

第六章 結論與建議

本研究探討多國企業子公司興業導向的影響分析，經由文獻回顧及個案訪談分析後歸納出：關係鑲嵌性、環境不確定性影響子公司興業導向的概念化研究架構，並提出待驗證的研究假說，經資料蒐集後進行相關的統計分析以驗證假說，之後再進行探索性分析。

本章第一節彙總研究分析的結論；第二節說明研究結果在理論上的貢獻；第三節說明研究結果在實務上的意涵；第四節說明研究限制；第五節則說明對於未來研究之建議。

第一節 研究結論

本研究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興業精神，探索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。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，增加廠商成功的機會，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。綜合第五章的分析結果，研究結論彙總如表 6-1-1 所示，結論如下。

假說 1「母子公司間關係鑲嵌性與子公司興業導向有倒 U 字型關聯」只得到部分的支持，它們彼此間是有正向的關聯；進一步把興業導向分成新市場開發與製程應用兩類型，探索性研究發現「母子公司間關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向有倒 U 字型關聯」，而「母子公司間關係鑲嵌性與子公司新市場開發興業導向無關聯」。

假說 2「顧客關係鑲嵌性與子公司興業導向有倒 U 字型關聯」

獲得支持，進一步把興業導向分成新市場開發與製程應用兩類型時，探索性研究發現「顧客關係鑲嵌性與子公司新市場開發興業導向有倒 U 字型關聯」，而「顧客關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向無關聯」。

表 6-1-1：研究結論彙總表

自變數 / 依變數	假說驗證	探索性研究	
	子公司興業導向	子公司新市場開發 興業導向	子公司製程應用 興業導向
母子公司間關係鑲嵌性	正向關聯 部分支持假說 1	無關聯	倒 U 字型關聯
顧客關係鑲嵌性	倒 U 字型關聯 支持假說 2	倒 U 字型關聯	無關聯
供應商關係鑲嵌性	倒 U 字型關聯 支持假說 3	無關聯	正向關聯
政府單位關係鑲嵌性	無關聯 不支持假說 4	無關聯	無關聯
政策不確定性	正向關聯 支持假說 5	正向關聯	無關聯
產業不確定性	無關聯 不支持假說 6	無關聯	正向關聯
競爭不確定性	正向關聯 支持假說 7	正向關聯	無關聯

假說 3「供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向有倒 U 字型關聯」獲得支持，進一步把興業導向分成新市場開發與製程應用兩類型時，探索性研究發現「供應商關係鑲嵌性與子公司新市場開發興業導向無關聯」，而「顧客關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向有正向關聯」。

假說 4「政府單位關係鑲嵌性與子公司興業導向有倒 U 字型關聯」未獲得支持，進一步把興業導向分成新市場開發與製程應

用兩類型時，探索性研究發現「政府單位關係鑲嵌性與子公司新市場開發興業導向無關聯」，而「政府單位關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向無關聯」。

假說 5「政策不確定性與子公司興業導向有正向關聯」獲得支持，進一步把興業導向分成新市場開發與製程應用兩類型時，探索性研究發現「政策不確定性與子公司新市場開發興業導向有正向關聯」，而「政策不確定性與子公司製程應用興業導向無關聯」。

假說 6「產業不確定性與子公司興業導向有正向關聯」未獲得支持，進一步把興業導向分成新市場開發與製程應用兩類型時，探索性研究發現「產業不確定性與子公司新市場開發興業導向無關聯」，而「產業不確定性與子公司製程應用興業導向有正向關聯」。

假說 7「競爭不確定性與子公司興業導向有正向關聯」獲得支持，進一步把興業導向分成新市場開發與製程應用兩類型時，探索性研究發現「競爭不確定性與子公司新市場開發興業導向有正向關聯」，而「競爭不確定性與子公司製程應用興業導向無關聯」。

第二節 研究的理論貢獻

本研究是一個探索性研究，在國內、外的相關研究中較少以多國企業子公司為研究對象，分析關係鑲嵌性與不同興業導向間的關聯。本研究先依據當前興業精神行為模式中的相關觀點，導入關係鑲嵌性的觀點發展出概念性的研究架構，並推導研究假說進行實證與探索性分析。本研究所提出的研究架構可以彌補過去研究的缺口，實證所得的結論可以增進對此理論領域的理解。

