

在提名顺序上存在的由近及远、由亲到疏的差序格局等特点,说明讨论网是一个相对封闭的核心网络,这种相对封闭的社会网络是城市市民社会资本的重要组成部分,在民间社团或市民社会相对不发达的中国城市社会,关系紧密的社会网络发挥着缓解社会冲突、协调社会矛盾、充当社会安全阀、维持社会秩序稳定的功能。

第二,按照社会交往的机会与限制理论,任何人建立和维持社会网络都受到特定的宏观社会条件的制约,不论他们是否意识到这一点,这种社会结构的影响总是客观存在的。中国的工业化和现代化属于后发外生型。同西方发达国家相比,中国的工业化和现代化程度还较低,相应地在社会劳动分工程度、社会分化以及阶级阶层的复杂程度等方面与西方发达国家相比都处在一个相对较低的水平上(Ruan, 1993)。宏观社会结构条件的高度同质性特征是造成城市居民讨论网具有高趋同性、低异质性特点的根本原因。

第三,严格、僵化的户籍管理制度和劳动力或人才的部门与单位所有制等制度限制了城市劳动力和城市市民在不同地区之间、不同就业部门之间以及不同职业之间的流动(Cheng and Selden, 1994; 陆益龙, 2003),从而使人们的社会交往局限在同质性很强的范围内。虽然20世纪80年代以来政府在劳动用工制度和干部人事制度等方面实行了一系列的改革措施,人们拥有了更多的职业选择和社会流动的自由。但是由于许多单位还控制着对人们生活至关重要的福利住房的分配或住房补贴,致使过去享受过单位福利住房分配的原有职工和希望享受这种福利待遇的职工不愿以放弃福利住房作为职业流动的代价。北京作为中国的政治和文化中心,在限制外地人口流入方面也制定了比其他大中城市更多的地方性法规(李强, 2004)。上述种种限制职业流动的政策,不仅阻止了外地向北京的人口迁移,也使跨部门的职业流动相当困难。在我们的样本中,过去三年没有经历过职业变动的占

80.8%。长期固守在一个单位,是人们建立和维持高趋同性和低异质性的密切社会网络的结构制约条件。

第四,中国社会群体参与的复合性较高。齐美尔(Simmel, 1955)曾经用跨越性群体参与(cross-cutting social circles)和复合性的群体交往这对概念来分析人们的社会互动和参与。跨越性群体参与指人们所接触的社会圈子包含着角色不同的人群。与此相反的现象则是复合性的群体交往,即一个群体的成员与另外一些群体的成员在角色上往往重合。比如,在北京城市居民的社会网络构成中,有19.6%的配偶、14.8%的同事和18.4%的同学同时分别又是同乡或邻居,有7.3%和8.4%的同学和邻居同时分别又是好友,还有27.9%的同事和5.7%的邻居同时分别又是被访者的远亲。这种较高的角色重合性的群体参与,为人们共同参与许多社会活动提供了条件,这是社会结构造成的,而不是出于人们的主观偏爱。

第五,高趋同性和低异质性的社会网络在西方的同类研究中也发现(Laumann, 1973; Marsden, 1987, 1990),也许反映了人类社会交往普遍遵循着同质性原理。人们倾向于与自己年龄类似、教育相同、职业相近、性别相同以及阶层地位接近的人交往,可能是人类的普遍趋势。对于一个涉及一定程度的信任和密切关系的讨论网来说,这些共同特点的形成一定有其深层次的社会结构和文化方面的原因。但笔者在此无意探讨影响社会网络高趋同性特征的文化心理因素,这些任务应留给社会心理学者和文化社会学家去做。从结构社会学的角度看,共同的教育背景、职业经历、年龄、性别以及阶层地位,更有助于彼此之间的交往和互动,而互动和交往是产生信任的前提。对于涉及私人社会生活领域的重要问题的讨论网成员,彼此之间的信任是必不可少的。另外,社会经济背景相同的人也可能面临着共同的“重要问题”,从而使他们的沟通和交流更有效。

[责任编辑:李美红]

# 信任在外包交易治理中的作用

罗家德<sup>1</sup>, 叶勇助<sup>2</sup>

(1.清华大学社会学系教授,北京 100084; 2.台湾元智大学管理研究所博士生,台湾)

## 一、理论背景

在威廉姆森(Williamson, 1975, 1979)著名的

此文为作者《中国人的信任游戏》一书中部分内容,其他详细内容及表格可参看即将出版的该书全文。

· 44 ·

“市场与层级”的问题中,其强调最小化交易成本是组织结构的背后逻辑。格兰诺维特(Granovetter)在其镶嵌观点里则挑战了威廉姆森的观点,认为交易镶嵌在社会网络之中,并且人际产生的信任有助于交易的维持。也就是说,人的效用不是一成不变,而会受到周围的人的影响。信息不对称

