

在华跨国公司战略选择与经营策略问题研究^①

毛蕴诗, 汪建成

(中山大学管理学院, 广州 510275)

摘要: 从战略管理的角度出发, 研究在华跨国公司的一体化—当地化战略选择, 及在特定战略指导下经营策略问题. 基于对 503 家在华跨国公司的问卷分析, 得出结论: 在华跨国公司存在 3 种基本的战略类型; 选择不同战略的在华跨国公司在绩效方面体现出显著的差异; 来自于不同国家或地区的在华跨国公司在一体化—当地化维度上表现出显著的差异; 不同的战略选择会导致跨国公司在某些经营策略等方面存在显著不同.

关键词: 战略选择; 经营策略; 一体化—当地化; 跨国公司

中图分类号: G27 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2009)02-0117-09

0 引言

20 世纪 70 年代世界贸易成为国际间经济的主要联系, 之后, 自 80 年代, 国际直接投资迅速增长, 并成为世界经济的首要联系, 90 年代以来, 世界进一步由国别经济向世界经济转化. 与此同时, 跨国公司迅速兴起, 成为经济全球化过程中大公司生存的基本形式. 跨国公司与国际直接投资是生产和资本国际化的产物, 是企业国际化经营的高级阶段. 按照联合国贸发会议《2002 世界投资报告》的统计, 目前全球有跨国公司 65 000 家, 这些跨国公司拥有 85 万个国外子公司. 这些国外子公司雇佣了 5 400 万员工, 销售额达到 19 万亿美元. 跨国公司国外子公司创造了世界国内生产总值的 11% 以及全球出口额的 1/3^②.

2001 年 12 月 11 日, 中国正式加入世界贸易组织 (WTO). 对于跨国公司, 中国将进一步对外开放国内市场. 按照国际规则健全市场经济体制. 在这一背景下, 必然有更多的跨国公司进入中国. 中国因此也成为了研究跨国公司最佳场所, 而目前研究跨国公司的各种主题中, 全球化与本地化

无疑是当今的重要主题^[1]. 研究跨国公司在华战略选择, 以及在特定战略指导下经营策略的问题具有重要的意义.

1 文献综述

近 20 年来对于跨国公司的研究已经远远超出了探讨“如何成为跨国公司”, 而是深入研究帮助 MNC 建立连贯的竞争战略. Porter^[2] 沿着公司价值链各活动所处的环境构造、各活动之间的协调 (即不同子公司之间是如何真正相互依赖的) 两个关键维度提出了 4 种战略类型. Bartlett 和 Ghoshal^[3] 对此持不同的观点, 他们提出的两个维度分别是子公司之间的协调与一体化和子公司对所处国家环境的适应程度, 并将组织分为 3 类: 全球性组织、多国组织和跨国组织, 各自采用不同的战略. 同时指出跨国组织是在需要同时追求效率和敏感性的环境下赢得竞争的最佳结构. Prahalad 和 Doz^[4] 则从跨国公司对外部环境的反应出发, 沿一体化压力和当地化压力两个维度将

① 收稿日期: 2006-10-25 修订日期: 2007-04-13

基金项目: 国家自然科学基金重点资助项目 (70132010).

作者简介: 毛蕴诗 (1945—), 男, 四川夹江人, 博士, 教授. Email: mnsy@mail.sysu.edu.cn

② 王志乐主编, 2002—2003 跨国公司在华投资报告, 中国经济出版社, 1.

跨国公司的战略分为：一体化战略、多重心战略和当地化战略（参见图 1— a）。

这些研究或者强调产业结构的重要性，或者探讨跨国公司管理者面对的不同战略选择，分析全球化背景下跨国公司全球战略的基本框架是一体化—当地化框架（integration responsiveness，简称 R）。全球活动的一体化指的是在持续经营的基础上对分散在不同地域的活动进行集权管理。当地化经营是指主要针对地方性的竞争和消费需求，由某一子公司自主做出的资源配置决策。一体化—当地化模型提出后，受到了学术界的广泛关注，许多学者在这一框架下进行了大量实证研究，他们通过在一体化和当地化方格中识别战略来验证和完善由 Prahalad和 Doz提出的初始概念。

