

跨界的知識傳遞
臺灣奧美廣告學習經驗之個案研究
Knowledge Transfer across the Border
A Case Study of Learning Experiences
of O&M in Taiwan

何中馨*

Chung-Hsin Ho

Abstract

This article examines the geography of economic knowledge through research of 'Knowledge Transfer' within Ogilvy & Mather in Taiwan, a multinational advertising agency. The paper questions the validity of fixing codified/tacit dimension of knowledge into a global/local dichotomy. Instead, we need to explore the dialectical process by observing the way a firm builds up the 'Knowledge Pipelines' for the advantages of ownership. The paper points out that constructing the 'Knowledge Pipelines' differs from the local learning model because it involves intentioned, systematic institutional arrangements in the multinational firm and costs a lot. However, these processes manifested the firm as a reflexive learning entity. Therefore, in studying the geography of economic knowledge, we should focus on the differences of learning models because of space, but not the differences of knowledge essence.

Keywords: advertising agency, knowledge, proximity, networks, power relation.

* 國立臺灣大學地理環境資源學系碩士班研究生

Graduate Student, Department of Geography, National Taiwan University.

摘 要

本文以臺灣奧美廣告為例，探究知識如何跨越具體的地理疆界而傳達至其他地區。本研究主張符碼化知識與默示知識不應全然切割成全球與地方的對立，反而應從具體的經驗事實中去體認兩者互動的過程。因此，從廠商傳達其「所有權優勢」的立場來觀察跨界知識渠道的建立，再從中梳理其所涵納的元素與對應的機制，不失為紀錄知識流動中，地理張力之作用；也同時彰顯廠商反身性學習的歷程。本文指出建構跨界的知識渠道不同於在地的學習模式，其存在於跨國廠商刻意、系統性的制度配置之中，且所費不貲，其過程更彰顯廠商為一反身性學習之實體的具現。所以，需要區隔的是知識的學習型態因空間所造成的差異，而非知識本質上的二分方式。

關鍵字：廣告代理商、知識傳遞、鄰近性、網絡、權力關係

前 言

自 Polanyi 以降，知識被切割成「默示」(tacit) 與「符碼化」(codified) 知識兩種成分，由於前者涵蓋人們對事物的認知與感官的訊息或圖像，所以被認為是難以具體表達的。因為知識本質上的分歧，在一些地理學家的眼中，知識的擴散便展現出強烈的空間特質，他們普遍認為學習是發生在特定的地理環境之中，故默示知識難以跨越空間的界線而遠距離傳遞 (Morgan, 2004; Storper and Venables, 2004)。然而，另有一些學者卻認為廠商的存續或區域的發展，是透過與外界互動的結果，過度的鑲嵌反而可能導致鎖死 (lock-in) 的危機 (Bathelter *et al.*, 2004; Bathelter, 2005)。這一脈學者相信，廠商與外界的互動，係建立在一種刻意的、系統性的方式，因此也可能所費不貲，他們稱之為「全球知識渠道」(global pipelines)，透過知識渠道的連結，默示知識亦得以遠距傳遞。從知識本質的討論擴延至全球與地方的辯論，這當中，我們如何凸顯地理空間所代表的意義？又如何表現全球與地方的互動關聯？

本文起於將符碼化及默示知識對應全球與地方之二分法的懷疑，並試圖從奧美廣告，一家知名國際廣告代理商的案例中來尋求「知識如何跨界傳遞」的解答。之所以關注服務業，乃因服務業本身的產品型式難以具體、量化，加上廠商的表現全視客戶或消費者的滿意度決定，故除了長久的合作關係，服務業更在意名聲與專業，因此知識成為資產的基石，且聲譽更是最重要的競爭優勢 (Bryson *et al.*, 2004)；至於聚焦在廣告業身上，則因臺灣廣告業的發展恰巧契合政府開放生產者服務業的步調，在歷經 1980 年代前後國內外政局的紛擾¹，被名列為第一波政府對外開放的名單，走向國際化的歷程。1984 年，第一家外資廣告公司在臺灣誕生 (即奧美廣告，前身為國泰建業)；政府隨後在 1987 年起逐年開放媒體管制，至 2002 年已廣泛開放各類產業。如今，全球二十大廣告集團在臺灣幾乎都已建立合作的關係，臺灣已成為跨國企業和跨國廣告集團的重要目標對象 (陳宇卿, 2002)。奧美廣告更可說是此波國際化浪潮下的先驅，在被國際奧美併購前的合作階段，當時的國泰建業已經繳付每年兩百萬元的「學習」費用，引進國外的新知與技術 (宋秩銘等, 1996)；在正式成為全球奧美家族的一員後，臺灣這邊仍每年支付固定比例的訓練費用給予母公司。從 1980 年代中期迄今二十年的光景，臺灣奧美培訓出的廣告人才已廣泛分布在業界，被稱呼為「廣告人才的搖籃」(吳凱琳, 2006)，其可謂成果斐然。

Amin and Cohendet (2004) 曾對既有理論中討論廠商學習取徑的論述作了一些回顧 (表 1)。不同的學習取徑中對知識跨界傳遞的方式有著不一樣的想像：策略管理取徑著重經理人的領導特質，認為個人的努力得以營造獨特的企業文化；演化經濟學取徑則側重歷史脈絡的時序，主張學習的動態將修正過往的錯誤；而社會人類學取徑則關注一群彼此認同的群體，且認為這些人在互動的過程中生產新知。這些取徑或許對應著不同空間距離的需求，但在真實世界中卻經常是彼此穿插出現的，至少在奧美的案例中，我們便發現不只一種學習取徑在影響著知識傳遞的機制。

表 1 廠商的學習取徑與知識內涵

	策略管理取徑	演化經濟學取徑	社會人類學取徑
學習實體	精明的經理人	組織內的個人與透過慣習而結合的集體	實踐社群
學習機制	經理人如何鼓舞、整合不同層次的學習機制	尋找、試誤的過程與和現有慣習間的互動	外圍的實踐學習機制
知識治理	原有科層組織 → 控制、協調內部活動	協調慣習間的互動、市場的選擇機制	結合分散與不同形式的知識
誘因機制 理性的 認知觀點	薪資紅利或非金錢之獎賞 受限理性	慣習可平息衝突 程序理性 (個人具反身性)	尊敬社群的社會規範 微弱的理性形式 (因強調附身的、實踐的與社會互動式的學習)
認識論 對應的 組織理論	知識的擁有者 資源依賴理論 資源基礎理論 策略 — 競爭力取徑	動態能力取徑 學習性組織	知識的處理者 社會鑲嵌理論 行動者網絡理論

資料來源：整理自 Amin and Cohendet (2004)。

因此，為能理解廠商實際上如何進行跨界的學習，本研究從跨國企業傳達其「所有權優勢」的立場來考察跨界知識渠道的建立。依循這樣的立場，文章將涵括以下六個部分：第一部分透過對文獻的閱讀，闡述知識跨界傳遞的可能性，以及其中對於地理鄰近性及關係 (組織) 鄰近性之辯論；第二部份乃針對經驗個案及研究方法做一簡略描述；第三部份以實際案例說明廠商建構跨界的知識渠道時，穿插運用的三個要素－跨界菁英、關係網絡及認知鄰近性。第四部份則指出上述的三要素雖是廠商知識傳遞的必要條件，但仍不夠充份，構築跨界的學習空間仍需母子公司間組織鄰近性之建立，而這便涉及權力的挪移。承續這樣的觀點，本研究思索這樣的權力關係是否決定廠商的位階時，卻發現子公司仍在被母公司賦權、內部誘因的設置與模仿競爭對手的情境下，巧妙地展示自身的主體性，故第五部份即在表明廠商的學習乃為一制度化的動態歷程。最後，則總結建構跨界的知識渠道異於在地的學習模式，其存在於跨國廠商刻意、系統性的制度配置之中，且所費不貲。而跨界的知識傳遞之所以可能，在於廠商需打破實體空間的屏障，並且「拉近」自己與世界的距離，實為一反身性學習之實體的具現。因此，需要區分的是知識的學習型態因空間所造成的差異，而非知識本質上的二分方式。

誰主導廠商的學習？探究知識跨界傳遞的空間觀點

(一) 跨界的學習機制

在 Jones (2004) 以投資銀行與管理顧問公司為例所作的經驗研究中，提出一些服務業廠商建構全球操作模式的方案，包括：1) 組織的重構－強調各部門之全球分工且不受限於國家邊界，將原本地理性的劃分轉為功能性的；2) 金融結構的重組－酬勞標準化的結構，其優勢在於有助於人員流動與提高競爭優勢；3) 工作力的轉移與作業實踐－透過人員外派、商務旅行、教育訓練等方式進行；4) ICT 的使用－如視訊會議、email 或虛擬社群的交流；5) 創造全球性文化－組織的管理策略須使所有成員的思考行動有共同努力的目標。以上的敘述為跨界的知識傳遞描繪出一幅相當理想的藍圖，但就連 Jones 本人也說這樣的操作方案其實存在侷限與矛盾的地方，且跨國企業應更著重於追求多層次的知識擴散以因應組織全球化的複雜性。同樣是探討生產者服務業的組織全球化，Beaverstock (2004) 則主張知識係藉由人與人之間的關係、社會化的過程與相關任務的活動而得以傳遞；他特別強調外派人員為專業性服務中重要的全球化策略，因為外派人員是廠商發展、管理與傳遞特殊知識的關鍵要素，且位處於網絡的所有單位之中，能有效服務客戶以及增加潛在利益。Beaverstock 強調專業性服務業的資本累積，是高度依賴附身的知識、技能、實踐與成員的信賴感，故需依賴實際的人員流動。

從跨國廠商到全球城市，類似的經驗研究已提供許多細微的描述，有助於我們理解廠商實際的運作與策略，但這樣的操作模式中是否帶有任何的空間想像？且正因為知識的難以具形且帶點模糊的特質，許多學者又有不同的解讀。譬如 Storper and Venables (2004) 討論都市經濟的發展時，強調在不完美的資訊、快速變遷且難以符碼化的環境中，大部分的創新活動仍需透過「面對面的互動」，原因在於其發生的頻率高、有立即的回饋、身體語言的表現、容易看穿對方的謊言、引導或被引導與獲得共享的價值等，因此城市所展現的高度聚集乃是知識發展與交換、創新及成長的重要場所。他甚至將知識的協調機制區分為科層、網絡、專業化的勞動力、非專業化的勞動力、匿名的市場與紛雜 (buzz) 的人際關係六種，而相對應於這些協調機制則有著不同地理鄰近性的需求，其主張唯有科層與匿名的市場才能允許長距離的知識協調 (傳遞)，高度不確定的環境 (或默示程度高的知識) 則需要透過面對面的互動才能達成目標，這也是他看待特別紛雜的城市之所以能強化自身為發明與創意中心的原因。