更是社会结构的产物, 讯息是否能够取得深深受到讯息管道的限制, 而讯息管道往往就是一张人际网络。经济决策不是一个理性个人在孤绝的环境中做出决定的, 而是在动态的人际互动中完成, 常常因动态的社会情境而变化。这些人际影响、讯息管道以及动态情境可以化约为人际网络, 所以镶嵌理论主张经济行为是镶嵌在社会关系网络中的。格兰诺维特在《镶嵌—经济行动的社会结构》一文(1985)中提出两个要旨, 一是信任关系是决定交易成本的因素之一, 因此信任关系会改变治理结构的选择; 二是信任有其必要性, 少了起码的信任, 任何经济行为都不可能发生。

#### (一) 信任与制度的替代关系

在威廉姆森对人性的预设中, 机会主义(Opportunism)与有限理性(bounded rationality)是造成交易中会有交易成本的行为假设(1975; 1979)。然而格兰诺维特却指出, 人性中的善(Good will)可以有效遏止机会主义。在经济交易中双方对善意的期待会使交易中很多无法用制度与合约规范的行为仍顺利运行, 因此减少了交易纠纷, 增加了交易的满意, 甚至交易发生意外损失时都可能由双方共同负担(Dore, 1992; Powell 1990; Perrow, 1992)。这种对善意的期待如果获得满足, 就会促成更多的社会交换, 每次交换中的期待都得到满足, 便产生信任并期望长期维护这种关系(Blau, 1964)。

人际关系中情感的成分常常无法与经济理性全然分开, 一方面面对风险我们固然会设计各种治理机制(Governance)以保障交易安全, 另一方面信任是一种心理的偏见, 会使我们忽略风险的存在, 而不需要制度设计以保障安全(Deutsch 1958; Hosmer, 1995), 这时交易对方的善意至关重要, 一个保持善意的对手会在这些制度防护付之阙如时仍不会采用机会主义行为, 因此过多的合约、成队的律师、紧密的监督流程以及检查制度都变得十分累赘, 而无须浪费交易成本去设计或执行这些制度。诚如 Macauley (1963) 在长期观察合约的执行时就指出, 多数合约其实是不完整合约(incomplete contract), 而在交易后监督行为中, 即使交易一方有违反合约的行为, 另一方也很少会立刻诉之于法律解决, 多半会保持善意, 以私下协商的方式解决。即使合约订得清楚也往往是备而不用, 尽量以善意取代昂贵的律师诉讼费用。因此信任关系的建立可以成为治理结构的一部分, 而使交易成本降低(Bromiley and Cummings 1992)

以上的论述似乎是信任被提出来作为交易制度的替代工具, 但实际上, 没有交易制度的保障下交易依然存在。在观察 Morocco 的以物易物市场时, Geertz 发觉交易的市集固然存在, 但却没什么共同接受的制度以保障安全, 更没有第三方监督可以减少风险, 这时事前信息收集就变成交易成本十分高的活动, 买家往往在一家一家的摊

位前讨价还价以取得某一商品较真实的价格信息, 而隐藏真实价格再发挥谈判技巧则是商人赚钱的核心能力。这样的交易方式使得事前交易成本太高而让买家很难获利, 这时买卖双方并不会发展一套治理制度, 而会采取“顾客化策略”(Clientellization)以降低交易成本, 也就是买方会找一家卖方做长期合作伙伴, 维持每次市集都有一定的交易, 而卖方的真实价格信息可以因此取得。这个人类学对交易行为的观察说明, 没有其他治理制度时, 建立关系就是最原始又有效的治理结构。随着人们的交易行为越趋复杂, 交易的对向更加广泛, 交易金额越来越多, 更多的交易制度才被设计出来以取代信任关系。换言之, 以信任关系作为交易的必要条件、产生交易是人类自然的行为, 行之甚久, 当信任关系不存在、不稳定或不易建立时, 制度设计才用来降低交易风险。镶嵌理论既然主张信任关系可以与制度互为替代, 所以一个理性的交易者会考虑交易双方已有的信任关系, 设计适量的控制机置, 过多的制度设计执行起来反而会使交易成本增高。因此除了交易性质在信息不对称及机会主义的人性假设下会带来风险, 关系性质也会在信任可以降低机会主义的人性假设下而减少风险; 在寻求最小交易成本的治理结构时, 一个理性的交易者必然会同时考虑交易性质与关系性质, 以设计适合的交易制度。

#### (二) 制度对信任不可替代的关系——最小信任问题

如果说信任关系就是制度设计的替代品, 格兰诺维特以为这种说法犯了太简约而失真的问题(1985: 503)。制度设计可以降低风险, 却无法消灭风险于无形, 在每一件事情都不能相信的环境中, 再多的制度设计也让人不敢交易。中国人到印度可能会对小如住旅馆这样的交易都没有信心, 而必须仰赖旅行中介商代为交易, 即使旅馆有定制的合约, 印度也有法律去保障这样的合约, 但对印度商人的诚实以及司法品质的怀疑就使得中国旅客很难自行交易; 同样的, 恐怕印度人到中国旅行可能也会有相同的问题。这就是交易需要最起码的信任的问题, 我称之为“最小信任”, 因为少了这最基本的信任, 一切交易都无法进行。

