臺大管理論叢 2007/12
第18卷第1期 21-54

關係專屬投資是一種負債？台灣代工廠商的個案研究

Is Relation-specific Investment a Liability? Case Studies of Taiwanese OEM Suppliers

康敏平／世新大學傳播管理學系副教授
Min-Ping Kang, Associate Professor, Department of Communications Management, Shih Hsin University

司徒達賢／國立政治大學企業管理學系教授
Dah-Hsian Seetoo, Professor, Department of Business Administration, National Chengchi University

Received 2006/7, Final revision received 2007/2

摘要

關係專屬投資可增加交易的效率，但礙於資源移轉的困難，也使得交易成本增加。台灣的代工廠商處於相對弱勢的地位，不容易在交易初期就要求品牌客戶對其所承諾的關係專屬投資，給予對等的保護或抵押。在資源有限的情況下，代工廠商傾向以單邊關係專屬投資作為抵押，以爭取合作機會，並在合作過程中累積能力來降低套牢的威脅。根據文獻和五個台灣代工廠商的個案資料，本研究發現關係專屬投資應區分成兩個次構面，分別是「關係投資幅度」與「資產專屬程度」。據此整合抵押模式與能力觀點，提出關係專屬投資與統理機制選擇的原則。

【關鍵字】關係專屬投資、抵押模式、統理機制

Abstract

Relation-specific investment creates an inherent dilemma as, although it increases transaction value, it also increases transaction costs for the investing party. Due to their low bargaining position, Taiwanese suppliers cannot demand any formal protection or legal assurance from international brand vendors for their relation-specific investments. Given their resource constraints, we find that Taiwanese suppliers tend to use unilateral relation-specific investments as a hostage to gain opportunities to cooperate with clients. Through this cooperation they may upgrade their capability and decrease the threat of meeting hold-ups. We argue that relation-specific investment is a multidimensional construct which includes relational investment and asset specificity. We also use two theoretical perspectives, the hostage theory and the capability-based view, to model the governance adopted by smaller suppliers in protecting relation-specific investment.

【Keywords】relation-specific investment, hostage theory, governance

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

專業代工已成為國際分工的一環，國際大廠如 Nike，Dell 等，因應快速變動的產業環境，紛紛選擇策略性外包，以增加其營運彈性。台灣的代工廠商以自有設備爭取品牌客戶或原始設備製造商 (Original Equipment Manufacturer；OEM) 設定產品規格之訂單。當交易量持續成長，或是產品品質層次提升時，便必須針對特定客戶需求持續投資各種專屬的設備與人力資源，稱之為「關係專屬投資」(Relation-specific Investment)。例如，模具、測試設備、流程調整或專屬研發團隊等。

關係專屬投資雖然可以增加雙方交易的效率，但由於這些投資具有沈沒成本的特性，一旦和特定交易對象結束關係，該資產所能創造的價值便降低，即使轉換用途，也會面臨修改或移轉的成本。代工廠商在交易時承諾了關係專屬投資，如果簽約後客戶要求改變交易條件，代工廠商將面臨放棄關係專屬投資的價值，或者接受對方不合理要求的抉擇。客戶如果臨時抽單、轉單或結束合作關係，代工廠商更會因此而承擔額外的關係風險。由於這些投資無法轉用於其他客戶身上，故理論建議廠商應該先安排好事前的保護機制，以免被客戶套牢。

不過，台灣的代工廠商處於相對弱勢的地位，並不容易在交易初期就要求品牌客戶給予對等的保護機制。長期契約或抵押雖然是適當的安排，但是如果談判力量不夠，又如何在爭取訂單的同時，要求客戶配合，來減低代工廠商投資的不確定性呢？因此，關係專屬投資會加深代工廠商對品牌客戶的依賴關係。不過，實務上我們發現台灣的代工廠商在沒有事前保護機制的情況下，卻仍持續為特定品牌客戶投資。究竟代工廠商的關係專屬投資是策略性的投資，還是套牢代工廠商本身的緊箍咒？代工廠商如何避免交易成本理論所預測的陷阱，同時又能從限制中脫身，成就一番事業？

交易成本理論 (Williamson, 1985, 1991) 和抵押模式 (Williamson, 1983) 皆指出關係專屬投資幅度愈大的交易，愈需要設計事前保護機制或抵押來維繫交易效率。但如果交易之前，品牌客戶沒有意願提供相對的抵押；而代工廠商必須先承諾關係專屬投資，才能爭取得到訂單。在沒有事前保護機制或抵押的條件下，代工廠商該有那些配套措施，來保護交易關係？因此，本研究欲探索代工廠商對品牌客戶的關係專屬投資，具有何種特性。同時，從代工廠商的觀點，探討其本身要如何安排單邊的統理機制。換言之，承受套牢風險的一方要如何安排統理機制，發揮抵押的效果，讓客戶持續下單，同時免於被品牌客戶套牢的窘境。

本研究以五家台灣的代工廠商為研究對象，用個案的方式探索關係專屬投資的特性，以及如何透過各種機制轉換關係專屬投資的特性，為自己爭取更多的生存空間。第一部份將回顧理論對關係專屬投資的定義與實證文獻的衡量方式，說明關係專屬投資為多構面之構念，以及該構念對交易關係所產生正面或負面效果之爭議。第二部分描述資料蒐集和分析方法，並呈現個案公司之基本資料。第三部分以個案資料與

臺灣大學學術期刊資料庫

文獻提出本研究命題與觀念架構。本研究貢獻在於對關係專屬投資次構面的探索，以及其對統治機制選擇的影響。另外，實務方面則提供相對弱勢廠商如何處理單邊統理機制的解決方案。

貳、文獻探討

一、關係專屬投資的定義與衡量

關係專屬投資是指對特定交易對象的投資，其投資的資產具有專屬性或特定用途，無法輕易移轉到其他交易關係中而保有同樣價值。關係專屬投資在文獻中常出現的說法有資產專屬程度 (Asset Specificity) (Williamson, 1985)、專屬性投資 (Specific Investments) (Subramani & Venkatraman, 2003) 或交易專屬資產 (Transaction-specific Asset) (Heide & John, 1988) 等。這些為特定客戶的重大投資，其投資的範圍有專門性用途的設備或資源。例如，模具、訓練特殊專長人員和特殊製程等。這些投資對其他客戶或生產其他產品的用途有限，如果要用到其他客戶身上，也必需要花費時間和成本來修改和調整。

關係專屬投資是交易成本理論最具預測力的核心構念，理論的預期方向，實證上大多獲得支持。Williamson (1996) 除了提出該核心概念之外，還針對關係專屬投資的類型提出分類，分別是實體設備專屬、地點專屬、人力專屬、專門資產專屬，再加上時間和品牌專屬等六種。這些關係專屬投資大致可以區分為無形與有形這兩類資產。雖然關係專屬投資之變數對統理機制的選擇具有預測效果，但是在衡量方面仍是意見紛歧 (Carter & Hodgson, 2006)。

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關係專屬投資。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)、技術複雜度 (Complexity) 等，對關係專屬投資的衡量也有許多不同的方式 (David & 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。

David 與 Han (2004) 整理 1982-2002 年間相關文獻發現，關於關係專屬投資的衡量約有 27 種。問卷的測量工具最常使用的是 Anderson (1985) 之公司特性量表，該研究根據專屬性的來源，提出七種造成關係專屬投資的公司屬性，而此衡量工具的重點是人力專屬資產為交易對象所創造的價值。Rindfleisch 與 Heide (1997) 也特別強調「人力專屬資產」的重要性，並認為人力專屬性為單一構面 (Heide & John, 1990)。雖然該構念的內部一致性高，但是人力專屬資產也只是關係專屬投資其中的一個構面。

在策略方面的研究，關係專屬投資多以次級資料作為代理變數，例如工程費用

臺灣大學學術期刊資料庫

(Monteverde & Teece, 1982) 或資訊系統支出 (Nickerson, Hamilton, & Wada, 2001) 等。雖然關係專屬投資因為產業特性和上下游關係而有不同，但以某類設備的實際支出作為衡量方式，只衡量其投資規模與幅度，未完整呈現該構念的全貌。

雖然，資產專屬程度是交易成本理論的核心觀念，但衡量此構念之衡量工具，並未從受訪者角度判斷，該資產是否能輕易從某一交易對象轉換到其他交易對象，而生產價值沒有損失。文獻上所用的衡量工具，大部分先以訪談資料或專家的角度，判斷該資產本身是否具有無法移轉的特性，再針對這些特定的項目 (例如模具、專屬團隊、資訊系統)，測量受訪廠商為交易對象投資的幅度 (Bensaou & Anderson, 1999; Rokkan, Heide, & Wathne, 2003)。因此，這類量表大多數能衡量到對某類 (有形或無形) 資產投入的程度，卻無法瞭解該類資產是否真的移轉不易。由此可知，這類作法同樣地不足以完整呈現關係專屬投資的全貌。

綜合上述實證和衡量方面的文獻，我們認為關係專屬投資為一多構面構念 (Multidimensional Construct) (Law, Wong, & Mobley, 1998)，可分為兩個次構念。第一個次構面是針對特定交易或交易對象所做的重大投資，稱之為「關係投資」(Relation Investment)，以工程或人力支出的費用或投資幅度為衡量方式。關係投資是廠商的策略決策與行動，著眼於廠商之間的交易效率，或為符合特定交易對象的需求。這些投入的標的物，可再細分為實體資產、流程、或人力等。例如，模具、作業流程、專屬人力、地點、時效、特殊經驗和知識等。

第二個次構面為交易對象所投資的各類資產，是否容易轉換到其他使用對象，可稱之為「資產專屬程度」(Asset Specificity)。資產無法重複使用是資產本身的特性，資產專屬程度高是指該資產的沈沒成本高、殘餘價值為零；如果將該資產 (實體設備、流程、人力) 轉換使用對象或用途，其生產價值會大幅降低；如果交易結束，這些資產需花費相當的時間和成本加以修改，才能用到其他交易關係上。

針對特定交易或交易對象的投資，不全然都是資產專屬程度高的設備或人力資源。同樣的，資產專屬程度非常高的設備，如模具，如果投資的幅度或金額不大，也不會產生套牢的疑慮。因此，關係專屬投資是針對特定交易對象的關係投資，不僅要投資幅度大，也需具有不易移轉的特性。

二、關係專屬投資對交易關係的影響

關係專屬投資對交易關係的影響，理論上也出現正負兩極化的預測 (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, 1996; Klein, Crawford, & Alchian, 1978; 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，難以更換交易對象。投資後可選擇的交易對象減少，形成少數交易的情境。

臺灣大學學術期刊資料庫

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。

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 & Weitz, 1992)。單邊承諾把囚犯兩難的賽局轉變成合作賽局 (Celly, Speckman, & Kamauff, 1999; Gulati, Khanna, & Nohria, 1994)，跨組織之間的合作關係就會更加順利 (Heide & John, 1990)。當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 & 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，雙方分別投資特殊用途的設備，因此緊密程度愈來愈高 (Dyer, 1996; Dyer & Singh, 1998; Rokkan et al., 2003)。

