

第二章 文獻回顧

本章第一節進行文獻的回顧整理，介紹公司興業精神研究的一般背景、研究主軸、實證研究及發展方向，使讀者對公司興業精神研究有一個概括的了解。

第二節對多國企業的文獻回顧整理，介紹多國企業的基本理論觀點、網絡觀點、研究主軸、子公司興業導向及影響興業精神的原因，使讀者了解子公司興業精神的重點。

第三節說明社會鑲嵌觀點的發展、概念與特色，進而介紹社會鑲嵌觀點的公司興業精神研究現況、子公司網絡鑲嵌性的內涵，使讀者清楚了解興業精神與社會鑲嵌觀點的關係，同時也點出此研究方向的必要性。

第四節說明影響公司興業精神的組織及環境因素，並深入分析相關的環境不確定性對興業精神的可能影響。

第五節是根據前三節的文獻回顧，發展初步的概念化研究架構，主要說明研究架構採用不同學者觀點的理由，但同時也評論所採用觀點在新情境的適用性及可能需要修正之處，以作為個案訪談的研究架構及據以蒐集相關資料的依據。

第一節 公司興業精神

本節探討公司興業精神的相關研究，首先說明公司興業精神的主要內涵；進而說明興業精神行為模式的發展緣由與特性，並回顧此研究脈絡下的相關實證研究；接著回顧環境因素與組織因素對公司興業精神的影響；最後對現有公司興業精神研究的不足提出評論。

一、公司興業精神研究

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，但可惜的是對於創業精神看法分歧，研究上也沒有一致的定義（Stevenson & Jarillo, 1990; Sharma & Chrisman, 1999; Low, 2001）。興業精神在學術研究上呈現不同的看法，常是因從不同取向切入所致，如從經濟學、社會學、財務、心理學、管理等觀點，不同觀點會使用不同領域專有的構念與名詞來描述相似的現象（Low, 2001）。

會有此結果是因每一個學門所關心的重點不同。如經濟學取向關心的是「What」的問題，關心興業精神所產生的效果，基本上是一個打破均衡的觀點，而打破均衡的最主要來源是創新；心理學所關心的是「Why」的問題，即為什麼具有某些特質的個人能夠有效創業；管理觀點則是關注「How」的問題，研究焦點是要了解實際的管理行為，如何促進興業活動的產生與增加興業的績效（Stevenson & Jarillo, 1990）。因為關心的重點不同，描述興業精神擁有何種特徵時就有許多的差異。而興業精神所呈現的複雜現象，也使研究者幾乎不可能進行完整、巨細靡遺的研究，只能從中選取關心的領域範圍，在限定領域內研究。

除了關注焦點不同外，另外一個導致定義分歧的來源是：興業精神到底會發生在何處？是在組織內或是組織外？是在哪些層級？大部分的學者都認為興業精神可以發生在個人、團隊或是廠商層級

(Sharma & Chrisman, 1999)。因而，興業精神的相關行為，可以在個別的創業者身上看到，典型如比爾蓋茲創立微軟企業、施振榮創立宏碁科技；也可以在創業團隊看到追求機會、冒險、主動、創新等興業精神的行為；另外，也可以在中小企業或是大企業組織內看到創新、冒險、主動出擊、進入新市場、資源重新組合、追求機會、國際化等興業精神的行為，發生興業精神相關活動的層級不一的因素，也使興業精神的定義更加分歧，增加研究的複雜度。

在興業精神中普遍被接受的關鍵要素是組織創造與創新 (Stopford & Baden-Fuller, 1994)，但興業精神到底是在何處執行？Sharma 與 Chrisman (1999) 曾經對此問題進行較有系統的分析，他們依據相關學者的概念定義興業精神是包括發生在現有組織內外的創造、更新或創新的行動 (Gartner, 1990; Sharma & Chrisman, 1999; Shumpeter, 1934; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1993a, 1995, 1996b)。

這樣的興業精神定義涉及策略、結構與創新三個觀點，策略觀點是興業精神使組織的關鍵資源配置會符合環境的需要，結構觀點是興業精神使組織必須改變結構以執行新策略，而創新觀點則是認為創新是創業精神最重要的一環，因為創新涉及新組合，會改變產業或市場均衡，甚至創造新產業或是改變競爭規則 (Schumpeter, 1934; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Sharma & Chrisman, 1999)。創新是此定義的核心觀念，然而執行熊彼得的創新新組合可能導致一個新組織的創造，但也並非每一次都一定需要新組織；新組織的創造可能涉及新組合的創新活動，但也有可能沒有涉及任何創新活動 (Stopford & Baden-Fuller, 1994; Sharma & Chrisman, 1999)。

因而，越來越多的學者同意：光是產生新組織或是執行新組合並不意涵一定是興業精神，如某一新創的研發單位被委任去進行創新，但這群人是在現有企業的價值與規範下進行相關活動。興業精

神不僅是新創組織的過程，而是需要有主動及冒險的行為 (Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983)；或追求機會超越現有可控制的資源 (Kirzner, 1973; Stevenson & Jarillo, 1990; Brown, Davidsson & Wiklund, 2001)；或遠離現有組織的行為模式 (Damanpour, 1991)。換言之，興業精神的活動不僅不同於例行活動，是需要創造、利用或擴充資源的新方法，基本上是組織的一種策略行為 (Birkinshaw, 1995, 1997)。

去除個人層級，組織興業精神的研究對象通常可以分成新創企業與已奠基廠商兩類 (Zahra, 1993a)，本研究依 Zahra (1993a) 的分類，把研究新創企業的興業精神定義成創業精神，把研究已奠基廠商的興業精神定義為公司興業精神。而本研究則專注在已奠基廠商的研究，因而以下就公司興業精神進行分析。

雖然，組織的創業能力已為學者或專家所重視，可惜的是對於公司興業精神的看法也相當分歧 (Shama & Chrisman, 1999)。本研究整理相關主要學者對公司興業精神的內涵如表 2-1-1 所示。由表中可知公司興業精神所表現的特徵大概有以下幾種，包括創新、風險承受及主動性 (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989)、新事業發展 (Burgelman, 1983b; Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1993b, 1995, 1996a; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Antoncic & Hisrich, 2001)、內部創業 (Kurakto, Mantagno & Hornsby, 1990)、主動執行創新活動 (Vesper, 1984; Zahra, 1993b, Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002)、組織策略更新 (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1993b, 1995, 1996a; Sharma & Christman, 1999; Antoncic & Hisrich, 2001) 及機會追求 (Stevenson & Jarillo, 1990; Shane & Venkataraman, 2000) 等。

表 2-1-1：公司興業精神的內涵

作者	興業精神策略行為的內涵
Miller (1983)	公司興業精神是一個鼓勵與執行創新、風險承擔及追求新機會的組織程序
Burgelman (1983b)	公司興業精神是廠商經由內部發展從事多角化的程序，此多角化需要新的資源組合以擴充廠商非相關或部分相關的活動，連結到廠商現有能力和機會
Vesper (1984)	公司興業精神是組織內基層員工未被主管要求、期望或事先允許下仍主動執行新活動
Covin & Slevin (1989)	公司興業精神是組織高階主管發展新產品與新技術、積極競爭及冒風險強烈程度的傾向強
Guth & Ginsberg (1990)	公司興業精神包含兩種型態，1)在現有組織內產生新事業，是內部創新或新事業；2)經由更新關鍵概念進行組織的轉型，是策略更新
Stevenson & Jarillo (1990)	不願現有可控制資源去追求機會的意願，焦點在實際行動而不考慮人格特質
Covin & Slevin (1991)	公司興業精神是廠商經由內部創造新資源組合到方式來擴充能力與相關機會範疇
Zahra (1993b)	公司興業精神是一個由高階主管啟動的組織更新程序，包括創新、新創事業及策略更新三構面
Stopford & Baden-Fuller (1994)	當組織內的一些人組成具興業精神的團隊，有能力去說服其他人改變其行為時，會影響新資源的創造，因而會發生公司新創事業
Zahra(1995,1996a)	公司興業精神是企業的創新、更新及新創事業的總合
Sharma & Christman (1999)	公司興業精神是個人或一團隊結合現有組織的行動，創造新組織、促進組織更新或創新活動的程序
Shane & Venkataraman (2000)	強調發現、評估及利用新事業機會以創造未來產品與服務是創業精神的重點
Antoncic & Hisrich (2001)	公司興業精神是在現存廠商內的興業程序，包括新事業發展、創新活動及開發新產品、服務技術管理策略的傾向
Hornsby et. al., (2002)	公司興業精神是在組織內發展與執行各種創新活動

二、公司興業精神的研究主軸

學者或是經營者都相信興業精神可以增進企業的活化與增進廠商績效 (Burgelman 1983a, 1984; Pinchot 1985; Covin & Slevin, 1991; Zahra 1991; Zahra & Covin 1995; Lumpkin & Dess, 1996, 2001)，因而，大部分有關公司興業精神的研究都是在「如何影響廠商績效」。在此軸線上，興業精神行為模式「Entrepreneurship behavior model」(Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Antoncic & Hisrich, 2001) 是最近十多年來研究的重心。

此行為模式的發展是源自於早期策略管理的文獻，策略管理視公司興業精神是策略的一環，研究焦點則在經理人進行管理方法、實務、決策等過程中的行為，認為經理人必須要具備某些興業精神的行為，如進行新技術開發、追求新市場機會、冒險追求較高利潤，才能增進廠商的成長與績效 (Lumpkin & Dess, 1996)，因而把策略管理行為的相關概念轉化為興業精神行為模式的研究 (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996)，此研究基本分析單位是以奠基廠商為主，研究通常是連接到廠商績效關係上。

