

南華大學出版事業管理研究所碩士論文

**A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING
ORGANIZATIONS MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY**

童書數位出版外包製作的類型暨其考量因素之研究
A Study on Outsourcing Determinant Factors and Types of Children Digital
Publishing.

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : PH.D. WAHN, RURNG-SHUEEI

研究生：陳柏州

GRADUATE STUDENT : CHEN, PO-CHOU

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

童書數位出版外包製作的類型暨其考量因素之研究

研究生：陳梅州

經考試合格特此證明

口試委員：蔣崇水
黃漢青
郭

指導教授：蔣崇水

所 長：蔣崇水

口試日期：中華民國九十五年六月十九日

誌謝

過了三個寒暑的時間，終於到撰寫「誌謝」的時候了，此時，一切的辛勞終於開花結果，箇中的酸、甜、苦、辣，還讓我深深感受，久久難以褪去，然而，在過程當中，著實讓人成長不少。

首先必須感激的人是我的指導教授萬榮水老師，在老師的指導下，百般容忍學生的不是，敦敦教誨，耐心的導正論文偏差，老師總是比學生付出的更多，讓我更有了上進學習的動力，加倍努力，也算是對老師小小的回饋，對自己，更是莫大的收穫。然而，老師的教誨不光只是做研究或是論文的寫作部分，從做研究的態度延展到做人處事，毅力、耐心，外加細心，總是粗線條的我，終於有些許的進步，這都需要歸功於老師的細心教導，讓我在日後不管是繼續從事研究工作，或是為社會工作者等，都將有莫大的幫助，於此，獻上學生萬分的謝意。

另外，學生亦須感激傅篤誠老師、于健老師在課程上或研究上的授課解惑，讓學生瞭解身為研究者該有的態度以及管理者應有的思維方式，老師不勝其煩的解答學生的疑惑，著實感到窩心，於此，聊表學生真摯的謝意，感謝你們。

論文進行蒐集資料期間，感激各位出版前輩如此熱心的協助，不吝指教，並提供諸多實務經驗，使得論文能夠順利進行，而且所獲得的資訊，更契合論文主題，由衷地感謝各位先進的幫忙。

感謝論文口試委員，莊立民老師以及黃漢青老師。我與莊教授立民老師更為有緣，研討會期間曾接受老師專業管理知識的建議，使學生的見聞增加不少。而於口試期間，老師細心地看過學生論文，提供了諸多寶貴意見，令論文內容增色不少。黃教授漢青老師亦細部地、逐步地檢閱論文內容，使得論文細部錯誤消彌不少，並更為細膩嚴謹。

在研究所期間，感謝我博學多聞且熱心的好兄弟宗勳兄、難兄難弟倫全（狼犬），我不會忘記我們一起在研究室苦熬的日子，而且充滿回憶。還有我們俏皮又專業的小魔女雲煥、活潑但傻的可愛地怡茵、動靜皆宜的品岑、點子特多的冠儀、電玩專家的丞宏、胖胖的「胖胖信州」、認真的世明、勤勞的薇蓉、玉芬、秉義，有你們，讓我在研究所的日子多采多姿、歡笑不斷，也是我堅持的力量。

此外，就是我的學弟妹們，科良、欣澤、姿香、曉薇、純怡，感謝有你們在精神上的支持還有口試的後勤勞動，讓學長感到非常窩心。最後，就是我最摯愛的家人們，感謝老爸一直在精神上支持我，沒有嘮叨，只有鼓勵。感激老媽讓我生活起居都無憂無慮，常與我心靈對話，是我心靈的糧食。還有，感謝大姊的指導、二姊以及小妹對我的支持，如此，我才能勇敢堅持撐完三年，感謝你們。

最後，將我無盡的喜悅與榮耀帶給大家！

陳柏州 謹致
于南華出版社
960718

南華大學出版事業管理研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：童書數位出版外包製作的類型暨其考量因素之研究

研究生：陳柏州

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

圖書出版產業一直處於變動的環境中，傳統出版形式不再是主要的選項。由於科技進步，網際網路盛行，新一代消費者「兒童」生長於數位產品的環境，對於圖書數位產品，深受兒童喜愛，許多童書業者紛紛進行數位化及網路服務。數位出版，由於業者缺乏相關資源，因此與資訊科技業者合作，而外包即是最經濟實惠的方式。本文討論童書數位出版外包製作的類型暨其考量因素。想探究的是：童書業者採行外包以完成數位出版，各方面的考量為何？以雙方之間互動合作關係為基準，數位出版所建立的外包類型為何？實質內容與意義為何？組織外包的考量因素，對採行外包類型的影響為何？相對作用大小為何？

本研究採取多重個案研究設計，以童書業者進行圖書數位化外包製作的多個個案為對象，從多種管道取得與研究問題相關的資料，進行個案多重比較。然後，從多個個案中，分析童書業者採行外包的類型以及考量因素的綜合分析。

本研究歸結三種外包類型，包括單純交易型、關係發展型以及具策略目的型，並得到下列幾項結論：

1. 組織進行外包以獲取所需資源，隨著對於外包事業活動的重視，追求外包目標的達成，造成對於外部資源的需求越強烈，而且，面臨特殊資源需求的情況下，會倚賴承包廠商，造成組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。
2. 當組織進行的外包項目具有專案性質，隨著專案性質的不同，投資成本無法移轉至其他外包項目，而且，外包契約的簽訂，無法達到周全的管理，組織適時予以監督，隨著監督成本耗費的多寡，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。
3. 在外包合作的過程中，承包廠商獲得組織的信任，隨著信任水準的高低，獲得不同的正向性回饋，而且，隨著內在感性情誼的加深，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

最後，根據本研究提出後續建議。研究建議部分，由於業者進行外包的人情考量之影響已經獲得初步經驗上的支持，建議後續研究者施以量化研究，檢驗其影響作用力。另外亦可以不同產業為對象，比較其差異，獲得更深層的外包管理內容與意涵。實務建議部分，透過外包的權變模式，業者依據組織目的與需求，進行全面性考量而發揮外包最大的效益。

關鍵詞：數位出版、童書、外包、多個案研究

Title of Thesis : A Study on the Typology of Outsourcing and Its Determinant Factors While Digital Publishing on Children's Book.

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing Organizations Management,
Nan Hua University

Graduate date : June 2006

Degree Conferred : M. B. A.

Name of student : **CHEN, PO-CHOU**

Advisor : Ph.D. WAHN, RURNG-SHUEEI

Abstract

Publishing paradigm is changing, and the traditional publishing mode is not the mainstream anymore. Due to the technology developing and the context of internet, new generation consumers, children, are living in the digital environment and favor the digital media, therefore, the publishers of children book are developing digital publishing and internet services. However, it's too difficult for them to digital publishing due to lacking related resources, and adopting outsourcing strategy is a better way. According to the factors the publishers considered to outsourcing, how many outsourcing typology could be divided and what are the main contents and meanings of each typology.

The study founds though the multiple-case design, according to publishers' outsourcing objectives and the relationships between both sides of outsourcing deal, the study shows three outsourcing types, the transaction type, relation developing type and strategy-leading type, then make conclusions as the following: (1) For organization resources dimension, the more resource required and resource-dependence, the closer outsourcing relationship, and both factors make different outsourcing type. (2) For transaction cost dimension, the more

assets specific and higher uncertainty, the closer outsourcing relationship, and both factors make different outsourcing type. (3) For social exchange dimension, the higher level of trust and “guanxi” implication, the closer outsourcing relationship, and both factors make different outsourcing type.

At last, there are some suggestions the research point out here. The “guanxi” factor is taken in this research and supported to outsourcing practices. For well known, it can be tested with quantitative method for further research. Besides, to different industries to compare with will evoke more outsourcing management of method and practice. For objects and needs of outsourcing, they can also obey the contingency model and thereby derive more benefits from outsourcing deals.

Keywords : digital publishing; children’s books; outsourcing; multi-case study

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究問題與目的.....	6
1.3	研究範圍與限制.....	9
1.4	研究方法與研究流程.....	10
1.4.1	研究流程.....	10
1.4.2	研究流程.....	10
第二章	理論與文獻回顧及研究架構.....	13
2.1	關於外包的討論與針對外包形式的重新分類.....	13
2.1.1	外包定義.....	13
2.1.2	外包形式與關係.....	15
(1)	外包形式.....	16
(2)	外包關係.....	17
(3)	單純外包形式與外包關係的關聯.....	18
(4)	多重目的的外包形式與外包關係的關聯.....	19
2.1.3	小結.....	22
2.2	理論基礎.....	23
2.2.1	資源面觀點理論.....	23

(1)	資源基礎理論.....	23
(2)	資源基礎理論與外包的相關概念.....	25
(3)	資源依賴理論	26
(4)	資源依賴理論與外包的相關概念.....	27
2.2.2	經濟成本觀點.....	27
(1)	交易成本理論.....	27
(2)	交易成本理論與外包的相關概念.....	29
2.2.3	社會交易觀點.....	30
(1)	社會交換理論.....	30
(2)	社會交換理論與外包的相關概念.....	32
2.2.4	小結.....	34
2.3	相關實證研究論述.....	35
2.3.1	企業資源變數與外包.....	35
2.3.2	交易成本變數與外包.....	37
2.3.3	社會交換變數與外包.....	40
2.4	提出研究架構.....	41
第三章	研究設計與執行.....	47
3.1	研究設計.....	47
3.1.1	研究問題的處理條理.....	47
3.2	研究執行.....	49
3.2.1	資料蒐集的方式.....	49
3.2.2	資料分析的方法.....	51
第四章	資料解析及檢視觀察要項.....	54
4.1	個案公司背景之整理整理.....	54

4.1.1	訪談公司基本資料及其結構.....	54
4.1.2	從事童書範圍.....	56
4.1.3	數位化製作外包項目.....	57
4.2	三種不同外包類型的含義之經驗性說明.....	59
4.2.1	單純交易類型之外包.....	59
4.2.2	關係附加類型之外包.....	62
4.2.3	具策略目的類型外包.....	68
4.3	綜合分析.....	72
4.3.1	單一層次分析.....	72
4.3.2	控制特定變數，觀察其他變數的影響.....	86
4.3.3	三構面的比較.....	91
4.4	觀察要項的檢視.....	94
4.5	研究命題的提出.....	100
第五章	結論與建議.....	103
5.1	針對研究結果的討論.....	103
5.1.1	關於外包類型.....	103
5.1.2	關於外包考量因素及其影響.....	103
5.1.3	關於外包權變模式.....	106
5.1.4	研究貢獻.....	108
5.2	針對研究方法合宜性的解釋.....	109
5.2.1	研究結果與研究架構.....	109
5.2.2	研究結果與研究方法.....	110
5.3	結論及建議.....	111
5.3.1	結論.....	111

5.3.2	後續研究建議.....	111
5.3.3	實務應用建議.....	112
參考文獻	113
附錄	120

表目錄

表 2.1	外包定義表.....	14
續表 2.1	外包定義表.....	15
表 2.2	企業資源相關實證研究整理表.....	36
續表 2.2	企業資源相關實證研究整理表.....	37
表 2.3	交易成本相關實證研究整理.....	38
續表 2.3	交易成本相關實證研究整理.....	39
表 3.1	受訪基本資料.....	51
表 4.1	受訪公司基本資料表.....	56
表 4.2	受訪公司從事童書範圍整理表.....	57
表 4.3	受訪公司數位化外包範圍與項目整理表.....	58
表 4.4	單純交易類型內容摘要表.....	61
表 4.5	關係附加類型內容摘要表.....	67
表 4.6	具策略目的類型內容摘要表.....	70
表 4.7	外包類型適用情境整理表.....	71
表 4.8	考慮因素與外包類型對應比較表.....	83
續表 4.8	考慮因素與外包類型對應比較表.....	84
表 4.9	外包考量層次整理表.....	93
續表 4.9	外包考量層次整理表.....	94
表 5.1	外包權變模式.....	107

圖目錄

圖 1.1	資訊時代主流媒體傳播科技圖.....	2
圖 1.2	研究流程之設計.....	11
圖 2.1	本研究概念性架構圖.....	42

第一章 緒論

任何組織所處的產業環境都會面臨整體環境、文化、社會以及政治等層面的衝擊與影響。在人類文化發展過程中，圖書出版擔負著傳播、教育繁衍與文化傳承的使命，其角色與功能皆極為重要。然而，隨著環境的變遷，圖書出版產業發展受到消費者需求與科技發展莫大的衝擊，這種形勢促使出版的形式及經營的模式有所改變，繼而導致產業的成長與變遷。童書的出版，正是處於這樣的轉變過程中，從傳統平面出版轉化成數位的形式，然而，數位化出版所需的知識與能力，超越原本以內容為擅長的童書業者之能力範疇，於是，透過較為經濟的外包方式，迅速獲得數位化能力，成為常見的合作模式。

本研究關注童書數位出版外包製作的類型暨其考量因素，是以觀察出版變遷以及出版事業管理的角度為出發。為求完整說明相關條理，概分以下四節敘述之。依序包括研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與限制以及研究方法與流程。

1.1 研究背景與動機

童書數位出版為何要採用外包？外包的過程與處理方式引發研究者何種探討的興趣？本節先從三個層面說明童書數位出版製作外包的產生背景，然後，說明研究者的研究動機。

一、環境面

圖書出版產業處於變動的環境中，傳統出版的經營型態難以為繼，平面出版品單一載體的形式不再是主要的選項，因為，科技的進步已經發展出多樣化出版品。網際網路 (internet) 的盛行，使得新的出版形式如雨後春筍般的浮現。這些條

件下，出版產業競爭更為加劇 (Silberberger & Ziegler, 2000)。圖 1.1 揭示了在資訊時代，媒體聚合匯流(convergence) 的演變趨勢。在這樣的趨勢下，創作文本，然後採取包括數位出版在內的出版形式進行出版，方興未艾。

由於科技的發達與消費者需求的轉變，出版產業已經開始產生變革，CD-ROM (compact disc-read only memory) 科技的出現對於出版組織的衝擊更為明顯可見。新一代的消費者隨著個人電腦的出現與發展應用日廣，已經完全浸濡在資訊科技與網際網路的數位化時代，並且深受其影響 (Keh, 1998)，使得傳統圖書出版產業必須尋求新的方法、通路與技術運用，以求吸引消費者，保持自身優勢與長期經營之道。依照不同消費族群的特性與需求，創造具有特色的出版品以及多元的應用形式，甚至針對出版品於不同載體上的改革與創新，都是其中重要的途徑。另外，利用網際網路的便利性與即時性，透過網頁瀏覽與消費者直接互動，開拓與消費者之間另一個溝通與行銷的通路，並且尋得新的市場契機，也是新興途徑。總而言之，出版業者面對新的形勢莫不在技術上、服務上與產品上從事創新，以滿足消費者各方面的需求。

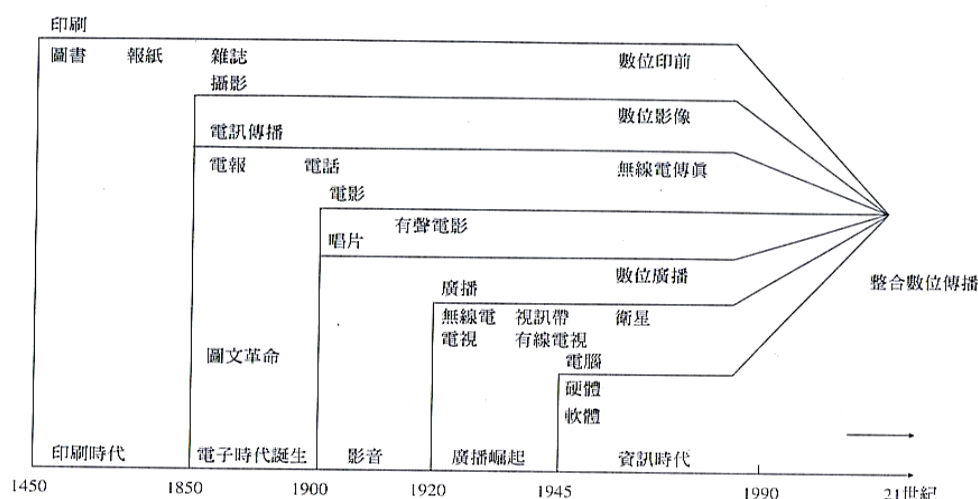


圖 1.1：資訊時代整合數位傳播趨勢圖

資料來源：Eisenhart (1994)

從另一層面來看，台灣早期圖書出版受到出版法的限制，少有空間。施行近七十年之久的出版法終於在民國八十八年一月十二日經立法院三讀通過廢止，圖書資訊媒體之出版自由（freedom of publications）悄然到來，爾後，圖書出版蓬勃的發展。於此，可以簡單道出政府的政策對圖書出版產業及環境所帶來的影響。然而，在出版自由發展的情況下，關於數位出版的發展，相關政策的施行又有何影響？所以，接續說明政策層面的影響。

二、政策面

由於目前台灣圖書產業處於數位科技環境的過渡時期，圖書出版組織在數位科技的趨勢下，陸續投入圖書數位化出版的開發。在政策方面，行政院於西元 2004 年 2 月 18 日通過「媒體文化產業發展方案」，發展媒體文化產業，陸續於四年內投入 52.2 億元，全面建構臺灣媒體文化產業之數位發展。並且在西元 2002 年將數位內容產業列為「兩兆雙星」產業，希望建構台灣成為亞太地區數位內容設計、開發與製作中樞，以帶動周邊衍生性知識型產業的發展。經濟部推估今年，2006 年，數位內容產業產值將達 3,700 億元，數位內容產業儼然成為國家發展的重點。此外，政府持續補助業者發行數位出版品，以便促進我國出版產業升級，加速數位內容產業發展（行政院新聞局，2006）。

根據經濟部工業局「數位內容產業推動辦公室」所提出的內容，數位內容 (digital content) 係指將圖像、文字、影像、語音等運用資訊科技加以數位化，並予以整合運用的產品或服務等範疇，包含數位遊戲、電腦動畫、數位學習、數位影音應用、行動通訊內容、網路服務、數位內容服務之軟體工具及平台、數位出版典藏等八大區塊。其中，數位遊戲以資訊平台提供聲光娛樂給一般消費大眾；電腦動畫則運用電腦影像，廣泛應用於娛樂與工商用途；數位學習是以電腦等終端設備為輔助工具之學習活動為主；數位影音利用數位化拍攝、傳送、播放的方

式呈現影音內容；行動內容為運用行動通訊網路提供數據內容及服務；網路服務部分則包含內容、連線、儲存、傳送與播放等，此六大部分與消費者息息相關。

依據上述針對數位內容發展執行的政策說明，數位內容產品包含繪圖、影像、音樂與出版類等素材，應用於教育、文化、娛樂與藝術等領域，並力求在市場上尋得商業化的機會。將素材透過資訊科技的處理，轉化為數位內容，透過數位影音、遊戲、學習、電腦動畫、網路服務與數位典藏等形式來呈現，乃可落實數位產品商業化，並奠定其的利基。隨著多媒體設備與寬頻網路建設日漸普及，網路使用者日益增加以及政策方面的推行，對於圖書出版數位化的發展，創造了有利的條件，且為內容提供的業者帶來更佳的发展機會。

三、實務面

由於環境趨勢的推導及政策的推展，使得數位產品商業化有了利基，替圖書業者帶來諸多商機。然而，在數位科技環境下的新一代消費者「兒童」，卻是完全生長在數位科技影響之下，而且由於數位產品同時具有多媒體之圖片、文字、影音效果以及生動、活潑與互動性等特性，所以深受兒童喜愛。根據林文寶 (2000) 調查台灣地區兒童的閱讀興趣，其研究調查發現，收看電視為兒童課後休閒時間最喜歡的休閒活動 (占比率 73.4%)，收看影音光碟為其次 (21.9%)，最後是上網 (24.5%)，如此，更能確認兒童對於數位出版品的接受度頗高。洪美珍 (2000) 曾經收集國內、外針對兒童設計的電子書產品，發現國外有下列種類：CD-ROM Storybook (光碟故事書)、Electronic Storybooks (電子故事書)、Talking Book Software (說話書軟體)、Animated Story Book (動畫故事書)、Interactive Computer Software (互動式電腦軟體)、Interactive Computer Books (互動式電腦書) 等；國內市面上的商品則分為電子童書、光碟童書、兒童電子書、童話電子書、電子故事書，或以幼教光碟統稱之。在市面上有一系列內容與圖像改編自兒童圖書的多媒體出版品，證實了兒童

圖書以多媒體方式呈現 (林宛霖, 2002)。許多業者亦以網路服務形式, 服務消費大眾, 諸如信誼出版社提供的「親子遊戲書房」、「小袋鼠說故事劇團」、三采文化提供「讀享俱樂部」等, 皆是童書數位出版加上網路服務的部分。

經由以上各相關背景的整理, 足以確信兒童圖書數位化的趨勢已經形成, 童書業者依據日漸茁壯的市場需求, 紛紛從事童書數位化的開發。

此外, 上述趨勢反映在公司操作層面上, 數位出版往往是由內容開發者或提供者與資訊科技業者合作, 也就是內容擁有者透過外包方式, 將童書數位化製作委外處理, 這樣, 結合兩種公司的優勢能力, 為開發出來的內容「加值」, 以推出新型式的產品, 滿足市場需要。這是因為台灣圖書出版產業的組織規模大小不一; 規模大至出版集團型態, 小至個人 SOHO 族或微型企業, 組織結構與型態不一致、資源配置各有不足。所以, 童書業者在回應外在環境不確定性的同時, 仔細規劃經營的策略與執行, 適切運用核心資源從事創新, 利用外包策略, 迅速取得圖書數位化的技術, 快速回應環境的彈性與反映成本, 成為時勢所趨的模式, 所以, 外包是業者進行童書數位出版常見的合作形式。

四、理論面

有關外包研究理論, 國外探討外包或組織間合作關係等的相關研究, 偏向於企業進行外包乃是著重於組織競爭關係以及市場利益交換關係的理性考量。資源基礎理論主要是探究組織如何利用資源的特性, 獲取競爭優勢, 組織進行外包是為了鞏固核心事業, 避免被其他組織模仿而失去競爭優勢的風險。資源依賴理論則是探討沒有任何組織可以完全自給自足, 必須獲取所需資源。然而, 組織受到外在環境的影響, 在資源有限的情況下, 進行外包, 以彌補本身的空缺, 因而受限於外在環境, 產生依賴關係。交易成本理論則是探討組織在經濟成本上的考量, 著重實際交易面的經濟成本分

析，基於交易模式選擇關鍵因素的特性，組織決策自製或外包 (make or buy)。然而，外包領域的研究，鮮少針對非純利益考量的探討，深入研究者，更寥寥無幾。由於我國處於人情的社會，從人際關係至商業交易模式，皆受到人情關係的影響，外包交易是個體與團體之間的社會性互動，亦受到人情關係的影響，而且，外包已是國內外企業經常運用的手段，跨國外包 (offshore outsourcing)、代工 (OEM/ODM) 等方式已經屢見不鮮，所以探究非純利益的人情考量，極有其應用的價值性。藉此，初步探討人情關係的影響，希冀補足在外包研究領域上，此方面的空缺。

經由以上四大面向的說明，既然外包是數位出版目前常用的方式，那麼，透過研究，瞭解兒童圖書業者面臨圖書數位化的難題以及針對使用者的需求，運用組織資源，以外包方式，將圖書產品內容轉化為數位化形式，童書業者採行外包共有哪些型態？必須考量的因素為何？探討這些問題特別可以同時瞭解童書出版業者與承包廠商雙方之間的關係型態、交易進行方式與過程。這樣，不僅可有助於理解組織處理外包的行為，也可累積出版業者外包管理的知識。而且，這將有助於出版產業之發展，是為進行本項研究的動機。

1.2 研究問題與目的

本研究主要是探討兒童圖書產品數位化的外包製作暨其考量因素。台灣出版組織普遍以小規模居多，對於業者而言，發展數位化產品與服務，涉及平面出版以外的領域，相關的軟、硬體設備、技術能力以及製作上的經驗等，皆為本身所缺乏，因此，透過外包的方式，將數位化製作各流程交由各專業領域的業者負責，理論上可以兼顧成本與品質，並且迅速獲取圖書數位化核心能力的支援。

組織可透過外包解決資源問題，但是，成本與產品品質也是組織所重視的。為了促成組織間不同優勢能力的結合，又為了控制成本、追求產品品質，外包交

易過程中需要處理各種問題，面對許多變數，例如，外包涉及的不只有「事」的處理，還有人與人之間的「關係」（黃光國，1985）。在事的層面，是可以根據理性考量，權衡利益與成本，作最有利的決定。由於我們身處於著重人情的社會，「人情」構成複雜而綿密的人際網絡，對於日常生活，乃至企業經營，皆十分重要（陳介玄與高承恕，1989）。這種不只是理性思維，還帶著人情運作的考量，是否也反映在童書業者的外包關係管理之中？我們所讀的管理文獻，特別是基於歐美經驗者，其外包或者組織間合作關係等的內容意涵，皆傾向於著重市場利益交換的關係。然而，童書業者進行外包交易時，是否只是單純利益交換的關係？若非如此，影響的要素之相對重要性如何？能否針對各種不同的因素，乃至變數，加以排序？是為本研究最主要的研究問題。

茲將上述三個問題的條理連貫起來說明，組織進行外包具有多方面的考量，所以，不能只從單一層面來探討，應從「瞭解整體外包過程」的觀點出發，才能進行全面的探討，瞭解圖書組織外包過程的考量因素。其次，必須建立與合作廠商之間的互動關係，若以此為準則，是否可將其歸納整理，委外公司呈現不同的外包類型？第三，組織進行外包過程中，各種的考量因素對於採行的外包類型是否有不同影響？本研究之研究問題可細述如下所示：

1. 童書業者採行外包以完成數位出版的過程中，業者在各方面的考量因素為何？
2. 以組織與承包廠商之間互動合作關係為基準，數位出版所建立的外包類型為何？其實質內容與意義為何？
3. 組織外包的考量因素，對於採行外包類型的影響為何？其相對作用大小為何？

為求解答本研究的問題，瞭解童書出版組織在外包過程中的考量因素，研究者首先尋求已有的管理知識之指引，援用先前研究之理論基礎，以企業資源觀點之資源基礎理論 (Penrose, 1959)、資源依賴理論 (Pfeffer and Salancik, 1978)，可以

瞭解組織面臨資源匱乏所必須考量的因素。利用經濟成本觀點的交易成本理論 (Williamson, 1975)，可以瞭解組織進行外包交易所面臨的不確定性以及成本的考量。另外，爲了初步探討人情關係的影響，加入社會互動觀點之社會交換理論 (Blau, 1964)，瞭解組織如何利用社會資源與承包廠商進行互動，探討非利益性的內在感性情誼的人情因素，對外包交易所產生的影響，以補足外包研究領域，著重於探討純理性、單純利益性考量的空缺。以上諸多理論分別探討了組織外包的考量因素。接續，透過外包相關文獻的探討，連結組織外包的目的；即外包形式，以及外包關係的脈絡，歸納整理外包的類型。然後，根據研究探查實務經驗所知，連結以上的理論及相關實證研究，提出本研究解析架構。經過蒐集資料的分析、檢視等過程，特別可以逐步解答本研究提出的研究問題。因此，本研究欲達到的目的列舉如下：

1. 歸納並分析童書業者進行童書數位化外包製作的考量因素。
2. 針對外包的考量，瞭解童書業者與承包廠商之間純利益與人情運作考量的影響效果。
3. 提出並說明童書業者進行童書數位化外包製作所採行的類型與適用情境。
4. 探討並分析童書業者進行童書數位化外包製作考量因素對採行外包的類型之影響關係。
5. 建立童書業者進行童書數位化的外包權變模式。

1.3 研究範圍與限制

根據研究問題與目的，連結到研究執行，所形成的研究範圍與限制如下：

1. 針對研究問題而言：本研究主要以瞭解整體外包過程的觀點來探討童書數位化外包製作的類型暨其考量因素，外包的整體過程，包含業者進行外包的考量因素以及採行的外包類型。然而，童書數位化外包製作，主要以最基本且較為普遍的數位化形式為主要範圍，包括有聲出版、多媒體出版以及網路相關應用等三部分為主。由於科技進步迅速，童書數位化形式亦更趨多元化，難以掌控，導致尚未完整涵蓋所有童書數位化外包製作的範圍，形成研究的限制。
2. 就研究時間而言：由於時間上的限制，本研究僅能採橫向研究，就單一時間點，一次性的橫切面來探討業者進行外包的考量因素與採行的外包類型，然而，數位出版產業不斷發展與演進，日後出版業者進行外包的考量與實作狀況可能會更為複雜。
3. 針對研究對象而言：依據出版年鑑（2003）圖書出版業名錄資料顯示，專門從事童書或經營領域涉及童書範圍的圖書業者，僅 642 家，然而，業者進行童書數位化製作並且將其外包的家數不定，所以，欲尋求適切的個案訪談對象，個數不多。另外，對業者而言，從事童書數位化乃屬於拓展時期，部分業者並不願真實透露出研究者想獲取的資訊以及探討的相關問題，難以完成訪談，造成個案訪談家數提升的限制。
4. 針對資料蒐集而言：根據本研究的範圍，全盤瞭解業者進行外包的實作狀況，獲得資料完整性，在個案的選擇上，盡量以涵蓋兒童圖書出版領域，各種組織規模與童書種類的範圍，且具有代表性的公司為主，以完整反應現實面。蒐集的資料，可避免過度集中在某種特質組織，導致產生資訊涵蓋過窄的風險，但是，其中卻可能存在資訊的差異性，可能對變數關係的解析有所影響。

1.4 研究方法與流程

1.4.1 研究方法

本研究採用多重個案設計(multi -case study design) 之個案研究法，透過半結構深度訪談方式，對負責圖書出版組織進行童書數位化外包製作的人員進行深度訪談。問卷設計的內容與訪談方向，乃是針對組織從事童書領域中，各個類別以及童書數位化的範疇、外包的目的、組織與承包廠商之間的關係以及外包的考量等部分進行訪談。依此蒐集資料，據以分析。

1.4.2 研究流程

本研究進行的流程，在研究進行初期，透過實務界的觀察，針對少數研究對象進行訪談，其目的是為求瞭解目前兒童圖書出版業者，進行圖書數位化的現象，以洞悉現象的意涵，並對實務現象的本質，提出研究問題。經由研究問題的界定，闡明本研究所要達到的主要目的，並且開始進行文獻探討。援用相關理論基礎，瞭解圖書出版組織外包過程中的考量因素。透過外包的相關研究，瞭解外包的意義，闡述外包的形式，以及組織與承包廠商雙方之間關係的意義，彙整採行的外包類型。經由問題界定、確立研究目的以及相關文獻探討，建立本研究觀念架構，並列出細部觀察要項。建立本研究觀念架構後，選取確切合適的個案，透過半結構式深度訪談，取得一手資料。並且進行訪談資料的彙整，提出釋義，檢視本研究觀察要項是否可以得到肯定與確認，並試著提出研究命題。最後，提出本研究的結論，根據研究發現，提供業者實務運用上的建議，並且對於後續研究，提供未來的研究方向。

本研究執行的流程，其簡要流程如下圖 1.2 所示。

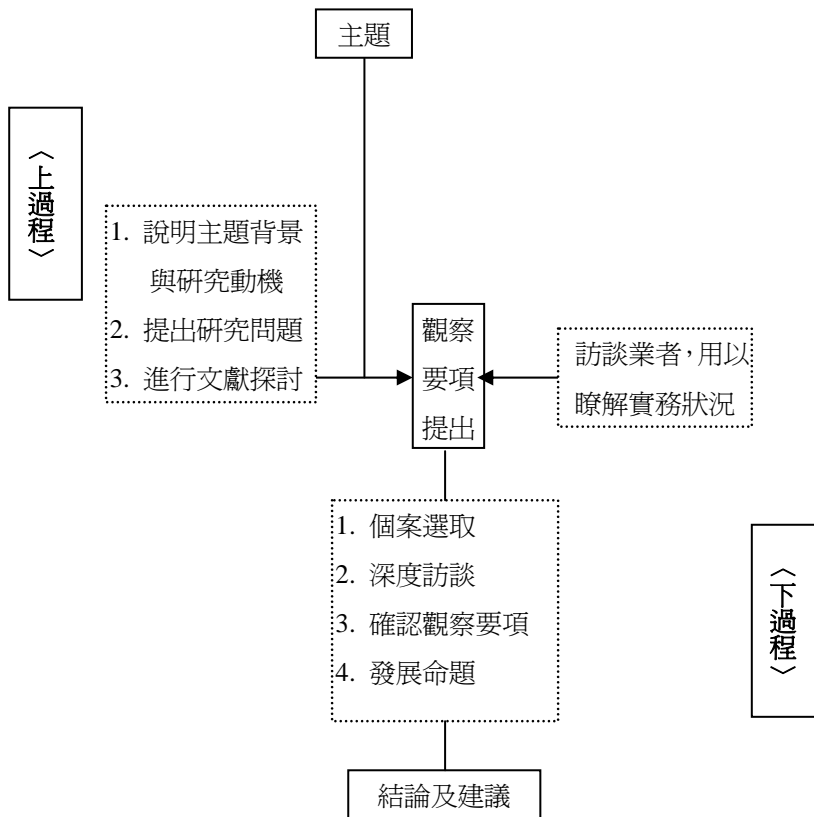


圖 1.2 研究流程之設計

本研究進行的步驟，包括提出觀念性架構與觀察要項，挑選個案研究、進行深度訪談蒐集資料以及資料分析。然後進行觀察要項的確認，接續，依據觀察要項確認結果，提出本研究的命題等四大階段。

第一階段：提出觀念性架構與觀察要項

針對相關外包研究進行回顧，瞭解組織進行外包的類型。並且對於相關外包研究的理論觀點，進行探討，其中包括企業資源觀點的資源基礎理論、資源依賴理論、經濟成本觀點的交易成本理論與社會交易觀點的社會交換理論等。利用相關實證研究的推導，提出本研究觀念性架構與觀察要項。

第二階段：挑選研究個案

本研究是以探究童書數位化的外包製作，因此，挑選個案研究時，以外包案例為主。個案的挑選，主要考慮的條件是以涵蓋各種不同兒童數位出版領域的案例，研究者可以從研究個案對象的公司規模、產品範圍與市場地位等，進行挑選合適的案例。公司規模是以公司類別、登記資本額以及員工人數等部分示之，在結構上呈現多樣化，能夠代表童書數位出版領域各型態的組織，而不致於過度偏頗。產品範圍部分則是以從事童書各類別範圍的公司為主，並且，其將童書數位化製作以及相關網路服務的建構，是以外包的方式來處理，如此，可以確認各公司足以提供本研究所需資訊，反應本研究的問題。市場地位則是以各公司從事童書專業領域的範圍、成立時間以及公司成就等，彰顯各公司在市場的地位及重要性，以凸顯所挑選的個案，具有代表性。

第三階段：深度訪談及資料分析

個案挑選確立後，便開始進行資料的蒐集。為了獲得具有整體性且深入的真實資料，因此必須採取個案方式，以深度訪談法蒐集資料，並且進行資料分析。主要的訪談內容是從外包製作的過程，探討組織的考量因素為何？依照組織的需求與策略目的，其所進行的外包類型為何？其內容為何？

第四階段：發展研究命題

經由多個個案之解析予以說明、解釋和比較分析後，本研究企圖從多個個案中，討論外包的考量因素，歸納整理外包類型，分析組織的考量因素對於外包類型的影響關係，並且針對本研究提出的觀察架構，分點提出觀察要項，進行確認、評核，據以提出本研究的命題。

第二章 理論與文獻回顧及研究架構

本章文獻探討包含外包研究、理論基礎等進行相關研究的回顧，瞭解外包的定義，透過外包形式與外包關係的內容探討，說明兩者之間的脈絡關聯性，歸納整理外包類型。以企業資源觀點的資源基礎理論與資源依賴理論、經濟成本觀點的交易成本理論以及社會交易觀點的社會交換理論等，瞭解外包的三大考量因素。經由外包實證研究，探討各因素對外包類型的影響關係，以建立本研究觀念性架構。

2.1 關於外包的討論與針對外包形勢的重新分類

2.1.1 外包定義

外包概念源自於西元 1960 至 1970 年間，當時著名的企業，諸如日本的新力公司與三菱公司以及美國 3M 公司等，將許多公司內部支援性的功能，透過契約方式委外作業 (contracting out)，以利公司重新部署主要技術。直到西元 1989 年，柯達公司 (Eastman Kodak) 與其他公司透過簽約方式，使其管理柯達公司內部資料中心，外包一詞才正式出現 (Lacity & Hirschheim, 1993 ; Sharp, 1997)。所以由早期業界的作法可以瞭解到，外包是企業具有目的性，透過契約方式，由外部的公司或人員從事企業內部的事業活動，將責任轉嫁於承包廠商。

Labbs (1993) 指出外包是企業以契約方式將企業內部的事業活動，轉移或交由承包廠商來從事與服務 (Lacity et al., 1993; Pagnoncelli, 1993) 或是雇用臨時團隊，協助企業從事原屬內部的作業 (Fill & Visser, 2000)。亦有學者認為外包是企業透過採購 (procurement) 方式操作的 (Greer & Gray, 1999; Lankford & Parsa, 1999)。企業通常將非核心事業，如服務或產品製作、原料或零件提供等部分外包 (Lacity et al., 1993; Quinn & Hilmer, 1994)。服務的部分通常涉及將運作的控制權移

轉到承包廠商 (Greer et al.)，將過去或目前由企業本身的人員所從事與負責的事業活動移轉到承包廠商去執行 (Perry, 1997; Zhu, Hsu, & Lillie, 2001)，而且，廠商通常在此事業功能上具有專業能力，比原來負責的企業做得更好、更具效率 (Minoli, 1995)。廠商擁有專業技術、人員、新穎的軟硬體設備，使得組織從事這些事業活動，成本更為低廉 (Lacity & Willcocks, 1998; Lacity, Willcocks, & Feeny, 1995; Loh & Venkatraman, 1992; McFarlan et al., 1995; Willcocks & Choi, 1995)。所以，企業經過審慎選擇後，將事業活動交給專業、高效率、低成本的承包廠商以節省成本。本研究彙整各學者外包定義如表 2.1。

表 2.1：外包定義表

性質	學者	內容
從 方 式 來 看 —— 契 約 方 式	Labbs (1993)	以契約方式將企業必要的事業，但非核心功能部分，交由外部承包廠商來服務，以維持企業營運。
	Lacity and Hirschheim (1993)	將原本由企業內部從事的服務或商品，透過契約簽訂的形式，交由外部廠商從事之。
	Quinn and Hilmer(1994)	企業將邊緣性 (peripheral) 或次要的事業，以契約的形式，交由承包廠商，包括服務、商品等。
	Lever (1997)	涉及企業與外部承包廠商之間的長期契約關係，此關係存在於各種事業，不同於明言規定的簽定形式，雙方再交涉的次數並不頻繁。
	Perry (1997)	企業與單一或多數承包廠商，透過契約方式，將原本旗下員工所做的工作移轉給簽約廠商。
	Greer et al. (1997)	企業與外部承包廠商簽約，由他們從事企業以前的事業。

續表 2.1：外包定義表

性質	學者	內容
從 作 為 來 看 —— 責 任 移 轉	Pagnoncelli (1993)	外包即是企業將事業轉移到他人(或其他組織)，由他人來從事該事業的管理過程。
	Minoli(1995)	由承包廠商從事企業本身的工作，而且交由外部廠商負責會更具效率與經濟效益。
	Sharp (1997)	將企業的事業與功能部分或全部轉移到在此事業功能上，具有核心專業能力的承包廠商。
	Lankford and Parsa (1999)	外包是企業透過採購 (procurement) 的方式，由外部組織提供的生產或服務。
	Zhu, Hsu, and Lillie (2001)	先前由企業內部員工所負責的特別事業移轉到非企業內部雇用的團隊來從事的過程。

資料來源：本研究整理

經由以上歸納整理學者所提出的外包定義，本研究將其整合，並將外包定義為「經由企業審慎選擇外包活動後，透過契約的方式，將新興或舊有事業活動交給具有專業、高效率、低成本的承包廠商來負責」。

2.1.2 外包形式與關係

本小節透過外包表層的型態以及型態底下的各種複雜關係，連結其脈絡，完整描繪各種外包的類型以及其中的意義。各外包類型的區別，乃是透過組織外包的目的，以及與承包廠商之間的各種不同關係所組成。

(1). 外包形式

組織基於不同的考量將事業外包，以便節省投入、控制成本、增進效率以及著重產品品質的方式，達到節省或減少成本目的之單純外包形式。

透過外包，企業可以控制成本、節省或減少從事該事業的成本 (Due, 1992; Khosrowpour, Subramanian & Gunderman, 1996; Winkleman, Pinkard & Molloy, 1993)，如人事成本等 (Lever, 1997)，減少大量的投資，減輕企業本身的負擔 (Drtna, 1994)。關於非經常性的開支成本（即並非核心能力的部分）漸增，越使得企業從事外包 (Chalos, 1994; Branda, 1999)。因此，降低成本成爲企業進行外包最基本也最具影響力的外包動機 (Fan, 2000; Lacity et al., 1998; Loh et al., 1992; McFarlan et al., 1995; Willcocks et al., 1995)，成爲以利益成本的理性考量爲主之單純外包形式。

當然，組織進行外包除了控制成本的目的外，組織尙有其他策略性的需求，爲了滿足這些企業策略上的需要而進行外包，形成多重目的的外包形式。

企業基於策略性的考量將事業外包 (Domberger, 1998; Quinn & Hilmer, 1994; Quinn, 1999)，藉由組織的目標，決定企業內部活動的範疇 (Domberger, 1998)。Alexander and Young (1996) 指出，外包是否爲策略性外包有兩種區分的準則：1. 端看組織是否涉及相關的策略方針；2. 組織是否視其外包活動爲「核心」。而所謂的「核心」具有四種意義：1. 長久以來皆由組織內部所從事；2. 攸關組織績效；3. 可以創造目前與後續競爭優勢；4. 可讓組織起死回生並促進未來成長與創新。

DiRomualdo and Gurbaxani (1998) 認爲企業外包是爲了滿足部分的策略需求，諸如策略性的進步 (strategic improvement)，可降低成本與增加效率，或是策略事業影響 (strategic business impact)，則可增進組織績效。企業透過外包方式將

組織次要或邊緣性活動 (peripheral activities) 外包出去 (James, 1992; Quinn, 1994; 1999), 以解決企業策略執行的問題 (Hussey & Jenster, 2003), 使企業在有限的實體與財務資源底下, 著重主要的產品與服務 (Venkatesan, 1992), 配置資源而降低成本, 而且, 可以專注於企業的核心事業, 如產品與服務的附加價值 (Greer et al., 1999)、企業可以做的最好的部分以及具有高價值的技術 (Lever, 1997), 發展企業的核心事業, 著重企業的競爭優勢 (Campbell, 1995; Linder, Cole, & Jacobson, 2002; Quinn, 1994; 1999)。

所以, 企業進行外包, 除了主要以利益成本的理性考量外, 尚有其他策略性考量, 如著重策略定位、核心能力、絕佳品質與價值創造 (Quinn, 1999)、增加組織面臨外部快速變動環境的彈性 (Fan, 2000; Pagnoncelli & Dernizo, 1993)、分攤風險 (Lever, 1997; Linder et al., 2002) 等策略性的目的, 而形成多重目的的外包形式。

(2). 外包關係

外包關係即是組織進行外包, 企業與承包廠商之間的關係, 包括事業活動的選擇與範圍、合作時間長短、契約方式等內容 (Lacity & Willcocks, 1998) 之互動合作。諸位學者以不同角度描繪雙方之間的關係。首先, 本研究以連續帶關係的方式來探討。

Willcocks and Choi (1995) 以管理者心理模組 (Mind-Set) 的概念闡述企業與承包廠商之間的關係, 其可從傳統契約到策略聯盟的連續帶關係。Domberger (1998) 則以雙方合作緊密程度的高低, 將外包關係分為三種, 分別為現場交易 (contract on spot)、關係外包 (relational contract) 和夥伴外包 (partnering contract)。Klepper and Jones (1999) 主張將雙方之間的關係, 從極端的市場關係、中間關係到另一極端的夥伴關係等三種關係的連續帶來說明, Fill and Visser (2000) 亦從整理學者相關的研究, 指出一般臨時雇用關係、中間連續帶關係以及策略夥伴角色關係等。

另外，多位學者以雙構面 (dimension) 的概念，更為細分雙方之間的關係。例如 Nam et al. (1996)以廠商替代的廣度 (the extent-of-substitution) 與承包的功能應用對企業策略的影響程度，將外包關係區分為支援 (support)、合作 (alignment)、依賴 (reliance) 與聯盟關係 (alliance)。Bensaou (1999) 依據企業與承包廠商所具備之有形與無形資源之資源能力以及相互的依賴程度，將合作方式歸納成市場交換關係 (market exchange)、承包廠商受制關係 (captive supplier)、企業受制關係 (captive buyer) 與策略夥伴關係 (strategic partnership) 等四種關係型態。而 Kern et al. (2002) 則以策略傾向與技術能力雙構面加以歸類事業服務、技術供給、技術伙伴與事業聯盟四種外包關係類型。Franceschini et al. (2003) 以企業進行外包活動的資產專屬性之程度與複雜度劃分外包關係，包括傳統承包商 (tradition vendor)、暫時性關係 (temporary relation)、策略性聯合 (strategic union) 與網絡型組織 (network organization)。

經由以上探討，連續帶關係是以兩種極端方式來呈現其中各種疏密的外包關係，另外，以雙構面的呈現方式，則是以主要衡量的準繩來建構與區分各種外包關係。然而，儘管從連續帶關係或雙構面角度來區別雙方之間的關係，可以體認到的是，外包關係之精髓乃是雙方之間的互動性，雙方之間較為基本的互動關係是一般傳統契約形式的市場關係，具有支援性的效果，其他部分則由於活動內容互動越頻繁與複雜而形成更緊密的關係。

(3). 單純外包形式與外包關係的關聯

由於組織基於成本的考量而進行外包，組織外包的事業活動通常是傳統性活動 (traditional activities)；最基本、傳統的事業活動，諸如人事訓練、清潔維護等 (Hussey & Jenster, 2003)，依此，組織通常選擇企業與承包廠商之間基本的市場關係 (Insinga & Werle, 2000; Hussey & Jenster)，所以，本研究藉由探討學者提出的