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，關係觀點卻認為關係專屬投資是一種「資產」，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。關係觀點強調，關係專屬投資會創造價值。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，也是一種區隔競爭對手的隔離機制 (Isolating Mechanism)，關係租便成為廠商競爭優勢的來源。

關係專屬投資對交易關係所產生的影響爭議，不僅是因為不同理論觀點的差異。這種爭議也源於關係專屬投資本身的複雜性。它的存在既是一種關係資產，同時對投入的廠商也是一種負債。換言之，關係專屬投資是一個多構面構念，不同的次構面對交易關係的影響也有所差異；而不同次構面所對應的效果，仍待釐清。

三、統理機制

(一) 抵押模式

交易成本理論早期的研究 (Williamson, 1975) 顯示，處理交易成本的方式就是垂直整合。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 & Teece, 1982)。不過，相對規模較小的一方 (如代工廠商)，可能沒有垂直整合能力，例如缺乏品牌或通路經營之能力。而相對規模大的一方 (如品牌客戶)，即使有資源和能力垂直整合，卻仍策略性的選擇將任務外包，僅保留與公司競爭優勢相關的核心能力 (Prahalad & Hamel,1990)。

臺灣大學學術期刊資料庫

如果廠商沒有以垂直整合的方式處理交易成本，還可以選擇長期契約或是其他非契約 (或非市場) 的統理機制。介於市場與層級之間，仍有許多統理機制的原則需要探討。Williamson (1983) 曾提出抵押模式的原理，以「可信的承諾」(Credible Commitment) 說明如何提高合作的誘因，維繫非市場的交易關係。

Williamson (1983) 指出，供應商是否要承諾關係專屬投資與客戶所安排的誘因有關。具體而言，在某些情境下，需要供應商作關係專屬投資才能達到生產效率，故客戶會承諾相當採購量，當作是對供應商的一種補償。但是，消費市場需求具有不確定性，即使客戶事前信誓旦旦的保證，供應商仍有疑慮。當供應商對客戶的承諾有疑慮時，對關係專屬資產投資的幅度也會有所保留。為了要讓供應商的關係專屬投資達到一定的水準，Williamson (1983) 建議客戶先提供適當的抵押作為可信的承諾，相對的供應商也會願意承諾關係專屬投資 (Anderson & Weitz, 1992; Bensaou & Anderson, 1999)。

符合抵押模式的統理機制有許多形式，例如，股權投資、互惠性專屬投資、財務連結等。當交易關係在非預期的情況下結束，抵押品的價值就會犧牲。抵押品除了有相互套牢的效果外，還有釋放善意的訊號作用 (Spence, 1974)。例如，在國際合資的情境下，國際併購者對地主國廠商的資訊不足，併購之後更有監督和衡量等契約執行的困難，故透過分享部分股權，創造抵押的效果 (Chen & Hennart, 2004)。學者進一步指出，關係專屬投資本身可被視為一種抵押形式，創造了合作賽局 (Celly et al., 1999; Gulati et al., 1994)。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。

由於不同形式的抵押所產生的效果不同，我們可以從抵押本身的價值 (Value)、持續性 (Durability) 和可觀察性 (Observability) 等多種角度來判斷 (Ahmadjian & Oxley, 2005)。以股權投資為例，投資股權的比例就代表其財務的價值，故少數股權的抵押效果較低。但以持續性的角度判斷，如果合作雙方所在股權市場缺乏效率，賣出或移轉股權的機會不大，因此即使少數股權也有退出障礙，故仍具有抵押效果。

再以互惠性專屬投資為例，Anderson 與 Weitz (1992) 認為製造商和經銷商雙方皆投資許多時間和人力在員工訓練和訂貨系統上，當廠商知道交易夥伴為自己作了這些價值很高的專屬投資時，相對的也會提高對此關係的承諾。不過，該研究的問卷調查卻發現，經銷商對製造商的關係專屬投資的評分和製造商本身對自己專屬投資的評分之相關係數很低。也就是說，製造商自己認為投資的相當幅度的關係專屬資產，但是該項資產的抵押價值並沒有被交易夥伴 (經銷商) 所察覺到。經銷商無法感受到製造商提升生產效率的意圖，於是限制了該投資的抵押效果。由此可之，外顯或可觀察程度高的關係專屬投資，其抵押效果較為明顯和穩定。

臺灣大學學術期刊資料庫

(二) 不對稱組織間關係

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。然而，當依賴不對稱程度高時，並不適合用關係或雙邊治理 (Heide, 1994)。在不對稱組織間關係之情境下，權力優勢的一方 (如品牌客戶) 主動提供抵押，以提高代工廠商關係專屬投資的意願之可能性較低。原因是代工廠商與品牌客戶之間的規模差距或依賴的不對稱性，品牌客戶有相對優勢的地位，較不可能配合代工廠商。

台灣的代工廠商與國際品牌客戶之間的關係，可以說是不對稱的組織間關係，代工廠商的相對談判力較低。以資訊電子產業為例，第一、電子產業買方的集中程度高。2004 年，前五大資訊外商對台採購金額佔 74%，前二十大資訊外商對台採購金額則佔 97%。2005 年的採購金額比 2004 年成長 19.7%，且買方集中的結構不變。因此，品牌客戶的買方議價力較高。第二、品牌客戶採取多重供應商政策。以筆記型電腦代工廠商廣達為例，其年出貨量已經超過客戶 Dell 的年銷售量，HP 和 Dell 等公司仍堅持採多重供應商政策。例如，Dell 除了有三家一線的筆記型電腦代工廠商全力配合，另外還邀請二線的代工廠商來報價，藉以維持價格的競爭性 (工商時報，2004)。因此，雖然台灣已是全球筆記型電腦的代工重鎮，全球市占高達七成，仍面臨毛利 5% 的保衛戰 (經濟日報，2005)。第三、多數的品牌客戶具有全球品牌知名度，而代工廠商依賴國際品牌接觸全球市場。第四、實務上，代工廠商與品牌客戶簽訂的契約多為標準化契約。在付款條件、交貨地點以及爭端解決方式，皆由客戶端主導，代工廠商可以修改契約條件的空間很小。

在不對稱組織間關係的情境下，權力優勢的廠商較不可能改變自己的行為，以適應對方的需求。而較可能的情況是，主導的一方會要求較為弱勢的廠商配合作關係專屬投資。所以抵押模式所建議的解決方案，對規模小或市場地位低的廠商而言，有其限制。不過，即使品牌客戶未能主動提供抵押來提高交易效率，台灣的代工廠商仍持續為客戶承諾關係專屬投資。因此，本研究欲探索在不對稱組織間關係之情境下，弱勢廠商是否該有不同的抵押作法？如何透過抵押安排和學習成果，為自己爭取生存空間。

(三) 能力觀點

關係專屬投資對統理機制的預測，在許多實證研究中都獲得相當的支持 (David & Han, 2004; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006; Rindfleisch & Heide, 1997; Shelanski & Klein, 1995)。不過，Carter 與 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，對統理機制的影響關係成立時，即被認為是支持交易成本理論中成

臺灣大學學術期刊資料庫

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 & Hodgson, 2006)，例如組織能力觀點 (Monteverde, 1995) 或是其他策略性理由 (Heide & John, 1990)。

研究台灣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；佘日新、梁家隆、陳厚銘，2000；王慧美，2001；簡俊成、洪清德，2003)。從能力觀點討論關係專屬投資的研究 (王慧美，2001)，多認為這種投資有助於提高共同行動的機會，從互動過程中累積經驗，提升代工廠商的能力。因此，關係專屬投資之所以會對廠商能力提升有正面影響，主要因為關係專屬投資對合作關係發揮了正面的影響，而不是直接產生能力提升的效果。

針對特定客戶或交易的重大投資中，不僅有關係專屬的資產，同時也有一般性的資源。兩者必須相互配合，才能為客戶創造價值。Nobeoka、Dyer 與 Madhok (2002) 等人的研究特別區分出關係專屬知識 (Relation-specific Knowledge)和可移轉知識 (Re-deployable Knowledge)，而後者的可移轉或共用的程度較高。概念上，交易成本理論僅討論前者—關係專屬投資，而能力觀點卻著重在後者—廠商本身擁有的可移轉知識。前者具有「做中學」的特性，建立在廠商既有知識基礎上；後者可以提升廠商對新知識的吸收能力(Cohen & Levinthal, 1990; Lane, Koka, & Pathak, 2006)。但行動上，組織內部這兩種資源都配置和使用在共同的活動中，無法獨立切割。於是，在同一個交易關係下，關係專屬資產會逐漸修正成一般性資源，而一般性資源也會轉變成關係專屬資產。

再者，代工廠商持續對客戶投資的時間和人力，所累積的經驗是專屬某一交易關係。廠商如果能將專屬於特定客戶的知識或經驗，複製到其他客戶身上，是一種獨特的槓桿能力 (Lorenzoni & Lipparini, 1999)。代工廠商不僅要管理外部的客戶關係，同時要有效的內部協調 (Takeishi, 2001)。例如，代工廠商會以調整組織結構或是以特定職位的人員 (產品經理) 來整合內部知識交流的方式，去協助組織成員順利進行創價流程 (司徒達賢，2005)。這種從組織外部獲取資源，同時將關係專屬投資槓桿應用到組織內各創價流程的能力，以及將專屬性資產轉換成非專屬的資源或能力，皆為廠商的「去專屬能力」。不僅降低被客戶套牢的可能，也對提升代工廠商能力有正面影響。

綜合上述，關係專屬投資不僅對合作關係發揮了正面的影響，同時會對廠商能力提升也有正面影響。在不對稱組織間關係的情境下，較為弱勢的廠商如何善用抵押的設計，為自己爭取生存的空間；如何建立去專屬能力，將關係專屬投資的特性，從負債轉換成資產，是後續研究的重點。

臺灣人學學術期刊資料庫

參、 研究方法

過去對統理機制的研究中，只有少數文獻針對不對稱組織間關係之情境進行相關的探討 (Subramani & Venkatraman, 2003; Shervani, Frazier, & Challagalla, 2007)，代工廠商為客戶所作的投資以及相關統理機制也較具複雜性，唯有藉由實務上之深入觀察與訪談才得以窺知一二。為達此目的，以個案方式 (Yin, 1994) 探索關係專屬投資的特性，以及代工廠商如何安排垂直關係的統理機制。

一、樣本選擇

個案挑選五家台灣的代工廠商，個案廠商之客戶必須為國際品牌大廠，且該公司具有為國際客戶承諾關係專屬投資之經驗。訪談對象為五家代工廠商的高階主管 (附錄表 1)，請其就面對國際品牌大廠時，關係專屬投資的情境加以描述，同時說明投資的過程和配套措施。此階段的訪談內容，經過開放性編碼萃取出構念，並發展出初步命題。

