

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.12.010

## 子公司主导行为研究进展述评

张爽, 王世权, 李欣禹

(东北大学工商管理学院, 辽宁 沈阳 110169)

**摘要:** 子公司主导行为是子公司从总部命令的被动执行者向具有创新精神并能付诸实践的自主行动者角色转变的结果。因其可对集团整体价值及运营效率产生影响, 已成为当前企业集团研究的重要议题之一。本文为厘清与辨明子公司主导行为研究发展脉络, 审视其研究动态及最新进展, 从子公司主导行为概念及类别、子公司主导行为影响因素、子公司主导行为实施及子公司主导行为经济后果四个方面系统地梳理及评述了子公司主导行为研究成果。在此之上, 提出对相关问题的思考, 并总结归纳了研究趋势与方向, 以期对子公司主导行为理论深化及实践发展有所助益。

**关键词:** 子公司主导行为; 前瞻性; 创业活动; 企业集团

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)12-0138-14

### 一、引言

经济全球化及信息技术的高速发展, 将大型集权式企业集团置于竞争激烈且复杂多变的环境中, 存在无法高效应对环境变更、内部协调成本上升及资源配置效率下降等问题。为应对动态性及复杂性日增的市场环境, 缓解由市场和技术所带来的效率性和适应性的双重压力 (Marx和Lechner, 2005), 实现集团整体的有效运营, 总部下放了决策权与资源配置权。监管机制的放宽促使子公司角色发生变更 (由总部命令的被动执行者, 变成具有创新精神并能付诸实践的自主行动者)。角色转变、决策能力提升、资源配置自由及自身成长的内在需求, 激发了子公司的自主创业动机<sup>①</sup>, 由此所开展的自主创新创业活动即为子公司主导行为 (subsidiary initiative)。实践中, 子公司主导行为缺失或核心主导行为失败已成为阻碍企业良性运作及导致企业集团破产倒闭的重要原因 (Kilduff和Tsai, 2003), 是集团整体价值能否提升的关键

收稿日期: 2017-10-24

基金项目: 国家自然科学基金一般项目 (71472033); 国家社会科学基金重点项目 (16AZD007); 中央科研业务经费资助项目 (N170601007)

作者简介: 张爽 (1989—), 女, 东北大学工商管理学院博士研究生 (通讯作者);

王世权 (1977—), 男, 东北大学工商管理学院教授, 博士生导师;

李欣禹 (1995—), 女, 东北大学工商管理学院硕士研究生。

<sup>①</sup> 以此来占据企业集团内部竞争优势, 吸引总部注意力, 获取更多的资源分配与特权授予。

(Verbeke等,2007)。

溯本求源,子公司主导行为这一范畴最早出现在关于跨国公司的相关研究中,主要是为了辨识跨国公司中的子公司在跨文化背景及远离集团总部情况下所展开的自主创业行为(Birkinshaw,1997)。此构念一经提出便受到了组织战略(Ambos等,2010;Garcia-Pont等,2010;Mahnke等,2012)、企业革新与投机(Verbeke等,2007)及公司创业(Birkinshaw和Hood,2000)等领域学者的关注,相关研究层出不穷。经过近20年的探索,从最初对子公司主导行为概念解析(Birkinshaw,1997;Birkinshaw和Hood,2000),到现今影响因素、行为实施及经济后果的探究(Enright和Subramanian,2007;Dörrenbächer和Geppert,2010;Schmid等,2014),子公司主导行为理论得到了较为全面的发展,已然成为一个重要的学术领域。

然而,概观已有文献,尽管理论上对子公司主导行为探讨日渐丰富,但已有研究尚缺乏对其进行的全面系统性梳理,相关成果多散见于某一研究的理论背景和文献述评中,且大多仅就子公司主导行为特点或过程中某一部分进行了探析(Kilduff和Tsai,2003;Verbeke等,2007;Dörrenbächer和Gammelgaard,2016),缺少系统、整体思考,不利于对子公司主导行为全面认知。有鉴于此,本文在已有基础上,将关于子公司主导行为的研究归结为“子公司主导行为概念及类别”“子公司主导行为影响因素”“子公司主导行为实施”及“子公司主导行为经济后果”四个主题,并据此对现有子公司主导行为文献进行系统地梳理与评述。本文贡献在于:针对领域内关于子公司主导行为探究较为碎片化的现实,通过对子公司主导行为研究发展脉络梳理,总结了子公司主导行为理论推演逻辑,突破了理论上缺少对子公司主导行为全面认知的局限,并在此基础上指明子公司主导行为理论未来研究趋势及方向,为子公司主导行为研究深化及实践操作提供了理论支撑。

## 二、子公司主导行为概念及类别

对可体现子公司主导行为本原属性的概念及类别问题进行探讨,是子公司主导行为研究的逻辑起点。总体来说,概念问题更注重行为本质的挖掘(Birkinshaw,1997),类别问题则更多体现的是对子公司主导行为起始、应用及业务范围的区分(Birkinshaw,1999)。

### (一)子公司主导行为概念研究

理论上对主导行为的最早认知可追溯至Kanter(1982)。Kanter(1982)在研究中将主导行为定义为,无环境压力情形下的企业自主、前瞻性的使用或拓展现有资源用以发展新业务的行为。这一阐述不但强调了主导行为的前瞻性及自主性特质,同时也为主导行为概念深化提供了母版。在此基础上,Birkinshaw(1997)将主导行为主体限定为子公司,创新性地提出了子公司主导行为这一构念。并言明,子公司主导行为是由跨国公司异国子公司发起的一种高风险的分散型创新活动<sup>①</sup>。据此,开启了子公司主导行为探索之门。但是,深入解析不难发现,Birkinshaw(1997)的研究并未就子公司主导行为本原属性给予概括,只是单纯地说明了子公司主导行为的发起主体及高风险特性,不能突显出子公司主导行为本质,具有较为模糊的辨识度。为弥补上述缺陷,Birkinshaw(1997,2000)以自身对子公司主导行为独特认知为依托,结合Kanter(1982)对主导行为内涵的理解,认为子公司主导行为是由海外子公司发起的前瞻性创业活动,其开始于机会的识别,终止于获得就这一机会而言的资源承诺<sup>②</sup>。此概述在指出子公司主导行为属性的同时将过程要素融入其中,较为全面地解释了行为特征。并且,该定义被认为是对子公司主导行为的经典阐释(Boojihawon等,2007;Schmid等,2014),之后对子公司主导行为的思

<sup>①</sup>分散型创业的发起主体为异国子公司,若发起主体为集团总部则称为集中型创业。

<sup>②</sup>定义前提:母公司准许子公司实施主导行为,是为了促使子公司承担更多的国际责任,为母公司创造更大的价值。这一条件的限制自然排除了那些对跨国公司没有价值的行动。

