

# 子公司逆勢求生並取得主導權的過程分析

周宗穎·徐光夏\*

(收稿日期：97 年 7 月 21 日；第一次修正：98 年 4 月 22 日；  
接受刊登日期：98 年 5 月 18 日)

## 摘要

80 年代以來國際企業學術期刊中已有大量針對子公司的研究，但限於研究策略的選擇，甚少有逆勢中求生與取得主導權的研究，而近年來台灣經濟相對於鄰近國家成長趨緩，外商在台子公司多數縮減或撤離，本研究的個案子公司卻在逆勢中，不但存活下來，甚而取得相當程度的區域主導權，提供了本研究進行極端個案的研究機會。在探索與解釋這個極端個案中，本研究重新檢視了自主行為、能力剩餘、總部關係、子公司間競爭與創業精神等概念與概念之間的關係，發現自主行為雖然對能力提昇有所幫助，但有空間意義的能力剩餘才是生存與主導權取得的充份條件，而能力剩餘的來源，更是一次又一次具創業精神的自主行為所累積，不過整個發展過程還要同時注意總部關係與子公司間競爭的影響。本研究除了提供實務更完整的子公司發展與主導權取得過程參考外，在研究上也開拓了一個不同的研究策略選擇。

關鍵詞彙：創業精神，能力剩餘，子公司主導權

## 壹·前言

2006 年 4 月 6 日南韓統計廳發表的統計資料顯示，以 2005 年為基準，南韓的人均國民所得 (GNI) 為 16,291 美元，排名世界第二十九位，領先 15,676 美元排名世界第三十位的台灣，台灣正式成為亞洲四小龍的最後一名。事實上，依據我國經濟部統計的數字，台灣在世界上「主要國家平均每人國內生產毛額之排名」，從 2001 年的 24 名，2002 年的 25 名到 2003 年的 28 名，逐漸落後香港與新加坡，如今被南韓超越，冰凍三尺，絕非一日之寒。

在經濟環境劇變的同時，跨國公司的敏感反應最為迅速，如歐洲商會指出，台灣的經濟環境惡化，2005 年讓該商會流失了十五名會員；2006 年又失去了卅三名會員，越來越多的歐商加速撤出台灣市場。兩年內約五十家歐商完全退出台灣市場，改在南韓的首爾或中國大陸的北京、上海設立據點。

當跨國公司因應地區發展情勢而調整佈署時，直接受影響的確是當地子公司員工的就業機會與生計，恐怕不能止於慨嘆「此天亡我，非戰之罪也」！

---

\* 作者簡介：周宗穎，輔仁大學企業管理學系副教授；徐光夏，輔仁大學管理學研究所碩士生。

這時候，不免令人要問，如果子公司經營者不甘於形勢比人強的演變，可有逆勢求生之道？

傳統國際企業理論，無論是發端於 Hymer (1960) 或 Vernon (1966) 的海外直接投資 (FDI) 理論，或止於 Dunning (1993) 的折衷理論，的確是以母公司為中心的思考；70 年代的內部化理論 (McManus, 1972; Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982) 和 80 年代興起的國際企業策略理論 (Porter, 1984; 1986; Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghosal, 1989)，開始把國際企業視為一種統治跨國經營資源的制度，同時國際企業這個名詞也逐漸由多國籍企業 (MNE) 所取代；直到 90 年代，以 Birkinshaw 為首的子公司研究才真正更認真地看待，在 MNE 的統治制度下，子公司是具有自我選擇的主動性的 (Birkinshaw, 1995; 1996; 1997; Birkinshaw & Hood, 1997; 1998)。

雖然今天 MNE 理論觀點，已經能接受子公司自主選擇的可能性，但基於報喜不報憂的常態，我們甚少能看到衰退環境中逆勢求生的子公司案例，本研究的目的即在於探討一家難得的國際企業子公司，居於前述的本地環境衰退過程中，逆勢求生、甚至取得區域主導權的過程，相信在一片外資撤離潮中，去蕪存菁，逆勢發展的個案，應更能反映出子公司自主選擇的基本原理，也能提供所有 MNE 子公司經營重要的涵義。

## 貳·文獻探討

為了分析逆勢中子公司如何求生甚或取得主導權，最直接的探討起點，應該是子公司角色與策略的相關研究。事實上，從 80 年代末期 MNE 領域就開始了子公司的角色研究，但是在初期主要的研究焦點仍然放在，子公司可能接受扮演的角色上，如：Bartlett & Ghoshal (1986); Gupta & Govindarajan (1991)，剛開始的研究並沒有特別注意到子公司角色會隨著時間改變而移動，Birkinshaw & Hood (1998) 就認為這種現象有部份是因為，橫斷面研究本來就比較不容易看到這樣的問題。另外也可能因為，大部份學者都假設子公司的角色，是由母公司直接指派的。即便是像 Bartlett & Ghoshal (1986; 1989) 已經提到多元化組織與彈性協調程序，其著名的子公司角色分類架構：策略領袖、貢獻者、執行者與黑洞，仍然是以濃厚母公司觀點的，策略考慮與組織考慮，兩個構面來劃分，其中策略考慮指的是各國環境對公司全球策略的整體重要性，而組織考慮的是各國分公司的能力，不論是在技術、生產、行銷、或是其他方面。

隨後 Marcati (1989) 以 12 個意大利 MNE 在美國的子公司為研究對象，歸納出對母公司關鍵能力的依賴以及需要母公司協調的程度兩個構面，將子公司角色分類為：執行者 (Implementer)、橋頭堡 (Bridgehead)、分散者 (Fragmented) 與連結者 (Connected) 四種角色，雖然其分析角度仍然偏重母公司觀點，不過其中依賴與協調需要，從今天母、子公司雙向的角度來看，可以說已經有相當的啟發性。Jarillo & Martinez (1990) 則是針對 50 家在西班牙的 MNE 子公司進行研究，使用了價值活動的地理分佈，如：生產、研發...等；子公司活動與多國籍企業的整合程度兩個相對構面，構成：自治者 (autonomous)、接受者 (receptive)、主動者 (active) 等子公司角色的區別。兩者的研究，雖然延續了母公司功能分配的策略思維，但也更進一步確立了，子公司經營可能**跨越地理空間**的角色。

