

環境競爭性、事業關係與子公司重要性

Competitive Environment, Business Relationships and Subsidiary Importance

陳律睿* *Lu-Jui Chen*

銘傳大學國際企業學系

Department of International Business,
Ming Chuan University

鄒鴻泰 *Hung-Tai Tsou*

溫州大學創業學院

School of Entrepreneurship,
WenZhou University

本文引用格式建議：陳律睿、鄒鴻泰，2016，「環境競爭性、事業關係與子公司重要性」，中山管理評論，24卷3期：609~640。

Suggested Citation: Chen, L. J. and Tsou, H. T., 2016, "Competitive Environment, Business Relationships and Subsidiary Importance," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 24, No. 3, 609-640

* 通訊作者：陳律睿

摘要

本研究旨在探討子公司重要性從何而來。本研究提出環境競爭性、子公司當地事業關係、以及母公司國際關注共同探討對子公司重要性的影響。經過分析，本研究發現環境越競爭、子公司在當地與競爭者、顧客的關係越密切，對於子公司的重要性越有顯著的正向影響。此外，母公司國際關注具有中介效果，說明母公司能夠對子公司在企業內的重要性具有顯著的正向影響。整體而言，本文貢獻在於證明子公司所在的當地市場以及外部網絡關係對子公司是重要的。同時子公司如何獲取母公司的關注，對於子公司在企業內的重要性亦具有明顯的影響效果。

關鍵詞：多國籍企業、子公司、環境競爭、事業關係、關注

Abstract

What determines the importance of subsidiary in MNE? In this paper, we shed light in this question by linking the environment competitiveness, subsidiary business relationships, and headquarters international attention to the subsidiary importance. We test our hypotheses by questionnaires of 197 subsidiaries in Taiwan. Our results indicate that the environment competitiveness, customer business relationship, and competitor business relationship have a positive effect on the subsidiary importance. We also find that headquarters international attention into its effect between the subsidiary context and importance. We discuss implication for the MNE literature, internal and external network, and the literature on the subsidiary's and headquarters' role.

Keywords: MNE, Subsidiary, Environment Competitiveness, Business Relationship, Attention

壹、緒論

子公司會因為管理功能、委任責任而在多國籍企業(multinational enterprise)內，有不同的重要性 (Birkinshaw & Morrison, 1995)。子公司不僅會競爭在企業內的角色 (Mudambi & Navarra, 2004)，能獲得母公司的關注更是成就子公司重要性的關鍵 (Birkinshaw et al., 2007)。以美妝業巨人萊雅²為例，為了要實現全球化，萊雅集團藉由子公司在世界各地的佈局，回應當地市場的需求，促成創新的能力，進而提升企業的競爭優勢。萊雅子公司在亞洲市場所獲得的產品知識，讓集團注意到這樣的產品在歐洲也能夠受到歡迎，於是開發出一款針對法國市場的產品，結果證明相當的成功。也就是說，子公司具有影響性。不僅讓多國籍企業的國際化決策趨於多元，子公司對企業是具有重要的影響 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Gupta & Govindarajan, 2000; Andersson et al., 2002)。因此本研究旨在探討影響子公司重要性的因素。

多國籍企業是為知識搜尋(knowledge-seeking)的企業體，在這樣的結構下，能夠藉由子公司成就企業的競爭優勢 (Kogut & Zander, 1993; Cantwell & Mudambi, 2005)。而子公司所在的環境是解釋子公司重要性的關鍵因素 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Andersson et al., 2002; Foss & Pedersen, 2002; Andersson et al., 2005)。例如，市場的潛力與發展性是子公司能否成為策略領導者、優勢中心、或是全球創新者等角色的重要因素 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Frost et al., 2002; Harzing & Noorderhaven, 2006; 蔡政安、廖明坤，2010)。這就是說子公司處在多元且異質的環境中，需要運用多樣性的策略來有效管理在當地市場中的管理問題。市場環境對子公司的發展相當關鍵，子公司能在當地培養專屬能力後，透過各種方式來幫助其他事業單位 (Harzing & Noorderhaven, 2006)。故將環境視為關鍵解釋變數實具有管理上的意義。

本研究運用兩個觀點說明環境的影響性。首先，環境具有聚合(aggregated)著多種競爭力量，身處其中的企業面臨到競爭的壓力時，通常能從中創造競爭優勢。Porter (1998) 認為，企業在環境中會面臨不同的機會與威脅組合，當不同的競爭的彼此互補，知識的學習效果與外部性就能夠產生

² Hong, H. J. and Doz, Y., 2013, "L'Oréal Masters Multiculturalis," **Harvard Business Review**, Vol. 82, No. 6, 1-6.

群聚利益。此外，環境的競爭壓力是驅策企業前進的最大力量。由於企業在環境中常遇到各種不同程度的對抗，即使是在非競爭或是不直接競爭的企業之間，這樣的環境都能夠促成創新 (Asmussen et al., 2009)。也就是說企業在動態以及競爭的環境下，將會更加有效運用原料與資源，而這樣的作為是來自於持續成長與發展的動力 (Porter, 1998)。企業重視的區位優勢(location advantage)包涵政府政策、成本控制、商業環境、城市特性、地區連結及人力資源等，這些都是多國籍企業海外直接投資時的重要考量。是此環境不但是母公司注意的焦點，環境更是子公司培養重要性的關鍵因素 (Hedlund, 1986; Dunning, 1996; Bartlett & Ghoshal, 1998; Cantwell & Mudambi, 2005; Meyer et al., 2011)。

第二個觀點，子公司鑲嵌在網絡事業關係之中 (Dyer & Singh, 1998; Andersson et al., 2002; Birkinshaw & Fey, 2005)。關係資本(relational capital)理論認為，知識與能力是在專屬的關係中才能獲得 (Dyer & Singh, 1998; Kale & Singh, 2007)。經由雙方的交易或是競爭，這樣的關係有助於吸收新知。同時，在不確定的環境下，長期來往與密切互動能夠增進彼此的了解，調適資源的配置，更可因此發展持續性的競爭能力，具有對於彼此的了解以及企業的資源調適屬性 (von Hippel, 1994; Lane & Lubatkin, 1998; Andersson et al., 2005)。外部網絡的影響顯而易見，與顧客與競爭者的關係對企業舉足輕重，且鑲嵌程度與子公司重要性具有相關性，所以本研究分析聚焦於子公司網絡關係的影響上。

本研究以在台灣投資企業子公司為研究對象，藉由實證分析，發現環境越競爭、子公司在當地與競爭者、顧客的關係越密切時，子公司的重要性就越明顯；而母公司國際關注具有中介效果，對子公司在企業內的重要性具有顯著的正向影響。因此本研究有三個貢獻。首先，分析環境對子公司在企業內重要性的影響。子公司所處的環境具有吸引企業投入的資源，為了要接觸不同的優勢來源，與市場中的企業實體形成的合作關係有助於子公司融會貫通所接觸到的資源與知識 (Ghoshal & Bartlett, 1990)。本文提出環境與網絡理論彼此互補，可用於解釋子公司如何創造在多國籍企業內的角色與重要性。第二，子公司網絡所擁有的關係資本以及市場的競爭性對母公司海外市場的注意力投注程度會有影響，同時母公司關注對子公司的發展至關重要 (Birkinshaw & Hood, 1998)。因此本研究探討母公司關注，並以中介效果進行討論。第三，子公司的角色來自於能力、市場重要性、母公司關注等因素。

本研究理論模式不僅整合內在與外在因素以提出對子公司經營的建議，同時台灣是為許多外資企業國際化的重要投資地點。故本文在結果與實務的建議上可增進國企領域的研究範疇。

貳、理論與假設

一、子公司重要性

過去研究多認為多國籍企業母公司是企業的優勢中心，母公司能將優勢散佈到各個不同的海外市場。然而近期的研究顯示，子公司才是成就多國籍企業競爭優勢的原因 (Birkinshaw & Hood, 1998)。子公司是多國籍企業活動的子集合，優勢存在於經常性的活動中 (Asmussen et al., 2009)，並將成果展現於實際的數據(profile building) (Birkinshaw et al., 2007)。在利益共享的情況下，子公司會藉由水平移轉、垂直分享、或是逆向回流(reverse flow)等方式，將所具有的知識與能力用來創造企業團綜效 (Ghoshal & Bartlett, 1990; Ambos et al., 2006)。因此當子公司擁有豐富的有形與無形的資源時，在企業內就會成為母公司與其他單位的學習標竿 (Andersson et al., 2002; Frost et al., 2002; Kale & Singh, 2007)。

子公司具有策略上的重要性，也會因為擁有的能力不同，為子公司帶來不一樣的發展機會 (Birkinshaw & Morrison, 1995; Ahlsvika & Björkman, 2015)。Andersson et al. (2002)、Mudambi et al. (2014) 指出，當子公司具有優勢能力時，等同於在企業內是具有策略上的權力與重要性，還能夠影響企業集團決策。Bartlett & Ghoshal (1998) 運用當地市場重要性與子公司能力兩個要素，將子公司在企業內的角色做出分類，說明子公司的角色是由環境與能力來決定的。當環境的資源越豐富、市場越競爭時，子公司的策略目標就有所不同，對於角色的定位亦會有所差異。此外，子公司具有主動行為時，在企業內的特許定位(charter)也會因母公司指定、子公司選擇、或是當地環境決定等原因而有所不同 (Birkinshaw & Hood, 1998)。靠著知識的流出與流入，子公司以正式與非正式的機制與其他單位互動 (Gupta & Govindarajan, 2000)，對於子公司在企業內的影響力有顯著的改變 (Mudambi & Navarra, 2004; Ambos et al., 2006)，同時也會引起母公司對子公司在策略定位上的思維 (Bouquet et al., 2009)。換句話說，子公司是成就多國籍企業競爭優勢的關鍵角色 (Frost

et al., 2002)。例如 HP 的新加坡子公司，在新加坡市場吸收所需要的技術與資源，專注在無形知識的發展，改善內部管理流程，增進研發能量，並擴展相關產品的產能，最終成為 HP 在全球市場上重要的策略性角色³。NCR 蘇格蘭丹迪廠以及 Philip 在 Le Mans 的通訊廠亦是相同的例子⁴。

