

华东理工大学商学院策划
经济与管理博士论丛

跨国公司子公司角色演化机制

——子公司网络资本的分析视角

杨桂菊 著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司子公司角色演化机制:子公司网络资本的分析视角/杨桂菊
著. — 上海:上海财经大学出版社,2007. 1
(经济与管理博士论丛)
ISBN 978-7-81098-781-3

I. 跨… II. 杨… III. 跨国公司-企业管理-研究 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 131493 号

□ 责任编辑 张 健

□ 封面设计 周卫民

KUAGUO GONGSI ZIGONGSI JUESE YANHUA JIZHI

跨国公司子公司角色演化机制 ——子公司网络资本的分析视角

杨桂菊 著

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 7.75 印张 223 千字

印数:0 001—2 000 定价:17.00 元

“经济与管理博士论丛”

编委会

主 编 石良平

副主编 骆守俭 范体军 金永红

编 委 (以拼音为序)

陈万思 杜伟宇 何德权 胡继灵

刘 刚 马海英 马 玲 阮永平

宋福铁 汪冬华 杨桂菊 杨洪涛

张 坚

前言

跨国公司已经超过国际贸易成为东道国“经济增长的发动机”。然而,许多发展中国家在吸引外资过程中出现了“出口增长了,经济增长了,但没有发展”的现象,也即“有增长而无发展”的经济悖论。我国作为引进外资最多的发展中国家之一,多年来的“以市场换技术”的战略在某些方面并没有达到应有的效果,一些企业没能从这些跨国公司中学到真正有用的技术和管理知识,相当部分跨国公司在华子公司只是扮演了母公司的“生产基地”或“加工厂”的角色,对我国经济发展的促进作用有限。

值得欣喜的是,随着我国各种引资政策的逐渐放宽,投资环境的不断改善,越来越多的跨国公司加强了与当地组织的合作与交流。跨国公司在华投资的范围和经营领域都有了较大改变,在华设立了研发中心和地区总部。许多跨国公司在华子公司也开始增加研发及营销职能,由最初的跨国公司在华“生产基地”演变为跨国公司在华的“运营中心”,有的甚至已经扎根中国,立志“成为一家地地道道的中国公司”。无疑,这种变化将大大促进我国经济的发展,为本土企业的知识学习与创新创造了较好的外部环境。分析这一现象产生的内在机制,了解跨国公司在华子公司发展变化的内在规律及趋势,无论是对于东道国政府主导跨国公司子公司的发展变化,还是本土企业建立与跨国公司的合作关系都具有重要意义。

基于此,本书以跨国公司子公司为研究焦点,通过分析跨国公司子公司角色发展演化的内在机制,探讨各种角色子公司之间相互演化的内在规律及趋势,为东道国政府主导子公司角色演化方向、东道国当地企业与跨国公司合作进行知识学习与创新提供对策与建议,同时也为跨国公司母公司整合全球资源以及子公司制定战略决策提供理论指导。为此,本书从以下三方面展开分析:一是通过探讨跨国公司子公司与母公司及东道国当地组织的知识与信息的交流密切程度差异,剖析跨国公司子公司在母公司内部及东道国的外部环境中扮演的角色差异,以及不同角色子公司对东道国经济的影响差异。二是建立跨国公司子公司角色演化的理论模型,分析子公司角色为什么演化以及如何演化的问题。三是从子公司角色演化路径及演化动力入手,分析如何主导子公司角色演化的问题。

全书共分八章。第一章,导论。简要介绍作者的写作动机、研究方法以及研究思路,并对书中的主要概念进行界定。第二章,跨国公司子公司相关研究回顾。对跨国公司研究的理论基础、跨国公司子公司研究的三大流派进行简要评述。第三章,在对跨国公司网络组织结构进行分析的基础上,按照网络组织的分类逻辑,以子公司为焦点,根据子公司与内、外部网络组织的资源交易关系差异,对子公司的角色进行划分,并以跨国公司在华子公司为样本进行实证研究。第四章,将社会资本的相关研究应用到网络组织的演化中,引入子公司网络资本的概念,构建了基于“网络位置”及“嵌入性网络资源”两个维度的网络资本的分析框架,建立了子公司角色演化的理论模型。响应子公司网络资本由子公司的网络位置及嵌入性网络资源决定的观点,第五章从子公司网络位置的差异化入手,对子公司角色演化的路径进行理论分析与实证研究。第六章,从子公司嵌入性网络资源入手,将子公司内部网络组织(母公司及其他子公司)、外部网络组织(东道国当地组织)及子公司自身三方面因素纳入一个研究框架内,建立了嵌入性网络资源的变化对子公司角色演化影响的研究假设,并予以实证研究,系统地分析了子公司角色演化的动力因素。第七章在前述研究的基础上,对跨国公司在华子公司角色的演化趋势进

行分析,并对本土企业如何通过与跨国公司建立互动合作关系、提高自主创新能力提出了对策与建议。第八章,对本书的主要研究成果进行总结,分析本研究的理论贡献与实践涵义,并提出后续研究方向与建议。

本书创新性的成果主要体现在按照网络组织的分类逻辑及演化模式,对跨国公司网络组织的节点——子公司角色的分类及演化机制进行了理论研究,并对跨国公司子公司角色的演化路径及演化动力进行了实证分析,对子公司角色如何演化以及如何主导子公司角色演化的问题进行了理论解释。

作 者
2006 年 11 月

总 序

我国用短短二十多年时间,实现了从短缺经济到“世界制造中心”的飞跃,创造了令世人瞩目的“中国经济奇迹”。然而,随着我国经济向纵深进展和全球经济一体化进程的推进,我国产品缺乏自主知识产权、附加价值低等问题逐步显现,因低端制造业所占比重过高而引发的一系列问题已经成为人们关注的热点。很显然,要实现中国经济的可持续发展,就必须改变以往粗放型经济增长方式,由投资导向阶段向创新导向阶段过渡,实现从“躯干国家”向“头脑国家”的转变,即从依赖简单制造业创造财富向依靠知识和创新创造财富转变。

与上述转变相一致的是,企业参与竞争的方式也必须改变,即从目前基于价格和品种的竞争向基于时间、基于服务和基于环保的竞争过渡。在竞争方式的转变过程中,企业迫切需要吸收新的管理思想、构建新的管理组织、学习新的管理方法。为此,企业必须抛弃原来“大而全、小而全”的管理模式,专注于自身核心能力的培育与发展,将不擅长的业务外包。也就是说,企业必须具备基于供应链的管理思想。

在经济增长方式和企业竞争方式的这种转变过程中,金融的创新日益成为重要环节。由于金融活动是一种高风险活动,因此金融改革与金融风险控制能力备受关注。20世纪70年代以来,由于受

放松管制与金融自由化、信息技术与金融创新等因素的影响,金融市场的波动性增强,金融体系的稳定性下降,金融机构、工商企业、居民甚至国家面临的金融风险日趋严重。与此同时,各国金融监管部门、各金融机构以及金融市场的参与者都孜孜不倦地探求着金融风险管理的技术与方法,金融风险管理的理论、技术、策略与工具不断发展,金融风险管理逐步成为金融管理的核心。

来自现实社会的需求推动了学术界的探索和研究。在学术界始终活跃着一批以博士为核心的年轻生力军,他们潜心钻研,从不同视角、不同层次探索各自领域的发展规律,取得了丰硕成果。华东理工大学商学院的一批年轻博士也在这些探索者之列。为了展示这些年轻博士的最新研究成果,华东理工大学商学院精心策划并隆重推出了这套“经济与管理博士论丛”。论丛共 14 本,分为以下三大系列:

第一系列的主题是“知识管理与创新”,共收录专著四本。杜伟宇博士的《从知识到创新——知识的学习过程与机制》,从认知心理学的视角,对这一领域的最新研究成果进行了系统归纳,并对如何有效管理组织中的学习、提高复杂陈述性知识的效率进行了探索。刘刚博士的《知识劳动度量——理论与应用》,创造性地将工业工程领域的先进工具应用于知识劳动度量,为解决现实中的管理难题提供了一个有效的方案。陈万思博士的《知识员工胜任力——理论与实践》则从理论与实践两个角度探讨了知识员工胜任力模型的构建问题。杨桂菊博士的《跨国公司子公司角色演化机制——子公司网络资本的分析视角》以知识在跨国公司网络组织中的储存、流动及利用为对象,研究了复杂组织的知识与创新管理问题。

第二系列的主题是“供应链管理”,共收录专著五本。胡继灵博士的《供应链的合作与冲突管理》,从合作与冲突管理的角度对供应链企业间关系展开了研究,分析了企业合作的动因和风险,阐述了合作关系维护与发展的激励机制、信任机制及信息共享机制,探讨了企业间合作中的机会主义,以及冲突的产生与管理,并对我国现阶段供应链企业间合作与冲突管理的现状及问题进行剖析,提出了相应的对策。马玲博士的《非连续创新与协同产品研发管理》,分析了面向

非连续创新的企业产品研发过程的特点和纵向协同研发的形式,研究了纵向协同产品研发过程及其中的知识创造,提出了旨在建立外部连接的扩展型研发—市场界面管理模式,探讨了基于知识门户和 Agent 技术的企业—用户协同研发信息支持系统的构建。张坚博士的《企业技术联盟的绩效评价》,分析了企业技术联盟的内在机理和演化过程,探讨了企业技术联盟内部知识共享的协同过程及其效应,提出了基于熵的企业技术联盟绩效评价体系。杨洪涛博士的《房地产开发企业客户关系管理》以房地产开发企业为研究对象,研究了企业客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘,提出了面向客户关系管理的企业改革对策,深入剖析了供应链中的客户关系管理问题。何德权博士的《运输定价机理、模型与实践》则详细阐述了物流环节运输运价决定原理,重点分析了短期需求不确定性、对策定价、调价及不同服务产品定价的四种定价模型,并针对我国铁路运输的现状,探讨了不同时期的运价弹性系数的变化规律,为企业的供应链物流管理提供了一定的参考。

第三系列主题是“金融风险与控制”,共收录专著五本。汪冬华博士的《信用风险度量的理论模型及应用》研究了中国证券市场中由于违约而产生的一类信用风险度量的理论与模型,提出了基于违约风险的上市公司投资价值研究方法,并进一步从上市公司违约风险的角度对上市公司内在的投资价值进行研究。马海英博士的《商业银行信用风险分析与管理》全面系统地研究了古典及现代信用风险度量的模型和方法,并结合我国的实际提出了基于人工智能技术的对贷款企业进行信用风险评估的混合系统,并对该混合系统用计算机加以实现。金永红博士的《风险投资机构运作机制与风险管理》以风险资本从筹集到运作的过程为框架,研究了风险投资机构的运作机制与风险管理的安排和优化问题。宋福铁博士的《国债利率期限结构预测与风险管理》基于多因素 CIR 模型,采用卡尔曼滤波实证方法对我国国债利率期限结构进行模拟与估计,得出了一些有意义的结论。阮永平博士的《金融控股集团的风险管理》研究了金融控股集团的特殊风险,并探讨了金融控股集团的道德风险、利益冲突风

险、内部风险传染等特殊风险的生成、效应机制以及金融控股集团风险的控制和监管。

华东理工大学商学院高度重视青年教师的知识培育和创新活动,为青年教师提供了广阔的科研舞台和丰厚的科研资助。我们编辑的这套博士论丛正是商学院宽松的科研环境和青年博士智慧的结晶。这套丛书得以出版,也得到了上海财经大学出版社的大力支持。我们希望这套丛书的出版能够给读者带来经济与管理方面的最新成果,也希望读者对丛书提出宝贵意见,鞭策我们不断努力,以取得更好的成就。

华东理工大学商学院院长
“经济与管理博士论丛”主编

石良平教授

2006 年暑期

目 录

总序	(1)
前言	(1)
1 导论.....	(1)
1.1 问题提出.....	(1)
1.2 写作思路.....	(11)
1.3 基本概念.....	(12)
2 跨国公司子公司相关研究回顾.....	(15)
2.1 跨国公司存在与成长理论.....	(15)
2.2 网络理论与跨国公司网络组织.....	(19)
2.3 跨国公司子公司研究的三大流派.....	(26)
2.4 文献评述与探索性研究.....	(46)
3 跨国公司网络组织——子公司角色的网络关系观.....	(48)
3.1 跨国公司网络组织特征及基本概念解析.....	(48)
3.2 网络组织的分类逻辑及子公司角色分类.....	(54)
3.3 跨国公司子公司战略角色分类实证研究.....	(60)

3.4	子公司角色的网络关系观对子公司角色演化研究的意义	(65)
3.5	不同角色子公司对东道国国家竞争力的影响	(67)
4	基于网络资本的跨国公司子公司角色的演化	(73)
4.1	跨国公司子公司角色演化涵义	(73)
4.2	网络组织的演化特征及演化模式	(76)
4.3	子公司网络资本概念的界定	(91)
4.4	网络资本的二维度分析框架:网络位置与嵌入性网络资源	(94)
4.5	子公司通过网络资本获得的网络利益	(95)
4.6	基于网络资本的跨国公司子公司角色演化的理论模型	(99)
5	跨国公司子公司角色演化路径	(107)
5.1	子公司的网络位置与子公司的网络利益	(107)
5.2	跨国公司子公司角色演化路径理论分析	(109)
5.3	跨国公司子公司角色演化路径案例研究	(115)
5.4	跨国公司子公司角色演化路径对比分析	(136)
6	跨国公司子公司角色演化动力	(141)
6.1	子公司角色演化动力——嵌入性网络资源	(141)
6.2	内部网络组织对子公司角色演化的影响	(143)
6.3	外部网络组织对子公司角色演化的影响	(148)
6.4	子公司自身因素对子公司角色演化的影响	(154)
6.5	跨国公司子公司角色演化动力实证研究	(160)
6.6	跨国公司子公司角色演化动力对比分析	(178)
7	跨国公司子公司角色演化与本土企业自主创新	(192)
7.1	跨国公司在华子公司角色演化趋势	(192)

7.2 本土企业自主创新策略选择	(196)
8 总结与展望	(213)
参考文献.....	(216)

1 导 论

近年来,跨国公司在华投资范围和经营领域有了较大改变,越来越多的跨国公司在华设立了研发中心和地区总部,许多跨国公司在华“生产基地”也开始增加研发及营销职能,成为跨国公司在华的“运营中心”。分析这一现象产生的内在机制,了解跨国公司子公司发展变化的规律及趋势,无论是对于东道国政府主导跨国公司子公司的发展变化,还是本土企业建立与跨国公司的合作关系都具有重要意义。

1.1 问题提出

(一)跨国公司与东道国政府

技术进步和产业升级是一国经济发展的重要标志,而跨国公司在东道国的技术进步和产业升级等方面具有重要推动作用。跨国公司通过母子公司以及各国子公司间的技术转移,能够提升经济落后国家和地区的技术水平。在某些情况下,跨国公司还可能通过建立当地的研发中心、提供援助以及强化竞争等手段提高当地企业、供应商和竞争者的技术效率,促进技术变革。

出口竞争力是一国技术水平、产业结构、生产率等综合国力的体现,而跨国公司在提高东道国出口竞争力方面能够发挥重要作用。

20 世纪以来,跨国公司被称为“经济增长的发动机”。促进出口,提高本国的出口竞争力,成为发展中国家引进跨国公司的一个重要目标。跨国公司对东道国提高就业水平及创造长期就业机会同样具有积极意义。除此之外,在金融领域,跨国公司不但给东道国带来金融资源,而且会带动东道国金融资源的开发和金融资源的合理配置。在东道国区域经济发展的平衡方面,跨国公司也具有举足轻重的地位。

但跨国公司对东道国经济发展的影响远没有那么简单,东道国与跨国公司一直是在冲突中合作的。跨国公司受利润最大化目标的支配,倾向于投资东道国利润丰厚的行业或那些具有优惠和扶植政策的关键产业,地区选择上则倾向于投资那些基础设施完备、投资环境优越的经济发达地区。但是,东道国政府希望外资能够帮助本国落后地区和薄弱行业来协调和促进本国经济全面发展。

在对外贸易方面,跨国公司虽然带动了出口的增加,但他们也要进口,尤其是关键原材料及零配件的进口。所以,在某些情况下,净外汇收入很少,并且在出口额很高的同时,附加值水平却很低。跨国公司对东道国就业质量的提高及长期就业机会的创造具有积极意义,但过多地依赖国外跨国公司来提高本国的就业水平会产生就业水平的不稳定性。除此之外,东道国希望跨国公司转移其先进技术,提高本国的技术水平;而跨国公司在技术转移时常常以各种限制措施影响东道国技术接受方对转让技术的使用,以维护技术的垄断优势。

跨国公司和东道国政府在各自目标上的分歧,使双方矛盾的产生成为必然。跨国公司的基本目标,在于凭借其特有优势从事经营,以求收益最大化;而东道国,尤其是发展中东道国旨在引进跨国公司先进的技术和经营方式以便促进经济增长,提高本国经济发展水平。为了实现共同利益,东道国政府就需要制定和完善外资政策,以便最大限度地促进跨国公司为本国经济发展服务。

(二)跨国公司在华投资现状

经过 20 多年的发展,我国经济取得了举世瞩目的成就,再加上

各方面的利好措施,跨国公司在华直接投资持续增加。目前,全世界最大的 500 家跨国公司中已有 450 多家在中国设立了企业,IBM、英特尔、思科、索尼、理光等大公司纷纷将其在世界其他地区的生产基地转移至我国珠江三角洲或长江三角洲地区,并建立起配套产业群,面向全球进行生产和销售。对跨国公司在华投资的特征进行总结,存在以下几大趋势^①:

(1)跨国公司在华投资的力度加大,速度加快。据商务部最新统计,截至 2004 年底,来自近 200 个国家和地区的投资者在华累计注册外商投资企业超过 51 万家,累计投入资金达到 5 700 亿美元。外商投资企业遍及制造业、服务贸易领域、农业、基础设施等几乎所有的行业,高新技术产业和服务贸易领域正在成为外商投资新的热点。跨国公司开始加快在中国设立投资公司和地区总部,逐步加快对华迁移公司总部和投资建立研发中心的步伐。据初步统计,跨国公司在我国设立的研发机构已经近 700 家。

(2)跨国公司在华投资的地域呈集中化趋势。据商务部研究院对《商业周刊》全球 1 000 强跨国公司的调查统计,长三角、环渤海湾地区和珠三角地区将是跨国公司未来三年直接投资的首选地区。从选择投资区域企业数分布来看,长三角经济圈占 47%,环渤海经济圈占 22%,珠三角经济圈占 21%,中西部地区占 8%。

(3)跨国公司加大在中国的研发投资,成立研发中心和研发机构。据商务部研究院统计,截至 2004 年 9 月,著名跨国公司以各种形式在华设立的研究开发中心约有 750 家,其中仅 2004 年 1~9 月份就设立了 298 家,同比增幅达到 48.2%。这些研发机构主要集中在信息通信、生物制药、精细化工、运输设备制造等行业;从地区分布上看,主要集中在北京、上海、广东、江苏、天津等外商投资集中的地区。随着中国作为全球重要制造基地地位的逐渐形成和加强,投资研发中心的趋势还会持续和加强。在商务部就研发投资进行的调查

^① 商务部国际贸易经济合作研究院商务信息部: <http://caitec.mofcom.gov.cn/aarticle/a/m/200511/20051100853427.html>, 2005 年 11 月 23 日。

中,61%的跨国公司明确表示在未来3年内将继续扩大对华研发投入。其中,46%的企业倾向于建立独立的研发中心,33%的跨国公司倾向将更多的先进技术引进中国进行研发,同时有25%的企业计划扩大在中国原有的研发人员数量,24%的企业选择合作研发。

(4)跨国公司在华投资方式多样化。我国加入WTO后,市场日益开放,投资环境不断改善,跨国公司在华投资出现了从合资、合作向并购方向发展。跨国公司与一般中小企业投资不同,他们在华投资不只是单打独斗,而是带动整个产业链一起来华投资,在中国建立健全的产业配套体系,在产业竞争中争取主动权。

(5)优惠政策对跨国公司投资的吸引力呈减弱趋势。在加大对中国投资的同时,跨国公司对投资环境的认识也在悄然发生着变化。对着眼于中国市场长期发展的跨国公司而言,优惠的外资政策在其区位投资决策中的重要性正在不断下降,跨国公司更为关注的是当地的经营条件。对有利的投资环境的理解,已从最早的硬件环境和优惠政策转变到当地产业配套能力、人力资本、资金和服务、协调能力等的提高,进而扩展到当地经济、政治、法律和文化等社会生活的各个方面。

以上说明,跨国公司在华投资的规模及领域有了较大的增长,更加重视投资的战略性与长期性,对我国经济的长期发展具有较大的促进作用。尽管如此,跨国公司在华投资仍然存在诸多问题,主要表现在以下几方面:

第一,跨国公司在华投资的质量有待提高。温家宝总理在接受《华盛顿邮报》总编唐尼采访时说过这样一段话:“……中国出口的产品,65%是中外合资或者是外国独资企业生产的。一半以上是来料加工。出口产品中的许多丰厚利润,都被外商拿走了……”^①此话道出了我国在吸引外商直接投资中存在的主要问题:虽然我国吸引的外资数量增加了,但是这些外资的技术层次和产品的附加值却很低;

^① 温家宝总理接受《华盛顿邮报》总编唐尼采访。新华网(<http://news3.xinhuanet.com/newscenter>),2003年11月21日。

虽然外资带动了出口的增加,但由此带动的经济发展的水平却远远小于出口增加的幅度。

当前,大部分跨国公司将我国定位在劳动密集型的加工环节,利用我国低廉的劳动力资源。据统计,跨国公司在华投资的战略动机中,89.14%的跨国公司对我国低廉的劳动力因素极为重视;在华投资的跨国公司中,95.3%的跨国公司在华建立了生产基地^①。基于这种目的的国外子公司并没有动力通过建立与国内企业界的关联,通过进一步开发劳动力技能,或通过引进更复杂的技术而融入当地经济。劳动力密集型的加工环节不太可能为当地员工提供培训或增加东道国技术方面的收益,也很少对当地经济产生溢出效应。

面临当前我国吸引外资过程中存在的问题,2005年12月1日闭幕的中央经济工作会议将“自主创新”提升为国家战略,多年来我国的“市场换技术”的战略并没有取得预期的效果。在经济全球化背景下,如果仅仅以低廉的劳动力资源和原材料为优势,在价值链低端生产低附加值的产品,成为跨国公司的生产基地,中国虽然还是一个大国,但却永远不可能成为一个强国。中国台湾宏基集团总裁施振荣曾提出著名的产业活动“微笑曲线”,如图1.1所示。

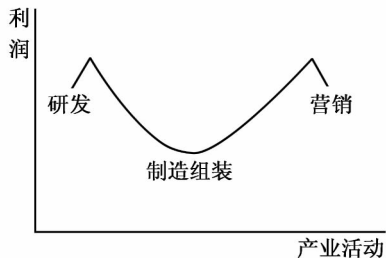


图 1.1 产业活动的微笑曲线

他认为,在全球制造业产业链中端的制造组装环节获得的利润最低,而上游的设计研发能力以及下游的营销服务能力才能获得高

^① 赵景华:《跨国公司在华子公司成长与发展的战略角色及演变趋势》,《中国工业经济》2001年第12期。

的附加值。对于东道国政府来说,提高国际竞争力的主要途径应该是提升自己的产业地位到产业链的上层,努力创新产品,成为附加值更高的设计与规则制定者。

第二,依靠位于价值链低端的低附加值的产品生产,能否长期持续吸引跨国公司直接投资,也是一个值得重视的问题。跨国公司为了实现最大利益,按照产品的不同环节进行国际分工。在产品的不同环节,跨国公司子公司扮演的角色是不同的。由于中国巨大的市场潜力以及低廉的劳动力,跨国公司往往将劳动密集型的加工环节放在中国,也就是将中国子公司作为跨国公司的“生产基地”或“营销基地”(王志乐,2002)。这些可以解决跨国公司短期的、与效率有关的问题,但也意味着不能实现与跨国公司相关的长期收益。虽然推动对外直接投资区位选择的主要传统因素——巨大的市场、自然资源和低价的非熟练劳动力——仍然非常重要,但其重要程度正逐步下降,特别是对于那些最具动态性的产业来说更是如此。一般来说,高技术产业在地区层面上的集中程度相对较高,同时也说明只有技术含量高的地区才能够进一步吸引高新技术的外国直接投资,这种特征已经保持了多年。

资料显示,1985 年低技术工业中的外国分支机构已遍布全球,其广度要远远高于中等技术和高技术工业,但现在这种特征已明显弱化。在 20 世纪 90 年代末期,世界上制造业和初级产品部门占外国直接投资总额的比重已分别下降到 42% 和 6%,在发展中国家这一比例则分别为 55% 和 5%。这与 20 世纪 80 年代末的制造业格局形成了鲜明的对比,当时制造业的外国直接投资要占到发展中国家所吸收的外国直接总投资的 2/3 左右。一个行业的技术水平越高,其外国直接投资的技术水平往往就越高^①。

中国台湾地区近年制造业的持续衰退,除了其他原因外,一个很重要的原因就是长期以来,我国台湾地区一直处于全球制造业产业链的中端,既没有上游的设计研发能力,也没有下游的营销服务能

^① UNCTAD:《2001 年世界投资报告》。

力,承担着替跨国公司“打工”的角色。然而,随着我国台湾地区劳动力短缺、工资和地价持续上涨,迫使很多的跨国公司 & 当地企业的在台生产基地转移到工资和地价更便宜的地区。借鉴我国台湾地区的经验与教训,我国大陆地区在吸引外商直接投资时,也要加大力气吸引高附加值的投资,提升自身的产业地位到产业链的上层,提高国家竞争力,不能满足于全球的加工厂或生产基地,如果不能提升我国的产业层次,最终加工厂或生产基地的地位也难得得到保障。一国技术水平的程度将逐渐取代低价劳动力成为吸引跨国公司直接投资的关键因素。我国低成本劳动力的优势也会随着工资率的上升而消失,如何创造新的竞争优势,保持外商直接投资持续增长,有效防止投资转移是我国制定外资政策时需要考虑的主要问题。

第三,如何促使跨国公司投资领域与我国政府发展目标相一致,对于我国政府来讲,也是迫切需要解决的问题。产业分布失衡问题是我国在吸收外商直接投资时存在的突出问题。2001 年我国第一产业、第二产业和第三产业实际吸收外商直接投资所占比重分别为 1.9%、74.2%和 23.9%,到了 2005 年,该比重分别为 1.2%、74.1%和 24.7%,并无显著变化^①。第三产业吸收外商直接投资不仅比例偏低,而且发展缓慢,这与全球 FDI 流动格局不相一致(从国际外资流动的情况看,全球服务业吸收外商直接投资占全球吸收外商直接投资总额的 2/3 以上)。外商投资产业结构不合理,既加剧了我国产业结构的失衡,不利于我国国民经济的健康发展,又加大了我国调整产业结构的难度。

除此之外,我国外资企业区域分布极不均衡。2004 年,在全国新批准设立的外商投资企业数、合同外资金额和实际使用外资金额中,东部地区所占比重分别为 86.98%、86.28%和 85.93%;中部地区所占比重分别为 8.64%、8.55%和 11.02%;西部地区所占比重分别为 4.39%、5.16%和 2.88%。特别需要指出的是,在 1983~2004 年,我国实际吸收的外商投资 70%以上集中在珠江三角洲、长江三

^① 国家统计局综合司, <http://www.stats.gov.cn/>, 2006 年 3 月 20 日。

角洲和环渤海湾地区三大核心区^①。外商直接投资区域分布的严重失衡,进一步增加了东西部地区经济发展的差距,加剧了我国地区之间人民生活水平的差异,从而不利于我国经济的平稳增长。

基于以上分析,我国不仅要创造吸引外商直接投资的动态比较优势,保证外商直接投资持续、健康发展,更重要的是,在继续保持外商直接投资增长的情况下,如何从跨国公司所掌握的资产中获得最大的收益。通过投资于以前未投资过的高附加值产业,或在某产业内从低生产率、低技术、劳动力密集型投资转向高生产率、高技术、知识密集型投资。使“生产基地”与“加工厂”型的子公司转化为承担多种职能(如从只负责生产,转为增加营销和 R&D 等职能活动)、从事更大的经营范围(如从只负责中国大陆地区转为负责整个亚太区域)的子公司,增加外商直接投资的附加值,提高我国的国家竞争力。同时,制定政策,促进跨国公司的发展目标与我国经济发展的长期目标相一致,最大限度地减少跨国公司的消极影响,是我国在吸引外商直接投资,加强对跨国公司在华子公司管理中迫切需要解决的问题。

(三) 跨国公司理论研究的新进展

跨国公司(Multinational Corporation, MNC)的研究始于一个问题——为什么会出现跨国公司。早期对跨国公司的研究基本上围绕着跨国公司存在与成长的问题展开,如垄断优势理论(Hymer, 1960; Kindeberger, 1969)、内部化理论(Buckley 和 Casson, 1976)以及国际生产折衷理论(Dunning, 1977)等。这些理论对跨国公司的假设有个共同点,即将跨国公司视为一个整体,研究其整个组织结构和战略,而忽略了子公司可能成为整个 MNC 竞争优势的来源。实际上,随着子公司资源和能力的积累,子公司在整个 MNC 中的地位日益突出。

基于此,逐渐有管理学者将网络理论应用到跨国公司的研究中。跨国公司的网络观点特别强调“存在于跨国公司子公司网络中的联

^① 数据来源:中国投资指南, <http://www.fdi.gov.cn/common/info.jsp?id=ABC00000000000029211>, 2006年3月7日。

结”,认为跨国公司的优势可以来自国外的子公司,因此跨国公司的资产是分散在跨国公司全球的子公司中,子公司之间是相互交流与依存的,而且知识是可以共享的(Bartlett 和 Ghoshal, 1989; Malnight, 1996)。显然,用传统的组织内理论解释跨国公司,忽略 MNC 外部网络对跨国公司的影响是不科学的。

网络理论的出现,为跨国公司的研究提供了新的视角。Ghoshal 和 Bartlett(1990)视 MNC 网络是嵌入在一个更大的外部网络中,这个外部网络是由 MNC 各单位(包括母公司与所有子公司)互动的对象所组成。各子公司处于母公司的内部网络以及当地组织的外部网络中。基于此,将网络理论应用到跨国公司的研究中,将跨国公司组织视为一种网络组织,开辟了跨国公司研究的新领域——子公司的研究。

在网络理论的指导下,国内外对跨国公司的研究已经开始从以母公司为研究焦点转移到以子公司为研究焦点,研究的对象、方法与理论也有了新的进展。传统的跨国公司理论都是从母公司总部出发(Dunning, 1981; Perlmutter, 1969; Vernon, 1966),研究跨国公司存在与成长的动因。在这种观点下,认为设立国外子公司的目的主要在于:配合实现母公司的整体战略,节约交易费用,以确保跨国公司的生存并提升企业经营效率;通过发展子公司,以达到扩大原有经营领域,或创造进入新的经营领域的机会。

然而,随着子公司逐渐成熟,子公司累积了一定的资源与能力,其角色由原来的从属地位,变得更为积极。有关研究开始应用网络理论,研究如何整合母子公司整体网络以达到规模经济。有关这方面的研究主要集中在子公司自主决策范围、子公司角色类别以及子公司角色演化等方面的研究(Bartlett 和 Ghoshal, 1989; Birkinshaw, 1995、1998; Taggart, 1998)^①。

研究焦点转变的主要原因是子公司成为母子公司竞争优势的主要来源。传统的研究都认为跨国公司的所有权优势是由母公司发

^① 详细阐述参见第二章文献综述中子公司研究的三大流派。

展,然后将此所有权优势转移给子公司,以赚取更多的经济利益(Dunning,1981;Vernon,1966)。Bartlett 和 Ghoshal(1989)提出跨国组织模式来反映子公司对于跨国公司竞争优势的发展所扮演的重要角色。Ghoshal(1987)认为国家之间差异是跨国公司获取竞争优势的来源,子公司可以对跨国公司做出积极贡献;此外,子公司所在区位特征对于提高母公司的竞争优势具有重要意义。

Bartlett 和 Ghoshal(1989)以“当地市场的重要程度”及“地方资源能力的多少”两个维度来划分子公司四种不同的战略角色(战略领袖、执行者、贡献者及黑洞)。这种划分是许多研究者较为熟悉的划分方式。其后对跨国公司的研究开始集中于子公司角色的研究,研究结果各有特色(Jarillo 和 Martinez,1990;Birkinshaw,1996;Taggart,1997),划分的标准也有很大不同。除此之外,Jarillo 和 Martinez(1990)以及 Taggart(1997)在角色分类的基础上,对子公司角色演化的现象进行了分析。Birkinshaw(1996,1998)在总结以往研究的基础上,归纳出子公司角色演化受到母公司指派、子公司选择以及当地环境决定的观点,并对子公司角色演化进行了理论解释。

在网络理论指导下,MNC 的研究开始从以母公司为研究焦点,转移到以子公司为研究焦点,不同区域、不同资源与能力的子公司在MNC 内部扮演不同角色,各角色具有演化与成长的特性。以往研究虽然取得了一定的成果,但对子公司角色如何演化以及如何主导子公司角色演化的研究值得做进一步探讨。

(四)写作动机

随着跨国公司对华直接投资数量的持续增加,跨国公司对华直接投资的规模及领域也在不断扩大。部分跨国公司在华子公司已经从单纯的加工组装活动向更多职能活动转变。如,在华研发活动的投资力度加大,这些研发活动已经不仅仅局限于简单的技术开发,而更关注于如何在中国特定的环境下,面向全球进行最有优势的生产活动,进一步提升中国在跨国公司全球经营中的地位。除此之外,就跨国公司在华子公司整体而言,其所承担的职责以及扮演的角色在战略上的重要性与复杂性也都有了提高。如,从最初的跨国公司在

华的采购部和生产中心发展为跨国公司大中华区总部或亚太运营中心。这说明子公司的战略角色并不是静态的,而是具有演化与发展的潜力,对于这种演化的行为及演化的规律值得做深入的研究与探讨。

以往对跨国公司子公司角色演化的研究虽然取得了一定的成果,但是这些研究主要集中在子公司角色演化的现象(Jarillo 和 Martinez,1990; Taggart,1998)以及子公司角色演化的影响因素(Birkinshaw,1998)两方面,对子公司角色演化的内在机制缺乏系统的理论分析,未能分析子公司角色如何演化以及如何主导子公司角色演化的问题;另一方面,根据网络理论,按照网络组织的分类逻辑及网络组织的演化模式对 MNC 网络组织的结点——子公司的研究还比较少,特别是对于子公司角色演化的内在规律、演化的驱动因素等方面的研究,在理论与实证分析上都缺乏比较系统的阐述。

因此,笔者撰写本书的动机在于以网络理论为基础,以跨国公司子公司为研究焦点,探讨子公司在跨国公司网络中的角色类型以及子公司角色演化的规律、方向、动力等,为我国政府制定外资政策以及我国企业与跨国公司建立合作关系,进行知识学习与创新提供理论指导。

1.2 写作思路

本书的总体写作思路是:在跨国公司是一种网络组织的前提下,以网络理论为基础,通过分析网络组织的结构特征、演化特征以及演化模式,探讨跨国公司这种网络组织的结点——子公司的角色差异及角色演化机制。研究目的是分析不同角色子公司对东道国经济影响的差异以及东道国政府如何主导子公司角色演化,提高本国的国家竞争力。笔者的写作思路如图 1.2 所示。

跨国公司通常可被视为一种网络组织(Bartlett 和 Ghoshal,1989),网络关系的异质性,是跨国公司网络组织的结点——子公司角色分类的基础。同时,网络关系又具有演化性,网络组织的结点具

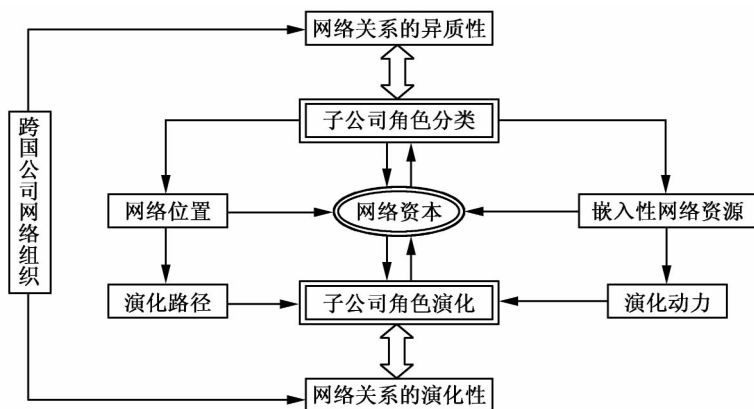


图 1.2 写作思路

有自主学习的能力,通过学习,获取组织内其他结点的资源,积累自身的资源 and 能力,从而不断调整自身与其他网络组织的联结关系(也称为子公司的网络资本,由子公司的网络位置与嵌入性网络资源决定,第四章有详述)。作为跨国公司网络组织的结点——子公司也具有自主学习的能力,子公司嵌入在跨国公司的网络中,与其他组织建立联结,通过这种联结关系,获得网络利益,积累自身的资源 and 能力,从而进一步复制与重构网络关系,促使子公司角色不断演化。网络位置影响子公司角色的演化路径,嵌入性网络资源是子公司角色演化的根本动力。

1.3 基本概念

为了便于对跨国公司子公司角色演化机制的理论分析与实证研究,本书首先需要对以下几个概念进行界定:

(1)跨国公司。对于从事跨国生产经营活动的经济组织有各式各样的名称,如跨国公司或跨国企业、多国公司或多国企业、国际公司、全球公司或企业等,其中使用最为普遍的是多国公司与跨国公司。对跨国公司进行科学规范的概念界定一直是西方学者有关跨国

公司研究的重要内容。鉴于本书中的相关研究,跨国公司在此意指:一个企业在国外设立两个或两个以上的子公司,从事研发、制造、销售、配送等各项职能活动,并且涉及子公司的运作,而非仅是单独财务上的控制。

(2)跨国公司子公司。本书中,跨国公司子公司是指:跨国公司以独资或是合资方式在海外国家、地区设立的分支机构,从事研发、制造、销售、配送等职能活动的统称。本研究为了确保跨国公司对于海外子公司的控制权,规定母公司必须持股 50% 以上比例的外资子公司才为跨国公司的子公司(Jarillo 和 Martinez,1990)。

(3)跨国公司子公司角色。子公司角色说明子公司在整个跨国公司网络中的联结特点,显示出子公司与跨国公司整体以及东道国当地组织的资源交易状况。研究子公司角色的目的在于说明子公司不完全从属于母公司,可以与母公司处于同等地位,甚至是整个跨国公司网络中某些活动的战略领导者。子公司在跨国公司网络内的角色表示出子公司在跨国公司网络中占据哪一个位置,以及在跨国公司网络中,子公司所执行功能被替代的程度(Andersson 和 Pahlberg,1997)。

(4)跨国公司子公司角色演化。子公司角色演化的定义为:当子公司与母公司集团及东道国当地组织的资源交易关系发生变化,体现在子公司所经营的产品范围、产品的技术层次、所负责的职能活动领域改变(如从只负责生产,转为增加营销、R&D 等职能活动)或其所担负的职责涵盖的地理范围等方面的改变(如从只负责中国大陆地区某职能性活动的事务,转为负责整个亚太地区或全球市场上该职能性活动的事务),称为子公司的角色发生了演化。

(5)网络组织。网络组织是由具有决策能力的、建立在资源互补的基础上的活性结点所构成的有机的组织系统,通过信息在不同结点间实时和无障沟通,网络组织得以实现其资源共享和创新的组织目标。构成网络组织的结点应该具有决策能力,它具有获取“网络利益”的强烈动机。同时,网络组织又具有动态性与演化性,网络组织强调自我调整,而不是层级命令控制,所以网络组织具有弹性、响应性、广泛的跨功能合作、快速且有效的决策制定(Eccles 和 Crane,

1987; Baker, 1992; Kanter 和 Eccles, 1992)。对管理者而言,网络组织则意味着分权、较好的顾客服务、更重视品质与紧密的跨职能整合(Kanter 和 Eccles 1992)。总之,网络组织是一种有机式组织。

(6)子公司网络资本。子公司网络资本是指嵌入在子公司与母公司及其他子公司间,以及子公司与东道国当地合作组织间所形成的关系网络中,子公司在有目的的行动中可以获取或运用的实际或虚拟资源的总和。可以获取的资源指的是子公司可及(access)的资源,即在跨国公司网络中,与子公司有资源交易关系的其他组织的有价值的资源(如知识、技术、全球商业信息等);可以运用的资源指的是子公司在特定的行动中能够动员的资源。

对于子公司网络资本的分析应该从两个维度——网络位置与嵌入性网络资源出发。网络位置体现在子公司在内、外部网络中所建立的各种直接及间接的网络关系的结构上,网络位置的核心性与否决定了网络关系的广度与深度;嵌入性网络资源体现在与子公司有直接或间接网络联结关系的其他组织资源的丰富程度,决定了网络关系的可利用性。本研究中,子公司网络位置的核心性与否体现在子公司角色的差异上,嵌入性网络资源不仅包括子公司的内、外部网络资源,而且包括子公司自身的资源及能力。网络位置是子公司网络资本的前提,嵌入性网络资源是子公司网络资本的保证。子公司网络位置的中心性越高,嵌入性网络资源越丰富,则子公司的网络资本的存量就越丰富。

(7)子公司网络利益。子公司网络资本为子公司带来的利益称为子公司的网络利益。子公司的网络利益来源于信息利益与控制利益。信息利益指的是子公司通过网络关系的有效运用,能够以更少的成本获取更多、更有价值的信息,并且在信息的传递及扩散下,也使得子公司的资源和能力得到更进一步的提升。控制利益是子公司对网络组织内的其他成员(包括母公司、其他子公司及东道国当地组织等)的行为具有影响和控制的能力,也就是指在组织间关系的影响下,使得子公司能够影响其他组织,以免受到其他组织的影响(比如母公司的集权控制等),以达到预期结果的目的(Coleman, 1988)。

2 跨国公司子公司相关研究回顾

跨国公司的研究始于一个问题——为什么会出现跨国公司。早期对跨国公司的研究基本上围绕着这个问题展开。随着网络理论在跨国公司研究中的应用,跨国公司的研究焦点也发生了转变。本章首先介绍跨国公司存在与成长的相关理论;其次介绍网络理论以及网络理论在跨国公司研究中的应用;最后对跨国公司子公司研究的三大流派进行简要评述。

2.1 跨国公司存在与成长理论

2.1.1 垄断优势理论

垄断优势理论认为母国企业所具有的相对于东道国企业而言的某种垄断优势是其海外直接投资的主要原因(Hymer, 1960)。Hymer通过垄断优势解释跨国公司对外直接投资的动因。他总结出企业对外直接投资的两个条件:一是企业必须拥有垄断优势(包括MNC总部所拥有的知识以及实现规模经济的能力与条件),以抵消其在与东道国企业竞争中的不利因素(例如缺乏当地市场知识、文化差异、远离总部决策中心等);二是市场不完全性的存在,使企业能够拥有和保持这种优势。垄断优势理论认为:垄断等因素导致了不完

全竞争,进而产生商品和要素市场的不完全,而企业选择海外直接投资的方式就可以利用这种市场不完全所带来的机会。

2.1.2 产品生命周期理论

1966年,Vernon以“产品周期中的国际贸易与投资”一文奠定了国际产品生命周期理论的基础。该理论以美国为例对企业跨国经营的动因进行了分析。他认为,美国经济发达、技术先进、人均收入高,但劳动成本也高,在产品创新的同时,面临劳动力成本上升的压力。他将产品生命周期划分为三个阶段:产品成长阶段、产品成熟阶段和产品标准化阶段。

在产品成长阶段,由于国内消费者的高收入以及国内创新性产品的供不应求,产品的国内需求弹性很低,同时产品在国内市场处于垄断地位,因此企业在此阶段的定位是国内创新、国内生产、国内消费。在产品成熟阶段,随着经验和技术的积累,产品的设计和生产开始趋于标准化,也开始出现了竞争对手,企业的经营战略开始着眼于生产成本和市场占有率,这两方面因素使企业开始关注国际市场。按照利润最大化原则,企业选择出口或对外直接投资。当产品进入标准化阶段后,企业优先考虑的是新一轮的技术革新和产品换代,原产品的成本成为企业在市场竞争中考虑的惟一因素。因而企业的对外直接投资将选择成本最低的地点,企业的战略性调整开始转向成本更低的国家。

产品生命周期理论有助于分析跨国公司子公司的角色转移。跨国公司在东道国当地的投资从最初服务当地市场到调整技术来适应当地市场,以至于考虑成本因素最终返销到母国市场。在这种情况下,子公司与母公司是从属的关系,子公司完全接收来自母公司技术的转移。

2.1.3 国际化过程理论

Johanson和Vahlne(1977)认为,企业从事国际生产是一连串渐进的过程,强调企业目前活动以及一连串持续投入之间的互动对于

国际生产形式的影响。在此模式中,厂商对于当地市场知识的学习以及经验的累积是决定厂商进行下一步投资的重要决定因素。国际化过程理论提出了两种可被识别的国际化模式:其一,企业的对外投资往往经过无规则出口到出口代理再到海外建立销售子公司,最后在海外设立生产子公司这样一个发展过程;其二,企业海外投资的目标市场往往最初从邻近的国家开始,然后依据文化、经济和政治的差异程度以及地理位置的远近程度依次向外扩散直至最远和差异最大的国家。Madhok(1997)认为,这种观点与组织能力观点是相似的,因为企业的后续活动是建立在企业前期积累的经验及资源中,因此具有路径依赖的特性。

Luostarinen(1979)把产品、运营和战略三大要素纳入国际化模式的理论分析当中,把关注焦点放在不同国际化阶段的产品战略,并揭示出从产品、服务、系统直至技能的国际化转移顺序。之后国际化的概念又被进一步拓展,国内企业参与国际分工,加入国际生产体系也被视为一种国际化模式(Welch 和 Luostarinen,1993;Luostarinen 和 Hellmann,1994)。Dunning(1988)在其国际生产折衷理论的基础上将国家经济发展水平纳入分析框架,提出了投资发展周期理论,通过对 67 个国家(地区)1967~1978 年间直接投资流量与人均国民生产总值数据的实证分析,Dunning 认为随着经济发展水平的提高,一个国家将从净投资流入国逐步转变为净投资流出国。这一理论其实质就是从国家经济发展的宏观层面,通过国家投资地位发展的动态变化对跨国公司投资流向的变化影响进行了描述。

2.1.4 交易成本理论

交易成本理论(Williamson,1975)认为,由于市场存在不完全竞争、信息不对称和机会主义行为等因素,导致市场的交易成本较高,为降低交易成本,跨国公司采用内部组织替代市场交易,使多个经营单位的交易活动内部化,从而减少市场交易费用(Teece,1986;Hennart,1991),因此就出现了跨国公司的组织结构。而跨国公司进行国外直接投资无非是水平投资以及垂直整合,前者与知识、专利、品

跨国公司子公司角色演化机制

牌的保护有关(也即知识内化,减少知识外溢风险);后者与少数交易状况、品质的控制有关。因此跨国公司的存在与成长(组织疆界的扩张)可以由交易成本理论加以解释。

交易成本理论(Williamson, 1975)与内部化理论(Buckley 和 Casson, 1976)是非常相似的,都是关注在哪些情况下,使用哪一种治理机制可以使得交易成本最低。主要差别在于,内部化理论的焦点在于由于外部经济或是外部不经济,以致合理的市场价格无法产生,导致中间产品市场的内部化;而交易成本理论在于交易特质,如资产特质性、投机行为、少数交易等对于交易成本的影响。而许多学者将两者视为是同一种方式(Teece, 1986),或内部化理论是国际企业中的交易成本观点(Madhok, 1997)。此外,有学者认为,内部化理论需要交易成本理论提供更完整架构以说明哪种交易情况下需要内部化(Itaki, 1991)。

2.1.5 知识、技术累积理论

与交易成本理论不同, Kogut 和 Zander (1993), McKern (1993), Madhok (1997) 认为, 跨国公司存在(或是国际扩张)的原因不是因为市场失灵, 而是知识的转移。他们认为因投机行为、有限理性、少数交易问题导致高交易成本而使得市场失灵并不足以解释厂商为何要自身从事国际扩张行动, 而是厂商本身的知识具有复杂性、内隐性, 这种知识源自于厂商本身发展的历史, 具有路径依赖性。其他厂商难以了解与转移、吸收该厂商知识, 因此厂商只有通过自身的国外直接投资, 而不是通过授权、合资等其他形式。而 McKern (1993) 强调厂商的国际化不是出于成本与效益的考虑, 而是跨国公司通过在美国市场运作的经验而发展出新的能力。从交易成本观点分析, 市场的内部化(即跨国公司国外直接投资)是因为市场失灵; 但是从知识、能力的观点, 厂商由于难以转移其知识, 因此倾向于将转移能力的活动尽量内部化。

事实上, 上述各种理论观点对解释跨国公司存在与成长的问题都有贡献, 而在此要强调的是: 早期理论说明跨国公司的行为、战略

与结构,是从母公司或是总部的角度出发,例如早期所谓的垄断优势指的是母公司的优势;产品生命周期理论也完全根据母公司优势决定海外投资的时机。相比之下,国际化过程理论较重视母国对东道国的文化差距、认知与承诺等对子公司投资形式的决定,但基本上这种观点仍然站在母公司的角度决定对子公司是否投资。此时,子公司只是跨国公司全球布局下的一个点或是一件附属品,没有重视子公司可能对跨国公司做出的积极贡献。而交易成本理论属于静态的研究,主要应用于国际企业进入模式的研究。这种理论框架强调子公司区位优势对于进入模式的影响,但是仍忽略了子公司可以做出贡献的观点;最后从知识、技术累积的观点来分析,相对于其他理论而言,知识、技术累积观点认识到子公司所在区位可以对跨国公司的资源、技术能力的积累做出的贡献,而且这些贡献必须建立在跨国网络的布局上。例如,利用子公司网络形成规模经济、范围经济、跨国学习、知识转移、创新行为的产生等,会强化跨国公司的整体竞争力(Bartlett 和 Ghoshal,1989)。

2.2 网络理论与跨国公司网络组织

早期跨国公司存在与成长的各种理论观点都从不同角度对跨国公司存在的原因及成长的过程进行了理论解释,各种理论观点都有贡献。而在此要强调的是早期理论对跨国公司组织的行为、战略与结构的说明,是从母公司或总部的角度出发,忽略了子公司在跨国公司中可能扮演的战略角色,忽略了子公司可能成为整个跨国公司竞争优势的来源。实际上,随着子公司资源与能力的积累,子公司在整个跨国公司中的地位日益突出。基于此,逐渐有管理学者将网络理论应用到跨国公司的研究中。

2.2.1 网络理论及网络组织

网络理论源于社会学和组织间(inter-organization)理论,过去有关网络的研究以社会学者居多,但逐渐有管理学者将网络观点应

用于企业的经营以及组织的设计领域。

但对于什么是网络,管理学者们持有不同的看法。比较有代表性的观点主要有两种:一是“关系说”,认为网络就是两个或两个以上的组织的连接交换关系(Cook 和 Emerson,1978);网络是组织间所形成的长期且有目的的关系,以期使网络内的组织面对外部竞争者具有竞争优势(Jarillo,1988);网络是连接行为主体共同的活动、希望和理想的连环(J. Lipnack)。二是“组织说”,认为网络是由一些企业组织的集群或一些通过市场机制而非传统组织的命令模式而整合的特殊单位所构成(Miles 和 Snow,1992)。

本书中,网络是指企业内部或企业间由经济或技术的纽带连接而成的某种相对稳定的协作或交换关系。从这个意义上说,网络是一种关系取向的概念,如果将网络概念应用于组织设计,那么网络就是一种组织类型(Kanter 和 Eccles,1992)。

对于什么是网络组织,目前尚无统一的看法。有些学者将网络组织定义为扁平化组织;另外一些学者则将网络组织与战略经营单位等同起来;还有的学者将网络组织与组织的网络化混为一谈。事实上,组织的网络化或者扁平化,都只不过是网络组织的外在表现形式,并不是网络组织的本质特征。本书中,网络组织是指具有决策能力的、建立在资源互补的基础上的活性结点所构成的有机的组织系统,通过信息在不同结点间实时和无障沟通,网络组织得以实现其资源共享和创新的组织目标^①。

从上述定义中,可以看出网络组织具有以下特征:

(1)构成网络组织的结点应该具有决策能力,它具有获取“网络利益”的强烈动机。网络组织的每一个结点都应该是活性的,具有决策能力,同时,其成为网络组织成员的目的非常明确:谋取“网络利益”,强化自己的核心竞争力。

(2)与传统的组织形式不同,网络组织具有动态性、演化性。在网络组织中,无论从地域角度来看,还是从结点数量来看,都是极其

^① 韦福祥:《企业间网络组织及创新机制的形成新探》,《现代财经》2001年第1期。

不确定的,即使在瞬间,也依然存在着不断的更新与变化。每时每刻都有新的结点诞生,也有旧的结点消亡,通过不断优化,网络组织即可逐渐完成动态的创新与演化过程。

(3)网络组织的结点具有自学习特征。网络组织的个体结点、不同结点之间乃至不同的子组织之间,都存在着强烈的自学习动机。惟有如此,它们才有可能真正地从网络组织中分享到网络资源或者网络利益。

(4)网络组织的边界是模糊的,具有开放性。同任何具有现代特征的组织形式一样,网络组织也具有开放性特征。

网络组织的形成,是为了获取网络资源或者网络利益,这种网络利益可以体现为“降低风险、追求规模经济、节省研发成本、影响竞争格局”(Porter 和 Fuller,1987);也可以是“降低交易成本,增进组织效率”(Oliver,1990)。

总之,网络组织强调自我调整,而不是层级命令控制,所以网络组织具有弹性、响应性、广泛的跨功能合作、快速且有效的决策制定、高度承诺的员工等特性(Eccles 和 Crane,1987;Baker,1992;Kanter 和 Eccles,1992)。此外,对管理者而言,网络组织则意味着分权、较好的顾客服务、更重视品质与紧密的跨职能整合(Kanter 和 Eccles,1992)。网络组织的设计,是要响应多变的市场环境以及顾客需求,而不同于传统层级组织的结构安排(Baker,1992;Kanter 和 Eccles,1992;Miles 和 Snow,1992;Cravens, Shipp 和 Cravens,1994)。总之,从网络组织的结构特色来看,它是类似 Burns 和 Stalker(1961)所描绘的一种有机式组织。

2.2.2 跨国公司的网络观点

将跨国公司视为网络组织的观点可以追溯到 Perlmutter(1969)的全球观点(Geocentric),Hedlund(1986、1993)的非正统结构(Heterarchy)观点,以及最著名的 Bartlett 和 Ghoshal(1989)跨国公司的网络观点。

