

中国企业海外子公司绩效研究： 基于社会网络和制度视角

林花 彭倩 林肇宏

摘要：本文将社会网络理论和制度理论结合起来，通过调查问卷研究中国企业海外子公司在东道国的社会网络关系和东道国正式制度对其绩效的影响机制。研究表明：中国企业海外子公司与东道国政府以及本土商业机构的网络关系越紧密，海外子公司获取的资源或援助就越多；东道国正式制度环境越不完善，海外子公司从东道国政企机构获取的资源或援助越多；将正式制度细分为政治制度、经济制度和企业运营环境制度检验时，发现海外子公司从政治关系和商业关系中获取资源或援助的程度受东道国政治制度的负向影响最大；海外子公司从东道国政企机构获取的资源或援助改善了其财务指标和运行指标，但对其整体效益的促进作用不显著。

关键词：社会网络关系；正式制度；海外子公司绩效

[中图分类号] F74 [文献标识码] A [文章编号] 1002-4670 (2019) 09-0133-14

引言

随着全球竞争格局的变化，企业间的合作竞争性质也发生了变化，企业间关联成为学者们的关注焦点，Gulati 等 (2000)^[1] 的研究表明，企业间关联是企业竞争性资源的重要来源，企业的绩效在很大程度上受到企业间关联或企业所处“战略网络”的影响。而海外子公司作为跨国界的一个特殊组织实体，同时处于两个网络结构中：内部网络和外部网络。海外子公司通过与母公司及其他海外子公司之间的内部网络获取资源，不断创新，进而提升子公司绩效 (Williams, 2007)^[2]。同时，通过与东道国当地政府、商业机构所建立的外部社会网络关系获取资源，进而对其绩效产生影响 (Li and Zhou, 2010^[3]; Kotabe et al., 2011^[4])。Lew 等 (2013)^[5] 的研究表明，国际网络关系是高科技企业国际化进程中获取战略性资源的重要渠道，其将提升高科技企业对创新资源的开发能力，进而提高企业的绩效。

[基金项目] 重庆市社会科学规划博士项目“基于资源基础理论和制度基础理论视角的我国民营企业对外直接投资进度研究”(2014BS023)；国家自然科学基金一般项目“跨文化背景下心理韧性 with 员工绩效的跨层次研究：来自中国跨国企业外派员工的分析”(71562011)。

[作者信息] 林花：重庆交通大学经济与管理学院讲师；彭倩：西南石油大学经济管理学院副教授；林肇宏（通讯作者）：海南大学经济与管理学院教授 570228 电子信箱 28585049@qq.com。

目前有关海外子公司内部网络的研究已趋于成熟,而针对海外子公司外部网络和绩效的研究虽也不少,但尚未形成系统性的理论框架。Ciabuschi等(2014)^[6]的实证研究表明海外子公司的外部嵌入会直接对其创新绩效起促进作用。康青松(2015)^[7]的研究虽然也证实了韩国子公司在中国的社会网络对其绩效起促进作用,但是未深究其中的路径机制。赵云辉和崔新健(2016)^[8]利用跨国公司的调研数据证实外部网络嵌入对跨国公司的知识转移绩效产生正向影响。当前研究却忽略了一点,子公司外部网络本身并不会对其绩效产生直接影响,而是通过子公司从外部网络中获取的资源、知识或便利性对其绩效产生影响的,并不是所有的网络都能给子公司带来丰富的资源或便利性,只有从具备牢固信任基础的强关系中所获取的信息和资源质量才更高(Burt, 1992^[9]; Bian, 1997^[10]),才会对企业绩效产生影响。

制度理论主要关注制度对经济行为和企业活动的影响,即企业如何在既定的社会框架下寻求效用最大化。过去人们往往忽略了制度在保障企业运行方面的基础作用,直到North(1990)^[11]提出制度是西方经济长期发展的重要影响因素时,人们才意识到制度的重要性,并逐步将其运用到国际商务领域的研究中。而海外子公司作为“外来者”嵌入到东道国的社会网络中,必定受到东道国制度的影响,存在“外来者劣势”问题(Xu and Shenkar, 2002)^[12]。那么海外子公司应如何克服这种“劣势”,提高自身适应性,提升绩效,实现在东道国的长远发展?Peng和Heath(1996)^[13]提出,外部网络是正式制度不完善情境下资源流动的媒介,作为正式制度的补充,能够显著降低交易成本。由此本文推断,社会网络可弥补正式制度的部分不完善性,因此,在探讨海外子公司绩效的影响机制时,应将社会网络和正式制度同时纳入研究范围。已有研究表明东道国的正式制度环境是影响子公司生产经营的重要因素(潘镇等, 2008^[14]; Gugler, 2012^[15]),李平和丁宁(2018)^[16]的研究证实发达国家完善的制度环境对中国OFDI企业绩效有正向作用,反之则反。

综上所述,本文将重点探讨以下问题:一是海外子公司与东道国政府以及当地商业机构的关系越紧密,获取的资源或援助就越多吗?二是东道国正式制度环境如何与社会网络关系共同影响子公司绩效?三是海外子公司从东道国政企机构获取的资源或援助真的对其绩效起到促进作用吗?为解答上述三个问题,本文将通过调查问卷的方式,基于社会网络和制度的视角,研究子公司在东道国的社会网络、东道国制度环境(细分为政治制度、经济制度和社会运营环境制度三个维度)是如何通过子公司从外部网络中获得的资源或援助影响其绩效的。

一、研究假设

(一) 东道国社会网络与正式制度对海外子公司获取资源或援助的影响

对于在一个完全陌生环境经营的海外子公司而言,通过与东道国市场利益相关者建立可信赖的、具有坚固信任基石的网络嵌入关系,一方面,可获取丰富的隐性知识(Uzzi, 1997^[17]; Dhanaraj, 2003^[18]),以尽快地适应当地市场;另一方面,通过嵌入关系,交易伙伴之间还能产生无形的相互监督机制。因为基于信任关系的

