

子公司當地鑲嵌關係與母公司關注之效果探討

The Effect of Subsidiary Local Embeddedness and Headquarters Attention

陳律睿¹ Lu-Jui Chen 陳俊忠² Chun-Chung Chen 劉峰旭³ Feng-Hsu Liu
銘傳大學國際企業學系 國立台灣大學國際企業學系 世新大學企業管理學系

¹Ming-Chuan University, Department of International Business, ²National Taiwan University, Department of International Business, and ³Shih Hsin University, Department of Business Administration

(Received September 17, 2013; Final Version December 18, 2014)

摘要：本研究從子公司角度，以子公司當地鑲嵌、子公司知識能力與母公司關注來探討子公司重要性從何而來。本研究以 217 間在台灣子公司做為實證分析的樣本。實證結果發現：(1)子公司當地鑲嵌會影響子公司的知識能力以及母公司關注。(2)子公司重要性來自於母公司關注。(3)子公司知識能力會影響到母公司關注。就實務上而言，本研究說明子公司除了鑲嵌在當地市場能帶來知識能力的優勢外，取得母公司的關注對於子公司重要性具有明顯的助益。

關鍵字：子公司重要性、母公司關注、知識、鑲嵌

Abstract: Subsidiary importance requires the simultaneous transfer of subsidiary knowledge resources and headquarters' attention to create. In this study, we examine the relationships among subsidiary local embeddedness, subsidiary knowledge creation, headquarters' attention and subsidiary importance. We hypothesize that subsidiary importance improves with (1) the direct effect of subsidiary local embeddedness, (2) the mediate effect of subsidiary knowledge and (3) the direct effect of headquarters' attention. We find direct support in our analysis of cross-sectional data consisting of 217 samples from subsidiaries located in Taiwan. This study furthers understanding of the role of headquarters and subsidiary in the multinational enterprise.

Keywords: Subsidiary Importance, Attention, Knowledge, Embeddedness

1. 緒論

子公司在多國籍企業 (MNE) 內具有不同的企業功能與目標，並依照各別所有的委託責任 (mandate) 而產生差異性的能力與連結關係 (Birkinshaw and Hood, 1998)。因此子公司的重要性會隨著能力與角色而有所不同 (Andersson *et al.*, 2001; Foss and Pedersen, 2000)。子公司彼此也會為了在企業內能夠維持或是提升自己的角色而競爭 (Mudambi and Navarra, 2004)。這意指子公司在企業內會運用不同的方式來形塑 (shape) 企業功能，從而引導與影響多國籍企業整體策略的發展 (Andersson *et al.*, 2001; Bartlett and Ghoshal, 1998; Chiao and Ying, 2013)。而「影響」就是能夠讓企業內的其他單位 (亦包含母公司) 注意、學習、或是依賴，也就是子公司因擁有知識或是成為企業內能力的來源，則能運用多種的方式來增加在多國籍企業內的重要性 (Andersson *et al.*, 2007; Blomkvist, 2012; Yamin and Andersson, 2011)。

在國際環境越趨複雜的情況下，子公司需要透過合作關係獲取資源以創造競爭優勢 (Cantwell and Janne, 1999; McEvily and Zaheer, 1999)。網絡關係能用來解釋子公司重要性的來源 (Gulati *et al.*, 2000)，同時反應子公司技術與知識能力的起因 (Andersson *et al.*, 2001)。由於多國籍企業是與其他經營者 (actor) 共同鑲嵌在社會環境之中的組織 (方世榮等, 民 102; Bartlett and Ghoshal, 1990; Granovetter, 1985; Tsai and Ghoshal, 1998)，在這樣的概念下，子公司能透過鑲嵌關係來創造知識與優越的績效 (Phene and Almeida, 2008; Mudambi, 2002)、調整經營功能與定位 (Birkinshaw and Hood, 1998)、並藉由企業的連結擴展資源綜效而增加影響性 (Ambos *et al.*, 2006)。環境內隱著有價值的社會資源，透過網絡連結才能讓企業接觸並獲取外部資源。因此，透過相依 (interdependent) 的網絡結構能得到豐富的技術資源，讓競爭者不但難以模仿，更產生具有價值性與難以替代性的競爭優勢 (黃銘章等, 民 101 年; Ambos *et al.*, 2006)。因此網絡關係的多樣性 (diversified) 與差異性 (differentiated) 不僅讓子公司擁有集團內的社會資本 (Hedlund, 1986; Tsai and Ghoshal, 1998)，更具備與市場上利害關係人共有的外部社會資源 (Andersson *et al.*, 2001; Eapen, 2012)。是此子公司的重要性與網絡關係息息相關。

子公司在多國籍企業中佔有重要地位，且具有實現企業目標的責任 (Foss and Pedersen, 2000)。子公司會因策略回應與學習能力等因素而有不同的角色與定位 (Bartlett, and Ghoshal, 1998; Malnight, 1996; Taggart, 1998)。尤其當子公司能夠影響企業內其他單位的決策、讓母公司能藉由子公司能力基礎來增加績效時，子公司在企業內就會受到重視 (Garcia-Pont *et al.*, 2008)。以資源依賴理論 (Pfeffer and Salancik, 2003) 來說，當子公司掌握關鍵的資源與能力時，就如同具有優越的談判力，能夠影響到企業的資源分配或是策略走向 (Bouquet and Birkinshaw, 2008)。

因此知識資源能夠用來解釋子公司所能造成的影響，並說明在策略角色定位上的改變（廖俊杰、陳家好，民 100）。過去有許多研究討論如何搜尋資源與探索市場潛力（Casciaro and Piskorski, 2005; Dunning, 1988）、如何創造技術能力（Bartlett and Ghoshal, 1990; Kogut and Zander, 1992）、如何知識發展與移轉（Kogut and Zander, 1992; Lane and Lubatkin, 1998）、或是子公司該怎麼經營（Ambos *et al.*, 2006; Andersson *et al.*, 2001），這些研究都意涵著子公司的成長都需伴隨著知識資源的累積與創造。因此，本文研究目的之一，是將子公司視為是多國籍企業關鍵的角色，探討子公司如何藉由當地網絡關係來創造知識、且知識能力對於子公司重要性的影響做為論述的重點。

子公司是為同時鑲嵌在企業內部與外部環境的網絡的異質性結構單位（Forsgren and Pedersen, 2000）。除了外部網絡有助於子公司知識能力的發展外，內部網絡同時具備增加子公司重要性的關鍵連結（Gupta and Govindarajan, 2000）。企業內部連結關係能夠傳遞與交流經營資源，進而提升競爭優勢與核心能力，但過去在討論子公司重要性時，對於內部連結如何增加子公司重要性的論述較少。而在多國籍企業的內部連結中，母公司是一個相當重要的連結角色。當母公司將注意的焦點放在子公司時是有助於子公司成為企業內的學習標準。此外，當子公司越具有經營表現與優勢能力而有帝國建立（*empire building*）的情況產生時，母公司還可藉由股權或是各種控制方式來進行子公司行為的約束，也就是母公司對子公司的管理方式也會影響子公司的重要性（Blomkvist, 2012）。母公司具有控制權以及知識傳遞的正統性，並在決策上有最終決定權（Richards, 2000），然而過去的研究卻較少著墨在母公司對於子公司重要性的發展，且許多關於子公司研究也未納入母公司角色的影響。因此本文的研究目的之二，在於說明子公司如何看待母公司所帶來的管理利益，是為另一個重要的論述。

總體而言，本文重要性在於探討子公司重要性從何而來。由於當地網絡是子公司知識發展重要的來源，鑲嵌於網絡中才得以獲取專屬的知識能力；同時，子公司鑲嵌的程度所帶來的利益能夠引起母公司的關注，進而提升子公司在企業內的重要性。因此在背景專屬性（*context-specific*）的考量下，本研究分析的主軸放在子公司層級，並納入母公司角色來探討子公司重要性，並討論內外部連結關係所帶來的管理意涵。

2. 理論背景

2.1 子公司網絡關係

多國籍企業組織結構日趨複雜，子公司本質上已脫離過去僅為製造、銷售的角色，而是具備多重能力發展的重要單位（Bartlett and Ghoshal, 1998; Birkinshaw *et al.*, 2007; Gupta and Govindarajan, 2000）。子公司身處海外市場，與環境中的事業單位（如顧客、供應商、競爭者、政府等）形成相互影響的網絡關係（*inter-organization network*），這樣的連結形成子公司差異化的

結構 (陳律睿等, 民 99; Dellestrand and Kappen, 2012)。

子公司對於環境的變化需要有一定的因應方式。由於子公司在當地會遭遇外部的威脅, 因此為了經營效率與獨立性, 子公司必須倚靠某些特殊資源來增加權力 (power)。資源依賴理論解釋了企業的效率從何而來, 並用效率的觀點來說明企業如何應對外部威脅、以及增加企業的影響力與績效。當能掌握住資源的核心與價值時, 則子公司在集團內的權力與影響力就會因此而來 (Mudambi and Navarra, 2004; Pfeffer and Salancik, 2003)。從策略的考量上, 子公司會藉由吸收資源來增進自己的價值, 並降低對外在的依賴。換句話說, 子公司不會冒風險完全依賴市場上的資源 (Williamson, 1996), 且資源依賴理論可用來推論多國籍企業的網絡連結關係 (Andersson *et al.*, 2007)。子公司能藉由資源的交換關係, 創造不同的能力與價值 (Forsgren and Pedersen, 2000; Gulati *et al.*, 2000); 亦會從環境中獲取知識, 經由發現、移轉、輔以既有知識的更迭與累積, 搭配學習能力將知識重新整併, 產生適合於經營的資訊來處理管理議題, 進而增加企業的價值 (Birkinshaw and Hood, 1998; Kogut and Zander, 1992; Lane and Lubatkin, 1998)。