本研究在理論上有以下的貢獻：

一、提出關係鑲嵌性與子公司興業導向關聯的研究架構並進行實証研究

本研究基於現有興業精神研究的缺口，把興業行為模式與國際化觀點及社會鑲嵌觀點結合，提出關係鑲嵌性與多國企業子公司興業導向的研究架構，並以台灣大陸子公司的產業田野進行實證研究。

本研究結果相當豐沛，對於不同的理論觀點有以下的貢獻：

(一) 對興業精神行為模式的貢獻

近年來公司興業精神越來越受到重視 (Birkinshaw, 1997; Burgelman, 1983a; Guth & Ginsberg, 1990; Zahara, 1995)，原因是興業精神興業精神不僅可以活化組織更可以增進廠商績效，在組織與經濟成長上扮演重要角色 (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996)。而興業精神行為模式是最近十多年來研究的重心 (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Antoncic & Hisrich; 2001)。此類研究在過去二十年來有許多的理論發展與實證文獻發表，但也有其發展的瓶頸。因而，許多學者 (Dess et. al., 2003; Hoang & Antoncic, 2003; Simsek et.al., 2003) 大力呼籲此模式應該結

合國際化及納入社會鑲嵌觀點。

本研究的研究架構顯然成功拓展相關學者的呼籲，把多國企業網絡觀點、社會鑲嵌觀點重的關係鑲嵌性與興業精神行為模式成功的整合，並得到「顧客關係鑲嵌性與多國企業子公司興業導向有倒U字型關聯」、「供應商關係鑲嵌性與多國企業子公司興業導向有倒U字型關聯」及「母子公司關係鑲嵌性與多國企業子公司興業導向有正向關聯」的重要研究結論。此研究結論不僅呼應學者認為興業行為會受企業所處社會網絡影響(Larson, 1992; Uzzi, 1996; Hoang & Antonic, 2003; Simsek et.al., 2003; Hite, 2005)，更進一步證實：關係鑲嵌性的確是影響多國企業子公司興業導向的一個重要因素，而與顧客或供應商過度鑲嵌時，此種過度鑲嵌的負向作用不僅不會促進子公司興業行為，反而會抑制子公司興業行為；換言之，社會網絡中的關係鑲嵌性是會有過度鑲嵌的不利現象。這樣的結論能夠增進興業精神行為模式在多國企業及社會鑲嵌觀點上的進一步理解。

另外，興業精神行為模式認為興業導向不是單一構面的構念(Lumpkin & Dess, 1996; Lyon, et. al., 2000; Antonic & Hisrich, 2001)，不同的興業導向是來自不同的理論觀點，他們基本上是不同的構念，因而可以讓研究者來探討不同環境或組織變數會對這些不同的興業導向造成何種影響。本研究以過去興業精神理論觀點為基礎，進行個案廠商的深入訪談及資料蒐集因素分析後，歸納出台商子公司表現出兩種類型的興業行為。

第一類是「開發改良式新產品、採用新原料的新產品開發、製程技術上的改善、擴充現有產品線的產能、開發新原物料、開發新供應商、重新定位產品以拓展事業機會」等，這些興業行為偏重服務既有的市場或顧客，重點是希望充分地利用子公司原有的技術、知識或能耐優勢，加上利用大陸當地豐富的人力與資源，來創造競爭優勢以尋求擴大事業機會獲取優越的廠商績效及成長，此類偏重於利用(exploitation)觀點的興業精神行為。第二類是「新市場的開發、新通路的開拓、新事業任務、建立新流程或新組織以刺激創

新」等，這些興業行為目的是尋求開拓新市場的事業機會以獲取廠商績效與成長，此類是偏重於探索 (exploration) 觀點的興業精神。此種興業精神的分類和學者 (Simsek et. al.,2003) 的觀點相似，但很少進行實證研究。

本研究在此新的分類下，進行關係鑲嵌性與子公司不同興業導向間關聯的探索性分析，結果提供一個對此關聯更豐富的描述，發現關係鑲嵌性雖然是影響多國企業子公司興業行為的一個重要因素，但對不同興業行為是有不同的影響類型，此結果開啟關係鑲嵌性影響子公司興業行為情境研究的初步方向，值得進行深入的後續研究。

(二) 對多國企業子公司興業精神的貢獻

學者認知到子公司在多國企業中的重要性日益增加，多國企業競爭優勢的來源也由母公司逐漸轉移至多國企業的網絡中 (Birkinshaw et.al., 1998)，子公司的興業精神成為創造競爭優勢的關鍵因素之一，因而能夠提升多國企業及子公司的績效。

