

中小企業產業網路結構之探討 --以東雲紡織公司為例

丁瑞華

摘 要

今日企業面臨的環境是產品生命週期短，多變的消費者需求與產品研發成本高漲，台灣中小企業很難單靠自己力量來開發新產品。因此必須利用網路連結關係，以降低風險，節省產品開發成本。中小企業普遍資金不足，在面對競爭激烈環境，除在產業結構轉型升級外，必須利用國內外網路關係，從昔日之競爭觀念演變成既合作又競爭之心態，提升競爭力。本研究以東雲紡織公司的個案，探討該公司如何利用本身資源，及利用國內外之網路連結關係，從成衣外銷 OEM 工廠，轉型到結合國外知名品牌，從事授權與代理，進而自創品牌，其利用產業網路結構的個案，值得中小企業參考。

關鍵詞：中小企業、產業網路。

中臺科技大學行銷管理系助理教授

收稿日期：94年11月21日

接受日期：95年3月12日

通訊作者地址：丁瑞華

106 台北市大安區安和路二段 88 號 12 樓之 1

聯絡電話：0916-394448

E-mail：liao518@yahoo.com.tw

緒 論

早期的企業所面臨的環境是低度變動與穩定的，企業靠著本身具備之核心資源便能獲得生存利基，與外界談判，甚至改變產業之遊戲規則。今日企業面對的是動蕩不安的環境，產品生命週期短與研發費用高漲。企業無法由組織內部提供需要資源，來對抗環境之壓力，因此個別企業在未來將更難生存。吳青松（1991）認為過去三十年來，由於資源稀少性、資訊爆炸、組織複雜性大增、激烈的國際競爭態勢與科技變動急速性，使得以競爭為主的策略模式必須大幅調整與修正，以合作為主的組織間關係得以脫穎而出。因此互賴關係成為核心的策略性思考，企業間之互賴互信以合作策略替代競爭策略，亦即企業間因專業而分工，同時又互信互賴發展禍福與共的「生命共同體」，便是非常自然的趨勢。因此就產生了所謂「策略聯盟」、「中衛體系」、「虛擬企業」，網路之連結關係則成為企業求生存，增加競爭優勢之利器。

本研究主要探討網路概念之歷史演變，相關網路的理論，及台灣中小企業的產業網路。最後以東雲紡織為個案研究，探討其如何利用產業網路結構來進行轉型。

文獻探討

一、網路觀念之演變

最早網路觀念來自社會學者所研究的社會行為，Tichy 等人（1979）研究組織社會網路，認為社會網路是將社會中的組織視為由具有多種關係的個體所組成的系統，其關係並非成對的而是多重的，如夫妻關係，男的不只是丈夫而且還是爸爸、兒子等等之角色。網路分析其關係的結構、型態及其因果。

Ferguson（1980）認為 2001 年的組織像原子，講究相互之間的調整。因網路是當代組織潮流，開放的系統，分化的結構，完全協調到可以不斷流動，隨時重組，該改變就改變。

Astley 及 Van de Ven（1983）將組織管理理論大致歸納成兩個層面，一是組織

分析層級個體或總體，另一為人性的環境決定論及主動決定論。企業組織策略為外部環境所支配，擁有有限策略意志自由即是天擇論者之觀點。策略選擇觀點，策略制定與管理強調主動決定之自由意志，企業組織經由策略選擇，完成預定之目標，在外環境是可經由努力來克服的。而組織間相互關係之探討及研究在管理理論益形重要，其重要觀念來自社會學之社會網路理論。

Thorelli (1986) 認為整個經濟體系是由許多擁有眾多複雜交錯的附屬網路組織所形成之網路，而網路是許多位置 (position) 與連結 (links) 所組成。位置由廠商事業單位等組成，連結指單位間之交互作用。

Contractor 及 Lorange (1988) 認為組織間關係依其相互的依賴程度分為八類，即技術訓練/開發前之協約、生產/裝配/購買協議、專利授權、加盟特許、know-how 授權、管理/行銷協議、無權益的合作協議 (研究合作、開發/共同生產) 權益合資，而組織間依賴程度依其順序由低而高。

Oliver (1990) 以網路成因描述五種不同型態的網路，其五種成因包括不對稱性、互惠、效率、穩定性與正當性。

Lewis (1990) 認為不涉及權益的聯盟有兩種：一為策略網路，另一為契約式聯盟。策略網路指一群獨立的廠商經由多重活動結合達到共同目標，包括加值網路，技術分享網路、發展網路與所有權網路。契約式聯盟是廠商間以正式契約進行合作進而成立新公司，但沒有股權關係。

Kamann 及 Drijker (1992) 指出網路關係之建立並不在於單一交易之達成，而是期望經由彼此的互動，放棄部份獨立自主權以獲取績效利益，惟有在網路成員權力相互平衡之際，穩定之網路形態才可能出現。

網路型組織具有下列特徵：(一) 偏好數個公司共用資源。(二) 對組織間資源流動，傾向使用市場機制而非官僚式命令。(三) 成員較積極主動，而非只履行合約所賦予的任務。(四) 與日本的協力 (Keiretsu) 相似，而協力是由一群相互控股的供應商、生產商與配銷商所組成 (Miles & Snow, 1992)。

Snow、Miles 及 Coleman (1992) 對組織網路之演變說明如下：

50 年代末期、60 年初期，大企業之民主化及分權，使工作場所變成更為人性化。70 年代，大量美國廠商將生產重心移往海外，網路組織於是誕生。早期 Miles 及 Snow (1978) 將市場力量注入傳統組織結構，使其更有效及具反應性。

隨後延伸市場觀念到內部工作團隊 (Miles & Rosenberg, 1982) 及外部群體及動態網路 (Miles & Snow, 1984)，由於網路組織風行於 80 年代，對於網路組織之細節有更多之認識 (Miles & Snow, 1986; Thorelli, 1986) 而網路組織經由 1986 年商業週刊當封面標題之後，該觀念始曝光於社會大眾，該文章「The Hollow Corporation」於 3 月 3 日刊出，其中有關網路之優點及缺點被廣泛討論著。