Gupta & Govindarajan (1991) 以 359 家美商在歐洲和日本的子公司為樣本，跳脫以母公司為中心與傳統的功能佈署眼光，單從子公司不同的知識流型態來觀察，將子公司分類成：1、全球創新者 (Global Innovator)：知識流為高流出低流入，這類子公司扮演著其他子公司的知識泉源；2、整合玩家 (Integrated Player)：知識流為高流出高流入，這類子公司與全球創新者一樣負有為其他子公司創造知識的責任，但所不同的是，這類子公司自己並不能滿足本身所需要的知識；3、執行者 (Implementer)：知識流為低流出高流入，這類子公司很少自己創造知識，而非常依賴其母公司或其他子公司的流入；4、當地創新者 (Local Innovator)：知識流為低流出低流入，這類子公司負有對當地所有相關領域知識創造的責任，但這知識太過獨特 (idiosyncratic) 以致於無法用在當地以外的國家。雖然是單純地探討子公司的知識流向，但結果卻一方面提供了子公司創新空間的思考，以研究的結果看來，子公司的創新，事實上可以為「**當地所需**」或者是「**外地所需**」；二方面從知識內容來看，似乎也隱含了**子公司創新與母公司策略**悠關性的意義。

在脫離了母公司觀點的子公司角色辨認後，Roth & Morrison (1992) 正式把策略主導權拿來當作研究主題，在他的分類中：1、全球子公司合理化 (Global subsidiary rationalization)：具有這類主導權的子公司，僅專長於很窄的價值活動，這樣的子公司所經營的活動績效，會相當地依賴於其他子公司的配合，在他們看來這類子公司，基本上應該算是母公司策略的執行者；2、全球子公司主導權 (Global subsidiary mandate)：具有這類主導權的子公司與母公司一起發展並執行策略，其對某一產品或產品線的完整活動負有全球性的責任。當然如果我們要對應於前述的地理觀點，此研究可以說，是在**管理活動的垂**

直分工上，為子公司的營運開拓出了更大的思考空間，也就是說，子公司的努力可以為本位，也可以拉高策略位置。

結合上述兩個子公司創新思考空間，Birkinshaw and Morrison (1995) 更清楚地將子公司角色區分成：1、當地執行者 (Local implementer)：營運的地理範圍侷限在一個國家，且產品或價值活動範圍也受到嚴格限制；2、專門化貢獻者 (Specialized Contributor)：該子公司在特定的功能或活動上有些專長，但其活動與其他子公司密切協調；3、世界主導者 (World mandate)：這類子公司對某產品或整個事業負有全球或區域性的責任，其產品和價值活動範圍廣而不受限制，所以子公司經營在管理上的**垂直分工角色**與**地理涵蓋範圍**兩個概念已經十分清晰。

在確立了主導權與主導空間之後，Birkinshaw (1995) 開始轉向主動性的角度去研究，也就是說，主導權的成立，可以是母公司在子公司設立世界主導者 (World mandate "born" in subsidiary)，或者是由子公司所爭取成就的世界主導 (World mandate "achieved" by subsidiary)；Birkinshaw and Hood (1997)。類似地，Birkinshaw & Hood (1997) 認為驅動子公司發展的力量有三種模式：1、母公司驅動的發展；2、內部驅動的發展 3、地主國驅動的發展。而單從子公司的立場來看，Birkinshaw and Fry (1998) 將子公司的主動創新程序區分成，1、內部自主程序 (The internal initiative process)：經由向總部推銷方案、利用個人關係或展示子公司的能力；或 2、外部自主程序 (The External initiative process)：在沒有母公司贊成下，小規模投資或找尋顧客，一旦方案可行，再要求母公司投資和支持。

討論這麼多在不同觀點的子公司角色或策略後，雖然可以簡單歸納出，子公司的發展或主導權取得，有**驅動力量的方向問題**，也就是子公司的主動或被動發展；也有空間上的問題，也就是地理上或管理上的發展；甚或**發展程序**。但是這些討論反而少了最初 Bartlett & Ghoshal (1986; 1989) 的資源能力考量，關於資源與能力的考量，值得退回到 80 年代的早期，看看 Poynter & White (1985) 的研究，該研究認針對組織剩餘 (slack) 問題做了一定程度的探討，認為組織剩餘主要是來自於組織歷程，由於不同發展階段所需的資源能力不同，為了前階段發展所蓄積的資源能力，到了下階段就成了剩餘，而剩餘將形成子公司內部的一種策略發展上的壓力。

關於資源能力，Birkinshaw and Hood (1998) 則是把子公司能力增/減 (enhancement or atrophy) 和子公司受權 (charter) 改變放在一齊來看，認為子公司發展會有幾種情形：1、母公司驅動的投資 (PDI, parent-driven

investment)；2、子公司驅動的受權擴張 (SDE, subsidiary-driven charter extension)；3、子公司驅動的受權再增強 (SDR, subsidiary-driven charter reinforcement)；4、母公司驅動的除權 (PDD, parent-driven divestment)；5、因子公司疏忽而被停權 (ASN, atrophy through subsidiary neglect)，可見得子公司的發展除了力道和空間外，無論力量來自於母或子那個方向，最後又得回到與跨公司策略悠關性問題的考慮上。

