

上海地方本科院校“十二五”内涵建设项目“现代综合交通
智能化管理工程”资助成果（项目编号：0852011XKZY15）

决胜千里

——跨国公司海外子公司高管配置

胡 莱 史健勇 \ 著



A B C D E F G H I J

CBS 湖南教育出版社

上海地方本科院校“十二五”内涵建设项目“现代综合交通
智能化管理工程”资助成果（项目编号：0852011XKZY15）

决胜千里

—— 跨国公司海外子公司高管配置

胡 莱 史健勇 \ 著

湖南教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜千里：跨国公司海外子公司高管配置/胡茉著.

—长沙：湖南教育出版社，2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5539 - 0303 - 3

I. ①决… II. ①胡… III. ①跨国公司—人力资源管理—中国—研究 IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 002396 号

书 名	决胜千里——跨国公司海外子公司高管配置
作 者	胡 茉 著
出 版 人	黄楚芳
责任编辑	彭 霞
装帧设计	蔡胜强
出版发行	湖南教育出版社发行 (长沙市韶山北路 443 号)
网 址	http://www.hneph.com http://www.shoulai.cn
电子邮箱	228411705@qq.com
客 服	电话 0731 - 85486742 QQ228411705
经 销	湖南省新华书店
印 刷	湖南贝特尔印务有限公司
开 本	700 × 1000 16 开
印 张	12
字 数	137 000
版 次	2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5539 - 0303 - 3
定 价	30.00 元

本书若有印刷、装订错误，可向承印厂调换

决胜千里——跨国公司海外子公司高管配置

摘 要

作为全球经济一体化背景下最活跃的投资行为主体之一，跨国公司已成为世界经济活动的重要参与者。伴随中国超越日本成为仅次于美国的世界第二大经济体，国家经济实力的不断增强正鼓舞着越来越多的中国企业走出国门参与全球竞争。尽管目前中国企业国际化进程仍处于初级阶段，但国际化带动中国经济发展的新一轮“长征”已然开始。全球化经济、超竞争时代中的企业在面对复杂多变的外部竞争环境时如何培育及保持国际竞争力，是企业在跨国经营过程中站稳脚跟并实现稳步发展的关键。影响一个企业国际竞争力的因素是多方面的，既有宏观环境的因素，也有组织层面、个体层面的因素。对于走向世界中国企业而言，目前最大的瓶颈或许不在于对跨国经营的风险估计不足，也不仅仅在于技术和产品服务不够先进，还在于缺乏能够胜任国际化经营管理的人才。企业经营的绩效归根到底在于人的贡献，尤以能把握企业发展方向和战略实施的高层管理者的贡献最受关注。合格的海外子公司高管不但要了解国内外市场环境，还要懂得国际商业惯例并擅长处理各种涉外事务，包括与当地政府、供应商、消费者和其他利益相关

者的关系处理等等。从国内情况来看，目前一方面对这类高层次管理人才的供给极其有限，根本无法满足企业国际化的需求，因此，克服这类人力资源在数量和质量上的局限性，是提升企业跨国经营管理水平的关键；另一方面，对于那些正在实施或将要实施国际化战略的中国企业而言，面对当下国际经济、金融环境的巨变，在配置跨国经营所需的高级管理人才方面获得理论的支持和引导已成为中国跨国企业的急切诉求。

然而，就目前国内的理论研究进展而言，多数针对中国跨国公司的研究都注重从宏观和中观角度着手，探究如何培育企业的国际竞争力，却忽略了跨国企业在东道国成立子公司后，作为企业人格化代表的海外子公司高层管理者在子公司经营管理方面所能起到的关键作用。与之相比，在欧美发达国家，伴随跨国公司的迅速发展和相关理论研究的不断深入，学者们已经开始关注跨国公司海外子公司高管的配置问题，有关该议题的研究近年来已成为跨国公司管理和国际人力资源管理领域的研究重点之一，并取得了一定的研究成果。这些成果为本书展开基于中国背景的研究提供了丰富的理论依据，同时也促使作者为既有的理论研究寻找突破与创新，并为中国跨国企业海外子公司高管的配置提供有效指导。

