

博士文库

国际合资子公司的 控制机制

CONTROL MANAGEMENT OF
INTERNATIONAL JOINT VENTURES

罗来军 著

中国环境科学出版社

本成果受到教育部人文社科项目（09YJC630225）和中国人民大学“985 工程”中国经济研究哲学社会科学创新基地的资助

国际合资子公司的控制机制

罗来军 著

中国环境科学出版社·北京

图书在版编目(CIP)数据

国际合资子公司的控制机制/罗来军著. —北京: 中国环境科学出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5111-0204-1

I. 国… II. 罗… III. 跨国公司—合资企业—企业管理—研究 IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第031725号

责任编辑 孟亚莉

责任校对 尹芳

封面设计 龙文视觉/陈莹

出版发行 中国环境科学出版社
(100062 北京崇文区广渠门内大街16号)
网 址: <http://www.cesp.com.cn>
联系电话: 010-67112735
发行热线: 010-67125803

印 刷 北京中科印刷有限公司
经 销 各地新华书店
版 次 2010年3月第1版
印 次 2010年3月第1次印刷
开 本 880×1230 1/32
印 张 8
字 数 220千字
定 价 29.00元

【版权所有。未经许可请勿翻印、转载,侵权必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题,请寄回本社更换

摘 要

当今时代是一个不断发展变化的时代，跨国公司的发展，与以往相比具有很多新的变化，出现很多新的挑战。其中跨国公司需要面对的新挑战之一，就是跨国公司母公司如何有效地控制国际合资子公司。从母公司的视角出发，如何既赋予国际合资子公司足够的发展空间，又确保有效的控制，保障跨国公司的整体绩效和整体战略最优，成为国际商务领域关注的重要问题。

本研究旨在分析跨国公司母公司如何对国际合资子公司进行有效控制的问题，对该问题的研究是从一个新的研究视角展开的。本研究把研究视角确定为跨国公司母公司对国际合资子公司的控制，而不是国际合资子公司的绩效。跨国公司母公司对国际合资子公司治理的目标是追求对国际合资子公司的最优控制，而不是其绩效的最大化，这使得该论文的研究视角有别于以往的研究。

在研究方法上尝试运用博弈论来分析合资问题。以往文献对国际合资子公司控制的研究主要是实证研究和理论归纳研究，而数理性的研究欠缺。本研究运用合作博弈等博弈理论来研究国际合资子公司的控制问题，便于探索国际合资子公司的最优治理或者理性治理。

本研究具体分七章进行布局：

第一章概括地介绍了本研究的研究背景、研究意义、研究方法、基本框架、创新与局限，以及主要概念界定。

第二章回顾和简评了以往有关的文献研究。首先介绍了各个理

论流派对组建国际合资子公司的研究，而后回顾了对国际子公司的控制研究，接下来重点综述了对国际合资子公司进行控制的理论研究和实证研究。最后对以往的研究进行了简要的归纳和评析，并分析了本研究的切入点。

第三章提出跨国公司母公司对国际合资子公司的控制机制框架，对国际合资子公司的控制机制进行了系统性研究。在整体框架中，把传统中常用的股权控制和非股权控制归纳为内部控制，并探讨了股权控制与非股权控制之间的互动关系等新的内容；提出外部控制问题，分析国际合资子公司自身的外部关系对其控制所产生的影响力；提出收益控制问题，本研究认识到，一些跨国公司组建和运作国际合资子公司，终极目标就是收益，如果不能赢利，就会终止合资行为，本研究通过收益控制来探究这种行为。

第四章探讨了国际合资子公司内部控制博弈。首先分析了国际合资子公司组织均衡的博弈实现机制，揭示母公司凭借内部控制范畴所反映的谈判力或大胆程度，通过博弈达成组织均衡的过程，以及在组织均衡状态下，各个母公司的内部控制程度所起的作用；其次，通过提出和分析控制因子，研究了母公司的内部控制对国际合资子公司的控制影响。

