

ISSN 1023-2842

中山管理評論 2013年九月號

第二十一卷第三期 p.661-688

DOI: 10.6160/2013.09.06

# 組織間模仿與關係專屬性投資—績效期望之干擾效果

## Inter-Organizational Imitative Behavior and Relationship-Specific Investment: The Moderating Effect of Performance Aspiration

許文宗\* *Wen-Tsung Hsu*

銘傳大學國際企業學系

Department of International Business,  
Ming Chuan University

王俊如 *Chun-Ju Wang*

國立宜蘭大學應用經濟與管理學系

Department of Applied Economics and Management,  
National Ilan University

---

\* 通訊作者：許文宗，聯絡地址：111 台北市士林區中山北路五段 250 號；E-mail: [wthsu@mail.mcu.edu.tw](mailto:wthsu@mail.mcu.edu.tw)，電話：02-28824565#2319；傳真：02-28809751

⊙ 作者感謝領域主編與兩位匿名審查委員提供之寶貴建議，及國科會計畫經費補助(計畫編號: NSC 99-2410- H-130- 006)

## 摘要

關係專屬性投資對台灣代工廠商而言是個重要議題，但過去研究大多從經濟理性探討忽略社會因素。本研究應用制度理論中模仿同形之觀點，認為次數基礎、特徵基礎與結果基礎的模仿因子，分別對關係專屬性投資有明顯的影響。此外，當廠商面臨較大績效期望落差時，為降低決策制訂過程之不確定性並提升其正當性，廠商會強化其模仿同形之行爲。藉由161份台灣代工廠商之問卷調查，實證結果支持了模仿同形與關係專屬性投資之關聯性。

**關鍵詞：**關係專屬性投資、模仿同形、績效期望

## Abstract

Relationship-specific investments (RSIs) are an important issue for Taiwanese OEM/ODM suppliers. Prior researches on this issue have primarily focused on economic rationality and overlooked sociological approaches. This study uses mimetic isomorphism perspectives and argues that frequency-based, trait-based and outcome-based mimetic factors each have important influences on the RSIs decision. Further, when firms face with greater performance aspiration gap, in order to reduce the uncertainty and enhance the legitimacy of decision-making processes, firms may enhance their mimetic isomorphism behavior. Using a sample of 161 Taiwanese OEM/ODM suppliers, we find empirical support for our developed theory.

**Keywords:** Relationship-specific investment, mimetic isomorphism, performance aspiration

## 壹、導論

對於資源相對弱勢的台灣代工廠商而言，常需針對特定客戶需求單方面投資各種專屬的設備、模具、與人力資源等關係專屬性投資，作為承諾與保證，以減少國際大廠主觀上對代工交易風險之認知，進而獲取與國外大廠之合作關係 (Celly et al., 1999; Kang et al., 2009)。從交易成本之觀點，上述單邊承諾之關係專屬性投資行為，隱含著相當大的不確定性與風險。若台灣代工廠商進行單邊承諾，而國際大廠終止該交易關係，則該項投資將產生相當大損失。因此，交易成本理論認為，代工廠商為了減少交易不確定性，應使用正式契約或統治機制以保護關係專屬性投資 (Williamson, 1983)。過去在交易成本之相關研究，也認為廠商在進行關係專屬性投資時，相互投資 (Artz, 1999)、正式統治機制 (Williamson, 1985)、關係機制 (Delerue-Vidot, 2006)，都是廠商適當的保護機制。雖然交易成本論點有相當的說服力，但從台灣代工廠商與國際大廠之互動可發現，廠商在未接到另一方相互承諾前，進行單邊專屬性投資之行為仍相當普遍 (Kang et al., 2009)，可見交易成本觀點對此現象解釋並不完全。

近年來有些學者嘗試從能力觀點分析關係專屬性投資之行為，發現合作雙方的關係中，專屬性投資是一種關係資產，有助於買賣雙方相互信任、提高技術移轉或共同行動機會 (Dyer, 1996; Kim et al., 2006)。在雙方互動過程中資訊的分享及關係學習，也都有助於代工廠商能力的提昇 (趙郁文, 1998; 余日新等, 2000; 王慧美, 2001; 康敏平、司徒達賢, 2007)。例如，近年來玉晶光電成為蘋果 iPhone 及 iPad 的鏡頭供應商後，雖然良率及穩定度有待提升，但因其高度的配合性為蘋果投入許多專屬資源，因此，蘋果電腦近來也全力協助玉晶光電提升技術及穩定良率 (張漢綺, 2011)。故在能力觀點下，此種單邊承諾所進行的投資雖有其風險，但關係建立後，在知識學習及國際大廠之協助下，將有助於代工廠商知識與能力之提升 (Kang et al., 2009; Jonsson & Lindbergh, 2010)。

從經濟觀點來解釋廠商行為雖然正確，但並不完整 (e.g., Simon, 1997; Smelser & Swedberg, 2005)。Simon (1997) 認為在研究組織的行為時，應了解經理人『關注』的事項。由於經濟活動是鑲嵌在社會結構關係之下 (Granovetter, 1985); 除了經濟因素外，外部的社會結構關係也同樣影響經理人之決策行為。制度理論(Institutional Theory)主張，外部社會成員所共享之規範、標準與期望都會影響個體之行為 (Roberts & Greenwood, 1997)。因此，在制度理論之觀點

下，外部社會成員的行為有可能對廠商提供某種資訊與制約，進而影響其認知與決策之制定 (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991)。

制度理論認為當經理人在面對不確定性較高之決策時(例如：關係專屬性投資)，模仿外部社會成員之集體動作，隱含著該行動具有某種程度正當性 (Legitimacy)，且有助於組織之生存 (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983)。因此，相較於前述經濟理性之交易成本與能力觀點，本研究認為制度理論模仿同形之概念，應可對關係專屬性投資之行為提供另一種解釋角度。由於關係專屬性投資之結果有極大不確定性，從模仿同形的觀點來看，當此種策略在產業中逐漸成為普遍現象時，模仿其他廠商從事專屬性投資之行為，一方面代表著競爭地位之維繫 (Lieberman & Asaba, 2006)，另一方面，有可能在高階經理人的認知上成為一種正當的決策 (DiMaggio & Powell, 1983; Ordanini et al., 2008)。因此，本研究嘗試從社會理性觀點，探討廠商在面對不確定性較高的關係專屬性投資時，是否會模仿外部大多數同業(次數基礎模仿)、領導性廠商(特徵基礎模仿)、或能獲取較大收益(結果基礎模仿)之廠商決策進行關係專屬性投資？

此外，過去在探討組織間模仿與學習現象時，認為當組織經驗知識不足 (Menon & Pfeffer, 2003; Simon & Lieberman, 2010)，或面對高度的環境不確定性 (Haunschild & Miner, 1997) 時，組織會較重視外部資訊，增加模仿同形之現象。然而，組織是否會模仿或學習外部行為，一個重要的情境因素在於其績效期望之達成度 (Cyert & March, 1963; Greve, 2003; Baum & Dahlin, 2007)。當組織績效符合原先預期，則經理人會傾向於維持既有的成功模式；反之，當組織績效低於預期時，先前決策的正當性便受到質疑 (Oliver, 1992)；此時經理人會增加外部資訊搜尋、學習新的管理模式並修正既有決策，以提升組織績效 (Cyert & March, 1963)。Baum & Dahlin (2007) 回顧了過去文獻，發現少有研究分析績效期望對組織模仿與學習之影響。因此，當代工廠商績效期望落差較大時，是否會提高其對領導廠商或獲利較高廠商的模仿，從事關係專屬性投資？為彌補此一研究缺口，本研究將進一步探討績效期望落差對組織間模仿同形之干擾效果。

本研究以台灣代工廠商為研究對象，藉由 161 份問卷之分析，在控制了經濟理性等相關變數後，發現制度理論中三種不同模仿同形的現象，會正向的影響廠商從事關係專屬性投資行為；且當高階經理人面對績效期望壓力較大時，上述外部模仿同形的現象會更為明顯。因此，本研究貢獻有二：首先，有別於