应当说明的是，从一般人力资源管理的研究范式出发探讨人员配置问题往往会涉及很多方面，包括人员的甄选、录用、培养和考核等环节。但就跨国公司人员配置而言，目前的研究范式更多的是从战略性人力资源管理角度入手，探讨为实现企业战略目标而进行的核心雇员的选择和安排，而这其中又以海外子公司总经理（General Manager, GM）的配置问题最受关注。现实中中国企业对这类人选的配置往往是由董事会投票决定的，有时候甚至是“拍脑袋”决策的结果。因此，本书的目的是寻

求科学合理的依据为中国跨国企业配置海外子公司高管提供决策参考，即从战略的角度出发，思考如何对海外子公司高管这一战略性资源进行合理配置。而其他的一些环节由于不是学术研究的重点，或者已有较为成熟的研究结论，因此本书不做过多的阐述。

基于上述研究目的和研究范围，本书采取理论分析和实证研究相结合的方法，系统探讨了跨国公司海外子公司高管配置中的如下问题：（1）在配置子公司高管时，是选择母公司外派人员（Parent Country Nationals, PCN）还是东道国人员（Home Country Nationals, HCN）？影响配置决策的因素有哪些？对这两类人员的选择是目前大多数欧美学者关注的焦点，但现有的研究体系庞杂，缺乏统一的框架。作者通过系统的理论梳理，总结出了跨国公司子公司高管配置的选择会受哪些因素的影响，提出了各因素对配置的影响作用的假设，并以中国跨国公司为研究样本，对假设进行了检验；（2）从子公司经营管理而言，高管配置结果无疑会对子公司绩效产生重要影响。因此，本书考察了高管配置与子公司绩效之间的作用关系；（3）现有研究普遍忽略的问题之一是，从长期来看，随时间递增子公司高管配置的选择必然会相应发生改变。那么，时间对于高管配置的影响因素与高管配置决策之间的关系起怎样的调节作用？本书将在这方面展开一些探索性研究。具体而言，本书主要包括如下几方面内容：

（1）运用文献分析法，通过对文献的归纳和述评，总结现有的理论研究成果和研究缺口，在已有的理论基础上厘清跨国公司海外子公司高管配置研究的发展脉络和发展趋势。

（2）在理论分析的基础上，整合出一个海外子公司高管配置的环境—母公司—子公司（Environment—Parent company—

Subsidiary, EPS) 模型。EPS 模型以跨国公司海外子公司高管配置为研究核心, 探究影响配置决策的因素。该模型从环境因素、母公司因素和子公司因素三个角度系统分析了各细分因素对于跨国公司选择外派高管还是东道国高管的影响, 并就各影响因素的作用路径给出了相应假设。同时, 该模型还分析了高管配置对子公司绩效的影响, 以及时间这一变量对于高管配置的影响因素与高管配置之间关系的调节作用。

(3) 在 EPS 模型的基础上, 本书运用中国跨国公司海外子公司有关数据, 经由 SPSS 等统计软件, 用 Logistic 回归、普通最小二乘法回归等计量经济学分析方法对样本数据进行了定量研究, 对各变量之间的路径关系进行了考察, 对假说进行了检验。

(4) 结合理论研究和实证研究的结果, 应用规范分析方法对中国跨国公司的海外子公司高管配置现状进行评价, 并就如何实施及改进海外子公司高管配置过程提出建议。

经以上研究步骤, 本书得到的主要研究结论如下:

(1) 跨国公司究竟应当为海外子公司配置外派高管还是本土高管是受多重因素影响的结果, 这些因素可以归纳为三个层次, 即: 外部环境因素、母公司层面因素和子公司层面因素。其中, 外部环境因素中, 母国与东道国之间的制度距离是影响海外子公司高管配置的重要因素; 母公司层面的因素中, 母公司对子公司的战略依赖度、母公司对子公司的初始投资额、母公司资产的专有性和母公司的战略扩张度是影响海外子公司高管配置的重要因素; 而在子公司层面的因素中, 子公司角色、子公司在东道国的经验和子公司本土化导向也是影响海外子公司高管配置的重要因素。