表一 子公司角色發展中情境與驅動力彙整

| 驅動力量 | 當地環境策略重要性               | 子公司能力                          | 子公司主導權或生存權                    |
|------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 母、當地 | 當地可能有市場發展潛力             | 開始當地的能力發展                      | 橋頭堡                           |
| 母、當地 | 當地市場重要                  | 當地尚無滿足實現策略的能力                  | 黑洞                            |
| 母、當地 | 維持當地發展的策略價值、或具全球佈局發展的潛力 | 依賴母公司的資源或能力投入                  | 執行者、接受者、當地執行者                 |
| 子、當地 | 維持當地發展的策略價值             | 具當地服務或創新能力                     | 分散者、自治者、當地創新者                 |
| 母、子  | 當地子公司具有跨地區某些功能性的策略價值    | 具滿足區域或全球某些功能的提供能力              | 整合玩家、貢獻者、連結者、全球子公司合理化、專門化貢獻者  |
| 母、子  | 當地子公司有共享策略夥伴的重要性        | 具領導其他地區子公司發展的能力                | 主動者、全球創新者、全球子公司主導權、策略領袖、世界主導者 |
| 子    | 當地已失去策略價值               | ?                              | 區域主導者                         |
| 母、子  | 當地已失去策略價值               | 子公司無力改變、或子公司忽略培養國際企業所需要的策略相應能力 | 撤離                            |

資料來源：本研究整理

綜合上述的文獻並針對本研究的問題，我們把子公司在 MNE 全球佈局中所扮演的角色，按順序排列，並輔以 Bartlett & Ghoshal (1986; 1989) 的架構，對照母、子公司及當地（可能是政府或相關產業的努力）不同的驅動力量彙整為表一。對照之下隱約可以看出，初期 MNE 驅動投資子公司的力量中，當地環境對 MNE 策略佈局的吸引是重要的，但是在跨越當地之後的角色，其實母、子公司本身的影響可能才是關鍵。表中特別在全球主導與撤離中間，標示出本研究對象的處境：當地環境對 MNE 的策略價值已經不再，母公司當然傾向不再加碼，在這種情勢下子公司到底做了什麼？促成其在 MNE 中什麼樣的策略

價值？才能免於被撤離，甚而取得區域主導權，這也將是本研究接下希望從個案研究中得到解答的焦點。

## 參·個案研究設計

本研究所探討的對象為  $\beta$  在台子公司，該子公司於 1998 年正式在台設立，曾經最多包含 7 個事業單位，由 5 個部門營運。但正巧經歷台灣經濟由盛而衰，幾乎所有事業單位都結束或轉給他國子公司經營管理，唯有其中一個事業單位 (MID-Medical Image Division-醫療影像系統事業處) 逆勢發展，從無到有，從單純的行銷子公司轉而成爲醫療影像系統事業處之亞太中心，更進而設立亞太地區 IPO (跨事業的國際採購辦公室)。從研究策略上來看，逆勢發展的國際企業子公司，個案難得，且逆勢發展歷程牽涉變數關係複雜，爲能探索及描述其間關係，個案研究應該是適切的研究策略選擇 (尙榮安譯，2001)。

根據文獻探討所彙整的表一結論，可見本研究對象所處情勢，母公司主動授權的可能性已經很低 (這點從撤離的事業也可以得到支持)。因此，探索的起點應是子公司的主動性發展；而發展歷程應該被關注的，特別是在發展空間選擇與母/子公司間互動關係等重點。由於過去的研究多數側重在影響子公司發展變數的一般性特徵分類，因此本研究在這個針對逆勢求生的特例中，爲求完整的理解，對過去研究的概念，都嚐試保持較開放的態度，理論理解僅扮演蒐集證初期的聚焦功能，對於詮釋則盡可能採用資料蒐集與理論建構，反覆辨證的程序，以免犯下削足適履的主觀偏差。

在資料蒐集與處理上，雖然研究者之一，長期在個案公司服務，但爲免論斷解釋失之主觀，在證據蒐集上力求多重檔案資料的交叉比對，舉凡財務數字、行銷統計、內部公告之人事命令、部門間往來信函資料與組織變動表等都經過建檔分類與比對。

其次，也由於研究者之一，本身在個案公司中負責亞太區域之客戶服務工程，經常有機會巡迴亞太地區及比利時總部，因此在訪談設計中，除台灣子公司員工之外，更包含了亞太區相關營業人員甚至母公司相關決策者，這些訪談所得也被納入爲資料分析與判斷的佐證。當然訪談內容也盡可能針對不同角色，進行三角檢定，以取得可信的組織演變過程與當初高階經理人決策的背景。同時，訪談對象盡可能要求是親身經歷，而非道聽途說。在三角檢定中，同一問題之訪談對象，經常包括韓國、中國大陸，台灣、新加坡與澳洲等不同成員，力求視野與角度之完整性。

在效度考量上，本研究分析的子單元為「事業」，個案中包含有多個事業單位，加上部份對照的亞太其他子公司，提供了本研究鑲嵌個案類型比對的機會，對於研究的效度應該會有正面的幫助。

## 肆· 個案歷程

$\beta$  早年是一家以進口美國零件為主的收音機製造商，1934 年成立於比利時，撐過二次大戰後轉入電視機生產，1957 年開發出電視底盤成為比利時第一個全電晶體組成電視機製造廠。在電視製造的經驗中，由於比利時特殊的國情，迫使  $\beta$  開發出兼容 PAL 與 SECAM 兩種標準的複頻技術，這項技術在 1980 年代  $\beta$  因消費市場失利而其轉進工業市場投影機生產時，提供了很大的優勢，也因此擴展了 Vision、Data、Graphic、View... 等多項事業。

$\beta$  的 MID 事業源於視訊事業 (View)，MID 的單位及名稱直到 2008 年的組織大調整時才確立。View 原本以軍用顯示系統為主要目標市場，在 1990 年購併了專長於顯示卡處理與顯示電子資料技術的美國  $\gamma$  後，擴大了  $\beta$  的解決方案範疇，包含命令與控制 (Command & Control)，電腦與資訊 (Computer and Information)，航管 (Air Traffic Control) 與運輸支援 (Shipping Support) 等。同時  $\gamma$  的購入也真正帶動了  $\beta$  的全球化，因為它不僅造成  $\beta$  的全球製造，同時也帶入了美國市場的敏銳度，使  $\beta$  開始擁有美國市場的經營知識。