行為模式的基本想法是：公司興業精神涉及經由內部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)，組織應該有某些策略行為以達成廠商追求的績效 (Jennings & Lumpkin, 1989; Covin & Slevin, 1991)，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型態的策略行為 (Covin & Slevin, 1991)。

公司興業精神研究與組織創新的研究都是要增進廠商績效，但有基本的不同。組織創新通常為：「組織對新創意或新行為的採用」 (Daft, 1978)，組織採用創新的目的，也是企圖對組織的績效有貢獻 (Damanpour, 1991)。在組織創新研究中，創新被視為要改變組織

的工具，是組織對內外部環境的回應，或是組織要預先採取行動以影響環境 (Damanpour, 1991, 1996; Damanpour & Evan, 1984)。組織創新研究的重點：是何種因素會影響組織創新的採用 (莊立民, 2002; 陳禹辰, 1999)，進而影響組織績效。而影響組織創新的因素主要有組織特徵與創新特徵 (Damanpour & Evan, 1984; Roger, 1983)。組織特徵是要了解何種特徵的組織會積極地採用創新，如產業別 (Damanpour, 1991)、組織規模 (Dougherty & Bowman, 1995; Damanpour, 1996)、組織氛圍 (Amabile, 1988)、經營團隊的特性 (Bantel & Jackson, 1989)，接受變革的態度或高階主管的支持等 (Zmud, 1984)；創新特徵是在組織內部存在「文化差異」的假設下，認為組織對於不同型態的創新採用執行會有時間差或不一致現象 (Damanpour & Evan, 1984)，亦即面對不同的創新的特徵，組織會有不同的啟動、擴散與接受機制。Roger & Shoemaker (1971) 提出相對效益 (relative advantage)、相容性 (compatibility)、可分割性 (divisibility)、可觀察性 (observability) 與複雜性 (complexity) 等五種創新特徵變數會影響組織創新的採用。

簡言之，組織創新是從組織採用創新的觀點切入，研究創新的採用如何增進組織績效。而公司興業精神則是從組織是否具有某興業精神的策略行為切入，研究這些策略行為如何會增進組織績效，而創新則是組織興業精神的重要一環。

公司興業精神行為模式中用興業導向來作為公司興業精神的代理變數，此興業導向最早是依據 Miller (1983) 的研究，認為擁有興業精神的組織會表現出承擔風險 (risk-taking)、願意創新 (innovation) 及主動性 (proactiveness) 的三種類型策略行為，擁有興業精神的組織會大膽的追求機會、冒較大的風險以追求高報酬的可能，會比競爭者更主動地啟動各項競爭行動，通常是第一個提供新產品進入新市場者 (Covin & Slevin, 1991)。而創新性不只是強調全新產品或是專有技術的發展，也包括新製程或程序開發

(Schollhammer, 1982; Antoncic & Hisrich, 2001)、改良型新產品發展 (Knight, 1997; Antoncic & Hisrich, 2001)。

學者 (Lumpkin & Dess, 1996) 指出進入新事業是興業精神的核心；通常組織進入新事業是一個有企圖、預謀的策略行為 (Van de Ven & Poole, 1995)，涉及關鍵人物在動態過程中的企圖與行動，興業導向則是反映此企圖與行動的傾向；經理人在發展創意、執行願景等能夠獨立行動，時常直接對競爭者進行挑戰行動，以獲取市場最佳的競爭地位或是最佳的績效 (Lumpkin & Dess, 1996)。而此種策略行為，包括在現有組織中創造出新事業 (Stopford & Baden-Fuller, 1994)，重新定義產品或服務、重新定義市場 (Zahra, 1991; Antoncic & Hisrich, 2001)、在現有市場中找出產品的新利基 (Antoncic & Hisrich, 2001) 等。

另外學者指出組織必須改變結構以執行興業精神相關的新策略 (Stopford & Baden-Fuller, 1994; Sharma & Chrisman, 1999)，因而組織自我更新 (self-renewal) 的興業導向是組織經由更新某些已有關鍵概念來轉換組織 (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Antoncic & Hisrich, 2001) 包括策略及組織上的改變 (Antoncic & Hisrich, 2001)，有重新定義事業概念、引進全面促進創新的系統 (Zahra, 1993b; Antoncic & Hisrich, 2001)、更新策略方向 (Vesper, 1984; Antoncic & Hisrich, 2001)、整合組織活動以促進創新或是採用更有彈性的組織結構 (Zahra, 1993b; Antoncic & Hisrich, 2001) 等。

總而言之，公司興業精神的行為模式必須具備幾個要點 (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996)：

1. 基本假設是興業精神影響廠商績效。興業精神是廠商的管理方法、程序、決策等策略行為的表現，是廠商獲取競爭優勢的關鍵因素，最終目標是能獲得較佳的績效 (Guth & Ginsberg, 1990; Stevenson & Jarillo, 1990)。

- 2.用興業導向衡量興業精神，與其他組織、環境或績效變數間是要能獨立量測。此點對於要發展成有效的模式相當關鍵，明確的變數定義及變數間沒有交絡混雜才能整合不同研究間的差異，也才能進行模式的驗證、否證或修正。
- 3.模式應包括組織、環境與個別層級的三個變數。環境變數與組織變數都會影響組織的興業精神（Gartner,1985; Cooper, 1986; Zahra, 1993a, 1995, 1996b）。
- 4.模式應含直接或調節效果。模式除了可以探討變數間的直接效果外，必要時可以把中介或調節效果考慮進去。

此行為模式的基本架構（Covin & Slevin,1991; Lumpkin & Dess, 1996）如圖 2-1-1 所示：

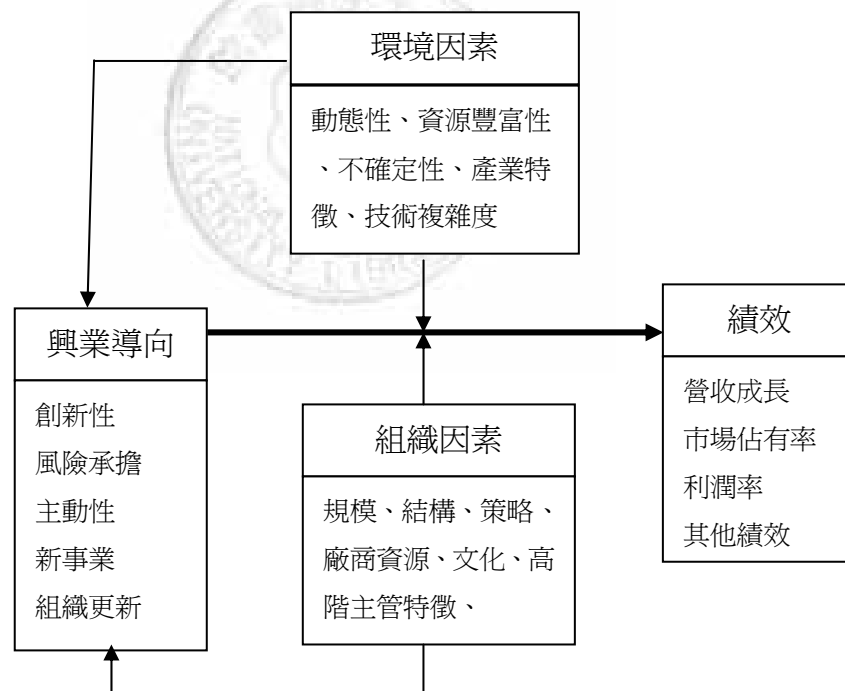


圖 2-1-1：興業精神行為模式概念架構

三、公司興業精神的實證研究

公司興業精神對廠商績效影響成為近年來的研究主軸，相關文獻雖然證實公司興業精神對廠商績效有正向的影響，但影響的關係不似理論所預估的強烈，研究結果也有一些分歧（Lyon, Lumpkin & Dess, 2000），本研究整理相關的實證研究如表 2-1-2 所示。

表 2-1-2：公司興業精神行為模式相關實證研究

作者	實證樣本	實證結果
Covin & Slevin (1989)	344 家美國中小企業	以 創新性、風險承擔及主動性 衡量興業精神，此三個興業導向與廠商財務績效有正向關係，並受環境競爭程度愈高、組織彈性愈大而強化所調節
Zahras (1993b)	102 家美國企業	以 新事業、新產品創新及組織更新 衡量興業精神，此興業導向會增進廠商績效，關係則受某些環境變數所調節
Zahra & Covin (1995)	108 家美國企業	風險承擔及創新性 的興業導向對廠商財務績效有正向影響，環境競爭不確定性部分增強此正向關係
Zahra (1996a)	美國 127 家列名財星雜誌 500 大公司	以 創新性、新事業及策略更新 衡量興業導向。董事會有較多外部董事、外部董事持有較多股權時公司興業導向較低，高階主管擁有較多股權股權，法人擁有長期股權時興業導向較佳，認知技術機會會增強股權與興業導向的關係
Sapienza & Grimm (1997)	70 家廠商	主動性、風險承擔及創新性 的興業導向與廠商的績效沒有關係
Becherer & Maurer (1997)	147 家新創企業或是新併購企業	主動性、風險承擔及創新性 的興業導向對廠商利潤績效有正向影響，有部分的支持環境因素對關係的調節作用
Dess, Lumpkin & Covin (1997)	32 家不同產業的多角化產商	四種策略決策程序，與策略、環境交互作用共同影響廠商績效
Aragon-Carrea (1998)	105 家不同產業的廠商	策略上的 主動性 與廠商的績效有正向關係
Barringer & Bluedorn (1999)	169 家美國製造廠商	主動性、風險承擔及創新性 的興業導向，與不同的策略行為存在正向關係