基本外包關係之意義來瞭解單純外包形式與外包關係之間的關係。

Willcocks and Choi (1995) 提出傳統契約關係，當組織越傾向傳統契約關係，雙方關係重要性越低，合作時期越短，契約的焦點乃是為了達到管制效果。Nam et al. (1996) 說明支援型外包關係屬於基本、傳統型的外包，侷限在非核心活動功能的承包，替代廣度低，對企業策略影響程度也低，通常是小型契約，交易金額相對較少、決策時間與成本較低、外包期間較短。Bensaou (1999) 以基本的市場交換關係 (market exchange) 指出雙方彼此依賴程度低，隨時可以從市場中覓得其他合作企業或承包廠商，彼此並不受制於另一方。Klepper and Jones (1999) 所提出的基本市場關係是市場上尚有許多供應廠商，合約期間短，若終止合約，可以隨時尋找新廠商，轉換合作成本小，不易造成轉換合作對象的困難。Fill and Visser (2000) 則說明外包基本關係是企業雇用臨時人員或利用硬體設備，屬於短期、市場交換的結構。Kern et al. (2002) 提出的基本事業服務型是說明組織藉由運用外部資源達到組織效率的目標，此種關係是聚焦於成本最小化。Franceschini et al. (2003) 則提到傳統承包商 (traditional vendor) 關係，此種關係屬於傳統雇主與供應商的關係，其目的僅是為求解決眼前的問題，屬於短期關係，少有策略性目的並以價廉為主。

經由上述的討論可以瞭解單純外包形式與外包關係的關聯與意涵，兩者呈現一體兩面的關係，形式上單純以銀貨兩訖的交易為主，關係行為上，其意義是雙方合作時期短暫、處理一般事業活動、傾向一般傳統契約與成本低廉，因此，本研究界定為**單純外包形式的單純交易類型**。

接續研究者藉由單純外包形式與外包關係的意涵之合作時期、契約與事業活動等內容為準繩，輔以探討複雜的多重目的外包及外包關係，可以較為清晰明瞭。

(4). 多重目的外包形式與外包關係的關聯

相對於單純外包形式，組織除了基本的成本考量外，尚有進階關係的考量以

及其他不同策略性的要點考量而將事業活動外包，形成多重目的的外包形式。Insinga and Werle (2000) 指出不同的事業活動，組織具有不同的策略考量，並且將其劃分為新興活動 (emerging activities)、主要活動 (key activities)。Hussey and Jenster (2003) 亦提出類似的外包活動類型，包括邊緣性活動 (peripheral activities)、決定性活動 (critical activities) 與策略性活動 (strategic activities) 等。Insinga and Werle 說明了不同策略性的事業活動所契合的外包關係，諸如新興活動適合夥伴關係，而主要活動則傾向緊密的聯盟關係等。所以，我們可以從外包的事業活動、合作時期與契約等內容來瞭解異於單純型外包之多重目的的外包及其外包關係的意涵。

Willcocks and Choi (1995) 指出企業與承包廠商之間越傾向聯盟關係，關係重要性越高，合作時期越長，契約的焦點傾向於雙方透過信任達到夥伴關係的結果。

Nam et al. (1996) 則提出合作 (alignment)、依賴 (reliance) 與聯盟 (alliance) 等緊密關係的型態。合作型是企業基於策略性目的來選擇承包廠商，承包廠商對企業目標與營運功能的策略影響不大卻具有持續性的影響，合作時期也比基本關係長久。依賴型是廠商承包企業少數的核心活動，大部分以非核心活動為主，屬於較長期性的契約，因為雙方之間需要更多的溝通協調與建議，廠商高度參與事業活動，於此，外包事業活動不一定屬於策略性的，但外包合約金額高，亦可能包含人員移轉。聯盟型則是廠商非僅承包一般活動，而且是針對企業具有高策略性的活動負責，包括新產品發展、設計且協助觀察 (penetrate) 新的市場。此種外包類型根植於多重的目的與複雜關係，契約形式與時效性通常比其他外包類型來的複雜與持久，因為雙方需要更多的協商與溝通。

Bensaou (1999) 提出承包廠商受制關係 (captive supplier) 亦即承包廠商不易更換合作的企業，依賴企業的程度極高，而企業有能力控制承包廠商，並可以隨時尋找與轉換其他承包廠商。企業受制關係 (captive buyer) 則是企業不易更換承包廠商，高度依賴承包廠商，而且承包廠商有能力控制合作的企業，並可隨時轉

換合作對象。策略合作關係 (strategic partnership) 是兩者之間相互依賴，各有其優勢，透過彼此之間的資源分享，而獲得雙方最大的效益。

Klepper and Jones (1999) 說明連續帶的中間關係是外包活動需要經過一定的時間才能完成，當專案完成時，透過合約和一般的溝通互動，雙方可以維持較為長久且良好的關係，但並未針對未來的關係進行長久規劃。而夥伴關係是外包活動的契約時期長，必須透過不斷地修正合約來達成企業的需求，透過彼此的信賴與互利行為來維繫彼此的合作關係，藉由長期的合作關係以確保資源的投入。雙方積極發展互利的關係，尋求雙贏的局面。Fill and Visser (2000)亦提出類似的中間連續帶外包關係，此部分是由廠商提供企業擴展的能力與技術供給。而最緊密的極端關係則為策略夥伴角色，承包廠商提供預先所需的設備、人員等，負責事業活動的設計、建構，則屬於長期、關係交換的結構。

Kern et al. (2002) 提出的技術供給型乃是外部供應商不僅提供交易所需具備的資訊科技，更涉及事業發展過程的成長方案。而技術夥伴型是企業選擇從事該事業活動的最佳廠商，共同分攤科技、創新與發展的風險。最後，事業聯盟類型所代表的是廠商雙方具有更大範圍的外包協議，共同工作、分攤風險與共享利益。

Franceschini et al. (2003) 則提出雙方之間暫時性的關係是為基本的傳統承包廠商關係以及策略性聯合關係的混合，其目的為求能力的提升，屬於中長期合作關係，而且，以成本與分攤風險為考量。策略性聯合關係是屬於策略伙伴的關係，其目的為求共同創造價值，屬於長期關係，承包廠商追隨企業的策略以求得競爭優勢與利潤，製造雙贏的機會。而網絡型組織也是屬於策略伙伴的關係，其目的在於追求最佳的市場定位，屬於長期合作關係，創新與共創市場，結合雙方共同的願景。

經由上述的討論可以瞭解多重目的外包形式與外包關係的關連及意涵，形式上涉及組織策略多重目的考量。關係行為上，其意義是雙方合作時期更長、著重核心事業，雙方之間關係更緊密。然而，Insinga and Werle (2000) 指出當組織面對新興活動時，組織在能力尚可或者尚無能力從事的情況下，無意大量投資該事業活動而外包，以節省成本，而且，外包活動更為複雜且具競爭優勢時，組織會著重與承包廠商之間的關係 (Olsen & Ellram, 1997)，利用良好關係以避免失去活動內容品質或競爭優勢等風險。此狀況異於組織將邊緣性、次要活動外包的方式，根植於成本的考量，而是著重組織與承包廠商之間固有關係以及發展進一步合作關係 (Hussey & Jenster, 2003)，因此，外包交易之間存在的不仅是銀貨兩訖的關係，更具有進階策略考量的多重目的，所以，組織以固有關係或關係發展為主，形成**多重目的外包形式的關係發展類型**，以利於組織進行事業活動發展，進而承包廠商滿足組織多方面的需求，雙方延續合作，關係更為多重而複雜，建立長期緊密合作關係，因此，本研究將其界定為**多重目的外包形式之具策略目的類型**。

2.1.3 小結

從上述外包的定義，瞭解外包的意義。探討外包形式與外包關係兩者之間關聯與意涵。本研究從形式上瞭解組織基於成本目的乃至於多重目的等具有多方策略層次的考量，而將事業活動外包。從關係行為上，以外包活動內容，包括契約形式、合作時期與事業活動等互動關係而形成三種外包類型，包括單純交易類型與關係發展類型以及具策略目的類型。三者之共通點是著重成本的考量，隨著策略考量層次的提升、合作時期的增長以及雙方互動交涉越頻繁而形成不同強弱關係的外包類型。

2.2 理論基礎

本研究為求瞭解組織外包過程的考量因素，童書業者進行圖書數位化，首要面臨的即是相關資源的匱乏，缺少圖書數位化的核心能力，而且，童書業者以微型企業居多（出版年鑑，2003），自行發展相關技術的機會不大，即使較具規模的組織，自行發展的風險與成本亦高，必須仰賴其他相關產業的協助，或與下游廠商進行合作，以外包的方式，結合平面出版的優勢，從事圖書數位化。因此，研究者利用資源基礎理論及資源依賴理論的資源面觀點來探討組織面對資源問題的考量。然而，組織雖然可以透過外包方式解決資源的問題，但是，外包交易過程中，不僅只有製作成本，而是會受到其他因素的影響，增加額外成本，因此，藉由交易成本理論的經濟成本分析，剖析組織進行市場交易所面臨的各種問題，因而衍生額外成本的考量。最後，企業進行商業交易所著重的即是誠信問題，雙方交易沒有信任的基礎，無法建立起合作關係，更遑論交易成功。另外，基於我國處於人情的社會，不管是人際關係或者是商業交易模式，都會受到人情關係的影響，所以，研究者援用社會交換理論，特別說明人情關係的內容、意義以及其如何應用在外包研究上，藉以探討組織與承包廠商互動的正向回饋關係與內在感性情誼關係。以上說明援用各大理論的理由與條理，接續透過三大理論的探討，瞭解組織進行外包的考量因素及其意義。

2.2.1 資源面觀點理論

首先，我們利用企業資源相關理論來探討組織運用資源，以獲取競爭力以及面對環境影響的策略性角度來瞭解組織的考量因素，並探討其與外包研究的關聯。

(1). 資源基礎理論

資源基礎理論基本的概念可從 Penrose 於1959年提出「組織不均衡成長理論」

中瞭解，此研究裡提出組織剩餘 (organizational slack) 的概念是當存在著不完全的市場時，為求發揮經濟效率，組織改變規模繼而成長。Penrose (1959) 認為組織成長的原因乃是組織有效地運用內部資源，將組織視為具有生產力的資源組合。

Wernerfelt (1984) 延伸 Penrose 的概念而發表的「企業的資源基礎觀點」(A Resource-based View of the Firm) 策略管理文獻中指出，多數產品需要各種的資源，而且大多數的資源可以運用在不同產品，組織的決策從產品的觀點轉移到資源的觀點。資源基礎運用在組織的觀點乃是可以配置資源以獲取競爭優勢。Barney (1991) 指出組織資源具有異質性 (heterogeneous) 與不可移動性 (immobile)，不同資源特性可為組織帶來競爭優勢，形成策略性資源，藉由策略執行，觸發組織內部的優勢、消弭外部的威脅與內部的弱勢而達到永續競爭優勢。其各要點如下所示：

1. 資源必須具有價值性，擁有這種本質，資源可以拓展機會並且（或者）可以消弭組織環境的威脅。
2. 對組織目前或潛在的競爭者而言，組織資源必須具有稀少性。
3. 資源必須具有不可模仿性。
4. 具有價值性並兼具稀少性或不可模仿性的資源，此種資源無法進行策略性的對等替換。

可以促進組織效率與效能的資源即具有價值性，當組織資源具有價值性且為大家所缺乏時即具稀少性。不可模仿性是組織獲取資源的能力，仰賴獨特的歷史情境 (unique historical condition)，其他組織無法模仿；而組織之間維持競爭優勢、獲取資源的連結關係則具有因果模糊性 (causally ambiguous)；資源形成組織的優勢，擁有社會複雜性 (social complex)，這些都是成為資源具有不可模仿的理由。而資源替代性是因為組織所缺乏的資源無法藉由模仿其他組織而獲得，因此，組織

以類似的資源替代而達到等同的策略執行目的，或者極具差異性的資源可以被策略性的取代，亦可稱之。但是，組織無法完全獲得所需資源或以資源替代性達到策略目的時，企業則需從其他組織獲得資源。

Grant (1991) 認為組織資源可以提供組織基本的策略方向，而且是組織利益的來源，分析組織資源與評估能力，替組織帶來潛在利益，以便拓展組織發展所缺乏的資源與能力。關於組織資源，部分學者明確區分為資源與能力 (Markides & Williamson, 1996)，就廣義而言，組織資源即包括資源與能力 (Barney, 1991; Peteraf, 1993)，所以，具有特性的資源，包含組織資源與能力，能夠引領組織獲取競爭優勢，並達到永續經營之目標。

(2). 資源基礎理論與外包的相關概念

從資源基礎觀點的概念來探討企業外包的考量，組織進行的事業活動是能夠創造資源、帶來競爭優勢即成為核心事業活動。若將其外包，組織將會喪失競爭優勢與引發反常的投資報酬 (Duncan, 1998)，或增加被模仿的風險 (Klaas, Clendon & Gainey, 1999)。為了避免發展事業活動的能力容易被承包廠商所獲得，組織需要分析資源的配置 (Jayatilaka, Schwarz & Hirschheim, 2003)，否則難以發展核心能力而達到競爭優勢 (Klaas et al.)。因此，多位學者的研究引述出著重核心活動的概念，認為組織應該著重在核心能力與事業活動，關於邊緣性或者會分散組織著重核心事業的次要活動，應該將其外包 (Benson & Ieronimo, 1996; Lacity et al.; McFaellan & Nolan, 1995; Willcocks & Choi, 1995)，而且交由專業的承包廠商 (Kogut & Zander, 1992)，如此一來可以避免失去競爭優勢。然而 Saunders et al. (1997) 指出，當組織缺乏相關的技術以及資源發展的核心能力時，應該將核心事業活動外包。Insinga and Werle (2000) 也指出，部分核心事業活動無法成為潛在永續的競爭優勢時，可將其視為基本事業活動而外包出去。組織利用資源的特性

以獲取競爭優勢的策略性思考以及考量組織本身能否勝任該事業活動而進行外包。透過外包，組織規劃與承包廠商之間適切的外包關係 (Bensaou, 1999) 以避免被模仿與失去競爭優勢等風險。

當組織進行外包與外部環境進行資源交換，獲取所需資源，並對該資源有所依賴 (Costa, 2001)，因此，研究者以資源依賴理論瞭解組織之間資源交換與依賴的關係。

(3). 資源依賴理論

資源依賴理論是由 Pfeffer and Salancik (1978) 所提出，資源依賴理論主要的概念是在資源有限的情況下，沒有組織可以完全自給自足，為了取得組織生存所必須且又為其他組織所控制的資源，組織將會與其連結，取得所需資源。其中，組織與組織之間的關係包括兩點：(一)取得資源以便控制組織對其他組織依賴的程度，(二)取得資源以便支配其他組織對組織依賴的程度。資源依賴理論的特色則是組織之間的關係根植於相互交換各自所擁有的資源，而相對之間的權力大小，端看資源依賴的程度而定。

Ulrich and Barney (1984) 將組織視為合作體 (coalition)，藉由改變行為模式取得所需資源。取得組織所需的資源可以減少組織對於其他組織的依賴或者增加其他組織對擁有資源的組織之依賴。

然而，資源依賴並非僅只探討組織之間的互動關係，Barney (1986) 所提出的分析層級即是組織與外部環境之間的關係，偏向於集體與產業層級的行爲與策略，注重外部環境與個別組織之間，因為獲取資源的課題而產生的互動關係。所以，資源依賴理論指出組織本身資源有限，必須透過資源的交換以獲取所需資源，因而對外部有所依賴，其中包括組織對於資源的依賴以及組織任務環境的影響，

所形成之互動關係。

(4). 資源依賴理論與外包的相關概念

Gordon(1994)指出企業內部無法獲得充足且必要的資源時，必須向外部求得所需的資源，而且所處的環境中，任何組織或企業，想要順利推行任務，軟體、硬體設備與人員，均是不可或缺的重要資源，企業面臨動態變化的競爭環境，藉由合作可以彌補企業本身的不足，形成互動關係。Teng, Cheon, and Grover (1995) 指出，當組織本身所擁有且能夠為企業帶來績效、利益的資源表現不如預期，組織所擁有與所需的資源之表現，兩者間具有差異性 (discrepancy)，其差異性越大，組織為了彌補空缺，對外部資源更加依賴 (Nabeel & Al-Qirim, 2003)。由於依賴資源，組織努力獲取所需資源，可使依賴程度減至最小，但是，獲取資源的成本與風險頗高時，組織會傾向與其它組織合作來分享資源，使組織更具有競爭力 (黃河川，2002)。然而，由於組織依賴外部資源需求的不同，對於外包活動的選擇亦有所不同，當進行不同事業活動外包時，必須具有其對應的外包關係 (陳敬群，2003)。

2. 2. 2 經濟成本觀點

本研究利用著重實際交易面的經濟成本分析，對於組織進行市場交易所面臨的各種問題或意外而產生額外的交易成本考量，並探討其與外包研究的關聯。

(1). 交易成本理論

交易成本理論是 Coase 在 1937 年的著作「The Nature of The Firm」中首先提及；內容主要是以市場及層級的觀念和企業活動的內部化，以及外部採購損失的觀點，將交易成本納入企業總生產成本之考量，使得生產總成本為生產成本與交

易成本的總和。

Williamson (1975) 延伸 Coase 交易成本理論的觀點，發展出「交易經濟學」觀點，他認為交易是最基本的分析單位。交易成本是以契約形式經營經濟體系的成本，包括事前的交涉與訂約成本，事後執行及管理成本，以及雙方發生糾紛時的補救成本。

交易成本形成的原因乃是由環境因素與人性因素所引起，形成組織失靈的因素。人性因素包含有限理性 (bounded rationality) 和投機主義 (opportunism)。環境因素則包括環境之不確定性與複雜性、少數交易者 (small number)、資訊不對稱 (asymmetry)、資產專屬性 (asset specificity) 與交易氣氛 (atmosphere) 等。增加交易成本的人性與環境因素並非獨立存在，而是具有交互影響的特性，繼而提高交易成本，造成市場的失靈，即所謂的「組織失靈架構」。

Williamson (1981; 1985)將影響交易進行的特性區分為三大構面，包括資產專屬性 (asset specificity)、不確定性 (uncertainty) 與交易頻率 (frequency)，其中資產專屬性是影響交易困難程度與交易模式選擇之關鍵因素，其要點說明如下。

1.交易頻率 (frequency)：Williamson (1981) 將交易頻率分為經常性交易、偶發性交易及一次性交易。經常性交易是因為過去已有合作經驗，可能簽訂長期合作契約，設計較特別的交易方式來確保交易順利；偶發性交易由於過去無交易經驗，交易的風險增高，因此，只能透過一般的市場交易方式來進行交易。

2.不確定性 (uncertainty)：因為人類的有限理性與投機心理，再加上未來的不確定性，契約難以完全規範交易內容。因此，不確定性是因為有限理性的限制，對未來各種情況及變化無法預期，而導致發生偶發事件之不確定性，進而增加交易成本。另外，由於資訊不對稱而導致受到對方欺瞞的不確定性，在契約簽訂過程中，

會滋生規範、監督與管理等成本。

3.資產專屬性 (asset specificity)：爲了達成某項交易目的而必須從事具有交易專屬性的投資 (transaction-specific investment)，而且此項投資僅適合於該項交易，不易轉移於其他交易。資產專屬性則包括區位 (site specificity)、實體資產 (physical asset specificity)、人力資產 (human asset specificity)、專用資產 (dedicated asset specificity)、品牌資本 (brand name capital)等專屬特性之資產(Williamson, 1985)。

(2). 交易成本理論與外包的相關概念

Williamson 提出交易模式選擇的關鍵因素包括資產專屬性、不確定性與交易頻率。資產專屬性即是組織或承包廠商對於外包活動所投資的資產難以應用至其他交易的程度，組織或承包廠商隨著對於外包活動投資的提升而不利於外部的合作關係 (Maltz,, 1994)，在限定的情況下，使得組織必須考量投資成本，避免投資的資產難以應用於其他交易，這即是所謂的 high quasi-rent (Pisano, 1990) ，因此，雙方必須進行交涉、建立特殊契約以維持合作關係，降低專屬投資的風險，而且發展與強化保護規則，以防備對方的投機行爲，因而關係越緊密，若其所費不貲，組織則傾向內製。反之，交易資產專屬性越低，組織容易於市場上尋找新廠商，予以替換原來的合作廠商，使得交易進行更爲容易。

關於不確定性，組織進行交易的過程中，評估交易的可行性，即是最基本的考量，一般的市場交易關係，容易讓組織陷入投機主義所帶來的風險 (Hart, 1988)，不確定性越高時，組織並不容易策劃與交涉交易的契約 (Greer, 1999)，使得外包所獲得的利益並不敷交易成本的效益，此時，組織會傾向自製，內化爲科層成本，以組織內部人員來從事 (Franceschini et al., 2003)，因此，爲了確保外包交易順利，組織必須多做督促與協商，而建立緊密關係。

所謂交易頻率，則涉及組織的規模經濟，交易頻率的高低意指對於投資的資產之利用程度與隱含的潛在規模經濟 (Bienstock & Mentzer, 1999)，如組織進行外包，對於特殊設備的投資與使用的次數 (即交易頻率) 是否符合成本效益，當投資甚高，必須進行多次交易才符合規模經濟，組織必須與承包廠商維持緊密關係以避免喪失投資的成本，因此，經常性交易乃是由於過去已有合作經驗，而且經過權衡，繼續進行交易可能具有規模經濟，雙方會進行長期合作，然而，組織也必須為了交易持續進行而增添額外成本，確保交易順利。

基於經濟成本的考量，組織進行外包，由於交易成本的特性，衍生意外成本與監督成本，組織與承包廠商之間需強化關係，選擇緊密的關係以確保雙方利益、成本投資與避免風險的考量 (Klepper & Jones, 1999)。

2.2.3 社會交易觀點

最後，本研究援用社會交易的觀點，以個體對個體、個體對群體以及群體對群體之間進行社會交換所產生的信任關係與情感性的交換互動關係，瞭解組織進行社會資源交換時所考量的因素以及探討其與外包研究的關聯。

(1). 社會交換理論

社會交換理論是由多位學者所提出，諸如哈佛大學 Homans (1958) 的交換行為主義 (exchange behaviorism)、Thibaut and Kelly (1959) 提出的交換結果矩陣 (exchange outcome matrix)、Blau (1964) 的交換結構主義 (structural exchange theory) 以及 Emerson (1972) 交換網絡理論 (exchange network) 等對此理論的發展與演進均有貢獻。社會交換理論藉由心理學來增強理論基礎，並以現代經濟學的概念為出發點，用來分析人類行為和人際關係，進而深入討論更為複雜的社會組織結構 (張華葆, 1992)，因此，社會交換理論是從個人、團體至整體社會結構的互動來探

討。而 White and Levine (1961) 則強調社會交換理論非僅只著重於互動性，此部分的核心概念是，特定的雙方之長期交換關係，其焦點聚焦於「施與受」的部分，瞭解個體或總體之間互動的行為以及社會結構 (Cook, 1977)。

以下討論社會交換理論的主要學者以及其各自提出主要理論內容論述。

(a). 社會交換行為主義 (Exchange Behaviorism)

Homans (1958, 1961) 許多觀念來自 Skinner (1938) 的心理學行為主義。Homans 的基本觀點是強調社會學之重心應該置於個體行為與互動的探討，著重引導人們行為的增強模式以及報酬與代價的過程，而互動是雙方進行交易與交流活動之有價資源的一種流程。Homans 認為人類願意延續進行某些行為，這些行為是在過去經驗中，發現可以獲得報酬的行為，反之則會終止行為。Homans (1958) 認為人際關係之間的互動行為是一種過程，在這過程當中，雙方參與者執行與對方有關的活動，並且交換有價值的資源，如有形的商品或無形的情感等。人們只有覺得這個交換關係具有吸引力 (attraction)，才會繼續與對方互動 (Münch, 1993)。因此，當互動的個體面臨各種權變情境 (contingencies) 時，必須調整他們的資源來符合對方的需求 (Hallen et al., 1991)。

(b). 社會交換結構主義 (Exchange Structuralism)

Blau (1964) 基本上採取 Homans (1958, 1961) 的觀點，但其意涵有所不同。Homans 旨在處理社會生活的基本形式，Blau 則是企圖在結構與文化層次上，將這些社會生活的基本形式與交換問題進行整合，從個體交換行為轉移到更為廣大結構體之間的交換問題。在個人的層次上，其與 Homans 所關注者類似，人們基於各種理由而彼此相互吸引，並建立起社會的結合，形成初步的聯繫，彼此提供正向的報酬，就能夠維持與強化彼此的關係連帶。而其中所謂交換的報酬，可以是內在的 (intrinsic)，諸如人情、關係、情感等，或是外在的 (extrinsic)，如金錢

等實體物質。在個人與團體的層次上，Blau 進一步將理論延伸至社會事實的層次。社會互動首先存在於社會團體之內，人們為某一團體所吸引是因為透過相互比較而發現，其與此團體的關係會比與其他團體的關係，獲得更多的報酬。當人們被某團體所吸引，同時也希望能夠被接納，因此，也必須同時提供此團體成員部分的報酬。當雙方達到期待的報酬時，兩者之間的關係將會鞏固與強化，因此產生部分的社會功能，諸如創造友誼或是從屬關係。社會交換經由建立互信、強化社會規範與共創集體價值，進而擴展社會的整合 (陳秉璋，1985)，而Blau 乃是將 Homans 的學說由個體間交換互動的層次，提升到組織與組織的交換層次。

(2). 社會交換理論與外包的相關概念

Blau (1964) 在社會交換理論中提出很重要的概念「信任」(trust)。社會交換的過程，是因為相互受惠的結果，彼此之間會產生感激、責任感以及信任。商業行為的社會交換關係雖然依據合約行事，但也需要彼此之間的信任，才能使產品、服務、或財務依照合約的規定按時履行，所以，信任是社會交換程序中一個關鍵的因素 (Münch, 1993)。外包合作通常從基本市場關係開始，隨著合作時間，透過社會交換的過程，引發彼此之間的義務關係 (Hallen, Johanson & Seyed-Mohamed, 1991)，無私的舉動造就了雙方彼此信任的關係 (Kirchler, Fehr & Evans, 1996)，使得承包廠商願意滿足組織的需求，組織更願意與對方合作 (Bradach & Eccles, 1989)，此時，信任在外包關係則扮演起重要的角色。

然而，信任的意義卻有所不同 (Lewicki & Bunker, 1996)，信任可以是理性的 (Dasgupta, 1988)，從承包廠商過去的表現、聲譽等，組織可以理性衡量對方的責任感與許下的承諾之可信度，這種信任關係是屬於認知基礎的信任 (cognitive-based form of trust)，合作關係通常是短期合作，雙方關係尚充滿疑慮 (Lewicki, McAllister & Bies, 1998)。相對的，所謂社會導向的信任 (socially-oriented

trust)，是隨著時間，發展持久穩健的合作關係 (Dorsch et al., 1998)，並建立更深層且更具個人連帶 (personal ties) 的關係，雙方更加盡責，維護利益，因此獲得更多的收益 (Blau, 1964)。

另外，Blau 認為在社會交換主要的規範條理中，最為重要的即是互惠原則，在交易的互動之間必須有互動性的回饋，並且主張互惠原則的需求乃是社會互動的起點。這種觀點與我國文化與社會環境所重視的關係 (Guanxi) 議題相似 (陳炫璋，2002)。Tsui and Farh (1997) 將關係 (Guanxi) 定義為雙方或者多方個體之間既有的特別關係 (particularistic ties)。以企業主來看，關係 (Guanxi) 即是一群經營企業、重視牟利的人，如何在既有社會體制下，運用關係以利於企業經營，獲取利潤 (彭懷真，1989)，若以外包來說，組織與承包商彼此提供內在報酬 (情感) 與外在報酬 (金錢、實體利益)。黃光國 (1985) 則明確指出不同關係的意涵，情感性關係 (expressive tie) 是長久穩定的社會關係，可滿足情感上的需求，諸如家庭、朋友等原級團體 (primary groups) 的人際關係。工具性關係 (instrumental tie) 則需獲得所要的物質標的，偏重公平法則 (equality rules)。另外，介於兩者之間的混和性關係 (mixes tie) 可能受人情或面子而影響人際關係，雙方有一定的情感，卻不若情感性關係，此人際網絡關係對中國人的社會行為有深遠影響 (Jacobs, 1979)，合作雙方可能預期再次合作與情感交流。然而，交易的進行必定有工具性關係，其差異只是情感性關係涵蓋的深淺影響 (黃光國)。由於關係(Guanxi) 受人情的影響，而人情可以是餽贈對方的資源，如過年的紅包；別人有難，適時的金援即是做人情，使他者受惠的這份情，則是欠人情 (金耀基，1980)。人情在長期發展下，成爲一種「制度化的人情互動模式」，結合了感性情誼與理性計算 (陳介玄與高承恕，1989)。Foa and Foa (1976) 在其社會交易的資源學說中，更具體說明人情的角色，以具體性 (concreteness) 與特殊性 (particularism) 兩向度來描述人們經常用於社會交易的資源。在各資源中，以人情最具特殊性，其次是所謂的地

位，即聲譽 (陳炫璋)，而人情的具體性則居中，金錢則最具具體性。因此，可以瞭解關係 (Guanxi) 係以人情運作的強弱顯現在雙方合作關係上 (彭泗清與楊中芳，1999)，而人情能以理性與感性等指標來衡量，且可視為社會交易的資源，進行操作化，以瞭解雙方進行社會交換的互動關係。

2.2.4 小結

經由以上各觀點對於外包研究的討論，首先，資源觀點是以策略面來看，資源基礎理論的概念，由於組織內部資源特性的優勢，發展競爭優勢，以便獲取潛在持續優勢，因此，將次要活動外包以鞏固核心事業、避免被模仿的風險與失去競爭優勢的策略性思考。當組織內部資源有所匱乏，則對外部資源有所需求，以維持競爭優勢。

其次，資源依賴理論乃是探討組織由於缺乏資源，對於所需資源有所依賴，而且受組織所處的任務環境影響。

第三，從經濟成本觀點來看，交易成本理論著重實質經濟層面的效益，聚焦於事實與數據的認知評價，避免各種交易特性在交易進行過程中衍生各種額外的成本，防止外包不敷成本效益。第四，社會交易觀點，以社會交換互動面來看，社會交換理論是由個人與個人到團體的層次，探討人類交換互動的意願，透過社會交換，產生信任關係。藉由人情進行社會資源交換，包括內在的情感與外在的實體物質等，經由人情運作與信任水準，衡量交易雙方之間社會交換互動的關係。

依照先前探討外包研究的脈絡，本研究區分三種外包類型，包括單純交易類型、關係發展類型與具策略目的類型。從各觀點的理論基礎，探討組織進行外包的考量因素，因此在 2.3 節提出相關敘述與實證研究，以便釐清考量因素與其對外包類型的影響，並推導出本研究的觀念性架構。

2.3 相關實證研究論述

透過本小節的探討，整理關於外包考量因素對於進行外包的影響關係之既有文獻，作為推導本研究觀念性架構的基礎。

2.3.1 企業資源變數與外包

Costa (2001) 指出，技術性的考量會影響企業進行外包的決策。所謂技術性的考量，主因是企業選擇不同的事業項目來進行外包，組織缺乏相關資源、技術與時間發展該事業，而且，其涉及大量成本的問題而進行外包，以減輕組織本身的重擔，亦造成外包決策的影響。

Bensaou (1999) 針對外包關係管理議題，利用承包廠商所具備的資源能力以及雙方相互依賴的程度，區分四種外包關係的組合及管理情境，充分指出，組織對於資源的需求以及雙方的倚賴關係會形成不同外包關係的組合。

Al-Qirim (2003) 針對紐西蘭的中小企業作研究，利用焦點團體法，整理主要問題，再詢問各企業的負責人，瞭解組織外包的理由以及遇到的問題。組織進行外包主要是為了取得專業人員的協助、獲取新技術、著重組織的核心能力、降低從事新事業的成本與風險、獲取競爭優勢、補足缺乏的內製能力、發展新技能以及模仿競爭者等，並且利用組織進行外包的廣度以及依賴承包廠商的程度，劃分各種外包的類型。

Bolumole (2001) 亦指出影響組織外包的決定因素，其中包括，第一，缺乏自製的技術與能力，即內部資源的缺乏。第二，節省成本所帶來的潛在優勢而選擇外包策略。第三則是配合度。其研究發現，組織策略傾向與能力的獲取是外包策略的決定因素。

Teng, Cheon and Grover (1995) 認為組織所擁有與所需的資源之間具有高差異性 (high discrepancy) 時，企業越傾向外包決策，獲取外部資源。其次是平衡差

異性(equilibrium discrepancy) ，考慮選擇性的外包。最後是資源飽和性(saturated) ，由於企業所需資源充足，並替組織帶來績效與利益，因此，毋需透過外包從外部獲取資源。其研究結果發現，資源差異性與外包程度具有顯著正相關。

黃河川 (2002) 提出資源依賴程度乃是組織依賴環境，所以，努力獲取資源控制權，降低依賴程度，而當獲取資源的成本與風險很高時，透過與其它廠商合作來分享資源，使組織更具有競爭力。經研究發現，資源依賴度與外包程度具有顯著正相關。

陳敬群 (2003) 則探討企業資源因素，面對組織對外部資源的不同需求，會影響外包活動的選擇。而不同的外包活動，對應不同的外包關係。

所以，組織基於企業資源因素的考量，由於資源需求以及資源依賴的不同，採行不同的外包類型。以下列舉數個實證研究，內容包括研究學者、研究對象、研究方法、研究變數，及其研究發現，整理如表2.2 所示。

表 2.2：企業資源相關實證研究整理表

學者	研究對象	研究方法	獨立變數	相依變數	研究發現
Bolumole (2001)	物流外包 (3PL)	多重個案研究法：跨個案對照、比較分析 (3 個案)	策略傾向、獲取能力	外包決策	組織策略傾向與能力的獲取是外包策略的決定因素。
Jayatilaka, Schwarz and Hirschheim (2003)	資訊服務提供業者 (ASPs)	個案研究法 (單一個案分析)	資源需求、資源獲得	資訊服務的外包決策	建立外包模式，提供選擇資訊服務提供業者的考量因素之基礎。
Poppo and Zenger (1995)	資訊系統 (IS) 產業	量化研究	技術需求程度	自製或外包	技術需求度越高，外包的可能性越大。

資料來源：本研究整理

續表 2.2：企業資源相關實證研究整理表

Teng, Cheon and Grover (1995)	資訊系統 (IS) 產業	量化研究	資源差異性	外包程度	資源差異性與外包程度具有顯著正相關。
黃河川 (2002)	生物科技廠商	量化研究	資源依賴度	外包程度	資源依賴度與外包程度具有顯著正相關。
陳敬群 (2003)	在台日系企業	量化研究	資源需求	外包活動	對外部資源的不同需求，會影響外包活動的選擇。不同外包活動，對應不同外包關係。

資料來源：本研究整理

透過上述整理可知，當組織對於資源的需求增加，組織著重策略性考量以維持競爭優勢，組織會與承包廠商之間建立不同的外包關係。面對所需資源更加依賴時，本身會努力獲取資源以降低依賴的程度，基於獲取資源的成本與風險過高時的考量，轉而與承包廠商合作，因此，依賴資源的程度越高繼而轉以仰賴承包廠商，兩造之間建立不同的外包關係。

2.3.2 交易成本變數與外包

Klepper and Jones (1999) 根據交易成本理論中的資產專屬性 (Asset specificity)、不確定性 (Uncertainty) 及合約重覆性 (Repeated contracting) 等三項變數區分在各種情境下，較適合的外包關係，包括市場關係、中間關係與夥伴關係。

Jayatilaka, Schwarz and Hirschheim (2003) 以交易成本理論探討資訊科技外包決定因素，其中包括控制、監督與管理的成本。從事交易難以控制的無形因素

很難衡量，因此，以交易頻率與資產專屬性探討影響外包的策略，將交易頻率劃分為經常性與偶發性；資產專屬性劃分為非專屬性、混合性與高專屬性來區分外包策略的決策。經常性外包具有高度資產專屬性，企業傾向內部發展或作業，其他則進行外包。

Teng, Cheon and Grover (1996) 針對資訊系統功能外包的研究，以交易成本的觀點來看，具高度資產專屬性的功能發包出去無法引領至成功的外包，其研究發現支持此論點，越偏向高度資產專屬性的功能，由於企業無法從承包廠商獲得滿足，而且，為了發包給適合的承包廠商反而衍生更多交易成本問題，因此，外包無法成功。

而在 Rindfleisch and Heide (1997) 的研究中，對於交易成本與外包關係稍早的研究，有相當完整的說明，但本研究並不列舉於此。針對上述說明，以下列舉數個量化實證研究，整理如表2.3及續表2.3 所示：

表2.3：交易成本相關實證研究整理

學者	研究對象	獨立變數	相依變數	研究發現
Maltsz (1994)	不同製造業的製造商	資產專屬性、交易頻率	將倉儲功能外包的機率	專屬性資產與外包呈負相關，交易頻率與外包正相關
Grover, Cheon, and Teng (1996)	資訊系統(IS)功能	資產專屬性	透過外包獲取三大利益的滿意度(成功外包)	具高資產專屬性功能外包無法因外包獲取利益

資料來源：本研究整理

續表2.3：交易成本相關實證研究整理

學者	研究對象	獨立變數	相依變數	研究發現
Klepper and Jones (1999)	資訊科技(IT) 外包	資產專屬性、環境不確定性與合約重覆性	外包關係、內部作業	決定外包關係或內部作業，並劃分三種外包關係
Klaas, Clendon and Gainey (1999)	人力資源外包	資產專屬性、環境不確定性與成本壓力	人力資源外包層級與知覺利益之間的關係	資產專屬性、不確定性與成本壓力對於外包層級與知覺利益間關係具顯著調節作用
Jayatilaka, Schwarz and Hirschheim (2003)	資訊科技(IT) 外包	交易頻率與資產專屬性	外包決策、內部發展或作業	資產專屬性、交易頻率皆高時傾向內部發展或作業
徐綺憶與王存國 (2001)	資訊系統(IS) 外包	資產特用性、不確定性	外包程度	整體資訊環境的不確定性越高，企業委外程度越低。企業整體資訊環境的資產特用性越高，企業委外程度越低。

資料來源：本研究整理

所以，依照交易成本理論的邏輯，交易資產專屬性的高低，使得組織與承包廠商建立不同的外包關係。交易的不確定性，由於高度不確定性，組織無法預期進行的事業活動是否如期完成、可否達到品質要求，契約管理容易出現偶發事件，衍生契約簽訂、監控與加強等成本，造成外包交易負向的影響，降低組織外包意

願，若仍進行外包時，則雙方則必須防止偶發事件的發生，降低衍生額外成本的可能性，形成雙方之間關係的差異 (Aubert et al., 2004)。

2.3.3 社會交換變數與外包

最後，關於社會交換理論，由於組織進行外包，透過社會交換的互動，隨著時間，彼此之間產生信任關係，從認知基礎至社會導向的信任水準，建立短期不確定的市場關係，至長期穩固的複雜關係 (Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Dorsch et al., 1998)。在關係建立的初期，或許信任程度可能很高 (McKnight et al., 1998)，但是，一般信任關係需要隨著時間不斷互動 (Axelrod, 1984; Granovetter, 1985)。信任關係的發展，通常會觀察並考量各種狀況下對方的責任感 (Gulati, 1995)。雙方關係會受是否能夠足以強化，發展更深層個人關係，考量對方需求的意願等信任水準的差異而有所影響 (Coleman, 1990)，使得較強固、個人化的關係發展不易，經由 Klass, et al. (2002) 實證研究發現，信任水準與合作存在關係呈現正向的關係。

另外陳介玄與高承恕 (1989) 以人情關係與法律兩個面向，對企業運作中的互動狀況做為研究策略，並從二者的對比而發現，台灣企業運作底層被「視為當然」的規則，乃在於人情關係而非法律規則，法律只被界定在工具性的角色。彭泗清與楊中芳 (1999) 在人際交往關係影響因素的研究中提出所謂的「情感相融因素」，其研究發現，隨著互動產生情感，互動越頻繁，情感相融程度越深，雙方關係越緊密。陳炫璋 (2002) 的研究也指出，雙方合作意圖受情感性的評價，例如人情的影響，而且，情感性因素與合作意圖呈獻正向關係，因此，本研究利用人情運作屬性的理性衡量與感性情誼效果，瞭解其對於組織採行外包類型的影響。

2.4 提出研究架構

經由以上外包研究推導外包形式與外包關係的脈絡，共歸納三種外包類型，援用各理論探討外包類型的考量因素，透過相關實證研究的論述，說明童書業者進行外包的考量因素對於採行外包類型影響關係，並且於後續，分析與探討考量因素對於採行外包類型之各自單一層次影響、控制其他因素，瞭解某因素影響以及整體影響等三方面作用力的層次為何。

從企業資源面來看，資源基礎理論指出組織資源可以提供基本策略方向，是利益的來源、競爭優勢的基礎，分析內部資源，以彌補所缺，當組織無法自足而對資源有所需求，透過外包獲取所需，規劃與承包廠商之間適切的外包關係，以避免被模仿及失去競爭優勢的風險。資源依賴理論，在有限的資源下，組織無法完全自足，為求生存，必須且與外部連結以取得所需資源以降低對外部的依賴，然對資源需求的不同外包活動選擇亦不同，有其對應的外包關係。

從經濟層面來看，交易成本理論指出資產專屬性使得組織的投資難以移轉至其他交易，必須加強交涉與強化契約以避免投資風險而衍生契約成本，為求避免成本耗費，而與廠商建立緊密關係。而交易不確定性越高，不利於交易的交涉與契約的周全規劃，為了避免廠商投機行為而無法滿足組織所需，因此衍生許多額外成本，為了求得外包交易順利，多加督促承包廠商，建立緊密關係。

從社會資源互動面來看，社會交換理論是以社會互動面來看，由於互惠的結果產生信任感，隨著時間，雙方的互動，從彼此應盡之義務到承諾，維護雙方的利益，繼而加深信任水準，建立緊密關係。然而，關於外包交易的互動性回饋，互惠原則乃是社會互動的起點，此觀點類似我國所謂的「關係」，「關係」以人情運作的強弱顯現在雙方合作關係上，而人情的意涵包括理性衡量至感性情誼關

係，隨著理性衡量與感性情誼的加深，增強人情的運作，影響雙方之間的關係。

透過既有研究與理論的探討，並且加以概述外包考量因素對於外包的影響，因此研究者在此提出本研究的觀念性架構，如下圖2.1 所示：

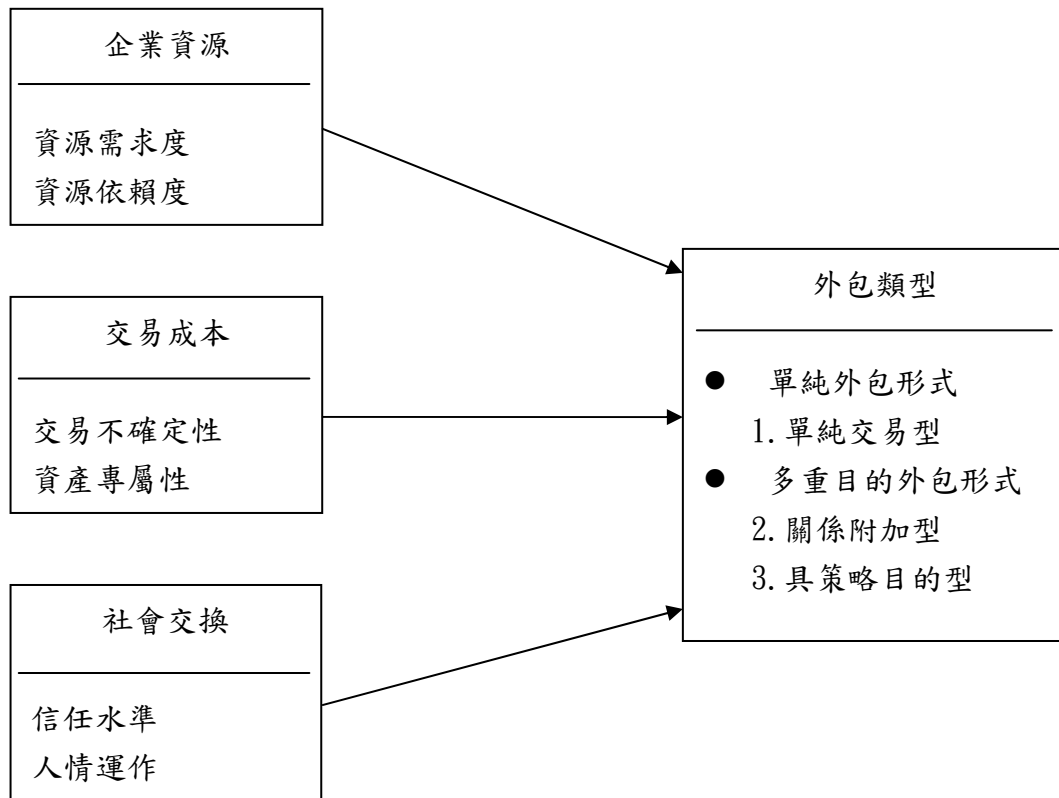


圖 2.1 本研究觀念性架構圖

依照本研究的觀念性架構圖，研究者針對各考量因素的衡量屬性，提出觀察要項，以便瞭解業者進行外包製作時的考量因素對於採行外包類型的影響關係為何，並於後續解析資料及檢視觀察要項，根據資料分析結果，檢視其是否有其存在的可能性。

1. 觀察項目一

當組織的事業活動所需之專業技術更為廣泛時，組織更應該外包，以獲取發展新能力的必要資源，補其空缺 (Costa, 2001)，所以，資源需求對於組織外包進行有所影響 (Jayatilaka et al., 2003)。當組織資源缺乏，從事活動能力減弱，隨著外包活動競爭優勢的提升，外包考量則非僅以成本為主，而涉及組織的策略方針 (Alexander and Young, 1996) 以及滿足組織的策略性需求 (DiRomualdo and Gurbaxani, 1998)，解決企業執行策略的問題 (Hussey & Jenster, 2003)，因此，企業甚為注重的外包活動，由於相形之下，能力並不足夠，必須與承包廠商建立緊密關係，以獲取所需資源、避免風險，所以，外包的事業活動可以替組織帶來競爭優勢以及從事活動的能力強弱會造成組織與承包廠商之間的疏密關係，形成不同的外包類型 (Insinga & Werle, 2000)。因此，研究者提出下列觀察要項，檢視其是否有存在的可能。

由於組織缺乏所需資源，所以，透過外包可以獲取所需資源，隨著所需資源的不同，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包如何呈現不同的類型？

2. 觀察項目二

當組織本身所擁有的資源之表現不如預期，且與所需資源有所差距 (Teng, Cheon, and Grover, 1995)，其差距越大時，為了彌補空缺，對外部資源更加依賴 (Nabeel & Al-Qirim, 2003)，組織本身會努力創造及獲取所需資源，使依賴程度減至最低，但是，資源獲取的成本與風險頗高時，藉由外包方式，與其它組織合作來分享資源，截長補短，使組織更具有競爭力 (黃河川，2002)。而且，為了求得任務推行順利，相關軟體、硬體設備與人員等皆是不可或缺的重要資源，在企業內部無法獲得充足且必要的資源之情況下，更必須向外部尋求所需的資源，彌補

