

# 第一章 緒論

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企業。根據行政院經濟部資料顯示，從 1991 年到 2005 年台商赴國外投資的累積件數高達 44,486 件，其中到大陸投資有 34,452 件，累積總金額高達 47,256 百萬美元(經濟部投審會, 2005); 顯然大陸已是台商海外投資最重要的據點。另依據工商時報 2005 年對大陸 1000 大台商的調查，賺錢的台商有 750 家之多，比例雖然比不上台灣製造業廠商 1000 大中 87% 獲利比例，但數據顯示許多台商的確已經站穩在大陸的經營(工商時報, 2005)。

多國企業在海外發展所面對的是充滿各種機會與挑戰的環境，母公司因時間、地理及反應速度等因素限制，不可能凡事控制，事事查核；相反的，必須設法激發子公司經理人發揮主動、創新、積極競爭、冒險等興業精神(entrepreneurship)，才能確保競爭優勢以增進績效。

興業精神可以增進廠商績效一直是興業精神研究的重心，公司興業精神(corporate entrepreneurship)研究已是學者熱衷討論的議題，然學者(Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney & Lane, 2003)提出研究的發展方向為：與國際化及與社會鑲嵌觀點結合。但學者(Hoang & Antoncic, 2003)發現此類的研究無論在興業精神、社會學或是策略管理期刊上的論文並不多見。換言之，社會鑲嵌觀點的興業精神研究相對是一個新顯現的議題，本研究希望在現有的理論基礎上，探索社會鑲嵌觀點的公司興業精神研究。

本章第一節從理論背景說明研究動機，第二節說明研究目的及研究問題，第三節略述研究流程，第四節說明相關名詞。

## 第一節 研究動機

對於多國企業子公司表現優異的現象，可以由不同的論觀點來解讀，但本研究有興趣的是從興業精神觀點切入，分別敘述如下：

### 一、公司興業精神研究的重視

數十年來興業精神在實務界人士及研究者間已建立其獨特的地位 (Stevenson & Jarillo, 1990; Sharma & Chrisman, 1999; Low, 2001)，越來越多的學者關注存在組織內興業精神 (Birkinshaw, 1997; Burgelman, 1983a; Guth & Ginsberg, 1990; Zahara, 1995)，原因是興業精神在組織與經濟成長上扮演重要角色，興業精神不僅可以活化組織，更可以增進廠商績效 (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996)。組織興業精神的研究對象通常分成新創企業 (new venture) 與已奠基廠商 (established firm) 兩類 (Zahra, 1993a)，本研究把研究新創企業的興業精神定義為創業精神 (venturing entrepreneurship)，把研究已奠基廠商的興業精神定義為公司興業精神 (corporate entrepreneurship)。

學者發展出興業精神行為模式 (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Antoncic & Hisrich, 2001)，是最近十多年以來公司興業精神的研究主軸，此模式以興業導向 (entrepreneurial orientation) 來衡量這些不同類型的興業行為；至今已有許多文獻實證公司興業精神能促進廠商成長與績效。

然而，回顧台灣主要管理期刊，有關興業精神的文獻大概分為三類，第一類是以創投公司為對象，如盧瑞陽 (2005) 研究創投公司的增資因素，邱正仁、陳文進與高蘭芬 (2001) 研究影響創投公司報酬的因素，徐守德、陳宗民與王毓敏 (2001) 研究創投事業對高科技廠業上市上櫃的影響，林志宏、賴其勛、蔡翠旭與簡倍祥

(2001) 研究創投事業之控制策略，王克陸與劉亮君 (1999) 則是研究創投公司的投資活動；第二類是研究企業內部的創業機制，如洪廣朋、史習安與廖珮如 (2001) 研究公司內部創業機制選擇，吳豐祥 (1997) 則是研究高科技公司內部創新事業的機制；第三類的焦點在創業行為，如林家五、黃國隆與鄭伯璦 (2004) 研究創業家的動態歷程，劉世南、袁建中、羅達賢與高宜君 (2003) 研究創業行為模式，羅達賢、劉世南與袁建中 (2002) 則是研究科技人到創業家的發展歷程與特性。由以上回顧可以發現，台灣興業精神研究較少以已奠基廠商為探討對象。

