

跨国公司在华子公司 契约联盟治理及绩效研究

Research on Governance and Performance of
Contractual Alliance of the Multinational
Corporations Subsidiaries in China

陶金元◎著

北京联合大学学术著作出版基金资助

跨国公司在华子公司 契约联盟治理及绩效研究

Research on Governance and Performance of
Contractual Alliance of the Multinational
Corporations Subsidiaries in China

陶金元◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司在华子公司契约联盟治理及绩效研究 / 陶金元著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 6

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1546 - 7

I. ①跨… II. ①陶… III. ①跨国公司-企业管理-契约研究-中国
IV. ①F279. 247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 134111 号

书 名: 跨国公司在华子公司契约联盟治理及绩效研究

作 者: 陶金元

责任编辑: 刘一玲 崔立凯

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1546 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 68701719 发行部 68414644 编辑部 68701322

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市青云兴业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 15.25 印张 240 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

全球化的持续发展与世界经济格局的演变向跨国公司不断提出新的挑战。随着中国世界经济地位的不断提高，跨国公司在华的经营与发展在其全球战略中发挥着越来越大的作用。环境的变化要求有相适应的理论指导实践，实践的发展又推动着理论的不断深化。全球化使得跨国公司越来越融入中国经济，与在华各类企业开展着各种各样的合作，不涉及股权变动的契约联盟则是其中的最重要的合作方式之一。但当前的理论研究与实践的要求之间存在一定的差距，因而，对跨国公司在华契约联盟的动因、伙伴选择标准、联盟治理方式以及联盟绩效等诸因素之间的关系进行深入的探讨，有助于联盟理论的完善和对实践的指导。因此，研究具有重要的理论意义和现实价值。

全球竞争促使跨国公司实施全球战略，环境的变化和内部战略诉求总会不断地给跨国公司带来战略缺口，而弥补这些缺口仅依靠被动的应对举措不是长久之策，培育并发展核心竞争力是跨国公司应对战略缺口并维持持久竞争优势的唯一途径。随着世界政治经济格局的演变和中国经济地位的持续上升，跨国公司愈加重视中国市场，同时跨国公司融入中国经济的程度在不断加深。经济全球化的影响和中国加入 WTO 后改革开放的深化使得在华各类企业所面临的竞争前所未有的激烈，因此树立全球观念并实施全球战略是跨国公司的必然。因而，在华跨国公司通过各种途径尤其是战略联盟这种合作方式来贯彻其全球战略，而当以股权合作的方式比如合资企业和互相持股必要性或者可能性不足的情况下，与在华其他企业组建诸如联合生产、长期外购、业务外包和联合研发等契约联盟合作就成为一个理想的选择。

通过文献资料研究和实践分析发现，跨国公司在华契约联盟的根本目标是为了贯彻其全球战略并发展核心竞争力，弥补战略缺口是其宏观

动因,微观动因表现为提高在华市场占有、降低竞争压力、降低经营成本等多个方面。契约联盟治理的主要方式为合同治理和关系治理,治理有效与否直接决定着联盟绩效。为了对研究的理论框架和假设进行验证,本书通过对跨国公司在华子公司等分支机构进行了问卷调查,借助调查数据进行推断性统计分析;同时也选取跨国公司在华契约联盟的典型案例,通过与联盟业务负责人的访谈,对其组建过程、治理方式和运营过程等的诸多因素进行了细致的探讨。研究结果发现,除已被众多学者所证实的主流理论观点以外,友好意愿活动强度能够显著地正向影响联盟伙伴间的信任水平,同时作为联盟协同特征之一的联盟动因强度也能够显著地影响联盟的绩效。研究对跨国公司和中国本土企业都有一定的借鉴意义,也为战略联盟理论的发展做出了一定的贡献。

研究采用文献研究、理论分析、实证调查研究和案例研究相结合的方法,以研究对象内外生影响因素及其相互关系为基础构建研究框架,并以该框架模型为逻辑脉络,进行有关的分析和验证。