子公司鑲嵌在當地能產生競爭優勢, 能夠對多國籍企業的生存 (或成就) 有一定程度的影響 (Forsgren and Pedersen, 2000)。因此, 與外部企業的交流是形成鑲嵌網絡關係的主要成因, 子公司甚至能參與當地市場的群集效果 (agglomeration effects), 在經營時降低交易成本, 亦可獲得研發、技術能力上的補充 (Chen and Chen, 1998)。同時透過網絡中所得到的資訊與資源, 與網絡成員共同應對環境的波動, 調整生產成本與計畫, 不但不易受到環境波動所帶來的影響, 反倒能從中找尋新一波的投資機會 (Casciaro and Piskorski, 2005; Ferdows, 1997)。因此子公司鑲嵌強調企業間的關係是獲取較高經濟價值資源的機制, 表現在與子公司有直接或間接連結關係的企業資源豐富程度。鑲嵌的程度越高, 越能維持特定的資源交換與優勢的企業地位, 也代表子公司居位於重要的連結位置, 因此有更多的機會得以學習與創造專屬的經營知識 (林妙雀, 民 98; Andersson *et al.*, 2001; Lane and Lubatkin, 1998)。故網絡關係不但有助於子公司獲取競爭優勢, 更會改變多國籍企業組織結構的型態 (廖俊杰、陳家好, 民 100; Eapen, 2012; Foss and Pedersen, 2002)。因此子公司在當地鑲嵌的程度越高, 則網絡關係就穩固, 也越能夠培植子公司能力, 更能因此獲取企業集團內的可見性 (Ambos *et al.*, 2006)。總合來說, 鑲嵌就是用來定義企業融入環境的狀態、深度與投入的程度, 代表的是長期所累積而來緊密關係, 是為企業發展過程中的關鍵組成要素 (Andersson *et al.*, 2001; Granovetter, 1985; Gulati *et al.*, 2000)。而資源依賴則可用以說明子公司透過網絡關的交換與學習, 從中獲取能力後, 在集團內能夠被他人所依賴與重視, 則在企業內就具有權力與重要性。因此, 子公司重要性的變化來自於競爭能力的改變, 並與子公司在內外網絡關係的連結上習習相關 (Garcia-Pont *et al.*, 2008)。

2.2 母公司關注

許多對於子公司的研究中並沒有多所討論母公司的角色。如子公司透過主動行為對角色轉變的影響 (Birkinshaw *et al.*, 2005) 或是子公司如何創造專屬能力 (Forsgren and Pedersen, 2000) 等，母公司角色都較少出現在研究內容中。主要的原因為在時間與資源有限的前提下，母公司可能無法熟悉所有的環境條件；同時母公司管理者較專注在企業整體的發展，而非將策略目光全然放在各個子公司身上。所以母公司的角色常被忽略或是盡量減少討論，故母公司對於子公司的影響在論點上較為模糊 (Richards, 2000)。然而，母公司在多國籍企業網絡內具有重要的策略性角色。母公司本身是特別具有「正式性」結構位置以及特有「權力」基礎的事業單位，且權力基礎來自於社會控制與直接控制 (Doz and Prahalad, 1981; Ghoshal and Bartlett, 1990)，因此得以決定子公司市場的發展方向以及未來成長定位。同時，母公司在於海外市場的經驗傳遞、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、知識與訊息的傳播上亦具有一定的重要性 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Dellestrand and Kappen, 2012; Dunning, 1988; Richards, 2000)。也就是說，母公司是否注意子公司，對於子公司的發展是十分重要的。

關注 (attention) 意指因為感知到某些要素的情況，進而產生的意識與行為 (consciousness)，而這些要素包括某個事件、某樣趨勢、某些想法、或是在本文中，某個子公司等 (Dutton, 1997)。企業關注基礎觀點 (attention-based view) 的研究中指出，關注乃為巨觀的概念 (meta-construct)，會去注意、編碼以及解釋所受到的刺激 (stimuli)，並會投入時間與心力集中在這個刺激之中 (Ocasio, 1997)。因此，關注可用來描述注意、解釋與活動的資訊處理過程，並可用來說明管理者在策略思維上的心理決策過程 (Birkinshaw *et al.*, 2007; Dutton, 1997)。此外，關注不單只是一種認知的過程，更是一種社會鑲嵌的現象。Ocasio(1997) 指出，關注是直接連結在認知與行為的背景脈絡之中，強調管理工作上實際發生的情況，而非僅是認知影響的來源。因此在本文中，關注是為母公司對子公司正面的感知，並定義為母公司認同子公司在企業內的貢獻，並給予信賴與正面的評價。

子公司的經營行為或多或少會在母公司方形成不同的評比與評價，因此母公司關注會產生幾種影響：有助於子公司的發展 (而非來自於母公司的干預或控制)、在企業內母公司會視子公司為重要的合作對象 (而非僅是特定 CEO 或是子單位管理者的觀點)、或是母公司會看重子公司對企業的貢獻 (Birkinshaw *et al.*, 2007)。這些多面向的管理實務都是促成母公司關注的影響因素，還可能同時包括會引起董事會議、高階主管委員會會議、策略規劃會議、腦力激盪、文字紀錄的溝通討論、海外研習、產業聚會或其他種種的事件 (Birkinshaw *et al.*, 2007; Ciabuschi *et al.*, 2012; Ocasio, 1997)。雖然引起關注的因素很多，但本研究並不會將所有影響關注的因素納入討論，而是以造成母公司關注最重要的企業實務來進行探討。且母公司關注是為整合且巨觀性的構念，根據 Birkinshaw *et al.* (2007) 的研究，母公司關注是最能夠用相對性注意 (relative attention)

(Dutton, 1997)、支援性注意 (supportive attention) (Bartlett and Ghoshal, 1998; Doz, and Prahalad, 1981) 以及有形性注意 (visible attention) (Ocasio, 1997; Birkinshaw *et al.*, 2007) 這三個子構念來解釋母公司關注。也就是說，不論子公司是默默的在當地市場成長或是積極表現，子公司所發出「聲音」都是會引起母公司對子公司的注意。因此，母子公司關係、子公司過往表現紀錄、子公司主動行為與經營策略都會改變母公司的觀點，並以之形成重要的管理構念 (Birkinshaw and Hood, 1998; Forsgren, and Pedersen, 2000)。

2.3 假說發展

本研究從子公司的角度出來，發展假說來探討子公司重要性會受到何種因素影響。本研究分析的前提在於，不論是子公司當地鑲嵌或是母公司關注，子公司重要性都是與環境中的外部優勢以及在企業內的合法範圍 (legal border) 有關，因此本研究提出子公司當地鑲嵌對於子公司重要性有直接的影響 (Adenfelt and Lagerstrom, 2008; Andersson *et al.*, 2001; Gupta and Govindarajan, 2000)。第二，子公司當地鑲嵌所引起的間接效果對子公司重要性亦會產生影響。子公司當地鑲嵌會引起知識創造的行為、會吸引到母公司對於子公司的經營環境的關切 (Ambos *et al.*, 2006; Birkinshaw and Hood, 1998)，是故影響到子公司重要性的程度。因此本研究在假設推論上不僅考慮到直接效果的路徑關係，同時亦將討論子公司知識創造與母公司關注的間接效果。

2.3.1 子公司當地鑲嵌、子公司知識能力與重要性

當地網絡能夠提供子公司資源與能力，使子公司能夠在市場競爭，因此Chen and Chen (1998) 主張競爭優勢來自於與環境中其他企業的連結關係。也因為當地市場存在對發展有利的要素，即使當下子公司並非重要的優勢角色，但相對於其他子公司，當環境提供成長的契機時，處在有策略重要性市場的子公司會透過策略制定或是自主行為創造競爭優勢，是此未來將有機會成為企業內的策略領導者或是貢獻者 (Adenfelt and Lagerstrom, 2008; Ambos *et al.*, 2006; Bartlett and Ghoshal, 1998)。此外，當代市場是競爭的，當管理者面臨許多不確定性決策時，在缺少相關事件因果關係資訊下，管理者會去接收各種外部資訊以做出最佳的決策。即使這些資訊無法立即帶來利益，卻有可能影響管理者的知覺與理念來形成不同的管理策略、或甚至去模仿外部企業，故子公司會藉由網絡關係來降低不確定性。且連結結盟的對象越多元，如設計者、供應商、承包商、顧客或其他上下游企業等，越能連結到有價值的知識源，因此鑲嵌的程度越高，越能夠提高子公司的重要性。原因不外乎是鑲嵌關係中獲得經營所需的自然資源、人力、資本、研發技術、分享市場機會、或是其他策略性資產。這樣的關係連結不僅能降低交易成本，還能夠更加貼近市場需求與提升績效 (黃銘章等，民101)。經由網絡連結，子公司更能從中萃取重要的關係；長期鑲嵌在當地市場，更能累積競爭優勢以增進在企業內的影響力 (方世榮等，民98；Cantwell and Janne, 1999; Lane and Lubatkin, 1998)。因此Birkinshaw and Hood (1998) 就指出，子

