

南京大学管理学学术文库



跨国公司在华子公司竞争优势 及绩效的赢取机制

——战略导向的决定作用

刘燕
毛书军 著

转型经济背景下，市场的动荡变化和未来不确定性增加，使跨国公司在华子公司面临的竞争和经营风险加大，适时进行战略方向的决策、调整或变革，是在华子公司面临的关键而紧迫的现实问题。本书将对这一问题逐层展开分析。



南京大学出版社

C14035829

F279.247
68

南京大学管理学学术文库

跨国公司在华子公司竞争优势 及绩效的赢取机制

——战略导向的决定作用

刘 燕 毛书军 著



F279.247
W
68



北航 C1723117



南京大学出版社

014032853

南京大学图书馆

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司在华子公司竞争优势及绩效的赢取机制：
战略导向的决定作用 / 刘燕, 毛书军著. — 南京：南京大学出
版社, 2013. 12

(南京大学管理学学术文库)

ISBN 978-7-305-12699-4

I. ①跨… II. ①刘… III. ①跨国公司—市场竞争—
研究—中国 ②跨国公司—企业管理—研究—中国 IV.
①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 315841 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健
丛 书 名 南京大学管理学学术文库
书 名 跨国公司在华子公司竞争优势及绩效的赢取机制——战略导向的决定作用
著 者 刘 燕 毛书军
责任编辑 周春芳 唐甜甜 编辑热线 025-83594087
照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 江苏凤凰数码印务有限公司
开 本 710 mm×1000 mm 1/16 印张 13.75 字数 225 千
版 次 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-12699-4
定 价 55.00 元
发行热线 025-83594756
电子邮箱 Press@NjupCo.com
Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

江苏出版集团

前 言

全球化背景下跨国公司开展海外经营的目的,已经从对母国优势的利用过渡到通过海外子公司赢取竞争优势。跨国公司不仅关注海外子公司的财务绩效,而且更加关注从分散的海外子公司获取独特竞争优势。在此背景下,海外子公司不再只是母公司战略计划的被动接受者和实施者,而是转变成为积极主动的参与者甚或发起者。在全球化进程日益加速的情境下,只有充分发挥海外子公司的资源优势和经营能力,促进海外子公司以主动进取的战略姿态识别环境中存在的机会与威胁并做出及时响应,跨国公司才能赢取竞争优势及绩效,促进自身的发展。在中国转型经济背景下,市场的动荡变化和未来不确定性的增加使跨国公司在华子公司面临的竞争加剧,经营风险加大,因此对在华子公司的战略适应性提出了更高的要求。在华子公司如何以主动进取的战略导向响应中国经济转型提出的要求,适时进行战略方向的决策、调整或变革,是其面临关键而紧迫的现实问题,只有充分发挥在华子公司的自主决策能力和战略主动性,才能在动荡变化的市场上生存,并不断赢取竞争优势和绩效。

竞争优势和绩效赢取的前提是有效的企业战略管理。战略包含企业想要达到的目标和企业如何达成目标两个方面。前者取决于企业的战略决策,后者取决于企业的战略实施,高质量的战略决策过程和有效的战略实施过程缺一不可。在华子公司高管团队作为决策主体决定子公司整体发展战略,高管团队的决策效力对子公司竞争优势及绩效的赢取和保持产生重要影响。由于海外子公司是半自治实体,它的运行一方面受到来自母公司全球整合的要求和影响,另一方面作为独立运作的经济实体,需要及时地对来自东道国经营环境中不断出现的机会和威胁做出应对决策。双重的力量使子公司的战略决策同时受到母子公司关系和当地环境因素的影响,因此研究海外子公司高管团队的战略决策效力必须构建针对性的研究模型。

基于以上思路,本书以在华子公司竞争优势和绩效的赢取为基本研究问

题,以竞争优势理论、决策和群体决策理论、子公司发展理论及其他延伸理论为基础,通过二手资料、理论推导和调查问卷统计分析等研究方法,逐层深入地展开论述并循序渐进地解答了四个具体问题:(一)近年来在华子公司在竞争优势和绩效的赢取过程中发生了哪些战略、组织或管理实践上的变革?发生这些变革的原因是什么?(二)在华子公司高管团队决策效力的决定因素有哪些?它们如何对子公司的竞争优势产生影响?(三)战略导向是否及如何在华子公司竞争优势和绩效赢取中起关键作用?(四)不同背景条件对在华子公司竞争优势和绩效赢取发挥怎样的作用?