全书共分七章。

第一章为绪论。首先就研究的背景和意义进行了阐述,对有关概念加以界定;结合理论和实践提出要研究的问题,确立研究努力的方向和具体要解决的问题;最后阐述研究的思路、主要内容和框架结构,并就研究方法和创新点加以说明。

第二章为理论基础与文献综述。主要分为两大部分。第一部分主要对西方战略联盟的理论基础视角、战略联盟理论加以分析,为两者的融合和下文的分析奠定基础。第二部分主要是回顾传统主流跨国公司战略联盟理论和跨国公司在华战略联盟研究成果并加以分析评价,为构建研究的框架和探索诸因素之间的关系提供理论支撑。

契约联盟有着丰富的理论基础,学者们从不同视角对以合同为基础的这种联盟管理现象予以阐释。传统主流理论有交易成本理论、资源基础理论和组织学习理论,分别从不同角度对契约联盟的动因、伙伴选择、治理方式、绩效等因素之间的关系进行分析。随着管理实践的发展变化和理论的演进,新的理论视角诸如商业生态系统理论、合作博弈理

论以及战略缺口理论等成为解释联盟现象的有力工具,对管理实践有着重要的指导意义。对这些理论成果的科学梳理,可以为研究跨国公司在华契约联盟的动因、伙伴选择、治理方式以及联盟绩效等因素之间的关系提供坚实的理论基础。

第三章为理论框架与假设。主要是立足文献综述的有关理论,借鉴前人的研究成果,对契约联盟各种内外生影响因素及其相互关系进行深入的探讨。跨国公司的战略缺口是其组建联盟的根本动因,联盟动因强度取决于战略缺口的大小,而联盟绩效又取决于联盟伙伴间的协同效应,联盟协同主要包括资源互补性、目标一致性、伙伴间的信任水平和联盟动因强度等四个方面的特征。根据这些因素之间的关系并基于客观实践构建研究的基本框架,提出相应的理论假设。研究内容提出了12项假设,其中的10项假设形成了三个多元相关框架模型,分别是关于跨国公司在华契约联盟合同治理的完备性、伙伴间的信任水平以及联盟绩效的影响因素;另外两项假设是关于联盟动因强度、联盟伙伴选择标准是否因联盟类型不同而相异的探索,假设得到了实证数据的部分支持。

第四章为跨国公司在华契约联盟经验研究设计。在前面三章研究的基础上,以跨国公司在华企业契约联盟为研究对象,对各假设予以归类排序,从前人的成熟研究中选取问卷量表进行问卷开发设计,并对样本的选择和资料分析的方法加以说明。

研究采取实证调查和典型案例分析的方法对框架模型和理论假设加以验证。在广泛占有已有研究成果的基础上,科学地设计调查问卷并采取合理的控制措施实施问卷调查和案例分析。跨国公司在华子公司等分支机构作为跨国公司在中国的代言人,是对跨国公司在华契约联盟进行实证调查和案例研究的理想对象。

本研究借助一家管理咨询公司、一所高校和20位联络人对在华跨国公司分支机构实施问卷调查,对回收的数据进行描述性统计分析和推断性统计分析。

第五章为问卷调查的结果分析。分析结果表明,问卷具备较高的信

度和效度，样本数据可以用来对理论假设实施分析验证。依据对跨国公司在华联盟行为实证调查所搜集的数据，在描述性统计分析的基础上，研究跨国公司的契约联盟现状，包括行业分布状况、联盟动因、伙伴选择、合共完备度、关系治理、绩效影响因素等，并采取多元回归假设检验和方差分析等方法分析诸变量之间的关系，并对结果予以简单解释说明。验证结果表明，出于防范机会主义行为的威胁，跨国公司在组建契约联盟时，非常重视合同治理的作用，倾向于制定较为详尽的合同；同时关系治理的方式与合同治理、友好意愿培养以及联盟控制一起，共同决定着联盟伙伴间的信任水平。

