

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.05.008

## 跨国公司海外子公司治理研究新进展

周常宝<sup>1</sup>, 林润辉<sup>1, 2</sup>, 李康宏<sup>1</sup>, 谢宗晓<sup>1</sup>

(1. 南开大学 商学院, 天津 300071; 2. 南开大学 中国公司治理研究院, 天津 300071)

**摘要:** 与一般国内公司的子公司治理不同, 跨国公司海外子公司治理不仅要处理内部股东与董事会的关系, 还要处理与母国环境不同的东道国利益相关者的关系, 克服因制度、文化等因素带来的外来者劣势问题, 这成为学者关注的重要问题。同时, 新兴经济体国家跨国公司海外子公司治理出现了新现象和新问题, 而现有理论无法很好地解释这类问题。本文将网络治理最新研究成果纳入到跨国公司海外子公司治理框架中, 以跨国公司海外子公司内部治理、外部治理和网络治理为分析框架对现有文献进行述评, 并针对这些新现象和新问题提出未来跨国公司海外子公司治理在构建理论方面的新趋势, 以供后续研究及我国跨国公司海外子公司治理实践参考。

**关键词:** 跨国公司; 海外子公司治理; 整合研究框架; 网络治理

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)05-0099-14

### 一、引言

2014年全球跨国公司的海外子公司创造销售额36.356万亿美元, 产值为7.882万亿美元<sup>①</sup>。跨国公司海外子公司已经成为全球经济增长的重要力量。然而, 伴随跨国公司海外子公司业务的增长, 海外子公司在东道国经营过程中也面临各种公司治理问题, 必须承担经营失败所带来的损失。譬如2007年德国的戴姆勒奔驰汽车公司被迫出售其并购后的美国克莱斯勒公司; 2010年爆发首钢秘鲁铁矿子公司的罢工问题; 2012年中海油收购尤尼斯失败。造成企业跨国经营过程中这些问题和损失的主要原因是跨国公司的母国与海外子

收稿日期: 2015-11-07

基金项目: 国家自然科学基金重点资助项目(71132001); 国家自然科学基金资助项目(71302097)

作者简介: 周常宝(1980—), 男, 南开大学商学院博士研究生;

林润辉(1972—), 男, 南开大学商学院, 南开大学中国公司治理研究院教授、博士生导师;

李康宏(1986—), 女, 南开大学商学院博士研究生;

谢宗晓(1979—), 男, 南开大学商学院博士研究生。

<sup>①</sup>数据来源于UNCTAD: World Investment Report 2015。

公司所在东道国之间存在制度落差，海外子公司高管团队对东道国环境不熟悉，存在外来者劣势，并导致跨国公司海外子公司新的治理问题。

公司治理是以决策科学为目标，协调以股东为核心的利益相关者之间关系的一套制度安排（李维安，2009）。与一般国内企业的公司治理相比，跨国公司治理不仅是一种监督经理与股东关系的系统，还由于跨国公司子公司的地理分散性，较高比例的国外股东和东道国利益相关者受东道国制度约束等因素，增加了跨国公司治理的协调成本和复杂性（Luo，2005）。同时，跨国公司治理从三个方面拓展了公司治理理论：首先，拓展了公司治理的边界。由国内拓展跨越国家边界，代理链条变长，增加了治理的难度和成本。其次，拓展公司治理的主体。跨国公司治理主体变成了多层次——国家层治理主体和公司层治理主体。国家层治理主体包括母国和东道国。公司层治理主体包括母公司和海外子公司等。最后，拓展了利益相关者。将一般公司治理的国内利益相关者拓展到母国利益相关者和东道国利益相关者，外部制度和环境变得更为复杂。因此，跨国公司治理从以上三个方面拓展了一般公司治理理论，使得公司治理理论更为丰富。

跨国公司海外子公司在跨国公司中承担三种战略角色，即本地执行者（local implementer）、专业贡献者（specialized contributor）和世界受托人（world mandate）。海外子公司能为跨国公司履行不同的战略角色，是跨国公司实现持续竞争优势的关键（Birkinshaw和Morrison，1995；Du等，2015）。因此，跨国公司对其海外子公司的治理成败，直接关系到跨国公司能否持续获得竞争优势。

目前，国内外学者已经从不同理论视角对跨国公司海外子公司的股权治理、董事会治理、高管治理、母子公司关系治理以及外部利益相关者治理等问题进行了研究。从研究主体看，这些研究基本上都是以跨国公司治理整体为研究对象的，并没有把视角聚焦到跨国公司海外子公司治理上，而事实上跨国公司海外子公司治理对跨国公司的成长日益重要。另外，以往的学者忽略了一个关键问题，那就是跨国公司海外子公司作为网络组织的一个节点，嵌入到东道国的客户、供应商、政府等组成的外部网络中，在这个网络中，不同的跨国公司海外子公司之间需要互动（Ghoshal和Bartlett，1990）。基于网络治理的视角，将现有的社会网络研究成果引入跨国公司海外子公司治理，能够更深入地探讨跨国公司海外子公司网络中不同治理主体的交互机制，进一步拓展跨国公司治理理论。因此，跨国公司海外子公司治理应扩展到母国、东道国、跨国企业三者基于公司治理的动态交互作用上（Alpay等，2005；Luo，2005），从网络组织角度研究海外子公司跨国治理问题需要引起重视。

本文的贡献在于：将现有网络治理研究成果纳入到跨国公司海外子公司治理框架中，并针对新兴经济体国家的跨国公司海外子公司治理出现的新现象和新问题，提出新的研究方法和范式。因此，本文尝试从跨国公司海外子公司内部治理、外部治理和网络治理三方面对现有研究成果进行梳理和总结，并提炼出跨国公司海外子公司治理研究的基本框架。本文在推进跨国公司海外子公司治理理论研究向纵深发展的同时，对中国跨国公司海外子公司治理及管理实践也具有重要的启示和借鉴作用。