二、環境競爭性

多國籍企業會因為環境的特性，讓許多競爭優勢能在母國市場發展。然而，全球各個市場的文化特性與市場屬性等因素，讓企業發現許多當地所具有的區位優勢更甚於母國。Cantwell & Mudambi (2005) 就指出，當地市場特性(locational determinants)決定多國籍企業在市場上的競爭優勢。例如，當地市場的品質(quality)與進入障礙會影響技術資源的學習效果以及企業投入的意願、當地市場的銷售(或需求)會改變企業對於製程改善的動機、政府的投資獎勵政策會讓市場競爭狀況產生差異 (Porter, 1998; Cantwell & Mudambi, 2005; Hill & Jones, 2014)。這樣的論點意涵區位優勢可發生在母國市場、更可以是當地市場 (Asmussen et al., 2009)。所以企業可使用海外直接投資的方式，讓子公司去接近與整合不同的優勢來源，在不同的技術與功能領域中建立基礎能力，以此創造多層次的組織結構 (Frost et al., 2002)。

當企業在環境中競爭，所形成的產業群聚對於競爭優勢的培養具有影響性。當企業身處於聚集中，藉由與相關同業的互動能夠調整企業政策，配合環境的法規以面對市場要求，潛在市場的需求有助於企業找尋最佳生產要素 (Gulati et al., 2000; Wu & Chen, 2014)。群集能夠提升企業的生產力、增加創新的速度與步調、刺激企業形成策略來擴大群集效果、並可創造進入障礙。當群集的規模越大，則合作的機會越廣，同時也越容易找尋專業的資訊與潛在的市場。因此多國籍企業在進行海外直接投資時，除了企業專屬優勢(firm-specific advantage)外，如何選擇充滿活力的群聚是企業集團成長的關鍵 (Porter, 1998)。

環境競爭程度會影響企業的策略規劃與發展，而且能夠提供區位優勢，讓企業得以接觸到多樣化的資源 (Porter, 1998)。許多技術密集或是研發密集

³ Kuemmerle, W., 1997, "Building Effective R&D Capabilities Abroad," **Harvard Business Review**, Vol. 75, No. 2, 61-70.

⁴ 同註解 2

的企業已揚棄過去集中生產的概念，開始建立起全球化的研發網絡。過去多國籍企業常為集中式研發⁵，但越來越多的知識源(sources of potentially relevant knowledge)來自於全球各地的市場，因此這樣的方式已不敷需求(Dunning, 1996)。環境越競爭，新產品與新服務從發展到推出的步驟更要快速。在這樣的條件下，多國籍企業會在當地建立研究中心，吸收當地環境的知識、創造新技術、將知識移轉到企業單位中(Kuemmerle, 1997)。換句話說，知識雖具有背景專屬(context-specific)的特性，但經由子公司的消化與篩選後，可用知識分享或是內部組織結構關係的方式移轉到企業內所有單位(Kogut & Zander, 1993)。

透過網絡理論與競爭優勢觀點能說明多國籍企業的發展。區位橫跨的越多(如地區、國家、甚至全球層級)，越能運用各個地區的優勢。且產業與產業間亦存在各種的合作關係，在研究上將此種優勢稱為雙重鑽石或是鑽石網絡的利益(Asmussen et al., 2009)。企業能從環境中接觸到關係資本以及在產業結構中獲得結構資本，從關係中獲取源源不絕的利潤租(rent)與有價值的資源(Cave & Porter, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Dyer & Singh, 1998)。同時環境中的競爭力量將讓企業具有成長的可能性。如 Almeida & Phene (2004)就指出，環境中的競爭會激起子公司發展的動機。子公司會善用各種資源與管道來提升績效，就是為了能夠在市場上脫穎而出。

環境觀點與網絡觀點彼此是互補的。環境帶給子公司的競爭力，以及子公司藉由網絡關係接觸到環境的知識源，對於多國籍企業要能夠融入當地環境以及協調全球市場活動是具有管理意義的。而這樣的概念需要立基於全球環境的專屬性、競爭性以及動態性上(Cave & Porter, 1977; Dunning, 1996; Kuemmerle, 1997)，因此環境對於企業利益的發掘實屬於關鍵背景。Andersson et al. (2002)發現，子公司藉由事業鑲嵌關係與技術鑲嵌關係來說明子公司如何面對環境中的競爭壓力，而事業鑲嵌與技術鑲嵌就是反應深入投資在環境中所產生的利益。同時，子公司的績效表現也反應出母公司想要獲取海外資源與能力的期望(Foss & Pedersen, 2002; Frost et al., 2002)。從這樣的觀點來看，子公司是多國籍企業冀望從環境中將知識與資源專業化、並藉由投入到環境中的經營行為，讓全球化的利益更加多樣性的角色。

⁵ 集中式研發即指所有的研發活動皆由母公司負責，再將成果移轉到海外子公司。

三、環境競爭性與子公司重要性

環境與子公司的關係能解釋為何子公司具有重要性。環境變動越大，子公司的創新能力與研發密度就有不同 (Cantwell & Mudambi, 2005)。子公司的知識來源可來各種利害關係人(如當地大學、聯盟、政府、以及契約對象等)。知識源越豐富，子公司越有機會接觸到有價值的知識來累積研發的績效與能量 (Gulati, 1999; Birkinshaw & Fey, 2005)。Bartlett & Ghoshal (1998) 指出環境的重要性是成就子公司角色的重要因素。當環境越重要、存在越多對發展有利的要素時，則子公司將越有機會成為貢獻者或是策略領導者。這樣論述的意涵在不同的國家以及不同的地區具備著截然不同的特質 (Dunning, 1996; Rose & Ito, 2008)。當環境提供成長的契機時，能讓身處其中的子公司大展拳腳，透過既有的策略定位 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Harzing & Noorderhaven, 2006) 或是自主行為 (Birkinshaw & Hood, 1998; Ambos et al., 2006) 創造屬於自己的重要性。不論子公司是要採取積極或是消極⁶的策略，環境的競爭壓力會讓子公司多少都要具備一定程度的創新行為以回應環境競爭 (Holm & Pedersen, 2000)。例如，當顧客偏好改變時，企業就需使用積極的策略進行產品與服務的修正，以確保在市場上的競爭力以及佔有率。

環境越競爭，代表市場存在具有吸引企業投入的誘因，同時競爭的市場也讓子公司越容易接觸到各種不同的知識源來創新 (Almeida & Phene, 2004)。因此在這樣的市場中，子公司會受到重視與期待 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Menon & Pfeffer, 2003)。子公司能藉由持續的內部經濟活動與整合外在環境的資源來促進能力發展 (Dyer & Singh, 1998; Andersson et al., 2002)。Dunning (1996) 也提出，區位優勢與競爭間具有相關性。子公司在當地的活動會隨著與當地經濟結合的程度而加深，並且策略性資源的投入將會使投資區位的偏好集中在能提供關鍵技術與學習經驗的地區，也就是環境競爭下所能帶來的區位優勢。不論是資源導向、市場導向或是策略資源導向，身處具有競爭利益環境中的子公司在企業內都具有一定的重要性 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Hill & Jones, 2014)。因此，本文提出以下假設：

H₁：子公司所處的環境越競爭，子公司在多國籍企業內的重要性就越高

⁶ 由子公司有多種不同的角色，如進攻型(offensive)或防守型策略(defensive)、也可以是執行者(implementer)或是創新者(innovator)策略。總之，在此簡單將子公司行為簡單分成積極發展或是消極的維持現狀。

四、事業關係網絡與子公司重要性

外部關係是指子公司鑲嵌在特定的事業關係網絡之中 (Ghoshal & Bartlett, 1990; Andersson et al., 2002)。子公司在當地市場會連結到關鍵者(key actor)以及重要的資源擁有者，與外部企業所形成的關係都具有異質性。子公司經由事業關係能得到適切的資訊、獲取特定的資源 (Gulati, 1999; Andersson et al., 2002)；並且讓子公司在互動學習的過程中，開啟創新導向的計畫，以及執行創新的活動 (Menon & Pfeffer, 2003; Asmussen et al., 2009)。因此子公司的能力是來自於多種事業關係 (Hedlund, 1986; Ghoshal & Bartlett, 1990)。事業關係為兩個企業在彼此的事業上有長久且持續的互動(exchange)，且彼此關係是為雙元 (dyadic) 的性質 (Holm et al., 2005)。子公司在建立事業關係網絡時，會找尋適合的互補對象，與對方建立起特定事業關係連結。當彼此投資在特定關係的程度越高，則合作更加緊密；相互依賴的程度越高，越能從中學習更多相關的知識與技能 (Holm & Pedersen, 2000; Foss & Pedersen, 2002)。如 Dyer & Singh (1998) 就發現企業的合作關係不但能夠降低成本，若要創造具有競爭力的知識，更是需要彼此的慣性與吸收能力才得以達成 (Lane & Lubatkin, 1998)。

