

# 旁支整合策略對網路競爭力影響 — 製傘產業網路觀點

## THE IMPACTS OF LATERAL INTEGRATION STRATEGY ON NETWORK COMPETENCE – UMBRELLA INDUSTRIAL NETWORK PERSPECTIVE

吳建明

環球技術學院行銷管理系助理教授

胡哲生

輔仁大學企業管理學系教授

**Chien-Ming Wu**

*Assistant Professor, Department of Marketing Management*

*Transworld Institute of Technology*

**Jer-San Hu**

*Professor, Department of Business Administration*

*Fu Jen Catholic University*

### 摘要

旁支整合策略乃企業為促進產業網路資源整合與策略地位提升所進行的「旁支事業投資」模式，目的在提升企業的網路競爭力。隨著產業競爭日益激烈，該模式的應用與重要性日益增加，但相關研究並不多見。基此，本研究以臺灣某紡織企業「旁支事業投資」歷程為研究對象，透過參與觀察與深度訪談等方式，揭露該模式如何為企業締造網路競爭力。研究結果顯示：「旁支事業投資」建構的多元能力有助於引發企業的「價值創新」行為；而居間的跨層次組織學習、動態化組織慣例等則有助於改善來自「網路慣性」的箝制。

**關鍵字：**旁支事業投資、價值創新、網路慣性

## ABSTRACT

‘Lateral business investment’ has gained increasing attention among traditional industries in Taiwan. It is a strategic model which helps create strong network competence through industrial network integration and strategic position change. However, the benefits deriving from adopting ‘Lateral business investment’ have not yet been well documented. This research aims to conduct a longitudinal study on this issue via an investigation of a selected Taiwanese traditional fabric firm. A qualitative research methodology was applied in historical documentary data collecting, observations and in-depth interviews with key managers. The result suggests that the construction and application of multilateral capabilities play a crucial role in value innovation from the strategy of Lateral Business Investment. Whereas, the barriers caused by network inertia could be reformed via multilevel organizational learning process and dynamic organization routines.

**Keywords:** Lateral Business Invest, Value Innovation, Network Inertia

## 壹、緒論

台灣傳統供應商因人力、土地等資源限制，使欲發揮世界工廠效能有相當難度；而從企業網路觀之，相對於歐美大陸全球品牌與強勢供應鏈，國內有限的內需市場又使其難以展現影響力。諸多因素讓台灣傳統企業在全球市場競爭歷程備感艱辛。在此情況下，若有台灣企業能透過創新、彈性做法，克服資源困境，使在產品製造、運籌服務項目締造世界級競爭力；其發展歷程對相關廠商將有重要參考意義。

本研究探討的「旁支事業投資 (lateral business invest)」即為箇中案例。案例中，台灣企業以改善產品價值鏈為標的，透過異業的企業網路鑲嵌 (embedded)，建立跨產業、非水平性質的互補產出，使增進企業成員之間互賴與信任關係、降低自身風險、提高結構效能 (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; McEvily & Marcus, 2005; Porter, 1980)。藉助該策略模式，個案公司延展跨產業製造、行銷、經營分析能力，擴張內部整合協調機制，使促進企業競爭力的提升 (Barney, 2001; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Zollo & Winter, 2002)。

從「策略性網路競爭」(strategic network competition)觀點：「旁支事業投資」反映企業經營應由「個別企業」擴展為「企業網路關係」的思維，透過公司間競爭與整合，使網路成員互為合作夥伴而帶起全面性事業網路發展關係(Hunt & Morgan, 1994)。亦即，網路成員透過長期合作的交易歷程(Achrol, 1997)，增進成員之間主觀認知、客觀環境條件與產業結構融合，使促成公司間(inter)和公司內(intra)經營流程組合，為彼此創造有利的交易活動(Bovel & Martha, 2000)。

惟「旁支事業投資」雖能為組織帶來抑制產業鏈供需風險、提升議價力、降低總體成本、拉高競爭者進入障礙等異業整合優勢；但運作歷程諸多問題亦不容忽視。除了對產業結構的影響；其與「主業」、「所屬公司」如何互動，不同事業群管理經驗的連動關係(Porter, 1985)，與上、下游直屬單位的協調機制等(Porter, 1980)，都會影響導入的組織績效。

基此，本研究探究「企業如何透過旁支事業投資，促進組織的網路競爭力」。冀望從個案公司「旁支事業投資」所引發「旁支事業」、「主業」、「個案公司」、「所屬集團」之間的演化配適(evolutionary fitness)歷程(Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, & Winter, 2007)，找出值得參考的管理寓意。

## 貳、理論背景

### 一、「旁支事業投資」與「價值創新」

「旁支事業投資」是企業進行與「主業」不同性質產出，但最終會匯集到相同作業結點的投資作為。這種投資標的與主業之間的關聯，既非上下游「垂直連接關係」，更不是同性質產出、相互替代的「水平連結」，而是接近「互補關係」(Mahajan & Peterson, 1978)的連結。其源自「產業網路」(industrial network)概念(Cowan, Jonard, & Özman, 2004; Walker, Kogut, & Shan, 1998)，強調組織應將網路關係視為競爭優勢來源。「網路關係建構」為資源配置提供一個超越企業內部或外部限制的新思路，進而透過資源配置發揮策略聯盟或多角化策略的運作效能。

易言之，「旁支事業投資」是企業在產業網路化(networking)趨勢下，透過公司的產業網路地位改變來傳遞組織發展訊號的模式。其與成熟產業的「重新概念化」有關；也是一種對客戶價值持續更新、創造的「價值創新」(value innovation)策略(Matthyssens, Vandenbempt, & Berghman, 2006)。任何一種事業模式都難以避免產

業競爭而來的挑戰、模仿、稀釋化；所以在經營效率、成本控制的重要課題外，企業仍須將焦點置於彈性、創造力與時效標的（Galunic & Eisenhardt, 2001）。

本研究問題之一，即在於企業係如何透過「旁支事業投資」，促進「價值創新」效能的發生。

## 二、「旁支事業投資」與「網路慣性」

再看「旁支事業投資」的進行。本質上，其與「主業」分屬不同業態，運作中已隱含與現有產業競爭和組織工作方式差異的特徵。在公司長期以「主業」為主體的「慣例化」（routinization）效應下，「旁支事業投資」如何不被導引到以延續「主業」歷史經驗與運作方式為主；而能建立與「主業」之間各自獨立而又互補的關係？

這個提問涉及的是「網路慣性」（network inertia）效應（Kim, Oh, & Swaminathan, 2006）。「網路慣性」是組織改變傳統二元連結關係時所需面對的抵制力量；也是組織嘗試破除舊關係、重構網路連結的困難所在。Matthyssens et al.（2006）對「網路慣性」箝制提出可能肇因：包括既有策略框架使人盲目、利害關係人關係反成束縛、價值概念成爲教條（dogmas）。從「結構化慣性理論」觀點：「網路慣性」並非代表經理人失敗，而是建立優勢組織架構必經的過程。Kim et al.（2006）提到：探討網路轉型所可能遭遇的困難及限制的研究是非常重要的。

本研究問題之二，即在探討「旁支事業投資」發展歷程，如何規避「網路慣性」的箝制，使順利發揮其應有的效能。

## 三、本研究的探討取向

綜如所述：本研究探討「企業如何藉由旁支事業，創造產業網路的客戶價值」，同時也欲理解「其如何規避網路慣性箝制，使順利推動進行」。如 Raynor（2007）所說，「企業基於未來不確定情境而須創新調變同時，還須維繫對既有策略的承諾」；「旁支事業投資」的進行，除了要思考跨產業的產業結構效應外，更需審慎面對組織內部的折衝協調問題。

