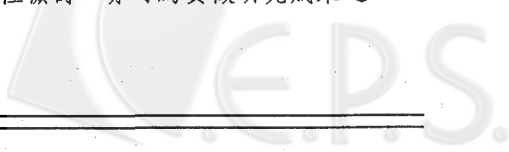


組織心理與行爲

- 鄭伯燾 義利之辨與企業間的交易歷程：
劉怡君 台灣組織間網絡的個案分析
- 余凱成 中國大陸企業職工分配公平感研究
何 威
- 黃國隆 台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較

《焦點論文》所討論者為當期之主題。每期之焦點論文有二至四篇，皆係就同一重要課題從事深入而有系統的論述。各篇論文之立論觀點互不相同，且須扣緊主題，進行切中要旨的分析。焦點論文可為理論性詮釋或綜合性檢討，亦可為實徵研究成果之報導及評論。



義利之辨與企業間的交易歷程： 台灣組織間網絡的個案分析

鄭伯璜 劉怡君 台灣大學心理學系暨研究所

對傳統價值的研究，義利之辨是很根本的問題，而且與經濟領域有著極為密切的關係。中國歷史上，各家對義利孰重孰輕、孰先孰後的看法，不但差異極大，而且爭論甚為激烈。主要的論點有重義輕利的興義說、重利輕義的崇利說、義先於利的層級說、及義利兼重的統攝說。然而，這種哲學層次上的思辯，總是從應然與理想的角度去考察，而忽略了做為價值觀仍有其實然與現實的一面。因此，雖然百家爭鳴，但對現實生活卻鮮少涉入；雖然爭論很多，但卻很少有實徵性的探討。本研究即從考察台灣企業之間的實際交易歷程出發，探討企業間網絡的特性，以驗證興義說、崇利說、層級說、及統攝說的適用性。以一家小型核心公司及兩家協力加工廠為個案，針對對偶組織間關係的形成進行深入訪談。結果發現：在交易歷程中，經濟與社會因素的考慮是交錯在一起的，利益與人情是兼顧的，而凸顯出義利相生的特性。此一發現，顯然較支持統攝說的主張。另外，針對組織間關係之形成與解除，本研究亦發展出穿透模式，以穿透與進化假說及阻隔與退化假說來說明網絡關係的取得、構建、強化、慣化及解除的歷程。最後，本文討論了本研究在組織間網絡理論上的涵義。

關鍵詞：組織間網絡，宏觀組織文化，紮根理論，義利共生，穿透模式，穿透與進化假說，阻隔與退化假說

一、緒論

對全球的許多大型企業而言，九〇年代可說是充滿了荆棘與鉅變。原先被稱詡為企業模範的傑出公司，紛紛中箭落馬，進入重整的寒冷冬天。許多大型企業，由於反應遲緩，在市場上喪失競爭優勢，於是大量裁員，進行所謂的企業減肥，期能恢復原先的靈巧與活力。種種跡象已經顯示：大公司的優勢已經逐漸失去，「大」反而變成企業的沉重負擔。於是整個組織設計的方向，已由過去採用前後整合、擴大公司規模、集權中央的作法，轉變為採用外包、擴大授權範圍、分權地方的方式。大而無當的巨型公司逐漸演化為短小精悍的小型公司，此一趨勢確實是跌破了許多專家的眼鏡。早期產業經濟學的理论都強調：爲了降低市場交易成本、提防投機行爲的發生、避免擴大市場風險，所有的服務與財貨最好都納入一個組織的版圖之內，採用各種功能的人員、分別從事不同的服務與財貨的生產，以提高組織效率、增加企業營運的流暢性、降低成本、減少被剝削，以提高利潤與組織效益（Chandler, 1977）。上述主張言猶在耳且歷歷如新，但却已如明日黃花，逐漸式微。爲何大公司需要縮小規模？小公司有何長處？這種由大而小的轉變是如何發生的？

至少有三種主張對組織規模由大而小的變遷過程提出解釋：第一種主張是彈性生產學派，認爲小公司具有彈性而靈活的特性，能夠對市場的變化做彈性的因應—由於小公司擁有多功能的技術人員、可以配合產品線的更換，對績效的賞罰直接而有效率，工作未做精細劃分，可以降低概念與執行間的落差；再加上通信的發達，小型公司已能夠與大型公司一樣有效地掌握必要的市場訊息，降低採購成本；也因爲科技的進步，使得小批量的生產與隨時更換產品線成爲可能（如 Piore

& Sabel, 1984; Sabel, 1989)。因此，小公司的生產效率要比大公司為高。

第二種主張是社會成本學派，這是來自左翼經濟學家的想法，認為大公司會把社會成本轉嫁至小公司，以降低生產成本；而小公司亦能透過自我剝削 (self-exploitation) 加以吸收與胃納，而間接造成了小企業的興起。相對於大企業而言，小企業的工時較長、薪資較低、欠缺工會的保護、必須自行面對風險；另外，小企業的老板為了翻身或變得富裕，必須比大公司成員付出更多的努力 (如 Thompson, 1989; 謝國雄, 1992)。也因此，小公司會願意接受大公司的剝削。然而，在市場競爭激烈的狀況下，利潤下降，遭受剝削的小公司由於長期壓低成本，反而能夠存活下來。

第三種主張是組織效率學派，認為大公司由於結構僵化與創業精神的淪喪，而導致了組織效率的下降。在結構方面，大公司的人數較多，為了保證所有員工的工作能朝向同一組織目標，必須進行徹底的制度化與標準化，於是繁文縟節與組織僵化必然降低了組織的效率。例如，缺乏彈性的薪資系統，無法對真正有貢獻的人做出立即而對等的獎勵；基於權力的理由，上層的 CEO 以及受工會保護的基層無技術工人，會得到高於其貢獻的薪資，而提高了人事成本。在創業精神方面，躲在大公司的保護傘下，企業經理人會喪失冒險與主動精神，而無法像小公司的創業家一樣，不但鬥志昂揚、工作勤奮，而且創意十足 (如 Amin, 1989)。因此，小公司的生存韌性要高於大公司。

雖然上述主張都有幾分道理，然而吊詭的是，小公司仍有十分不利的一面，包括無法達到經濟規模、不能影響政府法令、無法有效控制市場以及容易產生資源依賴。首先，小公司規模不大，人手有限，每一個人都得完成許多工作項目，即使非常努力工作，所完成的貨品與勞務數量仍然相當有限，以致無法透過產量的提升來降低其生產成

本。其次小公司對政府法令的影響或掌握的政治權力是極為微小的。所謂人單則勢薄，對政府的立法，小公司很難去影響政府做出對自己有利的決定，遑論從中獲得實質的好處。在包括政府貸款、技術支援等各種資源的爭取上，也遠較大公司不利 (Perrow, 1993)。再次，小公司由於產品或勞務的質量有限，市場佔有率微乎其微，而無法對市場或產品規格做有效的控制，於是不但面對市場變化的風險極高，而且投資或經驗無法傳承的機率很高。最後，根據資源依賴理論 (resource dependence theory) 的想法，小公司必須依賴大公司提供資源，而降低了獲取資源的權力，並導致了更大的依賴 (Pfeffer & Salancik, 1978)。以上的觀點顯示了小公司的問題。既然如此，為何在許多狀況下，大公司競爭不過小公司，而發生了組織崩解的現象呢？根本的原因何在？顯然地，上述論者都忽略了小公司並非是獨立存在的，而具有嚴密網絡關係的事實。所謂螞蟻雄兵可以搬動大象，當小公司之間能互助合作、互通有無而形成一張組織綿密的大網時，雖然位於結點的公司規模並不大，但結合起來的整體力量却是驚人的 (Nohria, 1992)。此張大網即所謂的組織間網絡 (interorganizational network)。

顯然地，組織間網絡可以擴大經濟規模，並對市場具有一定程度的影響力。組織間網絡的每一個產業的各項工作，由上游的銷售、接單或外貿至下游的零件生產，各分工步驟都有可能會有一群相應的生產單位，每一生產單位都有一個企業家負責，而形成了一套分工細密、財務獨立、行銷導向的產業體系。透過企業家創業精神的展現，企業與企業間的聯合網絡是屬於一種消費者導向的結盟 (consumer-oriented alliance)，一切以產銷體系中顧客的需求為主 (鄭伯壩, 1995a)。

更準確地說，從消費者到生產者間的路線已經分化，由消費者——

零售商→進口商→製造廠→外包廠→外包點→家庭加工間，必須以上游單位的需要為依歸（如圖1所示）。例如，零售商必要考慮消費者的需求，供應價廉物美的商品；進口商則需進口零售商所要求之規格、品質、式樣、及價格的產品。依照產銷體系逐一下授的外包原則，最後產品的加工可能落入家庭工廠或家庭包工點手裡，利潤雖然微薄，但因純靠勞力獲取加工報酬，而且做多少就賺多少，使得閒置的勞動力得以加入；另外，由於利潤完全歸諸個人，為了提高報酬，加工點的負責人就會想辦法來提高工作效率（如謝國雄，1992；夏林清、鄭村棋，1990）。一般而言，需要靠生產線組合的成品會由規模較大之工廠負責；而半成品、零件加工則由家庭工廠或包工點負責；至於原物料則由大型企業供應或直接進口。這種細分為各式各樣單位的產銷組合，最適合多樣、生命週期短、變化大、創新快速之商品的市場需求，而且由於採用價格引導的成本計算（price-led costing），成本逐層下降，因此價格競爭力是很強的（Drucker，1995）。一旦市場上的產品價格下降，透過此一產銷體系連鎖，逐層加以吸收後，則可以更低的價格供應市場，以達到維持市場佔有率的目標。由於此連鎖十分有彈性，不但可以吸收管理成本、降低經濟鏈成本，而且可以隨時擴大或縮減產量，並在上游客戶要求的條件下，達成工作目標。另外，當產品生命週期短或創新產品上市時，又可做機動調整、隨時上線因應。