相較於前者，Amin (2002) 則試圖模糊全球與在地、空間與地方的二元對立。他定義全球化為「同一時期社會組織的空間化、地方與空間及全球尺度力量的強化以及不斷提升的全球連結」。在這層意義下，城市被理解成經濟活動的主要場域，並非僅由單純交易成本或在地資源所創造之競爭優勢，而是透過網絡空間－虛擬空間與企業網絡－所共同營造之都市經濟。在他與 Cohendet 合著的書《Architecture of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities》中，定義學習的空間為「行動者為追求特定企業目標而動員與結盟各種知識資源，所組成跨越時空尺度的組織性空間」(Amin and Cohendet, 2004)。他們認為透過跨界會議、虛擬社群、跨國合作，甚至特殊配置的空間的都是知識傳遞的場域，因而提倡「組織鄰近性」的重要。原則上，兩方學者的說法是可相互參照的：Storper 等嚴守知識的學習路徑，強調地理的聚集是營造在地優勢的前提，但卻不大描述跨國廠商內部的互動可能較同區域的其他廠商更為密切的事實；Amin 並未反駁地理鄰近性的重要，只是又提供全球網絡間知識交流的可能性，但他也未細緻處理這個可能性發生的前提，亦即解釋廠商跨界學習的困難何在。若從創新學習的角度來看，「地理鄰近性」的確立於在地知識的外溢與學習，然而跨越地理界線的知識傳遞仍有許多是發生在跨國廠

商內部的學習，藉由「組織鄰近性」取代「地理鄰近性」；加上跨國廠商有雄厚的資本，足以將工程師或研究員送往世界各地，建立較長期的合作關係 (Sonn and Storper, 2003)。另外，談及跨區域的合作案時，矽谷與竹科的跨國科技社群在彼此合作、技術升級與解決問題上，確實得到經驗研究的証實，甚至於廠商調整成更專業化的形式以整合進全球生產網絡，且與鼓勵創業和學習的區域制度互相呼應。而不只是臺灣，科技社群同樣在以色列、印度與中國得到印證，畢竟新興的科技中心不可能獨存而不與領先市場保持密切互動與聯繫 (Saxenian and Hsu, 2001)。

在此同時，也有學者開始反省地理學經歷文化轉向後，更應重新審視空間／地方角色的定位，而非一味迷信「空間拜物教」，擁抱地理鄰近性，就以爲找到解答 (Gertler, 2003; Hudson, 2001; 2005)；甚至更有學者激進地強調說區域內外聯繫的頻率高低才是區域發展真正的關鍵。因此，我們必須進一步思考，知識 (也包括非符碼化的) 的跨界傳遞究竟是如何可能的。

(二) 制度化的「知識渠道」

Bathelt *et al.* (2004) 便以類似的問題作為出發。他們反對以默示 (tacit)／符碼化 (codified) 的知識切割地方與全球，並認為跨區域的學習應透過建立相互溝通的「知識渠道²」(pipelines) 來維持互動的頻率與質量。不同於廠商群聚 (cluster) 的知識外溢多來自頻繁、非正式且自發性的互動；知識渠道需透過非面對面的信任機制—建立於刻意的、系統性的方式，不僅耗時且所費不貲—以期能達到溝通的目的。知識渠道的建構不可能是自然發生的，其面臨很大的不確定性 (相異的歷史背景、制度脈絡，難以衡量的效益)，需一步步建立共通的制度與規則，並隨時面臨修正。Hollingsworth (1998) 曾指出經濟制度的協調是同時發生在不同的空間尺度當中，因此行動者被套疊在連結所有尺度的制度配置之內，因此即使身處全球化時代，在地的角色並不因此被遮蓋，甚至可能更加彰顯。在他看來，生產的社會系統是歷史形塑的，並非趨附或採納一個最佳方案，而是抵抗所謂全球化的趨勢與力量，在這層意義下，地理所賦予的內涵便被彰顯出來。在現實世界中，廠商的知識管理也不會是制式的，即使跨國企業意圖追尋一致的企業文化，不同地區的歷史脈絡與制度型態仍充份影響實際的操作。因而，位處知識渠道兩端的廠商必須發展彼此獨特的接軌方式以參與這種形式的互動。廠商必須能理解不同地區多尺度的制度架構以期能與其他地區的行動者透過知識渠道來加以溝通與協調 (Owen-Smith and Powell, 2000)，而這涉及很複雜的能力。為能成功建構知識渠道，廠商需發展一個共享的、有助於問題解決、學習與創新的制度脈絡，而此涉及發展彼此接合的架構與計畫，透過投資金錢與人力，並逐步醞釀出特有的慣習。此外，這也關乎廠商是否能吸收、消化這些來自「知識渠道」的資訊、知識或技術，再加以商品化，亦即廠商的「吸收能力」(Cohen and Levinthal, 1990)。這個能力會牽涉廠商能否將資訊或知識加以轉化至內部各部門，因此廠商內部的守門員 (gatekeepers) 與跨界人 (spanning boundaries) 在將外在知識轉化成能被內部員工理解的知識上，扮演重要角色，而學習就發生在吸收乃至內化的一連串動態歷程當中。

或許這裡有必要將知識渠道的設置看成是一個制度化的過程。組織社會學者 Scott (2002) 曾表示制度化的過程—建立、擴張、維持、修正與拆解，涵括多重層次—個人、組織、場域、國家與國際建置，並展現交織的行動、過程與結構。我們應理解制度的內容與組成其實是很複雜、中介著諸多行動者的權力與利益的，故分析上不必先預設制度結構有凌駕一切的主導權，但也毋須將行動者的角色無

限放大，兩者間不必然是二元對立、壁壘分明，而更可能存在著相互辯證的關係與過程。

(三) 權力關係的湧現

透過行動者與制度間的溝通、協商，跨界的學習便因應而生。然而，就算在跨國企業的階層組織中，經濟活動的協調與控制亦應理解為多個節點間的跨界連結。其組成一個獨特的社會空間，為新的社會行動者（包括廠商、個人、其他組織）所湧現的場域，也可看作是跨國社群的策略與互動 (Morgan, 2001)。這些跨國社群，與其鑲嵌的制度與社會關係，將會影響並形塑行動者的互動與網絡發展，當我們採用這樣的取徑，並不刻意強調何種尺度才具支配性，也因此全球與地方不再是對立的關係，而應被視為處在不同網絡節點間的連結與衝突 (徐進鈺與鄭陸霖, 2001)。

延續這樣的觀點，在經驗研究上要同時處理制度環境與行動者的作用，還必須尋求一個可操作的方案。Yeung (2005) 為避免兩極化的架構而拆解權力的概念，他針對生產過程中的關係性 (relationality)、權力與行動者提出理論性的觀點，認為結構與行動者間的動態與異質的關係是社會空間變遷中重要的作用機制，而其中的關係性與權力更構築出一套複雜的「關係幾何學」，亦即透過水平與垂直的權力關係連結行動者與結構，為一異質權力關係的空間形構。究竟何謂異質的權力關係呢？Allen (1997) 認為權力不只是如 Weber 所論示的支配 (domination) 與相應的抵抗 (resistance) 而已。他在討論權力的空間性時，運用三種理論模型來看待權力如何作用在空間之中，藉此來區分權力的來源、權力的展現與權力的形式，並說明跨越空間的權力關係需要透過中介的機制，亦即不同的權力模型是重疊且共存於空間配置之中，同時彰顯這些權力關係所具備的空間面向 (表 2)。藉由對權力關係的演繹，除了能避免分析上將行動者與制度二元對立，採取權力作為切入點的另一個企圖是凸顯空間的動態變化過程，特別在將廠商視作交織的關係網絡時，權力的實踐與流動更能凸顯網絡的重組與再結構；且透過理解其因果關係，更能明白指出這些動作影響的層次與範圍。但特別要指出的是，廠商的合作與網絡的協調並非意味著彼此之間充斥著信任與互賴，尚須考慮到廠商與個人在網絡節點上的位置與互動模式，即使不完全等同層級的支配模式，網絡水平與合作的特質亦未完全消弭之間不對等的權力關係 (Hudson, 2001)，而透過拆解權力的組合與實踐，呼應行動者與制度的辯證歷程。

表 2 三種權力觀點的展現形式與空間性

「權力」的理論觀點	權力的形式	權力的空間性
「集中」的概念	支配的零合形式	權力能跨越不同的空間與地方
「網絡」的概念	流動的媒介	跨界的資源控制與協調是充滿變數的
「圖像」的概念	策略、技術與實踐	組織的空間

資料來源：整理自 Allen (1997)。

地理學中討論全球化的文獻常化約地切割區域內生性的制度結構，與她們擄獲 (hold down) 全球網絡的能力；或是聚焦於廠商之間的網絡及全球生產鏈，檢視廠商組織結構之生產體系與展現特定區域是如何踏進 (slot into) 這些全球網絡的方式。前者似乎過度強調理想化的在地交易與制度形式，而後者則較關心國家尺度的操作，卻較少注意次國家尺度的空間與制度是如何整合進跨國的生產體系當中 (Coe *et al.*, 2004)。其實，兩種取徑應相互參照，且更聚焦於廠商身上，特別是面臨全球化所產生的衝突、協調，甚至抵制的張力時。故對於經濟活動的形構，應放在具體的組織解體與重組，及其衍生

的統理型態，看待跨界的經濟與技術活動（徐進鈺與鄭陸霖，2001）。本研究呼應這樣的觀點，目的在處理知識何以能跨界傳遞，並試圖拆解廠商在建構知識傳遞的渠道時，全球與在地接合的過程。

經驗個案簡述

依循文獻的探討，本研究欲查探跨國廠商知識傳遞的過程及其中的權力關係。據此，作者選定臺灣奧美作為經驗個案的對象。臺灣奧美的前身是國泰建業，成立於1971年，為國泰集團自營的廣告代理商，也多承攬國泰集團的廣告業務。在草創階段，一方面由於企業財團難以提供創意環境，再來是缺乏訓練資源，故發展空間有限。奧美大中華區總裁宋秩銘曾表示「1980年剛進國泰建業時，感覺那時的公司有如一間『銀行』，而且是經營不佳的銀行，主要的問題在於授權不清楚（決策權幾乎在大老闆身上）、冗員過多與缺乏訓練資源等」（宋秩銘等，1996）。當時的奧美在新任管理階層陳信雄（曾任奧美總經理、博達華商總經理與副董事長，現已退休）與宋秩銘兩人負責人事的重整。因為國泰集團編制龐大，人員容易調動，他們一年內換了75%的人員，同時削減了25%的員工，並開始建立一套用人的制度，要求員工訂立未來三年內的計畫，並與新人協商半年的評估期，嚴格控制成員品質；此外，為改善組織的授權問題，亦與時任國泰建業總經理的蔡辰威討論，決議由「懂廣告」的人來領導公司，因此陳與宋兩人被充分授權；最後，也是最重要的，便是開始尋求資源以彌補知識的不足。那時候做廣告，除了經驗就是人脈，非常業務導向且缺乏專業知識，加上宋陳二人預測未來外商廣告公司很快將進駐本地市場，所以選擇跟美國的廣告公司合作；另一個重要的因素為當時的一個客戶—大韓航空是國際客戶，也因此有機會跟國際奧美接觸，並著眼於人才的培訓計畫，順勢開啓了跟國際奧美的合作階段。那時國泰建業一年付兩百多萬，讓員工出國受訓，引進作業技術等，同時若奧美的客戶進入臺灣市場，也可能考慮與國泰建業合作（宋秩銘等，1996）。

