

跨国公司海外子公司战略地位的演变分析与启示

袁敏 李洁慧

(苏州大学商学院 江苏苏州 215021)

【摘要】 随着国际生产体系的日益国别化和国际竞争的日趋激烈,跨国公司海外子公司已不仅仅是母公司的工具,而成为拥有一定自主权的主体。本文分析了跨国公司海外子公司战略角色的演变,并得出了一些有益的启示。

【关键词】 跨国公司 子公司 自主权

近二十年来,跨国公司子公司管理在国际管理和战略管理研究的领域中,引起了国内外学者的广泛关注。跨国公司子公司管理主要研究在满足跨国公司和东道国企业双方激励相容和参与约束的条件下,如何尽可能减少当地企业实施机会主义行为的风险,同时又能适时地给予当地合作者以足够的激励,以尽可能地充分利用当地资源。对跨国公司子公司战略地位演变问题的研究有助于分析我国经济发展中碰到的与跨国公司海外企业组织控制相关的问题,力图为我国企业在实施“走出去”战略时发展海外子公司提供有益的理论指导。

一、跨国公司海外子公司战略角色的演变

随着国际生产体系的日益国别化和国际竞争的日趋激烈,越来越多的子公司采取全球化战略,跨国公司在海外的子公司角色已经逐渐发生了本质的变化。不同的子公司具有不同的优势,它们在企业发展过程中所扮演的角色也不同。实践证明,用“均衡处置原则”对待所有国外的子公司,肯定会制约跨国公司在全球的利益扩张和核心能力建设。因此,在过去的几年时间里,许多跨国公司对海外子公司政策都做出了大幅度的调整。一些跨国公司海外子公司的治理权在迅速扩大,具体表现在有的海外子公司已经成为跨国公司在全球的研究开发中心、生产制造中心或某一产品的销售中心等。缪尔和希勒通过对中等经济规模国家(如加拿大)拥有治理权和不拥有治理权的子公司进行研究,发现同一国家和同一产业的子公司在承担的职能方面有很大的差异,存在从不承担职能到承担重大的职能的区别。同理,在一个跨国公司的框架内,不同国别市场的子公司也拥有不同的治理权。通过研究分析,缪尔和希勒提出的区位特定优势无法充分解释子公司之间的区别,因为这些子公司在同一个国家开展业务,并同样可充分利用东道国的当地产业优势。他们认为跨国公司可以获取一个新的优势,这个优势存在于子公司层面,而不能像企业特定优势、区位特定优势和内部化优势那样可以存在于跨国公司层面。Ghoshal 和 Bartelett(1998)根据当地市场对跨国公司的战略重要性和当地子公司的资源和能力水平,提出了子公司在跨国公司内部的战略地位模型。

在模型中,拥有战略领导者地位的子公司具有很强的应变能力,是总部发展和执行战略的伙伴,它不仅是觉察市场变化的信号感应器,而且能够帮助跨国公司分析所面临的威胁和机会并作出适当反应。对于承担战略领导者角色的子公司,总部应确保其业务战略与公司总目标和优先顺序一致,并支持这些负有战略责任的子公司,给它们的创新提供资源和自由。担任贡献者角色的子公司在一个小的或战略意义不大的市场中经营,但有自己的独特能力,具备较其他子公司更广泛的技能和研发资源的基础。对承担贡献者角色的子公司,总部的任务是改变对当地子公司的资源规划,不要过分影响当地经理和技术人员的自主性,使他们能够保持一定程度的创新自由。担任执行者角色的子公司在战略上有较小的市场重要性,仅足以维持当地经营。它们是公司价值增加的传递者,对跨国公司的竞争优势提供最大限度的支持,拥有一定的经济规模和能力,对大多数公司的跨国战略而言是关键性的。对于承担执行者角色的子公司,总部需要对其保持严格的控制。因为这些子公司是跨国公司取得规模经济优势的基础。黑洞子公司占有重要的市场,并在当地扎根。黑洞子公司往往严重依赖于总部的支持与帮助,因此,跨国公司总部的任务是开发它的资源和能力,使之能够更好地适应当地市场,对当地市场的变化能够更加敏感。

相关研究表明,子公司的地位和作用正发生着根本性的转化,从战略结构流派到子公司发展流派的演变过程中,子公司从有很少的自治权发展到要求拥有很高的自治权。子公司已不仅仅是母公司的工具,而是在实现自身发展目标的基础上拥有一定自主权的主体。这为研究跨国公司子公司发展提供了一个有效的视角。在跨国公司一体化和当地化战略的协调过程中,海外子公司扮演的角色经历了战略执行阶段、战略进取阶段和战略主导阶段,逐渐成长为战略领导者。跨国公司海外子公司正由战略的被动执行者转化为积极参与者,由母公司知识和技术的接收者转为创造贡献者。海外子公司战略角色的变异性带来了不同的母子公司关系内容,并不存在一个标准的或最优的跨国公司母子公司治理模式。从权变理论

的角度来看,各地区子公司的战略角色强调一定程度的差异性而非同质性,跨国公司不同的战略角色委派给不同的子公司。但总的来说,跨国公司总部应更加强调子公司的战略定位。各地子公司在战略上不再仅仅只是执行跨国公司决策的工具,也不再仅仅只是跨国公司产品的一个传送管道,而是被认为是跨国公司经营思想、市场信息、专门技能和知识资本的重要来源。

