

內外部網絡對於多國公司在台子公司 角色演化的影響

The Influence of Internal and External Networks on the Evolution of MNC Subsidiary Roles in Taiwan

李貴惠 Guey-Huey Li

國立政治大學 企業管理學系

Department of Business Administration, National Chengchi University

于卓民 Chwo-Ming Joseph Yu

國立政治大學 企業管理學系

Department of Business Administration, National Chengchi University

司徒達賢 Dah-Hsian Seetoo

國立政治大學 企業管理學系

Department of Business Administration, National Chengchi University

摘要：本文採用紮根理論，以台灣為地主國市場的多國公司子公司為樣本，探討網絡資源如何影響子公司取得、強化、維持或失去「卓越中心」或「託管中心」的角色。本研究發現，子公司策略角色的演化與母公司政策、多國公司內部資源流、地主國市場的策略重要性，以及子公司主動出擊打破遊戲規則有關。前二者是子公司的內部網絡資源，後二者則根源於共生與競食二個外部網絡資源的影響。內部網絡資源包括與母公司及其他子公司在各項知識、人才、產品、資訊和技術等的交流，子公司取得內部網絡資源的前提是子公司的信譽，以及多國公司內部有鼓勵資源分享的文化。外部網絡資源包括挑剔的消費者、地主國政府政策及基礎設施、重要顧客、有競爭實力的供應商與競爭者、異業的策略合作夥伴等。子公司打破規則的能力和動力與共生網絡的能力及競食網絡的強度有正向的關係。子公司策略角色的取得、成長、維持、衰退等階段，不同的網絡其重要性程度會有差異；不同類型的策略角色，不同的網絡的重要性程度也有所不同。

關鍵詞：多國公司；網絡資源；卓越中心；託管中心

Abstract: This paper explores how network resources influence MNCs subsidiary to gain, strengthen, maintain or lose the roles of center of excellence or mandates in Taiwan by grounded theory. We found that policies of headquarters, flows of resources within a MNC, the importance of a host country and initiative-taking by subsidiaries are important factors for the evolution of subsidiaries roles -- the first two represent resources from internal networks and the last two represent resources from external networks. Intra-flow of resources within a MNC include knowledge, people, product, information and technology, etc. The conditions for getting intra-flow resources for a subsidiary are its reputation and a MNC's sharing culture. Sophisticated consumers, favorable host government policies and infrastructure, existence of key accounts, strong suppliers and competitors, and partners in other industries constitute external networks. Initiative taking by a subsidiary is positively related to strength of the local cooperative and competitive systems. In addition, different network resources affect a subsidiary to gain, strengthen, maintain or lose its strategic roles.

Keywords: MNCs; Network Resources; Center of Excellence; Mandate

1. 緒論

在大中華圈經濟整合的趨勢下，很多多國公司（MNCs）在亞太區域有了新的佈局，也連帶改變了台灣子公司的組織層級、角色與使命。

常見的現象是，多國公司在台灣的子公司的規模縮減，以及由原本直接向亞太總部或全球總部報告，改變為向大中華總部報告。令人擔憂的是，在區域經濟整合的趨勢下，地主國一旦被邊緣化，當地子公司將較不可能成為多國公司的策略中心，子公司的角色將改變、價值活動將變少、能力也將變差（Benito, Grogard and Narula, 2003）。如此是否意謂多國公司之子公司在台灣的發展會有侷限呢？

雖然一個子公司面臨不同的時空環境與本身能力變化，所負責的價值活動和地理範疇，會有從無到有、增加、減少或失去等變化（Birkinshaw, 1996），但身為子公司的高階管理團隊或是地主國政府，有其責任去增加或維持子公

司所擔負的責任以及在母公司心目中的重要地位。因此，本研究藉由分析多國公司個案，找出子公司策略角色提高或下降的關鍵因素，以作為多國公司子公司高階管理團隊和中華民國政府的參考。

要了解子公司的策略角色，首先要了解它所在的網絡 (Andersson and Forsgren, 2000)。子公司能力影響子公司的角色 (Moore, 2001; Roth and Morrison, 1992)，而子公司能力的產生，主要受到它所處的網絡環境影響 (Andersson, Forsgren and Holm, 2002)。因此，本研究依此邏輯，探討子公司的能力如何透過網絡被創造出來，並藉由此能力使子公司的策略地位提高。

與過去的文獻比較，除了少數文獻如 Birkinshaw (1996) 等，有探討子公司角色演化之外，很少文獻提到子公司成長、衰退的演化過程。且 Birkinshaw (1996) 的研究雖然呈現出子公司角色的發展歷程與子公司能力的關係，但其不足處是沒有交代子公司的能力是怎麼來的。Frost, Birkinshaw and Ensign (2002) 提出網絡關係與子公司的資源能力及角色重要性有關，但卻沒有提出動態的關係。而 Benito, Groggaard and Narula (2003) 雖然說明地主國重要性會影響子公司的角色重要性，但忽略了子公司可以透過「主動的策略出擊」(subsidiary initiative)，來提高本身在母公司心中的重要程度 (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; Delany, 2000)。相形之下，本研究的特色是以台灣市場為地主國，探討多國公司子公司過去數年來的策略作為，以及與內外部網絡的互動關係，完整地呈現出子公司策略角色發展與內外部網絡變化的關聯性。

本研究的目的是有二：第一、了解子公司策略地位透過哪幾種網絡資源被創造出來；第二、在子公司策略地位的發展或衰退的演化過程中，各有哪些網絡是關鍵因素。本研究希望藉由研究發現，對子公司策略與地主國政策產生以下貢獻：(1)對多國公司在台子公司的高階管理團隊而言，了解子公司策略角色演化的因素，深思自己未來的貢獻與定位；(2)對中華民國政府而言，得以制訂有效的產業政策，發展地主國的網絡優勢，吸引多國公司將重要的策略角色交付給台灣子公司。

在緒論後，本研究第 2 節將進行文獻的回顧；第 3 節說明研究方法，包括研究設計與資料蒐集分析的策略等；第 4 節說明研究的發現；第 5 節則是討論。本研究第 6 節是在總結研究發現後，提出對實務界和學術界的建議。

2. 理論背景

本節分為三小節：第一小節說明有關子公司策略角色類型與子公司演化的定義；第二小節針對本研究所定義的子公司角色，做進一步的相關文獻描述；第三小節說明影響子公司角色演化的重要因素。

2.1 子公司策略角色類型與子公司演化的定義

子公司策略角色受到重視，主要是由於 80 年代多國公司過度重視全球策略，而低估了總部在管理全球營運所面臨的挑戰，發生如「聯合國模式」(U.N. model)和「總部科層症候群」(HQ Syndrome)等管理問題(Bartlett and Ghoshal, 1986)。因此，開始有學者強調子公司策略角色差異的重要性，並嘗試將子公司角色分類，給予各種子公司不同的策略目標(如 White and Poynter, 1984; Bartlett and Ghoshal, 1986; Jarillo and Martinez, 1990; Birkinshaw and Morrison, 1995; Taggart, 1997a, b)。

所謂子公司的演化，是指子公司隨著時間進展，能力的增強或衰退，以及相對應的「營運責任」(charter)的建立或喪失(Birkinshaw and Hood, 1998)，亦即子公司演化包含了「子公司成長」和「子公司衰退」二個方向。所謂「營運責任」，是指「子公司被多國公司總部所認可之所負責的事業」，亦即子公司在多國公司所負責的活動及基本能力—譬如服務的市場、製造的產品、使用的技術、功能領域等—的明白表示(Galunic and Eisenhardt, 1996)。因此，子公司發展即指子公司能力的增強及母公司給子公司新的營運責任；子公司衰退即包括子公司能力的衰退及母公司將子公司的某些或全部的營運責任收回。

Birkinshaw and Hood (1998) 提到子公司的演化有五種途徑。第一種是由母公司主導整個程序，再由子公司逐步發展相稱的能力，此過程中亦隱含了子公司之間為取得新的營運責任而產生的競爭；第二種是由子公司確認了新機會並主動的向總部提案，擴展其營運責任；第三種是子公司提升既有的能力，強化原有的營運責任；第四種是母公司因策略需求而主導性的撤去子公司的營運責任，子公司因責任減少而導致能力衰退；第五種是子公司因疏忽而能力衰退，使得母公司決定撤去其營運責任。然而，此一架構忽視了外部網絡的影響。

探討子公司策略角色與演化方向的目的，是使多國公司母公司分配合適

的角色至這些子公司，以使全球佈局的競爭優勢最大，並給予各個子公司的高階管理團隊一個經營方向去最大化子公司的競爭優勢，以及增加與母公司的談判能力 (Taggart, 1997b)。策略角色較重要的子公司，如策略領導者 (Bartlett and Ghoshal, 1986) 或夥伴型子公司 (Taggart, 1997b)，被母公司視為是產品開發、地區開發或執行策略上的夥伴，不僅能偵測環境變化的訊號，更能協助分析環境的機會、威脅並發展適當的回應。