公司的發展與演變會受到與當地市場間關係的緊密程度。

當地網絡對子公司是重要的，投資與發展學習的網絡關係能影響知識的移轉、能力的再造、以及創造專屬的競爭優勢（廖俊杰、陳家妤，民100；Mudambi and Navarra, 2004）。這樣的網絡關係能夠降低溝通上的偏誤，還可加快進入市場的速度，故鑲嵌於網絡中是子公司重要的策略資源，提供重要的潛在發展性，更有助於發展適切適用的技能（黃銘章等，民101年；Gulati *et al.*, 2000; Mudambi, 2002; Phene and Almeida, 2008）。子公司的知識來源來自於內部與外部。內部知識是為企業內自主研發或是投資創造的知識；而外部知識則是跟外部企業的互動關係上所形成的知識（Foss and Pedersen, 2002）。外部知識是一種網絡連結與集體合作的知識，更是背景專屬（context specific）的產物（Foss and Pedersen, 2002）。當子公司與當地環境互動越密切，越能夠從中發現技術新機（McEvily and Zaheer, 1999）、調整產品內容與製程（Phene and Almeida, 2008）、並可創造多元成長的機會（林妙雀，民98；Gulati *et al.*, 2000）。鑲嵌程度越高，讓子公司越能成為具有知識能力的給予者（giver）；當能夠給予知識之時，就說明能讓他人依賴而增加影響力（Pfeffer and Salancik, 2003; Zou and Ghauri, 2008）。Andersson *et al.* (2007) 與Hedlund (1986) 就提出子公司是一個內外部關係相互連結、且交互影響的相依企業，子公司的角色定位上有其差異性。若A子公司比B子公司處在具發展性的外部產業網絡中、又或是A子公司有較高的機會可從當地環境能獲取特殊的技術能力時，則A子公司在企業內相對於其他只是接受技術的子公司更具有獨特的地位，也越會影響（幫助）其他單位的決策（Birkinshaw and Hood, 1998; Gupta and Govindarajan, 2000）。這樣的情況都是起於緊密的連結，使子公司有機會、且更容易接近潛在的技術能力以發展專屬的能力與知識（Casciaro and Piskorski, 2005; McEvily and Zaheer, 1999）。因此子公司的鑲嵌關係可以增加子公司的知識能力，並提高在企業內的重要性。

網絡鑲嵌可用來解釋子公司重要性是因為子公司所處的當地網絡能夠提供豐沛的經營資源來發展知識（Forsgren and Pedersen, 2000; Ghoshal and Bartlett, 1990; Malnight, 1996; Gulati *et al.*, 2000），還能因為具備多元的連結關係讓公司充滿未來的發展性（Bartlett and Ghoshal, 1998）。因此，在網絡利益最大化的動機驅使下，子公司會不斷調整連結關係，藉由知識發展的成就，使子公司改變原有角色與策略定位，從邊陲角色轉變為中心地位，從關係稀少的地位轉變為關係豐富的重要角色（Asakawa, 2001; Birkinshaw and Hood, 1998）。子公司若能發掘出市場技術、越能整合相關資訊以成就專屬知識的話，主要的因素就在於子公司能在當地市場具有緊密且深入的事業關係（林妙雀，民98；黃銘章等，民101年）。廖俊杰、陳家妤（民100）就發現，能善用有利的網絡位置，進行資訊的操弄，則企業就能扮演創新整合者的角色。也就是說，子公司的鑲嵌性能夠提高子公司的經營態度以及興業活動，對於子公司在企業內的重要性有正向影響。Garcia-Pont *et al.* (2008) 也發現，多元的鑲嵌關係讓子公司的獨特性越明顯，且多元的網絡關係對子公司的發展亦具有正向的影響力。綜合來說，公司當地鑲嵌的程度越高、與當地企業

互動越緊密不但讓子公司能創造知識，更有助於子公司要提高在企業內的重要性 (Birkinshaw *et al.*, 2005)。因此提出以下假說：

H₁：子公司當地鑲嵌程度越高，則子公司在企業內就越顯重要

H₂：子公司當地鑲嵌程度越高，則子公司越具有知識能力。

對多國籍企業來說，知識能力是反應子公司與市場的關係、以及在企業內重要性的關鍵因素 (Birkinshaw *et al.*, 2005; Mudambi, 2002)。當知識能夠具體化，這樣的專屬知識就成為重要的競爭優勢來源 (林妙雀，民 98; Lane and Lubatkin, 1998)。子公司重要性可由知識的流出與流入來觀察。Gupta and Govindarajan (2000) 發現，當子公司的知識能流出讓其他單位使用，代表子公司的知識流是有價值的；而若是有知識流入子公司內，也說明子公司具有吸收知識的能力，亦代表子公司在企業內可成為知識整合的角色。是此知識的流出與流入對於子公司都具有一定的重要性 (Blomkvist, 2012; Eapen, 2012; Taggart, 1998)。

在實務上，子公司的知識能力與子公司在企業內的能見度具有正向關係 (Dellestrand and Kappen, 2012)。例如 NCR¹的蘇格蘭丹迪廠，過去在集團內的工作僅為單純製造主機電腦與收銀機。丹迪廠在 1980 年代時，開始進行企業改組，致力於改善生產與產品開發能力，自行出資擴建廠房設備，並與終端顧客、當地教育機構以及供應商建立緊密的關係。經由 80 年代的改革，開始負責發展與生產企業所需要的產品，為 NCR 生產專業的 ATM 後，丹迪廠不但獲得母公司的青睞，更已經成為 NCR 集團最重要的子公司，成為企業內重要的領導角色。因此，子公司可藉由流程的改善，輔以相關的資源，培植專有的知識與技術，從而得到全球化責任的委託 (Birkinshaw and Hood, 1998; Chiao and Ying, 2013; Ferdows, 1997)。若是子公司掌握關鍵的資訊，則可以影響到集團內的行銷與銷售的決策 (Andersson *et al.*, 2007)；當子公司技術能力越豐富，越能夠在集團內的技術與產品研發上發揮影響力 (方世榮等，民 102; Asakawa, 2001)。意即若是子公司的地位在集團內是重要、且具有影響力的話，關鍵的原因就在於子公司知識能力是豐富的 (Cantwell and Janne, 1999)。

子公司的知識能力能夠引起母公司的注意。過往母公司在多國籍企業內是知識的傳遞者，然而隨著市場環境的變化，母公司不但開始成為知識的接受者，亦會是成為知識收發的角色 (Blomkvist, 2012)。母公司能夠運用不同的管理機制來管理知識流，從中評估子公司在網絡關係中所帶來的企業綜效，了解子公司知識對於企業發展的影響性後，進而協助將子公司知識散播到企業集團內 (方世榮等，民102; Birkinshaw *et al.*, 2005)。當子公司能夠提供知識給母公司或是其他單位時，表示該子公司具有優越的能力基礎，並會影響到母公司的觀感，認同該子公司是企業內的優勢中心 (center of excellence)。即使其他單位在了解與運用新知上可能會產生落差

¹ 美國電腦服務公司 (前身為國民現金出納機公司，National Cash Register, NCR)，為全球知名金融自助服務解決方案的供應商，並是世界製造出第一台機械式收款機的企業。

(Lane and Lubatkin, 1998), 母公司在知識流轉與評估的過程中, 亦會了解到子公司是具備有價值的知識, 當然是會引起母公司的關注 (Birkinshaw *et al.*, 2007); 另一方面, 母公司在評鑑與審訂子公司的知識與技術時, 還能認知子公司在企業內是為共同合作的對象 (ally), 而非相互競爭的敵人 (enemy), 故能平衡母子公司在企業內的權力關係 (Andersson *et al.*, 2007)。因此子公司的知識不僅是創造競爭優勢的來源, 亦能影響到母公司對於子公司的管理態度認同 (Ambos *et al.*, 2006)。

子公司的重要性來自於子公司主動行為與在傳遞知識所得到的共鳴效果 (Birkinshaw and Hood, 1998)。當子公司的知識在企業內的流通傳遞時, 不但有培養優勢的利益 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Garcia-Pont *et al.*, 2008), 也容易得到母公司的認可與認同 (Adenfelt and Lagerstrom, 2008)。Mudambi and Navarra (2004) 發現, 許多子公司致力於創新, 開發獨有的經營知識, 將有助於子公司成為在多國籍企業內的重要創意角色。同時當子公司表現出創造力時, 會改變母公司對該子公司的控制程度、溝通方式與信任感 (Birkinshaw *et al.*, 2007)。綜合上述, 本研究提出以下假說:

H₃: 當子公司越具有知識能力, 則子公司在企業內就越顯得重要

H₄: 當子公司越具有知識能力, 則會得到母公司越多的關注。

2.3.2 母公司關注的前提因素與影響效果

母公司對子公司所在市場的重視程度能反應在子公司當地鑲嵌的程度。當地市場所具備的區位優勢越明顯, 代表越容易為企業創造競爭優勢, 也越容易觸發母公司對此市場的關注 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Dunning, 1988)。例如, 當地市場具有群集效果 (agglomeration effects) 時, 說明當地市場有技術互補、生產要素等經營條件, 更代表當地市場具有潛在投資機會, 也有潛在投資者正在找尋合作與投資的契機。這樣的市場不但存在許多特殊、異質且難以模仿的資源 (方世榮等, 民 98; Gulati *et al.*, 2000; Phene and Almeida, 2008), 藉由密切的事業關係, 除了降低交易成本與投資風險外, 對於母公司的國際化策略亦具有一定的效益 (Chen and Chen, 1998)。Dunning (1988) 就指出, 尋求市場、尋求資源、尋求效率、尋求策略能力是多國籍企業的海外投資動機, 這些動機隱含著海外當地市場的區位利益是母公司關注的重點。因此當地市場的資源越豐富, 子公司就需要透過網絡關係來汲取重要的資源 (Gulati *et al.*, 2000); 連結程度越顯著, 就越容易吸引到母公司運用最佳實務來增加競爭優勢, 故子公司也越受到重視 (廖俊杰、陳家好, 民 100; Chiao and Ying, 2013)。

由於網絡關係是由鬆散 (loosely) 或是緊密 (tightly) 的關係組合而成, 因此對母公司來說, 越緊密的關係說明網絡利益的顯著性越多, 故母公司對於子公司的關注會因為子公司的鑲嵌程度而有所影響 (Yamin and Andersson, 2011)。子公司的外部網絡關係能夠帶來許多效益, 如提高外界資訊的交換, 降低交易成本、建立專屬競爭優勢、分散研發風險、取得互補性資源及加速