## 二、跨国公司海外子公司内部治理

跨国公司的每一个海外子公司在其经营的东道国均承担独特的任务或角色，其任务

的独特性限制或者决定了海外子公司的经营（Rosenzwei和Singh，1991），海外子公司的治理结构和治理机制对于跨国公司应对东道国环境的不确定性和复杂性有着重要作用（Kriger，1988）。本部分针对跨国公司海外子公司的内部治理特征，主要从股权治理、董事会治理、高管层治理以及海外子公司与母公司关系治理等方面进行综述。

### （一）股权治理

跨国公司在内部如何控制和管理海外子公司，在外部如何克服新建海外子公司的“外来者劣势”（liability of foreignness）等问题成为目前国内外学者关注的焦点。跨国公司通过股权对海外子公司的控制是早期跨国公司治理研究的重要议题（Woodcock等，1994；Luo和Tung，2007；Demirbag等，2009），股权等同于跨国公司母公司对海外子公司的资源承诺（resource commitment）（Chan和Makino，2007），是跨国公司与东道国政府或当地合作谈判的结果，反映合作双方讨价还价的能力（Fagre和Wells，1982；Gomes-Casseres，1990），被视为母公司对海外子公司的经营和战略决策的控制权利（Hill等，1990）。

研究跨国公司海外子公司股权问题的理论视角，从早期的交易成本理论逐渐向制度理论、高阶理论（upper echelons）等多种理论视角的综合演进；研究对象也从最早讨论的发达经济体的跨国公司海外子公司股权治理，转向新兴经济体跨国公司的海外子公司股权治理。

#### 1. 交易成本理论视角

Anderson和Gatignon（1986）较早从交易成本理论角度提出，最有效率的跨国公司进入模式是控制和资源投入成本之间权衡的函数。他们的研究发现，进入模式中所有权程度越高，资源投入越多，投入成本越高，控制能力就越强。而且，随着交易成本的增加，跨国公司可能倾向于全资所有的子公司，以便降低交易风险（Gatignon和Anderson，1988；Erramilli和Rao，1993）。而Hennart（2009）认为，应该推倒传统的以跨国公司为中心的理论，从跨国公司演化的视角，构建跨国公司与本地资源捆绑的理论模型，并应用该模型预测跨国公司在东道国成长过程中的演化，如股权是否由跨国公司或当地公司持有或由它们共享，跨国公司是否通过新建、合资或收购进入。

综上所述，交易成本理论视角关注了跨国公司进入的效率和成本因素，忽略了外部环境因素可能对跨国公司海外子公司股权治理的影响。

#### 2. 制度理论视角

与交易成本理论以效率为标准不同，制度理论在解释跨国公司进入模式时主要关注由外来者劣势和新进入劣势所产生的海外子公司合法性问题（Xu和Shenkar，2002；Kostova和Roth，2002；Kostova等，1999）。每一个海外子公司还面临着来自东道国和母公司两种不同的同构压力以及获得东道国和海外子公司合法性的需要，这种制度双重性（institutional duality）影响了海外子公司治理（Kostova等，2008）。为了获得海外子公司的外部合法性，跨国企业通常会选择较低的控制水平和资源投入，往往采用与东道国当地伙伴公司共享所有权（Agarwal和Ramaswami，1992）。Chen等（2009）对我国这类的转型经济体开展的实证研究也证实了这一观点。

此外，制度距离和文化距离是否影响跨国公司进入模式的决策和效果，制度因素与

其他决策行为的交互效应等是否对跨国公司最终决策的影响也有待进一步探索（Brouthers和Hennart，2007）。

### 3. 多种理论视角

由于单一理论视角很难解释新兴经济体国家跨国公司进入其他国家所带来的股权治理问题，因此，需要从多种理论视角来探讨该问题。最近的研究从政治关联角度、高阶理论角度探讨新兴经济体跨国企业到东道国投资的股权问题。例如，Cui和Jiang（2012）从政治学视角研究我国国有企业进入海外市场的股权决策，认为国有股权使公司带有母国政府的政治属性，增加了公司对母国制度的资源依赖，同时也影响了东道国政府对企业的印象。实证研究发现，母国管制、东道国管制和东道国规范压力对国有企业进入东道国选择合资结构的影响更强，国有企业对海外子公司的持股比例更高。而Pan等（2014）的研究结论与Cui和Jiang（2012）的研究结论不同，Pan等整合了政治学观点和交易成本理论，通过对中国上市公司海外子公司的实证研究发现，国有持股比例较高的企业和政治关联度较高的企业在投资到制度环境不稳定的东道国时会持有较低的海外子公司股权，认为这两类企业能消除东道国制度环境带来的风险。Ang等（2015）以新兴经济体国家跨国公司海外子公司为样本的研究发现，跨国公司在选择国外子公司股权时存在明显的模仿本地公司的股权模式，管制距离有明显的调节效应。而Xie（2014）对中国跨国公司内部治理的研究发现，CEO的任期与完全控股国外子公司有正相关关系。

综上所述，近期对跨国公司海外子公司股权治理的研究很少从单一理论视角去讨论，通常采用两种或两种以上的理论视角讨论该问题，主要采用的理论包括交易成本理论、制度理论、高阶理论、政治学理论等。研究方法主要以实证研究为主，其他研究方法比如案例研究方法则较少采用。