另外，也由於每個單位或企業體將自己最擅長的工作或業務留在公司內，而將較不熟悉或不精通的業務，分散到外部去，以達到業務專精化、人事精簡化的目標。如此一來，各企業體不但可以簡化其規模、節省人事費用、降低管理成本，而且可將省下之經費再度投入主業中，增加自己的專業優勢；在面臨改革需要時也會因為組織小、週邊協力廠多的彈性優勢，而能迅速因應環境變化、化解危機。因此，

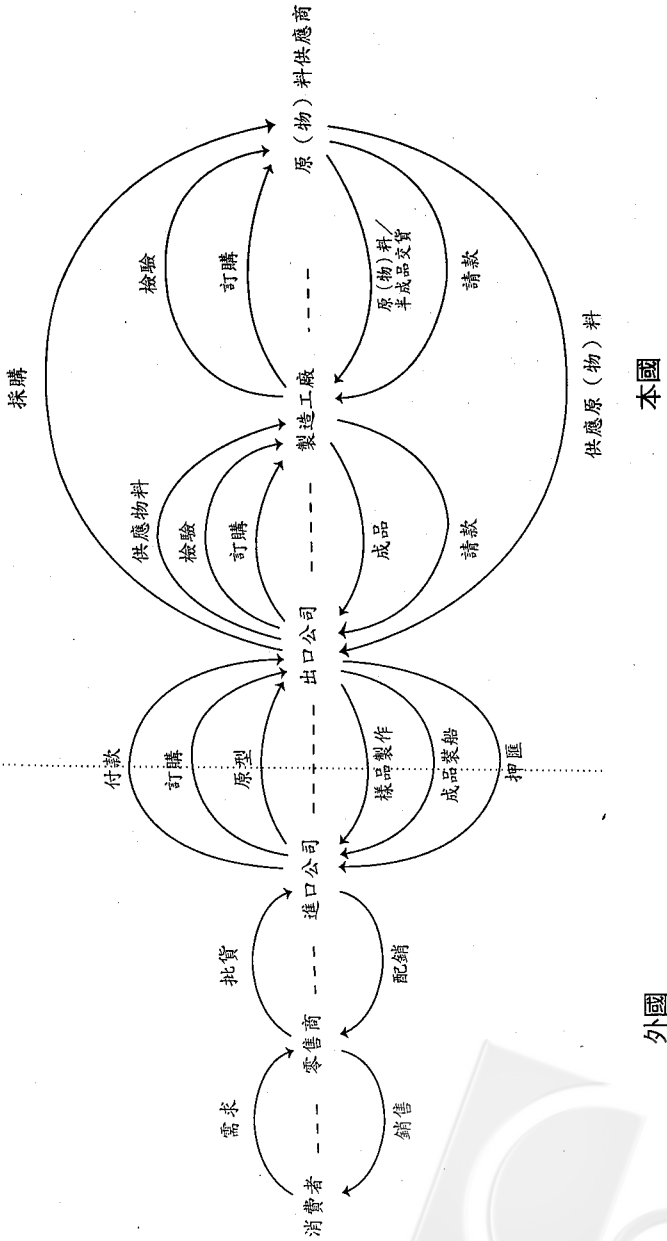


圖1 消費者、貿易公司、及製造廠間之可能關係

(來源：鄭伯璦，1995b)

組織間網絡對市場擁有相當程度的控制力。也因為有一定的產業規模、產生可觀的經濟效益，而且組織嚴密，所以享有的政治權力與大企業比起來並不遑多讓。

在資源依賴方面，位於組織間網絡結點的小公司所接觸的顧客或供應商都不只是一家，每個小公司也不見得一定要與某上、下游的公司打交道，資源依賴的情形並不嚴重。網絡中的每個公司彼此之間權力是均等的，都可以選擇自己喜歡來往的對象，不管是供應商、生產者或是零售商均然。這種網絡的結構特質，促成了網絡結點廠商間的合作。公司與公司之間必須避免欺騙與剝削，否則原有的關係會斷裂，而被排除於網絡之外。因此，在組織間網絡中，權力集中在某一家公司或資本案壟斷的理想存在的可能性較低。

總之，透過組織間網絡的結構原則，小公司彼此間的合作或結盟可以避免經濟規模太小、對法令欠缺影響、無法控制市場及產生資源依賴等缺點，並可發揮彈性生產、工作勤奮、組織靈活等優點，而提高組織的韌性與競爭力。

事實上，組織間網絡的存在也推翻了過去左派與右派經濟學家所主張的各種工業化理論，以右派的工業化理論而言，總認為整合產銷功能的 M 型公司或多單元公司才是企業組織的主流。例如，Chandler (1977) 強調科技的進步，使得組織採用垂直整合 (vertical integration) 的方式擴大了經濟規模；也使得產銷秩序的維持與協調更有效率。另外，科層化制度 (bureaucracy) 的建立，使得人員、產品線、及工作流程能夠獲得控制。Williamson (1975) 則認為為了降低交換成本，企業組織做前向與後向的整合、將供應商與客戶納入企業組織是必要的。然而，潮流並非如此。

以左派經濟學而言，則認為 M 型公司之所以崛起，純粹是權力因素使然，因為它擁有巨大的政治與市場控制權。左派經濟學也強調，

資本主義終將崩潰在普羅階級的團結下，組織之所以會變遷是因為勞動力的重組與反剝削過程使然，而非績效的理由。因此，左派經濟學家很少提及策略、生產技術、產品再設計、全球競爭、同業公會等助長網絡興起的上層結構（infrastructure）因素。可惜現象並非如左派經濟學家預測的，做為組織間網絡建構基礎的小型公司負責人通常不是產生工作疏離的普羅階級，而是包括農人、小商店老板、技術人員的創業家；取代普羅階級組織的則是工商業同業公會；而位於組織間網絡結點的小公司也不能說是受到剝削，因為他們都各自擁有自己的選擇與機會。因此，左派與右派的經濟學理論對組織間網絡的存在都無法提出一個令人滿意的答案。

要解答組織間網絡具有優勢的問題，除了瞭解上面所論及的種種結構因素之外，最重要的乃是掌握貫穿於所有組織間網絡的巨觀文化信念（macrocultural belief）。此一文化信念不但被各結點公司的高級主管所認同，而且已做了充分的內化，而彼此心照不宣。因此，能夠維繫整個組織間網絡於不墜。究竟巨觀文化信念為何？其內容指涉的又是什麼？雖然有關組織間網絡文化的論述甚少，但却已有不少研究論及巨觀的產業文化（如 Spender, 1989）與微觀的企業文化（如鄭伯壩, 1990；O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991），而且都同意共享的價值觀實為巨觀或微觀組織文化的核心。因此，釐清組織間網絡各結點公司間交易或互動背後的價值觀，應是解開組織間網絡擁有優勢問題的關鍵。

究竟組織間網絡各結點公司對交易的共享價值觀為何？目前的討論並不多，但都強調互信與互惠的重要性。以互信而言，網絡發展之初，重視的是交易雙方的私人信任（personal trust），隨後則重視經濟的信任（economic trust）（Larson, 1992）。透過彼此的互相信任，而能夠在沒有合約的保證之下，避免投機行為的發生，進而提高互動

效率 (Powell, 1990)。以互惠而言，則強調各結點公司會容許對方和自己一同獲利，講究的是如何經由合作行為擴大彼此的利益，以達到雙贏的目標 (如 Jarillo, 1988 ; Larson, 1992)。雖然互信與互惠可以說明組織間網絡的部份特性，然而除此之外，其實涵蓋了相當複雜的資源交換過程。這些資源包括了金錢、財貨、服務、訊息、地位及人情 (Foa & Foa, 1976)；至於交換則指「技術上獨立的買賣雙方基於自利的觀點，對所意欲之資源基於雙方均可接受之條件，建立起一定之契約或口頭允諾關係，並完成互換的活動」。要剖析這種網絡結點公司間的交易歷程及背後的運作邏輯，傳統文化中的義利之辨可以提供一個思考的面向。事實上，中國人對商品經濟與人情關係的處理，已做了兩千多年的思索，並且有完全不同的觀點 (趙復三, 1990)。

義利之辨中，義多做「宜」字解，是指事物或現象的最適宜狀態，引伸為適宜或合宜，指的是公正、合理、應該做的事情或應表現的行為 (黃俊傑, 1991)。利的本意為鋒利，後來假借為利益、好處或財利 (趙馥浩, 1991)。以組織間網絡為例，義指的應是各結點公司能重視道義、遵守規範，考慮人情關係，並為對方的立場著想；利指的是各結點公司的私利，重視的是個我利益的極大化。從過去的主張與辯論來看，義利之間的關係至少有重義輕利、義先於利、重利輕義、及義利兼重等幾種主張。