(2) 实证研究发现, 当母国与东道国之间的制度距离较大、

母公司对子公司的初始投资额较大、母公司资产的专有性较强、母公司战略的扩张性较强时，跨国公司更多地在子公司任用外派高管；而当母公司对子公司的战略依赖度较高、子公司角色的自主性较强、子公司在东道国的经验较丰富、子公司本土化导向程度较高时，跨国公司则更多地在子公司任用本土高管。

（3）跨国公司海外子公司高管的配置会随着时间的演进而发生改变，体现为：随时间递增，跨国公司在与母国制度距离更大的东道国中将更多地任用外派高管，而任用外派高管对子公司绩效的促进作用也会更显著。

（4）目前来看，大多数中国跨国公司仍对其海外子公司保持高度控制，子公司高管本土化程度偏低，即中国公司更倾向于从母公司内部选派高管出任子公司总经理。今后在为海外子公司配置高管的过程中，应该从整体的战略人力资源管理的角度出发，综合考虑环境层面、母公司层面和子公司层面的各种因素，系统、动态地考虑海外子公司高管的配置问题。

目 录

第一章 绪论

第一节 研究背景 / 2

第二节 研究意义 / 6

一、理论意义 / 6

二、现实意义 / 7

第三节 研究内容及框架 / 8

一、概念界定 / 8

二、研究思路 / 11

三、研究架构 / 12

第四节 研究方法 / 14

第五节 本书的创新点 / 15

第二章 相关理论与文献述评

第一节 理论基础 / 18

一、跨国公司理论 / 18

二、战略人力资源管理理论 / 22

三、战略性国际人力资源管理理论 / 27

四、人力资源配置理论 / 29

第二节 国内外研究现状 / 32

一、第一阶段：1990 年以前的实践学派主要观点 / 32

二、第二阶段：1991—2000 年的跨文化管理学派主要
观点 / 36

三、第三阶段：2001 年至今的权变学派观点 / 41

第三节 对现有研究的评价 / 54

第三章 海外子公司高管配置的理论模型

第一节 模型架构的理论依据 / 60

第二节 关键影响因素筛选方法 / 66

第三节 关键影响因素筛选过程 / 68

第四节 理论假设的提出 / 77

一、文化距离的影响 / 77

二、制度距离的影响 / 80

三、母公司对子公司的战略依赖的影响 / 83

四、母公司对子公司的初始投资额的影响 / 85

五、母公司在东道国经验的影响 / 86

六、母公司资产专有性的影响 / 87

七、母公司战略扩张性的影响 / 88

八、子公司角色的影响 / 89

九、子公司在东道国经验的影响 / 91

十、子公司本土化导向的影响 / 92

十一、子公司高管配置对子公司绩效的影响 / 93

十二、时间的调节作用 / 95

第五节 海外子公司高管配置的理论结构 / 97

第四章 实证研究设计

第一节 数据来源与资料收集 / 102

一、数据来源和资料收集过程 / 102

二、样本选取说明 / 106

第二节 变量测量与统计方法 / 107

一、变量的定义 / 107

二、变量的操作性测量 / 110

三、统计方法 / 116

第五章 实证检验及分析

第一节 样本描述性分析 / 120

一、样本公司描述性统计 / 120

二、变量间相关性分析 / 123

第二节 统计分析与假设检验 / 125

一、环境因素对子公司高管配置的影响 / 125

二、母公司因素对子公司高管配置的影响 / 127

三、子公司因素对子公司高管配置的影响 / 129

四、子公司高管配置对子公司绩效的影响 / 130

五、时间对各影响路径的调节作用 / 131

第六章 结论

第一节 中国跨国公司海外子公司高管配置与西方的差异 / 136

一、文化距离的作用不明显 / 136

二、母公司在东道国经验的作用不明显 / 137