## 參、研究方法

## 一、研究對象

本研究對象為台灣某傳統供應商。其本業為撚、織、染整一貫化的耐隆布<sup>1</sup>製造（以下簡稱「主業」）。80年代後期，跨業投資傘骨事業（以下稱「旁支事業」），成為傘產業鏈兩種重要原料供應商，並衍生經營佈局的諸多變化。組織績效方面：「旁支事業投資」的介入（intervention）促成個案公司「主業」、「公司主體」、「所屬產業」乃至於「旁支事業」的顯著績效，其中包括多次的正面連動效應。

本研究觀察主體包括個案公司「主業」、「旁支事業」與「製傘企業」；產業區域橫跨台、港、日、大陸華南、中南半島等國家。觀察架構如圖 1。

## 二、資料收集分析

本研究為特定公司的深入探討，著重現象流動本質，故採用「歷程研究法」(process research) (Langley, 1999) 以反應時間效應影響 (Ford & Redwood, 2005; Narayandas & Rangan, 2004; Wilson & Daniel, 2007; Wu, Yenyurt, Kim, & Cavusgil, 2006)。

資料收集分兩階段。第一階段為「參與觀察」。研究者長期和該團體往來，能近距離觀察該組織內、外活動。此階段，觀察者透過長期與成員互動及非正式訪談，建構對該個案的基本了解；同時蒐集相關次級資料，如歷年年報、股東年會議事手冊、營業報告書、公司期刊與內部文件等。最後並彙總為歷程筆記。相關資料如表 1。

第二階段「深度訪談」則由兩位研究員進行。訪談對象為熟悉個案公司發展歷程，並分別執掌製造、營業、行銷與研發構面的關鍵成員（key man），訪談後並整理受訪內容以供後續分析使用。受訪者資料詳如表 2 所示。

本研究透過上述方法取得多元資料後，以檢視、分類、列表等方式重組證據 (Yin, 2003)，採「事件」為單位，依時間序列、類型比對進行資料分解與比較 (destruction)，並引「矩陣表」、「網路圖」等作為資料展示及結論引據方式 (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003)；最後並邀產業學者就研究結果進行討論 (Creswell, 1998; Glesne, 2006)。

## 三、效度檢驗

本研究採「相關檢驗法」與「反饋法」(陳向明, 2002)。前者透過多重資料來源檢視之；後者就事件熟悉如公司成員，與不熟悉如業界學者等人進行確認。

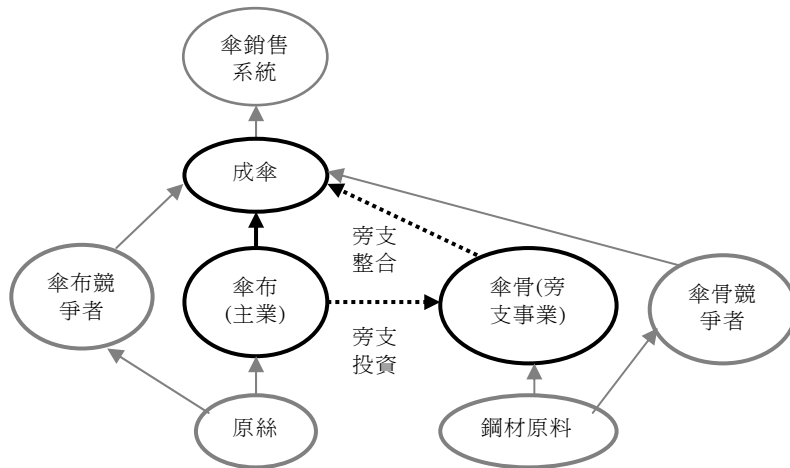


圖 1 傘業合作系統架構 (虛線表示旁支投資)

表 1 次級資料來源與內容一覽表

序	項目	年份	內容	檔案類別
1	年報	1988-2003	歷年經營數字、歷年市場評估與發展檢討	檔案文件
2	股東常會議事手冊	1988-2003	歷年的市場評估狀況	檔案文件
3	公司內部刊物 (季發行)	1988-2003	包括公司經營理念、傘布與傘骨之生產、銷售、研發、趨勢等探討文章	檔案文件
4	絲織月刊	1988-2003	耐隆布產業資訊	檔案文件
5	絲織園地	1988-2003	耐隆布產業資訊、經營理念、管理探討	檔案文件
6	投資中國月刊	1988-2003	大陸事業發展之概況，經營數字	檔案文件
7	相關碩博士論文	2003-2005	有關以該公司為主的個案論述	檔案文件
8	關係發展文件		與成員閱讀資料後所整理的活動歷程筆記	觀察日誌

表 2 訪談對象及其背景資料一覽表

序	訪談對象	主要專長與經歷	訪談資料性質
1	廠長	負責傘骨與傘布經營規劃，曾經深入探討傘布與傘骨之發展事宜。	從傘布與傘骨的觀點看其經營方式與進入大陸投資之策略。
2	總經理室 高專	負責公司總籌性規劃事宜。	策略層次的經營理念與想法。
3	派駐大陸 廠長	8年經驗在產銷部門，12年經驗在營業部門，歷經台灣與大陸兩階段。	從個案公司建廠迄今，舉凡產銷、營業與經營之資料。
4	派駐大陸 營業	15年從業經歷都在營業，歷經台灣與大陸兩個階段。	從個案公司進行旁支事業投資迄今，不同階段的營業經驗歷程，包括大陸階段。
5	派駐大陸 高專	派駐大陸的資深幹部。有6年在大陸從事建廠、開辦、經營等規劃運作事宜。	經營管理、人事、生產、行銷等綜合面的資料。
6	資訊部門 主管	統籌兩岸三地的資訊系統規劃建置。	個案公司創立主業迄今的業務發展與經營流程改變內容。

## 肆、旁支整合策略發展歷程

此處說明個案公司從創立「主業」、投資「旁支事業」、以迄外移大陸的旁支整合發展歷程。個案描述依據「四個階段」時間軸，以及動態能力「三個循環構面」：「察覺機會與威脅、掌握機會、管理危機與轉型」( Teece, 2007) 進行之。各階段構面行為以數字編號標示(如 T1-1a 表示在 T1 階段，第一個構面下的第 a 個行為)，組織學習歷程以★表示，並分別註記於段落後面。各階段暨各構面行為摘記於圖 2；公司歷年營業額整理如表 3 所示。

### 一、階段 I：個案公司「主業」成立(1973-1978, T1)

#### (一) 機會與威脅的察覺

個案公司「主業」(傘布)的設立，源自所屬上游化纖集團察覺產業中游的產能供給缺口及後續因應由日本轉移而來、龐大製傘產業市場需求而生。

70 年代後期，該化纖集團為其頗具規模的上游「原絲」纖維產品(fiber production)尋找應用、消化原料管道。其從最終用途(end use)消費者市場探索，發現下游廠商雖有低廉、充沛勞動人口，但最終成品的種類、規模有限，連帶影響消費者需求意願；而此現象的關鍵前因在於缺乏產業中游的銜接，使得下游加工廠沒有可用的半成品(如胚布)。進一步探詢中游加工廠稀少原因：其發現，資本密集特性以及技術障礙，使得一般廠商很難跨入產業中游事業的經營。(T1-1a)

另一方面，該集團也發現：日本因產業升級而逐步將製傘相關事業轉移到勞力成本相對低廉的台灣；轉移項目從初期的傘組裝代工，漸進拓展為各式傘布、傘材生產，乃至於全傘的開發與製成。(T1-1b)