本书通过构建海外子公司高管团队战略决策效力模型,验证和丰富了决策理论的内涵并拓展了其应用范围;创新性地将战略导向概念引入到海外子公司研究中,为子公司发展研究增添了新视角;推进了高管团队的决策效力与企业竞争优势赢取的机制研究;深化了不同环境条件下对子公司决策效力与战略导向、战略导向与子公司绩效间关系的理解;丰富了海外子公司竞争优势理论在中国特定情境下的内涵。本书的实践意义在于:首先,通过研究结论说明在华子公司自身需要转变以往的被动角色,以积极主动的战略导向争取获得和保持专有竞争优势。在此过程中,要充分利用高管团队构成上的异质性优势,在时间许可范围内尽可能以全面性的决策过程提高决策效力;同时,在华子公司高管团队应积极发展外部管理连结,以争取更多的决策信息资源和制度支持,提高战略决策效力。从跨国公司母公司角度看,应该转换观念,把跨国管理的重心放在研究如何协调和促进子公司的积极主动发展与支持跨国公司总体战略目标的实现相一致,而不是以集中化的组织控制剥夺在华子公司的自主权和发展愿望。为使竞争优势来源更加多元化并提高竞争环境下子公司的经营绩效,跨国公司应采取相关激励机制或措施,促进在华子公司形成积极主动的战略导向。

目 录

前 言	1
第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究问题的提出	4
第三节 研究内容与研究方法	7
第四节 研究变量的内涵界定	8
第五节 理论创新和实践意义	10
第二章 跨国公司海外子公司的相关理论与研究	13
第一节 企业竞争优势理论与跨国公司竞争优势	13
第二节 全球整合和当地响应范式下的实证研究	27
第三节 战略导向的研究视角及其前因后果	38
第四节 群体决策理论及子公司高管团队决策效力	43
第五节 权变理论及环境动荡性	51
第六节 已有相关研究的述评	56
第三章 跨国公司在华子公司的环境分析与变革调查	61
第一节 跨国公司在华子公司面临的一般环境	61
第二节 全球经济环境对跨国公司的影响	63
第三节 跨国公司在华子公司在中国面临的机遇和挑战	65
第四节 低碳经济对跨国公司在华子公司的影响	74
第五节 跨国公司在华子公司变革的调查报告	81
第四章 跨国公司在华子公司竞争优势和绩效的赢取机制	92
第一节 在华子公司高管团队决策效力对竞争优势的影响	92

第二节	战略导向特征对在华子公司竞争优势的影响·····	102
第三节	环境的动荡性对在华子公司竞争优势的影响·····	105
第四节	在华子公司战略导向影响绩效的机制·····	110
第五章	跨国公司在华子公司竞争优势和绩效赢取的实证检验·····	115
第一节	研究方法与设计·····	115
第二节	在华子公司竞争优势赢取机制的实证检验·····	136
第三节	在华子公司绩效赢取机制的实证检验·····	160
第四节	研究结果、结论与展望·····	162
第六章	对跨国公司在华子公司赢取竞争优势和绩效的建议·····	180
第一节	外资企业在华经营存在的问题和原因·····	180
第二节	对跨国公司在华经营与管理的对策建议·····	187
第三节	对跨国公司在华子公司经营管理的建议·····	190
参考文献	·····	194

第一章 绪 论

第一节 研究背景

一、现实背景

实行对外改革开放以后我国发生了举世瞩目的变化,在全球经济中的地位快速跃居前列。始于 2008 年的全球金融危机严重冲击了危机源头的发达国家经济,绝大多数发展中国家也不可避免地受到了危机的影响。在此背景下,我国经济增速仍然明显高于其他国家并且率先平稳渡过危机,实现经济总体回升向好。使我国经济高速发展和取得突出成就的一个不可忽视的重要组成部分和推动力量,就是跨国企业在华子公司的投资和运营。跨国企业投资在中国,对中国经济面貌的改变发挥了重要作用。除了提高 GDP 指数、促进进出口贸易和提供就业机会以外,对推动我国管理与科技的进步都具有积极意义,跨国企业在华企业已成为我国国民经济的重要组成部分。

