

第五章 實證結果分析與討論

本章分為三小節，第一節是樣本敘述，說明問卷發放與回收情形，同時簡述樣本的分佈狀態；第二節是對回收樣本進行構念變項的信度與效度分析；第三節則是以多元統計技術對研究假說進行驗證；第四節則是進行階層線性模式的迴歸分析。

第一節 樣本敘述

一、樣本代表性檢定

本研究所抽取的樣本即母體並不是來自全體台商在大陸的子公司，因而必要測試本研究所得樣本是否有偏誤。本研究隨機抽取工業總會約 2 萬家台商資料庫的 100 筆資料，與本研究的樣本進行員工人數與資本額的積本特性比較，其統計值如表 5-1-1 所示，兩群的獨立樣本 t 檢定在 5% 顯著水準下，前後兩群廠商的基本特性上並無顯著差異。換言之，本研究回收所得抽樣樣本應具有相當程度的母體代表性。

表 5-1-1：樣本代表性測試

廠商特性	檢定方法	檢定值	顯著性
員工人數	t 檢定	-0.703	P = 0.483
資本額	t 檢定	0.347	P = 0.729

二、有效樣本的基本資料

(一) 產業別

本研究以台商在大陸子公司為研究對象，有效問卷共有 46 家。

在問卷設計時把產業類別分為 15 類，但由於回卷廠商中有些產業家數較少，因此依照產業的相關性予以合併，合併情形如下：電器與電機，而水泥、紡織、鋼鐵、汽車與運輸等行業不是只有一家或是沒有，故合併至其他產業中。其在各產業的分佈參見表 5-1-2。回卷的廠商以電子業佔 26.1%最多，其次是化工與塑膠產業，分別佔 13.0%及 10.9%。

表 5-1-2：樣本廠商的產業類別分佈

產業別	樣本數	%
食品	2	4.4
塑膠	5	10.9
電器電機	4	4.4
化工	6	13.0
電子	12	26.1
機械	2	4.4
五金	2	4.4
營建	2	4.4
其他	8	28.0
共計	46	100

(二) 企業規模

企業規模以員工人數及企業營收作為指標。員工人數最低為 50 人，最高為 6 萬人，平均為 1910 人；營收最小為 0.4 億人民幣，最高為 510 億人民幣，平均為 14.04 億人民幣。員工人數與企業營收的分佈如表 5-1-3 所示。

台商子公司員工在 100 人以下的有 15 家，佔 32.6%；100 到 500 人的有 14 家，佔 31.4%；超過 500 人的有 27 家，佔 34.0%。企業營收在 1 億人民幣以下的有 12 家，佔 26.1%；營收在 1 億到 5 億人民幣的有 8 家，佔 17.4%；5 億到 10 億人民幣的有 15 家，佔 32.6%，超過 10 億人民幣的有 11 家，佔 23.9%。由企業規模的分佈顯示本研究的樣本包括大中小型三種廠商。

表 5-1-3：樣本廠商的員工人數與營收分佈

員工人數	樣本數	%	營收（人民幣）	樣本數	%
50-100 人	15	32.6	1 億以下	12	26.1
100-500 人	14	31.4	1-5 億	8	17.4
500-1000 人	9	19.6	5-10 億	15	32.6
1000-2000 人	3	6.5	10-20 億	8	17.4
2000 以上	5	11.9	20 億以上	3	6.5
共計	46	100		46	100

（三）母公司股權的比例

有效樣本中，母公司持有子公司股權的比例，最小為 50%，最高為 100%，平均是 90.3%。股權的比例分佈如表 5-1-4 所示。有一家未作答，45 家廠商中，有 32 家母公司股權比例超過 90%，顯示台商子公司大部分是佔有多數股權。

表 5-1-4：樣本廠商的母公司股權分佈

母公司股權比例（%）	樣本數	%
50-60	6	15.6
60-70	5	11.1
70-80	1	2.2
80-90	0	0
90-100	32	71.1
共計	44	100

（四）廠商的營運年數

子公司營運年數最低為 3 年，最高為 17 年，平均為 6.9 年。有效樣本廠商的營運年數分佈如表 5-1-5 所示。子公司營運年數在 3-5 年的廠商有 23 家，佔 50%；超過 12 年的有 5 家，佔約 11%，顯然台商大陸子公司絕大部分都是在近十年內才開始營運。

表 5-1-5：樣本廠商的營運年數分佈

營運年數 (年)	樣本數	%
3-5	23	50
6-8	10	21.5
9-11	8	17.4
12-15	4	8.9
15 以上	1	2.2
共計	46	100

(五) 子公司營收佔母公司的比例

台商大陸子公司營收佔母公司營收的比例，最低為 1%，最高為 100%，平均為 42.13%。有效樣本廠商的分佈如表 5-1-6 所示。台商大陸子公司營收佔母公司營收的比例在 30%以下的有 23 家，佔 51%；台商大陸子公司營收佔母公司營收的比例超過 50%的有 14 家，佔 31%。

表 5-1-6：樣本廠商營收佔母公司營收的比例分佈

佔母公司營收比例 (%)	樣本數	%
10 以下	11	24.4
10-30	12	26.7
30-50	8	17.9
50-80	7	15.5
80-100	7	15.5
共計	45	100

(六) 子公司內銷大陸市場的比例

台商子公司有效樣本中內銷大陸市場的比例，最低是 0%，最高是 100%，平均是 55.52%。其分佈如表 5-1-7 所示。內銷比例成兩級化的分佈，內銷比例在 10%以下的有 15 家，佔 32.6%，內銷比例在 80%以上的有 21 家，佔 48.2%。

表 5-1-7：樣本廠商內銷大陸市場的比例分佈

內銷比例	樣本數	%
10 以下	15	32.6
10-30	2	2.2
30-50	5	10.9
50-80	3	6.5
80-100	21	48.2
共計	46	100

(七) 經理人負責功能分佈

台商子公司有效樣本共 46 家，每家廠商有五位經理人填寫回答問卷，總共有 230 位子公司經理人回答，每一位經理人填寫其所負責的管理功能，其中有一位經理人未填，因而總共有 229 筆有效數據。經理人所負責的管理功能分佈如表 5-1-8 所示，董事長或總經理總共有 44 位，佔 19.2%；業務主管 39 位，佔 17.0%；生產主管 44 位，佔 19.2%；採購主管 29 位，佔 12.7%；技術研發主管 23 位，佔 10.0%，以上這些主管共 179 位，共佔樣本的 78.2%。

表 5-1-8：有效樣本的經理人負責功能分佈

負責業務	樣本數	%
董事長	8	3.5
總經理	36	15.7
業務主管	39	17.0
生產主管	44	19.2
採購主管	29	12.7
技術研發主管	23	10.0
人力資源主管	15	6.6
財務會計主管	32	14.0
其他主管	3	1.3
總計	229	100

(八) 經理人產業年資

有效樣本中經理人產業年資最低是 1 年，最高是 44 年，平均是 13.76 年，其產業年資的分佈如表 5-1-9 所示，數據顯示超過 6 成的經理人產業年資是超過 10 年。

表 5-1-9：有效樣本的經理人產業年資分佈

產業年資	樣本數	%
1-5	35	15.4
6-10	66	28.9
11-15	50	21.9
16-20	38	16.7
21 以上	39	17.1
共計	228	100
平均= 13.76 標準差=7.90		

(九) 經理人公司年資

有效樣本中經理人的公司年資最低是 0.5 年，最高是 35 年，平均是 10.53 年，其公司年資的分佈如表 5-1-10 所示，數據顯示超過 6 成的經理人公司年資是在 10 年之內。

表 5-1-10：有效樣本的經理人公司年資分佈

公司年資	樣本數	%
1-5	74	32.4
6-10	67	29.1
11-15	48	20.7
16-20	21	9.1
20 以上	20	8.7
共計	230	100
平均=10.53 標準差=7.36		

