

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.05.005

跨国公司子公司自主决策权的战略性影响研究

王娜¹, 王永贵²

(1. 华侨大学工商管理学院, 福建泉州 362021; 2. 对外经济贸易大学国际商学院, 北京 100029)

摘要: 子公司决策自主权是子公司的一种战略主动性, 对跨国公司全球资源的有效利用具有重要意义。然而, 子公司自主决策权具体对跨国公司发展有何战略性影响, 当前学术界则关注较少且未进行验证。本文利用111家跨国公司子公司的多被访者调查数据, 对子公司自主决策权与子公司绩效、母公司创新能力间的关系进行了实证研究, 研究发现: 子公司自主决策权对子公司绩效和母公司创新能力均有显著的正向影响, 跨国公司全球导向在子公司自主决策权与母公司创新能力的关系中扮演显著的正向调节作用, 而在子公司自主决策权与子公司绩效间关系中所扮演的调节作用并未得到支持。本研究不仅深化了资源依赖理论在国际商务研究中的应用, 而且对跨国公司子公司管理和整体竞争能力提升具有重要的实践意义。

关键词: 子公司自主决策权; 子公司绩效; 母公司创新能力

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)05-0058-15

一、引言

近年来, 跨国公司子公司在跨国公司系统中的角色发生了重大变化。子公司由从事传统的销售、服务和组装等下游活动逐渐转向研究与开发、营销和战略等上游活动(Gupta和Govindarajan, 2000; Mudambi和 Navarra, 2004)。海外子公司由原来的作为跨国公司“市场通道”的提供者或母公司技术转移的接收者逐渐转变成为竞争优势发展的贡献者, 由此, 子公司积极参与到跨国公司的全球战略规划和实施中, 获得了越来越多的话语权(Birkinshaw等, 1998)。

子公司自主决策权研究一直都是国际商务领域研究的热点问题, 其对跨国公司资源的有效利用具有重要意义(Najafi-Tavani等, 2014)。然而, 子公司自主决策权提高究竟对跨国公司系统有何战略性影响? 现有研究则关注较少。具体而言, 一方面, 子公司自主决策权对子公司绩效有何影响? 另一方面, 跨国公司如何更好地“向其外围组织学习”, 即母公司如何从子公司自主决策权提升中受益(Doz和Santos, 1997), 现有研究并未给出合理的解释。此外, 仍需进一步

收稿日期: 2017-01-10

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(12&ZD205); 福建省社会科学规划项目(FJ2016B078); 华侨大学科研高层次人才科研启动项目(16SKBS309)

作者简介: 王娜(1981—), 女, 华侨大学工商管理学院讲师;

王永贵(1973—), 男, 对外经济贸易大学国际商学院教授, 博士生导师(通讯作者)。

思考的是,跨国公司应采取何种战略导向才能使子公司自主决策权良性地发挥作用?为回答上述问题,本文基于逆向创新转移情境,主要研究了如下内容:(1)子公司自主决策权对子公司绩效的影响机制;(2)子公司自主决策权对母公司创新能力的影响机制;(3)跨国公司全球导向对上述机制的差异性调节作用。

本文的贡献主要体现在以下几个方面:首先,依据资源依赖理论,首次检验了跨国公司子公司自主决策权对公司的战略性影响,弥补了当前国际商务领域缺乏对子公司自主决策权作用效果关注的研究差距。当前跨国公司自主决策权研究呈现重前因轻后果的研究局面,多数研究仅关注子公司自主决策权的影响因素,而忽视了其作用的战略性效果。本文重点探讨了子公司自主决策权对跨国公司发展有重要战略意义的两个指标子公司绩效和母公司创新能力的影响,对国际商务领域中自主决策权的研究边界进行了扩展。

其次,弥补了当前研究缺乏对资源依赖理论的核心论断进行实证检验的研究差距。资源依赖理论作为一种基于社会关系的研究,其核心论断仍需进一步实证检验(Pfeffer和Salancik, 2003)。本文利用来自111家跨国公司子公司的多被访者数据,实证检验了子公司自主决策权的作用效果,为深化资源依赖理论研究提供了实证证据。

最后,还探讨了跨国公司全球战略导向对子公司自主决策权与子公司绩效和母公司创新能力影响的差异性调节作用,对子公司自主决策权的作用边界条件研究进行了补充。当前研究对子公司自主决策权的研究结论尚未达成一致结论。如多数研究(Yamin和Forsgren, 2006; Bouquet和Birkinshaw, 2008a)认为子公司自主决策权对跨国的创新和发展是有利的,而少数研究则认为子公司自主决策权的扩大可能会对跨国公司发展造成威胁(Ciabuschi等, 2012)。本文的研究结论对子公司自主决策权作用边界条件的研究提供了新的证据。

二、文献回顾与研究假设

(一)文献回顾与评述

1. 跨国公司子公司自主决策权的权力基础及其属性

“权力”的概念主要源于资源依赖理论(Pfeffer和Salancik, 2003)。Emerson(1962)提出,一方的权力主要来源于其他相关方对其的依赖。Pfeffer和Salancik(2003)进一步提出,一方对另一方的依赖主要来源于以下三个方面:资源重要性、资源分配和使用的自由裁定权、资源控制的集中度。

早期,对跨国公司子公司权力的研究主要植根于Hymer(1976)对跨国公司本质及存在性的研究。在Hymer(1976)的一系列研究中,他的主要观点是:跨国公司之所以作为一种新的组织形式而出现,主要是由于跨国公司能够降低资本累积的壁垒。Hymer(1976)较早地对跨国公司为何如此强大,同时又如何保持这种权力进行了解释,他认为跨国公司本身是由一些具有排他性的上层阶级所控制,跨国公司阶层结构的存在实际上是为了保持这些上层阶级在组织中的地位。跨国公司利用“分配和规则”来支持其对战略决策权力的控制(Hymer, 1976)。

在跨国公司中,子公司权力主要体现为子公司通过对关键性的、不可替代性资源的控制,来改善其绩效水平并不断适应变化的环境(Bouquet和Birkinshaw, 2008a; Mudambi和Navarra, 2004; Mudambi等, 2014; Pfeffer和Salancik, 2003)。在对子公司权力属性的研究方面,学者们从不同角度研究了子公司权力,如子公司对母公司战略决策和其他子公司能力开发的影响(subsidiary influence)(Andersson等, 2007; Najafi-Tavani等, 2014)、子公司在跨国公司内的重要性(importance)(Bouquet和Birkinshaw, 2008b)、讨价还价能力(bargaining power)(Mudambi和Navarra, 2004; Ciabuschi等, 2012)等,见表1。