第五章探讨了国际合资子公司外部控制博弈。主要从两个方面展开：参与博弈和效率博弈。参与博弈所处理的主要问题是跨国公司母公司如何通过各个子公司（包括合资子公司）之间的关系进行博弈，促使国际合资子公司参与跨国公司的公司体系，担当子公司角色；效率博弈则是母公司如何通过博弈促使国际合资子公司努力工作，确保足够高的组织效率。而后阐述了考虑退出成本时的参与博弈和效率博弈，并进行了子博弈精练纳什均衡区域分析。

第六章探讨了国际合资子公司收益控制博弈。跨国公司母公司

对国际合资子公司进行收益控制，主要根据国际合资子公司的不同收益状况进行不同的决策：持续合资经营、向独资经营转换或者从合资中撤资；本章围绕着国际合资子公司出资收益来规划收益控制博弈模型，通过基准模型和扩展模型来分析外方母公司与本土母公司之间的博弈。

第七章对整篇的研究结论进行总结，分析本研究对跨国公司母公司和国际合资子公司的建议与启示，并在控制机制和博弈分析两方面提出未来进一步研究的方向。

本研究的主要创新和贡献为：

1. 提出跨国公司母公司对国际合资子公司的控制机制框架，对国际合资子公司的控制机制进行了系统性研究。
2. 内部控制博弈展现了国际合资子公司组织均衡的博弈实现机制；在组织均衡状态下，各个母公司的内部控制程度所起的作用；提出和分析控制因子，进一步研究母公司的内部控制。
3. 外部控制博弈分析了支付、外部投资回报、监控、经营期限、公司体系稳定性等情况在外部控制中所产生的影响。数理模型还分析了耐心和信心心理因素的作用，以及工作分配、容忍度、退出成本对外部控制的影响。
4. 收益控制博弈分析了学习能力（外方母公司）、收益份额（股权比例）、无形资产保护（本土母公司）、惩罚机制（转移投资）等因素对收益控制的影响。

关键词：跨国公司母公司 国际合资子公司 控制 博弈

ABSTRACT

Now it is a changing era, during which MNCs are changing from time to time. There are not only many opportunities but also many challenges existing the changes of MNCs. One of challenges before MNCs is how to effectively control their IJVs by the MNC parent companies. Then based on the parent companies perspective, how to realize the event that IJVs are offered enough space to develop itself but controlled by their parent companies to optimize the overall performance and strategy of the MNC, and this question has become an important one in international business field.

The purpose of this dissertation is to analyse how to effectively control their IJVs by the MNC parent companies. The research are carried out from a new academic perspective which is not aiming at the performance of the IJV but aiming at the control the IJV. The target of MNC parent companies governing IJVs is to optimize the control the IJV but not to maximize the performance of the IJV, which distinguishes the perspective of this dissertation from others.

This study attempts to use new research methodology, game theory, to analyse joint ventures. In the previous literatures, empirical studies and theory integration studies are mainly applied, but lack of mathematical studies. This study applys cooperation game theory and other related game theory to explore the control question in IJV so that we could have a better approach to optimized governance or scientific governance.

This dissertation is divided into seven chapters.

The first chapter briefly introduces research background, research meaning, research methodology, basic framework, innovation and limitation, main concept definition.

The second chapter reviews the previous literatures, first introduces the researches of different theory genres on formation of IJVs, then sums up the control researches on overseas subsidiaries, and afterwards highlights the empirical and theoretical studies on controlling IJVs. Finally, I summarize and appraise the previous researches and put forth the research point of this dissertation.

The third chapter puts forth a control mechanism framework on IJVs by their parent companies to systematically analyse the control mechanism on IJVs. This framework integrates equity control and nonequity control into internal control, and explore interactive relationship between equity control and nonequity control; brings forward external control to analyse how control an IJV with the relationships outside the IJV itself; brings forward proceeds control to analyse whether continue or cancel an IJV according to its profitable condition to meet the final goal of the parent company.

The fourth chapter discusses the IJV internal control game. Firstly, it analyses the game realization mechanism of IJV organizational equilibrium to demonstrate the organizational equilibrium reaching process depending on negotiation powers from the parent companies' internal control and the effect of different parent companies' internal control under organizational equilibrium. Secondly, it brings forward and analyse a control factor to explore the control effect on an IJV by its parent companies with internal control.