第二節 變數的信度與效度分析

本研究所發展的變數問項，是依據過去相關文獻，因而先用主成分分析粹取主成分因素，但某些變數如環境不確定性的衡量問項仍經過研究者的篩選、翻譯及修正，因而採用因素分析法檢測構念效度較為適當。

一、興業導向變數

本研究依據文獻理論探討及四個個案分析後，得到興業導向的操作性衡量指標如表 4-3-1，現以主成分分析粹取此因素的成分值如表 5-2-1 所示，其信度是 0.903。

表 5-2-1：興業導向變數之效度與信度分析

變數問項	因素 1
1. 開發許多新原料	0.714
2. 開發許多新的供應商	0.710
3. 進行許多製程改善	0.688
4. 進行許多產品改善	0.654
5. 在現有產業中擴充生產線與產能	0.604
6. 開發新產品以進入新事業	0.621
7. 開發新銷售通路	0.675
8. 積極推出不同定位的產品	0.745
9. 重新定義事業概念	0.655
10. 重新定義事業任務	0.693
11. 建立不同於母公司的獎勵措施	0.664
12. 更新組織或流程以增加創新改善	0.711
13. 修正產品定位與市場目標	0.722
特徵值	6.035
累積解釋變異量%	46.56
信度 Cronbach α	0.903
有效樣本	N=230

二、關係鑲嵌性變數

關係鑲嵌性變數有四個，分別是「母子公司間關係鑲嵌性」、「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」等四個關係鑲嵌性的自變數。本研究都是依據文獻理論探討及四個個案分析後，得到此四個變數的操作性衡量問項，本研究把問項所得的數值加總得到總鑲嵌關係程度的衡量，但由於本研究必須處理二次項，會產生高度共線性，因此把變數的數值標準化以解決共線性問題，因而本研究在自變數上的值都是標準化的 Z 值。

四個關係鑲嵌數變數的信度分別是 0.956、0.710、0.822、0.934，顯示信度都超過最低 0.6 的要求。

三、環境不確定性變數

環境不確定性構念的信度與效度分析如表 5-2-2 所示。經主軸因子法粹取因素並經 Varimax 方法旋轉後，所有的衡量問項分成三個因素，累積解釋變異量可以高達 66.09%，三個因素的信度分別是 0.908、0.843 與 0.843，顯示此構念的衡量有高度的信度與效度。

原先理論所推估的三個變數的衡量問項，在本研究的實證田野經因素分析後其負荷量都分別落在所相對的因素中，符合理論的預期。

表 5-2-2：環境不確定性變數效度與信度分析

變數問項	因素 1	因素 2	因素 3
1. 中國大陸的關稅政策、法規不容易預測	0.739		
2. 中國大陸的金融政策、法規不容易預測	0.805		
3. 中國大陸的產業政策、法規不容易預測	0.757	0.325	
4. 中國大陸的稅務政策、法規不容易預測	0.802		
5. 中國大陸的外匯政策、法規不容易預測	0.763		
6. 中國大陸的政策、法規執行不容易預測	0.647		
7. 中國大陸的行政裁量權變化很大	0.586		
8. 子公司的原物料或零件供應的品質不穩定性高			0.687
9. 子公司的原物料或零件供應的來源不穩定性高			0.769
10. 子公司的原物料或零件供應的價格不穩定性高			0.699
11. 子公司的原物料或零件供應的交期不穩定性高			0.733
12. 在大陸地區產品或服務被競爭者取代的可能性高		0.588	0.337
13. 在大陸地區產品或服務的需求不容易預測		0.642	
14. 在大陸地區常需要大幅改變產品或服務的型式		0.650	
15. 在大陸地區近幾年內子公司增加許多競爭者		0.769	
16. 在大陸地區不容易預測競爭者的競爭行為		0.709	
特徵值	6.58	2.22	1.78
累積解釋變異量%	41.12	54.97	66.09
信度 cronbach α	0.908	0.843	0.843
有效樣本		N=230	
粹取方法：主軸因子法 旋轉方法：Varimax 法，本表只列出負荷量絕對值大於 0.3 者			

第三節 影響興業導向的實證分析

本節將對影響興業導向的各項因素進行實證分析，即利用多元迴歸分析檢測本研究的待驗證假說 1~7，進行多元迴歸分析時有以下原則：

1. 依照學者（Andersson & Frosgren, 1996）的做法把四個關係鑲嵌性數所有問項所得分數加總，以代表關係鑲嵌性的高低，而本研究再取標準化的 Z 值是因為處理平方項時，可以避免變數間共線性問題；而自變數的三個環境不確定性是取因素分析後的因素分數。
2. 依變數興業導向是取 13 個問項指標經主成分分析後的主成分因素分數。
3. 多元迴歸分析必須在誤差項服從常態分配及自變數間不具共線性的假設下，方能確保研究模式的有效性。殘差項的常態分配檢定，本研究將以 K-S 常態分配 Z 統計量進行檢測，另以 VIF 來檢視自變數之間的共線性程度，當 VIF 小於 10 時，即可以判定自變數間的共線性問題不嚴重。
4. 本研究將「子公司營運年數」、「母公司股權比例」、「子公司員工數」、「子公司營收佔母公司比例」、「子公司內銷比例」、「經理人公司年資」及「經理人產業年資」列為控制變數放入多元迴歸中分析。
5. 本研究隨機抽取 46 家子公司經理人的數據，進行相同的分析，其結果如附錄二所示，整體而言，關聯的方向性差異不大，但因數據較少，有些關聯變成不顯著，這樣的結果程式本研究的一個缺點。

一、關係鑲嵌性、環境不確定性與興業導向的關係

四個關係鑲嵌性自變數，分別是「母子公司間關係鑲嵌性」、「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」，自變數再加上「政策不確定性」、「產業不確定性」及「競爭不確定性」後，選取興業導向的標準化 Z 值為依變數，並置入相關的控制變數，變數間的相關矩陣如表 5-3-1 所示。由相關矩陣表當中發現：「母子公司間關係鑲嵌性」、「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」四個關係鑲嵌性之間的相關性高。

模式 1 是僅包括控制變數，模式 2 則是將所有自變數都置入迴歸方程式中分析。各模式迴歸分析的結果如表 5-3-2 所示。兩個模式的決定係數調整後的 R^2 分別是 0.087 與 0.670，其 K-S Z 檢定都不顯著，而 VIF 值只都小於 10，顯示這迴歸模式的殘差值是呈常態分配，自變數間的共線性程度不嚴重，在對多元迴歸分析模式中的最小平方估計值不會有偏誤。

表 5-3-1：變數的相關矩陣表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A.營運年數														
B.股權比例	.348*													
C.員工數	.095	0.84												
D.營收佔母公司比例	.367**	.207**	.078											
E.內銷比例	-.311**	.024	.015	-.364**										
F.經理人公司年資	.249**	.048	-.129	-.055	.010									
G.經理人產業年資	.257**	.077	-.061	-.011	-.098	.651**								
H.母子公司間關係鑲嵌性	.264**	-.002	.166*	-.011	-.204**	.196**	.256**							
I.顧客關係鑲嵌性	.081	.005	.096	-.100	-.039	.203**	.224**	.683**						
G.供應商關係鑲嵌性	.120	.111	0.82	-.055	-.079	.125	.115	.722**	.681**					
K.政府單位關係鑲嵌性	-.111	-.089	.066	-.090	.056	.000	-.016	.467**	.479**	.573**				
L.政策不確定性	.201**	.039	.007	-.082	.069	.146*	.062	.330**	.279**	.323**	.148*			
M.產業不確定性	-.034	.018	.072	-.091	.082	.041	.012	.092	-.047	.035	-.151*	.032		
N.競爭不確定性	-.018	-.045	-.140*	.052	.067	.113	.017	.242*	.090	.294**	.142*	.071	.061	
O.興業導向	.024	-.084	.108	-.043	-.004	.014	.013	.667**	.545**	.681**	.469**	.358**	.108	.464**
平均數	6.89	90.27	1909	42.13	10.53	13.76	0	0	0	0	0	0	0	0
標準差	3.651	16.537	8718	32.448	7.364	7.904	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