子公司能力來自於主動參與事業網絡中的活動。正式或是非正式的連結關係不僅有助於培養信任關係 (Dyer & Singh, 1998)，彼此分享知識、當遭遇到經營困難時，若能向外尋求諮詢、或是從互動的經驗中得到啟發，將會產生許多可供選擇的解決方法 (Powell et al., 1996; Almeida & Phene, 2004; 蔡政安、廖明坤，2010)。Menon & Pfeffer (2003) 發現，與顧客的互動越久，越能培養對市場的敏感度，也越能將這樣的經驗轉用於其他市場。此外，子公司為了與競爭者在市場一較高下，子公司會透過直接(如聯盟)或非直接(如模仿)的方式來擴大策略決策範圍 (Kale & Singh, 2007)。相對於鑲嵌在豐富關係 (richly embedded firms)的企業，若是企業接觸到的網絡關係較少，不僅難以獲得市場訊息，且不易藉由事業關係來降低經營劣勢 (Ahuja et al., 2009)。換句話說，事業關係對於子公司要發展有價值的能力相當重要。透過事業關係網絡所發展出的能力與經驗，讓子公司在企業內的影響力與參考性大幅提升。也因為子公司處在不同的事業關係網絡中，子公司會培養出異質性的競爭能力，當能力越墊高、發展的前景越明確時，會讓子公司成為知識的傳遞者、或是經營問題的解決者 (Gupta & Govindarajan, 2000; Harzing & Noorderhaven, 2006; Ahlvika & Björkman, 2015)。經由各種移轉機制運用在不

同的產品及服務，子公司就越能表現的比其他單位更具有競爭力，也越會受到企業內其他子公司的重視 (Kogut & Zander, 1993; Holm et al., 2005)。雖然某些資源(如經驗)具有隱密性與不可明文性，甚至有些專屬性的知識還無法輕易移轉 (Kogut & Zander, 1993; Gulati, 1999)，但當子公司具有這樣的知識成果時，還是能引起企業集團內其他單位的注意或是認同。因此，本文提出以下假設：

H2：子公司當地事業關係發展的越密切，則子公司在多國籍企業內的重要性就越高

五、環境競爭性與事業關係網絡

環境越競爭，代表環境中越具有吸引企業投入的市場機會，越多企業投入也代表合作互動的機會越多 (Porter, 1998; Rose & Ito, 2008)。同時環境越複雜，企業遭遇市場的威脅就越多。正因如此，企業越會找尋合作關係以因應市場壓力 (Holm et al., 2005)。例如，為了打進市場，可與顧客建立關係來發展最先進、最適宜的產品與服務 (von Hippel, 1994)；為了要維持競爭平衡，則與競爭者形成可創造有利競爭環境的合作關係 (DiMaggio & Powell, 1983; 許文宗、王俊如, 2013)。因此，在市場變動性高、產業競爭壓力大、資訊交換失靈的環境下，子公司若是不建立與外部事業單位的關係，不僅不容易長久經營，即使是擁有契約關係的對象，都可能會因為本身的優勢漸漸消失後，讓原有的契約關係也隨之減少。所以在環境競爭性的考慮之下，子公司最好的處理方式是藉由創造事業關係，讓事務與產品等領域在市場上相互適應，在利益上互惠共榮，是此能夠以最佳的成本模式以及最多回饋利益來平衡經營關係 (Gulati, 1999; Andersson et al., 2005; Birkinshaw & Fey, 2005)。

折衷理論認為區位優勢是海外直接投資的主要動機之一，且傳統上多國籍企業對於子公司的定位大多是以執行母公司的策略、單純製造、或是地區銷售單位的角色，即使是研發活動也只是侷限在產品改良的任務而已。然而 von Hippel (1994)，Bartlett & Ghoshal (1998) 發現，當地市場的科技能力與研發資源已成為多國籍企業設置子公司的重要因素。在研發資源豐富的環境下，若子公司投資社會資本、持續保有知識分享行為時，則能夠在當地市場中培養出稀少且價值、不易被他人模仿與替代的優勢 (Dyer & Singh, 1998; Andersson et al., 2002)。Ahuja et al. (2009) 指出，環境中存有各有不同的利

益，透過結構同形或是聯盟方式能讓在市場利益具體化。即使是具有核心能力、或是鑲嵌程度較低的企業亦會努力建立對外的事業關係。而多國籍企業現已轉變為學習性的企業 (Kogut & Zander, 1993)，近代的國際化策略大多亦是透過子公司在當地獲取新技術來維持現有的核心能力 (Kuemmerle, 1997)。

此外，Porter (1998) 認為產業聚集效應可視為是企業重要的市場資源，特別是越競爭的環境越能提供有益於發展的技能 (Birkinshaw & Fey, 2005; Phene & Almeida, 2008)。當市場的知識源(如設備供應商、原料供應商、產品下游消費者、政府實驗室、大學、契約對象、可合作的夥伴)越豐富，子公司越希望能夠建立多樣性的連結關係，透過學習對方的優點來蘊育出具有影響力的策略 (von Hippel, 1994; Kale & Singh, 2007; 蔡政安、廖明坤，2010)。所以對於子公司來說，環境越競爭越能誘發子公司想要學習的動機，促使子公司發展與外在密切合作的事業關係。透過與互補事業體的關係，能夠讓子公司累積出有價值的能力，降低環境中帶來的不確定性，避免環境變動下所產生的經營成本。因此，本文提出以下假設：

H3：子公司所處的環境越競爭，子公司越會發展在當地的事業關係

六、環境競爭性與母公司國際關注

母公司在多國籍企業網絡內亦為經營實體(entity)，具有同樣的經營行為以及策略定位，只是母公司還具有「正式且高階性」的結構位置及特有的「權力」基礎。母公司的重要性在於擁有可傳遞海外市場的經驗、控制權的掌握、管理行政的干預、所有權的移轉、企業國際化策略的運用以及知識訊息的傳播等功能 (Dunning, 1996; Bartlett & Ghoshal, 1998)。

母公司能夠藉由正統性(legitimacy)的位置來關注子公司發展。關注(attention)意指管理者在心中對於某些要素或對象的感知(consciousness) (Dutton, 1997)，這些要素包括某個事件或某個趨勢，因此關注概念可用來說明為何企業要努力搜集資訊，並藉由相關資料的整理與驗證，來證明與支持策略的合理性 (Cyert & March, 2013)。在本研究中，國際關注是指母公司對子公司的能力、角色或是策略任務等的感知。母公司會認知到本身所有的資訊與經驗可能已經超過所能負擔的範圍，就會透過各種不同的方式來維持在企業內的影響力 (Andersson et al., 2005; Birkinshaw et al., 2007)。此外，關注也能運用在最佳管理實務(best practice)上。母公司透過內部網絡的連結，得

以認知到全球市場上所能夠傳遞的概念與經驗。從 Ocasio (1997) 的研究中發現，關注存在於認知與活動之中，是需要當下的情境之中才得以運作的一種概念。在企業組織中，透過溝通、管理行為的執行、技術會議等互動後，關注的意念就得以明確的展現 (Ocasio, 1997; Birkinshaw et al., 2007)。因此關注可建立在企業是否有花時間與努力在彼此意見的交流、會議以及相關業務討論等活動之上。而國際關注⁷可概念化成整合型構念(meta-construct)，由三種不同的要素所組成：全球審查(global scanning)、海外溝通(overseas communication)、以及全球化商議(globalization discussion) (Nohria & Ghoshal, 1994; Ocasio, 1997; Bresman et al., 1999; Bouquet et al., 2009)。

由於母公司不一定具有充分的資源來收集全球資訊，此時母公司會將時間投資於在與子公司互動、溝通、以及討論如何改善海外經營成果，希望透過子公司來了解全球市場的趨勢與發展 (Bresman et al., 1999; Andersson et al., 2005)。當母公司能掌握全球市場的資訊與走向，配合在企業內的正統性，就能提出一套適合企業達到跨國策略(transnational strategy)。這樣的論點意指母公司的國際關注可以是學習全球重要事件的媒介，從中了解到全球市場的發展趨勢，感受到各地市場可能興起的市場機會，藉由不同性質的策略方向來統合子公司成員間的關係，以求達成全球績效。若是遭遇到經營上的危機與威脅時，還能讓母公司理解到如何去處理國際事務的危機 (O'Donnell, 2000; Birkinshaw et al., 2007)。

子公司在設立時，本就是母公司考量到當地市場對多國籍企業發展的重要性後，才會選擇在當地市場進行投資 (Dunning, 1996)。在這樣的觀點下，母公司通常會視子公司所在市場具備新興機會、成長資源與技術、或是銷售的未來性。市場具備的區位優勢越明顯，越容易為企業創造競爭優勢，也越容易引起母公司對當地市場的關注 (Nohria & Ghoshal, 1994)。當環境中的競爭要素越多，代表當地具有技術互補、生產要素等條件；同時也是說明當地市場具有潛在投資機會、潛在進入者正在找尋投資機會等。這樣的市場能夠

⁷ 在後續理論推導上，應先將全球思維與國際關注間的差異明確說明。全球思維(global mindset)意指對於全球的認知框架(cognitive frame)，當認知框架不同，所制定的策略與方式自會有所差異。反之，國際關注意指管理者如何將時間與精力專注在全球活動中。探討的是母公司管理者在經營活動上的行為，而非管理者的想法與計畫(thoughts and ideas) (Bouquet et al., 2009)。換句話說，國際關注是母公司盡可能了解所有子公司的資訊，整合所有訊息來做出相關的決策，進而對各個子公司採取不同的管理方式。

降低投資上的交易成本 (Dyer & Singh, 1998; Kale & Singh, 2007)。原因是連結的可能性越多，越能找尋到特殊、異質且難以模仿的資源 (Gulati, 1999; Phene & Almeida, 2008)。這種市場不但會受到企業的重視，更會因為生產要素的豐富或是產業技術的聚集，引起母公司將資源聚焦於此市場上 (Almeida & Phene, 2004)。如中國是多國籍企業重要的消費與生產市場、美國與日本是先進技術與產品的領先者、而台灣是全球電子業的製造與研發的重要基地。所以環境越競爭，代表知識源越豐富，可供連結的程度也越廣，是此能引起企業思考如何利用存於之中的資源，這樣的市場當然容易吸引到母公司的注意。因此本文提出以下假設：