80 年代末期，網路組織有各種不同形式，如策略聯盟、附加價值夥伴及其他不同之網路結構。在美國或其他外國廠商將網路視為在全球經濟下可增強其優勢之強有力之工具，其時期有名之著作有彼得杜拉克之「新現實」 (New Realities, 1989)，William Halal 之「新資本主義」 (The New Capitalism, 1986)，Charles Handy 之「不理性時代」 (The Age of Unreason, 1990)，Russell 及 Lawrence (1988) 之跨越垂直整合，附加價值夥伴之興起及 Robert Reich 之「國家之工作」，Rosabeth Kanter (1989) 之「教大象跳舞」。

最近之觀念及實證用來檢驗網路之策略及管理之涵義，即網路與勞工關係及人力資源發展之影響 (Miles, 1989)，財務策略之影響 (Kensinger & Martin, 1991)，公共服務之影響 (Lawless & Moore, 1989)，管理程序之影響 (Snow & Thomas, 1992)，均有詳細之描述。

Miles 及 Snow (1992) 綜觀管理學理論之發展，將組織型態分為四種即功能式組織、部門式組織、矩陣式組織與網路組織。

Park (1996) 認為網路不僅是市場之價格機制，也是層級之權威關係，組織間之網路觀念最初發展來自社會學之領域，組織間之網路關係被認為是隱喻人際間或組織間之關係，特別是在非營利機構，由於該觀念缺乏管理及策略涵義，實際應用及理論發展。最近動態競爭之改變，研究組織科學及策略管理開始將組織間之網路給予新的觀念，將網路當成分析工具，而不是純粹組織活動之隱喻而已 (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988)。在該新觀念之下組織間網路是有意義的，獨特安排相關利潤追求之組織 (Miles & Snow, 1986; Jarillo, 1988)。

Gulati (1998) 認為社會網路為社會各個「節點」彼此關係的連結，在社會網路中，公司的鑲嵌關係可以增進彼此的信任關係。

本研究整理以上文獻資料如表 1 網路觀念之演變。

表 1 網路觀念之演變

學者	理論基礎	主要觀念	內涵
Tichy et al.(1979)	社會學	網路多重關係	關係的結構、型態與因果
Ferguson(1980)	物理學	原子相互間的調整	網路開放系統隨環境而調整
Astley & Van de Ven (1983)	組織理論	組織間與環境之相互關係	組織結合網路關係克服環境之變化
Thorelli(1986)	經濟學	網路形成經濟體系	網路是事業單位與單位間的交互作用
Contractor & Lorange (1988)	組織理論	組織間相互依賴	組織間不同程度的依賴由低到高
Lewis(1992)	權益基礎	不涉及權益之網路型態	策略網路與契約式聯盟
Kamann & Drijker (1992)	權力論	網路成員權力均衡	獲取績效利益
Snow, Miles & Coleman (1992)	網路演變論	環境變化下之網路演變	廠商外移形成網路到網路策略性任務
Park(1996)	策略管理	網路是分析工具	從網路獲取利益
Gulati(1998)	社會學	社會網路為社會各個節點彼此關係的連結	鑲嵌關係可以增進彼此的信任關係

資料來源：本研究整理

綜合以上學者之觀點，網路觀念之演變是始自社會學的觀點，認為網路是多重關係，是組織內部與外在環境相互關係。從經濟學的觀點網路是由事業單位與單位間之交互作用。組織理論之網路是組織間相互依賴關係由低到高之類型。而網路成員之權力需勢均力敵才能獲得最大利益。其演變到 20 世紀末，賦與網路策略性任務。

二、交易成本理論

組織加入網路有很多經濟及策略之理由，由於廠商間合作特性，網路研究根植於各種不同之學說來源，如 Coase (1937) 市場失敗理論，個人問題解決 (March & Simon, 1958)，競局理論 (Axelrod, 1984; Parkhe, 1993)，機構合法理論 (Galaskiewicz & Wasserman, 1989)，資源依賴及社會交換理論 (Pfeffer & Salancik, 1978; Provan, 1984) 及交易成本理論 (Williamson, 1985, 1991; Hennart, 1988; Kogut, 1988)。

吳青松（1991）認為 Coase（1937）提出交易成本概念係決定組織間網路關係最具影響力之理論，公司可藉由與其他公司透過市場契約交易（如技術授權）或經由公司本身組織運作（自行發展或購併）獲得所需之貨品與勞務。兩種交易型態依其交易情形會產生不同之成本與效益。如何選擇適當的組織統御結構，以有效執行每筆交易標的，則需衡量公司本身之能力與市場競爭之完全度。

傳統交易成本架構之核心賴於交易之特性，即資產特性，Park（1996）認為網路是管理機制之市場與層級之中間形式，用來消彌兩極端管制機構之問題。網路是基於交易互利之管制機構，網路降低交易成本。

從交易成本的觀念來看，當雙方交易是不理性，交易標的物非常獨特，交易參與人數，交易氣勢與資訊流通等因素影響，使市場機制無法有效運作時，企業從外部取得資源的過程中所產生的交易成本甚高，就應考慮由組織內部來完成。反之企業以透過市場交易的方式，來取得該項資源較為划算。企業在選擇資源，除考慮取得資源之交易成本外，還必須考慮建構資源的生產成本，例如自己建立行銷通路，由於產銷兩部門組織文化、氣候相近、交易成本較低，但因經驗、專業規模等影響自己建立行銷通路效率可能降低、生產成本自然較高。因此企業在選擇資源時須考量創造該資源之生產成本及取得之交易成本，兩者比較總成本較低的一類即是（Coase, 1937; Williamson, 1979）。