由於代工模式普遍出現在台灣的高科技產業和傳統產業。所以個案選擇兼顧此兩類產業。在三家傳統產業中，一家為生產休閒鞋之代工廠商，一家為民生用品製造商，最後一家是電腦動畫代工廠商。高科技產業有兩家，分別是零組件供應商和系統組裝廠商。零組件供應商生產的是桌上型電腦和筆記型電腦之電源供應器；系統組裝廠商則是筆記型電腦的代工廠商。

由於關係專屬投資有實體和無形資產之分，實體設備的製造和無形創意服務的代工性質也是選樣的考量，故個案中有一家為電影動畫代工廠商。樣本中的代工廠商也有不同的相對規模與市場地位，個案中五家廠商早期的規模 (如營業額)，皆小於品牌客戶。初期投資時，皆處於不對稱組織間關係的情境。但是至訪談當時，五家個案公司已分別達到不同程度的相對規模。

二、資料蒐集與分析方式

在蒐集資料方法上，同時採用初級和次級資料。除藉由開放式問卷訪談高階主管之外，也經由公司網站、公開上市公司年報、或報章雜誌之報導資料，作為次級資料來源。

其次、針對開放式問卷之設計與訪談部分。個案採取較為開放的作法，瞭解為客戶投資關係專屬投資的動機、結果、與處置方式。在訪談前，研究者先將訪談大綱寄給受訪者，以提高訪談之效率。在訪談開始時，研究者先清楚說明研究之主題，使其可更進一步地掌握並清楚描述問題的情境，並給予受訪者相當的空間來自由表達。

資料處理方面的作法。首先，訪談經由受訪者同意之後，錄音並整理成逐字稿。個案著重於開放性編碼方式以釐清概念，包括概念之陳述與命名等步驟。其次，

臺灣大學學術期刊資料庫

將概念分類，歸納出其構面、屬性、與變異程度。

開放性編碼的資料是作為構念定義與衡量的基礎。例如，關係專屬投資部分，以文獻中所提的兩個概念 (如沈沒成本和移轉成本) 去詢問，在訪談過程中瞭解為何這些投資，對個案廠商而言是重大投資且移轉困難。之後，研究者將所有對關係專屬投資的陳述加以歸類，並比較那些是文獻中已經出現的構念，那些是新的構念。概念化的命名主要是顯示出事件所處的情境因素，研究者希望能辨識受訪者所使用的字詞中，所隱含的意義範圍，並依據其屬性與面向來充分發展 (Strauss & Corbin, 1998)。分析範例請參考附錄表 2。

訪問完一家公司之後得出的編碼資料，用來修正理論架構，並成為下一階段訪問的基礎，理論架構與實證資料不斷交互驗證，直到觀念飽和為止。例如，從第一家個案 KS 的訪談中發現，代工廠商不一定可以要求正式契約保護其關係專屬投資，由於與交易成本理論所預測的作法不同，此點便作為後續個案訪談的重點，一直到第五家個案，都看到類似的情況。經由訪談與個案比對之後，找到此現象跟理論預測不同的原因，是雙方的初始談判條件的差距。因此，將不對稱組織間關係，當作是修正理論的主要方向之一。

三、 個案介紹

(一) KS電源供應器代工廠商

KS，其母公司為電腦鍵盤代工廠商，全球資本額逾新台幣 5 億元。KS 全球運籌總部在台北，生產基地設於大陸東莞、上海。產品包括桌上型電腦、筆記型電腦與伺服器之電源供應器。該公司為 ISO 9001、ISO 14001 及 OHSAS 18000 等多項世界安規認證合格之公司，主要客戶有 Dell、COMPAQ、IBM、HP、鴻海、廣達、華碩等電腦大廠。

KS 採取多重客戶政策。和 Dell 合作約 8 年，營業額約佔 30%，Dell 是 KS 公司最重要的客戶。另外，KS 和 IBM 合作 6 年、HP 合作 3 年、Cisco 約 2 年，此四家客戶交易金額約占公司整體營業額的 70%。1993年，Dell 希望導入 JIT (Just in Time) 的營運模式，其他供應商不願意配合。當時只有 KS 願意建 JIT 倉儲，配合在美國和歐洲組裝，於是成為 Dell 的核心供應商。這些營運模式的配合和地點的調整，是 KS 針對 Dell 的關係專屬投資。不過，現在這種倉儲已經是標準設備，近年來 Dell 又採取多重供應商政策，其對 Dell 的依賴程度逐漸上升。Dell 大約維持 3 到 4 家核心供應商，核心供應商雖然可以優先報價，但是價格如果不具優勢，仍會被淘汰。

除了配合 Dell 的營運模式之外，KS 的關係專屬投資，在實體資產部分有機殼的模具、專案設計、安全規格設計測試與申請，這三部分業界稱之為 NRE (Non-reoccurring Engineering) 費用，也是一種沈沒成本。在無形資產部分主要是流程的調

臺灣大學學術期刊資料庫

整。電源供應器應用在 PC 上的共用程度較高，不像工業電腦的人力專屬程度較高。現在國際品牌廠商將組裝也交給系統廠商處理，所以零組件的倉儲也要配合其他的系統廠商作地點上的調整。過去 Dell 的組裝廠分散在各地，現在系統廠商多集中在大陸，KS 現在則將分散在各地的倉庫結束，改到大陸。

Dell一旦下單給 KS 公司，除非有品質上的瑕疵，不然不會中途轉單。除非市場反應不好，專案生命週期提早結束，客戶才會取消訂單。因為 KS 申請了安全規格 (UR)，系統廠商也相對要申請系統的安全規格 (UL)，如果更換供應商，系統廠商將要重新申請安規。系統廠商的安規花費是 KS 公司的十倍，所以專案一旦開始，便不輕易轉單。因為技術規格的因素，KS 和 Dell 相互綁在一起。除此之外，不止 KS 一家供應商的規格和 Dell 綁在一起，Dell 的系統組裝廠和其他零組件供應商都會受到影響。

KS 為 Dell 所承諾的關係專屬投資，例如，營運流程的配合，並沒有寫在正式契約中保護。一般契約都是標準的契約，並不是每一個專案都會重新訂定正式契約。客戶下單時，分成技術標和價格標。訂單數量都是口頭上大致約定，即使規模不如預期，雙方之間也會互留餘地。客戶會等待下次訂單，給予代工廠商些許補償。

KS 認為承接國際品牌客戶的訂單，可以獲得到聲譽背書效果，此點對沒有品牌的零組件廠商特別重要。KS 知名度低，必須要靠客戶的知名度來提昇自己的市場地位。市場上都知道要成為 Dell 和 IBM 的供應商，需透過嚴格的審核程序。KS 在單一的交易或許有所犧牲，但是合作所獲得的聲譽資產，會有更大的效益。例如，KS 後來在爭取成為 Cisco 的供應商時，過去跟 Dell 合作過的資歷，便是一項助力。而經過 Dell 的審核過程，KS 的技術能力也提升許多。

(二) HG電影動畫代工廠商

HG 成立於 1984 年，為亞洲地區動畫影片與影集之最大代工廠商。目前資本額約新台幣四億元。該公司承接國際動畫代工業務，包括電影動畫長片 (例如：獅子王)、電視影集動畫 (例如：摩登原始人)、錄影帶動畫 (例如：小美人魚重回大海)。另外也有拍攝自製影片 (例如：少年噶瑪蘭)。HG 在台北的公司負責製作 A 級的電影長片，A 級影片品質要求高，但單價和利潤也比較高；蘇州和曼谷廠負責 B 級片之生產。總計年產量約 160 部左右。該公司主要客戶皆為國際知名片廠，例如華納、迪士尼、環球、Nelvana、Cinar 等。1998 年公司股票在台灣上櫃。

HG 的主要客戶是 Hana Barbera，擅長作電視影集動畫，在美國市場和迪士尼齊名。1984 年 Hana Barbera 投資 HG 約 49% 之股權，後來 Hana Barbera 被華納併購，股權逐漸降低至 20% 左右。HG 另一個主要客戶是迪士尼，合作約 15 年之久，是純粹業務關係。HG 的兩個主要客戶是競爭對手，Hana Barbera 還涉入 HG 的股權經營。因此，HG 管理客戶的複雜度和困難度較高。

臺灣大學學術期刊資料庫

Hana Barbera 投資 HG 的股權，當然希望爭取最好的原畫師為其服務。不過，HG 一直堅持採取多重客戶的政策。由於動畫製作無法完全規格化，所以代工廠商的原畫師、執行導演和客戶的導演之間，需密切互動，長時間的配合和學習。當默契培養出來之後，客戶也非常熟悉 HG 的人力品質。有時 HG 只要將製作團隊名單交給客戶，客戶大約可以預知該產品的品質。影片檔期通常是固定的，對動畫客戶而言，準時交貨最為重要。動畫客戶為了確保代工廠商在檔期的壓力下準時交貨，採取多重供應商政策。一般而言，客戶會將電視影集的訂單切割成幾份。例如，52 集中 1/3 交給 HG，剩餘部分交給韓國代工。

HG 為 Hana Barbera 承諾的關係專屬投資中，以 1991 年電腦動畫軟體之投資最為重要。當時 Hana Barbera 想要發展電腦動畫，來降低成本，自己成立一個技術團隊發展電腦動畫軟體，但是技術方面一直無法突破，於是說服 HG 將未完成的技術買下來。客戶將技術移轉給 HG，但該軟體無法量產且產出品質也不穩定，於是 HG 成立了一個技術部門，結合台灣的資訊技術能力，自行發展出一套動畫製作軟體，稱為 Animaster。對 HG 而言，這項動畫製作軟體是一項關係專屬投資，因為其他客戶會顧忌特殊軟體規格，拒絕將該技術用在動畫製作上。當時電腦生產的動畫品質，遠遠比不上影片生產的品質，其他客戶也不願意使用。

HG 對電腦動畫軟體的投資，是一項關係專屬投資，符合 Hana Barbera 降低成本的需求，對維繫客戶關係而言是一種優勢。這項客戶專屬的投資，並沒有用正式契約保證其投資的效益。但是 HG 幫客戶解決了問題，即使契約上沒有載明，為了補償作用，客戶會放更多訂單給 HG。

HG 和 Hana Barbera 或迪士尼合作後，接其他公司的訂單都非常容易。跟客戶學習到動畫的核心技術，提升 HG 整體的動畫製作水準。雖然 HG 和客戶之間的規模差距相當大，而且華納和迪士尼掌握發行通路 (戲院、影帶出租、有線電視網)，但是客戶也需要 HG 幫忙降低成本，克服院線檔期的時間壓力。HG 之後陸續開拍自製影片，同時跨入動畫發行業務，客戶並不擔心會成為其競爭者。

HG 接手這項動畫製作軟體技術之後，持續投入研發經費。HG 把 Animaster 當作是一項軟體商品來經營，該項技術遂不再專用於特定客戶。Animaster 除了 HG 自己用來製作動畫之外，也授權給其他動畫代工廠商使用。