嵌入,使得双方之间的相互学习更为顺畅,更容易建立起共同的行为规范和获得对方的认可,这也能够帮助子公司更快地融入到东道国市场中。李京勋等(2012)^[19]以在华韩国子公司为研究对象,证明子公司能够从中国企业管理者和当地政府主要负责人那里分别获取本地商务知识和制度知识。海外子公司与东道国政府或权力机构的政治关系越紧密,彼此之间建立的信任基础越牢固,东道国政府或权力机构更愿意为子公司提供商业规则的解读服务(Peng and Luo, 2000)^[20]、本土化经营的建议、交易活动的快速审批、宝贵的商业信息或商业机会、为企业同东道国当地大学或研究机构的研发合作牵线搭桥(Zhang, 2006)^[21]等各种资源和支持。海外子公司在嵌入东道国社会网络的同时,也嵌入到东道国的制度环境中(Hagedoorn, 2006)^[22],并受其影响。

本文主要探讨制度环境完善程度对海外子公司在东道国社会资源获取程度的影响,考虑到非正式制度如文化、风俗习惯、商业规则等在不同国家之间并不存在优劣之分,只是各具特色,因此本文只将正式制度纳入到研究范围。Sim和Pandian(2003)^[23]的研究证实较之发展中国家,在发达国家,企业从紧密的政治关系中获取的资源或援助比较有限。发达国家对市场机制的依赖程度较高,政府的权利和资源控制范围有限。在正式制度越完善的国家,政府对公共资源的分配权力越有限,资源的分配过程必须符合严格的法律规定和程序。已有学者研究认为在制度质量比较低的国家,寻租和腐败现象比较严重,不利于公共资源的保护(Kolstad and Wiig, 2009)^[24],由此可推断在正式制度不成熟的国家,法律制度不完善,市场化和民主化程度较低,政府对市场的干预力度较大,他们对公共资源的分配权力也较大。因此,东道国正式制度环境越不完善,企业从东道国政府获取的额外资源支持就越多,获得廉价商业租金的机会就越多。综上所述,本文提出如下假设。

假设1: a) 海外子公司与东道国政府或权力机构的政治关系越紧密,其所能获取的资源或援助越多; b) 东道国的正式制度越不完善,海外子公司从政府或权力机构获取的资源或援助越多。

海外子公司在与东道国本土商业机构建立商业关系的过程中能够获得诸多资源,特别是丰富的本土知识。本土知识具有默会性、粘滞性和难以被模仿性,因此难以通过市场直接购买或通过自身学习获取,可通过与本土企业建立起相互信任的紧密关系来获取(Dhanaraj, 2003)。海外子公司与供应商的联系越紧密,供应商越容易接受海外子公司的建议和要求,迅速对原材料或产品零部件做出修改;与经销商的联系越紧密,经销商越乐意 of 子公司提供技术和信息支持,将终端市场的需求信息迅速反馈给子公司,为子公司介绍新的客户和商业机会;与同行业之间的交流合作越紧密,学习到本土经营的技术和经验就越多,同时促使企业发现自身的不足,提高对新市场的敏感度;而与金融机构或咨询公司等服务类机构的关系紧密,海外子公司能够不断拓宽其融资渠道,获取高效的资金管理建议。而且关系本身就是一个很好的信任约束机制。关系越紧密,越有利于培养互惠意识和长期合作观念,共同完善解决问题的机制,因此强关系可作为治理网络中各方行为的社会控制机制(Rowley et al., 2000)^[25]。由此可见,海外子公司与东道国商业机构之间的

商业网络关系越紧密,越能够获得更多的知识转移、知识学习以及资源交换的机会,同时还可能获取了更为优质的、多样化的商业信息。

同理,东道国的正式制度环境会影响子公司从商业机构获取资源或援助的程度。完善的制度环境降低了人们在市场交易中的成本和风险,而不成熟的制度环境只会给市场交易带来更多的不确定(Peng et al., 2008)^[26]。因此,当东道国的正式制度不完善时,由于市场机制存在缺陷,信息不对称和信用缺失的情况较为常见,东道国本土企业掌握了很多市场上不易获取的信息和资源,海外子公司能够从他们那里获取更多的信息资源和生产管理方面的支持及建议。而当东道国的正式制度环境较完善时,市场信息公开化程度较高,相比在正式制度环境不完善的东道国,海外子公司通过市场能够获得相对较多的信息和资源,而从商业机构获取信息和资源的数量也相应减少了。以融资为例,在经济制度完善的东道国,海外子公司能够通过资本市场获取所需的运营资金,而在经济制度环境不完善的东道国,子公司通过正规的市场渠道获取资金就变得困难重重,此时,海外子公司可从东道国本土金融机构的网络关系中获取所需的融资支持或建议。综上所述,本文提出如下假设。

假设2: a) 海外子公司与东道国本土商业机构的商业关系越紧密,从中获取的资源或援助就越多; b) 东道国的正式制度越不完善,海外子公司从商业机构获取的资源或援助就越多。