傳統經濟理性之觀點，本研究嘗試從社會認知角度，解釋外部制度環境如何影響代工廠商從事關係專屬性投資，因此本研究對對關係專屬性投資提出另一個不同之解釋角度。其次，在制度理論上，本研究以績效期望作為干擾變數，發現當經理人面臨較大的績效期望落差時，會增加外部搜尋行為，強化組織間模仿同形之現象。此一結果也彌補了過去在此領域研究之不足。

## 貳、文獻探討與假設發展

### 一、關係專屬性投資

依據 Williamson (1991) 定義，交易專屬性投資是指某一資產有其特定用途或適用特定對象，不易移轉到其他交易情境中而維持相同之價值。而專屬性投資又分為實體資產和無形資產兩大類。無形資產的部份包含人員的訓練、溝通、專業知識及時間專屬性；而實體的資產的專屬性，包括生產地點的接近程度（也就是區位專屬）、實體設備、特殊設計規格或服務等。

關係專屬性投資對交易雙方之影響上，過去的研究出現兩種不同的論點。首先，從交易成本理論投機行為之假設來看，從事專屬性投資容易產生套牢之狀況，無法公平協商，而受到另一方的剝削行為 (Williamson, 1985)。故依照交易成本之觀點，在從事關係專屬性投資時，若交易雙方有制定明確正式契約，則雙方往來之業務流程可望制式化、透明化，可望有效地降低投機行為與不確定性等交易成本之因素 (Stump & Heide, 1996); 或者合作雙方能從事相互投資與相互承諾，則在雙方相互抵押模式下亦可減少彼此投機行為 (Artz, 1999)。

而從關係資產演變來看，在關係發展的過程中，相對弱勢的一方可先發起某種承諾，以吸引對方的信任，進而提升彼此的互賴程度 (Anderson & Weitz, 1992)。因此，台灣代工廠商若主動從事關係專屬性投資，對買方而言是一種善意的訊號傳遞，促進買方與其發展進一步之合作關係 (Gulati et al., 1994; Celly et al., 1999)。而有了此合作關係與信任後，組織間的知識或技術移轉會更形緊密，而代工廠商可藉此機會學習國際大廠之技術並提昇營運能力 (Chang & Gotcher, 2007)。因此，在能力及關係觀點下，關係專屬性投資是一

種資產，緊密的網絡關係更是廠商競爭優勢之來源 (Dyer, 1996)。

如前所述，雖然有些廠商從事關係專屬性投資後獲得不錯的效益，但也有很多代工廠商從事專屬性投資後卻受到重大損失。由於關係專屬性投資之結果有極大的不確定性，對於高階經理人而言，面臨是否要從事關係專屬性投資決策時，除了經濟理性之評估外，外部的資訊或社會因素是否也會影響其認知與決策制定，此為本研究主要討論之議題。

## 二、制度理論與組織同形

制度理論是研究有關於經濟、社會、政治等各種類型壓力對廠商及個人行為之影響 (Scott, 1995)。由於外界制度壓力會影響組織的選擇、生存與正當性，因此制度理論認為組織間結構和行為之同質性會如此高，是因為組織受到來自於國家或其他規範性機構的制度壓力影響 (Oliver, 1991)。相較於交易成本理論從個體角度解釋組織交易行為，制度理論從總體的觀點，強調更廣泛的制度環境對個人或組織之影響 (Lu, 2002)。任何一個組織除了面對其本身內部制度環境，如組織內部的結構、系統與實務外 (Meyer & Rowan, 1977)，同時也處在由組織和其他組織共同建立和生存的外部制度環境 (Zucker, 1987; Scott, 1995)。當組織面對這些外部情境及壓力時，為增加組織正當性和生存機會，將朝向符合專業標準或外部制度情境所制定的規範來進行相關活動 (Scott, 1995)。而當所有組織都依循這些原則時，將使同一群體內的組織在結構或決策上越來越相似，形成所謂的同形現象 (DiMaggio & Powell, 1983)。

DiMaggio & Powell (1983) 提出三種外部制度壓力塑造組織同形現象：(1) 強制 (coercive) 同形：指來自於其他組織正式或非正式的壓力；此種壓力有可能來自於其他組織的要求，亦有可能來自於政府所給予的規定，如營運制度和法令。(2) 模仿 (mimetic) 同形：指組織在面對不確定的環境時，會模仿其所認知的場域中較為成功或具正當性的組織。(3) 規範 (normative) 同形：指組織順從於其他外部專業成員，集體所制訂的工作方式與規範。由於本研究主要探討關係專屬性投資，而此一決策有極大的不確定性 (Kang et al., 2009)；當組織缺乏相關事件資訊，或無法辨識事件發生之可能性時，經理人實難以評估所有最後可能結果與狀態。此時，經理人會強化接收其他外部資訊或模仿外部成員之行為 (Menon & Pfeffer, 2003; Barreto & Baden-Fuller, 2006)。March (1981)

也指出一旦有足夠的社會成員使用某特定行爲，則該行爲將變成一種制度化或視爲理所當然的動作，使得其他社會成員未經仔細思考下便直接加以模仿與採用。故在上述三種同形機制中，模仿同形可提供經理人在面對不確定環境下一種較具正當性的解決方案 (Oliver, 1997; Barreto & Baden-Fuller, 2006)。故本研究後續分析，主要也針對模仿同形的概念加以探討。

此外，組織在總體環境中會面臨各種不同成員，其中有些因互動較爲頻繁，對組織而言更顯特別重要（包含主要供應者、資源與產品的消費者、制訂法規相關機構、以及生產類似服務或產品的其他組織等），這些成員所組成的認知共同體，又稱爲組織場域 (DiMaggio & Powell, 1983)。在過去研究中，『產業』是最常被提出作爲分析的組織場域或參考對象 (Haveman, 1993; Scott, 1995)。廠商常會以同業的內部流程與績效作爲比較基礎，政府與財務機構也常以同一產業作爲其比較不同廠商績效優劣的標準。長期而言，產業代表著廠商行爲與特質資訊之匯集，以及競爭意會之範疇 (Porac & Rosa, 1996)，因此，本研究以產業作爲主要分析場域。至於產業中有那些模仿類型？Haunschild & Miner (1997) 整理過去的研究，發現有三種：(1)組織常接觸與溝通之外部成員（次數基礎）；(2)大型、成功或知名廠商（特徵基礎）；及(3)執行該活動具正面效果廠商（結果基礎）。上述三種模仿行爲分述如下：

### （一）次數基礎模仿（Frequency-based imitation）

次數基礎模仿是指模仿大多數其他組織所採用的實務 (Heugens & Lander, 2009)。在制度理論之觀點下，組織模仿大多數外部組織之實務，主要是因多數組織集體行爲代表著決策之正當性；而模仿此動作可視爲部分社會現實中理所當然之現象 (Zucker, 1987)。故在正當性的角度下，問題已不再是否應該採行該實務，而是不這樣做便似乎沒有足夠的說服力。此外，模仿外部同業的動作，也可避免組織落後於競爭者，或喪失競爭地位 (Lieberman & Asaba, 2006)。因此 Fernhaber & Li (2010) 研究發現，在母國市場中，同業高度國際化之行爲，也常引起其他新創事業之仿效，跟隨進入國際市場。

如前所述，關係專屬性投資之結果有極大的不確定性：有可能因此與國外大廠建立穩固合作關係，但也有可能因此被套牢。當外部有眾多廠商採行關係專屬性投資，這些行爲對經理人而言代表著採行該策略之正當性。由於台灣代工廠商替國際大廠從事專屬性投資已是一種普遍存在現象 (Kang et al.,

