

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

The Relationships between Autonomy and Performance of Multinational Subsidiaries : An Empirical Study on the Mediating Effects of Entrepreneurship of the Taiwanese Subsidiaries in China

蔡政安* *Cheng-An Tsai*

實踐大學企業創新與創業管理研究所

Graduate Institute of Innovation and Entrepreneurship Management,
Shih-Chien University

廖明坤 *Ming-Kung Liao*

實踐大學國際經營與貿易學系

Department of International Business,
Shih-Chien University

* 通訊作者：蔡政安
作者非常感謝兩位匿名評審委員的寶貴建議。

摘要

先前研究認為多國籍企業子公司的自主權是一個重要議題，但少有實證研究支持自主權、興業精神與績效間存在強烈關係的推論，另外先前研究過於簡化自主權及興業精神為單一構面的變數。故本研究採用探索與利用觀點，把子公司自主權分類為營運性與策略性，把子公司興業精神分類為巨變型與漸進型；引用代理理論觀點指出：子公司興業精神是多國籍企業母子公司代理結構中適當的策略控制機制，進一步推論子公司興業精神是自主權與績效關係的中介變數。因而，本研究探討不同類型自主權對於績效的影響，及分析不同類型興業精神對自主權與績效間關係的中介效果。

本研究經由文獻探討建立待驗證假說，然後以問卷方式對台灣廠商在大陸子公司進行調查，獲得有效問卷共 240 份，經統計方法檢定各項假說，結果發現：(1)多國籍企業子公司的營運性自主權與績效間有正向關係、(2)多國籍企業子公司的策略性自主權與巨變型興業精神間有正向關係、(3)多國籍企業子公司的營運性自主權與漸進型興業精神間有正向關係、(4)多國籍企業子公司的漸進型興業精神對營運性自主權與績效間正向關係有中介效果。

關鍵詞：子公司興業精神、自主權、績效、中介效果

Abstract

Prior research has highlighted the importance of subsidiary autonomy in multinational corporations (MNC), but there are relatively few empirical evidences supporting the statement of direct relationships among subsidiary autonomy, entrepreneurship and performance. Furthermore, the previous research treated both subsidiary autonomy and entrepreneurship as uni-dimensional variables; however, these two constructs should be multi-dimensional variables.

Therefore, based on the exploration and exploitation perspectives, this study categorize the construct of subsidiary's autonomy into operational vs. strategic variables, and the subsidiary entrepreneurship into radical vs. incremental variables. Agency theory is adopted to point out that the subsidiary entrepreneurship is a

proper strategic control mechanism in MNC parent-subsiary agency structure. Another further deduction is that the subsidiary entrepreneurship is the meditating variable between autonomy and performance. This study also explores the influences from varied autonomies to varied performances as well as analyzes the mediating effects of autonomies and performances from varied subsidiary entrepreneurship.

This study generated hypothesis from previous research and conducted a survey in subsidiaries of Taiwanese multinational corporations in China. Among 240 effective questionnaires , this study finds (1) the positive relationship between operational subsidiary autonomy and subsidiary performance in MNC, (2) the positive relationship between strategic subsidiary autonomy and radical subsidiary entrepreneurship in MNC, (3) the positive relationship between operational subsidiary autonomy and incremental subsidiary entrepreneurship in MNC, and (4) the incremental subsidiary entrepreneurship holding the mediating effects on the positive relationship between operational subsidiary autonomy and subsidiary performance in MNC.

Keywords: Subsidiary entrepreneurship, autonomy, performance, mediating effect

壹、緒論

傳統的多國籍企業(MNC: multinational corporation)理論研究，基本上是由母公司的角度著手，探討母公司如何控制或分權，才能使多國籍企業會有最大優勢以獲得最佳利益 (Paterson & Brock, 2002)。當子公司逐漸擁有豐富資源後，在多國籍企業中的重要性日益增加時，多國籍企業研究重心從母公司的控制焦點，轉移到子公司必須回應區域市場變化，研究重心由母公司轉移至子公司，此時子公司必須要有自主權來增強子公司回應區域市場的能力 (Paterson & Brock, 2002; Young & Tavares, 2004)，以增進子公司的競爭優勢與績效 (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw & Hood, 1998)。

多國籍企業研究中子公司自主權已廣泛被認為是重要議題，但與績效之間關係的實證研究卻相對缺乏 (Andersson et al., 2001; Young & Tavares, 2004)，而台灣管理研究對於多國籍企業子公司自主權探討仍相當有限 (朱文儀、莊正

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

民，1999；廖明坤等，2006），因而，本研究首先試圖證實其間的正向關聯。

其次，本研究引用代理理論觀點來論述：為何子公司興業精神會是自主權與績效關係的中介變數。基本上多國籍企業中的母子公司間關係就是一個代理結構 (Ross & O'Donnell, 1996; Gong, 2003)，本研究推論：子公司興業精神的策略行為，對母公司而言會是一個適當的策略控制機制，可以讓擁有自主權的子公司在進行相關策略行為時，其目標與利益會符合母公司的目標與利益。子公司興業精神行為包括發展新事業機會、執行創新活動、開拓新市場、開發新產品、更新組織、擴充資源利用的新方法等，這些都是多國籍企業希望能夠增進競爭優勢與績效的策略行為。

此外，無論是子公司自主權或是子公司興業精神，過去研究把自主權或興業精神視作單一構面(uni-dimensional)的變數，事實上它們都是多構面變數，研究需適當分類以延伸理論發展 (Lumpkin & Dess, 1996; Simsek et al., 2003; Young & Tavares, 2004; Schindehutte & Morris, 2009)，因而，本研究引用 March (1991)、Gupta et al. (2006) 的探索與利用(exploration and exploitation)觀點，來適當分類子公司自主權與子公司興業精神，深入探討不同類型自主權對於子公司績效的影響；並進一步探討不同類型子公司自主權與績效間關係，是否有不同類型興業精神的中介效果？

經由發展出不同類型自主權與子公司興業精神，預期研究結果可以了解不同情境下的中介關係類型，因而有機會增進對此多國籍企業子公司自主權、興業精神與績效關係的深入理解，以延伸相關理論的發展。

貳、文獻回顧與假說建立

一、子公司自主權與績效

Birkinshaw & Hood (1998) 指出傳統多國籍企業理論是由母公司的角度著手，母公司是控制子公司行為的軸心，子公司則是從屬於母公司而被利用的角色。但當子公司規模及資源能耐漸增後，子公司有機會對多國籍企業的競爭優勢產生貢獻，多國籍企業網絡觀點認為子公司有發展其特定資源能耐的自由度 (Ghoshal & Bartlett, 1988)。本研究採用此網絡觀點，認為子公司是一個半自主性的企業個體，可以擁有特殊能耐而為整體多國籍企業所倚重 (Birkinshaw & Hood, 1998)，子公司在某種程度上擁有自我意識與主動企圖，

