

交易成本與組織能力觀點的 比較與整合

A Synthesis of Transaction Cost and Organizational Competence Perspectives of the Firm

黃延聰* *Yen-Tsung Huang*

國立臺灣大學

National Taiwan University

90 年 1 月 10 日收稿、90 年 3 月 19 日一次修改、90 年 5 月 23 日二次修改、90 年 9 月 4 日接受刊登

摘 要

由 Coase 與 Williamson 所發展的交易成本經濟，將廠商視為交易的統治體制，以「有限理性」與「投機主義」做為基本假設來解釋廠商的存在與疆界的決定；關心的是廠商交換活動所產生的投機問題。而由演化經濟、資源基礎觀點及知識基礎觀點所發展，以組織能力為基礎的廠商理論，則是將廠商視為知識儲存的體系，而以「有限理性」與「知識基礎不同」兩個基本假設來解釋廠商的存在與疆界的決定；著重在廠商生產活動所衍生的協調問題。本文旨在比較交易成本與組織能力觀點的思想根源、基本假設與廠商理論，並分析兩觀點之間的對話與論戰。最後提出一個整合兩觀點的廠商疆界分析模式，強調經濟組織疆界的決定不僅要降低統治成本，也需要考慮創造獨特的生產價值。

關鍵詞： 廠商理論、交易成本、組織能力、組織能力、廠商疆界

Abstract

Transaction cost (TC) economics, developed by Coase and Williamson, argued

* 作者感謝台灣大學工商管理學系洪明洲教授，與本刊兩位匿名評審所提供之寶貴意見。

firm is the governance institution of transactions. Based on 'bounded rationality' and 'opportunism' behavioral assumptions, TC perspective explained the existence and the boundaries of the firm, focusing opportunism problem of economic exchange activities. However, Organizational competence (OC) perspective, developed by evolutionary economics, resource-based and knowledge-based view, asserted firm is the repository of knowledge. Based on 'bounded rationality' and 'different knowledge specialization' assumptions, OC perspective provided the explanation of existence and boundaries of firms, focusing coordination problem of firm production. This article compares the two approaches to the theory of the firm, analyzing the arguments between scholars of the two perspectives. Accordingly, the economic analysis model of firm boundary involving a conjoint evaluation of both governance cost and production value is proposed.

Keywords: Theory of the Firm, Transaction Cost, Organizational Competence; Organizational Capability, Firm Boundary

壹、前 言

策略管理是一個新興的管理學門，其特點是運用各種不同的理論觀點來處理與企業經營管理有關的策略性、整合性問題。Rumelt, Schendel, & Teece (1994) 曾提出了四個「策略領域基礎研究問題」¹，並期望策略領域的研究能夠致力於探究這些基礎問題，而回答這些問題也是策略學科存在價值及與其他學科區別的關鍵。事實上，近年來在經濟學領域中的廠商理論(theories of the firm)的發展正提供了回答這些問題的起點。其中在策略領域影響深遠就是 Coase (1937)所提出，而由 Williamson (1975, 1985)發展完全的交易成本經濟(transaction cost economics/ TCE)。TCE 修正了以往新古典經濟學(neoclassical economics)中，有關廠商是生產函數(production function)以及行為理性(rationality)的假設。而認為廠商是有限理性(bounded rationality)與防制投機(safeguarding opportunism)的交易統治體制(governance institution)，並成功地發展了一套關於廠商決定疆界(boundary)與範疇(scope)的經濟效率解釋。並被策略管理學者廣泛地運用在垂直整合、多角化、合資、策略聯盟與組織結構與控制等主題上。

¹ 包括了(1)廠商如何行為？(2)廠商為何不同？(3)在多角化廠商中，企業總部所提供的功能及附加價值是什麼？(4)什麼決定了國際競爭的成功與失敗？

除了 TCE 廠商理論的發展之外，產業經濟學領域中的演化經濟理論 (evolutionary economics)、策略領域中的資源基礎觀點(resource-based view)，以至於最近興起知識基礎觀點(knowledge-based perspective)也紛紛發展廠商理論，試圖進一步解釋廠商的本質與策略行爲。一般說來，無論是演化理論、資源基礎觀點或是知識基礎觀點，已經修正傳統產業經濟學觀點中廠商是同質性生產函數且績效差異外生決定的觀點，如產業結構決定廠商行爲與績效。基本上認爲廠商是由一些異質性的資源、資產 (assets)、能力 (competencies/capabilities)²、慣例(routines)、知識或社會資本(social capital)所組成。由於廠商擁有這些不易被模仿被替代的要素稟賦，廠商才可以取得超常的利潤(abnormal profit)或租(rent)，甚至達成競爭優勢。這些廠商理論的發展，常被冠以資源基礎觀點學派來統稱之。

早期資源基礎觀點的研究著重於廠商內部產生李嘉圖租(Ricardian rents)效果異質資源或資產的靜態均衡分析，並不著重獨特資源、核心能力(core competence)的形成、發展與更新等動態面的分析。隨著資訊化與全球化時代的來臨，技術進步變動迅速，而市場上競爭、模仿及替代壓力也日趨激烈，傳統資源基礎觀點的內部靜態分析所強調的異質資源，無法成爲持久性(sustainable)的超常利潤或租的來源。因此在資源基礎觀點之下，結合演化經濟、知識觀點及學習理論，而強調的核心能力或動態能力(dynamic capability)等動態性觀點 - 組織能力觀點(organizational competence/capability perspective)的廠商理論，便成爲解釋廠商在動態環境下如何獲取競爭優勢的主要觀點。

不過，近年來在可以發現在交易成本觀點與組織能力觀點之間，由於立論觀點的不同產生許多的論爭³。事實上，不同理論觀點之間的辯論與對話正提供我們瞭解各學派本質差異之所在，提供策略領域理論有進一步發展的機會。相信經由不同理論觀點廠商理論的對話與比較，可以讓我們更能掌握廠商複雜的行爲本質，進一步促成策略管理研究與實務的進步成長。

基於上述的研究動機，本文的研究目的在分析交易成本與組織能力觀點廠

² 本文將 competence 與 capability 譯爲「能力」，但也有學者譯爲「能耐」或「專長」。

³ 如 Kogut & Zander (1993, 1995)、Love (1995)與 McFetridge (1995)之間爭論；以及 Foss (1996a, b)、Conner & Prahalad (1996)與 Kogut & Zander (1996)之間的論戰；而 Foss (1993)、Modhok (1996)、Hodgson (1998)與 Williamson (1999)等亦提出此兩個觀點的比較；此外還有 Fransman (1994)、Foss, Knudsen, & Montgomery (1995)與 Knudsen (1995)等對於廠商理論回顧與評論。

商理論之間學者的論爭⁴，並比較兩觀點對立與互補之處；並試圖同時運用兩個觀點提出一個整合觀點的模型，說明廠商如何決定其疆界。論述的行文架構如下：首先探討交易成本與組織能力觀點兩者之廠商理論的根源、假設、邏輯及應用。其次再說明兩觀點彼此之間的批評與回應。接著比較兩個觀點的基本假設與廠商理論，說明兩者對立與互補之處，並提出一個整合性觀點的廠商疆界決定模型。最後說明本文的結論與涵義。

貳、交易成本觀點的廠商理論

一、理論根源

交易成本理論的提出可追溯至 Coase (1937)，Coase 問了一個以往在經濟學上沒有考慮的問題 - 「既然市場機制可以協調供需，所有的交易皆可以藉由這支看不見的手來加以協調，那為何會有廠商存在？何不將所有交易皆在市場上進行，這樣豈不更有經濟效率？」Coase 的答案是 - 因為有些交易是具有相當高的市場成本的，由市場來協調交易活動並不是最有效率的而造成市場失靈 (market failure)，甚至無法成交，因此需要靠其他型的交易協調方法 - 企業家的協調，將在市場交易成本過高的交易加以組織起來。在此又產生了另一個問題 - 那廠商又憑藉什麼樣的機制將交易成本予以消除或降低，Coase 認為廠商事實上是由企業家將市場上交易，以長期的雇用契約予以替代，在這個長期的契約中載明雇主在一個限制的範圍內具有命令指揮雇員從事工作的權力，而雇主則給予相對的酬勞。這樣意味者原本在市場上那些交易成本過高的交易活動藉由企業家的命令指揮而予以完成達成協調的效果。但事實上非僅在市場交易會有成本，且就算由企業家所組織的交易也會有所謂的管理成本 (administrative cost)，而某一特定的交易是否應由組織在廠商內部或是由市場上來交易則取決於此兩種成本的權衡，同樣地利用邊際分析的概念即可以決定廠商的範疇。

在 Coase 的說法當中，很明顯地已經不從技術的觀點將廠商視為生產函數，而視為交易的統治型態 (governance form)，交易組織在市場制度或廠商制度之下，取決於兩者成本之高低，前者即為交易成本，後者為管理成本。此外也修正新古典經濟學的假定 - 市場資訊是完全的、不費成本的，因而市場交易會因

