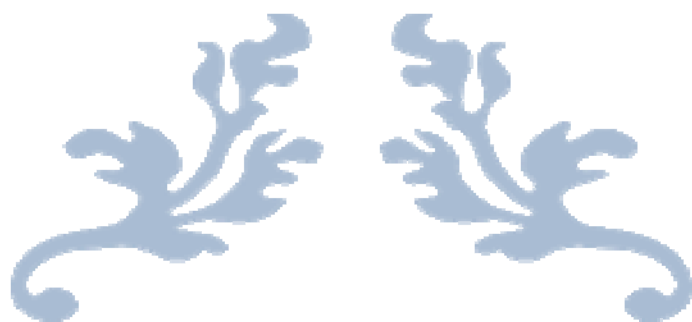
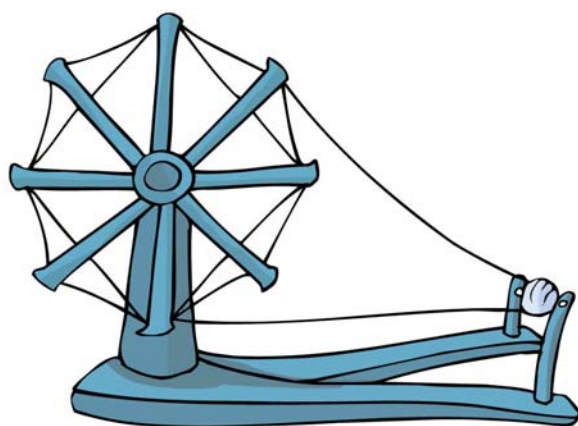




家庭工业的生存之道

中间型组织模式打造产业集群优势

—以绍兴应店街镇纺织产业为例



内容提要

中间型组织模式是一种介于科层制模式和市场交易模式之间的模式,兼具两方的特点。中间型组织模式既在一定程度上节约了交易费用,又优化了土地、厂房、人工、设备等资源配置,使纺织产业在土地资源稀缺、价格昂贵,经济形势不容乐观的竞争环境中处于优先地位。

规模经济性一直被认为是企业的重要优势来源,然而在浙江绍兴应店街镇纺织产业中却存在着这样一个群体,他们依旧把家庭式小作坊作为产业发展的核心基础,依托龙头公司—牵经户—织机户三级经济关系,形成了产业集群生产网络,在国际市场中形成了价格竞争优势。

本案例研究了应店街镇纺织业通过组织模式创新实现竞争优势的机理,从土地、厂房及设备、人工投入成本等方面对科层制组织和中间型组织两种模式下投入产出进行比较,运用交易费用理论并结合实例对中间型组织模式与市场交易模式进行分析比较,进而验证中间型组织模式的竞争力,希望能为其他地区纺织产业提供一种新的思路,对推进该种组织模式、实现经济的可持续发展提供借鉴。

关键词: 竞争优势 中间型组织 交易费用 绍兴应店街镇纺织产业

目录

内容提要.....	1
1 绪论	5
2 案例研究对象介绍.....	6
2.1 绍兴应店街镇纺织产业.....	6
2.2 绍兴应店街镇纺织业中间型组织简述.....	7
3 案例主体介绍	9
3.1 三级生产网络介绍	9
3.1.1 龙头公司介绍	9
3.1.2 牵经户介绍	11
3.1.3 织机户介绍	13
3.2 中间型组织存在状况调研	15
3.2.1 织机户概况	15
3.2.2 织机台数分析	16
3.2.3 织机投入分析	17
3.3 中间型组织的价值分析	18
3.3.1 经济价值	18
3.3.2 社会价值	19
4 案例分析和讨论.....	20
4.1 中间型组织的理论分析.....	20
4.2 科层制与中间型组织模式成本对比	22
4.2.1 厂房初始成本差异	23
4.2.2 期初设备投入差异	24
4.2.3 人工成本投入差异	26
4.3 中间型组织对交易费用的有效控制	27
4.3.1 交易费用理论基础	27
4.3.2 交易费用降低的实际运用	28
5 结论与总结	30
5.1 组织模式是竞争力的重要来源	30

5.2 中间型组织模式的存在有独特的行业特性	31
5.3 小结	31
附录.....	32
附件 1 织机户调研问卷	32
附件 2 牵经户调研问卷	34
附件 3 参考文献	36
附件 4 调研照片	38

表目录

表 3.1 “标准”织机户第一年生产投入产出情况汇总	18
表 4.2 中间型组织模式与科层制组织模式成本收益对比（万元）	23

图目录

图 2.1 2005 年—2014 年应店街镇纺织企业总产值折线图	6
图 2.2 绍兴纺织行业中间型组织运行模式图	7
图 3.1 三级生产网络介绍	9
图 3.2 位于绍兴柯桥的龙头公司交易市场	9
图 3.3 龙头公司成品布展示	10
图 3.4 牵经车预处理原材料	11
图 3.5 牵经户正在验布	11
图 3.6 牵经户仓库中堆放着从织机户收来的布匹	12
图 3.7 工作中的织布机（剑杆）	13
图 3.8 织机织布时用于印花的花纹拓本	14
图 3.9 应店街镇不同雇工人数织机户百分比分布饼图	15
图 3.10 不同方式下织机数量分布	16
图 3.11 应店街镇织机台数分布柱形图	17
图 4.1 科层制、市场和中间型模式的关系	20
图 4.2 规制结构与商业交易的匹配	20
图 4.3 纺织工业工艺流程图	22
图 4.4 两种模式下厂房初始资金投入对比	24
图 4.5 两种模式下期初设备投入对比	25
图 4.6 两种模式下人工成本投入对比	26
图 4.7 资产专用性与交易费用的关系	27

1 绪论

绍兴应店街镇纺织产业在整体技术水平不高、缺乏全球性跨国公司、原材料成本无显著优势的情况下，却始终能处于市场（价格）竞争的优势地位。其中的奥秘就在于绍兴应店街镇在原来产业集群的基础上构建了一种处于混合状态的产业组织模式——中间型组织模式。中间型组织模式是一种介于科层制模式和市場交易模式之间的以小农户协同生产为代表的组织模式，兼具两方的特点。依靠独特的地理位置要素和人际关系要素，形成了自己的竞争优势，改变了一些人“传统小农经济生产组织模式是不可能具有优势的”观点。

中间型组织模式既在一定程度上节约了交易费用，又优化了土地、厂房等资源配置，使纺织产业在土地资源稀缺、价格昂贵，经济形势不容乐观的竞争环境中处于优先地位。我们以绍兴应店街镇纺织产业为研究对象，通过调查分析，发现当地的中间型组织模式能充分整合当地纺织行业的各种优势要素，保证纺织品在国际市场上具有顽强的竞争力与生命力。

经调查发现应店街镇的纺织产业具有“大杂居小聚居”的特征，即纺织企业中的织布车间都以家庭式小作坊的形式零星分布，探究目前绍兴应店街镇纺织产业现状，主要把应店街镇若干个规模较大的以牵经户为中心的相关生产网络作为典型研究对象，分析纺织产业中间型组织模式的结构特点和运作方式。

本案例研究的意义有：对中间型组织模式进行深入探究并验证其特有的竞争力来源；为其他地区的纺织业发展带来借鉴意义；吸引更多经济学者对浙江小农生产方式进行研究。

2 案例研究对象介绍

2.1 绍兴应店街镇纺织产业

由于配额取消及供大于求，加上工业国的纺织品与服装需求几乎不会扩大，纺织行业中价格压力陡增。而应店街镇的纺织业却能在逆境中存活，并欣欣向荣地蓬勃发展。由图 2.1 得出 2005 年至 2014 年，应店街镇龙头公司生产总值由 37 亿元增长至 76 亿元，大约翻了一倍。在激烈的竞争中展现出其独有的竞争力与生命力。

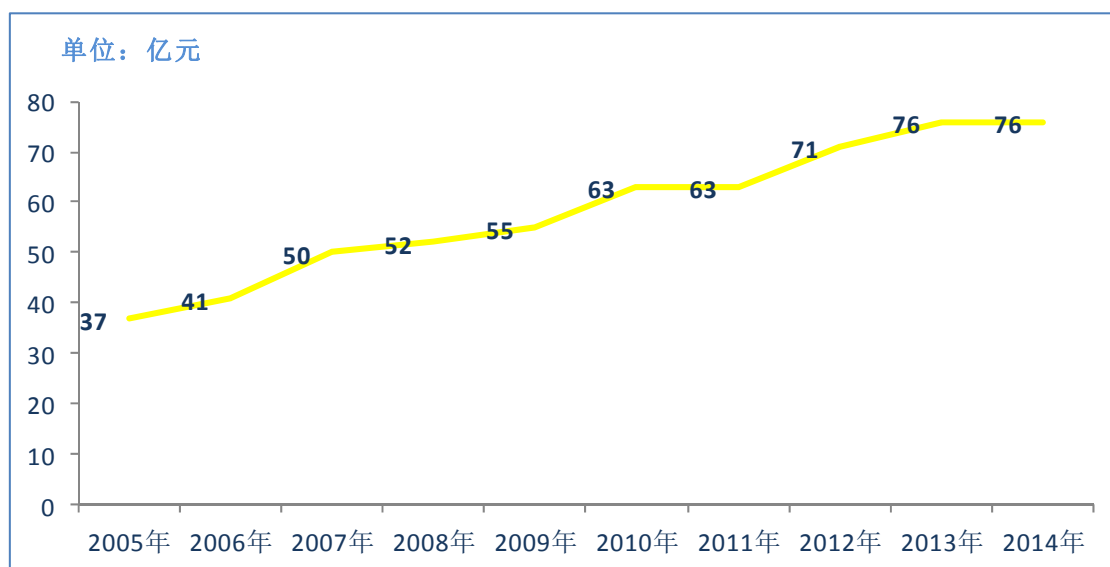


图 2.1 2005 年—2014 年应店街镇纺织企业总产值折线图

应店街镇位于诸暨市西北部，与富阳市接壤，距诸暨市中心 16 公里，交通便捷，区位优势明显。镇域面积 117.9 平方公里，现有 27 个行政村、1 个居委会，47477 人。2014 年，应店街镇以“争进全市前十强，建设幸福应店街”为目标，继续快马加鞭，齐心协力谋发展。全镇以轻纺业为主体。目前，拥有规模以上企业 19 家，法人企业 180 家。

