

## 組織間統治的一般性策略

方世杰\* 王怡人\*\* 程運瑤\*\*\*

### 摘要

組織間不同程度的互賴關係（簡稱 IORs）引發組織間溝通、協調、以及相互調適等統治問題（簡稱 IOGs）。對應於組織間關係的本質，組織間統治在於透過組織間互動秩序最適化，以順暢其組織間資源流與資訊流之效率化（或經濟化），進而達成焦點組織之策略性目標。本文深入地探討組織間關係的本質與統治的意涵，及主要的理論基礎。在所述組織間關係管理與策略性組織間關係的相關研究文獻的基礎上，提出組織間統治之二個一般性策略亦即價值創造（簡稱 VC）與價值專屬（簡稱 VA）的理論研究架構。此二者在概念上與策略邏輯思維上經常是相互衝突與抵換，本文認為長期而言，二者存在交互影響的關係，因此，提出雙面兼俱的概念。最後，針對價值創造及價值專屬之研究，發展後續值得深入討論的議題與努力方向。

---

**關鍵詞：**組織間關係、組織間統治、價值創造、價值專屬、雙面兼俱

---

\* 方世杰（通訊作者），國立成功大學企業管理學系暨國際企業研究所教授兼系主任。通訊地址：台南市大學路一號。電話：(06)27575755 轉 53335。傳真：(06)2080179。E-mail：fangsc@mail.ncku.edu.tw。

\*\* 王怡人，國立成功大學國際經營管理所博士班學生。

\*\*\*程運瑤，大同技術學院企管系講師。

作者們感謝匿名評審的寶貴建議，文章尚有錯誤或不足之處，由作者們自付全責。

## 壹、緒論

組織間關係 (interorganizational relationships, 簡稱 IORs) 管理的課題, 一直以來都是實務界與學術研究之核心議題。就實務現象來說, 科技的進步促使產業分工益趨精細, 深化了各組織之間相互依賴的內涵與範疇。也因此, 不斷有了新的組織間關係形式之出現, 此即所謂的組織創新 (Möller 及 Svahn, 2006)。另就學術研究之發展來說, 大致遲至 1970 年代才開始有組織理論學者, 系統性地針對組織間關係之本質、及其對組織本身之衝擊, 提出概念性之論述。此後, 由於組織經濟學者之交易成本理論、社會學者的社會網絡與鑲嵌理論、與資源依賴理論等之發展與應用, 深化了組織理論學者對 IOR 課題之研究, 同時也引發了管理學者與各領域學者, 對於其相關管理議題 (包括, 策略、行銷、與國際企業等) 之理論與實證研究。

發展迄今, 有關 IORs 管理之研究文獻, 已相當普及、廣泛, 包括各種 IORs 的形式與形成原因、IORs 之管理統治 (governance)、以及 IORs 之演化 (evolution) 等。從管理問題的本質來看, 這些研究文獻大致上可歸納為二大研究取向, (一) 結構面 (structural) 的研究, 包括各種類型的 IORs 形式 (統治模式) 及其形成因素與運作邏輯、組織間關係的結構性安排及其策略性佈局 (configuration)、以及組織間統治機制之設計及其功能, 所強調的是各種關係結構、模式運作與協調機制的交互作用等統治課題 (Ring 及 Van de Ven, 1992; Heide, 1994; Sobrero 及 Schrader, 1998; Oliver 及 Ebers, 1998; Poppo 及 Zenger, 2002; Srinivasan 及 Brush, 2006; Ryall 及 Sampson, 2009; Aggarwal、Siggelkow 及 Singh, 2010)。(二) 程序面 (process), 包括, IORs 之發展與演進、程序性的統治機制、關係生命週期、以及組織間統治之動態分析等 IORs 調適 (adaptation) 課題 (Zajac 及 Olsen, 1993; Grandori 及 Soda, 1995; Nooteboom, 1996; Woolthuis、Hillebrand 及 Nooteboom, 2005; Jacobides 及 Winter, 2005; Sarkar、Aulakh 及 Madhok, 2009; Xia, 2011)。上述結構面與程序面二個研究取向的 IORs 研究文獻, 確實已相當程度地掌握了 IORs 互動之本質, 包括組織間互動模式、鑲嵌系絡因素、互動之內涵、以及統治機制之設計與演進等。

迄至目前為止, 從策略觀點而言, IORs 之研究文獻大致包括: (一) IORs 策略應用, 仍侷限在“競爭”優勢的建立, 強調組織 (focal firm) 如何強化其關

係管理能力或聯盟能力，以有效地槓桿應用組織間資源（Das及Teng，2000; Dyer及Singh，1998; Lavie，2006; Schreiner、Kale及Corsten，2009），(二)建立在對 IORs 統治機制設計之研究思維，提出組織間關係策略（Zajac及Olsen，1993; Zaheer及Venkatraman，1995）與統治策略(Nootboom，1996)之概念，以及(三)以競爭邏輯為出發點之組織間互動策略，如Chen、Smith及Grimm(1992)之動態競爭(Competitive Dynamics)、以及Brandenburger與Stuart(2007)所提出之“Biform games”，強調組織間競租（值）(rent-competing)或價值獲取(value-capture)之組織間策略(Chatain，2011)。

建立於前述IORs管理與策略性IORs相關研究文獻的基礎上，本文提出IOG之二個一般性策略(two generic strategies for interorganizational governance)的理論研究架構，溯及IORs與統治的定義的探討，及策略之本質或基本邏輯(rationality)，進而提出價值創造(value creation，VC)與價值專屬(value appropriation，VA)二個一般性策略。

## 一、IOR 與統治

組織間關係的形成乃是兩（多）造獨立的組織，基於各自或共同的需要，在彼此分工與合作下而形成不同類型及程度有別之互賴關係(interdependence)（Grandori，1997; Gulati及Singh，1998）。因此個別組織將產生協調、溝通、與相互調適的需要（Grandori，1997; Gulati及Singh，1998）。而這些活動皆涉及組織間資源的彙集與交流。從實質內涵來看，IORs之本質可化約為資訊流與知識流。從管理的角度而言，對於焦點組織來說，即在於設計各種防衛機制與/或誘因機制，以追求組織間資源交換或生產活動之經濟化(economizing)（Williamson，1991），此即為Williamson及部分的經濟理論學者所稱之「統治」的基本概念。就統治內涵而言，Williamson(2005)曾指出，統治的意涵主要有二，亦即，組織如何有效執行(1)好的「秩序」(good order)，以及(2)可運作的「安排」(workable arrangement)。若我們將此二意涵對應於IORs的本質，所謂的組織間統治(IOG)，即指組織間關係之「安排」或搭架，透由組織間互動「秩序」最適化，以順暢其組織間資源流與資訊流之效率化（或經濟化），進而達成焦點組織之策略性目標。

## 二、策略之本質

從廠商理論的觀點來看，有關策略課題的研究，其實是旨在回答一個「大哉問」(big question)：為何廠商在「價值的創造」上會不一樣(Why do firms differ in value creation?) (Zajac 及 Olsen, 1993; Pitelis 及 Teece, 2009)。基本上，這也是策略研究學者首先必須思考（以及大致上都已有共識）的基本邏輯。更重要的是，針對此一基本問題，不同的策略研究學者間即存在不同論述，例如(1)強調不同的價值創造之「活動」，如，Porter所稱透過價值活動建立競爭優勢與網絡理論學者所主張的外部網絡資源之槓桿運用；或者是，(2)同時強調不同的價值創造之「結果」及其如何「分配」的問題，如，“派”(Pie 或 Rent)的創造與競逐（亦即，共創大餅與分餅）(Gulati 及 Wang, 2003; Dyer、Singh 及 Kale, 2008)，及私有利益與共同利益(private/common benefit)的區分 (Lavie, 2006; Kumar, 2008; Chatain 及 Zemsky, 2009; Chatain, 2011)。此外，(3)誠如 Lepak、Smith 及 Taylor (2007)在 Academy of Management Review 中有關「價值創造」的專刊(Special Topic Forum)緒論中所強調的，對於價值創造與價值獲取(capture)概念的釐清，研究者首先應明確地區分價值的「標的」(target)與價值的「來源」(source)。「標的」指的是，誰認知(perceived)與體認實現了(realized)價值的獲取；「來源」則是指，誰以什麼樣的方式讓價值產生(generate)或創造了附加價值。此二者有完全不一樣的機制與流程，例如供應商透過原材料的生產與提供（即“source”），而實現了製造商與消費者之價值體認（即“target”）。其中，供應商的價值創造機制主要是其所採取之活動(activities/actions)；製造商與/或消費者的價值實現機制，則可能包括競爭、談判、與阻絕(isolating)機制 (Brandenburger 及 Stuart, 1996; Lepak *et al.*, 2007; Pitelis, 2009)。基此，Lepak *et al.* (2007)進一步指出，上述「標的」與「來源」之概念所衍生的價值獲取與價值創造，也各有其不同的機制與流程，是非常值得吾人持續關注的策略性課題。綜合言之，從策略的本質來說，有關IORs的策略性課題之研究，過去文獻所聚焦者大致上包括，(1)建立在競爭邏輯上的價值創造活動，(2)合作導向的價值創造與競爭導向的價值獲取，以及(3)特定IORs形式之價值創造與價值獲取，如合資(JV)之價值創造與獲取 (Gulati 及 Wang, 2003; Kumar, 2010)，以及聯盟

