

明志科技大學

經營管理系

專題研究

任何活水灌進來，都能讓河流流得更好嗎？

策略聯盟與創新之實務研究

組 員： 學 號 姓 名

U02227102 王茂鈞

U02227110 周玥宜

U02227122 戚其芳

U02227144 謝東辰

U02227145 謝忻君

U02227936 黃文祺

指導老師： _____ (簽名)

中 華 民 國 一 〇 五 年 十 二 月 二 十 七 日

摘要

本研究目的是探討策略聯盟與創新之間關係的過程與條件因素。因全球經濟變遷，產業間有興起、有沒落，為了在產業中立足，企業往往需要彼此合作、創新、以追求生存與成長。為了提升市場競爭優勢，企業發展策略聯盟的案例日益增加，與其他企業合作發展創新、共創雙贏。然而目前相關的研究有限，為補足研究缺口且為探討相關實務，本研究從企業實例來探討聯盟如何連結到創新。

本研究回顧策略聯盟與創新的相關文獻，整理策略聯盟的定義與模式、聯盟動機，及創新定義與分類，作為資料分類與整理的知識基礎。本研究採用內容分析法，蒐集 2011-2016 年國內有關聯盟與創新實例的摘要報導，檢視內容、多次討論，進行合理性的推論。另外，本研究也採用個案訪談法，訪談快取寶公司的營運長，深入瞭解公司以聯盟發展創新的相關實務，與內容分析的結果相互佐證，並依分析結果歸納策略聯盟與創新之整合性架構。

本研究發現影響「聯盟到創新」過程中的關鍵因素主要為資源互補、持續性調整及動態變化；另外，關鍵條件因素為（1）外部環境：產業趨勢、消費者需求、政府與地方政策；（2）組織內部：互信、理念一致。基於研究發現，本研究提出管理實務意涵：（1）取他人之長，補己之短—資源互補；（2）成立團隊進行溝通與協調；（3）創新幕後的推手，搭上產業趨勢的順風車；（4）一塊跳板上走路—信任；（5）**大數據分析與應用於創新**。本研究的貢獻有：整理近五年的實例資料庫，併用兩種研究方法提升研究結果的效度、補足研究上的缺口，提供管理者從事聯盟與創新之參考，也提供學界未來實證研究的方向。

關鍵字：策略聯盟、創新、資源基礎理論、內容分析法、個案訪談法。

目 錄

摘要	i
目錄	ii
圖目錄	v
表目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究問題與目的	2
1.2.1 研究問題	2
1.2.2 研究目的	2
1.3 研究流程	3
第二章 文獻探討	4
2.1 策略聯盟（Strategic Alliance）的定義與模式	4
2.1.1 策略聯盟的定義	4
2.1.2 策略聯盟的模式	5
2.2 策略聯盟的動機	7
2.3 策略聯盟的資源基礎觀點	9
2.3.1 資源基礎理論	9
2.3.2 策略聯盟與持續性競爭優勢	12
2.4 策略聯盟的關鍵成功因素	15
2.5 策略聯盟的風險	17
2.5.1 策略聯盟的風險來源	18
2.5.2 聯盟的威脅－欺騙	20
2.6 創新的定義與分類	22

2.6.1 創新的定義	22
2.6.2 創新的分類	23
2.7 策略聯盟與創新之關係	26
第三章 研究方法	28
3.1 研究架構	28
3.2 資料蒐集方法	28
3.2.1 資料篩選準則	28
3.2.2 資料蒐集來源	29
3.3 企業實例分析	31
3.3.1 內容分析法	31
3.3.2 個案訪談法	33
第四章 研究結果	37
4.1 次級資料內容分析	37
4.2 個案訪談分析－以快取寶為例	41
4.2.1 快取寶以聯盟追求創新的動機	41
4.2.2 快取寶聯盟創新的過程分析	42
4.2.3 快取寶聯盟創新的條件因素	43
4.2.4 快取寶遇到的困難與解決辦法	44
4.2.5 快取寶如何預防風險	46
第五章 結論與管理意涵	47
5.1 研究結論	47
5.2 管理實務意涵	49
5.3 研究貢獻	51
5.4 研究限制	52
5.5 未來研究建議	53

參考文獻	54
------------	----

附錄

A 策略聯盟聯盟案例資料庫.....	60
B 案例資料庫摘要	61
C 訪談信件與大綱	82
D 訪談逐字稿.....	85
E 訪談紀錄.....	101

圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	3
圖 2-1 策略聯盟風險產生主要原因.....	17
圖 3-1 研究架構圖.....	28
圖 3-2 資料篩選的準則.....	29
圖 4-1 以策略聯盟進行創新之動機.....	37
圖 4-2 策略聯盟達成創新相關分類.....	40
圖 5-1 策略聯盟與創新之整合性架構.....	47

表目錄

表 2-1 策略聯盟的定義.....	4
表 2-2 策略聯盟的模式.....	6
表 2-3 策略聯盟的動機.....	8
表 2-4 核心資源需具備的特性.....	10
表 2-5 策略聯盟的成功關鍵因素.....	15
表 2-6 欺騙策略聯盟方式.....	20
表 2-7 創新的定義.....	22
表 2-8 創新的分類.....	24
表 3-1 各階段篩選筆數.....	30
表 3-2 內容分析法優缺點.....	32
表 3-3 訪談法優缺點.....	33
表 3-4 快取寶 VRIO 架構.....	35
表 4-1 快取寶策略聯盟與創新之過程分析.....	42
表 4-2 快取寶策略聯盟與創新之條件因素.....	43
表 4-3 快取寶聯盟後困難與解決辦法.....	44

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著全球經濟變遷，產業間有興起、有沒落，不論是因應競爭者的挑戰，或是新產品、新市場的進入，獨立發展的企業可能被受市場限制，為了在產業中立足，企業需不斷的進步。Barney and Hesterly (2010) 自 1990 年代末以來，策略聯盟常見於各式各樣的產業中，愈來愈多的企業透過策略聯盟來提升企業競爭力與價值。

從方至民策略管理書中 (2010) 讀到 Wernerfelt (1984) 提出的資源基礎理論上，企業的競爭優勢來自於擁有獨特的有形與無形資源，因此企業應該清楚瞭解自己的優劣勢，思考外部環境狀況與內部資源條件，才能擬訂適當的競爭策略。Peter Drucker (1992) 曾說過，未來經濟體中，企業以聯盟方式進入世界，將成為難以抗拒的經濟趨勢。因此，在瞬息萬變的經濟環境下，策略聯盟成為影響企業興衰的關鍵之一。

綜合上述，將自身的優勢與其他企業結合的聯盟策略日益增加，藉由相互學習、善用技術與資源，加速知識的移動，形成策略聯盟，不僅可以增加自身競爭力，達成互補的效益，亦能創造雙贏。「策略聯盟 (Strategic Alliances; SA)」指兩家或兩家以上的企業，由非股權、股權、合資方式，以共享利益達到個別或共同的目標。日常生活即可發現策略聯盟的例子隨處可見，例如：YouBike—都市型公共自行車，由台北捷運與捷安特策略聯盟；Hello Kitty—集點換磁鐵，由統一超商與三麗鷗策略聯盟。這些企業聯盟的創新影響大眾生活及消費行為，也提升企業的市場獨特性，從而影響企業的發展。然而，從策略聯盟的文獻中發現，因目前學界及實務界對於策略聯盟促使企業創新

的案例有限，尚未有相關研究有系統地蒐集類似的案例及統整分析，為填補此知識上的缺口，本研究想要從實務面的角度蒐集相關企業案例，探索策略聯盟與創新之間關係的過程機制及條件因素。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

利用策略聯盟方式的企業眾多，但有系統地整理策略聯盟影響創新的企業實例文獻有限，因此本研究探討策略聯盟如何及為什麼連結到創新。具體來說，本研究探討的主要問題如下：

- (1) 是否策略聯盟對創新發展有正向關係？
- (2) 為什麼策略聯盟與創新之間有關係？連結兩者關係的可能中間機制（intermediate mechanisms）或過程（processes）是什麼？
- (3) 影響策略聯盟與創新之間關係的條件因素（conditional factors）是什麼？

1.2.2 研究目的

本研究蒐集相關文獻，整理 2011-2016 國內外的策略聯盟案例，建立一套歸類清晰的案例資料庫，以內容分析法及透過訪談企業主管，找出策略聯盟與創新之間關係的可能中間機制或過程，及可能的條件因素，並彙整出一個整合性的架構，以比較完整地瞭解這個重要的關係。

本研究的結果及發現希望能提供新的、有用的管理實務意涵，也希望能提供學者未來實證研究之參考。

1.3 研究流程

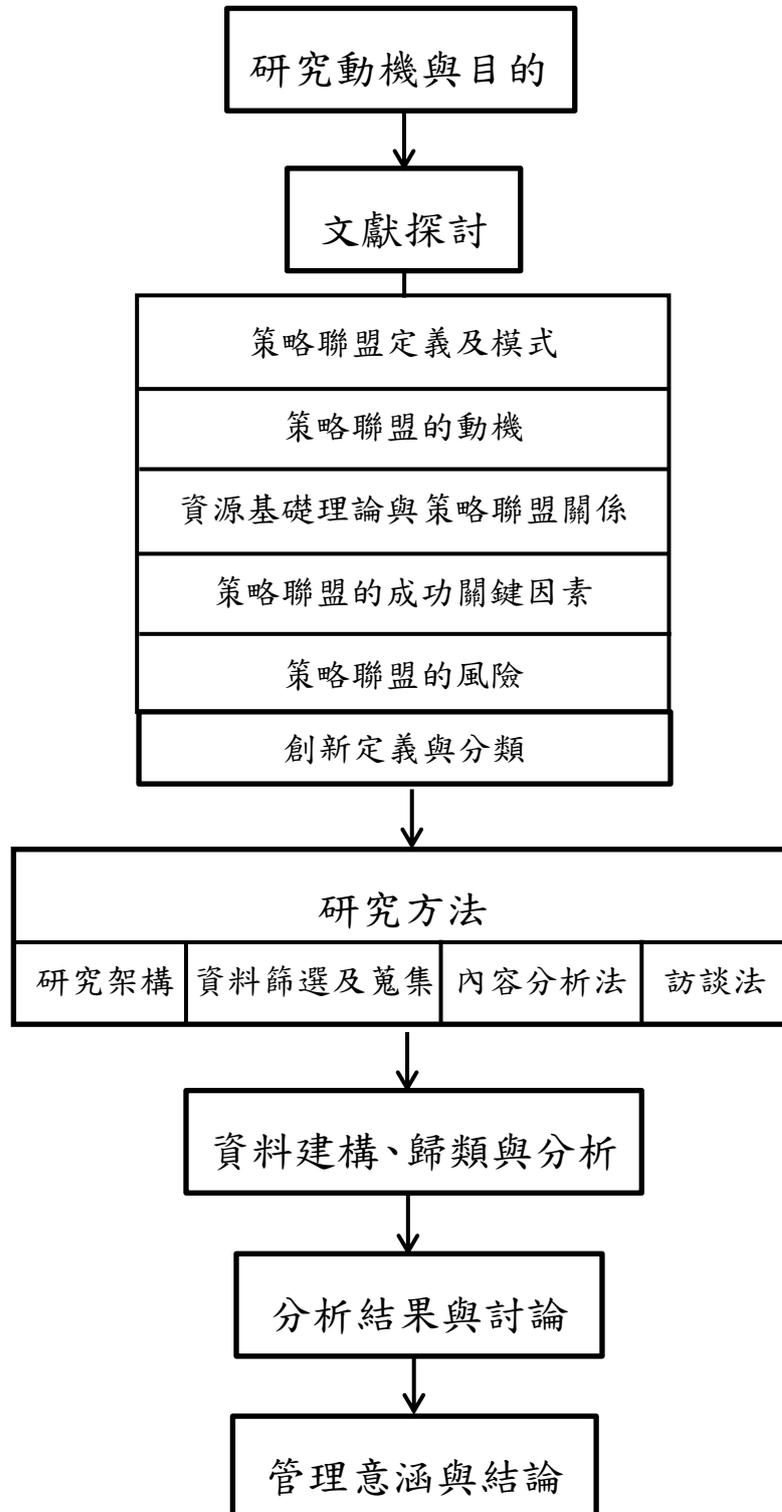


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

2.1 策略聯盟 (Strategic Alliance) 的定義與模式

2.1.1 策略聯盟的定義

策略聯盟並沒有一個標準的定義，其主因是各學者們的立場觀點不同所致。對於策略聯盟的定義 James (1985) 認為「為一種透過互利的過程並相互依賴而維持之承諾」(轉引自簡琬莉, 2010)。Killing (1988) 認為策略聯盟為「為兩個或兩個以上組織為達成某種策略目標組成之聯盟」(轉引自簡琬莉, 2010)。而方至民、鐘憲瑞 (2006) 的觀點則認為「指企業間的合作協議，是一種介於市場及科層組織間的混合性安排，由兩個以上的廠商夥伴之間透過緊密、長期、互惠的協定關係，共享資源、知識和能力，以強化每一位夥伴的競爭地位、達成其個別或共同的目標。」近來學者定義整理如表 2-1。簡言之，策略聯盟指兩個或兩個以上的企業為達成某種目標互利合作組成之聯盟，拋開以往孤軍奮戰的模式，轉而與其他公司合作，力求創造高價值的產品及服務，強化企業在商場上的成功機會，成為企業尋求提升績效的新趨勢之一。

表 2-1 策略聯盟的定義

作者 (年代)	定義
吳思華 (2000)	從「事業網路」構面中，為兩個或兩個以上的組織基於專業分工、資源互補的理念，所形成的長期共存共榮的事業共同體。
方至民、鐘憲瑞 (2006)	指企業間的合作協議，是一種介於市場及科層組織間的混合性安排，由兩個以上的廠商夥伴之間透過緊密、長期、互惠的協定關係，共享資源、知識和能力，以強化每一位夥伴的競爭地位、達成其個別或共同的目標。

<p>Barney & Hesterly (2009) 原著， 蔡馥陞、張雍昇 (2010) 譯； Ireland, Hoskisson & Hitt (2008) 原著， 李國璋、伍家德 (2011) 譯</p>	<p>指兩家以上的企業結合部份資源與能力，共同創造競爭優勢的一種合作策略。意味著企業間進行某種程度的資源、能力互換及共享，藉以共同發展和行銷產品、服務，有助於企業發揮既有資源與能力的槓桿作用。</p>
---	--

(資料來源：本研究整理)

綜合多位學者對策略聯盟之觀點，本研究歸類以下核心要點：

(1) 組織關係：兩個或兩個以上的組織，透過緊密、互惠的關係，共享資源、能力。(2) 策略目的：基於專業分工、資源互補的理念，共同創造競爭優勢，藉以共同發展和行銷產品、服務為達成個別或共同目標。另外，吳思華(2000)提出網絡(network)觀點，認為策略聯盟可擴大至群體網絡，建構一個綿密的組織體系，將有一連串複雜的合作管理課題，因此強調相互的信任感，以整體利益為優先，個別利益次之，形成的長期共存共榮的事業共同體。

從以上文獻探討可知，策略聯盟的定義廣泛，為了將研究聚焦於策略聯盟與創新之關係，所以本研究將策略聯盟定義為兩個或兩個以上的企業，基於資源互補的理念，透過共享資源及能力，藉以共同發展和行銷產品、服務，達成個別或共同的目標，而組成的聯盟。

2.1.2 策略聯盟的模式

由近來文獻可知，策略聯盟可進一步以不同角度區分多種模式，如以合作方式區分、所有權區分、事業層級區分、或公司層級區分等，瞭解不同模式有助於瞭解聯盟的目的及組成型態。我們將不同學者之觀點整理成表 2-2。

表 2-2 策略聯盟的模式

作者（年代）	模式
方至民、鐘憲瑞 (2006)	<p>以合作方式區分：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 同業／異業學習型合作 (2) 同業互補合作－提升市場競爭力 (3) 異業互補合作－增加競爭力 (4) 異業互補合作－開創新的經營模式及產品線 (5) 同業合作－技術擴展建立產業標準，攻佔市場 (6) 技術分工－利用別人技術 (7) 上、下游合作 (8) 聯合產、銷、採購 (9) 異業聯合品牌，開發市場 (10) 同業合作－開發市場 (11) 企業合作網路
Barney & Hesterly (2009) 原著， 蔡馥陞、張雍昇 (2010) 譯	<p>以所有權區分：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 非股權聯盟 (2) 股權聯盟 (3) 合資經營
Ireland, Hoskisson & Hitt (2008) 原著， 李國璋、伍家德 (2011) 譯	<ol style="list-style-type: none"> (1) 以所有權區分 <ol style="list-style-type: none"> a. 合資企業 b. 股權式策略聯盟 c. 非股權式策略聯盟 (2) 以事業層級合作策略區分 <ol style="list-style-type: none"> a. 互補型策略聯盟（垂直互補／水平互補） b. 回應競爭型策略 c. 降低不確定型策略 d. 降低競爭型策略 e. 事業層級合作策略的評估 (3) 以公司層級合作策略區分 <ol style="list-style-type: none"> a. 多角化策略聯盟 b. 綜效性策略聯盟 c. 加盟

（資料來源：本研究整理）

綜合上述，策略聯盟主要就是透過互利的方式，促使雙方達到共同或個別的目標，建立比競爭對手更有利的優勢地位。每間企業會評估自身需求而挑選不同的模式進行策略聯盟，每一種模式都有不同的優缺點，聯盟主要的目的就是保持彈性與組織資源、能力相互整合。

企業的目標隨產業環境與競爭者的不同，所需要的方式、資源也不盡相同，企業因應不確定性作修正，鞏固企業既有的地位，尋找適合的夥伴組成聯盟。透過企業間資源共享與人力整合，強化企業核心的競爭力，不僅大幅降低企業進入新領域所需的時間，更讓企業能很快地適應新變化，達成企業永續經營的最終目的。

以所有權區分，案例定義過於廣泛，難以深入瞭解；而以事業層級區分，則不易由次級資料中進行內容分析得出歸類；且以公司層級區分，不符合本研究策略聯盟，為兩個或兩個以上企業的定義。上述三者較不符合本研究分類方式，故不採納。因此本研究採納方至民、鐘憲瑞（2006）策略聯盟的模式區分。

2.2 策略聯盟的動機

企業成立策略聯盟之動機許多，最終目的是希望提高組織利潤，回顧相關文獻，企業所面對的資源及環境情況並不相同，因此策略聯盟的形成因素也不盡相同，不論是整合下中上游，結合資源分享市場，創造附加價值或是聯合通路擷取技術，都是為了讓企業與企業之間建立良好的獲利關係，也是雙方共同的目標。不同的策略聯盟動機因素都有其正面效益存在，企業之間的合作，雙方皆擁有各自的特點去吸引合作夥伴，另一方面利用策略聯盟來彌補組織的不足之處。林建煌（2013）策略聯盟基於雙贏的共利狀態，有時

也可以藉由很少的資源投入，而產生很大的效用，所以策略聯盟已經變成一個愈來愈重要的策略。本研究彙整相關學者對於策略聯盟的動機，如表 2-3。

表 2-3 策略聯盟的動機

作者（年代）	動機
呂鴻德（1996）	<ol style="list-style-type: none"> (1) 降低風險、分擔成本 (2) 規模經濟 (3) 進入市場 (4) 技術因素
方至民（2010）	<ol style="list-style-type: none"> (1) 獲得市場力量、因應競爭者的挑戰 (2) 獲取夥伴互補性資源與能力、產生創新與綜效 (3) 加速新產品、新服務或新市場的進入 (4) 克服地主國貿易投資障礙與政府干涉 (5) 分擔龐大的投資成本與風險 (6) 學習合作夥伴核心能力 (7) 穩定企業所需資源之來源
Barney & Hesterly （2009）原著， 蔡馥陞、張雍昇 （2010）譯	<ol style="list-style-type: none"> (1) 開發規模經濟 (2) 學習競爭對手的優點 (3) 管理風險與分擔成本 (4) 創造有利於公司締造優異績效的競爭環境 (5) 推動技術標準的建立 (6) 建立隱性勾結 (7) 讓公司進入或退出市場 (8) 以低成本進入新產業或產業區塊 (9) 以低成本退出產業或產業區塊 (10) 管理不確定性因素 (11) 以低成本進入新市場
林建煌（2013）	<ol style="list-style-type: none"> (1) 增強競爭力 (2) 取得進入市場的管道 (3) 加強企業的學習能力 (4) 降低風險和不確定性

（資料來源：本研究整理）

綜上述多位學者對策略聯盟之觀點，歸類出以下策略聯盟的主要動機：

- (1) 改善營運效率，降低成本：當面對眾多競爭者的挑戰時，企業需許其他企業進行策略聯盟，可以借助其他企業的力量，達到規模經濟提高產量，使平均成本下降（Barney & Hesterly, 2010）。
- (2) 加速進入市場管道：有些市場會有所限制，透過策略聯盟的方式，由其他企業引導進入市場，以創造不同市場。另外，國與國之間的障礙很難克服，希望可藉由當地企業消除對於外國市場的敵視，並可利用其對當地的熟悉及既有的配銷通路，快速進入當地市場（林建煌，2013）。
- (3) 資源互補，互相學習：策略聯盟主要是因為兩者皆有互相缺少的資源，運用彼此的資源，彌補自身不足，兩家企業可互相學習，有利創造綜效（方至民，2010）。
- (4) 分擔成本與降低風險：面對全球競爭市場，企業從事各項投資所需資本已愈形擴大，甚至擴大到難以獨自負擔的地步，尤其高科技產業的研發成本動輒數億，而其結果又不可預期；加上產品週期縮短，使成本回收的風險加大。在這種高成本、高風險的動態環境下，以聯盟的力量分攤開發風險，不失為一較佳之選擇。

2.3 策略聯盟的資源基礎觀點

2.3.1 資源基礎理論

策略學者 Wernerfelt（1984）及 Barney（1991）提出了資源基礎觀點（resource-based view, RBV），主張企業內部的資源是競爭優勢的基礎，認為將實體資源、無形資產以及能力做為一家企業的組合，且不同企業之間的資產組成元素及組合方式都不盡相同，企業的資產與能力會決定企業在各項活動及業務上的效率與效能。Barney & Hesterly（2009）（蔡馥陞、張雍昇譯，2010）將企業資源和能力作為競爭優勢的績效模型。

基於資源基礎理論的觀點，企業為了要維持競爭優勢，必須先檢視自己所擁有的資源，才得以擬定適當的策略、有效利用資源，獲得比競爭對手更高的價值創造與利潤。因此，企業所擁有有價值的資源就是競爭優勢的首要基礎。

企業擁有各式各樣的資源，但是並非所有的資源都能為企業創造競爭優勢。我們還必須探討企業中哪些資源的特質足以構成「核心」，進而創造競爭優勢。企業資源所具的特質，各個學者則有不同的看法。本研究將特性蒐集整理如表 2-4。

表 2-4 核心資源需具備的特性

學者（年代）	核心資源所具備的特性與內容
吳思華（2000）	<ul style="list-style-type: none"> (1) 獨特性：資源能使企業增進效能與效率的價值，且市場供應量非常稀少無其他替代品。 (2) 專屬性：資源與組織制度緊密結合，不易轉移或分割，縱然其他企業取得該項資源，亦不一定能夠發揮類似的功能，如此才能更確保核心資源的價值。 (3) 模糊性：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，使得競爭者不但無法取得，更無從學習。
Barney & Hesterly （2009）原著 蔡馥陞、張雍昇 （2010）譯	<ul style="list-style-type: none"> (1) 價值（Value）：有價值的資源能讓企業善用外部機會或避免外部威脅並創造優勢。 (2) 稀有性（Rarity）：某項特定資源僅有少數幾家競爭企業所擁有。 (3) 不可模仿性（Inimitability）：某項資源的企業在取得或開發該資源時會面臨成本優勢。 (4) 組織（Organization）：公司的政策和程序已準備好支援開發具有價值和稀有且模仿成本高的資源。

方至民 (2010)	競爭價值準則	<ul style="list-style-type: none"> (1) 稀少性：項資源僅有單一或極少的競爭者擁有，愈稀少愈具有競爭力。 (2) 相關性：企業的資源與企業策略定位、經營模式及競爭具有相關性。 (3) 不可替代性：某項資源功能作用不能被其他資源所替代。
	優勢持續準則	<ul style="list-style-type: none"> (1) 耐久性：資源的本質，持續擁有時間有長有短。像是設備等均有一個程度的耐久時限、損耗、折舊；而專利保護的技術也會隨著期效一過而大打折扣。 (2) 可移動性：一家企業形成競爭優勢的資源，可否移動到另一家企業。 (3) 可複製性：或稱可模仿性，指當企業因擁有某項資源而具有競爭優勢時，其他企業也想藉由模仿擁有該項資源，而發揮類似的優勢。
	組織專用準則	<ul style="list-style-type: none"> (1) 知識財產權：指當企業所擁有的技術性資產或能力，可以被視為是企業的財產，也就是企業具備所有權。 (2) 議價力；與知識財產權是相關的，也就是當員工擁有的技術在甲公司可以形成競爭優勢，而移到乙公司也具有相同功能時，員工的議價能力就提高。 (3) 資源鑲嵌程度：指某項資源、能力與組織依附在組織，而非個人的程度。