我国加入 WTO 以后,积极开放的政策、稳定连续的政局与基本自由的市场环境,使跨国公司在我国发展速度加快,跨国公司在华投资额及其年增长速率均呈现大幅递增态势。即使是在 2008 年金融危机席卷全球的影响下,一枝独秀的中国经济和不断成长的市场需求,仍然使中国成为全球的跨国公司战略转移并获取新型竞争优势的焦点所在。据商务部统计资料称^①,2009 年 1 至 12 月份,全国新批设立外商投资企业 23 435 家,实际使用外资 900.3 亿美元,同比仅下降 2.6%。不仅是新增外国直接投资,已有跨国企业在向全球公司转型过程中,也更加看好我国的发展前景,纷纷将战略重点转移至我国并进行了相关的组织重构活动。早期进入我国的跨国公司在华子公司在我国政府

^① 王志乐主编:《2010 年跨国公司中国报告》,中国经济出版社,2010 年版,第 8 页。

及政策的大力支持下,结合母公司的全球战略和自身发展演化的要求,通过一系列的适应性变革,已经连续取得了良好的经营绩效,为跨国公司在华发展作出了公认的巨大贡献。

跨国公司在我国取得竞争优势和极大发展的同时,也面临一系列新的挑战,这种不断出现的挑战主要来自于我国经营环境的特殊性和环境变化的不确定性。首先,中国作为全球最大的新兴经济体,其经济发展潜力和市场增长空间与其他东道国相比占有极大优势,因此不断吸引的外资进驻使企业相互的竞争日益激烈;其次,作为制度发展尚不完善的新兴市场,我国政府政策与指令及其变化对企业的影响较大,企业对资源的获取和利用受到非正式制度的影响而体现出竞争性和政府政策性共存的特点,其变化的不确定性考验在华子公司的快速反应能力;第三,我国加大经济转型力度对市场要素、产业转型、企业竞争状态和商业模式都产生了极大的影响,政府利用外资目标和吸引外资方式也发生了变化,那些从事低端价值链生产活动,产品附加值低,对产业进步的促进作用不明显,与我国政府经济发展目标不相适应的在华子公司,是目前我国对外商投资企业管理中被遏制发展的对象,因此一些在华子公司面临调整经营目标、产品范围或生产方式等压力;第四,我国市场需求空间巨大的同时伴随着需求理念的快速变化和更新,科技发展的突飞猛进同时伴随着产品淘汰率和替代产品产生的速度加快;第五,中国内资企业尤其是国有企业的迅猛发展,使市场空间的竞争更加激烈。市场的快速变化与不确定性使在华子公司经营风险加大,因此对在华子公司的战略适应性提出了越来越高的要求。如何正确认识我国经营环境的变化和趋势,响应我国产业转型提出的要求,适时进行战略方向的制定、调整与经营目标的变革,是在华子公司面对挑战,抓住机遇,取得与中国经济可持续发展共赢的关键问题。

从跨国公司整体角度看,随着经济全球化的加速扩张、产品生命周期的缩短和形式多变的国际和地区市场等经营环境的巨大变化,客观上要求跨国公司保持战略柔性和不断通过分散的海外子公司获得新的竞争优势源泉。越来越多的跨国公司通过战略、管理构架和理念文化的调整已经或正在向全球公司转型,他们通过整合全球价值链和建立全球经营网络,在全球范围内获取互补资源,放大竞争优势(王志乐,2008)。原本科层制的组织结构被转化为多中心网络化的组织结构,原本依赖母国优势转而依赖各子公司多样化的知识和经营优势。在华子公司作为跨国公司全球网络中的重要结点,成为跨国公司