---

之價值創造與獲取 (Dyer *et al.*, 2008; Adegbesan 及 Higgins, 2011)。

### 三、IOG 一般性策略

綜合前述 IORs 的本質以及價值創造與價值獲取的策略本質，本文所稱組織間統治 (IOG) 策略之意涵是指：『焦點組織在水平或垂直的「分工」體系下，必然會與其他組織組成一定程度的「合作」關係（亦即，分工、合作的 IORs）。在此一合作的 IORs 下，焦點組織策略性（或「有意圖」）地「安排」此一 IORs 之「結構」（與／或「流程」），其目的在於有效促進組織間互動「秩序」，以追求此一 IORs 存在之「價值」（或 IORs 價值極大化）』。在此一 IOG 策略之意涵中，所謂的「意圖」即為本文所提出之 IOG 的二個一般性（或基本）策略，亦即，為了發揮 IORs 存在之價值或追求 IORs 價值極大化，焦點組織對於 IORs 之安排，有二個基本的思考（或規劃）方向，(1) 價值創造，指焦點組織安排 IORs 之「意圖」在於為本身創造價值；(2) 價值專屬，意指焦點組織安排 IORs 之「意圖」在於自我保護 (safeguard)，避免此一 IORs 存在之價值的減損。

本文所提出的二個 IOG 策略之所以稱之為「一般性」，主要在於強調 (1) 二個一般性策略所稱之策略意圖，適用於大多數的 IORs，而非僅止於特定的形式（如前述之合資與聯盟）；(2) 一般性策略的策略作為可適用在不同生命週期階段的 IORs，包括 IORs 之形成（如夥伴的選擇）、IORs 存續期間之管理、以及 IORs 之終止 (Heide, 1994)；(3) 本文架構適用於所有的產業類型，而非侷限特定的產業，當然，不同的產業特質（分工與產業生態等）對於價值創造與價值專屬有不同程度的權重 (Hansen、Hoskisson 及 Barney, 2008)。

本文與過去相關文獻不同之處在於：(1) 相對 Porter (1980) 之競爭邏輯的二個一般性策略，本文則從組織間之「合作」邏輯，提出組織間統治的二個一般性策略。其中，所謂的「競爭」，依產業組織 (Industrial Organization) 學派 (Porter, 1980)、資源基礎觀點 (Resource Based View, Barney, 1991)、以及動態競爭 (Chen *et al.*, 1992) 之論點，競爭是指在相同（似）資源（包括，要素、市場、與租等）的競逐上，超越 (outperform) 對手；而「合作」則指合則兩利 (Gulati 及 Wang, 2003; Hansen *et al.*, 2008)，或藉用賽局理論的說法，



這是雙贏(win-win)的賽局(Chatain, 2011), 因此不會有租的競逐之現象。(2) 不同於大多數文獻所強調的價值之「獲取」(Teece, 2006; Brandenburger 及 Stuart, 1996; Lepak *et al.*, 2007; Pitelis, 2009), 本文以價值之「專屬」為訴求。前者大多以組織層級為分析單位, 更強調租的競逐, 因此仍相對地聚焦於「競爭」邏輯(Pitelis, 2009; Chatain, 2011), 而本文則以組織間關係為分析單位; (3) 過去研究文獻針對特定形式 IORs 之價值基礎策略(value-based strategy) (Brandenburger 及 Stuart, 1996), 本文則以一般形式的 IORs 為探討之對象, 並假設焦點組織對於組織間關係結構的策略性安排, 並不以創造共同利益為意圖(Hansen *et al.*, 2008), 或該意圖並非此一策略性決策之核心。

綜上所述, 本文對 IOG 策略之具體的定義是, 焦點組織「有秩序」地安排可予「有效運作」的 IORs 之結構與機制, 裨提昇其 IORs 之績效。此外, 由於本文是建立在「合作」邏輯的基礎上(因本文在 IORs 之本質一節中將論述, 組織間因「分工」、「合作」而形成 IOR), 並且強調一般形式的 IORs 之焦點廠商以私有利益為著眼點。因此, 焦點組織之決策者無論在 IORs 相關課題之策略性思考, 或者是有關 IORs 統治結構與流程之安排(或設計)上, 基本的二個策略思維就是, (1) 極大化私有利益的創造與(2) 保護專屬的私有利益不被佔有(註<sup>1</sup>)。至於本文與過去價值基礎策略相關文獻之差異, 大致歸納整理如表 1 所示:

表 1 價值基礎策略性課題之研究取向

	Porter 競爭策略	Lepak 及 Smith (2007) Pitelis 及 Teece (2009)	本文
策略邏輯	競爭	合作／競爭	合作
分析單位	組織	組織／組織間關係	組織間關係
策略	低成本 差異化	價值創造 價值獲取	價值創造 價值專屬
價值基礎機制	市場力量(market power) 獨佔(monopoly)	阻絕(isolating) 談判能力(bargain power)	防衛(safeguarding) 治理(governing)
利益	私有	私有／共同	私有

資料來源：本文

除了緒論，本文將回歸到組織間關係的本質，深入探討組織間統治的意義及內涵，並就組織間統治的理論基礎論述。其次，將嘗試提出並說明價值創造及價值專屬二個一般性策略，並以價值創造及價值專屬的策略思維，就雙面兼具論點針對統治結構機制的設計提出討論。最後則針對價值創造及價值專屬未來研究之方向，發展後續值得深入討論的議題。

## 貳、組織間關係的本質

IORs 起源於組織間之分工與合作，許多有關 IORs 研究文獻，都旨在探討組織間資源交換與/或生產活動（如共同行銷、研發、製造、與新產品開發等）（Grandori 及 Soda，1995; Ryall 及 Sampson，2009）。而其內涵則為進行組織間資源之彙集(pool)與交流(flow)，亦即學者們所稱的資源流(resource flow)。採用 Das 及 Teng (2000)，方世杰與方世榮（民97）等學者之論點，資源流大致可區分為財產基礎(property-based)資源與知識基礎(knowledge-based)資源。

財產權基礎資源，主要涉及兩（或多）造組織間對該資源之使用、交換與所有權等協議。除此之外，組織為有效達成組織間財產權基礎資源的交換，設計與安排各種契約與誘因機制，是故亦與誘因機制的設計有關(Demsetz，1988)。而這些皆肇因於組織間不完全或不對稱的「資訊流」(information flow)(Nooteboom，2004)。再者，如前述組織間因資源交換與共同生產活動所存在的互賴關係，其所產生之兩（多）造組織間溝通、協調與相互調適等互動，都是組織間資訊流的處理（Grandori，1997; Cohendet、Kern、Mehmanpazir 及 Munier，1999）。是故，本研究予以概念化為組織間「資訊流」的處理。

另一方面，知識基礎資源，有別於財產權基礎資源的交換（Das 及 Teng，2000），主要涉及兩（多）造組織間彼此對該交換標的（知識）之認知（包括知覺、詮釋、與價值判斷等認知活動）。由於知識本身之鑲嵌性、內隱性、複雜性、及集體性等，皆會相當程度地提高交易之移動與流動障礙（Grandori 及 Kogut，2002; Foss，2007）。如何有效率的將該標的（知識）從知識擁有者移動至知識使用者，此一知識基礎資源交換的管理邏輯，Cohendet