組織本身的不足 (Gordon, 1994)。對於依賴外部資源需求的不同，外包活動的選擇亦有所不同。進行不同事業活動外包時，組織與承包廠商形成緊密不一的外包關係 (陳敬群，2003)。所以，爲了滿足組織不同的需求與目的而形成不同的外包類型。因此，研究者提出下列觀察要項，檢視其是否有存在的可能。

由於組織進行外包而依賴特殊資源，隨著依賴特殊資源的不同，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包如何呈現不同的類型？

3. 觀察項目三

Williamson (1981; 1985)提出交易模式選擇的關鍵因素，其中包括資產專屬性與不確定性。資產專屬性使得組織或承包廠商，對於外包活動的投入，難以應用至其他交易，隨著外包活動投資的提升，而不利於外部合作關係 (Arnold, 1994)。在限定的情況下，使得組織必須考量投資成本，避免其投資難以應用於其他交易的程度過高，因此，需要進行交涉、建立特殊契約以維持合作關係。降低專屬投資的風險，雙方必須發展與強化保護條則，增進關係，以防備對方的投機行爲，而形成不同的外包類型 (Klepper & Jones, 1999; Klaas, et al, 1999)。所以組織的投入，在可以容忍的範圍內，爲求達到組織的目的以及滿足特殊需求，組織所能容忍的範圍越大，與承包廠商建立緊密的關係，形成不同的外包類型。因此，研究者提出下列觀察要項，檢視其是否有存在的可能。

因爲組織進行外包交易，外包的項目具有專案性質，隨著專案性質的不同，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包如何呈現不同的類型？

4. 觀察項目四

外包的進行，交易不確定性可能會造成潛在的影響力。例如，人爲的不可預

測性，造成不完全的外包契約，因此，只能透過與承包廠商溝通的方式來處理不可預期的情況，適時予以監督，這些協商與監督的動作則會增加額外的成本。爲了因應外包交易的複雜特性以及組織的彈性需求，透過契約的協商、修整與監督，確保承包廠商能夠提供技術和設備來完成專案。所以，組織會與承包廠商建立緊密關係，形成不同的外包類型。因此，研究者提出下列觀察要項，檢視其是否有存在的可能。

因爲組織進行外包的過程中而耗費監督成本，隨著耗費監督成本的多寡，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包如何呈現不同的外包類型？

5. 觀察項目五

在商業行爲的社會互動關係中，外包雖然依據契約行事，但是，兩造之間需要彼此的信任關係，才能使產品與服務的提供，依照合約之規定，按時履行，所以，信任已是社會交換程序中重要的因素。

彼此的合作關係，通常從基本市場關係開始，隨著合作時間，透過社會交換的過程，引發彼此之間的義務關係而產生信任關係，滿足組織所需，提升商品與服務提供的意願。然而，信任可以從承包廠商過去的表现、聲譽等部分，理性衡量對方的責任感與承諾達成率，隨著時間，可以穩固持久的合作關係，發展更深層、更具個人連帶 (personal ties) 的關係，雙方更爲盡責並維護利益，獲得更多的收益。所以，隨著信任水準的加深，雙方的關係越緊密 (Klass, McClendon & Gainey, 2002)。因此，研究者提出下列觀察要項，檢視其是否有存在的可能。

因爲承包廠商從外包過程中獲得組織的信任，所以，隨著信任水準的高低，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包如何呈現不同的類型？

6. 觀察項目六

我國商業交易模式，並非著重於純理性的思維，陳介玄與高承恕（1989）以人情關係與法律兩面向，對企業運作中的互動狀況做為研究策略，並從二者之間的對比而發現，台灣企業運作底層被「視為當然」的規則，乃在於人情關係而非法律規則，因為在社會交易進行的過程中，會有所謂的工具性、混和性與情感性關係（黃光國，1985）。情感性關係是長久穩定的社會關係，可以滿足在情感上的需求。工具性關係則需獲得所要的物質標的，偏重公平法則。介於兩者之間的混和性關係，其可能受到人情或面子而影響人際關係，雙方有一定的情感關係卻不若情感性的關係，前述三者的差異只是在於情感性關係所涵蓋的深淺範圍之影響（黃光國）。所以，關係（guanxi）受人情影響，在長期發展下，結合了感性情誼與理性計算（陳介玄與高承恕，1989），人情運作的強弱會顯現在雙方合作關係上（彭泗清與楊中芳，1999）。所以，人情能夠以理性判斷與感性情誼來衡量雙方之間的關係，隨著互動，產生情感，互動越頻繁，情感相融程度越深，雙方關係越緊密（彭泗清與楊中芳，1999），形成不同的外包類型。於此，研究者檢視其是否有存在的可能。

由於組織進行外包具有人情考量時，隨著內在感性情誼的加深，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包如何呈現不同的類型？

第三章 研究設計與執行

本章說明本研究所採用的研究設計及其執行的情形。第一節說明本研究之研究設計，說明研究處理的邏輯與研究設計的內容。第二節說明本研究採取之資料蒐集方式：個案研究法，並說明個案資料的取得來源、取得方法以及資料分析的方法。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題的處理條理

本研究主要關注究竟「理性」和「感性」的因素，如何影響童書出版者選定其採行外包的類型。分別從企業資源的資源層面、交易成本的經濟層面以及社會交換的文化層面來探討組織面對外包安排時的考量因素，並且予以歸納整合。藉由分析組織外包之目的，以及組織與承包廠商之間的合作範圍與互動關係，呈現外包類型。透過組織的考量因素對於外包類型所產生的影響關係，提出本研究觀念性架構。

研究執行之初，研究者試圖採取研究假設檢驗（變數關係檢定）的途徑，故以量化研究設計為主。透過理論基礎與相關經驗資訊，建立本研究的觀念性架構，據以提出研究假設之檢定。然後，透過問卷發放、收集，統計分析資料，進行檢驗變數之間的關係，驗證研究假設，以確立研究架構。

但是，經由實際研究執行之後發現，本研究欲探究的問題在於瞭解外包過程中，組織可能的考量因素，所著重的並非僅只是外包交易這件「事」的處理，還包括人脈經營的考量。而涉及人與人之間的互動關係者，其情況往往是多重因素交錯作用，而且過程極為複雜。這種情形很難像詢問客觀事實般，那樣使用問卷

題項的陳述；使用問卷題項形式時，必須設法將其他因素的作用予以凍結，然後，再來詢問研究者所欲知悉的資訊。然而，「其他因素」不勝枚舉。

因此，研究者列舉除了上述基本難題之外，還包括下列幾項困難，(1). 研究者以業者進行童書數位化外包製作為對象，依據出版年鑑（2003）之圖書出版業名錄資料顯示，專門從事童書事業或經營領域涉及童書範圍的業者僅 642 家，然而進行童書數位化且將其製作外包的業者，家數不定，且不悉公司確切地點。(2). 基於人情運作的關係甚為隱藏、迂迴與複雜，因此，問項難以使用簡單敘述性的文句來表述。幾經嘗試，仍覺詞不達意。

基於上列困難，研究者決定從原有量化的實證研究繼而改以採納質性個案研究方法，以求得深入瞭解。

質性研究的目的主要是發掘資料的意義，並以主題、通則、類型等方式呈現理論概念，而且是針對特定情境的測量，從資料中抽取主題或通則。研究者可從個案中獲取大量的資訊，然後進入深度探索 (Neuman, 1997)。而質性研究的理論是由資料的蒐集中萃取出來，透過資料的歸納比較，研究者來回於理論與資料之間 (Strauss & Corbin, 1997)，逐步地將理論由資料中建構出來，因此，質性研究的理論乃是根植於資料。

其次，在決定改採質性研究途徑之後，研究者決定採用多個案比較的方法 (multi-case study design)。個案研究即是針對一個計畫 (program) 整體的性質進行檢核，對於特定的研究情境，可以完整描述現象發生的脈絡以及實際影響的情境，因此，適合將較為複雜的因素和過程具體而微的呈顯出來 (陳川正, 2000)。在蒐集資料方法上，以半結構式深度訪談方式進行。透過蒐集的資料，研究者萃取外包過程具體的考量因素，歸納進行的外包類型，進一步解釋考量因素對外包類型

的影響關係。經過資料檢視考量因素與外包類型之關聯後，本研究依據發現，提出命題。

3.2 研究執行

3.2.1 資料蒐集的方式

個案研究的進行，通常是屬於連續與長期性的研究，研究者必須審慎蒐集依據研究方法的指引之個案研究資料。首先，由於任何資料來源都有可能具有某種偏見或誤差 (Yin, 1994)，因此研究者必須從多種管道取得資料，以確保蒐集與研究問題相關的資料，並且更具正確性與說服力。第二，則是對於個案訪談資料建立資料庫，將多個個案中所蒐集到的資料加以組織、分析、處理，如此可以作為資料校正的依據，讓其他研究者或讀者根據這些資料來判斷證據是否具有可信度。最後，必須確保研究者蒐集到的證據與研究問題之間的關連性，所以，應該妥善保存所有的原始資料，以利於將整體研究問題、資料蒐集與歸納結論的脈絡做整體性的連貫。

本研究的資料蒐集方式主要以「半結構式深度訪談」獲得初級資料，另外透過「事實資料」來源，取得所需以及有用的次級資料。進行深度訪談是希望透過訪談取得一些重要因素，其目的在於瞭解事實的實際運作，能夠深入描述事物的本質，做為研究分析的依據。本研究透過初級資料的蒐集，針對兒童圖書業者接洽非平面媒體製作（數位化部分）外包的負責人進行訪談。但由於各家負責人職稱不一，其中職稱包括，董事長、行政部門副總經理、資訊部門主任、總編輯、資訊顧問與出版社負責人，所以本研究統稱其為負責人。經由訪談負責人來蒐集研究所需的相關資訊，作為分析的對象。本研究共蒐集了九份進行童書數位化製作外包的相關資料，訪談了九位負責人，包括文化事業股份有限公司、圖書有限

公司、出版集團與出版社等作為本研究初級資料來源。次級資料乃是以既有事實的資料依據，提供研究者協助瞭解研究背景，作為其他資料來源，提供佐證，增加有用資料的用途，包括公開資訊、官方文件、公司正式網站或是該公司相關出版資訊（如產品目錄）等，其敘述如下所示。

(1). 初級資料取得方式

本研究取得初級資料的方式，研究者與外包負責人進行辦結構深度訪談方式，訪談時間從一個半小時至兩個半小時不等。訪談地點大多以該公司討論室或會客室為主，除了有三位受訪者訪談地點為公司以外的場合，兩位受訪地點為公共場合，另一位則為該負責人的住處。上述內容則歸納整理於表3.1 (p.51) 所示。

(2). 次級資料取得方式

本研究次級資料的來源包括公開資訊、官方文件、公司的正式網站或是該公司相關出版資訊等，如以下說明：

(1)公開資訊，包括平面與數位之報導或大眾媒體文章，例如：中國時報、聯合報、經濟日報...等平面報紙的報導。或是數位電子報，如台北雜誌公會電子報：數位大趨勢、中時電子報、政府出版品簡訊電子報...等。

(2)官方文件，例如：行政院新聞局的出版年鑑、圖書出版產業研究報告及經濟部的數位內容產業白皮書...等。

(3)公司相關出版資訊，包括公司的簡介或產品目錄、廣告 DM，例如：各家訪談公司之數位產品目錄與廣到 DM、數位服務網的內容架構之平面資訊圖。

(4)網路資訊，以各家公司之入口網站為主，另外包括各大網路書店所提供之圖書公司簡介、產品內容以及其他有用資訊...等。

表 3.1 受訪基本資料

受訪者編號	訪談方式	訪談日期	訪談時間	訪談地點
P1	人員面訪	2005/12/02	2.5小時	南山人壽訓練中心
P2	人員面訪	05/12/24	2小時	公司會客室
P3	人員面訪	05/12/16	1.5小時	公司會客室
P4	人員面訪	05/12/28	2.5小時	公司會客室
P5	人員面訪	05/12/16	1.5小時	公司辦公室
P6	人員面訪	05/12/29	2小時	咖啡廳
P7	人員面訪	05/12/16	2小時	公司辦公室
P8	人員面訪	05/12/29	2小時	公司會客室
P9	人員面訪	05/11/28	3小時	負責人住處

資料來源：本研究整理

3.2.2 資料分析的方法

本研究爲了確立研究準確性，以反應相關證據，利用三角測量法 (triangulation) 的概念，以類似研究者主觀實證法 (researcher-subject corroboration)，利用交錯驗證檢視 (verification) 在研究者與訪談者之間資料的意義，並於原始資料蒐集完成後，進行資料的檢驗、查核與詮釋，以提高研究結果的客觀性與正確性，因此對於訪談資料的初級資料進行分析，而其分析方法說明如下。

本研究主要是歸納童書數位出版外包製作的類型以及考量因素，爲了方便分析，研究者將 9 位外包負責人的受訪談話進行錄音，並且打成逐字稿。針對逐字稿的整理，於左手欄確實記錄談話細節，右手附註欄的部分，將整理研究者本身認爲該段談話的重點內容，以利整理。

此外本研究訪談資料呈現的編碼方式，編碼資料第一部份採「受訪者代號-外包類型衡量說明代號」；以 P 代表受訪者編號，而以 1-9 表示不同的受訪者。以 R 代表外包類型衡量說明，並以 1-6 表示各個部分不同的表述。詳細說明如下：

1. 受訪者編碼：外包負責人設定編碼 P，依各家訪談編號 1-9 號，如 P1、P2...P9。

2. 外包類型衡量說明代號：

R1：成本-外包形式；基於成本考量而外包的形式之描述

R2：目的-外包形式；基於其他策略目的而外包的形式之描述

R3：一般活動-成本-外包形式；基本成本考量的事業活動而外包的形式之描述

R4：主要活動-目的-外包形式；其他目的考量的事業活動而外包的形式之描述

R5：一般活動-成本-互動-外包關係；基本成本考量的外包事業活動，雙方互動的外包關係之描述

R6：主要活動-目的-互動-外包關係；其他目的考量的外包事業活動，雙方互動的外包關係之描述

例如，「P2-R1」；P2 代表編號為 2 的受訪外包負責人對於基於成本考量而外包的形式之描述。

第二部份採「受訪者代號-考量因素變數代號」。考量因素變數代號分別以 Rn, Rd, Cs, Cu, Tr, Em 示之，在各因素不同題項的表述，於該因素編碼後加註 1.2.3... 等。其說明如下：

3. 考量因素變數編碼：

- 「資源需求度」設定編碼 Rn
- 「資源依賴度」設定編碼 Rd
- 「資產專屬性」設定編碼 Cs
- 「不確定性」設定編碼 Cu
- 「信任水準」設定編碼 Tr
- 「人情運作」設定編碼 Em

舉例，「P2-Rd-2」；P2 代表編號為 2 的受訪外包負責人，Rd-2 表示受訪者對於「資源依賴」考量因素第二部分的表述。

第四章 資料解析及觀察要項之檢視

4.1 個案公司背景之整理

本章節將要解析經由訪談所蒐集的資料，加以整理、分析，呈現整體結果。進行觀察要項的檢視，並提出本研究的各個命題。本節內容則包括公司基本資料、各公司從事童書領域的範圍、涉及圖書數位化（非平面媒體部分）製作外包的項目等三大部分，內容詳述如下。

4.1.1 訪談公司基本資料及其結構

本節對訪談的九家兒童圖書出版業者作一簡單的基本資料介紹，以瞭解各公司的概貌，其要點包括公司成立年數、員工人數、資本額與產品平均年產量等四項，整理於表 4.1。受訪公司最早成立者是於 1970 年所建立，最年輕的公司，成立也已 10 年之久。員工人數從 4 人至 300 人不等。登記資本額從 40 萬元至 7,000 萬元不等。因此，本研究訪談的公司，在結構上，具有相當的多樣性。以下則為各家公司概況的描述。

第一家訪談公司本身出版許多系列的兒童產品，並以有聲產品為主，公司各年平均產品量數約為 3 種。

第二家是受訪對象成立最久的公司，於 1970 年成立。出版品以兒童圖書為主，大眾社會書籍為輔。相關兒童圖書部分，包括有童話、小說、繪本、輔助教材及美術叢書等等，並製作圖書相關 CD。公司各年平均產品量數約為 200 種。

第三家訪談公司的角色較為特殊，既為外包的公司，也是承包的廠商。其以承接各出版社數位產品動畫製作為主。公司本身也製作相關兒童有聲與多媒體產品，例如藍貓系列、智慧百科等諸多產品，亦將部分數位化製作委外。由於公司本身承接出版社數位產品的製作以及自身開發產品，因此，在兒童相關領域的數

位產品製作經驗相當豐富。公司各年平均產品量數為 3 種。

第四家訪談公司是台灣第一家專業出版幼兒圖畫書與玩具的出版社，出版兒童圖畫書、錄音帶與教育性的光碟，提供孩童與父母學習教育的網路服務。公司各年平均產品量數約為 20 種。

第五家訪談公司是專門以學齡前兒童出版品為主，並逐步拓展學齡兒童輔助教材。專門從事詩詞吟唱產品製作，其數位影音出版品，包括音樂帶、錄影帶、VCD、CD 等為主要項目。各年平均產品量數約為 4 種。

第六家訪談公司從事兒童學習漫畫與童書為主，其兒童出版專業領域部分包括親子互動、兒童漫畫、科普叢書與兒童專屬的兒童館等系列，並且提供「讀享俱樂部」與「會員專區」的網路服務。在訪談內容中，公司資本額資料不方便透露，研究者透過各公開資訊，如該公司網站，104 人力銀行登記資料等仍查無資料，因此資本額資料從缺，而其各年平均產品量數約為 10 種。

第七家訪談公司多年來以兒童有聲書出版為主，並朝向兒童多媒體出版為目標。其擁有許多錄音帶、錄影帶、CD 與立體有聲書產品系列，而且特有兒童童話、圖畫遊戲等專書系列，各年平均產品量數約為 40 種。

第八家訪談公司以幼教圖畫書為主，出版幼教教材、遊戲本、美勞教學叢書、圖畫書等，並且成立兒童文化館，提供圖書、美術、互動區的網路服務。公司各年平均產品量數約為 30 種。

第九家訪談公司以出版一系列的文學、音樂等類型的有聲出版品為主，內容包括兒童和一般人閱聽的詩歌吟唱、歌詠類之產品，大約兩年出一套產品，而出版品的形式為書籍附光碟 CD。從 1997 年成立至今，與各家電腦科技公司多次合作，完成十幾處的圖書館館藏建置和電腦教室多媒體教材的建置工作。

透過上方各公司概況描述，本研究整理受訪公司基本資料如表 4.1 (p.56)。

表 4.1：受訪公司基本資料表

資料 公司	公司類別	成立年數 (西元)	員工人數 (人)	登記資本 (萬)	年平均產量 (種)
P3	圖書出版社	1994	15	1,000	3
P4	圖書出版社	1977	80	20,000	20
P2	圖書有限公司	1970	38	2,500	200
P1	圖書有限公司	1998	300	7,000	3
P5	圖書有限公司	1983	4	40	4
P7	圖書有限公司	1989	17	2,800	40
P8	圖書有限公司	1980	40	1,500	30
P9	圖書有限公司	1996	5	500	NA
P6	圖書出版集團	1989	80	NA	10

資料來源：本研究整理

由表 4.1 可知，受訪公司員工人數，10 人以下有兩家，百人以上有一家，其他 6 家集中於百人以下。公司登記資本額，100 萬以下有一家，超過 5,000 萬以上者有兩家，其他 6 家集中於 1,500 萬至 3,000 萬之間。年平均產量，10 種以下有 4 家，超過百種有一家，其他 4 家集中於百種以下。

4.1.2 出版童書範圍

此部分主要是呈現各公司發行童書產品的範圍。共計有故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類等六類。九家業者從事範圍整理如表 4.2 (p.57) 所示。

表 4.2：受訪公司從事童書範圍整理表

公司 \ 範圍	故事類	童謠類	藝術類	教學類	益智類	科學類
P1	✓			✓		✓
P2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P5	✓	✓	✓	✓		
P6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P8	✓	✓		✓	✓	✓
P9	✓	✓	✓	✓		

資料來源：本研究整理

由上表 4.2 可知，9 家受訪業者從事童書範圍的重複性很高，並且大致涵蓋在各種童書範圍之內。

4.1.3 數位化製作外包項目

本小節主要是呈現各家業者從事非平面媒體製作外包的範圍與項目。其中，包括有聲出版、多媒體出版以及網路相關應用等三大部分。各範圍外包的項目，包括一、有聲出版之乾稿製作、錄音、光碟製作。二、多媒體出版之腳本設計，包含產品內容的題材規劃、藝術設計(包含產品內容的美工、音效、視訊、圖片影像與動畫等設計)、程式設計(包含產品內容整合、剪接、轉檔，例如彙整為 VCD、DVD 或其他介面形式)以及光碟製作。三、網路相關應用部分包括內容製作、上傳發布、維護管理等部分。整體狀況整理如表 4.3 (p.58) 所示：

表 4.3：受訪公司數位化外包範圍與項目整理表

外 包 公 司	範圍	有聲出版			多媒體出版				網路應用		
	項目	乾 稿	錄 音	光 碟 製 作	腳 本 設 計	藝 術 設 計	程 式 設 計	光 碟 製 作	內 容 製 作	上 傳 發 布	維 護 管 理
P1		✓	✓	✓		✓	✓	✓			
P2			✓	✓							
P3			✓	✓							
P4			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P5			✓	✓	✓	✓	✓	✓			
P6		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P7		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
P8			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P9			✓	✓							

資料來源：本研究整理

受訪公司從事童書數位化產品與服務，涵蓋了數位出版的各大範圍，且其製作或服務的提供幾乎全數外包，其中，僅在內容提供的部分，比較有差別。由於業者是產品與服務之內容提供者，因此，關於有聲出版的乾稿內容，九家業者中有六家自行提供；多媒體出版之腳本設計，六家中，有一家業者全數自行製作與設計。關於外包的部分，部分業者是結合承包廠商的支援，輔以製作，部分則全數交由承包廠商來處理。至於網路應用部分則全數外包，唯獨網路服務的內，全數由業者提供，承包廠商只負責內容製作的編排整理、規劃，並非內容的提供。

經由基本資料彙整，本研究訪談的對象包含一般的小型出版社，大至出版集團。資本額從 40 萬至 2 億元不等，公司的人力分佈狀況約從 4 人至 300 人。各家公司在圖書出版領域，都行之有年，最長久的公司，至今業已 36 年，最少者也有 10 年之久，而且，目前皆持續從事兒童圖書數位化產品與服務，並從事外包活動，因此，大致涵蓋兒童圖書出版領域的範疇，是為本研究適切的研究對象。

4.2 三種不同外包類型的涵義之經驗性說明

本小節主要是針對本研究提出之三大外包類型，包括單純交易類型、關係發展類型以及具策略目的類型，透過訪談所蒐集的實務經驗資料，呈現各外包類型的內涵。以下分別以單純交易類型之外包、關係發展類型之外包以及具策略目的類型之外包等三部分說明之。

4.2.1 單純交易類型之外包

本節根據訪談所得，就童書業者採用單純交易類型外包的理由和處理方式，分點敘述。公司透過外包進行童書數位化的製作，乃是為了結合不同專業領域的承包廠商，取得數位化所需要的技術、經驗、人力與設備。對於童書業者本身而言，由於並不具備數位化製作的能力，需要藉助廠商的專業能力。所以，**第一，組織採行外包是因為對數位化的能力有所欠缺。**

受訪者說：數位化產品的製作，以小規模出版社而言，資訊公司或者輔以數位化的業者都找的到，無須建立這些設備或機制，但我們需要他們完成數位產品。

(P3-R1)

對於各個製作項目，所需的技術複雜度、專業人員與設備不盡相同，而且對於技術的取得成本、數位化相關的人事成本以及軟、硬體設備成本所費不貲，因此，**第二，組織可以透過外包達到節省與控制成本的目的。**

受訪者說：錄音部份交由錄音室提供技術、人員、設備與配音員即可。壓片製作已普遍，基於效果與品質而外包，無需花費設置錄音室或壓片設備等成本。(P1-R1)我們對技術性部分的需求比較高，至於相關人員，人事成本太高，不符合發展企業數位化或是產品數位化，因此外包會是較好的途徑，以鞏固我們的核心事業，將產品數位化的部分外包。(P8-R1)。

由於圖書數位化製作的項目與流程都不相同，部份是屬於一般制式化（機械化）的外包製作，P4、P8 兩位受訪者舉例：

動畫製作需要創意，壓片就很規格化，規格化的東西比較制式(P4-Rn-2)；像這些壓片或錄音比較制式化，我們就照合約走，遲了幾天扣多少錢，都照規矩來，所以關係較為平淡。(P8-R5)

光碟製作、錄音、混音、轉檔等都是比較固定的運作模式，沒有太多技術變動的外包製作，所以，在互動上都是基本的協調、溝通，而且關係都比較平淡。因此，第三，對於技術複雜性低、較為制式化的外包項目，雙方只需有基本互動，關係平淡。

受訪者說：公司有聲產品後製外包的部分都算是基本需求與成本的考量，與合作對象之間的溝通與協調算是經常性的溝通，所以算是比較一般的關係，就像是說必要的溝通與協調就如同需求、成本考量一樣，是必備的。至於合作長短，以單一產品來說，那得視產品而定。(P1-R5)...有時甚至省去契約，關係平常，不常有固定合作對象。(P2-R6)...壓片等外包，只要 OK 就上線了，我們是像靈魂人物，他們是我們的左右手。(P7-R5)

於此，研究者將業者達到節省與控制成本的目的以及與承包廠商之間的互動關係整理如表 4.4 (p.61) 所示：

表 4.4：單純交易類型內容摘要表

單純交易類型
<p>目的：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 需要對方提供技術、人員、設備等方面的支援，完成數位產品的製作。 (包含 P1、P2、P3、P5、P7、P9 等六家業者)2. 斟酌公司人力運用與產品需求狀況而外包。 (包含 P4、P6 等兩家業者)3. 針對產品或服務項目來調整，尋找不同專業領域的廠商。 (包含 P8 一家業者) <p>關係：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 基於基本需求暨成本的考量，良好的默契與必要的溝通協調視為，是基本互動關係。(包含 P1、P2、P3、P5 等四家業者)2. 視需求而定，轉換廠商頻率高，並非長久合作關係。 (包含 P4、P6 等二家業者)3. 協以輔助的角色，關係平淡。(P7 業者)4. 外包製作屬於例行性或制式活動範圍，關係平淡。 (包含 P8、P9 等二家業者)

資料來源：本研究整理

根據以上的資料，本研究彙整單純交易類型的內容與意義如下：基於成本的考量，透過廠商提供的產品與服務，如技術、人員、設備等支援，達到節省與控制成本的目的。合作範圍以技術複雜性低、較為制式化的外包項目為主。雙方之間進行直接單純的溝通協商，建立基本交易關係。合作時期視產品或服務需要而定，一般合作時期較短。

4.2.2 關係附加類型之外包

童書產品與服務數位化製作的過程，組織首先清楚瞭解自己所需要具備的條件與成本上的考量，由於童書數位化是組織所進行發展的新事業，利用相關產業領域的專業，助益童書數位化的發展。在整體環境運作下，組織一方面必須鞏固自己的核心事業，顧及自身事業的發展，另一方面，新事業的發展亦可能是另外核心的部份，成本的部份是為公司仔細衡量的，因此，當組織進行外包時，面對核心事業與從事新事業的發展，主要以成本控制為考量，並利用外包策略，控制與節約成本，獲取組織本身所不具備的實體資源。然而，當組織必須掌控各事業發展的成本外，對於新事業的發展，必須獲取更大的效益。因此，對於廠商提供的產品上或是服務上的需求各有不同，為求獲得更大的效益，達到組織的目的或策略執行的需求，利用外包手段，在得以掌控的狀況下，達到組織所要的目的。組織進行外包，除了本身對於技術、人員設備上的需求以及便於控制成本，尚可利用外包策略達到組織特殊的目的或是策略的執行。所以，**第一，組織進行外包具有其他策略性目的，如追求 1.產品品質、2.時效彈性、獲取 3.專業能力、結合 4.核心能力、取得 5.市場資訊與 6.學習製作經驗等。**

1. 產品品質

首先，在產品上，為了滿足讀者的需求，組織首先需要把關的部份即是產品的品質，而且其代表的不僅是對消費者的權益負責，也是彰顯公司品牌的形象。

受訪者說：每個外包活動都很重要，都是等視的，沒所謂是一般的或是特別重要的，重視的就是品質。(P5-R4)產品品質的要求操之在公司自己手裡，基本上，公司所出的產品應是本身瞭解及能掌握的東西；為求品質精良，時間上倒是不能太趕，欲速則不達。(P9-R2)

2. 時效彈性

外包有助於掌握時效。部份商品具有時效性，對於時間的控制，有時正是外包的主要考量。

受訪者說：我們講求時效，做時間規劃與緩衝，時間掌握得當，品質部分我們從嚴監管，所以沒有什麼特別的考量，只是部分程序需要的業者協助我們完成產品。(P2-R2)錄音、光碟製作部分算是經常外包，很平常，但這些外包部份除了成本考量以外，品質很重要，然而在品質與成本容許下，會追求時效性的問題。

(P1-R3)

受訪者說：公司以有聲產品居多，產品製作著重 1.時效、2.品質、3.成本。在成本、品質都沒問題的前提下，時效部分就相形重要。(P1-R2)外包的部份是需委託資訊媒體公司或錄音室等從事專業領域的業者，諸如時間、品質的問題，時間須掌控好，品質則是大家追求的，差別在於要求程度而已。(P3-R2；P3-R3)

3. 專業能力

組織採行外包時，期望得到的附加目的是專業能力。

受訪者說：外包時需視需求與人力狀況，不熟的技術由外部提供專業而創造雙贏。(P4-R3)內容製作除了成本考量，還有追求品質、創意的關係，創意十足，成本較高亦無所謂。(P4-R4)我們想從外包對象獲得的會比較多，因為要的不只是技術，還有創意、想法，符合要求，成本就不那麼重要。但仍有個底限，成本之下，品質、創意須達一定水準，而達到價格與品質之間的平衡，關係就會一直存在。(P4-R6)外包必須視產品需要作調整，而注重的是產品品質，強調對方的 idea、專業。(P6-R2)

4. 核心能力

外包使組織可以發揮自己的核心能力，來結合其他業者的核心能力，而創造絕佳的產品。

受訪者說：成本即是種策略考量，錄音、壓片等委外製作是一般的成本策略性選擇，因為我們不可能事事都會做。而外包，一方面也是為了發揮公司的核心能力(出版領域)，另一方面則是結合其他業者的核心能力，一起合作，創造出我們的數位產品。(P4-R2)

5. 市場資訊

透過承包廠商，組織仍可同時瞭解目前消費市場的狀況。

受訪者說：透過外包，吸取經驗，瞭解市場，從他們回來的報表、市場的反應，再判斷接下來該怎麼做，節省嘗試錯誤的風險與成本。(P8-R2)我們會瞭解一些公司所外包部分的製作或產品市場狀況，看人家都怎麼做、產品做的如何等。

(P6-R4)

6. 經驗獲取

另外可以吸收相關領域的經驗，對於產品趨勢及市場前景更為瞭解。

受訪者說：公司由有聲產品踏入多媒體產品，該製作外包，公司甚為注重，因為一來吸取與補足相關多媒體製作經驗，二來著重產品內容與銷售量。(P1-R4)外包須視產品需要作調整，而注重的是產品品質，強調對方的 idea、專業，也會透過外包吸取一些經驗。(P6-R2)因為我們由有聲產品積極朝向多媒體出版這區塊來邁進，所以外包一來因為沒有相關技術、人員，第二即是可以學習。而外包是為了能夠控制成本，品質則由我親自主導。(P7-R3)

根據以上資料，組織進行外包，成本是最基本，也是最主要的考量；而透過其他承包廠商提供的產品與服務，要求的即是產品的品質、時間彈性，強調對方的專業能力，並與組織的核心能力相結合，透過承包廠商獲取相關的市場資訊以及踏入該領域的一些實務經驗，避免耗費過多的時間、成本等風險。

然而，從關係內涵的角度來看，組織針對進行外包的項目，附加其他目的時，與承包廠商之間的互動關係不盡相同。組織進行童書數位化的過程，某些外包項

目並非絕對的重點，如光碟壓片，這是比較制式化的製作程序，不過，由於數位化產品的製作，各個流程都是必須掌握得當，缺一不可，任何部分皆無法容許些微的錯誤與閃失，否則將無法完成相關產品或服務。因此，組織進行外包，從組織成本考量與多重目的之策略運用上，各個外包的項目重要性不一。基於各種外包項目的相對重要性不同，與外包廠商之間的合作關係，在互動上亦有所差別。不只在協調、溝通上的互動差異，合作的時間亦有所差別。因此，**第二，對於技術複雜度較高且非制式化的外包項目，組織會與承包廠商之間進行更多的互動，合作時間較長，並建立更為緊密的關係。**

受訪者說：無論那個部分外包都很重要，沒有一般或所謂較注重的部分，端看互動與製作情形，一般我們關係都很好。(P3-R6) 各外包部分都很重要，而且都是交給固定的老廠商來做，關係堅固。(P5-R5) 外包部分不一，規模、次數都不一定，端看品質好壞，關係才能維持而且關係不一定平常。(P6-R5)

基於技術的複雜度、外包公司對結果的衡量標準並沒有一定，所以，組織與承包廠商之間必須更深入的協商，瞭解供需雙方之間的需求，這使得彼此關係更為密切。

受訪者說：主要的外包活動，如多媒體產品部份，因為注重吸取經驗、內容與銷售量，合作時間較長，心思、精力投注不少，關係格外慎重緊密。(P1-R6) 外包，第一即是成本，再來是配合度與溝通，對於合作關係，無論何種部分外包，互動、溝通與協調佳者合作時期就長。(P3-R5) 在主要的外包活動中，公司與承包廠商之間的關係是較緊密，互動也較頻繁，為謀求公司產品製作過程的順利，以達最後的成功，雙方必須建立長期友好的合作關係。(P9-R6)

因為組織對於各外包項目的需求與目的不同，如製作經驗、特殊技術、創意點子、市場資訊等需要，使得雙方互動越頻繁，然而承包廠商能否滿足組織需求的衡量，雙方之間的關係各有消長。因此，**第三，對於複雜度較高且非制式化的**

外包項目，組織與廠商互動越頻繁，關係越緊密，但是，承包廠商能否滿足組織需求會造成雙方關係變好或變壞。

1. 經驗吸取與特殊技術需求

受訪者說：發展多媒體不只吸取經驗，縮短學習時間、防止欺瞞行為，更重要的是精力、時間與金錢耗費，這關係需建立好。(P7-R6)以互動式學習網站架設為例，外包不只是成本考量或基本技術需求，我們必須著重日後擴充性的問題，避免升級門檻過高，受限於程式設計公司，所以是有特殊性技術的需求。(P8-R4)延續到日後擴充延續的問題，所以互動溝通是很需要的，而且我們也在意哪些需要擴充，然後預留空間，這都需要深入的探討與瞭解，所以關係上是需要比較好一點，也好辦事、溝通與協調。(P8-R6)

2. 創新點子需求

有時數位化產品需要有創新的點子，使產品內容產生多樣化，吸引消費者的目光，所以，有創新點子的渴望。

受訪者說：一般的外包合作也蠻長的，內容製作除了成本考量，還有追求品質、創意的關係，創意十足，成本較高亦無所謂，這算特殊的目的考量。(P4-R4)若對方都很有創意的話，那關係就不只一手交錢一手交貨的關係了，所以比較偏向創意、默契等方面的契合。(P4-R5)

3. 市場訊息擷取

除了製作足以吸引消費者目光的產品外，對於市場的瞭解也很有助益，所以有市場訊息擷取的需要。

受訪者說：少部分透過外包商瞭解市場狀況、部分產品製作情形來評估自己做的成本與風險，所以這時候會打好關係，合作交涉時間也長。(P6-R6)

於此，研究者將組織基於策略的執行與達到特殊目的之需求，以及組織與承包廠商之間的互動關係歸納整理為關係附加外包類型。其整理如表 4.5 (p.67)：

表 4.5：關係附加類型內容摘要表

關係附加類型
<p>目的：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 著重時效、產品品質與交易成本考量（包含所有業者） 2. 吸取與補足相關製作經驗。（包含 P1、P8 等兩家業者） 3. 獲得技術、經驗上的支援以及創新的點子。 （包含 P1、P4、P6、P7、P9 等五家業者） 4. 發揮公司核心能力（平面出版領域），結合其他業者的核心能力，創造雙贏。 （包含 P4、P8 等兩家業者） 5. 利用相關資訊瞭解市場狀況以及反應銷售量。 （包含 P6、P8 等兩家業者） 6. 避免風險。（包含所有業者） <p>關係：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在互動、溝通與協調佳者，合作時期長，反之則否，關係不定。 （包含 P3、P4、P8、P9 等四家業者） 2. 只要進行外包，皆須與外包商之間緊密合作，但是，必須同時尋找其他合作對象。（包含 P4、P5、P6 等三家業者） 3. 各外包項目不同，規模、次數都不一定，合作長短得視產品而定，關係時而延續、增強或終止而轉換廠商。 （包含 P1、P6、P8 等三家業者） 4. 進行外包時，居於領導地位。（P7 業者）

資料來源：本研究整理

根據以上資料，本研究彙整關係附加類型的內容與意義如下：包含單純交易類型的內容與意義，組織對於外包具有策略性的考量，而且面對技術複雜度較高且非制式化的外包項目，組織會與對方建立深層關係。為求達到組織的目的，經由實際合作，觀察、評估與篩選對象，透過雙方的互動與瞭解，合作關係可能延續而形成較為緊密的關係，反之，則終止外包合作關係，因此是屬於關係消長的重要階段。外包的範圍是以組織具有特殊目的與策略執行的事業活動範圍為主。合作時期必須端看承包廠商的配合度，是否滿足組織產品或服務上的需求，以及雙方合作的默契，一般合作時間長短不一。

4.2.3 具策略目的類型之外包

研究者從資料分析出關係附加類型，由於承包廠商可以配合組織的特殊需求，在合作互動之間培養出默契，使得組織與承包廠商之間的關係得以延續並且隨合作次數增加而加深。

受訪者說：主要的外包活動誠如多媒體產品部份，因為注重吸取經驗、內容與銷售量，合作時間較長，心思、精力投注不少，關係格外慎重緊密。(P1-R6)我們很信任他們，而且也做得很好，從早期合作下來，一直都維持得很好，都是實實在在，甚至連婚、喪、喜、慶都相互往來，簡直跟家人快沒兩樣。(P5-R6)少部分透過外包商瞭解市場狀況、部分產品製作情形來評估自己做的成本與風險，所以這時候會打好關係，合作交涉時間也長。(P6-R6)

組織與承包廠商經過一段磨合期後，由於配合度與默契的建立，延續雙方的合作，發展出更為緊密的關係。

受訪者說：我們要的不只是技術，還有創意、想法，符合要求，成本就不那麼重要。但仍有個底限，成本之下，品質、創意須達一定水準，而達到價格與品

質之間的平衡，關係就會一直存在。(P4-R6)動畫花費大，透過大陸方面長期配合我們，也期望不要一直更動廠商，培養默契，長久合作，產品才會成熟，才能是既朋友又是夥伴，對方九成是接我們的案子，沒有我們，他們也無生存。(P7-R6)

受訪者說：網站構置我們需要有擴充性，需比較好的廠商，至少是可以信任的廠商，不會偷留一手，這部份不單是成本較高的考慮，還延續到日後擴充的問題，所以互動溝通是很需要的，而且我們也在意哪些需要擴充，然後預留空間，這都需要深入的探討與瞭解，所以關係上是需要比較好一點，也比較好辦事、溝通與協調。(P8-R6)

組織基於策略的執行與達到特殊目的之需求，經由實際的合作，透過合作默契的培養與契合，而且承包廠商符合組織特殊需求，因此持續合作，建立緊密的關係。所以，研究者將其界定為從關係附加類型之關係消長階段，發展至更進階的外包類型，並將其歸納為具策略目的類型之外包，其整理如表4.6 (p.70) 所示。

根據以上資料，本研究彙整具策略目的型之內容與意義如下：包含單純交易類型及關係附加類型的內容與意義。基於組織策略的考量，為求達到目的，與對方建立更深層關係，而且由於雙方深入的瞭解，溝通互動性佳，配合度高，雙方牽扯更多利益性與非利益性的關係，是屬於關係強韌、穩定階段。合作範圍是延續具有策略目的的事業活動，具有特殊的需求，涵蓋的範圍更廣。關於合作時期，由於雙方之間的配合度與合作的默契絕佳，關係密切而且穩固，經常是持續性的長期合作。

表 4.6：具策略目的類型內容摘要表

具策略目的類型
<p>目的：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 著重時效、產品品質與交易成本考量（包含所有業者）2. 吸取與補足相關製作經驗。（包含 P1、P8 等兩家業者）3. 獲得技術、經驗上的支援以及創新的點子。 （包含 P1、P4、P6、P7、P9 等五家業者）4. 發揮公司核心能力（平面出版領域），結合其他業者的核心能力，創造雙贏。（包含 P4、P8 等兩家業者）5. 利用相關資訊瞭解市場狀況以及反應銷售量。 （包含 P6、P8 等二家業者）6. 避免風險。（包含所有業者） <p>關係：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 著重於學習製作經驗與內容，獲得市場資訊與銷售量，合作時間甚長。 （包含 P1、P6 等兩家業者）2. 注重創意、想法，品質、創意、雙方默契達到一定水準，取得之間的平衡，關係就會一直存在。 （包含 P3、P4、P8、P9 等四家業者）3. 關於精力耗費、心思投注不少，關係格外慎重且緊密。 （包含 P1、P5、P7、P8 等四家業者）4. 互動、溝通與協調佳者，合作時期就長。 （包含 P3、P5、P9 等三家業者）

資料來源：本研究整理

透過上述對於三大外包類型的歸納整理與呈現，於此，研究者以簡潔的方式呈現各個外包類型的適用情境。

表 4.7：外包類型適用情境整理表

單純交易類型	關係附加類型	具策略目的類型
1. 成本考量為主 2. 技術的提供與支援 3. 以一般事業活動為主：制式化、低技術複雜性外包項目 4. 合作時期短暫	1. 具有其他策略性目的 2. 配合度與合作默契的培養 3. 以新興或主要事業活動為主：低制式化、高技術複雜性外包項目 4. 依照外包需求與實際合作狀況決定合作時期長短	1. 具有其他策略性目的 2. 雙方深入瞭解，溝通、互動佳，配合度高，合作範圍以及牽扯多利益性與非利益性關係更為廣泛 3. 以新興或主要事業活動為主：低制式化、高技術複雜性外包項目 4. 合作關係強韌、穩固，合作時期長遠且持續

資料來源：本研究整理

4.3 綜合分析

本小節主要是分析組織進行外包過程中的考慮因素，對於外包類型的影響。處理外包問題，首先面對的即是企業資源的考量，由於組織缺乏童書數位化的相關資源，對外在資源有所需求而產生依賴關係。從經濟層面來看，外包交易不僅只有已知的製作成本考量，其他成本的衍生，成為組織主要的考量。然而，外包交易非僅是「事」的處理，還涉及人與人之間的交涉，因此，最後從社會互動層面來看。針對以上三個層面的考量，研究者依序以單一層次分析、控制特定變數，觀察其它變數的影響以及三構面的比較等三大部分來分析其對外包的影響。

4.3.1 單一層次分析

單一層次的分析，主要是各別探討圖書業者進行外包時，單一考量因素對於採行外包類型的影響，其獨立自主的作用力如何。

首先從資源面來看，組織首要考慮的是外在資源的需求，即是進行童書數位化，面臨組織本身核心能力與數位化技術結合的問題，當組織缺乏數位化的製作能力，相形顯示組織從事數位化的能力不足，必須透過其他專業領域的承包廠商所提供的產品與服務而獲得支援。從訪問的九家業者皆表示，資源的部分都是必要的需求，因為如此才會外包。另外，透過資源的獲取，以結合組織的核心能力。

受訪者說：需求部分應該是說公司核心能力的問題，我們著重出版領域，其他業者有其核心技術(如壓片、錄音、多媒體與網路設置等製作技術)，所以是傾向經營策略上的考量。當然，對個人或業者核心能力的需求，即是我們所要的。

(P4-Rn-1)

所以，組織的核心能力即是提供數位產品的內容，結合相關數位化技術來完成產品製作或服務。由於組織面對數位化外包製作目的的不同，各個流程所需的設備、技術、能力與專業人員等資源並不相同，因此，組織對於各個製作流程中，

相關資源的需求並非等同需要，所以對於承包廠商所提供的資源需求程度並非相同，基於需求程度與目的的不同，跟廠商之間的關係迥異，所建立的外包類型也隨之改變。

受訪者說：相對於有聲產品，多媒體產品製作更為複雜，公司所需技術增加，又特別注重多媒體產品的發展，因此與廠商之間的互動勢必是比較緊密。由於合作是 case by case，所以合作時期不同，但以長期合作居多。(P1-Rn-2)

受訪者說：需求程度越高與雙方合作的關係當然有關聯在，以普通的壓片製作以及網路架設這部份來看就是有差別。(P8-Rn-2)例如壓片與網路架設，壓片廠商也有在做剪接，也是有技術上的需求，但比較制式化，都按契約來走，關係就很平常。網路建構，技術性的需求高，需要更大的擴充性，對技術需求量是增加的，而我們與廠商之間勢必是要更多的互動、協商與溝通，外加還要可以信賴的關係。(P8-Rn-3)

9家受訪業者中有8家業者（除了P2以外）表示面對數位化製作外包具有特殊資源的需求，但是，經由實際合作，部份業者會轉換廠商（關係附加型），僅6家業者（除了P2、P6、P7以外）會持續進行外包（具策略目的型）。

而當組織透過外包獲取資源，基於組織本身能力與資源的不足，以及資源具有的價值性、稀少性、替代性、不可模仿性等，組織對於部分特定資源之需求強烈，造成基於資源的需求而產生資源的依賴，所以，組織對於資源的依賴性，產生雙方之間建立關係的影響性，為了謀求與確保獲得必要的資源，組織會與承包廠商之間建立更深層的關係。

受訪者說：當對方的創意或想法很多樣，合作也很愉快，我們就會比較依賴他們的創意，這些創意不易尋找就需密切合作。(P4-Rd-1)詩詞吟唱這區塊，內容、動畫、人物繪圖等可以合作的人並不是很多，錄音、壓片，都靠老朋友幫我們做，既是好友，大家互相幫忙。(P5-Rd-1)以我們電子書製作的部分來談，像這技術性