文獻所描述的子公司策略角色分類雖然如此多樣化，其共同的原則是，策略角色較重要的子公司，代表在多國公司的某項產品或地區的經營決策上有重要的影響力，或是在資源能力上有重要貢獻，此即「託管中心」與「卓越中心」的概念。因此，本研究在下一節再進一步說明這二個概念的發展脈絡。

2.2 「託管中心」與「卓越中心」

2.2.1 託管中心

過去有關託管中心的研究大多以加拿大為地主國，主要原因是在 1970、1980 年代，美商在加拿大的子公司在缺乏具國際競爭力的科技、高外國股權比率及 GATT 等三項壓力下，面臨被母公司裁併的威脅，因此加國政府利用各種獎勵誘因，企圖吸引美籍多國公司將設立在加拿大的子公司轉型成為「產品全球託管中心」(world product mandate; WPM) (Poynter and Rugman, 1982)，以提高子公司的策略地位，避免被母公司裁併或縮編。

「產品全球託管中心」最原始的定義，是指該子公司負責某一條產品線在全球的研發、生產與行銷活動的策略與執行 (Poynter and Rugman, 1982)，意含著該子公司在該產品線的價值活動佈局上，有很強的決策權。母公司給予一子公司「託管中心」責任的動機，大概可以分為地主國有較大的市場、較佳的資源、生產有效率及子公司有策略性資產等四項 (Birkinshaw, 1996)。

在當時以中央集權與層級式組織結構為主流的經營觀念下，加國政府的獎勵措施雖然優渥，對多國公司而言，仍然有其考量，因為多國公司不希望子公司有很大的自主權去做跨地區的競爭，且母公司可能由於回饋資訊的偏差，導致內部運作的無效率，提高了分權的成本，因此不希望失去控制權。

為了不讓多國公司擔心失去對子公司的控制權，加國政府放寬對產品全球託管中心的獎勵，共分為三種對象：第一種是「全部託管」(full world product

mandate)，指該子公司擁有某產品線在全球或某區域的全部價值活動的決策權；第二種是「部分託管」(partial world product mandate)，指子公司擁有某產品線在全球或某區域的部分價值活動(如研發和生產)的決策權，而其他的價值活動(如行銷)則仍由母公司控制；第三種是「生產託管」(production mandate)，指子公司負責某產品的全球或某區域的生產活動。當然，三種類型的託管中心，政府獎勵的程度是不同的，託管的範圍愈廣，獎勵愈豐富。

因此，在觀念上，當子公司得到母公司授予的「特許」(license)，允許子公司運用本身的能力，去參與或負責大於地主國市場之外的某一個範疇的經營事務時，便可稱該子公司在某項活動上被賦予「託管」的責任(Birkinshaw, 1996)；相反的，如果子公司失去了它的能力，此特許將會被母公司收回。

Birkinshaw (1996) 提出了「託管的生命週期」(mandate life cycle) 的概念，突顯出子公司由於「競爭優勢會改變」及「環境會改變」二個因素，「託管的責任」從取得、成長到失去是一個連續性的程序，子公司之前的表現將會影響到之後的發展。子公司能否一直擁有該託管責任，與該託管責任是否有「明顯的附加價值」及此價值是否「與母公司的策略具相關性」有關(Birkinshaw, 1996)。

2.2.2 卓越中心

Frost, Birkinshaw and Ensign (2002) 指出，卓越中心(center of excellence, CoE) 是多國公司內部的一個單位，該單位「擁有一項能力，且多國公司認為該能力是價值創造的重要來源，並希望該能力能擴散到多國公司的其它事業單位」。「卓越中心」擁有被母公司認可的獨特的知識，在該知識領域，卓越中心是多國公司內部的領先者和最佳的實務典範，該單位要負責透過某些機制，將知識擴散到整個多國公司，以對其它的事業單位有所助益(Moore and Birkinshaw, 1998)。因此，一個子公司若是一個卓越中心，代表該子公司可透過與其它子公司的資源連結，得以影響多國公司的策略行為(Andersson and Forsgren, 2000)。

「卓越中心」可以提供子公司一個有效的方法去爭取成為(或維持)某項產品的「託管中心」，因為如果子公司在該方面的知識是整個多國公司內部的最佳典範，則其它子公司就會因為「程序正義」(procedural justice)(Kim and Mauborgne, 1991)，而比較心悅誠服，較不會發生搶奪或競爭託管責任的行為，如此使得託管責任得以穩定(Moore, 2001)。

因此，託管中心和卓越中心對於母公司而言，都是很重要的子公司，但是二者的差別在於，託管中心在某價值活動上有很強的決策權，足以影響其他子公司的決策，類似領導者權力來源的「法制權」的概念。而卓越中心則是由於在知識上有很大的貢獻，使得其他的子公司心悅誠服向之模仿學習其策略行為，類似領導者權力來源的「專家權」的概念。

2.3 影響子公司角色演化的重要因素

2.3.1 外部網絡

子公司能力的產生，很大的原因是來自於與地主國網絡的互動 (Andersson, Forsgren and Holm, 2002)。與顧客的關係鑲嵌，可幫助子公司了解市場的情報；與供應商的技術鑲嵌，可幫助子公司吸收新技術，有助於新產品的發展。因此，外部網絡可視為是子公司「資訊取得的方式」與「學習的來源」(Andersson, Forsgren and Holm, 2002)。除了顧客與供應商外，子公司的重要外部網絡尚包括競爭者、政府、合作的異業與研究機構等。

與外部網絡的鑲嵌，提高了子公司與外界資訊的交換，使子公司在產品和製程發展上的重要性增加，使子公司對母公司的策略影響力提高，且此種優勢通常是不可模仿與不可替代的。當與外部環境愈鑲嵌，子公司在多國公司的角色愈重要，母公司的控制愈少 (Andersson and Forsgren, 1996)，也會使子公司愈有可能成為卓越中心 (Andersson and Forsgren, 2000)。

地主國政府對多國公司的獎勵措施，可以使多國公司把重要的價值活動留在地主國 (Poynter and Rugman, 1982)，其中最強的效果是減稅的效果 (Cantwell and Mudambi, 2000)。獎勵措施雖然較為直接，但不論是何種獎勵措施，都只是一種次要的效果，政府把精力放在長期的改善 (如提高國民教育水準、提高競爭者與供應商的品質、改善總體經濟等)，更有助於長期的利益 (Porter, 1990; Birkinshaw and Hood, 1997; Cantwell and Mudambi, 2000)。

2.3.2 內部網絡

除了外部網絡外，內部網絡也會影響子公司的能力發展與策略角色。內部網絡關係可以分為「母子公司間的互依」及「事業單位間的互依」二種 (O'Donnell, 2000)，事業單位又可細分如各子公司、內部市場顧客、內部市場供應者與內部的研發單位等 (Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002)。Ghoshal and Bartlett (1990) 提出，內部網絡的互動主要包括了子公司與母公司及與

其他子公司在財務、產品、技術、人員與資訊上的互動，並主張多國公司內部網絡和外部網絡的密集度會決定多國公司對於各子公司的資源佈局策略。

Nohria and Ghoshal (1997) 主張，多國公司可以被視為是一個「有差異的網絡」(differentiated network)，各子公司不但與母公司連結，也與其他姐妹子公司互相連結、協調活動。這樣的連結使他們容易從其他事業單位獲得知識，是一個重要的知識獲取的管道。Rugman and Verbeke (2001) 列出了十種多國公司內部能力發展的途徑，其中有四種能力產生自子公司，有三種能力產生於子公司之間的網絡。當一個子公司流出的知識對母公司及其他子公司的貢獻愈大，該子公司的談判力量將愈大，獲得的資源也會愈多 (Mudambi and Navarra, 2004)，該子公司也愈有可能擁有較重要的策略角色 (Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002)。

不同類型的策略角色，受到的網絡因素的影響也有差異。譬如生產卓越中心受到內部網絡的影響較大，研發卓越中心則是受到外部網絡的影響較大 (Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002)。Birkinshaw and Hood (1998) 認為子公司的演化有五種途徑，這五種途徑亦顯示了內部網絡對子公司角色演化的影響。

2.3.3 子公司主動的策略出擊

子公司的能力結合子公司「主動的策略出擊」(subsidiary initiative)，對於子公司的角色有正面的幫助 (Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; Delany, 2000)。所謂子公司主動的策略出擊，是指一個創新的想法由子公司經理人所提出，並被母公司賦予在此創新的想法上，大於地主國疆界的決策權 (Birkinshaw, 1997)。由於一個子公司會同時面對地主國市場、內部市場與全球市場，因此主動出擊的類型也可分成地主國市場出擊、內部市場出擊、全球市場出擊與混合式主動出擊等四種 (Birkinshaw, 1997)。子公司主動的策略出擊可使多國公司掌握在全球各地出現的機會，並透過事業單位間的競爭，加強營運的效率性。然而主動的策略出擊亦常面臨來自公司內部的阻礙 (Birkinshaw and Fry, 1998)，而且一種單一的組織情境無法同時促發四種類型的主動策略出擊 (Birkinshaw, 1997)，因此母公司應彈性管理各子公司，透過不同的組織情境，使各種類型的主動策略出擊，都可以分別出現在各子公司。