但某種程度卻必須承接來自母公司的影響。

多國籍企業子公司面臨的是地區市場中的環境動態變化、政治條件、經濟運作或社會文化等差異，Bartlett & Ghoshal (1991) 指出：變動的地區條件會迫使子公司要快速反應地區市場。此時子公司必須要有自主決策的權力，亦即會爭取自主權來增強子公司回應區域市場的競爭能力 (Young & Tavares, 2004)，尤其在現今快速變化的環境中，多國籍企業子公司必須更具創新性才能維持其市場地位及競爭優勢 (Bartlett & Ghoshal, 1989)，研究則證實：自主權有助於子公司在區域市場進行創新擴散 (Ghoshal & Bartlett, 1988)、有助於子公司取得母公司的全球產品委任權 (Birkinshaw & Morrison, 1995)、有助於子公司的研究發展 (Hood & Taggart, 1999)。

自主權是多國籍企業內子公司可以自主決策的權限，當權限較高時，可以較有效率與彈性地裁決當地事務，其目的是要增進子公司競爭優勢與績效 (Young & Tavares, 2004; Birkinshaw et al., 2005)。過去研究證實子公司與地區顧客或供應商關係較緊密時，通常會有較高自主權而績效也較佳 (Andersson & Forsgren, 1996)、子公司自主權與績效間有密切的正向關係 (Luo, 2003; Young & Tavares, 2004)。

過去研究常用附加價值活動內涵來分類自主權，包括生產、行銷、研發、財務、人力資源等 (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999; Young & Tavares, 2004)，研究則發現子公司在不同價值活動上會有不同程度的自主權，如在人力資源的價值活動上子公司所擁有的自主權較高，而在財務控制與行銷價值活動上子公司擁有的自主權較低 (Beechler & Yang, 1994; Rosenweig & Nohria, 1994)；當子公司擁有較優越的資訊時，會擁有較高的自主權，尤其是在地區營運、市場與人力資源管理上 (Edwards et al., 2002)。

學者認同自主權是多構面的觀點，並建議把自主權分類成策略性與營運性 (Ghoshal & Bartlett, 1988; O'Donnell, 2000; Young & Tavares, 2004; Johnston & Menguc, 2007)，但在實證研究上卻仍以單一構面自主權為主 (Ghoshal & Bartlett, 1988; O'Donnell, 2000; Johnston & Menguc, 2007)，Young & Tavares (2004) 特別指出：現有單一的自主權概念不足以描述自主權的本質，此觀點隱涵研究有區別不同特性自主權的需要，而理論才能夠有進一步的發展機會。

有關於自主權的分類，本研究則引用 March (1991)、Gupta et al. (2006) 的探索與利用觀點來呼應學者 (Ghoshal & Bartlett, 1988; O'Donnell, 2000; Young & Tavares, 2004; Johnston & Menguc, 2007) 所建議的分類方式，即依價值活動的內涵把自主權分類成策略性自主權及營運性自主權。March 的觀點已被管理學者應用在技術創新、組織設計、組織學習、組織調適與競爭優勢分析上，其

探索觀點是指組織從事全新價值活動，是較多的學習與創新，是需要新的組織例規；其利用觀點則是指組織複製現有價值活動，是充分的利用現有資源與能力，是延續先前的組織例規，而組織為生存與發展目的，通常需要在探索與利用間取得平衡 (Gupta et al., 2006)。

多國籍企業子公司為回應地區環境而需要自主權，其目的也是為子公司的生存與發展，子公司通常先從母公司取得必要的資源與技術，在地主國充分利用並擴大營運規模與效率，此時子公司需要與這些營運活動相關的自主決策權限，此為營運性自主權，通常包括生產製造、採購運籌、人力資源採用等決策；當子公司需要發展新市場、開發新產品或是新事業時，子公司所需要的可能是全新資源或技術，此時子公司需參與母公司開發新創意、執行重要研究發展、或策略制定與執行 (Bartlett & Ghoshal, 1986)，需要此相關策略性價值活動的自主決策權限，此為策略性自主權，通常包括企業策略、技術研發、市場行銷及財務等決策。而過去研究也部份呼應此分類方式，如 Hedlund (1986) 強調 MNC 母公司要控制具有策略性本質的價值活動，而把具有營運性本質的價值活動授權給子公司，他發現財務是策略性，人力資源管理是營運性。Young et al. (1985) 研究則發現在財務決策、進入國外新市場決策及技術研發選擇的決策上，通常母公司會採取較為集權控制的方式，較少給予子公司自主決策權力。

本研究則延續先前論述，當子公司擁有較高營運性或是策略性的自主決策權力時，都可以增進子公司回應地區環境的競爭能力，因競爭優勢的提升而可以提高子公司的績效。因而，本研究推論無論子公司擁有哪一種型態自主權，其自主權程度越高時，子公司可能會有較高的績效，其假說如下：

假說 1: 多國籍企業子公司的營運性自主權與績效有正向關係

假說 2: 多國籍企業子公司的策略性自主權與績效有正向關係

二、子公司自主權與興業精神

多國籍企業的國外子公司是處在跨國界的異質環境下營運，子公司分散在世界各地，不僅是地理上的區隔，更是在獨特的政治、經濟、法律、文化環境中運作，具有高度的環境不確定性。此種因異質環境所導致的組織隔離效果，使組織產生控制、協調與整合的不完全性；在此情境下，唯有強化子公司興業精神，才可能增加子公司創造差異化的能耐，進而改善對環境調整的能力 (Yamin, 2002)。

子公司會產生興業精神行為，主要是因子公司累積豐富資源後，擁有部分的策略選擇，從被動的角色轉換到主動參與多國籍企業的策略、創新、新事業發展等活動 (Bartlett & Ghoshal, 1986)。因而，子公司的興業精神是一種重要的興業程序，是經由一連串自主的行動，來擴大發展子公司的附加價值範疇 (Birkinshaw et al., 1998; Birkinshaw et al., 2005)，子公司興業精神是一種以增進廠商競爭優勢為目標的經濟性策略行為，包括發展新事業機會、執行創新活動、開拓新市場、開發新產品、更新組織、擴充資源利用的新方法等 (蔡政安、溫福星，2008；蔡政安、溫肇東，2009)。