⁴ 本文為了行文的方便將交易成本 (Transaction Cost) 觀點的廠商理論，簡稱為 TC 觀點；而將組織能力 (Organizational Competence/ Capability) 觀點的廠商理論，簡稱為 OC 觀點。

資訊不對稱而產生市場失靈的現象。Williamson (1975, 1985)承續這個概念，融合了經濟學、交易契約法及組織理論的觀點，發展出一套相當完整的交易成本經濟理論架構(Williamson, 1979)。茲就 Williamson 所提出的 TCE 理論版本，針對其基本假設、理論邏輯、廠商理論及在策略研究上的應用，加以討論如次：

二、基本假定與邏輯

所謂交易成本是指買賣雙方爲了進行一項市場交易，除了買賣的交易價格之外，其他爲了支持或支援交易活動所產生的成本，包括了搜尋與資訊成本、議價與決策成本、訂約成本、監督成本及執行與認定成本。交易成本產生的原因可以歸類爲人性因素、環境因素及交易標的物因素(Williamson, 1985)。人性因素假設包括有限理性及投機主義(Williamson, 1988)；環境因素包括了不確定性／複雜性、少數交易、資訊不對稱及氣氛；交易標的物因素則指資產專屬性(asset specificity)，可區分爲地點專屬、實體資產專屬、人力資產專屬、無形資產專屬及特定投資專屬等(Williamson, 1991)。雖然交易成本產生的原因很多，但根本上還是導源於對於人性行爲的兩個基本假定(Williamson, 1988)，若沒有有限理性及投機的行爲假定，縱使交易時面臨高度不確定及資產專屬性，但因人可以完全理性且沒有投機行爲發生，自然交易成本也不會產生。

既然 TC 觀點並不認爲經濟行動者在市場上會如同新古典經濟學所假定的，進行交易會是可以完全理性－意即行動者可獲得完全資訊且不須花費成本，並且在決策時會極大化本身利潤的經濟利益。TCE 認爲經濟行動者是有限理性－假設經濟行動者雖是意圖理性，但是有限的。若將行動者經濟決策視爲是資訊處理的問題，則有限理性表示了經濟行動者一方面無法取得理性決策所需完全的資訊－決策資訊有限；另一方面也受限於行動者的資訊處理能力，如獲取、儲存、處理與回憶資訊等能力－決策能力有限。但經濟行動者還是試圖作出理性決策，希望能達到極大化的目標(Fransman, 1994)。而投機主義假設，Williamson 認爲超過新古典經濟學中所假定的自利(self-interest)行爲，強調人們因而自利而產生如反選擇(adverse selection)、道德風險(moral hazard)、欺騙(cheating)、怠惰(shirking)等策略性行爲，因而會有狡獪(guile)行爲的傾向。上述兩個行爲假設，使得經濟行動者在交易時會因環境及交易標的物的情境而產生交易成本，因而需要訂定契約來確保交易的進行，以防範投機及確保達到交易目標。

TC 觀點的分析單位是交易，Williamson (1979)將交易的特質區分爲三個構

面：不確定性、交易頻率及資產專屬性。根據交易的特質構面，我們可以將交易區分為不同類型的交易，為了使這些交易的成本達到經濟化，必須將其安排在各自合適的交易體制之下。因此，交易成本經濟的核心邏輯即在辨識出在那些交易情境或交易特質之下，運用市場交易會產生顯著的交易成本，並對於不同型態的交易加以配適不同的交易體制－即統治結構(governance structure)，目的是為了消除市場的交易成本，使得在該統治結構下從事該型態的交易的成本－統治成本(governance cost)能夠最低。也就是以經濟化的方式安排不同的交易配適不同的組織交易的體制結構(Williamson, 1988, 1991)。

三、廠商理論

在 TC 觀點中廠商可以視為組織許多不同交易的統治結構，而不同交易特質的交易以不同的統治結構，如科層(hierarchy)、市場(market)或混合型(hybrid)，來協調會產生高低不等的統治成本，經由經濟化選擇統治成本最低的體制加以組織交易。市場與科層兩種統治結構所提供的調整(adaptation)工具或協調控制機制並不一樣，市場提供較高的誘因強度(incentive intensity)；而科層則是以管理控制(administrative controls)來調整。市場調整交易干擾(disturbances)的效能是源自於市場經濟行動者的自主性(autonomy)的調整，通常為價格機能所驅動；而科層調整交易干擾的效能是透過科層組織中的命令系統或職權指揮體系所產生的協調功能(Williamson, 1991)。由上述討論可以瞭解，TC 觀點將廠商視為在有限理性與投機的人性行為假定下，將交易的統治成本經濟化的體制安排。廠商的存在是因為相對於其他交易協調體制，其運作成本最低。也就是以經濟效率的觀點解釋了廠商為何存在。

既然 TC 觀點認為廠商是在有限理性之下將交易的協調經濟化同時減輕投機的風險的經濟組織。因而也用契約訂定的方式作為組織交易的譬喻，其中所強調的有限「理性」，即是一種先見之明的訂約(foresight contracting)－議約者能夠預測未來的交易、瞭解期間可能的風險，並試圖去修正契約回應以減輕風險(Williamson, 1999)。因此廠商在決定疆界及範疇時，即運用這種具先見之明的方式，根據交易的特質及未來可能的干擾因素，並假定人性投機，而安排組織交易的統治結構。當交易不具資產專屬性時，以市場體制來安排；當交易具資產專屬性但沒有安全防護(safeguards)則會處於風險，會以提高價格的方式來補償風險承擔；當有安全防護時，若市場上能提供防護機制則以混合型統治結構來組織交易，或將交易組織於廠商內部以管理方式來提供防護(Williamson, 1999)。因此 TC 觀點認為廠商是以交易成本經濟化的方式，來決定其疆界及範

疇，以達到最大的效率。

四、策略研究的應用與實證

由於 TC 觀點結合經濟學、組織理論及交易契約法等學科概念來建構廠商理論，又以非數學型態表達其論點，因此在策略領域學者的研究中獲得相當大的迴響。Williamson (1981)提出了三個 TC 觀點在組織研究中所處理的層次：企業整體結構的決定、營運事業單位效率疆界的決定與人力資產組織型態的決定，因此 TC 觀點可以應用於企業層次或事業層次的疆界及範疇的決定分析。在 1980 年代許多研究應用交易成本的架構來分析組織結構，特別是垂直整合、多國籍企業結構、合資及特許(franchise)等議題(Rumelt, Schendel, & Teece, 1991)。在研究構念操作化方面，Williamson (1999)認為 TC 觀點已經能夠操作化，並獲得相當實證研究的支持。

參、組織能力觀點的廠商理論

一、理論根源

組織能力觀點的廠商理論根源於不同領域中許多學者的貢獻，而無法像 TC 觀點般可以追溯至一位共同學者 - Coase 的貢獻(Foss, 1996c)。Foss (1993, 1996d)認為其 OC 觀點的根源是主要來自於演化經濟理論，如 Nelson & Winter(1982)的廠商演化理論、Penrose (1959)與 Demsetz (1988)等人所提廠商能力觀點、以及策略領域的資源基礎觀點學派。雖然 OC 觀點的理論來源似乎相當多元，但幾乎相當一致地強調組織能力對於廠商競爭優勢的重要性，認為能力為廠商中獨特資源之一。在策略管理領域通常也將 OC 觀點視為資源基礎觀點的一支，因此本文先從資源基礎觀點來說明 OC 觀點的廠商理論。

資源基礎觀點的思想源自兩個一般的實證陳述：(1)在廠商間存在有系統性的差異，在某些程度上他們控制執行策略所必須的資源；(2)這些差異是相對穩定的。根據上述兩個陳述，再加上兩個背後導因於經濟學觀念的基本假設：(1)在廠商間資源稟賦的差異引起績效差異；(2)廠商尋求增加（不一定是極大化）其經濟利潤，便構成了資源基礎理論的核心思想(Foss, 1997a)。在資源基礎理論中，Peteraf (1993)提出了一個分析競爭優勢的精簡的分析模式及理論模型。主要論點是競爭優勢的產生源自於四個條件：(1)資源具有的異質性(resource heterogeneity)；如此可產生李嘉圖租或獨佔租(monopoly rents)。(2)在事後競爭

的限制：主要是起因於資源的不完全的可模仿性(imperfect imitability)及不完全的可替代性(imperfect substitutability)這樣異質資源所獲得之租才可以免去競爭者的仿效或抵銷的行動，如此租才能持久。(3)不完全的移動性(imperfect mobility)：資源無法由交易取得即是具有不可移動性，其主要原因是資源針對公司的需求而特殊化(specialized)，使得資源在現有公司內使用的價值高於在其他公司內使用的價值，資源擁有者及使用者產生準租獲取(appropriable quasi-rents)的情況，租便可由公司所獲享。(4)事前競爭的限制：在發展此種異質資源之前，在要素市場內即是不完全競爭，所以此資源要素的獲取成本較真實價值為低，因此所獲得之租不會被成本所抵銷。