當廠商面對全球競爭時，更需要在進入新市場、擴廠、新創事業等決策上，發揮創新、冒險、主動、積極競爭等興業精神才能夠獲取較佳績效 (Dess et al.,2003)，而 Lee 與 Chen (2003) 也實證前往馬來西亞與印尼設廠的台商，興業精神會使缺乏國際化經驗的子公司容易進行地區調整，增加廠商成功的機會。

在公司興業精神的研究上，以多國企業子公司為對象的研究越來越重要 (Dess, et. al.,2003)，但尚缺乏相關的實證研究或是深入的理論探討，這是公司興業精神重要的研究機會。

## 二、子公司興業精神研究的重視

傳統的多國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 (Bartlett & Ghoshal,1989; Kogut,1985)，子公司是從屬於母公司而被利用的角色 (Dunning,1981; Birkinshaw & Hood, 1998a)。但隨著子公司資源能耐的增加，子公司不再是依附於母公司的從屬角色，而是在特定地區環境條件下進行營運，子公司必須自主地調適環境以增進效率 (Birkinshaw & Hood, 1998a; Lee & Chen,2003)。

1980 年代後對子公司的概念擴展至開發新創意、執行重要的研

究發展，子公司是策略制定與執行的積極參與者(Bartlett & Ghoshal, 1989; Gupta & Govindarajin,1994)，由於更多的學者認知到子公司的重要性日益增加 (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998)，此網絡觀點使海外子公司成為多國企業研究中相當重要的研究對象 (Taggart, 1998; 司徒達賢，于卓民與曾紀幸,1997)。

多國企業的網絡觀點認為，廠商特定優勢不必然與母公司緊密連結，可以來自不同地區的海外子公司 (Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1990)。此觀點強調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、建立有利於企業的特殊優勢時，子公司的興業精神越來越重要 (Birkinshaw,1997)。

面對地主國變動的環境，多國企業子公司不可能凡事請示，外派的經理人必須發揮主動、創新、冒險、尋找機會、更新策略、進入新事業等的興業精神，才能調適地區環境來增加生存成長的機會，並獲取競爭優勢與績效。

### 三、社會鑲嵌影響興業精神研究的重視

社會鑲嵌 (social embeddedness) 觀點相信組織所鑲嵌的社會網絡，會影響組織的行為進而影響績效 (Granovetter,1985, Andersson & Forsgren,1996; Uzzi,1996,1997; Gulati,1998,1999)，亦即廠商經由社會及經濟關係的安排與其他廠商產生連結，所形成廠商間的社會網絡，此網絡關係提供廠商擷取有價值的資訊、資源、市場與技術，也會影響廠商欲達成策略目標的行為 (Gulati, Nohria & Zaheer,2000)。

而在過去社會鑲嵌觀點的興業精神研究，主要對象是新創企業，基本概念是創業者所鑲嵌的網絡扮演興業過程的重要角色 (Aldrich & Zimmer, 1986)，網絡關係不僅有助於機會的發現與資源的動用 (Shane & Vankataraman, 2000; Hoang & Antoncic, 2003)，也

可以提供擷取外部資源與機會的管道，有助於廠商的成長與績效（Hite, 2005）。簡言之，廠商是鑲嵌於某一特定的關係網絡中，此關係網絡會影響廠商的創業行為與經濟決策，這是一種關係鑲嵌性（Granovetter,1985; Uzzi,1996; Hite,2005）。

但是以已奠基廠商為分析單位的公司興業精神研究，並未發展出處理與其他組織社會鑲嵌的理論模式（Antoncic & Hisrich, 2004）。本研究以多國企業子公司為分析對象，子公司是鑲嵌於地區環境的網絡關係中，此關係鑲嵌性會影響子公司的興業精神。