表 1 代表性学术期刊中“子公司权力”相关研究总结

作者	研究类型	所研究的子公司权力属性
Mudambi和Navarra(2004)	实证研究	子公司在跨国公司中的讨价还价能力
Andersson等(2007)	实证研究	子公司对母公司战略决策的影响,子公司对其他子公司能力发展的影响
Bouquet和Birkinshaw(2008b)		子公司重要性,母公司正向关注
Yamin和Andersson(2011)	实证研究	子公司对跨国公司生产和产品开发的重要性
Ciabuschi等(2012)	实证研究	子公司在跨国公司中的讨价还价能力
Mudambi等(2014)	实证研究	子公司职能权力,子公司战略权力
Najafi-Tavani等(2014)	实证研究	子公司影响力

资料来源:根据相关文献整理。

2. 子公司自主决策权的来源

当前学术界主要围绕如何提高子公司自主决策权展开。自主决策权是权力的一种,以早期Hymer(1976)研究观点为基础,一些学者认为:子公司权力主要来源于其在东道国市场的嵌入性,即子公司和少数发展长期关系的东道国合作伙伴(顾客、供应商、研究中心和大学)之间在过程和产品开发方面进行相互调整的程度(Yamin和Andersson,2011)。子公司嵌入性会促进子公司权力的提高(Yamin和Forsgren,2006)。

近年来,对跨国公司子公司权力的研究方兴未艾,学者们逐渐突破早期的经典跨国公司理论框架,向其他理论扩展。因此,跨国公司子公司权力影响因素的研究视角更为多元化(Geppert和Dörrenbächer,2014)。这些因素主要有子公司与母公司之间的相互依赖和依赖不均衡(Mudambi等,2014)、基于网络和基于知识的活动(Najafi-Tavani等,2014)、子公司所处的外部环境的战略重要性和子公司在跨国公司网络中的优势(Bouquet和Birkinshaw,2008b)。我们对子公司权力来源的相关研究进行了总结,如表2所示。

表 2 代表性学术期刊中子公司权力来源的相关研究总结

作者	研究类型	关键影响因素	提升机制
Mudambi和Navarra(2004)	实证研究	子公司向其他子公司的外向知识流动,母公司向子公司的知识流动,子公司向本地的外向知识溢出,子公司的当地依赖性,子公司运营持续时间,子公司过程控制水平	
Yamin和Forsgren(2006); Yamin和Andersson(2011)	定性研究	子公司在东道国嵌入性	达到合法性、控制关键性资源和获取网络中心性
Andersson等(2007)	实证研究	子公司外部网络嵌入性	
Bouquet和Birkinshaw(2008a)	定性研究		
Bouquet和Birkinshaw(2008b)		子公司所处外部环境的战略重要性和子公司在跨国公司网络中的优势	
Ciabuschi等(2012)	实证研究	技术转移能力	
Mudambi等(2014)	实证研究	子公司与母公司之间的相互依赖、依赖不均衡	
Najafi-Tavani等(2014)	实证研究	子公司基于网络的活动,基于知识的活动	

资料来源:根据相关文献整理。

3. 子公司自主决策权的效果研究

根据资源依赖理论,企业所控制的资源对于其权力获取至关重要。在企业系统中,子单位可以通过获取权力来影响资源分配以及整个公司的战略方向(Yamin和Forsgren,2006;周建等,2008)。目前,学界对子公司权力的效果研究关注极其有限(王永贵和王娜,2015),而且研究结论极为不一致。Bouquet和Birkinshaw(2008b)认为子公司自主决策权提升有利于吸引母公司的正向关注,从而对公司整体发展有利。闵成基等(2010)提出子公司权力关系对外部知识获取有积极影响。相反,一些研究认为子公司自主决策权扩大会对跨国公司整体或母公司产生负面影响,如,Yamin和Forsgren(2006)认为子公司在东道国市场的嵌入性可以创造与其外部合作伙伴关系有关的资源,从而提高了子公司在跨国公司内的自主决策权。但由于这些资源通常处于母公司的控制范围之外,因此,由此带来的子公司自主决策权提高会对母公司的战略垄断地位造成挑战。Ciabuschi等(2012)研究发现子公司讨价还价能力的提高会导致寻租行为。对于当前子公司自主决策权研究所产生的不一致性结论,我们有必要进一步研究子公司自主决策权及其所产生的结果之间的情境机制,以进一步剖析子公司自主决策权发挥作用的内在机制。

在跨国公司的阶层体系中,对子公司自主决策权所产生的结果有重要影响的是处于支配地位的母公司战略导向。作为跨国公司最为重要的战略导向,全球导向在很大程度上影响子公司自主决策权作用的发挥和走向(Berry,2014)。因此,全球导向是影响子公司自主决策权作用机制的重要情境因素。而遗憾的是,我们并未发现有研究对全球导向在子公司自主决策权及其作用结果间关系中的调节作用进行探讨。

综上所述,我们发现现有文献在以下几个方面存在明显不足:(1)现有文献对跨国公司子公司自主决策权的关注十分匮乏。当前对子公司自主决策权的研究还仅仅停留于对自主决策权影响因素的探讨,而且影响因素具有一定的局限性。(2)更为重要的是,当前研究较少关注子公司自主决策权对跨国公司所产生的影响。我们未发现有文献针对子公司自主决策权对跨国公司的影响进行深入的理论探讨和实证研究。正如Pfeffer和Salancik(2003)所言:“对资源依赖理论及其核心论断进行实证检验的研究还十分有限”(Pfeffer和Salancik,2003)。(3)当前研究并未进一步对影响子公司自主决策权与其所产生的结果间关系的情境机制进行探讨。为弥补上述研究差距,本文拟解决如下研究问题:(1)子公司自主决策权对子公司绩效有何影响?(2)子公司自主决策权对母公司创新能力有何影响?(3)母公司应采取何种战略导向以使子公司自主决策权在跨国公司中良性的发挥作用?