#### （二）董事会治理

作为重要的内部治理机制和获取当地资源的联接机制，海外子公司董事会的作用主要体现在控制、战略、协调、服务等方面（Du等，2015）。控制是指海外子公司董事会监督和批准海外子公司的重要决策和评价海外子公司的绩效及管理（Kruger，1988；Kiel等，2006；Reuer等，2006）。战略角色类似于单个公司的董事会决策，指海外子公司董事会参与子公司的战略规划，鉴别子公司的战略方向，评价子公司的战略计划（Kruger，1988；Kiel等，2006）。协调是指海外子公司董事会转移跨国公司总部与海外子公司之间的信息、知识等任务（Kruger，1988；Reuer等，2006）。子公司董事会的服务角色主要包括海外子公司董事会向子公司的管理层提供本地化知识，与当地的利益相关者沟通以及便于子公司获取当地资源。现有海外子公司董事会的研究主要整合了代理理论、资源依赖理论、资源基础理论、高阶理论等理论视角。

#### 1. 代理理论视角

持有代理理论视角的学者，研究海外子公司董事会对跨国公司母公司控制其海外子公司所起到的作用。但是应用代理理论的学者主要关注跨国公司母公司如何通过海外子公司董事会控制海外子公司，并没有考虑到海外子公司的自治问题。

首先，早期的研究关注海外子公司董事会的监督作用。跨国公司海外子公司面临高

度不确定的环境，海外子公司董事会可以降低东道国环境的不确定性和灵活应对外部环境变化。跨国公司海外子公司董事会的角色不同于单个公司董事会的角色，当跨国公司海外子公司管理者追求的目标与母公司目标冲突时，则产生代理问题。海外子公司董事会通过监督海外子公司管理者的绩效，以确保海外子公司管理的战略决策符合跨国企业的整体目标，从而减少代理问题（Jensen和Meckling，1976；Eisenhardt，1989；Meyer等，1992）。

其次，在海外子公司治理中董事会的作用不仅体现在监督方面，还可以作为一种战略治理机制。跨国公司海外子公司有三种战略角色，即本地执行者、专业贡献者和世界受托人。从代理角度看，相对于世界受托人的海外子公司和专业贡献者的海外子公司，本地执行者的海外子公司更可能产生潜在的代理问题，因其独立于跨国公司其他子公司运营，当它获得关于当地市场的信息时，通常不提供给总部，另外为确保对当地市场需求的快速响应，作为本地执行者的海外子公司有制定战略和运营决策的自主性（Birkinshaw和Morrison，1995），这使总部监督和控制本地执行者的子公司的管理变得更困难（Kiel等，2006）。Du等（2015）研究发现，如果外国子公司是一个世界受托者的子公司，那么它和跨国公司母公司将有更大的关联性，有更高的本地响应水平。

## 2. 资源依赖视角

资源依赖视角认为，董事会能够带来四种资源：提供咨询和建议，帮助公司取得合法性，成为与外部组织沟通的纽带，以及充当从外部获取重要资源和支持的渠道（Pfeffer和Salancik，1978）。海外子公司董事会能够联系东道国的利益相关者为跨国公司提供重要知识和资源。跨国公司的竞争优势通常来自海外子公司的独特知识（Gupta和Govindarajan，2000；Monteiro等，2008）。海外子公司嵌入到当地网络中，依靠当地利益相关者（例如客户、供应商和管理机构等）获得重要资源（Cantwell，2009），能够减少对当地资源的依赖。

## 3. 资源基础观

与资源依赖理论不同，资源基础观认为，海外子公司董事会和高管所掌握的专业知识、经验和技能是公司有价值的、难以模仿的特殊资源，能够降低企业对外部环境依赖的程度、所面临的不确定性和交易成本，是公司构建和维持可持续竞争优势所必须具有的资源（Barney，1991）。

海外子公司董事会能否成为委托人利益的保护者，其董事会的构成是一个关键因素。内部董事虽然具有企业决策的专门知识，但是由于受到CEO的影响，不能够客观地评价战略决策过程（Boyd，1994）；外部董事缺乏企业特定的知识，无法理解企业业务的复杂性。而Donaldson和Davis（1994）研究发现，高比例的内部董事能够使海外子公司迅速做出决策，进而提升跨国公司海外子公司的绩效。因此，合理的海外子公司董事会构成是跨国公司海外子公司的重要资源基础。

### （三）高管层治理

海外子公司高管层治理研究涉及高管层的背景特征对海外子公司的战略影响、高管层的激励与约束机制、高管层的关系网络对跨国公司的知识流动的影响等问题。现有文献的研究主要应用高阶理论、激励机制理论和知识基础观等，研究海外子公司高管层的

行为、激励机制对跨国公司战略等的影响。

(1) 应用高阶理论、知识基础理论解释高管团队的特征对海外子公司战略的影响问题。海外子公司的战略角色及其影响因素一直是跨国公司战略管理领域的热点问题。早期的研究主要应用高阶理论分析高管团队的特征与海外子公司战略的关系。根据高阶理论,海外子公司的行为主要体现为高管的行为(Hambrick和Mason, 1984),可观察的高管团队的背景特征差异会影响他们的价值观、认知、信仰以及知识基础,这些决定了他们的战略决策(Finkelstein和Hambrick, 1996; Herrmann和Datta, 2005)。海外子公司所做出的战略决策通常经过互动、咨询以及高管们的争论来完成(Kor, 2006)。

最近的研究将高阶理论与知识基础观、制度理论等结合起来解释海外子公司战略问题。Sekiguchi等(2011)从知识基础观和高阶理论视角出发,以在日本运营的来自31个不同国家的跨国公司的643家海外子公司为样本,研究发现,随着海外子公司运营时间的增长,东道国国籍的高管能更好地管理当地的员工和获得合法性,比母公司外派的高管绩效更好;而在海外子公司运营初期,母公司外派高管的绩效更好。Gong(2006)以日本跨国公司的海外子公司高管为对象,从知识和合法性视角研究发现,子公司高管国籍的异质性与子公司的绩效呈正相关关系。