作者	實證樣本	實證結果
Wiklund (1999)	132 家美國中小企業	主動性、風險承擔及創新性 的興業導向對廠商績效有正向影響，時間由一年延長為兩年會增強此正向關係
Barrett, Balloun & Weinstein (2000)	142 家位在美國田納西州的廠商	主動性、風險承擔與創新性 的興業導向對廠商績效有正向影響，正向關係不受產品促銷、品質、定價等行銷因素所影響或受產業特性所影響
Zahra, Neubaum & Huse (2000)	美國 231 家中型製造廠商	風險承擔與創新性 的興業導向對廠商績效有正向影響，高階主管、外部董事擁有較多股權、法人機構長期投資、最高執行長與董事長不同一人時都會增加興業導向，外部董事的人數與興業導向成先增後減的曲線關係
Zahra & Garvis (2000)	149 家名列美國財星雜誌 500 大廠商	主動性、風險承擔及創新性 的興業導向對廠商整理績效及國外績效皆有正向影響，尤其是國際環境不確定的因素會增強此正向效果
Lumpkin & Dess (2001)	124 家美國企業	積極競爭性、主動性、風險承擔及創新性 的興業導向對廠商績效有正向影響，環境動態性增強主動性與績效的正向關係，環境的競爭不確定性增強積極競爭性與績效的正向關係，早期生命週期階段會強化主動性與績效的正向關係
Antoncic & Hisrich (2001)	141 家 Slovenia 與 51 家美國廠商	跨國比較研究， 新事業發展、創新性、自我更新與主動性 的興業導向與廠商績效有正向關係，環境變數與組織變數會影響廠商興業精神
Matsuno, Mentzer & Ozsomer (2002)	美國 364 家具行銷主管的製造廠商	主動性、風險承擔與創新性 的興業導向對廠商績效有正向影響，行銷導向會增強此正向關係，正式的組織會減弱此正向關係
Dimitratos, Lioukas & Carter (2004)	希臘 152 家國際型企業	部分支持 主動性、風險承擔及創新性 的興業導向對廠商國際績效有正向影響，國內環境的不確定性強化此正向關係，其他環境因素並不顯著影響
Hayton (2005)	237 家美國高科技新創企業	高階主管的人力資源存量、多樣程度或是聲望資本，與 創新性、冒險 的興業導向成正向關係
Wiklund & Shepherd (2005)	413 家美國中小企業	主動性、風險承擔及創新性的興業導向對中小企業廠商績效有正向影響，但取得資金的便利性與環境動態性都不會對此關係有影響

許多學者 (Dess et.al., 1997; Lyon et.al, 2000) 認為：興業導向與廠商績效間的關係不一定必然是直接關係，而可能是一個情境相依的關係。換言之，納入情境因素才可以更深入理解理論內涵並提供更正確的解釋；或是研究更應該探討環境或是組織變數如何直接影響公司興業精神 (Antoncic & Hisrich,2001; Jones & Coviello, 2005)。

四、公司興業精神研究的發展方向

當實證研究的結果顯示公司興業導向與廠商績效間關係不似原先理論預估強健時，Blalock (1982) 指出：理論關係不如預期，有可能是規範性理論發展不足，而當前公司興業理論研究的缺點也可以由此方向來改進。Dess 等 (2003) 提出公司興業精神的組織學習、社會網絡交換及國際化等三個觀點，可以彌補公司興業精神研究上的不足，同時也是未來研究的重大機會。

(一)組織學習觀點的公司興業精神

公司興業精神通常扮演促進組織學習的角色，是組織產生新知識的關鍵，因而學習一直是策略更新的核心，可以使廠商調整及反映市場環境的變動 (Zahra, Nielsen & Bogner, 1999)，公司興業精神不論在地區或是全球營運環境中都會促進新知識的產生。

組織學習理論認為當組織面對新的刺激時，會對現存的假設或是信仰產生質疑，因而引發試驗、做中學的學習行為，學習代表廠商可以取得新資訊與新知識，而知識可以經由有效的公司興業精神來創造 (Kuratko et.al., 2001)，研究也發現經由創造新知識可以強化公司興業精神與廠商績效間的正向關係，因為此新知識是組織建立、重組或活化組織能耐的基礎 (Zahra et.al., 1999)，Dess 等 (2003) 認為廠商可以經由公司興業精神發展知識、使用知識，成為持續創新的來源，使績效超越競爭者，亦即興業精神可以是知識創造的促

進劑。

此觀點相信公司興業精神與廠商績效的關係，會受組織所創造產生新知識的種類、方法與學習型態的影響，未來的公司興業精神研究應納入組織學習的變數，如此才能發展出更具情境相依的完整模式。

(二)社會鑲嵌觀點的公司興業精神

公司興業精神常常因大型組織處在對創意是有敵意的環境而失敗 (Burgelman, 1983a; Sharma & Chrisma, 1999)，創新的提案常被績效控制系統或是正式化的科層機制所打敗 (Kanter, 1983)，即使興業流程已成為事業的核心之一，興業精神仍然要面對來自結構或是策略所引起的阻礙與困難 (Burgelman, 1983b; Kotter, 1995)。

研究建議是把社會鑲嵌觀點引入興業精神的研究，視組織是鑲嵌於某一特定社會網絡，廠商的興業精神受此鑲嵌的網絡關係所影響，此觀點認為組織內不同層級的經理人都扮演促進公司興業精神不同的角色。

此觀點相信公司興業精神與廠商績效的關係，深受組織所鑲嵌的社會網絡所影響，未來研究應該加入社會鑲嵌性才能發展出更精細的情境理論。

(三)國際化與公司興業精神

越來越多的研究尋求公司興業精神與廠商國際運作的關係 (Zahra & Garvis, 2000)，廠商國際化運作是一個複雜、冒險、極費成本及挑戰性很大的活動，在全球市場中競爭的廠商顯然必須在進入新市場、擴廠、擴產、新創事業等的決策上，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，公司興業精神顯著影響廠商國際化的成敗 (Dess et. al., 2003)

在國際化與公司興業精神的研究議題上，子公司興業精神是一個新顯現的議題，尤其是多國企業網絡觀點凸顯出子公司的重要性後，子公司的興業精神研究越來越重要，但相關的實證研究或是深入的理論研究都尚缺乏，學者的研究趕不上實務上管理現象的變化，這是公司興業精神重要的研究機會（Dess et. al.,2003）。

本研究有興趣的是在以上三個建議方向中，採用社會鑲嵌觀點來探討多國企業子公司興業精神的研究。



第二節 多國企業子公司興業精神

本節探討多國企業子公司興業精神的相關理論，首先介紹多國企業網絡觀點，並指出多國企業的研究重點及近年來研究焦點轉移的方向；其次說明子公司主動行為及興業精神。

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：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。

一、多國企業網絡觀點

為什麼會出現多國企業是國際企業研究的焦點問題。學者主要的觀點有：（一）獨佔優勢觀點（Monopolistic Advantage）（Hymer, 1976）：強調 MNC 之所以能夠存在，是因 MNC 擁有地區廠商所沒有的特殊優勢。（二）產品生命週期觀點（Product Life Cycle: Vernon, 1966）：強調 MNC 存在是因產品發展的週期所致。（三）國際化階段觀點（Stage of internationalization）（Johanson & Valne, 1977）：強調廠商國際化是一連串漸進的過程，起始於來自外銷國外市場的需要，隨著廠商對於當地市場知識的學習以及經驗的累積，減低了直接投資的不確定性，因而使廠商進行國外直接投資而成為 MNC。（四）寡占反應觀點（Oligopolistic Reaction）（Knickerbocker, 1973）：認為廠商會變成 MNC 是因其要符合其他寡占競爭者的行動。（五）內化或交易成本觀點（Internalization or Transaction Cost）（Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982; Teece, 1986）：強調市場失靈的存在，MNC 可以選擇成本較低的生產區域並透過內化交易獲取超額利潤。（六）知識、技術累積觀點（Knowledge Accumulation）

(Kogut & Zander, 1992; McKern, 1993; Madhok, 1997)：認為 MNC 存在的原因是知識的移轉。

以上的傳統觀點解釋了多國企業發生或存在的問題，但對於另外一個重要的問題是：MNC 的優勢是來自何處？傳統的理论基本上是由母公司的角度著手，認為獨佔優勢是由母公司控制，母公司決定何時進行海外投資，子公司是 MNC 全球佈局的一環，是從屬於母公司而被利用的角色 (Dunning, 1981; Birkinshaw & Hood, 1998b)。

但當子公司規模及資源能耐漸增後，子公司有機會對 MNC 的優勢產生貢獻，因而學者發展出另外新觀點，如 MNC 網絡觀點 (Bartlett & Ghoshal, 1989, 1991)，新觀點反應子公司佔整體多國企業競爭優勢的份量漸增，及研究焦點的逐漸轉移到子公司的趨勢 (Birkinshaw & Hood, 1998a)。比較傳統與 MNC 網絡理論觀點如表 2-2-1 所示。

MNC 網絡觀點把 MNC 的組織型態形容成是一個鬆散連結各主體的組織間網絡，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)，每一個子公司可以因擁有特殊能耐而為整體 MNC 所倚重，因而可以扮演不同的差異化角色，其與母公司關係是一個較為平等的關係，此時母公司不易經由正式的控制機制對子公司進行控制，更強調是經由文化規範來進行控制 (Birkinshaw & Hood, 1998a)。

