

## 第二章 文獻評論

組織間關係 (Inter-organization Relations, IOR) 的研究近年來受到相當的重視 (Oliver, 1990; Sobrero and Schrader, 1998; Oliver and Ebers, 1998)。組織間關係的研究重點，在探索組織之間交換與生產的各種活動，及其互動型態。買賣關係 (Buyer-Seller Relationships) 是最常見的垂直交換關係，這樣的交換關係有著強烈的經濟動機。但是，這種交換活動除了效率的考量之外，還受限於依賴的不對稱 (Oliver, 1990; Heide, 1994; Sobrero and Schrader, 1998) 與價值活動的相依性 (Thompson, 1976; Pfeffer and Salancik, 1978)。本研究旨在探討如何處理不對稱組織間的依賴關係。

在文獻回顧方面，本章第一節先從交易成本理論探討面臨關係專屬投資所需要的統治安排。特別指出不對稱組織間關係之情境下，關係專屬投資保護機制的建議。第二節整理並比較權力依賴理論之相關文獻，並提出過去研究之缺口，與此缺口在實務及理論上之重要性。第三節將整合文獻提出研究架構，以廠商之間的依賴關係，來說明權力變化的原則與策略意涵。

## 第一節 垂直的交換關係

本節以交易成本理論為基礎，論述垂直的交易關係。首先介紹交易成本的理論邏輯，第二小節探討關係專屬投資的內涵，對交易關係的影響。第三小節和第四小節針對統治方式的選擇，進行系統性的文獻回顧與整理。

### 一、交易成本理論

交易成本理論屬於新制度經濟學的一支，以交易所涉及的成本觀點解釋廠商的疆界問題。交易成本理論的主要貢獻者雖然以經濟學家為主，但是在其它的學術領域（例如，社會學、政治學、組織理論、法律、策略、財務和行銷管理等），該理論也受到廣泛的注意。近年來交易成本理論被廣泛應用在經濟和許多非經濟的領域，不僅在理論上更趨完備，實證的研究成果也相當豐碩（Davis and Han, 2004; Lycons, 1996; Shelanski and Klein, 1995; Rindfleisch and Heide, 1997; Williamson, 1985; Williamson, 1999）。

交易成本理論將廠商視為管理許多不同交易的統治方式，在有限理性、投機主義、與風險中立等三項行為假定下，將交易的統治成本，作經濟化的體制安排（Williamson, 1975）。Williamson 進一步說明市場失靈的原因，在人性面（有限理性、投機主義）與交易特性（不確定性、少數交易/關係專屬投資、交易頻率）的共同影響下，市場失靈的結果會造成交易成本的產生。廠商之所以存在，是與其他交易協調機制比較的結果，因為市場失靈時層級統治的成本最低。交易成本理論以經濟效率的觀點，來解釋廠商的存在與組織疆界的決定。

交易成本理論將廠商視為一種統治方式，其基本的想法是用統治方式來維持交換秩序、減少衝突與爭議，提升交易效率（Williamson, 2000）。理想上，契約是處理交易關係的最佳模式。一個完整的契約，必須寫下所有可能發生的情境，同時詳細規範，當問題出現時，該作

那些動作以及該如何分配利益。但是複雜的交易環境中，詳列未來可能發生的情境和對應的解決方案，往往超過人類理性的極限。也就是說，追求契約的完整性有其限制。因為有時候相關交易資訊只有一方能觀察到，或是契約文字化程度不足以讓第三方（例如法院）能夠執行。即使契約的完整性和執行性等問題不存在，撰寫一份完全契約的成本，卻所費不貲。

在有限理性的人性假設下，契約的完整性受到質疑。再加上交易雙方利己的動機，一旦交易出現不確定性，或是必須涉及關係專屬投資，交易的成本就會升高。為了避免雙方因為投機行為而受到威脅，統治方式的安排正是保護交易效率的普遍性作法。

一般而言，交易成本理論的實證研究，大部分以統治方式（governance structure）為依變數，而以各種不同的交易特性（不確定性、少數交易/關係專屬投資、交易頻率）作為自變數。除了市場和層級二元統治方式之外，介於市場和層級之間，尚有各種混合的統治形式（hybrid modes of governance）。近年許多探討組織和市場之間的混合形式，不但豐富了我們對統治方式的認識，更提出不同的理論基礎來討論統治的議題（例如：關係統治、價值統治、網絡式組織等），讓我們對統治方式本身的理論邏輯，有更深入的體認。

在實證的研究中最具預測力的自變數，應屬「關係專屬投資」（asset specificity）（David and Han, 2004; Carter and Hodgson, 2006）。當資產專屬性升高時，垂直整合或是長期契約出現的機率增加。Monteverde and Teece（1982）最早將資產專屬性和垂直整合之間的關係，作系統性的整理並加以實證。爾後的研究中，關係專屬投資和其他交易特性的交互作用，對垂直整合和長期契約的影響，多獲得實證上的支持。

然而，在國際交易的環境下，買賣雙方的協調問題並不適合用垂直整合或是長期契約的方式來統治。例如，代工廠商和品牌客戶之間

的垂直分工關係。對國際品牌客戶（OEM）而言，自製或是外包也是策略面的決策。即便是交易需要一方投入特殊規格的設備，品牌客戶仍然選擇外包。因此，契約便是聯繫兩個廠商之間最重要的介面。以國際代工產業的交易情境而言，議題的重點應該在，如何保護交易效率，以及如何選擇介於市場和組織之間的混合形式。各種契約的形式，如長期契約和關係契約，甚至市場聲譽，都被用來維持交易的效率（Joskow, 1988; Lycos, 1996）。

代工廠商的關係專屬投資有多種形式，由於該構念是交易成本理論的核心觀念，在許多研究中都有討論與實證，以下小節將針對文獻中關係專屬投資的構念內涵和影響結果加以整理。

## 二、 關係專屬投資

### （一）關係專屬投資的分類

關係專屬投資是指某一資產具有特定用途，無法輕易移轉到其他交易關係中而保有同樣價值。Williamson（1985）將關係專屬投資分為六類，主要為實體資產和無形資產兩類。早期的研究，著重在實體資產的專屬性。包括，生產地點的接近程度（也就是區位專屬）（Joskow, 1985; 1987; 1990; Spiller, 1985）；實體設備（Palay, 1984）；特殊設計規格或服務（Erramilli and Rao, 1993; Masten, 1984）等。無形資產的專屬部分，在 Williamson（1985）的書中，均以人力專屬性來表達，指的是「作中學」所產生的經驗和知識。包括，人員的訓練、溝通、專業知識（Masten, 1984; 1988; Pisano, 1990）。另外，還有時效配合的時間專屬性（Pirrong, 1993），皆屬於無形的關係專屬投資。

無形資產投資對統治方式的選擇，和實體資產一樣重要（邱志聖，2001，p.165）。Subramani 和 Venkatraman（2003）更進一步區分，在垂直的交易關係中，無形資產投資所代表的意義，主要在流程部分和知識部分。例如，上下游之間的生產流程，需不斷的配合修正，才

能形成一套標準的作業流程；特殊的研發人員、溝通的介面、和對雙方組織的瞭解，都是交易中產生的領域知識（domain knowledge）。這些無形資產投資，不只是個人層次的人力專屬，而是組織間活動的相互滲透。為了達到生產與交易的效率，這些專屬的經驗和知識，不但內化在組織內各種職級和角色上，同時也逐漸發展出跨組織間的協調與管理流程（司徒達賢，2005；Monteverde, 1995；Rindfleisch and Heide, 1997；Subramani and Venkatraman, 2003）。

以 Dyer 等人（Dyer and Singh, 1998）研究的日本汽車協力網絡為例，無形資產投資是一種特殊的跨組織連結，跨越多重組織的關係專屬投資，甚至是一種集體的能力，作者稱之為 interfirm relation-specific assets（Dyer, 1996, 1997；Dyer and Singh, 1998，p.661）。因為協力網絡中的能力，不是一家廠商所能擁有，而是整體網絡成員相互學習和共同演化的能力

在垂直的交易關係中，無形資產投資是形成價值鏈優勢的重要基礎（Dyer and Singh, 1998）。但是這種無形資產投資，往往跟隨著特殊設計或是規格而發展出來。例如，電源供應器的代工廠商在為客戶設計電力的安全規格時，它的客戶也需要配合電源的規格去申請系統規格。手機的代工廠商的特殊設計，相對的也影響客戶本身的產品，甚至牽動價值鏈中其他的成員的零件規格（例如零件供應商）。這種上下游之間牽一髮而動全局的相互專屬性，不僅是涉及個別員工的知識，同時也牽涉廠商內部整體的流程，甚至上下游之間的營運模式。

在高科技產業的價值網絡（Stabell and Fjeldstad, 1998），生產技術的相依性（Thompson, 1967；Van de Ven et al., 1976；Bensaou and Anderson, 1999），也使得關係專屬投資在相互連結中，發揮最大的效益。因此，無形資產投資，還可以進一步區分成「局部性專屬」和「系統性專屬」。系統性專屬（相對於局部專屬）不僅在轉換交易對象會使資產的價值減少，同時在轉換生產體系（網絡）時，也會面臨到的

重大損失。

無形資產投資中，除了經驗、流程、知識之外，還包括協調和互動的機制，生產技術、流程、規格之間的相依性。因此這種系統性專屬，必須以對偶或是多重關係的角度加以探討，才能看到整體的影響。

## (二) 關係專屬投資之內涵

根據 Williamson (1991) 的定義，關係專屬投資是指某一資產具有特定用途或是適用特定對象，無法輕易移轉到其他交易關係中而保有同樣價值。除此之外，類似的觀念常被用來代表專屬性。例如：資產無法重新配置 (non-redeployable)、不可回復 (irreversible)、獨特性投資 (idiosyncratic investment)、客製化 (customize)、獨用性 (exclusive)、資產相似性 (similarity)、複雜 (complexity) 等，對關係專屬投資的衡量也有許多不同的方式 (David and Han, 2004)，而這些不同的衡量方式在實證中也都獲得若干程度的支持 (表 2-1)。