的需求就很高，而且依賴性也很高，電子書有很多格式，不與這家公司合作，就要換別種款式，但是台灣總代理只有一個，所以哪種格式都一樣，不合作，我們也做不成，沒什麼替代的選擇。(P8-Rd-1)學校教學網路製作和數位媒體圖書館館藏建置計劃，這些皆需要跟電腦科技專才合作，因為這是長期合作的專案，本公司非常依賴其專業技術支援與建議。(P9-Rd-1)

9家受訪業者中有6家業者 (除了P1、2、3以外) 表示面對數位化製作外包具有特殊資源的依賴，如內容創意取得不易、專業領域人員、網路架設與電子書特殊技術等，但是，經由實際合作，部份會轉換廠商 (關係附加型)，僅5家業者 (除了P1、2、3、6以外) 會持續進行外包 (具策略目的型)。

在外包交易過程中，從經濟層面來看，基於交易的專屬特性與不確定性，組織必須予以監督。除了既有外包的製作成本，組織無法確切掌握外包交易以外所需耗費的成本，所以，衍生額外的成本會造成組織的顧忌，影響外包的進行。

1.意外成本的影響

由於外包交易，基本溝通協調的耗費是必要的，但是，針對契約的規定並無法規劃完全，面對意外情形的發生，得看是公司本身或是承包廠商的問題，再尋求解決之道。在無法容許的範圍內，雙方之間會終止合作關係。

受訪者說：公司製作產品是有一定的預算和期限，對於超額的成本投入，如果已達到極限，無法再負擔，當然雙方合作會停止。(P9-Cs-3)

而面對契約規範以外的意外發生時，在組織可以容忍的範圍內仍然延續外包。

受訪者說：外包前都會評估，但仍有缺失，需要追加成本，那我們雙方都得考慮如何處理得當，大家都希望開發案成功，雙方關係都很不錯，願意協調、投注該付出的心力與成本。(P6-Cs-3)

而且面對廠商正面負責的態度，也會擴大組織的容忍範圍而延續外包。

受訪者說：之前有個案子，因為成本估算過低而需要追加，後來廠商無法如期完成，需要幾經協調，這種意外，只要合作態度正向、溝通良好，可以更了解彼此，持續合作，關係也不錯，有些業者也還合作了四、五年。(P4-Cu-1)對於一些意外，我們會多忍讓、心理準備與協調，關係仍然可維持很好，但仍得看是否是正向的態度，若是累犯者，通常無法忍讓太多，關係可能比較危險。(P4-Cu-2)

另外則是基於特殊目的而延續外包，如避免轉換廠商的麻煩。

受訪者說：類似情形，還是持續外包，畢竟公司做不來，但會更謹慎小心。也因如此，需要更多的溝通、磨合、默契的培養等，這些公司必須掌控與付出，對方製作品質或能力可能不足，我們更需花費更多的人力、物力、財力，緊迫狀態下，繼續合作而更需維持合作關係。(P4-Cs-2)像遇到這樣，這也只好硬著頭皮慢慢做阿，給他們拖一些時間阿，要不然臨時哪去找可以勝任的人呢。(P5-Cu-2)

或是從外包中吸取與累積經驗，提昇產品或服務的品質。

受訪者說：我們都親自監督，累積經驗，提昇品質，居領導地位，指導外包商製作，有經驗後更親自指導、調配、處理製作細節。為什麼我們願意這樣，此乃為日後打算，以免省小錢以後花大錢，大家合作愉快，產品合乎要求，一切順利不是很好嘛。(P7-Cs-2)

不過，面對意外成本衍生，牽連至外包關係延續的問題時，不只組織本身必須面臨這種窘境，還有承包廠商自己必須克服的部分。

受訪者說：遇到這種情形，我們公司覺得倒還好，反倒是廠商會比緊張，因為他的成本反而比較大，例如他對顧客（我們公司）的需求不清楚，然後含糊交代（負面例子），或是我們要求網站設計部分隨時需要修改的部分（正面例子），他們可能會考慮是否得繼續，因為我們以後給的案子不只有一個，我們需要外包的案子會很多，以後還是會有來往，他們反而會設想延續合作，比較容忍（正面例子）即使虧錢也會照做，而且這也涉及到信譽的問題（負面例子）。(P8-Cu-2)

所以，從交易的意外成本影響來看，組織可能延續或終止合作關係。9家受訪業者中有8家業者（除了P1以外）表示面臨意外成本的衡量，關係的延續需視組織可以容忍範圍的衡量、廠商的態度以及關於組織特殊目的之需求，或是公司本身的問題，需自行解決。在經由實際合作，部份業者會轉換廠商（關係附加型），6家業者（除了P1、2、3以外）會持續進行外包（策略目的型），其中P8業者時而轉換廠商，時而繼續合作。

爲了防止意外成本的發生，組織必須予以監督，產生監督成本，如此一來，衍生的成本耗費過大，組織有可能終止外包關係。但是，由於組織在策略上的個別考量，維繫雙方外包合作關係，爲了避免所耗費的額外成本付諸流水，所以，業者會努力維持更緊密的關係，促使外包交易成功。以下我們分析監督成本的衍生所產生之影響。

2.監督成本的影響

組織面對承包廠商，一般以契約達到監督的效果。另外，其他需要特別注意的部份，首要注重的是產品製作的要求與品質，因爲即使廠商有能力提供產品與服務，但是對於組織產品製作或是服務的需求，廠商可能無法確切掌握，所以，需要適時的監督。

受訪者說：產品錄音製作，會到場去監聽，瞭解曲調、音韻是否符合要求，詩詞吟賦各個音調、感覺都需拿捏清楚，需當場監聽每個環節。（P5-Cs-1）

避免廠商提供的產品或服務與組織所冀望的有落差，因此，組織願意進行監製的動作，以確保完成所需要的產品與服務品質。

受訪者說：因爲都親自監督就是要掌控整個製作過程，耗費額外精力、成本，但可預防意外的發生，隨時掌握狀況，隨時處理。（P7-Cu-1）大陸部分狀況比多，樣品與產品比較出入大，我們內部就有專員監督。對於產品製作有所更動，我們會協調、改善，然後付費，若是對方的問題，就請專員多加要求。（P6-Cu-2）

接下來則是面對更為重視的外包活動，組織願意投注更多監督成本，以確保外包合作關係。

受訪者說：外包人選有些人很有想像空間，提供創意題材，不過需要溝通，因為寫題材的人知道腳本劇情但不知實際內容，所以會跟有構想的人多多溝通。錄音部份，我們都必須在場監製，掌握內容，耗費蠻大的成本與精神。轉入動畫的部份，加入了圖畫、聲音，有時對方剛起步，設備缺乏，我們就像是幫忙打前鋒，讓他們學習，目前，配合度也很 ok，關係都不錯。(P7-Cs-1)

組織面臨此一方面的問題，只有進行多方面的溝通協調，促使外包交易成功。另外面對更換廠商的部分，對組織而言也是一大問題，因此，使得雙方關係必須維持得更為緊密。當然，無法配合者，如時效問題，更換廠商則是唯一途徑。

受訪者說：我們還是會持續做到好，只要雙方可以互相溝協調（大多也都可以），只是說雙方關係互動會越頻繁、關係越密切(P6-Cu-3)。像這部份，我們會去督促廠商來如期完成，因為我們也希望案子能夠完成，如果不行，因為案子都是分期做，既然這樣，會換別的廠商來做，但是更換廠商是還蠻麻煩的，所以盡力督促到如期完成。(P8-Cs-2)

9家受訪業者通常以契約達到監督的效果（單純交易型），部份業者針對特殊的需求，如時效性、避免製作內容的落差、品質、轉換廠商的麻煩與耗損以及特別注重的外包活動等，願意付出額外的監督成本，作進一步的溝通與協調，促使交易順利完成。然而，受訪業者中有6家業者（除了P1、3、9以外）面對此一問題，1家（P2）面臨完全無法解決問題的窘境而轉換廠商（關係附加型），其餘5家業者持續與廠商合作（具策略目的型），建立深層的合作關係。

然而，外包交易屬於人與人之間的交涉活動，並非僅只針對「外包」這件事，而是涉及到人與人之間的問題，面對人與人的交涉，外包交易所處理的部分就不只是包括外包交易這件「事」而已，人的互動是會影響外包交易的重要因素。人

際之間互動關係的基礎即是信任，不管是做人處事或者從事商業交易亦是，組織進行外包，透過社會活動的交換，隨著時間，彼此之間產生信任關係。在關係建立的初期，一般信任關係是需要隨著時間不斷增強互動，而信任的發展通常顧及與觀察各種狀況下，對方的責任感，關係是否足以強化而發展更深層關係、在意組織需求的心態等，而有所影響。所以外包交易，信任關係的建立是很重要的，公司可以透過對承包廠商基層的認識，獲取基層的信賴。

受訪者說：基本信任就是評估每家廠商技術、交貨期或信用等合乎我們要求(P2-Tr-1)即使不認識也會瞭解對方的相關資訊(耳聞的專業、品質或信譽等方面調查底細)來獲得一些肯定，這都是產品外包事前規劃的部份，所以不認識的廠商，透過基本的訊息獲得初階的信任。(P6-Tr-1)

獲得初階的信任，外包交易上，雙方可以更容易互動、溝通，促進關係，而且可以避免合作過程中，擔負不必要的風險。

受訪者說：與對方有基本認識可以取得基本信任，做的好，那更博得信賴感，也容易溝通、互動、好商討。(P3-Tr-2)信任關係當然重要，對於不認識的廠商，風險太大。(P3-Tr-1)初步了解對方的商譽、服務態度等正面形象是最基礎的信賴，畢竟沒合作過，會有風險的疑慮。(P4-Tr-1)若是都不認識，或是沒什麼商譽的廠商，我們不能信賴嘛，因為這從事外包的風險會很大。(P8-Tr-1)

透過初階的信任，組織得以建立基層的信任水準與承包廠商繼續合作，經由合作的過程當中，可以評估廠商實際的作為，衡量是否可以達到組織的要求，如1.品質或是時效性的問題，2.是否履行承諾以及3.瞭解對方對案子的重視：

受訪者說：因為信任對方的品質與時間掌握，無須隨時監督，好溝通，關係維繫更佳。(P1-Tr-2)合作上就是產品品質、配合度等問題，合作愉快，當然是可信賴的廠商，同時我們也信任他們對公司產品的承諾，合作互動上也比較好，對方也適時提供意見、想法，表示他們在乎產品，可了解對方對案子的重視程度，

從這些之中，當然關係就逐漸增強。(P4-Tr-1)我們曾有出過音樂CD，而主要是這次合作非常愉快，對方也在這次合作上給予很多建議，而且品質也非常好，我們就很信賴這廠商，像朋友一樣，下次我們有這方面專業的問題也會去請教他們，也經常合作，他們也充分知道我們要什麼，很有默契。(P6-Tr-2)

所以，從進階的合作關係中，組織可以尋獲值得信賴的廠商，進行深層的合作且維持緊密關係。

受訪者說：我們的廠商，從以前外包合作時就是信賴他們，而且都處理得很好，因為這樣，也就一直做下去了，因為信任才可以一直合作。(P5-Tr-1)

9家受訪業者皆表示，組織與承包廠商的合作皆從認識的廠商或是從廠商的信譽、能力來評估，以獲取基礎的信任，雙方在合作互動上也比好協商。透過實際交易，廠商對其任務應履行的義務、責任與承諾以及對案子的重視程度等都成為獲取組織進階信任的標準，廠商符合要求，可以建立進階的信任水準，由於廠商皆能符合組織的需求，達到組織主要的目的，促使雙方關係更為緊密，互動越頻繁。不過 P2 業者在訪談裡特別表示：

外包部分是基本需要的考量，我們講求時效，做時間規劃，只是部分程序需要的其他業者協助我們完成產品。(P2-R2)關係平常，不常有固定合作對象。(P2-R6)合乎我們要求，合作順利即有接續的合作，信任加深，但市場波動不定，價格不一，每個廠商的點子也不同，所以一、兩年內會更換廠商。(P2-Tr-1)透過 1.品質、2.時間掌控與 3.合作的考驗獲得深度信任的緊密合作關係。(P2-Tr-2)經過以上三點的評估，關係都一直維持且友好，但不會依賴他們，也透過市場資訊持續找尋我們所以要的廠商。(P2-Tr-3)

所以，對 P2 業者而言，外包是屬於支援性質，廠商符合組織品質、時效等要求，獲得進階信任關係，維持友好關係，但組織仍然定時更換廠商，所以擁有信任基礎，受到信任水準的影響而形成緊密關係，但是，基於支援性質，組織又定

時更換廠商的條件下，僅能促使其形成關係附加類型外包。

另外，在台灣的社會，人與人之間的互動都伴隨著人情的感性情誼部分。人情的因素包括內在的情感與外在報酬的理性衡量，而在外包交易中，理性的衡量則是廠商是否給予正面的回饋，如產品製作品質、廠商的配合度、對案子的態度等衡量，讓組織獲得正面的報酬，符合組織的需求與衡量標準。從訪談資料顯示，組織面對外包交易時，初步進行，面對熟識的廠商可以獲得基本的信任，而且可以擁有基本的認識，在交易的初階容易接洽並獲得正面的回饋與肯定。

受訪者說：考慮人情因素可以了解廠商從事的品質與信用，而且好協商。
(P1-Em-1) 在台灣，人情考慮很正常，外包時，談人情，要看做的好不好，認識的可以做的好，價格也便宜些。 (P3-Em-1) 人情在交易上前階段就是有蠻多好處，像是價格協調，或是產品交涉上都比較好處理 (P6-Em-2)

對於剛接觸的廠商，首先透過信任關係以建立基礎合作關係，經過實際合作的社會資源交換之活動經驗，廠商是否可以勝任與配合，讓組織獲得正向的回饋，雙方在此過程中能夠建立起人情關係。

受訪者說：不認識的，合作久了，熟識了也好辦事。所以人情需要建立在品質之下 (即實際合作，端看是否有正面回饋)。 (P3-Em-1) 其實多少有考慮人情因素，像是我們在外發時會尋找認識的或透過認識的去接洽，看是否有沒有機會合作。不過這是比較在前階段有影響，因為最終還是要放在產品上來看 (即實際合作，端看是否有正面回饋) (P6-Em-1)

透過初步的接觸合作，組織可以瞭解廠商是否勝任與配合，此部分是在人情因素理性部分的考慮，組織必須確切掌握的理性作法，因此廠商必須做好自己的本分，建立互惠性質的內在感性情誼，否則將破壞人情關係。

受訪者說：不管有無人情考量，做好我們三點評估要求，大家都是好朋友，即使原先是好友也可能草率行事，所以品質標準才是衡量標準。 (P2-Em-2) 人情

在外包關係上是比較初階的，真正的友好且緊密的外包關係是建立在專業、品質與創意上。(P4-Em-1)我們合作的廠商都十幾年了，現在再怎樣都會看面子，不過價格也不能差太多，但反面來講，對方也很都替我們設想，大家都很好商量。(P5-Em-1)人情在交易上，前階段就是有蠻多好處，但是不一定是正面的，有時候反而是朋友，會難以啟齒、溝通或責備，所以不一定是好是壞，有時會難以分辨清楚，但是到後面來講，重點是產品。(P6-Em-2)品質、配合度等各方面都成熟了，合作都能延續，即使不認識也都成為好友了。除非拷貝、包裝等部份，這是機械的東西（生產），跟內容品質較無關（製作），所以誰熟、價廉就給誰，做個人情。(P7-Em-2)

隨著交易的互動，情感加深，關係也加深，但是，雙方進階的關係必須建立在廠商履行其義務之理性衡量。人情的關係是初始的接洽橋樑，雙方之間進階關係的發展是靠人情內在的情感與外在的報酬衡量的運作，相輔相成，而且具有多方的好處，誠如第五家業者表示：

受訪者說：舉例來說，有時新廠商會來搶生意，我們會跟原廠商說明情況，對方價格、品質都不錯，然而原廠商也都很願意配合，說出他們的處境，可以省的盡量幫我們節省成本，壓低價格，但是仍有限，不過既然是朋友，都誠意的幫忙節省價格，可能價格尚高，但出錯風險較低，不然外包出狀況，那可是更麻煩。(P5-Em-2)

假使人情外在的報酬無法建立在符合理性要求的衡量點上，內在情感的人情運作便不適用。

受訪者說：以前社會很談人情，現在不景氣，尤其出版業更是生存困難，所以我們都以對方的條件合適與否來決定或適時提供案子給認識人，真正的友好且緊密的外包關係是建立在專業、品質與創意上。(P4-Em-1)基本上，我覺得人情是建立在法律最底限的要求，把什麼事情都談清楚，因為這是公司跟公司之間的問題，

所以要講清楚，把合約寫清楚。公司與外包商關係的緊密或後來關係好不好就是看做的好不好了，所以在這些關係原則下，關係才能長久。(P8-Em-3)

反之，雙方關係建立在外在報酬等理性的衡量點之上，內在情感的運作更具加分效果。

受訪者說：誠如我們與 a 公司的合作，其擁有較大的編輯(內容)能力，我們則是在通路具有優勢，因此相互配合，相輔相成，合作許久，多少有人情債，所以我們很注重這部份，也一直維持密切的合作關係，就像兄弟一樣。(P1-Em-2)

所以，在合作的初始階段，人情的運作容易促使雙方建立基礎的關係，合作過程中，廠商是否符合組織需求等外在報酬之理性衡量則是關係影響的重要關鍵，雙方關係建立在專業能力與配合度之上。外在報酬與內在情感運作的影響效果即會增強雙方之間的關係，反之則否。P1、P5業者皆表示，雙方倚重人情，在外包活動中相互配合，基於特殊外包活動的需要，相輔相成，促進人情關係的建立，也加深彼此之間的互動關係，在人情關係與理性衡量下，建立深層關係。

受訪者說：誠如我們與a公司的合作，其擁有較大的編輯(內容)能力，我們則是在通路具有優勢，因此相互配合，相輔相成，合作許久，多少有人情債，所以我們很注重這部份，也一直維持密切的合作關係，就像兄弟一樣。(P1-Em-2)

而其餘業者表示，人情關係在外包活動初階是比較有影響的，合作過程中，主要是以理性的外在報酬衡量為基準，符合組織的要求與需要，在互動中建立互信，如此才可能建立含有內在情感的人情效果可言，都是以理性衡量大於感性情誼的考慮，因此在人情因素的影響下，促成雙方緊密的關係與互動是以理性衡量為主，以內在情感的人情運作為輔。

透過考慮因素的整理，將其與外包類型的對應關係，整理於表 4.8 (p.83) 及續表 4.8(p.84)所示。

表 4.8：考慮因素與外包類型對應比較表

因素 \ 類型	單純交易類型	關係附加類型	策略目的類型
資源需求	對於資源的缺乏，是基本的必要需求。	在特定的外包範圍內，對其特殊技術與專業能力的需求增加而增強關係，此部分具關係的消長。	由於配合度與默契的建立，延續外包合作，成為緊密的關係。
資源依賴	對於一般資源需求的依賴性。	對特定專業技術，如內容創意、專業領域人員、網路架設與電子書特殊技術等，廠商不易找尋而造成依賴，因此需加強關係。此部分具關係的消長。	針對特定外包範圍，對其特殊技術與專業能力的需求增加而增強關係，由於配合度與默契的建立，成為緊密的依賴關係。
監督成本	例行契約的制約。	針對特殊需求，如時效性、品質落差、注重的外包活動等，組織願意付出額外的監督成本，作進一步溝通協調，促使交易順利完成。其能忍受的範圍大小，與關係消長有所關聯。	組織可以承受較高的成本範圍，為求達到特殊目的，建立緊密關係。

資料來源：本研究整理

續表 4.8：考慮因素與外包類型對應比較表

意外成本	基本的溝通協調成本。	在組織容忍範圍內，對於正面負責態度或基於特殊目的，如避免轉換廠商的麻煩、吸取與累積經驗，提昇產品、服務品質等衡量準則，造成雙方關係的消長。	符合組織衡量標準等條件，延續合作，建立緊密深層關係。
信任水準	基本的信任關係，關係建立的第一步，好溝通、協商，避免合作風險。	從合作中，滿足特別需求、責任、承諾、配合度等條件，消長雙方之間關係。	滿足組織的特別需求、責任、承諾、配合度等條件，建立緊密深層關係。
人情運作	基礎的信任而獲得初步正面的肯定。	內在感性情誼與理性衡量同時考量。而人情需建立在理性衡量標準之上。	倚重人情，相互配合，基於特殊外包活動的需要，相輔相成，加深互動，促進關係建立，在人情關係與理性的衡量下，建立深層關係。

資料來源：本研究整理

從前述各個因素的影響作用力分析，整體外包過程中，各影響因素皆有其影響力，使得組織與承包廠商之間的合作互動產生變動，形成各種外包類型。

首先，以單一企業資源因素的影響來看，關於資源需求，多數業者 (8 家) 表示具有特殊資源的需求而外包，經由實際合作，其中僅有半數的業者繼續外包。

其次，關於資源依賴，6 家業者表示，基於特殊資源的需求而依賴承包廠商，經由實際合作，僅有 5 家業者繼續外包。

從單一交易成本因素的影響來看，關於意外成本，業者進行外包交易時，有 8 家面臨此一問題，基於廠商態度、特殊目的之需求，部份業者會轉換廠商，其餘 6 家則持續合作。至於監督成本，業者通常透過契約達到監督效果，但是，有 6 家業者針對特殊的需求，願意作進一步的監督、溝通與協商，其中一家因外包無法順利進行而轉換廠商。

最後，從單一社會交換因素的影響來看，關於信任水準，業者皆表示信任關係絕對是必要的考量。關於人情運作的影響，業者都認為人情關係多少都有影響，只是多數業者認為是在進行外包活動的初始階段比較有影響。然而，有兩家業者表示，進行外包時，非常倚重人情方面的考量。

以上分析單一因素個別的影響作用力，但是，在實際外包交易過程中，各方面考慮的影響並非是單一存在，因此，研究者接續從各個面向，分析其影響層次，以便瞭解業者進行外包，多層次的考量對於外包進行的影響。

4.3.2 控制特定變數，觀察其他變數的影響

此部分主要是分析組織外包時，整體考慮的因素對於外包影響的層次關係。從企業資源、交易成本以及社會交換等三個構面來衡量。研究者利用控制其中兩個變數，探討另一因素的影響作用力。

以三個構面來說，包括(1). 限定交易成本與社會交換的考量下，討論業者進行外包時，企業資源因素對外包的影響。(2). 限定企業資源與社會交換的考量下，討論業者進行外包時，交易成本因素對外包的影響。(3). 限定企業資源與交易成本因素的考量下，討論業者進行外包時，社會交換因素對外包的影響，等三種情境。

首先分析的部分是限定在交易成本、社會交換因素的情境下，企業資源因素對外包進行比較具有影響力的部分之說明。

第二家業者表示，交易進行衍生其他成本比較沒有影響，因為都有合約簽訂，外包是支援的部分而已。信任水準的部分，這是必備的，做的好，守信用才能繼續合作下去，至於人情的考慮可能就是在找廠商時，對認識的廠商本來就知道他們不錯，所以 OK，但得看實際合作而定，所以信任關係是必備的，而人情只能參考而已。而我們透過外包就是請人幫我們製作一些光碟燒錄等等獲得製作上的支援，所以廠商能不能滿足我們的需求當然是最重要的！

基本上都是以考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的考量為主，人情部分的考量可以算是最後的考慮了。

第三家業者表示，資源部分考量比較有影響，因為我們外包的部分都是比較偏向技術的需求。外包出現了意外，我們不會特意去管他們，因為他們得對自己

負責。然而面對意外，我們也是可以容忍一些，只是要看對方的態度，我們也遇過很惡劣的廠商。或是不認識的廠商，把我們的東西都 A 走了。所以交易特性的問題比較沒有影響，看情況不對就趕緊收手換人，免得自己倒楣。談到人情，認識的，可以降低價格，不認識的，價格會高一點，簡單來說，前提是價格與品質需要鞏固好，然而，市場是競爭的，有些不認識的廠商來搶單的話，也是會降低價格，這樣的話，那就是掌控在品質上，若都 ok，大家從零開始，之後也都是熟識的好夥伴。所以人情的考量還是有一定的範圍，只是彈性比較大，如果超越價格(成本)與品質的界線，人情的因素考量就會少一些，不過一般來說，我們重視人情的因素比較多，因為熟識的業者，一般都能符合我們考慮的價格(成本)與品質的標準。

一般我們外包大部分都是技術需求的部分居多，所以這部分的影響會比較大，再來信任關係這很重要阿，信不過的廠商，如何繼續合作呢，那人情的部分剛剛說過。至於那些什麼意外成本等等的，不會影響什麼，我們也怕了(被騙過)，所以不好就趕緊換。

第六家業者表示，我們一定著重在需求這部份，例如網路建置的部分就是一個主要的例子，因為我們對技術方面的需求比較主要，這對我們跟對方的關係是比較有影響的。因為如果建立在相同的信任基礎上，我們也有很多廠商可以選擇，我們會選擇做的比較好的、比較需要的，這樣關係一定是更深入的，而且這樣也比較有一些優先討論的空間(既信任又是合乎最需要的，這樣關於一些意外或額外成本衍生的問題也比較好解決，關係也是比較融洽)。所以我們會比較注重信任關係，因為雙方之間有一定的信任基礎，所以不管是報價或是出狀況時我們也比較好解決，而且反而比較容易處理交易過程當中產生的額外成本或意外成本，所以這種情況下，我們覺得比起一些人情、額外成本等，信任比較重要。

因此以常態來講，我們覺得需求的部分影響會比較大，因為得視產品而定才外包(case by case)，再來就是所謂的信任關係，當然，意外的成本影響的考慮也是很重要的，不過出於需求的考量，再加上有信任機制的基礎，反而額外或意外衍生的成本比較容易處理，比較不會影響到我們彼此之間的關係。

第八家業者表示，技術的需求是最重要的，以網路建構的例子來說，因為不只需要，我們還要擴充軟體。另外從事電子書的部分也是，因為對方獨大，所以我們的技術需求是很強烈的考量。而且他們的技術與我們的部分來結合這鴻溝是比較深的，風險也比較大，所以考慮的比較多，關係也影響比較大。然而交易過程中很少會造成非預期的成本的影響。不過在信任的考量下，我們主要是看成本價格高低為主，因為成本還是最主要的，如果技術需求很高，但是成本過高，那是談不成的，更沒有合作關係了。另外以時間衡量，不趕的話，以信任考量為主。趕的話，需求的部分會比較注視，因為偶爾臨時趕工的話，急需要這些技術，而且要趕工，關係當然是比較緊湊一點，不然一般來說，信任是比較重要的。

以一般考量的話，技術是最主要的考量，信任的考量是比較重要，因為長久的信任關係、長久的合作關係，成本的部分會比較低的，而且衍生額外成本的機會也少，而人情的部分就是要建立在關係原則底下才會比較有影響。所以技術需求最為重要，再來是信任部分的考量，人情需建立在關係原則下才有影響。

再來，研究者分析的是限定在企業資源、社會交換因素的情境下，交易成本因素對外包進行比較具有影響力的部分之說明。

第四家業者表示，因為我們需要有創意的人才來幫助我們的產品，很多點子是不容易找的，所以有時候價格會比較高，我們也可以提高成本的 range，不過還是不能超出既有預算太多。雖然我們有幾家合作不錯的廠商，不過我們不會全部

就外包給他們，因為我們也要培養一些其他廠商，這樣也可以防止臨時找不到人做。對於交易成本部分考量我們是比較容忍的，也願意多多溝通，而且對方的態度很重要，所以可以以較高的成本(價格成本、預想到的成本或意外成本等)換取高品質，所以與對方關係的影響來說，這些影響是比較次要的。至於信任的關係是我們最注重的，因為有好的品質才有信任關係，關係才會密切，但是我們都是案子都是公開的，所以我們不會因為人情關係而忽略到品質。

若要以層次來說的話，從公司初始的需求、依賴、交易過程的成本，還有人情、信任等三方面來看，公司初始的需求、依賴是外包考慮的出發點(如人力狀況、技術需求等)，這些考慮是因為我們有需要。再來就是成本部份的考量，我們可以較高的成本(價格成本、預想到的成本或意外成本等)換取高品質，所以與對方關係的影響來說，這些影響是比較次要的。最後信任的關係是我們最注重的，因為有好的品質才有信任關係，關係才會密切，但是我們都是案子都是公開的，所以我們不會因為人情關係而忽略到品質。

第七家業者表示，其實沒有技術、設備，這是基本的，我們是找他們當我們的左右手，最著重的是品質問題、價錢問題，因為品質與成本中要取一個平均值，如果花那麼多成本卻品質比別人差，那關係就容易破裂。那像是一些額外的監督或是與大陸方面合作所需耗費的額外成本部份，因為我們要求的是品質，做的好，關係就能維持，我們的案子也有專人統籌了，他也要負責(台灣過去接洽的人；類似負責人)，即使出錯，大家都還是要協調好，是他們對方的問題，他們就要負責，算是中間過程的損耗，不是我們的問題就不管。提到人情，這是不考慮的(製作上，非生產上)，所以做生意沒什麼人情可言，你知道嗎，頂多考慮一下說一次就好，因為不是人情來做生意，做到最後是以服務取向，所以都是謝絕考慮。

所以為了追求品質，成本與精神的耗損部分比較有影響，對方做的好也比較

能博得我們的信任。而外包獲取技術、設備，這是基本的。至於人情部分則是最不考量的。

第九家業者表示，對於技術、設備等資源的需求是基本的，除非遇到學校教學網路製作等特殊部分的影響以外，這個部分是較無考慮影響的。對於額外的成本支出，使原本資源不足的公司無疑的是雪上加霜，毫無助益，所以公司在處理外包交易時必定先考量合理的成本預算。外包交易的順利進行往往得力於雙方良好的信任關係與人情因素，但交易進行會衍生其他成本，有時是公司錯誤的決定，有時可能是承包商的疏忽，原因很多，只能說雙方在工作上的疏忽或錯誤應盡量避免。信任關係與人情因素是公司對外運用的社會資源，而財務多寡是公司對內擁有的經濟資源；前者屬人際關係層面，後者屬實際財務運作層面，能相輔相成最佳，但影響不是絕對的，因為人情因素固然也很重要，但畢竟不是所有的外包生意都用得上。

所以額外的成本部分的考量比較重要，再來是信任關係與人情因素等社會資源的考量，對於技術、設備等資源的考量則是基本的。

最後進行分析的是限定在企業資源、交易成本因素的情境下，社會交換因素對外包進行比較具有影響力的部分之說明。

第一家業者表示，技術、人員等，是為了克服成本、價格的問題，是必要的考量。但是對於交易特性的問題，我們會在交易之前克服，至於不確定因素導致的結果，就會影響我們與廠商之間是否繼續合作的關鍵。人情因素的影響，從 a 公司與有聲產品後製部分的外包來看，當然占很大比率，因為成本的考量是必定的，而我們的關係很好，信任對方的程度高，而且關係好，人情的考量居多，但是有所衝突時，成本(價格)會比較有影響。

所以信任關係與人情是比較有影響的，對於技術、人員等，是為了克服成本、價格的問題，是必要的考量。而交易成本的部分則不具影響。

第五家業者表示，其實會外包也就是沒有技術，錄音人員，很多陣仗都是我們無法準備周全的，所以一定是請人來幫我們做，這就很基層了。不過我們做這領域的，人比較難找，所以合作的就這幾個固定的喀(固定對象)。至於額外的成本，我們合作的廠商都是老朋友了，很少出錯，所以額外成本對我們之間的關係會影響沒錯，但是以我們之間老朋友的關係了，大家共體時艱或困難，反而關係是更好呢，到後來大家有困難也是相互扶持一把，大家真的都像是一家人一樣。所以，我們都是交給熟識的人來做，很少有意外，除非我們某些的產品比較特殊，可能他們都不夠專業，那才會再找，不過幾乎很少碰到，因為我們做的都相關詩詞吟唱、童謠，所以合作的人都差不多一樣。因此我們做這一行很久了，當然人情比較重要，怎麼說呢，大家都很熟了，都是可以信賴的，而做我們這途的人雖然難找，不過大家都做得那麼好，那有什麼要緊，而且因為都很熟，他們又在這領域作很久了，也不會出槌(出錯)，我們也不用特別去監督他們，就算出錯，熟客都好講話，不過詩詞吟唱這種東西不容出錯的，所以我們會到場監督錄音情況，這都是應該的。

所以對人情與信任部分最為注重，再來為了從事特殊領域的需求，必須當場監督製作，此耗損是必要的。對於相關的技術、人員等需求的考量則是基層的。

4.3.3 三構面的比較

此部分主要是說明業者進行外包，將各個考量因素拉至同一平台，在同時考量的情況下，其影響作用力的層次分析。

第一家業者表示，所以信任關係與人情是比較有影響的，對於技術、人員等，

是為了克服成本、價格的問題，是必要的考量。而交易成本的部分則不具影響。

第二家業者表示，基本上都是以考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的考量為主，人情部分的考量可以算是最後的考慮了。

第三家業者表示，一般我們外包大部分都是技術需求的部分居多，所以這部分的影響會比較大，再來信任關係這很重要阿，信不過的廠商，如何繼續合作呢，那人情的部分剛剛說過。至於那些什麼意外成本等等的，不會影響什麼，我們也怕了(被騙過)，所以不好就趕緊換。

第四家業者表示，若要以層次來說的話，從公司初始的需求、依賴、交易過程的成本，還有人情、信任等三方面來看，公司初始的需求、依賴是外包考慮的出發點(如人力狀況、技術需求等)，這些考慮是因為我們有需要。再來就是成本部份的考量，我們可以以較高的成本(價格成本、預想到的成本或意外成本等)換取高品質，所以與對方關係的影響來說，這些影響是比較次要的。最後信任的關係是我們最注重的，因為有好的品質才有信任關係，關係才會密切，但是我們都是案子都是公開的，所以我們不會因為人情關係而忽略到品質。

第五家業者表示，對人情與信任部分最為注重，再來為了從事特殊領域的需求，需當場監督製作，此耗損是必要的。對於相關的技術、人員等需求的考量則是基層的。

第六家業者表示，以常態來講，我們覺得需求的部分影響會比較大，因為得視產品而定才外包(case by case)，再來就是所謂的信任關係，當然，意外成本影響的考慮也是很重要的，不過出於需求的考量，再加上有信任機制的基礎，反而額外或意外衍生的成本比容易處理，比較不會影響到我們彼此之間的關係。

第七家業者表示，為了追求品質，成本與精神的耗損部分比較有影響，對方做的好也比較能博得我們的信任。而外包獲取技術、設備，這是基本的。至於人情部分則是最不考量的。

第八家業者表示，以一般考量的話，技術是最主要的考量，信任的考量是比較重要，因為長久的信任關係、長久的合作關係，成本的部分會比較低的，而且衍生額外成本的機會也少，而人情的部分就是要建立在關係原則底下才會比較有影響。所以技術需求最為重要，再來是信任部分的考量，人情需建立在關係原則下才有影響。

第九家業者表示，以額外的成本部分的考量比較重要，再來是信任關係與人情因素等社會資源的考量，對於技術、設備等資源的考量則是基本的。

研究者將各訪談業者在外包整體考量的排序，整理如下表 4.9 所示。

表 4.9：外包考量層次整理表

層次 公司	外包考量層次
P1	1. 首要考量：社會交換因素 2. 次要考量：企業資源因素 3. 最後考量：交易成本因素
P2	1. 首要考量：企業資源因素 2. 次要考量：社會交換因素之信任水準 3. 次要考量：交易成本因素 4. 最後考量：社會交換因素之人情運作
P3	1. 首要考量：企業資源因素 2. 次要考量：社會交換因素之信任水準 3. 次要考量：社會交換因素之人情運作 4. 最後考量：交易成本因素
P4	1. 首要考量：社會交換因素之信任水準 2. 次要考量：交易成本因素 3. 次要考量：企業資源因素 4. 最後考量：社會交換之人情運作因素
P5	1. 首要考量：社會交換因素 2. 次要考量：交易成本因素 3. 最後考量：企業資源因素

資料來源：本研究整理

續表 4.9：外包考量層次整理表

P6	<ol style="list-style-type: none"> 1. 首要考量：企業資源因素 2. 次要考量：社會交換之信任水準 3. 次要考量：交易成本因素 4. 最後考量：社會交換之人情運作
P7	<ol style="list-style-type: none"> 1. 首要考量：交易成本因素 2. 次要考量：社會交換之信任水準 3. 次要考量：企業資源因素 4. 最後考量：社會交換之人情運作
P8	<ol style="list-style-type: none"> 1. 首要考量：企業資源因素 2. 次要考量：社會交換之信任水準 3. 次要考量：交易成本因素 4. 次要考量：社會交換之人情運作
P9	<ol style="list-style-type: none"> 1. 首要考量：交易成本因素 2. 次要考量：社會交換因素 3. 最後考量：企業資源因素

資料來源：本研究整理

以上，四家業者認為企業資源是基本且為主要的考量，在交易過程中，交易成本與信任水準是較為次要的考量。另外兩家業者以交易成本考量為主，而信任水準是較為次要的考量，關於企業資源則屬於基本的考量。其餘三家業者以社會資源交換考量為主，其中，兩家業者同時著重信任水準與人情運作考量，另一家則以信任水準為考量要點。

4.4 觀察要項的檢視

1. 觀察項目一：組織透過外包可以獲取所需資源，隨著所需資源的不同，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

從蒐集的資料分析中發現，由於組織缺乏童書數位化的製作能力，無法提供網路服務的能力，所以，可以藉由外包，透過包廠商所提供的能力與服務來支援，

並且結合業者平面出版的核心能力。然而，組織對於外包活動所著重的焦點不同，資源的需求也不同，例如光碟製作是基本的需求，而網站服務技術涉入門檻較高且複雜，而且內容需要時常更新與升級，所以需求更為加深，隨著資源需求的增加，與廠商之間的互動越頻繁，形成緊密關係，所以，呈現不同的外包類型。

例證：

1. 數位化產品的製作，以小規模出版社而言，資訊公司或者輔以數位化的業者都找的到，無須建立這些設備或機制，但我們需要他們完成數位產品。(P3-R1)
2. 如多媒體產品部份，因為注重吸取經驗、內容與銷售量，合作時間較長，心思、精力投注不少，關係格外慎重緊密。(P1-R6)
3. 發展多媒體不只吸取經驗，縮短學習時間、防止欺瞞行為，更重要的是精力、時間與金錢耗費，這關係需建立好。(P7-R6)

本研究從整理的訪談資料中得知，關於觀察項目一可以獲得經驗上的支持。

2. 檢視觀察項目二：組織進行外包而依賴特殊資源，隨著依賴特殊資源的不同，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

從蒐集的資料分析中發現，組織對於較為制式化的外包活動，如光碟製作、錄音等，是爲了獲取必要資源，屬於支援的性質，對於所需資源並不會產生依賴，隨時可以更換廠商，關係平淡。然而，當組織面對特定資源的需求，如動畫技術、網業升級等特有技術，由於技術的提供侷限於幾家特定的廠商，礙於特殊技術取得的困難，對於特殊資源的需求增加，而且業者想要轉換其他承包廠商，亦不容易。所以，業者爲了獲得必要的特殊資源以及不易轉換廠商，進而依賴承包廠商，雙方所建立的關係越緊密，而呈現不同的外包類型。

例證：

1. 動畫製作需要創意，壓片就很規格化，規格化的東西比較制式(P4-Rn-2)；像這

些壓片或錄音比較制式化，我們就照合約走，遲了幾天扣多少錢，都照規矩來，所以關係較為平淡。(P8-R5)

2. 以互動式學習網站架設為例，外包不只是成本考量或基本技術需求，我們必須著重日後擴充性的問題，避免升級門檻過高，受限於程式設計公司，所以是有特殊性技術的需求。(P8-R4)延續到日後擴充延續的問題，所以互動溝通是很需要的，而且我們也在意哪些需要擴充，然後預留空間，這都需要深入的探討與瞭解，所以關係上是需要比較好一點。(P8-R6)

3. 若對方都很有創意的話，那關係就不只一手交錢一手交貨的關係了，所以比較偏向創意、默契等方面的契合。(P4-R5)但仍有個底限，成本之下，品質、創意須達一定水準，而達到價格與品質之間的平衡，關係就會一直存在。(P4-R6)

本研究從整理的訪談資料中得知，關於觀察項目二可以獲得經驗上的支持。

3. 檢視觀察項目三：組織進行外包交易而具有專案性質，隨著專案性質的不同，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

從蒐集的資料分析中發現，由於業者進行外包時，部分外包項目比較傾向於專門的案子，如詩詞吟唱產品的錄音製作，每一項有聲產品都是個別系列的外包製作，交易皆屬專案性質，而且，業者對於聲音內容錄製對於音調、音效情境等內容，具有特別的要求，不容許出差錯，這些部分都是無法透過契約而完全規範的範圍。因此，業者認為，基本溝通協調的耗費是必要的，面對意外的發生，在容忍的範圍內會延續外包交易，但是，雙方必須釐清責任，尋求解決之道。為了避免轉換廠商的麻煩與成本耗損，面對廠商正面處理態度，以及組織透過外包學習與吸取相關經驗或提升內容品質等特殊目的，業者願意擴大耗費成本的容忍範圍而繼續進行外包交易，並與承包廠商之間的互動越頻繁，關係也更為緊密，所以，呈現不同的外包類型。

例證：

1. 產品錄音製作，會到場去監聽，瞭解曲調、音韻是否符合要求，詩詞吟賦各個音調、感覺都須拿捏清楚，須當場監聽每個環節。(P5-Cs-1)
2. 類似情形，還是持續外包，畢竟公司做不來，但會更謹慎小心。也因如此，需要更多的溝通、磨合、默契的培養等，這些公司必須掌控與付出，對方製作品質或能力可能不足，我們更需花費更多的人力、物力、財力，緊迫狀態下，需繼續合作而更需維持合作關係。(P4-Cs-2)
3. 我們都親自監督，累積經驗，提昇品質，居領導地位，指導外包商製作，有經驗後更親自指導、調配、處理製作細節。為什麼我們願意這樣，此乃為日後打算，以免省小錢以後花大錢，大家合作愉快，產品合乎要求，一切順利不是很好嘛。(P7-Cs-2)

本研究從整理的訪談資料中得知，關於觀察項目三可以獲得經驗上的支持。

4. **檢視觀察項目四：組織進行外包而耗費監督成本，隨著耗費監督成本的多寡，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。**

從蒐集的資料分析中發現，業者進行外包雖然有契約條例的規範，但是，有時難以抑制承包廠商的投機行爲，如網路服務部分，其軟體的應用與技術的升級，承包廠商會偷留一手，藉機哄抬價格，且爲專有技術，使得業者難以轉換廠商。另外，有時承包廠商雖然有能力提供相關產品與服務，但是，廠商可能無法確切掌握業者對於產品製作或是服務的需求，如動畫製作、轉檔與音效錄製等，所以，爲了防止承包廠商的產品製作品質以及服務的提供與業者所冀望的有落差，業者願意適時予以監督，多加督促廠商。面對業者所重視的外包活動，如爲了跨入不同的數位出版領域，願意花費更多監督的精力、時間與成本，使得承包廠商能夠全力配合，直至外包成功，所以，雙方關係意涵不同，呈現不同的外包類型。

例證：

1. 外包人選有些人很有想像空間，提供創意題材，不過需要溝通，因為寫題材的人知道腳本劇情但不知實際內容，所以會跟有構想的人多多溝通。錄音部份，我們都必須在場監製，掌握內容，耗費蠻大的成本與精神。轉入動畫的部份，加入了圖畫、聲音，有時對方剛起步，設備缺乏，我們就像是幫忙打前鋒，讓他們學習，目前，配合度也很 ok，關係都不錯。(P7-Cs-1)
2. 大陸部分狀況比多，樣品與產品比較出入大，我們內部就有專員監督。我們對成品製作變動，我們會協調、改善，然後付費，若是對方的問題就請專員多加要求。(P6-Cu-2)

本研究從整理的訪談資料中得知，關於觀察項目四可以獲得經驗上的支持。

5. 檢視觀察項目五：承包廠商從外包過程中獲得組織的信任，隨著信任水準的高低，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

從蒐集的資料分析中發現，業者皆認為信任關係的建立是很重要的，認識的承包廠商可以獲得業者基本的信賴。而對於初始接觸的廠商，可從廠商的商譽、過去的製作經驗等正面評價，建立信賴的基礎，因此，開始進行合作時，雙方容易溝通、互動，降低合作的風險。透過初階的合作，建立基層的信任水準而持續與承包廠商合作。在持續合作的過程中，承包廠商可以滿足業者追求時效性問題，對於允諾的案子，能夠做到盡善盡美，以顯示對於承接案子的重視，所以從進階的合作關係中，找到值得信賴的廠商，深入合作，關係也越緊密，所以，呈現不同的外包類型。

例證：

1. 因為信任對方的品質與時間掌握，無須隨時監督，好溝通，關係維繫更佳。

(P1-Tr-2)

2. 合作上就是產品品質、配合度等問題，合作愉快，當然是可信賴的廠商，同時我們也信任他們對公司產品的承諾，合作互動上也比較好，對方也適時提供意見、想法，表示他們在乎產品，可了解對方對案子的重視程度，從這些之中，當然關係就逐漸增強。 **(P4-Tr-1)**

3. 我們曾有出過音樂CD，對方也在這次合作上給予很多建議，而且品質也非常好，我們就很信賴這廠商，像朋友一樣，下次我們有這方面專業的問題也會去請教他，也經常合作，他們也充分知道我們要什麼，很有默契。 **(P6-Tr-2)**

本研究從整理的訪談資料中得知，關於觀察項目五可以獲得經驗上的支持。

6. 檢視觀察項目六：組織進行外包具有人情考量時，隨著內在感性情誼的加深，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

從蒐集的資料分析中發現，業者進行外包合作的活動中，認識的廠商，因為彼此熟識，而獲得接洽某些專案的合作機會，承包廠商願意提出相當的回饋，如價格好商量、允諾盡力做好承包的案子等正向回饋。或者，初次接洽合作的承包廠商，業者可以從廠商在業界的風評、製作能力、既有產品製作的標準等部分來衡量，以獲得正面的回饋。所以，即使不認識的廠商，也能夠獲得業者基礎的信任，而廠商也會釋放出正面的回應，雙方經由實際的合作，彼此增加互動性的回饋，如新廠商搶標，業者與原廠商進行溝通，而原廠商釋出正面的回應，提供有益的建議或降低價格等，在此過程中而產生非理性的感性情誼效果，人情運作開始發酵。所以，業者以理性的外在報酬來衡量承包廠商是否符合的要求，在互動中建立內在感性情誼的人情效果，因此，在理性報酬的衡量以及感性情誼的人情

