

## 壹、緒論

多國籍企業 (multinational enterprise, MNE) 是由許多具有獨立、又彼此相連結的不同單位組合而成的複雜組織。因此，多國籍企業是以散布在不同地區的實體企業的經營行為來進行策略規劃，於是許多理論就會專注在多國籍企業相關的策略活動 (如知識發展、知識移轉、子公司間學習等)。而多國籍企業子公司具有執行企業策略與創造競爭優勢的特點 (Bartlett & Ghoshal, 2002; Birkinshaw & Hood, 1998; Scott, Gibbons, & Coughlan, 2010)，特別是子公司對於多國籍企業的競爭優勢具有重要性 (Andersson, Forsgren, & Holm, 2002, 2007)。由於子公司具有分散性 (dispersed) 與複雜性 (complex) 的特質，多國籍企業因此需要一套完整的控制與協調機制來達到企業綜效 (Andersson & Holm, 2010; Forsgren, Holm, & Johanson, 2006)。也因為子公司具有主動行為的特性，透過企業內、外部的網絡連結，子公司不僅得以獲取所需的資源，更可將知識技術在企業內移轉，增加在企業內的影響力 (陳律睿、陳俊忠、李文瑞，2010；Tsai & Ghoshal, 1998)。

當子公司是多國籍企業內知識與能力的創造來源，許多研究就常提起子公司的影響力。在國外的研究中，Bartlett與Ghoshal (2002) 就主張，若多國籍企業具有優勢的資源，就等同具有競爭優勢，而這樣的資源是可以掌握在子公司手上的。Mudambi與Navarra (2004) 認為，企業的進入模式、知識密集度、母子公司間的知識流，以及知識的輸出程度，對子公司在企業內的影響力具有影響。Holm、Holmström與Sharma (2005) 也發現，子公司影響力會因來自於子公司所在的環境競爭性，以及從事業關係的所帶來的能力程度而有所改變。而在臺灣的研究中，方世榮、楊舒蜜、周家慧與林谷合 (2013) 以及陳律睿等人 (2010) 認為，子公司要能夠為企業帶來貢獻與影響，除了子公司的網絡關係外，子公司的學習能力、知識整合能力以及技術能力都是提升子公司影響力與績效表現的關鍵。李貴惠、于卓民與司徒達賢 (2009) 則發現，貢獻型子公司的角色重要性上升時，該子公司會增加知識的整合內容與價值活動的整合範疇，其所對應的價值活動的自主權亦會同時增加。綜觀國內外研究，對於

解釋子公司重要性與影響力的因素大致在於子公司的連結關係、子公司自主性、知識特質、亦或是企業國際化策略。但會改變子公司影響力的因素不僅僅只有這些，應當還要再多加深入討論多國籍企業企業內的連結關係。

過往所謂的企業疆界已不適合用來說明子公司的價值與重要性，子公司的連結關係所帶來的經濟活動協調性與管理效應是子公司成功與否的重要因素（Ghoshal & Bartlett, 1990; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996; Tsai & Ghoshal, 1998; Uzzi, 1997）。能改變子公司影響力最重要的就是連結關係。在階層關係之下，子公司的連結關係能超越組織疆界的限制，成為多國籍企業創造價值與能力的關鍵要素。更重要的，跟母公司的連結亦是子公司創造優勢時相當關鍵的要素。母公司對於子公司的影響可來自於兩個截然不同的觀點。首先，理性觀點（rationality perspective）視母公司監控（monitor）子公司的行為為合理，並會考慮到母公司本身所具有的知識與能力，給予子公司最適合的幫助（Barnard, 2005; Bartlett & Ghoshal, 2002）。<sup>1</sup>即使是「控制」子公司，母公司若是感到缺乏當地化知識時，也會放手讓子公司自主經營，設定最佳的組織結構，以達管理成效最佳化（Andersson & Kappen, 2010）。因此，理性觀點認為母公司會有效地設計與控制對於子公司的影響，且在理性的情況下，還可以僅是扮演支援或是支持的旁觀角色。

第二，全然不確定性觀點（radical uncertainty perspective）則認為母公司較不具有完整且清楚的策略視野，特別是當母公司想要控制子公司時，控制的理由往往不是出自於專業技能（expertise）或特殊目的，而是出自於僅就是想要參與或投入到子公司的日常實務中（Goodall & Roberts, 2003; Kirzner, 1997）。故全然不確定性觀點強調母公司因為受限於其國際化能力而想要透過參與子公司的經營實務來瞭解子公司。但除了瞭解外，或許還會阻礙子公司的發展，進而影響到子公司在企業內的發展。

基本上，這兩個觀點都反映出母公司能影響在多國籍企業內的子公司。例如：臺灣智冠科技，隨著近年手機遊戲的大幅崛起，智冠科技的母公司開始與

---

<sup>1</sup> Barnard所寫的書最早是在1938年出版，而本研究對經典文獻的引用皆以新版或改版書為準。由於在新版書中的內容或有修正的可能性，因此年份皆非傳統該書所被引用的年份，但如此可避免引用錯誤之慮。