

doi: 10.12068/j.issn.1005-3026.2017.10.029

# 并购后 MNC 合法性对子公司控制权策略的影响

耿远欣, 杜晓君

(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110169)

**摘 要:** 基于制度理论和组织生态理论,在跨国公司(MNC)子公司面临制度和竞争的双重压力下,研究了MNC合法性与MNC子公司控制之间的关系.通过对装备制造行业和高技术服务业调查问卷的样本数据分析发现:MNC合法性与子公司股权比例、外派人员比例之间的关系受竞争的调节作用影响,即随着合法性的增加,对于竞争不激烈的子公司(小规模子公司),MNC更倾向于增加股权比例和外派人员比例;而对于竞争激烈的子公司(大规模子公司),MNC更倾向于减少股权比例和外派人员比例.

**关键词:** 跨国公司;合法性;竞争;子公司控制;干预调节变量

中图分类号: F 272.3

文献标志码: A

文章编号: 1005-3026(2017)10-1511-05

## Influence of MNC Legitimacy on Control Strategy of Subsidiaries After M & A

GENG Yuan-xin, DU Xiao-jun

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China. Corresponding author: GENG Yuan-xin, E-mail: antoniogyx@hotmail.com)

**Abstract:** Under dual pressure of institution and competition, the relation between MNC legitimacy and MNC subsidiaries control was studied on the basis of the institution and organizational ecologies. The questionnaire sample data of equipment manufacturing industry and high-tech service industry showed that the relations between MNC legitimacy and subsidiary ownership ratio, expatriate staffing ratio were influenced by competition. With the increase of legitimacy, MNC tends to increase the ownership ratio and expatriate staffing ratio for the less fierce competition subsidiaries (smaller subsidiaries), while MNC tends to reduce the ownership ratio and expatriate staffing ratio for the fierce competition subsidiaries (large subsidiaries).

**Key words:** MNC; legitimacy; competition; subsidiary control; intervention regulation variables

制度理论认为,跨国公司在东道国通常会遇到外来者劣势和合法性缺失,他们通常通过降低控制权来克服外来者劣势从而获得合法性<sup>[1]</sup>. 同样地,当合法性增加时,跨国公司更有可能提高其控制权水平.然而近几年国内出现了与制度理论预期不一致的情况:很多经营规模不断扩大的跨国公司股权水平却逐渐下降,如河北工程机械技术公司2008年成立时跨国公司持有股份71%,而到2014年时持有股份降至56%;法国安盛持有工银安盛的比例从1999年的50%下滑到2015年的27.5%<sup>[2]</sup>;徐笑君<sup>[3]</sup>的调查也发现,跨

国公司使用华人替代外派人员掌控中国市场已经成为跨国公司在华人员结构变化的一个普遍趋势.

针对这些问题,有学者从外商投资政策等原因进行分析.然而本文认为出现这种情况可能是因为制度理论并未考虑跨国公司在东道国合法性不断增加的同时潜在的竞争压力也在增加.根据组织生态理论,组织在群体中面临着合法性和竞争的双重压力选择过程<sup>[4]</sup>.然而国内有关跨国公司控制权策略如何应对合法性和竞争双重压力的研究却很少见.因此本文以组织生态理论和制度

收稿日期: 2016-12-22

基金项目: 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(N150601001).

作者简介: 耿远欣(1983-),女,辽宁沈阳人,东北大学博士研究生;杜晓君(1964-),女,辽宁盖县人,东北大学教授,博士生导师.