*表示相關係數達 0.05 顯駐水準，**表示相關係數達 0.01 顯著水準

表 5-3-2：關係鑲嵌性、環境不確定性對興業導向的迴歸結果

自變數 / 控制變數	模式 1	模式 2
子公司營運年數	-.060*	-.047
母公司股權比例	-.130*	-.122*
子公司員工數	.122*	.041
子公司營收佔母公司比例	.083	.051
子公司內銷比例	.058	.058
經理人公司年資	-.104*	-.089*
經理人產業年資	-.022	-.047
母子公司間關係鑲嵌性		.241**
母子公司間關係鑲嵌性 (平方項)		-.017
顧客關係鑲嵌性		.208*
顧客關係鑲嵌性 (平方項)		-.156*
供應商關係鑲嵌性		.275**
供應商關係鑲嵌性 (平方項)		-.102*
政府單位關係鑲嵌性		.002
政府單位關係鑲嵌性 (平方項)		.061
政策不確定性		.152**
產業不確定性		.065
競爭不確定性		.226**
調整後 R ²	.087	.670
F 檢定	3.25**	25.50**
顯著性 *p<0.1, **p<0.01		N=230

1. 母子公司間關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係

首先分析模式 2 的結果，「母子公司間關係鑲嵌性」的 β 係數是顯著的 0.241，顯示母子公司間關係鑲嵌性與子公司興業導向是有正向的關聯，然「母子公司間關係鑲嵌性平方項」的 β 係數是不顯著的 -0.017，顯然此結果部分支持假說 1。

本研究原先推論：母子公司間關係鑲嵌性與子公司興業導向有倒 U 字型的關聯，此關係是來自強連結時，子公司因與母公司間相互信任、經常交換有價值的資訊、共同解決問題與規範整合，會強化協調及分享資源 (Uzzi, 1996)，強連結有助於子公司的興業導向；原先也推論當鑲嵌程度超過某一個門檻時，會產生過度鑲嵌的負面效應，子公司因而偏重關注母公司的利益，會隔離於市場運作 (Uzzi, 1997)，此種過度鑲嵌不利於子公司的興業行為，因而弱連結會使子公司有較大的自主權，同時與許多廠商維持關係以取得促進興業精神所需的有價值、新穎及創新的資訊 (Simsek et.al., 2003)，以促進子公司的興業行為。然而，本研究實證並未發現母子公司間有過度鑲嵌的情形，反而是支持關係鑲嵌性與子公司興業導向間有正向關聯。

過度鑲嵌的負面影響主要是來自廠商會忽視市場中其他廠商的利益或需求，會降低網絡中創新的資訊流通，因而無法引入新創意 (Hannan & Freeman, 1989)，過度緊密的網絡限制新資訊與創新的流動 (Grabher, 1993)。因此，過度鑲嵌強調的是缺乏新資訊或新創意。但就本研究的實證田野而言，如第四章第二節所分析，大陸台商子公司的興業導向偏重的是改良式、採用新原料的新產品開發或是製程上的改善、產能的擴充、新原物料、新供應商的開發等，至於全新的新產品開發幾乎都是台灣母公司負責，因此在全新技术的發展、投資專有技術、產業先進技術上，較不是子公司的責任範疇。

因而，這些台商大陸子公司偏重改良式特有的興業行為，與母公司之間關係鑲嵌性可能不會有過度鑲嵌的情境。

2. 顧客關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係

模式 2 中「顧客關係鑲嵌性」的 β 係數是顯著的 0.208，顯示顧客關係鑲嵌性與子公司興業導向間有正向的關聯；另外，「顧客關係鑲嵌性平方項」的 β 係數是顯著的 -0.156，顯示子公司興業導向會隨著顧客關係鑲嵌性的增加後產生反向的關係，此隱含子公司興業導向與顧客關係鑲嵌性之間是一個倒 U 字型的關聯，實證支持假說 2。

3. 供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係

在模式 2 中「供應商關係鑲嵌性」上的 β 係數是非常顯著的 0.275，顯示供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向間有正向的關聯；另外，「供應商關係鑲嵌性平方項」的 β 係數是顯著的 -0.102，顯示子公司興業導向會隨著供應商關係鑲嵌性的增加後產生反向的關係，此隱含子公司興業導向與供應商關係鑲嵌性之間是一個倒 U 字型的關聯，實證支持假說 3。

本研究的實證結果都支持顧客關係鑲嵌性或供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向有倒 U 字型的關聯，本小節一起討論此結果的意涵。

無論由多國企業子公司興業精神文獻或是從個案訪談中都可以得知，顧客及供應商是子公司最主要的關係人，彼此間從事各種資訊、技術交換、共同解決問題、共同開發、相互間資源的交換與調整，透過網絡關係的互動行為進行專業分工的協調，實現大企業才享有的各項經濟利益，強調組織間的合作、協力與整合動機，同以彼此利益為目標，共同尋求減少資源稀少或環境變動的不確定性，即子公司往往需要回應所鑲嵌網絡中顧客及供應商的期望，在

此長期互動下形成關係鑲嵌性 (Andersson & Forsgren, 1996)。

當網絡廠商間處於強連結情況，此時廠商間會有較高的資訊交換、較高的信任與共同解決問題，會強化協調及分享資源(Uzzi, 1996, 1997)。強連結關注在交換高品質的資訊、知識或資源，對於解析外部的機會與威脅、形成可能的反應策略是相當有助益 (Krackhardt, 1992; Uzzi, 1997)。

此時顧客對廠商所提供的深度創新資訊或資源交換對子公司技術創新會有很大的助益 (Daneels, 2002)，或是子公司可以把供應商的創新能耐納入，以增加競爭優勢 (Hoetker, 2005)。然而當過度鑲嵌時，子公司可能會只關注在網絡中部分顧客或供應商的利益，而忽視市場中其他顧客或供應商的需求，在此情形下網絡中創新的資訊流通會降低，故子公司可能無法引入新創意 (Hannan & Freeman, 1989)。尤其在探索新事業機會時，若子公司無法取得促進興業導向所需的有價值、新穎及創新的資訊時，將不利於子公司的興業行為 (Simsek et.al., 2003)。

因此，子公司若能同時與許多廠商維持鬆散關係，與許多顧客、供應商廠商彼此交換創新資訊 (Uzzi, 1996)，此時的子公司是處於弱連結狀態，鑲嵌網絡中的知識異質性較高、分散性也較大，新穎創新的資訊流通較快，有利於子公司的興業導向 (DiMaggio & Powell, 1983; Simsek et.al., 2003)，本研究實證支持以上的推論。

4. 政府單位關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係

在模式 2 中「政府單位顧客關係鑲嵌性」的 β 係數都是不顯著，顯示政府單位關係鑲嵌性與子公司興業導向間沒有關聯，實證不支持假說 4。

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。可能的原因是在地區關係鑲嵌性中，政府單位是泛指與子公司有往來的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、勞工局等非常多的單位，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供應商的關係，而在此情境下，利用同樣的邏輯推論或許有不適當的地方，未來研究應該進一步深入探討。

另外，政府單位關係鑲嵌性的衡量包含許多單位，每一個答卷者所認知的單位可能有不同，這也可能造成假說未能成立的關鍵，未來研究應明確區隔，說明所指的政府單位是哪些。

5. 政策不確定性與子公司興業導向的關係

在模式 2 中，「政策不確定性」的 β 係數都是非常顯著，顯然政策不確定性與子公司興業導向有正向的關聯，因而，實證研究支持假說 5。

本研究依循學者的主張，認為子公司興業導向行為深受外在環境所限制或影響，亦即每一個子公司是在某一獨特的環境條件下運作，子公司必須調適此特殊環境才能增加營運效力 (Birkinshaw & Hood, 1998)。而個案訪談中發現，台商子公司面對大陸環境不確定