(2) 应用激励机制理论、知识基础观等研究海外子公司绩效、知识流动等问题。在跨国公司海外子公司高管薪酬激励机制对跨国公司知识流动的影响方面, Fey和Furu(2008)研究了164个位于芬兰和中国的海外子公司,尝试识别基于跨国公司总体绩效的子公司奖金和跨国公司不同子公司间知识共享之间的关系,研究结果显示,基于跨国公司总体绩效的激励薪酬会导致更大程度的知识共享。

### 三、跨国公司海外子公司外部治理

跨国公司海外子公司的外部治理超出了一般国内企业外部治理的范畴。跨国企业跨越国家的活动极大地拓展了利益相关者边界,并且将公司置于全球产品市场竞争、要素市场竞争和公司控制权市场竞争环境下(李维安, 2009)。对跨国公司而言,对外投资会受到东道国利益相关者如东道国政府等相关利益群体的影响;而嵌入在东道国和母国双重制度环境下的跨国公司海外子公司则直接受到母国和东道国的制度、文化等因素的影响,从而影响其在东道国的生存和发展(Meyer等, 2014)。现有文献对海外子公司在东道国生存和发展的研究,主要从东道国利益相关者、制度、文化等因素分析跨国公司海外子公司怎样规避政治风险、外来者劣势等问题,为其在东道国获得合法性提供建议。

#### (一) 东道国利益相关者对海外子公司的影响

跨国公司海外子公司在海外的经营,会受到东道国政府和当地经营组织的影响,如何处理与他们的关系,是学者和企业界最关心的问题。Kwok和Tadesse(2006)提出了跨国公司海外子公司与东道国政府、当地经营组织的互动理论框架,认为跨国公司海外子公司在当地经营时间增加,将通过管制压力效应、示范效应和专业化效应的扩散影响东道国政府和当地经营团体,进而塑造东道国制度,同时,来自母国的制度环境和其他外国跨国经营组织也会对跨国公司海外子公司在东道国的生存和发展产生影响。

东道国政府对跨国公司海外子公司的运营影响巨大，尤其是东道国政府的腐败问题。Rodriguez等（2005）从制度视角探讨腐败的随意性和普遍性如何影响一个跨国公司的组织合法性和战略决策。他们使用该分析框架描述东道国政府腐败，并促使跨国企业理解在某一特定国家的腐败的挑战，有利于在其他国家区分和辨识它们，达到避免或者利用腐败的目的。他们建议为了应对腐败的普遍性和随意性，跨国公司应选择适合的进入模式。Cuervo-Cazurra（2006）分析了腐败如何影响对外直接投资，认为腐败的结果不仅减少了对外直接投资，而且也改变了对外直接投资起源国的构成，因为腐败的结果减少了来自签署过在国际商务交易中反对向外国官员进行贿赂的条例的国家的对外直接投资，这将导致更高的对外直接投资来源于高腐败的国家。薛求知和韩冰洁（2008）的研究显示，东道国政府腐败不仅会对FDI流入总量产生影响，还会对跨国公司进入战略产生影响，如果东道国政府腐败，那么跨国公司会采用持股比例较低的合资进入模式。Keig等（2015）将腐败环境分为正式的腐败环境和非正式的腐败环境，应用制度理论框架，研究了腐败环境和跨国公司不负社会责任（corporate social irresponsibility）行为之间的关系，实证研究结果显示，跨国企业运营在更高的正式和非正式腐败环境中与公司不负社会责任相关。

## （二）东道国制度、文化等因素对海外子公司的影响

制度理论学派认为跨国公司海外子公司在东道国经营，东道国的制度、文化等因素对其影响较大，主要表现在跨国公司海外子公司对东道国制度环境、文化环境等不熟悉，存在“外来者劣势”问题，需要通过获得“合法性”以实现企业的长远发展（Meyer和Rowan，1977；Xu和Shenkar，2002）。关于组织合法性特别是跨国公司海外子公司合法性的已有研究主要基于制度理论，强调企业嵌入制度环境的作用，尤其是强调跨国公司海外子公司嵌入东道国环境和母国环境等双重制度环境对其合法性战略的影响（Meyer等，2014）。在制度环境变化和转型新兴市场，跨国公司海外子公司战略如何适应不断变化的新兴经济体国家的社会环境和经济环境，以获取合法性，从而能够持续经营，则更加受到重视（Zhao等，2014）。例如，Zhao等（2014）通过对在中国经营的180家跨国公司海外子公司的实证研究发现，跨国公司的不恰当社会适应活动会产生合法性危机，他们在早期进入中国时，过于依赖当地领导，快速扩充当地员工，导致了合法性危机，这更说明跨国公司需要注重经济和社会活动两方面的因素以避免公司危机，实现在新兴市场的持续增长。而Darendeli和Hill（2015）的研究也得出了类似的结论，他们利用由“利比亚的阿拉伯之春”（the Arab Spring in Libya）引起的前—后自然实验，发现那些同投资社会公益项目并与卡扎菲家族有极少联系的跨国公司获得了广泛的合法性，这是一项有效规避政治风险的措施。

合法性是指“在一个社会建构体系内的规范、价值观、信念和定义框架下，对实体活动的适当性（appropriate）、恰当性（proper）和合意性（desirable）的一般感知和设想”（Suchman，1995）。合法性被视为新创企业生存和发展的一项重要资源（Zimmerman和Zeitl，2002）。制度距离直接影响跨国公司海外子公司的合法性，主要表现为跨国公司母国与东道国制度距离较大时，跨国公司通常会通过并购合资的方式获得海外子公司的外部合法性。Eden和Miller（2004）提出，随着跨国公司母国与东道国