(資料來源：本研究整理)

依據表 2-4，Barney and Hesterly (2010) 提出的 VRIO 架構，企業資源是否具有價值 (Value) 為獲得持久競爭優勢的首要條件。若企業擁有的資源不具價值，則在策略上這項資源無法讓企業善用外部機會或避免外部威脅並創造「優勢」。然而，若很多競爭者擁有特定資源，那麼對一家企業而言，此項資源就不算是「競爭優勢」。因此，有價值的資源需具備稀少性 (Rarity)、獨

特性。當企業的資源擁有了競爭價值時，還須進一步檢視是否具備不可模仿性（Inimitability），來衡量資源的優勢是否能夠持續。若這三項資源特質都具備，企業就必須組織（Organization）以善用資源。若企業的政策和程序已準備好支援利用具有價值、稀有且模仿成本高的資源，則這項資源就能為企業帶來持久性競爭優勢。

2.3.2 策略聯盟與持續性競爭優勢

依前述資源基礎理論的觀點，企業不可能擁有所有的資源，其所擁有的資源是異質的，當企業無法靠自建或外購方式獲得所需資源時，則需設法與其他企業進行合作，聯盟即是可行方式。而策略聯盟如何能成為持續性競爭優勢的來源，可由 Barney & Hesterly（2010）所提出的 VRIO 架構來分析：

(1) 策略聯盟的價值（Value）

當一個聯盟能以表 2-2 的模式利用表 2-3 的可能機會，並避免表 2-6 及圖 2-1 的風險欺騙策略聯盟方式，這個聯盟就具有經濟價值。除此之外，聯盟若要成為持續性競爭優勢的來源，就必須具有稀有性且不易模仿。

(2) 策略聯盟的稀有性（Rarity）

策略聯盟的稀有性不僅在於執行特定策略的競爭公司數量，也在於這些公司從聯盟獲得的好處，是否在該產業競爭的公司之間普遍。過去，汽車產業成立策略聯盟的情況十分普遍，但也容易使人誤解，如此高頻率的合作可能會使策略聯盟無法成為企業獲得競爭優勢的來源。但若聯盟成立的原因不同，儘管皆是同產業，都會是基於不同目的而建立，因此也能算是稀有的。

由於企業無法擁有所有的資源，因此很少公司具有成立聯盟所需的互補與能力，尤其當一個策略聯盟成立的目的是在於打入新市場（特別是國外市場）時更是如此。在一些低度開發的經濟體系國家中，只有一家或幾家當地擁有打入市場所需的本地知識、門路與銷售通路。除此之外，有時政府的法規也

會限制這些當地公司的數量。儘管有多家公司尋求進入市場的方法，但最後只有少數公司能與當地公司建立策略聯盟。這就是為何策略聯盟公司所獲得的利益會這麼稀有的緣故。

(3) 策略聯盟的不可模仿性 (Inimitability)

直接複製或替代兩種方法是分析策略聯盟模仿難易度的重要指標。

a. 直接複製 (Direct Duplication)

透過直接複製擁有競爭優勢公司的來源來模仿，如果模仿成本太高，則已擁有這些資源和能力的公司可以享有持續性的競爭優勢。但如果模仿成本不高，則任何競爭優勢都是短暫的。成功的策略聯盟多奠基於聯盟夥伴之間的複雜社會關係，像是合作夥伴之間的信賴關係、友誼，甚至是願意犧牲公司利益以換得長遠的良好關係等，這種社會關係會使競爭對手難以複製。

b. 替代方案 (Substitutes)

即使策略聯盟的目的具有價值且稀有，其合作關係難以模仿且具有複雜的社會關係，但只要該策略聯盟能由低成本替代方案取代，就無法產生持續性競爭優勢，例如兩種策略聯盟的替代方案：(a) 獨自經營 (Going it alone)：公司全力發展所需資源和能力，獨自開發市場機會和消弭市場威脅。(b) 收購 (Acquisitions)：收購其他已有相關資源或能力的企業來開發表 2-3 策略聯盟動機的可能商機。例如：迪士尼在 2006 年買下皮克斯電腦動畫公司、福特買下馬自達。

(4) 建立組織以執行策略聯盟 (Organization)

企業可以透過合約、股權投資、公司商譽、合資經營、信任機制，實踐聯盟價值並消滅聯盟威脅。

a. 顯性契約和法律制裁

讓聯盟各方預測可能發生的欺騙行為，簽署、界定法律責任的顯性契約（explicit contracts）。例：非股權聯盟簽訂合約並就近監督盟友履行合約及法律制裁，減少欺騙行為發生的策略聯盟。

b. 股權投資

聯盟各方在每個合作企業投資股權，可提高合約效力。許多企業採用交叉持股投資（cross-equity investment）來管理策略聯盟。如此一來，能降低與企業聯盟時被欺騙的可能，亦即減少公司的供應成本。

c. 公司商譽

雖然很難全面預測聯盟公司企業的欺騙行為，但事後描述盟友的欺詐行為卻很容易。俗話說：「好事不出門，壞事傳千里」，若企業被冠上詐騙惡名，即便具有特定的資源與能力為聯盟謀利，未來也很難與其他企業發展聯盟關係。

d. 合資經營

一旦建立合資事業，合夥公司的投資報酬率便仰賴合資事業的經濟成功與否。如此一來，像是生命共同體的合資經營，使各方會收斂可能危害該事業的行為，因為到頭來會危害自身利益。若合作關係非常容易有欺騙行為發生時，合資經營將是最佳的合作方式。但有時在合資經營中行騙所得的利益相當大，有些公司甚至會為此行騙，即使未來商機被阻斷也在所不惜。

e. 信任機制

信任與合約的結合能減少欺騙發生，更重要的是能提供聯盟更多探索商机的機會。這是法律途徑和經濟防範手段無法提供的。成功的聯盟需要夥伴之間的信任、彈性行事、學習的意願及願意讓聯盟以成立之初未設想到的方式發展。合約保證、相互協調和信任都是聯盟成

功的要件。由於信任機制並非所有企業都能擁有，他與企業過往的經驗緊密相依，同時誘因聯盟之間的關係錯縱複雜，因此以信任機制來管理策略聯盟頗具價值。

透過 VRIO 架構分析後，瞭解策略聯盟的稀有性不僅取決於以形成聯盟的競爭企業數量，也在於企業透過聯盟而獲得的利益。若要直接複製聯盟夥伴之間的社會複雜關係，可能要付出相當大的成本。因為人際之間的溝通與對文化的包容、耐心、願意犧牲短期利益以換取長期的成功，這些都是難以複製的。最後，聯盟成功不可或缺的關鍵因素在於企業若是能避免聯盟欺騙的威脅（如 2.5 所述），同時又能密切的合作則能成為持續性競爭優勢。

2.4 策略聯盟的關鍵成功因素

關鍵成功因素（Key Success Factors, KSFs）是在探討產業特性與企業策略間關係時，常使用的觀念，是在結合本身的特殊能力，對應環境（特別是產業環境）中重要的條件，以獲得良好之績效。企業如果在關鍵因素上居於弱勢，即使擁有極佳的策略，績效仍無法提升。本研究整理相關文獻，整理策略聯盟的成功關鍵因素（如表 2-5）。

表 2-5 策略聯盟的成功關鍵因素

作者	定義
Ablonsky (1990) (轉引自王勝三, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> (1) 建立策略性的組織來管理聯盟。 (2) 妥善制定聯盟的目標。 (3) 透過聯盟的計畫來降低風險。 (4) 與聯盟成員間有良好的溝通。
方清居 (2000) (轉引自王勝三, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> (1) 合作對象的數量、規模、與期望目標。 (2) 組織架構及所有權的歸屬需分配清楚。 (3) 組織的彈性及合作的自主性。 (4) 合約和法律相關條件。 (5) 管理者的管理策略與能力。

廖啟川 (2001) (轉引自王勝三, 2007)	(1) 相互的承諾與信任。 (2) 相互依賴程度。 (3) 不斷地溝通協調。 (4) 慎選策略聯盟夥伴。
Devlin & Bleackly (1988) (轉引自何雅利, 2008)	(1) 決定形成策略聯盟的目標。 (2) 選擇聯盟的成員。 (3) 聯盟的管理：維持高度關心、責任及義務的明確劃分、改善資料取得程序、給予聯盟充分資源、聯盟成員正確態度、明白聯盟限制。
Bowersox (1990) (轉引自謝敏捷, 2009)	(1) 參與者從附加價值的角度來確認聯盟的角色。 (2) 聯盟要在分散風險之餘達到經濟規模。 (3) 聯盟成員彼此建立長期合作關係，有互利、互惠的共識。 (4) 彼此資訊分享。
Barney (2002) (轉引自何雅利, 2008)	(1) 聯盟夥伴間的信任關係。 (2) 策略聯盟的組織。
Yablonsky (1990) (轉引自何雅利, 2008)	(1) 建立策略性的組織來管理聯盟。 (2) 妥善制定聯盟的目標。 (3) 透過聯盟的計畫來降低風險。 (4) 與聯盟成員間有良好的溝通。
Bowersox (1990) (轉引自謝敏捷, 2009)	(1) 聯盟擁有是當的自主權。 (2) 建立健全的專利保障制度。 (3) 對聯盟與成員間目標衝突的改善。 (4) 聯盟的成果可以順利移轉給成員。

(資料來源：本研究整理)

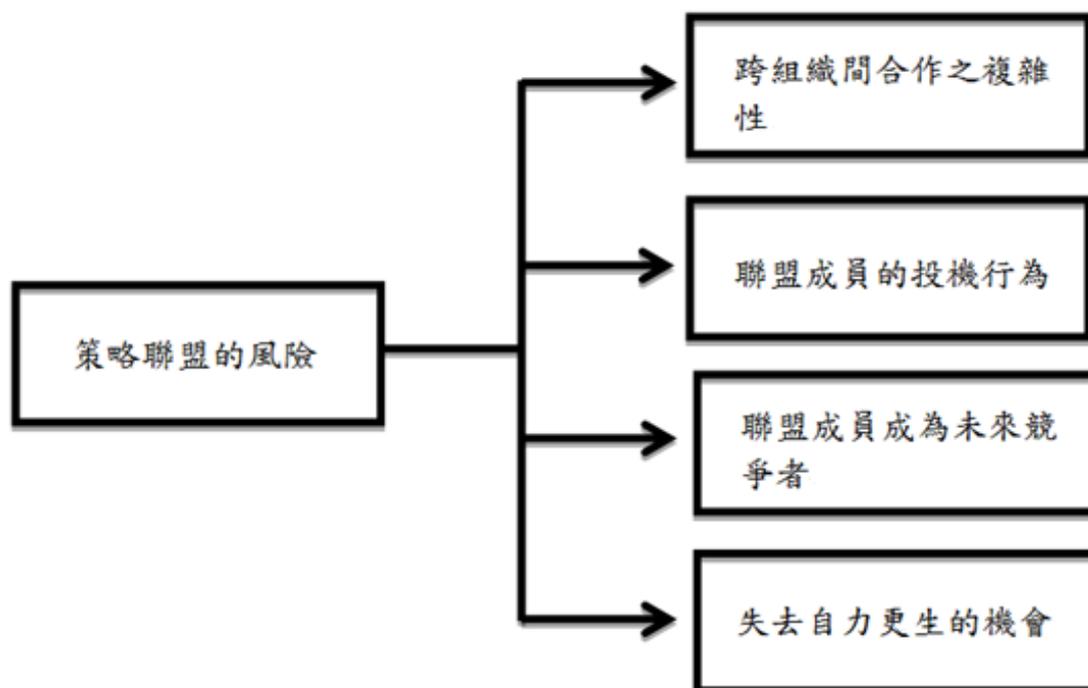
綜合表 2-5，歸納幾點成功關鍵因素

- (1) 雙方的互信與尊重是策略聯盟成功的最主要關鍵因素。
- (2) 彼此的意見協商與政治組織氣候必須契合。
- (3) 合作方法與過程須由聯盟雙方訂定明確的標準。
- (4) 明確的共同目標。
- (5) 聯盟的對象要合適。
- (6) 盡量減低聯盟成員間的衝突。

2.5 策略聯盟的風險

根據 Accenture 全球聯盟顧問公司 (Jamie, 2001) 研究指出，策略聯盟期望企業能穩固成長，一同分擔風險與成本，並共享資源優點等，但仍有將近半數的策略聯盟未達到預期目標而宣告瓦解，並被認為是失敗率最高的組織型態 (Andrew & Ross, 2001)。

面對著產業未來發展的高度不確定性，可藉由策略聯盟為其生存之道，進而求取企業整體穩固與成長。然而策略聯盟之形成，雖然是雙方用來分攤風險的方法，也可能誘發許多投機行為，且若策略聯盟發展出不良的互動關係，例如欺騙，則合作很可能就此瓦解。



(策略管理，方志民，2010，P.333)

圖 2-1 策略聯盟風險產生主要原因

如圖 2-1 所示，策略聯盟亦有四種風險存在，證據顯示當企業彼此合作形成策略聯盟，在成立的兩年內三分之二的聯盟宣告失敗，若是不考慮時間因素，則有 70% 的策略聯盟宣告瓦解（Ireland, Hoskisson & Hitt, 2011）。

2.5.1 策略聯盟的風險來源

(1) 跨組織間合作之複雜性

策略聯盟是由兩個或兩個以上企業組織所成立的聯盟，所以整合企業與企業之間的運作成為了策略聯盟是否成功的最大關鍵因素。而聯盟複雜性除了企業聯盟目標有所差異之外，還包含了組織文化差異、組織運作模式、管理階層理念不同等，尤其是組織之間的文化差異是管理策略聯盟的最大挑戰，但也有許多管理者認為危機就是轉機，結合不同的文化背景以激發創意、產生綜效，因此文化差異不全然對策略聯盟管理上造成重大威脅。

此外，聯盟的本身因為具有兩個以上企業成員，因此管理上會有「多頭馬車」的現象，亦即對聯盟本身運作要聽從哪一個企業的安排成為管理上的重大課題（方至民，2010）。因此在策略聯盟成立之前，必須是先考量組織之間的協調機制，並且決定重要事務的主導權與決策權之歸屬。

(2) 聯盟成員的投機行為（opportunism）

此風險來自於聯盟組織成員之間的資訊不對稱，因而產生投機行為，也因聯盟成員之間會因為無法瞭解成員背景、策略、資源與能力、組織文化特質等而產生資訊不足的現象。比如說，當其中聯盟一個成員對另一個成員較為瞭解或較不瞭解時，進而產生資訊不對稱的現象，無法明確察覺夥伴是否投入完全足夠資源，或是暗中學習夥伴的技術能力等，因此增加策略聯盟產生投機行為的機率，對聯盟的運作或管理上絕對是一種傷害，所以彼此都會有互相佔便宜的心態（王櫻霓，2005）。

而此種資訊不對稱而產生的投機行為在國際策略聯盟更為明顯，因為國與國之間的文化差異甚大，或者是對市場環境等因素瞭解不易，因此策略聯盟時必要留心成員發生投機行為的可能性。

其實早在 Coase (1937) 所提出的交易成本理論觀點，論述中指出成本造成價格機能運作體系的不完美，而補足方案則是運用企業間進行資源分配與整合的方式，不過並沒有得到廣大的贊同及運用，直到由 Williamson (1985) 進一步的解釋交易成本理論從經濟的效率性解釋組織間交換的行為，更詳細的指出由於交易的不確定性、交易頻率不高、投機主義等等導致市場失靈，使得組織一方覺得投機成本 (opportunism costs) 過高，進而導致策略聯盟宣告失敗。

(3) 聯盟成員成為未來競爭者

企業的技術散播與被學習的風險，使得聯盟成員拆夥後可能成為未來的競爭對手，雖然策略聯盟的成立是因為組織間相互學習以產生綜效與提升創新性，但也因此聯盟夥伴可以學習到新的技能得以補強其原先不足的能力，進而成為未來強力的競爭對手，尤其是與競爭者的合作聯盟最為明顯，也因為創造未來競爭者的可能性非常高，也是競爭式合作聯盟成功的機率不高的主因之一。此外，國際策略聯盟動機之一在於結合他國企業的資源與能力，但許多企業希望藉由國際策略聯盟學習夥伴的能力，因而降低對夥伴的依賴，此情況下聯盟成員或許已經成為了未來的競爭對手。

(4) 失去自力更生的機會

當企業要開發一個新產品、新市場或改善目的，但缺乏某項技術能力或資源因而無法完成，這時企業可以選擇獨立發展該項能耐，或是尋找一個具備該項能耐的企業成為聯盟，但過度依賴夥伴能耐會使企業永遠不具備此項能耐，當哪一天這項能耐成為競爭的關鍵因素，那麼過度依賴夥伴的情況下，

也許會使企業居於競爭劣勢。因此社會上也有許多企業不選擇聯盟的原因之一。

2.5.2 聯盟的威脅－欺騙

正如公司之間建立策略聯盟需要一些動機，在聯盟合約上進行詐騙同樣有些理由。事實上，研究顯示，多達三分之一的策略聯盟，其合作結果讓至少一方感到失望。儘管有些聯盟「失敗」的原因來自合作公司不具有創造價值的潛力，但仍有部分原因來自合作公司的有意欺騙，即不願共同合作以提升聯盟的最大價值。這種欺騙行為至少有三種方式：逆選擇、道德危害、套牢等（Barney & Hesterly，2010）。

表 2-6 欺騙策略聯盟方式

方式	說明
逆選擇	潛在合作夥伴故意造假提供聯盟之技術與能力的價值。
道德危害	合作夥伴提供聯盟的技術與能力比原先承諾的品質還要低劣。
套牢	合作夥伴利用聯盟裡其他公司所做特定交易投資來留住合作對象。

（Barney & Hesterly，2010，P.356）

(1) 逆選擇（adverse selection）

潛在的合作夥伴故意造假將來要提供給聯盟之技術、能力與其他資源價值，這種欺騙形式稱為逆選擇（Barney & Hesterly，2010），時常發生在聯盟的一方無法控制或無法取得原本承諾要提供聯盟的某些資源。簡單地說，若要聯盟夥伴間提供的資源與能力愈不具體，要成為聯盟就必須花費在評估資源與能力的成本就愈高，若未審慎評估合作對象而聯盟，這種情況下產生逆選擇的可能性也愈大，比如說聯盟的一方對某些資訊上非常瞭解，就會有欺騙的行為產生。

(2) 道德危害 (moral hazard)

在策略聯盟裡，當合作夥伴擁有較豐富的技術與資源，卻沒有依據聯盟前所承諾將這些東西提出給其他合作夥伴時，這種欺騙行為就稱為道德危害 (Barney & Hesterly, 2010)。其實策略聯盟的道德危害不一定代表任何一方有惡意或不誠實，比如說，常見的情況是市場環境在策略聯盟成立後有所改變，進而導致合作公司必須跟著市場環境去改變策略。

(3) 套牢 (holdup)

即使合作夥伴沒有逆選擇或道德危害的行為，策略聯盟裡仍有套牢的情形。也許是某方夥伴會進行一些特定投資，而動機來源通常是為了與其他公司維持良好互信的交情，又或者為聯盟量身訂做生產設備等主要的組織政策以便與對方合作。當聯盟裡的一方夥伴比其他合作夥伴作出更多特定交易投資，該公司可能就是遭受套牢。

在日常生活中有眾多聯盟合作的實際案例，但實際上許多策略聯盟都宣告瓦解，往往是因為忽略以上風險及威脅的存在。雖然策略聯盟是為了企業得以穩定成長，但在合作之間有著相當複雜的關係。吳克 (2011) 對聯盟失敗的原因做了統整，指出聯盟合作過程中發生的因素最多，比如合作中產生競爭關係、聯盟夥伴間的信任與依賴、文化差異、投機學習行為等因素，都是發生在已確定合作過程中。為了避免這些風險及威脅存在，企業必須在聯盟前審慎評估合作夥伴，制定防範措施，而企業也會因評估而增加成本，許多廠商並沒有這些能耐，進而忽略聯盟後造成的風險及威脅。策略聯盟常常讓廠商們認為是必定創造利益的策略之一，沒想到在眾多案例中宣告失敗瓦

解的多達三分之二 (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2011)。由此可見策略聯盟並非容易成功之策略，相對會耗費許多資源及成本。

2.6 創新的定義與分類

2.6.1 創新的定義

隨著時間推進，層出不窮的創新方案，從產品到服務，從行銷到品牌經營，使人目不暇給。經濟活動規律的擴張和收縮，經濟週期包括繁榮、衰退、蕭條、復甦四個階段。以往是依賴信鴿、馬車傳遞訊息，因此經濟週期較長，然而現代科技，則是透過網路與電子商務，加速各期經濟週期的頻率，因此企業必須與時俱進、推陳出新，才能從競爭者中脫穎而出。Porter (1990) 解釋「商業化乃是指使用新的方法，創新的過程不能與企業策略和競爭環境分開。」(轉引自徐作聖、邱奕嘉，2000) 可知道創新對企業有舉足輕重的地位。本研究將各學者所提出之創新定義彙整，如表 2-7。

表 2-7 創新的定義

作者	定義
Holt (1988)	創新是一種運用知識或關鍵諮詢而創造或引入有用的東西，依照變化的新奇程度，產品創新可分為原創性創新、採用型創新與改良型創新。
Paul Trott (2005)	將創意轉化為有形的新製品（通常是產品或製程）就叫做發明，還需要加上不同人士的努力，將發明轉化為產品，改善公司績效，之後的活動代表利用，而整個流程代表創新，創新流程擁有許多特性需要加以管理。
Souder (1987)	<ol style="list-style-type: none"> (1) 一創造性的處理，它是將兩個或兩個以上的現存事物以結合，並以一嶄新的方法來生產一全新的東西。 (2) 從創新概念到其實現的一組複雜活動的集合。 (3) 新方法的發明及實行。 (4) 因新的科技所導致的社會改變過程。 (5) 一嶄新的方法 (Device)、構想 (Concept)、或

	<p>創意 (Idea)。</p> <p>(6) 一項改變的採用，對於組織、團隊或社會是新的。</p> <p>(7) 對現存事物的重新改良或是重新組合。</p> <p>(8) 任何與現有的形式不同，即可視為創新。</p> <p>(9) 任何的創新、常規或東西，只要被採用的團體認為是新的，即可視為創新。</p> <p>(10) 任何事物只要被個人或使用者認為是新的，即是創新。</p>
Damanpour (1991)	組織內部自然產生或組織向外購得的某項活動之採用，而該項活動對於組織而言是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等。
原著 Allan Afuah (1998)， 徐作聖、邱奕嘉 (2000)	創新是指使用新的知識，提供顧客所需的服務及產品。
陳振遠 (2013)	創新的本質，在於如何在舊有的物件當中注入行動元素，賦予新的價值。

(資料來源：本研究整理)

綜合上述學者觀點可知，依各學者的興趣及觀點不同，對創新的界定將有所差異。其中本研究以 Damanpour (1991) 所提出的多元觀點較符合本研究對創新的定義，將組織創新定義為，採用組織內部自行產生或向外部購買某項活動，而採用該活動項目對於組織而言是新的，如：設備、產品、系統、政策、方案、過程、服務 (轉引自翁瑞宏、邱柏松、蔡文正、黃靖媛，2007)。

2.6.2 創新的分類

由近來文獻可知，創新模式可以以不同構面區分多種模式。創新是企業透過新穎概念以進一步提出、執行以創造附加價值的一連串活動，依不同公司需求，每種創新型態都在追求最佳的獲利目的，我們將不同學者之觀點整理成表 2-8。

表 2-8 創新的分類

作者	創新的分類
Chacke (1988)	(1) 產品創新：新的產品。 (2) 製程創新：新的生產方式。 (3) 組織創新：新的組織架構形態、新的管理技術。
Damanpour (1991)	從多元觀點，提出組織創新的「雙核心模式」(dual-core)，在兩個模式下所探討組織創新時的最佳分類方式。 (1) 管理創新：包含組織政策、管理結構、管理系統與管理過程的創新。 (2) 技術創新：包含產品、服務、設備與生產流程技術的創新。
Betz (1993)	(1) 突破性創新：提供一個全新的功能給新的產業，新的事業使用，與當前技術產生不連續現象，其創新過程為線型的。 (2) 增量創新：為一種叫漸進式，改變幅度較小之創新。 (3) 系統創新：將現有不同技術賦予以重新組合，以提供一種新的功能領域。 (4) 次時代技術創新：為系統內之增量創新，創造出一個新的技術系統時代。
原著 Allan Afuah (1998)， 徐作聖、邱奕嘉 (2000) 譯	(1) 漸進式創新：利用現有的知識來從事創新。 (2) 突破式創新：當所需要的技術知識與現存的知識差異極大，且現存的知識將被取代，又被稱為能力的破壞 (Competence destroying)。