(二)概念模型与假设提出

1. 子公司自主决策权对子公司绩效的影响

拥有更多自主决策权的组织在获取利益方面具有更多的影响力(Andersson等,2007)。因此,对跨国公司子公司而言,子公司自主决策权对子公司绩效有积极影响。子公司在跨国公司网路中的影响力可以提高其获取未来投资的谈判权力。具体而言,公司自主决策权的提升可以从以下方面提升子公司绩效水平。第一,子公司自主决策权的提升可以激发子公司的自主性行为(Cantwell和Mudambi,2005)。子公司自主决策权越高,则拥有更多自由来从事服务于自身的价值最大化活动,如追求利润的活动,这样,子公司绩效得以提高(Mudambi和Navarra,2004)。子公司自主决策权的提升还可以使子公司更多地获取关于当地市场的产品和市场信息,从而有利于提高本公司产品在当地市场的销售收入和利润,提高子公司绩效。

第二,子公司自主决策权有助于子公司掌握大量关键性资源,实现子公司利润最大化的目

标。子公司自主决策权的提高有助于子公司获取更多来自母公司的财务资源和支持以及一些关键的市场信息,这些资源和信息可以使子公司更容易地开拓新的市场业务(Kim等,2004),从而提高市场占有率和销售收入,然后提高子公司的绩效。基于此,我们提出如下假设:

H1:子公司自主决策权对子公司绩效有正向影响。

2. 子公司自主决策权对母公司创新能力的影响

在逆向创新转移背景下,母公司创新能力是指母公司的新产品开发、新技术/方法开发和专利活动在多大程度上受益于来自子公司创新的转移。现有研究表明母公司可以通过利用和整合来自子公司的知识来提升创新能力。子公司向知识接收方的知识转移可以提高接收方的绩效,并从更广泛的范围内提升整个跨国公司的竞争优势(Rabbiosi和Santangelo,2013)。

子公司对母公司创新能力的提升机制主要体现在两个方面:第一,子公司自主决策权的提高可以使子公司更多地影响母公司决策,与母公司的沟通更为密切,子公司更加富有经验和时间来投入到公司内部整合机制中,更容易与母公司和子公司建立长期关系,更好地将自身知识与优势与母公司融合,从而使母公司的知识储备和竞争优势都得到强化,以更好地从事创新活动提高创新能力。第二,子公司在东道国市场有更多的决策权,其获取的有益的当地市场信息有助于母公司积累更多地关于东道国市场经营的经验,藉此改进自身的管理过程或程序(Rabbiosi和Santangelo,2013),对全球战略进行调整和协调,对其创新能力提升有利。基于此,我们提出如下假设:

H2:子公司自主决策权对母公司创新能力有正向影响。

3. 跨国公司全球导向的调节作用

跨国公司全球导向指公司强调在国际市场经营的成功而非强调在特定国家经营的成功。它体现了公司的价值观,是一种有价值的组织资源。具有全球导向的跨国公司对多样化的全球市场持有一种“平等对待”的观念,因而,母公司不会对特定的子公司分配较多资源,相反,各个子公司应最大限度的牺牲自身资源来为母公司和公司全球整体绩效服务(Zou和Cavusgil,2002)。跨国公司全球导向倡导全球各个市场的整合行动,限制了对特定区域子公司的资源分配,从而使子公司不具备充沛的资源从事利润创造活动,阻碍子公司绩效的提升。因此,我们提出如下假设:

H3:跨国公司全球导向弱化子公司自主决策权和子公司绩效间的关系。

跨国公司全球导向提倡在全球范围内进行统一决策,并在各个区域市场上采取营销和生产活动的整合与协调。首先,全球导向倡导国外业务的运营要与母国业务的运营保持高度一致,可以强化子公司业务对母公司运营的重要性,使母公司感知到子公司是可靠的(Berry,2014),从而使母公司从子公司积极参与全球业务的过程中获取价值。其次,全球导向倡导分布在不同国家的子公司间建立较强的联系,这种联系可以使公司之间以更高效的方式分享复杂的知识,有利于母公司的创新活动并提升创新能力。因此,我们提出如下假设:

H4:跨国公司全球导向强化子公司自主决策权和母公司创新能力间的关系。

根据上述假设推理,在综合已有研究的基础上,本研究将子公司自主决策权作为自变量。本文还提出子公司绩效和母公司创新能力是子公司自主决策权对跨国公司整体产生战略性影响的重要内容,因此将二者作为因变量。同时,为了凸显全球导向在子公司自主决策权所产生的战略影响中的重要意义,我们将其作为调节变量。综上,本文构建了跨国公司子公司自主决策权的战略影响分析框架,以及全球导向的调节效应模型,如图1所示。

三、研究设计

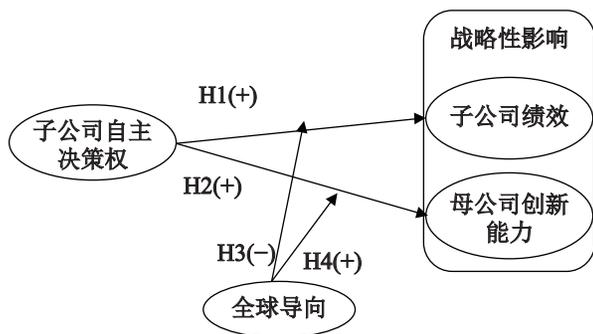


图1 研究的概念框架

(一) 样本与数据

1. 样本选择

本文的数据收集对象是大型跨国公司的境外子公司,多数跨国公司为世界500强企业。根据境外母公司是否控股、公司是否承担着一定数量的研发和逆向创新转移项目为标准,我们选出跨国公司境外子公司共220家。由于本研究的研究情境为跨国公司子公司的逆向创新转移,因此,我们选取

的跨国公司境外子公司所在行业基本为知识密集型行业,分别为:机械制造业、制药业、信息技术业、咨询与服务行业等。

2. 多被访者样本

在同意接受采访的公司中,我们要求公司指派曾参加过逆向创新转移项目的人员参与调研。为了减少问卷由单个受访者回答所引起的偏差,我们使用多被访者技术来评价企业对研究问题的反馈。在调研中,一个子公司必须由两位管理者来完成不同的问卷,我们可以从每个子公司回收两份调查问卷。

3. 数据收集

我们选择符合本研究要求的跨国公司子公司进行访谈和调研。为了保证应答率,我们需要高水平的人际参与,包括电话沟通、一对一的问题解答和发送电子邮件的方式。在同意接受访谈和调研的企业中,我们要求企业安排参与过或熟悉逆向创新转移的人员,例如,负责某一技术研发的项目经理、负责某一技术转移和使用的技术经理、对企业创新转移项目较为熟悉的中层及以上管理人员或负责技术应用培训的管理者。对于在规定时间内未能及时完成问卷填写的企业,我们通过电话与问卷填写者进行一对一的沟通,帮助其完成问卷填写。