考都是在此基础上展开的,并未突破Birkinshaw(2000)对子公司主导行为概念的认知框架,少数创新性探索也仅是从差异化视角对概念内涵进行了论述。例如:资源依赖视角下的子公司主导行为,强调行为过程中子公司对所拥有资源的开拓性运用,关注资源挖掘与匹配,重视资源运用效率,体现了子公司寻求成长与发展的积极性(Yamin,2002)。相较而言,自主权视角下的子公司主导行为,则认为主导行为是子公司综合能力的重要体现。行为过程中,从机会的识别到资源的获取无不需子公司相应能力的匹配与支持(Talke等,2010)。

有别于上述,近期研究以经典概念框架为前提,对定义中“前瞻性创业活动”的适用范畴进行了辨析(Schmid等,2014)。研究发现,子公司主导行为与子公司前瞻性创业活动两者并非同义,前瞻性创业活动的外延要远远大于主导行为,且包含主导行为。即并非所有的子公司前瞻性创业活动都是子公司主导行为,但子公司主导行为一定是子公司的前瞻性创业活动。区别两者的关键在于子公司这一前瞻性创业活动是否受到母公司明确授权。也就是说,被总部授予R&D职能的子公司所进行的产品开发、设计与创新活动,因隶属其本职工作,不能判定为子公司主导行为,除非这一行为很明显超越现有职能授权。同样,区域子公司在总部整体战略规划指导、安排与支持下完成的对全球市场的创新性开拓行为,因会受到母公司主导与牵制,也并非真正意义上的子公司主导行为。综上,依时间发展顺序,可将已有研究中关于子公司主导行为内涵的认知及推进之处归纳如表1所示。

表1 子公司主导行为内涵认知及推进之处

学者及年份	内涵认知	推进之处
Kanter (1982)	无环境压力情况下的企业自主、前瞻性的使用或拓展现有资源用以发展新业务的行为	主导行为概念发展及深化的母版
Birkinshaw (1997)	由跨国公司异国子公司发起的一种高风险的分散型创业活动	开创子公司主导行为研究先河
Birkinshaw (1997,2000)	子公司的前瞻性创业活动,其开始于机会的识别,终止于获得就这一机会而言的资源承诺	子公司主导行为的经典阐释,对子公司主导行为理论发展影响重大
Yamin(2002)	子公司对所拥有资源的一种开拓性运用	资源依赖视角下的解析
Talke等(2010)	子公司能力的综合体现	自主权视角下的阐释
Stefan等 (2014)	子公司主导行为与子公司前瞻性创业活动两者并非同义,区分两者的重要依据是子公司这一前瞻性创业行为是否受到母公司明确授权	辨析“前瞻性创业活动”适用范畴,明晰子公司主导行为研究对象

资料来源:根据相关文献整理。

## (二)子公司主导行为类别划分

差异化子公司的主导行为各具特色,致使其实施所需资源及能力匹配模式全然不同,可这些又直接决定着子公司主导行为成败(Birkinshaw和Ridderstråle,1999),故区分不同类别子公司主导行为,并依各自独特需求来匹配资源及相应能力,对子公司主导行为效率提升至关重要。鉴于上述,对既有文献概览可知,相关研究对子公司主导行为的划分主要遵循原始动机(机会最先被识别的地方)、应用区域(子公司主导行为服务主体)、行为特征(子公司主导行为具体表现形式)及业务范围(子公司主导行为与现营业务间关联程度)四项准则。

Birkinshaw的系列研究开启并深化了对子公司主导行为的类别划分(Birkinshaw,1997,1998a,1999,2000)。起初,着眼于主导行为机会最先被识别地点的差异(原始动机)将子公司主导行为划分为内部主导行为和外部主导行为(Birkinshaw,1997)。其中,内部主导行为动机源于跨国公司系统内部,机会识别产生于子公司管理者同跨国公司系统内其他成员间的交互作用,外部主导行为动机则来源于系统外部,机会识别根植于子公司与区域消费者、供应商及其他利益主体间的协调互助与沟通合作(Birkinshaw,1998a)。以此为基础,Birkinshaw(1999)对

内外部子公司主导行为进行了细分。依据“应用区域”准则,将内部主导行为划分为内部市场主导行为和全球内部混合主导行为。内部市场主导行为注重跨国公司网络内效率的改进及行为的合理化,原始动机及应用区域都在企业内部。与之不同,全球内部混合主导行为的应用区域在企业外部,但原始动机却来源于企业内部。同样依从“应用区域”准则,外部主导行为被划分为区域市场主导行为和全球市场主导行为。两者的宗旨都是为消费者开发及提供新的产品与服务,差异在于服务主体所属地域不同,前者根植区域,后者则着眼全球(Birkinshaw, 1998b)。延续上述思路,Birkinshaw(2000)遵照“行为特征”准则,对已有归类进一步细化。具体将内部市场主导行为划分为重新配置型主导行为和非常规型主导行为,将全球内部混合主导行为划分为投标型主导行为和跳跃理念型主导行为。

可以看出,从“原始动机”到“应用区域”再到“行为特征”的子公司主导行为划分,呈现出了行为类别间的递进式关联,是在同一框架模式下的细分,展示了子公司主导行为分类的整体延续脉络。源于此认知,依照子公司主导行为分类的演化逻辑,勾勒出如图1所示的子公司主导行为类别划分图。