*et al.* (1999)及 Foss (2007)等，從認知理論的觀點稱之為「知識流」(knowledge flow)的處理。

綜上所述，本研究將 IORs 的本質化約為組織間處理此二資源流可能涉及之「資訊流」與「知識流」之管理（協調與控制等）。

### 參、組織間統治的意義與內涵

組織間統治是一個多面向的概念(Heide, 1994)，這是因為無論是組織間之交換或組織間之生產活動，必然都會涉及兩（多）造組織資源與/或價值活動之「彙集」(Grandori 及 Soda, 1995)。至於如何彙集、彙集所涉及爭議／衝突，以及彙集後所涉及產權的歸屬等問題，這些都是本文所稱組織間統治必然涉及之多重意涵。針對類似上述「彙集」之概念，Sobrero 及 Schrader (1998)即曾指出，廠商間關係的統治課題的構建，至少包括二個課題，即分配與協調的問題：1. 「分配」(distribution)：在組織間交換活動中是指「交易條件」(term of trade)的協議（亦即權利與義務的確立），在組織間生產活動中則指相關活動之決策制定權與最終之聯合產出（即財產權）的求償權(Grandori及Soda, 1995)。2. 「協調」(coordination)：是指組織間在分工與分配之後所必須處理的整合課題(Grandori及Soda, 1995)，包括組織間交換活動中，交易條件的相互協商、權利、義務契約之執行上衍生爭議／衝突問題的解決（或再協議(renegotiation)），以及組織間生產活動中決策權之調整與最終成果分配之協商(Sobrero及Schrader, 1998)。此外，Williamson (1991)則從經濟效率化(first-order economizing)的觀點，強調（組織間）經濟活動（包括交換與生產活動）通常都會存在不可預期的干擾因素，因此透過各類型的「調適」因應之彈性措施，乃成為提昇組織經濟績效最核心的統治問題。我們從組織間關係式的管理來看，組織間統治是指組織間各種不同關係式與/或制度的安排(Grandori及Soda, 1995; Oliver及Ebers, 1998; Sobrero及Schrader, 1998)，包括：(一)組織間各種關係式的「搭架」〈structuring, 如 Ring及Van de Ven (1992)、Sobrero及Schrader (1998)或 architecturing, 如 Gulati及Singh (1998)〉；(二)在特定的關係式下，有關契約誘因、防衛、協調、調適等統治機制之設計(Williamson, 1991; Chi, 1994; Grandori, 1997)。分述如下：



## 一、組織間關係式的搭架

組織間關係式的「搭架」方式，亦即一般所稱的統治結構或模式（Williamson，1991；Ring 及 Van de Ven，1992；Hennart，1994；Grandori，1997），包括實務上的各種關係類型，如市場、層級、聯盟、網絡、及各種不同的變異模式(Grandori，1997)。基本型的統治模式則各有其主導的運作邏輯，如市場統治模式下的價格機制、在層級統治模式下的命令或職權(authority)、及網絡統治模式的信任與互惠(reciprocity)。其他則為這些基本運作邏輯的組合(mixture)(Powell，1990；Grandori，1997)。而組織間統治，也由於此不同形式之搭架，形成具區別性(discriminate)的運作邏輯。而此運作邏輯，從本文所強調的 IORs 本質之觀點來說，指的是指引(direct)組織間資訊流與知識流的一種力量(force)。

組織間統治的內涵則是組織間資訊流與知識流的指引。例如，市場統治模式下的價格運作邏輯是，組織個體在組織間資源交換或共同生產活動中，交易資訊是各自搜尋，且在攸關交易的決策制訂上（如溝通、議價、契約執行等）也多反應出其「自認合理」的價格(Hennart，1994)，即所謂的「資訊流」。「知識流」的指引則包括知識流向、類型及知識流的流量及品質等(Noteboom，2000)。知識基礎觀點的學者強調，層級式統治模式的職權運作方式之設計，對知識流之整合(Grant，1996)、結合及改變知識流使用皆可發揮替代效果與彈性效果（Conner 及 Prahalad，1996），故層級統治模式的職權與認同(identity)（Kogut 及 Zander，1996）是較有效的運作邏輯。

## 二、統治機制的設計

縱使既定的統治模式下有其稟賦的(endowed)運作邏輯，唯誠如Mayer及Salomon (2006)所指出的，即使同樣屬於層級式統治模式，但各廠商之統治能力是異質的(heterogeneity)。因此，Mayer 及 Salomen (2006)與 Powell (1990)所強調的是，在既定統治模式下，組織亦應針對特定任務情境所衍生之統治問題，設計一套解決措施(Chi，1994)也就是所謂的協調機制或統治機制（Grandori 及 Soda，1995；Grandori，1997；Oliver 及 Ebers，1998）。此外，諸如Demsetz (1988)、Powell (1990)、Hennart (1994)及 Grandori (1997)等學者，也曾提出類似「市場式的層級組織」(market-like organization)之概念，是指在層級組

織中，設計近似市場統治運作邏輯之統治機制。綜合言之，上述論點意謂著：(1)組織間統治是一種「系絡依賴」(context-dependent)的概念，以及(2)焦點組織是否擁有較佳的組織間統治能力，取決於焦點組織如何針對所鑲嵌的(embedded)特定系絡因素，設計適當的或有效的統治機制。

組織間統治機制之設計是為促進資訊流與知識流的暢通。其邏輯旨在排除或降低組織間阻礙資訊流與知識流的因素。例如，Subramani及Venkatraman (2003)指出聯合行動(joint action)可排除（或改變）組織間制定重要決策時溝通、協調上阻礙（或不對稱）資訊流的因素。Nooteboom (2000、2004)則指出，認知距離(cognitive distance)對組織而言，一方面可能是知識流有效流通的阻礙因素，所造成兩（多）造組織間之目標衝突或價值觀的不一致（或不對稱）而導致組織間知識流的障礙；另一方面，也有可能是有利的機會，透過「互動中學習」(learning by interaction)可型塑兩（多）造組織間較相近（似）的認知架構(cognitive frame)，以降低組織間認知距離，進而影響或改變組織間知識流之量與質。綜合言之，本文所強調的是，焦點組織應針對其IORs所鑲嵌的系絡因素，設計有效的組織間統治機制；這是因為不同統治機制有其不同的資訊流與知識流之處理能力(Grandori, 1997; Cohendet *et al.*, 1999)，而此一能力決定了焦點組織是否可促進組織間資訊流與知識流之流通。

基本上，資訊與知識是截然不同的(distinctive)構面(Cowan、David及Foray, 2000; Hakanson, 2007)。並非所有的內隱(tacit)知識都可以明文化(codified)為資訊，根據Polanyi (1962)原著中對於內隱知識的本意是如同騎腳踏車、純手工的雕刻般，永遠無法明白闡述清楚的，也難以明文化(uncodifiable-unarticulable)。這類內隱知識包括(→)可以闡述清楚但卻無法明文化的(articulable-uncodifiable)知識，如修車技術等，(↔)可以明文化但卻不易理解、講清楚的(codifiable-nonarticulable)知識，如管理學科中的研究架構，雖是可以圖形來表示，但不屬於同一領域的人是難以理解的(Cowan *et al.*, 2000; Hakanson, 2007)。因此，本文將內隱知識視為這二類的知識，而將可以明文化的(articulable-codifiable)知識視為資訊。

「資訊流」的理論基礎主要是傳統理論如交易成本理論(Transaction cost theory)與代理理論(Agency theory)，其論點是以效率觀點為出發點來選擇適當

---

的統治結構/機制。「知識流」的理論基礎則為知識基礎觀點(Knowledge-based view)，其主要論點是，組織知識有其特定的鑲嵌系絡。因此，組織間統治機制的設計應著眼於，如何促使這些特定系絡的知識在組織間有效的移轉、流通、與結合(Kogut及Zander, 1992)。綜合而言，組織將不僅是資訊的處理者(a processor of information)，同時，也是個知識的處理者(a processor of knowledge)(Amin及Cohendet, 2000)。此二角色之扮演，對於本文所稱組織間統治，有截然不同之意涵。

組織間資訊流之處理是指，組織間成員透過文件、報告與面對面的會議討論來溝通訊息(Van de Ven, 1976)，攸關於組織間互動過程資訊的搜集、取得與處理問題，是組織間學習過程中必要的資源配置與協調(Amin及Cohendet, 2000)。然而，組織間兩造掌控資訊的量與廣泛程度可能不盡相同。根據資訊處理理論(Information processing theory)，當掌控資訊的量愈多，則可以降低不確定性(Egelhoff, 1991)。一些經濟學與管理學者認為在不完全契約或資訊不對稱下，若沒有足夠的資訊處理能力可能會導致溝通不易、決策不周全等，而產生資訊成本。因此，交易成本理論學者認為廠商需關注於事後統治與誘因機制的安排以降低各自成員的自利追求行為，縮短彼此間的利益衝突(conflict of interests)(Amin及Cohendet, 2000)。

相對而言，知識流之處理明顯地與資訊流不同，包括：(一)資訊流強調的是溝通管道與資源配置的效率，知識流則重視組織是否有足夠的移轉能力或提供適當的脈絡來提高學習的效能(Amin及Cohendet, 2000)；(二)在組織間學習或知識創造過程中，資訊是輸入(input)時，經過不同人的詮釋或處理後，其輸出(output)可能已是知識；(三)資訊流觀點強調不對稱資訊的影響，以致於廠商需設計組織間統治機制來提高彼此的誘因，其所傳達的不對稱本質是隱藏性資訊(hidden information)。反之，組織間知識的散佈與流通，其不對稱本質是隱藏行為(hidden action)，此即意謂著內隱知識是不容易觀察的，鑲嵌於特定脈絡中，即使不刻意隱藏，對方還是無法深入理解。也因此，組織間統治的研究學者分別從關係鑲嵌理論(如，Dyer及Singh, 1998; Aggarwal *et al.*, 2010)與認知理論(如，Grandori, 1997; Nooteboom, 2000)，強調知識分享慣例(routines)與互動學習等組織間統治機制之設計，俾降低肇因於此一隱藏行為所衍生之知識流通障礙。