對該化纖集團而言：拓展產業中游是擴大產業鏈與「原絲」需求的主要途徑，加上由日本逐步轉移台灣的製傘工業發展需求方興未艾，生產傘布的專業製造廠就成為該集團的投資標的。

#### (二) 機會的掌握

1973 年，個案公司由該化纖集團邀集業界人士，共同斥資創設具紡織染整製程的

傘布（主業）生產廠，並定位「製傘業」為其主要客戶來源<sup>2</sup>。(T1-2)

該化纖集團考量：只要擴張中游半成品（傘布）產能規模與種類，讓下游廠商有多樣選擇、供料無虞、成本降低，自然會促進消費者需求、反饋上游「原絲」需求。特別是當時政府推動家庭創業，下游勞動力充沛；只要解決中游產能問題即有擴充產業鏈的機會。

### (三) 威脅管理與重新配置

不過萬事起頭難，個案公司設立後，須克服生產技術、行銷管道與治理等問題。技術方面：其憑恃投資者具有上、中游事業經營背景，藉其大舉延攬有相關技術能力成員；這使得公司幹部多熟捻原料特性或下游應用範疇，增進本業開發實力。同時公司也藉助資本優勢，到世界各地採購高效能機台，拉升產能規模、降低生產成本、拉大與同業的技術距離。行銷方面：初期以彰化等地客戶為主；因投資時機得宜，迅速轉為賣方市場，公司從拓展客源轉為提供滿足客戶需求的服務。經營治理方面：公司引進集團專擅的經營分析制度，並率先導入管理資訊系統，將現場排程、生產管控與生產管理等機能納入自動化管理，透過彈性排程滿足多元的訂單來源。(T1-3a)

在與所屬上游集團互動方面：個案公司與其建立互補又不互相牽制的關係。雖然該集團為個案公司主要投資法人，同時也是上游原料供應商，但並未對個案公司限制原料的採購來源。該集團認為：投資個案公司目的在透過「改善供應鏈」促進整體原料需求，而非仰賴個案公司的原料訂單挹注。因為該集團對個案公司原料採購持開放態度，讓個案公司的上游原料取得有更多議價與合作創新的空間。這種既合作又不致彼此牽制的互動方式讓雙方有更大的發展機會。(T1-3b)

### (四) 績效

1978年個案公司營業額首度突破10億元，晉級為中大型企業之列。同時，個案公司中游產能增加，也順勢擴張產業下游成品及上游集團生產原絲的需求總量。(T1-4)

## 二、階段Ⅱ：個案公司進行「旁支事業」投資（1979-1987，T2）

### (一) 機會與威脅的察覺

此階段，個案公司面臨下游客戶某關鍵原料供給缺口，轉而成為影響本業發展的危機。當時雖因個案公司投入傘布製造，使下游得以擴張應用規模與種類範疇。但相對的，傘業另一關鍵原料：傘骨，具規模的只有一家。這使得傘骨材料始終供不應求，連帶影響傘布事業發展。從產品結構觀之：傘骨與傘布供應商應有對等產能，何以傘



骨廠商不多？訪談發現：「技術」為首要問題。傘骨製造屬鋼鐵業，坊間相關技術不發達，學習管道有限。其次是「資金」問題。建置月產能 400 噸規模的廠房動輒上億元，有意願者未必有能力投資。另外還有「跨業經營」問題。當年資訊有限，除了製傘與傘布業，多數公司不知道此原料缺口的商機。而就傘業或傘布業而言：傘骨業為「黑手」事業，工作環境燥熱惡劣、需要高體能勞動者，諸多特性讓紡織業者不願涉入。(T2-1a)

當時「傘骨」客戶有兩類。其一是「組骨業」，為純粹賺取工繳的代工業。其先向傘骨業者購買傘零件，組合傘骨支架後轉賣傘業，傘業只要縫上傘布即可。鼎盛期台灣有一百多家。第二類是本身有組骨製程的「製傘業」，這類客戶同時也是公司「主業」的客戶。只是當時這種企業較少；多數將組骨委外代工，自己只做後端加工。

個案公司從中推估投資傘骨事業的機會。當時，傘業客戶對傘布需求的迫切程度已到用現金排隊的狀況。高層會議中多數主管支持「只要改善傘骨供應窘況，就能促進傘業與傘布需求；即使傘骨事業虧損，從傘布事業獲利就足以弭平」。投資傘骨事業一方面能服務客戶使免於斷料之虞；同時也能改善客戶旁支原料供應瓶頸，促進對主業（傘布）的需求。(T2-1b)

## (二) 機會的掌握

1979 年，個案公司新建傘骨廠，籌設機台設備。從製程觀點：「傘布」與「傘骨」事業截然不同，分屬紡織業及鋼鐵業。其發展如公司文件所載：「傘骨廠建廠動機為配合公司營運策略及滿足傘業客戶需求，生產高品質、低成本之槽骨，供應傘業拓銷全球。因其原料及成品至始至終均為鐵金屬，故享有公司唯一鐵工廠之譽」。(T2-2)

個案公司投資「旁支事業」決策思考，與當年所屬集團投資「個案公司」改善中游生產瓶頸以反饋上游原料需求規模的概念相同；俱著眼於改善「整體產業鏈效能」，意圖透過擴大消費者需求，增加對自身半成品的需求規模。(★)

## (三) 威脅管理與重新配置

發展過程，個案公司從紡織業轉進輕工業，面對毫無所悉的產業，首當其衝是「生產技術」問題。當年傘骨製造 know-how 不普及，以建構月產能 200 噸生產廠對剛投入傘骨製造的個案公司是嚴峻考驗。在諸多條件欠缺下，個案公司需找出建構技術的管道。其仿效先前「主業」作法：先向上游招募具鋼鐵業背景的從業人員，投入鋼骨研發、實驗與生產；進一步延攬新進人員「做中學」，藉以建構技術能力。生產過程歷經多次實驗，並與唯一的傘骨廠樣品比較試作，終至達到水準。

「生產技術」問題克服後，接踵而至是成本虧損壓力。量產初期，始終無法達到年產 6,000 噸的損益平衡點。進口鋼帶原料成本過高（成本約\$41 元/kg），加工後即使賣到\$45~48 元/kg 也難以獲利。加上該階段出現數家競爭者，價格還曾降到\$30 元/kg，其慘澹經營，可見一般。

公司積極探究因應對策。首先設法提高「需求規模」：營業員對「組骨業」與「傘業」採一對一報價方式，個別處理數量折讓事宜，並從客戶最關心的品質、交期、價格、交易條件等著手。「成本管控」方面：從只作生產流程後段，以致只能向日本進口成本較高的鋼帶；改為全流程生產，以直接向國內大廠購買鋼元，降低總成本。生產線從只有溝折與熱處理流程，增建為包括溝槽酸洗、伸線、壓延、燒焯（退火）、溝折（造溝）、熱處理一貫化生產模式。除了「製程向上整合」，公司也藉提升自動化層級與管理資訊系統應用範疇，有效掌握排程規劃與較低生產成本。（T2-3a）

該發展歷程與「主業」發展相仿。當年「個案公司」建立傘布事業技術時，亦從上游招募具有技術背景成員，據而建立技術團隊，逐步改善接單與成本管控品質。（★）

另方面，公司同時擁有主業（傘布）與旁支事業（傘骨），亦面臨治理協調事宜。公司原採取「聯合銷售」措施，試圖透過「傘布」、「傘骨」聯購優惠方案，增進客戶下單意願。後來發現聯購方案對各事業發展反而不利而取消，進而將兩事業群從初期併於同一事業部，改為獨立經營，個別處理營業、財務、人事、資訊化等作業，以創造個別領域的競爭優勢。（T2-3b）