Jarillo（1988）認為網路存在經濟性之理由，在於交易成本與外購價格的總和大於內部運作成本。各組織將各種可能之活動外包，而專注於最具競爭優勢之價值活動，主要是源於規模經濟與專業利益，可使各價值活動之成本降至最低，使網路中成員均獲利。

最近無數產業內之廠商進入不同組織內之關係來從事商業交易，這種交易行為以前是經由市場之交易及內部層級之安排（Powell, 1987; Teece, 1986），該組織內之關係包括策略聯盟、合夥、合作、合資、加盟、共同研發及無數的組織網路形成。

然而要整合不同角色來完成共同之目的是一件困難的工作，因同夥之持續追求個人之目標及管理過程之複雜度（Kogut, 1988; Parkhe, 1993），最近指出經由機構來控制及管理廠商內合作是一種重要因素，影響網路之成敗（Ring & Van de Ven, 1994）。

綜合以上學者之研究，從交易成本理論觀點來看，網路形成即在於檢視企業價值鏈之各項活動，如交易成本與外購價格，其價值活動成本低於內部運作成本，則組織將各種可能活動外包，如從事策略聯盟、合夥、產銷合作、合資、加盟、共同研發及各種組織網路形成，而組織專注於最具競爭之價值活動。

三、資源依賴論

從社會生態學家 (Emery & Trist, 1973)、人類生態學家 (Hawley, 1968) 及社會理論家 (Vickers, 1965; Schon, 1971; Michael, 1973; Ackoff, 1974; Warren, Rose, & Bergunder, 1974) 都認為目前社會活動，均必須以集體行動觀點來看，而不是直接與大自然環境對抗求生存之競爭。所強調的是集體的生存，即是組織間的合作關係，即是組織內部網路之建立。

網路是組織之個人或全體間為獲取必要資源，經由交易談判以獲得最大利益之互動關係 (Astley & Van de Ven, 1983)。

組織經營的效能，取決於在環境中獲取必要的資源，降低組織價值活動所受限制，並盡力使其它組織對其形成互賴關係，增加該組織在其它組織間的權力 (Yutchman & Seashore, 1967)。

從資源依賴的觀點，當組織面臨資源交換與外部環境不確定時，組織傾向與外部環境中重要生產要素連結，而得到資源，避開環境控制，所交換資源賴於組織所擁有資源之支配，使用能力及市場上資源控制或集中程度而定 (Pfeffer & Salancik, 1978)。

組織間進行交換可分擔成本與風險之效率導向，可強化現有競爭地位之競爭導向，可掌握稀有資源，擴大已有資源及資源互補之資源導向 (Pennings, 1981)。網路提供成員不同形式之經濟利益，網路形成是使用資源依賴論及影響他人之決策及行為 (Galaskiewicz, 1985; Thorelli, 1986)，連結以上觀念，組織放棄個別之自立性，從群體力量中減少不確定性，但是大部份實證研究支持經濟誘因，是主要網路形成之趨策力 (Contractor & Lorange, 1988; Kogut, 1988)。因此網路能建力群體優勢，超越以不同經濟利益為基礎之單一廠商 (Park, 1996)。

網路是廠商將外部資源內部化的一種手段 (Park, 1996)。網路的價值在於使個別廠商無法獨立取得資源，因相互結合而創造價值，網路建立可視為專業技術或資源內部化的先決條件。由於個別廠商資源之有限性，體認獨自執行各種策

略常會遭遇許多困難和障礙，若能與競爭者、供應商甚或購買者共同合作，則能相互結合互補不同資源與技術。

從資源依賴理論之觀點（Pfeffer & Salancik, 1978），經理人從環境取得資源，增強自身之權力或從交易的對象取得資源，例如授權、策略聯盟、產銷合作契約，以上可使企業獲取必要資源，這種統合資源、能力之形成，即是網路關係。

聯盟亦為網路連結之關係，Porter 及 Fuller（1987）認為聯盟的動機和利益為降低風險、追求規模經濟、節省開發成本和影響競爭局面。Jarillo（1988）認為網路所以存在，乃由交易成本加外部化價格大於內部化成本，此處所說的交易成本並非如 Williamson（1979）純由結構特性決定，亦可經由組織間關係連結而下降。若交易成本加外部化價格總成本大於內部化成本，則所有活動將被整合或內部化，否則外包。因此有效率之網路應使總成本低於內部成本。該觀念與 Porter（1985）價值鍊之觀念即專注於該企業最具競爭優勢、最有附加價值之活動，以獲取規模經濟與專業分工之利益。建立組織間關係，可以增加資產報酬、降低成本、浪費故障或單位固定成本，使投入與產出比率增加，增進組織內部效率（Oliver, 1990）。Hamel（1991）認為廠商技術不是促成國際合作之主要因素，合作能提供相互學習，並將合作夥伴技能內部化的良好契機，提升廠商在聯盟內外之相對競爭地位，合作夥伴間相互的學習及取得稀有技術為聯盟重要目的與動機。Prahalad 及 Hamel（1990）認為任何聯盟都不可能是完美與永久的合作，唯有在合作過程中努力學習超越合作夥伴，才能增加相對談判力，並且免於過度依賴，超脫合作夥伴的控制。

綜合以上學者研究，從資源依賴的觀點，當組織面臨資源交換與外部環境不確定時，組織傾向與外部環境中重要生產要素連結，經理人從環境取得資源，增強自身之權力，或從交易的對象取得資源，使企業獲取必要資源，這種統合資源、能力之形成，即是網路關係。

四、產業網路

產業網路係由一群彼此依賴之公司間關係所形成，其關係隱含企業專業分工之現象，透過網路互動行為來協調（Johanson & Mattson, 1987）。Hakansson 及 Johanson（1988）認為產業中非正式之合作策略即為產業網路模式。Hakansson（1989）認為產業網路包含相互連結的公司或從事生產，使用互補或競爭性產