在有关科层的讨论中, 格兰诺维特(1994)曾分析企业的建立。他指出, 缺乏垂直以及水平的团体连带(vertical or horizontal group solidarity)会使长期的经济合作不可能出现。他在观察印尼莫加库涂(Modjokuto)镇的货郎(pasar traders)行为时发现, 他们之间会形成很多短时性的商业同盟以争取任何商业机会, 但是因为缺乏长期稳固的信任关系, 所以无法形成长期的伙伴关系, 更无法共同出资并长期分工合作, 形成公司组织, 生意也因而都做不大。少了长期交易所需要的最小信任, 这些货郎无法做复杂性高的重复性交易。对

比的个案是菲律宾埃斯同尼卡(Estancia)镇的中国人。中国人靠着同乡关系可以集合较大量的资本,靠着家族关系可以形成长期合作的经济行为,因此建立许多企业,垄断了当地的生意,而当地人则无能力进行长期重复性的经济合作。

在有关市场的讨论中,格兰诺维特借用了上述 Macaulay 的研究指出:合约很难完整,所以合约无法给交易者充分的保护,如果对交易对方缺乏信任,则会因为不完整的保护而不敢交易。更何况有合约保护的地方,人们仍倾向用善意解决而不会立即诉求制度,主要因为凡事靠制度监督的交易其成本将极高,所以少了最小信任的交易即使制度制定得巨细靡遗,执行起来成本也太高而使得交易不容易获利。尤其是资产专属性高、交易频率多并且交易环境十分不确定的交易,并不如威廉姆森所言,就一定要放入层级之中,我们仍然可以看到靠着关系,这类交易以组织网络进行。

事前讯息收集,信任关系也常常扮演十分重要的角色。格兰诺维特“弱连带优势理论”(The Strength of Weak Ties, 1973)指出:关系不必紧密即可能传递有用的讯息;一个人拥有的弱连带关系越多,他拥有的讯息也往往越多。Burt (1992)引申此一理论而成“结构洞理论”(Structural Holes),指出占据桥位置的人最容易成为企业家。可供参考的信息需要一定的信任,他人不敢确认的商机,因为有信任关系提供认证而变成有用的信息。同样的,这说明了为何行销上强调高关切度、复杂性高的产品要口碑传播,大众传播出去的信息消费者不敢相信,必须要经过信任的人加以背书,消费者才会相信这类商品的产品信息。这类交易,如高关切度产品、知识复杂度高的产品或隐晦出现的商机,少了最少信任,不仅是信息收集成本增高,而且收到的信息也不敢相信,以致交易无从发生。

总而言之,不论是哪一种治理结构,都存在内最小信任。不管是层级内或市场上,没有最小信任,交易是无法进行的,因此信任关系必然会演化成治理结构中的一部分,只是或多或少而已,这也是为什么“市场与层级”绝非价格系统与命令系统的制度之争,制度之外,信任关系也是必要条件。

## 二、研究方法 with 资料搜集

本文企图更深入了解组织间合作的秩序是如何建立、维持和停止或中断的过程,适合采用定性研究的策略,而笔者适情况使用开放式和半结构式的问卷来进行深入访谈,配合录音方式记录,若有适当机会,则进一步以非结构式的参与观察法收集资料。本研究探讨组织间的合作是以组织和组织间形成的交易作为研究单位,而分析单位则以交易过程的每个阶段作为分析,并思考每个阶段中人际网络的作用。

· 46 ·

首先通过笔者强连带的介绍,认识一家 PERD 供货商的总经理。这家公司主要是做五金冲压和塑料射出成型件,其主要的客户为台湾 CDRA 采购商,一家光驱制造厂商。所以本研究一开始,针对此五金塑料厂供应光驱公司的交易,以开放式的问题访谈五金塑料厂公司总经理。通过三次访谈,并参考相关二手资料,我们首先对光驱产业的生产交易有了初步的认识,再加上参考此五金塑料厂公司 ISO9000 的品质管理说明书,我们建立了采购交易的互动机制,在问卷访谈大纲的设计上,主要从业界实务的角度出发,从双方交易的形成、过程及一笔交易的完成,笔者将其整合成六个阶段,分别为:(1)供货商开拓和评估,(2)基本采购协议书订定,(3)单价和个别采购协议书订定,(4)订货与收货,(5)制造管理与供给品管理,(6)辅导培育支持付款。六个阶段双方行动者各自有其负责部门和管理机制,并且都有其发生交易成本的种类。这样的分类即是业界的标准工作流程(Standard Operative Process),而此标准作业流程即是治理结构的内涵。所以我们针对每个阶段不同部门的相关负责人进行深度访谈。