學習等效益 (陳律睿等, 民 99; 黃銘章等, 民 101 年)。此外, 子公司透過策略聯盟或是合資等方式, 越投入在外部事業關係的建立時, 所產生的社會資本能讓子公司具有不可模仿與不可替代的優勢, 這樣的子公司能影響母公司全球策略的佈局規劃 (Birkinshaw and Hood, 1998; Gulati *et al.*, 2000), 讓母公司會給予子公司較高的自主性與正統性, 使子公司能夠成為企業內的優勢中心 (Chiao and Ying, 2013; Doz and Prahalad, 1981; Ferdows, 1997; Forsgren and Pedersen, 2000)。所以, 當子公司網絡關係越完整, 所帶來的利益越能夠吸引母公司的注意 (Birkinshaw *et al.*, 2007); 當母公司注意到子公司所帶來的利益, 母公司就會經由正式的會議或是消息的傳播, 傳達認同子公司的策略地位與經營績效的訊息, 將子公司的影響性傳達到企業內, 對於子公司的重要性就會有明顯的幫助 (Adenfelt and Lagerstrom, 2008)。

以區位優勢或是市場策略性的觀點來看, Bartlett and Ghoshal (1998) 指出, 當子公司所在的市場策略重要性越高, 代表當地市場規模與潛力越大, 環境中有能夠提供子公司眾多需要的資源與連結。考量到未來市場利益的實現性, 會引起母公司較多的心力在該市場, 引導資源供子公司在當地發展。原因在於母公司重視子公司在此市場的發展, 視子公司為企業內重要的分支單位, 甚至認為在某些事業領域的重要性會高過母公司。例如新興市場(如中國、巴西、印度)現今已成為多國籍企業重要的競爭區域、美國和日本是先進技術與產品的領先市場、而台灣在全球電子業的製造佔有一定的優勢地位, 這些市場的區位優勢與群集利益能讓設立於當地的子公司透過組織合作以及關係投入來創造最佳的經營環境。當網絡資源如同優勢的社會資本時更讓母公司不得不加以重視, 是此母公司調整對子公司的策略定位, 這將直接且明顯的提高子公司在企業內的影響力與重要性 (Ciabuschi *et al.*, 2012)。

環境中的網絡關係利益會影響母公司對子公司的管理態度, 因此子公司在當地網絡鑲嵌程度以及母公司關注會影響子公司在多國籍企業內的重要性 (Birkinshaw and Hood, 1998)。當子公司有一套完整的經營規劃與關係網絡, 並對企業的規範與價值觀有承諾, 運用印象管理 (impression management) 傳達子公司在集團企業內的形象, 都能讓子公司得到母公司正面的關注。許多子公司能從微型複製子公司 (miniature replica) (White and Poynter, 1984), 漸漸演變成資源型、領導型或是貢獻型的子公司 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Taggart, 1998), 都是因為子公司能在重要的市場中有良好的利益與優勢, 透過自我表現與以及聲譽的累積, 讓母公司注意到子公司的成就表現, 進而使母公司把子公司納入全球策略的規劃之中, 統籌企業資源以培育優勢子公司 (Ferdows, 1997)。是此, 子公司要增加在企業內的重要性, 除了具備網絡鑲嵌的利益外, 母公司亦是關鍵影響因素。綜合上述, 本研究提出以下假說:

H₅: 子公司當地鑲嵌程度越高, 越容易得到來自於母公司的關注

H₆: 當來自於母公司的關注越多, 則子公司在企業內的重要性就越高

依據假說推論, 本研究將構念與假說匯整如圖 1。

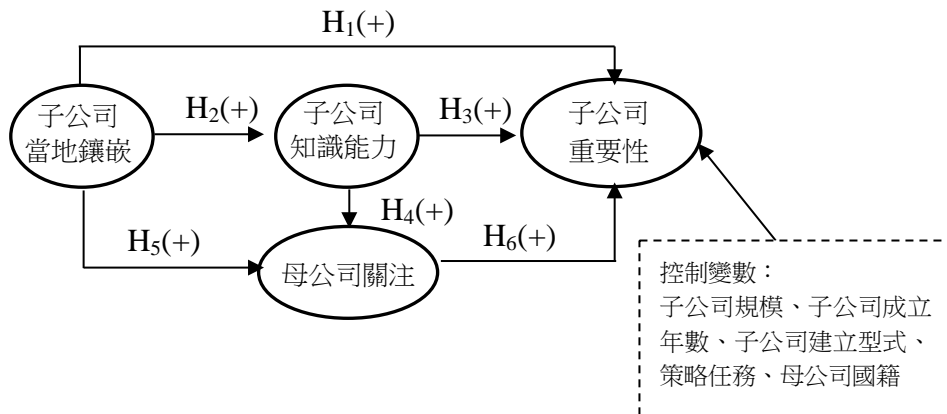


圖 1 本研究觀念性架構

3. 研究方法

3.1 樣本與資料收集

子公司是許多研究中的分析層級 (Birkinshaw and Hood, 1998; Ferdows, 1997; Gupta and Govindarajan, 2000; Mudambi and Navarra, 2004; Taggart, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，因此本研究收集 217 間在台灣經營子公司的資料進行假說驗證。本研究子公司國籍有來自於美、日、英、加等國家的多國籍企業，這些國籍的子公司資料是適合分析本研究的理論架構，原因在於這些國家是全球三角經濟 (triad economy) 的代表國，佔全球海外直接投資一定的比例。此外，這些國家的多國籍企業都具有一定的國際化經驗，美英加等國家還具有共通的語言與文化等特點，因此在衡量時可降低測量衡等性 (measurement equivalence) 的問題。若是企業具有海外投資的經驗，還可透過許多方式獲取全球市場的利益 (Bartlett and Ghoshal, 1998)，讓子公司能夠有機會吸引到母公司的注意，是此代表這提供本研究適合進行抽樣分析的樣本框架。

本文所定義的子公司為母公司至少持有 51% 股權，如此能確保是為多國籍企業的母公司主導控制²。樣本資料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。由於海外企業在台灣投資金額至 2011 年時總累積金額為 1,158.7 億美元，佔有相當大的來台投資金額比例；同時，美國、荷蘭、香港、日本等是為最大多數的外人投資來源國，而該名錄收錄所有外國企業在台投資的資訊，因此以樣本的多元性與解釋力的角度來看，本研究所

² 由於子公司具有主動行為，得以自行發展專屬於自己的能力與適合當地市場的技術。而當子公司發展的程度越高時，子公司越可能脫離企業原有的發展目標。雖然母公司可透過企業規範與文化等方式來使子公司符合企業發展整體利益的要求，然而當持有超過 51% 的股權時，至少代表最終持有完整的控制力與影響力。

收集到的樣本應相當適合用來驗證理論模型。

問卷收集是國際企業領域最常使用的研究方式 (Yang *et al.*, 2006)，且問卷較屬於知覺性、主觀性的資料收集法，在構念衡量上主觀與客觀資料的衡量具有高度的相關性 (Anderson, 1990)。Yang *et al.* (2006) 亦建議可藉由收集不同國籍的子公司資料來增進研究解釋力，因此本研究運用問卷調查做為資料收集方式是合宜的。問卷藉由數次前測，透過與相關企業主管以及學界人士討論修正衡量方式與語句後，進而完成問卷。而在正式發放前，亦先請數位子公司高階主管來進行填答，確認實際在填答時問項能夠以子公司角度來進行回答。在此需注意的是，由於本研究發放的對象是為子公司層級，但「母公司關注」構念理應是由母公司來進行填答才較符合理論架構上的推論。因此為了要確認母公司關注在運用上的適切性，本研究在進行前測的同時，亦有商請子公司主管將問卷轉交給母公司之中負責子公司海外業務、或是了解子公司事業發展的相關主管³。從結果發現，母公司關注構念在母公司方面的回答上與子公司的回答上並無顯著差異⁴，代表母公司關注構念由子公司回答並不會有明顯的偏誤，由子公司來回答母公司的認知具有實質的解釋力，這樣的結果亦跟陳律睿等 (民 99) 的研究結果一致。也就是說，母子公司應會清楚雙方在經營上的責任與目標。當母公司管理者具有海外投資經驗時，對於子公司在當地的自主行為與發展模式會有一定程度的認知 (Ciabuschi *et al.*, 2012)。此外，子公司的管理者亦對於母公司的經營理念與發展方向有同等程度的了解 (Yamin and Andersson, 2011)。

3.2 變數衡量

3.2.1 子公司當地鑲嵌

當地鑲嵌程度強調企業與企業藉由直接的關係能獲得具有價值的資源，產生許多關係連結上的利益。Andersson *et al.* (2001) 與 Lane and Lubatkin (1998) 的研究指出，鑲嵌是一種雙元 (dyadic) 的連結關係，經由資源與企業活動間的互動，會讓企業調適 (adaption) 彼此的管理功能，鑲嵌所帶來的價值也越能反應出來⁵。本研究因此提出 X1-X3 三個問項來衡量子公司當地鑲嵌 (Cronbach's alpha 為 0.70)。

³ 本研究共發出 13 份問卷來驗證母子公司對於問卷內容的回應是否一致。

⁴ 問卷內容與給子公司管理者回答的內容皆相同，唯一的差別在於，部分問項於陳述時是以母公司的角度出發。雖然問項的語句有些許差異，但應不至於造成明顯語義上的差異。而在分析上，問卷數雖無法符合統計上的大樣本，但結果並無明顯差異；同時，就結果部份與母公司管理者進行說明與詢問，結果與子公司管理者所認知的情況具有一定程度的相同性。推測無顯著差異的原因在於本研究的母公司具有一定的海外投資經驗，且子公司所在的地主國 (本研究為台灣) 能夠快速傳遞經營上的資訊。此外，子公司在多國籍企業的規範文化 (normative culture) 下，對於母公司的期待與策略想法會有一定的了解與認知。這樣的觀點從跟母公司與子公司管理者確認衡量內容時有取得共識。

⁵ 依照 Andersson *et al.* (2001) 的說法，子公司為了讓所鑲嵌的事業關係能夠順利，會配合外部企業調整自己的經營功能。而這樣的調整與改變對企業來說是重要且具有價值的。