因為顯示技術的領先，在一次超音波診斷顯示器的代工訂單中， $\beta$  發現醫療市場龐大顯示器需求與極高的附加價值，接著隨 LCD 取代 CRT 的過程，積極且順利地搶進醫療顯示市場，從 1998 年起業績連年成長。

$\beta$  在 1990 年所開啓的全球發展策略中，Projection 也在亞太香港設立辦事處，然後透過香港辦事處外派幹部，陸續在上海、北京、廣州與成都設立銷售辦公室，隨後 Automation 也在亞太設立辦事處。而後來轉進台灣設立子公司的比利時籍總經理  $\omega$  先生，源於先前多年的中國經驗，也在此時加入  $\beta$ ，為其承擔主要的中國市場開拓任務。1993 年 Graphic 事業看重印度市場潛力以及良好的英語溝通，決定在 Bangalore 成立研發子單位，成為  $\beta$  在亞太第一個研發單位。同年再成立新加坡子公司負責東南亞的業務推展。

1998 年台灣成立子公司時，包含三個子事業單位：Projection、Graphic 與 Communication。所派任的經總經理即為已有 8 年中國經驗的  $\omega$ 。同時間亞太區域內，日本與南韓的子公司相繼成立。

1999 年， $\omega$ 發現韓國有 MID 詢價，然 MID 當時在  $\beta$  中才剛是一個新的事業方向，在亞太仍未有任何負責處理的部門，加上南韓子公司基於本位而推拖， $\omega$ 便主動向總部爭取，並在達成任務之後取得總部授權，增加 MID 產品亞太區業務。

1999 年  $\beta$  總部發生一些危機，包括 1998 年 Projection 總部火災，以及 Graphics 與 Machine 的衰退，於是 2000 年調整策略，將各事業獨立上市，包括：Net、Graphics、View、Projection 與 Vision，如此財務操作就是為了增加購併機會。

相對之下，隸屬於 View 的 MID，1998 年起的成長力道持續，2000 年營業額成長高達 52%，單單南韓就成長了 22%。因為看好亞太市場，於是 2001 年授權台灣聘用專屬業務經理，比利時則外派客戶服務經理來台協助亞太業務拓展，台灣子公司更加穩固了經營台灣以外亞太市場的權力。

2002 年各事業分別上市的策略目標開始實現，Graphic 與 Net 順利出售，該兩部門於 2002 年中遷出台灣子公司，台灣子公司剩下 Projection、MID 與家庭劇院（屬於 Projection 下的子事業）。

MID 在 2003 年正式聘任韓國銷售與服務人員隸屬於韓國子公司，2004 年同樣在中國增聘相關人員，新加坡子公司 2005 年也同樣增聘相關人員，但負責東南亞市場。同年澳洲子公司同意正式指派 Projection 銷售經理對當地 MID 之業務進行協助。2006 年底由於澳洲 MID 成績不理想，台灣子公司尋求總部授權自行在澳洲聘任專屬銷售經理。2008 年在印度辦公室增加 MID 業務經理。

2001 年台灣子公司爭取到在台設立採購人員機會，並在 2004 年獲授權增加一位品管經理。但可惜的是總部生產部門對快速的將生產工作轉到亞太外包廠感到不安，於是 2005 年將採購人員調往比利時總部任職，同年並解雇品管經理。同時間，2004 年家庭劇院投影系統 (Home Theater) 事業被總部出售給法國公司，該部門結束。

調往總部的採購經理於次年 (2005) 決定離職返台，台灣子公司再次爭取將該職務轉回台灣，理由是外包廠以台商為多數。總部也意識到亞太代工之趨勢已不可免，甚至思考在亞太設立國際採購辦公室 (IPO) 之可能。台灣子公司總經理藉此主動提供相當多亞太供應商資訊，積極邀請集團採購處副總裁來亞太訪問。期間台灣子公司所展現之專業能力，及本地管理人員的素質，令總部相當滿意，終於在 2007 年授權再次聘任品管經理，並於 2008 年元月聘任 IPO (國際採購) 處長。

由於台灣市場萎縮與國際展望不佳，2006 年總部指派中國子公司接管台灣地區 Projection 業務，台灣子公司保留 MID 所有事業功能，2007 年起單純保留 MID 事業亞太總部功能。

亞太 MID 一向只銷售總部所開發之產品，但在 2006 年因為中國市場的潛力受總部重視，但銷售狀況卻受宏觀調控影響，醫療設備投資緩慢，低價產品充斥市場，業務推展不力。為了提昇營業績效，台灣子公司主動提案，規劃門診級的 MID 產品。2007 年總部認可，授權台灣聘任產品經理，自此，台灣子公司獲得產品規劃之主導權。

2008 年組織大調整，將所有事業重組成五個事業群：MED - Media & Entertainment Division (媒體與娛樂事業處)；MID - Medical Imaging Division (醫療影像事業處)；SMD - Security & Monitoring Division (軍用與監控事業處)；PSD - Presentation & Simulation Division (簡報與模擬事業處)；Avionics Division (AVD -航太電子事業部)。

## 伍·研究發現

根據文獻探討及個案歷程的初步理解，發現在非常早期，個案子公司即開始採取主動及創新的作為，這事實上與表一中所彙整的一般研究的想像有顯著差距，經過分析比對，本研究以下將從自主行為為起點，尋線往上探討其可能的解釋。

### 一、子公司自主行為，並不保證生存或主導權取得

在台灣子公司的營運過程，總經理 $\omega$ 在非常早期就開始，經常性地主動爭取子公司的各種發展機會，超越傳統新設子公司角色的責任與義務，以下列出其中重要的自主行為：