明顯地，資源基礎觀點著重於產品市場或資源市場上，廠商異質資源獲租的靜態分析。OC 觀點則有別傳統的資源基礎觀點，在分析除了著重於組織能力的分析外，也強調能力的形成過程及新能力創造發展等動態面的探討。因而形成一門以廠商的動態能力或核心能力為分析對象的研究途徑(Foss, 1997a; Mahoney, 1995; Schulze, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。因此 OC 觀點的主要研究就涵括了新技能及非實體組織資產的獲取、知識與 Know-how 的管理、及學習等主題(Teece et al., 1997)。

資源基礎觀點的理論根源如 Penrose (1959)、Dierickx & Cool (1989)及 Prahalad & Hamel (1990)等，與 OC 觀點相同之外，OC 觀點還結合了演化經濟理論的貢獻，如 Schumpeter (1942)、Nelson & Winter (1982)、Demsetz (1988)、Winter (1988)與 Nelson (1991)等。此外，近年來知識基礎觀點理論的發展也提供了 OC 觀點相當的解釋貢獻，如 Kogut & Zander (1992)、Spender (1996)、Grant (1996a, b)等。因此與傳統靜態分析觀點的資源基礎觀點相比較，OC 觀點是偏向於過程(process)、動態性導向，強調如何發展或更新核心能力。雖然廠商所擁有異質資源可以產生李嘉圖租或獨佔租，但 OC 觀點認為廠商所處的是技術快速變動、創新競爭、及模仿迅速的環境，傳統資源基礎觀點所重視獲租的資源基礎會被快速地模仿替代而侵蝕，競爭優勢的持久性受到挑戰。因此，如何累積與更新核心能力以形成創新，使得競爭者無法快速模仿、複製、替代，達成動態效率(dynamic efficiency)而獲取熊彼得租(Schumpeterian rent)，便成為 OC 觀點研究途徑的主要焦點(Teece et al., 1997)。

二、基本假定與邏輯

OC 觀點強調廠商獲租與競爭優勢的來源來自於獨特能力，因而需釐清什麼

是能力？Snow & Hrebiniak (1980)將獨特能力定義為「在類似的環境之下，組織表現的比其他組織好的許多特有活動的集合體，也是組織優於其他競爭者的強勢之處」，但並未說明能力的具體本質。Reed & DeFillippi (1990)則具體將能力定義為「公司所擁有的特有技能與資源，以及卓越地運用特有技能與資源的方式」，也就是說能力是運用技能與資源的方式；具體而言，能力是協調技能與資源的型態，其目的是用來執行企業活動。所以 Grant (1991)就將能力定義為「使一組資源執行某些任務或活動的能耐(capacity)，意味者人與人間、人與資源間複雜的協調型態，而完美的協調需要透過反覆的學習來達成」。而 Amit and Schoemaker (1993)認為能力是指「廠商佈署資源的能耐(capacity)，通常是組合、使用組織程序，以產生一期望的結果。能力本質為資訊基礎、實質的或非實質的程序，為廠商所特有，隨著時間演進並透過在廠商資源間的複雜交互作用而被發展。因此，能力是由資源、人與資訊所組成。」因此，能力的功能是用來驅動廠商的資源與技能，其型態是協調資源與技能的程序，發展能力需靠組織成員或資源之間的互動、學習而發展形成。所以 Prahalad & Hamel (1990)強調核心能力 - 「組織中的集體學習，特別是如何去協調分散的生產技能與整合多種技術」。

若結合知識基礎觀點來分析，組織能力可視為協調組織內個體知識的基礎。如 Foss (1996c)認為組織能力定義為一種特異的知識資本，予許組織比其他廠商更有效地去執行某些活動。組織能力可視為組織知識(organizational knowledge)，需要由組織成員互動學習而累積發展，具有歷史因循(history dependency) - 即連貫性(coherence)或慣性(inertia)的特質。因此，OC 觀點所強調的能力，本身蘊含有內隱知識(tacit knowledge)及有限理性的行為假設(Foss, 1993)。其中「有限理性」的型態與 TC 觀點有所不同。OC 觀點認為經濟決策者所處的環境是高度不確定性及複雜性，無法蒐集到完全的資訊、也沒有足夠的處理資訊的能力來預測未來的變動，因而無從確立最適的決策準則。故廠商在面臨資訊不足能力有限的決策情境，只能選擇以適當的程序來回應 - 即程序理性(procedural rationality)，如 Cyert & March (1963)的標準作業程序或 Nelson & Winter (1982)的慣例。因此組織內慣例化行為(routinized behavior)即是有限理性的回應，它儲存了組織過去對外界不確定環境回應的知識，可以說是組織的記憶(organizational memory)。因此廠商可視為由許多慣例所組成體，或是知識的儲存體(repository of knowledge)。

組織能力或慣例所儲存知識大多是內隱知識，也就是所謂的 Know-how 型

知識，屬於程序性知識。Kogut & Zander (1992)認為廠商的知識存於內部的個人與群體之中，經過廠商社群成員之間知識的分享與移轉，形成獨立於個人的組織知識，鑲嵌於組織原則(organizing principles)之中。組織慣例則是整合個人知識的重要機制，可視為組織的能力(Grant, 1996a, b)。由於內隱知識無法成文化(codification)，因而鑲嵌於組織系絡(context)之中，因此具有特定廠商所有的專屬性，不能在市場交易也不易被模仿，使能力可以成為廠商競爭優勢的來源。

除了上述有限理性的行為假設，OC 觀點並不處理有關投機的問題(Conner, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996a, b; Kogut & Zander, 1992, 1996)。也就是不假設人性投機，不考慮因經濟行動者之間因目標或誘因不同產生策略性行為所造成的影響（指投機引發的交易成本）。相反地，OC 觀點假設經濟行動者呈現出的一種經營行為(stewardship behavior) – 即誠實地、公開地尋求本身利益。OC 觀點在個人本身還是假設自利，但是在其認知限制的有限理性之下，並沒有以不信任(self-disbelieved way)做為經濟行為的假設(Conner & Prahalad, 1996)。因此，契約觀點的廠商理論（如交易成本、代理理論）所考慮的是如何讓組織成員（或雇主與員工）之間的目標相容一致，即可以解決廠商內部的代理、怠惰及投機等激勵誘因問題，認為廠商的形成與運作是個處理經濟行動者間的合作(cooperation)問題。而 OC 觀點及知識基礎的廠商理論強調廠商是個生產知識的儲存體系，關心的是廠商如何發展具競爭優勢的獨特能力 — 廠商內部知識基礎的協調(coordination)問題(Demsetz, 1988; Grant, 1996b; Langlois, 1998)。

三、廠商理論

OC 觀點認為廠商是資源及技能所構成，而能有效地協調這些資源與技能的程序或慣例稱為組織能力。若以知識觀點來看，廠商則是知識的儲存體，而獨特能力則源自於其內隱知識的本質，以及其鑲嵌於特定組織系絡(organizational context)的特性。獨特能力具有內隱性、複雜性及專屬性(Reed & DeFillippi, 1990)，故不容易被競爭者模仿、複製及發展其他能力來取代，也無法藉由市場來進行交易來確定其價值(Madhok, 1996)。如 Kogut & Zander (1992)認為廠商存在是因組織在分享與移轉個人與群體知識做的比市場還好。而 Conner (1991)也認為廠商的存在是因為其比市場更能在內部成分知識移植及在創造特定性資產的重新部署力上更有優勢。上述的解釋就形成了 OC 觀點廠商存在的基礎。

從 OC 觀點來看，廠商價值活動疆界的決定基本上是協調問題，而不是合

作問題或解決投機主義的問題－人與人間因誘因衝突而引發策略性行爲。由於 OC 觀點對於有限理性及內隱知識的行爲假定，疆界的決定在於廠商擁有的能力與知識基礎 (Foss, 1993)。由於知識的本質是組織鑲嵌的，交易對象因不具相同的組織系絡因而難以確定交易標的物其價值，因而增加交易成本造成市場失靈問題，此時必須內部化進入廠商疆界之內才能發揮獨特的價值(Conner & Prahalad, 1996; Madhok, 1996)。

除了上述廠商疆界的決定的結構分析之外，OC 觀點討論廠商追求動態效率 (dynamic efficiency)－在要素市場、產品市場與生產技術高度變動時，如何決定有效率廠商的疆界。事實上能力的動態性，如學習、創造、搜尋、遵循規則等行爲特質也是會決定廠商疆界的範疇。Teece, Rumelt, Dosi, & Winter (1994)與 Dosi & Teece (1998)曾提及組織能力發展的連貫性，指出動態下的廠商疆界及範疇決定必須考慮：(1)企業本身學習能力與機會；(2)廠商現有的能力及互補資產的支援及技術機會所形成路徑因循的效果；以及(3)外部環境的選擇壓力，才能決定廠商產品範疇與組織型態。