面对激烈的国际竞争，应店街镇多措并举狠抓自营出口。2015 年 1-11 月纺织业出口达 4320 万美元，同比增长 41.2%，完成全年任务的 142%。应店街镇龙头公司通过多种途径大胆“走出去”。应店街镇镇长介绍，纺织业是应店街镇工业经济的支柱产业，也是全镇外贸自营出口的“主力军”。15 年，全镇自营出口超过 50 万美元的有 13 家企业。

改革开放后，绍兴经济以块状经济为特色，纺织工业作为绍兴的传统优势产业和支柱产业之一，已经形成织布业、服装业、袜业等产业集群。纺织产业所创造的产值占到绍兴市工业总产值的近一半。

2.2 绍兴应店街镇纺织业中间型组织简述

应店街镇纺织业普遍采用以龙头公司—牵经户—织机户为三级生产网络的生产方式。

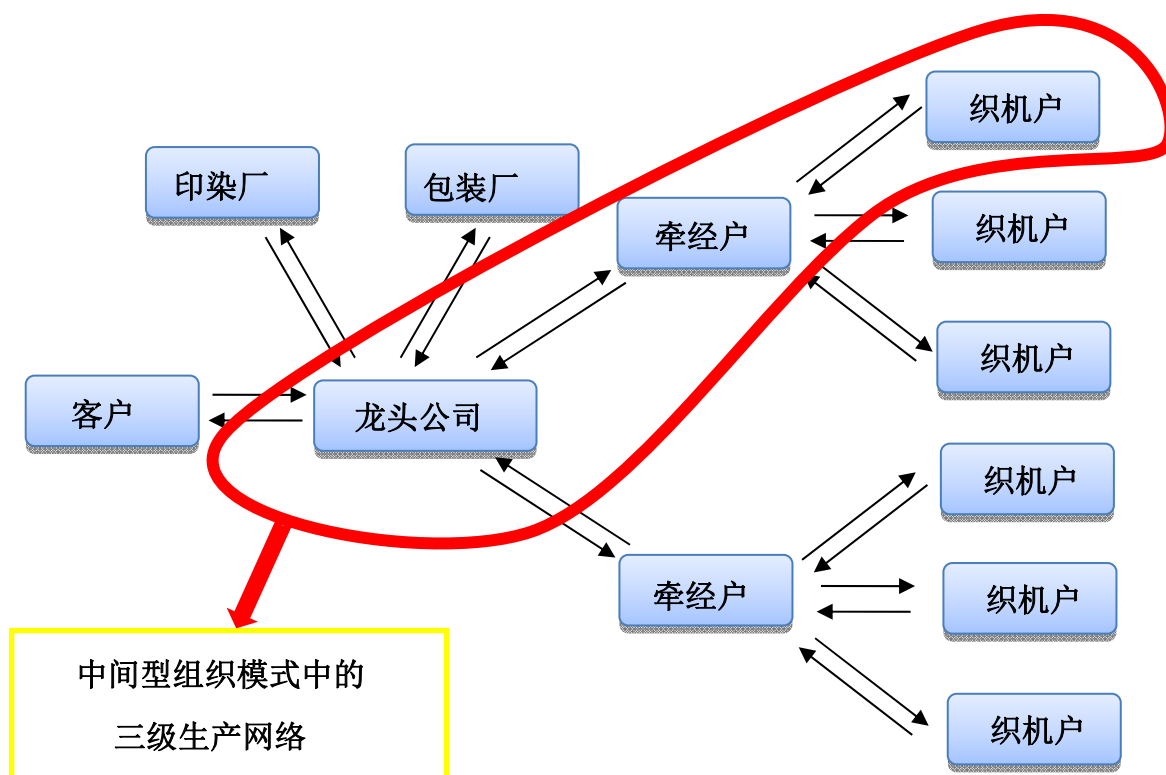


图 2.2 绍兴纺织行业中间型组织运行模式图

绍兴的龙头公司普遍根据订单条件决定产品由下属企业生产还是外包。订单交由下属企业生产，即在企业内运行，属于一般意义上的纺织企业生产经营方式；进行外包生产，则生产供应链就发生了变化。

本文所研究的外包对象，并不是解释意义上的龙头公司，而是承担原材料组织、半加工、分发再下包的中介组织，本文称之为牵经户（当地称牵经车户）。牵经户接到订单后，在预期完成牵经生产任务的时间前提下，计算出所需纺织机

的数量和所需织机户的数量，再将承接的生产任务分解下包给织机户。

织机户的主体是农户，主要利用家庭自购的织机，根据与牵经户商定的外包条件，从牵经户处领取基本原材料进行加工生产。

在本文中，我们将这种以外包关系为纽带，由龙头公司（贸易商）——牵经户——织机户构成的三级生产网络称为中间型组织。

如图 2.2，在中间型组织的运行模式中，龙头公司（贸易商）获得订单，并将订单分解分包给一个或数个牵经户，牵经户购进原材料并对原材料进行预处理，再将经过预处理的原材料发放给与其有联系的织机户；织机户在完成生产后将成品（坯布）送到牵经户处，由牵经户检验合格后集中送到作为委托方的纺龙头公司（贸易商），龙头公司根据下达订单的客户的需求进行染色、捆扎和包装后将成品布发运给货主，完成整个生产及销售过程。

3 案例主体介绍

3.1 三级生产网络介绍

三级生产网络依托处于三个不同层次的龙头公司，牵经户，织机户之间的经济关系所构成。

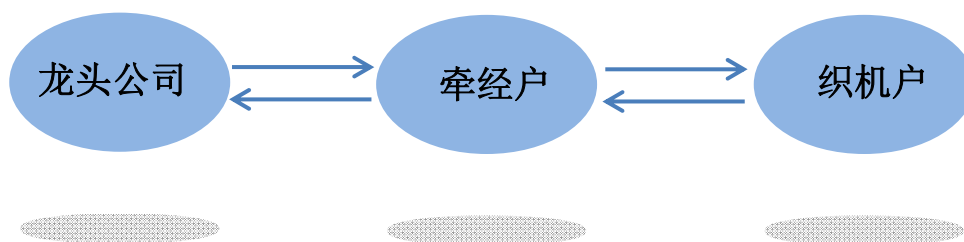


图 3.1 三级生产网络介绍

龙头公司对外承接订单，并下发订单给牵经户；

牵经户接受龙头公司订单，分配工作任务给织机户，在其中材料采购，布匹运输成本都有其承担；

织机户在整个产业链中充当工作者、最终生产者的角色。

3.1.1 龙头公司介绍

龙头公司的形势如何反映了整个产业的形势。在龙头公司形势走好的情况下，龙头公司收到的订单量会增多，这样牵经户和织机户的收益也会增加；在龙头公司整个形势走下坡路的情况下，龙头公司收到的订单量会减少，牵经户和织机户的收益也会减少。龙头公司发展的好坏，可以从侧面反映绍兴纺织业的兴衰。



图 3.2 位于绍兴柯桥的龙头公司交易市场

在中间型组织的运行流程中，完整的纺织品生产流程被重新组织，工贸一体的纺织企业已不再投资企业经营的全过程，而是把重点放在拓展市场、获取纺织品订单、完成产品检验发货上；原流程中的准备车间与力织车间被全部或部分外包，准备车间由牵经户完成，力织车间由织机户完成。

在整个产业链中，龙头公司是整个产业链的龙头，它接到的订单量的多少直接影响了牵经户和织机户的收益。龙头公司连接客户和牵经户，也是两者之间的信用屏障。龙头公司（贸易商）获得订单，然后将订单分解分包给一个或数个牵经户。在中间型组织的运行流程中，龙头公司的重点是扩展市场，获取纺织品订单，将生产任务下放给牵经户。然后过一段时间后从牵经户那里收取布匹，进行染色和进一步加工、捆扎、包装并完成产品检验发货。在此过程中，染色、收取布匹时的路费、存储、包装的费用都需由龙头公司承担，物流费用则由客户自己承担。



