



学术前沿
XUESHU QIANYAN

控制关系视角下的 跨国公司内源性风险防范研究



Research on Internal Risks of Multinational Enterprise:
from the Perspective of Control

吴建功 著



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

本著作出版得到

教育部人文社会科学研究规划基金项目(编号:15YJA790066)资助

控制关系视角下的 跨国公司内源性风险防范研究



吴建功 著

Research on Internal Risks of Multinational Enterprise:
from the Perspective of Control



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

控制关系视角下的跨国公司内源性风险防范研究/吴建功著.

—长沙:中南大学出版社, 2017.5

ISBN 978 - 7 - 5487 - 2772 - 9

I. ①控... II. ①吴... III. ①跨国公司 - 企业管理 - 风险管理 - 研究 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 108710 号

控制关系视角下的跨国公司内源性风险防范研究

吴建功 著

□责任编辑 陈雪萍

□责任印制 易红卫

□出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731 - 88876770

传真:0731 - 88710482

□印 装 长沙市宏发印刷有限公司

□开 本 730 × 960 1/16 □印张 11 □字数 157 千字

□版 次 2017 年 5 月第 1 版 □印次 2017 年 5 月第 1 次印刷

□书 号 ISBN 978 - 7 - 5487 - 2772 - 9

□定 价 36.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

内容提要

本书从总论和专论两方面对跨国公司控制体系下的内源性风险防范问题展开了探讨。总论部分阐述了跨国公司内部治理、跨国公司母子公司关系以及跨国公司母公司对子公司的控制体制和模式,分析了企业跨国经营内源性风险的成因,并着重探究了跨国公司母子公司控制框架下内源性风险防范的方式方法问题。在专论部分,作者就跨国公司特别是我国跨国公司对外经营中一些突出的内源性风险问题进行了专题研究,形成了一定的成果。专论部分探讨了跨国经营决策、技术研发、跨国生产、国际人力资源、跨国管理等方面的风险指标,分析了跨国经营财务风险指标体系,构建了财务风险影响跨国企业可持续发展的模型问题。专论部分还就内部风险影响跨国企业国际竞争力的一般机制以及跨国企业内部风险控制的机制问题展开了研究。

前 言

跨国企业内源性风险有别于外部风险,它是指因跨国企业内部组织管理运营等方面的制度性缺陷所引发的风险。与外部风险相比,内源性风险对企业跨国经营的影响更大。然而,目前学界对跨国投资经营风险的研究大都局限于外部风险方面,对跨国经营企业的内生主体风险的研究很少。为克服此方面理论研究的不足,本书从母子公司控制关系的视角,对我国企业跨国经营的内源性风险问题进行了研究。

本书从总论和专论两方面对跨国公司控制体系下的内源性风险防范问题进行了探讨。总论部分首先阐述了跨国公司母子公司关系的内涵、种类、本质以及母子公司关系的发展演变;接着,总论部分研究了跨国公司母公司对子公司的控制的含义与客观必然性、跨国公司控制的形式、跨国公司控制的组织体制和控制模式、影响跨国公司控制体制的因素等问题。进而,总论部分从跨国公司控制的视角分析了跨国企业内源性风险的成因,譬如控制信息的缺失和不对称、跨国公司内部人控制问题、母公司对子公司约束控制和激励不到位,等等。在上述总论基础上,总论部分着重探索了母子公司控制框架下的跨国企业内源性风险防范的方法路径。为防范跨国企业内源性风险,作者认为应从改进跨国公司的委托代理关系和公司治理的组织体制、合理确立母子公司权力关系、加强子公司内部权力制衡、改进对跨国公司重要事项

的把控、强化母公司对子公司及其管理人员的目标与绩效管理、健全跨国公司信息系统、整合跨国企业文化等方面构建综合性的内源性风险防范的方法体系。

在专论部分，作者就跨国公司特别是我国跨国公司对外经营中一些具体而又突出的内源性风险问题进行了专题探讨，并形成了一定的研究成果。专论部分探讨了跨国经营决策中的风险因素及其对决策质量的影响、跨国投资企业决策性风险指标体系及其风险形成机理，探究了企业跨国经营中的技术研发风险、生产风险、人力资源风险、管理风险等内在风险以及这些风险因素对相关指标的影响问题，分析了企业跨国经营财务风险指标体系，初步构建了财务风险影响跨国企业可持续发展的模型。专论部分还就企业跨国经营内部风险影响跨国企业国际竞争力的一般机制以及跨国企业内部风险控制的机制模型问题进行了研究。随着项目研究的深入，作者将对其他相关的专项问题展开研究。