綜合文獻所述，本節可以得到初步的觀念架構如圖 1，此觀念架構使吾人對於內外部網絡與子公司角色演化的關係有初步的了解。本研究將透過個案分析，深入探討各構念的內涵及構念之間的關聯性。

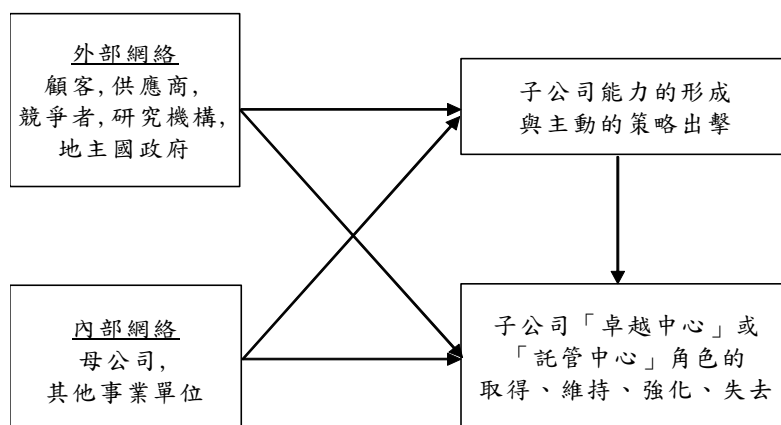


圖 1 由理論及文獻導出的初步觀念架構圖

3. 研究方法

3.1 研究設計

由於本研究所關注的現象，在相關研究只被回答了一小部分，而且所觀察的主體包含了多層級（母公司、子公司、各種網絡連結），所觀察的時間也長達十幾年，這些情境使得本研究認為，質性研究是最好的研究方法。質性研究的哲學是注重現象發生的情境，對於人、事、物關聯追求完整的了解，因此透過質性研究，吾人對於子公司策略角色的演化將有更深入的了解。

有多位學者提出質性研究的方法〔例如 Glaser and Strauss (1967) 和 Strauss and Corbin (1998) 提出紮根理論、Eisenhardt (1989) 提出個案研究法、Langley (1999) 提出七種質性研究的方法、陳向明 (民 91) 提出社會科學質的研究等〕，這顯示質性研究的方法的多樣化。本研究採用紮根理論進行研究。紮根理論是「透過有系統的蒐集和分析資料的研究歷程之後，從資料所衍生而來的理論……研究者在展開研究案時，心中並不存在一個預先構想好的理論，而是，研究者從一個研究的領域開始，並允許理論逐漸從資料

中浮現出來(吳芝儀、廖梅花, 民 90; Strauss and Corbin, 1998)。」紮根理論的步驟始於界定研究問題、蒐集個案的資料、融入被研究的情境中、從個案背景了解個案行為(尤其是特殊行為)、詳實記錄訪談的內容、開放式登錄、建立類別與次類別、有系統的把低層次的類別轉變成高層次的類別、關聯式登錄、提出命題和結論等(Strauss and Corbin, 1998)。Langley(1999)認為, 紮根理論是質性研究中, 最常被引用來做研究的方法。

在地主國的選擇方面, 本研究以台灣做為地主國樣本, 因為過去台灣市場對於多國公司而言, 有重要的策略意義, 但近年來面臨區域整合趨勢與中國經濟的崛起, 環境的變化非常明顯, 使得諸多多國公司在台子公司扮演的角色, 在近年有非常大的變化。

本研究定義子公司的策略角色有二種, 一為在多國公司內部有知識領先和實務典範的「卓越中心」, 一為有大於地主國疆界的決策權的「託管中心」。「卓越中心」的定義, 乃依據 Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)所述, 當子公司擁有被母公司認可的獨特的知識, 在該知識領域, 母公司認為台灣子公司是知識的領先者且有最佳的實務典範, 並希望台灣子公司能夠透過某些機制, 將該知識擴散到其它的子公司者稱之。「託管中心」的定義, 是依據 Birkinshaw(1996)所述, 在某產品線, 子公司擁有大於台灣市場地理範疇的決策權者稱之。

3.2 資料蒐集與分析

本研究首先透過報章雜誌取得多國公司在台子公司「卓越中心」或「託管中心」的新聞訊息。初始鎖定的四家樣本公司, 均表連接受訪問的意願, 包括二家美商子公司、一家德商子公司及一家瑞士商子公司。個案公司在他們的個別產業內排名都是全球前十大公司, 因此這四家多國公司具有國際競爭力, 並且對於全球經營有充足的經驗, 是合適的研究樣本。

本研究以面訪作為主要的資料來源。受訪對象及受訪時間、次數請參見表 1。受訪對象是在公司裏最有能力回答「卓越中心」或「託管中心」發展歷程與策略運作的人, 所以受訪者必須符合二項資格:(一)受訪者在公司的年資夠久, 足以了解「卓越中心」或「託管中心」的發展歷程;(二)受訪者擔任該「卓越中心」或「託管中心」的高階主管, 參與策略決策。

本研究是以半結構性的問題請教受訪者。訪談時間共分為二個階段, 第一階段是從 2003 年 11 月至 2004 年 6 月, 每位受訪者分別訪問一至二次不等。

訪談內容有以下三個主要方向：(一) 首先請受訪者描述樣本公司在過去及現在扮演的重要角色；(二) 描述外部網絡對「卓越中心」或「託管中心」角色的取得、維持、強化與衰退的影響；(三) 描述內部網絡對「卓越中心」或「託管中心」角色的取得、維持、強化與衰退的影響。

由於本文初審時，評審委員建議對於子公司角色弱化或消失的論點需要補強，因此本研究加入了第二階段的訪談資料。第二階段的資料蒐集於2004年的4月到12月之間，包含了部分樣本公司的後續訪談。此部分資料的加入，對於子公司角色弱化或消失有進一步的了解。表1敘述本研究四個個案及受訪者的相關資料。

本研究採用紮根理論的精神，每個個案均寫成逐字稿，訪談階段一包括四家公司，總共有86頁的逐字稿；訪談階段二包括三家公司，總共有19頁的逐字稿。本研究用最原始的「剪刀漿糊法」，將逐字稿逐句打散，從受訪者的訪談內容中尋找「本土概念」(陳向明，民91)。第一次的開放編碼總共找出116個概念，之後經過二次的歸納，第一次的歸納共歸類成37個構念，第二次的歸納把37個構念再分類成14個構念。構念浮現後，本研究再回到原始的訪談資料中進行第二階段分析，逐句去了解構念與構念間的關係，並於歸納過程中去力求構念之間的互斥與周延。回到資料重新檢視後，最後共歸納成10個構念與58個次類別。

表1 樣本敘述

	A*	B*	C*	D*
產業	半導體業	運動用品業	汽車業	食品業
訪問對象	行銷經理	(1)產品協理 (2)行銷經理	產品策略協理	(1)前行銷處長 (2)前品牌經理
受訪者年資	六年	(1)七年 (2)四年	十三年	(1)十二年 (2)六年
訪問次數	一次	(1)二次 (2)一次	二次	(1)三次 (2)一次
訪問總時數	二小時	(1)五小時 (2)一小時	四小時	(1)六小時 (2)二小時

*：匿名公司。

4. 研究發現

4.1 多國公司在台子公司的「卓越中心」與「託管中心」

演化的概念，是依 Birkinshaw (1996) 定義，表示子公司隨著國際責任大小，從取得、成長到失去的一個連續性的程序，而國際責任的定義有二個構面（一是子公司在地主國市場以外，尚負責的地理區域的多寡；二是子公司在地主國市場以外，尚負責的價值活動的長短）。當子公司在地主國市場以外，負責的地理區域愈廣且價值活動愈長時，則代表子公司負責的國際責任也愈大，而所謂的「負責」，指的是「影響其他子公司決策的權力」，此權力可能來自於母公司賦予的「法制權」，或可能來自其他子公司心悅誠服的「專家權」。四家多國公司子公司「卓越中心」或「託管中心」的發展過程如圖 2。

本研究請受訪的高階經理人依上述的定義，主觀回答子公司的國際責任程度在時間軸上的變化。當子公司的能力首次被母公司認可並運用至其他子公司，則定義為「取得」階段；如果被認可而運用到其他子公司或母公司的程度有上升的趨勢，則定義為「成長」階段；最後，若能力被運用到其他子公司的程度呈現下降的趨勢，則定義為「衰退」階段。由於每一受訪公司的背景均不相同，因此本研究較注重的是個案本身的責任變化的理由，並比較各個案責任變化的理由是否有相同的脈絡可尋。本研究較不注重在同一個時間點，四家公司的責任大小的差異及理由。