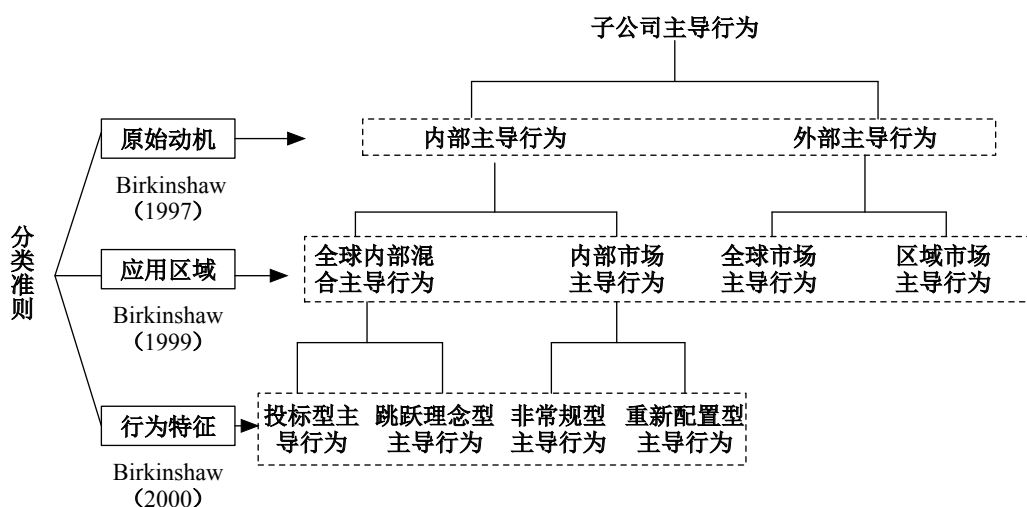


图1 子公司主导行为类别划分

与Birkinshaw等人(1997, 1999, 2000)对子公司主导行为划分的承接模式有所不同,部分学者从“业务范围”角度出发,对子公司主导行为进行分类。Delany(1998, 2000)将子公司主导行为划分为业务发展型主导行为、业务巩固型主导行为及业务防御型主导行为。其中,业务发展型主导行为的目的是拓宽子公司现有授权,获取区域市场商业机会;业务巩固型主导行为(主动)旨在稳定或强化子公司现有地位;业务防御型主导行为(被动)则在稳固现有地位的同时,全力证明自身存在的意义以获取总部支援(Delany, 2000)。依据同一准则,Verbeke等(2007)将子公司主导行为区分为更新型子公司主导行为与投资型子公司主导行为。两者差异在于与现存业务关联程度的不同。更新型主导行为的业务范围相较于子公司现有业务存在较为明显的变更(在商业战略、组织结构、系统和过程等方面),投资型主导行为则是在子公司外部投资单元中进行的创新创业活动,不会对原有业务范围产生影响,是脱离子公司主体的一种创新形式(Verbeke等, 2007)。

### 三、子公司主导行为影响因素

子公司主导行为影响因素是决定子公司主导行为能否发生的前提条件,具体涉及资源获

取、能力匹配、动机来源等多个方面(Nobel和Birkinshaw, 1998; Kilduff和Tsai, 2003),是子公司主导行为机会识别基础,并作用于子公司主导行为实施的整个过程(Suwannarat和Leemanonwarachai, 2012)。纵观已有文献,关于子公司主导行为影响因素的研究可被概括为组织、环境及个体三个层面。

### (一)组织层面

从组织层面上关注子公司主导行为影响因素,可追溯到Forsgren和Pedersen(1998)对子公司角色的认知。Forsgren和Pedersen(1998)的研究表明,子公司角色表现为子公司在跨国公司内部最初被授予的专业化职能,将直接影响子公司自身创新及开发潜能,决定主导行为的实施与发展。一般来说,子公司角色由总部按整体战略规划进行分配或依子公司自身发展特点给予确定,在具体实施中,承担全球创新者角色的子公司因拥有鼓励创新的文化及支持创新的资源,主导行为能力明显高于整合者(Ambos和Mahnke, 2010)。可见,不同角色决定了子公司所拥有能力及资源的差异,进而影响子公司主导行为。同样基于子公司视角, Talke等(2010)将子公司能力区分为任务能力、行动能力和认知能力,且发现三者并存将提高子公司主导行为出现概率,同时强调若子公司能力配置与差异化阶段的异质性需求相适应,会显著提高子公司主导行为效率。转眼于母公司,其参与行为的资源保障及技术支持作用已得到相关研究的证实(Becker-Ritterspach和Christoph, 2009)。但其对子公司主导行为发生与实施的阻碍作用也不容小觑(Foss等, 2012)。母公司对区域环境及子公司运营情况的陌生,会制约其功能发挥,致使参与行为不能取得令人满意的结果,这种消极效应的产生主要源于母公司的多重利益相关者角色(Ciabuschi等, 2014)。作为子公司主导行为开展背景的跨国公司因自身特有属性(地域差异、文化差别、政治异同、经济参差)被定义为复杂的政治舞台,其行为及整体战略会被一些政治议程及成员间复杂多元的相互依赖关系所操纵,母公司也因此会承担更多的外部责任(社会、政治及经济上的),当其介入到子公司主导行为中时,因受多方利益牵绊,不可能成为过程中理想的支持者(Williams和Lee, 2011),进而可能会阻碍子公司主导行为顺利实施。

从控制权角度来看,子公司作为有别于单体企业的组织其行为必然会受到所属母公司的监督与控制,同时这种管控体系的存在也必定会影响子公司主导行为的发生(Birkinshaw和Hood, 2000)。跨国公司中跨区域的母子公司间呈现出“组织隔离”状态,这使母公司控制子公司的效率下降,子公司拥有较高程度自主权,可充分获取并利用区域市场信息及资源,为主导行为机会识别提供资源支持,很大程度上会提高子公司主导行为发生概率(Yamin, 2002)。但是,异地运营所导致的控制权弱化及子公司主导行为自身的高不确定性,很容易启动母公司免疫系统<sup>①</sup>(Birkinshaw和Ridderstråle, 1999),会从资源配置、政策干预或延迟、管理信息转移等方面阻碍资源及技术在母公司与目标子公司间的传送,不利于子公司主导行为的发生(Birkinshaw, 2000)。通常母公司不愿承认自己对子公司所在区域市场的无知,不能接受子公司对自身权威的挑战,故为维护既有权益,母公司会选择抑制子公司主导行为开展(Birkinshaw和Hood, 2000)。企业免疫系统中被提及较多的是母公司对子公司自主权的限制(Birkinshaw, 1997)。Bouquet等(2009)的研究指出,母公司对子公司高程度的控制会弱化子公司自主权,此时子公司较大程度受限于母公司,并需全力配合集团整体战略规划,很难开展自主性较强的主导行为。区别于上述,Shah和Arjoon(2014)研究发现,持续性主导行为的实施取决于子公司自主决策能力。实践中,子公司为切合母公司总体战略意向(获取自主权和有利资源)及平衡区域市场友好关系(争取运营权力和拓展区域市场)有采取持续性主导行为的动机。

<sup>①</sup>学者将母公司管控体系中可能阻碍子公司行为发生的因素统称为“企业免疫系统”,其源于母公司自身的民族优越感,表现为母公司的高度集权控制、限制子公司自主权及过于苛刻的审查监督程序等(Birkinshaw和Ridderstråle, 1999)。