公司「主業」與「旁支事業」各自獨立運作方式，和當初集團「原絲事業」與公司「主業」的運作模式相仿；其雖隸屬同集團並有上下游產品鏈關係，但公司未強制設定配套銷售的關係。這些投資雖仍緊緊於最終產品價值鏈的發展脈絡；但彼此之間開放、彈性的經營運作關係反而更促進各事業部成長。（★）

#### （四）績效

1981 年，個案公司陸續擴增設備，購入前段機台、酸洗處理設備、改良溝折機等。1982 年中旬正式生產。經過諸多改善，月產能由 200 噸增至 550 噸，成員增為 59 人，設槽骨、品管、生管、保全、廠務、成本等課，主要原料（盤元）由日本進口改為國內供應，降低購料成本。1985 年，景氣復甦，傘業客戶從伺機下單轉為積極進貨囤積。個案公司產銷與損益控管更熟捻，產能從供過於求逆轉為二度擴充，增至每月 860 噸。除擴充機台，人員也增至 101 人，並逐年締造銷售新高。

1986~1987 年，公司傘骨、傘布事業與全公司業績出現第一次連動成長。以 1986

年為例：公司傘骨事業銷售量成長 39.8%(金額 47.2%)，並首度嘗到獲利佳績；副總經理也履行「傘骨若能賺錢要酌予獎勵」的承諾。傘布事業銷售量連動成長 35.2%(金額 30.4%)。全公司營業額大幅提高 30.4%，盈餘成長 56.8%。台灣傘業出口總額也連動成長：1985 年增至 73.3 億，1986 年提升到 93.2 億，1987 年更突破百億大關。(T2-4)

### 三、階段Ⅲ：旁支事業領銜外移大陸（1988-2000，T3）

#### （一）機會與威脅的察覺

1988 年之後，個案公司因市場穩定，產品受客戶信賴，市占率維持五成以上，月產量在 700-800 噸之間。因應需求上升，個案公司在 1991 年進行傘骨事業的三度擴充，設備從月產能 860 噸推至 1200 噸，公司的年營業額也在 1989 年首次突破百億。

不過此同時，台灣傘業出現勞動力不足的現象，多數企業為展延產品生命週期而遷移大陸；其中又以產業下游三次加工業最為明顯。1991 年開始，雖然產能仍不斷提昇，但已明顯感受下游產業外移大陸與東南亞國家的壓力；如何提供外移廠商就地供料、就地服務等問題開始浮現。1994 年爆增的假性需求更可感知外移熱絡情況。當時大批傘業齊赴大陸生產引致製傘工繳成本降低、價格彈性與熱絡買氣。傘業大賣，但大陸沒有傘骨供應商，台灣與大陸運程又有七日之遙，業者擔心斷料而蜂擁回台下單，搶購傘骨囤積。在「只怕沒有傘骨，不怕沒有訂單」的氛圍下，大批傘骨訂單回流台灣，短時間爆增兩千多噸的傘骨訂單；促使個案公司加速大陸傘骨廠的建廠事宜。

對於產業外移，個案公司有別於其他廠商的想法。當時外移廠商從下游裝配業延展到中游原料商，外移多為土地因素、人力成本、提供台商就地供料服務等，目標在外銷市場。個案公司則著眼於「與下游台商或大陸廠商合作外銷或內銷考量」；其認為，對大陸內銷市場，台商與大陸客戶會因距離因素產生供料服務缺口，讓大陸競爭者有機介入，這是台商縱有引以為傲供料品質、售後服務，也難與匹敵。其次，「大陸業務應與台灣生產業務有所區隔」，兩岸產品應無重疊性；赴大陸投資不應只考量土地工資優勢，還須納入原料取得、生產效能、市場以及派駐人員等問題。另外，「大陸廠應建立特色」，讓外銷客戶能接受大陸廠生產品質，同時也應有少量多樣能力。亦即：個案公司西進，著重的不僅於生產因素，還包括從產業脈絡觀點所衍生的交易夥伴、交易模式以及需求層面改變的考量。(T3-1a)

對於赴大陸投資設廠的事業選擇方面：個案公司選擇「旁支事業」而非「主業」。據主事者陳述：該時點「主業」在大陸已有許多競爭者，因原料取得便利使得競爭者眾，大陸市場已難取得先進優勢。而「旁支事業」，在大陸的競爭者較少、相關台商不多，加上原料取得不易使競爭者卻步；這使其在大陸市場與當地傘業客戶建立關係

或另闢市場都有更好機會。而且「旁支事業」規模比「主業」小、供應鏈脈絡關係也沒有「主業」深，可採取全廠轉移，並進而促進加工品質優化與「主業」、「旁支事業」、「傘業客戶」的連動發展關係。(T3-1b)

## (二) 機會的掌握

1993年，個案公司籌劃傘骨廠西移事宜；其過程如文件所述：「傘骨廠於1993年開始動工，投入並轉移台灣50%產能，即600噸/月設備，於1994年底開始投產，1995年元月正式量產600噸/月，與台灣原有600噸/月產能雙向供應大陸及台灣的製傘廠商。1997年再完成擴建，將台灣的600噸/月移轉，使產能提升到1200噸/月」。個案公司對「旁支事業」外移，除視為生產腹地延展大陸的試金石，也是掌握商情及支援業務的重要單位。(T3-2a)

1995年，個案公司大陸傘骨廠正式量產，同年交出第一批貨，員工在卡車上掛鞭炮以示慶祝。就在「旁支事業」順利在大陸營運後，個案公司「主業」耐隆布廠也在1996年接續在大陸籌建月產能650萬碼的織布廠。而先前「旁支事業」在大陸所建立的傘業客戶群就成為「主業」的第一批合作對象。(T3-2b)

## (三) 威脅管理與重新配置

「旁支事業」與「主業」陸續西移的首要挑戰是如何解決兩岸三地客戶能隨需求選擇下單、收貨與繳款地點，並同步處理交易幣別、匯率、稅款等問題，使客戶免於處理機制干擾而能達到一次服務(one service)的品質。為解決此問題，公司建構全球化的管理資訊系統，讓兩岸三地客戶能完成線上下單、收貨、繳款機制。(T3-3a)

個案公司在大陸設廠後，傘業客戶的原料採購可一次就傘布、傘骨、傘頭三者包裹加工進行議價。因為「主業」與「旁支事業」的雙元供貨體系，個案公司在當地的規模日趨擴張。同時，因為個案公司的高市占率，客戶可選擇供應商有限，加上個案公司在大陸的市場影響力，其也更具有價格談判優勢。(T3-3b)

## (四) 績效

本階段出現兩次連動效應。一次是下游傘業大量外移大陸所產生的市場擴張，使公司傘布、傘骨事業在1994年出現營業量與金額的連動效應。隨後，個案公司在1994與1996年分別外移傘骨與傘布事業，就地服務客戶；除有效遏阻業績下滑的頹勢，更在1999年與2000年引發個案公司、傘布、傘骨等在營業量與金額的連動成長。(T3-4)

其發展如內部資料所示：「傘業自 1994 年在大陸加工出口，訂單來源大部份掌握在台商，同時也造就部份港商。此階段，市場淡旺季需求業已成長至旺季每月 2300 噸，淡季每月 1400 噸之間。由於內銷市場成長，台商轉戰內銷市場趨勢也愈明顯，個案公司在 2000 年每月再擴增 300 噸產能，成爲月產能 1500 噸。此時，競爭者之一的產能擴充到每月 1100 噸，而另一競爭者則因未達經濟規模而關閉廠房，結束三分天下」，2000 年個案公司達到月產能 1500 噸。