以重義輕利的興義說而言，認為義高於利、比利重要，人應該重義輕利，以義做為最高、最優先的選擇。當利益不合乎道義時，就應該拋棄，甚至更極端地完全否定功利的價值。進而言之，義是人類所普遍擁有的當價值，利則有其侷限性，兩者不但不相容，而且構成此消彼長的零和關係。因此，應該重義輕利，將小人轉化為君子 (黃俊傑, 1991)。

此一想法的另一種衍伸，則為義先於利的層級說。認為義利之間

有層級與本末先後的關係，在層級上有高下之分，在選擇上有先後之別。在層級上，由於義之分寸，而使得行為與生活有秩序與美感；利則對養生有益，是有助於生命的維持與發展，但需透過義方能使僅求維持的生命，變成富於意義的生命。因此，義的層級應該較利為高，利位於價值層級的最底層，而義則位於較高層。在選擇上，義是較為優位的，義的選擇較為優先，利的選擇則其次（沈清松，1993）。

以重利輕義的崇利說而言，則認為：功用、功利是一切價值的判準，是評價一切現象、一切活動的關鍵尺度，也是作為價值取捨的重要原則。因此，功利是賞罰、言行、審美、善惡的標準，凡是符合功利的滿足才有價值，否則，則無價值可言。因此，對仁義持有輕視與貶低的想法。所謂仁義無功、人以財貴、人性尚利都是崇利說的主要論點。

至於義利兼重統攝說則主張義利都十分重要，義利是互相作用、彼此結合的，「徒義」、「徒利」都不合適。義理與功利都有其價值，義利是共生並行的。所謂義利統一即指利以義保持其正確的方向，義則以利維繫其實質的存在。因此，統攝說強調：「正其誼以謀其利、明其道而計其功」的義利兼重主張。在此一主張當中，由於對義的來源有不同的看法，而有內義、外義、及公義三種衍伸。內義假說認為：義是來自於個人自由意志的抉擇，是超越外在的社會經濟環境的。然而，外義假說却以外在的權威為基礎，認為義是依緣於外在的政治或宗教權威，義的價值乃由外鑠而來，而非內在的自由意志使然。至於公義假說，則較強調透過法律規章的制定，方能「化性起偽」，引導人性走上兼具「義」「利」的合理的途徑（Huang, 1993）。換言之，義的來源可能是價值內在的，也可能是價值外在、或受法律約束的。

義利的主從概念，在中國歷史上本就是爭議極大的議題，但持平而言，義利兼重的統攝說無疑是比較全面的看法，較能貼切說明組織

間網絡各結點公司交易的背後邏輯，各結點公司不但要能互相信任、訊息共享、互通有無，而且要「兼相愛、交相利」。重義輕利的興義說或義先於利的層級說的難處，在於忽略了現代企業的本質即在追求利潤，虧本不是企業的目標，這不但是現實的存在，而且也是客觀的需要。爲了人情義理而犧牲利潤或義先於利、重於利是不太可能的。至於重利輕義的崇利說又是太過於強調自身的利益、追求單一公司的利潤極大化，當然會與網絡的其他結點公司的極大利益發生衝突，甚至產生剝削或欺騙，而不利於組織間網絡的維繫。因此，對組織間網絡所流通的宏觀文化理念應該是兼及利益與人情的，並凸顯了義利相生的特性。然而，義究竟是來自於交往雙方的個人意志、抑是外在環境、或是法令規章的約束？則是另一個值得探討的問題。從組織間網絡的現象來看，正式的法令規章是不存在的；但是究竟價值內在的個人意志或價值外在的網絡結構較爲重要，則不易釐清，因爲這兩者之間可能產生互動，而糾葛在一起。不過可以肯定的是，在組織間網絡中，義的產生應該是肇因於個人與情境的互動，而非基於法律條文或規章的約束。

總之，雖然有人指出中小型公司的組織間網絡早在十九世紀就存在了（Perrow, 1993），但西方主流經濟理論却未曾認真處理此一現象，而且一廂情願地認定現代工業乃是採高度機械化的大規模生產方式，產業規模必然逐漸擴大，而取代了中小型工業。直到最近，當大型公司的競爭力減低，而發生經營危機時，西方才重視組織間網絡的存在。因此，以美國爲主的西方經濟學對組織間網絡的現象無法提出令人信服的解釋，並不令人覺得意外。但對東方社會（尤其是華人或日本社會）而言，組織間網絡的運作，却是企業每天面對的日常生活法則；各企業間的合縱連橫，不但不是變態，更是理所當然。透過對華人社會各結點企業間的互動與交易歷程的觀察，將可掌握網絡的形

構歷程，以及貫穿於組織間網絡各結點公司的宏觀組織文化內容及其特性，除了可以驗證各種論點的適切性之外，亦可使組織間網絡理論有進一步的開展。因此，本研究的將以網絡的對偶組織間關係（dyadic interorganizational relationship）為主題，探討對偶關係的搭建、確立、促進、慣化、及解除的歷程，以及長期網絡關係背後所隱涵的宏觀組織文化與交易價值。

二、方法

(一)研究取向的選擇

本研究的主要目的之一，乃在於探討臺灣民營企業間關係的形成歷程及其中流通的文化信念，勢必採用歷史結構的貫時性作法，檢視兩個或多個企業之間建立關係的歷程。最好的作法當然是選擇一家或多家企業作為個案，探討該企業與其他協力廠之間的互動歷程。也由於此方面的課題仍未有足夠的研究，對現象的瞭解不多，因此，進行初步的個案探討，做為模式發展的基礎，自有其必要（McGrath，1964）。

雖然個案研究是最困難的社會科學研究方法之一（Yin，1989）——除了找尋自願受訪的案主，整個研究的過程與內容的記錄客觀性，也倍受爭議。但當研究目的是在回答「怎麼改變的？」或是「為什麼變成這樣？」的問題時，仍然最適合採用個案研究。除此之外，舉凡研究者無法正確、直接、又系統性地控制變項，或是所探討的是真實生活中的現象、不是幾小時的實驗可追溯完畢者，也是個案研究使用的最佳時機。

因此，在研究策略上，本研究首先選定一家公司為個案，進行深

度面談，以確切掌握互動歷程中的相關因素。接著，再以與此公司具有交易關係之兩家協力公司為對象進行研究，並對偶組織間的互動加以分析，以發現對雙方均有意義的關係形成歷程與立基的文化價值。

(二)研究對象的選擇

在本研究中，受訪者的選取主要是依照中小企業網絡特性為考慮重點：規模偏中小企業、是組織網絡中的核心工廠，並由此尋找具有交易關係的兩家協力廠，期能掌握此核心企業與其他外圍廠商間的互動狀況及歷史結構背景的作用。從對台灣企業組織間網絡的瞭解，台灣的協力組織多存在於三次加工的產業當中（如圖2所示）。因此，可以從三次加工產業中選取具代表性的動態網絡（dynamic network）

（Snow, Miles, & Coleman, 1992）為對象，來進行研究。本研究的核心公司是一家製造電話與傳真機轉換器的公司，此公司採取外包的方式，提供原物料給協力廠進行加工，最後再完成產品組合。核心公司與其他協力廠的關係如圖3所示。兩家協力廠是由當中選出來的。三家公司的員工人數都在 20 人以下，資本額則在新台幣 500 萬元以下，都十分合乎小公司網絡中之結點公司的特性。

(三)研究程序與研究工具

透過私人的關係選定了受訪公司後，研究者以電話與公司負責人預約訪談日期，時間原則上是三小時。除了核心公司因主持人與研究者之一具有血緣關係，持續做面對面訪談之外，其餘兩家協力廠則以電話做後續的追蹤訪談。由於受訪者都是企業主持人，平常都十分忙碌、時間有限。因此，於訪談前先將欲訪問表傳真給受訪者，讓受訪者有所準備。同時，也請受訪者準備相關文件。