表 2-1、關係專屬投資構念衡量整理

| 構念衡量       | 實證研究 | 獲支持 | 支持比例 (%) |
|------------|------|-----|----------|
| 人力資產       | 37   | 21  | 57       |
| 特殊技巧       | 12   | 9   | 75       |
| 訓練需求       | 5    | 2   | 40       |
| 組織/產品/流程複雜 | 5    | 2   | 40       |
| 買賣雙方之協調需求  | 7    | 4   | 57       |
| 主要買主的重要性   | 1    | 0   | 0        |
| 買方的忠誠度     | 1    | 1   | 100      |
| 資訊的可靠度     | 1    | 0   | 0        |
| 買方的異質性     | 4    | 2   | 50       |
| 被既有供應商套牢   | 1    | 1   | 100      |
| 實體資產       | 29   | 16  | 55       |
| 生產所需的特殊設備  | 17   | 9   | 53       |
| 技術複雜       | 4    | 1   | 25       |

|              |     |    |     |
|--------------|-----|----|-----|
| 技術內隱         | 3   | 1  | 33  |
| 廠房與設備的沈沒成本   | 4   | 4  | 100 |
| 研發銷售比例       | 1   | 1  | 100 |
| 人力和實體資產      | 17  | 11 | 65  |
| 綜合衡量特殊資產和知識  | 17  | 11 | 65  |
| 產品           | 11  | 10 | 91  |
| 產品客製化        | 4   | 3  | 75  |
| 原料客製化        | 3   | 3  | 100 |
| 產品發展成本       | 1   | 1  | 100 |
| 產品對買方的重要程度   | 1   | 1  | 100 |
| 服務對買方的重要程度   | 1   | 1  | 100 |
| 交易金額         | 1   | 1  | 100 |
| 地點           | 5   | 1  | 20  |
| 氣體原料         | 4   | 1  | 25  |
| 原料靠近生產地點     | 1   | 0  | 0   |
| 廠商           | 8   | 5  | 63  |
| 事業部門 IT 複雜程度 | 3   | 2  | 67  |
| 該事業部的策略重要程度  | 2   | 1  | 50  |
| 廣告銷售比例       | 2   | 1  | 50  |
| 品牌權益         | 1   | 1  | 100 |
|              | 107 | 64 | 60  |

資料來源：整理自 David and Han (2004)，p. 49.

任何交易都會發生一些成本，直接跟交易相關，但是卻不一定特定於某些交易對象或是交易標的物。例如，搜尋成本或行銷成本皆屬於這一類。然而，因關係專屬投資而產生的交易成本，也有多重的意義。

第一、沈沒成本 (Williamson, 1989)。兩者相同之處在於其資產的殘餘價值為零，但是沈沒成本並非因為特定用途或是對象而產生。

第二、移轉或修改成本，因為「產品特定性」而產生。該資產或是設備，被設計用來生產某些特定產品；當轉換其他用途時，需要花費相當時間和精力修改，甚至是完全無法轉用。例如，汽車協力廠所

投資的座椅模具，無法用來生產其他品牌的汽車；生產連接線接頭所需要的精密模具，只有部分的模具模組可以修改轉用。

第三、移轉或修改成本，因為「買主特定性」而產生。代工廠商選擇投入某些人力或是設備，希望能滿足客戶獨特的「需求」，其他客戶卻不一定會用到。如果需要服務不同客戶時，該人員需要重新訓練。另外，轉換客戶時，需要教育其他客戶接受該產品。如果此產品需求不存在，則資產就無法創造價值。例如，線纜業者為服務工業用對講機之客戶投資低溫線纜測試設備，雖然測試設備是可以轉而服務其他客戶，但是有這類需求的客戶並不多見。

第四、機會成本 (Rindfleisch and Heide, 1997)。當供應商為客戶做出重大投資時，廠商礙於資源的限制或是排擠效果，因而必須服務特定對象，同時放棄其他交易機會。其他的潛在的交易機會所能產生的利益，就是為特定客戶投資的機會成本。例如，當代工廠商幫客戶開發新產品，從計畫到量產所需要的時間需要兩年，於是該專案就綁住公司大部分研發人員的時間。如果該團隊用為其他客戶發展新產品，會產生不同的利益。

實體資產投資和無形資產投資對交易成本的影響有所差異。在實務上，實體資產的專屬性所產生的爭議，大多可以事先預見或計算。當產業趨近成熟時，或是廠商的經驗累積到一定程度時，這類交易問題多可以落實到正式契約或是一般的商業約定上。但是，無形資產投資較無法事前預見。例如，專屬的研發團隊、流程的配合或是人員的訓練等，不容易事先預見和計算，故不容易寫在契約當中。

無法契約化 (non-contractibility) 是指產品或是供應商的特性，買方可以觀察到，但是第三者 (例如法院) 卻不容易辨認 (Bakos and Brynjolfsson, 1993; Lycons, 1996)。關係專屬投資不一定會產生無法契約化的問題，如果買賣雙方能夠將交易中所有可能發生的狀況考慮清楚，即使關係專屬投資也可以寫入合約中，因此投機行為也就不會



出現。但是，無形資產投資，無法契約化的程度較高，故比較不能用契約的方式加以保護，使得這類交易問題的統治方式傾向以非市場的方式處理。

無法重新配置或是移轉的資產，不只是技術本身或是交易的特性。有時候關係專屬投資不只是移轉成本高，而是不知如何移轉。例如，不知道移轉的對象是誰，移轉的標的物為何，甚至不熟悉移轉的方式。例如，通路商要銷售其所代理的產品，因而投入大量的銷售和技術支援人員，熟悉產品知識，同時派員到對方的公司作人員訓練。如果組織設計有效率，這些人力或是成功的客戶經驗，就不再是專屬於某一客戶的資產，而可以廣為應用到其他產品或是客戶身上。

關係專屬投資是外生變數還是內生變數，這部分討論仍有爭議 (David and Han, 2004)。關係專屬投資不易移轉，不是因為資產特性使然，而是因為組織移轉的配套措施不足，無法將資產或獨特經驗加以移轉。例如，通路商沒有做好組織設計，因此投入的人力和軟體，只能用在單一客戶。如果該公司的組織設計中，有一個專屬單位負責協調各單位資源共享，其所投資的資產或能力可轉用的程度較高。

因此，我們看到資產可移轉程度，和投入廠商本身的交易經驗、組織內的移轉能力、組織外的使用範疇有關。除了交易成本理論建議的保護機制之外，事後如何去維持關係 (Buvik and John, 2000; Subramani and Venkatraman, 2003)，甚至如何管理關係專屬投資，也應受到重視。

### (三) 關係專屬投資對組織間關係的影響

資產專屬性，使交易之後產生雙邊依賴，以致增加違約的風險。Williamson (1975, 1985, 1989, 1991) 的重要論點之一便是揭示對於交易的研究，不能只看事前競爭，還需要考慮交易之後的契約執行與更新。交易之所以會產生成本，主要是因為交易後的情境改變。最初的

交易也許是競爭性的多方競標，但交易之後卻因為關係專屬投資，轉變成雙邊獨占的少數交易。關係專屬投資再加上契約不完全（有限理性），事後的策略性行為，造成不確定性升高，以致於交易目標無法達成。交易成本理論關心的是，因為獨特的交易特性，所產生的行為不確定性。關係專屬投資讓交易發生「基本性轉變」（fundamental transformation），交易者尋求自利行為，變成投機的結果。

關係專屬投資對交易關係的影響，理論出現兩極化的預測（Rokkan et al., 2003）。負面效果方面的說法是，承諾關係專屬投資造成「套牢」（hold-up）（Klein et al., 1978; Klein, 1996; Williamson, 1985）。在關係專屬投資的情況下，投資的一方容易被鎖定在此交易關係中，容易受到另一方的剝削，無法自由公平地協商，較難更換交易對象。投資後可選擇的交易對象減少，形成少數交易的情境。如果需要持續交易，沒有承諾關係專屬投資的一方就有投機的空間；而投資的一方卻陷入移轉不易的困境（Chisholm, 1993; Vande-grift, 1998; Wimmer and Garen, 1997）。

在正面效果方面，Williamson（1985, 1991）認為關係專屬投資的目的，在創造交易的效率。但除了單一交易的效率之外，交換過程中仍有其他的目的和意圖。例如：關係專屬投資可以釋放善意，刻意的自我設限會讓對方感受到誠意與保證。當一方承諾關係專屬投資，如同對關係做出承諾（Williamson, 1983）或是抵押（Anderson and Weitz, 1992）。單邊承諾把囚犯兩難的賽局轉變成合作賽局（Celly et al., 1999; Gulati et al., 1994），跨組織之間的合作關係就會更加順利（Heide and John, 1990）。關係愈好或是信任的成分愈高，組織之間知識移轉的效果會更好，合作的效益如同滾雪球般愈來愈大（Ghosh and John, 1999）。Dyer發現日本的汽車協力廠和組裝廠商，會持續性且相互投資。剛開始只是生產地點上靠近，後來為了流程的銜接性，雙方分別投資更特殊用途的設備，因此緊密程度越來越高（Dyer, 1996, 1998; Rokkan et al., 2003）。

關係專屬投資可以獲得前述的各種好處，同樣的也可能會為廠商帶來風險和成本。大多數廠商可以選擇迴避或是接受這樣的風險，但對弱勢廠商而言，關係專屬投資似乎是唯一的選擇。買賣雙方之間的依賴不對稱性，使得弱勢的一方，為了取得訂單，必須或是被迫投入。因此，如果我們考慮買賣雙方的交易前既有的結構關係，以及弱勢一方有限的選擇，交易成本理論的統治安排，尚有討論的空間。

對於關係專屬投資所面臨的交易風險，交易成本理論建議的解決方法，是建立事前保護機制或是改變統治安排。以下第三小節根據交易成本理論的邏輯，分別歸納出市場、組織層級和混合模式等三種統治方式。第四小節介紹其他的理論，補充交易成本理論對統治方式的建議。

### 三、保護機制

因為契約存在不完全性，致使關係專屬投資產生風險。當投機主義的威脅增加時，層級統治（垂直整合）將是一個有效率的選擇。但是層級統治可能必須付出大量的購併成本，所給予人們的誘因比較薄弱（Williamson, 1991），因此在純粹的市場統治與層級統治之間，尚有各種不同形式的混合型統治結構可供選擇。例如長期契約，互惠性的多邊交易，相互抵押人質、合資、加盟等混合的統治模式。交易成本理論的解決方式，主要在調整交易雙方事前的誘因，在交易之前就需安排正式或非正式的保護機制（Monteverde and Teece, 1982; Shelanski and Klein, 1995）。

#### （一）資產專屬性和統治方式的關係

當資產專屬性增加時，使用市場統治的交易成本就會增加。當資產專屬性高時，混合模式和層級統治的效率就會優於市場。當資產專屬的程度非常高的時候，層級就會是最有效率的統治方式。當資產專屬性高，再加上環境不確定性高時，層級（或組織）就是最符合成本

