的每一個階段都包含在單一組織中，或是選擇將其中的某幾個階段外包出去，和其他企業簽訂契約合作。但透過市場價格機制來決定和哪些企業簽約，最大的缺點在於，合作雙方對於彼此未來的行為並不存在其他的義務，不利於實現長期性策略目標的設定。因此，企業可能會為了長期性策略規劃執行的考量，選擇垂直整合商品價值鏈的某些階段於組織中。一般而言，這樣的做法大概有以下幾點好處：(1)避免企業間締約、交易以及溝通協商的成本，<sup>141</sup>(2)藉由合併在生產或銷售階段共同的行政管理、生產、運輸、或是資訊處理等活動，以降低成本或達到規模經濟，(3)將技術性或管理能力和營業祕密內化於單一企業組織中，(4)相對於產業中的其他競爭者能夠更為整體性的進行策略規劃和執行的行動，(5)能夠更機動地面對環境的變化採取適當的技術性改變，迅速調整價值鏈中的某些階段。<sup>142</sup>

相對來說，垂直整合同樣有其缺點存在，而這些缺點在某種程度上可以藉由和其他企業間的合作連結加以克服。首先，要整合價值鏈上每一個階段的所有活動，所需投入的資本數額可能遠超過單一企業所能負擔，特別是在變動迅速、風險不斷升高的經營環境中。其次，垂直整合的企業通常會傾向於過度增加固定成

<sup>140</sup> 所謂的價值鏈（value chain）是指企業創造具有價值的財貨、勞務以提供顧客一連串價值活動的組合，透過價值活動的分析，可以了解企業相對於競爭者的優勢所在。

<sup>141</sup> See O. E. WILLIAMSON, MARKETS AND HIERARCHIES: ANALYSIS AND ANTITRUST IMPLICATIONS (1975).

<sup>142</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 33.

本的投資，導致其損益兩平點<sup>143</sup> (Break-Even Point, BEP) 升高，因此特別容易因為景氣循環的波動受到衝擊。例如在航空產業裡，發展新型飛機所需的成本往往高到即便是產業中規模最大的經營者，例如波音 (Boeing) 航空亦難以獨力承擔。因此，波音767客機的建造便是透過和日本以及義大利的航空業者所簽訂之共同生產合作協議來完成。<sup>144</sup>藉此不但可以分散研發風險，同時，透過簽訂合約將飛機製造的某些部份交由其他企業負責，更大幅降低波音航空所需投入的固定成本。這樣的一個合作案同時還帶來其他策略性的益處，例如：促進波音客機在日本和義大利的銷售。

再者，向前階段將產品銷售內化於企業組織的垂直整合方式 (forward integration)，需要具備一定的市場通路、和主要購買者的連結，以及對於品牌的認同度等，這些對於一個原本只從事商品製造生產的單一企業組織來說，都形成相當大的進入障礙。從過去日本企業試圖擴張銷售區域進入美國市場的歷史過程中，我們可以發現在早期的階段，他們通常是採取和已經建立起相當規模的美國當地企業進行連結合作，然後逐步建立起自己的「灘頭堡」，並且在一段長時間的學習過程後，發展出自有的行銷管道。<sup>145</sup>

最後，學者Porter曾指出一些完全的垂直整合所引起的策略上不利之處，例如：降低對於環境或技術性改變適應調整的靈活性、企業內部的移轉定價政策可能無法完全反映個別經營單位所產生的價值，使他們缺乏誘因保持足夠的競爭力，以及剝奪了企業從組織外所能獲取的關於市場行銷、或是技術創新改變的洞察力。<sup>146</sup>

從以上說明可以得知，在完全的垂直整合和單純之契約關係這兩個端點中的位置，通常對於許多企業來說可能才是最適的。合資經營、共同生產、管理或行

<sup>143</sup> 損益兩平點 (Break-Even Point, BEP) 是指令總收入等於總成本之產出數量，亦即在該點時之營業利益為零。企業必須將銷售維持在損益兩平點的水準之上，才能避免營業損失的發生。See CHARLES T. HORNGREN, SPIKANT M. DATAR & GEORGE FOSTER, COST ACCOUNTING, 64 (12th, 2006).

<sup>144</sup> See R. W. Moxon & J. M. Geringer, *Multinational Ventures in the Commercial Aircraft Industry*, 20(2) COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS 55, 61 (1985).

<sup>145</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 33.

<sup>146</sup> See M. E. PORTER, COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS 302 (1<sup>st</sup> ed. 1980).

銷服務之協議等種種不同的企業組織間的合作模式，提供了每一個成員可以貢獻自己獨特能力的方式。同時，因為這些企業要不就是共同參與股權的投資，要不就是共同分享、承擔利益和損失，因此他們通常會認知到即便彼此的策略目標不是完全相同，也有相當大的重疊之處。這類企業間的合作關係既不是純粹契約式的，也不是完全整合的，或許可以以學者Blois所提出的一種「準垂直整合」的模式來稱呼之。<sup>147</sup>

## 第二項 結盟夥伴的選擇和特質

第二個對於企業組織間合作關係關注的主要議題，在於如何選擇正確的合作夥伴，以加強聯盟成功的可能性。<sup>148</sup>畢竟，在企業長時間的合作過程中，牽涉到彼此緊密的互動和依賴，就如同在婚姻關係中一般，我們甚至可以說辨認和選擇一個適當的合作夥伴可能是企業在建立策略聯盟最重要的考量因素之一。<sup>149</sup>然而，遺憾的是，大部份的企業卻往往忽略了選擇正確合作夥伴的重要性。因此，許多文獻紛紛提出了一些選擇夥伴的標準，並且嘗試說明何謂正確的合作夥伴。根據學者的看法，合作的企業間應該在產品、行銷區域，或是管理技能上具有互補性，<sup>150</sup>因為當企業擁有彼此互補的任務、資源以及能力時，在策略上來說雙方的協商、談判能力能夠較為對等，換言之，在合作過程中因為彼此互補的需求，能夠使合作關係較為穩定；相反地，假如合作雙方在資源、技術和能力上存在極大的不對稱，將不利於合作關係的穩定發展。當然，雖然選擇彼此具有互補性的合作對象是成功的合作關係所必須的，但光是如此，卻還不足以確保企業間合作結盟的成功。另外很重要的一點是，企業必須確定和所選擇的合作對象間已經有足夠的信任感存在，或是確保雙方的信任關係是可以逐漸培養的。

<sup>147</sup> See K. J. Blois, *Vertical Quasi- Integration*, 20 JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS 253, 267-9 (1972).

<sup>148</sup> See Claude Ménard, The Economics of Hybrid Organizations, 160 JOURNAL OF INSTITUTIONAL AND THEORETICAL ECONOMICS 345, 361 (2004).

<sup>149</sup> See W. H. Lane & W. P. Beamish, *Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs*, 30 MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW 87, 93 (1990).

<sup>150</sup> See J. BLEEKE & D. ERNST, COLLABORATING TO COMPETE (1993).

另外，本文之前已經提及，關於合作雙方間互補性的重要，有學者更進一步將互補性此一概念區分為與任務相關（task-related）或是和合作對象相關（partner-related）的選擇標準。<sup>151</sup>任務相關的標準，指的是影響到合作關係成功的因素，包含管理、作業上的技能和資源（例如財務資源、營業祕密，或行銷系統等）；和合作對象相關的標準，指的是影響到合作對象的效率和效能的相關因素，包含合作夥伴的國籍、企業文化，以及雙方管理階層間的互信程度等。此外，要特別強調的一點是，企業在選擇合作對象時使用的標準間的差異，很多時候是導因於該合作關係對於雙方企業的策略性意涵之不同，亦即，企業所面臨之特定競爭環境會深刻地影響到其選擇合作夥伴的標準和特質為何。

### 第三項 利益衝突和控制機制

另一個企業在合作關係中面臨的主要議題，是有關利益衝突的解決和合作過程中控制、管理機制的建立問題。利益衝突和矛盾的問題幾乎是存在所有的企業合作關係中，主要是源自於企業組織間的多元差異性和合作對象潛在可能所為的投機行為，這些因素的存在正足以說明為什麼企業合作結盟中有很大的比例最後是以失敗收場。

關於企業間的多元差異性，有學者將其區分為二種類型，<sup>152</sup>第一種類型的差異性（Type I diversity）指的是企業相互間的優勢和互補性資源的不同，事實上也就是促使事業建立合作結盟的動機所在，此一方面的差異有助於企業合作關係的形成和發展。至於第二種類型的差異性（Type II diversity）指的是合作雙方在特質上的不同，通常此方面的差異會影響到合作關係的存續時間長短和功能的發揮。<sup>153</sup>這種類型的差異大致可以分成以下幾個主要的面向，包含企業間在社

<sup>151</sup> See J. M. Geringer, *Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures*, 22 JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES 41, 45-6 (1991).

<sup>152</sup> See A. Parkhe, *Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances*, 22 JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES 579, 580-1 (1991).

<sup>153</sup> See A. Parkhe, *Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances*, 4 ORG. SCI. 301, 319-20 (1993).

會文化、國家脈絡、企業文化、策略方向以及管理和組織上的差異。<sup>154</sup> 上述這些因素均可能導致合作雙方間衝突、矛盾的發生，不過，藉由一些有效協調管理機制的設計可以降低此方面企業間的差異對於合作關係產生的負面影響。值得特別注意的是，在企業的合作關係過程中，藉由彼此長時間地互動、學習和相互調適，會對於上述二種類型的差異性產生截然不同的影響。一方面，第二種類型的差異性固然可能會隨著企業長時間的合作關係而逐漸降低，進一步強化雙方關係的建立；但另一方面，原本是促使企業進行合作結盟的第一種類型之差異性，卻也有可能會隨著雙方在合作過程中相互學習、成長的結果，使得交易其中一方不再需要依賴他方的資源和技能，亦即，雙方原本互補性的程度可能會隨著時間的經過而逐漸減低，反而對於合作關係之存續產生負面的影響。

其次，另一個可能導致合作雙方利益衝突、矛盾的因素，在於交易他方做出投機行為的可能性。防範投機行為發生的風險可以說是在所有合作關係中皆不容忽視的重要課題，當然，並不是說所有的經濟行為者總是會採取投機取巧的方式追求自我的利益，只是要過濾、篩選出那些合作對象有為投機行為之傾向不是不可能、便是花費過鉅，<sup>155</sup> 也因此使得投機行為的管理成為探討企業合作關係之重要議題。學者專家提出了許多對抗投機行為風險事前以及事後可以採取的防衛機制，基本上，此等防衛機制的共同點無非是試圖藉由減少投機行為可得之利益，增加合作可得之報酬，或是增加交易他方違約須付出之成本等方式，改變在合作關係中雙方之報酬和誘因結構，使得當事人間的利益趨於一致。不過，除了上述這些正式的管理、控制機制之設計外，也有許多學者認為合作雙方間信任的建立才是最有效、成本最少的降低投機行為發生風險的方式，因此，究竟正式和非正式的管理、控制機制間存在著何種關係？採取何種方式才是有效防範投機行為發

<sup>154</sup> See id, at 583-91.

<sup>155</sup> See O. E. Williamson & G. W. Ouchi, *The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects*, in PERSPECTIVES ON ORGANIZATION DESIGN AND BEHAVIOR 351 (Andrew H. Van de Ven & William F. Joyce ed., 1981).

生的最佳手段？此種種疑問，均是在討論企業合作關係中利益衝突和相關管理機制之建立，所應仔細研究、探討之議題。

#### 第四項 合作關係的穩定性和績效表現

最後一個研究企業合作關係的主要議題，是有關合作的績效表現。<sup>156</sup>關於這方面的研究面臨的困難在於，如何選擇適當的衡量指標，以判斷企業合作結盟的成功與否。即便是對於單一企業的績效衡量，都會涉及到許多複雜、充滿爭議的難題，更何況在二個以上的企業合作關係中，績效表現往往必須受到多數企業的控制、決策權所影響，大幅增加了對於企業合作成果衡量、判斷的困難。在此種情況下，學者在探討企業合作結盟的績效表現時，通常會儘量採用一些客觀的指標，包含財務性質的指標（例如：股東權益報酬率（ROE）、資產報酬率（ROA）等）和非財務性的指標（例如：市場佔有率、合作關係存續期間等）。不過正如學者所批評的，這些客觀性指標可能還是無法正確地衡量企業合作結盟的成果，原因如下：<sup>157</sup>



首先，任何單一的（不論是財務性或非財務性）指標所涵蓋的範圍都可能過於狹隘，想要全面掌握企業合作績效衡量的所有面向，就必須要結合各種財務上、管理與營運上相關的指標表現，才不至於以偏概全；其次，我們必須要能了解企業進行合作結盟真正欲追求的目標和動機（不是其所對外宣稱的）為何，才能夠正確無誤地比較最後的合作成果和其原先的計畫是否相符合；再者，企業進行合作有可能未必是追求財務性的目的，較差的財務績效表現不必然代表該合作關係就是失敗的，特別是當企業將結盟關係視為相互學習、追求創新的管道時，該合作的最終目的是在於強化當事人長期的競爭力，而不在於短期內是否能獲利；最後，雖然很多人會認為，企業合作的成功與否和該合作關係之存續以及維

<sup>156</sup> A. Parkhe, *supra* note 121, at 229-31.

<sup>157</sup> See N. Venkatraman & V. Ramanujam, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, 11 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 801 (1986).

持時間長短是成正比，亦即，合作關係存續越久、維持時間越長，往往會被認為是成功的象徵。然而事實上，企業合作關係的存續與否和時間長短可能和其結果是否成功並無必然之關聯，有時企業可能是基於其他考量（例如聲譽、退出障礙等等）而無法結束該合作關係。

另一個和企業合作績效表現相關的議題，是合作關係的穩定性。針對合作關係穩定性之意涵，以及存在哪些因素會影響到企業合作的穩定性，學者主要是從合作過程的存續和時間長短之觀點探討。例如，有學者將企業的合作成果和當事人本身的營運相連結，認為不穩定的合作關係可以分成以下三個類型：<sup>158</sup> 第一，企業建立的合作結盟關係可能會因為營運的停止，或是全部資產的出售而結束；第二，企業因合作所建立的經濟個體（例如：合資）可能會出售給外部第三人，也就是合作關係的所有權產生移轉、變化；第三，當事人中的一方可能會買下他方在合作關係中的所有權益，創造出完全整合的經濟個體。從上述這些情況看來，企業合作關係的變化或不穩定未必是導因於較差的績效表現，亦即，合作關係的結束不必然等同於合作失敗，正如同合作關係的延續也不必然代表了當事人結盟的成功。

## 第五項 小結

以上本文簡單討論了現今對於企業間合作關係之研究主要關注的幾個議題。值得特別強調的是，上述的這些議題之間並非處於相互獨立之關係，而是牽涉到企業進行合作結盟過程中緊密、相互連結的課題。舉例而言，當企業選擇了一個有能力、值得信賴的合作夥伴，便可以減少彼此利益相互衝突、矛盾的產生，有利於降低需投入在控制、管理機制的時間和成本，同時進一步強化合作關係的穩定性和最後的績效表現。因此，我們在觀察企業合作關係的生命週期中，必須時時留意這些不同的分析面向之間產生的互動和關聯，對於企業間的合作結盟才

<sup>158</sup> See B. Gomes-Casseres, *Joint Venture Instability: Is It A Problem?* 22(2) COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS 97, 98-101 (1987).

能有更全面的認識和了解，也才能進一步試著以一個較為完整的分析架構，深入探討、研究當中值得關注的議題。

#### 第四節 以成本效益分析架構判斷企業合作結盟之優劣

##### 第一項 企業間選擇合作結盟與自己單獨進行投資二者的成本效益分析

當企業在面臨選擇自己單獨進行投資，或是和其他企業共同合作結盟之抉擇時，究竟存在著哪些因素，是經營階層做為比較這二個選擇的優劣基準？每一個選擇都會涉及到不同的組織交易架構和所有權形式，不過最終都是為了達到相同的營運目標。以下本文將試著比較企業選擇百分之百持有的子公司，或是透過合資、授權以及其他合作形式二者間成本效益的不同。

首先，相對於單一所有權的企業組織，企業間合作的模式必然會產生一些增額的效益或成本<sup>159</sup> (incremental benefit or cost)，換句話來說，企業間的合作結盟相對於採行集中所有權的企業組織可能帶來增加利潤同時（或是）減少成本的效果；另一方面，某些伴隨著企業間合作關係帶來的缺點，相對於採行單一所有權的企業營運也可能導致減少利潤同時（或者是）增加成本的結果。我們可利用以下這個簡單的數學式，來闡述當企業在面對選擇和其他企業進行合作結盟，或是自己獨力進行投資時所面臨的成本效益分析狀態，意即，在某個特定的情況下企業會偏好與其他企業進行合作勝於採取單一所有權的營運方式假如：

採行合作模式相對於單一所有權營運的增額效益 (incremental benefit) – 採行合作模式相對於單一所有權營運的增額成本 (incremental cost) > 其他合作夥伴所能分得的利潤數額

---

<sup>159</sup> 所謂的增額，指的是企業採取合作結盟的形式，相對於採行單一所有權的營運方式所增加的利潤或成本部份。

簡單來說，當合作關係的淨增額效益（net incremental benefit）實際上大於其他合作夥伴所能分得的利潤部分，企業會偏好合作模式勝於自己進行單一投資，相關數學式如下：

$$(R_1+R_2) + (C_1+C_2) - (R_3+R_4) - (C_3+C_4) > (1-\alpha) \pi_{CC}$$

其中，在增額收入部分， $R_1$ 和 $R_2$ 分別指直接和間接增加的收入， $C_1$ 和 $C_2$ 則是直接和間接減少的成本；在增額成本部份， $R_3$ 和 $R_4$ 分別是直接和間接減少的收入， $C_3$ 和 $C_4$ 則是直接和間接增加的成本，至於 $\pi_{CC}$ 指的是透過企業間的合作所能獲得利潤的期待值， $\alpha$ 則是進行此項成本效益分析的企業依照契約約定或是投資股權的多寡而進行損益分配的比例，因此 $1-\alpha$ 也就是其他合作成員所分配到的部分。<sup>160</sup>



從上述說明我們可以得知，相對於選擇獨自進行投資，企業會採取和其他企業組織進行合作結盟方式之前提，不只是此項合作關係帶來的淨增額效益必須為正，同時更重要的是，該效益必須大到足夠在分配予其他合作成員所能享受的利潤部分後，還能夠留下足夠的利潤予進行該項成本效益分析的企業，此時，企業才有足夠的誘因選擇合作結盟而非單獨進行投資。由此也可顯示出，為什麼企業間的合作關係並不容易形成，或是長時間的維持。

此外，在上述的成本效益分析中「淨增額效益」是取決於「增額收入」減去「增額成本」的部分，而無論是「增額收入」或是「增額成本」都還可以再進一步劃分為直接和間接的增加或減少的部份。所謂直接指的是會直接的對某項營運計畫或活動產生影響的增額收入和成本部份；而所謂間接指的則是企業進行合作結盟對於其在世界上其他地區的經營活動、公司其他部門的營運以及企業整體的策略規劃等所產生的影響。不過，企業進行合作結盟時產生的直接與間接收入和

<sup>160</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 37-8.

成本增加或減少的效果，不必然都會產生同樣方向的影響，並且也不必然會發生在相同的地區或時間。舉例而言，企業簽訂的授權協議本身可能會直接帶來增加獲利的效果，但另一方面也可能導致間接的不利之處，例如此項協議可能因此使企業創造出一個未來的競爭者。<sup>161</sup>

## 第二項 企業進行合作結盟的增額效益

### 第一款 合作所增加的收入

相對於單獨進行投資，企業採取合作結盟的方式之所以能夠帶來較高的收入，其原因可能包含：其他合作夥伴的行銷知識、科技技術、銷售管道和重要的消費者或政府部門間的友好關係，以及快速的讓產品進入市場等，這些因素都有利於企業現金流量的增加，同時帶來更好的營運績效。另一方面，從合作結盟關係中企業也可以間接的受益，例如可能從合作夥伴得到技術或是新產品研發創新的想法，此外，合作企業間也可以利用彼此不同部門專精所在，替對方處理產品的製造、銷售等事宜。<sup>162</sup>

### 第二款 合作所降低的成本

企業間的合作結盟可以達到降低成本的效果，主要的因素在於：透過規模或範疇經濟的效果、降低資本投資以及管銷費用（overhead），以及從合作夥伴處獲取更便宜的原物料和零組件投入等。除此之外，企業還可能從合作夥伴處學習到改進效率的方法，同時藉由生產力增加獲得成本優勢。例如通用汽車（General Motors, GM）和日本豐田車廠（Toyota）的合作其中一個很重要的考量因素即在於此。<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 39.

<sup>162</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 38-9.

<sup>163</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 38, 40.

### 第三項 企業進行合作結盟的不利之處

#### 第一款 合作所減少的收入

相對於單獨進行投資，選擇和其他企業組織進行合作結盟者可能會因而受到該合作關係之限制，例如企業無法再僅單方面隨意依照自己的意思去擴展其他營運範圍，或是和其他合作夥伴所共同決定的產品價格可能會低於企業的預期，這些源自於合作關係中或大或小的限制，都可能使企業的收入降低。<sup>164</sup>

另外，當合作結盟的企業尋求將共同製造的產品輸出國外銷售，可能會因此使其他成員之一全球性的營運收入受到影響，間接地也導致其原本銷售額的降低。總結來說，假設合作成員中有相互在共同的地區進行銷售的競爭，都可能會因而讓參與合作結盟的企業收入減少。

#### 第二款 合作所增加的成本

因為合作結盟的企業間彼此必須進行協商、技術交換以及一些管理監督上的相互配合等，因此相對於單一所有權、將所有營業活動內化的層級組織而言，往往必須付出額外的成本和費用。簡單來說，進行合作結盟的選擇會導致較高的「交易成本」。雖然企業間的合作可以達到規模經濟和範疇經濟的效果，同時在彼此專精的領域上截長補短、互取所需，然而在進行國際化的營運擴張到達一定的程度之後，因為合作成員在採購、融資、稅務、移轉定價以及產品行銷等各方面經營方向的分歧，使得原本的合作效益不再，反而增加更多的成本。<sup>165</sup>

### 第五節 從關係性觀點探討企業合作的競爭優勢

策略管理領域中的學者專家關心的一個基本問題是，如何解釋不同企業績效表現的差異原因。在尋找企業競爭優勢來源的過程中，主要有二種較知名的觀點存在，討論企業得以獲取超額利潤的因素何在：第一種是產業結構觀點（industry

<sup>164</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 38, 40.

<sup>165</sup> Farok J. Contractor & Peter Lorange, *supra* note 21, at 39-40.

structure view），由著名的管理大師Michael Porter所提出，認為高額利潤主要源自於企業在產業中擁有較有利的結構特性（例如：相對強的議價能力、市場進入障礙等等）。依循此種觀點，許多學者便將關注的重心放在產業環境，作為探討企業競爭優勢的分析單位；另外一種是資源基礎的觀點（resource based view, RBV），認為不同企業擁有資源的異質性，才是用來解釋彼此不同績效表現的原因。當企業擁有的資源越稀少、珍貴、難以取代且無法輕易為他人所模仿時，相對於其他競爭廠商便可擁有較佳的競爭優勢。因此，資源基礎觀點在探討企業競爭優勢的來源時，基本上是將單一企業擁有的資源作為主要分析單位。

上述二個觀點雖然對於探討企業如何獲得超額利潤方面，均有其獨到、值得參考借鏡之處，然而它們卻也都忽略了一項重要的事實：那就是在現代經濟社會中，很少有任何單一的企業組織能夠擁有及控制產生競爭優勢所有必要的資源和技術能力。通常廠商相對於其他競爭者具有的優勢或劣勢之處，是取決於它和其他企業組織間形成的網路關係中所處的位置為何，還有和其他企業組織間形成關係連結的強弱，均會深深地影響到一間企業的競爭優勢。因此，當我們在談及企業所擁有的資源和技術能力時，就有必要將視野延伸到單一組織的界限範圍之外，包含其他處於相同網路關係連結中的成員。<sup>166</sup>

過去幾十年大量企業間策略聯盟的產生，足以使我們了解到，相對於以往學者關注在單一企業的研究，二個或二個以上企業的合作結盟或網路組織的形成，已經逐漸成為越來越值得探討的分析單位。<sup>167</sup>許多研究也指出，當交易雙方願意投入於特定關係性投資，並且以獨特的方式結合彼此的資源，便足以達成在價值

<sup>166</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 660-1.

<sup>167</sup> See generally E. Anderson, *Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance*, 31 SLOAN MANAGEMENT REVIEW 19 (1990); See also B. Gomes-Casseres, *Group versus Group: How Alliance Networks Compete*, 4 HARVARD BUSINESS REVIEW 4 (1994); K. G. Smith, S. J. Carroll & S. I. Ashford, *Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda*, 38 ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 7 (1995).

鏈中提高生產力的結果。<sup>168</sup>這顯示出只要企業能夠以特殊的方式結合彼此的資源，那麼相對於其他無法或不願意這麼做的競爭者，便可擁有較佳的競爭優勢。因此，獨特的企業間之關係連結很可能是形成關係性租值<sup>169</sup>（relational rent）和競爭優勢的重要來源。

雖然在策略管理相關領域的文獻中，已經有越來越多關於企業組織間關係的討論和研究，但是卻總是缺乏以整合性的觀點，有系統地檢視企業組織間關係性租值產生的過程。即便有學者研究探討企業如何藉由合作結盟以產生經濟租，也大多只是傾向關注在某個特定合作而產生之利益，例如：學習效果、降低交易成本或是結合互補性資源等。<sup>170</sup>以下本文主要的目的，就在於探討企業如何地獲取並且維持關係性租值，嘗試提出一套探討競爭優勢的關係性觀點，將企業間的結盟或網路關係，作為理解競爭優勢來源的重要分析單位。這樣的一套架構讓我們可以辨識並且闡述以企業間關係作為分析單位，可獲取不同來源的租值為何，同時檢視用以維持企業合作共同創造出的關係性租值之機制。

### 第一項 關係性租值的來源

要探討什麼樣的情況下，企業間的合作結盟可以產生關係性租值之前，我們可以先嘗試檢視在一般的市場關係中企業間對等交易（arm's-length market relationships）的特色為何，或許有助於後續我們理解企業間的合作結盟得以產生競爭優勢之原因何在。

<sup>168</sup> See J. H. Dyer, *Specialized Supplier Networks as A Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*, 17 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 271, 283-8 (1996).

<sup>169</sup> 本文在此所謂的關係性租值，是指在一個特定經濟交換關係中，藉由合作成員共同的特殊性投資所創造出來的超額利潤，此利潤的創造是任何單一企業無法獨自達成的。Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 662.

<sup>170</sup> See, e.g., G. Hamel, *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*, 12 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 83 (1991); See also A. Larson, *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*, 37 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 76 (1992); W. W. Powell, K. W. Koput & L. Smith-Doerr, *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, 41 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 116 (1996).

一般來說，企業在市場中進行的對等交易關係主要包含以下幾點特色：

1. 不涉及特定資產投資；
2. 極小程度的資訊交換，通常是依靠價格機制傳達所有相關的資訊予買、賣雙方；
3. 各企業維持分開來的技術和作業系統，彼此相互依賴的程度很低；
4. 交易成本很小，同時投資在治理機制的程度很低。

在上述這些情況下，企業轉換合作對象的交易成本很低，因為其他廠商幾乎可以提供完全相同的商品，執行作業的效率性便是市場機制主要的優勢。<sup>171</sup>因此，一般的市場對等交易關係是不足以產生關係性租值，因為此經濟交換關係不存在任何的獨特性，可以讓交易當事人獲得超過一般買賣關係所產生之利潤。

從上述的分析我們可以知道，要讓企業間的合作結盟產生競爭優勢，惟有使他們的關係不同於前述一般市場對等交易關係之特色，換句話說，足以產生競爭優勢的企業間合作關係，至少應該包含以下幾點特色：

1. 投資於特定關係性資產；
2. 彼此間廣泛的知識交流以產生共同學習的效果；
3. 結合互補、稀少的資源或技術能力，共同創造出獨特的新商品、服務或技術等等；
4. 藉由更為有效的治理機制而降低交易成本。

也就是說，當參與合作結盟之成員能夠結合、交換或是投資於特定性資產、

---

<sup>171</sup> See S. Ghoshal & P. Moran, *Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory*, 21 THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 13, 32-5 (1996).

知識以及資源和技術等方面，並且採用有效的治理機制降低交易成本，讓彼此資源、能力結合的綜效能夠產生，才有可能形成關係性租值，創造企業的競爭優勢。

以下本文將一一詳細檢視上述4項可以產生關係性租值的來源，有關治理機制的討論將放在最後，因為雖然單純採用治理機制本身，也可能藉由降低交易成本而產生關係性租值，然而更重要的是，有關治理的議題事實上是橫跨所有關於產生競爭優勢來源之討論，例如：影響到雙方特定關係性資產的投資、資訊交換的方式及程度等等。相信在探討過其他足以產生關係性租值的因素之後，能夠讓我們更容易了解治理機制是如何地發揮其全面性的影響。<sup>172</sup>

## 第二項 企業間特殊關係性投資

學者曾明確的指出，資產的特殊化是產生租值的必要條件（specialization of assets is a necessary condition for rent），並且所有具備策略價值的資產在本質上都有其獨特性（strategic assets by their very nature are specialized）。<sup>173</sup>為了獲取較佳的競爭優勢，企業必須作出某些特殊、獨特的關係性資產投資。相關研究一直不斷地嘗試探討企業的績效表現和特殊關係性資產投資間的關係，例如學者曾就日本的汽車零件供應商和車廠間共同發展出來的特殊關係性技術，以及因此所產生之額外利潤和競爭優勢作討論。<sup>174</sup>同樣地，也有學者就汽車製造廠和其供應商間的關係作抽樣本研究，結果發現特殊關係性投資和企業績效表現間確實存在正向的關聯。<sup>175</sup>此外，學者也發現惠普和其他位於矽谷的企業廠商藉由和位置相近的供應商建立長期的夥伴關係，大幅的增進了營運績效，因而主張在高科技產業中的鄰接性（proximity），相當大程度便利因應快速的變遷和複雜的技術改

<sup>172</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 662.

<sup>173</sup> See R. Amit & P. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, 14 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 33, 39 (1993).

<sup>174</sup> See B. Asanuma, *Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill*, 3 JOURNAL OF THE JAPANESE AND INTERNATIONAL ECONOMIES 1 (1989).

<sup>175</sup> J. H. Dyer, *supra* note 168, 283-5.

變所需之合作。<sup>176</sup>這些研究都不約而同的指出，藉由特殊關係性投資所創造出的關係性租值，可以達到降低整個價值鏈的成本、促進產品的多元化、減少瑕疵品產生和加快產品發展週期等效果。

關於特殊關係性資產值得特別注意的是，有二個因素會影響到合作夥伴投入的意願和能力：

第一是設計防範投機行為產生的治理機制之效果和時間長短。因為特殊關係性資產通常須投入的金額龐大，且難以移作他用，很容易受到交易他方投機取巧行為，掠奪該資產產生的準租值，因此必須設計一套有效的防衛機制，當事人才會願意進行特殊關係性資產投資。唯有當交易當事人能夠確定治理機制之安排，能夠提供足夠的回收期間，讓其獲取投資必要的報酬，才能彌補投入於特殊關係性資產的龐大金額。舉例而言，學者發現，日本的汽車製造廠商通常會提供八年以上關於投資必要的防衛機制，所以供應商也比較願意作出長期且高額的特殊關係性投資。相反地，美國的汽車製造商提供的合約平均長度大多介於二到三年，因此理性的供應商也就會拒絕投入於需要較長回收期間的特殊關係性資產。<sup>177</sup>

第二，合作夥伴間交易數量的多寡和範圍，會影響到當事人以特殊目地資產（special-purpose assets）來取代一般目的資產（general-purpose assets）的意願和能力。當事人間進行交易越頻繁、重複性越高，越能夠採用專門特殊化、複雜的治理架構，增進交易關係中的效率。

總結來說，防衛機制的效果和時間長短以及當事人間進行交易的數量和範

<sup>176</sup> See A. SAXENIAN, REGIONAL ADVANTAGE: CULTURE AND COMPETITION IN SILICON VALLEY AND ROUTE 128-9 (1996).

<sup>177</sup> See J. H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, 18 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 535, 547-9 (1997).

圍，是影響到參與合作成員投入特殊關係性資產投資的意願和能力之主要因素。

### 第三項 企業間知識分享的過程

企業間進行合作結盟一個很重要的動機，在於資訊的分享和交流。許多創新的觀念和技術的進步，事實上都並非源自於單一企業，很多是由共同合作夥伴甚至是在網路關係架構中所產生。因此，許多學者專家都不斷的強調企業組織間的學習對於競爭優勢取得之重要性。<sup>178</sup>合作夥伴可藉由發展較佳的企業間知識分享的途徑<sup>179</sup>（interfirm knowledge-sharing routine），創造出關係性租值。

企業利用外在資訊來源的能力，很大程度是取決於其之前是否擁有相關的背景知識，亦即學者所稱的吸收能力（absorptive capacity）的大小。所謂的吸收能力，指的是企業所擁有辨認新的、外在資訊的價值，並進一步消化吸收，應用在商業目的上之能力。<sup>180</sup>不過，相對於此一概念是用來表示企業從所有外在組織學習之可能性，本文在此所特別強調的，卻是參與合作結盟的夥伴是如何有系統地進行組織間的學習過程。因此，關注的重點在於專屬於合作夥伴吸收能力之高低（partner-specific absorptive capacity）。所謂的專屬於合作夥伴吸收能力此一觀念，指的是企業所發展出從特定的合作夥伴處辨認並且消化吸收有價值的知識之能力，此能力包含一系列程序的建構，讓合作夥伴有系統地辨視具價值的知識和營業祕密，並且讓其能夠跨越組織的疆界領域之外移轉。

專屬於合作夥伴吸收能力的高低，實際上是取決於以下二個因素：第一是合

<sup>178</sup> See generally N. S. Levinson & M. Asahi, *Crossnational Alliances and Interorganizational Learning*, 24 ORGANIZATIONAL DYNAMICS 51 (1996); See also W. W. Powell, K. W. Koput & L. Smith-Doerr, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, 41 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 116 (1996).

<sup>179</sup> 所謂的企業間知識分享的途徑，指的是藉由企業間規律的互動模式，便利特殊化知識的移轉、結合或是創造（a regular pattern of interfirm interactions that permits the transfer, recombination, or creation of specialized knowledge）。Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 665.

<sup>180</sup> Cohen and Levinthal define absorptive capacity as “the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends.” See W. M. Cohen & D. A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, 35 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 128, 128 (1990).

作成員已發展出相關知識基礎的程度；第二是合作成員所建構彼此互動的途徑，以增加組織間互動的頻率和強度之程度高低。<sup>181</sup>許多學者都曾經指出，知識的接收者解構（unpackaging）並且消化知識的能力，是決定在其是否擁有與該知識來源相關的背景基礎。<sup>182</sup>因此，這也是決定專屬於合作夥伴吸收能力程度的重要因素。

此外，另一個決定合作夥伴是否可藉由知識共同分享以產生關係性租值的重要關鍵，在於是否存在一致的誘因鼓勵當事人間彼此透明、公開移轉擁有的資訊和知識，不會利用從他方獲取的秘密從事搭便車等投機行為。特別是必須讓進行知識移轉的一方有足夠的誘因，提供所有移轉該資訊所須投入的人力、時間和成本。尤其是許多營業秘密的移轉涉及到雙方員工進行直接、密切以及廣泛地面對面互動過程，若缺乏移轉一方任何必要的協助，都會使得知識交流、分享的效果大打折扣。因此，有必要設計一套適當的機制來管理合作夥伴間的關係，創造出當事人間進行知識分享的足夠誘因。這類機制可能是正式的財務安排（例如：股權協定）或是非正式約束雙方關係的規範等等。從許多研究中學者也發現，股權協定和單純契約訂定相比之下，對於調和當事人間誘因發揮的效果特別顯著，更能促進企業間知識的移轉和交流。<sup>183</sup>

#### 第四項 互補性資源的投入

另一個企業得以產生關係性租值的來源，是藉由合作夥伴共同投入的互補性資源<sup>184</sup>（Complementary Resource Endowments）。在許多情況下，企業的資源要

<sup>181</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 665.

<sup>182</sup> See, e.g., D. C. Mowery, J. E. Oxley & B. S. Silverman, *Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer*, 17 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 77 (1996); See also G. Szulanski, *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm*, 17 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 27 (1996).

<sup>183</sup> B. Kogut, *supra* note 25, at 319; See also D. C Mowery, J. E. Oxley & B. S. Silverman, *supra* note 182, at 77.

<sup>184</sup> 本文在此所稱的互補性資源投入，指的是相對於單一企業投入個別資源所產生的經濟效益，合作夥伴經由獨特的資源結合方式，共同創造出較高的租值。Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 666.

能產生經濟效益，必須依靠和其他企業所擁有的互補性資源共同使用才能實現。互補性資源的投入在過去一直是學者討論企業結盟的形成和管理的關注重心，並且被認為是促使結盟企業產生利潤的關鍵因素。<sup>185</sup>

另外，要使企業間資源的結合能夠產生關係性租值，前提是參與合作的任一企業都無法從市場中取得相關的資源，同時，這些資源和企業組織間的關係是不可分割的，因而創造出企業形成合作結盟的誘因。關於雀巢（Nestle）和可口可樂（Coca-Cola）合作透過自動販賣機銷售熱的罐裝飲品，便是說明合作夥伴結合互補性資源產生關係性租值的明顯例子。這二家企業間的合作是以結合雀巢的品牌名稱（Nescafe and Nestea）和研發、生產可溶性咖啡、茶製品的能力，以及可口可樂強而有力的國際行銷網絡為目的。原本日本的競爭者在可溶性咖啡和茶製品的生產、製造方面優於可口可樂，並且相較於雀巢擁有較大的行銷體系和自動販賣機網絡，但二家企業互補性資源的結合卻因而創造出較佳的競爭優勢。<sup>186</sup>

然而，企業想藉由互補性資源的結合以創造出關係性租值，必須要面臨許多的挑戰—特別是搜尋合適的合作夥伴，並且辨認出資源結合的潛在價值。企業必須取得適時、足夠的資訊，才能計算出和不同的組織合作之價值高低，與能夠創造出最高關係性租值的企業組織合作結盟。然而，要評價潛在的合作夥伴所擁有互補性資源的價值通常極其耗費成本，並且難以取得相關資訊。事實上，企業辨識潛在合作成員和評價其所擁有互補性資源的能力高低，主要會受到以下三個因素的影響：第一是之前參與合作結盟經驗的差異；第二是內部搜尋和評價能力的不同；第三是因位處於不同的社會、經濟網路關係中，使得企業獲取關於潛在合作成員資訊的能力有所差異。

<sup>185</sup> See, e.g., R. C. Hill & D. Hellriegel, *Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers*, 5 ORGANIZATION SCIENCE 594 (1994); See also W. Shan, G. Walker & B. Kogut, *Interfirm Cooperation and Startup Innovation in the Biotechnology Industry*, 15 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 387 (1994).

<sup>186</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 667.

首先，當企業參與合作結盟管理的經驗越多，越能夠正確地選擇適當的合作夥伴和互補性資源，創造超額報酬。參與策略結盟經驗越豐富的企業通常往往也有較多的機會和其他的組織形成合作結盟。<sup>187</sup>

其次，有越來越多的企業組織都已經設立獨立的策略聯盟管理部門，累積篩選、過濾潛在合作夥伴的資訊。這些部門人員主要的工作是辨識和評價可能和企業進行合作結盟的夥伴，同時管理、協調企業目前存在的聯盟關係。藉由這些部門的設立，企業得以確保對於合作夥伴的篩選和持續性管理之責任，並且讓成功的夥伴互補性資源組合和有效的聯盟管理方式之相關知識累積在企業架構中。<sup>188</sup>

最後，企業能夠成功地辨識並且評價擁有互補性資源的合作夥伴之能力，是決定於是否有管道取得關於潛在合作對象正確、即時資訊的程度。雖然企業可以透過投資內部相關部門，便利資訊取得的管道，但是此一能力最主要是取決於企業是否在位處的社會、經濟網絡關係中佔據容易取得資訊的地位。許多研究都指出，佔據中心網路位置並且擁有較多網路連結的企業較容易取得資訊，同時，也因此有較多的機會在未來形成更多的合作結盟。<sup>189</sup>

到目前為止，本文的討論僅集中在企業如何結合合作夥伴的互補性資源，以創造出關係性租值。然而，在企業成功的尋找到擁有互補性資源的合作夥伴之後，另一個更重要的挑戰是建構組織的互補性（organizational complementarity）—意即採取必要的組織機制以充分實現互補性資源的經濟效益。上述的組織機制包含在決策程序方面的相容性、資訊和控制系統以及組織文化等等。<sup>190</sup>雖然互補

<sup>187</sup> R. Gulati, *supra* note 113, at 619; G. Walker, B. Kogut & W. Shan, *Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network*, 8 ORG. SCI. 109, 117-20 (1997).

<sup>188</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 667-8.

<sup>189</sup> R. Gulati, *supra* note 113, at 643-5; G. Walker, B. Kogut & W. Shan, *supra* note 187, at 111-2.

<sup>190</sup> See Y. Doz, *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes*, 17 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 55, 64-8 (1996); See also R. M. Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, 72(4) HARVARD BUSINESS REVIEW 96, 100, 105-7

性資源的結合創造了實現關係性租值的潛在可能，但唯有合作企業在組織系統和文化方面存在足夠的相容性，促進雙方行動的協調、整合，此一資源互補的經濟利益才得以完全實現。

因此，參與合作結盟的企業除了資源上的互補之外，還必需留意內部組織系統和文化上的互補性。<sup>191</sup>

## 第五項 有效的管理機制

管理機制對於關係性租值的創造扮演了十分重要的角色，其不但影響到交易成本的高低，同時也會對於企業組織投入於合作結盟的意願和能力產生作用。本文前述提及三個產生關係性租值的來源，包含：特殊關係性投資、知識分享的過程以及互補性資源的投入，都會因為企業的合作關係架構中是否存在有效的管理機制而受到影響。無論是企業投資於特殊關係性資產，或是和其他企業組織建立知識交流、分享的平台，抑或是投入互補性資源和其他企業的資源結合，都會讓自身暴露於極大的投機行為風險中，有效管理機制的設計正是為了降低此等風險，避免當事人一方遭受到另一方投機取巧的行為損害，讓合作關係得以鞏固維持。

基本上，我們可以大略將企業間合作關係的管理機制區分為二大類：第一類是第三方執行契約（third-party enforcement of agreements），第二類則是所謂的自我履行契約（self-enforcing agreements）—也就是不存在第三者介入當事人間的關係。第一類契約在當事人紛爭發生時，是訴諸第三方強制執行，例如由法院裁判，或是其他具有正當性的權威機關（如仲裁等）解決。相反地，自我履行契約（在經濟文獻中有時稱為私人命令（private ordering））<sup>192</sup>涉及到建立一定的

---

(1994).

<sup>191</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 668-9.

<sup>192</sup> See Barak D. Richman, *Firms, Courts, and Reputation Mechanisms: Towards a Positive Theory of*

防衛機制（safeguards），促進當事人間契約的履行。

我們還可以再更進一步地將使用自我履行方式的管理機制，區分為正式的防衛機制（例如：財務或投資擔保）和非正式的防衛機制（例如：誠信<sup>193</sup>和名譽<sup>194</sup>）。

正式的自我履行防衛機制指的是刻意創造出經濟上的擔保（economic hostages），藉由讓交易當事人的經濟誘因調和一致，控制投機行為的產生，此類經濟上之擔保包含財務上（例如：股權投資）或是當事人共同投資於特殊化資產。因為交易當事人之任一方都了解到若其為投機行為，將導致經濟擔保的價值降低，因此提供雙方誘因以值得信賴的方式行事。<sup>195</sup>此外，只要交易當事人能夠誠心合作，就能增加這些投資的價值，使得雙方有共同致力於創造價值活動的誘因。



非正式的自我履行防衛機制可能依賴個人間的信賴關係或是當事人名聲，作為一種治理機制。<sup>196</sup>長久以來，社會學家和法律學者不斷地爭辯非正式的防衛機制究竟是發揮補充（supplement）、或者是可以取代（supplant）正式的防衛機制，<sup>197</sup>許多學者認為，非正式的防衛機制是最為有效並且成本最低保護特殊化投資和便利複雜的經濟交換關係之手段。<sup>198</sup>舉例來說，當事人的誠信可以降低雙方討價

---

<sup>193</sup> *Private Ordering*, 104 COLUM. L. REV. 2328, 2338-48 (2004).

<sup>194</sup> See e.g., R. Gulati, *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, 38 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 85 (1995); See also B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, 42 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 35 (1997).

<sup>195</sup> See, e.g., A. Larson, *supra* note 170, at 76; See also K. Weigelt & C. Camerer, *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, 9 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 443 (1988).

<sup>196</sup> See J. H. Dyer & W. G. Ouchi, *Japanese Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge*, 35 SLOAN MANAGEMENT REVIEW 51, 52-6, 58-61 (1993).

<sup>197</sup> Barak D. Richman, *Firms*, *supra* note 192, at 2337.

<sup>198</sup> See, e.g., M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, 91 AM. J. SOCIOL. 481 (1985); See also S. Macaulay, *Non-contractual Relations in Business: A preliminary study*, 28 AM. SOCIOLOGICAL REV. 55 (1963).

<sup>199</sup> See C. W. L. Hill, *National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage: The Case of Japan*, 6 ORG. SCI. 119, 122-6 (1995).

還價和監督、管理的交易成本，進一步提高最後履行的績效結果。<sup>199</sup>採用正式的防衛機制，當事人必須建立複雜的治理架構，耗費極大的成本去設計、監督和執行，相對於此，非正式的自我履行防衛機制在相同的情況下可以大幅地降低交易成本。<sup>200</sup>

值得注意的是，雖然本文上述的討論大多集中在不同治理機制導致交易成本的高低和費時間、精力和成本締結契約，明確地在契約中詳細約定所有細節。效率為何，但所謂有效的治理機制，除了包含該治理機制在效率方面的達成外，對於合作雙方關係性租值的產生更扮演了一個重要的角色。有越來越多的文獻在討論交易價值時，特別強調治理機制對於合作結盟當事人間價值創造活動的影響。

<sup>201</sup>有效的治理機制應該是可以藉由（1）降低交易成本，或是（2）提供價值創造活動之誘因—例如：促進當事人投資於特殊關係性資產、交流分享知識或是結合互補性資源等。一般來說，自我履行機制相較於第三人執行機制在降低交易成本和增加價值創造之誘因二方面都來得更為有效，自我履行契約所產生的交易成本較低主要有以下4點理由：<sup>202</sup>

第一，當事人不必花費時間、精力和成本締結契約，明確地在契約中詳細約定所有細節。

第二，因為自我履行機制依靠的是自我控管而非外在或第三人的監督，當事人不需建立高額的監督、管理機制以確保契約的履行。

第三，當外在環境發生不可預期的變化時，自我履行約款可以降低當事人為

---

<sup>199</sup> See J. B. Barney & M. H. Hansen, *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, 15 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 175, 182-6 (1995).

<sup>200</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 669.

<sup>201</sup> See generally E. J. Zajac & C. P. Olsen, *From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies*, 30 JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 131 (1993); See also A. Madhok, *Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm*, 18 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 39 (1997); J. H. Dyer, *supra* note 177, at 553.

<sup>202</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 669.