调研从2015年7月上旬开始到2016年2月底结束,总共发放问卷360份,回收问卷229份,回收率为63.6%。由于有7家公司仅仅返回了1份问卷,我们将上述7份调查问卷剔除,因此,本研究最终的样本是来自111家跨国公司子公司的多被访者数据。

4. 被调查跨国公司子公司的统计特征

表3显示了被调查子公司的统计特征,由统计结果可以看出,本研究所调查的大部分子公司的规模较大,员工人数均在1 001人以上,占总样本的57.66%。有103家被调查子公司的年销售收入在5 000万元以上,占总样本的92.79%。对于被调查子公司的母公司规模,我们也进行了统计,从表3可以看出,68家子公司的母公司员工人数在5 000人以上,占总样本的61.26%。

(二) 变量测量

本研究的变量均取自现有文献。其中,所有潜变量均使用7分李克特量表进行测量。依照 Ambos等(2006)、De Luca和Atuahene-Gima(2007)的研究,我们通过计算被访者对测量题项得分的平均值来测量各个变量的水平。

1. 因变量的测量

(1) 子公司绩效指在逆向创新转移情境下,与预期目标相比,子公司财务目标的完成情况。本研究对该变量的测量主要来自De Luca和Atuahene-Gima(2007)的研究,我们要求被访者对本公司财务绩效目标完成程度进行评价,测量题项如:与预期目标相比,市场份额目标的完成情况;与预期目标相比,销售额目标的完成情况。子公司绩效的组合信度系数为0.95。

表3 被调查跨国公司子公司的特征

公司状况	人数/收入分布	样本数	百分比
员工人数	1 001人以上	64	57.66%
	501—1 000人	11	9.91%
	151—500人	15	13.51%
	51—150人	13	11.71%
	50人以下	8	7.21%
年销售收入	5 000万元以上	103	92.79%
	1 000—4 999万元	1	0.90%
	501—999万元	3	2.70%
	201—500万元	3	2.70%
	200万元以下	0	0
	未填写	1	0.90%
母公司员工人数	>5 000人	68	61.26%
	500—5 000人	20	18.02%
	250—499人	5	4.50%
	50—249人	7	6.31%
	未填写	1	0.90%

(2)母公司创新能力指在逆向创新转移情境下,母公司所开展的不同方面创新活动的改善程度。对该变量的测量主要取自Ambos等(2006)的研究,测量题项如:母公司的新产品开发;母公司的新技术/方法开发等。该变量的组合信度系数为0.96。

2. 自变量的测量

(1)子公司自主决策权的研究主要强调在联邦制的跨国公司中母子公司之间的社会关系,因此,子公司自主决策权反映了子公司克服母公司限制从而达到某种期望结果的能力,这也与Andersson等(2007)的研究相一致。对该变量的测量量表主要取自Andersson等(2007)的研究。被访者要求评价母公司在多大程度上授予贵公司如下自主决策权,如雇佣高级管理人员和新产品/服务引进等。该变量的组合信度系数为0.80。

(2)全球导向是指跨国公司所感知的全球市场的重要程度。对该变量的测量主要取自Zou和Cavusgil(2002)的研究,测量题项如:全球每个市场对整个集团公司而言都很重要;在集团公司中,每个子公司都愿意牺牲自己的利益来保障公司的整体绩效。该变量的组合信度系数为0.65。

3. 控制变量

在本研究中,我们的控制变量主要有:公司经营时间(主要通过对于子公司在东道国持续运营的年数来测量)、母公司规模(母公司的员工数量)、行业、创新核心程度(子公司向母公司所转移的创新是核心技术为1,其他为0)、高管外派比例(子公司具有母国国籍高管人数占总高管人数的比例)和跨边界管理能力。

子公司跨边界管理能力指子公司在跨国公司组织的不同层级和部门之间进行人际互动的能力。对该变量的测量主要取自Zhang等(2011)的研究。在调查问卷中,该变量的测量题项如:当分歧发生时,贵公司一般会努力找到对贵公司和集团都较为公平的解决方案;贵公司一般会考虑集团整体的商业和经济利益。该变量的组合信度系数为0.83。

四、实证结果与分析

(一)描述性统计与相关分析

在进行层次回归分析之前,为了了解各个变量的基本统计特征和相关关系,我们对各个研

究构念进行了相关分析和描述性统计。对本研究所涉及的各项变量间的关系,表4显示子公司自主决策权和子公司绩效间的相关关系是正向而且是显著的($\beta=0.38, p<0.05$), 子公司自主决策权和母公司创新能力间的相关系数为正,也是显著的($\beta=0.33, p<0.05$)。

表4 描述性统计与相关系数

	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
子公司自主决策权	1.04	2.00	1.00									
全球导向	4.76	1.24	0.50*	1.00								
子公司绩效	4.84	1.29	0.38*	0.28*	1.00							
母公司创新能力	4.29	1.53	0.33*	0.20*	0.41*	1.00						
子公司经营时间	22.50	26.71	-0.08	-0.06	0.19	-0.01	1.00					
母公司规模	0.18	0.39	0.02	0.12	-0.24*	-0.09	-0.22*	1.00				
行业	0.10	0.30	-0.10	-0.02	-0.23*	-0.19*	-0.10	0.00	1.00			
创新核心程度	0.83	0.37	-0.17	-0.11	-0.15	-0.18	-0.05	0.02	0.07	1.00		
高管外派比例	0.53	0.50	0.07	-0.03	0.13	0.03	0.07	0.03	0.20*	-0.01	1.00	
跨边界管理能力	5.77	0.99	0.45*	0.49*	0.20	0.05	-0.03	0.03	-0.19*	-0.04	-0.09	1.00

注:*表示相关系数显著性 $p<0.05$,为双侧检验结果。

(二)共同方法偏差与未反应偏差

在所研究变量的测量上,自变量和因变量分别来自不同来源的数据,很大程度上避免了共同方法偏差所带来的威胁。具体而言,子公司绩效、母公司创新能力和创新定制化程度均来自第一类问卷受访者的调研数据,子公司自主决策权、全球导向和子公司跨边界管理能力均来自第二类问卷受访者的调研数据。