#### 四、階段Ⅳ：繼旁支事業之後，建立主業的中游品牌（2001-2003，T4）

##### （一）機會與威脅的察覺

此階段威脅有二：包括大陸市場的磁吸效應及仿冒品氾濫。當時傘業產業網絡在大陸區域生態已有顯著變化。從下游台商將傘業帶到大陸，中游廠商如傘骨、傘布業追隨西移形成另一聚落；隨後，大陸民營企業與台商培植代工個體戶崛起，部分台商爲生存而改以二次發單方式將生產線轉到更低成本的內陸地區或轉戰東南亞，大陸市場逐漸轉型爲以當地民營企業與台商共處的產業型態。傘業的產業鏈因爲大陸土地、人力等因素促成供需擴增、規模擴張效用；大陸市場的在地化發展也愈趨重要。（T4-1a）

另方面，大陸仿冒品普遍，仿冒問題讓技術創新更加不易。以重視研發的某傘骨企業爲例，其辛苦研發的自動收放折傘、防風傘槽骨等，新品上市不到一週即被拆卸仿冒，研發成果收成期太短，研發意願低，產業升級困難；廠商競爭愈趨激烈。（T4-1b）

##### （二）機會的掌握

對於在地化發展的因應：個案公司累積多年經驗維繫與下游關係，選擇接近客戶群聚如東莞、深圳、廈門、香港等地的據點建立生產基地，快速就地供料。同時也擴增營業人力，在台灣、中山與深圳、廈門、福建等地編制營業幹部，採半年輪調制。也邀請大陸客戶到台灣總部參觀，增加對企業的信譽與認同。（T4-2a）

而對仿冒盛行，企業因應方法是「旁支事業」材質創新與「主業」的品牌策略。「旁支事業」方面：該產品結構與生產型式明顯變化，市場流行輕便型，如二折傘、MINI 傘、超迷您四折傘等；傳統直傘佔有率相對下降。業者爲降低成本，多以鐵槽取代，在雙重變化下影響槽骨使用量。個案公司研發玻璃纖維等替代商品銜接鋼槽骨（T4-2b）。「主業」部分：個案公司積極建立原料品牌的概念，使降低仿冒威脅。（T4-2c）

##### （三）威脅管理與重新配置

為深根準備，公司採取人力在地化策略，率先拔擢大陸員工為中階幹部，並精簡派駐人員。(T4-3a)

對個案公司而言，其擁有行銷通路與水平整合製造能力，也積極投入產品研發。「旁支事業」方面：積極研發新材質，以建立競爭對手難以超越仿冒的水平；「主業」則致力建立中游品牌地位。除了在兩岸三地定期舉辦國際新品發表會，也致力於在最終產品加掛個案公司原料標籤，使提升消費者對個案公司用料的加值印象。在網路商店也可見到標示用料來自個案公司的聲明。(T4-3b)

此階段，大陸民營企業為改善上游鋼元原料取得途徑而向個案公司表達合作開發鋼元的提議。個案公司考慮當時的原料取得價格穩定，產業向前整合無絕對優勢而婉拒提議；大陸廠商因而無法就地取得鋼元供料而需從日本進口，增加成本與技術傳承障礙，也提高當地個體戶與民營企業進入鋼槽骨領域的技術門檻，間接促進個案公司在該企業網路的優勢地位。(T4-3c)

#### (四) 績效

2001年，個案公司再擴充300噸，月產能達1800噸。個案公司挾掌握傘布供應通路情勢的優勢及穩定的傘骨品質，逐年增加生產規模，並在2002年出現第四次連動效應。極盛期，全球成傘75%來自台灣廠商，其中70%的傘布來自個案公司(T4-4a)。同時，個案公司的傘布事業也建立穩定的中游品牌價值。(T4-4b)

投資個案公司的化纖集團在經過長期觀察「旁支事業」與「主業」的大陸發展後，2001年決定大幅加碼海外投資。個案公司大陸廠在產能大幅擴充後，成為該集團在大陸耐隆布生產重鎮，個案公司所屬集團的上游化纖廠亦在大陸設立化纖原絲廠；集團企業垂直整合再度重現於大陸，也更增進個案公司的競爭優勢。(T4-4c)

回顧個案公司發展：從「所屬集團」投資設立個案公司「主業」，公司「主業」設置「旁支事業」；到大陸市場崛起，「旁支事業」率先到大陸投資，繼而協助「主業」西移，「所屬集團」也到大陸設廠，呈現一個雙向遞迴的垂直整合案例。(★)



註：分析架構引用 Teece (2007) 所述 (★表示組織學習歷程)

圖 2 個案公司主業與旁支事業發展歷程

表 3 個案公司主業與旁支事業營業額數據表

階段(時間區間)	T1(1973-1978)						T2(1979-1987)				
年度	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
全公司營業額(千元/年)			\$215,060	\$626,790	\$966,460	<b>\$1,238,600</b>	\$1,979,700	\$328,200	\$3,548,530	\$3,619,320	\$4,363,320
營業額成長率			191.45%	54.19%	<b>28.16%</b>	59.83%	-83.42%	981.21%	1.99%	20.56%	

註：1.個案公司在 1978 年首度突破 10 億元，2.1975~1983 年公司尚未上市，公開資料只保留年度營業額。

階段(時間區間)	T2(1979-1987)					T3(1988-2000)				
年度	1984	1985	<b>1986</b>	<b>1987</b>	1988	1989	1990	1991	1992	1993
公司營業額(千元/年)	5,194,454	5,572,776	7,267,039	8,250,388	9,113,113	10,489,514	11,355,412	12,755,698	12,184,007	11,522,661
營業額成長率	19.05%	7.28%	<b>30.40%</b>	<b>13.53%</b>	10.46%	15.10%	8.25%	12.33%	-4.48%	-5.43%
全公司盈餘(千元/年)	892,352	693,493	1,087,373	1,695,081	1,358,954	1,807,036	1,308,758	1,954,936	1,264,935	1,486,572
盈餘成長率		-22.28%	<b>56.80%</b>	<b>55.89%</b>	-19.83%	32.97%	-27.57%	49.37%	-35.30%	17.52%
傘布銷售量(千碼/年)	156,975	168,449	227,810	229,001	252,977	270,988	285,554	304,159	291,014	294,570
傘布銷售量成長率		7.31%	<b>35.24%</b>	<b>0.52%</b>	10.47%	7.12%	5.38%	6.52%	-4.32%	1.22%
傘布營業額(千元/年)	4,002,192	4,023,110	5,246,443	5,716,441	5,772,764	6,542,851	7,176,862	8,321,287	7,602,585	7,013,405
傘布營業額成長率		0.52%	<b>30.41%</b>	<b>8.96%</b>	0.99%	13.34%	9.69%	15.95%	-8.64%	-7.75%
傘骨銷售量(噸/年)	4,047	4,656	6,509	6,943	8,421	9,728	8,580	10,062	10,959	12,434
傘骨銷售量成長率		15.05%	<b>39.80%</b>	<b>6.67%</b>	21.29%	15.52%	-11.80%	17.27%	8.91%	13.46%
傘骨銷售金額(千元/年)	133,611	140,816	207,226	213,319	213,877	262,077	244,848	301,891	322,203	360,086
傘骨營業額成長率		5.39%	<b>47.16%</b>	<b>2.94%</b>	0.26%	22.54%	-6.57%	23.30%	6.73%	11.76%