許川海 (2001)	<p>(1) 行銷創新：通路創新、市場創新、生意創新。</p> <p>(2) 製程創新：流程精簡化、效率化、區隔化、需求化。</p> <p>(3) 價值創新：由需求面探討產品的用因、用途、用法，設法讓更多人常用。</p> <p>(4) 營運創新：在經營管理上藉由溝通，使決策與執行同步，以提高企業的生產力、競爭力與獲利率或降低成本。</p> <p>(5) 技術創新：將基礎知識與技術實用化，做應用上的開發，且技術自身也可作為產品銷售。</p> <p>(6) 商品創新：包括產品創新及服務創新。</p>		
蔡明田、胡聯國、莊立民 (2001)	系統構面	主要構面	次要構面
	技術創新	產品創新	<p>(1) 專利</p> <p>(2) 研發密集度</p> <p>(3) 新產品開發</p> <p>(4) 技術開發能力</p> <p>(5) 研發人力密度</p> <p>(6) 創新率</p>
		製程創新	<p>(1) 製程順序</p> <p>(2) 裝配技術</p> <p>(3) 機器設備功能</p>
	管理創新	人員創新	<p>(1) 整體創造傾向</p> <p>(2) 整體創造思考能力</p>
	行銷及市場創新	<p>(1) 市場導向策略規劃</p> <p>(2) 行銷資訊系統</p> <p>(3) 互動式行銷</p>	
	組織結構與氣候創新	<p>(1) 集權化</p> <p>(2) 正式化</p> <p>(3) 專精化</p> <p>(4) 激勵創新之方式</p> <p>(5) 工作領域之資源</p> <p>(6) 創新管理系能</p>	
原著 Richard (2003)，楊幼蘭 (2004) 譯	<p>(1) 產品創新：新的產品。</p> <p>(2) 流程創新：減少步驟以降低單位成本。</p> <p>(3) 服務創新：從生產與提供服務的每一個步驟，考慮改善、整合，或以更好、更快、更低廉的方式取代。</p>		

呂欣宜、張作為 (2004)	(1) 管理創新：規劃、組織、領導、用人、控制、服務。 (2) 技術創新： a. 產品創新：能迅速修改原來產品設計並快速推出上市、研發新產品。 b. 製程創新：既有製程改良研發。 c. 設備創新：以技術為基礎的服務介紹到市場。
胡政源 (2005)	(1) 漸進式的創新 (2) 不連續的創新 (3) 重複性的創新 (4) 持續不斷的大量創新
Paul (2005)	(1) 產品創新：新產品或改良產品發展。 (2) 流程創新：新製程發展。 (3) 組織創新：新企業部門新內部溝通系統引發的會計程序。 (4) 管理創新：全面品質管理系統、企業流程再造。 (5) 生產創新：品質圈及時生產系統、新的檢驗系統。 (6) 行銷創新：新的銷售方法、新的財務安排。 (7) 服務創新：網絡財務服務。

(資料來源：本研究整理)

綜合上述文獻本研究參考蔡明田、胡聯國、莊立民 (2001) 及呂欣宜、張作為 (2004) 所提出的分類，將組織分為「技術創新」與「管理創新」兩類，較能涵蓋各類創新。其中「技術創新」則包含產品、製程、設備技術的創新；而「管理創新」包含人員、行銷及市場、組織結構與氣候、規劃、領導、控制、服務的管理創新。因此本研究依據蔡明田、胡聯國、莊立民 (2001) 及呂欣宜、張作為 (2004) 所提出的創新分類作為資料庫的分類方式。

2.7 策略聯盟與創新之關係

策略聯盟夥伴的年齡及地理位置，有可能會影響知識移轉的程度，而知識移轉的過程對創新績效為正向相關 (林筱筑，2001)。聯盟夥伴在知識移

轉的過程中，建立的共識與互信，可有效的解決網絡的衝突，並提高成員間溝通與協調上的效率，使得夥伴關係導向更加緊密，其過程所累積的知識可以減少組織新產品開發的時間與成本，這些特性都有助於提升企業的創新績效（Schulz，2001）。

如果聯盟夥伴間地理位置距離相近，組織文化程度可能愈相似，聯盟夥伴間知識轉移效果就會愈強，使其創新績效提升（Griffith & Harvey, 2001）。徐士傑（2002）認為就研發聯盟來說，夥伴間地理位置接近確實可幫助企業加快獲得知識和技術的流動，降低成本，增加面對面溝通的機會，且頻繁互動可取得聯盟雙方的信賴關係；但夥伴間地理位置過近可能會造成知識的飽和，影響技術創新能力有限，使創新績效呈現倒 U 關係，且企業文化的差異過大也是引發雙方衝突及降低雙方資訊交流和學習的重要因素之一。

另外，徐士傑（2002）認為研發聯盟的企業年齡相似，可能使夥伴間知識過度重疊，因此聯盟反而會抑制其績效增長，反之，聯盟夥伴間年齡差異大時，互相探索互補性的資源較多，可各取所需，增長聯盟績效；但年齡差異大的聯盟彼此的溝通與協調相對困難。

綜合上述學者所提出的觀點，夥伴間知識移轉的程度高低、地理位置及年齡也會影響聯盟與創新之間的關係。但是國內文獻在聯盟與創新之關係的相關文獻很有限，這是研究上的重要缺口。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本章共分三節，第一節研究架構，以概念圖呈現本研究想探討策略聯盟對創新發展之間關係的可能中間機制及條件因素；第二節說明樣本及資料來源；第三節資料分析方法。

本研究採用個案內容分析法與個案訪談，前者指蒐集近 5 年國內文獻報導之企業的聯盟與創新實例，進行內容分類與分析，後者指透過深度訪談企業主管佐證策略聯盟對創新發展中所具備的關鍵因素。依第一章緒論所述的研究問題及目的，本研究繪製概念性架構(Conceptual framework)，如圖 3-1。

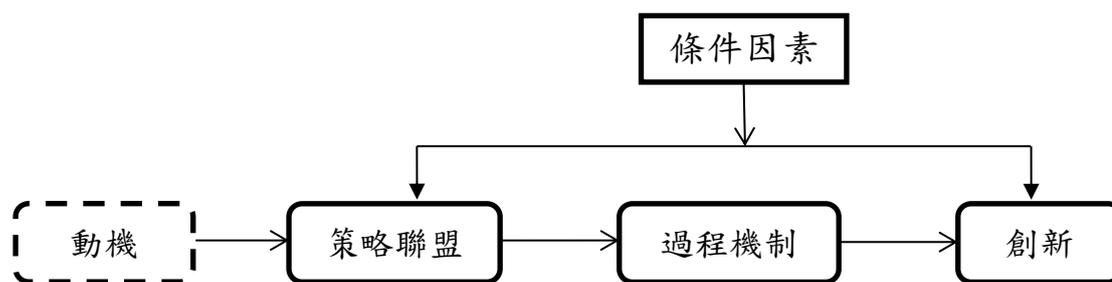


圖 3-1 研究架構圖

3.2 資料蒐集方法

3.2.1 資料篩選準則

本研究對次級資料採用內容分析法 (content analysis)，基本原理是蒐集次級資料的企業實例 (包含媒體、報章雜誌、碩博士論文等)，依資料內容有系統的整理與分析，並針對聯盟的創新類別篩選技術創新與管理創新兩大類。為使資料內容符合本研究的目的，本研究設定一套篩選準則，並依據 Barney & Hesterly(2010)所提出的 VRIO 架構，本研究排除聯盟的替代方案：

「獨自經營」、「收購」，如圖 3-2 並說明如下：

- (1) 企業策略聯盟發生時間：2011 年 7 月到 2016 年 11 月（包含在這期間結束的聯盟）；
- (2) 各行各業：包含製造業與服務業，以提升研究發現的一般化；
- (3) 不分國界：包含國內及跨國之策略聯盟實例；
- (4) 創新類別：採用蔡明田、胡聯國、莊立民（2001）及呂欣宜、張作為（2004）提出的創新分類：技術創新、管理創新；
- (5) 關鍵字：結盟、合作、創新、策略聯盟。

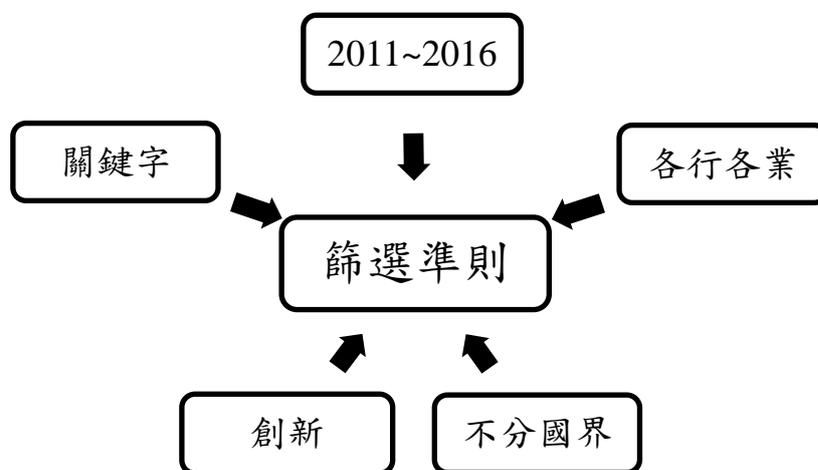


圖 3-2 資料篩選的準則

3.2.2 資料蒐集來源

本研究資料來源以國內可取得之繁體中文電子資料為主，並以書面資料為輔，但不包含教科書，前者主要分為電子期刊、電子雜誌、國內碩博士論文、網站資料等三大類；後者主要為專書與報章雜誌等，這些資料是一般被研究者或實務界專業人士閱讀的資料，其內容的品質較佳，應具有一定的可信度。

資料蒐集過程主要分為三個階段：

第一階段：在可信度佳的期刊、碩博士論文網、電子雜誌、新聞媒體報導等，使用關鍵詞搜尋，搜尋組合為：（結盟 or 合作 or 聯盟 or 策略聯盟），最後於下表 3-1 統計出各階段搜尋後的筆數。

第二階段：利用 Google 搜尋引擎增加條件為：（個案發生時間為 2011 年 7 月至 2016 年 11 月）、（結盟 or 合作 or 聯盟 or 策略聯盟）and（創新）、（國內繁體字資料為主）。

第三階段：為人工觀看文章標題或摘要內容等，並評估第二階段所搜尋的文章及個案是否符合本研究目的，若符合本研究目的及採用此個案資料。

- (1) 電子期刊類：CEPS 中文電子期刊（含科技部認可之 TSSCI 期刊、非 TSSCI 期刊、及各校學報等）及哈佛商管評論中文版，先以期刊主題是否有呈現「以某個案為例」等字眼。
- (2) 全國碩博士論文：商管所碩博士論文，經過本研究第二階段篩選後共 28 筆資料，經由人工觀看文章標題、摘要、論文內容。
- (3) 電子雜誌類：天下雜誌、遠見雜誌、商業週刊、經理人月刊、動腦雜誌等可信度高的雜誌所刊登的文章，符合本研究的個案資料有 15 筆資料。
- (4) 網站資料類：YouTube、Google 報導、新聞媒體報導，透過本組準則篩選，瀏覽後得到 7 筆有效資料。

表 3-1 各階段篩選筆數

資料來源	第一階篩選筆數	第二階篩選筆數	第三階篩選筆數
電子期刊 CEPS	604	53	0
全國碩博士論文網	780	28	0
天下雜誌	329	59	4
遠見雜誌	791	88	0

商業週刊	857	60	4
動腦雜誌	822	50	4
科技新報	122	78	1
經理人月刊	689	69	0
財訊雙週	936	54	1
新聞媒體	610	135	7

電子期刊、全國碩博士論文網、遠見雜誌、經理人月刊皆 0 筆個案，原因是本研究根據三階段逐筆審視，有許多策略聯盟與創新個別案例，卻無有關策略聯盟達成創新關係之影響的個案說明。

3.3 企業實例分析

3.3.1 內容分析法

內容分析法 (content analysis) 是一種資料蒐集與分析內容之技術，亦稱為資訊分析 (informational analysis)，目的在於有系統的檢視文件與現有的紀錄。適用於各種人類傳播紀錄之研究 (劉鶴群、林秀雲、陳麗欣、胡正申、黃韻如，2010)。可用於分析人們傳達資訊的內容，間接瞭解人類的行為。

Krippendorff (2004) 認為內容分析法是對於文字或其他意涵的事物，演繹到應用層面脈絡上，進行可複製及有效推論的研究技術。Kidder, Judd & Smith (1985) 指「文字或其他意涵的事物」包含書面紀錄、個人訊息及傳播媒體，而「進行有效推論」，範圍則包含訊息的屬性、成因、內容的環境脈絡、傳達的意義等。Weber (1989) 認為，內容分析是研究者可以立即分析文件的一套方法，而操作方法並沒有制式的規定，無正確與否，可依自身研究問題決定 (本段轉引自蘇中信，2012)。本研究彙整相關學者提出內容分析法

的優缺點，如表 3-2。

表 3-2 內容分析法優缺點

文獻來源	優點	缺點
陳偉玲 (2008)	內容分析法具有經濟、安全、超越時空、非親身訪查等優點。經濟是指節省時間、金錢；安全是從事內容分析不用爬山涉水，重複檢測輕而易舉；超越時空是指資料不受時空限制；親身訪查則不會干擾傳播者的行為和內容 (Babbie, 1997)。	Wimmer & Dominick (1994) 認為內容分析法的侷限性如下： (1) 不能作為推論媒體效果的唯一基本資料，特別在推論媒體效果上。 (2) 不同研究者可能會使用不同分類、定義來檢測同一概念，所得結論自然不同。
黃榮華 (2010)	Weber (1989) 認為內容分析法有以下特性： (1) 針對人類溝通的文件直接加以運作。 (2) 最佳的內容分析研究，對文件同時使用定量與定性運作。 (3) 由一系列保存許久的文件，構成可跨越數個世紀之久的可靠資料。 (4) 與訪問技術相較，測量時不會受到測量行動本身所干擾。	李美華等譯 (2004) 所提出以下缺點： (1) 對於已經有紀錄的訊息有解釋的限制，即使這些訊息是口語的、寫成文字的、或是用錄影帶紀錄的，但它們必需以某種方式記錄以便於分析。 (2) 內容分析在檢定變項間的因果關係是無效的，因為研究者只是呈現一個項目或模式出現的頻率與次數，而這種訊息形式適當的指出某一特定回答的重要性，但不適合解釋因果。

(資料來源：本研究整理)

本研究依文獻蒐集所歸納的各項分類(如：聯盟動機、聯盟模式、創新)，運用內容分析法之特性客觀且系統化的蒐集、紀錄個案並建立資料庫(如附

錄 A)，藉以解析資料庫中的訊息，從中探討策略聯盟與創新之關係，且挑選符合本研究目的之企業進行深度訪談。透過訪談所得的多元資料（觀察、文件、檔案紀錄）佐證內容分析法之推論，並比較案例之間的異同以豐富本研究結果。

3.3.2 個案訪談法

Yin (2014) 認為個案研究法是深入調查在真實生活情境中的某個或某些現象，其需要使用多種證據資料，如文件(documentation)、檔案櫃資料(archival records)、訪談(interview)、直接或間接觀察(direct or indirect observations)、實體人工品(physical artifacts)等。當研究問題是如何(how)及為何(why)時，適合採用個案研究法，以能深入分析事件之發生與發展的真正狀況與過程。本研究除了從次級資料整理策略聯盟與創新的真實企業案例，也蒐集原始資料—選擇代表性企業進行深度訪談。為了佐證內容分析法之推論、補強次級資料之不足及豐富研究結果，本研究以訪談法來進行原始資料的蒐集與分析，從中深入探討策略聯盟與創新之關係，並彙整相關學者提出訪談法的優缺點，如表 3-3。

表 3-3 訪談法優缺點

學者	優點	缺點
趙建勛 (2006)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 容易取得較完整資料 (2) 較易深入瞭解問題的核心 (3) 可以揭示明確目標 (4) 可以評鑑答案的真實性 (5) 可適用特殊對象 (6) 可以控制環境 (7) 可以掌握控制問題的次序 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 開放性問題資料分析不易 (2) 訪談員的偏差:訪談員對於訪問的進行方式有相當大的自由，會影響到所得的結果，所以訪談員的偏見很難避免
Yin (2014)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 直接聚焦於個案研究主題; (2) 具洞察力,提供直覺性的因果推論。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 缺乏結構性問題有偏誤 (2) 受訪者回憶的不確實性 (3) 受訪者只給採訪者相聽
楊學政	<ul style="list-style-type: none"> (1) 訪談較適用於複雜的情境; 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 訪談較為費時且費用昂貴

(2015)	(2) 有助於搜集較有深度的資訊； (3) 資訊可予以補充； (4) 可解釋並釐清問題 (5) 訪談可被較廣泛的應用 (6) 可確認受訪者身分 (7) 反應率相對較高	(2) 易發生工具誤差 (3) 訪員素質控制困難 (4) 使用多位訪員時資料的品質亦有所不同 (5) 研究人員偏見的問題 (6) 訪員偏見的問題 (7) 無法匿名回答
--------	--	--

(資料來源：本研究整理)

過去文獻中若採用專家訪談法或問卷的方式來進行研究，可能會受到不同訪談者之主觀概念而左右看法，因此本研究併用次級資料（內容分析法）與原始資料（訪談法），將分析結果對照比較，互相佐證，以解釋策略聯盟與創新之關係。

(1) 個案篩選程序

本研究資料篩選準則為：a. 聯盟發生時間於近五年（2011-2016）；b. 各行各業；c. 不分國界；d. 創新；e. 關鍵字：聯盟、合作、創新、策略聯盟，以上條件下從 21 筆個案名單中，再考量以下社會趨勢：

- f. 近年來社會現況：電子商務的興起、食安問題的影響、雙薪家庭增加。
- g. 消費者購物型態的需求：及時、方便。

除了快取寶發展出新興的購物型態，符合當今社會現況與消費者需求，而且其透過聯盟發展出創新的服務模式，符合本研究主題，因此選定快取寶股份有限公司（簡稱：快取寶）作為訪談對象。

為取得快取寶同意接受採訪，2016 年 9 月，本組透過電子郵件將訪談大綱先行寄至快取寶，說明本研究主題與目的，取得對方同意做錄音及逐字稿紀錄，約定於 2016 年 11 月 24 日前往訪談。

(2) 個案簡介

快取寶成立於西元 2013 年，從 2015 年 9 月開始，快取寶從北投、士林等地逐步向外佈點，而當時據點多半選在寧靜的社區，沒有引起廣泛討論。直到 2016 年，快取寶迅速進駐各大捷運站，搏得大眾目光。快取寶提供線上購物、門市取貨服務，a. 可下載快取寶 APP 或於官方網站選購；b. 可到快取寶門市螢幕直接選購，由專業物流團隊恆溫配送至指定門市或宅配到府。

透過快取寶提供的公司簡介可得知，快取寶的技術領先全球，發展出六合一的櫃體（包括購物、支付、取貨、冷凍、冷藏、常溫），且發展至今女性為消費主力，並以「美味熟食」與「民生食品」最受歡迎。

本研究採用 Barney & Hesterly (2010) 及方志民 (2010) 提出的核心資源與持久競爭優勢準則，依據訪談內容分析快取寶公司的資源特性與內容，如表 3-4，從 Value、Rarity、Inimitability、Organization，來看快取寶是一家具有競爭優勢的公司。

表 3-4 快取寶 VRIO 架構

VRIO 架構	準則	資源特性與內容
價值 (Value)	競爭價值準則	(1) 建置成本低廉且快速。 (2) 可即時調整櫃體資訊。 (3) 結合環保實行夜間配送。 (4) 夜間配送準時送達，避免交通壅塞配送時間延遲。 (5) 獨立物流配送。
稀有性 (Rarity)		(1) 透過櫃取的方式就能避免整個交易過程的尷尬。 (2) 「全球」唯一透過主機控制不同的溫度、不同的門開關。
不可模仿性 (Inimitability)	優勢持續準則	四層智慧恆溫櫃體。

組織(Organization)	組織專用準則	<ul style="list-style-type: none"> (1) 富利安集團「一條龍」(高度垂直整合)經營模式。 (2) 各部門各司其職,如:資訊部門負責處理資料、行銷部門解釋資料分析的結果,例如消費者行為。 (3) 建立龐大客戶資料庫,進行大數據分析與應用。
------------------	--------	---

(3) 訪談計畫

本研究採用個案研究法,參考 Yin (2014) 及 Pan & Tan (2011) 的建議,擬定訪談計畫及執行。本研究規劃訪談流程如下:a. 蒐集訪談對象的詳細資料(例如來自公司網站網頁、新聞報導);b. 聯繫訪談對象,取得接受訪談同意;c. 依研究問題、理論觀點,擬定訪談大綱,詳列訪談問題;d. 實地訪談及佐證資料;e. 撰寫訪談紀錄(結構化訪談);f. 將訪談內容與理論觀點校準;g. 提出結論,撰寫報告。

第四章 研究結果

4.1 次級資料內容分析

本研究蒐集台灣近五年（2011-2016）各大雜誌報導有關策略聯盟與創新的企業實例共 21 筆，建立案例資料庫（如附錄 A），並使用前述探討文獻所整理出的四類聯盟動機加以分類，得出結果共有 27 筆動機（有些案例不只一個動機），其中策略聯盟與創新之關係的主要兩個動機是（1）資源互補（37%）；（2）增加進入市場管道（33%），各佔 30% 以上，可能因為創新多與開發新產品有關，且要將新產品投入新的市場，所以才會造成資源互補及增加市場管道這兩種動機的比例較高。另外兩個動機是：（3）改善營運效率（22%）；（4）降低風險（8%）。

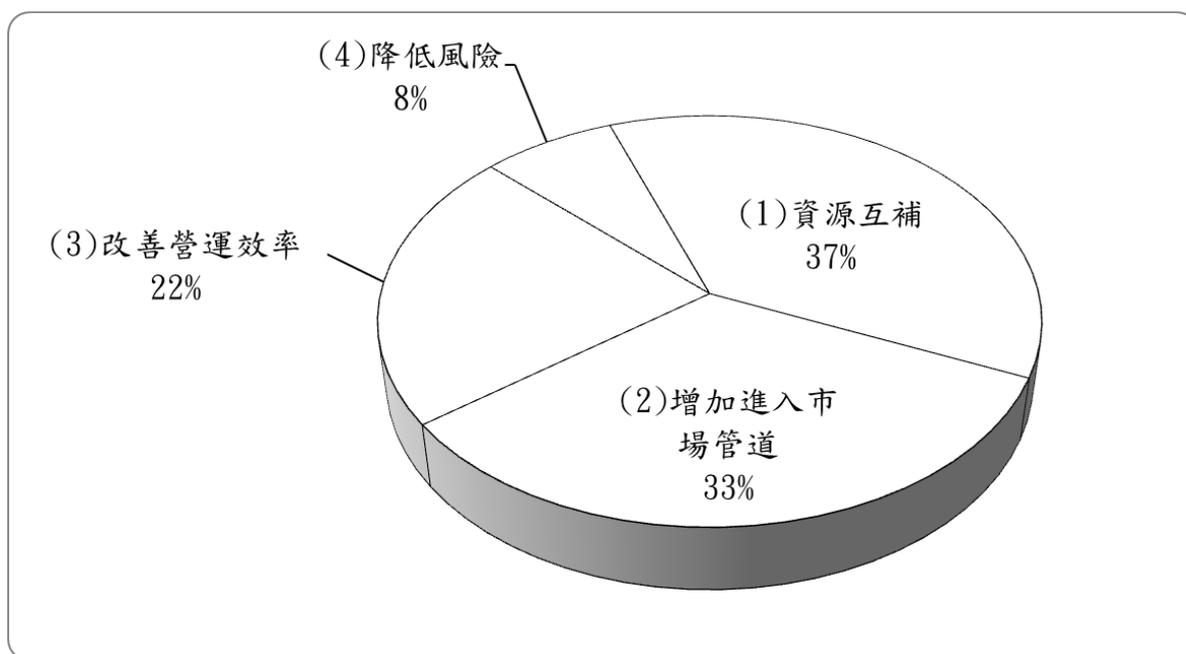


圖 4-1 以策略聯盟進行創新之動機

(1) 資源互補、互相學習、創造綜效

組織的競爭資源越缺乏與其他夥伴合作的動機越強（Allan，2000），因此資源互補，互相學習是所有廠商進行策略聯盟的主要動機，高達一半的廠商

進行策略聯盟就是為了取得對方的技術及資源，並合作開發出新的產品，或者是目前營運缺少了某方面的技術及資訊，且無法達成廠商最終目標，因此需要其他廠商的支援，才往往造就出此類型的策略聯盟動機，從我們的個案摘要可以分析出，主要是為了開創新產品，才會產生此種類型的策略聯盟動機，因此新產品產生後，多半會面臨新產品如何進入市場的問題，所以在資源、技術互補的策略聯盟動機中，也會與增加進入市場管道的動機並行，所以在四種策略聯盟動機中，「資源互補」及「增加市場管道」，這兩種動機才會有高達一半的比例存在。