由于学界和实务界对跨国经营的内源性风险研究总体上不够深入，相关的理论文献和实务案例不多，因此，对跨国经营内源性风险防范问题的研究实属不易。作者期望通过本书的撰写就跨国经营内源性风险防范问题做些力所能及的基础性的开路工作。本书是作者多年来探究跨国经营内源性风险防范问题的一些初步体会。受主客观因素的局限，本书尚有许多不成熟之处，有许多方面需要改进和完善。在此作者祈盼各位专家学者不吝赐教。甚谢！

吴建功

2017年4月16日

于湖南长沙麓谷

目 录

第一篇 总论

总论一 跨国公司母子公司关系	(3)
一、跨国公司内部治理	(3)
二、跨国公司母子公司关系的内涵及其演变	(7)
三、跨国公司母子公司关系的种类	(9)
四、跨国公司母子公司关系的本质	(10)
总论二 跨国公司母公司对子公司的控制(一)	(12)
一、跨国公司控制的含义及本质	(12)
二、跨国公司控制的形式	(15)
三、跨国公司控制的客观必然性	(16)
总论三 跨国公司母公司对子公司的控制(二)	(19)
一、跨国公司控制的类型	(19)
二、跨国公司母公司对子公司的行为控制	(22)
三、跨国公司控制体制	(24)

四、跨国公司控制体系中的权力配置	(28)
总论四 控制关系视角下的跨国企业内源性风险的成因	(30)
一、信息的缺失和不对称	(31)
二、跨国公司内部人控制	(32)
三、对子公司的管理控制不到位	(33)
四、激励约束机制缺失	(35)
五、跨国企业治理环境不佳	(35)
总论五 基于控制关系的跨国公司内源性风险防范(一)	(37)
一、改进跨国公司的委托代理关系和公司治理	(37)
二、健全跨国公司组织体制	(39)
三、确立适当的母子公司权力分配关系	(40)
四、强化跨国公司子公司内部权力制衡	(42)
五、对重要的经营环节实施适当的控制	(43)
六、对跨国公司人事安排进行有效的把控	(45)
七、改进跨国公司的内部协调	(47)
总论六 基于控制关系的跨国公司内源性风险防范(二)	(49)
一、注重对子公司的目标管理和效益管理	(49)
二、强化对管理人员的绩效考核与绩效约束	(50)
三、改进人力资本激励制度	(51)
四、改进跨国公司内部监督机制	(53)
五、整合跨国企业文化	(55)
六、构建多元化的信息网络	(56)

第二篇 专论

专论一 跨国经营决策中的风险因素及其对决策质量的影响	(61)
一、跨国经营决策质量体系的构成	(61)
二、跨国经营决策风险因素及其对决策质量的影响	(66)
专论二 跨国投资企业决策性风险指标体系及其风险形成机理	(76)
一、决策权配置风险	(76)
二、决策模式风险	(77)
三、决策节奏风险	(79)
四、决策程序风险	(80)
五、决策效率风险	(82)
专论三 企业跨国经营财务风险指标体系问题探讨	(84)
一、融资风险	(85)
二、投资风险	(87)
三、资金运营风险	(88)
四、收益分配风险	(90)
专论四 跨国企业技术研发风险及其对研发效益指标的影响	(93)
一、跨国企业技术研发风险因素	(93)
二、跨国企业技术研发风险因素对研发效益指标的影响	(96)
专论五 跨国投资中的生产风险及其对生产效益指标的影响	(102)
一、跨国投资中的生产风险因素	(102)
二、跨国投资中的生产风险因素对生产效益指标的影响	(107)

专论六 跨国经营中的人力资源风险及其对人力资源效用指标的影响	(112)
一、跨国经营中的人力资源风险因素	(112)
二、跨国经营中的人力资源风险因素对人力资源效用指标的影响	(118)
专论七 跨国经营中的管理风险及其对管理效果指标的影响	(126)
一、跨国经营中的管理风险因素	(126)
二、跨国经营中的管理风险因素对管理效果指标的影响	(135)
专论八 内部风险影响跨国企业国际竞争力的一般机制	(143)
一、人事风险侵害企业组织基础	(143)
二、营销风险影响企业产销额和利润	(144)
三、财务风险易使企业陷入危机	(146)
四、组织管理风险可使企业经营处于困境	(148)
专论九 跨国企业内部风险控制的 COSO 模型分析	(150)
一、COSO 模型的主要框架	(150)
二、根据 COSO 模型建立跨国企业内部风险控制水平指数	(151)
专论十 财务风险影响跨国企业可持续发展的模型分析	(157)
一、可持续增长模型	(157)
二、可持续增长率影响跨国财务管理目标检验	(159)
三、财务风险影响可持续增长率模型分析	(162)
四、财务风险对跨国企业可持续发展的影响	(163)
主要参考文献	(164)