笔者配合理论分析和文献的探讨,针对六个阶段设计访问大纲,一开始就此大纲访谈五金塑料厂公司业务部经理、工程部经理、品质业务部经理、生产部经理、管理部经理。之后借由滚雪球的方式,经五金塑料厂总经理的介绍认识 CDRA 光驱公司大中华区制造中心协理和东莞地区厂长,进而陆续通过协理和厂长介绍其公司相关部门处长和经理。配合参考其公开说明书的组织图和各主要部门所营业务,前三阶段主要访谈采购商公司的东莞地区厂长、大中华制造中心协理、采购处处长、工程部经理,其中采购处长访谈两次,而后三阶段则访谈了制造工程部副处长、品质管制部处长、品质管制部副处长、资材部副处长、采购经理、资材部副理、品保部 QE 主管。此外也通过资材部副处长介绍其上游一家大陆供货商总经理。更借由其他强连带的介绍认识其他类似五金塑料件工厂总经理,由于时间和成本的考量,本研究进行了 12 次的深入访谈和参与观察。

笔者所采用的定性分析方法较偏向以扎根理论(Grounded theory)的研究典范。此典范的研究取向与实证主义最接近(胡幼慧、姚美华,1996)。目前也已发展出一些辨别定性研究信度与效度的方法。其中科克与米勒(Kirk and Miller, 1988)仍以科学的客观性为判定标准,强调信度是指测量程序的可复性,效度则是获得正确答案的程度。而林肯(Lincoln, 1995)进一步对定性研究的信度与效度提出见解,认为信度是可重复性(replication),效度则是指可靠性(dependability)、稳定性(stability)、一致性(consistency)、可预测性(predictability)与正确性(accuracy)。故在控制定性研究的信度与效度上,提出下列的方法:

1.确实性(credibility):即内在效度,指定性研究资料真实的程度,即研究者真正观察到所希望观察的。有五个技巧可以增加资料的真实性:(1)增加资料确实性的几率,方法包括研究情境的控制、资料一致性的确定、资料来源多元化;(2)研究同侪的参与讨论(peer debriefing);(3)资料收集上有足够的辅助工具(referential analysis);(4)资料的再验证(member check);(5)相异个案资料的收集(negative case analysis)。根据以上原则,本研究主要采半结构式的问卷来进行,并在特定题目上辅以图表说明。而在资料一致性和再验证上,则以相同的问题询问多个受访者。而资料来源多元化部分,则辅以非结构性的参与观察、报章杂志、网络新闻、MIC 资策会产业情报中心资料、证券公司分析资料和公开说明书搭配分析。并且每次访谈时,访问者以二人以上为主要策略,其中一人主要为发问者,一人为录音者;并于访谈后进行研究同侪的参与讨论。

2.可转换性(transferability):即外在效度,指经由受访者所陈述的感受与经验,能有效地做资料性的描述与转换成文字陈述,增加资料可转换性的技巧为深厚描述(thick description)。受访者在原始资料中陈述的情感与经验,研究者能谨慎地将资料的脉络、意图(intention)、意义、行动转换成文字资料。

本研究通过录音方式记录访谈内容,并转换成文字稿,其中关于受谈者之不同语气以特定符号辅助呈现,而访问者并针对访谈内容进行讨论以取得一致性的诠释。

3.可靠性(dependability):指内在信度,即个人经验的重要性与唯一性。因此,如何取得可靠性的资料是研究过程中运用资料收集策略的重点。

而本研究在这部分,由于这样的议题牵涉许多公司营运的竞争策略,一般正式拜访所建立的关系很难收集所需的资料,为了确保资源收集的信度,在选择研究对象上,笔者认为必须和研究对象建立某种程度的信任感。所以,在研究对象上主要是以滚雪球的方式来建立。此外,在访问到比较敏感的议题时,访问地点以公司外为主,并不以录音方式进行。

在扎根理论中,登录(coding)是指将所收集到的资料赋予概念(conceptualized),再以新的方式将资料重新放在一起的操作化过程。它是由开放登录(open coding)、成轴登录(axial coding)及选择登录(selective coding)组成(Strauss and Corbin, 1990)的。再来谈资料分析的方式。米勒与克莱崔(Miller and Crabtree, 1992)将不同的资料分析风格分为四大类型。包括类统计式分析方法、模版式(template)、编辑式(editing)及融入(结晶化)(immersion/crystallization)形式。本研究采用第一种,此法基本上是一种内容分析法(content analysis),根据登录手册(code book),将文本内容的“字”或“句”分门别类地归类后进行分析,结合

数据输入的程序进行。分析的步骤如下:

1.开放登录:经由密集地检测资料来对现象加以命名及类属化(categorizing)的过程。根据交易成本理论和信任理论,就交易的六个部分,对现象加以卷标,发现类属,并对类属加以命名,以概念的属性和面向的形式来发展类属。