性的主要來源，是來自有關大陸政策與行政裁量權的不可預測性。不確定性會腐蝕組織經理人及廠商預測未來事件的能力 (Lumpkin & Dess, 2001)，但不確定性大時到處充滿機會，廠商必須要以主動、冒險的興業精神去追求機會 (Wiklund & Shepherd, 2005)，即不確定性愈高，廠商必須表現出更主動與積極競爭的興業行為 (Lumpkin & Dess, 2001)，許多實證也支持環境不確定性會增強廠商興業精神 (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993; Zahra, 1993b; Bantel, 1998; Antoncic & Hisrich, 2001; Lumpkin & Dess, 2001; Dimitratos et al., 2004; Wiklund & Shepherd, 2005)。

本研究實證支持政策不確定性與子公司興業導向間有正向關聯的推論。

6. 產業不確定性與子公司興業導向的關係

在模式 2 中，「產業不確定性」的 β 係數都是不顯著，顯然產業不確定性與子公司興業導向沒有關聯，因而，實證研究不支持假說 6。

在個案分析中發現，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，因而本研究推論產業不確定性與子公司興業導向有正向的關聯，然而實證研究卻不支持此項推論，此結果與過去實證研究相似，即認為品質或價格等變動因素並不一定會影響廠商的興業行為 (Barrett et al., 2000)。

7. 競爭不確定性與子公司興業導向的關係

在模式 2 中，「競爭不確定性」的 β 係數都是非常顯著，顯然競爭不確定性與子公司興業導向有正向的關聯，因而，實證研究支持假說 7。

過去公司興業精神實證研究也顯示環境因素中的競爭不確定性 (Bantel, 1998; Lumpkin & Dess, 2001) 會對廠商興業精神產生不同程度的影響，競爭不確定性會增強興業導向與廠商績效的正向關係 (Covin & Slevin, 1989; Zahra, 1993b; Zahra & Covin, 1995)，或競爭不確定性會增強廠商的興業導向 (Covin et al., 1999)。

本研究實證結果偏向彼此間存在正向關聯。



二、其他控制變數的影響分析

興業導向會受環境或組織因素所影響 (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996, 2001)，本研究焦點主要在分析關係鑲嵌性及環境不確定性對興業導向與廠商績效的影響效果，研究設計上必須對可能影響子公司興業導向的其他因素進行控制，因而本研究參考過去相關實證選取一些組織及環境變數作為控制變數。

這些控制變數雖不屬於本研究的主要變數，但過去研究則認為興業導向受這些因素的影響，因此，本研究也進行相關的影響分析，由於研究架構中並未提出假說及影響方向，故分析是探索性質，藉以了解這些因素對興業導向的影響。

本研究置入控制變數後對興業導向進行迴歸分析，其結果如表 5-3-2 的模式 1 所示。由模式 1 的結果知子公司興業導向與「員工人數」有正向關聯；子公司興業導向與「子公司營業年數」及「母公司股權比例」、「經理人公司年資」有負向的關聯；子公司興業導向與「子公司營收佔母公司比例」、「子公司內銷市場比例」及「經理人產業年資」並無關聯。

本研究就以上的統計分析結果，逐一討論這變數與子公司興業導向的關聯。

1. 母公司股權比例

過去的興業精神研究甚少涉及母公司對子公司股權比例，Zahra (1996) 討論外部股權對廠商興業精神的影響時，提出當董事會有較多的外部股權時，獨立且積極的外部董事會使經理人與股東的利益較為一致 (Daily & Dalton, 1992)，會使董事會的控制功能較佳，因而會鼓勵經理人加強興業行為，然而實證卻不支持外部董事或是外部股權會增加廠商興業精神的推論，原因是外部董事的股權通常很少，沒有涉及太大的權益，缺乏監督或鼓勵冒險的誘因 (Zahra,

1996)。另外學者也實證外部董事所擁有股權的比例與廠商的興業精神有正向的關聯，原因是增加外部董事的股權時會增加涉入董事會的監督運作，鼓勵經理人從事有利股東的興業行為（Zahra et. al., 2000）

但本研究發現母公司擁有股權比例與子公司興業導向有負向關聯，其可能的意涵是當自有股權較少時，由於有其他人的投資參與，外部股權較多時，風險分散較多情境下鼓勵經理人願意進行較大改變、冒風險的興業活動，此結果與 Zahra 等（2000）實證結果相似。

2. 員工人數

員工人數是廠商規模的指標，過去研究對於廠商規模與公司興業精神的關聯有不一致的實證結果，有些認為員工人數會正向影響廠商的興業精神（Dunning, 1998; Wiklund & Shepherd, 2005），進而增加廠商國際化成長與績效（Dimitratos et.al., 2004）；但是也有其他研究預期隨著廠商規模的增加，公司興業精神會減少（Zahra, 1996; Barringer & Bluedorn, 1999），或是廠商規模並不影響公司興業精神（Zahra, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003）。

本研究的員工人數與子公司興業導向間有正向關聯，可能原因是當大陸子公司規模較大時，能夠有較多的閒裕資源以進行相關的興業行為。

3. 佔母公司營收比例

子公司營收佔母公司營收比例所代表的涵義是子公司在整體企業的重要性，比例愈高重要性愈大。過去多國企業網絡觀點強調，當子公司重要性越大時，會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，此時應該有更高的子公司興業精神（Birkinshaw, 1997, 1998），因為子公司不再是多國企業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) ,此隱含子公司營收佔母公司營收比例與子公司興業導向應有正向關聯，但是實證結果並未得到證實。

4. 子公司內銷市場比例

本研究實證並未發現子公司內銷市場比例與子公司興業導向有關聯。

5. 子公司營運年數

過去研究發現，先前廠商國外活動的經驗會影響廠商興業導向的發展與增加廠商績效 (Dimitratos et.al.,2004)，或是廠商營運年數會對公司興業精神有負向影響 (Wiklund & Shepherd, 2005)，或是廠商營運年數與興業精神間沒有關聯 (Wiklund & Shepherd, 2003)。

本研究則發現子公司營運年數與興業導向有負向關聯，可能原因是隨著營運年數的增加，子公司可能會習慣擴大利用現有資源為主，因而對於需要更創新、更脫離其原有事業概念的興業導向反而是不利的。

6. 經理人年資

經理人的服務年資較長時通常會增加經理人的穩定性、有較佳的溝通能力，會降低組織內的衝突 (Katz, 1982)，此時經理人有較佳的溝通與信任，可以過濾掉對組織有害的資訊或是篩選有助提升組織績效的資訊 (Zenger & Lawrence, 1989)；但也有持相反的看法認為經理人年資愈久時，會缺乏彈性、缺乏對環境進行偵測的能力，經理人會用過去既定的模式來處理外在的變化，在環境變動大時會對組織造成傷害 (Katz, 1982)。

本研究實證結果發現經理人公司年資與子公司興業導向有負向關聯，顯示經理人愈熟悉此企業時，會缺乏彈性、用過去既定模式處理其較熟悉的例規行為，愈不願進行改變太大的興業活動。

第四節 影響子公司不同興業導向的探索性分析

上一節驗證分析環境不確定性及關係鑲嵌性與子公司興業導向的關聯，但實證結果發現假說 1 僅獲得部分的支持，假說 4 及假說 6 並未獲得支持。

在個案訪談分析上也可以發現基本上子公司的興業行為主要呈現出「現有產品線的產品改良、製程改良、取得更便宜的新原料、開發地區性的供應商、拓展生產線的產能、修訂產品的市場定位與市場目標」等，此種興業精神的在事業模式或事業任務上並未有太大的變化，而是以原有的技術與知識領域為基礎，希望更有效地充分利用現有優勢。