第一篇 总论

总论一

跨国公司母子公司关系

一、跨国公司内部治理

(一) 跨国公司母公司与子公司的含义

联合国将跨国公司定义为“拥有或控制了其所在国之外的生产或服务设施的企业”。跨国公司母公司和子公司是跨国公司实体的重要组成部分。母公司是以母国为基地,在海外拥有经营实体并基于一定的股权或者特殊协议而影响或控制这些实体的总部或总公司。母公司通过拥有股权或者协议权力来影响或者控制各个子公司的生产和经营等活动和事务,通过制定和推行宏观方针、政策、战略或理念来管理世界各地的子公司,母公司的管理可体现在财务、生产、营销、人事等各个领域。子公司是指跨国公司在海外以独资、合资或其他方式设立的在经济上和法律上相对独立但是在经营管理上受制于母公司的经营单位,子公司部分或全部地从事研究开发、制造、销售、服务等实际增值活动。其中,以独资方式设立的国际子公司称为国际独资子公司,而以合资方式设立的国际子公司称为国际合资子公司。由于历史性或者

战略联盟的原因,个别跨国公司存在横跨多个母国的总部或者母公司。随着全球化趋势的发展和加强,出现一个跨国公司有多个母公司的情况可能会变得越来越多。母子公司构成了跨国公司有机组成部分。母公司是子公司的投资者。然而,母子公司又是相互独立且跨越了国界的两个公司。以子公司为参照物,母公司是子公司的外部因素。^①

跨国公司实际上是把企业集团的关系延伸到国外,跨国公司海外子公司与母公司的关系实可视为子公司与母国企业集团之间的关系。作为以本国为基地跨越国界经营的企业,跨国公司子公司必然受到母国企业的控制和管理。跨国公司在多个国家或地区生产和销售其产品和服务,而其子公司附属特定国家的母公司并受其绝对的控制。跨国公司经营活动遍布于多个国家,但跨国公司的管理具有集中性。跨国公司母公司的决策中心对公司各实体拥有高度集中的管理权。跨国公司规模越大,子公司纵向层级越多,整合协调子公司和母公司间的工作难度就越大。故此,跨国公司需合理设计治理结构,有效发挥内部治理与外部治理作用,使母子公司作为整体高效运作以实现公司的价值目标。^②

(二) 跨国公司产权结构与代理模式

跨国公司的法律结构主要有基于合同安排(如分销协议、外包协议、特许经营协议等)和基于股权安排两种形式。在英美,跨国公司是典型的金字塔式集团模式,此类结构模式有助于跨国公司掌握所有权和控制权,保持母公司对子公司的控制权。跨国公司的股权结构一般有全部拥有、多数拥有、对等拥有和少数拥有等几种类型。美国公司偏向于建立拥有全部股权的子公

① 周新军. 跨国企业的公司治理研究——中外跨国公司治理模式的比较与选择[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005: 107.

② 王勇. 跨国公司治理研究[M]. 北京: 中国法制出版社, 2012: 19.

司,从而垄断企业决策权并保护其专利。与此相对的是,日本和西欧国家的跨国公司往往接受除全部股权之外的其他股权形式。对许多跨国公司来说,用有限的资本获得更多的控制权才是其优先考虑的方案。这些企业认为拥有太多的跨国企业股权会影响其全球投资计划。对于拥有技术和市场优势的跨国公司而言,即使不拥有多数股权也可控制子公司。^①

对国内公司而言,其经营状况可从资本市场反映出来。持股人可采取用脚投票或用手投票的方式重组董事会和经理层。但对于跨国公司来说,以资本市场的反应来约束子公司就很困难。其原因之一是跨国公司母公司难以知悉子公司所在地的资本市场对该子公司经营业绩的反应,原因之二是某些不发达的东道国资本市场不能客观地反映子公司的经营业绩。故此,利用与本国资本市场相分割的、独立的东道国资本市场来监管海外子公司是很困难的。所有权是投资者拥有企业控制权的基础,其所持有的股权大小往往与其控制权的大小成正比。不同于单一企业的产权结构,跨国公司是企业集团向国外的延伸,是通过产权关系纽带形成的企业集合体。跨国公司海外子公司与母公司之间的关系可视为子公司与母国企业集团之间的关系。^②

相对于国内单一公司而言,跨国公司委托代理关系更为复杂,表现形式更为多样。巴克利和卡森(Buckley & Casson, 1986)认为母子公司之间的关系是一种市场内部化的公司关系。根据交易费用理论,当两公司间市场交易费用大于两公司组合在一起的管理成本时,建立跨国母子公司更为有利。否则,不宜建立母子公司。^③ 故此,子公司一旦建立,母公司就给海外子公司提供资本并期望得到回报。海外子公司的最初投资依赖于母公司。母公司是

① 王勇. 跨国公司治理研究[M]. 北京: 中国法制出版社, 2012: 187-188.