(二) 子公司从东道国政企机构中获取的资源或援助对其绩效的影响

海外子公司借助其在东道国社会网络中获取的资源或援助,不断改进生产技术、管理模式、营销渠道等,进而对其绩效产生重大影响。当东道国政府或本土商业机构为子公司介绍新客户或提供更多商业机会时,子公司为了使产品满足不同客户的需求,不断提高产品质量、研发新产品,由此也直接或间接地促进了其创新能力的提升。通过当地政府或商业机构对本土商业规则的深入解读以及他们提供的本土化经营建议,海外子公司加深了对东道国经营政策的理解,采用符合东道国商业规范的经营模式,降低经营管理成本,建立本土竞争优势,最终提升绩效。这里要特别强调的就是本土知识的重要性,丰富的本土知识能够帮助海外子公司克服“外来者”劣势(Rabbiosi and Santangelo, 2013)^[27]。本土知识降低了由于信息不对称引致的机会成本,而缺乏绝对优势的海外子公司更需要将这些本土知识与自身原有的知识体系结合,创造新资源,开发新产品,获得在东道国市场的可持续发展。虽然本土知识与子公司从母公司或其他海外子公司获取的知识,以及自身的知识体系可能会存在较大差异,但正是由于这种差异更能激发海外子公司不断开发和运用新知识的兴趣和能力(Tang and Glenn, 2012)^[28],促使子公司摆脱对原有知识的依赖,逐渐建立起适应东道国市场环境但又不与母公司全球战略规划相背离的创新体系,进而达到提升其绩效的目的。因此,本文提出如下假设。

假设3: (a) 海外子公司从东道国政府或权力机构获取的资源或援助促进了其绩效的提升; (b) 海外子公司从东道国本土商业机构中获取的资源或援助促进了其绩效的提升。

根据以上分析,本文提出研究模型(见图1)。

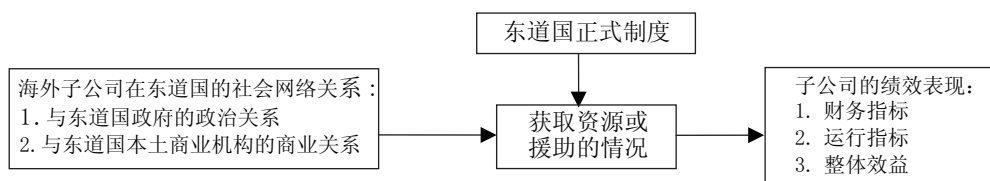


图1 影响海外子公司绩效表现的理论模型

二、研究方法设计

(一) 样本数据收集

由于时间和资源的限制，本文仅选取母公司所在地为北京、广东、浙江、福建、四川、重庆6个省、直辖市的企业。这6个地区分别代表了我国不同发展水平的地区，能够使本文的研究更科学全面。在样本选择方面，本文遵守以下原则（李京勋和鱼文英，2009）^[29]：海外子公司的设立时间超过两年（包括两年）；海外子公司的员工数大于20名。总共发放了242份问卷，回收有效问卷120份，回收率达到49.6%。通常认为调查问卷的回收率在20%以上，说明回收的调查问卷是有效的（Norburn，1989）^[30]。

本文通过“样本内（within-sample）”和“样本外（out-of-sample）”两种方式对回收的问卷进行无回应偏差检验。首先，根据Armstrong和Overton（1977）^[31]提出的外推法（extrapolation method）进行无回应偏差检验，本文比较了最早回收的55份问卷与后来回收的65份问卷，对这两组样本的关键变量母公司的所有权性质、企业年龄、规模做了比较，发现没有显著的差异；其次，通过T-Test分析有效回收样本企业和未回复样本企业的特点来检测两者之间有无偏差，检验结果表明有回复和未回复的企业在公司年龄（ $t = 0.71$ ， $p > 0.10$ ）上没有显著差异。

(二) 变量的测量

本研究的量表均采用Likert-5-Scales测量，所有量表都参照已有研究采用过的信度和效度有保证的测量指标，并根据企业访谈内容适当修改形成。海外子公司在东道国的社会网络关系基于Peng和Luo（2000）、Kotabe等（2011）的量表，从政治关系（5个题项）和商业关系（6个题项）两个方面测量。海外子公司的资源获取情况基于Eriksson等（1997）^[32]、李京勋和鱼文英（2009）的方法由“从政府或权力机构获取资源或援助的情况（本土知识、商业机会、审批难易程度等共5个题项测量）”和“从本土商业机构获取资源或援助的情况（本土知识、销售渠道、资金支持等共9个题项）”两个方面衡量。东道国正式制度基于Brouthe（2002）^[33]、潘镇等（2008）的方法，从政治制度（5个题项）、经济制度（5个题项）和社会运营环境制度（9个题项）三个维度进行测量。海外子公司绩效基于Hult等（2008）^[34]的方法，从财务指标（5个题项）、运行指标（4个题项）、整体效益（4个题项）三个维度测量。在此特别要说明的是，当组织和外部制度环境的相互作用是一个长期的动态发展的过程时，使用基于调查问卷的感知测量方式衡量东道国的正式制度环境，

