

## 第六章 結論與建議

本研究經文獻回顧和個案研究，歸納出交易成本理論和權力依賴理論觀點，探討代工廠商與客戶之間的依賴關係。研究架構經由量表發展程序確認核心變數之衡量方式，之後透過大樣本之實證調查分析。本章節針對實證分析結果，彙整討論以回應研究問題與目的。同時，本章節也將就理論面與實務面之意涵，提出研究結果之貢獻。最後，針對此次研究過程中所發現的缺口和研究限制，提供具體建議作為後續研究之參考方向。

### 第一節 研究結論

本研究要回答之問題為：弱勢代工廠商要如何保護關係專屬投資，避免被品牌客戶套牢？

針對上述研究問題，本研究根據交易成本理論與權力依賴理論之分析取向，選擇代工廠商與品牌客戶之依賴程度作為依變數，探討代工廠商的關係資產投資與事後保護方式，如何影響交易雙方依賴關係之變化。經文獻回顧和個案研究，本研究提出 5 個假說驗證理論架構。

假說 1 至假說 3，回答第一個研究問題，槓桿策略是否可以降低代工廠商的依賴程度。推論代工廠商的關係專屬投資愈高，代工廠商依賴程度愈高；代工廠商的槓桿策略為調節變數。

假說 4 至說 6 回答第二個研究問題，連結策略是否可以提高客戶的依賴程度。推論代工廠商的連結策略為中介變數，代工廠商的關係

專屬投資透過連結策略，提升客戶的依賴程度。經由量表分析程序，確認關係專屬投資為一多構面構念，分別為實體資產投資、無形資產投資和資產專屬程度。

每個假說再區分為 3 個子假說，共計 18 子假說進行統計驗證。問卷調查所蒐集的樣本個數合計 146 家。實證分析結果，本研究 18 個子假說中，有 11 個子假說獲支持，7 個子假說不成立。驗證結果彙整於表 6-1。

表 6-1、研究假說實證結果彙整表

研究假說		統計分析	參考數據
假說 1、代工廠商的關係專屬投資程度愈高，代工廠商的依賴程度愈高。			
1-1	實體資產投資與代工廠商依賴程度呈正向關係	支持	表 5-16 模式 2
1-2	無形資產投資與代工廠商依賴程度呈正向關係	支持	表 5-16 模式 3
1-3	資產專屬程度與代工廠商依賴程度呈正向關係	不支持	表 5-16 模式 3
假說 2、代工廠商資源獲取程度愈高，愈降低關係專屬投資與代工廠商依賴程度之間的正向關係			
2-1	代工廠商資源獲取程度愈高，會降低實體資產投資與代工廠商依賴程度之間的正向關係	不支持， 正向顯著	表 5-16 模式 4
2-2	代工廠商資源獲取程度愈高，會降低無形投資與代工廠商依賴程度之間的正向關係	支持	表 5-16 模式 4
2-3	代工廠商資源獲取程度愈高，會降低資產專屬程度與代工廠商依賴程度之間的正向關係	不支持	表 5-16 模式 4
假說 3、代工廠商客戶範疇愈廣，愈降低關係專屬投資與代工廠商依賴程度之間的正向關係			
3-1	代工廠商客戶範疇愈廣，會降低實體資產投資與代工廠商依賴程度之間的正向關係	不支持	表 5-16 模式 5
3-2	代工廠商客戶範疇愈廣，會降低無形投資與代工廠商依賴程度之間的正向關係	不支持	表 5-16 模式 5

3-3	代工廠商客戶範疇廣，會降低資產專屬程度與代工廠商依賴程度之間的正向關係	不支持	表 5-16 模式 5
假說 4、代工廠商的關係專屬投資程度愈高，客戶的依賴程度愈高。			
4-1	實體資產投資與客戶依賴程度呈正向關係	支持	表 5-17 模式 7
4-2	無形資產投資與客戶依賴程度呈正向關係	支持	表 5-17 模式 10
4-3	資產專屬程度與客戶依賴程度呈正向關係	支持	表 5-17 模式 12
假說 5、垂直範疇對關係專屬投資與客戶依賴程度之關係具有中介效果			
5-1	垂直範疇對實體資產投資與客戶依賴程度之關係具有中介效果	支持	表 5-17 之模式 8、10、11 表 5-18 之模式 15
5-2	垂直範疇對無形資產投資與客戶依賴程度之關係具有中介效果	支持	表 5-17 之模式 8、12、13 表 5-18 之模式 16
5-3	垂直範疇對資產專屬程度與客戶依賴程度之關係具有中介效果	不支持	表 5-17 之模式 7、8、9 表 5-18 之模式 17
假說 6、共同決策行動對關係專屬投資與客戶依賴程度之關係具有中介效果			
6-1	共同決策行動對實體資產投資與客戶依賴程度之關係具有中介效果	支持	表 5-19 之模式 7、18、19 表 5-20 之模式 23
6-2	共同決策行動對無形資產投資與客戶依賴程度之關係具有中介效果	支持	表 5-19 之模式 10、18、20；表 5-20 之模式 24
6-3	共同決策行動對資產專屬程度與客戶依賴程度之關係具有中介效果	支持	表 5-19 之模式 12、18、21；表 5-20