2009)，而經理人模仿外部大多數廠商之決策有其正當性，故本研究提出以下假設：

**H1：產業中一般廠商使用關係專屬性投資的次數越多，廠商從事關係專屬性投資之可能性也越高。**

### **(二) 特徵基礎模仿 (Trait-based imitation)：**

特徵基礎模仿是指組織會選擇性的去模仿一些具有特色的廠商所採行之實務 (Haunschild & Miner, 1997)；亦即，特徵基礎模仿的行為及過程，是一種選擇性的模仿。而這些被模仿之對象，通常是獲利高、知名度高、及規模較大的領導廠商。Lu (2002) 認為領導性（獲利高或成長性大）的廠商相較於一般廠商更具有被模仿的可能性，原因是這些廠商的高可見度；獲利與成長性高常是其他廠商之高階主管視為須努力達成的特徵，且藉由模仿這些領導性的組織（如規模較大及成功的廠商）亦可提升自身地位 (Fombrun & Shanley, 1990)。因此，在容易被社會考量的因素之下，特徵基礎模仿比次數基礎模仿更容易被重視 (Haunschild & Miner, 1997)。

若觀察台灣代工廠商與國際大廠之關係，以筆記型電腦為例，一些規模較大且具競爭力之一線台灣代工廠如廣達、仁寶及緯創等，過去都曾替 Hp、Dell 投資專屬廠房設備、資訊軟體與硬體、及電子資料交換系統 (Chang & Gotcher, 2007)。由於領導廠商通常擁有較完整的產業資訊，對市場演變的掌握度也較高，因此，模仿這些領導者的動作可能是一般廠商維持生存的方法之一 (Fernhaber & Li, 2010)。當這些規模較大且較成功的代工廠商都採行關係專屬性投資時，其他台灣代工廠商採行此一模式之可能性亦較大。故本研究推出下列假設：

**H2：產業中領導廠商使用關係專屬性投資的次數越多，廠商從事關係專屬性投資之可能性也越高。**

### **(三) 結果基礎模仿 (Outcome-based imitation)：**

結果基礎模仿亦是一種選擇性的模仿，與特徵基礎模仿不同處，在於組織選擇模仿獲得正面效益的模式 (Haunschild & Miner, 1997)。March et al. (1991) 指出廠商偏好模仿具有正向結果之組織行為，Haunschild & Miner (1997) 也認



為在學習的試誤過程中，組織會學習到如何避免前人錯誤、吸取成果精華。若廠商進行策略或結構調整有產生正面效益時，在市場資訊之傳播下，這些策略行動即有可能被其他廠商模仿。因此，廠商在選擇模仿對象時，是依照能明顯察覺到的結果來判斷，亦即希望模仿有正面結果的廠商。在過去實證研究上，Feinberg & Gupta (2004) 探討組織間知識外溢行為，發現廠商會觀察並模仿創新實務與模式，以提升其成功的可能性，Lai et al. (2010) 在研究 ERP 採用之行為也發現，當外部組織採用 ERP 所產生之正面效益越多，將正向影響董事會採用 ERP 系統的信念。

由此可知，廠商會藉由觀察其他廠商之行為結果，來判斷是否要進行模仿。若代工廠商得知其他代工廠因對國外大廠進行專屬性投資而帶來正面效益（可能包括更容易取得訂單、學習新的技術、能力上的提升等），則其從事關係專屬性之意願也會較高（余日新等，2000；王慧美，2001；康敏平、司徒達賢，2007）。台灣代工廠商藉由專屬性投資，跟隨著國際大廠成長的例子相當多（趙郁文，1998）；有些代工廠商甚至採主動策略，藉由關係專屬性投資，緊密地跟隨國際大廠成長，並在全球產業分工體系下，佔有重要地位（許文宗，2003）。因此，本研究認為產業中採用關係專屬性投資的廠商，若對其營收、技術升級或獲利成長有所幫助，則其他廠商進行關係專屬性投資的意願也越高，故推出以下假設：

**H3：產業中採用關係專屬性投資後取得正面效益結果的現象越多，廠商從事關係專屬性投資之可能性也越高。**

### 三、績效期望與模仿同形

經營績效通常是經理人最主要的工作目標。而組織在設定績效期望 (Performance Aspiration) 的參考基礎有兩種：一是過去本身的績效；其次是過去產業平均績效 (Cyert & March, 1963; Baum & Dahlin, 2007)。當廠商績效達到期望水準時，代表先前決策有其正當性，此時經理人通常會維持既有成功模式，較少有動機搜尋外部新的機會；甚至此一成功模式會逐漸形成一種內部制度與慣性，以因應外部環境壓力 (Zucker, 1987; Oliver, 1997)。相反的，當績效低於預期時，經理人便有強大壓力，尋找提升績效之方法 (Cyert & March, 1963)。

組織績效低於期望水準時，可能是過去的決策與管理模式無法與外部環境配適；因此，組織會開始調整既有內部資源或慣例，並從外部尋求新的資源與資訊 (Oliver, 1997)。此時，經理人一方面會更重視外部環境資訊，包括顧客或競爭者等 (Menon & Pfeffer, 2003)，另一方面也會去探索新的管理實務與行動，並嘗試新的改變或風險性決策 (Greve, 2003)。此外，從經理人的認知與資訊搜尋行為來看，當組織績效低落時，經理人會處於較大的工作需求或承受較大壓力；在此情境下，經理人常因無法負擔及處理過多的資訊，會傾向於簡化決策過程，採取有限的搜尋行為 (Shaw, 1990)。而 Ganster (2005) 研究也發現，經理人在面對壓力下會產生資訊縮小效果，亦即壓力會使經理人過濾並縮減資訊之接收。此時，模仿外部廠商行為，便視為一種較為簡便且可有效降低搜尋成本的行為 (Lieberman & Asaba, 2006)。因此，Hambrick et al. (2005) 認為當經理人面臨較大的績效期望落差時，因承受較大心理壓力無法處理過多資訊，為減少搜尋及分析成本，常會直接其模仿地理距離較近、地位相似、或較為人讚譽之成功廠商 (Haveman, 1993)。

此外，制度理論從社會觀點之解釋，也認為組織間模仿之行為並非是尋求最佳解，而是在當時外部環境壓力下可接受或次佳的解決方案 (DiMaggio & Powell, 1983; Ordanini et al., 2008)。制度理論基於有限理性之假設，認為經理人無法搜尋所有外部資訊 (Cyert & March, 1963)，因此當組織無法確認外部環境變動，或從技術之考量無法辨識該行動的可行性時，組織可能會去模仿一些績效較佳或成功者之行為 (Haunschild & Miner, 1997)。如此一方面可降低其搜尋及分析成本，另一方面代表著其決策之正當性 (Ordanini et al., 2008)。此外，Palley (1995) 的研究也發現，處於壓力較大的高階經理人，因擔心決策正當性，有時會刻意忽略本身資訊而模仿他人之行為，以避免負面的聲譽。因為，藉由模仿之行為代表其決策能力與市場同步，如此可對外傳遞出其本身之能力，並作為提升經理人地位之方式。

依循前述邏輯，若代工廠商之績效期望落差越大，高階經理人勢必面臨較大之壓力。若短期內無法提出有效的策略方案以解決組織問題，為減緩內、外部股東及社會大眾之質疑，經理人有可能會模仿外部大多數或成功組織之行為。例如，過去數年來一些大型或領導廠商如廣達電子或寶成鞋業等，都有從事關係專屬性投資；而前述的玉晶光電因替蘋果電腦從事關係專屬性投資，近年來在蘋果的支援與協助下，公司獲利表現大幅提升(例如：EPS 在 2008~2011 年，分別為-8.40、-6.85、+6.81、+10.9)。因此，當組織績效期望出現落差時，

這些外部成功的結果，更有可能吸引著經理人的注意。故本研究認為代工廠商在關係專屬性投資之決策上，若當期績效期望落差越大時，高階經理人在較大的績效壓力下，會強化前述三種模仿同形之行爲。