(三) LF 鞋廠

LF 為一家中小企業，在台灣生產休閒鞋。國際品牌客戶依不同鞋種下單，大致區分為男鞋、女鞋、運動鞋和休閒鞋。因為品牌客戶顧慮設計式樣外流，大部分客戶會要求鞋廠獨家代工，故 LF 幫 Hush Puppies 獨家生產男性休閒鞋。二十年前應 Hush Puppies 之要求，將鞋廠遷移到廣東，之後和 Hush Puppies 合作時間長達二十幾年。初期到大陸的投資約新台幣七百萬元。

臺灣大學學術期刊資料庫

LF 為台灣的中小企業，規模小且缺乏資金，所以集中資源全力服務一家客戶。國際客戶訂單穩定，付款也沒有太多問題。客戶下單之後，LF 就憑信用狀到銀行抵押貸款，故對資金需求的壓力較小。LF 幾乎是整廠配合 Hush Puppies，工廠內部所有的作業程序和經營細節，都在客戶的掌握之中。隨著台灣人力成本上升，LF 在客戶的要求之下，到大陸設廠。到大陸之後，LF 的鞋廠規模不斷擴大，Hush Puppies 的訂單量無法填滿產能，因此就默許 LF 公司發展第二家客戶 (Clarks)。LF 目前營業額約新台幣 40-50 億，Hush Puppies 和 Clarks 兩家客戶各佔營業額的 50 %。

休閒鞋的關係專屬投資，包括專屬的打樣室、楦頭、製夾具、鞋樣大底等。因為楦頭不同，如果是服務多重客戶，生產線必須加以區隔。除此之外，HG 對 Hush Puppies 的關係專屬投資，是生產地點的改變。當時 Hush Puppies 表示，如果 LF 不能前往大陸設廠，Hush Puppies 就會將訂單轉往其他能配合的供應商。不過到大陸設廠之前，LF 和 Hush Puppies 簽訂正式契約，確保雙方的權利義務；而 Hush Puppies 也允諾投資 5% 作為保證。約一年後，Hush Puppies 即撤出股權，但雙方仍維持穩定的買賣關係。

LF 投資資訊系統，以方便客戶掌握所有生產流程、庫存與成本。雖然，能幫國際品牌代工的鞋廠很多，技術水準也都在水平之上。但是，轉單的情況並不常見。因為 Hush Puppies 等知名廠商，會擔心市場有不好的評價，聲譽效果對製鞋產業有很大的限制作用。

(四) WTS 可攜式電腦產品事業群

WTS 為台灣知名電腦集團的事業群之一，該事業部負責生產筆記型電腦。該公司定位為 ODM 專業供應商，專注於資訊及通訊產品，包括筆記型電腦、桌上型電腦系統、伺服器及儲存設備、網路暨通訊產品。同時也以 EMS 的模式，提供客戶設計、製造及服務的全方位服務。2002 年，該公司年營收超過 30 億美元，全球員工超過 14,000 名。該公司在台灣製造業排名 25 大，其股票也在台灣公開上市。

WTS 為客戶承諾的關係專屬投資為資訊系統。因為每個客戶的供應鏈模式、業務的地理範圍、技術專利、倉儲、維修服務、甚至客戶所規定的零組件供應商都不同。因此，這套系統很難轉用到其他客戶身上。這些投資讓客戶獲得營運彈性的好處，但是代工廠商卻產生成本或經營上的風險。WTS 對資訊系統的投資是長期性的，目的是和客戶形成緊密的供貨關係。筆記型電腦內的系統規格，都是雙方相互投入和承諾。因此，客戶也有建立供應關係的成本和退出關係的成本。

台灣是筆記型電腦供應商最多的地方，供應商有不同等級。一級的供應商有：廣達、仁寶、華碩、英業達等，WTS 則是介於一線和二線的筆記型電腦代工廠商。WTS 將筆記型電腦的客戶分成不同等級，A 類的客戶皆是國際品牌大廠，例如，IBM 或 Dell 等。B 類的客戶為區域品牌，例如，華碩。C 類的客戶是大型的通路品

臺灣大學學術期刊資料庫

牌 (Channel Brand)，例如，Best Buy。D 類的客戶是經銷商品牌 (Distribution Brand)，D 類廠商規模小、地理涵蓋範圍分散。

當供過於求價格競爭激烈時，有計畫的分散客戶，可以得到下列好處。第一是可以尋找新的市場，其次是分散風險，將資源作槓桿利用。客戶和供應商之間，有一個對應關係。一級供應商大多服務 A 類客戶；二級供應商少部分能爭取到 A 類客戶，其餘多服務 B 級客戶；三級供應商大多服務 C 和 D 類客戶。WTS 服務 A 類客戶，因此具有一定的市場地位。和 A 類客戶交易之後，可以得到規模經濟、市場資訊和技術能力。

對於採取多重客戶的代工廠商而言，管理客戶之間的衝突性是一項重要議題。WTS 選擇不同市場等級的客戶，同時避開地理涵蓋範圍的衝突。透過關係專屬投資和客戶維持緊密的關係，同時不斷跟著客戶訂單機會和自己的核心能力向上游垂直整合，轉型為 ODM 廠商。

(五) MM 民生用品製造商

MM 為民生用品專業製造商，其客戶為美國市場之第一品牌 (G 公司)。該公司代工產品包括，嬰兒手推車、遊戲床和兒童汽車安全座椅。全球運籌總部在台北，生產基地與研發中心皆設於大陸東莞。歐美地區對嬰幼兒產品的安全規格非常重視，該公司產品必須接受 VCA、AMREP、QAS 等單位稽核，同時要符合 ASTM、BS、EN、FMVSS、JPMA 的安全規範。MM 最先將工程塑膠的技術應用在嬰兒民生用品上，是該公司的核心能力。

MM 為客戶作許多重大投資。例如，工程塑膠的模具、射出機、周邊設備、除濕乾燥、測試設備等。這些專門的技術設備，技術上是可以轉到其他客戶使用。但是，這種高階產品需求的客戶不多，一般客戶只需要普通塑膠所做的手推車即可，不會用到工程塑膠相關技術。其關係專屬投資除了因為其客製化與客戶獨家要求之外，也和需求的稀少性有關。無形資產投資方面，包括資訊系統的連結，研發團隊派駐客戶端，研發流程的銜接。另外，MM 對 G 公司的關係專屬投資，還包括特殊設計的布料和材料，以及配合生產地點外移至大陸等措施。

MM 目前採取獨家客戶政策，而其客戶 G 公司也將其 99% 的訂單交由 MM 生產，合作關係長達十幾年。當初合作時，MM 原本只是客戶十五家供應商中的其中一家，但是 MM 的配合度相當高。不但準時交貨，還幫客戶解決許多問題，故訂單規模愈來愈大。早期 G 客戶還在泰國培養另一個供應商，MM 也刻意與競爭對手維持良性競爭。但是，這家供應商的品質和協調能力不佳，最後 G 客戶只好放棄泰國這家供應商，形成單一供應商的情況。相對的，MM 也放棄一些經常轉移訂單的客戶，因此雙方的關係愈來愈緊密。

G 公司本身也有製造的部分，雙方就產品線作區隔分工。體積大者，如學步車、

臺灣大學學術期刊資料庫

高腳椅等，由客戶自己生產；體積小且需要人工者，如遊戲床、手推車和汽車安全椅等，則交給MM 在大陸生產。

MM 和G 公司的共同行動和決策的程度很高。雙方共同研發、資訊相互分享、共同商議下包廠商與關鍵材料。MM 公司在研發活動上扮演重要的角色，投資研發人員和技術，累積不少專利。除了代工訂單之外，MM 還採 ODM 模式主動建議新的產品設計，幫助客戶面對市場上的競爭。

產品發展的前置階段雙方的互動頻繁，需要培養長期的夥伴關係。例如，汽車安全座椅的設計和測試，需要 2-3 年的時間，同時還要通過多項安全規格。另外，因為長期專注在製造能力上，對測試設備大量投資，因此，在製造技術方面，MM 的製造能力超過G 客戶。

不過，當初將生產基地轉移到大陸時，G 客戶並沒有給予正式的契約保護或訂單承諾。客戶對大陸工廠的品質，也有疑慮，因此不會在事前就承諾訂單。後來，大陸方面的品質逐漸符合要求，G 客戶給予相對承諾才愈來愈多。

近年來，MM 和 G 公司的規模都有顯著的成長，G 公司成為上市公司。由於人員的流動，雙方互動關係不如從前，MM 逐漸開始朝多角化的方向發展。首先，是醫療器材部分，例如輪椅。其次是選擇歐洲市場的品牌客戶，避開與主要客戶在地理涵蓋範圍的競爭。

肆、 研究發現

一、關係專屬投資之內涵

關係專屬投資在代工產業非常普遍。五家個案廠商皆有不同程度和類型的關係專屬投資。實體資產部分：包括，模具，專門的重裝備，特殊花色的布料，製鞋的鞋型楦頭和製夾具，因應不同商業模式的資訊系統。地點專屬部分：包括，靠近生產地點的發貨倉庫，接近好萊塢導演的外派執行導演。人力資產部分：包括，雙方研發、設計、行銷人員的互動，動畫公司的導演與原畫師對客戶的影片風格瞭解，跟客戶在「做中學」累積的人力經驗。時間專屬部分：例如，客戶的戲院檔期的配合。專門資產部分：包括，特定的安全規格的申請，客戶設計師專門的打樣空間，製作流程的相互配合等。

(一) 關係專屬投資為一多構面構念

本研究認為關係專屬投資包括兩個次構面，第一是關係投資幅度，交易中為特定客戶的重大投資，投資的範圍有實體設備流程或人力資源等。如果從 Williamson (1985) 對關係專屬投資之資產分類來看，本研究發現代工廠商的許多投資，在類型上符合交易成本理論的描述。第二是資產專屬程度，是指前述的投資對其他客戶或生產其他產品的用途有限，如果要用到其他客戶身上，也必須要花費時間和成本來修改和

臺灣大學學術期刊資料庫

調整。資產移轉成本的發生，源自客戶需求稀少和產品特殊性。例如，重新培養客戶的使用知識，資訊系統在適應不同客戶商業模式需要修改，不可重複使用的生產設備，以及轉換客戶時需要時間調整。

交易成本理論以關係專屬投資、環境不確定性和交易頻次等交易特性，來論證交易成本理論，並進而預測統理機制的改變。如果只從單一個次構面，來預測交易成本時，會出現一些差距。以個案中 KS 公司的 NRE 為例，電源供應器的工程設計部分業界稱之為 NRE「費用」。雖然沒有使用資產一詞，但其內涵包括對模具、工程設計、和安全規格的投資或花費。因為這筆花費無法重複使用在其他客戶或產品上，所以針對每個客戶、新的訂單都需要全部重新設計。Monteverde 與 Teece (1982) 的研究中最重要的貢獻就是找出衡量關係專屬投資的代理變數，其所用的代理變數之一就是設計和工程部分的投資 (Design and Engineering Investment)。所以，不一定是實體的設備或資產才符合關係專屬投資的條件。同樣的，代工廠商的專案團隊，花費 2-3 年時間和投入 10 幾個工程師，為客戶發展特定產品，不但有沈沒成本更有機會成本，這部分也是以費用或投入人數和時間來計算。因此，如果以關係投資之構面來看，NRE 應符合關係專屬投資的精義。