效益的統治方式。

統治方式可以調整交易的特性，因此適當的統治方式會帶來較佳的績效。也就是說，當資產專屬性和環境不確定兩者的程度都很高的時後，選擇層級統治方式的績效會優於其他模式（市場或混合模式）（Williamson, 1991; David and Han, 2004）。

## （二）統治方式的類型

### 1. 層級組織與市場

交易成本理論早期的研究顯示，處理交易成本的方式就是垂直整合。如 Williamson（1975）所言，廠商的垂直整合決策並不是為增加市場獨佔力或限制競爭，而是因為使用市場的交易成本過高，造成市場失靈，故廠商需要垂直整合（Spiller, 1985）。交易成本理論的實證中，最早開始討論的就是關係專屬投資對垂直整合的影響（Monteverde and Teece, 1982），而近年來交易成本理論的相關研究中，該項關係獲得支持的比例高達 79%（David and Han, 2004）。

Demsetz（1988）認為關係專屬投資所伴隨而來的投機性，皆可以用契約解決。如果將廠商視為契約的組合（nexus of contracts），組織和市場只是一個連續帶（continuous spectrum）的兩端，而非兩個對立的實體。會影響市場交換的因素（資產專屬性和衡量的正確性），同樣的也會影響到層級統治。因此，交易問題的核心在於契約的執行。如果司法體系運作完備，處理了投機問題，當關係專屬投資程度愈高時，垂直廠商之間協調成本變低，因此更傾向維持垂直獨立的兩個組織（Demsetz, 1988:168），不需要垂直整合。

除了自製和外包的議題之外，更多的討論來自廠商的本質，以及組織的優勢是否在解決人性投機等問題（Ghoshal and Moran, 1996）。後續的研究提出知識或能力為基礎的廠商理論，從另一個角度來解釋

廠商存在的理由。該理論認為資產專屬性與組織疆界選擇的關連性，不能從投機行為或是市場失靈的觀點來解釋。相反的，廠商專屬（firm-specific）的資產和活動愈多，愈容易產生共享的語言、知識和例規（routines），有助於協調的效率。因此，企業自製或外包的決策，主要的考量點在組織既有的知識基礎和學習能力（Grant, 1996; Kogut and Zander, 1992; Monteverde, 1995）。

## 2. 混合模式

交易成本研究中另一個研究主流，在處理缺乏共同所有權的條件下的統治問題。統治問題包括，資產專屬性所帶來的保護問題，與環境不確定性有關的調適問題，以及資訊不對稱下所面臨的績效評估和衡量問題。解決方式則是介於市場和層級之間的混合模式。

混合模式主要在處理廠商之間的關係（interorganizational relationships, IOR）。如果以價值鏈的位置區分混合模式，又可分為垂直關係的統治和水平關係統治。組織間的垂直關係通常涉及買賣交易。例如，代工廠商與品牌客戶、製造商與通路商等。而水平的關係的範圍較廣。例如，研發聯盟或其他合作形式。

垂直關係的統治方式，一是契約為主的保護方式。例如，長期契約（Joskow, 1987）。另外一種是非契約型（或非市場）的統治方式。例如，抵押（Anderson and Weitz）、供應商考核（Heide and John, 1990）、共同行動與計畫（Heide and John, 1990）、夥伴選擇和監督（Stump and Heide, 1996）、准整合（quasi-integration）（Monteverde and Teece, 1982; Zaheer and Venkatraman, 1994; Subramani and Venkatraman, 2003）等方法。

Williamson（1996）將混合模式大致區分為兩類。第一類方法是交易雙方維持獨立的單位，尋求第三方（contractual authority）來執行雙方的約定。第二類方法在維持交易雙方之間的緊密連結，透過共

同利益的訴求，或是以私人的安排（private ordering）的方式維持當初協議。

Heide（1994）根據是否涉及雙方協議，將混合模式（稱之為非市場統治）分為兩類。一類是單邊混合統治（unilateral hybrid governance）。單邊混合統治利用強化交易雙方事前（*ex ante*）的協議，來保護關係專屬投資。例如長期契約、獨家或是財務誘因，來建立退出障礙。另一類是雙邊混合統治（bilateral hybrid governance）。透過加強雙方的緊密關係來保護關係專屬投資。這類的保護方式，通常是在交易後發生（*ex post*）。例如，共同行動、對未來關係的預期、關係常模等，加強對交易另一方的決策控制，降低投機的可能，來保護關係專屬投資。

除了混合模式之外，尚有關係統治（Dyer, 1996; Macneil, 1980; Ouchi, 1980）、價值統治（Ghosh and John, 1999; Zajac and Olsen, 1993）、網絡統治（Powell, 1990; Uzzi, 1997）等說法。這些不同的統治觀點，根源於不同的理論基礎和分析角度，對於處理跨組織之間的交易和合作問題，也有不同的論述方式。但這些發展都對交易成本理論作了更完整的補充。

#### 四、統治方式的發展

投機主義的假設並不意味投機行為一定會發生。投機行為會發生，端視是否有投機的情境和投機的利得。如果限制投機行為的機制不存在，投機行為就會發生。各種保護機制，都從交易者理性算計出發，不管是考慮投機的成本或是准租，主要的歧異點來自時間構面（單一時間、過去、現在），和分析主體（廠商、契約、關係）的不同。

關係為基礎的統治方式，主要是以信任（trust）和對未來的預期（expectation of continuity）來保護關係專屬投資。如果交易對象，過去曾有過合作經驗，從過去的經驗中可以判斷該交易對象的行為不

確定性。從時間的面向來說，就是過去對當下決策的影響（shadow of the past）。

對未來的預期也是保護關係專屬投資的一種方式，也就是賽局理論中所謂的重複賽局（repeated game）。重複交易和持續互動的過程，讓彼此雙方有賞罰的力量（Axelrod, 1984）。因為對互惠行動的預期，未來的行動會影響當下的行為模式（shadow of the future）。對未來合作的價值，合作的次數，以及合作績效的明確性，都會對現在合作的傾向有所影響（Heide and Miner, 1992）。

信任和未來預期的保護機制，關心的不只是關係的發展階段（life cycle perspective）（Jap and Ganesan, 2000），而是從一個關係存在的時間軸，例如是否有時間的連續性和未來性，來考量資產專屬性的效果（Rokkan et al., 2003）。在時間軸的考量下，分析「主體」的重要性就被突顯出來。因此，分析單位就提升到廠商層次或是特定對偶關係層次。以時間和關係為主的思考邏輯，傾向深化既有的交易關係，加強交易雙方的緊密連結程度（bonding）。

除了從對偶之間的連結關係之外，還可以系統性的角度思考，從多重的交易對象中，去綁住現在的合作關係。實證上發現（Heide and John, 1988），代理商為了經營某個銷售區域，為特定的製造商投資了許多時間和精力來銷售該項產品。這些投資專屬於該製造商的產品，若轉換所代理的產品，這些投資都付之一炬。在關係資產投資幅度高的情境下，Heide and John（1988）等人觀察到代理商和上游製造商之間，並沒有垂直整合。相反的，代理商轉向對下游的客戶投入更多的服務，從更多的抵銷性投資（offsetting investments）來綁住上游製造商。抵銷性投資讓代理商和製造商的關係更為緊密，藉此來調整關係資產投資所受到的威脅。

Heide 等人（1988）的研究，有幾個值得思考的地方。第一、維持中度的資產專屬性可能是有危險的。持續的關係資產投資反而有助

於維持既有關係，以免該資產離開了此交易關係而喪失其價值。第二、抵銷性的關係資產投資。Heide 等人從系統面（第三方交易對象）去解決套牢的威脅。承諾關係專屬投資之後，單是維持既有的交易關係還不夠，抵銷性資產從系統面的連結，來思考當下的決策。第三、弱勢廠商觀點。統治方式的選擇（例如，是否要垂直整合製造商），特別是需要跨越價值鏈的分工方式或是改變垂直範疇（scope）需要某種程度的能力配合。資源或是能力有限的廠商，要延伸垂直經營的範疇，並不容易。因此，廠商的資源條件會決定統治方式的可能選項。

Subramani 和 Venkatraman（2003）也從弱勢廠商的觀點，討論關係專屬投資和統治方式的選擇。主要有兩個重點：第一、弱勢廠商的觀點。弱勢廠商傾向事後的（*ex post* safeguards）和非市場的方式保護關係專屬投資。作者假設了弱勢廠商的資源限制，無法主導統治方式的安排。弱勢廠商在事後的交易關係中，將組織的資源集中於服務少數對象，加強連結的程度。同時，在後續的合作過程中，設法改變對方的決策和行動。第二、無形資產。無形資產投資對非市場保護機制的採用，最具解釋力。無形的專屬投資程度愈高，較傾向使用非市場的統治方式。

另一個跟系統觀點相關的保護機制，就是社會性的規範（norm）（Heide and John, 1992）。聲譽效果和利益共同體（solidarity）都屬於此類的機制。社會性的規範強調的是互惠的原則和共享的價值（Rokkan et al., 2003）。利益共同體不是在指導或是限制某種行為，而是跟特別的行為結果有關。例如，強調我群的觀念，追求的是雙方共同的利益。Rokkan 等人（2003）的研究發現，如果交易雙方以互利為出發點，有一方承諾關係專屬投資，會被認為是善意的表現，讓雙方的合作氣氛更好，此時規範會為雙方行為帶來指導的作用。因此，即使單方承諾關係資產投資，對方也不會因此投機。如果雙方的行為規範不強，一方承諾關係專屬投資，就可能引發另一方的投機行為。



## 五、小結

交易成本理論對人性的假設為有限理性和投機主義，在特定交易特性出現時（關係專屬投資、環境不確定性、交易頻次），交易的成本會升高。統治模式的選擇邏輯是基於效率考量，在一個比較的基礎上，討論成本最小化（Williamson, 1999）。

關係專屬投資性跟統治方式之間的關係，在實證上獲得普遍的支持。但是對於交易成本理論的基本假設、廠商的本質、分析單位、甚至實務意涵仍有爭議。

### 1. 關係專屬投資究竟是資產還是負債？

交易成本理論認為關係專屬投資是一種「負債」。交易成本理論假設了人性自利投機的一面，認為單方承諾關係專屬投資，或是關係專屬投資卻沒有事先安排保護機制，對交易本身或是投入的一方有傷害。相反的，關係和價值觀點卻從認為關係專屬投資，對交易本身或是投入的一方有好處。這些觀點不只是質疑投機主義的假設，在邏輯的推論上也有明顯的不同。