運作影響，正向的互動性回饋能越頻繁，增強雙方彼此的關係，使得外包關係更爲緊密，而呈現不同的外包類型。

例證：

1. 人情在外包關係上是比較初階的，真正的友好且緊密的外包關係是建立在專業、品質與創意上。(P4-Em-1)
2. 品質、配合度等各方面都成熟了，合作都能延續，即使不認識也都成為好友了。除非拷貝、包裝等部份，這是機械的東西（生產），跟內容品質較無關（製作），所以誰熟、價廉就給誰，做個人情。
3. 誠如我們與a公司的合作，其擁有較大的編輯（內容）能力，我們則是在通路具有優勢，因此相互配合，相輔相成，合作許久，多少有人情債，所以我們很注重這部份，也一直維持密切的合作關係，就像兄弟一樣。(P1-Em-2)

從整理的訪談資料中得知，關於觀察項目六，從經驗上可以獲得部分的支持。

4.5 研究命題的提出

本研究利用既有的理論基礎以及相關外包文獻的探討，提出觀念性架構，並且針對研究架構，提出六大觀察要項。經由上小節的資料整理與呈現，進行各個觀察要項的確認，並且得到經驗上的支持。因此，本研究在此提出研究命題。

1. 關於命題一

本研究針對企業資源因素的探討，依照資源需求以及資源依賴屬性所成立的觀察要項指出，組織透過外包的方式，可以獲取所需資源，然而，爲求達到組織的目的，並且隨著組織對於外包活動的重視，承包廠商所提供的相關資源，不再只是組織的基本需求，在資源需求增加的情況下，組織與承包廠商之間的關係會越緊密。而且，組織面對內部資源的不足，爲了能夠確實獲得組織所需的資源，

因而造成倚賴承包廠商所提供的產品與服務，使得在資源需求越強烈的情況下，組織與承包廠商之間的關係會越緊密，以採用各種適用的外包情境，呈現不同的外包類型。因此，本研究提出第一個命題。

命題一：組織進行外包以獲取所需資源，隨著對於外包事業活動的重視，追求外包目標的達成，造成對於外部資源的需求越強烈，而且，面臨特殊資源需求的情況下，會倚賴承包廠商，造成組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

2. 關於命題二

本研究針對交易成本因素的探討，依照交易資產專屬性以及交易不確定性屬性所成立的觀察要項指出，在外包的交易過程中，外包的項目，部分具有專案的性質，所以組織投入的成本難以移轉到其他外包項目，然而，組織爲了滿足特殊的需求，達到組織的目標，關於成本的耗費，所能容忍範圍會越大，在此情況下，組織與承包廠商之間的關係越爲緊密。而且，由於外包交易的契約管理，無法周全地規劃，而造成不可預期的情況，爲了防止類似狀況發生，組織適時予以監督，進行多方面溝通、協調，願意耗費更多監督成本，以避免其他所耗費的成本付之闕如，確保外包交易成功，使得雙方維持更爲緊密的關係，以採用各種適用的外包情境，呈現不同的外包類型。因此，本研究提出第二個命題。

命題二：當組織進行的外包項目具有專案的性質，隨著專案性質的不同，投資成本無法移轉至其他外包項目，而且，外包契約的簽訂，無法達到周全的管理，組織適時予以監督，隨著監督成本耗費的多寡，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

3. 關於命題三

本研究針對社會交換因素的探討，依照信任水準以及人情運作屬性所成立的觀察要項指出，組織可以從外包實際的合作經驗中，評核合作的承包廠商，由於承包廠商可以滿足組織多方面的需求，隨著合作時間的增長，加深雙方彼此的信任水準，在此情況下，增強兩造之間的關係，而且，從實際合作的互動中，組織獲得承包廠商正向的互動性回饋，所以，憑靠外在報酬的理性衡量標準之提升以及內在感性情誼的加深，加強人情運作的作用力，雙方關係會更為緊密，以採用各種適用的外包情境，呈現不同的外包類型。因此，本研究提出第三個命題。

命題三：在外包合作的過程中，承包廠商獲得組織的信任，隨著信任水準的高低，獲得不同的正向性回饋，而且，隨著內在感性情誼的加深，組織與承包廠商之間關係內涵的不同，外包呈現不同的類型。

第五章 結論與建議

本研究以童書業者進行童書數位化外包製作為對象，進行歸納與整理其採行的外包類型以及業者在外包過程中的考量因素，瞭解兩者之間的關係。所以，本章延續研究的文獻探討、觀察要項、研究設計、以及蒐集資料的分析與討論，提出研究結論，並且，對於管理實務的應用以及後續研究提出建議，期望對於日後相關研究主題的發展有所助益。此部分總共分爲三個小節，第一節部分，根據第四章之資料分析，歸納整理本研究發現與討論。第二節則是針對研究方法的合宜性作解釋。第三節依據研究的結果，對於相關研究提出後續的研究建議，在實務上，並提供出版業者發展新事業活動時，運用外包策略的管理實務建議。

5.1 針對研究結果的討論

本研究主要是探究圖書組織進行童書數位化製作外包，其目的包括 1.歸納並分析外包製作的考量因素，2. 針對外包的考量，瞭解純利益與非純利益的人情運作考量之影響效果，3. 提出並說明外包製作所採行的類型與適用情境，4. 探討並分析考量因素對採行外包的類型之影響關係，5. 建立外包權變模式。所以，研究者從整體外包過程來看，包括人（社會互動面/社會資源的運用）、事（外包交易面/經濟成本層面的衡量）、物（企業資源面/實體資源的應用）等各面向的交涉及互動關係，瞭解組織進行外包的考量。從組織外包的目的以及與承包廠商之間的互動關係，歸納整理採行的外包類型，分析組織外包的考量對於採行外包類型的影響，建立整體外包模式。依此，研究者以外包類型、考量因素及外包權變模式等三大方向來討論本研究發現，並且藉由研究發現，說明在理論與實務上的貢獻。

5.1.1 關於外包類型

以其他相關外包類型的研究來看，包括以外包的金額多寡（Lacity & Hirschheim, 1995）、外包項目對企業的貢獻程度（劉承平，1997）、外包階段性與專

案性質 (盧彥旭, 2000) 以及外包項目比率 (黃河川, 2002) 等方式區分企業進行外包的類型。然而, 本研究以組織外包的目的, 從表層的外包形式, 深入探究表層型態底下的複雜外包關係, 並且, 依此歸納整理出三大外包類型, 包括以成本為主要的考量, 達到節省與控制成本的目的的單純外包形式之單純交易型, 並以低複雜度技術與制式化外包項目為主。具有策略性考量的多重目的的外包形式之關係附加型與具策略目的型, 前者以具有高技術複雜度及非制式化的外包項目為主, 配合組織策略的執行與目的達成的進行階段。後者經由實際合作過程的經驗, 隨著時間, 具體執行組織策略與目標的達成, 形成具有策略目的之外包類型。

5.1.2 關於外包考量因素及其影響

1. 企業資源因素對外包類型的影響

童書數位產品的製作暨網路服務, 對業者而言是屬於新的事業活動, 透過外包方式, 迅速建構與進行。然而, 從組織本身的資源面來看, 童書業者本身並不具備部分實體資源, 如廠房、設備與技術等, 部分無形資源之製作經驗、內容創意獲取不易, 利用外包策略獲取必要的資源, 造成資源需求增加, 增進雙方關係而與合作承包廠商建立不同疏密的關係。因此, 童書業者進行外包的考量, 對於組織內部資源的檢視, 乃是由於從事圖書數位化的資源不足, 亦無法自行發展, 所以, 業者具有製作圖書數位化內容的核心能力, 必須結合數位化能力才能進行圖書數位化產品製作與提供相關網路服務, 所以經由外部擷取, 透過互補性的資源與技術, 讓業者發揮數位產品內容提供的核心能力。但是, 基於組織面臨部分資源難以獲取的窘境, 受限於任務環境的廠商, 因此, 必須與承包廠商密切合作, 建立緊密的關係, 以確保獲取所需的資源, 形成受限於承包廠商的因素, 影響雙方建立的關係。由於童書業者對於部分資源具有特殊需求, 因而受到外部廠商的限制, 為了求得所需的特殊資源, 進而仰賴承包廠商, 與廠商建立緊密關係。

2. 交易成本因素對外包類型的影響

組織面對外包交易，契約的簽訂與管理並無法完全抑止意外事件的發生，面對突發狀況而衍生的額外成本，業者的處理方式，並非一昧的將責任推往承包廠商，而是釐清責任的歸屬，尋求解決之道。由於交易過程中發生意外，對組織與承包廠商而言都是一種耗損。以業者的角度來看，在成本可以容許的範圍內，組織願意耗費較多的成本，求得交易成功，面對廠商正面的回應與負責的態度，使得容忍的範圍更具彈性，而且，更換廠商的轉換成本亦是另一種額外成本的負擔。另外，組織並非僅只成本方面的考量，為求達到策略執行的目的，從外包中吸取製作經驗，從中學習，累積實務經驗，提昇產品品質與服務加值。所以，在組織可以容忍的成本範圍內，增進廠商之間的關係與和諧，以達到組織的目的。

然而，為了達到組織的目的，針對約契簽訂所規範承包廠商的範圍亦無法周全，因為即使承包廠商具有從事的專業能力與技術，且能如期交件，但是廠商卻不一定能夠充分瞭解組織的需求，確切掌握產品的品質與服務，造成雙方認知的落差，另外，對於組織更為重視的外包活動，例如跨足新事業的領域，使得組織採取適時的監督與多方面的協調，為了避免此一過程所耗損的時間、精力與成本付之一炬，在協調、溝通的互動中，拉近彼此雙方的關係，以確保交易順利進行。

3. 社會交換因素對外包類型的影響

外包的交易中，信任扮演很重要的角色，擁有信任機制可以搭起合作的橋樑，並且持續合作。童書業者透過熟識的廠商或者具有信譽的廠商，獲取初步合作的機會，得到基本的信任，對於組織的需求，容易進行溝通與協調。在實際合作過程中，承包廠商善盡職責與義務，允諾承包的產品製作與服務的品質，取得業者進一步的信賴，使得業者亦樂意延續合作關係，提升彼此之間的信任水準，在正面的關係發展下，雙方的互動，逐漸強化彼此之間的關係以及默契的契合，奠定

深層關係，進一步的發展。

在人際互動的網絡，常有社會資源的交流，人情的影響，在我們現有社會體制下，隱然驅使著我們，很難避免此方面的考量。在外包交易過程中，人情運作的影響，從接觸熟識的廠商，或初始合作的對象，都是趨向理性的衡量，在實際合作的經驗中，獲得正向的回饋，加深了內在感性情誼的效果。在理性衡量之下，商業交易模式著重的是品質與利潤的傳輸，獲取正面的回應態度，從中觸發非理性衡量的內在感性情誼效果，所以人情運作的效果，以獲得正面回饋與互動，增進情感效果，讓雙方的關係開始發酵，產生變化，因而加深雙方的合作關係。

所以，在童書業者進行外包交易的過程中，業者在各方面的考量，對於採行外包的類型皆有其衡量的標準，使得組織與承包廠商之間的互動合作關係產生變動，形成各種外包類型。但是，在實際交易過程中可以發現，各方面的考量，其影響作用力並非是單一存在的關係，因此，從各個面向，分析其影響層次關係，深入瞭解多層次的考量對於外包進行的影響，洞悉童書業者進行童書數位化外包時著重的要點，使得業者可以著重全面性的考量，發揮外包最大的效益。

5.1.3 關於外包權變模式

本研究透過組織外包的目的以及與承包廠商之間的關係，提出三大外包類型，並且探討組織進行外包的考量因素對於外包關係的影響，造成採行外包類型的差異，而且提出各外包類型的適用情境，因此，藉此說明組織進行外包的各種模式，其要點為：

1. 選用外包模式所考慮的三個因素：即 (1).企業資源因素：指組織對於資源需求程度以及特殊資源依賴程度的高低。(2).交易成本因素：指組織進行外包交易，外包項目具有專案性質的程度以及監督成本耗費的多寡。(3).社會交換因素：指組織進行外包交易，雙方合作信任水準的高低，獲得不同的正向性回饋，以

及內在感性情誼的深淺。

2. 結合因素情境組合與各外包類型的適用情境，在三個因素之不同情勢中，較為有效的外包模式：如表 5.1 所示。

表 5.1：外包權變模式

三個因素的情境		企業資源因素考量	交易成本因素考量	社會交換因素考量
各 外 包 類 型 適 用 情 境	單純交易型	低	低	低
	關係附加型	中	中	中
	具策略目的型	高	高	高
	單純交易型提升 至關係附加型	增加	增加	增加
	關係附加型提升 至具策略目的型			
	具策略目的型退 至關係附加型	減少	減少	減少
	關係附加型退至單 純交易型			

資料來源：本研究整理

3. 根據考量情勢，採行適用的外包類型情境之模式。此部分主要是組織依照本身的考量，選擇採行合適的外包類型：即 (1).根據考量情勢，採行適用的外包類型情境，如考量情勢為低度企業資源因素考量、增加交易成本因素考量、低度社會交換因素考量，因為企業資源因素以及社會交換因素皆是低度考量，所以適用的外包類型情境即為單純交易型提升至關係附加型，假使企業資源因素以及社會交換因素是為中度考量而增加交易成本因素的考量，則其適用的外包類型情境即為關係附加型提升至具策略目的型。另外，根據採行外包類型改變考量情勢。此部分主要是組織基於外包的目的，從原本適用的外包類型情境，選擇特定的外包類型情境，因此改變既有的考量情勢。例如組織進行外包乃是為了獲得承包廠商的支援，但是為了從承包廠商獲取相關市場資訊的目的，而選

擇具策略目的型，因此改變了進行外包原本的考量情勢：即 (2).採行原有外包類型情境改變考量情勢，如上例應採行單純交易型提升至關係附加型，改採關係附加型提升至具策略目的型時，則增加企業資源因素以及社會交換因素的考量，使其考量情勢與採行的外包類型情境，互相配合。

5.1.4 研究貢獻

在學術研究上的貢獻，研究者結合既有外包研究，利用學者提出外包的相關概念，指出節約成本以及著重策略性質的外包形式，透過外包的事業活動，連結外包形式與外包關係的脈絡，串連整體概念而歸納整理出三大外包類型，包括單純交易型、關係附加型及具策略目的型。經由資料蒐集、分析與比較，說明各類型的內容與意義，提出完整的外包類型與意涵。這與先前研究利用外包金額、比率或專案性質等區別外包類型，有所不同，繼而在外包相關學術研究上有所貢獻。

另外，關於人情運作的探討。研究者援用社會交換理論，該理論藉由心理學來增強理論基礎，用以分析人類行為和人際關係，探討個人、團體至整體社會結構的互動。鑑於我國處於人情的社會，從人際關係乃至商業交易模式，皆受人情、面子等影響，依照心理層面的分析，包括內在情感以及外在實體的報酬，瞭解雙方社會互動的狀況以及合作的關係。透過此領域的研究先驅，包括金耀基、黃光國、陳介玄與高承恕等人的研究，瞭解人際網絡關係以及合作關係的意涵，並說明人情的運作，在合作關係上所扮演的角色，且應用於外包交易的合作模式。經由本研究初步的探索、觀察與檢驗，關於人情運作對於組織採行外包類型的影響，初步獲得經驗上的支持，以便彌補外包研究上的空缺，並為後續研究，奠定基礎。

在管理實務上的貢獻。長久以來，外包策略都是企業經常運用的手段，學者對於外包的研究，也始終不曾間斷過。外包策略對於企業來說，不僅是替企業開源節流的好方法，更是策略執行與運用的方式，以達到組織的目的。對於實務方

面的貢獻，本研究依照業者外包的需求與目的，並透過其考量而與承包廠商建立不同的關係，提出各種外包類型的適用情境，以建立外包的權變模式，業者可以透過外包模式，基於本身的考量，或是特殊的目的，選擇採行適用的外包情境，亦可朝向 (go forward) 更進階的外包類型，或退而求其次，退向(go backward) 次階的外包類型。如此確切地選擇所適的外包類型，以利於外包管理，避免造成組織的損失。關於組織外包的考量，提出外包過程中之考量因素，並且針對國情，探討人情運作的影響，提供業者進行外包時，確認組織的需求以及落實策略的執行，針對各考量要點，全面分析，避免顧此薄彼，著重單一層面的考量，以便達到外包最大的效益。關於人情運作的影響，由於出版產業經營環境日益艱難，業者都縮緊荷包，精打細算，當決策者面臨人情的考量，基於實質利益的務實精神，必須著重於理性的衡量，但是，企業的事業經營並非短暫的，管理者不可短視近利，應以長遠永續經營的角度來權衡，再者，內在感性情誼效果並非可以實質金錢、物質所能衡量的，其所帶來的益處與便利性，甚至勝過於實質金錢、物質所帶來的利益。因此，本研究藉此提供決策者指引的方針，確切地衡量與抉擇，避免決策上的錯誤與缺失，因而以小失大。

5.2 針對研究方法合宜性的檢視

本研究的進行是以下列設計為主：(1) 根據過去學者對於外包的研究與發展為基礎以及實務界的事實經驗資料為內容，提出業者進行外包的模式；(2) 採多個案研究方法，以半結構深度訪談方式來進行，蒐集相關資料與圖書業者進行童書數位化外包製作的經驗。以下就研究發現與本研究設計的關連性及合宜性進行討論。

5.2.1 研究結果與研究架構

根據本研究分析結果顯示，研究設計所提出之外包模式中的「外包形式」與「外包關係」所形成的「外包類型」以及「業者為何外包」、「業者的考量為何」

與「考量因素對於採行的外包類型影響為何」等內容，研究者深入瞭解出版業者進行外包的考量及雙方實際互動的合作關係，觀察焦點明確，從既有文獻資料以及事實資料與實務經驗是依此探討童書業者進行外包的模式，所以，針對本研究提出的外包模式，以既有文獻為基礎，並且從事實資料與實務經驗獲得支持，符合本研究執行的需求與目的。

5.2.2 研究結果與研究方法的關聯性

本研究採取多重個案研究設計，以童書業者進行童書數位化外包製作為主的多個個案為研究對象，透過深度訪談以及事實資料來源，蒐集業者進行外包實際作為的經驗。本研究之目的是要瞭解業者為何（why）外包以及如何（how）外包，所以，除了獲取事實資料進行瞭解之外，進行深度訪談更能深入瞭解，是有進行的必要，因為在研究中關於「why」的問題，是必須以深度訪談的方式，經過適當的設計與安排，研究者從受訪者訪談獲得必要的資訊以及在雙方的互動過程中，瞭解其他隱晦不知的重要訊息。所以從多個具代表性的研究個案及深度訪談方式所確切採集到的實務經驗資料，具有代表性與完整性，以提供本研究進行瞭解與分析。

綜合以上對於研究結果與研究架構、研究方法的檢討得知，研究者以文獻為基礎所提出的觀念性架構，各個觀察構面的焦點明確，以增加瞭解業者進行外包模式的正確性；採用多重個案研究設計，能夠深入瞭解並提供完整有利的資料，深入探討與發掘，以供分析確認及歸納，所以適合本研究的執行。依此，本研究所提出的研究設計及方法與研究結果是具有關連性和合宜性。

5.3 結論及建議

最後，本研究將作個總結，並依據研究的發現，針對後續研究方面以及實務應用方面提出建議，作為後續研究的延伸以及組織在管理實務的應用方面，能夠做更有效的運用。

5.3.1 結論

本研究主要是探究童書數位化外包製作的類型暨其考量因素，瞭解童書業者採行外包的類型為何，考量因素為何。透過既有理論為基礎，探討業者進行外包時的考量因素，透過相關外包研究脈絡的整理與連結，提出三大外包類型，引用各實證研究的結果，推導出本研究的觀念性架構。利用多個案研究，以深度訪談的方式，取得所需的初級資料，用以分析童書業者的考量因素及採行的外包類型，確認本研究觀察要項及架構，據以提出研究命題。針對本研究的發現，解釋其意涵，提出本研究在理論與實務上的貢獻，並且建議後續研究方向以及管理者在日後管理實務上的運用。

5.3.2 後續研究建議

本研究首先以相關外包文獻為基礎，彙整三大外包類型，並進行探討與連結箇中脈絡而發展出單純交易型、關係發展型、具策略目的型。透過多個個案資料分析、萃取與整理，獲得三大外包類型的初步雛形，說明內部實質內容與意義。而且，研究者希冀扮演拋磚引玉的開路先鋒，將人情運作關係，應用至外包研究，以童書數位出版外包製作為主，瞭解人情運作屬性對於業者採行外包類型的影響。其中，利用各個觀察的要項，探討外包製作考量因素，從單一層次到整體考量對於採行外包類型的實際影響作用力。依照研究結果，人情運作屬性的影響，獲得初步經驗上的支持。建議後續研究者可以施行量化實證研究，提出研究假設，針對人情的運作，深入探討並驗證理性衡量與感性情誼內容的影響作用力，並且透過更多的樣本數，掌握各外包類型之實質意涵與內容的充實性。

然而，本研究係以探討外包為主，在各個產業，外包策略的運用甚廣，極為普遍，建議後續研究者，應用於其他產業，以不同的研究對象，探討其中的影響關係，甚至比較不同產業之間的影响差異，探討箇中的意涵，獲得更深層的外包管理內容與意涵。

另外，由於產業不斷發展與演進，日後組織進行外包的考量與實作狀況可能會更為複雜，所以可以朝向業者外包考量因素的方向來思考，亦是另一個後續研究的途徑，例如，管理者偏好 (bias)，亦偏向心理層面的因素，可能使得業者進行外包時，因其好惡，造成與承包廠商之間關係的差異，藉此深入探討其對於採行外包類型的影響關係，探討其內容要義。

5.3.3 實務應用建議

企業在面臨微利的競爭市場與成本考量的壓力之下，外包已經是經營管理階層的人，在經營管理策略之上所著重研究的重要課題。對於業者而言，圖書數位化是新事業的開發，為了分攤新事業開發的風險以及在財務面的角度來嚴格掌握組織的成本控制與利潤目標達成率，採用外包策略可以讓企業將資金做更有價值的運用以及在核心事業上做更有利的投資，並且可以提升經營效益，如此，使得大集團企業避免過度膨脹，精簡人事成本，讓小而美外加定位明確的微型企業，在不受限於既有資源以及專業知識技能下，可以致力於企業核心競爭力，拉近產業供應鏈之間相互依存的緊密合作關係。本研究探討童書業者進行童書數位化的新事業活動，針對外包製作，瞭解組織在外包過程中的考量以及採行的外包類型。探討整體外包過程中的考量，讓業者可以落實外包的執行流程，避免侷限的思考而僅著重於單一層面的考量，使其放大局面，顧及各方面的考量，將外包的效益達到極致。外包類型的意義，讓業者依照所需，選擇適切的合作類型，達到外包的目標管理，是為外包策略制訂重要的一環，提供業界從事外包活動，或以利用外包的方式發展創新事業時，一種策略規劃的參考。

參考文獻

一、中文部分

- Neuman, Lawrence W. (1997), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (朱柔若譯, 「社會研究方法—質化與量化取向」, 台北:揚智文化。)
- 林文寶(2000)。台灣地區兒童閱讀興趣調查研究。台北市:行政院文化建設委員會。
- 林宛霖(2002)。台北市幼兒對圖畫書及電子童書之調查與反應研究。未出版碩士論文, 國立臺灣師範大學家政教育研究所, 台北市。
- 洪美珍(2000)。電子童書閱聽型態及其對兒童閱讀影響之研究。未出版碩士論文, 國立台東師範學院兒童文學研究所, 台北市。
- 金耀基(1980)。人際關係中人情之分析(初探)。國際漢學會議論文集。台北:中央研究院。
- 張華蓀(1992)。社會心理學理論。台北:三民書局。
- 陳川正(2000)。非營利組織的認同管理:以基督教的細胞小組模式等教會為例。台北:國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。
- 陳介玄與高承恕(1989)。台灣企業運作的社會秩序:人情關係與法律。社會與經濟, 3(4), 155-168。台中市:東海大學東亞社會發展研究中心。
- 陳秉璋(1985)。社會學理論。台北:三民書局。
- 陳炫璋(2002)。轉換成本與合作意圖—社會交換理論與交易成本理論的觀點。台中市:東海大學企業管理學系碩士論文。
- 陳敬群(2003)。外包類型影響因素之研究—在台日系企業之實證。未出版之碩士論文, 國立東華大學企業管理研究所, 花蓮市。
- 彭泗清與楊中芳(1999)。人際交往關係的影響因素與發展過程。本土心理研究, 12, 291-312。
- 黃光國(1985)。中國人的權力遊戲/中國人的心理/楊國樞(1988), 289-318。
- 黃河川(2002)。企業工作委外程度之影響因素分析—以國內生物科技廠商為例。未出版之碩士論文, 國立成功大學工業管理研究所, 台南市。
- 劉承平(1997)。我國高科技產業資訊系統委外計劃之管理。未出版之碩士論文, 國立政治大學資訊管理研究所, 台北市。
- 盧彥旭(2000)。資訊系統委外廠商評選準則及權重之建立。未出版之碩士論文, 私立世新大學資訊管理學系, 台北市。
- 徐綺憶與王存國(2001)。資訊系統委外程度之影響因素探討。資訊管理研究, 3(1), 107-130。

二、英文部分

- Alexander, M. & Young, D. (1996). Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1),116-119.
- Aubert, B., Houde, J. F., Patry, M. (2004). A Transaction Cost Analysis of IT Outsourcing. *Suzanne RivardCahier du GReSI,13* ,1-23
- Axelrod, R. (1984). The Evolution of Cooperation. New York, NY: Basic Books.
- Barney(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35-44.
- Benson, J. & Ieronimo, N. (1996). Outsourcing Decisions: Evidence from Australia-based Enterprises. *International Labour Review*, 135 (1), 59-74.
- Bienstock, C. C. & Mentzer, J. R. (1999). An Experimental Investigation of the Outsourcing Decision for Motor Carrier Transportation. *Transportation Journal*, 39(1), 42-59.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Power*. New York, NY: Wiley.
- Bolumole, Y. A. (2001). The Supply Chain Role of Third-party Logistics Providers. *International Journal of Logistics Management*, 12 (2), 87-102.
- Bradach, J. L., and Eccles, R. G. (1989). Markets verses Hierarchies: From ideal types to plural forms. In W. R. Scott(Ed.), *Annual review of sociology*: 97–118. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
- Branda, D. (1999). More Firms Outsource High-availability Systems. *Computing Canada*, 25 (34), 26-33.
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in Maintenance Management a Valid Alternative to Self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-23.
- Chalos, G. C. (1994). Costing, Control and Strategic Analysis in Outsourcing Decisions. *Journal of Cost Management*, 8 (4), 31-38.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica N. S.* , 4, 386-405. Reprinted in Williamson O. E. and Winter S. (1991). *The nature of the firm: Origins, evolution, development*. NY: Oxford University Press, 18-33.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundation of Social Theory*. Cambridge, Ma: Belknap Press.
- Costa, C. (2001). Information technology outsourcing in Australia: A literature review. *Information Management & Computer Security*, 9 (5), 213-225.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and*

- breaking cooperative relations*, 49–72. Oxford, England: Basil Blackwell.
- DiRomualdo, A. & Gurbaxani, V. (1998). Strategic Intent for IT Outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4), 67-80.
- Domberger, S.(1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. New York: Oxford University Press.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., and Kelley, S.W. (1998). The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Academy of Marketing Science*, 26, 128–142.
- Drina, R. E. (1994). The Outsourcing Decision. *Management Accounting*, 75(9), 56-62.
- Due, R. T. (1992). The Real Costs of Outsourcing. *Information Systems Management*, 9(1), 78-81.
- Duncan, N., (1998). Beyond Opportunism: A Resource-based View of Outsourcing Risk. *Proceedings of the HICSS*, 31 (6).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, D. M.(1994). *Publishing in the Information Age*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Emerson, R. M. (1972). *Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange*, 38-57 in *Sociological Theories in Progress*, 2, edited by Berger, J., Zelditch, Jr. M., and Anderson, B.. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Fan, Y. (2000). Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 213-233.
- Fill, C. and Visser, E(2000). The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision. *Management Decision*, 38(1/2), 43-50.
- Foa, E. B. & Foa, U. G. (1976). *Resource Theory of Social Exchange*. In Thibaut, J. W., Spence, J. T., & Carson, R. C. (eds), *Contemporary Topics in Social Psychology*. N.Y.: General Learning Press, 99-131.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., & Varetto, M. (2003). Outsourcing: Guidelines for a Structured Approach. *Benchmarking*, 10 (3), 246-261.
- Gordan, K.A.(1994).Outsourcing Information Technology - Why does It Make Sense ? *Fortnightly*, 27-31.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Society*, 91, 481-510.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greer, C. R.; Youngblood, S. A. & Gray, D. A. (1999). Human Resource Management

- Outsourcing: The Make or Buy Decision. *The Academy of Management Executive*, 13 (3), 85-98.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implication of Repeated Tie for Contractual Choice in Alliance. *Academy of Management Journal*, 1 (38), 85-112.
- Hallen, L., Johanson, J., and Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29–37.
- Hart, O. (1988). Incomplete Contract and the Theory of the Firm. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 119-139.
- Homans, G.C.(1958). Social Behavior as Exchange. *The American Journal of Sociology*, 597-606.
- Hussey, D. and Jenster, P. (2003). Outsourcing: The Supplier Viewpoint. *Strategic Change*, 12(1), 7-20.
- Insinga, R. C. and Werle, M. J. (2000). Linking Outsourcing to Business Strategy. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 58-70.
- Jacobs, B. J. (1979). A Preliminary Model of Particularistic in Chinese Political Alliance: Kan-ching and Kuan-hsi in a Rural Taiwanese Township. *China Quarterly*, 78, 237-273.
- James, D. (1992). Outsourcing: The New Gospel. *Business Review Weekly (Melbourne Victoria)*, 13, 46-52.
- Jayatilaka, B., Schwarz, A., & Hirschheim, R.(2003). Determinants of ASP Choice: an Integrated Perspective. *European Journal of Information Systems*, 12(3), 210-224.
- Keh, H. T., (1998). Evolution of the book publishing industry Structural changes and strategic implications. *Journal of Management History*, 4(2),104-115.
- Kern T., Willcocks L. P., & Heck E. van (2002). The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma. *California Management Review*, 44(2), 47-69.
- Khosrowpour, M., Subramanian, G. H., & Gunderman, J. S., (1996). Managing Information Technology with Outsourcing: An Assessment of Employee Perceptions. *Journal of Applied Business Research*, 12(3), 85-97.
- Kirchler, E., Fehr, E., and Evans, R. (1996). Social Exchange in the Labor Market: Reciprocity and Trust versus Egoistic money Maximization. *Journal of Economic Psychology*, 17, 313–341.
- Klaas, B. S., McClendon J. M. and Gainey T. W. (1999). HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs. *Personnel Psychology*, 52(1), 113-136.
- Klass B. S., McClendon, J., and Gainey, T. W. (2002). Trust and the role of professional employer organizations: Managing HR in Small and Medium

- Enterprises. *Journal of Managerial Issue*, 14(1), 31-43.
- Klepper, R., & Jones, W. (1998). *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kogut, B. & Zander, A. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Laabs, J. J. (1993). Successful Outsourcing Depends on Critical Factors. *Personnel Journal*, 72(10), 51-60.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73-86.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon: The Insourcing Response*. NY: John Wiley & Sons.
- Lacity, M. C., & Willcocks, M. P. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *Management Information Systems : MIS Quarterly*, 22(3), 363-408.
- Lankford, W. M & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision* , 37 (4), 310-318.
- Lever, S. (1997). An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37-47.
- Levine, S and White P.(1961), Exchange As a Conceptual Framework For the Study of Inter-Organizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Linder, J. C., Cole, M., & Jacobson, A. L. (2002). Business Transformation Through Outsourcing. *Strategy & Leadership*, 30(4), 23-29.
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems : JMIS*, 9 (1), 7.
- Maltz, A. B. (1994).The relative importance of cost and quality in the outsourcing of warehousing. *Journal of Business Logistics*, 15 (2), 45-63.
- Markides, C. C. and Williamson P. J. (1996). Corporate Diversification and Organization Structure: A Resource-based View. *Academy of Management Journal*, 39, 340–367.
- McFarlan, E.W., & Nolan R.L.(1995). How to Manage an IT Outsourcing Alliances. *Solan Management Review*, 427-451.
- McFarlan, E.W., & Nolan R.L.(1995). How to Manage an IT Outsourcing Alliances. *Solan Management Review*, 427-451.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. and Chervany, N. L. (1998). Initial Formation in

- New Organization Relationship. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- Minoli, D. (1995). *Analyzing Outsourcing*. New York: McGraw-Hill.
- Münch, R. (1993). *Sociological Theory: From the 1850s to the Present*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Nabeel, A. & Al-Qirim, Y. (2003). The Strategic Outsourcing Decision of IT and e-Commerce: The Case of Small Business in New Zealand. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 5(3), 32-56.
- Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H. R., & Chaudhury, A. (1996). A Two-level Investigation of Information Systems Outsourcing. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*. 39(7), 36-44.
- Olsen & Ellram (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 101-113.
- Pagnoncelli, D. (1993) . Managed Outsourcing: A Strategy for a Competitive Company in the 1990s. *Management Science*, 31(7), 15-22.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perry, C. (1997). Outsourcing and Union Power. *Journal of Labor Research*, 18, 521-534.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R.(1978).Organization Design-The Case for a Coalitional Model of Organizations. *New York: Organizational Dynamics*, 6(2), 15.
- Pisano, G. P.(1990). The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 153-176.
- Poppo, L. and Zenger, T. (1998) Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based. *Strategic Management Journal*, 19, (9), 853-878.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quinn, J. B., & Hilmer F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-80.
- Sharp, M. (1997). Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work. *Journal of Labor Research*, 18(fall) , 535-549.
- Silberberger, H. and Ziegler, M. (2000). Publishers: Where Do You Want to Go Tomorrow? *Publishing Research Quarterly*, 16(3), 31.
- Skinner, B.F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.

- Teng, J., Cheon, M. J., and Grover, V.(1995). Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model. *Decision Sciences*, 26(1), 75-103.
- Thibaut, J.W., and Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tsui, A, S. & Farh, J. L.(1997). Where Guanxi Matters. *Work & Occupations*, 24(1), 56-90.
- Ulrich, D. and Barney, J. B.(1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-478
- Venkatesan, R. (1992). Strategic Sourcing: To Make or not to Make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98-107.
- Wernerfelt B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Willcocks, L., & Choi, C. J. (1995). Cooperative Partnership and Total IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategy Alliance? *European Management Journal*, 13 (1), 67-78.
- Williamson, O.E., (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Winkleman, M., Dole D., Pinkard, L., & Molloy, J. (1993). The Outsourcing Source Book. *Journal of Business Strategy*, 14 (3), 52-58.
- Zhu, Hsu, and Lillie (2001). Outsourcing - a Strategic Move: The Process and the Ingredients for Success. *Management Decision*, 39(5), 373-378.

三、網站部分

行政院新聞局 (2006) 。九十五年度補助發行數位出版品。
<http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=28547&ctNode=2537&mp=4>

附錄

所屬部門：行政部門

您的職稱：副總經理

服務年資：6

日期：2005/12/02

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ (故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等)</p> <p>A：我們兒童圖書包括三類，故事類以圖書搭配CD為主，教學工具類是兒童台灣系列，科學類包括科普教育的範圍為主。另外包含一些生態繪本，以繪本方式描述生態，因為生態無法以圖片呈現，以插畫方式與作者的文字來呈現(搭配CD，CD內容不只敘述內容而已，是另外編寫內容，主要是輔助圖書內容為主)。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：我們在有聲產品部份，外包的有乾稿製作、錄音以及後製的光碟製作。</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計(產品內容的題材規劃)、藝術設計(產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計)、程式設計(產品內容整合；例如彙整為VCD、DVD或其他介面形式)、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：我們曾製作過一套繪本的多媒體圖書，名為「****」，由作者「余榮欽」著墨，著名畫家「張哲明」灑筆，內容是透過授權的，但是其他製作部分都是技術性的問題，所以都委外給專業領域的人來做。</p> <p>3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。</p> <p>A：我們目前也將部分童書內容發佈到公司的網頁上，提供消費者閱覽，但這部份是免費瀏覽的，而且相關程序皆由公司內部相關人員經手，尚未進行外包的動作。</p> <p>三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。</p>	<p>童書從事範圍包括故事類、科學類、教學(生態)類。</p> <p>數位化外包範圍包括有聲產品的內容、錄音、多媒體產品，內容是透過授權，其他則是技術性的東西部份委外。</p>

1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？

A：舉例來說，乾稿製作的部份，由於公司無法培養太過龐大的編輯群，基於成本與專業，因此因應套書需要，透過總編輯，對專業人士，包括學者、教授、中研院等專業領域人士進行邀稿以及公司自行評估圖書出版的可能性。錄音部份，一般公司不太可能擁有自己的錄音室，而且所需的音效來源也不盡相同。因此每套圖書所需要的聲音不同，尤其是兒童套書部分，當然在外尋找生動、活潑、容易吸引兒童注意的聲音。關於光碟製作部分，由於現在的燒錄技術很普遍，對於少量的產出或許可以勝任，不過更重要的即是品質問題，而且絕大多數套書搭配的光碟，壓製量並非少量產出。像是一套書可能產製上千套，一般圖書業者不太可能在此方面投注太多。在光碟前段母片製作的部分由我們操刀後，交由後段壓片製作。其實後段壓片製作的技術幾乎相差無幾，重點是效果與品質。然而壓製成本還是有差別，因為CD、VCD、DVD或互動是光碟，其容量、材質都有差別。所以一般通常公司不會培養、雇用一群圖書數位化的相關人員，所以必然缺乏相關的技術，但是在設計人員的部分，這需端看各家出版社，以我們公司而言，我們並沒有相關的技術人員，因此不管是有聲或數位相關產品部分勢必進行外包，所以成本是很重要的考量，是極為重要的因素。

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A：以我們公司來說，有聲產品較多，乾搞部分大多自製居多，錄音、光碟製作幾乎外包，此部分的外包活動中，我們有經常合作的對象，但也曾經更換過，原因不是因為對方做的不好而是時效配合方面無法滿足公司的需求。公司著重考慮的部分是1.時效、2.品質、3.成本，在成本、品質都沒問題的前提下，時效部分就相形重要。從產品乾搞到母帶完成，我們仍須有做修改與品管的動作，進行修整，我們必須重新安排錄音室、安排相同錄音人員與時間上的配合等，所以時間很重要。另外例如套書產品，在時效上比較不急迫，但對於我們期刊部分的產品，在時間上也不能允准些許延遲，所以時效上也有廠商配合的問題。在成本可以容忍的情況下，品質的高低就是關鍵的因素，以成本來講，它相對應的品質需要相符因為或許花費成本

乾稿部份，公司無法培養龐大編輯群，基於人事成本與專業，將乾稿製作部份外包。錄音部份交由錄音室提供技術、人員、設備與配音員即可。壓片製作已普遍，基於效果與品質而外包，無需花費設置錄音室或壓片設備等成本。

P1-R1

公司以有聲產品居多，產品製作著重1.時效、2.品質、3.成本。在成本、品質都沒問題的前提下，時效部分就相形重要。若無時效問題，在成本可容忍範圍內，品質的高低就是著重的要素。

高，但獲得的品質不一定就高，所以需評估整體的效益來做決定，而且要配合作者的角度、讀者的角度來判斷產品所要求的品質。所以我們就會進行比價，並且從中比較所需的品質。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：以我們公司有聲產品來講，後製過程算是經常外包，與合作廠商的關係也蠻穩定，基本上，除了成本考量以外，如先前所說，對於經常發包的錄音、光碟製作部分，品質與時效部分的考量居多。所以品質與成本在可以容許的情況下，為了追求時效性的問題，我們會替換廠商，尋找可以配合的對象，所以這些經常性的外包，就像例行性的，一有套書或相關書籍出版都會進行外包的動作，而這些基本上都是以成本、品質與時效性等方面來考慮的。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：這個部分像是先前我們提到「****」這個多媒體產品。這是利用樹枝來描寫四季的繪本，但單憑繪本並不够生動，例如小鹿的繪畫，只有圖畫無法表現徐徐如生的動態表現，因此配合光碟動態影像的搭配，而且這種生態的讀物，不僅大人欣賞、動畫的部分也深受小孩喜歡，何樂而不為呢。此書作者已經將紙本內容前製端做好充分的準備，他們本身也有一家出版社，但尚未出版，我們經過評估，透過版權交易買斷。版權交易之前，原紙本內容已經大抵完成，我們只需要針對內容對應在影音光碟的配樂與故事上等部分進行不同幅度的修整。這部份是我們從事多媒體出版的經驗，相對於有聲出版部分經驗很少。像這個部分來說，為何認為比重要呢？因為公司媒體出版的經驗少，算是公司探索多媒體出版的處女地，擴大市場，所以格外謹慎。雖然本產品內容幾乎由原作者提供（如同乾搞的來源），後製的選擇，我們格外注意，為了活化本產品與銷售量，對於外包對象也很慎重，以互動性來說，溝通相當頻繁，也幾經修改，雙方關係一定也必定得緊密合作，如此才能將產品發揮到極致。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

P1-R2

錄音、光碟製作部分算是經常外包，很平常，但這些外包部份除了成本考量以外，品質很重要，然而在品質與成本容許下，會追求時效性的問題。

P1-R3

公司有聲產品踏入多媒體產品，該製作外包，公司甚為注重，因為一來吸取與補足相關多媒體製作經驗，二來著重產品內容與銷售量，因此與承包廠商密切合作。

P1-R4

公司有聲產品後製外包的部分都算是基本需求與成本的考量，必要的溝通與協調是需要的，是一

A：針對這點，公司有聲產品後製外包的部分都算是基本需求與成本的考量，與合作對象之間的溝通與協調算是經常性的溝通，所以算是比較一般的關係，就像是說必要的溝通與協調就如同需求、成本考量一樣，是必備的。至於合作長短，以單一產品來說，那得視產品而定。如果是說常與某些廠商固定合作來看的話，合作算是蠻長的，因為除了剛開始尋求合作者以後，通常是固定的合作對象，但我們也是有轉換廠商對象的時候。轉換廠商，第一不外乎是時效性的配合，再來就是曾有廠商前來標價這就涉及價格（成本）方面的問題了。

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：答案大致上是的。如同上面提到公司從事多媒體出版的經驗方面，我們是為了邁入多媒體產品的部分，所以特別重視合作情形，剛剛也提過，至於合作長短，以各個外包的案子來說，算是長的，因為不只在製作上的時間較長，在心思、精力上也投注不少，況且此產品不論品質或是性質都令我們格外注重。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：由於公司沒有相關的技術與人員，因此在有聲產品的製作上，無疑是有需要外包的，對於這種必要的需求，當然是公司主要的考量。

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：由於外包的部分大多是有聲產品的後製部分，因此這種需要是必要條件，若要以需求程度的高低來看，對於多媒體產品，

一般的關係，合作長短得視產品而定。有時則因為時效性或低價廠商的競標而轉換廠商。

P1-R5

主要的外包活動誠如多媒體產品部份，因為注重吸取經驗、內容與銷售量，合作時間較長，心思、精力投注不少，關係格外慎重緊密。

P1-R6

由於沒有相關技術與人員，所以資源需求是主要考量。

P1-Rn-1

相對於有聲產品，多媒體產品製作更為複雜，公司所需技術增加，又特別注重多媒體產

由於製作過程更為繁複，需求部分也增加，況且公司特別注重多媒體產品的發展，因此與廠商之間的互動勢必是比較緊密的。

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：以我們來看，似乎是這樣的情形沒錯，不過關於合作長短的部分，這是case by case，有聲書的部分大致差不多，若以有聲與多媒體產品來看，合作的時期必然不同，如果是建立長期關係來看的話，我們都是維持比長久的合作時間。

(2)由於以上「需求」的問題，公司可能會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

A：基於此一問題，我們外包的部分大多是有聲產品的後製程序，關於錄音或光碟製作等，這類的廠商很多，好的廠商都很容易尋找，所以這並不牽涉到依賴廠商的問題。

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

A：

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

A：本問題在簽約之前就會致力克服，若是因為製作部份出現問題或狀況，他們是需設法解決的，這不是我們負責的範圍，我們會了解製作進度，只要期限到，他們就準時交貨，否則就是依照契約條例來走，而且我們很少會遇到類似的情形。

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：

品的發展，因此與廠商之間的互動勢必是比較緊密。由於合作是 case by case，所以合作時期不同，但以長期合作居多。

P1-Rn-2

有聲產品製程，外包廠商眾多，容易尋找好的廠商，所以不會依賴廠商所提供的技術或服務的問題。

P1-Rd-1

交易過程衍生額外成本部份，我們會在簽約之前就會致力克服，而且很少遇到類似的情形，若因為對方的問題，他們需設法解決。

P1-Cs-1

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：這部份的話，是有的。就如先前談到時效的問題，雖然事前我們會認定好配合的廠商，但是仍會有無法準時交件或者因為趕工造成品質的瑕疵，這些都在需要時間修補與成本上的損失，如此一來，必然會終止雙方之間的關係。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：這種情形會中止與對方的合作，尋找其他廠商，反之，由於對方時常可以配合時間，在成本與品質可以允許下，我們與對方的關係也越來越好。記住，我們的基準考量不外乎成本、品質與時效，所以在前兩者都可以的情況下，時效的配合成為比較關鍵的考慮，甚者，會影響雙方的關係。P1-Cu-2

(c)交易持續進行，應付人為不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：無疑的，大家在這行業裡，信任當然重要。

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：以國內外方式來看，我們台灣不像外國一板一眼的。我舉例來說，我們國內談版權，可能達到幾本銷售量後，可與作者分享多少利潤，而國外業者就必須規定銷售幾本到幾本的數量需要附價多少錢，雖然這牽扯到利益的問題，但是國內除了說分明以外，還有很多的商討彈性空間，這都是信任的緣故，國外則是必須每條規定都清清楚楚。當然，談版權與外包是不一樣，但是協調彈性的道理是一樣的。另一方面，尋找合作對象當然要名聲還不錯，這是第一步，再來就是對方把產品做的很

我們的產品很多講求時效性，有時廠商無法準時交件或趕工形成瑕疵品，造成時間修補與成本上的損失，繼而終止關係。

P1-Cu-1

信任關係甚為重要，而且擁有更多商討空間的彈性，讓雙方容易互動與協調。尋找名聲不錯的廠商，再看對方製作是否合乎品質、時間要求，如此一來廠商更值得信賴，溝通容易，合作愉快。