The fifth chapter constructs an IJV external control game model to mainly explore two questions, participation game and efficiency game. The participation game discusses that how parent company games with an IJV through relationships among the parent company and its

subsidiaries to urge the IJV to become one subsidiary of the MNC. The efficiency game discusses that how the parent company uses the game to urge an IJV to work hard to guarantee the enough organizational efficiency. Then it analyses the participation game and efficiency game in the event of exit cost. It also outlines the subgame perfect nash equilibrium regions.

The sixth chapter constructs an IJV proceeds control game model. The proceeds control on IJVs by their parent companies means that the parent companies decide whether to continue joint venture, or to shift to a wholly-owned subsidiary or to divest from the joint venture according to profitable condition of IJVs. This chapter builds up proceeds game model including a basic model and an extensive model to analyze the game between foreign and local parent companies.

The seventh chapter summarizes the conclusions of the dissertation, analyses the related suggestions and apocalypses for the parent companies and IJVs, and puts forth the advice for the future researches on control mechanism and game analysis.

The main academic innovation and contribution:

1. This dissertation puts forth a control mechanism framework on IJVs by their parent companies to systematically analyse the control mechanism on IJVs.

2. The internal control game analyses the game realization mechanism of IJV organizational equilibrium to demonstrate the organizational equilibrium reaching process depending on negotiation powers from the parent companies' internal control and the effect of different parent companies' internal control under organizational equilibrium. Also, it brings forward and analyse a control factor to further explore the internal control.

3. External control game mainly explores how do payoff, return on external investment, monitoring, operation duration, stability of MNC

system work in external control. The mathematical model also analyses the influences from patience, confidence, work allocation, tolerance and exiting cost.

4. Proceeds control game analyses how do learning capability (foreign parent), profit share (equity share), intangible asset protection (local parent) and punishment mechanism (investment transfer) work in proceeds control.

Key Words: MNC parent company; IJV; control; game

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究方法与基本框架	6
1.3 主要概念注解	11
第二章 理论综述与评析	16
2.1 各理论流派对组建国际合资子公司的研究	16
2.2 国际子公司控制研究	23
2.3 国际合资子公司控制研究	37
2.4 以往研究评析与本研究的切入点	55
第三章 国际合资子公司控制机制框架	61
3.1 国际合资子公司内部控制	62
3.2 国际合资子公司外部控制	80
3.3 国际合资子公司收益控制	89
3.4 国际合资子公司控制机制框架	97
第四章 国际合资子公司内部控制博弈	100
4.1 国际合资子公司博弈研究方法介绍	100
4.2 模型设置与推导	102
4.3 模型结论	117
附：公式推导	119

第五章 国际合资子公司外部控制博弈	123
5.1 国际合资子公司外部控制博弈设计	123
5.2 参与博弈	124
5.3 效率博弈	135
5.4 考虑退出成本的参与博弈和效率博弈	158
5.5 子博弈精练纳什均衡区域分析	164
5.6 结论总结	171
第六章 国际合资子公司收益控制博弈	174
6.1 模型设置	174
6.2 基准模型博弈分析	177
6.3 扩展模型博弈分析	186
6.4 模型结论与分析	194
附：模型扩展到国际合作企业的博弈分析	197
第七章 结论、建议与研究展望	205
7.1 结论总结	205
7.2 建议与启示	212
7.3 未来研究展望	215
参考文献	219
附 录	239

第一章

绪 论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

当今时代是一个不断发展变化的时代，跨国公司的发展与以往相比具有很多新的变化。在获得很多新的发展机遇的同时，跨国公司也面临着很多新的挑战，其中需要面对的新挑战之一，就是跨国公司母公司如何有效地控制国际合资子公司。由于技术、市场、政治意识、经营模式等方面的全球性变化，跨国公司母公司与国际合资子公司的母子公司关系也发生了很大的变化，国际合资子公司的灵活性、自主权、运作实力增强是变化的重要特征和主要趋势。而从母公司的视角出发，如何既能够赋予国际合资子公司足够的发展空间，又能够确保对它的有效控制，保障跨国公司的整体绩效和整体战略最优，成为国际商务领域关注的重要