理论为基础,通过调查问卷的方式探讨跨国公司在面临合法性和竞争双重压力的情况下,如何制定对子公司绩效和生存都具有重要战略意义的股权控制权策略和外派人员控制策略。

## 1 理论推导和研究框架

### 1.1 合法性、股权控制及竞争的调节作用

根据组织生态理论,子公司面临着制度(即合法性)和竞争双重压力之间的矛盾关系<sup>[5]</sup>。这些压力的大小取决于合法性水平的不同而不同<sup>[6]</sup>。当组织的合法性较低时,制度的压力往往占主导地位;而当组织的合法性增加时,竞争压力往往占主导地位<sup>[5]</sup>。东道国环境中合法性的水平往往会影响子公司的股权策略:当竞争激烈时,跨国公司更倾向于对子公司实施较低的股权控制水平。因为较高的股权控制水平不仅需要更高的资源承诺<sup>[7]</sup>,同时也限制了跨国公司战略的灵活性。而组织规模是影响竞争过程最显著的组织特征<sup>[7]</sup>。

规模依赖理论认为规模大的组织会产生更强的竞争力,并且对种群产生更大的影响<sup>[6]</sup>。相对于小规模跨国公司而言,大规模跨国公司由于拥有更多的市场支配力、更优越的资源获取权以及规模经济和范围经济,从而更具有竞争优势<sup>[6]</sup>;规模化竞争理论认为,大规模组织将取代一些小规模企业,从而导致集中的组织规模分散化<sup>[6]</sup>。根据不同规模大小的分布,相比于不同规模企业之间,相同规模企业之间更容易产生更加激烈的竞争。不同规模大小的企业通常使用不同的组织结构和策略,并采用不同的资源组合<sup>[8]</sup>;资源配置模型认为,在市场中占主导地位的大规模组织之间的竞争将对周围的小规模组织提供免费的资源从而使其蓬勃发展<sup>[8]</sup>。由于这种规模化竞争,市场资源被分化成多样化资源和专业化资源<sup>[9]</sup>。在许多多样化竞争对手存在的条件下,他们不得不通过提供一些更专业化的产品来区分他们自己的产品,这样就使得专业化公司几乎没有生存的资源空间<sup>[6]</sup>。但是,由于激烈的竞争使得市场变得高度集中,市场中的多元化经营者越来越少,高度竞争市场中的多元化经营者试图去满足那些低度竞争市场中的专业化需求并不是一个合理的战略,因为这样就将意味着规模经济效率的损失。其结果是,在一个集中度较高的市场中,有更多的资源可以被专业化经营者所利用。因此跨国公司子公司应该根据其规模大小来选择一个更可行的

专业化策略或是一个更具有冒险性的多样化策略<sup>[6]</sup>。

以组织生态学为基础的上述研究认为,大规模的综合型企业更倾向于与大规模企业相竞争。因为这些大规模企业可能已经将他们作为主要的竞争对手并拥有巨大的市场力量,而跨国公司可能不得不通过低股权控制模式与其中一些占主导地位的企业合作来分享资源并提高他们共同的竞争地位,以此来对抗其他占有主导地位的企业。而对于规模较小的子公司来说,跨国公司更倾向于较高的股权控制比例,因为小规模子公司可能更倾向于采用一个专业化、特殊的方式,利用周边大规模企业所提供的免费资源与规模相似的企业竞争,并避免与占主导地位企业的直接竞争<sup>[10]</sup>。跨国公司通过拥有更高的股权比例,他们可以在行动上拥有更多的控制权,在适当、小众的市场上更有效地竞争。因此,子公司规模大小将会影响跨国公司对其的股权控制策略。由此给出如下假设:

假设1 合法性与股权比例之间呈显著相关关系。

假设2 子公司规模将调节合法性与股权比例之间的关系。随着合法性的增加,跨国公司会降低对大规模子公司的股权比例,而对小规模子公司跨国公司则会提高股权比例。

### 1.2 合法性、外派人员控制及竞争的调节作用

除了通过股权控制,跨国公司也可以通过外派人员对子公司实施控制。外派人员通常通过直接或者间接的方式来实施个人和文化控制。子公司面临着内部和外部同质性的双重压力:内部压力来自于跨国公司或者母国的其他部门,外部压力来自于东道国的当地企业。这就意味着子公司需要面对外部合法性和内部合法性这两种相互冲突的需求。通常认为外部合法性影响要比内部合法性重要得多。在子公司人员配置方面跨国公司同样面临着双重压力<sup>[11]</sup>。当合法性较低时,子公司可以更多地依赖当地人员以获得外部合法性<sup>[11]</sup>。而随着跨国公司获得越来越多的合法性,外部压力逐渐减少,跨国公司可以更多地关注于内部合法性以便从内部效率中获利。