根據上述研究結果，本研究進一步討論研究結論與先前文獻之關係：

## 一、關係資產投資為多構面構念

本研究認為關係資產投資為一多構面構念，其理論內涵包含交易成本理論（Williamson, 1985）、交易價值（Zajac and Olsen, 1993）與關係觀點（Dyer and Singh, 1998; Heide and John, 1990）。從投資（investment）的構面看，關係專屬投資為一策略性投資，有助於交易效率與關係維持。從專屬（specificity）的構面看，關係專屬投資為一種交易特性，會陷於少數交易的困境。

交易成本理論（Williamson, 1983）認為單邊關係專屬投資，需要設計保護機制，作為抵押。然而，學者也認為（Rokkan et al., 2003, p.222）關係專屬投資本身就可以處理投機的疑慮，如果交易雙方對未來預期一致，則關係專屬投資會變成自我執行的契約（self-enforcing contract）。例如，投資本身會為交易雙方創造價值，資產本身會引發相互承諾的特性（Kim and Mahoney, 2006），投資之後深化關係連結意識（solidarity）（Telser, 1980; Rokkan et al., 2003）。而本研究則證實，無形資產投資（例如，流程調整），會產生自我執行的效果。

代工廠商為客戶所作的無形資產投資，主要在創造營運流程的效率（司徒達賢，2005，p.123）。因此，當代工廠商配合特定客戶調整營運流程的幅度愈大，代表雙方流程銜接的密切程度愈大。代工廠商除了要調整自己內部流程，還要整合自己的下包廠商的流程，這些投資固然可以提高效率，不過，代工廠商本身的營運彈性會受到限制。對客戶而言，代工廠商所負責的供應鏈流程，也會逐漸引發客戶的流程改變變成相互專屬關係（relational interspecificity）（Joshi and Stump,

1999, p. 301)，客戶的依賴程度也會增加。因此，透過上下游廠商之間的流程連結，無形資產投資本身也是一種混合式的統治方式(hybrid governance) (Macher et al., 2002; Kim and Mahoney, 2006)。

另外，無形資產投資較容易內化成為代工廠商自己的競爭優勢，再藉由聲譽效果的運用，降低對特定客戶的依賴。代工廠商比較能透過聲譽外溢效果，讓無形資產投資較能發揮槓桿效用，有助於承接其他客戶的訂單。

如果將關係專屬投資分成三個次構面來看，其中實體資產投資和無形資產投資，這兩個次構面都跟可信的承諾(credible commitment)與交易價值觀點有關，對代工廠商與客戶之間的依賴程度較具解釋力。而資產專屬程度對統治方式的預測，仍然依循交易成本的邏輯。所以，從多構面的觀點來理解關係專屬投資，我們發現這種交易特性，的確需要多個理論角度來解釋，才能釐清實證研究不一致的地方(Boerner and Macher, 2003; David and Han, 2004; Carter and Hodgson, 2006)。

## 二、槓桿策略的調節作用

聲譽與知識外溢，多是從優勢的一方流向弱勢的一方。如果組織間關係是對稱的，則聲譽外溢效果及槓桿操作的空間較小；如果組織間關係是不對稱的，則有利於弱勢的一方(代工廠商)獲取聲譽與知識外溢好處。這種客戶連結關係，屬於正向的連結關係(Molm, 1990)，也就是說跟一線品牌客戶的連結關係，有助於其他一線品牌客戶或是跟二線品牌客戶關係的維持。針對資源獲取的調節作用分析，本研究發現，針對無形資產投資部分，聲譽效果(Stuart et al, 1999)發揮了降低代工廠商依賴的效果。

妥善安排客戶範疇，是代工廠商成長的必需面對的課題。Nobeoka

等人（2002）對日本汽車業的研究指出，服務多重客戶的汽車零件供應商，其績效表現優於服務單一客戶的廠商。客戶範疇較廣的供應商，不但可以擴大規模，學習各個客戶的優點，同時可以降低對特定客戶的依賴。本研究以迴歸分析的方法，雖無法證實客戶集中程度愈高，可以降低關係專屬投資與代工廠商依賴程度之正向關係。不過，以分群樣本和相關係數資料，發現客戶集中程度愈高，槓桿策略的效果較佳。