## 肆、組織間統治之理論基礎

本文將關於組織間統治的相關研究文獻，就學者們所依據的理論基礎，各自不同的基本（行為）假設、理論邏輯，不盡相同的組織間統治的理論意涵（Sobrero 及 Schrader，1998），就以下與解釋組織間統治問題較具代表性（或較主流）的理論：交易成本理論與知識基礎觀點論述：

### 一、交易成本理論

組織理論是用來解釋與預測組織之架構與行為，Coase (1937)探索企業為何存在，認為在市場基礎之下，公平公正交易(*arm's-length*)者的交易與垂直整合的層級式(*hierarchies*)交易，在資源組合與組織的經濟活動方面是二個不同的可行方案；再者，市場基礎的交易與層級式交易有不同的組織架構，不同的架構有其各別的優勢與劣勢，而這二個觀點也提供了現代的交易成本理論的基礎（Gedajlovic及Carney，2010）。交易成本理論行為面的二個基本假設為投機主義與有限理性。而影響交易成本最重要的因素是交易標的物本身的特性，如資產特定性(*specificity*)、交易頻率、不確定性、與不可衡量性(Williamson，1985)。在比較制度的邏輯基礎上，認為當組織間交換之資源可能存在這些特性（包括所投入之努力與交易之結果）將導致市場失靈，所以減少「投機主義」的產生往往是組織將這類生產與交換活動內部化（層級式的組織間統治模式）的主要因素(Hennart，1994; Hansen *et al.*，2008)。

就組織間統治之意涵而言，組織間生產與交換活動間具一定程度的複雜性、環境不確定及互賴性，致使層級式的統治模式確有其存在的正當性（Williamson，1991; Ring及Van de Ven，1992）。然而，採用層級式的統治模式並非毫無成本，例如在層級統治模式下，將大幅降低組織間互動的一方只需遵守既定的職權安排，並不享有剩餘控制權與剩餘求償權(Chi，1994)的「高誘因」(*high-power incentive*)轉變為層級統治模式的「低誘因」(*low-power incentive*)機制，將使組織間互動的一方產生怠惰(*shirking*)。如此，主導組織間生產與交換活動的一方，必須額外擔負監控成本，或採用「合作」方式建立「相互調適」與「自我節制」之機制，跳脫傳統單純的市場－層級式的統治模式，轉變為混合式的組織間統治模式（Powell，1990; Williamson，



1991; Hennart, 1994; Srinivasan 及 Brush, 2006)。

此外，交易成本理論之學者幾乎只強調投機主義基礎(opportunism-based)為其基本邏輯假設，亦即如何在組織間互動中防衛自己的利得不被侵佔，尤其是投入特定資產的一方為免於被套牢(hold up)，因此會採「相互質押」(mutual hostage)或大幅提高監控成本等方式，作為自我防衛的統治機制 (Chi, 1994; Rindfleisch 及 Heide, 1997)。綜合言之，交易成本理論對組織間統治之主要意涵是，組織間統治模式的安排與統治機制的設計都旨在追求防範對方投機所導致的損害極小化，亦即交易成本的極小化……效率。

## 二、知識基礎觀點

知識基礎觀點較聚焦於有限理性的假設。知識基礎觀點學者指出，阻礙組織間知識交換與生產活動（知識創造）的因素中，投機主義是必要而非充分條件 (Ghoshal 及 Moran, 1996)。知識本身具有散佈與鑲嵌等特性，使得知識高度的內隱與模糊，投機者在有限的認知能力下，缺乏投機行為的能力 (Conner 及 Prahalad, 1996)。如何將鑲嵌於組織個體的知識體現於組織的決策上，具體言之，知識基礎觀點認為組織間知識的交換與生產（創造）是息息相關的，而知識交換的流程是知識創造很重要的平台，二者是一體兩面的，相互高度依存的。(Nonaka, 1994；楊鎮維、方世杰、蘇桓彥，民98)。

知識基礎觀點對於組織間統治模式的論述，主要著眼於知識的特性及知識的創造與學習。Conner 及 Prahalad (1996)指出，相較於組織間交易的市場契約統治模式，層級的組織間統治模式透過聘僱契約關係將相關的知識擁有者結合，藉由組織學習與經驗累積而發揮所謂的「替代效果」與「彈性效果」，因此層級的組織間統治模式有其存在的正當性（甚至更具優勢）。Grant (1996)指出，層級的組織間統治模式有助於組織個體專業知識的分工與整合，因此若採層級的組織間統治模式，則廠商在知識的整合機制設計上可發揮效率、範疇與彈性之優勢。綜合言之，知識基礎觀點學者強調層級的組織間統治模式主要優點為，廠商可透由組織間學習和整合知識，提高組織知識的創造，進而提昇組織之競爭優勢（方世杰、蔡淑梨、羅育如，民94）。



至於統治機制的設計方面，知識基礎觀點學者認為，適當的知識統治機制的設計，可提昇知識流的處理效能 (Cohendet *et al.*, 1999; 方世杰, 民 97)，是促進知識有效被使用與創造的必要條件 (Nooteboom, 2000)。有效的組織間統治機制至少包括：(1)「分享島」(Postrel, 2002)，為了降低組織體系內知識流動的問題，建立一個有利於組織間知識分享之平台或系絡 (Ba) (Nonaka, 1994)，可使組織個體知道在什麼地方誰擁有什麼樣的知識，亦即“know who”、“know what”、與“know where”，易於進行知識之搜尋、諮詢與交換移轉。(2)「鬆散偶合」(loosely coupling)的組織間知識流結構，是一種非正式的、鬆散的與半模糊的(semi-ambiguity)結構設計。此一機制背後的邏輯是 a. 緊密的知識流連結(linkage)固然有助於組織間溝通、分享與移轉等，但對於新(novel)知識的吸收、取得以致於創新，反而成為一種阻礙(Hansen, 1999)。b. 對於正式的職權式(authority-based)知識交流，可能造成單向的知識配置與整合，不利於相互調適與分享之誘因 (Nikerson 及 Zenger, 2004)。因此，從組織間關係統治的觀點來說，組織間維持「鬆散偶合」的互動與協調之統治機制，可提高組織間學習的效益 (Nikerson 及 Zenger, 2004)。

## 伍、IOG 二個一般性策略

本文所稱組織間統治策略源自 Brandenburger 及 Stuart (1996) 價值基礎策略之概念，這是指廠商由於在特定的價值活動上具有獨特的競爭優勢，或者擁有獨特的資源或能力，故能創造出高於平均水準以上的報酬（亦即，經濟學家所稱之超額利潤或租）(Teece、Pisano 及 Shuen, 1997)。例如，1. 熊彼得 (Schumpeter) 早在 1930 年代即指出，廠商的創新能力可為廠商創造出「創新租」(innovation rent)。2. 產業組織之經濟學者指出廠商因擁有可以築起「進入障礙」(entry barriers)的資源與能力，故能獲取「壟斷租」(monopolistic rent)的超額報酬。3. 資源基礎觀點的學者則從廠商內部之獨特優勢的觀點，指出廠商所擁有的資源與能力由於不易被模仿、替代，因而能發揮「阻絕之效果」(isolating effect)，並創造出所謂的「李嘉圖租」(Ricardian rent)。4. 交易成本理論學者則更進一步指出，如果在組織間互動過程中投入「特定資產」(asset specificity)之投資，並設計適當的保護機制，即可望創造出所謂的「準

租」(quasi-rent) (Chi, 1994; Dyer, 1996、1997)。以及 5. 關係觀點(Relational view)學者所強調的，廠商若能有效的「槓桿利用」(leveraging)組織間關係，則可以在組織間互動過程中快速、有效與充分地獲取知識資源與資產（尤其是互補性資產），進而創造了超額利潤，Dyer 及 Singh (1998)將此一超額利潤稱之為「關係租」(relational rent)。