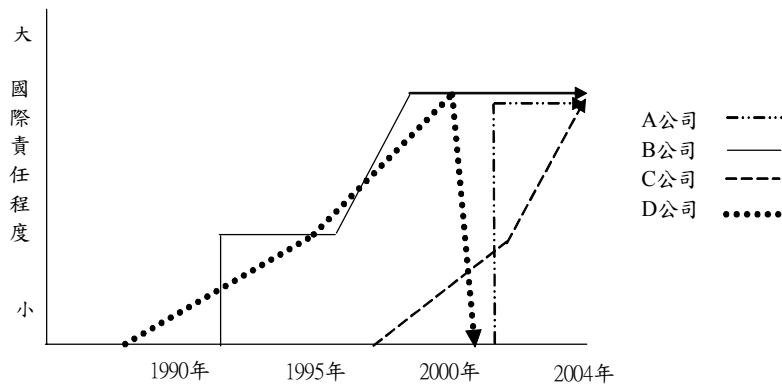


圖 2 樣本公司「卓越中心」或「託管中心」角色的演化歷程

A 公司處於行銷託管中心的剛取得階段，由於就 PL52 產品而言，台灣市場占了全球百分之八十以上的營業額，因此母公司決定自 2002 年起，將該產品線在亞太區域的管理與統籌工作，交由台灣的子公司來執行。

B 公司於 1990 年初期在台成立，是一家美商運動用品的子公司。由於台灣最熱門的體育是籃球運動，再加上經濟發展快速、國民消費水平高，因此雖然人口只有二千多萬人，但是該品牌的籃球鞋銷售數量卻是全球第三大（僅次於美國和韓國）。此外，位在台灣的研發中心，也是該品牌運動鞋的主要設計中心之一。對其他的子公司而言，B 公司是行銷知識的輸出中心與新觀念的創造者。

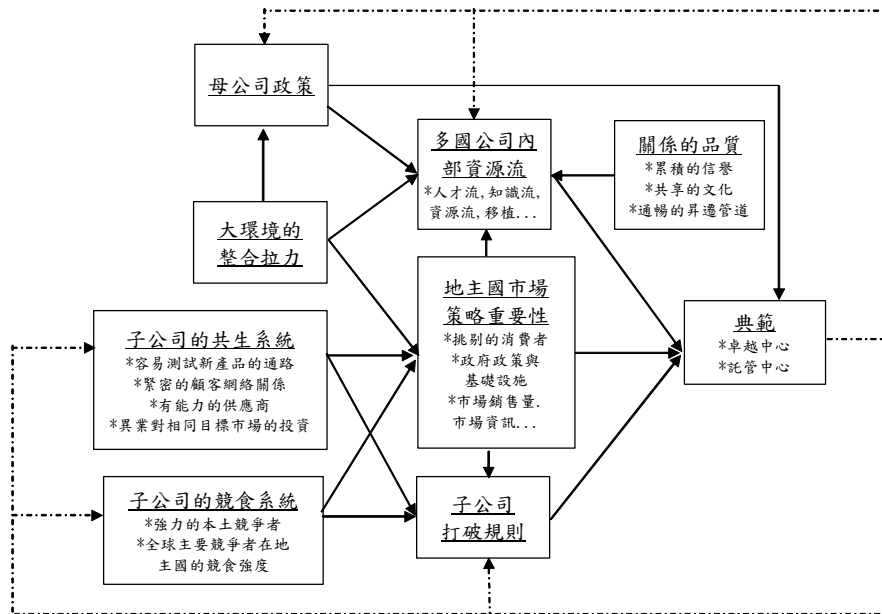
C 公司的發展過程可以分為二個階段。第一階段是 1999 年到 2003 年，在政府的獎勵措施之下，成立了一個小型的研發中心，此階段 C 公司所設計的產品只有作為亞太市場其他子公司的參考，尚未有系統地將產品做區域的整合。第二階段是 2003 年以後，由於 C 公司的母公司愈來愈重視大陸市場及東南亞市場，因此借助 C 公司的成功經驗—包括工廠的流程管理知識及產品的設計等—有系統地移植到大陸及東南亞市場，如此 C 公司所研發成功的商品便推廣到其他的市場。C 公司所培育的人才也流向上述各國子公司。

表 2 受訪公司現階段的國際責任生命週期階段

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
策略角色	行銷託管中心	行銷卓越中心	研發託管中心 生產卓越中心	研發卓越中心
生命週期階段	取得	維持	強化	衰退
描述	“就是說我統籌這方面的產品就對了，做協調，整個亞太這個產品我來主導”	“對很多人來講，他們會期盼台灣這麼一個籃球運動很成熟的市場，他怎麼來做這些東西...他們會把台灣做過的經驗拿來做一個學習，一種叫做「典範」”	“那現在看起來我們這個地方是蠻成功的，所以總部就會希望要學習台灣這樣的經驗、這套系統，到其他地方去”	“從二千年以後台灣做為研發中心這件事就不會有人再想了”
地主國市場重要性	全球第一大 PL52 市場	全球主要籃球鞋市場	全亞洲第一大品牌強度和市場佔有率	全球 0.3% 的營業額

D 公司從 1988 年起把自己定位成新產品發展中心。1988 年，D 公司比其他子公司率先推出第一罐成長奶粉；1992 年率先推出全球第一罐兒童奶粉；1995 年上市了全球第一罐成長麥粉，以及第一罐成長奶粉比菲德式配方。由於信譽良好，1995 年到 2000 年時是最被母公司重視的黃金時期，在這段時期 D 公司向母公司要求的資源幾乎都會被同意，母公司也在台灣舉辦產品研討會，請亞太地區其他的子公司到台灣觀摩。然而，由於中、港、台三地在 2000 年合併成為大中華區，D 公司成為北京區域總部旗下的銷售單位，各種決策功能逐漸被收回，新產品發展中心的地位也已經失去。表 2 摘要描繪這四家子公司現階段的策略角色。

4.2 子公司策略角色發展的觀念架構圖



註：

1. 虛線代表自我增強的循環系統。
2. 在個案資料紮根後出現數個重要的構念，且各構念下分別有數個次類別，請見內文描述，本圖僅列出有明顯關聯的構念與次類別。

圖 3 由個案紮根所得出的子公司角色影響因素架構圖

圖 3 為從個案的紮根過程中浮現出的架構圖。透過質性研究所浮現出來的架構圖，使子公司角色取得的根源更清楚，也比在文獻回顧時所產生的架構圖（圖 1）更加深入。

本研究採用受訪者普遍提及的本土概念「典範」，來做為子公司重要角色的構念。此構面包含了卓越中心、區域託管統籌、價值鏈下游典範、價值鏈上游典範、子公司專屬能力、子公司人脈等次類別。子公司典範的形成與多國公司內部資源流、母公司政策、地主國市場策略重要性及子公司打破遊戲規則有關。以下各小節將針對子公司典範的形成的影響因素依序探討。

4.3 內部資源流與母公司政策對子公司策略角色的影響

從個案中萃取出多國公司內部資源流包括了人才流出、經營知識流出、產品流出、市場資訊流出、完全移植等資源流出的形式，以及行銷資源流入、研發資源流入、產品流入與經營知識流入等資源流入的形式。多國公司內部資源流受地主國重要性、大環境的整合拉力與母公司政策影響。當地主國的競爭力愈強時，子公司流出愈多的資源到其他子公司或母公司；大環境的整合拉力會促使多國公司內部的資源流增加，而母公司也會有規劃地進行內部資源的交流。關係的品質對於資訊的流通有正向的幫助。以下分為與母公司的資源流及與其他子公司的資源流二部分討論。另要強調的是，本研究發現，子公司典範的形成與資源流的深度及廣度有回饋的關係，亦即呈現出自我增強的循環系統，在圖 3 中以虛線表示。

4.3.1 與母公司的資源流

與母公司互動最大的好處是技術流入與產品流入。子公司跟母公司互動的方式就是透過幾乎每天地寫電子信件和打電話，以及定時的互訪交流：

“譬如說你看到 DHA 在其他產品能夠做，就想說，我們可不可以把它放在奶粉。我先假設說 DHA 是一種水溶性的東西，但是你要怎麼把它乾燥化、放到奶粉？這個是需要科技的支持。那這個東西就是一定只有總部才有可能做。”—D 公司

“你讓對方知道你在幹什麼，那當你在跟對方提到你需要 ABCDEFG 的時候，他比較會有機會給你 ABCDEFGHI。”—B 公司

維持關係的品質是取得資源的重要因素，關係的品質除了建立在時常保

持連繫之外，最重要的，還是子公司本身的「信譽」，亦即過去表現的成果：
 “像你剛剛做一個新的東西，人家會覺得說你幹嘛要做這個……他會看你比較好，一定是後來你這些產品都成功了……在我們最黃金的時期，我們丟任何的新產品計畫，被總部接受而且要去做的機率，其實是非常的高。其實一般來講，如果像台灣這麼小的市場，就任何國家來講，總部不太可能會有配合，因為他們的工作也很多。……如果台灣的地位跟策略的重要性沒有被總部認同，那些總部研發單位的人誰會管你。”—D 公司

“最重要的是信任。很直接的就是說，人家交辦的事情，你要做得快，做得好，當然就信任你。”—A 公司

因此，與母公司的良好連繫對於子公司的產品和技術上的支援都是有非常大的幫助。當子公司之前的信譽好，得到母公司的信任，則取得資源的成功率就更高。

4.3.2 與其他子公司的資源流

「卓越中心」與「託管中心」主要是資源的流出者，但是在資源流出的同時，本身也會受益。

C 公司提到與亞洲其它子公司的互動，使新車款的生產具有經濟規模：
 “在評量的過程中，各地區的人也會進來看，如果看說，吔，這個不錯，他跟進我們這邊的造型，那我們就有機會了……我們基本上就是說，給他們用的好處是，我們的經濟規模加大了。”—C 公司