获取新的竞争优势的源头。跨国公司正在进一步加大在华投资规模,延伸在华产业链条,整合在华企业集团。为此在中国设立管理、服务和投资公司或中国总部,使在华子公司形成统一的有机整体(王志乐,2008),既加强了对在华子公司的一体化控制机制,也提高了子公司当地响应速度,增强了竞争能力和竞争优势。跨国公司在实施全球化战略过程中,子公司如何发挥战略主动性从而在动荡变化的环境中获取生存和发展的空间并不断创造和保持独特竞争优势以响应跨国公司全球发展的需要是目前的关键问题。

二、理论背景

跨国公司理论中通常将海外子公司的研究分为四大流派。早期的战略-结构学派产生于上世纪六十年代,遵循“环境-战略-结构”范式,研究主题集中于母公司如何选择合适的组织结构来配合战略的实施(Stopford & Wells, 1972)。母子公司关系学派产生于20世纪80年代前后,这个时期学者开始将研究的视角转移向子公司,本质上考察的是母公司与海外子公司之间的纵向层级关系,集中关注母公司对子公司如何进行有效的控制和协调(Brandt & Hulbert, 1976)。接下来的子公司角色流派摆脱了层级式的纵向研究思路,开始以网络的观点研究跨国公司,子公司成为主要研究对象,母公司作为子公司研究的外部变量。子公司角色学派认为子公司彼此之间对于跨国公司发挥的作用和职能是各不相同的,每个地区的子公司都扮演一定的角色,承担特定的战略任务(Bartlett & Ghoshal, 1997; White & Poynter, 1984)。子公司角色的研究从静态角度分析子公司的地位和作用,而没有考虑到子公司与外部环境存在互动关系并且具有一定的内在成长动力,子公司的角色会根据不同影响因素的变化而发生演化。因此,从上世纪90年代开始,子公司发展学派开始占主导地位。该学派关注子公司的变化及母子公司之间关系的变化。这是由于跨国经营实践已经发展成熟到一定阶段,也是因为全球经营环境剧烈变化给跨国经营管理实践带来的影响。

子公司发展研究目前关注的是子公司自身的资源和能力以及企业家精神和主动性对子公司发展演化的作用,认为子公司资源与企业家精神相结合,会对子公司竞争优势产生肯定的影响。如 Birkinshaw、Hood 和 Jonsson(1998)指出子公司资源与主动性相结合,对子公司为跨国公司作出独特竞争优势的贡献有积极的影响,特别强调了子公司不仅可以为跨国公司创造独特竞争优

势,而且可以依靠自身力量推动这一过程。他们同时提出影响子公司主导创新行为的因素有三个层面:一个子公司管理,二是母子公司关系,三是子公司所在环境国的影响。Birkinshaw 和 Hood(1998)用子公司能力和母公司特许两个维度建立了子公司演进的动态模型。薛求知(2007)认为该模型中子公司驱动的特许扩展和特许强化两种演进模式得益于子公司企业家精神和创造性的推动,他指出深入分析子公司动态演进过程及其决定因素对于当今跨国公司研究非常必要。

在子公司研究中,由于早期的战略-结构学派和母子公司关系学派的研究视角更多的聚焦于母公司,研究主题是跨国公司竞争优势的利用而不是竞争优势的获取;后来的子公司角色学派虽然认识到不同子公司在跨国公司网络中的不同位置和贡献,也通过多种分析框架对子公司战略角色进行了分类,但他们的主导思想仍然是子公司的责任是扮演好母公司分派的战略角色,战略决策权应该掌控在跨国公司总部(Roth & Morrison, 1992)。目前占研究主导地位的子公司发展学派开始强调子公司能够在跨国公司竞争优势的形成和发展中起重要作用,同时也有越来越多的研究肯定了子公司的战略主动性对子公司的绩效、创新、知识分享等结果的影响,但是这方面的研究刚刚开始,相关的研究成果并不多,而从子公司高管团队决策的角度对子公司战略导向的形成和竞争优势的影响而进行的实证研究更为罕见,几乎可以说是空白。因此,从实践到理论的发展都要求跨国公司研究者从战略的高度关注子公司高管团队的决策与子公司竞争优势及绩效的关系及路径机制。

第二节 研究问题的提出

一、现有研究的不足

子公司发展研究已经取得了不少有价值的研究成果,为本研究奠定了良好的理论基础。然而通过对现有文献进行梳理后发现对子公司竞争优势和绩效的研究存在以下不足:

1. 缺少对子公司战略行为的关注。对子公司竞争优势的相关研究有三类主要的视角:一是促进子公司发展的驱动力——子公司自治和首创精神

(initiative)及企业家精神的研究;二是促进子公司获取专有竞争优势的能力与资源的研究;三是对子公司外部网络或嵌入性影响子公司专有竞争优势的研究。这三类视角主要以资源基础理论来解释子公司竞争优势的影响因素。Pettigrew(1992)指出,在投入变量(如资源)与输出变量(如企业绩效)之间建立直接关系的做法没有考虑过程和机制方面的因素,相同的投入变量在经历了不同的“过程”以后会得出截然不同的结果。从因果关系和时间的先后顺序来说,战略包括了企业长远的决策计划和长期的行为导向,而资源通过战略行为发挥作用,因此战略行为变量(比如战略导向)对竞争优势的影响更为直接。

2. 缺乏子公司高管团队决策视角的研究。高管团队的研究从人口统计特征到团队进程都产生了丰富的研究成果,遗憾的是人口统计特征的研究缺乏一致性,而团队进程(team process)的研究也未取得实质性进展,对子公司高管团队决策进程的研究则更为少见。由于子公司是半自治实体,作为战略决策主体的子公司高管团队不仅构成特征上由于外派经理的存在而更富异质性,而且其决策过程还受到来自母子公司关系和东道国环境的影响,因此,如果以决策效力为团队决策的结果,那么海外子公司决策效力受哪些因素影响并由哪些变量构成值得深入探讨。

3. 对决策过程或结果影响企业产出的路径研究不足。相关文献大都通过规范研究或实证检验提出相关变量(如决策资源、决策权力、决策过程等)对决策产出的影响、对经济绩效的影响以及决策产出对经济产出的影响等,从“输入—过程—输出”(input-process-output, IPO)模型来分析这些研究,发现战略决策作为输入变量如何通过影响企业的行为过程从而产生绩效结果的路径机制不明,对变量间产生关系的条件因素研究也不够,难以对企业提出针对性的指导建议。

4. 有必要加深对中国情境下竞争优势内涵的研究。已有关于竞争优势的研究大都以发达国家企业为背景,采用的概念和变量量表也都是来自于西方国家。而事实上竞争优势所产生的环境不同,内涵也会有所差别。不同的市场竞争需要具备不同的竞争优势,对在华子公司来说,不仅要面临当地市场所有的竞争问题,而且还面临其海外公司身份带来的竞争劣势,如对当地市场不熟悉、商业关系的缺乏、政治风险等等,因此对竞争优势内涵界定如果顾及中国特殊而具体的情景因素,则更具现实意义。

二、拟解决的问题

基于以上思路,本书以竞争优势理论、决策与群体决策理论和子公司发展理论及其他延伸理论为基础,对影响海外子公司战略导向和竞争优势的因素——海外子公司高管团队的决策效力进行深入分析,形成决策效力的测量模型。在此基础上探讨决策效力构成变量与子公司竞争优势的关系、关系发生的机制及关系产生的条件因素的影响,同时关注到子公司战略导向特征对绩效的影响及其调节机制。具体而言,本研究逐层深入地探讨以下三个主要问题:

1. 影响在华子公司高管团队决策效力的因素有哪些?

海外子公司作为特殊经济实体,它的战略决策和战略行为受到哪些因素的影响?如果将决策效力作为决策过程达到预定目标的程度和等级,那么构成在华子公司决策效力的测量变量有哪些?针对这一问题,本书通过规范分析的方法,在已有研究的基础上提出构成决策效力的测量变量,并通过探索性因子分析和验证性因子分析验证该构念的合理性和可行性。

2. 战略导向是否在高管团队决策效力与子公司竞争优势关系中发挥中介机制作用?战略导向作为战略层面的概念运用于在华子公司的研究是否可行?对子公司获取绩效和保持竞争优势是否具有决定意义?假设海外子公司高管团队决策效力是战略导向的前置因素之一,那么决策效力对子公司竞争优势的影响是否通过战略导向的中介作用?子公司的决策自主权和子公司的所在环境是否对战略导向和绩效的关系发挥调节作用?针对这些问题,本书将通过对问卷调查的数据进行回归分析并加以验证。

3. 不同背景条件对子公司绩效和竞争优势的赢取产生怎样的影响?