表 2-2-1：傳統與多國企業網絡理論觀點之差異

比較構面	早期 MNC 觀點	MNC 網絡觀點
優勢來源	母公司	MNC 整體網絡，包括母公司與子公司
資源所在	集中於母公司	散佈於 MNC 各子公司中
資源流動	資源由母公司流向子公司	網絡內資源相互流通相互分享
子公司角色	附屬於母公司，主要以銷售母國產品或是製造母公司所移轉產品	每個子公司扮演不同差異化之角色
母子公司間關係	正式組織結構、由母公司控制	鬆散連結、母公司與子公司較為平等
控制機制	各種正式控制機制	強調文化規範
子公司間交流程度	較低	較高
子公司能力	由母公司所決定發展，相對較低能力	子公司具有發展獨特能力的空間，可能成為 MNC 內某些事業的領導者與知識輸出者

二、多國企業研究主軸的變化

隨著子公司資源能耐的漸增，子公司不再只是依附母公司的從屬角色，MNC 的研究焦點也從母公逐漸移轉至子公司（Birkinshaw & Hood, 1998a, 曾紀幸, 1996; 曾志弘, 2001; 廖明坤, 2003）。Birkinshaw 與 Hood（1998b）曾經將 MNC 子公司的研究分成三大主軸，分別是母子公司間關係，子公司角色以及子公司演化。此三項研究主軸的發展概述如下：

（一）母子關係的研究主軸

早期國際企業的研究著重在 MNC 母子公司間關係，是因為當

時 MNC 子公司只是扮演較簡單而消極的角色，如僅是銷售與製造之功能，所擁有資源的質與量均有限，因此母公司如何控制子公司是一個非常重要的議題。

MNC 母子公司間關係研究基本觀點是：組織面對不同的環境必須以不同組織形式加以因應，而 MNC 各子公司所面對的地區環境差異相當大，如何以不同母子公司間關係形式，以因應不同外在環境是 MNC 相當重要的研究議題，例如母公司對子公司之集權程度、正式化程度、協調機制以及文化控制等（Ghoshal & Nohria, 1989；Birkinshaw & Hood, 1998b）。

（二）子公司角色的研究主軸

傳統 MNC 研究視子公司只是進入地區市場的管道或是母公司技術的接收者，1980 年代後對子公司的概念則擴展至包括開發新創意、執行重要的研究發展、或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在 MNC 中的重要性日益增加，MNC 競爭優勢的來源也由母公司逐漸轉移至 MNC 的網絡中（Birkinshaw et.al, 1998）。例如子公司可以扮演 MNC 創新計畫的貢獻者甚至是領導者（Bartlett & Ghoshal, 1986），MNC 可以透過子公司地區間差異以尋求競爭優勢（Dunning, 1981, 1988, 1995; Ghoshal, 1987），子公司可以提供給 MNC 其他子公司有價值的資源（Gupta & Govindarajin, 1994），有些子公司會取代母公司獲得 MNC 某一全球產品委任權（ world product mandate ）（ Roth & Morrison, 1992; Birkinshaw, 1996）。Taggart（1998）則認為自 1980 年代後，MNC 海外子公司已成為 MNC 研究中相當重要的研究層級與研究單位。在此趨勢下，MNC 研究不能僅觀察母子公司間的關係，而是要檢視子公司在 MNC 網絡中角色及如何演化的過程（Birkinshaw & Hood,

1998a)。

學者紛紛從不同分類變數探討子公司在 MNC 網絡中所扮演的角色。Taggart (1998) 認為子公司角色分類模式有兩個基本目的：
(1) 使 MNC 母公司可以適當的分配資源至各個子公司，以增加其整體的競爭優勢
(2) 提供各種情境模擬，使子公司管理階層可以有效執行管理活動以增強其競爭優勢，並增加對母公司的談判力。

(三) 子公司演化的研究主軸

儘管已有許多文獻已建立子公司有效分類方式 (Bartlett & Ghoshal, 1989; Jarillo & Martinez, 1990)，說明 MNC 的各個子公司可能扮演不同的角色，但子公司所扮演的角色可能會因為時間而有所差異，此為子公司演化的概念 (Birkinshaw & Hood, 1998a)。學者在探討子公司演化的現象時，通常從子公司角色是否有變動或是從子公司資源能耐相關行為內容是否有變動兩大方向加以觀察 (Birkinshaw, hood & Yong, 2005; 曾志弘, 2001)。

子公司角色變動與子公司的演化及發展密切相關 (Bartlett & Ghoshal, 1989; Jarillo & Martinez, 1990; Birkinshaw et.al., 2005)，Bartlett 與 Ghoshal (1989) 認為當子公司在「地區環境的策略重要性」與「地區資源和能力的多寡」這兩個構面有所改變時，MNC 海外子公司之角色必然也會隨之改變。Taggart (1998) 亦認為 MNC 子公司角色會在積極型、自主型、接受型與靜止型等四種不同型態中轉變。

另一個變動研究方式是觀察子公司行為構面的變化，如 Malnight(1995)指出 MNC 為了克服、獲取全球化競爭的挑戰與機會，必須要逐漸調整 MNC 的資源構型 (configuration) 與組織特質；而在不同的全球化階段中，其資源焦點 (resource focus) 與組織焦點各有不同，而子公司所扮演的角色與所執行的功能也會因時而

異。而 Birkinshaw 與 Hood (1998a) 從子公司能耐 (capability) 及所執行活動的範疇 (scope) 兩個構面的增減，來觀察子公司是否有演化。

子公司演化的趨勢是子公司扮演越來越重要的角色，多國企業子公司的興業精神可以影響整體組織的競爭優勢，以下將對子公司興業精神進行探討。

三、多國企業子公司興業精神

1980 年代後子公司的概念包括開發新創意、執行重要研究發展、積極參與 MNC 的策略制定與執行 (Bartlett & Ghoshal, 1986; Hedlund, 1986; Gupta & Govindarajan, 1994)。換言之，子公司從傳統被利用的角色，轉換成為可以提供更多附加價值或創新的角色 (Bartlett & Ghoshal, 1986; Hedlund, 1986; Birkinshaw & Ridderstrale, 1999)。

Ghoshal 與 Bartlett (1988) 認為 MNC 的子公司在創新相關活動上負有三種任務：(1) 發展與採用新產品、新製程或是地區性的管理系統，使用自有的技術與管理資源以回應地區環境上的需要，此為子公司在創新上的創造任務 (creation task)，此種創造的效力決定於 MNC 是否有能力去回應不同環境下特殊機會的需求；(2) 子公司會被要求採行 MNC 母公司或是其他子公司發展出來的創新，此為創新的採用任務 (adoption task)，而子公司採用創新的效率在 MNC 全球整合策略上扮演一個關鍵性角色；(3) 子公司會被要求擴散 (diffuse) 地區創新至整個 MNC，此為創新的擴散任務 (diffusion task)，此種 MNC 組織內的創新擴散可以使 MNC 發展出學習的範疇經濟。

然而過去研究重點偏向母公司，但 MNC 網絡觀點強調子公司角色，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 MNC 的特殊優勢時，子公司的興業精神就非常重要 (Birkinshaw, 1997, 1998)，因子公司不再是 MNC 母公司的一個從屬單位，而是有其獨立進行興業的可能 (Birkinshaw et.al., 2005)。

學者 (Yamin, 2002) 形容 MNC 的海外子公司是處在一個組織隔離 (organizational isolation) 的狀態，此隔離概念意指海外子公司不像國內的子單位或子公司一樣，是處在均質環境 (homogeneous environment) 下營運，而是處於跨國界的異質環境 (heterogeneous environment)，此時原先有效協助組織進行跨單位整合的關鍵機制，用於整合海外子公司的效果將不彰；主要原因是：MNC 的海外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、文化的環境中運作，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的行動，才可能增加子公司創造差異化能耐的可能，進而改善對環境調整的能力 (Yamin, 2002)。如 Lee 與 Chen (2003) 實證在國際化的過程中，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較易進行地區調整，增加廠商國際化成功的機會。

Birkinshaw (1997) 指出子公司的興業精神所表現出來的是一種主動及冒險的行為 (Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983)；或是追求機會超越組織現有可控制的資源 (Kirzner, 1973; Stevenson & Jarillo, 1990; Brown et.al., 2001)；或是需要清楚地遠離現有組織的行為模式 (Damanpour, 1991)。換言之，興業活動不同於例行基本活動，它是利用或擴充資源的新方法。Zahra 與 George (2002) 認為國際化的興業精神發生在廠商國內市場之外，是一個具創造性的發現與利用機會的程序，可以增進廠商成長與績效。

彙總以上討論，本研究定義子公司的興業精神：

「是廠商在海外不確定環境下的創新、主動及尋求冒險行為，通常會追求新事業機會、擴充利用資源、組織更新或是策略更新，目的是增進組織的成長與績效」。

此定義把子公司興業精神連接到興業精神行為模式上，如此則能夠依循興業精神行為模式的研究方法，並擷取過去研究的豐富成果與建議，對子公司興業精神進行進一步的研究。



第三節 社會鑲嵌觀點與興業精神

一、社會鑲嵌觀點的理論發展

鑲嵌觀點是探討在經濟交換過程中結構關係（或是鑲嵌性）所扮演的角色，基本邏輯是：鑲嵌性會影響經濟交換，會有促進或減弱的效果（Granovetter, 1985; Uzzi, 1997），鑲嵌性是指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）。