因而，多國籍企業會利用子公司創新能耐以符合全球的需要，如此發展使子公司的任務有別於以往，母公司會給予更大的決策自由度，讓子公司能追求其目標。換言之，子公司擁有較高的決策自主權時，子公司經理人會增加冒險及支持興業精神行為的意願 (Zahra & Covin, 1995; Lumpkin & Dess, 1996)，尤其當興業精神行為是由子公司所推動時，子公司經理人對自主權有強烈的需求 (Boojihawon et al., 2007)。這是子公司試圖擴大在多國籍企業中的角色貢獻與責任，會與子公司的自主權有關；通常子公司自主程度越高，經理人會有較高的興業精神行為 (Ghoshal & Bartlett, 1988)。

策略管理學早已認知興業精神的重要性，興業精神與策略管理的共同目標是創造財富，廠商必須要有興業精神的策略行為，才能創造競爭優勢、獲取超額利潤及增進廠商績效 (Lumpkin & Dess, 1996)；許多實證研究也顯示：具有較高興業精神的廠商通常績效會較佳 (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Antoncic & Hisrich, 2004; Stam & Elfring, 2008; 蔡政安、溫肇東，2006)。

綜合以上分析，自主權與興業精神間有正向關係，而興業精神與績效間也有正向關係，先前小節也指出自主權與績效間也是正向關係。而研究問題的關鍵是：為何自主權可以透過興業精神行為來增進績效，亦即為什麼子公司興業精神會是子公司主權與子公司績效關係的中介變數？本研究將引用代理理論的觀點來闡述其間的關聯。

代理理論主要是在檢視主理人(principal)與代理人(agent)之間的關係，主理人授權代理人代為執行其任務，主理人與代理人之間可能有不一致的目標與不同的利益，而代理理論的中心議題即如何設計適當的控制機制，讓代理人的行為能夠符合主理人的目標與利益 (Eisenhardt, 1989; Gong, 2003)。多國籍企業中的母子公司間關係就是一個主理人與代理人的結構 (Ross & O'Donnell, 1996; Gong, 2003)，母子公司間因資訊不對稱及必須依賴子公司特殊能耐，因而必須授權子公司部分決策權限，以自主從事增進多國籍企業利益的行為，關鍵之一是設計適當的行為控制策略，以使子公司行為的目標與所企求之利益會

與母公司較為一致 (Gong, 2003)。本研究認為子公司興業精神的策略行為，對母公司而言是一個適當的行為控制策略，可以讓擁有自主權的子公司在進行相關策略行為時，其利益會符合母公司的利益，因為子公司興業精神行為包括發展新事業機會、執行創新活動、開拓新市場、開發新產品、更新組織、擴充資源利用的新方法等，這些都是多國籍企業母公所希望的策略行為。因而，本研究推論：在多國籍企業的研究領域中，子公司興業精神會是子公司自主權與子公司績效關係的中介變數。

本研究同時避免過去把興業精神視作單一變數的缺點，把子公司興業精神適當分類，深入探討不同型態子公司自主權與績效間關係，是否有不同型態興業精神的中介效果？

本研究延續 Simsek et al. (2003) 引用 March (1991)、Gupta et al. (2006) 觀點，把興業精神的策略行為分成兩種：其一是利用觀點的漸進型(incremental)興業精神策略行為，它是在現有事業策略觀點下的相關創新、新事業發展或是組織更新行為，這些行為通常是對現有的產品與製程進行改善，是做得更好或是更有效率，漸進型興業精神是一種擴大利用現有資源的觀點，風險較小，報酬是較可以預測；其二是探索觀點的巨變型(radical)興業精神策略行為，是對現有組織例規、產品、製程或市場的基本改變，此行為不是要做相似的事，而是關注在開創新的事務上，巨變型興業精神則是探索新資源的觀點，風險較大，報酬較不可預測。

就組織而言，策略行動通常必須要充分利用現有資源以求生存，或是要探索新資源以求未來發展。因而興業精神的策略行為可能涉及全新的探索創新或是改善式的資源利用，無論是巨變型或是漸進型興業精神，廠商都可以從中獲利 (Simsek et al., 2003)。回顧先前的實證研究也支持：具有興業精神的子公司可以獲取內部市場 (Birkinshaw, 1997)、興業精神會使缺乏國際化經驗的子公司較易進行地區調整，增加廠商國際化成功的機會 (Lee & Chen, 2003)。亦即無論是巨變型或漸進型興業精神多國籍企業子公司，其績效都應該較佳。

當子公司擁有營運性自主權時，代表子公司在營運相關的價值活動決策上有較大的空間，而營運性的價值活動有：製造、採購與人力資源管理等。這些價值活動的決策是經常性的決策事項，與地主國的競爭環境息息相關，若子公司凡事報告母公司等待指示，可能會緩不濟急延誤營運時機與效率，因而相對需要較高的營運自主決策權力，才能增進子公司績效。

子公司擁有營運性自主權會增進漸進型興業精神的策略行為，因為漸進型興業精神是對現有的產品與製程進行改善，是做得更好或是更有效率，是一種擴大利用現有資源的觀點。對子公司而言，是引進母公司的技術或產品，在地

主國進行有效的複製，擴大使用地主國所在環境的相關資源，在地主國進行營運與管理，銷售到原已較熟悉的市場上，這些與營運性自主權息息相關。

綜合以上分析，子公司的營運性自主權對漸進型興業精神應該有正向的影響，多國籍企業子公司的營運性自主權會經由影響漸進型興業精神行為來提高子公司績效，本研究推論以下的待驗證假說：

假說 3a：多國籍企業子公司的營運性自主權與漸進型興業精神間有正向關係

假說 3b：漸進型興業精神會中介多國籍企業子公司的營運性自主權與績效間的正向關係

當子公司擁有策略性自主權時，代表子公司在策略相關的價值活動決策上有較大的空間，而策略性的價值活動有：策略制定、財務規劃、研發技術與市場行銷等。當子公司不是要引進母公司的技術或產品，也不是銷售到原有的市場上，而是需要利用地主國的資源去研發新技術、開發新產品、拓展新市場或是進入新事業，期望能創造有異於母公司的新氣象，這是子公司巨變型興業精神的策略行為，是對現有多國籍企業母公司組織例規、產品、製程或市場的基本改變，此行為不是要做相似的事，而是關注在創新的事務上，是風險較大的探索新資源觀點。

巨變型興業精神是一個有企圖、預謀的策略行為，涉及子公司關鍵經理人在面對地主國環境變化時，動態過程中的企圖與行動，經理人在發展創意、執行願景等時必須能夠獨立行動，直接對競爭者進行挑戰行動，以獲取市場更佳的地位，也才能發展出新氣象。此時子公司必須改變結構、重新定義事業概念或引進全面促進創新的系統等 (Zahra, 1993; Antoncic & Hisrich, 2004)，以執行巨變型興業精神的新策略。