以上有關「租」的論述，大多僅從單一面向討論廠商之價值基礎策略。例如，創新租、準租、以及關係租等之研究，所強調的是，廠商透由特定資源或能力的投資，可提高廠商之「價值創造」；另一方面，產業組織學派的壟斷租與資源基礎觀點的李嘉圖租的概念則分別指出，廠商由於擁有市場力量與獨特（指具價值性，稀有性，不易模仿及不可取代等特性）的資源，發揮了阻絕(isolating)其他廠商攫取其所創造出來之「租」（即，價值），這是屬於「價值專屬」的策略邏輯。然而，對於建構完整的價值理論(theory of value) (Lepak *et al.*, 2007; Pitelis, 2009)來說，這些單一面向的論述都只是理論的充分或必要條件而已。易言之，從價值基礎策略觀點來看（Brandenburger及Stuart, 1996; Chatain, 2011），廠商之價值活動之相關決策，都必須立基於最基本的二個策略性考量，包括價值創造的考量與價值專屬的考量（Gulati及Singh, 1998）。就此而言，針對IORs的相關研究來說，由於焦點組織（廠商）透過IORs所創造出來的價值（租），未必由價值創造者所獨享。因此，同時考慮到價值創造與價值專屬是非常重要的IOG策略思維（Dyer及Singh, 1998; Hansen *et al.*, 2008）。以下分別論述VC與VA之概念：

### 一、價值創造之策略思維

以「價值創造考量」為主的學者（如Zajac及Olsen, 1993; Dyer, 1997; Ghoshal及Moran, 1996; Madhok及Tallman, 1998）多以資源基礎觀點、知識基礎觀點、社會資本觀點等探討組織間統治之課題。這些學者大多認為，專屬考量的策略思維太過強調夥伴的投機主義對廠商與合作的影響，而忽略廠商以及管理者其他的行為特性，例如學習與信任（Ghoshal及Moran, 1996）。簡言之，「價值創造考量」的學者認為組織間的合作關係是一種具有價值的特殊資源，因為組織間合作關係可提供廠商無法從市場交易，

或無法立即與有效地由組織內部自行發展的資源 (Madhok及Tallman, 1998)。

Zajac 及 Olsen (1993)認為組織間交易是一種動態過程，因此採用程序觀點探討交易價值與分配問題；此一程序包括如下的步驟：(1)交易雙方開始涉入交易關係；(2)廠商間開始相互學習、解決衝突並建立關係規範與信任；(3)修正績效差異(gap)並重新評估與思考未來的交易關係。Dyer (1997)在研究組織間價值創造時指出，組織間可以藉由三種保護機制，即對未來互動承諾的實際作為（如提高再續率與高交易量）、資訊分享、自我強化協定(self-enforcing agreement)（值得信任、聲譽及財務質押）以提高承諾的可信性，進而使廠商願意投資關係專屬資產及減少投機主義，從而創造交易價值。

綜合言之，這些「價值創造考量」的學者並沒有否定在合作過程中「投機主義」的存在，但強調廠商不需要認為投機主義一定存在而拒絕合作，因為即使夥伴有投機主義的傾向，但不代表夥伴一定會有投機行為。反之，應該視投機主義是一個不可避免的事實，且是一個可以管理的變數 (Ghoshal及Moran, 1996)。由此可知，以「價值創造考量」為主要策略思維的學者認為，廠商應以組織間關係對交易雙方所能創造的價值作為策略制定與執行之依據，不應將夥伴的投機主義視為必定會實現的預言 (Ghoshal及Moran, 1996)，而投入太多時間與資源於監督與制訂契約上，此說明價值專屬危機極小化並非價值創造極大化的充分條件。

## 二、價值專屬之策略思維

以「價值專屬考量」為主要策略思維的學者（如Williamson, 1991; Gulati及Singh, 1998等）多以交易成本觀點、代理理論、契約理論等之論述探討組織間統治之課題。這些學者認為，夥伴的投機主義是廠商在合作或交易過程中一個重要且不可忽視的基本行為假設，因為合作夥伴可能基於自我利益(self-interest)採取某些策略性行為，如故意扭曲資訊、採取競爭的行為或蓄意隱瞞實情以獲取私利，因此投機行為常是造成「事前」道德危險(moral hazard)以及隱匿資訊；「事中」竊取與模仿廠商核心專屬知識或技術、專屬資產套牢(hold-up或locked-in)；以及「事後」佔據合作利益等問題之主因 (Muthusamy及White, 2005)。

雖然，價值專屬考量學者亦皆認同，並非所有的經濟行動者都會有投

機行為，但投機主義的存在是一個不爭的事實，欲在合作前確認夥伴是否有投機主義的傾向不但困難且耗成本，但若在合作後才發覺夥伴的投機行為，廠商早已蒙受損失。因此，在組織間互動與交換資源的過程中，夥伴的投機主義將促使廠商不得不思考保護的問題。換言之，如何在組織間合作的過程中保護本身的核心專屬技術與知識以及事後的合作利潤不被侵占，確實是組織間合作中一個重要的統治與策略課題。綜上所述，以價值專屬作為組織間合作策略主要考量的學者皆認為，在合作過程中應建立適當的防衛機制以確保在合作中可以有效保護自己的專屬核心知識、技術或能力不為夥伴所挪用與竊取，以及所投入的專屬資產不被套牢，並於合作後確保自己可以取得公平利益。

總結以上之論述，本文所稱 IOG 二個一般性策略乃意指，焦點組織有效地管理其 IORs 之策略思維及其所追求的策略性目標（即 Hansen *et al.*, 2008 所指之“Gain maximization-Opportunism minimization”）。此外，誠如 Hansen *et al.*, (2008) 強調的，「極大化 - 極小化」的策略思維與策略目標有其情境因素的考慮。如果我們以前述 IOG 的意涵來思考，則立基於資訊流與知識流之 IORs 本質下，IOG 之結構與機制的「安排」，其實都旨在降低資訊流與知識流之流通障礙（barriers，其反義即為強化此“dual flows”之通暢）。基本上，資訊流的障礙就是引發「道德危機」的主要因素(Williamson, 1985)，而「道德危機」主要為投機行為所引起，由於組織間資訊的不透明乃至於不對稱；而知識流的障礙則將衍生 Grandori(2001)與 Foss(2007)等學者所稱之「知識危機」(knowledge hazard)，而「知識危機」主要則為知識的複雜度所產生。由此可知，如果我們以道德與知識危機分別為上述 VC 與 VA 之二大情境因素的主軸，則本文所提出之 VC 與 VA 的概念與邏輯，可予理論化如圖 1 所示。

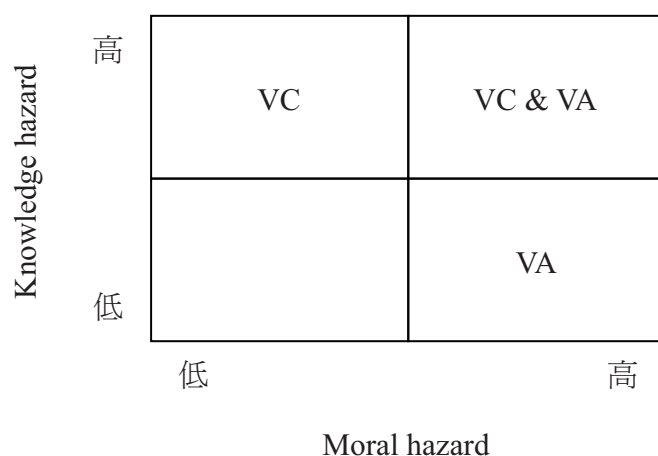


圖 1 VC and VA in terms of “dual flows” barriers

## 陸、IORs 一般性策略之雙面兼俱

由本文對 VC 與 VA 的定義可知，在概念上，此二策略思維雖然彼此相關，但卻有其不同的(distinctive)意涵，並且二者對焦點廠商之 IORs 績效都是非常重要的(Lavie, 2006、2007; Pitelis, 2009)，應予以同時考慮其可能存在的互動關係(interplay / interaction)。基此，本文最後將聚焦於 VC 與 VA 「雙面兼俱」(ambidexterity) (Kang 及 Snell, 2009)。在牛津英文字典裡「雙面兼俱」是指「能夠靈巧使用雙手的本領」(the power of using both hands alike)，但大多數的人不是慣用左手就是右手，鮮少有人能夠靈巧的使用雙手。Duncan (1976) 是首位將「雙面兼俱」的概念應用至組織管理領域的學者，並發展出雙面兼俱的創新模型。然而，Duncan(1976)在提出雙面兼俱概念時，並未受當時組織管理領域的學者所重視，直到 March (1991)發表「組織學習中的探索與應用」(exploration and exploitation in organizational learning)之文章後，才開始有學者逐漸將此概念應用於組織學習、技術創新、組織適應、策略管理等組織管理研究中。綜合過去相關文獻，本文所稱「組織雙面兼俱」，乃指廠商能夠同時進行或平衡兩個具矛盾(paradoxical)或抵換關係的組織活動，包括同時執行漸進式變革(evolutionary change)與革命性變革(revolutionary change) (Tushman 及 O'Reilly, 1996)、同時兼顧組織運作的效率與彈性 (Adler、Goldoftas 及 Levine,



1999)、同時執行差異化與低成本策略(Porter, 1996)、校準(alignment)與調適(adaptation)(Gibson及Birkinshaw, 2004),以及同時發展探索性學習與應用性學習(Gupta、Smith及Shally, 2006; Kang及Snell, 2009)等組織活動。