跨国公司的网络观点与早期跨国公司理论,例如所有权优势理

论、内部化理论以及国际生产折衷理论,最大的差异点在于跨国公司网络观点认为跨国公司的优势可以来自国外的子公司,因此跨国公司的资产是散布在跨国公司全球的子公司中,子公司之间是相互交流与依存的,而且知识是可以共享的(Bartlett 和 Ghoshal, 1989; Malnight, 1996)。虽然一般认为跨国公司网络观点的概念是由 Bartlett 和 Ghoshal 这两位学者所提出,但实际上在这两位学者从事相关研究之前,已经有类似跨国公司网络观点的提出,其中以 Perlmutter(1969)与 Hedlund(1986)的观点具有代表性。

1. 跨国公司的全球观点

Perlmutter(1969)建议 MNC 发展阶段会随着主管的管理态度和决策的思考行为有所改变,并提出母国中心(Ethnocentric)、东道国中心(Polycentric)与全球中心(Geocentric)三种 MNC 类型,也即 EPG 模式。每种类型中,母公司与子公司之间具有不同的行为关系。

母国中心型利用母国文化作为支配行为的模式,母公司有一套经营管理作风,全球的分支机构都应模仿学习,子公司的经营管理以母公司为中心。东道国中心型认为世界各地是不同的,各国有其特殊的背景、文化、习惯、需求,每个子公司在该国应该具有自主性,组织结构要因地制宜。全球中心型将 MNC 视为一个全球性的整体组织,母国与东道国的公司做全球性的协调配合。各地分支机构都可平等参与战略的制定,组织结构为基于全球化经营效率而设计。

可以说,Perlmutter 的 EPG 观点中的全球观点率先提出类似 MNC 网络型组织的概念(Ghoshal 和 Bartlett, 1990)。全球观点强调同时追求全球利益与当地响应,重视 MNC 各个层级协商、垂直与水平沟通、内部整合与当地化响应以及全球产品的本地化概念等。

2. 跨国公司的非正统结构(Heterarchy)观点

Hedlund(1986)强调 MNC 必须同时对职能、地理、产品三者之间进行协调,但是采用矩阵式组织将使组织变得庞大,因此发展出一种取代传统层级组织概念的结构是非常重要的。他提出 MNC 非正统结构观点,强调组织是一种全景式(holographic)形态,MNC 各单

位必须随时了解各子公司资源、知识,并且要能充分弹性运用。而 MNC 因为子公司可以依据不同能力做出不同的贡献,因此必须要以非正统结构组织,而不是以传统层级组织才能发挥作用。

Hedlund(1993)认为以层级组织解释 MNC 行为有很大不足,例如层级强调单位间关系预先指定与稳定性关系;子单位是工具性与加成性(additive)(没有互动与综合效应产生);层级命令的单一方向性与普遍性(在每一个活动领域 MNC 母公司都是主宰);知识、行动与人员层级的一致性(层级越高,知识越多)。因而 Hedlund(1993)提出非正统结构来取代层级结构对 MNC 的特征加以描述,包括多角度(知识、行动与位置必须同时考虑)、不同的角度有命令的不对称性、命令与遵从关系会暂时改变、命令不具转移性、水平式的关系等。

在非正统结构之下,MNC 具有多个职能总部,而 MNC 内部的职能层面、产品层面和地区层面等三大层面没有一个可以永久主宰另外一个层面,而这正是非正统结构的弹性所在。

3. 跨国公司的网络观点

Bartlett 和 Ghoshal(1989)依据 Prahalad 和 Doz(1987)的整合—响应框架,将 MNC 分成多国企业、全球企业、国际企业与跨国企业四种 MNC 组织类型。其中“跨国企业”可被视为一种网络组织,强调各子公司是相互依赖的,来自各国子公司的差异化贡献,组成全世界整合运作。表 2.1 说明 MNC 网络观点与 MNC 传统层级理论观点的差异性。

表 2.1 跨国公司网络观点与传统层级理论观点的差异

	MNC 传统层级理论观点	MNC 网络观点
母子公司优势来源	母公司	整个母子公司网络,包括子公司与经营所在地的网络关系
母子公司资源	集中于母公司	散布于各子公司中
子公司角色	子公司角色单一,主要以销售母公司产品或以制造母公司所转移的产品为主	每个子公司扮演差异化的角色

续表

	MNC 传统层级理论观点	MNC 网络观点
母子公司关系	母公司控制	母子公司关系较为平等
资源流动	资源由母公司流向子公司	母子公司网络内资源互依、互惠的关系
控制机制	各种正式控制机制	强调文化规范
子公司间资源交流、互依程度	较低	较高
子公司能力	较低	子公司具有独特能力,甚至可以成为整个网络内的领导者、知识输出者
子公司成立的目的	转移母公司内部优势	通过发展子公司,保持并赢得竞争优势
子公司营运位置的选择	主要目的是降低成本(如廉价劳动力、要素成本)	强调跨区域的学习,当地的技术与知识水平

Ghoshal 和 Bartlett(1990)同时也说明 MNC 的网络组织处于联合(unitary)与联邦(federative)形态之间,也就是认识到 MNC 网络上各个结点的差异化贡献,但同时也存在一个层级,即 MNC 总部协调这些子公司的活动,追求共同的目标,整体的最优化。

2.2.3 网络理论在跨国公司研究中的应用

Ghoshal 和 Bartlett(1990)曾经对以股权方式作为联结基础的 MNC 组织,是否适合用组织间关系的网络理论加以解释的问题做过分析。

他们认为,当组织很复杂时,股权与层级权力的关系会减弱,而在 MNC 中,所有者(母公司)与被所有者(子公司)之间的地理与文化距离,会使得这种股权控制方式趋弱的情形更加明显。例如他们提到北美飞利浦拒绝销售荷兰母公司产品,转为销售日本产品。实际上,这种例子在我们国家内的母子公司中也不鲜见,很多情况下,子公司会背着母公司而去销售其他公司的产品。而且除了距离、文

化差异外,子公司的丰富资源(有时子公司会比母公司规模大),子公司对自身利益的追求,以及子公司与当地环境,特别是与当地政府、当地厂商的联盟关系,会使得母公司股权控制的能力更加降低。

Ghoshal 和 Bartlett(1990)认为,在庞大、分散与互相依赖的 MNC 组织中,层级权力与地区的自主权是并存的,所以,他们认为以网络理论解释母子公司的组织形式是合适的。

Ghoshal 和 Bartlett(1990)指出,跨国公司的研究兴趣已经由二元(dyadic)的母子公司间关系移转至子公司间所形成网络的管理协调问题。他们认为这种新的研究焦点就必须要有新的理论、概念以及研究方法。而很多学者也将“组织间关系理论”作适当修正以反映出“以股权作为基础的组织内联结”的母公司与不同子公司间的关系。Ghoshal 和 Bartlett(1990)认为,只要经过适当的修正,组织间理论完全可以对 MNC 如此复杂以及区域分散的系统提供新的观点。他们认为 MNC 特征,例如组织资源结构(Resource-Configuration)以及单位间的交易关系可以由其所嵌入与依赖的外在网络加以解释。

同时,Ghoshal 和 Bartlett(1990)认为,用网络理论解释 MNC 组织不仅是合理的,而且是必要的。因为传统的组织内理论(intra-organization)在分析 MNC 组织形式时存在以下几点不足:

(1)传统的组织内理论对于环境与组织的分界划分过于清楚。组织内理论认为环境是组织外在实体,是不确定性的来源。这种观点忽略了组织与环境间的互动关系,实际上,子公司与外在环境的互动也是组织的环境背景。

(2)传统的组织内理论将组织视为一个清楚定义的共同体。传统组织内理论认为组织内部是同质、协调一致的,因此对于组织的内容往往是分配性质的,例如组织图、部门责任、权力关系等。同时也是分类式的,例如分权与集权、有机与机械、分散与整合等,而忽略了母子公司内部、外部的产品、信息与权力互动的关系形式。

(3)传统组织内理论忽略了子公司当地组织的影响。Ghoshal 和 Bartlett(1990)在研究 MNC 行为时,强调传统组织在分析跨国公

跨国公司子公司角色演化机制

司行为时,都是从经济观点出发,例如增加利润,接近市场、资源,降低成本,分散风险等,但实际上,组织的活动往往受到社会结构的影响,而 MNC 网络散布于不同的国家和地区,子公司受到当地环境影响很大,因此 MNC 行为必定受到 MNC 子公司当地组织网络(也称外部网络)的影响。此时,用传统组织内理论解释 MNC,忽略其外部网络的影响是不科学的。因此,对于 MNC 组织而言,有必要用一种新的理论对其组织进行研究,这样有助于研究结论的科学性。

上述分析说明,跨国公司网络观点与以往母公司或总部的研究观点不同。网络观点特别强调“存在于跨国公司子公司网络中的联结”,网络理论提供了研究子公司角色的基础。许多子公司角色划分与演化的概念都是建立在 MNC 网络组织的观点上的,因此,将网络理论应用到跨国公司的研究中,将跨国公司组织视为一种网络组织,开辟了跨国公司研究的新领域——子公司的研究。

2.3 跨国公司子公司研究的三大流派

基于网络理论在跨国公司研究中的应用,跨国公司的研究已经从以母公司为研究焦点转移到以子公司为研究焦点,研究的对象、方法与理论也有了新的进展。

传统的跨国公司理论都是从母公司总部出发,研究跨国公司存在与成长的动因(Dunning, 1981; Perlmutter, 1969; Vernon, 1966)。这种观点认为子公司成立的目的,主要在于配合实现母公司的整体战略,节约交易费用,确保跨国公司的生存及提升企业经营效率;并且通过发展子公司,扩大原有经营领域,或创造进入新的经营领域的机会。

然而,随着子公司逐渐成熟,累积了一定的资源与能力,子公司的角色由原来的附属地位,变得更为积极。有关研究开始应用网络理论,研究如何整合跨国公司的整体网络以提高企业经营效率,并对子公司进行差异化管理。有关这方面的研究主要集中于母子公司关系、子公司角色分类以及子公司角色演化的研究(Bartlett 和

Ghoshal, 1989; Birkinshaw, 1995、1998; Taggart, 1998)。研究焦点转变的主要原因是子公司开始成为母子公司竞争优势的主要来源。

Birkinshaw 和 Hood(1998b)曾经将 MNC 子公司的研究分成三大流派:母子公司关系研究、子公司角色研究以及子公司发展研究。子公司研究的三大流派如表 2.2 所示。

表 2.2 跨国公司子公司研究的三大流派

派 别	母子公司间关系	子公司角色	子公司发展
研究焦点	母公司与子公司二元关系中的各个方面	以子公司自身能力、集团内部以及当地环境三方面因素解释不同子公司的角色	子公司长期的角色与活动的转变
对于母子公司组织结构的假定	传统层级制观点:子公司受到母公司的控制	网络组织	子公司具有不同的角色,与集团内部其他子公司以及当地环境中的其他组织具有关系
研究方法	横断面/静态	横断面/静态	纵断面/动态
理论基础	交易成本理论 结构情境理论	网络理论	演化理论: 资源基础理论
研究议题	母公司控制子公司的机制	MNC 网络组织特征; 子公司角色分类; 不同子公司角色行为差异	子公司角色变动; 子公司发展路径; 子公司发展影响因素

资料来源: Birkinshaw 和 Hood(1998b)与本研究整理。

在此必须加以说明的是, Birkinshaw 和 Hood(1998b)强调将子公司相关研究进行分类是非常困难的,而且会有过于简化的问题,因为以上三个方面的研究都是相互关联的。尽管如此,但我们仍然可以从过去研究的几大主线了解到跨国公司理论及研究议题的演变。

2.3.1 跨国公司母子公司关系研究

以往对跨国公司的研究着重在 MNC 母子公司关系上,这主要是因为当时 MNC 子公司所承担的职责有限,只是从事销售与生产的职能。母公司如何控制子公司是一个非常重要的问题,因此所有子公司的研究都起始于子公司与 MNC 母公司的联结(Birkinshaw 和 Hood, 1998b)。MNC 母公司与子公司间关系的研究,起因于结

构情境理论(Lawrence 和 Lorsch, 1967; Thompson, 1967), 组织面对不同的环境必须以不同的组织形式加以响应, 而 MNC 各子公司所面对的环境差异很大, 因此如何根据子公司外在的环境来调整子公司间的关系一直是 MNC 相当重要的研究议题, 例如母公司对子公司的集权程度、正式化程度、协调机制以及文化控制等(Ghoshal 和 Nohria, 1989; Birkinshaw 和 Hood, 1998b)。

在母子公司关系研究主线上, 一直关注的是母子公司之间的关系, 而对于子公司与 MNC 内部其他子公司之间的关系并不被重视。

Birkinshaw 和 Hood(1998b)认为, 在母子公司间关系研究中所得到研究结论不一致的原因在于忽略了子公司与其他子公司是联结的网络, 尤其在当今的跨国公司中, 几乎所有的活动都牵涉到 MNC 内部每一个单位之间的互动。Porter(1986)也认为, 不应将 MNC 视为是各自独立的子公司总和, 而是取决于 MNC 跨领域的联结与协调各子公司独特的优势与能力。此外, MNC 通过子公司所在区位的差异寻求优势的来源也逐渐受到重视(Dunning, 1981、1988、1995; Ghoshal, 1987)。而 Roth 和 Morrison(1992)发现有些子公司甚至会取代 MNC 母公司地位, 成为 MNC 中某一全球产品主导者(world product mandate)。Taggart(1998)认为自 20 世纪 80 年代后, 跨国公司国外分支机构已经成为跨国公司研究中相当重要的研究层次与研究单位。在这种背景下, MNC 研究不能仅研究母子公司间的关系, 而是要研究子公司在 MNC 网络中的差异化的角色分工。

2.3.2 跨国公司子公司角色分类研究

随着跨国公司海外子公司地位的提升, 对子公司角色分类的研究逐渐受到重视。最初对子公司角色的划分是站在母公司或 MNC 整体层次进行分类, 之后开始以子公司为研究焦点, 研究子公司在整个 MNC 中扮演的战略角色。

2.3.2.1 母公司或 MNC 整体层次的分类

Porter(1986)以协调与结构(coordination-configuration)框架来

分析产业的战略性特征;Prahalad 和 Doz(1987)以整合与响应(integration-responsiveness)框架发展出 MNC 全球整合、地区响应与多元集中(multi-focal)的战略类型。

Bartlett 和 Ghoshal(1989)根据 MNC 子公司所在东道国的“当地环境的战略重要性”与“当地能力和资源水平”将子公司分成战略领导者、贡献者、黑洞与执行者四种类型,认为 MNC 通过这四种不同类型的子公司达到跨国组织的全球目标,如图 2.1 所示。



资料来源: Bartlett 和 Ghoshal(1989), p89。

图 2.1 各国组织的一般角色

Porter(1986)以及 Prahalad 和 Doz(1987)的分类是对 MNC 整体的分类,尽管 Bartlett 和 Ghoshal(1989)的研究是对子公司角色的分类,但关注的仍然是“当地环境对母公司的战略重要性”而站在母公司的角度进行的划分。Jarillo 和 Martinez(1990)认为,MNC 整体战略的达成必须依靠个别子公司的战略才行,因此要引入子公司层次的战略分析。而 Taggart(1998)认为,以往跨国公司的战略形态都是由总部观点而发展出的战略框架,也是持有相同的观点。Gupta 和 Govindarajan(1991)认为,过去 MNC 的研究是将 MNC 视为一个整体,研究不同 MNC 之间的差别,对于同一个 MNC 内部不同子公司之间的差异很少研究。

针对这种问题,很多研究开始以子公司为焦点,从不同角度,按照不同的分类标准探讨子公司在跨国公司中扮演的角色。

2.3.2.2 以子公司为焦点的子公司角色分类

Taggart(1998)认为,对子公司角色分类的研究有两个基本目

的:一是 MNC 总部使资源适当地分配至各个子公司以增加其整体的竞争优势;二是为子公司管理阶层提供建议以增强其竞争优势,增加与母公司的讨价还价能力。研究目的不同,分类方法各异。

1. 产品、市场和附加值三维分类

White 和 Poynter(1984)利用产品、市场和附加价值三个维度发展出子公司策略的分析模型,产品范围指子公司与母公司比较的产品线宽度;市场范围指子公司的市场分布范围;附加价值范围也是指子公司与母公司比较其增加价值的能力。

White 和 Poynter(1984)运用以上维度发展出五种策略:营销卫星型(marketing satellite);小型复制者(miniature replica);合理化制造者(rationalized manufacturer);产品专家(product specialist);战略独立者(strategic independent)。

利用加拿大三大汽车厂的子公司为研究对象,D Cruz(1986)在探讨子公司的战略类型时,将其成分支工厂、全球合理、世界制造委任三类,其结果发现与 White 和 Poynter(1984)的分析维度相同。

2. 子公司角色的“整合—当地化”分类框架

依据“子公司与 MNC 中其他子公司整合程度”与“活动的当地化程度”两个维度,Jarillo 和 Martinez(1990)将 MNC 子公司划分为积极型(active)、自主型(autonomous)接受型(receptive)三种,如图 2.2 所示。

其中自主型子公司的特征在于经营活动多在东道国当地进行,而且与其他子公司以及总部整合程度较低;接受型子公司特征是只有少数活动(行销或制造)在当地进行,而与其他子公司以及总部高度整合;积极型子公司的特征是扮演 MNC 网络中的一个积极的结点,子公司的战略角色与母公司的战略高度一致。

3. 子公司角色的“整合—响应”分类框架

以 171 家 MNC 在英国子公司为研究对象,以“子公司与 MNC 整合程度”及“子公司当地响应程度”作为划分的两个维度,Taggart(1998)将 MNC 子公司分为积极型(active)、自主型(autonomous)、接受型(receptive)与静止型(quiescent)四种类型,如图 2.3 所示。



资料来源: Jarillo 和 Martinez

(1990), p503。

图 2.2 子公司战略类型



资料来源: Taggart (1998), p667。

图 2.3 子公司角色分类框架

其中前三种类型类似于 Jarillo 和 Martinez(1990)的研究,但该研究同时发现了内部整合与当地化响应程度都较低的静止型子公司。

4. 子公司角色的“知识流入—流出”分类框架

依据子公司知识资源由 MNC 流入的比例以及流出至 MNC 的比例, Gupta 和 Govindarajan(1991)将 MNC 子公司分成全球创新者(global innovator)、当地创新者(local innovator)、执行者(implementer)与知识整合者(integrated player)四种类型,如图 2.4 所示。



资料来源: Gupta 和 Govindarajan(1991), p774。

图 2.4 以知识流动为基础的子公司战略角色框架

全球创新者在跨国公司网络中主要承担着向其他网络单元输出知识的重任,所以知识是高流出、低流入;执行者的情况与此正好相反,是高流入、低流出;知识整合者把自有知识和流入的知识进行整合创造出新的知识,然后输出到其他结点,所以它也承担着知识创造

的重要责任,不过,它与全球创新者不同的是,它不仅高流出,而且也高流入;当地创新者为了适应当地市场的特殊要求,依靠本地资源实施创新,由于它拥有的知识非常独特,通常难以在外地发挥作用,所以这类单元知识的流出很低。

5. “全球子公司委任”的子公司角色分类观点

Roth 和 Morrison(1992)利用“全球子公司委任”的特点来验证在法国、德国、日本、英国、美国和加拿大的海外子公司,提出全球子公司合理化(global subsidiary rationalization)及全球子公司委任(global subsidiary mandate)两种子公司的战略角色。

全球子公司合理化发生在当子公司专门负责有限的价值活动或子公司的绩效依赖其他子公司时,此类子公司主要是总部的战略执行者;全球子公司委任表示子公司与总部一起运作来开发和执行战略,子公司负有全球责任来完成产品或产品的价值活动,子公司负责管理全球产品或产品线的研发、制造和营销。

6. 子公司角色分类的“战略—结构”观点

在探讨 MNC 子公司战略与结构的关系时,Birkinshaw 和 Morrison(1995)也是以子公司为焦点将其战略角色分成三类:(1)地区实行者(local implementor):这类子公司被地理范围所限,在这个范围内,提供所制造的产品或附加价值。(2)特殊贡献者(specialized contributor):这类子公司被赋予需要专门技术的功能或活动,这些活动和其他子公司的活动紧密结合。(3)世界委任者(world mandate):这类子公司必须配合总部来执行母公司战略(Roth 和 Morrison,1990),但却具有全球性或区域性的执行能力,即母公司以全球整合的方式来整合各子公司活动,同时又分配给各子公司自行管理。

7. 跨国公司在华子公司初始角色分类

国内学者赵景华(2001)根据母公司的战略动机,对跨国公司在华子公司的初始角色进行分类,以“子公司是否在中国当地组织生产”以及“子公司是否在中国当地市场进行销售”两个纬度将跨国公司在华子公司划分为四种角色,分别为:生产基地型、资源获取型、销售利润型、市场开拓型。其中:生产基地型子公司在中国当地组织生

产,但产品不在中国当地市场销售;资源获取型子公司不在中国当地组织生产,也不在中国当地市场销售;销售利润型不在中国当地组织生产,但产品在中国当地市场销售;市场开拓型不仅在中国当地组织生产,而且在中国当地市场销售。

根据 Birkinshaw 和 Morrison(1995)以及 Taggart(1997、1999)所作的整理,将子公司战略角色的类型归纳如下,如表 2.3 所示。

表 2.3 跨国公司子公司角色类型汇总表

研究者	分析维度	战略角色类型比较					
Bartlett 和 Ghoshal(1989)	战略重要; 地区资源		执行者	贡献者		战略领导	黑洞
White 和 Poynter(1984)	当地响应; 全球整合	销售 卫星型	小规模 的复制	有效率的 制造者,产 品专家	产品 专家	战略 独立	
D Cruz (1986)	当地响应; 全球整合		分部的 工厂	全球 合理化	全球产 品委任		
Jarillo 和 Martinez(1990)	内部整合; 活动当地化		自主型	接受型		积极 型	
Taggart (1998)	内部整合; 当地化响应		自主型	接受型		积极 型	静止型
(1991)Gupta 和 Govindarajan	知识流入; 知识流出		当地 创新者	全球 创新者		知识 整合	
Roth 和 Morrison(1992)	全球策略; 协调需要		地区 创新者	整合者	全球 授权者		
Birkinshaw 和 Morrison(1995)			地区 执行者	专业 贡献者	世界 委任者		
Taggart (1997、1999)	自主性; 程序公平	主见型	合作型			伙伴 型	隶属型
赵景华 (2001)	战略动机		资源 获取型	生产 基地型	销售 利润	市场 开拓	

资料来源: Birkinshaw 和 Morrison(1995), Taggart(1997b、1999)及本研究整理。

虽然, Prahalad 和 Doz(1987)的整合与响应框架发展出全球整合、地区响应与多元集中的战略类型是针对整个 MNC 而言的,但由于上述以子公司为焦点对子公司角色的分类仍然沿用“整合”与“响

应”的观点。前者是以整个 MNC 或母公司为研究焦点,审视 MNC 内部整合程度以及当地响应的程度;而后者是从“子公司的观点出发”,观察子公司的“当地响应程度”以及“子公司与 MNC 整合的程度”,以此对 MNC 内部子公司进行分类。虽然是以子公司为焦点,但分析的立场基本上还是从母公司的战略角度出发,因此也称为“战略角色”划分。

研究目的不同,分类标准各异。但总的来说,以上各类子公司角色的划分基本上是以子公司行动的外在表现为标准。既然 MNC 是一种网络组织,那么,按照网络组织的分类逻辑对子公司的角色进行划分,以子公司为焦点,以子公司网络联结关系的内在差异划分子公司角色类型是否能真正反映出子公司在 MNC 网络组织中的位置?笔者认为根据网络联结关系的差异对子公司角色的划分是值得进一步探讨的问题。

2.3.3 跨国公司子公司角色演化研究

子公司发展学派认为,海外子公司的发展是一个动态的过程,随着子公司的发展,海外子公司通过它的网络关系积累有价值的能力和资源,这些能力导致海外子公司在母公司中的战略地位有所提升,并且因此扩展了海外子公司活动的范围,同时使海外子公司所扮演的角色也有所改变。这个学派的研究立足于跨国公司的网络性,将子公司的资源及能力引入到对子公司角色演化的研究中。子公司角色演化包括子公司演化现象、演化动因以及演化的理论解释三部分内容。

2.3.3.1 子公司角色演化的现象探讨

1. 子公司角色演化的一般性

对子公司战略角色类型的研究属于横向静态的研究,但事实上对于任何一家子公司而言,随着时间的推移,外在的客观环境,包括市场、政府、竞争者、供应商以及内在的资源与能力都会改变,这就决定了子公司角色也会发生改变。

就 Bartlett 和 Ghoshal(1989)所提的“各国组织的一般性角色”

的框架中,子公司当地市场的重要性可能增加,也可能减少。以中国的市场为例,随着中国经济的发展,对跨国公司而言,中国市场的重要性是不断提高的。虽然 Bartlett 和 Ghoshal 并没有说明国外子公司的角色是否会在战略领导者、贡献者、执行者与黑洞这四种类型中演化,但是在其所举的 Philips、Ericsson 与 Panasonic 的例子中可以发现,子公司的角色并不是一成不变的。例如 Philips 在日本以购并和成立整合性组织的方式,表现出子公司摆脱黑洞而成为战略领导的意图;Panasonic 在欧洲消费电子市场经营的绩效,原来一直没有起色,但是通过公司将原先“全面攻击的策略”转为“狙击策略”后,逐渐摆脱黑洞的阴影;至于 Ericsson 则是通过与 Honeywell 战略联盟的方式,改变其在美国子公司的战略角色。

2. 西班牙子公司角色演化现象

通过对 50 家西班牙子公司进行访谈, Jarillo 和 Martinez(1990)对子公司角色进行了划分,而且通过被访者的回答,归纳出该个案公司五年前到三年后这期间战略角色的演化,并且为避免被访者对未来前景的预测过于主观,被访者必须提出相关计划来佐证其预测。在其研究中发现,当地 MNC 子公司的内部整合程度提高,部分公司呈现从“自主型”到“接受型”角色的演化。作者对此的解释是随着西班牙经济的逐渐国际化(欧盟经济一体化发展的结果),西班牙政府放松了对国外子公司的限制,同时母公司为了响应全球竞争,加强了集团内部整合程度,影响了子公司的演化。这种观点与前文的市场改变、政府政策等引起子公司演化的观点相同。

3. 英国子公司角色演化的方向性

Taggart(1998)对 171 家英国子公司的统计研究表明,子公司具有战略演化的现象。他将子公司角色划分为积极型、自主型、接受型与静止型四种,发现子公司角色在其框架中是以逆时针的方向演化,即积极型部分会转变为接受型;接受型部分会转为静止型;静止型部分会转为自主型;而自主型部分会转为积极型。他对此的解释是,子公司经理人很多情况下对于整合趋势不敏感,但是对于当地环境较为敏感,因此当地负责程度增加幅度较大,同时反映出与子公司增加

其战略主动有关。若与 Jarillo 和 Martinez(1990)所做的研究相比较,可以发现英国子公司的角色大多数为静止型与自主型,而西班牙的子公司则以接受型与积极型较多,反映了同样位于欧洲但是其国内子公司所担任的角色却不同。

4. 跨国公司在华子公司初始角色演化现象

国内学者赵景华(2001)通过对 128 家跨国公司在华子公司角色演化的研究发现,8 家子公司发生了角色演化,还有 9 家属于角色内演化。角色间演化包括两种形式:生产基地型子公司存在向市场开拓型子公司转变的战略趋势;销售利润型子公司存在向市场开拓型子公司转变的战略趋势。角色内演变则是指市场开拓型子公司存在向寻求利润转变的战略趋势。

以上分析可知,无论是哪种划分标准的子公司角色都具有演化的现象,但上述研究对于角色演化的动因没有做深入的理论分析。

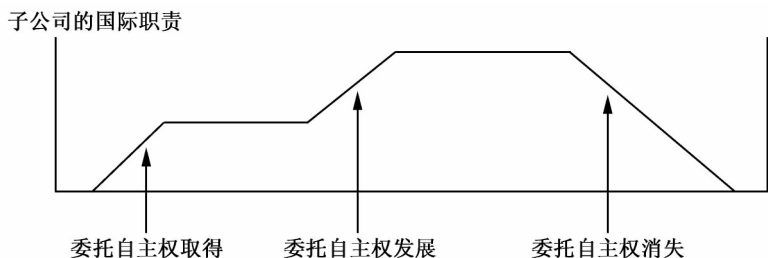
2.3.3.2 子公司角色演化的动因分析

1. 子公司角色演化的委托自主权生命周期框架

Birkinshaw(1996)从公司的许可范围(corporate charter)的演化观点来探讨承担委托自主权的子公司的演化情形。所谓的公司的许可范围是指子公司所能参与并承担职责的产品或市场范围。在此定义下,他推论委托自主权(mandate)就是承担某一产品线的职责。根据产品生命周期(Vernon,1966)以及子公司所承担国际职责的改变,推导出委托自主权生命周期的框架。如图 2.5 所示。

其中委托自主权的发展有四种类型,分别为:产品扩张,在负责制造的委托自主权中,加入新产品线,目的是技术与市场的共享;市场的扩张,扩展子公司的市场;职能的扩张,子公司将原来由母公司或其他地区所担任的任务职责转移到子公司;委托自主权的重生(mandate renewal),重新定义子公司所经营的事业,通常第四种类型是在危机情况下所引发的重生。这种类型的特征是“绩效下降,重新思考委托自主权存在的理由,以目前的能力为重生的基础”。

另外,委托自主权的消失来自于两个方面:一是子公司所主导的分立新单位(Subsidiary-Led Spin-Off)。发生在子公司拥有的 R&D



资料来源: Birkinshaw(1996), p472。

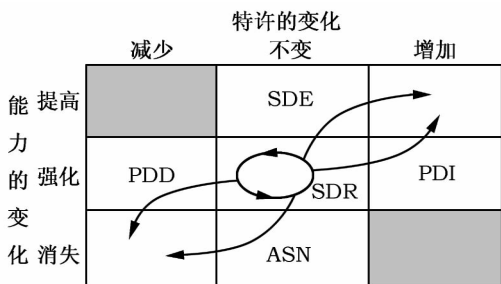
图 2.5 委托自主权生命周期框架

能力与目前所担任的委托自主权职责不符,或是被置于次要的位置,通过管理者购买(MBO)的方式,脱离子公司而成为另一独立的个体;二是母公司所推动的排除(Parent-Driven Phase-Out)。子公司积极参与 MNC 的全球产品并成为不可缺少的一部分,同时有一组子公司所成立的团队专门负责支援相关活动。但是当总部决定建立第二代产品时,并未将该部分委托给子公司所成立的团队负责,反而是由母公司自身发展的团队接手,因此就造成子公司发展的团队改组。

2. 子公司角色演化的“能力—特许”研究框架

Birkinshaw(1998)认为,子公司演化与能力(competence)和特许(charter)有密切关系。能力是子公司通过组织过程开发和利用资源或资源的组合以实现预期目标的能力。特许是指由母公司授予的、子公司参与实施并负有责任的业务或业务要素,可以是子公司服务的市场、制造的产品、采用的技术、覆盖的职能领域,或者这些因素的任意组合。他认为子公司演化可以根据子公司能力的提高或下降,及特许的确定或取消来进行界定,即子公司的发展包括能力的提升和特许的确立;子公司的衰退包括能力的下降和特许的消失,他提出了五种子公司演化的一般过程模式,如图 2.6 所示。

(1)PDI:母公司驱动的投资(Parent-Driven Investment)。母公司的特许扩大导致子公司能力的提升。母公司管理层为计划中的投



资料来源: Birkinshaw 和 Hood(1998), p783。

图 2.6 子公司的演化

资评估不同子公司的相对能力,然后做出在某一子公司增加特许的决策。接下来是提高子公司能力的过程,以使子公司具备执行新的特许所需要的能力。

(2) SDE: 子公司驱动的特许扩展 (Subsidiary-Driven Charter extension)。子公司能力的提升导致特许的扩大。这一过程本质上是子公司管理层充分发挥企业家精神,有意识地努力和寻求开发新的市场机会,在长期努力中开发并积累相应的能力,向母公司证明自己的能力并寻求特许的扩展。

(3) SDR (Subsidiary-Driven Charter reinforcement): 子公司驱动的特许增强。子公司能力的提升导致特许的增强。由于内部和外部的竞争,促使子公司不断提升自己的能力,导致成本的降低及质量和服务水平的提高,从而巩固子公司在跨国公司中的地位,现有特许虽然没有扩大但得到了强化。

(4) PDD (Parent-Driven Divestment): 母公司驱动的撤资。这一过程与 PDI 相对,是特许的撤销导致能力的衰退。

(5) ASN (Atrophy through Subsidiary Neglect): 子公司忽略导致的衰退。这一过程与 SDE 和 SDR 相对,是能力的下降并最终导致特许的消失。

子公司角色演化的“能力—特许”研究框架的基本出发点是子公司资源和能力的积累导致子公司委托自主权的扩大和缩小。而子公

司角色演化的“委托自主权生命周期”框架强调的是母公司对子公司职责的委派。实际上,子公司委托自主权的大小很大程度上是由自身的资源和能力决定的,从这个角度分析,“能力—特许研究框架”比“委托自主权生命周期框架”对子公司角色演化的解释更前进了一步。

3. 子公司角色演化的动因归纳

Birkinshaw(1998)总结过去探讨子公司战略角色演化的文献,归纳出子公司的演化是由总部指派、子公司选择和当地环境三种机制互动而决定的观点。

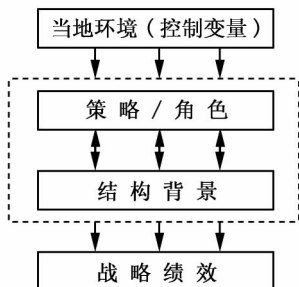
(1)总部指派的观点。总部指派的观点认为总部有责任制定全公司的战略,并且了解子公司的角色如何被指定才能确保符合上述战略。许多研究着重在结构背景层面(Bower,1970),例如母公司运用控制与协调机制来指导子公司经理人的行为,并决定子公司的角色(Birkinshaw 和 Morrison,1995; Ghoshal,1986; Gupta 和 Govindarajan,1994; Roth 和 Morrison,1992); Bartlett 和 Ghoshal(1989)认为,母公司主要是根据当地市场的重要性与成长性进行指派的。总部指派的观点认为母公司不仅有责任,而且有能力指派子公司的角色,影响子公司的角色演化。

(2)子公司选择的观点。从战略选择的观点(Child,1972),子公司的角色可能是子公司选择的结果,即子公司管理阶层可以在很大程度上决定子公司的角色。这个观点存在的假设是子公司管理阶层比总部了解当地市场以及自身具有的能力,因此能够比较合理地决定子公司该扮演哪种角色。子公司选择的观点重点在于将特定的资源和能力、子公司管理阶层的愿望以及子公司员工的发动与努力视为子公司角色的决定因素(Birkinshaw,1995; Etemad 和 Dulude,1986; Roth 和 Morrison,1992; Science Council of Canada,1980)。

以资源基础理论来研究跨国公司子公司层次时发现,子公司内所拥有的专业化资源的程度,与子公司对整体公司的贡献程度有显著关系(Roth 和 Morrison,1992)。此外,国际化阶段、产品依赖度、研发的独立性、相对其他子公司卓越的职能性能力以及管理能力等

子公司特征,与子公司是否能成为全球委托自主权的角色类型,有显著的关联性。由此可知,子公司自身拥有的能力、技术等都会影响子公司的战略角色演化,而不是由母公司单方面指派的结果。

(3)环境决定的观点。Birkinshaw(1995)提出母公司指派与子公司选择会联合作用而影响子公司所处的战略背景,而战略环境与子公司角色类型有关。在该研究中他将当地环境视为控制变量,具体分析如图 2.7 所示。



资料来源: Birkinshaw 和 Morrison(1995), p731。

图 2.7 子公司战略角色分析框架

在子公司战略角色的演化中,当地环境也是关键因素,影响子公司角色的演化。环境决定论即每一子公司的角色被视为是当地环境的函数(Ghoshal 和 Nohria, 1989; Westney, 1994),当地环境包括区位重要性、资源、竞争情况、当地机构(如政府、产业组织、社会团体、供应商、消费者等)等因素。这些因素都影响子公司对当地需求的响应力及其创新的能力。

当地环境的特征,包括东道国战略上的重要性(Bartlett 和 Ghoshal, 1989)及当地环境的复杂度等。当地环境复杂度提高,使得掌握当地知识的重要性增加,同时子公司又具有较大的决策自主权时,子公司就会扮演重要角色(Nohria 和 Ghoshal, 1994)。以资源基础论为基础, Ghoshal 和 Bartlett(1989)在实证研究中发现,跨国子公司的创新,需要当地丰富的资源作为引发创新的条件。行业特征,

如当地化响应与全球整合的压力(Jarillo 和 Martinez,1990)也同样影响子公司的战略角色。

2.3.3.3 子公司角色演化的理论解释

在前面的分析基础上,Birkinshaw(1998)提出了子公司演化的五种理论基础:国际产品生命周期理论(Vernon,1966);国际化过程理论(Johanson 和 Vahlne,1977);网络理论(Johanson 和 Mattson,1988;Ghoshal 和 Bartlett,1990;Rugman 和 Verbeke,1992);决策过程理论(Bower,1970);区域发展理论(Young, Hood 和 Peters,1994)。

1. 子公司角色演化的产品生命周期观点

产品生命周期理论是由 Vernon(1966)提出,该理论将产品生命周期划分为新产品阶段、成熟产品阶段及标准产品阶段,以此来描述企业国际化的过程。现简要说明如下:

在新产品阶段,跨国公司在母国市场制造、销售并从事创新活动,也将创新产品出口至某些国家,以达到生产的规模经济;在成熟产品阶段,低成本生产成为重要因素,而且国外的竞争者也有威胁性。为了满足产品需求扩大以达到生产的规模经济的目标,开始在海外建立生产基地;在标准化产品阶段,主要市场都已饱和,且产品趋于标准化。这时,创新产品必须移向工资低廉的国家生产,产品质量不断得到改善,然后返销到母国市场,最后当生产基地所在的东道国生产成本提高到没有竞争力时,生产基地会转移到更低成本的国家。

本理论有助于了解子公司角色演化的目的是为了创造更高附加价值的发展过程。子公司由生产成熟产品服务当地市场,到调整技术以符合当地市场的特定需求,最后通过技术的改善,甚至将产品返销到母国市场,最终也对新产品的创新有所贡献(Harrigan,1984)。

2. 子公司角色演化的国际化过程观点

Johanson 和 Vahlne(1977)以跨国公司的知识水平及当前对国外市场的承诺,与对于未来市场承诺决策的相互关系,来说明国际化过程。这种观点认为国际化是渐进的,其演进的方式取决于跨国公

司对国外事务涉入的经验与对风险改变的认知。其演进的程序,起始于建立代理商出口商品,以此来增加对海外市场的了解,当对海外市场有一定程度认识后,再转成海外直接投资。Madhok(1997)认为这种观点与组织能力观点是相似的,因为厂商后续活动是建立在厂商前期积累的经验与资源中,具有路径依赖性。

Johanson 和 Vahlne(1977)认为,子公司的发展是通过投资与学习之间的周期性互动来形成的。国际化过程理论中,母公司与子公司仍是从属关系,子公司是母公司为增加市场经验而投资当地的学习代表,母公司希望子公司学习当地相关的知识与经验,并将其转移回母公司,故子公司的演化,仍然来自母公司的指派。

实证研究上,White 和 Poynter(1984)对于美国、欧洲及日本在英国 30 年期间的投资研究,可以清楚地验证该模型的观点。在 20 世纪 50 年代属于“迷你复制型”(miniature replica)的子公司,60 年代转化成为“合理化制造者”(rationalized manufacturers),70 年代到 80 年代之间则为“产品专家”(product specialists)。

从方法上来看,国际产品生命周期理论与国际化过程理论相比,所阐述的子公司角色演化的动因是一致的。母公司指派子公司角色,子公司通过角色的被指派而成长。Chang(1995)与 Rosenzweig 和 Chang(1995)也指出子公司成长来自母公司资源承诺与自身能力积累的循序渐进过程。因此,可以断言,在子公司发展的驱动力来源中,母公司指派扮演相当重要的角色(Jarillo 和 Martinez, 1990; Malnight, 1996)。

3. 子公司角色演化的决策过程观点

决策过程理论与国际化过程理论相似,均假设个别经理人的有限理性。许多跨国公司网络理论与各种子公司管理的观点都是由决策过程的研究而产生的(Bartlett 和 Ghoshal, 1986; Prahalad 和 Doz, 1981)。Burgelman(1983)研究企业内部的自主创新行为时,认为这种行为就是自主性行为,经常发生在高层管理者以下的层级,而不为高层管理者所鼓励。对于跨国公司子公司而言,自主性行为的观点是很重要的,因为这种观点可以解释子公司内部成长的过程,只

有当母公司对子公司控制松散时才容易产生。

这种观点与子公司主动采取行动以赢得产品委托权(world product mandate)是非常一致的(Birkinshaw,1995)。产品的委托权是指子公司参与决策制定过程,母公司给予子公司权利来研发、制造、营销全球产品线(Rugman 和 Bennett,1982),同时给子公司提供机会来发展,进一步增加其权力(Birkinshaw,1996)。故子公司如要取得产品委托权,就必须拥有特殊的能力,并且与母公司维持良好的互动关系。即使如此,子公司发展路径也会随着经理人的创业行动而改变(Birkinshaw 和 Hood,1998)。Gupta 和 Govindarajan(1994)的研究指出,跨国公司子公司发展驱动力来自子公司主动创新,也就是子公司运用其特殊的资源,追求国际市场机会的创业行为,而子公司的主动创新行为,是子公司角色演化的重要因素,通过本身的创新向更高附加价值活动演化。

4. 子公司角色演化的区域发展观点

在组织理论文献中,大多数研究认为组织的行为会受到其所面对环境的限制或由环境所决定(Pfeffer 和 Salancik,1978)。许多MNC的研究者认为每个跨国公司的子公司,由于它们在独特环境中营运,因此受到这个独特任务环境的限制与决定(Ghoshal 和 Bartlett,1990;Rosenzweig & Singh,1991;Westney,1994)。这种观点说明每个子公司在一个独特的环境下运营,因此它必须适应环境以增进效率。而当地的独特环境包括其所面对的顾客、竞争者、供应商及政府部门,对子公司的运营都有重要的影响。组织既然无可避免地必须与其面对的环境互动,则组织除了被动的适应环境外,也可以主动地通过合并、多元化、战略联盟等方式改变其面对的环境(Hannan 和 Freeman,1977)。

Porter(1990)利用钻石理论探讨产业成长阶段的竞争优势来源时,也发现子公司的竞争力决定于东道国或所在经营地区的消费者、供应商及竞争者的状况。Young, Hood 和 Peters(1994)认为,当地或区域发展与子公司演化之间存在高度的相关,当地或区域的经济成长阶段是跨国企业海外直接投资驱动的主要因素。而跨国企业子

公司对东道国的经济,也扮演着引进技术与技能发展的重要角色。因此,从这个角度来看,东道国政府如要发展经济,就可以通过总体经济政策的支持和基础建设与教育的投资,来刺激当地环境的成长,以激励更多跨国企业投资当地,引进技术,雇用更多人力以激活当地经济。将区域发展理论与子公司发展理论相联结时,还要将地理接近性(geographical proximity)和文化相似性(cultural similarity)的因素加以考虑。当地公司由于地理接近性与文化相似性的缘故,这些公司之间的技术转移相对于母公司与子公司之间的转移更为有效(Porter,1990)。

地理位置越接近,文化越相似,信息的流通就越顺畅,这自然有助于企业创新气氛的形成,也容易形成 Porter(1990)所说的产业集群关联。子公司会更加主动寻找当地市场机会。同样,当地竞争程度的增加,也会影响子公司的竞争力及其贡献的角色。毫无疑问,由此可以推论出国外子公司的演化受到当地动态环境的驱动。

5. 子公司角色演化的网络观点

网络理论的核心假设是 MNC 所有权优势不一定来自母公司(Rugman 和 Verbeke,1992),而是可以由子公司在当地环境取得并自行发展。这种观点认为,MNC 被视为松散组合个体间的网络,而不是层级组织(Ghoshal 和 Bartlett,1990)。这种松散的联结,给予子公司自行发展自身独特资源能力的自由。网络成员通过联结关系的安排,取得持续性的竞争优势(Jarillo,1988;Johanson 和 Mattsson,1987)。

由网络理论来看跨国公司,则母子公司的关系,可能由从属关系转向平等关系,甚至子公司可能占有领导地位,也就是子公司可能会成为一个重要结点,故企业的优势不一定是由母公司决定的(Rugman 和 Verbeke,1992)。这个理论提供了子公司演化非常有价值的观点。从母子公司经营实践上来观察,也可以发现很多子公司具有整个母子公司其他单位所依赖的特殊能力。此时,演化变成一种有机的过程,取决于子公司特殊资源和价值的建立与衰减。当子公司增加它独特能力的存量时,就会减少其对母公司或其他子公司的依

赖,因此对它自己的各种经营决策可以有更大的控制权(Prahalad 和 Doz,1981)。综合子公司演进的五种理论观点、驱动力量及海外子公司在母国与东道国的角色,如表 2.4 所示。

表 2.4 跨国公司子公司角色演化观点汇总表

分析角度		理论基础	子公司演化驱动力	子公司在跨国公司内的角色	子公司在东道国的角色
总部委派	产品生命周期	经济学:交易成本理论	东道国的经济发展:母公司将技术转移到子公司	从属的实体;技术转移接收者	在当地市场制造和销售产品;剥削的角色
	国际化过程	认知和行为理论	总部管理的认知限制;增加对国外市场的承诺	从属的实体;基于市场经验投资的接收者	学习当地市场;积累经验并转移到总公司
子公司选择	网络观点	社会学:资源相依理论	通过有机过程的资源增长;基于相对权力的责任分配	网络的结点;母公司能力优势的潜在来源和总部对等的合伙人	嵌入在当地网络,是总部与当地环境的联系枢纽
	决策过程	企业管理理论	允许子公司管理有机发展的结构背景的发展	子公司角色由子公司结构背景决定;可能是从属或与总部相等的合伙人	未讨论
当地环境	区域发展	地理经济:贸易理论	当地环境成长和升级刺激子公司发展	子公司提供学习当地知识的途径,并通过整个公司来传播	参加当地产业集群;可能是当地经济发展的贡献者

资料来源: Birkinshaw 和 Hood (1998), p766。

由表 2.4 可知,产品生命周期理论提供了子公司早期发展的理论基础,解释了子公司的角色演化主要是由母公司指派的观点,即子公司的演化过程是母公司追求更高的附加价值的过程;国际化过程理论也是由跨国公司总部管理的观点来分析子公司早期发展的阶段,但这一观点开始认识到子公司自主学习能力对子公司角色演化的影响;而网络理论和决策过程理论则以“动态能力”的观点来描述子公司的演进,并打破传统的组织结构设计,强调国外子公司与总公司,以及国外子公司与当地组织间的网络关系;区域发展理论对子公司角色演化的环境因素进行了理论解释。通过跨国公司子公司演化

理论的探讨,可以更清楚地了解国外子公司所扮演的角色及其职责,以便进一步对子公司角色演化的内在规律进行研究。

2.4 文献评述与探索性研究

将网络理论应用到跨国公司的研究中,将跨国公司组织视为一种网络组织,开辟了跨国公司研究的新领域——子公司的研究。在子公司研究的三大流派中,特别需要说明的是子公司角色分类及角色演化的研究。

以往对子公司角色分类的研究分为三类:一是从 MNC 整体角度出发;二是以子公司为焦点,但基本上还是从母公司的战略角度出发,探讨子公司在母公司内部扮演的战略角色;三是将子公司视为集团内部网络成员,按照与母公司的知识交易方向进行划分。研究的立场不同,导致分类的标准各异。

既然 MNC 是一种网络组织,那么按照网络组织的分类逻辑,以子公司为研究焦点,以子公司网络联结关系的差异对子公司的角色进行划分是否能真正反映出子公司在 MNC 网络组织中的位置?如果可以根据网络联结关系的差异对子公司的角色进行划分,那么子公司角色演化的实质就是子公司在 MNC 网络组织中网络联结关系的演化,这就为我们研究子公司角色演化提供了新的视角——通过分析网络联结关系的演化来分析子公司角色的演化。

以往对子公司角色演化的研究,也可以归纳为三类:子公司角色演化的现象探讨、子公司角色演化的动因分析以及子公司角色演化的理论解释。

对子公司角色演化现象的研究,指明了子公司角色具有演化的现象,也分析了演化趋势可能的原因,但却没有对子公司角色演化的内在规律(子公司角色如何演化)进行理论阐述。

对子公司角色演化的动因分析指出,子公司角色演化受到三种因素影响:母公司指派、子公司选择、东道国环境。但是,子公司处在集团内部网络及东道国当地的外部网络中,母公司指派是一方面因

素,集团内其他子公司特征(如权力的获得、能力的增加等)的变化也可能影响目标子公司的角色演化。对于东道国环境中哪些因素影响子公司角色演化也缺乏具体的分析,尤其是对发展中国家的海外子公司角色分类及演化的研究更是少之又少。

子公司角色演化的理论分析了子公司角色演化的理论背景。网络观点和决策过程观点以“动态能力”的观点来描述子公司的演进,认为“子公司特殊资源和价值的建立与衰减”是子公司角色演化的根本原因,但对子公司资源和能力又是如何建立和衰减的没有系统分析。

总之,无论是对子公司角色演化的现象探讨、动因分析还是理论解释,都没有对子公司角色演化的内在机制及演化规律作出系统的理论分析。在跨国公司是一种网络组织的前提下,由于网络组织是一种有机组织,那么网络组织的演化就是一种有机过程,子公司作为跨国公司网络组织的成员,是否可以按照网络组织的演化模式来分析子公司角色演化的内在机制?