母子公司间关系质量影响子公司从母公司处获取资源的能力,继而会对子公司主导行为产生作用(Ambos和Mahnke,2010)。近些年,作为关系质量重要表现形式的母公司注意力、信任、沟通及文化等社会性资源受到了学界的普遍重视(Bouquet和Birkinshaw,2008;Foss等,2012;Schmid等,2014)。其中,母公司注意力是母公司对子公司积极的、支持性关注,而非敌意、监控性的注意。精力的有限决定了母公司注意力的稀缺性特质,使其成为各子公司竞相争取的优势资源(Bouquet和Birkinshaw,2008)。Ambos和Birkinshaw(2010)在研究中将注意力解析为母公司的选择权,指出被母公司选中的企业将得到资金和能源上的支持。实际上,母子公司间的高度信任、良性沟通及较高的文化契合度均有利于母公司注意力的获取(Schmid等,2014)。“信任”作为一种非正式治理机制被认为是母公司对子公司的高度肯定,信任程度越高,子公司自主权越大,越有可能发生主导行为(Forsgren和Holm,2010)。Foss等(2012)的研究强调了母公司注意力的中介作用。结果显示,信任的累积大多源于母子公司间的高效沟通,良性的沟通机制可深化母公司对子公司的了解,增强母公司对子公司的关注,使母公司能慎重考虑子公司建议,有利于子公司主导行为的发生(Delany,2000)。文化作为一种软实力一直是企业理论研究中的重点内容,不同于独立经营的单体公司,子公司创业文化由母公司和子公司共同驱动,通常会达到较高的文化契合度,促成两者在管理及战略上的共识,促进高效子公司主导行为的发生(Dimitratos等,2009)。但当母子公司间存在文化差异时,很可能产生彼此间的“认知偏差”。一般地,子公司会过高估计自身价值,要求较高权力授予及资源配置,母公司则更重视子公司主导行为可能脱离集团整体战略规划的风险程度,两者间的认知差异使母公司很可能采取选择性抑制方式限制子公司主导行为发生(Birkinshaw和Hood,2000;Chini等,2005)。基于上述,Mahnke等(2007)整合相关研究发现,母公司管理者的“严苛要求”(对子公司需求的推延、拒绝或要求给出更充分的理由)、目标子公司与其他子公司对母公司注意力的竞争、子公司身份的被认同及总部对难以把控的不确定性变革的强烈反感,制约了子公司主导行为的顺利进行,证实了沟通障碍、行为偏差和价值认知等不确定性变量对母公司接受及辨识子公司主导行为的消极作用。

## (二)环境层面

子公司作为跨国公司向外扩张的结点,内嵌于跨国公司内部网络与东道国商业网络中,既具备吸收外部知识的开放性,又有利用内部资源的便利性,并兼具自主决策的可能性,有着天然的创业优势(Birkinshaw,1998b)。就子公司所嵌入的内部网络而言,较高水平的内部嵌入有利于子公司占据网络中结构洞位置,集聚网络内可利用资源,为子公司主导行为的发生提供支撑(Kilduff和Tsai,2003)。进一步,Marx和Lecner(2005)探究母子公司关系网络作用于子公司主导行为的内在机制。结果表明,结构维度(中心程度)、关系维度(强弱程度)与子公司主导行为呈倒U型关系,认知维度(共同目标)与主导行为则具有显著的正相关性。不同于此,部分研究者聚焦于内部网络中各子公司间关系,考察子公司间的协同合作对目标子公司主导行为的影响(Bouquet和Birkinshaw,2008;Collinson和Wang,2012)。网络内子公司间的联盟及团结互助,使各子公司可作为一个整体与母公司进行抗衡。强化子公司话语权的同时,提升子公司在母子公司谈判中的地位,使子公司可以较少成本获取更多的资源与授权。并且,子公司间的协同合作可弱化母公司对子公司的监督控制,保障子公司能动性的充分发挥,为主导行为的发生积聚资源与能量。可以看出,在所嵌入的内部网络中无论是良性的母子公司间关系还是团结的各子公司间关系都为目标子公司主导行为的顺利开展提供了必要的资源支撑。内部网络如此,那外部网络(东道国商业网络)是如何作用于子公司主导行为的呢?Birkinshaw等(1998)发现较高度度的产业全球化及区域市场竞争会抑制子公司主导行为发生。此时,子公司主导行为的

开展动力源于外部网络合作伙伴(顾客、供应商及其他利益相关者)的帮助和鼓励。期间,子公司会主动展示自身的高生存能力,以获取区域交易主体的认可,从而得到充足的信息、资源和支持,为主导行为的顺利开展扫清障碍(Marx和Lechner,2005)。外部网络的子公司主导行为促进观点在Collinson和Wang(2012)的研究中也得到了验证。研究认为,较高的外部网络嵌入水平使子公司可获得更多的外部机会,有利于子公司构建特殊的能力和优势,强化自身专业技能,保障子公司主导行为的实施。

不过需要说明的是,虽然上述内部嵌入与外部嵌入的积极作用得到了普遍认知,但仍需注意,当嵌入水平超过特定阈值后可能会带来不利影响(Scott,2000)。过高程度的网络嵌入会形成组织间的强关系,阻碍子公司广泛的资源获取,且高度冗余的资源限制子公司管理者眼界,不利于子公司主导行为发生(Nebus,2006)。同时,也不可忽视双重网络嵌入发挥积极作用的重要前提,即子公司主导行为能够为内外部利益相关者带来期望收益。如若目标子公司的主导行为存在较强的区域限定性,不能被有效地复制到集团网络内其他子公司时,此刻即使目标子公司存在有利的内部网络嵌入水平,这样的主导行为也很难得到集团公司的支持(Andersson和Forsgren,2006)。

### (三)个体层面

个体层面的研究对象是子公司领导者。作为具有社会属性的个体,领导者存活的社会文化、具有的政治特征(年龄、任期和国籍)及职能背景会对其行为产生潜移默化的影响(Dörrenbächer和Geppert,2010)。尤其是政治观念、年龄、教育程度、职业经验及技能水平,综合体现了个体的价值及认知水准,影响其对资源的利用及调动,进而作用于子公司主导行为的发展与执行(Carpenter等,2004)。一般而言,子公司主导行为的前瞻性<sup>①</sup>特质,使子公司对所遇问题的分析及相应战略规划制定受制于领导者的自身经验。领导者依据先前主导行为经验对当前环境进行分析,并适度调整战略规划方案,以促成主导行为的发生(Hambrick,2007)。对于那些能力出众且具有企业家精神<sup>②</sup>的领导者来说,他们有更强的主导行为愿望(主导行为是其可受到重视和提拔的有效途径)(Schotter和Beamish,2011)。特别是当子公司领导者个人愿望强烈且能力突出时,个体特征对子公司主导行为产生的驱动更为显著。

除却上述子公司领导者个体特征的影响外,领导者动机(职业追求)也被认为是促成子公司主导行为发生的重要因素(Crant,2000)。主导行为的实施不仅仅是子公司维持母公司授权的方式,实际上更多来源于子公司领导者的强烈创业意向,是对领导者职业抱负的一种满足。高层次的职业追求使领导者勇于探索风险性较高的创新活动,积极推进主导行为的发生,以此来获取总部关注得到职业晋升(Dörrenbächer和Geppert,2009)。不同于职业抱负,自我效能<sup>③</sup>将环境因素融入其中,考虑在能力范围内寻求对现有环境的突破。较高的领导者自我效能可摆脱环境束缚,带领子公司冲破固有的职能定位拓展新领域(Speier和Frese,1997)。与上述认知存在差异,Ambos等(2010)的研究强调,主导行为是子公司领导者权衡后抉择的结果。领导者的个人决定源于其归属感与自决权之间的张力,当对归属感的追求强于自决权时,做出的战略性决策更多考虑集团整体的利益规划,部分主导行为因此受到抑制。反之,则主要以子公司利益为核心,追求自身价值最大化,更多主导行为得以实施。