**H4：代工廠商高階經理人當期績效期望落差越大，則在關係專屬性投資上，會強化次數基礎、特徵基礎及結果基礎模仿之行爲。**

## 參、研究方法

### 一、研究對象與資料蒐集

本研究以台灣上市、櫃公司為研究對象。台灣代工產業相當多，包含電機、自行車、紡織成衣、鞋類，及電子資訊產業等，皆為本研究調查之對象。在資料蒐集的方式上，過去從事模仿同形之研究大多以次級資料方式進行，但本研究主要變數『關係專屬性投資』是供應商與主要客戶間之關係活動，一般而言不會對外宣布，不易由次級資料取得，因此本研究採取問卷之方式進行。而為了增加問卷填答之客觀性，本研究績效指標是透過台灣經濟新報資料庫，由次級資料方式取得。

問卷調查於2010年進行，以上市、櫃公司之高階經理人為寄送對象。首先為了確保廠商是否有從事代工業務，因此在選擇樣本公司時，除了查詢相關資料庫內容進行搜尋（如聯合知識庫與中時新聞資料庫），也參考公司網頁介紹與公開說明書之內容，以確保郵寄對象之正確性。此外，為提升問卷回收率，本研究也另外請在校的EMBA及畢業校友協助，將問卷轉寄給上述相關代工廠商的經理人填答。問卷總計發放750份，經四週後共回收108份，在剔除6份無效問卷後，實際有效問卷102份，有效回收率為13.6%。另外，針對尚未回收之廠商，本研究分別透過兩位不同外資電子零件代理商經理人之協助（此二位經理人在電子業之年資超過10年以上），經由其社交網絡轉送問卷給尚未填答之廠商。此一部份共送出74份，回收59份有效問卷，有效回收率為79.7%。總計本研究可用之樣本有161份。

問卷回收的樣本主要集中在資訊電子產業（共113份，約70.2%），至於傳

統產業上較少（共48份，約29.8%），分布在電機（12份）、紡織（10份）、化學（6份）、塑膠（5份）、食品（5份）與其他（10份，如製鞋、自行車及高爾夫球等產業）。問卷回收後，本研究先以廠商規模，比較問卷填答者與未填答者之差異，發現兩者之間並沒有明顯不同。其次，本研究根據Armstrong & Overton (1977) 的建議，將所有問卷依回收時間的先後分成兩群，進行獨立樣本 t 檢定。除了回收的產業有所不同外（第二次回收之問卷偏重在電子業），其他在本研究之主要變數，如關係專屬性投資、次數基礎、特徵基礎及結果基礎模仿等構念及基本資料上皆無顯著差異存在，p值介於0.16至0.98之間（如表1所示）。因此本研究的樣本應不存在無反應偏差之問題。

表 1、前、後期間卷無反應偏差檢測

分數	專屬性 投資	次數 基礎	特徵 基礎	結果 基礎	經驗 慣例	正式 統治 機制	技術 不確 定性	資源 依賴	關係 時間	規模
前期問卷平均數 (n=102)	3.90	3.63	3.86	3.17	3.56	2.68	3.40	4.08	0.76	6.26
後期問卷平均數 (n=59)	3.77	3.53	3.85	3.28	3.58	2.63	3.43	4.08	0.69	6.00
顯著性(p 值)	0.24	0.33	0.95	0.43	0.87	0.45	0.83	0.98	0.16	0.28

資料來源：本研究整理

由於問卷是由高階主管單獨回答，可能會面臨同源變異(Common Method Variance)問題。不過本研究認為此現象應不嚴重，因問卷內容與公司績效沒有關係，都是一種事實現象的認知反應，而績效指標的部分（如績效期望），是藉由次級資料（經濟新報資料庫）取得。其次，為了確保衡量之效度，本研究亦進行Harman (1967) 單一因素檢定，將自變數、因變數與控制變數等相關構念變數進行因素分析(EFA)，結果如表2所示，發現有六個特徵值大於1以上之因素，且最大萃取之因素僅能解釋約14.7%之總變異。綜合上述問卷設計及統計之檢驗，可推定本研究並無嚴重之同源變異問題。另外，本研究亦進行驗證性因素分析 (CFA)，結果發現上述六構念的模式之配適性大致上可接受，相關指標分別為： $\chi^2/d.f.=1.69$ 、CFI=0.90、GFI=0.85、AGFI=0.80、RMSEA=0.06、及RMR=0.07。根據學者建議的CFA模式判定指標： $\chi^2/d.f.<3$  (Hayduk, 1987)；CFI $\geq$ 0.90 (Bentler, 1990)；GFI $\geq$ 0.90及AGFI $\geq$ 0.80 (Joreskog &

Sorbom, 1988)；RMSEA及RMR < 0.08 (Hu & Bentler, 1999)。上述數值除GFI略低於建議的水準(0.90)，其他指標皆符合學者建議的理想數值。因此，從上述兩種因素分析結果顯示，本研究各構念具有一定的效度。

表 2、因素分析

	因素					
	1	2	3	4	5	6
關係專屬性投資						
RSI1	<b>0.68</b>	0.05	0.12	0.31	0.12	-0.16
RSI2	<b>0.74</b>	0.09	0.07	0.06	0.22	0.00
RSI3	<b>0.57</b>	-0.15	0.12	0.46	0.02	0.00
RSI4	<b>0.79</b>	0.08	0.16	0.05	0.08	0.17
RSI5	<b>0.56</b>	0.22	0.05	0.16	0.26	0.38
RSI6	<b>0.72</b>	0.22	0.08	-0.04	0.01	0.26
次數基礎						
FR1	0.28	0.05	0.12	-0.02	<b>0.82</b>	0.05
FR2	0.28	0.14	0.07	0.05	<b>0.81</b>	0.11
FR3	-0.07	0.07	0.13	0.18	<b>0.77</b>	-0.07
特徵基礎						
TR1	0.22	0.15	<b>0.67</b>	0.07	0.08	0.05
TR2	0.09	0.14	<b>0.80</b>	-0.05	0.15	-0.06
TR3	-0.02	0.00	<b>0.81</b>	0.03	0.02	0.09
TR4	0.14	0.13	<b>0.78</b>	-0.12	0.08	0.04
結果基礎						
OC1	0.05	<b>0.88</b>	0.17	0.05	-0.03	-0.03
OC2	0.09	<b>0.92</b>	0.19	0.03	0.07	0.03
OC3	0.22	<b>0.81</b>	0.06	0.02	0.26	-0.02
正式統治機制						
FG1	0.24	-0.14	0.00	<b>0.66</b>	0.01	0.11
FG2	-0.06	0.02	-0.08	<b>0.70</b>	0.08	0.17
FG3	0.24	0.19	0.00	<b>0.57</b>	-0.02	0.04
FG4	0.02	0.06	-0.02	<b>0.72</b>	0.13	0.00
資源依賴						
RD1	0.11	-0.03	0.00	0.02	-0.03	<b>0.84</b>
RD2	0.12	-0.01	0.12	0.27	0.07	<b>0.75</b>
Eigenvalue	3.23	2.56	2.55	2.24	2.19	1.62
變異解釋百分比	14.68	11.64	11.58	10.18	9.97	7.35
累積變異解釋百分比	14.68	26.33	37.90	48.09	58.05	65.40

註：以最大變異法進行轉軸，因素負荷值超過0.5以上用粗體字顯示。

資料來源：本研究整理

## 二、變數衡量

問卷設計主要參考國內、外文獻問項所完成，先經過三位策略與國企領域學者之審定，並邀請五位具有實務經驗的經理人進行問卷前測，使問卷語意及內容更易為填答者所理解，並提升問卷表面效度。問卷題項皆是以 Likert 五點尺度方式衡量。