之间制度距离的增加,更可能选择较低的股权战略以获得海外子公司合法性;Chan和Makino(2007)研究发现,跨国公司在向东道国投资时,与制度环境不稳定的东道国投资相比,在制度环境稳定的东道国投资时更倾向于努力提高海外子公司的外部合法性;Klossek等(2012)采用案例研究方法分析了6家在德国经营的中国跨国公司海外子公司,研究发现,由于中国与德国存在较大的制度距离,跨国公司通常采用与东道国合作伙伴共享控制权来获得外部合法性。而Meyer等(2014)通过对中国国有企业进入海外的实证研究发现,中国国有企业在海外市场建立海外子公司会面临东道国的制度压力,原因在于一些东道国会认为中国国有企业有政府支持,会威胁到东道国国家安全和带来不公平的竞争,使得国有企业进入这些东道国具有较低的合法性。因此,中国国有企业为了能够进入国外市场,获取合法性,通常会选择新建海外子公司而不是并购的方式,并且会占有较低的控制权。Husted等(2016)研究发现,跨国公司子公司模仿地理位置相近公司的国家认证(例如ISO140001)以克服外来者劣势的不利因素,而国内公司模仿相近公司的全球认证以克服本土性的劣势。

从以上文献分析来看,目前有关制度、文化等对跨国公司海外子公司的影响,主要从制度理论视角出发,通过实证研究的方法研究跨国公司海外子公司如何取得合法性的问题。而关于跨国公司海外子公司,尤其是新兴经济体国家跨国公司海外子公司的合法性构建过程和形成机制的探讨较少。同时,有关跨国公司海外子公司合法性影响因素的探讨更加深入,已经开始从宏观的制度因素转向更加微观的文化、认知等方面。

### (三) 跨国公司海外子公司与母公司关系治理

海外子公司扮演的不同战略角色会导致不同的母子公司关系,而不同的母子公司关系又会使跨国公司面临不同的治理问题。跨国公司海外子公司的特定战略任务与适当的治理机制相匹配,是跨国公司取得预期组织绩效的关键性特定情境(context-specific)条件(Nohria和Ghoshal,1994)。通常,跨国公司会根据母子公司关系中存在的代理问题来选择公司治理机制,因而跨国治理机制应根据子公司所扮演的不同战略角色来进行调整。

#### 1. 发达国家跨国公司母子公司关系治理

(1)从海外子公司的战略角色探讨母子公司关系治理。早期关于跨国公司治理中母子公司关系研究的主要对象为发达国家的跨国公司,主要集中于子公司托管框架的构建(subsidiary mandate frameworks)(Roth和Morrison,1992)。该框架认为跨国公司建立满足各种战略托管的子公司,母公司的目标对于子公司的运营、决策过程及其在跨国公司全球生产网络中的战略起到了支配作用,子公司可以获得完成其托管任务的特殊资源或能力(Filatotchev等,2008)。而且,当国外的子公司是通过并购当地的企业建立时,已有的动态能力和知识有助于其识别新的市场机会,更好地完成托管任务。

Kim等(2005)从跨国公司整合—响应分析框架出发,构建了跨国公司治理海外子公司治理的框架,指出跨国公司母子公司关系的差异主要受东道国制度环境和子公司自身能力的影响,不同的子公司战略角色存在不同的母子公司关系(如战略控制轨迹、依赖性、独立性、共享价值的表现、战略的焦点),针对不同的母子公司关系,需要设置不同的子公司治理结构,这两者的匹配决定了跨国公司的战略绩效。而Costello和

Costello (2010) 通过实证研究发现有三类子公司治理机制：母公司中心的治理机制、子公司中心的治理机制、母公司和海外子公司并重的治理机制，由此得出跨国公司的跨国战略、海外子公司的重要性、海外子公司环境的不确定性及成立时间来帮助预测跨国公司使用哪一种海外子公司治理机制。

(2) 从代理理论、知识基础观和社会互动理论探讨跨国公司母子公司关系治理。学者们主要从代理理论、知识基础观和社会互动理论研究母公司对子公司的控制。如 Dimitratos 等 (2010) 对希腊 14 家拥有海外业务的集团企业进行了深度案例分析，研究了海外子公司治理以及决策过程的集中化程度。他们区分了母公司在管理海外子公司时使用的以结果为基础的激励、监督方案和以行为为基础的激励、监督方案，另外，企业的国际化对母公司的治理也会产生影响。而 O'Donnell (2000) 以美国跨国公司为样本，通过整合代理理论和社会互动理论研究发现，代理理论虽然能够解释跨国公司的控制问题，却不能完全解释跨国公司海外子公司或者分支机构的控制现象，而基于公司之间的相互依赖理论则具有更强的解释力。颜光华等 (2004) 基于知识视角，提出当知识等无形资产在海外子公司中的实际控制权增强时，跨国公司应当从资产专用和相互依赖角度，增加对海外子公司的控制。

(3) 从股权控制角度探讨母子公司关系治理。Connelly 等 (2010) 指出，公司股权是一种影响力日益增加的公司治理形式。学者 Schaan (1983) 较早地将公司股权用于跨国企业公司治理的研究中，他提出跨国企业母公司能够通过正式文件（例如对董事会的技术和管理契约等）影响和控制其子公司。而 Martinez 和 Ricks (1989) 通过美国在墨西哥经营的跨国企业的实证研究发现，母公司股权的形式一定程度上决定了母公司的影响力和在海外子公司中人力资源决策的介入程度，但是这种关系不是简单的母公司高股权比例导致母公司对子公司的影响力和人力资源决策的高介入程度。例如，美国的母公司可能在占有较少股份的子公司中有较高的人力资源决策的影响力，主要是由于墨西哥当地的子公司对于关键资源（如技术）对美国母公司比东道国的母公司有更高的依赖度。Chang 和 Taylor (1999) 通过对美国和日本跨国公司在韩国的海外子公司控制程度和控制类型的决定因素的研究发现：随着母公司对海外子公司股权比例的增加，母公司对海外子公司的产量 (output) 和员工控制（文化控制）程度也在增加，并且母公司对海外子公司股权水平和员工控制程度之间的关系受海外子公司规模大小的调节。Nell 和 Ambos (2013) 研究了跨国公司中母公司的优势，结果表明跨国公司的外部嵌入是母公司价值创造的前提，母公司和子公司关系的投入会正向影响母公司的附加价值，进而，这种关系会随着子公司自身嵌入的增强而加强。