3 跨国公司网络组织

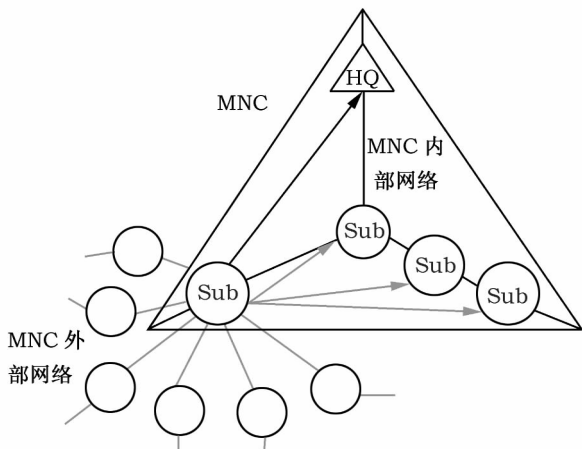
——子公司角色的网络关系观

在跨国公司是一种网络组织的前提下,子公司与母公司及其他组织之间的关系可视为一种网络关系。本章在对 MNC 网络组织的结构及特征进行详细分析的基础上,按照网络组织的分类逻辑对子公司的角色类型进行划分,并以 MNC 在华子公司为样本,对子公司角色类别进行实证研究。子公司角色的分类是子公司角色演化研究的基础。在本章的最后,通过分析不同角色子公司的基本特征,探讨了各种子公司对东道国国家竞争力的影响差异,目的是研究在子公司角色演化机制的理论指导下,东道国政府及当地组织如何促进 MNC 子公司朝有利于自身发展的方向演化。

3.1 跨国公司网络组织特征及基本概念解析

通过前述文献分析,起源于社会关系理论的网络理论应用于 MNC 组织中,不仅是合理的,而且是必要的。Ghoshal 和 Bartlett (1990)视 MNC 网络是嵌入在一个更大的外部网络中,这个外部网络是由与 MNC 各单位(包括母公司与所有子公司)有资源交易关系的对象所形成的。因此,MNC 可视为一种由总部(Headquarter, HQ)、子公司(Subsidiary, SUB)以及东道国当地利害相关的组织所

形成的网络,其结构特性与网络组织类似,所以 MNC 可视为一种网络组织。MNC 网络组织结构如图 3.1 所示。



资料来源:改编自 Andersson, Forsgren 和 Holm(2002), p981。

图 3.1 MNC 网络组织结构图

为了方便研究,本书中将子公司所处的网络分为内部网络和外部网络。子公司的内部网络是指由母公司总部、其他子公司或子单位的正式及非正式联结所组成的 MNC 内部网络结构。子公司的内部网络组织包括母公司及其他子公司。图 3.1 所示的三角形内部为子公司的内部网络。

子公司的外部网络是指子公司与东道国的供应商、顾客、政府机构、科研院所、竞争者与其他利害关系组织所组成的组织间网络。子公司的外部网络组织包括东道国政府及当地其他利益相关组织。

跨国公司网络组织同传统层级制组织相比,不仅突出了子公司的战略地位,开创了子公司研究的新领域,更重要的是强调了跨国公司所嵌入的外部网络对跨国公司的影响,以及网络组织成员间的相互关系对于提高整个跨国公司竞争优势的新观点。

3.1.1 跨国公司网络组织的基本特征

为了响应迅速变化的外界环境及创造和保持企业的全球竞争优势,跨国公司正在通过网络组织迅速地在全球范围内调动、使用和分配资源。跨国公司的网络组织具有不同于传统层级组织结构的特征:

(1)富有活力的结点。与传统清晰界定职能的等级结构不同,MNC 的网络组织内结点(母公司或子公司)不再被限定于某一职能范围,组织内的各个结点自由地联结、变换任务角色和有机地行动,来适应外界环境的不确定性和复杂性。通用电气公司就把飞机发动机的生产从一个集中管理的体制分拆为 8 个相对独立的小实体,给予它们充分的自由度。它们之间多样化的灵活联结方式极大地提高了创新能力并提升了管理绩效。由于各结点具有相对独立性和多角色性,他们之间既合作又竞争的关系使得网络组织得以实现最优的资源配置方式。与此同时,结点的相对独立性和联结的不稳固性使得网络组织可以与外部企业进行各种交换,这种企业之间的联系逐渐扩大,形成新的网络。企业可以通过兼并、收购等手段来实现组织内结点的调整,从而增强企业适应能力^①。

(2)差异化的组织角色。在 MNC 网络组织中,由于资源和能力的不同,各节点扮演差异化的组织角色。Bartlett 和 Ghoshal(1989)根据子公司的资源与能力水平和当地环境的战略重要性两个维度,将子公司进行差异化的角色定位,即战略领导者、贡献者、执行者和黑洞。除此之外,Prahalad 和 Doz(1987),Jarillo 和 Martinez(1990),Taggart(1998),Gupta 和 Govindarajan(1991)等也根据不同的研究目的对子公司扮演的不同角色进行了分析。

(3)具有交互作用的网络关系。网络组织的价值在于网络整体的连通性。它不是谋求以较低的成本反复运用自身的生产要素,而

^① 逢明明:《浅析作为交互组织网络的跨国公司》,中国管理传播网,2004 年 3 月 31 日。

是旨在凭借相关企业的联合,发挥异质技术、信息、管理经验的互补和相乘的效果。网络组织的着眼点在于企业之间的互动关系,包括互补性的协作关系和竞争性的协调关系。所以说,网络组织实现了从内部结构的合理性向外部协调的互动性转变。

(4)灵活多样的协调机制。跨国公司内部存在着大量的产品流、资金流和知识流,这三类物质的流动效率决定着组织的活力。网络组织通过发展多种跨国协调机制来协调这些物质的流动。这些协调机制有:集权化——高级管理层的独立决策;正规化——系统与程序的制度化;社会化——建立一个具有共同目标、价值观的环境以指导管理者。并且,网络组织采用这些协调方式的组合,而不是其中的某个方式来实现更丰富、更具有差异性的协调。

(5)超越组织的学习模式。由于各结点具有动态性、互补性,易于形成相似但又不同于整个系统的知识基础。这种知识基础又多半是与组织融为一体的,尤其是那些特殊的专业知识或管理诀窍,很难具体化,转移困难且无法通过市场交易获得。网络体系的形成,使得包括总部和子公司在内的每一个结点都在知识的获取、转移和创造中发挥作用,而来自于每一个结点的知识都被整合进整个网络中,以便创造出新的知识并将其转移到需要的其他公司,从而增进了知识的互动与了解,有助于知识的学习与分享,提高了企业的知识水平与竞争能力。

综上所述,MNC 网络组织上的结点——子公司具有相对的独立性、资源及网络关系的差异性;更重要的是子公司具有自主学习的能力,可以通过与母公司、其他子公司及集团的外部组织间关系的联结获取、转移和创造知识。

3.1.2 跨国公司网络组织特征的描述

为了更清楚地理清跨国公司的网络组织,Ghoshal 和 Bartlett (1990)用下面两个概念分析子公司的内、外部网络关系特征。

内部联结密度(within density):内部联结密度指的是跨国公司每一个子单位与其当地组织的联结密度(density of ties),也就是子

公司与其实际交换关系、联结组织的数目除以所有潜在的可能组织数目。

跨联结密度(across density):跨联结密度指的是跨国公司每一个子公司与其他子公司的联结密度(Ghoshal 和 Bartlett,1990)。使用内部联结密度与跨联结密度来解释跨国公司内部资源构成(resource configuration)以及中心性与集权程度的现象。

在以上两个概念界定之后,本书将对跨国公司组织的资源构成、中心性与集权程度以及嵌入性的概念进行分析。

(1)跨国公司资源构成。跨国公司资源构成可以用分散程度与专精程度表示。分散程度表示 MNC 资源集中于 MNC 母公司或分散至 MNC 整个网络;专精程度指的是 MNC 在每一个单位的资源是否与其他单位不同。例如,每一个子公司拥有不同形态资源表示 MNC 内部资源构成专精程度高;反之,每一个子公司有相似形态的资源表示 MNC 资源专精程度低。此观点类似 Porter (1986)将国际战略类型中 MNC 活动区分成地区集中以及地区分散两种。

当内部联结密度高时,MNC 必须将资源分散至各个子公司,而且每一个国家的社会背景对子公司影响较大,因此各子公司执行所有活动,专精程度较低(因为经济性考虑程度较低),并且分散程度较高;反之,当内部联结密度较低时,MNC 就可以按照经济规律理性考虑各项活动的合理配置地点,因此专精程度较高,分散程度相对较低。

当考虑跨联结密度时,Ghoshal 和 Bartlett(1990)认为前面讲述的内部联结密度对 MNC 资源结构(configuration)的影响产生转变,因为跨联结密度高表示 MNC 子公司间的资源交流较为顺畅。因此,即使当内部联结密度高,使得资源必须分散、专精程度较低时,也会因单位间资源流动顺畅而使得各子单位拥有所有资源、活动是没有必要的。这样就会使分散程度降低(较集中在某些地区);但是当内部联结密度低时,跨联结密度的增加也会使得将资源集中于某一地区(子公司)是没有必要的,因为任何地点的资源可以很容易被

MNC 其他单位获取,因此分散程度会升高。所以在跨联结密度越高时,MNC 资源会走向适度的分散。但是 MNC 资源结构的专精程度必须根据复杂网络中的结点特征而定,也就是当有些子公司位于某些活动领导市场时,这些子公司所拥有的资源就必须承担超过子公司市场所需要的。因此,当 MNC 跨联结密度增加时,MNC 资源结构的专精程度会增加。

(2)中心性与集权程度。MNC 的内部联结密度与跨联结密度也会影响 MNC 母公司与子公司之间的中心性与相对权力,进而影响到 MNC 资源结构(Ghoshal 和 Bartlett,1990)。

当 MNC 内部联结密度高时,表示子公司与当地组织互动程度很高,因此 MNC 对子公司的控制程度较低,因为 MNC 母公司很难去影响一个已经与当地组织建立关系的子公司的行为(Andersson 和 Forsgren,1996),所以 Ghoshal 和 Bartlett 认为 MNC 母公司对子公司股权控制的能力是依子公司的内部联结密度而定,也就是当子公司内部联结密度低时,MNC 母公司的股权控制才能更好地发挥效果。

Ghoshal 和 Bartlett(1990)指出一个组织在网络中权力的来源有两种:

一是组织拥有资源而来的交换权力(exchange power),也就是子公司资源越丰富,权力越大。

二是因为组织在网络中占据重要的地位而来的结构权力(structural power),也即子公司跨联结密度与内部联结密度越高,子公司权力越大。

而就 MNC 跨联结密度而言,就必须考虑到子公司在 MNC 网络中的结构权力,也就是子公司在 MNC 网络中的中心性。“中心性”说明一个组织在网络中,与其他组织具有直接关系的程度,因此 MNC 母公司通常拥有最高的中心性。但是一旦 MNC 跨联结密度上升,表示有些子公司直接与其他子公司具有直接联结的关系,因此在信息、资源的流通渠道中,MNC 母公司很难对每一个子公司实行不同的行为(例如品质差异、差别取价),因此 MNC 对子公司的控制

程度降低。而在 MNC 跨联结密度上升之后, MNC 网络中必有几个重要的结点出现。

(3) 嵌入程度。网络理论中的嵌入概念 (embeddedness) (Granovetter, 1992) 可以将上述 MNC 子公司的内部联结密度说明清楚。除了子公司与当地区域内的组织相互联结、建立关系之外, 子公司嵌入的概念更清楚地说明了子公司对于建立当地组织间关系所做的调整以及互依的情况 (Andersson 和 Forsgren, 2000)。这种观点与 Prahalad 和 Doz (1987), Jarillo 和 Martinez (1990) 及 Taggart (1998) 的子公司当地响应程度的概念类似。Andersson 和 Forsgren (2000) 认为子公司嵌入在当地网络程度高, 就表示子公司与重要的供应商、消费者关系密切, 能够提升其在 MNC 中的影响力。

除了上面对 MNC 网络组织的解释以外, Ghoshal 和 Westney (1993) 对于 MNC 作为网络组织形式也有过深刻描述。他们认为新的 MNC 的理想模式, 应该具有分散性 (子单位有自己的市场、技术系统与竞争者)、互依性 (子单位间经由人员、技术、产品的互通而联结在一起)、紧密联结 (全球竞争是以 A 地的行动响应 B 地所受威胁, 因此需要紧密地沟通与协调策略)、跨单位学习与结构上的弹性 (管理程序可能因产品、国家甚至决策而异, 而且正式结构比起高层管理者的共同价值观的重要性低) 等。

3.2 网络组织的分类逻辑及子公司角色分类

3.2.1 网络组织的分类逻辑

网络组织的分析层次是以某个核心组织为焦点, 然后探讨其组织内、外的交易关系 (Miles 和 Snow, 1992; Robbins, 1994)。所以, 网络组织的分类, 可根据核心组织与外围相关组织的交易关系安排, 区分成不同类型的网络组织。

例如, Miles 和 Snow (1992) 将网络组织类型分成三种: 一是稳

定式网络组织,其运作逻辑与功能式组织类似,由许多独立厂商围绕单一核心厂商形成网络组织,各厂商之间彼此紧密联结并各依其专长分工合作。二是内部式网络组织,其运作逻辑与矩阵式组织类似,在厂商内部创造一个市场,各组织单位间的商品或劳务买卖,均依照该厂商内部市场所定的价格、品质而形成内部式网络,而网络内部的价格、品质与网络外部的价格、品质有差异,此网络组织成员的关系虽然没有稳定式网络组织紧密,但能共享稀有资源,并不断地交换技术及管理知识。三是关系最松散的动态式网络组织,其运作逻辑在于联结各部门组织,网络成员的合作频次相当低,可能只有一次而已,通过不断地更新合作伙伴,核心组织可取得最新的市场动态、技术或管理知识。

Piercy 和 Cranvens(1995)对网络组织的划分,也有类似的论点。他们认为以顾客为焦点的营销组织,可用网络组织来阐明,并根据组织间的交易形式以及关系的亲疏,提出四种类型的网络组织:一是最依赖外围组织的中空型网络,中空型公司执行的功能很少,有关营销、研发或生产的功能,都外包给其他组织,并根据顾客需求的变化,快速更替供应商,从而得以响应环境的迅速变化。二是倾向于与外围组织合作以及建立长期关系的弹性组织,该网络成员就好比是企业家,或是一个企业体,彼此合作分工,核心公司虽然与合作公司间有紧密的联结关系,但各公司又是独立运作的个体。三是基于价值活动所串联而成的附加价值网络,该网络的核心公司利用供应商的全球网络,本身执行的附加价值功能并不多,主要是以创新及产品设计为主;四是执行最多传统组织功能的虚拟网络,其特色是具有适应区隔市场需要的长期导向,而且其面临的环境变动性较小。

综上所述,网络组织的划分标准是以核心组织网络关系的强弱来划分的,网络关系强度的不同形成不同结构的网络组织。同样,根据跨国公司内部网络结构差异,可以对处于跨国公司网络组织中的结点——子公司类型进行划分。

3.2.2 子公司角色分类

由于 MNC 是由总部与一群地理分散、目标分歧的海外子公司所组成的实体,该实体又可视作为一种组织间网络,嵌入于当地顾客、供应商、政府等组织所形成的外部网络中,而这些组织都与 MNC 有互动关系。从这种观点出发,在 MNC 网络组织中,子公司与母公司不再是从属关系,而是与母公司处在同等地位的组织间资源交易关系,子公司也可以成为母公司竞争优势的来源。

随着子公司资源的积累,子公司的影响力以及独立性日益升高,一旦子公司成为某地区的小总部时,其不仅与总部及数个其他子公司有往来关系,同时也有能力响应当地环境的需求。MNC 的结构可以成为“中心—中心”的形式。以子公司为焦点进行分析,跨国公司子公司不仅是 MNC 企业集团的成员,同时也是东道国市场的一员,因此,也可以将子公司视为在东道国运作的网络组织。

子公司的网络关系可分为两类:一是子公司与 MNC 母公司及其他子公司间的交易关系;二是各子公司与当地组织之间的交易关系(Ghosal 和 Bartlett,1990)。

另外,从交易费用理论分析(Williamson,1985),总部对子公司的控制,可解释为 MNC 规范总部与子公司间交易关系的一种治理机制,而交易内容可归纳为资本流(投资)、产品流(进出口产品)与知识流(技术或技能的转移)等三类(Gupta 和 Govindarajan,1991)。换言之,若将企业活动看成许多交易的组合体,则 MNC 可以视为一种位于不同国家的子公司间,从事资本、产品与知识交易所形成的网络(Teece,1976; Lessard,1979; Calvet,1981; Bartlett 和 Ghoshal,1989)。

因此,若以子公司为分析单位,可根据该子公司与 MNC 内部网络组织以及与东道国当地的外部网络组织的资源交易关系,将 MNC 的子公司区分成不同类型(Tseng, C. H., Yu. M. J., See-too, H. W.,2002)。

基于此,本研究以子公司与内、外部网络组织的资源交易关系为标准,将子公司分成三种不同的网络组织类型^①,如图 3.2 所示。



图 3.2 跨国公司子公司角色划分框架图

这种划分方式既符合网络组织的分类逻辑,又同时考虑了母公司、子公司与当地环境三种作用力;既反映了以往研究的共性,即子公司角色是由母公司、子公司及当地环境共同决定的观点(Birkinshaw,1995),又体现了自身的个性,即通过分析子公司网络联结关系的内在特征,探讨子公司角色的外在差异。同时也与本书后面的研究(子公司演化机制)在假设子公司角色并非由三种作用力(母公司、子公司、当地组织)任何一方单独决定的观点是一致的。

第一类,“生产基地型”子公司。这种子公司资源交易的主要往来对象是内部网络组织(包括母公司和其他子公司)。子公司与母公司和其他子公司高度依存,关键技术和产品都来自于母公司集团。子公司被动执行母公司战略,大多执行单一职能,如只从事生产或销售等职能,子公司的技术层次很低。母公司设立这种类型子公司的动机,主要是利用东道国廉价的劳动力和自然资源,扩大产品市场占有率,将其作为跨国公司的生产基地和销售基地。由于子公司高度依赖母公司,使得子公司管理人员对子公司的决策很少有自主权,母

^① 对于内、外部网络组织交易关系都不密切的第四种类型,本研究不予探讨。因为,若从资源依赖的角度来看网络形成的原因,没有一个企业能孤立于外部组织而存在,必须与外界相互交流,并取得日常经营所需的资源才能生存(Hakansson 和 Snehota, 1989)。所以,跨国公司的子公司,不是依赖总部或其他子公司提供资源,就是直接在当地取得资源。没有一个企业能既不依赖母公司集团又不依赖当地市场,故本研究只提出三种网络组织类型。本书后面的实证研究也将进一步证实这种观点。

公司对子公司实施集权控制。日本松下公司最初投资在华子公司属于比较典型的“生产基地型”子公司。这些子公司几乎都是装配厂，产品的设计和技术开发几乎都是在总部完成的。总部对各子公司实行高度的集权控制。

第二类，“运营中心型”子公司。这种子公司与内、外部网络组织的资源交易密度都很高。子公司扮演着母公司集团与东道国当地市场的资源交流者角色，执行的功能范围较广。比如，不仅有生产、营销的职能，还具有 R&D 等职能活动。子公司不仅从母公司集团输入知识，也有能力将自身积累的知识输出到母公司集团。子公司在母公司集团中的战略地位较高。子公司高层领导的决策权限较大。由于其职能活动多元，这种公司需要经常对其员工进行培训。子公司要一方面响应当地环境需要，另一方面则需配合企业集团的整体运作，属于最复杂的一种交易关系类型。比较典型的“运营中心型”子公司是美国通用电气在华子公司，这些子公司的海外业务不仅与母公司高度整合，同时也积极响应当地需求，开发本地化产品。

第三类，“当地生根型”子公司。这种子公司资源交易的主要对象是东道国当地组织。子公司完全嵌入到当地环境中，积极响应当地消费者的需求，与当地供应商、科研机构及政府的关系很密切，子公司高层经理人有很大的自主决策权。具有多种职能活动，与母公司和其他子公司的依存度较低，产品的技术主要是自主开发。荷兰 Philips 公司最初的海外子公司大部分属于“当地生根型”子公司，这些子公司具有灵活的响应能力以及在世界范围内学习与创新的能力。

根据子公司与内、外部网络组织网络联结关系的差异，将子公司角色分为上述三种类型。子公司角色差异的实质是子公司网络联结关系的差异，而子公司角色的差异具体表现在子公司日常经营活动范围、经营的技术层次以及子公司的自主决策权限等方面。探讨子公司角色差异性的根本目的是分析子公司日常经营活动的差异，以及这种差异对母公司、其他子公司及东道国当地组织的影

响,并进而对子公司实施有针对性的管理。子公司角色的差异体现在子公司经营特征、技术层次、自主决策权等方面,具体分析如表 3.1 所示。

表 3.1 三种类型子公司的基本特征

子公司类型	生产基地型	运营中心型	当地生根型
母公司投资的战略动机	占有市场、利用廉价资源; 学习东道国市场经营、管理经验; 跟随客户进入,为原有客户继续提供服务; 所有权优势的转移	扩大投资规模,建立区域性海外子公司; 培育和积累当地竞争能力和优势; 扩大市场占有率; 母公司战略基地	构筑当地化企业网络体系; 成为区域和全球的战略中心; 母公司重要的利润来源
经营的主要特征	有限的经营领域; 以劳动密集型为主要特征的简单产业; 单一的市场领域	业务领域多元化; 介入资金和技术密集型等公司较为核心的产业; 积极拓展东道国市场和周边市场	成为东道国市场的领导者; 母公司区域或全球市场中心; 东道国经济发展的长期战略伙伴
价值链的构成	从事较为单一的价值链职能活动(如生产、后勤或营销等)	高端和低端职能活动的整合,由基本活动向辅助活动整合	完整的价值链体系
对母公司的依赖程度	高	较高	低
技术层次	低	高	较高
决策自主权	低	较高	高
内部采购率	高	高	低
资源全球配置程度	低	高	中等

资料来源:参考 Ed Delany(1998)。

3.3 跨国公司子公司战略角色分类实证研究

3.3.1 研究方法与分析

3.3.1.1 样本的选取

本研究以跨国公司在华子公司为研究对象,根据子公司与内、外部网络组织的资源交易关系,对跨国公司子公司的角色进行分类。本研究中,跨国公司子公司是指跨国公司以独资或是合资方式在外国国家、地区设立的分支机构,从事研发、制造、销售、配送等职能活动的统称。为了确保 MNC 对于子公司的控制权,规定 MNC 母公司必须持股 50% 以上比例的子公司才为 MNC 的子公司(Jarillo 和 Martinez,1990; Taggart,1998)。其最主要的依据是,一旦 MNC 母公司取得 50% 以上的股权,表示对于此子公司的运营具有主导权、控制权,而且必须承担子公司运营最大的责任,因此不论是建立合资企业,设立独资子公司,或是海外购并,只要符合海外母公司控股 50% 以上,都称为跨国公司子公司。

本研究的对象主要集中在制造业领域,因为跨国公司在华子公司近 70% 的比例集中在制造业^①。另外一个原因是,投资在大陆的金融业及其他服务业进入时间比较短,考虑到本书后面对子公司角色演化的研究,也将用相同的样本,进入时间短的子公司不适于作为子公司角色演化的样本。因此,本研究选择制造行业内,规模在 30 人以上,并且运行时间不低于 6 年的子公司为研究对象。

3.3.1.2 变量的衡量

跨国公司子公司角色说明子公司在整个跨国公司网络中的联结特点,显示出子公司与跨国公司整体以及东道国当地组织的资源交

^① 商务部外资司:《2002 年中国利用外商直接投资行业结构分布统计》,中国投资指南网(<http://www.mofcom.gov.cn>)。

易状况。子公司的角色以子公司与 MNC 内、外部网络组织的资源交易密度来划分。

子公司与内、外部网络组织的资源交易关系包括资本、产品与知识三种交易类型(Gupta 和 Govindarajan, 1991)。本研究主要探讨子公司与母公司集团及当地组织的知识交易关系。因为跨国公司对外直接投资的主要动机是知识的内部转移(Hymer, 1976; Teece, 1976; Caves, 1982), 尤其对发展中国家(中国)的投资来说更是如此(Tseng, C. H., Yu. M. J., Seetoo, H. W., 2002)。

网络组织类型的衡量主要根据子公司知识交易关系的差异, 而关系密度的衡量主要参考 Whetten (1982), Knoke 和 Kuklinski (1982) 以及 Ghosal 和 Bartlett (1990) 等的衡量方法。Whetten (1982) 将资源交易密度定义为网络成员间的联结程度。Knoke 和 Kuklinski (1982) 以及 Kilmann (1991) 对密度的衡量方法是网络成员间实际关系除以潜在关系的比率。Ghoshal 和 Bartlett (1990) 也提出类似的衡量公式, 即在一特定的组织集(organization set)中, 成员间实际联结关系除以潜在联结关系的比率。

本研究将交易密度定义为: 跨国公司子公司对网络组织中资源交易渠道的实际应用强度除以潜在的应用该交易渠道强度的比例。衡量方法如下: 首先根据跨国公司在华子公司的知识(及信息等)交易关系, 按照公式(1)^①与公式(2)分别算出“与母公司企业集团”以及“与东道国当地相关组织”的关系密度, 并通过数据分析, 将跨国公司在华子公司资源交易的网络关系分成不同类型。

$$\text{内部网络交易密度} = \sum_{i=1}^3 \frac{wwT_i(T_{i1} + T_{i2})}{NTH_i} \quad (1)$$

$$\text{外部网络交易密度} = \sum_{i=1}^3 \frac{wwwT_i(T_{i3} + T_{i4} + T_{i5})}{NTL_i} \quad (2)$$

其中:

i : 子公司与内、外部网络组织交易的知识种类($i = 1 \sim 3$);

^① 本公式主要参考 Tseng, C. H., Yu, C-M. J., Seetoo, D. H. W (2002) 对网络组织进行分类的计算方法。

T_{i1} 、 T_{i2} :子公司与内部网络组织各种知识交易关系的依赖程度;

$T_{i3} \sim T_{i5}$:子公司与外部网络组织各种知识交易关系的依赖程度;

WT_i 、 WT_j :按照内、外部网络不同种知识交易关系的重要性给予权重。

$$WWT_i = WT_i / (WT_1 + WT_2 + WT_3 + \cdots + WT_m)$$

$$WWT_j = WT_j / (WT_1 + WT_2 + WT_3 + \cdots + WT_n)$$

其中: NTH_i 表示与母公司资源交易的渠道数量。例如,如果只与母公司或与母公司指定的单位有知识信息的往来,则为1;若还与其他子公司有知识、信息往来,则为2。 NTL_j 表示与外部网络组织资源交易的渠道数量。例如,若只与东道国内组织合作,则为1;若与外国厂商也有合作关系,则为2。

参考 Gupta 和 Govindarajan(1991)对于子公司知识流入、流出的描述,以及 Taggart 和 Hood(1999)有关子公司资源流入与流出的衡量,经过适当的修正与前测调整,本研究用下列几种知识类型来表示子公司与内、外部网络组织进行交易的知识种类。

(1)技术知识(有关产品的设计、研发、生产工艺等方面的知识和技术);

(2)管理知识(有关企业内部采购、人力资源、市场营销等方面的制度和措施);

(3)全球商业信息(如关于全球竞争者、消费者、供应商等的信息)。

子公司内部网络组织的知识交易渠道包括母公司和集团内其他子公司。

外部网络组织的知识交易渠道包括东道国国内组织(包括当地政府、供应商、消费者、科研院所,同行等)、内部开发以及设在东道国的外国厂商。

3.3.1.3 数据分析方法

首先根据公式(1)与公式(2),分别算出以上样本子公司与母

公司企业集团以及与当地相关组织的知识交易密度,并以这两个变量进行聚类分析。采用 K 平均数法,将这些子公司分成不同类别,这些类别就分别代表各种网络组织类型。由于三种网络组织类型是本研究的推测,若聚类分析结果建议三类为最合适组数,且 K 平均值法聚类结果的特性与本研究所提的网络组织类型相符,则可间接地支持三种网络组织类型的存在。其次,以 ANOVA 分析法分别检定不同类别下的分类显著性。最后,通过对各组均值进行比较分析,判别各组分别代表的子公司角色类型。

3.3.2 研究结果与讨论

3.3.2.1 统计结果分析

本研究数据的聚类分析结果得到三个群组,而且这些群组的特性与本研究提出的网络组织类型相符。

各种类型子公司的聚类分析结果如表 3.2 所示。

表 3.2 子公司角色类别的聚类分析结果

聚类自变量	群组类别		
	G1	G2	G3
与母公司集团的知识交易密度	3.121 00 (0.606 592)	4.163 32 (0.736 281)	1.574 21 (0.535 313)
与当地组织的知识交易密度	2.074 62 (0.664 141)	3.455 58 (0.715 881)	3.246 67 (0.806 161)
子公司数量	69	25	9

注:表内的数字为各组交易密度的平均值,括号内的数字为各组交易密度的标准差。

表 3.2 表明,跨国公司子公司可以被划分为三组,为了检验分组结果的显著性,不同组 ANOVA 分析结果见表 3.3。

表 3.3 不同类型子公司的 ANOVA 分析结果

		变差	自由度	变差均值	F 值	方差齐性	显著水平
与母公司集团知识交易密度	组间	136.233	2	70.232	308.399	80.536	0.000 1
	组内	45.342	199	0.215			
	总计	189.086					
与当地组织知识交易密度	组间	123.689	2	53.569	169.304	6.763	0.000 1
	组内	58.536	199	0.302			
	总计	161.032					

由此可见,三种类型子公司与母公司及东道国当地组织的知识交易密切程度具有显著差异。

通过对三组子公司知识网络聚类的交易密度的平均值进行比较并进行排序,本研究可以推断,G1 为生产基地型,G2 为运营中心型,G3 为当地生根型(如表 3.4 所示)。除了在“与当地组织的知识交易密度”这个维度上,G2~G3 之间未达到显著水平外,其他各组之间都达到了显著水平。

表 3.4 三组子公司知识网络交易密度平均值比较

分组变量	群组比较	平均差值	显著水平	群组顺序
与母公司集团的知识交易密度	G2—G1	1.042	* *	G2>G1>G3
	G2—G3	2.589	* *	
	G1—G3	1.547	* *	
与当地组织的知识交易密度	G2—G3	0.209		G2>G3>G1
	G2—G1	1.381	* *	
	G3—G1	1.172	* *	

注: * * 代表各组之间差异达到 0.05 显著水平。其中,G1 为生产基地型,G2 为运营中心型,G3 为当地生根型。

综合以上各表可知,在 103 家跨国公司在华子公司样本中,69 家为生产基地型,25 家为运营中心型,9 家为当地生根型。

3.3.2.2 研究结果讨论

跨国公司在“响应当地需求”以及“全球整合”的双重压力下,由传统的层级制结构逐渐转变成整合式网络结构(Bartlett 和 Ghoshal,1989)之后,许多学者进一步将 MNC 视为网络组织,对于

MNC 组织结构的探讨,也从传统的层级制组织模式,转成以资源交易为中心的网络组织模式(Ajami, 1991; Gupta 和 Govindarajan, 1991)。然而,以总部为核心的整合式网络不足以描述跨国公司对当地市场的响应现象,再加上子公司的独立性有越来越高的趋势,所以对于跨国公司组织结构的分析,应该以子公司为核心,从子公司与总部、子公司与东道国当地组织(包括政府、同行、供应商等)的网络关系着手。

本研究就是以子公司的网络联结关系为基础,按照网络组织的分类逻辑,以子公司与内、外部网络组织的知识交易密度为标准,将跨国公司子公司角色分成生产基地型、运营中心型以及当地生根型三种。这种分类方法得到了实证支持。

统计结果表明,跨国公司在华子公司中,近 67% 的子公司为生产基地型,约 24% 的子公司为运营中心型,只有近 9% 的子公司为当地生根型。这说明,绝大多数的跨国公司在华子公司扮演母公司的生产基地,主要与母公司进行知识、技术的转移,与我国当地组织很少有知识、技术方面的交易。尽管如此,随着中国经济的发展,越来越多的跨国公司在华子公司在母公司内的战略地位日益提升,开始获得更大的决策权限以及执行更多的职能活动,运营中心型子公司的数量也将逐步提高。

3.4 子公司角色的网络关系观对子公司角色演化研究的意义

同以往对 MNC 子公司角色分类的研究相比,基于网络联结关系差异的子公司角色的划分,提供了子公司角色演化研究新的视角,对于子公司角色演化机制的研究具有重要意义。

3.4.1 建立了子公司角色演化研究的分类基础

以往对子公司角色分类的研究,无论是以“母公司”为研究焦点,还是以“子公司”为研究焦点,分类的实质都是子公司经营差异的外

在体现,如战略领导者、贡献者、黑洞与执行者,或积极型、自主型和接受型等,基本上从母公司委托权限或子公司的贡献大小的角度来考虑。在此基础上的对子公司角色演化的研究,也只能从宏观的角度加以分析,如子公司角色演化受到母公司指派、子公司选择及当地环境的影响,这种影响来自于对子公司战略地位以及母公司委托权范围的影响。

本研究按照网络组织的分类逻辑,以子公司为研究焦点,以子公司与内、外部网络组织联结关系的差异对子公司的角色进行划分。由于网络联结关系的差异不是绝对的,而是一个相对的、连续性的变量,以此为划分标准的子公司角色也是相对的、连续的。子公司角色的相对性与连续性是子公司角色演化研究的基础,为子公司角色演化机制的研究创造了条件。同时,网络联结关系的差异是子公司角色差异的内在特征,通过研究子公司角色差异的内在特征分析子公司角色的外在体现对于子公司角色演化机制的研究具有重要意义。

3.4.2 提供了子公司角色演化研究新的视角

根据网络联结关系的差异对子公司的角色进行划分,那么子公司角色演化的实质就是子公司在 MNC 网络组织中网络联结关系的演化,这就为我们研究子公司角色演化提供了新的视角——通过分析子公司网络联结关系的演化来探讨子公司角色的演化。

以往对子公司角色演化的研究,无论是对演化的现象探讨、动因分析还是理论解释,都没有对子公司角色演化的内在机制及演化规律作出系统的理论分析。而将跨国公司作为一种网络组织,在此前提下,按照网络组织的演化模式,通过分析子公司网络联结关系的演化来探讨子公司角色演化的内在机制,无疑为子公司角色演化机制的研究提供了一个新的视角。

3.4.3 站在东道国的立场上研究子公司角色演化

以往对子公司角色的划分,基本是站在母公司或子公司的立场,研究子公司在母公司战略实施过程中扮演哪种角色(如产品专家、特

殊贡献者等),及子公司在母公司集团内获得的自主权限大小(如主动积极型、自主决策型等)。本研究通过分析子公司与母公司集团及东道国当地组织的资源交易程度,将其划分为生产基地型、当地生根型和运营中心型,以便分析各种角色子公司对东道国经济的影响差异以及东道国政府及当地组织又将如何主导子公司角色演化方向。

总之,以往对子公司角色分类的研究焦点在于资源交易关系的外在表现(产品的当地化程度、母公司的内部整合程度),本研究的分析焦点在于子公司与其他组织的资源交易关系的内在特征(资源交易的密度),通过研究子公司网络关系的内在特征分析其外在体现,分析焦点的转变提供了子公司角色演化研究新的视角,为按照网络组织的演化模式分析子公司角色演化的内在机制创造了条件。

3.5 不同角色子公司对东道国国家竞争力的影响

对子公司角色分类的理论与实证研究表明,目前跨国公司在华子公司在 MNC 网络组织中扮演不同的角色,其与母公司集团及当地组织的资源交易关系有很大差异。从资源基础论的角度出发,差异化的子公司对东道国经济的影响不同,了解不同类别的子公司对东道国经济的影响差异,为促进外商在我国直接投资持续、健康发展,具有重要意义。本节主要通过分析不同角色的跨国公司子公司的差异化特征,探讨不同角色的子公司对东道国经济影响的差异性。

3.5.1 跨国公司子公司对东道国国家竞争力的影响机理

国外子公司与东道国国家竞争力的关系可以从两个方面加以研究:一是国外子公司由于其与母公司集团及当地化组织的资源交易关系,通过对投资环境的影响而影响东道国国家竞争力;二是东道国国家竞争力也会通过对投资环境的影响而最终影响跨国公司子公司的投资决策。对于后者的研究,实际上就是国外直接投资理论(FDI)的区位优势研究。国家竞争力与跨国企业子公司间的互动关系如图 3.3 所示。



图 3.3 跨国公司与东道国国家竞争力的互动关系

跨国公司对东道国国家竞争力影响的研究分为两个流派:

一种流派强调国外投资可能会对东道国有溢出效应,通过提高东道国技术水平、劳动力生产率以及国际市场竞争的水平等促进东道国经济的发展。根据跨国公司国外直接投资理论,发达国家跨国公司最初发生直接投资的主要原因是其具有垄断优势,而垄断优势的核心就是技术优势,包括技术、知识、信息、诀窍等。在跨国公司内部,知识具有公共产品的特征。跨国子公司可以在不增加成本的前提下利用这些知识。因此 FDI 理论说明,跨国子公司能够给被投资的国家带来新的技术和产品。出于劳动力成本等因素的考虑,国外子公司通常会雇佣大量的当地劳动力,尤其在发展中国家更是如此。这样被投资的国家组织和劳动力就有机会向这些子公司学习。因此,通过提供新产品和先进的技术,跨国子公司就能够提高一国的劳动力的技术水平及创新能力,也就最终能够提高国家竞争力。

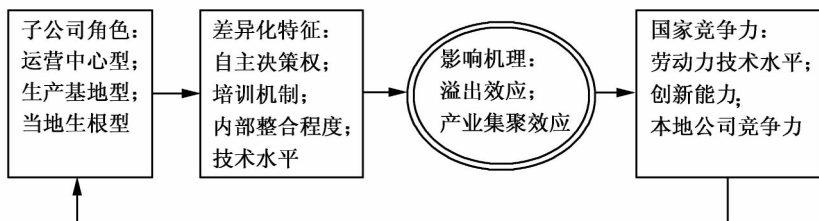
另一种流派强调国外子公司对东道国产业集聚的影响。这种观点认为,国外子公司受益于产业集聚的产生。产业集聚是指在某一特定领域中互有关联的公司和机构在地理上集中在一起。产业集聚在以下三个方面影响国家竞争力:

- (1) 提高所在地公司的生产率;
- (2) 通过驱动创新的方向和步伐来支持未来的生产率增长;
- (3) 通过刺激新企业的形成来扩展和强化“产业集聚”自身。

Almeida(1996)实证研究表明,海外子公司集聚美国不仅寻求现存技术,同时也能刺激它所在群体的技术发展。中国沿海经济的快速发展,可以说很大程度上受跨国公司直接投资的影响。这些跨

国公司不仅提高了当地劳动力的技术水平和劳动生产率,同时也带动了周边企业的快速发展。

以上两种观点,无论是溢出效应还是产业集聚效应,都从不同角度探讨了国外子公司对东道国经济的影响。溢出效应能够促进产业集聚,而产业集聚同时更进一步促进跨国公司的溢出效应。因此,跨国公司对东道国经济的影响主要通过两种效应发生作用。其影响机理如图 3.4 所示。



资料来源:参考 Sharon O'Donnella, Timothy Blumentritt(1999), p191。

图 3.4 跨国公司子公司对东道国国家竞争力的影响机理

3.5.2 不同角色子公司对东道国国家竞争力的影响差异

子公司由于其与内、外部网络组织的资源交易关系的差异性,导致其在母公司集团及东道国组织中扮演不同的角色。不同角色的子公司在技术水平、自主决策权等方面具有差异化的特征。跨国公司正是通过子公司的这些特性影响东道国经济的发展。

3.5.2.1 子公司的决策自主权

子公司的自主决策权利越大,子公司的中高层管理者的技术和管理能力就能够得到更好的锻炼。而这些管理者的管理和决策水平是影响国家竞争力的主要因素。另外,对产品整个价值链活动的经营决策自主权需要管理者有良好的战略规划,时刻关注竞争对手的行为,并能够发展管理者各个职能领域的综合能力,使得子公司在 R&D、生产、营销等领域的经营能力时刻跟踪并保持国际领先水平。

由上面的分析可以看出,运营中心型与当地生根型子公司相比,生产基地型子公司更能提高东道国国家的竞争力,因为这些子公司都具有一定程度的自主决策权力。另外这些子公司大部分具有R&D职能,这种职能的存在,大大提高了那个国家的技术水平以及接触到这种技术的机会。

3.5.2.2 子公司的培训机制

培训为跨国公司的国外直接投资提供了一种转移技术和产品的机制,并且提高了子公司当地劳动力的技术和管理技能。Kogut 和 Zander(1992)将知识划分为两类:一是信息;二是技能(know how)。信息是可以通过符号、语言等转移的知识,而技能指的是实践过程中不断积累的内在的技术和专长,这类知识难以用语言或文字表达。这两类知识必须通过不同的培训机制来转移。信息能够更有效地通过正式的培训机制来转移,而技能的转移需要通过非正式培训机制,主要方式是通过团队互动与岗位调换等,增加知识与经验等的共享。从母公司到子公司的信息与技能的转移不仅能提高本地雇员的技术水平,而且能够提高他们的创新能力。因此,正式培训机制与非正式的雇员间的相互交流对于东道国国家的劳动力技术水平与创新能力的提高都是很重要的。

基于以上分析,运营中心型子公司更能够通过管理者的技术水平与创新能力的提高促进东道国国家的竞争力。因为对这种子公司,母公司主要通过人员等的控制机制对其进行管理,而人员的控制势必要通过人员的选拔与培训。

3.5.2.3 子公司与母公司及其他子公司的依存度

依存度指的是子公司的活动或结果影响或被其他子公司或母公司活动或结果影响的程度。跨国公司竞争优势的主要来源是规模经济与范围经济,也即资源的信息与共享程度。因此,资源(资金、产品、信息、技术等)在跨国公司内部的交换在具有效率的前提下,整个公司才能获得良好的竞争优势。公司间交流的程度越大,则子公司从母公司及其他子公司学到的知识和技能就越多,其越可能对东道国国家的劳动力技术和创新能力产生影响。

由此可见,运营中心型子公司在这方面较其他子公司更具有良好的效果。

3.5.2.4 子公司的技术水平

前文讲过,影响国家竞争力的公司层面的因素是创新的产品和工艺技术以及熟练的劳动力资源。显而易见,一个国家的技术资源和技术水平在很大程度上由其在知识密集型产业上的投资而定,而不是依靠在技术含量低、劳动力密集型的产业上的投资。Mowery 和 Oxley(1995)认为,东道国能够受益于跨国公司内部技术转移,这些重要的技术是由国外在高技术领域的投资溢出效应组成的。这种溢出包括先进的产品和工艺技术以及创新的管理技能,还包括这些技能对当地公司的溢出效应。事实表明,高技术产业的国外直接投资对日本、中国台湾和韩国的战后经济发展发挥了相当重要的作用。

以上分析说明,执行单一职能的生产基地型子公司在技术上可能不会对东道国国家的竞争力有较大的影响,而与母公司及东道国当地组织资源交易都密切的运营中心型子公司将能极大地促进东道国经济发展。综合子公司的各种特征及其对东道国国家竞争力的影响差异,如表 3.5 所示。

表 3.5 不同角色子公司对东道国国家竞争力的影响对比

子公司类型	子公司特征				对东道国国家 竞争力 影响程度
	自主权	培训水平	与母公司 依存度	技术水平	
生产基地型	低	低	高	低	低
当地生根型	高	较高	低	高	较高
运营中心型	高	高	较高	高	高

无论是从子公司的自主权范围、培训机制、与母公司的依存度,还是从子公司的技术水平方面分析,运营中心型子公司相对其他两种子公司更能促进东道国经济发展,当地生根型次之,而生产基地型

较差。

本章小结

本章在跨国公司网络组织分析的基础上,根据子公司网络联结关系的差异,将跨国公司子公司分成生产基地型、运营中心型以及当地生根型三种类型,这种分类方法得到了实证支持。同以往子公司角色分类方法对比,相同点在于都是以子公司为研究焦点,将子公司置于母公司的内部网络及东道国当地的外部网络之中,根据子公司与内、外部网络组织的关系划分子公司角色。不同点在于以往研究的分析焦点在于资源交易关系的外在表现(产品的当地化程度、母公司的内部整合程度),本研究的分析焦点在于子公司与其他组织的资源交易关系的内在特征(资源交易的密度),通过研究子公司网络关系的内在特征分析其外在体现。分析焦点的转变提供了子公司角色演化研究的新的视角,为按照网络组织的演化模式分析子公司角色演化的内在机制创造了条件。

4 基于网络资本的跨国公司子公司角色的演化

对于子公司角色演化的研究,国内外学者都作出了不同的理论解释。本研究试图通过对网络组织演化模式的分析,探讨跨国公司这种网络组织的结点——子公司角色的演化机制。本章首先对子公司角色演化的涵义进行界定,接着对网络组织的社会资本等方面的研究进行简要阐述,分析网络组织的演化模式。在此基础上,将“网络资本”的概念引入到对跨国公司子公司的研究,通过对网络资本的分析,建立基于网络资本的跨国公司子公司角色演化机制的理论模型,探究子公司角色演化的原因。

4.1 跨国公司子公司角色演化涵义

在研究跨国公司子公司的角色演化机制之前,首先通过分析摩托罗拉中国子公司的发展历程,探讨子公司角色演化的涵义。

摩托罗拉公司于1987年进入中国市场,经过10多年的发展,投资的规模和领域都有了很大进展。摩托罗拉中国公司的发展历程如下^①:

^① 详情请登录摩托罗拉中文网站:<http://www.motorola.com.cn>。

1987 年 6 月,摩托罗拉在北京建立办事处;

1992 年 3 月,摩托罗拉(中国)电子有限公司在天津注册成立;

1993 年 11 月,摩托罗拉在天津经济技术开发区的第一个工厂落成;

1995 年 2 月,摩托罗拉第一个合资企业乐山—菲尼克斯在四川成立;

1995 年 11 月,摩托罗拉 MOS17 工厂在天津西青破土动工;

1997 年 1 月,摩托罗拉杭州手机系统厂投入运营;

1997 年 6 月,摩托罗拉把北亚中心从香港搬到北京;

1999 年 11 月,摩托罗拉中国研究院成立;

2000 年 8 月,摩托罗拉宣布在天津增资 160 亿元人民币;

2001 年 5 月,与中国联通签署 4.07 亿美元(金额最大)的 CD-MA 合同。

摩托罗拉于 1993 年在华设立第一家研发中心,并在 1999 年成立摩托罗拉中国研究院。到目前为止,摩托罗拉在中国已有 19 家研发中心,现有科研人员 1 600 人,中国区员工总数 12 000 人,下属 1 家控股公司、1 家独资企业、8 家合资企业、24 家分公司,并下设摩托罗拉企业优化中心及摩托罗拉大学等。

从以上摩托罗拉在中国 10 多年的发展轨迹中可以看出:

(1)子公司的角色会随时间而改变。摩托罗拉中国公司由早期的母公司的办事处、生产基地,到目前的中国研究院及 19 个研发中心的设立可以看出,摩托罗拉中国子公司已经成为母公司的重要战略基地,子公司经营的产品范围、产品技术层次、职能活动范围都有了明显提高。子公司在积极响应母公司战略的同时,与当地组织的合作关系有了明显增加(如摩托罗拉企业优化中心及摩托罗拉大学的建立,培养了一批合格的当地化的供应商及优秀的当地化人才)。

(2)母子公司关系由子公司资源依赖母公司到母子公司间资源互依。子公司由早期主要依赖母公司的技术转移以及关键零配件完全依赖母公司进口,到目前自主开发新产品,开创新业务,并且最终

向母公司及其他子公司转移(摩托罗拉中国研究院联合在华的 19 个研发中心,向全球提供从系统集成到芯片研制,以及应用开发的整体技术解决方案)。母子公司间的资源交流由母公司的单方面输出转变到母子公司间的双向交流。

从摩托罗拉中国公司的发展历程中可以看出,子公司在产品范围、技术层次、职能活动等领域的改变促进了子公司与母公司及东道国当地组织资源交易关系的改变(如中国研究院及研发中心的设立,使得子公司由原来的技术依赖母公司转为技术输出到母公司;企业优化中心及摩托罗拉大学的成立也促进了子公司与当地组织的合作往来);反过来,子公司与这些网络组织资源交易关系的变化也进一步促使子公司在产品范围及职能活动领域等方面发生改变(子公司与当地消费者和科研院所的合作促进了新产品的开发,促使母公司进一步加大了子公司的科研投资,如摩托罗拉计划 5 年内在中国增加 10 亿美元的研发投资)。

因此,子公司与内、外部网络组织资源交易关系的变化是子公司角色演化的内在特征,子公司角色演化的实质是子公司在 MNC 网络组织中网络联结关系的演化,而子公司产品范围、职能活动领域及职责的地理范围等的改变是子公司角色演化的外在体现。

综上所述,本书中,跨国公司子公司角色演化的涵义为:当子公司与母公司集团及东道国当地组织的资源交易关系发生变化,体现在子公司所经营的产品范围、产品的技术层次、所负责的职能活动领域改变(如:从只负责生产,转为增加营销、R&D 等职能活动)或其所担负的职责涵盖的地理范围等方面的改变(如:从只负责中国大陆地区某职能性活动的事务,转为负责整个亚太地区或全球市场上该职能性活动的事务),称为子公司的角色发生了演化。

因此,考察子公司角色是否发生了演化,主要从以下几个方面考虑:

- (1) 子公司经营的产品范围是否发生了改变;
- (2) 子公司经营的产品技术层次是否有了提高或降低;

- (3) 子公司的职能活动范围是否有了增加或减少;
- (4) 子公司的职责涵盖的地理范围是否有了扩大或缩小;
- (5) 产品采购、生产或销售的当地化程度是否有了提高或降低等。

如果子公司在发展过程中,上述几方面发生了改变,影响了其与内、外部网络组织的资源交易关系的变化,或者子公司与内、外部网络组织资源交易关系的变化促使了子公司以上几方面发生了改变,我们就可以说子公司在跨国公司网络组织中扮演的角色发生了演化。

基于以上分析可知,子公司角色演化的外在体现是子公司经营的产品范围、产品的技术层次及职能领域等的改变,而子公司角色演化的内在特征是 MNC 网络组织中网络关系的演化,因此分析子公司角色演化需要从分析网络组织中网络关系的演化入手。笔者首先分析网络组织的演化特征及演化模式,在此基础上,进一步探讨 MNC 网络组织中子公司角色演化的内在机制。

4.2 网络组织的演化特征及演化模式

由于子公司角色演化的实质是 MNC 网络组织中网络关系的演化,因此探讨子公司角色演化的内在规律,需要从分析整个网络组织的网络关系的演化着手。本节首先分析网络组织的演化特征,指出网络组织的演化是网络关系的演化;其次,通过对社会资本的相关研究进行简要介绍,分析网络组织的演化模式。

4.2.1 网络组织的演化特征

本书第 3 章中对网络组织的特征描述指出,动态性是网络组织最重要的特性。但究竟是什么因素导致网络结构发生变化,并最终实现网络组织的演化,学术界及实务部门对这个问题的研究还处于萌芽阶段。首先应当明确,网络组织每时每刻都在发生变化,但不同的因素所导致的变化的性质是不同的。

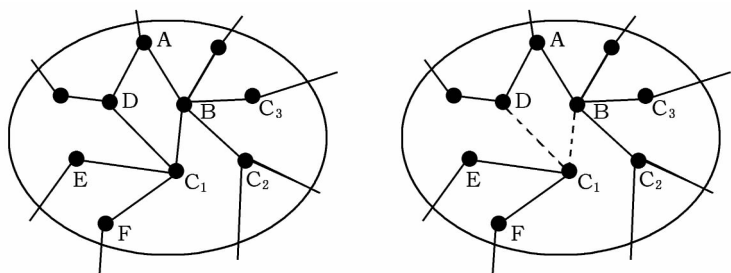
网络组织在存在和发展的过程中,一般要经过三个发展阶段^①:

(1) 稳定期。在这个时期,网络结点之间的相互关系处于一种相对稳定(并非静止)的状态。虽然这个时期各个结点的特性在缓慢地发生渐进性变化,但稳定是其主要特性。(2) 边际变化期。在这个时期,结点之间的关系并不发生变化,所变化的只是某些结点的特性,但这种变化对整个网络组织发生根本性变化起到一种重要的累积作用。(3) 网络组织创新期。在这个时期,不但各结点特性发生变化,而且结点之间的关系也发生变化,网络平衡被打破,其结果是一些新的规则、新的关系和新的资源约束条件形成。如新的结点的加入、原网络组织中核心结点的退出等,都会对网络的规则提出新的修正要求,从而从根本上改变网络组织中各结点之间的相互关系。

网络组织的稳定性是由经济社会中的技术、经济、政治等诸多因素所决定的。在竞争中,越来越高的产业集中度、变革的成本和保守的经营观念都会对网络的稳定性产生影响,而导致网络产生根本性变化的是一些所谓的“关键性事件”。关键性事件是指那些能够引起整个网络关系发生变化的事件。它可以使得网络深层结构发生变化,即整个网络各个结点之间的关系、规则发生变化。按照 Anderson 和 Hakansson(1994) 的观点,关键性事件可以从网络组织内部产生,也可以从网络组织的外部经营环境来加以考察。

从网络组织内部来看,关键性事件主要体现在两个结点之间关系的变化上,它包括:某结点特性发生根本性变化,如公司策略的重大变革和转换;新的结点出现,旧的结点消失(如破产);结点与结点间的合并、兼并等等。而从网络组织的外部环境来看,重大的技术革命、实力雄厚竞争对手的进入、管制方面的变化、消费者偏好的变化等都有可能导致整个网络组织发生根本变化。下面利用图形来分析这个问题(见图 4.1)。

^① 韦福祥:《企业间网络组织及创新机制的形成新探》,《现代财经》2001 年第 1 期。



资料来源:韦福祥(2001),p52。

图 4.1 网络组织结构演化示意图

图 4.1 说明,由于政府政策的变化,导致 A 公司经营策略发生重大变化,从而使得 B 与 C, C 与 D, C 与 E、F 的关系全部发生了变化。在原来的网络组织结构中,由于政府政策的限制, A 公司在该国的产品销售或者服务的提供,只能依赖该国的 B 公司,而顾客 C₁ 的进货渠道包括 B 公司和另外两家生产同类产品的外国公司 E 和 F。现在,由于管理放松, A 公司得以在该国设立自己的生产基地 D。就 A 公司的产品而言,原来顾客 C₁ 只能从 B 公司进货,现在却可以从 B 和 D 两个公司同时进货。在这种情况下,一种产品两个价格的状态会导致 C₁ 强化与另外两家生产同类产品的外国公司 E、F 之间的联系(图中以粗线表示),而弱化与 B、D 的关系(图中以虚线表示),从而导致了整个网络关系的变化。这种变化来自于外部和内部作用交叉的影响。其结果可能是在该国市场上爆发一场价格战,最后导致该网络组织结点之间的关系产生巨大的变化,导致结点在网络中的位置(结点与其他结点的网络联结状况)发生改变,还有可能形成一个新的网络。

从以上分析中可以看出,网络组织的演化体现在结点间关系的变化以及结点数量的规模变化上。外部环境的变化及结点自身的变化是导致网络组织结构演化的主要因素。因此,我们可以通过研究外部环境的变化及结点本身特征的变化如何影响结点间的网络关系来分析网络组织演化的本质特征。

4.2.2 社会资本理论对网络组织演化研究的启示

社会资本的概念来源于社会学理论,近20年来,被广泛地运用于组织理论当中。早期社会学家认为,社会中的个体都可以视为社会参与者,这些社会参与者的行动虽然都属于自利的行为,但其要达到的目标与要采取的行动却都是相互依赖的(Coleman,1988)。因此,个体在与他人的互动过程中会建立起错综复杂的社会网络,这种社会网络是个体间关系的形态与集合,个体不但存在于其中,并且不断地将其复制与扩大(Sandefur 和 Laumann,1998)。因此,Coleman(1988)认为,个体的行为会受社会网络所指引、塑造与限制,并进一步形成社会网络及社会组织。

在社会网络当中,个体会通过与他人的互动建立起独特的社会关系,如彼此间的友谊、规范、信任与尊敬等。这些关系的积累是个体本身所专有的一种财富,这一财富无法由个人独自获取,必须通过动态的、持续的,以及正式或非正式的社会互动或联结来积累,因此研究人员将其称为社会资本(Lesser,2000)。

4.2.2.1 社会资本概念简介

在组织发展过程中,随着时代与环境的变迁,一对一的竞争模式已不再适合组织生存,通过战略联盟及网络组织的合作关系能够促进组织更有效率地取得资源与提升竞争优势(Gulati,1999)。而通过这种合作联盟的联结所形成的组织间网络,也会因组织间的互动与交易而建立起组织间的特定关系(Gulati,1995、1998、1999)。这些关系的积累也会形成各组织的特殊资产,有助于组织间交易成本的降低(Chang, Singh 和 Lee,2000)、资源的交换与获得(Alder,2000)、知识的接近与转移(Szulanski,1996)和组织竞争优势的提高(Dyer 和 Singh,1998;Lorenzoni 和 Lipparini,1999)等。由于对组织社会资本的研究是从各个不同的角度切入,因此对社会资本并没有一致性的定义(Gabbary 和 Leenders,2001;Adler 和 Kwon,2000)。Adler 和 Kwon(2002)将过去研究所使用的说法整理成三大类:

(1)外部“联结”观点(the bridging view)。这种观点认为社会资

本是一种固着在主体与他人所形成的社会网络中的资源。以此观点来分析,社会资本能帮助解释为何个人或厂商在竞争中会有不同的成就。也就是说,个人和群体的活动相当程度上受到在社会网络中与其他人的直接或间接的联结的影响。

在过去的文献中,由外部联结观点针对社会资本所作的定义包括:“成员从特定的社会结构中所获得,且用来追求其利益的一种资源;它是由成员间关系的改变所创造的”(Baker,1990);“个人的人际网络,与精英分子的制度化联盟”(Belliveau, O'Reilly 和 Wade, 1996);“联结在相互熟识或认同的制度化关系所形成的持久性网络的实际或潜在资源总和”(Bourdieu,1985);“由于拥有相互熟识或认同的制度化关系所形成的持久性网络,而加诸在个人或群体身上的实际或虚拟资源的总和”(Bourdieu 和 Wacquant,1992);“能使你通过他们而获得使用财务和人力资本机会的朋友、同事与所有熟人”(Burt,1992);“网络中的中介机会”(Burt,1997);“社会成员在组织内或组织间创造且移动其网络联结,以获取其他成员的资源的过程”(Knocke,1999);“因身为社会网络或其他社会结构的成员,而获取利益的能力”(Portes,1998)。

由上述定义可知,以“联结”观点为基础的社会资本大多强调个别成员在网络中所拥有的制度性、社会性关系联结,并能通过这些关系联结获得所需资源或结交其他成员的机会。

(2)内部“结合”观点(the bonding view)。该观点着重于所有成员的内部特征。以此观点来看,一个集合体的社会资本较偏重于此集合体的内部结构上,例如个人间或群体间的联结程度或密度的加强,会提高此集合体的凝聚力,并因此促进了共同目标的追求。

由内部结合观点针对社会资本所作的定义包括:“存在于公民间,能帮助解决共同行动问题的合作关系网络”(Brehm 和 Rahn, 1997);“由某些社会结构所组成,且有助于此结构中个人的某些活动”(Coleman,1990);“群体和组织中人们为达成共同目的而一起合作的能力”(Fukuyama,1995);“一群成员共有且能使其合作的非正式价值观或规范”(Fukuyama,1997);“能产生自愿性联结的广泛网