能够更真实地反映决策制定者的直观感受 (Cui and Jiang, 2012)^[35]。

三、数据分析

(一) 信度和效度检验

表 1 量表的信度和效度

变量	题项	因子载荷	T 值	KMO	Chronbach's α	CR	AVE	
政治关系	Q1	0.57	6.19***	0.787	0.7619	0.838	0.514	
	Q2	0.61	5.43***					
	Q3	0.86	9.87***					
	Q4	0.82	6.72***					
	Q5	0.68	6.25***					
商业关系	Q1	0.66	7.45***	0.801	0.8257	0.864	0.515	
	Q2	0.70	7.57***					
	Q3	0.82	7.92***					
	Q4	0.75	7.54***					
	Q5	0.73	7.45***					
	Q6	0.63	6.99***					
政治制度	Q1	0.92	13.03***	0.89	0.9512	0.94	0.77	
	Q2	0.95	13.87***					
	Q3	0.87	11.97***					
	Q4	0.81	10.69***					
	Q5	0.82	10.87***					
经济制度	Q1	0.92	13.13***		0.94	0.94	0.94	0.77
	Q2	0.90	12.52***					
	Q3	0.85	11.45***					
	Q4	0.87	11.89***					
运营环境制度	Q1	0.85	11.54***		0.8656	0.87	0.87	0.69
	Q2	0.78	9.61***					
	Q3	0.92	11.9***					
从政府或权力机构获取资源	Q1	0.67	7.69***	0.858	0.8410	0.872	0.578	
	Q2	0.70	8.13***					
	Q3	0.70	8.15***					
	Q4	0.88	9.19***					
	Q5	0.83	8.74***					
从本土商业机构获取资源	Q1	0.67	7.82***	0.898	0.8749	0.894	0.548	
	Q2	0.84	10.26***					
	Q3	0.57	6.46***					
	Q4	0.73	8.58***					
	Q5	0.66	7.77***					
	Q6	0.77	8.94***					
	Q7	0.83	10.09***					
财务指标	Q1	0.61	6.58***	0.77	0.7911	0.845	0.525	
	Q2	0.60	5.90***					
	Q3	0.68	6.9***					
	Q4	0.83	7.99***					
	Q5	0.86	9.07***					
运行指标	Q1	0.82	9.65***		0.8205	0.82	0.82	0.61
	Q2	0.75	8.64***					
	Q3	0.77	8.89***					
整体效益	Q1	0.68	6.16***		0.7302	0.816	0.816	0.60
	Q2	0.86	8.22***					
	Q3	0.84	6.63***					

本文借助 spss19.0 统计软件对样本进行描述性统计分析以及信度检验。信度 (Reliability) 检验主要通过观察 Chronbach's α 值来判断量表的信度。社会科学研究中, Chronbach's α 系数大于 0.7 是可信的。删减 CITC 系数不合要求的问项后, 剩余各个问项的 Chronbach's α 均在 0.7 以上 (具体见表 1)。

在进行验证性因素分析之前, 先通过探索性因素分析检验测量题项是否能够很好地归纳到相应的构念中。借助 spss19.0 软件进行探索性因素分析, 根据取样适当性数值 *KMO* 判断因素分析的必要性。*KMO* 值超过 0.7, 且 *P* 值小于 0.05, 说明存在公因素, 适合进行因素分析。检验结果表明, 这几个构念的测量指标基本符合理论设想并形成了公因素, 说明量表的设置和测量结果具有显著的一致性。

效度主要检验问卷反馈的信息是否与真实情况相符。效度越好, 表示问卷所反馈的信息正确性越高。本文借助软件 lisrel8.72 进行验证性因素分析。判断变量的收敛效度的指标有 3 个, 首先根据因子载荷的系数, 通常而言, 0.5 及以上为可接受水平, 0.7 以上为理想水平; 其次是组合信度值 *CR* 大于 0.7; 最后是平均变异萃取量 *AVE* 大于 0.5。从表 1 可知, 各个指标都通过了效度检验。

(二) 假设检验

本节将通过结构方程模型, 以逐步递推的方式对社会网络关系、东道国正式制度影响我国企业海外子公司绩效的理论模型进行验证。之所以采取逐步递推的方式, 是为了证明以下两个方面: 一方面, 不能只片面地考虑正式制度中的某一个维度, 应全方位囊括正式制度的各个维度进行综合检验; 另一方面, 不应将正式制度视为整体, 而应将其细分为多个维度进行检验。

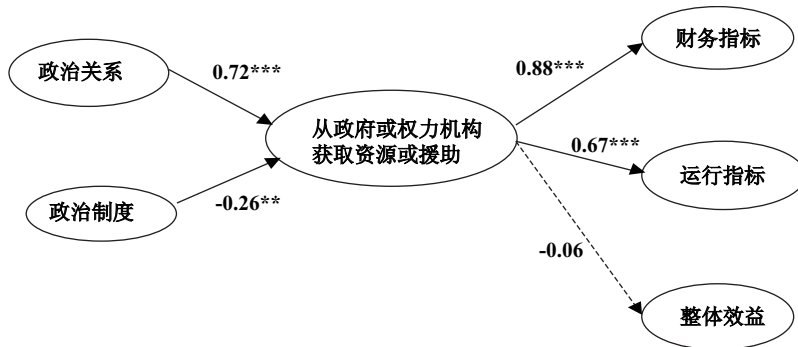
在判断结构方程模型的稳定性和有效性方面, 主要有以下 3 类拟合指标: 首先是绝对拟合指标值, 比如卡方统计值/自由度 (χ^2/df)、近似误差均方根 (*RMSEA*)、残差均方根 (*RMR*) 等。通常 $\chi^2/df < 3$, 模型拟合很好; 在 3~5 之间, 观测数据与模型基本拟合, 可以接受; $\chi^2/df > 5$, 表示拟合度不好, 模型存在问题。而近似误差均方根 (*RMSEA*) 和残差均方根 (*RMR*) 的取值范围为 0~1 之间, 越靠近 0 表示模型拟合越好, 可接受的水平是 0.10。其次是相对拟合指标, 比如基准拟合优度指标 *NFI* 和比较拟合优度指标 *CFI*, 这两个指标的取值范围也在 0~1 之间, 越靠近 1, 表示模型的拟合效果越好, 0.9 以上表示模型的拟合较好。最后一个指标是省俭度, 比如省俭拟合优度指数 *PGFI*, 该指标的取值范围也在 0~1 之间, 值越大越好, 通常以 0.5 作为门槛值。

1. 假设检验: 海外子公司的政治关系、东道国正式制度对其绩效的影响

本文首先考虑海外子公司的政治关系分别与东道国政治制度、经济制度和企业运营环境制度影响其绩效的过程 (见图 2—图 4), 再综合探讨正式制度 3 个维度共同产生的影响 (见图 5)。