過去公司興業精神結合國際化活動的研究，主要有兩個方向，第一是公司興業精神與國際化活動的廠商績效的關聯，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)，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 (Hedlund, 1986; Birkinshaw & Ridderstrale, 1999)；Ghoshal 與 Bartlett (1988) 研究指出對於多國企業的績效而言，興業活動是重要的關鍵因素；而 Zahra 與 Garvis (2000) 的實證研究也發現公司興業精神能強化廠商國際化與績效間的關聯，特別是具有高度興業精神的已奠基廠商，能夠經由國際化的擴充而達成較高的績效，此意涵追求公司興業精神的已奠基廠商能夠較佳利用國際創業活動來增進廠商績效；另外，Lee 與 Chen (2003) 研究台商子公司國際化活動時，發現具有興業精神的廠商，

成功活存的機會較高，因而績效較高；Birkinshaw 等（2005）的實證研究中也發現子公司興業精神的確會增進子公司績效。

另外一個方向則是探討子公司興業精神對增進多國企業競爭優勢的關聯，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、建立有利於多國企業的特殊優勢時，子公司的興業精神就非常重要（Birkinshaw, 1997, 1998），而研究方向主要在多國企業如何經由發揮興業精神來充分利用國際化運作以增加競爭優勢，如 Birkinshaw（1997）提出子公司興業精神是獲取產品委任權及內部市場的重要因素；Birkinshaw 等（1998）認為子公司的特殊資源及興業精神中增進多國企業的競爭優勢；Birkinshaw（1999）則提出子公司的特殊能耐會強化興業精神，中央集權的決策方式、母子公司間關係不良或是子公司的信譽不佳會抑制子公司興業精神。

過去這兩個方向的研究，並未從社會鑲嵌觀點切入探討，僅 Birkinshaw（1999）研究中提出母子間關係的不良（包括自主權及溝通）會抑制子公司興業精神。本研究則從社會鑲嵌觀點切入，以 Uzzi（1996, 1997）關係鑲嵌性為基礎，適度分類關係鑲嵌性為「母子關係鑲嵌性」、「顧客關係鑲嵌性」、「供應商關係鑲嵌性」及「政府單位關係鑲嵌性」，提供更豐富的描述關係基礎，如本研究實證後發現顧客關係鑲嵌性、供應商關係鑲嵌性都與子公司興業精神是呈現非線性的倒 U 字型關聯，亦即社會相關觀點中過度鑲嵌（Uzzi, 1996）的負面影響會在子公司興業精神中發生。

本研究繼續把子公司興業導向進行適度分類時，探索性研究分析更清楚指出子公司興業精神發生過度鑲嵌的情境差異。研究發現：「顧客關係鑲嵌性與子公司市場開發興業導向有倒 U 字型關聯」隱含當子公司在開發新市場時，必須與眾多的顧客保持適當的關係，此即子公司是必須適當的回應當地顧客的需求；「母子公司間關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向成倒 U 字型關聯」，子公司進行產品或製程改善時，市場是偏向已知確定的市場，市場行銷通常是由母公司負責，此時子公司定位偏向母公司的附屬角色，母子公司間的關係要密切，但也不宜過度密切鑲嵌而產生負向影響，限制

了子公司發揮興業精神的空間。

由以上說明，本研究的貢獻是能夠提供社會鑲嵌觀點之影響多國企業子公司興業精神更豐富的描述與不同的解釋。

(三) 對社會鑲嵌觀點興業精神的貢獻

社會鑲嵌觀點的興業精神研究約在 1990 年代開始興起，Hoang 與 Antoncic (2003) 回顧過去社會鑲嵌觀點的興業精神相關研究，發現期刊論文發表都不多，而過去研究的對象大部分是新創企業，較少涉及已奠基廠商，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，有助於機會的發現與資源的動用 (Shane & Vankataraman, 2000; Hoang & Antoncic, 2003; Hite, 2005)。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)。僅有 Uzzi (1996) 提出「平衡網絡」的概念，認為同時擁有弱連結與強連結的廠商是最有價值的，他研究製衣廠商的外部網絡，發現廠商的生存與外部網絡有非線性的倒 U 字型關聯。