雖然訪談並未依照既定的訪談表之步驟進行，但都含蓋了下列主

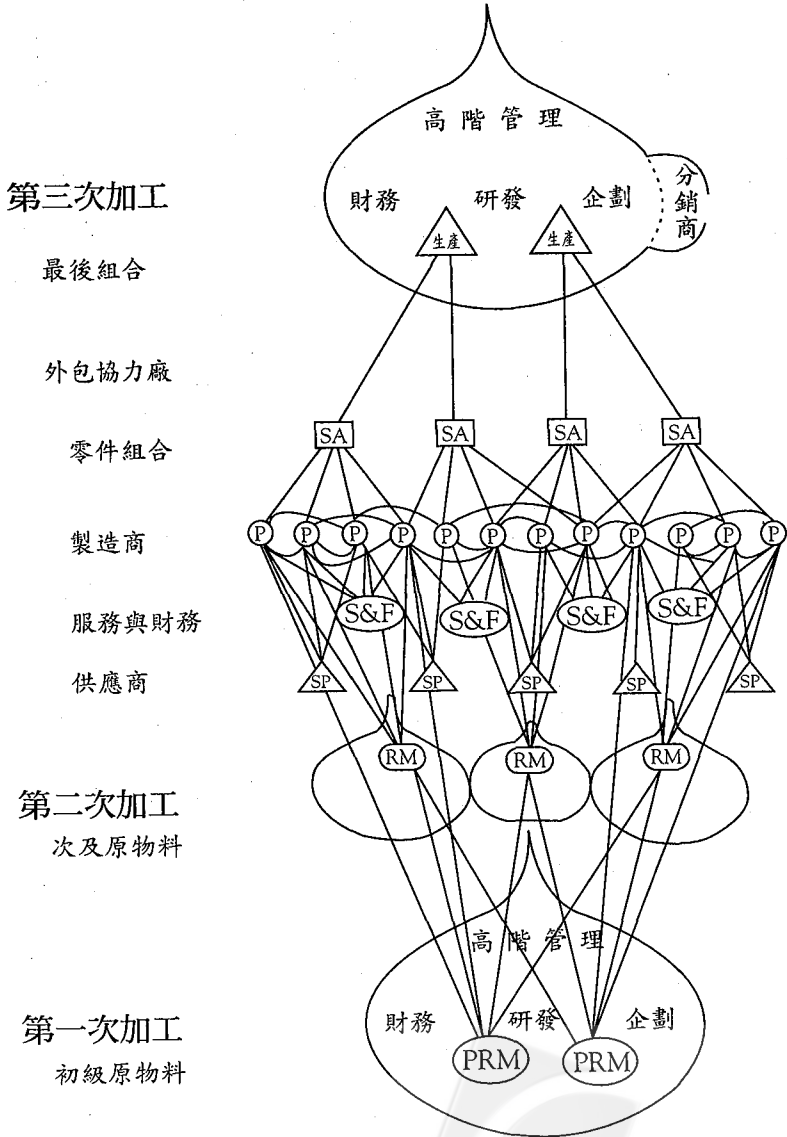


圖2 台灣產業的組織間網絡

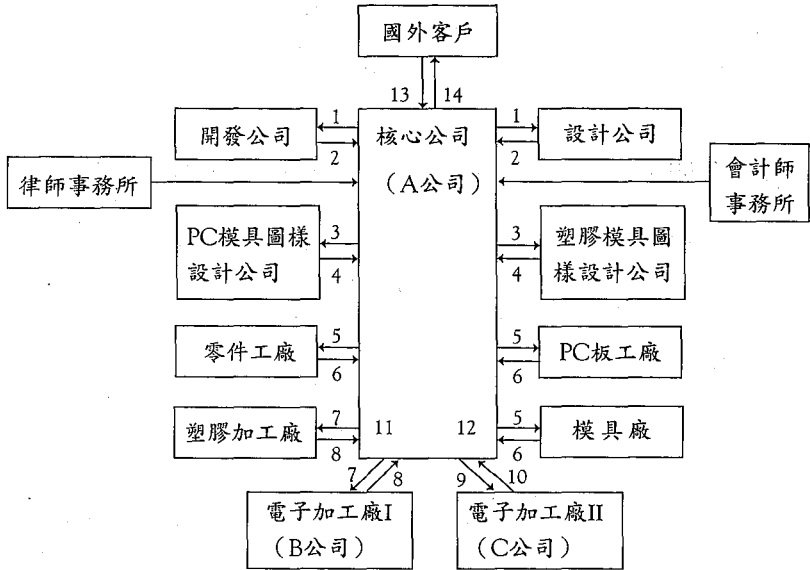


圖3 受訪公司與其協力公司間的關係

說明：

1. 核心公司把所構思的功能告訴開發公司；另一方面也請設計公司畫製產品外觀圖。
2. 開發公司將線路圖交給核心公司測試，若有問題則拿回給開發公司修改；而對設計公司所畫的圖若不滿意，也請設計公司再修改。
3. 測試通過的線路圖，則交由畫 PC 模具圖的公司畫製；另一方面也將外觀圖交由塑膠模具公司畫製。
4. 兩家模具圖公司將設計圖交回核心公司。
5. 核心公司將設計圖，一份交給模具廠開模，一份則交給做 PC 板的工廠做板子，一方面也向多家零件公司買齊所需的零件。
6. 模具、PC 板、與零件交回核心公司。
7. 核心公司將 PC 板與零件交給電 I 加工廠安插與加工，一方面也將模具拿給塑膠廠做外殼。
8. 電 I 加工廠交回加工好的 PC 板，塑膠廠也交回外殼。
9. 核心公司將所有的 PC 板與外殼交給電 II 加工廠組合。
10. 組合好的機器送回核心公司。
11. 核心公司的再測試。
12. 測試不合格的再修改，合格的由核心公司負責包裝及完成產品製造。
13. 國外廠商看到廣告向核心公司下訂單。

題：

- 1.公司的特性、代表性的產品、生產流程、協力公司的性質、家數、及客戶的來源與狀況。
- 2.與協力公司開始交往的時間、開始交往的方式（例如，朋友介紹）、與協力公司主持人的交情與關係、以及維繫關係的方式。
- 3.供應商與客戶的狀況、彼此所具有互惠與互信關係、雙方交易盈虧的觀點、以及對長期與短期利益的看法。
- 4.過去合作失敗的經驗、失敗的原因（如結構或雙方因素）、及解除關係的歷程。

當然，在探討上述問題，研究者要盡量從當事人的觀點來掌握雙方互動的本質及對此本質的說明。對於面談時所未能蒐集之資料或有疑惑之處，亦進行後續面談或隨時以電話連繫，以澄清訪談對象的觀點。

(四)資料分析

本研究除了打算從現有案例中粹取理論之外，亦擬對個案間的實際合作歷程加以描述。因此，選擇紮根理論（grounded theory）做為資料分析的基礎。資料分析包括兩個部份，一是資料蒐集過程中進行分析（analysis in the field），一是在資料蒐集結束後的分析。在資料蒐集的過程中，除了要將研究焦點集中在幾個小範圍、儘量發展出有意義而注重過程性的分析性問題（而非注重因果關係）之外，在訪談過程中，寫下研究者對資料的看法及評語（observer's comment），隨時向受訪者試探自己想法的正確性。最後是找文獻、類別，並製成分析表。在這一部份所著重的是懷疑與討論，將與文獻不同的部份標出來——這樣做將使往後的類別找尋較為容易。

在蒐集資料結束後，進入正式分析的階段，進行資料編碼、資料

研讀、歸類、標碼等工作：首先我們採用開放標碼的方式，將所有的面談稿加以標碼，總共獲得 112 筆重要事例。經過兩位研究者依照主軸標碼 (axial coding) 的歷程加以討論之後，將重要事例歸納為 26 類。接著再採選擇標碼 (selective coding) 的方式，挑選相關的類別，並得到 20 類 (Strauss & Corbin, 1990)。最後藉著標碼系統及與文獻之對話，將資料組織起來，以獲得有意義的主題或觀點 (theme)。

三、結果

個案資料分析的結果，可以依照組織間網絡建立與解除的歷程，分成五部份來加以說明，包括網絡關係的構建：人脈關係的助力，網絡關係的確立：經濟條件的滿足，網絡關係的促進：私人關係的擴大，長期關係的形成：義利共生的運作，以及網絡關係的解除：義利價值的違反。

(一) 網絡關係的構建：人脈關係的助力

要進入網絡關係，顯然不如想像的容易。最重要的是必須擁有良好的人脈關係，彼此具有初步的人際信任。因此，除非具有豐富的人脈關係，否則得靠關係的放射，透過第三者的介紹，方能進入關係網內。這裡所謂的關係，指涉的是客觀的血緣、地緣、親緣、學緣、老同事、老部屬、老長官、老朋友、老顧客、及同行、同業等過去已經建構好的社會網絡或社會連帶：

目前打交道的公司，一種是比較熟識的人開的公司，這種公司都不大，但是很熟。這些大概都是二十多年的好朋友，多半是以前的事，有的是以前的公司的顧客。(A 108-112)

以本研究所探討的三家公司而言，其主持人都是擁有密切的同事關係，曾經共事過二十年以上的歷史。在同事關係中還交雜著老長官、老部屬的垂直關係（如 A 公司與 C 公司老板的關係）與老伙伴的平行關係（如 A 公司與 B 公司老板的關係），如圖4所示。因此，後來雖然每個人都獨立出來創業，但却維繫著舊關係，而有業務往來，形成交易關係，顯示此一交易關係根本就是同事關係的放大。

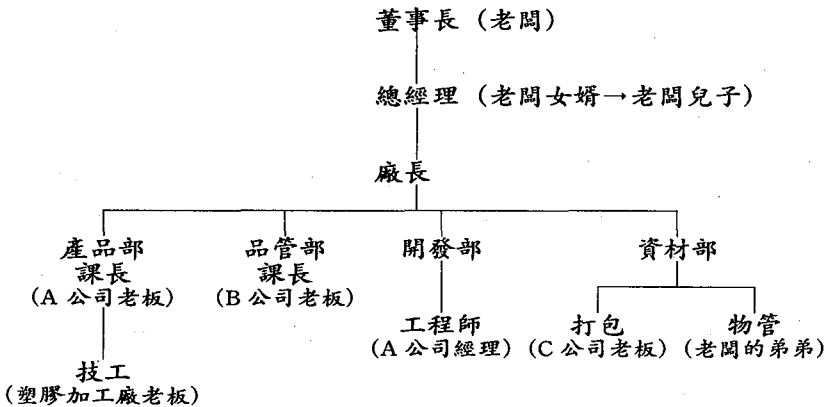


圖4 A、B、C 公司老板就業時的公司組織圖

(註：此公司員工大約有 300 人，以製造電晶體收音機為主。)