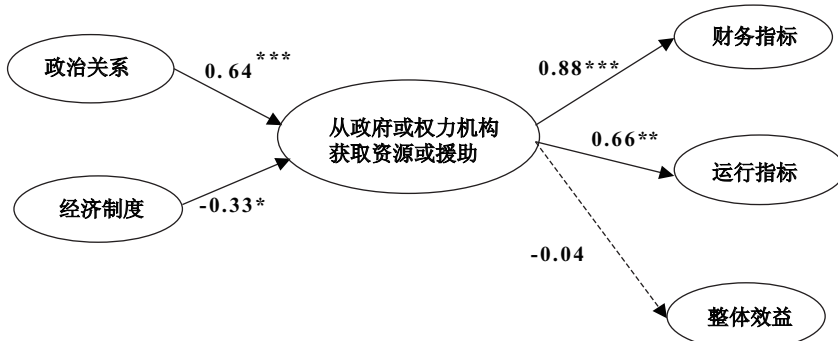
由图 2—图 4 可见, 首先, 3 个模型的拟合效果都很好, 其中模型 M1-1 的拟合效果最好; 其次, 3 个模型均证实了子公司的政治关系与东道国的正式制度对其从东道国政府或权力机构获取的资源或援助的程度存在影响, 即子公司与东道国政府之间的关系越紧密, 其获取的资源或援助就越多, 假设 1 (a) 得证, 东道国的正式制度

对子公司从政府或权力机构获取的资源或援助的程度起负向作用，假设（1b）得证，而且东道国运营环境制度对子公司从政府或权力机构获取的资源或援助程度的负向影响最大，效果也最明显（通过了1%的显著性水平检验）；最后，子公司从政府或权力机构获取的资源越多，对其财务指标和运行指标的促进作用越大，但是对子公司的整体效益没有影响。在图5，模型M1-4的拟合效果要好于前3个模型的拟合效果。



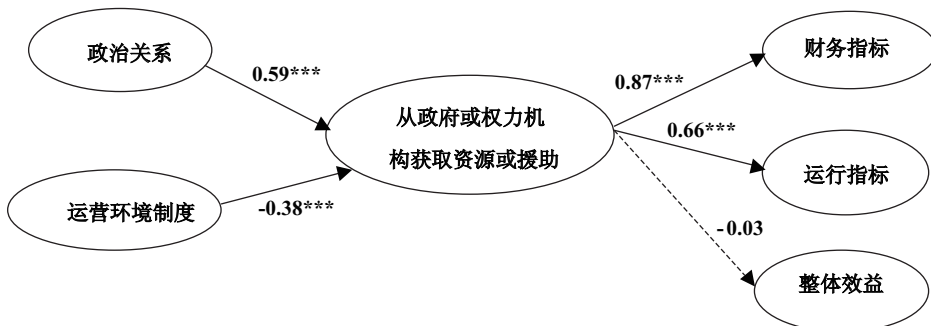
$\chi^2/df=1.97$ RMSEA = 0.079 RMR=0.063 NFI=0.90 CFI=0.94 PGFI=0.74

图2 模型M1-1



$\chi^2/df=1.98$ RMSEA = 0.080 RMR=0.062 NFI=0.90 CFI=0.94 PGFI=0.61

图3 M1-2



$\chi^2/df=2.02$ RMSEA = 0.081 RMR=0.063 NFI=0.89 CFI=0.93 PGFI=0.61

图4 模型M1-3

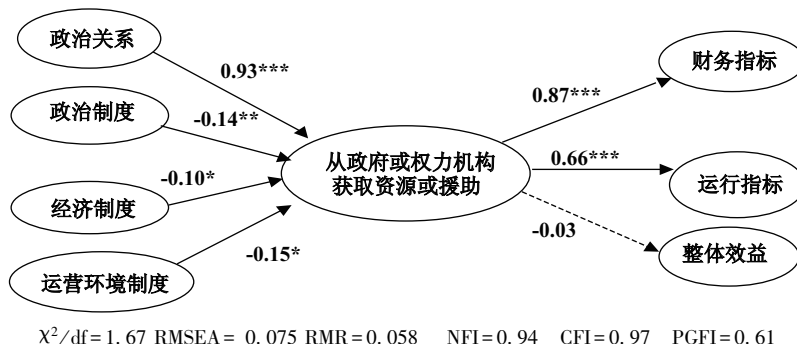


图5 模型 M1-4

2. 假设检验：海外子公司的商业关系、东道国正式制度对其绩效的影响

在图6—图8中，首先，东道国经济制度与子公司商业关系影响其绩效的模型拟合效果最好；其次，企业海外子公司与东道国本土商业机构的关系越紧密，从中获取的资源也就越多，假设2（a）得证，东道国的正式制度环境越不完善，子公司从东道国本土商业机构获取的资源或援助就越多，假设2（b）得证；最后，相比模型M1-1、M1-2以及M1-3，本小节3个模型的拟合效果较差。从图9不难发现，综合模型M2-4的整体拟合效果要比模型M2-1、M2-2、M2-3好，东道国正式制度对子公司从商业机构获取资源或援助程度的影响路径系数较单独检验时小，显著性水平也下降了。