图 3.3 龙头公司成品布展示

龙头公司和牵经户的对账形式普遍采取每个月付定额少量的账款，到年底一次性付清的形式。龙头公司和客户也采用赊账形式，在年底付清；如果是初次合作的客户，则会要求当面一次性付清。

3.1.2 牵经户介绍

牵经户作为整条产业链中中转轴，作为织机户和龙头公司之间过渡的桥梁。牵经户需要与龙头公司对接，及时更新订单信息，此外，与织机户之间经济信息的交流也是其重要任务。



图 3.4 牵经车预处理原材料

牵经户是布匹品质的信用屏障，严格根据外包订单生产，并主导验收织机户产品。牵经户在获得外包订单后即进行生产安排，包括原料采购（主要是各种规格的化纤丝）、原料初步加工，然后进行牵经作业。牵经户根据订单量确定相应量的织机户并将生产任务向下布置，并告知验收时间、方式以及其它相关注意事项。在织机户完成织机任务之后，再收集布匹、检验布匹，最后放入自己家仓库作为存货或者直接发送给龙头公司。由于织机户的织机性能不一，生产效率有高低之分，所以每一织机户对该订单生产的多少完全取决于织机户的效能，生产量完全按实计算。



图 3.5 牵经户正在验布

牵经户是产业链中资金流通的保障者。一般来说，牵经户每月往往会先支付一部分，余款一般分两种情况：一种情况是织机户需急用时，牵经户会提前支付部分余款，这也体现出社会关系在中间型组织模式中发挥的巨大作用；另一种情况是到年底，牵经户与织机户结清本年度的款项。另外，牵经户在年底结款的时候，往往会把一些其它的附加费用也相应扣除，如因布匹质量不高的适量扣款，特种原料成本等。这种支付方式的形成是由于牵经户和织机户一般都是同村或同镇的经常见面、关系很好的亲戚或朋友，两者合作起来比较熟悉和信任对方。这在很大程度上增加了牵经户资金的流转规模与速度，从而提高了整个区域纺织行业的经济竞争力。

牵经户在整个产业链中充当布匹检查官。织机户在完成布匹纺织之后，将布匹送达牵经户处并由牵经户检验后发货或存仓。因此牵经户在这一环节的作用将直接关系到布匹的质量，是布匹走向市场的检验点。

牵经户作为临时的布匹走向市场的存储点和检验点，有利于龙头公司收取布匹。有牵经户的存在，龙头公司可以放心、大胆地接收订单，布匹初成品由牵经户负责送过来。自己只要进行市场的开拓，买卖就可以了。可以说牵经户是一个重要的后勤。村中有威望的人才有可能成为牵经户。我们走访了应店街镇中的紫阇村的部分牵经户，其中一户牵经户便为村长。充当牵经户的条件是家里有一定的经济能力，和村中的人关系紧密且有较高威望。



图 3.6 牵经户仓库中堆放着从织机户收来的布匹

3.1.3 织机户介绍

织机户在整个产业链中充当工作者、最终生产者的角色。织机户在村中的占比多少，代表了一个村子的纺织产业的兴衰。织机户代表了整个产业链的效率，织机户的工作效率的高低直接反映在产出布匹的数量和质量。织机户的数量多少和机器的多少直接影响了整个产业的可生产量。织机户是整个产业的基础。



图 3.7 工作中的织布机（剑杆）

织机户的主体是农户，主要利用家庭自购的织机，根据与牵经户商定的外包条件，从牵经户处领取基本原料进行加工生产。

织机户用于学习培训的支出基本为零。核心的档车技术的学习通常是在邻里之间进行的，即熟练的一方通常在村内传带，很少有企业或者专业机构对织机户进行培训。

织机户对收入的计算也相对粗放。本文的计算不讲预算，是因为大多数织机户根本没有预算的概念，就是讲预算也是个大概数。突出的表现是：织机户一般年终与牵经户结算前，根本不清楚自己该结多少，平时与纺织有关的零星支出也不记帐。取轴头、送布等运输费也记不清楚。例如，用摩托车送布时，顺便带点农资回来，或走个亲戚，因此很难计算这一趟所损耗的油费该是算送布的运输支

出，还是买农资的农业支出，或是走亲访友的生活支出。一般只是粗略的记一下生产了多少种布，年末牵经户结了多少款项，一般不会有太多的疑问。

织机户的入行门槛比较低。低学历，没有很强的经济实力都是可以成为织机户的。织机户在我们所调研的镇中占总户数的 51%。可以说每两户都有一户是织机户，可见入行门槛之低。

织机户的用工方式大多是夫妻制。由于当前农业生产的时间和强度已极大降低，参加纺织业市场合作的织机户（农户）通过在家庭内进行纺织品加工生产获取非农收入已经成为主要趋势。

织机户的织机种类众多，性能不一。织机户根据自身经济条件，自由选择织机。有些织机户直接向厂家购买新机器，这类机器性能好、维修也少，但必须付现，价格也较高；有些织机户在市场购买旧织机及其配件并做必要的维修，由于机器老旧，维修次数和成本会相对较高，机器的使用效率也会受到影响。由于当地纺织产业基础较好，织机及配套服务行业非常齐全，织机户的选择余地较多。



图 3.8 织机织布时用于印花的花纹拓本

3.2 中间型组织存在状况调研

本次调研以绍兴应店街镇为实证研究对象。据不完全统计，应店街镇共有织机户 6658 户，占总户数的 51%；全镇拥有织机 27530 台，2015 年纺织业总产值 58.2 亿元。

3.2.1 织机户概况

本次实地访谈共走访织机户 165 家，得到有效调查问卷 150 份；走访牵经户 10 家，得到有效调查问卷 7 份。初步分析结果如下：

①现有生产方式主要可归纳为两种：夫妻 2 人方式、雇工方式。一般来说，夫妻 2 人方式相对于雇工模式来说更为普遍，但是雇工模式规模更大。在被调查的 150 户织机户中，采用夫妻 2 人方式有 127 户，雇工方式 23 户。两种方式的比例分别是 84.67%，15.33%。在 23 户以纯粹雇工方式进行生产的织机户中，雇工人数分布如图 3.8。可以看出，雇工人数在 4 人以下（含 4 人）的比例高达 91.30%，说明织机户即使采用雇工方式生产，雇佣规模比较有限，生产能力方面，同夫妻 2 人方式区别不大。

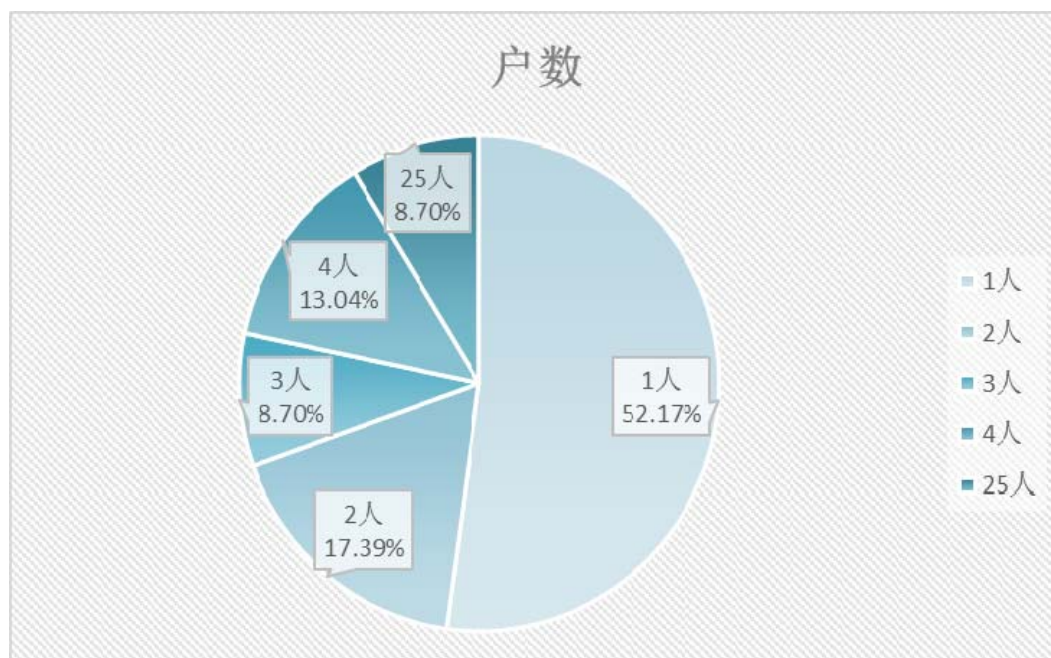


图 3.9 应店街镇不同雇工人数织机户百分比分布饼图

②织机的新旧程度不同会影响织机的生产效率。在此处我们忽视了织机新旧导致的性能差异，以个体织机户所拥有的织机数来衡量其生产能力。被调查的

150 户织机户共拥有织机 1020 台，织机型号全为剑杆式。以夫妻 2 人方式生产的 127 户织机户共拥有织机 540 台，以雇工模式生产的 23 户织机户共拥有织机 480 台，分别占 52.94%和 47.06%。其中雇工数达 25 人的两户织机户拥有剑杆机 380 台。如图 3.10。