因此,对于小规模子公司来说,随着合法性的提高,在资源允许的条件下,跨国公司可以通过更多的外派人员加强对子公司的控制。当合法性低的时候他们会使用较少的外派人员,这样做并不是因为受到人力资源的限制,而是跨国公司通过放弃一些控制权可以获得外部合法性<sup>[6]</sup>。

然而大规模的子公司却面临着不同的情况。

根据密度依赖理论和之前讨论的三种组织生态模型,大规模的子公司不得不与市场中占主导地位的企业相竞争,而且随着合法性的增加他们面临的竞争将更加激烈,此时竞争压力大于合法性压力.为了降低风险、保障资源及提高策略的灵活性,跨国公司可能不得不通过降低控制权即使用较低的外派人员比例,以此来与当地占主导地位的企业合作<sup>[4]</sup>.使用较少的外派人员的另一个原因是随着市场竞争的增加,跨国公司可以更多地了解当地市场情况<sup>[11]</sup>.与中国当地合作伙伴互补输入时经常要与政府联系在一起,因为政府是一个重要的买家.虽然随着跨国公司在华逐渐获得合法性,这些资源的重要性可能没什么实际价值,但是其他能力,诸如市场知识和人力资源等,对于大规模子公司来说会变得更为重要.因此,大规模的子公司可能会减少外派人员的使用.由此给出如下假设:

假设 3 合法性与外派人员比例呈显著相关关系.

假设 4 子公司的规模将调节合法性与外派人员比例之间的关系.随着合法性的增加,对于大规模的子公司跨国公司会减少外派人员比例,而对于小规模的子公司跨国公司则会提高外派人员比例.

综上,本文的理论框架如图 1 所示.

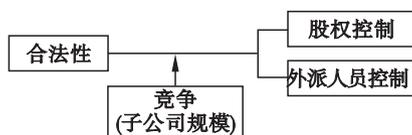


图 1 理论概念模型

Fig. 1 Theoretical conceptual model

## 2 研究设计

### 2.1 样本说明

本文采用调查问卷的方式,委托职拓(北京)咨询有限公司进行了问卷的发放与回收工作,样本来源于北京、上海、天津等地.调查对象为装备制造业和高技术服务业在华跨国公司子公司,受访者均为跨国公司子公司的中高层管理人员.总发放问卷 1 029 份,回收 332 份,有效问卷 281 份,有效问卷回收率 27.3%.其中装备制造业有效问卷 153 份,高技术服务业有效问卷 128 份.

### 2.2 变量测量

1) 因变量. 股权控制: 跨国公司占子公司股权比例; 外派人员控制: 外派人员占子公司中所有员工的比例.

2) 解释变量. 合法性: 在已有定义和前人量表开发的基础上整理了组织合法性的测量量表作为本文的量表,见表 1.

3) 调节变量. 子公司规模: 相对于行业内其他企业,子公司的规模.均采用 Likert 5 级量表测量.

4) 控制变量. 跨国公司并购经验、跨国公司与子公司业务相关、东道国与母国距离及子公司国有股比例.

## 3 数据分析和结果

### 3.1 信度和效度

本文通过 SPSS19.0 软件计算出因子载荷、 $\alpha$  系数和能解释的方差百分比,如表 1 所示,可以得出变量具有较好的信度和效度.

表 1 信度和效度  
Table 1 Reliability and validity

变量测量题项	因子载荷	$\alpha$ 系数	能解释的方差/%
企业的行为符合现有的文化模式,与公众日常经验保持一致	0.876		
企业的产品或者服务得到顾客的理解和接受	0.835		
合法性 企业与其他企业、政府、银行之间建立良好的合作关系	0.824	0.916	80.375
企业的员工对企业有很强的归属感	0.817		
创业者的个人魅力被社会所认可和接受	0.887		

### 3.2 描述性统计

表 2 为各变量的均值、标准差和相关系数,可以看出各变量之间不存在多重共线性.