品，結果是產業網路中包括了合作與競爭。提出了產業網路的理論模型。網路是由行動者、資源及活動三要素所組成，網路是一種獨一無二的方式，將一些特定單位連結起來。

Miles 及 Snow (1992) 稱模組網路為穩定網路 (stable network)，包括零件廠商，以契約關係緊密的與核心的企業結合，個別廠商在網路外保有各自之競爭力提供服務。Miles 及 Snow (1992) 稱虛擬企業為動態網路 (dynamic network)。廠商從事一次或短期生產特殊產品而結合，在虛擬企業之各個公司，可以集中於本身具備之核心競爭力，來分擔成本，共享技術並進入全球市場。今日娛樂界之 Katzenberg、Spielberg 及 Geffen 之夢幻組合 (dream team) 即是虛擬企業之最佳代表。

吳青松 (1991) 認為廠商間合作策略關係向以成對者為主，其基本型態計有 (一) 合資經營 (按所佔股權比例多寡，可再予以細分成多數，少數與平等股權)。(二) 共同研究發展合約。(三) 共同生產。(四) 共同行銷。(五) 相互技術授權。(六) 產能互換或 (七) 以上各項之組合。合資是較正式的契約關係，通常是在原有的組織個體外再創一個新的、獨立的企業個體。聯合型態最主要優點為其對標準化之制定有絕對的力量。其缺點是喪失其獨創性、彈性、官僚化，與對外環境變化的反應速度遲緩等。因此吳青松 (1991) 提出聯合組織之優缺點如下：優點是支援基礎研發、支援高風險研發、分擔成本與風險、科技學習效果、緩衝環境威脅、擴大資訊來源、標準化、改善科技移轉、避免重複研發設備、有效利用副產品、有助人員管理訓練。缺點是喪失獨創性、喪失控制權、喪失彈性、官僚體制、反應速度減慢、企業文化隔閡、公平性、管理困難、專案方針之選定、機會成本、失敗之風險、運作及投入成本、人員支援問題、產生價值之認定困難。

Norman 及 Ramirez (1993) 自創價值星座 (value constellation)，亦即其策略分析重心不是企業或產業，而是在整個價值創造系統。在系統中不同經濟要角，如供應商、合夥人、聯盟對手以及顧客一起合作，共同產生價值，他們重要策略任務就是重新組合經濟要角之間的關係，以便激發新價值的產生，亦即建構網路關係。

吳思華 (1994) 認為產業網路指產業中交錯複雜的合作關係，是一群獨立自主又彼此依賴的成員組合，成員間常具有專業分工、資源互補的現象，而彼此間

維持著長期之非特定合約關係。吳思華（1996）提出產業合作網路之策略為降低交易成本，提高競爭地位、規模經濟利益、分散風險、範疇經濟利益，取得關鍵資源。

Gulati（1998）指出產業網路是利用兩種網路管理機制「鑲嵌」與「凝結關係/程度」，以獲得資訊，並透過產業網路成員間高度的鑲嵌，除可達成企業目標外（如獲利、組織成長、提高知名度），最主要是可達成長期存活下去的最終目標。

方世杰（2001）將產業網路定義為企業將經營活動中相關的生產、行銷、售後服務等週邊企業，透過互補關係，建立共同利益的企業與企業間關係之產業組織。

茲將學者對產業網路之定義彙總如表 2：

表 2 產業網路之定義

學者	產業網路之定義
Johanson & Mattson（1987）	產業網路係由一群彼此依賴之公司間關係所形成，其關係隱含企業專業分工之現象，透過網路互動行為來協調。
Hakansson & Johanson（1988）	產業中非正式之合作策略即為產業網路模式。
Hakansson（1989）	產業網路包含相互連結的公司或從事生產，使用互補或競爭性產品，結果是產業網路中包括了合作與競爭。
Norman & Ramirez（1993）	在系統中不同經濟要角，一起合作，共同產生價值。
吳思華（1994）	產業中交錯複雜的合作關係，是一群獨立自主又彼此依賴的成員組合，成員間常具有專業分工、資源互補的現象，而彼此間維持著長期之非特定合約關係。
Gulati（1998）	利用兩種網路管理機制「鑲嵌」與「凝結關係/程度」，以獲得資訊，除可達成企業目標外（如獲利、組織成長、提高知名度），最主要是可達成長期存活下去的最終目標。
方世杰（2001）	企業將經營活動中相關的生產、行銷、售後服務等週邊企業，透過互補關係，建立共同利益的企業與企業間關係之產業組織。

資料來源：本研究整理

本研究定義產業網路係由一群彼此依賴之公司間關係所形成，是專業分工並透過網路互動行為來協調資源。其主要目的是降低交易成本，提高競爭地位、規

模經濟利益、分散風險、範疇經濟利益及取得關鍵資源。

五、台灣中小企業之產銷網路

吳思華（1996）將台灣的企業分成兩類，一為少數大型的企業集團，一為眾多的中小企業。前者基於血緣、友誼利益關係，形成旗幟鮮明的合作網路，固毋庸贅言；而後者更基於專業分工，彈性互補的理念，彼此間形成一層層緊密的合作網路關係。

簡世雄（1988）指出台灣產業結構特色，認為中小企業之蓬勃係賴精細之專業分工，與極具效力之協力關係的活用。

陳介玄（1994）對於台灣中小企業協力關係之研究，透過「彈性化協力企業組合結構」這個總合性概念建構，進行結構深度詮釋。有關中小企業產銷網路型態，陳介玄（1994）提出中小企業協力廠類型及其互動模式為：（一）內包型代工廠連帶。（二）外包型代工廠連帶。（三）平行的協力生產加工關係。（四）平行的產銷合作關係。

Porter（1990）在其國家競爭優勢提出鑽石理論，他認為產業在某一國家如何以產生優勢地位，其原因來自下列四組關鍵因素：（一）生產因素。（二）需求條件。（三）相關及支援產業。（四）企業策略、企業結構和同業競爭。Porter之相關及支援產業實際上是憂戚與共的優勢網路。因在很多產業中，一個企業的潛在優勢是因為它的相關產業具有競爭優勢，而相關產業的表現與能力，自然會帶動上下游的創新和國際化。這種由上而下的擴散作用，亦就是台灣中小企業所結合強有力之網路關係，造成台灣之競爭優勢。