然而臺灣奧美的誕生，卻起因於1985年的「十信事件」。當時蔡辰威為十信董監事，他將手上國泰建業的股份賣掉，讓國際奧美以一比一的價格買下國泰建業，並擁有70%股份，成為最大受益者，至此，國泰建業正式走入歷史。這次事件也對臺灣廣告業造成深遠的影響，廣告代理商與媒體的往來由過去65天左右的期票，改為以現金交易為主，而媒體為鼓勵現金交易，也提供利息折扣給廣告商。這意味著，從此之後廣告代理商的背後必須有資金作為後盾（賴東明，1994）。

進入全球組織網絡的臺灣奧美開始實施其母公司的全球性策略「奧美交響樂團」，亦即朝「全方位綜合廣告代理商」之目標邁進。在併購後，奧美開始發展「公共關係」、「直效行銷」、「視覺管理」，並分別於1986、1987與1990年成立個別的公司部門，員工數從70人擴充到200多人，且著手打造一系列「整合行銷傳播團隊」，形成完整的組織網絡。之後，為了擴大市場與消弭客戶的矛盾，奧美集團於1992年再創立另一間廣告代理商—運籌廣告（現已更名「我是大衛」），1997年陸續成立負責活動規劃與促銷的「群策行銷發展」、一對一電話行銷與企劃執行的「捷音電話行銷」。2001年「奧奇關係行銷」與2002年「二十一世紀公關」的加入，整個集團底下的組織網絡更形複雜，且彼此互動密切，視客戶的需求提供各式服務。目前奧美廣告的內部編制分為主要部門與支援部門兩大類，其中主要部門有客戶服務部與創意部，支援部門則包含行銷研究中心、企劃部、創意服務部及製片部等，各有其所執掌的範圍（附錄表1）；在實際作業上，每則廣告的產出均是透過各部門間彼此的分工合作、溝通

協調，才能呈現出我們所看到的一支支電視廣告 (tcv)、平面稿 (報紙雜誌的內頁廣告)、戶外廣告 (outdoor)、網路廣告或廣播中插 (radio script) 等等。

奧美作為研究個案之代表性在於其經歷臺灣廣告業界的關鍵轉型期，資本結構的改變致使奧美由一本土廠商轉而成為以外資主導的跨國企業。不同於聯廣的老字號本土代理商及智威湯遜 (J. Walter Thompson) 的對外直接投資，奧美在組織經營、創意生產與人事配置上經歷顯著的變化，這些皆為本研究欲捕捉且彰顯的，全球與在地接軌之衝突與磨合的過程，且更強調廠商作為一關鍵行動者的主體性。為能清楚掌握研究對象之動態，本文整理國內廣告業相關研究等文獻資料，再依據核心發問設計訪談題目，分別與奧美廣告內部員工、廣告同業公會秘書長與前奧美員工等九人進行深度訪談 (附錄表 2)；資料不全之處，則透過電話與相關人員進行確認。訪談進行期間從 2005 年 7 月至 2006 年 5 月，接著便針對文獻與訪談資料進行彙整與分析的工作。以下研究成果將指認知識跨界傳遞之三要素，並凸顯跨國企業打造組織鄰近性時展現之權力關係，以及廠商自身制度化的學習歷程，藉以彰顯知識渠道之建構本身即描繪出全球與在地的一種獨特對話方式。

知識的傳遞與跨界的學習

本文首先透過對經驗對象—奧美廣告的觀察，理解廠商進行跨界學習的目的與形式，並企圖查探建構「知識渠道」之具體指涉。本研究據此歸結出三個跨國企業內部知識傳遞之關鍵要素—跨國菁英、關係網絡及認知鄰近性，分別敘述如下。

(一) 跨國菁英的流動

在 Sassen (2001) 所提出的全球城市理論中，主張全球城市為生產者服務業聚集的複合體 (complex)，其複雜、多樣且專殊的需求鼓舞面對面的接觸。此外，全球城市的網絡組成一流動的空間，而跨國廠商在此部署全球的企業網絡，並經由專業人士的流動打造全球城市複雜的雙元性—經濟活動的空間擴散與集中。Sassen 看到跨界菁英如何再生產全球城市的網絡，並且在其中交流重要的知識；Taylor (1999) 則更進一步引申 Braudel 的概念，將世界城市視為壟斷性知識的擁有者，並依據個別城市的跨國動態 (服務業供應水平／各國 GDP) 描繪出新的世界城市階層。他們所提出的概念都強調城市在資本世界的重要性，也都刻意彰顯跨國連結與知識傳遞之間的關聯。這樣的全球化面貌，凸顯出一群特定階層、職業甚至性別的人，由這些人所構組的跨國空間，不同於廠商的直接投資，具有更高度的活動力與機動性。

以本研究個案為例，臺灣奧美在轉型初期雖仍以本土員工佔絕大多數且擔任要職 (胡光夏，2000)，但也曾有些重要的任務是由外人擔任，這些人與其附身的知識或技能，對奧美帶來了深遠的影響。早期 (1986 年) 從新加坡奧美集團過來臺灣的紐西蘭人 Chirs Lapsley 便負責奧美轉型後第一位執行創意總監的工作。他引進工作單、制定標準作業時間表，建立起作業系統與創意程序，並將以往由業務決定的作業時間改由創意決定或雙方協商，確立廣告進行的「遊戲規則」(宋秩銘等，1996)；對客戶來說，面對代理商的新服務方式也需要一段適應期，Lapsley 亦試圖與客戶溝通，傳達新的概念。當然，更重要的是傳達如何做廣告的方法，包括廣告策略的運用、創意的表現手法等。廣告製作的

know-how 與知識，由人引入並轉化成本地員工及客戶能夠接受的模式，讓奧美從業務轉向創意領導的代理商，且更重視作品的品質，並逐漸成為組織的制度而被承襲下來。根據奧美人力資源部員工的觀察：「外派或輪調應該大部分都很高階，像 ECD [Executive Creator Director] 或總經理，才會有國外的人會 involve 進來…大體來說老外都是擔任比較高階的工作，因為他們成本高，而且這樣的 [本地] 人才比較少…」(OM05)。這意味著外部知識多扮演著與本地知識互補的角色，且經常是具關鍵影響力的知識，故本地廠商可藉跨國企業的組織網絡而在其中搜尋重要的資源，尤其是人才。這些人因其具有特殊知識或技能，且剛好彌補本地人才的空缺，故成為知識傳遞的重要媒介。

跨界菁英的流動，為在地貢獻其技能與知識，並引導原有生產慣習的轉換，這對廣告代理商而言，是必要的設置。在廣告業，人始終是個重要的環節，關鍵在人所附身的知識會隨著人的移動而帶到不同地區。不只是人本身的能力，更重要地是凸顯隨著人的移動，多地的社會網絡彼此有了交集，關鍵行動者在重疊的網絡中動員必要的資源，並對經濟活動帶來影響的體現。受訪者回憶起 Lapsley 在臺灣的工作情形時表示由於他的資深與充沛的人脈，Lapsley 很容易跟全球其他的代理商索取需要的資源 (OM01-1)。至此，跨國菁英的流動已涵蓋了兩種層次—其附身的知識與其鑲嵌的網絡，若把這些視為資源，那麼跨國廠商所提供的全球網絡便是本地廠商尋求外部資源的重要管道。這也暗示著企業網絡的延展實乃透過人際網絡的支持，很大一部分是來自人的跨界流動。而這樣的流動，串連著不同地方的社會網絡，成為廠商競爭上的優勢。向外取才有助於提昇本地勞動力的素質，這在以人才為根基的廣告業是必要的存在，它讓本地員工能夠接觸外來的刺激，創造學習的機會。值得注意的是，網絡的存在不單單靠具體的人流，底下還有更頻繁的交流與無形的「關係」在支撐著。

(二) 跨界的關係網絡

前述所探討的跨國連帶旨在說明由跨界菁英流動所支撐的全球企業網絡，然而在人流之外，「關係」的建構也是網絡存在的重要關鍵。以奧美為例，因其在全球擁有 497 個代理商，等於建立起以所有權優勢所領導的綿密的組織網絡。在各區域的奧美之間，會共同分享教育資源，即整合個別代理商的資金、人才，運用在人員培訓上，這是本土廠商難以望其項背的優勢。他們會以區域為單位，將不同代理商挑選出的員工集合在一起接受訓練，目的在共同分攤教育訓練的昂貴支出；除了共同分擔成本，也有助於讓參與訓練的員工建立其個人網絡，這些網絡便是跨界人際關係建立的起點：

「有個 training 叫做 adopt country，我們簡稱較 ADC，那個 training 主要的目的是希望幫助 identify 一些優秀的人才出來，就有點像種子，就特別 identify 一些人在每個不同的國家或 region，然後把他們集中在一起，然後讓這些人建立 networking，因為 eventually 這些人 grow up 了，他有可能會是每個國家 office 的 leader，那這些人如果有 connection 的 networking，以後要 promote、推動什麼事情會比較容易。所以說我們那時候的 training 一個是知識嘛，就他教我們一些國外的新的工具等等之類的；另一個就是讓我們去交朋友，認識一些人…」(OM03)。

對受訪者來說，這種個人的關係網絡提供他作業時很大的便利，他可以藉由非正式的、私人的管道取得需要的資源，讓「關係」發揮效用 (OM03)。「關係網絡」經常始於跨國廠商所刻意安排的訓練課程，之後則透過電話、網路等方式維繫，彼此在意見交流與解決問題的過程中，強化相互之間的信

任。這不一定發生在面對面式的互動之中，但卻在跨界的關係網絡內被成就：

「如果我們有人去參加一個 planner workshop，他們回來以後就變成朋友啦，他如果有 case 他自然就會像現在 MSN 啦、那他們可能就有他們的社團、他們的 blog、他的社群，他就是變成一個非正式的社群，那互相問『你們國家有沒有這個 case 呀！我現要做什麼什麼！』…偶爾來了一些有意思的課題，大家就會在 email、在 MSN 就直接討論起來，讓各國的 planner，有參加這次訓練的、大家有認識的，所以說人的因素還是很重要…」(OM01-2)。

在跨界的知識傳遞過程中，know-who 是建立關係網絡的核心議題。奧美安排未來的接班人選在資歷尚淺時就建立互動的機制（譬如為期兩年、共四期的 adopt country），這對他們未來擔任要角時有極大的助益；此外，在個別的專業技能上，奧美所設置的創意訓練、業務指導訓練、企劃訓練等跨國 workshop，也讓參與者藉由網絡之間即時（透過網路）的回應而有了交流的機會，可以說是以組織的制度化建置（教育訓練）為前提，非正式的知識傳遞。除了因教育訓練而結識的關係網絡，組織成員也因共同服務的客戶而產生互動的可能性，奧美就設有企業內部網路—truffle，它為全球的奧美人建立一個溝通的平台，其功能之一便是清楚指認負責特定客戶的各國代理商成員，這會有利於跨國作業的進展，故關係網絡也因此拓展到實作的層次。這意味著結合不同地方的生產網絡，同時孕育跨界社群的生產空間，特別是針對國際客戶的跨界社群在實際的操作上，必須有清楚的任務交付、明確的行銷目標等，在這層意義上，在地與全球的網絡有了交集，行動者在重疊的跨界空間中有了互動，更增強了既有的關係，因此可說是跨界知識與在地生產之間的匯集。