了進行複雜的契約調整所需之成本。<sup>203</sup>

第四，自我履行約定不必受到時間的限制，長期而言相對於一般契約有助於降低交易成本。典型契約的效力通常局限在一定的時間內，對於當事人所提供之保護事實上會隨著時間的經過而逐漸遞減，最後當事人必須重新訂立一個新的契約。藉由自我履行約款，當事人得以避免重複締約的成本，而且隨著時間經過，當事人間的熟悉和互動增加，契約的效力反而會隨著彼此的信任而逐漸增強。<sup>204</sup>

自我履行機制同時也讓當事人有較大投入價值創造活動的誘因。因為要透過契約明確地訂定從事價值創造的活動（例如：秘密知識的分享交流、難以衡量估價資源的交換，或是提供創新和回饋的機制等）不是不可能，就是極為困難，但藉由自我履行約款，交易當事人能夠有較高確信彼此會得到公平的報償，因此比較可能願意從事於這些活動。況且，一般契約條款作為一種治理形式通常相對容易模仿，不太可能為企業創造出獨特的優勢。

至於在自我履行機制當中，非正式的防衛機制相對於正式的防衛機制，具有較大的可能創造出關係性租值，主要的原因有二：

第一，正式的防衛機制包含資本投入（例如：股權投資）或是其他形式的抵押擔保，這些相關措施的邊際成本通常都比非正式的防衛機制高出許多。

第二，正式的防衛機制所採用之形式通常很容易被競爭者所模仿，但非正式的防衛機制（無論是誠信或名聲）都很難在短時間內達成，因為其具有社會複雜性，同時每個特定經濟交換關係皆有其獨特之處。

雖然非正式的防衛機制具有如上所述的優點，可為企業創造出關係性租值，

---

<sup>203</sup> B. Uzzi, *supra* note 193, at 48.

<sup>204</sup> A. Larson, *supra* note 170, at 97-101; R. Gulati, *supra* note 193, at 105-7.

但同時也會受到以下二個因素的限制：（1）非正式的防衛機制需要有較長時間去形成，因為其通常必須依賴企業長時間的互動、接觸和關係聯結，（2）非正式的防衛機制可能會導致信任的矛盾（paradox of trust）—也就是即便信任可以讓當事人間建立一定的規範，並且合理期待對方為適當的行為，降低投機風險的發生，但同時這也提供了一個機會使任一方有可能濫用此信任感。<sup>205</sup>因此，在實務上許多企業間的合作關係事實上是同時運用多種治理機制的組合，<sup>206</sup>可能在一開始較為依賴正式的治理機制，然後隨著時間的經過，逐漸採用較多非正式的管理機制。<sup>207</sup>



<sup>205</sup> M. Granovetter, *supra* note 197, at 491-3 (1985).

<sup>206</sup> See e.g., O. J. Borch, *The Process of Relational Contracting; Developing Trust-based Strategic Alliances among Small Business Enterprises*, 10 ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT 113 (1994).

<sup>207</sup> Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, *supra* note 60, at 671.

## 第參章 企業合作的風險控管與交易架構分析

### 第一節 企業組織間關係的管控機制

在組織理論的文獻中，對於企業間關係之研究主要集中在以下三個相互關聯的議題：（1）企業間關係形成的動機；（2）治理架構的選擇；（3）企業間關係建立的效果和績效表現。<sup>208</sup>關於企業組織間關係控制的機制，主要是指上述第（2）點企業間關係治理架構選擇的問題。大部份對於此項議題的研究皆從交易成本經濟學的觀點切入，藉以預測何種制度形式應該被用來管理特定的交易關係，以下本文便先從此觀點切入探討這些組織間關係的控制與治理。

#### 第一項 交易成本經濟學的觀點

交易成本理論主張原則上一個交易可以採用三種不同的架構模式做為治理機制，包含：市場、層級組織以及介於兩者中間形態的混合模式。<sup>209</sup>某個特定的交易應該採用何種治理機制，取決於不同機制間相對交易成本的比較分析，這些成本包含：草擬、監督、調整以及強制履行契約等等，假定相同的生產成本之前提下，交易成本理論預測一個能夠帶來最低交易成本的治理架構會被選擇用來管理該特定交易。關於交易成本的大小取決於以下兩個因素的組合：一個是該交易的某些特性，例如：資產特定性、不確定性和發生頻率，另一個是對於人類本質上的某些預設，例如：有限理性以及投機傾向。當相互合作的企業為了彼此間關係的建立做出特定性的投資（也就是該投資幾乎無法轉為他用，因此在該特定企業間關係之外幾乎沒有其他價值），此時，不當侵占掠奪的風險（appropriation concerns）便因而產生，因此企業需要保護他們的投資，免於遭到其他具有潛在投機傾向者的侵占掠奪。同時，由於這些投資大部分必須在對於未來的前景仍充滿不確定性時做出，隨著時間經過事態的發展，企業夥伴在面對無從預測的偶發

<sup>208</sup> See P. Kale, H. Singh, & H. Perlmutter, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, 21 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 217, 218 (2000).

<sup>209</sup> See O. E. Williamson, *Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives*, 36 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 269, 281-6 (1991).

事件發生時，會面臨到調整適應的問題，然而，因為人類的有限理性，使他們無法在事前寫下一份完整的或有主張契約（contingent claim contracts），包含未來可能發生的所有情況，這也就是不完整契約產生的原因，正因如此使得事後的調整適應問題成為一個重要的議題，並且造成投機行為容易發生的空間。

交易成本理論將混合模式的組織型態視作是一種中間形式的治理機制，包含了在市場和層級組織兩個極端以外任何形式的交換機制，這種混合模式被認為是二種治理機制的混合體，犧牲掉某些市場機制的高強度誘因（high powered incentives）來交換較高度的協調合作，或是犧牲掉一些層級組織所具有的合作性以求得更佳的市場誘因。特定混合模式的治理架構在程度上究竟是比較類似於市場或是層級組織，取決於侵占掠奪風險顧慮的強度，存在越高的侵占掠奪風險，便會導致越多層級組織控制機制的採用。

在近幾年交易成本理論受到很多的批評，甚至被認為該理論對於了解組織間關係的治理方式沒有太大助益。<sup>210</sup>交易成本理論最大的貢獻在於指出各種形式的治理架構（市場、層級組織以及介於二者中間的混合模式）和交易的特性存在相互對應的關係，也就是藉由了解某個特定交易的要素組成，便可知悉採用何種治理架構才是最佳的模式。然而，此種看法對於適當地解釋企業組織間關係的管理和控制卻是不足的。首先，由於該理論主要著重在投機行為的防範和交易成本的極小化，因此缺少了對於各式各樣組織間關係構成之形式以及目標的認知。其次，交易成本理論在本質上採取的是一種靜態的觀點，導致忽略了某些組織性的機制可以使用在企業間關係的治理上。另外，交易成本理論很少考量到社會性的治理機制，特別是在企業組織間的關係通常是存在於一個豐富多元且充滿影響力的社會脈絡之下。<sup>211</sup>

<sup>210</sup> A. Larson, *supra* note 170, at 76-8.

<sup>211</sup> See Henri C. Dekker, *Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements*, 29 ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY

以下本文將試著綜合學者的看法，逐項探討交易成本理論可能存在的缺失不足，並嘗試提出改良之道。

## 第二項 企業間關係的相異點：目標和形式

相對於上述交易成本理論將混合模式的組織型態視作是存在於市場以及層級組織間一種同質性的組織架構，近幾年來卻有越來越多的學者認知到企業組織間之關係事實上是由一些具有相當異質性的現象所組成，因此可能包含很廣泛的交易形式並且發揮眾多的功能，而交易成本的減少僅是其中的一部分而已。<sup>212</sup>既然企業間關係的建立可能存在許多不同的理由並且採取不同的架構方式，那麼將其視作是一種介於市場和層級組織間同質、一般性的中間模式似乎值得商榷，正如學者Osborn & Hagedoorn主張，不同形式的企業組織間之關係應最好將其看作是個別獨特的個體（separate and unique entities）。

既然交易成本的減少並非所有企業合作關係建立的主要目標，而防範投機行為風險的發生也不是所有治理機制要處理的單一課題，那麼還存在著那些其他的目標是和企業間關係的控制管理相關連的？依據學者Fisher對企業內部環境的看法：「管理控制是用來創造出一定的環境條件，激勵鼓舞組織達到事先欲求的結果。」<sup>213</sup>若將此觀點轉換到企業間關係的建立，那麼管理控制的主要目標便可以被描述成創造出一定的環境條件，激勵鼓舞組織的成員達到欲求的結果。因此，交易風險的控制僅是企業間關係治理機制所面臨的挑戰之一，企業合作的目的在於藉由共同進行價值創造的活動以實現相互有利的結果，探討企業間關係之建立便不可忽略此一價值創造的觀點。為了創造出交易的價值，組織成員會聚集彼此

---

27, 29 (2004).

<sup>212</sup> See R. N. Osborn & J. Hagedoorn, *The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks*, 40 ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 261, 264 (1997).

<sup>213</sup> See J. Fisher, *Contingency-based Research in Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity*, 14 JOURNAL OF ACCOUNTING LITERATURE 24, 25 (1995).

的資源，決定任務的分派並且建立專業的分工，不同作業活動間的相互依賴導致對於跨組織協調機制的需求。因此，除了防止投機行為的發生導致侵占掠奪的風險，企業間關係的控制管理機制所要處理的另一個目標，便是組織成員間相互依賴任務的協調。一個企業間關係不同程度的策略性思考，會決定不同價值創造的邏輯，造成相互依賴程度高低的不同，而需求不同程度的適應和調整機制。當企業彼此間作業活動相互依賴的程度越高並且越不確定，對於協調機制以及共同決策做成的需求也更增加。除此之外，企業間不同作業活動的特性也會同時影響到侵占掠奪的風險，因為越複雜、不確定的作業任務越容易導致締約困難的增加。

214

綜合以上所述，對於侵占掠奪風險的考量以及作業活動相互協調的需求，是企業間關係管理和控制所要面對的重大挑戰課題，一方面企業合作是為了追求彼此更高價值的創造，但另一方面也必須防範合作關係中他方的投機行為，侵占掠奪雙方共同創造出的價值。以下本文將提出各種不同的治理機制用來處理上述的問題。



### 第三項 治理機制概述

本文之前曾經提及對於交易成本理論的其中一個批評在於，其對於治理機制認知的缺乏與不足。因為交易成本理論主要關注的重點在於投機主義的防範，因此認為可以用來管理企業間關係的主要機制僅僅包含法律和私人命令（legal and private ordering）。法律包含契約條款的訂定以及第三人的監督履行等，至於私人命令主要有正式的自我履行機制或刻意創造擔保品以聯合交易雙方的經濟誘因，例如股權投資或是對於特殊化資產相互的投資。此種主要由契約式觀點構成的治理機制，由於缺乏對於組織性治理機制的檢視是不足夠的。舉例來說，存在企業間關係一些重要類型的管理控制機制包含：命令權威的架構、誘因系統、標

<sup>214</sup> Henri C. Dekker, *supra* note 211, at 30.

準作業程序、糾紛解決程序和非市場定價的系統等等。<sup>215</sup> 正如同學者Sobrero & Schrader所主張，雖然一般來說契約式的架構可以提供聯合企業成員誘因的制度，但程序或組織性的架構主要關注企業在實質上如何透過組織機制聯合彼此合作的過程。<sup>216</sup>

另一種交易成本理論所未認知到的治理形式是非正式的、或稱作是社會控制。因為依照該理論的觀點，是將特定的交易隔離於原本的脈絡之外，並且將其當作是一個最小的獨立分析單位來處理，因而忽略原先在該交易之前企業或個人間已存在的互動關係。<sup>217</sup> 過去重覆的互動經驗會使得特定企業間之關係處於一個充滿影響力的經濟和社會脈絡之中，這樣的社會脈絡可能會導致非這正式溝通協調和監督控管機制的形成，並且使得組織成員間存在較高的信任感。舉例來說，假設兩個企業間關係具有相似程度的資產特定性，此種非正式的社會控制機制能夠讓企業組織逐漸地在管理控制彼此的關係上減少使用層級組織式的治理要素。對於這種非正式的治理機制其本質為何存在著許多不同的觀點，諸如相互規範、聲譽、信任感、個人關係以及存在於特定社會網絡的關係聯結等。無論如何，這些非正式自我履行的防衛機制和市場中的價格控制，或是層級組織中的權威式管理，都存在極大的不同，為企業間關係治理機制的選擇提供了另一個廣泛的空間。

### 第一款 企業間關係管理、控制機制之分類

關於企業間關係管理控制機制的分類，採取不同的標準可以得出不同的分類結果。例如本文之前提及將管理機制二分為正式以及非正式的形式。<sup>218</sup> 正式的管理控制機制由契約義務和促進合作的正式組織架構所構成，並且可以再進一步細

<sup>215</sup> R. Gulati & H. Singh, *supra* note 117, at 785-87.

<sup>216</sup> See M. Sobrero & S. Schrader, *Structuring Inter-firm Relationships: A Metaanalytic Approach*, 19 ORGANIZATION STUDIES 585, 587-95 (1998).

<sup>217</sup> P. S. Ring & A. Van de Ven, *supra* note 105, at 484-95.

<sup>218</sup> K. G. Smith, S. J. Carroll & S. J. Ashford, *supra* note 167, at 10.

分為結果和行為二種控制機制；非正式的管理控制機制（也可以稱之為社會控制或是關係治理）指的是透過非正式的文化和價值系統影響組織成員，在本質上奠基於誘發成員自我規制的機制。<sup>219</sup>結果、行為以及社會控制這三種機制通常被認為可以對應到市場、層級組織以及群體組織（clan or community）類型的治理架構，並且可以同時有效的作為處理侵占掠奪的風險和協調整合相互依賴作業活動的機制。<sup>220</sup>

下表分類指出許多文獻理論曾提出企業間關係管理的各種結果、行為以及社會控制機制。

表 7 組織間關係正式和非正式的管理控制機制<sup>221</sup>

結果控制機制	行為控制機制	社會控制機制
事前的控制機制 目標的設定 誘因體系/獎酬結構	結構特定性 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 規畫</li> <li>● 程序</li> <li>● 規則和管制</li> </ul>	夥伴選擇 信任感（善意/能力） <ul style="list-style-type: none"> <li>● 互動</li> <li>● 聲譽</li> <li>● 社會網絡</li> </ul>
事後的控制機制 績效監控和獎酬	行為監控和獎酬	信任的建構 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 承擔風險</li> <li>● 共同作成決策並解決問題</li> <li>● 夥伴關係發展</li> </ul>

關於結果控制機制還有一點必須說明的是事前和事後觀點的不同。事前的控制機制可以藉由聯合組織成員共同的利益緩和控制的問題，並且在企業間關係建立之前降低協調整合的需求。然而，因為事前正式的控制機制無法也不可能設計的十全十美，使得企業合作關係過程中一些未解決的控制問題，必須依靠事後的

<sup>219</sup> See W. G. Ouchi, *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, 25 MANAGEMENT SCIENCE 833, 836-40 (1979).

<sup>220</sup> See P. S. Adler, *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, 12 ORG. SCI. 215, 218-20 (2001).

<sup>221</sup> Henri C. Dekker, *supra* note 211, at 32.

管控制來處理，透過資訊的處理以及績效的衡量、評估達成控制的目標。

### 第一目 正式的管理控制機制：結果和行為控制

結果控制機制明確的指出企業間關係建立所欲追求的結果，並且監控各組織成員績效目標的達成。藉由目標的設定，可以為各作業活動的進行定下指引方針，澄清企業成員間彼此相互的期待，並且增加目標的相容一致性，特別當報酬的分配是直接連結到目標績效的達成時。

行為控制機制明確指出企業組織成員應該如何行為舉止，並且監控成員實際上的行為是否符合此一預先定下的標準。典型使用在企業間關係之事前行為控制機制包含：規劃、方案、規則、標準作業流程以及紛爭解決處理程序等。學者Das & Teng並建議行為的監控機制應該包含以下的要素：諸如報導和確認的設計、註記任何對於原先協議的偏離、會計檢查、成本控制、品質控制、仲裁約款以及訴訟提起的條款等等。Das & Teng認為因為企業間合作關係的失敗通常導因於目標的不一致以及績效認定上的模糊，因此行為控制機制對於確保想要的行為是十分重要的。

### 第二目 非正式的管理控制機制：社會控制

信任感通常被認為是企業間關係建立最主要的社會控制機制之模式。學者Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer等人將信任定義為一種奠基於正面的期待他人的意圖或行為，包含意欲為此承受傷害之心理狀態（trust as “a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another”）。<sup>222</sup>他們認為信任並非一種行為合作或是選擇例如承擔風險，而是可以引發或是導因於這樣的行動背後所奠基的心理狀態條

---

<sup>222</sup> See D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, & C. Camerer, *Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust*, 3 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 393, 394 (1998).

件。<sup>223</sup>

### 第三目 信任的的來源和分類

信任感可以由許多不同型態的表現方式並且源自不同的因素，例如學者Sako將信任連結到個別企業所具有的獨特特質，認為在企業合作關係中組織成員的善意誠信和能力特別重要。善意信任（goodwill trust）指的是期待他方成員會以最大善意行事追求合作關係的最大利益，即便需要犧牲自身的某些利益，也不會採取投機取巧的行為。能力信任（capability trust）指的則是期待他方成員具備足夠的能力圓滿的履行組織所需的作業事務。<sup>224</sup>

除了上述對於信任的分類以外，學者Rousseau等人則將信任的來源區分為：經過計算的信任（calculus based trust）、關係性信任（relational trust）以及以制度為基礎的信任（institution based trust）。<sup>225</sup> 經過計算的信任是以功利主義的考量為基礎，依靠一些可信賴的資訊，例如：聲譽和從產業網絡關係中所得之他人的誠信和能力的訊息。其次，若合作夥伴有任何不當的行為，此種信任可以發揮傳播該企業不當作為的訊息，影響其現在或將來和產業網絡中成員進行的合作關係，因為此點威脅的存在，可以降低投機行為發生的風險。關係性信任主要源自於交易雙方重複的往來、接觸，在企業間的關係是奠基於有長久歷史的互動合作時最容易發現。此種信任具有逐漸發生的特質，無法簡單地被建立，只能隨著時間的經過而逐步累積。舉例來說，透過合作企業共同的目標設定、問題解決、決策的做成、彼此風險的承擔以及頻繁密切的接觸等方式，都能夠強化組織成員對於該合作關係的承諾和利益所繫，同時，更可降低交易雙方的資訊不對稱，減少投機取巧行為發生的可能。再者，緊密的往來互動能使組織成員認知、學習到彼

---

<sup>223</sup> See *id.* at 395.

<sup>224</sup> See M. Sako, *Trust and Organizational Efficiency*, in PRICES, QUALITY AND TRUST: INTER-FIRM RELATIONSHIPS IN BRITAIN & JAPAN 30, 37-40 (1992).

<sup>225</sup> D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, & C. Camerer, *supra* note 222, at 399-401.

此的技術能力和期待，以建立一個標準化溝通機制和程序，使得正式的協調整合更為容易。最後，以制度為基礎的信任是奠基於該合作關係所牽涉的制度性控制機制，例如：對於法律形式的依賴以及社會規範和價值等。

## 第二款 夥伴的選擇

另外一種在治理架構設計並且實行之前，可以刻意產生信任且降低控制問題的方式是選擇一個合適的合作夥伴。畢竟，最有效對企業合作關係的管理首先要面對的便是一個適當合作夥伴的選擇，正確的決擇會影響到設計以及執行複雜且昂貴正式管理控制機制的需求，對於合作夥伴善意和能力的高度信任能夠減少未來預期在協調整合方面付出的努力，並且透過嚴格檢視未來潛在合作夥伴的規範、價值以及其動機，可以降低目標的不相容和因此所產生侵占掠奪的風險。<sup>226</sup>

## 第三款 信任和正式的控制機制二者間的關係

一個在研究企業合作關係文獻裡爭論不休的議題是，信任和正式的管理控制機制之間究竟關係為何？信任所扮演的角色究竟是完全替代，或是補充正式控制機制在處理侵占掠奪風險方面的不足。

採取替代關係的觀點認為，信任和正式的控制機制二者間存在負向的關聯，亦即越大的信任導致使用正式管理機制的需求越低，反之亦然。舉例而言，一間企業若具有可以高度信任的聲譽，和他合作的企業可能會選擇使用較少的正式控制機制，因為信任的程度降低了企業彼此間目標的衝突矛盾，使得採用正式控制機制來防止投機行為風險發生的需求大幅減少。除此之外，正式的控制機制之採用被認為是用來表達一間企業對於他方企業信任程度高低的指標，越廣泛大量的正式控制機制之使用，會被認為是對於他方的誠信或能力缺乏信賴，可能因此破

---

<sup>226</sup> Henri C. Dekker, *supra* note 211, at 33.

壞交易雙方的互信，影響到合作的基礎。<sup>227</sup>

反面來說，認為信任和正式控制機制二者是處於相互補充關係的人會認為，信任和正式的控制機制間其實是彼此相關連，無論是信任程度的增加，或是更多控制機制的採用，都相同的會造成更高程度控制的效果。除此之外，因為藉由使用正式的控制機制可以降低風險發生的嚴重性，並且客觀的衡量、評估企業合作關係中各個成員的績效、表現和技能，可能因此強化企業彼此間的信任關係。<sup>228</sup>

上述二者觀點究竟孰是孰非，可以透過以下幾點說明來加以觀察。<sup>229</sup>首先，無論是採取信任所扮演的角色是替代或是補充正式控制機制的觀點者，無非是認為信任和正式的控制機制二者間的關係是線性函數（不論是正向還是負向關連），然而，若換個角度思考，我們便可發現這二者間有可能並非是線性關係，也就是說，有可能在某個特定的基準點之下（由交易的風險或資產特定性的程度來決定），企業合作關係中正式控制機制的採用可以補充並且強化企業彼此間的信任，而當交易雙方的信任有了一定程度的基礎，並且存在足夠強度的控制機制得以防衛交易風險時，信任便可以漸漸取代正式的控制手段，這個時候企業間的合作可以不再需要使用複雜、昂貴的正式控制機制，並且冒著破壞彼此間信賴關係的風險。

其次，信任的效果有可能並不是對於正式控制機制之採用直接發生影響，而是間接在交易雙方面臨的控制問題以及選擇使用的控制機制間發揮緩和的效果，這個緩和的效果指的是使用正式的控制機制來處理交易中的風險可能取決於信任程度的高低。如同學者Tomkins在討論建立信任以及使用正式控制機制來吸

<sup>227</sup> See T. K. Das & B. S. Teng, *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation Alliances*, 23 THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 491, 492-3 (1998).

<sup>228</sup> See L. Poppo, & T. R. Zenger, *Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?* 23 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 707, 712-3 (2002).

<sup>229</sup> Henri C. Dekker, *supra* note 211, at 34-5.

收經濟相互依賴關係中的不確定性時，他認為，是不確定性吸收所付出努力的程度必須連結到經濟相互依賴上，而不理所當然的是信任（it is the level of uncertainty absorption effort that has to be related to economic interdependence, not trust per se）。<sup>230</sup>同樣的道理，是企業合作關係中面臨交易風險的強度，決定了正式控制機制使用的多寡，交易雙方信任的程度不過是影響到風險和控制二者間連結的強度而已。

另外，更重要的一點是我們必須分辨出不同的控制機制所能達到的控制目標也不相同。舉例來說，即使兩個企業彼此高度的相互信任可以減少雙方對於合作交易風險的顧慮，正式的控制機制仍然可以被用來協助作業活動間的協調整合。正因為不同的控制機制間所能發揮的效果和作用也不盡相同，因此在一個特定的企業合作關係中無論是信任或者是正式的控制機制所能扮演的角色都不盡然可以完全被另一方所替代，而必須相輔相成才能夠達到最佳的效果。

#### 第四款 小結

透過上述的說明我們可以發現，企業間信任的增加對於他方成員可能造成正式控制機制使用的減少，或是帶來其他控制目標的達成的效果。除此之外，就像信任和正式控制機制二者在處理侵占掠奪風險上相互間的關係，同樣的道理也可以適用在信任以及正式控制機制在面對作業活動協調整合的需求方面。在一開始，信任或許能夠補充正式控制機制對於作業活動的協調整合，一直到某個特定程度的控制目標達成後，二者間的關係就變得可以相互替代。同時，信任影響的效果最好把它視作是在協調整合的需求和正式控制機制間發揮緩和的角色。

---

<sup>230</sup> See C. Tomkins, *Interdependencies, Trust and Information in Relationships: Alliances and Networks*, 26 ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY 161, 167 (2001).

## 第二節 研發聯盟的風險控制

對企業來說，快速的創造推出新的產品是能夠儘早得到現金流入，創造產業地位，攫取早期市場版圖並且增加成功生存機會的不二法門。然而，隨著近年來新產品發展日漸增加的成本和複雜性，使得企業本身難以僅依靠自有的資產從事產品的研究發展，迫使他們必須跨出企業界限去和原本可能的競爭對手從事研發聯盟。最近大量的研究也指出在研究發展過程中使用聯盟的與否，和新產品推出的比率以及股東財富創造間存在著正向的關聯。<sup>231</sup>

不過，產品研究發展過程中的複雜和不確定性，造成傳統的訂約模式不敷需求，諸如風險分配、契約的執行和道德風險等在共同研發聯盟中都會形成特別嚴重的問題。<sup>232</sup>因為研發的過程通常需要雙方投資於特殊化的資產，持續性的資訊交換和技術的授權移轉，在此種情況下，關係契約似乎是比傳統的治理模式提供了一個較佳的選擇。



以下本文將試著分別採用交易成本經濟學和關係契約的觀點，探討二者所提出關於風險控制不同的模型和主張。

### 第一項 理論和假設

#### 第一款 交易成本理論

近幾年來交易成本經濟學引導了大量關於策略聯盟和合資企業的實證研究，交易成本理論其中一個重要假設是，經濟行為者通常會傾向於投機取巧—亦即以奸巧、欺瞞的方式追求自身利益。該理論並非主張所有的經濟行為者皆是投

<sup>231</sup> See, e.g., S. H. Park & D. Kim, *Market Valuation of Joint Ventures: Joint Venture Characteristics and Wealth Creation*, 12 JOURNAL OF BUSINESS VENTURING 83 (1997); See also S. Zahra & J. Covin, *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship*, 10 JOURNAL OF BUSINESS VENTURING 43 (1995).

<sup>232</sup> See Roland Helma & Martin Kloyer, *Controlling Contractual Exchange Risks in R&D Interfirm Cooperation: An Empirical Study*, 33 RESEARCH POLICY 1103, 1105-7 (2004).

機主義者，只是要區辨出哪個人具有投機傾向是困難且極耗成本的。因而，當經濟行為人欲締結的交易當中包含了重大特定性資產的投資，會使得交易雙方暴露在投機主義的風險中。此時，締結契約的一方或許會嘗試在事前透過一些或有的主張約款（contingent claims contracts），包含未履行的懲罰、財務審核的條款或訴訟約款等等作為防衛機制，<sup>233</sup>降低投機的風險，或是藉由創造擔保性投資（hostage investments）或透過共同專門化的資產（co-specialized assets）和雙邊依賴（bilateral dependence）綁住企業彼此間的關係。<sup>234</sup>但即便是在採取此等防衛機制下，由於之前所提及風險的分配、契約的執行以及道德風險在共同研發聯盟中造成特別嚴重的問題，因此，使交易締結雙方在事後仍然暴露在極大的投機風險中。<sup>235</sup>



研發聯盟中投機主義的表現形式包含：未能履行承諾、侵奪他方的技術、掩蓋或是扭曲資訊以及不實誇大一方的能力等。投機行為發生的原因在於參與成員們發現犧牲聯盟中其他夥伴來極大化自身的報酬是有利可圖的，因此，當採取某些措施或治理架構降低參與聯盟成員從投機行為中所能獲取的利益，便能降低投機行為的產生。<sup>236</sup>從最普遍的觀點來看，交易成本經濟學將交易行為的治理視作是設計特定的機制，來支持該交易的進行並且防範投機行為產生的過程，這些機制包含或有主張契約和股權投資等，藉著創造事後的成本作為事前防範投機行為產生的方式。<sup>237</sup>

<sup>233</sup> See John Hagedoorn & Geerte Hesen, *Contract Law and the Governance of Inter-Firm Technology Partnerships – An Analysis of Different Modes of Partnering and Their Contractual Implications*, 44 JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 342, 349-50 (2007).

<sup>234</sup> See D. Teece, *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, 15 REASERCH POLICY 285 (1986).

<sup>235</sup> See David L. Deeds & Charles W. L. Hill, *An Examination of Opportunistic Action within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Industry*, 14 JOURNAL OF BUSINESS VENTURING 141, 143 (1998).

<sup>236</sup> Roland Helma & Martin Kloyer, *supra* note 232, at 1108-10.

<sup>237</sup> See *id*, at 143.

## 第二款 關係契約理論

相對於交易成本理論，關係契約理論將經濟交換關係看作是發生在特定的歷史和社會脈絡框架中，並且認為契約義務的履行是源自於參與該交換關係成員彼此的利益。<sup>238</sup>該理論認為，對於交換關係最好的治理方式是透過規範產生的過程，使得參與者共同採取某些特定的信仰和價值，<sup>239</sup>關係契約的運作是存在於一個雙邊依賴的環境下，在其中成員彼此的利益和目標只有透過共同的合作才能實現，對於長期關係維持的考量能夠作為限制契約地方採取投機行為的機制，因此，在締約雙方的關係越穩定長久時，防範投機主義產生的力量也更強大。<sup>240</sup>

## 第二項 架構性的防衛機制（Structural Deterrents）

對於經濟交易安排特定的治理架構，是交易成本經濟學用來防範投機行為產生最重要的機制，架構性的防衛機制是用來在事前調整締約雙方的誘因，並且限制任何一方投機取巧行為的可能。這些透過協商產生並且在契約中明確訂定的機制，是試圖調整聯盟的報酬架構（payoff structure）藉以鼓勵、獎賞相互合作，懲罰投機行為。這些防衛機制諸如：對營業秘密的保護、財務報導和稽核的要求或是仲裁約款等等不一而足，最主要的目標便是對投機主義提供事後的抑制。<sup>241</sup>

透過股權投資也是一種有效防範投機行為發生的機制。舉例而言，新創的生物科技公司由於其本質上的高風險性、有限範圍的產品研發過程和研發聯盟對於他們生存的重要性，股權投資基本上在此種聯盟關係中是難以回收的（nonrecoverable）。除了提供資本和資產給這些現金匱乏的生技公司之外，這些股權投資更能發揮一種擔保性的功能，增加參與成員對該聯盟的認同和承諾，並且得以提供一個事前抑制投機行為發生的機制，減少因投機行為所能獲取的潛

<sup>238</sup> C. W. Hill, *supra* note 198, at 126.

<sup>239</sup> See J. Heide, *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, 58 JOURNAL OF MARKETING 71, 74 (1994).

<sup>240</sup> John Hagedoorn & Geerte Hesen, *supra* note 233, at 345.

<sup>241</sup> David L. Deeds & Charles W. L. Hill, *supra* note 235, at 144.

在利益。<sup>242</sup>

### 第三項 關係的強度（Strength of the Relationship）

如同之前所提到的，關係契約理論主張締約雙方對於彼此間長期關係的考量會導致參與者間自我監控（self-monitoring）的效果，同時作為抑制投機行為發生的機制，因而，聯盟成員的特性或彼此間的關係若足以創造出一個堅強、長期的關係，便可同時發揮防範投機主義的功能。此種特性包含：成員彼此文化上的相似性、相互溝通的頻率、相互間存在的聯盟數量以及形成彼此關係的時間長度等等。

#### 第一款 文化相似性

關於文化上的差異會影響到經濟交換關係中交易成本的大小，長期以來已發展出相當大量的實證研究，<sup>243</sup>這些研究最基本的主張是，文化之所以會扮演決定交易成本大小的角色在於，相同文化背景的成員中存在著相互性的規範（norms of reciprocity），使得參與締約者會放棄從事投機取巧的行為。此種文化差異不僅僅是國家性的，更包含了聯盟中不同的企業組織文化。如同學者Harrigan & Parkhe均主張，成員間企業文化的相似性對於一個全球性策略聯盟的成功，甚至比國家間文化的相似度更為重要。<sup>244</sup>

我們可以將上述的觀點延伸探討學術社群和以營利為目的的醫藥產業間之關係。在學術機構和營利企業組織間始終存在著一個持續衝突的領域，就是關於研究結果的公開發表。學術界通常希望能夠儘早並且頻繁地發表其研究成果，相

<sup>242</sup> John Hagedoorn & Geerte Hesen, *supra* note 233, at 348-9.

<sup>243</sup> See generally I. Maitland, J. Bryson & A. Van de Ven, *Sociologists, Economists and Opportunism*, 10 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 59 (1985); See also W.G. Ouchi, *Markets, Bureaucracies and Clans*, 25 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 129 (1980).

<sup>244</sup> See K. R. HARRIGAN, *MANAGING FOR JOINT VENTURE SUCCESS* (1986); A. Parkhe, *supra* note 153, at 583-9.

反地，企業卻往往顧慮到本身的研究結果利益會遭到他人侵奪，並且十分保護智慧財產以維持相對競爭優勢。在此等情況下，一個企業組織如果是由具有相同學術背景的團隊所建立、經營，那麼在和大學院校或是具有相似背景的生物科技公司建立關係時，便會產生較少的衝突，降低投機行為的發生。

投機主義發生機會的減少，是源自於兩家企業組織目標和價值的相容一致性，大量的實證研究均不斷的強調高階經營階層的背景、經驗以及出身對於決定組織策略和文化的重要性。<sup>245</sup>在生物科技產業中，創辦人或是經營者通常主要來自以下兩個管道：一是學術界；另一是製藥化學等相關產業。具有學術背景的經營者會期待並且能接受研發人員將研究結果公開發表的要求，甚至企業本身就可能鼓勵他們這麼做；同樣地，一間由具有產業背景者所建立經營的企業組織，會認為和製藥公司或其他不鼓勵研究結果公開發表的營利企業建立關係，具有較低投機取巧的風險，因為他們彼此間對於所形成關係的價值和期待皆源自於相同產業背景、經驗所形塑。總結來說，研發聯盟成員間彼此背景的相似性，會降低可能產生的投機行為風險。



除此之外，在同一網絡背景的成員也會因為恐懼於遭相同產業背景者的群體制裁，避免做出投機的行為。一般人在對待同樣社會網絡的成員和那些外來者間的重大差異，無論是在社會學或人類學中都已經過充分的證明，事實上，存在於相同社會網絡那種高度的信任和相互容忍，以及在和網絡外成員來往時存在高度的不信任和投機傾向，是十分令人吃驚的。在製藥產業中，一份對於博士生的調查訪問發現，一間企業在研究方面的聲譽以及對外發表其研發成果的能力，是他們選擇雇主的重要考量標準。<sup>246</sup>

<sup>245</sup> See generally K.A. Bantel & S. E. Jackson, *Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top team Make A Difference?* 10 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 107 (1989); See also F. M. Scherer & K. Huh, *Top Managers' Education and R&D Investment*, 21 RESEARCH POLICY 507 (1992).

<sup>246</sup> See G. S. McMillan & D. L. Deeds, *The Role of Reputation in the Recruitment of Scientists*, 28

## 第二款 時間因素

在組織理論和策略理論中研究者皆不斷的探討交易雙方組織架構連結的重要性，締約雙方間不斷的接觸、來往會引導最適於該交換關係專門化技術和程序的發展，當彼此接觸的程度逐漸增加，投資於共同專門化資產以及相互依賴的程度也隨之增加，締約雙方彼此間的關係逐漸發展時，會有兩股力量作用於抑制投機行為的產生：首先是為適應該經濟關係而投資於專門化技術和程序發展的增加，這些專門化的技術和程序包含：對於他方企業組織架構以及運作的特殊知識、存在締約一方人員的技術和能力以及跨組織的團隊和架構以創造、處理和分享彼此的資訊等。這些技術和程序是專門為了適應該交易而進行的特定性資產投資，因此在雙方的合作關係終止時，便面臨極大的風險。另一股抑制投機行為產生的力量是源自於成員間社會關係的發展，這種在交易過程中創造出的社會關係會對個人名譽以及企業的聲譽帶來極大損害的威脅，因此，使得每位成員有意願維持對聯盟的忠誠和已經建立起的跨企業間的情誼。<sup>247</sup>

然而，締約雙方關係形成的時間長短和投機行為的發生間不太可能是一個簡單的線性函數關係，用來描述二者關係更適當的形式或許是一個U型反轉的模式。一個聯盟的形成就像任何的社會關係，都會先經歷最初的一段蜜月期，關係契約就如同研發聯盟般，必須在成員們彼此間存在一定程度的信任和承諾才能開展雙方的關係，一旦經濟行為者踏入一定關係的形成，便會陷入該關係的制約，創造出一個正當化的過程以及一定程度的行為傾向，同時，成員對於該聯盟的承諾在初期也會緩和投機行為的發生。在此種情況下，組織成員往往會將早期意見的不一致，歸咎為正常的學習過程，而非投機行為作祟。除此之外，在聯盟的初期階段，合作的潛在價值以及其他成員對於任一成員投機行為報復的嚴重性都還不確定，使得參與企業會克制自己，一直到他們能夠取得關於聯盟最終價值，以

---

R&D MANAGEMENT 299, 300-2 (1998).

<sup>247</sup> David L. Deeds & Charles W. L. Hill, *supra* note 235, at 147.

及自身採取投機行為所能獲取之利益的相關資訊。<sup>248</sup>

時間因素在任何複雜的交易中都是不可忽略的重要部分，經濟交換過程會隨著時間發展而變化，充滿不確定性。研發聯盟在本質上因為最後的結果以及用來達成該結果必要的每個步驟都充滿了不確定性，因而從最初的交換關係一直到最後結果的評價，會持續相當長的一段時間。以新藥的開發過程為例，從最初化學分子的發現，到藥物結構的組成，臨床前試驗，臨床試驗直到最終的核准，這中間過程至少歷時十年以上。因此，在最初該經濟交換關係的利益尚未顯現之階段，研發聯盟成員間之關係不會受到任何負面的結果所威脅，<sup>249</sup>可能需經過數年其中的成員才能收集到足夠的資訊，評估從該經濟交換中可得的潛在利益，並且評價、衡量其他成員的行為。



一份關係契約的簽定代表了一系列經濟交換接觸、來往的過程，就如同在婚姻關係中，彼此經驗會隨著時間發展逐漸累積。因此，如果一間企業和其評價相當正面的另一家公司建立關係，可能要經過一些事件發生才會改變他們彼此原先對於對方的評價、看法。同時，若該關係的任何一方認知到有投機行為發生的風險，該關係很可能因此隨之瓦解，在這段篩選的過程中，關係建立的時間長短和投機行為發生之傾向反而會呈現出一個負向的關聯。

綜合以上所述，我們可以做出一個結論，那就是聯盟形成的時間長短和投機行為的發生間是呈現一個U型反轉的模式，亦即在聯盟形成初期階段，投機行為發生的機率會隨著時間逐漸上升，然後到達一個高峰，之後隨著蜜月期的結束便逐漸因時間的發展而下降。

<sup>248</sup> David L. Deeds & Charles W. L. Hill, *supra* note 235, at 147.

<sup>249</sup> See M. Fichman & D. Levinthal, *Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships*, 16 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 442, 461-5 (1991).

另一個重要的議題在於，如果聯盟建立的時間長短和投機行為的發生果真如上述是一非線性關係，那麼是什麼因素決定了一個聯盟蜜月期間的長短？換個方式更精確的來說是什麼決定了該U型模式反轉點的位置所在？如同本文之前所提及，企業組織間之所以會形成聯盟必定是因為在一開始彼此對於其他成員的商譽、可靠度、財務結構或其作出的承諾等方面有著正面的評價、看法，一般而言，假如企業成員對該聯盟抱持正面的態度，並且已經做出重大的承諾，那麼聯盟通常會有比較長的一段蜜月期，聯盟對於一間企業策略上的重要性應該是最能夠反映該企業對聯盟的態度及承諾，企業不太可能會對於自身沒有正面評價並且做出相當程度承諾的聯盟賦予其重要的策略性意涵，對於關係的承諾正隱含了在一段時間中行為表現的持續一致性，因此，聯盟成員對於彼此信念存在越大程度的慣性傾向，該聯盟越能免於遭受負面結果的風險。總結來說，聯盟蜜月期的時間長短和該聯盟對於其企業成員未來的策略重要性，二者間應該存在正面的關聯。<sup>250</sup>

#### 第四項 小結

根據學者David & Charles對於生技藥產業中的研發聯盟實證研究結果，發現聯盟成員間關係的強度，會比創造擔保性投資或是或有主張契約更能有效的防止投機行為的發生，<sup>251</sup>特別是關於成員彼此間溝通的頻率以及企業背景相似度的研究結果，凸顯出高階經營階層理解和涉入管理研發聯盟的重要性。對於背景相似度的實證研究明顯指出，聯盟成員間共享的期待、規範以及價值的重要性，這點在生技產業這種主要由來自學術界或企業界兩個不同方面參與之領域最為明顯。至少就學者David & Charles抽樣的結果顯示架構性的防衛措施並非一種有效對抗投機行為的機制，相反地，統計分析的結果支持關係契約作為有效防禦投機行為產生的機制，當然，這種關係契約十分依賴一個堅強跨企業界限關係之發展，同時需求成員間主動的管理和頻繁的互動，並且聯盟運作的歷史和社會脈絡

<sup>250</sup> David L. Deeds & Charles W. L. Hill, *supra* note 235, at 149.

<sup>251</sup> David L. Deeds & Charles W. L. Hill, *supra* note 235, at 151-7.

會影響到交易成員認知投機風險的程度。

### 第三節 投機主義的內涵分析及相關治理機制探討

#### 第一項 投機主義概述

許多關於企業間合作關係的文獻研究關注的一個重點在於，如何採用特定的管理策略以避免投機行為的風險，阻礙企業之間交易合作的進行。投機行為的產生之所以特別令人關注在於，若特定的交易關係中存在很高投機主義的風險，相當多資源便必須耗費在管理和監控上，無法以其他更有效率的方式配置、使用。除此之外，投機行為的風險更可能造成大量潛在的機會成本的發生，亦即許多原本具有相當經濟效益的交易關係，可能因為考量過大的投機風險而無法做成，造成整體社會福利的損失。



雖然投機主義的重要性已如前述，不過，卻很少有人將注意力放在投機主義的概念本身，缺乏認知到隱藏在此一般性的概念背後包含的不同類型之行為態樣，以及針對這些不同種類的投機行為所應採取的管理策略，在不清楚不同形式的投機行為之間存在的細微差異之情況下，發展出來抑制該行為的策略反而問題叢生。一些研究便指出，許多被認為可以用來處理投機主義問題的管理機制，往往卻可能破壞企業間的交易合作關係。<sup>252</sup>因此，發展一套觀念性架構對於不同形式的投機行為建立適當的治理策略便有其必要。<sup>253</sup>

#### 第二項 關於投機主義的理論觀點

以下本文將先以學者Williamson對於投機主義的定義出發，探討在傳統的交

<sup>252</sup> See, e.g., George John, *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, 21 JOURNAL OF MARKETING RESEARCH 278 (1984); See also John P. Murry & Jan B. Heide, *Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer–Retailer Relationships*, 62 JOURNAL OF MARKETING 58 (1998).

<sup>253</sup> See Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide, *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*, 64 JOURNAL OF MARKETING 36, 36-7 (2000).

易關係中，合作雙方從最初的契約締結，一直到履行可能產生的投機行為態樣。其次，本文進一步將交易雙方的合作關係放在關係契約的脈絡底下，觀察投機行為產生的形式和結果。最後，總結上述的說明，提出一個包含不同類型投機行為產生的方式及其結果之觀念性架構做為結束。

### 第一款 交易成本理論的觀點

關於投機主義最一般性的定義學者大多引用交易成本經濟學派中Williamson的看法，其認為所謂的投機主義指的是「以奸巧的方式追求自身的利益」（self-interest seeking with guile）。<sup>254</sup>和傳統經濟學中預設每個人都是追求自我利益極大化的觀點有所不同的是，Williamson特別強調投機行為是透過奸巧、欺瞞的手段來達成，並進一步補充所謂的奸巧、欺瞞指的包含：「說謊、偷竊、欺騙以及經過精密的計算去誤導、扭曲、假裝、模糊或是其他種種擾亂他人的行為」。<sup>255</sup>根據Williamson的看法此種投機主義可能透過以下兩種形式表現：第一是在雙方關係建立之前，刻意做出各種虛偽的陳述；第二是在雙方交易關係進行過程中，不同形式違反約定的行為，不論是上述那一種投機主義的表現形式，都還可再進一步的區分為本質上是消極的（passive）或是積極的（active）投機行為。

消極的投機行為可能牽涉到交易雙方資訊不對稱的問題，亦即一方擁有另一方所不知道的關於該交易之某些訊息，這些訊息可能包含自己本身的能力、特性、動機等等，此時擁有優勢資訊的一方往往會刻意隱匿這些相關重要的訊息，使對方在欠缺認知之下做出不利於己的判斷。<sup>256</sup>另一種在交易關係進行過程中會

<sup>254</sup> OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 141, at 6.

<sup>255</sup> 原文如下：“lying, stealing, cheating, and calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.” OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27, 47.

<sup>256</sup> 在保險法中這也就是所謂的逆選擇問題（adverse selection）。See George A. Akerlof, *The Market for ‘Lemons’: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanisms*, 84 QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS 488 (1970).

產生消極的投機行為是逃避自己原本應承擔的義務，舉例來說，加盟店業者有時會未依照規定購買指定的原物料，或是未遵照加盟體系已建立的品質管理程序，此種例子其實就是所謂道德風險問題（moral hazard）的表現，涉及到消極的投機行為，也就是交易關係中的一方刻意地未盡到應有的努力，或是規避原本約定好應該履行的義務。<sup>257</sup>

相反地，積極的投機行為則可能是在雙方交易關係建立之初，其中一方有意的說謊，或是虛偽的陳述某些重要的事實，<sup>258</sup>也可能是在交易關係進行的過程中發生。舉例來說，企業間的合作關係通常是透過契約來管理，其中往往會明文禁止雙方採取特定的行為，像在經銷契約中通常會禁止銷售商在特定的地域範圍以外銷售其物品，又或者是禁止其同時經銷其他敵對競爭廠商的產品，也就是所謂的獨家交易契約（exclusive dealing contracts）。

## 第二款 關係契約觀點下的投機主義

從上述的說明中我們可以發現，傳統交易成本理論下所談論的投機主義，除了一些是在雙方交易關係建立之前，刻意地隱瞞或欺騙行為之外，大部份是涉及到契約明文約定的違反，然而，在現今的商業社會中，正式的契約約款在企業間合作關係中所扮演的已不是主要且惟一的角色，更多時候，決定交易關係進行的往往是其他內部或外部規範以及非正式的約定等，這些規範或約款也就是學者Macneil所謂「關係契約」（relational contracts）—也有人將其稱作社會契約（social contracts），這種契約被認為僅是型塑交易關係的外部框架（frameworks），<sup>259</sup>在本質上並不是完全的治理工具，不過，大部份的法律學家均主張，在正式的司法

<sup>257</sup> 相關案例：*See, e.g., Gillian K. Hadfield, Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts*, 42 STAN. L. REV. 927 (1990); John P. Murry & Jan B. Heide, *supra* note 252, at 58 (1998).

<sup>258</sup> 相關案例：*See Richard G. Shell, Opportunism and Trust in the Negotiation of Commercial Contracts: Toward a New Cause of Action*, 44 VAND. L. REV. 221, 238 (1991).

<sup>259</sup> *See Karl N. Llewellyn, What Price Contract? An Essay in Perspective*, 40 YALE L. J. 704, 737 (1931).

制度中應該協助實現此種關係契約，例如，學者Hadfield便認為：「法院應該要判斷締約雙方明示或默示的依賴關係性規範藉以補充彼此間無法明文寫下的契約約定之可能性。」<sup>260</sup>

隨著關係契約理論逐漸開展並廣泛讓人接受，交易成本經濟學派和相關的文獻研究也開始慢慢的將投機主義的概念放在關係契約的脈絡底下來觀察。

Williamson曾經用「合法的投機主義」（lawful opportunism）此一名詞來描述不屬於違反雙方正式締結契約的投機行為，<sup>261</sup>Macneil則認為要了解投機主義的概念，正確的起點應該是闡明奸巧（guile）一詞的意涵為何，而他將其定義為「不在乎原則或結果的利用機會」。<sup>262</sup>當然，下一個問題是所謂的原則和結果（principles and consequences）究竟所指為何？關於此點，不同分支的理論提出了一些分歧的觀點，例如：經濟學家通常會比較強調該行為的結果；相反地，法律學者則往往會將關注的焦點放在行為所違反的原則。

### 第一目 經濟學的觀點

首先，從經濟理論的觀點來看，假如契約約定條款不完全，交易的一方便可以利用這中間存在的漏洞消極的規避非正式的義務，或是積極的從事單方面增加自己利益的行為。以前者為例，一間加盟業者可以利用加盟契約中程序規定的不完全之處，生產、販賣、品質較低的產品或是維持低劣的開店標準，透過此行為大幅的縮減成本支出。

<sup>260</sup> 原文如下：“the courts should determine the likelihood that the contracting parties themselves implicitly or explicitly relied on the relational norms to supply the commitments they could not reduce to written form.” Gillian K. Hadfield, *supra* note 257, at 930.