當問及 B 公司經理人是否有熟稔的子公司，經常進行資源的交流時，他的回答令本研究感到驚訝！因為，似乎亞洲地區所有其他的子公司均是 B 公司「資料庫」的成員，而 B 公司也同時輔助其他的子公司。或許就是這種資源分享的文化，使 B 公司自 70 年代成立後，在短短數年內就能成為世界主要運動鞋廠商之一：

“像慢跑計畫，我們就是百分之百模仿澳洲……整套全部給我們，我們就照抄就好了，你就不用花很多時間。像新加坡、菲律賓、韓國、大陸做籃球活動，就完全模仿台灣的，一模一樣。”—B 公司

本研究發現，當子公司之間有分享的文化時，資源比較容易交流，而子公司的能力可以藉由資源的交流而提升，進一步確保其「卓越中心」或「託管中心」的地位。至於是什麼原因促成子公司之間有分享的文化呢？B 公司

經理人說：

“像我這個位置（產品協理），這個團隊（指各個子公司的產品協理所組成的團隊）大家都很熟了，因為大家都在一起五六年了，每年都碰好幾次面……可能見他們的機會，比你見父母的時間還要多，所以其實是蠻親近的啦。”—B 公司

“因為你同樣的一個東西，其他的國家來用，他的整個的資源的成本都會變得比較低。所以你把這個東西教其他的國家，相對其他國家，就可以不用花這麼多的錢，所以我們就有更多的機會去要錢。因為我要再創新，我不能再做老套了，我每年要不斷地創新。如果我做得比較好，那我可以拿到的資源就比較多，那我就可以在台灣做更多可能別人資源沒那麼夠的時候，不能做的事情。”—B 公司

從上述來看，分享的文化是來自於團隊成員之間的友好關係及爭取資源以便進行創新等二因素下所形成的一種企業文化。

然而，並非所有的個案公司都呈現出分享的文化，其他三家受訪公司提到了子公司之間的「競食」文化，會阻斷了資源交流的深度與廣度：

“就總經理來講，我管二十個人，跟我管五十個人，是不一樣的。總經理一定基於他的政治立場，就他的未來的發展性，他一定要想辦法把這個研發中心保在台灣。這個東西就有利害關係在裏面啦。這個當然不會浮上檯面上來。這個都是私底下去。”—A 公司

“在協調的過程中，母公司的知識不夠，因為它對當地的供應商不了解，如果沒有仰賴當地的人來幫忙，由中央統籌其實是蠻難的……但是當地的（子）公司，為了保護他自己，所以他有沒有把知識完全傾囊相授，也是個問題。”—C 公司

雖然沒有足夠的研究資料證實，但本研究推測，子公司之間是共享或競食資源，與母公司政策有關。本研究建議，母公司大量促進子公司之間頻繁的互動，以及母公司全球取向的用人政策，對子公司之間的資源交流有正向的幫助。

基於上述，本研究提出命題 1a、1b 與 1c：

命題 1a：子公司累積的信譽愈好，子公司愈有可能由多國公司內部取得資源，進而強化或維持其「卓越中心」或「託管中心」的角色。

命題 1b：子公司之間有共享的文化，將有助於子公司之間資源交流的深度及

廣度，進而強化或維持其「卓越中心」或「託管中心」的角色。

命題 1c：母公司設計通暢的升遷管道，將有助於子公司之間資源交流的深度及廣度，進而強化或維持其「卓越中心」或「託管中心」的角色。

4.4 地主國市場策略重要性對子公司策略角色的影響

地主國市場策略重要性包括了十個次類別，其中對於子公司策略角色形成最重要的網絡因素有二個：挑剔的消費者；政府政策與基礎設施。

4.4.1 挑剔的消費者

三家消費品公司經理人都描述台灣消費者有一種「挑剔」的特質，而經過消費者「挑剔」的試煉後，仍成功的產品或行銷創意，在其他國家都可以創造銷售佳績，這種特質可以說是台灣市場的一項特色：

“台灣小朋友比較美國職籃導向，就是他今天早上看美國職籃轉播，偶像明星穿什麼鞋，他下午可能就會出去找那雙鞋。現在小朋友幾乎要穿到跟球星同樣的顏色。”—B 公司

“台灣的消費者很容易接受新的東西、接受新的概念……當你有一群很挑剔或很喜歡新的消費者，廠商也會驅策自己，要去符合這個需要……雖然說市場很小，但是，當經過這些消費者的試煉出來你會成功，在其他國家就可成功。所以我們台灣常常在想這個定位，也要用這種方式去想。”—D 公司

因為有挑剔的消費者，所以對新產品或新觀念的試煉就會比較嚴苛，適合成為一個「先測市場」(test market)。因此，即使地主國市場胃納量不夠，只要主要市場（如中國）對於試煉過後的新產品或新觀念接受度高，則此先測市場的存在便會愈加突顯其價值。

由上述得知，三家消費品公司都認為台灣的消費者是促使他們成為「卓越中心」或「託管中心」的一個重要因素。因此，本研究提出命題 2a 和 2b：

命題 2a：有一群挑剔的消費者有助於子公司取得「卓越中心」或「託管中心」的角色。

命題 2b：地主國消費者的偏好對於主要市場有示範作用，有助於子公司「卓越中心」或「託管中心」角色的強化或維持。

4.4.2 政府政策與基礎設施

十年前，政府為降低加入 WTO 對汽車產業帶來的衝擊所設計的獎勵條例，促成了今日 C 公司成為亞洲的研發託管中心：

“政府在十年前有獎勵條例，鼓勵人家做 R&D，他知道未來會加入 WTO，所以對汽車產業是很大的衝擊，政府怕台灣的汽車產業的競爭力不夠，所以他有一個獎勵方案，就是說，如果你自行開發某一個部分，你可以抵 3% 的稅，如果整車開發的話，扣 15% 的稅！..... 也就是說這個地方很吸引人.....，所以說在一九九七年開始，其它車廠就陸續準備設 R&D 中心，那 C 公司在一九九九年開始，也開始慢慢建立起來。”

—C 公司

如果地主國政府的產業政策不明，對於子公司而言，就等於是無所適從，即使想要主動的策略出擊，也有困難。地主國的基礎設施則會影響多國公司投資的意願及群聚的形成，因此對於子公司的角色發展也有重要的影響：

“政府在這方面沒有很明確的目標、策略與行動方案，另外所有的動作都是比較慢，很慢，這是政府比較弱的地方..... 你會讓參與運動的人會比較茫然不知所措，就是說，有運動天份的人他會茫然不知是不是要持續下去。”—B 公司

“我覺得比較不利的是設施的部分，你說台灣網球運動起不來很正常啊，因為打網球都要花錢啊，這是貴族運動..... 像巨蛋吵了多少年就是蓋不出來，你只要去過國外看到國外的球場，你再看看台灣的，非常的差，這就相對的會限制了這個運動..... 有時我覺得我們自己 (B 公司) 來做還比他們 (政府) 做還快。”—B 公司

由此可知，地主國政府的產業政策及基礎設施影響子公司的發展前程甚大。因此，本研究提出命題 3：

命題 3：地主國政府在產業政策及基礎設施上的支持，有助於子公司取得「卓越中心」或「託管中心」的角色。

除了上述二個次類別外，地主國市場策略重要性的內涵尚包括市場銷售量的相對重要性、生產要素的比較利益、相關與支援產業的群聚效果、國民經濟能力、產業特性、產業結構、新產品上市容易度和市場資訊不對稱的程度等次類別。整體而言，當地主國策略重要性愈高，子公司愈有可能擁有重要的策略角色。

地主國市場策略重要性受到三個力量影響：子公司的共生系統、子公司的競食系統與大環境的整合拉力。共生系統與競食系統愈強，地主國的市場策略重要性愈高，我們將在 4.6 節做進一步的探討。地主國被邊緣化的趨勢及區域市場的重要性趨勢，減少了地主國的重要性程度；區域內差異程度則是維持了本土化的必要性。二股拉力拉扯下決定了大環境的整合拉力，在本研究中採用一個本土概念稱之為「拉扯下的均衡」。關於大環境的拉力對於子公司能力退化的影響，我們將在討論一節中，做進一步的探討。

4.5 子公司打破規則對於策略角色的影響

子公司打破規則包括了子公司自我重定位、改變消費者習慣、自我推銷、創造角色空間、建立或改變遊戲規則、擴大市場大餅等次類別。子公司打破規則後，就創造了新的市場區隔，因此容易成為其他子公司的模仿對象。

見下面的例子：

“因為嬰兒出生數減少，所以你嬰幼兒營養品跟奶粉的市場是注定要減少的，所以你要如何一個衰退的市場裏面生存？所以你被逼著要去做研發、創新……”—D 公司

“所以每個不同的總部的重要人士來，我們都會「自我推銷」我們有一個研發中心，我們有這個設計能力，我們的銷售實績怎麼樣，讓他知道……就慢慢這樣曝光下來，後來總部也承認我們這個研發中心運作的相當不錯……所以說，現在變成我們這個團隊是輔助澳洲那個研發中心，那同時有一些產品計劃變成我們要負責整個亞太市場。”—C 公司