此處討論的關係網絡乃置放於跨國企業的網絡之中，來自於跨區的教育訓練或國際客戶的服務網，其所提供的是 know-who 的知識構面。因大部分的資訊來源皆出自廠商刻意安排的建置，所以節省了搜尋的時間，也降低了不確定性，這在談論跨界的知識傳遞時，一個不應被忽略的面向。廠商在跨界空間中的學習，運用人員的流動與關係網絡的建構，拓展其所有權優勢，也滲透到實作的層面，這裡便引申出進一步要處理的問題—跨國企業的「所有權優勢」如何在實作時被體認？亦即所謂的「全球企業文化」是如何被打造的？本研究主張在跨界的學習領域中，還有一塊重要的選項需要被指認，也就是塑造認知上的共識—建構廠商之間的「認知鄰近性」。

(三) 共享「best practice」

Gertler (2001; 2003) 曾對所謂的 best practice 提出質疑，認為技術與知識的模仿與複製受限於各國不同的制度規範，因此在承繼不同遺產與管制系統之歷史記憶時，也決定了跨界知識傳遞的向度，這可從加拿大移植德國儀器技術的失敗與英美銀行間學習的成功得到印證。Gertler 以相當具說服力的經驗研究印證這個論點，特別是著重在工作場所、工具使用等相當實作的層次上；但在廣告業，所謂的知識，卻是架構在一些認知層面的概念上、一些如何做廣告的 know-how 與廣告人應有的態度或價值觀上；甚至於廣告內容很大部份都是建立在對「人」的理解及對消費者心理層面的探索。

是以廣告知識企圖建立溝通模式的通則，它雖然在對消費者溝通，卻事先消弭溝通的對象之間必然存在的歧異性；當某種傳播或說服的方式奏效，並通過市場的背書，它就會變成一套「理論」，像是廣告怎樣傳遞訊息、怎樣引起注意…等，然後放在更多地方試驗，廣告知識在這個意義上是高度服膺

商業邏輯且追求利潤的最大化。相關傳播效果的理論被應用在廣告的心理原理上，這些原理再被開發成做廣告的策略，而廣告的 know-how 即在被設計、被證明可執行後，所發展出的一系列「公式」。這些公式透過特定的語言被具體表現出來，形成特殊的行話而被使用著，因此同一代理商的廣告人可以用彼此了解的語言溝通，並使用這些公式便成為內部溝通的框架，且逐漸內化成使用者的想法、態度，並在重複的執行過程中，強化其原有的認知，形成廣告人專門的知識；不同的部門會有不同的專業與行話，不同的代理商也會有不同的說法彼此區隔：

「比如說 360 度呀、說 point A、point B，說 button 啦，那是我們專有的行話…如果 point A，別家可能也有，可能他們叫做 where are we now；我們叫 point B，他們可能叫做 where we want to go；那我們還有一個 button，就是讓我們從 point A 變成 point B，他們就會從現在這個想法變成了那個想法…」(OM01-2)。

跨國代理商的優勢便來自較任何本土公司能接觸到更多的市場，她可以在不同市場中反覆實驗，這是其知識積累的關鍵，再透過教育訓練等將廣告知識傳送到不同地區。然而跨國企業如何將「所有權優勢」落在實作的層次？在廣告業，代理商使用的特殊語彙便是重要的識別，區隔自己與他人，也是塑造企業文化的必要設施。當這些用語成為做廣告的工具，使用相同工具的廣告人也因此建立相近的認知。知名廣告人孫大偉回憶他個人在奧美時曾派遣至新加坡參與廣告作業的情形：「在新加坡幫忙做了一些啤酒廣告，發現除了中文和英文的不同之外，基本作業的模式和語言是一致的…」(引自王梅，2001)。「語言」變成製作廣告的基本共識，乃是一種設定好的認知系統，進入這個認知系統，就等於進到熟悉的工作場域，可以正常作業。對廣告人來說，共同的認知打造出彼此的共識，也利於後續的作業進展：「你有這種思考流程，大家才可以一起討論呀，它形成一個討論的平臺，不然會變成說你講你的策略、我講我的策略，可是我們在談策略的 image 是不一樣的，那比如我說我們現在 point A 是什麼呢？我的人他們就立刻能回答 point A 目前是什麼什麼…它就不會是抽象的啦…」(OM03)。藉由共享的語言建立起廣告專業上的信任，這樣的信任不是來自每天、面對面式的頻繁互動，而是在一個水平的溝通平臺上，彼此共享相同的 know-how。

共同的作業語言塑造出廣告人對自身專業的信仰，也建立代理商特有的企業文化，成為員工認同的對象。這樣的行話不是只屬於一小群人；相反地，是擁有相同行話的人，才能組織一個社群，意味著廣告人跨界作業的可能性，當中的信任關係不一定建立在面對面的互動，反而是以共享的知識作為前提，再被實踐的。在奧美，每年有三次員工訓練，這些作業語言是最基本的課程，是奧美人跨入廣告這一行的試金石。藉此回應上一節所提出的問題，跨國企業的「所有權優勢」放在廣告業來談，是在認知與語言符號上的共識，這些共識能成就跨界社群的實踐，並打造廠商的「認知鄰近性」。

構築跨界的學習空間

為能有效地傳遞知識，廠商需要認可、解釋與開發新知識的吸收能力 (Cohen and Levinthal, 1990)，而廠商能否吸收新知則有賴於「認知鄰近性」，即擁有相近的認知基礎以溝通、理解與處理知識 (Boschma, 2005)。之前我們已指出廣告人藉由共享的語言與作業模式，將認知的距離降至最低，

但知識的跨界傳遞之所以可行，不是只看跨界菁英的數量、有沒有關係網絡或共享的認知系統而已，這些也許構成必要條件，卻仍不夠充分，原因是打造知識跨界傳遞的管道仍涉及廠商的決策與內部的學習，因這將是子公司能否挪用原屬母公司的所有權優勢，並將之轉換成自身的優勢的關鍵。為此，廠商內部需設置系統性的配置，而這樣的配置如何成就知識的傳遞，將是此處將討論的重心。Boschma (2005) 曾細緻地定義「組織鄰近性」為組織配置的關係能夠分享的程度，也就是涉及廠商自主性與控制的問題，換言之，這是子公司與母公司互動下的角力競逐。以下便從奧美的教育訓練體系著手，關注外部知識如何被擷取、轉化與再生產；其次，藉由敘述跨界團隊的重組以突顯廠商的管理模式如何創造利於學習的空間；以及這其中權力關係的重新配置—為打造組織鄰近性所必然面對的課題。

(一) 外部知識的擷取、轉化與再生產

奧美一向堅稱「人是我們最大的資產」，並且相信「訓練員工是奧美競爭力的來源」(OM01-2)。若以產業特性來看，廣告業隸屬於「文化創意產業」(依據行政院經濟部之分類)，其勞動報酬支出佔總支出的五分之一強³，人事成本比例不低。因此，投資於勞動生產力的提升可說是廣告業資本積累的重要機制，將剩餘價值持續注入下一波的生產之中，stay in business 雖暫時性地提高成本，卻換取更長久的成長。順應這種思維，奧美每年花費 400 至 450 萬在人力資本的培育上，倘若再換算機會成本，經費確實可觀⁴。本文在此試圖釐清奧美如何將外部知識轉化成員工所具備的知識技能，並藉此說明廠商專屬的知識同時也演變成員工個人的知識資本，即知識的所有權在傳遞的過程中被模糊了。這裡的討論將區分成外部知識的擷取、轉化與再生產等三個部份：

外部知識的擷取

從臺灣奧美的立場觀看，部署員工的教育訓練等於是跟國際接軌的重要轉折。其一開始是由外人進來負責教育訓練的工作，包括之前提及的 Chris Lapsley 與隨後 (1987 年) 來臺的 Jan Oldenburger，這位被暱稱為「老漢堡」的荷蘭籍業務總監「全心經營外商客戶，也對新人培育特別用心…老漢堡最有名的是訓練時，在 case study 充當客戶凶悍的質詢局面。而且每一回合的把戲均不相同…」(引自宋秩銘等，2001)，這些外來者便有可能將新觀念或 know-how 帶進奧美；此外，由於跨國企業組織網絡的優勢之一就是可共同分享教育資源，所以奧美與其他代理商一起分擔部分的訓練費用，例如奧美亞太區專職訓練的人員，其費用便是區內代理商一起分攤，而這些人員也為本地代理商貢獻其知識。除了有外人進來，本地員工出國受訓也是一種觀摩與學習，並藉此援引跨國網絡當中的資源：

「我們的訓練是每一個區都會有一個，亞洲有亞洲的訓練、美洲有美洲的訓練、歐洲有歐洲的訓練…那我們照理說我們要送三個人去，那我們應該只是送到亞洲嘛，但是我們三個人是一個送亞洲、一個送歐洲、一個去美國…因為他素材是不一樣呀…所以我們臺北後來蒐集好多教材，搞不好比別的奧美還多…最早一批的素材就是派人去取經，回來變中文話，那是很花時間的…」(OM01-2)。

由於大部份對外的訓練都所費不貲(需負擔出國員工的機票、食宿等)，所以奧美會挑選最有潛力的員工擔任取經的工作，譬如「明日之星」的訓練就是在預備未來的接班人選，並藉此對其他地區的

市場有初步的認識；不只有未來接班人選的確認，奧美也派員工去參加各種專業的海外 workshop，因此在員工進行海外訓練時，可以同時建立個人的關係網絡，亦即透過組織網絡擷取 know-how 與 know-who 的資源。總的來講，在對外的資源擷取過程中，廠商會逐漸培養自身的優勢。但這些優勢並非特定員工的專屬品，對奧美而言，「知識是屬於公司的資產，不是個人的」(OM01-2)。這群接受海外訓練的員工有義務在回國後，轉化教材並擔任講師的工作，她（他）們即扮演知識傳遞中重要「跨界人」的角色，這群受訓歸來的員工必須將所學的課程翻譯成中文，且作授課的準備。派送員工出國受訓，再回國當講師便成為奧美擷取跨界網絡資源的方式，而這種擷取外部知識的方式即為廠商強化自身能力的主要施為。

外部知識的轉化

當各地不同的教材被蒐集、轉譯後，變成訓練員工的素材，奧美便開始系統性地規劃內部的訓練課程，讓本地員工在作業上、素質上皆與世界同步，等於是將外部知識轉化的重要步驟。而在轉化的過程中，一些較資深的員工會被要求擔任講師的工作，她（他）們傳達給其他員工的，除了新的語言與 know-how，也蘊含個人的經驗在裡面，無論成功的或失敗的。是以，若做廣告的公式是一致的，那這些填充的經驗就有如血肉，因為資深員工曾面臨的問題可能成為後進者的學習指標，這樣的學習不僅轉化原本的外部知識，也賦予知識新的內涵，是新進與資淺員工吸收外部知識時重要的補給品；另外，某些講師在轉化教材時，也會設計一些活動讓學員能熟悉 know-how 的實際運用方式，如狀況劇或角色扮演。因此，外部知識從擷取到轉化的過程中，還是醞釀著一部份個別講師的默示知識，其主要成分來自自身經驗的累積，並將之融入教育訓練的教材當中，這是在轉化外部知識時，讓員工容易吸收的關鍵；再者，管理階層（成員包括副董事長、總經理、企劃總監、及執行創意總監等人）也必須將外部知識轉化成有益於員工平日執行任務的工具，所以會依據一定的邏輯配置教育訓練的課程。如同前述曾提及的，訓練的目的是方便員工有共通的溝通語言，即使在不同國家作業，也能快速步上軌道。因此，教育訓練（表 3）其實是為了系統性地建立奧美的知識體系，也同時複製她們特有的公式、思考流程，以及對專業的界定。