2.成轴登录:根据交易成本理论和镶嵌理论对治理结构和组织型态的解释,强调访谈资料中主要类属及其子类属之间的联结,以将分散的资料经由新的方式又重组起来的过程。在扎根理论成轴登录中,以一组表示影响因素、现象、情境、干预条件、行动(互动)、策略及结果的一典范模型,将主要类属及子类属之间联结起来。步骤如下:(1)使众多的子类属和主要类属之间产生关系——主要是借由说明子类属和主要类属之间的关系及和现象之间的关系达成此一目的;(2)由实际资料检证陈述;(3)持续性地寻找类属及子类属之属性,且确认数据的面向区位;(4)对现象中的检证加以探索、解释。

3.选择登录:在扎根理论中,成轴登录便是为了整合复杂的资料而形成的,成轴登录是选择登录的基础,而选择登录是指选择一核心类属, (core category)有系统地说明及检证主要类属和其他类属的关系,及填满未来需要补充或发展的类属之过程。步骤如下:(1)明确一故事线;(2)借由典范模型来叙述环绕于主要类属之子类属;(3)在面向的层次上叙述类属;(4)由资料检证假设;(5)填满可能需要补充或发展的类属。

### 三、资料分析

接下来我们就分别针对这六大阶段来讨论供货商交易管理的治理结构与机制,并思考人际关系与制度规范在其中扮演的角色。

#### 1.供货商开拓和评估

一般而言,采购商通常通过两项制度来管理,分别为“供货商开拓管理”与“供货商评价管理”。至于供货商一方则使用“新客户开拓管理”与“新产品的开发管理”的制度,这些制度的内涵主要即是以市场价格机制来治理,强调买卖双方依照品质、价格与交期来达成交易的进行。然而,我们可以从研究个案发现,除了市场治理机制所形成的制度外,人际关系网络所产生的信任行为仍扮演非常重要的角色。事实上在供货商搜寻阶段,采购商通常不会也不太可能对每一家相关的厂商都评估,尤其当该零组件技术和品质要求愈高时,通常采购部门会先行咨询 R&D 部门,请其提供相关的厂商,所以我们提到许多零组件供货商大多会跟采购商的 R&D 人员保持良好的联系,这也就是说,双方 R&D 的人脉和工作经历都可能成为两家厂商之后合作的关系来源。就光驱产业来说,许多技术人员即是从工作中研究培养出来,这样的人际关系可以减少许多对技术和品质的沟通,有利于合作的开展。换言之,茫茫人海

中,采购商是靠着人际网络内的口碑从上千家的可能供货商中选取出一一定的数量,再对少数的厂商加以考察以决定谁能成为接单厂家。如果对全台两千多家五金塑料厂都考察后才选出五六家作为供货商,其交易成本就太高了,口碑网络此时可以帮助降低搜寻成本。

以我们的分析个案为例,第一阶段对于CDRA采购商而言,主要的风险在于无法收集所有供货商的信息,并且在短时间内无法评估合适的供货商。而对于PERD供货商而言,其风险在于是否找到合适的客户。这个阶段由于在订约前,主要通过双方公司的内部控制制度来降低风险,而ISO9000的品质认证制度是目前业界最广泛应用的,这样的制度有利于组织间合作的开拓,是组织间合作的门槛。除了内部控制制度外,人际关系网络形成的信任关系在这个阶段更提供了信息和参考的价值。所以整体而言,第一阶段是以市场的价格机制为主,以口碑网络的信息传播及弱连带即能发挥的推荐(reference)功能为辅,但若交易的资产专属性愈高时则网络信任机制的使用也会随之增加,甚至超过市场价格机制的运用。

## 2.基本采购协议书订定

通过前一阶段的供货商开拓和评估后,在正式下单前,双方会先行订定基本的采购协议书(Agreement),就ISO9000的设计来看,协议书内容主要关于品质、交期、数量、价格的一般规定。主要是订定品质和交期的标准,且达不到标准时该如何处理的方式。此外,关于数量和价格的调整方式也可订定于此。

但台湾有些一线厂和其供货商大多以每次下单的订单作为协议书,并不先行订定详细的基本采购协议书。对于台湾高科技产业而言,这个阶段业界的规范扮演了重要的角色,“例如下游厂商和上游供应厂合作研发一项原件,如果没有进入量产,先前的研发成本是由下游厂来负担”。(CDRA-PERD-MA1-11)在业界中会有一个模糊的规范,大家会在这个规范上去谈定协议书。这个部分的治理机制主要建立在业界人际网络所产生的社会期望和控制基础之上。