3.2.2 子公司知識能力

子公司透過發現新知，配合既有知識加以整併並搭配學習能力後，就能從中發展出適合於經營的知識能力。過去有許多研究以專利 (e.g. Phene and Almeida, 2008) 做為知識衡量的客觀指標，然而本研究對於知識能力所包含的概念較廣，包括銷售知識、行銷知識、經營經驗或是管理知覺，這些知識較不易使用專利資料來加以衡量，因此本文運用主觀知覺來探討知識能力的程度。主觀衡量不僅與客觀資料有高度相關 (Anderson, 1990)，且適用於多國籍企業的研究 (Andersson *et al.*, 2001; Asakawa, 2001; Tsai and Ghoshal, 1998)。因此參考 Ambos *et al.* (2006) 與 Forsgren and Pedersen(2000)的研究，要求填答者比較在相同事業、不同單位間的知識差異程度。主要請填答者以在過去三年來，以一般管理、製造、行銷/銷售、服務、研發等方面來進行填答知覺上在知識能力的差異。本研究提出 Y1-Y6 六個問項來衡量子公司知識能力 (Cronbach's alpha 為 0.96)。

3.2.3 母公司關注

當母公司將子公司視為企業內重要的經營據點時，母公司對於子公司在當地市場的經營與策略就會有一定程度的關注。透過不同的關注形式，讓母公司對於子公司的觀點與想法得以具體呈現。而本研究母公司關注是為二階構念 (second-order construct)，由相對性注意 (Cronbach's alpha 為 0.92)、可見性注意 (Cronbach's alpha 為 0.92) 與支援性注意 (Cronbach's alpha 為 0.90) 三個子構念做為相對應的分析指標 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Birkinshaw *et al.*, 2007; Dutton, 1997)。因此在母子公司關係的背景下，本研究訪談業界主管以確認三個子構念與母公司關注間的相關性與整合性，這樣的目的能夠確認構念的適切性，對於後續使用二階因素分析的可行性亦有所助益⁶。

3.2.4 子公司重要性

當子公司在企業內能夠幫助其他單位的決策、或是讓其他單位學習、模仿或是依賴時，就代表具有重要性。子公司重要性的衡量主要參考 Andersson *et al.* (2001) 與 Ferdows (1997) 的研究，以 Y16-Y19 四個問項來衡量子公司重要性 (Cronbach's alpha 為 0.96)。

3.2.5 控制變數

由於子公司重要性會受到多國籍企業的特質而有所影響。當子公司規模越大，所產生的銷

⁶ 本文所訪問的企業需至少具有技術、生產或是行銷等其中一項活動，同時該企業也需具有多分支單位的特質。本研究訪問兩位相關部門的高階主管來確認母公司關注構念，問題內容參考 Birkinshaw 的研究，主要問題為(1)請敘述全球化下，組織關係下的改變、(2)如何達到全球經營的績效、(3)「母公司關注」這個詞彙有什麼樣的意義？公司是否有得到母公司足夠的關注？(4)您會如何改善公司在企業內的地位？

售額或是資產設備在企業內都會相對較多。此外，規模越大的子公司通常較具備管理傳承 (administrative heritage) 的特質 (Bartlett and Ghoshal, 1998)，因此子公司會較具重要性。因此本研究以子公司規模⁷做為控制變數 (Ciabuschi *et al.*, 2012; Yamin and Andersson, 2011)。第二，子公司會因為成立年數的多寡、以及進入模式的不同而讓母公司有不同的期望與觀感。因此本研究將子公司成立年數以及子公司建立的型式(如自建或是購併)納入控制變數 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Birkinshaw, and Hood, 1998; Phene and Almeida, 2008)。第三，子公司策略任務⁸亦在控制變數的討論之中。子公司在當地的活動通常會與跟原來設立的目標有關聯。若是子公司當時設定的目標是為搜尋市場或是尋找資源(Dunning, 1988)，則在重要性上就會有所差異。第四，不同國籍的企業在經營策略上的思維與方向皆會有本質上的差異。因此本研究將子公司的國籍納入變數來加以控制 (Yamin and Andersson, 2011; Zou and Ghauri, 2008)。

4. 實證結果與討論

4.1 樣本描述

本研究樣本為在臺灣投資的子公司，經由樣本母體分析，選出合適樣本後，經由系統抽樣，共寄出1400份問卷。為了提高問卷回收率，本研究在問卷格式上進行相關的設計⁹，且部分樣本有先行確認是否有意願參與。此外在郵寄過程中，亦再經由電話確認或是寄出簡短明信片提醒是否有收到問卷。若是無收到或是再確認有參與意願時，本研究是此補寄問卷給該企業。最終收回233份問卷，去除回答不完全、或是不願作答寄回空白問卷者等無效問卷，共計217份，有效回收率為15.5%。樣本中大多數企業的員工人數介於50至100人；所屬產業大多為批發與零售業 (佔19.4%)，其次為資訊與通訊傳播業 (佔14.3%) 與電子零組件製造 (佔12%)；而在國籍的部分，以美國 (28.1%) 與日本企業 (22.6%) 最多。

為了確定樣本具有代表性，本研究對回收樣本進行無反應偏差的檢定。本研究依問卷回收的時期分為早期反應者 (154份) 與晚期反應者 (63份) 兩群，從中發現子公司規模 ($p=0.64$)、子公司成立年數 ($p=0.69$)、子公司建立型式 ($p=0.9$)、策略任務 ($p=0.86$) 與母公司國籍 ($p=0.67$) 等變數在前期與後期的回收樣本中並無顯著差異，表示樣本具有一定的母體代表性 (Armstrong and Overton, 1977)。

⁷ 以員工人數做為衡量的依據。

⁸ 主要請填答者回答公司的策略任務是否在公司內能被完全的了解。如「貴公司的目標是經由內部完整的溝通，且能夠被所有人了解」。

⁹ 如問卷、信封的顏色等，另外在首頁 (cover letter) 上說明此問卷為學校單位以及學術計畫的研究等內容，此方式會有助於提升回收率。

4.2 衡量模型 (Measurement Model)

本研究運用 LISREL8.80 進行驗證性因素分析。首先進行母公司關注構念的因素分析，接續分析子公司當地鑲嵌、子公司知識能力與子公司重要性的構念適切性檢定。

母公司關注在本研究為二階構念 (second-order construct)，而相對性注意、可見性注意與支持性注意是為一階因素 (first-order factors)，用來做為分析二階構念的變數指標 (indicators)。圖 2 為母公司關注的二階因素分析圖。從分析結果得到模型整體配適度 χ^2 為 37.29 (d.f.=25)，p-value 為 0.05；GFI 為 0.96，AGFI 為 0.93，RMSEA 為 0.048，NFI 為 0.98，IFI=0.99，CFI 為 0.99。指標皆符合 Bollen(1989)對於配適度指標值的建議值。而一階因素與其相關變數的路徑係數亦顯著 ($p<0.05$)，且所有的一階因素與二階構念間的路徑係數在 α 係數的條件下亦都顯著 (McFarland *et al.*, 2008) (見表 1 中的 A)。

此外，本研究參考 Jayachandran *et al.* (2005) 處理二階因素分析的方式，將三個一階因素的平均分數當做指標，再以之用來進行一因子驗證性因素分析。從結果發現模式配適皆符合建議值，且在 α 係數建議值的條件下，所有路徑係數亦都顯著 (表 1 中的 B)。因此從結果顯示，本研究可將三個一階因素整合成母公司關注構念，並將此構念用於後續的分析過程 (Bollen, 1989; McFarland *et al.*, 2008)。

整體衡量模式：在進行假說分析前，本研究先對四個潛在變數進行驗證性因素分析。組成信度 (composite reliability) 可用來說明潛在變數與問項間的共享變異性 (shared variance)，同時可用來評鑑構念的收斂效度 (Bagozzi and Yi, 1988)。從表 2 可知，四個構念的組成信度從 0.63 到 0.96，這樣的結果說明構念具有收斂效度¹⁰ (Bagozzi and Yi, 1988)。

而在區辨效度方面，問項的因素負荷量從 0.57 到 0.99，t 值皆達顯著水準，代表問項具有一定的解釋力。同時，平均變異萃取除了可用來說明構念收斂效度外，當構念的平均變異萃取能大於構念間相關係數時，代表構念具有區辨效度 (McFarland *et al.*, 2008)。從附錄的相關係數表則可知，本研究四個構念的平均變異萃取皆大於構念間的相關係數，代表構念具有區辨效度。

本研究同時運用 Harman's one-factor test 來驗證構念是否存在共同方法變異的問題 (Jayachandran *et al.*, 2005)，研究方式為運用卡方差異性檢定驗證一因子模式與理論模型間的卡方值差異。經由分析發現一因子模型的 χ^2 為 1668.55 (d.f.=90)，與理論模型之卡方值差為 1546.85 (Δ d.f.=6, $p<0.01$)，代表一因子模型的配適度明顯較差。這樣的結果說明本研究衡量模型不但穩定 (robust)，且無共同方法變異的偏誤存在。

¹⁰ 一般在進行心理計量的衡量時，組成信度要大於 0.7 才是為較佳衡量標準，且能避免構量上的不一致問題。然 Bagozzi and Yi (1998) 指出，在不影響分析過程以及邏輯推論的情境下，有時過度要求達到衡量標準反而會失去理論模型所能帶來的啟發。是此說明衡量指標若非過度偏離時，應可運用到後續的分析過程。