關係和價值觀點卻認為關係專屬投資是一種「資產」。例如，承諾關係專屬投資，限制自己的選擇方案，可以讓對局的雙方進入合作的賽局。由一方先提供抵押品，透過單邊的承諾，改變交易雙方的報償結構（pay-off）。交易一旦有好的開始，就會往合作的關係演進。關係專屬投資被視為一種抵押形式，因此創造了合作賽局。

關係觀點和交易價值觀點，都認為關係專屬投資，實質上會創造價值。包括資訊分享的品質，流程銜接與協調整合的效率。一方承諾關係專屬投資，會引發對方相對投入的意願。這些相互的關係專屬投資，是廠商的資源組合，也是一種隔離機制（isolating mechanism），成為廠商競爭優勢的來源。以上觀點皆鼓勵廠商應該先承諾關係專屬投資。

## 2. 套牢不會發生的原因

交易成本理論認為，透過統治方式的安排，降低關係專屬投資和投機行為之間的關係。價值觀點認為其所創造的價值足以管制住投機主義。換言之，單邊承諾關係專屬投資而被套牢，並不是一個普遍的現象。在某些關係的特性下，例如規範性強的團體，接受關係專屬投資的一方會感受到利益和價值，而其所知覺到的利益，對交易產生自我執行的機制（self-enforcing）。因此，對承諾關係專屬投資的一方，即是沒有辦法要求相對的保護機制，也可以因為關係專屬投資所創造的價值，而免於投機的威脅。

不管是透過價值創造、關係管理、還是統治方式的安排，上述觀點皆認為關係專屬投資存在即是一項威脅。它的威脅來自資產本身的特性--不可移轉性。套牢不會發生是因為關係情境發生了變化，而不是資產專屬性本身發生了變化。因此，關係專屬投資被視為外生變數。

然而，資產的不可移轉性與組織本身的能力，有密切的關係。因為組織有學習和調整的能力，即使當初投入時，資產的專屬程度很高，透過交易後的機制安排，就可以輕易移轉。專屬的客戶經驗雖然是一種內隱的知識，透過適當的組織設計和知識管理的作法，特定客戶的經驗就可移轉到其他客戶身上使用。

## 3. 弱勢廠商觀點

交易者本身的資源和能力，會影響到交易和談判的條件，機制的選擇是雙方協商的結果，因此也會受到對等能力的影響。雙邊的統治方式需要雙方的協調，但是單邊的統治方式，也需要考慮相對的能力水準。

研究指出，弱勢廠商無法在交易前要求一個保護機制（Heide, 1994; Narayandas and Rangan, 2004）。對接受關係專屬投資的一方（強

勢廠商)而言，不願意配合簽訂長期契約的原因，並不是純粹因為談判力的行使，也不是寄望從對方承諾的機會中獲得投機的好處。長期契約代表對關係的承諾，大廠如果對小廠的能力信心不足，雙方就不容易達成長期契約的安排。

如果交易雙方對關係專屬投資能採取事前的保護機制，當然是最佳的選擇。但弱勢廠商如果沒有能力安排事前的保護機制，運用事後的事後保護策略(表 2-2)，也是最佳的作法。

表 2-2、不對稱組織間關係與關係專屬投資的保護方式

|            |   | 買賣雙方交易前之關係<br>( <i>Ex ante</i> buyer-supplier relationships) |                    |
|------------|---|--|--------------------|
|            |   | 對稱<br>(Symmetry)   | 不對稱<br>(Asymmetry) |
| 關係專屬<br>投資 | 高 | 層級/混合  | <b>事後保護策略</b>      |
|            | 低 | 市場   | 市場                 |

註：本研究比較的是交易成本理論和權力依賴的事後保護策略。

事後保護策略的作法，目的是在平衡雙方的依賴關係(Heide and John, 1988)。藉由持續地投入「抵銷性資產」，間接投資在其他的交易對象上。藉由與第三方的連結，提升廠商本身的不可替代性，弱化關係專屬投資後的依賴關係。雖然，這種投入抵銷性資產的保護方式，只是透過結構性的安排來平衡關係，但是實質上也有能力方面的成長。例如，具備服務客戶能力的廠商，才能改變依賴關係。因此，事後的事後保護策略的設計，除了加深既有關係的連結，也可以從資源的

配置（持續投入抵銷性資產）和資源的使用（結構性的利用）的角度去安排，減少投機的威脅。

## 第二節 組織間的權力關係

本節以權力依賴理論為基礎，探討廠商之間的依賴關係及其策略意涵。從上述的事後保護策略的觀點，探討不對稱組織間關係下，關係專屬投資的權力策略。首先針對權力和依賴的概念進行文獻回顧，並區分結構性權力、權力行使、與權力結果等概念之間的關係。第二小節中將交易成本理論的「套牢」與權力依賴理論的「依賴」加以比較。並分別從權力依賴理論和交易成本理論，探討其前置因素與影響結果，並比較其解決方案的差異。第三小節依據最小利益原則，建立代工廠商的策略性作為的理論模式。如何影響組織之間的依賴關係，當作是處理關係專屬投資的事後保護原則。

### 一、權力依賴理論

#### (一) 權力源自於依賴

組織理論和行銷相關研究對跨組織以及買賣關係中的權力，多有著墨 (French and Raven, 1959; Emerson, 1962; Pfeffer and Salancik, 1978; El-Ansary and Stern, 1972; Hunt and Nevin, 1974; Gaski, 1984)。權力是組織間關係一個常見的說詞，但是對權力的定義卻眾說紛紜。學者分別用不同的觀點去分析權力的概念，把權力當作是一種結構性的潛在事實 (Bierstedt, 1950; Wrong, 1968, Emerson, 1962; French and Raven, 1959)、行為過程、策略性的影響手段 (Rubin and Brown, 1975) 或是成功的影響結果 (Dahl, 1957; Mayhew et al., 1969)。

本研究以社會交換理論為基礎，以 Emerson (1962) 的權力依賴理論來分析廠商之間的交換關係。指出權力不是一種實物 (thing)，必須要有社會互動的情境之下，才會產生作用。權力是一種相對關係 (relation)，在有特定影響對象的前提下，權力才能顯現意義。

過去研究把權力視為個人或團體得一種特徵 (attribute)，例如某

甲是一個有權力的人。而 Emerson (1962) 認為這種一般性權力的概念仍有缺失，因為我們常發現在 X 和 Y 的關係中 X 是佔上風，但是 X 與 Z 的關係中，卻是卑躬屈膝。權力關係通常無法一般性的擴散。權力是社會關係的屬性，而不是個別行動者的特徵。因為社會關係之間的相互依賴，一方才能控制或影響其它人的行動。因此，Emerson (1962) 強調權力存在他方的依賴。

權力依賴理論的基本的分析單位是交換關係。因為依賴對方的所提供的報酬 (rewards) 而處於權力弱勢，同時該報酬無法從其他的交換關係 (alternatives) 所獲得。影響權力的大小有兩個主要面向，一是該資源是否具有價值，第二是該價值是否有其他的替代方案。

根據上述推論，權力的定義如下。交換關係中，行動者 A 與 B，分別依賴對方所提供的價值結果 (value outcome)，當 B 提供給 A 的價值程度愈高，且 A 無法從其他關係中獲得到該項價值結果，則 A 對 B 的依賴程度愈高。A 對 B 的依賴也是 B 對 A 產生權力的來源 (Emerson, 1962, 1972; Molm, 1987)。

權力是一種潛在 (potential) 的報酬與成本，這種「潛在性」(potentiality) 造成結構性的關係 (French and Raven, 1959, p.152)，而替代方案就是這種結構性的潛力。在權力依賴理論中所討論的替代方案，來自於交換網絡中的其他組關係 (Emerson, 1962, 1972)。

Molm (1990) 用連結 (connected) 來區分網絡中的交換關係。第一種是負向的連結關係 (negative connected relations)。例如在 A-B 和 A-C 網絡中，B 和 C 對 A 提供類似的資源，因此當 A-B 的交換頻率愈高，A-C 交換的可能性就愈低。C 在 A-B 關係中是一個替代方案，C 的存在會影響 A-B 之間的依賴關係。

第二種是正向的連結關係 (positive connected relations)，一組交換關係受到另一組交換關係的影響。在權力依賴理論中，討論的只有

負向的連結關係，特別是其他組關係（A-C）和既有的交換對象（B）之間相互替代（alternative）的功能。但是這樣的分析，把資源的交換限於一組對偶關係，卻忽略了正向的連結關係，也會影響 A-B 關係的權力知覺。例如：A-C 的關係有助於 A-B 關係的維持；或是 A 從 A-C 關係所取得的資源，是 A-B 關係中創造價值或取得權力優勢的基礎。這一部份社會交換理論著墨不多，也是本研究企圖有所貢獻的地方。

Emerson (1972) 區分權力（power）與權力行使（power use）的差異。權力是交換關係或網絡中的結構特質；權力行使是行動者的行為特質。權力的行使包含了策略行動（strategic action）和權力行使的結果（outcomes of power use），前者指的是使用權力的過程與動態性。例如，獎賞與懲罰作法，以及互動回報。後者則是權力行使後的結果。包括，影響交易的頻率以及交換分配的比例（Molm, 1990）。

## （二）結構性權力（structural power）

結構性權力是交換關係或網絡中所產生的潛在權力（Molm, 1990）。結構性權力中有兩個重要的面向：一是平均權力（average power）；另一面向是權力不平衡（power imbalance）。

### 1. 平均權力

平均權力是指兩個行動者相互依賴的程度。正式定義如下，A 對 B 依賴程度和 B 對 A 依賴程度的加總平均(Emerson, 1972; Lawer and Bacharach, 1987; Molm, 1988, 1990; Casciaro and Piskorski, 2005)。平均權力代表的是雙方關係的緊密程度（cohesion）。如果 A 不依賴 B，B 也不依賴 A，此組關係的平均權力低，A 與 B 之間可以說是相互獨立（independent）；如果 A 對 B 的依賴程度高，且 B 對 A 的依賴程度也很高，A 與 B 之間相互依賴（interdependent），則此組關係的平均權力高，代表雙方關係非常密切。

## 2. 權力不平衡

權力不平衡是指兩個行動者依賴的不對稱程度（dependency asymmetry）（註一）。正式的定義如下。A 對 B 依賴程度和 B 對 A 依賴程度的差異（Emerson, 1972; Lawer and Bacharach, 1987; Molm, 1988, 1990; Casciaro and Piskorski, 2005）。如果 A 對 B 的依賴程度等同於 B 對 A 的依賴程度，可以說雙方的權力平衡。如果 A 對 B 的依賴程度低於 B 對 A 的依賴程度，則此組關係中雙方權力不平衡。因為依賴的不對稱性，A 享有權力的優勢（power advantage）。