首先是不同的环境条件下,子公司高管团队决策效力的有关变量对战略导向关系作用的大小和方向是否一致?不同的环境条件是否影响到决策效力作用的有效发挥?其次,子公司战略导向对子公司绩效的赢取受到哪些情景因素的影响?子公司的决策自主权和环境动荡性是否发挥调节作用?本书将通过问卷调查和统计分析的方式进行调节作用的分析和讨论。

第三节 研究内容与研究方法

一、研究内容与章节安排

本书共分六章。第一章,绪论。简要介绍写作动机、研究方法、研究思路、理论创新和实践意义。第二章,在跨国公司研究的基本理论基础上,对本研究所涉及的主要理论及变量进行文献回顾,其中包括竞争优势理论、决策与群体决策理论、子公司发展相关理论以及高管团队决策全面性、高管团队决策自主权、高管团队管理连结、战略导向、环境动荡性的相关研究进行回顾,对跨国公司全球整合和当地响应范式下的已有实证研究成果进行回顾,为本研究框架的构建提供了理论支撑平台。第三章,对跨国公司在华子公司面临的一般环境进行了分析,也分析了全球经济环境和我国低碳经济环境对跨国公司在华子公司生存及发展的影响;对转型经济下跨国公司的战略、组织和管理实践的变革现状及原因归纳总结,并对以跨国公司在华子公司为样本的变革调查报告进行分析,在此基础上指出对在华子公司主动赢取竞争优势和绩效研究的重要意义,形成本书的研究问题。第四章,构建了子公司高管团队决策效力三因素模型,建立了以战略导向为关键变量的子公司竞争优势和绩效的赢取机制模型并提出系列假设。第五章,对在华子公司竞争优势和绩效赢取机制的实证研究,介绍了研究方法的设计、实证分析和假设检验的结果并进行了讨论,在此基础上得出结论并提出未来展望。第六章,针对跨国公司在华子公司生存与发展现状、面临的问题以及实证研究的结果,提出促进在华子公司竞争优势和绩效的对策建议。

二、研究方法与技术路线

本研究采用理论分析与实证研究相结合的方法。理论分析部分的基础是文献回顾。通过竞争优势理论、决策与群体决策理论、子公司发展理论及其他延伸理论的回顾并厘清相关研究范畴、研究成果以及最新研究进展情况,通过述评指出研究中的不足之处,在此基础上提出主要研究问题。根据研究问题进行实地调查并汇编成调查报告;根据理论逻辑推理和变量之间关系辨析,提出研究假设和研究总体框架模型。实证检验部分建立在理论分析和所提假设

的基础上,在对西方量表进行双向回译并小规模预调查之后,通过检验过程和专家讨论对问卷进行了修正和完善。然后以我国青岛市跨国公司在华子公司为对象进行了问卷的发放和回收工作,106 家在华子公司的高管团队成员有效地填写了调查问卷。数据分析主要运用 SPSS16.0 软件以多层线性回归分析法进行检验。

研究遵循的技术路线如下:从跨国公司在华子公司的实践发现问题,总结不足,分析所面临的挑战,然后进行相关的理论回顾和文献研究,找出研究不足部分,进行有关的实地调查,形成研究报告;同时建立理论框架,在此基础上通过逻辑推理提出相关假设和研究模型。根据研究模型进行研究设计和问卷设计,并发放和回收问卷,在对数据进行整理后进行统计分析以检验假设,最后得出研究结论并对未来研究和实践提出建议。

第四节 研究变量的内涵界定

一、高管团队管理连结

本书参考 Geletkanycz 和 Hambrick(1997)的研究将管理连结定义为企业高管团队成员的跨越边界活动及他们与外部相关单位之间的互动关系程度。管理连结的类型包括两种:一是与商业界的联系,指建立在与其他公司经理横向连结的基础上,比如购买者、供应者和竞争者;二是与政府的连结,建立在与政府官员纵向连结的基础上(Luo & Chen,1997; Peng & Luo,2000)。本书以管理连结作为测量高管团队决策资源的丰富程度从而测量决策效力,不对管理连结的具体类型进行区分。