另外，子公司也部分呈現出「新產品開發、發展自有技術、開發新產品通路、開發新市場、重新定義事業概念、重新定義事業任務及設定不同於母公司的流程以增加創新速度與彈性的行為」，這些興業行為是主動地進行不同於母公司，改變幅度較大的創新、事業發展或是組織更新活動，以提升子公司競爭優勢或生存發展的空間。

不同的興業導向或許與關係鑲嵌性之間可能有不同類型的關聯，本節將進一步深入探索關係鑲嵌性對不同興業行為的影響。

本研究先對子公司興業導向進行因素分析其結果如表 5-4-1 所示。表 5-4-1 顯示子公司的興業導向是可以分成兩個因素，其中因素 1 是包含第 6 至第 12 總共 7 個問項，其因素負荷量在 0.696-0.875 之間，信度高達 0.922；而因素 2 是包含第 1 至第 5 及第 13 總共 6 個問項，其因素負荷量在 0.688~0.945 之間，信度是 0.938，這兩因素的累積解釋變異量是 72.87%。因素 1 的問項內容顯然與子公司市場開發的興業行為較有關係，本研究命名為新市場開發興業導向；因素 2 的問項內容顯然偏重產品製程相關的興業行為，本研究命名

為製程應用興業導向，這兩個興業導向都是用來衡量子公司的興業行為。

表 5-4-1：興業導向變數的探索性因素分析

變數問項	因素 1	因素 2
1. 開發許多新原料		0.733
2. 開發許多新的供應商		0.688
3. 進行許多製程改善		0.945
4. 進行許多產品改善		0.934
5. 在現有產業中擴充生產線與產能		0.864
6. 開發新產品以進入新事業	0.771	
7. 開發新銷售通路	0.734	
8. 積極推出不同定位的產品	0.832	
9. 重新定義事業概念	0.870	
10. 重新定義事業任務	0.875	
11. 建立不同於母公司的獎勵措施	0.696	
12. 更新組織或流程以增加創新改善	0.697	
13. 修正產品定位與市場目標		0.849
特徵值	6.035	3.420
累積解釋變異量%	46.56	72.87
信度 Cronbach α	0.922	0.938
有效樣本	N=230	

粹取方法：主軸因子法 旋轉方法：Varimax 法，本表只列出負荷量絕對值大於 0.3 者

上一節本研究已實證環境不確定性及關係鑲嵌性與子公司的興業導向存在某種關係，但若把子公司興業行為分成兩種類型時，此關係是否依然存在或是有不同的關係類型，這是研究可以持續深入探索分析的部分。

首先以新市場開發興業導向為依變數，以「母子公司間關係鑲嵌性」、「顧客關係鑲嵌性」、「供應商關係鑲嵌性」、「政府單位關係鑲嵌性」、「政策不確定性」、「產業不確定性」及「競爭不確定性」

為自變數，並置入相關的控制變數後得到迴歸分析結果如表 5-4-2 所示。模式 3 與模式 4 的決定係數 R^2 分別是 0.109 及 0.432，其 K-S Z 檢定都不顯著，而 VIF 值只都小於 10，顯示這兩個迴歸模式的殘差值是呈常態分配，自變數間的共線性程度不嚴重，在多元迴歸分析模式中的最小平方估計值不會有偏誤。

表 5-4-2 的結果顯示，當子公司的興業行為是偏向新市場開發時，與「母子公司間的關係鑲嵌性」或「供應商關係鑲嵌性」或「政府單位關係鑲嵌性」並未有關聯。子公司新市場開發興業導向與「顧客關係鑲嵌性」的 β 係數是非常顯著的 0.314，顯示顧客關係鑲嵌性與子公司新市場開發興業導向間有正向的關聯；另外，「顧客關係鑲嵌性平方項」的 β 係數是顯著的 -0.257，顯示子公司新市場開發興業導向會隨著顧客關係鑲嵌性的增加後產生反向的關係，此隱含子公司新市場開發興業導向與顧客關係鑲嵌性之間是一個倒 U 字型的關聯。

過去興業精神的衡量並未發展出專注在新市場開發，本研究發展出此種新市場開發的興業策略行為類型後發現，此類型的興業行為是要開拓新市場的各项事業機會。而個案訪談資料也顯示：台商大陸子公司在開拓新市場上的事業機會，目標是在大陸這塊發展快速的新市場，此類策略行為是偏向探索 (exploration) 的觀點，無論在資源的利用、市場資訊的蒐集、顧客的需求、競爭者的作為等經驗上，都是超越母公司過去各種技術或管理的經驗，因而風險相對較大。

顧客關係鑲嵌與子公司興業導向有倒 U 字型關聯的結論，與過去研究有相似的看法：

學者認為在尋找市場立足點時必須不斷訪談顧客需求，立即將資訊導入產品開發，時時取得顧客回饋的意見，才能使產品發展切合顧客需求，並建立必要有效的流程來執行提供此具

價值的產品或服務，這是企業必須要建立的組織能耐（Christensen & Raynor, 2003），這是廠商重要的行銷能耐（marketing capability or competence），即透過與顧客間密切的互動，廠商才能掌握市場機會，拉近與顧客間的距離，使組織能夠深入認知，了解市場與顧客的需求及特性，不斷的測試、確認及修改產品在市場被接受的程度（Daneels, 2004）。因而，廠商必須要接近顧客、傾聽顧客聲音，是以顧客為導向（Kohli & Jaworski, 1990），這樣意涵與顧客間是必須要維持強連結的關係，此時與顧客間會有較高的資訊交換、較高的信任與共同解決問題，會強化協調及分享資源，（Uzzi, 1996, 1997），有利於子公司建立行銷能耐。

但是也有學者認為，只聽現有顧客的聲音將會忽視新市場，Hamel 與 Prahalad（1994）甚至警告服務現有市場會造成專制。換言之，子公司不適宜僅與現有、或是少數顧客維持緊密關係，造成只關注在網絡中相關顧客的需求，而忽視市場中其他顧客的需求，此情形下網絡中創新的資訊流通會降低，故廠商可能無法引入新創意（Hannan & Freeman, 1989），這是過度鑲嵌的負面影響。

因而子公司同時需要與未來或是多數顧客維持適度關係，與許多廠商彼此交換資訊（Uzzi, 1996），此時網絡中的知識異質性較高、分散性也較大，新穎創新的資訊流通較快，有利於子公司的興業導向（DiMaggio & Powell, 1983; Simsek et al., 2003）。因而，學者認為與顧客保持不鬆也不緊的適當連結，最有利於子公司新市場的發展（Daneels, 2003）。

另外，在「政策不確定性」與「競爭不確定」上，其 β 係數都是非常顯著的 0.230 及 0.243，顯示子公司新市場開發興業導向與此兩種不確定性間有正向關聯。而「產業不確定性」的 β 係數是不顯

著，顯示子公司新市場開發興業導向與產業不確定性間並無關聯。

在控制變數上，子公司營運年數與新市場開發興業導向呈現負向關聯，顯示台商在大陸的子公司營運時間越久時，可能會逐漸失去開拓新市場的興業行為。

母公司控股比例則是與新市場開發的興業導向呈現負向的關聯，可能的解釋是母公司擁有的股份越高時，子公司成為母公司的附屬角色，偏重生產母公司的產品，較不注重新市場開發。