(2) 加速進入市場管道

在策略聯盟中，加速進入市場管道幾乎為所以廠商的主要動機之一，當廠商開發出新產品時，且目前的技術及資源無法將產品投入至市場，因此需要新的資訊來因應此產品的投入市場，或者是因為產品進入市場有一定的困難度，所以需要與其他企業進行合作加速產品進入市場，或開創新的市場及解決產品進入市場的困難度；這種策略聯盟動機，往往是廠商聯盟的主要原因之一，根據個案摘要所顯示，確實是因為開發新產品，但卻沒有新的市場，因此需要與其他的廠商進行策略聯盟，創造新的行銷手法，或是解決產品進入市場所遇到的障礙。

(3) 改善營運效率，降低成本

為了選擇改善營運效率進行策略聯盟，達成規模經濟進而降低成本的廠商，在策略聯盟主要動機中有 22%，但並不全然是所有廠商進行策略聯盟的主要因素，不過在少數的廠商中，例如：半導體產業、通訊業、大型代工製造業等，選擇此項進行策略聯盟的企業多為寡佔市場，因為競爭對手較少，並無被取代或淘汰的壓力，但在大量的資源投入下，必須考量成本及營運效

率的問題，才能提升自身的利益，因此有許多寡占廠商會選擇此項動機為主進行策略聯盟，最新的典型例子就是，美光科技與華亞科及南亞科進行策略聯盟，達成規模經濟，並改善營運效率及降低成本的主要目的。

(4) 降低風險與分擔成本

我們可以從本研究 21 篇企業實例樣本摘要（附錄 B）中得知，為了降低營運風險進行策略聯盟的比率偏低，或許可能是因為本研究樣本所蒐集的企業實例經營規模較大，並無降低風險與分擔成本的問題存在，且規模較大的企業在策略聯盟與創新之間關係，多著重於資源上的互補及加速進入市場管道為主。但仍有極少數廠商選擇降低風險與分擔成本進行策略聯盟，例如，英國劍橋諮詢公司與飛利浦合作開發新的「Lifeline」系列產品，但劍橋諮詢卻沒有足夠的資金成本生產商品，且醫療產品研發成本相當高昂，因此選擇與飛利浦合作來降低研發及生產的成本；另外也有學者曾說明 HBO 與多家獨立製片廠商進行合作是為了降低風險與分攤成本，因為製作新的電視節目相當昂貴，若 HBO 獨立製作新節目，不但要負擔全額製作費用，還得承擔節目不賣座的所有風險（Barney & Hesterly, 2010），但本研究目的是以策略聯盟與創新之關係影響為主，因此 HBO 此案例不納入本研究個案。

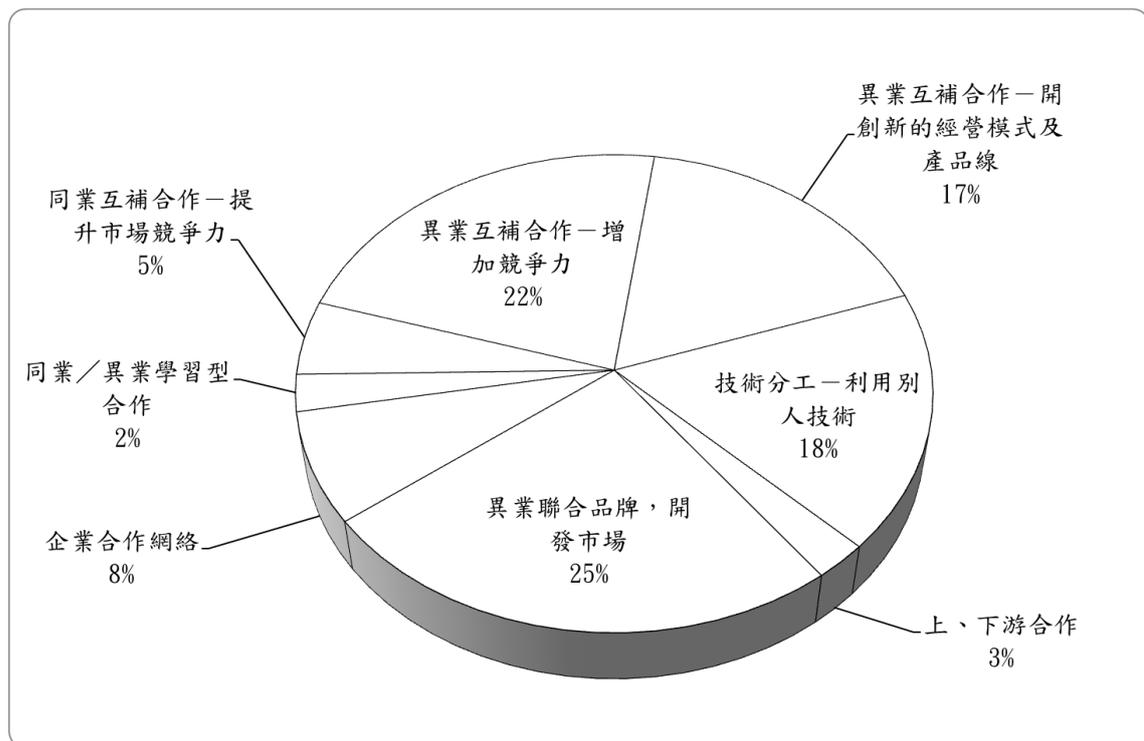


圖 4-2 策略聯盟達成創新相關分類

在分析 21 筆案例的過程中，本研究依照方至民、鐘憲瑞（2006）策略聯盟的 11 種模式，檢視企業達成創新的模式，有 8 種模式是與本研究之標的有相關，在 21 筆個案中，共有 40 項聯盟模式，另外三種無創新的模式是：「同業合作—技術擴大建立產業標準，攻佔市場」、「聯合產、銷、採購」、「同業合作—開發市場」。這三種聯盟模式是沒有與創新有相關的。

聯盟與創新模式分類中，前三名為：「異業品牌聯名，開發市場」(25%)、「異業互補合作—增加競爭力」(22%)、「技術分工—利用別人技術」(18%)，由此可知，多數廠商從事策略聯盟與創新之間關係最大的合作模式是以異業聯合品牌，開發市場為首，接著由互補合作，其次為技術分工，可見，此三項聯盟模式是多數廠商策略聯盟與創新不可或缺的模式。

本研究經過上述動機跟合作模式分析後，再根據 21 筆個案的內容（附錄 A、附錄 B）逐項檢視及討論內容，分析過程中的關鍵因素及條件因素。經兩次全體研究者的討論結果，共同認為過程中的關鍵因素有：(1)資源互補、(2)優化運作流程。

另外，條件因素又分為兩類：(1)外部環境、(2)組織內部。外部環境有：(1)符合消費者需求、(2)彌補缺口、(3)老年人口增加、(4)產業趨勢、(5)政府與地方政策；組織內部分為：(1)互信、(2)員工訓練不足、(3)擴大聯盟網絡、(4)理念一致。

最後我們共同認為「資源互補」為聯盟過程中的主要關鍵因素，但根據報導的內容描述狀況判斷，因產業的差異，而有不同的過程關鍵因素，可惜進行蒐集國內中文案例時，發現有提及策略聯盟與創新相關資訊較少，因此較無多筆相同產業的實際案例，無法針對單一產業進行多案例的分析及歸納相關因素。

4.2 個案訪談分析—以快取寶為例

本研究最初發現快取寶與台北捷運聯盟合作，以共同追求創新的服務模式，訪談後才得知快取寶有許多聯盟對象，因此在進行以下分析時，所指的聯盟對象包含與該公司合作的夥伴，目的是彙整聯盟到創新之關鍵因素及條件因素（如表 4-1 及表 4-2），並在表 4-3 逐項列出聯盟後可能遇到的困難及解決方法。

4.2.1 快取寶以聯盟追求創新的動機

從公司簡介中可瞭解快取寶的核心價值及競爭優勢（表 3-4），快取寶認為若企業各佔山頭，不聯盟合作，市場就會被侷限。他們認為聯盟合作，可組合各自的核心價值，共同發展創新。快取寶的創新來自消費者習慣的改變，

為了達到便利取貨服務，將持續優化自身獨特的核心能力（智慧儲物櫃）；若自身技術不可達到，且無法由自建或外購方式取得時，則會選擇與技術較完善的企業策略聯盟，經由評估組織規模大小、資源及階段性需求，期望加速進入市場管道、改變營運效益、降低成本及資源互補，更重要的是期望獨佔所創造的市場區隔，共同創造新的服務模式，改變消費者的購物型態。

4.2.2 快取寶聯盟與創新的過程分析

快取寶透過策略聯盟達成創新、多元的服務，本組從訪談內容分析「聯盟到創新」過程中的關鍵因素，且將過程分為初、中、後期（如表 4-1）依序說明。

表 4-1 快取寶策略聯盟與創新之過程分析

	時期	過程因素
過程中的 關鍵因素	初期	(1) 雙方瞭解法規：交通運輸法。 (2) 評估內外部資源：技術、管道、成本。 (3) 資源組合：透過彼此組合創新。 ● 攸關的能力 ● 知識領域（know how）
	中期	(1) 溝通討論：提高效率就是合作的催化劑。 (2) 持續調整及動態變化：依店家需求訂製合適的銷售模式，或通路調整：依通路點的不同，做地域性的調整。
	後期	連帶發現新商機：尷尬產品（私密性產品）、不須經由人員介紹的產品。

聯盟初期，雙方要先瞭解有關的法規規範，因不同的聯盟會接觸的規範限制不同，再依此評估雙方內外部資源，透過溝通討論，將攸關的能力相互組合、交換知識領域等資源。例如：快取寶在與夥伴合作發展創新時，彼此會先檢視自身資源，若合作夥伴較具有完善的攸關能力或知識領域，則會組

合彼此的資源進行創新。

在聯盟中期，快取寶認為溝通討論是合作的催化劑，雙方必須持續溝通討論，面對不同需求才能以高效率動態調整，包含通路調整必須依地域性變更、銷售品項必須依消費客群調整。

聯盟後期，會因合作本身提高品牌能見度，連帶發現新商機。例如：快取寶櫃位是以無人商店方式經營，因此會增加部分品項的合作意願（包含尷尬產品、不須經由人員介紹的產品）。

上述所分類的各個時期關鍵因素，快取寶認為會因聯盟合作的階段性需求、合作對象的不同，影響各時期的關鍵因素，使其有所差異或交錯變動。

4.2.3 快取寶聯盟與創新的條件因素

依條件因素的程度不同，影響創新的發展，本研究分為內部及外部因素。
彙整表 4-2 快取寶策略聯盟與創新之條件因素如下：

表 4-2 快取寶策略聯盟與創新之條件因素

條件因素	組織內部	(1) 法規限制 (2) 信任 (3) 理念一致
	外部環境	符合社會變遷—智慧城市

組織內部，在「法規的限制」下，人們會依循法規，不隨意破壞社會系統，但可能會阻礙創新之發展，若無法規限制，會驅使創新的發展，但可能致使社會失序；而「聯盟之間信任」的強度會影響創新的發展，若是雙方信任程度高，彼此願意將自身資源提供予對方，有利於創新成功，若是雙方信任程度低，會導致互相猜疑，則不利創新；「理念共識」亦是條件之一，若聯

盟間理念相同，會促使發展更加快速，若理念不同，雙方需花較長的時間溝通，可能會造成創新的失敗。

外部環境，是以「符合社會變遷」為探討，例如：快取寶提出他們與台北市智慧城市的概念相符（包括大數據、物聯網、環保議題），更容易受到眾人的支持。

4.2.4 快取寶遇到的困難與解決辦法

「快取寶」在聯盟進行創新時，遇到的困難及解決辦法，本研究彙整表 4-3 快取寶聯盟後困難與解決辦法，並詳細解釋。

表 4-3 快取寶聯盟後困難與解決辦法

項次	困難	解決辦法	
1	聯盟後內外部管理，遇到意見分歧。	成立專案團隊，由內部討論，再與合作夥伴協調，達成雙方共識。	
2	聯盟過程中，因地點規範及法規限制，無法設立智慧儲物櫃。	在現行狀態下動態調整。	
3	與台北捷運聯盟，雙方需解決技術上的問題。	可解決	由以下團隊共同解決系統間接、技術問題： (1) 維運團隊。 (2) 設備團隊。 (3) 資訊團隊。
		無法解決	內部資源不足，尋找外包資源，如：外包中華電信或遠傳電信拉固網寬頻。
4	在櫃體數量有限下，須負擔全天的電費及其他成本。	(1) 藉由大數據分析消費者特性，依照客群提供適當的服務，提高消費者黏著度。 (2) 櫃體上方屏幕，可依客群播放合適的廣告，提高廣告效益。	

5	商品銷售後，無法即時補貨造成空櫃位，或延遲取貨造成佔櫃位等問題。	對內	將櫃位優化進而提高櫃位輪轉率，如： (1) 三小時內到貨服務。 (2) 系統自動回傳櫃體資訊。
		對外	消費者購物前須先瞭解契約內容（明定取貨期限），且貨到後會以簡訊通知。

快取寶在聯盟合作時會成立「專案團隊」處理聯盟內、外部意見分歧的情況。透過專案團隊進行內部討論，再與合作夥伴進行協商，促使雙方達成共識。例如：在地點規範及法規限制下，無法設立智慧儲物櫃，則透過專案團隊協調，進而在現行狀態下做動態調整。

而聯盟執行過程中，除了透過專案團隊討論、協調外，遇到技術上的問題時，則會藉由相關團隊解決，如：維運團隊、設備團隊、資訊團隊；若內部資源不足，則會尋找「外包資源」協助，如：快取寶與台北捷運聯盟進行創新時，透過中華電信及遠傳電信拉固網寬頻。

當聯盟技術問題解決後，檢視聯盟後是否達到創新目標及效益。在「成本、收益」面，若發現收益無法與成本平衡時，會藉由「大數據」分析消費者特性，依照客群提供適當的服務，提高消費者黏著度，或依客群類別，選擇合適的廣告於智慧取物櫃上方屏幕播放，進而提高廣告效益；在「消費者」面，若商品銷售後，無法即時補貨造成空櫃位，及延遲取貨造成佔櫃位等問題。對內對外則有不同的解決方法：(1) 對內：快取寶會提供三小時內到貨服務，或系統自動回傳櫃體資訊，使快取寶能讓櫃位優化，進而提高櫃體輪轉率；(2) 對外：快取寶期望消費者購物前先瞭解契約內容（明定取貨期限），且到貨後以簡訊通知消費者即時取貨。

4.2.5 快取寶如何預防風險

快取寶公司認為合作前較有風險，因雙方會在聯盟前進行協商，檢視雙方的資源。若聯盟無法達成合作共識，可能遇到以下風險，如：因對方欲獨立佔有部分技術或資源，進而發展類似的模式，開發一項新的技術或服務。為了避免以上問題，在風險管理上，公司可適當地保留企業核心競爭優勢及申請專利技術，預防抄襲及模仿。

聯盟期間，可經由風險評估，透過溝通設立預期目標及明確的創新理念，期望降低合作風險，達成共贏共好的目的。但也可能遇到與合作夥伴意見分歧，因此雙方之間合作須有取捨。

第五章 結論與管理意涵

5.1 研究結論

本研究透過蒐集及分析次級資料的企業實例，且以快取寶公司為例，蒐集檔案櫃資料（archival record）及訪談資料（interview）－實地訪談快取寶公司以瞭解實務做法，將這些次級及原始資料內容交叉比對、相互佐證（cross-validation），設法找出策略聯盟與創新之關係的關鍵過程因素及條件因素，最終彙整一個整合性的架構，如圖 5-1。

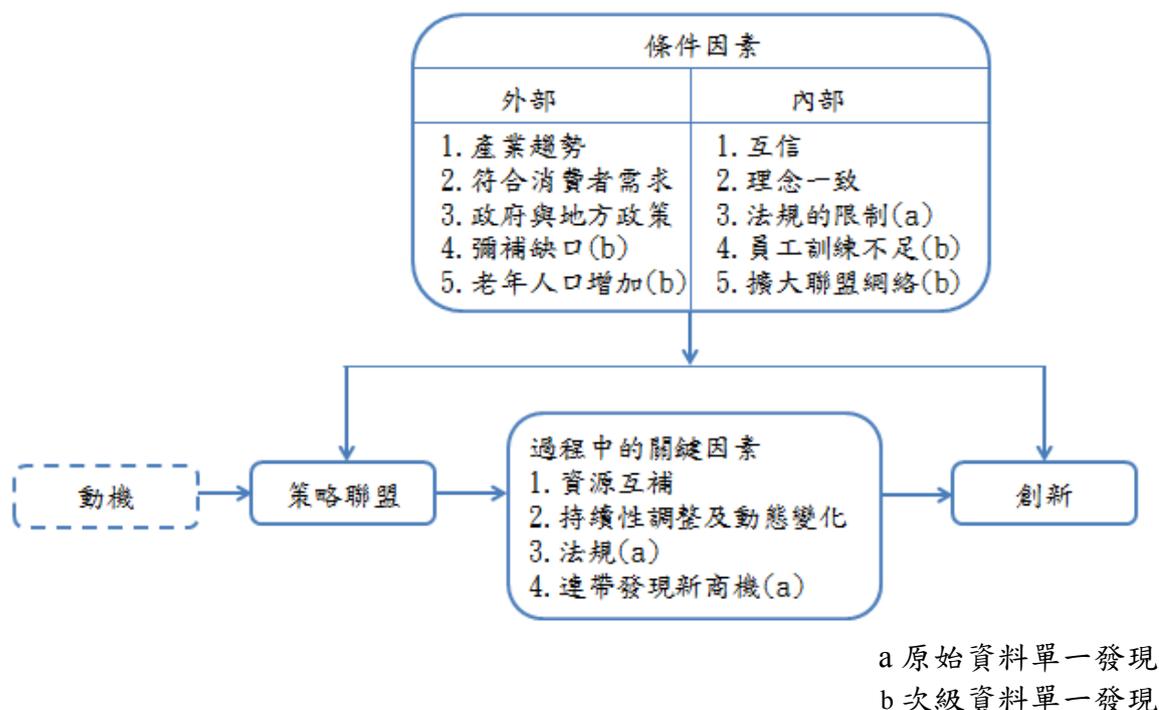


圖 5-1 策略聯盟與創新之整合性架構

(1) 企業聯盟有助於發展創新

當今市場競爭激烈，許多企業透過策略聯盟的方式來達成創新，以提升競爭優勢及追求成長。誠如快取寶曾營運長所言：「快取寶的概念是一種通路、品牌的渠道，任何一個活水灌進來都可以讓這個河流流得更好，我們一

開始創立的時候就站在這個想法上。」所以，企業透過聯盟合作，基本上是有助於創新的發展。

(2) 「聯盟到創新」的中間機制及過程

本研究從次級及原始資料分析一致，發現聯盟連結到創新過程中的關鍵因素，主要是：a. 資源互補；b. 持續性調整及動態變化。雙方在聯盟後落實這兩項，較易達成創新。另外，本研究發現，因次級資料的案例所屬產業別眾多，而本研究訪談對象快取寶屬於電子商務、綜合商品批發代理業，可能因產業別異同，使聯盟與創新之關鍵因素有所差異。例如：透過訪談發現法規、連帶新商機，亦可促成創新。

(3) 影響「聯盟到創新」的條件因素

本研究發現影響策略聯盟與創新的條件因素可分為外部環境及組織內部因素，外部環境有：a. 產業趨勢；b. 消費者需求；c. 政府與地方政策。組織內部的因素有：a. 互信；b. 理念一致。在符合產業趨勢、消費者需求及政府政策之下，聯盟有助於創新的成果；另外，由訪談快取寶得知，聯盟後如果有法規的限制，可能阻礙創新發展。就次級資料的分析，發現彌補市場需求缺口、老年人口增加、員工訓練、擴大聯盟網絡，也可能成為條件因素。如：飛利浦與英國劍橋諮詢公司合作，因應老年人口增加及彌補市場需求缺口，創新一項符合老年人使用的產品—Lifeline。

雖然本組整理企業實例資料庫中（如附錄 A），聯盟對創新發展大多是成功的案例，仍有案例如 IBM 與全聯的合作，因全聯內部員工訓練不足導致失敗。除了文獻探討，本研究透過深度訪談快取寶公司的曾營運長，瞭解聯盟其實也淺藏許多的風險，認為聯盟過程須考慮不同的面向，且有效的評估及管理風險，對創新發展有正向關係。

5.2 管理實務意涵

(1) 取他人之長，補己之短—資源互補

聯盟後的企業，若想促成創新，彼此間「資源的互補性」極為重要。從資源基礎理論（RBV）、競爭優勢檢視，企業進行策略聯盟前，應先評估本身所擁有的資源，掌握相當資源優勢後，進而與其他企業合作，以彌補自身所缺乏的資源。例如：快取寶透過聯盟發展創新時，彼此會先檢視自身資源，若合作夥伴較具有完善的攸關能力或知識領域，則會組合彼此的資源進行創新。也呼應過去文獻，聯盟動機來自「資源互補、相互學習、創造綜效」。而且，資源類型會影響策略聯盟的結構安排，資源配置也會影響到策略聯盟的表現，不論是跨業或同業之策略聯盟，若雙方資源無法互補，則較難進行策略聯盟，最後可能導致聯盟失敗（Das & Teng, 2000）。本研究基於次級資料及原始資料得到的證據，皆支持「資源互補」對「聯盟到創新」的重要性。

(2) 成立團隊進行溝通與協調

「專案團隊的存在，對於化解聯盟之間意見分歧」極具影響力。管理學界近來亦逐漸強調，團隊是現代經濟體中，促使組織成功的重要因素之一（Cohen & Bailey, 1997）。隨著科技的進步，企業內的工作逐漸多元化，組織藉由網路串聯更加緊密，與跨部門的溝通頻繁，因此公司可成立「專案團隊」(task force)執行特定任務目標，做為溝通和協調的媒介。以快取寶為例，建立專案團隊，藉由與聯盟夥伴良好的溝通及協調，使目標問題於短時間內解決，讓聯盟的整體效率大幅提升。基於此，團隊對外溝通及協調是「聯盟到創新」過程中必要的中間機制。

(3) 創新幕後的推手，搭上產業趨勢的順風車

符合產業的最新趨勢是「聯盟到創新」的關鍵條件。進行策略聯盟與創新過程中，雙方應時常注意產業趨勢，保持聯盟的競爭優勢，及蒐集相關產業資訊，避免資訊不足。面對產業環境帶來的改變，或進入新市場的風險，雙方須持續修正調整及動態變化。例如：國內知名布廠宏遠興業，與遠傳電信聯盟合作，建構智慧化與自動化的工業4.0服務，積極應用智慧物聯網技術，優化生產線、降低人工成本，隨時關注投入市場的產業環境，共同開創運動休閒與穿戴市場的商機。

(4) 一塊跳板上走路—信任

策略聯盟要運作得當，需要聯盟夥伴間「相互信任」以達成合作目標，也呼應 Barney (1991) 認為雙方的信任 (trust) 是影響策略聯盟成敗的最主要關鍵因素。聯盟夥伴間互信關係的建立雖然困難，需經過長時間的努力才能形成，但對於一個成功的策略聯盟是必要的。在策略聯盟，任何一個嘗試建立相互信任感的聯盟夥伴都應謹記：「如果自己不信守約定，本身將是最大受害者」(吳思華，2000)。同理，也基於本研究的資料分析結果，建議企業聯盟前應瞭解雙方之間的約定，並且信守承諾建立信任，這是影響「聯盟到創新」的關鍵條件。

(5) 大數據分析與應用於創新

智慧型手機及社群軟體的蓬勃發展，多數人的生活與網路社群關係密切，將社群當成主要資訊來源，因此人們進行決策時，受到網路社群的影響愈來愈大，廠商也更容易透過觀察及監控網路上的討論內容，可輕易地發掘市場商機，及瞭解到目前可能面臨的威脅 (楊立偉、邵攻新，2016)。顯然地，大數據對於為管理及行銷決策是重要的分析工具，如果企業不具備大數據分析的能力，或許可以尋找具有這方面專業的企業合作，且可應用於發展行銷及