綜合以上理論背景，本研究認為以社會鑲嵌觀點切入，分析多國企業子公司的興業精神是值得探討的議題，這是本研究主要的研究動機。



## 第二節 研究目的與研究問題

儘管以已奠基廠商為分析對象的公司興業精神研究已是學者熱衷討論的議題，尤其是興業精神行為模式更是最近十多年來的研究主軸。相關學者（Dess, et.al., 2003）則建議研究的發展方向為：一)與國際化結合，即把興業精神的研究拓展至跨國運作的情境，亦即結合國際企業子公司的興業精神觀點；二)則是與社會鑲嵌觀點結合，即關係鑲嵌性會影響廠商的興業行為與經濟決策（Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Hite, 2005），而學者（Hoang & Antoncic, 2003）發現此類的研究無論在興業精神、社會學或是策略管理期刊上的論文發表都不多，尤其以已奠基廠商為分析對象的研究更少。

本研究即把興業精神行為模式結合多國企業子公司興業精神及社會鑲嵌觀點的興業精神，研究的主要目的是探討社會鑲嵌理論中的關係鑲嵌性與多國企業子公司興業導向的關係。

本研究經由回顧過去文獻及分析個案研究的結果，找出攸關的變數以建立概念化研究架構，並逐步推導研究架構下相關的假說，以驗證關係鑲嵌性如何影響子公司不同的興業導向。

另外由於多國企業子公司是處於跨國的異質環境中，子公司必須調適地區環境才能增加營運效力（Birkinshaw & Hood, 1998b）或興業精神會使缺乏國際化經驗的子公司容易進行地區調整，增加廠商成功的機會（Lee & Chen, 2003），尤其是本研究實證廠商所處的中國大陸，其環境一向被認為變動較大，因而本研究也同時探討環境不確定性與不同興業導向間的關聯。

在此研究目的下，本研究探討的主要研究問題如下：

- 一、關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係為何？
- 二、環境不確定性境與子公司興業導向的關係為何？

### 第三節 研究流程

本小節的重點在說明本研究進行的流程，詳細流程如圖 1-3-1 所示。

研究動機是透過文獻的回顧發現，現有公司興業精神研究較少及社會鑲嵌觀點、也較少探討海外子公司興業精神，在此理論背景缺口下，形成本研究的研究動機及研究目的，研究目的即是要探討關係鑲嵌性如何影響多國企業子公司的興業導向。

進行廣泛的文獻回顧後，發現當前的相關文獻是從較先進國家管理的觀點出發，不一定完全適用其他地區的產業環境，理論構念或衡量問項可能需要修正。本研究根據過去相關文獻為基礎，建立初步的概念化研究架構，並進行較深入的個案訪談、本研究總共選取四個個案廠商進行訪談，紀錄逐字稿後寫成個案簡介，再進行跨個案的比較分析後，修訂原先的初步概念化研究架構，使研究架構能夠適合本研究實證田野的情境。

依據修正後架構推導各項假說，蒐集問卷資料後，進行效度、信度分析與假說驗證的統計檢定等，由於本研究的議題相對處於初步發展階段，因而本研究也進行相關的探索性分析，以更深入探索變數間的可能關聯。最後則說明研究結論與未來研究建議。