P1-Tr-1

好，不僅品質很合乎我們的要求，時間的搭配也很好，我們不僅信任他們的品質，對於時間掌控更值得信賴，這樣一來不只合作愉快，溝通起來也很好談，不然得懷疑東懷疑西的，這樣很不好合作。

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：第一步有了信任關係，這樣大家雙方都好談價碼或是擁有折扣，標價上也比彈性。在合作上也都好溝通，我們不會把廠商監督死死的，我們只要看到我們母帶的品質與時間的配合，所以信任關係讓大家都好合作，也沒有無必要的爭執等等之類負面的關係，而且既然如此，合作愉快關係當然也維持得很好。

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：這是當然的，我們會考慮人情的因素是因為第一，有認識或是有關係的廠商，我會瞭解他從事的品質與信用，第二就是認識的好處就是好協商，這點，相信是大家都知道的好處。

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：像這一點，我們有一家合作相當緊密的公司，叫做「a文化國際股份有限公司」，他本身是出版公司，擁有較大的編輯群，但是他們沒有通路，所以我們沒有強大的編輯群，他們沒有拓展自己的通路，因此我們彼此之間相互配合來合作，我們都將可以透過他們經手的部分，請他們來做(像是內容部份，我們有個企劃或想法，請他們來幫我們編寫內容)，所以是相輔相成的角色，一直以來，我們都持續合作，關係就像兄弟一樣，而且長久合作以來，多多少少都有人情債，你少收我一點，我通路多幫你加把勁兒等等，所以這部份當然是我們很注重的要點，因為不只是業務上的便利，更像是一家公司不同的部門一樣，但是若是合併一起，卻起不了這種合作的效用了。因為公司擴大，不管是管理上、財務上等等都是需要克服的一環。

因為初步信任關係容易取得好價碼，價格、溝通上深具彈性，因為信任對方的品質與時間掌握，無須隨時監督，好溝通，關係維繫更佳。

P1-Tr-2

考慮人情因素可以了解廠商從事的品質與信用，而且好協商。

P1-Em-1

誠如我們與a公司的合作，其擁有較大的編輯(內容)能力，我們則是在通路具有優勢，因此相互配合，相輔相成，合作許久，多少有人情債，所以我們很注重這部份，也一直維持密切的合作關係，就像兄弟一樣。

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

P1-Em-2

A：這點一定是必然的，就我們與 a 公司的關係一樣。

針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。（如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。）各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：從之前的討論來說，技術、人員等，為了克服成本、價格的問題，是必要的考量了，但是對於交易特性的問題，我們會在交易之前克服，至於不確定因素導致的結果，就會影響我們與廠商之間是否繼續合作的關鍵了。

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：從a公司與有聲產品後製部分的外包來看，人情因素的影響當然很大，在先前的信任與人情關係部分也已經談論過了。

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：基本上，技術、人員的考量，在成本與價格上是必備的，所以對關係的影響不大。

4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：若以不確定因素的部分來說，既然可以克服，所以挑選熟試的廠商來說當然是比較保險與品質保證的作法。

5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：像這個例子就比較特別，曾經有廠商前來推薦自己承攬我們需要外包的業務，並且願意進行比價，在老顧客公司經由長期合作下，我們的價格一直維持一定，但經過這樣的意外，讓我們實際瞭解新公司的價格為何可以壓低、品質為何有保證，後來發現，該公司技術與製作程序的精簡，達到高品質與低成本的製作程序，讓他們得以低價格來承包，這意味著老顧客公司的競爭力降低了，不只是價格，技術也是，從未更新發展，當然，基於好友的立場，我們也給老顧客公司一些資訊，他們也願意降價，仍稍嫌太晚，我們也願意以高一點的價格給老顧客公司承包來維持就有關係，但是價格仍是相去甚遠，因此基於成本的考量下，交由新公司來承包不過這並造成我們與舊承包商關係的低靡。

6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：如同第一點在資源固定考量下一樣，交易特性的問題，我們會在交易之前克服，至於不確定因素導致的結果，就會影響我們與廠商之間是否繼續合作的關鍵了。

7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：對我們而言是的，關於說明例子，就是我們與 a 公司的合作。

8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：其實並不會，因為我們一般都照契約走，不合就換廠商，也不需要特意去督促。

9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：這當然重要些，因為你沒有那些技術跟人力嘛，而且多媒體的製作我們剛涉入，所以比較重視。

10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。

A：其實比率上來講，成本的考量勢必定的，所以人情部分的考量居多，但是有所衝突時，成本（價格）會比較有影響。

六、貴公司基本資料

- (1) 公司成立年數： 8 (年)
- (2) 貴公司員工數： 300 (人)
- (3) 貴公司資本額： 7000 萬 (元)
- (4) 貴公司各年平均產品量數： 3 (種)

所屬部門：圖書有限公司

您的職稱：總編輯

服務年資：10

日期：051224

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ (故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等)</p> <p>A：本公司的產品教具、輔教都有，所謂的教具產品只是屬於輔助的性質，非專業的教具。而我們很多產品都出各國的版本(如韓國、希臘、丹麥、義大利等文版)，而在台灣沒有發行。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：我們一般產品多以有聲產品為主，由於公司將平面產品與非平面產品做結合，而有聲書搭配 CD 光碟的部分本來就需要外包，所以我們將光碟壓片、混音外包，因為像混音部分需要錄音數，還需要錄音員、配音員，而且也需要配合產品需求尋找合適的聲音來製作我們的產品，這是很重要的，這涉及到我們所要販賣產品的內容品質與賣像。所謂的乾稿部分，我們稱為錄音腳本，這部分，很多業者會交由錄音社來處理腳本其他像是混音、錄音與光碟壓片等也是他人來製作，但是由於我們得掌握所要製作產品的市場動向與消費者的定位，所以此部分我們自行掌控制作，從每一個環節都自行監控制作，例如乾淨的聲音或低沉穩的，需要哪種人錄製才合適、男音女音、童音等都是我們設計的，然後取得背景音樂的授權，再請專業的混音員與錄音員來製作母帶，以及光碟壓片製作才交由外部廠商來從事，之所以會這樣做主要是不至於失去所要製作的產品之原味。</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計(產品內容的題材規劃)、藝術設計(產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計)、程式設計(產品內容整合；例如彙整為 VCD、DVD 或其他介面形式)、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：談到多媒體製作這部分，這涉及到外製作，這部分我們還沒涉及，所以還是以企鵝自己作為主，而且我們本身是在做國際性的出版，所以要把大部分的工作仰賴外部，可能會出現很多</p>	<p>童書從事範圍都有，教學類以輔助教材為主。很多產品都出各國的版本，而在台灣沒有發行。</p> <p>我們產品多以有聲產品為主，外包以請專業的混音員與錄音員來製作母帶，以及光碟壓片製作才交由外部廠商來從事為主。</p>

錯誤，例如產品品質、時間掌控還有交涉的部分，但是交涉的部分還好，重點是品管的控制，而且我們秉持的目標是，產品發行到外部，我們要讓大家都可以一眼看出這一系列是企鵝的產品、企鵝製作的一貫作風（style），有我們自己的文化、自己的走向，所以我們一直堅持我們的目標。

3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。

A：這部分我們公司已經在進行，但是是由我們公司自行從事，因為普遍看來，很多業者都使用套裝軟體，我們公司並不希望套用類似的軟體，想要製作完全符合自己公司定位、產品與樣式的網頁形式，而且我們公司本身有電腦工程師，我們都自行設計程式與顧及顧客需求的樣子（如購物車設計等）。

三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。

1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？

A：以我們企鵝來看，在混音、錄音等母帶的製作與光碟壓片製作部分需要交由外部廠商來做，因為這些設備與專業人員是出版社所不需要具備的條件，所以基本上我們將這些部分外包只是因為那是非必要的，而非為了節省成本，因為有這些需要，所以外包給他們，我們盡量希望各個產品製作的部分都由企鵝本身來製作。

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A：其實以我們外包的業務就可以知道，我們盡量都以企鵝本身可以做的部分自己來完成，所以針對外包的部分來說，基本上都是最基本的考量，若要說有其他目的，那也非關外包的部分。像是說時間問題，我們企鵝做事都強調準時，而且每個產品製作都很有規劃，甚至可以說是很有時間規劃，每個製作流程，我們都有所謂的緩衝期限，所以不會因為稍有延誤而耽誤到我們產品的發行，所以我們不會因為如此突發的狀況而請求外部廠商的支援，因此要談產品發行時間的緊迫所造成其他的要求或目的，那是不會發生在我們身上的。至於品質要求，我們都

因為混音、錄音等母帶製作與光碟壓片這些設備與專業人員是出版社不需要具備的條件，此部分外包只因為非必要，但有需要。

P2-R1

數位產品製作我們盡量自己來完成，外包部分是基本需要的考量，我們講求時效，做時間規劃與緩衝，時間掌握得當，品質部分我們從嚴監管，所以沒有什麼特別的考量，只

談到了，企鵝都是盡力自行掌握公司產品的品質，所以交由外部廠商來做反而更有品質的疑慮，所以這也是不考慮在內的。因此基本上企鵝進行外包的部分沒有什麼特別的考量，只是需要部分的業者幫我們完成產品。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：由於我們外包的部分都是必須外包給外部廠商來做的，因為我們沒有那些設備、器材、相關人員與技術，所以是很一般的，要說是例行公事也算是，只要我們有出版相關數位產品時都是一樣的模式。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：因為外包的部分都很基本，所以沒什麼其他目的。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：基本上，我們跟一些錄音室人員接洽合作 case，基本上都是談好我們要的混音品質（母帶）與光碟壓片（成品），有時甚至連契約都省去了，所以關係算是趨於平常，而且不同的產品套書，需求不定，所以也沒有固定的錄音社或廠商來合作，所以關係算是很平常的。**P2-R6**

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：無。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人

是部分程序需要的業者協助我們完成產品。

P2-R2

外包的部分因為沒有相關設備、器材、人員與技術，所以必須交由外部廠商，這是很一般的模式，沒什麼其他目的。

P2-R3

Case 的接洽都預先談好需求與品質，甚至省去契約，關係平常，不常有固定合作對象。

P2-R6

力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：像我們剛說的，企鵝絕大部分是自行製作，剩餘外包的部分都是必須或者是說幾乎沒有同行會去自行製作的部分（如聲音來源、混因等錄音室的工作或壓片），所以說，這種需求是必要考量而非主要考量。

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：那要談需求程度的話，基本上都是必要的需求，就像是必須品一樣，沒有說特別的需要，像大家都要吃飯的，但吃魚、吃肉或吃菜，只要符合必須的需求，都可以，不一定特別需要魚、肉或菜，這樣子的說明我們的關係，應該蠻顯而易見了，所以要做的部分就交給他們做只要做的好，我們就OK。

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：其實我們沒有所謂的需求高不高，但是合作上來看的話，合作愉快的廠商，我們也樂意與他們時常合作，因為接觸過的業者，溝通上、默契上會比好些，但是我們產品製作的需求不太一樣，所以也經常更換廠商，但以類似產品來看的話，大多是相同的合作對象，除非中間發生不愉快的事情，但有一個前提是，我們外包的部分較少（以製作程序的部分來看；僅少數後製部分），但是我們產品多，所以外包給其廠商製作的case加總起來也是蠻多的（以產品數量來看；即外包的case）。

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：我們談過了，我們外包是必要的部分，需求算是較低階的，我們也不會因為沒廠商來接我們的案子而無法做，反而我們會依照產品特性來挑選廠商或是個人工作室的人等等，所以更不會像研究者所提到的依賴廠商提供的產品製作或提供相關的服務。

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：無。

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？

硬體、人員、技術是必要需求而非主要考量。

P2-Rn-1

因為需要外包，所以要做的部分就交給他們做只要做的好，我們就OK。

P2-Rn-2

因為我們都是基本需要才外包，產品需求不同，所以也經常更換廠商，若都以錄音、壓片而言，對象就蠻固定的。

P2-Rn-3

因為外包需求的部分是比較低階、基本的不會找不到廠商來做，不會仰賴廠商製作或相關服務。

P2-Rd-1

不受影響又是基於哪些原因？

A：無。

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：外製作的情形是比較容易掌控的，成本是可以控制在可以忍受的範圍之內，這是兩方交易之前可以預設的，當然，做這麼久了，廠商還是有些狀況發生，那內製作就比較難掌控這問題。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：像外製作的話，我們無須在意，因為交由外製作，他們必須負責到底，有何疑問或交易過程中的一些意外造成的損失或花費，這是對方需要承擔的，他們仍須準時交件，當然，些許的延遲仍是容忍的，因為我們的產品各製程都在掌控之下，都有挪出緩衝的時間，所以時間延後不大的話，對我們來說比沒有時間急迫的窘境，我們也不必為外包付出任何責任或成本，反倒是對方無法依約行駛，那只能解約與罰則來處理。

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：其實並不會延續關係，畢竟是對方造成我們的損失的話，我們會要求賠償，除非是我們造成的，不然這樣下去就是關係破裂了。

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：例如外製作有個問題，我們交給某个工作室來製作，那他們設計出來的東西、品味與我們不同，這是我們無法掌控的部分，也是我們盡量以內製作的方法來從事製作的原因，因為怕不管是多大的溝通或接洽，可能都無法合乎我們企鵝的風格、造成產品品質參差不齊。所以外包製作上可能花費的其他成本，那應該是溝通上以及達到我們產品風格所需付出的一些無形成本。

外製作狀況容易掌握，成本也在預算內，但仍有些意外。

P2-Cs-1

交由外製作，他們必須負責到底，任何意外損失或花費，對方需承擔，些許延遲，可以容許，我們時間規劃很彈性，假使太過火即解約與求償。

P2-Cs-2

對方因為設計出來的東西、品味與我們不同，儘管多次溝通仍無法改善，耗費很多時間與人力來溝通。

P2-Cs-3

如我們國外有40至50位長期簽約的畫家(大陸、美國、義大利)負責繪圖

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A:基本上，除了原製作成本外，我們幾乎控制在掌控的情況下，不會導致其他需要額外付出的情況或者是監督、溝通。那我我可以舉例來說，我們在義大利有個工作室，有40至50位長期簽約的畫家（或是大陸、美國也都有）幫我們從事產品繪圖與插畫的工作，而我們都處理得很好，包括時間掌控或是地理位置（電腦繪圖，傳輸便利）都不會造成額外花費的成本，我們有我們的一套機制與契約來控制，因為我們在下案子時，我們早已經將工作時程表安排好，一切按部就班，稍有延誤也是可以忍受的，依照規劃進行，不會耗費多餘的成本或是意外發生的成本，因為跟著合約走，若有意外，那也是對方需承擔的。

(c)交易持續進行，應付人爲不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A:所以造成這種窘境，只要是對方的問題，他們需自己解決，無法解決就是解約，我們的作法都是這樣，但是對方處理得當，我們也會考慮一些通融的人情，畢竟人嘛，不會太決，而且他們也完滿解決，不然處理不好的話就是按條理來，該怎麼解決就怎麼解決了！

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A:這當然重要，當然首先會評估每一家廠商技術、交貨期或信用等條件，這是基本的信任關係，因為我們必須知道對方是否合乎我們的要求，再來就接續第一部的接觸合作，假使合作不順暢，那關係即終止，那如果不錯，品質可以保證、價位也很漂亮、交貨期也很準時等正面評價，就接續有第二批、第三批等等的合作，但是我們不會因此依賴他們。我們會在一兩年後尋找另外合適的對象，因為市場是互動的、波動的，不可能是水平狀的，我們不會一成不變的與固定廠商合作，我們也會持續瞭解市場上所提供的不同服務、價格與廠商，這也是市場競爭的關係以及製作成本（價格）上的問題，譬如物價不是一定的，價格都會有起落，或是說製作的部分也不試都是同個樣子，其他廠商或許有更創新的點子，所以市場是一直更動的，當然，我們會把相關資訊給合作的廠商，若他們品質上、價格上可以

與插畫，時間、處置方式都在掌控之下，意外發生，時間上稍可容許，其花費對方需負責，處理不當就是解除合作關係了。

P2-Cu-1

這種窘境，是對方造成的他們需自己解決，處理得當基於人情還是可以合作，若是不行，那就照條理來。

P2-Cu-2

基本信任就是評估每家廠商技術、交貨期或信用等合乎我們要求，合作順利即有接續的合作，信任加深，但市場波動不定，價格不一，每個廠商的點子也不同，所以一、兩年內會更換廠商，但這是可溝通的，對方可以協調，關係仍

妥協溝通那基本上還是可以維持關係，反之則否（通常九成以上的廠商都願意接受協調與妥協）。而從另一方面來看更換廠商的情形也是因為長期合作下，對方會以為我們依賴他們，這對我們公司也有不利的地方。

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：當然我們與對方合作，從市場上獲得相關訊息，經過品質、價位、時間掌控得當以及多次合作經驗等評價後是值得我們信賴的，我們可以持續維持關係，而且關係也越是更為緊密，只是說我們不會一成不變，關係可以一直維持，但這是必須在前三點上的協調與妥協。

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：其實這問題與上面的問題都是一貫性的，經過三個評估點的衡量，我們一直可以維持合作關係，一再地評估與溝通，雙方的關係是越來越好，但是還是要注意的是，我們不會因此讓對方感覺到依賴性的存在，這對我們而言是所不想預見的。

從我們一直從市場上的資訊來協調溝通，而且九成以上的廠商都願意一直維持合作關係，所以我們關係是一直不錯的，但是由於我們外包的部分並不是那麼複雜，所以可以說是關係緊密但並不複雜，可以說是蠻直線性的關係。

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：其實人情部分比較少考量，老闆花錢就是要以足夠的成本換取我們要的產品，各個製程我們都有各個負責的部門，而老闆看的是數據，花了多少所換取的成本品質才是他考慮的，成本達不到這要求，那為何要給這廠商作，所以在商言商，人情可能在台灣蠻重要的，但他不是絕對的，所以我們老版主要還是看成本（價格）換取的品質為主，而且是品質優於成本，我們願意以高成本換取高品質，因為我們要打出我們企鵝的味道，而這在國外蠻多業者都知道我們企鵝的品質與風格了，所以人情影響還是有但是可能他的範圍極小，主要還是成本與品質的考量。

是維持（九成以上原先廠商都願意）。

P2-Tr-1

從市場獲得變動訊息，透過
1. 品質、2. 時間掌控與 3. 合作的考驗獲得深度信任的緊密合作關係。

P2-Tr-2

這都很連貫的，經過以上三點的評估，關係都一直維持且友好，但不會依賴他們，也透過市場資訊持續找尋我們所以要的廠商。而多數廠商都願意做調整、改變。

P2-Tr-3

在台灣，人情可能很重要，但老闆人情考量較少，是看數據，以多少成本換取多少品質，所以主要以成本與品質為考量。

P2-Em-1

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：我們剛剛提過了，品質是我們著重的，但是這並不是因為人情的關係，我們有提到三個評估點，所以不管是不是朋友，通過三點的考驗，不是朋友也可以是很好的伙伴，當然朋友關係可以鞏固好我們產品的品質，但是重點在於品質，即使是朋友，也可能因為朋友關係而草率行事，所以人情關係不是絕對，以品質為衡量的標準才是我們企鵝衡量的標準。

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：其實前面提到信任的問題，基本上可以一直維持合作關係，從我們會提供一些市場資訊來跟他們比較與協商，這顯然是有人情的因素存在了而這關係是越來越強，因為幾乎九成的廠商都願意一直持續合作的關係。

針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。(如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。)各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：以這個部分來說是比較沒有影響的，我們都有簽合約嘛，而且大部分我們都是想要自己作為主，外包是支援的部分而已而且時間規劃都很OK，不會有什麼意外，當然，我們會遇到一些突發狀況，我們也是會有個容忍範圍，不行就換人，所以不是

不管有無人情考量，做好我們三點評估要求，大家都是好朋友，即使原先是好友也可能草率行事，所以品質標準才是衡量標準。

P2-Em-2

其實我們透過市場取得資訊以換選更佳的廠商，但我們會與原廠商協商、比較，這還是有顧情面的影響，而幾乎都維持友好合作關係。

P2-Em-3

考慮的要點。

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：信任的話，我想這是必備的，做的好，守信用才能個繼續合作下去阿，只不過人情的考慮可能就是在找廠商時，對認識的廠商本來就知道他們不錯，所以OK，但得看實際合作而定。

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：這就比較有影響了，因為我們透過外包就是請人幫我們製作一些光碟燒錄等等獲得製作上的支援，所以廠商能不能滿足我們的需求當然是最重要的！

4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：這跟剛剛的問題很像（第二題），其實我們在外包的時候這條理都一樣的。

5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：基本上信任關係是必備的，而人情只能參考而已吧，所以限定這種情況下，一樣的，我們尋求廠商的支援，所以這比較有影響性。

6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：我們說過，除了固有的製作成本，其他的部分得看是承包廠商或是我們的責任，若是對方，他們必須負責，無法處理就是換人，我們不想浪費太多時間。

7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：一開始我們可能找比較熟識的廠商，比較能夠信賴，所以信任關係是比較有影響的，做的好我們才能信賴他們。

8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。

A：基本上都是以考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的考量，人情部分的考量可以算是最後的考慮了。

六、貴公司基本資料

- (1) 公司成立年數： 36 (年)
- (2) 貴公司員工數： 38 (人)
- (3) 貴公司資本額： 兩千五百萬 (元)
- (4) 貴公司各年平均產品量數： 200 (種)

所屬部門：文化有限公司

您的職稱：董事長

服務年資：7

日期：051216

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ (故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等)</p> <p>A：我們大部分都有從事涉略，像是藝術類方面的話，我們有莎士比亞系列的影音光碟，然後是適合小朋友學習聆聽的版本。或是<u>藍貓十萬個為什麼系列</u>；<u>兒童智慧小百科</u>等抑制、科學類等等，都有涉略。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：這個部份涉及到專業技術部份的問題，所以一些需要專業技術的部份，我們就會交給其他人來作，像是錄音、壓片等都是很基本的部份，這不可能是我們自己來做的。</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計（產品內容的題材規劃）、藝術設計（產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計）、程式設計（產品內容整合；例如彙整為 VCD、DVD 或其他介面形式）、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：我們本身自己公司有在幫忙其他出版社從事動畫設計的部份，當然，我們也有一些製作程序上的部份業務外包，取得外部的支援，因為我們不會有那些東西。</p> <p>3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。</p> <p>A：</p> <p>三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。</p> <p>1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？</p> <p>A：其實一般來說，通常出版業者著重或是負責的部份都是平面的比較多，當然，印刷、曬版或一些特殊部份當然都交給外面的人來做，數位化也一樣，我們一般都是比較小型的規模，數</p>	<p>童書從事範圍舉例的都有，藝術類如莎士比亞系列孩聽版，藍貓系列、智慧百科等。</p> <p>外包範圍都是專業技術的問題，我們本身也幫忙其他出版社從事動畫設計，不過部分專業技術、設備（錄音、壓片）仍須由外部廠商支援。</p> <p>數位化產品的製作，以小規模出版社而言，資訊公司或輔以數位化的業者都找的到，無</p>

位化的東西，資訊公司或是一些輔以數位化的業者都找的到，我們不需要自己去建立這些設備或機制，所以缺乏相關技術或人員是很正常的，但是因為我們需要，所以外包，不然也做不出成品了。

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A:我們會外包的部份都是一些需委託資訊媒體公司或者錄音室等等從事專業領域的業者，其他部份，因為我們自己也接單幫出版業者提供服務，所以除非是必要的部份，否則都是自己做，所以因為特殊需求或目的而外包的話，諸如時間、品質上的問題，時間是必須掌控好的，而品質當然都是大家所追求，差別在於我們對每個產品的要求程度到哪而已。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A:是的，我們外包的部份大多比較不屬於出版產業所涉及的部份（動畫、壓片等），所以很普通平常，這當然也是成本考量，就像是很少有業者會為了做有聲書開立一家錄音室是一樣的道理。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A:其實這個問題，意義已經很明顯，我們委外的部份就是基本需求，沒什麼特殊目的，要的也只是請人幫我們做而已，價錢ok、品質ok即可，不行就換家做，斷絕關係，若是可以，就是持續進行合作，做久了，在溝通上、默契上自然就比較好。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A:我們委外的部份不多，幫人家做的比較多，不過呢，我們也是有將部份非平面的製作部份外包。那以外包來看的話，第一就是成本的考量，再來就是配合度以及溝通上的問題。若是要來談我們與對方合作關係的話，像我們接單或是交給別人做都一樣，也是溝通上的問題，我們需要的，對方得掌握的到。再來是價位上的合理性，那以產品面來看，就是品質的問題。我

須建立這些設備或機制，但我們需要他們完成數位產品。

P3-R1

外包的部份是需委託資訊媒體公司或錄音室等專業領域的業者。諸如時間、品質的問題，時間須掌控好，品質則是大家追求的，差別在於要求程度而已。

P3-R2

P3-R3

我們委外是基本需求，請人製作，價錢ok、品質ok即可，做久了，在溝通上、默契上自然就比較好，不行就換家做。

P3-R4

外包，第一即是成本，再來是配合度與溝通，對於合作關係，無論

們與對方合作一般是比較屬於長期性質，主要是互動性與配合上都不錯，所以我覺得以互動性、協調與溝通來看關係會比較準確與重要，因為這就涉及了是否可以長期合作，像我們就是互動佳，合作時期才會長，因此不管那個部分外包，我們看來或是實際外包時，都是一樣的。

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：以我們自己來講，我認為不管是何種部份的外包都很重要，主要、非主要的，或是不管哪個行業都一樣的道理，簡單或複雜都無所謂，重點是做好不好，好的話，那關係即會持續，合作關係久了，溝通良、默契佳是一定的。所以我們認為都是一樣的，關係緊密與否，就是要看合作愉不愉快，是否可以持續下去才是最重要的，所以我們的廠商都跟我們配合的不錯，關係也都不賴，也沒有需要換別人的地步，不過有時候還是要換換口味。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：這個部份很難說是不是主要的，因為這種需求是必要的，都要考慮的，說不是主要也不是，說很重要，卻又感覺常常在做的事情，都是要交給他們來做，都很輕鬆平常。

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：這個需求的部份，我們說過，我們讓人做，也幫人做，委外的部份都是必要且必須的，然而需求程度，不管作人或做事都是一樣的道理，因為我們比較需要他們的技術，需求越高，關係要拉緊一點，所以關係越緊密是必然的。

何種部分外包，互動、溝通與協調佳者合作時期就長。

P3-R5

所以無論那個部分外包都很重要，端看互動與製作情形，一般我們關係都很好。

P3-R6

對於相關技術、設備、人員的需求都是必要的考量，對於一些技術部分需求大，會比較需要他們，所以關係需要拉緊一點。

P3-Rn-1

以我們來說，合作時期都蠻長的，但需求不一定高，雙方互動

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：這對我們來說比較特別，一般我們合作的對象，時間都蠻長的，只是說需求不一定就很高，以雙方互動性來說，都是基本的溝通協商，因為都是很平常的外包案子，業者也做久了，談一談大概都知道需要什麼了。

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

A：依賴這一點是不會有的情形，因為一直合作，所外包的東西都很例行性的東西，說會依賴對方的話，不太可能，因為很多人都可以合作，我們也可以隨時可以更換廠商（假使合不來的話），就算是一直合作也不會依賴他們，畢竟外包的東西不是什麼大事，隨時都可以處理轉換的。

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：無。

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：無。

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

A：無。

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：基本上不會有這問題，既然要外包，東西都會談好的，而且我們外包的東西都很平常，不需要特別去注意什麼，只要價格ok，收件品質ok，那就成交了。其他就是看他們做事的方式或態度，除非他們在怎麼做都做不出來或不好，那就換人做了。像是他們可能因為本身的因素，如機器、電腦出問題等，這些是比較能接受的，只要處理就ok，不然只好終止關係，所以我們不會花費其他成本或精神。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外

是基本的溝通，做久了也都知道需要什麼，關係都還不錯。

P3-Rn-2

依賴性還不至於產生，外包都是例行的東西，雖然跟廠商長期合作，但尋找其他對象很容易，可以隨時更換的（假使做的不好）。

P3-Rd-1

外包時，各條件都會談好，無須特別注意，只要價格、品質 OK 即可。其他要看做事的方式或態度，除非怎麼做都做不出來或不好，那就換人。所以發生意外而造成損失，對方無法處理得當，我們只得終止關係。

P3-Cs-1

包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：無。

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：無。

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：這部份其實很簡單，如果是因為對方的問題，那我們是不需要擔心的，因為那是他們自己該負責的，若是對我們有任何損失，當然是他們需要來商討如何處理，而且遇到有問題的情形，我們當然都是終止關係，尋找另外的廠商，不太可能再進行合作了，基本上是這樣。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：無。

(c)交易持續進行，應付人為不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：無。

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：信任當然很重要，你外包總不會隨便交給阿貓阿狗吧，對他們一點都不認識或瞭解，更不用談做的好不好了，因為風險太大嘛。

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：剛有說到，將東西交給對方做，至少要對他們有些基本認識，這樣我們才會心安阿，至少是一些基本的信任感，不然怎麼交給他們呢。那既然交給他們做了，就有一些基本的信賴，再來他們做的很好，這當然博得我們肯定，也會越來越相信他們，總不會說做的好還防備東防備西的，這樣好像在猜忌，對方感覺不好，我們也覺得怪，是吧！所以他們做的好，你說容易互動、溝通，這是當然的，因為好說話嘛，所以囉，就是這樣。

假使是對方的問題，他們需負責，對我們有損失則需協調，不過這些情形，我們都是以終止關係為下場。

P3-Cu-1

信任關係當然重要，對於不認識的廠商，風險太大。

P3-Tr-1

與對方有基本認識可以取得基本信任，做的好，那更博得信賴感，也容易溝通、互動、好商討。

P3-Tr-2

因為熟識，較不會防備、猜疑，交涉時就像閒聊天了，因為所要的他們都知道。

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：嗯，剛剛就提到了，因為熟了，比較不會防備或亂猜疑，關係也都越來越好，我們在交涉的時候都像是在閒聊天了，只要講好後就開始聊聊其他的東西，因為我們要的他們都比較知道了，除了一些需要特殊叮嚀的，譬如這次包裝要怎樣啦，或是這次的產品定位比較不同，需要做的精緻一點等等的，所以關係都很好，甚至有時送我們內標製作啦或其他的，因為又不只是做一天兩天的生意，大家互相，都是雙雙得利的，所以這種關係好不好，當然是很好囉。

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：我們會考慮到，因為朋友比較好做事情。即使不認識的，做久了都有交情，除非有必要，不然不給他們做也怪怪的，怕傷和氣，所以人情都會考慮到的，不過這些當然都有些前提喔，像是做的好不好，價格等等。

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：其實在台灣的話，人情的考慮本來就是很正常的，我們考慮的比重當然很高，而我們外包的東西，人情的問題，熟不熟，當然要做的好，這就跟人情很有關係，因為這是相互的，我們熟識的，你會幫我做好一點，這是可以預見的，關係也容易一直維持，即使初始合作的對象，大家合作久了，也熟了，都好辦事。另一方面來說，認識的人來做，價格(成本)也比較低，不過達到與滿足我們的需求(產品品質)才是延續關係的關鍵。而且有個題外話，若是交給不認識的人來做，也有另一個風險，我們將產品原料交給他們，錢也付了大半，然後他們把成品帶走了，工廠也搬了，這就像剛剛你說的交易過程不確定因素的部份。至於重不重要，很重要，朋友嘛，即使從不認識到久了也熟了，而且我有我的需要，他有他要的東西，大家算是互相

道了，除了需要特殊叮嚀部分，譬如包裝，或是特殊需求時，對方有時甚至部分免費，這種關係當然很好。

P3-Tr-3

在台灣，人情考慮很正常，外包時，談人情，要看做的好不好，認識的可以做的比好，價格也便宜些，不認識的，合作久了，熟識了也好辦事。所以人情需要建立在品質之下。若是不熟，風險也高，我們曾因交給不認識的廠商而損失了成品與預付金。

P3-Em-1

有人情，關係是會比好的，但我們仍會注意外面的行情，畢竟

<p>幫忙囉。</p> <p>(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？</p> <p>A：剛剛都說這麼多了還提？因為都有交情了嘛，價格、品質都很棒阿，所以早就像兄弟一樣了，不過呢，防人之心不可無，我們還是會隨時偷偷注意外面的行情，免得被人情牽絆住，畢竟做事就是要賺錢，總不能跟錢過不去阿。</p> <p>針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。</p> <p>五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。（如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。）各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。</p> <p>1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p> <p>A：</p> <p>2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p> <p>A：</p> <p>3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p> <p>A：</p> <p>4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p> <p>A：</p> <p>5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條</p>	<p>賺錢是第一。P3-Em-2</p> <p>企業資源部分考量的影響：這個部分就比較有影響，因為我們外包的部分都是比較偏向技術的需求，不過廠商是蠻好找的，所以和則來，不合則散。</p> <p>交易成本部分考量的影響：其實我們都說過了，外包出現了什麼意外，他們出問題自己解決，然，我們不會特意去管他們，因為他們得對自己負責嘛，不然他們怎麼生存。而面對意外，我們也是可以容忍一些，只是要看對方的態度，我們也遇過很惡劣的廠商，還有剛剛</p>
--	---

件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：其實剛剛談到人情，認識的，可以幫我們降低價格來做，不認識的，價格就比高一點，簡單一點來說，前提是價格與品質需要鞏固好，然而，市場是競爭的，有些不認識的廠商來搶單的話也是會降低價格，這樣的話，那就是掌控在品質上，若都ok，大家從零開始，之後也都是熟識的好夥伴。所以人情的考量還是有一定的範圍，只是他的彈性比較大，如果超越價格（成本）與品質的界線，人情的因素考量就會少一些，不過一般來說，我們重視人情的因素比多，因為熟識的業者，一般都能符合我們考慮的價格（成本）與品質的標準。

8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。

A：我們外包大部分都是技術需求的部分居多，所以這部分的影響會比較大，再來信任關係這很重要阿，信不過的廠商，你怎

說到的，找不認識的，結果把我們的東西都A走了。所以這個部分比較沒有影響，看情況不對就趕緊收手換人，免得自己倒楣。

社會交換部分考量的影響：
如左：

麼可能繼續給他做下去呢，那人情的部分剛剛說過了。至於那些什麼意外成本等等的，不會影響什麼，我們也怕了(被騙過)，所以不好就趕緊換。

六、貴公司基本資料

(1) 公司成立年數： 12 (年)

(2) 貴公司員工數： 15 (人)

(3) 貴公司資本額： 一千萬 (元)

(4) 貴公司各年平均產品量數： 3 (種)

所屬部門：資訊處

您的職稱：主任

服務年資：8

日期：05/12/28

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ （故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等） A：我們公司的產品都包含這些部分，但我們公司產品並沒有這樣分類，這可以算是性質分類，我們是多元性質的產品，也許故事類的產品還有包含益智、科學性質等部分，幾乎所以相關產品都是趨向多元的，因為一本書可以有多样性的玩法，並非僅只單一性質，這樣難免枯燥乏味些，而且這是兒童產品，過度呆板是不太適合小朋友的。以上是以出版來說，若就行銷部分，可能會以此類似的方法分類，所以此類資訊應該是發行商或是通路商所做的分類。就出版產品來看的話，我們沒有一定的標準來分類。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計（產品內容的題材規劃）、藝術設計（產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計）、程式設計（產品內容整合；例如彙整為VCD、DVD或其他介面形式）、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：</p> <p>3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。 A：以上三個部份，我們公司都有從事，絕大部分都有外包，但是情況不一定，以普遍性來說，動畫涉及的部份絕大部分都外包，但非一定，每件案子得視我們公司當時的人力狀況或預算狀況，比如網路上的動畫，若只是簡易的動畫，我們公司內部人員會自己從事，若是比較大的案子，那我們就會外放（外包），因為一般案子都不小，所以外包居多。至於有聲產品部份，我們比較不認為是數位化製作，我們比較負責的是資訊部份，包括多媒體或網站部份。那我們外包狀況，我們負責企劃</p>	<p>童書從事範圍幾乎都囊括，但我們產品都是多元性質的，如故事類的產品還有包含益智、科學性質等部分。</p> <p>有聲書、多媒體圖書與網路部分都有外包，動畫等絕大部分都外包，但非一定，每件案子得視當時的人力或預算狀況。互動光碟類的素材會請外包商製作。網路部份，有專屬兒童區，也有父母區、親子兒童互動區等內容提供、社群服務。外包方式視狀況而定，網路需</p>

的部份，由出版同仁提供企劃案，而我們的角色是外包與企劃之間作聯繫與處理，因為出版同仁對於資訊技術部份較不清楚而由我們尋找外包商，與外包商溝通（技術或是產品效果）作轉化與連結，而我們會將多媒體的素材、圖片或音樂準備好，外包商會給我們腳本，我們自行來評估是否合乎我們的構想，再來是協商動畫的部份，使產品活潑可愛化等。若是互動光碟類，絕大部分的素材還是會請外包商製作，多媒體部份大致如此。網路的部份，我們是以公司整體的部份來製作，我們有專屬於兒童區的部份，如幼師網內的部份是提供部份老師了解我們的品使用或教學，但這是部份產品的內容。我們也有父母區、親子兒童互動區（閱讀大觀園、小袋鼠說故事）等內容提供、社群（網路親子遊戲書坊）相關服務。外包的方式也一樣視狀況而定，網路的部份就像看電視內容一樣（網路頻道搬的概念），一直更動改進，持續更新，讓我們的網路平台順暢，所以硬體維護、網站內容這些部份會因為內部同仁人力不足而外包。

三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。

1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？

A：其實技術、人員或公司內部的考量等都是考慮的原因，但是並非唯一或絕對的，端看案子的需求，某些案子可能是技術上的困難，而有些則是因為時間壓力的關係。因為出版都是長期的經營，在某個領域比較穩定了而為了某方面的品質要求或需求而外包，或是嘗試新的產品就比較需要技術、經驗上的支援，所以視狀況的不同而定。

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A：以成本來說，成本就是一種策略的考量，多數人都會考慮的，一般例行性外包，可能就是錄音或壓片，這部份也是有策略性的選擇，是比較一般的成本策略考量，因為簡單來說，這不是我們的領域，我們也不可能事事都會，而且是比較制式化

持續更新，所以網站內容、硬體維護會因為內部同仁人力不足而外包。

技術、人員或公司內部等都是考慮因素，但非絕對，端看案子需求，某些案子可能因技術困難，或時間壓力。為了品質要求或是嘗試新產品則需要技術、經驗上的支援，所以視狀況的不同而外包。**P4-R1**

成本即是種策略考量，錄音、壓片等外製作是一般的成本策略性選擇，因為我們不可能事事都會做。而

的東西。而且談到這部份，公司外包，一方面也是為了發揮公司的核心能力（出版領域），另一方面則是結合其他業者的核心能力，一起合作，創造出我們的數位產品。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：至於其他部份如同前面說的，我們得視產品需求與人力狀況而外包，而且比較具有技術性質，我們不熟的技術透過外包商來提供，雙方都有各自的專業，創造雙方win-win的局面來製作出好的東西，所以除了成本考量外，也是有借助外部專業技術提供的目的，或者是說某些技術是很棒的，可以與我們的相關部門合作會很棒的話，我們也會主動去洽談。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：像是說一般例行性外包來談的話，我們也都是長期性的合作，而且不一定是因為成本的關係，可能是因為對方製作品質佳、速度快而且很有創意（CD 內標製作），類似這樣的合作對象，他可能不願意待在公司內部，所以有時候即使是例行性外包，我們覺得與他們合作可以創造出更好的東西，我們也願意付出高價格來與他們合作，這算是比較特殊的目的考量吧。不過數位化製作外包的部份很多元，例如壓片、轉檔等後製部份當然就不是這回事，就以成本與品質為主。那這樣的比例算是一半一半或是少一些。因為我們有很契合的合作夥伴，對我們的品質、信念、公司的要求等很了解，但可能他接的案子很多，無法接太多我們的案子，所以一半一半的意思是這樣來的。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：我們不覺得這只是成本部份的考量，不管製作哪個部份，我們覺得對方在任何環節都很有創意的話，我們的關係就不只是一手交錢一手交貨的關係了，所以比較偏向創意、默契等方面的契合，因為我們很喜歡他們的創意與點子，這是不可多得的，當然會維持好關係。

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較

外包，一方面也是為了發揮公司的核心能力（出版領域），另一方面則是結合其他業者的核心能力，一起合作，創造出我們的數位產品。P4-R2

外包時需視需求與人力狀況，不熟的技術由外部提供專業而創造雙贏，這算是我們特殊的目的。

P4-R3

一般的外包合作也蠻長的，內容製作除了成本考量，還有追求品質、創意的關係，創意十足，成本較高亦無所謂，這算特殊的目的考量。壓片、轉檔等後製就比較是成本與品質的考量。

P4-R4

我們不覺得只是成本考量，不管哪個部份，若對方都很有創意的話，那關係

長嗎？

A：那像剛剛說得部份就很清楚了，我們覺得不管哪個部份，我們想從外包合作對象獲得的會比較多，我們需要的不只是技術，還有創意、想法，若是可以符合我們所要的，成本考量就不那麼重要，我們之間自然是關係匪淺。當然這還是有個界線，在成本底下，品質需要到一定的水準，而達到這種平衡（價格與品質之間），關係就會一直存在。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：其實這部份倒不是資金的問題或欠缺技術、人員等問題，其實應該說是公司核心能力的問題，我們著重在出版的領域，其他的部份算是其他業者的核心技術（如壓片、錄音或多媒體公司等），所以是傾向策略經營上的考量，當然，對於其他個人或業者核心能力的需求，這當然是我們所需求的。

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：以我們來說，我們覺得每個外包的部份都是必須的部份，所以需求的程度很難區分，而且每個部份都很重要，需求程度應該說都很高，畢竟因為需要而外包，借助他們的專業幫我們達成，任何一部份無法完成，整體產品也將無法形成成品，而且每個製作環節都是各種專業，所以需求程度真的蠻難區分的。舉例來說，轉檔的部份，轉檔其實不需要高深的技術，但是我們遇過某廠商轉檔製作的效果極差，影像模糊，幾經協商也無法克服，因此轉交另廠商，後來轉檔的效果簡直天壤之別，甚至可將原本動畫檔的瑕疵修正，所以不管技術深淺或任何環節，其實他們的差別在規格化與否，動畫製作可以有很多創意，壓片就很規格化，然而規格化的東西比較制式，但這不

就不只一手交錢一手交貨的關係了，所以比較偏向創意、默契等方面的契合。

P4-R5

我們想從外包對象獲得的會比較多，因為要的不只是技術，還有創意、想法，符合要求，成本就不那麼重要。但仍有個底限，成本之下，品質、創意須達一定水準，而達到價格與品質之間的平衡，關係就會一直存在。

P4-R6

需求部分應該說是公司核心能力的問題，我們著重出版領域，其他業者有其核心技術（如壓片、錄音或多媒體公司等），所以是傾向策略經營上的考量，當然，對個人或業者核心能力的需求，即是我們所要

代表其技術深淺或重不重要，其實真的都很重要，再舉例來說，動畫技術或母片製作，我們公司也可以自己作，反倒是壓片這部份，以大量而言的話，我們沒有這種設備所以反而一定得外包，所以不應該以需求程度來談，應該以外包的常態或比例來了解。因為如此，我們覺得不管任何部分，跟外包商之間的合作關係都需密切合作，我們的作法只要是做的來的，都與對方關係蠻不錯的，而且可以長期的合作。

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

A：

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：其實依賴是會有的，尤其是當對方的創意或想法很多樣，合作也很愉快，我們就會比較依賴他的創意，雖然說還有其他選擇，但並非好的創意不是人人有的（或是我們所要的），所以有仰賴他們的部份，也因為這樣我們需把握住這些創意，就必須與他們密切合作。不過我們也不是會完全依賴某些合作的個人（SOHO 族或個人工作室性質）或公司，因為，第一：個人可能有其規劃，或對方所接的案子多，不只我們一家；或是合作公司有也其營運的考量；第二：我們也會將部份案子預留給其他尚未合作的對象，經過幾次的磨合期之後也成為不錯的選擇，如此一來可以避免臨時無法合作而找不到其他好業者，所以說依賴是會有，但我們還是可以有預留的業者，只是我們得先嘗試著合作，避免臨時狀況發生時，只能隨意尋找合作對象。

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：當然，從前面談的，我們公司都有這些情形，某些部份會很想給 a 廠商或個人來做，因為他們做的又好又棒，速度又快，我們很樂意與他們合作，關係當然很融洽、很緊密。但是他們不是 24 小時待命，也不是上班族，他們是無法可以隨時配合的。

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

的。

P4-Rn-1

外包各個環節都很重要，皆有其專業，無法區分需求的高低，遑論技術深淺，其差別在規格化與否，動畫製作需要創意，壓片就很規格化，規格化的東西比較制式，不代表其技術深淺或重不重要，只要需要，不管任何部分，跟外包商之間的合作關係都需密切合作。

P4-Rn-2

當對方的創意或想法很多樣，合作也很愉快，我們就會比較依賴他們的創意，這些創意不易尋找就需密切合作。但並非一直依賴，第一：他們無法隨時配合，第二：預留接觸其他廠商以避免臨時狀況發生找不到人做。

A：像先前提到的，其實雙方之間的關係是會起變化，不受影響的情形也是有。其實會受影響是因為對方可能無法隨時配合，我們會預留與其他業者合作的部份，以避免一些不確定的風險，如製作品質或默契的契合培養等，而關係不受影響的情形就是我們很中意這家廠商或個人，他們可以接我們的案子，我們需要他們的創意，甚至是依賴，我們仍是希望維持緊密的合作關係，因為最終都是想要有更好的產品出來。

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：像前面提到的，我們有比較心儀的合作對象，但是並非每個時候都能配合，所以有時候需要尋找合作過的b廠商甚至是沒有涉略過的c廠商，我們就遇過情形，所以與c廠商合作時，此時非僅只價格（成本）的問題，而是在監督上、溝通上以及磨合期的時間耗費等，另外還有品質上的疑慮等等，所以是我們必須額外投注的心力、成本與精神。例如，以前可能a廠商或b廠商來作，可能腳本一收到就很ok，c廠商來作時可能無法了解我們所想要的東西，所以腳本不盡理想，我們就需開會，耗費人力、時間。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：像類似的情形，我們無法自己製作，也不得不外包，所以仍然會與c廠商合作，當然，也因為如此，會更為謹慎小心，需要溝通的部份也更多。

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：也就因為不得不外包以及臨時找不到合作過的廠商下，所以我們仍然會與c廠商來合作，而且互動是一定會更多，一方面是從沒有合作經驗來看，需要溝通、磨合、默契的培養等事項，這些都是公司必須掌控與付出的，另一方面是確保產品品質的問題，或許在溝通協調下，廠商很配合我們的需要，但是