二、对我国企业实施“走出去”战略的启示

我国早已加入世界贸易组织,我国企业已不是传统意义上封闭于国内的企业,而是现代意义上国际化的企业。如前所述,跨国公司并非如传统理论所述,仅是企业具备优势的结果,跨国经营与获取优势是一个互动的过程,子公司海外经营本身也是获取竞争优势的手段。当前,我国企业虽已迈开“走出去”的步伐,但总体还只处于“走出去”的初始阶段,与我们充分利用国内外两种资源、两个市场的战略目标还有巨大差距。

1. 在跨国公司内部建立能够发展海外子公司竞争力的机制。基于战略与结构的孪生性,跨国子公司战略地位的变化必然导致母子公司关系的发展与演化,而子公司竞争优势的转移也必须以有效的组织结构作为保证。传统的跨国公司M型母子结构模式存在一个重要的局限性,那就是往往将所有子公司“一视同仁”,忽略了跨国公司内部的异质性,对于子公司在战略地位上的差别缺乏相应认识。Doz和Prahalad(1991)指出,跨国企业集团作为一种复杂性的组织形式,其本质一是多维性,二是异质性。多维性是因为跨国公司占据了多个地理区域市场,具有多重产品线,并开展多种职能活动。异质性是因不同业务、地区、职能和任务的权衡结果之间的差异所导致的,如某些职能与业务更为“全球化”,而某些则更为“本地化”。目前理论界已经达成共识,将跨国公司理解为由不同的子公司组成的复杂网络而形成的组织形式。M型组织结构向网络组织结构的母子关系转型满足了跨国公司利用子公司获取竞争优势的战略需求。Ghoshal和Bartlett(1990)正式提出了跨国公司网络组织的概念,他们指出,跨国公司是由一群地理分散和目标相异的组织群包括总部和不同国家的子公司所构成的,这一实体可视为根植于外部网络的内部差异性交互组织网络。网络组织模式能很好地支持跨国公司从子公司获取竞争优势的战略变化,为进一步明确子公司的性质与跨国公司对其的控制管理机制提供了良好的平台。网络组织模式认为有价值的竞争力创造并不限于公司总部,降低制造成本、提高感受价值和支撑提高产品定价的能力并不是总部的专利,必须对全球网络中任何一处都可能形成独特竞争力的事实持有足够开放的心态。

2. 激励海外子公司员工参与企业竞争力建设。Almeide(1996)在对美国硅谷中的国外子公司研究发现,国外跨国子公司一般通过雇佣当地的员工与使用当地供应商的方式进入到当地的知识网络中,进而学习和利用地区性和国别性知识

为企业的创新活动服务。研究指出,硅谷中的跨国子公司在保持先进技术和扩展企业知识基础方面,不仅超过了在它们自己国家的企业,而且在吸收当地知识方面,还有希望超过处在同一地区的当地企业。薛求知(2001)认为这一方面得益于不同知识背景员工间的互动,另一方面可能是由于文化距离增强了海外子公司对异国知识的兴趣,从而在客观上增强了跨国公司子公司的知识吸收能力,而且这种异质性的知识结构与文化背景的互动与融合被证明是企业知识创新的一个重要源泉。跨国公司的经理必须建立合理的激励机制,鼓励员工承担必要的风险,他们既要鼓励成功,又不能在失败时挫伤员工的积极性。创造竞争力是有风险的,因为并不是任何新资源或新竞争力都会带来价值的增加。比如,麦当劳海外分部所创造的任何一个有价值的创意背后都有一连串失败的记录。对于已建立海外市场运营部门的更为成熟的跨国企业来说,只要当地员工有机会和被激励尝试新的业务方式,企业竞争力就可以在跨国企业的任何一处全球网络中产生。

3. 在公司内部实现企业竞争力的转移。与传统跨国公司理论不同的是,知识流不再仅仅是总部向子公司、母公司向东道国的单向流动。Kogut和Zander曾指出,在国际层面上转移先进知识的能力不仅是竞争优势的主要来源,而且是跨国公司进一步成长和发展的主要来源。子公司从外界吸收的知识与向母公司的知识转移成为跨国公司整体竞争优势的来源。子公司专有知识能穿越边界进行价值创造,但知识本身具有流动障碍,如隔离机制,它使知识很难在整个跨国公司内部被充分吸收。一般来说,当子公司专有知识嵌入终端产品和服务中心时,它能使整个公司获取世界范围的租金,但当它以中间产品(如知识)的形式体现时,这样优势就不能在内部充分转移。虽然子公司专有知识在内部较难扩散,但如果跨国公司通过有效的管理手段促进该类知识在跨国网络内转移,就可以充分发挥知识的杠杆作用,产生巨大的绩效。缪尔认为,建立子公司的特定优势,最好的组织方法不是总部的集中指导和控制,而是通过建立“全球中心”,集中配置和协调公司内部的优势资源,并通过中心,最有效地整合外部资源。全球中心承担着使知识在跨国公司内部实现充分共享的责任,是跨国公司最佳实践或最领先理念的代表,被认为是“一个拥有独特知识的实体,被允许支配跨国公司范围内有价值的知识”。跨国公司可以在研究与开发、分销、生产和技术工艺领域设立全球中心,通过提高在某个或几个职能领域的效率,提高跨国公司在全球范围内的市场竞争力。

【注】本文系江苏省教育厅高校哲学社会科学基金项目(编号:08SJD6300043)的部分研究成果。

主要参考文献

1. 范黎波,宋志红.跨国经营理论与实务.北京:北京师范大学出版社,2009
2. 薛求知.全球学习效应:跨国公司行为新解释.复旦学报(自然科学版),2001;2