<sup>261</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 209, at 273.

<sup>262</sup> 原文如下：“taking advantage of opportunities with little regard for principles or consequences.” See Ian R. Macneil, *Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a ‘Rich Classificatory Apparatus,’* 75 NW. U. L. REV. 1018, 1023 (1981).

## 1. 套牢（hold up）問題

至於後者，我們可以以一般經濟生活中常見的套牢（hold up）問題為例—也就是交易關係中的一方投資了相當的資本在一些特定性資產（specific assets），該資產只有在雙方的交易關係中才能發揮效用、價值，無法移作他用，或轉移到其他用途後價值、效用會大幅下降，在此情況下，投資於特定資產的一方等於被鎖入（lock in）該交易關係中。正如學者 Klein, Crawford & Alchian 所提出的，此等特定性資產所伴隨的準租值<sup>263</sup>（quasi rent）會容易受到交易他方的侵占掠奪，<sup>264</sup>因此，一些經濟學者便將此種準租值受到侵占掠奪的結果認為是一種投機行為的態樣。他們的理由多半是奠基於經濟效率的考量，因為想要在雙方正式的契約締結之前，便先明確規範所有可能產生侵占掠奪風險的行為耗費過大的成本，實際上不可能也無法做到，除此之外，事先預期準租值的產生並進行談判協商成本一樣過高，同時，更可能造成雙方特定性資產投資不足的問題（underinvestment）。<sup>265</sup>

## 2. 租值（rents）和準租值（quasi rent）

要了解套牢問題產生之原因，不能不提到租值與準租值之概念，以下提出一個簡單的例子闡述之。<sup>266</sup>

假設M是製造商，專門負責供應生產電腦所需之某些零組件給下游的廠商X，為了生產出數量Q的零組件，除了支出每單位產品V元的變動成本外，還必須額外支付F元的固定成本（例如：購置生產設備、擴充興建廠房或是承租倉儲空間等），這筆固定成本的支出和是否繼續供應生產電腦零組件給X無關，即使

<sup>263</sup> 租值和準租值的概念，詳見本文下述說明。

<sup>264</sup> See Benjamin Klein, Robert A. Crawford & Arman A. Alchian, *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*, 21 J. L. & ECON. 297, 298-302 (1978).

<sup>265</sup> See Robert Gibbons, *Four Formal(izable) Theories of the Firm?* 58 J. ECON. BEHAV. & ORG. 200, 204-5 (2005).

<sup>266</sup> 其他例子可以參考：DAVID BESANKO, DAVID DRANOVE & MARK SHANLEY, *ECONOMICS OF STRATEGY*, 153-4 (2nd, 2000).

雙方停止交易關係，這個成本仍舊無法避免。因此，生產這些產品所需的成本總共為 $F+V*Q$ 元，而將產品出售給X每單位價格為 $P_1$ 元。假如M和X間的交易順利進行，雙方當然便可各取所需，相安無事，即便最後M無法如預期將這些產品出售給X，他也可以再轉賣給其他的電腦廠商，當然有可能必須再針對個別廠商不同的需求，進行產品的重新設計、改良。假設出售產品給其他廠商每單位的價格是 $P_2$ ，則M從此筆交易中總共可以獲得 $P_2*Q$ 元的收入。

假設 $P_2 > V$ ，但是 $P_2*Q < F + V*Q$ ，亦即，將這些產品出售給X以外的廠商所得的利潤，無法完全彌補M所支出的所有成本，因此，M最好的選擇仍是將產品賣給X。在這個例子中， $F - (P_2 - V)*Q$ 的部份，便是M為了和X進行該交易關係所做出的特定性投資，假如M最後沒有與X交易成功，此部份差額即是無法被彌補的損失。



而所謂的租值，指的就是當事人預期在某項交易關係中進行特殊投資所能獲取之利益。就本例而言，將產品出售給X每單位價格為 $P_1$ 元，在這筆交易中M所能得到的租值便是 $(P_1 - V)*Q - F$ 元。在交易時惟有所產生的租值為正時，當事人才可能願意進行特定性投資。

而所謂的準租值，則是指當事人從原本計畫的交易關係中所能獲得之利益，和進行計畫以外的其他交易所獲取利益之間兩者的差額。在本例中，M的準租值為 $[(P_1 - V)*Q - F] - [(P_2 - V)*Q - F] = (P_1 - P_2)*Q$ 。如果一項投資並非為特定之交易關係所進行，則其準租值應為零。

## 第二目 法律原則的觀點

相對於經濟學者習慣從經濟效率的角度出發，探討某個行為是否因最後造成的結果不利於經濟資源的最佳配置，而構成一種投機行為的態樣，法律學者多從

行為本身是否違反某些原理、原則、規範進行思考（例如：平等原則或是分配正義等等）。以學者Macneil為例，其認為分類某個行為是否屬於投機取巧，必須去判斷該行為是否已違反其所產生之交易關係的原則而定（contrary to the principles of the relation in which it occurs）。<sup>267</sup>若非如此，即便某個行為是發生在當事人間協商條件極不對等的情況下，頂多只能視為一種追求自我私利的方式。

為了要說明其所謂的原則為何，Macneil 提出了一些特定的契約關係中之規範，這之中最核心重要的關係性規範主要有：（1）共同分享利益和承擔責任的期待（expectation of sharing benefits and burdens），以及（2）限制單方面權力的濫用（restraints on unilateral use of power）。<sup>268</sup>簡而言之，共同分享承擔之規範指的是不論是交易關係中產生的利益或成本，都應該由當事人共同面對分擔，而不是直接分配或轉移到任何一方。至於權力限制的規範則是要求當事人追求私利的行為應有其界限。總結來說，依照 Macneil 的看法，在關係契約觀點下的投機主義指的是特定關係特殊性契約規範受到違反，一項行為是否構成投機取巧，必須是已經存在著特定的規範，並且在當事人間對於彼此的行為都有一定程度的期待。<sup>269</sup>

### 第三項 不同形式的投機主義及其結果

在之前的討論中，本文曾經提及投機行為可以分成積極的、或是消極的兩種型態。以下我們再將投機行為依其產生環境之不同，分成該行為是發生於既存的交易關係中（existing environment），或是在當事人的交易環境產生變化（new

<sup>267</sup> Ian R. Macneil, *supra* note 262, at 1024.

<sup>268</sup> See Ian R. Macneil, *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contracts*, 72 NW U. L. REV. 854, 897-8 (1978); *supra* note 262, at 1024.

<sup>269</sup> See Jan B. Heide & George John, *Do Norms Matter in Marketing Relationships?* 56 JOURNAL OF MARKETING 32, 33 (1992).

environment) 時發生。透過這二個分類標準的排列組合，可以得出下表中的四種情況。

其次，本文引用學者Kaufmann以及Ghosh & John的概念，他們認為一個關係應該從兩方面的層次來分析，分別是：(1) 共同創造出的價值以及(2) 對於該價值各當事人得主張部份。<sup>270</sup>套用到此處，本文並在表格中列出各個不同型態的投機行為造成當事人共同利益的增加或減少，以及該利益如何在當事人間重新分配的結果。

表 8 不同形式的投機主義及其結果<sup>271</sup>



		交易環境	
		既存的環境	新的環境
		1 逃避或規避 Evasion <u>成本效果</u> 對O減少（短期） 對E增加 <u>利潤效果</u> 對E和S都減少（長期）	2 拒絕配合適應 Refusal to adapt <u>成本效果</u> 極微小 <u>利潤效果</u> 對O增加（短期） 對O & E都減少（長期）
行為態樣	消極	3 違反義務 Violation <u>成本效果</u> 對E增加 <u>利潤效果</u> 對O增加（短期） 對E和S都減少（長期）	4 強迫再協商 Forced renegotiation <u>成本效果</u> 對E增加（短期） <u>利潤效果</u> 對O增加（短期） 對O & E都減少（長期）
	積極		

註：O為從事投機行為之一方，E為交易相對人，S指整個經濟交換關係

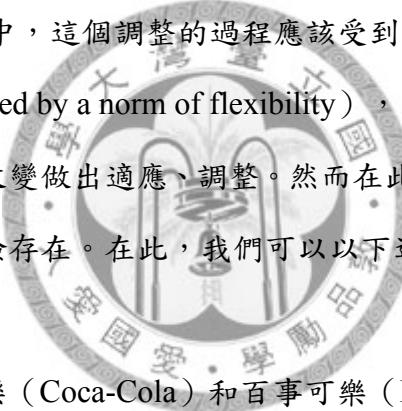
首先，表中的第一格是在既存的環境下消極的投機行為。此種態樣如同本文

<sup>270</sup> See Patrick J. Kaufmann, *Relational Exchange Norms and the 'Negotiator's Dilemma'*, 3 NEGOTIATION JOURNAL 73, 73-80 (1987); See also Mrinal Ghosh & George John, *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, 63 JOURNAL OF MARKETING 131, 132-3 (1999).

<sup>271</sup> Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide, *supra* note 253, at 41.

之前所舉加盟店的例子，藉由逃避或規避其原先在加盟契約下應承擔的義務（例如品質標準或獨家採購的約定等），加盟業者可以立刻享受成本削減的利益。但從長期的觀點來看，這種投機行為會逐漸引起顧客的不滿，最終使得加盟店和加盟主甚至是整個加盟體系中的所有廠商利潤都因此減少。也就是說，此種投機行為會同時影響到財富的創造和分配。

表中的第二格則是在新的環境中底下發生之消極的投機行為。這種投機行為多以缺乏彈性 (inflexibility)，或是拒絕配合適應 (refusal to adapt) 等方式表現。在當事人間的關係隨著時間的進行而逐漸開展時，外在的環境條件也必然和當初訂約時有所不同，此時可能就有必要調整、修改契約以適應新的環境需求。Macneil認為在關係契約中，這個調整的過程應該受到彈性的誠命所規範 (the updating process is governed by a norm of flexibility)，這樣的誠命讓當事人互相期待彼此會針對環境的改變做出適應、調整。然而在此種狀況下，當事人的一方便有做出投機行為的風險存在。在此，我們可以以下這個例子作為說明。<sup>272</sup>



在80年代，可口可樂 (Coca-Cola) 和百事可樂 (Pepsi-Cola) 曾經展開一場所謂的「可樂戰爭」 (ColaWars)。由於外在環境的改變，使得可口可樂和百事可樂必須因而改變其行銷策略，造成他們和瓶罐製造商締約的成本提高。同時，為了取得競爭優勢，雙方均存在強烈的需求透過新產品的引進、包裝、宣傳手法、廣告內容和定價方式等，迅速的改變銷售策略。但是，當時許多獨立的瓶罐製造商不僅拒絕參與這些眾多的方案，更投機取巧的利用這兩家可樂業者的急迫性，取得特別的退讓 (special concessions) 以交換彼此的合作。因此最終，可口可樂以及百事可樂都選擇放棄和這些獨立瓶罐製造商交易，發展自有的生產配銷系統。

<sup>272</sup> See Timothy J. Muris, David T. Scheffman & Pablo T. Spiller, *Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry*, 1 JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT STRATEGY 83, 99-107 (1992).

上述案例凸顯出兩種不同類型的投機行為態樣。首先，面對環境的改變卻拒絕與他方協商適應、調整的策略，可以被視作是另一種消極的投機行為之表現方式。學者Anderson和Weitz便曾討論到當事人如何的藉由缺乏彈性或是拒絕適應新的環境改變以投機取巧的牟取自身利益。<sup>273</sup>相同地，Williamson也主張投機主義可能包括在當事人間的交易關係已經逐漸式微時，仍僅依靠契約上明文的白紙黑字，<sup>274</sup>他並進一步認為當交易一方堅持謹守單純契約文字的履行所能獲取之合法利益，超過繼續維持彼此間交易關係的折現價值時，違背契約精神的行為是可以被預期的。<sup>275</sup>

至於另外一種投機行為的態樣則是積極的利用環境的改變來獲取不當的利益。相對於上述消極拒絕調整、適應新的契約需求，此種投機行為指的是交易一方可能利用環境需求的變化，從他方榨取一定的讓步。Williamson曾討論到其所謂被設計來取消策略（contrived cancellation strategies）之運用，指的就是交易一方透過該種策略運用來逼迫他方重新協商，或是以犧牲對方的利益為代價來改善交易的條件。此種投機行為態樣事實上即是表中第四格所列之類型。這種形式的投機行為造成最明顯的結果，便是隨著當事人間讓步程度的不同所導致財富重分配的效果。對於因投機行為而受害的一方來說，不免直接增加討價還價以及協商的成本，相反地，為投機行為的一方則可因此獲得短期之利益。然而，依照學者Williamson的看法，在此等環境下可能導致的策略性行為將引發極為昂貴的協商成本。<sup>276</sup>除此之外，若因此未針對環境的改變發展適當的策略應對，長期而言，不論是哪一方當事人都將因此失去潛在可得的利益。

<sup>273</sup> See Erin Anderson & Barton Weitz, *Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity*, 27(3) SLOAN MANAGEMENT REVIEW 3, 5-6 (1986).

<sup>274</sup> 原文如下：“opportunism may involve relying on the letter of the contract when the spirit of the exchange is emasculated.” Oliver E. Williamson, *supra* note 35, at 240.

<sup>275</sup> 原文如下：“When the ‘lawful’ gains to be had by insistence upon literal enforcement exceed the discounted value of continuing the exchange relationship, defection from the spirit of the contract can be anticipated” Oliver E. Williamson, *supra* note 209, at 273.

<sup>276</sup> Oliver E. Williamson, *supra* note 209, at 278.

回到表中第三格，此種投機行為可以說是最為常見的一個類型，指的是當事人一方從事不論是契約中明示或默示所禁止之行為。之前本文提到配銷商違反關於特定銷售區域限制的規定即屬於此。這種行為不可避免的當然會增加受害者直接的成本，例如：必須採用更多嚴格的監控機制所帶來之花費。而從利潤的觀點來看，為投機行為的一方所獲取之利益，是直接以犧牲對方的利益作為代價，同時，一個配銷商違約的行為，更可能形成對於其他配銷業者搭便車（free-riding）的效果，最後使得整個生產配銷系統中的廠商均因此受害。

總結來說，不同類型的投機行為態樣所造成之後果也不盡相同，有可能在財富的創造及分配二方面都造成影響。關於這些投機行為表現方式的多樣化，似乎也正暗示我們使用不同類型的管理機制以減少不同形式的投機行為發生之風險有其必要。

以下，本文即針對不同治理機制的特性及其與上述類型之投機行為的關係作一探討、說明。

#### 第四項 個別的治理機制及其與不同形式投機行為間之關聯

在近幾十年的研究中，學者間其實已經發展出種類繁多的治理策略來解決投機行為所帶來的問題。以早期的交易成本理論為例，強調的重點在於直接的監控和誘因架構的設計。事實上，以垂直整合作為交易模式即是著重在透過層級組織的監控以及誘因制度的設計，做為防範投機行為發生的治理策略。之後交易成本理論更將此種層級組織監控和誘因制度的特性，適用在處理個別獨立企業間交易關係之建構。此外，許多文獻理論也指出透過篩選機制和社會化的過程也能夠發揮抑制投機行為的效果。

雖然這些研究對於投機主義可以透過何種方式加以管控均有相當之貢獻，然

而針對每一種治理策略本身的特質及其與不同形式的投機行為相互間之關係，卻很少有系統性的探討。因此，讓人無法得知在何種前提下，採用如何的治理策略對於某個類型的投機行為能夠發揮最好防範、抑制的效果。

在進入討論個別的治理機制及其與各種形式的投機行為間之關聯性前，本文在此想先說明投機行為發生的環境因素。如同學者Masten所提及的，投機行為雖然可能在任何的環境中發生，然而，在某些特定的情況下更有利於投機行為的產生。<sup>277</sup> 在這裡，我們特別指出兩個容易造成投機行為產生的狀況：（1）資訊不對稱（information asymmetry）；（2）鎖入效果（lock-in condition）。一般來說，資訊不對稱指的是交易一方發現投機行為產生的能力受到限制，因此讓他方有機可乘而不被察覺。至於鎖入效果則是肇因於交易一方無法，或必須耗費極高的成本以脫離既定的交易關係，因而即便在他方採取投機行為時，也只能容忍、承受。

這些不同情況下所存在之特定因素對於管理投機行為的發生有著重要的意義。以之前表所提到不同類型的投機行為為例，表中第一格逃避或規避義務之行為可能發生在兩個情況下：第一，交易的一方可能缺乏足夠的資訊來探知他方規避義務的行為；第二，即便是在擁有完整資訊的情況下，當交易一方已經被鎖入該特定關係中，便只能容忍他方投機行為的發生。相同地，表中第三格的情況也是如此。至於表中的第二格和第四格產生的問題則和前二者有所不同。一般而言，在交易環境產生改變的情況下，投機行為的發生大多並非和資訊取得有關，而主要是源自於交易當事人一方已被鎖入該特定交易關係中，無法輕易脫離。<sup>278</sup>

接著下來，本文將開始分別探討監控、誘因、篩選以及社會化等治理機制如何的被用來處理不同形式的投機行為態樣。從下述的說明中我們將會發現，個別

<sup>277</sup> See Scott E. Masten, *Equity, Opportunism, and the Design of Contractual Relations*, 144 JOURNAL OF INSTITUTIONAL AND THEORETICAL ECONOMICS 180 (1988).

<sup>278</sup> Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide, *supra* note 253, at 42-3.

的治理機制發揮的成效大小，很大的部份是取決於之前所提到特別容易引發投機行為產生之因素是否被適當的處理。舉例來說，監控機制的主要目的在於降低資訊不對稱的情況，間接地，較低程度的資訊不對稱便可因此減少投機行為發生的可能性。然而，若是引發投機行為發生之因素和資訊取得無關（例如是源自於鎖入效果），那麼採用監控機制就不是一個適當管理投機行為產生的策略。

本文將管理投機行為的相關機制、其主要目的、存在的前提、發揮的主要效果以及次要的功能整理如下表。

表 9 處理投機主義的策略<sup>279</sup>

治理策略	一般性目的	前提	主要效果	次要效果
監控 Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低資訊不對稱</li> <li>● 方便實施誘因制度</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 確認相關標準</li> <li>● 明示或默示契約允許</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 倆限以資訊為基礎之投機行為</li> <li>● 在既存的環境下較有效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 篩選的效果</li> </ul>
誘因 Incentives	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低投機行為取得之利益</li> <li>● 協調各方利益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前的協商力量</li> <li>● 增加成本</li> <li>● 資訊可取得性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在新環境下的效果取決於自我履行契約的程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以資產作為擔保</li> <li>● 作為品質的信號</li> </ul>
篩選 Selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低資訊不對稱</li> <li>● 容許自我篩選</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確認相關標準</li> <li>● 自我篩選偏見風險</li> <li>● 資訊可取得性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 效果取決於篩選標準的相關性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作為顧客的信號</li> </ul>
社會化 Socialization	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 促進目標一致性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投入努力程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 效果取決於角色在不同場合的適用性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作為顧客的信號</li> <li>● 篩選的效果</li> </ul>

<sup>279</sup> Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide, *supra* note 253, at 44.

## 第一款 監控機制（Monitoring）

### 主要目的

當交易關係中存在嚴重的資訊不對稱之情況時，交易的一方便可以有恃無恐的從事投機行為而不被他方所察覺，監控機制便是用來克服此項問題。理論上，監控機制之所以能夠發揮減少投機行為產生的功能，主要可以從以下兩個層面來觀察。首先，從行為觀點來看，監控機制的存在本身，便加諸了可能為投機行為的一方很大的壓力，因此增加其履行義務的可能性；<sup>280</sup>其次，從經濟觀點來看，監控機制的存在大幅增加投機行為被發現的可能性，使交易當事人間的行為產生獎罰分明的效果。

### 存在的前提和主要效果

如同之前所提到的，既然監控機制的主要目的是透過降低資訊不對稱的情況，減少投機行為發生之可能，那麼當投機行為產生的來源和資訊的取得無關，該機制無法發揮其效果。此外，監控機制的實施還有二個重要的前提，首先是確認正確適當的監控機制標準，亦即監控的標準應該和其所欲處理的投機行為態樣間具有關聯性。其次，監控機制中可能必須包含一定的中立區域（zone of indifference）才能使交易當事人均樂意接受。舉例來說，假使一個加盟業主透過電腦化的設備直接將各加盟店經營的相關資訊統一、彙總到加盟總部，這套系統雖然可以有效的讓加盟業主全方位監控各店面的銷售績效以及每個經理人員花在處理加盟業務的時間，但太過嚴格、緊密的監控機制反而會讓加盟廠商產生極大的挫折感，最終，這股挫折感可能使投機行為發生的機率更大。<sup>281</sup>

### 次要的效果

監控機制發揮的功能除了以上所述之外，還可能作為一種篩選的機制，亦即

<sup>280</sup> John P. Murry & Jan B. Heide, *supra* note 252, at 60-1.

<sup>281</sup> See, e.g., George John, *supra* note 252, at 280; See also John P. Murry & Jan B. Heide, *supra* note 252, at 60-1 (1998).

一個以採行有效的監控機制而聞名的廠商，會讓那些具有投機傾向者望之卻步，懼於和其建立交易關係。反地，卻會吸引其他形式正當的業者與其合作。

## 第二款 誘因機制 (Incentives)

### 主要目的

在最初交易成本理論的討論中，層級式企業組織具有的一個先天優勢在於能夠創造誘因，減少從投機行為中可獲取之報酬。之後學者研究發現，相同的效果可以透過所謂的自我履行契約 (self-enforcing agreements) <sup>282</sup> 在個別獨立廠商的交易關係中達成。此種契約的立論基礎在於創造出一個誘因結構，調和交易當事人間個別的利益，使得雙方長期合作所能獲得的利益超過一方為投機行為所能獲取之短期報酬，因而大幅降低投機行為產生之可能。

自我履行契約可以有許多不同的表現形式，以最為常見的特殊性資產投資為例，當交易一方為了特定關係已經投入相當的資產投資，而該些資產又無法轉為他用，或是移作其他用途便會大幅降低原本的經濟價值。此時，這些潛在可能的損失形成對投資一方為投機行為的反誘因，迫使其必須繼續與他方合作，維持該交易關係。

另外，和監控機制不同的是，誘因機制即便是在當事人的交易環境有所改變之情況下，仍可能發揮其功能，只是成效的大小可能取決於環境改變的程度。例如，特殊性資產投資在產業科技迅速改變之時，該資產可能存在極高的因為陳舊、落伍而被淘汰的風險，減低其原本作為投機行為反誘因的價值。

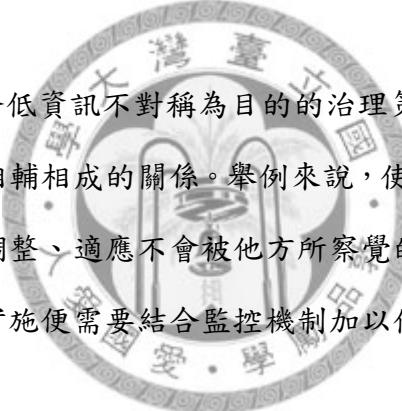
總結來說，在當事人的契約自我履行的範圍隨著環境而產生變化時，便可能連帶的增加投機行為發生的風險。

---

<sup>282</sup> See generally Patrick J. Kaufmann & Francine Lafontaine, *Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees*, 37 J. L. & ECON. 417 (1994).

## 存在的前提和主要效果

誘因機制是否能完善的實施，會隨著其本身表現形式之不同，而需具備不同的條件。例如，要求交易一方投資於特殊性資產，他方必須相對的具備一定程度的協商、談判力量。而以價格貼水（price or margin premiums）作為一種誘因，則可能對交易當事人形成額外的財務負擔。<sup>283</sup>此外，誘因機制的實施可能還必須奠基於資訊取得的可能性。我們可以以學者Kreps的主張為例：「當一方無法直接觀察到契約履行的狀況並且只能依賴嘈雜、間接的觀察時，探尋自我履行契約的問題會變得更加複雜…當我們越來越無法觀察契約履行的狀況，便越來越不能使用該項機制。」<sup>284</sup>也就是說，當交易一方對於他方的行為缺乏可供驗證的資訊時，誘因機制的效果便大打折扣。



此點告訴我們，以降低資訊不對稱為目的的治理策略（例如：監控機制）可能和誘因機制之間存在相輔相成的關係。舉例來說，使用誘因機制來處理缺乏彈性的投機行為，在拒絕調整、適應不會被他方所察覺的情況下可能無法發揮效果，此時，誘因機制的實施便需要結合監控機制加以使用。

## 次要的效果

除了調和特定交易關係中當事人間個別的利益以外，一些誘因機制也具備其他不同功能的益處。舉例來說，特定性資產投資可以同時作為一種品質保證的機制。另外，某些為了特定交易關係所投資的沈沒成本（sunk costs）可能帶來極大的生產利益，例如特殊化的供應鏈整合系統（dedicated supply chain integration systems）便可以發揮降低成本和增加收入的功能。<sup>285</sup>

---

<sup>283</sup> 以價格貼水（price or margin premiums）作為一種誘因機制指的是，買方對於賣方生產之產品維持一定的品質以上，便支付其額外的價格貼水，該貼水會超過賣方為了生產高品質產品所付出的邊際成本。在重複的交易關係進行下，這筆價格貼水帶給賣方的利潤，會超過其為投機行為（例如生產劣質產品）所能獲得的短期報酬。

<sup>284</sup> See DAVID M. KREPS, A COURSE IN MICROECONOMIC THEORY, 105 (1990).

<sup>285</sup> Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide, *supra* note 253, at 45.

### 第三款 篩選機制（Selection）

#### 主要目的

事實上，處理投機行為最直接、直覺性的想法便是仔細挑選交易的對象，選擇和那些沒有強烈的投機傾向，或是較容易合作的企業來進行交易。從行銷學的角度出發，篩選機制可以透過各種過濾（screening）以及品質要求的方案（qualification programs）來實施。例如，加盟業主藉由要求所有潛在的加盟業者進行廣泛的過濾、篩選程序，以降低規避品質要求義務發生的風險。

#### 存在的前提和主要效果

實施篩選機制存在的主要限制在於，第一，雖然透過嚴格的挑選可以辨識出交易對象是否具備適當的能力和特質，但這些先決條件的存在卻無法保證交易他方會確實地依照契約規定履行其義務，亦即消極的投機行為發生的風險仍然存在。第二點，篩選機制若是以現存的特性或標準作為基礎，在面對交易環境改變下所發生之投機行為可能無法提供足夠的保護。



至於篩選機制究竟是如何被使用來解決特定的投機行為問題，可以從篩選程序的本質來討論。舉例來說，全錄（Xerox）公司要求所有潛在的供應商均需參與一套客製化的認證程序（customized certification process），其中包含所謂的全錄多國性供應商品質調查（Xerox Multinational Supplier Quality Survey）。這個認證程序主要有兩個目的，首先，透過實驗性的觀察潛在供應商的表現，使全錄可以減少對於供應商技能的資訊不對稱，並且藉以確定所有供應商至少符合最低程度的標準。其次，這個認證過程可以讓合適的供應商透過自我篩選（self-select）的方式，表現出他們想要參與認證並和全錄公司建立交易關係的意願。因為參與這樣一套認證程序涉及大量金錢和時間的投資，只有那些願意嚴守全錄規範的供應商才能從長期不斷的交易中獲得投資的報酬，如此一來，這樣客製化的認證程序便形成了對抗規避或逃避義務之投機行為的防衛機制，同時，也能增加交易一

方去調整、適應新的交易環境之動機，只要繼續該交易關係對於雙方都是有利可圖的。因此，篩選機制也可以作為一種對抗缺乏彈性的防衛機制。

### 次要的效果

除了發揮減少資訊不對稱的功能之外，篩選機制本身還可以作為一種產品品質的訊號。舉例而言，當一間企業登廣告描述他在篩選和訓練供應商方面所付出的時間、金錢和勞力時，同時也等於是向終端顧客傳達一個訊息，那就是他們的產品所具有的品質是高於其他企業的。

## 第四款 社會化過程（Socialization）

### 主要目的

之前提到的篩選機制從代理理論（principal-agent theory）的觀點來看，主要的目的在於辨識出那些代理人的目標和本人是相同的。另外一個有著同樣效果的策略，則是利用社會化的程序使本人的目標內化於代理人之中。長期以來，社會學家對於交易成本理論最大的批評在於，其過度簡化人類行為的社會性，缺乏認知到交易關係通常是發生在特定的社會脈絡之中，因而會減少了投機行為產生的風險。<sup>286</sup>依照這樣的觀點，一個最簡單可以處理投機行為問題的答案，便是藉由實施社會化過程的策略以促進當事人間的目標一致性。事實上，有許多的企業即是廣泛地依賴各種不同的社會化方案。舉例來說，知名的速食店業者麥當勞（McDonald's）使用通常被稱之為漢堡大學（Hamburger University）的管理機構，同時傳授企業技能以及推廣其本身的經營哲學。同樣地，豐田（Toyota）汽車時常為他的交易商組織特殊的研討會，特別強調企業本身的價值而非策略或是銷售的技能等等。<sup>287</sup>只要這些社會化的努力能夠發揮成效，便能直接降低投機行為發生的可能性，不論交易當事人面對的是鎖入效果或是資訊不對稱的情況。

<sup>286</sup> Mark Granovetter, *supra* note 253, at 483-7.

<sup>287</sup> See Wendy Zellner, *Two Days in Boot Camp—Learning to Love Lexus*, *Business Week*, 87, September 4, 1989.

### 存在的前提和主要效果

社會化過程作為一種處理投機行為的治理策略，其成效是取決於本身包含層面的完整性，以及是否能夠順利的促進各當事人在不同的脈絡和情況下目標和價值的一致性。

### 次要的效果

如同其他處理投機行為的治理機制一般，社會化過程也可以在特定的交易關係之外延伸出其他不同的功能。首先，一個企業社會化的程序可能可以作為一種推廣宣傳或是傳遞信號的功能。例如，麗滋卡爾登（Ritz-Carlton）飯店對於其員工訓練要求達到金牌標準（Gold Standard）即屬之。

其次，社會化過程也可以被使用來作為一種篩選、過濾機制，吸引那些具有合適的價值、目標，或是願意積極參與社會化規範過程的企業建立合作關係。

### 第五款 小結

總結以上所述，本文大略地描繪出各種不同形式的投機行為態樣以及相對可以用來處理這些問題不同的治理機制，主要的目的當然是希望能夠提供些許啟發作為管理投機行為決策時的參考，同時，更期盼對於企業交易合作過程中投機行為之管理能夠有更多的討論和研究的參與。

最後要特別強調的一點是，雖然投機行為如上所述會阻礙企業間合作的進行，破壞經濟資源達到最有效率的配置，但卻不代表設計、實施特定的管理機制來完全消除投機行為產生之可能是最好的方式。如同學者Dutta, Bergen & John所建議的，建立對於投機行為某種程度的容忍界限（tolerance limit）可能會比完全

的消除來得更好。<sup>288</sup>乍聽之下這似乎有些違反直覺，但只要我們思考一下之前提到各種不同治理機制的存在皆有其前提和限制，在某些情況下，實施一個足夠完全消除投機行為產生的治理機制之成本，可能完全超過所能得到的利益。因此，企業有必要在管理投機行為和簡化治理機制成本之間做一取捨。

## 第五項 判決評析

在對於不同的投機行為態樣及其相對應的治理機制有所認識之後，以下本文將以若干實務判決為例，說明在真實的商業環境中，當事人是如何透過契約條款的締結來防範合作關係中他方可能出現的投機行為；而法院在作出裁判時，又應如何解讀相關約款，考量交易當事人之所以為此等約定背後存在的經濟意義，方能做出正確、妥適之裁判。



### 第一款 莩圃電腦股份有限公司 vs. 倚天資訊股份有限公司<sup>289</sup>

#### 第一目 本案事實及爭點

##### 1. 本案事實

本件原告瑩圃電腦股份有限公司（下稱瑩圃公司）主張，其於民國八十三年八月一日與被告倚天資訊股份有限公司（下稱倚天公司）簽訂合作備忘錄（下稱備忘錄），約定由倚天公司經銷其電腦軟體產品，每月最低承銷量為新台幣五十萬元。雙方備忘錄第三條約定：「倚天每月之最低承銷量為五十萬元訂單，且必須於每月二十日以前下訂單，否則，BIC（指瑩圃公司）就根據下列貨物、數量、定價、五折價、訂購量、總價（另行列表）自動送貨，倚天不得異議」。

詎倚天公司於八十三年十月份僅訂購十七萬二千五百元之產品，短訂三十二萬七千五百元，八十四年一月份僅訂購十八萬元，短訂三十二萬元，同年二月份

<sup>288</sup> See Shantanu Dutta, Mark Bergen & George John, *The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg*, 13 MARKETING SCIENCE 83, 95-7 (1994).

<sup>289</sup> 本文以下之案件事實、法律爭點及法院判決，係整理自：最高法院 87 年度台上字 362 號判決。

僅訂購二十二萬五千元，短訂二十七萬五千元，同年三月份起至同年七月份止均未訂購，合計倚天公司依約應再向其訂購三百四十二萬二千五百元之產品。雖經其催告，均置之不理。嗣其於八十四年五月二十三日依約逕將軟體產品（貨款計二百零九萬五千元）送至倚天公司，亦遭拒收。而依備忘錄之約定，瑩圃公司於每月二十五日結帳，倚天公司應於次二個月之第十日給付之，並於翌日起負遲延責任，遲延付款每超過一個月，加百分之五違約金。因此，瑩圃公司依履行契約之法律關係，請求倚天公司給付。

## 2. 爭點

綜觀本案事實，雙方當事人的爭點主要有以下二點：

第一，雙方簽訂之合作備忘錄性質上應屬何種契約類型？以及備忘錄所定之最低承銷量，究係以該數量為買賣契約之標的，又或者如倚天公司所主張僅是當其銷售數額未達合約約定時，賦予瑩圃公司得否解除契約之權利而已？

第二，倚天公司主張縱認其有受領遲延之情事，對造瑩圃公司並未按月交付各該月應承銷之產品，故其亦得行使同時履行抗辯權。此項爭議涉及雙方備忘錄第三條之約定應如何解釋，若依瑩圃公司之主張，當倚天公司未履行每月最低承銷量之義務時，其便得行使自動送貨權並向倚天公司請款；相對地，倚天公司則主張該條約定並非僅單方面賦予瑩圃公司自動送貨權，同時亦係課予瑩圃公司應為給付貨品之義務。此項約款究竟真意為何，有待透過契約解釋及考量雙方簽訂此一備忘錄背後所隱含的經濟意義。

## 第二目 案件分析及評釋

本案中，最高法院認為，社會上常稱之「經銷商契約」（或稱代理店契約、代理商契約），係指商品之製造商或進口商，將其製造或進口之商品，經由經銷

商（或代理店或代理商），為商品之販賣，以維持或擴張其商品之銷路，而由製造商或進口商與經銷商所簽訂之契約。至於其法律性質，依其契約之具體內容，可能有三種類型：買賣、行紀，或代辦商，而契約性質之不同，攸關當事人間權利義務之內涵。本案之備忘錄雖然在第一條載有「代理經銷」之用語，惟由其後各條之規定觀之，該備忘錄究竟性質為何，並不確定，故尚有探究之必要。原審（即高等法院）認該備忘錄為買賣與代理承銷混合之契約，稍嫌速斷。因此最高法院認為當事人上訴有理由，而將原判決廢棄發回。

深入探究雙方當事人糾紛的起源，即為何雙方會在備忘錄中約定每月之最低承銷數額，此背後究竟隱含何種經濟意義，雙方欲藉此達成之目的為何，或許是在本案相關法律爭議之外更值得我們去仔細思考的。如同本文之前所述，現代社會中上存在著各式各樣的經銷、代理契約，最單純的情況下，應是由一方負責商品的生產製造，而將後續產品的行銷、配送交由代理商（或稱經銷商）負責。然本案中特殊之處在於，當事人間不僅存在一代理銷售之備忘錄，同時更約定課予一方某最低承銷數額之義務，此項約定的存在更成為本案的爭點所在，使原審法院必須絞盡腦汁地將此一備忘錄之約款套入現行民法相當之有名契約之性質內，而稱該備忘錄具有代理承銷契約與補充買賣契約混合契約的性質。事實上，現代商業交易追求的是「效率」與「彈性」，和傳統民法典注重的是當事人意思的「自由」和「平等」有相當大的不同，尤其隨著經濟快速的發展，各式各樣、形形色色的商事契約更是令人目不暇給，想要將這些不斷推陳出新的契約條款套入民法中為了社會上常見的典型契約所設之僵化的框架中，不免產生許多窒礙難行之處。在最糟的情況下，可能因為法院生硬刻板的解釋適用法條的結果，完全扭曲了當事人原先的交易規劃安排和風險義務的分擔，使得商業交易的運作產生極大的不確定性，這絕非整體經濟、社會之福。

回到對於本案此一備忘錄最低承銷量約定的解讀，依筆者初步之猜想，應是

瑩圃公司為了確保倚天公司能夠盡最大的努力去推廣、銷售其產品，藉由此項約款來解決存在於製造商與經銷商之間的代理問題（Principal - Agent Theory）。同時，此一最低承銷量的約定也可發揮一種風險轉嫁機制的功能，讓瑩圃公司能夠事先預測到其每月最低至少有多少之銷售收入，作為後續現金支出規畫的基礎，此外，也使倚天負有一定的業績壓力，若其無法達到每月的最低承銷數額，即須負擔該部份支出的風險。由此可知，此項約款對於雙方當事人在商事交易的運作安排上均具有重大之意義，也突顯出法院在處理此類商事契約之個案時，應抱持更為審慎之態度，去思考、探尋當事人約定背後所存在的經濟意義與商業考量，而非僅機械性的解釋適用法條，如此，方不致於破壞了商業世界運作的秩序。

本案中，最高法院執著於當事人所簽訂之備忘錄契約性質的認定，實際上對於兩造爭議之解決，並無任何實質的幫助。蓋契約類型判定之目的，在於糾紛發生時選擇適用正確之法律條文，然在本案中，當事人之間明顯地在事前已藉由最低承銷量之約款作為雙方風險分配的機制，同時確保因經銷關係中代理問題之存在所導致的投機行為風險能降到最低。因此當倚天未能盡到其應負之契約義務時，瑩圃當可依債務不履行之規定，要求終止契約及損害賠償，兩造爭議至此便可完全解決。至於雙方所簽訂之合作備忘錄其契約性質究竟應該定性為買賣、行紀或代辦商，其實已經無關宏旨。

#### 第四節 介於市場和層級組織之間的交易型態—以混合模式組織（網絡型態組織）<sup>290</sup>的產生為例

##### 第一項 混合模式組織（網絡型態組織）產生背景

所謂的混合模式組織（或稱網絡型態組織）是指透過組織間的安排，共用一個企業組織以上的資源和治理架構，這樣的定義可以包含非常廣泛不同規模、型態和目標間組織的結合，包含正式的組織形式（例如併購），以及其他非組織方

<sup>290</sup> 關於介於市場和層級組織之間的交易型態，學者使用之名稱不盡相同，其中混合模式組織以及網絡型態組織是較為常見的名詞。以下本文為了行文之便利，如無特別區分，將交互使用此二名詞。

式但有正式關係的建立（例如授權契約）。<sup>291</sup>最近數十年間隨著這些不同性質、型態的混合模式組織大量興起，使得許多學者均認為，在追求效率和彈性的壓力下，會迫使越來越多的企業必須去嘗試這種混合模式的架構，<sup>292</sup>同時，更多的研究者和經營階層也需要建構一套分析性的架構以闡述和利用這些混合模式。

一個關於混合治理模式的簡單例子就是獨家交易契約（exclusive dealing contracts）。學者Gallick曾對美國鮪魚產業中的契約條款進行觀察，<sup>293</sup>其認為，在早期獨家交易條款是一種可以有效率的阻止漁船船長進行投機行為的治理方法，因為當時大部份在美國販賣的鮪魚均製成罐頭，對於鮪魚處理廠來說，直接以一個可反映平均品質的特定價格來購買一整艘船的所有漁貨，是最便宜的方法，可以降低重複地檢查、搜尋以及分級等交易成本。同時，透過獨家交易條款也可以防範漁船船長事後將高品質的鮪魚以高價賣給敵對的加工業者。一直到1960年代中期，此種契約約款在廠商重視自身信譽（reputation）的維護下均能維持其強制履行的效果，另一方面，當時頻繁而少量的鮪魚捕撈技術，也足以防範加工業者在事後想重新協商契約條款的意圖。然而，隨著捕撈技術的改變，每次的漁貨數量相較以往高出許多，增加了這些加工廠商事後對於契約條款爭執反悔所能得到的短期報酬，在這樣的情況下，信譽已經無法作為一種有效率的強制履行機制，因此也就產生了另一個新的制度運作方式，也就是由船長和廠商共同擁有（co-ownership）漁船的所有權，藉由風險和利潤的共同分享，防範投機行為的產生。<sup>294</sup>

另外，學者Heide & John曾對製造商和銷售代理人員之間的行銷關係做研

<sup>291</sup> See Claude Ménard, *The Economics of Hybrid Organizations*, 160 JOURNAL OF INSTITUTIONAL AND THEORETICAL ECONOMICS 345, 347-50 (2004).

<sup>292</sup> See W. W. Powell, *Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?* 30 CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW 67, 67-85 (1987).

<sup>293</sup> See Edward C. Gallick, *Exclusive Dealing and Vertical Integration: The Efficiency of Contracts in the Tuna Industry* (Federal Trade Commission Bureau of Economics Staff Report, 1984).

<sup>294</sup> See Howard A. Shelanski & Peter G. Klein, *Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment*, 11 J. L. ECON. & ORG. 335, 345 (1995).

究。<sup>295</sup> 為了對特定的製造商提供服務，銷售代理業者通常必須做出許多特定性投資，最常見的就是必須花費人力資源為製造商的產品發展特定的銷售區域。因為銷售代理業者相對於製造商而言，其規模通常較小，使他們無法透過向後整合（backward integration）的方式來保護已作出的特定性投資，而且他們也缺少足夠的談判力量可以向製造商要求一份長期性的契約。因此，取而代之的是這些銷售代理業者透過作出其他的特定性投資藉以保護其相對於製造廠商已經投入的特定資產。這些所謂其他的特定性投資其實指的不外乎就是：和下游客戶建立起個人的關係，在製造廠商的產品之外發展自己的識別標誌，或是創造出特殊化的程序來訂購、運送、進行產品服務。藉由這樣的方式，銷售代理業者將其原本對於製造廠商的依賴和下游客戶間對於他們的依賴作出平衡（dependence balancing）。<sup>296</sup>



為了理論分析的必要，對於企業為何會採取這些混合模式架構安排其背後的動機有所了解，乃是不可或缺的第一步，雖然不同之架構安排形成之理由可能包羅萬象，但這些混合模式一個共同的目標不外乎在於避免傳統單一、集中式的企業組織下所產生之缺點，例如：在經營運作上的無效率、資源的缺少性、缺少足夠的設備的能力以達到規模經濟，或是在瞬息萬變的商業環境中面臨單一企業所無法承受的巨大風險。透過混合模式的安排結合眾多獨立事業組織的資源和能力，便可對於上述的困境提供廣泛的解決之道。<sup>297</sup>

### 第一款 定義

本文在此將混合模式組織（或稱網絡型態組織）定義為「兩個或兩個以上之經濟個體，彼此間為了追求重覆、繼續性之經濟交換關係，所形成的組織架構」，

<sup>295</sup> See J. B. Heide & John G. *The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channel*, 52 JOURNAL OF MARKETING 20, 30-4 (1988).

<sup>296</sup> Howard A. Shelanski & Peter G. Klein, *supra* note 294, at 345.

<sup>297</sup> See Bryan Borys & David B. Jemison, *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, 14 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 234, 235 (1989).

不過，在這樣的組織架構中缺乏一個適法的權威來仲裁並解決交換關係中所產生之糾紛。相對於此，在完全的自由市場中，經濟行為者之間的關係不是繼續性的，僅是在事前明確定義為了財貨或資源之移轉的目標下所片段形成的，在所有權易主後，彼此間的關係便結束。而在層級組織中，雖然經濟關係持續的時間較長，然而卻存在明確、適法的權威來解決經濟行為者之間所產生之糾紛。<sup>298</sup>

## 第二款 類型化之困難

從上述對於混合模式組織的定義，可以發現幾乎涵蓋現今商業社會所常見的企業合作模式，包含：合資、策略聯盟、加盟關係、研發聯盟和外包協定等。不過，即使我們再怎麼詳盡的試圖列出所有可能的企業合作模式，也無法窮盡所有種類的網絡型態組織。一方面，從純粹的市場到純粹的層級組織間恰似形成一條連續的光譜帶，在這條光譜上的任何一點都可能產生一種不同形式的網絡型態組織，因此，任何試圖列出一份詳盡的組織合作模式的清單來對應到所有的網絡型態組織之努力都是徒勞無功；另一方面，許多學者更明確指出過去眾多認為是純粹的市場或層級組織之架構安排，事實上可能完全符合上述對於網絡型態組織的定義，並且，隨著商業環境的日趨複雜多變，更多不同種類、型態的企業間合作模式的架構安排只會越來越推陳出新，因此，在本文中所舉出之任何一種網絡型態組織也僅能作為舉例說明之便，不可能窮盡對此種架構安排的所有可能情況。

## 第三款 混合模式組織之核心

儘管我們無法根據某些限定的標誌、特色以認定出不同型態網絡型態組織之安排，一些學者仍主張組織成員間獨特的道德或價值導向（*ethic or value-orientation*）是形塑所有混合模式組織的關鍵。例如學者在對於日本企業間買賣關係的分析中，便指出了所謂商譽的精神（*spirit of goodwill*）是形成此種商業關係的根源，這種商譽的精神之核心要素，在於解決糾紛時承諾以溝通來取代

<sup>298</sup> See Joel M. Podolny & Karen L. Page, *Network forms of organization*, 24 ANNU. REV. SOCIOl. 57, 59 (1998).

離開，成員彼此間存在高度的信任感，買方會盡一切力量去協助賣方解決任何在履約上遭遇的困難，而非轉頭離開尋找下一個賣家，並且，買賣雙方都願意在沒有契約防衛機制的保護下從事關係特定投資（relationship-specific investment），因為他們彼此都相信他方不會濫用此投資來謀取自身的利益。<sup>299</sup>同樣的，學者Powell也認為一種相互性的規範（norm of reciprocity）是形成網絡型態組織的指導準則，<sup>300</sup>每一個網絡中之成員對於他人都會有一股責任感，不會去利用已建立的信任追求自身的利益。<sup>301</sup>

雖然對於網絡型態組織中引導經濟交換關係的道德或價值取向之認知有所不同，上述以及其他學者所主張這些細微的差異，並不會對我們了解網絡型態組織產生困擾，重要的是，這些不同的論述均指向了信任的價值作為形塑混合模式組織之核心要素，並且，和傳統看法不同的是，網絡型態的治理機制不可單純的化約成市場和層級組織的一種混合型態，相反地，應以其獨特性作為討論的核心。<sup>302</sup>

#### 第四款 混合模式組織之功能

近十幾年來，大量的研究不斷的試圖去尋找、強調混合模式組織所能帶來的功能和價值，包含了社會學家、管理學家、經濟學家以及組織理論研究者均曾經主張在混合模式組織中得以讓參與的成員獲取技能增加新知、得到地位和正當性、增進經營績效、管理資源的依賴等，甚至，這些大量採用的網絡型態組織可能在無形中增進社會的福祉。以下本文將分別探討上述混合模式組織所能發揮的優勢所在。

<sup>299</sup> See Ronald Dore, *Goodwill and the Spirit of Market Capitalism*, 34 Br. J. SOCIOLOGICAL STUDIES 459, 463-5 (1983).

<sup>300</sup> See Walter W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, 12 RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 295 (1990).

<sup>301</sup> Joel M. Podolny and Karen L. Page, *supra* note 298, at 60.