在此一阶段,CDRA采购商和PERD供货商主要的风险在于因环境复杂性无法订定详细的规定,如开模与试产后的失败损失。有的协议书订得巨细靡遗,包括了所有违约的情况以及惩罚条款,有的则订得较为松散,留给以后更大的自由空间,也更仰赖关系管理违约的情况。协议书的严谨或松散,固然取决于权力大的一方,多半是依照采购商的公司规定,所以协议书虽是市场治理的机制,但协议书内容及如何签协议书却取决于有权力一方的层级法则。

另外,这也取决于签约双方的权力差距。以CDRA采购商与PERD供货商的合作为例,一开始,当双方尚未开始“转盘”(Turn table)的联合研

发时,CDRA采购商随着产量的扩大,将五金塑料件中的光驱“上下盖”的冲压分一些量给PERD供货商供应,在CDRA采购商的网络图可以看到,CDRA采购商本身自行生产80%之上下盖,其余的20%外包,且强调以433比例分三家供货商供应。这样的策略除了通过公司内部制度的分散供货商来管理外,更重要是通过权力关系来维持秩序。在PERD供货商还未供应转盘时,CDRA采购商开始先以上下盖和PERD供货商建立交易关系,一方面可以了解PERD供货商在整体生产品质管理的情况,更重要的是,占有PERD供货商生产线一定的量,形成一定的依赖度。但是当CDRA采购商和PERD供货商开发好转盘后,且到目前为止这项关键零组件仍只有PERD供货商为唯一的供货商,CDRA采购商虽不断辅导其他供货商生产转盘这项零组件,甚至找日本厂商来生产,然而,目前在产品质量和价格上PERD供货商仍有极大的优势。对于PERD供货商而言,它不断扩充其他客户来降低对CDRA采购商的依赖,又掌握了一项关键零组件的独家生产能力,一方面可将临时抽单的伤害降低,同时也增加本身在采购协议书上的议价空间。

总之,此阶段乃以层级所发展的制度规范的治理机制为主,但双方的信任关系则扮演一定角色。尤其在基本协议书的谈判过程中双方若无信任基础则容易导致合作的破裂,这说明在基本协议书谈判前人际关系网络所产生的真实信任的重要性。但若交易双方的权力位阶差距过大,许多近似层级的规划与威权机制的运作就会使得在基本协议书的订定时,主要由采购商提出要求,以定制化的协议书使另一方被迫接受。这样交易的情形在台湾许多以代工为主的企业时常可见。然而,当权力趋向平衡时,交易双方在基本协议书的谈判中会以双赢策略为主,因此,人际关系所形成的协商信任机制则愈加重要。

## 3.议价和下单

在第一阶段寻访供货商时,针对价格的问题,供货商通常会先提供采购商成本评估表,以对该零件进行成本分析。以此为基础,当采购商需要购料时,先选择已获公认的合格供货商,作询价、报价的采购动作,经比价、议价后决定下单。通常报价时应有两家以上厂商报价,然后在固定的时间内进行单价的谈判,并视需要加入个别的采购协议书,但若该零组件为独家制造、独家代理、专利品、原厂商的零配件无代替品和客户特别指定的原料时,则不需进行比价。所以通常价格会根据四种因素决定:第一,依成本决定;第二,可依供给与需求之关系决定;第三,可根据与其他同业之间的竞争状况决定;第四,可根据付款条件决定。所以,这个交易阶段的谈判大部分是属于零和谈判,在两家以上可以比价时,主要是采用市场的价格竞争机制。权力关系的运作在这一阶段中是非常有趣的。通常单价的议定是

交易双方讨价还价最频繁的阶段。

供货商的业务与采购商的采购之间的关系管理其主要的心法就在于创造一种信息不对称的情境,也就是在讨价还价的过程中提供的讯息有90%时是正确的,但剩下的10%却添油加醋,但那10%却是最重要的,而我们所谓的信任好不好,就是要看对方愿不愿意提供那10%的正确信息。PERD供货商的黄经理强调:“他们的心法有一条就是,做什么事情就是要有赢有输,这次输下一次要拿回来,重点是要暗示对方下次要让我赢回来,信任就在这样你来我往的输赢过程中建立出来。”(CDRA-PERD-QMA1)

小结以上的讨论,交易双方只要能够在充分相知、信息不对称的问题极小的情况下,其议定单价的过程中信任多过于权力;但是如果在信息不对称程度大的情况下,则使用权力多过于信任。在一个信任稳定的情况下,议价会非常顺利,交易成本可以下降很多,但是一旦这信任不存在,成本会马上提升。所以我们发现这个阶段除了运用市场竞争机制外,层级的权威机制也十分重要,权力大的一方总会定期要求降价,除了市场与层级机制所形成的制度规范外,人际网络的信任机制可说是一种润滑剂的作用,若没有润滑剂则价格谈判会变得十分难以运行。