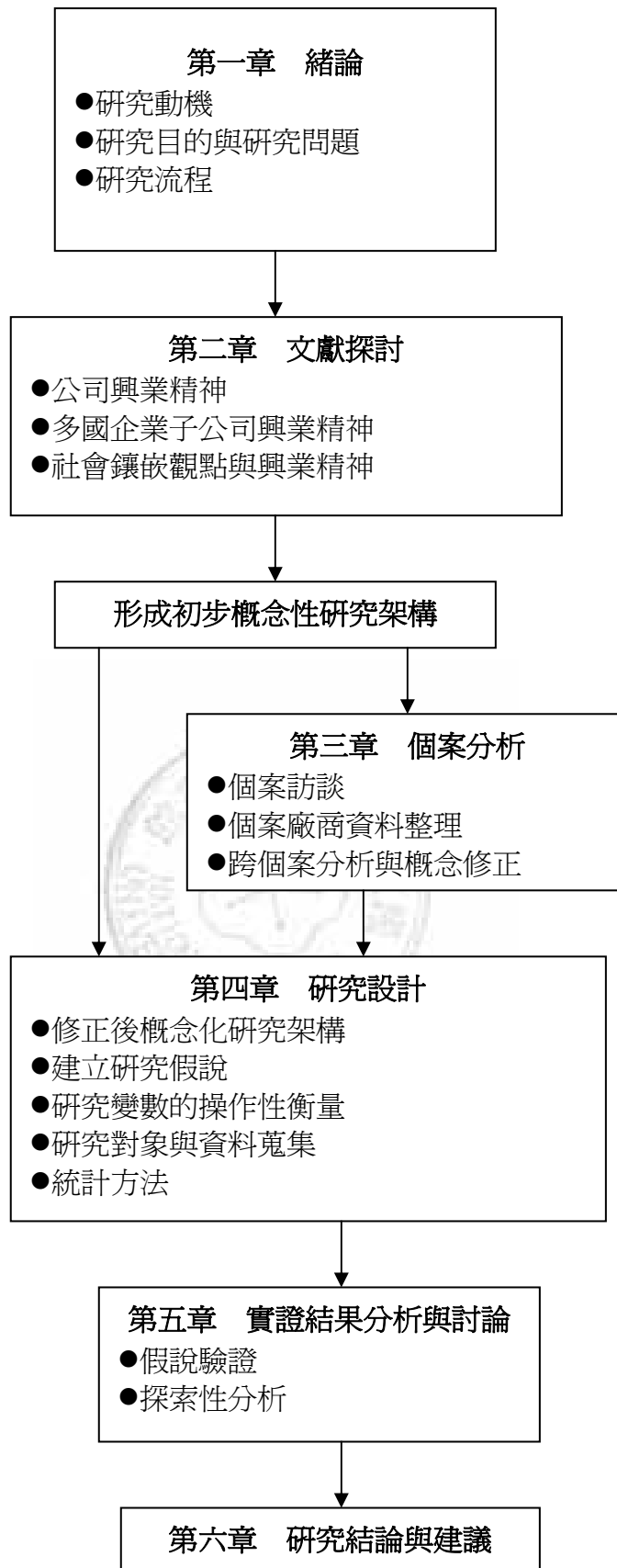


圖 1-3-1：研究流程



## 第四節 相關名詞定義與說明

### 一、公司興業精神與興業導向

公司興業精神是經由創造新資源組合的方式，來擴充廠商能耐範疇與追求新機會 (Burgelman, 1984)，而組織所表現興業精神是有一些特定的類型，這些類型不僅反應組織高階主管對有效管理的策略哲學，同時也能說服組織內所有的員工進行此特定類型的行為 (Covin & Slevin, 1991)。公司興業精神所表現的策略行為包括組織承擔風險、創新、主動積極競爭、追求新機會、組織策略更新、新事業發展、重新定義產品或服務、重新定義市場、在現有市場中找出產品的新利基等。換言之，興業精神的活動不僅不同於例行活動，而是需要創造、利用或擴充資源的新方法，是組織的策略行為 (Birkinshaw, 1995, 1997)。

本研究對公司興業精神的定義如下：

「公司興業精神是在已奠基廠商內的一種策略行為，包括發展新事業、執行創新活動、開拓新市場、開發新產品或更新組織以擴充資源利用的新方法與追求新事業機會，增進廠商競爭優勢與績效」

興業精神行為模式中用興業導向 (entrepreneurial orientation / posture) 來作為衡量公司興業精神的代理變數，用以衡量上述的策略行為。因而，興業導向基本上是非單一構面的構念 (uni-dimensional construct) (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989)，然在短時間的單一研究中並不可能完成所有相關變數的探討，而是在研究不可脫離實證田野的真實狀況，依據所關心的焦點，選取有意義且攸關的變數列入實證研究架構中 (Jones & Coviello, 2005)。本研究將依據此建議，設計出攸關、具體內涵的變數操作性衡量指標。