市場創新。以快取寶公司為例，其已經使用大數據分析及人臉辨識系統，大量蒐集消費者的行為模式，取得最直接的結果，並精確地投入新市場，搶攻第一線商機。

5.3 研究貢獻

(1) 補足研究缺口

本研究蒐集國內可信度佳的期刊、碩博士論文、電子雜誌、新聞媒體報導等，有關於「聯盟、合作」的相關資料有 6540 筆，但同時有關於「聯盟」與「創新」的資料卻縮小為 674 筆，再經由本研究逐筆審視各筆資料的主題與摘要，發現能觀察出策略聯盟與創新之間關係的「關鍵因素」僅有 21 筆。可知國內目前在這方面的研究很有限，而本研究有系統地整理及分析次級資料內容，也實地訪談企業主管，深入瞭解實務，將不同資料進行交互驗證歸納「聯盟到創新」之間的過程因素及條件因素，並統整為一個初步的整合性架構 (preliminary integrated framework)，可提供學者未來進一步發展研究命題、假說、進行實證，以驗證這個概念性架構，從而提供更強而有力的實務意涵。

(2) 建立近五年的實例資料庫

本研究以內容分析法，建立有系統的資料庫 (如附錄 A)，依產業、合作方式、創新分類…等等，進行蒐集與分類，將 21 筆次級資料歸納出有關聯盟之間的過程關鍵因素及條件因素。在學術上，讓未來學者可以更快速的找到與自身研究相關的資訊做參考，進一步發展教學或研究個案；對實務界管理者來說，可初步研讀本研究整理的案例摘要 (如附錄 B)，使未來管理者可以更有效率地蒐集資料並進行分析與決策。

(3) 建立併用內容分析法及個案訪談法的範例，提升研究結果的效度及產生新的發現

a. 在同產業下，聯盟與創新的關鍵因素有相同點

從資料庫第 16 筆案例（Yahoo 商城與全家便利商店聯盟）與快取寶比對，在相同為電子商務服務模式下，可得出過程關鍵因素皆為資源互補，且為管理創新中行銷及市場創新，提升了本研究效度。

b. 在次級資料蒐集與實際訪談後產生新的發現

本研究運用內容分析及個案訪談法，比對快取寶資料，發現聯盟動機經訪談後與資料庫有所差異。訪談前透過次級資料分析動機為資源互補，訪談後得知加速進入市場管道為主要動機。也從訪談中可以得出組織內部：(a) 法規限制、(b) 信任、(c) 理念共識；外部環境：符合社會變遷—智慧城市為條件因素。同時，也回顧文獻，內容分析法較容易取得資料完整性，且更能深度瞭解問題的核心。

5.4 研究限制

(1) 次級資料的限制

如前所述，國內有關策略聯盟與創新的研究有限，而且雖在蒐集過程中詳讀每筆案例內容，但許多聯盟案例多未詳述聯盟及創新的過程，可能是多為企業機密訊息，以聯盟進行技術創新的案例及訪談資料不易取得，從次級資料中較無法詳細得知，降低資料分析的豐富及完整性。

(2) 訪談資料的限制

本研究僅對一家企業進行訪談，僅能針對特定的產業別，無法佐證得出

其他產業之關鍵因素，無法得到一般化的結論，並且策略聯盟及創新之過程中技術、研發部分屬於商業機密，無法藉由訪談瞭解。

(3) 質性研究的限制

本研究屬於探索性的研究，在分析文字型的次級及訪談資料時，難免受到研究者主觀判斷的影響。另外，許多概念尚未有成熟的量表(scales)，無法進行量化、比較客觀的實證研究。

5.5 未來研究建議

因本研究的資料收集僅限於國內中文文獻，建議未來學者可納入英文文獻的實際案例進行內容分析，也可針對單一產業進行深度的案例研究，或增加企業訪談案例，以提升研究發現的效度或進行個案比較的研究。

另外，建議未來學者進一步地分析不同產業是否有不同的機制或過程。未來研究也可參考本研究所彙整的整合性架構，如圖 5-1，以訪談更多的企業或進行大量問卷調查來驗證「聯盟到創新」的中間機制及條件因素。

本研究從與快取寶的訪談得知，組織規模大小可能會影響聯盟與創新之發展，在聯盟對象的選擇上，又因階段性（初期、中期、後期）需求而有不同。建議未來學者可以針對實務上的組織規模大小及階段性需求進行企業深度訪談，從實務現象發展創新的研究議題。

參考文獻

一、中文部分

(一) 書籍

1. 方至民、鐘憲瑞 (2006)。策略管理：建立企業永續競爭力。台北縣：前程文化。
2. 方至民 (2010)。策略管理-建立永續競爭力。台北縣：前程文化。
3. 古永嘉、楊雪蘭(譯)(2014)。企業研究方法(*Business Research Methods*)。台北市：華泰文化。(Cooper & Schindler , 2006)
4. 呂鴻德 (1996)。企業策略聯盟 Q&A -提昇競爭力的經營利器。臺北市：商周出版。
5. 李國璋、伍家德 (譯) (2011)。策略管理(*The Management of Strategy: Concepts*)。台北市：商聖智學習。(Ireland, Hoskisson& Hitt , 2008)
6. 周海濤、李永賢、張衡 (譯) (2009)。個案研究：設計與方法(*Case Study Research: Design and Methods*)。台北市：五南。(Rober K Yin,2008)
7. 吳思華 (2000)。策略九說：策略思考的本質。台北市：臉譜出版。
8. 吳克 (2011)。策略聯盟的兩難。新北市：聯經出版。
9. 林建煌 (2013)。策略管理。台北市：華泰文化。
10. 胡政源 (2005)。科技創新管理。新北市：新文京。
11. 徐作聖、邱奕嘉(譯)(2000)。創新管理。台北市：華泰文化。(Allan Afuah , 1998)
12. 許川海 (2001)。優勢管理成功再造。台北市：維德文化。
13. 陳偉玲 (2008)。專題實務製作：觀念、方法與應用。新北市：全華圖書股份有限公司。

14. 陳振遠 (2013)。《創新與創業》。台北市：華泰文化。
15. 楊立偉、邵功新 (2016)。《社群大數據：網路口碑及輿情分析》。新北市：前程文化。
16. 楊幼蘭 (譯) (2004)。《如何做好創新管理》。台北市：天下文化。(Richard Luecke, 2003)。
17. 蔡馥陞、張雍昇 (譯) (2010)。《策略管理與競爭優勢(Strategic Management and Competitive Advantage)》。台北市：台灣培生教育出版集團。(Barney & Hesterly, 2009)
18. 劉鶴群、林秀雲、陳麗欣、胡正申、黃韻如 (2010)。《社會科學研究方法》。台北市：雙葉書廊。
19. 楊政學 (2015)。《實務專題製作-企業研究方法的實踐 (第五版)》。新北市：新文京開發出版股份有限公司。

(二) 期刊

1. 翁瑞宏、邱柏松、蔡文正、黃靖媛 (2007)，以知識基礎觀點探討聯盟網絡多元性對醫院組織創新之影響。《管理學報》，24 (5)，485-513。
2. 黃營杉、方婷婷、簡俊成 (2008)，詭道與動態能力之對比。《交大管理學報》，28 (2)，232。
3. 鄭貴月、李秀珠、朱秋萍 (2009)，策略聯盟與媒體組織資源運用之關聯性研究-以臺灣廣播電臺為例。《國立政治大學廣播與電視期刊》，30，29-57。

4. 蘇中信 (2012)。以扎根理論探討台灣商管期刊中內容分析法的類型。人文社會科學研究, 6 (2), 1~23。

(三) 台灣碩博士論文

1. 王勝三 (2007)。航空貨運成反業策略聯盟關鍵成功因素之研究-以三陽航空貨運代理股份有限公司為例。國立高雄海洋科技大學航運管理研究所。
2. 王櫻霓 (2005)。不同類型策略聯盟之宣告效果與股東權益風險評估-以台灣上市公司為例。國立中山大學財務管理學系研究所。
3. 林筱筑 (2001)。策略聯盟之協同能力對創新績效的影響。國立中正大學企業管理研究所。
4. 何雅利 (2008)。公用天然氣事業策略聯盟關鍵成功因素之研究。亞洲大學經營管理學系。
5. 徐士傑 (2002)。探究研發聯盟夥伴之間的地理與年齡差異對聯盟創新績效之影響：考量聯盟目標與治理結構之影響。南台科技大學科技管理研究所。
6. 留梅芳 (2005)。民宿產業與民宿策略聯盟。國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。
7. 黃榮華 (2010)。Facebook 行銷模式研究—以 7-Eleven 粉絲專頁個案為例。國立台北科技大學工業工程與管理 EMBA 研究所碩士學位論文。
8. 葉奕欣 (2004)。台灣線上遊戲廠商與遊戲軟體供應商策略聯盟風險之評估。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
9. 趙建勛 (2006)。工業安全指標-SIL 系統安全等級應用之研究。國立台北科技大學機電整合研究所。
10. 謝敏捷 (2009)。推動農業策略聯盟成功因素之研析-以嘉義縣梅山鄉休閒農漁園區計畫為例。國立中正大學／政治學研究所。

11. 簡琬莉 (2010)。網路通訊產業在數位匯流下策略聯盟夥伴選擇之研究。國立交通大學碩士論文。

(四) 研討會

1. 呂欣怡、張作為 (2004)。評量產業創新指標之研究。科技整合管理國家研討會 (頁 350-372)。
2. 蔡明田、胡聯國、莊立民 (2001)。組織創新—概念架構與命題之建立。第五屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會 (頁 3-23)。

(五) 網際網路

1. Accenture 埃森哲諮詢顧問公司。取自 <http://www.accenture.com>。擷取日期 (2015 年 8 月 21 日)。

二、英文部分

1. Andrew, C. I., & Ross, J. (2001). What do some strategic alliances persist beyond their useful life. *California Management Journal*, 44(1), 132-150.
2. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
3. Betz, F. (1993). *Managing Technology Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research*. New York: Prentice Hall.
4. Chacke G.K. (1988). *Technology Management-Application to Corporate Markets and Military Missions*. New York: Prager.
5. Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economical Journal*, 4(16), 386-405.

6. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3),239-290.
7. Damanpour, Fariborz (1991) .Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
8. Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
9. E. T Penrose (1959) .*Theory of the growth of the firm*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
10. Griffith, D. A. & Harvey, M. G. (2001) An Intercultural Communication Model for Use on Global Inter organizational Network, *Journal of International Marketing*, 9, 87-103.
11. Holt, K. (1988).The Role of the User in Product Innovation. *Technovation*, 12(5), 53-56.
12. Jay B. Barney & William S. Hesterly (2010). *Strategic management and competitive advantage*. United States : Prentice Hall.
13. Pan, S. L, & Tan, B. (2011).Demystifying Case Research: A Structured-Pragmatic-Situational (SPS) Approach to Conducting Case Research. *Information & Organization*, 21, 161-176.
14. Paul Trott (2005).*Innovation Management and New Product development*. United Kingdom: Financial Times Press.
15. Peter Drucker (1992). *Managing for the future: the 1990s and beyond*. United Kingdom : Butterworth Heinemann.

16. Rose, Spinks & Canhoto (2015). *Management research: apply the principles*. New York : Routledge.
17. Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *The Academy of Management Journal*, 44(4): 661-681.
18. Souder, W. E. (1987). *Managing New Product Innovation*. Massachusetts: Lexington Books.
19. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
20. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
21. Yin, Robert K. (2014). *Case study research*. London: sage publication.

附錄 A 策略聯盟案例資料庫

摘要整理	聯盟企業名稱(1)	產業	國內、外	年代	異/同業	策略聯盟動機	合作模式與類別	創新分類	創新子項	結果	過程關鍵因素	條件因素	資料來源	參考文獻
1	apple nike	消費電子產品 運動用品	國外	2016	異業	3	6、9	技術創新	1	成功	異業聯合品牌	符合消費者需求	青島新聞	運動學記(2016),「APPLE 和 NIKE 攜手推出跑步訓練的完美搭檔:APPLE WATCH NIKE+」,運動學記。
2	中華電信 微軟	電信業 電腦軟/硬體	國內與國外	2015	異業	3	2、6	管理創新	5(服務)	成功	資源互補	彌補缺口	中時電子報	林淑惠(2015),「中華電再出招 結盟微軟攻雲端」,中時電子報。
3	宏達興業 遠傳電信	紡織業 通訊業	國內	2015	異業	1	1	技術創新	2	成功	資源互補	產業趨勢	中時電子報	林淑惠(2016),「宏達布廠導入工業4.0 遠傳第一把」,中時電子報。
4	元太 大日本印刷株式會社	電子業 印刷業	國內與國外	2016	異業	2、3	3	技術創新+管理創新	1、4	成功	資源互補	互信	中時電子報	袁源庭(2016),「異業結盟 加速拓展新高機」,中時電子報
5	上銀 研華	機電業 科技業	國內	2014	異業	3	4、6	技術創新	2	成功	整廠智能化	-	商業週刊	萬年生(2014),「卓永財:導入機器人,員工加薪20%」,商業週刊,第1393期。
6	星巴克 Spotify	餐飲業 音樂業	國外	2015	異業	2	3、9、11	管理創新	4(服務)	成功	聯盟對象合適	符合消費者需求	科技新報	羅安瑛(2015),「串流音樂跨界拓客源,Spotify 與星巴克攜手改造音樂體驗」,科技新報。
7	全聯 IEN	零售業 科技業	國內與國外	2014	異業	1、4	3、6、7	管理創新	5	失敗	優化運作流程	員工訓練不足	財訊雙周刊	陳彥洋(2016),「被林敏雄喻為「黃金鐵三角」的徐重仁、謝健南與蔡萬昌,成為全聯新經營團隊;然而,面對營收成長、獲利卻衰退的現
8	三星 美星達	電子業 自行車	國內與國外	2014	異業	2	3	管理創新	4	成功	資源互補	符合消費者需求	YAHOO新聞	江明晏(2014),「異業結盟 三星進駐美利達門市」,中央通訊社。
9	微程式資訊 巨大	電腦系統整合服務業 自行車製造業	國內	2012	異業	3	6、9	技術創新	1	成功	資源互補	-	中時電子報	唐玉麟(2015),「開疆土的吳勝彥 堅持創新」,中時電子報,2015/2/16, A5版。
10	美光 南亞科技	科技業 科技業	國內與國外	2011	同業	1	2	技術創新	1	成功	資源互補	擴大聯盟網絡	天下雜誌	王任琦(2011),「美光結盟南亞科 攻擊併序曲」,天下雜誌,第392期。
11	友信醫療 飛利浦	醫療業 電子業	國內與國外	1963	異業	2	4	管理創新	5(服務)	成功	資源互補	-	天下雜誌	廣告企劃製作(2015),「友信醫療集團 一掃式整合性服務創造雙贏」,天下雜誌。
12	快取寶 台北捷運	服務業 運輸業	國內	2016	異業	3	4	管理創新	4	成功	資源互補	-	商業週刊	林淑慧(2016),「小七意外的對手,捷運地智慧結物體」,商業週刊,第1502期。
13	劍橋諮詢 飛利浦	諮詢業 電子業	國外	2016	異業	1、4	4、9	技術創新	1	成功	資源互補	老年人口增加	商業週刊	山崎良兵(2016),「高齡化商機! 這波最新項線處偵測老年人是否跌倒,還會自動呼救」,日經科技報。
14	Apple IEN	電子業 科技業	國外	2014	異業	2、3	4、9	技術創新	1	成功	資源互補	產業趨勢	商業週刊	顧瓊玉(2016),「庫克教蘋果,竟找賈伯斯宿敵合作」,商業週刊,第1478期。
15	摩坤 全聯咖啡	電子零售業 餐飲業	國內	2013	異業	2	4、9	管理創新	5(服務)	成功	互相學習	-	天下雜誌	編輯部、調查中心(2013),「新機遇時代 以「變」應萬變」,天下雜誌,第596期。
16	Yahoo商城 全家便利商店	網路交易平台 服務零售業	國內	2014	異業	1	3、11	管理創新	4	成功	其他競爭者的壓力、資源互補	-	天下雜誌	白時瑜(2014),「不再當超商老二! 全家 讓全台灣瘋滿漢」,天下雜誌,第547期。
17	BMW Mini Cooper 日本熱水熱	製造業 服務業	國外	2013	異業	2、3	3、6、9	技術創新+管理創新	1、4	成功	資源互補	政府與地方政策	物聯網誌	羅南(2013),「充滿驚奇的異業新結盟!」,物聯網誌,第449期,頁29-31。
18	杜卡迪 瑞士帝舵錶 (Tudor)	製造業 鐘錶業	國外	2013	異業	2	3、11	技術創新	2	成功	資源互補	理念一致	物聯網誌	朱均文(2013),「結盟新趨勢 攜手推出重頭」,物聯網誌,第451期,頁80-83。
19	中川政七商店 TAKARA TOMY	紡織業 製造業	國外	2016	異業	3	3、6、9	技術創新	1	成功	資源互補	政府與地方政策	物聯網誌	羅惠潔(2016),「日本志品牌如何創新慶週年?」,物聯網誌,第490期。
20	Discovery 福斯	影視業 製造業	國外	2013	異業	3	3、9	技術創新	1	成功	理念有異端、資源互補	理念一致	物聯網誌	洪靜真(2013),「這樣結盟也行 結盟成功15個關鍵」,物聯網誌,第451期。
21	行動月菜 軟銀	科技業 通訊業	國內與國外	2016	異業	2、3	4、9	技術創新	1	成功	資源互補	產業趨勢	數位時代	郭芝榕(2016),「軟銀與台灣新創行動月菜策略聯盟,攻日本物聯網市場」,數位時代。

目前資料共 21 筆

附錄 B 案例資料庫摘要

案例 1

聯盟廠商名稱：Nike+Apple。

聯盟時間：2016 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(6)技術分工—利用別人技術、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程關鍵因素：異業聯合品牌

影響條件因素：符合消費者需求

摘要：

美國時間於 2016 年 9 月 7 日 Apple 和 Nike 推出雙方長期合作的最新成果也就是 Apple Watch Nike+。作為跑步愛好者最好的隨身配件，Apple Watch Nike+ 將專屬 Nike 運動錶帶與 Apple Watch Series 2 的各項運動功能集合一身，希望透過與 Nike 的聯名合作可以帶來更好的銷量。

Apple 與 Nike 早在多年前就已經合作過 Nike + iPod，但是這項產品推出後罵聲不斷，像是 Nike+的感應器是消耗品，不能換電池，也無法充電、只能選 Nike+的特定鞋款.....等等，這次再度合作除了要改善上述幾項缺失還要更新前幾代 Apple Watch 的功能。Apple Watch Nike+的外觀與前幾代一樣，但是多了更好的防水功能、兩倍亮度的顯示螢幕、雙核心處理器、專屬的 Siri 以及 Nike+ Run Club app，為了彌補先前感應器為消耗品的缺點，這次將感應器改變成為人們的隨身物品手錶，並且結合 Nike 提供來自全球各地的教練與運動員的專業建議，不論是誰都可以輕鬆開始屬於自己的跑步訓練。

Apple Watch Nike+是一項很棒的產品，可以記錄自己的訓練項目、心率還有紀錄，筆者也有在記錄自己跑步的里程以及心率，但是必須攜帶手機而且數據也不一定是準確的，而 Apple Watch Nike+不但方便攜帶、輕便而且透氣就算手機放在家裡一樣可以記錄，只是這代價不便宜就是了。

案例 2

聯盟廠商名稱：中華電信+微軟。

聯盟時間：2015 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(2)同業互補合作－提升市場競爭力、(6)技術分工－利用別人技術

聯盟結果：成功

創新分類：管理創新(組織結構與氣候創新-創新管理系統)

中間過程關鍵因素：資源互補

影響條件因素：彌補缺口

摘要：

企業使用雲端服務已成全球趨勢，為了搶攻雲端商機，2015 年中華電信與台灣微軟簽訂「雲端策略聯盟」協議，結合中華電信在資通訊與雲端基礎，以及微軟全球雲端平台軟體的優勢，雙方將在「雲端服務解決方案」和「雲端平台夥伴計畫」上策略合作。

微軟全球副總裁暨大中華區首席執行長 Ralph Haupter 表示，與中華電信的合作，是微軟在亞洲佈局的另一個里程碑。微軟希望透過中華電信在台灣通路與專業技術支援服務，將微軟的雲端增值服務推廣給雙方的企業客戶、擴大合作基礎。華電信董事長蔡力行也表示，過去台灣科技業以硬體製造鏈為強項，但在雲端與大數據的新經濟面向下，「硬體是必須、軟體是必要」，很高興中華電信在國際級雲端機房雲端服務專業的表現，能成為微軟在台灣第一個雲端策略合作夥伴。

中華電信數據分公司總經理馬宏燦則說明，中華電信將自 2015 年 9 月 1 日起提供微軟雲服務，讓企業客戶能夠依照公司規模以租代買、彈性租用應用軟體，也可搭配中華電信的相關軟硬體服務提供給客戶。第一階段中華電信將攜手微軟推出 Office 365 以租代買，所有租用或訂閱的雲端服務費用都可以整合在同一張帳單內，由中華電信協助代管，未來還會擴大合作方式。

案例 3

聯盟廠商名稱：宏遠興業+遠傳電信。

聯盟時間：2015 年

聯盟動機：(1)改善營運效率，降低成本

聯盟模式：(1)同業／異業學習型合作

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(製程創新-機器設備功能)

中間過程關鍵因素：資源互補

影響條件因素：產業趨勢

摘要：

宏遠興業為國內知名的紡織一貫製造廠，產品包括長纖成品布、短纖成品布、加工絲等，並持續開發高附加價值的創新產品，供應全球運動、戶外活動及時尚等知名品牌客戶。

為落實工業 4.0，宏遠於 2015 年導入「製造執行系統」(Manufacturing Execution System, MES)，與 ERP 系統彈性整合，MES 能自動收集生產線上的「人、機、料、法、環」等重要資訊反饋給 ERP 系統，將資訊系統的功能及效益最大化；管理者能透過 MES 電腦系統、電子看板等媒介，輕鬆管理生產機台、製造流程、現場人力運作情形，達成生產現場的效率、良率、量產管理 e 化的目的。

儘管宏遠的智慧工廠還在示範階段，在染整廠跟紗廠已見到一些導入成效，例如過去一般現場操作人員要 11 人，現在只要 6 人就可以完成作業；過去染色機都是靠人工秤量染料、助劑，然後搬運、添加，現在則已經完成 M2M，讓機器自己秤量，接著再到下一個步驟做真空、溶解，最後再將染料送到另一個機器做染整。宏遠挾著垂直整合一貫廠的優勢，朝工業 4.0 方向邁進，將持續投資與引進新的系統及技術，加強行動化與雲端化布局。

案例 4

聯盟廠商名稱：元太+大日本印刷株式會社。

聯盟時間：2016 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道、(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)+管理創新(行銷及市場創新-市場導向策略規劃)

中間過程關鍵因素：資源互補

影響條件因素：互信

摘要：

元太從今年開始和大日本印刷 DNP 策略合作，由於 DNP 在日本擁有強大的業務網絡，有助於拓展零售市場所需的行銷業務宣傳的電子紙產品，以及應用在金融與交通運輸市場之安全卡和智慧卡產品。

DNP 與元太的策略合作將鎖定在兩類型產品，一為運用 E Ink Prism™可變色電子紙技術，E Ink Prism 電子紙將內建於 DNP 的 POP 海報產品，並由 DNP 來銷售，該產品結合 E Ink Prism 電子紙的超低功耗及 DNP 的優良產品設計，只要採用電池，就可放置在店頭的任何位置，可以取代像傳統的印刷海報宣傳品一樣。其優勢在於可以用電子紙呈現動態顯示影像及資訊來取代目前的靜態式宣傳展示素材。

DNP 在日本擁有強大的業務網絡，未來將發展針對零售市場所需的行銷業務宣傳的電子紙產品，以及應用在金融與交通運輸市場之安全卡和智慧卡產品，元太則將提供電子紙產品與技術支援，雙方合作將全力拓展日本及東南亞市場的電子紙應用業務。

案例 5

聯盟廠商名稱：上銀機電+研華科技。

聯盟時間：2014 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(4)異業互補合作—開創新的經營模式及產品線、(6)技術分工—利用別人技術

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(製程創新-技術開發能力)