以台灣的代工廠商與品牌客戶之間的依賴程度，分別以「代工廠商對客戶的依賴程度」以及「客戶對代工廠商的依賴程度」，將雙方的權力關係區分成三種類型（表 2-3）。

第一、相互依賴（interdependence）：代工廠對品牌客戶的依賴程度高，同時品牌客戶對代工廠商的依賴程度高。此情境的平均權力最高、雙方關係密切；處於權力平衡狀態，沒有任何一方享有權力優勢。

第二、依賴不對稱（dependence asymmetry）：代工廠對品牌客戶的依賴程度高，但品牌客戶對代工廠商的依賴程度低，稱之為「代工廠商依賴」。代工廠對品牌客戶的依賴程度低，但品牌客戶對代工廠商的依賴程度高，稱之為「客戶依賴」。此兩種情境的平均權力中等、雙方關係的緊密程度適中；處於權力不平衡狀態，一方享有權力的優勢。

第三、相互獨立、不依賴（independent）：代工廠對品牌客戶的依賴程度低，且品牌客戶對代工廠商的依賴程度低。此情境的平均權力最低；雖然權力平衡，沒有一方佔有權力的優勢，但整體權力分散。



表 2-3、代工廠商與品牌客戶之間的權力關係

|                  |   | 代工廠商對客戶的依賴程度   |   |
|------------------|---|--|---|
|                  |   | 高  | 低   |
| 客戶對代工廠商的<br>依賴程度 | 高 | (I)<br>相互依賴<br>(interdependence $o \rightarrow s$ )<br>平均權力高<br>權力平衡 | (II)<br>依賴不對稱<br>(dependence $s \rightarrow o$ )<br>平均權力中等<br>權力不平衡 |
|                  | 低 | (II)<br>依賴不對稱<br>(dependence $o \rightarrow s$ )<br>平均權力中等<br>權力不平衡  | (III)<br>獨立<br>(independence $o \rightarrow s$ )<br>平均權力低<br>權力平衡   |

O=品牌客戶；S=代工廠商

平均權力：代工廠商對品牌客戶依賴 + 品牌客戶對代工廠商依賴

權力不平衡：|代工廠商對品牌客戶依賴-品牌客戶對代工廠商依賴|

### (三) 權力的使用與使用結果

結構性權力提供行動者影響交換結果的方法或手段。行動者可以選擇給予或是暫停給予獎賞 (reward)，或是選擇給予或是暫停給予懲罰 (punishment)。因此在特定結構下，行動者傾向使用權力的優勢，以賞罰的資源去獲取有利於自己的交換分配。權力的使用結果，包括利益分配的比例以及交換的頻率 (Molm, 1990)。

賞與罰在權力依賴理論中 (Emerson, 1962) 並沒有被特別加以區分，該理論主要是以正向結果或獎賞來討論對方依賴的來源，並未考慮負向的結果。而負向結果或懲罰，來自不同的理論脈絡，例如阻絕理論 (deterrence theory) (Tedeschi et al., 1973)。但是獎賞與懲罰的

資源都是權力的基礎，只是這兩種權力（reward power, punishment/coercive power）使用的情境不同，所產生的效果也不同（French and Raven, 1959; Lawer and Bacharach, 1987; Molm, 1988, 1990）。懲罰權力的不平衡不一定會讓行動者使用該項權力，因為使用懲罰式的權力，不見得會立即讓對方服從。相反的，對方可能受到脅迫懲罰而反擊，致使合作關係破裂（Blau, 1964; Molm, 1988）。

Molm（1989）將權力又區分為兩種類型，一種因為擁有懲罰的能力或工具，因此有懲罰性權力（punishment power）；另一種是因為擁有獎賞的資源或是工具，因此有獎賞性權力（reward power）。賞與罰皆是交換網絡中權力的來源。韓非子的「二柄」，有精闢的論述說明。賞與罰是君臣御下之工具，賞與罰缺一不可，而「人情好惡、賞罰可用」。賞與罰使用的情境不同，而使用賞罰工具，不一定會得到必然的效果，而賞與罰兩種權力結構，會互相影響交換行為。

權力的使用結果，會造成利益分配的不對稱以及交換的頻率改變（Molm, 1987; 1990）。一個擁有權力優勢的廠商，如果使用賞罰的資源，會帶來明顯的利益；但使用賞罰資源，也會促動對方的回應行動，而造成一連串的互動行為（reciprocal exchange）。

#### （四）關係專屬投資與事後依賴關係的形成

代工廠商承接代工訂單，必須依照客戶的原始設計與規格，製造其所委託的訂單。為了生產的效率，代工廠商的關係專屬投資，幾乎是一種常態。模具、NRE（non-reoccurring engineering）、專屬設計團隊、資訊系統建置、VMI（vender management inventory）等，幾乎是承接國際大廠訂單的必要準備。而這些具有不可移轉特性的資產投入，則為關係專屬投資。

台灣的代工廠商所面對的客戶，多是國際知名的品牌客戶。客戶能獎賞代工廠商的資源，多於代工廠商能獎賞客戶的資源。品牌客戶

可以提供大規模訂單與穩定的付款條件。市場上的品牌客戶集中在少數幾家，他們擁有品牌同時接近市場。因此，客戶有較大的資源獎賞代工廠商，享有權力優勢。雙方處於不對稱的組織間關係。

代工廠商為了爭取訂單，經常為客戶做出重大或專屬性的投資。一般而言，如果代工廠商為客戶提供關係專屬投資，相對的代工廠商需要與客戶簽定長期的契約，或是交換抵押性質的資源，來保護該項專屬性的投資。這種保護是賦予關係專屬投資的廠商（代工廠商）一項懲罰工具。如果客戶抽單或是轉單，代工廠商的求償就會增加客戶的成本，因此投機行為便無利可圖。

但是，當組織間關係不對稱時，弱勢的一方往往無法要求對等的保護或是抵押。而關係專屬投資不僅加深雙方獎賞權力的差異，也增加了懲罰權力的差異。獎賞所造成的依賴不對稱性，源自於代工廠商依賴客戶的訂單與資源利益（positive outcome）。代工廠商的關係專屬投資，限制自己可替代的方案。如果客戶結束交易，代工廠商會面臨訂單的損失（negative outcome）和資產無用的損失，客戶的懲罰手段造成的代工廠商依賴程度升高。因此，代工廠商的關係專屬投資，使客戶擁有對代工廠商的懲罰工具；而代工廠商如果沒有正式契約的保護，則失去懲罰對方投機行為的能力。

所謂「套牢」是一種權力使用的行為。接受關係專屬投資的一方，在權力不平衡的結構上，享有權力優勢。因此，利用對方的關係專屬投資，當作是改變分配方式或是交換條件的籌碼。這種權力行使的結果，會為一方（沒有承諾關係專屬投資的一方）帶來利益。買賣雙方會因為事後交易結構的改變，產生依賴或權力關係；承諾關係專屬投資的一方，會因為對方的投機主義而被套牢。

本研究認為，交易成本理論和權力觀點皆認為「依賴」是一種結構性的關係，但是這兩派理論所關心的議題和理論邏輯，各有長處。第二小節將比較兩派理論的異同之處，同時針對依賴的內涵、前置因

素、影響結果、以及各理論所提出的解決方案加以分析。

## 二、組織間依賴關係之處理方式

### (一) 交易成本理論與資源依賴理論的「依賴」概念

交易成本理論中的資產專屬性的概念和資源依賴理論的「依賴」相似，因為專屬性會產生可替代（replaceability）的問題，故兩個理論對依賴概念的共同看法是「可選擇方案的稀少」。當雙方對關係專屬投資投入的比重不同時，依賴的不對稱性升高。換言之，當交易雙方中，有一方關係專屬投資程度較高，而另一方沒有承諾關係專屬投資，投入的一方不易離開此一交易關係，而被套牢。關係專屬投資可是視為構成兩個組織之間依賴關係的因素，承諾關係專屬投資使得交易對象不容易輕易替換，因而產生依賴關係（Barney and Ouchi, 1986; Heide and John, 1988; Argyres and Liebeskind, 1999）。

交易成本理論曾提及關係專屬投資造成的雙邊依賴（bilateral dependency），其中依賴（dependency）所代表的意義，是獨佔（monopoly）和稀少（rarity）的概念。對於承諾關係專屬投資的一方，會面對需求稀少性的問題；而對於接受關係專屬投資的一方而言，面臨供給的特殊性。稀少性和特殊性表面上很接近，但是概念卻有不同之處，對價值的影響也有明顯的差別。這種差異主要在資源是否可以重新配置（Bensaou and Anderson, 1999）。

許多資源是屬於特殊的（或不常見的），但是卻不是專屬的（或客製化的）。特殊稀少的資源可以輕易的從一位使用者移轉到下一位，但是專屬的資源卻無法順利移轉到他人。當代工廠商為某個客戶承諾關係專屬投資時，他們的資源或能力就顯得供應短缺（稀少），而套牢的原因卻是需求市場的短缺，只有該客戶會需要它。所以對於擁有關係專屬投資的一方，資產的特殊性不一定會造成供給市場的稀少，而是面臨需求市場的稀少（Bensaou and Anderson, 1999）。

## (二) 依賴與套牢

交易成本理論中「依賴」，不僅只是一個結構性的關係。還涉及人性的假設和交易的情境。即便是結構性的依賴關係存在，不見得會造成衝突或是一方（雙方）的損失；但是擁有權力的一方（相對被依賴的一方）的投機主義，才會使得交易或是交換的過程，出現危機。而這種權力可以行使的情境，除了資產特性之外，還需其他交易情境的出現，例如環境不確定性和交易頻率。

理想上，交易前雙方的需求，應該落實在契約上，作為交易後的行為規範以及權利義務的分配。一個完整的契約，基本上可以處理交易雙方事後的權力變化。不過，在有限理性的情況下，一個完全的契約卻不是大部分交易者的選擇，除了理性的限制之外，另一個原因是準備一個完全的契約所需要的成本（包括，事前計畫、過程中的談判協商、和最後契約執行），都需要相當的投入（Simon, 1945; Williamson, 1996）。