### (一) 應變數

**關係專屬性投資**：是指為特定交易對象投資的資產，該資產專用於特定客戶或特定產品，移轉到其他客戶或用途時，則其價值會有明顯損失 (Williamson, 1985)。本研究對此構念之衡量主要參考 Kang et al. (2009) 之內容，該研究以台灣代工廠商為情境，將專屬性投資分成實體資產及無形資產專屬性投資，包括以下六個題項：包含針對特定客戶投資硬體或測試設備 (RSI1)、工程設計和模組 (RSI2)、資訊或運籌系統 (RSI3)、瞭解客戶內部流程與關係建立 (RSI4)、產品製程與技術規格 (RSI5)、及內部作業流程 (RSI6) 等 (Subramani & Venkatraman, 2003; Kang et al., 2009)，利用 Likert 五點尺度衡量，其信度值為 0.83。

### (二) 自變數與干擾變數

**次數基礎模仿**：是指模仿外部大多數廠商所採用之行爲 (Haunschild & Miner, 1997)。在問卷衡量上，是以過去同業 (FR1)、主要競爭者 (FR2)、上游供應商 (FR3) 採用專屬性投資的次數高低等三題項 (Haunschild & Miner, 1997; Heugens & Lander, 2009)。在 Likert 五點尺度衡量下，其信度值為 0.79。**特徵基礎模仿**：是指模仿產業中領導（如規模及成功）廠商所採用的方式 (Haunschild & Miner, 1997)。領導廠商包含規模較大 (TR1)、知名度高 (TR2)、獲利能力較高 (TR3) 及成長性較大 (TR4) 之組織採用專屬性投資次數高低 (Heugens & Lander, 2009) 等四題項，同樣利用 Likert 五點尺度來衡量，其信度值為 0.80。**結果基礎模仿**：是指模仿採用專屬性投資後有得到正面效益之組織 (Haunschild & Miner, 1997)。其衡量亦是以同業 (OC1)、主要競爭者 (OC2)、上游廠商 (OC3) 使用專屬性投資結果之成功率 (Westphal et al., 1997; Heugens & Lander, 2009) 等三個題項，在 Likert 五點尺度衡量下，信度值為

0.89。

干擾變數**績效期望落差**：是指高階經理人達成組織設定績效目標之差距。評估經理人績效目標的方法有很多，一般而言，股東權益報酬率(ROE)常是股東評估經營團隊重要之績效指標。因此，本研究績效期望落差是參考 Chen & Miller (2007) 的方式，分別衡量**廠商績效期望**與**產業績效期望**兩個指標。**廠商績效期望**是計算該公司前二期 ROE 減去前期 ROE ( $F_{t-2}-F_{t-1}$ ) 之差距；而**產業績效期望**是計算產業前二期 ROE 減去廠商前期 ROE ( $I_{t-2}-F_{t-1}$ )之差距。分數越低表示去年績效達成度較高、落差較小，經理人所面臨的壓力越低。相反的，分數越高，績效期望差距就越大，經理人壓力也越高。而在計算的時間上，由於本研究問卷是在 2010 年進行，因此是以 2009 年與 2008 年之績效差距為衡量時間點。

此外，在產業績效之衡量上，由於本次回收問卷傳統產業較少，主要集中在資訊電子產業，故在計算 2008 年產業平均 ROE 時，傳統產業便以該廠商所屬產業之上市櫃公司 ROE 為比較基礎；至於資訊電子產業則採經濟新報之分類方式，分成八個次產業，各別計算該次產業平均 ROE。最後，為了降低產業中有極端值之樣本產生，進而使樣本分布產生偏態之現象，因此本研究也參考 Chen & Miller (2007) 之方式，以中位數作為該產業平均績效。

### (三) 控制變數

**廠商規模**：規模常代表公司資源優勢，會影響其模仿行為 (Lieberman & Asaba, 2006) 與專屬性投資之能力。在此本研究對廠商規模是以員工人數來衡量，並以自然對數來處理。**正式統治機制**則參考 Yu & Liao (2008) 之方式，是指對交易的另一方在契約與相互投資之承諾。用四個題項來衡量：保證採購數量(FG1)；保證採購價格(FG2)；負擔部分模具投資費用(FG3)；以及國外客戶先付模具費用，若客戶採購達到約定量則代工廠商將補償客戶該筆模具費用(FG4)。同樣用 Likert 五點尺度衡量，其信度為 0.65。**關係時間**：指買賣雙方從建立交易關係到目前為止的時間，並以自然對數之方式處理此變數。**資源依賴**：從市場力之觀點供應商對客戶依賴越多，本身的談判權力便越低，進而可能被迫受從事關係專屬性投資 (Shervani et al., 2007)。在變數衡量上則包含結束交易關係對公司影響(DP1)及客戶常提供資訊與技術支援(DP2) (Pfeffer & Salancik, 1978; Takeishi, 2001) 等兩個題項，在 Likert 五點尺度衡量下，信

度值為 0.62。

## 肆、實證結果

表 3 為主要變數之敘述統計與相關矩陣。從相關矩陣中可發現，三個模仿同形（次數、特徵與結果基礎）之相關性介於 0.25~0.30 之間，此一數值與採用問卷衡量如 Lai et al. (2010) 及採用次級資料如 Lu (2002) 之結果相似。而為了避免潛在共線性之問題，本研究亦進行 VIF 值檢測，結果發現最高值約為 1.44，遠低於一般建議 10 之門檻數值。因此，本研究變數間共線性之現象應不太嚴重。此外，就變數的平均值來看，在五點尺度之量表下正式統治機制的平均分數為 2.66，意謂著國際客戶在此關係投資上顯然較低，台灣代工廠商在此交易關係中所受到的保障仍是不足。而在資源依賴上，在五點尺度之量表下之平均值為 4.08，顯示台灣代工廠商仍相當依賴國外大廠。

表 3、敘述統計與相關矩陣

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.關係專屬性投資	3.85	0.67									
2.次數基礎	3.59	0.66	0.38***								
3.特徵基礎	3.86	0.57	0.28***	0.26**							
4.結果基礎	3.21	0.83	0.29***	0.25***	0.30***						
5.廠商績效期望	2.15	7.61	-0.15 <sup>+</sup>	-0.01	-0.06	0.05					
6.產業績效期望	0.17	18.00	-0.02	0.03	-0.12	-0.11	0.26***				
7.正式統治機制	2.66	0.41	0.36***	0.19*	0.00	0.09	-0.04	-0.01			
8.資源依賴	4.08	0.46	0.31***	0.11	0.11	0.02	-0.04	0.05	0.26**		
9.關係時間	0.73	0.33	0.19*	0.08	-0.08	0.10	-0.05	0.10	0.21**	0.08	
10.規模	6.17	1.45	0.03	0.09	0.01	0.02	0.10	0.10	0.15	-0.03	0.16*

註: 1.規模與關係時間都取log。2.雙尾檢定；<sup>+</sup>p<0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001。3.樣本數:161。

資料來源：本研究整理



表 4 則是迴歸分析之結果，本研究利用階層迴歸模式來驗證研究假設。模式一是四個控制變數對關係專屬性之影響、模式二則是置入三個模仿同形之變數（驗證 H1~H3）、模式三與模式四則是分別驗證廠商績效期望與產業績效期望之干擾效果（驗證 H4）。其中，在進行交互作用項時，為避免共線性之影響，本研究依循 Aiken & West (1991) 之建議，採去平均數之方式來處理。迴歸數值則以標準化之係數來呈現。

首先在模式一中，四個控制變數中可發現正式統治機制及資源依賴都對關係專屬性投資有正向之影響關係，此一結果符合過去交易成本及市場力之觀點。亦即，當正式統治機制較高時，意謂著國際客戶在產品採購之承諾及對廠商模具投資所負擔的沉沒成本 (Yu & Liao, 2008)，進而增進代工廠商從事關係專屬性投資之意願。此外，由於台灣代工廠商在市場與技術上，目前都相對較依賴國外大廠，因此，在買賣方雙方權力不對稱下，台灣代工廠商可能面臨強制同形之壓力，而不得不從事關係專屬性投資。