此外,我们进行了Harman单因素试验(Harman, 1967)。通过该检验,没有任何一个单一因子析出,而第一主成分所解释的方差比例大大低于先前研究所建议的门槛值50%。因此,共同方法偏差在本研究中并不是一个威胁。此外,我们基于公司规模、母公司区位和公司所在行业,对成功返回问卷的受访者和未返回问卷的受访者进行比较,通过T检验,我们发现二者之间并没有显著差异。依此看来,未反应偏差在我们的研究中并不存在。

(三)信度与效度检验

我们利用结构方程软件EQS6.1对测量模型进行了验证性因子分析。我们分别基于两类受访者调查,对本研究所涉及的构念测量进行了验证性因子分析。对基层管理者的调查,测量模型的拟合指数为: $\chi^2=55.14, p<0.01, NFI=0.90, Non Normal Fit Index(NNFI)=0.94, Comparative Fit index(CFI)=0.96, Bollen Fit Index(IFI)=0.96, RMSEA=0.08$ 。根据判断标注,所有的拟合指数都处于理想的范围内,表明我们的测量模型具有较好的拟合度。对中层及以上管理者的调查,测量模型的拟合指数为: $\chi^2=39.18, p<0.01, NFI=0.95, NNFI=0.96, CFI=0.97, IFI=0.97, RMSEA=0.09$ 。所有的拟合指数也都处于理想的范围内,表明我们的测量模型具有较好的拟合度。

我们对测量模型进行了内部信度和效度分析。计算了每个构念测量题项的因子载荷、平均提炼方差(Average Variance Extracted, AVE)和综合信度系数,见表5。对基层管理者的调查,首先,本文所涉及每个构念的综合信度系数大部分都大于0.8,这表明测量具有较好的内部一致性。其次,各个测量题项的因子载荷值大部分都大于0.8。每个潜变量的平均提炼方差都大于建议水平0.5(Aiken等, 1991),这表明该测量模型具有较好的内聚效度(Bagozzi, 1981)。

对中层及以上管理者的调查,我们对研究所涉及的各项构念的测量题项也进行了内部信度分析,大部分变量的综合信度系数都大于建议水平0.8(全球导向除外),这也表明我们的测量具有较好的内部一致性。同时,我们也对基于中层及以上管理者调查的潜变量进行了效度分

析。结果显示,各个测量题项的因子载荷值大部分大于0.6(全球导向的第三个题项除外),每个变量的平均提炼方差均大于建议水平0.5(全球导向除外)(Fornell和Larcker,1981)。由此,我们得到,该测量模型具有较好的内聚效度(Bagozzi,1981)。另外,如表5所示,本研究所涉及各个变量的平均提炼方差的平方根均大于该变量与其他变量的相关系数。由此表明,本研究的测量具有较好的判别效度(Fornell和Larcker,1981)。

表5 验证性因子分析结果

测量题项(基层管理者调查)	因子载荷	AVE	CR
1. 子公司绩效			
在逆向创新转移后,请对贵公司以下目标的完成程度进行评价: (1=“基本未达到”,7=“很大程度上达到”)			
与预期目标相比,市场份额目标的完成情况	0.82	0.79	0.95
与预期目标相比,销售额目标的完成情况	0.90		
与预期目标相比,资产收益率的完成情况	0.91		
与预期目标相比,投资回报率的完成情况	0.89		
与预期目标相比,利润率的完成情况	0.92		
2. 母公司创新能力			
在逆向创新转移后,请您从以下方面活动评价母公司创新能力的改善程度: (1=“程度很低”,7=“程度很高”)			
母公司的新产品开发	0.95	0.88	0.96
母公司的新技术/方法开发	0.96		
母公司专利活动	0.90		
测量题项(中层及以上管理者调查)			
3. 子公司自主决策权			
母公司在多大程度上授予贵公司如下决策自主决策权:			
在所在国(境)内开发新的市场领域	0.81	0.50	0.80
开展组织变革	0.70		
新产品/服务引进	0.70		
季度计划/进度的批准	0.61		
4. 全球导向			
全球每个市场对整个集团公司而言都很重要	0.75	0.39	0.65
在集团公司中,每个子公司都愿意牺牲自己的利益来保障公司的整体绩效	0.66		
相对于特定的国内业务,集团公司整体上优先考虑国外业务	0.42		
5. 跨界管理能力			
当分歧发生时,贵公司一般会努力找到对贵公司和集团都较为公平的解决方案	0.82	0.62	0.83
贵公司是母公司的坚决拥护者	0.81		
贵公司一般会考虑集团整体的商业和经济利益	0.73		

(四)假设检验

1. 回归分析

本研究采用层次回归方法(hierarchical regression analysis)对研究假设进行检验。模型1—4验证了子公司自主决策权对子公司绩效的影响,模型5—8验证了子公司自主决策权对母公司创新能力的影响。最初的模型仅仅包括控制变量,接着我们逐次加入自变量、调节变量和交互项。在验证调节效应时,我们将自变量和调节变量进行了中心化处理(Aiken等,1991)。每个回归模型的方差膨胀因子(variance inflation factor, VIF)均小于2,证明模型并不存在多重共线性问题。层次回归分析的结果如表6所示。

假设1提出子公司自主决策权对子公司绩效有正向影响,如表6模型2可知,子公司自主决策权对子公司绩效的回归系数为0.32(模型2: $\beta=0.32, p<0.01$),系数为正且显著,假设1得到验

证。假设2提出子公司绩效对母公司创新能力有正向影响,模型6中子公司自主决策权对母公司创新能力影响的回归系数为0.28(模型6: $\beta=0.28, p<0.05$),系数为正且显著。假设2得到验证。

表6 层次回归结果(标准化回归系数)