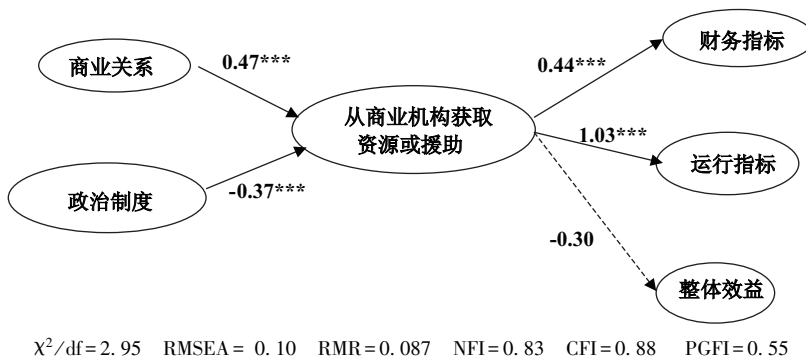


图6 模型 M2-1

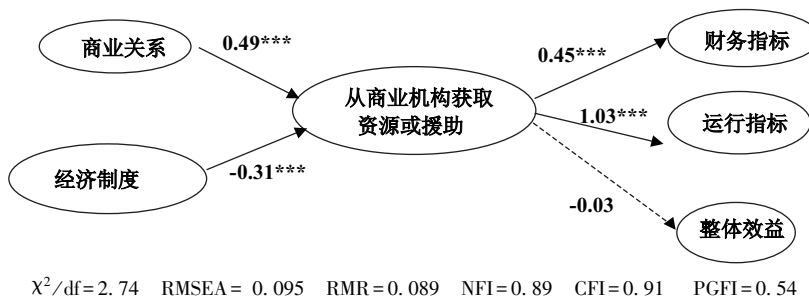


图7 模型 M2-2

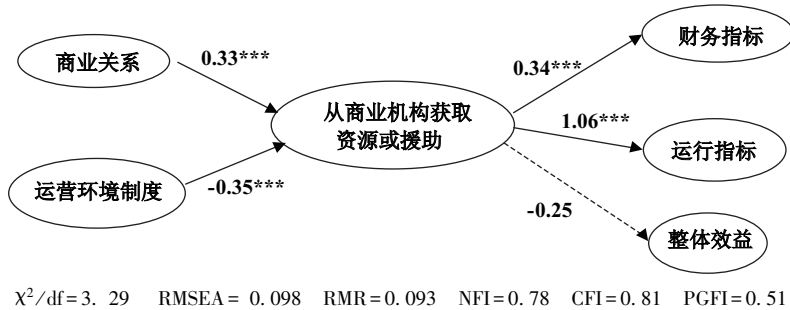


图8 模型 M2-3

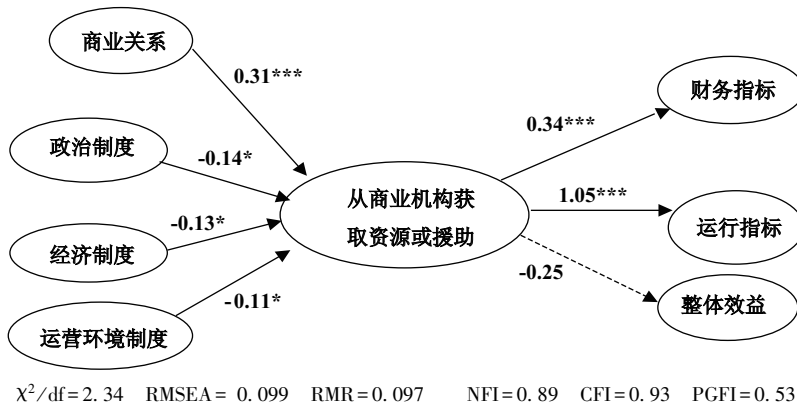


图9 模型 M2-4

3. 海外子公司的社会网络关系、东道国正式制度对其绩效的影响

从图 10 可以看出：第一，综合模型 M3 的拟合效果较好，无论是绝对拟合值、相对拟合值还是省俭度都符合基本条件。第二，从图 10 中的路径系数不难看出，与东道国政府相关机构之间的政治关系越紧密，子公司获取的资源或援助就越多 (B=0.63)，假设 1a 得证；同理，子公司与东道国本土商业机构的商业关系越紧密，子公司从中获取的资源或援助就越多 (B=0.33)，假设 2 (a) 得证，同时比较其路径系数的大小，可知相比商业关系，政治关系对子公司获取资源或援助的影响更强。第三，子公司从政府或权力机构获取资源或援助的程度受东道国政治制度的负向影响最大 (B = -0.14)，而东道国经济制度和企业运营环境制度对其的影响一样；子公司从商业机构获取资源的程度受东道国政治制度的负向影响最大 (B = -0.28)，然后是东道国经济制度的影响 (B = -0.20)，而东道国企业运营环境制度对其没有影响。这是因为企业运营环境制度反映的是一个国家的政策环境，包括政局是否稳定、政策是否多变、政府是否腐败等问题，其与政府的行为息息相关，因此会对子公司从政府或权力机构获取资源的程度产生影响，而对海外子公司从商业机构获取资源程度的影响不显著。子公司从商业机构获取的资源主要包括有关本土文化、风俗习惯、法律法规等方面的制度知识以及有关生产管理研发、资金管理方面的经验知识，或是一些商业机会或资金等，这些资源特性与东道国企业运营环境

的直接关联较小。因此,就整体而言,假设1(b)完全得证,假设2(b)基本得证。第四,子公司从社会网络关系中获取的资源或援助对其绩效的财务指标和运行指标起到促进作用,而对整体效益没有起到应有的促进作用,这正好说明了海外子公司整体效益的提升主要还得依靠自身能力,从外部网络关系中获取的资源或援助只能有针对性地对其绩效的财务指标和运行指标起促进作用。因此,就整体而言,假设3基本得证。