即當子公司負起更多的責任而在地區市場上產生新創意、追求新事業機會時，此時子公司需要主動向來母公司爭取在執行此相關財務、技術開發、市場開拓上價值活動的更高自主決策權力。換言之，子公司財務、技術、市場等策略相關的自主權會透過子公司的巨變型興業精神行為來提高子公司的績效。

綜合以上的論述，本研究有以下假說的推論：

假說 4a：多國籍企業子公司的策略性自主權與巨變型興業精神間有正向關係

假說 4b：巨變型興業精神會中介多國籍企業子公司的策略性自主權與績效間的正向關係

本研究的概念性研究架構如圖 1 所示。

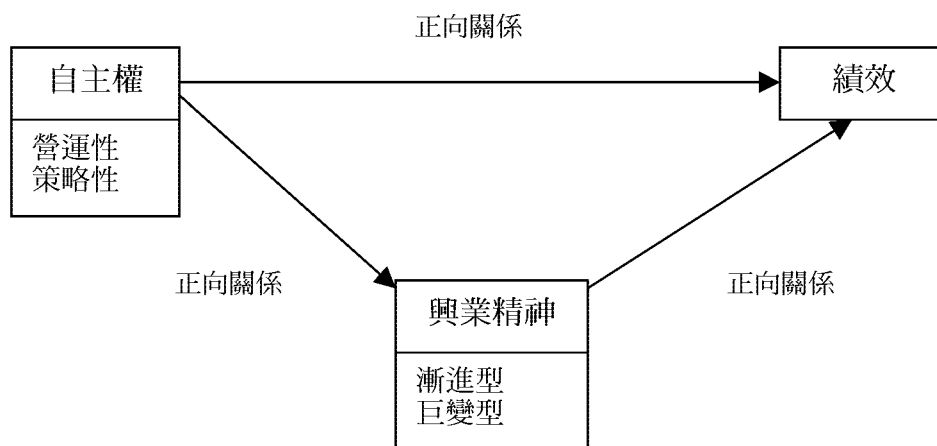


圖 1：研究架構

參、研究方法

一、實證對象

台灣廠商近十多年來進行較大規模的國際化活動，進行跨國的生產、行銷、採購、研發等管理活動，使台灣企業由地區型廠商逐漸成為多國籍企業。本研究選取台商在大陸的子公司作為問卷調查的對象，因為台商大陸子公司面對的是一個快速改變、不確定性程度高、偏向人治、注重關係、但也充滿各種機會與挑戰的獨特環境，母公司對台商大陸子公司因時間、地理及反應速度等因素限制下，不可能凡事控制，子公司需要自主權以增進區域回應能力，子公司經理人必須發揮主動、積極競爭、冒險、創新等的興業精神。因此台商大陸子公司的情境適合本研究理論測試所需的田野條件。

二、問卷發展與資料蒐集

各變數之操作性定義主要是來自於文獻探討，初步問卷發展完成後，經由五位台灣廠商高階經理、兩位台商大陸子公司總經理、一位副總經理、及兩位

曾派駐大陸三年以上的資深經理進行前測。修改部份語意以適合台商大陸子公司經理人的填答情境，經整理修正後，完成本研究之問卷。

問卷發放對象的基本條件是台商的大陸子公司，所謂在台商大陸子公司的定義為『台商擁有 50%以上在大陸子公司的股權比例』，此種多國籍企業子公司定義與相關學者 (Taggart, 1998; 曾志弘, 2001; 廖明坤, 2003; 蔡政安、溫福星, 2008) 的定義一致。因為探討子公司的興業精神，所以子公司必須要有一定的規模與營運歷史，因此本研究樣本的選取限制在 50 人以上之台商大陸子公司，並且在大陸營運時間為三年以上。

資料取得則以經濟部投資審查委員會民國 96 年 3 月所彙編的台灣地區上市上櫃公司赴大陸投資名錄為基礎，構成本研究的抽樣母體共 2,028 家廠商。以便利抽樣方式發出在廣東、福建、上海、浙江、杭州、江蘇、北京、天津等地區台商問卷共 928 份，發出後兩星期後開始催收，持續催收兩個月的時間，總共回覆問卷 265 份，回收率為 27.5%，去除不符合基本條件、資料填寫不完整或明顯的一致性同意填卷者後，有效問卷共有 240 份。樣本的分佈狀況如表 1 所示。

表 1：樣本分佈狀況

廠商及回應者特性	百分比
1.營運年資 (平均值,範圍)	6.8, 3-17
2.員工人數	100 %
50-300	22 %
500-1,000	37 %
1,000-3,000	25 %
超過 3,000	16 %
3.廠商分類	100 %
電子	31 %
化工塑膠	24 %
機械五金	11 %
食品原料	9 %
其他	25 %
4.回應者職位	100 %
董事長	8 %
總經理	24 %
業務行銷副總經理	17 %
技術研發副總經理	16 %
生產製造副總經理	15 %
採購運籌副總經理	13 %
其他	7 %

三、變數衡量

本研究衡量問項主要修改自 Miller (1983)、Covin & Slevin (1989) 及 Antoncic & Hisrich (2004)，並參考 Simsek et al. (2003) 概念把興業精神分類成兩種，第一類為巨變型興業精神衡量指標有：1、開發新產品以進入新事業(新產品)；2、開發新銷售通路(新通路)；3、開發不同定位的產品以刺激需求(定位產品)；4、重新定義事業概念(事業概念)；5、重新定義事業任務(事業任務)。第二類為漸進型興業精神的衡量指標有：1、製程改善；2、產品改善；3、在現有產業中擴充生產線與產能(擴充產能)；4、修正產品定位(修正定位)。

有關自主權的衡量，本研究依價值活動的內涵把自主權分類成策略性自主權及營運性自主權，參考曾志弘 (2001)、廖明坤等 (2006) 的衡量，策略性自主權的衡量指標有：1、子公司在行銷活動上的決策權(行銷決策)；2、子公司在財務活動上的決策權(財務決策)；3、子公司在研發活動上的決策權(研發決策)；4、子公司在策略活動上的決策權(策略決策)。營運性自主權的衡量指標有：1、子公司在生產活動上的決策權(生產決策)；2、子公司在人力資源活動上的決策權(人資決策)；3、子公司在購運活動上的決策權(購運決策)。