H4：子公司所處的環境越競爭，越能引起母公司的國際關注

七、子公司事業關係網絡、母公司國際關注與子公司重要性

子公司在多國籍企業內具有重要的地位。然而母公司受限於經驗、時間等因素，並不一定能對所有子公司有一視同仁的關注與重視。因此，許多研究探討為什麼有些子公司會較受到母公司的注意。例如，當地市場的重要性 (Bartlett & Ghoshal, 1998)、子公司所擁有的關係資本 (Almeida & Phene, 2004; Kale & Singh, 2007)、子公司的績效表現 (Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002) 等因素。也就是說，子公司只要在企業內具有「傑出」(outstanding) 的特質，就會引起母公司的重視，增加母公司對該子公司的關注。

當市場變動的越快，越需要當地市場的資源來輔佐，而市場的資源大多內隱在市場的企業中。Dunning (1996) 指出海外直接投資的動機在於探索市場、搜尋資源、找尋效率、或是尋求策略與能力。為了要能夠獲得競爭優勢，子公司與當地利害關係人經營上的互動、共同的營運計畫、彼此商業資源的交流、形成聯盟或是合資等方式，不僅是子公司成長的方式，更會是引起母公司對於子公司主動行為的關注 (Gulati, 1999; Kale & Singh, 2007)。

所以，子公司的事業關係會直接影響母公司對於子公司的重視程度，且母公司的網絡關係有時會與子公司重疊 (Holm & Pedersen, 2000)。就因為這樣的原因，母公司會重視子公司的網絡關係。Andersson et al. (2002) 指出，子公司鑲嵌在當地事業關係的程度，不僅對子公司本身的市場績效有助益，亦能反應企業間關係的價值。在互惠的情況下，子公司的表現就會受到企業內部的注意。子公司透過聯盟或是合資等方式獲取到互補性的知識時，會因

為聯盟事業關係能夠實現區位優勢，能確定資源與能力的獨佔性，因而促使母公司將注意力放在子公司身上 (Dyer & Singh, 1998; Gulati et al., 2000; Kale & Singh, 2007)。也因為子公司的事業關係能獲取到重要資源，藉由訊息的移轉，母公司不僅能明瞭子公司如何與顧客互動、如何跟競爭者競爭，亦會了解到市場的趨勢與發展，並學習不同市場的文化差異以及每個市場上存在什麼樣的市場威脅與管理議題。在管理決策上，更讓母公司知道子公司與利害關係人的互動過程在國際化決策上有何啟發 (Ocasio, 1997)。此外，企業規模越大，基於有限理性與資訊處理能力的限制，母公司要給予所有子公司相同的待遇是困難的。因此，母公司需要某些的標準來決定要較關注那些子公司。其中一個標準即子公司若是鑲嵌在具有價值的關係網絡中，則母公司就會投入較多的關注 (Andersson et al., 2005)。子公司經由聯盟合作，發展出有價值的技術時，除了能有良好績效紀錄，還可對企業的規範與價值觀有承諾、甚至運用印象管理(impression management)，讓子公司從母公司那得到正面的關注 (Birkinshaw et al., 2007)。

母公司涉入(headquarters involvement)的概念也可用輔助說明母公司的內部網絡關係以及為何某些子公司特別受到關注。不論母公對子公司了解為何，母公司或多或少都會想要參與子公司的經營。當母公司涉入到子公司的經營時，都會對子公司的重要性有所幫助。由於子公司的外部關係有助於母公司的專長領域⁸知識，就會引起母公司投入時間與努力去了解子公司的經營環境 (Bouquet et al., 2009)。當投入越多，越能制定出適合子公司的策略，幫助子公司在當地的發展 (Nohria & Ghoshal, 1994; Ambos et al., 2006)。同時，母公司也有助於將最佳實務傳達到企業內，減少不良實務在企業內流傳 (Andersson et al., 2005)。因此母公司能藉由公開的會議或是書面資料傳達對子公司的了解，讓所有單位知道有這麼一個子公司的存在；並因為母公司的認可，子公司在集團也較容易受到認同，或是成為學習的標準 (Ocasio, 1997; Birkinshaw et al., 2007)。Kuemmerle (1997) 認為，母公司會評估每間子公司的角色。網絡中的資源、管理能力與決策是分散在整個組織中，而非完全集中於高層；子公司具有縱向與橫向的資源連繫，彼此依賴的同時，亦會動態調整彼此的影響性。所以對於表現較佳的子公司，母公司會整合能力網絡，召開相關技術討論會議，藉由視訊會議或是經常性的當面接觸，企業內快速

⁸ domain expertise，即對於背景脈絡、任務環境、子公司策略、全球市場、產品範疇等等的了解。

擴散關於優勢子公司的事蹟。所以，當子公司引起母公司的關注時，有助於母公司著手策劃企業集團的投資方向，統籌企業資源來培育重點子公司。

因此子公司以最佳的策略表現來吸引母公司關注，而母公司也是子公司提升重要性的關鍵。綜合上述，本研究提出以下假設。

H5：子公司當地事業關係發展的越密切，則母公司國際關注的程度就越高

H6：母公司國際關注的程度越高，則子公司在多國籍企業中就越重要

本文將構念與假設關係彙整如圖 1：

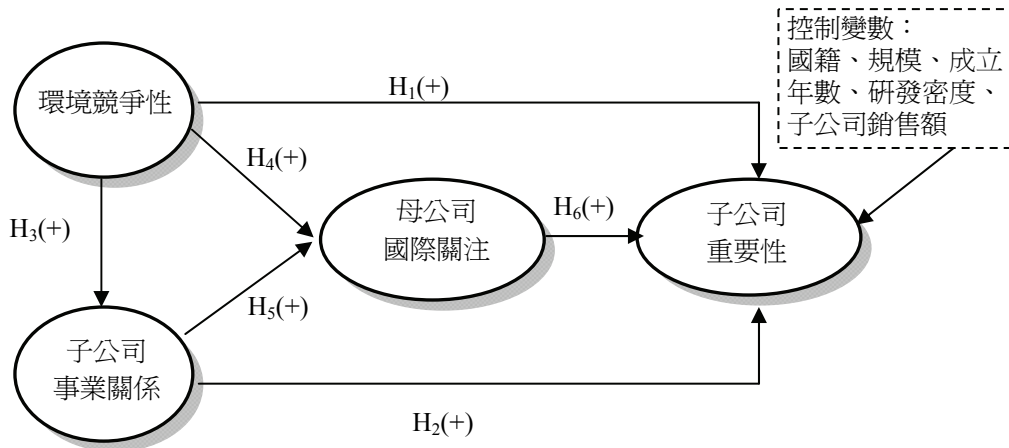


圖1 本研究觀念性架構

資料來源：本研究整理

參、研究方法

一、樣本收集

本研究是以收集子公司在外部環境的競爭下，並考慮到母公司關注影響性為資料收集目的。為了收集相關量化資料，本研究問卷構念的可信度與可行性皆透過與學術界與企業管理者的討論後而確認。問卷內容主要參考文獻以及相關個案，並在發放前進行問卷前測。藉由前測所得到的結果，再對內容做最終修正，並以 Harzing (1997) 所建議的問卷發放方式與回收率做為參考。

樣本來源以經濟部投資審查委員會所出版的最新「外國人投資名錄」為

基礎進行發放。此名錄收錄所有在台灣投資外商企業的子公司資料，涵蓋的產業範圍相當廣泛且更新快速，因此適合做為抽樣的母體。

以實務面的角度來看，在收集資料時是可以用子公司管理者(而不是母公司管理者)的回答為主要的依據。以子公司管理者來回答的優點在於：子公司管理者是最直接在當地經營的人，也最清楚當地市場的競爭情況、特性與資源。同時子公司管理者亦是最了解公司能力與重要性的人，可以從集團內的各種管道收集到各個單位的訊息，並會跟母公司和其他單位藉由正式或非正式的會議充份溝通。Mudambi et al. (2014) 就指出，子公司管理者的回應不僅能代表子公司的經營策略，子公司比母公司更能夠了解全球佈局的需求與訊息，也能直接感受母公司對於子公司的認同或是重視程度。此外，依據李伶珠 (2013) 的研究，主客觀指標之間不但具有高相關性，主觀衡量在管理決策上具有一定的重要性與代表性。因此，本研究以主觀衡量方式、且以子公司管理者的回應做為分析資料的依據是可行的。此外，本研究的子公司並不能只有單一企業功能，是需同時具有多種企業功能的子公司才納入分析的樣本。

本研究共回收 197 份問卷，有效率約 17.9%。根據 Harzing (1997) 的研究，在多國籍企業的研究到考慮到多種因素的影響，研究回收率平均約略為 20%。而本研究的回收率屬誤差範圍內，所以本文的回收率應可支持本研究的假設推論。此外，為了證明樣本具有代表性，本研究比較早晚期回收樣本的規模($p=0.11$)、國籍($p=0.46$)、研發投入程度($p=0.36$)等項目，結果發現皆不顯著。說明本研究樣本具有代表性，不存在無反應偏差 (Armstrong & Overton, 1977)。實證樣本子公司國籍大多來自美國(30.5%)與歐盟國家(23.4%)最多，其次為中國與日本。大部份公司的規模在 101-600 人之間(佔 80.8%)。此外，在回答的管理者中，身份為 CEO 者為最大多數，佔八成五以上；其他部份問卷的回答者如行銷主管或財務主管等，佔一成五左右。

二、操作型定義與變數衡量

本研究大部份的變數以 Likert 七點尺度做為衡量指標，而如子公司成立年數、員工人數、國籍等變數則是以實際資料為主。研究以四個構念建構而成，分別為環境競爭性、子公司事業關係、母公司國際關注與子公司重要性。其中母公司國際關注為二階因素。