#### 4.订货和收货的方式

价格呈单位主管核准后,由采购部门发出订购单,供货商确认后签回。订购单通常以传真方式处理,若紧急时,可以电话下单,但供货商通常会要求必须补以书面证明。接下来为了确保厂商如期交货,采购部门依订购单统计表,以电话跟催、亲自前往厂商处跟催等方式,以确保材料能适时、适质、适量的供应。通常一项零组件,会同时跟两家以上的供货商下单,数家为主、数家为辅(一般不会超过三四家),甚至随时准备下单给其他通过检查合格的供货商。

下单时通常都会有预估,不同的厂商也有不同,有些一年预估一次,有些一季,甚至一个月的都有。收货时经由仓储点收确认料号、数量无误后,由采购开立验收单交由品管依进料检验及仓储管理办法执行,核对供货商交货状况,并对不良品设法加以处理。这里所谓的料号是指当初在供货商开拓阶段,会针对各项零组件,包括新产品的开发,制作承认书,所以下单时必须针对有承认书的供货商下单。必要时可由采购商品检验人员先行至供货商处做不定期品质抽验,以确保品质。CDRA采购商目前在大陆就是生产和品检两个头,“这两个人是由总经理管的。像之前他们就打电话说一批货有问题,从工过也不行,所以我就安排生产部和品管部经理去那边开会讨论。”(CDRA-PERD-MA1-18)所以,此阶段订货是以市场治理方式所形成的制度规范为主,订单视同合约,但收货的检验过程则完全是依据采购商的内规进行。当发生不确定性时,网络的协商信

任机制则扮演了关键性的角色,因为一旦在订货与收货过程中发现任何问题,交易的任何一方一旦认知对方是某种机会主义行为,就会逐渐甚至瞬间额外地产生许多监督机制,这样对日后的交易会产很大摩擦,这也就是我们常常觉得信任很难建立却很容易被破坏的原因。

#### 5.制造管制与供给品管理

制造管制的目的主要是为了达成品质、交期和数量的要求,尤其是特殊规格的订制采购品,制造管制的阶段更为重要,主要的问题包括模具、冶金工具、设备和机械的故障及是否发生人力上的不足。采购者若有余力,通常协助供货商改善,对于瓶颈工程,也由采购者负责。此外,若发生火灾、风灾、水灾、破产等情形时,则会转向其他供货商采购。这些内容包括手续管理、交期管理、价格管理、变更管理、进度管理、品质管理和技术管理等项目。这些管理都会依照采购商的标准作业流程进行,所以是层级的治理机制。此外,当订购单内容变更时,必须主动通知供货商变更交期、数量、规格等,并要求供货商应予配合。其中属于卖方市场的零组件,通常就必须准备较多的存货,因为通常这些厂商的订单不能变更。对权力大又关系远的厂商,供货商只好多备料以待订单变更,但对关系近的采购商则可以协商如何分摊备料成本。

整体而言,此阶段非常强调人际关系的运作,特别是出现不确定性时,其中以“临时插单”最为常见,而此不确定性产生时也正是凸显交易双方信任关系的品质之时。因此,若采购商平常一味地运作市场或层级的制度治理机制,而完全不运用网络协商机制,遇到需要供货商临时插单的配合时,大多数的供货商都会采用许多合理手段降低其配合度,这对于强调快速弹性的企业竞争优势会带来许多负面的影响。因此,大多数的采购商仍会在平常多运作网络协商机制,或者尽量在交易过程中不撕破脸,以保留空间应付这类的不确定性。

#### 6.辅导、培育、支持、付款

这个阶段通常依据双方的依存度有不同的关系,而辅导的重点项目基本上包括品质的提高,可靠性的增加,数量的确保与增加,交期的维持与缩短与价格的降低。辅导的方式可分为前往供应厂商进行辅导,主要支持供应厂商自主实施的品质提高、成本降低和迟延排除等活动。另外,交易双方也会以集合教育方式进行辅导,以相互研究的方式检讨有关事项,进而针对管理方法等共同事项实施教育。还有,为了提高对制程之认识,可在供应厂商内的相关部门进行辅导,若进一步将其视为关系企业,则可进行技术分享,并加强其管理能力,以使交易的摩擦最小,这是一个学习曲线,共同学习使双方熟知对方的交易习惯,而减少交易成本。所以整体而言,当交易的资产专属性愈高时且未将交易整合于层级之内时,

其运作网络的协商机制会更多。在这个阶段,以 CDRA 采购商而言,其主要的风险在于供货商的权力愈来愈大,而 PERD 供货商则关心 CDRA 采购商是否能准时付款。就付款来说,通常不同的产业对于付款的期限有一定的业界规范,然而其中交易双方的权力大小更是决定付款期限的长短。