由於問卷調查方法本身的限制，無法精確地驗證客戶範疇與多重交易關係之間的相互影響。後續研究可以採個案研究方式，取得研究對象支持，觀察單一個案的客戶名單組合與變化，才能瞭解代工廠商如何將獲取的策略性資源，運用在不同地理或產品區隔的客戶上。

### 三、連結策略的中介效果

混合式統治方式（hybrid governance），在過去研究中並不陌生。但是學者研究的重心在關係專屬投資的資產特性和統治方式的選擇。對於這些統治方式的績效，一直是目前文獻較少探討的主題（Popo and Zanger, 1998; 2002）。呼應過去文獻對於共同決策與准整合等統治方式的預測（Heide and John, 1990; Subramani and Venkatraman, 2003），本研究更進一步檢視這種統治方式，所產生的關係連結成果和績效。

本研究以客戶依賴程度當作統治方式的績效指標，將共同決策行動、垂直範疇或准整合等方式作為中介變數。分析發現，承諾關係專屬投資的代工廠商，也會擴大垂直範疇以及與客戶共同決策與行動。透過這些事後的連結策略，提升客戶的依賴程度。

代工廠商擴大垂直範疇或交易比例，雖然為客戶創造價值，但是在客戶的多重供應商政策下，其他的供應商也會提供類似的服務。因

此，單獨只有擴大垂直範疇或是交易比例，還是無法維繫關係專屬投資的競爭優勢（Dyer, 1996）。代工廠商還需要創造關係障礙，參與執行過程的各項決策。例如，共同決策與行動等，增加客戶的移轉成本，才能提高客戶的依賴程度。

#### 四、個案研究與實證分析之綜合結論

本研究從個案資料和實證研究結果，將代工廠商與客戶之間的依賴關係簡化成三大類型。由於個案研究中發現代工廠商的策略作為與客戶的回應，會造成依賴關係之變化，故以代工廠商與客戶關係發展階段加以整理（圖 6-1）。

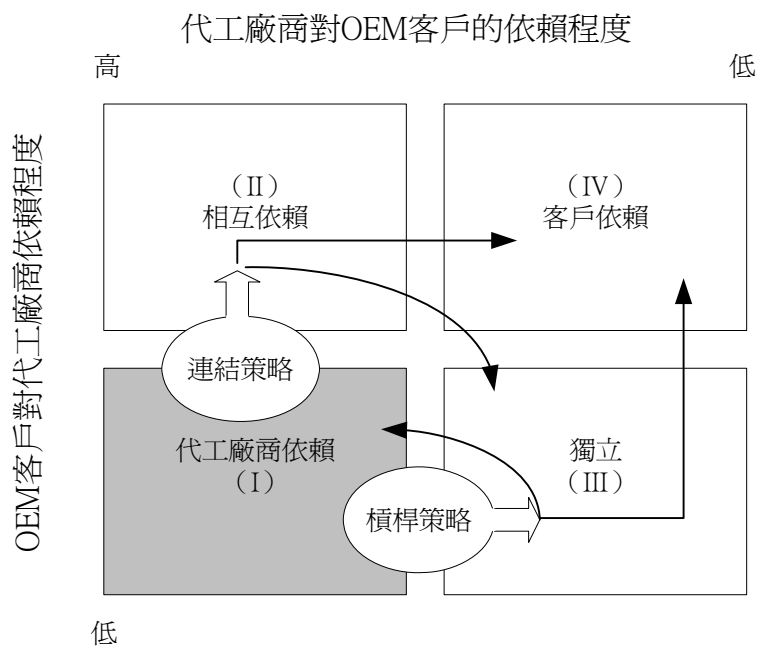


圖 6-1、代工廠商與品牌客戶之間依賴關係的變化路徑

##### 類型一：代工廠商依賴—初始交易關係不對稱

早期的 LF 鞋廠、HG 動畫代工廠，都被客戶要求投資，而 KS、WTS、GB、SB 等資訊電子廠商則是主動配合客戶所需，投資特殊設備或是投入資訊系統與調整流程。本研究也發現在不對稱組織間關係