其次在模式二中，三個外部模仿同形之變數（次數、特徵及結果基礎）皆同時對關係專屬性投資有正向且顯著之影響，此一結果支持了 H1~H3 之論點。亦即，當外部有越多同業（H1 次數基礎）、領導廠商（H2 特徵基礎）採用關係專屬性投資，及採用關係專屬性投資獲得正面效益的比率越高（H3 結果基礎）時，在外部制度環境傳遞正當性資訊影響下，廠商從事關係專屬性投資之可能性愈高。若進一步比較模式一與模式二之解釋力，可發現模式二整體解釋力( $\text{adj } R^2$ ) 為 31%，所增加的解釋力( $\Delta R^2$ )高達 15%，接近模式一之整體解釋力( $\text{adj } R^2=18\%$ )。亦即，在解釋關係專屬性投資之行爲上，以社會理性為基礎之制度理論，其解釋力接近於經濟理性為基礎之相關理論。

此外，進一步分析模式二之結果，比較三個模仿同形壓力的影響，發現次數基礎的模仿的影響力最高( $\beta=0.23$ ;  $p<0.001$ )，此意謂著外部同業集體之行動，是代工廠商模仿之主要參考群。此一結果與 Fombrun & Shanley (1990) 之論點有些差異，該研究認為大型或領導廠商(特徵)較容易被社會成員所考量，因此特徵基礎模仿比起次數基礎模仿，比較容易被重視。本研究認為，產生差異的原因，可能是大型或領導性公司通常有較多的資源與產業地位，個別廠商可能因資源不足，而造成模仿同形之障礙 (Lieberman & Asaba, 2006)；其次，從競爭面來看，當同業中越多主要競爭者替國外客戶從事關係專屬性投資時，在競爭的壓力下，廠商要獲得國外客戶的青睞勢必也要有所跟進。上述兩種因素可能使得本研究次數基礎模仿效果大於特徵基礎模仿。

表 4、迴歸分析結果(應變數=關係專屬性投資)

	模式一	模式二	模式三	模式四
規模	-0.03(-0.37)	-0.05(-0.70)	-0.03(-0.49)	-0.02(-0.22)
關係時間	0.12 (1.59)	0.12 <sup>+</sup> (1.68)	0.10(1.55)	0.12 <sup>+</sup> (1.71)
正式統治機制	0.28 <sup>***</sup> (3.63)	0.23 <sup>***</sup> (3.30)	0.20 <sup>**</sup> (3.02)	0.19 <sup>**</sup> (2.76)
資源依賴	0.23 <sup>**</sup> (3.05)	0.19 <sup>**</sup> (2.79)	0.19 <sup>**</sup> (0.97)	0.19 <sup>**</sup> (2.77)
次數基礎		0.23 <sup>***</sup> (3.32)	0.18 <sup>*</sup> (2.54)	0.24 <sup>***</sup> (3.45)
特徵基礎		0.17 <sup>**</sup> (2.36)	0.13 <sup>+</sup> (1.92)	0.16 <sup>*</sup> (2.28)
結果基礎		0.14 <sup>*</sup> (2.00)	0.15 <sup>*</sup> (2.24)	0.13 <sup>+</sup> (1.81)
廠商績效期望			-0.11 <sup>+</sup> (-1.74)	
產業績效期望				-0.04 (-0.56)
次數基礎x廠商 績效期望			0.14 <sup>*</sup> (2.00)	
特徵基礎x廠商 績效期望			0.11 <sup>+</sup> (1.67)	
結果基礎x廠商 績效期望			0.17 <sup>**</sup> (2.63)	
次數基礎x產業 績效期望				0.12 <sup>+</sup> (1.66)
特徵基礎x產業 績效期望				0.14 <sup>+</sup> (1.83)
結果基礎x產業 績效期望				0.03(0.43)
R <sup>2</sup>	0.19	0.34	0.41	0.39
Adj. R <sup>2</sup>	0.17	0.31	0.37	0.34
ΔR <sup>2</sup>		0.15	0.01	0.05
F value	9.23 <sup>***</sup>	11.31 <sup>***</sup>	10.55 <sup>***</sup>	8.55 <sup>***</sup>

註: 1.標準化迴歸係數值，括號內為t值。

2.雙尾檢定；<sup>+</sup>p<0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001。

資料來源：本研究整理

模式三、四，則分別加入廠商績效期望與產業績效期望之交互作用項，以驗證績效期望對三個模仿同形之干擾效果。整體而言，模式三、四在統計上都達到顯著水準，且發現廠商績效期望有明顯強化上述三種模仿同形之現象(β值分別為 0.14、0.11 及 0.17)；至於產業績效期望，在次數基礎與特徵基礎模

仿同形有較明顯的強化效果( $\beta$  值分別為 0.12 及 0.14)，但在結果基礎模仿同形上，效果較不顯著。因此，模式三與模式四之整體結果，大部分支持了本研究 H4 之論點；亦即，高階經理人在績效期望壓力較大時，會強化代工廠商外部模仿同形之行爲。

## 伍、討論與結論

### 一、實證結果討論

關係專屬性投資對台灣代工廠商而言，是一種常見的現象，也是個重要的議題。但在國外客戶事先未提供足夠的承諾與保護機制下，為何台灣代工廠商還要從事此一策略行爲？過去研究大多從交易成本理論或能力觀點討論此議題。本研究從制度理論觀點，發現隨著外部同業（次數基礎）、領導性廠商（特徵基礎），以及採取關係專屬性投資產生正面效益（結果基礎）的廠商越來越多，高階經理人在面對是否從事專屬性投資之決策分析時，上述這些外部制度情境，無形中將傳遞出一種正當性的訊息，進而影響經理人跟隨採行關係專屬性投資之行爲。亦即，在模仿同形的觀點下，就算國外客戶未提供足夠的承諾，因外部成員普遍採用此一模式，會在經理人的認知上，認為採用此一策略是種理所當然之決定。

本研究不同於以往從經濟理性的角度，而從社會認知觀點，應用制度理論模仿同形來分析廠商從事關係專屬性投資之行爲。在控制了交易成本理論等相關變數後，結果發現外部制度環境的次數、特徵與結果基礎模仿，都對關係專屬性投資有正向之影響；且其解釋力接近於經濟理性為基礎之相關理論。因此，本研究認為制度理論模仿同形觀點，對關係專屬性投資能提供另一種解釋的觀點。亦即，制度理論所考慮的外部社會力量，有助於我們對代工廠商專屬性投資決策之瞭解與分析。而此一結果，亦為本研究最主要之貢獻。

而本研究結果也回應了 Simon (1997) 之論點，認為在探討廠商行爲時，研究人員應了解經理人『關注』的事項，方能對其決策與行爲有較完整之解釋。在制度理論角度下，當經理人面對高度不確定性的策略選案時（如關係專屬性投資），外部制度同形之壓力會傳遞著種某正當性的資訊，進而影響經理人策

略選擇。因此，在分析廠商行為，尤其是不確定性較高之決策，應注意經理人所接收到資訊與外部制度之壓力，這些社會因素都有可能影響其決策之制定。

最後，本研究探討在何種情境下，組織會較重視外部資訊，增加外部模仿學習之行為？本研究依循Baum & Dahlin (2007) 論點，分析績效期望對組織模仿同形之干擾效果。結果發現當組織績效期望有落差時，經理人在面臨績效壓力下，因對外部資訊認知能力的縮減以及為提升決策正當性，會增加次數基礎、特徵基礎與結果基礎之模仿行為。而此一結果亦隱含著，制度理論環境決定論之觀點，在組織績效期望落差較大的情境下，對組織決策行為有較高之影響力。

## 二、政策與管理意涵

關係專屬性投資是台灣代工廠商一個重要的決策。為降低國外客戶對交易風險之認知，許多代工廠商常先行從事關係專屬性投資，以換取國外客戶信任並建立關係。有些廠商在採行此策略後，確實與國外大廠建立緊密關係，並提升整體績效；然而，有些廠商採行此策略後，因外部環境變動或客戶之問題，而遭受重大經濟損失。代工廠商面臨此一不確定較高之決策時，除了考慮經濟理性因素外，或許可參考外部大多數同業及領導廠商採用此策略之結果，做為決策之依據。因為領導廠商可能擁有較佳的資源或產業位置，可蒐集到較完整之資訊；而外部大多數同業之行動，可能代表著同業的集體智慧。因此，參考或模仿外部廠商之行動在決策上有其正當性。