有關廠商績效則參考相關學者 (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Antoncic & Hisrich, 2004) 以市場成長、市場佔有率、淨值報酬率及營業利潤來衡量。以上變數的所有衡量指標皆用 Likert 7 點尺度量表衡量。

四、樣本代表性檢測

本研究的抽樣母體並不是來自全體台商在大陸的子公司，因而必須測試所得樣本是否有偏誤。隨機抽取工業總會約 2 萬家台商資料庫中之 100 筆資料，與本研究的樣本進行員工人數與資本額的基本特性比較。經由兩群獨立樣本以 t 檢定在 5%顯著水準下，本研究所得樣本群與此 100 樣本群廠商的基本特性上並無顯著差異。換言之，本研究回收所得抽樣樣本應具有相當程度的母體代表性。

五、資料分析方法

本研究藉由問卷回收之結果來驗證各項假設的成立，問卷回收後先將資料編碼，並運用 SPSS13.0 與 LISREL8.54 為統計分析工具。而本研究的依變數

與自變數都是依照先前理論所發展及為適用不同環境所做的修正，依照 Anderson & Gerbing (1988) 的兩階段程序來進行分析檢測，首先評估模式的信度與效度，然後利用線性結構方程式來驗證假說，以解釋各變數間的關係。

肆、實證分析與討論

本研究第一階段先進行評估設的信度與效度分析。資料是來自 240 筆廠商所回答的問卷，自變數衡量問項的相關矩陣分析如表 2 所示。

表 2：自變數衡量問項的相關矩陣分析

	新產品	新通路	定位產品	事業概念	事業任務	製程改善	產品改善	擴充產能	修正定位	行銷決策	財務決策	研發決策	生產決策	人資決策
新通路	.603													
定位產品	.666	.716												
事業概念	.705	.654	.661											
事業任務	.704	.656	.680	.866										
製程改善	.141	.166	.206	.086	.148									
產品改善	.101	.131	.177	.054	.111	.930								
擴充產能	.080	.194	.169	.013	.081	.823	.824							
修正定位	.153	.248	.297	.186	.243	.790	.800	.790						
行銷決策	.383	.543	.411	.529	.472	-.001	.020	.003	.101					
財務決策	.180	.327	.241	.373	.312	.051	.075	.012	.096	.601				
研發決策	.330	.337	.307	.466	.432	-.036	-.023	-.101	.020	.549	.579			
生產決策	.101	.173	.168	.187	.158	.456	.491	.388	.414	.266	.314	.287		
人資決策	.119	.239	.202	.195	.215	.404	.427	.401	.391	.303	.460	.365	.598	
購運決策	.101	.217	.227	.147	.151	.342	.352	.291	.309	.249	.339	.335	.620	.635

粗體字是以 p 值小於 0.01 的顯著水準

有關研究公司績效、子公司興業精神與自主權的信效度檢驗，本研究以驗證性因素分析(CFA: confirmatory factor analysis)來確認這三個構念的區辨效度與聚合效度。經刪除因素負荷量小於 0.4、標準殘差大於 2.58 或修正指標(Modification Index)大於 3.84 的問項後 (Hair et al., 1995)，得到各變數的驗證性因素分析結果如表 3 所示，同時計算各變數的組合信度(composite reliability)與抽取變異量(VE: variance extracted)，組合信度是在結構方呈模式中代替傳統

用來檢測衡量問項是否具有信度 Cronbach's α 的適當指標，通常要求組合信度的值與 Cronbach's α 一樣都必須大於 0.7；而抽取變異量表示該變數可由現有指標解釋的比例，通常要求抽取變異量值大於 0.5，表示此問項所衡量到潛在變數的正確程度會大於衡量所致的誤差變異，亦即此衡量問項具有聚合效度 (Fonell & Larcker, 1981)。

表 3 顯示調整後各變數的組合信度在 0.87 到 0.97 之間，最小值都大於 0.7 的要求，顯示本研究變數的衡量具有足夠的信度。本研究各變數的抽取變異量值在 0.69 到 0.92 之間，顯示本研究變數的衡量具有足夠的聚合效度。而表 3 各變數的 χ^2 之 P 值都大於 0.1，GFI 與 NFI 值都大於 0.9，RMSEA 值都小於 0.08，CN 值都大於 200 (Hair et al., 1995)，顯示模型與觀察資料間的適配性良好，表示變數間具有區辨效度。

表 3：變數驗證性的因素分析

變數	次變數	原題數	調整後	組合信度	VE	GFI	AGFI	RMSEA	CN
興業	漸進型	4	3	0.97	0.92	0.97	0.94	0.059	269
精神	巨變型	5	4	0.93	0.77				
自主	營運	3	3	0.87	0.69	0.97	0.95	0.051	290
權	策略	4	4	0.93	0.77				
績效		4	4	0.94	0.80	0.98	0.91	0.121	236

本研究透過兩階段程序進行研究假說的驗證，先確認研究變數的信度與效度後，再進行模式的檢驗證。第二階段以 Lisrel 8.54 執行各項結構方程式模式。首先進行自主權與績效間的直接效果分析，分析結果如表 4 所示。衡量模式與結構模式的相關適配性指標，包括 GFI、AGFI、NFI、CFI 值都大於 0.9，RMSEA 值都小於 0.08，CN 值略小於 200，整體而言模型與觀察資料間的適配性良好 (Hair et al., 1995)。

表 4：直接效果分析

變數關係	標準化值	T 檢定值	顯著性	驗證結果
營運性自主權 => 績效	0.71	7.69	顯著	正向關係
策略性自主權 => 績效	-0.03	-0.44	不顯著	無關係

衡量模式：GFI=0.95, AGFI=0.90, NFI=0.97, NNFI= 0.98 CFI= 0.99, RMSEA=0.064, CN=191

結構模式：GFI=0.95, AGFI=0.90, NFI=0.96, NNFI= 0.98 CFI= 0.98, RMSEA=0.068, CN=189

由表 4 中的數據顯示：子公司營運性自主權對績效的影響係數 β 值是 0.71，達到 0.05 的顯著水準，**檢測結果支持假說 1: 多國籍企業子公司的營運性自主權與績效有正向關係**。顯然營運性自主權能讓子公司調適地區環境或擁有較佳回應能力，能夠提升子公司績效。另外，子公司策略性自主權對績效的影響係數 β 值是 -0.03，未達到 0.05 的顯著水準，**檢測結果不支持假說 2: 多國籍企業子公司的策略性自主權與績效有正向關係**。