1.1999 年事實上才只是子公司成立的第二年，即主動跨越經營地區爭取韓國的 MID 訂單，結果促成了亞太區的中 MID 業務，並在 2001 年後獲授權聘用相關業務與客服經理，其後在 2003、2004、2005、2008 陸續支援韓國、中國、新加坡、澳洲與印度等地建立 MID 的業務，其間主動介入澳洲 MID 經營以改善其不佳的業績，2007 還提案開發新產品以應付中國市場的價格競爭，更因此而獲產品經理的授權。

2.2001 年發現台灣對家庭用高階劇院級投影設備的需求潛力，主動調整營

運範圍，結束與經銷商之授權，自行聘用銷售經理與全台北、中、南區之客戶服務工程師群。但 2004 年因事業出售，部門還是結束。

3.2001 年爭取在台設立採購人員，2004 年並進而聘用採購經理與品管經理。但隔年隨即遭總部生產單位杯葛而暫停。幾經努力最後才在 2008 年重新建立並擴大成爲 IPO。

根據以上事例，MID 相關的自主行爲後來開枝散葉，逐步擴大其主導權；但家庭劇院結束告終；從採購到 IPO 則是幾番折騰。從類型比對來看，唯一能得到的結論是，自主行爲並不保證生存或主導權的取得。爲了進一步探究，我們往上追溯自主行爲的前因。

## 二、累積的經營經驗包括受命任務及自主行爲是能力剩餘的來源，能力剩餘是子公司自主行爲的動力，但母公司對自主行爲的信任與接受取決於能力內容

子公司成立第二年，就主動跨區爭取 MID 業務，對一般新設子公司而言，顯然有些突兀，這裡本研究選擇從 Poynter & White (1985) 的組織剩餘的觀點，往前追溯可能的解釋。

檢視子公司總經理  $\omega$  的背景，多年開拓中國市場的經驗，正符合了組織剩餘構成發展壓力的說法，事實上  $\omega$  經歷了多個市場的開發，從中國的上海、北京、廣州到台灣，而且從地理涵蓋範圍而言，是由大市場到小市場，那種開拓市場的衝動力量，可以想見。

但是仔細再看，同樣的自主行爲，爲什麼 MID 亞太區的自主行爲加碼，持續得到母公司支持，但國際採購的爭取過程卻受阻擾呢？

於是本研究從組織能力剩餘的另一個面向，母公司的角度來看， $\omega$  先生原有的經驗都在市場行銷功能，而且 MID 相關的自主行爲，頂多牽涉的也不過是亞太區內市場行銷的權責分配，對  $\beta$  而言影響層面不大，當然也就樂觀其成；但是國際採購卻牽涉總部與地方之間的權責分配，甚至是跨事業的權責分配。因此，兩者之間從母公司信任的角度來看，有了明顯的差別。

當然之後，因爲調任母公司的台灣籍採購經理離職，終於比較出台灣子公司相對於總部，更有能力管理這些以台商爲主的外包廠商。加上子公司後續的努力，主動邀請集團副總裁來亞太訪問，展現與外包商之間的網路聯結關

係，以及相應的品管專業能力。最後，亞太區採購重要性和子公司的能力，同時得到確認，這才擴大了母公司的信任而得以成立 IPO。

同樣的道理，在 2007 年為 MID 中國市場開發新產品的自主行爲之前，台灣子公司一方面因為在支援亞太市場開拓上已經累積不少戰功，包括 2006 年澳洲子公司業績不佳的改善；另一方面 IPO 內容擴及不同事業，也已經被授權擔負品管任務，幾乎快接近成功設立；最後再加上，所提案開發的產品初期影響也只是亞太市場。這時母公司的信任當然也就沒有問題。

相對於自主行爲，在 Projection 收歸中國子公司管理的過程中，能力剩餘內容對母公司信任的意義，也可以得一個理論複現的證據。2005 年當時，台灣 Projection 已經因為整體經濟環境中，大型投資不足，而市場不振，雖然不是中國子公司主動，但總部有意將業務歸併中國，於是試探性的趁著 2005 年台灣分公司 Projection 總經理離職時，改調香港外派業務經理向台灣總經理報告，隔年才宣佈台灣所有 Projection 業務收歸中國子公司管轄。從程序上來看，繞這個彎，很有總部在測試中國子公司管轄台灣地區業務的能力的意義。當然最後中國子公司決定將所有業務、服務與人員一律移交經銷商負責，其中有部份原因是因為台灣對中國企業與人員進出的管制，但總部在調整前也必然有所掌握。所以從市場投資上來看，Projection 差不多是從台灣完全撤出了，中國子公司沒有足夠的剩餘能力可以承擔跨區經營，其實也不那麼影響大局了。

在上述的分析中可以看出，包括先前受命的任務和自主行爲，都可能是子公司能力的剩餘的來源，而能力剩餘也的確可能形成自主行爲的動力，但是自主行爲甚至母公的指派角色，能力內容都是母公司決定信任與接受的考慮。

但即便是子公司自主行爲，要看能力剩餘內容能否得到母公司信任而被節制，仍然無法解釋 Projection 和家庭劇院等其他部門從台灣撤離或終結，為什麼台灣子公司沒有或無法主動因應？相關的疑問本文將在下節，繼續往前追溯探索。

### 三、子公司創業精神策略空間，決定自主行爲及能力剩餘內容是否能得到母公司的支持

有關自主行爲與創業精神之間的關係，Birkinshaw (1995) 在其博士論文中，將公司的創業精神 (entrepreneurship) 區分成集中與分散兩種，前者指的是做爲一個公司總體的創業行爲，而後者指的是類似公司內創業的分散行爲，在 MNE 中指的就是子公司的自主行爲 (initiative)。自此以後，子公司研究的相關文獻，就開始以「自主行爲」取代了「創業精神」。