### 3.3 模型验证分析

3.3.1 合法性、股权比例及子公司规模调节作用  
通过逐层回归检验假设 1 和假设 2,结果如表 3 所示.模型(1A 到 1C)的拟合度很好,模型的

$R^2$  值在 0.01 水平下显著.在主效应模型中(模型 1B)合法性与股权比例之间关系并不显著,表明股权比例对其影响并不像制度理论所预期的“合法性低时,应降低股权比例;而合法性高时,应提高股权比例”,因此假设 1 有待进一步探讨.在模型 1C 中,将子公司规模的调节影响加入进来,模型 1C 在 0.01 水平下调节作用也很显著,因此假

设 2 得到支持. 加入自变量和调节变量乘积项之后模型明显改善,  $R^2$  值增加到了 0.616, 在 0.01 水平下显著.

根据调节变量方程  $y = b_0 + b_1x + b_2M + b_3xM$ ,  $M$  (调节变量) 的平均值为 1.708、标准差为 0.740 (表 2). 当  $M$  较大时, 即子公司规模大时,  $M = 1.708 + 0.740 = 2.448$ , 此时  $x$  对  $y$  的影响是负的 (-2.76); 同理当  $M$  较小时, 即  $M = 0.968$  时,  $x$  对  $y$  的影响是正的 (0.888), 假设 2 得到验证.

在不考虑调节变量的情况下, 自变量合法性对股权控制的主效应并不显著. 当出现交叉乘积项后, 自变量合法性在不同的子公司规模水平下对因变量股权控制回归的斜率明显不同, 说明调节效应十分显著. 但是由于合法性在不同子公司规模水平上的效应方向刚好相反, 相互作用抵消后导致主效应不显著. 由此并不能说明合法性对股权控制没有因果关系, 而是这种关系需要调节变量的出现来显现, 由此假设 1 得到验证.

表 2 均值、标准差和相关系数  
Table 2 Mean, standard deviation and correlation coefficients

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 股权比例	4.789	1.776	1.000							
2. 外派人员比例	4.625	1.895	0.367	1.000						
3. 合法性	3.878	0.872	0.003	-0.119*	1.000					
4. 子公司规模	1.708	0.740	0.199**	0.201*	0.038**	1.000				
5. 主并经验	2.923	1.138	0.337**	0.169**	0.309*	0.037**	1.000			
6. 业务相关	3.589	1.059	0.105**	0.216**	0.263*	0.029*	0.295**	1.000		
7. 东道国距离	0.341	0.476	-0.106*	-0.233*	-0.252*	0.106*	0.240*	0.109	1.000	
8. 子公司国有股比例	0.582	0.462	-1.112*	-0.221*	0.329*	0.123**	0.053	0.177	0.077	1.000

注: \* 表示  $P < 0.05$ ; \*\* 表示  $P < 0.01$ .

表 3 回归分析结果  
Table 3 Results of regression analysis

变量	股权控制			外派人员控制		
	模型 1A	模型 1B	模型 1C	模型 2A	模型 2B	模型 2C
控制变量						
并购经验	0.282*	0.279*	0.255*	0.330*	0.319*	0.286*
业务相关	0.284**	0.282***	0.269**	0.782**	0.781**	0.770**
东道国距离	0.330	-0.899*	-0.837	0.948	-0.833*	-0.801*
子公司国有股	-0.665**	-0.667***	-0.669**	-0.209**	-0.198**	-0.146**
自变量						
合法性	—	-0.428	-3.274	—	-0.318	-3.274
子公司规模	—	—	-0.196**	—	—	-0.188**
合法性 × 子公司规模	—	—	-2.466**	—	—	-3.306**
$R^2$	0.509	0.501	0.616	0.551	0.553	0.667
调整 $R^2$	0.499	0.471	0.569	0.538	0.535	0.650
$F$	25.674***	25.019**	39.098***	32.887**	35.665**	58.096**

注: \* 表示  $P < 0.05$ ; \*\* 表示  $P < 0.01$ ; \*\*\* 表示  $P < 0.001$ .