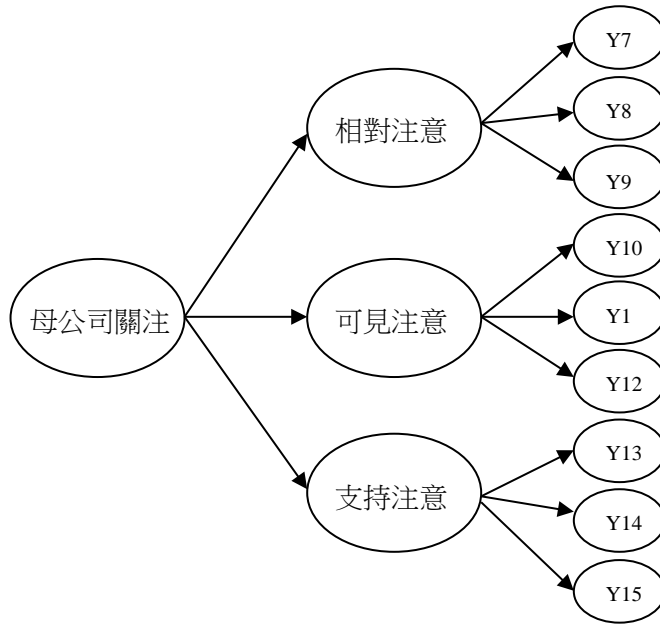


圖 2 母公司關注：二階驗證性因素分析

表 1 二階驗證性因素分析結果

構念	方向	變數	因素負荷量	標準誤	t-value	p 值
A: 使用二階因素分析概念						
相對注意	→	Y7	1.00			
相對注意	→	Y8	0.77	0.03	24.27	0.00
相對注意	→	Y9	1.01	0.04	31.51	0.00
可見注意	→	Y10	1.00			
可見注意	→	Y11	0.94	0.04	29.24	0.00
可見注意	→	Y12	0.90	0.07	19.29	0.00
支援注意	→	Y13	1.00			
支援注意	→	Y14	1.02	0.08	20.21	0.00
支援注意	→	Y15	0.95	0.07	20.22	0.00
母公司關注 ^a	→	相對注意 ^b				
母公司關注 ^a	→	可見注意 ^b	0.84	0.11	10.59	0.00
母公司關注 ^a	→	支援注意 ^b	1.02	0.14	12.05	0.00
B: 運用平均分數法進行母公司關注因素分析						
母公司關注	→	相對注意				
母公司關注	→	可見注意	1.16	0.12	4.93	0.00
母公司關注	→	支援注意	1.69	0.18	4.42	0.00

註：a：二階因素 (second-order factor)；b：二階變數 (second-order indicators)

表 2 衡量模型 (measurement model)

構念	組合信度	Cronbach's alpha	平均變異萃取
子公司當地鑲嵌	0.78	0.70	0.56
子公司知識能力	0.96	0.96	0.80
母公司關注	0.63	0.87	0.44
子公司重要性	0.96	0.96	0.85

4.3 結構模型 (The Structure Model)

本研究結構模型用來檢定六個假說。模型整體配適度主要說明資料與理論結構模型間的共變程度是否合宜。在分析結果後，發現所有對於子公司重要性的假說皆不顯著（即 H_1 、 H_3 以及 H_6 ）。因此為求模型的穩定性，先將不顯著的路徑移除後，再將其餘路徑放入模型進行驗證。這樣的目的是在於確定不顯著的路徑關係對於模型配適度以及假說解釋力是否有所影響。而在穩定測試 (robust test) 後，發現若將 H_1 從模型中移除，則整體模型配適度不但增加，且 H_6 亦變為顯著。因此參考 Andersson 與 Holm 等學者的建議¹¹，本研究在最終分析時將 H_1 從模型中移除，以其餘五個假說進行分析。

從結果可知，本研究整體配適度是符合標準的 ($\chi^2=121.7$, d.f.=85, GFI=0.93, AGFI=0.90, RMSEA=0.045, CFI=0.99, IFI=0.99) (Bagozzi, and Yi, 1988; Bollen, 1989)，因此本研究 H_2 - H_6 假說檢定結果列於表 3。

控制變數方面，子公司規模 ($\beta=-0.04$, $p=-0.07$)、建立型式 ($\beta=0.02$, $p=0.16$) 以及策略任務 ($\beta=-0.04$, $p=-0.40$) 皆無顯著的效果；而成立年數 ($\beta=-0.23$, $p=-3.64$) 與母公司國籍 ($\beta=0.24$, $p=2.92$) 則有顯著效果，代表當子公司成立的時間越短，則子公司的重要性則越明顯；此外，母公司國籍對於子公司重要性有顯著效果，說明母公司對於子公司重要性的發展有一定的影響力。

在假說檢定方面，子公司鑲嵌會顯著影響子公司知識能力 ($\gamma=0.56$, $p<0.00$)、亦會顯著影響母公司的關注程度 ($\gamma=0.87$, $p<0.00$)，代表子公司與當地企業的互動程度對於創造經營知識有顯著的正向影響；接著，子公司在當地鑲嵌程度越高，對於母公司關注的程度有正向的顯著影響，因此 H_2 以及 H_5 皆得到支持。子公司的知識也會影響母公司關注 ($\beta=0.18$, $p<0.00$)，代表當子公司越能創造知識，則越正向顯著影響母公司關注的程度，因此 H_4 獲得支持。而母公司關注對於子公司重要性具有影響性 ($\beta=0.61$, $p<0.00$)。母公司關注越多，將會顯著影響子公司的重要性，因此 H_6 獲得支持。

¹¹ 根據 Andersson 與 Holm 的研究論文，兩位作者提出若是移除部分不顯著的路徑能夠增加模型配適度、解釋力以及路徑顯著性，則在後續的分析中則可使用修正後的理論模型，如此更能夠增加對理論的貢獻。相關論述請見 Andersson 與 Holm 一系列相關的研究著作。

表 3 研究假說分析結果

假	說	估計值	t-value	結果
H ₂	=子公司當地鑲嵌程度越高，則子公司越具有知識能力	0.56	7.20*	支持
H ₃	=當子公司越具有知識能力，則子公司在企業內就越顯得重要	-0.04	-0.46	不支持
H ₄	=當子公司越具有知識能力，則會得到母公司越多的關注	0.18	2.26*	支持
H ₅	=子公司當地鑲嵌程度越高，越容易得到來自於母公司的關注	0.87	6.44*	支持
H ₆	=當來自於母公司的關注越多，則子公司在企業內的重要性就越高	0.61	5.82*	支持

註：*表 p-value<0.00

4.4 討論

子公司在多國籍企業內的關鍵性越來越明顯，且母公司角色亦開始在國際企業領域中重新受到重視。本研究以探討子公司重要性為主要論點，加入母公司對於子公司的關注所造成的影響進行整合性討論。從結果中發現，子公司要取得企業內重要性時，最重要的關鍵在於母公司的關注程度。當母公司能夠關注子公司，則對子公司的的重要性有顯著的正向影響，這樣的結果符合 Andersson *et al.*(2007)、Birkinshaw and Hood (1998) 以及 Birkinshaw *et al.* (2007) 的論點。

子公司要增加在企業內的重要性時有兩個重要的前提。首先，子公司在當地市場的鑲嵌程度是重要的因素。由於當地市場存在許多重要的經營資源，舉凡當地知識、資金融通、通路推廣、或是穩定的供應商等，這些資源具有一定的專屬性與不可移轉性，因此需要企業的交流關係才能發揮資源的價值。因此子公司越深入當地市場，越能從中得到多樣化的專屬知識，進而增加競爭優勢。因此當子公司能夠掌握創造知識的網絡與契機時，對於子公司的發展將有明顯的幫助 (Mudambi, 2002; Mudambi and Navarra, 2004)。

第二，當子公司具有知識能力時，則會正向影響到母公司關注的程度。由於多國籍企業是為相互連結的結構體，母公司藉由不同的連結關係來控制與了解各地子公司的經營現況。當子公司所處的市場策略性越重要 (Bartlett and Ghoshal, 1998)、或是越具有特色與良好經營成果時 (Birkinshaw *et al.*, 2007; Ferdows, 1997)，就越受到母公司的注意。這樣的結果顯示若要能夠獲取母公司的注意，除了當地市場的發展性與成長性外，子公司若是能夠創造知識就更能夠吸引母公司的注意。且母公司具有影響子公司發展的決策權與控制權 (Richards, 2000)，在母公司重要性與日俱增的情況下，子公司需認知到母公司關注是提升重要性的關鍵前提。

本研究發現，子公司重要性並不受到子公司當地鑲嵌程度的高低與子公司知識能力的多寡

而有所影響。過去認為，當子公司所處的市場具有策略重要性，即使當下並沒有立即的經營利益，子公司依然能受到重視，因為未來總有一天會變成集團內的重要領導角色 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Taggart, 1998)。但實際上，這樣的子公司其實並不容易受到重視(甚至可能是被忽視的角色，如 isolator) (Birkinshaw and Hood, 1998)；即使子公司是當地創新者 (local innovator) 的角色 (Gupta and Govindarajan, 2000)，對於子公司的能見度並不一定有顯著的幫助。但沒有子公司是願意在集團內被忽略的。子公司會藉由網絡資源來驅動成長，採取主動行為來獲得委託責任 (Birkinshaw *et al.*, 2005; Mudambi and Navarra, 2004)。也就是說，子公司要能夠在企業內有影響力，其中一個重要的因素就是要先讓母公司注意到，而這也同時說明本研究所提出的母公司關注確有重要的解釋力。

5. 結論與建議

本研究探討子公司重要性的前提因素，以子公司當地鑲嵌與母公司關注做為主要解釋變數。本研究主要的理論與實務貢獻如下：

5.1 理論貢獻

第一，許多研究把焦點放在子公司層級，討論子公司在當地市場的經營策略與競爭優勢。通常這類研究的主軸是認為子公司具有主動行為與自主性，較少考慮到母公司角色所帶來的影響。然而，母公司的影響性近幾年又開始受到重視，因此本研究將母公司角色納入理論模型，如此就能以較完整的架構來解釋子公司重要性的發展—不論是子公司層級亦或是母公司層級。