中間過程的關鍵因素：優化運作流程

影響的條件因素：無

摘要：

上銀與研華 2014 年宣布策略聯盟，要發揮螞蟻雄兵「打群架」精神，形成台灣機器人產業鏈及聚落，將催生設立系統整合公司，也廣發英雄帖邀請工研院、創投、鴻海等電子五哥、半導體、封測及食品業等廠商入股，攜手搶攻全球機器人市場。

上銀、研華兩公司很早就開始談合作，因技術層面上策略聯盟互補性很高，兩方從 2015 年 3 月開始交換意見，7 月初台灣智慧自動化及機器人協會大會時才敲定合作方向。上銀負責機器人的核心技術在自動化元件、機械手臂本體、伺服馬達、驅動器、專用夾治具核心；而研華專研機器人工業電腦、機器視覺、新併購的研華寶元擅長控制器等。

案例 6

聯盟廠商名稱：星巴克+ Spotify。

聯盟時間：2015 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(9)異業聯合品牌，開發市場、(11)企業合作網絡

聯盟結果：成功

創新分類：管理創新(行銷及市場創新-互動式行銷)

中間過程的關鍵因素：聯盟對象合適

影響的條件因素：符合消費者需求

摘要：

星巴克與線上串流音樂服務商 Spotify 宣布合作，共同打造與眾不同的音樂體驗。執行長霍華·舒茲 (Howard Schultz) 表示，音樂是星巴克不可或缺的元素，一直以來星巴克與音樂產業緊密配合，成為不少歌手展現音樂作品的平台。這次與 Spotify 攜手合作，將為全球顧客重新塑造音樂探索方式。

星巴克「My Starbucks Rewards」MSR 約 1,000 萬名會員，都能透過「Starbucks」應用程式使用服務。而這也是線上串流音樂平台 Spotify，首度結合實體門市所開展的創新服務模式。

會員可登入 Spotify 參與編輯門市的音樂播放清單。Spotify 執行長 Daniel Ek 表示，Spotify 會整理出星巴克過去 20 年來所播放的熱門歌曲，並提供給自家用戶以及星巴克顧客收聽，藉此打造非一般的音樂體驗。Spotify 與星巴克透過合作串聯線上與線下服務，確實可為彼此製造正面效益，尤其 Spotify 面對串流音樂勁敵與唱片公司壓力，與星巴克結盟不但能增加訂閱用戶數，也能拉攏星巴克客群推動服務普及化。接下來，Spotify 音樂服務也將陸續在英國、加拿大等星巴克門市上線。

案例 7

聯盟廠商名稱：全聯福利中心+IBM。

聯盟時間：2014 年

聯盟動機：(1)改善營運效率，降低成本、(4)降低風險

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(6)技術分工—利用別人技術、(7)上、下游合作

聯盟結果：失敗

創新分類：管理創新(組織結構與氣候創新-創新管理系統)

中間過程的關鍵因素：優化運作流程

影響的條件因素：員工訓練不足

摘要：

根據內政部的統計，於民國 102 年家庭戶數共超過 770 萬戶，而全聯福利中心的會員卡就高達 750 萬張，幾乎每一戶都有一張全聯會員卡，更是全台最多會員數的生鮮超市，而全聯為了打造台灣人的幸福超市，於 2014 年 5 月 13 號宣布與 IBM 合作進行策略聯盟，希望借重 IBM 建置 IT 系統的長才，開發一套屬於自己的資料庫系統，改善內部管理，並且透過大數據和雲計算立即掌握顧客需求。

自從與 IBM 合作後，從業績表現來看，全聯去年營收、來客數都成長，但獲利與獲利率卻下滑，生鮮規模已經做到最大，卻仍處虧損狀態。深入調查後發現全聯既有門市的陳列依舊擁擠、**第一線門市人員訓練不足**，似乎跟不上店數快速成長的腳步，「形象做很大，但基本功似乎有些跟不上。」業內人士認為，全聯應調整資源投放的優先順序。

一年多前全聯大動作宣布與 IBM 合作建置資訊系統，不到 1 年就戛然而止。林敏雄說：「IBM 與我們有些水土不服，還好，沒有花很多錢就發現了！」。因而改用自行開發一套超商的 POS 系統，有效進行品項管理、精準推估與刺激銷售，才直接帶動單店門市營收成長。

案例 8

聯盟廠商名稱：三星+美利達

聯盟時間：2014 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力

聯盟結果：成功

創新分類：管理創新(行銷及市場創新-市場導向策略規劃)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：符合消費者需求

摘要：

三星、美利達攜手智慧穿戴結合自行車體驗配合今年推出可安裝 SIM 卡使用，並且對應自行車運動連動功能的智慧穿戴裝置 Gear S，台灣三星宣布再次與自行車品牌美利達攜手合作，將於全台美利達 6 家旗艦店門市實際展示旗下包含 Gear S、Gear Circle 等智慧穿戴裝置，同時推出組合優惠價格，進而讓智慧裝置能與自行車運動深度結合。

美利達於 2012 年至 2013 年就有合作的想法，現在適逢穿戴裝置興起，是很好的時間點，因此雙方很快就達成共識，加上**看到新的穿戴式裝置和時尚的結合**，和美利達想要的感覺十分契合。另外，而且三星是手機龍頭，有很多 B2B 的商業模式值得傳統產業學習；而三星致力透過各種體驗機會，讓消費者真正瞭解三星產品的優勢。有鑑於喜愛自行車運動的人口越來越多，三星希望藉由跟美利達的合作，改變以往的行銷方法，藉由美利達門市實際展示智慧裝置，讓更多喜愛自行車運動的消費者能實際接觸到三星的穿戴式裝置產品。

案例 9

聯盟廠商名稱：微程式科技+巨大

聯盟時間：2012 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(6)技術分工—利用別人技術、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：無

摘要：

微程式具備何等能耐，足以成為巨大機械、悠遊卡公司、可口可樂、台灣大車隊等知名企業倚重的夥伴？微程式資訊總經理吳騰彥表示，微程式資訊甚早轉型至「長期服務」定位，與產業夥伴齊力發展高附加價值創新服務，並按實際交易數量收受報酬，不沈溺於一次性專案收入。

微程式資訊係為策略性服務業產業範疇之資訊服務業。益鼎創投表示，資服業一次性的接案方式一向不是投信業的最愛，而微程式之所以會獲得投資，主要是巨大與微程式是關係企業，未來可在經營面提供助益，再加上微程式與悠遊卡公司的策略合作關係緊密，意謂站在不只一位巨人的肩膀上，並且可隨著巨人足跡走向國際舞台，評估微程式未來營運前景看俏。

台北市 YouBike 租借輕鬆便利，幕後功臣是微程式資訊公司。微程式創辦人吳騰彥畢業自嘉義農專，早年還開過鐵牛，憑著一股對電腦的熱情，他成立資訊公司。吳騰彥堅持創新的精神，讓巨大找上門合作 YouBike，聯手打造出全球公共自行車典範。嘉義農專畢業的吳騰彥，早期是開鐵牛的，因對電腦感興趣，在嘉義市創立資訊公司，創立之初資本額只有 500 萬元、員工僅 2 個人，如今資本額已擴增到 2.7 億元，員工 137 人。對創新研發的堅持，是吳騰彥成功的原因之一。微程式接案為澎湖打造低碳島，需廣設電動機車充電站，他說，「因新東西不懂，測試結果軟硬體品質不佳，寧可損失大，也要打掉重做！」與巨大合作 YouBike，當初也曾遭遇困難。吳騰彥表示，YouBike 停車柱是創新產品，「創新的東西量很小，設計、開模找人做，沒有人理。」如今 YouBike 開花結果，全球各大城市來取經，吳騰彥也創造了新一代的台灣經驗。

案例 10

聯盟廠商名稱：美光科技+南亞科技

聯盟時間：2011 年

聯盟動機：(1)改善營運效率，降低成本

聯盟模式：(2)同業互補合作—提升市場競爭力

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：擴大聯盟網絡

摘要：

全球 DRAM(動態隨機存取記憶體)產業每十年輪迴一次的大整併時代，即將來臨！三月三日，南亞科技宣布，與美國記憶體大廠美光(Micron)簽訂合作意向書，雙方將共同開發五○奈米以下堆疊式(Stack)DRAM 技術，並在台灣合設新公司。2015 年南亞科將目前持有華亞科 24.2%股權全部售予美光後，將可取得 476 億元資金，預估可獲利約 230 億元，挹注每股稅前盈餘約 9.5 元，此部分獲利將會在明年財報認列。此外，南亞科也將在不超過 315 億元的金額，取得美光私募股權，等同於投資入股美光，以強化雙方的策略聯盟合作關係。而在技術方面，南亞科先前已向美光取得 20 奈米製程技術授權，並積極進行產品開發，將產品線拓展至 DDR4 及 LPDDR4，規畫於 2017 年下半年開始量產。

南亞科技與美光科技將進入嶄新世代的策略聯盟關係。未來南亞科將成為美光投資者，並且取得美光下世代技術授權之選擇權，從產業的合作關係來看，不論在技術、產業交流、拓展市場絕對都是具正面意義，也為雙方創造更大的公司及股東價值，此次交易對雙方來說將是雙贏的局面。

案例 11

聯盟廠商名稱：友信醫療+飛利浦

聯盟時間：1970 至今

聯盟動機：(2)增加進入市場管道

聯盟模式：(4) 異業互補合作—開創新的經營模式及產品線

聯盟結果：成功

創新分類：管理創新(組織結構與氣候創新-工作領域之資源)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：無

摘要：

醫療影像講究品質，才有利於判讀，尤其使用在高階醫學上，影像品質的好壞，更在疾病診斷中扮演重要的角色。專司代理高端影像醫療儀器的友信醫療，長期耕耘在地市場，與飛利浦合作，並引進國外最尖端的醫療儀器，更進一步思考如何讓醫療系統達到滿分的品質，規劃出一站式的整合性服務。「要找長期夥伴，誠信很重要，當時與飛利浦簽約時，合約書只有簡單的一張 A4 紙，且簽約期沒有明列合作期限。」施濟濤笑著說，這是友信醫療相信人與人間的互信與感情，但也因誠信肯負責的態度。

友信醫療持續與飛利浦合作至今，甚至讓飛利浦甚至推薦同樣也是國際大廠的西門子也與其合作，開啟了三方長達 30 年（1970 年至 2005 年）的合作關係，也奠定往後成為策略聯盟夥伴的基礎。

案例 12

聯盟廠商名稱：快取寶+台北捷運站

聯盟時間：2016 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(4) 異業互補合作—開創新的經營模式及產品線

聯盟結果：成功

創新分類：管理創新(行銷及市場創新-行銷資訊系統)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：無

摘要：

因北捷看準了網購所帶來的極大方便商機，將在北捷開放所有的 108 個車站，利用招商的方式尋找可設置「智慧物流取貨櫃」的合作對象，若北捷這次的合作成功，台北民眾在未來網路購物時也可以到捷運站領取貨物，大大提升了生活的便利性。

北捷在捷運路網一百零八個車站人潮必經動線，規畫將店面出租供設取物櫃，月租費約一百四十六萬，邀請國內、外業者投標進駐，設置硬體及找網購廠商合作並且開始招商尋找合作對象，最後由快取寶取得合作資格。

招商成功後，民眾網購後業者會送貨至指定車站取物櫃，並傳取貨密碼給消費者，輸入密碼就可打開櫃門拿取。智慧物流不只可取貨，也能引進像 ibon 的機器或自動販賣機，供人購物或繳費。顛覆以往下班後一定要到有傳統市場才可購買生鮮蔬菜或熟食，加上北市上下班車流量較大，不方便停車等問題，而現在使用手機 App 訂購，隔天下班就能到家裡附近捷運站取物並帶回家料理食用，非常方便。

案例 13

聯盟廠商名稱：劍橋諮詢+飛利浦

聯盟時間：2016 年

聯盟動機：(1)改善營運效率，降低成本、(4)降低風險

聯盟模式：(4)異業互補合作—開創新的經營模式及產品線、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程中的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：老年人口增加

摘要：

常與大企業創新合作而提高存在感的劍橋諮詢公司，是 1960 年做為劍橋大學的產學合作組織成立的，目前擁有約 600 名員工，其中研究人員占 8 成。這家公司匯聚了軟體、硬體、流體力學、醫療器械等多種領域的專家，並擁有工具機等生產設備。劍橋諮詢的特點是，通過與企業合作進行多種創新。

荷蘭飛利浦公司表示，為了拓展在電子安全服務領域內的業務，飛利浦以股票方式收購了美國國內與 Lifeline 系統相關的產業，並與劍橋諮詢進行合作研發多種創新產品；例如，開發出可更完善自動檢測出老年人摔倒並發出通知的「Lifeline」系列。該產品採用可像項鍊一樣佩戴的掛件形狀，並配備了求助按鈕，即便未按下求助按鈕，也能檢測出主人摔倒，並自動以無線方式呼救。目前已開始普及推廣。

這套系統包括一個感測器，讓年邁老人套掛在頸部，藉重加速計和壓力感應器，及時偵測跌倒意外，準確度高達 95%。頸部套有感應器的人，一旦跌倒了 30 秒之內便會通報生命線公司的電話中心，之所以有 30 秒的間距，是為了偵測跌倒的人是否自行爬起。

案例 14

聯盟廠商名稱：Apple+ IBM

聯盟時間：2015 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道、(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(4)異業互補合作—開創新的經營模式及產品線、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-專利)

中間過程中的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：產業趨勢

摘要：

兩間公司多年前為對手，如今選擇並肩出擊；藍色巨人 IBM 和蘋果於 2015 年宣布結盟，而這次合作，IBM 將透過強大的 B2B 銷售網絡，協助蘋果銷售 iPhone 及 iPad。

從軟體面細看，合作的裝置上，會搭載 IBM「行動優先」平台，將針對不同產業研發及客製化提供增進工作生產力的 Apps。另外，IBM 也會與蘋果共同開發雲端平台，完全適用於 iOS 作業系統。兩者的合作邏輯是，蘋果要藉 IBM 十萬名企業顧問打入商用市場，而 IBM 則是看好蘋果的設計吸引力，把自己的大數據及分析能力融入蘋果每台裝置；2015 結盟至今所顯示的數據，已可證明蘋果藉此結盟順利擠入商用市場。

案例 15

聯盟廠商名稱：燦坤+金礦咖啡

聯盟時間：2013 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道

聯盟模式：(4)異業互補合作—開創新的經營模式及產品線、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：進行中

創新分類：管理創新(組織結構與氣候創新-創新管理系統)

中間過程中的關鍵因素：互相學習

影響的條件因素：無

摘要：

分析《天下》金牌服務業調查名次起落，可以發現，聚焦改善產品，是讓顧客有感的基礎，最能快速翻轉企業，而類似產品與制度的改變也發生在連鎖咖啡業。連鎖咖啡這幾年品牌百花齊放，創新力指標也大幅成長。

2016 年咖啡類別名次變動劇烈，統一星巴克、古典玫瑰園持續贏得冠軍、亞軍寶座，但三到五名，全都換人，進步名次最多的，就屬殺入第五名的金礦咖啡。2013 年開始，燦坤透過旗下的燦星旅遊，投資這個南台灣起家的咖啡品牌，金礦咖啡希望能透過服務的進化，他們建立新的督導制度，讓督導人員由過去管理十家店，到現在只要管理五家；總部再加強店端培訓與店長考核。種種制度，讓加盟店感受到品質的提升，願意跟著進步。除了未來與已上市的燦星旅遊共同致力台灣觀光環境外，更希望能藉此快速展店。

案例 16.

聯盟廠商名稱：Yahoo 商城+全家便利商店

聯盟時間：2014 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(11)企業合作網絡

聯盟結果：成功

創新分類：管理創新(行銷及市場創新-互動式行銷)

中間過程中的關鍵因素：其他競爭者的壓力、資源互補

影響的條件因素：無

摘要：

全家一直被認為是緊貼統一超商亦步亦趨。事實上，代收停車費、販售高鐵票，都是全家首創。近年全家不再埋頭苦幹，高喊一波波「標新立異」之舉，讓全家愈來愈有「個性」做自己。

全家結盟雅虎奇摩、PayEasy 等異業網購業者，透過在店鋪擺放不佔空間的美妝、零食等商品條碼卡，打造「虛擬二樓」，顧客可直接拿到櫃台結帳，隔天就可取貨。這項創新已開花結果，每檔活動業績至少千萬。

YAHOO!奇摩統計站內網購平台的台灣消費者超過 800 萬，從台灣民眾網購的行為中發現，選擇「便利商店取貨」的消費者高達 7 成，主因是便利商店有 24 小時都可取貨的便利性，全家也看準這點，進一步的建立結盟優勢，這樣創新的銷售模式效益在於降低廠商商品的導入成本與庫存成本、庫存壓力等等。

案例 17

聯盟廠商名稱：BMW Mini Cooper+日本熊本熊

聯盟時間：2013 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道、(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(3) 異業互補合作—增加競爭力、(6) 技術分工—利用別人技術、(9) 異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品的開發)+管理創新(行銷及市場創新-市場導向策略規劃)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：政府與地方政策

摘要：

熊本熊，又譯為萌熊或熊紋，日本九州熊本縣政府於 2010 年邀請當地出身的作家小山薰堂及設計師水野學設計出來的地區吉祥物，為日本全國知名在地吉祥物的其中一個角色，志在於九州新幹線全線通車後推動本土經濟。推出不到三年，其認知度已經是全日本第一，甚至超越了米奇老鼠及凱蒂貓。今年夏天更與 BMW 合作，打造了一台 KUMAMON 主題的 MINI Cooper，稱之日本最火紅的吉祥物一點也不為過，影響力更從他的出生地熊本，擴張到全日本，甚至是海外的台灣、香港和韓國等地，掀起一陣 KUMAMON 旋風。

2013 年，正好滿 100 周年的英國 Mini Cooper 牛津工廠，為了歡迎來自日本熊本縣的 BMW、Mini 代表前去參訪而特別合作打造的車。

參訪結束之後，此輛特仕車送回熊本縣作展覽用途，藉著這種結合不同性質所產生的行銷創新，成功的吸引到因為這台特仕車而下訂單的消費者，透過簡單的結盟讓行銷方法有所不同，進而提升銷量。

案例 18

聯盟廠商名稱：杜卡迪+瑞士帝舵錶 Tudor

聯盟時間：2013 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(11)企業合作網絡

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)+管理創新(行銷及市場創新-市場導向策略規劃)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：理念一致

摘要：

帝舵表和杜卡迪的合作遠勝於品牌之間的純粹聯盟，而是價值觀與經驗看法的志同道合，品牌定位也是建立在高層市場。

在設計摩托車的過程中，腕錶的啞光黑色表殼與紅色指針及鐘點標記之間的平衡布局均為重要的考慮，為此，摩托車兩側各飾有一條精緻紅線，而紅色 LED 燈亦裝置在全黑色燈座內，展現陽剛硬朗的線條，另外在輪緣上的紅圈與 Black Shield 計時腕錶外圈的紅色光暈更互相呼應，最後，杜卡迪 Diavel Carbon 摩托車，剛好的演繹帝舵 Fastrider Black Shield 計時腕錶的美學，這支腕錶詮釋了帝舵錶與杜卡迪風格價值上的認同，並以前所未有的創意方式再次合作，開拓新的市場。

帝舵表與杜卡迪現在能共享廣闊的宣傳平台，這一切絕非偶然，就雙方的發展歷程而言，有著不少共通之處，其中，兩者均創立於 1926 年，或許這只是巧合，但推動帝舵表與杜卡迪蓬勃發展的理念卻也非常相近。除創辦年份相同外，雙方亦致力追求卓越性能及原創設計，融合精鍊與獨樹一幟的運動風格，理念如出一轍，也讓他們的合作能配合得如此恰當，創造出彼此新的行銷通路。

案例 19.

聯盟廠商名稱：中川政七商店+ TAKARA TOMY

聯盟時間：2016 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(6)技術分工—利用別人技術、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：政府與地方政策

摘要：

以販售麻織品起家的奈良老舖「中川政七商店」，在 2016 年迎接創業 300 週年紀念，他們以「新舊相對」作為紀念主題，重新設計 LOGO，與玩具製造商 TAKARA TOMY 合作開發限定商品，異業合作舉行巡迴展覽，並在表參道開設了第一家專賣店，300 年的智慧，不向因為自己是傳產而低頭，點亮日本工藝界。

中川政七商店找上玩具大廠 TAKARA TOMY 合作，開發數量限定的「日本工藝版人生遊戲 ZIPANGU」，以工藝大國日本為背景，比賽誰能在各處購入土地，興建工房與雜貨店，吸引顧客造訪，以刺激日本地區發展。

中川政七商店藉著跨業合作、相互提攜，證明企業慶生不僅可為自身事業加分，也能邀來同業共襄盛舉，進而帶動整體業界並進。

案例 20

聯盟廠商名稱：Discovery+福斯汽車

聯盟時間：2013 年

聯盟動機：(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(3)異業互補合作—增加競爭力、(9) 異業聯合品牌，開發市場聯盟

結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程的關鍵因素：理念有共識、資源互補

影響的條件因素：理念一致

摘要：

Discovery 為了宣傳年度主題週，和福斯合作，打造了可以在水中行駛的海底探測車「金龜鯊魚籠車」，而這趟真實的海底體驗，讓金龜鯊魚籠車大受好評。受歡迎的程度連福斯汽車廣告部行銷經理 Justin Osborne 都表示驚訝，原來觀眾如此渴望看見海底生物的日常生活。

這輛海底金龜車為了讓研究人員能在海底執行任務，除了推進器，還要有維持駕駛呼吸的氧氣系統，於是不僅能自由在海床活動，還能讓駕駛或研究人員近距離觀察鯊魚。福斯汽車產品及行銷執行副總裁提姆表示，「我們希望這次的結合是獨一無二，而且能自然地與福斯品牌完美地搭配，讓我們的經典款式能透過這次活動，深植在每個人心中。」

金龜鯊魚籠車的曝光和走紅，讓消費者對福斯優異的汽車製造技術，留下深刻的印象，也讓 Discovery 鯊魚週的節目，增添更多話題和吸引力。

案例 21

聯盟廠商名稱：行動貝果+日本軟銀

聯盟時間：2016 年

聯盟動機：(2)增加進入市場管道、(3)資源互補、互相學習、創造綜效

聯盟模式：(4) 異業互補合作—開創新的經營模式及產品線、(9)異業聯合品牌，開發市場

聯盟結果：成功

創新分類：技術創新(產品創新-新產品開發)

中間過程的關鍵因素：資源互補

影響的條件因素：產業趨勢

摘要：

日本軟銀 SoftBank 在 2015 年 7 月推出第一屆創新合作計畫，台灣唯一入選的是行動貝果公司，他們所推出的物聯網智慧分析平台，被稱為物聯網「Google Analytics」，可以幫家電品牌升級成智慧家電，而美國和日本將會是行動貝果聚焦的兩大主要市場，且日本從去年開始瘋物聯網，(日本)每間企業都在轉型物聯網，所以行動貝果從去年開始在日本市場拓展很快。

軟銀除了投資行動貝果的物聯網深度學習分析產品之外，也介紹客戶給行動貝果直接簽約合作，且行動貝果將可以使用軟銀的資源、產品、服務及解決方案來開發新產品，軟銀也會提供行銷管道、通路、客戶等資源，協助得到客戶的回饋。

由於日本企業多謹慎仔細，往往影響企業的創新速度，為了持續挖掘投資新標的，軟銀此項創新合作計畫從 2015 年 7 月開始，主要鎖定智慧家庭、車聯網、數位行銷和健康照護等四大主軸，並測試驗證產品技術跟客戶意願。而軟銀首波選出 8 個新創公司(含行動貝果)，2016 年 3 月開始進行原型開發及市場測試。預計 2017 年 3 月，將會最終決定是否商用化。

附錄 C 訪談信件與大綱

曾淳宜營運長鈞安：

您好，我們是明志科大經營管理系的學生，目前正在進行大四畢業專題研究，主題為有關「策略聯盟與創新之關係」，研究的主要目的是探討策略聯盟是否及如何帶來創新的結果，以提供企業管理實務意涵。

我們從媒體報導得知貴公司與台北捷運公司策略聯盟，也敬佩貴公司提供消費者嶄新的購物服務，因此很想瞭解企業之間的聯盟是否能直接或間接幫助公司在管理及技術面上發展創新，或者過程中如何克服困難與挑戰、需要具備甚麼樣的條件才能達成創新的目的。我們希望藉由訪談貴公司主管以深入瞭解並學習公司的相關實務經驗，懇請惠予支持與幫忙

如承蒙貴公司同意，我們預定訪談時間大約需花 2 小時，並為真實且完整呈現您的意見，訪談過程將徵詢您同意後予以錄音紀錄，以便於後續資料整理與內容分析。您的寶貴意見對於本研究至為重要，日後資料呈現恪遵保護您及公司的權益與隱私，敬請放心。且本研究內容僅做為學術研究之用，會經由貴公司閱覽並同意之後，才將內容專題報告與發表。健康快樂，平安順利！