註：1.資料來源為公司公開年報，2.1986~1987 為第一次運動，3.該階段尚未有大陸投資行為，4.上述傘布乃以公司耐隆布做統計。

階段(時間區間)	T3(1988-2000)						T4(2001-2003)			
年度	<b>1994</b>	1995	1996	1997	1998	<b>1999</b>	<b>2000</b>	2001	<b>2002</b>	2003
公司營業額(\$)	12,184,007	13,798,349	14,494,227	15,402,609	14,709,793	14,708,965	17,025,384	16,330,971	18,449,753	19,961,800
營業額成長率	<b>5.74%</b>	13.25%	5.04%	6.27%	-4.50%	<b>-0.01%</b>	<b>15.75%</b>	-4.08%	<b>12.97%</b>	8.20%
全公司盈餘(\$)	1,517,844	1,181,171	1,351,667	1,532,088	1,368,591	1,707,698	2,287,214	1,017,035	1,754,139	1,588,554
盈餘成長率	<b>2.10%</b>	-22.18%	14.43%	13.35%	-10.67%	<b>24.78%</b>	<b>33.94%</b>	-55.53%	<b>72.48%</b>	-9.44%
傘布銷售量(千碼/年)	315,903	322,352	337,261	361,376	336,625	383,875	437,682	373,782	405,373	375,449
傘布量成長率	<b>7.24%</b>	2.04%	4.63%	7.15%	-6.85%	<b>14.04%</b>	<b>14.02%</b>	-14.60%	<b>8.45%</b>	-7.38%
傘布營業額(\$)	7,770,727	8,224,662	8,890,089	10,036,726	9,630,260	9,654,935	11,227,735	8,829,737	9,995,805	9,199,980
傘布額成長率	<b>10.80%</b>	5.84%	8.09%	12.90%	-4.05%	<b>0.26%</b>	<b>16.29%</b>	-21.36%	<b>13.21%</b>	-7.96%
傘骨銷售量(噸/年)	14,379	12,160	10,854	11,723	10,228	10,400	12,308	12,876	13,175	12,329
傘骨量成長率	<b>15.64%</b>	-15.43%	-10.74%	8.01%	-12.75%	<b>1.68%</b>	<b>18.35%</b>	4.61%	<b>2.32%</b>	-6.42%
傘骨銷售額(\$)	427,863	386,331	307,788	295,563	262,407	278,956	326,868	317,576	307,552	335,972
傘骨額成長率	<b>18.82%</b>	-9.71%	-20.33%	-3.97%	-11.22%	<b>6.31%</b>	<b>17.18%</b>	-2.84%	<b>-3.16%</b>	9.24%

註：1.資料來源為公司年報，2.資料已併入投資大陸地區數據，3.1994 年為第二次運動，1999-2000 為第三次運動，2002 則為第四次運動，4.傘布數據來源以公司耐隆布做統計，5.該金額統一單位為(千元/年)。



## 伍、個案分析與討論

### 一、「旁支事業投資」對網路競爭力的影響

透過個案觀察：企業單一事業置身於企業網路，在網路成員長期就商品、知識、社會關係等有形或無形標的物進行交易，進而在關係、知識、人力、品牌、制度、科技等構面結合、形塑新的經營模式 (Boulton, Libert, & Samek, 2000)。在這種共伴演化下，企業網路、企業與管理者逐漸內嵌於共構的「網路內規」(network recipes)；「網路內規」促進組織運作效率，但也限制了 (block)「價值創新」的機會 (Spender, 1989)。此狀態下，企業為突破既存經驗框架限制，需積極往外擴展尋求新的商機 (Matthyssens et al., 2006)；而「垂直投資」、「水平投資」乃至於「旁支事業投資」就成為公司突破框架，重建網路競爭力的策略之一。

如案例所見 (請參見圖 2)：個案公司因下游客戶某關鍵原料供應出現瓶頸，影響最終消費者及個案公司中游加工布的需求，轉而投資「旁支事業」。該投資標的雖與個案公司既有產品屬性截然不同，但考量綜效而斥資投入，進而促成個案公司、下游客戶的業績大幅提升。案例顯示，企業之間的合作買賣關係，會受到雙方深植的企業網路環境所影響。不僅買方相關事業變動會影響合作關係的價值需求，賣方也會因應買方需求價值改變而調整所屬事業網路架構與作業流程 (Anderson & Narus, 1999)。歸納命題如後。

P1、供應商為提升合作網路的整體效能，除了「垂直投資」、「水平投資」外，也會對顧客其他資源進行「旁支事業投資」。

進一步看：「旁支事業投資」是建立在不同性質的新事業模型，不同於既有產業供應鏈角色與權力關係的投資。這種「新價值建立能力」(new value creation capacity)會引發網絡成員在產品、製程、管理等面向的創新變革，使促成吸收外部知識的組織能力。企業將因而強化內部對環境敏銳度、資訊分享、合作與協調能力；公司之間則加強了供應鏈、價值鏈等外部資源整合，獲取企業間合作的綜效 (synergistic benefit) (Berghman, Matthyssens, & Vandenbempt, 2006)。

如案例所見 (請參見圖 2 與表 4)：個案公司透過主動建構「旁支事業」策略，使引發各階段發展「多元競爭力」。除了主業原有的生產技能與運銷能力外，還包括整合「旁支事業」的跨產業原料技術，以顧客觀點開發與整合產業的綜效能力，掌控整個產品供應鏈的關鍵原料、學習跨產業生產能力等。歸納命題如後。

P2、「旁支事業投資」導引供應商進入非相關科技的產業領域，豐富既有競爭力內容，形成「多元競爭力」。

從內涵看，這種「多元競爭力」包括吸收能耐（*absorptive capacity*）和動態能力（*dynamic capabilities*）。前者是辨識新資訊價值、理解並應用於商業的能力；後者是公司使用資源以符合或建立變革程序，包括整合、重新建置、獲得和釋放資源程序（*Matthyssens et al., 2006*）。*Teece (2007)* 將動態能力歸納為三種循環構面，包括「機會與威脅的察覺」，確認目標市場區隔或改變客戶需求；「掌握機會」，選擇決策制定、選擇企業範疇以管理互補者和控制平台；以及「管理威脅與轉型」，治理或知識管理、組織學習等。這種能力使組織在維繫既有效益同時，還能因應環境不斷調變。「多元競爭力」顯示的正是這種循環修正機制所衍生、兼具穩定與動態的作業模式（*Crossan, Lan, & White, 1999; March, 1991; Raynor, 2007*），也是促進「價值創新」的重要動因。

如案例所見（請參見圖 2、表 4）：個案公司透過「旁支事業投資」發展多元競爭力，進而締造「價值創新」。包括提升作業效率、降低生產成本的「經濟價值」；促進經營理念融合，藉由企業成員合作提升自身形象等社會關係的「社會價值」；增進供應商品質、製造設備與管理制度、網路系統整合或資訊能力的「技術價值」；建構合作開發商品、分享資訊及共同決策能力的「知識價值」；協助企業網絡成員建立整合性作業架構，幫助成員提升對外競爭力的「網路策略價值」等。歸納命題如後。