络的信任及容忍文化”(Inglehart, 1997);“在一个集合体中,能影响成员的经济性目标及目标追寻行为的行动期望,即使这些期望并非朝向经济领域”(Portes 和 Sensenbrenner, 1993);“能帮助双方为了达到共同的利益协调、合作的社会组织的特征,例如网络、规范,以及社会信任”(Putnam, 1995);“发展于公民社会中,且能促进全体发展的自发性机构与过程”(Thomas, 1996)。

由上述定义可知,以“结合”观点为基础的社会资本强调能促使所有网络成员朝向特定目标努力,并协调个别成员活动的社会关系特性,例如规范、信任及价值观等。

(3)“中和”观点。由于内部及外部观点的区分主要是来自于分析单位的不同,而这两种观点也并非互相排斥,再加上厂商的行为必定会同时受到与其他组织的外部联结,以及内部联结的结构影响,因此便产生出综合内、外部联结的中和观点。

由中和观点针对社会资本所作的定义包括:“嵌入在且来自于个体或社会单位所拥有的关系网络中的实际或虚拟资源的总和,也就是说,社会资本包括网络,以及通过此网络来转移的资产”(Nahapiet 和 Ghoshal, 1998);“能影响个人行为并因此造成经济成长的社会关系网络”(Pennar, 1997);“能影响人们的关系,且是生产或效用函数的投入或自变量的一组社会结构要素”(Schiff, 1992);“固着在个人社会网络的信息、信任与互惠的规范”(Woolcock, 1998)。

由上述定义可知,以中和观点为基础的社会资本不仅只强调个别成员的联结状况,或是整体网络的结构,而是综合内、外部观点来探讨存在于个别成员之间的联结关系与整体网络中的社会资本总和。

另外,除了上述三种观点来定义社会资本外,社会资本也具有许多不同的分析层次,例如微观(个人)层次、中观(组织)层次、宏观(整个社会)层次(Tsai 和 Ghoshal, 1998),因此,社会资本的定義应该根据个别研究的主题、领域及分析单位而定。

为了将社会资本应用到对网络组织演化的分析中,本研究以中和的观点来理解社会资本。依据林南(2002)的定义,社会资本是指

嵌入在个体或社会单位所拥有的关系网络中,个体或社会单位在有目的的行动中可以获取(access)或动员的实际或虚拟资源的总和。

4.2.2.2 社会资本的特征

基于以上对社会资本概念的分析,可以看出,社会资本具有相似于经济资本的特征。

(1)可投资性。社会资本是一种关系(个人或组织)资源,个人或组织通过对社会资本的投资,从外部看,可以获取更多有价值的信息及关系;从内部看,可以增加控制利益、减少监督成本及增进团队的凝聚力。

(2)专用性及转换性。在专用性方面,社会资本在本质上本身就只能为专人所特有。在转换性方面,同物质资源一样,社会资本可以应用于不同的目的,但相比于经济资本而言,社会资本的转换性较低且固着性(sticky)较高。

(3)替代性及互补性。在某些情况下,通过额外的“关系”可以弥补、替代资金或是人力资本的不足。而组织更是可以通过关系资本来减少交易成本以使经济资本更有效率。

(4)损耗性。社会资本和物质资本及人力资本一样,需要维护以保持其一定的生产性。这一点和金融资本不同。

(5)折旧性。社会资本和人力资本相同,并没有固定的折旧率。一是由于无法界定这些资本的使用情况,二是由于社会资本折旧的单位并不能以时间来衡量,而应该用环境的改变来计算其折旧,而环境的改变是无法量化的,因此无法计算社会资本的折旧率。

(6)嵌入性。社会资本嵌入于行为主体间形成的关系结构中,不能依靠个人的遵守而获得,而是取决于行为主体间的相互关系。

整体而言,社会资本的观点认为,经济活动可视为一种社会活动,经济活动有其社会的基础,而社会关系又为经济活动创造了条件。

4.2.2.3 社会资本理论在网络组织研究中的应用

将社会资本理论应用到组织的研究中是极其重要的,Lesser(2000)认为主要是基于以下两点原因:

(1)知识基础是组织竞争优势的来源。在组织建立新知识的能力上,或对于组织现有知识的共享上,或将组织知识运用到新情境中,甚至是在组织运行的市场中,知识已经取代土地、资本、劳力,而成为竞争优势的来源(Grant,1996a)。组织会因知识基础的不同而在竞争能力上产生差异(Grant,1996b)。无论是外显知识或内隐知识的创建与转换上(Nonaka, Toyama 和 Konno,2000),社会资本的建立有助于知识的传播与扩展。由于电子技术的发展,组织更易于通过电子数据库来搜寻、掌握、储存、接近得以编纂成册的外显知识,然而,如果无法凭借社会资本作为传输渠道,那么这种知识就不容易为组织所接受(Lesser,2000);社会资本在内隐知识的共享上扮演更重要的角色,因为最有效的内隐知识传播方法是通过知识输出者与接收者的直接沟通(Lesser,2000),就如同师徒间经验与知识的传承。所以个体间需要建立某种特定关系,知识输出者才愿意分享经验(Szulanski,1996)。

(2)网络组织的出现。在全球市场的兴起与激烈的竞争环境中,单一组织对于产品的生产必须依赖越来越多的外部资源。而其中由合作伙伴所形成的组织间网络,则是组织取得外部资源最有效的方法之一(Gulati,1999; Lane 和 Lubatkin,1998)。通过这种网络所建立的社会资本,使得厂商能够自愿地进行交易、共享知识或共同开发产品、技术与服务,除有效降低风险外,更有助于进一步发展合作组织(Ahuja,2000;Dyer 和 Nobeoka,2000)。

除此之外,Baker(1990)认为,社会资本的积累会对组织的经济绩效产生影响。而通过对组织间社会资本的杠杆运用,可以使得组织在交易过程中,将交易成本极小化并将交易价值极大化(Dyer,1997),且能够促进知识的共享(Gulati,1998)。因为通过社会资本的建立,组织可通过社会网络的联结取得所需的资源(Alder,1999),这些资源可能是有形资产(如原料、产品等)或无形资产(如经验、知识、技术等)。因为储存于各个组织中的知识、技能或实践经验可能并不相同,因此若能通过社会资本的建立,则可使组织对于这些不同的知识有更多的可及性,并更有效率地转移与取得这些技术知识

(Tsai, 2001)。换言之,组织若想通过合作伙伴取得外部知识,除了凭借组织本身具有取得与识别有价值知识的能力以外,更需要与合作伙伴之间有重复而紧密的互动,以及有分享信息的意愿(Cohen 和 Levinthal, 1990; Dyer 和 Singh, 1998)。而这一互动是通过组织间直接或间接的联结所产生,因此组织在网络当中若能建立这些联结并加以运用,可以让其在同行间具有影响力,也可以增加对相关资源、知识、信息的可及性的深度及广度(Lorenzoni 和 Lipparini, 1999; Ahuja, 2000)。并且由这些联结所形成的知识转移网络,能让组织有效降低作业成本,并使其产品具有差异化(Hill, Hitt 和 Hoskisson, 1992)。

由于社会资本所强调的是通过强有力的、交错纵横的组织间关系所形成的网络,能够提供伙伴们信任、合作与集体行动的基础(Nahapiet 和 Ghoshal, 1998),所以组织若能对组织间社会资本实施有效的管理,则可以通过“关系租”(组织运用合作关系进行知识交换所产生的利益)的增加而提高本身的竞争优势(Dyer 和 Singh, 1998)。而 Lorenzoni 和 Lipparini(1999)也指出,组织若能够“杠杆地”(leveraging)运用其“关系能力”,则能够强化其“组织能力”而有助于竞争优势的提升。

Sandefur 和 Laumann(1988)整合社会资本,也即组织间关系的利益,并将其区分为三类:信息利益、控制与权力(power)利益及向心力的利益。

一是信息利益。诱发及创造知识的必要条件(Bateson, 1979),并且可以强化或是重构知识。通过对社会资本也就是组织间关系的有效运用,组织得以用更少的成本获取更多有用的信息(Burt, 1992)。在信息传递及扩散下,也使得单一组织或整体系统的知识有更进一步的提升。

网络获得的信息利益有三种形式:接近(access)、时机(timing)与推荐(referrals)。接近是指收到有价值的信息,且知道谁可以用它以及谁可以提供。另外,资讯取得的时机也是个重要因素,所接触的人员会影响信息取得时机的早晚。最后,人员的推荐对未来的机

会取得有正面影响,这些人可以扩展个人在外第三领域的接触,此外,人员的推荐能增加正当性。

二是控制利益。控制利益是指对其他的系统及成员的行为具有影响和控制的能力,也就是指在组织间关系的影响下,使得成员及系统本身产生力量,得以影响其他组织以免于受到其他组织的影响以达预期结果的目的(Coleman,1988)。

控制利益的产生主要是指位于结构洞(structure hole)位置的成员。处于结构洞这种中间角色的控制利益来自于:①对不同的成员具有选择权;②创造对手间的矛盾。其他研究(Burt,1992;Burt,Hogarth 和 Michaud,2000)也指出网络成员的利益来自于信息及控制。

三是向心力利益。组织间关系建构了凝聚力的基础,而且在网络观点下的系统进一步团体化,群体意识相对提升,个体对系统的认同感增加使得系统增加其对组织的向心力,可以降低监督成本及获得大量有价值的信息(Putnam,1993);凝聚力优势代表了系统的文化,它塑造了个体的行为,并传达特定意义给个体。这些社会资本可以增加企业及组织的退出障碍,使个体留在系统中。

Barr(2000)认为,网络的发展程度(关系的密度与强度)越高,社会资本存量就越丰富。社会资本的益处有:降低搜寻的成本,特别在于正式市场规范机构缺乏的环境中;有助于技术改良信息的流动;有利于最佳实践方法的发展;为创业绩效的重要决定因素。

总之,社会资本能促进组织间新联结的产生(Tsai,2000),帮助取得财务支持(Lee, Lee 和 Pennings,2001),促成知识的取得与利用(Yli-Renko, Autio 和 Sapienza,2001;Yli-Renko, Autio 和 Tontti,2002),达成组织内单位间的资源交换及整合(Tsai 和 Ghoshal,1998),并创造新的智能资本(Nahapiet 和 Ghoshal,1998)。

但是社会资本未必总是对组织有利,在某些情况下,社会资本也可能成为所谓的社会负债(social liability)(Shaul M. Gabby,2001),不但无法为组织带来利益,反而会增加组织的费用或负担。

当社会结构产生的结果是正向时,则社会结构可称为“社会资

跨国公司子公司角色演化机制

本”；而当这些社会结构禁止或阻碍行动时，则产生“社会负债”。换言之，当高度凝聚力的网络已无法让成员得到所需资源时，这些关系网络以及维持关系所需的成本，便可能转变为成员的负担，甚至于阻碍成员向外寻求更多样的资源。Gulati, Nohria 和 Zaheer(2000)所提及的“封锁效果”(Lock-in and lock-out effects)就是这个意思。另外，Burt(1992)也认为，比较有凝聚力的网络对创新的公司而言，是一种限制而非优势。

因此，对网络组织成员来说，与组织内其他成员的关系密切程度是由组织本身获得的利益来决定，适当的网络关系有助于网络组织成员获得利益，而过度密切的、不恰当的网络关系将阻碍组织的发展。网络间的关系是网络组织成员获得网络资源的决定性因素。

社会资本理论对我们研究网络组织的演化模式提供了有益的启示。网络组织成员通过社会资本获得网络利益，在获得网络利益最大化动机的驱使下不断增加社会资本，调整网络关系，进而促使网络结构的不断发展变化。

4.2.3 网络组织的演化模式

网络组织具有动态性与演化性，那么网络组织又是如何演化、发展的呢？目前关于网络组织的形成与演化主要有两种理论观点，分别是以 Bourdieu(1984)与 Coleman(1988)为代表的社会资本观点，和以 Burt(1992)为代表的结构洞(Structural Hole)观点。

4.2.3.1 网络组织的复制演化模式：社会资本观点

在研究资源获取与管理过程中，社会资本是一个重要概念与分析单位。如果与外界的联系越多，则社会资本越多，表明获取资源的渠道就有可能越多。社会资本是一个用来强化个体或企业之间行为规范(标准)的手段，社会资本对网络组织演化的意义体现在以下几方面。^①

^① 姚小涛、席西民：《社会网络理论及其在企业研究中的运用》，《西安交通大学学报(社会科学版)》2003年第9期。

首先,网络组织的社会资本是一种资源。当一个组织具有一定的社会资本,就意味着它具有与外界的某种联系,从而在这种联系之上可以形成某种网络,促进组织之间的合作,并可以通过这种网络联结获取资源。也就是说,网络组织原有的社会资本是获得新的社会资本的基础。

其次,社会资本又代表着一种对各方合作的一种规制要求。当具有一定社会资本、已形成网络的组织通过网络方式获取收益与资源时,它会强化对这种网络的依赖,同时由于认识到已有网络的价值,它会倾向于按已有网络的特征与规范,去继续搜寻符合这种特征与规范的新的合作者,以增加组织的社会资本。

可见,从社会资本角度出发,强化对已有网络的依赖反映了一种组织惯例和成长的路径依赖:一个网络或组织成长的基础依存于其成长之初的特征。因此,对不同合作者的选择与搜寻对网络或组织未来成长有重要影响:如果原有网络结构与模式被新增加的关系强化了,则原有网络会按照一定的既有模式运行下去,说明了出于维持已有社会资本的目的,一个网络在扩展与演进时,趋向于复制其已存在了的关系模式。因此,沿着这条思路,企业依赖于不断地复制其已有网络结构与特征而获取资源,并在这个过程中获得成长。

再进一步看,由于社会资本代表了一个组织或个体的社会关系,因此,在一个网络中,一个组织或个体的社会资本数量决定了其在网络结构中的位置。网络中的关系并不是均匀分布的,有的地带稀疏,有的地带稠密,企业成长中要获取更多的资源,一个重要思路就是从网络关系稀疏地带转向稠密地带。而从网络整体来看,关系稠密的网络内的组织更容易获取资源,更容易成长,更具竞争优势。

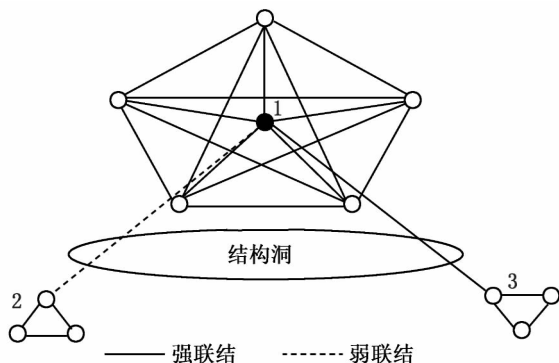
总结以上观点,可以说,网络组织是通过不断积累社会资本而形成并扩展的。而对网络组织成员而言,它在形成并增加社会资本过程中构建特定结构的网络,设置网络中的资源获取模式,并依靠对网络的不断复制而成长与演进。

4.2.3.2 网络组织的重构演化模式:结构洞理论

了解网络组织的重构理论,需要首先了解 Granovetter(1973)关

于“强、弱联结”的观点。Granovetter 将联结分为两种类型：一种是强联结；一种是弱联结。个人或组织间直接、紧密及频繁的联系称为强联结。个人或组织间接、不紧密的联系称为弱联结。Granovetter 认为，“弱”联结相比“强”联结在传递资源过程中更重要。这是因为，强联结之间由于彼此熟悉，知识结构、经验、背景等相似之处很多，并不能带来进一步的新的资源与信息，所增加的资源与信息大部分都是冗余的，而如果在弱联结之间搭起某种形式的桥梁，就可以传递多种多样的资源。因此，弱联结是获取新资源的重要通道。不可否认，“强、弱联结”的观点具有局限性。因为资源并不一定总能在弱联结中获得，弱联结缺乏组织间的信任、合作与稳定，而这些特征正是组织获得有价值资源的保障。但 Granovetter 关于弱联结重要性的观点提供了分析新资源获取的一个有用角度。

Burt(1992)在分析网络组织的形成及演化的问题时认为，一个网络中最有可能为组织带来竞争优势的位置处于关系稠密地带之间而不是之内，他称这种关系稠密地带之间的稀疏地带为结构洞 (Structure hole)，如图 4.2 所示。



资料来源: McEvily 和 Zaheer(1999), p1137。

图 4.2 强联结、弱联结及结构洞

弱联结是成员 1 和成员 2 两者之间关系松散的联结；成员 1 和成员 3 则形成了关系紧密的联结；而结构洞则是在成员 1 和成员 2、

3 间产生。

结构洞中没有或很少有信息与资源的流动。由于存在结构洞,就为活动于结构洞中的个体或组织提供了机会,这些组织可以将两个关系稠密地带联结起来,从而为这些联结起来的单位带来新的信息,并使资源通过这种新联结流动,这些中间组织也因此获得信息利益以及基于位置的控制利益。可以看出,通过这种新联结的生成,网络结构就得以改变,网络的价值也得到进一步提升。

根据结构洞理论,网络组织由于结构洞的存在不断地重构网络关系。一个富有结构洞的网络,会促使某些网络组织成员出于自身利益将关系稠密地带联结起来,通过改变网络结构为自身带来新的资源。网络组织就是在组织成员追求自身利益的动机下,不断地重构网络关系的过程中成长与演化的。

4.2.3.3 两种分析模式的异同点

总体上看,上述两种模型是从不同角度阐述了社会网络形成与演化的可能模式。网络复制演化模式代表着一种对合作对象的选择限制,因此,这个角度的分析可以为研究网络组织的对象对组织网络联结关系的影响提供理论基础;而网络重构演化模式更强调通过增加某种新关系对网络结构的改变,因此,这个角度的分析可以为通过研究网络联结关系的特征是如何影响网络结构的演化提供理论基础。虽然上述对网络组织演化模式分析的两种理论各有重点,但在研究网络组织演化的内在机制时有其相通的地方,即网络组织的演化是网络组织内部网络联结关系的演化,无论是对网络关系的复制也好,重构也好,都是网络关系的演化导致的网络组织结构的演化。分析至此,我们考虑能否建立起网络组织的演化模式与网络组织的社会资本的关系。

由于网络组织的社会资本是一种关系资源(嵌入于网络组织结构中的网络组织成员在有目的的行动中能够获取或运用的资源),而网络组织又是通过不断复制与重构网络关系得以不断演化的,那么网络组织就应该是在社会资本增加或减少的过程中得以不断演化的。

林南(2002)认为,社会资本的增加或减少,可以用网络位置与嵌入性网络资源的变化来衡量。在以往的研究中,用嵌入性网络资源来衡量社会资本的大小没什么争议,也就是按照与行为主体有直接或间接关系的其他主体特征的数量或种类来分析该行为主体的社会资本。对于网络位置是社会资本的内生变量还是外生变量的问题,林南做了明确说明,网络位置应当被视为社会资本本身的外生变量而非内生变量,社会资本引发了嵌入性和获取性资源,然而,不识别网络特征和关系,就不可能获得这些资源。网络位置是嵌入性资源的必要条件,在对社会资本大小的衡量中,要同时考虑网络位置和嵌入性资源才是明智的。网络位置体现在个体在网络中所建立的各种直接及间接的网络关系的结构,表现在网络中对信息的涉入程度——可及性(access)、时效性(timing)及参考性(referral),网络位置决定了网络关系的广度与深度;而嵌入性资源体现在个体的直接或间接网络关系中、其他主体的资源丰富程度,嵌入性资源决定了网络关系的可利用性。

因此,对于社会网络的行为主体来说,增加社会资本的两条途径应该是调整网络位置与增加嵌入性网络资源。而网络组织也是在调整网络位置,以及与资源丰富的组织建立关系的过程中得以不断演化的。

因此,基于社会资本的网络组织的演化模式如图 4.3 所示。

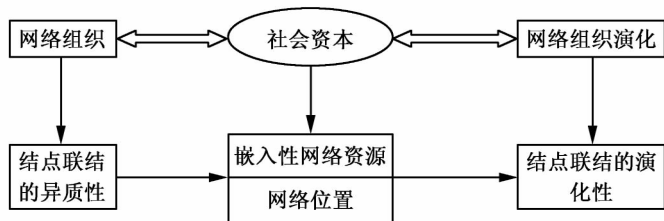


图 4.3 网络组织演化模式

以上模型说明,由于结点联结关系的异质性,导致结点的网络位置及嵌入在结点网络内的资源差异,这种差异影响结点进一步获取

资源以及未来网络联结关系的差异。一方面,组织通过已有的网络关系复制新的网络联结;另一方面,网络组织成员通过自身的资源与能力,获取嵌入在网络中的资源,进一步积累自身的资源与能力,并重构新的网络关系。组织在复制与重构网络联结的过程中得以不断演化。

总结以上观点,可以说,网络组织是通过不断积累社会资本而形成并扩展的。而对网络组织成员而言,它在形成并增加社会资本过程中形成特定结构的网络,积累自身的资源,并进一步复制与重构网络关系,调整自身在网络中的位置,由此通过对网络关系的不断复制、重构而成长与演化。社会资本的观点符合图 4.1 所示的对网络组织结构的演化特征分析。

4.3 子公司网络资本概念的界定

上文的分析表明,网络组织是通过不断积累社会资本而形成并扩展的,网络组织成员在形成并增加社会资本过程中,积累自身的资源,通过对网络关系的不断复制、重构而成长与演化。由此可以推论,跨国公司这种网络组织的结点——子公司的角色(与其他组织的关系)也应该是对网络关系的复制与重构而演化的。从这种思路出发,本节将通过分析子公司网络关系的变化来分析子公司角色的演化。

社会资本是组织的一种关系资源,反映了组织网络关系的广度与深度。但由于社会资本的概念过于复杂与多元,不同的学者从不同的角度,根据不同的研究对象、研究目的对社会资本给予不同的界定,而且对社会资本的分析构面也有很大差异。本书的研究对象是跨国公司子公司,跨国公司可视为一种由总部、子公司、与东道国当地利害相关的组织所形成的网络。子公司处在集团内部与外部网络中。本研究的主要目的是研究子公司角色(子公司与内、外部网络组织的网络关系)如何演化。为了研究的方便,本书引入子公司网络资本的概念,专门针对子公司与内、外部网络组织的资源交易关系进行

研究,避免将社会资本概念直接应用到子公司的内、外部网络组织的关系中导致的概念过于宽泛的问题。

4.3.1 子公司网络资本的界定

根据网络理论,MNC 可视为一种由总部、子公司、与东道国当地有利害相关的组织所形成的网络,MNC 是一种网络组织。MNC 网络组织中的各组织成员之间存在着一定的技术、产品、资金等方面资源依赖,而这符合社会资本的分析视角。因此,将社会资本引入到对跨国公司子公司的研究具有合理性。社会资本指的是嵌入在个体或社会单位所拥有的关系网络中,个体或社会单位在有目的的行动中可以动员或获取的实际或虚拟资源的总和(林南,2002),也即社会资本是一种关系资源。

对于子公司而言,子公司与母公司集团及当地组织的资源交易关系可以称为子公司的一种关系资源,这些关系资源能够为子公司带来利益,创造价值,所以可以将子公司内、外部网络组织的资源交易关系称为一种资本,本研究称之为子公司的网络资本。本研究将嵌入在子公司与母公司及其他子公司间,以及子公司与东道国当地合作组织间所形成的关系网络中,子公司在有目的的行动中可以获取或运用的资源,称为子公司的网络资本。可以获取的资源指的是子公司可及(access)的资源,即在 MNC 网络中,与子公司有资源交易关系的其他组织的有价值的资源(如知识、技术、全球商业信息等);可以运用的资源指的是子公司在有目的的行动中能够动员的资源。

4.3.2 子公司网络资本的特征

子公司的网络资本是子公司的一种关系资源,具有以下特征:

(1)子公司网络资本具有动态性。由于网络资本是随着网络组织的变化而变化的,子公司的内、外部网络组织(即子公司的集团内部网络组织及东道国当地组织)不断发生变化,为了响应环境的变化,子公司的内、外部网络关系将不断进行调整,才能具备竞争力。

(2)子公司网络资本积累的持久性。这种网络资本的形成和发展具有历史性,尤其对于外部网络资本而言,随着子公司对东道国当地组织的逐渐熟悉,子公司会积累丰富的经验和知识,由此使得子公司获得网络内资源的能力也得到增加。因此,子公司的网络资本具有积累的持久性特征。

(3)子公司网络资本的社会性。对跨国子公司而言,其外部网络组织不仅包括相关企业、科研机构,而且还包括当地政府和社会团体等,因此其具有社会属性。

(4)子公司网络资本的嵌入性特征。子公司形成内、外部网络资本一个很重要的原因是组织间基于相互信任的密切合作。而组织间关系的嵌入性特征是密切合作的基础,子公司的网络资本不能脱离组织而存在。

为了更清楚了解子公司网络资本的特性,可以从网络资本与其他资本的异同点来加以说明。本研究整合 Adler 和 Kwon(2002)与其他学者的说法,列出以下相同点及不同点。

一是相同点:

(1)网络资本同物质资本或人力资本一样,是一种生产力资源,有助于公司事业的经营(Gulati, Nohria 和 Zaheer, 2000)。

(2)网络资本与其他可被投资的资源一样,是一种预期未来利益的长期性资产。

(3)网络资本与其他类型的资本相同,都可以被专用。

(4)网络资本同其他资本一样,可以作为其他资源的替代或补充。

(5)同物质资本及人力资本相似,网络资本要保持其一定的生产性,就必须投入资本加以维持,这一点与金融资本不同。

(6)网络资本同人力资本一样,没有可被预期的折旧率。

二是不同点:

(1)网络资本和许多其他资本不同的是,它是公共财产,无法成为子公司的私有财产,即没有任何一个子公司可以独自拥有网络资本。

(2)网络资本固着在子公司的网络关系中,而不是固着在子公司本身。

(3)对于发展网络资本的投资而言,它无法轻易地被量化衡量。

(4)虽然网络资本与一般资本相同都具有价值,但它无法像一般资本一样轻易地被交易,因为它固着在网络关系中。

4.4 网络资本的二维度分析框架: 网络位置与嵌入性网络资源

网络资本概念的提出,来源于对社会资本的理解。因此,分析网络资本的构成,也要从社会资本的分析中得到启发。在对社会资本大小进行衡量时,林南(2002)认为,社会资本的增加或减少,可以用网络位置与嵌入性网络资源的变化来衡量。用嵌入性网络资源来衡量社会资本的大小没什么争议,对于网络位置是社会资本的内生变量还是外生变量的问题,林南(2002)作了明确说明,网络位置应当被视为社会资本本身的外生变量而非内生变量,网络位置是嵌入性资源的必要条件,不识别网络特征和关系,就不可能获得嵌入性网络资源,因此,对于社会资本的分析应该从网络位置与嵌入性网络资源两个角度出发。

从这个思路出发,子公司网络资本的增加或减少也应该从网络位置与嵌入性网络资源两个角度加以分析。网络位置体现在子公司在内、外部网络中所建立的各种直接及间接的网络关系的结构上,网络位置的核心性与否决定了网络关系的广度与深度,影响着子公司对信息的涉入程度——可及性(access)、时效性(timing)及参考性(referral)(Burt,1992);嵌入性资源体现在与子公司有直接或间接网络联结关系的其他组织资源的丰富程度,嵌入性资源决定了网络关系的可利用性。子公司网络资本分析框架如图4.4所示。

子公司网络位置的核心性与否体现在子公司角色的差异性上。生产基地型子公司与母公司的联结关系较紧密,而与东道国当地组织的联结关系较稀疏,处于非核心的网络位置;运营中心型子公司处

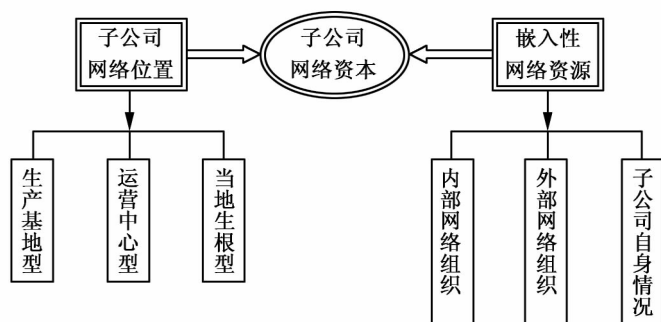


图 4.4 子公司网络资本二维度分析框架

于核心的网络位置,与内、外部网络组织的联结关系都较紧密;当地生根型与生产基地型则相反,与东道国当地组织的网络联结关系较紧密,与母公司集团的联结关系较稀疏,处于非核心的网络位置。

子公司嵌入性网络资源是由子公司的内、外部网络组织特征及子公司自身资源及能力决定的。子公司内、外部网络组织的特征决定着子公司网络资源的丰富性,而子公司自身的资源及能力决定着子公司能够获得的网络资源。子公司的网络位置是网络资本的前提,决定着子公司网络资源可及性。内、外部网络资源及子公司自身的能力是网络资本的保证,子公司的内、外部网络资源及子公司自身的资源及能力统称为子公司嵌入性网络资源。

因此,对于子公司网络资本的分析,应该从子公司的网络位置及嵌入性网络资源入手,子公司网络位置的中心性越高,嵌入性网络资源越丰富,则子公司的网络资本的存量就越丰富。

4.5 子公司通过网络资本获得的网络利益

跨国公司子公司是嵌入在由母公司和其他子公司所组成的内部网络中,以及与东道国当地合作组织的外部网络中,因此必须考虑子公司网络资本在这两种网络中所扮演的角色及作用。

为了方便研究,本研究将子公司的网络资本分为内部网络资本和外部网络资本。将内部网络资本定义为嵌入在子公司与母公司及其他子公司所组成的内部网络组织所组成的关系网络中,子公司在有目的的行动中可以动员或获取的资源。将外部网络资本定义为嵌入在子公司与东道国当地合作组织(包括供应商、消费者、政府、科研院所、竞争者等利害相关组织)所组成的外部网络组织中,子公司在有目的的行动中可以获取或动员的资源。

4.5.1 内部网络资本创造的网络利益

从企业知识论的角度来看,如果企业内的各个单位都同时进行知识创造、转移和运用,将各单位独特的资源或知识扩散至整个组织,以供整体组织或是其他单位最有效地运用,就能够使整个企业维持其独特的竞争优势。以日本企业为例,其之所以能够成功,便是来自于他们在组织知识创造上的能力与技术。而组织知识创造指的是企业整体创造新知识、将新知识传播至整个组织,并将其转化为公司产品、服务与系统的能力(Nonaka 和 Takeuchi,1995)。

然而,由于知识的内隐性特征,如果要知识在人员、部门、子单位间顺利转移,必须依靠人际、组织间频繁的社会互动(Howells, 1996)。正如 Kogut 和 Zander(1992)的观点认为,“知识的取得及运用是社会性的过程”,而且 Szulanski(1996)也发现输出者与接受者间的关系欠佳,会阻碍组织内部知识的转移。换言之,为了使组织内部网络间的知识流通更加顺畅,就必须以网络成员,或称个别子公司所拥有的网络资本为基础,通过频繁的社会互动才能达成。明确地说,子公司内部网络资本不仅有助于促进组织间内隐知识的分享与促进新知识的创造(Nonaka,1994),而且也能增进组织内部沟通的效率,有助于分享新的技术信息,提高技术性问题解决效率(Yli-Renko, Autio 和 Tontti,2002)。同时,频繁的 MNC 内部沟通能够促进新技术知识的建立(Kogut 和 Zander,1992),因此,鼓励子公司内部网络资本的建立与积累,能够促进组织内部的知识创新与转移。

4.5.2 外部网络资本创造的网络利益

除了组织内部的知识转移需要高度的网络资本,组织中的个人或单位与其组织外的个人或单位在进行知识转移时,更需要以网络资本为基础,才能促进人员之间的信任与沟通,进而使知识转移的过程更加顺畅。

研究表明,战略性合作网络能创造出以知识为基础的信任,其来自于相互的了解与公平的准则(Gulati, Nohria 和 Zaheer, 2000)。

在针对 Toyota 与其供应商网络的个案研究中, Dyer 和 No-beoka(2000)提到, Toyota 公司通过鼓励网络成员参与且不隐藏地分享有价值的信息、避免搭便车的行为,以及减少发现和获得有价值知识的成本,而创造了网络成员的强烈“网络认同感”,使得 Toyota 的知识分享网络比其他同行业的网络发挥更大的生产力优势。

另有研究表明,网络活动的密度及范围会影响以技术为基础的中国新公司的成长,因为这些社会性网络能提供创业家获取外部信息与其他资源的渠道(Zhao 和 Aram, 1995)。

针对芬兰新建的技术基础公司(Technology-based new firms, TBNF), Yli-Renko, Autio 和 Tontti(2002)所做的实证结果显示:

- (1)创办人、管理阶层、销售人员之间的高度个人接触所形成的公司外部关系资本越高,则 TBNF 所拥有的外国市场知识也越多;
- (2)高度顾客涉入所形成的外部关系资本越高,则 TBNF 所拥有的外国市场知识也越多;
- (3)TBNF 所拥有的外国市场知识越多,则其国际销售成长将越快。

由此可见,组织所处的外部网络同内部网络一样,需要通过关系资本才能维持顺畅的合作关系,合作关系的建立有助于组织间的知识流通。

因此,子公司的外部网络资本能够促进组织获得更多的网络

知识以及组织间知识、信息的共享,并能够降低新机会搜寻的成本等。

归纳起来,在本研究中,子公司的网络资本创造的网络利益可以概括为信息利益与控制利益。信息利益指的是子公司通过内、外部网络关系的有效运用,子公司得以更少的成本获取更多有用的信息,并且在信息的传递及扩散下,也使得子公司的资源和能力得到更进一步的提升。控制利益是子公司对网络组织内的其他成员(包括母公司、其他子公司及东道国当地组织等)的行为具有影响和控制的能力,也就是指在组织间关系的影响下,使得子公司能够影响其他组织以免于受到其他组织的影响(比如母公司的集权控制等)以达到预期结果的目的(Coleman,1988)。

控制利益的产生主要是指位于网络中心位置的成员(一般为运营中心型子公司)。处于这种位置的子公司的控制利益来自于:一是获得集团内更多、更有价值的资源配置;二是对内、外部网络组织的成员具有选择的权利,获得更多的当地政府及组织的支持。

因此,可以说,子公司的网络资本越丰富,子公司获得的网络利益越大。

总之,将网络资本引入到 MNC 网络组织中子公司角色的研究中,探讨子公司与内、外部网络组织成员间相互联结的网络安排及其演进的各种要素,把分析的重点从原来的注重对跨国公司的形成、组织结构的选择等转向了对企业内部或外部能够诱导和实际存在的各种各样交互作用的网络关系及其结构的研究上。

本研究认为,子公司的网络资本(嵌入的内、外部网络关系)是影响子公司发展的关键性资源,它不仅关系到子公司自身现有的资源、信息状况,而且还在很大程度上决定了子公司未来可控资源的大小和获利能力,进而关系到子公司在 MNC 网络组织中的位置。

因此,分析子公司的网络资本,对于研究子公司与周围网络组织间的关系的演化,也即子公司角色的演化具有重要意义。

4.6 基于网络资本的跨国公司子公司角色演化的理论模型

4.6.1 基于网络资本的子公司角色演化机制理论模型的建立

由于网络组织是一种有机组织,构成网络组织的结点具有决策能力,它具有获取“网络利益”的强烈动机;同时,网络组织的结点具有自学习特征,网络组织的个体结点、不同结点之间乃至不同的子组织之间,都存在着强烈的自学习动机。只有如此,它们才能真正地从网络组织中分享到网络利益或者网络资源。

由此使得网络组织具有区别于传统组织的演化性。在网络组织中,无论从结点范围来看,还是从结点数量来看,都是极其不确定的,即使在瞬间,也依然存在着不断更新与变化。每时每刻都有新的结点诞生,也有旧的结点消亡,通过不断优化,网络组织即可逐渐完成动态的创新与演化过程^①。

通过对子公司网络资本的分析,我们知道,子公司通过与内、外部网络组织建立资源交易关系,能够获得更多的网络利益,不断积累自身的资源与能力,调整自身在网络中的位置。

实际上,子公司的角色演化体现在子公司在 MNC 网络组织中的网络位置演化上,也即与周围网络组织间的资源交易关系的演化上,在网络位置演化的同时导致子公司嵌入性网络资源发生改变。组织成员由于联结关系的建立,获得嵌入在网络组织内的知识和信息,积累自身的资源与能力,使得组织不断选择、创建新的联结关系,淘汰旧的联结关系。在此创建新的联结关系、淘汰旧的联结关系的同时,重新定位自身在网络中的位置,由此导致子公司的角色不断演化。子公司通过网络资本的积累而不断成长与演化的理论模型如图 4.5 所示。

^① 韦福祥:《企业间网络组织及创新机制的形成新探》,《现代财经》2001 年第 1 期。

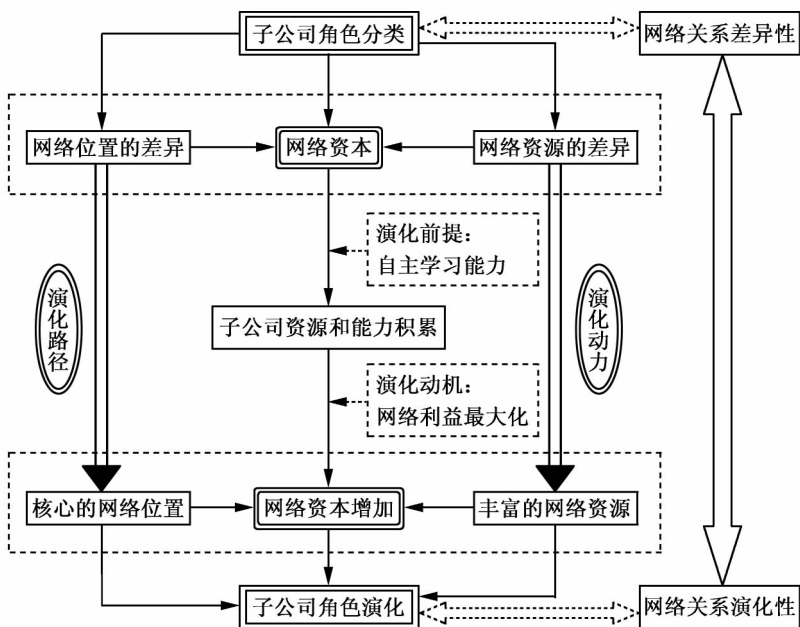


图 4.5 MNC 子公司角色演化理论模型

4.6.2 跨国公司子公司角色演化机制理论模型解析

4.6.2.1 差异化的子公司角色

与传统清晰界定职能的层级制组织结构不同，MNC 网络组织内结点（母公司或子公司）不再被限定于某一职能范围，组织内的各个结点自由地联结、变换任务角色和有机地行动，来适应外界环境的不确定性和复杂性。由于各结点在自身资源的积累上以及在网络联结关系上都具有不同于其他结点的特征，因此，各结点具有相对的独立性和多角色性。

网络联结关系的差异也即子公司在 MNC 网络组织中网络位置的差异，体现在子公司角色的差异上。对于子公司而言，不同的网络位置影响子公司在有目的的行动中可以接近或获取的资源（本研究

称之为嵌入性网络资源)。换句话说,子公司网络联结关系(子公司角色)不同,子公司在 MNC 中的网络位置与嵌入性网络资源就不同。

4.6.2.2 子公司通过网络资本获得网络利益,积累资源和能力

(1) 子公司自身的学习能力是子公司角色演化的前提。

由于 MNC 是一种有机组织,组织的结点——子公司具有自主学习的能力,以及获得网络利益的强烈动机。从网络组织演化的角度而言,组织学习是组织为适应环境变迁所引发的知识获取、更新或增长的演化过程。MNC 网络组织中,子公司从周围网络组织中获得知识、信息,积累自身的资源能力,从而使得 MNC 网络组织得以创新及演化。

同时,网络组织的结点具有相对的独立性,其获得的网络利益的大小是由其自身的学习能力以及周围网络资源的多少来决定的。自身的学习能力体现在子公司的自身积累的资源丰富性上,子公司获得网络利益的内在原因是自身的学习能力。因此,子公司自主学习能力是子公司角色演化的前提,只有拥有丰富资源的子公司才有机会与能力同其他组织建立分工互赖的合作关系。

(2) 子公司通过网络资本获取网络利益,积累自身的资源能力。

本研究中,子公司网络资本是指嵌入在子公司的内、外部网络中,子公司在有目的的行动中可以获取或动员的资源。因此,就某单一子公司而言,它的网络资本并不是整个 MNC 网络内的嵌入的全部资源,而是嵌入在与其自身有网络联结关系的网络组织中,并且在需要的时候能够获取或运用的资源。

从这个意义上说,子公司的网络联结关系是子公司的一种资本,是不同于其他资本(人力资本等)的一种投资。子公司网络资本的大小是由子公司的网络位置与嵌入性网络资源决定的。网络位置的差异,也即本研究中的子公司角色的差异。嵌入性网络资源既包括内、外部网络组织的资源,也包括子公司自身的资源。

子公司的网络资本是一种能够为子公司带来利益的资源,这种

利益既包括信息利益,也包括控制利益。信息利益指的是子公司通过内、外部网络关系的有效运用,能够以更少的成本获取更多有价值的信息,并且在信息的传递及扩散下,使得子公司的资源和能力得到更进一步的提升;控制利益是子公司对网络组织内的其他成员(包括母公司、其他子公司及东道国当地组织等)的行为具有影响和控制的能力,也就是指在组织间关系的影响下,使得子公司能够影响其他组织以免于受到其他组织的影响(比如母公司的集权控制等)以达到预期结果的目的(Coleman,1988)。

子公司的网络资本越丰富,子公司获得的网络利益越大。

4.6.2.3 子公司角色演化的实质

子公司角色演化的实质就是子公司在网络利益最大化动机的驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制、重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的位置(从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带;从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带)的过程。

子公司通过网络关系的资本化,获得网络利益,积累自身的资源和能力。为了进一步获得更大的利益,子公司将不断复制、重构网络关系,增加网络资本,调整自身在网络中的位置,由此使得子公司角色得以不断演化。

子公司角色的演化体现在两个方面:一是子公司自身资源和能力的变化;二是子公司网络位置的演化。

子公司自身资源和能力的改变影响子公司接触周围网络资源的机会以及获取这些资源的能力,机会与能力的改变并不必然导致网络关系的实质性改变,因此子公司自身资源和能力的改变属于子公司角色的边际演化,并不必然导致子公司网络位置的根本性演化(子公司角色的演化),属于子公司角色内演化。

当子公司资源积累到一定程度,子公司与周围结点间的关系发生变化,MNC网络组织结构发生改变,子公司的网络位置发生根本性变迁,导致子公司角色最终发生演化。当然,子公司的角色内演化与角色间演化并不是绝对的,因为子公司角色(基于网络联结关系差

异的子公司角色)的划分就不是绝对的变量,而是一个相对的连续性变量,因此子公司角色的演化也是相对的连续性的概念。

子公司角色演化的过程中,一般要经历三个发展阶段。

(1)稳定期。在此时期,子公司与内、外部网络组织间的资源交易关系处于一种相对稳定(并非静止)的状态。虽然这个时期各个结点的特性在缓慢地发生渐进性变化,但稳定是其主要特性。

(2)边际变化期。在此时期,子公司与周围结点之间的关系并不发生根本性变化,所变化的只是某些结点(包括该子公司与周围结点)的特性,但这种变化对子公司的网络位置发生根本性变化起到一种重要的累积作用。

(3)子公司角色演化期。在此时期,不但各结点特性发生变化,而且结点之间的关系也发生变化,原有的网络平衡被打破,结果是一些新的规则、新的关系和新的资源约束条件形成。如新的组织结点的加入、原 MNC 网络组织中核心结点的退出以及子公司结点之间的合并等,都会改变子公司与周围网络组织之间的相互关系,最终导致子公司角色的演化。子公司角色演化阶段如图 4.6 所示。

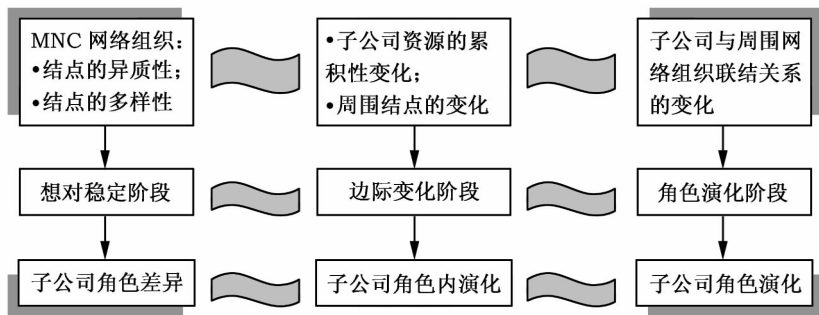


图 4.6 子公司角色演化阶段分析

综上所述,子公司角色演化的实质就是子公司在网络利益最大化动机的驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制、重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的

位置(从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带;从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带)的过程。

子公司自身能力与资源的累积是子公司角色演化的内在动力,子公司内、外部网络组织的变化是子公司角色演化的外部动力,子公司网络关系的变化是子公司角色演化的具体体现。

4.6.2.4 子公司角色演化的动机——网络利益最大化

通过对子公司网络资本的分析可知,网络资本能够为子公司带来网络利益。子公司建立、重组网络关系,增加网络资本的根本目的是获得网络利益。然而,网络关系的建立与维持在带来网络利益的同时,还需要网络关系的维持成本。当原有的网络关系不能够继续为子公司带来网络利益,而网络的维持成本逐渐超过网络利益时,子公司就会选择减弱或淘汰这种网络关系,同时为了保持其竞争优势,子公司将会创建、重组新的网络关系,使获得的网络利益大于网络的维持成本。子公司就是在不断创建新的网络关系、淘汰旧的网络关系过程中,争取最大的网络利益。

4.6.2.5 子公司的网络位置与演化路径

一方面,子公司的网络位置影响子公司网络资本的大小,进而影响子公司获得的网络利益。处在不同网络位置的子公司从周围组织获得网络利益的能力不同。与内部网络组织关系密切的子公司从母公司及其他子公司获得利益大,为了保持和增加这种利益,子公司将强化与复制这种关系;反之,则强化与复制外部网络关系。

另一方面,处于核心的网络位置相比处于非核心的网络位置的子公司获得的网络利益更大。因为核心网络位置的子公司不仅具有更多的机会接触到有价值的信息,而且能够影响其他组织以免于受到其他组织的影响(比如母公司的集权控制等)以达到预期结果。

因此,子公司通过自身的学习,在网络利益最大化动机的驱使下,总是不断地向着核心网络位置演化。从这个角度来讲,子公司原来的网络位置影响着子公司角色演化的路径。通过分析子公司网络位置(体现在子公司角色上)的差异对子公司获得网络利益的影响,进而分析对子公司角色演化路径的影响是本研究对子公司角色演化

机制研究中的一个关键问题。本书将在第五章中对子公司角色演化的路径进行详细的理论分析与案例研究。

4.6.2.6 子公司嵌入性网络资源与演化动力

子公司网络资本的丰富性受到子公司网络位置与嵌入性网络资源的影响。子公司的网络位置影响子公司的演化路径,出于网络利益最大化的动机,子公司从网络关系稀疏地带转移到稠密地带,获得更大的网络利益。

但子公司网络位置并不是子公司角色演化的惟一决定因素。建立与周围结点的网络关系与否的关键在于网络资源的丰富性。因此,嵌入在网络组织内的网络资源是子公司角色演化的根本动力。只有在资源丰富的情况下,子公司从网络关系稀疏地带向密集地带转移才有意义。

当子公司内、外部网络资源发生变化,这种变化影响到子公司获得的网络利益时,子公司就会调整这种合作关系。当进一步加强这种合作关系能够带来更大的利益时,子公司就会强化这种关系;反之,子公司会弱化这种关系。

换句话说,子公司的网络资源是子公司角色演化的根本动力,影响着子公司角色演化的方向和速度。因此,通过分析子公司网络资源的变化对子公司角色演化的影响是本研究在探讨子公司角色演化机制中的又一个关键问题。本书将在第六章对子公司角色演化的动力做详细的理论分析与实证研究。

综上所述,基于网络联结关系差异的不同角色子公司的网络资本不同,由此导致子公司获得网络利益不同。核心的网络位置以及丰富的嵌入性网络资源的子公司获得网络利益较大。子公司角色演化的实质是子公司在网络利益最大化动机的驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制、重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的位置(从网络关系稀疏地带转移到网络关系核心地带;从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带)的过程。

子公司自身的学习能力是子公司角色演化的前提和基础,子公

司的网络位置影响着子公司角色的演化路径,嵌入性的网络资源是子公司角色演化的根本动力,网络利益最大化是子公司角色演化的根本动机。

本章小结

本章首先分析了跨国公司子公司角色演化的现象,并对跨国公司子公司角色演化涵义进行了界定;其次,以网络组织社会资本的相关研究成果为基础,从社会资本的角度分析了网络组织的演化机制及演化模式。在此基础上,引入跨国公司子公司网络资本的概念,通过分析子公司网络资本的构成、特征及网络利益,建立了基于网络资本的子公司角色演化机制理论模型,并对子公司网络资本的运行机制进行了详细分析。本研究认为,子公司角色演化的实质是子公司在网络利益最大化动机的驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制、重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的位置的过程。

本章是本书的核心部分,本书后面的研究就是建立在本章基础上的,通过对子公司网络位置及网络资源的深入分析,分别从子公司角色演化的路径及演化动力两个方面探讨子公司角色演化的内在机制。

5 跨国公司子公司角色演化路径

循着旧地图的指引是找不到新大陆的;惟有超越思维牢笼,才能看到新的惊奇。

——HAMEL(2000)

5.1 子公司的网络位置与子公司的网络利益

子公司的网络位置及嵌入性网络资源(包括子公司内、外部网络资源,子公司自身的资源及能力)影响子公司网络资本的大小。子公司的网络位置由子公司的内、外部网络关系的强弱决定,体现在子公司角色的差异性上。子公司网络位置的差异影响着子公司获得网络利益的能力,进而影响到子公司的网络资本。本节通过对子公司获得的网络利益的大小来分析子公司的网络位置如何影响子公司网络资本的大小。

5.1.1 子公司外部网络关系对子公司网络利益的影响

子公司的外部网络关系,包括子公司与当地的客户、经销商、竞争者、供应商、政府机关、社会团体、科研院所等单位所建立的关系。子公司与网络成员的良好合作关系,可以产生不同方面的效

益,包括降低子公司与网络成员的交易成本、建立竞争优势、降低研发风险、取得互补性资源及促进学习等效益(Oliver, 1990; Porter 和 Fuller, 1986),因为这些效益的产生,都根植于子公司与当地网络成员之间的互动。从这些观点来看,子公司的网络关系越多,这些关系的密切程度越强,子公司从这些网络关系中获得的网络利益越大,而子公司网络关系的多少与强弱体现在子公司网络位置的差异上。

因此,可以说,子公司的网络位置影响子公司获得的网络利益的大小。子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越强,则子公司从外部网络组织中获得的网络利益越大。

5.1.2 子公司内部网络关系对子公司网络利益的影响

如果 MNC 内的各个单位都同时进行知识创造、转移和运用等功能,则将各单位独特的资源或知识扩散至整个组织,以供整体组织或是其他单位最有效地运用,就能够使整个企业维持其独特的竞争优势(Nonaka 和 Takeuchi, 1995)。然而,由于知识的内隐性特征,如果要知识在人员、部门、子单位间顺利转移,必须依靠人际、组织间频繁的社会互动(Howells, 1996)。正如 Kogut 和 Zander(1992)的观点:“知识的取得及运用是社会性的过程。”而且 Szulanski (1996)也发现,知识输出者与知识接受者间的关系不好,会阻碍组织内部知识的转移。换言之,为了使组织内部的知识流通更加顺畅,就必须增加母子公司及子公司之间的资源交易。因此,子公司内部网络关系不仅有助于促进组织间内隐知识的分享与加速新知识的创造(Nonaka, 1994),而且也能增进 MNC 内部沟通的效率,同时,丰富的内部沟通促进新知识得以更快建立(Autio 和 Tontti, 2002; Kogut 和 Zander, 1992)。

因此,可以说,子公司的网络位置影响子公司获得的网络利益的大小。子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越强,则子公司从内部网络组织中获得的网络利益越大。

5.2 跨国公司子公司角色演化路径理论分析

由上可知,组织间的网络联结关系越强,则子公司获得的网络利益越大。为了保持和继续获得更多的网络利益,子公司将进一步加强与复制这种网络关系,这也就是子公司角色演化的路径依赖性(Araujo 和 Rezende,2003)。子公司角色演化的路径依赖性指的是子公司在其演化过程中,会通过网络关系的自我复制过程,重现子公司创建阶段的主导逻辑。除非环境变化迅速,否则子公司创建阶段的主导逻辑会支配着子公司未来的演化方向,形成一种限制子公司网络关系建立与重组的惯性抗力。

所谓“主导逻辑”,是指组织高层管理团队从组织发展的历史经验中,学习到的管理知识、心智模式或解决问题的行为方式。其内涵不仅是一种先验的认知结构,而且也包括一整套经营管理逻辑,这是高层管理团队决策行为的基础(Prahalad 和 Bettis,1986)。简言之,主导逻辑是组织以往成功经验的总结,是已经证明可行的做事方法。其有下列几种来源:

(1)以往成功结果导致操作制约的行为增强,是建立主导逻辑的主要来源;

(2)以过去成功经验与解决方法进行类推联想所形成的认知模式;

(3)组织成员的共同心智模式;

(4)组织的行政传承;

(5)产业环境的游戏规则所施加的竞争同质化压力;

(6)制度环境的制度规范所施加的制度同质化压力。

主导逻辑为组织的核心记忆,除了影响组织的世界观、组织认知、核心价值观与深层假设等之外,还具有指导“组织常规”运作的功能。所谓“组织常规”,是指组织正式、合法与明确的成文规则,以及非正式、模糊的不成文规则,包含组织结构、控制制度、组织文化和组织程序。组织通过学习,将其过去的历史、知识基础及集体行动的记

忆,在其内部复制,而形成一种组织常规,当组织常规改变,整体组织也随之改变。组织常规往往决定了组织的许多策略行为,如对创新的态度、对风险的偏好程度、对环境的适应力以及对组织变迁的接受性等。

子公司在发展过程中,既需要常规的主导逻辑以指导其行动,也需要具有改变主导逻辑的弹性以学习和适应环境的变化。子公司角色演化的关键在于对子公司的原有主导逻辑提出质疑和挑战,并在努力对抗原有主导逻辑的惯性抗力中推动主导逻辑的转型,而子公司内部维持原有主导逻辑的惯性抗力和建立新主导逻辑的推进力量之间的对比状况,将决定着子公司演化的模式。