環境競爭性：以 Porter (1998) 與 Cantwell & Mudambi (2005) 所提出的國家競爭優勢與區位優勢概念為基礎，認為子公司所處的環境存在具有影響子公司決策與能力的因素。本研究請填答者回答三個有關環境競爭性的問項：(1)來自利害關係人(如供應商或顧客)壓力、(2)潛在進入者多寡、以及(3)市場競爭的程度。環境競爭性的 Cronbach alpha 為 0.96，AVE 為 0.88。此結果符合 Cronbach alpha 超過 0.70、AVE 要大於 0.50 的標準。

子公司事業關係：子公司藉由適應、調整與學習等方式，從事業關係中獲得所需要的資源與能力 (Holm et al., 2005; Kale & Singh, 2007)。因此本文考慮到顧客與競爭者關係會對子公司的能力培養有顯著影響⁹。此構念以雙元 (dyadic) 連結角度出發，分別讓子公司對顧客以及對競爭者關係來進行回答。填答者回答在(1)產品發展、(2)生產技術、(3)生產流程、以及(4)管理業務上，會因事業關係改變的程度¹⁰。而顧客事業關係的 Cronbach alpha 為 0.88，AVE 為 0.70；競爭者事業關係的 Cronbach alpha 為 0.90，AVE 為 0.77。

母公司國際關注：國際關注是指母公司管理者心中對於子公司經營行為與活動的感知。而母公司國際關注可由全球審查、海外溝通、以及全球化商議 (Ocasio, 1997; Birkinshaw et al., 2007; Bouquet et al., 2009) 三個構念組合而成。**全球審查**由(1)在全球市場中收集資訊、(2)使用商用軟體分析全球商情、(3)把主要競爭者的管理方式當成標竿學習來衡量。**海外溝通**則是(1)請填答者回答用電子信件(或實體信件)、電話、視訊、面對面等方式的頻率¹¹、(2)母公

⁹ 分成顧客與競爭者主要是因為這兩股力量會直接影響到企業決策與發展。有許多文獻只以其中一方(如 Dyer & Singh, 1998)、或將所有的外部關係都當成同一種影響力量(如 Andersson et al., 2002)。然而本文認為這兩者應當會對企業各自產生不同的影響，所以在分析時會將兩者分別納入分析，詳細探討其中是否有所差異。此外，本文選擇顧客與競爭者關係的理由在於，顧客會影響企業的策略與規劃外，回應顧客需求是企業最常面對的市場力量；而與競爭者亦會改變企業的策略外，與競爭者的「合作」還能創造最佳的經營條件。因此，本文事業關係是為顧客與競爭者。

¹⁰ 事業關係為兩個企業在彼此的事業上有長久且持續的互動(exchange)，即關係是具有雙元(dyadic)的性質；而利害關係人的壓力是來自於環境，可能是直接的壓力也可能是間接的壓力。為了要能夠應對產業或是環境的總體影響，企業會建立密切的事業關係以降低經營上的不確定性。因此，本研究「來自利害關係人壓力」的變數是屬環境總體面的衡量，在這樣的情況下進而影響「會因事業關係改變的程度」的雙元關係衡量。故兩個變數在衡量上是具有差異性的。

¹¹ 填答者就這幾種方式回答使用該項方式的頻繁程度，並就其回答後的結果給予權重。透過這項衡量可得知在資訊科技發達的現代，企業運用傳播媒介豐富的程度。

司管理者到海外各地子公司時間(百分比)、(3)母公司在全球各地舉行事業相關會議的頻率來衡量。**全球化商議**¹²則是由(1)密集的高階主管會議、(2)少數管理者決定¹³、(3)所有經理與主管充分溝通與意見交換來衡量。

本研究使用驗證性因素分析與最大概似法來驗證母公司國際關注的二階構念。表 1 為母公司國際關注的驗證性因素分析，使用 χ^2 、RMSEA、CFI 與 SRMR 四個指標來驗證模型與構念的適切性(Kline, 2010)。從分析結果得知，整個構念具有適當的配適度($\chi^2=196.87$ ， $p=0.00$ ；RMSEA=0.073、CFI=0.94、SRMR=0.078)，且問項都顯著對應到所屬構念。此外，本研究運用卡方檢定比較單一構念與二階構念模型是否具有差異(Kline, 2010)。結果指出，單一構念模型的觀察變數並不適合用來解釋國際關注($\chi^2=663.38$ ， $p=0.00$ ；RMSEA=0.35、CFI=0.81、SRMR=0.094)，與二階模型的指標上發現有明顯的落差，且卡方檢定有顯著上的差異(卡方差異=466.51， $\Delta df=3$ ， $p<0.01$)。因此從結果得知母公司國際關注可由三個一階構念來反應。

表1 母公司國際關注的二階驗證性因素分析

子構念/問項	標準化因素負荷量	信度	AVE
全球審查		0.96	0.89
全 1	0.93		
全 2	0.98***		
全 3	0.92***		
海外溝通		0.91	0.79
海 1	0.94		
海 2	0.85***		
海 3	0.80***		
全球化商議		0.96	0.90
商 1	0.96		
商 2	0.97***		
商 3	0.90***		
國際關注		0.87	0.72
全球審查	0.95***		
海外溝通	0.80***		
全球化商議	0.78***		

*** $p<0.001$

資料來源：本研究整理

¹² 主要是要衡量母公司要訂定新的全球化發展方針時，通常是在什麼樣的情況下才會訂定出來。回答的方式是「不常」到「經常」

¹³ 反向問項

子公司重要性¹⁴：指子公司在企業內能夠幫助其他單位發展、或是受到認同與依賴，則代表子公司具有重要性 (Gupta & Govindarajan, 2000; Andersson et al., 2002; Frost et al., 2002)。填答者回答(1)能協助其他單位發展新產品、(2)協助其他單位發展製程、(3)給予其他單位銷售策略上的建議、(4)在提升企業能力扮演重要的角色、以及(5)是企業在全球發展上的重要合作對象。子公司重要性的 Cronbach alpha 為 0.93，AVE 為 0.73。

控制變數：本研究提出數個會影響子公司重要性的控制變數。首先，**國籍**對於子公司的網絡關係與角色定位有一定的影響 (Rose & Ito, 2008)。本研究最多的來源國為美國，因此以美國做為基礎，使用虛擬變數來將其他國家(或地區)做分類。接著，規模越大的子公司對於企業具有一定的重要性，因此以子公司人數以及做為**規模**的代理變數 (Wu & Chen, 2014)。而子公司**成立年數**可用來說明隨著子公司成立的越久，越能獲得企業專屬的能力，也越能在企業內具有重要性 (Holm & Pedersen, 2000)。**研發密度**能說明投入研究越多，越可能產生讓他人依賴、且有價值性的能力。此外，由於本研究樣本分屬不同產業，不同的產業會有不同的競爭狀態與創新需求。因此以過去三年，平均總營收內有多少比例用來做為研發的費用，以此比例做為控制變數 (Holm et al., 2005)。最後，子公司是多國籍企業策略型態擴展性的重要代表，因此本研究以**子公司銷售額**(取 log)做為變數來控制 (Bouquet et al., 2009)。

由於本研究透過問卷收集資料，考慮到社會期許以及共同變異誤差的問題，因此進行相關預防措施。首先在問卷編排上，將解釋變數(即環境競爭性)問項置於預測變數(即事業關係、國際關注與子公司重要性)的前面，這樣多少可避免在填答上的人為一致性(consistency artifacts) (Mudambi et al., 2014)；同時將客觀變數(如員工人數、銷售額等)納入分析，以降低共同方法變異誤差的影響 (彭台光等，2006)。同時本研究也使用 Harman 單因子分析檢測是否存在共同方法變異 (Podsakoff et al., 2003)。將所有的變項運用主成份分析，以特徵值要大於 1 的標準下，結果顯示單一構念最大的解釋力為 17%，說明理論模型的整體解釋力並非由單一構念組成。因此，共同方法變異誤差在本研究中應不致影響分析結果。

¹⁴ 子公司重要性的問項中，其中位數最低為 2，最高為 4 (本研究為七點尺度)，根據 Holm et al. (2005) 的觀點，這樣的結果說明子公司並沒有高估自身重要性的問題。

肆、資料分析與結果

一、線性結構模式評鑑與實證結果

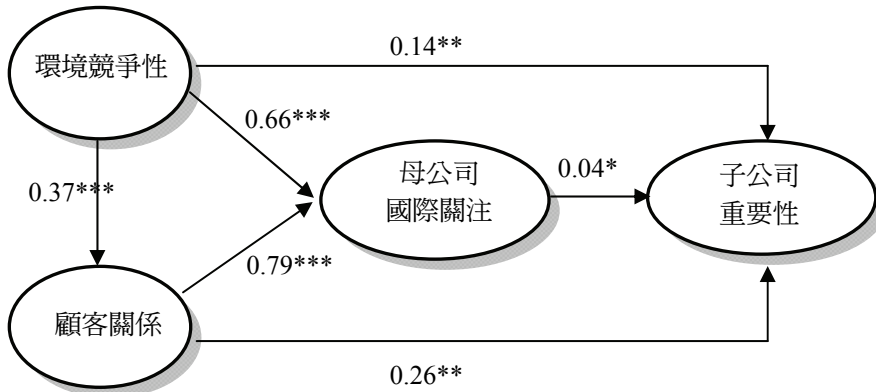
本研究使用線性結構模式來驗證理論模型與樣本間的配適度。若是能夠確認結構模型是由顯著的結構關係組合而成，並具有一定的解釋力，此即模型的邏輯效度(nomological valid)。