P3、「旁支事業投資」透過上游跨產業資源整合與下游價值產出的多元競爭力，擴大企業對產業網路控制範疇，使促進產業網路的「價值創新」。

## 二、「旁支事業投資」如何規避網路慣性

再探討「旁支事業」如何規避「網路慣性」影響。如實務所見，多數企業因經營歷史縱深與規模牽制效應，缺乏創新模式想法，使組織陷入行銷慣性與學習近視症，影響「旁支事業投資」的進行。透過個案觀察發現：藉由「旁支事業投資」所引發「跨層次組織學習」與「動態的組織慣例」，有助於突破「網路慣性」的影響。

如案例所見（請參見圖 2 註記★部分）：個案公司導入「旁支事業」歷程，出現包括「個案公司從集團學習如何整合價值鏈」、「旁支事業向主業學習技術養成」、「主業從旁支事業學習大陸投資運作方式」等跨層次組織學習行為。其顯示，「跨層次組織學習」能突破「網路慣性」箝制，使發揮組織績效。如 *Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007)* 所提：「組織能力」是一種組織學習程序、特定選擇和連結資源漸進發展方式的結果。其關係歸納如後。

表 4 各階段網路成員交易關係價值演變表

階段	主業(A)、旁支事業(B)與傘業(C)依存關係	公司主業、旁支事業、傘業的交易關係	公司主業、旁支事業、傘業的關係價值
T1	傘布與傘業為完全競爭，互相依賴度較高；傘骨則為寡占。	A  B：個案公司所屬傘骨事業尚未成立。 A-C：短期性供應交易關係。A 提供 C 原料，C 下單給 A。 B  C：C 仰賴的傘骨供應只有一家。	A  B：無 A-C：經濟價值。 B  C：無
T2	個案公司除原有傘布事業，另外投資傘骨事業，藉此發揮經營綜效功能。 個案公司同時具有傘布與傘骨事業，初期嘗試聯合銷售，後續脫勾發展，各自獨立。 下游傘產大舉西移大陸，以因應台灣人力、土地環保問題。	A-B：A 投資成立 B。各自獨立作業，包括生產，銷售、行銷等活動。 A-C：A 供料 C，也投資 B 促進 C 產能穩定，增進雙方互依關係。隨著傘骨產能限制解套，產業擴張效應產生，A、C 間產業鏈擴大等增進服務的多元化。 B-C：B 提供 C 原料，增加購料選擇與降低來料變動性。提供品質更好、成本更低的原料。 A-B-C：形成生產連動效果。	A-B：經濟價值(旁支互補產生的價值)、社會價值(互相交流客戶關係)、技術價值(針對 C 最終產品，A 掌握另一關鍵來料的技術發展)。 A-C：經濟價值(供應價值、產能擴張效應)、社會價值(A 投資 B 向 C 表達對產業長期投資的決心)、技術價值(融入 A 與 B 整合研發價值)。 B-C：經濟價值(供料價值、供應服務效應)、社會價值(長期合作價值)。 A-B-C：經濟價值(產業鏈整合擴張效應)。
T3	下游傘業客戶外移，使客戶關係解構。 個案公司遞派傘骨事業率先移居大陸，以就近供料並維繫關係。 傘布廠隨後到大陸生產。 傘骨事業與製傘客戶的關係，間接促進傘布在大陸的發展策略，補足傘布事業較晚進入問題。	A-B：個案公司基於勞動力與客戶出走等現實考量，指派 B 配合外移。 A-C：製傘廠外移，聯繫成本上升。藉助 B-C 關係，連繫與製傘廠關係，同時積極投入在大陸華南市場開拓。 B-C：B 率先外移，與 C 維繫進一步的社會關係，同時參與 C 成員改變歷程，擴展合作產能與佔有率。 A-B-C：社會關係強化，A 成為 C 來料關鍵者(該原料市佔率世界第一)。	A-B：社會價值(B 赴大陸設廠，為 A 開拓市場，建立客戶關係)、知識價值(互相聯繫供應鏈資訊)。 A-C：經濟價值(供料價值、成本價值、時間價值)。 B-C：經濟價值(供料價值、就地供料的成本控制、時間價值)、社會價值(配合外移的長期合作關係價值)、資訊價值(提供布料廠資訊)。 A-B-C：網路策略價值(透過 C、B、A 漸進西移，維繫台灣產業的永續經營；透過 A、B 雙軸供料，提升 C 的競爭力)。
T4	個案公司透過兩大供應體系建立該產業關係；同時也建立供應原料品牌。 個案公司所屬集團赴大陸投資上游原料廠。	A-B：個案公司透過兩大供應體系情報網，建立該產業的關鍵供料地位。 A-C：A 投入建立品牌供應商概念，主導舉辦傘業流行展演。 B-C：透過西移大陸，讓原來逐漸消滅的傘骨事業重建新契機。	A-B：經濟價值(供應鏈關係)、資訊價值(融合兩種關鍵供料)。 A-C：經濟價值(供料、成本、時間價值)。 B-C：經濟價值(供應鏈)，資訊價值(提供 C 流行資訊)。 A-B-C：網路策略價值(提升產業規模、維繫台灣產業的影響力)。

P4、「旁支事業投資」所引發之「跨層次組織學習」，能突破「網路慣性」箝制，促進組織績效。

「組織慣例動態化」方面：從案例可見，「旁支事業投資」是公司「組織慣例」內生性或外生性變革的動因來源 (Feldman & Pentland, 2003)；其讓公司組織慣例在面對企業內、外部衝擊 (Feldman & Pentland, 2003) 時，能引發「旁支事業」、「主業」、

「公司主體」、「產業鏈」之間交互學習、協調、磨合歷程。這種「組織慣例動態化」的內涵特徵，Eisenhardt and Martin (2000) 以「共通性」(commonalities) 與「細節上殊異」(indigenous) 說明。「共通性」是指動態能力有殊途同歸特徵，公司可從不同起始點和路徑來發展這些能力；亦即其是同質性。另一方面，其在應用細節上會依循當時情境而有不同變化，而使動態能力具有被修正的概念 (modified conception)。

以個案公司來說：「共通性」特徵在於「以改善產品所屬價值網為終極目標，進行彈性佈局與經營流程重設計」；「細節」則是依循當時經營情境而有不同行動。包括 T2 階段設立「旁支事業」、延伸另一核心能力；T3 階段西進大陸，建立兩岸三地營運能力與網路優勢；T4 階段面對大陸解構、重構的企業網路，重探網路地位，建立全球運籌產銷機制。其顯示，無論解決傘骨供料被獨占、創新客戶服務模式、服務西進廠商、因應產品仿冒等，都源於前述「共通性」決策思維。個案公司處於複雜、動態的企業網路而仍能不斷調變，正是這種共通特徵所引發一貫化脈絡發展。歸納命題如後。

P5、「旁支事業投資」引發之「組織慣例動態化」，能突破「網路慣性」箝制，促進組織績效。

最後，從案例可見（請參見圖 2）：成功的「旁支事業」能與「主業」納入一個由不同網路圖像 (network picture) 延伸聚集、並紮根於跨廠商之間交換實務網路之上 (Mouzas, Henneberg, & Naudé, 2008)。這說明，在動態混沌環境中，透過維持「主業」(mainstream) 與建構「新支」(newstream) 使達到整合與創新的緊密連結能力，對組織效能提升有甚大助益 (Wilson & Daniel, 2007)；反之，若將組織「既有、建構良好的主業」和「創新的新活動」分開處理的作法則是值得商榷的 (Lawson & Samson, 2001)。

在「主業」與「旁支事業」投資過程（請參見圖 2），兩造有效互動關鍵在於能否持續進行產業環境掃描、檢視機會、克服危機與轉型的循環 (Helfat et al., 2007; Teece, 2007)，使持續維繫既有效益同時，還能不斷因應環境調變。而也因為這種不斷循環修正機制，使衍生兼具穩定與動態的作業模式 (Crossan et al., 1999; March, 1991; Raynor, 2007)。換句話說，「旁支事業」經營，不應產業差異而被獨立於「主業」之外；