第二，由於母公司關注可由不同的面向解釋，但過去較少運用整合性衡量方式來建構母公司關注的構念。因此本研究將母公司關注以「相對性注意、可見性注意與支持性注意」三個一階構念 (Ambos *et al.*, 2006; Birkinshaw *et al.*, 2007)，運用二階因素分析來確認母公司關注構念的穩定性與解釋力。結果發現母公司關注的程度能夠反映在此三個子構念上。

第三，子公司重要性是說明當子公司在多國籍企業內擁有的技術與知識能力時，對企業所帶來的影響與助益 (Forsgren and Pedersen, 2000; Zou and Ghauri, 2008)。由於子公司重要性可源自於子公司在當地市場的網絡鑲嵌關係 (方世榮等，民 98；Cantwell and Janne, 1999)，因此鑲嵌關係的效果主要顯現在以下三點：一是子公司與當地網絡組織的合作機會會增加；二是子公司能從中獲得有益的訊息與利益；三是子公司更有能力爭取到母公司的關注與資源。當然，網絡資源越豐富並不代表子公司就能從中獲得知識。子公司需要透過建立合作關係的方式，藉由彼此的互動，吸收合作對象互補性的資源以提升子公司的知識，進而減少對外部市場的依賴。另一方面，當子公司資源與知識越加優越時，會使子公司有能力從事各種經營活動。這時母公司就會委予子公司更多的職責，也就是基於能力的責任委派 (Birkinshaw and Hood, 1998; White and

Poynter, 1984)、亦或是母公司對於調整企業資源分配的具體行為 (Dellestrand and Kappen, 2012)。換句話說，子公司會因為優越的知識能力而受到母公司的關注 (Chiao and Ying, 2013)。

Ghoshal and Bartlett (1990) 就指出，網絡中的重要性來自於擁有資源的交換權力 (exchange power)、以及在網絡中佔據重要位置伴隨而來的結構權力 (structure power) (Casciaro and Piskorski, 2005)。當子公司具有完整的知識能力，就代表子公司具有交換優勢的能力；在企業內獲得母公司關注時，就代表具有結構上的權力，子公司的重要性即由此而生。本研究的實證結果說明，子公司需要具有專屬能力才容易得到母公司的關注，是此對獲得重要性的提升才有莫大的助益。若是無法得到母公司的關注，子公司並不容易擴大特許 (charter) 的範圍或是改變既有角色；甚至當子公司能力衰退的情況發生時，子公司還會失去企業內的特許地位 (Birkinshaw and Hood, 1998; Richards, 2000)。因此，本研究認為討論子公司重要性時，除了子公司的特質與能力是重要的因素外，應該同時納入母公司角色對子公司的影響，是此補足對於子公司角色與發展的理論落差。

5.2 實務貢獻

司徒達賢¹²曾說，當子公司具有以下特點時，則子公司在企業內是重要的：績效良好、能讓所在市場成為其他地區的「試點」、有整合當地資源的能力、創造母公司在當地市場的「沉沒成本」、積極培養管理人才等，且同時子公司在集團內的地位需要考慮到母公司態度。由於多國籍企業母子公司的關係可視為組織間進行資源交換的媒介，因此母子公司的連結與子公司成長就有很強的相關性。Ambos *et al.* (2006) 就認為當子公司能夠讓其他分支單位學習、或是母公司能從子公司得到相關的能力援助時，這樣的子公司已然成為企業內的能力中心 (center of excellence)，且對於整個企業的發展具有舉足輕重的影響，子公司的重要性將明顯的展現出來。

然而，過去認為子公司發展可忽略母公司角色的觀點在近幾年開始轉變。當子公司在發展時無法取得母公司的認同或是重視時，對於子公司的成長其實是受限的。除了母公司在股權上的掌握外，當子公司若能夠得到母公司的認可，在取得集團內的資源將更形容易。例如瑞士食品業雀巢 (Nestle) 就是一間懂得順應當地民情、創造出許多符合當地口味產品的多國籍企業。而雀巢能夠有這樣的成就，主要就是來自於子公司能夠在當地深耕，了解當地消費市場的口味，進而創造出最適宜的產品。若是碰到母公司提出不適宜的產品或是活動時，子公司亦具有一定的權力來駁回母公司的決策。就因為子公司具有經營當地的知識能力，不但讓雀巢建立在全球市場的企業形象，同時子公司的決策與績效表現更會吸引母公司的注意，是故母公司會十分看重子公司的經營策略與想法。另一個例子是肯德基在中國的經營。肯德基中國事業部發展出一

¹² 司徒達賢教授論壇：跨國企業子公司如何提升本身的重要性，收錄於 2006 年工商時報。

套經營藍圖，藉由雇用當地人才、找尋適合的當地供應商、與當地農耕業合作等，創作出多樣化的菜單與卓越的差異化表現。差異化能力讓肯德基母公司注意到中國子公司的表現，同時發現該子公司能夠為企業創造在中國市場的佔有率以及建立市場品牌形象。此外，更發現中國子公司的表現有助於母公司加強與中國政府的關係，因此母公司相當重視中國子公司在企業內的地位與發展。而以台灣的例子來看，台灣保來得是日本粉末冶金公司保來得在台灣子公司。台灣保來得透過調整模具材料的配方，與供應商以及顧客密切合作，開發出數十種模具材料配方，兩萬多套模具，二十萬種相關產品以及開發產品的技術能力，讓台灣保來得不但營收高過母公司數倍，還能貢獻企業集團近六成的獲利。因此台灣保來得在企業內十分重要，相當受到日本母公司的重視。而葡萄牙雜貨零售業者馬丁斯 (Jerónimo Martins) 在波蘭的瓢蟲超市 (Biedronka)、以及德國 Bosch (博世) 在台灣子公司亦有類似的情況。因此，子公司的優勢可從子公司所在的當地環境取得。在網絡利益最大化的動機驅使下，經由網絡關係，讓子公司得以發展專屬能力與獲取獨特資源，經由學習與吸收能力，累積網絡資本以增加知識資源後，就能不斷調整自身在企業網絡中的關注度與重要性 (Adenfelt and Lagerstrom, 2008; Chen and Chen, 1998; Pfeffer and Salancik, 2003)。

本文提出兩點管理意涵：第一，從子公司來看，網絡鑲嵌的程度是子公司改變重要性與角色演化的根本動力；組成子公司的內外部網絡企業（即母公司、其他子公司與利害關係人）以及子公司本身的特質亦是子公司改變的關鍵要素。研究結果不但支持這樣的結論，跟過往的研究相比，又更具有完整的解釋力—子公司若有母公司的支持，則更有利於角色改變 (Dellestrand and Kappen, 2012)。第二，從母公司來說，母公司有責任去制定企業相關的經營決策，並要了解子公司的角色是否能夠完全執行相關的策略。母公司是依據當地市場的重要性與環境優勢來決定子公司角色 (Bartlett and Ghoshal, 1998; Gupta and Govindarajan, 2000)，且母子公司關係已從過去子公司依賴母公司轉為母子公司間相互依賴 (Ambos *et al.*, 2006; Mudambi and Navarra, 2004)。因此，母公司對於子公司的影響性已經不全然只是資源的給予或是控制權的持有，更能是改變子公司網絡關係結構、以及重新分配資源的重要因素 (Garcia-Pont *et al.*, 2008)。經由複製或是重構網絡關係，母公司不但能提高子公司在企業網絡的重要性，更能提振企業全球化的經營效率。透過母公司獨有的地位，調整國際化策略走向以及海外市場的經營思維，更是多國籍企業能夠獲取經營綜效的策略方式。

5.3 研究限制與未來建議

本研究旨在探討子公司如何創造在企業內的重要性，然而受限於研究範圍與時間，本研究無法將所有的變數皆納入討論。因此，未來研究可納入管理者的個性與特質、對於授權的喜好程度、對於成就需求的偏好等，這些因素會影響子公司在發展時的取向。同時，管理者是否具

有全球化的經驗、或是本身是當地專業的經理人等，對於子公司在建構網絡關係以及創造知識上應有不同的影響。

第二，本研究認為子公司的知識能力會引起母公司的關注，進而增加子公司的重要性。然而，Birkinshaw and Hood (1998) 指出，當子公司開始沒有作為 (inaction) 或是能力衰退 (atrophy of capabilities) 時，則會引起母公司另一種關注。母公司的關注可以是尋求能力的關注，亦可以是減少子公司角色特許的關注。因此未來應當細緻探討母公司關注的類型，可得知對子公司的影響是正向的增強，亦或是負向的改變。

第三，本研究也沒有討論到當子公司重要性提高時，對於母公司的關注是再增強、維持或是減少。當子公司越得到母公司關注、在企業內的重要性越高時，此時企業內的結構關係將會改變。在平衡管理 (balance management) 的概念下，若是太過於傾向某一方時會造成網絡過度集中，對於資源間的平衡與發展並不一定有正向的發展 (Granovetter, 1985; Gulati *et al.*, 2000)。因此未來子公司重要性的增加對於企業經營上的影響可列入後續的研究。

此外，有些子公司在企業內是屬於不受重視或是隔絕 (isolation) 的角色。但當這樣的子公司藉由主動行為下的績效表現在業界中闖出名聲、或是與企業內其他單位的子公司相比下有更好的成就時，這時更能夠讓母公司產生不一樣的態度與關注。因此未來可探討子公司因展現出超過母公司期望的成就而讓母公司驚豔時，反而受到不同以往關注程度的論點。

第四、本研究認為子公司鑲嵌於當地才得以獲取資源，然而過度的鑲嵌關係 (over-embeddedness) 反而會造成企業資源的同質性，又或是造成企業擴展視野上的限制。換句話說，當地網絡鑲嵌所帶來的利益會存在倒 U 關係。因此未來可再細緻化網絡鑲嵌所帶來的利益，對於多國籍企業在策略運用上的建議相信會更多元。

附錄 A 相關係數矩陣

	1	2	3	4
1. 子公司當地鑲嵌	0.75			
2. 子公司知識能力	0.45*	0.89		
3. 母公司關注	0.58*	0.48*	0.66	
4. 子公司重要性	0.49*	0.39*	0.42*	0.92