便會有受訪者就「消費者洞察」這樣的訓練課題表示：「research 如何找到消費者洞察、創意怎樣運用一個消費者洞察、怎樣培養洞察的能力？那幾乎就是讓這個訓練更專業的 thinking process...業務也要〔知道〕如何寫 store-check report，就是你去電訪、去觀察店面鋪貨率呀...」(OM01-2)，因為訓練，更清楚地定義出不同部門的專業，也藉此讓廣告人的分工有更明確的圖像。訓練課程的講師以及監控的管理階層便是知識跨界傳遞時的「守門員」，他們灌注了個人的理解與思維，以利學習順利進行。亦即透過繁複、密集的訓練課程，奧美有規劃、有系統地建構廠商專屬（如 360° 品牌管家）的廣告知識，但儘管這些知識屬於「公司的資產」，但其施行仍具體落在員工身上，「人」才是廠商具體投資的對想。換言之，廠商專屬的資產在訓練的過程中，巧妙地轉換成員工個人的知識資本，亦即「廠商所有」與「員工所有」在這裡的界線是模糊的。

表 3 奧美的教育訓練架構表

等級	訓練名稱	訓練內容
初級	On job training	<p>在每個工作崗位上，都有資深人員的帶領。</p> <p>「...比如說你 AE 有個不錯的 AM 在帶、AM 有不錯的 AD 在帶、AD 有好的 GAD 或 BD 在帶，所以你在工作上面妳就可以傳承到一些還不錯的正確的觀念、一些 know-how、skill 跟工具，這些人是每天每天在教你的呀！」</p>
二級	Regular training	<p>不定期的的主題式訓練。</p> <p>「那個 training 裡面會包含一些新的行銷上面的知識或傳播上的東西，因為廣告是很無遠弗屆，廣告要知道很多事情你才能做出人家意想不到的東西，所以我們就會找導演來談電影、甚至找吳淡如來談寫作，很多元的...所以我們都很鼓勵我們的員工多方面去接觸，因為看電影你都會知道一些新的資訊...所以你不去看電影、你不去看書、你不看市場、你不看跟人家互動，你就完全無法給客戶新的 idea、一些新的想法，所以我們會在 regular training 裡面去 inspire 我們的員工...」</p>
三級	集中營訓練	<p>針對較資深或管理階層的員工。</p> <p>「我們就是把差不多同一個 lever 的，seniority 的員工抓到比如說翡翠灣、或是天籟呀，三天或四天的一個集中的 training，然後那裡面就會去教一些課像是 communication skill 或是一些 PR 的新的知識呀，或者是一些工具呀，或是國外來的 butterfly 的工具呀，怎麼用呀等等這些東西...」</p>
最高級	Offshore training	<p>挑選特定員工送至國外的訓練。</p> <p>「最高等級的就是送到國外去 training，但是送到國外要很多錢，所以我們會挑選最優秀的員工去，每一個等級都有可能有人去，因為我們國外的 training system 是非常完整的，是從 senior lever、middle lever 和 junior lever 甚至到總經理都有不同的 training，所以原則是會分階層...」</p>

資料來源：本研究依據受訪對象 OM03 之訪談資料整理而成。

外部知識的再生產

當外部知識隨著教育訓練被轉化成「員工所有」時，它還因為常規化 (routinization) 的制度與社群的深化而被持續地再生產著。在奧美，她們會讓有經驗的員工帶領剛入行的新人，讓新人在過程中慢慢學習廣告這一行的規矩與作業模式，即「師徒制」或 on job training；以及讓新人了解企業文化並建立同儕關係的「學長制」；另外，在每個專業部門內，奧美也會讓員工維持良好的交流，利用某個共同的時間，讓資深員工領導大家分享工作的心得，一起檢討錯誤發生的癥結，避免重蹈覆轍：

「我們每個月會開一個 AE 大會，那就是每個 team 的 account manager above 會出來 share 她這個月的作品，然後透過這個作品你可以告訴她這個策略是什麼、創意的 idea 是什麼、然後就分享這次的 learning 是什麼...那很多時候其實是從別的团队那邊學習到東西，如果別人做了一個很棒的 idea，我們就會說我們 team 怎麼沒想到這個東西；或是她會跟你 share 說她們那個 case 裡面發生什麼慘劇，那個慘劇可能是因為什麼事情發生，她們沒有 take care 到哪個細節，所以怎樣怎樣...所以那時候就會因為 information 的交流而有學習。」(OM03)。

這些制度與集會將員工的實務經驗透過彼此的分享，又再生產了外部知識。只是這時的知識除了疊加實際案例的驗證，還連結著員工之間的情誼，這種緊密的關係是建立在如 Brown and Duguid (1996)

所指涉的一群在工作上朝夕相處、共同解決問題且彼此高度互惠的「實踐社群」(Brown and Duguid, 1996)。而這種再生產的模式，無論是否透過組織的刻意安排，卻最常發生在日常生活的情境之中，員工彼此的互動除了職務上的需求，甚至還延伸到生活的其他層面，例如許多創意部門的團隊便常利用休假日一起相約出遊、共同參加活動等，更增進作業時的默契。

此節所探討之外部知識的擷取、轉化與再生產等，旨在強調廠商在學習的歷程中，不應只被視作資源的處理者或只看到領導者的意志，因為廠商一方面在擷取外部資源時，其一方面透過內部的學習、社群的互動，將知識內化成員工個人的資本。這裡乃呼應 Amin and Cohendet (2004) 所主張之「廠商的創新與學習來自於被處理的 (possessed) 知識與被實踐的 (practiced) 知識彼此間頻繁的『共舞』」，前者為廠商建立能力或儲存記憶的方式；後者則指社群內行動者每日的互動與實踐，而這些都在跨界的學習中得到印證，故廠商透過對外部知識的擷取、轉化，與社群間對知識的再生產，便逐漸構築出一個跨界學習的重要機制。

(二) 跨界團隊的管理

廠商所擷取的資源經由轉化、再生產後，成為員工個人或社群集體的知識資本，並作為跨界學習的重要機制。而除了教育訓練資源的銜接，國際客戶同樣是跨國廣告企業能供應的重要資源，因此探討知識跨界傳遞的管道，也應涵括因品牌的承繼所帶來的跨界團隊的組合，且同時涉及了廠商經營管理的知識。目前世界上主要的一些國際品牌，如福特、寶鹼、聯合利華等，大多傾向於由特定的代理商提供服務，其中聯合利華 (Unilever) 旗下的多芬、旁氏等產品在全球的廣告行銷都是交由奧美負責。由於臺灣奧美承接母公司關於聯合利華的生意，因此在執行上許多是承襲母公司或區域總部的作法，甚至於在客戶要求下，讓區域總部的人介入實際的運作當中：

「因為有 worldwide 客戶，那這個生意是我〔母公司〕給你的，我當然可以介入呀！(問：如何介入？) 所謂介入就是〔廣告的〕策略是什麼？創意是什麼？…(問：會派人來嗎？) 對，以前 Unilever 就有過，找的是老外…但我還是要負責…(問：外面來的人等於接管這個 team 的運作？) 對(問：他們會負責哪些部分？) 都有，全面都有，業務、planner 啦，都有可能…」(OM01-1)。

跨界團隊的組成大多是在原先的團隊成員中加入新的組員，而所謂的「管理」即經營者(多半是總經理)能快速反應客戶的需求、聯繫他區的代理商、尋覓合適人選以重組一個暫時性的團隊；原本的團隊成員也可能因新成員的加入而學習到與國際客戶接洽與斡旋的知識，這樣的跨界學習會直接發生在實作的層次上。管理學者 Peter Senge 在《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》(Senge, 1990) 中首倡「學習型組織」，指出一個組織在動態的環境中，能夠快速因應變遷的需要，以創造力來掌握變遷的動向，並透過共同願景的建立，結合團隊學習的方法來達成組織目標，其主張組織的扁平化有利於集體的學習。Amin and Cohendet (2004) 也曾區隔設計式的管理(由上而下)與社群式的管理(由下而上)，認為兩者間因相同的目標而產生連結，在既有的層級管理中保持一定的寬鬆，並鼓勵社群進行突破性的學習，能利於創新活動的開展。這在組織社會學中稱作管理構面的鬆散並置 (loosely coupled)。廣告業因團隊運作的生產型態在性質上本就是比較分權的狀態，加上跨界團隊暫時性的重組、領導權的更迭，更有機會因此突破既有團隊的框架，並開發新的知識。我們又再次看見決策者與實踐者間因

跨界的學習所交織的知識，只是還應進一步思考的是，當廠商享有外部資源的同時（包括人才、知識與客戶），其實不可避免地觸及權力關係的移轉，正如跨界的團隊運作其實仍帶有母公司對子公司監控的意味。可以說，當子公司在承繼母公司的品牌與業務時，她亦承襲了來自母公司管理策略及品質監控的壓力，這也正是 Boschma (2005) 探討「組織鄰近性」時所涉及的廠商自主性與控制的問題。

(三) 打造組織鄰近性

組織鄰近性的打造不可避免地觸及權力移轉的問題。以臺灣奧美為例，其前身國泰建業原為隸屬於國泰集團底下的一個機構，主要的業務也多來自企業內部，與今天提供全行銷服務的傳播集團有極大落差。在奧美步入國際化後，也逐漸由業務導向的服務方式轉向以創意為主導的代理商，這樣的轉變影響了奧美的作業節奏，例如以前的創意主要就是文案，文案先將標語想出來後再交由美術人員將之視覺化；現在則採取配對的品牌小組來接案子，且創意人員也有較大的發揮空間（圖 1），原則上執行創意總監（ECD）擁有對廣告成品的高度裁決權；當變成跨國企業的一員後，廠商有可能喪失部份的主導權，譬如奧美內部 ECD 或總經理等重要的人事調整案，都須取得亞洲區域總部的首肯或共識：

「像這種最高階的員工會透過總公司的認可…就是針對總經理吧，還有 ECD，因為 ECD 是非常重要的人物，對廣告公司來說，創意是最重要的核心，業務是外面 service 的人，那還是核心比較重要，因為他要 create 東西出來，從無到有，所以為什麼創意這麼重要，因為他是廣告公司的靈魂，沒有它，業務做得再好，可能都沒有用…所以他〔ECD〕的任命需要外面〔區域總部〕的認可…」(OM05)。