市場邏輯與交換邏輯不同，市場邏輯認為市場中的買賣雙方是沒有私人情誼，是一種敬而遠之的關係，彼此間因自利行為進行交易，也會經常轉換顧客或供應商以避免形成依賴，此即新古典經濟學所認為的經濟交換，它是在市場完成的，廠商間不需要協調的安排，因為市場上的價格機制已反映出所有的資訊，可以指導廠商作最佳的選擇，交易的基礎是市場價格機制，但是有限理性、不完全資訊或是少數協商的情境使市場效率受限，因而社會網絡與經濟績效相關（Uzzi, 1996）。

因而，經濟交易也可以在關係密切的穩定社會網絡中發生，夥伴間可以密集的轉移知識、分享資訊、成功的一起開拓新事業（Larson, 1992; Uzzi, 1997），此時的成員間是一種互利行為，彼此較為滿意且把目標從短期的經濟獲利，轉移成長期的合作關係。

社會鑲嵌性研究的原始焦點是要了解個人鑲嵌性如何影響其行為（Granovetter, 1985），後來拓展到組織層級，有相同的理由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（Andersson & Forsgren, 1996; 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，此種網絡鑲嵌性會影響廠商的行為。

換言之，廠商的經濟行為是在複雜的環境中運作，不可能不與其他外部組織產生關係（Johanson & Mattsson, 1987; Jarillo, 1988）。組織理論學者很清楚的點出為什麼廠商必須要與其他組織建立關係，Oliver（1990）整合過去組織間關係（IOR: Inter-Organizational Relationship）的文獻，在兩個前提條件下，認為有六種建立組織間關係的情境因素。第一、組織是基於有意識與意圖的決策，與其他組織建立關係；第二、情境因素解釋組織建立關係是由高階管理者的觀點為出發點，並貫徹至下層的單位。此六種建立組織間關係的情境因素有：

- （一）必然性（necessity）：組織因為法令要求，必須與其他組織建立起連接或交換的關係，並不是組織自願的行為，而以下另外五種則屬於組織自願的互動行為。
- （二）不對稱性（asymmetry）：組織間建立關係，乃是基於組織對其他組織或其資源的覬覦，以便運用潛在的力量來控制其他組織。
- （三）互惠性（reciprocity）：組織間的關係是以共同或彼此的利益為目標，強調組織間的合作、協力與整合動機，取代不對稱關係中的支配、力量與控制。
- （四）效率性（efficiency）：組織建立 IOR 是為其「個別的、內部的」效率之提高，而與另外的組織形成互動關係，不是為了上述的外在關係來形成 IOR。
- （五）穩定性（stability）：組織間的關係在尋求減少不確定性，如資源的稀少與環境的變動等，並建立可預測的穩定性未來。
- （六）合法性（legitimacy）：為因應外在環境的壓力，組織必須調整其行為與產出，增強其合法地位，以符合普遍的

規範、規則、信仰與期望。

而 Johanson 與 Mattsson (1987) 則指出廠商的社會網絡是由多種廠商關係結構所形成，此種網絡有以下五種特質：

- (一) 網絡是由一群彼此依賴的廠商間關係所形成。
- (二) 網絡關係隱含專業分工現象，廠商透過網絡互動行為進行協調。
- (三) 互動行為包括交換 (exchange) 與調整 (adaptation)。
- (四) 交換是為了取得外部資源、銷售產品與服務及促進知識技術進步；調整則是解決網絡內廠商間的不一致性，使關係能夠維持長久，調整也代表關係有調整改變的空間。
- (五) 網絡中同時存在競爭與互補的關係。

社會結構學家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，此種網絡觀點提供了經濟行動會受組織所鑲嵌的社會脈絡及社會網絡位置所影響，此社會網絡是組織間一組節點 (a set of nodes) 與關係 (relationship) 的連結 (Gulati, 1998)。換言之，廠商是鑲嵌於社會、專業化與交換關係的網絡中而運作，這是廠商的策略網絡，可以提供廠商擷取有價值的資訊、資源、市場與技術，使廠商可以達成其策略目標 (Gulati et al., 2000)。社會鑲嵌觀點視廠商間關係是一種社會資本，是一個持續進行的交換關係的網絡，會隨時間而變化 (Coleman, 1988; Uzzi, 1996)。

過去社會網絡的分析取向主要有兩種，第一是強調社會網絡關係可以擁有差異化資訊優勢，第二是社會網絡中的位置所能獲取的控制利益，此兩種分析雖然是不同的取向，但有重疊之處，即都強調社會網絡的資訊優勢 (Gulati, 1998; Anderson et al., 2002)，因為控制利益也是來自對資訊的操控 (Granovetter, 1992; Gulati, 1998)。

前者是關係鑲嵌性或是網絡的黏著觀點，強調組織直接黏著節

的角色是獲取經價值資訊的機制，即組織因直接連結外部其他組織，如與供應商、顧客、競爭者或其他利益關係人建立直接關係，因擁有此關係而能夠獲取精緻的資訊，並經由分享可以利用並獲取更多的資訊與知識（Gulati, 1998; Andersson et al., 2002），直接連結的組織通常會發展特定的行為來分享資訊，形成網絡間共同分享的社會關係，進而又會回來影響組織的行為，緊密連結的組織會相互競仿，形成粘著的、資訊流通、相互信任的社會網絡以共同降低不確定性（Podolny, 1994; Gulati, 1998, 1999），即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。

後者則是結構鑲嵌性 或是位置觀點，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，因為資訊一定會流過此關鍵位置，位置擁有控制的優勢，可以獲取有價值資訊，此觀點強調組織佔有網絡位置的角色，不是與特定組織的對偶關係，而是在整體網絡系統中的節點位置（Marsden & Friedkin, 1993; Gulati, 1998; Andersson et al., 2002），此即 Burt(1992) 所論述社會關係的利益是來自組織所處的節點與成他成員不相似，是處在一個特殊的結構洞上，此即節洞效果。

彙總以上分析，鑲嵌性有以下幾個特色：

- 1.鑲嵌性是基於交換的邏輯而進行經濟交易。
- 2.鑲嵌性是一種策略資源，會影響廠商策略行為進而影響廠商資源能耐配置與績效。
- 3.鑲嵌性會隨時間演化，基於組織間的互動、調整而改變。
- 4.鑲嵌性有關係與結構面向，關係鑲嵌性強調直接節點的對偶關係而能獲取有價值資源，結構鑲嵌性則強調在網絡系統中的位置而擁有控制優勢。
- 5.互惠性與穩定性是廠商鑲嵌性的重要情境。

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關係，而學者把關係鑲嵌性概念化成信任、資訊分享與共同解決問題等三個主要機制，以進行彼此間的交換與調整(Uzzi, 1996, 1997; McEvily & Marcus, 2005)。

資訊分享是指當擁有有利夥伴的相關資訊時廠商願意揭露給夥伴的程度 (Heide & Miner, 1992; McEvily & Marcus, 2005)，當鑲嵌性愈高時，資訊分享愈細密、複雜、專有，如獲利、生產成本數據、策略方向或是組織作為都是在高度鑲嵌性中典型的資訊分享，此時經理人也較願意相互提供可能商機或是影響事業潛在問題的資訊 (Uzzi, 1997; McEvily & Marcus, 2005)。

資訊分享影響經理人對機會的認知，信任使經理人願意接受夥伴的忠告與建議，信任與資訊分享是有互惠效果(McEvily & Marcus, 2005)，信任與資訊分享彼此間是高度相關 (Ring & Van de Ven, 1994)，當接受到有價值的機會資訊時，信任是評估與篩選這些資訊是否值得信賴的重要工具，從可信賴的夥伴所得的資訊會較為重視並採取行動 (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003; McEvily & Marcus, 2005)，信任也使交換夥伴更為開放 (Ochi, 1979)，當廠商間交換關係產生問題時，信任促使彼此能發展出相互同意、整合的解決方案 (Dore, 1983; Mancneil, 1980)，高度信任時，交換夥伴間彼此相信不會有投機行為來佔對方便宜 (John, 1984)，而是協力合作一起來解決困難，彼此間不僅注重自己的利益，同時也關心雙方的利益，也同樣負有共同的責任 (McEvily et.al., 2003; McEvily & Marcus, 2005)。

信任同時也是鑲嵌性的統治機制，信任促使增進廠商績效所需的關鍵資源與資訊的交換，此種關鍵資源或資訊交換是不易在市場機制中完成，在緊密鑲嵌時會遠比在疏離市場關係中交換更獨有及內隱的資訊，以增進廠商交易效力或是對環境的回應(Uzzi, 1996)。

緊密鑲嵌的夥伴廠商間會有共同解決問題的安排，可以加速內隱知識的移轉（Uzzi, 1997; McEvily & Marcus, 2005），使經理人有向外學習的機會，在轉移複雜、不易編碼的知識上，共同解決問題扮演更重要的角色（McEvily & Marcus, 2005），共同解決問題也是交換的夥伴間為維持關係與解決問題所承諾而願意分享的責任，此種安排通常涉及不斷解決問題的例規、彼此不斷的協商以相互調整來排解困難，夥伴廠商間會發展出特定關係語言來傳達一大串複雜的知識，會大力強化交換關係中的學習效果，當問題產生時，夥伴間會直接來回互動，交換知識並調整資源，單一的互動通常並不易解決問題而是經由多次來回互動回饋，使廠商間能整合功能一起快速解決問題，回饋與互動的速度遠遠快於市場機制下的夥伴廠商，不僅能快速解決問題也能加速學習（Uzzi, 1996）。

綜合以上討論，本研究定義關係鑲嵌性：「是廠商間尋求互惠的網絡關係，是建立在交換邏輯上，經由資訊分享、信任及共同解決問題的三個機制，彼此間來回互動與相互回饋，進行資源、資訊或知識的交換」。