但是本研究在探討這個極端案例中，發現單純的自主行爲與具有總公司創業精神的子公司自主行爲之間還是有所差距，因此認爲還是有加以區分的必要。以下將進行子公司自主行爲的不同空間意義分析：

### (一)破除地理限制的創業精神

傳統子公司經營者多半是以國家爲範圍，並以銷售或製造爲其基本功能，特別是在表一中，那些未擔負跨區主導權的子公司。在個案子公司第一次自主行爲，積極爭取承接 MID 韓國訂單的過程中。相對於韓國子公司，還在爲這多出來的業務費用與總部推拖之時，台灣子公司能夠跨越國界，主動爭取這項新增業務，完全不計較於內部管控上的成本責任，其所展現跨越地理限制的創業精神自然無庸置疑。

個案子公司跨越地理限制視野的第二件事例：由於總部逐年提高亞太採購比重，同時在多個國家皆有採購部門與人員，其中包括中國，印度與台灣等。個案子公司的採購部門，原本經手的也只是 MID 的外包管理，但台灣持續在外包管理能力上努力，雖然幾經周折，但管理能力累積足夠了，還是積極向總部爭取設立 IPO，並管理其他國家的採購部門。

個案子公司跨越地理限制視野的第三件事例是：2007 年，子公司發現總部的 MID 產品在亞太面臨嚴重競爭，中國無法達成計畫中成長。主動提案總部，規劃開發因應價格競爭的門診級產品，雖然這個時點上，中國已經擁有相對龐大市場的 Projection 區域主導權，甚至還有規模不小的 LED 製造廠，台灣子公司這種跨越地區的自主行爲的確大膽。但就如先前已經分析過，台灣 MID 部門所累積被肯定的亞太經營能力，於是台灣子公司這跨越地區的主動思維，還是獲得了總部的信任，同意將該責任付予台灣子公司。

### (二)破除功能限制的創業精神

在爭取韓國 MID 的事例中，所體現的其實不止是跨越地理的限制，由於當時亞太仍未有任何子公司經營相關業務與服務工作，所以個案子公司所展現的視野，還包括了跨越事業範圍的限制，而這時才只是子公司設立的第二年。

在爭取設立採購經理的事例中，不但是主動發掘具採購能力的人才，在被總部收編阻撓後，再次設立時，仍不改積極開拓功能能力的創業精神，更進一步把總部集團採購副總裁邀請到亞太，展現旺盛的企圖及實力，不但同時恢復採購與品管功能，甚至還成爲跨事業及跨地區的 IPO。

在規劃門診級的 MID 產品事例中，當然也是源於採購能力所打下的基礎，不但跨越了地理限制為競爭子公司思考突破市場障礙的方案，更加是在管理上的垂直分工的突破，因為在這之前，各子公司一向都只能銷售總公司所開發的產品，如今爭取到產品經理的功能，甚至以銷售全球為目標。

### (三)回歸總公司策略的創業精神

在前面兩個破除障礙視野中，多數事例都能支持自主行為累積能力剩餘，並由能力剩餘為個案子公司促成主導權的取得。從這裡看來，子公司自主行為的確等同創業精神，而也能解釋其後來主導權的取得。

但是例外的家庭劇院，同樣可以用跨越功能障礙來看等，卻在後來因為事業出售而沒能發揮效果，難道這可以簡單歸因於，創業精神總有失敗的機率論述嗎？其實，還有更值得質疑的地方，既然台灣子公司具有旺盛的創業精神，為何沒有在其它撤離或終結事業上實踐呢？

回答這個問題之前，有必要先澄清關鍵的 2005 年前後， $\beta$  相關的重大策略變革，由於 2000 年的五個事業群分別上市，及 2002 年 Graphic 與 Net 事業出售，而 Vision 事業待價出售 (2007 年成功出售)，主要事業僅剩 View 與 Projection，而 2003 年 Projection 進一步分為 Media & Entertainment (同時購進美國公司)、Presentation & Simulation、Control Room 三個事業；到了 2008 年因組織調整而把所有事業重組成五個事業的過程中，View 中被完整保留下來的唯有 MID，其它部份則與 Projection 的三個事業混合成立四個事業群。所以特別是就亞太地區的事業內容來看，差不多可以把這期間的業務看成是 Projection 與後來 MID 的兩個事業系統，因此，本研究將亞太區域主導權演進大分為 Projection 與 MID 兩個系統來分析：

以 Projection 系統而言，最初擁有的三個子事業單位都屬這個系統，但是就在台灣子公司成立當年度，Projection 總部即發生火災，加上第二年 Graphics 與 Machine 事業衰退，2000 年總部已有明顯的策略動作，將各事業獨立上市，準備增加購併機會。2002 年 Graphics 與 Net 順利出售，該兩部門因此從台灣子公司遷出，台灣子公司只剩下 Projection、MID 及家庭劇院 (原屬 Projection 下子事業)，然而 2000 年以後台灣重大投資已經開始出現停滯；並且相對而言，大陸市場卻是一片情勢大好，就算台灣子公司再有創業精神，無論本地市場或跨區市場，恐怕都難有置喙餘地。

同樣在 Projection 系統中的家庭劇院，2001 年事實上是台灣子公司在 Projection 大勢所趨的當頭，決定結束經銷商授權，並擴編超過 9 位工程師，

經營終端使用者市場，把原本工業級產品用在高階家庭劇院的市場中，都算大膽創意的自主行爲；但必竟價位差別太大，加上除了顯示技術外，其他音響技術在集團中並無奧援。相對而言，其他顯示器產業進展快速，影音齊全和消費市場經驗，都非  $\beta$  所能及，終於也沒能爭取到生存的空間。