其中,就組織調適的相關研究文獻來說,「雙面兼俱」可定義為,廠商可同時校準及有效管理現有事業之需求,並適應外部環境改變之能力(Gibson及Birkinshaw, 2004)。這些文獻所強調的是,廠商長期的生存與成功須要平衡持續性(continuity)與改變(Brown及Eisenhardt, 1997; Leana及Barry, 2000)。另外,在組織學習的研究文獻中,學者則將「雙面兼俱」定義為廠商可同時探究新的知識領域及應用既有的知識領域之能力(Kang及Snell, 2009)。探索性學習涉及搜尋、變異、風險承擔、試驗、彈性、創新等相關的活動,重視新知識的獲取與追求,是透過協商變異及計畫性實驗等流程以進行學習(Baum、Li及Usher, 2000);應用性學習則涉及精煉、選擇、生產、效率、執行、履行等相關的活動(March, 1991),是經由在地搜尋(local search)、經驗的精鍊、選擇及現有常規的重複使用以進行學習。

值得一提的是,早期組織管理的研究學者,大多認為沒有組織實務可同時有效地增進與執行具矛盾或衝突的組織活動(如Miller及Friesen, 1986),因此廠商難以達成雙面兼俱。然而, March (1991)卻認為,成功的廠商應具有達成雙面兼俱的能力,亦即廠商應同時進行應用與探索活動。「應用」雖然可增加短期的績效,但容易產生能耐陷阱,致使廠商無法即時的回應外在環境變動(Ahuja及Lampert, 2001)。反之,「探索」雖有助於知識庫的更新,卻可能淪於不斷搜尋循環及無法獲致報酬的變革中(Volberda及Lewin, 2003)。因此,廠商能否長期的成功與生存,乃取決於其是否能夠從事足夠的應用以確保組織近期的生存,並且同時進行充分的探索以確保未來的生存(Levinthal及March, 1993)。近年來在組織管理的相關研究中,學者開始從相互並存而非相互抵觸的觀點,重新思考兩個具衝突的組織活動之間的平衡(Eisenhardt及Martin, 2000)。

然而,廠商要達成雙面兼俱相當不容易,其中最主要的兩個原因是這些具衝突的組織活動,會產生競相爭逐組織的稀少資源與注意力(attention)的問題(March, 1991; Gupta *et al.*, 2006)。注意力是指,廠商專注投入於某個特定的組織活動中,導致該活動不斷的自我增強,卻忽略管理另一個具衝

突性的活動，使得活動間失去平衡。因此，廠商若無法達成雙面兼俱，而其原因主要是導源於注意力的不足，則可透過三種內部的管理設計(即結構、情境與領導之設計)加以克服。例如，在領導團隊的設計上，若組成高階領導團隊的人員愈具多樣性，則愈產生多樣的觀點，可同時注意到不同意見，不易產生意見一面倒的現象，將有助於組織雙面兼俱的達成(Gupta *et al.*, 2006)。相反地，若廠商無法達成雙面兼俱之主因，是導源於資源的稀少性，則廠商必須透過與擁有及控制關鍵資源的外部廠商，建立合作關係取得所需資源(Das 及 Teng, 2000)，如此才能有效地解決因資源稀少而無法達成組織雙面兼俱的窘境。

根據上述相關論點，本文擬將組織雙面兼俱進一步延伸到「組織間」層級。具體言之，IOG 二個一般性策略在某些情境下可能是取捨或具衝突性的，但卻是焦點組織必須同時考量的(Hansen *et al.*, 2008; Pitelis, 2009)，亦即本文所稱「價值雙面兼俱」。對任何一家廠商而言，組織間關係是價值創造的來源，但也可能是導致價值專屬危機的來源。在既定的組織間關係下，「價值創造」是廠商建構組織間合作關係之主要目的，而「價值專屬」之危機是廠商極欲避免的。因此，廠商如何在組織間合作的過程中同時極大化價值創造，極小化價值專屬危機，將是廠商透過組織間合作以創造競爭優勢所必需同時思考的管理課題。

雙面兼俱之於本文的理論意涵為，組織間統治機制之安排倘若僅僅以極大化價值創造為主，忽略極小化價值專屬危機時，將可能導致合作不當終止(Khanna、Gulati 及 Nohria, 1998; Kale、Singh 及 Perlmutter, 2000)，進而衍生所謂的價值無效率(value-inefficiency)(Madhok, 2000)。相反地，若組織間統治機制的安排只考慮到極小化價值專屬之危機，忽略極大化價值創造，將可能無法達成既定的交易或合作目標，導致交易無效率(transaction-inefficiency)(Modhok, 2000)。此外，在設計組織間統治結構或機制時，需考量組織間的交易或合作氛圍，例如組織間信任與風險程度(Ring 及 Van de Van, 1992)、組織間認知差距(知識不一致)與目標差距(資訊不一致)之程度(Nooteboom, 2000; Das 及 Teng, 2000)等。這是因為，當組織間信任很高且關係風險低時，則統治結構或機制的設計則主要以促進價值創造為主；相反地，倘若組織間信任低且風險高時，則統治結構或機制的設計需以同時促進價值專

屬與價值創造為主。因此，焦點廠商須針對不同的組織間關係情境組合設計不同的組織間統治之安排或機制，以作為特定情境組合之最適藥方(remedies) (Chi, 1994; Das 及 Teng, 2000; Poppo 及 Zenger, 2002)，如此才能達到「對症下藥」之目的，進而有效達成既定的合作目標。

本文將根據前面文獻探討中有關的理論基礎，大致可歸納出 VC 與 VA 之可能的統治機制，如圖 2 所示。其中，正式的契約基礎機制(contract-based)，如正式契約、相互質押等 (Poppo 及 Zenger, 2002; Hansen *et al.*, 2008) 適用於組織間信任低且道德風險高時，統治機制的設計主要以加強價值的專屬以降低知識危機。與非正式的關係機制，如信任、互惠等 (Zaheer 及 Venkatraman, 1995; Dyer 及 Singh, 1998; Poppo 及 Zenger, 2002; Dyer *et al.*, 2008) 適用於組織間信任很高且關係風險低，由於道德風險低，統治機制的設計則以促進價值創造，排除知識危機為主。認知機制(cognitive mechanisms)，則可能包括互動學習與認同等 (Kogut 及 Zander, 1996; Nooteboom, 2000) 適用於組織間信任低且風險高時，統治機制的設計主要以同時考量價值專屬與增進價值創造。

Value Creation (VC)	高	Relational mechanisms	Cognitive mechanisms
	低		Contract-based
		低	高
		Value Appropriation (VA)	

圖 2 VC 與 VA 之統治機制

綜合言之，本文延伸過去文獻對「雙面兼俱」之定義（即廠商能夠同時進行兩個具矛盾或衝突活動之能力），而將「價值雙面兼俱」定義為：「廠商槓桿應用組織間關係以同時進行並具有達成「價值創造」與「價值

專屬」之能力」。更明確的說，「價值雙面兼俱」係指：「廠商建立並有效槓桿應用組織間關係，以快速、有效與充分地取得及合併彼此專屬特殊資源，進而創造出極大化的私有利益（租）；並且同時能從合作過程中獲取公平的租，以及有效的在交換過程中保護本身的專屬資產不被夥伴挪用之能力。」

## 柒、結論與討論

本文根據 Brandenburger 及 Stuart (1996) 與 Chatain (2011) 等學者所提出「價值基礎策略」之論點，結合過去組織間統治相關之研究文獻的觀點，提出所謂的「IOG 的二個一般性策略」，價值創造與價值專屬。所欲凸顯的主要論述，包括(1)組織間因「分工」、「合作」而形成所稱之組織間關係，其本質在於彙集與交流資源，本文進而將之化約為資訊流與知識流；(2)基於前述資源流與知識流之概念，本文所稱的組織間統治即指，組織間各種統治機制或結構的「安排」，都旨在降低資源流與知識流障礙可能引發之組織間互動（即，分工、合作）的道德危機（資訊流障礙）與知識危機（知識流障礙）；(3)鑲嵌在不同程度的道德危機與知識危機之系絡因素下，各種不同形式的組織間交易與合作有其「配適」的策略邏輯，此即本文所稱價值創造及價值專屬二個一般性策略之源起；以及最後(4)由於 VC 與 VA 在概念上與策略邏輯思維上經常是相互衝突與抵換，長期而言，二者存在著交互影響的關係，因此，本文亦提出 VC 與 VA 之「雙面兼俱」的概念。