本研究則是在此方向下，發展處理已奠基廠商之社會鑲嵌觀點的公司興業精神研究，把多國企業子公司的關係鑲嵌性分類成「母子公司關係鑲嵌性」、「顧客關係鑲嵌性」、「供應商關係鑲嵌性」與「政府單位關係鑲嵌性」，並把廠商的興業精神分類成「子公司興業導向」、「新市場開發興業導向」與「製程應用興業導向」的不同變數，以探討不同關係鑲嵌性對不同興業導向的影響。

研究結果顯示，關係鑲嵌性對不同的興業導向有不同的影響類型。本研究發現在多國企業子公司的情境，關係鑲嵌性與顧客關係鑲嵌性、供應商關係鑲嵌性有倒 U 字型關聯。換言之，Uzzi (1996) 所提出的「平衡網絡」現象，會在已奠基廠商的興業精神行為中發生。本研究深入分析時也發現，雖然存在相同類型的倒 U 字型關聯，但對供應商關係鑲嵌性的密切程度還是大於對顧客關係鑲嵌性；另外，當興業導向再分類成「新市場開發興業導向」與「製程應用興

業導向」時，研究發現新市場開發興業導向僅與顧客關係鑲嵌性有倒U字型關聯，換言之，此時與顧客的「平衡網絡」效應只發生在已奠基廠商新市場開發的興業行為情境，與供應商的「平衡網絡」效應並未在已奠基廠商新市場開發的情境下發生。此結果實際拓展了現有文獻對社會鑲嵌觀點公司興業精神研究的進一步理解，也更深入描述關係鑲嵌性與已奠基廠商興業精神的情境理論。

二、進行環境不確定性對不同興業導向影響實証研究

興業精神行為模式認為興業導向會受環境或組織變數所影響 (Zahra, 1993b, 1995, 1996a; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Zahra & Garvis, 2000; Antoncic & Hisrich, 2001; Wiklund & Shepherd, 2005); 多國企業觀點也主張廠商身受外部環境所影響，子公司必須調適環境才能增加生存或營運效率 (Birkinshaw & Hood, 1998)。本研究採用此觀點，並依照實證田野的環境特性，探索政策不確定性、產業不確定性或競爭不確定性對不同興業導向的影響。

本研究實證則支持不同的環境不確定性與不同的興業導向間有不同的關聯類型。研究結果可以更增進環境變數對不同興業導向影響的理解，這是本研究另外一個理論貢獻。

第三節 研究的實務意涵

本研究所得的結論希望能夠對實務界提供一些管理上可供參考的建議。

一、子公司興業精神是讓子公司能夠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的動力。子公司的興業精神與關係鑲嵌性之間存有不同關聯，會因子公司興業精神的內涵不同而有差異。

子公司的興業精神內涵有不同的類型，這涉及子公司的策略定位。當子公司的策略目標是偏重服務既有的市場或顧客，重點是希望充分利用子公司原有的技術、知識或能耐優勢，利用大陸當地豐富的人力與資源，來創造競爭優勢以尋求擴大事業機會獲取優越的廠商績效及成長時，此時子公司興業行為偏向製程改善應用，母子公司間的關係要密切，但也不宜過度密切鑲嵌而產生負向影響，限制了子公司發揮興業精神的空間。

當子公司的策略目標是希望開拓新市場的新事業機會以獲取廠商績效與成長時，子公司會表現出「開發新產品以開拓新事業、開發新市場、開拓新通路、重新定位事業任務、建立新流程或新組織以刺激創新」等興業行為。

此時母公司不必要求與子公司保持緊密相連的關係，不必要求子公司的事業目標、策略要與母公司完全一致，母公司是要給子公司某些開創的空間，讓其訂定自己的目標。

二、子公司興業導向與顧客關係鑲嵌成倒U字型關聯，意涵子公司應與眾多顧客保持適當的關係，而不是僅與少數顧客關係密切，也意涵子公司必須維持與顧客間不鬆也不緊的最適關係，原因是太緊的關係會限制子公司取得市場新資訊、降低子公司尋求新機會與創新的企圖，但是也不能與顧客保持過於鬆散分離的關係，因為太鬆散的關係將無法利用顧客所提供的資訊、知識或資源。

但深入分析發現此種關係的存在，主要是當子公司的興業導向是偏向新市場開發時，若子公司的興業行為是偏向製程應用時，與顧客關係鑲嵌性並無關聯，對經理人而言必須辨別其中的差別，才能合適應用本研究的實證意涵。