因此，如果契約不完整，又沒有適當的統治方式安排，接受關係專屬投資的一方，就有行使權力的空間。對於權力大的一方而言，使用權力如果可以獲得較大的利益，就有可能違背事前的約定，做出「投機」行為。另一方面，承諾關係專屬投資的一方，因為資產無法立即轉換到其他客戶，或是資產只適合用在此特定客戶或是特定產品，就會在交易之後做出讓步和犧牲。資產特性讓投入的一方「套牢」在此一對偶關係上。

## (三) 組織間依賴關係的解決方式

交易成本理論的關係專屬投資，是一種外生交易特性，也是一種策略選擇。早期 Williamson (1975) 將此觀念稱之為少數交易 (small number situation) 和雙邊獨佔 (bilateral monopoly)，後來稱之為基本性轉變 (fundamental transformation) (Williamson, 1985)。當交易變成孤立狀態 (isolated transaction)，價格機制無法發揮作用，因此需

要改變統治方式。少數交易雖然是一個結構性的現象，重點在其出現的時機為交易事後 (*ex post*)。交易成本理論假設一種多方競爭的初始狀態，交易雙方需協商出一種解決少數交易困境的統治方式。交易成本理論面對廠商之間交易困境，傾向以事前 (*ex ante*) 的統治方式來解決。例如，購併、合資或相互抵押等。事後的統治方式，則包括共同行動、信任或關係統治等 (Heide, 1994; Subramani and Venkatraman, 2003)。

資源依賴理論 (Pfeffer and Salancik, 1978) 最早提出組織控制資源分配的權力，攸關組織的生存。資源依賴理論認為組織無法自給自足，需要從外界取得關鍵資源，也因為關鍵資源來自外部環境，因而產生依賴。組織對外界資源的依賴，會造成的決策的不確定性，進而影響生存。資源依賴理論認為建立組織間的連結，能夠處理不確定性和依賴的問題，特別是跟依賴對象之間的協調 (coordination)，可以創造一個可協商的外部環境 (negotiated environment)。

該理論建議管理資源依賴的方法如下。第一、主張透過垂直整合，消除依賴的源頭。換言之，改變組織的疆界，來消除依賴的不確定性。第二、如果依賴的對象是無法整合的對象，也可透過連結與合作的方式，例如合資、聯盟、交換董事等方式來處理。即使沒有消除依賴的問題，透過合作仍可降低外部環境不確定性。第三、以組織設計等方式來吸收資源依賴的不確定性。

資源依賴理論對依賴與不確定性等問題提出特定的解決機制，例如合資或契約。該理論所提出的策略，皆可以處理不確定性和依賴的問題，但是每一種策略皆有適用的情境和要求，而所提供的好處也不同，資源依賴理論對此方面的處理並不多。而交易成本理論對於各種統治方式的選擇，提出一個清楚的邏輯，Heide (1994) 更進一步分析在不同的依賴情境下，交易雙方是否該使用雙邊的統治方式。例如，當雙邊相互依賴時，適用密切的彈性調整；如果交易雙方依賴不

對稱程度升高時，雙邊統治反而有負面效果 (Heide and John, 1992)。

交易成本理論與資源依賴理論皆認為「非市場統治」方式 (non-market governance) 是回應環境不確定性和依賴的方法之一。兩者的差異在，交易成本理論關注安排統治關係的效率意涵，因而具有績效的意義；而資源依賴理論卻在將焦點放在效能 (effectiveness) 的考量，或是組織如何滿足外部關係人的需求 (Heide, 1994:73)。

交易成本理論聚焦於統治方式的安排，統治方式一旦安排好，不但解決交易效率的問題，同時解決了可替代性的疑慮。資源依賴理論卻認為安排統治方式的目的是使交易穩定，建議利用與環境的連結去接近資源，降低外部環境的控制。交易成本理論關心的是交易的執行 (enforceability)，基本上不考慮交易的產出 (如汽車) 是不會受到交易關係安排 (自製或是外包) 的影響，而資源依賴理論關心的是組織間的關係 (inter-firm relationships) (Sobrero and Schrader, 1998)。

#### (四) 交易成本理論和資源依賴理論的限制

交易成本理論的解決方案有下列幾點限制。第一、能力問題。有些廠商沒有能力或是資源向前整合。第二、意願的問題。廠商即使有能力垂直整合，可能策略性選擇外包。有些交易適合用長期契約來保護專屬性的投資，但另一方卻不願意配合。在不對稱組織間關係之情境下，這些因素會限制統治方式的安排。當交易雙方存在明顯的權力差距時 (例如，台灣的代工廠商面對國際品牌客戶)，統治方式的選擇意願 (motivation)，並不等於廠商有能力 (ability) 去管理該統治模式，甚至也不代表弱勢廠商有能力去協調一個對等公平的交易條件 (Dwyer and Walker, 1981; Heide and John, 1988)。

Heide (1994) 發現雙邊統治的前提，是交易雙方的依賴程度是對稱，或是相互依賴的情境。如果雙方都有承諾關係專屬投資或是交換抵押品 (Williamson, 1983)，這種承諾便是一種雙邊保護，可調整

集體的誘因來維持關係。因為當依賴程度對稱時，雙方的利益是一致的，這種彈性的作法對關係的維持有加分作用（Macneil, 1980）。

然而，當依賴不對稱程度高時，並不適合用關係或雙邊統治，而需要用正式的契約（Heide, 1994）。實證發現，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）。理由是有權力的一方，才有能力要求保護機制；弱勢的一方雖然不能在契約上佔上風，但是接受一個正式契約，至少有一個付出的底線。除非有其它的替代方案或更好的選擇，不然弱勢廠商只有接受或是離開兩種選擇。在不對稱組織間關係的情境下，正式契約只是方便權力優勢的廠商，更容易統治其外部交易對象。即使使用正式契約，弱勢廠商的關係專屬投資，不一定會在契約內容上獲得相對的保護。因此，在不對稱組織間關係的情境下，權力優勢廠商和弱勢廠商的思考角度是不同的，進而其保護交易關係的策略也不同。

同樣的，資源依賴理論只分析組織本身（我方）對外部環境的依賴程度（Casciaro and Piskorski, 2005），卻忽略廠商管理外部環境的能力，和其所依賴對象的相對依賴程度。雖然 Pfeffer 和 Salancik（1978）也注意到依賴的不對稱性，以及組織雙方存在相對的權力。但該理論仍認為，組織解決外部環境控制的意願和其解決的能力是一致的。

組織處理外部環境控制的能力，需視外部環境是否對組織也有同樣的依賴關係。換言之，需區分依賴的不對稱性及相互依賴的情境，對統治方式選擇之影響。資源依賴理論雖然有考慮組織本身使用統治方法的限制（例如依賴對象無法整合），但卻只評估單邊的依賴關係，而非以一組交換關係為思考基礎。因此，外部環境對該組織的依賴與否，並未納入決策的依據，同時也未區分平均權力和權力不平衡，兩種權力的概念的差異。這三個理論的比較彙整於表（表 2-4）。

表 2-4、交易成本理論、資源依賴理論、權力依賴理論之比較



|          | 交易成本理論                                   | 資源依賴理論                         | 權力依賴理論                            |
|----------|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| 依賴       | 套牢                                       | 不確定性                           | 權力                                |
| 發生<br>情境 | 關係專屬投資的價值必須 <u>使用</u> 在特定交易關係。環境不確定與交易頻次 | 關鍵資源必須從特定交換對象 <u>取得</u>        | 交換價值來自於交換網絡 <u>連結</u> 與替代         |
| 行為<br>假設 | 投機主義<br>有限理性                             | 無                              | 自利                                |
| 分析<br>單位 | 交易                                       | 產業                             | 對偶關係                              |
| 時間<br>軸  | 事後 ( <i>ex post</i> ) 權力結構               | 事前 ( <i>ex ante</i> ) 權力結構     | 事前 ( <i>ex ante</i> ) 權力結構        |
| 依賴<br>原因 | 資產專屬性<br>雙邊獨佔<br>對方投機行為                  | 資源的關鍵性<br>資源的可替代性              | 跨組織間關係之結構<br>依賴不對稱性               |
| 依賴<br>結果 | 承諾關係專屬投資的一方，會被套牢。沒有承諾關係專屬投資的一方會有投機行為     | 決策不確定性，影響組織生存                  | 權力優勢一方會使用獎賞/懲罰權力，影響交換分配的不對稱和交換頻率  |
| 解決<br>方法 | 購併、長期契約、信任關係、雙邊抵押、合資                     | 購併，長期契約、合資/合作，董事會連結、協商         | 結構複製結構；行動改變結構                     |
|          | 統治方式保護交易關係，降低行為不確定性和交易成本                 | 組織之間的連結，消除依賴的來源，降低外部環境的控制與不確定性 | 本研究企圖貢獻：<br><b>維持不對稱關係和權力平衡機制</b> |
| 關心<br>重點 | 整體交易效率<br>交易的執行                          | 組織間關係<br>組織生存                  |                                   |

來源：本研究整理；Williamson (1985)；Pfeffer and Salancik (1978)；

Emerson (1962) ; Molm (1990)。

#### (五) 權力依賴理論處理依賴關係的理論缺口

權力依賴理論受到社會交換理論的影響 (Blau, 1964; Emerson, 1976; Homans, 1974; Thibaut and Kelley, 1959)，以關係為分析單位，把依賴與權力當作是社會行為。權力依賴理論對權力本身及其對交換的影響有詳細的分析，但是並未提供解決依賴不對稱的具體作法。究竟是結構會持續複製結構本身？還是權力的使用會導致權力平衡的必然性？

根據 Emerson (1962) 的說法，如果處於權力不平衡的狀態，擁有權力優勢的一方，會使用權力獲得分配的利益，而權力一旦被使用，權力會逐漸被侵蝕。獲得利益的優勢一方，會漸漸依賴此交換關係中的利益。因此，依賴的不對稱性會逐漸平衡。換言之，獲得權力優勢最好的方法，就是失去它。Homans (1974) 也提出同樣的看法，他主張「最小利益原則」(least interest principle) 為權力的基礎。在交換關係中，獲得利益愈小的一方，愈不在意此關係；當一方愈不在意此關係，就不會因此改變行為遷就對方，因此權力較大。因此，權力的使用會使得依賴結構趨於平衡。

相反的，Michael and Wiggins (1976) 則認為，權力不平衡是交換關係的結構特性，源自於行動者賞罰能力的不對稱性。權力的不平衡，不會因為權力的使用而消失。換言之，依賴的不對稱性不必然會趨於平衡，組織間的權力結構會自我複製與強化。在結構性的關係不能改變的前提之下，組織間關係管理的重點則是，如何維持不對稱的關係下的互惠交換。