结果证实，跨国公司在华契约联盟所订立合同的完备性同联盟中的不确定性和资产专用性正相关；契约联盟伙伴间的信任水平同友好意愿活动强度、沟通交流程度、联盟控制和合同完备性正相关；契约联盟绩效同资源互补性、目标一致性、信任水平和联盟动因强度正相关。

第六章为案例分析。基于文献分析和逻辑推理的结果，通过采取案例研究的方法，对实证调查研究予以补充，强化对研究观点的支持。研究选择跨国公司在华契约联盟的典型案例 AW 非核心业务外包联盟，通过对其管理人员访谈所获得的一手资料，结合文献资料和网站等媒体所获得的二手资料，描述跨国公司在华契约联盟的实际运营状况，并解释其原因。

第七章是结论讨论与管理启示。主要是对实证调查研究和案例分析的研究结果结合实践予以解释，进而分析研究结果所能带来的管理启示，并提出相应的建议。另外，本章还对研究所存在的问题和不足加以详细的分析，并探讨进一步的研究展望。

陶金元

2017 年 3 月

目 录

开篇案例：达娃之争 / 1

- 一、案例：达能—娃哈哈联盟商战 (1)
- 二、案例简析 (3)

第一章 绪 论 / 5

- 一、研究背景及意义 (5)
 - (一) 研究背景 (5)
 - (二) 研究的现实意义 (11)
- 二、该领域研究现状及局限 (12)
 - (一) 该领域的研究现状 (12)
 - (二) 该领域的研究局限 (15)
- 三、研究问题的提出 (15)
- 四、研究方法与创新 (16)
 - (一) 本书的研究方法 (16)
 - (二) 可能的研究创新 (17)
- 五、研究思路及框架 (18)
 - (一) 本书的研究思路 (18)
 - (二) 本书的研究框架 (19)

第二章 理论基础与文献回顾 / 26

- 一、交易成本理论视角的研究 (26)
 - (一) 交易成本理论 (26)
 - (二) TCT 视角的战略联盟理论 (27)
 - (三) TCT 视角的跨国公司战略联盟研究 (28)
- 二、资源基础观视角的研究 (30)

(一) 资源基础观	(30)
(二) RBV 的战略联盟理论	(31)
(三) RBV 的跨国公司战略联盟研究	(32)
三、组织学习理论视角	(34)
(一) 组织学习理论	(34)
(二) OL 视角的战略联盟理论	(35)
(三) OL 视角的跨国公司战略联盟研究	(36)
四、跨国公司国际战略联盟新视角	(38)
(一) 战略缺口理论	(38)
(二) 商业生态系统理论	(39)
(三) 合作博弈理论	(40)
五、国内的相关研究	(42)
(一) 国内引介性研究	(42)
(二) 跨国公司在华战略联盟的研究	(44)

第三章 研究假设与理论框架 / 56

一、契约联盟研究思路	(56)
二、研究假设及理论框架	(59)
(一) 跨国公司在华契约联盟动因	(60)
(二) 跨国公司在华契约联盟治理	(62)
(三) 跨国公司在华契约联盟协同与绩效	(67)
(四) 跨国公司在华契约联盟研究假设关系	(70)

第四章 跨国公司在华契约联盟经验研究设计 / 78

一、研究假设汇总	(78)
二、量表开发与问卷设计	(79)
(一) 契约联盟动因及类型	(80)
(二) 契约联盟伙伴选择	(82)
(三) 合同治理	(85)
(四) 信任水平	(88)

(五) 契约联盟绩效	(91)
三、样本选择与问卷调查	(94)
四、问卷与数据分析方法	(95)
(一) 信度与效度分析	(96)
(二) 统计分析	(97)
 第五章 实证调查研究结果 / 107	
一、样本描述性统计分析	(107)
(一) 在华契约联盟合作企业基本信息	(107)
(二) 契约联盟类型及信息选择渠道分析	(111)
(三) 问卷填答者个人信息	(113)
二、问卷效度和信度分析	(115)
(一) 效度分析	(115)
(二) 信度分析	(128)
三、假设检验	(128)
(一) 动因强度、伙伴标准及契约联盟类型	(128)
(二) 多元回归假设检验	(133)
 第六章 跨国公司在华契约联盟典型案例分析 / 147	
一、案例研究思路说明	(147)
二、案例研究方案设计	(148)
(一) 案例选择的依据	(148)
(二) 资料收集方式	(150)
三、案例介绍	(151)
(一) 苹果电脑公司	(151)
(二) W 信息技术公司	(155)
(三) AW 外包联盟	(158)
四、案例分析与小结	(164)
(一) 联盟的动因	(164)
(二) 联盟伙伴选择标准	(166)