兩個步驟來進行模型的適切性檢定。首先，對測量模型(measurement model)進行驗證。當測量模型具有信度與效度時，則構念間的結構關係才有一定的解釋力。在構念效度上，因素負荷量都介於 0.77 至 0.98 之間，且 t-value 都顯著；各問項的 R^2 值最低為 0.60，最高為 0.98；構念 AVE 最小為 0.72，最高為 0.88；信度值最小為 0.87，最高為 0.96。結果說明構念具有收斂效度。此外，各構念 AVE 值皆大於彼此間的相關係數，說明構念間彼此具有區辨效度¹⁵。

第二個步驟要檢測結構模型(structural model)配適度。由於事業關係分為顧客事業關係與競爭者事業關係，因此本研究有兩個結構模型。首先在**顧客關係模型方面**，所有的控制變數皆不顯著，說明控制變數並沒有明顯的影響效果。而在理論關係驗證上，結果顯示環境競爭性對子公司顧客關係、母公司國際關注與子公司重要性有顯著的正向影響(即支持 H_1 、 H_3 、 H_4)；子公司顧客關係對母公司國際關注與子公司重要性有顯著的正向影響(即支持 H_2 、 H_5)；母公司國際關注對子公司重要性亦具有顯著的正向影響(即支持 H_6)；而在整體模型配適度指標上，不論是 GFI、RMSEA、或是 CFI 等皆符合標準(Bollen, 1989; Bagozzi & Dholakia, 2006)。因此說明樣本資料與理論模型間不但具有良好的配適度，亦具有一定的解釋力。第二，在**競爭者關係模型方面**，同樣的所有的控制變數皆不顯著，說明控制變數在此競爭者模型中亦沒有明顯的影響效果。而在理論關係驗證上，結果顯示環境競爭性對子公司顧客關係、母公司國際關注與子公司重要性都有顯著的正向影響(即支持 H_1 、 H_3 、 H_4)；子公司競爭者關係對子公司重要性有顯著的正向影響(即支持 H_2)；母公司國際關注對子公司重要性也具有顯著的正向影響(即支持 H_6)。但值得注意的是，在競爭者關係的模型中，子公司競爭者關係對於母公司國際關注並沒有顯著的正向影響(H_5 不獲得支持)。而在整體模型配適度指標上都符合

¹⁵ 請見附錄

標準 (Bollen, 1989; Bagozzi & Dholakia, 2006)，因此競爭者關係模型同樣具有實務上的解釋力。



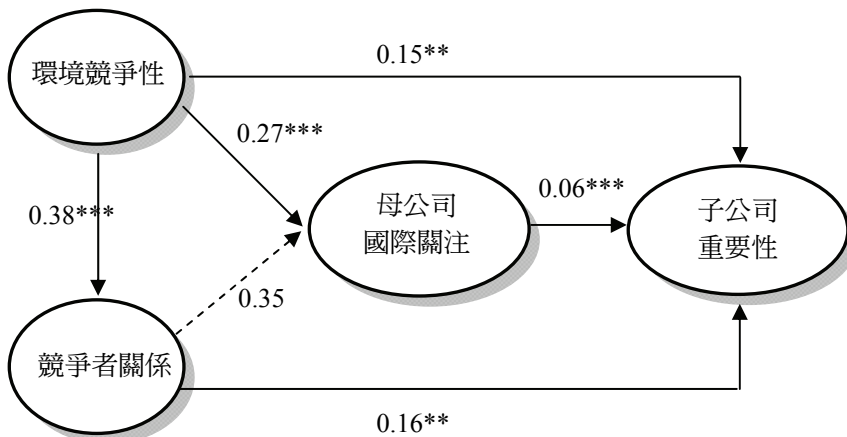
控制變數：國籍(0.04, $p>0.1$)、規模(0.09, $p>0.1$)、成立年數(0.01, $p>0.1$)、研發密度(-0.04, $p>0.1$)、子公司銷售額(0.00, $p>0.1$)

$\chi^2=293.24$ (df=278), $p\text{-value}=0.00$, GFI=0.87, RMSEA=0.07, CFI=0.96, NFI=0.94, PNFI=0.73

*表 $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

圖2 顧客關係研究結果

資料來源：本研究整理



控制變數：國籍(0.04, $p>0.1$)、規模(0.06, $p>0.1$)、成立年數(0.01, $p>0.1$)、研發密度(-0.04, $p>0.1$)、子公司銷售額(0.02, $p>0.1$)

$\chi^2=176.64$ (df=254), $p\text{-value}=0.00$, GFI=0.91, RMSEA=0.042, CFI=0.98, NFI=0.95, PNFI=0.73

*表 $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

圖3 競爭者關係研究結果

資料來源：本研究整理

二、模型穩定性

由於本研究將子公司事業關係分為顧客關係與競爭者關係，為了確認本研究將事業關係分開具有理論上的解釋力，因此，本研究進行兩次穩定性 (robustness) 分析，一個是將兩個關係整合成為一個子公司事業關係¹⁶構念、另一個是將競爭者關係與顧客關係皆放入模型中進行分析。

首先進行單一事業關係構念的分析。從分析結果得知，單一事業關係模型整體配適度較差¹⁷，同時在假設檢定上，六個假設中僅有三個假設顯著(分別為 H₂、H₃ 與 H₅)。接著，將顧客事業關係與競爭者事業關係一同納入模型中進行分析。結果得知模型配適度指標相較於原分析模型，不論是 GFI 或是 RMSEA 等都較差¹⁸、且在假設檢定上，九個假設有七個顯著；在簡效性指標上，原模型亦能以較精簡的模型來提供最大解釋力。經過兩個模型穩定性分析後，發現測試模型的理論實用性不及原模型，因此說明本研究結果具有一定的適用性。

伍、討論與管理意涵

許多研究認同子公司對於多國籍企業的重要性，然而同時子公司重要性與母公司角色的實證研究相對有限。本研究目的在於探討子公司所在的市場以及在當地的事業關係對於子公司重要性的影響程度為何，同時將母公司角色對於子公司的影響因素納入分析。換句話說，子公司重要性同時受到外在環境與內部連結關係的影響。

一、理論貢獻

環境競爭性與子公司事業關係(在本研究中為競爭者關係與顧客關係)對於子公司重要性都有直接且顯著的影響。當地環境提供讓子公司能夠證明重

¹⁶ 根據 Robbins & Coulter (2015) 的說法，只要對企業有影響的連結都可說是利害關係人(stakeholder)關係。

¹⁷ $\chi^2=1534.89$ (df=356) , p-value=0.00 , GFI=0.65 , RMSEA=0.13 , CFI=0.90 , NFI=0.88 , PNFI=0.77

¹⁸ $\chi^2=1137.09$ (df=353) , p-value=0.00 , GFI=0.71 , RMSEA=0.11 , CFI=0.93 , NFI=0.91 , PNFI=0.79

要性的因素。不論是市場吸引力、或是從利害關係人中學習知識，都能夠讓子公司累積競爭優勢與可見度後，進而提升在企業內的重要性。此外，當子公司所在的市場越競爭，與顧客間的事業關係越密切，則越能吸引母公司的注意，就能因此在企業內部得到正統性的認同，有助子公司重要性的提升。

當全球化的主張受到重視，當地環境對企業的影響性也明顯增加。以本研究來說，除了既有的直接影響外，環境競爭性對子公司事業關係以及母公司國際關注有顯著的影響效果。當影響到母公司的關注程度後，則子公司重要性就會明顯改變。Bartlett & Ghoshal (1998) 指出，當地市場越重要，代表市場存有機會、合作對象、或是未來會成為全球關鍵的市場。由於母公司與子公司各自鑲嵌在不同的市場，處於企業與環境的網絡關係系統之中，為了要能夠接近市場，多國籍企業就需要用最適合的方式去協調專屬資源與環境間的關係，以求能在當地市場獲取最大綜效 (Dunning, 1996; Andersson et al., 2005; Mudambi et al., 2014)。不論是以母國市場的經營模式複製到海外經營 (Benito, 2005; Meyer et al., 2011)、藉由子公司鑲嵌在當地市場 (Holm & Pedersen, 2000; Phene & Almeida, 2008)、亦或是以全球市場相關性而調整的國際化策略 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Birkinshaw & Fey, 2005)，當地市場都是個能夠提供挑戰、多樣化資源、經營資訊與成長契機的地方。子公司藉著主動行為，採取具有創意的經營策略，在市場上與競爭者競爭，從顧客端學習的過程之中促進專屬能力的累積。當績效成就顯現出來時，能增加在企業內的影響性與注意程度，子公司就能因此改變原有的角色與定位，更能顯著提升重要性。另外，子公司可藉由同型(isomorphism)來融入環境 (DiMaggio & Powell, 1983; Asmussen et al., 2009)。當環境競爭壓力越大，企業越會投資在關係專屬性上 (許文宗、王俊如，2013)。經由在環境中的產業群聚找尋鑲嵌合作對象，此舉不僅是從經濟效益的考慮出發，更可參考同業以及競爭對手所採用的策略，做為決策上的依據。同時，發展專屬的事業關係有助於吸收知識與能力。當子公司成為集團中的創新者或是策略領導者時，都能增加在企業網絡中的重要性，創造競爭上的綜效 (Bartlett & Ghoshal, 1998; Harzing & Noorderhaven, 2006)。因此多國籍企業的競爭優勢不但與其全球能力網絡關係有關係，子公司更是關鍵性的角色 (Ghoshal & Bartlett, 1990; Almeida & Phene, 2004)。