### 3.3.2 合法性、外派人员控制与子公司规模的调节作用

表 3 中合法性与外派人员控制之间的关系也出现了 3.3.1 节中主效应不显著, 但在加入调节变量子公司规模后两者之间关系显著的情况, 与上述股权控制的结论相同.

### 3.4 稳健性检验

为了考察回归结果的可靠性和稳健性, 本文选取高技术服务业作为替换行业来进行检验, 得出的稳健性结果与装备制造业回归结果基本一

致, 假设得到进一步验证.

## 4 结 论

1) 研究结果表明仅有制度理论是不够的, 必须同时考虑组织生态理论中竞争的作用. 跨国公司需要在多个国家经营自己的业务, 而每个地方的合法性水平、竞争水平及合法性的变化步伐都不相同. 因此跨国公司应该根据合法性和竞争双重矛盾压力下谁占主导地位来调整对子公司的股

权策略和外派人员策略。

2) 在研究子公司控制策略的时候合法性概念应该得到更广泛的应用. 已有关于制度环境的研究只是在有限的范围内测量特定的制度因素或者是制度距离, 而这样并不能反映出跨国公司真实的制度环境. 合法性是克服外来者劣势的目的之一, 同时也是影响所有权策略和外派人员策略的重要因素, 因此应该更广泛地直接使用合法性来测量制度环境。

### 参考文献：

- [ 1 ] Peng G. FDI legitimacy and MNC subsidiary control: from legitimate onto competition [ J ]. *Journal of International Management*, 2012( 18 ): 115 - 131.
- [ 2 ] 乐琦. 基于合法性视角的并购后控制与并购绩效关系的实证研究[ D ]. 广州: 华南理工大学, 2010.  
( Le Qi. An empirical study on the relationship between M&A and performance from the perspective of legitimacy [ D ]. Guangzhou: South China University of Technology, 2010. )
- [ 3 ] 徐笑君. 外派人员跨文化沟通能力对工作绩效的影响研究: 专业知识学习的中介效应[ J ]. *研究与发展管理*. 2017 ( 8 ): 87 - 96.  
( Xu Xiao-jun. The effect of expatriate intercultural communication ability on job performance: the mediating effect of professional knowledge learning [ J ]. *R & D Management*, 2017( 8 ): 87 - 96. )
- [ 4 ] Hayes A. Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: a regression-based approach [ M ]. New York: Guilford Press, 2013: 116 - 153.
- [ 5 ] Wilkinson T, Peng G. The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control [ J ]. *Journal of International Management*, 2008( 1 ): 93 - 107.
- [ 6 ] Peng G, Beamish P. MNC subsidiary size and expatriate control: resource-dependence and learning perspectives [ J ]. *Journal of World Business*, 2014, 49( 1 ): 51 - 62.
- [ 7 ] Tan D. Why a multinational firm chooses expatriates: integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives [ J ]. *Journal of Management Studies*, 2008, 43 ( 3 ): 457 - 484.
- [ 8 ] Luo Y. From foreign investors to strategic insiders: shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China [ J ]. *Journal of World Business*, 2007, 42 ( 1 ): 14 - 34.
- [ 9 ] Baron R, Kenny D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations [ J ]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51 ( 6 ): 1173 - 1182.
- [ 10 ] 穆文, 江旭. 联盟管理实践获取与联盟成功: 被调节的中介效应[ J ]. *管理科学*, 2016, 29( 1 ): 28 - 39.  
( Mu Wen, Jiang Xu. Alliance management practice acquisition and alliance success: mediating effects of regulation [ J ]. *Management Science*, 2016, 29( 1 ): 28 - 39. )
- [ 11 ] 杜运周, 张玉利, 任兵. 展现还是隐藏竞争优势: 新企业竞争者导向与绩效 U 型关系及组织合法性的中介作用[ J ]. *管理世界*, 2012, 29( 7 ): 96 - 107.  
( Du Yun-zhou, Zhang Yu-li, Ren Bing. To show or hide the competitive advantage: the mediating role of the new enterprise competitor orientation and performance U type relationship and organizational legitimacy [ J ]. *Management World*, 2012, 29( 7 ): 96 - 107. )