子公司的网络位置影响子公司的网络利益,按照网络组织复制演化模式的观点,子公司从原有的网络关系中获得的网络利益越大,则子公司倾向于按照已有的主导逻辑,继续复制与强化这种网络关系,具有路径依赖的特性;而按照网络组织重构演化模式的观点,子公司获得最大网络利益的方向应该是朝着网络组织核心的网络位置(结构洞位置)转移。

总结以上观点,子公司角色演化具有路径依赖性,即:子公司获得最大化网络利益的途径是朝着核心的网络位置转移,在常规主导逻辑的指导下,进一步复制与强化固有的有利的网络关系;同时,突破常规逻辑,从网络关系稀疏地带转移到网络关系核心地带;从网络资源贫乏地带转移到网络资源丰富地带。

5.2.1 生产基地型子公司角色演化路径理论分析

生产基地型子公司与母公司集团的资源交易关系较强,与东道国当地组织的资源交易关系较弱,在跨国公司网络组织中,处于非核心的网络位置。按照子公司角色演化路径依赖性的观点,如果子公司与母公司集团的这种资源交易关系能够给它带来网络利益,它将按照固有的模式继续强化与复制这种关系,也就是说,子公司未来演化方向仍为生产基地型角色。而按照网络资本的观点,子公司在复制已有网络关系的同时,应该从网络关系稀疏地带转移到稠密地带,

即加强与东道国当地组织的资源交易关系,朝运营中心型子公司角色演化,才能获得最大的网络利益。这里需要有两个前提条件:一是东道国当地组织的资源足够丰富,使得子公司在当地环境中可以获得较大的利益;二是母公司的管理模式允许子公司提高与当地组织的资源交易。但无论如何,子公司想得到长期发展,就要加强与当地组织的资源交易关系。

子公司朝着网络中心位置转移能够获得基于网络资源的信息利益及基于核心网络位置的控制利益。一方面,积累自身的资源及能力;另一方面,提高子公司的战略地位,争取到母公司集团有利的资源配置。如果子公司仅与母公司集团保持密切的资源交易关系,扮演母公司的战略执行者,作为母公司的生产基地和营销基地,一旦这种优势丧失,该子公司自然就被其他子公司替代。

因此,无论是对子公司自身的发展来讲,还是对东道国政府保持外资的持续增长的动机来讲,都要提高子公司的战略地位,加强子公司与当地组织的资源交易关系,促进子公司由生产基地型向运营中心型角色演化,如图 5.1 所示^①。

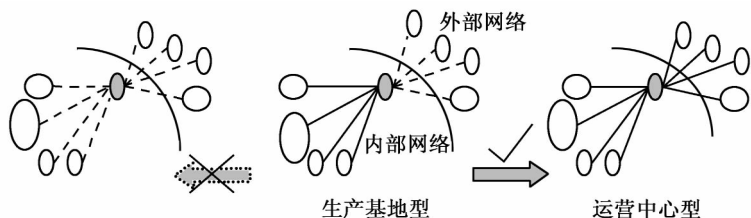


图 5.1 生产基地型子公司角色演化路径示意图

据此,推出以下研究假设:

^① 图中实心结点代表目标子公司,弧线上方代表子公司的外部网络,各椭圆代表子公司的外部网络组织,包括东道国政府、当地供应商、科研院所等;弧线下方便代表子公司的内部网络,各椭圆代表子公司内部网络组织,包括母公司及其他子公司,连线代表子公司与这些网络组织的网络联结关系,粗实线代表网络关系较强,虚线表示联结关系较弱。为了分析较直观,此图仅为示意图,以下各路径示意图同此。

假设 1: 生产基地型子公司获得更大的网络利益的演化路径是向着核心的网络位置——运营中心型子公司角色演化, 在强化有利的母公司集团内部网络关系的同时, 增加与东道国当地组织的资源交易, 如此才能获得长期发展。

5.2.2 运营中心型子公司角色演化路径理论分析

运营中心型子公司是 MNC 网络组织中的一个核心结点, 处于网络关系的核心位置, 不仅是母公司集团的战略基地, 同时也是东道国当地组织的重要成员。子公司与内、外部网络组织的资源交易关系都很密切。

通过对子公司网络资本的观点分析, 知道子公司通过网络资本获得网络利益。子公司网络利益的大小是由子公司的网络位置的核心性及嵌入性网络资源的丰富性决定的, 即 $N_R = f(\text{网络位置}, \text{嵌入性网络资源})$ 。对于已经处于核心网络位置的运营中心型子公司来说, 影响子公司网络利益的因素主要是嵌入在内、外部网络中的网络资源。因此, 若子公司所在的东道国当地组织的资源丰富, 与这些组织建立合作关系获得的网络利益大于与母公司内部网络组织的资源交易带来的网络利益, 则子公司加强与东道国当地组织的资源交易, 子公司朝当地生根型(相对于原来的运营中心型, 其与当地组织的资源交易密度加强)子公司角色演化。反之, 朝生产基地型(相对于原来的运营中心型, 其与母公司的资源交易关系加强)子公司角色演化, 如图 5.2 所示。

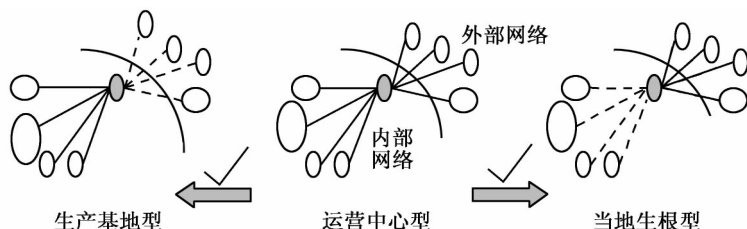


图 5.2 运营中心型子公司角色演化路径示意图

据此,推出以下研究假设:

假设 2:运营中心型子公司的角色演化方向是由嵌入性网络资源决定的。当东道国当地组织的资源丰富,与这些组织的合作关系带来的网络利益大于母公司集团内部的合作关系带来的网络利益,则子公司加强与当地组织的关系,朝当地生根型子公司角色演化;反之,朝生产基地型子公司角色演化。

5.2.3 当地生根型子公司角色演化路径分析

当地生根型子公司与东道国当地组织的资源交易关系很密切,与母公司的资源交易关系却很弱,处于非核心的网络位置。按照网络利益最大化的观点,子公司应该加强与母公司集团的资源交易关系,朝网络组织的核心位置演化,加强母公司集团内部的知识、信息共享,也即朝着运营中心型子公司角色演化,如图 5.3 所示。

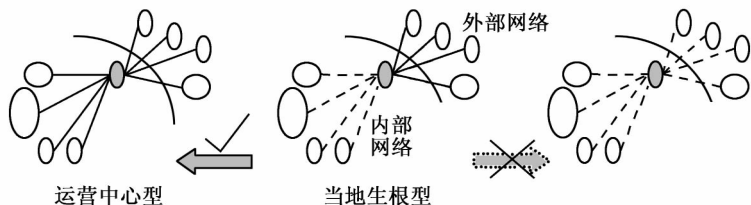


图 5.3 当地生根型子公司角色演化路径示意图

据此,推出以下研究假设:

假设 3:当地生根型子公司获取最大化网络利益的途径是主动加强与母公司内部网络组织的资源交易关系,或者母公司逐渐有计划地将子公司的业务整合到母公司集团内,加强信息、资源等的共享,增加集团的规模经济及网络效益。

综上所述,将各种角色子公司间相互演化路径汇总于图 5.4 中。不同角色的子公司之间可以相互转化。按照网络组织的演化模式和演化机理,生产基地型子公司若想取得长期发展,应该朝运营中心型子公司角色演化;运营中心型子公司在周围网络组织发生变化时,会

朝带来更大的网络利益方向演化(也即朝生产基地型或当地生根型角色演化都是可行的,关键取决于哪个方向带来更大的利益);当地生根型子公司应该增强集团内部的信息、资源等的共享,朝运营中心型子公司角色演化。

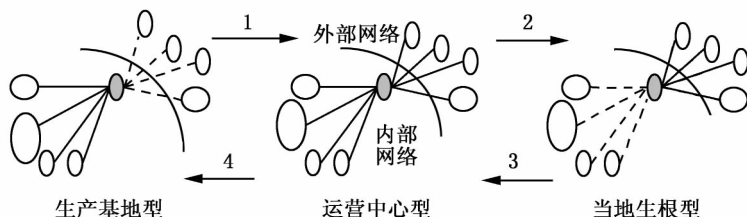


图 5.4 各种角色子公司间相互演化路径示意图

为了更直观地对各种角色子公司的演化路径进行对比分析,将以上各子公司的角色演化路径标识于子公司角色的分类框架中,如图 5.5 所示。

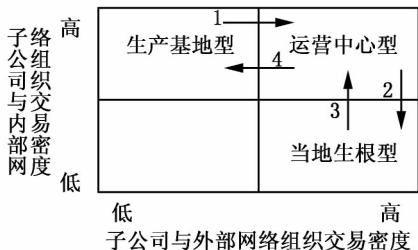


图 5.5 子公司角色演化路径分析图

通过对各种角色子公司的演化路径对比分析可知,子公司角色演化并没有一个统一的路径。演化趋势与自身的网络位置有关,并随网络组织的变化而变化。由于子公司所处的发展阶段不同,东道国环境不同,母公司的政策不同,其角色演化方向都具有差异性。即使属于同一个母公司的子公司,其演化趋势也并不相同。

综上所述,子公司角色演化具有路径依赖性,子公司发展过程中倾向于按照常规逻辑复制、强化已有的网络关系。子公司若想获得

最大的网络利益,必须朝着网络的核心位置转移。子公司正确的发展路径应该是在常规主导逻辑的指导下,进一步复制与强化固有的有利的网络关系的同时,突破常规逻辑,从网络关系稀疏地带转移到网络关系密集地带,从网络资源贫乏地带转移到网络资源丰富地带。

5.3 跨国公司子公司角色演化路径案例研究

5.3.1 研究方法的选择

在研究方法的选择中,一般可分为两类:定量研究与定性研究。定性研究主要从研究对象本身的结构来分析内在的问题,一般采用观察及深度访谈的方式,通过系统化地记录、分析研究对象行为表现或发展规律,从中加以分析,同时利用其他资料来补充佐证,因此研究方法具有弹性。本章选择个案研究法探讨子公司角色演化路径。个案研究不仅可以是探索式的研究、描述式的研究,同时也可作为因果关系解释性的研究。个案研究作为一种实证研究方法(Yin, 1989),可用于:

- (1)调查一个存在于现实生活中当前的现象;
- (2)当此现象和来龙去脉间的关系不是很明确时;
- (3)当个案研究中有许多方面的证据性的资料来源可供应用时。

对子公司角色演化路径的分析,需要在一段较长的时期内来跟踪调查,并且具有弹性,比较适合采用个案分析方法,因此本研究拟采用案例分析检验子公司角色演化路径。

由于在华投资的外商企业中,以电子、信息、汽车、制药等几大产业居多,本部分主要通过四个行业的五家跨国公司在华子公司进行案例分析,探讨跨国公司在华子公司的角色类别及其演化过程,通过对子公司角色演化路径的分析,验证本研究中对子公司角色演化路径的研究假设。

本研究所选择的个案公司以国籍来划分,分别为德国博世公司、瑞士诺华公司、美国摩托罗拉公司、美国惠而浦公司、日本亚美克公

司。另外,本研究所探讨的对象为跨国公司子公司,母公司需持有子公司 50% 以上的股份,也就是母公司对该子公司拥有充分的决策权力,可以主导子公司的经营活动。子公司从事研发、制造、销售等职能活动,而非仅有财务上的控制。

由于本研究探讨的是子公司角色演化的路径及趋势,不仅要分析子公司初始角色、当前角色,而且还要分析子公司未来角色演化趋势,如果子公司成立的时间较短,规模较小,将很难判断子公司的角色演化过程,因此本研究中选择的公司成立的时间都超过 8 年,且规模在 30 人以上,这样就可以从整个长远的发展过程中真正发掘出子公司角色演化的情形,探讨其角色演化路径。

本研究选择的个案公司基本资料汇总如表 5.1 所示。

表 5.1 个案公司基本资料汇总表

公司名称	博世	诺华	亚美克	惠而浦	摩托罗拉
母公司国籍	德国	瑞士	日本	美国	美国
在中国大陆设立的时间	11	17	8	9	17
子公司人数	8 590	1 400	78	>30	12 000
母公司持股比例(%)	100	78	100	100	100
所属行业	汽车	制药	信息	电子	通讯、电子
目前所属类型	生产基地型				运营中心型

对于运营中心型及当地生根型子公司角色演化路径的分析,本研究拟通过以往研究成果(Jarillo 和 Martinez,1990; Taggart,1998)予以间接证实。因此,在个案选取中只选择了摩托罗拉(中国)公司(运营中心型)作为样本。

5.3.2 生产基地型子公司角色演化路径案例研究

本部分以德国博士、瑞士诺华、日本亚美克三家公司作为正面案例,同时通过对美国惠而浦公司的失败教训进行反面分析,对生产基地型子公司角色演化路径进行案例研究。

案例 5-1 德国博世(BOSCH)集团中国有限公司

(一) 基本资料简介

总部设在德国斯图加特的博世集团,2004 年创造了 400 亿欧元的销售收入,在全球设立了 270 家分支机构,其中 230 家位于德国境外。博世在中国的历史可追溯至 20 世纪初,早在 1909 年(即罗伯特·博世先生创办其第一家工厂后仅 23 年),博世产品就已进入中国市场。1926 年博世在上海成立第一家维修服务站。其后,20 世纪中期伴随着中国的改革开放,博世再次进入中国市场,成立贸易代表处,并于 1995 年在北京成立博世(中国)投资有限公司。至今,其凭借高达 9.7 亿美元的总投资额及两位数的年均发展速度成为在华跨国企业的成功典范。同时,博世中国也已经成为整个博世集团地位最重要、发展最强劲的部门之一。

(二) 子公司角色演化过程、方向与现阶段角色类型

1. 子公司角色演化过程

博世中国子公司与母公司总部的资源交易主要体现在两方面:一是产品交易。博世中国公司的全球采购、全球销售使得母子公司之间以及子公司之间产品交易非常频繁。博世国际采购部亚洲区(IPA)是博世公司全球采购系统的重要组成部分,负责协调坐落于印度班加罗尔、新加坡和中国香港、上海、台北的各个博世采购部的活动。这样做的目的是保证采购部购买能够符合博世集团高品质标准的各种产品与部件。另外,IPA 也正在将越来越多高品质的中国大陆供应商纳入其全球采购网络中。二是决策制定、技术及信息的交流方面。对于实质性资产的投资,例如投资新业务的决策必须与总公司沟通后才能决定。博世为了让各地子公司能维持竞争优势,母公司有一套完善的顾问咨询、技术转移的机制。由于公司内部信息、知识互联网的高度发展,世界上任何博世公司都可以随时登录该网络寻找自己需要的相关技术和信息。此种方式大大增加了公司内部的知识、信息共享。可见,博世中国子公司的内部资源交易密度很高,并且有增加的趋势。

在子公司与当地组织的资源交易关系上,从子公司经营的产品范围与技术层次、对当地顾客需求所做的响应、在当地采购原料的金额以及参与公益活动的做法等都可以看出演变的方向。

博世中国从最初的“维修服务站”、“贸易代表处”到“博世(中国)投资有限公司”的成立,标志着博世在中国的发展进入了一个更高阶段。其下属的 10 家代表处、4 家贸易公司和 1 家贸易代表处、7 家独资企业以及 10 家合资企业,广泛涉足于汽车零部件、包装技术、控制和传动系统、热动技术、白色家电以及安全系统等多个领域。博世设在苏州工业园区的研发中心,2004 年初已经开始动工,2005 年 8 月份建成,年底正式运行。博世中国将成为整个集团的重要战略基地。

在响应顾客需求方面,博世中国利用集团先进的知识与技术,在不同领域为中国客户提供量身定做的解决方案。

在当地采购方面,博世中国正在开发和培养越来越多的中国本地化供应商,采购的数量与种类越来越多:2002 年当地采购金额超过 8 000 万欧元,2003 年将近 1 亿欧元,从 2004 年开始年增加率为 8%。由此可以看出,博世中国与当地消费者与供应商的关系更加密切。

在与当地科研机构及政府部门的关系方面,博世已经与中国许多知名学府和培训中心建立了紧密联系,合作创办了多个专业人才培养中心。坐落在上海交通大学的博世汽车装备服务培训中心,建成于 1999 年。该中心拥有世界先进的专业教学、实验设备,为博世汽车专业维修站的员工和大学师生提供定期培训和服务。作为专业的柴油发动机技术培训机构,扬州培训中心为有关技术人员、扬州大学师生及博世专业维修网络的技术员和机械师提供最先进的检测和校正设备的培训课程,并得到了政府部门的大力支持。博世注重潜在技术力量方面的培养,通过捐赠设备、成立博世班、设立奖学金以及接纳毕业生就业等一系列活动与一些职业技术学院(如苏州工业园区职业技术学院)广泛合作,使中国学生了解并学习博世的先进技术。在参与公益活动方面,博世向上海同济大学等多家著名教育机构提供赞助,旨在帮助中国培养自己的高级专门人才。

整体而言,博世中国子公司与当地组织的产品、技术及信息的交流方面,有了很大提高。现任博世中国投资有限公司上海分公司的王经理更明白表示:“子公司将加强与当地科研院所合作,进一步开发中国的客户。产品的本地化程度也将不断提高,这是一个大的趋势。”

2. 子公司角色演化阶段及未来演化方向

根据王经理的回答及相关资料分析,子公司最初角色为“生产基地型”,产品及技术主要来自母公司。投资的动机主要是为母公司的当地客户进一步提供服务,与当地组织的资源交易很少。随着中国市场战略地位的提高,博世中国加强了与当地供应商、消费者、科研院所及政府的联系,与当地组织的资源交易有所增加。但由于汽车行业的特殊性,规模经济及网络利益是母公司竞争优势的主要来源。尽管子公司与当地组织的合作关系有了增加,但集团内部的整合程度仍然很高。子公司当前的角色仍属于“生产基地型”。角色演化属于角色内演化。关于未来的演化趋势,按照王经理的回答及公司的战略分析,子公司将进一步加强与当地组织的资源往来。可以预测子公司未来的发展方向应该是高度内部整合与高度当地化响应的“运营中心型”。子公司角色演化路径如图 5.6 所示^①。

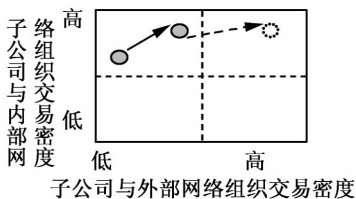


图 5.6 博世中国子公司角色演化路径示意图

^① 半透明的椭圆为最初的角色,黑色的椭圆为当前角色,虚线框的椭圆为子公司未来角色演化方向。图中子公司的角色位置与演化方向的标记并不精确,而是一个描述性的示意图。以下各案例公司角色演化路径图标记同此。

（三）演化路径分析

博世(中国)子公司的演化路径符合本研究中对生产基地型子公司角色演化路径的理论分析,即为了获得更大的网络利益,子公司朝着核心的网络位置——运营中心型子公司角色演化。具体分析,主要有以下几点原因:

(1)子公司自主学习能力。子公司本身的学习能力以及资源和能力的积累是子公司角色演化的内在原因。博世上海投资公司王经理表示:“产品的应用研发,是通过与顾客之间的互动,不断地改变自己的技术能力,不断地培养自己的能力。苏州的生产基地通过与当地机构(顾客、政府等)加强交流,获得了大量的顾客信息,掌握了顾客的需求,并赢得了政府的支持和信赖,因此,才会使得母公司在苏州投资设立研发中心。”

(2)东道国当地丰富的资源。中国市场的战略重要性日益重要,政府政策的有利条件以及丰富且低价的高素质的劳动力资源是子公司角色演化的外部动力。当问及当地高素质的劳动力资源是否丰富时,王经理非常肯定地表示:“绝对丰富,这是博世投资研发中心的主要动力。”当问及面对劳动力价格上升,博世(中国)是否感到压力时,王经理表示:“还有很大的一个上升空间,相信短时间内劳动力价格问题不会对博世(中国)产生影响”。同时,对政府政策及未来中国市场前景,王经理非常乐观:“政府政策将越来越完善,而博世也逐渐积累了应对各方面的经验,博世(中国)正在向中国的博世迈进”。

(3)网络利益驱动。博世(中国)与当地供应商的交流与合作,大大降低了成本;与各科研院所及大学的合作关系为博世(中国)吸引了一大批优秀的高素质人才;与当地消费者的互动积累了非常有价值的产品信息;响应政府号召,博世(中国)积极投身于公益事业,支持中国的教育,博世(中国)也因此受到了当地政府的青睐。因此,博世(中国)与当地组织建立合作关系,主要动机是获得更大的网络利益,这种利益包括降低成本、优惠的政府政策、高素质的劳动力资源以及产品的相关信息等。

总之,博世(中国)角色演化的内在原因是自身学习能力,通过学

习,积累自身的资源和能力,朝网络的核心位置转移。而外部网络资源是博世演化的外在动力。在丰富的当地资源的驱使下,为了获得更大的利益,博世进一步加强与当地组织的合作关系。博世(中国)骄人的业绩也证明博世的战略行为是正确的选择,博世已成为跨国公司在华子公司的成功典范^①。

案例 5-2 诺华公司北京子公司

(一)基本资料简介

诺华在中国市场的真正发展始于 20 世纪 80 年代初。迄今,诺华在中国建有 8 家企业,总投资额超过 1.3 亿美元,员工约 1 400 人。北京诺华制药有限公司成立于 1987 年,总投资额 2 000 万美元,注册资本 1 843 万美元,其中诺华占 78%,中方占 22%。

目前,北京诺华制药在中国生产和销售心血管、免疫移植、中枢神经系统、皮肤科等领域 10 多种国际先进的高科技药品,还有计划地每年引进数个全球最新研制开发的专利药品。自 1993 年公司正式运转以来,业务迅速发展,年均以两位数速度增长。

(二)子公司角色演化的过程、方向与现阶段角色类型

1. 角色演化过程

诺华公司在北京成立的合资公司起初只是“二级生产中心”,主要负责分包装,工序也非常简单。由于制药业对产品质量管理极其严格,作为产成品重要构成的化学原料和二级制品大部分由集团内部生产,合资企业的采购主要是内部采购。子公司的内部整合程度非常高。为了提高合资公司的效益,诺华总部逐渐授权北京子公司对某些药品原料在当地购买。另外,在研发环节,公司起初成立医学注册部负责临床试验及产品注册工作,随着越来越多的一、二级临床试验的开展,目前,医学注册部也发展成为研发中心。在公司经营过程中,由于公司过于考虑内部整合程度的要求,在中国投资的两个神

^① 本案例根据笔者在博世上海投资有限公司实地调研的资料和博世宣传资料整理而成。

经科药品的投资没有得到应有的回报。诺华因此对中国市场进行详细分析和了解后,针对中国市场进行了一些战略调整,重新定义了重点产品,并因此得以迅速发展。出于中国医药市场上的战略地位,以及对中国市场的进一步认知,北京诺华又新上市了集团内部多种药品,响应了集团内部整合程度的要求。叶经理说:“诺华公司在中国的发展不可限量,我们非常有信心。”

2. 角色演化方向及现阶段角色类型

根据对其销售部叶经理访谈及相关资料分析,北京诺华公司最初角色相当于“生产基地型”。随着公司的发展,不仅产品线范围得到了扩展(由四大产品领域增加到五大产品领域),产品层次也有了加深(医学注册部发展为研发中心),当地化响应能力有了提高。当地化响应能力提高后,子公司更有能力响应集团内部整合程度的需求(将母公司的多个产品引入到中国,增加了集团的规模效益)。但由于医药行业的特殊性,子公司当前角色仍为“生产基地型”。北京诺华的发展趋势是在保证集团内部高度整合的前提下,进一步加强与当地组织的合作关系,因此可以预测未来演化方向为“运营中心型”(见图 5.7)。

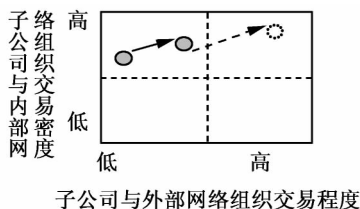


图 5.7 北京诺华公司角色演化路径示意图

(三)演化路径分析

诺华(北京)公司的角色演化路径符合生产基地型子公司角色演化路径的理论分析,向着核心的网络位置——运营中心型子公司角色演化。诺华公司在初始投资时,在原有主导逻辑的推动下,响应母公司集团内部整合程度的要求,在中国推销神经科的战略药品,因为未能了解消费者的需求,使得大量投资未带来相应的回报。之后,诺

华公司对市场进行仔细的分析和了解后,进行了一些战略调整,重新定义了重点产品,北京诺华公司因此得以迅速发展。同时,为了降低成本,诺华公司也开始授权子公司实施适度的当地化采购。

可以说,诺华公司与当地组织合作关系的建立(对消费者的广泛调研、与当地供应商的合作等)也是在错误的决策后逐渐积累了经验,认识到知识与信息的积累来源于与更多组织合作关系的建立,这些关系有助于公司获得更大的利益。诺华(北京)公司研发中心的投资也是中国潜在的市场及丰富的人力资源吸引的结果。

诺华(北京)公司角色演化同样是在网络利益最大化动机驱使下,通过自身的学习,向网络组织的核心位置和网络资源的丰富位置转移的过程^①。

案例 5-3 日本株式会社亚美克(AMMIC)上海事务所

(一) 基本资料

日本株式会社亚美克主要开发用于海内外制造业的情报处理及管理系统,员工 98 人,总部在日本,下属 5 家全资子公司,分别是东京事务所,大阪事务所,马尼拉开发中心,上海事务所、北京事务所。公司成立于 1992 年,1996 年进入中国。在中国现拥有 11 家客户,主要客户来源为日本总部客户的在华子公司,个别的是子公司本身拓展的客户。

(二) 子公司角色演化过程、方向与现阶段角色类型

1. 角色演化过程

日本株式会社亚美克上海事务所最初的主要业务是总部及其他子公司开发的软件(主要是马尼拉子公司)的中国本土化,服务对象也主要是总部的在华子公司。

在与母公司的关系上,总部派遣具备中国文化背景及丰富的日本总部工作经验的职业经理人经营上海事务所。财务、人事、业务治

^① 本案例根据本人的实地调研、诺华公司的员工介绍及公司相关资料介绍整理而成。

谈都由总公司指导。总公司经常派人到上海分公司指导工作,并定期组织各子公司技术、管理人员针对某些项目进行积极协商。

在与当地组织的关系上,上海事务所也开始有了一定的自主决策权,除重要的人事和财务决策由母公司拍板决定外,子公司可以自行决定开发一些新业务、招募新的人员及制定相应的奖惩制度。近两年来,上海事务所已经开发了当地大客户 4~5 家,独立开发一种业务,并将此业务拓展到母公司及其他子公司。从最初单一的软件本土化到独自开发新业务,并最终转移到母公司和其他子公司。

2. 角色演化方向及现阶段角色类型

株式会社亚美克(上海)事务所的角色演化方向如图 5.8 所示。最初的角色可视为“生产基地型”。随着子公司的发展,与母公司及当地组织的资源交易关系都有了增加,但现阶段类型仍为生产基地型。正如其张总经理所言:“上海事务所近年来自主开发了多项业务,这些业务成果对总公司也是一个补充,提高了本公司在总公司中的地位,并且我们的业务也转移到了其他子公司,同其他子公司的沟通与协调也得到了改善。这些同我们提倡的主动创新精神、聘用当地的优秀人才以及与当地客户的密切交往是分不开的。”

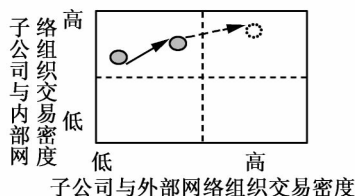


图 5.8 亚美克上海事务所角色演化路径示意图

（三）演化路径分析

亚美克(上海)事务所的角色演化路径符合生产基地型子公司角色演化路径的理论分析,向着核心的网络位置——运营中心型子公司角色方向演化。

子公司的自主学习能力以及资源和能力的积累是子公司角色演

化的内在原因。因为具备专业化资源与能力的子公司,通过集团内部网络,可以支持有需要的子公司,使得自身与其他子公司间资源交易关系的密切程度提高,或是由于本身具备这种专业化资源与能力,可以主动寻求机会,担任国际性的职责。

亚美克(上海)事务所在过去所积累的知识便成了企业内重要的资源与能力,可以支持母公司和其他子公司。例如支持菲律宾子公司、北京子公司以及日本总部。在知识输出到其他子公司的同时,本研究发现知识的内部转移提高了集团内部的资源交易关系。知识的输出使得上海子公司的战略重要性提高。子公司由于自身的专业化的能力,可以有一定的决策自主权,由最初的母公司产品的本地化开始自主研发新产品,并且有了当地的客户。从这个角度上来说,子公司专业化的资源和能力不仅改进了集团内部的资源交易关系,而且在此基础上提高了与当地组织的资源交易关系。

上海事务所张经理表示:“我们在日本母公司集团内战略地位的提
升,以及有一定的自主权力与国内当地组织建立合作关系,主要得益于我们优秀的员工及其卓越的研发能力。只有拥有了自己独特的优势,你才有可能在集团内有影响力,才可以左右自己的命运,转变自身的角色,这是我们发展过程中体会最深的一点。”

同样,上海事务所新项目的开发及与当地组织合作关系的建立离不开环境的变化及自身获取网络利益的驱动^①。

案例 5-4 美国惠而浦——曲折的中国之路

(一) 基本资料简介

总部设在美国密歇根州的惠而浦公司于 1911 年成立。1991 年,美国惠而浦宣布全面收购 Phicips 大型家用电器系列,从而成为全球最具规模的大型白色家电制造商,为家用电器制造业树立了新的里程碑。惠而浦如今业务范围已遍及全球 120 多个国家,在欧洲及美国拥有 30 多家厂房,全球员工人数超过 4 万人。如今,惠而浦

① 本案例根据本人对该公司的高层访谈、员工介绍及相关宣传资料整理而成。

更致力于发展亚洲市场。

1995年2月惠而浦与北京雪花合资成立北京惠而浦雪花电器公司,开始了惠而浦的中国之行。同年5月,惠而浦和上海水仙电器股份有限公司合作,成立了上海惠而浦水仙有限公司(美方控股55%,后追加为80%),并于1996年3月正式投产。

(二)角色演化过程、方向与现阶段角色类型

1. 子公司角色演化过程

子公司与母公司集团内部的资源交易关系主要体现在以下几方面:美国惠而浦全部接管控股子公司的经营管理权,从生产、管理到销售全部由外方掌握,惠而浦将它那套“成熟完善”的管理体系、销售经验原封不动地应用到对子公司(包括北京、上海等)的管理。子公司的技术及先进设备全部来自母公司。惠而浦子公司所需的原材料全部进口,惠而浦中国子公司只是惠而浦公司各项业务职能的一个延伸。

子公司与当地组织的资源交易关系基本上就是生产与销售,与当地供应商、消费者及竞争者的主动联系很少,只在当地生产并将产品销售到当地的消费者。这种管理模式导致了子公司的几次错误选择。比如全无氟冰箱,惠而浦有现成的成套技术,但它认为中国市场短期内达不到那个水平,仍以“雪花”的老产品为载体,继续生产有氟冰箱,只是在生产技术、原材料质量上加以更新和改进。

一年多以后,当合资的新冰箱上市时,中国冰箱市场上全无氟冰箱已占主导地位。尽管后期惠而浦对市场的变化有所警觉,并采取补救行动,先后投资1300多万美元引进了世界上最先进的生产线,开发无氟冰箱,不过为时已晚,市场已被竞争者占领。导致这种错误的主要原因是惠而浦没有主动与当地组织进行知识、信息的交流,对中国消费者需求变化缺乏预见,对中国市场竞争的激烈缺乏准备。经过几年的巨额亏损,惠而浦公司不得不选择退出中国市场。

但惠而浦并没有就此一蹶不振,而是选择了重整旗鼓。原中国区总裁施德承说:“我们的退出不是失败,而是战略上的考虑。”的确,在当初不熟悉中国市场而遭受重创之后,惠而浦的中国经营战略有了新的选择。

“我们将在中国已经建立的两个技术中心(一是上海惠而浦亚洲地区织物研发中心,另一个是深圳的微波炉研发中心)的辅助下,带给中国消费者更多的新技术和新产品。”新任中国区总裁裴有为特地将“技术中心”作为重点,强调技术中心不仅要开发新的产品,还要满足消费者的需求。“作为全球家电最大的制造商,我们有很好的技术优势。在这个基础上,我们将加大力量投入到技术的研发当中去,最大可能地满足消费者不同的需求。”

“我想,今后惠而浦在中国与竞争对手最大的区别就是我们将满足消费者最大的需求,根据消费者的需求,我们来开发出最适合消费者的产品。”对于中国将在惠而浦的全球体系中占据什么样的地位,裴有为介绍说:“中国将成为惠而浦在全球的采购中心和生产基地,我们会和中国广大的供应商加强合作,提高我们供应商的水平,把从中国采购的东西,运送到全球的惠而浦工厂。毫无疑问,中国将是惠而浦未来全球战略的重要组成部分。”了解消费者,了解竞争对手,开发本地化的供应商是惠而浦战略的全新选择。

惠而浦中国区总裁裴有为对中国市场有着乐观的估计:“全球来讲,惠而浦是第一;同样,在中国我们不是仅仅为了站住脚,而是要争做中国第一!”豪言之下,他解释到:“惠而浦在全球现在共有 17 种家电产品,而在中国只有洗衣机和微波炉两种,惠而浦正考虑将来会进入中国更多的家电产品领域,包括冰箱、空调我们都很感兴趣。我们会加大对中国的投资。”

2. 子公司角色演化方向及现阶段角色类型

子公司最初的技术、管理方法等全部照搬母公司,原材料全部进口,与当地组织的交易关系很弱,属于典型的“生产基地型”。由于对当地消费者、竞争者的情况不了解,导致子公司的几次决策失误,最终惠而浦不得不选择退出中国市场。之后,经过反思,惠而浦重整旗鼓,再次返回中国市场,设立产品研发中心,加大面向当地消费者的产品开发,开发本地化的供应商,并将其纳入全球的采购体系。对未来的中国市场,惠而浦充满信心,并将进一步加大投资力度,力争中国第一。根据相关资料分析,子公司当前角色应为与当地组织交易

关系比较密切的“生产基地型”，通过对公司发展战略分析，预测未来发展方向为“运营中心型”。如图 5.9 所示。

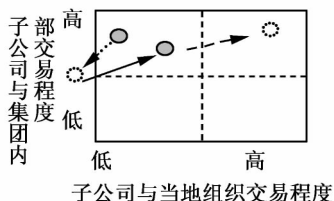


图 5.9 惠而浦中国子公司角色演化路径示意图

（三）演化路径分析

由于母公司具有丰富的知识和技能，子公司的技术、管理知识全部来自于母公司。按照网络组织演化的常规逻辑，子公司继续增强与母公司的网络关系，而忽略了与当地组织的资源、信息的交流，未能准确、及时地掌握中国市场信息，几次错误的决策后（无氟冰箱投产的错误判断等），最后不得不退出中国市场。其失败的根本原因在于按照以往主导逻辑，继续巩固与加强与母公司的合作关系的同时，未能突破演化惯性，加强与当地组织的知识、信息交流，从而受到挫败。而重返中国的惠而浦，吸取经验，主动与当地组织建立合作关系，加强了双方知识、信息的交流，也即朝着网络的核心位置——运营中心型子公司角色演化。

对以上案例进行总结，生产基地型子公司角色演化路径基本上是朝着网络组织的核心位置——运营中心型子公司方向演化，并且取得了良好的业绩。这符合本研究对生产基地型子公司的角色演化路径的理论分析。而反观惠而浦在华的发展轨迹，由于其当初未能意识到与当地组织进行知识、信息交流的重要性，不得已而退出中国。意识到所犯的错误，并且在中国市场战略重要性的吸引下，重返中国，加强了与当地组织的合作关系^①。

^① 本案例根据于晏 2003 年发表在《电器制造商》的《惠而浦的抉择》、赵为民发表在《中原市场大观》的《惠而浦在中国折戟沉沙》等文章，以及惠而浦的相关宣传资料介绍整理而成。

总结以上分析,得出如下研究结论:

生产基地型子公司获得最大化网络利益的演化路径是向着核心的网络位置——运营中心型子公司角色演化,在强化有利的母公司集团内部网络关系的同时,增加与东道国当地组织的资源交易,如此才能获得长期发展。

5.3.3 运营中心型子公司角色演化路径案例研究

本部分以摩托罗拉在华子公司为例对运营中心型子公司角色演化路径进行案例分析,并对 Jarillo 和 Martinez(1990)以及 Taggart(1998)对子公司角色演化现象的研究发现进行理论解释。

案例 5—5 美国摩托罗拉(Motorola)中国公司

(一)基本资料简介

1987 年,摩托罗拉公司进入中国,在北京设立办事处;1992 年在天津注册成立摩托罗拉(中国)电子有限公司,主要生产寻呼机、手机、对讲机、无线通信设备、汽车电子等,产品销售到中国和世界其他市场。目前,在中国大陆有 1 家控股公司、3 家独资公司、5 家合资企业、16 个研发中心和 25 家分公司,员工 10 000 多人。截至 2005 年 12 月底,摩托罗拉公司在中国投资总额约为 36 亿美元,是中国最大的外商投资企业之一。其中,研发投入超过 5 亿美元。

(二)子公司角色演化过程、方向与现阶段角色类型

1. 子公司角色演化过程

在与母公司的资源交易关系方面,从投资中国的趋势来看,摩托罗拉从最初的北京“办事处”、天津的生产基地,到目前的六大主营业务、多家子公司及研发中心的设立,可知目前摩托罗拉中国公司在集团的战略地位。

摩托罗拉首席执行官克里斯托夫·高尔文说:“为了支持我们的研发需要,我们计划在未来 5 年内增加在中国研发方面的投资 10 亿美元。”摩托罗拉公司资深副总裁兼摩托罗拉(中国)电子有限公司总裁时大鲲也讲到:“预计在未来 5 年内从中国采购价值 100 亿美元

的零配件和服务,并且把中国建设成摩托罗拉全球的生产和科研中心之一。”摩托罗拉中国公司从早期的“办事处”到目前的生产和科研中心,可见摩托罗拉中国公司已经成为母公司的重要战略基地。

在与当地组织的资源交易关系上,摩托罗拉积极与当地组织密切合作,包括科研院所、政府机构及当地同行等。摩托罗拉中国研究院积极开展与中国各大学、科技界和工业界的合作研究。这种合作不但对摩托罗拉公司实现其在中国的长期发展目标具有重大的意义,同时加快与推动了中国知识创新工程的发展,为改变传统的中国科技模式带来许多新的经验。

摩托罗拉大学中国区与中国²¹所大专院校(包括著名的北京大学、清华大学、中国人民大学和南开大学)签订了兼职教师协议,已经累计向北大、清华等12所高校捐赠1100万元人民币,设立奖学金和奖教金。

摩托罗拉企业优化中心通过贯彻“质量管理和生产效率管理”各项原则的培训工作,对中国国有企业提高质量管理方面的工作给予支持,并对培训后的企业进行评估,有选择地对重点企业进行深度扶持,使其达到摩托罗拉的质量标准要求,进而成为摩托罗拉的供应商。摩托罗拉逐步按照国际标准帮助国内企业提高技术水平的努力已初见成效。摩托罗拉也十分重视参与中国的环保事业,发起和组织了多项环保活动。

摩托罗拉在中国的长期战略为:继续在华投资、技术转移,发展本地制造和研发能力;继续在华执行人才本土化的计划,已发展和培养一支出色的本土管理团队;继续发展与本地合作伙伴的合作,建立完善的供应链体系;促进与本地合作伙伴的合资企业和合作项目的发展,随着中国不断融入国际市场,在中国寻找新的市场机遇。

摩托罗拉中国子公司²¹世纪的发展战略目标是成为一家地地道道的中国公司,成为中国不可动摇的战略伙伴;继续与国企、大学、科研机构和其他合作伙伴加强在科研、产品和市场开发等方面的合作^①。摩托罗拉中国公司的优势与实力,不仅改变了该公司在集团内的地位,也促进了整个摩托罗拉集团的持续发展。

^① 详情请见 <http://www.motorola.com.cn>。

2. 角色演化方向与现阶段角色类型

根据公司高层员工介绍及相关资料分析,可以判断其最初角色为“生产基地型”。经过 10 多年的发展,子公司不仅加强了与当地组织的合作,而且通过合作积累的经验,研发的产品也转移到了母公司及其他子公司,促进了集团整体的发展,与母公司的资源交易关系也得到了改善。可以说摩托罗拉中国公司目前的角色为“运营中心型”。而根据集团总裁的公开演讲及公司的发展战略(摩托罗拉在华子公司将成为地地道道的中国公司)分析,子公司未来的发展方向为“当地生根型”子公司,演化方向如图 5.10 所示。

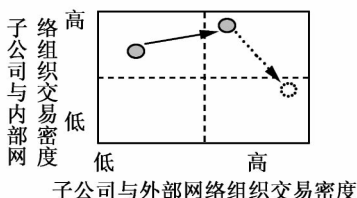


图 5.10 摩托罗拉中国公司角色演化路径示意图

（三）演化路径分析

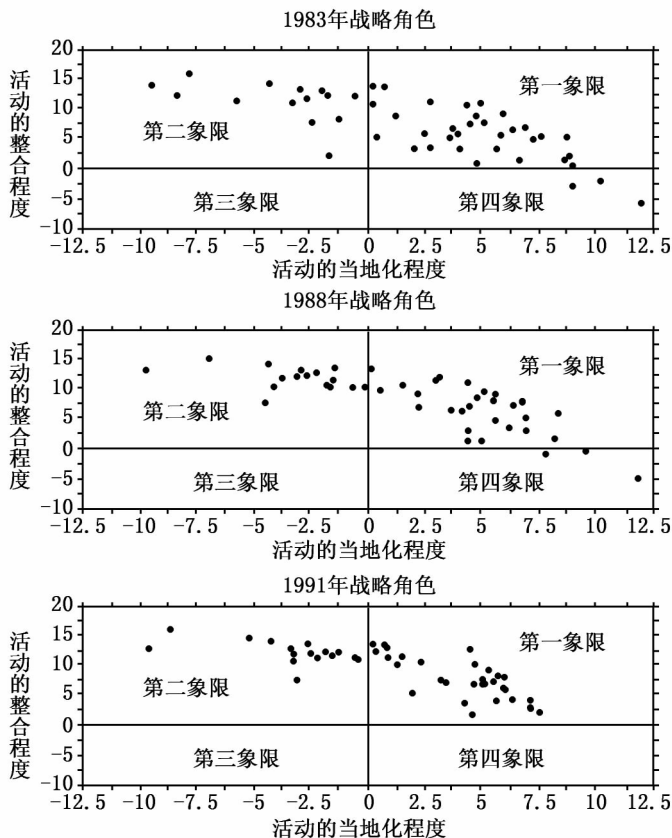
摩托罗拉(中国)公司的角色演化路径符合本研究对运营中心型子公司角色演化路径的理论分析,即运营中心型子公司角色的演化方向是由集团内部和当地组织的资源丰富性决定的。从个案访谈中了解到,摩托罗拉在华公司对中国市场未来的发展前景非常乐观,扎根中国发展的愿望非常强烈。这主要是因为中国有丰富的资源及市场潜力,跨国公司在华子公司与当地组织的密切合作以及响应当地组织的需求能够为子公司带来更大的利益。如摩托罗拉的“成为地地道道的中国公司”的誓言,博世的“中国博世”的经营理念等都证实了跨国公司在华子公司加强与当地组织合作,向当地生根型角色演化的愿望。^①

除了上述案例之外,从以往对子公司角色演化现象的研究发现

① 本案例根据本人在上海摩托罗拉公司实地调研情况及公司宣传资料整理而成。

中也可以得出相同的研究结论。

Jarillo 和 Martinez(1990)对 50 家在西班牙的国外子公司的研究发现,当地子公司整合的程度提高,部分公司呈现从主动积极型(接近于本研究中的运营中心型)到被动接受型(接近于本研究的生产基地型)的演化(如图 5.11 所示)。作者对此的分析是,西班牙经济的国际化(欧盟经济一体化的结果)进程加速,竞争压力增加,母公司整合内部资源获得的利益大于当地化响应带来的利益。



资料来源:Jarillo 和 Martinez(1990),p509。

图 5.11 位于西班牙的海外子公司角色演化路径图

Jarillo 和 Martinez 的研究发现和理论解释正好证明了本书的研究假设,即运营中心型子公司角色演化方向是由内、外部的网络利益大小决定的,内部整合带来的利益大,则向生产基地型子公司角色演化;反之,向当地生根型子公司角色演化。由于中国的市场前景及丰富的资源促使摩托罗拉公司加强与当地组织的合作关系,向当地生根型子公司角色演化。由于国际竞争压力增加,内部整合带来更大的利益促使西班牙子公司向被动接受型子公司角色演化。

以上案例分析以及以往对子公司角色演化现象的研究结论都直接或间接地证实了本研究的观点,即运营中心型子公司角色演化的方向是由子公司内、外部网络利益大小的比较决定的。总结以上分析,得出如下研究结论:

运营中心型子公司的角色演化方向是由嵌入性网络资源决定的,当东道国当地组织的资源丰富,与这些组织的合作关系带来的网络利益大于母公司集团内部的合作关系带来的网络利益时,则子公司朝当地生根型子公司角色演化;反之,朝生产基地型子公司角色演化。

5.3.4 当地生根型子公司角色演化路径案例研究

对当地生根型子公司角色演化路径的分析,可以通过间接资料证实。一方面的原因是,以往研究结果恰好证实了本书提出的关于当地生根型子公司角色演化的研究假设;另一方面,本研究在选择个案公司时,很难找到一个符合研究条件的最初或当前角色为当地生根型的子公司,有一种当地生根型子公司是母公司处于寻求利润动机而投资的子公司,这样的公司一般规模较小,或仅有财务控制。而为了研究的有效性,这样的公司排除在本研究之外,因此,本研究欲通过以往研究结论间接验证生产基地型子公司角色演化路径的研究假设。

5.3.4.1 Jarillo 和 Martinez 的研究发现

1. 背景介绍及演化现象

Jarillo 和 Martinez(1990)对 50 家位于西班牙的国外子公司的

研究发现,子公司角色具有逆时针演化现象,如图 5.11 所示。

由图 5.11 可以看出,位于西班牙的海外子公司在 1983 年到 1991 年间存在角色演化的现象。第四象限的自主型(接近于本研究的当地生根型)子公司有向第一象限的积极型(接近于本研究的运营中心型)子公司角色演化的趋势。

2. 演化路径分析

Jarillo 和 Martinez(1990)对以上现象的分析是随着西班牙经济的逐渐国际化(欧盟经济一体化发展的结果),西班牙政府放松了对国外子公司的限制,母公司为了响应全球竞争,加强了集团内部整合程度,促进了子公司角色的逆时针方向演化。

实际上,这种解释也恰好说明了一个问题:对于母公司来说,当地化响应带来的利益小于内部整合程度带来的利益,因此母公司选择了增加集团内部的知识、资源的整合。理论上讲,过度自主型的子公司的存在无论是对子公司自身及母公司来说,都存在资源浪费的现象,如果能加强集团内部的知识、信息资源的整合,就能够为母公司及子公司带来更大的网络利益。本研究中的当地生根型子公司就是与母公司的资源交易关系比较弱的一种类型,为了获得更大的网络利益,子公司应该主动加强与母公司内部网络组织的资源交易关系,或者母公司逐渐有计划地将子公司的业务整合到母公司集团内,加强信息、资源等的共享,增加集团的规模经济及网络效益。

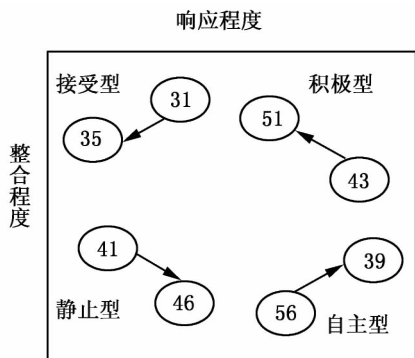
5.3.4.2 Taggart 的研究

1. 背景介绍及演化现象

Taggart (1998)通过对 171 家位于英国的海外子公司的研究发现,在 1990 年到 1995 年间这些子公司存在逆时针演化的现象,如图 5.12 所示。位于图中右下角的自主型(接近本研究的当地生根型)子公司有向积极型(接近本研究的运营中心型)子公司演化的趋势。

2. 演化路径分析

作者对此的解释是:子公司经理人很多情况下对于母公司的整合趋势不敏感,但是对于东道国当地环境较为敏感,因此当地响应程度增加幅度较大。以上研究同时反映出子公司演化与子公司增加其



注：图中圆内数字为子公司数量，圆中心位置代表子公司集群中心。

资料来源：Taggart(1998)，p675。

图 5.12 战略演化

战略主动有关。另外，子公司的演化方向还与其所属产业和产品生命周期阶段有关。

实际上，与对位于西班牙的海外子公司角色演化的分析相同，自主型子公司处于非核心的网络位置，与当地组织的关系较密切，而与母公司集团的资源交易关系较弱。母子公司间存在资源的浪费现象，在条件允许的情况下，母公司有整合全球资源的愿望，由此使得子公司角色从自主型（接近于本研究中的当地生根型）向积极型（接近于本研究中的运营中心型）方向演化。

通过以上分析，不难发现，在条件允许的情况下，当地生根型子公司有向核心的网络位置演化的趋势，即向运营中心型子公司角色演化。这符合本研究中对当地生根型子公司角色演化路径的理论分析。

总结以上分析，得出如下研究结论：

当地生根型子公司获取最大化网络利益的途径是主动加强与母公司内部网络组织的资源交易关系，或者母公司逐渐有计划地将子公司的业务整合到母公司集团内，加强信息、资源等的共享，增加集团的规模经济及网络效益。

5.4 跨国公司子公司角色演化路径对比分析

5.4.1 跨国公司子公司角色演化路径特征

将以上研究成果进行总结,发现子公司角色演化具有一定的规律性,不同角色的子公司,其演化趋势并不相同。

(1)生产基地型子公司角色演化路径。生产基地型子公司获得最大化网络利益的演化路径是向着核心的网络位置——运营中心型子公司角色演化,在强化有利的母公司集团内部网络关系的同时,增加与东道国当地组织的资源交易,如此才能获得长期发展。

(2)运营中心型子公司角色演化路径。运营中心型子公司的角色演化方向是由嵌入性网络资源决定的,当东道国当地组织的资源丰富,与这些组织的合作关系带来的网络利益大于母公司集团内部的合作关系带来的网络利益时,则子公司朝当地生根型子公司角色演化;反之,朝生产基地型子公司角色演化。

(3)当地生根型子公司角色演化路径。当地生根型子公司获取最大化网络利益的途径是主动加强与母公司内部网络组织的资源交易关系,或者母公司逐渐有计划地将子公司的业务整合到母公司集团内,加强信息、资源等的共享,增加集团的规模经济及网络效益。

具体分析,子公司角色演化具有如下几个特征:

一是子公司角色具有演化性,演化路径与自身的网络位置有关,演化趋势随其他组织的变化而变化。从以上对5家个案公司的角色类型及演化路径的分析可以看出,子公司角色具有演化性。部分子公司属于角色内演化,也即子公司的网络关系在一定范围内发生了变化,但还没有从根本上改变自身在网络中的角色。如博世、惠而浦、诺华和亚美克,初始角色是生产基地型,当前仍为生产基地型,只是与内、外部网络组织关系的密切程度都有了一定的提高。还有一些子公司属于角色间演化,如摩托罗拉,从生产基地型已经转变到运营中心型。角色内演化属于子公司网络关系的边际演化,而角色间

演化发生在子公司与周围网络组织关系结构上的变化。无论是角色内演化还是角色间演化都属于角色演化的范畴。

子公司角色演化并没有一个相同的趋势,由于子公司所处的发展阶段不同,东道国环境不同,母公司的政策不同,其角色演化方向都具有差异性。即使属于同一个母公司的子公司,其演化趋势也并不相同。如跨国公司在华子公司总体上存在顺时针演化趋势,如生产基地型向运营中心型演化(博世、诺华、亚美克等)。运营中心型向当地生根型演化(如摩托罗拉)。相反,以往对西班牙和英国子公司的研究却存在相反的演化现象——逆时针演化趋势。可能的原因是,随着欧盟经济一体化,跨国公司有条件对全球资源加强整合。整合全球资源有利于母公司响应全球竞争的压力,并获得更大的利益。由此可见,各国及各种类型的子公司演化方向并没有一个统一的、永恒的演化路径,演化趋势随其他组织的变化而变化。

二是子公司学习能力是子公司角色演化的前提,子公司主导其角色演化方向的前提与基础是自身资源和能力的积累。子公司关键性资源是子公司维持长期竞争优势的根源,其中知识性资源更是组织的关键性资源,往往需要通过子公司的不断学习来更新、积累和创造。子公司若想主导自身角色演化方向,获得有利的内部资源配置,主动选择外部合作伙伴,必须提高自身的学习能力,增加网络资本,获得周围网络组织的知识和信息,积累自身的资源和能力。只有如此,才能够提高自身在集团内的战略地位,主导自身的角色演化。同样,只有拥有丰富资源的组织才有进行知识交换的可能性,才能吸引其他组织与其建立分工互赖的合作关系,占据组织间合作关系网络的核心位置;反之,那些缺乏知识性资源的子公司,将少有与外部组织合作的机会,或者只能为其他组织提供简单服务,缺乏决策的自主性。

因此,子公司的学习能力是子公司角色演化的前提,通过学习,子公司积累资源、能力,复制、重构网络关系,调整自身在网络中的位置,由此使得子公司角色得以不断演化。

三是子公司角色演化的动机是网络利益的最大化,子公司角色

演化的实质是子公司在网络利益最大化动机的驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制、重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的位置的过程。

惟一能够预测子公司角色演化方向的工具是网络利益的最大化。子公司若想取得长期发展,必须通过不断学习,获得周围网络组织中的知识、信息,积累自身的资源、能力,朝网络利益最大化方向演化。主要途径是:①从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带;②从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带。如从生产基地型、当地生根型向运营中心型角色演化,而运营中心型进一步与网络资源较丰富的组织加强知识、信息的交流,否则,如果子公司按照网络组织演化的惯性逻辑,复制、加强同质的网络关系,将不利于子公司在 MNC 网络中地位的提昇,不利于子公司经济的长期发展。