注：雇工人数不一定与机器台数成正比，雇工分为织布工与机修工。

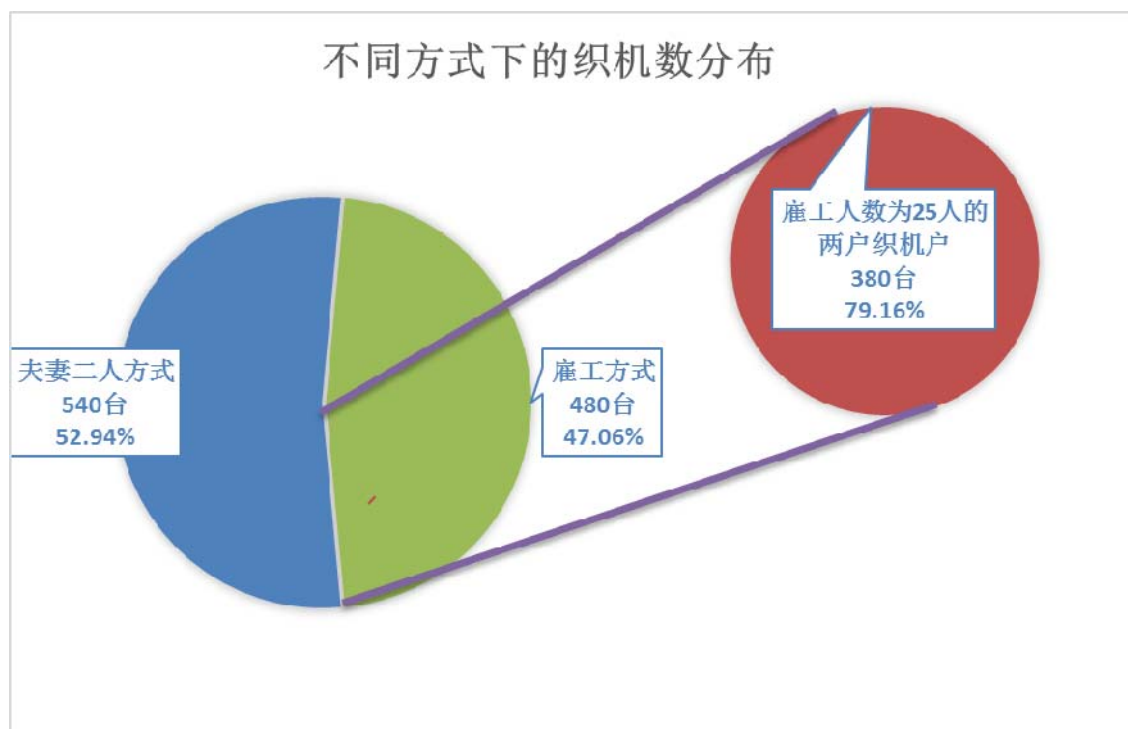


图 3.10 不同方式下织机数量分布

3.2.2 织机台数分析

对 150 户织机户每户拥有的织机数量进行分析，结果如图 3.11。从图 3.10 中可以看出，单个织机户拥有的织机数量从 2 台到 8 台不等，其中有两户织机户拥有大数量的织机，拥有 3—5 台的织机户共占 108 户，占 72%，其中拥有 4 台织机的织机户数量最多。以 150 户织机户所拥有的织机总量计算得出每户拥有的织机数为 6.8 台，排除特殊值影响后，我们计算得 148 户织机户平均拥有织机 4.32 台，因此，我们以 4 台织机作为夫妻 2 人方式及小规模雇工模式下织机户的平均生产能力，也即认为中间型组织中个体织机户的平均生产能力为每户 4 台织布机。

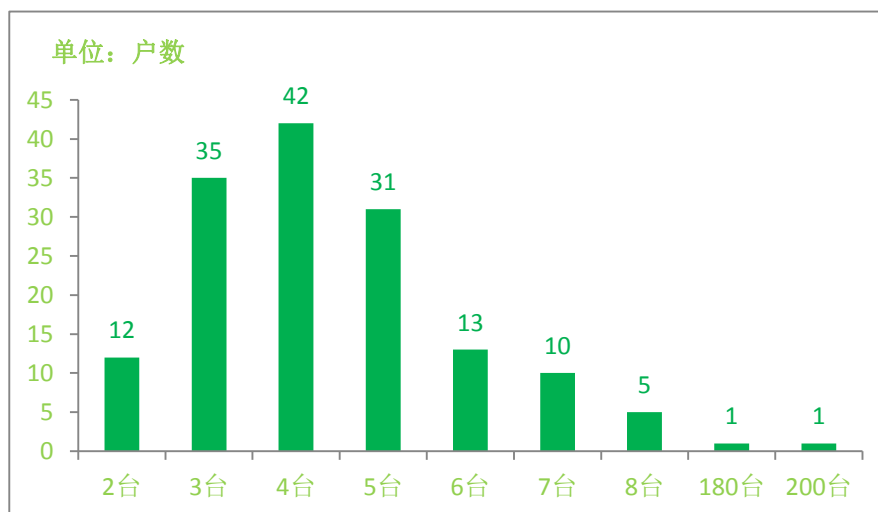


图 3.11 应店街镇织机台数分布柱形图

3.2.3 织机投入分析

在中间型组织模式下，单个织机户所购买的织机数量有限，投入资金也相应较少，这使得他们的投资风险较低；同时，纺织产业所生产的产品决定市场需求总量在一定程度上是稳定的，单个织机户的生产能力对市场的影响微乎其微，反过来，市场对单个织机户的决策影响力也相当有限，单个织机户所生产的产品，即使技术含量低于高端产品，也总能找到相应需求点。

在中间型组织中，织机户是以自身设备的生产能力来决定承接相应产品的订单的，织机户出于期初投入成本的考虑，所购设备以国产低档二手设备居多。在我们调查的 150 户织机户 1020 台织机中，全新设备只占 76 台，其余均为二手三手设备。以全新设备均价 3 万元为例，同等型号的国产低档二手设备均价在 1 万元左右，如果购置三手设备，价格更低，一般在 7000 元左右。织机户在购买设备时，设备正常运转与否时他们所要考虑的重要因素，在正常使用寿命年限内，设备新旧程度对产品数量和质量影响并不明显。从某种程度上看，织机户购买二手设备比购买全新设备是一个更优选择，相当于以较少的资金投入换取较短的设备使用年限。设备使用年限较短，因技术进步，市场需求变化而发生的设备减值损失风险也随之降低。

织机户所购买的设备往往是现有能够正常运转的低档次设备——剑杆式织机，这种设备购买决策的不同结果对减少成本的效果很明显。由粗略计算可得每

台织机投入大概为 10000 元。

3.3 中间型组织的价值分析

3.3.1 经济价值

综合以上分析,我们构建出一个反映绍兴地区中间型组织中个体织机户平均生产情况的一组对象。即以 1 户织机户 2 个工人(一般为夫妻)操作 4 台单价为 10000 元的剑杆织机进行生产。我们将其认定为一个“标准”织机户。

表 3.1 “标准”织机户第一年生产投入产出情况汇总

织机数(台)	4
操作工人数(人)	2
织机单价(万元)	1
厂房支出(万元)	5.18
设备支出(万元)	$1 \times 4 = 4$
维修支出(万元)	0.13
电费支出(万元)	3.52
运输支出(万元)	0.22
学习培训支出	0.00
花头结头支出(万元)	0.48
其他支出(万元)	0.21
第一年总支出(万元)	13.74
年生产量(米)	108470
平均年净收入(万元)	12.3
平均年净收入/第一年总支出	89.52%

如表 3.1,从调查中得知,标准织机户的生产时间一般是每月 27—28 天,一年生产 11 个月,这与工厂每年 300 天的生产时间大致持平。在实地访谈得到的 150 份有效问卷中,选取生产方式,织机类型,生产能力均与标准织机户各项目相近的问卷共 34 份,根据调查数据,计算单个织机户的投入产出项目的算术平均值,以此作为“标准”织机户各项目数据的近似值(设定厂房折旧年限为

20 年，设备折旧年限为 10 年）。

由上述分析得，一个“标准”织机户其第一年的平均年净收入/第一年总支出为 89.52%，这也意味着织机户投入设备、厂房等一年后便可基本回本。投产第二年末织机户便会取得一定数量的净利润，那么第三年及以后在经济环境相对稳定的前提下，织机户每年都可取得稳定客观的收入。

3.3.2 社会价值

织机户若外出打工，存在诸多方面不利因素。首先，劳动报酬相对较低，并没有稳定的收入来源；其次，在家庭方面，孩子教育，老人赡养都将面临诸多问题，譬如孩子可能成为留守儿童，老人日常生活得不到照顾；然后，在日常支出方面，相比在家务农或进行纺织生产，房子租金，往返车费等一系列支出都相对较大；最后，外出打工，举目无亲，常常感受到一种孤单飘零，没有家的感觉。