吳思華（1996）認為台灣企業實務中常見的產業合作網路之類型：（一）人際核心型。（二）產品核心型。（三）顧客核心型。（四）地域核心型。（五）活動核心型。（六）網路核心型。

台灣中小企業之產業網路主要是基於血緣、友誼利益關係，更基於專業分工，彈性互補的理念，形成彈性化協力企業組合結構，彼此間形成一層層緊密的產銷網路關係。因此網路之演變乃是組織為應付多變之環境下，為求生存、增強本身之競爭優勢、聯絡內部工作團隊與外部群體之動態網路，以持續性資源共享，獲取新資源、專業分工以達效率之極大化。

研究方法

從文獻探討可以知道今日企業面對的是動蕩不安的環境，產品生命週期短與研發費用高漲。企業無法由組織內部提供需要的資源，因此互賴關係成爲核心的策略性思考，產業網路之連結關係則成爲企業求生存，增加競爭優勢之利器。本研究採用 Coase (1937) 交易成本理論，網路形成在於檢視企業價值鏈之各項活動，如交易成本與外購價格，其價值活動成本低於內部運作成本，則組織將各種可能活動「外包」，如從事策略聯盟、合夥、產銷合作、合資、加盟、共同研發及各種組織網路形成，而組織則專注於最具競爭之價值活動即本研究中的「自製」。以上配合 Porter (1985) 價值鍊之觀念，即企業專注於最具競爭優勢、最有附加價值之活動，以獲取規模經濟與專業分工之利益。使用交易成本與價值鍊於本個案研究之分析，探索東雲紡織在其歷史演變過程當中，如何在價值活動中利用網路關係從事自製或外包，轉型並強化其競爭優勢。

所使用個案分析，以初級資料及次級資料及深度訪談高階主管所採用歷史研究法，從其歷史中累積了不同實體資產，更重要的是獲得不同的無形組織資產，暗中學習及動態變革。組織的無形資產產生了「路徑依賴」(path dependence; Dosi et al, 1992)，從廠商歷史，策略及組織之信念，產生了獨特之資源制定。昔日不同之決策，其資產累積之路徑造成今日不同的企業，而未來廠商之決策亦由其歷史來決定 (Collis, 1991)。

個案研究--東雲紡織公司

一、沿革

東雲紡織公司爲東帝士企業集團之創始公司，由陳清曉先生於民國 37 年創立，初期以紡紗、織布爲主，主要以內銷市場，草創時期名字爲東雲織布廠。民國 59 年由於政府鼓勵出口，遂增加成衣加工外銷業務。民國 72 年爲致力多角化經營，再添內銷業務。民國 74 年引進法國品牌 Pierre Cardin 西服。爲因應市場劇變，東雲紡織在生產銷售策略上，不斷調整步伐。

79 年 4 月引進義大利第一大紡織集團 Marzotto 旗下的休閒系列 Marlboro

Classics，為亞洲第一個擁有代理權。81 年由關係企業東豐纖維購入日本第一童裝品牌，以授權方式於台灣市場生產及銷售，民國 84 年秋冬因累積了多品牌代理與授權之經驗，推出自有品牌 Zanini 男性都會休閒服飾，正式上市，主要通路為全省各大百貨專櫃。以下是詳細的個案研究內容。

二、產銷網路結構分析

(一) 由製造業轉型服務業--與義大利設計師 Guilia Moselli 的合作

早期的東雲紡織是一家織布工廠，主要生產毛紡、人纖布料，當初由於國內供應廠商不多，且市場在萌芽階段，故以自有品牌“TUNTEX”行銷國內，頗具好評。民國 59 年由於政府鼓勵出口，遂增加成衣加工外銷業務，主要市場為美加地區。1983 年，由於國民所得不斷提升，關稅逐年下降，國外知名品牌不斷引進國內，生活水準提升，內需市場之擴大，遂與義大利設計師 Guilia Moselli 合作引進「傑利雅」男性服飾品牌，結合義大利之設計理念，提供符合東方人身材之剪裁，由外銷成衣廠負責生產製造，並且在義大利技師駐廠指導下生產西服。

東雲紡織之價值鏈活動從成衣之製造過程加以分析，包括原始設計、製版、打樣、布料選擇、副料選擇、裁剪、生產製造、成品採購、倉儲配送、銷售、品牌、通路、服務。傑利雅於國內百貨公司設立專櫃銷售，為東雲紡織由價值鏈之生產製造階段，進入附加價值較高的零售服務階段，即由製造業轉型服務業之開始，亦開啓國際合作網路關係之新頁，由製造業轉型服務業如表 3 所示：

表 3 由製造業轉型服務業之價值活動

	設計	製版	打樣	布料選擇	副料選擇	裁剪	生產製造	成品採購	倉儲配送	銷售	品牌	通路	服務
製造業		●	●			●	●		●				
服務業 (授權)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●

註：●表示企業有從事該項活動。

東雲紡織與義大利設計師 Guilia Moselli 的合作，主要是利用品牌授權及技術合作結合之網路關係。東雲紡織在該階段只具備了製造低單價成衣

之技術，缺乏高級西服設計製作技術及品牌通路服務經驗，因與該設計師之結合，很容易的進入國內百貨專櫃，亦使東雲紡織由原來的製造業轉型服務業，正如 Larson (1992) 之網路使廠商能獲取資源，且無須透過垂直整合的方法投入大量資本，就能實現比較利益，可避免資本的投資及垂直整合的官僚無效率。