Roti和 Morrison⁵¹对 147位全球性行业的美国 CEO进行问卷调查。通过对这些企业进行聚类分析，得出 3个类别，这 3个类别与 R框架的 3种战略相似，不过统计上并未能得到肯定的判断。但通过理论上的分析以及从其他一些指标进行分析，得出的结论与 Prahalad和 Doz的分类比较一致。Johnson⁶¹随机选择了 1 800 家美国建筑设备制造厂商，对其 CEO进行问卷调查，有效问卷为 346 其研究结果同样也支持 R模型的 3种战略：多重心战略、一体化战略和敏感性战略。Martinez

和 Jarill⁶⁷采用非随机抽样（选取各行业最重要的企业），选取 50 家在西班牙的子公司（这些子公司分布于 8 个产业，其中每个产业至少包括 5 个公司；有 26 家欧洲公司，19 家美国公司以及 5 家日本公司）。采用访谈的方法获取资料，要求被访者对其所在跨国公司目前、3 年前以及未来的状况进行评价。这一方法与 Prahalad和 Doz的研究方法是一致的，一方面研究了跨国公司目前采取的战略，同时也动态地研究了其战略的变化过程。在此实证研究的基础上，他们对 Prahalad和 Doz的框架稍稍进行了改变，模型的纵轴仍然是一体化，但用当地化取代了适应性。而当地化这一概念的提出来自于反映适应性的 6 个问题。他们提出 3 类子公司的战略：积极型子公司一体化程度高，适应性也高；自治型子公司适应性高，一体化程度低；接受型子公司一体化程度高，但适应性低。实证分析的结果也将样本聚类为 3 类，分别与以上 3 种战略相对应（参见图 1— b）。

Taiggar⁸¹全面地评估了一体化—当地化模式，并选择了美国在英国的子公司作为研究对象，有效样本为 171 个，通过聚类分析，共得出了跨国公司子公司的 4 种战略，其中，他将“积极型”战略命名为“受限独立型”，并新增加了一种称之为“静止型”的战略（参见图 1— c）。

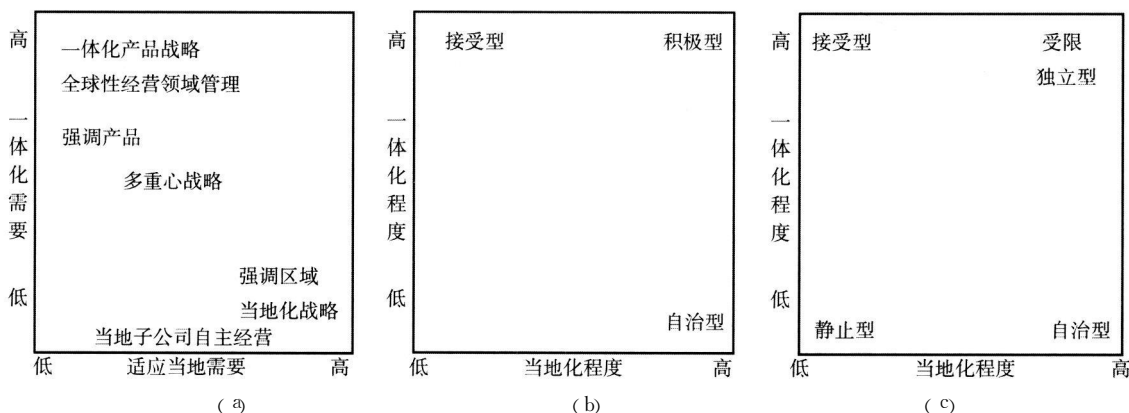


图 1 IR模型的提出与发展
Fig 1 Conceiving and development of R framework

纵观上述研究，对于跨国公司一体化—当地化的研究更多的是关注在此分析框架下可供跨国公司选择的战略的类型。而对于各国跨国公司的战略选择的差异、以及战略选择与绩效的关系、不同战略选择的具体策略表现方面则有所忽视，本

文将主要从这些方面展开研究。

2 研究假设

文献研究表明，多位学者通过对母公司的调

查, 将跨国公司的战略分为一体化战略、多重心战略和当地化战略。而 Martine 和 Jarill⁶ 通过对跨国公司子公司的调查, 将跨国公司子公司的战略分为 3 种: 受限型、积极型和自治型, 而 Taggart⁸ 同样通过对跨国公司子公司的调查, 但是却将跨国公司子公司的战略分为 4 种: 受限独立型、受限型、自治型和静止型。本文将一体化—当地化程度视为一个维度, 可以得出第 1 个假设。