有關中介效果的測試，Frazier et al. (2004) 有如下的說明：中介效果必先存在因變數與自變數間關係成立為必要條件，之後再置入中介變數進行中介效果分析，中介效果成立的充分條件是：自變數與中介變數存在顯著關係，且中介變數與因變數也存在顯著關係；而中介效果分為完全中介效果或部分中介效果，完全中介效果是指原先自變數與因變數的關係，會完全由中介變數所取代，亦即當中介變數置入迴歸方程式後，原先自變數與因變數的迴歸係數趨近於零；而部分中介效果是指原先自變數與因變數的關係，只會部分由中介變數所取代，亦即當中介變數置入迴歸方程式後，原先自變數與因變數的迴歸係數會減低但不會趨近於零。

本研究是完全中介效果或是部份中介效果的衡量模式，分析結果如表 5 所示，兩個模式的相關適配性指標，除 CN 值略小於 200 外，其餘包括 GFI、AGFI、NFI、CFI 值都大於 0.9，RMSEA 值都小於 0.08，整體而言模型與觀察資料間的適配性尚稱良好 (Hair et al., 1995)。比較兩個模式的 χ^2 值及其他適配性指標，顯然部分中介模式有較佳的適配度，亦即本研究是屬於部分中介效果。

表 5：中介效果分析

變數關係	完全中介模式		部分中介模式	
	標準化值	T 檢定值	標準化值	T 檢定值
營運性自主權 => 漸進型興業精神	0.72	7.78*	0.71	7.72*
策略性自主權 => 巨變型興業精神	0.42	4.55*	0.41	4.55*
營運性自主權 => 巨變型興業精神	0.07	0.76	0.05	0.54
策略性自主權 => 漸進型興業精神	-0.33	-3.97*	-0.33	-4.01*
漸進型興業精神 = > 績效	0.56	9.07*	0.30	4.03*
巨變型興業精神 = > 績效	0.32	5.70 *	0.21	3.38*
營運性自主權 => 績效	--	--	0.52	4.94*
策略性自主權 => 績效	--	--	-0.03	.042
整體模式 適配度檢驗	$\chi^2 = 262.51, df=119,$ GFI=0.90,NFI=0.95, CFI=0.97,RMSEA=0.072 , CN=141		$\chi^2 = 219.82, df=117,$ GFI=0.91,NFI=0.96, CFI=0.98,RMSEA=0.062 , CN=154	

*表示 t value>1.96, 95%信賴區間

假說 1 與假說 2 成立，是檢測中介效果的必要條件，由表 4 的檢測結果發現假說 1：多國籍企業子公司的營運性自主權與績效有正向關係成立，表示可以測試營運性自主權與績效的中介效果，假說 2：多國籍企業子公司的策略性自主權與績效有正向關係不成立，表示無法測試策略性自主權與績效間中介關係。換言之，表 5 中介效果分析所得部分中介效果，只對漸進型興業精神是否對營運性自主權與績效正向關係有部分中介效果有意義。

表 5 中部分中介模式的數據顯示：營運性自主權對漸進型興業精神的影響係數 β 值是 0.71，達到 0.05 的顯著水準，**檢測結果支持假說 3a：多國籍企業**

子公司的營運性自主權與漸進型興業精神間有正向關係。顯然營運性自主權能讓子公司調適地區環境或擁有較佳回應能力，此能力有助於有效的複製母公司轉移到子公司的產品，在地主國進行產品改良、製程改善、擴大使用地區環境相關資源等，使漸進型興業精神行為更能發揮。

表 5 部分中介模型的數據，漸進型興業精神對績效的影響係數 β 值是 0.30，達到 0.05 的顯著水準。比較表 4 與表 5 部分中介模型的數據，子公司營運自主權對績效的影響係數 β 值從 0.71 減少為 0.52，兩者都達到 0.05 的顯著水準，綜合上述檢測結果，顯然支持假說 3b：**漸進型興業精神會中介多國籍企業子公司的營運性自主權與績效間的正向關係。**

表 5 中部分中介模式的數據顯示：策略性自主權對巨變型興業精神的影響係數 β 值是 0.41，達到 0.05 的顯著水準，**檢測結果支持假說 4a：多國籍企業子公司的策略性自主權與巨變型興業精神間有正向關係。**顯然策略性自主權讓子公司在技術發展、新市場開發或財務自主決策程度上較高時，會鼓勵子公司的經理人願意冒更大的風險，追求發展異於原先母公司已知的技術或市場，創造出異於母公司的新事業。

表 5 部分中介模型的數據顯示：策略自主權對漸進型興業精神的影響係數 β 值是 -0.33，達到 0.05 的顯著水準，實證發現策略性自主權會對子公司漸進型興業精神行為有負面影響。換言之，若子公司擁有母公司原先所擁有的財務、行銷或技術研發等決策權力時，此時子公司可能不會關注在從母公司轉移的產品焦點上，因此將不利於此產品在地主國進行有效的複製、產品改良、製程改善、擴大使用地區環境資源等漸進型興業精神行為的發揮。

伍、研究結論與建議

一、研究結論

本研究引用代理理論加以論述：子公司興業精神扮演子公司自主權與績效關係間的中介角色，進而引用探索與利用觀點把子公司自主權與興業精神分類，深入探討不同類型自主權對於子公司績效的影響。本研究有以下的研究貢獻。

首先，本研究則引用 March (1991)、Gupta et al. (2006) 的探索與利用觀點，把子公司自主權分類成策略性自主權及營運性自主權，這樣的分類具有高

度的信度與效度，證實結果不僅呼應 Young & Tavares (2004) 的主張，也證實學者 (Ghoshal & Bartlett, 1988; O'Donnell, 2000; Johnston & Menguc, 2007) 策略性自主權與營運性自主權的分類概念是可行；而本研究也把子公司興業精神的策略行為分成巨變型與漸進型兩種，因為此分類方式具有高度的信度與效度，證實支持 Simsek et al. (2003) 分類的概念是適當可行。

其次，本研究實證支持：「多國籍企業子公司的營運性自主權與績效有正向關係」，實證不支持：「多國籍企業子公司的策略性自主權與績效有正向關係」。此結論不僅呼應學者認為自主權與績效間有正向關係的論點 (Luo, 2003; Young & Tavares, 2004)，本研究更進一步延伸闡釋並非所有自主權與績效一定成正向關聯。子公司策略性自主權與績效沒有關聯，可能原因是策略自主權是讓子公司在發展新市場、開發新產品或是新事業時，有更高的自主權限，但此類活動通常需較長時間完成，而報酬的預期也較不確定，因而與績效的關係不明顯，此為過去相關研究未討論的觀點。