(二) 授權階段 (1985) 與法商 Pierre Cardin 的合作

Pierre Cardin 為法國著名服裝界設計師，與 Christian Dior、Yves Saint Laurent 齊名，1959 年為全世界第一個成衣系列設計師。透過品牌授權的方式，現已成為全球著名的品牌擁有者，目前全球已有 400 多項標著 Pierre Cardin 的產品，並擁有 840 個不同的授權廠商。在 1985 年之時，皮爾卡登為第一個利用品牌授權的方式，引進國內的世界知名品牌，而東雲紡織由於本身擁有內外銷與品牌經營的經驗，再加上東帝士集團的支持，於是在爭取品牌授權的過程中，便能脫穎而出。

透過品牌授權的經驗，東雲紡織在原廠的協助之下，對於整個成衣的經營過程奠定相當不錯的基礎。而東雲本身的條件與學習能力，也使得東雲在代理 Pierre Cardin 不久之後就能有很好的業績，並成為 Pierre Cardin 在台之諸多授權產品中一績效良好之產品項目，藉由東雲代理的西服，使得 Pierre Cardin 的品牌在台灣具有相當的知名度，並且成為高品質的象徵。

自從 1985 年引進 Pierre Cardin 西服，為因應市場激烈變化，利用產銷網路關係不斷調整策略，在關閉國內西服製造工廠之後，積極到海外尋求 Pierre Cardin 西服代工廠，因此先後在南非、英國、韓國、羅馬尼亞，找尋 OEM 代工廠，甚至逆向操作，將西服製作轉往全球最佳西服製造國義大利生產。

東雲紡織在此階段以策略聯盟的方式，經由品牌授權及國外設計師之資訊提供及指導，提升本身之生產製造設計行銷之技術，掌握一流品牌之設計及行銷知識提高附加價值。亦即如 Miles 及 Snow (1992) 利用網路追求效率與效能，持續性資源共享，獲取最新資源及專業分工，效率極大化。該階段價值鏈活動之網路關係如表 4：

表 4 Pierre Cardin 品牌授權之價值活動

	設計	製版	打樣	布料選擇	副料選擇	裁剪	生產製造	成品採購	倉儲配送	銷售	品牌	通路	服務
自製									●	●		●	●
外包	●	●	●	●	●	●	●	●			●		

註：●表示企業有從事該項活動。

(三) 代理階段 (1990) 與義大利紡織集團 Marzotto 合作

Marzotto 公司成立於 1836 年為一家小織布廠，歷經無數戰亂及經濟考驗，憑著創始人及後代經營者的執著理念，今天已成為義大利數一數二之紡織集團，歷經五代經營的成果，Marzotto Group 已由織布業拓展到毛紡工業而至紡織、成衣垂直整合之大集團。Marzotto 旗下知名品牌有：Hugo Boss、Marlboro Classics、Missoni Uomo、Gianfranco Ferre 等等。

東雲紡織因 Pierre Cardin 西服需用高級毛料，其來源主要來自義大利，而 Marzotto 是東雲長期布料之供應廠商，雙方關係密切。東雲紡織為擴充內銷市場，遂由布料供應之良好關係，取得 Marlboro Classics 亞洲區第一個代理，於 1990 年引進台灣。

Marlboro Classics 該品牌之所有者為全球第一大煙草商 Philip Morris，於 1987 年授權給義大利 Marzotto 集團設計生產，其產品具有豪邁粗獷之個性化男性服飾，其全球之廣告、CIS 店格設計由 Leo Burnett 負責。由於東雲紡織具備行銷皮爾卡登西服之經驗及與該集團長期互信互賴之關係，遂於該品牌上市後第三年，以亞洲區第一家進口代理商，推出該品牌行銷台灣國內市場。

該階段東雲紡織在價值鏈活動過程中，掌握成品採購、倉儲配送、專業行銷、通路及服務，所藉用的是國外知名品牌及 Marzotto 之設計理念，將品牌原始精神表現於服飾上，正如 Norman 及 Ramirez (1993) 在自創價值星座之價值創造系統中，將不同經濟要角一起合作，共同產生價值亦即建構網路關係。

1990 年 4 月引進由義大利紡織集團之 Marlboro Classics 休閒服系列。此時主要是以代理方式進口國外高級成衣品牌。東雲此時之產銷網路關係由

原來之法國、美國擴大到義大利這個全球聞名的設計王國。該階段價值鏈活動之網路關係如表 5：

表 5 Marlboro Classics 品牌代理之價值活動

	設計	製版	打樣	布料選擇	副料選擇	裁剪	生產製造	成品採購	倉儲配送	銷售	品牌	通路	服務
自製								●	●	●		●	●
外包	●	●	●	●	●	●	●				●		

註：●表示企業有從事該項活動。

(四) 增加授權品牌 (1992) 與日本 Java Group 之合作

民國 81 年獲得日本第一大童品牌 BeBe 以授權方式在國內銷售。

BeBe 是日本第一大童裝品牌，是由本身從事設計工作的細川數夫，同時也是日本 Java Group 的會長，他主張將傳統童裝觀念給與創新的改革，以「Love Culture, Love People」為主要精神主張，即除了用愛製作童裝、銷售童裝外，也用愛來關心人類與文化，在愛的文化下使孩童滋潤成長，並用愛心去看待每個人、事與物。

東雲紡織與日本 Java Group 以相同之企業文化下進行品牌授權方式，該階段之策略是發揮整合之網路關係，即設計全部來自日本，布料除了由日本進口之外，尚從歐洲進口高級布料，並利用國內高級布料，做為原材料。製造方面委託國內外代工成衣廠，將網路關係之綜效徹底發揮。在通路方面利用原來的百貨通路的網路關係。因此其價值鏈之網路關係如表 6。

表 6 BeBe 品牌授權之價值活動

	設計	製版	打樣	布料選擇	副料選擇	裁剪	生產製造	成品採購	倉儲配送	銷售	品牌	通路	服務
自製			●	●	●				●	●		●	●
外包	●	●				●	●	●			●		

註：●表示企業有從事該項活動。

(五) 自創品牌 (1995)