不過，NRE 幾乎完全無法轉用，其資產專屬程度很高，但卻不會造成交易問題。作者觀察的理由有三點。第一、單獨只有「資產專屬程度」一個構面，不足以支持交易成本會增加的論點。還需要搭配契約不完整的條件，對方投機的可能性才會增加。也就是說，如果 NRE 可以完全落實到契約條款與執行時，就不會產生交易成本 (例如，簽訂契約的成本或契約執行不易的損失)。第二、業界對 NRE 都有大約的價格計算方式，至於要那一方出錢，端看雙方的議價實力。因此，NRE 雖然符合資產專屬程度的定義，但是卻不需要改變統理機制。第三、即使 NRE 或模具等投資沒有寫在契約中，如果該項金額或投資的幅度不大，被套牢的損失不大，也不會造成交易問題。因此，要增加關係專屬投資對交易成本的預測力，應該將其視為多構面構念，兼具關係投資幅度和資產專屬程度兩個部分。

(二) 衡量問題

關係專屬投資不僅具有複雜的本質，也具有不易判斷的特性，因此在實證與衡量方面也面臨許多困難。在訪談的過程中，作者要求受訪對象舉出關係專屬投資的案例，其中最不容易判斷的就是資產是否具有不易移轉的特性。

1. 決策者的主觀認知

以 HG 公司為客戶投資的電腦動畫軟體為例，如果缺乏代工廠商投資當時的背景資料為輔助，以及廠商投資當時所面臨的決策爭議，僅從客觀資料來判斷，以該資產的屬性以及後續的發展結果，此項軟體似乎不符合關係專屬投資的定義。

從關係投資的幅度來看，HG 公司的資本額為四億新台幣，從 Hana Barbera 公司

臺灣大學學術期刊資料庫

購買此技術所需的金額約兩億。如果 HG 公司自己發展一套動畫製作軟體金額遠遠少於兩億，但是客戶堅持要 HG 公司買下。HG 公司原來不願意，但經過兩年的拖延，為了維繫客戶關係，不得不接受客戶的要求。從投資金額和相對的投資幅度，以及被迫買下客戶所發展的半成品，可以說是 HG 為特定客戶的重大投資。

作者曾質疑此電腦動畫軟體可以服務在其他客戶 (如迪士尼或其他製片廠)，因此不具有資產專屬性。但是 HG 的總經理和技術顧問皆指出，當時用該軟體製作動畫的技術困難度相當高，從客戶端移轉到 HG 公司的過程，也花費了相當的成本。1991 年時，這套設備所使用的硬體為 DEC VAX/VMS，軟體則以 FORTRAN 和 VMS 上的 DCL 控制語言所撰寫，周邊設備 (數位錄影機等) 的驅動程式由組合語言撰寫。在 90 年代，電腦軟體語言正面臨技術過渡期，為了要讓這套設備量產，可以用來服務其他客戶，HG 還要繼續投資特殊規格的硬體和軟體配合。1992 年，HG 公司成立了技術部門，並從北部一所知名國立大學聘請一位教授擔任技術顧問，繼續投資技術的轉型，將此軟體轉換成 PC 電腦語言。該軟體用來服務其他客戶時，整個移轉過程所花費的移轉成本和修改成本幾乎超過原始的投資金額 (兩億新台幣)。

即使如此，當軟體可以量產影片時，保守的動畫界並不接受以電腦製作出來的錄影帶成品。當時他們認為傳統的影片畫質較佳，不容易損壞。因此，HG 公司以電腦軟體畫出來影集，只有 Hana Barbera 這位客戶會接受。換言之，這些關係專屬投資用來服務其他客戶，仍有價值損失的問題。基於當初決策時的背景資料和決策者的主觀判斷，該軟體的確符合關係專屬資產之定義。

2. 衡量的時間點

嚴格來說，如果投資的資產未來可以轉用，就不符合關係專屬投資的定義。以資產專屬程度之構面來說，如果關係專屬投資的衡量時間點，在投資後的一段時間，則測量出該資產的專屬程度可能較低。再以 HG 的電腦動畫製作軟體為例，1991 年投資初期該資產的專屬程度高，經過 HG 後續的技術投入和轉換的努力，不但可以用在其他客戶身上，該軟體甚至成為商品，可以授權給其他動畫業者或代工廠商使用。但如果以軟體目前的資產專屬程度來計算，實在無法與投資當初所面臨的決策難題產生關連。

以關係投資幅度之構面來看，如果將衡量的時間點放在最初的投資時，則該資產的投資幅度也相對較低。IBM 是 WTS 公司最主要的客戶，為了配合國際電腦大廠的營運模式，WTS 不僅投資資訊系統，還調整生產和營運的流程，並配合客戶其他供應商的出貨方式，以符合客戶之需求。由於針對 IBM 的投資是持續不斷地進行，需要全面性計算，因此時間點不同，合作初期和晚期所衡量到的投資幅度也會有所變化。

3. 關係專屬投資無法獨立切割

臺灣大學學術期刊資料庫

針對特定客戶或交易的重大投資中，不僅有關係專屬的資產，同時也有一般性設備和人力資源。兩者必須相互配合，才能為客戶創造價值。以 MM 公司為例，生產兒童汽車安全座椅的工程塑膠模具和鐵材模具都是非常昂貴的關係專屬投資。除此之外，MM 更自行投資各種測試設備和彎管器具，在美國和大陸成立研發設計團隊，開發出各種相關專利。MM 透過自己更多的研發投資 (一般性資產)，再搭配該公司獨有的工程塑膠製造能力 (使用關係專屬投資的相關能力)，成為客戶最重要的代工供應商。由於組織內部這兩種資源都配置和使用在共同的活動中，無法獨立切割其對客戶創造價值的影響。

關係專屬資產與一般性資產之間，存在相互轉換之空間。以 LF 鞋廠為例，其設計師和服務人員，雖然是一般性的人力資源，但與特定客戶經過長時間的互動，自然發展出特殊的經驗和知識。例如，人員熟悉程度、包裝的偏好、生產線的品質要求等，其轉換客戶的價值就會降低。相反的，前述 HG 公司將專屬的電腦動畫軟體修改成非專屬的商品，廠商投資後所採取的策略行為，雖讓其免除套牢的威脅，但此一策略行為的結果，不能等於投資當時關係專屬投資不存在，或是投資當時不構成決策或交易問題。由此可知，同一個交易關係下，關係專屬資產可能會逐漸修正成一般性資產，而一般性資產也會成轉變成關係專屬資產。

綜合上述，從理論脈絡上、實證研究的衡量工具和個案公司的探索研究，都支持將關係專屬投資之構念分成兩個次構念 (圖 1)。將關係專屬投資視為一多構面構念，不僅呈現此構念本身的理論複雜性，釐清不同理論的爭議，更能對廠商提出具體的實務建議。

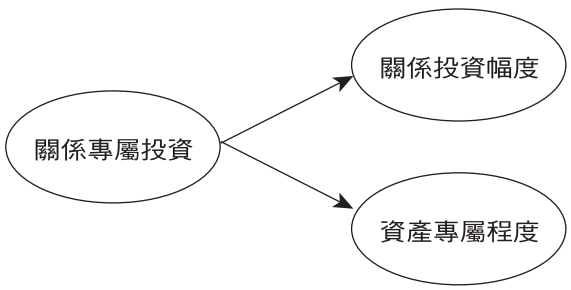


圖 1 關係專屬投資為一多構面構念

二、不對稱組織間的統理機制

根據 Williamson (1983) 的論點，交易的一方要提出具有重大價值的抵押品，傳達交易具有自我執行 (Self-enforcing) 的訊息。以抵押品的價值犧牲，來降低對方所承受的風險，並促進雙方合作的穩定性。不過，在不對稱組織間關係之情境下，承諾關

臺灣大學學術期刊資料庫

係專屬投資且承受風險的一方，要如何根據抵押模式的原則，處理交易夥伴行為的不確定性？

本研究發現，台灣的代工廠商將關係專屬投資本身視為一種抵押形式，創造了合作機會。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 et al. (1994) 等人曾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，對等承諾和互惠的行動。

為何關係專屬投資具有抵押的效果？因為關係專屬投資具有關係投資和資產專屬兩個構面。根據抵押本身的價值、持續性和可觀察性等多種角度來判斷 (Ahmadjian & Oxley, 2005)，為特定客戶專門投資的幅度愈大，客戶可觀察到的價值愈高；而資產專屬程度愈高，退出障礙高，因此具有高度的持續性。在不對稱組織間關係下，代工廠商傾向以具有價值和持續效果的關係專屬投資，當作是合作初期的抵押品。

(一) 抵押為基礎的統理機制

1. 互惠性利益

互惠性利益是指品牌客戶接受代工廠商的資源，並給予其對等的報酬。國際品牌客戶到台灣尋找代工的對象，常受限於市場與產品資訊的不完全。代工廠商的製造品質攸關品牌客戶的市場地位，故品牌客戶需要花費相當的成本來尋找穩定且有接單能力的配合廠商。關係專屬投資是為特定交易對象的重大投資，代工廠商將此投資當作是單邊的抵押品，釋放出合作的善意，表示其不輕易退出交易關係。

另外，此項投資也傳遞本身代工能力成熟之訊息。代工廠商先投資，品牌客戶感受到代工廠商的誠意，也增加對代工廠商的信心。代工廠商幫客戶投資各種重大設備或研發人力，間接負擔品牌客戶的費用和人力支出，客戶會以各種互惠性利益回報給代工廠商，例如，訂單金額增加，彈性付款方式，和深入合作機會等。

代工廠商為品牌客戶承諾的關係投資中，以實體資產 (如模具、設備、生產線等) 的可觀察程度較高，如果實體資產投資的金額愈大，價值愈高，其抵押的效果較穩定。代工廠商透過對實體資產釋放單邊承諾之訊息，品牌客戶較容易感受到其誠意。

個案中 KS 配合 Dell 的出貨模式，順利成為其核心供應商，合作的機會高於其他沒有配合的代工廠商。LF 鞋廠為 Hush Puppies 所設的專屬生產線和設計空間，一直獲得客戶穩定的訂單。應客戶要求到大陸設廠，品牌客戶也投資少數股權，同時給予相當的利潤空間。HG 為客戶投資電腦動畫軟體和生產線，雖然早期生產不順利，但客戶仍給予相當的訂單量。MM 投資的各種模具、射出機和測試裝備，讓 MM 持