明志科技大學經營管理系

專題指導教授： 楊淑宜 博士

專題研究生： 王茂鈞

周珮宜

戚其芳

謝東辰

謝焯君

黃文祺

聯絡電話：

辦公：

(02)2908-9899#3176

手機：0926-368-655

第一部分：基本資料

受訪者姓名：曾淳宜

職稱：營運長

受訪單位名稱：快取寶股份有限公司

受訪日期：105年11月24日 下午

第二部分：訪談大綱與題項

主題：策略聯盟¹與創新²之關係

一、現有經驗

1. 請問貴公司是基於什麼原因，想要與其他企業合作來進行創新活動？
2. 請問貴公司選用何種聯盟合作方式³來進行創新？為什麼？進行哪些的創新？
3. 請問貴公司透過聯盟進行創新，是否面臨一些風險？如何預防或降低這些風險？
4. 請問貴公司與其他企業合作發展創新的過程中，如何克服困難與挑戰？
5. 請問貴公司透過聯盟進行創新的過程及結果，是否帶給公司任何效益？為什麼？
6. 請問以貴公司的經驗，企業透過聯盟進行創新的過程，需要具備甚麼條件才能順利達成創新的目的？
7. 請問以貴公司的經驗，是否還有其它關鍵因素會影響企業透過聯盟進行創新的成效？

二、未來發展

1. 請問貴公司未來是否會持續現有的聯盟關係？為什麼？

¹策略聯盟：指兩家(含)以上的公司彼此合作，以達成策略目標。

²創新：指全新或改良的事物，可分為兩大類－技術創新(產品技術、製程技術、智慧製造或作業...等)及管理

創新(服務、行政流程、制度、營運模式、行銷 4P，或市場...等)。

³聯盟合作方式：指企業之間以相互學習、資源共享、資源互補、技術分工、聯合產銷，或建立產業標準...等方式合作。

2. 請問貴公司未來若為了進行創新，是否會與其他企業聯盟合作？為什麼？
3. 請問就未來的創新規劃，貴公司在自行發展或聯盟合作的選擇之間如何取捨？
為什麼？

附錄 D 訪談逐字稿

訪談對象：快取寶股份有限公司(簡稱「快取寶」)曾淳宜營運長(簡稱「曾」)

訪談提問：王茂鈞同學(簡稱「王」)、戚其芳同學(簡稱「戚」)、
謝忻君同學(簡稱「謝」)、楊淑宜老師(簡稱「楊」)

戚：這次的主題是策略聯盟及創新之間的關係，主要的目的是要研究策略聯盟是否及如何帶來創新的結果，剛開始我們是在捷運上看到快取寶，覺得這是一個很新穎、特別的，後來經過媒體報章雜誌得知貴公司有跟台北捷運策略聯盟，達到新的購物服務，希望藉由訪談瞭解、學習貴公司的相關經驗，在訪談過程中會錄音及拍照，本研究只作為學術之用，之後會請貴公司閱覽過及同意，才會發表。接著我們依訪談大綱進行訪談，主要分兩個部分，一個是現有的部分，一個是未來的發展。想請問貴公司是基於什麼樣的原因想要與其他企業合作進行創新？有什麼動機？

曾：我們的想法是，你不跟別人合作的話，市場永遠就在那裡，我們希望藉由合作的概念強強聯手，台灣其實很小，今天假設在中國大陸，地大物廣人多，也許大家佔有一定的市場量，就可以生存的很好，台灣其實很小，產業很多，台灣很多的產業都是全球競爭力很高的，比如電視媒體，大家都是爆炸的，所以如果大家都是各佔山頭不合作的狀態下，我們覺得市場會越來越小。你們看到的是快取寶這家公司，我們把快取寶的核心拆分成不同的公司，每個公司都有獨立的核心價值跟他要發展的主要內容，這個變形就是方便我們跟其他的平台做合作，因為單獨快取寶也許會跟別人產生競爭的關係，但當我們把不同的核心價值稍微做一點區分，依不同的公司在運作的時候，可以同時是競爭也同時是合作夥伴，所以我們一開始就希望所有的內容都是可以跟別人互相合作，快取寶的概念是一種通路、品牌的渠道，任何一個活水灌進來都可以讓這個河流流得更好，我們一開始創立的的時候就有站在這個想法上，

謝：依文獻搜集策略聯盟的動機，主要分為四大種類，想詢問是什麼原因有這四大種類的動機？

曾：四個都是策略聯盟很重要的發展關鍵，快取寶本身的創新大概來自於消費者習慣的改變，包括多溫層櫃體的創造，創新都不是憑空生有，是從現有的狀態發現了，有哪一些新的方式更便利未來的市場及未來的需求，也許未來的取貨模式、訂購模式，從這個出發才開始有了一條龍的創建。快取寶大概分了幾大塊，一塊就是通路跟品牌，虛擬通路來講的話是電商，實體通路是我們所有的門市都視為實體的通路，傳統大家認為通路就是超商，所以很多人把我們跟超商、全聯做比較，我們覺得跟他們的市場有一點不同，大家都在走通路，我們有不同的市場區隔，剛提到的策略合作，我們也不斷的在尋找所有通路品牌跟我們合作，超商、賣場

及現在正在積極的洽談中，從兩者都是通路找到新的經營方式及通路。第一個我們要打通路，所以剛剛提到的台北捷運公司，北捷主要是通路上面的合作，也改變搭捷運只是交通工具這件事，讓他多了一個附加的功能，就是未來我們在捷運上可以購物、取貨、洗衣服，以前在超商可以做的，比如叫車、代收業務，希望未來在捷運站都可以發生，我們讓通路可以更多元，以通路經營的角度上面，我們還是希望有策略端，包括超商、賣場，因為有人服務的狀態下，未來是不是還是這樣的模式，其實實體通路也面臨到挑戰、改變，越來越不想十八般武藝樣樣精通，我們的加入可以讓一線的作業人員再降低一些工作的內容，其實是好事，也讓我們的路在擴大，所以加速進入市場管道捷運是第一個，便利商店是第二個，改變營運效益降低成本，同一個地方兩個放在一起，彼此租金的分攤，這都是我們策略聯盟很主要的動機。

戚：您認為最重要的動機是？

曾：我覺得針對不一樣的東西有不同的動機，以通路來說進入捷運站是加速進入市場管道，但有更重要的動機是，我們想要創造市場區隔，因為他沒有，所以我們希望獨佔這個市場，才能讓我跟其他的通路上有不一樣的競爭優勢。

戚：請問貴公司有和哪些公司進行策略聯盟？

曾：台北捷運是實體的通路，我們的實體通路核心是希望可以提供多元的服務，比方說正在聯繫的有某計程車隊是服務類，我們希望拓展食衣住行育樂，所有的東西已經有很成熟的模式，兩者皆改變了我們成為創新，只要是食衣住行育樂都是我們現在要合作的，行-叫車的服務，車隊對我們來說是物流的一種，我們一條龍上面也有物流，從夜間配送到機車快遞，我們也正在尋找機車快遞的合作夥伴，在我們機台提供叫車的服務，未來可以直接使用快取寶，晚上家裡附近沒有便利商店，可是需要叫車，就有 24 小時服務可以叫車，衣-包括洗衣的收送。如果是服務類的希望增加服務的附加價值、降低成本，不需要重新再教一批人，如何洗衣服、包衣服。因為我們是品牌，所以希望跟不同的商品合作，我們的子公司有一個食品廠，開發自有商品，也希望可以策略聯盟，比方說有一些很厲害的廚師可以做現場的服務，可以一起研發做出冷凍的食品，讓消費者回到家就可以加熱食用，這也算是策略合作。第三方支付也是一種。

戚：與捷運站聯盟主要是以什麼樣的創新為主？是管理創新還是技術創新？

曾：我認為是通路的創新。

戚：因為是一條龍，所以在技術層面上比較沒有跟其他人進行聯盟？

曾：我們當然要保有我們的競爭優勢，從不同溫層的主機研發全都是自有團隊生產，我們也很驕傲的說現在全球沒有一個設備是透過主機去控制不同的溫度、不同的門開關，工研院很努力的研發這樣的設備，也都還沒辦法量產及跟上這個技術，這個技術是我們的核心，所以運用這個核心研發了所有的櫃體。

謝：透過策略聯盟方式達成創新，後續發展順不順利？

曾：覺得滿順利的，沒有一個新的東西一路都不會有問題，比方這個合作上我們有

幾個要注意的地方，像是法規，畢竟是公務單位，還是有交通運輸法的考量，比方付費區內不能飲食，就完全衝擊到了我電商的某些服務，那我們要怎樣調整，在人來人往的狀態下跟消費者習慣的改變，這些都是新的模式，因為全球目前沒有任何捷運站提供這個服務，日本有置物櫃但就是單純的置物櫃，在日本物流的收送正在要發展，但是都還沒有到全面運行，所以連捷運公司也在學習，也常告訴我們在法規的限制下，他們也在努力的去調整，畢竟還在國家的法律上，所以所有的合作都會有一些限制的門檻。

戚：之前有看過媒體報導，捷運跟快取寶都想要多元的發展，提供一個更便利的平台，所以你們做合作，除了這個之外有什麼原因會想要進駐在台北捷運？

曾：合作的過程在去年的九月就先試了九個點在捷運不同的門市，讓政府單位看到大陸很流行的櫃取台灣都沒有，透過先行示範，他們也海外考察，才有後面這個契機，如果一開始沒有這樣設，也許不會發展到現在。台北人的生活就是綁在捷運上面，這是很大的因素，台北市本身也要做智慧城市的發展，所謂智慧城市是透過很多的數據運算，透過很多虛擬跟實體的結合，讓這個城市更聰明，快取寶的呈現是智慧城市的一環，因為有大數據、人臉辨識，比較讓這個城市更綠化的，像夜間配送、櫃取，都是比較未來進行式的東西，蠻呼應市政府想要發展智慧城市的概念，所以我們才跟捷運公司一起努力報了智慧城市創新獎，希望我們可以成為一個標桿。

戚：與台北捷運進行策略聯盟及創新的時，會不會遇到什麼風險？如何預防？

曾：我覺得合作前比較有風險，合作後就是大家努力調整，只要是政府單位都不能圖利廠商，其實市政府有很好的想法，他們也評估了很多不同的單位，確認他們想要運行的方式。覺得這個風險我會放在前期，就是每個合作在談判之前，有些東西現在不太能說，就算是公家單位，也要爭取最大的利益，所以風險評估會是在之前，要確認跟他合作，是政府單位又有很多的限制，快取寶一投資要投三年，要是我們能夠一直持續下去好的方式，那真的合作之後避不了的，像是1999熱線，常常市民有不同的反應，然後捷運本來就是被放大的交通運輸工具，所以我們相同在一個被放大的環境，要怎麼滿足跟讓每一個市民開心，另外的風險就是合作了能不能永續經營，像是能不能透過捷運站的三年，改變消費者的想法，這就是我們要一直努力下去的東西，因為消費者不習慣櫃取，不習慣在這裡買菜，我還是會辛苦的經營，這是第二個合作接下來的風險。

王：消費者的不習慣像是進行中的風險？

曾：是。

戚：您認為聯盟與創新會不會帶來不利？

曾：我認為不利是可以避免的，如果我們在決定要做這個合作的當下，做了很多的風險評估，那也確定我們的合作方向，雙方都是共贏共好的，也願意一直在這個前提下繼續，我想沒有太不好。

謝：聯盟的過程中，要如何克服困難跟挑戰？會不會有些點是你們想要設立但是不

符合條件，你們要如何去解決？

曾：有，如果以北捷為例，地點就很重要，櫃體放在哪裡很重要，但是台北捷運那麼小，有些點可以有些點不可以，台北捷運的結構是比較複雜的，所以在包括拉線評估等等，我們雙方都做了很多的討論，像是他要在法規下能夠運行。

戚：請問與台北捷運合作的話，會帶來什麼效益呢？

曾：最大的效益就是很快地可以讓大家看到我們，因為1天200人次的串流，我們又顧了108站，所以氣勢跟品牌，能見度是瞬間提升，下一個門檻就是，你看到我了，你願不願意靠近我跟我做朋友，是我們團隊要面對的。

戚：就是主要是可以增加他們的曝光率及客層這樣子？

曾：很淺面的是這個，它是最實質的效益。

戚：以貴公司的經驗，透過策略聯盟進行創新的過程，你們覺得需要具備什麼樣的條件？

曾：我們幾個策略合作下來有幾個關鍵，第一個是彼此要合作的團隊都要有創新的想法，和我同樣的想法跟比較創新類的，現在有非常多的公司一開始走新創走在比較未來，所以我們的溝通頻率是比較靠近的，大家都有雄心壯志要做不一樣的東西，那在合作上就快，只要彼此的核心價值都可以保留，又能夠在這核心價值上去共同開創新，運行就會順暢很多，若沒有這個創新的想法，或有想法沒有做法、有想法但是步調很慢，創新就是快，求快很容易被複製，我覺得少了這個環境，那個動力就會比較少。

戚：如果具備所有相同因素的想法，就是要快速地進行之外，有沒有其他的關鍵因素會促使你們創新的成功？

曾：我們彼此要創新的這個商業，它有沒有發展起來，因為很多創新曇花一現，我們也很努力希望是可以值得去經營的人，別人看好我們很新，但因為新，所以等於我們是要重建一個模式它要永續，則必須要有行銷最根本的獲利，只要這一個商業活不下去，創新都是曇花一現，那兩個單位願意共好，很努力往前走的同時我們也看到未來，也看到那個商機在那裡，無論它是富裕的商機、獲利的商機，還是它不見得是這樣，以後可以變形轉到什麼樣可以走下去的地步，沒有這階段，速度很快就很快結束。

謝：接著問未來發展，我們知道大部分是自己跟捷運公司還有社區方面進行合作，在未來會繼續維持這樣的關係嗎？

曾：會，會繼續下去，只要能夠透過我們的櫃體提供服務，都是我們的客戶，也希望持續，比方說，我們一直很希望消費者反應它們。洗衣服，媽媽越來越不愛洗衣服，年輕人越來越不愛洗衣服，但還是需要洗衣服，以前的洗衣服都只拿到洗衣店，然後判斷乾洗水洗，新的方法能不能就放到櫃體，也沒有人檢查，我們在解決怎麼樣保證你送進來的東西跟拿給你的東西是一樣的，萬一這個不是你要，我洗不掉或壞掉等等，這個是我們創新的，兩方願意合作，比方像洗衣單位願意跟我們合作，那我們就要開始計算櫃取，消費者改變了習慣，我們能不能再轉成

其它，洗衣能做的是下一段能不能做洗被單、洗娃娃、洗鞋子，就要一直這樣走下去，所以合作如果有雄心有商機，就會繼續往下走，若沒有大概就會走到差不多，有一些發展就是時間到，差不多瓶頸就在那，不能突破就是結束，現在看到很多櫃體，陸續也進了便利商店，常溫的他們目前還沒有其他冷凍冷藏，一樣能夠開始，能夠放進去，有沒有人使用，使用率是多少，因為它佔的營銷，所以不能，這個合作一定就會結束，如果不能變型的話。

謝：若公司能夠自己達成創新，或是要進行創新，會選擇聯盟還是選擇不聯盟？

曾：我覺得是看品項耶，因為每間公司都會保有自己的核心競爭力，這個核心競爭力是要持續優化它，而且你要持續確認你走在很前面，只要沒有這個，自己就會很難生存，別人也不見得願意跟我們合作，所以我們創新的源頭是，我有一個我自己，別人打不倒我，我走很快的東西，這樣東西會持續一直努力的做，但是在這個以外的東西，都非常願意跟別人合作，合作是這樣嘛，我有的你沒有，如果我有的你也有，兩個人絕對走不了太遠。

戚：就貴公司而言，主要就是分成兩個層面的話，可能以管理層面，例如行銷類等等，你們就會偏向跟其他企業做合作，然後像技術層面的話，你們就保有自己的核心競爭價值的優勢。

曾：可以這麼說，有些比較核心的技術，但不全部，比方我的櫃取，開放有人臉辨識，人臉辨識是一個非常 unique 有專利的東西，我們會透過這一個技術的研發跟團隊，但我有某一些技術跟人臉辨識有關，聲紋辨識，因為我們希望未來你只要說，我是誰誰誰，也不用辦信用卡就可以自動扣款，這個的某些技術，已經有很強的團隊了，直接跟他合作，我不用從零開始做起，所以還是有看怎麼樣能夠讓我們商品線快速的能夠成型，然後去判斷每一個不同的合作夥伴跟合作的深度，所以技術也不完全是獨占，還是有很多很多的評估。

戚：請問貴公司在選擇合作對象的時候，有沒有特別需要找哪些條件的合作夥伴？

曾：我們的合作夥伴通常是我們現在希望能夠打什麼樣的市場，但我們知道這個資源比較薄弱，在這個市場上，他很需要某些資源，我們判斷了我們的合作是凹凸，然後可以一起做的更好的這個通常是先選擇的伙伴之一，一樣比方說在洗衣服好了，除了有各大洗衣公司，還有非常多的小店家乾洗，那我判斷我要跟誰合作，我要乾洗，大家品牌很大的，還是我要水洗，適合我櫃體的是水洗好？還是乾洗好？我看不到，所以會乾洗的通常比較貴，他污漬比較多，但是適合我的 TA 嗎？還是水洗？每日滿足真的生活所需，還是我怕我被未來，被這些大品牌吃掉，所以我去結盟小品牌，都是不同層面的考量，我們會計算連鎖有連鎖的優勢，所以他的成本大量的降低，他可能每一家小的，他是老闆，那他的成本運算結構，我們都有做一些細部的財務計算跟市場大小評估。

戚：就像許多人會想拿便利商店跟貴公司做比較，我想要問一下，你們在合作一些商品的時候，現取的那些商品，會比較偏向放哪一類型的商品？

曾：再現取上頭，目前會依照通路點的不同，比方在社區的門市，我們會比較傾向

於生活用品，比方在捷運站，我們多放了濕紙巾、行動電源，我們會因地去調整我們放的東西，我們希望它賣，希望在上面跑得動，所以一定要是符合這個 TA 的人，比方台北市立動物園那一站我們放的就是小朋友會喜歡的東西，然後放在公館是年輕人會喜歡的東西，還是依照門市去做點地域性的調整。

戚：你們跟便利商店比較的競爭優勢在哪？

曾：如果以商業模式來說，跟便利商店不一樣在於我們的建置跟成本相對低廉，一個超商從裝潢到要設很多冰箱，要設非常多的人事成本，要有人服務，而我們的門市展店，差不多確定門市簽約，第一天進去把壁紙貼一貼，第二天設備跟系統同時做設置上去，第三天就可以開門營業了，我不需要任何人力，所以在建置成本上是低廉且快速的，但在服務上面我們有市場的區隔，因為我們通常會去便利商店是短期的需求，即時即獲的需求，跟他們還是有一點消費東西的不太一樣，我覺得我們是 between 全聯跟超商的中间。

戚：就你們認為，像一些尷尬的商品，譬如說像女性的衛生用品等等，就是因為商機你們是無人商店，所以可能有些女性在購買一些這些商品的話，會比較偏向在無人商店這種購買，會有這種可能嗎？

曾：會有，而且也有很積極地來找我們的單位，有過情趣用品廠商，因為情趣用品在台灣比較隱晦，大家都不太說，但它就是人的基本需求，它的網路消費，一個店商平台可能一個月有將近 4-5 百萬筆的情趣用品在販售，他並不想要送到超商，因為送久了超商都知道這是情趣用品，因為他們有這個需求，所以會覺得櫃取比較方便，不知道是誰拿的，也不會經過其他人的手，所以我們會思考我們的商業模式，什麼樣的服務品項會是有市場區隔的，我們會思考這方面，但目前我們還沒有真的開始放大量的情趣用品。

王：請問營運長關於風險的部分，會不會影響到創新？例如跟別家廠商進行策略聯盟，別家廠商一定會有保有他們的一個把柄？就像你們保有自己的技術，別家廠商一定也保有他們的，這樣在沒辦法溝通的狀態下，會不會覺得影響創新？

曾：創新的東西會影響到嗎？這很像結婚，你 idea 裡面有一個你想要的家庭模式，一定要生兩個孩子、一定要住在台北市，然後這個人一定要你有設定了目標，大概就會找這樣子的夥伴，那他就不愛回家，他再漂亮，他流連忘返夜店，就不想跟你結婚，此刻你現在就要結婚了，你們還是不會走在一起，所以如果創新 idea 夠明確，我就是要做這件事情的狀態下面，那個合作會不會成，就是雙方自己都很有底。

王：營運長認為，在創新的目標很明確狀況下，就一定要找那個，跟我目標相同的廠商來進行合作？

曾：比較快速也有過兩個人一拍即合，我就是要做這個，原來經過了你的改變之後可以有這件事情，是我沒有想到的，每個人，企業也一樣，彼此腦力激盪可能有新的火花，也許那個合作是我們從來都沒有想過的創新，比方我們現在下來每個單位，他們就很追求新的 model，在溝通跟討論的過程，都會導向我們一起做創

新的，新的模式，然後透過彼此的能力跟 know how 去做新的組合。

王：您認為對方會有投機行為存在嗎？感覺表面上很麻吉，但是實際上就是不想把我這塊拿出來，在業界來說的話。

曾：我覺得難免啦，商場如戰場。

王：所以說還是會有保留？

曾：是，但是如果你的風險管理夠好，就是你也確認他就算他不拿出某一塊技能，這不影響創新跟合作，那你就讓他保留，就像我不會公開我的專利技術，甚至我不會把我的櫃體賣給第三方，一樣的概念。

楊：我想請教就是說，目前聽起來好像聯盟到創新這感覺都是很樂觀，都是很正向，甚至也有些很多的報導都說其實聯盟很多都無疾而終或是拆夥，或者甚至對創新並不有利，有沒有類似這樣的經驗或是聽過類似這樣的經驗，可能會在什麼部分？

曾：我有，市場上有很多的合作，或是大家重組的一個公司，大企業都有些錢在交叉控股得到一個新的，但每個企業還是有自己想要發展的跟他不願意拿出來的，所以那個創新會停在那裏稍微走得慢，我覺得時有所聞，因為我們很新，才一年多正式在市場走，所以所有的合作都剛開始，盡量地去挑戰，我聽過最明顯的案例是4家電商共同組了行動支付，為了規避法規等等，大家共同取得不同的電話號碼做銷售，就比較難滾動，大家的想法跟意見比較多，就是看合作時候的默契在哪裡，其實很常有這個案例，只是目前我們還沒有發生。

王：請問跟社群軟體、某物流異業結盟的合作，你們合作都會有創新出現嗎？

曾：跟社群軟體沒有，我覺得比較侷限，他是新的支付工具，需要找平台合作，讓更多人使用支付工具，沒有創新只有行銷上的不同，如果沒有我們可能就不會在捷運上被大家快速地看到，我們即將要上的行銷表現，但是商模的創新沒有，那某物流是希望合作後成為取貨的管道，在物流上面有其他的合作，算創新嗎？其實也沒有那麼大的模式改變。

楊：跟某物流合作是取代他們過去是用 door to door，那他們會降低成本的改變，變成櫃取。

曾：是。

楊：那對他們倒是有幫助，他們可以藉由你們節省成本。

曾：所以我們跟其他平台也在討論這件事情，以前你也沒有想過可以超商取貨，以前大家都直接郵局寄到家裡，沒有人在就退回去，之後有了超商，我們希望下一步可以自己取貨的地方。

戚：從資料蒐集得知快取寶是先從社區建立一個櫃位，之後才在捷運站設點，想請問當初為何會先選擇在社區設點？

曾：一開始以社區為出發點便利取貨，是因為離消費者最近。如果櫃位放在一個非常遠的地方，可能消費者將商品提到家都累了。消費者就會選擇回家而不是到門市取貨，所以快取寶一開始就希望以離消費者住的地方最近。先從社區門市開始，但進入社區不是這麼容易，大樓都有管委會都有住戶需要開會討論，要多數人同

意才能完成，需要一個一個說服民眾新的模式要注入。所以我們一開始就從最大樓林立的地方租一個店面，同步洽談商辦、社區，他需要時間醞釀。捷運也是同時執行，確定這個模式後先走社區，同時也看捷運有沒有開放門市可以招租，兩邊同時在進行。一開始是四個模式，社區、商辦、交通便利處跟集合式住宅。

楊：是否有可能跟郵局合作，信件就在快取寶櫃取呢？因為民眾個人因素無法領取掛號信件。

曾：在去年底快取寶有跟郵局討論過合作，而郵局有參觀、研究了快取寶的模式。但很多時候因為公家單位需要招標等等因素，所以郵局重新跟工研院研究設計了與快取寶類似的模式。就是所謂前面的風險。