H₁ 在华跨国公司在一体化—当地化框架下有 3 种基本战略选择, 分别是高一体化战略、高当地化战略和中庸战略。

同时追求效率和对当地环境的适应是最佳的战略。有效率的管理者必须对全球一体化和当地化同时做出反应, 这一理念甚至被归纳为一句有名的成语“思考全球化, 行动当地化”。在前人的几个重要研究中, 更多的是关注于对跨国公司全球战略的类型, 而鲜有研究战略选择与绩效之间的关系。只有 Johnson⁹ 研究了跨国公司战略选择与绩效之间的关系, 并得出了两者不相关的结论。尽管在理论上分析“高一体化—高本地化”战略应该是跨国公司最佳的战略选择, 但实证结果并未得到证实。之所以会出现这种结果, 本文认为是由于采用了财务指标衡量跨国公司的绩效, 而跨国公司由于战略需要, 各子公司的财务指标未必能真实反映其绩效。Kumar⁹ 等利用主观绩效指标衡量在华跨国公司的绩效为本文提供了一个很好的方向。在此基础上, 推演出第 2 个研究假设。

H₂ 选择不同战略类型的在华跨国公司在绩效方面体现出显著的差异。

Young¹⁰ 将跨国公司在美国的子公司按来源地分成两类进行比较, 发现来源地会对子公司角色产生影响。Taggart⁸ 讨论了子公司战略角色因母国国别等的不同而出现差异, 并且发现美资公司并不比其他国家的子公司有更为复杂的战略。Dore¹¹ 对日本和美国企业管理方式的比较发现, 日本跨国公司总部拥有更大的权力, 而美国企业总部的权力相对较小, 权力较大的总部可以要求子公司执行总部的战略计划, 因而母公司与子公司间的一体化程度较高。另外, 由于中国是转型经济国家, 与日本相比, 北美国家与中国的文化距离更大, 因此来自北美的跨国企业更可能放任子公

司发展, 子公司在华自由发展有可能使其更适应当地环境, 因而其当地化程度也就越强。据此, 给出以下假设。

H₃ 各国在华跨国公司的战略选择有所差异, 美国在华子公司往往拥有较高的当地化程度, 而日本在华子公司往往拥有较高的一体化程度。

一体化指的是在持续经营的基础上对分散在不同地域的活动进行集权管理; 战略协调指的是在实施战略过程中对跨越国界的资源配置进行集中管理; 当地化经营是指主要针对地方性的竞争和消费需求, 由某一子公司自主作出的资源配置决策。选择不同全球战略的跨国公司必然会在人力资源、营销、研发、财务等经营策略上有所差别。如当地化程度较高的公司, 基本控制自身的产品范围, 而且, 子公司在研发、生产和销售上往往也自给自足。而一体化程度较高的公司往往只执行价值链中部分环节(如只有营销或者是销售, 或只有制造)并与其他关联公司高度一体化。因此, 本文的第 4 个假设如下。

H₄ 选择不同战略类型的在华跨国公司在经营策略方面存在显著的差异, 在关键职位人员任用、公司政策制定、产品销售与供货来源的地区分布等策略方面会体现出显著的差异。

3 变量衡量与问卷设计

3.1 一体化与当地化战略

一体化与本地化维度采用以下两个变量来确定。

(1) 在华分支机构对母公司全球标准化管理的适应程度——许多学者在其研究中都曾经采用过这一衡量方法, 并证明是测度一体化的灵敏指标。在全球范围进行标准化管理有利于协调和统一, 相反, 与母公司的管理模式缺乏一致性则倾向于差异化和本地化管理。

(2) 在华子公司或分公司的自主决策的程度——Hedlund¹² 是最早将一体化与在国外子公司或分公司的决策程度联系起来学者。一般的观点是自治通常鼓励差异化和根据当地情况调整管理模式。有些研究证明, 当战略偏向一体化时跨国公司会集中管理决策, 如在 R&D 职能方面。

3.2 绩效

组织成功的衡量本身具有复杂性,可以通过许多方法来衡量.较为经常使用的是一系列财务指标,包括利润、成长率和市场份额.然而,跨国经营的绩效衡量则会受到更多因素的影响.在华分支机构的赢利能力变化、成长性和市场份额受母公司战略约束;因此仅仅采用利润指标没有考虑母公司的管理差别、支付转移和专利权税支付.公司间的转移支付使集团利益最大化,而不是使在华分支机构的利益最大化.而且,在华分支机构绩效的变化是由母公司的全球战略下的市场方针决定的,而不反映在华分支机构本身的成功程度.此外,上述诸如 RO 或市场份额指标难于考虑行业之间的区别.特别是,在华跨国公司因所在行业不同,如家电业、制药业、汽车制造业等在华面临的竞争压力有很大差别,因而公司间难以比较.