至於關係的放射，則是透過已經擁有人脈關係之熟人、親戚或朋友的介紹，而有進入網絡的機會：

另一種人是好朋友介紹的公司，都是因為原來的廠搬家、不做、或者是漲價漲得太離譜時，要換公司時，問同行看還有那一家品質不錯，價錢又公道的，然後經由同行找到的。這種雖然交情不深，不過

由於是息息相關的同行所介紹的，品質大概都不錯，價格也勉強。(A 112-116)

事實上，向同行打聽是有幾分道理的：

我很重視合作工廠的選擇，在選擇工廠時，我的作法除了搜尋記憶中的人際網絡，向同行打聽也是一個很重要的來源。與其說是同行，不如說是同業，也就是那些同樣從事電子業，卻因生產不同產品而沒有競爭威脅的公司。因為好工廠價格低品質又好，對本公司很有利。他們多半是我以前的同事、或是以前來往公司的員工所認識的合作廠商。(A 363-367)

雖然機會可以由熟人或朋友提供，但如何與網絡公司搭上線，則需透過自己的努力採用養魚哲學、或以拉關係套交情的方式去營造出自己的人脈關係：

當然，資訊來源靠老朋友最多，方法也多為電話，一旦有重要發現，例如誰認識某大廠的誰，則毛遂自薦……養魚哲學大概是每本生意經背後主導的一隻黑手。(B 89-92)

因此，有時朋友一起應酬，出席是蠻有必要的，因為那是為自己的工廠作宣傳的最好時機，趁機推銷一下名片，不管有沒有用都是一項資源的累積。(B 37-39)

(二)網絡關係的確立：經濟條件的滿足

雖然有了初步的人際任作做基礎，但市場上的交易，仍然得受市場運作法則的限制，以保證能獲得必要的經濟利益：

總而言之啦！小公司一定要想辦法降低成本，消息也要靈通，隨

時提高警覺準備應變，這些都是最基本的。(A 413-414)

爲了能確保自己的經濟利益，交易時，就得講求產品的品質、交期、穩定度；合理的價格、低成本、有利的付款條件；公司的信用、財務狀況、形象；以及服務態度、配合意願、勝任能力、及未來潛力等可能影響經濟交易品質的條件：

產品的價格至少不能太貴……如果太貴我們也吃不消；此外，我們這種小公司小量生產，每次也都只買一點點，要叫人家打折也不好意思，所以只能在品質上要求，甚至在趕貨時看能不能給點面子幫幫忙。(A 116-119)

拿模具公司來說，以前合作過的那家公司是以前就認識的人，現在自己出來開公司，他的工廠很大、機器也很新，可是東西比較貴，所以現在才換了另一家……工廠大不一定東西就便宜，也不一定速度就快。因爲它的機器貴，做出來的東西就貴；而速度方面，也得由排隊決定，常常是要等機器有空，而不能插隊……如果拿給小廠做，東西不差又便宜，速度又快……不過也不能找太小的工廠，品質沒保障，賣出去後頻頻出問題也不行，最好是找中等大小的廠商。因此，即使大公司的設備新，但交情好、速度快、價格又低的工廠才是真正有利的合作夥伴。(A 392-401)

交易對象是否能符合經濟條件，也是經過刻意的調查與嘗試的，而非一開始就給予完全的信任：

打聽到某些消息後，付諸行動的查訪工作也是隨即進行的。這些工作包括打聽該公司負責人的爲人，到銀行查該公司的信用，甚至實地到該工廠去探查品管之優良與否。(A 375-377)

接著，仍然要靠自己百般試探，看看該廠是否真的名不虛傳；此

時，在與前一家工廠斷絕往來之前，我們會把一部份的產品交給他們，或是一部份零件向他們購買，然後私下做記號，看以後的表現如何。

(A 349-352)

(三)網絡關係的促進：私人關係的擴大

一旦開始有業務往來，而且能夠符合市場條件之後，交易雙方是否能有更進一步或更親密的網絡關係，首先就得看雙方是否能情投意合，在價值觀、背景、工作上是否能夠契合，如果能夠契合，則可建立更好的交情。反之，則關係無法提升：

我最忌諱的就是那種愛喝花酒又喜歡「抽稅」、「吃紅」的人。有的人很乾脆，做生意說一是一，說二是二，明人不說暗話；但是有些人偏偏就喜歡模模糊糊，想抽成又不敢明說，不給又不高興，像這種人我會拒絕打交道。太曖昧了。(B 97-101)

由於我們公司是以「庫存」策略在做生意，也就是一次生產很多，然後慢慢賣，很多工廠都喜歡做我們的生意。為什麼呢？因為我們不用常常趕貨，就算要趕，量也沒有其他大公司來得大。所以工廠的人要趕會願意先趕我的貨，不用趕的時候他們就慢慢做我的貨，像是淡季時的生意一樣，算是一種鐵飯碗，十分適合他們的進度。這點我也想蠻重要的。(A 402-407)

即使在想法、概念上能夠一致，也得靠平常密切的連繫，將私人的感情提升到更高的層次，而由差序格局同心圓的外層逐漸進入內層，從相識變為熟悉，由熟悉變為知己。在這個過程當中，私下閒聊顯然具有積極的意義與功能：

要講交情、關係這可不好講，平常是有多多少少在打電話啦！不

過通常是順便催催貨，監督一下進度；跟比較熟的人，因為彼此長久認識下來，共同、兩邊都認識的朋友不少，朋友多，活動自然也多了，至少誰誰誰要結婚（指以前公司的小姐），大家就都會去，尾牙、過年私下的拜訪、甚至是假日一起去爬個山，喝個茶通通有。有時甚至是送貨到公司，順便聊一聊，看看最近有沒有什麼小道消息可探……如果只談生意，兩三分鐘就講完了，多沒意思，所以當然會順便聊一聊。

(A 120-127)

每次拜訪時的閒聊是關係賴以維持的重要因素。(A 373-374)

(四)長期關係的形成：義利共生的運作

一旦交易雙方能夠互相在經濟條件與社會關係上彼此信任，就能夠形成較長期的關係。而長期關係的維繫，仍有賴於業務上的繼續來往，並互為彼此著想；互換的則不只是限於經濟資源，而且還包括人情面子等社會資源：

這些長期關係多半是靠業務往來在維持的。也就是說，今天我賣你的面子，下次就換你算我便宜一點來還我人情。有時我們可能因為產品因素暫時沒有來往，甚至半年沒有通過電話，但對方一直擺在需要時的第一優先順位。而每一次的連繫，除了帶來一筆生意，消息的互換也是連繫的重要目的之一。(A 368-370)

什麼是人情義理，交易雙方亦有一套清楚的邏輯與哲學：

情字的內涵在我看來，就是做人做事要有誠意，要懂得替對方考量。談情，並不是叫你感情用事，也不是要你同情憐憫；如果今天我的東西不好，還要朋友買我的東西，朋友根本不應該買，就算買了也只表示在同情我，而且他買了賣不出去，也是害了他，害了朋友對自

己也沒有好處。上面說的是同情的例子。至於感情用事的例子，則諸如買東西去找朋友買，而希望他算便宜一點，這行為都不算是有情。真正的情，應該是在利人損己、或利人又利己的行為層面上。比如說：依照朋友的需要推薦適合的產品，而非一味介紹高價位而不實用的產品給對方、或是在允許對方有合理利潤的範圍內，購買朋友的產品。這是我多年來的經營心得，就是如果自己想賺錢，就要先讓手下賺錢；手下肥了，自己才肥得起來。這個道理用在我的發包對象上可行，在朋友間的交易也一樣可行，無論如何不能虧待對方。總之，有感情就有機會，有機會關係才會長。(C 120-136)

既然交易雙方能互相著想，利人而不損己或利人又利己，因而交易時能以對方的需要為依歸，甚至在讓對方吃虧時，會覺得不好意思：

有時我（A 公司老板）在零件數太少時，寧願自己做……而不好意思拿給 B 公司老板做。(A 104-105)

然而，當對方確實有需要時，也會義不容辭加以幫助，讓對方除欠人情債，而不見得完全考慮利益條件：

在生意的選擇上，「合算不合算」是考慮的優先順位。由於勞動基準法對工資的規定，我每個月都要付給一個勞工約一萬多的工資；因此，一個月二十二個工作天，我每天至少要作四萬元的生意，工廠才不會虧。像算游先生（A 公司老板）三萬五的價錢，其實是是很勉強的，我得設法從別處的生意平衡。因此，一天大於四萬元的生意我才接。除非有特殊關係……。(B 66-71)

像 A 公司老板，已是交往了二十幾年的老朋友，算是深交。朋友理當相助，今天不幫必對關係造成不良影響，將來見面也不好意思。何況他在淡季也會提供工作。即使不是如此，他也欠了我一筆人情債。

(B 497-500)