此外，本研究發現當績效期望落差較大時，經理人會較重視外部資訊，增加模仿外部廠商行為來改善組織績效。然而，若經理人在績效壓力下，模仿外部之行為並非是尋求最佳解，而是在當時外部環境壓力下可接受的次佳解 (DiMaggio & Powell, 1983)。則模仿的結果有可能改善組織的經營能力，提升組織績效 (Heugens & Lander, 2009; Fernhaber & Li, 2010)；但也可能導致產業中廠商的同質，加劇產業內的競爭 (Barreto & Baden-Fuller, 2006; Lieberman & Asaba, 2006)。因此，若代工廠商績效期望落差較大，為改善績效而模仿外部廠商從事關係專屬性投資，經理人除了應深思與被模仿之對象是否具有相似的情境，及是否能充分理解後續執行的相關細節外 (Haveman, 1993)，亦應考慮模仿後是否會導致彼此資源與策略同形？或加劇產業內競爭？如此，反而不利

於代工廠商獲利能力及整體產業平均績效。換言之，若經理人若忽略所面臨的主客觀環境，而未深入思考相關細節，一味的模仿不必然能產生經理人預期之結果。因此，當高階經理人面臨績效期望落差較大時，除應多觀察外部同業、領導廠商或競爭者之動作外，更應客觀仔細分析內、外部環境，如此才能有助於經理人對產業及公司競爭地位演變之判斷，進而提升其決策之正確性。

### 三、結論

本研究探討組織間模仿對於關係專屬性投資之影響，以及廠商的績效期望落差對外部模仿與關係專屬性投資間的干擾效果。本文發現當外部同業（次數基礎）、領導性廠商（特徵基礎），以及採取關係專屬性投資產生正面效益（結果基礎）的廠商越來越多時，無形中將傳遞出一種正當性的訊息，使得代工廠商之高階經理人認為，單方面從事關係專屬性投資之行為是一種正當性決策。此外，本研究也進一步分析，當廠商的績效期望落差越大使得經理人有較大之壓力時；若短期內無法提出有效的策略方案以改善績效，為減緩內、外部成員及社會大眾之質疑，經理人更有可能會去模仿外部大多數或成功廠商之行為，因而強化上述模仿同形之效果。

簡言之，本研究貢獻主要有兩點：首先，有別於過去從經濟理性的角度（交易成本理論）來解釋廠商從事關係專屬性投資行為；本研究應用社會認知觀點（制度理論），認為在不確定較高的決策情境下，外部社會成員的行為有可能對廠商提供某種資訊與制約，進而影響其對關係專屬性投資決策之認知與制定。亦即，制度理論所提出的外部社會因素（模仿同形壓力），有助於我們對代工廠商專屬性投資決策之瞭解與分析。其次，本研究另一個貢獻在說明何種情境下組織間模仿同形的現象會更為明顯？本研究提出績效期望落差作為干擾效果。認為當廠商績效較差時，先前決策的正當性便受到質疑；為改善績效，此時經理人會增加外部資訊搜尋、學習或模仿新的管理模式並修正既有決策，以提升組織績效。因此，當廠商績效期望落差較大時，會增強上述模仿同形之現象。上述兩點，不論是在專屬性投資議題或制度理論模仿行為都是一個新的發現，也為廠商決策行為提供一個新的解釋面向。

最後，任何研究結果或多或少皆建立在某些研究限制下完成。本文主要的研究限制在於問卷回收之問題。由於專屬性投資常是代工廠商與國外客戶間一

種重要合作模式，代工廠商一般不會對外宣布，且高階主管也不見得願意填答。因此，本研究除了用郵寄方式外，亦藉由EMBA學生與兩位業界高階經理人之協助發放問卷，故在樣本取得並不具有隨機性；且樣本僅限於上市、櫃廠商，無法代表所有台灣代工廠商，此為研究限制之一。此外，某些關係專屬性投資需有重大的財務或技術資源來支持，而廠商是否能模仿同業或競爭者，也常受到其本身資源之限制。本研究僅以員工人數來衡量組織規模，代表其資源與能力之大小，然而，若能在研究中對廠商不同的資源屬性有更完整分類與控制，應有助於本研究結果之正確性。此外，關係專屬性投資是組織的重大決策，此決策之制定除了受內、外部制度環境之影響外，尚需考慮高階經營者之經驗、特質及其在組織內的權力地位 (Souitaris et al., 2012)。依據高階經營團隊理論(Upper Echelons)之觀點，經營者的特質會影響其資訊搜尋方式及風險傾向，進而影響其決策行為與組織結果 (Hambrick & Mason, 1984)。本研究在此並未將高階經營者特質等因素納入研究模式中，後續相關研究若能考量經營者之特質，相信能提升研究結果之完整性。

## 參考文獻

- 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博士論文。
- 余日新、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：297~319。
- 康敏平、司徒達賢，2007，「關係專屬投資是一種負債？臺灣代工廠商的個案研究」，臺大管理論叢，18卷1期：21~53。
- 張漢綺，2011，「蘋果力助提升 8M 技術，玉晶光前景亮」，時報資訊，5月20日，3版。
- 許文宗，2003，代工範疇變化主動程度之研究—以台灣代工廠商為例，國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。
- 趙郁文，1998，「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力提昇之效果」，中山管理評論，6卷4期：1113~1146。
- Aiken, L. S. and West, S. G., 1991, **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, 1<sup>st</sup>, Sand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, E. and Weitz, B., 1992, "The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in

- Distribution Channels,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 29, No. 1, 18-34.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., 1977, “Estimating Nonresponse Bias in Mail Survey,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, No. 3, 396-402.
- Artz, K. W., 1999, “Buyer-Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments and Relational Exchange,” **British Journal of Management**, Vol. 10, No. 2, 113-126.
- Barreto, I. and Baden-Fuller, C., 2006, “To Conform or To Perform? Mimetic Behavior, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences,” **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No. 7, 1559-1581.
- Baum, J. A. C. and Dahlin, K. B., 2007, “Aspiration Performance and Railroads’ Patterns of Learning from Train Wrecks and Crashes,” **Organization Science**, Vol. 18, No. 3, 368-385.
- Bentler, P. M., 1990, “Comparative Fit Indexes in Structural Models,” **Psychological Bulletin**, Vol. 107, No. 2, 238-246.
- Celly, K. S., Speckman, R. E., and Kamauff, J. W., 1999, “Technological Uncertainty, Buyer Preferences and Suppliers Assurances: An Examination of Pacific Rim Purchasing Arrangements,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 2, 297-316.
- Chang, K. H. and Gotcher, D. F., 2007, “Safeguarding Investments and Creation of Transaction Value in Asymmetric International Subcontracting Relationships: The Role of Relationship Learning and Relational Capital,” **Journal of World Business**, Vol. 42, No. 4, 477-488.
- Chen, W. R. and Miller, K. D., 2007, “Situational and Institutional Determinants of Firms’ R&D Search Intensity,” **Strategic Management Journal**, Vol. 28, No. 3, 369-381.
- Cyert, R. M. and March, J. G., 1963, **A Behavioral Theory of the Firm**, 2<sup>nd</sup>, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Delerue-Vidot, H., 2006, “Opportunism and Unilateral Commitment: The Moderating Effect of Relational Capital,” **Management Decision**, Vol. 44, No. 6, 737-751.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W., 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 1, 147-160.
- Dyer, J. H., 1996, “Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry,” **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No. 4, 271-291.
- Feinberg, S. E. and Gupta, A. K., 2004, “Knowledge Spillovers and the Assessment of R&D Responsibilities to Foreign Subsidiaries,” **Strategic Management Journal**, Vol. 25, No. 8-9, 823-845.
- Fernhaber, S. A. and Li, D., 2010, “The Impact of Interorganizational Imitation on New Venture International Entry and Performance,” **Entrepreneurship Theory and**