本文為一觀念性論文，有些許文獻間之對話尚待釐清，可作為未來研究探討的方向。後續可再深入探討 VA 與 VC 雙元對於特定組織間關係之交互影響，而不同型式的組織間關係，如合資、聯盟等，其 VA 與 VC 結果是否會有不同？而企業又該如何平衡 VA 與 VC 之間的互斥關係，以及 VC 與 VA 之可能的統治機制類型的釐清等。以及將 VA 及 VC 延伸至多邊雙元關係的探討進而對於網絡關係的研究。並將這些觀點予以操作化等實證部分的研究，例如，台灣代工廠商在台灣的產業發展一直扮演非常重要的角色，同時，台灣代工廠商與國外客戶之間的互動，即是典型的組織間關係(Ernst, 2000)。

國際代工廠商其實是全球產業垂直專業分工下之產物，代工廠商（供應商）接受國外品牌廠商（客戶）委託製造，是一典型的「供應商—客戶」的組織間關係（Ernst，2000; Kang及Snell，2009）。在產業發展日趨精細的專業分工實務現象來看，「供應商—客戶」之組織間關係相互依存度也越來越高，相互間的關係品質與型態（如：分工型態）也會伴隨著時間而改變，甚至會造成產業供應鏈（價值鏈）之「解構」(disintegration)（Jacobides及Winter，2005）。基本上，台灣國際代工廠商，是屬於一種水平式產業結構下的垂直專業分工聯盟（陳振祥及李吉仁，民86）。而這些代工廠商與國外知名客戶之間即屬本文所述一典型的不對稱組織間依賴關係(Asymmetrical IORs)，台灣代工廠商通常是居弱勢之一方（Subramani及Venkatraman，2003；Kang及Snell，2009）。若根據本文所述 IORs 的本質（「資訊流」與「知識流」之處理）來說，此一不對稱的IORs即指，台灣國際代工廠商與國外客戶在從事組織間資源交換與生產活動中，所涉及資訊流與知識流等互動「內涵」之不對等的流向、流量、及流通品質。其中，資訊流的不對稱是指，資訊市場的不完全性(information market imperfect)所引起弱勢廠商在組織間互動過程資訊之搜尋、取得與處理等方面之困境（Gulati及Sytch，2007），進而可能引發圖1所述之「道德危機」。其次，知識流的不對稱則指從事交換與共同生產活動之組織，由於各有其不同的專業能力與知識領域(knowledge domain)，因此在互動過程中可能會存在一定程度的知識流通之阻礙，進而引發圖1所述之「知識危機」。綜合言之，上述台灣國際代工廠商與國外客戶間互動過程中，可能潛藏的「道德危機」與「知識危機」，實乃提供未來進一步實證研究之議題。



## 附 註

1. 套用 Hansen *et al.* (2008) 之用語，價值創造即是“Gains Maximization”；而價值專屬則指“Opportunism Minimization”。

## 參考文獻

1. 方世杰 (民 97), 「知識管理研究之本質：組織知識的統治」, *組織與管理*, 第一卷第二期, 頁 1-35。
2. 方世杰及方世榮 (民 97), 「組織間統治-回歸組織間關係研究之本質, 兼論台灣期刊相關之研究」, *管理評論*, 第二十七卷第一期, 頁 25-56。
3. 方世杰、蔡淑梨、羅育如 (民 94), 「從知識市場效率觀點探討組織知識之創造」, *中山管理評論*, 第十三卷第三期, 頁 695-720。
4. 陳振祥、李吉仁 (民 86), ODM 的成因與策略運作－水平式產業下的策略聯盟型態, *中山管理學報*, 第五卷第三期, 頁 553-72。
5. 楊鎮維、方世杰、蘇桓彥 (民 98), 「知識統治觀點之組織知識創造」, *管理與系統*, 第十六卷第三期, 頁 347-72。
6. Adegbesan J. A. and M. J. Higgins (2011), "The Intra-Alliance Division of Value Created Through Collaboration." *Strategic Management Journal*, 32, pp.187-211.
7. Adler, P. S., B. Goldoftas, and D. I. Levine (1999), "Flexibility versus Efficiency: A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System." *Organization Science*, 10, NO.1, pp.43-68.
8. Aggarwal, V. A., N. Siggelkow, and H Singh (2010), "Governing Collaborative Activity: Interdependence and the Impact of Coordination and Exploration." *Strategic Management Journal*, in press, DOI: 10.1002/smj.900.
9. Ahuja, G. and C. M. Lampert (2001), "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions." *Strategic Management Journal*, 22, NO.6, pp.521-43.
10. Amin, A. and P. Cohendet (2000), "Organizational Learning and Governance through Embedded Practice." *Journal of Management and Governance*, 4, NO.1-2, pp.93-116.
11. Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
12. Baum, J. A. C., S. X. Li, and J. M. Usher (2000), "Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions." *Administrative Science Quarterly*, 45, NO.4, pp.766-801.
13. Brandenburger, A. M. and H. W. Stuart(1996), "Valuebased Business Strategy." *Journal of Economics & Management Strategy*, 5, NO.1, pp.5-24.
14. Brandenburger, A. and H. Stuart (2007), "Biform Games." *Management Science*, 53, NO.4, pp. 537-49.

15. Brown, S. L. and K. Eisenhardt (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 42, NO.1, pp.1-34.
16. Chatain, O. (2011), "Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships." *Strategic Management Journal*, 32, pp.76-102.
17. Chatain, O. and P. Zemsky (2011) "Value Creation and Value Capture with Frictions." *Strategic Management Journal*, 32, pp.1206-31.
18. Chen, M.-J., K. G. Smith, and C. M. Grimm (1992), "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses." *Management Science*, 38, NO.3, pp.439-55.
19. Chi, T. (1994), "Trading in Strategic Resource: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems and Choice of Exchange Structure." *Strategic Management Journal*, 15, NO.4, pp.271-90.
20. Cohendet, P., F. Kern, B. Mehmanpazir, and F. Munier (1999), "Knowledge Coordination, Competence Creation and Integrated Networks in Globalised Firms." *Cambridge Journal of Economic*, 23, NO.2, pp.225-241.
21. Conner, K. M. and C. K. Prahalad (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7, NO.5, pp.477-501.
22. Cowan, R., P. A. David, and D. Foray (2000), "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness." *Industrial and Corporate Change*, 9, NO.2, pp.211-53.
23. Das, T. K. and B.-S. Teng (2000), "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tension Perspective." *Organization Science*, 11, NO.1, pp.77-101.
24. Demsetz, H. (1988), "The Theory of the Firm Revisited." *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, pp.141-61.
25. Duncan, R. (1976), "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, and D. Slevin (Eds.)" *The Management of Organization*, pp.167-88. New York: North Holland.
26. Dyer, J. H. (1996), "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage." *Organization Science*, 7, NO.6, pp.649-66.
27. Dyer, J. H. (1997), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value." *Strategic Management Journal*, 18, NO.7, pp.535-56.
28. Dyer, J. H. and H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage." *Academy of Management Review*, 23, NO.4, pp.660-79.
29. Dyer, J. H., H. Singh, and P. Kale (2008), "Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks." *Managerial and Decision Economics*, 29, pp.137-48.
30. Egelhoff, W. C (1991), "Information-Processing Theory and the Mutinational Corporate." *Journal*

- 
- of International Business Studies*, 22, NO.3, pp.341-68.
31. Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000), "Dynamic Capability: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21, NO.10, pp.1105-21.
  32. Ernst, D. (2000), "Inter-Organizational Knowledge Outsourcing: What Permits Small Taiwanese Firms to Compete in the Computer Industry." *Asia Pacific Journal of Management*, 17, NO.2, pp.223-55.
  33. Foss, N. J. (2007), "The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenge and Characteristics." *Organization*, 14, NO.1, pp.29-52.
  34. Gedajlovic, E. and M. Carney (2010), "Markets, Hierarchies, and Families: Toward a Transaction Cost Theory of the Family Firm." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, NO.6, pp.1145-72.
  35. Ghoshal, S. and P. Moran (1996), "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory." *Academy of Management Review*, 21, NO.1, pp.13-47.
  36. Gibson, C. B. and J. Birkinshaw (2004), "The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity." *Academy of Management Journal*, 47, NO.2, pp.209-26.
  37. Grandori, A. (1997), "An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes." *Organization Studies*, 18, NO.6, pp.897-925.
  38. Grandori, A. (2001), "Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm." *Journal of Management and Governance*, 5, pp.381-99.
  39. Grandori, A. and B. Kogut (2002), "Dialogue on Organization and Knowledge." *Organization Science*, 13, NO.3, pp.224-31.
  40. Grandori, A. and G. Soda (1995), "Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms." *Organization Studies*, 16, pp.183-214.
  41. Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal*, 17, pp.109-22.
  42. Gulati, R. and H. Singh (1998), "The Architecture of Cooperation: Managing Co-Ordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances." *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 781-814.
  43. Gulati, R. and L. O. Wang (2003), "Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value Creation and Value Appropriation in Joint Ventures." *The Governance of Relations in Markets and Organizations Research in the Sociology of Organizations*, 20, pp.209-42.
  44. Gulati, R. and M. Sytch (2007), "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer'S Performance in Procurement Relationships." *Administrative Science Quarterly*, 52, pp.32-69.
  45. Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shally (2006), "The Interplay between Exploration and Ex-
-