東雲紡累積多年來從代理、授權國內市場之行銷經驗及國內外之網路關係，不斷學習、觀摩先進的設計及行銷經驗，故於 1995 年秋冬推出自創品牌 Zanini，應用之策略仍秉持原來之網路關係，利用國內外高級布料供應商，並找尋適合之成衣代工廠從事代工生產。

Zanini 以「率性自在，品味出眾」的品牌精神之都會人城市休閒服，強調崇尚自然、表現自我的獨特性，不受拘束，隨意自在的搭配出屬個人的穿著風格。該階段其價值鏈之網路關係如表 7：

表 7 自創品牌之價值活動

	設計	製版	打樣	布料選擇	副料選擇	裁剪	生產製造	成品採購	倉儲配送	銷售	品牌	通路	服務
自製	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●
外包						●	●						

註：●表示企業有從事該項活動。

個案分析與管理上之涵義

東雲紡引進國際知名品牌服飾，配合專業人才行銷國內外。一方面與國外知名品牌合作，在國內外以 OEM 方式代工，並透過其設計與銷售管道行銷世界各地；另一方面積極培養公司設計人才自創品牌，生產高附加價值產品，追求卓越之品質，打進國際市場。在此內外銷雙管齊下，加上國人苦幹實幹的工作態度，再度出擊，化空洞為充實，徹底利用產銷網路關係，建構本身之競爭優勢。

一、交易成本理論

從交易成本理論 (Jarillo, 1988)，網路形成須檢視企業價值鍊之各項活動，如交易成本與外購價格之價值活動成本低於內部運作成本，則組織將各種可能外包活動外包，而將組織專注於最具競爭力之價值活動。東雲紡織在經營 Pierre Cardin 授權階段從事國際分工，將原來全部組織內之活動部份外包，如利用產業網路關係購買義大利、英國高級西服布料，在韓國、南非、羅馬尼亞及義大利生產西服，其副料來自日本及義大利，只掌握品牌及行銷通路優勢，製造品質優於

競爭者，並提供消費者物超所值之產品。

二、資源依賴論

Pfeffer及Salancik(1978)從資源依賴的觀點認為組織面臨資源交換與外部環境不確定時，傾向於外部環境中重要生產要素連結，使用因連結而得到資源，避開環境控制。東雲紡織由製造業轉型為服務業，依賴國外之品牌授權及代理，彌補自己所缺乏的品牌，行銷能力及設計能力，這種與外部環境中重要生產要素之資源做連結，亦即取得關鍵資源提高競爭地位。

三、產業網路策略

Norman及Ramirez(1993)之價值星座(Value Constellation)認為今日之企業在整個價值系統中與不同經濟要角，如供應商、合夥人聯盟對手及顧客合作建構網路關係共創價值。東雲紡織由製造業進入零售事業，即利用其所建構之網路關係，與國外知名品牌策略聯盟，利用品牌授權、品牌代理權，尋求國外一流主副料供應商與成衣廠之OEM代工，製造高水準西服，並提供最流行之設計，合理價位提供國內消費者物超所值之商品，不斷與網路中之成員互動，創造價值星座即最佳產銷網路策略。

結 論

隨著經濟發展，企業規模不斷擴大，企業面臨的問題及挑戰隨時都在變化。今日企業面臨之環境，產品生命週期短，多變的消費者需求，產品研發成本高漲，任何一家企業均無法靠單一力量來開發新產品，亦無法在價值鏈活動過程中，均掌握核心競爭力，因此必須利用網路連結關係(Porter & Fuller, 1987)，以降低風險追求規模經濟，節省開發成本，重塑競爭局面。台灣中小企業普遍資金不足，在面對競爭激烈環境，除應在產業結構迅速調整轉型升級外，必須求新求變，善用利用緊密之國內外網路關係，從昔日之競爭觀念，演變成既合作又競爭之心態，以共榮共存，互助合作才有生存之空間。

東雲紡織從以往之成衣外銷OEM工廠，結合國外知名品牌合作以授權、代理方式，學習國外一流之設計、行銷，快速進入國內市場，並在公司內部積極培養設計及國際行銷人才，進而自創品牌，並到國外尋找合適之OEM廠商下訂單。以上之國內外產業網

路，不但可避開國內勞工缺乏，工資上漲之衝擊，亦能進口高品質之服飾，分享國內之消費者，提高製造技術，加速升級之腳步。在面臨國內外競爭壓力下，中小企業必須善用本身之資源，掌握本身之核心競爭力，利用國內外緊密之網路連結網路，才能立於不敗之地。

參考文獻

- 方世杰 (2001)。以網路個體分析方法探討我國中小企業之國際化與績效--中衛體系電子資訊業廠商之實證研究。《管理學報》，18 (1)，49-74。
- 吳青松 (1991)。高科技產業廠商聯合組織之管理。《中國生產力中心策略聯盟專題實務研討會》，頁 219。
- 吳青松 (1991)。國際策略聯盟與經營績效評估-美國電腦製造業實例。《中國生產力中心策略聯盟專題實務研討會》，頁 208。
- 吳思華 (1994)。產業經理與產業合作網路體系。《台灣經濟研究月刊》，17 (10)，21-23。
- 吳思華 (1996)。策略九說 (頁 194-200)。台北：麥田出版社。
- 陳介玄 (1994)。協力網路與生活結構 (頁 23)。台北：聯經出版社。
- 簡世雄 (1988)。“我國中小企業的總體結構”。《中小企業發展雜誌》，13。
- Ackoff, Russell (1974). *Redesigning the Future*. New York: Wiley.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies in International Joint Ventures*. Lexington: D. C. Heath and Company.
- Collis, D. J. (1991). “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry”. *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Dosi, G., Teece, D., & Winter, S. (1992). *Toward a Theory of Corporate Coherence: Some Preliminary Remarks pp.185-211*. in *Technology and Enterprise in A Historical Perspective*, edited by G. Dosi, R. Giannetti, and P.A. Toninelli. Clarendon Press: Oxford.
- Emery, R., & Trist, E. L. (1973). *Toward a Social Ecology*. London Tavistok.
- Ferguson, M. (1980). *The Acquarian Conspiracy: Personal and Social Transformation in the 1980s*. Los Angeles: Tarcher.