三、任用外派高管对子公司绩效的作用不明显 / 138

四、其他与西方跨国公司海外子公司高管配置的差异 / 140

第二节 对中国跨国公司海外子公司高管配置的建议 / 141

一、从环境因素角度对海外子公司高管配置的建议 / 142

二、从母公司因素角度对海外子公司高管配置的建议 / 144

三、从子公司因素角度对海外子公司高管配置的建议 / 150

第三节 研究主要的创新点、不足及后续研究方向 / 151

一、研究的创新点 / 151

二、研究的不足及后续研究方向 / 151

参考文献 / 155

附录 1 / 175

附录 2 / 177

后记 / 179

决胜千里——跨国公司海外子公司高管配置

第一章

绪 论

第一节 研究背景

世界银行一份针对 41 个发展中国家近 23 年来经济发展的研究结果表明，在绝大多数经济发展指标上，走开放、外向型经济发展道路的国家 and 地区的数值要大大优于实行封闭、内向型经济发展战略的国家。要实现对国家的经济资源在一定范围内的最优配置，全球化生产和全球化市场是不可阻挡的历史潮流。在国际分工越来越细的情况下，世界经济一体化和区域经济集团化成为全球经济发展的最重要特征，而跨国企业作为世界经济关联的主要手段，已成为决定一国经济发展潜力及后劲的关键因素。跨国公司通过进入国际市场、利用国际分工实现生产要素的双向流动，不但决定着国际经济关系，而且对资金、技术、信息和人才在全球范围内的流动起着愈来愈重要的影响。根据联合国贸易和发展会议公布的《2009 世界投资报告》统计，目前，全世界共有约 82 000 家跨国公司，拥有国外子公司共计 810 000 家。这些国外子公司的出口约占全世界商品和服务出口总量的 1/3，2008 年的全球雇员数达到 7 700 万人（赵曙明，2010）。在这场以跨国公司为主导的经济全球化的竞争中，中国

开始逐渐将目光从吸引外资“走进来”转向让中资企业“走出去”。“御敌于国门之外”，成为中国企业必须面对的时代课题。近年来，中国对外投资的数量呈大幅度上升趋势。尤其是 2007 年中共十七大提出“鼓励发展具有国际竞争力的大型企业集团”后，中国企业跨国经营发展更是进入全面推进期。2008 年金融危机爆发为中国企业迈向跨国经营提供了新的机遇，全年对外投资实现历史性突破，由 500 亿美元大幅跃升至 924 亿美元。而据日本雅虎新闻 2010 年 10 月 6 日的报道，2010 年前三季度中国企业并购的日企较之 2009 年同比增加了 63.2%，已超过 2009 年全年并购量。商务部（商务部对外投资和经济合作司，2011）统计数据显示，2010 年全年我国境内投资者共对全球 129 个国家和地区的 3 125 家境外企业进行了直接投资，累计实现非金融类对外直接投资 590 亿美元，同比增长 36.3%。可见，中国的跨国企业已成为具有一定规模的经济实体，在发展中国家和欧美等一些发达国家拥有一定规模的资产，这些公司正在迅速学习如何在全球性的经济竞争中取胜。

然而，整体而言，中国跨国公司目前尚处于初级发展阶段，体现在跨国公司数量少、平均规模小、经济效益差，尤其是企业“走出去”后对于具备国际化经营管理能力的高级管理人才的需求缺口正日益扩大。美世咨询（Merce Management Consulting）2009 年的调查《穿越前所未有的时期》表明，人才缺口是中国企业跨地域经营与发展过程中遭遇的突出瓶颈之一。万宝盛华（中国）2010 年初一份关于中国企业跨国经营的报告《上市和国际化：中国民企的人才策略》显示，41% 的处于跨国经营阶段的中国企业难以吸引到跨国经营发展所需的人才，人才短缺、“空降兵”存活率低、缺乏具体的人力资源配置规划已成为企业“走出去”所面临的三大困局，严重阻碍了中国跨国公