总之，农民从事纺织生产在劳动报酬客观的情况下，对于其个人生活质量及村落繁荣都有积极的意义。纺织业使人们生活得到保障，安于生产，使当地的社会稳定。

4 案例分析和讨论

4.1 中间型组织的理论分析

本小组以绍兴应店街镇纺织产业为研究对象,通过调查分析,发现当地的中间型组织模式能充分整合当地纺织行业的各种优势要素,保证纺织品在国际市场上具有顽强的竞争力与生命力。

中间型组织模式



图 4.1 科层制、市场和中间型模式的关系

绍兴在原来产业集群的基础上构建了一种处于混合状态的产业组织模式——中间型组织模式。中间型组织模式是一种介于科层制模式和市场交易模式之间的模式,兼具两方的特点,如图 4.1 所示。

同时,我们经调查发现应店街镇的纺织企业具有“大杂居小聚居”的特征,即纺织企业都以家庭式小作坊的形式零星分布,探究目前绍兴应店街镇纺织产业现状,主要把应店街镇若干个规模较大的以牵经户为中心的相关的生产网络作为典型研究对象,分析纺织产业中间型组织模式的结构特点和运作方式。

		投 资 特 点		
		非专用	混 合	特 质
频 率	数 次	市场规制	三方规制 (新古典契约)	
	经 常	(古典契约)	双边规制 (关系性缔约活动)	统一规制

图 4.2 规制结构与商业交易的匹配

Williamon 通过资产专用性和交易频率的分析指出,在经济活动中存在三类和交易活动相匹配的治理结构——科层制、市场和中间型模式。所谓中间型模式是指他提出的“双边规制”和“三方规制”,实质上是指企业之间的相互调节。

“特质”是指投资的专用性很强，“混合”指专用性程度适中。

“数次”是指交易重复的次数很少，“经常”则表示交易频率较高。

绍兴纺织业是属于“经常——混合型”交易使用于“双边规制”的类型即由企业间议定契约安排。三级生产链之间交易的专用性程度不高，出于规模经济的考虑，会倾向于外部购买而非一体化生产。并且纺织业具有一定的投资专用性，且经常发生，所以和特定的企业发生特定的交易关系要比在市场调节下更能降低交易成本。并且纺织业三级生产网络之间有一定的信任作为基础。

“数次——非专用”和“经常——非专用”两类交易活动均适用于“市场规制”。对于非专用性的数次性交易，买卖双方都不太容易依据直接经验来防止交易中的机会主义，但一般可参照商业信誉或同一物品的其它买主的经验，由于物品和劳务都是标准化的，这种正式或非正式的经验评价都能激励当事人对自己的行为负责。当交易是经常性的，市场规制就特别适合，因为交易双方仅凭自己的经验来决定是继续保持贸易关系还是以极小的转换费用别做它求。由于是标准化的交易，换一种买卖关系并不难做到。

“数次——混合型”和“数次——特质型”交易适用“三方规制”，即除了交易双方外，还要有第三方作为仲裁者来辅助交易的进行。上述两类交易活动具有适中的和较强的专用性，因此交易一旦发生就必须进行下去，因为中途停止的话，会给一方带来较大的损失——专用性投资的沉没成本很高。市场调节的成本较高，因为专用的治理结构的设置成本不能为数次性交易所补偿；其它如一体化等治理结构的成本更高，因为作为数次性的交易不值得保持长期的关系。因此，通过第三方仲裁的方式可以使这两类交易以合理的经济成本发生。

“经常——特质型”交易适用于“统一规制”，即在企业内进行，这是出于对规模经济及机会主义成本防范的考虑。

4.2 科层制与中间型组织模式成本对比

无论是科层制模式下还是在中间型组织模式下，纺织工业的流程大抵如图 4.3 所示。在这条长长的工艺流程中，科层制模式和中间型组织模式在各个工艺环节的成本投入存在差异，产生的经济效益自然也会有差异。下面我们将详细介绍科层制模式和中间型组织模式下其成本收益差异来源。

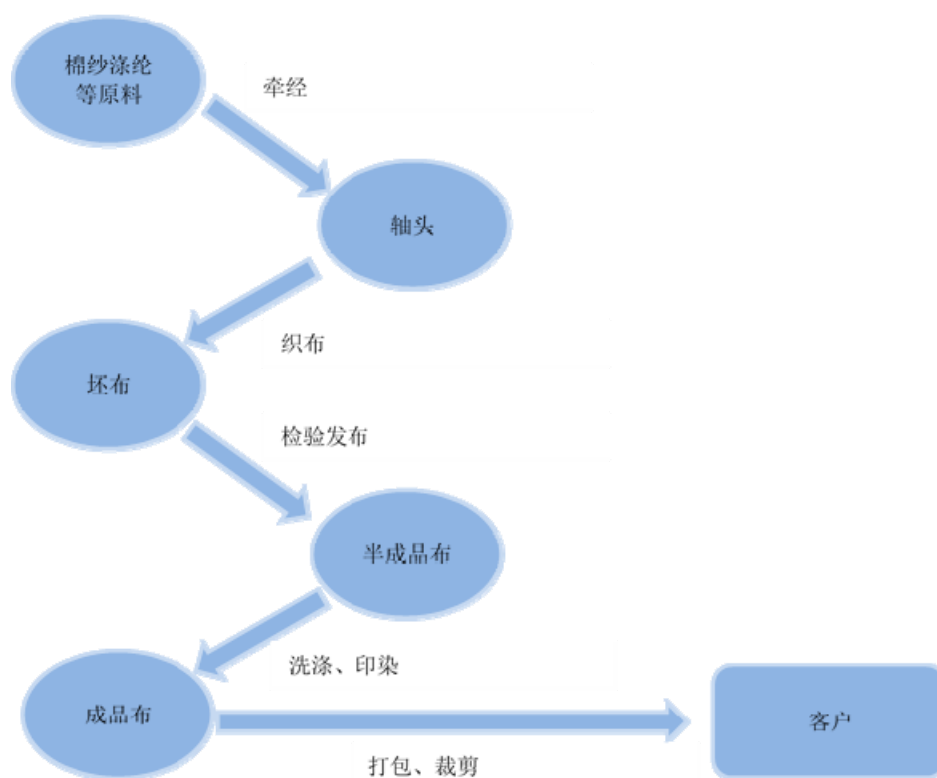


图 4.3 纺织工业工艺流程图

在 1000 台织布机下，研究中间型组织模式和科层制组织模式下各个成本的对比。我们小组经过实地调研和精确计算，得到以下数据：

表 4.1 中间型组织模式与科层制组织模式成本收益对比 （万元）

项目	中间型组织模式	科层制组织模式	差额	差额来源
织机数（台）	1000	1000	0	/
员工数（人）	500	790	290	工作时间长度不同，对管理要求不同
厂房初始成本投入	1295	3406	2111	农户社会资本的运用，生活资料与生产资料的结合
期初设备总投入	1000	3450	2450	设备新旧，技术能力的差距，资金的分散承担
期初总资产投入	2295	6856	4561	/
人工成本	2750	3652	902	工作时间长度不同，工资待遇不同；织机户实行自我管理，节省了聘请专门管理人员的费用
财务费用	0	219.20	219.20	资金的分散承担，社会资本效应

注：深色部分为影响成本差异的主要因素

4.2.1 厂房初始成本差异

在中间型组织模式下，购买土地和构建厂房的成本由原来的工厂承担转为由全体织机户承担，在这一分散化过程中，原始投入资本与织机户个体的生活资本相混合，使原来的能够精确计算的成本变得模糊。织机户亦工亦农，这使得他们均拥有面积不等闲置土地可供使用，即使没有闲置土地的农户需要购买土地来构建厂房，其购买成本也远低于企业以商业用地价格购买所花费的成本。从调查的资料来看，很少有织机户专门购买土地来建造厂房，土地购买成本几乎为零。

而科层制下，企业为满足场地需求，需购入大量的土地。而近几年浙江地区

土地资源贫乏，土地工业用地价格不断上涨，应店街镇每亩的工业用地达到了 30 万。在工厂的建设过程中，还要建造办公楼、住宿楼来满足职员的需求。因此，在科层制下，厂房的初始成本增加。