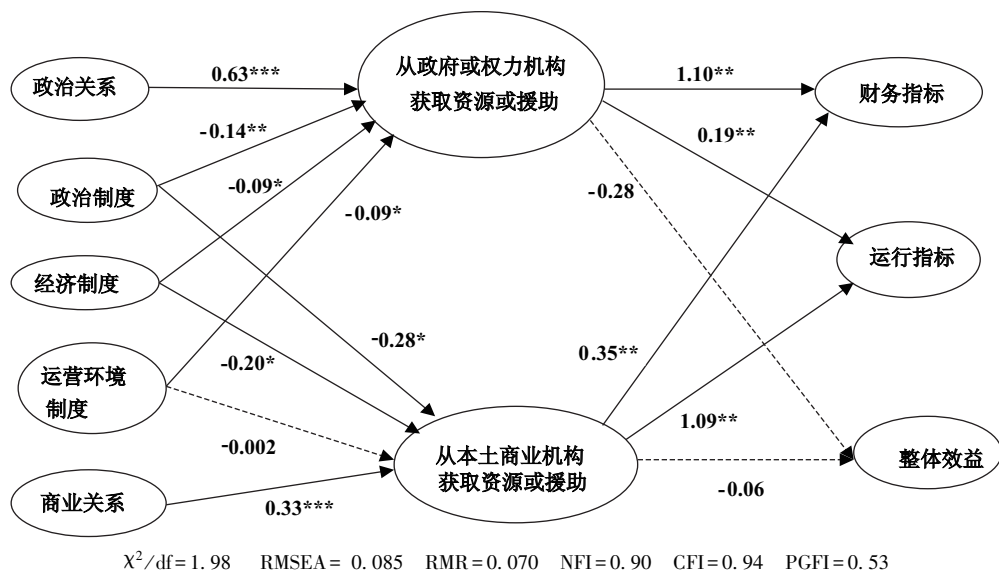


图 10 综合模型 M3

四、结论与启示

当前有关中国企业海外子公司绩效影响机制方面的研究尚不成熟,因此本文的研究具有一定的启示性。

第一,政治关系对我国企业海外子公司获取资源或援助的影响要强于商业关系。这一方面正好说明了相对于商业机构,政府或权利机构拥有更多的资源分配权,能够对企业的资源获取产生更大的影响;而另一方面,跟我国企业在国内一贯的管理思维模式有关,重视与政府之间的关系而忽略与上下游或同行业企业之间的关系,即使到了海外,子公司的管理层仍未能完全摆脱这种管理思维模式。

第二,由模型 M3 可知,在政治制度不完善的东道国投资时,子公司获取的资源或援助较多。为此,建议子公司提高自身的社会网络管理能力。政治制度主要反映一个国家政治的民主程度以及司法的透明性程度 (Harms and Ursprung, 2002)^[36]。假如东道国民主程度较低,民众对政策制定的参与程度低,那么政府对国家的政策制定拥有较高的决定权和话语权,司法透明性程度也较低,海外子公司作为一个“外来者”将面临巨大的市场风险。此时,通过与东道国政府机构或本土商业机构保持紧密联系,子公司能够从中获取很多通过市场无法获取的资源及隐

性知识或信息。

第三,海外子公司从政府或权力机构获取资源对财务指标的改善大于其从商业机构获取的,而从商业机构获取的资源对其运行指标的改善作用又大于从政府或权力机构获取的。这是因为财务指标主要衡量的是子公司在销售、利润和投资回报方面的表现,运行指标则衡量的是子公司在研发、生产管理、营销渠道管理等方面的表现。目前我国企业的对外直接投资仍以市场寻求型为主,因此比较重视子公司产品在东道国市场上的推广和销售。通过与东道国政府相关部门维持紧密的联系,子公司除了能够获取东道国的文化和习俗、法律、法规、政策方面的隐性知识和信息之外,东道国政府还可能为其提供廉价的生产资料(如廉价的厂房),为子公司的产品面市审核开通绿色通道,所有这些都利于海外子公司快速打开东道国市场。而子公司通过与东道国本土商业机构维持紧密联系,获取更多的具有本土特色的生产管理、营销渠道建立方面的知识和经验,因此与从政府或权力机构获取的资源或援助相比,子公司从商业机构获取的资源对其日常的生产管理会产生更大的促进作用。

第四,本文采用逐步递推的研究方法证明了在研究正式制度影响因素时,一方面,不能只片面地考虑正式制度中的某一个维度,而应全方位囊括正式制度的各个维度进行综合检验,另一方面不应将正式制度视为一个整体,而应细分为不同的维度进行检验。

本文的研究有以下局限性:一是由于受现实的局限性,本文的样本数量不够丰富,后续在扩大调研范围的同时,将进行一个时间轴上的跟踪研究,探讨我国企业海外子公司跨国经营的不同阶段外部社会网络关系对其绩效的影响作用;二是本文根据已有研究仅探讨海外子公司二级社会网络关系中的政治关系和商业关系对其绩效的影响,未从一级网络的角度,即从社会网络关系的3个维度——结构维度、关系维度以及认知维度去剖析不同维度对企业生产经营产生的影响。今后将结合一级网络的研究方法研究二级网络,在重点探讨海外子公司在东道国政治关系和商业关系的基础上,再对其各自的网络维度进行深层次分析。

[参考文献]

- [1] GULATI, R, NOHRIA, N, ZAHEER, A. Strategic Networks [J]. Strategic Management Journal, 2000(21): 203-215.
- [2] WILLIAMS, C. Transfer in Context: Replication and Adaptation in Knowledge Transfer Relationships [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(9): 867-889.
- [3] LI, J J, ZHOU, K Z. How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in The Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation [J]. Journal of Business Research, 2010(63): 856-862.
- [4] KOTABE, M, JIANG, C X, MURRAY, J Y. Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China [J]. Journal of World Business, 2011, 46(2): 166-176.
- [5] LEW, Y K, SINKOVICS, R R, KUIVALAINEN O. Upstream Internationalization Process: Roles of Social Capital In Creating Exploratory Capability and Market Performance [J]. International Business Review, 2013(12):