而關係鑲嵌性如何影響廠商的經濟行為與績效？Uzzi（1996, 1997）提出由兩個基本邏輯來明確化鑲嵌性與廠商行為績效的關聯，第一個是強而緊密的鑲嵌程度，是組織間高度緊密的連結，此時組織間有較高的資訊交換、較高的信任與共同解決問題，廠商間通常會有資源的交換；另外是弱而鬆散低度的鑲嵌程度，組織間是維持敬而遠之的關係，此時較少誘因而來擷取網絡中的利益，廠商間不一定有資源的交換。

當鑲嵌程度超過某一個門檻時，廠商會只關注在網絡中相關夥伴間的利益，而忽視市場中其他廠商的利益或需求，此時會自行隔離於市場運作，網絡中創新的資訊流通會降低，因而無法引入新創意，此種同型化的過程降低網絡的多樣性，增加組織惰性，要進行

改變會相當困難及花費相當大的成本 (Hannan & Freeman, 1989)，而實證發現過度緊密的網絡會限制新資訊與創新的流動，因而導致產業中廠商的衰敗 (Grabher, 1993)。

在強鑲嵌程度中，廠商能夠獲得網絡利益是因為廠商間是相互信任、經常交換有價值的資訊及共同解決問題，廠商間會強化協調及分享資源；在弱鑲嵌程度中，廠商同時與許多廠商維持鬆散關係，並和許多廠商彼此交換資訊，目的是為防止自己被市場運作機制所隔離 (Uzzi, 1997)。

Uzzi (1996) 提出「平衡網絡」(balanced network) 的概念，認為廠商績效與此兩種連結的關係，是當廠商同時擁有強弱相嵌程度時的績效最佳，原因是強鑲嵌程度使廠商可以有效地獲取網絡中的資訊、資源、知識等各種利益，而若鑲嵌程度則不回自絕於市場運作機制，會持續獲取有價值的創新資訊，主動及時地因應環境變動所造成的機會或威脅 (Uzzi, 1996, 1997)。

二、興業精神與網絡鑲嵌性

鑲嵌性觀點的興業精神研究約在 1990 年代開始興起，Hoang 與 Antoncic (2003) 回顧過去鑲嵌性觀點的興業精神相關研究，發現無論在興業精神、社會學或是策略管理期刊上的論文發表都不多，而過去研究的對象大部分是新創企業，研究焦點則是網絡與興業過程的關係，基本概念是創業者所鑲嵌的網絡扮演興業過程重要角色 (Aldrich & Zimmer, 1986)，而網絡有助於機會的發現與資源的動用 (Shane & Vankataraman, 2000; Hoang & Antoncic, 2003)，網絡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)。

過去網絡鑲嵌觀點在興業精神研究的兩個基本問題是：1) 網絡鑲嵌性如何影響興業過程進而影響興業結果，2) 興業過程與結果反

過來如何影響網絡鑲嵌性的演化。研究的內容主要在網絡的三個重要元素上，第一是網絡鑲嵌性的內容：主要研究個人間關係或是組織間關係是擷取不同資源管道的關鍵，網絡對興業過程的益處是提供擷取資訊與資源的管道，創業者不僅在開始階段依賴網絡，在隨後階段也會依賴網絡取得事業資訊、資源、建議、解決問題（Johannisson, 1996）；另外，面對動態與不確定環境，興業活動中的資源擁有者會尋求資訊來投資及協助有潛力的新創事業，創業者則會經由結合外部組織以尋求資金、資源或正當性來降低營運風險（Stuart, Hoang & Hybels, 1999），總而言之，透過網絡鑲嵌性可以使這些興業活動更有效的完成。

第二是網絡鑲嵌性的統治機制，即網絡中有效協調與交換的統治機制是什麼？由交易成本觀點出發，Jarillo（1988）指出「交易成本是可以被創業者的有意識行為所影響，可以整合價值鏈中的相關活動使交易成本降低以產生網絡效益」，但投機行為是交易成本的核心概念（Williamson, 1985），缺乏信任是導致產生交易成本的關鍵原因，因而，創造信任是基本的創業技能，用以降低成本使網絡有經濟效益（Jarillo, 1988）。因此，信任是最常被提及的網絡鑲嵌性統治機制，它是強化資源流的要素，信任可以強化網絡間的各種交換與調整（Larson, 1992; Lorenzoni & Lipparini, 1999）。另外也可能經由細微的資訊交換與共同解決問題的努力來呈現關係緊密程度（Uzzi, 1996）。

第三是網絡鑲嵌性類型，即組織間直接或是間接的不同網絡鑲嵌性類型，會對廠商興業過程與興業結果產生不同的影響，如規模大小代表創業者可以擷取資源的多寡，或是廠商所處網絡的位置也代表廠商可以擷取資源的容易性，都會對創業產生不同的影響。

過去研究最多的對象是新創企業，缺乏資源的新創企業其關鍵目標是要能建立外部組織的網絡交換結構，以取得外部關鍵資源及

穩定廠商在新市場中的地位 (Larson, 1992)。基本上網絡對新創企業在機會發現與動用資源上很重要 (Adlrich & Zimmer, 1986)，而新創企業與夥伴鑲嵌的網絡，可以強化對新創企業的資源支持與承諾，因為一般廠商並不願意把其商譽、資本或是資源等押注在有風險、不確定性大的新創企業上，除非新創企業生存夠久已證明其價值 (Lee, Lee & Pennings, 2001)。

興業精神網絡研究的基本觀點是：廠商是鑲嵌於某一特定的社會網絡中，此網絡會影響廠商的興業行為與經濟決策 (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Hite, 2005)。此鑲嵌性創造一個安全平台、一個獨特優勢地位，讓廠商可以辨識、認知與評估各種他人不知的新機會 (Shane & Vankataraman, 2000)，提供一個媒介橋樑、促進相互溝通及交換相關機會與資源，對新創廠商而言，利用此社會網絡來辨識新機會與擷取動用資源是非常重要的，可以促進廠商的生存與績效 (Hite, 2005)。

若再從資源依賴觀點切入，無論是新創或是已奠基的廠商都只能涵蓋價值鏈的一部分，都需要依賴外部環境取得其他關鍵資源 (Pfeffer & Salancik, 1978)，而與外部接觸扮演取得關鍵資源與辨識創業機會的關鍵角色，此觀點也隱含組織的經濟行動是鑲嵌於組織間的社會網絡中 (Granovetter, 1985; Burt, 1992; Lee et al., 2001)。

在實證研究中也發現網絡與組織的成長有正向關係 (Hansen, 1995)；高科技廠商有較多外部策略夥伴時，會有較高的成長率 (Steams, 1996)；密集應用網絡關係的華人創業者明顯有高成長的績效 (Zhao & Aram, 1995)；在新產品或是新製程的發展上廠商常會採用合作策略來促進創新 (Smith-Doerr, Owen-Smith, Koput & Powell, 1999)，在生物高科技產業中，經由組織間合作的學習會影響創新 (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996)，在矽谷廠商間合作關係的生產網絡會促進技術提升與新產品開發 (Saxenian, 1991)，聯

盟與廠商新產品的開發有正向關係 (Deeds & Hill, 1996)。但也有研究發現網絡對廠商成長沒有影響 (Aldrich & Reese, 1993)。我國中小企業國際化的績效，會顯著的受到廠商所處網絡的影響 (方世杰，2001)。或在我國的中心衛星廠商體系中，較佳的網絡關係會顯著的增加廠商採用電子化資料交換的效益 (王存國與王凱，2001)。

過去網絡鑲嵌觀點的興業精神研究是以新創企業為主，較少涉及已奠基廠商。而已奠基廠商的興業精神研究也未發展出處理網絡鑲嵌的模式 (Antoncic & Hisrich, 2004)，過去研究並未把 Shumpeter (1934) 認為創新並非僅在組織內發生的觀點考慮進去。研究應該考慮群聚廠商所擁有內外部網絡的資訊與合作會影響創新的成功 (Freeman, 1991)，而 von Hippel (1988) 的研究也顯示，與供應商及客戶間的緊密關係是提供廠商創新的最重要來源。

因而，公司興業精神研究必須擴展到廠商與外部組織網絡 (Antoncic & Hisrich, 2004)，學者 (Simsek, Lubatkin & Floyd, 2003) 認為越來越多的證據顯示網絡鑲嵌影響廠商的興業程序，因此拓展 Granovetter 的觀點來解釋廠商層級的興業行為，並依照其他學者 (March, 1991; Morris, 1998) 的建議，把興業行為分成漸進型興業行為 (incremental entrepreneurial behavior) 與遽變型興業行為 (radical entrepreneurial behavior)。漸進型興業行為是在現有事業策略或是顧客觀點下的相關創新、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，是要做得更好或是更有效率 (March, 1991)；另外是遽變型的興業行為，它是對現有組織例規、產品、製程或市場的基本改變 (Lant & Mezias, 1990)，此行為不是要做相似的事，而是關注在新事務上。漸進型興業行為是一種擴大利用現有資源的觀點，它的風險較小，報酬是比較可以預測的；遽變型興業行為則是探索新資源的觀點，風險較大，報酬較不可預測，而廠商所處的鑲嵌性，對此兩種不同的興業行為是有不同程度的影響 (Simsek et.al., 2003)。

本研究認為廠商層級的興業行為是一種策略行為，也是一種經濟行為，目的是獲取廠商競爭優勢以生存發展，此行為受廠商所鑲嵌的社會網絡所影響，換言之，廠商的鑲嵌性會影響廠商所表現的興業精神類型與程度。