<sup>302</sup> Claude Ménard, *supra* note 291, at 365-8.

## 第一目 學習的面向

許多學者均不斷強調在混合模式組織中學習的益處。一方面，混合模式組織相對於層級組織保留了更大量、多元的管道能夠促進知識的獲取；另一方面，相對於純粹的市場，在網絡型態組織中能傳達更豐富、複雜的資訊。套用學者Powell的話：「那些最有用的資訊很少直接從組織正式的命令監督管道中傳遞下來，或是可以從市場的價格機制中探知，而必須是從某個過去你曾經從事交易，認為其可靠的人那獲取。」<sup>303</sup>

在網絡型態組織中有兩種方式可以促進學習：第一種方式是透過成員各自擁有的資訊彼此間迅速的流通而鼓勵學習。此時，網絡成員間彼此的連結就發揮如同導管或通道的效果。學者Hamel在探討企業間的合作是如何提供參與的成員機會內化其他成員的技能時，便將企業組織看作是眾多知識技術的集合，而主張網絡型態組織與其說是存在市場和層級組織間的折衷體，倒不如說是提供了另一種獲取知識技能的模式。<sup>304</sup>此種對於網絡型態組織的理解事實上也相當程度的代表早期關於網絡組織在資訊轉移方面的研究。<sup>305</sup>

另一種方式如同學者Powell & Brantley所主張，透過混合模式組織可能將原本存在於個別企業內的資訊集合起來，而促成更創新資訊之形成因此促進學習，也就是說，除了純粹便利資訊在不同的企業間移轉之外，一個持續性的經濟交換關係之存在很可能產生創新的知識，在此情況下，網絡型態組織可能取代個別的企業成為創新改良的中心。<sup>306</sup>

<sup>303</sup> Walter W. Powell, *supra* note 300, at 304.

<sup>304</sup> See G. Hamel, *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*, 12 (Summ. Suppl.) STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 83, 83 (1991).

<sup>305</sup> Joel M. Podolny and Karen L. Page, *supra* note 298, at 62-3 (1998).

<sup>306</sup> See Walter W. Powell & P. Brantley, *Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks?* in NETWORKS AND ORGANIZATION: STRUCTURE, FORM AND ACTION, 366 ( N. Nohria and R. Eccles, ed., 1992).

## 第二目 取得地位和正當性

許多學者曾經爭論，假若一個企業組織的夥伴在一個混合模式組織中擁有相當的地位和正當性，那麼該企業組織是否能透過此聯盟得到地位和正當性？如果答案是肯定的，此種地位或正當性可能因此為該企業帶來許多經濟上的好處，包含從生存、組織的成長到獲利的改變等不同程度。舉例來說，在一篇對於日間照護中心的研究中，學者Baum & Oliver便發現如果和制度的參與者，例如是教堂或政府組織間存在著一個關係連結，對該照護中心的生存機會會帶來相當正面的影響。<sup>307</sup>

另一個更為引人注目的例子是學者Stuart等人關於和高地位或正當性的經濟行為者存在關係連結所帶來的經濟價值之研究。<sup>308</sup>學者Stuart等人檢視非公開發行的生物科技企業間所形成之網絡型態組織的經濟效果，發現和一個著名的企業組織形成聯盟能增加生物科技公司的市場價值。這篇研究特別引人注意的地方在於作者還試圖解構這些正當性和地位加強的效果和因為這些關係連結的存在所帶來資源轉移效果的不同。作者認為和一個著名的企業組織形成了聯盟所產生的正當性或地位加強的效果，會隨著生物科技公司創立時間的長短而有所不同。在公司新創之時，投資者對於其價值存在著極大的不確定性，隨著時間的經過，此種不確定性必然慢慢地減少，假如和著名的企業組織間存在之關係連結具有重要的象徵性，那麼正當性或地位加強的效果對於新創公司是最大的，反之，如果和著名的企業組織間所存在之關係連結僅是為了資源的移轉流動，這個效果並不會隨著公司創立時間的長短而有所不同。<sup>309</sup>

## 第三目 經濟效益的面向

談到網絡型態組織的功能時不能不提及此種組織形式所直接帶來的成本和

<sup>307</sup> See JAC. Baum & C. Oliver, *Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations*, 57 AM. SOCIOLOGICAL REV. 540, 555-7 (1992).

<sup>308</sup> See T. E. Stuart, H. Hoang & R. Hybels, *Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures*, Work. Pap. U. Chicago Grad. Sch. Bus (1997).

<sup>309</sup> Joel M. Podolny & Karen L. Page, *supra* note 298, at 64 (1998).

品質方面之經濟效益。學者Williamson曾提出在某些特定的條件下網絡型態組織能夠降低交易成本，<sup>310</sup>不過純粹從交易成本理論之觀點來看，並不將信任或利他的行為視作和網絡型態組織密切相關，因此也招致了許多批評。許多社會學家試圖去降低或否定交易成本在網絡型態組織產生扮演之角色，希望能從這些經濟以外的觀點來探討網絡型態組織形成。正因如此，即便在社會學家承認網絡型態組織得以降低交易成本時，他們所強調的重點也在於組織成員間彼此的信任，而非契約的條款造成交易成本降低的基礎。

或許更重要的一點是，這些社會學家強調品質改善的效益更勝於成本降低的效果，例如學者Uzzi在比較長期性或是關係性承包契約關係，相對於單純對等的承包契約關係時，便提出前者因為能夠讓買賣雙方在特定關於品質議題上進行豐富的溝通，通常比較容易達到高品質的生產。<sup>311</sup>

有些社會學者也主張混合模式組織所帶來的其中一個經濟效益在於，此種組織形式對於外在不可預期之環境變化的適應性。相對於單純的市場，網絡型態組織藉由促進廣泛的溝通，在面臨到無法完全依賴價格機制傳達或理解的重大情勢改變時，更便利於成員彼此間的協調配合，同時，因為網絡型態組織的界線範圍相對於層級組織通常較易於調整，因此也比較容易進行組織成員的更替，來回應外在情勢的變化。<sup>312</sup>

#### 第四目 其他功能面向

除了上述比較常被提到混合模式組織所能發揮之功能外，一些社會學家和組織理論者也提出了其他網絡型態組織的效益所在。例如，資源依賴學者一貫主張，企業組織可以透過強化自身和特定資源提供者間的關係，舒緩可能之外在條

<sup>310</sup> OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27.

<sup>311</sup> B. Uzzi, *supra* note 193, at 61-4.

<sup>312</sup> Joel M. Podolny & Karen L. Page, *supra* note 298, at 65-6.

件限制或不確定性。學者Pfeffer & Nowak將此基本想法適用到合資企業的形成上，發現在寡占的產業中，會有最高比例的企業從事產業間的合資結盟，因為在寡占產業中企業對於他們競爭者的行動面對最高的不確定性，學者認為該項發現正可以做為證明合資是用來降低該不確定性的一種方式。<sup>313</sup>

除此之外，學者Perrow也提出了他稱之為小規模企業網絡（Small firm networks），或是小規模生產者網絡所伴隨之社會福利效益，<sup>314</sup>其認為相對於大型、官僚式的層級組織形式，小規模企業網絡提供了個別經濟行為者較大的自主性，使財富的分配更為平均，並且可以激發組織成員間的認同感。<sup>315</sup>

## 第二項 不同分析面向的建立

從管理的觀點來看，這些大量不同型態混合模式的興起，代表了企業可以透過更多元的方式來拓展自身的資源和能力，或是進行策略性地改變以重新在既存的產業環境中尋求新的定位（repositioning）；而從理論的觀點來看，這些混合模式相對於傳統組織所具有的獨特性，也大大衝擊了現有理論在描述和解釋其產生之原因和運作方式上的能力。因此，本文以下嘗試透過探討這些混合模式所具有的某些共同面向，進一步建構出一個粗略的分析性架構，希望能有助於深入探討這些不同型態的混合模式之間的異同，促成更多的理論和研究的進行。

### 第一款 目標的廣度

眾所周知，混合模式代表了眾多原本獨立企業組織之結合，這些不同組織各有其一定目標、價值與動機，在彼此利益相衝突時應如何解決，維持混合模式成員間之和諧，是一個混合式組織架構成敗與否的關鍵所繫。因此，一個共同目標的建立對於形塑一個成功的混合式組織是必要不可或缺的，此外，目標的廣狹與

<sup>313</sup> See J. Pfeffer & P. Nowak, *Joint-Ventures and Interorganizational Interdependence*, 21 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 398, 403-4, 408-15 (1976).

<sup>314</sup> See C. Perrow, *Small Firm Networks*, in EXPLORATIONS IN ECONOMIC SOCIOLOGY 277 ( R Swedberg ed., 1993 ).

<sup>315</sup> Joel M. Podolny & Karen L. Page, *supra* note 298, at 66.

否更可以作為判斷組織成員的行為適當與否的指引。<sup>316</sup>不過，要決定一個混合組織的目標範圍應包含多廣卻不是件容易的事，甚至會面臨極大的矛盾。舉例來說，一個較為廣泛的目標雖然足以提供較大的空間，避免組織成員間對於特定議題產生過大的歧見，然而卻可能無法提供一個明確的方向來協調成員間衝突的利益和意見；相反的，一個較為狹窄、特定的目標雖然可以讓組織成員明確的預期到彼此的權利義務分際所在，但卻可能在面臨許多重要議題上留下過多的空白。

因此，作為理論分析的第一步，了解一個混合式組織目標廣狹的建立乃是一個不可或缺的面向。以下僅提出若干研究命題，以作為分析混合組織目標可能的方向：<sup>317</sup>

第一，當一個混合組織設定的目標較其實際所從事的活動廣泛時，容易導致內部成員做過多不必要之要求，意即，組織的資源會遭到成員投機取巧的行為所利用。



第二，當一個混合組織設定的目標較其實際所從事的活動狹窄時，容易導致內部成員缺少足夠的合作意願，以追求更大的利益。

第三，混合模式組織目標的廣狹就好像一道光譜，從目標最廣泛的一端往下排列依序是：併購、合資、授權契約、和供應商間之契約安排。

## 第二款 混合組織與其成員間界限的劃分

在確定了一個混合式組織目標的範圍之後，另一個重要的議題在於每一個成員應該投入多少資源於該組織中？成員彼此間對於該組織所能行使的權限範圍

<sup>316</sup> See W. R. SCOTT, ORGANIZATIONS: RELATIONAL, NATURAL AND OPEN SYSTEMS, 32 (1987).

<sup>317</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 239.

又有多大？這其中牽涉到的是每個成員與該組織間以及其彼此間權利義務劃分之界限所在，更廣泛地來說，其實就是對於混合式組織之控制權的安排。

混合模式組織的存在原本即是為了因應單一企業組織所無法解決、克服之困難而產生，讓不同企業的資源能夠整合發揮最大的價值效用，為此，不同的資源要素必須在組織及其成員間相互移轉和流動，讓原本涇渭分明的單一企業間之界限變得模糊，可以彼此滲透。<sup>318</sup>從交易成本分析的觀點來看，這樣一種可滲透性（preambleability）概念的本質和範圍應該擴展到何種程度，取決於特定資源要素是歸屬混合組織還是交由其成員利用，兩者相對成本的大小而定。<sup>319</sup>

綜合上述分析，關於混合模式組織界限之劃分，以下本文僅提出若干研究命題，作為未來探索混合模式組織的初步方向：<sup>320</sup>

第一，若一個混合模式組織缺乏明確定義（well-specified）的界限範圍，容易導致其成員將原本自身應負擔之責任、義務轉嫁予該組織，或是不當取用組織之資源，影響組織應有的績效。

第二，不同型態的混合模式組織會面臨到的組織界限劃分問題（例如，關於每位成員應貢獻的資源，或是對於組織資源分配的歧見等）在程度上也有很大的差異。以併購來說，通常面臨的爭議是最少的，因為在併購中透過所有權的安排，對於權利義務的歸屬已提供了非常明確的界限。同樣地，在授權契約或是和供應商之契約安排中，構成該合作方式的本身即提供了界限所在。相反的，在合資事業中，因為潛在對於組織成員和該組織資源範圍的模糊性，關於組織界限劃分之問題可能是最為複雜的。

<sup>318</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 238, 240.

<sup>319</sup> OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27.

<sup>320</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 239.

### 第三款 價值創造的過程

混合模式組織之形成是為了結合不同企業間的資源和能力藉以發揮原本在單一企業的情況下所無法達成之競爭優勢，因此，當一個混合模式組織其架構初步形成之後，應如何促使成員間的合作，便是研究混合模式組織之理論及管理實務上的核心議題。以下為了說明混合模式組織之成員間應透過怎樣的方式來協調彼此不同的作業流程、生產哲學、以及管理系統等等，以發揮出合作的最大價值，本文將借用學者Tompson對於技術性相互依賴所提出之幾個分類概念，來說明其中的若干重要面向。<sup>321</sup>

在聯合相依（pooled interdependence）的混合模式組織下，成員將自身的資源和能力集中在混合模式組織的架構下，彼此各取所需，互通有無，在這種情況中，幾乎沒有任何對於相互協調性的需求。



在序列相依（sequential interdependence）的混合模式組織下，成員彼此間的關係是依序向後串聯的（例如：供應商和製造商間的契約安排），此時，最重要的關鍵在於確保成員彼此間的接觸點能夠協調、符合，不僅僅包含一些技術性的問題，還包括提供足夠詳細明確的產品規格，確保不同成員所生產之零件能相符，以及一些管理上的問題，例如更改交貨的時程等。

在互惠相依（reciprocal interdependence）的混合模式組織下，成員間彼此交換產出並且互相學習，此種形態的混合式架構對於成員間相互協調性的需求是最為廣泛的。這樣的整合協調通常無法在事前即明確地作出規範，必須依靠合作模式建立之初採取一種較為鬆散而有彈性的形式，並隨著成員間的互動而逐漸形成。

---

<sup>321</sup> See J. D. Tompson, ORGANIZATIONS IN ACTION (1967).

不同程度、形態的相互依賴性會影響到對於不同的混合模式組織管理上之需求，除此之外，組織成員間協調整合的程度通常和本文之前所提及組織間界限劃分之問題，兩者密不可分，更加深了管理實務上的複雜與困難。<sup>322</sup>以下本文試著提出若干命題，以作為日後理論研究及管理實務上的參考：<sup>323</sup>

第一，在混合模式組織中，若對於價值創造的程序缺乏正確的理解，容易導致組織成員之管理階層對於該組織之生產程序缺乏共識，阻礙彼此間有效的合作。

第二，在聯合依賴的混合模式組織中，關於價值創造程序所面臨的困難會隨著以下不同類型的資源共享而逐漸增加：從財務資源、資本性設備、技術、營業秘密（know-how）到人力資源。

第三，即便是面對相同程度、類型的互惠依賴，在混合模式組織中所遭遇關於價值創造程序管理之困難，遠比單一集權企業組織要複雜許多。

第四，在序列依賴的混合模式組織中，對於價值創造程序管理之成功關鍵，在於組織成員彼此間在技術和行政管理協調之機制設計之良窳。

第五，在互惠依賴的混合模式組織中，當組織內部之架構設計能較鬆散、有彈性，並且成員彼此間能夠達到相互的共識和理解，則能將合作的價值、效用發揮到最大。

#### 第四款 混合模式組織的穩定（管理）機制

在此，我們進入關於混合模式組織之最後一個議題—即組織內部的管理機

---

<sup>322</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 241-2.

<sup>323</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 239.

制。為了後續討論進行之便利，本文先試著回顧交易成本理論中對於市場和層級組織間的區分作為起點。

眾所周知，早先Coase & Williamson將市場與層級組織視為兩種涇渭分明的治理機制。<sup>324</sup>然而，在近二十年來，無論是法律學家、經濟學家、社會學家，或是組織理論者皆已體認到兩者間的區分並非如此理所當然，一成不變的，在這兩端之間事實上存在著無數種不同型態混合模式之治理機制。<sup>325</sup>因此，當我們將關注的重心放在混合模式的組織構成時，一方面可以將傳統市場以及層級組織兩種不同的治理機制所具有的特色作為參考座標，另一方面更必須認知到每一種混合模式組織的產生皆有其獨特性，僅訴諸於傳統之理論分類恐有未洽。<sup>326</sup>

以下本文試著提出三種不同的治理機制，作為討論混合模式組織可能的管理機制之參考。<sup>327</sup>當然，這三種機制僅是一個概括的分類，其下可能包含眾多不同型態、程度的變形，並且三種機制間也有彼此流動，交錯適用的可能，因此，在實際套用到個案中的混合模式組織時必須注意作出必要的修正。

第一種治理機制是傳統集中式層級組織所採用制度化的規則、程序，讓其中每位成員扮演好自己的角色並對他人的行為產生期待和依賴。這種組織性制度的建立可能來自於企業慣例、對於標準化作業流程的採用、或是訴諸於權威，藉此形塑出一個穩定的制度化網絡提供其中的每位成員協調溝通彼此行為的參考座標。

從文化的觀點來看，這種組織制度之所以能夠提供穩定的力量是根植於共同

<sup>324</sup> R. H. Coase, *supra* note 24, at 386; OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 141.

<sup>325</sup> See Amitai Aviram, *Regulation by Networks*, 2003 B. Y. U. L. REV. 1179, 1189-91, 1194-5, 1205-11 (2003).

<sup>326</sup> See Claude Ménard, *supra* note 291, at 360-5.

<sup>327</sup> Bryan Borys and David B. Jemison, *supra* note 297, at 242-3.

分享的規範和信念價值，成員間的互信是此種治理機制運作的關鍵所在。不過，在一般的混合模式組織中往往缺乏共同的文化背景和信仰來提供足夠的權威和互信的來源。

第二種管理機制是指該產業或經濟部門所普遍採用的運作慣例。雖然此種產業慣例的運作缺乏上述第一種治理機制源自於共享的價值和權威而來的規範力量，但確實可以在組織成員間創造出一種穩定的期待。因此，許多企業組織之管理階層偏好採行此種治理機制，以避免違反產業運作的慣行，即使是這些慣行沒有拘束性的規範力量。

除此之外，有些企業成員為了確保混合模式組織運作的穩定性，會將成員彼此間之利益和該組織的成功相互連結，或是藉由交換雙邊擔保（bilateral hostages），例如：企業重要的幹部或資本設備等。上述的這些方式都要比發展出具規範性約束力量的協議（例如一致的組織文化）要容易許多。

第三種治理機制是透過契約，也就是混合模式組織外部的力量（例如法院）來達成。這種機制最大的一個好處在於，已經存在於一套制度性的規範安排可供適用，而且在大多數的經濟環境中，這些規範均有其普遍一致性，每位組織成員都能輕易的理解。然而，此種垂手可得，簡便易行的治理機制其最大的缺點就在於，缺乏彈性以適應今日商業環境的多樣性。除此之外，純粹契約式的治理機制所帶來的投機主義和資訊不對稱的問題，在混合模式組織中容易造成更多的弊病。

綜上所述，混合模式組織的穩定機制可以透過其成員彼此共享的規範及信念價值，或是藉由採行普遍的產業慣例，抑或是依靠組織外部的制度，例如：司法制度來強制執行混合式組織之契約安排。每種治理機制本身都有其缺點，例如雖

然特定於混合模式組織的共同規範具有強大的約束力並能彈性調整，但規範的產生卻是漫長而複雜的；而外部的制度規範雖然簡便易行，但在對抗組織成員投機行為的效果上卻十分有限；至於契約在面對未來的不確定性時，難以在事前作出明確的規範安排。

以下本文試著針對混合模式組織的管理機制提出若干研究命題，供未來研究討論之用：<sup>328</sup>

第一，在所有型態的混合模式組織中，特別容易遭遇高度的不確定性並且需要緊密合作（例如：有較廣泛的目標、面臨高度的相互性依賴、或是牽涉到營業秘密的轉移）的類型，會較那些不需要面對高度不確定性，或是需求緊密合作的混合模式組織來得更為依賴信念和規範（例如組織的文化和制度）。

第二，由於規範性連結之形成包含了緊密的互動和信任，並且契約安排在對抗投機主義的產生效果不彰，因此，倘若混合模式組織中的成員仍需保持某種程度的競爭關係時，對於此種契約或規範性治理機制的依賴，會比不具競爭關係之混合模式成員來得少了許多。

第三，併購作為一種長期性的混合模式組織形態，會較為依賴特定於組織之規範（例如組織文化、社會化過程等）來作為一種治理機制。

第四，合資企業因為常常需合作面對未來的不確定性，且彼此間缺乏緊密的關係，因此較為依賴組織外部的制度（例如上位的目標或是雙邊擔保）做為其治理機制。

---

<sup>328</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 239.

第五，在授權契約以及供應商契約安排中，由於成員間彼此的貢獻很容易在事前明確訂定，事後加以衡量，因此相較於其他型態的混合模式組織比較容易採用契約締結作為其治理機制。

#### 第五款 小結

透過上述對於混合模式組織四個基本面向的分析與了解，相信無論是對於理論研究者或企業的經營階層來說，都能對近年來大量增加的企業組織間之合作模式有更深的認識。雖然上述四個議題個別都有其重要性，不過，更重要的一點是，我們不能因此而忽略了這些議題彼此間所產生的重要互動、連結。舉例來說，在討論到混合模式組織目標設定的廣度時，事實上背後牽涉到的即是每位組織成員投入資源的多寡，而這同時也決定了組織及其成員彼此間權利義務界線之劃分；反面而言，每位組織成員投入該組織資源之多寡，當然也會影響其目標設定的廣度。<sup>329</sup>

### 第三項 形成混合模式組織之條件與限制

如同上述提及，經濟學家、社會學家以及組織理論學者從事大量的研究，並提出混合模式組織相對於傳統單純的市場或層級組織，所能發揮出的種種功能效益，一個令人好奇的問題是，既然混合模式組織可以達到學習、正當性或地位的加強、對外在環境更強的適應並帶來眾多經濟效益等，那麼為什麼不是所有的經濟行為者都普遍採用此種組織形式？本文之前關於網絡型態組織功能之說明，僅闡述了經濟行為者之所以採用該組織形式的原因，並未解釋在什麼條件下經濟行為者仍寧可選用傳統的市場或層級組織形式。

可以預期得到，對於網絡型態組織之採用必然會隨著不同的產業間有許多的差異。舉例而言，既然網絡型態組織可以發揮促進學習的效果，此種組織形式在

---

<sup>329</sup> Bryan Borys & David B. Jemison, *supra* note 297, at 244.

知識廣泛傳播，需求不斷更新進步的產業中必然受到較高的青睞，<sup>330</sup>因此，我們可以想像得到，在生物科技產業此種相對於鋼鐵等傳統製造業會較廣泛的採用網絡型態組織。

不過除此之外，我們又如何解釋在相同的產業中對於採用網絡型態組織偏好不同的差異原因所在？上述的疑問事實上可以把它歸類成兩大問題：第一，是什麼因素決定經濟行為者選擇採用網絡型態組織？第二，在經濟行為者決定選用網絡型態組織時，又有哪些條件限制了其所形成之網絡關係的型態？<sup>331</sup>

關於第一個問題，學者Baker在檢視企業和投資銀行間的關係時試圖加以回答。Baker區分了三種投資銀行和其企業發票者（corporate issuer）間的媒介（interface）：一種是牽涉少數銀行長期性連結的關係性媒介（relationship）；一種是涉及大量的銀行短期接觸的交易性媒介（transaction interface）；另一種則是介於上述二者之間的混合式媒介（hybrid interface），關係性媒介明顯的是對應到網絡型態組織，而交易性媒介則對應到市場結構。在使用了許多參數（例如規模大小或取得資源的管道）來衡量一間企業的力量後，Baker發現擁有較大企業會傾向於採用交易性之媒介，相對於此，僅有那些比較弱小並且依賴投資銀行的企業會採用關係性媒介。<sup>332</sup>

上述的研究對於我們了解經濟行為者為何會採用網絡型態組織提供了相當大的啟發，不過若單純依循Baker的想法，似乎是只有力量較小的企業才會選擇採用網絡型態組織，然而事實上，這並無法充分解釋為何規模較大的企業就不須利用網絡型態組織所帶來之效益，未來仍必須要依賴更深入的實證研究融合上述

<sup>330</sup> Walter W. Powell & P. Brantley, *supra* note 306, at 366.

<sup>331</sup> Joel M. Podolny & Karen L. Page, *supra* note 298, at 67.

<sup>332</sup> See W. E. Baker, *Market Networks and Corporate Behavior*, 96 AM. J. SOCIOl. 589, 593-6 (1990).

的發現以及眾多文獻理論所強調網絡型態組織之功能，唯有如此才能提供更令人滿意之答案。

另外，從生態學慣性（inertia）定律的觀點來看，或許能夠提供我們一些了解經濟行為者採用網絡型態組織與否之原因所在。例如，按照學者Stinchcombe對於組織定性（organizational imprinting）的看法，其認為一個組織架構的重要特色在組織早期建立後便很難再加以更動。舉例來說，在電腦產業中的一些老牌公司例如IBM或是DEC都是垂直整合的企業體，因為在那個年代缺乏一個有效率的市場可以取得各種電腦的零件，迫使企業有很強的功能上之需求採用垂直整合的型態。相反地，時至今日一些較年輕的電腦公司例如Sun Computers, Compaq以及Silicon Graphics等企業都是採垂直分散（vertically disintegrated）的模式，廣泛地依賴和外包商間的關係，即是因這些公司都是在許多電腦零件皆已存在有效率的市場時誕生之故。因為要進行大規模的企業組織架構之再造（organizational restructuring）既複雜又困難，讓這些老牌公司不是無法就是缺乏意願來修正它們垂直整合的架構，以便利用較有效率的市場來進行零件之採購。

第三個解釋採用網絡型態組織與否差異傾向的因素是國情文化。每個國家間文化以及法律制度上之差異可能會影響到該國產業對於採用網絡型態組織之傾向，學者Dore就認為存在於網絡型態組織背後的價值觀是比較接近於一種集體主義的傾向（collectivist orientation），因此在比較有群體觀念的國家中該種組織形式之採用會較為普及。<sup>333</sup>像在義大利，稅法較為優惠小規模企業者，因而大大地鼓勵了小規模企業網絡之形成而非大型的層級組織。

上述幾種解釋或許都在某種程度上或多或少的說明了經濟行為者採用網絡型態組織與否之原因，但每個解釋也都存在著其盲點和漏洞，無法提供一個完全

---

<sup>333</sup> R. Dore, *supra* note 299, at 468-72.

令人滿意的答案，希望本論文能夠發揮些許拋磚引玉的效果，促使未來有更多關於網絡型態組織形成之原因、條件的理論和研究提出，加深我們對此種組織形式的了解。

現在讓我們將焦點回到之前所提及的第二個問題，即在經濟行為者選擇了網絡型態組織後，又是什麼樣的因素影響了這些網絡型態組織形成模式之不同？一些研究者將網絡型態組織所發揮之功能和其因而形成之模式做一連結，認為不同類型網絡型態組織模式之形成，取決於何種模式最能夠達到經濟行為者所追求網絡型態組織的功能。例如，學者Lincoln等人透過交易成本和資源依賴的動機檢視日本的領導廠商間所形成網絡連結的模式。<sup>334</sup>

除此之外，學者Mowery等人則以吸收能力（absorptive capacity）的觀點來解釋技術分享聯盟（technology-sharing alliances）形成之模式。Mowery等人認為一間企業從它潛在的夥伴獲取知識的能力，取決於該家企業擁有相關聯知識的存量，因此，一家企業不太可能會去和另外一家技術跟自己有很大差異的公司進行結盟。依此，作者假設並且發現證據證明，一間企業最有可能和另一間擁有的技術和其本身只有中間程度距離（at an intermediate technological distance）之企業從事技術分享聯盟。<sup>335</sup>

另外，學者Gulati可能是對網絡型態組織形成模式之界線提出了一個最一般的觀點。Gulati在檢視了眾多企業聯盟之形成後，認為決定時點 T 聯盟形成之模式最重要的因素就是在時點 T-1 時聯盟形成之的模式。也就是說，Gulati假設了在某特定時點一企業會不會和另外一間企業結盟，是決定於過去這兩家企業間直接的接觸以及透過相同產業其他公司間接的網絡聯結之函數。Gulati主張並

<sup>334</sup> See J. R. Lincoln, M. L. Gerlach & C. Ahmadjian, *Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties*, 57 AM. SOCIOLOGICAL REV. 561 (1992).

<sup>335</sup> See D. C. Mowery, J. E. Oxley & B. S. Silverman, *supra* note 182, at 81 (1996).

且發現證據證明這些間接的連結可以同時發揮一種參考和控制的功能，提供關於每位潛在組織夥伴的可靠度資訊，同時，當聯盟中的任一企業未以善意、誠信作為時（act in good faith）更可以發揮同儕間懲罰的效果（a source of peer sanctioning）。同樣的，學者Powell等人對於之前存在的網絡關係模式能夠決定今後形成之模式也提出了一些相似的觀點。<sup>336</sup>

如果我們將上述的看法視作網絡型態組織形成模式之限制，可以得知一家企業通常會較無意願或無法和另一企業形成網絡關係，假如兩者之間之前缺乏一些直接或間接的連結。

值得注意的是，上述關於網絡型態組織形成模式限制之因素不僅僅影響到企業間最初關係的形成，同時在彼此建立的關係持續性上也會發生作用。例如，依照學者Gulati所主張，一間企業和其他事業間形成聯盟的能力取決於之前彼此間所存在直接與間接的關係連結，假如此種看法是正確的，企業便有誘因持續維護自己所參與之聯盟，以便為將來和其他企業間的合作結盟定下基礎，即使現成之聯盟對其本身並未帶來實質的益處。除此之外，既然信任度與責任感對於一個成功網絡型態組織的運作是如此的重要，不可避免地自然會限制到一間企業組織為了回應自身利益的改變來調整、重塑其網絡關係的能力。

回過頭來，是否存在著一些因素限制企業離開已經參與之網絡型態組織，假如一間企業要離開、破壞其原參與之網絡關係連結會導致很大的聲譽上的損失（reputational costs），那麼至少在這些情況下，不依靠信任度和責任感作為基礎的市場或層級組織治理架構會相對於網絡型態組織具有更好的調適性。更一般性的來說，假如一個關係網絡的解消確實存在一些限制因素，那麼我們似乎可以很合理的推論，網絡型態組織即便在已達成其原本設定之目標後，仍可能為了某些

---

<sup>336</sup> W. W. Powell, K. W. Koput & L. Smith-Doerr, *supra* note 170, at 116.

聲譽或關係上的考量而持續下去。<sup>337</sup>

#### 第四項 造成混合模式組織失敗之原因

雖然本文之前提及近幾十年來企業間不斷的從事各種形形色色的結盟、合作，造就了各式各樣不同類型網絡關係的形成，同時，這些林林種種的網絡型態組織也確實發揮了上述經濟學者、管理學者以及法律甚至是社會學者所提出的種種功能價值，不過，事實上並不是所有網絡關係的形成都能達到其原本所設定的目標，更精確的說，甚至大部份企業間的結盟、合作最後都是以失敗收場。儘管缺乏一個客觀的數字告訴我們網絡型態組織的失敗率為何，然而從各種期刊、報章雜誌、電視等媒體中可以得知一種最為普遍常見的網絡關係型態—策略聯盟有相當大的比例是失敗的。當然一個組織型態的成功失敗與否並沒有一個明確的定義，有時這概念是相對的，而且要論斷網絡型態組織的失敗率有多高，前提是我們應該去比較不同類型的組織架構（例如市場和層級組織等），才能知道孰優孰劣。



然而，即便在缺乏相關的實證研究下，對於在何種情況中網絡型態組織能夠達成其設立的目標，而在哪些情況下又會以失敗收場，仍然值得我們進一步深入的探討和注意。雖然學者間也都普遍的意識到網絡型態組織可能失敗的風險，但這樣的認知並未導致大量實證研究的進行，或許對於此一主題研究工作的缺乏一個很重要的原因在於取得長時間網絡型態組織經營績效表現資料上之困難。並且，網絡組織的失敗很少會發生在一個特定的時點，即使一個聯盟是在某特定的時間終止，參與的企業成員也很少會對外公開該網絡型態組織的終止，因此，使得研究者難以取得相關的資料，進行網絡組織失敗原因的研究。

學者Uzzi嘗試處理以上的問題，他認為組織成員間關係性的交易會比一般的

---

<sup>337</sup> Joel M. Podolny & Karen L. Page, *supra* note 298, at 70.

平等商業交易（arms-length transactions）來的發揮更多的功能，不過，他也主張網絡形態組織中關係和績效表現會呈現一個U型反轉的型態，也就是說，雖然關係間的交易是優於一般交易，然而若一個網絡型態組織過分依賴於成員間的關係性連結，反而會造成該組織的績效表現陷入關係的泥沼。<sup>338</sup>

一些研究也指出在網絡型態組織中運作、經營的能力是一種必須學習的技能，因此企業間結盟、合作的成功與否是取決於參與之成員對於該組織形式的經驗和熟悉程度。如同學者Powell & Brantley注意到的：「成功的企業是那些能夠最快速學習如何獲取外部的連結，而不製造敵人或以投機取巧的方式行事。」<sup>339</sup>這些研究帶給我們最大的啟發在於，網絡型態組織成功的可能性會隨著其參與成員對於該組織形式的經驗、熟悉與否而逐漸遞增。

除了上述提及經驗對於組織成員的重要性外，其他一些研究也提供了關於網絡型態組織成功、失敗與否的行為決定因素觀點。舉例而言，學者Doz主張許多的因素，例如任務統整的程度、組織文化的相似度以及組織間目標的相容性都會影響到參與的成員從他方學習知識的能力。<sup>340</sup>同樣地，學者Parkhe也認為學習和調適是影響一個聯盟的持續性和成功率的關鍵因素，特別是著重在組織成員間的多元性會如何影響到彼此的學習和適應。

另外，我們也可以嘗試從本文之前所提到關於形成網絡型態組織的限制因素，作為探討組織失敗原因的切入點。如同之前提及，學者Gulati主張一個聯盟形成的可能與否，是參與的企業和其他企業間間接關係連結的函數，這些間接的關係連結就像是傳遞關於聲譽和同儕監督的導管。其實，換個角度思考，上述因

<sup>338</sup> See B. Uzzi, *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect*, 61 AM. SOCIOLOGICAL REV. 674, 693-6 (1996).

<sup>339</sup> Walter W. Powell & P. Brantley, *supra* note 306, at 371.

<sup>340</sup> See Y. L. Doz, *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?* 17 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 55, 69-70 (1996).

素不只關係到聯盟形成的可能性，也可能影響到其失敗與否的，也就是說，缺乏足夠關於聲譽和同儕監督的資訊往往會增加一個聯盟最終邁向失敗的可能。<sup>341</sup>

## 第五節 以交易成本理論研究不同企業交易架構產生的因素

### 第一項 產生合資企業的特定條件—以契約、合資和併購三種企業合作類型 作為比較分析

企業間合作關係的類型其程度從鬆散到緊密可以包含：從最單純的短期契約到企業間的收購或合併，形成完全單一所有權的層級組織。關於企業間合作關係形成之動機，雖然存在著許多理論文獻說明各類型之企業結盟，背後所欲追求達成之經濟目的，但這些討論普遍存在的一個共同問題卻是，即便企業間的合作確實可以發揮這些學者所提出之目的、功能，但是否只有透過企業間合作結盟的方式才是追求此些目的的最佳手段，特別是當企業面臨不同合作類型的選擇之時，究竟有哪些情況是構成企業合作結盟充分而必要的條件？假若企業在面臨單純契約締結、合資或併購整合等三個不同選項時，那些因素決定了最後合作關係的類型為何？針對這些疑問，以下本文將採用交易成本學派之理論架構，針對各種不同影響企業間交易架構選擇之因素、條件進行分析和研究，試著以統一的架構來解釋各種合作類型產生之原因所在。

#### 第一款 區分標準

關於企業間合作關係類型之區分，有一種方式是以涉及股權投資之有無作為標準。涉及股權投資的企業合作可能包含合作夥伴之一取得其他成員之部分或全部股份，或是由所有成員共同出資成立一法律上獨立的經濟個體（即所謂合資），所有股份由參與企業共享並依照彼此的貢獻度高低分配賺取之利潤。相反地，不涉及股權投資的企業合作所包含的範圍相較之下較為多樣，從授權協議、產品行銷、原料供應，或技術協助和管理契約等等，主要是包含一系列形形色色的契約

<sup>341</sup> Joel M. Podolny & Karen L. Page, *supra* note 298, at 73.

約定，時間從短期到長期、關係從鬆散到緊密不等。簡單來說，我們可以將所有不涉及股權投資的企業間合作統稱為「契約」。而以下之說明則將以契約、涉及股權投資中的合資企業（Joint Ventures, JV）和企業間的併購及整合三者作為比較對象。

## 第二款 合資企業的類型與特性

首先，為了後述討論的便利，我們在此將合資企業區分為二種不同之類型：「規模合資」（Scale JV）指的是二家或二家以上的企業共同進入一個新的市場、或是產品製造、行銷的鄰接階段。這類合資企業的主要特色在於它們是由企業間相同或類似的行動所構成，例如向前、或向後的垂直整合、水平擴張或多角化經營等。至於「連結合資」（Link JV）通常則是由參與企業間追求不同的營運策略所構成，例如，此類合資企業可能對於成員之一代表的是垂直性的投資，但對於其他成員而言可能是為了追求多角化的經營。<sup>342</sup>

不論是規模合資或連結合資都具有以下二個主要特性，做為和契約或單一所有權的層級組織之區別：第一，參與合作的企業夥伴和合資企業間之關係是以股權為連結，二者存在上下的階層關係。此種股權投資暗示著透過監督、命令制的協調整合方式，相較於純粹的市場機制或契約締結，更能符合企業間相互協調之需求。因此，合資企業在某程度上代表了一種內部化整合的形式。第二，對於合資企業的控制權掌握是由二家以上的企業所共同分享，此點形成和單一企業持有全部股份之層級組織最大的不同。<sup>343</sup>

本文接下來的說明便在於闡述這二大特性在哪些條件、情況下會使得合資相對於市場機制或契約協議更受到企業在進行合作結盟時的青睞，同時，是哪些因

<sup>342</sup> See Jean-Francois Hennart, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, 9 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 361, 362 (1988).

<sup>343</sup> See *id.* at 363.

素讓企業選擇共同分享股權而非採取單一所有權之形式？藉由交易成本學派的理論架構分析，或許可以讓我們更加清楚形成企業間合作、結盟真正的條件、因素為何。

## 第二項 合資企業與契約之比較—以市場失靈為核心

基本上，所有合資企業的形成都可以將其解釋為是一種用來克服中間投入要素市場缺乏效率之機制，換句話說，市場的無效率性（或稱市場失靈）是構成合資企業出現的必要條件。要判斷一個市場失靈與否取決於很多因素，其中包含技術性、政治性和社會性的原因等，而要分析特定市場的交易成本特質為何，需要完整、仔細的研究其上游和下游階段所使用的技術，以及其對於每一個階段潛在市場參與者的影響，其中包含企業層級（firm-level）的分析<sup>344</sup>以及整體產業面（industry-level）的分析<sup>345</sup>等。然而，以下這個說法應該是可以普遍地被接受—即包含一些原料和零組件、特定形態的知識、財務資本以及行銷服務等，這些投入要素大多是存在不完全競爭且參與者有限的市場中，正因如此，使得企業必須選擇內部化這些交易過程，同時，在某些特定的情況下，更因此等高交易成本的存在，使得企業會選擇合資勝過完全所有權的企業組織。<sup>346</sup>以下將分別舉例說明之。

### 第一款 原物料和零組件

某些原物料及投入要素之市場特徵，可以用來解釋為什麼在特定的產業中，合資企業會受到廣泛的採用。本文以下的討論將以製鋁和製錫業以及它們各自的中間投入要素市場—即鋁礬土礦和錫礦為例。

<sup>344</sup> See, e.g., G. Walker & D. Weber, *supra* note 26, at 373; See also K. Monteverde & D. Teece, *Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry*, 13 BELL JOURNAL OF ECONOMICS 206 (1982).

<sup>345</sup> See, e.g., S. Globerman & R. Schwindt, *The Organization of Vertically Related Transactions in the Canadian Forest Products Industries*, 7 J. L. ECON. & ORG. 199 (1986); See also P. L. Joskow, *Vertical Integration and Long-term Contracts*, 1 J. L. ECON. & ORG. 33 (1985).

<sup>346</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 364.

首先要說明的是，因為科技的進步使得現代商業社會中許多經濟活動的最小效率規模（Minimum Efficient Scale, MES）不斷增加，因此許多學者主張越來越多企業間合作結盟之形成，便是為了透過規模經濟達到降低成本的效果，例如許多汽車組裝廠必須共同合作從事汽車零組件的生產，才能達到最適的規模經濟。但是不同生產階段所存在之最小效率規模的差異，並不必然構成企業結盟的必要條件，此點我們可從製鋁和製錫這兩個相似的冶礦產業中得之。

在今日不論是鋁礬土礦或鋁精煉廠的最小效率規模產量都遠大於下游從事鋁冶煉的廠商，即便是規模最大的鋁工廠也缺乏足夠的容量，吸收上游廠商最適效率的產出。因此，今日許多鋁礬土礦以及鋁精煉廠事實上都是由一群鋁業製造者所共同合作投資興建，其中合資企業更佔世界上超過一半鋁礬土礦和鋁的生產量。但相對地，在冶錫產業中雖然生產過程中的每一階段最小效率規模產量都存在極大的差異，錫精煉廠之最小效率規模產量遠大於錫礦的產出，然而錫精煉廠並未因此而由錫礦挖掘企業所共同出資營運。究竟是什麼因素導致了二者間存在如此重大的差異？<sup>347</sup>

這背後原因在於，要有效率地進行鋁礬土的精鍊，必須要求鋁精煉廠針對特定來源礦石的主要特性加以設計，因此使得鋁礬土的買賣在市場上並不容易。正因為每一鋁礬土礦都有其異質性，而每一個精煉廠都是從特定的礦區取得鋁礦石，轉換成本（switching cost）相形之下便很高。由於鋁精煉廠對於鋁礦來源存在依賴關係，欲透過市場機制來處理此等雙邊關係存在極大風險，不論是任何一方進行投資後，另一方都可藉由片面要求改變鋁礬土的價格，使他方陷入套牢（hold-up）的困境。當然，買賣雙方或許可以嘗試締結長期性的契約，在一定時間內固定鋁礬土的價格以保護自己，但問題是不論是鋁礬土礦的挖掘或精煉，都涉及到金額龐大的投資，必須要相當長的時間才能回收，在這段期間內，當事

<sup>347</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 363.

人很難預測到外在環境會發生如何的變化，並在事前針對各種可能的情況明確約定，亦即，在這種長期契約中，契約約款大多是不完整的，<sup>348</sup>使得雙方當事人都暴露在投機行為的風險當中。因此，鋁生產商必須使用股權投資的方式，來控制鋁礦供應的穩定性，透過股權的投資可以協調買賣雙方的誘因，降低投機行為發生之問題。

相反地，在製錫產業中各生產階段的整合可以很有效率的藉由市場機制來達成。因為挖掘出的錫礦實際上已十分接近純錫，並且可以提供給任何錫冶煉廠來處理。同時，錫屬於半貴重金屬，相對於其價值，運輸成本實際上並不高，這些特性都使得錫礦的交易存在活躍、有效率的市場，錫冶煉廠不需擔心賣方會有何投機、掠奪之行為。因此，從事錫礦挖掘的企業和錫冶煉廠之間也就不存在強烈合作結盟的動機。

總結來說，當某些原料或零組件的最小效率規模產量遠大於單一廠商的需求，同時，對於買方來說該原料或零組件具有獨特性，難以在市場上輕易購得，此時，企業間的結盟便容易發生。例如汽車裝配廠商針對專屬其個別模型的零組件，會透過合資等方式來穩定供應源，但針對標準配件部分則直接從市場上獨立的供應商處購得。<sup>349</sup>

---

<sup>348</sup> 對於所謂「不完全契約」的定義為何，經濟學家和法律學家有不同的看法。經濟學家認為不完全契約，是指「資訊上的不完全契約」(informational incomplete contract，或稱 contingently incomplete contract)，但法律學者所說的不完全契約，則是「權利義務上的不完全契約」(obligational incomplete contract)，See Robert E. Scott & George G. Triantis, *Incomplete Contracts and the Theory of Contract Design*, 56 CASE W. RES. L. REV. 187, 190 (2005)。

至於不完全契約的成因，可以從該原因係發生於外部或內部加以區分：從外部產生者，可能是當事人無法在事前確定未來會發生什麼事，所以無從在契約中做明確的約定；相對地，從內部而生之原因，係指當事人明明可以在契約中做出明確約定，但卻基於種種因素考量而故意不在契約中約定，See Robert E. Scott, *A Theory of Self-Enforcing Indefinite Agreements*, 103 COLUM. L. REV. 1641, 1642 (2003).

<sup>349</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 364-5.

## 第二款 知識（營業秘密）

另一個不存在有效率市場的生產要素是知識。前面提過，合資企業可以區分成二種類型，而知識的取得和合資企業會因此二種類型之不同而有不同的關係。「規模合資」的形成可以用來聚集相似的知識類型，「連結合資」則是用來包含不同型態的知識類型。為什麼知識的取得、移轉透過合資會比授權或交互授權契約的簽訂來得有效率呢？這個問題牽涉到知識此一無形資產的交易特性。

關於知識的移轉、交換很難存在一個有效率的市場，其原因在於，買方在該交易完成前很難明確的知悉其所購買標的之特性，缺少足夠的資訊來衡量該知識的價值為何。但對於買方的不確定性，卻很難要求賣方在交易之前就先提供關於該標的的特性和價值之足夠資訊，因為此等資訊的揭露就等於是將該知識的內容無償給予買方，而賣方最後可能卻毫無所得。<sup>350</sup>

雖然專利制度的設計某程度上可以用來解決上述問題，但專利制度的效率性必須取決於公部門鞏固和執行專利權人對於產品的生產、銷售之獨占權，有著強烈的意願和決心。惟有在專利制度設計、執行完善的情況下專利權人才會願意揭露他的發明。況且，專利制度還存在另一項先天上的缺陷一本來專利制度的設計是為了降低知識的買方所面臨之高資訊成本，同時賦予專利權人（知識的賣方）獨家的使用權利，為了降低市場交易成本，專利制度必須要能包含關於特定知識的全部資訊。但某些形態的知識卻很難形諸於文字，<sup>351</sup>例如廠商製造和行銷商品的經驗、專屬於特定國家的習慣和文化以及許多企業的營業秘密等，這類知識的特性在於其很難單獨存在於特定的個人或廠商之外，無法僅依靠書面文字就有效的轉移，必須依賴長期的互動關係才能交換、取得。<sup>352</sup>

<sup>350</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 365.

<sup>351</sup> See Margherita Balconi, Andrea Pozzali & Riccardo Viale, *The “Codification Debate” Revisited: A Conceptual Framework to Analyze the Role of Tacit Knowledge in Economics*, 16 INDUS. & CORP. CHANGE 823, 825-8 (2007).

<sup>352</sup> See D. Teece, *The Market for Know-how and the Efficient International Transfer of Technology*,

要交易、移轉此類秘密知識的最大困難在於，交易的任何一方在事前都很難知道該項交易產生的成本和價值究竟有多少。技術的變遷、外在環境的改變，在交易當事人締結契約之時均不可能預見，事後交易雙方很難區別，究竟該交易是單純的失敗還是要歸咎於他方負責。在此種情況下，當事人很可能會利用契約的不完整性以及事後評估、衡量績效的困難來謀取自身的利益。<sup>353</sup>這時候，層級式的協調、整合機制對於交易當事人來說是較為有利的，因為買賣雙方的利益不再處於相衝突的狀態，從事欺騙行為的誘因也會相對減少。<sup>354</sup>

從上述說明我們可以知道，透過契約的方式取得、移轉知識的成本高低會受到該特定知識的類型為何以及法律對於此一知識財產權所給予的保護程度而有不同。例如用來生產、製造特定藥物的化學方程式，是屬於可專利化的知識類型，透過專利制度便可傳達所有關於生產該產品的必要資訊。相反地，秘密知識則很難加以書面化，通常也很難專利化，即便透過專利的方式也只能提供關於利用該秘密知識的一小部份，因此，交易、移轉此類知識最有效率的方式，便是將交易當事人透過共享所有權的方式作一連結。<sup>355</sup>

根據學者從事的實證研究也顯示，企業會選擇股權連結的方式，來移轉一些無法書面化的技術、營業秘密。在鋁業生產中，最重要的營業秘密就是要知道如何根據不同鋁礦土的特性，調整製造、處理過程，這個從經驗中得來的知識主要掌握在六家長期以來活躍於該產業的鋁生產商手中。因為此等知識的秘密性，它的移轉從來不是透過授權，而是由上述六大鋁生產者以及欲進入該產業中的廠商，透過一設立合資事業的方式以完成。<sup>356</sup>

---

<sup>458</sup> Annals of the American Academy of Political and Social Science 81 (1981).

