

企業外部成長的思考框架

文・圖／吳政衛

隨著事業的日益成長，企業除了透過內部投資以持續開發新產品或開拓新市場外，同時也會存在許多外部成長（如：策略聯盟、併購等）的機會。在有限的時間或資源下，

外部成長能幫助企業實現無法獨自攫取的成長機會；但企業對於如何評估並選擇外部成長策略往往仍缺乏足夠的認識。因此本篇文章試圖綜合策略管理領域對於此議題的研究與討論，提供一個簡易的思考框架，作為企業擬定外部成長方向的決策參考，也可提供對此議題有興趣的讀者相關的思考脈絡。

為了瞭解企業外部成長策略的選擇，本文將透過交易成本理論（Transaction Cost Economics）及資訊經濟學理論（Information Economics）的觀點來探討外部成長議題。交易成本理論主要在處理為了完成交易所需

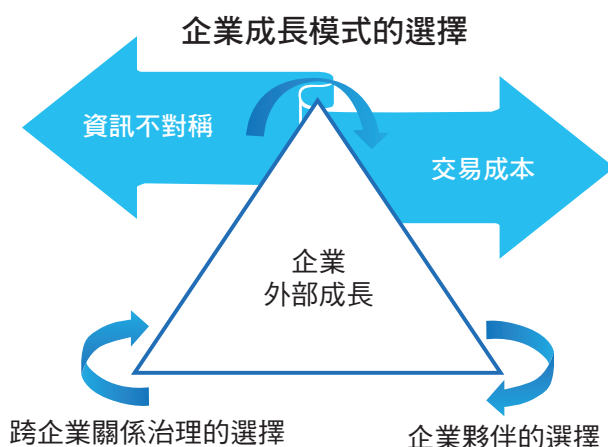


圖1：企業外部成長框架

面臨的相關契約問題及成本，經常被應用在企業「自製或外購」的決策。例如：企業想透過市場交易來購買生產所需的關鍵零組件，而為了完成這項交易，企業必須在市場上尋找合

適的交易對象。找尋到交易對象後則必須經由協商談判來決定交易的標的、交期、價格等內容，並進而訂定契約以規範交易雙方的權利與責任。而為了確認交易雙方有確實履行契約內容，雙方會監督彼此交貨、付款的狀況；當交易的一方違約時，另一方可以透過仲裁或訴訟等方式來保障自身的權益。因此，市場交易的完成涉及了搜尋、談判、締約、監督、執行等成本。由於環境中充滿許多不確定性與變化，加上交易雙方的認知限制，無法在談判締約時設想到所有會影響交易的未來可能狀況，在自利心的驅使下，交

易雙方只會執行契約中對自身有利的部分，進而提高市場交易的成本。在此狀況下，若企業將該交易內部化，在企業內部成立單位專門負責該關鍵零組件的生產，將可有效地將外部交易成本轉化成內部員工招募、考核等管理成本。因此，交易成本理論認為，若自製的管理成本小於外購的市場交易成本，關鍵零組件的生產應留在企業內部而非向外採購。

另一方面，資訊經濟學理論主要在處理交易完成前的相關契約問題與風險，經常被應用在企業「員工聘僱」的決策。例如：企業為招募新員工會舉行履歷審查或招募考試，但是應徵者為增加應徵成功的機率，會有強烈的動機只揭露對自己有利的資訊給企業，因此應徵者的生產力很難在審查或考試中具體地被評估出來。也由於應徵者對於自己實質生產力的瞭解比企業來得多，在雙方存在資訊不對稱下，企業常常面臨聘僱進來的新員工其生產力不符合其在審查或考試時所宣稱的那麼高。在此狀況下，若企業能透過應徵者的學歷、證照或推薦信，來辨別應徵者的生產力，便可據此降低資訊不對稱下所可能產生的交易風險。因此，資訊經濟學理論認為，在交易雙方存在資訊不對稱下，若能找到直接或間接跟應徵者生產力或品質

相關的資訊，企業便能有效地在勞動市場上找到合適的員工。

由於企業的外部成長源自於企業選擇與其他外部企業或組織進行交易，所以交易成本理論及資訊經濟學理論便可應用在分析企業外部成長策略。在此理論脈絡下，以下進一步分別就企業成長模式的選擇、企業夥伴的選擇、跨企業關係治理的選擇來思考企業外部成長。