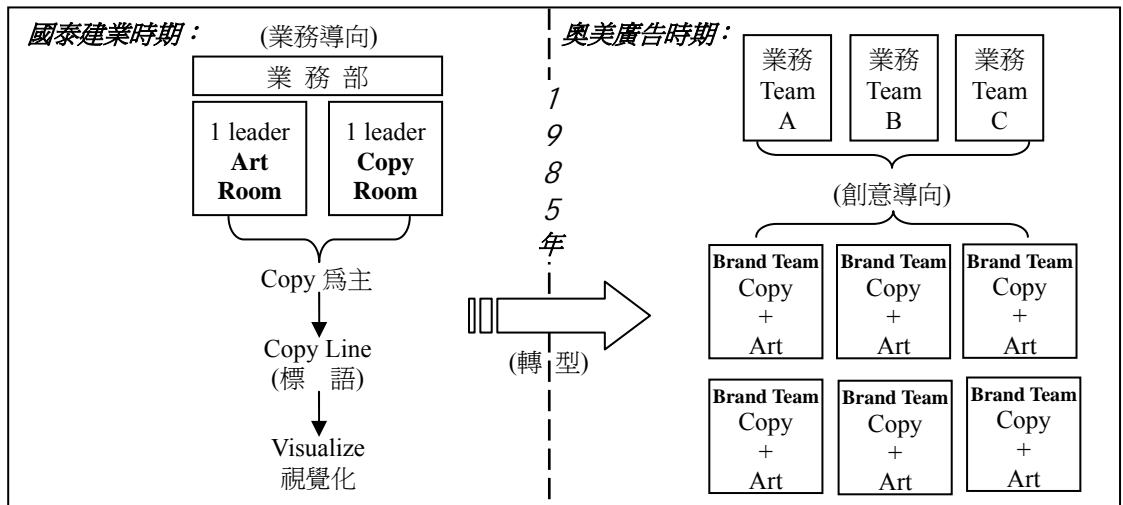


圖 1 奧美廣告組織架構之轉型

總公司除了會介入重要的人事案中，在組織架構的改造上，也扮演要角。臺灣奧美自 1980 年代中葉步入國際化後，逐漸以能提供更全面服務的整合行銷傳播為目標前進，其於 1986、1987 與 1990 年分別設立「公共關係」、「直效行銷」、「視覺管理」等公司部門，原因在實施奧美全球性的策略—奧美交響樂團。後來奧美、智威湯遜等廣告代理商中的媒體部門也於 1995 年獨立出來，成立「傳立媒體

購買公司」，這些分工精細的專業領域成爲今日奧美推展 360° 品牌管家的雛形，也影響奧美配置教育訓練的軸線。目前看來，奧美已擴充成擁有多項專業行銷服務的傳播集團，其組織架構也因此日趨複雜，部門之間的統整必須依靠地區的領導單位下達指令，同時統籌各部門的財務狀況。換言之，奧美的集團化經營是為了要進一步的資源整合，其中最重要的便是資金的集中。按照一位資深經理人的說法：「有些東西不要分割呀！財務部越大越好呀！資金週轉不是比較好嗎？」(OM01-2)。

因此儘管平時各部門的營運分開，但財務是一起計算，以地區（如臺灣、北京）爲一個單位，每個單位會有一個領導機關，底下轄行政、財務等部門，而個別單位領導者又必須對各區域總部（如亞洲區、北美區等）負責。換言之，隨著財務的集中管理，跨國企業的組織網絡間開始浮現很清楚的階層性，陳宇卿（2002）曾對此表示：「跨國廣告集團近年採用的新經營模式是經由廣告公司內部服務項目區隔，收費切割，將媒體部門獨立成媒體代理公司，也就是從公司內部的一個作業部門，獨立成一個能獲利的公司…並依據廣告主需求項目提供服務，因此廣告資源整合於廣告集團而非個別公司。」當奧美走向集團化後，加上背後控股公司（全球奧美在 1989 年被 WPP 買下）的運作與公司上市的壓力，個別公司的主導權相當程度已轉移至集團或區域總部，這包括人事的任用、聘任與辭退，以及總公司對財務的掌控及干預，若財務表現不到總公司規定的標準時，甚至還有停業的虞慮⁵。

這樣的權力移轉看似一個必然的過程。Boschma (2005) 認爲「組織鄰近性」的程度高低有如光譜的分布—低組織鄰近性表示行動者都是獨立而無聯繫的（如即時市場）、有微弱聯繫之鬆散配置的網絡（如何資或彈性的廠商與網絡），以及鑲嵌與強度聯繫的高組織鄰近性（如層級性的組織網絡）。由於創新過程總是充滿不確定性與風險，因此需要較強的控制機制以確保所有權優勢與投資新技術的獎勵，而市場總因爲太高的交易成本而無法提供這些保障。在 Boschma (2005) 的討論中，「組織鄰近性」象徵的是一種母公司對子公司的控制能力與子公司的主導權流失，並且安置在層級性的組織網絡之中。然而這樣的觀點，卻遺漏了廠商在創新或學習歷程中所展現的主動性與制度建構的動態視野。本研究傾向於將母公司對子公司的控制視作一種權力的重新配置，並非否定支配力量的存在，只是更著重在廠商在過程中所啓動的學習機制，那不見得是全然的操縱與壓迫，更應該是妥協，甚至於賦權等不同力道間的相互拉扯。

制度化的學習歷程

這裡承續上一節的討論，並援引組織制度學派的觀點，旨在將廠商的跨界學習視爲一個制度化的歷程，且看待廠商爲帶有反身性的主體。打造組織鄰近性實爲嫁接跨國企業內不同廠商的知識，因此廠商如何移轉必然發生的衝突將是關注的焦點。以下便分別審視母公司與子公司間「支配與賦權」的關係、子公司內部設置的「評鑑與獎懲」機制，以及廠商在動態歷程中所發生的「遺忘與學習」。

（一）支配與賦權

延續上述關於組織鄰近性的觀點，知識傳遞的過程中，母公司對子公司的支配力量依然存在。奧美的紐約總部設有研發單位，製作全球奧美最新的 know-how 與行銷知識等各種教材，然後配給到每個辦公室，而各地的奧美則需固定向總部繳納「學費」，即以固定的收入比率來負擔母公司開發教材與

人才培訓的費用。這其實可說是奧美總部展現的所有權優勢，伴隨其全球版圖的擴張，她能向所有分公司收取知識「版稅」，並使所有辦公室一同分擔研發的投資金額。其一方面穩固總部的研發能力，因為每間分公司皆有費用繳交的最低限度；而另一方面也再度鞏固總部的領導位階——作為一個知識供應者的角色。臺灣奧美在剛開始成立的時候，便花費較規定還高的比例投注在教育訓練上，那時的投資的確為奧美帶來較同業更多的優勢，這些優勢表現在勞動力素質的提升、業績的增加與對新人的挑選上⁶；奧美也因為當時在臺灣擁有不錯的營運經驗，所以當奧美決定將開發中國市場時，即交由原臺灣奧美的董事長—宋秩銘負責。他在1992年擔任中國區董事長，之後又陸續在北京、上海、廣州、福州等地設置代理商；1994年兼負香港市場，升任大中華區的董事長，更於1998年加入奧美國際的董事會，成為第一位華人身份的董事會成員。在此同時，當前多數中國奧美各代理商的管理階層也幾乎都是從臺灣奧美過去發展的。受訪者曾說道：「因為我們做得好，所以大陸的頭就是我們做呀…所以我們臺灣的老闆兼任大陸的老闆呀！大陸的老闆既然是從這個辦公室去的，當然很容易就是他的手下也都是這邊的，良將佐國嘛！我們優秀的人也很想去那邊發展呀…」(OM02-2)。這些證據皆顯示在知識傳遞看似單向的支配權力背後，依然存在著權力下放的可能性，臺灣奧美的部份成員即因此而曾被充分賦權，像宋秩銘便是一個很好的例子。他將臺灣奧美的成功經驗移植到中國，且因為大中華市場的潛力被重視（目前在6個城市已擁有20家代理商，為奧美集團中最具規模的區域），其對奧美的影響已從經營權橫跨到所有權的範疇。亦即，在跨國企業建構跨界的知識渠道時，我們當然沒有忽略其背後權力關係的構面，然而，這樣的關係卻不必然是單向的支配，更可能在權力移轉的過程中，從power over轉變成power to，反而是子公司（或員工）因而被賦權的經驗。

（二）評鑑與獎懲

除了積極爭取網絡中的位階，廠商也會設法引發內部員工的學習動機。之前曾提到奧美的訓練課程在將擷取、轉化與再生產外部知識，但員工吸收與否、成效如何，則是廠商評估訓練課程時的參考標的。奧美每年皆藉由員工的反應來評斷教育訓練的成效，也針對不足之處補強，員工的回饋將是負責訓練規劃的管理階層調整訓練課程的依據；此外，為了鼓舞學習，奧美內部也設置了「誘因機制」。以一個業務人員來說，她（他）會在不同的學習階段接收不一樣的訓練課程，隨著年資的增加，廠商在她（他）身上的投資也越多，而相對的，其所負擔的責任也越大，奧美教育訓練的課程安排其實存在著「預備將來的接班人選」的構想。因此，奧美內部員工的升遷相當暢通，以此作為獎勵表現良好員工的誘因機制。一位業務部門的主管便表示：

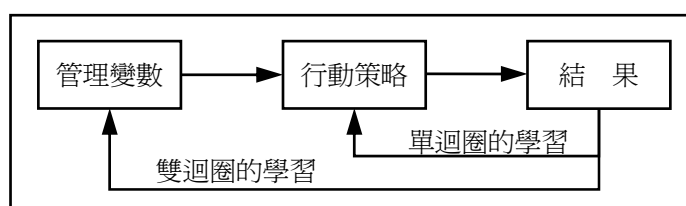
「現在〔升遷〕比較快了，AE兩年就可以升AM，如果你不會太差啦，太差就被fire或者自己走掉了…AM大約也是2-3年…，我講得都是不錯的、優秀的人，然後2-4年就可以幹到AD，AD到GAD就不一定，這中間有個gap，然後GAD上去就是BD，BD上去就是副總，然後再來就是總經理…」(OM03)。

相對的，廠商內部亦會設計一套與之抗衡的制度以平衡昂貴的投資。它必須確保自己投資能回饋到績效表現上，所以一個制度化的評估系統是有其存在的必要。在奧美，除了個別員工的上司，其創意夥伴、媒體夥伴以及客戶都加入評分的行列，以此評鑑員工該年度的表現。由於代理商投資的對象

主要在「人」身上，故評鑑系統也環繞在員工的教育訓練與成效表現上，此可看作廠商監控的手段之一，卻也同時蘊含獎懲等誘因機制的設立。然而除了利用升遷作為獎勵與培養有潛力員工的手段，辭退不符合績效表現的人員則為對應的懲戒方式，包括宋秩銘、莊淑芬等高階管理人員均曾表示他們須具備「辭才」的藝術，透過系統性的評估方式來下決策（宋秩銘等，1996）。若將這些納入一個學習的過程中來審視，或許可理解成廠商吸收外部知識時，同時也創造出一個內部的勞動力市場，較以往更頻繁地上演著升遷、淘汰等戲碼。