另外，本研究研究發現：「多國籍企業子公司的營運性自主權程度越高，漸進型興業精神表現越強」、「多國籍企業子公司的策略性自主權程度越高，巨變型興業精神表現越強」，此結果回應多國籍企業子公司自主權會正向影響子公司興業精神表現的推論 (Birkinshaw, 1997; Young & Tavares, 2004; 曾志弘, 2001)，而本研究更進一步闡述不同類型子公司自主權與不同類型子公司興業精神間的關係型態，增進了對多國籍企業子公司自主權與子公司興業精神間關係的深入理解。

再者，本研究也得到多國籍企業子公司興業精神對增進廠商績效有正向的助益，此結果與先前大部分的公司興業精神實證研究 (Zahra, 1993; Zahra & Garvis, 2000; Antoncic & Hisrich, 2004) 結果產生共鳴。且本研究更進一步證實無論是巨變型興業精神或是漸進型興業精神，都會對多國籍企業子公司的績效有正向的影響，此結論呼應在多國籍企業研究上子公司興業精神有利於廠商競爭優勢與績效的推論 (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw & Hood, 1998; Lee & Chen, 2003)。

最後，本研究實證支持多國籍企業子公司漸進型興業精神是子公司營運性自主權與績效關係的中介變數的推論，此研究結論回應 Gong (2003) 對於多國籍企業母子公司間代理結構上行為控制策略的關鍵問題，證實結果更把代理理論觀點延伸至：子公司興業精神的策略行為，對母公司而言是一個適當行為控制策略，但理論延伸僅限於營運性自主權範圍，策略性自主權並不適用。此結果相當少見，不僅對多國籍企業子公司興業精神、自主權與績效間關係的有較不同於過去研究的進展，對代理理論在多國籍企業母子公司關係的研究上也有進一步的理解，這是本研究對理論發展的特殊貢獻。

二、實務意涵

本研究明顯的結論是：不同類型自主權的確對不同類型子公司興業精神有不同的影響。對實務經理人的意涵是：絕對不宜把子公司的決策自主權視為相同的決策權，因價值活動的不同至少應該分類為與地主國環境較相關、例行性營運所需的營運決策自主權，及不同於母公司的新事業所需的技術發展、市場開發等策略性自主權；而子公司的興業精神行為也不是性質一致，必須區隔出差異所在，才能夠了解真正影響的原因，至少可以區分成兩種，一為擴大利用母公司原有知識或資源的漸進型興業精神行為，另外是探索新資源以開發異於母公司的新事業之巨變型興業精神行為。

其次，多國籍企業子公司的營運性自主權程度越高，漸進型興業精神表現越強，但對於巨變型興業精神行為不會有影響；多國籍企業子公司的策略性自主權程度越高，巨變型興業精神表現越強且漸進型興業精神行為卻會表現越弱。此意涵當子公司擁有營運的自主權時，只會影響子公司漸進型興業精神行為的發揮，不會對子公司巨變型興業精神有關；但是子公司擁有策略性自主權時卻會對巨變型興業精神行為有正向影響，並同時對漸進型興業精神行為有負向影響。換言之，子公司擁有營運性自主權較為單純，但子公司擁有策略性自主權時較為複雜，它如刀的兩面刃，因而，必須要更小心檢視子公司的策略性自主權。

另外，子公司漸進型興業精神是子公司營運性自主權與績效間關係的中介變數。此意涵子公司經理人要發揮較佳的興業精神行為，必須自行發展或向母公司爭取較大的自主決策空間，尤其是擴大利用母公司原有知識或資源的漸進型興業精神行為，是需要適配的營運性事項的自主決策空間。

最後，從子公司興業精神的角度而言，研究結論認為無論是巨變型興業精神行為或是漸進型興業精神行為，都會對多國籍企業子公司的績效有正向的影響。此意涵子公司經理人一定要盡量發揮各項興業精神行為，會有助於子公司的競爭優勢與績效，畢竟子公司是在異質環境下營運，具有高度的環境不確定性，唯有強化子公司興業精神，才可能增加子公司競爭能力或環境調整能力。

三、未來研究建議

本研究實證結果支持大部分的假說，顯然此研究具有相當程度的解釋能力及實務上的應用能力。但本研究限於時間與成本因素，仍有以下研究限制及建議可供後續研究參考。

儘管本研究大部分的假說受到實證數據的支持，抽樣樣本也具有相當程度的母體代表性，但本研究以便利抽樣方式抽樣母體中的部分廠商共 928 家，總共回收 265 份，有效問卷共有 240 份。此有效樣本數仍嫌稍小，在適用範疇上形成本研究的一項限制。後續研究應可以增加抽樣數目及產業分佈，以拓展理論的適用範疇。

本研究是採用量化問卷方法，量化方法較無法對相關現象進行深入了解，研究是以問卷方式蒐集資料，無可避免的會產生單一方法的誤差，後續研究應可以採用多重資料蒐集方法，如增加蒐集廠商的某些公開資料，然後與問卷資料進行交叉驗證，以增加研究的可信度。

本文是採用橫斷面的方法，此種研究方法是假設依變數與自變數間的關係不會因時間而變，也不會有時間差，變數間是一個關係的關係；但是有些學者 (Zahra & Covin, 1995) 認為廠商以興業精神實現經濟利益可能不是一個短期現象，或許需要花費幾年的時間才能實現。假若自主權、興業精神與廠商績效是存在此類因果關係時，以橫斷面的研究方法，則是無法驗證其間的關係，若要探討某些變數間的因果關係，未來可以加入探討變數在時間軸上的變化，如此方能理解此因果關係。

參考文獻

- 朱文儀、莊正民，1999，「決策自主權對多角化企業之事業單位經營績效之影響：情境觀點與文化控制觀點之探討」，亞太管理評論，4 卷 4 期：345~356。
- 曾志弘，2001，多國籍企業子公司自主性與主導行為影響因素之研究—以多國籍企業在台子公司為例，國立中山大學企業管理學系博士論文。
- 廖明坤，2003，台商大陸子公司決策自主性影響因素之研究，國立政治大學企業管理學系博士論文。
- 廖明坤、于卓民、司徒達賢，2006，「台商大陸子公司決策自主權影響因素之研究」，中山管理評論，14 卷 2 期：397~427。
- 蔡政安、溫福星，2008，「關係鑲嵌性與子公司劇變型的興業行為間關係實證研究—使用階層線性模式以降低共同方法所產生的變異」，管理學報，25 卷 6 期：615~634。
- 蔡政安、溫肇東，2006，「公司興業精神之台灣實證研究」，科技管理學刊，11 卷 4 期：37~62。
- 蔡政安、溫肇東，2009，「關係鑲嵌性與公司興業精神之關聯：台灣廠商大陸子公司的實證研究」，管理評論，28 卷 3 期：1~20。