<sup>353</sup> See Eric Brousseau, Régis Coeurderoy & Camille Chaserant, *The Governance of Contracts: Empirical Evidence on Technology Licensing Agreements*, 163 JOURNAL OF INSTITUTIONAL AND THEORETICAL ECONOMICS 205, 209 (2007).

<sup>354</sup> See J. F. HENNART, A THEORY OF MULTINATIONAL ENTERPRISE 97-121 (1982).

<sup>355</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 366.

<sup>356</sup> See J. STUCKEY, VERTICAL INTEGRATION AND JOINT VENTURES IN THE ALUMINUM

有許多證據也顯示，企業透過授權的方式，僅限於交易可專利化的財產權，相反地，藉由設立合資企業卻能達到有效的移轉範圍廣泛的營業秘密、技術等不同型態的秘密知識和經驗。同時，這類知識和技術的提供者通常會派遣相關的技術和管理人員進入合資企業，以進行知識移轉的工作，但這種情況卻很少發生在授權人和被授權人之間。<sup>357</sup>

此外，可以預期的是當企業要進入一個新的產業或地區時，通常會採取與當地的經營者建立層級式的連結關係，企業選擇採取合資方式的動機高低，會隨著關於當地情況的特殊知識對於成功的經營是否有其必要，還有新進入者對於當地的環境熟悉的程度而有不同。基本上，當投資企業本國和國外的文化差異越大時，企業便有更強烈的動機、需求，去取得專屬於該國特定的知識和情況條件。

358



### 第三款 行銷管道

企業在特定區域銷售其產品，需要投資於實體化的設備（例如倉庫、製成品和零組件的庫存、維修設施以及辦公室或零售店等）和知識。因此，從事行銷之企業必須經由廣告或產品長久的銷售來建立起口碑，並根據當地的喜好和特殊情況進行商品的調整，找出適當的定價策略以及提供後續的顧客服務等。特定產品行銷管道的建立成本高低，會隨著每一不同類型產品的銷售而有極大的差異，並且在許多情況下，這些針對特定商品的投資無法移作其他目的使用，幾乎無轉售價值可言。<sup>359</sup>

在某些情況下，要進行特定商品有效率的行銷必須在一開始就投入龐大的投

---

INDUSTRY 163 (1983).

<sup>357</sup> K. HARRIGAN, *supra* note 125, at 351.

<sup>358</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 367.

<sup>359</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 367.

資，此時，行銷業者會恐懼當其投入了這些資本，試圖和生產者建立長期性的夥伴關係時，反而因此讓自己陷入套牢的困境，受到生產者的掠奪、壓榨。當然，行銷業者或許會要求在一段足夠回收其投資的時間內，擁有商品獨家銷售的權利，藉由此契約之締結來降低他方從事投機行為的風險。然而，當外在環境的不確定性越大，行銷商必須針對專屬於特定製造商產品的投資金額越高，契約涵蓋的時間越長，便存在越大的風險，該長期性契約最後可能根本無法達成雙方原先預期之目的。<sup>360</sup>當然，製造商從事投機行為也並非完全不需付出任何代價，畢竟行銷業者可藉由減少對於產品的宣傳、支援或是服務的提供，降低因為製造商的投機行為導致的損失。不過，這樣的結果事實上是我們所不樂見的，因為最後雙方兩敗俱傷，對於經濟社會效率的充分發揮以及資源有效的配置都是不利的。

經由垂直化整合商品的銷售，或許可以解決上述契約所無法處理的困境。換言之，當行銷業者必須從事的特定性投資程度越高，外在環境的不確定性越大，製造商擁有全部或部分行銷管道便越能發揮效率。

另一個行銷契約隱含的問題點在於商品的品質控管。某些商品消費者無法在購買之前預先衡量、評估其品質高低，此時，藉由商標（trade mark）的使用可以降低顧客的搜尋成本，買方也會願意為了這樣有品牌的商品和服務額外付出一些費用。因此，使用相同商標的銷售者之間，事實上是彼此相互依存的，任何業者銷售該品牌商品和服務的行為，都會影響到其他人所能獲得的利潤高低。但是，對於獨立的行銷業者來說，並不存在強烈的誘因去維護該商標背後所象徵的品質，當其藉由減少維護該品牌商品銷售付出的成本而增加收入時，最後商標減損所帶來該產品銷售量降低的損失，卻是由所有其他使用該商標之業者共同承擔。例如在加盟契約中，加盟主通常會藉由一系列契約條款的限制，防止加盟廠商從事此搭便車的行為。然而，當要達成此項目的的契約約款數量越多，同時要

<sup>360</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 367-8.

明確的定義和執行此類條款的困難度越高，製造商便存在越強烈的誘因去擁有自己的行銷管道。<sup>361</sup>

總結上述說明可以得知，當某特定商品之銷售需求投資於行銷管道的金額龐大且具有專屬性，或製造商想要防止行銷業者從事減損產品品質的投機行為，採取某種程度垂直化的上、下游整合行銷管道是較佳的方式。同時，許多的研究也顯示，開發進入特定地區的行銷管道是許多合資企業形成的重要動機之一。<sup>362</sup>

#### 第四款 資金來源

在資本市場中進行交易伴隨著高額的交易成本，債權人往往會害怕債務人未能清償其借款，此時，債權人通常會要求債務人提出一定的擔保品以確保其債權。此外，債權人的另一個選擇是仔細地監控借款人使用資金的方式。然而，特別對於許多新設廠商而言，想要從信用市場取得資金是相當的困難，因為其缺乏足夠的紀錄來證明本身的經營能力和獲利情況，並且某些風險性較高又欠缺擔保品的投資計畫（例如研究發展方案等），更難以取得充足的資金。在通常情況下，債權人往往無法僅從外部監控借款人的投資行為，因為其很難取得適時而足夠的資訊來做判斷。此時，藉由層級式的控制方式是可以降低風險較有效率的方法，如此一來債權人可以及早取得足夠的資訊，並且有足夠的權利在借款人為投資行為前介入。<sup>363</sup>

因此，在很多情況下債權人會選擇與借款人共同設立合資企業，作為融資具高風險性投資計畫的方式。許多實證研究資料也顯示，大量專門從事研究發展的

<sup>361</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 368.

<sup>362</sup> See generally B. Kogut & H. Singh, *Entering the United States by Acquisition of Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure*, in COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS (F. J. Contractor & P. Lorange ed., 1988); See also E. Anderson & D. Schmittlein, *Integration of the Sales Force: An Empirical Examination*, 15 THE RAND JOURNAL OF ECONOMICS 383, 392-4 (1984).

<sup>363</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 368-9.

企業會透過與大型廠商建立合資的方式，以取得原本無法從內部或資本市場獲得的資金。<sup>364</sup>

### 第三項 合資企業與單獨投資或併購之比較

本文之前關於合資企業與契約的比較說明了合資企業的形成是用來取得某些生產投入要素，因為透過市場機制或契約的締結均缺乏效率所致。但是，光是如此還不足以說明企業之所以採取合資形式充分而必要的條件，因為要取得這些資源還存在其它的方式：企業可以選擇併購擁有該項資源的其他組織，形成單一完全所有權的層級組織。因此，我們還有必要再進一步的解釋，在何種情況下，企業會選擇合資勝過採取併購或單獨投資。



當廠商欲取得之資產具有以下二個特性時，通常會採取設立合資企業的方式，分別是：（1）該資產具有專屬於特定企業的性質（firm-specific），（2）該資產屬於公共財（public goods）<sup>365</sup>。所謂專屬於特定企業指的是該資產不只構成企業之一部分，同時，這些資產也無法從特定企業中抽離而獨自存在；所謂的公共財則是指，他人只需付出極低的邊際成本（marginal cost）便可分享這些資產帶來的益處。當特定資產具有公共財的性質時，重置該資產要比併購或合資來得昂貴許多。因此，採取併購或合資的方式以取得該資產的利用，比重新投資要來得有效率且符合成本。而在併購和設立合資企業這二種方式間企業會如何選擇，牽涉到後續管理、經營成本的問題。<sup>366</sup>

當企業選擇併購擁有特定資產的廠商時，等於是強迫自己投入一個不熟悉、新的營運範圍，並且因為該資產具有專屬於特定廠商的性質，故而企業無法只留

<sup>364</sup> See S. Berg & P. Friedman, *Causes and Effects of Joint Venture Activity: Knowledge Acquisition vs. Parent Horizontality*, ANTITRUST BULLETIN 143 (1980).

<sup>365</sup> 所謂公共財，係指財貨同時具有消費之非敵對性與無排他性者，請參考：毛慶生等著（2001），《經濟學》，3 版，頁 246，台北：華泰。

<sup>366</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 371.

下自己想要的部分，將其他不需要的資產和營運部門售出。此時，採取設立合資的方式可以大幅的降低成本，並且有效率地完成企業期望之目標。

以本文之前提到的知識（營業秘密）和行銷管道這二個中間投入要素為例，它們均具有公共財以及專屬於特定企業之性質。雖然行銷管道的建立需要在一開始投入相當的資金，但在其建立完成後，每次行銷商品所發生的邊際成本事實上便微乎其微。一些關於生產或銷售的知識也是一樣，將這些知識、經驗和其他人分享幾乎不會產生任何邊際成本。

在某些情況下，行銷管道也具有專屬於特定企業的資產之特性，無法單獨從企業其他營運部門分離售出。假如產品的製造和行銷之間的垂直整合，是最能充分發揮效率和規模經濟的，那麼當一企業想要購入另一企業行銷商品的資產時，便有必要連同它的製造部門一併買下，因為缺少了該製造部門會破壞原本的規模經濟效果，增加經營商品行銷所需之成本。同樣地，知識也是專屬於特定企業之資產，無法單獨分離於該企業而取得，但採取併購的方式卻會牽涉到後續龐大的管理、營運成本，特別是在該企業所經營的產業領域和擁有的企業文化均和併購者存在重大差異的情況下。<sup>367</sup>

另外，併購一間企業通常會涉及到經營階層的改組，當被併購企業的高階經營團隊轉換身份變成併購公司單純之員工時，會缺少了原本在經營、管理自己的企業時盡量求取績效表現之誘因。同時，當併購企業認為要管理、監督被併購企業之員工會遭遇到一些困難、付出過高的成本，便會傾向採用設立合資企業，而非單一完全所有權的組織形式。<sup>368</sup>

---

<sup>367</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 371-2.

<sup>368</sup> Jean-Francois Hennart, *supra* note 342, at 372.

#### 第四項 資訊不對稱、逆選擇和合資企業

在現代商業社會中，許多商品的生產、製造，均有賴於不同的企業結合其互補性的資產與技術才能順利完成，合資企業的形成便是一種用來聚集各企業互補性資源的協調機制。關於合資事業的文獻研究，橫跨了數個不同的領域，包含：財務、產業組織、組織理論以及經營策略等，其中一個近來受到較大關注的議題是，合資企業相對於其他協調、整合機制（例如契約和層級組織）所具有的相對優勢為何？

##### 第一款 契約和層級組織

學者曾經就企業得以取得互補性資源的二個管道—契約和層級組織相互比較，認為採取契約做為交易方式的主要缺點在於：事前明確約定交易標的品質的困難、對於未來環境的不確定性和人類的有限理性等，均會形成企業在締結完整契約上的障礙，預留下未來投機行為發生和雙方討價還價的空間。<sup>369</sup>同時，為了順利完成交易，任一方所為之專屬或特殊性資產投資，均可能成為事後交易協商的擔保（hostage）。<sup>370</sup>這些伴隨著契約締結而來的交易成本，藉由將企業所需的互補性資源，整合在一個單一完全所有權的層級組織之下，便可某程度上減緩或消除。然而，藉由併購整合互補性資源的方式卻可能帶來其他額外的成本，例如，通常企業所需的互補性資源往往只占被併購公司的一小部份，但因為這些資源具有上述專屬於企業的特質，迫使企業不得不採取完全併購的方式，導致了許多額外、不必要的成本支出。同時，如本文之前所述，企業因為進入一個自己所不熟悉之領域，後續必須發生的管理、營運成本之高更是可想而知。

上述關於企業藉由併購整合的方式取得所需之互補性資源的不經濟之處，僅集中在事後發生成本的討論，事實上，併購做為一取得互補性資源的協調、整合

<sup>369</sup> OLIVER E. WILLIAMSON, *supra* note 27, at 45-50.

<sup>370</sup> Klein et al., *supra* note 264, at 298.

機制還會產生另一個更為嚴重的經濟效率問題，那就是在事前因為對標的資源的衡量、估價所發生之成本，特別是當相關資源不具有同質性，並且關於它們的品質、營運效率和價值等方面之資訊不易為併購者取得時，欲交易此些資產的所有權所產生之成本便可能極為龐大，而關於標的資產的品質或價值方面資訊不對稱（information asymmetry）的情況更會導致逆選擇（adverse selection）問題的發生。<sup>371</sup>本文以下的討論，便集中在合資企業相對於併購，在減少這些事前成本方面所具有之優勢為何。

## 第二款 資訊不對稱和逆選擇

相對於併購者而言，標的資產的所有人明顯的對於其資產真正的價值和功能性擁有較佳的資訊，特別是當該標的資產具有特殊性，並且不存在一個競爭的市場供類似的資產作交易。此時，要取得關於這些資產價格的相關資訊不是不可能，就是花費甚鉅，資產擁有者便很有可能在這種情況下，選擇隱藏關於資產的品質和功能之相關資訊，甚至是更進一步投機、虛偽陳述該資產的價值、效用以謀取更大的利益。資產所有者當然也會擔心在其揭露所有關於該資產的資訊後，併購方是否會秉持誠信原則（good faith）協商交易。最後，因為買賣雙方資訊不對稱的問題，導致標的資產所有權的移轉發生困難，也就是所謂的逆選擇問題。

372

當併購方認知到資訊不對稱的存在以及資產所有者進行投機、虛偽陳述的潛在可能性，會反映在其願意購買價格的降低。雖然雙方可能會持續的進行協商，試圖找到一彼此可以接受的價格，但最終此項買賣歸於失敗的可能性卻很高。因為對於資產擁有者來說，除非賣方的出價至少等於或超過該資產的淨現值（net present value, NPV），否則其不會願意進行交易，但是該資產真正的價值為何卻

<sup>371</sup> George A. Akerlof, *supra* note 256, at 488.

<sup>372</sup> See Mitchell P. Koza, *Information Asymmetry, Adverse Selection, and Joint Ventures : Theory and Evidence*, 20 J. Econ. Behav. & Org. 99, 102-3 (1993).

只有賣方知道，而併購方因為雙方間存在的資訊不對稱，始終會認為賣方的出價是超過該資產的真正價值，使得交易最終歸於失敗。

### 第三款 合資企業作為解決資訊不對稱和逆選擇的方式

其實，在資訊不對稱的情況下，雙方可以藉由形成一合資企業，達到聚集互補性資源之目的。透過合資契約進行交易，相對於直接併購，具有下述的優點：

373

第一，透過形成合資企業來取得互補性資源，與直接併購擁有該資源的企業最大的一點不同是，不需一次、終局性的移轉該資源的所有權，並且讓各企業有機會在協商過程中終止彼此間的關係，而不必付出過高的成本。合資企業可以作為一種逐步、漸進式的取得資源的機制，同時依照各企業貢獻高低分配互補性資源聚集之效果所獲得的利益。另外，在合資企業中，各成員會顧慮到彼此持續性的交易、協商以及關係終止的可能性，因此能夠促進資訊的充分揭露，減緩逆選擇問題的發生。並且，合資企業可以降低成員進行投機行為、虛偽陳述的誘因。因為長期來看，合資企業的終止所導致的損失，會遠超過任一成員進行投機行為所能獲得的短期報酬。

第二，合資企業不同於單純的買賣或借貸，參與的成員因共享所有權而負有有限的正式或非正式的財產權利和義務。形成合資企業的每一成員對於彼此都有一定程度的忠實義務，共同參與合資企業的營運和決策制定。同時，每個成員大多也有權利進行正式或非正式的稽核和驗證其他成員的行為，並且監控合資企業所有資產的使用。上述合資企業獨有的特色可以用來降低各成員從事投機行為的誘因。

最後，合資企業的形成可以提供各成員機會學習和收集其他企業所投入資產

---

<sup>373</sup> Mitchell P. Koza, *supra* note 372, at 103-4.

的相關資訊，特別是許多合資事業到最後通常是由成員之一購買下所有資源而結束，在這種情況下，藉由持續性的觀察和稽核其他成員投入資源的使用，可以有助於企業學習的過程，並且在最後對於資產進行正確的評價。

學者曾經針對投資人對於企業採取合資或是併購的方式取得資源之反應做過實證調查，結果發現採取合資的企業，其股東確實比採取併購方式之企業股東獲得較高的超額報酬。進一步的研究更顯示，當參與合資企業的成員間主要的營運範疇差異越大，其股東所能取得的超額報酬也越高。但是相反地，併購企業間經營領域的差異與其股東所能獲得之超額報酬間，卻是呈現反向的關係。這個結果正顯示了合資企業相對於併購，是一種可以大幅減緩資訊不對稱及其所導致的逆選擇問題發生之有效機制，因此，當企業的經營階層懂得選擇合資的方式以取得互補性資源時，市場上的投資人會給予其較高的評價。<sup>374</sup>

這些理論和實證研究結果除了可以提供經營階層在選擇合資或直接併購方面有所啟發外，同時對於政策制定者和研究企業間合作關係等方面的學說和理論亦應有所助益。

當然，即便合資企業相對於併購在處理取得資源所需面對的資訊不對稱情況，及其所導致的逆選擇問題發生上，具有上述之優點，但這並不表示藉由合資企業來取得資源是一個不花費成本的機制。因為合資企業的特色就在於由所有參與成員共享控制和所有權，也因此缺乏類似單一層級組織那樣集中的指揮、監督系統，當成員間對於合資事宜發生糾紛時，可能就必須為此耗費極大的成本解決。同時，因為控制和所有權共享的特質，使得合資企業的管理和營運成本相對於單一層級組織高出許多，各成員間繁複的溝通、協商和妥協在合資企業中也並非不常見，導致一些額外成本的發生。

---

<sup>374</sup> Mitchell P. Koza, *supra* note 372, at 104-5.

因此，總結來說，合資企業事實上是介於契約和單一層級組織間的折衷方案，合併了二者的某些優點，但不可避免地也具有二者的某些缺點，必須視個案情況之不同，由企業選擇何者適合作為管理特定交易的協調、整合機制。<sup>375</sup>

## 第六節 從實質選擇權觀點論企業的投資—以合資企業為例

所有企業在營運過程中都會面臨到一個很基本的問題，那就是關於投資和擴充進入新產品市場的決策。企業一方面必須面對未來不確定的供需變化，另一方面擴充版圖的結果，可能是必須進入一個和其原本所從事之活動完全不相關的營運範疇。從此點來看，我們可以將企業對於新市場的投資，視作是購買一個在未來擴張的權利（right to expand），這樣的觀點事實上就是以實質選擇權（real option）的角度，來看待企業所為的投資。<sup>376</sup>



所謂的實質，是因為相對於財務資本支出，這樣的投資是運用在企業的營運過程中；而選擇權則指這類權利的行使與否完全取決於企業自身的決策考量。許多企業的投資，例如購買新的廠房、設備來汰換舊有的資產以降低成本，其中包含的實質選擇權價值極為微小。相反地，一些投資決策是牽涉到提供企業在未來有機會更進一步地擴張、成長，此項投資便含有高度的選擇權價值。

對於合資企業的分析，可以提供我們更深入地了解企業的投資決策作為一種實質選擇權之意涵。眾所周知，由於單一企業通常缺乏足夠的資源來建立一定的市場地位和競爭優勢，故而必須尋求和其他企業合作，結合彼此的資源和能力，分擔進行投資所需之成本，而合資企業便是一種常見的企業間用來合作結盟，分擔損益和風險的有效機制。組織理論者常強調企業間進行合作結盟的一個重要動

<sup>375</sup> Mitchell P. Koza, *supra* note 372, at 104.

<sup>376</sup> See Michael J. Leiblein, *The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories*, 29 JOURNAL OF MANAGEMENT 937, 947-50 (2003).

機，是用以克服外在環境的不確定性，並且認為合資企業形成的主要目的，便在於結合企業間的互補性資源，做為管理成員間對於外在資源依賴不確定性的手段。從這些論述中我們可以發現，傳統關於企業間合作結盟動機之研究，大多是強調減緩、降低風險的目的，但是相反地，從選擇權理論的觀點來看，卻是將合資企業看作是一種得以利用外在風險和不確定性的機制。正因為企業無法控制外在環境不確定性的來源，所以其藉由選擇權的投資，取得針對未來不確定事件發生時，做出回應的機會。透過投資於合資企業，企業可以保留是否要在未來環境有利時，進行擴張的決策權，同時，可以避免外在風險導致的損失。就這點來看，合資企業的形成還可以達到試誤和學習的效果。<sup>377</sup>

許多合資企業的協定中通常會訂有購買或是出售合資股權的權利約定，當參與合資的成員想要出售其股權時，多數情況下合資協定中都訂有其他成員優先承購之權利，有時甚至會約定在合資契約終止時，讓其中一個成員有優先購買的權利。除了關於這些買賣股權權利分配之約定外，通常在合資協定中也會設有衡量、估算合資企業價值的程序和規則等。不過，上述法律約款和本文在此所談論之實質選擇權並不完全相同，這些法律約款的存在僅是為了解決當未來不確定的事件發生時，導致企業間合作關係的終止，提供一種決定參與成員彼此間對於合資企業所擁有的權利之方式。所謂的選擇權，其經濟上之意涵是包括參與投資合資企業之決定以及在未來適當的時機行使該權利，以達到成長、擴張營運之目的。因此，將合資企業視為實質選擇權的觀點，並不是指合資協定中關於企業間彼此或有權利的分配約款，而是如同企業進行的其他投資一般，著眼點在於企業透過參與合資的形成，取得在未來擴張的經濟機會和可能。<sup>378</sup>

<sup>377</sup> See Bruce Kogut, *Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire*, 37 MANAGEMENT SCIENCE 19, 19-20 (1991).

<sup>378</sup> See *id.* at 20-1.

## 第一項 合資企業做為實質選擇權的價值

我們可以將合資企業的價值解構成二個部份，包含了（1）其擁有的資產之使用形成的現金流入以及（2）從這些資產的重置或未來擴張產生的營運收入部分。後者唯有在企業決定進行擴張時才得以實現，因此代表了保留未來成長機會的價值，亦即在合資企業中所包含實質選擇權的價值部分。此外，前者和後者間還存在一個重大的差異，那就是後者的價值並不完全等同於未來預期營運產生現金流入的折現值，因為該選擇權的行使與否需視將來情況為何，企業始終保留彈性在不同的投資方案中作出抉擇—甚至是包含在未來不繼續投資。由於不論是合資企業所擁有資產的價值，或是內含的選擇權部分，都可能受到參與合資成員本身擁有的資產和營運狀況所影響，因此各成員間對於合資企業的價值衡量也會有所不同。例如，當合資企業是從特定的成員處取得零組件，又或者該合資企業技術發展的外溢效果（spill-over effect）對於特定成員的產品互補性較強，都會造成各企業對於合資所代表的選擇權價值看法有所不同。

## 第二項 合資企業做為實質選擇權應用的情況

企業在面臨到投資決策時，通常會有許多方案可供其比較、選擇，一般情況下企業當然會選擇成本最小、產生效益最大的投資計畫，也就是以成本效益分析（cost benefit analysis）作為其決策依據。然而，在特定情況下，要取得關於投資計畫的潛在成本和效益的相關資訊不是不可能，便是存有極大的困難，特別是當企業要投資進入的市場尚未完全建立、各方面的技術發展和條件都還不成熟時，貿然投資的風險性可能很高，但若是等到該產品市場和技術經過證實可行才決定投資，此時通常已經錯過了競爭的先機，無法掌握先行者的優勢（first mover advantage）。

而合資企業的存在正足以發揮一種搭橋的作用，企業可以在該新興市場尚未完全建立之際，先選擇和其他廠商共同投入少量的資金，在這段過程中逐步取得

相關市場技術、產品的知識和經驗，視未來情況決定是否進一步的投資，也就是經由今日少量的投資，企業得以取得一個決定在未來擴張與否，極有價值的選擇權。當然，要讓參與合資成員之一有意願行使該選擇權一通常也就是買下整個合資企業，前提是該合資的價值至少必須不低於在市場上購買可以產生相同效用、功能的類似資產。此一條件因為參與合資營運的成員往往可以獲得許多評價該資產價值的資訊和經驗，因此很容易可以達成。假如此一前提條件不能滿足，那就代表該選擇權是沒有價值的，企業也就不會有行使的誘因。不過也正如學者所指出，參與合資企業的成員畢竟有較多的機會可以了解到相關資產的真正價值，並且取得較多的資訊，就此點來看，在其他條件都一樣的情況下，企業應該還是會較偏好買下合資而非直接併購。<sup>379</sup>



當然，企業會選擇買下整個合資有時候也可能出於行使擴張選擇權之外的其他原因。通常，這些不同的原因大多是源自於一開始參與合資企業的動機、目的不同所致。此等動機可能和上述為了取得將來擴張進入新市場之選擇權無關，而是著眼於共同分享資產所有權的使用所帶來的利益，或是為了達到規模經濟的效果，以及協調、整合企業間彼此過剩的產能等。這些類型的合資企業，其中所包含的實質選擇權價值通常很低，該合資企業的價值實際上大略即等於其所有資產的淨折現值。

此外，合資企業相對於直接併購一個很大的優點在於，其能夠提供企業彼此間一個互相學習的過程。一些複雜的營業祕密，或是包含於組織內部關於如何有效營運的管理程序和知識，合資企業都提供了一個便利的管道作為管理和技術上學習的有效機制。<sup>380</sup>特別是在一些已經發展十分成熟、只有少量競爭者存在，近乎寡占的產業中，藉由合資企業可以先和潛在的併購標的建立關係連結，防止其

<sup>379</sup> See *id.* at 22-3.

<sup>380</sup> B. Kogut, *supra* note 25, at 319; See also M. A. Lyles, *Learning among Joint Venture Firms*, 28 MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW 85 (1988).

他競爭者捷足先登，在之後則可買下整個合資企業達到完全所有權的目的，同時不需增加產業既有的容量。

### 第三項 選擇權的模型建構<sup>381</sup>

當企業在思索進入一個新的市場是否要選擇和當地廠商結盟、合作時，大多會面臨以下幾個不確定性因素，影響到其未來的營運報酬，包含：第一，關於其產品或服務在當地市場的需求變化，可能必須藉由逐步、長時間的資料收集才能確定。第二，即便企業期待和當地廠商合作結盟可以取得其互補性資源而獲益，但要正確的評估、衡量該廠商所擁有之技術能力，非經由一段時間共同營運、合作無法達成。第三，即便知道當地廠商的能力為何，其是否會完全願意貢獻出所有的資源，仍然存在很高的不確定性。特別是當合作成員真正的投入和績效表現缺乏可供衡量、驗證的客觀性指標時（例如：關於營業秘密等知識的移轉），企業將無法確定其合作對象是否採取投機取巧的行為，此種不確定性唯有當事人經過一段時間的合作才能逐漸減緩。



上述提及的不確定性因素，都必然會影響到企業透過合作結盟所能獲取的報酬。為了模型的建構，以下我們以 $x$ 代表企業合作結盟的價值， $x$ 是雙尾分配的，可能為 $x_u$ 或是 $x_d$ ，而 $x_u > x_d$ ，並且企業在合作結盟形成一段時間之前，不會知道究竟 $x = x_u$ 還是 $x = x_d$ 。以下的模型是屬於雙階架構，企業合作結盟的形成代表第一階，不確定性的解決是第二階。此外，假設 $p$ 代表企業對於 $x_u$ 發生可能性的估計，因此 $x_d$ 發生的可能性也就是 $1 - p$ 。最後， $s$ 代表企業在合作結盟關係中擁有的股權比例（假設此一合作關係是採取合資企業的形式）（ $0 \leq s \leq 1$ ），而 $I_0$ 代表合作計畫最初所須的投資。

---

<sup>381</sup> See Tailan Chi & Donald J. McGuire, *Collaborative Ventures and Value of Learning : Integrating the Transaction Cost and Strategic Option Perspectives on the Choice of Market Entry Modes*, 27 JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES 285, 287 (1996).

在第二階段的不確定性解決之後，企業會知道究竟是買下整個合資股權，或是將其股份出售給其他成員較為有利。關於股權移轉的價格可能是在一開始的合資契約中訂定，或是之後經由協商、談判達成。在此，假設股權價格是經由協商而來，同時企業保有以約定之價格購買（買權（call option））或出售（賣權（put option））其股權之選擇權。在此情況下，企業在第二階段有三個途徑可供選擇，分別是：買下其他成員的股權、繼續合資企業或是將其股份出售，而其報酬如以下方程式所示，取決於最後合資真正的價值是  $x_u$  還是  $x_d$ 。

$$v_u = \max[x_u - (1 - s)aI_0; sx_u; sbI_0]$$

$$v_d = \max[x_d - (1 - s)aI_0; sx_d; sbI_0]$$

這之中a和b是影響到企業選擇權行使價格的係數。同時，二個方程式都假設企業在合資真正的價值顯現出來時，會選擇獲利最大的途徑。a的數值會決定企業買下合資要付出多少成本，我們可以將a視為受到二個因素影響的方程式：一是企業為了購買其他成員的股份付出的現金價款，另一則是因為合作關係的結束導致額外的成本（譬如企業無法再從其他成員處取得互補性資源）或利益（譬如企業可以避免其營業祕密等資訊受到其他成員的濫用）。基本上，a的數值可以看作是選擇權行使價格和買下合資導致的額外成本，二者遞增的函數。

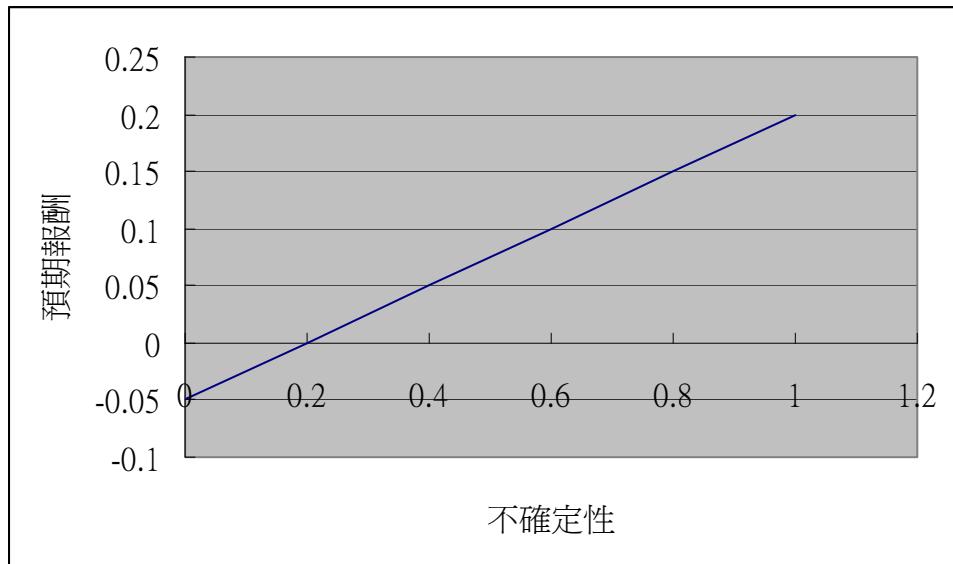
至於影響b的因素正好和影響a的因素相反，因此，b的數值可以看作是選擇權行使價格和因為出售股權予其他成員所導致的利益的遞增函數。從上面二個方程式可以得出企業從該合資關係得到的預期報酬如下所示：

$$V_0 = [p v_u + (1-p) v_d] / (1 + k) - sI_0 - \theta$$

其中  $k > 0$  代表必要投資報酬率（required rate of return, RRR）（或折現率），

$\theta > 0$  則是因為選擇權條款的存在，企業必須給付給當地廠商或是其他合作成員的價款。上述的方程式可以讓我們從企業的觀點，來檢視許多會影響到選擇權價值高低的不同因素。從下圖可看出企業的預期報酬  $V_0$ ，是如何隨著合資企業真正價值的差異大小  $\delta = x_u - x_d$  而改變。從圖中看得出來  $V_0$  是  $\delta$  的遞增函數，此係數代表了從企業的觀點來看，不確定性的程度和從合資企業中學習的潛在可能性。 $\delta$  和  $V_0$  間的正向關係，代表企業擁有的選擇權使其能夠充分利用外在不確定性和任何學習的潛在可能，求取自身的最大利益。

圖 4 合資企業的預期報酬  $V_0$  和不確定性  $\delta$  之間之關係<sup>382</sup>



使用上述的方程式我們可以很容易得出，若企業選擇單獨進行投資，不與他人合作，其預期報酬如下：

$$V_0 = (x_u + x_d)/2 \div (1 + k) - I_0 = 1.0/1.1 - 1 = -0.0909$$

企業藉由形成合資可得到的預期報酬和上列結果的差異，也就是隱含在合資

<sup>382</sup> See id, at 290.

企業中選擇權的價值所在。從此例中可以很清楚地看出，在特定的營運模式中所包含的選擇權，會影響到企業進行投資方式的選擇，此等選擇權的價值是隨著不確定性遞增的函數，因為越高的不確定性更增加了企業藉由新資訊的蒐集，做出正確經營決策判斷的價值。換言之，選擇權對於企業真正的價值所在，在於其提供了企業蒐集更多新的資訊，改善決策制定的可能，而不僅僅是因為不確定性的存在所致。

另外，企業的預期報酬和其在合資中所擁有的股權比例的關係，會因企業擁有的是買權或賣權而有所不同。當企業擁有的是買權，其預期報酬和持有的股權比例間是一負向關係；但當企業擁有的是賣權，其預期報酬則會隨著持有股權比例的增加而遞增。這背後的原因在於，買權的持有者可以固定的價格買下合資，一小部份的持股可以減低他面對合資虧損的風險，但在合資獲利時仍然可以享受全部的利益。相反地，賣權的持有者可以一定的價格賣出股份，大量的持股比例在合資企業獲利時可以增加其可得之利益，但卻不需承擔任何合資虧損時的風險。此一結果告訴我們，假設參與合資企業的成員僅擁有買下合資或賣出持股二個選擇權之一時，其對於擁有股權比例的偏好完全不同。前者會期望擁有的持股越少越好，相反地，後者則有意願持有較多的股份。<sup>383</sup>

### 第一款 選擇權的存在對於參與合資企業成員的價值

從之前的說明中我們可以了解，當企業對於合資未來可能產生的報酬存在不確定性時，持有一選擇權（不論是買權或賣權）對企業而言是有價值的。但還有另一個重要的問題是：在什麼樣的情況下，參與合資企業的雙方當事人均會認為在合資契約中訂定選擇權條款對於彼此都是有利的？為了回答此一問題，以下本文將進一步的延伸之前所建構的模型，並且為了從雙方的角度來分析此一課題，我們會將合資企業形成的過程視作一兩階段的賽局（two-stage game），合資契

---

<sup>383</sup> See *id.* at 293.

約的溝通、協商是在第一階段，而其形成則為第二階段。使用此一賽局方式分析的基本前提假設是，每一方都會以極大化自己的利益來選擇下一步的行動，並且預期其對手也會遵循此一行為模式來行動。

當參與合作雙方對於合資企業未來的評價是相同時，無論給予任何一方買權或賣權都不會創造出更多的經濟價值，因為雙方經由選擇權行使預期報酬的總和始終等於零，一方行使選擇權的所得，必然等於另一方遭受的損失，此點不論是雙方在合資協定中是否預先訂有選擇權行使的價格都是一樣。只要他們對於合資企業事後價值的判斷是相同的，即便雙方是在第二階段才進行股權移轉價格的協商，都必然導致零和賽局<sup>384</sup>（zero-sum game）。



現在讓我們假設雙方對於合資企業的事後評價雖然還是一樣為 $x_u$ 和 $x_d$ ，但是關於日後真正情況的看法卻是呈現隨機分配，意即有50%的機率其中一方認為合資企業的價值是 $x_u$ ，而另一方卻認為是 $x_d$ ；另外，有50%的機率雙方都認為合資企業的價值是 $x_u$ 或 $x_d$ 。這種情況的發生可能是因為參與合資的企業一方相對於另一方，在之後發現合資對其產生較大的綜效，但在合資形成之前雙方都不敢確定之後真正的情況會是如何。假如雙方在事後對於合資的評價不同，則評價較高的一方會有誘因以介於 $0.01x_u$ 和 $0.01x_d$ 的價格購買另一方持有每百分比的股份；假如雙方在事後對合資有相同的評價，則唯一可能的股份移轉價格就是他們對於合資價值的衡量。為了簡化以下的說明，假設雙方分別擁有合資企業50%的股份，同時，在第二階段雙方間股權移轉的價格是介於 $x_u$ 和 $x_d$ 中間，即 $x=(x_u+x_d)/2$ 。在上述條件之下，雙方在第一階段的預期報酬如下所示：

$$V_0 = 0.25[0.5x_u + 0.5x_d + (x_u - 0.5x) + 0.5x]/(1+k) - 0.5I_0$$

---

<sup>384</sup> 見本文前揭註 91。

而若他們選擇單獨投資其預期報酬如下：

$$V_1 = x/(1+k) - I_0$$

下表顯示出上述方程式間的差距  $-V_0-V_1$  是如何受到合資企業的潛在價值機率分配的平均數 (mean,  $x$ ) 及標準差 (variance,  $\delta$ ) 的影響。 $V_0-V_1$  代表包含在合資企業中選擇權的價值，只要  $V_0-V_1$  大於零就表示合資企業的形成對於雙方當事人來說均是有利的。從表中也可看出當合資企業預期潛在可能價值較低，或是合資企業可能的價值分配差距較大時，形成合資對於雙方企業進行合作結盟是較佳的一種方式。 $V_0-V_1$  和  $x$  之間的負向關係是肇因於合資企業中風險共同承擔 (risk sharing) 的效果，減少當事人在合資企業價值較低時產生的損失，同時也降低了合資企業價值較高時當事人可得的利潤。因為  $x$  數值的提高會增加當事人在合資企業價值較高時可得的利潤，並減少合資企業價值較低時產生的損失，使得合資中原本包含風險共同承擔的效果降低。至於  $V_0-V_1$  和  $\delta$  之間的正向關聯係源自於合資中所內含選擇權的價值所致。因為該選擇權的存在讓雙方當事人在面臨未來合資企業的經營和本身營運間所產生之綜效程度未知時，可以充分地利用此一不確定性。

表 10  $V_0-V_1$  在不同合資企業的價值分配平均數  $x$  及標準差  $\delta$  影響下的數值<sup>385</sup>

$x=(x_u+x_d)/2$	$\delta=x_u-x_d$					
	.0	.1	.2	.3	.4	.5
1	.4167	.4375	.4583	.4792	.5000	.5208
2	.3333	.3542	.3750	.3958	.4157	.4375
3	.2500	.2708	.2917	.3125	.3333	.3542
4	.1667	.1875	.2083	.2292	.2500	.2708
5	.0833	.1042	.1250	.1458	.1667	.1875
6	.0000	.0208	.0417	.0625	.0833	.1042

<sup>385</sup> Tailan Chi & Donald J. McGuire, *supra* note 381, at 295.

7	-.0833	-.0625	-.0417	-.0208	.0000	.0208
8	-.1667	-.1458	-.1250	-.1042	-.0833	-.0625

藉由上述的分析我們可以了解，要讓合資企業中所包含的選擇權，對於雙方當事人都能提供正面的經濟價值充分而必要的條件是，當事人間關於合資企業事後價值的判斷必須存在分歧之處，這樣的分歧可能是來自於合資事業和當事人本身的營運活動間產生綜效程度的不同所致，從本文之前的分析也透露出，當事人在事前對於他們在事後關於合資價值認知差異的可能性之預期，可能即是一開始促使雙方願意形成合資企業的重要動機之一。

## 第二款 何方應該擁有選擇權

在我們了解了什麼情況下，選擇權條款的存在對於雙方當事人均是有利的之後，剩下的一個問題是，究竟應該把這個選擇權賦予當事人的哪一方？到目前為止，本文設定的模型都是假設當事人在事前對於合資企業日後的價值存在相同的可能性估計（為 $x_u$ 或 $x_d$ ），只是在事後對於合資企業的價值判斷存在分歧。然而，在當事人存在相同事前預期的情況下，雙方藉由選擇權（不論是買權或賣權）的行使所能獲得之利益均是相同的，因此沒有理由在合資協定中僅賦予當事人一方選擇權，為了讓當事人有誘因在合資契約的協商過程中，決定讓哪一方獲得此項權利，當事人在事前對於合資企業事後價值的判斷必定存有某些差異，才會使其中一方相對於他方更加珍視該選擇權的價值。這樣事前認知的差異可能是導因於一方當事人未預想到合資企業之後的營運，對於自己比另一方有更多的價值和機會存在，也可能是源自於雙方當事人預期到彼此在學習、吸收他方的技術、知識上能力有所不同，或是對於合資事業未來的營運結果當事人經歷不同程度的不確定性所致。

### 第三款 關於選擇權行使價格的條款

基本上，進行合作結盟的雙方當事人在開始形成合資企業之前，所面臨不確定性的程度應該是最高的，之後隨著時間的經過，相互間的逐步認識、了解，此不確定性才能漸漸降低。既然合作一開始存在高度的不確定性，契約的協商談判應該較為困難，那是什麼因素促使當事人在一開始的合資協定中便訂下將來選擇權行使的價格條款，而不是等到之後再進行協商、交涉？這箇中的原因在於，當事人對於彼此將來議價能力（bargaining power）可能產生變化之預期所致。假如雙方都不認為在他們的合作過程中，彼此議價能力的高低會有所改變，那麼應該是在選擇權需要行使之時，再經由當事人間的溝通協商來決定價格會較有效率。不過，正因為參與合資企業當事人間知識、技術的移轉，往往會導致彼此相對的議價能力產生變化，所以當一方當事人預期自己在合作過程中，議價能力可能會減弱時，便有動機提早協商決定選擇權行使的價格，而他方迫於壓力（例如威脅不參與合資企業的形成）通常也會首肯。

### 第四項 小結

本文在此嘗試以選擇權的觀點分析企業合作結盟的形成（主要是以合資企業為例），並且藉由一些簡單的模型作為輔助說明，這樣的一套分析架構最大的好處在於，能夠讓我們對於企業間的合作關係和其中所產生的某些交易治理上的問題，進行動態（dynamic）觀點的了解。雖然任何合資企業的形成，最主要、終極的目的是在追求企業間互補資源結合產生的綜效，但藉由上述的分析我們可以發現，合資企業可以作為學習、收集關於合作夥伴的資訊，奠基未來進行擴張或併購的有效機制，其中所包含的實質選擇權更可以增進當事人所能獲得的經濟效益。

藉由以上的分析，我們可以歸結出企業會選擇在合資協定中訂定選擇權條款的三個必要情況：第一是企業對於合資未來可能價值的評價產生分歧。第二是參

與合資成員對於合資未來價值在事前存在不同的認知，使得其中一方相對有較強的動機去擁有該選擇權。當事人間在事前認知的差異有很多事實上是導因於交易成本的問題，選擇權條款的存在不但可以用來減少任一方掠奪、侵佔他方資產的風險，更可以緩和雙方當事人在資訊不對稱的情況下締結契約的困難。第三是在合作過程中雙方對於自身議價能力改變的預期，促使當事人有動機在一開始的合資協定中便訂明選擇權行使的價格。上述三種情況都會某程度的包含在合資企業的形成當中，而當事人是否覺得有必要在合資協定中訂定選擇權條款，則取決於這些情況強弱的程度。可以預期的是，當任一種情況存在的程度越高，當事人在合資協定中安排選擇權條款的機會也越大。



## 第肆章 企業結盟的管理與控制權分配—以製藥產業中大型藥廠和新興生技公司間的合作為例

### 第一節 傳統製藥業簡介

#### 第一項 台灣製藥產業分析

##### 第一款 製藥業的範圍與結構

製藥產業主要是由原料藥、西藥、中藥及相關產業與產品所組成。以西藥為例，上游為製藥的原材料，包括一般化學品及天然物，經由合成、發酵等方式製備，近年來由於生物技術的發展，以組織培養或直接培養動植物來生產藥物的基因轉殖技術也廣泛地被採用，為技術上的一大突破。中游是原料藥加工業，依來源的不同有不同的生產方式，主要還是以萃取、分離及純化為其主要技術。下游為製劑業，也就是一般所熟知的製藥廠，主要是將原料藥加上製劑輔料，如賦劑型、崩散劑、黏著劑、潤滑劑和乳化劑等方式加工成方便使用的劑型。

##### 第二款 產業概況

國內藥品市場主要可分為三大類，包含原料藥產業、西藥製劑產業以及中草藥產業。其中健保藥品占總藥品市場超過90%，2007年對我國製藥產業而言，是辛苦耕耘的一年，其中打擊最大者莫過於健保局第5度調降健保藥價，自2000年4月起健保局首度調降健保藥價，七年來此為第5度調降，根據2006年11月1日及2007年9月1日兩度調降藥價結果，推估可減少新台幣150億元的健保藥價支出。2007年我國藥品市場約為新台幣1,097億元，和全球7,120億美元的市場相比，我國藥品市場僅佔0.5%，市場非常狹小；且在健保藥價調降的壓縮下，1.6%的成長率也遠低於全球藥品市場的6.4%成長幅度。<sup>386</sup>國內藥品市場需求的進口依存度一向很高，而自給率更是逐年下降中，每年藥品銷售排行，除了少數幾家國資廠商外，其餘大多是外資廠的天下。

<sup>386</sup> 生物技術開發中心著（2008），《醫藥產業年鑑》，頁77，台北：財團法人生物技術開發中心。

由於國內藥品市場原本就較狹小，製藥廠絕大多數又都是以製造學名藥<sup>387</sup>（generic drug）、代理國外廠商藥品為主要業務，不但製藥廠規模小，產品的同質性過高，又加上國外市場開拓不易、工廠設備使用率低，無法產生規模經濟之效益，致使產品的單位成本無法降低。此外，國內藥價及相關醫療制度不盡完善，外資廠進口藥品的輸入造成市場的競爭激烈，國內廠商彼此殺價競爭，不少因此退出市場，整體來說產業條件相當不利。在藥品價格上，國內廠商的競爭力難敵外資藥廠，最大的原因還是在於外資專利藥品的優勢。相關統計資料顯示，外資藥品雖然只佔國內藥品市場的30%，但總體產值卻占了超過70%。由此可以看出，國資藥廠未來想提升產品的價值，勢必需朝向製藥開發這條路努力。<sup>388</sup>

## 第二項 製藥產業的特性

### 第一款 研究開發時間長、經費高、風險大

製藥產業屬於技術及資本密集之工業，藥品的研發、製造需要投入的金額龐大，但產生的附加價值也很高，整體來說具有相當高的產業進入障礙。決定一個國家藥品市場大小的因素主要包含：人口組成（年齡和種族）、政府的制度（保險給付、醫藥分業和藥價）、地區（氣候及溫度）、生活習慣以及經濟狀況等，與國民所得及經濟發展呈現同方向穩定的成長。製藥工業高度依賴研究發展活動，是一種高風險、高失敗率的產業。通常在新藥研發的10,000個化合物中，僅有250個可以達到動物試驗階段，在這250個當中僅有5個可以進入人體臨床試驗，最後大概只有1個可以完成上市審核，同時，每10個上市新藥中平均只有3個可以讓廠商回收過去所投入的成本。一般來說，開發一個全新成份的藥物至少需投入10億美元以上的資金，耗費10到15年的研發時間，尤其隨著各國藥物管制機構對民眾醫藥安全的日漸重視，上述這些金錢和時間成本只會增加，不會減少。這也是為什麼國際大藥廠的研發費用動輒占其年營業額的10%到15%以上。