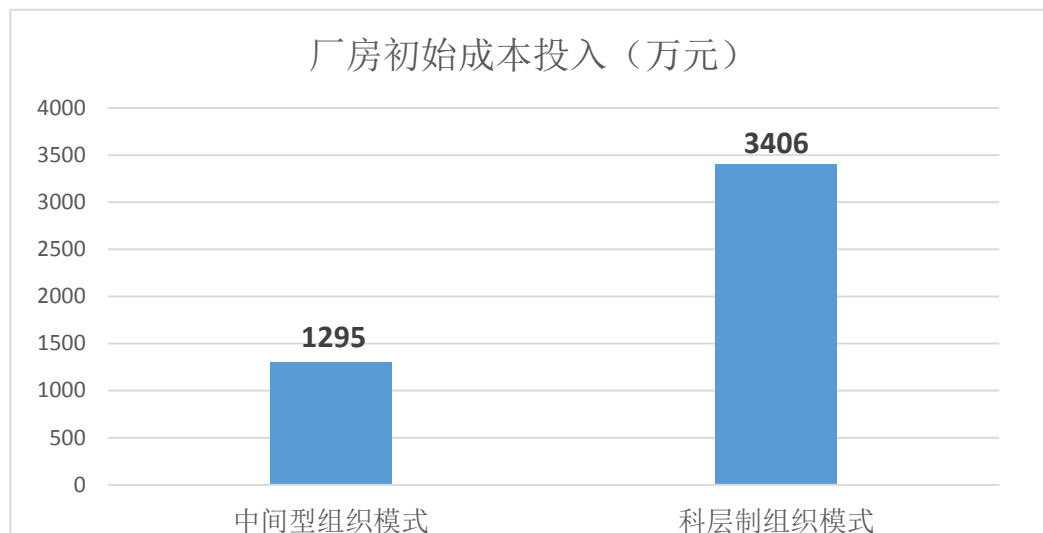


图 4.4 两种模式下厂房初始资金投入对比

4.2.2 期初设备投入差异

在中间型组织模式下很多设备为二手或三手的。织机户是以自身设备的生产能力来决定承接相应产品的订单，织机户出于期初投入成本的考虑，所购设备以国产低档二手设备居多。在我们调查的 148 户织机户 640 台织机中，全新设备只占 55 台，其余均为二手三手设备。以全新设备均价 6 万元为例，同等型号的国产低档二手设备均价在 1 万元以下，如果购置三手设备，价格更低，一般在 6000 元以下。织机户在购买设备时，设备正常运转与否是他们所要考虑的重要因素，在正常使用寿命年限内，设备新旧程度对产品数量和质量影响并不明显。从某种程度上看，织机户购买二手设备比购买全新设备是一个更优选择，相当于以较少的资金投入换取较短的设备使用年限。设备使用年限较短，因技术进步，市场需求变化而发生的设备减值损失风险也随之降低。

单个织机户所购买的织机数量有限，投入资金也相应较少，这使得他们的投资风险远低于科层制模式下工厂购买设备的风险；同时，纺织产业所生产的产品决定市场需求总量在一定程度上是稳定的，单个织机户的生产能力对市场的影响微乎其微，反过来，市场对单个织机户的决策影响力也相当有限，单个织机户

所生产的产品，即使技术含量低于高端产品，也总能找到相应的需求点。

而在科层制模式下，大企业往往大批购买一手设备，每台设备的购买价格在30000元左右。科层制组织模式生产条件下，期初需购买的设备往往数量巨大。在这种方式下，不仅要考虑当前技术水平和市场需求，未来可能出现的技术进步和市场需求变化也会影响期初设备购置决策，如果购置的设备已是市场上接近淘汰的产品，型号陈旧，性能单一，一旦技术进步，淘汰现有设备，企业将面临着数额巨大的设备减值损失，固定资产周转失灵，影响企业的生存发展。所以企业所购买的应是目前技术比较先进的机器。同时，在同样型号的设备中，工厂购买的机器数量巨大，如果以二手设备为主，很难保证设备型号的统一，需要为之配备的修理用配件的品种将随之增多，对维修人员的技能要求也会提高，从而导致大额的维修支出。二手设备性能的不稳定会影响工厂的正常生产进度，工厂处于长期经营的考虑，其大量购置的设备应是全新而非二手设备。以目前绍兴地区的纺织厂为参照，全新剑杆织机以每台设备均价3万元计算，在科层制组织模式下，生产能力为1000台时，工厂的设备投入成本为3000万元，再加上15%左右的附属设备费用，期初设备总支出需3450万元。所以看出在科层制下，期初设备的总投入科层制也是远大于中间型的。

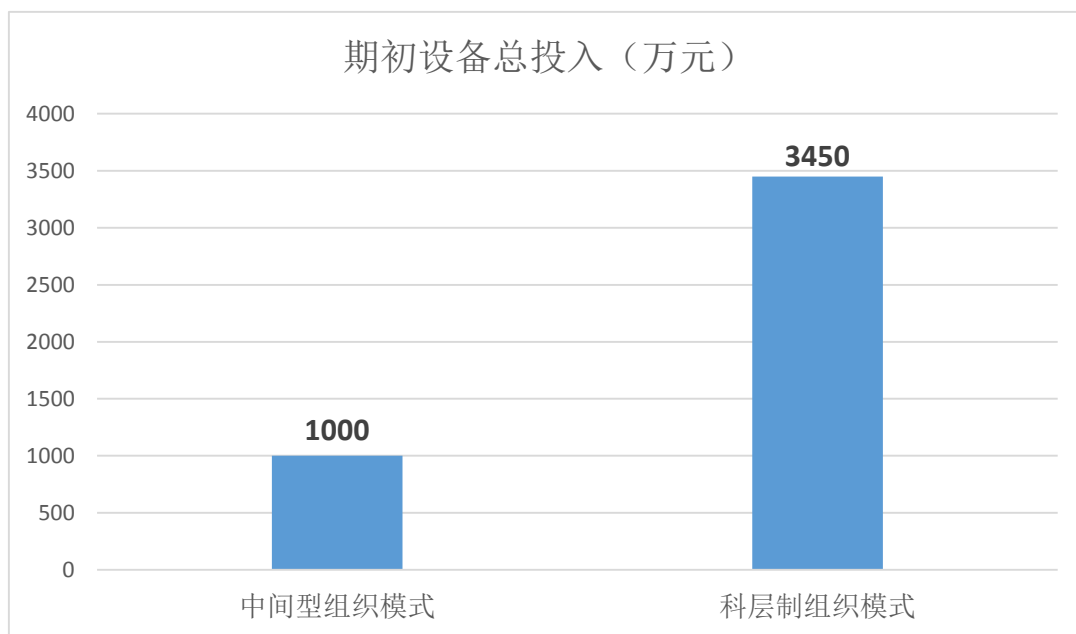


图 4.5 两种模式下期初设备投入对比

4.2.3 人工成本投入差异

在中间型组织模式下，织机户能够自主安排工作时间，有利于生产积极性的提高。织机户在目前的生产方式下，能够通过农副业生产取得自身基本生活资料，也不需要食堂宿舍等辅助设施。在生产过程中，他们实行自我管理，承担了一部分管理职能（另一部分管理职能相当于由牵经户和龙头公司承担），无形中减少了管理人员的支出。在中间型组织模式下，织机户作为工人以高于工厂普通员工的劳动强度获得高于他们的工资收入，但其所能计算的现金支出成本很少，织机户所获得的收入就相当于净现金收入，这对因农产品变现率很低而缺少现金收入的织机户来说是相当有吸引力的。

在科层制组织模式下，员工成本也是工厂承担的主要成本，以目前绍兴地区的纺织企业为参照，工厂实行三班制，每班员工每日工作 8 小时，每个员工能同时照看 4 台机器，1000 台织机约需操作员工 750 人，所以企业的运行就需要大量的工人，并且由于不能自主安排时间其生产积极性业相对较低。在企业管理中，还需要一些管理人员，而目前高层管理人员的薪资也是企业一项重要的支出。所以在科层制下，其员工成本投入远大于中间型。

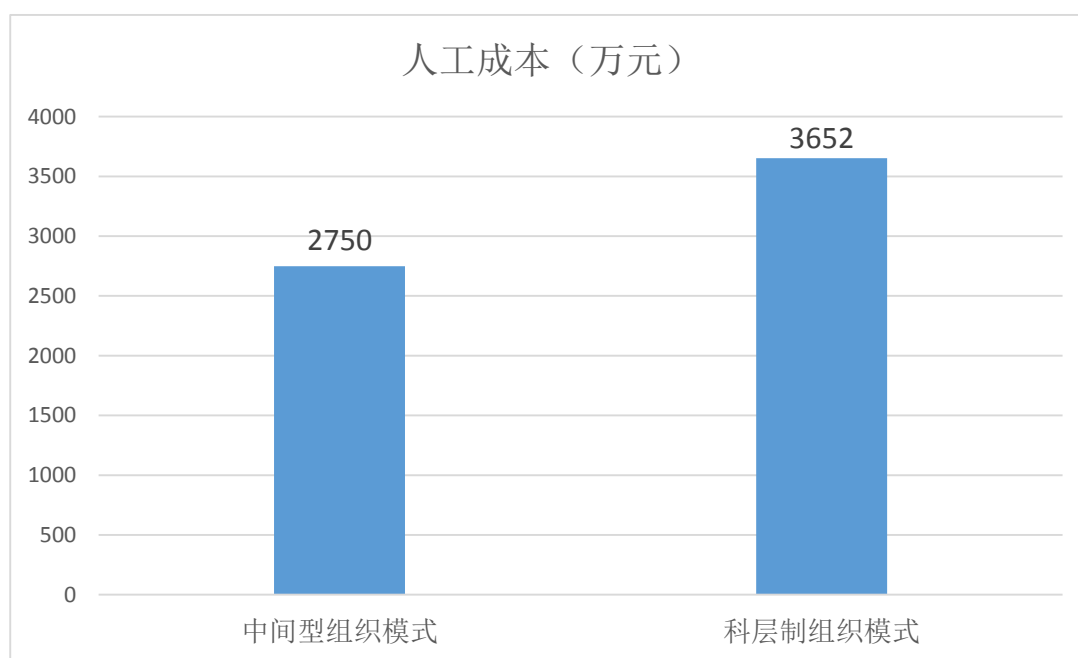


图 4.6 两种模式下人工成本投入对比

4.3 中间型组织对交易费用的有效控制

4.3.1 交易费用理论基础

科斯认为，“创建公司成为有利可图之事的主要原因似乎在于：存在利用价格机制的费用”。这种费用即交易费用，是当事人完成交易活动所付出时间、精力和财力支出的总和。

交易费用的存在，使怎样完成交易活动能够节省交易费用就成为制度选择的目标。中间型组织模式基本上属于诱致性变迁的范畴，其主要动力来源于织机户与牵经户、销售企业对潜在外部利润的追求，这种外部利润来源于中间型组织模式对所存在的交易成本弱化。