子公司內銷比例與子公司新市場開發興業導向有正向關聯，顯示子公司新市場開發興業行為是以大陸內銷市場為主。

而經理人產業年資則與子公司新市場開發興業導向呈負向關聯，表示經理人越熟悉產業反而對新市場開發的興業行為是有不利的影響。



表 5-4-2：關係鑲嵌性、環境不確定性對市場開發興業導向的迴歸結果

自變數 / 控制變數	模式 3	模式 4
子公司營運年數	-.212**	-.107*
母公司股權比例	-.164*	-.119*
子公司員工數	.069	.064
子公司營收佔母公司比例	-.016	.049
子公司內銷市場比例	.115*	.147*
經理人公司年資	.038	-.012
經理人產業年資	-.191*	-.187**
母子公司間關係鑲嵌性		-.012
母子公司間關係鑲嵌性 (平方項)		.070
顧客關係鑲嵌性		.314**
顧客關係鑲嵌性 (平方項)		-.257*
供應商關係鑲嵌性		.099
供應商關係鑲嵌性 (平方項)		-.085
政府單位關係鑲嵌性		-.044
政府單位關係鑲嵌性 (平方項)		.098
政策不確定性		.230**
產業不確定性		.007
競爭不確定性		.243**
調整後 R ²	.109	.432
F 值	4.59**	10.41**
顯著性 *p<0.1, **p<0.01	N=230	

註：依變數是子公司新市場開發興業導向因素分數

其次，以製程應用興業導向為依變數，以「母子公司間關係鑲嵌性」、「顧客關係鑲嵌性」、「供應商關係鑲嵌性」、「政府單位關係鑲嵌性」、「政策不確定性」、「產業不確定性」及「競爭不確定性」為自變數，並置入相關的控制變數得到迴歸分析結果，如表 5-4-3 所示。模式 5 與模式 6 的決定係數 R^2 分別是 0.212 及 0.659，其 K-S Z 檢定都不顯著，而 VIF 值只都小於 10，顯示這兩個迴歸模式的殘差值是呈常態分配，自變數間的共線性程度不嚴重，在多元迴歸分析模式中的最小平方估計值不會有偏誤。

表 5-4-3 的結果顯示，當子公司的興業行為是偏向製程應用時，與「顧客關係鑲嵌性」或「政府單位關係鑲嵌性」並未有關聯。子公司製程應用興業導向與「母子公司間關係鑲嵌性」的 β 係數是非常顯著的 0.427，顯示母子公司間關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向間有正向的關聯；另外，「母子公司間關係鑲嵌性平方項」的 β 係數是顯著的 -0.124，顯示子公司製程應用興業導向會隨著母子公司間關係鑲嵌性的增加後產生反向的關係，此隱含製程應用興業導向與母子公司間關係鑲嵌性之間是一個倒 U 字型的關聯。

另外，子公司製程應用興業導向與「供應商關係鑲嵌性」的 β 係數是非常顯著的 0.260，顯示供應商關係鑲嵌性與子公司製程應用興業導向間有正向的關聯；另外，「供應商關係鑲嵌性平方項」的 β 係數是不顯著的 0.067，因而，子公司製程應用興業導向與供應商關係鑲嵌性之間是正向的關聯。

過去公司興業精神也未發展出以製程應用為主的興業導向，在本研究中這是一個迥異於過去公司興業精神研究的概念，可能是在類似台灣新興工業國家進行國際化活動時，會偏向充分利用母公司原有的產品製程技術或是經營知識，這是一個擴充利用 (exploitation) 的概念。這類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來自母公司所擁有的技術、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。

個案訪談中也發現，子公司在尋求當地新原料、開發新供應商時，母公司會提供經驗與規範，作為開發與採用新原料的原則依據，但是子公司也無法事事請母公司支援，子公司必須自主作為，甚至開發許多超越母公司原先不敢採用的供應商，最後反而促使母公司採用新供應商的原物料，因而降低整個多國企業的成本，提升競爭力。母子公司間顯然不宜過度鑲嵌；過度鑲嵌會導致子公司調適的困難 (Uzzi, 1997)，不利於子公司的興業導向的發揮。

此結果相似多國企業網絡觀點：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)，此時子公司也扮演多國企業創新計畫的領導者 (Bartlett & Ghoshal, 1986)，它可以選擇供應商，把供應商的創新能耐納入以增加廠商競爭優勢 (Hoetker, 2005)。

另外，在「產業不確定性」上，其 β 係數都是顯著的 0.084，顯示子公司製程應用興業導向與產業不確定性間有正向關聯。而「政策不確定性」或「競爭不確定性」的 β 係數是不顯著，顯示子公司製程應用興業導向與政策不確定性或競爭不確定性間沒有關聯。

在控制變數上，子公司營運年數與製程應用興業導向有正向的關聯，顯示隨著子公司年數的增加，子公司越熟悉地區資源的使用，會進行新原料的開發、新供應商開發、產能擴充或製程改善等興業行為。

子公司員工數是公司規模的指標，隨著公司規模的增加會使得子公司有增加製程改善興業行為的趨勢，這可能與台灣廠商是偏向製造業有關，因製造業非常注重規模經濟，而台灣廠商到大陸去投資通常把規模加大成在台灣的好幾倍，甚至好幾十倍。

子公司營收佔母公司比例與子公司製程應用興業導向有負向關聯，顯示當子公司佔大部分母公司營收時，子公司會成為母公司重要的角色，此時複製來自母公司的產品技術即可，並不需要太多的製程應用興業行為來增進廠商績效。

經理人產業年資與子公司製程應用興業導向間呈正向關聯，顯示經理人的產業經歷是有助於製程應用的興業行為，可能原因是經理人到大陸去從事與台灣相關的產業時，更有經驗後願意進行風險並非太大的製成應用興業行為。



表 5-4-3：關係鑲嵌性、環境不確定性對製程應用與業導向的迴歸結果

自變數 / 控制變數	模式 5	模式 6
子公司營運年數	.309**	.202**
母公司股權比例	.028	.062
子公司員工數	.121*	.010
子公司營收佔母公司比例	-.140*	-.024
子公司內銷市場比例	-.227**	-.123**
經理人公司年資	-.027	-.110*
經理人產業年資	.182*	.129*
母子公司間關係鑲嵌性		.427**
母子公司間關係鑲嵌性 (平方項)		-.124*
顧客關係鑲嵌性		-.063
顧客關係鑲嵌性 (平方項)		.067
供應商關係鑲嵌性		.260**
供應商關係鑲嵌性 (平方項)		.067
政府單位關係鑲嵌性		.081
政府單位關係鑲嵌性 (平方項)		-.010
政策不確定性		-.021
產業不確定性		.084*
競爭不確定性		.050
調整後 R ²	.212	.663
F 值	6.89**	21.81**
顯著性 *p<0.1, **p<0.01	N=230	

第五節 分析彙總與討論

本研究以台灣廠商大陸子公司為實證田野，目的是在社會鑲嵌觀點下，探討關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係。本研究根據過去興業導向相關文獻的觀點為依據，建立初步概念性研究架構，再經過深入的個案訪談分析，重新修正研究架構並建構合適的興業導向變數的內涵，作為本研究的依變數。

之後，本研究導入社會鑲嵌理論中的關係鑲嵌性變數，包括母子公司間關係鑲嵌性、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等四個自變數，探討這些自變數與依變數間的關聯。另外，再導入環境變數，包括政策不確定性、產業不確定性與競爭不確定性等三個自變數，探討此三個自變數對於依變數的影響。

本研究依據相關的學者觀點或參考個案訪談後的初步結果，推導出相關的待驗證假說，蒐集資料後進行統計上的實證分析以驗證假說的成立與否。彙總前面幾節分析結果，有關實證數據對待驗證假說的支持如表 5-5-1 所示。

表 5-5-1：對假說支持的彙總表

假說內容	支持與否
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	部分支持
假說 2：顧客關係鑲嵌性與子公司興業導向與有倒 U 字型關聯	支持
假說 3：供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向與有倒 U 字型關聯	支持
假說 4：政府單位關係鑲嵌性與子公司興業導向與有倒 U 字型關聯	不支持
假說 5：政策不確定性與子公司興業導向有正向關聯	支持
假說 6：產業不確定性與子公司興業導向有正向關聯	不支持
假說 7：競爭不確定性與子公司興業導向有正向關聯	支持