註：對角線為根號 AVE 值；*代表 p-value<0.01。

附錄 B 衡量問項

構 念	變 數
子公司當地鑲嵌	X1：貴公司在產品發展上與該企業彼此調適的程度 X2：貴公司在生產技術上與該企業彼此調適的程度 X3：貴公司在標準操作流程上與該企業彼此調適的程度
子公司知識能力	Y1：相對於公司內其他單位，貴公司在行政管理上相對優秀 Y2：相對於公司內其他單位，貴公司在製造技術方面相對優秀 Y3：相對於公司內其他單位，貴公司的行銷方式相對優秀 Y4：相對於公司內其他單位，貴公司的銷售方式相對優秀 Y5：相對於公司內其他單位，貴公司的服務方式相對優秀 Y6：相對於公司內其他單位，貴公司在研發能力相對優秀
母公司關注*	Y7：若是跟在主要亞洲市場(例如中國)的子公司相比，母公司會給予貴公司的關注相對較... Y8：若是跟在同區域市場中的子公司相比，母公司會給予貴公司的關注相對較... Y9：若是跟在其他區域市場中的子公司相比，母公司會給予貴公司的關注相對較... Y10：台灣市場在去年年度報表中出現次數為 Y11：在管理會議中，提到台灣市場的程度為 Y12：相對於中國市場，在會議中提及台灣市場的比例程度為 Y13：母公司會給予貴公司資金上的支持 Y14：母公司會給予貴公司自主發展的機會 Y15：母公司想要多了解貴公司所在市場的資訊
子公司重要性	Y16：貴公司能夠協助公司其他事業單位發展新產品 Y17：貴公司能夠協助公司其他事業單位發展新製程 Y18：貴公司在公司內具有一定的影響力 Y19：貴公司是公司全球佈局的重要單位

註：使用中國為比較基礎的原因在於，現今中國市場不論主觀或是客觀上都相當受到全球所有多國籍企業關注。此外，關於中國市場的跨國研究亦相當豐富。因此以中國市場做為知覺上的比較基礎。

參考文獻

- 方世榮、彭彥群、張雍昇、謝宜君，「內外關係資本對行銷能力的影響—學習導向為干擾變數」，中山管理評論，第十八卷第三期，民國 98 年，721-762 頁。
- 方世榮、楊舒蜜、周家慧、林谷合，「集團企業子公司組織學習能力與新產品開發—網絡套繫之觀點」，管理與系統，第二十卷第二期，民國 102 年，257-286 頁。
- 林妙雀，「社會資本對知識分享與智慧資本影響之研究」，組織與管理，第二卷第一期，民國 98

年，頁 91-143。

陳律睿、陳俊忠、李文瑞，「多國籍企業內部連結關係與子公司外部網絡運用程度之探討」，管理學報，第二十七卷第六期，民國 99 年，527-546 頁。

黃銘章、康熙宗、洪嘉謙，「供應鏈整合程度對供應商績效的跨層次影響效果」，管理與系統，第十九卷第一期，民國 101 年，53-77 頁。

廖俊杰、陳家好，「集團企業股權網絡結構與研發決策的跨層次分析」，中山管理評論，第十九卷第三期，民國 100 年，665-707 頁。

Adenfelt, M. and Lagerstrom, K., "The Development and Sharing of Knowledge by Centres of Excellence and Transnational Teams: A Conceptual Framework," *Management International Review*, Vol. 48, No. 3, 2008, pp. 319-338.

Asakawa, K., "Organizational Tension in International R & D Management: The Case of Japanese Firms," *Research Policy*, Vol. 30, No. 5, 2001, pp.735-757

Ambos, T. C., Ambos, B., and Schlegelmilch, B. B., "Learning from Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation of Headquarters' Benefits from Reverse Knowledge Transfers," *International Business Review*, Vol. 15, No. 3, 2006, pp. 294-312.

Anderson, E., "Two Firms, one Frontier: On Assessing Joint Venture Performance," *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 2, 1990, pp. 19-30.

Andersson, U., Forsgren, M., and Pedersen, T., "Subsidiary Performance in Multinational Corporations: The Importance of Technology Embeddedness," *International Business Review*, Vol. 10, No. 1, 2001, pp. 3-23.

Andersson, U., Forsgren, M., and Holm, U., "Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: A Business Network View," *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 5, 2007, pp.802-818.

Armstrong, J. S. and Overton, T. S., "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, 1977, pp. 396-402.

Bagozzi, R. P. and Yi, Y., "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, 1988, pp. 74-94.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., "Managing Innovation in the Transnational Corporation," In C. A. Bartlett, Y. Doz and G. Hedlund (Eds.), *Managing the Global Firm*, London: Routledge, 1990, 215-255.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2ed, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

Birkinshaw, J. M. and Hood, N., "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change

- in Foreign-Owned Subsidiary Companies,” *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 773-795.
- Birkinshaw, J. M., Bouquet, C., and Ambos, T. C., “Managing Executive Attention in the Global Company,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, No. 4, 2007, pp. 39-45.
- Birkinshaw, J. M., Hood, N., and Young, S., “Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance,” *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, 2005, pp. 227-248.
- Blomkvist, K., “Knowledge Management in MNCs: The Importance of Subsidiary Transfer Performance,” *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No.6, 2012, pp.904-918.
- Bollen, K. A., *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley, 1989.
- Bouquet, C. and Birkinshaw, J. M., “Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain the Attention of Headquarters,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, 2008, pp. 577-601.
- Cantwell, J. A. and Janne, O. E. M., “Technological Globalisation and Innovative Centres: The Role of Corporate Technological Leadership and Locational Hierarchy,” *Research Policy*, Vol. 28, No. 2, 1999, pp. 119-144.
- Casciaro, T. and Piskorski, M. J., “Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 2, 2005, pp. 167-199.
- Chen, H. and Chen, T.-J., “Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3, 1998, pp. 445-467.
- Chiao, Y.-C. and Ying, K.-P., “Network Effect and Subsidiary Autonomy in Multinational Corporations: An Investigation of Taiwanese Subsidiaries”, *International Business Review*, Vol. 22, No. 4, 2013, pp. 652-662
- Ciabuschi, F., Forsgren, M., and Martín, O. M., “Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance?” *International Business Review*, Vol. 21, No. 2, 2012, pp. 130-144.
- Dellestrand, H. and Kappen, P., “The Effects of Spatial and Contextual Factors on Headquarters Resource Allocation to MNE Subsidiaries,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, No. 3, 2012, pp. 219-243.
- Doz, Y. L. and Prahalad, C. K., “Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs,” *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 1, 1981, pp. 15-29.
- Dunning, J. H., “The Electric Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, 1988, pp. 1-31.

- Dutton, J. E., "Strategic Agenda Building in Organizations," In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making*, MA: Cambridge University Press, 1997.
- Eapen, A., "Social Structure and Technology Spillovers from Foreign to Domestic Firms," *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, No. 3, 2012, pp. 244-263.
- Ferdows, K., "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, 1997, pp. 73-88.
- Forsgren, M. and Pedersen, T., "Subsidiary Influence and Corporate Learning: Centers of Excellence in Danish Foreign-Owned Firms," In U. Holm and T. Pedersen (Eds.), *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence*, London: Palgrave Macmillan, 2000.
- Foss, N. J. and Pedersen, T., "Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 1, 2002, pp. 49-67.
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I., and Noboa F., "Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component," *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 2, 2008, pp. 182-214.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A., "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 1990, pp. 603-625.
- Granovetter, M., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 1985, pp. 481-510.
- Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A., "Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2000, pp. 203-215.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V., "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 2000, pp. 473-496.
- Hedlund, G., "The Hypermodern MNC - A Hierarchy?" *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, 1986, pp. 9-35.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., and Raman, P., "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, 2005, pp. 177-192.
- Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 383-397.
- Lane, P. J. and Lubatkin, M., "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 1998, pp. 461-477.
- Malnight, T. W., "The Transition from Decentralized to Network-Based MNC Structures: An Evolutionary Perspective," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp.

- 43-65.
- McEvily, B. and Zaheer, A., "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, 1999, pp. 1133-1156.
- McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., and Payan, J. M., "Supply Chain Contagion," *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 2, 2008, pp. 63-79.
- Mudambi, R., "Knowledge Management in Multinational Firms," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 1, 2002, pp. 1-9.
- Mudambi, R. and Navarra, P., "Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs," *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 5, 2004, pp. 385-406.
- Ocasio, W., "Towards an Attention-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. Summer Special Issue, 1997, pp. 187-206.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, California: Stanford University Press, 2003.
- Phene, A. and Almeida, P., "Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities," *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 5, 2008, pp. 901-919.
- Richards, M., "Control Exercised by U.S. Multinationals over Their Overseas Affiliates: Does Location Make a Difference?" *Journal of International Management*, Vol. 6, No. 2, 2000, pp. 105-120.
- Taggart, J. H., "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 7, 1998, pp. 663-681.
- Tsai, W. and Ghoshal, S., "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No.4, 1998, pp. 464-476.
- White, R. E. and Poynter, T. A., "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada," *Business Quarterly*, Vol. 48, No. 4, 1984, pp. 59-69.
- Williamson O., *The Mechanisms of Governance*, Oxford, UK: Oxford University Press, 1996.
- Yamin, M. and Andersson, U., "Subsidiary Importance in the MNC: What Role Does Internal Embeddedness Play?" *International Business Review*, Vol. 20, No. 2, 2011, pp. 151-162.
- Yang, Z., Wang, X., and Su, C., "A Review of Research Methodologies in International Business," *International Business Review*, Vol. 15, No. 6, 2006, pp. 601-617.
- Zou, H. and Ghauri, P. N., "Learning through International Acquisitions: The Process of Knowledge Acquisition in China," *Management International Review*, Vol. 48, No. 2, 2008, pp. 207-226.