下，弱勢一方承諾的關係專屬投資幅度較大，但所獲得的事前保障相對較少。

### 類型二：相互依賴—連結策略

代工廠商認知到整體產業結構與本身資源的限制，在單邊的依賴的結構下，仍持續地投入實體設備、專屬團隊和營運流程。由於代工廠商的關係專屬投資，生產效率明顯提升。

為了維繫緊密的客戶關係，代工廠商主動提供更多的價值活動。例如，WTS、GB、MM 等幫客戶研發，提供全面解決方案；LF 除了製造之外，還要負責全球運籌服務。除了涉入活動範疇愈廣，更有廠商爭取這些活動的決策權，或是積極融入客戶端的價值活動。例如，Hana Babera 的導演在台北駐廠，負責訓練和調度 HG 的動畫師；GB 在產品早期開發即參與設計決策。

代工廠商的連結策略有助於提高客戶依賴程度，而相互依賴的對稱性結構，有助於發展長期關係。不過，當代工廠商本身的規模擴大，或是客戶的市場消長，原先的緊密關係，逐漸開始變化。例如，LF 的工廠規模開始超過 Hush Puppies 的需求，於是擴大客戶範疇。G 公司（MM 的客戶）後來成為美洲地區嬰兒用品之第一品牌，需要增加第二家供應商以免過度集中，於是 MM 也開始默默地往歐洲市場發展。因此，原本使用連結策略和客戶相依程度較高的廠商，也開始轉換策略。

### 類型三：相互獨立—槓桿策略

採用槓桿策略的廠商有兩種路徑，第一種是前述採取連結策略的廠商，開始轉變成槓桿策略。例如，WTS。第二種則是承諾關係專屬投資之後成為國際客戶的供應商，藉以提高市場地位。或是透過客



戶範疇的擴大，降低套牢的威脅。例如：KS 和 HG。除了降低代工廠商依賴之外，擴大客戶範疇也可以達到分散風險的目的。

客戶組成本身具多元性，本研究發現代工廠商從客戶端獲取的資源有兩種運用的方式。第一類為向下延伸策略。WTS 服務 IBM 之後成為 A 級供應商，以 A 級供應商的市場地位，在面對 B 級或 C 級客戶時談判力增加。第二類為能力發展策略。KS 成為 Dell 的電源供應器供應商，市場知名度提升。透過客戶技術移轉而能力提升，更有機會發展不同領域的 A 級客戶。

整體而言，代工廠商傾向以事後策略保護其關係專屬投資。由於交易的動態性與交易對象的多元性，代工廠商的策略作為會引發客戶供應商政策之改變，代工廠商的事後保護策略也會隨之調整。另外，代工廠商本身資源的成長（例如：研發比例）以及客戶關係的成熟（例如：合作時間），也會影響代工廠商和品牌客戶所認知的交易價值和交易成本，進而造成雙方依賴關係的變化。

## 第二節 理論貢獻與實務意涵

### 一、理論貢獻

#### (一) 交易成本理論的研究貢獻

組織間的統治方式選擇，交易成本理論提供了部分解釋。關係專屬投資最重要的判斷因素。但是，關係專屬投資和統治方式之間的關係，不管是理論邏輯和實證結果上，仍有爭議 (David and Han, 2004; Carter and Hodgson, 2006)。其中，實證研究對關係專屬投資的衡量，也是意見紛歧。本研究將關係專屬投資分為三個次構面，分別是「實體資產投資」、「無形資產投資」和「資產專屬程度」。從構念的分解來釐清交易成本理論的限制，同時提出事後保護策略的理論架構。

根據 Williamson (1975; 1985) 的定義，廠商如果決策當時，就知道投資的資產未來可以轉用，就不符合關係專屬投資的定義。從個案研究中發現，真正符合關係專屬投資嚴格定義的資產，只有模具、工程設計和極端特殊設備等。不過，這些投資金額清楚，不管由買方或賣方出錢，都可以反應在價格和契約條件上。如果未來可能產生爭議的地方，可以明文化寫成契約內容時，其撰寫契約和後續執行的成本，也不會太高。Magee (1977) 指出契約本身是一項公共財，本研究也發現國際客戶對如何與外包廠商簽訂契約，多有制度性規範，業界也多使用標準格式契約。因此，實體資產投資所產生的交易成本有限。

真正會產生困擾的關係專屬投資，不是模具或是實體設備，而是所謂的「無形資產」的投資。這些投資無法事前確認，交易之後才發現被綁住。如果廠商要在交易之前，就將這些無形資產和內隱知識寫在合約，就會碰到交易成本理論所說的難處。因此，無形資產投資會

產生較高的交易成本。

從槓桿策略的資料分析中發現，採用資源獲取策略的廠商，可以降低無形資產投資與代工廠商依賴程度之正向關係；但是卻強化實體資產投資與代工廠商依賴程度的正向關係。換言之，無形資產投資較容易槓桿利用到其他客戶身上，同時也容易內化成為廠商的競爭優勢。當代工廠商將這些無形投資內化之後，其資產專屬程度就會降低。