	子公司绩效				母公司创新能力			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
自变量								
子公司自主决策权		0.32*** (3.07)	0.24** (2.19)	0.24** (2.19)		0.28** (2.54)	0.22* (1.85)	0.22** (1.86)
全球导向			0.21* (1.91)	0.23** (2.02)			0.18 (1.49)	0.24** (1.96)
交互项								
子公司自主决策权× 全球导向				0.07 (0.74)				0.21** (2.05)
控制变量								
公司经营时间	0.10 (1.04)	0.13 (1.39)	0.12 (1.32)	0.10 (1.00)	-0.06 (-0.60)	-0.03 (-0.35)	-0.04 (-0.41)	-0.11 (-1.08)
母公司规模	-0.22** (-2.29)	-0.21** (-2.30)	-0.24** (-2.57)	-0.24** (-2.60)	-0.11 (-1.12)	-0.10 (-1.06)	-0.12 (-1.26)	-0.14 (-1.39)
行业	-0.22** (-2.26)	-0.19** (-2.03)	-0.21** (-2.28)	-0.23** (-2.39)	-0.24** (-2.32)	-0.21** (-2.09)	-0.23** (-2.27)	-0.28*** (-2.74)
创新核心程度	-0.13 (-1.39)	-0.09 (-1.03)	-0.08 (-0.94)	-0.08 (-0.89)	-0.15 (-1.53)	-0.12 (-1.25)	-0.12 (-1.19)	-0.10 (-1.07)
高管外派比例	0.19* (1.94)	0.14 (1.48)	0.15 (1.65)	0.16* (1.73)	0.13 (1.24)	0.07 (0.73)	0.08 (0.86)	0.12 (1.16)
跨边界管理能力	0.20** (2.07)	0.06 (0.55)	-0.01 (-0.14)	-0.03 (-0.25)	0.02 (0.19)	-0.10 (-0.93)	-0.16 (-1.40)	-0.20* (-1.73)
R ²	0.20	0.27	0.31	0.32	0.10	0.15	0.17	0.21
ΔR^2		0.07	0.04	0.01		0.05	0.02	0.04
F值	3.94	4.96	4.92	4.41	1.67	2.37	2.38	2.66
VIF	1.06	1.15	1.26	1.30	1.06	1.15	1.26	1.30

注:括号内为统计值,***、**、*分别表示在1%、5%、10%置信水平下显著。

模型3、4、7、8主要验证全球导向对子公司自主决策权与子公司绩效、母公司创新能力间关系的调节效应,假设3提出全球导向负向调节子公司自主决策权与子公司绩效间的关系,模型4显示全球导向与子公司自主决策权交互项对子公司绩效影响的回归系数并不显著(模型4: $\beta=0.07, p>0.1$),因此,假设3未得到验证。假设4提出,全球导向正向调节子公司自主决策权与母公司创新能力之间的关系,模型8显示了子公司自主决策权与全球导向的交互项对母公司创新能力回归系数为0.21(模型8: $\beta=0.21, p<0.05$),系数为正且显著。同时, R^2 由0.17(模型7)增加为0.21(模型8),变化为0.04,由 R^2 变化引起的F值变化为5.11,在0.01显著性水平下显著。由此,全球导向在子公司自主决策权和母公司创新能力间关系所扮演的调节作用显著,假设4得到验证。

2. 简单斜率分析

由上述结果可知,全球导向在子公司自主决策权和母公司创新能力间的关系中扮演显著的正向调节作用。为了进一步直观地解释全球导向的调节效应,我们基于全球导向高、低两个水平,即高于其均值一个标准差和低于其均值一个标准差,绘制了全球导向的调节作用图(Aiken等,1991),见图2a。图2a表明,当跨国公司全球导向较高时,子公司自主决策权对母公司创新能力的正向影响是正向的,而且比全球导向较低时的二者之间的关系更加陡峭和显著。由此可见,跨国公司全球导向显著强化了子公司自主决策权对母公司创新能力的影响。

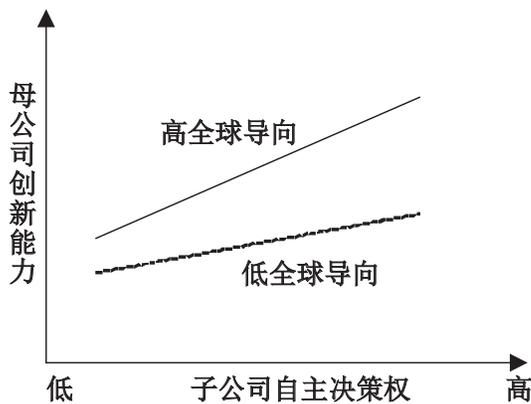


图 2a 全球导向的调节作用

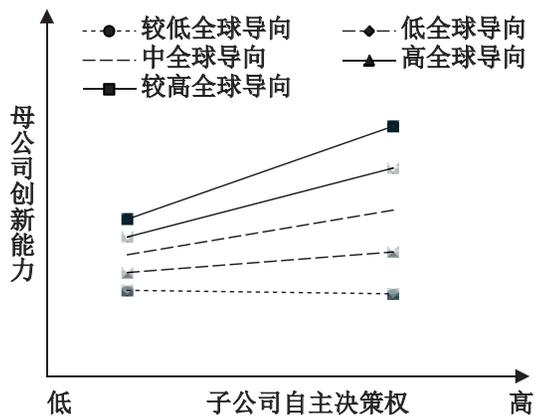


图 2b 基于五水平的简单斜率分析图

进一步,我们对全球导向在子公司自主决策权与母公司创新能力间关系中扮演的调节作用进行了简单斜率分析(simple slopes test)(Aiken等,1991)。如图2b和表7所示,简单斜率分析的结果进一步证实了全球导向在子公司自主决策权与母公司创新能力间关系中所扮演的显著的正向调节作用。在简单斜率分析中,我们将调节变量全球导向分为较低、低、中、高、较高五个水平,图2b显示了基于五水平的简单斜率分析图。表7显示了简单斜率分析的结果。由表7可知,当全球导向水平较低时,子公司自主决策权对母公司创新能力为负但并不显著($\beta=-0.03, p>0.1$),当全球导向水平较高时,子公司自主决策权对母公司创新能力的影响为正而且是显著的($\beta=0.65, p<0.01$)。因此,简单斜率分析的结果表明,随着全球导向的提高,子公司自主决策权对母公司创新能力的影响越来越强且是显著的。由此,可以进一步验证,全球导向在子公司自主决策权和母公司创新能力间的关系中扮演正向调节作用。

表 7 简单斜率分析结果

全球导向	特定水平上子公司自主决策权和母公司创新能力间的斜率系数	斜率的标准差	t值	p值
较低全球导向	-0.03	0.24	-0.13	0.90
低全球导向	0.14	0.19	0.72	0.46
中全球导向	0.31	0.17	1.82	0.07
高全球导向	0.48	0.19	2.52	0.01
较高全球导向	0.65	0.24	2.72	0.01