三、多國企業子公司的網絡鑲嵌性

過去多國企業研究是以母公司為主，母公司是控制子公司行為的軸心 (Bartlett & Ghoshal, 1989; Kogut, 1985)，但是母公司控制越來越困難，因為 MNC 不是一個面對均質環境的單一主體，是存在擁有不同的結構與程序的組織次單位 (Ghoshal & Westney, 1991)，隨著子公司資源能耐的增加，子公司不再是依附母公司的從屬角色，子公司可以自行發展或取得特殊資源，而子公司是在特定地區環境條件下進行營運，它必須調整環境以增進效率 (Birkinshaw & Hood, 1998a)。

換言之，多國企業的子公司是鑲嵌於不同的地區環境 (Ghoshal & Nohria, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1990; Andersson et.al., 2002)，是鑲嵌於地區環境的特定事業關係網絡中，而此鑲嵌性越高，網絡關係對子公司的行為影響愈大 (Andersson & Forsgren, 1996)。

學者早已證明個人在社會關係的鑲嵌性會深深影響個人行為 (Granovetter, 1985)，而組織層級也不例外，從資源依賴理論的觀點，子公司的運作依賴某些特殊資源，這些資源是由母公司所提供，但網絡觀點認為，在某些程度上，這些關鍵資源是由子公司的供應商、顧客或是關係人密切連結所產生 (Forsgren, 1990)，因而，網絡觀點認為最重要的資源是子公司所鑲嵌的特定關係網 (Andersson & Forsgren, 1996)。

子公司在事業網絡中的角色不完全是來自母公司的決策，可能是與網絡中其他組織互動後的發展結果，因為若是由母公司指定子

公司策略角色，此時子公司大可不必回應網絡中的角色扮演，但事實上子公司往往需要回應所鑲嵌網絡中其他成員的期望，而此長期互動下關係形成子公司特有的事業網絡，換言之，由母公司所指派的子公司策略角色可以被所鑲嵌的網絡改變，行為會深受所處事業網絡的影響（Andersson & Forsgren, 1996）。

Andersson 與 Forsgren (1996) 舉出一個瑞典 MNC 典型範例，該 MNC 的研發費用非常的高，研發新產品通常有標準化應用與地區市場應用，標準化應用是可以將產品銷售到多個市場，地區市場應用則常僅能將產品銷售到特定地區市場，而 MNC 最重要的管理任務之一，是協調子公司間的研發任務以避免重複的投資，及增加標準化應用研發以發揮研發與生產的規模經濟。然而，產品開發的推動力量多是來自地區子公司，因為特定客戶需要特定產品，常導致子公司客製化的研發活動，如義大利是該 MNC 的最大市場，義大利子公司獲利一向良好，在 MNC 的研發功能中也扮演重要的角色，而在義大利子公司的研發活動一直由地區市場應用所主導，母公司一直企圖由標準化應用主導義大利子公司的研發活動，如此才能增加研發效益，但子公司觀點則認為維持地區顧客的關係很重要，必須發展地區市場應用以提供特殊需求的產品與服務，而不是發展標準應用的產品。

此個案顯示子公司所處環境不同時，會有不同的利益衝突，因而導致不同的行為，換言之，子公司所處的事業網絡扮演影響子公司行為的重要角色（Andersson & Forsgren, 1996, 2000）。

網絡鑲嵌性觀點認為影響子公司行為的因素，可以歸納為內部鑲嵌性與外部鑲嵌性，內部鑲嵌性是子公司與母公司、其他子公司間的網絡關係，外部鑲嵌性則是子公司與地區環境的網絡關係，包括顧客、供應商、競爭者或其他利益關係人。

Andersson 等(2002)特別指出許多以子公司為主的 MNC 研究，

常把焦點放在子公司的事業環境如何影響子公司在 MNC 所扮演的角色，但這些研究通常把子公司事業環境處理成一般模式，沒有考慮環境是有相當的複雜度或是動態性，或是關注在內部的條件或關係，很少檢視子公司的外部網絡對子公司行為與績效的影響。

本研究採用社會鑲嵌的觀點（Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Andersson & Frosgren, 1996, 2000; Gulati, 1998, 1999; 2002; Frost et al., 2002），把廠商的網絡視為一種策略資源，經由社會網絡廠商可以獲取外部有價值的資訊、知識、資源與事業機會，了解子公司所鑲嵌的社會網絡的差異，也可以了解子公司不同的行為。

總結以上分析，多國企業子公司的興業精神基本上是鑲嵌於母子公司間及與地區利益關係人的網絡關係中，了解子公司的網絡鑲嵌程度對了解子公司興業導向與績效，是一個攸關、有意義的研究。



第四節 影響公司興業精神的環境及組織因素

組織系統觀點指出：組織是一個開放系統，會隨環境的變動而調整本身的目標、結構、功能與因應的策略，因而考量組織行為必須納入外部環境因素，尤其環境具有高度變動、不確定時，通常會有新的機會或威脅出現，會對組織造成深遠的影響（Simon, 1960）。之後學者採取此觀點，認為組織是必需要隨著外在環境變化而主動調整組織的系統、結構或策略。對環境的劃分，有許多不同的型式，最基本的分類方式是一組織對環境的控制能力區分為內部環境及外部環境，內部環境指組織內的各種組織特性，如規模、員工特徵、組織控制、結構特性、管理支持、文化等，也稱為組織因素；環境是指影響組織目標成功與否的所有外在環境因素，是組織較難以控制的因素（Duncan, 1972; 廖明坤, 2003）。

而不確定性則是衡量環境因素變動的變數，不確定性是對廠商績效有影響的環境因素之不可預測性（Miller, 1993），學者（Miller, 1993; Sutcliffe & Zaheer, 1998; 廖明坤, 2003）提出經理人所認知的環境不確定性可以分成兩類，分別是國家層級的政治、政府政策、總體經濟上的不確定性及產業層級的資源供給、產品市場需求與競爭上的不確定性。

國家層級不確定性強調的是國際風險管理（Miller, 1992, 1993），但在策略上管理不確定性的焦點是在產業層級的產品需求、技術、原物料供應或競爭者動向變動（Porter, 1985; Miller, 1992, 1993），並認為國家層級的不確定性是在不同國家間才會不同，而產業層級的不確定性會在不同國家間與不同產業間都會有差異（Miller, 1993）。

在傳統的公司興業精神研究上，學者對「外部環境是公司興業精神的先行變數」的看法有共識（Guth & Ginsberg, 1990; Zahra,

1993b)，亦即環境因素會影響廠商的興業精神，如 Miller (1983) 認為在越動態及敵對的環境中，廠商越具有興業精神；Covin 與 Slevin (1991) 認為環境的技術複雜度 (technological sophistication)、動態性或不確定性 (dynamism)、敵對性 (hostility) 與產業生命週期等會影響廠商的興業精神；Lumpkin 與 Dess (1996) 也指出動態性、資源豐富程度 (manificience)、複雜度 (complexity) 及產業特性會影響廠商興業精神；Zahra 與 George (2002) 則指出競爭力量 (competitive forces)、成長機會、國家文化、環境與經濟規模等會影響廠商興業精神；Jones 與 Coviello (2005) 則指出環境的動態性、敵對性與強度、產業特性等會影響廠商的興業精神。

實證研究也顯示環境因素中的敵對性 (Covin & Slevin, 1989; Zahra, 1993b; Zahra & Covin, 1995; Bantel, 1998; Lumpkin & Dess, 2001)、動態性 (Naman & Slevin, 1993; Bantel, 1998; Lumpkin & Dess, 2001; Dimitratos et. al., 2004)、技術機會、競爭程度 (Zahra, 1993b)、產業成長 (Zahra, 1993b)、產業發展階段 (Bantel, 1998)、產業生命週期 (Lumpkin & Dess, 2001) 等會對廠商的興業精神產生不同程度的影響。

除了環境因素會影響廠商興業精神外，研究策略管理或是興業精神的文獻也指出：某些組織因素會影響廠商的興業精神，如 Covin 與 Slevin (1989) 明確指出組織的結構是有機性或是機械性會影響廠商的興業精神；Guth 與 Ginsberg (1990) 提出興業精神是受到組織的形式與行為所影響，科層結構或管理流程常被視為組織創新與改變的天線，甚至策略、價值或是信仰亦會影響興業精神；Kuratko 等 (1990) 則提出在執行廠商興業精神時有管理支持、組織結構與可取得資源等三個重要的組織因素，此三個組織因素會促進廠商興業精神；Naman 與 Slevin (1993) 則認為組織有機結構與所採策略會影響興業精神；Zahra (1996b) 則提出外部股權、外部董事、經營階層自有股權比例、法人長期投資與法人短期投資等因素會影響

廠商興業精神；Lumpkin 與 Dess (1996) 概念性架構中也指出廠商的規模、結構、策略、資源、高階主管等組織因素會影響廠商的興業精神；Birkinshaw (1997) 則指出自主性、資源充裕程度會影響廠商興業精神；Birkinshaw, Hood 與 Jonesson (1998) 則提出領導階層的願景與行動及特殊資源會影響廠商興業精神；Antoncic 與 Hisrich (2001) 則指出廠商中的溝通、正式控制、管理支持、競爭導向的價值觀等組織因素會影響興業精神。而某些實證研究也證實組織因素的有機性 (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993)、溝通 (Antoncic & Hisrich, 2001)、管理支持 (Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby et.al., 2002) 會影響廠商興業精神；董事會有較多外部董事、外部董事持有較多股權時公司興業導向較低，高階主管擁有較多股權股權，法人擁有長期股權時興業導向較佳 (Zahra, 1996b)。