因此,本文采用在华跨国公司对其在中国所确定目标实现程度的认知为指标(1—实现所有目标,5—没有实现目标).该指标建立在子公司的判断上,因而具有主观性.但是,这一方法可以将在华投资成功与初始动机及跨国公司对在华经营的预期结合起来评估.这一主观指标在许多研究中也已被证明能够恰当地反映外国分支机构的绩效^[13].

3.3 在华经营策略

由于选择了不同战略,在华跨国公司在具体的经营策略上也会体现出差异性,它们会在制造、销售、研究与开发、原材料及零部件采购、人力资源管理、会计与财务、政府与公共关系等方面采取不同的策略.本文将从 CEO 技术经理、销售经理、人事经理、R&D 经理、财务经理等关键职位人员的任用,整体经营方针与战略、投资、财务、R&D 市场销售广告、人事薪酬等公司政策的制定,产品销售与供货来源的地区分布这 3 大策略衡量跨国公司在华经营策略.

以上通过文献研究得到了变量的操作性定义.调研问卷首先以中文设计出初稿,经两位管理专家和两位经理人员阅读并修改后进行预测试.在预测试中,将问卷发放给多位在华跨国公司的高层管理者,要求他们填写问卷,并识别含义不清的题项,修改后定稿.将问卷翻译成英文版,经过一位母语是英语的协助者阅读并校正后,另一位

母语是中文的协助者将问卷英文稿重新翻译成中文,并与原中文稿进行对照,对不准确的地方进行修改,最后定稿英文问卷.

4 问卷调查概况与样本特征

4.1 问卷调查总体及回收情况

本次问卷发放的总体是跨国公司在华投资的制造业公司,采取了 7 大工业国及 2002 年财富 500 强(重复部分剔除)在华投资数据.其中,7 大工业国的美国、英国、法国、意大利和加拿大的跨国公司在华投资企业,采用的是同创未来信息咨询有限公司出版发行的《中国企业名录》系列光盘数据,共采集到 10 365 家公司;德国跨国公司在华投资企业采用的是德国驻华大使馆贸促处编录发行的《在华德商名录 2003》共采集到 403 家公司;日本跨国公司采用的母公司资料、数据来自《海外进出企业总览》(日本东洋经济报社会社编,2002),688 家日本母公司在华投资 1 205 家企业;财富 500 强在华投资企业采用的是《2002—2003 跨国公司在华投资报告》(王志乐主编,中国经济出版社,2003)中数据,共采集 1 181 家公司(已剔除掉与 7 大工业国跨国公司在华子公司数据中重复的部分).

根据上述数据库中所列在华跨国公司的信息,共发出问卷 13 154 份,回收问卷 550 份,回收率为 4.18%.为了准确评价样本企业近 3 年的经营收入,剔除了 2002 年以后成立的企业,这样就保证了所分析的样本企业的经营时间至少在 1 年以上,可以对经营绩效做较合理的评估.经过这样的处理后,研究的样本企业数为 503 家.尽管有效问卷回收率偏低,但从样本企业的规模、在华地区分布、所属母国分布、所在行业分布等信息来看,仍然具有较好的代表性.同时,本文也是现有文献中对在华跨国公司所做的最大规模的问卷调查,回收的有效问卷数量达到 503 份,提出的结论具有较好的代表性.

4.2 样本特征

下面描述 503 家样本企业的母国国别分布、所属行业分布、雇员规模、营业收入、成立时间、在华区域分布等指标的基本特征(参见表 1 和图 2).