综上所述,依据对组织、环境及个体三层面的归类分析,同时区分各层面间子公司主导行为差异化影响因素,绘制如图2所示的子公司主导行为影响因素概览图。

①前瞻性:主动实施的可改善现有环境或创造新环境的行为(Crant,2000)。

②企业家精神:包含处事果断、有创造性、承担风险及兑现承诺在内的一种品质,是个体能力和竞争力的综合体现。

③自我效能:指个体在特定情景中从事某种行为并取得预期后果的能力,是个体对自身能力的信心或信念。

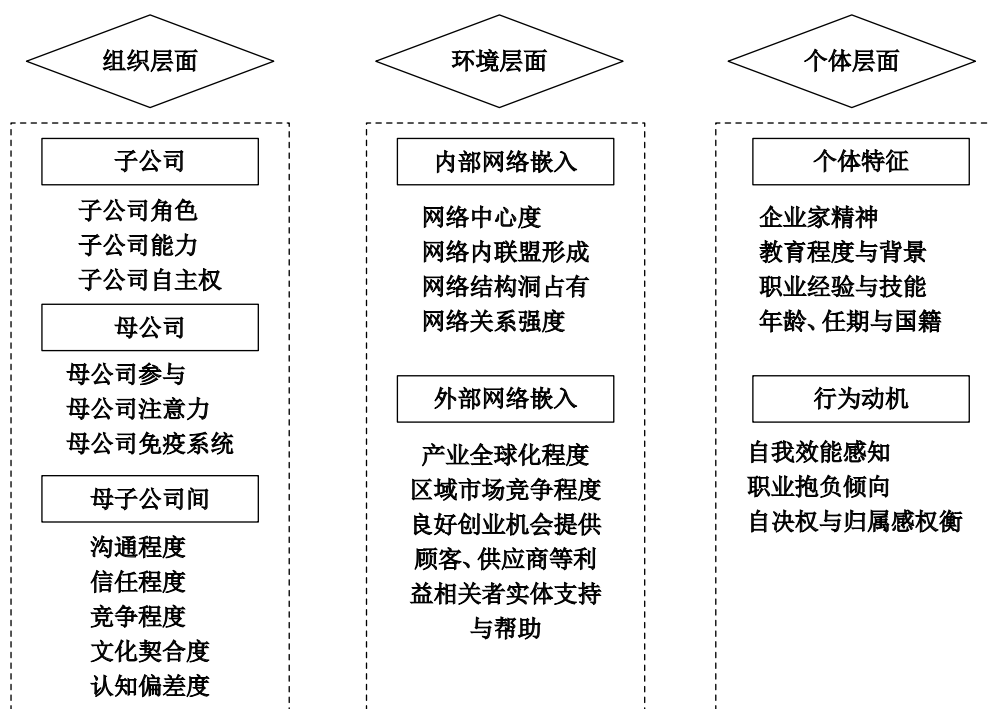


图2 子公司主导行为影响因素概览

#### 四、子公司主导行为实施

对子公司主导行为实施的关注,已有研究较为缺乏,部分涉及相关内容的文献也因立论差异,未能得到一致性结论(Schmid等,2014)。Frese和Zapf(1994)将子公司主导行为实施描述为行为的序列,开始于寻找目标,之后为预期目标收集有用信息,而后规划过程、制定决策、启动实施,最后对实施及反馈进行监控。不足之处在于,研究未对序列中各行为的具体表征给予阐释。有别于此,Strutzenberger和Ambos(2013)基于对子公司主导行为概念的理解,认为子公司主导行为从机会识别开始到资源承诺终止的过程中,通常会向母公司推销自身主导行为并获得母公司批准。这一阐述穷尽了子公司主导行为全过程,即关于子公司主导行为实施的相关文献都可被分类归结到主导行为机会识别、主导行为推销与批准及主导行为资源承诺与实现三个阶段中。因此,本文遵循Strutzenberger和Ambos(2013)的认知逻辑,将分阶段对子公司主导行为实施相关文献进行梳理。

##### (一)子公司主导行为机会识别研究

对子公司主导行为机会识别过程的研究在理论上较为少见,已有围绕机会识别的文献多聚焦于对影响因素的挖掘(Birkinshaw,1999,2000),缺少对过程的关注。Boojihawon等(2007)是较早观测到此空白点的学者,在案例研究中发现了区域子公司管理者在主导行为机会识别过程中的机会扫描与检测功能,指出称职的子公司管理者可推进机会识别过程、提高机会识别质量。与此同时,Zucchella等(2007)注意到子公司领导者在机会识别过程中的首层“防护”作用。认为子公司领导者会对创新想法进行初步筛选,而在创新想法转换为具体实施方案的初始过程中,又会根据事实反馈对想法进行重新识别(继续、舍弃或修整),此程序循环往复,直至确定设计的方案具有较高合理性,这样便确保了子公司主导行为实施的成功率。看来机会识别过程的规范与否,直接决定了子公司主导行为机会识别质量,进而可能对子公司主导行为结果产生作用。



## (二) 子公司主导行为推销与批准研究

从机会识别到资源承诺过程中一个重要环节是子公司主导行为的推销与批准,且这一环节被认为是子公司获取资源及外部支持的关键,对子公司主导行为的成功实施具有重要影响(Shane和Venkataraman,2000)。有关这一环节的探讨,Talke等(2010)在研究中指出,机会识别完成后,子公司高管便会思考如何向母公司推销自己的主导行为并寻求支持与批准。推销过程中,子公司会全力向母公司展示自身主导行为的高价值性、可实施性及成果可转移性,以此来获取集团内母公司及其他子公司的关注与认可。同时还会依据子公司主导行为类型的差异,选取匹配性策略促进目标的达成(Dörrenbächer和Geppert,2009)。上述成功的推销行为,可使目标子公司获取来自母公司及其他子公司在资源、资金及技术上的支持,并能加速主导行为获得母公司批准的进程(Dörrenbächer和Geppert,2010)。但推销行为到底能在多大程度上促成子公司主导行为被批准,Dörrenbächer和Gammelgaard(2016)的研究表明,子公司主导行为过程中,推销策略的应用是较为常见的。在较低程度的母子公司间权力不对称情况下,推销行为对获取母公司批准很有必要。但在较高程度的母子公司间权力不对称关系中,推销行为则被认为是必须的。由此可知,推销行为作用的发挥受制于母子公司间权力的不对称程度。