子公司所在东道国政府若想促进子公司朝运营中心型或当地生根型角色演化,增加跨国公司子公司对东道国经济的溢出效应与集聚效应,政策管制并不是根本对策,尤其对发展中国家的东道国政府更是如此。发展经济,培养、引进高素质人才,为跨国公司子公司创造获得良好的外部网络利益的宏观及微观经济环境,才是根本出路。

四是子公司角色演化具有路径依赖性。子公司角色演化具有路径依赖性,子公司发展过程中倾向于按照常规逻辑,复制、强化固有的网络关系。复制、加强同质的网络关系,将不利于子公司在 MNC 网络中核心地位的形成,不利于子公司经济的长期发展。

惠而浦在华公司就是典型代表,由于母公司具有丰富的知识和信息,子公司倾向于依赖母公司提供全部的知识和信息,未能增加与当地组织的资源交流与合作,结果导致两次错误决定,使得惠而浦不得不暂时退出中国市场。由此可见,子公司若想获得最大化的网络利益,必须在常规主导逻辑的指导下,进一步复制与强化固有的有利的网络关系的同时,突破常规逻辑,向核心的网络位置转移,与资源丰富的组织建立合作关系。

5.4.2 同以往研究成果对比分析

子公司角色演化路径的研究结论表明,跨国公司在华子公司与当地组织的资源交易及与母公司的资源交易密切程度都有提高,子公司的职责范围及职能活动领域都有增加,技术层次也有了提高。子公司角色的演化趋势基本是从生产基地型向运营中心型角色演化(博世、诺华、亚美克等)。也有少部分子公司的角色已经开始从运营中心型向当地生根型角色演化(如摩托罗拉)。仔细分析以上研究结论,并同以往相关研究进行对比分析,能够进一步证明本章对子公司角色演化路径的理论分析。

5.4.2.1 同国内相关研究对比分析

国内学者赵景华(2001)对 128 家跨国公司在华子公司的初始角色演化实证研究表明,17 家角色发生了演化,其中 9 家属于角色间演化,8 家属于角色内演化^①。虽然对子公司角色分类的标准不同,但是与本研究结论相同的是这些子公司角色演化的方向都是向着承担多种职能领域及多种职责范围方向(母公司的战略动机有扩大投资、增加职能的趋势)演化。以上演化现象恰好证实了本研究中对子公司角色演化方向的研究结论:生产基地型及当地生根型子公司有向核心的网络位置转移,增加职责范围及职能领域的趋势。

5.4.2.2 同国外相关研究对比分析

Jarillo 和 Martinez(1990), Taggart(1998)等对跨国公司在西班牙及英国的子公司角色演化的研究发现,子公司角色存在逆时针方向演化现象(分别如图 5.11 及图 5.12 所示),而本研究中并没有得出相同的结论。可能的原因是子公司所在东道国的环境及子公司的发展阶段不同。

Jarillo 和 Martinez(1990), Taggart(1998)的研究背景是:随着欧盟经济一体化进程加快,母公司为了获得全球竞争力,必须高度整

^① 赵景华:《跨国公司在华子公司成长与发展的战略角色及演变趋势》,《中国工业经济》2001 年第 12 期。

合内部资源。同时,东道国取消了相应的政府管制,母公司也有条件整合内部资源,母公司出于全球利益最大化动机,必须增加母公司内部资源整合力度,由此导致子公司角色发生逆时针方向演化。

而本研究的背景是:随着中国加入 WTO,政策环境逐步得到改善,跨国公司对中国的投资信心增加,坚定了其扎根中国的决心,纷纷增加了投资领域,扩大了职能范围,由此使得跨国公司在华子公司开始从生产基地型向运营中心型以及从运营中心型向当地生根型角色演化。

这两种研究结果也恰好支持本研究对子公司角色演化路径的理论分析,即子公司的角色朝着核心的网络位置与丰富的网络资源方向演化。换句话说,本研究对子公司角色演化路径的理论分析恰好解释了以上两种演化现象。

本章小结

子公司的网络位置是网络资本的重要组成部分,网络位置影响着子公司获得网络利益的大小。本章通过分析各种角色子公司的网络位置差异,以网络组织的演化模式为基础,推论子公司角色演化路径的研究命题;以 5 家跨国公司在华子公司为案例,并结合以往研究成果进行了实证研究,得出了有益的启示:(1)子公司角色具有演化性,演化路径与自身的网络位置有关,并随着嵌入性网络资源的变化而变化;(2)预测、促进子公司角色演化方向的惟一工具是网络利益的最大化;(3)子公司学习能力是子公司角色演化的前提,子公司主导其角色演化方向的前提和基础是自身资源和能力的积累;(4)子公司角色演化具有路径依赖性,子公司若想取得长期发展,必须在常规主导逻辑的指导下,进一步复制与强化固有的有利的网络关系,同时,突破常规逻辑,从网络关系稀缺地带转移到网络关系密集地带,从网络资源贫乏地带转移到网络资源丰富地带。

6 跨国公司子公司角色演化动力

嵌入性网络资源的变化是子公司角色演化的根本动力。本章通过分析子公司嵌入性网络资源的变化对子公司获得的网络利益的影响,探讨子公司内、外部网络组织的变化对子公司角色演化的影响,系统地分析子公司角色演化的驱动因素,为母公司、子公司及东道国政府主导子公司角色演化提供理论指导。

6.1 子公司角色演化动力 ——嵌入性网络资源

嵌入性网络资源是子公司获得网络利益的基础,是子公司角色演化的根本动力。研究子公司网络内嵌入性资源的变化对子公司角色演化的影响难度较大,因为子公司嵌入性网络资源——MNC 网络组织中的组织成员(包括母公司、子公司及东道国当地组织)的特性不断发生变化,各种变化之间又是相互影响、相互制约的,很难通过研究一种组织特性的变化来分析这种变化对子公司整个网络关系的影响。

然而,跨国公司网络组织是一种有机式组织(Bartlet 和 Ghoshal, 1989),网络组织的结点——子公司具有获得最大化网络利益的动机。当子公司内、外部网络组织的特性发生变化,这种变

化影响到子公司从与该组织的合作关系中获得的网络利益时,子公司就会调整这种合作关系。当进一步加强这种合作关系能够带来更大的利益时,子公司就会强化这种关系;反之,子公司会弱化这种关系。

第四章从网络资本的角度分析了子公司角色演化的内在机制,探讨了子公司角色为什么演化的问题。第五章通过分析子公司网络位置(体现在子公司角色上)对子公司获得网络利益的影响分析了子公司角色的演化路径。但子公司网络位置并不是子公司角色演化的惟一决定因素。建立与周围结点网络关系与否的关键在于网络资源的丰富性。因此,嵌入在网络组织内的网络资源是子公司角色演化的根本动力。只有在资源丰富的情况下,子公司从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带才有意义。

构成子公司网络资本的嵌入性网络资源是指与子公司有资源交易关系的子公司内、外部网络组织的资源及能力以及子公司获得这些资源的能力。因此,研究子公司角色演化的动力应该从与子公司有资源交易关系的网络组织以及子公司自身的特征入手,探讨这些组织的特性及子公司自身的特性对子公司角色演化的影响。

子公司在网络利益最大化动机驱使下,不断调整网络关系,从网络关系稀缺地带转移到网络关系稠密地带,由此使得子公司角色不断演化。子公司与内、外部网络组织资源交易关系的变化是子公司角色演化的实质。因此,研究子公司角色演化就要从子公司的网络关系的变化入手。子公司的网络关系分为内部网络关系及外部网络关系。本章通过分析子公司嵌入性网络资源(包括内部网络组织、外部网络组织及子公司自身)的变化对子公司网络关系的影响来分析子公司角色演化的动力。

综合 Birkinshaw(1998)等人的研究,本研究建立了子公司角色演化动力的研究框架,如图 6.1 所示。

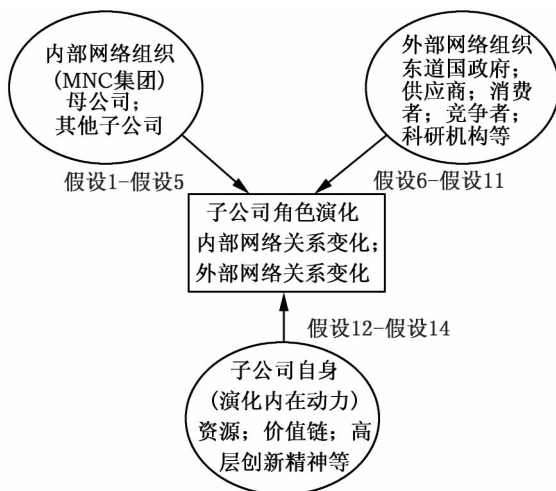


图 6.1 跨国公司子公司角色演化动力研究框架

6.2 内部网络组织对子公司角色演化的影响

6.2.1 子公司内部网络组织与子公司的资源交易关系

子公司内部网络组织包括母公司及其他子公司。子公司与母公
司和其他子公司之间进行着资源的交互输出与输入,在交互成长的过程
中进行着资源的共享和竞争^①。

6.2.1.1 母子公司间资源的输入与输出

母公司所有权优势的转移是子公司成长与发展的关键资源。建
立子公司是母公司出于持续成长的考虑,寻求能够满足其成长所需
资源来源的表现形式。为了提高资源的获取效率,母公司为子公司
输入的资源,既包括有形的物质资源,又包括无形的知识、信息等资

^① 赵景华:《跨国公司子公司成长与发展的战略机制研究》,《东岳论丛》2001年第6期。

源。母公司的管理模式、产品技术等决定着子公司的经营优势和成长特性。同样,子公司要利用母公司为其输入的资源所构建的战略基础设施,将在东道国所获取的资源的一部分转化为母公司成长与发展所需的战略资源,并将该资源输出到母公司,资源的转化与输出是子公司存在的价值。

6.2.1.2 子公司间资源的共享与竞争

跨国公司各子公司拥有独立的资源和能力,而且又是高度一体化的合作网络,既能灵活地根据当地市场的需求组织生产,又能分享一体化制造和规模经济的益处。它们在母子公司的网络中通过内部基准化(internal benchmarking)、资源共享等获取自身成长和发展所需的优势资源。它们在各自的成长发展过程中,随着当地化优势的积累和发展战略意图的变化,彼此间也进行着内部资源配置的竞争,由此导致他们的角色不断发生变化。

6.2.2 母公司对子公司网络关系的影响

6.2.2.1 母公司的知识、信息丰富程度

跨国公司对外直接投资的战略动机之一是其所有权优势的转移(Dunning,1977)。跨国公司之所以跨国经营,除了因本国市场条件限制及海外市场的吸引力之外,跨国公司本身的所有权优势,是引发其对外投资的内在因素。Egelhoff, Gorman 和 McCormick(1998)指出,具有技术领先优势的跨国公司,对子公司进行持续、频繁的技术转移。

对特定子公司而言,母公司的知识、信息是其网络组织中的重要资源。例如,拥有众多制造专利的母公司可能是子公司的主要制造知识来源。母公司知识、信息的丰富程度决定着其知识输出到子公司的能力。换句话说,若母公司拥有丰富的知识与信息,无论是对母公司还是子公司来说,为了获得规模经济和网络效益,都要强化集团内部的资源整合。另一方面,母公司丰富的知识与信息,提供了子公司足够的知识进行日常经营活动,使子公司没有动力与压力增加与当地组织的知识、信息交流,由此可能导致子公司与当地组织的资源

交易关系程度较低。据此,本研究提出以下研究假设:

假设 1—1:母公司的知识、信息越丰富,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 1—2:母公司的知识、信息越丰富,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越低。

6.2.2.2 母公司的控制程度

子公司与母公司之间资源交易关系的频繁与否,很大程度上取决于母公司的政策或集权控制的结果。因为高压是组织内同质化的一个主要(但非惟一的)驱动因素(Dimaggio 和 Powell,1983;Levitt 和 March,1988;Ghoshal 和 Bartlett,1988)。本研究认为,跨国公司母子公司之间,母公司的控制程度是影响集团内部知识、信息交流程度的因素之一。因为母公司的集权控制,子公司被动执行母公司的战略,使得子公司没有机会与动力积累自身独特的知识、信息,所以,母公司的集权程度越高,子公司的知识、信息流量来自母公司的越多。同样,由于母公司的高度控制,使得子公司没有自主权与当地组织建立合作关系,从而导致子公司与外部网络组织的合作关系较弱。据此,本研究提出以下研究假设:

假设 2—1:母公司越是集权管理,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 2—2:母公司越是集权管理,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越低。

6.2.2.3 母公司投资子公司的战略动机

跨国公司海外投资的主要动机有以下几种:一是为了获得当地丰富的原材料和低价的劳动力,确保关键物资的供应以及要素成本优势。二是为了进入新的市场,尤其是那些有某种内在优势的公司。如具有技术和品牌知名度优势的跨国公司海外直接投资的主要目的便是占领市场。许多公司最终意识到这些新增的销量可以使它们利用规模与协同经济,从而降低成本并有效利用现有的资产和能力。当前影响 MNC 投资区位选择的一个重要原因是母公司的客户已经进行了跨国投资,为了继续为这些客户提供服务,这些公司也将随着

原有的客户进行跨国投资(博世、亚美克等),这种现象也称为出于网络效益的跨国投资。三是为了学习在东道国当地经营的经验,保持竞争优势。对于大多数 MNC 来说,为了保持原有的市场份额,获得长期发展,将不断学习不同区位的经营技能和知识,增加母公司的知识、信息积累,保持长期竞争优势。以上三个目标——成本优势、开拓市场以及学习新的运营经验——刺激了大多数跨国公司的海外扩张。在“寻求成本优势”以及“开拓市场”的动机驱使下的 MNC 母公司将会加强集团内部的信息、资源交流,以便获得最大的网络利益。而对出于学习动机的 MNC 子公司来说,为了获得更多的当地经营的知识和技能,它们会不断加强与当地组织的知识、信息的交易关系。据此,本研究提出以下假设:

假设 3-1: 母公司投资东道国如果出于成本优势及网络效益的考虑,则子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 3-2: 母公司投资东道国如果出于学习的动机,则子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

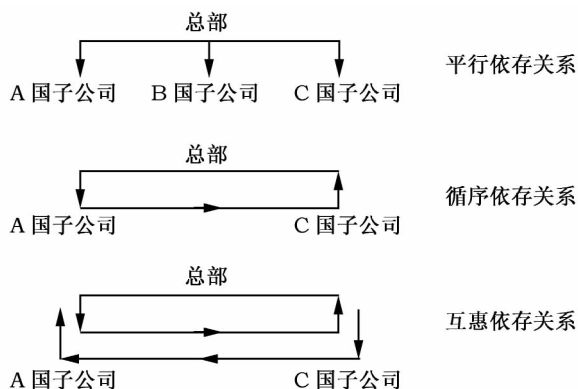
6.2.2.4 集团内部知识、信息资源分享驱动程度

组织内各单位拥有独特的知识,通常会倾向于在企业内部进行知识、信息独占(Cyert, Kumar 和 Williams, 1993)。这与跨国公司集团内部各单位间存在的资源、权利的争夺相关,一些单位倾向将有价值的知识,视为其获取并维持企业内相对权力的来源。

就企业间进行合作的知识分享方面,Dyer 和 Singh(1998)指出,网络组织竞争优势的来源之一,在于合作伙伴间的知识分享惯例。为达到这一目标,并避免伙伴有“搭便车”的行为,必须运用管理机制,以正式的财务诱因(如权益协议),或者采取非正式的互惠规范,建立知识分享机制。许多学者研究发现,采用权益协议,在激励组织间的信息、知识共享上有较大的效果(Kogut, 1988; Mowery, Oxley 和 Silverman, 1996)。在对跨国公司的研究中,Gupta 和 Govindarajan(2000)更明确指出,子公司高层团队的报酬根据子公司群体的绩效改善而定。这是激励子公司间知识分享的主要

因素。

此外, Baliga 和 Jaeger(1984) 将组织间的依存关系分成平行(polled)、循序(sequential)、互惠(reciprocal)三种。平行关系下个别组织各自为政;循序关系下某成员的产出是另一位成员的投入;互惠关系则是组织内成员间都有相互往来关系。组织间的三种依存关系,如图 6.2 所示。



资料来源: Baliga 和 Jaeger(1984), p32。

图 6.2 组织间三种依存关系

互惠关系下,各单位间资源进行双向交流,例如: A 子公司制造的 X 产品,使用 B 子公司制造的 Y 零件,并于 A 国负责销售 Y 零件,而 B 子公司负责于 B 国销售 X 产品。以上例子说明,两个单位在互惠依存关系下,虽然各自生产不同的产品,但两个单位的绩效却相互影响,关系密切。因此,在互惠依存关系下,单位间进行知识与资源共享的意愿较强。

另外,如果跨国公司内部各子公司的能力是差异化与专业化的,那么各子公司间的知识、信息共享是子公司发展的必要条件(Bartlett 和 Ghoshal, 1989)。据此,本研究提出以下假设:

假设 4: 集团内部知识、信息资源分享驱动程度越高,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.2.3 集团内其他子公司特征对子公司网络关系的影响

Pfeffer 和 Salancik (1978)认为,组织拥有资源的重要性与其对资源的控制力,决定了组织间彼此依赖关系的强弱。从子公司的角度来分析,若其他子公司拥有丰富的知识、信息,则与这些子公司的密切结合就越能为子公司带来互补性的资源与信息收益。为了获得这些收益,子公司就趋向于与这些子公司保持良好的资源交易关系。丰富且互补的资源是网络组织形成及得以维持的基础。据此,本研究提出以下假设:

假设 5:母公司集团内其他子公司的技术、资源越丰富,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.3 外部网络组织对子公司角色演化的影响

6.3.1 子公司外部网络组织与子公司的资源交易关系

子公司的外部网络组织主要是指与子公司有资源交易关系的东道国当地组织,包括东道国政府、当地的竞争者、供应商以及消费者等。

6.3.1.1 东道国政府与子公司之间的资源输入、输出关系

子公司为东道国政府输出一系列资源,这些资源既有跨国公司的所有权资产,又有诸如劳动力就业机会、国民生产总值提高等间接性资源。当然,东道国政府为能够获取这些资源,也为子公司提供了资源输入,这些资源既包括廉价的劳动力和原材料,又包括巨大的市场容量及潜力,甚至还包括东道国政府为其提供的政策支持和其他的鼓励其经营和发展的优惠措施等等。在东道国政府和子公司之间的资源输入、输出过程中,由于子公司和东道国政府的目标并非完全统一,子公司的成长与发展与东道国政府之间有一个不断调试的过程,由此导致子公司角色在此过程中的不断演化。

6.3.1.2 东道国当地组织与子公司间的合作与竞争

东道国当地组织包括公司在当地的竞争者、供应商、消费者等。当地竞争者包括本土企业及外国厂商。本土企业可以寻求东道国政府的保护,外国厂商可以寻求母公司的优势来应对竞争,使得子公司面对的市场竞争环境异常复杂。为了应付竞争,子公司将不断调整对内、对外的资源交易关系,子公司角色在这一过程中不断演化。除了当地的竞争者之外,当地资源的丰富性,消费者需求变化的速度、供应商的品质等都是影响子公司角色演化的决定性因素。

以上对子公司的内、外部网络组织与子公司间的资源交易关系的分析说明,由于内、外部网络组织特征的不断变化,导致子公司与内、外部网络组织的资源交易关系不断调整,进而影响子公司的角色演化。子公司内、外部网络组织的变化是子公司角色演化的外在动力。

6.3.2 子公司所在东道国的市场战略重要程度

Bartlett 和 Ghoshal(1989)指出,MNC 面对的各国市场战略重要程度具有差异性,母公司会根据子公司当地环境的战略重要性不同,给予子公司不同的角色。Birkinshaw(1993)也指出,跨国公司经营者必须以全球为基础分析子公司的优、劣势。同时,必须认识到,在不同地区的子公司所带来的竞争优势并不相同。

Bartlett 和 Ghoshal(1989)以全球运营的观点,进一步指出规模越大的市场、有强大竞争对手的东道国市场,以及拥有先进技术的市场,对跨国公司的全球战略重要性越高。在企业资源有限的情况下,母公司根据各市场战略重要性的高低进行资源分配,应是合理且有效率的安排。东道国市场战略重要性的高低,决定了母公司承诺子公司的资源程度(Bartlett 和 Ghoshal, 1989)。换句话说,东道国市场的重要程度,表明了母公司集团对子公司进行知识转移的意愿。另一方面,东道国市场规模越大、当地顾客越重要,跨国公司获得当地组织的知识、信息的意愿越高,则东道国市场越重要,子公司与当地组织的合作机会越多,子公司知识、信息来自当地组织的程度越

高。

因此,东道国市场的重要性,能够从两方面影响子公司的资源交易关系。一方面,当东道国市场越重要时,母公司可能会投入更多的资源,子公司的知识信息来自母公司的程度越高;另一方面,市场重要性越高,子公司必须高度响应当地需要,子公司响应当地组织需要的前提是子公司必须加强与当地组织的合作,获得更多的当地化知识。从这方面来说,子公司从当地组织获得知识、信息的程度越高。据此,本研究提出以下假设:

假设 6-1:子公司所在东道国的市场战略地位越重要,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 6-2:子公司所在东道国的市场战略地位越重要,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.3.3 东道国当地的技术与资源丰富程度

Dunning 的折衷理论,指出跨国公司对外直接投资的主要动机之一是区位优势。传统上,跨国公司对外投资设立的子公司,其功能大多是纯粹制造或地区销售单位的角色,研发活动的部分也仅限于产品改良的任务。Pearce(1999)研究发现,东道国的科技能力与研发资源,已成为跨国公司选择设置海外研发中心的重要考虑因素,在研发资源丰富的东道国环境下,子公司研发单位已从技术依赖母公司的角色,转变为对跨国公司竞争力有贡献的积极角色。Florida(1997)指出,跨国公司在东道国投资研发活动的动力,在于接近并获取当地知识。Niosi(1999)指出,跨国公司研发活动的发展已经由技术型组织转移到学习型组织。当今的跨国公司战略性国际研发,是想通过海外研发中心获取新技术,并维持现有的核心技术。此外,Porter(1998)提出的集聚效应,强调在全球经济环境下,子公司当地的环境包括知识、关系等,对跨国公司整体竞争力的重要性。Cohen 和 Levinthal(1990)更明确指出,产业内的五个主要知识来源为设备供应商、原料供应商、产品的下游消费者、政府实验室、大学。当这些外部来源的知识含量越丰富时,厂商会增加投资其研发活动,以建立

企业吸收能力。换句话说,东道国环境中知识的丰富性显现出子公司获取知识的可能性。因此,若东道国具有较完整与进步的产业知识环境,则子公司的知识、信息越可能来自外部网络组织。据此,本研究提出以下假设:

假设 7:子公司所在的东道国当地的技术、资源越丰富,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.3.4 子公司当地同行业间竞争程度

Taggart 和 Hood(1999)发现,以往日本 MNC 不愿意将其高层次技术转移给子公司,大部分技术掌握在母公司内部。但是,近来由于地区压力因素,例如当地竞争压力、产品生命周期变短,使得母公司在技术转移力度上比以往有了很大改善。由于子公司必须响应当地环境需求与竞争压力,母公司对于子公司的决策授权也逐步放宽,子公司在自主对当地环境进行响应的同时,也获得了当地组织的相关信息和知识。

Gates 和 Egelhoff (1986)以产品更新的速度与竞争环境变化的速度来衡量环境的不确定性,他们认为产品更新的速度越快,竞争环境越激烈,子公司越可能具有较高程度的当地化响应能力。因为当地竞争压力增加时,子公司必须对当地消费者需求迅速做出反应,子公司的决策必须根据当地情况而定,因此,子公司要积累响应当地环境的能力,从当地组织中获得相关的信息和知识。

在博世的案例中也可以发现,博世(中国)从只负责营销到增加生产、研发等职能,与中国汽车配件市场的竞争程度密不可分。“由于激烈的市场竞争,博世不得不在苏州建立制造厂,将亚太研发中心转移至苏州,同时,采购与销售的当地化同样也是面临激烈市场竞争的结果。”博世上海投资有限公司王经理说。

同样,亚美克上海子公司也是如此,该公司朱经理说:“由于管理软件市场竞争异常激烈,我们必须开发适合当地化的管理软件,必须有自己的技术开发团队,这是我们生存下去必须走的一步。”激烈的市场竞争一方面要求母公司加大技术、知识的转移力度,增加集团内

部资源往来;另一方面则必须提高采购与销售的当地化程度,降低成本。而采购与销售的当地化要求企业必须增加与当地组织的交往,积累当地组织的知识和信息。据此,本研究提出以下假设:

假设 8-1:子公司当地竞争程度越高,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 8-2:子公司当地竞争程度越高,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.3.5 子公司所在东道国环境不确定性程度

环境不确定性是指对未来的事件很难作出正确的预测。环境不确定性的程度与环境的复杂性和变动的因素如消费者、供应商、政府机构等有密切关系(Bourgeois,1980)。环境不确定性(包括消费者需求变化、供应商品品质稳定程度、政府政策的稳定性等)与子公司角色演化的关系具体体现在以下几方面。

当地环境的不确定性,对子公司而言有两种风险(Garnier,1982):其一为当地环境的异质性程度;其二为变化性及不可预期程度。子公司通过与当地供应商、顾客、政府及员工的往来接触当地环境,环境的改变会产生新的问题,而为了应付新的问题,子公司必须加强与当地组织的合作交往,提高当地化响应能力(Lawrence 和 Lorsch,1967)。同时,母公司对处在动态环境下的子公司,会比处在稳定环境下的子公司给予较多的决策自主权,因此在动态环境下,母公司的内部整合度将降低。

当地环境不确定程度对子公司角色演化的影响,还可以从交易成本的角度进行解释。Williamson (1975)认为,由于市场机制不完全,当交易成本加市场购买成本大于内部自行生产的成本时,交易将被内部化,以层级代替市场;而当交易成本加市场购买成本小于内部自行生产的成本时,则由市场购买。

本研究将跨国企业母子公司关系视为网络关系,虽然跨国公司子公司自主权的行使,从母公司的角度分析,没有事前的搜寻成本、协商成本及契约成本等,但有为降低环境不确定性情况下的监督成

本及执行成本等,母公司对子公司的管理应该根据子公司所处环境的不同而有所改变。

当东道国产业环境不确定程度较高时,为适时响应当地消费者需求的改变、政府政策的改变、供应商供应原料品质的变动等,所需的信息搜集成本、监督成本及执行成本,由子公司来进行管理会比较低,这种情况下,母公司会给予子公司较高的决策权限,使得子公司与外部组织的合作机会增加。Hennart(1991)探讨价格与层级在跨国公司控制中扮演的角色时,也从交易成本的观点出发,他认为不只是跨组织之间的交易,使用不同的控制方式会产生不同的交易成本,即使是厂商内部活动的进行,使用不同的控制方法也有交易成本高低的区别。母公司使用控制机制会因其对子公司当地环境的了解程度而有不同的应用。他主张,当母公司高层经理处理当地环境问题的知识高于子公司经理人时,应该采用中央集权的决策模式,降低决策的交易成本;反之,则应该给予子公司较高的决策自主权。依据Williamson(1975)的交易成本理论及Hennart(1991)对跨国公司控制的推论,本研究认为,子公司的角色演化与当地环境的不确定程度是密切相关的,环境的不确定程度越高,子公司越需要加强与当地组织的合作,以便获得相关的知识和信息。当地消费者需求变化越快,为了响应顾客需求,子公司就更应该加强与当地组织的合作,获得更多的当地消费者相关的知识和信息;当地供应商的品质越不稳定,子公司为了保证质量,与当地供应商合作的机会就越少(北京诺华公司由于当地供应商的质量问题,关键原材料都由母公司提供);当地政府政策越稳定,越有利于子公司的发展,则子公司越可能加大投资,增加与当地组织的合作。综合以上分析,本研究提出以下研究假设:

假设9:当地消费者需求变化越大,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设10:当地供应商品质越稳定,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高;

假设11:当政府增加对企业有利的政策和法规时,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.4 子公司自身因素对子公司角色演化的影响

子公司内、外部网络组织特性的改变影响子公司网络关系的建立;同样,子公司自身特征的改变也是子公司网络关系变化的关键因素。因为,子公司自身的资源及能力决定着子公司是否有能力与其他组织建立合作关系,进而通过网络关系获得网络资源。

子公司自身因素是子公司角色演化的内在动力。在子公司与内、外部网络组织的资源输入和输出过程中,子公司必然要进行资源的吸收和转化。利用母公司的资源优势在东道国成长、发展,并将其在东道国经营过程中积累的资源与优势转移到母公司。同时,由于优势的取得与不断积累使子公司在母公司内部的战略地位日益提高。随着子公司自身的成长和发展,其与东道国政府的讨价还价能力和对东道国环境的适应能力都会因此而不断提高(赵景华,2001)。

本节主要从子公司以下几方面特征对其角色演化的影响进行研究:(1)子公司的相对资源与能力(指子公司相对于东道国当地同行拥有的资源以及能力的程度);(2)高层管理团队的创业精神(指子公司具有承担风险、主动发觉机会的程度以及是否具有鼓励员工创新与改变的企业文化与奖励机制);(3)子公司价值活动的完整程度(指子公司所从事的职能活动的完整程度)。

6.4.1 子公司的相对能力与资源

本研究将子公司相对能力界定为子公司相对于东道国当地组织同行业拥有的资源以及能力的程度(Roth 和 Morrison, 1992)。子公司相对能力强对于子公司网络交易关系的影响主要体现在以下三方面:一是子公司与外部网络组织合作的机会更多;二是子公司更有能力获得合作组织的知识、信息(正如对子公司网络资本的分析,子公司较高的资源与能力使其能够获得建立在资源与能力基础上的信息利益与控制利益);三是子公司更有能力争取到母公司的资源。分别说明如下:

6.4.1.1 子公司与外部网络组织合作的机会更多

在网络资源丰富的环境下,子公司不一定就能获得知识。在与周围组织资源交易关系中,本研究认为,受到子公司本身资源条件的一些影响,面对同样的网络环境,子公司获得知识的能力与机会具有差异,因此,子公司的资源条件,会影响到子公司的资源交易关系。

子公司与外部网络组织建立合作关系,目的是通过合作关系的建立以获取知识。子公司建立合作关系的前提是自身必须具备相应的资源与能力,提供合作伙伴互补性资源。换句话说,子公司的资源越丰富,与外部网络组织建立合作关系的时机越多。

另一方面,当子公司的资源较为丰富时,会使得子公司有能力从事各种经营活动。这时,母公司可能会委派给子公司较多的职责,也就是基于能力的责任委派(Birkinshaw,1998),子公司从事的价值活动也会因此增加,而子公司价值活动的增加会进一步增加与外部网络组织合作的机会。

6.4.1.2 子公司更有能力获得当地组织的知识、信息

Taggart 和 Hood(1999)实证研究结果表明,子公司的本地化响应程度与子公司研发比例、生产技术层次成正相关,在其高度本地化响应能力的子公司的样本分类中,通常都有完备的制造技术,而只是从事装配功能的子公司非常少。这说明,子公司的相对资源与能力越强,子公司越有能力与当地组织合作,获得当地组织的知识、信息,由此导致子公司与外部网络交易关系越频繁。

博世上海投资有限公司王经理表示:“产品开发是通过与顾客之间的互动,不断地改变自己的技术能力、不断地培养自己的能力,通过掌握客户的需求,进而有能力响应客户的需求。”由此可见,子公司的技术和能力来自于与顾客之间的互动,了解顾客需求,积累技术能力,从而进一步加强与当地组织的合作,使得子公司与当地组织的发展达到良性循环。

6.4.1.3 子公司更有能力争取到母公司的资源

Ghoshal 和 Nohria(1989)认为,当子公司资源越丰富时,表示子公司是一个权力拥有者,子公司在与母公司或其他子公司的合作过

程中越不可能受到控制,因为控制关系是一种不对称关系,表示控制权都集中在母公司,很多决策只能反映母公司的观点。但是,对于当地化经营决策,子公司可能更有发言权。因此,当子公司资源越丰富时,子公司越可能争取到更高的当地环境经营的决策权,以增加与当地组织的资源交易关系。而 Gates 和 Egelhoff(1986)也认为,子公司相对规模越大,其隐含的资源越多,其相对于 MNC 母公司的讨价还价地位就越高,因此子公司越可能争取到母公司有价值的资源。

Ghoshal 和 Bartlett(1990)指出,一个组织在网络中的权力来源有两种:一种是组织拥有资源而来的交换权力(exchange power);另一种是由于组织在网络中占据重要地位而拥有的结构权力(structural power)。而子公司资源的丰富性可以为子公司带来更多的交换权力。

本书在案例研究中也发现,子公司所具备的专业化资源及能力,成为子公司向母公司争取相关资源、活动或担负负责的过程中的一项重要优势,这项优势将直接影响子公司是否有能力去主导自己角色的演变方向以及提升在 MNC 内的地位,即是基于资源与能力的权力获得。在亚美克的个案中发现,随着上海事务所在管理制度上的日益健全,增加了母公司对上海事务所经营能力的信任,上海事务所可以从事更多元的业务活动,如从只负责产品的当地化演变到开发新产品、拓展新市场,并最终将新产品转移到母公司和其他子公司。

由此可见,子公司相对当地同行的较高专业化资源与能力可以为子公司创造较多的合作机会,在集团内部也可以获得更有价值的资源配置,由此使得子公司与内、外部网络资源的交易关系发生改变,从而最终影响子公司的角色演化。

综合以上分析,本研究提出以下假设:

假设 12-1:子公司的相对能力与资源越丰富,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 12-2:子公司的相对能力与资源越丰富,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.4.2 子公司价值活动的完整程度

子公司价值活动的完整程度指的是子公司所从事的职能活动的完整程度。跨国公司母子公司之间的关系,可视为网络组织间进行资源交换的独立组织,此时母子公司间的协调控制与两者间的资源依赖特性有很强关系。Ulrich 和 Barney (1984)认为,环境中价值资源的缺乏以及环境的不确定性,是任何企业都必须面对的,因而企业可通过控制稀少有价值的资源,以降低其对其他组织的依赖,或提升其他组织对自身的依赖,提高其在组织中的权力。

Ghoshal 和 Nohria (1989)以环境复杂程度与当地资源多少两个层面,对跨国公司子公司的角色进行分类,并探讨母公司所应采用的控制机制。他们认为,环境越复杂,母子公司越需要高度合作,彼此的依存关系越高,越需要分享共同价值观来规范子公司,而不宜采用产出控制或行为控制。如果子公司当地资源较为丰富,则母公司对子公司的资源依赖程度就高,或子公司依赖母公司的程度就低,子公司对母公司的谈判议价能力也就相对较高。当子公司在东道国的价值活动越完整时,子公司越有能力不依赖母公司完成必要的经营活动,对母公司资源依赖的程度就会降低,自主决策权利就相对较大,子公司与外部网络组织的资源交易机会就会增加。

跨国公司于世界各地建立子公司,故分布在同一地理区域的价值活动可能很多,也可能很单一。如何安排价值活动,使其对整体企业产生最大的效益,必须考虑战略需要,而战略会影响到管理方式。价值活动单一的“生产基地型”子公司通常决策权较小,主要集中在母公司,对母公司的依赖程度较高;而各种价值活动比较完整的“运营中心型”或“当地生根型”子公司相对来讲对母公司的依赖程度较低,比较容易与当地组织发展合作关系。

Gupta 和 Govindarajan (1994)指出,价值活动不完整的子公司,会比较依赖母公司提供互补活动的资源,如仅具有制造职能的子公司,会依赖母公司提供上游研发单位的技术支持与下游销售单位的营销信息,因此,跨国公司集团内价值活动全球协调程度越高,子公

司与内部网络组织的交易关系越密切。Birkinshaw(1996)也持相同的观点,他认为子公司在母公司指派下生产一种零件或产品时,需要较高的协调成本,并且对母公司的依赖比较高,其自主权会比拥有世界产品委任权的子公司低。自主决策权的减少势必导致子公司与外部网络组织的资源交易机会减少,与母公司的资源交易机会增加。

综合以上分析,本研究提出以下假设:

假设 13-1:子公司的价值活动越完整,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越低。

假设 13-2:子公司的价值活动越完整,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.4.3 子公司高层领导的创业精神

创业精神(entrepreneurial)是指结合各项资源,并利用机会创造价值的过程表现(Stevenson 和 Jarillo, 1990)。创业精神倾向于主动和冒险的行为(Miller, 1983),运用资源超越个人的直接控制(Stevenson 和 Jarillo, 1990)。根据 Morris, Davis 和 Allen(1994)的研究,创业精神主要包括三个层面:(1)创新,指研发独特的产品、服务方式或生产流程;(2)冒险,指愿意以合理的失败成本追求商机;(3)强烈进取,指克服困难直到实现创新的理念。跨国公司的海外投资,实际上仍是一种跨国的创业行为(Kuratko 和 Hodgetts, 1992),子公司高层领导的角色会驱动主动和冒险行为的创业文化的发展(Kuratko, Montagno 和 Hornsby, 1990)。而跨国公司子公司的创业文化会促进主动,而主动是基本的一种创业过程,开始于机会的辨认和最后资源的承诺(Birkinshaw, 1997)。Ghoshal(1986)的研究指出,高度自主性、特殊的资源、高度规范整合和高度单位间沟通均与子公司的主动有关。

Birkinshaw(1997)认为,子公司角色可以由母公司指派或由子公司自主选择的观点加以分析。而其中自主选择的一个相当重要的原因是必须由子公司经理人发动的创业推力,因为子公司本身具有创业精神而导致其与当地组织的合作机会增多。因此,当子

公司具有高度创业精神时,表示子公司会不断寻找机会,并且有能力发现机会,承担风险,增加与外部组织的合作,获得更多的知识与信息。

在摩托罗拉的个案研究中发现,由于子公司具有高度的创业精神,因此会不断寻找机会开拓现有的经营领域,例如与当地的供应商、科研院所以及政府机构等进行合作。同样,博世公司王经理也表示:“职能活动的转型是来自于自己的推动,在跨国公司里,每一个公司就是一个独立的法人,必须为自己所负责的领域推动一些事情,母公司只是协助,推动本身都是要靠子公司自己去推动。”在亚美克的个案中也发现,子公司的创业精神加上良好的顾客关系能够促进新产品的开发,也因此使得亚美克上海子公司的角色向运营中心型角色演化。

另外,子公司高层领导的创业精神还会影响到子公司与母公司内部的资源交易关系。Russell(1999)认为,当组织实行创新策略时,组织一般不会使用传统规划方式来管理组织的创新行为,而是通过组织设计或者提供一个远景引导创新行为产生(例如以组织结构与文化刺激创业行为)。另外,由于创业单位面临不确定性很高,因此必须随时提供充足的资源。而且子公司创业精神程度的提高也会使得在MNC内的可见度上升,增加MNC对子公司的信赖性,转移给子公司更多的知识和技能,使得子公司与母公司集团的资源交易关系增加。

由上可知,子公司高度的创业精神,再加上与当地供应商和顾客的深度接触促进了新产品和新技术的开发,使子公司从被动开发母公司的产品、被动转移母公司的技术转为主动开发产品,自主拥有技术。同时,子公司高层的创业精神也使得子公司争取到母公司更多的资源,增加内部的资源交易。据此,本研究提出以下假设:

假设 14-1:当子公司高层领导具有高度创业精神时,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高。

假设 14-2:当子公司高层领导具有高度创业精神时,子公司与

外部网络组织的资源交易关系密度越高。

6.5 跨国公司子公司角色演化动力实证研究

在对子公司角色演化动力理论分析的基础上,本研究以跨国公司在华子公司为样本,对子公司角色演化动力的 14 个假设进行实证研究。首先,对研究对象的选择与资料分析方法进行说明;其次,对各种变量给出操作性定义以及对信度、效度进行分析;最后,对研究假设予以统计检验,并对统计结果进行分析。

6.5.1 研究对象的选择及变量的操作性定义

子公司角色演化动力的研究样本同第三章对子公司角色分类的实证研究中的样本相同。为了确保母公司对子公司的控制权,样本的选择标准是母公司控股 50% 以上;同时,为了保证子公司的规模及运营期限,子公司人数在 30 人以上,运营时间超过 6 年。由于子公司内、外部网络组织的变化对子公司角色演化的影响有一个延迟的效应,本研究选择在一个相对较长的时间里,通过研究子公司内、外部网络组织的特性与子公司网络关系的相关性分析子公司网络组织特性对子公司角色演化的影响。

在方法上,本研究利用因素分析验证各研究变量收敛效度,并且利用主成分分析的因素值作为研究分析的变量。用相关分析进行变量的独立性检定,以探讨变量间相关强度与方向,相关分析的目的除了了解各变量间的相关强度与方向外,还有检验变量彼此之间的共线性问题。回归分析的主要目的在于导出一个线性方程式,用来说明自变量与因变量之间的关系,并且了解自变量预测因变量的预测力与强度,以及与整体的关系是否显著等,另外也可利用回归分析来剔除预测能力不够的自变量。在所有假设验证中,如果自变量是连续型且因变量也是连续型的,则使用多元回归分析;而当自变量为类别变量,则用虚拟变量表示。本研究下列选项如无特别说明,都是以 Linkert-5 分制来衡量。

6.5.1.1 研究因变量的操作性定义

子公司内、外部网络组织特征对子公司角色演化的影响体现在子公司与内、外部网络组织网络关系的变化上。网络组织间交易关系的衡量用交易密度来表示^①。子公司与内、外部网络组织的交易密度同样采用本研究第三章中的公式(1)及公式(2)的分析方法。

6.5.1.2 研究自变量的操作性定义

1. 子公司内部网络组织特征

子公司内部网络组织包括母公司和其他子公司。本研究以下列变量来衡量影响子公司角色演化的内部网络组织特征：母公司的知识、信息丰富程度；母公司的控制程度；母公司的战略动机；集团内部知识、信息资源分享驱动程度；集团内其他子公司的技术、资源丰富程度。

2. 子公司外部网络组织特征

子公司外部网络组织特征指的是该子公司东道国当地环境因素以及资源丰富程度的状况可以用以下变量来衡量：子公司所在东道国的市场战略重要程度；东道国当地的技术与资源丰富程度；子公司当地同行业间竞争程度；当地消费者需求变化程度；当地供应商品质稳定程度；当地政府政策和法律法规的有利程度。

3. 子公司自身特征

(1)子公司的相对能力(表明子公司在 MNC 网络中,相对当地同行业在下列各职能活动的能力),可以用以下变量来表示：子公司制造能力相对于当地同行业的程度；子公司营销能力相对于当地同行业的程度；子公司管理能力相对于当地同行业的程度；子公司创新能力相对于当地同行业的程度；整体而言,子公司相对于当地同行业的技术层次。

(2)子公司价值活动的完整程度(指的是目前该子公司所从事的价值活动,即子公司目前从事的主要业务有哪些),可以用以下变量

^① Whetten(1982), Knoke 和 Kuklinski(1982), Ghosal 和 Bartlett(1990), 以及 Kilmann 和 Kilmann(1991)。

来表示:设计(产品设计、包装设计、广告设计等);采购;研发;渠道营销;自有品牌;运筹管理(仓储与运输);售后服务。

(3)子公司高层团队的创业精神(说明子公司高层领导具有承担风险、主动发觉机会的程度),主要体现在以下几方面:子公司高层接受创新活动的程度;子公司高层具有创新活动经验的程度;子公司设立部门专门负责新事业活动的程度;子公司经常为新机会成立跨职能部门寻找、组合及应用资源的程度;鼓励子公司人员承担风险的程度。

6.5.1.3 研究的控制变量

除了上述三方面因素(子公司自身因素、子公司外部网络组织与子公司内部网络组织)构成的子公司嵌入性网络资源对子公司角色演化有影响外,通过第二章的文献分析,本研究认为必须控制下列变量,以说明上述所列变量对子公司角色演化的影响:MNC 国籍、MNC 所在产业特征以及子公司的一般特征。

1. MNC 国籍(文化差异)

文献表明 MNC 母公司国籍或者文化差异影响 MNC 对子公司的知识转移程度(Gates 和 Egelhoff, 1986)。例如,Taggart 和 Hood(1999)发现德国子公司相比日本子公司从母公司获得的知识更多,而且随着时间的发展,这种差异逐渐扩大。Liouville 和 Nanopoulos(1996)也发现,当 MNC 子公司的东道国文化与 MNC 母国文化差异较大时,MNC 会授予子公司较大的决策权限与当地组织建立合作关系,以便获取较好的工作绩效。因此,本研究以虚拟变量控制 MNC 母公司的国籍,包括美国、日本与欧洲三大区域。

2. MNC 亚太运营经验

从国际化过程理论(Johanson 和 Valne, 1977)分析,当 MNC 进入某一个东道国之前有相关的经验,例如,进入中国大陆之前 MNC 母公司有过在亚洲或是中国其他市场(港、澳、台等)经营的经验,或是与这一区域的厂商有交流互动的经验,则会影响母公司在这一区域的经营方式。因此,本研究认为必须控制 MNC 母公司在亚洲市场的运作经验,以探讨自变量对于子公司角色演化的影响。本研究

以两个虚拟变量来表示,1表示子公司有亚洲市场运作经验,0表示没有。

3. 子公司从事制造功能活动与否

本研究范围为制造业领域的跨国子公司。必须注意的是,虽然有些样本中的MNC是国际性制造大厂,但是在华子公司所执行的功能并非以制造为主,而是以营销活动或是研发活动为主,因此,为了控制从事制造的子公司(此为本研究样本最大的比例)与从事销售或是研发活动子公司的区别,本研究以子公司是否进行制造活动作为控制变量,并以虚拟变量来表示,1表示子公司从事制造活动,0则表示子公司不从事制造活动。

4. 子公司所属产业全球整合程度

Gates和Egelhoff(1986)认为MNC产业会影响MNC对子公司的整合程度。产业全球整合程度越高,表示全球各地市场之间相互影响程度越高,因此MNC越需要整合全球子公司活动以响应环境变动与市场需求(Kim和Hwang,1991)。而且产业全球整合程度越高,表示对于规模经济、范围经济的需求越高(Doz和Prahalad,1984),因此,MNC必须高度整合子公司的活动,并因此影响子公司的内、外部网络关系。因此,必须控制产业全球整合程度对因变量的影响。参考Birkinshaw,Hood和Johnson(1998),本研究分析产业全球整合程度的变量如下:国际竞争激烈程度;企业活动受到全球规模影响的程度(规模经济、范围经济);产品特质具有全球一致性的程度;新产品在全球市场几乎同时引入的程度。

5. 子公司规模

子公司规模越大,通常表示子公司所拥有的资源多,因此子公司对MNC的资源依赖程度就低,子公司越有权利决定自己的行为,子公司越可能根据利益最大化的需求调整与当地组织的资源交易关系。因此,必须控制子公司的规模以了解本研究自变量对子公司角色演化的影响。而本研究采用的规模衡量是以子公司相对其他子公司的规模,以Linkert-5分制来衡量子公司相对于MNC总公司以及其他子公司相对规模的程度。

(6) 子公司总经理为跨国公司母公司外派或是当地人士担任。

子公司经理人的国籍可能会影响子公司的角色。如果为当地人士,则子公司与当地组织的关系可能会较强,因为当地人士通常会有一定的社会关系,影响子公司与当地组织的知识、信息的交流。本研究将 MNC 在华子公司总经理分成 MNC 母公司外派或是任用当地人士两种,以虚拟变量表示,当子公司总经理为当地人士时,虚拟变量为 1;当子公司总经理为外派时,虚拟变量为 0。

6.5.2 问卷发展过程与资料收集

本研究问卷各变量的操作性定义首先来自于相关文献探讨,在初步问卷发展完成之后,经过五家跨国公司在华子公司(包括德国博世、美国摩托罗拉和日本的亚美克等上海子公司)高层经理人员进行问卷填答,修改部分问题以使被研究的变量表达更清晰,更符合子公司经营的实际情况。样本数据的采集通过问卷调研和实地调研相结合的方式。本研究以国外母公司控股 50% 以上、员工人数大于 30 人、运作时间 6 年以上(包括 6 年)的跨国公司在华子公司为研究对象。本次实证调研在各方面大力协助与朋友们的支持下,通过实地调查取证、电子邮件、传真以及邮递等多种方式并行的方法,共发放问卷 166 份,共回收 121 份,有效问卷 103 份,有效回收率 61%。

本次实证研究所选子公司样本主要分布在电子信息、机械、汽车制造及零配件、纺织和制药等不同的行业,有麦当劳、宝洁、摩托罗拉、博世、西门子、欧姆龙和惠而浦等大型跨国公司。样本子公司所在城市包括上海、杭州、北京、济南和沈阳等多个城市。企业规模在 30 人以上,并且经营年限较长,可以比较合理地反映跨国公司在华子公司的发展状况。样本的选择在反映跨国公司在华子公司的角色类型及演化影响因素方面比较有代表性。本研究样本共有 103 家跨国公司在华子公司,其中欧商有 33 家,美商有 24 家,日本及其他亚洲国家在华子公司有 46 家。

本研究各概念的信度如表 6.1 所示。除子公司的外部网络交易关系外,其他变量的衡量信度都高于 0.7,因此,本研究各衡量变

量的信度应该属于可接受范围。

表 6.1 本研究变量信度分析表

研究变量	包含项目	信度值
子公司高层团队的创业精神	5	0.902 5
子公司的相对能力	4	0.760 7
子公司所属产业全球整合程度	4	0.858 9
子公司内部网络关系	2	0.912 2
子公司外部网络关系	3	0.696 5

本研究进行问卷设计时,无论是因变量、自变量与控制变量,都来自于相关文献的推导,并经过了实务界人士的评估与修改。研究问卷中设计的变量应该具有良好的表面效度与内容效度。而在结构效度方面,本研究利用因素分析的主成分分析方法,研究各变量衡量是否具有良好的结构效度。各变量结构效度见表 6.2、表 6.3、表 6.4。

表 6.2 子公司所属产业全球整合程度主成分分析表

研究变量	衡量项目	因素负荷量
产业全球整合程度(IGI)	IGI 1	0.865
	IGI 2	0.884
	IGI 3	0.904
	IGI 4	0.731
主成分特征值		2.881
解释变异量		72.02%

在子公司所属产业全球整合程度方面,表 6.2 显示四个衡量变量的主成分分析结果,其解释变异量为 72.02%,因此,产业整合程度概念具有良好的结构效度。

表 6.3 子公司高层领导的创业精神主成分分析表

研究变量	衡量项目	因素负荷量
子公司高层领导的创业精神 (Entrepreneurship)	E 1	0.718
	E 2	0.801
	E 3	0.857
	E 4	0.899
	E 5	0.887
主成分特征值		4.087
解释变异性		68.12%

表 6.3 说明子公司高层领导的创业精神程度 5 个变量的主成分分析结果,其解释变异性为 68.12%,因此,子公司高层领导的创业精神具有良好的结构效度。

表 6.4 子公司相对能力主成分分析表

研究变量	衡量项目	因素负荷量	
		因素一	因素二
子公司的相对能力 (SA)	SA 1	0.846	0.216
	SA 2	0.684	0.226
	SA 3	0.831	0.219
	SA 4	0.781	0.192
	SA 5	0.823	0.140
主成分特征值		6.334	1.723
解释变异性		52.784%	12.266%
累积解释变异性	65.05%		

表 6.4 说明子公司相对能力的 5 个变量的主成分分析结果,结果显示两个主成分因素总和的解释变异量为 65.05%。本研究将两个主成分因素合并为“子公司的相对能力水平”。

6.5.3 研究结果分析

对各自变量的相关性进行检验之后,分析各自变量对因变量的影响方向及解释能力,本研究采用多元回归分析方法,将所有的研究变量进行多元回归分析,其原始回归方程式为:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \cdots + \beta_k X_k + \epsilon$$

其中:Y 为因变量; X_k 为各项自变量的实际值; β_0 为方程截距; β_k 为与各个自变量对应的原始回归系数; ϵ 为实际值减去预测值后的残差值,代表因变量不能被自变量所解释的部分。

本研究的目的是探讨子公司嵌入性网络资源(包括内部组织、外部组织及子公司自身)对子公司网络关系的影响,进而对子公司角色演化的影响。这里,将子公司的网络关系分为内部网络关系及外部网络关系,并分别对其进行统计分析,首先分析网络资源对内部网络关系的影响,其次分析对外部网络关系的影响。整理各自变量对子公司内、外部网络关系的回归方程分别如下:

$$y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 p_{ki} + \alpha_2 p_c + \alpha_3 p_{sd} + \alpha_4 g_{kis} + \alpha_5 os_{ki} + \alpha_6 hc_m + \alpha_7 hc_c + \alpha_8 s_a + \alpha_9 s_v + \alpha_{10} s_{le} + \epsilon_1$$

$$y_2 = \beta_0 + \beta_1 p_{ki} + \beta_2 p_c + \beta_3 p_{sd} + \beta_4 hc_m + \beta_5 hc_r + \beta_6 hc_c + \beta_7 hc_d + \beta_8 hc_s + \beta_9 hc_p + \beta_{10} s_a + \beta_{11} s_v + \beta_{12} s_{le} + \epsilon_2$$

其中: y_1 代表子公司内部网络关系; y_2 代表子公司外部网络关系; α_0, β_0 为方程截距; $\alpha_i (i=1 \sim 10), \beta_j (j=1 \sim 12)$ 为各自变量回归系数; p_{ki} 代表母公司的知识、信息丰富程度; p_c 代表母公司控制程度; p_{sd} 代表母公司战略动机; g_{kis} 代表集团内部知识、信息共享驱动程度; os_{ki} 代表其他子公司的技术、资源丰富程度; hc_m 代表东道国市场重要程度; hc_c 代表子公司当地同行业间竞争程度; s_a 代表子公司相对能力; s_v 代表子公司价值活动的完整程度; s_{le} 代表子公司高层团队的创业精神; hc_r 代表东道国资源丰富程度; hc_d 代表东道国当地消费需求变化程度; hc_s 代表东道国

当地供应商品质稳定程度; hc_p 代表东道国政府政策。

为了清楚地分析内部网络组织、外部网络组织及子公司自身对子公司内、外部网络关系影响的贡献程度,本研究建立四个分析模型对其分别进行回归分析。

6.5.3.1 子公司内部网络关系影响因素的回归结果

子公司内部网络关系影响因素的回归结果见表 6.5。

表 6.5 自变量对子公司内部网络关系影响的回归系数表

变量名称		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	制造功能	0.116 (1.76)*	0.103 (1.69)*	0.121 (1.35)	0.006 (0.98)
	产业整合	0.047 (1.68)*	0.031 (1.89)**	0.014 (2.25)**	0.008 (1.99)*
	亚太经验	0.055 (1.85)**	0.012 (1.91)**	0.015 (2.32)**	0.066 (2.25)**
	子公司规模	-0.013 (-2.22)*	-0.009 (-1.59)*	-0.211 (-1.66)*	-0.192 (-0.48)
	CEO 国籍	0.001 (0.05)	-0.22 (-0.97)	-0.18 (-1.34)	-0.12 (-1.31)
	美国	0.197 (1.69)*	-0.018 (-1.83)*	-0.003 (-0.96)	-0.011 (-0.45)
	日本	0.011 (1.78)*	0.005 (1.09)	0.001 (0.07)	0.003 (0.05)
内部网络组织特征	母公司的知识、信息丰富程度		0.315 (2.82)***	0.215 (2.11)**	0.115 (3.34)***
	母公司管理模式		0.426 (2.21)**	0.316 (3.02)***	0.211 (2.08)**
	母公司战略动机		0.032 (0.22)	0.019 (0.15)	0.001 (0.09)
	集团内部知识、信息分享驱动程度		0.012 (2.91)***	0.001 (3.02)***	0.00 (2.79)***
	其他子公司的技术、资源丰富程度		0.009 (0.04)	-0.325 (-0.71)	0.011 (1.03)