<sup>387</sup> 學名藥（generic drug）是指專利過期的藥物，其生物相等性與專利藥相同，唯生產的廠商較多，競爭激烈，利潤較低。

<sup>388</sup> 陳玖汝（2004），《台灣生技製藥廠之經營模式分析》，頁20-21，台灣大學國際企業學系碩士論文。

對於這些國外製藥廠來說，要有新藥收益的支持才能讓藥廠繼續從事研究發展工作，至於國內廠商在現有的規模和資金成本下，則很難有足夠的資源從事新藥開發的活動。

## 第二款 受政府主管機關嚴密監督與管理

製藥產業另一個重要的特性是，因為使用者為一般消費大眾，牽涉到人體的生命、健康安全，在此人權高漲的時代，往往會受到衛生主管機關嚴密管制及政策法規的影響，足以牽動整體產業的發展及運作過程。以台灣來說，藥政處為職掌全國藥政法規及查驗登記事項之最高主管機關，為了保障社會大眾使用藥品的安全，不但須做好嚴格的審核把關工作，更要協助促進產業升級，推動藥廠的國際認證，例如從過去的優良藥品製造規範（GMP）藥廠，到現在的現行藥品優良製造規範（cGMP），每一次認證標準的提昇，便會提高廠商的負擔成本，藉此淘汰不良藥廠。並且，在相關法規的控制下，使得產業發展空間受到限制，甚至可以政策引導產業的走向。

## 第三款 市場專業化，消費結構特殊化

另外，藥品的使用者雖然為一般民眾，但除了安全性較高的成藥外，為顧及使用的安全及有效性，藥品的使用都必須經由醫師診斷後開立處方，再由藥師的調配才能交付患者使用（就是所謂醫藥分業）。藥品的零售也必須經由專業的藥師為之。在全民健保制度實施後，由醫師開立處方，交由藥師調劑給患者使用，再由健保局支付藥價，形成一種非常特殊的消費結構。

## 第四款 藥品的研究開發需結合各個專業領域

藥品的研發不論是新藥或對現有藥品之改進，從理論到臨床上的應用，都必須結合基礎科學、產品設計（藥品、劑型之設計能力）、產品評估（藥品開發的相關分析包括藥理、毒理、安全性、臨床試驗、臨床醫學等能力），因此，製藥產業可說是典型的知識密集性產業，需要橫跨多種領域的專業技術投入，缺一不

可。<sup>389</sup>

#### 第五款 附加價值高，重視專利保護，具市場獨佔性

製藥業為資本、技術密集產業，加工層次高，因此其毛利和附加價值平均皆高於其他產業。而且新藥上市後在取得專利的保護下，透過全球性銷售而獨佔相關醫療市場，國際大型藥廠可藉此享有高額之利潤。此外，製藥產業的另一項特點為，價值鏈後端的藥品發展、行銷日趨重要，因為健保給付制度沈重的壓力，最終必將反映在藥價上，一旦原開發藥廠新藥專利期一過，學名藥便將迅速佔有超過80%的市場，嚴重威脅到原開發廠的收益。因此縮短上市之前的藥品審核、查驗登記，快速將產品推到市面，便能越快達到預期的銷售頂峰，享受越久專利保護所帶來的高額利潤。畢竟市面上所推出的新藥，要達到超級暢銷藥品（blockbuster）的標準—每年產生18億到36億美金銷售額的機率只有1%而已。<sup>390</sup>

#### 第六款 階段性的附加價值鏈

製藥產業為典型的知識經濟，雖然研發期長達10到15年，但在其產業結構的價值鏈上，技術分工的專業門檻高，廠商相互間依賴程度高，產品的研發可區分為許多不同的階段。與其他傳統產業或電子產業不同之處，在於製藥產業結構中，任一研發階段的技術、專利等無形資產，都能將其成果智慧財產權化，透過資金募集的程序加以有價化，作為計價原則或變現之依據，說提供研發型生技產業賴以生存的根基。

因此，各類型的生技及製藥公司應運而生，形成產業接力賽式的階段性附加價值鏈，大藥廠將其重心放在核心能力上，而以外包或聯盟的方式補足其新藥開發價值鏈上的缺口。<sup>391</sup>

<sup>389</sup> 黃崇恆（2004），《台灣傳統製藥產業廠商之轉型成長策略研究》，頁 21-22，台灣大學國際企業系碩士論文。

<sup>390</sup> 見前揭註 388，頁 16-17。

<sup>391</sup> 陳詩欣（2006），《全球及區域大藥廠研發策略聯盟動向及機會探討》，頁 6-7，台北：財團法

## 第二節 生物技術與生技醫藥產業概述

### 第一項 生技產業概述

#### 第一款 生物技術定義

生物技術是一種利用生物體來製造產品的技術，發展至今已超過三十年，但直到最近十幾年才快速的成長。生物技術不但牽涉到一系列關鍵技術的結合與應用，運用的範圍層面也相當廣。我國對生物技術的定義為「運用生命科學方法（如：基因體學、蛋白質體學、基因重組、細胞融合、細胞培養、發酵工程、酵素轉化…等）為基礎，進行研發或製造產品，或提升產品品質，以改善人類生活素質之科學技術」。<sup>392</sup>

美國對於生物科技的定義是最為嚴謹的國家，根據其分類，傳統產業中如製藥、化學、農業、食品業等，此類公司雖然均有部分運用生物技術發展產品，但生物技術並非本身營運目的，故被排除於生物技術產業之範圍外。在美國生技及製藥產業的統計資料，都會將生技製藥業再予以明確的區分，如此的區分有助於新的生技藥品在專利過期後學名藥的管制，且能避免此產業的過度膨脹，因為美國製藥業本身已經是一個發展健全且市場價值極高的產業，所以有必要將生技製藥類和傳統製藥業明確區分。

依照美國食品暨藥物管理局FDA對於藥品的定義是：「可以用來診斷、治療、預防或是減輕疾病的物質，可記載於美國藥典，並可影響身體結構與機能的物質」。同時，健康食品或是醫療儀器是被區隔在藥品之外。基本上，各國對於藥品的定義和美國大致相同。<sup>393</sup> 製藥工業正式出現最早是在18世紀末的抗生素，早

---

人生物技術開發中心。

<sup>392</sup> 牟敦剛（2008），《生物技術產業年鑑》，頁1，台北：財團法人生物技術開發中心。

<sup>393</sup> 我國藥事法第六條：「本法所稱藥品，係指左列各款之一之原料藥及製劑：  
一、載於中華藥典或經中央衛生主管機關認定之其他各國藥典、公定之國家處方集，或各該補充典籍之藥品。  
二、未載於前款，但使用於診斷、治療、減輕或預防人類疾病之藥品。  
三、其他足以影響人類身體結構及生理機能之藥品。  
四、用以配製前三款所列之藥品。」

期的製藥業通常和化學工業脫離不了關係。所謂的生技製藥則是在70年代末期才出現的名詞，產業的先驅者如Genetech或Amgen等首先將生物技術運用在製藥產業來發展新的藥品。因此，美國在傳統藥品的定義之外，另外區分出生物技術藥品，將運用1970年代以後發展出來的生物技術所製造出的藥品歸類到生技藥品的類別中。<sup>394</sup>

生技藥品是指利用基因工程等新生物技術所開發的藥品，包括蛋白質、單株抗體（Monoclonal antibody）或核酸類藥物，是目前生物技術研究最為活躍的領域。自1982年10月第一項生技藥品—Genetech與Eli Lilly公司的重組DNA產品—基因重組人類胰島素Humulin核准上市後，美國已有超過 項的生技藥品及疫苗問世，幾乎每四個被核准的新藥中就有一項屬於生技藥品。生技醫藥產業的發展涉及三大要素，包括雄厚的資金投入、好的產品及先進的技術與設備，產業形成的過程則具有研發周期長、資金投入多及風險性高等特色，一旦產品成功後也相對地帶來高額的利潤。許多新興生技公司的成功（如Amgen），令投資者對生技藥品的未來充滿了信心及期許，生技公司也莫不以新藥開發做為公司的主要目標，使得生技產業中生技醫藥公司占了半數以上。因此，生技產業中的經營模式或企業價值鏈，皆是圍繞著生技醫藥的發展循序演進，生技醫藥業可謂生物技術產業的火車頭。<sup>395</sup>

## 第二款 產業概況

根據Frost & Sullivan的調查，2007年全球生技藥品市場達645億美元，以複合年成長率11.6%的速度增長，預估到2014年時將達到1,390億美元。由於生技藥品能彌補化學藥物在治療領域中之不足，加上更多適應症的開發成功，以及美國以外市場對生技藥品需求日增，生技藥品市場成長速度高於醫藥市場的複合年成

<sup>394</sup> 李明勳（2003），《生技製藥產業之國家創新系統與商業模式之探討》，頁 10 -11，台灣大學國際企業學系碩士論文。

<sup>395</sup> 見前揭註 388，頁 28。

長率，2000到2005年生技藥品市場複合年成長率為18%，而整體醫藥市場約為11%，預估未來2005年到2015年生技藥品市場複合年成長率將持平在17%，而全球藥品市場則會下降為7%。除了成長性遠高於整體醫藥市場外，生技藥品佔醫藥市場的比例亦逐年升高，從2000年的6.4%，增加到2007年的9.1%，預估2015年將佔整體藥品市場的20%。<sup>396</sup>

根據Ernst & Young市場報告，2007年全球生技公司的虧損為27億美元，相較於前年減少64%，是歷年來生技產業最接近損益平衡點的時刻。主要由於中型生技公司整體轉虧為盈，表現較2006年優異。全球生技公司分佈除了加拿大之外，皆呈現二位數的成長。2007年各區域生技市場的表現，仍以歐美為領先。而亞洲國家地區，尤其是以中國和印度為首，近幾年來的迅速成長，預估將會是帶動全球生技產業成長的動力之一。其他包括我國、新加坡、馬來西亞、南韓、越南等亞洲國家，皆以政府為主導，希望能以生技產業的成長，帶動國家整體經濟之發展。2007年生技產業中營收前十大的公司，除了Monsanto是農業生技公司之外，其餘皆為以生技醫藥為主的公司，由此可見，生技產業領域中，主要廠商還是與健康有關的生技醫藥領域。

2007年全球資本市場表現亮眼，超過299億美元的資金流入生技產業。為了節省開發新技術、新產品的成本，近幾年來，生技產業的併購、聯盟有逐年增加的趨勢。生物技術的突破仍是傳統製藥公司延續營收的希望，因此許多製藥公司也藉著併購或是聯盟的方式，得到生技公司的技術或研發中的產品。聯盟所得金額也由2006年的173億美元，增加為224億美元，佔整體融資的比例由37%提升到42%。相較於2000年，聯盟所得的資金只占了整體融資金額的16%，可以看出合作結盟的比例在近幾年上升的趨勢。光是前十大的聯盟案，所得之金額便超過整

---

<sup>396</sup> 見前揭註 386，頁 13-4。

體聯盟所得金額的一半。<sup>397</sup>

## 第二項 生技醫藥產業的發展

進入20世紀以後，生物科學的發展可說是一日千里。1928年英國佛萊明發現盤尼西林（即青黴素, Penicillin），使生物技術的應用逐漸進入工業化時代。1953年華特森與柯瑞克發現核酸DNA雙旋體（double helix）為遺傳基本構造後，生命科學的研發立即進入一個新的里程碑，隨後便是生物化學的起飛，分子遺傳學的崛起，導致微生物學應用的領域迅速擴大。1973年基因重組的實驗研發成功以及1975年融合瘤技術（hybridoma technology）首度製成單株抗體（Monoclonal antibody），奠定了生物技術進入醫藥產業的基礎。首先是基因重組的胰島素（Insulin）問市，繼而是干擾素（Interferon）、B型肝炎疫苗、紅血球生成素EPO的量產上市。1997年複製羊的成功，又掀起全球性的轟動，在生技產業中的基因轉殖動物領域又增添新的一頁。<sup>398</sup>



2000年之後全球生技醫藥產業發展的兩大趨勢，其一是以基因體(genomics)為研究重點，其二是以併購及策略聯盟合作為藥廠和生技公司的經營策略。基因體研究是21世紀全球生技公司研發重點，在人類基因體計畫（Human Genome Project, HGP）之定序工作完成後，將釋放出大量的基因資訊，預計將帶領目前的生技產業朝向生物資訊產業（bioinformatics）、生物晶片（biochips）、藥物基因體學（pharmacogenomics）、基因治療（gene therapy）等「新生技產業」發展，且將擴大企業對於資金的需求。<sup>399</sup>

## 第三項 基因生物技術對製藥產業帶來的革命性衝擊

### 第一款 產業趨勢

<sup>397</sup> 見前揭註 392，頁 15。

<sup>398</sup> 見前揭註 388，頁 28。

<sup>399</sup> 呂銘峰（2004），《全球生技醫藥產業動態與商業模式分析》，頁 10，台灣大學商學研究所碩士論文。

展望未來，全球製藥產業應仍屬於高獲利、需求持續增加，在穩定中發展的產業。由於人口成長、結構逐漸老化、對於健康的警覺性增加，許多嚴重疾病至目前仍無解決之道，使得對新藥開發的需求更為迫切。市場的需求和競爭促使近年產業結構產生變化，包括學名藥的市占率增加、生技藥品及基因的技術創新成為產業界新的挑戰、製造及研發的委外代工增加、大型藥廠間及與生技公司間的聯盟併購、日趨嚴格的法規環境等，更促使整個產業轉型。

在2005到2009年間有累計價值約600億美元的藥品專利到期，這些藥品中，年銷售額超過10億美元的明星藥物約占20多種。這些藥物市場巨大，用藥人數長期保持穩定上升，涵蓋了潰瘍病用藥、降血壓藥、降脂藥、抗菌藥和抗腫瘤藥等多個領域。暢銷藥品專利到期，但具市場突破性的新藥後繼無力，對國際性藥廠而言，將是嚴峻的挑戰。因此，在這樣的壓力下，大藥廠努力擴充產品研發線，希望能以新上市藥品扳回一城，其策略不外乎：（1）加強內部研發；（2）進行產業間的整合，藉併購來充實研發線；（3）合作研發，與其他公司共同研發產品，或藉由授權方式引進後期研發產品；（4）將藥物篩選工作外包，降低藥物研發成本。

此外，隨著人類基因解碼的完成，對於基因標的及藥物作用標的之篩選有很大的助益，有別於過去講究一體適用的藥學原則，未來藥物的開發將走向針對特殊族群而設計，在暢銷藥品的產品線日益萎縮之情況下，利基藥品（niche drugs）將成為明日之星。由於新藥開發不易，近幾年來全球學名藥的成長迅速，許多非專利藥廠都緊盯著將過期的專利藥，原開發藥廠與學名藥廠間為了爭奪學名藥的市場卯足全力。學名藥廠間的競爭也日趨白熱化，加上原開發藥廠以上市所謂的授權學名藥（Authorization Generics）進入學名藥市場，壓縮了學名藥廠商的獲利空間，學名藥廠在經營上面臨極大的威脅及困難，故紛紛以策略聯盟、併購及

朝向利基型的新藥開發方向發展來搶攻市場。<sup>400</sup>

在製藥產業中的大型整合性公司大多是有多年歷史，且在產業中具備崇高的品牌價值，因為大型藥廠近幾年來均普遍面臨專利到期與新產品推出進度落後等嚴重問題，這類型公司為了追求企業本身的不斷成長與提升股東價值，必須對外發展不同的合作模式，如採取併購、合資、策略聯盟、委外授權等方式，尋求利用新興生技公司的技術和研發能力。<sup>401</sup>大型藥廠併購的對象包含具有產品互補性的藥廠、具有專利互補性的藥廠、具有合作開發產品經驗的生技公司以及具有創新能力或特殊技術的小型生技公司等，而透過併購策略主要可以達成以下的效果：<sup>402</sup>

1. 取得重要的專利，延長產品壽命

許多可以延長產品壽命的專利可能掌握在競爭對手或是合作夥伴的手中，藉由併購不但可以減少競爭的風險，同時也可以使產品保護期延長。

2. 擴大產品線來增加自身的競爭範疇

早期大部份的藥廠多只專注在特定領域的疾病，經過一連串的併購後，產品競爭的重覆性增加許多，近十幾年間歐洲和美國大型藥廠都發生了許多大規模的併購。

3. 增加在行銷資源的綜效

藥廠要維持專業的醫療通路，包含和醫院與醫生的關係、建立銷售團隊、維持品牌等等行銷活動，必須花費龐大的成本，許多跨國大型藥廠在行銷網路投入

<sup>400</sup> 見前揭註 391，頁 14-8。

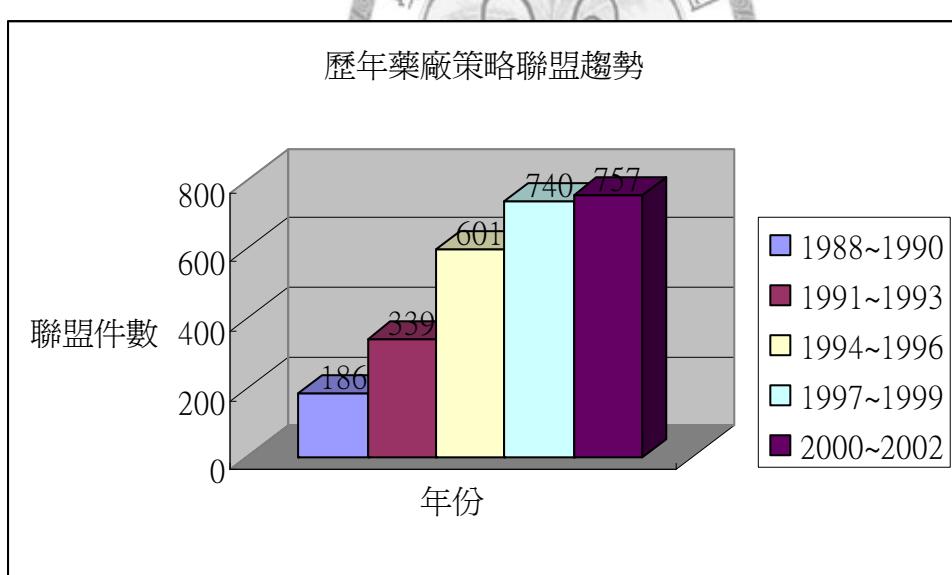
<sup>401</sup> See Tyzoon Tyebjee & Jill Hardin, *Biotech-pharma Alliances: Strategies, Structures and Financing*, 10 JOURNAL OF COMMERCIAL BIOTECHNOLOGY 329, 330-2 (2004).

<sup>402</sup> 見前揭註 394，頁 95-6。

的資金甚至已經超過藥物研發的比例，而增加產品線則是最直接提高行銷資源綜效的辦法。

在製藥市場中除了併購的規模和件數持續增加之外，大型藥廠與生技公司間的策略聯盟也成為產業發展的重要趨勢。從下圖中可以發現全球前20大藥廠進行策略聯盟的行動從1988年以來快速增加，主要原因在於許多生物技術不斷的突破、創新，這些策略聯盟的行動大多是由大型藥廠所主導，而聯盟開發的類型主要是以新藥研發與藥物傳輸系統為主，因為傳統大型藥廠的創新能力明顯不如小型的生技公司，且許多藥廠面臨專利到期與產品線不足的危機，尋找新的藥物傳輸方式是延長專利相對具有效率的方法。

圖 5 全球前20大藥廠歷年策略聯盟狀況<sup>403</sup>



## 第二款 對合作聯盟趨勢的分析

近年來，生技/製藥產業不論是開創產品的探索研究、產品的開發或是攸關公司營收的產品商品化與行銷等方面都有許多難題尚待突破，尤其是創新技術

<sup>403</sup> 見前揭註 394，頁 96，經作者部分修改而成。

的取得、生產設備的提升及人力或資金的投入等更是維持企業營運的要素。

對於大型製藥公司而言，面臨的瓶頸為許多暢銷藥物的專利保護到期，而新上市的產品卻無法帶來巨額的營收，再加上研發中的產品看不到市場潛力，使其越來越仰賴外部所帶來的創新，不斷向外尋找具備創新性的潛力產品以充實產品組合，促進營收。相對而言，小型的生技/製藥公司發現從市場募集資金越來越困難，亦逐漸轉向與藥廠合作作為公司永續生存的手段。生技產業在歷經30年的發展後，已帶動了許多生技研發公司的成熟，使得製藥產業在取得這些資源的管道上更為多元化。生技/製藥公司間的合作已成為產業發展的必然趨勢，而策略聯盟即成為生技/製藥公司除併購或內部自行開發外最常運用的成長策略之一。



策略聯盟可以為合作雙方帶來相當多的利益，對於引進技術（in licensor）的公司而言，可以提升產品或技術的開發能量，而這些產品或技術若自行開發，風險可能相當高，還需耗費時間及投入大量資金建立研發與生產設施。因此，透過技術引進，企業可以迅速地充實產品組合，或是能與現有的產品相輔相成。此外，更能 在短期內，以較低的資金拓展新的治療領域，並建立整合性的研發或生產能量，並提升公司價值。對於技術授權（out licensor）的公司而言，則可將企業的非核心技術或產品藉由授權而快速取得資金，無須等到產品上市方能獲利；另一方面，透過與產業內其他企業的合作可以使產品進入新的市場或新的應用領域，自然亦提升其產品或技術的價值。<sup>404</sup>

### 第一目 產品開發階段

生技/製藥公司為了企業的營運生存，必須不斷推出產品以維持營收的成長。除自行開發新產品外，企業間的策略聯盟即成為縮短產品推出時程的重要策

---

<sup>404</sup> 陳麗敏、羅淑慧（2004），《生技製藥公司的策略聯盟佈局》，頁 75-6，台北：財團法人生物技術開發中心。

略之一。如將涉及藥品開發的策略聯盟分成三個階段，依序為早期階段（early-stage，包括藥物探索及先導藥物研究）、中期階段（mid-stage，包括臨床前試驗到臨床一期試驗）以及晚期階段（late-stage，包括臨床二期試驗到上市申請核准），從產品開發階段的策略聯盟發展趨勢可以看出，生技製藥企業間的聯盟自1995年開始有52.6%是處於早期開發階段的產品，並於2000年達到最高67.5%，這些研究計畫大多仍處於研發期或尋找先導分子的階段。此時期的聯盟，參與者須投入的資金雖較低，未來產品上市後的報酬較高，但相對風險亦相當高。大型製藥公司通常以早期研究作為聯盟的目標，顯示廠商偏好採取早期進入合作關係，以掌握重要關鍵技術之策略。

時至今日，雖然產品開發早期階段的聯盟案件仍佔50%以上，但其佔總聯盟數量的比例已逐漸下降。尤其是近幾年來，不論大小生技/製藥公司皆面對努力擴充產品線，不斷推出新產品的壓力，因此，中期階段的產品越來越受到生技製藥公司的歡迎，使其聯盟比例逐漸增加。然而，此一成長仍不若開發至後期階段產品聯盟數量的成長幅度，此類產品佔所有聯盟數的比例從2000年的20%，至2008年已接近40%。此一趨勢顯示出生技與製藥公司在面對營收及產品線擴增的壓力時，越來越傾向風險較低的後選藥物，產品越接近上市越好，採取投資在晚期階段產品之經營策略，以求短期內推出產品上市，解決自行開發產品不足的窘境。<sup>405</sup>另方面則顯示生技製藥產業的發展已更趨成熟，開發至後期的產品越來越多，而使其聯盟比例逐漸增加。<sup>406</sup>

## 第二目 交易對象

根據生技藥產業策略聯盟資料庫（Recap）的資料顯示，生技公司在聯盟合作案上扮演越來越重要的角色。在1995到1996年間，大型製藥公司在所有生技/

<sup>405</sup> 見前揭註391，頁27。

<sup>406</sup> 見前揭註404，頁87-9。

製藥聯盟中擁有主導地位的比例，約佔67%，但至2000年開始，大型生技公司主導之聯盟件數越來越多，幾乎佔超過一半以上。生技與生技公司間的聯盟件數已多於生技與製藥公司間的聯盟，事實上，自2001年起，每年生技公司間的交易案均多於製藥公司。<sup>407</sup>

### 第三目 聯盟的交易金額

過去幾年來，聯盟的交易金額逐年增加。在1995到1996年間，生技公司從聯盟中所獲得的金額平均為3,270萬美元，至2003到2004年間，平均交易金額則已高達7,510萬美元，成長了130%。分析聯盟金額之所以提高的原因，發現主要是來自於階段性授權金(milestone payment)的增加，此一部份金額從早期平均2,040萬美元，成長到近年來的8,370萬美元。<sup>408</sup>

### 第四目 聯盟類型與交易結構分析

大型製藥公司在自身研發創新能力以及產品組合不足的情況下，必須積極向外尋找有價值的商品以充實其產品線；而生技產業的成熟，使一些生技公司已具備豐富的現金與開發至後期的產品，必須逐步建立其商業化網路。這些因素促成了產業間共同行銷聯盟的產生。

基本上，生技/製藥公司間的聯盟類型可分為共同行銷、共同推廣、產品或技術授權、行銷授權、股權交易以及合資企業等各種交易結構。雖然近幾年因為受到外在商業環境的影響，產業中策略聯盟的件數不增反減，但從聯盟的類型與交易結構來看，共同行銷、共同推廣與產品收購的數量反而增加。從共同行銷與共同推廣的聯盟案增加，顯示生技產業日趨成熟，許多生技公司歷經多年研發已逐漸從研發轉向商業化，可以推出其產品上市。具備充足的現金與研發產品組合以及積極建立其商業化的能量，使部分生技公司在與大型製藥公司談判時越來越

<sup>407</sup> 見前揭註 404，頁 90。

<sup>408</sup> 見前揭註 404，頁 90。

具備強而有力的議價能力，生技公司取得共同行銷或共同推廣權利的機會越來越高。並且，當生技/製藥公司的資源有限或希望拓展新的治療領域產品時，為快速取得市場佔有率，共同行銷或推廣是企業常常採取的方式。<sup>409</sup>

## 第五目 聯盟經費的支付型態

小型新興生技公司會和大型藥廠進行早期階段的策略聯盟，往往是由於自身的財務資源不足，透過和大型藥廠合作取得後續研發所需之經費，同時獲得有關藥物行銷和品牌建立的經驗。目前藉由策略聯盟取得的經費型態大概可以分為四類，包括前期金及授權費用（upfront or licensing fees）、研究經費（R&D payments）、階段性授權金（milestone payments）及股權投資。前期金主要以晚期合作為主，因為產品距離進入市場商業化較近，合作風險低但是金額通常較為龐大；研發經費的支付則集中於早期階段的合作；階段性授權金是所有經費支付方式最為頻繁的一種，金額也最高，且是過去幾年成長最快的項目。

### 第三節 生技製藥業之價值鏈與新藥開發

#### 第一項 價值鏈概念與類型

##### 第一款 企業價值鏈

知名的管理大師Michael Porter於《競爭優勢》一書中提出價值鏈(value chain)的概念，所謂的價值鏈是指企業創造具有價值的財貨、勞務以提供顧客一連串價值活動的組合，透過價值活動的分析，可以了解企業相對於競爭者的優勢所在。企業從事的價值活動主要可分為二類：分別是基本活動和支援活動。<sup>410</sup>

基本活動包含所有涉及投入轉化為產出的活動，也就是與附加價值的創造直接相關的活動。原本按照Porter的理論，企業的基本活動包括：內部後勤活動、製造活動、外部後勤活動、市場銷售活動、售後服務活動等五項。但隨著產業變

<sup>409</sup> 見前揭註 404，頁 100-2。

<sup>410</sup> 見前揭註 388，頁 4。

遷和企業競爭型態的不同，這五項流程是否仍舊為企業的基本活動產生越來越多的疑義，難以明確界定。如目前新興的生技製藥產業，由於許多不同因素的驅動，產業價值鏈趨向分工和專業化，企業經常僅專注於某一特殊價值活動，而選擇將其它的活動外包。

支援活動在企業活動中是扮演支援、輔助的角色，目的在於加強企業基本活動的附加價值。主要可分為四種：採購、技術發展、人力資源管理、企業基礎架構。如同前述企業基本活動的發展趨勢，越來越多的企業在有限資源下，為了維持及專注在企業競爭優勢的發展，而選擇將許多支援活動委外。

## 第二款 產業價值鏈

所謂的產業價值鏈是指一產業由上游到下游，所有能創造附加價值之價值活動組合，也可以將其稱之為價值系統（value system），主要是將企業本身的價值鏈與外部環境相連結，加入上、下游廠商的價值鏈組合而成。價值系統包含供應商價值鏈、企業本身的價值鏈、通路價值鏈、顧客價值鏈等等，各企業價值鏈對產業價值鏈可以創造出不同的附加價值。供應商價值鏈所創造出的產出成為企業的投入，從而企業價值鏈創造出的產出，再進一步成為下游或通路價值鏈廠商的投入而產生產出。在生技製藥產業中，產業價值鏈的分工十分精細、複雜，不限定於供應商、企業、通路及顧客的價值鏈。尤其在新藥開發的價值鏈當中，藥品的價值越往後端越高，對資源相對有限的企業來說，一旦化合物或是藥物的價值經由企業活動加以提升（例如：取得專利、通過某一期臨床實驗等），就可能移轉到下一個企業，不僅僅侷限於上述幾個階段。<sup>411</sup>

## 第二項 競爭範疇與價值鏈

Porter並認為競爭範疇會改變價值鏈的結構及其經濟效益，對競爭優勢的影

---

<sup>411</sup> 見前揭註 388，頁 5。

響很大。所謂競爭範疇是指涵蓋產業區段範圍、整合、所經營的區域市場及在相關產業中的協調競爭等。競爭範疇會從以下四個層面影響價值鏈：<sup>412</sup>

#### 第一款 區段範疇：所生產產品種類和服務的客戶

針對不同的產品或客戶所需求的價值鏈是不一樣的，這些差異也就形成焦點化競爭優勢之所在。在某些情況下，產業區段的差異適合小範疇的競爭，在不同產業區段的價值鏈間有交互關係時，則適合大範疇競爭。這些均是企業在細分產業環節及選擇焦點化策略時，必須審慎考量的基本問題。

#### 第二款 垂直範疇：由企業內部執行活動的範圍

垂直整合界定了企業、供應商、銷售通路和顧客間不同價值活動的互動關聯，其中不同程度的整合變化，可以做為企業追求差異化的一種方式。

#### 第三款 地理範疇：企業以一致的策略在地區、全國或國際間競爭的範圍

企業可以選擇共用或協調經營不同地理區段的價值活動，如美國許多大藥廠，因為美國食品及藥物管理局（Food and Drug Administration, FDA）在全球製藥產業中具有指標性的地位，當其產品通過審核上市之後，便可在許多國家分別進行銷售。如果企業能夠以價值活動的共用或協調來降低成本或提高差異化，則地理上的交互關係就會提昇其競爭優勢。

#### 第四款 產業範疇：企業以一致的策略在相關產業間競爭的範圍

企業內部部門以及其和同一產業的其他競爭者間之交互關係，對企業的競爭優勢有很大的影響，可能發揮降低成本或增強差異化等方面的效果。不過，並非所有企業內部或企業間的交互關係都會帶來競爭優勢，也不是所有的企業價值活動都能藉由共用或協調而獲益。

---

<sup>412</sup> 見前揭註 388，頁 5-6。

### 第三項 藥品之研發

新藥的研發或新產品的開發是全球製藥產業最重要且最為積極的經營活動，亦為製藥公司在市場上維持持續性獲利的衡量指標。因此新藥之研發上市成為製藥產業成功的關鍵因素之一，創新則是研發成功的重要關鍵。

新藥通常指治療用之新化合物分子，包括舊藥新用於新適應症、新藥劑型、改變給藥途徑或複合處方等。新藥的開發是屬於知識密集型高科技產業，需要多項科學領域密切配合、共同完成的系統工程，具有要求高、週期長、投資高、風險大等等特性。欲開發新藥的公司如沒有一定之經濟資源、策略及經營規模極難達成目標。

#### 第一款 新藥開發之流程

通常一個新藥的開發是由市場需求的認知、技術現況的調查，並視企業的創新能力、確立研發項目而展開。各國新藥開發流程一般多依循美國新藥開發之模式，過程大致分為「發現」、「開發」、「監督」三個階段。首先，藥廠經由藥理標的物的確立，尋找、篩選有效物質及具備成為藥物潛力之化合物群，再經由化學家進一步篩選、合成、分離，確定為有效生物活性化合物，即先導化合物(Lead Compound)，接著便進入臨床前動物試驗，並通過藥效藥理、一般藥理、一般毒性、安全性試驗等各種必要的動物試驗，確認該藥物對某類疾病的有效及安全性，成為準臨床化合物，同時並研究新化合物之物理化學性質，進行處方和劑型設計。然後，就是向FDA或相關主管單位申請進行人體新藥臨床試驗（IND），轉入臨床研究。在通過IND申請程序及許可核准後，會進行三個階段之人體臨床試驗：第一期針對健康志願者進行相關安全性人體試驗，接著第二期針對少數患者進行有效性及安全性試驗，最後，在多地區進行多元或第三期臨床試驗。以上三個階段若順利完成，進一步經新藥申請書（New Drug Application, NDA）審查核准後即可上市。

表 11 新藥開發流程<sup>413</sup>

	上市流程	開發時程	各階段成功數量
先導藥物的研究	篩選發現新化學物質 合成新化合物 物理化學性狀的研究	2~10年	5,000~10,000
臨床前試驗	急性毒性試驗 藥理試驗 安全性試驗 處方研究和劑型設計 IND資料送審	3~5年	250
臨床試驗	臨床試驗 第一階段健康志願者安全性試驗 第二階段患者有效及安全性試驗 第三階段大規模有效性試驗	3~5年	5
	NDA申請新藥上市 新藥監視期 第四階段試驗	2~3年	1

FDA視申請藥品的化學類型與潛在利益，決定進行人體新藥臨床試驗申請書（IND）與上市前之新藥申請書（NDA）的優先審核順序。凡是具有新特別療效的產品、病人樂意接受的藥品和現有藥品有同樣療效但副作用較小的藥品、能治療罕見疾病的藥品等，均應屬於具有治療潛力的藥品，FDA會給予優先審查。因此，新藥之重要性依次為：新化合物、衍生化合物、新配方藥、新合成藥、專利過期藥以及老藥新用等。<sup>414</sup>

## 第二款 新藥發展之價值鏈

世界上大型的跨國藥廠莫不盡全力在新藥之開發及取得上努力，因新藥的研發為其最重要的獲利來源，新藥之產品生命週期長，享有獨佔市場的機會，獲利

<sup>413</sup> 見前揭註 389，頁 31。

<sup>414</sup> 見前揭註 389，頁 30。

極為可觀。<sup>415</sup> 在新藥開發的過程中，廠商的價值鏈隨著新藥發展上市的階段之達成及漸具上市之成熟度而成長。越到後階段的生技製藥公司，產品越接近消費市場端，所累積的市場價值越高，在藥物發展過程中，只具有平台技術研究所層次的生技公司，在價值鏈上的位置就越低。新藥之獲利，除了受技術、資本影響外，並受制於上市速度，而上市速度的快慢則視研發的完整性及產品的市場性，以及藥政單位之審核速度及新藥種類而定。

以技術密集及資本密集度觀之，新藥開發之前階段具高技術密集度、低資本密集度之特性，隨著新藥開發的進展，技術密集度開始降低而資本密集度開始上升，同時，開發新藥公司的價值亦開始上升。從新藥開發之價值鏈觀之，開發新藥具有高技術、資本、時間之進入障礙，且具有高風險性，但新藥所能創造出的價值也最高，因此藥廠無不以開發新藥為其重點目標。<sup>416</sup>

### 第三款 新藥、學名藥之投資報酬與價值的比較

以投資報酬及價值來比較新藥和學名藥之開發，二者各有利弊。新藥開發之風險極高，因其臨床實驗成功率低，且須投入高額研發費用，但從投資報酬率來看，新藥的開發中，以新化學構造式（NCE）或新分子式（NME）之報酬率為最高。學名藥之開發因為係針對專利過期之新藥，開發風險較低，相對其報酬亦較少。至於新處方、新劑型之藥品的風險和投資報酬則位居上述二者的中間，如圖所示。學名藥因開發成本相對較低，廠商的進入障礙亦較低，造成臺灣學名藥廠之密度遠高於其他工業強國。<sup>417</sup>

<sup>415</sup> 例如 Smith Kline & French 由中小型藥廠成長為世界級大廠，即因新胃藥 Tagamet 之發明及成功上市之功。

<sup>416</sup> 見前揭註 389，頁 27-9。

<sup>417</sup> 見前揭註 389，頁 29。

圖 6 新藥、學名藥、新處方藥之報酬和風險相對位置<sup>418</sup>

Return

		NCE, NME
	Special formulation  New formulation	
BE學名藥  Generic學名藥		

Risk

#### 第四款 發展新藥的重要性及風險

新藥的開發對於一個製藥公司除了在獲利提高外，更會帶來許多方面的正面效果，茲舉其重要者如下：<sup>419</sup>

##### 1. 享有專利的保護

依照國際專利條約的規定，開發出的新藥至少可享有不低於20年的專利，在專利期滿之前，其他藥廠開發相同或類似的藥品均會構成侵權。同時，上市的新藥在專利保護期中，容易形成獨占的市場狀態。

##### 2. 首動優勢 (First-Mover Advantage)

廠商開發出的新藥物有可能成為某種疾病之標準治療藥品，特別是當該藥品

<sup>418</sup> 見前揭註 389，頁 29。

<sup>419</sup> 見前揭註 389，頁 31-3。

為新的分子化合物。例如早期的5-Fu（5-fluorouracil）為許多癌症之標準治療用藥，還有Amgen用於治療嗜中性白血球減少症（Neutropenia）之藥物以及Pfizer之Viagra在上市當時成為治療不舉症之唯一口服產品。

### 3. 有利於消費者建立品牌忠誠度

像Imunex之Enbrel為第一個用於調節癌症壞死因子（TNF-Tumor Necrosis Factor）之藥物，又因發現其對風溼性關節炎（rheumatoid arthritis）有效，增加其治療範疇而成為風溼性關節炎之明星藥品，此新適應用途並於1998年11月獲准，在同年底銷售額即達到將近一千三百萬美元，並於隔年增加到三億六千七百萬美元，為公司帶來極大的獲利。可見此一藥物大受消費者歡迎，有利於建立消費者對於該藥廠及其產品的忠誠度。



### 4. 產生市場進入障礙

因為開發出的新藥享有專利保護、高進入成本、技術及智慧障礙，加上藥政單位的嚴格管理及法規保護，對於其他製藥廠商會造成競爭者進入之障礙或阻絕效果。

### 5. 公司正面形象之建立

能夠成功的開發出新藥上市，表現出該公司為具有研發能力及相當競爭力之企業組織，當其有需要向外取得資源時，例如尋求和其他藥廠或生技公司建立合作聯盟的關係，往往會受到較高的青睞因而得到許多機會。同時，新藥的研發成功會讓公司在資本市場留下正面的印象，吸引投資人資金進入，有助於其股價的提升和未來的發展。

### 6. 新藥之研發為藥品線繼續成長及延續公司獲利的重要策略

許多製藥廠都會在明星藥品專利快到期之前，改良該藥品的效果或研發新劑

型，試圖藉此延長專利快到期之產品生命期，擴大對某類疾病的治療範疇和市場佔有率。例如Pfizer在Procardia專利快過期時發展長效型Procardia XL成為下一代更有效、更少副作用之劑型，如此一來，藉由長效型Procardia XL延長原本Procardia之專利生命。

#### 第五款 新藥開發之挑戰

國際大型藥廠在近年來面臨新藥開發的瓶頸，例如高額研發費用、效率不佳、消費者對品質要求提升以及開發藥品時間延長等。<sup>420</sup>

高額的研發費用一向是製藥產業的特色之一，據統計，新藥開發費用由60年代的平均一千六百萬美元提高到90年代的二億三千萬美元，目前則可能高達十億美元以上，這當中包括中途放棄及開發失敗的費用。一個新藥開發回收全部投資資金所需平均時間約為5到6年。根據美國華爾街分析師的資訊，藥廠每年必須有2到3個明星產品上市，才能維持10%到15%的成長率。在過去20年間美國新藥研發費用大幅提升，世界性大型藥廠之藥物研發經費支出，約占其年營收額的15%到20%，並且逐年擴張，其中生技公司研發費用更可能占其年營收額高達39%以上。

圖 7 新藥研發費用成長趨勢<sup>421</sup>

<sup>420</sup> 見前揭註 389，頁 33。

<sup>421</sup> 資料來源：at <http://www.pharmaprojects.com/resources.htm> (last visited Apr. 12, 2009).

## Research and Development Continues to Grow



在研發方面，因成本之大量增加，製造及管理的問題，新藥許可數量（NDA）的減少以及市場價格接受度的挑戰等等因素，加上明星藥品專利保護到期，學名藥廠商之競爭加入，均使得藥廠面臨重大的衝擊，讓製藥產業的營收成長開始呈現遲緩的趨勢。有些藥廠為了固守營收底線，執行短期見效的營運策略，放棄無法在近期內有成果的藥物研發計畫，結果反而使得研發的總經費及其占銷售額的比例相對地下滑，此對整個製藥產業的發展長期來看未必有利。

美國藥學研究及製造協會（PhRMA）認為，新藥開發的效率不彰，顯示出發展新藥的複雜性遠高於其他產業。同時，研發一個新藥動輒需費時10到15年，最後成功率卻可能不到千分之一，即便上市的新藥中也只有十分之三的機會能夠獲利回收。製藥大廠面臨的挑戰為，如何在不妥協臨床試驗之設計下，尋求降低研發費用及縮短研發時間，並從降低臨床試驗費用之機制及失敗率著手。

同時，過去新藥開發過程中之問題在於如何獲得適合的藥品目標，或尋找進入疾病之生物途徑，在過去50年間共有500個標的被作為新藥研究開發的起點。目前製藥產業面臨的狀況卻和以往完全不同，隨著2001年完成的人類基因體計

畫，提供了更多新藥發展的目標，業界認為藥品的標的數量將因而成長6到20倍。因此，製藥產業未來勢必需提升其技術效率，以便有更多的時間及費用進行藥物標的物之研究。

此外，據統計資料顯示，在過去新藥研究開發所需的時間從60年代之8年，到了90年代已經延長到12至15年以上。<sup>422</sup>開發新藥所需時間延長的主要原因為：

第一，疾病種類不斷增加以及人類壽命的延長，導致近年來對於新藥的需求偏重在重大難治的慢性病，現今疾病之醫治比20年前困難許多，使新藥的研發更為複雜，所需時間更長。

第二，因為人們對於藥品的有效性及安全性的要求越來越高，相關主管單位對於藥物品質的管制也愈趨嚴格，故新藥的開發必須朝向比現行藥物更有效、副作用更小的方向進行。對於藥物品質的嚴格要求當然也就反映在開發時間的延長上。

第三，由於藥政機關及法規的要求，使得新藥開發的測試範疇擴大，臨床前和臨床試驗項目不斷增加。加上醫療分析設備之進步，對病人監測方法的提升以及新藥的廣泛比較試驗，和參與測試所需志願者增加，<sup>423</sup>均使開發時間明顯延長。<sup>424</sup>

總結來說，新藥開發費用之節節上升，可歸因於生物科技進步、製藥品質要求的提升以及廠商間競爭加劇等等因素。新藥的開發在過去一直是跨國性大型藥廠雄霸世界製藥市場上的關鍵策略，放眼未來，如何藉由生物和資訊科技不斷地

<sup>422</sup> 秦慶瑤（2001），《臨床試驗體系委外產業現況》，台北：財團法人生物技術開發中心。

<sup>423</sup> 同前註，頁35。

<sup>424</sup> 見前揭註389，頁36-7。

突破、創新，建立更為有效的藥品開發技術，是每個大型藥廠都應努力的方向。製藥產業過去的獲利率一向十分可觀通常在30%以上，同時，新藥開發的能力亦是彰顯一個國家科技發展水準的重要指標之一。

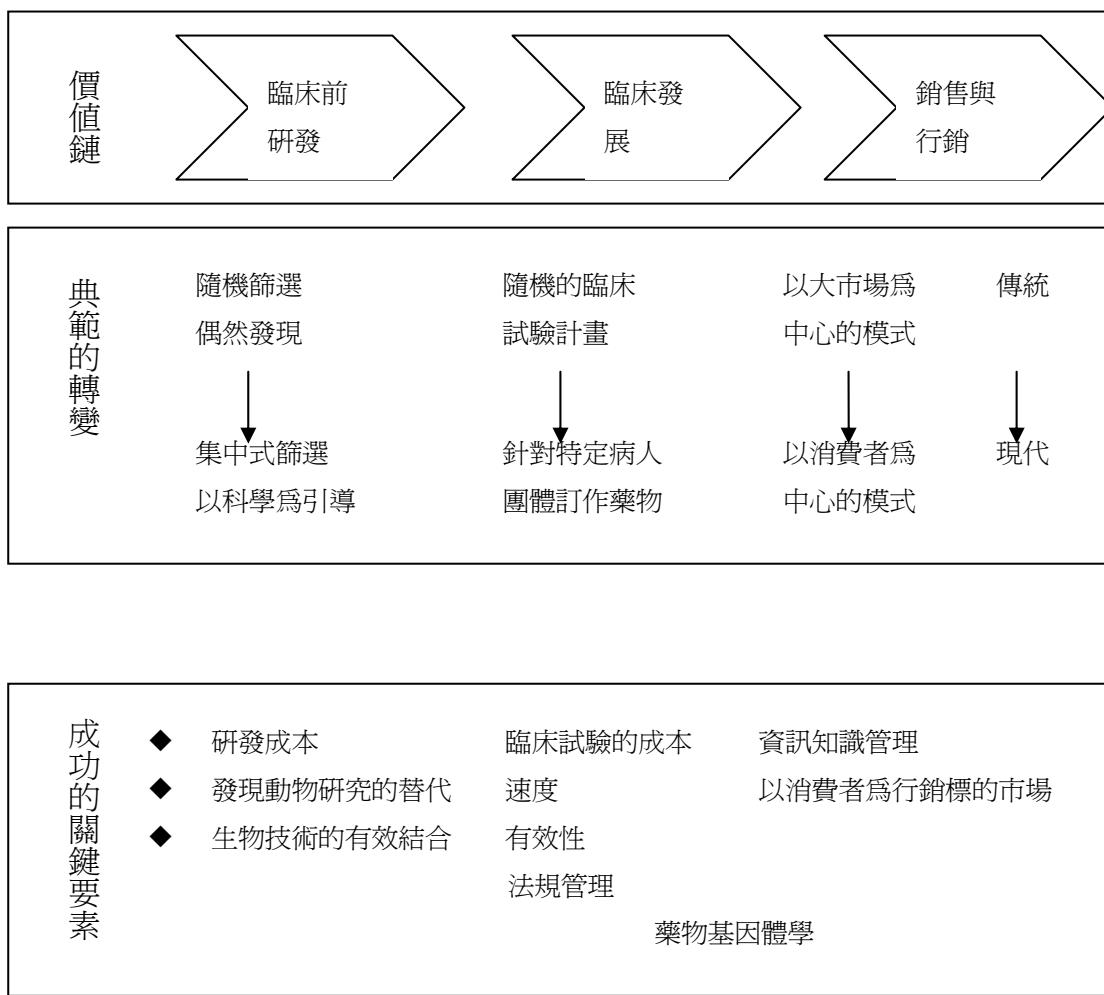
#### 第六款 新藥開發模式的變遷

傳統的藥物開發是由化學驅動，以合成的化合物去尋找生物標的，但現代的藥物研發則是藉由生物學所驅動，以分子遺傳學、基因體學與資訊學等建立標的，進一步尋求合適的化合物。因此，從傳統的嘗試錯誤之方式來尋找有效化合物標的，轉而到今日針對特定標的以科學方法引導研發，或甚至所謂個人化醫療（personalized medicines）的興起和發展，整個製藥產業不論是在企業價值鏈、製藥的典範以及各階段的關鍵因素都已發生了相當大的轉變，如下圖所示。在21世紀知識經濟的時代中，大型藥廠應以全新的思維尋求和產業內的其他企業組織建立綿密的網路關係，結合相互的資源，專業分工，方足以因應整個大環境的改變和挑戰，為整個製藥產業創造更美好的未來。

圖 8 製藥產業研發的轉型過程<sup>425</sup>



<sup>425</sup> 陳麗敏（2002），《傳統產業跨足生物技術之研究與個案分析》，台北：財團法人生物技術開發中心；見前揭註 389，頁 39。



#### 第四節 製藥公司和生技公司的聯盟（合作模式）

##### 第一項 生技製藥產業研發合作模式

當前化學藥物的篩選與發現技術，已進展到將生技領域的原理與研究成果，應用於化學藥物的篩選與發現，而這些基因生技領域的研發成果與能力，對固有的化學製藥技術，屬於較為生疏的領域，而且往往為學術研究單位與新崛起的基因生物技術公司所擁有。<sup>426</sup>從製藥公司的角度，面對相關研發內容與技術的推陳出新，固然可能採取內部自行研發的方式，也可能藉由付費取得授權或購買相關技術和專利，但基於以下所述種種生技製藥產業所具備特性之影響，使得策略聯

<sup>426</sup> See Toby E. Stuart, Salih Zeki Ozdemir & Waverly W. Ding, *Vertical Alliance Networks: The Case of University–Biotechnology–Pharmaceutical Alliance Chains*, 36 RESEARCH POLICY 477, 479-81 (2007).