## (三) 子公司主导行为资源承诺与实现研究

理论上缺乏对资源承诺与实现的针对性探讨,其原因在于普遍认为子公司主导行为一旦获得母公司的支持与批准,资源承诺与实现便是顺理成章的事,不需要特意强调或说明(Keupp,2008;Keupp和Gassmann,2009)。如此便忽视了承诺类型及程度对主导行为实施的关键作用。洞悉到此点,Ren和Guo(2011)将母公司对目标子公司主导行为所需资源及技术上的承诺区分为:政治上的倾斜、官方的承认、权力范围的扩充及最优预算线的规划。结果显示,不同承诺类型及程度对子公司主导行为的影响存在差异。

但是,子公司主导行为实施过程并非上述简单三个阶段,而是由一系列复杂行为组合而成的、需各阶段协调配合的行为机制(Birkinshaw,2000)。并且,各行为与母子公司间交互模式的设定也不可一概而论,应因具体案例情况而有所区别。可以说,子公司主导行为实施过程存在多种组合形式,且各形式在不同阶段的出现也并非单一连续,可能表现为重叠式交替进行(Suwannarat和Leemanonwarachai,2014)。

## 五、子公司主导行为经济后果

子公司主导行为一旦实施,无论成功或是失败,其结果必定会对关联主体的现存状态及行为模式产生影响。对此,理论上形成了“积极效应观”和“消极效应观”两种观点(Andersson等,2005;Schmid等,2014)。

### (一) 积极效应观

子公司主导行为积极效应已得到学界的普遍认知(Delany,2000;Forsgren和Holm,2010;Schmid等,2014),相关研究可被概括为组织、个体及环境三个方面。

Delany(2000)审视跨国公司子公司从建立到成为企业集团战略核心的过程发现,母公体会从支持和鼓励子公司主导行为实施中获利(子公司主导行为的反馈作用),子公司主导行为对母公司价值的提升作用将强化子公司战略贡献的重要性,发展巩固现有地位,便于获取母公司更多的权力授予及资源支持,对子公司及跨国公司整体绩效提升具有积极效应(Liouka,2007)。进而,Verbeke等(2007)将这种反馈具象化,认为主导行为会影响子公司现有业务的经营范围或模式(表现为子公司业务的更新),也可能彻底颠覆子公司现有业务类型(表现为子公司新领域的开发)。此外,子公司主导行为还可促进及改善母子公司间关系。主导行为的实施有

助于集聚及协调相关资源在母子公司间传递,降低母子公司间信息不对称水平,缩小两者间认知差距,为顺利获取下一阶段主导行为的合法性认同奠定基础(Kiessling等,2006)。同时成功主导行为对子公司网络嵌入程度的强化,将提升子公司在集团内部网络中的影响力,继而在母公司的资源配置中获得更多的支持性倾斜(Yamin和Andersson,2011)。不仅如此,子公司主导行为的自身知识及技能存量提升作用,还可促成子公司的反哺行为,有利于知识在集团网络内的集聚与流动,如此形成的良性循环机制将有助于推进子公司主导行为的再发生(Cavanagh和Freeman,2012;Rabbiosi和Santangelo,2013)。

然而,不同于子公司主导行为对组织层面主体影响的复杂多变,对个体的影响则表现得更为直接和明显。子公司经理在主导行为中的前瞻性、勇于创新的人格特质及在后期反馈中的高效率性会得到高品质团体的关注,提升其作为职业经理人的市场价值,推进个体职业生涯发展。同时,成功的主导行为将促使子公司经理人的管理行为模式化,有利于子公司主导行为及创新的再开展(Hakanen等,2008)。而且,在成功的主导行为过程中积累的经验将有助于经理人面对未来工作,特别是在对环境的认知及机会的把握方面,这种经验已成为企业迫切需求的稀缺资源(Forsgren和Holm,2010)。因此,有过成功推动主导行为经验的管理者往往很受欢迎,也更容易得到母公司领导者的青睐。

子公司主导行为的实施是内外部环境综合驱动的结果,这一结果在影响各参与主体的同时,对子公司所嵌入的内外部环境存在重要作用(Delany,2000)。Borini等(2009)从区域市场角度出发,认为成功的子公司主导行为有利于东道国科技水平的提升,对区域内新兴经济活动的推进、市场的发展、技术解决方案的提出及新管理方法的形成存在影响。具体来说,子公司主导行为引致的区域内消费者与供应商间的纵向连接,可拓展区域商贸领域内主体间关联,为区域经济带来重要的溢出效应,激活东道国经济整体,促成东道国经济的高速发展。Williams(2009)则着眼于集团内部,探究子公司主导行为对内部环境的作用机制。研究表明,子公司主导行为增长的知识和能力可在集团内部网络中得到分享,强化跨国公司整体学习能力,有助于集团整体的价值提升。

## (二)消极效应观

子公司主导行为消极效应中最容易被识别的是交易成本的提升,且这一结果不以主导行为的成功或失败为转移。主要表现为各成本的综合累加(子公司构建自身运营帝国所消耗的成本、因分散运营模式缺少核心管理而产生的管理失调成本及子公司主导行为开展致使内部员工跟不上创新技术需求而带来的内部失业成本),因主导行为一旦实施这些成本便会生成,作为沉没成本其不受行为结果的影响(Birkinshaw等,1998)。已有研究中受关注较多的是子公司主导行为失败所引致的消极效应。失败的子公司主导行为,使母公司对子公司的大量资源支持得不到对等或溢出的回报,母公司失去对子公司的信任,进而减少对子公司的投资,就此形成的恶性循环,对目标子公司主导行为的开展产生长期抑制作用(Foss等,2012)。Reilly等(2012)则直接指出,在失败的子公司主导行为所引致的消极效应中最易被观测的是子公司绩效的降低,由此引起的母公司监控的增加及子公司信誉的减少会弱化子公司主导行为动机,严重的可能导致子公司的衰退甚至破产倒闭,造成不可挽回的损失。但需要强调的是,消极结果并非仅是失败行为的产物,成功的子公司主导行为也可带来消极效应。对此,Marx和Lechner(2005)给出了明确的阐述,认为成功的主导行为提升子公司在网络中地位的同时极有可能引致子公司的网络内过度嵌入,形成强关系而抑制外部信息的获取,不利于子公司主导行为机会识别,阻碍子公司的进一步发展。同样关注成功主导行为的消极效应,Ambos等(2010)发现,若子公司为自身利益而实施脱离企业整体战略规划的主导行为,即使主导行为成功其结果也可能会引

致母公司的强烈制裁,弱化子公司组织影响力,不利于子公司发展。这一研究阐明了因子公司的偏离性主导行为引发的母子公司间博弈与互动,对子公司主导行为的实施具有指导意义。