续表

变量名称		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
外部网络组织特征	东道国市场重要程度			-0.269 (-1.12)	0.356 (0.09)
	子公司当地同行业间竞争程度			-0.151 (-2.83)***	-0.215 (-3.29)***
子公司自身特征	子公司相对能力				-0.151 (-1.79)*
	子公司价值活动的完整程度				-0.112 (-3.23)***
	子公司高层团队的创业精神				-0.011 (-0.04)
R^2		0.139	0.498	0.567	0.632
调整后 R^2		0.085	0.437	0.504	0.564
F 值		2.583***	8.206***	8.965***	9.231***

注: 样本数 $n=103$, 括号内为 t 统计值。* 表示 $p<0.1$; ** 表示 $p<0.05$; *** 表示 $p<0.01$ 。

表 6.5 为各网络组织对子公司内部网络关系影响的回归分析结果。统计结果表明, 控制变量对子公司内部网络关系影响显著, 其中, 子公司所在产业的全球整合程度和亚太运营经验对子公司内部网络关系影响显著, 其他各变量也都有一定的影响。因此, 其他模型的分析应该包括控制变量。模型二包括控制变量与子公司内部网络组织两部分, 分析了子公司内部网络组织对子公司网络关系的影响; 模型三又在模型二的基础上, 增加了子公司外部网络组织特征; 模型四是总体回归模型, 目的是分析子公司嵌入性网络资源总体对子公司网络关系的影响。

统计结果表明, 母公司的知识、信息越丰富, 子公司与内部网络组织的资源交易密度越高, 并且影响程度达到显著正向影响, 也即假设 1—1 成立。同时, 母公司的管理模式影响子公司的内部网络关系。母公司越是集权管理, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度

跨国公司子公司角色演化机制

越高,并达到显著正向影响,也即假设2-1成立。

统计结果显示,母公司的战略动机对子公司的内部网络关系影响不显著,也即假设3-1未得到支持。通过前述理论分析,母公司的战略动机应该对子公司的网络关系产生影响,但统计结果并不显著,可能的解释是问卷填答人员主要是子公司的管理人员,对母公司的战略动机理解不一定准确。另一个原因,也许是最重要的原因,母公司投资中国大陆的动机有多种,很难区分是哪一种。比如,在对博世及亚美克的高层领导访谈时,他们就提到三种动机即成本优势、网络效益以及学习都存在。在对问卷进行统计分析时,笔者也发现,跨国公司投资在华子公司同时具有多种动机,这可能与本研究选择的样本(投资超过6年、具有一定规模)有关。

统计结果显示,集团内部的知识、信息共享驱动程度越高,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高,而且影响显著,即假设4成立。

本研究假设5认为,母公司集团内其他子公司的技术、资源越丰富,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高,但统计结果并不显著,也即假设5未得到支持。可能的原因是,子公司与其他子公司的资源往来关系密切程度一方面受到其他子公司技术、资源的影响,另一方面还受到集团内部专业化分工、母公司的管理模式等的影响,因此,其他子公司的技术、资源丰富并不必然导致子公司与其他子公司建立密切的合作关系。因此影响并不显著。

本研究假设6-1认为,子公司所在东道国的市场越重要,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高,然而统计结果并不显著,也即假设6-1未获支持。可能的原因是,东道国市场的重要程度不仅体现在子公司的市场规模上,还体现在该市场的其他方面(比如区位优势、发展潜力等)上。而为了响应当地市场的需要,母公司会适当给予子公司一定的自主决策权力,而权力的增加会提高子公司与外部网络组织建立合作关系的机会,从而减少内部网络关系,因此,东道国市场的重要程度并不必然导致子公司内部网络组织的交易密度增加。因此,影响结果不显著。

统计结果显示,子公司当地竞争程度越高,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高,而且影响显著,即假设 8—1 成立。

本研究假设 12—1 认为,子公司的相对能力越高,则子公司内部网络关系越强,表 6.5 中的检定结果显示该项未达到显著水平,即假设 12—1 未获支持。可能的原因是,本研究对子公司的相对能力界定为子公司相对当地同行的技术能力和水平,但相对同行的技术能力高,不一定比母公司的技术能力水平高,因此,并不一定增加对母公司的技术、知识转移能力;同时,母公司对子公司的知识、技术转移水平也取决于母公司的战略以及子公司的执行角色,由此导致子公司的相对能力与内部网络关系不显著。

回归分析结果显示,子公司所拥有的价值活动越完整,母公司与内部网络组织的资源交易关系密度越低,并且影响程度也达到显著负向影响($p < 0.01$),也即“子公司价值活动越完整”,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越低,因此,假设 13—1 成立。

本研究假设 14—1 认为当子公司高层领导具有高度创业精神时,会使得子公司在 MNC 内的可见度上升,增加 MNC 对子公司的信赖,转移给子公司更多的知识和技能,使得子公司与母公司集团的资源交易关系增加;子公司高层的创业精神也使得子公司争取到母公司更多的资源,增加内部的资源交易,但统计结果显示,该项并未达到 0.05 的显著水平,因此假设 14—1 未得到支持。

本研究认为,子公司高层的创业精神确实会提高子公司在 MNC 内的可见度,但并不必然获得更多的母公司的资源支持,因为获得母公司的资源支持与否不仅要看子公司的能力和水平,还取决于母公司的战略。因为在某些情况下,子公司的创业精神可能会阻碍母公司的战略实施。例如 Ghoshal 和 Bartlett(1988),Bartlett 和 Ghoshal(1989)曾经提及子公司过分的创业精神会影响母公司的知识转移、战略执行。因此,当子公司高层表现出创业精神时,母公司是否予以资源支持还要看其他情况。因此,子公司高层的创业精神是否影响到内部网络的资源交易关系要具体情况具体分析,并没有一个统一的结论。

6.5.3.2 子公司外部网络关系影响因素的回归结果

表 6.6 显示本研究自变量对于子公司外部网络关系的影响。由表 6.6 可知,完整模型的显著性达到 0.01 的显著水平, R^2 为 0.722,调整后 R^2 为 0.663,说明本研究变量整体对于子公司外部网络关系影响较大。同时,模型一到模型三也都达到了显著水平,说明无论是子公司内部网络组织、外部网络组织还是子公司自身特征都对子公司外部网络关系有影响。

表 6.6 自变量对子公司外部网络关系影响的回归系数表

变量名称		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	制造功能	-0.116 (-0.66)	-0.098 (-0.73)	-0.082 (-1.65)	-0.063 (-1.80)*
	产业整合	-0.347 (-1.99)**	-0.131 (-2.86)**	-0.064 (-2.62)**	-0.035 (-1.82)*
	亚太经验	-0.015 (-2.09)**	-0.112 (-2.32)**	0.055 (1.87)*	-0.012 (-1.91)*
	子公司规模	-0.226 (-2.18)**	0.211 (2.29)**	0.013 (2.53)**	0.009 (2.03)**
	CEO 国籍	0.003 (0.14)	-0.001 (-1.31)	-0.002 (-0.05)	-0.001 (-0.66)
	美国	0.197 (1.817)*	0.012 (0.92)	0.003 (0.38)	0.005 (0.65)
	日本	-0.011 (-1.63)*	-0.009 (-1.23)	-0.001 (-1.05)	0.002 (0.09)
内部网络组织特征	母公司的知识、信息丰富程度		-0.215 (-0.99)	-0.012 (-1.06)	-0.006 (-1.01)
	母公司控制程度		-0.316 (-1.13)	-0.110 (-1.28)	-0.011 (-1.32)
	母公司战略动机		0.006 (0.04)	-0.021 (-0.13)	-0.105 (-0.08)

续表

变量名称		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
外部网络组织特征	东道国市场重要程度			0.061 (1.63)*	0.009 (1.59)
	东道国资源丰富程度			0.325 (1.99)**	0.215 (1.81)**
	当地同行业竞争程度			0.361 (3.32)***	0.162 (3.03)***
	当地消费需求变化程度			0.326 (0.26)	0.231 (0.19)
	供应商品质稳定程度			0.216 (2.93)***	0.112 (2.71)***
	东道国政府政策			0.105 (0.46)	0.022 (0.32)
子公司自身特征	子公司相对能力				0.012 (1.66)*
	子公司价值活动的完整程度				0.025 (3.12)***
	子公司高层团队的创业精神				0.031 (3.56)***
R^2		0.102	0.466	0.594	0.722
调整后 R^2		0.045	0.416	0.523	0.663
F 值		1.778	9.034***	8.486***	10.163***

注: 样本数 $n=103$, 括号内为 t 统计值。* 表示 $p<0.1$; ** 表示 $p<0.05$; *** 表示 $p<0.01$ 。

具体分析, 本研究假设 1—2 认为, 母公司的知识、信息越丰富, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越低, 但在表 6.6 的统计结果中影响并不显著, 因此假设 1—2 未得到支持。可能的原因是, 子公

司与外部网络组织建立合作关系,一方面是为了获得当地组织的知识、信息,另一方面也是为了占领市场,降低成本,因此,虽然母公司的知识、信息丰富,并不必然导致子公司减少与外部组织建立合作关系,子公司出于占领市场、降低成本等目的也会加强与当地组织的资源往来。因此,母公司的知识、信息丰富程度对子公司的外部网络关系影响不显著。

统计结果显示,母公司的管理模式影响子公司与外部网络组织的资源交易密度,负向影响显著,也即假设 2-2 成立。

对子公司所在东道国市场的重要性与子公司外部网络关系的影响程度统计结果表明,两者间的影响并不显著。可能的原因是,东道国市场的重要程度会影响母公司的战略,为了占领市场,获得更大的利益,母公司会加强集团内部的知识、信息共享。因此,东道国市场重要并不必然导致子公司的外部网络关系加强,由此导致两者间关系不显著。

表 6.6 的统计结果表明,子公司所在的东道国当地的技术、资源越丰富,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高,同时子公司当地竞争程度与子公司的外部网络关系的正向影响显著,当地消费者需求变化程度与子公司的外部网络关系正向影响显著。

当地供应商的品质稳定程度与子公司的外部网络关系正向影响显著,也即假设 10 成立。政府政策的有利程度对子公司与外部网络组织的资源交易关系密切程度有影响,但并不显著,即假设 11 未得到支持。可能的原因是,子公司与当地组织建立合作关系,不仅需要有利的政府政策,更重要的是东道国当地具备丰富的资源和投资潜力。

本研究假设 12-2 认为,当子公司的相对能力较高时,例如技术层次较高、资源较为丰富以及各职能能力较高时,一方面子公司能够承担更重要的职责,另一方面子公司比母公司更了解如何应用这些资源、能力以增进绩效,因此母公司会给予子公司较大的决策自主权,使得子公司有机会与外界组织建立合作关系。表 6.6 统计结果显示达到 0.1 的显著水平,因此假设 12-2 成立。

模型一至四的回归分析结果显示,子公司所拥有的价值活动越完整,母公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高,并且影响程度也达到显著正向影响,也即子公司价值活动越完整,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高,因此,假设 13-2 成立。

统计结果显示,当子公司高层领导具有高度创业精神时,子公司会比较主动地寻找机会,与外部组织建立合作关系,也即子公司外部网络组织的资源交易密度越高,假设 14-2 成立。

6.5.3.3 其他控制变量影响分析

在本研究中,子公司规模以及母公司是否具有亚太运营经验等,虽然不属于主要研究变量,但是在过去研究子公司角色演化中,有相关探讨(Garnier, 1982; Gate 和 Egelhoff, 1986),因此,本节将对这些相关因素进行分析,以了解这些因素是否对子公司角色演化有影响。由于研究框架中并没有提出假设及影响方向,因此统计分析属于探索性质,以便了解过去研究与本研究的异同点。

1. 子公司是否具有制造职能

统计表明,具备制造职能的子公司相比不具备制造职能的子公司,内部网络关系要强一些。主要原因可能是,具备制造职能的子公司主要是作为母公司的生产基地,关键技术和知识大部分来自母公司,因此与外部组织的合作关系比较少。

2. 产业整合程度

以上两表表明,子公司所属产业整合程度影响子公司的内、外部网络关系。产业整合程度高,子公司的内部网络关系强;反之,则外部网络关系强。这也正符合本研究前述论点,子公司的内、外部网络关系的密切程度是由网络利益决定的。所属产业整合程度高的子公司,加强内部网络关系会为母公司及子公司带来更大的利益;反之亦然。

3. 母公司亚太运营经验

统计结果表明,母公司的亚太经验影响子公司的内、外部网络关系。具备亚太经验的子公司比不具备经验的子公司内、外部网络关系要强。

4. 子公司的规模

统计显示,子公司规模与子公司外部网络关系呈正向关系,与子公司内部网络关系呈反向关系,且其影响显著。此结论与 Hedlund (1981)、Picard(1977)、Taggart 和 Hood(1999)的研究结果相似。

5. CEO 国籍

统计结果显示,子公司所属国籍对子公司网络关系影响不显著。本研究认为,子公司总经理为当地国籍或是外派人员对子公司网络关系影响不显著的原因可能在于子公司 CEO 国籍不会影响到子公司与东道国当地厂商、机构建立关系。例如,有许多 MNC 在华子公司的总经理与当地厂商建立了良好的关系。因此,认为任用当地人士担任子公司 CEO 可以增进子公司与当地机构、厂商建立合作关系的观点不一定成立。此外,子公司 CEO 国籍为当地人士,在与母公司沟通协调时不一定存在文化障碍,比如日本亚美克公司。因为这些 CEO 虽然国籍为当地,但具有在母公司所在国长期学习、工作的背景,因此子公司 CEO 的国籍对子公司网络关系影响不显著。

6. 母公司国籍

统计结果显示,母公司国籍对子公司网络关系有一定影响。日本的 MNC 在华子公司的内部网络关系较强,相对来说,子公司的外部网络关系较弱。而美国的 MNC 在华子公司的外部网络关系却较高,内部网络关系较弱。这与以往研究结论相似。

本章的主要研究结论汇总见表 6.7。

表 6.7 子公司角色演化动力研究假设统计结果汇总表

研究构面		研究假设	统计结果
母公司的知识、信息丰富程度		假设 1-1:母公司的知识、信息越丰富,子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
		假设 1-2:母公司的知识、信息越丰富,子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越低	不支持

续表

研究 构面		研究假设	统计结果
子公司内部网络组织	母 公 司 管 理 模式	假设 2-1: 母公司越是集权管理, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
		假设 2-2: 母公司越是集权管理, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越低	支持
	母 公 司 战 略 动机	假设 3-1: 母公司投资动机出于成本优势及网络效益的考虑, 则子公司与内部网络组织的资源交易关系密度高	不支持
		假设 3-2: 母公司投资东道国出于学习动机, 则子公司与外部网络组织的资源交易关系密度高	不支持
	集团内部知识分享驱动程度	假设 4: 集团内部知识、信息资源分享驱动程度越高, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
	其他子公司	假设 5: 母公司集团内其他子公司的技术、资源越丰富, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	不支持
子公司外部网络组织	东 道 国 市 场 重要程度	假设 6-1: 子公司所在东道国的市场越重要, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	不支持
		假设 6-2: 子公司所在东道国的市场越重要, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	不支持
	东 道 国 资 源 丰富程度	假设 7: 子公司所在的东道国当地的技术、资源越丰富, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
	当 地 竞 争 程 度	假设 8-1: 子公司当地竞争程度越高, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	支持
		假设 8-2: 子公司当地竞争程度越高, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
	消 费 者 需 求 变化	假设 9: 当地消费者需求变化越大, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	支持
	供 应 商 品 质 稳定程度	假设 10: 当地供应商品品质越稳定, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
	东 道 国 政 府 政策	假设 11: 当政府增加对企业有利的政策和法规时, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	支持

续表

研究 构面		研究假设	统计结果
子公司自身	子公司相对能力	假设 12-1: 子公司的相对能力与资源越丰富, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	不支持
		假设 12-2: 子公司的相对能力与资源越丰富, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	支持
	子公司价值活动	假设 13-1: 子公司的价值活动越完整, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越低	显著支持
		假设 13-2: 子公司的价值活动越完整, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持
	子公司高层领导的创业精神	假设 14-1: 当子公司高层领导具有高度创业精神时, 子公司与内部网络组织的资源交易关系密度越高	不支持
		假设 14-2: 当子公司高层领导具有高度创业精神时, 子公司与外部网络组织的资源交易关系密度越高	显著支持

6.6 跨国公司子公司角色演化动力对比分析

本章从子公司嵌入性网络资源入手, 将子公司的内部网络组织、外部网络组织及子公司自身特征纳入一个研究框架内, 具体分析各种组织特征对子公司角色演化的影响。研究结果表明: 嵌入性网络资源的变化是子公司角色演化的根本动力。

显著影响子公司角色演化的内部网络组织特征包括: 母公司知识、信息丰富程度; 母公司的控制模式; 集团内部知识、信息分享驱动程度。显著影响子公司角色演化的外部网络组织特征包括: 东道国资源丰富程度; 当地同行业竞争程度; 当地供应商品品质稳定程度。显著影响子公司角色演化的自身特征包括: 子公司的相对能力与资源的丰富程度; 子公司价值活动的完整程度; 子公司高层领导的创业精神。

因此,对于东道国政府来说,应该通过提高国内企业的技术层次、促进当地企业间的竞争与合作、完善政府的政策及法律法规,以及培养高素质人才等措施,促进跨国公司与本国企业建立合作关系;对于母公司来说,可以通过增加知识、信息的丰富程度,改变控制模式,增加集团内部知识、信息分享驱动程度等措施,增加母公司内部整合程度,获得规模经济及网络效益等;对于子公司来说,可以通过执行多种职能活动,积累自身的资源和能力,并通过高层领导的创新精神等方面的努力争取母公司更多的资源分配及更大的自主决策权利。

本研究对子公司角色演化的研究结论同以往研究成果相比,既具有一致性,又具备创新性。这主要体现在两方面:

第一,总结以往探讨子公司战略角色演化的文献,Birkinshaw (1998)归纳出子公司演化是由总部指派、子公司选择和当地环境三种机制互动而决定的观点。总部指派的观点认为,总部有责任去制定全公司的战略,并且了解子公司的角色如何被指定才能确保符合上述战略。母公司主要是根据当地市场的重要性与成长性进行指派的(Bartlett 和 Ghoshal, 1989)。子公司选择的观点认为,子公司管理阶层可以在很大程度上决定子公司的角色。子公司选择的观点重点在于将特定的资源和能力、子公司管理阶层的愿望以及子公司员工的发动与努力视为子公司角色的决定因素。在子公司战略角色的演化中,Birkinshaw (1995)认为当地环境也是关键因素,比如东道国战略重要性(Bartlett 和 Ghoshal, 1989)、当地环境的复杂度以及当地丰富的资源等都会影响子公司的角色演化。

本章的统计结果表明:构成子公司嵌入性网络资源的子公司内部网络组织、外部网络组织及子公司自身的变化是子公司角色演化的主要动力。这种观点不仅进一步证实了以往对子公司角色演化的动因归纳,更进一步丰富了以往的研究内容。比如,明确提出集团内部知识与信息分享的驱动程度、东道国当地的竞争程度、当地供应商的品质稳定程度以及子公司价值活动的完整程度等也是影响子公司角色演化的重要因素。

跨国公司子公司角色演化机制

第二,以往用网络理论对子公司角色演化进行理论解释的核心假设是跨国公司的所有权优势可以由子公司在当地环境取得并自行发展。这种观点认为,跨国公司网络组织间松散的联结,给予子公司自行发展其独特资源与能力的自由。网络成员通过联结关系的安排,取得持续性竞争优势(Johanson 和 Mattsson, 1987; Jarillo, 1988)。此时,演化变成一种有机的过程,取决于子公司特殊资源和价值的建立与衰减。

本研究对子公司角色演化的理论分析认为,在跨国公司是一种网络组织的前提下,子公司角色演化的实质是子公司在网络利益最大化动机的驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制与重构网络关系,从而不断调整自身在网络中的位置(从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带;从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带)的过程。

由此可见,本书对子公司角色演化的理论解释同以往研究成果既具有一致性,又具备创新性。一致性在于两种观点都认为子公司角色演化是一种有机的过程,子公司通过网络联结关系自行发展其独特的资源与能力,取得持续性竞争优势。子公司角色演化的内在机制取决于子公司自身资源与能力的建立与积累。

创新性在于阐明了子公司角色演化的动机在于网络利益最大化,并进一步分析子公司角色演化是子公司在增加网络资本的过程中,复制与重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的位置(从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带;从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带)的过程。

本章小结

本章从构成子公司嵌入性网络资源的子公司内、外部网络组织及子公司自身三方面特征入手,构建了子公司角色演化动力的研究框架,并在以往文献分析的基础上,提出子公司角色演化动力的 14 个研究假设,并系统地分析了子公司角色演化的驱动因素,扩展并丰

富了以往对子公司角色演化的研究内容,特别对母公司和东道国环境因素中的相关内容进行了扩充并加以详细阐述。最后,以跨国公司在华子公司为样本,对子公司角色演化动力进行了实证研究。统计结果表明,嵌入性网络资源是子公司角色演化的根本动力。构成嵌入性网络资源的三个组成部分——子公司的内、外部网络组织及子公司自身的特征也分别是子公司角色演化动力的重要组成。实证研究结果支持了本研究对子公司角色演化动力的理论分析,同以往研究成果相比,既具有一致性,又具有创新性。对于子公司内、外部组织以及子公司自身而言,可以根据研究结果有针对性地对子公司进行管理,主导子公司角色演化。

附:阅读材料

一、三星中国:从制造基地到品牌中心

2005年5月16日开幕的《财富》全球论坛令北京云集了众多的来自全球的各路商界英豪,在这其中,三星电子全球总裁尹钟龙以及他所带领的团队也许是此次来华最“早”的CEO之一。

尹钟龙的此次访华在北京财富论坛期间,相比一些其他的高科技企业领袖,他并不年轻张扬、气势逼人,但他的访华行程却“长”而周密。三星电子全球总裁此次的亲自“巡查”,令一向在市场上做得多、说得却不多的三星电子越发惹人“好奇”,在数码领域,无论品牌影响或者市场份额,在过去5年中提升迅猛的三星究竟将会怎样继续它的中国市场的“中国战略”呢?

三星电子表示,中国作为三星电子全球重要市场和合作伙伴,如何以长远的眼光对待中国市场的战略经营与重视现场的经营对三星而言是至关重要的。近来,三星电子为积极应对市场环境变化,追求更加扎实稳健地实施对华经营战略,尤为值得一提的是,在尹钟龙的中国之行中,还确立和勾勒出三星以实现“在中国建立第二个三星”为下一个目标的中国新战略。

1. 三星电子中国战略的调整

数据显示,三星电子 2004 年的销售额达到 552 亿美元。在 2004 年美国《财富》“世界 500 强企业”的评选中,三星电子排名第 54 位,有近 20 种产品的世界市场占有率居全球企业之首。

回顾三星的历史,可以发现三星近年来获得飞跃性发展的一个重要契机是 1993 年开始由集团李健熙会长倡导的“新经营运动”。1993 年,三星宣布实行“新经营”。这是一场旨在通过从员工个人到整个企业的积极变化来实现从“数量经营”到“品质经营”的转变,并由此实现世界一流的企业经营革新运动。1998 年,在亚洲金融危机重击韩国经济时,尹钟龙先生临危受命,出任三星电子全球 CEO,领导三星进行了一系列的改革,克服了危机,并且成功实现了飞跃,使三星发展成为全球领先的电子企业。截至 2005 年初,三星电子在 TFT-LCD、显示器、CDMA 手机和内存芯片、等离子电视、双开门冰箱、笔记本电脑等多种产品的市场占有率方面保持全球领先。

1992 年,进入中国的三星在中国市场同样取得了快速的发展。截至 2004 年底,三星在中国的累计投资约 40 亿美元,建立了近 30 家生产企业,2004 年销售额约为 160 亿美元,中国员工总数达 5 万余名。

在 10 年的发展历程中,三星的“中国战略”也在逐步演变:在进入中国的初期,三星更为看重的是中国突出的制造能力,把中国当作一个制造基地。而近年来中国持续、稳定、高速的经济发展及三星自身的业务拓展促使三星在中国的发展发生了战略性的转变。

2. 三星(中国)从制造基地到运营中心的发展演变

如今,中国对于三星的意义已经远不只是一个大的制造基地,而是事业基地及品牌中心。三星表示,三星正在不断地加强对中国当地研发的投资力度,努力构筑包含研发、生产、销售、管理等环节在内的当地化经营体系,以谋求在华业务的长远发展。据介绍,三星目前已先后在中国成立了北京通信研究院、南京软件研究所、上海设计研究所、苏州/杭州半导体研究所等 4 个研究机构,各个生产法人也分别建立了自己的研究部门。

而 2005 年初的“闪电换帅”更被相关舆论认为是进一步加大中国区业务发展力度的标志之一。有媒体当时援引知情人士的话说,三星在这次的内部高层人事变动的公文中,同时下达了 2005 年全球策略:“深耕中国市场,成为顶尖的一流企业。”媒体分析认为,中国区的这次人事调整,三星将目标锁定在“确保全球盈利比 2004 年的 100 亿美元还要更好”。

截至目前,中国已经成为三星最大的海外投资地,三星在中国的业务以每年 50% 以上的速度增长。三星集团中国总部人士介绍,三星承诺在华的经营基本战略不会改变。而 2005 年开始接掌中国区“帅印”的朴根熙不仅对于全球总部的策略及组织具备丰富经验,而且与中国区的地缘关系浓厚,朴根熙本人在就任后曾表示,对中国的定位不是单纯的工厂或市场,而是三星的业务基地。

3. 结束语

母公司战略的调整能够主导子公司角色的发展、演化。本案例中,三星(中国)从母公司的“生产基地或销售市场”发展为“业务基地”的战略角色调整无疑是三星电子中国战略调整的结果^①。

二、博世力士乐(北京)公司:自身能力提高,发展才有机会

德国博世集团(Bosch)拥有 100 多年的历史,是世界最大的汽车零部件供应商,业务遍及全球 130 个国家和地区。博世力士乐(Bosch Rexroth)是原博世自动化技术部与原力士乐公司于 2001 年合并组成,属博世集团全资拥有。博世力士乐是世界知名的传动与制控公司,在工业液压、线性传动与组装技术、气动、液压传动服务以至行走机械液压方面居世界领先地位。公司注册总部位于德国斯图加特,而营运总部及董事局总办事处则设于德国洛尔。2003 年公司销售额 40 亿欧元,员工人数 2.5 万人。

目前博世力士乐在中国的机构包括博世力士乐(中国)有限公

^① 案例来源:任笑元:《三星中国:从制造基地到品牌中心》,《北京青年报》2005 年 5 月 17 日。

司、博世力士乐(常州)有限公司、上海博世力士乐液压及自动化有限公司,以及博世力士乐(北京)液压有限公司,主要从事销售、工程、设计、生产、装配及物流管理等业务。

1. 公司成立与发展

成立于 1996 年的原力士乐(北京)液压有限公司是一家中德合资公司,在 2001 年博世收购力士乐后,改名为博世力士乐(北京)液压有限公司,2002 年底,改制为外商独资企业。

尽管公司成立时,市场前景非常广阔,但由于一些内资骨干企业和日本、韩国企业以大量性价比低的产品迅速抢占市场,博世力士乐(北京)公司业务很快陷入低谷,公司以较高的产品价格秉承较高的产品质量,并没有赢得中国客户的青睐,再加上公司自身管理不善等外部和内部的多种原因,连年亏损。公司 5 年内换了七届总经理,生产经营却始终不见起色,随时面临关门、倒闭、撤资的可能。

2001 年,德方派来一个中国人任合资企业的第八任总经理。就是这个总经理临危受命,通过重新调整产品结构,建立目标管理体制,不断创新管理等措施,半年后,公司起死回生。2001 年当年,企业亏损额降低 50%,销售额增加 57%。2002 年企业全面扭亏为盈。博世力士乐战略性地收购了原中方的全部股份,将博世力士乐(北京)液压有限公司改制为外商独资企业,并加大投资,2003 年实现销售 1.5 亿元,利润达 1 800 万元。2004 年预计销售 2.3 亿元。

2. 公司经营:从亏损到盈利

(1) 1996~2000 年公司连年亏损原因分析。

第一,外部市场环境变化,子公司难以应对。投产之初,正值中国加大基础建设投资,应该说是机会比较好,但也存在两方面问题:一是中国国内的一些企业迅速以其价格低廉的国产机器抢占了市场;二是大量的日本和韩国产品利用其相对便宜且技术高、品质良好的优势,找到了自己的目标客户。而博世力士乐的产品虽然品种全,系列多,质量好,但交货周期长,价格也相对较高,加之市场开拓力度不够,产品缺乏创新,始终无法打开局面。

第二,母子公司文化差异较大,难以协调。1996 年博世力士乐

(北京)液压有限公司成立时,德方控股 55%,总经理和财务总监的职位由德方委任。第一任总经理是一个技术人才,专业水平高,在行业内赫赫有名。然而上任不到一年,就提出退任。第二任至第七任总经理,均为德国人,有的干了一年左右,有的不到半年就调走了。他们的共同感受是:中外文化差异太大,对管理、市场的理解不一致,双方难以协调和合作。除了公司内中德双方的合作障碍外,公司与德国母公司,以及与在华的其他博世力士乐企业(主要是销售公司)之间的协调也不够。当内部矛盾上升为信任危机时,公司上下没有共同的远景目标时,公司也就无法发展了。

(2)2001 年起公司扭亏为盈原因分析。提到公司的扭亏为盈,不得不提使公司扭亏为盈的那个中国人——德方派来的第八任总经理钟默博士。钟默毕业于上海同济大学,获德国科隆大学经济学博士学位,曾在德国工业界工作了 4 年,既了解中国的国情,又善于与德国人沟通。2001 年,钟默上任,他借公司的管理骨干力量,调动和发扬协作与团队精神,找出解决问题的方法,提出并形成了企业一整套科学的管理模式,上任当年减亏 50%,销售增长 57%;第二年全面扭亏为盈,销售增长 65%;第三年实现盈利近 2 000 万元,销售达到 1.5 亿元。究其原因,不外乎以下几点:

第一,目标管理具体化。钟总经理强调:要避免撇开目标谈管理。2001 年初,钟总提出了公司当年度的总目标:销售额增加 30%,企业亏损额降低 50%,费用开支要削减 10%。同时,对目标进行细化,量化至各部门及各岗位员工。

第二,产品实现标准化。改革之前,公司的产品结构有三类:一类是合资以前,中方厂带来的老产品;第二类是合资期间共同开发的产品;第三类是德国母公司提供的产品。其中,老产品售价低,工艺复杂,生产成本低,毛利润已然是亏损的。钟总强调:“必须改造老产品。产品要标准化,加工零件要标准化,只有标准化才能资源共享。”

产品标准化后,通用性强了,资源可以共享,生产成本也大幅度下降;简化了生产程序,也缩短了交货期,进而受到了客户的欢迎。

第三,市场开发力度大。加大市场开发力度,目的是要使企业从

源头上有业务做。任何部门、岗位员工都要围绕市场这一个中心开展工作。技术部门在设计过程中一定要纳入市场因素,以客户为中心。任何员工,即使是搞卫生的人员,也要让他知道他拿的工资是从市场来的、从客户来的。两年来,钟总和管理层的同事一直坚持拜访客户,为客户解决各种各样的实际问题,为巩固和拓展市场起了催化作用。

第四,调动员工积极性。钟总说,企业管理归根到底是对人的管理,在企业最困难的时候,要了解员工所想,帮助员工树立信心,领导团队的责任就是要将员工凝聚在一起,使员工在各自岗位上发挥各自的作用,为实现公司的目标努力工作。公司非常重视吸纳人才和培训人才。2000年以前,公司每年只有1个培训项目,而到了2003年,至少有包括英语、专业技术等6个培训项目。员工的平均年龄也从2000年的44岁降到2003年的38岁。大专以上学历的员工,从2000年的40%提升到2003年的56%。公司计划2004年再招入30名大学生,并选拔一部分送去德国培训,为公司将来的发展做准备。

第五,逐渐提高生产效率。在德国力士乐总部的帮助下,公司领导层按照成本管理的要求,进行了设备优化和劳动改组,淘汰了一批落后的、老的、效率低的设备,这样,折旧费减少了,也降低了成本。2001年共淘汰20多台老设备,只增加了两台新设备。同时,将原来的两班增加为三班,增加机器的运转效率,从而大大提高了生产效率。公司在边生产边改造的同时,对办公大楼和生产车间也进行了装修,原来的脏、乱、差,变为现在的洁、齐、好,整个工厂焕然一新,也预示着好的开始,新的希望。

3. 子公司能力的发展是母公司加大投资力度的根本动力

博世力士乐(北京)公司业务陷入危机时,集团总部开始酝酿如何撤资的问题;但当公司的业务起死回生、子公司自身发展前景非常广阔时,德国博世力士乐集团公司在2003年北京公司增加的投资达340万欧元(约2800万元人民币),并重新确定其为海外重要生产基地的地位。目前,德国博世力士乐集团公司总部将北京子公司视为在中国的战略基地,不断加大对中国的投资力度和本地化进程,并逐

步扩大其在中国的市场份额^①。

三、开放的 Oracle, 变革动力源自于环境的改变

2004 年 7 月 19~22 日, 甲骨文 2004 年全球管理和新技术大会——Oracle Open World 在上海举行, 继 2002 年在北京召开全球年会之后, 这是甲骨文第二次将这样的盛会放在中国举行。此次 Oracle Open World 的重点除了行业、网格计算、Linux 以及 Oracle 的 10g 之外, 甲骨文还在公司的整体形象和中国策略上动足了脑筋, 力求展现一个更加开放友善的 Oracle, 一个更具信心的甲骨文中国。

1. Oracle Open World, 多了一个“O”

“往年是 Oracle World, 今年变成了 Oracle Open World, 多了一个‘O’。”在此次 Oracle Open World 开幕之前, 甲骨文新上任的华北区总经理兼电信事业部总经理李翰璋就已经向媒体吹风, 强调甲骨文的市场策略乃至公司性格已经开始从孤傲不群向开放及注重合作转变。

所谓一个巴掌拍不响, 目前从自我封闭走向彼此开放、协作正在成为软件巨头们的新潮流。一直以来由于“立场”不同, 软件市场几大阵营之间一直恶言相向并互相抵制, 在微软平台上做开发的技术人员指责甲骨文等公司让 .NET 用户成为二等公民, 而包括甲骨文在内的非 .NET 阵营则反唇相讥: 是微软使 Java 用户成为二等公民, 他们不得不为异构系统之间的整合支付沉重的账单。

因此, 不难理解微软一直顶着垄断与傲慢的帽子, 而作为企业级软件市场巨头的甲骨文, 其市场形象似乎也不比微软好到哪里去, 尤其是在 2004 年甲骨文推出其第一个为网格计算设计的数据库 10g 时, 招来了业界骂声一片。网格计算需要组合使用一些具有互补作用的产品, 为了使用户更好地享用网格计算功能, 甲骨文将自己的三大产品线——9i 数据库、9iAS 应用服务器、11i 电子商务套件, 统一

^① 资料来源: 王志乐:《博世力士乐(北京)公司成功的经验》,《2005 年跨国公司在华国报告》, 中国经济出版社 2005 年版。

升级到 Oracle10g 版本上,并建议用户最好三条产品线全部使用 Oracle 产品,以达到“使计算机集群能像单一实体一样运行”的运算效果。作为一家扎根基础软件的软件企业,甲骨文自树“壁垒”的产品策略无疑冒犯了众多提供应用软件及服务的同行的利益,在一定程度上,这也“垄断”了用户的选择权。无怪乎 10g 一出,“寡头”、“垄断”的指责声一片,甲骨文“蛮横无理”、“孤傲不群”的形象空前鲜明。

而在 2004 年的 Oracle Open World 上,甲骨文似乎一心要扭转这一形象,使自己变得亲和友善起来。此次的大会,甲骨文不仅十分强调技术的开放性,还重点突出了与合作伙伴“亲密无间”的形象,在与论坛同时举办的合作伙伴展会上,微软、Sun、SAP、Dell、英特尔等公司的参展极大地烘托了热闹气氛。最值得一提的合作伙伴当属微软。在此次展会上,微软重点展出了其服务器软件品牌 Windows Server System 家族以及旗下核心产品 Windows Server 2003 和核心开发工具 Visual Studio .NET 2003 的集成创新。展会上微软的公关人员向记者强调,这是“近年来微软首次出现在甲骨文组织的会议场合”,并将一直陪同甲骨文在亚太数个国家的大会巡展。

当然,时至今日,甲骨文与微软的合作已属旧闻。这一对宿敌的敌对形势从 2004 年 5 月份就已经开始改变了。5 月 20 日,微软和甲骨文宣布“和好”,首次达成合作开发协议。根据该协议,甲骨文的开发人员将使用微软的“Visual Studio”开发工具来创建甲骨文的数据库程序。此举意味着双方“寡头”帽子的摘除,甲骨文的数据库将平滑地在 Windows 系统上运行。双方的合作还有这样一个大背景。从 2004 年 4 月开始,微软为了应对整合趋势及反垄断的威胁,一反霸道本色,积极谋求合作,先后与 Sun、SAP、IBM 等昔日的对手缔结历史性的同盟关系,甲骨文也是其中之一。软件市场竞争格局的演变,正在迫使一直以来以技术自傲的巨头们低下高傲的头颅,迎合用户的需求。

2. “做媒”Linux 亚洲标准

作为甲骨文的三大战略之一,Linux 毫无疑问是此次大会的主角。7 月 20 日,从大会上传来消息,一款名为 Asianux 的标准化

Linux 平台于当天正式推出。Asianux 这个名字就已经表示出,这是亚洲软件市场上第一个标准化的企业级 Linux 操作环境。有消息说,NEC、浪潮、AMD、惠普、Sun 以及戴尔等已经在着手考虑基于 Asianux 的架构。甲骨文全球总裁 Charles Phillips 更是在今年的 Oracle Open World 大会上公开表示,将把 Asianux 纳入“坚不可摧 Linux”支持计划,以加速 Linux 在亚太地区的推广和使用,并表示希望将这一平台推广到欧美市场上去。将 Asianux 置于甲骨文“Unbreakable”这一支持平台,则意味着采用该系统的用户将获得甲骨文最高水平的产品与技术支持,这将使 Asianux 成为继美国的红帽 Enterprise Linux 与欧洲的 Novell/SuSE 之后,被 Oracle“Unbreakable”方案认可的第三种标准化 Linux 平台。

说起来,甲骨文公司可以算是 Asianux 的媒人,Asianux 的两大开发者——中国红旗软件公司与日本 Miracle Linux 公司,一个是甲骨文在中国的重要合作伙伴,一个是甲骨文的日资公司。从 2003 年 9 月起,中、日、韩三国便酝酿联合开发 Linux,2005 年年初,红旗与 Miracle 在北京签署合作开发协议,宣布双方的合作开发将在 Oracle 的北京研发中心进行。由于 Linux 的可靠、安全和低成本,它越来越受到亚太地区企业和政府部门的欢迎。目前,中国乃至亚太地区已经成为 Linux 的主要推动者。数据显示,预计 5 年内,中国 Linux 软件市场将继续以 40.3% 的平均复合增长率高速增长。甲骨文公司此番把 Asianux 和 Linux 收入麾下,有利于加强公司与政府部门的合作,争取在政府采购市场占据更大的优势。

3. 甲骨文的中国功夫

除了借 Linux 投政府所好之外,甲骨文此番还对中国的大型企业和教育界下足了功夫。自从 2002 年推出“金色中国”计划以来,甲骨文大力投入商业和教育项目,在深圳和北京先后设立研发中心,而在此次大会上,甲骨文全球总裁 Charles Phillips 透露公司还将在西部以及东北地区再建立两个研发中心,补充甲骨文在中国的研发实力;此外,最近又与中国教育部签署了合作备忘录,将给中国西部 50 所大学捐赠价值 1.43 亿美元的软件以及相关技术书籍,并设立“甲

骨文助教金”，支持教师参加甲骨文相关技术的进修；7月21日，在此次 Oracle Open World 大会上，甲骨文又公布了与包括 UT 斯达康、福建移动、哈药集团等在内的大型企业在 ERP 领域的一揽子合作计划。2003 年一年，甲骨文中国公司新增 200 名员工，达到了 600 人的规模。

对于甲骨文来说，中小企业仍然是一个敏感的词语。在 2004 年 6 月新财政年度计划发布之前，“中小企业、Linux 和网格”是甲骨文对外宣称的公司三大战略。而在 2005 年的新财政年度计划中，三大战略后两者照旧，“中小企业”却被换成了“重点行业”，而甲骨文划定的重点行业即金融、电信、政府、能源等，很容易被解读为“大企业”。在微软、Sybase、IBM、SAP 等纷纷将中小企业市场作为必争之地进行拼抢之时，甲骨文悄悄转换策略了吗？

在此次 Oracle Open World 上，甲骨文用行动给予了回答——宣布为中国的中小企业推出 4 款 ERP 解决方案应用软件包，以满足它们的不同需求。这 4 款软件包分别是：快速财务应用（Rapid Financials）、快速财务与采购应用（Rapid Financials and Purchasing）、快速分销应用（Rapid Distribution）、快速制造应用（Rapid Manufacturing）。所有软件包的一个共同特性就是快速实施，它得益于预先配置和预先安装的 Oracle 数据库和应用软件、人性化的简单安装程序以及足够的安装配置。甲骨文中国公司负责中小企业解决方案的销售渠道总监刘强说：“快速实施是我们软件产品与众不同的主要特点之一。由于中小企业在部署 IT 系统时面临着预算吃紧的根本性问题，因此，我们的快速实施为降低销售、实施、服务成本以及最大限度地减少风险提供了钥匙。”刘强还透露，甲骨文“金色中国”对我国中小企业的划分与国际上有所不同，500 名雇员以下、年收入 2 000 万至 7 000 万美元为中型企业；100 名雇员以下、年收入 2 000 万美元以下的则为小型企业。“公司将定制研发中小企业应用的新产品和新的实施方法。”

甲骨文的中国策略正在奏效。目前，中国已经成为甲骨文在亚太地区的第三大市场，位居日本和韩国之后。此外，甲骨文还首次披

露了中国这一区域市场的财务数据,在截至 2004 年 5 月 31 日的第四财季,甲骨文在中国市场的软件许可收入增长了 8 个百分点,达到了 2.26 亿美元。整个 2004 财年,甲骨文中国市场收入增长了 11%,达到了 6.37 亿美元,几乎占到了其全球市场收入的 1/5^①。

① 案例来源:何佳艳:《开放 Oracle》,《互联网周刊》2004 年 8 月 4 日。

7 跨国公司子公司角色演化与本土企业自主创新

7.1 跨国公司在华子公司角色演化趋势

7.1.1 我国引资环境的改变对跨国公司投资战略的影响

我国引资环境的改变对跨国公司投资战略的影响主要有以下几点：

(1) 市场容量的不断扩大及经济的高速增长促使跨国公司进行战略调整。近十年来,我国经济的持续增长,引起了市场总量规模的不断扩大。市场的规模和容量,对于跨国公司的全球战略至关重要。在整个世界市场上,发达国家的市场已经相对成熟并处于饱和的状态,要增加这一市场的份额比较困难,而很多发展中国家的市场又相对较小,像中国这样一个庞大而且增长迅速的市场就显得特别突出,对跨国公司特别有吸引力。另一方面,我国经济的高增长率促使跨国公司不断进行战略调整以适应市场变化。

(2) 市场化进程的不断深入,为跨国公司的战略实施提供了契机。先期进入中国市场的跨国公司,由于不清楚中国宏观政策和市场的变化,在战略上处于被动的地位,通过对中国市场十几年的认识

和了解,跨国公司也基本具备了对中国市场的驾驭能力。随着中国市场化进程的不断深入,跨国公司对中国市场的发展有一个较为清晰的判断,进而从整体上积极主动地将中国市场竞争纳入到其整体战略规划中,而不再像以前一样简单地投资技术或资金,以获取短期利润。

(3)本土企业技术水平的进一步提高,迫使跨国公司调整投资战略。经过近二十年的发展,中国本土企业,特别是很多民营企业在逐渐成长,生产设备、管理水平、质量控制以及生产组织方式,都达到了国际市场的要求,同时跨国公司对少数企业的投资与合作,也对本土企业技术、管理水平的提高起到了促进作用。另外,近几年本土企业自身的迅速崛起,也使跨国公司感受到了来自本土企业的竞争压力,这也是促使其实施在华战略调整的主要因素。

(4)中国的法律、法规以及政策的不断完善,为跨国公司进行战略调整提供了良好的外部环境。随着改革开放进程的深入,吸引外资的政策由超国民待遇与限制向国民待遇转变。为鼓励竞争,提高效率,国家开始退出某些行业;同时,制定中的《国有股减持政策》、《收购兼并细则》等法规将对外资收购国内上市公司提供法律依据及操作程序。这为跨国公司战略调整提供了制度基础。

(5)市场竞争压力进一步增加,也迫使跨国公司调整其在中国战略。在中国市场,跨国公司不仅面临中国本土企业的竞争压力,同时也面临众多跨国同行的竞争,竞争的多元化和激烈程度的深化也需要跨国公司调整其在中国战略,这是由当今中国经济增长的特点所决定的。随着中国劳动力和原材料成本的增加,跨国公司如何获得竞争优势、扩大在中国的业务规模等问题,也迫使其调整在中国战略。

7.1.2 跨国公司在华子公司的角色演化趋势

我国经济环境及引资政策的改变,促使跨国公司不断调整其在中国经营战略,以适应环境的变化。跨国公司战略的调整以及东道国环境的改变,促进了跨国公司在华子公司所扮演的角色不断发生演化。

7.1.2.1 从“生产基地型”向“运营中心型”角色演化

跨国公司在华子公司从最初的单纯“生产基地”及“营销基地”的角色逐步增加职能活动范围,向“运营中心型”角色演化。据调查,61%的跨国公司明确表示在未来3年内将扩大对华R&D的投资。从未来3年内跨国公司在华研发投入趋势上看,主要呈以下特点:(1)跨国公司的R&D职能部分向外扩散,但其核心部分仍保留在母国;(2)跨国公司在华R&D的投资方式开始由战略技术联盟向跨国并购过渡。一般来说,战略技术联盟通常是在技术、资金密集型的领域。随着信息技术革命的高速发展,跨国公司为了尽可能快地建立其全球的R&D网络,开始采取跨国并购的方法,直接获取中国的原有R&D机构的控制权。跨国并购的方式在未来3年将逐渐增加。(3)跨国公司在华的R&D研究重点在应用研究、产品开发和地方化等方面,而基础性研究较少。跨国公司进行海外R&D投资的主要目的在于支持当地的生产和销售,而能满足跨国公司这些需求的主要是应用型研究和开发机构。

7.1.2.2 跨国公司在华地区总部或运营中心的设立与加强

建立跨国公司在华地区总部意味着跨国公司在华经营规模较大,设立总部的目的是有效协调公司在华各个机构的经营活动,为各个机构提供统一的服务,整合公司在华的各种资源,增强公司整体竞争力。入世前后,不少跨国公司调整原有的投资性公司,或者新建一个中国地区总部。也有不少公司把亚太地区总部迁移到中国,不仅充当中国总部,而且承担整个亚太地区总部的职能。还有的跨国公司母公司所属各业务集团也在中国设立亚太总部或中国总部,而且已成为跨国公司在华投资的另一新趋势。目前已经有100多家跨国公司地区总部落户北京,70多家跨国公司地区总部落户上海。

由于中国市场规模潜力大,而且地区差别和行业差别极大,仅有一个中国总部,跨国公司还是难以全面有效地调配资源,开展竞争,跨国公司往往在中国建立若干运营管理中心来协调在华业务。这里所说的运营管理中心包括从中国或亚太地区总部分解出来的不同业务的运营中心以及跨国公司母公司业务部门在中国建立的分支机

构,如研发中心、采购中心等。据调查,一些跨国公司已经开始合理地安排这些运营管理中心,加快企业整合。

7.1.2.3 跨国公司对制造业投资持续快速增长,第三产业发展迅速

改革开放以来,从产业结构看,外商投资主要集中在第二产业。截至2003年,外商直接投资在第二产业的项目数量占全部外商投资项目的73%。制造业在外商对华直接投资中所占的比重最大,每年都超过投资总额的50%,并呈逐年增长的趋势。中国拥有广大的市场以及大量的低成本劳动力,因此,中国成为跨国公司制造业或者制造环节转移的首选基地。在制造业上游,即基本原材料和零部件等项目跨国公司也在加大投资。同时为了适应经济全球化和信息化潮流,为了增强自身竞争力,跨国公司“服务化”趋势加强,开始进入诸如物流等现代服务业领域,加强制造业链条中的营销、物流、研究开发、售后服务等服务环节,也就是加大了价值链两端项目的投资,加大了服务业项目的投资。

7.1.2.4 独资方式和跨国并购成为跨国公司直接投资的主要方式

独资方式和跨国并购已成为跨国公司国际直接投资的重要方式。其中,外商独资方式目前已成为我国利用外商直接投资的重要方式,并呈上升势头。商务部研究院对2005~2007年跨国公司对华产业投资趋势的调研结果显示:跨国公司在生产投资中,有57%的跨国公司在生产方面的投资倾向于独资新建,有37%的跨国公司愿意与具备一定技术和生产资源或能力的企业合资;倾向于通过并购相关生产工厂来投资的跨国公司为28%。据本次调查统计,跨国公司在研发投资中,46%的企业倾向于建立独立的研发中心,33%的跨国公司倾向于将更多先进技术引进中国进行研发。可见,计划在中国进行生产与研发投入的跨国公司更愿意通过独资形式来投资,以便自主管理,保护知识产权,根据市场情况及总公司战略决策来调整生产与研发方向。

跨国并购投资在我国发展比较缓慢。2003年4月11日《外国

投资者并购境内企业的暂行规定》开始实施,跨国并购在我国未来几年必将进入一个新的发展时期。外资并购有利于本土企业引进资金和先进的技术与管理,培养高端人才,加速企业的技术进步。同时借助跨国公司的品牌优势、市场优势和管理机制,可以迅速提升我国企业的核心竞争力。

7.1.2.5 在华“地区总部”或子公司的投资决策权逐渐增加

最初跨国公司对华战略投资普遍由亚太总部或跨国公司总部决策。跨国公司进行扩产、设备更新、在中国建设新工厂的投资过程中,通常是由跨国公司总部根据其全球生产规划与中国市场发展状况,来决策投资产品类别,跨国公司总部根据全球战略布局情况,根据中国总部提供的情况确定中国大陆生产企业的产能规划及计划投资总额。中国总部的投资公司主要负责选择投资地点,具体操作投资过程中的各类问题,如同政府的关系、人力资源配置等。随着中国总部的发展壮大,以及快速响应本土市场的要求,中国总部对涉及产品本土化研发、中国市场销售等投资决策问题具有一定的决策权,并且决策的范围有了一定程度的增加。除此之外,跨国公司在华子公司的决策范围及职能领域也有了较大的增加。

7.2 本土企业自主创新策略选择

对跨国公司子公司角色演化路径、动力及趋势的研究结论,对本土企业如何通过与跨国公司建立密切的合作关系、提升自主创新能力具有重要意义。本章首先分析东道国政府在吸引外资及加强外资管理方面如何主导跨国公司子公司角色的演化,以利于发展本国经济,促进本土企业技术水平的提升,发展自主产品品牌;其次,对东道国本土企业如何通过与跨国公司的合作,学习知识,积累能力,提高自主创新能力提供对策建议。

7.2.1 东道国政府吸引外资、加强外资管理的对策

发展中国家的东道国,尤其是我国在吸引外资及外资管理方面

存在着以下几方面的问题:长期、持续吸引外资的问题;提高外资质量的问题;促进国外子公司与本国企业建立合作关系的问题,以及寻求跨国公司的发展目标与本国经济的长期发展目标相一致等问题。本研究所得的结论是建立在投资东道国为中国的国外子公司的研究样本基础上的,因此研究结论应该对东道国政府在政策制定等方面具有一定的借鉴意义。

本研究结论表明,MNC 子公司与网络内其他组织建立合作关系的前提和基础是这些组织能够为该子公司创造价值,子公司与这些组织的交往能够获得较大的网络利益。因此,东道国政府能否吸引到高质量的 MNC 直接投资,加强 MNC 子公司与当地组织的合作关系,促进子公司与本国经济的发展目标相一致,关键问题是本国能否为跨国公司子公司创造价值。站在跨国公司的立场上分析问题,我们很容易发现,东道国政府应该从以下几方面采取对策:

第一,加大力度发展本国国内的能力。东道国政府吸引外资是扩大出口、增加就业及促进发展的手段。为了使政府干预的收益最大化,东道国吸引外商直接投资以及通过这些投资所获得的发展收益大小关键取决于该国发展国内的能力。也就是说,东道国若想成功地提高本国的经济发展水平,提高本国的国家竞争力,必须推行“两条腿走路^①”的方针,也就是在积极引入外国资源和资产的同时,发展国内的能力。因为本国经济的发展水平,本国的人力资源水平及当地组织的竞争程度是跨国公司对东道国投资领域、投资技术选择的重要因素,也是跨国公司在东道国进一步加大投资力度、提高投资技术水平的根本动力。因此,东道国政府在吸引外资的同时,不能忽略加大力度发展本国国内的能力,这才是最根本的对策。

东道国政府发展本国国内能力可以从以下几方面加以考虑:

(1)促进各城市、各地区经济全面、平衡发展,增加投资环境的广度。增加投资环境的广度是指,把良好的地方治理结构和基础设施

^① UNCTAD,《2002 年世界投资报告》, <http://cts.nankai.edu.cn/touzibaogao>, p18。

扩展到更广大的地区,尤其是内陆地区,使劳动密集型制造业可以在这些地区发展。我国的各城市间具有很大差异,很多管理和监督活动是由地方政府实施的,地方政府对投资环境的优劣具有很大影响。我国是一个快速增长的大国,因此有一个统一的国内市场会产生巨大收益。加大中西部开发力度,制定更加优惠的中西部引资政策,将中西部地区丰富的原材料及劳动力资源利用起来,并加强中西部地区的交通、通讯等硬件设施的建设,为我国长期持续、全面健康地吸引外资创造条件。