楊：跟他們溝通瞭解後，他們就去開創他們自己的嗎？

曾：對，所以有些不太能說的或是沒有確定合作之前，因為合作上都會有變數，一路上策略聯盟有很多的風險管控。工研院本來就有在做智慧取物櫃，快取寶在這個模式還沒有完全地底定這個模式之前，工研院就已經做了那一套設備，但出發點是為瞭解決他們的物流配送。像是有些學校學生跑來跑去，物流在聯絡收送東西常常被學生氣死，所以他們做了那套模式放在學校、醫院。在醫院的話是因為護士要值大夜班。工研院本來就有這套東西只是他們是發展常溫。所以快取寶與工研院及大陸的櫃取差別在於他們是常溫，快取寶有不同的溫層。快取寶與郵局沒有辦法合作的關鍵之一，是我們沒有辦法把這個技術賣給他們。但郵局想要獨佔這套技術。所以也回應到剛剛提及的未來競爭對手、風險。

楊：可是工研院有賣給郵局嗎？

曾：工研院專案有給予郵局一段時間讓郵局可以櫃取。我覺得公營跟民營的不同是速度，民營可以很快沒有包袱，可以一直調整。公家單位有公家單位的限制，快取寶也可以理解，所以買賣不成人意在。我們還是希望櫃取無論哪一家做都希望他們可以做好，因為等於讓他們習慣櫃取這件事情，大家一起來改變消費者的習慣也是好事，要正面看待每個挑戰。

楊：因為多層恆溫智慧儲物櫃技術研發背後要一段時間。請問貴集團是整個技術到位才想出這個商業模式嗎？

曾：先有這個 idea 才去發展這個技術。一開始就有食品廠，食品廠是最早成立的單位，我們製造生產的商品一開始是透過電商販售。當急凍新鮮的食品到消費者手上卻退冰了。因此快取寶開始思考怎麼讓消費者拿到新鮮的商品，進而聯想到消費者需要恆溫櫃子，但送的人不確定它會不會失溫，現在常在說宅配失溫。所以從有食品廠才開始思考要做這件事。那要做這件事要發展冰箱，而發展冰箱需要通路，要地點夠多取貨才方便。這個模式大概是這樣發展而來。

楊：但置物櫃背後的研發有發展配合快速發展起來嗎？

曾：沒有，所以我們研發花費經近一年到兩年的時間。去年 9 月開始確定這個模式，在這個之前大概經歷了將近 4 年的時間招募人才來做這套系統。然後台灣能夠有這麼研發出這項頂尖的技術是需要組裝設備生產，有一些技術當然也是有拿到專

利跟民營的單位一起做研發生產。

曾：我們研發出來當然還要組裝設備、生產，有一些技術上當然有拿到專利，跟台灣一個很不錯的單位做了研發生產。

楊：是民營單位吧？

曾：是。

楊：所以是從一個食品廠想到要做這樣的商模，想到欠缺的技術就去找某個技術廠商合作，所以這又是一種技術分工的聯盟？

曾：或者是併購某一些技術構成一個單位。

楊：貴公司是併購還是合作？

曾：我們併購了一家公司。

楊：那其實公司的策略聯盟案例還蠻多的，應該不是只有台北捷運。

王：關於全球議題，未來會有想要跟環保做結合嗎？

曾：我們一直在做環保的事，比方空汙，快取寶在夜間配送，我們計算過我們的夜配降低空汙大概 20%，一般宅配塞車、空汙、停下來等人，那快取寶是夜配，油耗又少，不用等人，空汙就降低了很多，除了對環境空汙的綠色議題，還有食材，台灣一年丟掉許多的食材，快取寶有一樣商品叫快煮鮮食，把商品洗好切好，等於讓食材不浪費，可能為了一道菜買了蔥只用一段，但我們食品廠做了很多再利用，盡量讓食材完全的被使用，所以在綠色議題上我們也努力做到這個，我們的門市很努力地在克服通風、空調，盡量降低冷氣的使用，努力讓電費、耗電量降低，快取寶一直在努力做這個議題。

王：這是不是跟創新有關？因為要想新的一套營運模式

曾：目前我們還沒有到新的節電法，只有用最傳統的就是少用。

王：在跟其他聯盟廠商之間會考慮到環保的議題嗎？選擇夥伴的時候或是選擇之後的過程中？

曾：目前沒有以環保為第一要務，因為我們的核心價值是提供好的服務，不見得是提供最環保的服務，盡量在提供服務的過程中我們達到環保的概念。

楊：在新的商業模式其實有個附加價值存在，比如剛講的降低空汙，因為新的模式改變機車在馬路上也變少，所以在新的商業模式的價值是可以波及這個的。我想請問，剛剛所談的都是外部廠商之間的合作，那在跟外部廠商合作反映到內部本身的管理，有沒有需要什麼的搭配才能因應與外部之間的合作？

曾：非常多，因為我們部門很多，每個部門都有自己的核心競爭力要做，我們又是一條龍，只要我有任何合作都要做改變物流、改變系統，所以內部的多次溝通都是非常重要的。

楊：是要有一個專業的機構來負責協調嗎？

曾：目前我們還沒有專門協調的團隊，只要遇到新的專案，相關的團隊就會一起開會，比方說資訊對應到物流，商品的大小稍微做討論，確定能不能做、能怎麼做，才繼續跟對方做溝通。

楊：是形成一個專案團隊，因應新的合作模式然後成立一個專案團隊，是這樣嗎？

曾：是。

楊：要是內部之間沒達成共識，就由高階主管出來協調？

曾：是，就會看公司政策會不會做，覺得公司算是團結，如果確定這是公司要攻的目標，大家就沒有二話。

楊：內部主要配合的機制是成立專案團隊來解決跟外部合作的一些困難與挑戰。

曾：是。

楊：其他在內部上沒有太大需要做調整？除了專案團隊來解決問題之外。

曾：其實我們算新，所以彈性快，確立了這個模式之後我們開始做團隊的建構，因為我們等於是重新開始，開始的起點是比較新的，所以變形比較快，在跟別人合作的過程中，如果他的企業很大，他們一直告訴我們很想創新，但是他們內部就很困難，比方媒體就是有最的考量，因為媒體人已經習慣傳統的作業，他們要跨出跟我們合作，他們回過頭的第一步就比較辛苦，因為我們新，隨時大家都處在一個比較新的狀態下。

戚：請問一下，營運長有提到的外在部分，台北有推智慧城市，我認為這是一個外部的推力，會促使快取寶去做創新的動作，還有沒有一些其他的外在因素促使貴公司去做創新的活動？

曾：我們比較特別的是，所有的想法到現在都沒有因為外面而改變我們自己的想法，比較多是自己想要怎麼做，然後我們能夠在現有的設備狀況下，怎樣讓他有更好的東西被看到，而服務到大家。

楊：感覺像有一個願景在，然後把它實現，讓這個夢想成真，因為就是從傳統的食品廠，從想要解決消費者的問題之後去發想，發想後真的去落實執行。

曾：為了物流更好的品質，下一步就是讓消費者更快拿到更好的東西，然後怎樣可以擴充不同的服務加進來。

戚：所以剛好變成有因應到台北智慧城市，

曾：我覺得講智慧城市是因為這十年來社會變遷扣在這數位上，有了這個口號，大家才會行動，因為不得不改變，沒有手機的時代變有手機的時代，沒有數據的時代是一直在往前走。

王：營運長有提到，基本上風險都是在聯盟之前就評估了，根據我們文獻蒐集聯盟風險有夥伴的欺騙等等，後續合作過程中的風險要如何避免？

曾：其實都有，不過評估的東西會不一樣，合作後雙方也會對能不能繼續合作下去評估。

王：如果反過來想的話，進行聯盟到創新之間的關係，會不會反而是降低彼此的風險？

曾：是的，我覺得風險有很多種，財務的風險還是營運的風險。

王：如果說是降低營運上的風險呢？雙方彼此合作是不是會降低彼此的風險？

曾：我覺得是期望降低彼此的風險，假如說快取寶跟便利商店合作，我們期望降低的是租金的風險，並且提高人流進來的使用率，但也有可能我們另外一個風險是我

們的消費者進來後全部都去購買便利商店的商品，所以一直都會有風險在，彼此之間合作一定要有取捨。

謝：請問公司規模大小是影響企業聯盟的因素之一嗎？

曾：是。因為規模很大別人喜歡跟你結盟，還是因為規模很小別人喜歡與你聯盟，其實都不太一樣。第一，規模發展的愈大擁有的資源愈多，別人與你合作的意願也許比較大、也許比較小，不一定；要看不同的結盟狀態，比方現在組織比較小，假設快取寶要與某個便利商店合作，而那個便利商店的組織很大，那在此結盟過程中，它會有很多事項需要跨部門討論，耗時比較長。那相對地，在自身組織變大的狀態下，要耗時的事項一定比較多。因此，快取寶會依照階段性的需求選擇不同的策略夥伴。也會評估與這家便利商店合作大約需要用到半年，那這半年中避免停滯，前三個月會選擇主攻某個策略合作，因為合作的項目太多了。快取寶的產業很大、很廣，所以有很多面向的合作。所以當然狀態都不太一樣。

王：之前有發布資訊要與便利超商合作是指通路上的合作嗎？還是合作項目只是單純地將櫃子放置在便利超商？

曾：那是最基本的，當然還希望能有其他更深層的合作。

王：若將櫃子放在便利超商，似乎會變成競爭對手。

曾：因為超商一樣可以取貨、賣東西，所以快取寶會思考超商目前哪一個環節可以讓我們切入，那未來可以共同創造一個新的服務。

王：會不會像我所知道的便利超商物流，例如知名物流集團組織規模很大，幾乎是遍及全台灣，會透過知名物流集團的物流來配送嗎？

曾：是。快取寶與便利超商合作項目中，除了櫃子外，第二個很重要的合作就是物流。因為所有超商的物流體系皆發展地完整，另外他們也綁了其他的平台。所以放櫃子只是其中一個合作項目，那下一個我們怎麼利用快取寶的櫃體讓大家可以在事物上面可以做很多但是更省力，相對的我們也依賴便利超商的某些服務。可以補足我們中南部的不足。因為便利超商有做店轉店、櫃轉櫃等等。

王：請問關於營運成本的部分。捷運站是6點開門，晚上12點關門，一天18個小時下來電費也不便宜。櫃子賣的商品售價上與市面相同毛利不高，在櫃體數量有限下，商品賣完之後能應付一整天的電費及其他成本嗎？

曾：快取寶如果只靠商品的銷售絕對承擔不了這個成本，因為現在這個低毛利的時代，物流費用又很高，所以快取寶技巧性地做了很多不同的變化，讓我們有其他生財的可能。

王：是指產品廣告的部分收入嗎？

曾：是。其實很多一般消費者看不到能夠補足公司獲利的可能。例如很多團購網站，團購網站所賺取的毛利更低，如何維持運作呢？因為團購與消費者黏著度很高，充分瞭解消費者所有的食衣住行需求。所以在大數據應用，透過大數據跟別人做合作，有很多不同的變化。就像知名搜尋引擎提供很多東西都免費，那怎麼賺錢？透過廣告、透過非常瞭解消費者的食衣住行育樂的喜好，以及其他生財管道。所

以我們電商提供服務，此外我們希望能有另外預估獲利的可能。

王：因為快取寶也有賣其他廠商的商品，那與其他廠商合作是透過什麼方式？支付租金？簽約？還是買斷？

曾：簽約。我們跟其他品牌運行其實都一樣，都是做上架與分工的動作。只是我們優於其他電商，因為我們連物流金流都幫你處理，非常多小店家還要自己寄貨、收款、去郵局匯款等等，而我們全部都包含了，也做其他分工的動作。

楊：這有點像商業週刊這一期平台機制，幫這些小商店家串連起來，幫他們銷售解決他們後續配送的問題。

曾：是。市場因為量大就會價少，所以就是看店商是否想把量充大，充大雖然單筆毛利率少，但是量大銷售數量漂亮；那量小，單筆毛利率就要高。

王：會不會因為消費模式的改變讓快取寶進行另一方面的創新呢？例如銷售模式、進貨模式的改變。

曾：我不認為那是創新，因為是屬於行銷的一環，就是銷售組合、銷售包裝。我們要刺激消費者，然後在銷售包裝我發現，衛生紙賣的最好，是不是自己 OME 自己的訂單，毛利就會拉高，就是銷售本身的比重。產品品項的調整，也就是行銷的一環。

戚：快取寶選擇在夜間配送，達到減少交通壅塞及空汙問題。但櫃位商品銷售後，無法及時補貨所造成的空櫃位會不會浪費？

曾：空櫃現形一定是有的，因為有很多的空位我們在做很多的優化，那我們解決這件事情的第二個動作，即是短小時到貨，提供所謂的 1.2.3 小時到貨。當你取走，系統馬上知道它是空櫃，即可再做其他的配櫃。快取寶則把空櫃位當短小時到貨，讓流轉率變更高。但基本上櫃體的數量，除了捷運站空間的限制，再加上一個門市平均有 100 個以上櫃位，所以我只要一天 100 個櫃位都滿，資訊長常開玩笑是 happyproblem。因為它都滿了！一天輪轉一次，因為我們門市店面營運成本相當低，不像各大便利超商要開在第一線。我們退到社區，租金都控制在三萬五以下，電費節電的情況下一個月的電費也到一萬塊，所以我們的成本低，相對輪轉率現在此刻不是我們解決的要務。我們要先把商品做好，再來增加它的輪轉率。這有在我們計畫內，何時要解決這件事情，所以從剛開始的鼓勵免運，即將在下個月開始作運費，接著開始做集點。我們每天 12 點開始做清櫃，只要今天沒有來取貨，就把東西收回，解決佔櫃這個問題。那再取貨就需要費用。我們需要改變這件事情，比方便利商店提供 7 天取貨的時間，大部分的東西都放到 7 天之後，那是因為它推出時就告訴消費者可以放 7 天，我們希望可以改變這件事情。快取寶做了很多希望顛覆的事情是很辛苦的。

謝：有沒有針對常溫，會不會有一個東西是一直放在那邊，都不會有人去買？多久會把裡面的現貨撤掉呢？

曾：每天都有維運清潔團隊在做冰箱的除霜，物流每天都會到各站櫃位，由於我們 ERP 有設商品的期間多久會下架，尤其生鮮擔心不新鮮，因此都會有人在櫃體做

商品的輪轉。另外，在常溫的部分，我們會設定下架期限，系統會通知物流士請他們取回或退換貨。

楊：那種是不是先付款才取貨？沒有去取貨是不是消費者自行損失？會不會有客訴的問題？假設是消費者忘記取貨而過了取貨時間該如何解決？

曾：如果是冷凍或常溫的話我們就會回收回來，比較沒有耗損的問題。但是生鮮，感謝消費者保護法有保護快取寶，就是生鮮過了一定效期，因為消費者已經買了但是消費者沒有取貨，所以快取寶就沒有退款退貨這件事情。有發生過這件事情，但頻率不高，因為大部分人都能準時取貨。

楊：那非生鮮食材的部分，如果撤掉了消費者還是想要取回呢？

曾：所有撤掉送回總倉的貨品一樣還是冷凍冷藏的，依照溫層保冷 30 天。這些我們在與消費者溝通時都會告訴消費者。所以今天沒有來取貨，快取寶會先提醒消費者，會發簡訊及客服團隊打電話，若還是沒有來總倉取貨，過了 30 天省略期也就沒辦法退貨，東西會自動報銷。若 30 天內消費者想要取此貨，可以選擇到倉庫領取，或是選擇由快取寶再配送一次並支付 50 元的運費。

楊：剛剛提及要做到食衣住行育樂，讓我們想到知名服務集團的管理也是相同的生活訴求。知名服務集團、計程車隊包括送洗衣服、宅配一些商品，快取寶要如何與他們做市場區隔？

曾：這方面我們正在洽談合作，雖然大家做一樣的服務，但一條龍可以獨立切割，我們成為它的櫃取就好了。合作夥伴提供快取寶服務，等於也是服務了我的會員。像是夥伴提供運送的部分，而我們提供櫃取服務，也是資源互補。案例有：知名服務集團、台北捷運、目前正與社群軟體進行技術合作。

楊：剛剛有提到大數據分析，想請問貴公司是如何去運用大數據分析？幫助貴公司做行銷的調整？

曾：大數據其實也不新，因為以前我們也是要做消費者行為調查，要看這個東西擺在這裡多久，只是現在數位化了。那基本的運用就是瞭解消費者的回購，購買了什麼品項、哪些站點、冷凍還是冷藏、朝哪一面，那是不是我們的櫃體要做其他的抽換。首先是消費行為的運用，再來比較深的就是食衣住行育樂，判斷是住在哪一區購買品項、哪個時段取貨，可以做很多櫃位上面的調整，在商品的選擇上符合更適合消費者的。接著結合別人的數據再去做其他的運用。

楊：邏輯上差不多是將過去消費者分析，透過數位的軟體然後輸出大筆的資料。

曾：對，另外一件事就是包括廣告的投放，可以很精準得投放同類群消費者購買物品的廣告，或者是這個人來取貨的時候，投放的廣告會是他需要的廣告，相對的廣告精準則收到的廣告金會比較漂亮。

楊：像 google 的模式以證據為基礎的決策。

曾：對。

楊：貴公司有在做社群的經營嗎？

曾：我們有在做自己的社群經營，剛開始努力。

楊：社群經營背後的大數據分析是未來需求，現有的訂單背後所接的數據分析是現有的。一個是針對未來訴求聚焦，一個是針對現有的狀況、消費習慣嗎？

曾：現在比較針對現有的，如何讓現有的會員輪轉率更好。只是做針對未來的準備要累積這麼多，包括精準廣告的投放、消費行為的預測，但這個數據要夠大。資訊團隊還在做 pool，之後數據的細項，包括人流、捷運等全部都要綁在一起去做很多的彙整跟運算。

謝：之後會嘗試生鮮以外的食品嗎？零食、甜點蛋糕類。

曾：零食類目前沒有在研發。除了現在看的烤雞，食品另外的變身是有的，因為零食的製程跟 know-how 不是那麼相同。

楊：如果是蛋糕類，生日蛋糕、聖誕蛋糕？

曾：這種會傾向策略合作，他蛋糕本來就做得很好，或假設 pool 好了，我們可能一起聯名做一個不一樣的蛋糕，獨特新口味的，但他們有蛋糕和麵包製成的 know-how，我們協助生產、製造、運送。

王：這部分關於聯盟和創新之間，營運長覺得我們有沒有漏掉什麼？

楊：我們今天的提問都是根據上半年文獻回顧，但不知道實務上是否有忽略到的？

曾：文獻上覺得創新最重要的，能夠順利達成的過程及契機是什麼？

楊：從聯盟到能夠順利，這中間有沒有需要一個過程，比如剛剛說內部專案團隊，才有辦法讓你聯盟合作公司的要求，讓你透過專案團隊克服和配合，真正做到創新，這是我們在研究上要找出關鍵因素中這中間的過程，因為不可能合作就創新，這中間一定有發生一些甚麼必要的過程，讓聯盟到創新能夠實行。

曾：在聯盟的一開始大家應該會有一些目標，這個聯盟要達到什麼目的？

楊：中間應該有很長的一個故事，才能到最後實現，目前文獻上比較沒有清楚地描述，所以我們希望透過我們的研究，貢獻現有的文獻裡解釋中間的黑箱。

曾：我覺得比較難被定義，因為一加一就會產生不同的化學變化，會因為每一個案件和參與其中的人，產生很多不同，所以較難被歸納為條列式。比方，一開始我們希望跟便利超商合作，一定會先擬好預期達到某些條件，但經由雙方討論，發現我們以為他有其中三項，但其實他只有符合部分預期條件，所以這個變化加那個變化，就會變成新的東西，新的團隊走到一半發現 a 方案一可能不是那麼好進行，就會採取 b，我覺得他是一直持續調整及變化的。

楊：動態變化。或者我們以台北捷運為例，合作後到這個商業模式，正式開始運作中間，發生了什麼過程、可能的關鍵因素？

曾：我覺得台北捷運公司比較不是一個很好的案例，因為就是按照法規執行，沒有那麼多調整。

楊：剛剛有提到的都是未來才要進行的合作，所以貴公司沒有和其他現有的？

曾：都是現在正在進行，只是還沒正式宣告，都還在做系統的間接，因為所有的合作都需要系統間接，都與櫃體有關，所以會有需要做資料輸入，而需要哪些資料配櫃，還有很多 API 要做，所以沒有那麼快速。

楊:剛剛講的專案團隊，也適用於台北捷運這個案例嗎?專案團隊的解決困難跟挑戰。

曾:台北捷運的專案，層次跟跨部門沒有太多，最重要的是在系統就是硬體，比較多的是維運團隊就是設備團隊，設備團隊需要哪些網路、資訊團隊，前期主要是這兩個，資訊面，因為行銷面的創意面或商品部，都是合作後就是我們自己處理，遇到困難找捷運局討論。

楊:所以這個合作談成之後，轉化過來就是技術的克服，內部的還是雙方的?

曾:雙方的。

楊:雙方的跨組織間，技術上的克服困難，公司內部成立專案團隊，解決及配合對方的要求。技術沒問題後，同步進行內部行銷，品項的決定有沒有依據什麼，尤其在一開始的時候。

曾:我們一開始完全就是判斷人流、那條線的年齡層。

楊:這中間是行銷部門獨立去做分析，還是也需要專案團隊?

曾:判斷這個是行銷部門。

楊:技術解決後，同步的就是行銷部門做分析，是從這個點的人流來判斷?

曾:還有這個點的特性，那時候有做一些市場調查，跟捷運局有共同踩線，所以捷運局也會配合我們，因為站長最清楚哪個時段人最多、人都走往哪裡，所以每到一個站點，稱它為採線，就是有跟捷運公司到每一個點去看線怎麼走。捷運局複雜的是施工，捷運局晚上閉店後，站長都在地下道開始巡所有的安全規範，所以他的電盤在哪裡，拉線要走天花板，拉多遠，網路要拉到哪裡。一開始的合作最辛苦的是設備團隊，因為拉線很麻煩，沒有單位願意承接工程，很短的時間內要完成，大家聽到捷運要施工都很緊張，因為都知道捷運站非常難施工，所以在我們找不到團隊的時候，捷運局開始協助我們，脅迫服務捷運局的團隊來協助我們，開始解決拉線、網路，因為我們必須要拉固網，但他們是wifi，wifi最簡單，但是wifi不穩定，我們系統會跳機，所以他們協助我們找系統團隊拉線、測試，其實它施工非常不容易，然後我們的物流要夜間配送，但站長又在地下道做安全檢查，所以物流怎麼送，那時候也做很多會議討論。

楊:一開始技術沒有到位的部分是捷運去幫忙找廠商?快取寶是否無那個技術?

曾:有，主要拉線，是因為我們四個月要做完108站，速度非常快，所以我們需要非常多的團隊一起完成。

楊:這個部分是公司內部的團隊?

曾:是。

楊:剛剛有說沒有人要接，是指?

曾:拉線，比方我要拉固網，就一定要找電信公司來拉，網路不是我們能做的，但是有電信公司的施工團隊也許沒有辦法在這麼短的時間協助我們，所以再找外部團隊、找外包資源。

楊:在做的時候，同步行銷也已經開始透過站長提供的資訊，去想品項。

曾:我們跟維運團隊到每站去看施工的狀態下，同步問站長人流都怎麼走、哪一個時段最多，比方台灣大學，我們覺得應該在哪裡，結果他告訴我們沒有，應該在哪裡最多人的，然後它的 TA 最對，因為這邊都走觀光客，那邊都走什麼，我們就透過這個點判斷，位子設在哪裡最好，這個點應該要吃觀光客還是消費族群，如果是觀光客那我們應該要賣福義軒；那如果是在景安站，都是家庭主婦，所以我們要賣快煮鮮食。

楊這邊是行銷人員去跟捷運的相關人員去討論人流、各站的特性，再回來內部開會。決定後，目前的品項有去做調整嗎？

曾:到現在都還持續調整。

楊:那這個資訊的更新，也都是捷運願意給我們一些資料更新。

曾:捷運的人流是公開資訊，所以我們隨時可以看到今天出入人次是多少，但是剩下的，到底什麼樣的品項銷售的好不好，幾點銷掉的，就是透過我們自己的判斷，大概知道尖峰，還有交叉比對，早上 6 點上班時間人流最多但相對取貨、訂貨那個時段最低，所以我們就判斷早上，大家都趕著要上班。我們取貨時間最高峰是 6~10 點，而 10 點後大概下降幾成，我們大概有去算比例。

全體:瞭解，謝謝營運長。

附錄 E 訪談紀錄

至快取寶股份有限公司進行參觀及深度訪談。