「旁支事業」與「主業」的融合演化會促進組織創新、讓組織重構一個更具競爭力的網路態勢。企業對兩者關係，應從最終消費者角度重新勾勒一個更廣、多元互動的網路洞見 (network insight) (Mouzas et al., 2008)。其關係歸納如后。

P6、「旁支事業」與「主業」能有效互動之關鍵，在於同時納入共同的營運範疇思考，

並持續進行「檢視環境、找到機會、轉型」的循環活動歷程。

## 陸、研究結論與管理意涵

### 一、研究結論

本研究結論有二。首先，企業進行「旁支事業投資」歷程，若能把「旁支事業」與「主業」納入同一網路範疇思考與運作，則有助於締造融合創新的綜效。將之納入共通範疇的策略布局，能促進「主業」與「旁支企業」作業垂直分工、市場水平分工等組合，讓組織透過跨領域資源整合，有效降低成本與供貨壓力，並轉為組織價值創新活動。在動態混沌環境，組織若能開放兩種支流、緊密結合的創新能力，如重新調整產業的配適，增加、合併或分離相關資源，改變市場機會的修補程序（Eisenhardt & Martin, 2000），則能進一步落實統合網路範疇的效用。

其次，攸關組織導入「旁支事業投資」運作績效的是：組織成員在既有、深植於過去經驗的已知知識下，能否就改變主流網路規則持開放態度是重要關鍵。易言之，企業與其聚焦於短期，或長期、保留現狀的運作模式；應更勇於重組、連結事業群以改變主流事業行爲，進而發展與其他事業夥伴連接的管理視野（Matthyssens et al., 2006）；這樣才能落實導入「旁支事業」的具體效能。

### 二、管理意涵

本研究管理意涵有二。首先，企業應善用「主業」與「旁支事業」分進或合流策略，讓組織在維持既有慣例效益同時，還能因為「旁支事業」加入而不斷衍生各種創新行爲。只仰賴「主業」的變革是有限的（Kim et al., 2006）；其內嵌的網路結構慣性及內部體制慣例會影響企業的演化能力。透過「跨產業旁支事業」，組織會因為該「分支」受到體制內嵌限制較少而更易推動變革。這說明，企業各事業群成員，尤其有主控能力者，應隨時審視、檢討各種聯盟合作模式與價值，藉助新事業群與既有事業的融合，為企業締造新的營運價值（Anderson & Narus, 1999；Wilson & Daniel, 2007）。

另外，對於「旁支事業」之於「培植內部具競爭優勢的資源能力」與「探索外部企業網路結構的地位與影響力」的策略選擇，應採取「俱進」態度。亦即，企業應培養「網路化」的動態能力（network-enable dynamic capability）：一方面體察組織內部「動態能力」的養成（Eisenhardt & Martin, 2000；Feldman & Pentland, 2003；Wilson & Daniel, 2007）；另一方面也要關注企業外部的產業「網路化能力」（Zaheer & Bell, 2005）。

藉助旁支事業之於內在能力養成與外在網路結構活動的組合，把日常工作片面知識內容凝聚為以「企業網路」為主的組織學習，將組織視野從組織圖象進展到網路洞察力角度（Mouzas et al., 2008），促進「組織慣例」的動態演化。這也才是企業推動「旁支事業投資」策略的真正目的。

### 三、研究限制

本研究限制之一在於資料侷限性。因為訪談過程涉及「回溯性本質」(retrospective nature) 可能出現回應者回憶偏差 (recall bias) 行為 (Beaudry & Pinsonneault, 2005)。為降低此影響，本研究採取多元資料來源，以同主題訪談多人方式進行；惟即便如此仍難完全規避前述問題。

另一研究限制在觀察議題限制。本研究探討「旁支事業投資」如何正面促進企業的網路競爭力。為此，本研究鎖定某家透過「旁支事業投資」產生顯著績效的公司，並就其發展歷程提出可供參考的論述。惟相對於導入「旁支事業投資」所可能產生負面影響與原因，則是本研究個案所未能揭示的。

## 註釋

1. 該公司耐隆布主要用於傘布用途，所以後續以「傘布」一詞替代之。
2. 台灣製傘事業曾發展為全球主要出口國；個案公司的耐隆布更曾為全球最大生產廠。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 陳向明(2002)，社會科學質的研究(初版)，台北：五南出版社。

### 二、英文部份

1. Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(1), 56-71.
2. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). Business market management: Understanding, creating, and delivering value. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

3. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 27(6), 643-650.
4. Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation. MIS Quarterly, 29(3), 493-524.
5. Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. Industrial Marketing Management, 35(8), 961-973.
6. Boulton, R. E. S., Libert, B. D., & Samek, S. M. (2000). A business model for the new economy. Journal of Business Strategy, 21(4), 29-35.
7. Bovel, D., & Martha, J. (2000). From supply chain to value net. Journal of Business Strategy, 21(4), 24-28.
8. Cowan, R., Jonard, N., & Özman, M. (2004). Knowledge dynamics in a network industry. Technological Forecasting & Social Change, 71(5), 469-484.
9. Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Crossan, M. M., Lan, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522-537.
11. Eisenhardt, K., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10/11), 1105-1121.
12. Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-118.
13. Ford, D., & Redwood, M. (2005). Making sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case study. Industrial Marketing Management, 34(7), 648-657.
14. Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. Academy of Management Journal, 44(6), 1229-1249.
15. Glesne, C. (2006). Becoming qualitative researchers: An introduction (3rd ed.). Boston: Pearson.
16. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. Strategic Management

Journal, 21(3), 203-215.

17. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
18. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? Academy of Management Journal, 37(6), 1568-1587.
19. Kim, T-Y., Oh, H., & Swaminathan, A. (2006). Framing interorganizational network change: A network inertia perspective. Academy of Management Review, 31(3), 704-720.
20. Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24(4), 691-710.
21. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, 5(3), 377-400.
22. Mahajan, V., & Peterson, R. A. (1978). Innovation diffusion in a dynamic potential adopter population. Management Science, 24(15), 1589-1597.
23. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71-87.
24. Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. Industrial Marketing Management, 35(8), 751-761.
25. McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. Strategic Management Journal, 26(11), 1033-1055.
26. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
27. Mouzas, S., Henneberg, S., & Naudé, P. (2008). Developing network insight. Industrial Marketing Management, 37(2), 167-180.
28. Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer-seller



- relationships in mature industrial markets. Journal of Marketing, 68(3), 63-77.
29. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.
30. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. NY: Free Press.
31. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. NY: Free Press.
32. Raynor, M. E. (2007). The strategy paradox: Why committing to success leads to failure. NY: Currency Doubleday.
33. Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. Strategic Management Journal, 28(9), 913-933.
34. Spender, J.C. (1989). Industry recipes: The nature and sources of managerial judgment. Oxford: Basil Blackwell.
35. Teece, D. T. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.
36. Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1998). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. Organization Science, 8(2), 109-125.
37. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
38. Wilson, H., & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. Industrial Marketing Management, 36(1), 10-20.
39. Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. Industrial Marketing Management, 35(4), 493-504.
40. Yin, R. K. (2003). Applications of case study research (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
41. Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities,

structural holes, and performance. Strategic Management Journal, 26(9), 809-825.

42. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.

**2009年08月10日收稿**

**2009年08月13日初審**

**2009年11月12日複審**

**2009年12月18日接受**