② 王勇. 跨国公司治理研究[M]. 北京: 中国法制出版社, 2012: 286, 59.

③ Teece D J. Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment[J]. Journal of Economic Behavior and Organization, 1986, 7(1): 21-45.

子公司的投资者。海外子公司的委托人是母公司(具体而言是母公司的董事会)。此类委托代理关系与国内公司有异。当然,子公司的最初委托人依然是股东。跨国公司的委托代理链是层叠式的,其在国内公司代理链的基础上叠加了一层国际代理链。

跨国公司子公司的代理是双层的,双层代理关系中存在母公司董事会和子公司董事会两个董事会。子公司的总经理为第四级代理人。其表达式是:所有者—母公司董事会—母公司总经理—子公司董事会—子公司总经理。跨国代理链的延伸使得所有者监督国外子公司经理的行为变得异常困难。倘若代理链某环节出现问题,母子公司传导控制就会失灵。有鉴于此,就需要构建科学的运行机制来保障母公司对子公司的有效控制和管理。国内公司委托代理模式是集中在单一公司层面上的一种封闭式的模型。而跨国公司母子公司的委托代理关系则从单一公司扩展到国际复合公司,从国内范围扩展到国际范围。跨国公司母子关系突破了单一企业边界和企业国界。

(三) 跨国公司治理

跨国公司治理不同于一般公司治理。跨国公司治理具有一定的特殊性,如在治理的目标和理念,尤其是在母子公司的关系方面。跨国公司治理不仅涉及跨国公司内部治理问题,而且也涉及跨国公司的外部治理。内部治理指的是企业对经营者的经营活动进行激励和约束的一整套具体制度。此制度以决策机制、激励机制与监督机制为核心。外部治理则是指企业所有者借助产品市场、资本市场和人力资本市场对经营者进行间接控制。跨国公司内部治理主要体现在两个方面,一是母公司内部的横向权力分配,二是母公司与海外子公司之间的纵向权力分配。按照“代理-委托”理论,跨国公司母公司与海外子公司之间有一层复代理关系。^① 跨国公司的代理链是层叠式的,是在

^① 王勇. 跨国公司治理研究[M]. 北京: 中国法制出版社, 2012: 39, 15-17.

单一公司代理链基础上叠加了一层代理链。^① 在跨国公司中,由于母公司与子公司之间有双重管理边界和一个国界,母公司对子公司的监管显得尤为困难。^②

子公司的董事与母公司之间存在必然的联系。子公司的董事通常不仅要对本公司负责而且也要对母公司负责。子公司董事会的决策要符合母公司的经营目标。从法律关系来看,子公司的董事负责的主体是子公司,但实际上其对母公司和子公司皆须负责。跨国公司制定战略是从全球的角度而非从子公司或某一地区考量的。从全球角度谋划跨国公司发展战略(如产品战略、研发战略、营销战略、财务战略等)是跨国公司的常态思维。跨国公司母公司的管理层不仅控制母公司而且也对属下的子公司行使控制权。跨国公司母公司会把管理权限伸向子公司,直接插手子公司的重要决策和高层人事安排。这些都体现了跨国公司治理的特殊性。

二、跨国公司母子公司关系的内涵及其演变

跨国公司内部关系协调的重心是母子公司之间的关系。该关系最重要的内容有两项,一为对子公司的定位,二为对子公司组织结构的选择。对子公司定位涉及子公司的自主权问题,涉及对子公司职责权力和资源的配置。从跨国公司总部的角度来看,对子公司定位就是总部承诺给予子公司多少资源和多大程度的自主权的程度。从跨国公司子公司的角度来看,对子公司定位就是子公司所具有的主动性和子公司对公司总体的作用。在母子公司分权的情势下,随着子公司控制的资源增多、其所拥有的能力增强和拥有的权力增

① 周新军. 跨国企业的公司治理研究——中外跨国公司治理模式的比较与选择[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005: 49.

② 王勇. 跨国公司治理研究[M]. 北京: 中国法制出版社, 2012: 17.