(2)支持发展金融服务和商业服务,增加投资环境的深度。增加投资环境的深度是指,进一步增加投资的技术层次及提高产品的附加值。随着中国经济发展的强劲地区——广州和上海的工资逐步增加,为了保持竞争力,这些地区需转向更加尖端、附加值更高的产品。另一方面,增加投资的深度还指,更普遍地支持发展金融服务和商业服务,这本身就是高附加值的活动,并且,对于更加尖端的制造业和服务生产,它们是关键的支持因素。

因此,政府应该加快完善对服务贸易领域的法律规范,健全统一规范的服务业市场准入制度,重点鼓励引进国外服务业的现代化理念、先进的经营管理经验、技术手段和现代市场运作方式,这既有利于改善我国服务业结构,提高服务业的水平,又可以为制造业的发展提供有力的支持,进而吸引更多的国际资本投入制造业。

获得最大化的经济利益是跨国公司投资最根本的目的。只有东道国国内能力提高,才具有吸引外资的资本,具备与外资建立合作关系的基础,才能进一步促使外商加大投资力度,提高投资地技术层次及产品地附加值。

第二,鼓励外国子公司与国内企业建立合作关系,鼓励国内企业参与跨国公司的全球供应链。

本研究结论(运营中心型及当地生根型相比生产基地型更能促进东道国经济发展)表明,外国子公司与当地组织密切的合作关系能够促进外国子公司技术、知识的溢出效应。对于发展中国家,尤其是我国,当前面临的一个特别重要的问题是,政府如何鼓励外国子公司

与本地供应商建立起合作关系。目前,在我国国内的大部分外国子公司,常常进口生产所需的全部或绝大部分零部件和原材料,只在我国组装产品,然后出口半成品或成品。也正因为此,促进外国子公司同当地企业建立合作关系才成为一个日益重要的政策领域。建立与外国子公司的合作关系是技能、知识和技术扩散到国内企业的关键渠道。正如在《2001年世界投资报告》中所讨论过的,重要的政策工具包括:提供信息和促进竞争;鼓励外国子公司参与旨在提升国内供应商技术能力的计划;促进建立供应商协会或俱乐部;联合提供培训、制定各种增强国内供应商融资能力的计划;鼓励国内企业参与跨国公司的全球供应链。

如果国内供应商和作为买方的外国子公司在同一空间和产业领域经营,那么二者之间也会更加频繁地建立合作关系。也正是基于以上原因,东道国政府应该鼓励建立地方化的产业集群。为促进所有相关参与者之间的动态互动、学习、技术提升和竞争创造条件。

(1)投资和商业活动目标的准确定位。在发展以FDI为基础的产业集群时,特别需要投资促进机构和有关政府机构之间密切的合作,避免在不适当的产业集群中进行错误的投资。

(2)加强机构建设。建立专注于一个或几个产业的出口加工区、工业园区和其他专门设施,加强产业聚集的趋势。建立从事度量、标准、测试和质量保证的机构,为现代产业活动提供基本条件。由于在国际市场上质量、精确度、耐用性和其他标准越来越严,因此这些机构的建立对于促进高技术层次的FDI具有重要作用。另外,政府机构还要通过提供融资渠道、建立商业网络和专业协会(商业协会及生产协会等)等机构推动组织间合作关系的建立。

(3)培训和提升人力资源。本研究结论(H7)表明,东道国高素质的人力资源是促使跨国公司投资研发中心的重要因素。因此,对于发展中国家的东道国政府来说,提升人力资源极其重要,特别是对于以知识为基础的活动而言,对相关人力资源的培训和提升更是关键(《1999年世界投资报告》)。这涉及到建立专业化培训中心,而外国子公司也可能会参与进来。另一种做法是,吸引在国际范围内流

动的专业人才以弥补本地的专业技能基础。一般来说,越是知识密集型的活动,吸引专业人才对产业集群的发展就越重要。

总之,发展中国家东道国政府所面临的一个具有挑战性的任务是,需要不断地改善投资环境,提高区位优势吸引力,为跨国公司的直接投资创造更大的利益。这不仅有助于吸引高质量的 FDI,而且对促进现有生产力的提升也是必需的。

第三,加强国内同行业间的竞争,促进国外跨国公司子公司与当地组织建立合作关系

本研究结论(H8-2)表明,国外子公司面对激烈的竞争环境,会加强与当地组织建立关系,转移核心技术。因此,东道国政府应该在促进当地各行业竞争方面采取措施。

(1)在尽可能大的范围内促进产业竞争。政府出于地方产业保护的目,可能在某些领域(金融、服务业等)限制外资的进入。但是从 MNC 子公司转移技术的角度来看,限制进入也就限制了竞争,而这对不利于跨国公司对东道国的技术转移与输出。从理论上考察,有步骤地推进服务贸易领域的对外开放,既是经济结构性调整的要求,也是符合我国经济社会发展的需要。遗憾的是,由于涉及到一些部门的本位利益,实际上在服务业每一个领域的开放过程中,总会遇到一些自觉不自觉的阻力。从这两年的实际情况来看,金融、电讯、流通等服务贸易领域的开放步伐仍然较慢,我国服务业的引资热潮尚未真正到来。

(2)“两头抓”策略^①。既要重视吸引跨国公司来华投资,也要重视吸引发达国家中小企业来华投资;既要加大对发达国家的引资力度,也要加大对发展中国家的引资力度。重视吸引跨国公司和发达国家企业来华投资的重要性不言而喻,但是,现在一些地方不顾本地区的具体情况,一味“抓大放小”,对引进中小企业和发展中国家投资重视的程度明显不够,以致“高不成、低不就”的现象很

^① 沈丹阳:《居安思危——全球 FDI 流动新趋势下我国引资策略创新思考》, <http://www.mofcom.gov.cn> (中国商务部网站)。

普遍。多方面、多领域吸引外资,一方面促进经济增长,缓解就业压力,但更重要的是能够通过这种方式促进竞争,加大外商投资的技术溢出效应。

(3)大力引进跨国公司区域总部、职能总部和研发中心加强跨国公司在我国的本土化战略。中国加入 WTO 后,许多跨国公司在中国的投资性公司纷纷升级为亚太地区总部,并在中国设立地区研发中心、地区管理营运中心。特别要鼓励跨国公司在我国设立研发中心,因为技术的外溢性,可以促进和带动当地研发力量的形成和发展。吸引跨国公司的研发投资,是我国吸引外资提高技术能力的有效途径。

(4)在制定优惠政策鼓励外资的同时,不要忽略本国企业的发展,尤其是中小企业的发展。在我国,尤其是东南沿海一带的中小企业发展迅猛,但是这些企业在吸引人才、增加投融资等方面并不具备优势(中国典型的中小企业只有 10% 的运营资本来自银行融资,而在韩国和泰国,典型的中小企业有 40% 的融资来自银行系统^①),这在某种程度上限制了企业的发展。中小企业的发展,一方面,能够增加同行业的竞争,而竞争有利于促使跨国公司的技术输出以及主动与当地组织建立合作关系;另一方面,这些企业能力的提高,也有资本与海外子公司建立合作关系。因此,无论是从增加同行业间竞争程度而言,还是从发展本国国内企业的能力而言,政府都应该制定中小企业吸引人才及投融资的优惠政策。

7.2.2 本土企业自主创新的策略选择

虽然本研究不是以东道国国内企业为研究对象,但是通过对跨国公司子公司角色演化路径、演化动力及演化趋势的分析,对我们探讨本土企业如何通过与跨国公司子公司建立互利共赢的合作关系,学习知识,积累能力,提升自主创新能力也具有一定的指导意义。

^① 尼古拉斯·斯特恩:《在国家发展计划委员会中国投资论坛上的讲话——中国的投资环境:经验和挑战》,2002 年 12 月 3 日。

7.2.2.1 积累能力,提高产品质量,加强管理,纳入全球价值链体系

我国企业要想成为世界级的企业,就应该主动介入到全球化的过程中。首先以劳动力和资源方面的竞争优势加入到国际化分工体系,了解国际规则,再从中发现自己的竞争优势。尤其对于中小企业来说,与国外子公司建立合作关系,纳入到全球价值链体系无疑会大大促进企业的长期发展。

前述研究也表明,东道国当地的供应商质量稳定程度显著地影响国外子公司与当地组织建立合作关系。在个案访谈及问卷调查的过程中也发现,跨国公司子公司有很强的愿望与当地组织建立合作关系,降低成本,但是我国国内的厂商很难保证产品的质量及交货期,尤其对某些关键零部件,我国厂商在技术上很难达到标准,导致这些公司的关键零部件几乎全部进口。众所周知,关键零部件的设计、生产及销售利润很大,而我国厂商在这方面却不能抓住机会。当然,也有一些厂商在国外公司的帮助下,提高了质量,开始逐步纳入其全球价值链体系,这是一个好的趋势。因此,下大力气改善产品质量,提高管理水平,建立良好的企业声誉,促进组织间的相互信任,是我国当地企业与跨国公司建立合作关系的基础。

7.2.2.2 大力培养职业企业家,强化企业家的创新精神

企业家是自主创新活动的主要倡导者、决策者和组织者。企业家的创新精神是企业对外建立合作关系,发展核心能力的保障。企业领导不具备创新精神,必然缺乏技术创新的动力,使创新主体空缺。因此,要积极通过加快企业家队伍的年轻化、专业化进程,加强对企业家的教育,要通过培育企业家精神,造就一大批职业企业家,增加企业家追求技术创新的责任心,提高技术创新的水平。

7.2.2.3 促进本土跨国公司海外子公司与当地企业建立合作关系

我国目前已经有很多公司进入海外市场,基本上具备了跨国公司全球运作的能力,但是,相对于国外的大型 MNC 来说,我国企业跨国经营的经验仍属于初级阶段。海外子公司的规模通常较小,但

是随着子公司的逐渐发展,母公司应该鼓励子公司与当地组织合作,积累当地市场运作经验,吸收当地优势资源,促进子公司发展,并进一步为整个 MNC 整体做出贡献。

附:阅读材料

一、跨国公司中国市场新策略

随着中国本土企业实力日渐增强,跨国公司面临来自中国本土企业和国际竞争对手的双重压力,为提高中国市场在其全球的利润贡献率,跨国公司在它们的中国公司内部进行了一系列调整。

自 2003 年以来,跨国公司调整中国市场策略的趋势已经显现,例如松下、飞利浦等公司在中国掀起的“跨国公司独资化运动”。2004 年,更多的跨国公司正试图在中国战略版图上建立完全独立的生产基地、研发中心以及更密集的商业网络,并倾向于将自身的资源逐渐集中于最具优势的环节或能力,以增强在这个已然充分全球化的市场中的竞争能力,并将权重越来越大的中国市场纳入其全球一体化的反应体系中。

在管理方面,跨国公司在理顺亚太区和中国区的关系后重新调整了其中国公司的管理架构。新的架构中,中国区总裁已由原来中国市场战略的完全掌控者,转变为全球策略与中国本土市场的协调者。随着中国市场在全球地位的提升,跨国公司正试图找到有效的缓冲力量,以解决这种发生在总公司与地区分公司之间、强势的商业文化和中国本土文化之间不可避免的冲突。

1. 业务调整:与全球业务同步

进入 2004 年,IBM 的标识变成了白底红色的“ON”按钮。按照 IBM 中国公司公关部经理汤雷雷的解释,这个按钮意味着 IBM 摆脱一切阻力,加速向软件和服务领域渗透。在 IBM 版图上,占据 IBM 整体业务 1/6 的个人电脑业务是最后一块制造业务,也是惟一亏损的业务。2003 年,IBM 个人电脑收入为 115.6 亿美元,保持了 3%

的增长率,亏损总额却增至 1.18 亿美元。2004 年 12 月 8 日,包括研发、采购、生产、销售在内的 IBM 全球个人电脑业务以 12.5 亿美元的总价被中国联想集团并购。并购消息宣布当日,IBM 股价上扬 5%。

“IBM 在深圳的 PC 生产基地给 IBM 全球带来 40% 的销售量,但是个人电脑制造并不能作为强势业务为 IBM 中国公司带来持久的利润。”IBM 中国区总裁周伟琨说,“随着 IBM 在全球核心盈利点向软件和服务业转变,IBM 在中国主营业务必然会与全球发展方向保持一致。”按照周伟琨的解释,中国企业经过 20 年发展已经在制造业获得了规模性市场优势,IBM 需要利用自己的软件和技术优势,在更长久的时间内为未来中国市场的持续增长做准备。

北京锡恩企业管理顾问公司总裁姜汝祥博士指出:“2004 年,很多技术型公司开始重新构架在中国的战略,不再只把中国当成一个销售市场,而是作为自身全球战略的重要部分,这也使其中国公司与全球主营业务逐渐靠拢。”

不仅是 IBM,2004 年,惠普希望通过二次整合获得新的业务快速增长点,中国也在其利润增长中被赋予了重要使命。惠普中国打印及成像集团总裁柯玉章认为,惠普公司前一次以削减成本为目的的整合,是理顺惠普与康柏之间重合度极高的业务体系,第二次业务整合的目的,则是使惠普的企业系统和专业服务集团以及打印及成像集团的业务获得快速规模性增长,中国市场必然是惠普发展的重点。

2004 年,IBM 逐渐放弃纯粹终端产品提供商的角色,向软件和服务高增值业务转变的速度进一步显现,惠普则力图从企业级服务和终端产品两个方向延伸。它们的共同点是,在中国编织起更加密切的产品网络,并通过提供本土化生产、本土化销售、本土化服务业务体系,以增强中国市场在其全球战略下的反应能力。

姜汝祥认为,在中国市场的策略向全球主营业务靠拢过程中,跨国公司开始在中国搭建起全球性的商业系统架构,并在中国本土价值链中扮演更多角色,为其在既定的商业框架内提升中国市场的利润率做长远准备。

2. 组织架构调整:重构决策层

2004年11月17日,微软中国公司负责软件项目的首席技术专家胡瑞就外包项目召开电话会议。他告诉《商务周刊》:“这种会议沟通已经简化很多。”自2004财年以来,微软公司全球组织架构调整,形成产品线和项目负责制,而中国区也摆脱了亚太区限制,成为全球5个直接向总部汇报的子公司之一。

微软中国顾问董事会是在微软中国公司成为5个直接向总部汇报的子公司后成立的,专为中国市场提供战略决策。陈永正作为微软中国顾问董事会成员之一及大中华区CEO,负责微软在中国各方面的业务和运作的总体协调。在这种组织架构中,虽然陈永正仍无法回避微软中国业绩成长的压力,但是他会把更多精力花在处理销售关系、客户关系、合作伙伴关系和政府关系等,陈永正笑言自己承担起“大使”的职责。

与微软中国公司组织架构发生类似变化的还有以下几家公司:

2004年,诺基亚根据其在全球范围的重组方案,在中国按业务成立4个子公司,即移动电话子公司、多媒体子公司、网络子公司和企业解决方案子公司。2003年末上任的中国区总裁何庆源当时兼任网络子公司总裁,但从2004年10月开始,诺基亚网络子公司的总裁与其他三个子公司总裁一样,由总部直接派任。何庆源只保留了中国投资公司总经理的职位,主要职责就是协调中国市场客户关系。同时,何庆源又是诺基亚公司中国区董事会6名成员之一。按照诺基亚的全球管理架构,各地区总经理可以兼任其他地区子公司董事会成员,这就形成一种制约的力量。

在摩托罗拉中国公司,当陈永正离开摩托罗拉出任微软大中华区总裁后,摩托罗拉中国区的董事长与总经理职位也分开设定。中国区董事长是戴莱尼,总裁则由时大琨担任。按照全球总裁詹德的解释,在摩托罗拉看重未来通讯世界的灵活性、数字化、互联性以及整合性及私密性时,占全球份额10%的中国市场,更需要董事长与总经理职位分设,以分散决策风险,保障公司未来方向的正确性。

按照姜汝祥的解释,中国市场正变得开放,当跨国公司在中国市

场部署长期战略时,更需要一种分散的公司组织架构以降低决策成本,并使公司保持稳健的运营状态;中国区总裁职能弱化后,他们更多担任起跨国公司文化与中国本土文化矛盾的协调者,以保障那些具有国际市场运行经验的产品经理更好地执行公司战略,最终提高中国市场在全球的利润贡献率。

3. 技术策略:投资研发中心

除了对业务策略和组织架构进行调整,加速对中国市场渗透外,跨国公司还进一步加快了在中国建立研发中心的步伐。据不完全统计,中国新增跨国公司研发中心近 200 家。这些研发中心成立目的非常明确:接近中国客户,直接将研发成果商业化,在中国市场中形成技术支持与市场开发互相促进的局面。甲骨文中国公司前任中国区总裁张书恒曾告诉《商务周刊》, SAP 已经在中国拥有 500 多客户,甲骨文要做的也是将其技术本土化,这是甲骨文成都研发中心成立的初衷。随着对手 SAP 通过在中国加大本土技术投入获得份额快速增长,甲骨文希望全球市场中有 20% 以上来自中国的贡献,加大中国本土技术研发投入是必然的举措。

“跨国公司在中国技术投入与其战略调整是同步进行的,”研究经济问题的清华大学经济管理学院教授陈剑告诉《商务周刊》,“这对于中国技术进步和跨国公司的市场份额增长是有双重意义的。”

事实上,跨国公司在中国的技术策略正表现出分极化的趋势。一方面通过回归主营业务和组织架构调整,在中国获得发展优势的跨国公司正利用资本加速在中国的技术商业化速度,从而增强核心技术控制力,英特尔是很好的例证;另一方面,那些在中国市场份额处于劣势的公司,研发策略则表现出不确定性。以北方电讯为例,其中国区销售总监贺庆军透露:北电在中国研发中心仍集中于网络维护等,并不涉及网络核心技术开发,北电对于中国市场技术策略也没有最新投入计划。^①

^① 本阅读材料整理自:刘丽娟:《2004 年,跨国公司之变》,《商务周刊》2005 年 1 月 11 日。

二、与跨国公司协同的本土企业创新策略的选择

中国已经醒来,世界正在颤抖,这是法国经济类报纸《回声报》副主编埃里克·伊兹拉莱维奇的著作《当中国改变世界的时候》里的主题句。

今天,在超市的货架上,本土品牌的光芒已是大放异彩,联合利华和宝洁公司的产品在中国的权威地位遇到纳爱斯、舒蕾的挑战;和路雪与雀巢受到蒙牛、伊利、光明等品牌威胁;本土品牌的牛奶、矿泉水等饮料冲击着可口可乐、达能的市场。在手机方面,摩托罗拉失去往日的统治地位,波导、联想等国产手机后来居上。在国际市场上,联想、华为、海尔、格兰仕的产品正冲击着跨国巨头的防线……

我们欣喜地看到一大批本土企业在与跨国巨头的拼搏中迅速成长起来,联想、华为、海尔、波导、纳爱斯、娃哈哈、蒙牛正成为使它们恐惧的对手。的确,在与跨国公司贴身肉搏并崛起的中国企业群落中,他们以世界为舞台,追求国际认同,并始终对世界 500 强地位怀着无限憧憬和充分信心。

1. 激烈竞争的结果:协同合作

当本土企业同跨国巨头面对面时,本土企业毫不犹豫地拿起了价格战的武器。应该说,价格曾经是国内厂商屡试不爽的杀手锏,也是本土企业战胜跨国巨头的最适合的武器。从 1996 年开始,以家电为代表的中国本土企业通过降价使一些走高端路线的跨国企业受到了致命的打击,本土企业如长虹、TCL 等也就是在那个时候迅速成长起来了。

价格战最终导致的结果是协同合作。跨国巨头为了降低成本,纷纷把各自的制造中心迁往中国。根据一个新的全球策略,日立、东芝及其他日本主要电子制造商将把一些产品的技术授权给中国竞争对手,并称此举是为避免同中国公司之间愈演愈烈的价格战。日立将向一家中国公司提供背投电视制造技术,而原来日立只是每月向中国公司提供大约价值 5 亿日元的关键零部件;同时,东芝公司授权中国公司使用的产品技术数目达到 7 项。此外,海尔与三洋、TCL

与松下电器纷纷结成了战略合作伙伴。过去,这些日本企业都是中国家电企业难以战胜的竞争对手。但激烈竞争的环境逼迫这些国内外企业最终选择了“协同合作”的道路。

在这场战争中,本土企业的绝招最根本的就是“以超低价将国内对手压制在低端,同时又以高技术将国外对手赶下高端!”这种策略使对手陷入价格战的包围圈中而苦不堪言。而本土企业正是拿起这个武器抢占对手的市场。联想电脑为全球客户度身订做的低价电脑,比美国的戴尔和惠普电脑领先6个月以上,使戴尔的低价直销在中国基本失效;海尔冰箱比同质量的西门子与伊莱克斯价格低得多,同时又比同价格的国内对手具有更好的质量,所以能占领中国冰箱市场的25%以上。

2. 娃哈哈:扬长避短

“跨国公司只不过是一个普通的竞争者,他们有他们的优势和局限,在竞争中他们既有可能是狼,也有可能变成纸老虎。”这句话出自娃哈哈总裁宗庆后之口,值得本土企业深思。以宗庆后的性格和业绩,说这句话显然并无哗众取宠之意。他领导的非常可乐在短短三年的时间里就做到了70万吨的销量,已经超过可口可乐的三成,而娃哈哈饮料的总销量已经超过了可口可乐在国内的销量。

1998年,娃哈哈在非碳酸饮料行业中已经奠定了霸主地位,要不要进军占中国饮料市场近一半的碳酸饮料,同“两乐”正面交锋,是娃哈哈面临的一个战略抉择。在此之前,“两乐”在中国再次续演了他们在世界其他地方的征服史,表面看来,“两乐”为寸土之地可以争得你死我活,但实际上,通过在全球各地长期的征伐,两者实际上已经建立了一种类似“天然盟友”的游戏规则。“两乐”在中国的很多重要地区尤其是大城市建立的犬牙交错互为你我的销售渠道,使其他品牌很难有所作为。

凭借强势的品牌号召力和大手笔的资本投入,加上宁可几年不赚钱也要取得市场份额的战略部署,“两乐”几乎粉碎了中国所有本土品牌的反击:20世纪90年代初曾经涌现出的一批国产可乐品牌,诸如重庆的天府可乐、山东的崂山可乐、河南的少林可乐、北京的昌

平可乐,甚至在非常可乐的老家杭州,也曾有一个听上去非常响亮的品牌“中国可乐”,然而,没有几年,在“两乐”的市场夹攻和合资诱惑下,“水淹七军”,基本上都战死沙场或缴械投降。

在与跨国公司进行竞争时,宗庆后首先把第一轮战役的战场选到了农村和小城镇市场,因为他知道,跨国公司的决策过分依赖数据模型分析,流程漫长,不可能完全覆盖广阔的农村。娃哈哈对中国国情、对中国的市场有深刻的理解,饮料食品行业属于需求弹性小的传统产业,中国庞大的人口注定了市场容量的巨大,而这仅仅是潜在的市场。对中国现实市场的准确把握和运作,包括城市农村的二元分割、东部西部的落差等等,娃哈哈显然比跨国公司理解得更为深透,更具地利优势。在此基础上对中国市场的资源整合、营销手段自然也更为到位。

本土企业要发展,那么与跨国公司的竞争不可避免,这时候就要设法避开正面冲突,转而寻找适合本土企业发展的空间。

“两乐”的另一个软肋,来自它对利润无止境追逐的本性。非常可乐上市之前,不少经销商的碳酸饮料经营主要以“两乐”为主。但是随着地位的稳固,“两乐”逐步转向了重视大城市终端的深度分销模式,对经销商的要求越来越多,而利润空间压得越来越小。而深谙东方文化的宗庆后却深知跟经销商合理分配利润的重要性,他用10年的时间培养了一个娃哈哈“联销体”,体系内的这批经销商不但通过娃哈哈赚取了大量的财富,而且通过娃哈哈看到了更有前景的未来,只要宗庆后振臂一呼,这些人就会把娃哈哈的新产品迅速铺向全国。

非常可乐刚推出时可口可乐曾经傲慢且不在意地说:“我们每年都会在全球遇到很多这样的挑战者。”不过两年的时间,可口可乐不得不公开承认,可口可乐在中国的挑战来自中国的本土企业。

非常可乐挑战“两乐”的成功说明,中国本土企业完全可以利用全球产业转移的大趋势,利用本土市场的广阔性和成长性,在和跨国公司的竞争中,通过建立一种基于自身优势的战略设计,超越看似不可战胜的跨国公司。

3. 可的与万佳:师夷之技以制夷

自加入 WTO 后,本土企业经历的风风雨雨使我们认识到,一个真正富有竞争力的可以和跨国公司同台竞技的企业不是政府保护出来的,不是模仿跨国公司模仿出来的,而是在中国市场经济的实践中,在和高手过招、自身不断创新的过程中摔打出来的。中国企业可怕的并非弱小,不是敢不敢和国际超级品牌对抗,而是不知道对抗的策略和方法;可怕的并不是不知道向跨国公司学习,而是盲目照搬,在学习中禁锢了自己的想像力和创新能力。时至今日,在零售业这样因 WTO 而发生巨变的行业中,外资的影响已十分深刻。而本土企业几乎是在与跨国公司一边贴身肉搏一边学习中成长起来的。

上海可的便利总经理邱源昶被同行戏称为“最老的便利店老总”,因为他在这一行已经摸爬滚打差不多十年的时间了。“1996 年我们刚刚开始做便利店的时候,真的是什么都不懂。虽然听说过‘连锁经营’,但究竟如何运作,心里一点儿都没底。”邱源昶说,他们是从“偷偷摸摸”学罗森开始的。罗森,这个与著名的 7-11 一样来自日本的便利店品牌,通常选择上海繁华闹市的道路转角开设门店,蓝白相间的标志色以及独具特色、香气四溢的现制“熬点”很快吸引了那些年轻“白领”的注意力,而这些小店也成为邱源昶和同事们去的最多的地方。“从店堂设计、商品布局,到日常运作、经营管理,我们一点一点地学。慢慢地,从‘形似’发展到‘神似’”。

在深圳和沃尔玛成功对垒,并声名鹊起的万佳超市就是在不断学习的过程中成长起来的。在业态上,万佳通过研究沃尔玛的大卖场特点,采取差异化战略,并设法避开与“洋店”的正面冲突,将传统百货的因素融到超级市场中去,创出“大型综合性超市”的“中国式”的超市模式。同时,沃尔玛以“一站式购物”、“天天平价”为主要卖点,但其食品主要以西式为主,不能适应中国人饮食中需要较多生鲜食品的习惯。因此,万佳超市在竞争中采取错位经营,使企业销售额大幅增加。经过几年与“巨无霸”的近身肉搏,造就了我国土生土长的“万佳模式”。

最早万佳开的是百货店,结果倒闭了;后来又做过仓储式超市;

最后才选择了大型综合超市的业态。而规范化的管理和高科技的运用是万佳与外资竞争中最大的收获。对此,沃尔玛中国公司副总裁麦罗伦先生深有感触地说:“万佳曾向沃尔玛学习了很多经营方式,现在反过来沃尔玛又要向万佳学习,万佳超市是中国传统企业在与外资竞争中成功发展的一个典型”。

4. 海尔:寻找新的比较优势

我国企业经历了 20 多年市场竞争的洗礼,在全球化标准的质量和成本要求下良性运行,尤其在作为供应链中最上游的配件、半成品和生产制造等环节上,积累了比较丰富的专业经验,这就是中国企业目前背景下的比较优势。

跨国企业的优势在于先进的经营理论、成功的经验支持,对于产品、技术、品牌高额的核心价值的掌握。相比之下,本土企业具有小、快、灵的特点,规模生产、劳动资源成本低、模仿生产无需大笔资金研发带来的产品低成本,对国内销售渠道的熟悉和掌握,对本土文化有深刻理解。很多本土企业是靠着一步一步按照比较优势办事发展壮大的,比如重庆力帆。原来,重庆这个地方首先做摩托配件,当配件产业成熟以后,像力帆这样的整车厂也就很快发展起来;当摩托成熟了,力帆又把生产放在了农用车上;等到技术再成熟一些,资金更充裕一些,力帆要生产低档的小轿车了。只要这样一步接一步,力帆说不定有一天会成为中国的宝马、奔驰。

当然,本土制造业与跨国公司同台竞技,关键不是低成本、低工资的比较优势,而是拼生产效率、管理效率、技术创新的真功夫。

提高竞争力必须要寻找新的比较优势。海尔最初到美国设厂时就有很多人表示反对,但张瑞敏不为所动,他解释说,到欧美设厂对中国本土企业来说就是寻找新的比较优势。现在越来越多的外国企业来中国投资,低劳动力成本、低原材料价格,这些优势别人都慢慢拥有了,而别人原有的优势我们有没有呢?所以我们要把厂办到别人那儿去。当然,不是简单的生产,海尔的做法是将研发、营销、生产都拿过去,这样才有竞争力。目前,海尔在全球家电行业中排名第五,而张瑞敏的理想是再过几年做到世界第三,再冲第一。

跨国公司不是纸老虎,虽然有时候看起来像是一只“大猫”,但它是会咬人的。本土企业永远也不能放松对他们的关注和警惕。无论是主场作战,还是在跨国公司的客场,他们“强硬的优势”必然会更加明显。本土企业要强大,要发展,还面对着许多问题。^①

^① 本阅读材料整理自:陈宇:《本土企业的较量策略》,《商界名家》2006年4月。

8 总结与展望

近年来,随着跨国公司在华子公司的迅速发展,跨国公司在华直接投资中存在的问题也日益突出。同时,跨国公司管理理论的研究也取得了新的进展,跨国公司的分析层次不再是传统的层级制组织,取而代之的是跨国公司的网络组织结构。研究对象也开始从以母公司为研究焦点转移到以子公司为研究焦点。本研究就是在这样的研究背景下,对跨国公司子公司角色演化的相关理论与实践问题进行了分析。

本研究以网络理论为基础,按照网络组织的分类逻辑,以 MNC 网络组织的结点——目标子公司为核心,根据该子公司与内、外部网络组织的资源交易关系对跨国公司子公司的角色进行分类。在此基础上,通过分析网络组织的演化模式,引入子公司“网络资本”的概念,建立了子公司角色演化机制的理论模型;并分别从网络资本的两个维度——网络位置及嵌入性网络资源出发,分析了子公司角色的演化路径,构建了子公司角色演化动力的研究框架,并通过个案分析及统计研究得出以下几点结论:

第一,根据跨国公司网络中子公司网络联结关系的差异将子公司角色分为三种:生产基地型、运营中心型及当地生根型,并以跨国公司在华子公司为样本进行了实证研究。研究结果表明:跨国公司在华子公司中,67%的子公司为生产基地型,24%的子公司为运营中

心型,仅有接近9%的子公司为当地生根型。在此基础上,通过分析各种角色子公司的差异化特征,探讨了这些子公司对东道国经济的影响差异。分析结果表明:运营中心型子公司最能促进东道国经济发展;当地生根型次之;生产基地型较差。

第二,本研究在网络组织演化模式分析的基础上,构建了子公司角色演化的理论模型。研究结果表明,子公司角色演化的实质就是子公司在网络利益最大化动机驱使下,通过自身的学习,积累资源和能力,在增加网络资本的过程中,复制、重构网络关系,从而不断地调整自身在网络中的位置(从网络关系稀疏地带转移到网络关系稠密地带,从网络资源稀缺地带转移到网络资源丰富地带)的过程。

子公司学习能力是子公司角色演化的前提,子公司主导其角色演化方向的前提和基础是自身资源和能力的积累。子公司若想主导自身角色演化方向,获得有利的内部资源配置,主动选择外部合作伙伴,必须提高自身的学习能力,增加网络资本,获得周围网络组织的知识和信息,积累自身的资源和能力。只有如此,才能够提高自身在母公司集团内的战略地位,影响母公司的策略决定,主导自身的角色演化。

第三,跨国公司子公司角色演化受到自身的网络位置及嵌入性网络资源的影响。一方面,子公司角色演化具有路径依赖性,子公司在发展过程中倾向于按照常规逻辑复制、强化固有的网络关系;另一方面,子公司具有自主学习的能力,在最大化网络利益动机的驱使下,子公司将不断地调整内、外部网络关系。

子公司正确的演化路径应该是在常规主导逻辑的指导下,进一步复制与强化固有的有利的网络关系,同时,突破常规逻辑,从网络关系稀缺地带转移到网络关系密集地带,从资源稀缺地带转移到资源丰富地带,只有如此,才能获得最大化的网络利益。

第四,本研究从构成子公司嵌入性网络资源的三个角度——子公司的内部网络组织、外部网络组织以及子公司自身的主要特征入手,通过分析各种组织特性变化引起的子公司内、外部网络关系的变化,分析各种组织特性的变化如何影响子公司的角色演化。

统计结果表明,子公司嵌入性网络资源的变化是子公司角色演化的根本动力。对于东道国政府来说,应该通过提高国内企业的技术层次、促进当地企业间竞争与合作、完善政府的政策及法规、培养高素质人才等措施促进跨国公司与本国企业建立合作关系;对于母公司来说,可以通过增加知识、信息的丰富程度,改变控制模式,增加集团内部知识、信息分享驱动程度等措施,增加母公司内部整合程度,获得规模经济及网络效益等;对于子公司来说,可以通过执行多种职能活动,积累自身的资源和能力,并通过高层领导的创新精神等方面的努力争取得到母公司更多的资源分配及更大的自主决策的权利。

相信本研究所得的结论对网络理论在跨国公司研究中的应用,以及以网络组织的思想分析跨国公司的行为规律或者跨国公司组织结构的演化模式等都会有很大启发,对 MNC 子公司的相关研究以及跨国公司管理实践会提供一些理论指导。

将网络理论应用到跨国公司的研究中并不少见,但从社会学的角度出发,将社会资本理论应用到跨国公司的研究中,通过对子公司网络资本的分析,研究子公司角色的演化规律是一种新的方法和尝试,其中仍然存在许多值得进一步探讨的问题,这其中包括:

一是对网络资本理论的进一步完善。将网络资本应用到跨国公司子公司角色演化的研究中是一种新的方法和尝试,因此,对网络资本的研究必然存在着不足和缺陷,需要进一步研究和论证。

二是对组织间网络关系的测量指标体系需要进一步补充。本研究以子公司的内、外部网络组织间的知识、信息的交流程度为标准划分子公司角色,而子公司与内、外部网络组织的资源交易不仅包括知识、信息,还包括产品及资金等资源的往来,因此,组织间网络关系的测量指标需要进一步完善。

三是对子公司角色演化的研究角度有待进一步丰富。本研究中的理论与实证都是以子公司为研究焦点,探讨子公司与内、外部网络组织的资源交易关系,如果能够分别从母公司与子公司的角度探讨子公司角色演化的影响因素,可能会更严谨。

参考文献

一、英文部分

[1]Andersson, U. , M. Forsgren and U. Holm. The Strategic Impact of external networks; subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* , 2002, Vol. 23: 979—996.

[2]Araujo, L. , Rezende and Sergio. MNC and the internationalization process; a relational approach. *International Business Review*. 2003, Vol. 12: 719—737.

[3]Adler, Paul S. and Seok-Woo Kwon. Social capital; Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 2002, Vol. 27 (1): 17—40.

[4]Almeida, P. , Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals; Patent Citation Analysis in the U. S. Semi-conductor Industry. *Strategic Management Journal* , 1996, 17:155.

[5]Andersson, U. and C. Pahlberg. Subsidiary influence on strategic behavior in MNCs; An empirical study. *International Business Review* , 1997, Vol. 6: 319—334.

[6]Andersson, U. and M. Forsgren. In search of centre of excellence; Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review* , 2000, Vol. 40: 329—350.

[7]Andersson, U. and M. Forsgren. Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review* , 1996, Vol. 5: 487—508.

[8]Anderaon, J. C. , H. Hakansson and J. Johanson. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* , 1994, Vol. 58: 1—15.

[9] Baliga, B. R. and A. M. Jaeger. Multinational corporations; Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 1984, Vol. 15; 25—40.

[10] Barkema, H. G. , and F. Vermeulen. International expansion through start-up or acquisition; A learning perspective. *Academy of Management Journal* , 1998, Vol. 41: 7—26.

[11] Barney, J. , Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 1991, Vol. 17: 99—120.

[12] Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. Global strategic management; Impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal* , 1991, Vol. 12; 5—16.

[13] Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. *Managing across borders : The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1989.

[14] Birkinshaw, J. M. And A. J. Morrison. Configurations of strategy and structure in multinational subsidiaries'. *Journal of International Business Studies* , 1996, Vol. 26 (4) : 729—794.

[15] Birkinshaw, J. and N. Fry. Subsidiary initiatives to develop new markets. *Sloan Management Review* , 1998, Spring: 51—61.

[16] Birkinshaw, J. , Hood, N. and S. Jonsson. Building firm-specific advantages in multinational corporations; The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal* , 1998, Vol. 19: 221—241.

[17] Birkinshaw, J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies* , 1996:467—495.

[18] Birkinshaw, J. Entrepreneurship in multinational corporations; The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal* , 1997, Vol. 18; 207—229.

[19] Birkinshaw, J. Corporate entrepreneurship in network organizations; How subsidiary initiative drives internal market efficiency. *European Management Journal* , 1998, Vol. 16; 355—365.

[20] Birkinshaw, J. and N. Hood. An empirical study of development process in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review* , 1997, Vol. 37: 339—364.

[21] Birkinshaw, J. and N. Hood. Multinational subsidiary evolution; Ca-

pability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23: 773—795.

[22] Birkinshaw, J. and N. Hood. *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. London. MacMillan Press Inc. 1998b.

[23] Birkinshaw, J. and A. J. Morrison. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1995, Fourth quarter: 729—753.

[24] Birkinshaw, J. and J. Ridderstrale. Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 1999, Vol. 8: 149—180.

[25] Buckley, P. J. and M. Casson. *The future of the multinational enterprises*. Macmillan, London. 1976.

[26] Burt, R. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge; Harvard University Press. 1992.

[27] Burt, R. S. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 1997, Vol. 42: 339—365.

[28] Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1990. Vol. 35: 128—152.

[29] Coleman, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 1988, Vol. 94: 95—121.

[30] Chung, S., Sing, H. & Lee, K. Complementarity, Status and Social capital as Drivers of Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21: 1—22.

[31] Delany, E. Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. *Long Range Planning*, 2000. Vol. 33: 220—244.

[32] Delany, E., *Strategic Development of Multinational subsidiary in Ireland, Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Edited by Birkinshaw, J. & Hood, N.

[33] Doz, Y. L. and C. K. Prahalad. Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1984, Fall: 55—72.

[34]Doz, Y. , Bartlett, C. and C. K. Prahalad. Global competitive pressures and host country demands: Managing tensions in MNCs. *California Management Review*, 1981, 23: 63—73.

[35]Dunning, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, third quarter, 1995: 461—491.

[36]Dunning, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988, Vol. 19: 1—31.

[37]Dyer, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18: 535—556.

[38]Ecarolis, D. M. and D. L. Deeds. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20: 953—968.

[39]Egelhoff, W. G. Strategy and structure in multinational corporations: An information-processing approach. *Administrative Science Quarterly*, 1982, Vol. 27:433—458.

[40]Egelhoff, W. G. Information-processing theory and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 1991, Vol. 22:341—368.

[41]Erramilli, M. K. , S. Agarwal and S. S. Kim. Are firm-specific advantages location - specific too? *Journal of International Business Studies*, 1997, fourth quarter: 225—249.

[42]Feinberg, S. E. Do world product mandates really matter? *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31:155—167.

[43]Frost, T. S. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22: 101—123.

[44]Floyd, S. W. and B. Wooldridge. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneur: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 1999, Spring:123—143.

[45]Forsgren, M. , Holm, U. and J. Johanson. Division headquarters go

abroad——A step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 1995, 32:475—491.

[46]Garnier, G. H. Context and decision making autonomy in foreign affiliates of U. S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 1982, Vol. 25(4):893—908.

[47]Gates, S. R. and W. G. Egelhoff. Centralization in headquarters—subsidiary relationships. *Journal of International Business Studies*, 1986, Summer:71—92.

[48]Ghoshal, S. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 1987, Vol. 8: 425—440.

[49]Ghoshal, S. and C. Bartlett. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1988, third quarter: 365—387.

[50]Ghoshal, S. and C. Bartlett. The multinational corporation as an inter-organizational network. *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15: 603—625.

[51]Ghoshal, S. and N. Nohria. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 10: 323—337.

[52]Glynn, M. A. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21:1081—1111.

[53]Granovetter, M. The strength of weak tie. *American Journal of Sociology*, 1973, Vol. 78: 1360—1380.

[54]Granovetter, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 1985, Vol. 91:481—510.

[55]Gulati, R. Network Location and leaning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20: 397—420.

[56]Gulati, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19: 293—317.

[57]Gulati, R., N. Nohria & A. Zaheer. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21: 203—215.

[58]Gupta, A. K. and V. Govindarajan. Knowledge flows and the struc-

ture of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16:768—792.

[59]Gupta, A. K. and V. Govindarajan. Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Reviews*, 1994, Vol. 3(4):443—457.

[60]Gupta, A. K. and V. Govindarajan. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21:473—496.

[61]Hamel, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 1991, Vol. 12 (Special Issue): 83—104.

[62]Hamel, G. *Leading the Revolution*, Commonwealth Publishing Co., Ltd.

[63]Hannan, M. and J. Freeman. The population ecology of organization. *American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 82:929—964.

[64]Harzing, A.. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31: 101—120.

[65]Harrigan, K. R. Joint Ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 1988: 141—158.

[66]Hedlund, G. A model of knowledge management and the N-form Corporation. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(Special Issue): 73—90.

[67]Hedlund, G. The hypermodern MNC—a heterarchy? *Human Resource management*, 1986, Vol. 25:9—26.

[68]Hedlund, G. Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the management of the multinational corporation. *Organization theory and the multinational corporation*, 1993, 211—236.

[69]Henderson, R. and J. Cockburn. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15: 63—84.

[70]Holm, U., Johanson, J. and P. Thilenius. Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation. *International Studies of Management and Organization*, 1995, Vol. 25:97—119.

[71]Hood, N. and S. Young. Multinational subsidiary development in an integrated Europe. In P. J. Buckley, Burton, F., and Mirza, H. (eds.), *The*

Strategy and Organisation of International Business. London: Macmillan, 1998: 11—35.

[72]Hornsby, J. S. , Naffziger, D. W. Kuratko, D. F. and Montagno, R. V. , An integrative model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, Winter: 29—37.

[73]Jarillo, J. C. and J. I. Martinez. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11: 501—512.

[74]Jarillo, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 1988, Vol. 9: 31 - 41.

[75]Johanson, J. and J. E. Vahlne. The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol: 823—32.

[76]Johanson, J. and L. G. Mattsson. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 1987, Vol. 17: 34—48.

[77]Kanter, R. M. and Eccles, R. G. *Making network research relevant to practice*. In D. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form and action* (pp. 521—527). Boston, MA: Harvard Business School Press. 1992.

[78]Knoke, D. and Kuklinski, J. H. *Network analysis*. The International Professional Publishers. 1982.

[79]Kim, W. C. and R. Mauborgne. Effectively conceiving and executing multinational's worldwide strategies. *Journal of International Business Studies*, 1993, Vol. 24: 419—448.

[80]Kim, W. C. and R. Mauborgne. Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinational's corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36: 502—526.

[81]Kobrin, S. J. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1991, Vol. 12: 17—31.

[82]Kogut, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives.

Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9: 319—332.

[83]Kogut, B. and H. Singh. The effect of national culture in the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 1988, Vol. 19: 411—432.

[84]Kogut, B. & Zander, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 1992, 3: 383—397.

[85]Kogut, B. and U. Zander. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 1993, Vol. 24: 625—645.

[86]Lecraw, D. J. Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 1984, 27—43.

[87]Lemak, D. J. and J. S. Bracker. A strategic contingency model of multinational corporation structure. *Strategic Management Journal*, 1988, Vol. 9: 521—526.

[88]Lesser, E. L. *Leveraging Social Capital in Organizations*. In Lesser E. L. (ed.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, 2000: 3—16.

[89]Lorenzoni, G. & Lipparini, A. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organization Capability: a Logitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20: 317—338.

[90]Lyles, M. A. and J. E. Salk. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies, special issue*, 1996: 877—903.

[91]Madhok, A. Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18: 39—61.

[92]Makhija, M. V. and U. Ganesh. The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, 1997, Vol. 8: 508—527.

[93]Malnight, T. W. Globalization of an ethnocentric firm: An evolutionary perspective. *Strategic Management Journal*, 1995, Vol. 16: 119—141.

[94]Martinez, J. I. and J. C. Jarillo. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1989, Vol. 20: 489—514.

[95]Martinez, J. I. and J. C. Jarillo. Coordination demands of international strategies. *Journal of International Business Studies*, 1991, Vol. 22: 429—444.

[96]Malnight, T. W. The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective. *Journal of International Business Studies*, first quarter, 1996:43—65.

[97]Meyer, J. W. and B. Rowan. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 1997; Vol. 83:340—363.

[98]Mcevil, B. & A. Zaheer. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategy Management Journal*, 1999, Vol. 20 (12): 1133—1156.

[99]Miller, D. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 1987, Vol. 8: 55—76.

[100]Miles, R. E. and C. C. Snow. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 1992, Vol. 35: 53—72.

[101]Mowery, D. C. ,Oxley, J. P. Inward Technology Transfer and Competitiveness; the Role of National Innovation Systems, *Cambridge Journal Economics* ,1995, Vol. 19:67—93.

[102]Moore, K. and J. Birkinshaw. Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence, *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 12: 81—92.

[103]Nahapiet, J. & Ghoshal, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage, *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23: 242—266.

[104]Nelson, R. E. The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations, *Strategic Management Journal*, 1989, Vol. 32: 377—401.

[105]Nobel, R. and J. Birkinshaw. Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations.

Strategic Management Journal, 1998, Vol. 19: 479—496.

[106]Nohria, N. and S. Ghoshal. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15: 491—502.

[107]Oliver, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15: 241—265.

[108]Ouchi, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 1979, Vol. 25: 833—848.

[109]Parkhe, A. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36: 794—829.

[110]Pearce, R. The evolution of technology in multinational enterprises: The role of creative subsidiaries. *International Business Review*. 1999, Vol. 8: 125—148.

[111]Perlmutter, H. V. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 1969, January—February: 9—18.

[112]Pfeffer, J. and G. R. Salancik. *The external control of organization: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row. 1978.

[113]Porter, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press. 1980.

[114]Porter, M. Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 1986, 28(2): 9—40.

[115]Porter, M. E. *The competitive advantage of Nations*. New York: The Free Press. 1990.

[116]Prahalad, C. K. and Hamel, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15: 5—16.

[117]Prahalad, C. K. and Y. L. Doz. An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 1981, Vol. 22: 5—13.

[118]Prahalad, C. K. and Y. L. Doz. *Managing interdependencies across businesses*. The Multinational Mission. New York: The Free Press. 1987.

[119]Richards, M. Control exercised by U. S. multinationals over their

overseas affiliates : Does Location make a difference? *Journal of International Management* , 2000, Vol. 6:105—120.

[120]Rosenzweig, P. M. and N. Nohria. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies* , second quarter, 1994:229—251.

[121]Roth, K. International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries. *Journal of International Business Studies* , third quarter, 1992: 533—549.

[122]Roth, K. and A. J. Morrison. 1990. An empirical analysis of the integration-responsiveness framework in global industries. *Journal of International Business Studies* , first quarter: 541—564.

[123]Roth, K. and A. J. Morrison. 1992. Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandate. *Journal of International Business Studies* , fourth quarter: 715—735.

[124]Roth, K. and S. O'Donnell. Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal* , 1996, Vol. 39 (3): 678—703.

[125]Roth, K. , D. M. Schweiger and A. J. Morrison. 1991. Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies* , third quarter: 369—402.

[126]Povan, K. G. The federation as an interorganizational linkage network. *Academy of Management Review* , 1983, Vol. 8 (1): 79—89.

[127]Povan, K. G. , J. M. Beyer and C. Kruytbosch. Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly* , 1980, Vol. 25: 200—224.

[128]Rugman, A. M. and Bennett, J. Technology transfer and world product mandating in Canada. *Columbia Journal of World Business* , 1982, Vol. 17: 58—62.

[129]Russell, R. D. Developing a process model of intrapreneurial system: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 1999: 65—85.

[130]Stewart, J. M. Empowering multinational subsidiaries. *Long Range*

Planning, 1995, Vol. 28:63—73.

[131] Sharon O'Donnella, Timothy Blumentritt. The contribution of foreign subsidiaries to host country national competitiveness. *Journal of International Management*, 1999, Vol. 5: 187—206.

[132] Szulanski, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of the best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 1996, Vol. 17: 27—43.

[133] Taggart, J. M. An evaluation of integration-responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the U. K. *Management International Review*, 1997a, Vol. 37: 295—318.

[134] Taggart, J. M. Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 1997b, First quarter: 43—65.

[135] Taggart, J. M. Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19: 663—681.

[136] Taggart, J. M. and N. Hood. Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 1999, Vol. 17: 226—236.

[137] Teece, D. Transaction cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1986, Vol. 7: 21—45.

[138] Teece, D. , G. Pisano and A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18: 509—533.

[139] Tsai, W. . 'Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Interaorganal Linkages', *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21: 925—939.

[140] Tsai, W. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44 (5): 996—1004.

[141] Tsai, W. and Ghoshal. Social capital and value creation: The role of intra-firm networks. *Academy of Management Journal*, 1998, Vol. 41: 464—476.

[142] Tseng, C. H. , Yu, C-M. J. , Seetoo, D. H. W. , The relationships between types of network organization and adoption of management mechanisms; an empirical study of knowledge transactions of MNC's subsidiaries in Taiwan. *International Business Review*, 2002, 2: 211—230.

[143] Uzzi, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 1996, Vol. 61: 674—698.

[144] Vachani, S. Global diversification's effect on multinational subsidiaries' autonomy. *Journal of International Business Studies*, 1999, Vol. 8: 535—560.

[145] Vernon, R. International investment and international trade in the product life cycle. *Quality Journal of Economics*, 1966: 190—207.

[146] Whetten, D. A. *Issues in conducting research*. In D. L. Rogers, & D. A. Whetten (Eds.), *Interorganizational coordination: theory, research and implementation*. Ames, IA: Iowa State University. 1982.

[147] White, R. and Poynter, T. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 1984, Summer: 59—69.

[148] Woodcock, C. P. , P. W. Beamish and S. Makino. Ownership — based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 1994: 253—273.

[149] Woodman, R. W. , J. E. Sawyer and R. W. Griffin. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 18: 293—321.

[150] Yli-Renko H. , Autio, E. & Sapienza, H. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology - Based Firms. *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22: 587—613.

[151] Young, S. and Hood, N. Inward investment policy in the European Community in the 1990s. *Transnational Corporations*, 1993, 2 (2): 35—62.

[152] Yin, R. *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publication. 1994.

二、中文部分

[1] Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal 著, 马野青等译:《跨边界管

理》，人民邮电出版社 2002 年版。

[2]姚小涛、席酉民：《环境变革中的企业与企业集团》，机械工业出版社 2002 年版。

[3]葛京、杨莉、李武：《跨国企业集团管理》，机械工业出版社 2002 年版。

[4]马庆国：《管理统计》，科学出版社 2002 年版。

[5]陈劲、张方华：《社会资本与技术创新》，浙江大学出版社 2002 年版。

[6]迈克尔·波特著、李明轩、邱如美译：《国家竞争优势》，华夏出版社 2001 年版。

[7]郭志刚主编：《社会统计分析方法——SPSS 软件应用》，中国人民大学出版社 1999 年版。

[8]徐金发、许强：《企业知识转移的情境分析模型》，《自然辩证法通讯》2003 年第 1 期。

[9]许强：《基于知识转移的母子公司关系管理》，浙江大学博士论文，2004 年。

[10][美]林南：《建构社会资本的理论》，《国外社会学》2002 年第 2 期。

[11]葛京、席酉民：《多国企业组织结构理论及其演进》，《外国经济与管理》2001 年第 5 期。

[12]李东红：《企业组织结构变革的历史、现实与未来》，《清华大学学报》（哲学社会科学版）2000 年第 3 期。

[13]张伟峰、万威武、白靖宇：《网络资本：硅谷群发展的核心能力》2002 年第 6 期。

[14]程恩富、彭文兵：《社会关系网络，企业新的资源配置形式》，《上海行政学院学报》2002 年第 2 期。

[15]葛京、席酉民：《跨国经营的工具性本质及其目标的实现》，《经济管理》2002 年第 8 期。

[16]薛求知、阎海峰：《跨国公司新组织形态：网络组织》，《世界经济文汇》2001 年第 1 期。

[17]姚小涛、席酉民：《社会网络理论及其在企业研究中的应用》，《西安交通大学学报》（社会科学版）2003 年第 9 期。

[18]于旻：《惠而浦的抉择》，《电器制造商》2003 年第 5 期。

[19]赵为民：《惠而浦在中国折戟沉沙》，《中原市场大观》2002 年第 4 期。

[20]郑国伟：《从标致、惠而浦的撤资引发的思考》，《中国机电工业》1998 年第 6 期。

[21]边燕杰、丘海雄:《企业的社会资本及其功效》,《中国社会科学》2000年第2期。

[22]赵景华:《跨国公司子公司成长与发展的战略机制研究》,《东岳论丛》2001年第6期。

[23]赵景华:《跨国公司在华子公司成长与发展的战略角色及演变趋势》,《中国工业经济》2001年第12期。

[24]赵景华:《跨国公司海外子公司角色演进的机制分析》,《齐鲁学刊》2001年第6期。

[25]韦福祥:《企业间网络组织及创新机制的形成新探》,《现代财经》2001年第1期。

[26]杨瑞龙、朱春燕:《网络与社会资本的经济学分析框架》,《学习与探索》2002年第1期。

[27]杨桂菊、徐金发:《跨国公司对东道国国家竞争力的影响》,《现代国际关系》2003年第7期。

[28]冼国明、葛顺奇:《跨国公司 FDI 与东道国外资政策演变》,《南开经济研究》2002年第1期。

[29]滕维藻、郑飞虎、谢光北:《跨国公司与中国的未来》,《世界经济》2000年第5期。

[30]张岩贵:《跨国公司研发中心向中国的扩散》,《国际经济合作》2002年第12期。

[31]王志乐:《入世背景下跨国公司在华投资新动向》,《中国经贸导刊》2003年第6期。

[32]郭劲光、高静美:《网络、资源与竞争优势:一个企业社会学视角下的观点》,《中国工业经济》2003年第3期。

[33]毛蕴诗、袁静:《跨国公司对华直接投资策略:趋势与特点》,《管理世界》2005年第9期。