此外,CDRA 采购商会培育每家供货商,专精在不同的零组件上,以分散 CDRA 采购商的风险,并增加开发的效率。例如以一个新开发的产品来说,就冲压和塑料件来看,其中主要有上下盖、转盘、托盘、齿轮等等,一开始 CDRA 采购商会分别找不同的厂商对这些零组件进行开模设计,如上下盖 PERE,转盘找 PERD 供货商,托盘找 PERF 而齿轮找 PERG。由于这些厂商专精在这些产品,开模的速度和品质也都相对较好。通常在开模后,刚开始的量也由这些供货商生产,等到量愈来愈大时,CDRA 采购商再自己找开模厂设计适合自己工厂的模具以大量生产,最后这个量会维持在 20 80 的比例,也就是 20 由供货商生产,80 自行生产。

整体而言,权力差距愈大时,权力较大的一方,会通过这样的影响力来增加效率并维持组织间交易的秩序,而权力较弱的一方通常会强调关系,以降低交易风险。如同科曼所言,信任的需求产生于资源的交换,进而形成一种关系,且信任关系通常是不平衡的。也就是说,其中一方要担较多的风险,必须以信任的行为来期待对方给予信任的回馈。通常是在权力较弱时,为了降低因为权力产生的不确定而将自身置于风险中。

#### 四、研究结构与讨论

整合以上六个阶段的分析,我们可以得到以下几个初步的结论与讨论。

第一,一笔交易可能有其主要的治理结构与机制,但若将此交易的流程仔细分析,我们会发现交易流程的每个阶段会混合使用不同的治理机制,例如在交易初始的供货商开拓和评估阶段,可能采用一半的市场竞争治理机制,配合一半的网络口碑与推荐。所以事实上一笔交易即使有其主要的治理方式,但更会混合使用不同的治理方式。

第二,在高科技产业里技术理性是非常强的。在业界中,我们常可以听到“没有品质就没有交易”的说法,但是信任依然在双边交易和沟通上扮演了润滑剂的角色。在签订采购协议书和讨价还价的过程中,信任使得成本的分析变得容易,并且不需要订定太多的惩罚条款。而在下单方面,信任使得双方弹性的且相互的协调,因此可以帮助解决插单、赶单的不确定性。品管方面,对于供货商品质的信心也减少品质检查的成本和努力。在制造管理部分,信任关系使得联合研发变为可能并在资产专属性投资上减少抵押品的避险。在辅导和支持部分,双方紧密的互动有

助于争端的解决。

而互惠不仅是信任关系建立的重要机制,同时也是面临市场不确定性时的重要保护。对高科技产业而言,生产线的停摆会产生极高的交易成本,防范这种风险可说是采购经理人主要的任务,长期良好的信任关系可以使得关键零组件厂商在缺货时愿意提供额外的量。所以整体而言,虽然网络的协商与信任关系虽不是外包交易唯一的治理机制,但却是必要条件。

第三,许多社会学家强调信任关系和社会控制在网络式交易上有助于交易的进行,且有效降低交易成本,其中如 Powell 强调信任可以当做经济交换的润滑剂,比预测、权威或协议更为有效率。然而这样的信任概念,包括了广义的信任和狭义信任,其中广义的信任主要来自制度的设计,内部流程控制以及权力的运用,使得许多社会学家夸大了信任在网络式交易的重要性。在我们的分析里,可以清楚地看到每个阶段,同时都运用了不同的治理机制,这也是威廉姆森强调用成本有效性的概念来取代信任概念的原因。

然而威廉姆森关注的是因交易特性不同,而不同交易所适合的制度设计,通过交易特性的分析,找出适合的治理结构,其强调透过制度来降低交易成本,并且可以有效地维持交易秩序。应用在双方治理结构部分,除了通过法律制度保障双方签订的协议书外,主要是内部控制流程的设计。这些制度在上述的外包交易的每个阶段也都扮演了重要的角色,然而我们在访谈中察觉,这些制度设计仍然没办法证明可以完全杜绝机会主义的产生并有效地维持秩序,因为在每个交易的阶段,我们仍可以看到人际关系对交易秩序的助益,这也是格兰诺维特强调低度社会化思考的盲点,强调镶嵌观点的重要性,而狭义信任即是强调由关系结构所形成的信任关系,这也正是本文特别考察的部分。

第四,如同科曼指出,信任的需求产生于资源的交换,进而形成一种关系,且信任关系通常是不平衡的,也就是其中一方要担较多的风险,必须以值得信任(trustworthy)的行为来期待对方给予回馈。以权力为后盾、信任为手段,我们可以发现大多时间,厂商之间以信任的方式来沟通,除了关键时刻会采用权力外,平时都强调信任,但也不断培养实力,以取得权力较高的位置。

第五,最后格兰诺维特(1985)强调,如果制度设计是用来取代信任,理性的个人会有动机发明各种方法钻制度的漏洞,于是很难想象日常生活不会被更多欺诈的诡谋所污染。所以格兰诺维特怀疑制度设计可以维持经济交易的秩序。然而格兰诺维特并没进一步去讨论制度是否能产生信任的问题。这样的问题延伸下去,也就是制度设计与人际关系结构的相互关系,有待更多的学者进行更多的探讨。

[责任编辑:李美红]