五、研究结论与启示

(一)结果讨论

本文依据资源依赖理论,以跨国公司子公司为研究单位,利用111家跨国公司子公司的多被访者调查问卷,探讨逆向创新转移背景下子公司自主决策权如何影响子公司绩效和母公司创新能力时公司全球导向在上述关系中扮演的调节作用。

首先,本文研究发现跨国公司子公司自主决策权对子公司绩效($\beta=0.32, p<0.05$)和母公司创新能力($\beta=0.28, p<0.05$)有显著的正向影响。在逆向创新转移研究中,现有研究并未对逆向创新转移所带来的子公司自主决策权提高进行深入研究。该研究结论验证了跨国公司逆向创新转移背景下子公司自主决策权双重战略影响的存在,即逆向创新转移所带来的子公司自主决策权提高既可以提高子公司自身绩效又可以使母公司创新能力得到提高。该研究结论也与

Bouquet和Birkinshaw(2008b)的研究结论一致,即当子公司拥有更多自主决策权不仅可以使其自身在东道国市场抓住更多机会,而且有助于母公司乃至跨国公司的战略决策,提升其竞争力水平。同时,该结论也回答了国际商务领域一直以来较少受关注的关键问题:如何将子公司特定优势转化为跨国公司资产(Rugman和Verbeke,2001)。

其次,研究发现全球导向正向调节了子公司自主决策权和母公司创新能力间的关系($\beta=0.21, p<0.05$),但全球导向对子公司自主决策权和子公司绩效间关系的负向调节作用并未得到支持($\beta=0.07, p>0.1$)。该研究结论突出了跨国公司全球导向的战略作用,全球导向有利于促进子公司自主决策权提高所带来的母公司创新能力。但是,全球导向并未显著影响子公司自主决策权对其绩效的作用,可能的解释在于全球导向是跨国公司协调全球市场、有效配置全球资源的战略导向(Zou和Cavusgil,2002),其作用效果是鞭长莫及的,全球导向仍不能在特定的东道国市场有所发挥,因此,其对子公司自主决策权与其自身绩效间关系的弱化作用并不显著。

(二)理论启示

首先,在现有研究的基础上,本文首次检验了逆向创新转移背景下子公司自主决策权对子公司和母公司的双重影响,弥补了国际商务领域中缺乏对子公司自主决策权特别是其作用效果研究的不足,扩展了资源依赖理论在国际商务领域的应用。现有文献仅关注子公司外部嵌入性(Andersson等,2007;Yamin和Forsgren,2006)、外向型知识流动(Mudambi和Navarra,2004)、东道国市场重要性(Bouquet和Birkinshaw,2008b)等因素是子公司自主决策权的主要驱动因素,影响因素也仅集中于以上几类,具有很大的局限性。但是,仅极少数研究关注子公司自主决策权提高所带来的结果,如Mudambi和Navarra(2004)仅关注了子公司讨价还价能力对子公司租金获取的关系。我们尚未发现有研究从跨国公司整个系统的角度,探讨子公司自主决策权对母公司创新能力的影响,也未发现有研究探讨子公司自主决策权对其自身绩效的影响。因此,本文对子公司自主决策权和子公司绩效、母公司创新能力间关系的研究不仅凸显了子公司自主决策权对子公司和整个跨国公司发展的重要战略意义,同时也弥补了现有研究中缺乏对子公司自主决策权与其所产生的经济效果间关系研究的研究差距。

其次,本研究对逆向创新转移背景下跨国公司子公司自主决策权的双重效应进行了实证检验,弥补了当前缺乏对资源依赖理论进行实证检验的研究差距,为验证资源依赖理论核心论断提供了经验证据。Pfeffer和Salancik(2003)提出对资源依赖理论及其核心观点进行实证检验的研究仍十分匮乏。作为一种复杂的组织,跨国公司为验证资源依赖理论的核心论断并进行扩展性研究提供了合适的平台(Mudambi等,2014)。因此,本研究对子公司自主决策权效应的研究深化了资源依赖理论的实证研究。

最后,现有文献对子公司自主决策权的影响效果尚未达成一致性结论,本文的研究结论不仅调和了现有子公司自主决策权研究结论的不一致,而且对逆向创新转移背景下子公司自主决策权作用边界条件研究进行了扩展。公司的内部资源决定了公司的竞争优势。作为公司内部资源的重要部分,跨国公司全球导向是公司的重要战略导向之一,并很大程度上影响公司的资源分配。因此,本文提出跨国公司全球导向是影响子公司自主决策权和子公司绩效、母公司创新能力间关系的重要情境变量,提出了子公司自主决策权作用的边界条件,更加清晰地揭示了子公司自主决策权对子公司绩效和母公司创新能力的影响机制。

(三)实践启示

本研究的研究结论提供了诸多实践启示。首先,对跨国公司的管理者而言,管理者应认识到子公司自主决策权提升对于跨国公司发展的双重意义,子公司自主决策权扩大一方面有利

于提高子公司绩效,同时也有利于母公司创新能力的提升。跨国公司的管理者应努力平衡子公司自主决策权扩大所带来的双重效果,并使其充分地发挥作用。

其次,对于子公司的管理者而言,子公司自主决策权的扩大可以使子公司在当地市场获取来自母公司的更多资源分配,在决策上具有更多的战略独立性。如现有文献所言,子公司战略独立性在加强知识流动和组织学习方面扮演着重要作用,这种自主性非常有利于培育子公司的竞争优势(Birkinshaw和Morrison,1995)。因此,子公司的管理者应该充分地利用自身自主决策权,把握自主决策权提升所带来的机会,努力提高自身绩效并培育可持续的竞争优势。

第三,对于母公司而言,管理者也应意识到子公司自主决策权扩大给母公司带来的好处。子公司自主决策权扩大有利于给母公司传递有益的关于东道国市场的信息,建立稳定的母子沟通渠道。母公司管理者应适度地推动子公司自主决策权的提升,为公司整体利益服务。

最后,跨国公司的管理者应采取合适的战略导向和控制手段对子公司自主决策权扩大所产生的传导效果进行控制和平衡。根据本文的研究结论,跨国公司全球导向可以加强不同国家的国外业务间的联系,促进知识分享和信息交流,有效地强化子公司自主决策权扩大对母公司创新能力的贡献。