反觀 MID 系統，源於以服務軍用顯示器爲目標市場的 View，在購併  $\gamma$  後改善了顯示卡處理及顯示電子資料技術，才於 90 年代後期的代工機會中，無意間發現醫療顯示器的市場機會。1998 年業績開始快速成長後，1999 台灣子公司適時加入，爲其將亞太業務從零開始經營，從此積極扮演各種全區開拓的任務，創造亞太年年成長 50% 以上的佳績，對整個 MID 事業加速成長貢獻卓著。期間更跨區爲澳洲子公司解決業務推展瓶頸、爲中國市場開發門診級產品，實質上在突破市場過程中立下汗馬功勞。對於正在調整事業過程的  $\beta$  而言，台灣子公司當地環境的策略重要性，其實並不在於台灣，而在於亞太市場的價值。更有甚者，MID 對集團的策略重要性，在 2008 年組織大調整時，免於被 Projection 分裂後的事業吸收合併，完整保留獨立爲 MID 事業已顯露無遺。

回到自主行爲與創業精神分辨的問題，自主行爲的確代表子公司在 MNE 中的分散式創業精神，但自主行爲和受命任務經驗所累積下的能力剩餘，能否被母公司所接受和信任，策略正確還是決定因素，所以自主行爲背後的創業精神策略空間，除突破地理空間和空間外，回歸總公司策略提供了一個創業精神策略空間的範圍。

#### 四、與其他子公司之競爭，對主導權發展的影響

除了子公司創業精神或自主行爲對生存及主導權的影響外，本研究在分析中也發現較少被先前文獻討論的子公司間競爭問題。個別子公司會自主發展爭取主導及生存權，自然也會形成子公司間競爭；加上 MNE 通常採用事業組織與國家組織並行的矩陣結構，雙軌並行的權力自然產生即合作又競爭的拉扯。

事實上 2007 年確立 MID 主導權之前，台灣本地市場只占亞太五分之一，遠低於韓國的三分之一強；若是以子公司所有事業加總來看，韓國是台灣的四倍多，就連澳洲都有台灣 2.5 倍以上。雖然的初期，韓國子公司因爲本位而忽略了 MID 的開拓機會，也讓 MID 事業在韓國另行登記成立公司，但是隨著 MID 的成長，加上長期使用當地子公司的後勤支援和辦公室等資源，韓國子公司對當地 MID 的獨立管轄權爭取轉趨積極，2005 年服務工程師離職改聘客戶服務經理，及 2006 客服經理再離職，再改聘工程師在家上班直接向台灣分

公司負責，而台灣子公司員額中則正式編制有亞太區服務人力。拉扯間可見台灣子公司主導權，仰賴的是興起的 MID 事業力量，和實質的市場開拓業績，以抵制國家組織的政治鬥爭。

在 Projection 主導權收歸中國子公司的過程，可以看到類似的情況。在當時以總體營業額而言，中國是台灣的十倍，單純以 MID 而言也還有台灣的 1.5 倍，而且市場潛力也比台灣看好，但是 2006 年中國市場，因為子公司的應變能力有限，卻反而出現業績衰退。其後因為台灣子公司主動的新產品提案，才突破當地市場的競爭僵局，總算在整併區域主導權的過程中，台灣保留下了 MID 這個事業。

但是在 IPO 的爭奪過程，中國與台灣間正面肉搏的場面就加明顯了。事實上，2007 年總部採購副總裁來台訪視後，隨後也應中國分公司邀請前往中國，可見其積極爭取的態度。加上除了先前提過其十倍於台灣的規模外，甚至還有規模不小的 LED 製造廠，而且 IPO 內容包含兩個不同事業系統。要不是先前採購、品管經理聘任過程的周折，證明台灣的區域管理能力，最後也不會把 IPO 放在台灣，這進一步肯定能力內容所得到的信任，還是強過國家組織之間的政治角力。

可見，子公司間競爭在所難免，至少在本研究中前述創業精神的策略空間、自主行爲、能力剩餘，還是最後勝出的關鍵。

## 五、與母公司的關係，對主導權發展的影響

在子公司驅動的主導權發展中，母公司的接受是學者們關心的議題 (Birkinshaw & Hood, 1997)，其中有接受內容的解釋，絕對是與創業精神策略空間的分析有關，因為在前已做過足夠的討論這裡不再贅述，僅就過程影響部份加以補充。

從華人眼光來看，ω 先生的比利時籍背景，當然對母子公司互動過程有所助益。不過本研究仔細分析台灣子公司自主行爲中的每次提案時機發現，第一次主動爭取 MID 業務，雖是與其國家子公司身份參加會議有關，但隨後的亞太代工、採購中心、產品開發等提案，甚至台灣是否保留 MID 及主導權的折衝，則與 ω 擔任總部 MID 的高階管理會議成員有更大的關係。透過 MID 的高階管理會議，創造了高於其他子公司與母公司的接觸頻率與層級，對於掌握總部的策略意向，和校準創業精神方向，都構成了關鍵性的影響。當然回過頭來說，取得高階管理會議成員資格的入門票，還是來自其一連串的成功自主行爲。

## 陸·討論與結論

在這個子公司逆勢環境求生進而區域主導權的極端個案中，比較研究發現與過去研究的差異有幾點值得進一步討論的地方：

1. 在這個極端案例中，有別於傳統研究的觀察，早早就發起的自主行為，和逐步累積的能力剩餘，是保留生存與主導權的關鍵，而逐步累積的能力剩餘內容，符合了總公司策略發展方向，更是解釋其自主行為是為總部接受與信任的理由。
2. 發展程序是值得再深入關注的議題，本研究分析了與母公司關係及子公司間競爭兩個議題，前者在 Birkinshaw and Fry (1998) 的研究中已有部份相關的討論；後者則顯示，既然有子公司發展與主導權的議題，子公司之間自然有發展及生存空間重疊的問題存在，環伺在側的其他子公司，一旦你的環境資源轉壞時，有足夠能力的其他子公司隨時會採取併吞的行為，個案子公司除了 MID 外的事業都已被併吞，保留下來或是辛苦耕耘出的主導空間，其他子公司仍然伺機以待。
3. 本研究最重要的發現，前面第一項已經揭示，自主行為並非直接導致主導權，需要累積的能力剩餘正好銜接上總公司的策略方向，這一點本研究重新用回創業精神的概念，與單純子公司自主行為做出區別的論述。換個角度來說，這個逆勢求生的子公司，如果從結果而論，似乎從頭開始他們就不像在經營台灣這個國家市場，而更像是經營亞太這個區域市場。這對身處中國這龐大新興經濟旁邊的台灣所有 MNE 子公司經營者，應該有很大的啟發意義，未來其實 MNE 落腳台灣，除非是一開始就把中國或亞太看成是經營環境，以台灣相對小的市場規模及與中國的鄰近性，機會恐怕是會越來越小了。