二、高管团队决策全面性

本书参照 Fredrickson 等(1984)的定义将海外子公司高管团队决策全面性定义为海外子公司在制定和整合战略决策时努力使之详尽和包容的范围和程度。具体指高管团队成员在面对动荡和不确定环境时在高程度的环境调查活动基础上以开阔的视角考虑多种途径、多种行动步骤以及多种决策准则和评估标准进行决策的过程(Miller,1998),本书以决策全面性程度测量决策效力程度。

三、高管团队决策自主权

本研究将高管团队决策自主权定义为跨国公司海外子公司独立于母公司作出决策的权力程度,用以有效与弹性地裁决当地事务(O'Donnell, 2000)。根据在华子公司的具体实践情况,本研究中子公司自主权的范围定义于企业主要的几项职能活动中,包括生产、市场、人力资源、研究开发和财务五个方面。

四、战略导向

Venkatraman(1989),Morgan 和 Strong(2003)的研究指出战略导向结合了企业家精神维度和战略维度,既关注通过创新、实验和冒险的战略以构建竞争优势和开发商业机会,也关注通过分析、计划和长期愿景以保持竞争优势,是企业在战略决策及实施中的行为特征。因此本文将战略导向定义为企业在面向环境制定并实施一系列战略决策的过程中所表现的连贯一致的战略姿态和行为特征,包括进取性、分析性、创新性和冒险性等主要特征,并以程度区分。

五、环境动荡性

本研究将环境动荡性定义为产业所面临的顾客需求、市场竞争、产品技术、政府政策和规则方面的快速和不连续的变化。其中包括技术变化、产品变化、需求变化、竞争变化、政府政策和规则的变化。这种变化主要指数量的变动、变化的速度和不可预测的状态。

六、竞争优势

竞争优势本质上是指企业相对于竞争对手拥有的优越条件或位势,是企业一定的时空范围内相对于竞争对手在一个竞争要素或多个竞争要素方面的领先态势。本研究结合波特对竞争优势的来源分析并结合中国情境的特点,将在华子公司的竞争优势定义为在华子公司相对于竞争对手在资源和制度支持上的优越条件以及在低成本与差异化方面的领先位势。

七、绩效

绩效是指组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。本研究对在华子公司的绩效定义为相对于竞争对手,在华子公司在经营业绩上的比较位置。

第五节 理论创新和实践意义

一、理论创新

首先,子公司高管团队是一个特殊构成的决策群体,高管团队在决策时受到哪些因素的影响以及这些因素如何决定决策的效力在已有文献中缺少相关研究,本研究将在华子公司战略决策的研究放在两个特殊情景下:一是在中国这个市场经济制度尚未完善的国家,二是在海外子公司这个特殊形式的企业实体中。根据在华子公司管理实践的特点以及理论的分析,识别出构成在华子公司高管团队决策效力的三个观测变量(管理连结、决策全面性和决策自主权),并分析了它们与竞争优势的关系及机制,丰富了决策理论的内涵并拓展了其应用范围,填补了国内外对海外子公司高管团队决策效力研究的空白,具有一定的理论创新性。

其次,本研究将战略导向构念运用于在华子公司竞争优势的研究对子公司发展理论的推进是一种有益的尝试。战略导向构念包含了创新性、进取性和冒险性的维度特征,又包含了未来性和分析性的战略维度特征,既关注竞争优势的获取,也关注竞争优势的保持。将战略导向构念引入在华子公司研究中,证明战略导向在子公司决策效力与竞争优势的获取中起关键的中介作用,表明了积极主动战略导向对子公司发展的决定意义,填补了子公司发展研究中关于战略导向研究的空白,在前人对子公司首创精神和企业家精神研究结论的基础上进一步证明海外子公司不仅可以为跨国公司创造独特竞争优势,而且子公司积极主动的战略导向对于推动这一过程和维持长远的竞争优势具有决定意义。

第三,本研究以决策效力的三个构成变量探索对子公司竞争优势的影响机制也具有一定的理论意义。以往研究从决策过程对决策效果、决策效果对