P4-Rd-1

因為他們做的又好又快，合作又愉快，關係當然更好，但有時他們無法隨時配合。

P4-Rd-2

關係受影響有時是因為配合的問題，另外是避免臨時找不到其他好廠商的風險。關係不影響那是因為我們太喜歡他們的創意，即使依賴都希望緊密合作，因為最終就是要做出更好的產品。

P4-Rd-3

廠商無法隨時配合，我們會找合作過的b廠商甚至是沒有涉略過的c廠商，這非僅只價格問題，而是在監督、溝通以及磨合時間耗費等，還有品質、對方能力上的疑慮。

P4-Cs-1

類似情形，還是持續外包，畢竟

本身製作的品質或能力可能還是有不足的地方，如此一來我們需要花費更多的人力、物力、財力。例如動畫的修改，或者是說壓片等部份都一樣，有些廠商就是無法達到要求，得持續交涉下去。而且由於是緊迫狀態下，當然是有繼續合作，而且一定得做到盡善盡美才能結束，當然，下次合作的機相對會減少很多但也不是沒有合作機會，畢竟每次案子要求的地方不同，廠商所擅長的地方也不同，所以也沒有到不合作的地步。

（我發現各個主題都以成本為考量，這種基本論點我比較不贊成，因為不一定是為成本考量。我認為是為了結合核心能力，譬如大家都外移到大陸，那是因為勞力廉價，成本低，相對的，在台灣的競爭力呢？應該是以創意、管理能力或是統籌駕馭能力，所以降低成本，而節省的成本應該是為了將這部份的核心能力提高，類似這情形就像是其他所謂**策略性的目的**）

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：像先前所說的，我們要避免依賴，所以我們尋求b廠商來合作，所以每個案子會去作分配，而作分配的意思是說藉由這樣的方式培養新的合作對象，甚至說是故意留個1/4的案子給b廠商，才不會導致像尋找c廠商的倉促情形，這就是要避免c廠商一些行為的不確定因素（溝通、品質無法確定的部份等），而這種作法也不是所謂的額外成本，反而是尋找新合作對象所必要的，我們也願意花時間與成本跟新廠商溝通與合作。另外，例如與大陸合作，產品往返時間或是快遞費用等，雖然是價格成本以外的成本，但都是可以預想之中的成本，所以不像是包括在無法料想之中的額外成本。但是有個例子，之前我們遇過一個案子，因為當初預估的成本或價格太低，到後來有追加，而到後來廠商無法如期完成，我們需要幾經協調，這種意外，其實合作態度是正向的、溝通良性的，可以更了解彼此，我們都會持續合作，關係也不錯，有些業者也還合作了四、五年了，若是負面的話，我們關係就會停止。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：從另一方面來說，我覺得要外包，容忍心要強一點，外包商非內部員工，會有很多意外的狀況，若對象是公司，那可能好一些（該公司有內部管理），若是SOHO、個人工作室等，我

公司做不來，但會更謹慎小心。也因如此，需要更多的溝通、磨合、默契的培養等，這些公司必須掌控與付出，對方製作品質或能力可能不足，我們更需花費更多的人力、物力、財力，緊迫狀態下，需繼續合作而更需維持合作關係。

P4-Cs-2

為求避免過度依賴，我們會尋求其他廠商，將案子作分配，第一可以培養新的合作廠商，第二則可避免原廠商無法時間配合的意外，臨時找不到廠商的窘境，所以我們願意花時間與成本跟新廠商溝通與合作。之前有個案子，因為成本估算過低需追加，而後來廠商無法如期完成，需要幾經協

們的寬容度得大一些，因為個人單位比較有個人問題而影響到外包的業務，例如生病、失戀、心情不好等，所以面對個人單位的合作對象就會更寬容些，所以面對蠻多不確定的因素導致非預期的成本，我們會多忍讓、心理準備與協調，關係仍然可以維持很好。

(c)交易持續進行，應付人爲不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：基本上我們是會多容忍的，但得看對方處理的態度是否是正向的態度，若是累犯者，通常無法忍讓太多，關係可能比較危險。但是基本上合作過的都還不錯蠻有分寸的。

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：誠信的問題，在商場上當然很重要，尋找對象時，了解對方的商譽、服務態度等正面形象，基本上就是有基礎的信賴關係，不過畢竟沒合作過，這是有風險上得考量。再來合作上就是產品的品質、配合度等問題，如果合作愉快，當然是值得信賴的廠商，同時我們也信任他們對公司產品的承諾。

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：這是當然的，我們對方有了基礎的認識，在互動之中感覺不錯的話，當然會有更進一步的信賴，再來就是產品製作或服務上的成果如何而定。

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：一樣的，在製作產品的溝通、互動上很好討論，對方也很能適時的提供意見與想法，表示他們在乎我們的產品，這當然讓我們放心許多，也很能夠信賴他們，這樣子，合作也很順利，關係也很維持。所以在互動之中，我們可以實際了解對方對我們案子的重視的程度，也可以知道對方式是否清楚我們所要的，從這之中當然關係就逐漸增強，我們也能持續維持這有好的合作關係。

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足

調，這種意外，只要合作態度正向、溝通良好，可以更了解彼此，持續合作，關係也不錯，有些業者也還合作了四、五年。

P4-Cu-1

對於一些意外，我們會多忍讓、心理準備與協調，關係仍然可維持很好，但仍得看是否是正向的態度，若是累犯者，通常無法忍讓太多，關係可能比較危險。

P4-Cu-2

商場上誠信當然很重要，初步了解對方的商譽、服務態度等正面形象是最基礎的信賴，但畢竟沒合作過，仍有風險。再來合作上就是產品品質、配合度等問題，合作愉快，當然是可信賴的廠商，同時我們也信任他們對公

對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：基本上我們比較不考慮人情的問題，當然以前的社會很談人情，但是現在經濟不景氣，尤其出版業更是生存困難，我們的一貫作風都是以對方的條件與否來決定，是否有人情，還是得經過評估，擁有的差別只是能適時提供他們案子的機會。而且我們的案子都是比較開放、透明、專業的，所以說人情的部份比少考慮進去，因為友好交情不一定有好價格、好品質與專業。譬如有些廠商就會說我們是老闆的老友，但是我們在評估上並不會加分。即使已經合作，我們仍然會從他們的專業、品質等客觀的來評估，不會因為是好友關係、看人情而不顧及品質與專業，人情在外包關係上是比較初階的，真正的友好且緊密的外包關係是建立在專業、品質與創意上。

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：其實有時候朋友關係反而是個絆腳石，譬如價格不好殺價，或者需要改進的地方很難啟齒，不好要求，因為怕破壞關係，當然，如價格，本來應該是大家說得朋友價，或是因為朋友，有是好商量，但是在商場上反而顧慮很多，人情反而是個絆腳石。當然，不是說都沒有人情，對外包商當然還是會送往迎來，所以說人情的影響比較不大。

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：舉個例子來說，我們有蠻不錯的廠商，也是從開始合作到成為好朋友的關係，關係一直很不錯，不過就是遇到對方公司拆夥，一家公司分成了兩家公司，因為如此，我們發現製作品質下降了，當然，因為我們合作久了，也熟識，所以我們會跟他們溝通，了解目前的狀況，但是不會因為已經建立了朋友關係而忽略到品質的問題，所以以品質與能力作考量。

針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

司產品的承諾，合作互動上也比較好，對方也適時提供意見、想法，表示他們在乎產品，可了解對方對案子的重視程度，從這些之中，當然關係就逐漸增強。

P4-Tr-1

以前社會很談人情，現在不景氣，尤其出版業更是生存困難，所以我們都以對方的條件合適與否來決定或適時提供認識的人案子的機會，而且我們的案子都是比較開放、專業，考慮人情很少，而且不一定有好價格、好品質與專業。所以人情在外包關係上是比較初階的，真正的友好且緊密的外包關係是建立在專業、品質與創意上。

P4-Em-1

朋友關係反而

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。（如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外

包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。）

各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是

是個絆腳石，譬如價格不好談，需改進的地方很難啟齒，不好要求，所以反而顧慮很多，或者因為合作許久已經建立了朋友關係而忽略到品質的問題，所以以品質與能力作考量。

P4-Em-2

企業資源部分考量的影響：

因為我們需要創意的人才來幫助我們的產品，很多點子是不容易找的，所以有時候價格會比較高，我們也可以提高成本的range，不過還是不能超出既有預算太多。雖然我們有幾家合作不錯的廠商，不過我們不會全部就包給他們，因為我們也要培養一些其他廠商，這樣也可以防止臨

<p>否有實例說明？</p> <p>A：</p> <p>7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p> <p>A：</p> <p>8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p> <p>A：</p> <p>9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p> <p>A：</p> <p>10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。</p> <p>A：其實以考量來說，除了成本等可以數字呈現的部份以外，時間、人力的溝通以及品質等都是無法以數字呈現，在報價單也看不到，若我們在時間、人力的溝通以及品質的部份來打分數，各家的得分可能都不一樣，而這些都是無形的成本，所以成本部份，可能不只看報價單，還有剛剛提到部份的衡量。所以我們在挑選的時候，第一是品質（製作的能力，由於有能力，所以我們信任他們，而且也因為他們有能力，可以做出好的品質來，所以我們也依賴他們）、再來是對方的服務態度問題、第三是成本能夠符合我們的預算。以這三點來看，大致遇過有三種情況，第一就是成本高、品質也高，但二就是成本低一點，品質也稍微低一點，但三就是低成本，相同的品質也很低，而我們公司很注重品質，所以第三種是不考慮的，然後第一種情形來說，由於品質高，所以價格高一點且在我們可以允許的價錢範圍內，我們可以接受（這是以合作長久的廠商來說）。第二種就是成本與品質可以接受，而我們公司主要是要培養新的合作廠商，逐漸發展好的夥伴，所以這是我們與對方之間的關係衡量。而我們案子會分給不只一家廠商，這是風險與時間的</p>	<p>時找不到人做。所以這部分，我想是最有影響的。</p> <p>交易成本部分考量的影響：像這種情形我們是比較容忍的，也願意多多溝通，而且對方的態度很重要，畢竟是人嘛贖能無過，但是要知過能改才能得到人家的體諒，所以可以較高的成本（價格成本、預想到的成本或意外成本等）換取高品質，所以與對方關係的影響來說，這些影響是比較次要的。</p> <p>社會交換部分考量的影響：信任的關係是我們最注重的，因為有好的品質才有信任關係，關係才會密切，但是我們都是案子都是公開的，所以我</p>
--	--

考量，時間壓迫上，我們就會分攤給不同家廠商，縱使是很信賴的廠商，我們也不會冒險只給一家廠商做，因為這樣風險很大。另外一方面就是說我們要培育新的合適對象，試著將案子分給新廠商來衡量是否可以持續合作。

若要以層次來說的話，從剛剛提到的品質，品質的意義是製作的的能力，由於有能力，所以我們信任他們，而且也因為他們有能力，可以做出好的品質來，所以我們也依賴他們。再來是成本能夠符合我們預算的範圍內，高一點也可以接受。所以以品質為出發點，從公司初始的需求、依賴、交易過程的成本，還有人情、信任等三方面來看，公司初始的需求、依賴是外包考慮的出發點（如人力狀況、技術需求等），這些考慮是因為我們有需要。再來就是成本部份的考量，我們可以以較高的成本（價格成本、預想到的成本或意外成本等）換取高品質，所以與對方關係的影響來說，這些影響是比較次要的。最後信任的關係是我們最注重的，因為有好的品質才有信任關係，關係才會密切，但是我們都是案子都是公開的，所以我們不會因為人情關係而忽略到品質。

們不會因為人情關係而忽略到品質。

六、貴公司基本資料

- (1) 公司成立年數： 28 (年)
- (2) 貴公司員工數： 80 (人)
- (3) 貴公司資本額： 二億 (元)
- (4) 貴公司各年平均產品量數： 20 (種)

所屬部門：出版社

您的職稱：老闆

服務年資：21

日期：05/12/16

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ (故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等)</p> <p>A：我們的產品有製作目錄，基本上這些範圍吟唱（孩時歌、古典詩等等）、教學的部分居多，所以包含故事類、童謠類、藝術類、教學類。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？ 我們外包的對象都有指定的合作對象，是比較固定的班底，有固定的腳本來源，基本上合作的都算是老朋友了，因為其實都是一、二十年的長久累積下來的默契，所以都是老老朋友了。譬如音樂的部分，我們就會有既定的音樂人才幫我們做，所以比較有內定的製作群。</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：錄音、光碟的部分都會給幾家常合作的廠商，像是我們有蠻多家常合作的錄音社，因為要看產品是古典、現代詩詞或童謠等性質，每家錄音社有其擅長的地方。</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計（產品內容的題材規劃）、藝術設計（產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計）、程式設計（產品內容整合；例如彙整為 VCD、DVD 或其他介面形式）、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：剛剛說過，我們腳本會先準備好，承包廠商也會幫我收集相關的資料，所以腳本是大家互相配合的，只是會以我們所要的為主，因為產品是我們要的，當然其他比較複雜的聲音配置、動畫、兒童圖片、母帶製作等等都是靠我們幾個老廠商（老朋友）來做的，因為詩詞吟唱或是音樂旋律很重要，童謠俏皮、搗蛋的歌聲，兒童 VCD 的內容製作等都是很講究的，關於聲音旋律部分，我們一定得當場把關，若是動畫那部分，我們直接交給老廠商來包辦，但是主要是合作久了，他們很容易知道我們要的感覺或者那種默契。</p> <p>3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。</p>	<p>童書從事範圍以吟唱、教學居多，包含故事類、童謠類、藝術類、教學類。</p> <p>外包都有指定合作對象，是比較固定的班底，一、二十年的合作經驗。</p> <p>錄音外包，依照產品性質交給擅長的出版社。腳本部分，大家互相配合。比較複雜的聲音配置、動畫、兒童圖片、等都靠幾個老廠商來做，因為詩詞吟唱產品或是音樂旋律很重要，得當場把關。動畫那部分，我們直接</p>

其他者請說明。

A：無。

三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。

1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？

A：這是當然的，其實我們差不多民國七、八十年時，規模是很大的，文、美、總編，設計等人員都有，後來景氣問題，一直縮減人員數量，所以不管是人員方面、技術或公司本身的問題都是缺乏的，所以需要讓人來幫我們做。但是換句話說，這些數位化製作的東西也不是出版社都要有的，不然那要花多少錢阿，跟本不可能。

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A：其實我們沒什麼目的，就是說想要做出來我們要的產品、可以符合小朋友需求與喜愛的產品，然後請比較專業領域部分的好朋友來幫我們做，老廠商都會幫我們做的好好的，也不需要太擔心。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：我覺得會外包就是因為沒有那技術與設備，我們也不需要那些設備，況且我們的合作廠商都可以幫我們處理得很好，所以基本上就是成本當然是第一考量，除非錢很多，全部都自己搞，不然幹嘛外包，再來，外包這種東西，其實它都很重要，會外包出去的都是產品製作的某一個環節，不管是簡單或困難，哪裡出差錯了，這產品就是有問題，那能怎麼賣呢，對吧，所以就像照顧小孩子一樣，每個小環節都是需要細心呵護的。例如壓片，他們會壓出一張樣品，我們也是得顧好我們要的音質，不能模糊不清，或者是CD的圓標，印刷錯字也是不行，還有顏色，若與原先我們設計的顏色感覺差距太多，那種感覺就不見了，所以這種小細節都很重要的，不過最重要還是要聲音效果好（童謠、詩詞吟唱的產品，聲音是非常重要的），所以目的就是要將產品做好，每個部分都不能馬虎的。

交給老廠商來包辦。

公司原先規模蠻大的，因為不景氣而精簡規模，所以公司、人員、技術等都是些問題，所以需要外包。

P5-R1

如左 **P5-R2**

由於沒有技術，我們也不需要那些設備，基本上以成本為第一考量，除非錢很多，全部都自己做。外包各部分都很重要，某環節有誤，產品就無法賣，像照顧小孩子一樣，各小環節都是需要細心呵護，所以

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：像剛剛所說的，不管是動畫還是壓片，這些都是需要細心把關，所以每個部分都很重要。所以外包的部分都是等視的，一視同仁，沒有所謂例行性或稱一般的，也沒有那個說是特別重要，都一樣。那重視的都是品質阿，還有什麼特殊目的，我們就是想把產品做好，沒辦法的部分給我們老朋友幫忙，其他部分就是通路的問題與市場的需要，這些我們有自己的一套。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：我們說啦，每個部分都必須做好的，沒什麼叫做重要或是不重要，而我外包的廠商都是合作很多年的了，所以關係是都是很好的。那這要怎麼說呢？總之每個交出去的部東西，不管是腳本、錄音、內標設計、或是動畫，凡事都很重要，而我們交給人做的都是老朋友，關係都很好。

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：談到上面兩個問題，我們認為，只要是外包的部分都是很重要的，我們都很謹慎，然後我們一定需有做的好的產品，才不會浪費我們的心血，而我們外包的廠商都是老成員了，都是幾位固定的班底，我們很信任他們，他們也做得很好，從早期合作下來，一直都維持得很好，甚至都是實實在在的好朋友，所以關係都是很好的，所以我們認為，外包的每個部分都很重要，都是交給很放心的老朋友來做，這當然關係是很好，有些甚至連婚、喪、喜、慶都相互往來，簡直跟家人快沒兩樣，而且從以前合作以來，真的就一直合作下去了。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及

最主要就是把產品做好。

P5-R3

每個外包活動都很重要，都是等視的，沒所謂是一般的或是特別重要的，重視的就是品質。

P5-R4

外包各部分都很重要，而且都是交給固定的老廠商來做，關係堅固。

P5-R5

外包廠商都是老成員，固定的班底，我們很信任他們，而且也做得很好，從早期合作下來，一直都維持得很好，都是實實在在，所以關係都很好，甚至連婚、喪、喜、慶都相互往來，簡直跟家人快沒兩樣。

P5-R6

因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：說實在的，因為我們就是欠缺這些，所以才交給幾家長期合作的朋友，依照性質跟不同人合作而已，基本上都是很認識的。

P5-Rn-1

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：當然，外包出去的東西都是很需要的，我們也是因為有欠缺才會外包，不過說需求程度要怎樣分，基本上外包了都是很需要的，當然有需要的深淺，不過話說回來，我們都認為不管那個外包部分都是很重要，我們也都很重視。當然，我們覺得這個產品是很趕、很需要趕緊做好的，就會跟更積極的跟老朋友說這很重要，或是很趕，一定幫我做的又快又好，當然我們知道他們一定會幫我們做得很好，只是就是會更加些叮嚀，一定得跟他們談的更多一點，把關係拉的更近些，不然賺錢的機會又錯過了。

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：話是沒錯，不過需求越高，互動會越頻繁，我們合作那麼多年了，關係沒說都知道很好，所以我們一直關係都很密切，合作時間已經是長到無法計算了，都十幾年囉。

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：其實當然有阿，我們合作那麼多年，更何況詩詞吟唱這區塊，可以稱為老師的等級也不多，所以在這領域也不好找人。動畫、圖片、人物等也是在特殊領域裡，我們可以信任的（或說喜歡的）也不多（我是說台灣啦，我們沒有找大陸那邊的人做）。另外一些錄音阿、壓片阿，我們都靠老朋友幫我們做，當然，外面這麼多人可以做，不一定要找他們，只是說他們做的都很好，又是老朋友了，所以就一直請他們做。大家都是互相的，有什麼事就說一說就好，不會說被對方吃的死死的，這樣就不會是好朋友啦，早就會有堤防了。

如左

P5-Rn-1

有時有些產品很趕，必須如期完成，會更積極的跟老朋友說這很重要、很趕，要做的又快又好，當然他們一定會幫我們做得很好，只是需更加多些叮嚀，談的更多一點，而且都合作這麼多年了。

P5-Rn-2

詩詞吟唱這區塊，內容、動畫、人物繪圖等可以合作的人並不是很多，錄音、壓片，都靠老朋友幫我們做，既是好友，大家互相。

P5-Rd-1

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：不管做那個部分，動畫、壓片、錄音、配樂等等，什麼例子都一樣，都是需要他們來做，我們來挑，然而我們的關係也都匪淺。P5-Rd-2

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

A：不會影響啦，大家都好朋友了，不會有欺瞞的現象，若有這傳出去也是很難聽的，所以大家要做生意，其實都規規矩矩的。P5-Rd-3

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：製作時，其實就是會有腳本部分的問題，可能原本寫的不夠好，細節部分沒有注意到的瑕疵，或者是內容不夠充實，製作公司會幫忙找相關方面的資料來穿插其中，然後提供我們意見。產品在錄音製作的時候我們也會到場去聽、監督，聽聽是不是符合我們想要的曲調、音韻，因為詩詞吟賦各個音調、感覺都需拿捏清楚，所以必須當場每個環節來監聽。要不然大部分都交給放心的廠商，也很少有意外，所以遇到的意外其實很少，這麼多年了，也沒碰過什麼。

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：其實是有啦，有時候朋友剛好是遇到大月，生意好的時候都

如左 P5-Rd-2

如左 P5-Rd-3

製作時，有時會有腳本部分的問題，可能原本寫的不夠好，細節部分沒有注意到的瑕疵或不夠充實，對方會自動幫忙找相關資料，提供意見。產品錄音製作，會到場去監聽，瞭解曲調、音韻是否符合要求，詩詞吟賦各個音調、感覺都須拿捏清楚，須當場監聽每個環節。其他則放心的交給廠商，少有遇到意外，這麼多年了，也沒碰過什麼（待

是接單趕不完，有時候就沒辦法幫我們做好趕完，這就很麻煩。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：像遇到這樣，這也只好硬著頭皮慢慢做阿，給他們拖一些時間阿，要不然臨時哪去找可以勝任的人呢，而且老實說，有時候有些產品不是那麼趕，所以就將就將就了，有了這次經驗，之後就是都會先講好，免得到時候又開天窗。P5-Cu-2

(c)交易持續進行，應付人爲不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：其實大家都老朋友了，就比較不在意或是說比較能原諒啦，他們也不是故意的，因為他們也是基於好意，不想說不接我們的生意，這樣我們不能做，他們也不好意思，所以你看，大家都是很替對方著想的，除非真的不行，不然就是順著做，這樣你說關係會不好嗎？有時候阿，對人要寬待一些，對自己，對別人都好，以後我們有些困難也好商量。P5-Cu-3

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：當然信任很重要，我們的廠商，從以前外包合作時就是信賴他們，他們也都處理得很好，就因為這樣，我們也就一直做下去了，也是因為信任他們，所以才一直合作。P5-Tr-1

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：這當然阿，有了信任，關係自然好，這是很正常的，當然，我們初期合作的時候都還是很注意，畢竟防人之心不可無，不過到後來根本就沒有這種的顧慮。P5-Tr-2

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：這些問題都一樣，相信他們當然關係自然就好，合作一定成功，而且長久下來，當然合作就長了。P5-Tr-3

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

續)•P5-Cs-1

如左 P5-Cu-1

如左 P5-Cu-2

A：我們合作的廠商都十幾年了，現在在怎樣都會看面子，不過價格也不能差太多，但反面來講，對方也很都替我們設想，大家都很好商量。P5-Em-1

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：這是當然的阿，我舉例來說，有時候有些新廠商會來搶生意，我們也會跟常合作的廠商說名情況，就是說有人來搶生意囉，人家價格、品質都不錯喔，然而對方也都很配合，說出他們的處境，可以省的盡量幫我們節省成本，壓低價格，但是還是有限的，不過我們認為，朋友嘛，都很誠意的幫我們節省價格，雖然可能還是價格高一點，但是朋友關係總不會錯的，不然外包出狀況，那可是更麻煩。

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：談這麼多，不用想也知道，不然我們也不會合作到現在都十幾年了都是在合作。

針對以上1.、2.與3.等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。(如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。)各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

舉例來說，有時新廠商會來搶生意，我們會跟原廠商說明情況，對方價格、品質都不錯，然而原廠商也都很願意配合，說出他們的處境，可以省的盡量幫我們節省成本，壓低價格，但是仍有限，不過既然是朋友，都誠意的幫忙節省價格，可能價格尚高，但出錯風險較低，不然外包出狀況，那可是更麻煩。

P5-Em-2

<p>A :</p> <p>3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	
<p>A :</p> <p>4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	<p>企業資源部分考量的影響：其實會外包也就是沒有技術，錄音人員，很多陣仗都是我們無法準備周全的，所以一定是請人來幫我們做，這就很基層了。不過我們做這領域的，人比較難找，所以合作的就者幾個固定的喀（固定對象）。</p>
<p>A :</p> <p>5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	
<p>A :</p> <p>6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	
<p>A :</p> <p>7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p>	<p>交易成本部分考量的影響：那至於額外的成本，我們合作的廠商都是老朋友了，很少出錯，當然也是遇過，譬如我們有一批紙，如 1/3 是要用在 CD 封面的，其他是</p>
<p>A :</p> <p>8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p>	
<p>A :</p> <p>9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p>	
<p>A :</p> <p>10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性</p>	

合作模式)？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。

A：

社會交換部分考量的影響：

那一般來講，我們當然都是交給熟識的人來做，很少有意外，除非我們某些的產品比較特殊，可能他們都不夠專業，那才會再找，不過幾乎很少碰到，因為我們做的都相關詩詞吟唱、童謠，所以合作的人都差不多一樣。

所以以我們來看，我們做這一行很久了，當然人情比較重要，怎麼說呢，大家都很熟了，都是可以信賴的，而作我們這途的人雖然難找，不過大家都做得那麼好，那有什麼要緊，而且因為都很熟，他們又在這領域作很久了，也不會出槌（出錯），我們也不用特別去監督他們，就算出錯，熟客都好講話，不過詩詞吟唱這種東西不容出錯的，所以我們會到場監督錄音情況，這都是應該的。

六、貴公司基本資料

- (1) 公司成立年數： 22 (年)
- (2) 貴公司員工數： 4 (人)
- (3) 貴公司資本額： 四十萬 (元)
- (4) 貴公司各年平均產品量數： 4 (種)

書本的外包裝要用的，結果他們份量搞混了，變成封面的紙剩餘的比較多，包裝紙的份量卻不夠，可是都已經做裁切了才知道份量搞錯了，這時當然就是多多協調，因為是他們的錯，我們也不會得理不饒人，大家一起討論如何將損失壓到最低，讓大家都少損失，這樣大家都圓滿解決阿。所以額外成本對我們之間的關係會影響沒錯，但是以我們之間老朋友的關係了，大家共體時艱或困難，反關係而是更好呢，到後來大家有困難也是相互扶持一把，大家真的都像是一家人一樣。

所屬部門：編輯部

您的職稱：總編輯

服務年資：6

日期：051229

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ (故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等)</p> <p>A：以上提到的部份都有，但是並非都有數位化的產品（另外，學習類是學習漫畫）。不過目前數位化的東西其實很蓬勃，市面上很多，那這當然跟價格有關，一般只有平面的童書產品，價格其實是很低廉的，不過附加一些CD、VCD等數位加值的東西，價格其實有明顯的增高空間。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：乾稿製作、錄音、光碟製作都是外發，監製也是外發。如英文學習或英文發音類會請專業老師（如台師大外語研究生或老師）來從事與監製。</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計（產品內容的題材規劃）、藝術設計（產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計）、程式設計（產品內容整合；例如彙整為VCD、DVD或其他介面形式）、光碟製作與其他。其他者請說明。</p> <p>A：基本上平面媒體是我們製作，那如產品內容會與外發廠商討論產品的定位、需求點，然後替我們規劃，如該以歌曲或遊戲方式呈現。程式設計如遊戲設計，像是人物設計或動畫都是。問題上的項目我們都是外發居多，幾乎八、九成都是。</p> <p>3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。</p> <p>A：我們網站上有一些與讀者（兒童）互動的遊戲區或兒童電子報（電子報內容是公司自製的），我們公司有自己的MIS、程式設計師與企畫專員，但是這是就目前來講，之前我們也都是外發，我們也可以討論當時外發的狀況以供了解。</p> <p>三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。</p>	<p>有聲產品乾稿製作、錄音、光碟製作都是外發，監製也是。多媒體部分，非平面媒八、九成都外發，內容會與廠商討論產品定位、需求點，然後作規劃，如遊戲、程式、動畫、人物設計等。網路部分的兒童互動遊戲區或兒童電子報目前都自己作，但過去是外包的狀況。</p>

1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？

A：是的，非平面媒體部分，因為我們公司沒有剛剛所提到的各種外發部份的一些資源、人員或技術，所以我們都交給外面的人來幫我們做。**P6-R1**

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A：現在童書數位化的部份大概分兩大部份，如有些出版社是做完全數位化的產品，以我們來講，CD、VCD、電子報都是附帶的，我們公司以平面為主，所以數位的部份是附加的，因為它不是常態性的（對我們公司而言），得看各產品來調整，所以是case by case的方式，找的都是不同領域（如錄音、動畫、game等）的外發對象。那公司外包其實不是看成本或什麼特殊目的，是看產品的需要來作調整、外發（最主要是說數位化的部份對我們而言不是常態性的東西，視需要而定，不過也算很多了）。那其實外包也是注重品質（因為現在很多台灣接案，大陸製作，這品質參差不齊），還有對方的idea、專業，所以頂多想要更專業一點。而我們也會透過外包吸取一些經驗，但是不可能每個產品都去嘗試這種方法。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：其實我們公司也比較特別，我們的產品數位化的部分都視需求而定，所以我們有需要就外包，就像是比較一般的考量，我們產品也不一定要附加數位。而且老實說，現在外包商的價格都被砍的很低，外包商個個叫苦連天，這也是不爭的事實。我們也遇過跟我們接洽的廠商，他們也老實說與他們合作過的出版社都把價格砍的很低，若價格談不攏，頂多就是不外包了，所以外包商其實有點居於弱勢地位。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：我們剛剛也說過，我們數位化外包是視產品需要而外包，也沒有所謂特別注重的意味在，都視需要才外包。至於其他策略性的目的也比較少，頂多會瞭解一些公司所外包部分的製作或產品市場狀況，看人家都怎麼做、產品做的如何等。另外我們公司的產品也沒

如左**P6-R1**

我們公司以平面為主，CD、VCD、電子報等數位的部份是附加的，所以得看各產品來調整，找的都是不同領域的廠商。而外包須視產品需要作調整，而注重的是產品品質，強調對方的idea、專業，也會透過外包吸取一些經驗。

P6-R2

外包部分，是視需求而定，考量比較一般，產品也不一定要附加數位，且外包商的價格也被砍的很低有點居於弱勢地位。

P6-R3

我們會瞭解一些公司所外包部分的製作或產品市場狀況，看人家都怎麼做、產品做的如何等。

有時間上的問題，我們產品不像是季刊、月刊類的東西，所以時間彈性，或者是比較大規模的產品，我們可能在半年前就進行籌備，所以沒有什麼特殊目的，不過當然品質是最重要的，還有成本。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：我們都是需要才外包嘛，而且我們要外包的部分也不一定（動畫、GAME等不同的地方），而且規模、次數都不一定，所以跟外包商關係其實不一定，得看產品的性質，若以相同外包部分來說的話，要看他們把產品做的好不好，因為即使是小小的東西沒做好，那仍是沒達到我們要的，所以要看做的好不好，那我們合作的關係才會持續，而且每個外發的部分不一樣，所以不一定關係就很平常。

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：外發的部分都是公司經過評估，看產品需要才外包，以產品來看，是沒什麼特殊目的，頂多有時候會去瞭解部分產品製作的情形或是透過外包商瞭解市場狀況，畢竟他們比較熟，但這情況較少，所以有這種狀況時，公司就是開始要評估自己做的成本與風險，算是打算自己來做的先前準備了，所以這時候會與承包廠商打好關係，合作交涉時間也長，而且畢竟這樣，他們也會知道我們要幹嘛，所以甜頭是不可少的，而且這些部分的話也就不方便說明內容。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：對的，我們公司沒有相關的職員，有些部分的技術也是缺乏的，所以我們需要時就會外發。P6-Rn-1

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

P6-R4

外包部分不一，規模、次數都不一定，端看品質好壞，關係才能維持而且關係不一定平常。

P6-R5

少部分透過外包商瞭解市場狀況、部分產品製作情形來評估自己做的成本與風險，所以這時候會打好關係，合作交涉時間也長。

P6-R6

如左 P6-Rn-1

<p>2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：</p> <p>(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：</p> <p>(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。</p> <p>A：交易過程中衍生額外成本我們是遇到產品設計的問題，比如說我們沒有預測到小朋友要很酷、很炫又很精緻的東西，內容上需要多媒體教學（DVD）、互動式教學（動化）等調整，那我們必須追加，另外在包裝上或設計上也需與外包商討論與追加，對方也必須配合，原本當初產品設計本來在我們預計的範圍內，沒想到仍有差距，所以有此類似的情況，不指我們必須多做準備，承包廠商也必須跟著我們忙，不然就是轉給其他人做了，不過說時在，現在案子不好接，他們也比較不會說什麼。</p> <p>(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？</p> <p>A：那像是有些開發的案子，比如說預先是五十萬來講，但是做過後，我們發現可能五十萬做不來，或是廠商也發現這樣開發案不成功，需要追加，我們雙方需要多投注成本，所以我們會多做進一步的協調，互動也需要比較多，那也盡量避免退出合作，不然也不好看，互蒙其弊，但這也非重點，重點是產品要開發出來、也要好。</p> <p>(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？</p> <p>A：這是當然囉，從剛剛的例子來說，一些額外或意外的成本都是料想不到的，我們外包前都會評估，但是遇到做過之後需要追加成本，那我們雙方都得考慮如何處理得當，我們也當然希望開發案成功，所以雙方關係都是很不錯的，都願意協調，投注該付出的心力與成本（因為他們不做，案子就沒了，現在幼男接案子，所以了些錢來做，他們也願意）。而且外包我們都有簽約，大多會按合約走，像這樣的意外，外包商也都願意調整修改來配合。</p> <p>(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：</p> <p>(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。</p> <p>A：其實是有的，我們有些案子可能台灣接單卻在大陸做，那品質差很多，這讓我們感到不解，其實我們案子設計規劃時知道會是大</p>	<p>來講都是不錯的。</p> <p>P6-Rd-2</p> <p>我們是遇到產品設計的問題，如沒有預測到小朋友要很酷、很炫又很精緻的東西，內容需要多媒體教學（DVD）、互動式教學（動化）等調整，廠商必須跟著配合。</p> <p>P6-Cs-1</p> <p>如左 P6-Cs-2</p> <p>外包前都會評估，但仍有缺失，需要追加成本，那我們雙方都得考慮如何處理得當，大家都希望開發案成功，雙方關係都很不錯，願意協調、投注該付出的心力與成本。</p> <p>P6-Cs-3</p> <p>如左 P6-Cu-1</p>
--	---

陸方面來製作，但是我們也看過樣品，基本上是OK的，不過事實卻非如此。P6-Cu-1

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：那其實大陸方面本來不確定的因素會更多，只是初步的接洽也都OK，到後來確有出入的狀況發生，所以我們就必須投入更多的人力、成本去溝通、要求，或是說一直監督，我們內部就有專員是負責這部份的，那至於成品製作有發生一些問題，我們會看是我們還是對方的問題，若是我們改變策略或計畫，我們會溝通怎樣修改，然後修改多少，應付費多少，一定會談的清清楚楚，若是對方的問題，我們也盡量要求他們改好，通常會做到好，但是很耗時間，這也就是為何公司會聘請專員處理這些類似的事情了，因為發生還蠻多的。

(c)交易持續進行，應付人爲不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：其實我們還是會持續做到好，只要雙方可以互相溝通協調（大多也都可以），只是說雙方關係互動會越頻繁、關係越密切，在這段期間內會是沒錯，但是，這不是那麼正面的，應該是說關係會比較緊張些耶，畢竟發生這些不是什麼好事，雙方也會更謹慎些。至於合作時期越長，我們都是case by case的，每次需求都不一樣，若是可以繼續合作，我們也都可以合作。P6-Cu-3

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：我們覺得信任關係非常重要，像說是認識的我們有比較基本的瞭解，即使不認識也會瞭解對方的相關資訊（聽說的專業、品質或信譽等方面調查底細）來獲得一些肯定，這都是產品外包事前規劃的一部份，所以不認識的廠商，透過基本的訊息獲得初階的信任，至於認識或合作過的廠商，那當然是有更深層的信任（品質與信任是沒話說了），合作更愉快也更緊密，而且有信任關係有助於溝通與互動，也比較不會去猜忌對方。P6-Tr-1

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與

大陸部分狀況比多，樣品與產品比較出入大，我們內部就有專員監督。我們對成品製作變動，我們會協調、改善，然後付費，若是對方的問題就請專員多加要求。

P6-Cu-2

如左 P6-Cu-3

如左 P6-Tr-1

顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

如左 P6-Tr-2

A：這當然是的，我舉個例子，我們曾有出過音樂CD，英語學習的CD，有一些單字、發音等，而我們的廠商是配合過很多次，而主要是這次合作非常愉快，對方也在這次合作上給予很多建議，而且品質也非常好，而我們就很信賴這廠商，像朋友一樣，下次我們有這方面專業的問題也會去請教他，如錄音員、錄音室的行情、價格，也經常合作，他們也充分知道我們要什麼，很有默契。P6-Tr-2

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

如左 P6-Em-1

A：其實多少有，像是我們在外發時會尋找認識的或透過認識的去接洽，看是否有沒有機會合作。不過這是比較在前階段有影響，因為最終還是要放在產品上來看。P6-Em-1

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：其實人情在交易上前階段就是有蠻多好處，像是價格協調，或是產品交涉上都比較好處理，但是不一定是正面的，有時候反而是朋友，會難以啟齒、溝通或責備，所以不一定是好是壞，有時會難以分辨清楚，但是到後面來講，重點是產品。P6-Em-2

如左 P6-Em-2

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：像是這樣的情形，其實是比較少，我們說過，最後還是得視後階段產品的結果如何而定，所以人情的運作是比較前階段的部分而已，到後來不是影響成為緊密關係的原因，重點一定是放在最後的產品身上。P6-Em-3

如左 P6-Em-3

針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。(如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外

包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。) 各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

企業資源部分考量的影響：

在這情況下，我們一定著重在需求這部份，例如網路建置的部分就是一個主要的例子，因為我們對技術方面的需求比較主要，這對我們跟對方的關係是比較有影響的。

交易成本部分考量的影響：

那其實這樣的話當然是以需求為主，因為如果建立在相同的信任基礎上，我們也有很多廠商可以選擇，我們會選擇做的比較好的，我們比較需要的，這樣關係一定是更深入的，而且這樣也比較

<p>A:</p> <p>9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p> <p>A:</p> <p>10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。</p> <p>A：以常態來講，我們覺得常常因為需求的部分影響會比較大，因為我們都是視產品而定才外包(case by case)，再來就是所謂的信任關係，當然，意外的成本影響的考慮也是很重要的，不過出於需求的考量，再加上有信任機制的基礎，反額額外或意外衍生的成本比容易處理，比較不會影響到我們彼此之間的關係。</p> <p>比例上來講，需求這部份考量的影響居多，大概八九不離十了，因為需求這部份是比較前階段的，因為我們試看產品需要與定位，需外這些技術、人員，所以才外發，我們認為這是最主要的，也是我們的考量出發點，也會比較影響我們與承包廠商之間的關係。而且再加入網路相關的部分，那比例是更高的。至於信任或是額外成本這部份比較是二階段，比較不易分清楚，比如面對不認識的廠商，那就沒有信任基礎，我們初步成本的部分就是看報價等考量才合作，那合作之後，過程當中一些意外成本的衍生比較會影響我們之間的關係，若是已有認識或信任基礎的廠商，那反而意外成本或額外成本比好處理、消彌，信任的關係影響還比大。</p> <p>六、貴公司基本資料</p> <p>(1) 公司成立年數： 16 (年)</p> <p>(2) 貴公司員工數： 80 (人)</p> <p>(3) 貴公司資本額： 未知 (元) 104 未提供</p> <p>(4) 貴公司各年平均產品量數： 10 (種)</p>	<p>有一些優先討論的空間（既信任又是合乎最需要的，這樣關於一些意外或額外成本衍生的問題也比較好解決，關係也是比較融洽的）。</p> <p>社會交換部分考量的影響：我們覺得需求這部份的影響會是最大，那如果都是基於需求來看，我們會比較注重信任關係，因為雙方之間有一定的信任基礎，所以不管是報價或是出狀況時我們也比較好解決，而且反而比較容易處理交易過程當中產生的額外成本或意外成本，所以這種情況下，我們覺得比起一些人情、額外成本等，信任比較重要。</p>
--	---

所屬部門：企業有限公司

您的職稱：總經理

服務年資：16

日期：05/12/16

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ (故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等) A：這些部份，我們做好幾年了，都有相關的有聲產品。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？ 1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：腳本部份會請相關領域的人幫忙我們寫故事轉化為劇本。錄音部份當然有，而且常與錄音師協調小孩發音的部份。 2.多媒體出版部分：腳本設計(產品內容的題材規劃)、藝術設計(產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計)、程式設計(產品內容整合；例如彙整為 VCD、DVD 或其他介面形式)、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：之前我們做有聲產品居多，目前轉化動畫部份(VCD)，這部份的畫圖(畫面)，我們在大陸有一組團隊幫我們製作圖畫。 3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。 A： 三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。</p> <p>1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？ A：我公司產品幾乎都外包，我們都是有構想的產品，然後請別人幫忙我們製作，這當然是因為沒有相關技術、人員，而且委請他們來幫我們做，這對公司的耗損也沒那麼大。不過我個人對有聲產品很熟悉，所以都親身監製，完全居於領導地位。 2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？(譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。)</p>	<p>我們產品幾乎都外包，有構想然後請別人幫忙製作，因為沒有相關技術、人員，而且這對公司的耗損也沒那麼大。</p> <p>P7-R1</p>

A：因為我們作有聲產品很多年了，慢慢的，有聲產品沒落了，所以我們積極朝向多媒體出版這區塊來邁進，所以外包的部份，一來是因為沒有相關技術人員，二來我們可以學習，去嘗試，所以我們都與廠商密切合作，畢竟是學習階段，是不容許有稍許閃失的。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：有聲產品部份的外包都是很頻繁的，我們出點子、構想，請人家來幫我們完成，我們也不必花費太多的成本，也可以掌握成本在預算之內。而且做有聲產品很久了，我們都很熟悉，就像家常便飯一樣，而且外包當然是為了能夠控制成本，而品質方面由我親自主導。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：說到這個，那就是我們正在積極開發多媒體產品的部份了，因為時代在進步，有聲產品我們幾年內應該不會再接觸。而談到多媒體產品的發展，我們也是初始階段而已，還在學習當中，所以我們都透過外包來了解、學習，大家說做一行像一行，我們必須要了解才能踏入這個領域，也怕做錯或是被欺騙，而且我們正在發展，因此多媒體外包部份都是學習目的居多，不只是縮短接觸時間，更能有效節省發展的成本，因為動畫製作成本很高，所以品質與價格有很大的關聯，還有我們著重的效益問題，總不能像迪士尼動畫，動輒耗資幾億所呈現的品質，有這麼多錢我們也不必再賺了，所以我知道我們要的需求、品質，但是必須將成本控制在預算之內，所以為了品質與價格也是很有一番琢磨。當然以上所說的，日後獲取相關多媒體相關經驗後也是以外包為主，只是目的又會不一樣了。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：如有聲產品的話，因為母帶源都是我們掌控的，這些代工的部份（乾稿處理、錄音、尋找錄音員、壓片等）都很平常的，只要最後他們把母帶製作好給我們驗品質，ok就上線了，沒什麼好囉唆的，這就像我們是靈魂人物，他們是我們的左右手。

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目

因為我們由有聲產品積極朝向多媒體出版這區塊來邁進，所以外包一來因為沒有相關技術、人員，第二即是可以學習。而外包是為了能夠控制成本，品質則由我親自主導。

P7-R3

由於積極開發多媒體產品部份，這初始階段，還在學習，透過外包來了解，避免不熟，蒙受欺騙。學習不只縮短時間，更能有效節省發展的成本。動畫製作昂貴，需將品質、需求、價格之間作取捨，將成本控制在預算之內。

P7-R4

乾稿處理、錄音、尋找錄音員、壓片等外包，只要OK就上線了，我們是像靈魂人物，他們是我們的左

的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A: 現在在發展多媒體，這是當然阿，因為我們不只要吸取經驗，縮短學習時間、防止對方欺瞞的行為，更重要的是花了很多精力、時間與金錢，這關係是一定要好的，但是我們還是躍居領導地位，雖然我們目前還不太懂，但是我們都到場學習，除了動畫設計部份，那真是超乎能力範圍內，所以就是到後來的品質把關這部份來衡量看看是否是我們想要的！那其實由於動畫花費很大，台灣成本也高，所以與大陸方面的人長期來配合我們，我們也期望不要一直更動廠商，培養出默契來，這樣長久合作下來，產品才會成熟，如此才能是既朋友又是工作夥伴，而對方九成是接我們的案子，沒有我們，他們也無生存，所以這樣一來，雙方維持緊密關係對大家都是有利的。

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1. 考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1) 公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a) 這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A: 不諱言的，我們公司幾乎都是外包了（有聲、多媒體產品），我們就是出點子，看市場需求來創想出我們的產品，至於製作部份就是找代工與外包商來幫我們製作，所以當然是考慮技術、人員等部份的需求。P7-Rn-1

(b) 需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A: 關於這部份，我不覺得需求越高，關係會越緊密。P7-Rn-2

(c) 需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A: 以有聲產品製作來說因為我們都找些人來替我們代工嘛，我都是親自督導各個外包商，控制各個製作流程（有聲產品），

右手。P7-R5

發展多媒體不只吸取經驗，縮短學習時間、防止欺瞞行為，更重要的是精力、時間與金錢耗費，這關係需建立好，但是我們仍躍居領導地位，雖然還不太懂，但是都到場學習，除了動畫設計超乎能力範圍內，僅到後來的品質把關來衡量是否是合乎需求！

動畫花費大，透過大陸方面長期配合我們，也期望不要一直更動廠商，培養默契，長久合作，產品才會成熟，才能是既朋友又是夥伴，對方九成是接我們的案子，沒有我們，他們也無生存。

P7-R6

如左 P7-Rn-1

如左 P7-Rn-2

一直調整品質到我所想要的地步，所以我們的關係就是做不好就重來，一直調整協調，不行我們就換，但是長久合作下來，大家蠻有默契，很容易進入狀況，關係是不錯，但是這是跟需求程度是無關的。以多媒體產品來說也一樣，因為剛發展，我們更為注重，我們雖然在學習，當然是亟欲與對方合作、接洽、商討，需要密切合作，但是，我們不會一昧的被牽著走，我們說過，我們都居於領導的地位（除了少許能力無法所及的部份除外），無法配合就是換廠商，所以我們很需要，但是我不認為就與對方關係密切，要看合不合得來，愉不愉快，所以不是絕對的。P7-Rn-3