综上所述可以看出,无论是积极效应还是消极效应都得到了较为深入的发展,但两者并非无关或对立,而是一个事物的两个方面,存在相互转化的可能(Grant和Ashford, 2008),且转化依托于外在因素的影响,当外在因素的发展超过限定阈值后便会发生预期的转换。即每一个积极(消极)结果的背后都隐藏着一个消极(积极)部分,而致使消极(积极)突显的关键是外在因素的现有程度(如子公司网络嵌入程度即是如此<sup>①</sup>)(Ciabuschi等, 2014)。显而易见,积极结果与消极结果并非一成不变,随外在环境的变更,两者间存在相互转化的可能。故对于消极效应的研究可参照积极效应的结果进行推衍,这样便可拓宽对消极效应的探究视阈,反之亦然。

## 六、研究结论、贡献与展望

### (一)主要结论

自Birkinshaw(1997, 2000)的开创性研究以来,围绕子公司主导行为的内涵、影响因素、行为实施及经济后果理论上进行了大量探讨,相关成果日益丰富,但迄今为止,鲜有研究对子公司主导行为文献进行系统地概括与梳理,如此必然不利于子公司主导行为理论的发展。本文在此方面进行了尝试,研究结果表明:已有关于子公司主导行为概念的研究尚未突破Birkinshaw等的认知框架,少数创新性探索也仅是从差异化视角对概念内涵进行了论述,并未取得实质性的进展;子公司主导行为类别的划分主要遵循“原始动机”“应用区域”“行为特征”及“业务范围”四项准则,前三者是在同一框架模式下的系统划分,后者则较少受到关注;子公司主导行为影响因素的已有研究主要从组织(子公司特征、母公司行为及母子公司间关系)、环境(内部网络嵌入和外部网络嵌入)及个体(个体特征和行为动机)三个单一层面展开,尚未涉及跨越层次的探讨;子公司主导行为实施可被归结为机会识别、推销与批准及资源承诺与实现三个阶段,且各阶段的顺利进行均离不开子公司的资源占有及协调能力;子公司主导行为经济后果可分为积极效应观和消极效应观,但两者并非无关或对立,而是一个事物的两个方面,存在相互转化的可能。

### (二)贡献及启示

上述研究厘清与辨明了子公司主导行为研究脉络与趋势,为子公司主导行为研究的深化做了必要的理论积淀。不仅如此,研究对子公司主导行为从影响因素、行为实施到经济后果的整体把控,勾勒出了子公司主导行为发展的整体进程,为子公司主导行为实施的具体操作提供了理论指导。具体而言,研究可为有意开展子公司主导行为的管理者,提供在子公司自身能力构建(子公司可根据自身情况适当提升自身的任务能力、行动能力和认知能力,并力求实现三者的有机配合,以提高主导行为发生概率及实施效率)(Talke等, 2010),必要资源获取与合理配置(子公司可通过网络结构性嵌入形成的弱关系,获取机会识别所需的新资源,通过网络关系性嵌入形成的强关系,获取实施所需的技能资源,同时需将已掌握资源按照类别及功能的差异与不同行为阶段的异质性需求相匹配,以保障子公司主导行为开展效率)(Marx和Lecner, 2005),内外部网络嵌入程度权衡(子公司可依据自身资源需求确定内外部网络嵌入的适宜程度,盲目的过度嵌入将阻碍子公司主导行为所需资源获取)(Nebus, 2006),母子公司间关系维护(子公司可通过提升母子公司间彼此信任程度、增加彼此沟通频率及培养共同的文化认知,来改善母子公司间关系质量,为子公司主导行为的顺利开展提供支撑)(Forsgren和Holm,

<sup>①</sup>子公司网络嵌入初期,随嵌入水平的深入,子公司可获取更多的信息与资源,对主导行为具有促进作用。当嵌入达到一定阈值后,过度的网络嵌入给子公司带来大量的冗余资源,阻碍子公司新知识的获取,抑制子公司主导行为的发展。

2010)等方面的建议和指导。如此,便可通过确保子公司主导行为实施的成功率来实现集团整体的价值提升。

### (三)未来展望

虽然,近些年子公司主导行为研究受到学者的青睐,相关成果层出不穷,但总体来看关于子公司主导行为的探讨仍处于起步阶段,拥有巨大的理论创新空间。依据已有文献所关注的问题点及所呈现的研究趋势,子公司主导行为理论有可能在以下几个方面获得突破。

第一,双重网络嵌入对子公司主导行为的影响研究。子公司的双重网络嵌入特质,使其主导行为过程受外部商业网络与集团内部网络的影响与牵制(Ciabuschi等,2014)。相关研究虽对子公司的双重嵌入有了清晰的认知,可多数仅是从单一网络视角出发探索网络嵌入与子公司主导行为间关系(Marx和Lechner,2005;Collinson和Wang,2012),忽视了双重网络嵌入的交互作用对子公司主导行为的影响。此外,内外部网络嵌入程度的分配及彼此间有机配合可为子公司主导行为开展及实施提供保障(Scott,2000)(外部网络嵌入可发现区域市场或全球市场环境中较好的发展机会,内部嵌入可为主导行为的发生提供所需的低成本资源),分配与配合是双重网络嵌入程度的权衡问题,同样应给予重视。可见,无论是双重网络嵌入交互作用对子公司主导行为产生的影响还是双重网络嵌入程度权衡为子公司主导行为提供的保障,都将是有待深入探讨的研究主题。

第二,跨层次的子公司主导行为探究。已有关于子公司主导行为影响因素的探讨存在层次分布不均的问题,较多关注组织层面,对环境及个体层面的研究相对较少。另外,大多集中于在单一层面上讨论相关因素与子公司主导行为间关系,尚未考量各层面间的关联和影响(Talke等,2010;Bouquet和Birkinshaw,2008)。如果研究仅涉及环境层面,就很可能忽视低于环境水平的组织层面影响因素对子公司主导行为的直接作用;若聚焦于个体层面,在结果中则很难捕捉到子公司主导行为所带来的正外部效应或所具有的整体性影响(Foss等,2012)。可知,研究层面单一化忽视了不同层面之间的交互关系和协同作用。故未来可考虑探讨不同层次间相关因素的交互作用对子公司主导行为的影响。

第三,子公司主导行为实施过程中的内在机制。子公司主导行为实施过程是一个有机系统,需各阶段协同配合(Strutzenberger和Ambos,2013)。已有文献不仅缺少对子公司主导行为从识别、推销与批准到资源承诺与实现的整个过程的描述,更没有就各阶段间的运行机制及交互模式给予分析。且关于子公司主导行为实施各阶段的探讨也呈现出不均衡之势,大多聚焦于对子公司主导行为的推销和批准上(Sakahelmhout和Lervik,2016),忽视了机会识别的前导性和资源承诺与实现的铺垫性对子公司主导行为成功与否的作用(Zucchella等,2007;Keupp,2008)。因此,未来研究可在均衡各阶段探究的同时,注意子公司主导行为实施过程的系统性特质,总结并归纳实施过程中各阶段间行为的协调模式及内在作用机理,以此来促成对子公司主导行为实施过程的深入认知。