- Anderson, J. and Gerbing, D. W., 1988, "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach," **Psychological Bulletin**, Vol. 103, No. 3, 411-423.
- Andersson, U. and Forsgren, M., 1996, "Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation," **International Business Review**, Vol. 5, No. 5, 487-508.
- Andersson, U., Forsgren, M., and Pedersen, T., 2001, "Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness," **International Business Review**, Vol. 5, No. 5, 487-505.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D., 2004, "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation," **The Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 5-6, 518-550.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., 1986, "Tap your subsidiaries for global reach," **Harvard Business Review**, Vol. 64, No. 4, 87-94.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., 1989, **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., 1991, "Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research," **Strategic Management Journal**, Vol. 12, Special issue, 5-16.
- Beechler, C. C. and Yang, J. Z., 1994, "The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: contingencies, constraints, and competencies," **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, No. 3, 467-495.
- Birkinshaw, J., 1997, "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives," **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 3, 207-229.
- Birkinshaw, J. 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. and Morrison, A. J., 1995, "Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations," **Journal of International Business Studies**, Vol. 26, No. 4, 729-754.
- Birkinshaw, J. and Ridderstrale, J., 1999, "Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations," **International Business Review**, Vol. 8, No. 2, 149-180.
- Birkinshaw, J., Hood, N., and Jonsson, S., 1998, "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative," **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 3, 221-241.
- Birkinshaw, J., Hood, N., and Young, S., 2005, "Subsidiary entrepreneurship, internal and

- external competitive forces, and subsidiary performance,” **International Business Review**, Vol. 14, No. 2, 227-248.
- Boojihawon, D. K., Dimitratos, P., and Young, S., 2007, “Characteristics and influences of multinational subsidiary entrepreneurial culture: the case of the advertising sector,” **International Business Review**, Vol. 16, No. 5, 549-572.
- Covin, J. G. and Slevin, D., 1989, “Strategic management of small firms in hostile and benign environments,” **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, 75-87.
- Covin, J. G. and Slevin, D., 1991, “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior,” **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 16, No. 1, 7-25.
- Edwards, R., Amhad, A., and Moss, S., 2002, “Subsidiary autonomy: the case of multinational subsidiaries in Malaysia,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, No. 1, 183-191.
- Eisenhardt, K. M., 1989, “Agency theory: an assessment and review,” **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, 57-74.
- Fonell, C. and Larcker, D. F., 1981, “Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1, 39-50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., and Barron, K. E., 2004, “Testing moderator and mediator effects on counseling psychology,” **Journal of Counseling Psychology**, Vol. 51, No. 1, 115-134.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C., 1988, “Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 19, No. 3, 365-387.
- Gong, Y., 2003, “Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources and performance,” **Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 6, 728-739.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., and Shalley, C. E., 2006, “The interplay between exploration and exploitation,” **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 4, 693-706.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., 1995, **Multivariate Data Analysis: with Readings**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hedlund, G., 1986, “The hypermodern MNC-a heterarchy?” **Human Resource Management**, Vol. 25, No. 1, 9-26.
- Hood, N. and Taggart, J., 1999, “Subsidiary development in German and Japanese manufacturing subsidiaries in the British Isles,” **Regional Studies**, Vol. 33, No. 6, 513-528.
- Johnston, S. and Menguc, B., 2007, “Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries,” **Journal of International Business Studies**, Vol. 38, No. 5, 787-801.

- Lee, J. and Chen, J., 2003, "Internationalization, local adaptation and subsidiary's entrepreneurship: an exploratory study on Taiwanese manufacturing firms in Indonesia and Malaysia," **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 20, No. 1, 51-72.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., 1996, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 3, 135-172.
- Luo, Y., 2003, "Market-seeking MNEs in an emerging market: how parent-subsidiary link shape oversea success," **Journal of International Business Studies**, Vol. 34, No. 3, 290-309.
- March, J. G., 1991, "Exploration and exploitation in organization learning," **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- Miller, D., 1983, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," **Management Science**, Vol. 29, No. 7, 770-791.
- O'Donnell, S. W., 2000, "Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?" **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 5, 525-548.
- Paterson, S. L. and Brock, D. M., 2002, "The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis," **International Business Review**, Vol. 11, No. 2, 139-163.
- Rosenweig, P. M. and Nohria, N., 1994, "Influences on human resource management practices in multinational corporations," **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, No. 2, 229-251.
- Ross, K. and O'Donnell, S., 1996, "Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective," **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, 678-703.
- Schindehutte, M. and Morris, M. H., 2009, "Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 31, No. 1, 241-276.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., and Floyd, S. W., 2003, "Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective," **Journal of Management**, Vol. 29, No. 3, 427-442.
- Stam, W. and Elfring, T., 2008, "Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extra-industry social capital," **Academy of Management Journal**, Vol. 51, No. 1, 97-111.
- Taggart, J. M., 1998, "Strategy shifts in MNC subsidiaries," **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 7, 663-681.
- Yamin, M., 2002, "Subsidiary entrepreneurship and advantage of multi-nationality" in

- Havila, V., Forsgren, M., and Hakosson, H. (eds.), **Critical perspectives on Internationalization**, Oxford, UK: Pergamon Press, 133-150.
- Young, S., Hood, N., and Hamill, J., 1985, **Decision-making in Foreign-owned multinational subsidiaries in the United Kingdom**, Geneva, CH: International Labor Office.
- Young, S. and Tavares, A. T., 2004, "Centralization and autonomy: back to the future," **International Business Review**, Vol. 13, No. 2, 215-237.
- Zahra, S. A., 1993, "Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 14, No. 4, 3-21.
- Zahra, S. A. and Covin, J., 1995, "Contextual influences on the corporate financial performance-company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis," **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, No. 1, 43-58.
- Zahra, S. A. and Garvis, S., 2000, "International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility," **Journal of Business Venturing**, Vol. 15, No. 5, 469-492.

作者簡介

蔡政安

國立政治大學科技管理博士，現為實踐大學企業創新與創業管理研究所助理教授，主要研究領域在創新、創業精神、公司興業精神與多國籍企業等相關領域，學術論文曾發表於管理學報、管理評論、科技管理學刊、創新管理評論、創新與管理、International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 等期刊。

E-mail: philt sai@mail.usc.edu.tw

廖明坤

國立政治大學企業管理學系博士，現為實踐大學國際經營與貿易學系專任助理教授，主要研究領域在多國籍企業子公司自主權、子公司績效等多國籍企業議題，學術論文曾發表於中山管理評論及創新與管理期刊。

E-mail: josephmk@mail.usc.edu.tw