- 1101-1120.
- [6] CIABUSCHI, F, HOLM, U, MARTI'N MARTI'N, O. Dual Embeddedness, Influence and Performance of Innovating Subsidiaries in the Multinational Corpora[J]. *International Business Review*, 2014(23): 897-909.
- [7] 康青松. 跨国公司知识转移、网络与绩效的关系研究: 基于吸收能力和进入方式的交互模型[J]. *国际贸易问题*, 2015(4): 46-55.
- [8] 赵云辉, 崔新健. 双重网络嵌入、知识来源与跨国公司知识转移绩效的关系[J]. *技术经济*, 2016, 35(5): 62-68.
- [9] BURT, RONALD S. *Structural Holes*[M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- [10] BIAN, Y. Bringing Strong Ties Back in: Indirect Connection, Bridges, and Job Search in China[J]. *American Sociological Review*, 1997(62): 366-385.
- [11] NORTH, D C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* [M]. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.
- [12] XU D, SHENKAR O. Note: Institutional Distance and the Multinational Enterprise [J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(4): 608-618.
- [13] PENG M W, HEATH P. The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice [J]. *Academy of Management Review*, 1996(21): 492-528.
- [14] 潘镇, 殷华方, 鲁明泓. 制度距离对于外资企业绩效的影响[J]. *管理世界*, 2008(7): 103-115.
- [15] GUGLER, K, PEEV, E, SEGALLA, E. The Internal Workings of Internal Capital Markets: Cross-Country Evidence [J]. *Journal of Corporate Finance*, 2012(20): 59-73.
- [16] 李平, 丁宁. 中国 OFDI 企业绩效的影响因素研究——基于东道国制度环境的视角[J]. *经济与管理评论*, 2018(1): 18-30.
- [17] UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(1): 35-67.
- [18] DHANARAJ, D. Managing the Dynamics of Tacit and Explicit Learning in IJVs: The Role of Social Embeddedness and the Impact on Performance[R]. Working Paper, 2003.
- [19] 李京勋, 鱼文英, 石庆华. 管理者关系特性对海外子公司知识获取及公司绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2012, 9(1): 115-123.
- [20] PENG, M W, LUO, Y. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-macro Link [J]. *Academy of Management Journal*, 2000(43): 486-501.
- [21] ZHANG, J. *Technological Innovation of Chinese Firms: Indigenous R&D, Foreign Direct Investment, and Markets* [R]. Unpublished Dissertation, Georgia Institute of Technology, 2006.
- [22] HAGEDOORN J. Understanding the Cross-Level Embeddedness of Inter-firm Partnership Formation[J]. *Academy of Management Review*, 2006(31): 670-680.
- [23] SIM, A B, PANDIAN, R J. Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firms [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2003, 20(1): 27-50.
- [24] KOLSTAD, I WIIG, A. Is Transparency the Key to Reducing Corruption in Resource Rich Countries? [J]. *World Development*, 2009, 37(3): 521-532.
- [25] ROWLEY, T, BEHRENS D, KRACKARDT D. Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in Steel and Semiconductor Industries[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(3): 369-386.
- [26] PENG, M W, WANG, D Y L, JIANG, Y. An Institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies [J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(5): 920-936.
- [27] RABBIOSI, L, SANTANGELO, G D. Parent Company Benefits from Reverse Knowledge Transfer: The Role of the Liability of Newness in MNEs [J]. *Journal Of World Business*, 2013(48): 160-170.
- [28] TANG, J, GLENN ROWE W. Glenn Rowe the Liability of Closeness: Business Relatedness and Foreign Subsidi-

- ary Performance [J]. *Journal of World Business*, 2012(47):288-296.
- [29] 李京勋, 鱼文英. 海外子公司内外部网络的知识获取对企业绩效的影响研究[J]. *南开管理评论*, 2009, 12(1):153-158.
- [30] NORBURN, D. The Chief Executive: A Breed Apart [J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10(1): 1-15.
- [31] ARMSTRONG, J S, OVERTON, T S. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys[J]. *Journal of Marketing Research*, 1977, 14(3):396-402.
- [32] ERIKSSON, J, JOHANSON J, MAJKGÅRD A, DEO SHARMA D. Experiential Knowledge and Cost in The Internationalization Process[J]. *Journal of International Business Studies*, 1997(28): 337-360.
- [33] BROUTHERS, K D. Institutional, Cultural and Transaction Costs Influences on Entry Mode Choice and Performance[J]. *Journal of International Business Studies*, 2002, 33(2): 203-221.
- [34] HULT, G T M, KETCHEN, D J, GRIFFITH, D A, CHABOWSKI, B R, et al. An Assessment of The Measurement of Performance in International Business Research [J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(6): 1064-1080.
- [35] CUI, L, JIANG, F. State Ownership Effect on Firms' FDI Ownership Decisions under Institutional Pressure: A Study of Chinese Outward-investing Firms[J]. *Journal of International Business Studies*, 2012(43): 264-284.
- [36] HARMS, P, URSPRUNG, H W. Do Civil and Political Repression Really Boost Foreign Direct Investment? [J]. *Economic Inquiry*, 2002, 40(4): 651-663.

(责任编辑 王 瀛)

Investigating the Performance of Overseas Subsidiaries of Chinese Enterprises: From the Perspective of Social Network and Institution

LIN Hua PENG Qian LIN Zhaohong

Abstract: By combining the social-network theory and institution-based theory, this paper explored how social network and formal institution in host countries impact on the performance of Chinese overseas subsidiaries. Through survey data, it can be found that the closer the relationship with the host country government and local commercial organizations, the more resources or assistance the Chinese overseas subsidiaries can obtain. This paper further indicates that the more imperfect the formal institutional in the host country is, the more resources or assistance the overseas subsidiaries can obtain. This paper then divides the formal institution into three dimensions (namely political institution, economic institution and enterprises operating environment institution) and the results show that the host country's political institution has the largest negative impact on the degree of resources or assistance. Furthermore, the resources or assistance are found to improve the overseas subsidiaries' indices of financial performance and operation performance, but have no significant and positive impact on overall effectiveness.

Keywords: Social Network; Formal Institution; Performance of Overseas Subsidiaries