问题。

20 世纪 80 年代以来，信息技术发展非常迅速，并推动了知识经济的大发展，这些发展驱动了全球很多行业的技术发展速度提升，产品技术和有关研发技能的适用周期比以往大大缩短，升级换代的频率很高。在技术革新加快的全球背景下，国际合资子公司为了赢得生存和发展，就要变革原来的机制和模式，适应技术的革新频率，及时地退出所需要的新技术和新产品。这种形势就要求跨国公司母公司不能对国际合资子公司管得过紧和过死，要使国际合资子公司具备及时革新技术的能力和资源。

随着全球经济的发展，全球市场的性质也不断发生变化，目前，市场越来越多地转换为以消费者为中心的需求主导型市场。在供给主导型的市场状况下，跨国公司可以在全球的子公司（包括合资子公司）中安排统一或者稍加改变的生产和供应系统，母公司能够比较容易地控制国际合资子公司。但是，在顾客需求为主导时，市场需求变得非常的细分化和零碎化，不同国家、不同地区、不同民族、不同人群的消费需求差异非常大，出现分割很细的消费多样化格局。跨国公司为了有效和灵活地捕捉多样化的消费需求，就要赋予国际合资子公司新的使命和新的功能，获取当地的多样化需求并启动技术、生产、供应系统来满足多样化需求。因此，就会导致国际合资子公司以及东道国的合资方拥有更多的决策自主权和资源支配权。

跨国公司的国际合资行为是跨越国界的，在很多时候要受到各个国家的政治性因素的影响。对于母公司来讲，有些政治因素是有利的，比如对外资的优惠政策；而有些因素是不利的，比如限制外资进入的准入条件。虽然全球经济一体化趋势不断加强，但同时有些国家的政府对国际合资子公司有一定的政策约束，限制国外合资方在国际合资子公司中的权限，试图增加国际合资子公司本身的决策权和经营权，以及增加本国合资方的权利。在一些重要的方面，比如技术研发和运用、经营诀窍、稀缺资源等方面，有些东道国试图通过一些政治性举措，限制母国合资方的控制权，增加国际合资

子公司本身和本国合资方的控制权。如果跨国公司面对着上述政治性背景,如何合理地设置其在国际合资子公司的控制权,如何有效地平衡自己的战略目标和东道国当地的需求,是目前情况下跨国公司进行合资国际化经营要处理的问题之一。

为了适应全球经济的发展变化,跨国公司本身的组织结构和经营模式也在不断地发展变化,一个粗线条的变化趋势是,由原来层级控制严紧的纵向结构和经营模式,转向沟通灵活和快捷的横向结构和经营模式,甚至出现了富有弹性的、边界模糊的网络组织和团队组织。在组织结构上,组织变得越来越扁平;在运营机制上,更加具有柔性,沟通更加快捷,反应更加准确和迅速。在上述变化之中,对于一个单独的点来说,比如跨国公司体系其中的一个国际合资子公司,就会拥有更多的更有效率的处理问题的能力和资源,和周边的联系也会更加趋于平等化和协调化。那么,作为跨国公司的母公司,既要寻求组织结构和经营模式变革所带来的效率和绩效,也要寻求对部门、子公司等各个组织组成部分的控制,以便贯彻必要的约束和实现整体最优。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

根据国外的研究可知,国际合资子公司多年来一直是重要的研究课题(Beamish, 1988; Harrigan, 1985; Killing, 1983),因为国际合资子公司很难管理,并且失败率很高(Gomes-Casseres, 1987; Kogut, 1988)。对国际合资子公司的研究,存在三种视角:一是从母公司的视角出发,研究国际合资子公司的绩效(Hennart, 1988; Shenkar & Zeira, 1987);二是从国际合资子公司的视角出发,研究国际合资子公司的不同方面对其效率的影响,比如技术、组织结构、行为模型(Lane, Beamish, 1990);三是从对国际合资子公司的预期收益的视角出发,研究国际合资子公司的组建后的效率(Baird, Lyles, Wharton, 1990),这种策略关注国际合资子公司的建立、发展和管理。从时间维度上看,前两种策略是研究国际合