傳統理論認為企業集團具有科層關係，且決策上一般都是以所有權的多寡來決定策略是由誰制定 (Robbins & Coulter, 2015)。然而，母公司所有權、

企業能力對子公司的經營不一定具有一致的關係，母公司更可能無法對子公司造成實質上的幫助，因此子公司才是企業成長的關鍵因素 (Birkinshaw & Morrison, 1995; Mudambi et al., 2014)。本文認為，子公司除了具有決策的自主權，應當還要將母公司能夠扮演關鍵影響的角色納入考量。這是因為母公司能藉由所有權，掌控子公司經營行為的最終決定；此外，母公司在企業體內的科層地位，也能夠為子公司在企業內的行為背書或是提升可見度 (Andersson et al., 2005; Bouquet et al., 2009)。對母公司來說，要能完全融入當地市場的網絡關係是困難的，因此當地網絡資源就要透過子公司來獲得。當地市場成長性越高、競爭性越強，子公司在當地的事業關係就會與競爭優勢相關。這就說明當地市場的策略影響性會讓母公司將注意力放在這些市場與子公司身上，所以母公司關注的觀點能補足母公司附加價值活動與知識基礎競爭優勢間的理論落差 (Kogut & Zander, 1993)。當母公司越能夠了解子公司營運所形成的整體全球網絡能力價值時，則越能夠幫助子公司將專屬優勢在企業內擴展出來 (Birkinshaw et al., 2007)。因此母公司國際關注確實是為企業集團中一個重要的媒介機制 (Mudambi & Navarra, 2004)。

本研究結果發現子公司的競爭者事業關係對母公司國際關注沒有顯著影響效果。競爭環境中充滿著有價值的知識與資源，因此吸收外部知識是企業重要的策略 (Menon & Pfeffer, 2003)。然而企業並不會都會將僅單一考量某一個外部關係所帶來的影響，特別是競爭者的行為。也就是說，企業會避免從眾效應(Bandwagon effect)的發生，特別是多國籍企業在整個全球市場的投資組合上，更是會盡力避免從眾效應的發生 (Rose & Ito, 2008)。例如，雖然豐田(Toyota)在做決策時常會跟隨日產(Nissan)的做法，但豐田也會考慮到其他企業在市場的策略以及投資方式。而在海外投資策略上，為了決策的完整性與企業的未來性，豐田亦會納入更多元的資訊管道¹⁹。此外，競爭者的策略常伴隨隱性與路徑相依的特質，因此需要企業花時間與成本去了解 (Menon & Pfeffer, 2003)。因此當地的競爭者事業關係會由子公司處理，母公司較會

¹⁹ 另外，本研究競爭者事業關係僅是子公司的某個單一競爭者關係，因此以母公司的角度來看，除非這個競爭者相當重要，否則不會因為與某個競爭者的關係就完全吸引到母公司的注意。未來若能收集到子公司全部的競爭者事業關係、或是全球市場所有子公司的競爭者關係時，或是對於母公司的關注應會產生有不同效果。而關於豐田與日產問的關係，可參閱 Dyer, J. H., 2000, **Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks**, 1st, New York: Oxford University Press.

投入到對企業整體競爭優勢更有利的方向 (Harzing & Noorderhaven, 2006; Meyer et al., 2011)。

二、實務意涵與未來研究

本研究具有數個實務意涵。首先，子公司會因為具有連結企業內部關係與市場外部關係的角色而變得相當關鍵。外部關係能增加子公司的網絡資本，補足子公司在競爭優勢上的需求 (Asmussen et al., 2009)；而在內部關係上，母公司能扮演賦予子公司正統性與提升重要性的角色 (Ghoshal & Bartlett, 1990; Bresman et al., 1999)。為了要獲得內外部網絡關係的利益，控制與協調就成為重要的管理因素。子公司越多，分佈的市場越廣，越會接觸到各種異質性資源。因此，要如何整合這些不同背景的專屬資源，企業所要面對的挑戰也就越高。管理關係網絡需要成本，要管理不同空間與市場之間的網絡關係更不是件容易的事。組織規模越大，控制與協調功能越容易失效，若是能從環境中獲得利益越多，代表所產生的管理成本也越多 (Dunning, 1996; Meyer et al., 2011)。為了要能夠減少管理上的成本與壓力，管控子公司的方式是多國籍企業視為達到管理平衡的重要策略。子公司在多國籍企業中是個獨特、鑲嵌於當地環境、與競爭者顧客間具有連結關係、並擁有專屬能力的單位 (Foss & Pedersen, 2002; Frost et al., 2002)。在多國籍企業組織結構下，子公司將面對回應當地以及全球整合這兩股力量。當子公司掌握越多競爭優勢，母公司越會認同子公司的能力，也越會被子公司所回饋的能力影響 (Birkinshaw & Hood, 1998; Andersson et al., 2005)。母公司可藉由對子公司優勢創造的評估、獲利能力的鑑定、或是經由外派人員的方式 (Andersson et al., 2005; Ambos et al., 2006)，在給予子公司最大自主性的前提下，讓母公司在全球佈局策略上有一定的掌握度，進而提升企業的競爭綜效。

第二，即使母公司無法完全了解子公司層級的所有決策，母公司依然能夠估計「合理的預期結果」，並透過監督的方式來展現母公司獨有的權威 (Foss & Pedersen, 2002)。因此，母公司除了應思考要透過「誰」來關注、「何時」關注、以及「為何」關注外，更要能夠克服組織結構上的惰性(inertia)，讓組織結構搭配知識能力，以達到管理多元鑲嵌組織的目標 (Ocasio, 1997; Birkinshaw et al., 2007)。此外，由於資源與管理能力的限制，母公司不可能完全對所有的子公司或是市場投以公平的注意程度，所以母公司會運用激勵誘因的方式掌握子公司 (O'Donnell, 2000)，也會在時間與成果上做出取捨

(trade-off)。特別是在動態的市場下，相對於其他處在穩定且整合產業中的企業，母公司的管理者就更需要使用國際關注來獲取全球市場的利益。以中鋼運通(中運)為例，當初中鋼成立中運的目的在於幫助母公司進行鐵礦砂的運送，即使市場競爭再激烈，但是否有營收利潤本就不在考量範圍之內。然而，中運不以幫母公司中鋼節省運費為經營目標。透過自主的經營策略，找尋最佳的合作關係，擴大既有的業務範疇與市場規模，並透過中鋼對市場的了解以及對中運的支持與關注，讓中運得以提升營運獲利²⁰。所以，當環境越競爭、不確定性越高時，為避免受限於過去的經營模式，母公司應當重視外部資訊的重要性(許文宗、王俊如，2013)，並適時的給予子公司獨立經營的空間。藉由觀察市場的競爭同業或是標竿企業的動作，有助於母公司制定具實用性的策略，在適合的時間給予子公司實質的幫助。當母公司能夠真正了解子公司，並結合子公司的專屬能力，不但有助於激勵子公司，對於多國籍企業整體競爭優勢的發展將有正面的效益。

最後，本研究提出研究限制與未來研究方向。首先，身處不同市場的子公司會有不同的經營策略(Bartlett & Ghoshal, 1998; Ahlsvik & Björkman, 2015)。本研究樣本皆為在台子公司，雖納入控制變數以降低理論上的偏誤，但單一市場環境的背景會降低實務意涵上的解釋力。由於收集到不同市場的資料就能用以比較經營行為的差異性，故未來應當收集不同國家中的子公司資料，以降低單一市場環境所帶來的解釋力偏誤。第二，環境中存在多元性的競爭因素，例如市場競爭性、技術競爭性、或是支援競爭性等(Asmussen et al., 2009)，這些因素對於子公司的競爭優勢都會產生不同的影響效果。而本研究僅使用顧客與競爭者的事業關係來進行分析，並無法將所有的利害關係人全都納入分析之中(例如供應商、政府、大學等)。未來可將環境競爭性的內容細緻化，並納入更多元的事業關係，將可充實本文內容。第三，有許多方式可衡量事業關係，未來可將網絡範疇、網絡強度、直接與間接連結等方式整合在研究之中(Ghoshal & Bartlett, 1990)。第四，未來可引入高階管制團隊(Upper Echelons)的觀點。由於管理者對於資訊搜尋的方式以及風險的偏好各有不同，是此會影響到決策內容以及企業績效(許文宗、王俊如，2013)。因此未來可將高階管制團隊觀點納入對母公司國際關注的討論上。最後，在資料的部分，本研究主要收集初級資料為主，未來應可收集如 HHI、

²⁰ 不靠富爸爸，附屬單位反成金雞母，2007，商業周刊，1044期。

Big4、進入模式、子公司委任目標、母公司角度的資料等，是此更能完整的進行分析與討論。此外，本研究時間性資料上的收集亦較少。即使可透過母子公司間彼此內外關係的互動，以及子公司角色發展來推論重要性的改變 (Andersson et al., 2002; Ambos et al., 2006)，未來還應收集具有時間性的資料，從中可看出環境的改變、母公司關注的增減、亦能看出子公司如何開始在企業內開始變得重要。後續研究若能將這些條件納入研究中，相信能增加研究的貢獻性。