從知識觀點角度來看，既然廠商是代表社會知識協調與學習的組織，除了在技術上的共同特殊化鑲嵌之外，組織成員應用及學習知識會與企業文化有關。組織在變動的環境中去保護及發展群體及所含個人能力，能解釋廠商存在、疆界與發展。廠商有形塑與整合其成員個人知覺、偏好、能力與行動的能耐 (capacity)，因而應強調企業文化對於組織學習的幫助(Hodgson, 1998)。Kogut & Zander (1996)也認為廠商疆界決定，不是純粹取決於資源技術上的共同特殊化或鑲嵌所產生的利益，應該從組織成員心理認同(identity)所導致組織成員間社會知識的協調、溝通及學習之觀點，說明為何特殊化或鑲嵌的知識或資源需要組織於廠商疆界之內。因為對組織認同隱含著道德秩序(moral order)以及排斥原則，若不整合進入廠商的疆界則經由市場去進行交換是有限制與成本的，進而抵銷掉相互特殊化資產的利益，並且排除了可能有利的創新與創造力的潛在路徑。

總之，由 OC 觀點來分析廠商的疆界與範疇強調動態的效率。在某一時點上，廠商是相互鑲嵌資源、慣例、能力及知識的組合(bundle)，無法藉由分割後在市場交易而仍能產生原來同等的交易價值。憑著相互特殊化的組合，對廠商產生優於市場交易的價值，因此應該進入廠商的疆界之內，這種鑲嵌或共同特殊化不僅是技術性的，更可能是社會性的、心理性的、或是組織性的。隨著時間的演進，外界技術、市場及競爭環境快速變動之下，原來的優勢並不一定持久，應該動態地積蓄、學習、與更新組織的能力。由於組織能力具有有限理性及

內隱知識的本質，面對環境技術機會的掌握，廠商組織疆界與範疇的發展也必定與原有能力保持連貫性與歷史因循的特性。

四、策略研究的應用與實證

OC 觀點的廠商理論，在策略領域的應用上相當廣泛。在靜態模型的分析方面，Peteraf (1993)認為可以應用在單一事業的公司及多事業公司多角化的問題上。Wernerfelt (1984)認為可以用來研究合併與購併、新產品發展及多角化的問題。Mahoney and Pandian (1992)也認為 OC 觀點在公司成長的理論有顯著的影響及貢獻。事實上，只要是以公司資源角度來分析策略問題，皆可以應用此一理論的核心觀點加以分析。因此 OC 觀點的靜態分析模式上，代表的是一種廠商內部觀點的研究途徑，可以應用任何與策略性資源有關的策略研究主題之上。在動態分析上，由於結合了演化理論、技術創新、知識基礎觀點及學習理論，因此對於動態的策略議題提供相當有力的分析工具。如 Teece et al. (1997)認為在策略性變革、進入策略、進入時機、多角化、專精與專業化等如何產生競爭優勢的議題相當有幫助。

肆、TC 與 OC 兩觀點的論爭

在策略領域中 1990 年代之前廠商理論，尤其是有關廠商垂直整合與多角化策略的行為解釋，一直都是由 Coase 與 Williamson 所發展的 TC 觀點所主導。但到 1990 年代初期資源基礎觀點興起之後，有許多學者承繼 Demsetz (1988)的觀點，致力於發展所謂的 OC 觀點的廠商理論，試圖解釋廠商在疆界與範疇決策的行為本質(Barney, 1996)。兩個學派的觀點有對立也有互補，也產生了許多的相互對話與批評。相信這些對話性或比較性的文獻對於廠商理論及策略研究的發展是有正面幫助的。因此，本文試圖整理過去文獻中 TC 與 OC 觀點的論爭，藉以瞭解兩個觀點究竟在爭論什麼？並試圖釐清兩者根本的差異所在。

一、OC 觀點對 TC 觀點的批評

(一)投機主義假設的批評

對於 TC 觀點投機主義的行為假設，Ghoshal & Moran (1996)認為 TCE 中對於交易成本源自於有關人類投機主義的假設，以及認為組織中職權控制可以降低投機性行為的說法是存有疑問的。事實上，投機主義應區分投機的

態度與行為兩個構念。投機態度會受到個人先驗條件及當時個人所處環境狀態的影響（即對組織的感覺），當組織的科層統治機制設立時不僅會對個人投機行為產生抑制效果；也會因此使人對組織此種控制行為產生不好的感覺而反有產生投機態度的心理，進而增強了投機的行為的產生。因此組織的科層控制機制對於投機行為的壓制效果並不一定如同 TC 觀點所說有顯著降低的現象，更有可能的是反而提高組織成員投機心理而無法減少投機行為的產生。

此外，Conner & Prahalad (1996)也不同意 Williamson 所說的保持誠實行為，因不會產生交易成本，將會導致市場契約的統治模式。Conner & Prahalad 認為，事實上在不考慮投機假設情況之下，有可能會因個人間彼此知識基礎的不同而有不同的認知，造成在聯合行動或利得分配時意見不一致進而發生衝突，而產生所謂的知識基礎的交易成本，並非不會產生交易成本。因此，在不假設投機之下，誠實而有限理性還是會使得市場契約的交易成本過高，而需使用雇用契約，進而產生廠商組織。

(二)有限理性觀點的差異

有限理性是指決策者只能取得有限的資訊，以及處理資訊的能力也有限制。暗示著市場機會的資訊不完全；預測未來的能力有限制與從預測所得的意涵也有限；並且對於未來事件回應的能力也有限(Williamson, 1985)。Williamson 以對交易設計適當的契約，以減輕在有限理性之下對預防投機行為所產生風險及成本，是一種先見之明(foresight)的理性假設。對於有限理性的假設，OC 觀點卻提出程序理性型態的有限理性，並質疑以訂定契約方式的有限理性，其「有限」程度不足，還是屬於給定許多外生變數已知、可預測、可算出機率的方式，來極大化目標函數(Hodgson, 1998)。OC 觀點則強調慣例化行為的重要性(Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982)，因為決策者由於搜集與處理資訊的能力不足，因此面對複雜度及不確定性高及許多動態性的情境時，應該使用慣例方式及規則程序來因應、試誤及學習，強調不確定性與複雜的系絡鑲嵌並不是可以計算出來極大化的也不能完全預測的。而在慣例之中則累積了過去廠商學習成果，因此是儲存知識的所在，而廠商也是由慣例所組成的體系 - 知識的儲存體。

(三)廠商生產與技術能力差異的忽視

TC 觀點著重在交易成本的分析，將廠商視為交換(exchange)問題而非生

產(production)問題(Winter, 1988)。因此忽略了廠商本身能力差異的影響。雖然 Williamson (1981)與 Riordan & Williamson (1985)討論統治結構的選擇也要考慮市場與內部化之後生產成本的差異,但他們認為差異是由交易投資的資產專屬性所致,原則上還是假設廠商在生產與技術能力上沒有差異,市場或科層統治的選擇應該著重在交易成本分析而非生產成本分析。這樣的分析意味著在不同統治模式之間僅存在單一技術,又回到新古典經濟學中廠商是同質性生產函數的假設,並暗示著廠商的交易成本是可以與內部的生產成本加以區分的(Hodgson, 1998)。但事實上組織某項交易的交易成本與生產成本之間會相互影響而無法完全分開進行分析的(Langlois, 1998)。換言之,TC 觀點在選擇不同統治型態時,只考慮統治成本的降低,沒有考慮其他可能利益。而 OC 觀點認為在將交易內部化之後,不單可能產生生產成本降低的綜效(synergy),也可以增加組織鑲嵌而強化獨特能力的價值(Madhok, 1996)。

由上述可知,TC 觀點在分析交易時的確是假設廠商之間的生產與技術能力或成本並沒有差異。這樣的分析會落入原子化(atomized)行為假定的口實(Granovetter,1985),意即不考慮該項交易是鑲嵌於其他的交易關係之下,且在技術上及社會關係上具備難以分割的特性。尤其是這樣的鑲嵌的確是造成形成特殊組織能力的來源,不光是消極面的資產專屬性引發交易成本需由內部化管理成本來經濟化的邏輯,還有雙方交易產生價值與綜效的正面效果(Zajac & Olsen, 1993),在這方面 TC 觀點有所忽視。

(四)廠商動態行為的難以解釋

許多 OC 觀點學者批評 TC 的分析太過於靜態,如 Hodgson (1998)認為現存的契約途徑著重在比較靜態的解釋,忽略了問題的動態本質,如學習、創新及技術發展,即只考慮靜態、成本極小化效率而不是動態效率及長期優勢。例如創新是一種互動學習的過程,應作為分析的重心。廠商有能力促進人們學習、技術創新與研究發展,變成廠商生存的核心理由。動態效率基本上是與學習及創新的相互關係,因為不確定所以不能如訂定契約般簡單地化約為靜態來加以分析。Nooteboom (1992)也認為交易成本的靜態效率分析,無法在動態環境下來運用,也就是說隨著時間的進展,關於投機的知覺與預期及目標與偏好皆會隨之更改,因此 TC 觀點的有限理性是主觀(subjective)理性及相互主觀(intersubjective)理性,而不是一種跨時(intertemporal)理性(Fransman, 1994)。真正動態的交易理論必須處理根本上不確定的問題,不再將生產者的知識/技術及偏好假設為給定,必須考慮學習 - 也就是知識與