资子公司成立后的情况，后一种是对在国际合资子公司成立之前的规划和预期情况进行研究。

本书的选题属于研究国际合资子公司的第一个视角，即从母公司的视角出发，但和以往这方面研究的侧重点不同，以往主要是研究母公司应该如何安排管理举措，保障和实现国际合资子公司的绩效最优。该选题是研究母公司如何实现对国际合资子公司的有效控制，通过这种控制来实现自己的收益最大化，这里的收益不仅仅是利润问题，还包括别的收益，比如对竞争对手的牵制、进行全球学习、执行战略布局等战略性问题。从单个母公司来讲，其对国际合资子公司的最优控制和国际合资子公司的最优绩效不一定是一致的，母公司对国际合资子公司的最优控制可能会伤害国际合资子公司的最优绩效。换个角度来说就是，如果追求的目标是实现国际合资子公司的最优绩效，单个母公司对国际合资子公司的控制不一定是最优的，而很多情况下一定不是最优的。此时，对另一个母公司来说，可能是最优的，也可能对各个合资方来说都不是最优的。

研究导向选择母公司对国际合资子公司的控制，而不是选择国际合资子公司的绩效，即把研究视角定为跨国公司对国际合资子公司的控制，跨国公司母公司对国际合资子公司治理的目标是追求对国际合资子公司的最优控制，而不是其绩效的最大化。这使得本书的研究视角有别于以往的研究。该研究将在理论上对国际合资子公司的管理提出一个新的研究视角，并在该视角下，得出一些对国际合资子公司进行管理的新的结论和判断。

1.1.1.2 实践意义

由于全球经济发展态势的变化，跨国公司海外运作的经营环境、组织结构、战略导向、业务模式等方面也随之发生变化。跨国公司也在实践中不断地运用新的运作模式，比如采取本土化策略，加强对地方的回应能力；采取在全球范围内铺展的网络组织，捕捉单个地方的信息和资源，并加强全球整体的整合优势；对分公司或子公司进行更多的分权，提高对不同市场的反应弹性；研发机构转

移到海外布点，以期望动态性的创新。这些繁多的变化，使跨国公司母公司如何对海外的合资子公司进行有效管理，面临着新的挑战。如果按照传统的方式对海外合资子公司进行管理，已经不再可靠，传统的管理方式难以适应新的变化。这些新的变化都有一个趋势，国际合资子公司本身会要求更多的决策权、经营权等自主权利，这样，跨国公司母公司对国际合资子公司的管理出现“松散”现象，导致伤害母公司的利益和意图。在这种背景下，母公司如何对国际合资子公司实施有效的控制，又能实现一系列新变化所带来的优势，便成了目前这个时代应运而生的重大课题。

本书选题，从实践的层面来看，是为了分析上面所谈到的问题，为跨国公司在新形势下对国际合资子公司的控制，探索一些策略或机制。

在研究导向上选择控制而不是绩效，是有现实的一些因素的。国际合资子公司的绩效，比如以利润为例，一般情况下要被各个合资方，按照合同进行分割。这种情况下，对国际合资子公司绩效，在日常经营和重大决策上作出很大贡献的母公司方，其所得与其所劳不一定相匹配。另一种情况是，有些母公司方对国际合资子公司的目标不一定是绩效最大化，比如有些跨国公司组建国际合资子公司，是为了学习，对其利润不是很关注，只追求学到想要学的东西；有些跨国公司组建国际合资子公司，是为了牵制竞争对手。这类目标的实现，不能通过绩效最大化的途径，甚至不是高度相关的，而采取对国际合资子公司的控制，才是更有效的方式。由于这些原因，跨国公司母公司根据不同的战略意图，有的就会对国际合资子公司的管理采取控制的导向，通过一些手段和机制的运用，来实现对国际合资子公司的最佳控制。

较为复杂的情况是，国际合资子公司具有两个或两个以上的合资方，这意味着一个国际合资子公司要有两个或两个以上的母公司。可能每个母公司都想对该子公司进行控制，不同母公司的控制工具和目标很多情况下是不能兼容的。这时就需要各个母公司之间进行协调，寻找出一个最佳的均衡点。这样的均衡点的出现，往往