## 2. 新兴市场跨国公司母子公司关系治理

以往的大量研究跨国公司如何控制海外子公司的文献的研究对象都是来自发达经济体，而 Chang 等 (2009) 研究了台湾的跨国公司母公司如何控制其在英国的海外子公司的问题，研究结果与 Chang 和 Talor (1999) 不同的是，他们发现台湾跨国公司母公司主要采用产量控制 (output control) 和行为控制来管控英国海外子公司，即台湾跨国公司通过英国海外子公司定期提交的运营成本和生产力数据来进行产量控制，并通过行为控制来确保英国子公司的决策和行为过程与母公司的总体目标保持一致。而 Liang 等

(2014)整合代理理论和制度分析理论提出从政府控制视角来分析新兴经济体中国有企业的政府控制机制,他们识别了影响国有企业全球化决策的两种政府控制类型:国有股权控制和高管层的政治连接。基于中国上市公司数据,他们发现这两种类型的控制对国有企业的全球化有重要影响。

#### 四、跨国公司海外子公司网络治理

网络组织是公司边界拓展的产物,因此网络治理也是对公司治理的拓展。公司治理理论主要包括制度设计理论、利益相关者理论和决策理论,因而,网络治理也要在制度设计、利益相关者和决策方面将公司治理理论加以延伸,对拥有关键资源的主体之间的合作进行有效的制度设计、对网络利益相关者的合作关系进行治理、促进科学的群体决策,以实现网络治理的协同、创新和适应性的目标(李维安等,2014)。跨国公司治理实质是一种网络治理(林润辉等,2009)。由母公司、子公司以及其他治理主体构成了复杂的网络,其治理不同于一般意义上的集团治理,重要原因在于海外子公司跨越国境并扮演着不同的战略角色。

子公司扮演的不同战略角色会导致不同的母子公司关系,而不同的母子公司关系又会使得跨国公司整体治理面临诸多问题。跨国公司海外子公司的特定战略任务与适当的治理机制相匹配,是跨国公司取得预期组织绩效的关键性情境条件(Nohria和Ghoshal,1994),因而跨国治理机制应根据子公司所扮演的不同战略角色来进行调整。

海外子公司行为受跨国公司内部网络嵌入性的影响和限制。跨国公司内部网络关系包括正式的和非正式的关系。一个正式的关系意味着跨国公司能够在内部网络中进行工作调动、资源交换和员工轮值(Nohria和Ghoshal,1997)。一个非正式的关系是指人与人之间的关系,例如朋友关系和跨国公司内部网络之间的互动(Kilduff和Tsai,2003)。海外子公司能够联接到东道国当地的组织(如客户、供应商和政府机构等)建立外部网络关系(Adersson和Forsgren,1996)。跨国公司内部网络连接的紧密性帮助跨国公司形成竞争优势,进而提升竞争力。就单个子公司而言,海外子公司将会形成外部网络关系,如战略联盟、合资,以及与外部股东形成长期的关系。这些网络关系将有助于子公司学习新的知识,获取信息、资源、市场或者技术以达到子公司的目标(例如分散风险、外包等)和减少经营投机行为(Zaheer等,2000)。Chiao和Ying(2013)从网络视角研究了子公司自治问题,他们评价了子公司内部网络,如技术网络和外部网络的强度及范围对子公司自治的影响,研究结果显示,子公司的自治会随着子公司内部网络范围和强度的增强而减少,随着外部网络范围和强度的增强而增加。

综上所述,海外子公司嵌入到东道国客户、供应商、政府等组成的网络中,同时受跨国公司母公司、其他海外子公司以及母国政府的影响。海外子公司与所处东道国当地的组织(如客户、供应商、政府机构等)建立的外部网络关系构成了海外子公司的外部网络(Ghoshal和Bartlett,1990;Andersson和Forsgren,1996)。因此,海外子公司治理是单体公司治理和网络治理的扩展和交叉领域,其中心议题是有关公司决策权力如何在这种网络中进行合理、科学的配置。海外子公司的治理扩展为由东道国、跨国企业、母国三者基于公司治理的动态交互作用,呈现出与国内企业公司治理的不同特征。

## 五、结论与展望

本文对近年来跨国公司海外子公司治理领域的文献进行了梳理,沿着跨国公司海外子公司的内部治理、外部治理和网络治理的思路,以一个全新的框架提炼出跨国公司海外子公司治理的理论研究进展。与周建等(2008)对跨国公司治理研究文献从“由外及内”、“由内向外”和“内外结合”三个视角不同,本文选取以跨国公司海外子公司治理为对象,将网络治理视角纳入到跨国公司子公司治理研究中,进一步拓展和丰富了跨国公司治理理论研究的视角和内容。本文已对跨国公司海外子公司的内部治理、外部治理和网络治理的研究内容进行了梳理和评述,以下就跨国公司海外子公司治理的相关研究做出展望。