當然，對方是否真正需要的判斷，也是有學問的，並不一定完全依照交易對方的口頭要求：

就同樣利潤、同時間接到、同樣趕的批訂單，我就看到底誰比較急就先作誰的。這個「誰比較急」的判斷，是別有一番學問的。像我一個朋友是做零件的，一包零件本來應有一百個零件，他就故意放九十個，工廠的負責人一做馬上發現少十個，就打電話給他請他補貨。他就趁補貨的時候，直接親自送到工廠，一方面與只會吐露實情的工頭混熟，以便日後的資訊套問，一方面也親自實地觀察虛實……。也就是說，如果問上級的人，每一家公司都會說自己最急，但不一定是真的急；此時只有側面詢問下面混熟的人，才能判定到底誰最急。(A 71-80)

長期關係的形成，也會提高交易雙方對組織間網絡的承諾 (inter-organizational network commitment)，而不輕言斷絕此項關係。即使有新的機會，亦會做周詳的考慮：

現在不合夥還有第三個原因是怕一旦專心放大器的銷售，加工廠這邊勢必要停擺。停擺會造成兩個壞處，我手下的發包對象可能因此失業了，這是很對不起對方的一叫他失業的這段時間靠什麼過活？另一個壞處是一旦停掉加工事業，一方面也對不起上面的公司，因為人家也要花一些時間找新的加工廠；另一方面，停掉加工廠是一條有去無回的路—萬一放大器銷售失敗，想回頭做加工是不太可能的，因為那時所有的老主顧都跑了，都找到了新的加工廠，要重新拉回生意是很困難的。就是基於無後路又沒前瞻的評估，使得我不敢答應朋友的要求。(C 156-164)

在形成長期的組織間關係之後，交易的雙方所考慮就不止限於經濟利益，而需含蓋社會人情，而展現出義利共生的交易邏輯。這種義利共生的價值，可從 B 公司接受 A 公司的虧本交易事件中清楚看出，如圖5所示。圖5顯示，B 公司是否要接受 A 公司的交易，得看經濟條件（利）、關係交情（義）、彌補之道（利）、人情壓力（義）、預期回報（利）、及人情借貸（義）等諸般因素及其中的決策。一般而言，通常接受交易之後，可以進一步強化彼此的關係交情；而拒絕交易之後，則可能會削減彼此的關係交情。

(五)網絡關係的解除：義利價值的違反

除了因為交易對方因為不再生產、工廠遷離、轉業等不可抗力因素之外，網絡關係的解除，大都是基於義利共生價值的違反：首先，當交易雙方未替對方著想時，會激化關係的不穩定：

有時，雖所往來的是老朋友開的工廠，一旦發現品質不好，而且無法改善，我還是會準備換廠商不因友情有所顧忌；這種情形在對方亂漲價時也一樣，不然交往了二十幾年還被他吃，那我吃誰啊？我幫他想，他也得考慮我的立場。(A 377-380)

其次，當對方變得無法預測時，亦會導致關係的斷裂：

有關加工廠或塑膠工廠的，有的也有換過，換的原因很簡單，通常就是我前面所講的漲價漲得太離譜的。不是說漲就不能接受，但是你漲要漲得有道理，比如說因為量太少、或這次比較難做所以價錢比較高，講個合理的理由該漲你漲沒關係，不要莫名奇妙說漲就漲，弄得大家很緊張，不知道你下一次又要怎樣了。(A 469-475)

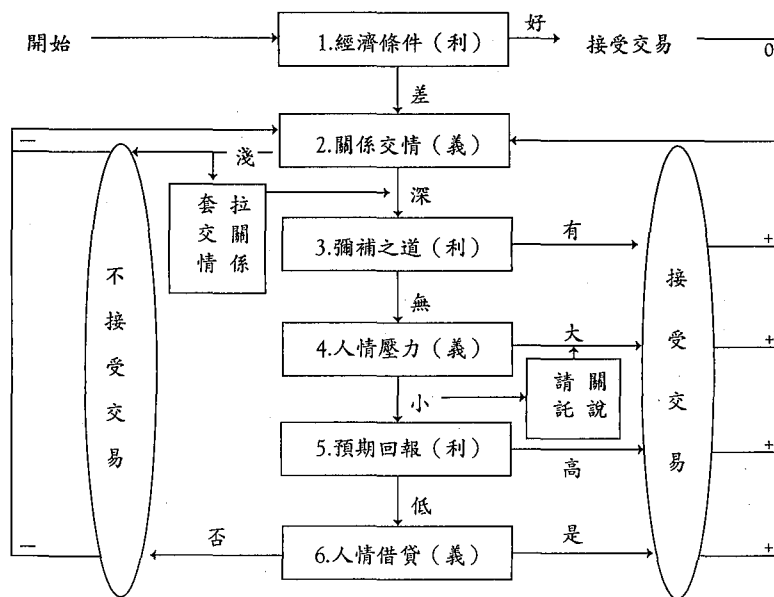


圖5 交易行為中義利共生的歷程

S. 事件：委託加工。

1. 經濟條件：每天平均四萬元，但 A 公司只有三萬五，不划算。
2. 關係交情：二十多年的老朋友，算是深交。
3. 彌補之道：差額可從別處來平衡。
4. 人情壓力：朋友理當相助，今天不幫勢必對關係造成不良影響，將來見面也不好意思。
5. 預期回報：淡季時也有生意可做。
6. 人情借貸：給予交易的機會，人情債多一筆。
7. 拉關係／套交情：透過請客、送禮、及口頭工夫與交易對象建立進一步的關係。
8. 關說／請託：請有影響力的人出面加壓或說服。
0. 與關係交情關係不太。
- + . 強化關係交情。
- . 削弱關係交情。

最嚴重的是發生欺騙或違反誠信原則的事件時，關係的解除更是說到做到：

早期有一位客戶向我購買零件銷售到英國去，雙方來往了一段時間。後來他以申請「英國國家標準」為由，向我索取零件規格、設計圖等機密圖件，我也不疑有他，但過了一年半後，他突然講說：我的設計太老舊，他已找設計公司將原設計加以修改創新，該機器外型與我製造一模一樣，只是內部的 IC 不同，還問說要不要「向他」購買機器，我才知道被他騙了。他甚至連我零件的錢都沒有付，完全由我們公司負擔。這件事使得我們公司至少損失了台幣五、六十萬。(A 441-449)

(六)小結

根據上面的分析，組織間網絡的形成與脫離歷程可以區分為不同的階段，每個階段所要克服的障礙，都不太一樣。就階段一交易角色的取得而言，最重要是要克服客觀關係的障礙，以贏得交易對方初步的人際信任。缺乏九同、血緣等客觀關係的廠商，就得透過有關係者的介紹、或拉關係、套交情等做法，方有機會進入交易關係的網絡內。

階段二是交易角色的構建，所要突破的障礙是與市場條件有關的。由於經濟交易著重的是利益的提升與成本的降底，因此滿足市場條件的要求是很需要的。這些市場條件包括產品品質、價格、交貨、服務、及公司形象等與經濟利益有關的特性。一旦能排除市場條件的障礙，就可獲得交易對方的經濟信任。

然而，光有經濟信任不見得能夠形成長期關係，而必須再穿透主觀關係的障礙，由差序格局同心圓中的外圍打入內圈，由圈外人變成

自己人。因此，在階段三交易角色的強化，最重要的任務是經由非正式關係的建立與私下的接觸，增進雙方的交情，使得彼此間的情感性關係有所增進，而由陌生人演變為熟人，由正式商業關係的角色演變為非正式的朋友角色，由疏遠而演變為親密，並使得初步的人際信任成為深層的人際信任。穿透此一障礙之後，長期的網絡關係就於焉形成，而進入即所謂的階段四交易角色慣化的階段，此時，講究的是互惠、互利、互助，雙方都十分在意對方，而滋長出甘苦與共、相因相隨的義利共生組織間網絡文化。

相反地，一旦交易障礙無法克服，就會產生各種危機，而退回 (regress) 後一個階段，最後導致交易關係的斷裂。例如，主觀關係的障礙無法排除時，就會產生交情危機，而降低彼此的人際信任；當市場條件無法滿足時，就會產生經濟危機，而妨害了彼此的經濟信任；一旦客觀關係欠缺或撤除，則會發生斷裂危機，並導致雙方的交易關係解除。另外，長期的網絡關係也可能因為不可抗力的因素或由於交易的一方違背義利共生的法則，而發生退回或關係斷裂的現象。有關長期交易關係的形成與斷裂歷程，如圖6所示。

四、討論

對組織間網絡的內在運作法則，有好幾種不同的解釋，包括互信互惠、人情法則、利益與人情的加權原則。以互信互惠法則而言，Oliver (1990) 在整理 1960 年以後之各種網絡間類型的內部交換原則之後，認為不管是何種類型的組織網絡，決定網絡運作的要素是十分類似的，其中以互信互惠最為重要，透過互信方可在沒有合約的保證之下，促進雙方事業的合作、降低現象的複雜性，迅速做出正確的決定，而能提高互動效率。互惠講求的是一個非零和的組合或經濟的互利 (Jar-