表 1 样本企业特征
Table 1 Characteristic of sample enterprises

| 在华跨国公司母国国别 (前 6 位) | | |
|-----------------------|-----|----------|
| 国别 | 样本数 | 所占比例 (%) |
| 美国 | 174 | 34.9 |
| 日本 | 154 | 30.9 |
| 英国 | 54 | 10.8 |
| 德国 | 37 | 7.4 |
| 法国 | 27 | 5.4 |
| 加拿大 | 11 | 2.2 |
| 在华跨国公司行业分布 (前 8 位) | | |
| 行业 | 样本数 | 所占比例 (%) |
| 电子 | 79 | 15.9 |
| 机械 | 54 | 10.8 |
| 化工橡胶 | 46 | 9.2 |
| 家用电器 | 30 | 6.0 |
| 轻工业 | 30 | 6.0 |
| 汽车 | 28 | 5.6 |
| 食品 | 27 | 5.4 |
| 通信设备 | 24 | 4.8 |
| 在华跨国公司的雇员规模 | | |
| 雇员规模 /人 | 样本数 | 所占比例 (%) |
| < 500 | 310 | 61.6 |
| 500 ~ 1000 | 64 | 12.7 |
| > 1000 人 | 106 | 21.1 |
| 缺失 | 23 | 4.6 |
| 在华跨国公司 2002 年营业收入 (元) | | |
| 2002 年销售收入 /万元 | 样本数 | 所占比例 (%) |
| > 1 000 | 82 | 16.3 |
| 1 000 ~ 5 000 | 91 | 18.1 |
| > 5 000 | 227 | 45.1 |

数据来源: 根据问卷调查数据整理。

在华跨国公司的外方投资者来自美国 (174 家)、日本 (154 家)、英国 (54 家)、德国 (37 家) 和法国 (27 家) 的较多, 特别是美国和日本的企业数均超过总样本的 30%。

在华跨国公司主要从事的行业是电子 (79 家)、机械 (54 家)、化工橡胶 (46 家) 和家电 (30 家)、轻工业 (30 家)、汽车 (5.6%)、食品 (5.4%)、通讯设备 (4.8%) 等。

样本企业中, 雇员人数最多的有 16 000 人,

最少的只有 7 人, 平均雇员数为 920 人。2002 年营业收入最多的有 166 亿元, 最少的只有 33.37 万元, 平均营业收入 6.71 亿元。

样本企业建立的时间集中在 20 世纪 90 年代 (见图 2)。在 1990 年以前 (不包括 1990 年) 初始投资中国的样本企业仅占 11.5%, 1990—1999 年间建立的企业占 76.0%, 2000—2001 年成立的占 12.5%。其中在华跨国公司成立数量最多的年份是 1995 年, 有 75 家 (15.4%), 其次是 1994 年, 有

50家(10.3%)。

从地区分布来看,样本企业明显聚集在3个经济带:以北京、天津、山东为代表的环渤海经济区^③(101家);以江苏、上海、浙江为代表的长三角经济带^④(72家);以广东省为代表的珠三角经济带^⑤(299家)。位于这3个经济区域的跨国公司共472家,占样本企业总数的93.80%。这表明样本企业基本覆盖了珠三角、长三角和环渤海3个吸引外商直接投资的主要经济区域,也具有较好的代表性。

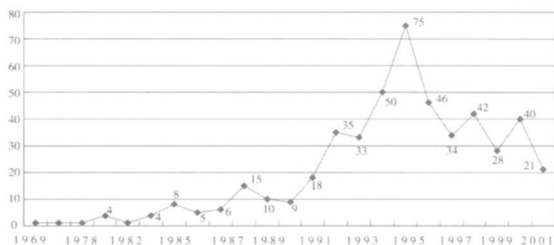


图2 样本企业投资时间分布

Figure 2 Investment time of sample enterprises

5 分析结果

5.1 在华跨国公司的战略类型

聚类分析(Cluster analysis)是一种多变量分

析方法,可以将数据分成几个差异性最大的群组,而群组内的相似程度最高。本文采用K-Means的方法进行聚类分析,发现可以将样本企业分为3个群组,其中第1群组包括202家企业,第2群组包括160家企业,第3群组包括143家企业。家族意图量表中每一题项在各群组的平均值如表2—表5所示。

表2 在华跨国公司一体化—当地化战略选择的聚类分析结果
Table 2 clustering of strategic choice in China of MNCs under IR framework

| 群组 | 1 | 2 | 3 | F值 |
|--------|------|------|------|-----------|
| 样本数 | 202 | 160 | 143 | |
| 管理模式 | 1.82 | 3.22 | 3.48 | 540.549** |
| 自主决策程度 | 1.67 | 1.57 | 3.47 | 399.119** |
| 主观绩效 | 2.93 | 3.01 | 3.35 | 7.013** |