／或偏好演變的問題，而演化理論是相當好的分析框架。尤其是在動態的交易情境之下，TC 觀點行爲假設中理性的境界(bounds)將更爲有限，而投機風險的認知，也將因動態學習而難以估計，更能因彼此之間學習互動，而滋生信任(trust)降低投機，因此 OC 觀點是從知識及演化觀點來解釋廠商的行爲。

二、TC 觀點的回應與對 OC 觀點的批評

(一) 廠商理論無法避免處理投機問題

Williamson (1999)認爲缺乏投機主義假設，則道德危機、反選擇、怠惰、隱匿不報、私人目標追求、扭曲等及其他策略性欺騙就不會出現，也不需要不同統治體制提供不同交易協調或控制機制來降低統治成本。交易統治體制重要的是它們在安排誘因、交易控制程序及契約法律基礎等做法的差異，在沒有投機的情況之下，這些安排差異似乎也沒有區分的必要。而 Foss (1996b)也認爲投機雖然受到相當大的批評，但對廠商的存在是有其重要性的，即使 OC 觀點認爲事先假設無投機，但雙方交易仍是一種議價賽局(bargaining game)，彼此誘因的不同亦會牽涉到許多策略性行爲，會影響交易統治型態的選擇。因此 Foss (1996b)認爲完整的廠商理論應同時提及而非分開探討：(1)廠商爲何採用雇用契約而非市場契約，(2)資產所有權，及(3)監督與報酬等三個議題(Holmstrom & Milgrom, 1994)，但 OC 觀點的廠商理論只說明了第一點，不足以成爲充分的廠商理論。

TC 觀點批評 OC 觀點並沒有處理人與人間因目標不同而產生的誘因相容的問題。Foss (1996a)認爲 OC 觀點是廠商存在的必要條件而非充分條件，因其沒有說明知識爲何不能在沒有投機的情境之下，由市場上的供應商或顧客間的合作來產生。既然資源要鑲嵌才能產生獨特價值，則廠商之間也可以進行彼此間鑲嵌來獲得價值，因此不足以成爲廠商存在的充分理由。而且鑲嵌在概念上並不能先假設在共同所有權的廠商組織下才會發生。複雜的技術也可以組織在市場之下，不一定要組織在廠商之內。缺乏投機，則在不同資源間的共同特殊化(co-specialization)並無法提供特別涵義來解釋廠商所有權的歸屬。因爲在科層之下能有效率控制投機，如此 Kogut & Zander (1992)所說的高層次組織原則才能出現。也就是這些資產專屬性較高及在團隊生產下個人貢獻無法衡量等問題才能獲得適當的安排與解決。如此才能同時回答爲何廠商會存在？及爲何廠商會擁有資源的特殊組合？等兩個問題。

(二) 技術確定主義不是廠商存在的充分解釋

Foss (1996a)認為資源基礎或 OC 觀點的廠商理論，均屬技術確定主義 (technological determinism)，指因技術上差異而產生不同的交易與資訊成本的集合，進而間接地影響到經濟組織的決定。事實上技術上資產專屬性，所造成的價值提升或團隊組織的問題也被契約途徑所強調。在 TC 觀點中是使用交易的資產專屬性來分析，即使因技術上相互鑲嵌而無法分割，也無法提出需要組織在共同所有權之下的理由，故僅為必要條件，不足以解釋廠商為何存在。此外，知識基礎觀點僅強調非實體資產或人力資本的分析，但最重要的是廠商理論一定要對廠商的實體資產所有權如何決定作出說明(Foss, 1996b)。Foss (1996b)認為廠商可使用外部的市場契約來達到與雇用契約一樣的效果，並不一定要將這項交易組織於廠商的疆界之內。因此，以雇用契約來與市場契約之區分來解釋廠商為何存在，恐怕是徒勞的。尤其是在內部契約的職權影響上，很難與市場契約中的權力影響之間做出區別，如開除員工與終止市場契約的威脅效果可能相同。此外人力資本是不能分割的，不能被買也不能被賣，廠商應該以控制實體資產來影響生產力，並擁有剩餘權利以確定在契約無法規定情境之下實體資產的使用。因此剩餘控制權的所有權定義了廠商的疆界，廠商應定義為雇主具有剩餘控制權之資產的集合。

(三)對於動態交易成本的回應

Williamson (1999)認為 TCE 本身即可以分析動態的交易關係，尤其是交易的執行與更新皆屬於跨時性的交易成本分析，如交易關係的基本轉換 (Fundamental Transformation)，指交易關係會由開始時多個交易對象的競標關係轉換到交易結束時少數交易對象的寡佔關係。因此在訂定契約時必須具有先見之明預測到這樣的關係轉換的發生，設計適當的統治型態以防止投機的發生。此外，Williamson 也指出 TC 觀點強調統治結構中包含交易調適 (adaptation)的功能，市場與科層統治體制使用著不同的機制來協調組織於體制下的交易。當交易成本（如資產專屬性）較低時，可以價格機能來調整干擾；當交易成本高時，則需要科層的管理控制來調整干擾。TC 觀點是在事先預知不同特質（如資產專屬性）的交易需要有不同的協調機制來調適干擾，其統治成本會最低。因此說交易成本分析缺乏動態性，實在是一種誤解。在 OC 觀點的文獻中，Langlois (1991)中所定義的動態交易成本(dynamic transaction cost) - 說服、協商、協調及教導外部供應商的成本，事實上分析邏輯與 TC 觀點並無二致。

(四)OC 觀點廠商理論的同義反覆與實證不足

Williamson (1999)與 Foss (1997b)指出 OC 觀點廠商理論所面臨的其他問題。首先是分析單位使用與定義相當的紛亂。到底 OC 觀點的分析單位是能力，還是程序、規則或慣例？而分析的層次到底為何？似乎在學者之間還沒有取得一致性的共識，以利於來推動 OC 觀點研究的發展。其次是同義反覆 (tautological) 的理論邏輯。成功的企業擁有獨特的能力，獨特的能力會產生競爭優勢。到底什麼是獨特的能力？是由於獨特才會有優勢，還是形成優勢之後才代表能力獨特？最後是理論實證不足。OC 觀點多依靠成功的案例分析，以及事後的合理化的解釋。對於核心構念－能力與慣例的衡量與操作化相當不足，無法藉由量化來實證理論的效度。

伍、TC 與 OC 兩觀點的比較與整合

一、TC 與 OC 觀點基本假設的比較

TC 與 OC 兩個觀點對於經濟行動者的基本假設，有相同之處也有相異之處。TC 的假設是經濟行動者的有限理性與投機(Williamson, 1988)；而 OC 則是經濟行動者的有限理性與行為者間知識基礎的歧異(Conner & Prahalad, 1996; Foss, 1993; Kogut & Zander, 1992, 1996)。TC 的有限理性是在資訊不完全與資訊處理能力不足之下仍可以藉由預測未來交易條件的發展，做好成本的預期與分析，選擇適當的契約或統治型態來經濟化交易統治的成本，這是屬於先見之明的理性，一種強調未來變項可以轉化折現到目前的計算性理性(Williamson, 1999)。OC 的有限理性則基於所獲資訊有限及環境不確定性高，本身處理資訊能力不足，無法設計最佳的回應來極大化利益。因而強調由過去經驗與知識所累積的慣例化行為來試誤因應，藉所得之回饋來修正知識基礎來改變慣例化行為，是一種近視型(myopia)的觀點，但強調逐步學習慢慢改進的觀念(Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982)。比較兩個觀點的理性，TC 比 OC 的理性來得強，因為 TC 它能知道且預測，資訊的那裡不足，可從事那些估計預測，它能計算比較不同因應方法的成本，在事情發生之前就已選了最有利的回應。OC 的理性較弱，它搜集不到足夠的資訊，不能事先預測，未來可能發展，只能以過去所累積的知識去應變－慣例，事後加以調整與學習，累積相關經驗與知識。

在投機假設方面，TC 強調由於人的自利心及目標的不一致，必定會產生投機行為或策略性行為而影響到本身目標的實現，因此在形成人與人間合作的廠商組織時，要積極加以防制投機的行為，避免經濟行動者間誘因的不相容所導