(三) 沟通交流与联盟控制制度 (167)

第七章 结果讨论与管理启示 / 176

一、结果讨论 (176)

 (一) 问卷调查研究结果讨论 (176)

 (二) 案例研究结果讨论 (182)

二、管理启示和建议 (184)

 (一) 调整跨国公司在华投资和经营环境 (184)

 (二) 对跨国公司与中国本土企业的建议 (189)

三、存在的问题和不足 (191)

四、研究展望 (192)

参考文献 / 201

附录一：跨国公司在华子公司联盟治理调研问卷 / 221

附录二：AW 联盟访谈提纲 / 227

后 记 / 229

图表目录

表 1-1	契约联盟分类、特征及表现形式	(10)
表 1-2	战略联盟相关领域文章分布状况	(13)
表 1-3	国际战略联盟研究关注领域	(14)
表 4-1	本书研究假设汇总	(78)
表 4-2	契约联盟动因度量指标	(80)
表 4-3	契约联盟动因及其强度测量问项	(82)
表 4-4	契约联盟伙伴选择标准	(84)
表 4-5	跨国公司在华契约联盟伙伴选择标准	(84)
表 4-6	契约联盟合同完备性测量问项	(86)
表 4-7	不确定性测量问项	(87)
表 4-8	资产专用性测量问项	(88)
表 4-9	信任水平的测量问项	(88)
表 4-10	友好意愿活动强度的测量问项	(89)
表 4-11	沟通交流程度的测量问项	(90)
表 4-12	联盟控制行为的测量问项	(91)
表 4-13	资源互补性的测量问项	(91)
表 4-14	目标一致性的测量问项	(92)
表 4-15	契约联盟绩效的测量问项	(93)
表 4-16	调查问卷发放和回收情况统计	(95)
表 5-1	在华跨国公司母国及地区分布状况	(108)
表 5-2	跨国公司核心业务所属行业分布状况	(109)
表 5-3	跨国公司在华契约联盟伙伴母国分布状况	(109)
表 5-4	跨国公司在华契约联盟伙伴核心业务行业分布状况	(110)
表 5-5	跨国公司在华契约联盟类型	(111)
表 5-6	跨国公司在华契约联盟决策信息选择渠道	(112)

表 5-7	跨国公司在华契约联盟已存续时间	(113)
表 5-8	问卷填答者职务岗位分布状况	(114)
表 5-9	问卷填答者任职年限	(115)
表 5-10	不确定性 KMO 和 Bartlett's 检验	(117)
表 5-11	不确定性因子载荷表	(117)
表 5-12	不确定性公因子总方差解释能力	(118)
表 5-13	动因强度 KMO 和 Bartlett's 检验	(118)
表 5-14	动因强度公因子总方差解释能力	(119)
表 5-15	合同完备性 KMO 和 Bartlett's 检验	(119)
表 5-16	合同完备性公因子总方差解释能力	(120)
表 5-17	伙伴标准 KMO 和 Bartlett's 检验	(120)
表 5-18	伙伴标准公因子总方差解释能力	(121)
表 5-19	资源互补性 KMO 和 Bartlett's 检验	(121)
表 5-20	资源互补性公因子总方差解释能力	(122)
表 5-21	目标一致性 KMO 和 Bartlett's 检验	(122)
表 5-22	目标一致性公因子总方差解释能力	(123)
表 5-23	资产专用性 KMO 和 Bartlett's 检验	(123)
表 5-24	资产专用性因子载荷表	(123)
表 5-25	资产专用性公因子总方差解释能力	(124)
表 5-26	沟通交流程度 KMO 和 Bartlett's 检验	(124)
表 5-27	沟通交流程度公因子总方差解释能力	(124)
表 5-28	信任水平 KMO 和 Bartlett's 检验	(125)
表 5-29	信任水平之公因子总方差解释能力	(125)
表 5-30	友好意愿 KMO 和 Bartlett's 检验	(126)
表 5-31	友好意愿活动强度公因子方差解释能力	(126)
表 5-32	联盟控制 KMO 和 Bartlett's 检验	(126)
表 5-33	联盟控制公因子方差解释能力	(127)
表 5-34	联盟绩效 KMO 和 Bartlett's 检验	(127)
表 5-35	联盟绩效公因子总方差解释能力	(127)
表 5-36	各变量 Pearson 相关系数矩阵及指标描述性统计	(129)