臺灣大學學術期刊資料庫

續與 G 公司有深入合作機會，經過一段時間的努力，從 15 家供應商中脫穎而出，一路發展成為 G 公司海外唯一的代工廠商。

研究發現一：代工廠商為品牌客戶投資的幅度愈大，則雙方合作的機會愈高。代工廠商為品牌客戶投資的幅度愈大，代工廠商得到客戶回報的互惠性利益的機會愈高。

2. 相互專屬 (抵押)

相互專屬是指交易雙方皆承諾關係專屬投資，但在本研究情境中相互專屬有時間順序的落差，特別是指一方先承諾，交易之後接受關係專屬投資的一方也相對投入，形成相互專屬的結果。代工廠商為品牌客戶承諾的關係投資中，無形資產之可觀察的程度較低，即使投資的金額愈大，一開始客戶能觀察到的價值不高。不過，人員的互動需要雙方一起進行，一段時間之後，品牌客戶就會產生使用的便利性和使用的知識，於是客戶有退出關係的成本。因此，無形資產投入雖不易觀察，但其持續性較高。

這種特殊的使用知識可以減少客戶的時間和人力，一旦轉換交易對象，品牌客戶所擁有的特殊使用知識就沒有其它用途，就像是客戶也投入關係專屬資產而相互專屬，如同交換抵押和平衡依賴關係的作用。

例如，個案中的動畫代工廠商 HG，供應商為品牌客戶創造特殊的使用知識，因為動畫製作本身是一種表演藝術，客戶的要求是無法以標準或規格來表示。雖然代工供應商可以利用畫稿與導演的指令來工作，例如「巴斯光年笑一笑」。但是導演的要求卻是主觀的，所以導演與原畫師之間密切的溝通與默契，是動畫製作的先決條件。

HG 公司為華納公司投入專屬的動畫軟體技術，美國的導演來台灣和原畫師一起工作，長期下來台灣的工作人員對導演的個人風格已能精確的掌握，如同投入客戶專屬的人力資產。因為他的導演就在這個地方，導演發工作給每個人，久了以後就對原畫師的能力都很清楚。誰是一軍誰是二軍，只要 HG 把工作人員的名單交給客戶，客戶馬上就可以知道該工作團隊所做出來的動畫品質，對客戶而言這是一項非常內隱的使用知識。

當客戶所需要的代工能力，是需要靠人際互動和經驗而形成的，而這種知識是內隱且需時間培養的，等於客戶也投入關係專屬資產 (使用知識)。如果客戶更換另一個代工廠商，原先的默契便無法發揮功能。

研究發現二：代工廠商為品牌客戶投資的幅度愈大，雙方互動的程度愈高，則品牌客戶對此關係的投資幅度也會增加。代工廠商為品牌客戶投資的幅度愈大，雙方相互專屬的程度愈高。

3. 間接性利益

間接性利益是指與其他交易對象合作所獲得的報酬。KS 早期服務的客戶是 IBM

臺灣大學學術期刊資料庫

和 Dell 等國際知名公司，面對大廠所得到的價格條件，相對而言較差。但是為何仍有許多代工廠商對這類國際知名品牌客戶趨之若鶩，願意配合投資爭取合作機會？除了大廠的訂單規模較大之外，最重要的是代工廠商可以獲得聲譽或客戶背書效果。

作一個品牌大廠的供應商，必須在能力上獲得肯定，面對新的客戶時就能善用這種聲譽效果。KS 公司受訪時指出，有時候客戶本身也明白自己在市場地位上的優勢，會要求代工廠商給予最優惠的條件。因此，在爭取這樣的客戶時，代工廠商會犧牲自己在這個關係上的利益，目的在獲得其他間接性的利益。當代工廠商成為國際知名品牌客戶的供應商之後，其市場地位也會大幅提升，承接其他客戶訂單的機會愈高。面對次要客戶 (二線客戶) 時，也能爭取更優惠的交易條件。

例如，KS 公司的市場知名度低，成為 Dell 的供應商之後，拓展通訊領域的市場時 (Cisco)，都會受到既有客戶聲譽外溢的效果。HG 接到迪士尼的訂單之後，代表其具有製作動畫長片的實力，讓後續開發歐洲市場的工作，進行的相當順利。B 級客戶不但給予 HG 合理的動畫代工的製作費用，還讓其參與某些地區 (台灣或亞洲) 的片集發行權或分享發行分紅利潤。

WTS 更以「客戶組合」的方式，積極利用其從客戶端所獲取的聲譽資源。其利用的方式是將客戶區隔成不同等級，服務 A 級客戶的利潤不高，甚至有所謂的犧牲價。但是，面對二線以下的客戶，如地區性品牌或通路品牌客戶時，等於是拿 A 級的品質去供應二級以下的客戶，不但可以享受地位差距的價格優勢，而客戶關係也較好掌握。

研究發現三：代工廠商為品牌客戶投資的幅度愈大，則雙方合作的機會愈大。與知名品牌客戶合作關係穩定的條件下，代工廠商從次要客戶或其他市場得到間接性利益的機會愈高。

(二) 能力為基礎的統理機制

相較之下，對特定關係的投資幅度比較容易觀察，資產專屬程度較不容易發揮抵押效果。雖然投入的一方犧牲較大，但是由於代工廠商單邊退出的障礙較高，因此相對承受的套牢風險較大。如前所述，在不對稱組織間關係中，較為弱勢的一方除了以更大的承諾傳達合作善意的目的之外，更要自行處理其所面臨的套牢威脅。而培養去專屬能力，也是代工廠商解套的彈性作法之一。

去專屬能力可分成兩種類型。一是從客戶端獲取資源，同時將外部資源槓桿應用到組織內各創價流程的能力。第二是降低資產專屬程度，將專屬性資產轉換成一般性能力。如此，不僅降低被客戶套牢的可能，對提升代工廠商能力也有正面影響。

1. 外部資源的槓桿運用能力

外部資源的槓桿運用能力是指從客戶端獲取資源，同時將外部資源槓桿應用到組織內各創價流程的能力。Ernst (2000) 指出，台灣的代工廠商以中小企業為主，其

臺灣大學學術期刊資料庫

研發資源有限，故以知識外包 (Knowledge Outsourcing) 方式，在國際資訊電子產業上爭取生存機會，其中國際客戶關係 (OEM 客戶) 便是最重要的知識取得管道。在知識外包的策略下，代工廠商對這些策略性資源或技術並沒有所有權的優勢。而多數中小企業與品牌客戶合作初期，也沒有品牌客戶所缺少的互補性資源，或是在產業價值鏈上扮演專業分工的角色。以 MM 公司和 LF 鞋廠為例，其客戶本身也從事製造活動，同時擁有許多供應商提供和台灣代工廠商類似的產品和服務。但是，這些個案公司之所以可以持續成長，是因為他們擁有運用外部資源的能力，來提升自己的技術和市場地位。

過去研究曾指出，代工廠商透過技術移轉 (佘日新 et al., 2000)、共同行動 (Wang, Huang, & Lee, 2001)、關係管理 (佘日新、許嘉文、陳厚銘，2003) 或吸收能力 (簡俊成、洪清德，2003) 等方式，將外部的資源內化成組織本身的競爭優勢。而本研究發現，在不對稱組織間關係下，品牌客戶和代工廠商存在技術和能力的差距，這樣的差距自然形成組織間資源的流動 (Flow)。也就是說，從國外客戶合作過程或共同行動中，資訊外溢 (Mayer, 2006) 的效果無形中讓許多代工廠商從合作中獲益。

再者，代工廠商的製造品質攸關品牌客戶的產品品質，故國際品牌客戶皆有一套審核的步驟和書面化的作業流程。代工廠商面對國際品牌客戶時，會被要求改進生產與組織的效率。不論是經由模仿或是「做中學」，在「被要求」的過程中，能力和技術都有所成長。例如，KS、HG 等代工廠商，與客戶互動的過程中不斷地被要求達到一定的品質水準，而累積相當的實力。KS 公司形容 Dell 認證過程像是參加考試一般，在品質、成本和交貨速度每一項都要通過嚴格的檢驗。代工廠商不合規定的部分客戶會協助其改善，直到完全符合客戶所期待的標準。因此，不管代工廠商有無承諾關係專屬投資，不管代工廠商本身的吸收能力如何，與國際大廠合作對代工廠商能力的提升都有一定的幫助。因為台灣的代工廠商與國際品牌客戶的市場地位和專業知識有所差距，在品牌客戶有義務協助代工廠商提升產品品質的前提下，即使只有知識不對稱的流動，代工廠商多能從客戶身上學習到管理能力、資訊化調整體質、品管與製程等能力。

品牌客戶與代工廠商之間的資源流動中，除了品牌客戶的聲譽資源之外，還有技術和知識的交流，例如，全球供應鏈管理、如何要求外包廠商品質等經驗性知識。研究指出，代工廠商與客戶互動的過程中，不僅有實質的技術移轉，同時也有頻繁的經驗交換 (Kotabe, Martin, & Domoto, 2003)。除了必要的技術移轉之外，在接單的過程中，代工廠商也會累積一般性的技術與管理能力。

不過，這種關係互動所累積的經驗和能力，屬於關係專屬的知識和流程 (Subramani & Venkatraman, 2003)，需要槓桿運用到其他客戶身上，才會有成長與獨立的機會。本研究發現這種具有去專屬能力的廠商，會透過內部組織設計，將經驗與知

臺灣大學學術期刊資料庫

識分享擴散到其他部門或專案。例如，WTS 表示該公司會以特定職位的人員 (如專案經理)，來整合內部知識交流，將專屬於特定客戶的知識或經驗，運用到其他次級客戶或非直接競爭的市場領域。

代工廠商的去專屬能力，不但可以增加代工廠商資源運用能力，也能用來降低關係專屬投資套牢的交易問題。因為當代工廠商能力提升時，對品牌客戶提供的價值愈多，客戶對其依賴程度增加。當客戶對代工廠商有所依賴時，客戶較不會採取投機的行動，而代工廠商被套牢的機會便降低。更因為能力或市場地位提升，代工廠商可以發展更多的客戶或市場。這些資訊外溢的效果，不僅被用來服務既有的品牌客戶，更讓代工廠商有機會獨立且擴大營運範疇。

因此，關係專屬投資不僅透過合作關係來提升代工廠商的實力，也可以透過資源槓桿運用能力，被轉化成一般性產出，達到去專屬的效果。故資產專屬程度不是一種給定的交易特性，而是與組織本身經驗與知識分享的能力有密切關係。

研究發現四：代工廠商透過外部資源獲取和資源轉化能力提升的過程，降低被特定客戶套牢的威脅。

2. 廠商一般性資產之投資

廠商一般性資產之投資泛指廠商營運所需的設備、人力或研發活動的投入，是代工廠商本身特有的資源優勢。許多代工廠商為了符合客戶的要求，除了必要的關係專屬投資之外，還會主動投入其他相關設備和研發人力。這些一般性資產的投資，再搭配關係專屬投資，於是產生具體研發或學習的結果。例如，零件專利或商品化的結果。以 MM 為例，該公司對研發資源及相關設備的投入，累積了工程塑膠模具等相關專利，這些專利組合讓 MM 有能力提出自行設計的產品，轉型成 ODM (Original Design Manufacturing) 廠商，參與設計部分的價值活動。透過相關專利的延伸運用，MM 也將事業觸角發展到醫療器材事業 (如輪椅)。而 LF 鞋廠到大陸設廠後，便不斷投資一般性的生產設備以提升生產效率與產品品質，一段時間之後其產能與出貨量便超過 Hush Puppies 的訂單需求。即使製鞋業的代工廠商有獨家客戶的常規，品牌客戶也不得不同意讓 LF 開發多重客戶。