致的對於合作或交易的傷害與風險，廠商理論所著重的應是這種會導致投機行為的誘因問題(Foss, 1996a, b; Williamson, 1999)。在 OC 則不預先假設人性投機，但假設人由於知識基礎不同對事件認知也會不同，意見難免有時不合，因此需要協調以降低衝突(Conner, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996a, b; Kogut & Zander, 1992, 1996)。當然個人的知識基礎有限而能力也不同，爲了增加生產力會彼此分工，進而產生專業化。若將廠商視爲結合許多不同知識基礎或專業化人才的生產體系時，需要整合不同的知識基礎與專業人才來提高生產效率或創造價值，以形成獨特能力，甚至是動態能力。因此 OC 觀點的廠商理論主要強調協調的重要，人與人間如何配合協調來把餅做好做大的協調問題，而不處理投機問題 - 即別人會不會把我應得拿去或佔我便宜，使我不願意合作(Demsetz, 1988; Grant, 1996b; Langlois, 1998)。

二、TC 與 OC 觀點廠商理論的對比

基於同樣的有限理性的假設，TC 與 OC 觀點對廠商本質的看法有所差異：TC 指出廠商與市場皆是組織及協調交易的統治體制，廠商存在的原因是比市場有效率而使統治成本降低(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)；OC 指出廠商是資源組成體或是知識的儲存庫，廠商生產資源或知識基礎的協調能力 - 即組織能力，之所以會無法利用市場交易，是由於其鑲嵌於廠商內部組織系絡之中，無法被分割加以評定價值的(Conner, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Foss, 1993; Grant, 1996a, b; Kogut & Zander, 1992; Modhok, 1996)。由於這樣的鑲嵌產生 TC 觀點所稱的資產專屬性，而形成獨特能力。很明顯地 TC 基於交易成本經濟而 OC 基於演化經濟，兩者皆在修正新古典經濟對於廠商過於簡化的看法，TC 的核心焦點是交換，認爲廠商是交換系統，考量的是訂定契約的交易成本；而 OC 的核心焦點是生產，認爲廠商是生產系統，考量的是資訊成本與生產成本(Foss, 1993; Langlois, 1998; Winter, 1988)。此外，基於兩者對投機假設不一，造成對廠商本質問題的觀點差異：TC 是在解決因經濟交換而發生的投機問題(Foss, 1996a, b; Williamson, 1999)，而 OC 則是在因組織生產系統而發生的協調問題(Demsetz, 1988; Grant, 1996b; Langlois, 1998)。因此，TC 觀點的廠商是有限理性下，一個爲了防止投機的交易統治體制；OC 觀點則是在有限理性下，一個爲了協調不同知識投入的生產體制。

在廠商疆界與範疇的論點方面，TC 與 OC 皆強調效率的重要，但申論的方向有所不同。TC 因理性假定較強，較適合處理外生變數（如偏好、技術及投入要素等）給定的情況下，做成本極小化的分析，以決定某項交易組織於廠商內

部或外部(Fransman, 1994)。OC 則假定外生變數處於變動的情況下，因受限於有限理性，在管理生產活動時考慮的是協調問題 - 是否能與現有組織能力或知識結構相互鑲嵌，而比市場交易關係的結合方式產生更高的效率或價值(Conner, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Kogut & Zander, 1992; Modhok, 1996)。在動態觀點方面，TC 由於不處理交易雙方技術或知識基礎是否改變的問題，所以它所分析的動態是關心交易前後及交易更新時，交易條件或特質的演變，會不會使防止投機問題產生變化引起統治成本有所改變(Langlois, 1991)。而 OC 觀點則強調學習及知識基礎的累積與更新以因應外生情境變數的變動，也就是發揮現有能力或建立新能力來擴展與開拓營運疆界與產品範疇，因此強調動態效率(Dosi & Teece, 1998; Hodgson, 1998; Nooteboom, 1992; Teece et al., 1994, 1997)。總之，無論靜態或動態，TC 觀點較強調極小化因資訊不對稱所形成的交易成本，OC 觀點則重視極大化因知識基礎的整合、學習與創新而形成的生產價值。

三、TC 與 OC 觀點的互補

比較了 TC 與 OC 觀點的基本假設與廠商理論之後，可以發現雖然兩者都試圖發展解釋廠商存在與行為的理論，但對廠商本體觀(ontology)與認識觀(epistemology)有相當的差異，如表 1 為兩觀點廠商理論的比較。兩觀點主要對立看法，如廠商決策者或經濟行動者的理性程度的差異及對廠商本質認知的不同。TC 強調實質理性(substantive rationality)，以交易作為分析單位，用訂定契約邏輯，考慮外生變數在給定或可推估預測、可計算情況下，找出最適的交易統治結構或契約型態。OC 則強調以程序理性來因應外生變數不確定及變動的情境，認為要給定或推估外生變數的可能期望值，進而計算風險作出極大化決策是相當有困難的；而將焦點轉移至內部能力、知識基礎的蓄積及發揮，並以能力或慣例作為分析單位，重視組織系絡鑲嵌與學習效果對於生產或技術的價值或成本降低的貢獻，藉由獨特能耐創造生產價值邏輯的發揮進而決定廠商疆界。

表 1 TC 與 OC 觀點的比較

	交易成本觀點	組織能力觀點
行為假設	有限理性（實質理性） 投機主義	有限理性（程序理性） 知識基礎不同
分析單位	交易／契約	能力／慣例
廠商本質	廠商是統治交易的體制	廠商是能力或知識的組合體系

廠商存在理由	廠商統治成本較市場低	廠商產生價值較市場高
疆界與範疇決策	考慮某項交易由廠商或市場所組織的成本高低	考慮某項生產活動內部化之後是否與組織系絡產生鑲嵌，而具有獨特價值
廠商處理問題	人與人間目標不相容及資訊不對稱所產生的投機問題	人與人間知識基礎不相同所產生廠商如何去整合、學習與創造知識基礎的協調問題
廠商決策準則	給定外生變數下的靜態效率	外生變數變動下的動態效率
適合分析的問題	垂直整合、多角化、策略聯盟、合資關係結構及廠商內部組織等	成長策略、進入策略、策略變革、策略創新及專精化優勢等

TC 觀點的廠商理論源自於交易成本經濟，適用於給定投入、產出及技術等外生變數之下的經濟組織分析(Foss, 1993)；對於廠商為何存在及廠商的疆界及內部組織提供效率觀點的解釋(Foss, 1996a)。而 OC 觀點的廠商理論源自於經濟領域中的古典經濟思想及演化經濟觀點，結合策略領域中資源 / 知識基礎觀點的發展，強調是經濟組織在面對投入、產出及技術顯著變動時，分析廠商競爭優勢的良好模式(Foss, 1993)，對於探討成長策略、技術發展、模仿策略及競爭優勢來源有較大的貢獻(Foss, 1996a)。尤其是 OC 觀點所著重的研究議題如交易鑲嵌於組織系絡、知識 / 能力基礎觀點的策略研究、學習與動態能力等，可做為 TC 觀點建設性互補及研究機會(Williamson, 1999)。雖然廠商理論必須要解釋廠商為何存在、廠商的疆界與內部組織的問題(Foss, 1996a)，但沒有一種廠商理論可以解釋廠商企業所有行為，需要有不同的廠商理論來抽象化解釋現實中企業所進行的經濟活動(Grant, 1996b)。若能同時從 TC 與 OC 觀點來研究經濟組織，探討其存在與疆界等問題，相信對廠商複雜的策略行為會有相當的裨益(Langlois, 1998)。雖然兩個觀點對於廠商所欲解決的問題 - 投機問題與協調問題，所提供的推理與解釋邏輯並不完全一致(Winter, 1988)，但此二者事實都是廠商所面臨的本質問題，並不能有所偏廢，也提供了整合兩觀點的機會。

四、廠商疆界的決定 - TC 與 OC 觀點的整合模型

本文遵循 Demsetz (1988)及 Winter (1988)對於 TC 觀點廠商理論的修正建議，提出一個整合 TC 與 OC 觀點之廠商疆界決定的分析模型，如圖 1 所示。在行為上，假設經濟行動者之間的目標或誘因並不完全一致，因而會產生投機的行為(Foss, 1996b; Holmstrom & Milgrom, 1994; Williamson, 1999)；另一方面由於經濟行動者之間的知識基礎並不完全相同，為了結合不同知識與能力進行財貨

或勞務的生產，必須要協調彼此的知識基礎與能力，因而也產生了協調問題 (Demsetz, 1988; Grant, 1996b; Langlois, 1998)。此外，Williamson(1979, 1999)認為不確定性、交易頻率與資產專屬性等三個交易屬性，是操作化交易成本的主要衡量構面，因此，本文認為不確定性，尤其是經濟交換所面臨的市場與技術環境不確定性，以及資產與知識基礎相互鑲嵌所引發的資產專屬性，是造成經濟組織產生投機問題的其他先決因素(antecedents)。在協調問題上，除了經濟行動者知識專業化會造成廠商需要解決協調問題外，經濟行動者彼此間因專業化而產生相互依賴(Grant, 1996b)或組織鑲嵌(Madhok, 1996)的經濟生產或交換活動的特質，也是經濟組織產生協調問題的成因。當然技術或市場環境不確定性，所造成經濟組織知識基礎與組織能力價值的過時，亦需要廠商予以評估因應，而進行發展或更新組織的知識基礎與能力，如學習、創新與技術發展等活動(Hodgson, 1998; Teece et al., 1997)，此時亦會引發經濟組織的協調問題。因此，市場與技術環境不確定性、資產與知識基礎相互鑲嵌性，這兩項經濟組織所面臨的生產或交換活動的特質，引發協調問題的先決因素。