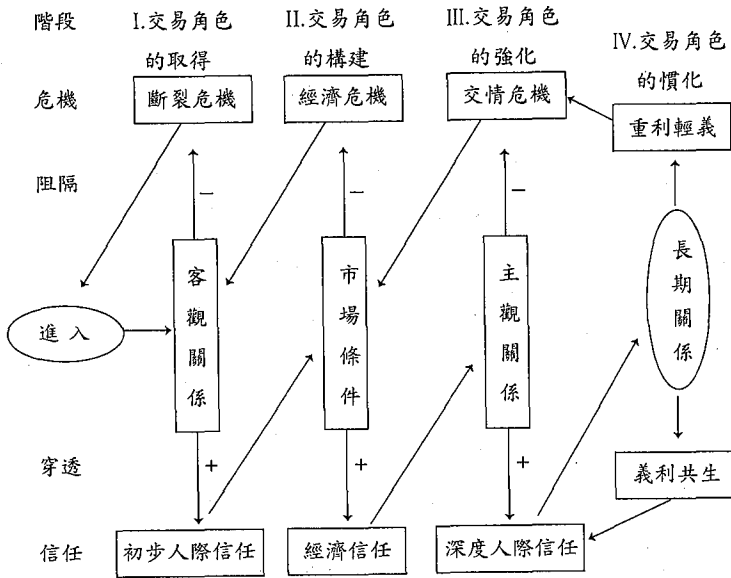


圖6 長期交易關係的形成與斷裂歷程：穿透模式

illo, 1988; Larson, 1992)。因此，不管是互信或互惠，最後所指涉的都是經濟利益的交換，而未能牽涉到人際連帶中的人情法則。

人情法則的概念是黃光國（1988）在其「人情與面子的模式」中所提出來，用以說明混合性關係所遵循的人際互動規則。他認為中國人的人際關係，可以區分為情感性、混合性、及工具性等三種關係。以和組織網絡具密切關係的混合性熟人關係而言，是以人情做為與對方交往的法則，而有種種顧及人情、維護面子、資源回報的現象。有時互動的雙方會陷入人情困境內，而得視代價與預期回報間的平衡而定，做為是否做持續互動的準則。儘管人情的法則可能存在於網絡關係之中，但其運作邏輯並不如黃氏所想像的簡單—只計算代價與回報的差距，並不足以預測人情關係的構建（黃光國，1988）；其次，混合

性關係的概念所指涉的也是籠統而模糊的（陳介玄，1994）。因此，並不能貼切說明台灣組織間網絡的內部運作邏輯。

為了避免混合性關係的含混，陳介玄（1994）將之區分為情感取向的利益關係與利益取向的情感關係，並提出「利益與人情的加權原則」，試圖解釋台灣中小企業協力組織的網絡關係。他認為由於特定性的感情與普遍性的利益結合在一起，而產生發酵的加權作用，使得情感取向利益關係與利益取向情感關係之間，形成一個運作力場。組織間網絡中所指涉的關係應是情感取向的利益關係。但他並未說明什麼是加權？加權是如何發酵的？運作力場又是什麼？遑論傳神地將台灣組織間網絡的獨特秩序原則表現出來。

上述解釋之所以片面，是未能掌握到台灣組織間網絡關係所具有的義利共生的本質。根據本研究的結果，「義」指涉的應該是交往雙方重視友誼交情，遵守朋友交往規範，彼此互為對方著想、互相配合的適切互動價值；而「利」則指交往雙方重視個我利益的極大化，而展現的剝削交往對方、佔對方便宜的交易邏輯與價值。這種義利共生價值的培養，有可能是透過「正當」行為產生私利之效果的外鑠作用，而逐漸內化，最後視義為理所當然。在本質上，此一過程極為類似組織文化形成的歷程。

因此，情感之「義」與利益之「利」彼此是共生的，而不是加權；義利間的考量，也不僅是代價與回報，而常涉到繁複的互動歷程。圖五正說明了該項事實，而且也較為貼切地呈現了組織間網絡中的運作邏輯。由圖五可知，義利之間是交錯發生的：經濟條件（利）、關係交情（義）、彌補之道（利）、人情壓力（義）、預期回報（利）、人情借貸（義），而且接受交易本身，都可能進而提高了關係交情，尤其是當交易對自己不利時；反之，拒絕交易，則可能削減了關係交情。另外，關係交情是可以透過拉關係、套交情來增進的；而人情壓力則可經由

影響力者的請託或關說來提高。我認爲此一模式較能貼切說明台灣中小企業網絡中的實際運作情形，而且此結果亦有力支持了義利相生之統攝說的主張。既然如此，亦可說明：對華人社會而言，商品經濟的「圖利原則」將完全摧毀人際關係的想法是站不住腳的。許多人總以爲在一個商業社會裡，人之本質將轉化爲商品，人與人之間的關係也將被物化與貨幣化（趙復三，1992）。這種想法，在台灣經驗中，並不見得得到充分的支持。

從網絡關係建構的歷程來看，過去已有不少文獻論及，包括關係發展三段論（Larson, 1992）、擬似語意網絡發展論（Torelli, 1986）、及四段演化論（Dollinger, 1990）。這些理論雖然有相異之處，但都主張網絡發展均會經歷進入、試誤、及穩定過程。同時，也從交易雙方彼此的互動與市場條件來討論網絡發展時所面臨的障礙。然而，上述理論並不能貼切說明台灣組織網絡發展的實際狀況：首先，西方較強調市場條件與經濟利益的重要性，而忽略了關係因素。但台灣除了正式交易與經濟信任之外，還展現出關係取向的特色：初始階段時，得靠現有的人脈關係來突破進入的藩籬；在穩定階段時，更得靠泛家族主義式的交情，來鞏固既已建立的交易基礎，以發展長期關係。

雖然 Larson (1992) 曾經指出，對西方組織而言，網絡一開始重視的是交易雙方的私人信任，隨後則重視經濟的信任。但此種私人信任仍是基於對個人的熟悉而來，而不是透過關係的衍伸。對台灣廠商而言，光具備初步的人際信任與經濟條件的滿足，並不足以建立長期的網絡關係，而必須由差序格局的外圍進入內層，方能有效建構起長期的網絡關係，此歷程可稱之爲「圈內化」或「泛家族化」作用，使彼此間能擁有清楚的「自己人意識」（鄭伯壘，1988；1995a）。在信任的決定因素上，所講究的也不太一樣：西方的文獻常常強調背景的相似（demographical similarity）實是型塑信任的重要條件，但我們却

發現關係的相似 (guanxi similarity) 才是更主要的，這個發現與我們最近的研究也是一致的 (Farh, Tsui, & Cheng, 1995)。

其次，過去的理论並未對網絡發展與崩解的動態歷程加以描述。因此，對其中的變動機制並不瞭解。從本研究結果可以推論出兩種可能的假說，而可能解釋網絡發展與崩解的歷程。穿透與進化假說 (penetration-progression hypothesis) 能夠說明長期關係形成的歷程：當客觀關係、市場條件、主觀關係等障礙因素可以突破時，則可逐漸形成長期的網絡關係；阻隔與退化假說 (obstruction-regression hypothesis) 則可說明交易關係斷裂的歷程：當障礙無法穿透或排除時，則會導致關係的退化，最後產生關係斷裂。經由穿透與進化及阻隔與退化機制的互動，就可說明組織間交易之錯綜複雜、若即若離的奧妙關係。

由於本研究是針對中小型組織間網絡所提出一項觀察，並由此建構出初步的理論架構，做為進一步思考與研究之用。因此，義利共生的文化模式與障礙穿透模式都得做更多的研究，以釐清模式的內在效度 (internal validity)。此外，組織間網絡的類型頗多，本研究的案例只是其中一種，偏向小企業與小企業的關係，是否能夠據以說明其他網絡類型，如大企業與小企業間的關係特色，亦值得深究，以瞭解模式的外在效度 (external validity)。因此，詳細探討台灣企業間交易的各種可能網絡類型與共生型態，並瞭解其建立的過程與內在運作的邏輯，應是未來研究的重點。事實上，作者已針對大企業與小企業間的垂直網絡關係進行研究，並發現大公司與小公司間的關係雖然較為正式或契約化，但彼此間的配合與互為對方著想的默契不但存在，而且頗為重要。

總之，對組織間網絡的發展歷程及其中所流通的宏觀文化價值做適當地強調，進而掌握其中的動態本質，將有助於釐清本土組織間網

絡的內在運作原則與台灣中小企業的競爭優勢，這對組織理論與經營實務均具有實質的意義。

參考文獻

- 沈清松 (1993)：〈義利再辨—價值層級的現代詮釋〉。沈清松 (主編)：《中國人的價值觀—人文學觀點》。台北：桂冠圖書公司。
- 夏林清、鄭村棋 (1990)：〈一個小外包廠的案例調查—家族關係與雇傭關係的交互作用〉。《台灣社會研究季刊》(台灣)，2卷，3期，187-212。
- 陳介玄 (1994)：《協力網絡與生活結構—台灣中小企業的社會經濟分析》。台北：聯經出版事業公司。
- 黃光國 (1988)：《中國人的權力遊戲》。台北：巨流圖書公司。
- 黃俊傑 (1991)：《孟學思想史論》。台北：東大圖書公司。
- 趙復三 (1990)：〈中國宗教與現代化〉。見黃紹倫 (主編)：《中國宗教倫理與現代化》。台北：台灣商務印書館。
- 趙馥浩 (1991)：《中國傳統哲學價值論》。西安：陝西人民出版社。
- 鄭伯壘 (1988)：〈家族主義與領導行為〉。見楊中芳、高尚仁 (主編) (1991)：《中國人·中國心—人格與社會篇》。台北：遠流出版公司。
- 鄭伯壘 (1990)：〈組織文化價值觀的數量銜鑑〉。《中華心理學刊》(台灣)，32卷，31-49。
- 鄭伯壘 (1995a)：〈差序格局與華人組織行為〉。《本土心理學研究》(台灣)，3期，142-219。
- 鄭伯壘 (1995b)：〈家長權威與領導行為之關係〉。《中央研究院民族學研究所集刊》(台灣)，79期，105-159。
- 謝國雄 (1992)：〈立業基及其活化：台灣小企業創業及立業過程之研究〉。見《企業組織、社會關係與文化慣行：華人社會的比較研究學術研討會論文》。台北：中央研究院民族學研究所。
- Amin, A. (1989). A model of the small firm in Italy. In E. Goodman (Ed.), *Small firms and industrial districts in Italy*. New York:

Routledge.