- ploitation.” *Academy of Management Journal*, 49, NO.4, pp.693-706.
46. Hakanson, L. (2007), “Creating Knowledge: The Power and Logic of Articulation.” *Industrial and Corporate Change*, 16, NO.1, pp.51-88
47. Hansen, M. H., R. E. Hoskisson and J. B. Barney (2008), “Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization-Gain Maximization Paradox.” *Managerial and Decision Economics*, 29, pp.191-208.
48. Hansen, M. T. (1999), “The search-transfer problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits.” *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-111.
49. Heide, J. (1994), “Interorganizational Governance in Marketing Channels.” *Journal of Marketing*, 58, pp.71-85.
50. Hennart, J. F. (1994), “The Comparative Institutional Theory of the Firm: Some Implications for Corporate Strategy.” *Journal of Management Studies*, 31, NO.2, pp.193-207.
51. Jacobides, M. G. and S. G. Winter (2005), “The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production.” *Strategic Management Journal*, 26, NO.5, pp. 395-413.
52. Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter (2000), “Learning and Protection Assets in Strategic Alliance: Building Relational Capital.” *Strategic Management Journal*, 21, pp.217-37.
53. Kang S. C. and S. A. Snell (2009), “Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: a Framework for Human Resource Management.” *Journal of Management Studies*, 46, NO.1, pp. 65-92.
54. Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria (1998), “The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope.” *Strategic Management Journal*, 19, NO.3, pp.193-210.
55. Kogut, B. and U. Zander (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology.” *Organization Science*, 3, pp.383-97.
56. Kogut, B. and U. Zander (1996), “What Firms Do? Coordination, Identity and Learning.” *Organization Science*, 7, NO.5, pp.502-18.
57. Kumar, M. V. S. (2008), “Value Creation in Joint Venture Dyads.” *Advances in Mergers and Acquisitions*, 7, pp.29-50.
58. Lavie D. (2006), “The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-Based View.” *Academy of Management Review*, 31, NO.3, pp.638-58.
59. Lavie, D. (2007), “Alliance Portfolios and Firm Performance: a Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry.” *Strategic Management Journal*, 28, pp.1187-212.
60. Leana, C. and B. Barry (2000), “Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life.” *Academy of Management Review*, 25, NO.4, pp.753-59.
-



- 
61. Lepak, D. P., K. G. Smith, and M. S. Taylor (2007), "Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective." *Academy of Management Review*, 32, NO.1, pp.180-94.
62. Levinthal, D. and J. March (1993), "Myopia of Learning." *Strategic Management Journal*, 14, NO. 8, pp.95-112.
63. Madhok, A. (2000), "Strategic Alliances and Organizational Boundaries: a Knowledge-Based Perspective. In R. Sanchez (Eds.), *Beyond the boundaries: Integrating theories of the firm and theories of markets*. Advanced Series in Management, Oxford: Elsevier Pergamon Press.
64. Madhok, A. and S. B. Tallman (1998), "Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships." *Organization Science*, 9, NO.3, pp.326-39.
65. March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, 2, NO.1, pp.71-87.
66. Mayer, K. and R. Salomon (2006), "Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives." *Academy of Management Journal*, 49, NO.5, pp.942-59.
67. Miller, D. and P. H. Friesen (1986), "Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter." *Organization Studies*, 7, NO.1, pp.37-55.
68. Möller, K. and S. Svahn (2006), "Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets." *Journal of Management Studies*, 43, NO.5, pp.985-1007.
69. Muthusamy, S. K. and M. A. White (2005), "Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: a Social Exchange View." *Organization Studies*, 26, NO.3, pp.415-41.
70. Nikerson, J. A. and T. Zenger (2004), "A Knowledge-Based Theory of the Firm: the Problem-Solving Perspective." *Organization Science*, 15, NO. 6, pp.617-32.
71. Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*, 5, NO.1, pp.14-37.
72. Nooteboom, B. (1996), "Trust, Opportunism and Governance: a Process and Control Model." *Organization Studies*, 17, NO.6, pp.985-1010.
73. Nooteboom, B. (2000), "Learning by Interaction: Absorptive Capability, Cognitive Distance and Governance." *Journal of Management and Governance*, 4, NO.1, pp.69-92.
74. Nooteboom, B. (2004), "Governance and Competence: How Can They Be Combined?" *Cambridge Journal of Economics*, 28, NO.4, pp.505-25.
75. Oliver, A. L. and M. Ebers (1998), "Networking Network Studies: an Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships." *Organization Studies*, 19, pp.549-83.
76. Pitelis, C. N. (2009), "The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage." *Organization Studies*, 30, NO.10, pp.1115-39.
-

77. Pitelis, C. N and D. J. Teece (2009), "The (New) Nature and Essence of the Firm." *European Management Review*, 6, pp.5-15.
78. Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
79. Poppo, L. and T. Zenger (2002), "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal*, 23, pp.707-25.
80. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
81. Porter, M. E. (1996), "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74, pp.61-78.
82. Postrel, S. (2002), "Islands of Shared Knowledge: Specialization and Mutual Understanding in Problem-Solving Teams." *Organization Science*, 13, NO.3, pp.303-20.
83. Powell, W. W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization." *Research in Organizational Behavior*, 12, pp.295-336.
84. Rindfleisch, A. and J. B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications." *Journal of Marketing*, 61, pp.30-54.
85. Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1992) "Structuring Cooperative Relationships between Organizations." *Strategic Management Journal*, 13, NO.7, pp.483-98.
86. Ryall, M. D. and R. C. Sampson (2009), "Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanisms: Evidence from Technology Development Project." *Management Science*, 55, NO.6, pp.906-25.
87. Sarkar, M. B., P. S. Aulakh, and A. Madhok (2009), "Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios." *Organization Science*, 20, NO.3, pp.583-600.
88. Schreiner, M., P. Kale, and D. Corsten (2009), "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?" *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1395-419.
89. Sobrero, M. and S. Schrader (1998), "Structuring Inter-Firm Relationships: a Metaanalytic Approach." *Organization Studies*, 19, NO.4, pp.585-615.
90. Srinivasan, R. and T. H., Brush (2006), "Supplier Performance in Vertical Alliances: the Effects of Self-Enforcing Agreements and Enforceable Contracts." *Organization Science*, 17, pp.436-52.
91. Teece, D. J. (2006), "Reflections on the Hymer Thesis." *International Business Review*, 15, NO.2, pp.124-39.
92. Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18, NO.7, pp. 509-33.
93. Tushman, M. L., C. A. O'Reilly (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*, 38, NO.1, pp.8-30.

94. Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
95. Williamson, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives." *Administrative Science Quarterly*, 36, NO.2, pp.269-96.
96. Williamson, O. E. (2005), "The Economics of Governance." *American Economics Review*, 95, NO. 2, pp.1-18.
97. Woolthuis, R. K., B. Hillebrand, and B. Nooteboom (2005), "Trust, Contract and Relationship Development." *Organization Studies*, 26, NO. 6, pp.813-40.
98. Xia, J. (2011), "Mutual Dependence, Partner Substitutability, and Repeated Partnership: the Survival of Cross-Border Alliances." *Strategic Management Journal*, 32, pp.229-53.
99. Zaheer, A. and N. Venkatraman, (1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange." *Strategic Management Journal*, 16, NO.5, pp.373-92.
100. Zajac, E. J. and C. P. Olsen (1993), "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies." *Journal of Management Studies*, 30, NO. 1, pp.131-45.

## **Generic strategies for Inter-Organizational Governance**

**Shih-Chieh Fang\***   **Yi-Jen Wang\*\***   **Yun-Yao Cheng\*\*\***

### **Abstract**

From strategic thinking, this article extend value-based strategy by propose two generic strategies, value creation (VC) and value appropriation (VA), for inter-organizational governance. It explores the nature of interorganizational relationships and interorganizational governance, the theoretical foundation; moreover, it proposes the concept of ambidexterity base on the strategic logic of value creation and value appropriation which are often conflict and trade-off. Finally, we develop the discussion and future research directions.

---

**Keywords:** interorganizational relationships; interorganizational governance; value creation; value appropriation; ambidexterity

---

---

\* Professor and Chair, Department of Business Administration and Institute of International Business of National Cheng-Kung University. Address: 1, Daxue Rd., Tainan City. Tel: (06)27575755, ext 53335. Fax: (06)2080179. E-mail:fangsc@mail.ncku.edu.tw.

\*\* Doctoral student, Institute of International Management of National Cheng- Kung University.

\*\*\*Lecturer, Department of Business Administration, Ta-Tung Institute of Commerce and Technology.

---