參考文獻

- 李伶珠，2013，「客觀與主觀績效對中階經理人升遷之影響」，管理學報，30 卷 1 期：1~20。(Lee, L. C., 2013, "The Impact of Objective Performance and Subjective Performance on the Promotion of Mid-level Managers," **Journal of Management**, Vol. 30, No. 1, 1-20.)
- 許文宗、王俊如，2013，「組織間模仿與關係專屬性投資－績效期望之干擾效果」，中山管理評論，21 卷 3 期：661~688。(Hsu, W. T. and Wang, C. J., 2013, "Inter-Organizational Imitative Behavior and Relationship-Specific Investment: The Moderating Effect of Performance Aspiration," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 21, No. 3, 661-688.)
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23 卷 1 期：77~98。(Peng, T. K., Kao, Y. T., and Lin, C. C., 2006, "Common Method Variance in Management Research: Its Nature, Effects, Detection, and Remedies," **Journal of Management**, Vol. 23, No. 1, 77-98.)
- 蔡政安、廖明坤，2010，「多國籍企業子公司自主權與績效關係：台商大陸子公司興業精神中介效果之實證研究」，中山管理評論，18 卷 1 期：41~65。(Tsai, C. A. and Liao, M. K., 2010, "The Relationships between Autonomy and Performance of Multinational Subsidiaries: An Empirical Study on the Mediating Effects of Entrepreneurship of the Taiwanese Subsidiaries in China," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 18, No. 1, 41-65.)
- Ahlvika, C. and Björkman, I., 2015, "Towards Explaining Subsidiary Implementation, Integration, and Internalization of MNC Headquarters HRM Practices," **International Business Review**, Vol. 24, No. 3, 497-505.
- Ahuja, G., Polidoro, Jr. F., and Mitchell, W., 2009, "Structural Homophily or Social Asymmetry? The Formation of Alliances by Poorly Embedded Firms," **Strategic Management Journal**, Vol. 30, No. 9, 941-958.
- Almeida, P. and Phene, A., 2004, "Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of

- the MNC and Host Country on Innovation,” **Strategic Management Journal**, Vol. 25, No. 8-9, 847-864.
- Ambos, T. C., Ambos, B., and Schlegelmilch, B. B., 2006, “Learning from Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation of Headquarters' Benefits from Reverse Knowledge Transfers,” **International Business Review**, Vol. 15, No. 3, 294-312.
- Andersson, U., Björkman, I., and Forsgren, M., 2005, “Managing Subsidiary Knowledge Creation: The Effect of Control Mechanisms on Subsidiary Local Embeddedness,” **International Business Review**, Vol. 14, No. 5, 521-538.
- 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**, Vol. 23, No. 11, 979-996.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., 1977, “Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, No. 3, 396-402.
- Asmussen, C. G., Pedersen, T., and Dhanaraj, C., 2009, “Host-Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model,” **Journal International Business Studies**, Vol. 40, No. 1, 42-57.
- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M., 2006, “Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities,” **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 23, No. 1, 45-61.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., 1998, **Managing across Borders: The Transnational Solution**, 2nd, Boston: Harvard Business School Press.
- Benito, G. R. G., 2005, “Divestment and International Business Strategy,” **Journal of Economic Geography**, Vol. 5, No. 2, 235-251.
- Birkinshaw, J. M. and Fey, C., 2005, “External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance,” **Journal of Management**, Vol. 34, No. 4, 597-621.
- Birkinshaw, J. M. and Hood, N., 1998, “Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies,” **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, 773-795.
- Birkinshaw, J. M. and Morrison, A. J., 1995, “Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 26, No. 4, 729-754.
- Birkinshaw, J. M., Bouquet, C., and Ambos, T. C., 2007, “Managing Executive Attention in the Global Company,” **MIT Sloan Management Review**, Vol. 48, No. 4, 39-45.
- Bollen, K. A., 1989, **Structural Equations with Latent Variables**, 1st, New York: John Wiley.
- Bouquet, C., Morrison, A., and Birkinshaw, J. M., 2009, “International Attention and Multinational Enterprise Performance,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 40, No. 1, 108-131.

- Bresman, H., Birkinshaw, J., and Nobel, R., 1999, "Knowledge Transfer in International Acquisitions," **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 3, 439-462.
- Cantwell, J. and Mudambi, R., 2005, "MNE Competence-Creating Subsidiary Mandates," **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No. 12, 1109-1128.
- Cave, R. E. and Porter, M. E., 1977, "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 91, No. 2, 241-262.
- Cyert, R. M. and March, J. G., 2013, **A Behavioral Theory of the Firm**, 1st, Englewood Cliffs, NJ: Martino Fine Books.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., 1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2, 147-160.
- Dunning, J. H., 1996, "The Geographical Sources of the Competitiveness of Firms: Some Results of a New Survey," **Transnational Corporations**, Vol. 5, No. 3, 1-29.
- Dutton, J. E., 1997, "Strategic Agenda Building in Organizations" in Shapira, Z. (ed.), **Organizational Decision Making**, First Edition, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 81-107.
- Dyer, J. H. and Singh, H., 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganization Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, 660-679.
- Foss, N. J. and Pedersen, T., 2002, "Transferring Knowledge in MNC: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context," **Journal of International Management**, Vol. 8, No. 1, 49-67.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., and Ensign, P. C., 2002, "Centers of Excellence in Multinational Corporations," **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 11, 997-1018.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A., 1990, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, 603-625.
- Gulati, R., 1999, "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 5, 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A., 2000, "Strategic Networks," **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 3, 203-215.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V., 2000, "Knowledge Flows within Multinational Corporations," **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 4, 473-496.
- Harzing, A. W. and Noorderhaven, N., 2006, "Knowledge Flows in MNCs: An Empirical Test and Extension of Gupta and Govindarajan's Typology of Subsidiary Roles," **International Business Review**, Vol. 15, No. 3, 195-214.

- Harzing, A. W., 1997, "Response Rates in International Mail Surveys: Results of a 22-Country Study," **International Business Review**, Vol. 6, No. 6, 641-665.
- Hedlund, G., 1986, "The Hypermodern MNC - A Heterarchy?" **Human Resource Management**, Vol. 25, No. 1, 9-35.
- Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2014, **Strategic Management: Theory: An Integrated Approach**, 11th, Boston: Cengage Learning.
- Holm, U. and Pedersen, T., 2000, **The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective**, 1st, London: Palgrave Macmillan.
- Holm, U., Holmström, C., and Sharma, D., 2005, "Competence Development through Business Relationships or Competitive Environment? - Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage," **Management International Review**, Vol. 45, No. 2, 197-218.
- Kale, P. and Singh, H., 2007, "Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success," **Strategic Management Journal**, Vol. 28, No. 10, 981-1000.
- Kline, R. B., 2010, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3rd, New York: The Guilford Press.
- Kogut, B. and Zander, U., 1993, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," **Journal of International Business Studies**, Vol. 24, No. 4, 625-645.
- Kuemmerle, W., 1997, "Building Effective R&D Capabilities Abroad," **Harvard Business Review**, Vol. 75, No. 2, 61-70.
- Lane, P. J. and Lubatkin, M., 1998, "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning," **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 5, 461-477.
- Menon, T. and Pfeffer, J., 2003, "Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders," **Management Science**, Vol. 49, No. 4, 497-513.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., and Narula, R., 2011, "Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-Embeddedness," **Journal of Management Studies**, Vol. 48, No. 2, 235-252.
- Mudambi, R. and Navarra, P., 2004, "Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs," **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, No. 5, 385-406.
- Mudambi, R., Pedersen, T., and Andersson, U., 2014, "How Subsidiaries Gain Power in Multinational Corporations," **Journal of World Business**, Vol. 49, No. 1, 101-113.
- Nohria, N. and Ghoshal, S., 1994, "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations," **Strategic Management Journal**, Vol. 15, No. 6, 491-502.
- Ocasio, W., 1997, "Towards an Attention-Based View of the Firm," **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. Summer Special Issue, 187-206.
- O'Donnell, S. W., 2000, "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or An

- Interdependent Network?” **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 5, 525-548.
- Phene, A. and Almeida, P., 2008, “Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 39, No. 5, 901-919.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P., 2003, “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, 879-903.
- Porter, M. E., 1998, **The Competitive Advantage of Nations**, 1st, New York: Free Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W., and Smith-Doerr, L., 1996, “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No. 1, 116-137.
- Robbins, S. P. and Coulter, M., 2015, **Management**, 13rd, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rose, E. L. and Ito, K., 2008, “Competitive Interactions: The International Investment Patterns of Japanese Automobile Manufacturers,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 39, No. 5, 864-879.
- von Hippel, E., 1994, **The Source of Innovation**, 1st, New York: Oxford University Press.
- Wu, J. and Chen, X., 2014, “Home Country Institutional Environments and Foreign Expansion of Emerging Market Firms,” **International Business Review**, Vol. 23, No. 5, 862-872.

附錄

附錄 相關係數表

	環境 競爭性	事業關係 (顧客)	事業關係 (競爭者)	母公司 國際關注	子公司 重要性
環境競爭性	0.88				
事業關係(顧客)	0.52	0.70			
事業關係(競爭者)	0.41	0.35	0.77		
母公司國際關注	0.42	0.54	0.26	0.72	
子公司重要性	0.44	0.43	0.32	0.38	0.73

註：對角線為 AVE 值

資料來源：本研究整理

作者簡介

陳律睿

元智大學管理研究所國企組博士。現職為銘傳大學國際企業學系副教授。主要研究領域為國際企業母子公司關係、子公司主動行為與國際化策略。相關著作已發表於中山管理評論、管理學報、管理評論、管理與系統、交大管理學報、中原企管評論、管理研究學報、台灣經濟論衡、中小企業發展季刊、多國籍企業管理評論、臺灣銀行季刊、北商學報、Asia Pacific Journal of Management、Journal of Service Science and Management等期刊。

E-mail: shunyde@mail.mcu.edu.tw

鄒鴻泰

元智大學管理研究所博士。現職為溫州大學創意學院副教授，曾任職明道大學行銷與物流學系、並曾為終身教育處副處長及管理學士學位學程主任。主要研究領域為服務創新與e化、科技管理、B2B行銷及消費者行為。相關著作已發表於Journal of Service Management, Journal of Services Marketing, Technology Analysis & Strategic Management, Journal of Business & Industrial Marketing, Asia Pacific Journal of Management, Journal of Service Research, Information & Management, International Journal of Information Management, Industrial Marketing Management, Journal of Engineering and Technology Management, Service Industries Journal, Information Research等國際期刊，以及資訊管理學報、電子商務學報及管理與系統等國內期刊。

E-mail: daber520530@yahoo.com.tw