Carter and Hodgson (2006) 最近的研究指出，交易成本理論的實證研究中，多數沒有直接衡量交易成本。因此當關係專屬投資、環境不確定性和交易頻次等交易特性，對統治方式的影響關係成立時，即被認為是支持交易成本理論中成本最小化的效率邏輯。但是，在沒有直接衡量交易成本的情況下，即使實證結果與理論預期一致，也無法排除其他解釋邏輯，故應該考慮其他的理論觀點 (Masten, 1996; Carter and Hodgson, 2006)，例如組織能力觀點 (Monteverde, 1995) 或是策略性理由 (Heide and John, 1990, p.34)。

本研究將關係專屬投資概念分解之後，認為廠商投資的類型，對統治方式的選擇有影響。特別是無形資產投資本身，就可以提高客戶依賴程度。這中間是不是有契約自我執行的機制，或是價值活動相互滲透等中介因素，造成客戶依賴程度增加，仍有許多研究空間。因此，本研究也呼應學者們對交易成本理論的看法，應該納入多元的理論觀點，處理組織間的統治議題。

## (二) 不對稱交易關係下的統治安排

交易成本理論並沒有處理到交易前就存在的結構性問題。Heide (1994) 是少數注意到不對稱性統治的學者之一。他認為當依賴不對稱程度高時，不適合用關係或雙邊統治，而適用正式的契約。實證也發現，當權力不平衡時，使用正式契約的機會較多 (Heide and John,

1992; Lusch and Brown, 1996)。

但是，在不對稱組織間關係下，正式契約只是方便優勢廠商，更容易「統治」其外部交易對象。正式契約的存在，不代表弱勢廠商投入的關係專屬投資，會在契約內容上獲得相對的保護。從後續個案中得到代工廠商與品牌客戶的買賣契約等次級資料分析，正如 Heide (1994) 所言，代工廠商的確和客戶簽訂正式契約，只不過這契約是業界常用的標準格式，所有條件都是一面倒向客戶。例如，交貨地點、庫存準備、取消訂單通知等條件。供應商 (LJ) 能修改的地方非常有限。由此可知，簽訂正式契約不代表供應商的投資受到完整的保護。

文獻中所談的「統治」，幾乎都是站在優勢廠商的角度思考，似乎也只有優勢廠商才會處理所謂的統治議題。弱勢廠商對不對稱組織間關係的處理，交易成本理論似乎著墨不多。或者可以說研究者並沒有意識到廠商弱勢地位所產生的行動差異。本研究認為，即使認知到不對稱組織間關係的存在，優勢廠商和弱勢廠商的思考角度是不同的，特別在一種「小對大」的格局之下，其保護交易關係的策略也不同。因此，本研究之研究問題，是建立在不對稱性和弱勢廠商觀點的前提下。

本研究認為凡是關係專屬投資，再加上環境不確定性的因素，這些投資皆需要某種形式的保護措施。如果交易之前 (*ex ante*) 能處理好統治方式，應該是最佳選擇。而事後的保護措施 (*ex post*) 可以視為對交易成本理論的補充，適用於不同性質的限制情境 (不對稱組織間關係的情境)。根據 Whetten (1989) 的說法，檢視理論的範圍條件 (boundary condition) 也是一種理論性的貢獻。交易成本理論的實證研究已經累積到一定份量，選擇一個不同性質的限制情境之研究，對理論的一般化應具有貢獻 (McGrath, 1982)。

### (三) 事後的保護策略的原則—最小利益原則

Williamson 認為統治方式（市場、層級、混合模式）選擇的準則，是相對成本最小化。但是，對於事後的保護機制的取捨原則，並沒有辦法單用「成本」方式計算。交易成本理論的分析單位為「交易」，但是統治方式企圖處理的是組織之間的關係。組織間關係的管理，不只要考慮單一交易，還要考慮單一對象的多次交易，以及其他交易對象。本研究根據「最小利益原則」，整合交易價值和機會成本觀念，推論事後保護策略的作法。事後保護策略對組織間關係的統治，與過去研究有三點不同之處。

#### 1. 交易對象的多元性

槓桿策略中的兩個作法—資源（聲譽）獲取和擴大客戶範疇，著眼於不同交易對象間地位與資源的交換關係。過去文獻僅有少數研究納入第三方的觀點，主要以網絡所帶來的集體聲譽效果，或是透過關係常模來降低交易成本（Gulati, 1998; Jones et al., 1997; Rokkan et al., 2003）。本研究指出透過資源的槓桿運用以及交易對象的安排，解決少數交易的困境，讓弱勢廠商有更多的生存空間。特別是聲譽效果的調節效果，證實廠商的決策是以多重交易對象為考量基礎。