盟成為產業中普遍採取的技術取得方式。<sup>427</sup>從生技公司的角度，基於資金的短缺與價值鏈中部份能力的欠缺，也傾向藉由策略聯盟來獲取外部資源，提供技術並且分享利益。<sup>428</sup>

## 第二項 互動合作模式

早期的製藥產業是由許多化學公司藉由化學合成與不斷的試誤方式來開發藥品，許多新分子化合物的產生往往必須經歷成千上百次的失敗才能順利發現，新藥的開發常常是建立在一次偶然的實驗成功上。當時的製藥產業根本沒有專業分工的現象，所有大型藥廠從最初的藥物研發一直到產品的製造、銷售，幾乎一手包辦了所有的業務範疇。這些藥廠也在這段時期藉由專利的保護和品牌形象的建立而賺取了相當豐厚的報酬，奠定了其未來成為產業領導者的基礎。

到80年代初期，因為許多生物技術的突破、創新，使得一些擁有特殊技術如：蛋白質轉殖或是單株抗體的公司有機會以新的方法來開發藥物，製藥產業因此產生重大的變化，也因而帶動第一波生技投資的熱潮。同時，隨著化學合成技術的成熟，發現新的藥物標的越來越困難，迫使大型藥廠必須逐漸增加運用生物技術的方法以開發新藥的研發和投資經費，並且各式各樣開發新藥的工具和設備也不斷推陳出新。80年代末期，隨著資訊科技的成熟和臨床醫學技術的普遍，逐漸產生提供專業委外服務的廠商（Contract Research Organization, CRO），這類型的臨床合作公司具備專業臨床經驗以及大型研究機構的人脈，可以提升藥廠在臨床測試上的效率及公信力。由於在製藥產業中臨床試驗的成本占新藥開發的經費比例越來越高，並且在藥品市場的國際化競爭下，跨國臨床試驗成為產業的趨勢，增加了大型藥廠對於CRO的需求。

<sup>427</sup> 這裡所指的策略聯盟，係由技術需求者（大型藥廠）與技術提供者（生技公司）間建立密切、利益共享的合作模式。

<sup>428</sup> 林倩如（2001），〈生技製藥研發聯盟管理機制之探討〉，《生物科技與法律研究通訊》，12期，頁 14-6。

此外，新興的生技製藥大部份是以蛋白質為題材，除了第一項人類胰島素產品之外，其他如單株抗體技術一直過了十年左右才有成功的產品上市，其他中途失敗的公司，因為在發展階段建立了蛋白質工廠，為了不使工廠設備閒置，許多公司轉型替新藥開發公司生產臨床試驗或是早期行銷的蛋白質藥物，因此在90年代初期產業內逐漸出現一些蛋白質委外生產工廠（Contract Manufacture Organization, CMO）。到了90年代末期，基因定序和解碼成為第二波生技熱潮的主角，產業界期待藉由基因資訊的發現找出真正致病的原因，對症下藥，以發展出新的治療機制，因此出現許多以基因資訊為題材的公司，例如基因定序使用的儀器（如APPLIED BIOSYSTEMS）、基因資料庫（Celera Genomics）或是生物晶片等等，這些公司主要在協助並提供有效率的工具給藥物開發公司，提昇藥物開發的效率和成果。<sup>429</sup>



製藥產業的發展到了21世紀，已經由早期大型化學藥廠獨佔並以高度垂直整合的方式競爭，演變到由許多各類型生物技術公司、專業的委外服務公司與大型藥廠專業分工的情況，產業競爭的模式由專利與品牌的競爭，延伸到技術平台、服務與效率的競爭，<sup>430</sup>廠商間的策略活動更形複雜。當大型製藥廠和新興生技公司基於資源互補的需求合作，甚至建立策略聯盟時，可以看出雙方是如何透過交易架構的安排，來管理彼此間的互動關係，並且決定各項控制權利的歸屬，適當控制合作過程中產生的風險和不確定性，讓合作結盟的效益發揮到最大。<sup>431</sup>

從製藥產業的整體開發流程角度來看，由最開始之研發，開發完成產品上市，我們可以得出一個類似於施振榮先生所提出微笑曲線<sup>432</sup>的圖形。曲線的左方

<sup>429</sup> 見前揭註 394，頁 82-3。

<sup>430</sup> 陳麗敏（2005），《專業藥廠經營模式分析》，台北：財團法人生物技術開發中心。

<sup>431</sup> See J. Leslie Glick, *Biotechnology Business Models Work: Evidence from the Pharmaceutical Marketplace*, 14 JOURNAL OF COMMERCIAL BIOTECHNOLOGY 106, 114-5 (2008).

<sup>432</sup> 微笑曲線（Smile Curve）是 1992 年時，當時的宏碁電腦董事長施振榮在《再造宏碁：開創、成長與挑戰》一書中所提出的企業競爭戰略。微笑曲線分成左、中、右三段，左段為技術、專利，中段為組裝、製造，右段為品牌、服務，而曲線代表的是獲利，微笑曲線在中段位置為獲利低位，

為Innovator產業創新者，亦即在生物醫藥的領域中具有實際研發能力，能夠創造出新專利、新藥物，或是新的技術平台。這些公司甚至未必有實際之業務或銷售行為，而僅是將他們所研發之成果授權給微笑曲線右端之大型跨國製藥廠，以收取授權金之方式獲利。這些生技公司本身在初期並未具備完整之研發能力與製造能力，但由於此一產業為高度專業分工與知識密集之特性，在擁有專利者即可以主導市場的遊戲規則前提下，讓他們得以脫穎而出，成為投資者追逐之標的。生技公司本身具有的其實就是專業之研究團隊，針對特定疾病目標，迅速找出原因及可能解決之對策，並在第一時間取得專利保護。智慧財產權在生技醫藥產業扮演了關鍵性的角色，不僅是企業關鍵成功因子（Key Success Factor, KSF）之一，甚至可以說是產業界中最重要的成功因素。



至於微笑曲線的右端，是掌握品牌與行銷通路的跨國性製藥集團。傳統的製藥公司由研發製造、申請藥證許可到行銷全部一手包辦，毫不假手外人。然而由於生物科技的崛起，加上法規環境的要求日趨嚴格，導致藥品研發時間拉長，產業分工的態勢逐漸形成。跨國性大藥廠不但自己設有大型研發中心，也積極從外部藉由技術授權、併購或策略聯盟等方式快速取得新的產品與技術平台。這些跨國企業的競爭優勢在於他們能有效且快速地完成人體臨床試驗，並在世界各地取得藥證核准，行銷全球，無所不在的行銷通路網才是這些大型製藥廠的競爭優勢所在。因為對於一般生技公司而言，即便能取得美國FDA之核准，至世界各地仍需要逐步申請，甚至有些國家會要求重新進行人體臨床試驗。因此，國際性的通路也是此一產業的進入障礙之一。跨國性藥廠由於其長時間的投入，與全球各地分公司所形成之龐大行銷體系網路，成為產業競爭中不可或缺之成功因素。

由於藥物開發流程冗長，開發過程中的專案管理與進度控制便顯得十分重

---

而在左右兩段位置則為獲利高位，如此整個曲線看起來像是個微笑符號。微笑曲線的含意即是：要增加企業的盈利，絕不是持續在組裝、製造位置，而是往左端或右端位置邁進。

要，往往會影響到未來產品成功上市之時間。此一階段在研發過程中所扮演角色之重要性，不言可喻。因此，專業之臨床試驗委託機構CRO遂應運而生。所謂的CRO本身並未擁有任何藥品之智財權、製造能力或行銷能力，僅是專門代理客戶進行研發中之人體臨床試驗，由於CRO在主管機關、實驗主持人（如醫院之醫師）與試驗贊助者（如大藥廠）間能取得快速有效之協調，讓人體臨床試驗進行得更加有效率，而與各大藥廠間形成代理關係。對大型藥廠而言，將此一部份的工作外包，可以節省固定人力與設備的支出，讓資金做更有效之運用，對於計劃管理與研發進度之掌控也能有所助益。在整個過程中，CRO與試驗贊助者間需要密切配合，CRO提供大量之人力與專業服務，而贊助者則是提供專利藥品相關基本資料以及進行試驗所需之資金。由於專業的臨床試驗委託機構的出現，大幅節省了大型藥廠直接與間接的支出，難怪在世界各地CRO公司如雨後春筍般增加。<sup>433</sup>

#### 第一款 在生技製藥產業中主要參與的機構及其特性

##### 第一目 整合型藥廠公司

此類公司通常具有悠久的發展歷史，大部份的大型藥廠多是在二次世界大戰前就已成立，多數是具有化學背景的製藥公司如輝瑞（Pfizer）和葛蘭素（GlaxoSmithKline），有部份則是由儀器設備製造商發展而來（如：嬌生公司）。這類型的公司由於歷史悠久和早期對研發長期的投入，在製藥產業中已藉由各項專利技術和龐大的行銷團隊建立難以撼動的競爭優勢。整合型藥廠由於在發展初期並沒有類似CRO或是CMO這類的委外機構合作，所以通常是一手包辦新藥開發從頭到尾的整個流程。其主要的銷售產品是有專利保護的新藥，但早期有許多製藥廠受限於本身資源不足轉而發展專利過期的藥品，例如以色列最大的學名藥廠TEVA，此類型公司除了專利技術較薄弱之外，其他經營範疇例如在行銷通路方面，也已建立了良好的優勢。

<sup>433</sup> 見前揭註399，頁24-6。

## 第二目 新藥開發型生技公司

這類型的公司最早出現在70年代末期到80年代早期，因為蛋白質基因重組技術的突破，突破了以往化學合成的製藥方式，轉變為運用生物體反應的蛋白技術來發展新藥。這類公司在早期發展的過程中，由於缺乏足夠的資源包含財務、行銷通路等，僅有技術背景作為其基礎，所以在新藥開發成功後通常必須藉由和大型製藥廠合作，共同行銷，其他如臨床實驗的非核心的功能也都只能仰賴向外尋求適合的策略聯盟夥伴。代表性的公司如Genetech和Amgen，不過由於新產品銷售的成功，上述這兩家公司也逐漸建立本身的行銷資源，不斷擴充其規模，而有朝向前述整合型藥廠公司發展的傾向。隨著人類對於新興生物科技不斷的研究與突破，此類型的公司勢必會不斷地出現。

## 第三目 工具開發型生技公司

最具代表性的公司為建立人類基因圖譜的民間企業賽雷拉，以及其他生物晶片公司和醫療實驗設備供應商。這類型的公司主要是發展促進醫療實驗進行，提供增加和改善效率的實驗設備或相關資訊，通常不自行介入風險較高的藥物開發，但這類型公司因為本身具備新藥開發所需的先進設備和資訊，所以有些也會以發展新藥作為企業的長期目標。

## 第四目 平台技術型生技公司

所謂平台技術是指利用同一技術或是本身發展的生物基礎流程，針對不同的研究領域或適應症，開發出一系列的新產品或是藥物，使其具備多元的特性。這種技術平台公司是數目最多的一類，例如最大藥物輸送公司ELAN，或是從事蛋白質體學或基因治療發展的公司，其客戶通常是大型藥廠與其他生技公司，而這類型的公司最重要的競爭關鍵在於所掌握之專利技術是否具有優勢。

### 第二款 醫藥委託研究機構（Contract Research Organization, CRO）和醫藥委託生產機構（Contract Manufacture Organization, CMO）

CRO這類型的公司是近期逐漸興起的專業服務工作公司，專門為新藥開發公

司負責委外臨床試驗和諮詢顧問的服務，而CMO則是專業的藥物委外生產廠，大部份是以生產蛋白質工廠為主。<sup>434</sup>

圖 9 顧客服務導向之生技公司從事的商業活動<sup>435</sup>

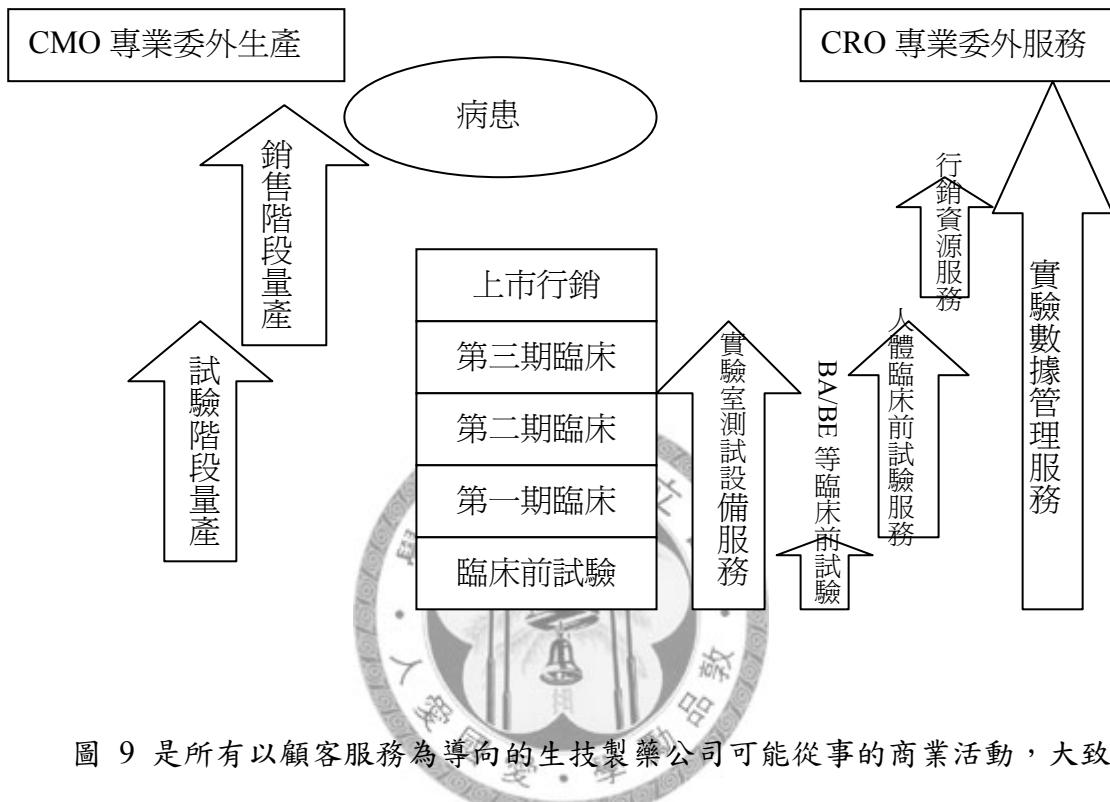


圖 9 是所有以顧客服務為導向的生技製藥公司可能從事的商業活動，大致上可以分為兩大主要商業模式，包括專業委外服務和委外生產二大類，依照藥物開發時程來看，分別包含以下幾個項目：<sup>436</sup>

#### 生技醫藥技術契約委託研究機構（CRO）

從事的商業活動包含：

- 實驗室的測試設備與材料的服務管理
- 人體臨床前試驗
- 行銷資源的建立與市場資訊之顧問服務

<sup>434</sup> 見前揭註 394，頁 48-9。

<sup>435</sup> 見前揭註 394，頁 132。

<sup>436</sup> 見前揭註 394，頁 132。

➤ 實驗數據管理服務

生技醫藥技術契約委託生產機構（CMO）

從事的商業活動包含：

- 臨床階段委外生產
- 銷售階段委外生產

從製藥產業的發展來看，契約委託研究機構（CRO）的發展幾乎已經成為一個重要的方向與趨勢，但契約委託生產機構（CMO）的出現則被許多人認為是在意外狀況下的產物，因為大部份的委外製造廠商幾乎都是原本意圖在新藥開發過程中自行建置蛋白質工廠，然而由於在臨床階段遇到障礙而不得不轉型替其他藥廠或生技公司代工生產蛋白質藥品。另外有少部份的廠商則是本身專長於發展單株抗體或是某項生物反應的實驗室，同樣被歸類到提供生產實驗材料的服務者。<sup>437</sup>



CMO的出現最常被懷疑的地方在於其商業模式的可行性，因為蛋白質藥品的生產特性涉及到許多生物環境以及污染的問題，同時委外生產有很大的風險會使企業的營業祕密外洩，因此目前市場上以專業委外生產作為企業經營策略定位的仍屬少數。本文接下來討論的重心，也將集中在生技醫藥技術契約委託研究機構（CRO）上。

### 第一目 CRO商業模式的產生背景

現今的製藥產業面臨了來自多方的競爭壓力，一方面隨著過去暢銷藥物專利的到期，且新藥標的的開發、搜尋越趨困難，使得投入於研發經費的支出持續不斷增加；另一方面FDA的法令對學名藥研製條件的放寬，加上各國的醫療制度對

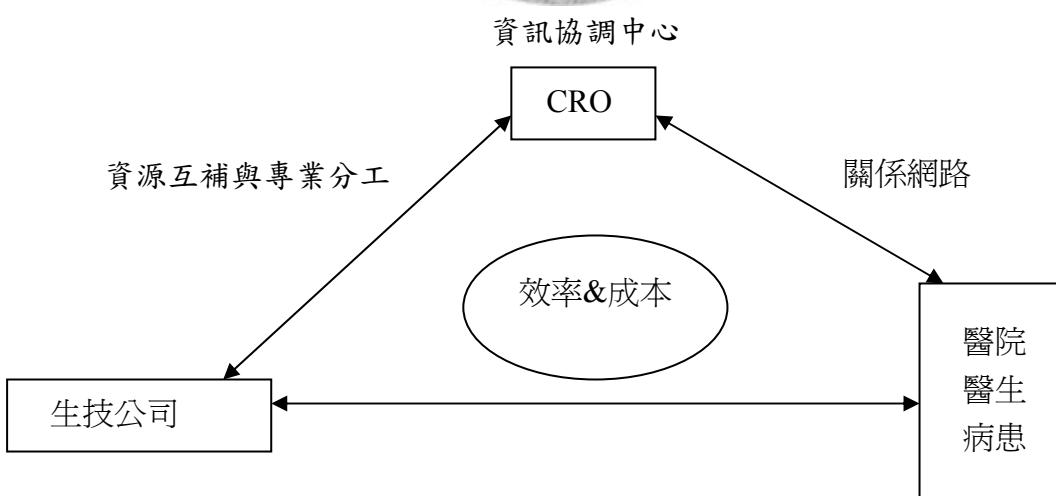
<sup>437</sup> 湯谷清（2005），《醫藥產業創新模式研究》，台北：財團法人生物技術開發中心。

於藥價給付的限制日趨嚴格，使得製藥產業的發展面臨前所未有的瓶頸。<sup>438</sup>許多大型藥廠為了平衡效率和預算支出，不得不逐漸釋出相關的臨床測試和藥物研究，尋求和其他的生技製藥廠商建立合作聯盟，共同從事藥物的研發、製造以及行銷活動。

## 第二目 CRO之經營策略邏輯與優勢

據統計，專業的CRO公司為整個製藥產業整體的研發經費支出大約節省了20%到25%。大型藥廠為了追求在新藥開發的進度和效率上有所突破，委外的項目除了臨床試驗之外，有越來越多更逐漸將藥物標的尋找和基因組研究的工作也委託給專業的研發公司。有研究顯示，單就臨床測試第三階段的部份，在抽樣的2,800件個案中，CRO的效率平均比藥廠自行測試高出近30%，這些效率的提升主要是來自於和藥廠建立持續性的合作關係並運用先進的資訊和生物科技，以及本身運作商業模式的改變。<sup>439</sup>從一些成功企業的經驗中大致可以分析歸納出幾項重要經營策略邏輯如下圖：<sup>440</sup>

圖 10 CRO的經營策略邏輯<sup>441</sup>



<sup>438</sup> 例如：在過去 20 年中，臨床試驗的平均使用病例由 1,700 位受測者增加到超過 4,000 人次；FDA 對藥物審核要求的報告從 38,000 頁增加到近 100,000 頁；藥品開發時間從近 12 年拉長到超過 15 年；花費在臨床測試的時間從 4.4 年拉長到 6.7 年，增加了超過一半，見前揭註 394，頁 133-4。

<sup>439</sup> 見前揭註 394，頁 134。

<sup>440</sup> 見前揭註 394，頁 135-6。

<sup>441</sup> 見前揭註 394，頁 135。

### 1. 提升效率與降低成本

CRO藉由使用e-clinical technology達到全球同步化與標準化，在市場上建立起重要的關係網路，能夠幫助新藥開發公司尋找到相關的病患案例，運用全球標準化且符合FDA要求的實驗設計替藥廠完成臨床試驗，同時達到提升效率和降低成本的效果。

另一方面，CRO大多會和藥廠建立長期性的合作關係，追求成為新藥開發公司全方位的服務提供商，因為新藥開發涉及到許多專利和高度機密的商業行為，雙方的經濟交換關係中潛藏著極大的交易成本，藉由長期性的互動合作可以提升彼此的信任度，降低投機行為發生的風險並且充分發揮策略聯盟的價值。

### 2. 資源互補與專業分工

從台灣晶圓電子代工的發展經驗便可得知，代工服務業的興起，資源互補和專業分工是背後最基本的策略邏輯，許多互補性的科技技術之興起促使專業分工的現象產生。製藥產業早期的發展，由大型藥廠獨佔整個藥物發展的流程，並不能真正發揮效率，新興生物科技的突破，使市場上出現專注於藥物開發的公司，CRO則可以提供這類資源相對不足的公司一些重要的服務。

而且因為交易成本的考量，新藥開發廠商也希望避免和太多公司合作，導致資訊過度公開，或是因合作對象過多產生的無效率而稀釋利潤，使得像CRO這類的全方位服務公司影響力越來越大。

### 3. 建立關係網路

關係網路是CRO極為重要的核心資源，大部分的臨床試驗都必須要有醫院和醫生的配合，而大型的研究醫院和醫生是這個產業內相當關鍵的通路，不管是臨床試驗或是未來產品市場行銷都必須和這些單位建立良好的關係，因為CRO的組成份子很多是專業醫生，對於此一通路的掌握自然具有相當的優勢。

#### 4. 生技產業的資訊協調中心

e-clinical technology的興起原本就是資訊科技下的產物，因為目前生物技術的發展牽涉到越來越多生物體反應或是基因資訊，和早期以化學分子在體內血液濃度反應效率比起來複雜許多，為了有效監測實驗數據，必須依賴大量電腦運算和處理的功能，這部份的工作除了必須具備生物技術的知識外，還要大量仰賴資訊處理與統計技術或是專長於實驗設計的專家才能完成。目前市場上前幾大的CRO大多已經建立此類資訊服務的完整架構，並且也不斷尋求和相關的網路軟體或是資訊公司合作，例如IBM和HP都已經投入不少資源在生技相關的領域中。

#### 第三項 促成策略聯盟形成之因素<sup>442</sup>

##### 第一款 資訊不對稱

對於大型製藥公司而言，無論是採取委託研發或授權的方式取得技術，技術內涵為何仍掌握在真正執行研發的科學家或相關技術人員手中，和資訊提供者相比，技術購買者明顯居於資訊劣勢，形成資訊不對稱的現象。技術提供者可能進行某種風險研發策略，為出資者所無法洞悉或預期，技術提供者也可能利用出資者的資源，額外進行其他有利於本身長期發展，或是建立自我聲望的研究內容。另一方面，受限於資訊取得和驗證上的困難，使技術接受者對技術與研發成果是否確實達到交易雙方原先之約定，該技術究竟具備突破性的發展或實際上不可行，往往不及技術提供者了解，如果出資者未具備足夠篩選、判斷之能力，將無從對後續的投資做出適當而有效率的決策。

雖然資訊不對稱的情況容易出現在各種牽涉到技術移轉的產業中，但由於生物技術所涉及的科學領域與技術複雜性較高，而且生物科技與傳統製藥的技術典範不同，又充滿龐大、複雜而尚未釐清與證實的基因資訊，使資訊不對稱的因素對生技產業中策略聯盟的影響特別顯著。藉由策略聯盟的採行，可以讓交易雙方

---

<sup>442</sup> 見前揭註 428，頁 14-6。

建立較為緊密的關係，在各自提供資源與知識技術的前提下，共享研發的成果，提升資訊分享與溝通的誘因，減少資訊不對稱的疑懼。

### 第二款 不確定性

高科技產業的特徵之一，在於其高度的不確定性，原因可能來自於技術的成熟度、市場需求甚至整體投資環境等。策略聯盟提供整合交易雙方資源的管道，適度降低不確定性所產生的合作困難。一般均認為，生技製藥產業可說是不確定性最高的產業。首先，相關生物科學與基因技術的發展不斷地創新、突破，以發現為導向的技術模式，使研發之期程與成果難以掌握，無數的試驗與失敗從而反覆發生；其次，因生物與化學原理構成的技術模式複雜，究竟某項研發是否具備取得智慧財產權之要件、對權利人保護是否周延，以及有無招致爭訟的可能，均存在許多變數；再者，藥品牽涉到人體的生命、健康安全，在人權意識逐漸高漲的今日，各國政府相關法令規範對於製藥產業的管制也日趨嚴格，新藥開發通過試驗並獲得核准上市的機率並不高，許多產品在投入了大量時間與資金後，可能面臨功虧一簣的結果；最後，藥務市場競爭激烈，產品的成功與否係於產品本身、行銷能力及市場優勢等種種複雜因素。在這些背景之下，策略聯盟對生技公司而言，可以取得研發資金的管道，對製藥公司而言，則可降低自己引發技術的風險，儘速獲取新的技術、進入市場，不啻提供了一個平衡交易雙方利益的管道。

### 第三款 資產特性

生技製藥產業中企業的核心價值往往在於人才與技術知識等無形資產，技術知識有以專利形式存在者，也有以營業祕密的方式存在，前者有明確而公開的界定範圍，有公權力介入的保護機制，也有明確的授權規則，能對任何被專利範圍所涵蓋的技術內容予以保障，而後者則只能排除以不正當方式取得資訊的情形。雖然對於投資者而言，會希望企業擁有較多的專利等智慧財產權以獲得獨佔的利益，但因為專利保護的範圍只限於能行諸於文字化的狹窄領域，在藥品的開發流

程中，往往難以輕易僅以專利所涵蓋的技術內容從頭到尾完成一項研發生產活動。正因如此，採取策略聯盟的方式能確保企業隱性的技術知識的完整移轉與實施，較單純購買具有專利權的技術涵蓋範圍更廣。

#### 第四款 資金來源

對於具有機器、設備、廠房等有形具體資產的廠商而言，資產的價值容易衡量，取得融資或投資的機會也較大，相反地，對於以人才、知識、技術等無形資產為主的企業而言，獲得資金的管道便相對較少。同時，因為股票發行在資本市場的波動甚鉅，投資者對於新興的生技公司往往在一開始也抱持較為觀望的態度，對資源有限的生技公司而言，與其從公開市場發行募得資金，不如尋求少數資金雄厚的股東穩定支持，其對象自然以對生物技術有興趣、資金充沛的大型製藥公司為主。

### 第四項 生技製藥策略聯盟的管理

#### 第一款 股權投資與付款機制

探討企業間的合作，經濟學家往往從交易成本理論的觀點，以人類有限理性及自利的本性、對未來需求及環境變化的不確定性、契約的撰寫與履行的不完整等為立論基礎，認為當企業間的技術合作關係越複雜，越會傾向採取垂直整合的模式，以減少交易成本，避免長期契約的不完整。但是除了上述交易成本的考量外，生技製藥產業間企業的合作關注的重點還有技術知識的移轉與研發成果的分享、組織學習、資源與知識獲取的需求，甚至風險分散的目的。在技術發展迅速的動態市場中，企業對技術知識的取得有迫切的需求，尋求一個較廣的知識來源之彈性優勢，很可能超越對於企業組織間交易的無效率性之顧慮。所以固然從學理上觀察，製藥產業似乎應採取垂直整合的模式，以減少交易成本和投機風險，但事實上生技公司間與製藥公司間的聯盟形成仍相當頻繁。

## 第一目 股權投資

為了有效管理雙方的合作關係，我們可以發現許多生技製藥公司間的策略聯盟協定中，往往搭配有股權投資與特殊付款機制，這些約定其實具有相當的策略意涵。<sup>443</sup>出資的一方透過對技術提供者的股權持有，對於研發成果進行掌握，交易成本經濟學過去在探討治理結構時，常以股權比例做為指標，透過股權持有參與所投資事業的所有權，可以發揮保障交易利益的功能，減少被投資公司從事投機行為之風險及所衍生的交易成本，同時亦可提供一個回收分配的機制，避免事前的契約協定規範未盡完整或對方未履行約定的缺失。<sup>444</sup>此外，從代理理論的角度而言，對於契約的不完全性所可能導致的研發成效不彰，可藉此鼓勵使代理人分享並獲得所有權，提高誘因，使代理人對研發的貢獻達到最大。

## 第二目 付款機制<sup>445</sup>

其次，在研發契約或授權書合作關係中，交易雙方除了明文規範合作內容的權利義務之外，最值得關注者尤其是在付款金額、內容與方式。出資者願意提供的代價與提供的條件和方式，凸顯出其對於此項合作關係的評價及態度，對於合作的風險和疑慮，會反映在出資者與執行研發者間的付款結構上，這些契約約款，一方面可視為出資者的防衛機制，確保他方提供服務的堅持，另一方面也是提供對方參與利潤分配之機會作為誘因，增進其對研發目標的承諾與向心力，克服代理關係的缺失並降低交易成本。<sup>446</sup>

### 1. 前期金與研發費用

無論是哪一類的合作類型，企業間幾乎均為約定前期金（upfront fees）或研發費用，做為啟動研發活動的資本。原本單筆費用的支付，適合用於一般買賣或

<sup>443</sup> See G. P. Pisano, *Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry*, 5 J. L. ECON. & ORG. 109 (1989).

<sup>444</sup> See D. J. Teece, *Competition, Cooperation, and Innovation*, 18 J. Econ. Behav. & Org. 1 (1992).

<sup>445</sup> 林倩如，〈從技術創新與策略聯盟論基因製藥產業之發展分析〉，at <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/9109/data/09.pdf>.

<sup>446</sup> B. Klein, R. G. Crawford & A. A. Alchian, *supra* note 264, at 297.

交易內容單純者，對於持續性產品的提供及服務，或交易內容涉及的商品品質差異性大、複雜性高者，則容易有發生道德危機的風險。因此，這種僅約定單筆費用的付款方式，若非基於提供產品或服務者的堅持，雙方最後談判妥協的結果，要不就是從出資者的立場來看，認為該結盟合作關係的風險不高，雙方交易關係尚屬單純，故而願意參與此聯盟關係。

## 2. 階段性付款

在基因或製藥產品的開發過程中，特別存在所謂階段性付款（milestone payments）的機制，也就是出資者將研發過程分期，視研發成果達到程度付費，雙方的合作關係往往會隨著某一特定研發階段達成而結束。此種階段性付費的產業慣例，一方面呈現出資者的風險分散意圖，藉由將資金分期付款，彈性、靈活地規劃自身的財務狀況，另一方面在高度風險、歷時甚長的藥物研發過程中，特別具有意義，階段性付款較單筆付費的方式，更能迫使技術提供者從頭至尾提供完整的服務，減少某程度的道德危機，降低交易風險。

## 3. 權利金

權利金存在的目的，在於使研發技術的提供者，須等到產品上市，才能依銷售成果分享利益。從出資者的角度，此種付款方式可以延緩部份資金的支付，更重要的是，藉由此一利益分享的機制，具有使交易他方承諾於共同目標達成的誘因，使得本人出資者與代理人提供研發服務或資源的一方的利益一致，<sup>447</sup>和研發成果的未來發展共存共榮，減少自利或投機行為的可能。<sup>448</sup>

## 4. 選擇權

最後，在製藥產業企業間的合作關係中，雙方契約條款往往會規定於某些時

<sup>447</sup> See R. Jensen & M. Thursby, *Proofs and Prototypes for Sale: the Licensing of University Inventions*, 91 AMERICAN ECONOMIC REVIEW 240 (2001).

<sup>448</sup> See M. Kamien & Y. Tauman, *Fees versus Royalties and the Private Value of a Patent*, 101 QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS 471 (1986).

程或達到某些階段性任務時，保留由一方或雙方共同決定是否延展合作時程，擴張合作內容或終結合作關係等權利，具有實質選擇權（real option）的策略意涵。

<sup>449</sup>此約款除了可視為交易雙方為了分散風險，對研發的後續發展保留彈性之外，也可彌補事前契約締結的不完全，對於合作結果令人滿意的交易他方，提供鼓勵的機制；當合作關係出現衝突時，對於契約規範的不完整預留補救的措施，作為保障雙方交易安全的機制。由於藥物開發的時程冗長，合作關係常是經年累月，在締約之始，合作雙方對於彼此的互動與協調狀況以及研發目標是否能達成，均難以預料，締約者往往會保留在特定時點視研發進行的情形，決定是否延展契約或擴充合作內容、終結合作關係等權利，這些類似選擇權的約款，在藥物開發的合作契約中比比皆是，凸顯出此等研發活動的風險與合作關係的浮動性。

### 第三目 小結

不同類型的研發聯盟，契約內容及運用的技巧可能不同，原因可能在於對研發勞務的分工與研發成果的分配模式不同，或因為研發設計的資訊專屬性、資產特殊性有別，也可能導因於合作內容涉及的風險性不同而異。在每個聯盟關係中，交易雙方對於彼此的信賴、交易的性質，或是對未來產品研發達到成功商品化的把握均不同，亦會影響其決定締約的條件。在契約不完全的本質下，道德危機所可能帶來的交易風險，提供交易雙方從事技術合作時重要的思考模式，換言之，出資者往往會以對技術提供者的股權持有，保留相當的監督機制與影響力，參與研發活動盈餘的分配。其次，配合產業特性，對於付款機制更設有階段性付款與權利金等不同方式，目的在於提高對研發目標的承諾與誘因，監督研發活動進行與成果歸屬，而選擇權的設置更是規避風險、保留投資彈性的重要措施。

對於生技製藥此種冗長、繁複而風險甚高的產業活動，對於新技術的獲取，採取聯盟關係固然較技術購買更能降低資訊不對稱的風險以及對不確定性的疑

<sup>449</sup> See MARTHA AMRAM & NALIN KULATILAKA, REAL OPTIONS: MANAGING STRATEGIC INVESTMENT IN AN UNCERTAIN WORLD (1999).

慮，但仍需透過詳細的規劃，藉由合作雙方對研發標的所有權的持有、分階段及依條件付費、權利金等機制以降低風險和管理交易成本，甚至是在特定時點決定契約的調整、延展或終止等權利，管理研發聯盟間技術合作的介面，彌補契約的不完全性以及交易風險的發生。

## 第二款 控制權的分配

### 第一目 理論基礎

關於生技公司和藥廠之間策略聯盟關係的管理，除了上述藉由契約約款對於付款的方式、條件作出不同的安排外，另一個常見的管理機制，是透過事前對合作進行過程中各項控制、決策權的歸屬、分配，以達到降低風險和充分發揮聯盟效益之功能。雖然各種型態的策略聯盟多少均會涉及程度不一的控制權分配問題，<sup>450</sup>但對於以從事研發為目的而形成的企業合作關係中，控制權的安排卻是扮演了關係聯盟管理和最後成功與否的關鍵角色。這當中的原因在於，研發過程具有高度的複雜和不確定性，當事人在事前很難藉由契約條款明確的規定研發的成果和評估交易雙方的投入、貢獻高低，許多關於績效衡量所必須的資訊不是難以取得、觀察，便是僅有當事人雙方所能知悉，無從為第三人所驗證，使得在事前締結一個完整、可以執行的契約成為不可能。因此，確保在合作過程中各種控制、決策權可以被適當地分配到當事人之一方，便關係到聯盟的管理、進行是否可以發揮最大的效益。

根據學者的研究發現，小型生技公司和大型藥廠之間建立之研發策略聯盟控制權的分配，主要會受到以下二個因素的影響，分別是：第一，交易當事人之一方或雙方可能投資不足的程度，而足以破壞合作計畫的成功；以及第二，當事人

<sup>450</sup> 對於不同產業中企業合作關係控制權的分配，see, e.g., B. Arruñada, L. Garicano & L. Vazquez, *Completing Contracts Ex-post: How Car Manufacturers Manage Their Car Dealers*, 1 REVIEW OF LAW AND ECONOMICS 149 (2005); See also D. Elfenbein & J. Lerner, *Contractual Incompleteness, Contingent Control Rights, and the Design of Internet Portal Alliances*, HARVARD BUSINESS SCHOOL WORKING PAPER (2005); George Baker, Robert Gibbons & Kevin J. Murphy, *Contracting for Control*, mimeo, HARVARD BUSINESS SCHOOL WORKING PAPER (2006).

雙方談判力量的大小。<sup>451</sup>第一個因素主要是源自於事後的資訊不對稱引發之道德危險問題，因為當績效衡量的指標難以事前在契約中明確訂定時，可能造成當事人一方未盡到自己最大的努力，投入、貢獻於聯盟的研發計畫，此種投資不足的情況勢必影響到雙方合作關係的成功。因此，學者提出理論主張，當從事研發、提供技術的一方的投入、貢獻對於最終合作成果價值的影響，大於出資的一方所進行的投資對於最終合作成果價值之影響，此時，便應將相關的控制、決策權賦予從事研發的一方，反之亦然。<sup>452</sup>如此，方能讓策略聯盟的價值充分的發揮，並減少一方投資不足的道德風險。至於第二個因素主要是因為從事研發的生技公司相對於大型藥廠而言，往往在財務資源、人力、製造能力和行銷管道等各方面居於相當大的劣勢，加上其營運的不確定性和資訊不對稱的風險使其向外部投資人募集資金亦有相當的困難，因此，在和藥廠進行策略聯盟時，因為雙方談判力量的差距，往往迫使生技公司必須放棄許多相關的控制、決策權。

從上述的說明我們可以輕易的想像得到，當生技公司和藥廠之間的策略聯盟主要涉及藥物研發的早期階段，此時因為聯盟的成功與否很大的部份是取決於研發人員的知識和技能，同時也是從事研發的生技公司之投入和貢獻最難以在契約中事前明確定義的階段，因此，可以預測到大部份聯盟中的控制權應該會被分配到生技公司一方；相反地，當生技公司和藥廠之間成立的策略聯盟主要是以藥物研發的後期階段為標的，此時，藥廠方面的投入對於最後合作成果價值的影響便會逐漸增加，因此，最適的控制權安排會漸漸從生技公司一方轉向藥廠這裡。當然，這僅是理論上從雙方合作所涉及的研發階段來判斷控制權的分配、歸屬，另外很重要的一點是，生技公司本身財務資源方面的限制，也會影響到最適的控制權分配是否能達成。舉例來說，當生技公司的資金充足，具有相當的談判力量，此時無論在何種情況下相關的控制權均可以達到最有效率的分配。因為當生技公

<sup>451</sup> See P. Aghion & J. Tirole, *On the Management of Innovation*, 109 QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS 1185 (1994).

<sup>452</sup> Robert Gibbons, *supra* note 265, at 205-6.

司的投入、貢獻對於最終合作成果的影響力大於藥廠時，生技公司會被分配到控制權；即便情況相反，意即藥廠的投入對於最終合作成果的影響大於生技公司時，生技公司也可以藉由控制權的移轉和藥廠交換金錢補償。然而，如果生技公司不具備相當的談判力量，情況會產生很大的變化。假設賦予藥廠相關的控制權是最有效率的，當然不會有問題，但若將控制權分配給生技公司才是有效率的，此時最適的控制權安排卻無法達成。因為即便藥廠願意將控制權移轉給生技公司，但後者卻會因為財務資源的限制而沒有足夠的資金從事交換，因此，最終的結果會變成藥廠擁有控制、決策權，但卻不符合最有效率的安排。<sup>453</sup>

## 第二目 控制權的類型

雖然不同的生技公司和藥廠之間所建立之研發策略聯盟均有其獨特性，因此其中所包含的控制權種類顯得複雜、不盡相同，<sup>454</sup>但根據學者的研究發現，這些不同型態的研發聯盟中所包括的控制權種類大約有25種，主要涉及到聯盟的管理、聯盟的範圍、研發智慧財產權的控管以及聯盟治理架構安排等四個不同的領域。<sup>455</sup>以下本文便試著分別檢視這些不同種類的控制權之內涵和重要性為何。

其中，和研發聯盟的管理有關之控制權包含以下5種，分別是：<sup>456</sup>

### 1. 臨床試驗的管理。

因為特定藥物申請主管機關審核許可不僅耗費時間和金錢，背後還牽涉到雙方當事人的營運策略問題。舉例而言，某個研發標的可能得以適用在許多不同的病症上，但在進行臨床試驗的申請之前，便必須決定欲開發的特定用途為何。此

<sup>453</sup> See J. Lerner, H. Shane & A. Tsai, *Do Equity Financing Cycles Matter? Evidence from Biotechnology Alliances*, 67 JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS 411, 415-6 (2003).

<sup>454</sup> See G. P. Baker, R. Gibbons & K. J. Murphy, *Strategic Alliances: Bridges Between “Islands of Conscious Power”*, JOURNAL OF THE JAPANESE AND INTERNATIONAL ECONOMICS 1, 7-29 (2008), doi: 10.1016/j.jjie.2008.03.001.

<sup>455</sup> See J. Lerner & R. Merges, *The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry*, 46 JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS 125, 142-3 (1998); See also Matthew J. Higgins, *The Allocation of Control Rights in Pharmaceutical Alliances*, 13 JOURNAL OF CORPORATE FINANCE 58, 63-4 (2007).

<sup>456</sup> J. Lerner, H. Shane & A. Tsai, *supra* note 453, at 419-20.

時藥廠會不希望開發出的藥物用途影響到其既有產品的銷售，但生技公司卻可能會認為研發的新藥適用在特定的病症足以帶來最高的潛在報酬，雙方的意見便產生分歧。

## 2. 初步生產過程的管理。

通常在實驗室所進行的程序必須經過相當大的轉換才能符合大規模生產的需求，而且此類與製造過程相關的資訊往往並不受專利的保護，對於擁有專業生產技能的一方來說，保留此項從事初步生產的權利是十分重要的。

## 3. 在產品經核准後從事生產的控制權。

當主管機關核准了某項新藥時，該項許可僅涵蓋生產出此藥物的特定工廠，因此，假如藥廠希望將生產作業從交易他方移轉到自己的工廠時，必須在經過耗時甚長的主管機關審核。因此，研發出的新藥生產、製造權的分配對雙方當事人均很重要。

## 4. 特定區域行銷權的分配。

幾乎所有的主要藥廠都擁有大量的行銷人員，花費大量時間從事和醫生和醫療院所建立人際關係的工作。近幾年，大多數生技公司也開始慢慢建立自己的行銷能力。行銷管道的建立不但可以增加企業的獲利，同時更可以協助收集進未來行策略規劃所需的資訊。因此在研發聯盟中，交易當事人可能會藉由國家別或產品別來劃分彼此擁有獨家行銷權的區域。

## 5. 共同行銷權。

生技公司會希望能從和藥廠間的合作中，學習其行銷經驗和能力，因此可能會要求參與從事共同行銷的權利。

至於和聯盟的範圍管理有關的控制權，主要包含：擴張聯盟從事研發範圍的權利、延展或終止聯盟存續期間的權利、取消特定合作計劃的權利、進行次授權（sub-license）的權利等等。<sup>457</sup>

第三類在生技公司和藥廠間的研發聯盟常見的控制權，是關於研發成果智慧財產權的管理。因為專利權和相關的研發知識、能力對生技公司而言是最為重要的資產，因此此類控制權的歸屬往往是雙方當事人協商、談判的重點。這當中最為重要的，莫過於研發計畫產生專利所有權的歸屬。有時是由當事人一方擁有完整的所有權，也有可能是由雙方對此項專利共享部分的所有權。另外，在大多數的情況下，提供資金的一方（亦即藥廠）通常會要求保留對於專利遭受侵害時提起訴訟程序的控制權。除了專利權的歸屬之外，在研發聯盟中往往也會包含對於無法專利化的營業秘密之控制權歸屬約定。其次，關於生技公司所從事研發成果的公開發表，也常是雙方當事人談判、交涉的重點議題。<sup>458</sup>因為許多生技公司內部之研發人員往往來自於學術社群，當從事出一定的研發成果後便會急於對外發表，而且這些對外發表的著作數量通常會帶給生技公司良好的聲譽，從而在資本市場中提高其投資價值。但若在研發成果尚未完全成熟之時即對外發表，可能會因此破壞了交易雙方取得專利保護的機會。因此，在許多研發聯盟中，藥廠可能會要求取得延緩研發成果對外公開發表的權利，甚至是完全禁止生技公司對外發表。

最後一類在生技和藥廠的研發聯盟中常見的控制權類型，是關於聯盟治理架構的安排。通常在這些聯盟中會設置一個或多個管理委員會，在某些情況下，這些委員會的席次會平均分配給當事人雙方，但有時會由藥廠擔任主席，或是在雙方表決票數相同時，賦予藥廠擁有最後的決定權。此外，出資的一方往往也會採

<sup>457</sup> J. Lerner & R. Merges, *supra* note 455, at 144.

<sup>458</sup> J. Lerner & R. Merges, *supra* note 455, at 144-5.

用許多創投基金在資助小型企業時所採取的控制權類型，例如在研發公司的董事會上佔有席次，或是透過股權的持有掌握相關的表決權等。通常出資的一方持有研發公司的股權並非普通股，而是擁有額外控制、決策權的特別股，其中的權利包含：藉由反稀釋條款（anti-diluting provisions）的規定，賦予出資一方在未來可以依持股等比例地參與研發企業未來融資活動的權利。此種約款使得出資一方能夠控制他方在未來對外募集資金的能力，因而藉此影響到其未來的營運方向。

459

另外，有一個很有趣的現象是，根據學者的實證研究顯示，生技公司和藥廠間的研發聯盟宣布後，藥廠的股價表現和其所分配到的控制權之間，是呈現一反向的關係，<sup>460</sup>亦即，當藥廠從聯盟中獲得的控制權較少，投資人在股票市場中的反應卻是較為正面的，此點似乎正好呼應之前學者提出的理論，即在研發聯盟中因為生技公司對於最後合作成果價值的影響會大於藥廠投入、貢獻之影響，所以應該由生技公司掌握較多的控制、決策權，才能有效率地發揮聯盟合作的價值。



---

<sup>459</sup> J. Lerner & R. Merges, *supra* note 455, at 145-6.

<sup>460</sup> Matthew J. Higgins, *supra* note 455, at 69-71.