表 5-37	联盟动因强度的描述性统计分析表	(130)
表 5-38	契约联盟伙伴选择标准描述性统计表	(131)
表 5-39	契约联盟动因强度均值比较单因素方差分析统计汇总表 ...	(132)
表 5-40	契约联盟伙伴选择标准均值比较单因素方差分析统计 汇总表	(134)
表 5-41	契约联盟合同完备性多元回归系数表	(135)
表 5-42	契约联盟合同完备性多元回归模型 F 检验统计表	(135)
表 5-43	契约联盟伙伴间信任水平多元回归系数表	(136)
表 5-44	契约联盟伙伴间信任水平多元回归模型 F 检验统计表 ...	(137)
表 5-45	契约联盟绩效多元回归系数表	(138)
表 5-46	契约联盟绩效多元回归模型 F 检验统计表	(138)
表 6-1	案例研究资料收集渠道	(151)
表 6-2	苹果公司产品创新及营业额汇总	(154)
图 1-1	公司间的各种关系	(9)
图 1-2	本书的整体研究框架	(20)
图 3-1	阿罗的不对称信息思路框架	(58)
图 3-2	契约联盟研究思路	(59)
图 3-3	契约联盟绩效影响因素假设关系模式图	(71)
图 6-1	案例研究的方法程序	(147)
图 6-2	苹果公司十年股价趋势图	(155)
图 6-3	W 公司业务承接流程图	(159)

开篇案例：达娃之争

一、案例：达能—娃哈哈联盟商战

2007年4月11日，世界五百强企业之一达能集团的亚太区总裁发出了一声吼，要代表中国人民清理门户：“违反契约精神的那个人，他的余生将在诉讼中度过！”说这话的是人有个中文名字，叫范易谋，至于他为什么说出这句话，这涉及到一个跨国公司在华战略联盟经典持续13年，历经29场诉讼的商战案例。

杭州娃哈哈集团有限公司（Wahaha）创建于1987年，为中国顶尖食品饮料生产企业，地位可与可口可乐、百事可乐、吉百利等跨国公司相媲美。在全国绝大部分省市都建有合资控股、参股公司。公司拥有世界一流的自动化生产线，以及先进的食品饮料研发检测仪器和加工工艺，主要从事食品饮料的开发、生产和销售，主要生产含乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、罐头食品、医药保健品、休闲食品等多种产品，其中瓶装水、含乳饮料、八宝粥罐头多年来产销量一直位居全国第一。曾多年在资产规模、产量、销售收入、利润、利税等指标上位居中国饮料行业首位，成为中国最大、效益最好、最具发展潜力的食品饮料企业。

达能集团（Danone）是世界著名的食品和饮料集团之一，创建于1966年，总部设立于法国巴黎，是世界著名的食品和饮料集团之一。达能集团历史悠久，规模强大，位列世界500强，业务遍及全世界120多个国家。鲜乳制品、饼干和饮料作为达能的三大主要产品，在全球市场销量排名均名列前茅。从20世纪90年代起开始实施积极的业务国际化战略，在短短近40年的时间成为世界食品行业的巨人，并拥有多个国际品牌，例如：DANONE（达能）、LU和EVIAN（依云）等。在法国、意大利及西班牙，达能集团都是最大的食品集团，达能亦是当今欧洲顶尖食品集团。