如果關係專屬投資是技術特性所產生的結構性關係，而且廠商之間的權力結構會自我複製無法改變。對弱勢廠商而言，策略的重點在如何維持不對稱的關係，同時又能造成分配上的公平性。相反的，如

果關係專屬投資是一個策略性的投資，或是廠商的策略行動可以改變結構權力的不平衡。對弱勢廠商而言，策略的重點便是如何平衡不對稱的依賴關係。前者涉及的是交換「取/予」(give and take)關係的管裡，建立長期互動的機制。後者的重點在於資源的槓桿使用以及客戶範疇的擴張，以爭取廠商自主成長的空間。

弱勢廠商雖然無法要求一個事前的保護機制來保護其所投入的資產，但是卻可以採取事後的保護策略，透過權力的變化來保護交易關係。第三小節將針對權力的變化加以分析。

### 三、不對稱性與權力動態

#### (一) 最小利益原則

本研究採用 Homans (1974) 的報償矩陣 (pay-off matrix)，來分析對偶雙方權力大小，同時探討改變權力的機制，作為建立事後保護機制的理論模型。

根據 Homans(1974)提出的「最小利益原則」(the principle of least interest)，交換雙方中，如果有一方從該項交換中所獲得利益較少，故比較不可能改變自己的行為，以符合對方之預期。相對的，如果交換的另一方能從交換過程中獲得較多的利益，就會遷就對方，使交換過程能順利進行。從交換活動整體考量，利益較小的一方所擁有的權力較大。換言之，對方如果認為我方在此次交換的過程中，獲得較小的利益；我方因為交換的利益小，所以比較不在意，則我方獲得的權力較大 (Homans, 1974:74)。亦即所謂「無欲則剛」。

以代工廠商 (S) 為品牌客戶 (A) 承諾關係專屬投資為例，表 2-5 為 S 代工廠商與 A 客戶的交易中，S 代工廠商承諾關係專屬投資的報償 (pay-off) 矩陣，從該矩陣可以分別從代工廠商的角度和品牌客戶的角度來分析權力關係。

從 S 代工廠商的角度來看，(表 2-5，表格斜線的左下角)，S 如果不繼續和 A 客戶合作，則該資產的價值為 0 ( $s_1$ )，若與 A 繼續合作，S 的報酬是 2 ( $s_2$ )。因為 S 所投入的資產在其他交易關係中的沒有價值，S 不和 A 客戶繼續合作的報酬是 0，也等於說 S 的機會成本為 0 ( $s_1$ )。在此，S 代工廠商的利益等於報酬減去機會成本，亦即  $s_2-s_1=2-0=2$ 。

表 2-5、代工廠商 S 為客戶 A 承諾關係專屬投資的報償矩陣

|               |             | 品牌客戶 A      |             |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
|               |             | 離開<br>$a_1$ | 合作<br>$a_2$ |
| 代工<br>廠商<br>S | 離開<br>$s_1$ | 1<br>0      |             |
|               | 合作<br>$s_2$ |             | 2<br>2      |

(註：該表格先假設交易的初始狀態為權力平衡，因為一方承諾關係專屬投資而產生依賴。如果初始狀態是權力不平衡，弱勢一方承諾關係專屬投資，則會加深其依賴程度)

從 A 客戶的角度來看，(表格斜線的右上角)，如果 A 客戶和 S 代工廠商合作，A 客戶的報酬也是 2 ( $a_2$ )，如果 A 客戶不和 S 代工廠商合作其報酬還有 1 ( $a_1$ )，因為 A 客戶仍有其它機會可以創造價值。A 客戶不和 S 代工廠商合作的報酬是 1 ( $a_1$ )，也就是 A 客戶的機會成本為 1 ( $a_1$ )。在此，A 客戶的利益等於報酬減去機會成本，亦即  $a_2-a_1=2-1=1$ 。

在此交易關係中，A 客戶的利益是 1，而代工廠商 S 的利益是 2。根據最小利益原則，如果對方認為我方在此次交換過程中，獲得較小的利益；因為交換的利益小，所以比較不在意，故我方獲得的權力較

大。A 客戶所獲得的利益較小，A 客戶在此交易關係中，權力較大。同理，計算雙方的利益可知，代工廠商 S 的權力較小。

## (二) 以報償矩陣說明權力變化原則

利用 Homans (1974) 的報償 (pay-off) 矩陣可看出，交換利益是報酬與機會成本之間的取捨，當廠商從交換關係中所獲得的利益愈大，而該利益無法從其他的替代方案獲得時，則廠商對該交易對象的依賴程度愈高。廠商對該交易對象依賴程度愈高，則權力愈小。

如果以 Homans 的報償 (pay-off) 矩陣來看權力關係，在矩陣中有雙方的報酬和成本四個數字。這四個數字分別是  $s_1$  (代工廠商的機會成本)； $s_2$  (代工廠商的報酬)； $a_1$  (品牌客戶的機會成本)； $a_2$  (品牌客戶的報酬)，決定雙方的權力大小。

表 2-6：權力變化的原則與策略

| 權力不平衡              | 策略運用原則                   |                                 | 保護策略                             |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 代工廠商 (我方)<br>專屬性投資 | 改變我方的<br>報償<br>(pay-off) | 降低我方的<br>報酬<br>(rewards)        | 槓桿策略<br>(leveraging<br>strategy) |
|                    |                          | 增加我方的<br>替代方案<br>(alternatives) |                                  |
|                    | 改變對方的<br>報償<br>(pay-off) | 增加對方的<br>報酬<br>(rewards)        | 連結策略<br>(bonding<br>strategy)    |
|                    |                          | 降低對方的<br>替代方案<br>(alternatives) |                                  |

資料來源：根據 Homans (1974) 最小利益原則研究整理

如果結構性權力是影響代工廠商行為的重要指標，改變自己 (代工廠商) 的報償 (pay-off) 或是改變對方 (客戶) 的報償 (pay-off)，可以改變雙方的權力關係。以代工廠商為客戶承諾關係專屬投資為

例，透過最小利益的原則改變權力關係的原則有四類（表 2-6）。根據改變權力關係的原則，發展代工廠商事後保護策略之理論模式。

首先，是改變對方的報償結構（表 2-7）。第一類作法是增加對方的報酬（ $a_2$ ：從 2 增加到 3）。例如，代工廠商積極配合客戶的生產活動，創造價值（以表 2-7 為例）。第二類作法是降低對方的機會成本（ $a_1$ ：從 1 降低到 0），或是減少對方可選擇的方案。例如，代工廠商與客戶共同決策與行動，使代工廠商的活動不容易替代，客戶如果離開代工廠商，其損失也會很大，則客戶對代工廠商的依賴程度也會變大。透過這兩種作法，即是代工廠商對品牌客戶的依賴程度仍然很高，但是雙方相互依賴而關係緊密，故維持長期關係的可能性增加。

表 2-7：代工廠商改變品牌客戶報償結構中的報酬

|               |             | 品牌客戶 A      |             |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
|               |             | 離開<br>$a_1$ | 合作<br>$a_2$ |
| 代工<br>廠商<br>S | 離開<br>$s_1$ | 1<br>0      |             |
|               | 合作<br>$s_2$ |             | 2→3<br>2    |

（註：如果  $a_2$  從 2 增加為 3，品牌客戶 A 的利益是  $3-1=2$ ；代工廠商 S 的利益是  $2-0=2$ ，則雙方的利益相當，權力平衡）

其次，是改變自己的報償結構（表 2-8）。第三類作法是減少自己的報酬（ $s_2$ ：2-->1）。例如，代工廠商願意犧牲該此交易的條件，以換取合作機會中其他策略性資源，如聲譽效果等。第四類是提高自己的機會成本（ $s_1$ ：0-->1），或是增加自己可選擇方案。例如，藉由代工機會提升能力，將關係專屬投資轉換成一般性資產，應用在不相衝突的客戶或產品組合。

表 2-8：代工廠商使用槓桿策略改變報償結構

|          |                         | 品牌客戶 (A) <sup>d</sup>    |                         | 品牌客戶 (B)                |                         |
|----------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|          |                         | 離開<br>(a <sub>1</sub> )  | 合作<br>(a <sub>2</sub> ) | 離開<br>(b <sub>1</sub> ) | 合作<br>(b <sub>2</sub> ) |
| 代工廠商 (S) | 離開<br>(s <sub>1</sub> ) | 0<br>關係專屬投資 <sup>a</sup> | 1                       | 1                       | 1                       |
|          | 合作<br>(s <sub>2</sub> ) |                          | 2<br>2→1 <sup>b</sup>   |                         | 2<br>2→4 <sup>c</sup>   |

<sup>a</sup> 代工廠商為品牌客戶 (A) 投資關係專屬投資。

<sup>b</sup> s<sub>2</sub> 從 2 降為 1，代表代工廠商降低自己的報酬，藉此從品牌客戶 A 身上得到策略性資源。

<sup>c</sup> b<sub>2</sub> 從 2 增加到 4，代表代工廠商利用該策略性資源，與品牌客戶 B 交易時，得到更好的報酬。

<sup>d</sup> 品牌客戶 A 為一線廠商，而品牌客戶 B 為二線或次級廠商。

Homans 的報償矩陣中，可以幫助我們在討論單一交易時，同時考慮買賣雙方的互動關係，以及第三者作為替代方案。特別是第三類和第四類的作法（表 2-8），代工廠商即使在單一交易中必須降價犧牲，但是與國際品牌客戶合作與連結，可以藉此獲取該交易條件之外的許多策略性資源。這些因連結而獲取的資源，在其他的交易關係中，可以發揮更高的報酬。其他交易關係中獲得較高的報酬，可以彌補單一交易的損失，亦即「失之東隅、收之桑榆」。

改變對方的報償的兩類作法，企圖增加客戶的依賴，同時增加平均權力，即使代工廠商仍然依賴客戶，但雙方的關係更加緊密，本研究將之命名為連結的策略（bonding strategy）。而改變自己的報償結構的兩類作法，是希望降低代工廠商對客戶的依賴程度，不但平衡權力的不對稱，同時也降低平均權力，本研究將之命名為槓桿策略（leveraging strategy）。

連結策略並非以降低依賴為重點，反而強調的是如何維持不對稱的關係。槓桿策略則企圖降低對交易對象的依賴程度，與權力依賴理論不同之處，是本研究強調的是如何透過的是「正向的連結關係」，來增加我方的權力；而權力依賴理論只處理「負向的連結關係」。