本文認為廠商體制在本質上必須要比市場體制更有效地解決投機問題與協調問題，否則經濟生產或交換活動沒有必要組織於廠商體制之下(Demsetz, 1988; Langlois, 1998; Winter, 1988)。換言之，廠商體制是經濟行動者因應有限理性而產生的組織生產或交易活動的安排，廠商不能完全蒐集到交易及生產的完全資訊，同時資訊認知與處理能力的有限。關於有限理性的型態，本文假設廠商在面臨高度動態的技術或市場環境時，只能以程序理性來因應；若環境不確定性低而可以加以預期估算時，廠商則轉而以實質理性來因應。

根據 TC 觀點，市場與廠商兩種體制在提供了不同的機制來解決經濟組織問題。在投機問題上，市場體制是以價格機能為主要機制，來減輕投機問題 - 如降低怠惰成本；而廠商體制是以管理控制為主要機制，來減輕投機問題 - 如降低欺騙成本(Hennart, 1993)。本文將使用市場體制來處理投機問題的成本，稱為「市場統治成本(Governance Cost of Market/ MGC)」；而使用廠商體制來處理投機問題的成本，稱為「廠商統治成本(Governance Cost of Firm/ FGC)」。

在協調問題上，OC 觀點認為交易或生產活動是否組織於廠商疆界之內，取決於廠商本身與市場上其他廠商的能力與知識基礎的特質(Conner & Prahalad, 1996; Madhok, 1996)。因為能力本質是廠商的管理與組織程序(managerial and organizational processes)，具有整合、學習與重組的功能(Teece et al., 1997)，也就是能夠整合、學習或重組廠商內部不同的個體知識基礎以形成生產價值(Grant,

1996a, b)。若交易或生產活動組織於廠商內部會產生鑲嵌效果，則應該加以內部化。也就是此項交易或生產活動的知識基礎與原有的知識基礎之間能夠相互特殊化(co-specialized)，形成廠商獨特的組織能力而產生生產價值，如生產成本降低、生產彈性、學習效果或是創新等競爭優勢上，在此本文稱為使用廠商體制的「廠商生產價值(Production Value of Firm/ FPV)」。

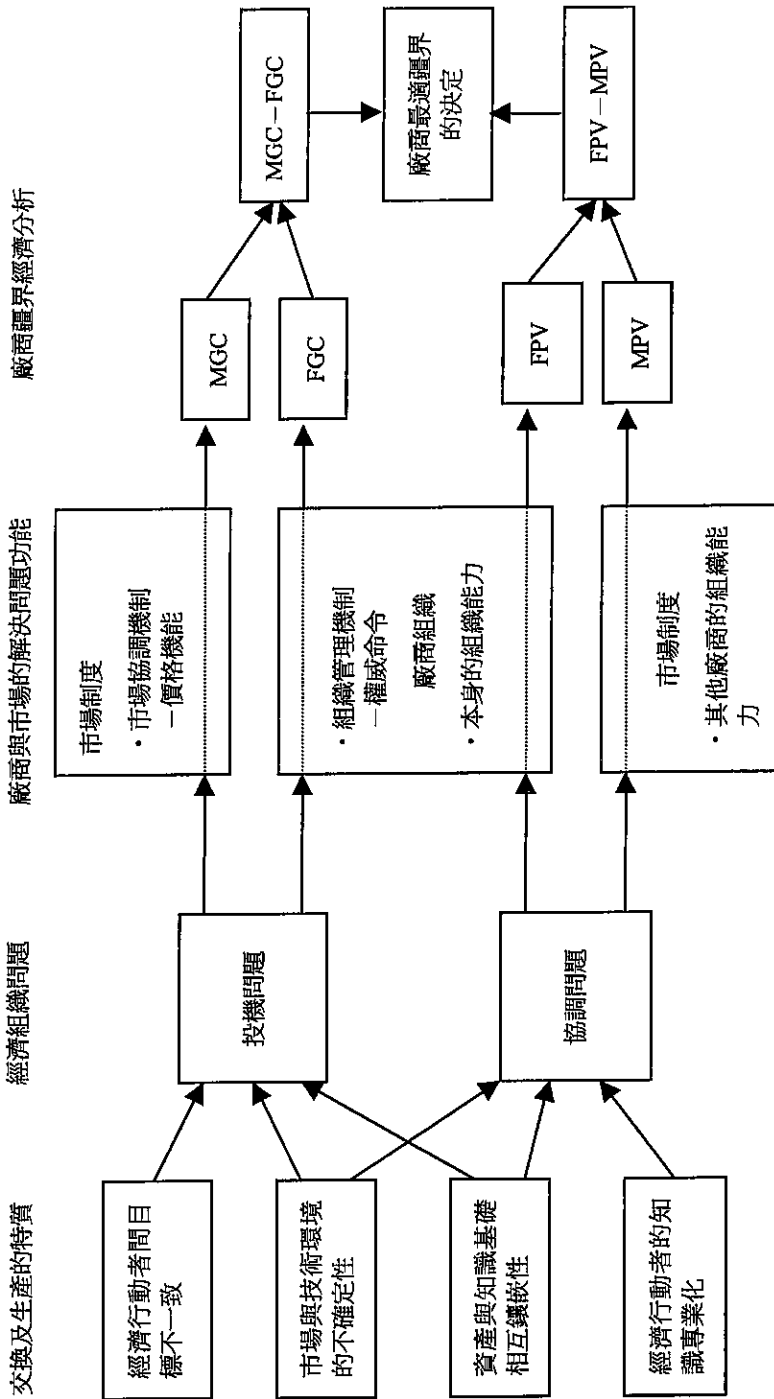
另一方面若使用市場體制來組織交易或生產活動 - 亦即是外包(outsourcing)，也就是應用市場上其他廠商的能力來取代內部化，來處理廠商的協調問題。使用外包所產生的效果，本文稱之為「市場生產價值(Production Value of Market/ MPV)」。

藉由市場體制中其他廠商能力或知識基礎所產生的價值，主要來自於分工專業化效果(Quinn & Hilmer, 1994)，如外包廠商的專業化所造成的知識基礎 / 能力的優勢、或外包廠商供應其他市場需求所產生的規模經濟。若外包成本愈低則表 MPV 愈高，即利用外部廠商能力來組織該項生產或交易活動的效果愈佳；反之，若外包成本愈高則表 MPV 愈低，即利用外部廠商能力來組織該項生產或交易活動的效果愈差。

Foss (1996a)與 Robertson (1996)認為 TC 觀點的缺點在於將廠商生產函數視為同質性的問題，而沒考慮到廠商間能力差異的情況；而 Williamson (1999)也指出 TCE 忽略了整合生產成本與交易成本同時進行分析。在此本文即將廠商之間原有知識基礎或能力的差異納入所提出的整合模型之中來加以分析。

因此，廠商在進行某項生產 / 交易活動是否內部化的疆界決策時（如圖 1 所示），必須要考慮因該項活動的經濟交換及生產特質所發生投機與協調問題，如何運用兩種體制 - 「市場制度」或「廠商組織」中的功能機制來解決上述兩個問題，以達到最大的經濟效果。由 TC 觀點的廠商理論可知經濟行動者目標不一致、市場或技術的不確定性、及資產專屬性（相互鑲嵌）會產生投機問題，需要選擇市場或廠商統治體制，來極小化統治成本。而由 OC 觀點的廠商理論，因經濟行動者因專業化所導致知識基礎的不一致、生產活動的能力或知識基礎相互鑲嵌性、及市場或技術的不確定性會產生協調問題，需要選擇市場外包該項能力或使用廠商本身能力或知識基礎來極大化生產價值。根據 TC 與 OC 觀點，不管選擇何種統治體制，皆有其成本（統治成本）與價值（生產價值），必須極小化成本及極大化價值，才能為廠商創造超常的利潤以產生競爭優勢。整合兩觀點的廠商疆界的經濟分析即是：從 TC 觀點分析，當 $MGC - FGC$ 的值愈高則應內部化，使用廠商組織而非市場交易才能有交換效率；從 OC 觀點分析，當 $FPV - MPV$ 的值愈高則應內部化，使用廠商組織而非市場交易才能取得較高的生產價值。整合觀點分析即當 $(MGC - FGC) + (FPV - MPV) = (FPV - FGC) - (MPV - MGC)$ 的值為正時，代表使用廠商組織此項交易 / 生產活動的效益

(價值－成本)於使用市場體制的效益，廠商愈應該內部化；反之，若該值為負時，則廠商應該使用市場外包。如圖 1 所示，本文提出了一個整合 TC 與 OC 觀點的廠商疆界決定的模型。