### (一) 研究方法的拓展

通过以上文献的梳理发现,关于跨国公司治理的研究基本上以大样本的实证研究为主,辅以较少的案例研究(如Klossek等,2012)。而在最近的有关国际商务的研究中,学者们开始尝试应用社会学领域较多采用的研究方法,如Haley和Boje(2014)采用叙事理论(narrative theory),以麦当劳公司为例,研究跨国公司在时间和空间上进行国际化扩张的过程中如何消除风险的问题。而Gligor等(2016)提出应用扎根理论的研究方法构建国际商务理论,他们提出现有的大样本实证研究只能简单地证明变量之间的关系,尚不能深入探究变量之间的影响机制和动态关系,而扎根理论则有其独特的优势,如能够探究构念之间关系的微观机制和动态性、特定情景下的问题、跨学科视角的问题,以及引导探索性和归纳性定量研究等。然而,大量新兴经济体国家的跨国公司也在进行跨国经营,这类跨国公司海外子公司的治理问题因情景而发生变化,出现了当前跨国公司治理理论无法完全解释的新问题,因此,需要借助新的研究方法来构建跨国公司海外子公司治理理论。未来对新兴经济体跨国公司海外子公司治理问题的研究,可以考虑上述学者提出的质性研究方法,如将案例研究、叙事理论、扎根理论等应用到相关问题的探讨中,以构建新兴经济体跨国公司海外子公司治理理论。

### (二) 研究内容的深化

围绕跨国公司海外子公司治理相关问题的文献虽然已有所积累,但通过上述文献述评可以发现,跨国公司海外子公司治理研究领域仍存在一些重要的而现有研究挖掘不深的议题。

1. 跨国公司海外子公司内部董事会与高管层互动的内在机理以及对海外子公司战略、绩效等方面的影响需要进一步深入探讨

跨国公司海外子公司内部董事会治理多集中在对董事会的作用、董事会结构以及董事会所具有的资源方面进行探讨。而跨国公司海外子公司内部高管层治理也大多集中在高管层构成、所具有的特征以及激励等问题。对于跨国公司海外子公司内部董事会与高管层的互动关系,以及这种互动关系对跨国公司海外子公司战略、绩效等影响的研究鲜有论述。上述这些问题的研究有利于将高阶理论拓展到跨国治理情景下加以建构和完善。

2. 跨国公司海外子公司合法性的获取与构建机制问题

跨国公司海外子公司合法性问题对于跨国公司能否顺利进入东道国,以及海外子公司能否顺利建立和持续发展具有至关重要的作用。对于新兴经济体国家的跨国公司而

言, 这个问题尤为关键。新兴经济体国家的跨国公司, 例如中国的跨国公司尤其是中国国有企业, 在进入国外市场、建立海外子公司时首先就会面临合法性问题, 因为东道国政府认为中国国有企业带有浓厚的“政治属性”, 东道国政府不免会存在一定的偏见。因此, 跨国公司海外子公司合法性的获取与构建也需要进一步关注和探讨。

### 3. 跨国公司海外子公司与跨国公司母公司以及跨国公司其他子公司之间的网络互动关系治理问题

有关跨国公司海外子公司网络治理的研究文献相对较少, 而跨国公司海外子公司通常被置于跨国公司母公司所构建的内部网络中, 海外子公司在网络结构中所占据的位置决定了其获取跨国公司母公司资源的多少, 以及在跨国公司整个网络中的重要性, 这也是目前跨国公司网络治理研究的一个重要议题。因此, 跨国公司海外子公司与跨国公司母公司、跨国公司其他子公司网络互动关系的实证研究也需要更深入的研究。

#### 主要参考文献

- [1] 李维安, 林润辉, 范建红. 网络治理研究前沿与述评[J]. 南开管理评论, 2014, (5): 42-53.
- [2] 林润辉, 张红娟, 范建红, 等. 企业集团网络治理评价研究——基于宏碁的案例分析[J]. 公司治理评论, 2009, (4): 29-44.
- [3] 薛求知, 韩冰洁. 东道国腐败对跨国公司进入模式的影响研究[J]. 经济研究, 2008, (4): 88-98.
- [4] 颜光华, 袁红林, 林明. 从知识视角看海外企业的治理与控制[J]. 当代财经, 2004, (2): 67-70.
- [5] 周建, 于伟, 刘小元. 跨国企业公司治理研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2008, (4): 1-8, 16.
- [6] Ahsan M, Musteen M. Multinational enterprises' entry mode strategies and uncertainty: A review and extension[J]. International Journal of Management Reviews, 2011, 13 (4): 376-392.
- [7] Alpay G, Bodur M, Ener H, et al. Comparing board-level governance at MNEs and local firms: Lessons from turkey[J]. Journal of International Management, 2005, 11 (1): 67-86.
- [8] Andersson U, Forsgren M, Holm U. The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation[J]. Strategic Management Journal, 2002, 23 (11): 979-996.
- [9] Ang S H, Benischke M H, Doh J P. The interactions of institutions on foreign market entry mode[J]. Strategic Management Journal, 2015, 36 (10): 1536-1553.
- [10] Chan C M, Makino S. Legitimacy and multi-level institutional environments: Implications for foreign subsidiary ownership structure[J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38 (4): 621-638.
- [11] Chan C M, Makino S, Isobe T. Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China[J]. Strategic Management Journal, 2010, 31 (11): 1226-1243.
- [12] Chiao Y C, Ying K P. Network effect and subsidiary autonomy in multinational corporations: An investigation of Taiwanese subsidiaries[J]. International Business Review, 2013, 22 (4): 652-662.
- [13] Cuervo-Cazurra A. Who cares about corruption? [J]. Journal of International Business Studies, 2006, 37 (6): 807-822.
- [14] Cui L, Jiang F M. State ownership effect on firms' FDI ownership decisions under institutional pressure: A study of Chinese outward-investing firms[J]. Journal of International Business Studies, 2012, 43 (3): 264-284.
- [15] Dacin M T, Goodstein J, Scott W R. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum[J]. Academy of Management Journal, 2002, 45 (1): 45-56.
- [16] Dacin M T, Oliver C, Roy J P. The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective[J]. Strategic Management Journal, 2007, 28 (2): 169-187.
- [17] Darendeli I S, Hill T L. Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya[J]. Journal of International Business Studies, 2015, 47 (1): 68-92.
- [18] Demirbag M, Tatoglu E, Glaister K W. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from