整體而言，有許多環境因素與組織因素會影響廠商的興業精神，研究則必須根據理論觀點與實證田野的需要，找出最攸關的環境因素加以探討。

第五節 初步概念化研究架構的發展

本章節係依據前面文獻探討的結果，發展本研究初步的概念化研究架構。多國企業子公司是一個在差異化系統下半自主性的主體 (Birkinshaw, 1997)，它面對比母公司更大的國際環境變動與地區環境的不確定性，因受限地理與時空的限制，子公司經理人不可能凡事請示，許多時候必須獨立面對環境不確定性的風險，在此情境下子公司興業精神的策略行為特別重要。

本研究以多國企業子公司為分析單位，假設所有的子公司都應具有興業精神的策略行為，目的是建立優勢地位，以獲取廠商的成長與績效 (Birkinshaw et.al., 2005)，興業精神的策略行為受所鑲嵌的社會網絡所影響，子公司經理人必須在此限制下型塑其興業精神的策略行為，另外環境因素也會影響廠商的興業精神。此初步概念性架構來自不同理論的觀點，重點如表 2-4-1 所示。

以下說明建立此概念化研究架構的邏輯及必要修正此架構之處，使之能更接近實證田野的真實情境，以期在單一的研究中能夠抓住攸關、重要的變數，期望能在理論發展上有適當的貢獻。

一、研究架構是依循廠商層級的興業精神行為模式，把興業精神視為依變數，假設興業精神會影響廠商的競爭優勢，最終將使廠商獲取優越的績效。

興業精神是廠商獲取競爭優勢的關鍵因素 (Guth & Ginsberg, 1990)，尤其廠商進入國際市場是需要執行一個複雜的、創新的、冒風險的及主動出擊的興業活動，維持興業精神的活力是使廠商能在國際市場中生存與發展的要件 (Zahra & Garvis, 2000; Zahra & George, 2002)，本研究的研究架構是建立在延續興業精神可以增進廠商競爭優勢並獲取優越績效的邏輯上。

表 2-4-1：初步概念化研究架構的觀點來源

理論觀點	說明
廠商興業精神行為模式	組織所表現的興業精神行為是有一些特定的類型，不僅反應組織高階主管的策略哲學，同時也能說服組織內所有的員工進行此特定類型的興業精神活動 (Covin & Slevin, 1991:p7)。研究採用行為模式可連結過去研究的概念與實證基礎 (Zahra & George, 2002: p8)。
興業精神增進廠商績效	興業精神的策略行為的最終目標是要獲取廠商績效 (Covin & Slevin, 1991:p9; Lumpkin & Dess, 1996: p151); 子公司的興業精神會增加廠商績效 (Birkinshaw et.al., 2005:p235); 在 MNC 網絡組織中研究子公司興業精神非常重要，因其對 MNC 創造很大價值 (Birkinshaw, 1997:p207)。
興業導向衡量興業精神	興業導向反映廠商興業精神的策略行為 (Covin & Slevin, 1991:p10)。興業導向反映出廠商有目的行動傾向 (Lumpkin & Dess, 1996: p136)，
組織行為受所鑲嵌的社會網絡所影響	廠商行為是鑲嵌於廠商間網絡關係中，受此網絡所影響 (Granovetter, 1985:p481)。鑲嵌性是一種社會關係影響組織經濟行動的過程 (Uzzi,1997:p674) 廠商是鑲嵌於社會、專業化與交換關係的網絡中而運作，提供廠商擷取有價值的資訊、資源、市場與技術，使廠商可以達成其策略目標，檢視廠商所鑲嵌的網絡關係可以了解廠商的行為與績效 (Gulati et al., 2000:p203); 廠商是鑲嵌於某一特定的網絡關係中，此網絡關係會影響廠商的興業精神與經濟決策，這是一種鑲嵌性 (Hite, 2005:p113)
母子公司間鑲嵌性及外部鑲嵌性影響子公司興業導向	來自母公司的結構脈絡會控制子公司及誘導經理人表現所期望的行為 (Birkinshaw et.al., 1998: p227); 來自母公司的相對力量會影響子公司的興業精神 (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999: p152); 子公司鑲嵌於地區外部環境，子公司必須與外部組織互動 (Ghoshal & Bartlett, 1990:p603); 子公司是鑲嵌於地區的特定事業關係中，必須回應所處事業關係中其他成員的期望，而鑲嵌性越高對子公司的行為影響愈大 (Andersson & Forsgren, 1996:p487)
環境因素影響子公司興業導向	學者對「外部環境是興業精神的先行變數」的看法有共識 (Zahra, 1993b;p320); 廠商的興業精神必須與廠商的策略、組織結構、所處的環境動態性適配 (Naman & Slevin, 1993: p138)

二、以興業導向衡量子公司興業精神，可以有效衡量廠商層級興業精神的策略行為，但本研究先進行個案調查分析，以確定較適當的內涵與衡量問項。

本研究架構延續相關學者對廠商行為模式的建議（Covin & Slevin,1991; Lumpkin & Dess,1996; Zahra et.al., 1999; Zahra & Goerge,2002），以興業導向來衡量公司興業精神相關的策略行為，基本上興業導向可以衡量並有效區別不同廠商間興業精神的類型與程度。

而傳統文獻上興業導向的內涵有創新性、風險承擔、主動性、機會利用、新事業發展、組織自我更新等，這些都是在先進國家進行興業精神研究的觀點，是否完全適合剛進入開發中國家的情境，本研究在進行大規模量化研究之前先進行小規模的訪談，以修正相關變數的衡量問項。

三、興業精神鑲嵌於廠商的社會網絡中，即關係鑲嵌性影響多國企業子公司的興業精神，此鑲嵌性包括母子公司間的關係鑲嵌性、子公司間的關係鑲嵌性、子公司所在地區的外部關係鑲嵌性，但本研究不討論子公司之間的关系鑲嵌性。

本研究的核心主軸是採用社會鑲嵌觀點，認為子公司鑲嵌於地區外部環境或特定事業關係中，子公司必須回應所處事業關係中其他成員的期望，而鑲嵌性越高對子公司的行為影響愈大（Ghoshal & Bartlett, 1990; Andersson & Forsgren, 1996）。而依 Gulati（1998）的分類，網絡鑲嵌性包括結構鑲嵌性與關係鑲嵌性，由於衡量的困難度及精簡研究的考量，本研究注重在關係鑲嵌性的研究上。

關係鑲嵌性又可以分為內部關係鑲嵌性與外部關係鑲嵌性，內部關係鑲嵌性包括母子公司間的關係鑲嵌性及子公司間的關係鑲嵌性，但大部分台商不似先進國家的多國企業擁有許

多的子公司，台商通常在大陸子只有少數的子公司，因而本研究先不討論子公司間的關係鑲嵌性，而僅討論母子公司間的關係。外部鑲嵌性則是子公司所在地區的網絡，本研究稱為地區關係鑲嵌性。

四、無論在興業精神或是多國企業的文獻中，環境因素都會影響廠商行為，本研究也採取此觀點，但在大陸的特定環境下，有哪些攸關的環境因素，則需進一步的訪談以選定重要環境因素。

大陸環境最大的特色之一即是環境的變動，不將此變數放進去就無法突顯大陸的特色。換言之，台商大陸子公司是處於獨特的政治、經濟、法律、文化的特定地區環境條件下進行營運，子公司必須調整地區環境以增進效率。

另外，台商大陸子公司所處的產業環境也有很大的差異，這些產業環境也可能對子公司的興業導向產生影響。本研究將進行相關的個案訪談以確定攸關的環境因素，使研究能接進實況及對理論有貢獻的可能。

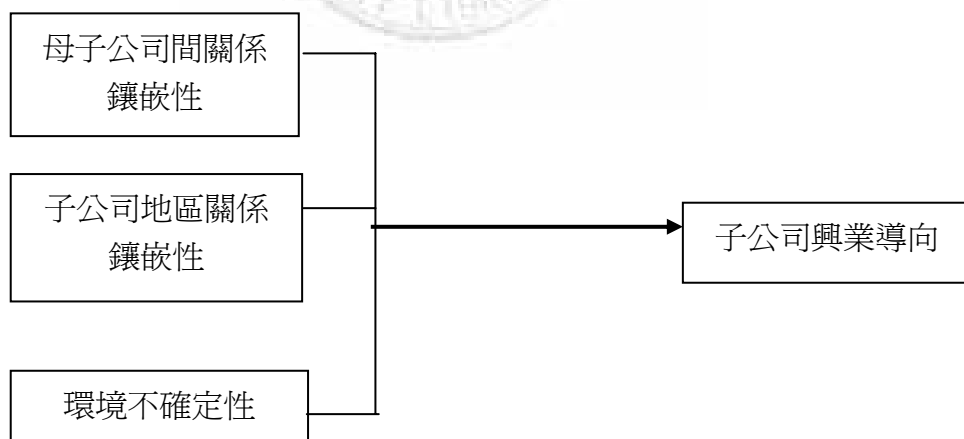


圖 2-4-1：初步概念化研究架構

在圖 2-4-1 的初步概念化研究架構中，變數下都有許多次變數，此種多面向的變數，在短時間的單一研究中並不可能一次完成所有相關變數的探討，而應是如 Jones 與 Coviello (2005) 的建議：研究

不可脫離實證田野的真實狀況，依據所關心的焦點與範疇，選取有意義且攸關的變數列入實證研究架構。本研究將依據此建議，進行初步的實證田野個案訪談，結合過去文獻分析的重點，設計出攸關、具體內涵的變數，以進行有效的研究。