當地主國的市場需求量減少，地主國的策略重要性會有降低的危險，此時，有野心的子公司會設法打破規則去進行創新，以提高自己策略角色的重要性，因此，本研究提出命題 4：

命題 4：子公司主動出擊打破地主國市場的遊戲規則，有助於子公司取得「卓越中心」或「託管中心」的角色。

4.6 子公司的共生系統與競食系統

當子公司處在強烈的競食系統環境中時，容易激發其創業家精神去打破規則，且子公司打破規則需有賴於共生系統的配合。子公司的共生系統包括了與子公司技術鑲嵌的供應商、關係鑲嵌的顧客、有同一群目標客戶的異業

及策略聯盟的合作夥伴等。子公司的競食系統包括了其他子公司競食、本土競爭者競食、全球競爭者競食、供應商互相競食、國家競食和異業競食等。以下分別探討子公司與共生者的網絡關係及與競食者的網絡關係。

4.6.1 子公司與共生者的網絡關係

與顧客的關係鑲嵌

A 公司經理人說，“他會跟你講哪一家產品好，哪一家產品不好，好在哪裏，壞在哪裏”。B 公司經理人則表示，“競爭者資訊的來源其實有幾種，一種就是你去市場看，一種就是透過經銷商來詢問”。了解競爭者的動向將有助於子公司的管理和行銷決策，使得子公司策略角色的地位得以鞏固。

但是，為什麼顧客會願意跟公司分享資訊呢？這就在於雙方維持的緊密關係。A 公司經理人說，“建立關係對目前的工作有用，你跟他是朋友關係，他可以跟你講得多，講得實在；你跟他不熟，他討厭你，他就跟你東扯西扯。”

關係的來源主要在於業務和產品部門在平時就和顧客維持頻繁的互動。另外，就是對方在提出產品疑問和新產品要求時，可以達到讓對方感到滿意的水準。A 公司就有一次基於滿意主要客戶的需求，而發展新產品的例子：“他開規格出來，要 a 長這個樣子、b 長這個樣子、c 長這個樣子……我們給他，我們還是可以賣其他公司，他喜歡這樣用，因為他是我們最大的客戶，我們只要鞏固住這一家，他只要喜歡用，基本上我們就確保現在的市場地位。”

B 公司和顧客之間的互動則是另一個分享資訊的例子。B 公司和主要顧客之間是一種類似生命共同體的關係，B 公司五年前在主要顧客的店面設置了 POS 系統，可以掌握到顧客的銷售資料。由於這個產業，幾乎沒有公開資訊，這套 POS 系統，幫助 B 公司掌握了大約百分之三十五的銷售狀況，也幫助了 B 公司清楚掌握市場胃納量，使得市場的價格水準能夠維持一致，亦可幫助經銷商獲利，使經銷商有更多的預算採購 B 公司的鞋款，形成長期的良好循環。而更重要的是，跟經銷商的生命共同體的緊密關係，封鎖了其他競爭者取得市場資訊的途徑。

“你大概可以知道市場的狀況：經銷商賺不賺錢、競爭者的狀況是怎麼樣、現在的市場是怎麼樣、我們還夠不夠強、我們在經銷商的比例還有沒有維持在某一個水準、經銷商到底有沒有賺錢。”—B 公司

通路本身的特質則有助於新產品的推出。D 公司經理人說：

“基本上我們（國家）在用品或食品上已到了已開發，但是消費者又蠻求新求變，然後我們的通路上來講，還蠻能容易接受，因為我們的上架費跟歐美國家比，其實還不是那麼高，所以上架的容易度來講還算有。”

—D 公司

由於這樣的通路特質做為前提，D 公司才能夠實現做為研發卓越中心的理念。

綜上所述，可歸納出從顧客網絡得到的好處主要有四點：第一是顧客提供了競爭者的資訊；第二是分析市場趨勢，有助於公司未來的產品發展方向；第三是阻擋其它競爭者的進入；第四是通路面本身的特質，有助於新產品的推出。因此，本研究提出命題 5a 及 5b：

命題 5a：容易測試新產品的通路，提高了地主國策略重要性，有助於子公司取得「卓越中心」或「託管中心」的角色。

命題 5b：緊密的顧客網絡關係，提高了地主國策略重要性，有助於子公司強化或維持其「卓越中心」或「託管中心」的角色。

與供應商的技術鑲嵌

擁有八十六家協力廠的 C 公司描述了與供應商的網絡關係對於「研發卓越中心」的貢獻：

“我們協力廠本身大都有跟國外做技術合作，大概百分之八十都是二個合作來源……因為在中心廠層面，日本車可能占百分之八十，百分之二十可能從歐洲來，所以為了支持中心廠，他就會去找這二個地方的協力廠做技術合作，所以技術就這樣導進來。”—C 公司

由於子公司「卓越中心」或「託管中心」的成長，有賴於不停的提升其能力，如果供應商有能力提供新的技術，則對於子公司「卓越中心」或「託管中心」的成長有幫助。此外，供應商也可能是子公司學習的來源，這種「技術鑲嵌」有助於產品的發展。因此，本研究提出命題 6：

命題 6：供應商有能力進行研發及市場趨勢預測，有助於子公司「卓越中心」或「託管中心」的強化或維持。

與異業的共生

異業交流的好處有三個，第一個好處是新產品的發展，其好處是在取得一些經營知識和技術。C 公司的經理人說：

“因為我們（國家）的電子產業很強，那車廠跟異業結合相當強，這是我們台灣跟國外比較起來，比較獨特的。”—C 公司

另一個好處是提高市場地位。第三個好處是，異業對市場的經營，也會帶動市場需求的成長。因此，本研究提出命題 7：

命題 7：異業對相同目標市場的投資，提高了地主國的策略重要性，有助於子公司取得「卓越中心」或「託管中心」的角色。

共生者與子公司打破規則的關聯

子公司要打破規則，除了本身有策略野心之外，還需賴於共生系統的輔助。以下的例子中，B 公司與其經銷商有極其緊密的關係鑲嵌，創造了市場資訊不對稱的競爭優勢，因此形成其他子公司的典範：

“我覺得在整個策略面的思考是建立市場的遊戲規則，這個制度我們建立出來了。一個店家不可能有二種制度，我們建立了遊戲規則，把這個封鎖起來，其他的廠商要拿到這些資訊，基本上就會非常困難……現在大陸（子公司）鞋事業部的所有的流程，就是百分之百學我們的。”—B 公司

“未來我們會碰到的問題，還是在經銷商。他們不像 7-eleven 這麼的公司化、這麼的成熟，必須靠我們給他很多的資源。所以我們怎麼去幫助我們的經銷商在品質方面的成長，像店頭的運作啦、營運與庫存的管理啦、人員的管理啦等等，對我們來看，是比較重要的部分……你必須要去推動他們，改變是唯一生存之道。”—B 公司

因此，本研究提出命題 8：

命題 8：子公司打破遊戲規則的能力與共生系統的能力有正向的關係。

4.6.2 子公司與競食者的網絡關係

子公司與本土競食者雖然是競爭者的關係，但由於在搶奪的是同一個市場，因此競爭者的策略作為與資源投入，可以幫助多國公司子公司在地主國市場取得許多母公司未曾有過的創意，這往往可以幫助子公司進行地主國市場的主動出擊。以 D 公司為例：

“D 公司也是第一個羊奶粉上市的子公司。羊奶粉在台灣一點都不稀奇，早就有了，但是在其他國家就是沒有，在企業內部也是沒有……對他們來講，喝羊奶粉就好像我們也要喝馬奶粉一樣的新。”—D 公司

當產業屬於全球寡占市場時，與競食者的關係將更形重要。C 公司經理人提到：

“同業之間，會有一些交流，包括銷售量的交流、產品的交流及對景氣和未來趨勢的交流等。”—C 公司

B 公司也提到產業內其他知名的全球競爭者對籃球運動的投資，幫助了整個運動風氣的提升，且提高了運動鞋的消費率，進一步提高了台灣市場的策略重要性：

“重點是說我們看到有人（同業競爭者）在投資，那我覺得這是一個動力。因為如果沒有人去投資，你只想去收成，你可能一下子就把它（市場）擠乾掉了。”—B 公司

因此，本研究提出命題 9a 及 9b：

命題 9a：強力的本土競爭者，有助於子公司主動出擊取得「卓越中心」或「託管中心」的角色。

命題 9b：全球主要競爭者在地主國的投資與意見交流，有助於子公司「卓越中心」或「託管中心」角色的強化或維持。

子公司要打破規則，也需賴於競爭系統的刺激。以 C 公司為例，該公司能夠主動出擊、打破規則成為研發中心，其背後除了有政府和合作夥伴的輔助之外，一個很大的動力是競食者的存在：