司的发展进程。一个现实的例子是，TCL 并购法国阿尔卡特公司移动通讯业务和汤姆逊公司彩电业务失败，最终不得不全面退出欧洲市场。在公众将注意力集中于 TCL 所代表的中国企业在跨国运作能力上与发达国家跨国公司存在差距、并购战略失误以及对并购后整合过程的困难预计不足等因素时，有报道指出，TCL 在收购汤姆逊之后不久，被并购方的很多高层管理人员就由于各种原因选择了离开，而 TCL 从中国派往欧洲和北美的高层管理人员“连英语都不熟练”。由于人才的缺乏和投入的不足，TCL 随后委任了当时的国内移动分公司总经理统筹掌管并购后的两家公司，但这位肩负国内业务发展重任的总经理“根本无暇顾及合资项目”。由于缺乏对合资公司有归属感，并愿意为确保协同效应的实现承担责任的高级管理人员，导致公司内部技术合作和资源共享困难重重，两家公司之间的业务整合在合并数月后仍毫无进展（胡泳，2007）。这恰恰反映了中国企业在迈向国际化的过程中，不但面临国际型管理人才匮乏的困境，更缺乏有效的理论指导来配置合适的驻外管理人员推动扩张后的企业整合。因此，中国企业如何在跨国经营过程中为海外子公司配置符合本土需要和总部要求的高级管理人才，并有效应对驻外管理者能力差距的挑战，已成为决定其跨国经营经营成败的重要因素（赵景华，2001）。

从国家层面来看，为配合实施“走出去”战略和提高企业国际竞争力的需要，国家《中长期人才发展规划纲要（2010—2020）》中明确提出，需要以战略型人才和职业经理人为重点，“培养一大批具有全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力和社会责任感的优秀管理人员”，到 2020 年培养造就“100 名左右能够引领中国企业跻身世界 500 强的战略管理者；国有及国有控股企业跨国经营人才总量达到 4 万人左右”。“十二五”规划

建议提出,当前和今后一个时期,世界范围内的竞争态势将继续发生深刻变化,围绕市场、资源、人才、技术、标准等的竞争将更加激烈,企业必须把握好在全球经济分工中的新定位,积极创造参与国际经济合作和竞争的新优势。可见,国家已经从政策层面强调了国际型管理人才的重要性并给予了政策支持,对于这类人才的关注和合理配置将成为今后一段时期内国家人力资源政策的重点之一。因此,对中国跨国公司海外子公司高管配置问题进行研究是大势所趋。

在学术研究领域,自上世纪90年代中后期开始,伴随跨国公司规模迅速扩张及其经济效益的快速增长,企业管理开始面向国际化和全球化方向发展,国内外学者对国际人力资源管理(International Human Resource Management, IHRM)的关注也日益增多。有研究表明,绝大多数跨国公司的成功经营,10%依赖充裕的资金,30%依靠先进的技术,而余下的60%则完全归功于有效的管理,而这其中最为突出的就是在全球背景下的人力资源管理(刘磊等,2005)。因此,人力资源已成为当今跨国公司最重要的战略性资源,国际人力资源管理被视为影响跨国企业经营成败的关键因素。在国际人力资源管理领域,欧美理论界对跨国公司海外子公司高管配置问题的关注由来已久(Black, et al, 1999; Selmer, et al, 2003; Waxin, et al, 2005; Tan, et al, 2006; Ando, 2011)。许多西方学者指出,跨国经营的企业除了需要制定明确的战略目标和构建灵活的组织架构以适应动态的国际竞争环境,更需要配备了解国内外市场环境、懂得国际商业惯例、擅长处理涉外经营事务的驻外经理人才来实现全球效率与本土发展的双重目标(Sims, et al, 2005; Tarique, et al. 2006; Collings, et al, 2008)。海外子公司高管既要对公司全球化经营的管理理念和战略部署有深刻理解,又要