(三) 遺忘與學習

外在環境的變化亦同樣左右廠商的學習。如果學習不是單向的，那它應該如何展開呢？Schön (1973) 的研究已指出學習不應是線性的發展階段，且其中所涉及的因素有時並不是那麼清楚、絕對，甚至是充滿不確定性的因子，因此組織的學習尚牽涉發現與修正錯誤，其中在既有的目標、價值、計畫之下的運作，Schön 稱之為「單迴圈的學習」。廠商可能會面臨挫折、失敗，然後修正、調整，這些改變有些會廠商有目標的計畫下發生，但某些改變則涉及組織原有的規範、策略與目標，進而改變管理架構本身——反身性的實踐，Schön 則稱之為「雙迴圈的學習」（圖 2），而這通常是發生在充滿不定數的環境之中。Schön 認為以往的靜態分析缺乏關注到社會與制度是一個持續轉變的過程，為了能理解、掌握這些變化，則需要發展處理這些變化的能力，而這需透過學習。學習不僅意味著改變社會制度以回應變遷的環境，更是一種主動，具備自我轉化能力的系統（Schön, 1973）。其描繪廠商是如何從圍繞著產品生產轉移成整合的生意系統，這在之後有關「學習性組織」的論述中找到許多迴響。Schön 看待廠商不再是產品背後的靜態基礎，而是：「一個整合性的學習體系，其中系統的互動能夠轉化自身…他們必須內化流動的資訊與持續創新的過程，而非留給『市場』去解決，也不是只安於作為生產鏈結中的一份子。一個廠商，必須學習去影響整個體系的轉化與擴散…」(Schön, 1973)。



資料來源：Argyris and Schön (1978)。

圖 2 「雙迴圈的學習」示意圖

因此 Schön 所強調的是的網絡、彈性、回饋與組織轉化的重要性。學習不完全是透過理性的、經驗的模式就能夠解釋的，它甚至不只是個人的，而更是社會化的過程。故學習也涉及系統間接的互動，如管理方式就內含學習系統，且是集體的學習，同時涉及持續、直接的問題解決方案與拋棄解決過時問題的機制，而其中的機會在於那些容易被忽略、被邊緣化的學習過程，反倒不是最核心的正式策略。換言之，組織的改變極可能是因為身處變化的環境下所做的決定，其所展現出的不是全然的理性，而是一種程序理性，甚至因模仿而來的學習。奧美約三年前開始設置 planner 的制度，而現任的 planner director 是一位馬來西亞華裔，在 Mangham 任內加入臺灣奧美。他的職務也正巧說明奧美的一些變化：

「那種 planner 都是近年的，而且是智威發明的，(問：會引進奧美是因為?) 後來大家都開始有 planner 啦，我們通常本來業務就是 planner，只是因為客人要做的雜事越來越多，業務就沒有時間去想了，所以就變得很殘忍了，那你〔業務〕就作手腳吧，用腦的就全部抽起來給 planner，比較有效率…那我們本來那樣可能比較沒效率，但比較合乎人性，但現在經濟不景氣，所以我們也學習這種組織」(OM01-1)。

Planner 是代理商中專門負責策略思考的設置，等於將原先業務的工作內容再分化，讓 planner 擔任更前端企劃或研究的工作，正如受訪者所說的，這個設置間接矮化業務人員的價值且或多或少衝擊到既有員工的利益，因此也曾引發奧美內部的衝突與反彈。Planner 的引進也可說是面臨環境壓力時，廠商的因應策略：一方面是為了因應市場的景氣變化，加上觀察競爭對手的決策所作的組織調整；另一方面，其實也來自客戶，特別是國際客戶的壓力。如前所述，國際客戶大多傾向於跟同一家代理商合作，因此讓本地代理商得以承攬國際客戶在當地的業務，但這同時是個機會也是個風險，因為本地代理商經常必須調整自己以符合國際客戶的需求及喜好，而她所背負的風險有兩個層次：一是國際客戶不容小覷的廣告量；二是由於國際客戶承接自母公司，因此稍有閃失便可能肇致主導權的動搖。因此廠商在這裡的學習也包含協調伴隨著資源(客戶、人才)而來的負面衝擊，有如在槓桿的兩端取得平衡的能力——一端是資源所帶來的正面效應(知識、業績)；另一端則是伴隨著所產生的衝突(內部的反彈或客戶壓力)，而這些問題都不是可以預知且事先避免掉的。若以時間序列來看奧美制度配置的變化，便可嗅出廠商在不同時期中，為了適應環境的變化所作出的調整(見圖 3)，這樣的廠商是具備學習能力、為一反身性的主體。她必須掙扎在環境的挑戰中並且摸索應對之道，而這樣的學習不會是一個線性發展的模式，卻是循環、有回饋的迴圈，在過程中廠商會丟棄舊有的、不適宜的方式，且逐漸形成新的模式；而學習的來源也不是固定不變的，從奧美的案例中，我們便可指認出來自於組織網絡的跨界學習、組織內部的學習以及源於市場與競爭對手的學習。如此多元與雜異的學習也引領著廠商的發展，在一連串的試誤與實驗中，確立最合適的狀態。因此，本文傾向將廠商的調整與改變納入一個動態的觀點來審視，每一種制度的設立都有其彈性調整的空間，而重點是挖掘那個變化的過程與其中的因果關係，也才能看到行動者與制度間互動的張力。延續這樣的思考脈絡，跨界的知識落實在實體空間時，將不可避免的受到在地環境的約制，而廠商的「能」與「不能」也會在其中一一浮現。

結 論

Malmberg (2003) 曾區分學習過程中的在地迴圈 (local circuit) 與全球迴圈 (global circuit)，主張前者的互動模式是較不具結構與計畫性、有時是多餘的，且多半無法立即使用的知識；而後者則時常經由刻意且目標明確的專業人士所主導，需花費時間、金錢與精力投注在遠距關係的建立上。在這層意義上，便透露出默示知識也有跨界傳遞的可能性，只是需耗費較多的投資。職是之故，本文透過觀察臺灣奧美之學習經驗，進而處理了知識跨界傳遞的形式、廠商內部設置的學習機制，以及學習的制度歷程等三個部份。為呼應章首提問之「何以知識能跨界傳遞？」，本研究先指認出形構「跨界知識渠道」的三個要素——人、關係與認知鄰近性，並企圖勾勒出各自的作用與知識傳遞的管道；其次，

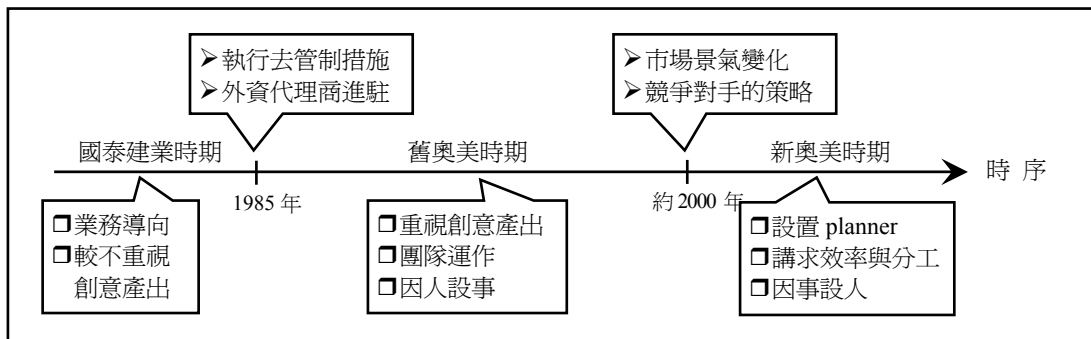


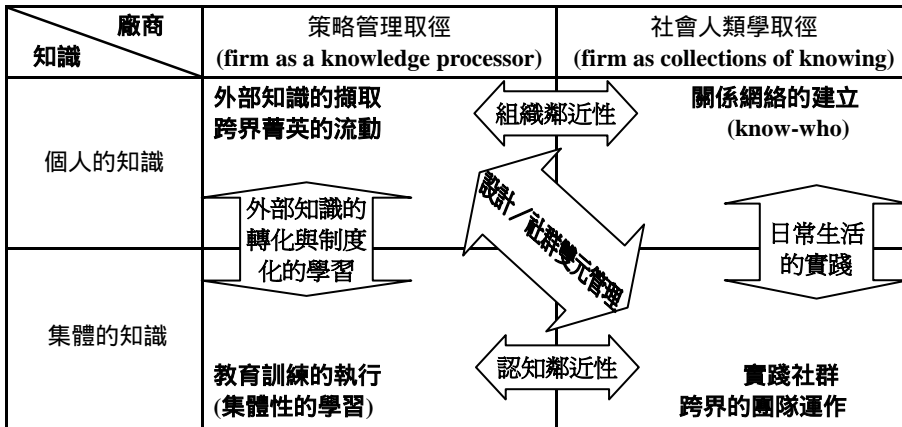
圖 3 臺灣奧美制度變遷圖

關注廠商會部署哪些機制以轉化外部的資源並進行內部的學習，在這裡我們體認到其涉及知識為「廠商所有」亦或「員工所有」的差別，前者包括所有權優勢、教育訓練等廠商的資產；後者涵蓋社群互動與團隊運作等個人的知識資本，廠商的學習事實上不能免除地將資源從前者挪移到後者，但前提是經歷權力關係的位移，目的是為了營造跨國企業中的「組織鄰近性」。換言之，在學習的過程中，廠商會面臨組織架構的調整、人事配置的變動以及內部誘因機制的設計，這應被看待成一個制度化的歷程，也是本文末節欲凸顯的重點。

這裡試圖要強調的是，當我們把焦點落在廠商身上時，其如何進行跨界的學習便是需要回應的問題。本研究一開始從「策略管理取徑」切入，將廠商看作知識的處理者，重點在觀察其如何擷取外部資源以強化自身的能力，而儘管「能力基礎」的觀點的確清楚交待廠商如何豎立自身的競爭優勢，卻無法捕捉關係網絡的建立，以及團隊運作與社群互動間知識的再生產，然而這卻涉及到日常生活實踐的層面。因此，這裡再補以「社會人類學取徑」的概念，並且發現其與「策略管理取徑」之間透過「組織鄰近性」與「認知鄰近性」達到相互增強的結果。原因是「組織鄰近性」涉及組織架構的調整、專業分工的認定，甚至服務相同客戶，因此有利於不同代理商間，負責同性質工作的人員建立跨界的關係網絡；另一方面，教育訓練的目的即為了統一作業的語言與工具，基於共享的「認知鄰近性」，也有利於跨界團隊的組成與社群間認同的建立（表 4）。表 4 展現出外部知識如何被轉化成廠商本身的優勢，我們似乎看到在跨國企業中被刻意打造出來的「知識化的空間」，透過組織與認知鄰近性，臺灣奧美藉此共享客戶、教育資源以及專殊的知識。