如左 P7-Rn-3

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：談到依賴性得看老闆的作風、為人，當初我們就有這種經驗，假使老闆都不懂而產生依賴，演變成必須與某幾家廠商局限的合作。P7-Rd-1

如左 P7-Rd-1

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：例如有個題材，我們都不懂，統統交給外包，對象上沒什麼選擇性，因為我們都不懂，也不知道如何挑起，因此產生依賴廠商的狀況。所以怎說與老闆作風有關呢，因為老闆在此領域琢磨不夠，只知道出錢，但即使花得多成本，卻發現成品沒有隨著提昇品質，不合我們的要求。為何會知道不合乎要求呢？因為每個人都有自己的區塊，這方面我們不懂，但我們有我們的消費者，我們會希望給消費者什麼東西，成品一看就知道不合我們的期待。所以老闆的為人或能力不足，無從選擇廠商，局限在小框框裡，製作品質也不好。所以依賴性主要試看老闆的作為與我們的能力而定。以我來說，我都親自到陣，合作的好的就繼續，不好就換，因為我很清楚我要的是什麼，所以跟對方可以密切合作，那就是看合不合，做不做的好的，但是長久下來，其實關係都不錯，而且合作也蠻久的。

例如某些不熟的題材部分全數外包，這會產生依賴廠商的狀況。所以端看老闆作風、能力，這會局限了選擇廠商的能力、範圍、成品品質鑑定能力，這不能只知道出錢。我都親自監督，雙方密切合作，得看看合不合，做不做的好的，一般其實

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

A：

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：關於CD、錄音帶聲音的部份，我們外包會選好人選，他們會幫忙我們找題材，像是中文、歷史等，而或許有些人很有想像空間，提供創意題材，這很好，不過需要溝通，因為寫題材的人知道腳本劇情，但我們必須讓他們知道我們要的，像是配樂，劇情走勢等錄音狀況，如背景、前音、人物與對答，這是口語化的，跟撰寫不同，所以會跟有構想的人多多溝通，那這樣，他們會得到竅門，這樣撰寫腳本才會是我們最想要的（故事轉化劇本來演出的腳本）。錄音部份，我們是小朋友產品，會告知小朋友的語調、技巧等要求，我們都親身監製。所以我們耗費蠻大的成本與精神。之後第二輪轉入動畫的部份，即是VCD的部份，這部份加入了畫圖，然後配合聲音，我們有個團隊在大陸幫忙我們製作，初始也是試著畫，聽著聲音配合圖，看完樣板再修整，當然品質與價錢跟設備有關，對方設備缺乏，我們必須投注較多成本，而他們也剛起步，所以我們就像是幫忙他們打前鋒，讓他們學習，到目前，配合度也很ok，關係都不錯。但是動畫的部份跟價格很有關，品質好壞關係著價格的問題，所費不貲，所以都得控制在運算內。

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：如前面講的我們之後都親自監督，累積經驗，提昇品質，到後來都是位居領導的地位，指導外包商如何製作，如果符合要求，關係則一直延續。監導的情況，如錄音，因為小孩、成人或是文學等等不同領域都有不同的錄音效果，有經驗後，我們都很熟稔，會親自指導該如何調配、處理，因為錄音室會幫我們找錄音的人，但他們不了解劇本，所要表現的音效等，我們就親身指導。另外像是動畫張圖部份，與我們合作的廠商約九成接我們的生意，如果合作不成，對方也會面臨關閉的局面，所以我們很居優勢，絕對的主導地位。那為什麼我們願意花費這麼多時間、精力、成本，最主要是初期我們願意花費這麼多，到侯來不管哪個部份都會很順利，合作又愉快，產品也都合乎

關係都不錯，而且合作也蠻久的。P7-Rd-2

外包人選有些人很有想像空間，提供創意題材，不過需要溝通，因為寫題材的人知道腳本劇情但不知實際內容，所以會跟有構想的人多多溝通。錄音部份，我們都必須在場監製，掌握內容，耗費蠻大的成本與精神。轉入動畫的部份，加入了圖畫、聲音，有時對方剛起步，設備缺乏，我們就像是幫忙打前鋒，讓他們學習。目前，配合度也很ok，關係都不錯。

P7-Cs-1

我們都親自監督，累積經驗，提昇品質，居領導地位，指導外包商製作，有經

<p>我們要求，這不是很好嗎，所以是有代價的，我們也不想因為當初省小錢，到後來麻煩一堆。</p> <p>(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？</p> <p>A：接續剛剛說的，我們願意投注更多的經歷與成本在這上面，而我們雙方之間都合作得很順利也很愉快，甚至都像朋友一樣。而且也是因為這樣的精神與訓練，這對我們後續發展多媒體部份很有助益，也很順利，所以關係越密切是可以肯定的。</p> <p>(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：</p> <p>(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。</p> <p>A：從剛剛衍生額外成本的部分討論就知道了，我們願意投注更多心力，而且都親自監督就是要掌控整個製作過程，雖然耗費額外成本，但是就是預防意外的發生，隨時掌握狀況，沒有意外發生的機會，即使有，我們情況都很清楚，馬上就可以做處理了！P7-Cs-3</p> <p>(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？</p> <p>A：無</p> <p>(c)交易持續進行，應付人為不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？</p> <p>A：無</p> <p>3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：</p> <p>(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？</p> <p>A：這個當然很重要，你要做事就是要找信得過的人或者廠商來做，不然很危險，像在大陸有幫我們做動畫或插圖的團隊（也有部份是台灣人過去大陸幫我們製作），這些事都是我一個台灣的朋友過去大陸幫我處理接洽案子或是找承包的人，就像是我派去大陸的負責人一樣，而且每一、兩個月就回來一次，直接面對面商討近況，這樣子可以隨時掌控狀況，我才能放心。</p> <p>(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？</p> <p>A：對阿，因為過去大陸接洽的人是台灣的好友，所以我蠻放心，</p>	<p>驗後更親自指導、調配、處理製作細節。為什麼我們願意這樣，此乃為日後打算，以免省小錢以後花大錢，大家合作愉快，產品合乎要求，一切順利不是很好嘛。</p> <p>P7-Cs-2 如左 P7-Cs-3</p> <p>因為都親自監督就是要掌控整個製作過程耗費額外精力、成本，但可預防意外的發生，隨時掌握狀況，隨時處理。</p> <p>P7-Cu-1</p> <p>做事就是要找信得過的人或者廠商，在大陸有幫我們做動畫或插圖的團隊，是台灣朋友過去組團的，幫我接洽承包案子，每一、兩個月回來一次商</p>
--	---

我們跟他當然很好溝通，而且他幫我們接案的廠商或是畫家都很配合，像是動畫部份，樣品他們就會傳上網來，我們來檢查看好不好，或者是做的圖畫，傳給我們看樣式或感覺，隨時溝通更改，而且主要我們都掌握狀況、品質，不行就打掉重新來過，不過有時候品質稍微差了點，但我們還是勉強接受，因為還要繼續合作下去，不然重新找對象也真的很麻煩，最主要他們也都盡量配合了，所以我們經常合作。有時候品質真的不太好，那我也接受，只是不出版，耗損的成本我自己接受，因為不想破壞關係，但品質不好的東西我們不想因為如此斷送我們的名聲，所以有時就自行吸收下來，但我們會告訴對方要改進的地方，而對方也會求進步，所以雙方都很未來的長遠關係著想，算是互相啦，因為以後我們要品質更好，他們也想做的更好，而自己則算是學一次經驗。

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：這說來簡單也算簡單，要說複雜也複雜，簡單來說，不管認識不認識，就是要看談不談得來，品質做的好不好，這樣我們才會持續來合作，當然，做久了，有默契，相談甚歡，關係自然像朋友一樣，以後有案子大部分都是給他們接阿，其實是很自然的嘛，那複雜一點就是說，大家都要有好處（雙方都有利可圖，何樂而不為呢）阿，而且我們要怎樣來溝通，容易得到共識都很重要，因為大家都是要賺錢嘛，我產品做的下去，你以後也有案子接，何樂而不為呢，大家互相幫忙，都不會吃虧。

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動（或業務）鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：其實這應該分個前後，「前」就是這個初始的部份，這部份就很少，因為我們是要找我們需要的，我們都是從不認識或是

討實況，隨時掌握狀況也較安心。

P7-Tr-1

因為如此，當然好溝通，他幫我們接案的廠商或是畫家都很配合，如動畫製作，他們傳上網供我們檢驗，隨時修整，仍然稍差還可勉強接受，因為重新找對象很麻煩，他們也盡力配合了，也會求進步，所以雙方都替未來關係著想，算是互相，日後我們要更佳品質，他們也想做的更好。

P7-Tr-2

不管認識不認識，得看談不談得來，品質好不好，才會持續合作，有默契，相談甚歡，關係自然像朋友一樣。

P7-Em-1

這應區分前後來看，「前」就是初始，是尋找需要的廠商，先

朋友邀約的廠商來與我們合作，先看他們做過哪些產品，發表過哪些，不管是故事、畫圖，我們必須先看，拿產品來驗明正身一下，我們不可能對方沒相關經驗或者經驗不足還與他們合作，這風險太高。然後「後」看看談的有沒有交集，產品做的好不好，若 ok，從不認識做起到合作成為很好的朋友，那到後來，因為做的熟了，品質、配合度等各方面都成熟了，那當然都是以他們為優先考慮合作的對象，因為他們常做就知道這次我們大概要的是什麼，比較不需要在額外多說很多細節。還有另外就是說拷貝、包裝等部份，因為這是機械做的東西(生產)，跟製作內容品質比較無關了(製作)，所以誰熟、可以給朋友價就給誰，做個人情，但是總不會燒爛片、醜包裝給我，是吧！

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：對阿，其實大家都有好處，也很好說話，只要品質一直達我們的要求，也都很有默契了，另外在找廠商，又得重頭來，走回頭路，基於這幾點，我們當然持續合作下去。

針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。(如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。)各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以

看他們做過、發表過哪些產品，驗明正身，不可能與沒經驗或經驗不足者合作。「後」就是談的有沒有交集，產品做的好不好，所以人情不是要點，是要會做且做的好。品質、配合度等各方面都成熟了，合作都能延續，即使不認識也都成為好友了。除非拷貝、包裝等部份，這是機械的東西(生產)，跟內容品質較無關(製作)，所以誰熟、價廉就給誰，做個人情。

P7-Em-2

企業資源部分考量的影響：其實沒有技術、設備，這是基本的，我們就是找他們當我們的左右手，最著重的是品質問題、價錢問題，因

<p>左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	<p>為品質與成本</p>
<p>A：</p>	<p>中要取一個平均</p>
<p>4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	<p>那麼多成本卻品質比別人差，那關係就容易破裂。像</p>
<p>A：</p>	<p>我們找李豔秋</p>
<p>5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	<p>來當主發音，這名人價格當然不一樣，品質上、效果上都不同。</p>
<p>A：</p>	<p>交易成本部分</p>
<p>6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p>	<p>考量的影響：那像是一些額外的監督或是</p>
<p>A：</p>	<p>與大陸方面合作</p>
<p>7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p>	<p>所需耗費的額外成本部份，我們就不</p>
<p>A：</p>	<p>在意，因為我們</p>
<p>8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p>	<p>要求的是品質，做的好，關係就能維持，而他們也</p>
<p>A：</p>	<p>很努力學習、</p>
<p>9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p>	<p>調整，們怕接不到我們的案子就倒了嘛。</p>
<p>A：</p>	<p>既然交給他統</p>
<p>10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。</p>	<p>籌了，他也要負責（台灣過去接洽的人；類似負責人），即使出錯，大家都還</p>
<p>A：</p>	<p></p>

六、貴公司基本資料

- (1) 公司成立年數： 16 (年)
- (2) 貴公司員工數： 17 (人)
- (3) 貴公司資本額： 二千八百萬 (元)
- (4) 貴公司各年平均產品量數： 40 (種)

是要協調好，是他們對方的問題，他們就要負責，算是中間過程的損耗，不是我們的問題就不管，那是對方的問題，他們自己解決。除非是我們額外要求所需要花費的除外，因為之前就是想在產品上換掉某些東西，這樣都需要更動，所以我們要承擔的。

社會交換部分考量的影響：那像人情，這是不考慮的（製作上，非生產上），所以做生意沒什麼人情可言，你知道嗎，頂多考慮一下說一次就好，因為不是人情來做生意，做到最後是以服務取向，所以都是謝絕考慮。

所屬部門：親親文化事業

您的職稱：資訊顧問

服務年資：五個月（註：該公司近期進行數位化，由此人專門負責）

日期：05/12/29

訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ （故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等） A：這些部分大多數都有，不過藝術類我們則沒有涉略。我們產品有專題本與綜合本，也分大中小，而我們全台的市占率約8%左右，而以直銷通路為主。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？ A：我們的產品數位化是一半一半，因為我們要立體化，以數位化配合紙本。至於網路部分，我們會配合各單元執行各種互動方面的內容，發佈到我們的網頁上面，不過目前正在評估規劃中。而我們現在每隔兩個月就辦一次親子活動，戶外參觀，或演講。而我們在幼教的資源也比較多，因為我們職員很多幼教老師，所以我們的東西都是系列性質的、分期的，單本的期刊利潤較單薄。</p> <p>1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：這部分就是錄音、光碟製作外包。</p> <p>2.多媒體出版部分：腳本設計（產品內容的題材規劃）、藝術設計（產品內容的美工、音效、視迅、圖片影像與動畫等設計）、程式設計（產品內容整合；例如彙整為VCD、DVD或其他介面形式）、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：我們DVD的部分有外包，還有一些內容攝影部分也外包，像是一些生態記錄等產品，我們也有自己的攝影師，甚至老闆都視崇尚攝影、熱中攝影的人，甚至公司裡很多掛畫都是老闆親自拍攝裝訂出來的。其它部份就是一些壓片、剪接這部份，所以他們做的只有一些技術性的部分。那像現在我們比較朝向電子書來走，一般電子書可以分為兩大部分，如完全網路化線上學習的部分，不過部分業者把網路與實體的部分抽離，我覺得很不可思議，像是一些小小物理實驗，用卡通動畫來顯示，這與事實接觸差別太大了（我以前是高中老師，以我們教學的人來看，他這是有問題的），因為學習是 multi-channel 的，要</p>	<p>童書從事範圍不包括藝術類。</p> <p>產品數位化是一半一半，以數位化配合紙本。網路部分，配合各單元執行各種互動內容發佈到網頁上。</p> <p>有聲產品以錄音、光碟製作外包為主，DVD的部分有內容攝影或壓片、剪接等技術性的部分。現在我們比較朝向電子書來走。</p>

手到、耳到、口到、心到的，這才是多媒體的意義。科技化的東西以科技人的角度設計很不人性，都要搞酷搞花樣而已，一點都不人性，這就像是為何紙本書還存在的原因。另一部份就比較傾向相互搭配，這是比較人性化的，大家也比較容易接受吧！我們產品目前是以配套的為主(附加 CD、VCD、DVD 等)，親親文化從 1981 年到現在了，所以正在建立我們的資料庫，不過智慧藏已經在做了，所以會想要有不同的作法。

3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。

A：這部份我們已經在進行，如同剛剛提到配合各單元執行各種互動方面的內容，發佈到網頁上面，而我們外包都是公司對公司，但是網路部分會有一些法律的問題，若有損失，對方需賠償我們。對象都是公司是因為他們比較有管理機制，有資金，而且在意他們的信譽。

三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。

1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？

A：我們是對技術性部分的需求比較高，內容部分的資源，我們公司內部很充裕，至於相關人員，其實那種人事成本太高，不符合發展企業數位化或是產品數位化，而我們正朝向企業與產品數位化的腳步前進，所以成本的耗費非常大，所以成本對我們目前來說是很主要的考慮。而且採購部分軟體，需要評估，不然使用沒幾次又要更新了，或得搭配其他配套，所以是不敷成本的，因此外包會是比较好的一個途徑。所以我們自己鞏固核心事業，將產品數位化的部分外包。

2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。）

A：我們有些外包的話是想要吸取一些經驗，像有些部分就是對於市場不清楚，所以外包，可能我們發行權給對方或委託他們去做，從他們回來的報表、市場的反應，再判斷接下來該怎麼做，因為他們對市場一定花了不少成本，也比較熟悉，而我們自己選擇嘗試錯誤的成本比較高，所以外包。那我們就按契約走，多重互動，契約都會保留彈性的空間。其實各自都有不錯

網路部分已經在進行，配合各單元執行各種互動方面的內容，發佈到網頁上面。

我們對技術性部分的需求比較高，至於相關人員，人事成本太高，不符合發展企業數位化或是產品數位化，因此外包會是比较好的途徑，以鞏固我們的核心事業，將產品數位化的部分外包。

P8-R1

透過外包，吸取經驗，瞭解市場，從他們回來的報表、市場的反應，再判斷接下來

的利潤，或是對方可能利潤少一些，我們比較多，但是我們也會分紅給多一點，因為大家要互蒙其利，然後互相學習，所以關係是不錯的。

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：因為產品需要數位化來做配套，所以我們才會外包，基本上是蠻common的，不過也不能說是只有成本考量，應該是以長遠的考慮來評估。

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：公司互動式學習網站的架設就是一例，我們外包不只是成本考量或僅只是基本的技術需求，我們還會著重在日後擴充性的問題，因為廠商將網站做死了（即是侷限的意思），那以後升級的門檻會提高，比如說，第一種是配套的網站設計，成本是比較低的，而且時間上也比較快，但是日後的擴充是很困難的，具時需要擴充，想必全然換過，那是不敷效益的。另一種就是重新開發設計，並預留設計日後升級的需要，當然開發成本比較高，網路建構的時間也比較慢，不過考慮到日後升級的問題，我們願意多花成本，為日後鋪底，且做的更好。而我們不希望外包商把我們做死了，我們希望可以一直擴充（至少是長期一段時間），我們遇過廠商將設計做死了，那日後升級困難，不然就是偷偷留一手，所以一定得找他們，不然就是重新來過，這樣問題一大堆，我們並不願意這樣被侷限，所以另外找廠商來做，預估哪些需要擴充，然後預留。

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：像這些壓片或錄音比較制式化，我們就照合約走，遲了幾天扣多少錢，都照規矩來，所以關係比較平淡。**P8-R5**

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：網站構置的部分就是這樣，因為我們需要有擴充性，所以找比較好的廠商，至少是可以信任的廠商，不會偷留一手，而這

該怎麼做，節省常識錯誤的風險與成本。

P8-R2

如左。**P8-R3**

以互動式學習網站架設為例，外包不只是成本考量或基本技術需求，我們必須著重日後擴充性的問題，避免升級門檻過高，受限於程式設計公司，所以是有特殊性技術的需求。

P8-R4

如左 **P8-R5**

如左 **P8-R6**

部份不單是成本較高的考慮，還延到日後擴充延續的問題，所以互動溝通是很需要的，而且我們也在意哪些需要擴充，然後預留空間，這都需要深入的探討與瞭解，所以關係上是需要比較好一點，也比較好辦事、溝通與協調。P8-R6

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：數位化這部份其實不需要自己做，交給外面的廠商就好，價格也比較低，我們也自己做過，然後發現成本蠻高的，所以就外包。那說穿了，我們外包的部分都是技術性的，所以這當然是以技術性部分的考量為主，不然就不會外包了。P8-Rn-1

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：這當然有一些關連在，普通的以壓片製作以及網路架設這部份來看就是有差別。P8-Rn-2

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：像剛剛說的壓片與網路架設，壓片廠商不只有光碟的製作，也有在做剪接等技術部分，那我們也是有技術上的需求，不過這比較制式化，我們也都按契約來走，關係就很平常。至於網路建構的話，技術性的需求是當然的，而我們還需要更大的擴充性，這對需求量來講，相對是增加的，而我們與廠商之間勢必是要更多的互動、協商與溝通，外加還要可以信賴的關係。

例如壓片與網路架設，壓片廠商也有在做剪接，也是有技術上的需求，但比較制式化，都按契約來走，關係就很平常。網路建構技術性的需求高，需要更大的擴充性，對技術需求量是增加的，而我們與廠商之間勢必是要更多的互動、協商與溝通，外加還要可以信賴的關係。

P8-Rn-3

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：以我們電子書製作的部分來談，電子書我們是還沒出來，但我們現在正在進行。像這技術性的需求就很高，而且依賴性也

很高，因為這些是比較壟斷的，電子書有很多格式，我們不與這家公司合作，就要換別種款式，但是台灣總代理只有一個，所以哪種格式都一樣，不合作，我們也做不成，沒什麼替代的選擇。P8-Rd-1

如左 P8-Rd-1

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：這是當然，因為廠商的替代性不高，所以要做就是跟他合作，那關係當然要好，而且是需要長期的合作。P8-Rd-2

如左 P8-Rd-2

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

A：其實說不影響關係也不是，因為這是比較壟斷的，我們也怕被坑，但是想要做好電子書，也是需要好好維繫關係，所以影響是蠻大的。P8-Rd-3

如左 P8-Rd-3

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：是有碰過類似情形，一般我們外包都有簽約分期制，不是從頭做到尾，各期給錢，或解約，所以有意外發生，做不出來，或耽擱的時程，在萬事具備的情況下，只欠缺這部份，所以牽扯起來是很大的，這樣子就是解約。所以這些東西都是盡量避免，但萬一發生，我們都有配套，而且我們走的東西都是蠻成熟的市場，所以也比較少發生。P8-Cs-1

如左 P8-Cs-1

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：遇到這種情形，因為我們都是各期來評估對方做不做得出來，就像mile stone（里程碑）一樣，有個時間規劃來緩衝，而且有個備案，所以有類似的情況發生，在各時期就結束關係。假使廠商延誤完成時間，因為我們照契約走，如果不預期的，廠商拖到時間，那就如三天罰一萬，這樣反而廠商還比較有時間的壓力。像這部份，我們會去督促廠商來如期完成，因為我們也希望案子能夠完成，如果不行，因為案子都是分期做，既然這樣，會換別的廠商來做，但是更換廠商是還蠻麻煩的，所以盡力督促到如期完成。P8-Cs-2

如左 P8-Cs-2

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：意外投注的時間成本、監督成本，因為都發生了，也不能避免，但是我們有配套，所以損失不大。我們當然仍希望繼續將案子完成，這過程當中，互動是比較頻繁沒錯，因為要時時督促，密切合作來盯進度，但是並非關係好，而且交易不會頻繁，因為搞不好還會斷絕合作關係。P8-Cs-3

如左 P8-Cs-3

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：舉例來說就是有人說不做就不做了，那我們可是很慘，連配套都還來不及使用，真是損失慘重！有時候也是我們的問題，因為我們後來發現有些案子作不下去，所以就結束了！再來就是網站設計部分，我們做到一半，發現有些設計不對，有可能到時候需要大改一次，所以我們就請廠商持續隨時更改，這部份就需要另外在簽約（我們當初簽約就會提到所謂的意外條款這部份，有個彈性，因為我們無法在契約上面面面俱到）。P8-Cu-1

如左 P8-Cu-1

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：說實在的，遇到這種情形，我們公司覺得倒還好，反倒是廠商會比緊張，因為他的成本反而比大，例如他對顧客（我們公司）的需求不清楚，然後含糊交代（負面例子），或是我們要求網站設計部分隨時需要修改的部分（正面例子），他們可能會考慮是否得繼續，因為我們以後給的案子不只有一個，我們需要外包的案子會很多，以後還是會有來往，他們反而會設想延續合作，比較容忍（正面例子）即使虧錢也會照做，而且這也涉及到信譽的問題（負面例子）。P8-Cu-2

如左 P8-Cu-2

(c)交易持續進行，應付人為不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：像剛剛說的，我們是還好，反倒是承包廠商是比較設想延續交易，希望與我們密切合作，雖然角度不同，但是關係仍是維繫著，而且也不錯（對方反而要容忍做虧本生意，但這是有底限的，我們也不想坑別人）。P8-Cu-3

如左 P8-Cu-3

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：這當然重要，若是都不認識，或是沒什麼商譽的廠商，我們不能信賴嘛，因為這從事外包的風險會很大。P8-Tr-1

如左 P8-Tr-1

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：合作過而且不錯的廠商，信任關係是不可言喻的，當然關係上會比較好，但是我們遇過經常接洽的人員離職了，那對我們造成蠻大的困擾，因為都是他接洽的，我們變成信賴他而非他們公司整體，所以是有些困擾，因為這樣他們另派一個人就像跟重新接洽新公司一樣，雖然同公司，可能做的東西、品質都會不一樣，但是新的接洽人員並不一定會保證，因為沒有信任這層面的保證。P8-Tr-2

如左 P8-Tr-2

(3)如此一來外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：以前以老闆的作風，那是會考慮人情的問題，因為當初公司在擴增的階段，資金厚實（應該是說比較敢花），所以靠人脈來擴增，但是後來是不能這樣的，而且老闆聘請我來整頓數位化也是順便整頓整體公司的管理機制。所以以我來講，人情考慮比較少，在商言商，還是照契約來，看對方做的如何而定。

如左 P8-Em-1

P8-Em-1

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動（或業務）鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

老闆以前的作風都是講人情、靠伙伴，信任朋友，做人寬厚，所以合作關係都很長，但是卻衍生很多問題，而且慢，

A：最近台灣不景氣了，人情的影響可能比較小了，像最近大碩出版社也倒了，牛頓雜誌最近也財務吃緊，或台灣麥克出版社也是，像我們也有一些英文書授權給大陸北京大學外文研究所，結果卻回流到台灣賣，我們連向大陸告發也無用，在台灣

告發也很困難，真的很無奈。那談過老闆以前的作風都是講人情、靠伙伴，信任朋友，做人很寬厚，所以合作關係都很長，但是卻衍生很多問題，而且慢慢的，其他公司也越多了（競爭者），所以公司內部要朝向具規模的管理機制，外包也是，不能只靠人情來做事，這樣成本的花費（價格亂喊）很高，賺這邊，漏那邊（公司部分賺錢，卻有部分疏失而導致資金的流失），所以也朝向外包管理機制，不能只談人情（人情是老闆的一貫作風，但現在就是需要整頓，不然景氣不如往常，賺的部分減少了，但是資金流失的問題依然存在，也因如此才瞭解事態的嚴重）。當然，人情還是很重要，但是就是講明白、說清楚。

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：基本上，我覺得人情是建立在法律最底限的要求，把什麼事情都談清楚，因為這是公司跟公司之間的問題（不只是個人談合作的問題，以前老闆就代表整個公司，所以就是這樣，人情是老闆在做的，現在我代表公司在承辦，我在進行都是以公司主體考量，所以要講清楚，把合約寫清楚。公司與外包商關係的緊密或後來關係好不好就是看做的好不好了，所以在這些關係原則下，關係才能長久。P8-Em-3

針對以上1、2與3等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。（如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。）各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

其他公司也越多了（競爭者），所以朝向具規模外包的管理機制，不能只談人情。

P8-Em-2

如左 P8-Em-3

以下整理資料，歸納整理於題項之後。

A：

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A： 4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A： 5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：還是一樣，網路建構的部分就比較有類似的狀況，不過這時候電子書的部分就不一樣了，還是老樣子，他們獨大嘛，那有何人情考量呢，信任關係，不管信不信任他們，都是要合作而且還需要很緊密的配合。

6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A： 7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：

10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考

量比率)？何種情境種是屬於常態性或特殊性(常態、特殊性合作模式)？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。

A：常態性的合作模式一般就是以技術與信任考量為主。

六、貴公司基本資料

(1) 公司成立年數： 25 (年)

(2) 貴公司員工數： 40 (人)

(3) 貴公司資本額： 一千五百萬 (元)

(4) 貴公司各年平均產品量數： 30 (種)

企業資源部分考量的影響：網路建構的例子來說是最清楚的，因為我們不只需要，我們還要擴充，另外從事電子書的部分也是，因為對方獨大，所以我們的技術需求是很強烈的考量。而且他們的技術與我們的部分來結合這鴻溝是比較高的，風險也比較大，所以考慮的比較多，關係也影響比較大。

交易成本部分考量的影響：很少會造成不預期的成本的影響。不過在信任的考量下，我們主要是看成本價格高低為主，因為成本還是最主要的，如果技術需求很高，但是成本過高，那是談不成的，更沒有合作關係了。而且要看是不是創新的事項，假如不是，就是走長遠的了，技術就不是那麼重要，所以以後要發展新事業，那外包技術部分就比較重要。

社會交換部分考量的影響：

我們要看時間趕不趕，不趕的話，我們是把信任這部分的考量為主。趕的話，需求的部分會比較注視，因為偶爾臨時趕工的話，我們就是要急需要這些技術，而且要趕工，關係當然是比較緊湊一點。像有些廠商動作本來就比較慢，所以不只有信任的影響，因為我們知道他們可以做的很好，也很喜歡給他們做，但是以大方向來看，我們在趕工，他們動作慢，無法配合，這樣關係反而搞砸了，要不然一般來說，信任是比較重要的。基本上若以一般考量的話，信任的考量一定是比較重要，因為長久的信任關係、長久的合作關係，成本的部分會比較低的，而且衍生額外成本的機會也少，人情的部分就是要建立在關係原則底下才會比較有影響。老實來講，過度講求信任公司很難創新，因為不同承包商做出的東西會不一樣，若都給同一個做也是很有風險的，他的style、能力範圍都一樣，很難有新作為，那我們的東西會陷入他們公司的循環裡面出不來，所以換承包商不會破壞誠信的關係，而且關係維繫太久，不一定是好事。例如網站要重新談外包，那找原廠商，那就固守原有的，但原系統有其限制，我們很難擴

充，他們才有能力擴充，也許短期可以花少錢又做的漂亮，但長遠來看，不是件好事。所以會兩難，花小錢走近程，或花大錢突破限制，但當然要看長遠。所以視創新還是維持既有的來看會更重要，而且蠻多是視case by case的。	
---	--

所屬部門： 出版社
 您的職稱： 負責人
 服務年資： 9年
 日期： 2005.11.28
 訪談內容：

訪談稿	整理欄
<p>一、貴公司從事兒童圖書的行業範圍？ （故事類、童謠類、藝術類、教學類、益智類、科學類與其他等） A：有童謠類、藝術類、教學類、文學類等項。</p> <p>二、公司過去或目前進行的童書數位化製作外包情形有哪些？ 1.有聲出版部分：乾稿製作、錄音、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：本公司將歌唱錄音、光碟的製作和拷貝，以及光碟內圓標和外標的設計、印刷皆外包。 2.多媒體出版部分：腳本設計（產品內容的題材規劃）、藝術設計（產品內容的美工、音效、視訊、圖片影像與動畫等設計）、程式設計（產品內容整合；例如彙整為 VCD、DVD 或其他介面形式）、光碟製作與其他。其他者請說明。 A：計劃中。 3.網路相關應用部分：內容製作、上傳發布、維護管理與其他。其他者請說明。 A：本公司對於實施學校教學網路製作和數位媒體圖書館館藏建置工程方面，皆需要跟電腦科技專才請教與合作。</p> <p>三、此部份探討以前或目前進行外包時，基於成本與其他目的的考量，了解公司與承包廠商之間的互動情形與關係。 1.公司可能因為缺乏產品製作的相關技術、設計人員等，考慮公司資本結構，省去非必要開支而以節省成本的方式進行外包？ A：對。透過外包可以獲取相關技術、能力的支援，無須耗費龐大的成本即可獲得，這是外包最大的功效，也是一種時代趨勢。</p> <p>P9-R1 2.除了成本基本考量，公司是否因其他特殊需求或目的而進行外包？（譬如時間壓力、產品品質要求、謀求長期合作、獲得長期友好合作關係等策略上的運用。以時間壓力為例，有時因為時間緊迫，外包成為迅速省時且可確保時間壓力下產品製作品質。） A：是。本公司尤其在插畫與封面的美術設計，以及歌者排練和錄音錄製等方面，皆需要跟美術、音樂這類的專業外包人員長</p>	

期溝通並合作；產品品質的要求操之在公司自己手裡，基本上，公司所出的產品應是本身瞭解及能掌握的東西；為求品質精良，時間上倒是不能太趕，欲速則不達。**P9-R2**

3.您認為經常進行的外包活動就像例行公事一樣，是屬於一般的商業活動嗎？而這些例行的外包活動主要是以成本考量，比較沒有其他策略性的特殊需求或目的嗎？

A：外包活動確實是屬於一般的商業活動，它有主雇之間財務的考量與交易活動。除了成本考量外，每家公司對外包的策略性之需求或目的並不同，如上所言，有的公司特別為產品趕件上市，需要短時間能配合的外包人員；有的公司則因內部沒有訓練專門電腦排版或錄音、錄影等員工，而必須交予外包製作者來做等皆是。**P9-R3**

4.除了例行外包活動，公司尚有甚為注重的業務活動而將其外包，這些主要的外包活動除了成本考量外，是否尚有其他策略性的目的，可否請您列舉實例說明？

A：有。本公司將書籍的紙張、製版、印刷，以及光碟的製作、拷貝工作大部分是交給親友認識並介紹的承包商做，一則較為可靠；另一則不必花費時間找尋。**P9-R4**

5.一般例行外包活動，若僅只是基本的需求、成本考量，所以與承包廠商之間的關係是否比較趨於平常，而且互動性不高？相較於主要的外包活動，合作的時間比較短嗎？

A：是。只是一般例行的外包活動，公司與承包廠商間的關係和互動屬平常，合作時間是比主要的外包活動短。**P9-R5**

6.主要的外包活動，由於非僅基本成本考量，尚有其他策略性目的的需求，因此，與承包廠商之間的關係是否比較趨於緊密，而且互動頻繁？相較於例行外包活動，合作的時間也比較長嗎？

A：是。在主要的外包活動中，公司與承包廠商之間的關係是較緊密，互動也較頻繁，為謀求公司產品製作過程的順利，以達最後的成功，雙方必須建立長期友好的合作關係。**P9-R6**

四、此部份探討以前或目前進行外包時，各種盤算打量會影響外包進行的方式以及雙方的關係。以下問項從不同的角度來探討，期求深入了解影響公司與承包廠商之間互動情形與關係的因素。

1.考慮到公司資金、軟硬體設備、人力、技術等方面的不足以及因而產生依賴承包廠商所提供的服務或產品製作部分：

(1)公司本身從事童書數位化可能困難重重，基於資金不足、人力缺乏、技術支援等原故，面臨此方面「需求」的問題，公司尋求解決之道或克服先天不足而進行外包，因此：

(a)這方面的需求程度是不是公司主要的考量？

A：是。

(b)需求程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：是。

(c)需求程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：是。本公司跟外包插畫與封面的美術設計專業人員保持了五年以上的友好合作關係，在產品製作的過程中不斷地互諒、溝通、互動，現在已成為很好的朋友。P9-Rn-1

(2)由於以上「需求」的問題，需求越高，會對廠商提供的服務、產品產生「依賴」的問題，因此：

(a)依賴程度越高是否與雙方合作的關係有關聯？

A：是。

(b)依賴程度越高，是否雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：是。學校教學網路製作和數位媒體圖書館館藏建置計劃，這些皆需要跟電腦科技專才合作，因為這是長期合作的專案，本公司非常依賴其專業技術支援與建議。P9-Rd-1

(3)基於需求與依賴的問題，可能影響雙方的關係，因此，外包進行的方式會受改變而變動嗎？倘若受到影響，其情形為何？不受影響又是基於哪些原因？

A：會。由於對外包人員的需求與依賴，當外包進行的方式改變，自然雙方的關係會有所變動，像如果對方因身體健康情況太差或某種家庭事故等非故意因素而工作延遲，甚至無法持續工作，就會影響交件時間。此時，公司必須為對方立場著想的情形下，衡量輕重，決定是暫時寬容期限或者考慮由他人代替。

P9-Rd-2

2.交易過程中，考慮「交易專屬特性與不確定性」所衍生額外成本的部分：

(1)基本上，進行外包即是為了節省成本與不必要的開支，但是外包交易進行過程中會因為一些特殊原因而衍生其他額外或意外成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：有。外包交易過程中難免會有意外產生，而這些意外往往牽涉財務問題，像是插圖畫錯，卻是本公司給的資料不對；排版排錯，是對方沒聽懂公司的要求，不管雙方有沒有訂立契約，只要公司對外包人員有額外的要求大幅修改或重畫時，就必須付出額外的酬勞，小幅修正較無問題。一旦雙方合作關係保持良好，可能當別人漲價時，他則不隨便漲。P9-Cs-1

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：如上所述，若遇到是公司本身錯誤而影響外包活動的進行之情況發生，則公司需擔負責任，繼續外包及交易。P9-Cs-2

(c)交易持續進行，額外投注的成本可能深〈石〉沉大海，公司卻延續交易，是否因此雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：否。公司製作產品是有一定的預算和期限，對於超額的成本投入如果已達到極限，無法再負擔，當然雙方合作會停止。若雙方互動仍越頻繁、關係仍越密切，只有一種可能，那就是外包廠商也作了投資，例如許多外包印刷商跟文化事業公司是合股經營的。P9-Cs-3

(2)同上題(1)的概念，交易進行過程中會因部分不確定的人為因素而衍生其他非必要成本，因此：

(a)外包交易過程中是否有類似情形發生？請您列舉實例說明。

A：是。一般我們都是談好我們要的東西，沒有特別的叮嚀、要求，像是說承包商將拷貝好的光碟送來時，本公司發現他們自作主張把每片光碟包上「塑膠套」，以方便貼黏在書後；但公司原本是將光碟另外放入「塑膠盒」的較高級方式包裝，因而會產生一些非必要的成本。P9-Cu-1

(b)遇到類似情形會影響外包活動的進行，公司是否考慮繼續外包？假使繼續外包，為何會延續交易？

A：遇到以上類似情形，若因為是公司沒有和承包商講清楚，又屬第一次發生，雖增加幾千元的一些額外支出，大致上公司會自行吸收，延續交易。P9-Cu-2

(c)交易持續進行，應付人為不確定的因素造成精神上、實質上不必要的耗損，公司卻延續交易，是否因而雙方互動會越頻繁、關係越密切、交易越頻繁或合作時期越長？有例子可以說明嗎？

A：否。雙方合作對於不確定因素所造成的耗損，應該盡量避免，只要公司交待清楚，外包人員也不失誤，才有繼續合作、交易

的可能，也才能繼續互動頻繁。P9-Cu-3

3.進行外包交易關於「雙方信任關係與人情考量」的部分：

(1)商場上的交易莫過於誠信問題，您覺得雙方擁有信任關係是否重要？

A：當然。誠信是商場交易的重要原則，雙方的互信即建立在誠信的基礎上。P9-Tr-1

(2)擁有信任關係，是否使得你們容易互動、溝通，雙方互動合作更頻繁？

A：由於彼此信任，不但溝通容易，而且合作起來也愉 P9-Tr-2

(3)如此一來，外包交易是否容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，著重合作的關係與發展，而形成較緊密、綿長的合作？是否隨著信任關係的穩定、深厚，雙方交易得以頻繁互動、溝通，合作關係越緊密，而且關係多重交錯？

A：是。外包交易容易成功且延續，容易消彌雙方的成見與顧忌，應注重合作的關係與發展，如此才能形成較緊密、綿長的合作。且雙方合作的關係與發展也隨著信任關係的穩定、深厚，交易才得以頻繁互動、溝通；當合作關係越緊密，彼此關係會形成多重交錯。P9-Tr-3

(4)台灣商場上，很多人都會做人情、攀關係、搏感情、給足對方面子等，所以：

(a)在您進行外包交易時會考慮人情的問題嗎？

A：會考慮。P9-Em-1

(b)所謂見面三分情，甚至朋友、兄弟搏感情，與其將外包活動交給不認識的廠商(即使價錢公道)，不如由自己人來做，一來品質有保障，二來雙方關係更融洽。甚至是攀個關係，凡事從零開始，有了接觸便可建立良好關係，替未來商業活動(或業務)鋪路。您認為人情關係在外包交易的過程所扮演的是何種角色？是注重的要點嗎？

A：否。人情關係在外包交易的過程所扮演的角色是一種潤滑劑，是一種柔性的策略，但還是要公事公辦，工作歸工作，人情歸人情。P9-Em-2

(c)當雙方交易有人情關係的運作存在，那雙方的關係是否會逐漸形成手足情般的緊密？

A：可能會，但因人而異。P9-Em-3

針對以上1.、2.與3.等三點影響因素的個別討論後，為求瞭解個別因素影響程度的深淺層次，所以接續探討以下問題，求

得更深層的瞭解。

五、由於以上三大點的討論，在部分相同考量基準上可能會有您比較關心的因素。（如公司內部資源不足的前提下，您會優先考慮外包交易衍生的額外成本或是信任關係與人情的運作而影響雙方之間關係。）各種可能情況都有相異之處，並別具意義，而且每次外包的考量重點皆不一樣，比重也不同，所以此部分探討各論點的層次問題。

1. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：是。在商言商，成本的控制管理非常重要，尤其對資源短缺的公司而言，此關乎公司的前途，為能否繼續經營的首要條件，賠本的生意無人敢做。而外包就是為了降低成本，如果連外包都造成財務危機，那就不能外包。本公司曾要出版兒童讀的法律叢書12冊，樣書已出到7冊，但因外包寫稿律師抄襲及版權歸屬付費問題而斷然停止出版，這就是因為受超額付出的成本太高影響。

2. 或許(a.)資源部分的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素的考量是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：是。縱使資源不足，如果雙方無信任關係如何長期密切合作？不講究「誠信原則」是會吃上官司的。換言之，資源已不足，更應在信任關係與人情因素上使力，讓此兩者對公司有加分作用，形成雙贏。如前例所述，公司對不講究「誠信原則」的外包寫稿律師如何跟他再來往？

3. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？

A：是。額外的成本支出使原本資源不足的公司無疑的是雪上加霜，毫無助益，所以公司在處理外包交易時必定先考量合理的成本預算。〈與1.同〉

4. 或許(b.)交易進行衍生其他成本的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(c.)信任關係與人情因素部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考

企業資源部分考量的影響：
對於技術、設備等資源的需求是基本的，除非遇到學校教學網路製作等特殊部分的影響以外，這個部分是較無考慮影響的。

交易成本部分考量的影響：
額外的成本支出使原本資源不足的公司無疑的是雪上加霜，毫無助益，所以公司在處理外包交易時必定先考量合理的成本預算。外包交易的順利進行往往得力於雙方良好的信任關係與人情因素，但交易進行會衍生其他成本，有時是公司錯誤的決定，有時可能

<p>量？是否有實例說明？</p> <p>A：是。額外的成本支出有時是受人情因素影響，公司對承包商有告知的義務，若公司沒事先說清楚而必須有額外的成本支出，只要數額不大，且說明下不為例，公司還是會勉為其難的繼續合作，除非先前雙方的信任關係早已瓦解，公司才會藉此理由畫下外包交易的休止符。</p> <p>5. 或許(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(a.)資源部分的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p> <p>A：否。信任關係與人情因素是公司對外運用的社會資源，而財務多寡是公司對內擁有的經濟資源；前者屬人際關係層面，後者屬實際財務運作層面，能相輔相成最佳，但影響不是絕對的，因為人情因素固然也很重要，但畢竟不是所有的外包生意都用得上。</p> <p>6.在(c.)信任關係與人情因素的考量已經是基本的考慮條件，於此相同條件下，(b.)交易進行衍生其他成本的影響是否特具意義或足以左右您的決策？為何會造成公司此部分的考量？是否有實例說明？</p> <p>A：否。無疑的，外包交易的順利進行往往得力於雙方良好的信任關係與人情因素，但交易進行會衍生其他成本，有時是公司錯誤的決定，有時可能是承包商的疏忽，原因很多，只能說雙方在工作上的疏忽或錯誤應盡量避免。</p> <p>7.在(a.)資源、(b.)交易進行衍生其他成本考量的相同條件下，對於(c.)信任關係與人情因素考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p> <p>A：是。公司經營若在資源不足又交易進行時衍生其他成本的雙重困難、打擊之情況下，除了自求多福，改善失誤外，能有促進雙方信任與感情交流的考量，可能還能開創另一條生路，例如拉攏承包商，可暫緩付費期限等做法。</p> <p>8.在(a.)資源、(c.)信任關係與人情因素考量的相同條件下，對於(b.)交易進行衍生其他成本考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？</p> <p>A：否。如上所言，公司成本的控管最重要，也最應有詳實的系統和規劃，對內、對外的影響〈同 5.〉一般來說並不是造成外包交易進行衍生其他成本的最大因素。</p> <p>9.在(b.)交易進行衍生其他成本考量、(c.)信任關係與人情因素考</p>	<p>是承包商的疏忽，原因很多，只能說雙方在工作上的疏忽或錯誤應盡量避免。</p> <p>社會交換部分考量的影響：</p> <p>信任關係與人情因素是公司對外運用的社會資源，而財務多寡是公司對內擁有的經濟資源；前者屬人際關係層面，後者屬實際財務運作層面，能相輔相成最佳，但影響不是絕對的，因為人情因素固然也很重要，但畢竟不是所有的外包生意都用得上。</p> <p>有時受人情因素影響，公司對承包商有告知的義務，若公司沒事先說清楚而必須有額外的成本支出，只要數額不大，且說明</p>
--	---

量的相同條件下，對於(a.)資源考量是否更為重要？為何造成此部分的考量？請實例說明？

A：是。如上所述，外包交易進行衍生其他成本會直接影響成本預算，對資源短缺的公司形成的衝擊很大，如果信任關係與人情也瓦解，那公司真可謂「經營不善」，該收攤了。

10.綜合以上九點討論各種進行外包考量要點的情況，因為外包非僅一、兩次而已，每次進行的外包活動著重考量的要素所占比率都不同，試問上述九種情境下，各情形考量的比率為何（考量比率）？何種情境種是屬於常態性或特殊性（常態、特殊性合作模式）？兩者比較起來，特殊情形的概況如何？請您列舉實例說明。

A：認為外包活動著重考量的要素排序為：1 交易衍生的額外成本〈55%〉。2. 信任關係〈30%〉。3. 人情的運作〈15%〉。

交易衍生的額外成本影響為特殊性情境，而信任關係和人情的運作為常態性情境。公司對特殊情形一定要能注意和掌控，雙方最好以訂立契約的方式，在法律的保障下分配責任歸屬，相互尊重，各司其職，如此才能建立長期的合作關係。

下不為例，公司還是會勉為其難的繼續合作，除非先前雙方的信任關係早已瓦解，公司才會藉此理由畫下外包交易的休止符。然而信任與感情交流的考量，可能還能開創另一條生路，例如拉攏承包商，可暫緩付費期限等做法。

六、貴公司基本資料

- (1) 公司成立年數： 9 (年)
- (2) 貴公司員工數： 5 (人)
- (3) 貴公司資本額： 500 萬 (元)
- (4) 貴公司各年平均產品量數： 不一定 (種)

全文完