- Galaskiewicz, J. (1985). "Professional Networks and the Institutionalization of the Single Mind Set" . *American Sociological Review*, 50, 639-658.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). "Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test" . *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Gulati, R., (1998). "Alliances and Networks" . *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Hakansson, H., & Johanson, J. (1988). *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, In Contractor F. S. and Lorange P. (Eds) Cooperative Strategies in International Business (MA) Lexington Books.
- Hakansson, H. (1989). *The Company in a Network, Corporate Technological Behavior: Co-operation and Networks*. Routledge Press.
- Hamel, G. (1991). "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances" . *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hawley, A. H. (1968). *Human Ecology*, pp328-337 in D. Sills (ed) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York, Macmillan.
- Hennart, J. F. (1988). "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures" . *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Jarillo, J. C. (1988). "On Strategic Networks" . *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). *Interorganization Relations in Industrial System: A Network Approach Compared with the Transactional Cost Approach, Paper Presented at the Prince Bertil Symposium Stockholm School of Economics*. Stockholm Sweden.
- Kamann, D. J. F., & Drijker, D. (1992). *The network Approach: Concepts and Applications*, In the Innovation Networks: Spatial Perspectives Edited by Roberto Camagni. Belhaven Press. London and New York.
- Kensinger, J., & Martin, J. (1991). "Financing Network Organizations" . *Journal of Applied Corporate Finance*, Spring, 66-76.
- Kogut, B. (1988). "Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives" . *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Larson, A. (1992). "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships" . *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.

- Lawless, M., & Moore, R. (1989). "Interorganizational Systems in Public Service Delivery: A New Application of the Dynamic Network Framework" . *Human Relations*, 42(12), 1167-1184.
- Lewis, J. D. (1990). *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliance*. N. Y.: Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Michael, D. N. (1973). *On Learning to Plan-and Plan to Learn*. Sanfrancisco: Jossey- Bass..
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- Miles, R. E., & Rosenberg, H. (1982). "The Human Resources Approach to Management: Second-Generation Issues" . *Organizational Dynamics, Winter*, 26-41.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). "Fit, Failure and the Hall of Fame" . *California Management Review*, 25, 10-28.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). "Organizations: New Concepts for New Forms" . *California Management Review*, 28, 62-73.
- Miles, R. (1989). "Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21 Century" . *California Management Review, Winter*, 9-28.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). "Cause of Failure in Network Organizations" . *California Management Review, Summer*. 53-72.
- Norman, R., & Ramirez, R. (1993). "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy" . *Harvard Business Review, July-Aug.* 65-77.
- Oliver, C. (1990). "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions" . *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Park, S. H. (1996). "Managing an Interorganization Network: A framework of the Institutional Mechanism for Network Control" . *Organization Studies*, 17 (5), 795-824.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation" . *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.
- Pennings, J. M. (1981). *Strategically Interdependent Organizations*, In Handbook of Organizational Design 1. New York: Oxford University Press.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Haper & Row.
- Powell, W. W. (1987). "Hybrid Organizational arrangements: New Form or Transitional Development?" . *California Management Review*, 30 (1), 67-87.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, E. M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York.
- Prahalad, C. L., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation" . *Harvard Business Review*, 90(3), 79-91.
- Porter, M., & Fuller, F. (1987). *Coalition and Global Strategy-Competition in Global Industries*. Edited by Porter M. Harvard University Press.
- Provan, K. G. (1984). "Interorganizational Cooperation & Autonomy in a Consortium Multihospital System" . *Academy of Management Review*, 9, 494-504.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships" . *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Schon, D. A. (1971). *Beyond the Stable State*. New York, Random House.
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Coleman, J. H. J. (1992). "Managing 21st Century Network Organnizations" . *Organizational Dynamics*, 20, 5-20.
- Snow, C., & Thomas, J. (1992), *Building Networks: Broker Roles and Behaviors* in Peter Lorange, et al, Editors, *Strategic Process: Designing for 1990's*. Basil Blackwell.
- Teece, V. D. J. (1986). "Transaction Cost Economics and Multinational Enterprise: An Assessment" . *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, 21-45.
- Thorelli, H. B. (1986). " Networks: Between Markets and Hierarchies" . *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Tichy, N. W., Tushmar, M., & Fombrun, C. (1979). "Social Network Analysis For Organization" . *Academy of Management*, 14(4), 507-519.
- Vickers, G. (1965). *The Art of Judgment*. London, Chapman & Hall.
- Warren, R., Rose, S., & Bergunder, A. (1974). *The structure of Urban Reform*, Lexington. M.A.D.C. Health.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction cost Economics: The Governance of Contractual

- Relations” . *Journal of Law and Economics*, 22, 223-251.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, NY.
- Williamson, O. E. (1991). “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives” . *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Yutchman, E. E., & Seashore, S. E. (1967). “A system Resource Approach to Organizational Effectiveness” . *American Sociological Review*, 32, 891-903.

The Study on the Network Structure of the Small and Medium Enterprise Industries--a Case Study for Tun-Yun Textile Co., Ltd.

Jui-Hua Ting

Abstract

Today, companies face the short product life cycle, the variety of customer's needs, and high cost of R & D. Small and medium companies can't develop the new products by themselves, and the best way is to use the network to lower risk and save new products development cost. The small and medium company in Taiwan is short of resources. In order to overcome the market competition, they either upgrade their production structure, or search for the network cooperation to strength their competition. This is a case study of Tun Yun Textile, and it shows how the company uses her own resource and competency to cooperate with name brand by licensing, exclusive agent, and it finally develops her own brand. The successful transformation of the use of industrial network in the case is valuable for small and medium company's reference.

Key words: small and medium company, industrial networks.