子公司興業導向與供應商關係鑲嵌性呈現倒 U 字型關聯，其意義也是子公司應與眾多供應商保持適當的關係，而不是僅與少供應商關係密切，子公司也必須維持與供應商間不鬆也不緊的最適關係。但深入探索造成此關係的來源時，發現當子公司的興業行為偏向製程應用時，此關係成為正向關聯，顯示子公司必須與供應商保持良好正向關係。

三、面對環境變化時子公司必須要密切注意來自競爭者的競爭行動及來自政策變動所造成的機會或威脅。在中國大陸競爭者常不按牌理出牌，競爭不確定性愈大時，子公司必須能夠發揮興業精神，才可以獲取優勢避免為競爭者打敗。

另外，興業行為會隨著政策的不確定性增加而增加，隱含大陸在政策上的變化大時，可能會產生更多新的事業機會，子公司必須以更主動、更創新與更大膽的興業行為，才能夠抓住此機會以獲取績效與成長。

四、隨著子公司營運年數的增加會愈來愈熟悉大陸產業環境或是市場，此時有利於製程應用興業行為，對於新市場開發興業行為營運年數卻是一個不利的因素，此時子公司是需要考慮另外創立新公司或許較有利於探索新市場、新事業。

五、對於要促進子公司進行新市場開發興業行為時，由於風險較大，不確定性較高，可以減少母公司股權的比例，尋求外來重要的策略投資人會有利於新市場開發興業精神的發揮。而此時也勿聘用過於熟悉原有產業的經理人，因為熟悉該產業的經理人會較擅長於製程應用改善的興業行為。

第四節 研究限制

本研究有以下的主要研究限制：

- 一、網絡關係研究包括結構鑲嵌性與關係鑲嵌性，結構鑲嵌性強調在網絡系統中的位置而擁有控制優勢；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。本研究是大量樣本的研究，受限於時間與研究經費，也由於衡量的困難度及精簡研究的考量，僅關注在關係鑲嵌性上。此研究方式由於蒐集資料的方便性，而廣為學者所使用，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，然而此方法所蒐集的資料無法提供同一多國企業下不同子公司之間的鑲嵌性，或是與關係人之間的對偶關係鑲嵌的看法。
- 二、本研究是採用橫斷面的方法，變數間的影響關係主要是由相關理論文獻推導而來，但若要探討某些變數間的因果關係，必須探討變數在時間軸上的變化，但此種研究方法是假設依變數與自變數間的關聯不會因時間而變，也不會有時間差。因而有些學者（Zahra & Covin, 1995）認為廠商以公司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。假若興業精神與廠商績效是存在此類因果關聯時，以橫斷面的研究方法是無法驗證其間的關係。
- 三、本研究並非對所有台商大陸子公司的所有母體進行隨機抽樣，而是選擇經濟部所統計到 2004 年止台灣上市上櫃公司總共在大陸投資設立 2,028 家子公司為基礎，加上研究者個人網絡所熟悉的台商子公司，這樣的抽樣對象代表性有偏差的可能。但經過與工業總會台商資料庫的資料檢

定，在員工人數與資本額上並沒有顯著差異，因而本研究的資料仍具有代表性。

四、本研究採問卷設計，因此填卷者的主觀判斷、回溯性等誤差是本研究無法避免的問題。問卷回答是透過母公司或子公司一位經理人的協助，請子公司五位高階經理人填答問卷，本研究無法查證填答者是否為經理人本人。



第五節 後續研究建議

本研究提出關係鑲嵌性與不同興業導向的研究架構，以台商大陸子公司為對象進行假說驗證與探索性分析，研究結果支持大部分的研究假說，顯然此一研究架構具有相當程度的解釋能力及實務上的應用能力。但是，由於研究的限制，有些議題在本研究中無法討論，本研究提出以下的建議，以供後續研究參考。

一、探討同一多國企業下各個子公司興業導向之差異

關係鑲嵌性基本上是可分為內部關係鑲嵌性與外部關係鑲嵌性，在台商子公司的情境中，內部關係鑲嵌性包括母子公司間關係鑲嵌性及子公司之間的關係鑲嵌性。然而，大部分台商不似先進國家的多國企業擁有許多家的子公司，台商比較像兩國企業，而通常台商在大陸的子公司也只有少數幾家。本研究不討論子公司之間的關係鑲嵌性，而僅討論母子公司間的關係。忽視與其他子公司間的關係鑲嵌性是否對本研究結論造成偏誤不得而知，但若研究納入此衡量變數必定有助於理論的完整性。