## 第五章 結論

### 第一節 讓企業的合作關係發揮「1加1大於2」的效果

全球化浪潮的發展，商業環境的改變，使得企業的經營模式產生了巨大的改變。近二、三十年來我們可以發現，企業對外長期性合作關係之建立，已成為日趨普遍的商業趨勢，包含策略聯盟在內等各種不同型態之合作關係、交易架構，相較於以往無論是在規模和數量上均呈現出持續爆炸性的成長。雖然在今日，企業相互間合作關係之建立已成為其營運策略中重要之一環，但在市場規模和消費者有限的情況下，各企業為了追求成長和獲利的極大化，仍需憑藉自身獨特的能力和優勢，彼此競爭、對抗，使得企業間的關係呈現出一種「既競爭，又合作」的有趣現象。因此，在現今的商業環境中，企業彼此間關係的建構與管理，應是值得所有經營者仔細思考、探究的重要課題。



企業間之合作關係底下所包含之類型琳瑯滿目，依據觀察的角度和分類標準的不同，可以發展出各式各樣的型態。若是從當事人間連結的強度出發，依照關係從鬆散到緊密，彼此互動、依賴的程度逐漸增加，可以包含：短期契約、長期契約、技術授權協議、合資，一直到併購整合等，形成一條連續的光譜帶。本論文所關切的議題之一，即在於不同合作類型的選擇，除了受到企業追求的合作動機和目的不同之影響外，是否亦反映了當事人對於特定交易關係特性的認知（例如：風險、不確定性的程度等）？基本上，企業建立合作關係時所考量的因素無非就是以下二點：第一，是思考何種交易型態最能夠達成當事人追求的目標，充分發揮合作的效益、價值；第二，是害怕交易他方是否會為了牟取自身的利益，從事投機行為損害到自己。因此，亦會考量如何藉由交易架構之設計，安排適當的治理機制，降低在合作過程中當事人做出投機行為的風險。此二個考量看似獨立，實際上卻互有關聯。因為無論企業選擇和誰、或是否對外建立合作關係，先決條件必須是進行合作所帶來的效益超過伴隨而來的成本和風險，而合作關係是

否能達到如當事人所預期的利益，極大部份是取決於企業是否選擇適當的合作類型，此點又牽涉到在該特定合作關係中當事人彼此互動、依賴的程度而定。此外，任何的交易關係不可避免地都有其一定的成本和風險，當特定的合作對象或合作關係導致的風險過高時，會使企業間的合作關係難以建立，或甚至是以失敗收場。當然，藉由適當治理機制的安排可以有效的降低合作過程中可能產生的風險，但相對的，這些治理架構的設計同時也會增加當事人間合作所需的成本，在經過相關成本效益的考量之下，企業可能會選擇放棄採取最有效的治理機制。因此，如何在「發揮合作效益」和「降低合作風險及減少交易治理成本」之間尋求一平衡點，是決定企業合作、結盟關係最後是否能夠成功的重要關鍵。

本論文的目的在於藉由既有理論學說的基礎，觀察真實商業環境中究竟存在著哪些因素，會影響到當事人在合作過程中用來降低風險的治理機制安排與交易架構設計，並闡述當中其他相關值得探討的治理議題，希望能夠對於企業間合作關係之建立和維持，提出一個多面向的分析性架構，提供企業未來在進行策略結盟時有一得以參考的指標。因此，在論文的第二章一開始，筆者首先針對本篇研究之主要課題一即「企業間的策略結盟」之意涵和類型作出定義和說明，接著扼要地提出一些相關的理論學說，以藉此分析、比較企業在建立合作關係時，背後考量之動機和影響其選擇不同合作類型之因素為何。本文所提出之理論基礎包含交易成本理論、資源基礎理論、資源互賴理論、組織學習理論以及社會網路理論等，上述理論對於形塑企業間合作結盟之動機和經濟目的，以及當事人在合作過程中可能面臨到的治理難題和相關解決機制，雖然或因切入分析的角度有所不同，或是選擇關注的重點有所歧異，所提出的觀點或結論因而有所差異，然而本文基本上認為，這些理論相互間並不存在衝突、矛盾之處，相反地，正因為不同理論間所提供的分析面向包含經濟學、管理學、法律學、制度學派甚至是社會學的觀點，才更能豐富我們對於企業間合作關係的認識與了解。簡單來說，針對企業間的策略結盟此一現象，由於其本質上牽涉到二個以上的個別企業組織間複

雜、動態、長時間的互動合作行為，雖然其最終是以追求獲利為目標，但若我們僅以經濟性的觀點，對於合作關係之觀察和分析侷限在當事人兩兩間（dyadic）的交易層次上，可能因此見樹不見林，忽略了許多影響到企業合作關係之形成建立、交易架構的選擇、乃至於聯盟績效以及競爭優勢的重要因素。也正因為如此，有越來越多的學者專家應用若干社會觀點（例如：社會資本、社會網路等理論）針對企業合作進行觀察和分析。畢竟任一企業之營運皆無法脫離外在環境而存在，企業間合作關係之形成與否、類型為何，往往會受到企業過去合作的歷史、自身的聲譽、在產業網路中所處的位置為何等社會性因素之影響，同時，社會規範、價值體係等社會化過程，以及合作成員間的信任對於治理機制的安排和選擇更會產生重大影響。因此，不論是片面強調經濟觀點或社會觀點的理論，均會使得我們難以窺探企業合作關係之全貌，不同的理論學說間應該是處於相輔相成的關係，才有助於我們整體、全面性地認識和了解企業合作關係建立與維持的動態演進過程。



雖然研究、探討企業組織間合作關係的相關文獻汗牛充棟，但仔細研究可以發現，現階段對於企業間策略結盟、合作主要著重之議題，大致可以分成以下四個不同的討論面向，分別是：促成合作關係的動機與經濟目的、合作對象的選擇、風險控管和協調機制，以及合作關係的穩定性和績效表現等議題。上述議題雖然個別均有值得深入研究、分析之處，然而應特別強調的是，這些不同的議題之間並非處於相互獨立之關係，而是牽涉到企業在進行合作結盟過程中緊密、相互關聯的課題。具體而言，企業在選擇合作夥伴之初，便應審慎考量合作對象是否具有足夠的技術和能力，同時是否值得信賴，而沒有過度投機、自利的傾向。若企業能選擇出適當的合作對象，則可說是已經踏出合作成功的第一步，可以大幅減少在後續的合作過程中彼此利益相衝突、矛盾的產生，因此也就不需要投入大量的時間和金錢設計複雜的管理、控制機制，以抑制投機行為等合作風險的發生，如此一來，更可進一步有助於合作關係的穩定性和最終的績效表現。由此可知，

當我們在觀察、分析企業合作關係的生命週期中，必須時時留意這些不同的分析面向和議題之間產生的互動和關聯，對於企業合作結盟過程中值得深入探討、研究的議題，才能夠提出一個較為全面、完整的分析性架構加以解釋、說明。

其次，企業會願意選擇對外進行合作，而放棄自己單打獨鬥，無非是希望藉由合作結盟關係可以發揮「1加1大於2」的效果，獲取超額報酬並建立競爭優勢來源。對此，本文認為，要讓企業間的合作結盟能夠產生競爭優勢，重點在於企業是否能以特殊的方式結合彼此的資源和能力，也就是說，獨特的企業間之關係連結或網路關係，是創造出超額利潤(或稱關係性租值)和競爭優勢的重要來源。順著這樣的脈絡思考，一間企業相對於其他競爭者的優勢或劣勢之處，在於他和其他企業組織間形成的網路關係中所處的位置為何，以及和其他企業組織間形成關係連結的強弱，均會深深地影響到該企業的競爭優勢。可以說在現今的商業環境中，一企業所擁有的資源和技術、能力多寡，並不全然侷限於單一組織的界限範圍內，而可以延伸到包含其他處於相同網路關係連結中的組織成員。因此，針對足以產生競爭優勢的企業間合作、結盟關係，筆者認為至少應該包含以下幾點特色：1. 當事人應共同投資於特殊關係於資產；2. 彼此間廣泛的互動交流以產生共同學習的效果；3. 結合互補、稀少的資源或技術能力，共同創造出獨特的新產品、服務或技術等；4. 藉由有效的治理機制降低交易成本。當特定的企業間合作關係具備本文以上描述的特色，便能夠產生單一企業所無法獲得的綜效，才有可能形成關係性租值，創造企業的競爭優勢。

由於本論文所探討之企業間合作關係是具備長期、持續性質的，在這過程中當事人可能面臨到在合作之初未曾預期到的困難，同時，隨著外在環境的變化，一些意外事件的發生，可能迫使合作雙方必須調整、改變原本設定的合作目標或進行步驟，凡此種種問題，皆必須仰賴合作關係中設計適當的治理機制，方能適時解決當事人間關係的管理、控制和協調問題。因此，在論文的第三章，筆者分

別分析、比較各類型的治理機制，對於解決合作過程中產生之難題所能發揮的成效，並且探討不同類型之企業合作關係和交易型態的特性，是否會相對地影響到不同管理、控制機制的選擇。

針對企業合作過程中的管理、控制機制，最粗略的可以劃分為正式和非正式兩種，其中正式的治理機制指的是透過契約或交易架構的設計、安排，明確地規範雙方的權利義務範圍，同時藉由經濟上的投資和財務性的擔保，抑制交易他方從事投機行為的風險，並提供足夠的誘因促使雙方當事人共同合作、協力於整體最大利益的創造；相對於此，非正式的管理、控制機制並不特別強調賦有法律上效力可供強制執行的硬性手段，而是仰賴合作雙方對於共同目標的認知，以及彼此在價值體系、企業文化等軟性社會規範上的一致性，尤其強調對於合作夥伴的信任是構成成功的企業合作關係之必要基礎。長期以來，學者始終對於上述二種機制在企業組織間的合作關係中扮演的角色孰輕孰重有所爭論，究竟此等機制間是否具有相互取代、替換或是處於獨立互斥之關係，也一直並無定論。其實，如同本文之前提到關於企業間合作關係的眾多理論學說，無非是因分析、觀察角度的不同，或著重於經濟面向、或強調社會面向，即便所得之觀點和結論有所不同，都正確、適當地描繪出企業合作關係的某些特質，重要的是，我們不可因此而偏廢於某一觀點，而忽略了其他值得深入研究、探討之面向。同樣地，筆者認為不論是正式或非正式的治理機制，事實上在企業組織間合作關係進行的過程當中均發揮了十分重要的效果。一般情況下，企業在剛開始形成合作關係之時，由於對於彼此的能力和特質尚未有充分的認識，可能會因此藉由較為正式的控制機制以管理、協調合作關係，而隨著時間的經過，當交易雙方對於彼此的信任有了一定的基礎，便可以漸漸減少複雜、昂貴、高強度的正式控制機制之採用，意即，正式和非正式的治理機制間未必是線性函數的關係（不論是正向還是負向的），而是會隨著當事人合作關係的進行，在某個特定的基準點之下（由交易的風險或資產特殊性的程度而定），正式（非正式）治理機制的採用可以補充並且強化非正

式（正式）的治理機制所能發揮的功效。

在企業間的合作關係中一個十分受到關注的治理議題，是如何防範投機行為發生的風險。投機風險問題之所以特別引人注意，在於若特定的合作關係中存在極高的投機風險，當事人便必須耗費相當的資源在管理和監控上，無法以符合經濟效率的方式配置、使用。更甚者，投機行為的風險可能造成大量潛在機會成本的產生，亦即許多原本具有相當經濟效益的企業合作關係，可能會因為考量過高的投機風險而無法形成，損及整體社會福利的創造。因此，筆者在論文第三章中分別從交易成本理論、關係契約理論和經濟學之觀點，闡述投機行為的概念內涵，並且探討不同形式的投機行為發生之原因和結果。因為不同類型的投機行為往往是源自於當事人間合作關係中某些交易環境特色（例如資訊不對稱引發的逆選擇或道德風險，或是特殊關係性投資引發的套牢問題等），針對不同交易特性所可能產生之投機行為，也應該相對應地採取適當的管理策略，才有助於減緩合作過程中產生的投機風險。若未能認清不同形式的投機行為間的差異和原因，選擇了不當的管理機制，不但無助於問題的解決，往往還可能反而破壞企業間的交易合作關係。因此，筆者針對投機行為的管理，提出了「監控」、「誘因」、「篩選」以及「社會化」等四種機制，並且分析、比較各機制間對於投機風險的管理所能發揮的主要效果，以及採用各機制所需具備的前提條件，希望能有助於企業在建立合作關係時，採用適當的管理機制來防範投機行為風險發生的參考。

此外，有鑑於在現代的商業環境中，多數的組織架構模式是採取介於「市場」和「層級組織」兩個極端之間，具有某程度混合模式的型態（筆者稱作是「混合模式組織」或「網路型態組織」），這種類型的組織態樣極為複雜多變，往往是為了配合特定產業環境的因素，或是當事人間交易關係之特性所形成。因此，在論文第三章中，筆者亦試著從一較為抽象、上位之觀點，討論此類交易架構產生之背景，並且從不同的分析面向說明各類交易型態當中共同之特色，以及形成此

類組織架構之條件與限制因素為何。

為了說明不同的企業合作類型之特性與產生的特定條件，筆者分別以契約綽結、成立合資和併購整合等三種企業合作方式作為比較和分析之對象，以合資此類介於中間型態的企業合作模式為例，闡述在何種條件下相對於契約、單獨投資或併購，企業會採取此類合作型態較為有利。筆者並以資訊不對稱所引發之治理問題為例，說明企業採取合資相較其他合作型態之優勢為何。

論文第四章中，筆者則是以製藥產業中大型藥廠和生技公司間的合作為研究對象，具體地適用之前兩章所提出之理論觀點和分析架構。製藥產業中所具有的許多特色，使其成為一個十分值得研究探討的素材。舉例而言，藥物的研發、製造橫跨了許多不同的學術領域，需求各種專業人士的共同參與；同時，藥品的開發通常涉及的投資金額龐大，而且過程漫長，使得當事人在長時間的合作、互動過程當中面臨到的風險和變化很大，合作關係中的治理問題—安排一個適當的交易架構和管理、控制機制之設計—便顯得特別重要；此外，藥物的開發工作雖然具有極高的潛在價值，然而卻也充滿了最大的不確定性，誰也無法確定最後研發結果的成敗與否，使得合作雙方真正投入的程度和績效的評估、衡量產生困難。因此，筆者希望能從這些合作關係中，探討藥廠和生技公司間是如何地安排交易架構和設計相關治理機制，降低合作的風險和失敗的可能性。筆者分別從股權投資與付款方式、時間和條件以及當事人間控制權的安排，探討在生技製藥的策略聯盟當中最為普遍的管理機制。基本上，上述機制最終的目的，均是為了解決在藥廠和生技公司形成的策略聯盟中所存在的資訊不對稱、不確定性以及特殊關係投資等問題，提供當事人足夠的誘因共同努力完成合作的目標。除此之外，為了有效率地發揮彼此的優勢，充分顯現合作的效益、價值，在生技製藥產業之策略聯盟關係中，對於雙方當事人控制權的分配、安排亦是十分重要的議題。一般而言，最有效率的控制權分配標準，應該是視特定控制權類型之不同，分配給對於

最終的合作成果能夠產生較大影響力的一方，避免其投入不足影響到合作效益的達成。不過，在現實的商業環境中，控制權的分配不可避免地仍會受到雙方當事人協商、談判力量的高低所影響。

## 第二節 後續研究建議及展望

雖然本論文已盡力試圖從相關的理論基礎、不同的切入分析面向，探討存在企業間合作結盟關係中交易架構之安排，以及對於風險控管的治理機制，但受限於論文篇幅和筆者個人時間、能力之不足，當中必定有許多疏漏和其他值得深入研究討論之議題。舉例而言，在真實的商業環境中，企業進行合作時交易架構之設計，往往會因為不同產業環境、條件而存在重大差異，甚至在同一產業中，用來管理企業相互間合作關係的治理機制，也會隨著合作類型的不同（例如研發、製造或行銷聯盟等），而呈現出多種不同面貌。針對此方面議題的研究，或許可以藉由跨產業或相同產業中，企業策略聯盟的契約協議進行抽樣比較、分析，以歸納出有哪些因素會影響到企業合作關係管理手段之不同。<sup>461</sup>不過，從事這方面研究的困難在於，許多企業間的合作協議本身會涉及到公司的營業秘密等財產權，增加研究素材取得之困難。希望國內未來針對企業組織間策略結盟關係能建立起完整的資料庫，必定十分有助於學者專家在從事企業合作關係此一相關議題上之研究。

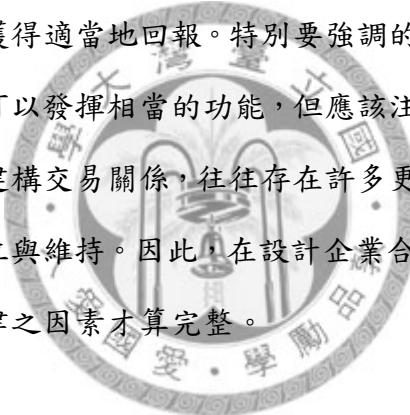
學者Gilson曾提出「交易成本工程師」之概念，認為律師在商業交易中主要的工作，就是發揮法律技巧，協助當事人降低交易成本並創造最高的效益、價值。

<sup>462</sup>若將Gilson的看法運用在本論文主題上，則在企業間的策略結盟關係中，律師所應該扮演的角色，便是提醒當事人合作過程中可能產生之風險，並提出相對應

<sup>461</sup> See Ronald J. Gilson, Charles F. Sabel & Robert E. Scott, *Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration*, 109 COLUM. L. REV. 433, 502 (2009).

<sup>462</sup> See Ronald J. Gilson, *Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing*, 94 YALE L.J. 239, 253-6 (1984).

的治理機制，同時以最有效率的方式設計交易架構，促成合作目標的達成。因為企業經營者往往僅重視合作目的的達成，而忽略了在雙方交易關係建立之初，設計適當的合作架構，規劃、管理彼此未來互動過程的重要性，等到當事人交易進行一段時間後，才發現許多未預期到的風險和難題，導致合作關係最後以失敗收場。面對現代商業交易日趨複雜化，企業間合作關係建立和維持的強烈需求，法律人在當中可以扮演的角色應該更為多元、寬廣，協助當事人處理合作過程中的不確定性、資訊不對稱和投機風險的問題。要讓企業間的合作關係能夠發揮最大的價值，重點在於確保當事人在交易前的信賴，願意共同作出特殊關係投資；在合作的過程中，提供雙方一致的誘因，減少衝突、矛盾和投機風險，並促進相互間溝通和合作的進行；<sup>463</sup>而在合作關係結束時，應該確保績效衡量的公平性，讓雙方的投入和努力程度獲得適當地回報。特別要強調的是，雖然筆者認為法律人在企業間的合作關係中可以發揮相當的功能，但應該注意在商業交易中，當事人未必是以法律為中心來建構交易關係，往往存在許多更複雜之非法律因素，會影響到雙方合作關係的建立與維持。因此，在設計企業合作關係的架構安排時，應該特別考量到這些非法律之因素才算完整。



---

<sup>463</sup> See Scott Baker & Kimberly D. Krawiec, *Incomplete Contracts in a Complete Contract World*, 33 FLA. ST. U. L. REV. 725, 733 (2006).

## 參考文獻

### 壹、中文部份

#### 一、專書

- 毛慶生等著（2001），《經濟學》，3 版，頁 246，台北：華泰。
- 吳思華（2002），《策略九說：策略思考的本質》，三版，台北：臉譜。
- 陳麗敏、羅淑慧（2004），《生技製藥公司的策略聯盟佈局》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 生物技術開發中心（2008），《醫藥產業年鑑》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 陳詩欣（2006），《全球及區域大藥廠研發策略聯盟動向及機會探討》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 牟敦剛（2008），《生物技術產業年鑑》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 陳麗敏、羅淑慧（2004），《生技製藥公司的策略聯盟佈局》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 秦慶瑤（2001），《臨床試驗體系委外產業現況》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 陳麗敏（2002），《傳統產業跨足生物技術之研究與個案分析》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 陳麗敏（2005），《專業藥廠經營模式分析》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- 湯谷清（2005），《醫藥產業創新模式研究》，台北：財團法人生物技術開發中心。
- Eirik G. Furubotn & Rudolf Richter 著，顏愛靜主譯，黃名義等合譯（2001），《制度與經濟理論：新制度經濟學之貢獻》，台北：五南。

#### 二、論文

- 邱正勳（2004），〈供應鏈合作協力關係相關法律問題之探討〉，世新大學法律學系碩士論文。
- 陳玫汝（2004），《台灣生技製藥廠之經營模式分析》，台灣大學國際企業學系碩士論文。
- 黃崇恆（2004），《台灣傳統製藥產業廠商之轉型成長策略研究》，台灣大學國際企業系碩士論文。
- 李明勳（2003），《生技製藥產業之國家創新系統與商業模式之探討》，台灣大學國際企業學系碩士論文。
- 呂銘峰（2004），《全球生技醫藥產業動態與商業模式分析》，台灣大學商學研究所碩士論文。

#### 三、期刊文章

- 蔡正揚（1992）企業策略聯盟探討照明設備個案研究》，收錄於《科技管理研討

會論文集》，中國生產力中心編，台北：中國生產力中心。

吳思華（1998），〈知識流通對產業創新的影響〉，《產業科技研討會論文集》，台北：政治大學。

林倩如（2001），〈生技製藥研發聯盟管理機制之探討〉，《生物科技與法律研究通訊》，12期，頁14-6。

林倩如，〈從技術創新與策略聯盟論基因製藥產業之發展分析〉，at <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/9109/data/09.pdf>.

## 貳、英文部分

### 一、專書

1. Amram, Martha & Nalin Kulatilaka, *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World* (Harvard Business School Press, 1999).
2. Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965).
3. Badaracco, J. L., *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances* (Harvard Business School Press, 1991).
4. Besanko, David, David Dranove & Mark Shanley, *Economics of Strategy* (John Wiley & Sons, Inc., 2000).
5. Bleeke, J. & D. Ernst, *Collaborating to Compete* (New York: Wiley, 1993).
6. Buckley, P. J. & M. Casson, *International Business* (MA: Lexington, 1988).
7. Carter, John D. et al. eds., *The Handbook of Joint Venturing* (Dow Jones-Irwin, 1988).
8. Chandler, Alfred D., *Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism* (Harvard University Press, 2004).
9. Contractor, Farok J. & Peter Lorange eds., *Cooperative Strategy in International Business* (Heath & Co./ Lexington, 1988).
10. Gallick, Edward C. *Exclusive Dealing and Vertical Integration: The Efficiency of Contracts in the Tuna Industry* (Federal Trade Commission Bureau of Economics Staff Report, 1984).
11. Granovetter, M., *Network and Organization: Structure, Form and Action* (Harvard Business School Press, 1992).
12. Harrigan, K. R. *Managing for Joint Venture Success* (MA: Lexington, 1986).
13. Harrigan, K. R., *Strategies for Joint Ventures* (MA: Lexington, 1985).
14. Horngren, Charles T., Srikant M. Datar & George Foster, *Cost Accounting* (Prentice Hall, 12th, 2006).
15. Killing, J. P. *Strategies for Joint Ventures Success* (New York: Praeger, 1983).
16. Kreps, DAVID M. *A Course in Microeconomic Theory* (Princeton University Press, 1990).
17. Lelleloid, D. & B. Simonim, *Organizational Learning and a Firm's Core*

- Competence (John Wiley & Sons Ltd., 1994).
- 18. Mckelvey, Bill, *Organizational Systematics: Txonomy, Evolution, Classification* (Berkeley: University of California Press, 1982).
  - 19. Nohria, N. & R. Eccles, eds., *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action* (Harvard Business School Press, 1992).
  - 20. Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford University Press, 3rd ed., 1995).
  - 21. Pfeffer, J. & G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Stanford University Press, 2003).
  - 22. Polanyi, M., *The Tacit Dimension* (New York: Doubleday, 1966).
  - 23. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1<sup>st</sup> ed., 1998).
  - 24. Reuer, Jeffrey J. ed., *Strategic Alliances: Theory and Evidence* (Oxford University Press, 2004).
  - 25. Sako, M., *Prices, Quality, and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan* (Cambridge University Press, 1992).
  - 26. Saxenien, A. *Regional Aavantage: Culture Competition in Silicon Valley and Route* (Harvard University Press, 1996).
  - 27. Scott, R., *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems* (Prentice Hall, 2003).
  - 28. Stuckey, J. *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry* (Harvard University Press, 1983).
  - 29. Swedberg, R. ed., *Explorations in Economic Sociology* (New York : Russell Sage Foundation, 1993 ).
  - 30. Tompson, J. D. *Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory* (Transaction Publishers, 2003).
  - 31. Uehara, C. ed., *Technological Exchange: The US-Japanese Experience* (New York University Press, 1982).
  - 32. Van de Ven, Andrew H. & William F. Joyce eds., *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: Wiley, 1981).
  - 33. Williamson, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication* (London: Free Press, 1975).
  - 34. Williamson, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalization* (The Free Press, 1985).
  - 35. Williamson, Oliver E., *The Mechanisms of Governance* (Oxford University Press, 1996).

## 二、論文

Beamish, P. W., Joint Venture Performance in Developing Countries (University of Western Ontario Ph.D. diss., 1984).

### 三、期刊文章

1. Abbeglen, J., U.S.- Japanese Technological Exchange in Perspective, 1946-1981, in Technological Exchange: The US-Japanese Experience (C. Uehara ed., 1982).
2. Adler, P. S., Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, 12 Organization Science 215 (2001).
3. Aghion, P. & J. Tirole, On the Management of Innovation, 109 Quarterly Journal of Economics 1185 (1994).
4. Ahuja, G., The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages, 21 Strategic Management Journal 317 (2000).
5. Akerlof, George A., The Market for ‘Lemons’: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanisms, 84 Quarterly Journal of Economics 488 (1970).
6. Amit, R. & P. Schoemaker, Strategic Assets and Organizational Rent, 14 Strategic Management Journal 33 (1993).
7. Andalleb, S. S., Dependence Relations and The Moderating Role of Trust :Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels, 12 International Journal of Research in Marketing 157 (1995).
8. Anderson, E., Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, 31 Columbia Journal of World Business 19 (1990)
9. Anderson, E. & D. Schmittlein, Integration of the Sales Force: An Empirical Examination, 15 The Rand Journal of Economics 383 (1984).
10. Anderson, Erin & Barton Weitz, Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, 27(3) Sloan Management Review 3 (1986).
11. Anderson, J. C. & J. A. Narus, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, 54 Journal of Marketing 42 (1990).
12. Arruñada,B., L. Garicano & L.Vazquez, Completing Contracts Ex-post: How Car Manufacturers Manage Their Car Dealers, 1 Review of Law and Economics 149 (2005).
13. Asanuma, B., Manufacturer-supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-specific Skill, 3 Journal of the Japanese and International Economies 1 (1989).
14. Aviram, Amitai, Regulation by Networks, 2003 B.Y. U. L. Rev. 1179 (2003).
15. Baker, George, Robert Gibbons & Kevin J. Murphy, Contracting for Control, mimeo, Harvard Business School Working Paper (2006).
16. Baker, G. P., R. Gibbons & K.J. Murphy, Strategic Alliances: Bridges Between “Islands of Conscious Power”, Journal of The Japanese and International Economies (2008), doi: 10.1016/j.jjie.2008.03.001.

17. Baker, Scott & Kimberly D. Krawiec, Incomplete Contracts in a Complete Contract World, 33 Fla. St. U. L. Rev. 725 (2006).
18. Baker, W. E., Market Networks and Corporate Behavior, 96 Am. J. Sociol. 589 (1990).
19. Balconi, Margherita, Andrea Pozzali & Riccardo Viale, The “Codification Debate” Revisited: A Conceptual Framework to Analyze the Role of Tacit Knowledge in Economics, 16 Indus. & Corp. Change 823 (2007).
20. Bantel, K.A. & S.E. Jackson, Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top team Make A Difference? 10 Strategic Management Journal 107 (1989).
21. Barney, J. B., Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, 17 Journal of Management 99 (1991).
22. Barney, J. B., Strategic Factor Markets Expectation Luck and Business Strategy, 32 Management Science 1231 (1986).
23. Barney, J. B. & M. H. Hansen, Trustworthiness as A Source of Competitive Advantage, 15 Strategic Management Journal 175 (1995).
24. Barton, D., Core Capabilities and Core Rigidities, 13 Strategic Management Journal 111 (1992).
25. Baum, JAC. & C. Oliver, Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations, 57 Am. Sociol. Rev. 540 (1992).
26. Berg, S. & P. Friedman, Causes and Effects of Joint Venture Activity: Knowledge Acquisition vs. Parent Horizontality, Antitrust Bulletin 143 (1980).
27. Blois, K. J., Vertical Quasi- Integration, 20 Journal of Journal of Economics 253 (1972).
28. Borch, O. J., The Process of Relational Contracting; Developing Trust-based Strategic Alliances Among Small Business Enterprises, 10 Advances in Strategic Management 113 (1994).
29. Borys, B. & D. B. Jemison, Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, 14 Academy of Management Review 234 (1989).
30. Brinig, Margaret, Rings and Promises, 6 J. L. Econ. & Org. 203 (1990).
31. Brousseau, Eric, Régis Coeudroy & Camille Chaserant, The Governance of Contracts: Empirical Evidence on Technology Licensing Agreements, 163 Journal of Institutional and Theoretical Economics 205 (2007).
32. Chi, Tailan & Donald J. McGuire, Collaborative Ventures and Value of Learning : Integrating the Transaction Cost and Strategic Option Perspectives on the Choice of Market Entry Modes, 27 Journal of International Business Studies 285 (1996).
33. Chung, S., H. Sing & K. Lee, Complementarity, Status Similarity and Social

- Capital as Drivers of Alliance Formation, 21 Strategic Management Journal 1 (2000).
34. Coase, R. H., The Nature of the Firm, 4 Economica 386 (1937).
  35. Cohen, W. M. & D. A. Levinthal, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, 35 Administrative Science Quarterly 128 (1990).
  36. Collis, David J. & Cynthia A. Montgomery, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, 73 Harvard Business Review 118 (1995).
  37. Contractor, F. J. Technology Licensing Practices in U.S. Companies: Corporate and Public Policy Implications of an Empirical Study, 18 Columbia Journal of World Business 81 (1983).
  38. Contractor, F. J., Technology Importation Policies in Developing Countries: Some Implications of Recent Theoretical and Empirical Evidence, Journal of Developing Areas 499 (1983).
  39. Contractor, Farok J. & Peter Lorange, Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in Strategic Alliances: Theory and Evidence (Jeffrey J. Reuer ed., 2004).
  40. Das, T. K., A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, 26 Journal of Management 31 (2000).
  41. Das, T. K. & B. S. Teng, Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation Alliances, 23 The Academy of Management Review 491 (1998).
  42. Davlin, G. & M. Bleackley, Strategies Alliances: Guidelines for Success, 21 Long Range Planning 18 (1988).
  43. Deeds, David L. & Charles W. L. Hill, An Examination of Opportunistic Action within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Industry, 14 Journal of Business Venturing 141 (1998).
  44. Dekker, Henri C., Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, 29 Accounting, Organization and Society 27 (2004).
  45. Dore, Ronald, Goodwill and the Spirit of Market Capitalism, 34 Br. J. Sociol. 459 (1983).
  46. Doz, Y., The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes, 17 Strategic Management Journal 55 (1996).
  47. Dutta, Shantanu, Mark Bergen & George John, The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg, 13 Marketing Science 83 (1994).
  48. Dyer, J. H., Effective Inter-firm Collaboration: How Firm Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value, 18 Strategic Management Journal 553 (1997).

49. Dyer, J. H. & W. G. Ouchi, Japanese Style Partnerships: Giving Companies A Competitive Edge, 35 Sloan Management Review 51 (1993).
50. Dyer, J. H., Specialized Supplier Networks as A Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, 17 Strategic Management Journal 271 (1996).
51. Dyer, J. H. & H. Singh, The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Intergenerational Competitive Advantage, 23 Academy of Management Review 660 (1998).
52. Elfenbein, D. & J. Lerner, Contractual Incompleteness, Contingent Control Rights, and the Design of Internet Portal Alliances, Harvard Business School Working Paper (2005).
53. Emerson, R. M., Power-Dependence Relations, 27 Am. Sociol. Rev. 31 (1962).
54. Fichman, M. & D. Levinthal, Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships, 16 Academy of Management Review 442 (1991).
55. Fisher, J., Contingency-based Research in Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity, 14 Journal of Accounting Literature 24 (1995).
56. Geringer, J. M., Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, 22 Journal of International Business Studies 41 (1991).
57. Ghoshal, S. & P. Moran, Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, 21 The Academy of Management Review 13 (1996).
58. Ghosh, Mrinal & George John, Governance Value Analysis and Marketing Strategy, 63 Journal of Marketing 131 (1999).
59. Gibbons, Robert, Four formal(izable) theories of the firm? 58 J. Econ. Behav. & Org. 200 (2005).
60. Gilson, Ronald J., Charles F. Sabel & Robert E. Scott, Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration, 109 Colum. L. Rev. 433 (2009).
61. Gilson, Ronald J., Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing, 94 Yale L.J. 239 (1984).
62. Glick, J. Leslie, Biotechnology business models work: Evidence from the pharmaceutical marketplace, 14 Journal of Commercial Biotechnology 106 (2008).
63. Globerman, S. & R. Schwindt, The Organization of Vertically Related Transactions in the Canadian Forest Products Industries, 7 J. L. Econ. & Org. 199 (1986).

64. Gomes-Casseres, B., Group versus Group: How Alliance Networks Compete, 4 Harvard Business Review 4 (1994).
65. Gomes-Casseres, B., Joint Venture Instability: Is It a Problem? 22(2) Columbia Journal of World Business 97 (1987).
66. Granovetter, M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, 91 Am. J. Sociol. 481 (1985).
67. Grant, R., The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, 33 California Management Review 114 (1991).
68. Gulati, R., Alliances and Networks, 19 Strategic Management Journal 293 (1998).
69. Gulati, R., Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, 38 Academy of Management Review 85 (1995).
70. Gulati, R., Network Location and Learning: The influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, 20 Strategic Management Journal 397 (1999).
71. Gulati, R., Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis, 40 Sloan Management Review 619 (1995).
72. Gulati, R. & H. Singh, The Architecture of Cooperation: Managing Cooperation Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, 43 Sloan Management Review 781 (1998).
73. Gulati, R. & M. Gargiulo, Where Do Interorganizational Networks Come From?, 104 Am. J. Sociol. 1439 (1999).
74. Hadfield, Gillian K., Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, 42 Stan. L. Rev. 927 (1990).
75. Hagedoorn, John & Geerte Hesen, Contract Law and the Governance of Inter-Firm Technology Partnerships – An Analysis of Different Modes of Partnering and Their Contractual Implications, 44 Journal of Management Studies 342 (2007).
76. Hamel, G., Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, 12 Strategic Management Journal 83 (1991).
77. Hardin, Garrett, The Tragedy of the Commons, 162 Science 1243 (1968).
78. Heide, Jan B. & George John, Do Norms Matter in Marketing Relationships? 56 Journal of Marketing 32 (1992).
79. Heide, J., Interorganizational Governance in Marketing Channels, 58 Journal of Marketing 71 (1994).
80. Heide, J. B. & John G. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction- Specific Assets in Conventional Channel, 52 Journal of Marketing 20 (1988).

81. Helma, Roland & Martin Kloyer, Controlling Contractual Exchange Risks in R&D Interfirm Cooperation: An Empirical Study, 33 Research Policy 1103 (2004).
82. Hennart, J. F., A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, 9 Strategic Management Journal 361 (1988).
83. Hergert, M. & D. Morris, Trends in International Collaborative Agreements in Cooperative Strategy in International Business (edited by Farok J. Contractor & Peter Lorange, 1988).
84. Higgins, Matthew J., The Allocation of Control Rights in Pharmaceutical Alliances, 13 Journal of Corporate Finance 58 (2007).
85. Hill, C. W. L., National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage: The Case of Japan, 6 Organization Science 119 (1995).
86. Hill, R. C. & D. Hellriegel, Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers, 5 Organization Science 594 (1994).
87. Jensen, R. & M. Thursby, Proofs and Prototypes for Sale: The Licensing of University Inventions, 91 American Economic Review 240 (2001).
88. John, George, An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, 21 Journal of Marketing Research 278 (1984).
89. Joskow, Paul L., Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets, 77 Am. Econ. Rev. 168 (1987).
90. Joskow, P. L., Vertical Integration and Long-term Contracts, 1 J. L. Econ. & Org. 33 (1985).
91. Kale, P., H. Singh, & H. Perlmutter, Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, 21 Strategic Management Journal 217 (2000).
92. Kamien, M. & Y. Tauman, Fees versus Royalties and the Private Value of a Patent, 101 Quarterly Journal of Economics 471 (1986).
93. Kanter, R. M., Collaborative Advantage: The Art of Alliances, 72(4) Harvard Business Review 96 (1994).
94. Kaufmann, Patrick J. & Francine Lafontaine, Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees, 37 J. L. & Econ. 417 (1994).
95. Kaufmann, Patrick J., Relational Exchange Norms and the 'Negotiator's Dilemma', 3 Negociation Journal 73 (1987).
96. Klein, Benjamin, Robert A. Crawford & Arman A. Alchian, Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, 21 J. L. & Econ. 297 (1978).
97. Kogut, B. & H. Singh, Entering the United States by Acquisition of Joint Venture:

- Competitive Rivalry and Industry Structure, in Cooperative Strategy in International Business (F. J. Contractor & P. Lorange eds., 1988).
98. Kogut, Bruce, Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, 37 Management Science 19 (1991).
  99. Kogut, Bruce, Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives, in Strategic Alliances: Theory and Evidence (Jeffrey J. Reuer ed., 2004).
  100. Koza, Mitchell P., Information Asymmetry, Adverse Selection, and Joint Ventures : Theory and Evidence, 20 J. Econ. Behav. & Org. 99 (1993).
  101. Larson, A., Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, 37 Sloan Management Review 76 (1992).
  102. Lane, W. H. & W. P. Beamish, Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, 30 Management International Review 87 (1990).
  103. Leiblein, Michael J., The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories, 29 Journal of Management 937 (2003).
  104. Lerner, J., H. Shane & A. Tsai, Do Equity Financing Cycles Matter? Evidence from Biotechnology Alliances, 67 Journal of FinancialEconomics 411 (2003).
  105. Lerner, J. & R. Merges, The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry, 46 Journal of Industrial Economics 125 (1998).
  106. Levinson, N. S. & M. Asahi, Crossnational Alliances and Interorganizational Learning, 24 Organization Dynamics 51 (1996).
  107. Lincoln, J. R., M. L. Gerlach & C. Ahmadjian, Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties, 57 Am. Sociol. Rev. 561 (1992).
  108. Llewellyn, Karl N., What Price Contract? An Essay in Perspective, 40 Yale L. J. 704 (1931).
  109. Lyles, M. A., Learning among Joint Venture Firms, 28 Management International Review 85 (1988).
  110. Macaulay, S., Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study, 28 Am. Sociol. Rev. 55 (1963).
  111. Macneil, Ian R., Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contracts, 72 Nw. U. L. Rev. 854 (1978).
  112. Macneil, Ian R., Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a 'Rich Classificatory Apparatus,' 75 Nw. U. L. Rev. 1018 (1981).
  113. Madhavan, R., B. R. Koka & J. E. Prescott, Networks in Transition: How

- Industry Events Reshape Interfirm Relationships, 19 Strategic Management Journal 439 (1998).
114. Madhok, A., Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm, 18 Strategic Management Journal 39 (1997).
115. Maitland, I., J. Bryson & A. Van de Ven, Sociologists, Economists and Opportunism, 10 Academy of Management Review 59 (1985).
116. Mariti, P. & R. H. Smiley, Cooperative Agreements and the Organization of Industry, 31 Journal of Journal of Economics 437 (1983).
117. Masten, Scott E., Equity, Opportunism, and the Design of Contractual Relations, 144 Journal of Institutional and Theoretical Economics 180 (1988).
118. McMillan, G. S. & D. L. Deeds, The Role of Reputation in the Recruitment of Scientists, 28 R&D Management 299 (1998).
119. Ménard, Claude, The Economics of Hybrid Organizations, 160 Journal of Institutional and Theoretical Economics 345 (2004).
120. Monteverde, K. & D. Teece, Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, 13 Bell Journal of Economics 206 (1982).
121. Moore, J. T., Predators and Prey : A New Ecology of Competition, 71 Harvard Business Review 75 (1993).
122. Mowery, D. C., J. E. Oxley & B. S. Silverman, Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, 17 Strategic Management Journal 77 (1996).
123. Moxon, R. W. & J. M. Geringer, Multinational Ventures in the Commercial Aircraft Industry, 20(2) Columbia Journal of World Business 55 (1985).
124. Muris, Timothy J., David T. Scheffman & Pablo T. Spiller, Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry, 1 Journal of Economics and Management Strategy 83 (1992).
125. Murry, John P. & Jan B. Heide, Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer–Retailer Relationships, 62 Journal of Marketing 58 (1998).
126. Oliver, C., Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, 15 Academy of Management Review 241 (1990).
127. Osborn, R. N. & J. Hagedoorn, The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks, 40 Academy of Management Journal 261 (1997).
128. Ouchi, W. G., A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, 25 Management Science 833 (1979).
129. Ouchi, W.G., Markets, Bureaucracies and Clans, 25 Administrative Science Quarterly 129 (1980).
130. Parkhe, A., Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances, 22 Journal of International Business Studies 579

(1991).

131. Parkhe, A., "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, 18 Academy of Management Review 227 (1993).
132. Parkhe, A., Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances, 4 Journal of International Business Studies 301 (1993).
133. Park, S. H. & D. Kim, Market Valuation of Joint Ventures: Joint Venture Characteristics and Wealth Creation, 12 Journal of Business Venturing 83 (1997).
134. Perrow, C., Small Firm Networks, in Explorations in Economic Sociology ( R Swedberg ed., 1993).
135. Pfeffer, J. & P. Nowak, Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, 21 Administrative Science Quarterly 403 (1976).
136. Pisano,G. P., Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry, 5 J. L. Econ. & Org. 109 (1989).
137. Podolny, Joel M. & Karen L. Page, Network Forms of Organization, 24 Annu. Rev. Sociol. 57 (1998).
138. Poppo, L. & T. R. Zenger, Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? 23 Strategic Management Journal 707 (2002).
139. Powell, W. W. & P. Brantley, Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks? in Networks and Organizations : Structure, Form, and Action ( N. Nohria and R. Eccles, eds., 1992).
140. Powell, W. W., Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? 30 California Management Review 67 (1987).
141. Powell, W. W., K. W. Koput & L. Smith-Doerr, Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, 41 Sloan Management Review 116 (1996).
142. Powell, W. W., Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, 12 Research in Organizational Behavior 295 (1990).
143. Richman, Barak D., Firms, Courts, and Reputation Mechanisms: Towards a Positive Theory of Private Ordering, 104 Colum. L. Rev. 2328 (2004).
144. Ring, P. S. & A. H. Van de Ven, Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, 19 Academy of Management Review 90 (1994).
145. Ring, P. S. & A. H. Van de Ven, Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, 13 Management Review 483 (1992).
146. Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, & C. Camerer, Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust, 3 Academy of Management Review 393

- (1998).
147. Rowley, T. D. Behrens & D. Krackhardt, Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor, 21 Strategic Management Journal 369 (2000).
148. Sako, M., Trust and Organizational Efficiency, in Prices, Quality, and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan (1992).
149. Scherer, F. M. & K. Huh, Top Managers' Education and R&D Investment, 21 Research Policy 507 (1992).
150. Scott, E. Robert, A Theory of Self-Enforcing Indefinite Agreements, 103 Colum. L. Rev. 1641 (2003).
151. Scott, Robert E. & George G. Triantis, Incomplete Contracts and the Theory of Contract Design, 56 Case W. Res. L. Rev. 187 (2005).
152. Senge, P., The Leader's New York:Building Learning Organizations, 32 Sloan Management Review 7 (1990).
153. Shan, W., G. Walker & B. Kogut, Interfirm Cooperation and Startup Innovation in the Biotechnology Industry, 15 Strategic Management Journal 387 (1994).
154. Shelanski, Howard A. & Peter G. Klein, Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment, 11 J. L. Econ. & Org. 335 (1995).
155. Shell, Richard G., Opportunism and Trust in the Negotiation of Commercial Contracts: Toward a New Cause of Action, 44 Vand. L. Rev. 221 (1991).
156. Simon, Herbert A., A Behavioral Model of Rational Choice, 69 Quarterly Journal of Economics 99 (1955).
157. Smith, K. G., S. J. Carroll & S. I. Ashford, Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda, 38 Academy of Management Journal 7 (1995).
158. Smith, Kim Langfield & Michelle R. Ggreenwood, Developing Cooperative Buyer-Supplier Relationship: A Case Study of Toyota, 35 Journal of Management Studies 331 (1998).
159. Sobrero, M. & S. Schrader, Structuring Inter-firm Relationships: A Metaanalytic Approach, 19 Organization Studies 585 (1998).
160. Stuart, T. E., H. Hoang & R. Hybels, Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures, U. Chicago Business School Working Paper (1997).
161. Stuart, Toby E., Salih Zeki Ozdemir & Waverly W. Ding, Vertical alliance networks: The case of university–biotechnology–pharmaceutical alliance chains, 36 Research Policy 477 (2007).
162. Spekman, R. E., L. A. Isabella, T. C. MacAvory & T. Forbes, Creating Strategic Alliances Which Endure, 29 Long Range Planning 346 (1998).

163. Szulanski, G., Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, 17 Strategic Management Journal 27 (1996).
164. Teece, D. J., Competition, Cooperation, and Innovation, 18 J. Econ. Behav. & Org. 1 (1992).
165. Teece, D. J., Firm Organization, Industrial Structure and Technological Innovation, 31 J. Econ. Behav. & Org. 193 (1996).
166. Teece, D., Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, 15 Research Policy 285 (1986).
167. Teece, D., The Market for Know-how and the Efficient International Transfer of Technology, 458 Annals of the American Academy of Political and Social Science 81 (1981).
168. Tomkins, C. Interdependencies, Trust and Information in Relationships: Alliances and Networks, 26 Accounting, Organization and Society 161 (2001).
169. Tyebjee, Tyzoon & Jill Hardin, Biotech-pharma alliances: Strategies, structures and financing, 10 Journal of Commercial Biotechnology 329 (2004).
170. Uzzi, B., The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect, 61 Am. Sociol. Rev. 674 (1996).
171. Uzzi, B., Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, 42 Sloan Management Review 35 (1997).
172. Venkatraman, N. & V. Ramanujam, Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, 11 Academy of Management Review 801 (1986).
173. Vickers, J., Pre-Emptive Patenting, Joint Ventures, and the Persistence of Oligopoly, 3 International Journal of Industrial Organization 261 (1985).
174. Walker, G. & D. Weber, A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions, 29 Administrative Science Quarterly 373 (1984).
175. Walker, G., B. Kogut & W. Shan, Social Capital, Structural Holes and the Formation of An Industry Network, 8 Organization Science 109 (1997).
176. Wathne, Kenneth H. & Jan B. Heide, Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, 64 Journal of Marketing 36 (2000).
177. Weigelt, K. & C. Camerer, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, 9 Strategic Management Journal 443 (1988).
178. Wernerfelt, B., A Resource Based View of The Firm, 5 Strategic Management Journal 171 (1984).
179. Wille, J. R., Joint Venturing Strategies, in The Handbook of Joint Venturing (John D. Carter et al. ed. 1988).
180. Williamson, O. E., Comparative Economic Organization: The Analysis of

- Discrete Structural Alternatives, 36 Sloan Management Review 269 (1991).
181. Williamson, Oliver E., Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, 73 Am. Econ. Rev. 519 (1983)
182. Williamson, Oliver E., Strategizing, Economizing, and Economic Organization, 12 (Special Issue) Strategic Management Journal 75 (1991).
183. Williamson, Oliver E., The Economics of Governance, 95 American Economic Review, 1 (2005).
184. Williamson, Oliver E., Transaction-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations, 22 J. L. & Econ 233 (1979).
185. Williamson, O. E. & G. W. Ouchi, The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in Perspectives on Organization Design and Behavior (Andrew H. Van de Ven & William F. Joyce ed., 1981).
186. Young-Ybarra, C. & M. Wiersema, Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, 10 Organization Science 439 (1999).
187. Zahra, S. & J. Covin, Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship, 10 Journal of Business Venturing 43 (1995).
188. Zajac, E. J. & C. P. Olsen, From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies, 30 Journal of Management Studies 131 (1993).
189. Zellner, Wendy, Two Days in Boot Camp—Learning to Love Lexus, Business Week, 87 (September 4, 1989).