關係專屬的知識具有「做中學」性質，建立在既有知識基礎上；要增加對新知識的吸收能力，則需要用途廣泛的知識，如研發資源的投入。如前所述，關係專屬投資與廠商投資的一般性資產，在組織內部都配置和使用在共同的活動中。因此，大量的投資生產和測試設備和研發人員，能提升組織對新知識的吸收能力，因而讓關係專屬投資的價值難以替代。例如，MM 公司幫 G 客戶生產嬰兒手推車，其中工程塑膠和鐵材模具為關係專屬投資；而測試、彎管設備和相關專利性模具則是一般性資產。兩者互相配合，才能為客戶創造價值。也就是說，關係專屬投資與一般性資產 (代工廠商自己特有的資源) 的搭配，有助於將關係專屬投資內化成代工廠商本身的競爭優勢。

臺灣大學學術期刊資料庫

降低資產專屬程度為廠商的去專屬能力的表現，在同一個交易關係下，關係專屬資產會逐漸修正成一般性資源。這點除了與代工廠商的組織內部設計有密切關係，與代工廠商本身所有的獨特資源也息息相關。個案中的 HG 動畫公司，正反映台灣代工廠商適應環境與彈性的經營哲學。因為 HG 專精於藝術創作和動畫製作，對於電腦技術幾乎一竅不通。但是在客戶強大的壓力下，公司不得不開發新的能力。該公司的技術顧問張先生回憶，HG 的董事長為了說服他幫忙將此軟體達到量產的階段，幾乎是三顧茅廬才讓他點頭幫忙修改這套電腦動畫軟體。由於該公司持續投資於軟體研發(一般性資產，但卻是 HG 這家代工廠商所特有的資源)，將這套軟體不斷修改，讓原本是關係專屬的資產，轉化成一套具有商業價值的產品。

因此，透過廠商本身對一般性資產的投資，不僅增加轉化和吸收能力，以降低資產專屬程度，更由於廠商一般性資產與關係專屬投資之結合，代工廠商逐漸擴大為客戶服務的範疇 (如產品設計)。隨著代工廠商服務範疇擴大，客戶對其依賴程度增加。當客戶對代工廠商有所依賴時，客戶較不會採取投機行動，而代工廠商被套牢的機會便降低。

研究發現五：代工廠商對一般性資產 (例如：研發和相關設備) 不斷投資，透過「做中學」將關係專屬投資逐漸轉化為一般性能力，降低資產專屬程度，因而降低被特定客戶套牢的威脅。

綜合上述，關係專屬投資不僅對合作關係發揮了正面的效果，同時會對廠商能力提升也有正面影響。另外，去專屬能力強的廠商，能降低資產專屬程度，降低關係專屬投資被套牢的負面影響。茲將上述研究發現整理成觀念架構圖 (圖 2)，包括關係專屬投資為多構面構念，以及其所對應的抵押效果和去專屬能力的影響。

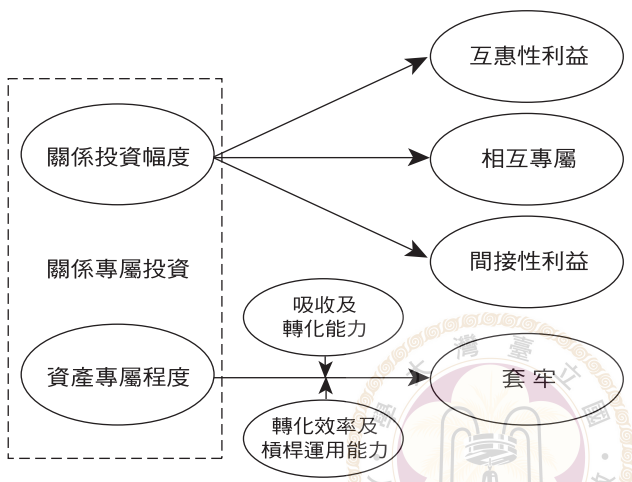


圖 2 關係專屬投資與統理機制之觀念架構圖

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、結論

一、理論貢獻與研究限制

關係專屬投資其為一多構面構念。組織間的統理機制的選擇，交易成本理論提供了部分解釋。關係專屬投資是最重要的判斷因素，但關係專屬投資和統理機制之間的關係，不管是理論邏輯和實證結果上，仍有爭議 (David & Han, 2004; Carter & 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兩個次構面，分別是「關係投資幅度」和「資產專屬程度」。從構念的分解來釐清交易成本理論與關係觀點之間的爭議。

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) 與關係觀點 (Dyer & Singh, 1998; Heide & 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。因此，關係專屬投資既是一種資產，也是一種負債。

抵押模式 (Williamson, 1983) 建議以關係退出障礙作為提升整體交易效率的方法。不過，在不對稱組織間關係下，更迫切的問題是誰來主導單邊統理機制的選擇？較為弱勢的廠商該如何處理統理機制的安排？統理機制需要成本，安排抵押也要有相對資源的承諾，故對資源有限的代工供應商，僅能將關係專屬投資本身變成抵押。本研究從承諾關係專屬投資的一方之角度，針對關係專屬投資不同構面的抵押效果的穩定性，並提出統理機制的觀念性架構。

關係專屬投資不僅是給定的資產特性，與廠商因素 (能力) 有密切關係。代工廠商的學習能力和研發資源投入，不僅提升廠商本身的能力，更降低資產專屬程度。藉由能力觀點 (去專屬能力) 的角度，更容易瞭解為何經過一段時間後，台灣代工廠商對品牌客戶的投資幅度增加，但資產專屬程度較低的特殊現象。

本研究以個案研究方法，探索關係專屬投資與代工廠商安排統理機制的關係。經過文獻和個案資料分析結果，將關係專屬資產分成兩個次構面並據此推論與統理機制之間的關係。由於本研究以探索性研究為主，仍有其研究限制。

第一、不同產業且多個案取向雖能窺探代工廠商與客戶之間的一般關係，但不同產業對關係專屬投資的常規、技術不確定性、產業集中程度、以及市場區隔方式皆不同，會影響推論的內部效度。第二、樣本中之代工廠商與客戶之間的交易時間平均為 13 年，雖然受訪者皆直接參與當初關係投資之決策，但仍有可能忽略時間和相關情境因素。後續研究可以針對特定產業作比較，選擇一段時間 (如，5 年之內) 的合作夥伴為研究對象加以控制，驗證變數之間的關係。第三、本研究以代工廠商單方角度為主，旨在探索不對稱組織間關係中較為弱勢廠商的行為模式。然而，不管是抵押效果或是對資產專屬程度的判斷，代工廠商和客戶之間的認知常有所差距。再者，面對

臺灣大學學術期刊資料庫

代工廠商採取統理機制，客戶也會有因應對策，故其效果會不如代工廠商所預期。後續研究可以加入品牌客戶的觀點，以配對樣本方式探索交易雙方對關係專屬投資的認知差距、抵押和能力為基礎的統理機制之互動關係、以及代工廠商能力成長和客戶關係的動態變化。最後，針對關係專屬投資的衡量部分，本研究初步將其分成兩大構面並提出衡量可能遇到的問題，後續研究可以針對產業情境修正，依循量表發展之過程，確認構面的因素結構，使關係專屬投資之衡量工具更為完備。

二、管理意涵

關係專屬投資是國際代工模式中普遍存在的現象。這類的投資固然需要以正式契約的方式加以保障，但如果代工廠商未認清自己面對國際品牌客戶時相對弱勢的地位，而一開始就堅持要有長期契約的保障，拒絕單方投資的合作模式，這樣反而會失去合作與成長的機會。當然，如果可以在交易之前簽訂正式的契約保障，代工廠商應該盡量以此種方式來保護關係專屬投資。但是，如果現實狀況讓代工廠商無法要求品牌客戶的長期承諾，代工廠商可以考慮對國際知名品牌客戶先投資，建立起合作關係。而後，再搭配抵押和能力為基礎的統理機制為配套措施，讓關係專屬投資充分發揮其價值，也讓代工廠商有更多的成長空間。

首先，代工廠商相對弱勢的地位，使得其不得不承諾關係專屬投資來爭取訂單。如果關係專屬投資是合作的先決條件，則代工廠商就要提供更完整的關係專屬投資計畫。也就是說，不要只維持中等程度的關係專屬投資，既然決定要投資，就要主動配合客戶的需求和持續的投資，讓客戶覺得物超所值。當客戶感受到代工廠商所提供的價值，競爭者就不容易取代其位置。甚至，客戶也會相對的承諾關係專屬投資而相互專屬，如此一來客戶關係就會更加緊密。

其次，雖然關係專屬投資可以傳達合作善意的訊息，但是不同的資產其抵押效果和成本皆不同，故要慎選投資的標的物。例如，資產專屬程度高的投資雖然有助於關係的持續性，但對方卻不易觀察，因此不適合在關係初期投入。相較之下，投資幅度大但資產專屬性低的關係專屬投資，其訊號效果較為明顯。因為代工廠商為客戶投資的規模大，可以降低品牌客戶所負擔的成本，客戶較容易感受代工廠商提升生產效率的意圖。因此，關係專屬投資的各種構面有不同的訊號效果，可以藉此影響合作夥伴所認知的環境前提。例如，合作初期可以投資容易觀察但資產專屬程度較低的實體設備，傳達合作善意的訊息較為直接。

第三、如果要承諾關係專屬投資，就要善用專屬的情境，爭取互惠性利益和其他間接的利益。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，則需透過合作夥伴 (客戶) 的聲譽，來提高自己的市場知名度。另外，代工廠商承接國際知名品牌的訂單，不能只計算訂單本身的投資報酬率，品牌客戶的訂單代表對

臺灣大學學術期刊資料庫

代工廠商能力與產品品質的背書，有助於提升代工廠商的市場地位，這些都是單一訂單之外的間接利益。

第四、國際代工環境提供台灣代工廠商絕佳的學習機會，不管代工廠商本身的吸收能力如何，合作與互動的過程中，較為弱勢的廠商非常容易得到聲譽與資訊外溢的好處。因為台灣代工廠商與國際品牌客戶專業知識的差距，以及品牌客戶有義務協助代工廠商提升產品品質的前提下，合作關係能進一步促成能力的提升。所以我們鼓勵台灣的廠商即使犧牲短期的利益，也要積極爭取國際品牌客戶代工的訂單。