## 二、多國企業與子公司

多國企業的名詞相當多，學者對多國企業的定義目前並無一致的看法，因為研究目的的不同，學者對多國企業的分類與定就產生差異（邱雅萍, 2002）。

本研究參考相關學者（Ghoshal & Bartlett, 1988; 曾志弘, 2001; 廖明坤, 2003）定義多國企業（MNC: Multi-National Corporation）：為在兩個或兩個以上國家設立子公司，從事研發、製造、銷售、配送等各項功能活動，並且涉入子公司的運作，而非僅是單獨財務上掌控的事業體；定義多國企業子公司是多國企業以獨資或是合資方式在海外國家、地區設立的分支機構，藉以從事研發、製造、銷售、配送等功能活動之統稱。

本研究採用多國企業網絡觀點，認為多國企業的組織型態是一個鬆散連結各主體的組織間網絡（inter-organizational network），此種鬆散連結使子公司有發展其特定資源能耐的自由度（Ghoshal & Bartlett, 1990），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企業所倚重，與母公司關係是一個較為平等的關係（Birkinshaw & Hood, 1998a），本研究是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。

## 三、關係鑲嵌性

社會鑲嵌觀點強調組織的經濟行為不會發生在一個貧瘠的環境，而是會發生在一個複雜鑲嵌的社會網絡中，廠商是鑲嵌於社會、專業化與交換關係的網絡中（Gulati et.al., 2000）。這是一種鑲嵌性，即在一個群體中組織間的交換與討論是有歷史記憶的，這些歷史會導致組織間連接會有穩定與重複利用的特性（Gulati, 1998）。鑲嵌性

是在交換與調整的邏輯下運作，此交換邏輯經由廠商間的資源共用、合作及調整來提升組織績效，同時也會因封閉新資訊或是機會而降低績效 (Uzzi, 1996)。

過去社會鑲嵌觀點的分析取向主要有兩種，第一是社會網絡中的位置所能獲取的控制利益 (control benefit)，第二是強調社會網絡關係可以擁有差異化資訊優勢 (differential informational advantages)。前者是結構鑲嵌性 (structural embeddedness) 或是位置觀點 (position perspective)，分析焦點從對偶關係轉移到系統結構，強調的是組織在社會網絡系統中佔有較佳的關鍵位置 (Marsden & Friedkin, 1993; Gulati, 1998; Andersson Forsgren & Holm, 2002)。後者則是關係鑲嵌性 (relational embeddedness) 或是網絡的黏著觀點 (cohesion perspective)，強調組織直接黏著節的角色是獲取經濟價值較高資訊的機制 (Gulati, 1998; Andersson et al., 2002)，網絡關係密切程度較高時會強化交換的規範，降低交換的不確定性，此即密切效果 (Closure Effect)。

關係鑲嵌性高低是指廠商維持與外部夥伴間交換與調整關係的高低，鑲嵌性較高表示廠商會與外部廠商維持較高的特定交換與調整，在此交換與調整的概念下，學者提出關係鑲嵌性是經由「信任」、「資訊分享」與「共同解決問題」等三個機制進行網絡夥伴間的交換與調整 (Uzzi, 1996; 1997; McEvily & Marcus, 2005)。本研究依據此概念，認為關係鑲嵌性主要是有信任、資訊分享與共同解決問題等三個機制，在此三個機制下，夥伴廠商間必須要進行資源、資訊或知識的交換，也必須要進行相互運作的調整，因而用此三個機制可以適當衡量關係鑲嵌性。

利用此三個機制發展出相關衡量指標的研究方式，由於蒐集資料的方便性而為許多學者所使用，例如 Dhanaraj 等 (2004) 研究關

係鑲嵌性與廠商績效的關聯；McEvily 與 Marcus（2005）研究關係鑲嵌性與獲取競爭能耐的關係； Moran（2005）研究關係鑲嵌性與管理績效的關係。本研究則採用 McEvily 與 Marcus（2005）所發展出的關係鑲嵌性衡量指標作為衡量關係鑲嵌性的基礎。