除此之外，本研究也依照子公司興業導向的特性分類成新市場開發興業導向與製程應用興業導向，分別探索關性鑲嵌性、環境不確定性與兩類興業導向的關聯，其結果如表 5-5-2 所示。

表 5-5-2：探索不同興業導向的關係彙總表

變數	新市場開發興業導向	製程應用興業導向
子公司營運年數	負向關聯	正向關聯
母公司股權比例	負向關聯	無關聯
子公司員工數	無關聯	正向關聯
子公司營收站母公司比例	負向關聯	負向關聯
子公司內銷市場比例	正向關聯	負向關聯
經理人公司年資	無關聯	無關聯
經理人產業年資	負向關聯	負向關聯
母子公司間關係鑲嵌性	無關聯	倒 U 字型關聯
顧客關係鑲嵌性	倒 U 字型關聯	無關聯
供應商關係鑲嵌性	無關聯	正向關聯
政府單位關係鑲嵌性	無關聯	無關聯
政策不確定性	正向關聯	無關聯
產業不確定性	無關聯	正向關聯
競爭不確定性	正向關聯	無關聯

以下是本研究彙總以上分析結果所進行的綜合討論。

一、台商大陸子公司興業導向

原先的興業精神行為模式認為興業導向是單一構面的構念 (uni-dimensional construct) (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989)，但也有學者 (Lumpkin & Dess, 1996; Lyon, et. al., 2000; Antoncic & Hisrich, 2001) 認為：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。本研究的實證對象是台商大陸子公司，這些廠商到大陸進行跨國的投資設廠與事業經營活動，是一種創新、主動競爭、冒風險、重新組合資源、進入新市場、開創新事業機會的興業行為。本研究也認為這些興業行為不是一個單一構面的興業導向，而是一個多構面的構念。然而先前相關興業導向的哪一種分類，最適合反映台商大陸子公司的興業精神表現？進而在探討當這些不同的興業導向受到不同變數影響時，可能會得到不同類型的影響結果。

本研究經由個案分析後發現，台商大陸子公司在興業行為上有很大的部份是表現出「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。當然也有台商子公司強調「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。

經過個案分析後設計問卷、資料蒐集，進行必要的因素分析後發現，大陸台商子公司的興業導向可以適當的分成兩個因素，本研究命名為新市場開發興業導向與製程應用興業導向。製程應用興業

導向偏重於在現有事業策略或現有顧客觀點下的相關興業行為，這些行為通常是對現有的產品與製程進行改善，是做得更好或是更有效率 (March, 1991)；而新市場開發興業導向是對現有組織例規、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，而是關注在新市場的開發上。

當子公司興業導向不再視為單一構念變數時，進行探索性分析時會得到不同的結果。

二、關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係

綜合先前興業精神行為模式的觀點 (Gartner, 1985; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993a, 1995, 1996b; Lumpkin & Dess, 1996) 及多國企業子公司興業精神的觀點，(Ghoshal & Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997, 1998; Birkinshaw et.al., 2005)，子公司的興業精神是提升競爭優勢以增進廠商績效及成長的重要因素。

在興業精神研究文獻中，學者指出廠商是鑲嵌於某一特定的社會網絡關係中，這是一種關係鑲嵌性，會影響廠商的興業行為與經濟決策 (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Hite, 2005)，此鑲嵌性提供一個媒介橋樑、促進相互溝通及交換相關機會與資源，可以促進創業廠商的生存與績效 (Hite, 2005)，換言之，鑲嵌性對興業精神影響的研究愈來愈重要，但學者 Hoang 與 Antoncic (2003) 回顧過去網絡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。

這些學者指出鑲嵌性興業精神研究的重要性，但僅在概念或理論觀點上進行相關推論，較少進行理論觀點的實務驗證。因而，本研究導入社會鑲嵌理論中的關係鑲嵌性，先形成概念性研究架構並發展研究假說進行驗證，並進一步把子公司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，以探索關係鑲嵌性變數與不同

子公司興業導向的關係。

在研究假說驗證部分，本研究支持假說 2「顧客關係鑲嵌性與子公司興業導向與有倒 U 字型關聯」，此種非線性的關係的示意圖如圖 5-5-1 所示。

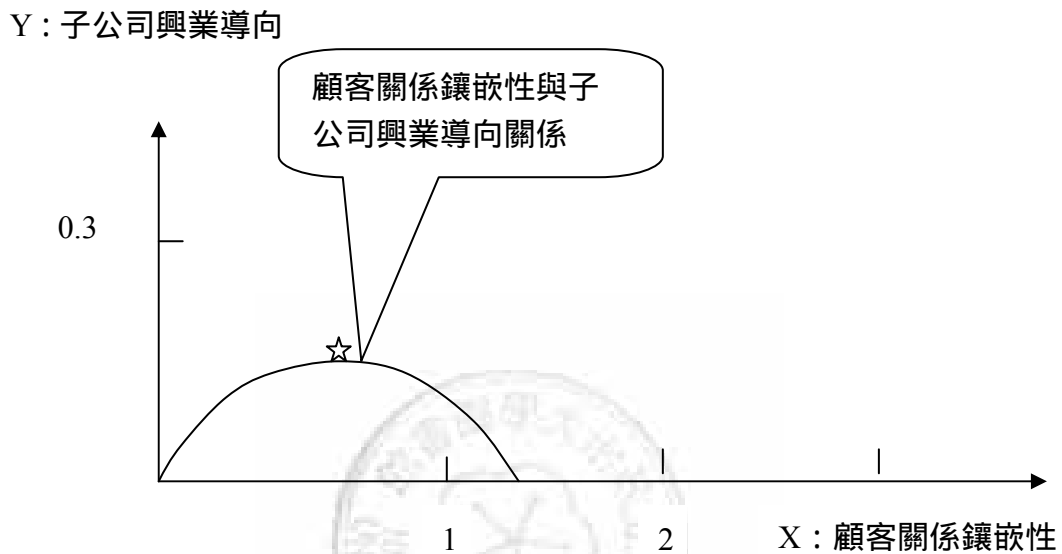


圖 5-5-1：顧客關係鑲嵌性與子公司興業導向非線性關係

對顧客而言，關係鑲嵌性的正向關聯是較慢速的增加（ β 係數 = 0.218），之後隨著與顧客關係鑲嵌性的增加，子公司興業導向會遞減，當到達約 1.34 個標準化顧客關係鑲嵌性時，子公司的興業導向為 0。中間存在反折點，此時子公司的興業導向到達最高點。

另外，本研究假說 3「供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向與有倒 U 字型關聯」獲得支持，此種非線性的關係的示意圖如圖 5-5-2 所示。供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向的關係，正向的關聯是較快速的增加（ β 係數 = 0.312），之後隨著與供應商關係鑲嵌性的增加，子公司興業導向會遞減，當到達約 2.76 個標準化供應商關係鑲嵌性時，子公司的興業導向為 0。中間存在反折點此時子公司的興業導向到達最高點。