Rindfleisch and Heide（1997）等人認為交易成本的來源包括直接成本和機會成本。也就是說，關係專屬投資的沈沒成本，同時也產生資源排擠的機會成本。例如，專屬研發團隊所投入的時間和人力，排除了服務其他客戶所產生的價值。權力依賴理論（Molm, 1990）提出「負向的連結關係」的觀點，認為客戶之間具有替代性，服務 A 客戶就限制了服務 B 客戶的機會。本研究與以上兩種觀點的差異之處，是納入第三方（交易對象）作為整體決策依據，同時提出不同交易對象之間的「正向連結關係」，對決策的影響。

## 2. 交易的動態性：事後觀點

交易成本理論從關係專屬投資預測事後交易結構的變化(基本性轉變)，建議事前以統治方式的轉換，處理可能產生的交易成本。交易成本理論主張利用統治方式的改變達到均衡狀態，因此被質疑為靜態觀點 (Williamson, 1999, p.1100)。

Williamson (1983) 提出抵押 (hostage) 的概念，交易雙方透過交易前相互承諾關係專屬投資，以克服市場不完全性。可信的承諾和本研究所提出的連結策略觀念接近，都是企圖達到相互依賴關係。Williamson 認為當交易的一方需要承諾關係專屬投資，如果另一方者「事前」也同樣承諾投資不易移轉的資產，則可預期交換的效率。因此，抵押模式主張互惠性足以執行「事前」的相互專屬 (Anderson and Weitz, 1992)。

本研究提出的連結策略雖然也能達到相互專屬的效果，但和 Williamson (1983) 的抵押模式仍有不同之處。因為代工廠商的弱勢地位，故連結策略強調的是「事後」的相互專屬。代工廠商事前承擔所有的風險，以自我設限和彈性配合來換取交易關係的存續。

因此，連結策略以未來預期作為投資依據，關心的不只是關係的發展階段 (Jap and Ganesan, 2000) 或是過去合作時間的長短，而是從一個關係存在的時間軸，是否有時間的連續性和未來性，來考量關係專屬投資的效果 (Rokkan et al., 2003)。代工廠商以事後可能的策略作為回應契約的不完整性，爭取對未來價值活動與決策的控制權，突顯出代工廠商未來導向 (shadow of the future) 的決策特性。

## 3. 交易的動態性：結構的不對稱性

除了廠商決策的時間軸之外，結構的不對稱性也是說明交易的動

態性。學者們 (Gundlach et al., 1995) 指出對稱性的承諾 (symmetrical commitment)，才會有信任和長期關係。如果交易的初始關係是相互對稱的，才能使用雙邊的統治方式 (Heide and John, 1992; Lusch and Brown, 1996)。但過去研究較少討論當交換一開始就是不對稱的關係時，要如何才能發展長期互惠的關係？

關係專屬投資之所以可以產生持續互動的關係，源自於交換的不對稱性與互惠的原則 (Gouldner, 1960)。關係為單位的專屬投資多是持續進行，例如資訊系統的投資，測試設備的調整等，都需要不斷投入，以致於無法用單一契約來清楚切割雙方的權利義務。這種以關係為單位的專屬投資，付出與回報之間的平衡，被迫遞延到下一階段。

關係專屬投資對弱勢廠商而言，是一項策略性投資，要得到對方互惠的交換，弱勢廠商勢必要先做出犧牲。當交換的不對稱性出現，資源接受者和資源給予者之間，處於一種未完成的不平衡狀態，交換被迫遞延到下一階段，成為跨時或遞延的互惠關係。

#### (四) 垂直交換關係的研究貢獻

供應商與客戶之間普遍存在不對稱的依賴關係，除了產業結構 (Poter, 1980) 或是資源依賴 (Pfeffer and Salanick, 1978) 等因素之外，本研究證實關係資產投資也會影響雙邊的依賴程度，其影響因素在於交易特性與人性投機的假設 (Williamson, 1985)。

權力依賴理論強調的是依賴與關係。權力不是個人 (或組織) 的絕對的特質 (attribute)。權力存在於他方的依賴，是一個特定「關係」的結果。一個擁有技術、規模、資源優勢的品牌大廠，不一定會讓某一個小的代工廠商依賴他。依賴關係的出現，是當雙方存在某種關係 (經濟活動或社會活動) 時，才可能發生。