說明：MGC：市場統治成本；FGC：廠商統治成本；FPV：廠商生產價值；MPV：市場生產價值

圖 1 TC 與 OC 觀點的整合模型 - 廠商疆界決定

陸、結論與涵義

策略領域中 TC 與 OC 觀點的廠商理論對於廠商行為的解釋，一直有相當大的影響力，也逐漸成為策略研究領域中重要的理論基礎。不過自 1990 年代以來，兩個觀點的學者陸陸續續進行對彼此的批評與對話，希望進一步釐清策略行為的本質。雖然兩者之間有一些對立，但也可許多互補之處。策略管理領域的研究屬於跨學科基礎的應用學科，更應兼容並蓄及擷長補短來增進策略管理的理論內涵，便成策略學科發展進步的動力。本文針對兩個觀點的理論根源、廠商本質及基本假設、廠商理論及應用與實證等進行深入探討。同時試圖勾勒出兩個觀點之間的對立與互補。藉由這樣的比較與整合，希望能釐清兩個觀點的同與異。

同時本文並發展出一個整合兩個觀點的廠商疆界決定模型，強調廠商不論是整合內部化或是運用市場來交易生產，必須同時考慮兩種統治體制在統治成本面及生產價值面的經濟效益。藉由經濟體系廠商或市場體制存在的功能－交易控制機制與生產協調能力，來同時解決投機及協調兩個經濟組織的問題。最適的廠商疆界決定必須要同時將統治成本與生產價值納入決策考量，來極大化經濟效益（價值與成本的差額）。因此在廠商疆界策略決策時，需要同時以成本面與價值面作為經濟分析的基礎，才能有效地解釋廠商經營疆界的選擇。

而最近許多學者也採取整合性觀點，來探討廠商疆界的決策。如 Barney (1999) 指出廠商在進行疆界決策時，不僅只考慮由投機而引發的交易成本（統治成本），也要考量本身取得或運用該外部能力的成本（生產價值）。另外，許多實證文獻也支持整合性觀點的重要性，如 Poppo & Zenger (1998) 比較交易成本、知識基礎 / 資源基礎、財產權與代理理論等觀點的廠商疆界決策理論，並實證 152 家美國企業對於資訊服務(information services)外包及內部化決策的考量因素，發現廠商在做極大化經濟效益的疆界決策時，需要整合不同廠商理論觀點，才能有效地解釋的廠商複雜的疆界決策行為。Brouthers & Brouthers (2000) 也實證 136 家日本廠商多角化進入西歐的模式，發現採用購併(acquisition)或是設立子公司(greenfield start-up)模式進入，會同時受到制度、文化及交易成本因素的影響，而前兩者與廠商能力有關。而 White (2000) 則以中國大陸 69 家國營製藥廠為樣本，實證廠商在進行新產品技術取得決策時，交易成本、資源依賴及組織能力觀點等因素會同時影響到疆界決策。

本文在此所提出的 TC 與 OC 觀點廠商理論的比較分析，事實上已指出 TC

與 OC 觀點在廠商的基本假設及行為邏輯假定上的差異與互補之處。如運用於廠商策略的研究與實務思考，必須考慮兩個觀點對於有限理性詮釋的不同，如 TC 觀點是給定外生變數下的比較靜態分析；而 OC 觀點則是外生變數不確定下的動態分析。因此後續研究者如欲運用 TC 觀點與 OC 觀點來發展理論模型時，應注意兩者間之差異來慎選合適的理論觀點。而本文的整合模型也提供未來進行實證性研究時，如何將 TC 與 OC 觀點應用於垂直整合、合資與策略聯盟等疆界決策議題的理論基礎，以及未來可能的研究方向。

參考文獻

- Amit, R., and P. J.H. Schoemaker. 1993. Strategic assets and organization rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Barney, J. B. 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5): 469.
- Barney, J. B. 1999. How a firm's capabilities affect boundary decisions? *Sloan Management Review*, 40(3): 137-145.
- Brouthers, K. D. and L. E. Brouthers. 2000. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21: 89-97.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17(1): 121-154.
- Conner, K. R. and C. K. Prahalad. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477-501.
- Cyert, R. M. and J. G. March. 1963. *A behavior theory of the firm*, MA: Blackwell Publishers.
- Demsetz, H. 1988. The theory of the firm revisited. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1): 141-161.
- Dierickx, I. and K. Cool. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Dosi, G. and D. Teece. 1998. Organizational competencies and the boundaries of the firm. in R. Arena and C. Longhi (Eds.). *Markets and organization*, 281-301. New York: Springer-Verlag.
- Foss, N. J. 1993. Theories of the firm: Contractual and competence perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, 3: 127-144.
- Foss, N. J. 1996a. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7(5): 470-476.

- Foss, N. J. 1996b. More critical comments on knowledge-based theories of the firm. *Organization Science*, 7(5): 519-523.
- Foss, N. J. 1996c. Introduction: The emerging competence perspective. in N. J. Foss and C. Knudsen (Eds.). *Towards a competence theory of the firm*, 1-12. London: Routledge.
- Foss, N. J. 1996d. Whither the competence perspective? in N. J. Foss and C. Knudsen (Eds.). *Towards a competence theory of the firm*, 175-200. London: Routledge.
- Foss, N. J. 1997a. Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions. in N. J. Foss (Ed.). *Resources, firms, and, strategies*, 3-18. New York: Oxford University Press.
- Foss, N. J. 1997b. Resources and strategy: Problems, open issues, and ways ahead. in N. J. Foss (Ed.). *Resources, firms, and, strategies*, 345-365. New York: Oxford University Press.
- Foss, N. J., C. Knudsen and C. A. Montgomery. 1995. An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. in C. A. Montgomery (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, 1-18. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Fransman, M. 1994. Information, knowledge, vision and theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 713-757.
- Ghoshal, S. and P. Moran. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1): 13-47.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Grant, R. M. 1991. The resources-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grant, R. M. 1996a. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Grant, R. M. 1996b. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109-122.
- Hennart, J. F. 1993. Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of market and hierarchy. *Organization Science*, 4: 529-547.
- Hodgson, G. M. 1998. Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35(April): 179-201.
- Holmstrom, B., and Milgrom, P. 1994. The firm as an incentive system. *American Economic Review*, 84(4): 972-991.
- Knudsen, C. 1995. Theories of the firm, strategic management, and leadership. in C. A. Montgomery (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, 179-217. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

- Kogut, B. and U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383-397.
- Kogut, B. and U. Zander. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645.
- Kogut, B. and U. Zander. 1995. Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 417-426.
- Kogut, B. and U. Zander. 1996. What firm do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5): 502-518.
- Langlois, R. N. 1991. Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1(1): 99-127.
- Langlois, R. N. 1998. Capabilities and the theory of the firm. in N. J. Foss and B. J. Loasby (Eds.). *Economic organization, capabilities and co-ordination*, 183-203. London: Routledge.
- Love, J. 1995. Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A theoretical note. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 399-407.
- Lundvall, B.-A. 1993. Explaining interfirm cooperation and innovation: Limits of the transaction-cost approach. in G. Grabher (Ed.). *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*, 52-64. London: Routledge.
- Madhok, A. 1996. The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, 7(5): 577-590.
- Mahoney, J. T. 1995. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33:91-101.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- McFetridge, D. 1995. Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A comment. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 409-416.
- Nelson, R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue): 61-74.
- Nelson, R. and S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nooteboom, B. 1992. Toward a dynamic theory of transactions. *Journal of Evolutionary Economics*, 2: 281-299.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Poppo, L. and T. Zenger. 1998. Testing alternative theories of the firm: Transaction

- cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19: 853-877.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(May-June): 79-91.
- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.
- Reed, R. and R. J. DeFillippi. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Riordan, M. H. and O. E. Williamson. 1985. Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3: 365-378.
- Robertson, P. 1996. Competences, transaction costs and competitive strategy. in N. J. Foss and C. Knudsen (Eds.). *Towards a competence theory of the firm*, 75-96. London: Routledge.
- Rumelt, R. P., D. Schendel and D. J. Teece. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Rumelt, R. P., D. Schendel and D. J. Teece. 1994. Fundamental issues in strategy. in R. P. Rumelt, D. Schendel and D. Teece (Eds.). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, 9-47. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Schulze, W. S. 1994. The schools of thought in resource-based theory: Definition and implications for research. in P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (Eds.). *Advances in strategic management*, 10A: 127-151. London: JAI Press.
- Shumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(June): 317-336.
- Spender, J.-C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 45-62
- Teece, D. J., R. Rumelt, G. Dosi and S. Winter. 1994. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23: 1-30.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- White, S. 2000. Competition, capabilities, and the make, buy, or ally decisions of Chinese state-owned firms. *Academy of Management Journal*, 43(3): 324-341.

- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. 1988. The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1): 65-93.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Williamson, O. E. 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.
- Winter, S. G. 1988. On Coase, competence, and the corporation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1): 163-180.
- Zajac, E. J. and C. P. Olsen. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1): 131-145.