注: ** $P < 0.01$

群组1在管理模式维度上以母公司模式为主,在战略决策方面受母公司较高等程度的控制,将这一战略命名为“母公司管理模式倾向的受限型”;群组2在管理模式维度上以中国模式为主,而在战略决策方面受母公司较高等程度的控制,将这一战略命名为“中国管理模式倾向的受限型”,群组3在管理模式维度上以中国模式为主,而在战略决策方面受母公司的控制程度较小,将这一战略命名为“中国管理模式倾向的自主型”(参见图3)。

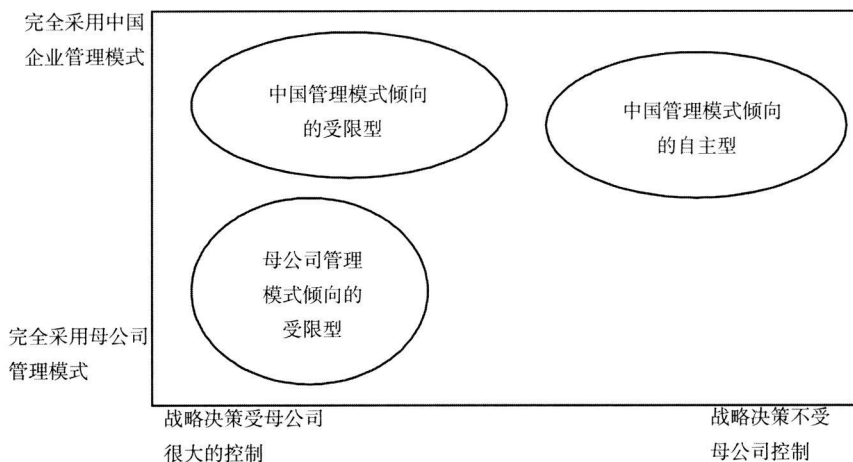


图3 在华跨国公司的战略类型

Figure 3 Strategic choice in China of MNCs

③ 包括:北京、天津、河北、辽宁、山东。

④ 包括:上海、江苏、浙江。

⑤ 包括:广东。

5.2 在华跨国公司的战略选择与绩效的关系

在华跨国公司对其在华目标实现程度的平均认知程度是 3.08 (1—实现所有目标, 5—没有实现目标), 这意味着在华跨国公司总体来说对其绩效不太满意。

对 3 类公司的绩效进行均值比较, 结果表明三者之间存在显著的差异 ($P < 0.01$)。进一步的分析表明, 选择“中国管理模式倾向的受限型”和“母公司管理模式倾向的受限型”战略的公司绩效水平相近并且无显著差异, 但选择“中国管理模式倾向的受限型”和“母公司管理模式倾向的受限型”战略的公司绩效水平显著高于“中国管理模式倾向的自主型”公司的绩效水平。

5.3 跨国公司在华战略选择的国别差异

卡方检验的结果表明, 来源于不同国家或地区的跨国公司在“中国管理模式倾向的受限型”、“中国管理模式倾向的自主型”、“母公司管理模式倾向的受限型” 3 种战略类型的选择上并无显著差别。

表 3 在华跨国公司一体化—当地化战略的国别比较

Table 3 Comparison of home countries about MNCs of different strategic choice

| 国别 | 样本数 | 管理模式 | 标准差 |
|----|-----|------|-------|
| 德国 | 32 | 2.72 | 0.851 |
| 英国 | 52 | 2.77 | 1.131 |
| 日本 | 152 | 2.63 | 0.779 |
| 美国 | 177 | 2.86 | 0.944 |

注: 由于来自荷兰、瑞典、瑞士、韩国、意大利、澳大利亚、新加坡、香港、台湾等国家或地区的样本企业较少, 因此本表不作列示。

以国家/地区作为分类变量, 对在华跨国公司的管理模式选择和战略决策自主程度进行单因素方差分析, 结果同样在管理模式选择方面表明存在显著的差异 ($F = 2.481, P < 0.01$), 而在战略决策自主程度维度不存在显著差异。