如图 4.7，通过对交易费用的研究，Dyer 研究发现。

1、重复交换的可能性越高，每次交换的交易费用就越低。在中间型组织模式下，由于形成了稳定的生产链，如纺织企业和染色厂长期存在合作关系，牵经户和运输公司产生了长期合作关系，都会降低布匹的生产成本，从而使在中间型组织模式下生产的布匹成本远低于市场模式下布匹生产的成本。

2、在交易方之间，交易的总量越大，每单位的交易费用就越低。在中间型组织模式下，织机户和牵经户，牵经户和纺织企业之间存在大量的产品交易，故其每单位的交易费用就相对较低。而在市场模式下，顾客一般只有少量的布匹需要，在与染色房，运输公司，织机户交互的过程中，会产生大量额外的交易费用。

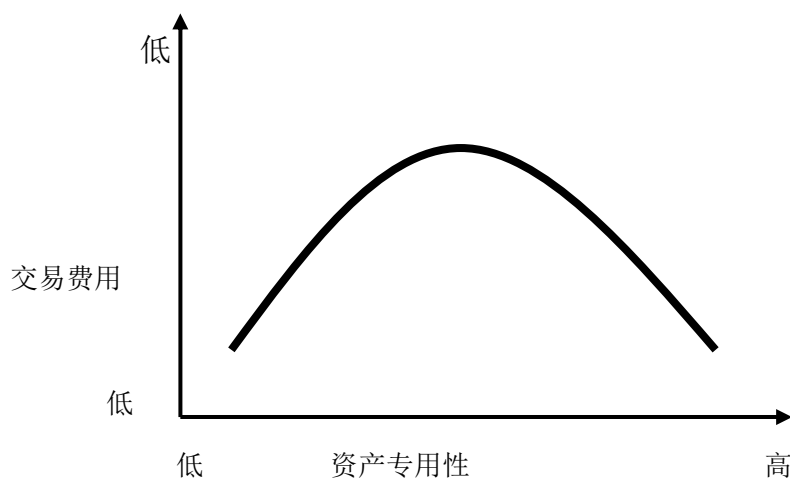


图 4.7 资产专用性与交易费用的关系

3、交易方之间的信息共享程度越高，则信息不对称的程度越低，交易费用越低。在中间型组织模式下，织机户和牵经户，牵经户和纺织企业由于都处于同一个地区，两两之间关系比较紧密，信息的共享程度也越高，故而减少了交易费用。而在市场模式下，顾客一般不了解各个行业的运行机理，故在和行业接触时往往会被蒙蔽。

4、开始合作的时候信任程度很低，但随着相互的专用性投资的增加，约束能力提升，单方面毁约的成本增加，因此导致交易费用降低。在中间型模式下，织机户和牵经户，牵经户和纺织企业之间有长期的交流，故其约束能力提高，单方面毁约的成本增加，降低了交易费用。在市场模式下，顾客和各个店铺之间没有专用性投资的增加，其约束能力和单方面毁约成本也不高，故导致其交易费用较高。

4.3.2 交易费用降低的实际运用

在公司完全承担订单、生产、监督销售的工厂组织方式中，公司面临市场交易成本包括事前交易成本（如信息成本、运输成本、垄断价格损失、专业性资产投资不足的损失等），事后交易成本（如市场风险损失、监督费用及监督不足而遭受的欺诈损失）。而通过与牵经户和织机户的协同合作分工，可以有效降低事前交易成本。

对织机户而言，①集群间畅通的信息流，稳定的供求关系使得他所付出的交易成本（如信息成本、亦农亦工的生产方式使得运输成本）变得模糊而稀少；②个体织机户微小的生产能力相对集群内庞大的市场而言，不太可能存在专业性资产投资不足的损失；③在双边交易，单对单交易下可能会出现垄断，在现行模式下，由于多个同质化个体的存在，织机户与牵经户间交易自由不存在固定的契约，垄断不易存在，因而织机户无需承担垄断价格损失、市场风险损失。

对牵经户而言，由于产业配套完整，牵经户生产经营必需的原辅材料和机械设备等生产资料在当地有大量供应商为之供应，在类似完全竞争的市场环境中，牵经户随时可以便利地购得所需原料，采购所需的交易费用大大降低。

对工贸公司而言，由于其往往承担一部分生产业务，同样可以减少其在市场中的交易费用。牵经户和织机户的存在，使得公司的市场搜寻费用、质量监督费

用、产品质量和数量不确定所造成的事后损失减少。依托中国轻纺城提供的可共享的庞大营销网络，解决了公司产品销售的后顾之忧。

5 结论与总结

5.1 组织模式是竞争力的重要来源

资源、技术、商业模式是企业的竞争优势来源，组织模式创新也是企业竞争优势的重要来源。绍兴纺织产业中间型组织模式具有其独特的行业特点和区域特点，确定一个适合当地产业发展的组织模式在当地经济发展过程中显得无比重要。绍兴诸暨的纺织产业在研究过程中体现了其独特的生命力，为学者研究浙江其他小农产业带来新思路。本次案例研究了纺织产业的中间型组织模式的特点、优势，然而跨企业组织仍值得进一步研究。

当前国际纺织品市场竞争愈演愈烈，纺织品价格越走越低，非贸易壁垒关卡重重，在产业技术水平不高，企业规模经济性不强，原材料成本无显著优势的情况下，绍兴纺织产业却能够保持市场（价格）竞争的优势地位，并且呈现出勃勃的生机。

从竞争优势理论和产业组织理论的角度，讨论绍兴纺织业通过组织模式创新实现竞争优势的机理。本文发现了中间型组织这样一种新的组织模式，较为系统地研究了国内外有关社会资本理论在该模式中的应用，将社会资本和交易费用加入到该模式中以解释该模式的竞争力何在。从土地及厂房投入成本、设备投入成本、人工投入成本、运输成本、资金成本等方面对中间型组织和科层制组织两种不同模式下投入产出进行比较，又从交易费用方面，运用社会资本理论对市场交易和中间型组织两种模式进行比较，进而验证中间型组织模式的优势和竞争力。

通过调查分析，发现现有的产业组织生产方式虽然有悖于经济学上的规模经济理论，但具有比科层制组织模式更高的成本效益，并且更为符合当地的产业状况。在中间型组织模式下，龙头公司、牵经户、织机户各司其职，分工合理。这种组织模式充分利用了当地的自然环境和社会条件，使得该地纺织品在国际市场上具有顽强的竞争力与生命力。而与市场交易模式相比较，中间型组织模式节省了大量的交易费用，从而取得价格优势。

5.2 中间型组织模式的存在有独特的行业特性

绍兴纺织产业形成了特有的三种组织形式,各方面体现了纺织产业独特的分解性,使一家一户承担某个特定的工序成为可能。绍兴纺织业发展历史较长,在其发展过程中逐步形成的中间型组织模式带有较浓厚的地域色彩。同时,我们选取了两大行业与其进行简单的对比:

①钢铁行业是一个典型的设备不可分解行业。炼钢炉构造复杂,体型庞大,正式投入生产对资金、技术、用地的需求很高。非一小家小户可以随意建造安装,即设备不可分解。

②化工产业就是典型的工业流程不可分解行业。在此生产过程中,由于化学或物理反应必须在容器中进行,不可中断。所以石油化工产业不可分散到农户家中进行生产。化工行业就是典型的工业流程不可分解行业。

纺织产业的设备可分解性、工艺流程可分解性是依托于特定的行业特征和绍兴诸暨当地的风土人情和邻里关系。这成为了绍兴诸暨纺织产业一大典型特征,也很好的体现了其优势。但是我们也发现了,正是因为它的设备可分解性、工艺流程可分解性使其具有一定的局限性,这样使得这种模式难以应用到其他产业、其他地区,难以去带动其他小农经济的发展。