當廠商克服組織重整、營運管理的困難，教育訓練、跨界菁英、跨界團隊、關係網絡等皆提供知識傳遞的具體管道，子公司與母公司間成功建立起知識渠道，屆時「組織／認知鄰近性」取代「地理鄰近性」，遠距的學習便得以成就。本研究藉由臺灣奧美廣告的學習歷程考察知識如何跨越實體空間的屏障而遠距傳遞。之所以關注廠商跨界的學習型態，則起因於對知識本質上的二分方式感到懷疑。默示知識／符碼化知識對應在地／全球，是太過簡化的理解方式，跨國廠商內部的互動模式卻更為複雜。因此，本文的撰寫刻意避開二元對立的陷阱，轉從承載知識的媒介一人、關係與認知著手，再細緻探討成就知識傳遞的前提一組織鄰近性的建立與其制度化的過程。本研究企圖以此經驗個案說明探討知識跨界傳遞的學術命題時，需要區分的是知識的學習型態因空間所造成的差異，而非知識本質上的二分方式。

表 4 臺灣奧美的學習取徑與知識屬性的關連



註 解

1. 依據 1974 年美國貿易法中之三〇一條款，美國要求臺灣開放市場及保護智慧財產權，並採取減少臺對美出口、增加美對臺進口，要求新臺幣升值做為平衡雙邊貿易等報復手段，造成國內經濟面臨前所未有的調整壓力；在國內情勢方面，因是 1979 年的中美斷交，讓國民黨政府統治基礎受到挑戰。當時政府為避免外交上更加孤立的形式，遂加速經濟自由化與國際化的腳步，金融政策在 80 年代起陸續的修正，包括外匯 (1980)、商品進口 (1985)、關稅 (1986) 等取消部分管制，由於進口門檻降低、跨國資金得以順利匯出 (吳榮義，1988，引自李宇軒，1999)。
2. Owen-Smith and Powell (2001) 以波士頓生物科技產業作之經驗研究中顯示，廠商除了在地的網絡，亦透過跨區或跨國的策略聯盟而擷取新知，他們稱之為「pipelines」。
3. 依據 2001 年臺閩地區工商及服務業普查資料顯示，廣告產業的全年勞動報酬支出為 17,381,921 (千元)，佔全年各項支出總額 86,701,019 (千元) 的 20.05%。
4. 根據一受訪者表示：「我現金一年花假設 400 萬臺幣好了，給這些人吃呀！住呀！坐飛機，但是我們的時間成本是乘 2，那就 800 萬，這些人我付他薪水跟房租加起來拿去學習的時間成本、人工成本大於現金，用會計的角度加起來等於是 1,200 萬花在訓練上…」 (OM02-1)。
5. 根據一受訪者表示：「如果你一直不到標準，他可能不只是換換總經理，那是奧美的 regional 的頭在決定的，他比較會說這個公司要 delete 掉，應該沒有這個生意了…」 (OM01-1)。
6. 根據一受訪者表示：「這個學習的熱誠之所以會持續不斷，因為我們嚐過這個訓練帶給我們的好處…具體的就是在這個訓練的過程，我們的知識增加…因為有知識作背景，當然廣告比較有用，廣告比較有用就會有成功的案子，成功的案例就回饋到我們…這些成功案例就吸引更好的客人來，有志青年也都會想要來，所以我們在找人上就比別家輕鬆而且有得選…那有了新的接班人，是優秀的、比我們還聰明的，那我們不是就可以成長了嗎？」 (OM01-2)。此外，依據動腦雜誌每年製作之臺灣廣告代理商排行榜顯示，奧美廣告亦為業界的常勝軍，在 1992-2005 的十四年間，奧美有十個年頭皆名列前五名 (1992、1993、1994、2000 與 2001 年排榜首，1999 年第二，1996

年第三，2003 年第四，1997、1998 及 2002 年第五名)；2004 年排第六，1995 與 2005 年皆在第七位。

引用文獻

- 王梅 (2001) 該生素質太差—孫大偉的成績單，臺北：天下遠見。
- 宋秩銘、莊淑芬、白崇亮、黃復華 (1996) 奧美的觀點，臺北：滾石文化。
- 宋秩銘、莊淑芬、白崇亮、黃復華 (2001) 奧美的觀點 2，臺北：滾石文化。
- 李宇軒 (1999) 跨國廣告代理商在臺灣的歷史分析 (1960-1998)，私立輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。
- 吳凱琳 (2006) 創造力的一流教主：奧美廣告，*Cheers 雜誌*，2006 年 5 月，126-131。
- 胡光夏 (2000) 國際廣告的政治經濟分析—臺灣與韓國之「國內廣告市場」過程及其對廣告產業結構影響的研究，*廣告學研究*，15: 183-208。
- 陳宇卿 (2002) 臺灣廣告代理業外資化的兩階段比較，重訪東亞：全球、區域、國家、公民學術研討會，12 月 14-15 日，東海大學，東海大學社會系、臺灣社會學會、文化研究學會主辦。
- 徐進鈺、鄭陸霖 (2001) 全球在地化的地理學：跨界組織場域的統理，*都市與計畫*，28 (4): 391-411。
- 賴東明 (1994) 30 年廣告情，臺北：臺灣英文雜誌社。
- Brown, J. and Duguid, P. (1996) *The Social Life of Information*，顧淑馨譯 (2001)，資訊革命了什麼？，臺北：先覺。
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*，郭進隆譯 (1994)，第五項修煉：學習型組織的藝術與實務，臺北：天下文化。
- Allen, J. (1997) Economies of power and space. In: Lee, R. and Wills, J. (eds.) *Geographies of Economies*, London: Arnold Press, 59-70.
- Amin, A. (2002) Spatialities of globalization, *Environment and Planning A*, 34: 385-399.
- Amin, A. and Cohendet, P. (2004) *Architecture of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*, New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. and Schön, D. (1978) *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Mass: Addison Wesley.
- Bathelt, H., Malmberg, A. and Maskell, P. (2004) Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, *Progress in Human Geography*, 28 (1): 31-56.
- Bathelt, H. (2005) Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 2 - knowledge creation and growth in clusters, *Progress in Human Geography*, 29: 204-216.
- Beaverstock, J. V. (2004) Managing across borders : Knowledge management and expatriation in professional service legal firms, *Journal of Economic Geography*, 4: 157-179.
- Boschma, R. A. (2005) Proximity and innovation: a critical assessment, *Regional Studies*, 39 (1): 61-74.
- Bryson, J., Daneils, P. and Warf, B. (2004) *Service Worlds - People, Organisations, Technologies*, London

and New York: Routledge Press.

- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H., Dicken, P. and Henderson, J. (2004) 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective, *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Series 29 (4): 468-484.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *American Society for Quality*, 35: 128-152.
- Gertler, M. S. (2001) Best practice? Geography, learning and the institutional limits to strong convergence, *Journal of Economic Geography*, 1 (1): 5-26.
- Gertler, M. S. (2003) Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being there, *Journal of Economic Geography*, 3: 75-99.
- Hollingsworth, J. R. (1998) New perspectives on the spatial dimensions of economic coordination: tensions between globalization and social systems of production, *Review of International Political Economy*, 15 (3): 482-507.
- Hudson, R. (2001) *Producing Places*, New York: The Guilford Press.
- Hudson, R. (2005) *Economic Geographies: Spaces, Circuits and Flows*, London: Sage.
- Jones, A. (2004) Truly global corporations? Theorizing 'organizational globalization' in advanced business-services, *Journal of Economic Geography*, 4: 1-24.
- Malmberg, A. (2003) Beyond the cluster - local milieus and global connections. In: Peck, J. and Yeung, H. (eds.) *Remaking the Global Economy*, London: Sage, 145-159.
- Morgan, G. (2001) Transnational communities and business systems, *Global Networks*, 1 (2): 113-130.
- Morgan, K. (2004) The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems, *Journal of Economic Geography*, 4: 3-21.
- Owen-Smith, J. and Powell, W. W. (2001) To patent or not: faculty decisions and institutional success at technology transfer, *Journal of Technology Transfer*, 26 (1-2): 99-114.
- Sassen, S. (2001) *The Global City: New York London Tokyo*, Princeton: Princeton University Press.
- Saxenian, A. and Hsu, J. (2001) The silicon valley-Hsinchu connection: technical communities and industrial upgrading, *Industrial and Corporate Change*, 10 (4): 893-920.
- Schön, D. (1973) *Beyond the Stable State*, New York: Random House.
- Scott, W. R. (2002) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th ed., Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Sonn, J. and Storper, M. (2003) The increasing importance of geography proximity in technological innovation: an analysis of U. S. patent citations, 1975-1997, *Proceeding of a Conference in Honour of Keith Pavitt*, UK: The Freeman Centre, University of Sussex, 1-43.
- Storper, M. and Venables, A. J. (2004) Buzz: face-to-face contact and the Urban economy, *Journal of Economic Geography*, 4: 351-370.
- Taylor, P. J. (1999) World cities and territorial states under conditions of contemporary globalization,

Political Geography, 19: 5-32.

Yeung, H. (2005) Rethinking relational economic geography, *Transactions of the Institute of British Geographers*, 30 (1): 37-51.

95年9月20日 收稿

95年12月16日 修正

96年3月15日 接受

附 錄

附錄表 1 奧美廣告的部門編制與分工

	部門編制	主 要 職 掌
主要部門	客戶服務部	跟客戶聯絡、溝通、瞭解客戶的產品及該品牌有關資料，然後與公司內各部門的同事溝通；再針對產品的消費對象去參與構思、創作，並監控整套廣告計劃。
	創意部	分成美術 (art) 及撰稿 (copy) 兩部分，有一些人專門負責美術方面；而另一些人則負責廣告文字的撰寫，這兩方面必定要互相配合、參與廣告創意的發想。
	媒體部 (已獨立)	負責替客戶計劃其產品的廣告用何種形式問世、開支預算的運用，然後向各傳媒訂廣告位或廣告時段，以及跟各傳媒議價，或商議一些特別的做法是否可行。
支援部門	行銷研究中心	進行市場調查、消費者研究與廣告測試等研究工作。 (現已合併)
	企劃部	制定廣告策略與消費者洞察。
	設計 team	將創意部的構思具體化，其底下細分為許多個部分：工作流程營運系統 (traffic system)、攝影、插圖、電腦畫稿製作及印製部。
	製片 team	負責與客戶商討廣告場地、人物等的選用，以及跟進製作公司拍攝廣告的進度、剪片及配音，直至廣告片製作完成為止。

附錄表 2 訪談對象一覽表

受訪者身份	訪談時間	訪談地點	代號
奧美廣告高階主管	2006.02.16	奧美廣告會議室	OM01-1
	2006.03.08	奧美廣告會議室	OM01-2
	2006.05.25	電話訪問	OM01-3
奧美廣告業務主管	2006.03.02	奧美廣告會議室	OM02
奧美廣告研究主管	2005.07.22	奧美廣告會議室	OM03
奧美廣告人資主管	2006.02.08	奧美廣告會議室	OM04
奧美廣告研究員	2005.07.13	電話訪問	OM05-1
	2005.12.07	咖啡廳	OM05-2
	2006.05.08	電話訪問	OM05-3
奧美廣告業務 A	2005.12.07	咖啡廳	OM06
奧美廣告業務 B	2006.03.07	咖啡廳	OM07
前奧美創意總監 A	2005.08.24	受訪對象公司	PA01
前奧美創意總監 B	2006.01.13	受訪對象公司	WA01
廣告公會秘書長	2005.09.12	臺北市廣告公會	TA01