(四) 研究局限和未来研究方向

虽然本文利用来自111家跨国公司子公司的多被访者调查数据,对子公司自主决策权与其所产生的结果间关系进行了实证研究,得出了可操作性的研究结论,但本研究还存在一定的局限性。首先,本研究仅仅从自主决策权的角度探讨了子公司权力,基于多元维度(如职能权力和战略权力)对子公司权力进行研究,并探讨不同权力对子公司绩效和母公司创新能力的影响,可以获得更为多元化的结论,从而可以推动子公司权力研究向纵深方向发展。其次,本研究仅仅探讨了跨国公司全球导向在子公司与子公司绩效和母公司创新能力间的作用机制,未来研究应进一步探讨其他情境因素对上述关系的影响。第三,本研究主要通过调查问卷方法获取数据,样本选择和所收数据具有一定的局限性。未来研究应通过公司章程等法律材料获取所研究变量的客观数据,从而更为客观地对变量进行测量。本文并未针对母公司的管理者发放调查问卷,未获取来自母公司的数据。获取来自子公司和母公司的配对数据,可以更为贴切地解释子公司权力对子公司自身和母公司的影响。

主要参考文献

- [1] 闵成基, 杨震宁, 王以华. 权力依附关系和关系嵌入对知识流入的影响——以跨国公司在华子公司为例[J]. 科学学研究, 2010, (3): 412-419.
- [2] 王永贵, 王娜. 供应商依赖的决定因素及其对协同创新绩效的影响——供应商国际化程度的调节作用[J]. 南开学报(哲学社会科学版), 2015, (4): 77-86.
- [3] 周建, 于伟, 刘小元. 跨国企业公司治理研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2008, (4): 1-8.
- [4] Ambos T C, Ambos B, Schlegelmilch B B. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers[J]. International Business Review, 2006, 15(3): 294-312.
- [5] Andersson U, Forsgren M, Holm U. Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view[J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38(5): 802-818.
- [6] Bagozzi R P. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment[J]. Journal of Marketing Research, 1981, 18(3): 375-381.
- [7] Berry H. Global integration and innovation: Multicountry knowledge generation within MNCs[J]. Strategic Management Journal, 2014, 35(6): 869-890.
- [8] Birkinshaw J, Hood N, Jonsson S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary

- initiative[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(3): 221–241.
- [9] Birkinshaw J M, Morrison A J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations[J]. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26(4): 729–753.
- [10] Bouquet C, Birkinshaw J. Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence[J]. *Journal of Management*, 2008a, 34(3): 477–508.
- [11] Bouquet C, Birkinshaw J. Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters[J]. *Academy of Management Journal*, 2008b, 51(3): 577–601.
- [12] Cantwell J, Mudambi R. MNE competence-creating subsidiary mandates[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(12): 1109–1128.
- [13] Ciabuschi F, Dellestrand H, Kappen P. The good, the bad, and the ugly: Technology transfer competence, rent-seeking, and bargaining power[J]. *Journal of World Business*, 2012, 47(4): 664–674.
- [14] De Luca L M, Atuahene-Gima K. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance[J]. *Journal of Marketing*, 2007, 71(1): 95–112.
- [15] Fornell C, Larcker D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J]. *Journal of Marketing Research*, 1981, 18(1): 39–50.
- [16] Geppert M, Dörrenbächer C. Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2014, 16(2): 226–244.
- [17] Gupta A K, Govindarajan V. Knowledge flows within multinational corporations[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(4): 473–496.
- [18] Kim H, Hoskisson R E, Wan W P. Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(7): 613–636.
- [19] Mudambi R, Navarra P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs[J]. *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(5): 385–406.
- [20] Mudambi R, Pedersen T, Andersson U. How subsidiaries gain power in multinational corporations[J]. *Journal of World Business*, 2014, 49(1): 101–113.
- [21] Najafi-Tavani Z, Giroud A, Andersson U. The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs[J]. *Journal of World Business*, 2014, 49(1): 122–131.
- [22] Rabbiosi L, Santangelo G D. Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs[J]. *Journal of World Business*, 2013, 48(1): 160–170.
- [23] Rugman A M, Verbeke A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises[J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(3): 237–250.
- [24] Yamin M, Andersson U. Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play?[J]. *International Business Review*, 2011, 20(2): 151–162.
- [25] Yamin M, Forsgren M. Hymer's analysis of the multinational organization: Power retention and the demise of the federative MNE[J]. *International Business Review*, 2006, 15(2): 166–179.
- [26] Zhang C, Viswanathan S, Henke J W Jr. The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development[J]. *Journal of Operations Management*, 2011, 29(4): 318–328.
- [27] Zou S M, Cavusgil S T. The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance[J]. *Journal of Marketing*, 2002, 66(4): 40–56.

Strategic Impact of Subsidiary Decision-making Power in Multinational Corporations

Wang Na¹, Wang Yonggui²

- (1. *College of Business Administration, Huaqiao University, Quanzhou 362021, China;*
2. *Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China)*

Abstract: Subsidiary decision-making power reflects the strategic initiative of the subsidiaries in multinational corporations(MNCs), which has great impacts on MNCs' effective exploitation of global resources. However, current academia pays little attention to specific strategic impact of subsidiary decision-making power on MNCs and does not verify it. Using multi-informant survey data from 111 subsidiaries in multinational enterprises, this paper makes an empirical study on how subsidiary decision-making power will influence subsidiary performance and parent innovation capability. The findings show that subsidiary decision-making power has a significantly positive effect on subsidiary performance and parent innovation capability. Global orientation in MNCs plays a significantly positive moderating role in the relationship between subsidiary decision-making power and parent innovation capability. However, the moderating effect of global orientation on the relationship between subsidiary decision-making power and subsidiary performance is not supported. It not only deepens the application of resource dependence theory in international business research, but also has great practice significance to the improvement of subsidiary management and whole competitiveness of multinational corporations.

Key words: subsidiary decision-making power; subsidiary performance; parent innovation capability

(责任编辑: 墨 茶)

(上接第57页)

relationship intensity and relationship quality have significantly positive influences on product innovation performance; in addition, environmental dynamics negatively regulates the relationship between cluster network relationship intensity and product innovation performance, and environmental complexity negatively regulates the relationship between cluster network relationship quality and product innovation performance. By introducing the adjustment variable of environmental uncertainty, this paper breaks previous studies on direct relationship between network relationship characteristics and product innovation performance, and has important practical significance to the promotion of enterprise product innovation performance and the guidance of the formulation of regional innovation policy.

Key words: relationship characteristic; environmental uncertainty; adjustment effect; product innovation performance

(责任编辑: 墨 茶)