- Turkey[J]. *Journal of World Business*, 2009, 44 ( 4 ) : 445–462.
- [19]Du Y, Deloof M, Jorissen A. The roles of subsidiary boards in multinational enterprises[J]. *Journal of International Management*, 2015, 21 ( 3 ) : 169–181.
- [20]Fey C F, Furu P. Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29 ( 12 ) : 1301–1323.
- [21]Finkelstein S, Hambrick D C. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*[M]. Paul, MN: South-Western College Pub, 1996.
- [22]Gligor D M, Esmark C L, Gölgeci I. Building international business theory: A grounded theory approach[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47 ( 1 ) : 93–111.
- [23]Gong Y. The impact of subsidiary top management team national diversity on subsidiary performance: Knowledge and legitimacy perspectives[J]. *Management International Review*, 2006, 46 ( 6 ) : 771–790.
- [24]Gulati R, Nohria N, Zaheer A. Guest editors' introduction to the special issue: Strategic networks[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21 ( 3 ) : 199–201.
- [25]Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9 ( 2 ) : 193–206.
- [26]Herrmann P, Datta D K. Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation[J]. *British Journal of Management*, 2005, 16 ( 1 ) : 69–78.
- [27]Husted B W, Montiel I, Christmann P. Effects of local legitimacy on certification decisions to global and national CSR standards by multinational subsidiaries and domestic firms[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47 ( 3 ) : 382–397.
- [28]Keig D L, Brouthers L E, Marshall V B. Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility[J]. *Journal of Management Studies*, 2015, 52 ( 1 ) : 89–116.
- [29]Kor Y Y. Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27 ( 11 ) : 1081–1099.
- [30]Kostova T, Roth K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 ( 1 ) : 215–233.
- [31]Kostova T, Roth K, Dacin M T. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33 ( 4 ) : 994–1006.
- [32]Kriger M P. The increasing role of subsidiary boards in MNCs: An empirical study[J]. *Strategic Management Journal*, 1988, 9 ( 4 ) : 347–360.
- [33]Luo Y D. Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda[J]. *Journal of International Management*, 2005, 11 ( 1 ) : 1–18.
- [34]Luo Y D, Tung R L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38 ( 4 ) : 481–498.
- [35]Meyer K E, Ding Y, Li J, et al. Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45 ( 8 ) : 1005–1028.
- [36]Nell P C, Ambos B. Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34 ( 9 ) : 1086–1103.
- [37]Nohria N, Ghoshal S. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15 ( 6 ) : 491–502.
- [38]O'Donnell S W. Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21 ( 5 ) : 525–548.
- [39]Pan Y G, Teng L F, Supapol A B, et al. Firms' FDI ownership: The influence of government ownership and legislative connections[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45 ( 8 ) : 1029–1043.
- [40]Rosenzweig P M, Singh J V. Organizational environments and the multinational enterprise[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16 ( 2 ) : 340–361.

- [41]Roth K, O'Donnell S. Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 ( 3 ) : 678–703.
- [42]Sekiguchi T, Bebenroth R, Li D H. Nationality background of MNC affiliates' top management and affiliate performance in Japan: Knowledge-based and upper echelons perspectives[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22 ( 5 ) : 999–1016.
- [43]Ghoshal S, Bartlett C A. The multinational corporation as an Interorganizational network[J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15 ( 4 ) : 603–626.
- [44]Woodcock C P, Beamish P W, Makino S. Ownership-based entry mode strategies and international performance[J]. *Journal of International Business Studies*, 1994, 25 ( 2 ) : 253–273.
- [45]Xie Q Y. CEO tenure and ownership mode choice of Chinese firms: The moderating roles of managerial discretion[J]. *International Business Review*, 2014, 23 ( 5 ) : 910–919.
- [46]Xu D A, Shenkar O. Note: Institutional distance and the multinational enterprise[J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27 ( 4 ) : 608–618.
- [47]Zhao M, Park S H, Zhou N. MNC strategy and social adaptation in emerging markets[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45 ( 7 ) : 842–861.

## Recent Development of Foreign Subsidiaries' Governance of MNCs

Zhou Changbao<sup>1</sup>, Lin Runhui<sup>1, 2</sup>, Li Kanghong<sup>1</sup>, Xie Zongxiao<sup>1</sup>

( 1. *Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China*; 2. *China Academy of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 300071, China* )

**Abstract:** Contrary to subsidiaries' governance of domestic companies, foreign subsidiaries' governance of multinational companies, not only deals with the relationship between the internal shareholders and board of directors, but also copes with the relations of different stakeholders in the host countries different from the home environment and overcomes the liability of foreignness resulting from institutions, culture and other factors, which has become the important issue that scholars concern. At the same time, new phenomena and problems have emerged in foreign subsidiaries' governance of MNCs in emerging economies, and existing theories cannot explain the problems well. This paper incorporates latest network governance research achievements into the governance framework of foreign subsidiaries of MNCs, reviews current literature based on the analytical frameworks of internal, external and network governance of foreign subsidiaries of MNCs, and puts forward the new trend of theory construction in future foreign subsidiaries' governance of MNCs based on these new phenomena and problems, to provide reference for follow-up research and the practice of foreign subsidiaries' governance of Chinese multinational companies.

**Key words:** MNCs; foreign subsidiaries' governance; integrated research framework; network governance

( 责任编辑: 雨 橙 )