- Practice**, Vol. 35, No. 1, 1-30.
- Fombrun, C. and Shanley, M., 1990, "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No. 2, 233-258.
- Ganster, D. C., 2005, "Response: Executive Job Demands: Suggestions from a Stress and Decision-Making Perspective," **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 3, 492-502.
- Granovetter, M., 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," **American Journal of Sociology**, Vol. 91, No. 3, 451-510.
- Greve, H. R., 2003, **Organizational Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective on Innovation and Change**, 1<sup>st</sup>, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gulati, R., Khanna, T., and Nohria, N., 1994, "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances," **Sloan Management Review**, Vol. 35, No. 3, 61-69.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A., 1984, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," **Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 2, 193-206.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., and Mooney, A., 2005, "Executive Job Demands: New insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors," **Academy of Management Review**, Vol. 30, No. 3, 472-491.
- Harman, H. H., 1967, **Modern Factor Analysis**, 2<sup>nd</sup>, Chicago: Chicago University Press.
- Haunschild, P. R. and Miner, A. S., 1997, "Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No. 3, 472-500.
- Haveman, H. A., 1993, "Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into Market," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, No. 4, 593-627.
- Hayduk, L. A., 1987, **Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances**, 1<sup>st</sup>, Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Heugens, P. and Lander, M. W., 2009, "Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-analysis of Institutional Theories of Organization," **Academy of Management Journal**, Vol. 52, No. 1, 61-85.
- Hu, L. and Bentler, P. M., 1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," **Structural Equation Modeling**, Vol. 6, No. 1, 1-55.
- Jonsson, S. and Lindbergh, J., 2010, "The Impact of Institutional Impediments and Information and Knowledge Exchange on SMEs' Investments in International Business Relationships," **International Business Review**, Vol. 19, No. 6, 548-561.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D., 1988, **LISREL 7: A Guide to the Program and Applications**, 2<sup>nd</sup>, Chicago: SPSS.
- Kang, M. P., Mahoney, J. T., and Tan, D., 2009, "Why Firms Make Unilateral Investments



- Specific to Other Firms: The Case of OEM Suppliers,” **Strategic Management Journal**, Vol. 30, No. 2, 117-135.
- Kim, T. Y., Oh, H., and Swaminathan, A., 2006, “Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective,” **Academy of Management Review**, Vol. 31, No. 3, 704-720.
- Lai, V. S., Liu, C. K. W., Lai, F., and Wang, J., 2010, “What Influences ERP Beliefs-Logical Evaluation or Imitation?” **Decision Support Systems**, Vol. 50, No. 2, 203-212.
- Lieberman, M. B. and Asaba, S., 2006, “Why Do Firms Imitate Each Other?” **Academy of Management Review**, Vol. 31, No. 2, 366-395.
- Lu, W. J., 2002, “Intra- and Inter- Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms’ Entry Mode Choice,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, No. 1, 19-37.
- March, J., 1981, “Decisions in Organizations and Theories of Choice” in Van de Ven, A. and Joyce, W. F. (eds.), **Perspectives on Organization Design and Behavior**, First Edition, New York: Wiley, 205-244.
- March, J., Sproull, L., and Tamuz, M., 1991, “Learning from Samples of One or Fewer,” **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, 1-13.
- Menon, T. and Pfeffer, J., 2003, “Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders,” **Management Science**, Vol. 49, No. 4, 497-513.
- Meyer, J. and Rowan, B., 1977, “Institution Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” **American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2, 340-363.
- Oliver, C., 1991, “Strategic Responses to Institutional Processes,” **Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 1, 145-179.
- Oliver, C., 1992, “The Antecedents of Deinstitutionalization,” **Organization Studies**, Vol. 13, No. 4, 563-588.
- Oliver, C., 1997, “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views,” **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 9, 697-713.
- Ordanini, A., Rubera, G., and Defillippi, R., 2008, “The Many Moods of Inter-Organizational Imitation: A Critical Review,” **International Journal of Management Reviews**, Vol. 10, No. 4, 375-398.
- Palley, T. I., 1995, “Safety in Numbers: A Model of Managerial Herd Behavior,” **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol. 28, No. 3, 443-450.
- Pfeffer, J. and Salancik, G., 1978, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, 1<sup>st</sup>, New York: Harper and Row.
- Porac, J. F. and Rosa, J. A., 1996, “Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm” in Shrivastava, P., Huff, A., and Dutton, J. (eds.), **Advances in Strategic Management**, First Edition, Greenwich, CT: JAI Press, 363-388.

- Roberts, P. W. and Greenwood, R., 1997, "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption," **Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 2, 346-373.
- Scott, W. R., 1995, **Institutions and Organizations**, 1<sup>st</sup>, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shaw, J. B., 1990, "A Cognitive Categorization Model for the Study of Cultural Management," **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, 626-645.
- Shervani, T. A., Frazier, G., and 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**, Vol. 28, No. 6, 635-652.
- Simon, D. H. and Lieberman, M. B., 2010, "Internal and External Influences on Adoption Decisions in Multi-Unit Firms: The Moderating Effect of Experience," **Strategic Organization**, Vol. 8, No. 2, 132-154.
- Simon, H. A., 1997, **An Empirically Based Microeconomics**, 2<sup>nd</sup>, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Smelser, N. J. and Swedberg, R., 2005, **The Handbook of Economic Sociology**, 2<sup>nd</sup>, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Souitaris, V., Zerbinati, S., and Liu, G., 2012, "Which Iron Cage? Endo- and Exoisomorphism in Corporate Venture Capital Programs," **Academy of Management Journal**, Vol. 55, No. 2, 477-505.
- Stump, R. L. and Heide, J. B., 1996, "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," **Journal of Marketing Research**, Vol. 33, No. 3, 431-441.
- Subramani, M. R. and Venkatraman, N., 2003, "Safeguarding Investment in Asymmetric Interorganizational Relationship: Theory and Evidence," **Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 1, 46-62.
- Takeishi, A., 2001, "Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development," **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 5, 403-433.
- Westphal, J., Gulati, R., and Shortell, S. M., 1997, "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No. 3, 366-394.
- Williamson, O. E., 1983, "Credible Commitments: Using Hostage to Support Exchange," **American Economic Review**, Vol. 73, No. 4, 519-540.
- Williamson, O. E., 1985, **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, 1<sup>st</sup>, New York: Free Press.
- Williamson, O. E., 1991, "Comparative Economic Organization: An Analysis of Discrete Structural Alternatives," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, No. 2, 269-296.

- Yu, C. M. J. and Liao, T. J., 2008, "The Impact of Governance Mechanisms on Transaction-Specific Investments in Supplier-Manufacturer Relationships: A Comparison of Local and Foreign Manufacturers," **Management International Review**, Vol. 48, No. 1, 95-114.
- Zucker, L. G., 1987, "Institutional Theories of Organization," **Annual Review of Sociology**, Vol. 13, No. 1, 443-464.

## 作者簡介

### 許文宗

銘傳大學國際企業學系副教授，國立政治大學企管博士。主要教授策略管理與國際企業等課程。研究領域為國際化與績效、國際代工與高階管理團隊。學術論文曾發表於 Family Business Review, Journal of Small Business Management, Journal of World Business, Small Business Economics, R&D Management, 管理學報等期刊。

E-mail: [wthsu@mail.mcu.edu.tw](mailto:wthsu@mail.mcu.edu.tw)

### 王俊如

國立宜蘭大學應用經濟與管理學系助理教授，國立政治大學企管博士。主要教授策略管理與國際企業等課程。研究領域為多點競爭與創業管理。著作曾發表於管理學報、中山管理評論、管理與系統、Journal of Business Research, Management Decision, Entrepreneurship Theory and Practice等期刊。

E-mail: [cjwang@niu.edu.tw](mailto:cjwang@niu.edu.tw)