1996年，达能与娃哈哈成立合资公司，生产以“娃哈哈”为商标的包

括纯净水、八宝粥等在内的产品。娃哈哈持股 49%，达能控股 51%。并在当时双方签订了一份《商标转让协议》，主要意思是娃哈哈要使用自己的商标生产和销售产品，需要经过达能的同意或者与其合资，但是当时国家商标局并没有批准。此后，两者维持了 10 年的“达能出钱，娃哈哈挣钱，达能分钱”的合作模式，从合作成果来看，双方都非常满意，合作十多年来，公司效益非常好，达能先后从合资公司里分得了 30 多亿元的利润。

转折点发生在 2006 年，达能派驻合资公司的新任董事长范易谋发现，宗庆后在合资公司之外建立一系列由国有企业和职工持股的非合资公司，这些非合资公司每年也为娃哈哈带来丰厚的利润。范易谋认为这些非合资公司的存在拿走了本应由合资公司享有的市场和利润，因此要求用 40 亿元收购非合资公司 51% 的股权。宗庆后本来希望引进外资和技术，学习先进的管理经营，所谓“市场换技术”，在经营过程中，他深深地体验了控股权之争和沦为棋子的不快，最终什么技术都没有换到，因此拒绝了达能的收购请求。

于是，达能依据双方的《合资合同》发起了一场针对宗庆后和非合资公司的全面诉讼，但达能在国内、国外数十起诉讼的败诉后，于 2009 年 2009 年 9 月 30 日，同意将其在各达能—娃哈哈合资公司中的 51% 的股权出售给中方合资伙伴，双方已达成友好和解，和解协议执行完毕后，双方将终止与双方之间纠纷有关的所有法律程序。

这一商战的根源在于利益纷争，焦点在于契约精神，而人则是解决纠纷的舵手。宗庆后最初参与合资的目的是“市场换技术”，并保证娃哈哈一定的地位。而达能看中的是中国市场，目的在于控制并吞并中国行业标杆企业，最终占据垄断地位。双方的战略目标不能协同，矛盾就成为必然。

达能依据双方达成的《合资合同》《代加工协议》《商标转让协议》《商标使用许可合同》等契约，先后在国内、国外对宗庆后发起了 29 场诉讼。双方依据的是股权合资、合同协议等治理工具展开了争夺。而在双方合资近 13 年中，娃哈哈的控制权、管理权、营销权始终控制在宗庆后手中。关键的一环就是娃哈哈商标被裁定为娃哈哈所有，合资公司股权也受到威胁。而娃哈哈在诉讼过程中逐渐掌握了谈判的主动权，久拖不决的争

战的疲惫和高昂的诉讼费用让达能最终选择了和解，不希望这场争斗影响自己的国际影响力。

注：本案例参照钱卫清《生死之战——达能娃哈哈国际商战内幕》缩编。

二、案例简析

跨国公司在中国通过多种方式开展跨国经营活动，本案例中娃哈哈与达能两家公司组建合资公司，就是一种典型的股权式联盟。尽管股权式联盟的双方有很大的共同利益存在，但联盟合作仍不尽如人意，结局仍是分崩离析，个中缘由值得深思。

联盟双方都是以自身利益最大化为目标，也并未刻意损害对方利益，但在经营过程中，尽管有着现代化的契约手段，也有较长一段时间的蜜月期，为何双方的联盟以良好的协作意愿开始，却最终以不愉快的分手结束，此中的缘由，值得进行深入的探析。对于有股权契约的合资公司而言，都会发生这种结果，而对于大量缺乏股权约束的契约联盟而言，可能就会面临更明显的挑战。

本研究正是以跨国公司在华子公司的联盟实践为研究对象，尝试全面剖析跨国公司在华子公司契约联盟的动因、治理及绩效决定机制，以期能为联盟管理理论研究和实践做出一定的贡献。