“當初是一個很簡陋的設計中心……我們有一些人，配合廠商的資源，配合我們工研院一些協助單位，那我們自己成立一個簡單的研發中心……只是一個臨時編組而已……那沒想到，政府確實也有行動在鼓勵……那我們作改型發現，他看起來不錯，我們就申請政府給我們百分之三的貨物稅抵免……結果看到其他的競爭廠商作的比我們更多，更積極……所以我們就認為說，他，我們這樣的組織不行，我們要擴大，作更多。”—C 公司

因此，本研究提出命題 10：

命題 10：子公司打破遊戲規則的動力與競食系統的強度有正向的關係。

5. 討論：子公司策略角色的動態演化

在第四節中，本研究分析了影響子公司角色的內外部網絡因素，本節則進一步討論三個議題：第一，這些內外部網絡因素，是否在子公司角色的取得階段和維持或成長階段，重要性程度具有差異；第二，子公司為何在卓越中心或託管中心角色取得後，會面臨失去的危機；第三，影響子公司成為託管中心的因素與成為卓越中心的因素是否有差異。

5.1 動態的子公司角色演化架構圖

在第四節的圖3中，本研究以虛線表示子公司的角色會回饋到對母公司政策的影響、對多國公司內部資源流的影響、對子公司再次打破規則的影響，以及對於共生系統與競食系統的影響。因此，圖3呈現的已是一個動態演化的關係。然而，為進一步了解在發展的各個階段是否各相關要素的重要性比重不同，本研究依據個案發現，提出了圖4。圖4顯示，子公司卓越中心或託管中心的「取得」之影響因素及「維持或成長」的影響因素是不同的。在取得階段，如果地主國市場的策略重要性高，將會促使母公司主動發起授予子公司「卓越中心」或「託管中心」角色；但如果地主國市場的策略重要性低，則子公司若要取得重要策略角色，便須要主動的策略出擊，以打破遊戲規則。本研究發現，影響子公司得以成功地主動出擊的重要因素來自於挑剔的消費者（命題2a）、政府政策與基礎設施（命題3）、容易測試新產品的通路（命題5a）、對相同目標市場投資的異業（命題7）與強力的本土競爭者（命題9a）等。在維持或成長階段，影響的地主國的網絡資源與取得階段有所不同，且加入了多國公司內部的資源流。

5.2 子公司策略角色的失去：負向的自我循環¹

本研究認為，子公司卓越中心與託管中心的角色極有可能與外內部網絡資源形成自我增強循環。從此一邏輯來看，此種增強循環應是一種螺旋向上的慣性，如果角色失去，是因為有外力打破了此一向上的慣性，或是原有的增強循環中的因子其增強的動力變為零或是負值。從訪談資料中，本研究萃取出因子的增強動力變為零或是負值（例如母公司的策略改變與子公司間的

¹感謝評審委員之建議，本研究在此納入對子公司策略角色失去的論點。

競爭)，以及外力（如大環境的整合拉力與台灣市場衰退）。

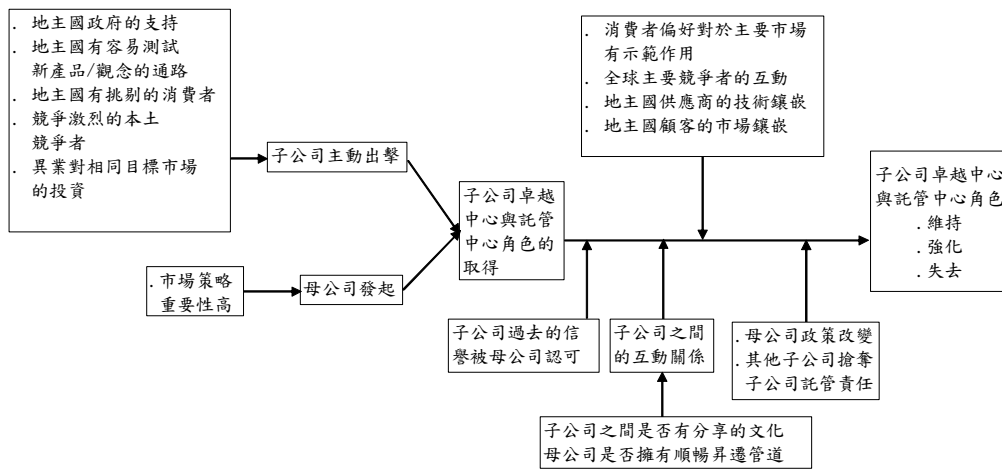


圖 4 網絡資源影響子公司卓越中心或託管中心角色演化架構圖

母公司的策略改變之例：

“像澳洲的工廠，可以供應大概四五十個國家的奶粉所需……區域化開始形成，工廠也會開始集中……二千年時併入大中華，這是代表台灣(子公司)沒落的開始。”—D 公司

在母公司的政策指導下，D 公司在 2000 年時歸為大中華區，由位在北京的大中華區總部管轄，由於大中華區總部注重的是業績而非新產品發展，因此台灣子公司過去的研發卓越中心的角色，也隨著不被重視了。

“台灣以前會被鼓勵去發展一些新配方、新產品這些東西。但是對於大陸來講這些都不重要。他重點是要發展大陸的人喜歡的東西，他要的是經濟規模。”—D 公司

子公司間的競爭之例：

“我們得了獎，我們都不被允許去領獎。大陸第一件反應是，你們怎麼可以去報名……那他會覺得說，如果台灣很突出，就會顯得大陸的領導地位不夠那麼強，我覺得這是說心態夠不夠開放。”—D 公司

在第二節文獻回顧時曾提及，Birkinshaw and Hood (1998) 主張，當子公司的責任被拿走後，會使得子公司能力衰退。因此，子公司間的競爭對於自我增強循環系統產生了殺傷力，成為「負向的自我循環」。如 D 公司的經

理人說：

“在改變的過程中，當然說整個大環境已經不容許台灣的子(D)公司發展任何的策略。所以對台灣(子公司)不管是人力資源、能見度、研發創新，都是很大的刺傷。”—D公司

大環境的整合拉力來自於集結區域整體力量以增加談判能力、地主國邊緣化、區域市場的重要性、全球經濟成長態勢、貿易自由化的趨勢、資源整合等次類別。當區域集權的拉力大於本土化的拉力時，邊緣化的地主國的重要性降低，甚至造成負向的循環。如B公司經理人說：

“我覺得從策略思考的角度、競爭的角度和資源使用效率的角度，我們與大陸應該是要合併。當然啦，兩岸的市場是有一些落差，但是同樣的，上海跟北京、武漢、昆明、重慶，也都有落差啊。”—B公司

又如C公司經理人說：

“C公司還好是有研發角色，短期內還不會受威脅，因為大陸那邊不會學那麼快，短期間內你還有被利用的機會……未來台灣可能就像一個分公司那樣，報告給北京，或許吧。除非你能發展出自己的特色，譬如說他認為你R&D很強，比他強，少量多樣的車子，就交給台灣來幫忙做。或是台灣生產比較高級的車子，出口到大陸去。”—C公司

而台灣的市場需求衰退會影響共生系統與競食系統的退化，因此造成負向的循環。

根據以上情形，子公司將可能出現負向的自我循環情形，使子公司的角色退化甚至失去重要的策略地位。此時，將有賴於子公司重新找到「位置」與競爭優勢，發現新的「角色空間」，再次打破規則，發展自己的特色並能有效運用，以開創生命週期的另一高峰。

5.3 卓越中心與託管中心的網絡關係的比較

由於訪談樣本數的限制，對於二者的差別，可能無法進行理論的建立，但本研究認為，後續研究可以對此議題做深入的探討。在關聯式登錄後，本研究發現，託管中心的形成，受到子公司打破規則及母公司政策二因素的關聯較大；卓越中心的形成，與地主國市場策略重要性及子公司打破規則二因素的關聯較大。由於二種策略角色都與子公司打破規則有關，本研究進一步探索二者間是否有不同的打破規則模式。本研究發現，當子公司打破規則的

類型是地主國市場的主動出擊 (Birkinshaw, 1997) 的時候, 較容易成為卓越中心, 因此外部網絡的相對重要性較高; 而子公司打破規則的類型是內部市場的主動出擊時, 較容易成為託管中心, 因此內部網絡的相對重要性較高。

另外, 卓越中心的失去可能來自於內部網絡的因素, 譬如母公司的新政策下, 該知識已不具附加價值; 而託管中心的衰退卻可能來自外部網絡的因素, 如地主國顧客重要性降低, 使母公司認為市場策略重要性降低, 因而收回託管的責任。

6. 結論

本研究探討多國公司在台子公司策略角色的發展過程與網絡的關係。本研究探討的策略角色, 包括在多國公司內部有知識領先和實務典範的「卓越中心」及有大於地主國疆界的決策權的「託管中心」二種。研究發現, 「卓越中心」或「託管中心」的取得、強化與維持, 有賴於多國公司內部資源流、母公司政策、地主國市場策略重要性和子公司主動出擊打破市場遊戲規則等四個因素的催生。前二個因素屬於內部網絡因素, 後二個因素則根源於共生與競食等二個外部網絡因素。本研究奠基在 Birkinshaw and Hood (1998) 的子公司演化論點上, 進一步補充了內部網絡的資源流和外部網絡的共生互補系統對子公司演化的影響, 並提出「自我增強的循環系統」的觀念, 說明子公司角色的演化是一個持續的過程, 是本研究對子公司演化論點的主要貢獻。