- Chandler, A. D. Jr. (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dollinger, M. J. (1990). The evolution of collective strategies in fragmented industries. *Academy of Management Review*, 14(2), 266-285.
- Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, January-February, 54-62.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., & Cheng, B. S. (1995). *The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case*. Paper presented to the Organizational Behavior Division of the Academy of Management at the 1995 National Meeting, Vancouver, Canada.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1976). Resource theory of social exchange. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*. New York: General Learning Press.
- Huang, C. C. (1993). "Rightness" (I) versus "Profit" (li) in ancient China: The polemics between Mencius and Yang Chu, Mo Tzu, and Hsün Tzu. *Proceedings of the National Science Council, Part C: Humanities and Social Sciences*, 3(1), 59-72.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- McGrath, J. E. (1964). Toward a "theory of method" for research on organizations. In W. W. Cooper, H. L. Leavitt, & M. W. Shelly (Eds.), *New perspectives in organizational research*. Somerset, NJ: Wiley.
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations*. Boston, MA: Harvard Business

- School Press.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Perrow, C. (1993). Small-firm networks. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Sabel, C. (1989). Flexible specialization and the reemergence of regional economies. In P. Hirst & J. Zeitlin (Eds.), *Reversing industrial decline*. New York: St. Martin's.
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Coleman, H. J. Jr. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, Winter, 5-20.
- Spender, J. C. (1989). *Industry recipes: The nature and source of managerial judgement*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Thompson, G. (1989). Flexible specialization, industrial districts, regional economies: Strategies for socialists? *Economy and Society*, 18(4), 527-545.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: The Free Press.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

作者簡介

鄭伯壘：台灣大學心理學系暨研究所副教授

劉怡君：台灣大學心理學研究所碩士

通訊處：台灣台北市羅斯福路四段1號台灣大學心理學系

附錄：本研究資料分析結果

類別	行數	關鍵字	碼	相關理論
關係的建立 O				
進入過程				
以前認識 OI1	A 104-106	本來認識	1	市場：公平競爭
	108-109	熟識的人	2	網絡個人信任
	110-111	好朋友	3	網絡由人際關係開始
	367-368	以前的同事	4	成對互動
	C 012-013	以前認識	5	
	018-019	老朋友	6	
	117-117	因為楊先生	7	
朋友介紹 OI2	A 112-114	好朋友介紹	1	
	363-364	向同行打聽	2	
	436-439	引薦我們認識	3	
	452-454	推薦 XX 給我	4	
	B 089-090	靠老朋友最多	5	
	C 019-019	經介紹變朋友	6	
試誤過程				
價錢 OT1	A 116-117	太貴吃不消	1	市場：價格是決定
	387-387	價格合理	2	交易的唯一指標
	395-396	做出東西就貴	3	損益矩陣 (payoff matrix)
	397-398	又便宜	4	
	432-434	太貴	5	
	469-471	漲得太離譜	6	
	B 066-066	合算不合算	7	
	067-068	至少要做四萬	8	
	070-070	一天大於四萬	9	
	C 151-152	輸不起一百萬	10	
信譽 OT2	A 375-377	查訪工作	1	網絡信任
	B 008-010	提高地位	2	預期長期好處
交期 OT3	A 396-397	排隊不能插隊	1	關鍵程度
	397-398	速度又快	2	
	485-486	交期不準	3	
	109-110	先趕我的貨	4	
	B 071-073	誰急先做誰的	5	
品質 OT4	A 115-118	品質上要求	1	需求法則
	350-352	私下做記號	2	

附錄 (續)

類別	行數	關鍵字	碼	相關理論
合理 OT5	378-378	品質不好	3	
	387-387	品質好	4	
	366-366	價格低品質好	5	
	A 472-474	合理的理由	1	
	B 097-100	明人不說暗話	2	合法性
合約 OT6	A 440-440	對老外／簽合約	1	市場靠合約
潛力 OT7	A 381-385	認為有潛力	1	預期長期好處
脫離過程				
能力不足 OL1	A 463-464	表現不佳	1	市場失靈：不確定性、有限
受騙 OL2	A 021-023	模仿改良	1	理性、投機主義、風險
	442-448	才知道被騙	2	
	494-496	會不會被仿冒	3	
運作策略 S				
集中策略：				
上游 SC1	A 344-345	百分之百分配	1	向前整合
	345-346	集中都來不及	2	少數交易
	010-011	四、五家公司	3	小筆累積互惠
	390-391	不能再分散了	4	階層交易內部化
下游 SC2	A 408-411	強人政策	1	穩定性、效率性
	B 008-009	一次就下很多	2	
	015-015	佔總交易 90%	3	
分散策略：				
製作分工 SS1	A 002-003	透過多人幫忙	1	垂直整合合作
外包條件 SS2	B 017-017	自己做不合算	1	減少管理成本
	C 004-005	量多來不及	2	必要性
	A 347-348	測試廠商	1	分散資源
採買分散 SS3	490-493	有權選擇	2	不對等的權力
	A 354-355	散得不得了	1	結構權力愈靠中央愈大
客戶 SS4	B 010-011	小公司比較多	2	共生策略
	C 116-118	生意分很散	3	
對大廠策略：				
避免競爭 SL1	B 018-020	避免競爭	1	網絡講求合作
	027-027	慘痛教訓	2	不對稱性
	A 012-016	大廠資料不足	3	
庫存 SL3	A 402-407	鐵飯碗	1	工作契合
培養廠商 SL4	A 487-487	開發新廠商	1	網絡權力對等
小廠的秘訣：				
靈活 SM1	A 413-414	消息要靈通	1	網絡緊追訊息

附錄 (續)

類別	行數	關鍵字	碼	相關理論	
降低成本 SM2	B 079-080	側面詢問	2	改變迅速	
	B 046-046	降低成本	1	市場條件	
	047-049	缺勤處理	2	網絡經濟互利	
	049-050	省下租金	3		
	081-088	負作業時間	4		
	066-070	追自己的口袋	5		
肥人肥己 SM5	A 413-413	要降低成本	6		
	A 412-412	他賣得高興	1	你贏我贏	
	C 008-009	讓他肥才有賺頭	2	經濟互利	
	131-134	先讓手下賺錢	3		
環境因素：EV	B 013-014	很多都倒了	1	環境寬大性、變	
	C 106-107	做一輩子真難	2	動性、複雜性	
	095-096	紛紛倒閉	3		
心理特性 P					
義利共生 PF	A 110-110	先趕我的貨	1		
	117-119	給點面子幫忙	2	網絡互惠	
	466-467	心中更是內疚	3	互相著想	
	368-369	我賣你面子	4		
	369-371	你算我便宜	5	經濟互利	
	379-380	不因友情顧忌	6	市場價格	
	B 069-070	其實很勉強	7	共生策略	
	104-105	不好意思	8	人情債、金錢債	
	C 043-049	優良老鼠會	9	利益與人情的加	
	120-122	有情有義	10	權法則	
	123-126	不是同情	11		
	128-129	利己不損人	12	共棲策略	
	134-135	有感情有機會	13	拉緊網絡	
	158-159	靠什麼過活	14		
	159-160	對不起上面	15	網絡權力	
	150-152	沒吃飯才會死	16		
	關係取向 PR	A 452-454	推薦XX給我	1	網絡：共同背景
		127-128	以前的上司	2	者容易信任
		B 036-038	推銷一下名片	3	
089-091		認識某廠的誰	4		
092-092		養魚哲學	5	預期長期好處	
C 041-042		介紹人來買	6	網絡由人際關係開始	
014-015		靠朋友介紹	7		
018-019		客戶即朋友	8		

附錄 (續)

類別	行數	關鍵字	碼	相關理論
長期交情 PA	A 111-112	認識二十多年	1	差序格局 情境中心 自己人、外人
	117-119	打折不好意思	2	
	120-120	打電話	3	
	122-124	活動自然也多	4	
	379-380	那我吃誰	5	
	B 089-090	多為電話	6	
	090-091	吃飯	7	
	C 134-135	有互動機會關係長	8	
	028-030	喝茶聊天	9	