进一步的分析表明, 在管理模式维度上, 在样本数量超过 30 的 4 个国家中, 日本企业的一体化程度最高, 152 家来自日本的企业平均得分是

2.63, 美国企业的当地化程度最高, 177 家来自美国的企业平均得分为 2.86, 德国和英国居于两者之间, 来自德国的 32 家企业的平均得分是 2.72, 来自英国的 52 家企业的平均得分是 2.77 (参见表 3)。其他部分国别/地区, 如意大利、澳大利亚、新加坡、荷兰等, 由于样本企业的数量偏小, 不便于进行比较。

5.4 不同战略选择的具体策略体现

本文主要从关键职位人员任用、产品销售和供货来源的地区分布、公司政策制定等方面分析在华跨国公司选择不同战略在具体策略方面的体现 (参见表 4)。

(1) 关键职位人员作用

卡方检验表明, 选择不同一体化—当地化战略类型的在华跨国公司在 CEO ($P < 0.001$)、技术经理 ($P < 0.001$)、销售经理 ($P < 0.01$)、R&D 经理 ($P < 0.001$)、财务经理 ($P < 0.001$)、人事经理 ($P < 0.01$) 的任用方面体现出显著的差异。

(2) 产品销售和供货来源的地区分布

卡方检验表明, 选择不同一体化—当地化战略的在华跨国公司在产品销售的地区分布和供货来源的地区分布方面没有体现出显著的差异。即一方面, 将产品销往母国或其海外子公司、中国国内市场销售或其他市场的比例与一体化—当地化战略选择无显著的关系, 另一方面, 供货来自于母公司或其海外子公司、中国公司或其他公司的比例与一体化—当地化战略选择也无显著的关系。

(3) 公司政策制定

选择不同一体化—当地化战略类型的在华跨国公司在整体经营方针与战略 ($P < 0.001$)、投资 ($P < 0.05$)、财务 ($P < 0.001$)、研究开发 (R&D) ($P < 0.001$)、人事薪酬 ($P < 0.001$)、市场销售广告 ($P < 0.01$) 受母公司的控制方面存在显著的差异。具体而言, 与采用高当地化战略类型的在华跨国公司相比, 采用高一体化战略的在华跨国公司的母公司倾向于在整体经营方针与战略、财务方面实施较大的控制, 而在研究开发 (R&D) 和人事方面倾向于较少的控制。

表 4 不同战略选择的具体策略体现

Table 4 Management tactics choice of different strategic choice

| 关键职位 人员任用 | 卡方值 | 公司政策的制定 | 卡方值 | 产品销售与供货来源的 地区分布 | 卡方值 |
|--------------|-----------|---------------|-----------|----------------------|-------|
| CEO | 50.180*** | 整体经营方针与 战略 | 88.648*** | 产品销往母国或海外 子公司的比例 | 2.267 |
| 技术经理 | 29.922*** | 投资 | 7.818* | 产品销往中国国内市场的 比例 | 5.646 |
| 销售经理 | 17.711** | 财务 | 31.097*** | 产品销往其它市场的比例 | 1.069 |
| 人事经理 | 16.975** | 研究开发 (R&D) | 33.809*** | 供货来自母公司或其海外 子公司比例 | 1.635 |
| R&D经理 | 45.524*** | 市场销售广告 | 10.606** | 供货来自中国公司比例 | 4.415 |
| 财务经理 | 35.807*** | 人事薪酬 | 27.084*** | 供货来自其它公司比例 | 2.097 |

注: *** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$.

6 结 论

基于上述分析,可以发现本文所提的假设 1、假设 2 与假设 4 基本上都得到了验证,即在华跨国公司存在不同的战略选择;不同的战略选择与经营绩效的关系显著,选择不同战略类型的在华跨国公司在经营策略方面存在显著的差异。但假设 3 只得到了部分验证,即在华跨国公司的战略选择与母公司的国别来源并无显著的关系,但国别来源对在华跨国公司在管理模式的一体化与当地化程度上却有显著差别。具体而言,可以得到以下几点结论:

(1) 聚类分析表明,在华跨国公司存在 3 种基本的战略类型,即:高中国企业管理模式—高战略决策自主权的“中国管理模式倾向的自主型”战略、高母公司管理模式—高战略决策自主权的“母公司管理模式倾向的受限型”战略和高中国企业管理模式—低战略决策自主权的“中国管理模式倾向的受限型”战略。超过 4 成的企业选择了“母公司管理模式倾向的受限型”战略,选择另外两种战略的公司各占 3 成左右。