在不對稱組織間關係下，弱勢廠商的決策原則是「生存」。為了生存，廠商必須向外爭取資源。因此，對小公司而言，與其他廠商之間的連結關係（connection）以及被整合到一個交換體系，對組織的生存特別重要。如果此時廠商遵循「交易成本最小化」與「事前保護」的想法而無所作為，就會傷害了與其他廠商建立關係和獲取資源的機會。因此，小廠商會用較高的交易成本，換取生存的機會。事後策略依據的「最小利益原則」，追求的不是「單一交易」的利得和短期的效率，而是以「最小利益」換取權力優勢，爭取生存空間。

由於依賴是具有方向性的概念，A 對 B 的依賴程度高，不等於 B 對 A 的依賴程度也高；而依賴的平衡，也不等於雙方之間的權力優勢可以相互抵銷。因此，我們發現代工廠商在規模和資源方面較為弱勢，但是代工廠商的策略作為，確有機會改變雙方的依賴程度。因此，事後策略必須以產生交易關係為前提，沒有交易關係事後保護策略無法發生作用。

不對稱組織間關係下，處於依賴關係中優勢的一方，比較容易兌現其優勢利益，對於弱勢的一方，則需策略性思考以補足結構性的困境。由於依賴關係不能相互化約，本研究將依賴程度分成兩個構面，亦即代工廠商（我方）依賴和客戶（對方）依賴。當兩者同時考慮時，即使在不對稱組織間關係的條件下，本研究發現弱勢的一方，仍可以擁有生存空間。



## 二、管理意涵

品牌客戶是代工廠商最重要的外部環境。本研究針對代工廠商與客戶關係的研究結果，對代工廠商有以下幾點管理意涵：

第一、代工廠商的關係專屬投資，會增加代工廠商依賴程度，因此，需要安排保護機制，避免投資後被客戶套牢。如果可以在交易前安排適當的保護方式，當然是最佳解決方式。如果代工廠商在投資當時沒有能力要求相對的保護機制，本研究提出的事後保護策略，則是回應不對稱組織間關係之情境的最佳選擇。換言之，如果可以在交易之前簽訂正式契約，代工廠商應該優先以正式契約來保護該項投資。如果無法要求品牌客戶相對的承諾，代工廠商可以考慮對重要客戶先投資，爭取合作機會。而後，再搭配槓桿策略或連結策略等配套措施，讓關係專屬投資發揮其價值。

第二、代工廠商為了要提高服務品質，為客戶服務的項目會愈來愈多，從製造延伸到新產品設計、維修等服務。特別是關係專屬投資幅度愈大的代工廠商，更傾向在產業價值鏈上，擴大其價值活動的範疇。但是，目前品牌客戶大多數使用多重供應商政策，單獨只有擴大價值活動範疇，仍無法提升客戶依賴程度。因此，建議代工廠商還需要參與客戶的決策，加強雙方營運流程的銜接性。當代工廠商對客戶的決策和流程涉入較高時，客戶轉換供應商的成本增加，客戶較不會輕易轉單。

第三、為特定客戶投資的決策中，需考量投資的標的物的特性。無形資產投資的策略重要性，較實體資產投資為高。配合客戶的特殊需求和技術規格所作的無形資產投資，比較容易內化成為代工廠商本身的競爭優勢。例如，熟悉客戶的相關人員，整合自己公司內部的生產與行銷流程和採購廠商，配合客戶作大幅度調整等，都有利於提升

代工廠商本身的體質，提升客戶的依賴程度。

第四、代工廠商發展新市場或新客戶，是追求組織成長的重要途徑，妥善的安排客戶結構，可以發揮投資的綜效。但是，舊客戶對代工廠商拓展業務的行為，會產生知識外溢的疑慮。如果代工廠商想要發展其他客戶或是自創品牌時，早期應避免與客戶的市場重疊，例如，進入不同利基市場或地理範圍，以避免與主要客戶正面接觸。

第五、一般廠商可以透過品牌來累積市場知名度，沒有品牌光環的代工廠商，則需透過客戶（合作夥伴）聲譽外溢效果，來提高市場知名度。換言之，代工廠商承接一級客戶訂單，不能只看到訂單本身的利潤。與國際知名品牌客戶合作，是要得到策略性資源。客戶的訂單代表對代工廠商品質與能力的背書，也攸關代工廠商的市場地位。

### 第三節 研究限制與後續研究建議

本研究運用交易成本理論與權力依賴理論，探討代工廠商關係專屬投資與依賴程度之關係。經過文獻回顧與個案研究發展命題，自變數之量表發展，以及實證分析結果，除客戶範疇的調節效果和資產專屬程度的效果不顯著之外，其他假說大多獲得支持。無法避免的，本研究仍有其限制。