在內部網絡方面, 「卓越中心」或「託管中心」與母公司都有良好的互動, 且藉由過去良好的表現, 使母公司對子公司有很高的信任, 願意提供更多的資源讓子公司有發揮的空間。「卓越中心」或「託管中心」同時也是資源的流出者, 但是在資源流出的同時, 本身也會受益。

研究也發現, 母公司若能讓諸子公司之間, 有分享的文化, 以及有順暢的全球升遷管道, 則子公司之間在資訊交流上較不會保留, 亦即比較沒有「藏私的觀念」, 可以創造一種良性的互動與競爭。

在外部網絡方面, 「挑剔的消費者」是子公司賴以成為「卓越中心」或「託管中心」的重要原因, 再加上台灣有適合測試新產品的通路, 因此台灣可以成為一個有效的「先測市場」; 而地主國政府的支持對於「卓越中心」或「託管中心」的成立, 也有很大的幫助。

共生互補系統對於子公司的發展也有關鍵的影響, 尤其子公司若要主動

出擊以取得具重要性的策略角色，更有賴共生互補系統作為推手。主要的共生系統包括顧客與供應商等。與顧客維持良好的互動關係，將有助於了解市場的趨勢及競爭者的動態。而且，重要顧客所強調及重視的產品需求及市場訊息，母公司願意採納的程度也比較大。供應商本身有能力進行研發，且能對市場趨勢提供意見，也對「卓越中心」或「託管中心」的成長有正面的幫助。

主要的競爭者包括地主國競爭者與全球競爭者等。當產業內的競爭者都有在投資，且有良性互動的聯誼會互相分享市場訊息，將有助於「卓越中心」或「託管中心」維持競爭力。

子公司角色的演化是一種自我增強的循環系統：內外部網絡資源促進了子公司的策略性角色，而子公司的策略角色也進一步提升了內外部網絡的交流與成長。在子公司角色演化的過程中，不同的網絡因素在不同的階段，重要性程度會有差異。當母公司的策略改變、子公司之間競爭搶奪託管責任、大環境的改變等因素的發生，會對自我增強循環系統產生變數，可能使子公司的角色停滯甚至衰退，轉變成負向的自我循環。

本研究對母公司的策略涵意是，母公司應創造一種分享的文化，並適度分配各子公司不同的責任，以促進子公司之間的良性互動，並鼓勵子公司主動的策略主擊。如果優秀的子公司因為母公司政策的原因而不得不失去原本的策略角色時，為了不使優秀子公司的能力消失，母公司應善用這批優秀的人才，透過輪調的方式，把知識移轉到有需要的子公司，而這需要良好的人事管理制度，以及外派經理人生涯發展的完善配套計劃。如此一來，就不會使得優秀的人才因為擔心子公司策略角色的喪失，會影響自己的工作前程，而吝於分享。

對子公司的策略涵意是，子公司應了解母公司是有一套策略想法的，母公司當然會考慮到地主國子公司的狀況，但是由於母公司位處另一個國家，擁有的資訊未必豐富，因此母公司所決定的子公司角色（可能對某一子公司有利或有害），子公司大多只有遵循。也就是因為如此，子公司應該要主動積極，善用地主國的網絡資源，吸納地主國外部網絡的知識和資源，結合本身的特性，成為子公司本身的專屬優勢，主動出擊打破遊戲規則，成為母公司在策略上的重要夥伴。舉例來說，本國的二個重要特性為擁有挑剔的消費者與發達的電子產業，子公司可以善加利用這二個地主國優勢，尋找「角色空間」，找出自己的競爭優勢。

從策略追隨環境、結構追隨策略的論點來看，「母公司策略改變」雖是子公司較難以影響的一項重大變數，但是母公司的策略改變乃是由於環境改變而來。因此，對政府的策略涵意是，在總體環境的發展趨勢之下（例如在中國經濟的突飛猛進的現實之下），地主國政府的作為雖然可能事倍功半，但地主國政府仍然可以針對區域整合政策塑造一個多國公司偏好的環境。政府亦應清楚地擬定產業政策，避免給多國公司子公司多頭馬車與無所適從的感覺。尤其子公司主動的策略出擊的有效程度，往往受地主國政府支持與否所影響。其實，對地主國政府和多國公司子公司二者來說，或許可以稱之為是一種共生的關係：多國公司子公司從地主國的外部網絡取得知識回饋給母公司，也從多國公司內部網絡取得最先進的經營知識回饋給地主國，繁榮地主國的經濟。從這樣的角度思考，地主國政府應視多國公司子公司的策略地位的下降為一項重要的警訊。

本研究採用的是紮根研究法。雖然個案數有限，所提出的命題不能稱為具普遍性，但是本研究的四個個案，有助於進一步了解子公司策略性角色的發展與內外部網絡之間的關係。建議後續的研究可以朝以下方向進行：（一）將本研究的命題做進一步的大樣本驗證；（二）針對區域整合下子公司的角色演變做進一步的探討，包括子公司原本的能力與所負責的責任的改變、誰取代了子公司原先所負責的事務及理由等；（三）將卓越中心與託管中心二種角色分開探討影響其生命週期演化的網絡因素；（四）探討在區域整合的環境下，被邊緣化的地主國市場，政府應該採取何種措施以吸引多國公司的投資。

參考文獻

- 吳芝儀、廖梅花（民 90），*質性研究入門：紮根理論研究方法*，台北：濤石出版社。
- 陳向明（民 91），*社會科學質的研究*，台北：五南出版社。
- Andersson, U. and Forsgren, M.(1996), "Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation", *International Business Review*, 5(5), 487-508.
- Andersson, U. and Forsgren, M.(2000), "In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations", *Management International Review*, 40(4), 329-350.

- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U.(2002), "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation", *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Benito, G. R. G., Groggaard, B. and Narula, R.(2003), "Environmental Influences on MNE Subsidiary Roles: Economic Integration and the Nordic Countries", *Journal of International Business Studies*, 34(5), 443-456.
- Birkinshaw, J. M.(1996), "How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.
- Birkinshaw, J. M.(1997), "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J. M. and Fry, N.(1998), "Subsidiary Initiative to Develop New Markets", *Sloan Management Review*, 39(3), 51-61.
- Birkinshaw J. M. and Hood, N.(1997), "An Empirical Study of Development Processes in Foreign-owned Subsidiaries in Canada and Scotland", *Management International Review*, 37(4), 339-364.
- Birkinshaw, J. M. and Hood, N.(1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies", *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J. M., Hood, N. and Jonsson, S.(1998), "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative", *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Birkinshaw, J. M. and Morrison, A.(1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-754.
- Cantwell, J. and Mudambi, R.(2000), "The Location of MNE R&D Activity: The Role of Investment Incentives", *Management International Review*, 40(1), 127-148.
- Delany, E.(2000), "Strategic Development of the Multinational Subsidiary

- through Subsidiary Initiative-taking”, *Long Range Planning*, 33(2), 220-244.
- Eisenhardt, K. M.(1989), “Building Theories from Case Study Research,” *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. and Ensign, P. C.(2002), “Centers of Excellence in Multinational Corporations”, *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1008.
- Galunic, D. C. and Eisenhardt, K. M.(1996), “The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses in High-technology, Multidivisional Corporations”, *Organization Science*, 7(3), 255-282.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A.(1990), “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network”, *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L.(1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. NY: Aldine.
- Jarillo, J. C. and Martinez, J. I.(1990), “Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain”, *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- Kim, C. and Mauborgne, R. A.(1991), “Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice”, *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 125-143.
- Langley, A.(1999), “Strategies for Theorizing from Process Data,” *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Moore, K. J.(2001), “A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellence to Build Subsidiary Specific Advantages”, *Management International Review*, 41(3), 275-290.
- Moore, K. J. and Birkinshaw, J.(1998), “Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence”, *Academy of Management Executive*, 12(4), 81-92.
- Mudambi, R. and Navarra, P.(2004), “Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs”, *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.

- Nohria, N. and Ghoshal, S.(1997). *The Differentiated Network*. NY: Jossey Bass.
- O'Donnell, S. W.(2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?", *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Porter, M. E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*. NY: Free Press.
- Poynter, T. A. and Rugman, A. M.(1982), "World Product Mandates: How will Multinationals Respond?" *Business Quarterly*, 47(3), 54-61.
- Roth, K. and Morrison, A. J.(1992), "Implementing Global Strategies: Characteristics of Global Subsidiary Mandates", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A.(2001), "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises", *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Strauss, A. and Corbin, J.(1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taggart, J. H.(1997a), "An Evaluation of the Integration-responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries in the U.K.", *Management International Review*, 37(4), 295-318.
- Taggart, J. H.(1997b), "Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy", *Journal of International Business Studies*, 28(1), 51-75.
- White, R. E. and Poynter, T. A.(1984), "Strategies for Foreign-owned Subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, 49(2), 59-69.