(2) Johnson^[6]研究了跨国公司战略选择与财务绩效指标间的关系,结果表明两者之间不存在

相关性。而本文采用“对在华目标实现程度的主观认知”作为绩效衡量指标,研究结果表明,选择不同战略的在华跨国公司在绩效方面体现出显著的差异,“中国管理模式倾向的受限型”和“母公司管理模式倾向的受限型”公司的绩效水平显著高于“中国管理模式倾向的自主型”公司的绩效水平,即选择前两种战略的跨国公司与选择第 3 种战略的跨国公司相比在华目标的实现程度更高。

(3) 在华跨国公司的战略选择在国别上并不存在显著差异,但在管理模式的一体化—当地化程度上却有所区别:来自于美、日、英、德 4 大工业国的跨国公司的管理模式维度上,一体化程度最高的是日本,当地化程度最高的是美国,英国、德国居中。这与大多数前人的研究结果是一致的,日本跨国公司倾向于一体化程度较高的战略,而美国跨国公司倾向当地化程度较高的战略。

(4) 选择不同战略的在华跨国公司在关键岗位人员,包括 CEO、技术经理、销售经理、研究开发 (R&D) 经理、人事经理、财务经理的任用上存在显著差异。在整体经营方针与战略、投资、财务、研究开发 (R&D)、人事薪酬等公司政策的制定方面,受到母公司的控制程度也存在显著的差异;在产品销售区域分布、供货来源地区分布上并不存在显著差异。

参 考 文 献:

- ies 2002 33: 365—373
- [2] Porter M. Changing Paterns of international competition [J]. California Management Review 1986 28: 9—40
- [3] Bartlett C A, Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1989
- [4] 帕拉哈拉德, 伊夫·多茨. 跨国公司使命 [M]. 北京: 华夏出版社, 2001.
Prahalad C K, Doz Y. The Multinational Mission: Search of Balance Between Localization and Integration [M]. Beijing: Huaxia Press, 2001. (in Chinese)
- [5] Roth K, Morrison A J. An empirical analysis of the integration responsiveness framework in global industries [J]. Journal of International Business Studies 1990 21(4): 541—564
- [6] Johnson JH JR. An empirical analysis of the integration responsiveness framework: US construction equipment industry firms in global competition [J]. Journal of International Business Studies 1995 26(3): 621—635
- [7] Martinez J, I. Jarillo J C. Coordination demands of international strategies [J]. Journal of International Studies 1991 22(3): 429—444
- [8] Taggart J. An evaluation of the integration responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the UK [J]. Management International Review 1997 37(4): 541—564
- [9] Kumar B N, Mao Yun shi, Birgit E. Global strategic management of German MNCs in China: Patterns and determinants of sustainable competitive advantage in the aftermath of the Asian crisis [J]. 2002 64—80
- [10] Young S. Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches [J]. Managerial and Decision Economics 1987 8(1): 31—40
- [11] Dore R. Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism [M]. London: Oxford University Press, 2002
- [12] Hedlund G. The hypermodern MNC: A hierarchy of new approaches [J]. Human Resource Management 1981 25: 9—36
- [13] 毛蕴诗, 汪建成. 日本在华跨国公司的竞争地位与竞争优势研究 [J]. 管理科学学报, 2005 8(3): 90—96
Mao Yun shi, Wang Jian cheng. Study of competitive position and competitive advantage of Japanese MNCs' subsidiaries in China [J]. Journal of Management Sciences in China 2005 8(3): 90—96. (in Chinese)

Study on strategy and tactics selection of multinational companies in China

MAO Yun shi WANG Jian cheng

School of business, Sun Yat sen University Guangzhou 510275 China

Abstract From the perspective of strategic management, this research examines the selection of integration-localization strategies by Multinational Companies (MNCs) in China. The research was based on a 503 company survey and comes into the following concluding notes: there are three sets of fundamental strategies for MNCs in China; the operational efficiency of companies choosing “Parent Companies Management Mode Oriented Constrained TYPE” and “Chinese Management Mode Oriented Constrained TYPE” are higher than that of “Chinese Management Mode Oriented Autonomous TYPE”; there is no significant variation in strategy selection among MNCs from different countries, but a remarkable difference was found in the dimension of management mode selection; the selection of integration-localization strategies has influences on the appointment and dismissal of key personnel and the overall corporate strategic control of parent companies.

Key words strategy selection; tactics; integration-localization; MNCs