首先，過去交易成本理論之實證研究，已逐漸開始注意不對稱性的組織關係（Heide and John, 1988; Subramani and Venkatraman, 2003），本研究探討一個不同性質的限制情境，對於理論累積的深度雖有一定的貢獻（Whetten, 1989），但是本研究所設計的研究情境為不對稱組織間關係。因此，任何管理的意涵都僅限於弱勢廠商和主要客戶之間的情境推論。另外，如果要應用在非製造業或對稱性組織間關係，仍需更多研究才能支持。

其次，本研究的關係專屬投資、代工廠商依賴程度和客戶依賴程度之分數，皆以代工廠商主觀資料為主，以致於「相同方法偏誤」（common method bias）的問題可能發生，因而膨脹關係資產投資的效應。本研究依據 Padsakoff and Organ（1986）的建議，將關係資產投資三個次構面與代工廠商/客戶依賴程度之變數，作事後因素分析（Harman's 單一因子檢定），其結果非聚集在同一因素中，顯示相同方法變異，應該不是自變數與依變數間關係的可能解釋。未來研究可以採取實際投資金額衡量投資幅度，同時搭配主觀資料，來衡量資產專屬程度部分。

第三、本研究以代工廠商的觀點為主，並沒有將 O 品牌客戶（買方）的樣本納入。因此，客戶依賴程度皆由代工廠商主觀判斷來回答。

過去使用配對樣本研究的文獻發現，買方和賣方兩個樣本對同一個變數常出現分數不一致的現象，一般文獻皆以衡量誤差來處理這個問題。但是，也有學者認為對偶關係觀點的差異，不只是研究方法上的議題，同時也是具有理論上的意義。例如，對關係資產投資的預期（Heide and John, 1990; Rokkan et al., 2003），投資的一方過於樂觀，而接受的一方則否。本研究試圖將弱勢廠商觀點提升到理論層次，建立不對稱組織間關係（小對大）的行為模式，故只針對代工廠商觀點研究。不過，當代工廠商開始採取某些策略行動之後，品牌客戶也會有所回應。因此，建議後續研究同時以品牌客戶為對象，就更能對代工廠商提出規範性的建議。

第四、關係專屬投資為多構面構念，本研究採用反映指標（reflective indicator），迴歸分析時次構面當成三個獨立變數處理。本研究量表發展與問卷調查的樣本數皆小於 300 份，後續研究可擴大樣本確認其因素結構（Hinkin, 1998）。另外，可以採結構方程式模型驗證題項與構念之關係（MacKenzie et al., 2005），以及次構面和主要構念之關係（Law et al., 1998）。

第五、本研究將代工廠商依賴程度當作是績效指標，同時把降低代工廠商依賴程度，視為規範性的目標。但是，依賴程度與績效之間的關係仍有爭議（Cool and Henderson, 1998），適度的依賴會不會有利於弱勢廠商的生存。未來研究可以更進一步探討，代工廠商依賴程度高，是否為負面的績效指標；而客戶依賴程度高，為正面的績效指標。換言之，探討那些條件下，依賴程度對績效有正面效果。另外，還可以綜合考慮代工廠商依賴與客戶依賴程度，四種不同的依賴結構的績效意涵。

第六、本研究以客戶範疇探討多重交易對象之間的相互影響，不過，限於問卷調查研究方法的限制，無法驗證不同市場地位之客戶

組合，是否能達到交叉補貼和資源槓桿的效果。雖然本研究也有八個個案資料佐證，但並未取得完整的客戶名單與交易資料。後續研究仍可採個案研究方法，在取得完整的客戶資料之後，探討代工廠商的客戶政策，對廠商成長與績效的影響，補足問卷調查研究方法的限制（McGrath, 1982）。

第七、代工廠商爭取一級客戶的訂單，除了可以獲得背書保證的效果，還可以提升技術。如前所述，代工廠商可從客戶端獲得聲譽與知識外溢的效果，但本研究只討論聲譽外溢部分，並沒有處理知識外溢以及代工廠商能力提升的學習過程。另外，從無形資產投資分別對代工廠商和客戶依賴程度有顯著影響的情況推論，組織間的學習過程，也會影響到代工廠商依賴程度和客戶依賴程度。因此，建議後續研究，納入能力和學習理論解釋垂直的交易關係。

第八、過去文獻指出雙方都承諾關係專屬投資（Heide and John, 1990; Joshi and Stump, 1999），供應商與客戶之間會發展出相互依賴關係。本研究未直接衡量相互專屬構念，僅以無形資產投資和共同決策與行動增加客戶依賴程度，間接證明相互專屬的影響力。後續研究可以直接衡量相互專屬，釐清該構念對客戶依賴程度的關係。