Y: 子公司興業導向

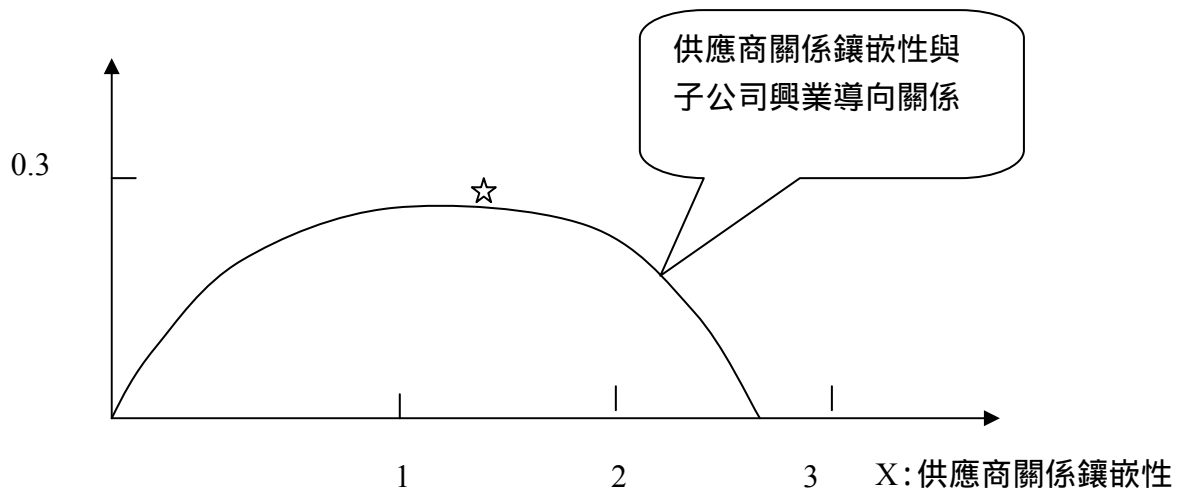


圖 5-5-2：供應商關係鑲嵌性與子公司興業導向非線性關係

此結果顯示，兩者所呈現雖然都是非線性的倒 U 字型關係，但是對於顧客及供應商關係鑲嵌性卻是有不同的意義，即子公司興業導向與顧客或供應商關係鑲嵌性間有不同的影響類型。對於與顧客關係鑲嵌性而言，子公司興業導向隨著顧客關係鑲嵌性的增加而增加，但會很遇到反折點而快速下降，即過度鑲嵌的負向影響會較快發生。然而，子公司興業導向隨著供應商關係鑲嵌性的增加而增加，較慢遇到反折點且是一個較緩和的下降趨勢，即過度鑲嵌的負向作用是會發生在相對較高的鑲嵌程度時，換言之，子公司興業導向與供應商關係鑲嵌性是可以有更密切的關係。

本研究實證支持母子公司間關係鑲嵌性與子公司興業導向間有正向關聯，此結果的意義是要增進子公司興業導向必須與母公司保持密切關係。

本研究實證並不支持假說 4「政府單位關係鑲嵌性與子公司興業導向與有倒 U 字型關聯」，此現象值得後續研究深入探討。

在探索分析部分，本研究把子公司的興業導向分類為新市場開

發興業導向與製程應用興業導向，作為依變數分別進行迴歸分析。當子公司的興業行為是在新市場開發時，分析結果發現子公司新市場開發興業導向與顧客關係鑲嵌性是呈現非線性的倒U字型關聯，此意涵子公司不可以不與顧客保持一定的關係鑲嵌性，但也不可以有過度鑲嵌的情形，此結果印證某些過去的理论觀點，如過度鑲嵌不利創新與廠商績效 (Uzzi, 1997)，與顧客保持適度關係有利於新產品創新 (Danneels, 2003)。

新市場開發興業導向與供應商關係鑲嵌性間或與母子公司間關係鑲嵌性並未有關聯，與個案訪談的資料比較後顯示，子公司開發新市場時會較注重當地顧客的意見，因而，母子公司間關係鑲嵌性或供應商關係鑲嵌性在此時顯然不是一個關鍵的因素。

探索的另一部分，當子公司偏重在製程應用相關的興業行為時，子公司製程應用興業導向與母子公司間關係鑲嵌性有非線性的倒U字型關聯，此意涵當子公司偏重於現有事業策略或現有顧客觀點下的相關興業行為時，行為通常是對現有的產品與製程進行改善，是做得更好或是更有效率 (March, 1991)，這是一種充分利用現有技術、知識的觀點，而這些技術知識通常是來自母公司，因而必須與母公司保持正向的關係鑲嵌，另外個案分析中也顯示子公司通常也要充分利用當地的資源，尤其是開發新供應商或新原料來源，因此必須防止與母公司產生過度鑲嵌的負面作用；此原因也可以解釋為何子公司製程應用興業導向與供應商關係鑲嵌性呈現正向關聯。

三、環境不確定性對不同興業導向的影響

延續學者 (Lumpkin & Dess, 1996; Antoncic & Hisrich, 2001) 認為不同環境或組織變數會對不同的興業導向造成不同影響的觀點；加上多國企業的觀點：認為組織行為深受外在環境所限制或影響，

子公司必須調適此特殊環境才能增加營運效力 (Birkinshaw & Hood, 1998)，本研究分析環境不確定性與子公司興業導向的關聯。

從個案訪談中發現，台商子公司面對大陸環境不確定性的主要來源是來自政策上的不確定性，如大陸政策法律的規定與行政裁量權的不可預測性，這是讓大陸被認為是一個人治社會的主要因素，也是大陸最特別的環境因素。問卷資料七個政策不確定性問項的平均值在 4.52~5.43 之間，都大於中間值 4，尤其是「政策執行不確定性」及「行政裁量權不確定性」的平均值分別高達 5.03 及 5.43。

此外，訪談中可以發現子公司對產業的競爭不確定性，是個案廠商在大陸環境下感覺到最顯著者，也是台商子公司面對大陸產業環境上最攸關且重要的環境因素，問卷數據 5 個競爭不確定性問項的平均值在 4.18~4.45 之間，也都大於中間值 4。另外個案訪談中也發現子公司面臨供給、品質、交期等產業上的不穩定性；而問卷數據中產業不穩定性的四個衡量問項的平均值在 4.22~4.61 之間。以上顯示台商大陸子公司是面對一個政策不確定性、產業不確定性或競爭不確定性環境。

本研究的實證結果支持假說 5「政策不確定性與子公司興業導向有正向關聯」與假說 7「競爭不確定性與子公司興業導向有正向關聯」，此結果符合過去公司興業精神理論與實證的預期環境不確定性會增強廠商興業精神 (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993; Zahra, 1993b; Bantel, 1998; Antoncic & Hisrich, 2001; Lumpkin & Dess, 2001; Dimitratos et.al., 2004; Wiklund & Shepherd, 2005)；或競爭不確定性會增強興業導向與廠商績效的正向關係 (Covin & Slevin, 1989; Zahra, 1993b; Zahra & Covin, 1995)，或競爭不確定性會增強廠商的興業導向 (Covin et.al., 1999)。

本研究不支持假說 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，政策不確定性及競爭不確定性與子公司新市場開發興業導向間有正向關聯，產業不確定性與子公司新市場開發興業導向間沒有關聯。從個案訪談分析中可以發現，子公司在開發新市場時較偏向大陸當地的市場，大陸當地是個政策主導市場的體制，因而政策不確定性大時必須以更積極的興業行為才能克服此變化，而大陸也是世界競爭最劇烈的市場，所有世界有名的企業都覬覦於此新興市場，廠商必須發揮積極地興業精神才能保有廠商競爭優勢。

當子公司從事製程應用興業行為時，此時只有產業不確定性會與子公司製程應用興業導向有正向關聯，製程應用興業導向是在現有事業策略或現有顧客觀點下，對現有的產品與製程進行改善，是做得更好或是更有效率（March, 1991）；在個案分析訪談中已可發現：子公司進行產品或製程改善時，市場行銷通常是由母公司負責，此時的市場是已知的確定市場，環境政策的不確定性並不會有太大的影響，重要是競爭者的動向及產業的變動上，因而，政策不確定性與子公司製程應用興業導向間沒有關聯，產業不確定性與子公司製程應用興業導向有正向關聯是可以合理解釋。但競爭不確定性與子公司製程應用興業導向間沒有關聯似乎無法合理解釋，此點值得後續研究深入探討。