但是，單純只靠合作關係來吸收知識，而沒有培養知識內部擴散的機制，資源的用途專屬於特定客戶，時間一久就會讓代工廠商過份依賴特定客戶。因此，我們建議代工廠商要建立知識分享機制，讓合作所取得的外部資源擴散到內部組織，才能成為代工廠商差異化的來源。

第五、提升代工廠商本身的能力和市場地位，是解決關係專屬投資與套牢的根本之道。藉由投資獲得的互惠性利益，可以用來支持代工廠商的研發活動或流程改善。如果要為客戶承諾關係專屬投資，應同時加強技術研發、資訊系統等一般性資源的投資，建立可以廣泛流用且非專屬的知識和能力。特別是廠商的研發投資和關係專屬投資有相互加分的效果，如此一來才能形成整體的競爭優勢。

最後，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。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時，早期應避免與客戶的市場重疊，以避免與主要客戶正面衝突。例如 IBM 和 Ford 為非衝突客戶，從服務 IBM 所得到的聲譽和降低成本的流程經驗，在服務 Ford 時也能發揮相同的價值。因此，適當的客戶區隔，不但讓關係專屬投資充分發揮其價值，也讓代工廠商有更多的成長空間。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

工商時報，2004，「仿效惠普以夷制夷—戴爾大玩制衡戰術」，11 月 22 日，13 版科技產銷。

王慧美，2001，國際代工夥伴關係下之資產專屬性與能力建構—供應商觀點分析，國立台灣大學國際企業學研究所未出版之博士論文。

司徒達賢，2005，初版，管理學的新世界，台北市，遠見天下。

佘日新、梁家隆、陳厚銘，2000，「廠商如何經由國外夥伴之技術合作提升企業技術能力—以台灣資訊電子廠商為例」，管理學報，17 卷 2 期：頁 297-319。

佘日新、許嘉文、陳厚銘，2003，「國際化資源連結特性、能力提昇與廠商產業網絡地位之關係」，台灣管理學刊，3 卷 2 期：頁 85-102。

經濟日報，2005，「外商在台採購經部有獎」，5 月 21 日，B4 版電子科技。

趙郁文，1998，「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力之提升效果」，中山管理評論，6 卷 4 期：頁 1113-1136。

簡俊成、洪清德，2003，「外部知識移轉之研究—以台灣上市上櫃製造業公司為例」，管理學報，20 卷 5 期：頁 929-964。

Ahmadjian, C., & Oxley, J. 2005. Using hostages to support exchange: Dependence balancing and partial equity stakes in Japanese automotive supply relationships. ***Journal of Law, Economics & Organization***, 22 (1): 213-223.

Anderson, E. 1985. The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. ***Marketing Science***, 4 (3): 234-254.

Anderson, E., & Weitz, B. 1992. The use of pledge to build and sustain commitment in distribution channels. ***Journal of Marketing Research***, 29 (1): 18-34.

Bensaou, M., & Anderson, E. 1999. Buyer-supplier relations in industrial markets: When do buyers risk making idiosyncratic investment? ***Organization Science***, 10 (4): 460-481.

Carter, R., & Hodgson, G. M. 2006. The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. ***Strategic Management Journal***, 27 (5): 461-476.

Celly, K. S., Speckman, R. E., & Kamauff, J. W. 1999. Technological uncertainty, buyer preferences and suppliers assurances: An examination of Pacific Rim purchasing arrangements. ***Journal of International Business Studies***, 30 (2): 297-316.

Chen, S. S., & Hennart, J. F. 2004. A hostage theory of joint venture: Why do Japanese investors choose partial over full acquisitions to enter the United States? ***Journal of Business Research***, 57 (10): 1126-1134.

臺灣大學學術期刊資料庫

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. ***Administrative Science Quarterly***, 35 (1): 128-152.

David, R. J., & Han, S. K. 2004. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. ***Strategic Management Journal***, 25 (1): 39-58.

Dyer, J. H. 1996. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. ***Organization Science***, 7 (6): 649-666.

Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. ***Academy of Management Review***, 23 (4): 660-679.

Ernst, D. 2000. Inter-organizational knowledge outsourcing: What permits small Taiwanese firms to compete in the computer industry. ***Asia Pacific Journal of Management***, 17 (2): 223-255.

Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., & Kumar, N. 2006. Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. ***Academy of Management Journal***, 49 (3): 519-543.

Ghosh, M., & John, G. 1999. Governance value analysis and marketing strategy. ***Journal of Marketing***, 63 (Special Issue): 131-145.

Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. 1994. Unilateral commitments and the importance of process in alliances. ***Sloan Management Review***, 35 (3): 61-69.

Heide, J. B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. ***Journal of Marketing***, 58 (1): 71-85.

Heide, J. B., & John, G. 1988. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. ***Journal of Marketing***, 52 (1): 20-35.

_____. 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-seller relationships. ***Journal of Marketing Research***, 27(1): 24-36.

Klein, B. 1996. Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships. ***Economic Inquiry***, 34 (3): 444-463.

Klein, B., Crawford, R., & Alchian, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents and competitive contracting process. ***Journal of law and Economics***, 21 (2): 297-326.

Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. 2003. Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. ***Strategic Management Journal***, 24 (4): 293-316.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical

臺灣大學學術期刊資料庫

review and rejuvenation of the construct. ***Academy of Management Review***, 31 (4): 833-863.

Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. 1998. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. ***Academy of Management Review***, 23 (4): 741-755.

Lorenzoni, G., & Lipparini, A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal studies. ***Strategic Management Journal***, 20 (4): 317-338.

Masten, S. E. 1996. Empirical research in transaction cost economics: Challenges, progress, directions. In J. Groenewegen (Ed.), ***Transaction cost economics and beyond***: 43-64. Boston, MA: Kluwer.

Mayer, K. J. 2006. Spillovers and governance: An analysis of knowledge and reputational spillovers in information technology. ***Academy of Management Journal***, 49 (1): 69-83.

Monteverde, K. 1995. Technological dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry. ***Management Science***, 41 (10): 1624-1638.

Monteverde, K., & Teece, D. J. 1982. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. ***The Bell Journal of Economics***, 13 (1): 206-213.

Nickerson, J. A., Hamilton, B. H., & Wada, T. 2001. Market position, resource profile, and governance: Linking Porter and Williamson in the context of international courier and small package services in Japan. ***Strategic Management Journal***, 22 (3): 251-273.

Nobeoka, K., Dyer, J. H., & Madhok, A. 2002. The influence of customer scope on supplier learning and performance in Japanese automobile industry. ***Journal of International Business Studies***, 33 (4): 717-736.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. ***Harvard Business Review***, 68 (3): 79-91.

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. ***Journal of Marketing***, 61 (4): 30-54.

Rokkan, A. I., Heide, J. B., & Wathne, K. H. 2003. Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects. ***Journal of Marketing Research***, 40 (2): 210-224.

Shelanski, H. A., & Klein, P. G. 1995. Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment. ***The Journal of Law, Economics & Organization***, 11 (2): 335-361.

臺灣大學學術期刊資料庫

Shervani, T. A., Frazier, G., & Challagalla, G. 2007. The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: An empirical test in a forward channel integration context. ***Strategic Management Journal***, 28 (6): 635-652.

Spence, M. 1974. Competitive and optimal response to signals: An analysis of efficiency and distribution. ***Journal of Economic Theory***, 7 (3): 296-332.

Strauss, A., & Corbin, J. 1998. ***Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Subramani, M. R., & Venkatraman, N. 2003. Safeguarding investment in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence. ***Academy of Management Journal***, 46 (1): 46-62.

Takeishi, A. 2001. Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. ***Strategic Management Journal***, 22 (5): 403-433.

Wang, H. M., Huang, H., & Lee, J. R. 2001. Does relation-specific investment contribute to competence building? A supplier's perspective. ***Taiwan Academy of Management Journal***, 1 (1): 55-75.

Williamson, O. E. 1975. ***Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*** (1st ed.). New York, NY: The Free Press.

_____.1983. Credible commitments: Using hostage to support exchange. ***American Economic Review***, 73 (4): 519-540.

_____. 1985. ***The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*** (1st ed.). New York, NY: The Free Press.

_____. 1991. Comparative economic organization: An analysis of discrete structural alternatives. ***Administrative Science Quarterly***, 36 (2): 269-296.

_____. 1996. ***The mechanisms of governance*** (1st ed.). New York, NY: Oxford University Press.

Yin, R. 1994. ***Case study research: Design and method*** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

臺灣大學學術期刊資料庫

附 錄

表 1 受訪者資料

個案代號	受訪者職稱	訪談時間	訪談重點	輔助資料
KS	行銷副總 紀先生	面訪兩次 3 小時	電源供應器廠商接單時為國際客戶承諾關係專屬投資的種類、投資動機與事後調適方式	公司網站 雜誌報導
HG	副總經理 羅先生 技術顧問 張先生	面訪 3 小時 面訪 2 小時	電影動畫代工廠商為客戶投資的關係專屬投資內涵、無形資產專屬性、與客戶之間互動、統理機制	年報 公司網站 雜誌報導
LF	公司顧問 廖女士	面訪 2 小時	獨家代工決策動機、製鞋業與客戶互動方式、關係專屬投資保護方式	
WTS	筆記型電腦事業部 黃總經理	電訪 2 小時	筆記型電腦產業之客戶分級、移轉關係專屬投資到其他客戶之作法	年報
MM	董事長	面訪 2 小時	如何成為客戶之獨家供應商之歷程、如何調整關係專屬投資的資源配置	公司網站

資料來源：本研究整理

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2 開放性編碼之分析範例

編號	逐字稿	概念 (陳述 / 命名)	分類 (屬性 / 面向 / 變異)	分析
MM 02	問：你們作這些專門投資的比例很大嗎？ 答：我不知道你講的比例，因為我們這 20 年來不斷一直投資，可能有好幾億。例如建築物等。當然這是一方面，另外還有其它，例如我們的測試設備，有的是他要求的，有的是我們認為會符合他們的需要。	1. AS 投資的規模不斷增加 2. 自動符合客戶需求	持續性 AS / 單一次投入 自動 / 強迫	投入期間和方式
MM 03	問：但是像建築物或測試設備，也都可以轉用啊。 答：是啊，可以轉用，妳說特別替他作這個很難，因為這個行業特別替他作，別人只是他可能不知道而已。我要轉用時可能教育他一下，或是叫他看一看，最多一兩個月，幾個月以後，特別是他高級的產品一定會用的到。 問：這種轉換的成本如何，例如你要 fit 另一個客戶。 答：當然有啊，第一教育客戶，其它客戶是不是願意接受這樣的高品質的東西，這會有一些成本出來，跟客戶溝通，帶他參觀工廠，訂單的轉移，這也要花幾個月的時間。第二我可能要先犧牲打一下，算便宜一點，本來應該賣 40 美金的，我用35 塊，這樣先讓他試用。	1. AS 轉用需要花時間告知和教育其他客戶 2. 移轉成本：教育客戶，適用價折扣，時間	移轉成本 (轉換客戶)	移轉成本

資料來源：本研究個案訪問之逐字稿與分析

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