第四,中国情境下的子公司主导行为研究。近20年来,新兴经济体的迅速发展,提升了中国子公司在跨国公司中的地位,中国子公司的创新与主导行为已被证实对跨国公司市场环境的改善具有促进作用(Borini等,2009)。相较于西方成熟的经济体而言,新兴经济体下的中国子公司所处的环境不确定性较高(主导行为机会多)市场前景更好,与母公司间的(发达经济体)较大文化差异,使中国情境下的子公司主导行为呈现出自身特色(规模大、自主权高)(Strutzenberger和Ambos,2013)。然而,概览文献可知,当前中国情景下的子公司主导行为研究仅处于概念和理论的萌芽期,领域内的探索主要集中在对内涵与理论基础的思考,维度测量和量表的开发尚处于空白阶段,致使实证研究匮乏,严重制约子公司主导行为理论的发展。已有研究

中,虽存在对中国情境的探讨,但大多只是简单的考虑到跨国公司中国子公司运营的特殊市场环境,对行政型治理下的公司管理体制、文化背景等要素却极少考量,可这些恰恰是中国子公司根植的土壤,是子公司主导行为开展的重要背景,对此进行深入挖掘必然有助于丰富子公司主导行为现有理论。

鉴于上述,本文认为中国情境下的子公司主导行为研究可从以下三个方面展开。(1)跨国公司中国子公司主导行为影响因素的深入挖掘。研究应全面考虑行政管理体制、文化背景、地域差异等要素对子公司主导行为发生的可能影响,并着力于将中国子公司主导行为置于跨国公司的复杂网络环境中,探究中国子公司主导行为对跨国公司价值共创行为的作用。(2)关注中国企业集团本土子公司主导行为的发展。着眼于集团网络视角深入解析中国制度情境下的子公司主导行为运作机制,探索子公司主导行为对集团整体绩效提升的作用机理。(3)开发适用于中国情境的子公司主导行为测量量表。将中国特色的情境因素(经济、社会、文化及环境)纳入其中,采用层次划分的方法对子公司主导行为进行维度分解,具体可从子公司内部、子公司外部及子公司所在企业集团层面构建相应的测量指标,以此来全面系统地衡量目标子公司主导行为水平。

#### 主要参考文献

- [1]Ambos B, Mahnke V. How do MNC headquarters add value[J]. *Management International Review*, 2010, 50(4): 403-412.
- [2]Cavanagh A, Freeman S. The development of subsidiary roles in the motor vehicle manufacturing industry[J]. *International Business Review*, 2012, 21(4): 602-617.
- [3]Chini T C, Ambos B, Wehle K. The headquarters-subsidiary trench: Tracing perception gaps in multinational corporations[J]. *European Management Journal*, 2005, 23(2): 145-153.
- [4]Ciabuschi F, Holm U, Martin O M. Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation[J]. *International Business Review*, 2014, 23(5): 897-909.
- [5]Collinson S C, Wang R. The evolution of innovation capability in multinational enterprise subsidiaries: Dual network embeddedness and the divergence of subsidiary specialisation in Taiwan[J]. *Research Policy*, 2012, 41(9): 1501-1518.
- [6]Dörrenbächer C, Geppert M. Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations[J]. *Personnel Review*, 2010, 39(5): 600-621.
- [7]Dörrenbächer C, Gammelgaard J. Subsidiary initiative taking in multinational corporations: The relationship between power and issue selling[J]. *Organization Studies*, 2016, 37(9): 1249-1270.
- [8]Foss K, Foss N J, Nell P C. MNC Organizational form and subsidiary motivation problems: Controlling intervention hazards in the network MNC[J]. *Journal of International Management*, 2012, 18(3): 247-259.
- [9]Mahnke V, Ambos B, Nell P C, et al. How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs?[J]. *Journal of International Management*, 2012, 18(3): 293-301.
- [10]Reilly M, Scott P, Mangematin V. Alignment or independence? Multinational subsidiaries and parent relations[J]. *Journal of Business Strategy*, 2012, 32(2): 4-11.
- [11]Ren C R, Guo C. Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: attention-based effects[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(6): 1586-1610.
- [12]Schmid S, Dzedek L R, Lehrer M. From rocking the boat to wagging the dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework[J]. *Journal of International Management*, 2014, 20(2): 201-218.
- [13]Shah K U, Arjoon S. Through thick and thin? How self-determination drives the corporate sustainability initiatives of multinational subsidiaries[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2014, 24(6): 565-582.
- [14]Strutzenberger A, Ambos T C. Unravelling the subsidiary initiative process: A multilevel approach[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2013, 16(3): 314-339.

- [15]Suwannarat P, Leemanonwarachai T. Investigating the influence of subsidiary initiatives on the relationship between head office and the subsidiary[J]. *Review of Business Research*, 2012, 12(3): 160-172.
- [16]Williams C, Lee S H. Political heterarchy and dispersed entrepreneurship in the MNC[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(6): 1243-1268.
- [17]Yamin M, Andersson U. Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play?[J]. *International Business Review*, 2011, 20(2): 151-162.

## A Literature Review of Subsidiary Initiative

Zhang Shuang, Wang Shiquan, Li Xinyu

(*School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China*)

**Summary:** Subsidiary initiative is the result of transformation from the passive executor of headquarters' command to the role of independent actors who have the spirit of innovation and the ability to put into practice. Because of its impact on the group's overall value and operational efficiency, subsidiary initiative has become one of the most important issues in the current enterprise group research. In order to clarify and identify the development context of subsidiary initiative research, and review its research trends and latest development, this paper systematically combs and reviews relevant literature from four aspects: subsidiary initiative concepts and categories, factors, implementation, and economic consequences.

The theoretical contributions are: In view of the fragmented reality in the field of subsidiary initiative, we comb the development vein of subsidiary initiative research, sum up the deduction logic of subsidiary initiative theory, break through the lack of comprehensive cognition on subsidiary initiative, and provide theoretical support for the research deepening and practical operation of subsidiary initiative. Specifically, this paper can provide advice and guidance for managers who intend to implement subsidiary dominance, such as the subsidiary's self-ability construction, necessary resource acquisition and rational allocation, internal and external network embedding degree balance, parent-subsidiary relationship maintenance, etc.

Finally, this paper points out the future research trend and direction of subsidiary initiative theory. It holds that we should consider the role of dual network embeddedness of the subsidiary, focus on the cross level research of subsidiary initiative, and deeply explore the internal mechanism of subsidiary initiative. In particular, we should pay attention to the discussion of subsidiary initiative in China, incorporating background factors such as economic, social, cultural and environmental aspects of Chinese characteristics into the research, and exploring the development of local subsidiary initiative in Chinese groups.

**Key words:** subsidiary initiative; prospective; entrepreneurial behavior; enterprise group

(责任编辑:子文)