另外，本研究除了未討論子公司間的關係鑲嵌性外，也未比較在同一多國企業下不同子公司之間的興業導向差異，未來研究應該可以參考 Tsai 與 Ghoshal (1988) 以單一多國企業為研究對象，探討同一多國企業下不同子公司的興業導向，此方法的優點是可以控制多國企業母公司的因素，專注在子公司因素與所在環境因素對子公司興業精神的影響。但此研究方式的難度相當高，必須找到有許多子公司的多國企業願意配合蒐集資料，因此截至目前為止，大多數的學者仍採取與本研究相同的方式，但未來研究應試圖突破困難，以擴大實證理論觀點的適用領域。

二、加入某些母公司構面的變數

多國企業理論的網路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企業所倚重，與母公司關係是一個較為平等的關係（Birkinshaw & Hood, 1998a），子公司雖擁有自我意識與主動企圖，但子公司不可能完全獨立於母公司的控制，子公司的行為是受到母公司的事業目標、價值文化規範、策略定位、全球化整合程度等因素的影響。本研究則以母子公司間鑲嵌性來取代以上構念。

然當本研究把興業導向分類成新市場開發興業導向與製程應用興業導向兩種類型時，由過去理論觀點配合個案訪談中發現：這兩種興業行為有相當程度會受到來自母公司對子公司策略定位的影響。換言之，子公司有來自母公司很清楚的任務或策略定位，如完全不需要開發新技術，新市場或全新產品，而是要充分利用現有技術及當地資源時，此時再調查子公司新市場開發興業導向或許會有偏誤的可能。因而，未來研究若能加入母公司對子公司的策略定位變數，應該可以獲得更完整的研究結論。

同理，母公司的興業導向型態也可能影響子公司的興業導向，未來研究可以再深入探討。

三、政府關係鑲嵌性的深入探討

本研究原先以相似於顧客或供應商關係鑲嵌性的邏輯，推論政府單位關係鑲嵌性與子公司興業導向間有倒U字型的關聯，然而實證研究結果並不支持此推論。

在地區關係鑲嵌性的衡量中，政府單位是泛指與子公司有往來之所有相關執行公權力的機關，包括中央政府、省市區等地方政府、海關、稅務機關、公安警察機關、銀行單位、環保單位、勞工局等，這些政府單位與子公司間的關係不似顧客或是供應商與子公司間有那麼密切的商業關係，他們彼此間是一個資訊交換或是非經常性地

解決問題的關係，這樣的關係顯然有異於子公司與顧客或是與供應商間經常性的商業關係，而在此情境下，利用同樣的邏輯推論或許有不適當的地方，且對於太多的政府單位同時衡量時，每一個答卷者的認知會有差異，未來研究應該適當分類，以進一步深入探討。

四、產業不確定性的深入探討

在個案分析中的台商大陸子公司所面臨的不確定性之一，是產業上供給、品質、價格與交期等的不穩定性，此種產業上的不確定性會影響子公司的績效與競爭，廠商面臨環境不確定性的策略行為之一是增加其興業精神，因而推論產業不確定性與子公司興業導向有正向的關聯，然而實證不支持假說 6「產業不確定性與子公司興業導向有正向關聯」。

在探索分析部分，當子公司的興業行為是在新市場開發時，產業不確定性與子公司新市場開發興業導向間沒有關聯。但當子公司從事製程應用興業行為時，此時產業不確定性會與子公司製程應用興業導向有正向關聯；在此不同的情境下，產業不確定性與不同興業導向的關係有差異，顯示可能有其他影響因素，值得後續研究深入探討。

五、興業導向與廠商績效的關聯

興業精神行為模式中的基本議題是：興業精神能夠增進廠商績效，在本研究中並未探討。尤其本研究把興業導向分類成新市場開發與製程應用兩種類型，製程應用興業導向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，而市場開發興業導向則是探索新資源的觀點，風險較大，報酬較不可預測 (Simsek, et. al., 2003)。因而，除了關係鑲嵌性會對不同的興業導向有不同的影響類型外，若要連結到對廠商績效的影響時，必須要設計適當的績效指標，來反映不同興業導向所導致的績效表現，此議題非常值得後續

研究深入探討。

而後續研究若能發展出適當的績效衡量問項，探討納入廠商發揮興業導向後所致的績效表現，會使研究的結果更臻完整，而在實務的意涵上也將更有應用性。