企業成長模式的選擇

企業在選擇外部成長模式時往往會面臨到究竟是該使用策略聯盟亦或是併購的問題。簡單來說，策略聯盟是由兩家（或兩家以上的）企業透過資源或能力的分享來共同進行技術、產品或市場的開發。而併購則是一家企業透過部分或全部的股權收購來取得另一家企業的資源或能力。就交易成本理論的觀點而言，因為策略聯盟涉及到兩家企業間的資源或能力共享，在自利心的驅使下，企業往往會把從另一家企業得到或學到的資源或能力挪用於非策略聯盟合約中所指定的用途，以此來提高自身的獲利。因而策略聯盟內的潛在利益衝突會增加兩家企業在合作過程中的監督、合約執行成本。當策略聯盟的交易成本大過於策略聯盟所能帶來的好處

時，藉由併購將另一家企業內部化成自身的事業單位或子公司，將有助於資源、能力的完全整合與控制，不但可以降低交易成本，亦可確保外部成長的好處。

另一方面，就資訊經濟學的觀點而言，若一家企業對另一家企業的資源或能力沒有足夠的認識，在冒然進行併購後，往往會高估併購可能帶來的好處而出了太高的價格來進行收購。等到收購完成，要開始進行資源、能力的整合時，才發現另一家企業的生產力或品質沒有收購前所宣稱的那麼好，就很容易因為過高的收購價格而導致併購的失敗。因此，當兩家企業間沒有足夠的認識而存在資訊不對稱的問題時，藉由與另一家企業組成策略聯盟，建立雙方對彼此資源、能力的認識，將有助於化解資訊不對稱下的外部成長風險。

企業夥伴的選擇

選擇企業外部成長模式時也會受到企業夥伴特徵的影響。假設一家企業在選擇外部的企業夥伴時，有地理距離較近的和地理距離較遠的兩種選擇。就交易成本的理論觀點而言，選擇地理距離相距較遠的企業夥伴，會有較高的搜尋、談判成本，加上溝通協調難度的提高，連帶使得契約監督、執行的成

本隨著距離增加而上升。因此，當與地理距離相距較遠的企業夥伴交易時，因為可能產生較高的交易成本，併購會是較佳的選擇；而當企業與其企業夥伴相距較近時，策略聯盟會是較好的選擇。

相對地，從資訊經濟學的觀點來看，選擇地理距離相距較遠的企業夥伴，會因為溝通協調難度的提高，讓彼此間資訊不對稱的問題更為嚴重，因而無法對企業夥伴的資源與能力作出合理的評價。在此狀況下，若冒然進行併購，將更容易因為過高的收購價格而導致併購的失敗。因此，當與地理距離相距較遠的企業夥伴交易，為化解其可能伴隨的較高資訊不對稱問題，策略聯盟反而是較佳的選擇；而當企業與其企業夥伴相距較近時，則較應該採取併購。

跨企業關係治理的選擇

在不同的企業外部成長模式下，依照企業與其企業夥伴關係的緊密程度，其跨企業關係治理也會有不同的選擇。在策略聯盟下，從技術授權、銷售合作、連鎖加盟、研發合作到合資，代表著合作雙方由低至高的連繫程度及股權投入，同時反映雙方由淺入深的依存和控制程度。在併購中，從資產收購、部分股權收購、完全股權收購到合併，

也同時顯示併購後雙方從低到高的依存與控制關係。就交易成本的理論觀點而言，當交易雙方間的交易成本高時，一家企業為了避免另一家企業只思考自身的獲利而不重視雙方合作後的共同價值，藉由股權連結的成長模式，例如：合資或是股權收購，會是較好的成長模式。

然而，就資訊經濟學的理論觀點而言，當交易雙方間存在嚴重的資訊不對稱問題時，一家企業為了避免因為不熟悉另一家企業的資源或能力而對跨企業關係作出過度承諾，選擇非股權連結的成長模式，例如：銷售／研發合作或是資產收購，會是風險較低的成長模式。

總結

本文從交易成本理論及資訊經濟學理論出發，建議企業在擬定外部成長策略時，可就企業成長模式的選擇、企業夥伴的選擇、跨企業關係治理的選擇來展開可能的策略選項。上述的討論可以歸結成圖1。如圖1所示，企業可從任一面向出發，搭配對於交易成本、資訊不對稱的權衡，來決定適切的外部成長方向。例如：若選定地理距離較近的企業夥伴，透過併購的方式並配合較高的股權投入，將有助於交易成本及資訊不對稱風險的降低。希望透過此一簡易的思考框架，可讓讀者對於企業外部成長的議題有新的認識。☞

吳政衛 小檔案

美國普渡大學策略管理博士，臺灣大學國際企業學系副教授。主要研究領域在以資訊經濟學的角度來分析企業購併（M&A）、企業初次公開發行（IPO）、企業投資策略及國際企業進入策略。其研究曾發表在管理學會期刊（AMJ）、策略管理期刊（SMJ）、組織管理研究（MOR）等。教學領域包括策略管理、企業總體策略等。在加入臺大前，曾在香港大學擔任戰略管理與國際商務助理教授。