最後，本研究相異於先前大樣本或多個案的子公司研究，採取的是具極端特徵的單一個案研究策略，並採用歷程性的追溯，試圖解釋逆勢中也能求生甚或取得主導的子公司，有別於先前的研究，相對深入地，重新認識了自主行為、能力及能力剩餘、總部關係、子公司競爭與創業精神等概念，在子公司生存發展與主導權爭取上的意義，提供了子公司研究另一種研究策略的可能性，同時也為實務上，逆勢或順勢中的國際企業子公司，提供發展與爭取主導權過程有意義的參考。

## 參考文獻

- 尙榮安譯，Robert K. Yin 著，「個案研究法」。台北：弘智文化，2001年。
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal, "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, November-December, 1986, pp.: 87-94.
- Bartlett, Christopher C. A. & Sumantra Ghoshal, "Managing Across Borders: the Transnational Solution", Boston, MA. : Harvard Business School Press, 1989.
- Bartlett, Christopher C. A. & Sumantra Ghoshal, "The Multinational Corporation as An Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990, pp.603-625.
- Birkinshaw, Julian M. & Neil Hood, "An Empirical Study of Development Process in Foreign owned Subsidiaries in Canada and Scotland", *Management International Review*, 37, 1997, pp.339-364.
- Birkinshaw, Julian M. & Neil Hood, "Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development", London: MacMillan Press, 1998.
- Birkinshaw, Julian M. & Neil Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies", *Academy of Management Review*, 23:4, 1998, pp.773-795.
- Birkinshaw, Julian M. & Nick Fry, "Subsidiary Initiatives to Develop New Markets", *Sloan Management Review*, 39:3, 1998, pp.51-61.
- Birkinshaw, Julian M., "Encouraging Entrepreneurial Activity in Multinational Corporations", *Business Horizons*, 38:3, 1995, pp.32-38.
- Birkinshaw, Julian M., "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Initiative Process in Foreign Subsidiaries", Dissertation of Western Business School of The University of Western Ontario.
- Birkinshaw, Julian M., "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997, pp.207-229.
- Birkinshaw, Julian M., "How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost", *Journal International Business Studies*, 3rd Quarter, 1996, pp.469-95.
- Birkinshaw, Julian M. & Allen J. Morrison, "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal International Business Studies*, Fourth quarter, 1995, pp.729-753.
- Buckley, Peter J., Mark Casson, "The Future of the Multinational Enterprise", New York: Holmes & Meier, 1976.
- Dunning, J. H., "Multinational Enterprises and the Global Economy", Wokingham, England: Addison-Wesley, 1993.
- Gupta, Anil K. & Vijay Govindarajan, "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, 16:4, 1991, pp.768-792.

- Hennart, Jean-Francois, "A Theory of Multinational Enterprise", Ann Arbor, Mich: University of Michigan Press, 1982.
- Hymer, Stephen, "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment", Ph.D. dissertation, MIT, 1960.
- Jarillo, Jose-Carlos & Jon L. Martinez, "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp.501-12.
- Marcati, A., "Configuration and Coordination-The Role of US Subsidiaries in the International Network of Italian Multinationals", *Management International Review*, Vol. 29, 1989, pp.35-50.
- McManus, J. C., "The Theory of the Multinational Firm", in G. Paquet(ed.) *The Multinational Firm and the National State*, Don Mills, Ont.: Collier-Macmillan, 1972.
- Poynter, T. A. & R. E. White, "The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack", *International Studies of Management & Organization*, 14:4, 1985, pp.91-106.
- Prahalad, C. K. & Y. Doz., "The Multinational Mission", New York: Free Press, 1987.
- Roth, Kendall & Allen J. Morrison, "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates", *Journal of International Business Studies*, 23:4, 1992, pp715-735.
- Vernon R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 1966, pp.190-207.

---

# The Process of Subsidiary Winning Regional Mandate within National Market Decay Age

ZONG-YING ZHOU, KUANG-HSIA HSU \*

## ABSTRACT

There is a bunch of studies focus on subsidiary after 80's, but restricted within research strategy options, few of them talking about subsidiary winning mandate within decay age. This paper studies an extreme case, which not just survive from the age of Taiwan market decay but also win the regional mandate. Through the study we re-explore such constructs as initiative, organization slack, parent-subsidiary relationship, competition between subsidiaries, and entrepreneurship. Find that, although initiative is helpful to the accumulation of capability, slacks within right space are the sufficient reason for survive and mandate winning. And the source of slacks is the accumulation of continuous initiative with right space meaning entrepreneurships. But the development process also affect by the parent-subsidiary relationship and competition between subsidiaries. This study not just provides more complete process knowledge of subsidiary development but also open up a new research strategy option to the subsidiary studies.

Keywords: entrepreneurship, capability slack, mandate.

---

\* Zong-Ying ZHOU, Associate Professor, Department of Business Administration, Fu Jen Catholic University. Kuang-Hsia HSU, MBA Student, Graduate Institute of Management, Fu Jen Catholic University.