負向連結關係是指某一連結關係，會降低或排除其他交換連結機會，因此不同的連結是相互替代的方案。正向的連結是指某一連結的關係，有助於其他關係的維持。例如：代工廠商承接國際品牌大廠的代工訂單後，此連結關係讓代工廠商面對其他客戶和產品業務時，業務的推展更加順利。

### （三） 不對稱關係中資源交換機制

弱勢廠商為何要在交易關係中投資專屬性的資產，深化原有的依賴關係？代工廠商不僅依賴品牌客戶的訂單，品牌客戶也是代工廠商技術與資源的主要來源。研究台灣的代工活動的文獻皆指出，透過代工活動的機會，廠商可以學習技術或提升營運能力（趙郁文，1998；余日新等，2000；王慧美，2001；黃延聰，2002；簡俊成、洪清德，2003），同時移往微笑曲線上較高的價值活動移動。

代工廠商需要從外界取得資源，國際品牌客戶既是資源的提供者，同時也是依賴的對象。資源依賴觀點或權力依賴觀點，關心的是對外取得資源的結果—依賴與不確定性，同時注意到交易雙方權力不平衡時，弱勢廠商資源投入較多但結果分配較少（Michaels and Wiggins, 1976）。但是此二理論卻未觸及如何取得資源。知識基礎觀點與組織學習的文獻（Kogut and Zender, 1992; Cohen and Levinthal, 1990；簡俊成、洪清德，1993），強調跨組織之間的學習與廠商內部吸收能力是外部知識的取得的基礎。但是卻未討論在不對稱組織間關係的條件下，弱勢的廠商要如何開啟連結關係，同時建立資源交換的機制？



老子道德經曰「將欲奪之、必固與之」。對弱勢廠商而言，如何給予（give）資源和如何取得（take）資源的研究同等重要。給予是為了打破廠商的孤立（isolation），也是建立跨組織關係的初始機制。更精確一點說，承諾關係專屬投資建立的單向依賴關係，意味著放棄廠商的自主權，承受套牢的風險和成本。因為組織與環境的依賴關係，也是組織生存的前提。

單向的承諾與付出，甚至釋放出善意的訊息，讓純粹的交易關係變成合作賽局。Gulati 等人（Gulati et al., 1994）利用賽局理論解釋單邊承諾的重要性。第一類承諾，是改變自己的報償結構。當一方先行動，甚至做出犧牲（sacrifice），產生連結（bond）的效果，因此改變報償結構，產生有利的結果。第二類承諾，是透過不可回復的持續承諾（sequential commitments），或是放棄其他的選擇，表達出合作的意願或訊號（signals），排除合作伙伴的疑慮。這些資源承諾會影響對方的報償結構，對方因此而做出不同的決策。例如，對等合作或互惠的行動。在國際代工的研究上，利用承諾關係專屬投資形成合作賽局，也獲得實證的支持（Celly et al., 1999）。

為何犧牲可以為弱勢廠商創造生存的空間？弱勢廠商雖然無法像大廠一樣制訂技術規格，但是小公司至少可以開始一個互惠的機制。研究禮物經濟（gift economy）的文獻指出（Cheal, 1988:3），禮物的給予是一種控制或主導的手段（Mauss, 1954），因為接受禮物者有義務償還對方。Gouldner(1960)認為互惠原則（norm of reciprocity）不僅只是一種文化習俗，更是人類生活的普遍形式。弱勢廠商先採取合作的策略，有助於改變雙方的報償結構，爭取與權力優勢廠商的合作機會。一旦合作開始，才有機會建立互惠（reciprocity）與長期互動的機制（Axelrod, 1984; Parkhe, 1993），也有機會從合作中獲取資源和生存的空間。

互惠是一個重要的合作原則。所謂互惠是指從對方所獲取的利

益，我方必須做出約略相同（equivalence）的回報。弱勢廠商要如何在交易關係中做出犧牲和給予，同時確保這種犧牲是可以得到回報？從弱勢廠商的角度，不僅要放出合作的善意，更要確保此項投資可以啟動一個互惠交換機制，提高客戶依賴程度，維持長久的合作關係。

#### 四、小結：

藉由上述文獻回顧與討論得知，如果組織間關係為對稱的，交易成本理論對統治方式之建議，應該是優先選擇的方式。亦即透過交易前的股權或契約安排，避免交易所需要的協商與執行成本。但如果是不對稱的組織間關係，弱勢廠商所投資的關係專屬投資，不一定會在正式契約中受到保障。因此，當不對稱組織間關係出現時，需要不同的策略來降低交易成本。

當不對稱組織間關係存在時，統治方式選擇的意願，並不等於廠商有能力管理該統治方式。也就是說，在不對稱組織間關係的情境下，弱勢廠商保護關係專屬投資的作法，也和權力優勢的廠商不同。

如果弱勢廠商不能降低對對方的依賴程度，可著眼於交換「取予」（give and take）關係的管裡，改變對方的報償結構，提高對方的依賴。廠商之間相互依賴的程度愈高，長期互動的機會愈大，如果雙方維持長期的關係，投機行為就不會出現。

如果策略作為可以改變弱勢廠商的地位，則其重點在於如何安排資源的槓桿使用以及客戶範疇的擴張，來爭取廠商自主成長的空間。或者，利用多方的交易關係，槓桿使用資源和交換資源。例如，代工廠商和國際客戶的交易關係，有助於拓展其他的客戶關係。代工廠商面對強勢客戶時，單一交易中必須犧牲降價，但是在其他交易關係中，卻可以獲得補償，可謂「失之東隅，收之桑榆」。

本研究提出權力變化的原則，作為承諾關係專屬投資的事後保護策略，如果承諾關係專屬投資的一方，可以事前安排長期契約或是相

互抵押，廠商應該先尋求事前的保護機制。但是如果事前的保護機制無法取得，事後的策略作為也可以保護交易關係，增加弱勢廠商生存的空間。

### 第三節 文獻總結與初步研究架構

本研究根據交易成本理論和權力依賴理論，得到初步的理論架構和套牢之間的關係（圖 2-1）。首先，從交易成本理論中推論出關係專屬投資與套牢的關係。其次從權力依賴理論的觀點，將套牢視為一種結構關係的行為傾向。同時將結構性的權力關係，區分為四類。其中代工廠商承諾關係專屬投資而處於弱勢，是屬於不對稱的依賴，亦即「代工廠商依賴」的部分。代工廠商依賴，因此給與品牌客戶使用權力的機會，客戶取得實質利益或是套牢，讓代工廠商感受到威脅。

本研究所提出的保護機制，是一種事後的策略作為，根據權力變化的原建立事後保護策略之模式。第一種為槓桿策略，槓桿策略的實質內容需要從個案研究中發現，其主要的運作原則是降低代工廠商本身的報酬和增加代工廠商的選擇方案。第二種為連結策略，同樣的連結策略的實質內容需要從個案研究中探索，其主要的運作原則是增加客戶的報酬和降低客戶的選擇方案。這兩類策略作法可以改變關係專屬投資和代工廠商套牢之間的關係，作為弱勢代工廠商的事後因應的方法。

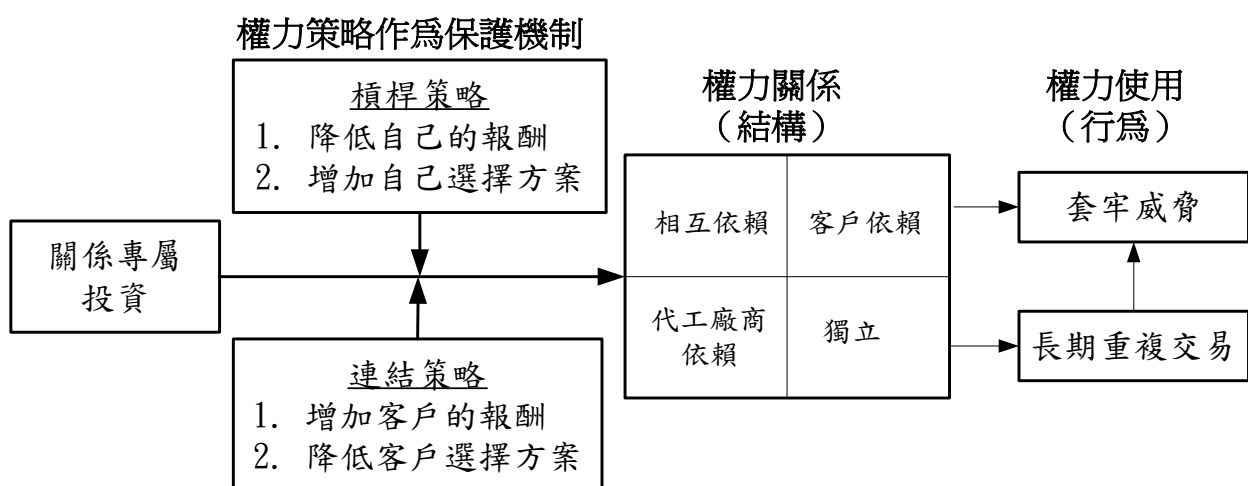


圖 2-1、關係專屬投資的保護機制與權力關係的變化

## 本章註釋

註一：不對稱性關係普遍存在跨組織之間。但是專門討論不對稱性的文獻並不多見。最常出現的概念包括：資訊不對稱 (Akerlof, 1970)、依賴不對稱 (Emerson, 1962; Molm, 1988)、合資股權或聯盟廠商的不對稱 (Chen and Chen, 2002; Lee et al., 2003)、競爭不對稱性 (Chen and Hambrick, 1995; Chen, 1996; Más-Ruiz et al. 2005)、文化距離不對稱 (Shenkar, 2001) 與不對稱之相似性 (Tversky, 1977)。不對稱性有三個重點：第一類是指雙方的狀態與存量的不成比例 (例如多寡、大小)。例如，資訊不對稱 (一方有資訊、一方沒有或是較少資訊)、能力不對稱性 (一方有技術、另一方沒有) 皆屬於此類。第二類指的是方向的不一致。例如 A 到 B 的距離，不等於 B 到 A 的距離 (美國人民認為中國的文化距離很遠，但中國人民覺得與美國的文化距離很近)。A 對 B 的依賴程度高，但 B 對 A 的依賴程度不高。第三類指的是交易內涵不相似性，「質」的不對稱性。例如價值等量而異質資源的不對稱交換。

註二：如果組織間相互依賴程度很低，亦即「獨立」，代表雙方幾乎不存在權力關係，本研究不予討論。雖然任何一方皆是獨立自主且沒有依賴關係，但是從交換的觀點而言，不依賴代表沒有相互連結的關係，因此對交易或組織的生存有負面影響。