5.3 小结

本文将社会资本和交易费用纳入考虑,运用各个成本项目并结合数学方法来综合分析绍兴应店街镇纺织行业的利润源与竞争力。比较的结果比较符合该镇的产业状况、经济状况,分析得到的数据反映的信息比较丰富,既从交易费用和社会资本角度论证了目前模式的有效性,又为研究其他地区纺织产业的组织模式提供了一种新的研究思路。对我国其它地区纺织产业推进该种模式,实现经济的可持续发展具有借鉴意义,实证研究的结果可以为决策者制定符合地区发展的具体政策提供客观依据。

附录

附件 1 织机户调研问卷

名称/编号		数额
设备投入	型号	
	购入时单价（万元）	
	数量（台）	
厂房或场地	面积（m ² ）	
	总造价（元）	
生产方式（是哪种在那种后面打钩）	夫妻 2 人方式	
	纯粹雇工方式	
	家族成员与雇工共同参与	
雇工情况	雇工人数	
	工人工资（每人每月）单位：元	
从事该行业的起始年份		
维修支出/月（万元）		
电费支出/月（万元）		
运输支出/月（万元）		
学习培训支出/月（万元）		
花本、结头/月（万元）		
其他支出/月（万元）		
设备折旧/月（万元）		
厂房折旧(每月每户) /万元		

二、总收入

- 1、计价单位：_____ 2、结算方式：_____
- 3、年生产净收入（万元）：_____ 4、年产布量（米）：_____

三、资金来源（现有设备）

- 1、自筹：_____元 2、外借：_____元
- 3、贷款：_____元

四、生产时间

- 1、日生产：_____小时 2、月生产：_____天，
- 3、年生产：_____月

附件 2 牵经户调研问卷

名称/编号		数额
布匹品种	衬衫布	
	墙布	
	窗帘布	
	其他	
设备投入（牵经车）	单价（元）	
	数量（台）	
厂房或场地	面积（m ² ）	
	总造价（万元）	
原材料购买支出	种类	
	数量（吨）	
	单价/吨（元）	
维修支出（月）		
电费支出（月）		
人工工资支出（每月每人）		
运输支出（月）		
材料损耗/月		
其他支出（月）		
从事该行业起始年份		
设备折旧/年		
厂房折旧/年		
利息支出		

二、总收入

1、计价单位：_____ 2、结算方式：_____，

3、年生产量（米）：_____

三、资金来源（现有设备）

1、自筹：_____元 2、外借：_____元，

3、贷款：_____元

四、生产时间

1、日生产：_____小时 2、月生产：_____天

3、年生产：_____月

附件 3 参考文献

- [1] Powell,T.C., Competitive advantage: Logical and philosophical considerations[J], Strategic Management Journal,Vol.22, pp875-888, 2001
- [2] 蒋学伟, 动荡环境中的企业持续竞争优势[J], 经济管理, 2002/2
- [3] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,1999.
- [4] Barney,J.B., Firm resources and sustained competitive advantage[J], Journal of management, 1991, Vol.17, pp.99-120
- [5] 迈克尔·波特(陈小悦译), 竞争优势[M], 北京: 华夏出版社, 1997
- [6] Rumelt,R.P., How Much Dose Industry Matter? [J], Strategic Management Journal, 1997, Vol.12, pp.167-185
- [7] Kor,Y.Y., Mahoney,J.T., Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity, Journal of Management Studies, 2000, Vol.37, pp.109-139
- [8] Wernerfelt B., A resource-based view of the firm[J], Strategic Management Journal , 1984, Vol.5, pp.171-180
- [9] Peteraf, M.A., The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view[J], Strategic Management Journal, 1993, Vol.14, pp.179-192
- [10] Collis, D., Montgomery, C., Competing on Resources Strategy in the 1990s[J], Harvard Business Review, 1995, 7-8, pp.118-128
- [11] 李庆华, 项保华, 基于企业竞争战略的企业性质研究[J], 中国软科学, 2002/11
- [12] 加里·哈默, C·K·普拉哈拉德(王振西译), 竞争大未来[M], 北京: 昆仑出版社, 1998
- [13] Teece,D.J., Pisano,G., Schulze,W., Dynamic capabilities and strategic management[J], Strategic Management Journal, 1997, Vol.18, pp.509-533
- [14] Quinn,J.B., Hilmer,F.G., Strategic Outsourcing[J], Sloan Management Review, 1994, Vol.35, No.4, pp.43-55
- [15] Dyer.J.H., Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value[J], Strategic Management Journal, 1997, Vol.18,pp.535-556
- [16] Jap.S.D., Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships[J], International Journal of Research in Marketing, 2001, Vol.18,pp.19-35
- [17] Teece,D.J., Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological process[J], Journal of Economic Behavior & Organization, 1992, Vol.18, pp.1-25
- [18] Parkhe,A., Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation[J], Academy of Management Journal, 1993, Vol.36(4), pp.794-829
- [19] Porter.M.E. Cluster and the New Economics of Competition[J]. Harvard Business Review, 1998, November-December: pp. 77 – 90

- [20] Foss,N.J., Networks, capabilities, and competitive advantage[J], Scand. journal of management, 1999, Vol.15, pp.1-15
- [21] 张五常. 交易费用的范式[J]. 社会科学战线. 1999(1).
- [22] R. H. Coase. The Nature of the Firm[J]. Economics, New Series, 1937(4).
- [23] R. H. Coase. The Problem of Social Cost[J] . Journal of Law and Economics 1960(3).
- [24] Williamson. O. E. The Economic Institutions of Capitalism [M]. New York: Free Press, 1985.
- [25] 刘东. 交易费用概念的内涵与外延[J]. 南京社会科学, 2001, (03).
- [26] 保罗·威尔斯. 后凯恩斯经济理论[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2001.
- [27] Williamson. O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations [J]. Journal of Law and Economics, 1975 (22).
- [28] 卢建新. 中间组织崛起的原因[J]. 中南财经政法大学学报, 2005, (01).
- [29] Larsson. R. The Handshake between Invisible and Visible Hands: Toward a Tripolar Institutional Framework [J]. Int. Studies of Mgt. & Org. , 1993, 23(1).
- [30] 周立群, 李清泉. 新组织形态: 企业与市场之超越[J]. 经济学家, 1998(4).
- [31] 丸川知雄. 关于集团中间组织产生的理论依据[J]. 中国工业研究, 1992 (09).
- [32] Powell. T. C. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations[J]. Strategic Management Journal, 2001(1).
- [33] MacBeth ill Ferguson, organizationalV, Zaheer. A Introduction to the special issue on trust in a context [J]. Organization Science, 2003(14).
- [34] 习德萍, 杜寒芳. 供应链管理与交易费用[J]. 商贸论坛, 2002(6).
- [35] Bourdieu, P., The forms of capital, Richardson, J., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York, Greenwood, 1985.
- [36] Lin, N., Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment, American Sociology Review, 1981, 46, 393-405
- [37] Putnam, R. D., Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton, Princeton University Press. 1993a.
- [38] Loury, G..C., A dynamic theory of racial income differences, Lexington, MA, Heath, 1977.
- [39] Portes, A, Sensenbrenner, J, Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action, American Journal of Sociology, 1993, 98,
- [40] 边燕杰和丘海雄, 企业的社会资本及功效, 中国社会科学, 2000, 2, 87-99.
- [41] 张其仔, 社会资本论: 社会资本与经济增长, 北京, 社会科学文献出版社, 2002.

附件 4 调研照片



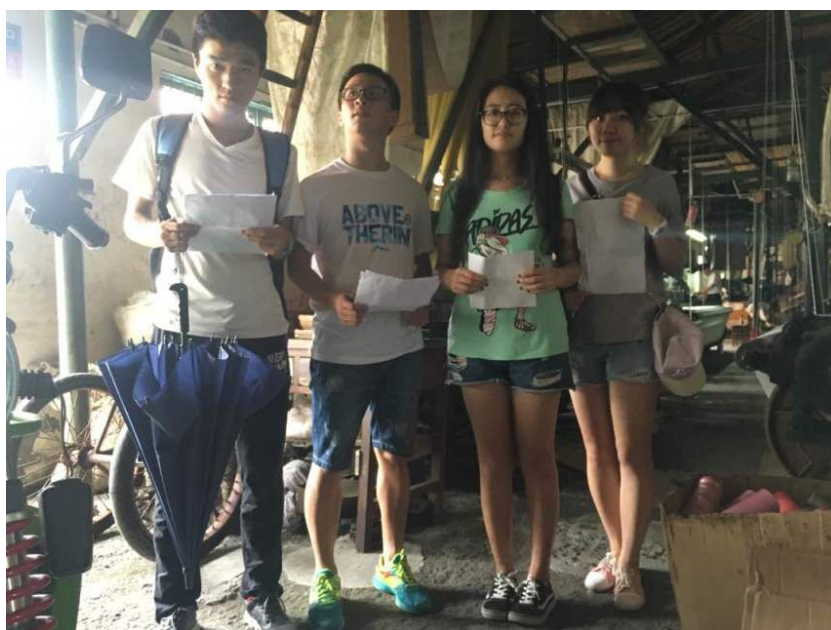
小组成员在牵经车前合照



龙头店铺-西子布业营业执照



小组成员在“西子布业”合影



小组成员在织布机旁合影



织布机织好的带有花纹的初成品



牵经户购来的原材料