

跨国公司对其集群内子公司的控制机制研究

任胜钢, 孙丽苹

(中南大学中国企业集团研究中心, 湖南长沙 410083)

摘要: 优势产业集群中的跨国子公司成为当代跨国公司获取竞争优势的重要来源, 因此对集群中子公司的有效控制成为跨国公司管理的重要活动。本文基于理论分析, 探讨了影响跨国公司对集群内中子公司控制水平的主要因素, 并根据这些影响因素, 分析了跨国公司对集群内子公司的控制机制的方式选择。

关键词: 跨国公司; 产业集群; 子公司; 控制机制; 企业国际化

中图分类号: F 270

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2008)02-0163-07

一、海外子公司与跨国公司竞争优势

传统的跨国公司理论认为所有权优势由总部开发并通过子公司网络运用于国外, 因此跨国经营是所有权优势应用的结果。海外子公司被视为母公司优势转移运用的接受者和实施者, 子公司依靠母公司的所有权优势进入国外市场, 并攻城略地。诚然, 总部的战略委派、母公司的资源投资的确是海外子公司成长的初期动力, 但随着时间的发展, 在全球化与本地化压力并存的今天, 海外子公司正成为区域市场有力的回应者, 成为重要研究任务的承担者以及总体战略规划实施中的积极参与者。Hamel & Prahalad(1985)对日本跨国公司在美国生产运营扩张的实证分析中指出, 日本子公司的成长除了母公司的支持, 在某种程度上也是自身对地方环境适应的结果。不仅如此, 学者们对于英国(Papanastasiou & Pearce,1994)、苏格兰(Young,Hood & Peter,1994)和爱尔兰(Delaney, 1996)海外子公司的实证分析也表明子公司的自主行为是其发展的驱动力^[1]。Chang(1996)运用模型清晰的阐明跨国子公司的成长是一系列资源投入与自我能力构建的过程^[2], 资源的积累可能只发生于子公司层面而非基于整体性的跨国集团母公司。

传统跨国公司理论的局限性在于基于静态的视角将海外子公司看成以母公司为中心的下属机构, 很少

关注子公司的地位和作用如何随时间而发生变化, 其研究隐含了一个假设, 即子公司的地位和作用是由母公司所委派和决定的, 忽视了外界因素以及子公司的自我能动性。基于海外子公司动态演化的观点, Birkinshaw(1997, 1998)将子公司的自治和首创精神作为分析的焦点^[3], 指出子公司动态的发展需要考虑两个方面, 一是能力, 二是特许(charter), 并提出了五种子公司演进的一般模式。其中子公司的创造性和主观能动性突出体现在 SDE 和 SDR 两种模式当中, 一是子公司驱动的特许扩张(Subsidiary-Driven Charter extension); 二是子公司驱动的特许强化(subsidiary-driven charter reinforcement)。其中子公司能力的提高是导致特许扩大和强化的前提条件, 这一过程中子公司所蕴涵的企业家精神发挥着重要的作用。在某种程度上, 子公司能力通过随时间发展而形成组织惯例积累并存储。这一过程不仅受到母公司的影响, 同时也取决于地方环境和子公司自身。特许是指母公司授予的、子公司参与实施并负责的业务或业务要素, 可以是子公司服务的市场、制造的产品、采用的技术、覆盖的职能领域, 或者这些因素的任意组合。跨国公司内部子公司之间对于特许存在着竞争, 而这种竞争促进了各个子公司能力的提高与发展, 构成了子公司演进的基本驱动力。由此可见, 海外子公司不仅是跨国公司市场前沿基地的触角, 同时也可能是思想的创造者, 机会的开拓者, 资源与能力的获得者。子公司的企业家精神或创造性不仅是自身发展的重要驱动

收稿日期: 2008-02-21

作者简介: 任胜钢(1975-), 男, 湖南津市人, 中南大学商学院副教授, 管理学博士, 主要研究方向: 创新网络, 跨国经营管理; 孙丽苹(1984-), 女, 中南大学商学院硕士研究生, 研究方向: 跨国经营管理。

力,同时也是跨国企业集团整体竞争力的重要来源。Rugman & Verbeke(1992)指出跨国公司所有权优势并非仅仅源于母国基地,同时也可能通过海外子公司的发展而获取^[4]。子公司能力的发展由于受到特定的地理环境和历史条件的影响,因此其发展是路径依赖性的,具有不可复制性,不可模仿性,这一异质性的独特能力完全有可能转化为跨国公司整体的竞争优势。

Rugman & Verbeke(2001)在总结大量的文献基础上,归纳了跨国公司特定优势获取的十种方式,指出不仅只是母公司,海外子公司已经成为了跨国公司获取竞争优势的重要来源^[5],如图 1 所示。纵轴表示优势产生的地理位置,或源于母国,或源于东道国,也可能产生于跨国公司跨边界的内部组织,由各个子公司共同创造。横轴表示优势的属性,非地方性的优势可以通过低边际成本而跨国界转移,因此可应用于全球,获取规模经济、范围经济或根据国别性差异开发应用。与此相对应的是地方性优势,它不容易以中间产品或经过适度的调整而转移应用到其他地区,仅仅使特定区域内的子公司受益,往往产生于国别性的回应能力。基于上述两个维度的划分,跨国公司特定优势获取方式的分类如下:类型一:母国创造的非地方性的跨国公司特定优势,随后可通过国际市场以中间产品或最终产品的方式跨边界转移到国外子公司。这是传统跨国公司理论的优势创造方式,大量经济学文献与国际商务理论教科书都有详细阐述。类型二:母国创造的地方性跨国公司特定优势,随后在母国转换成可转移的非地方性优势,然后再应用于海外市场 and 子公司。如 Porter 的钻石模型体系。类型三:母国创

造的非地方性的跨国公司特定优势,并转移到东道国发展成为地方性特定优势。优势的应用需要根据国别性差异进行调整,即“全球性思考,地方性行动”。这表明母国优势的转移需要考虑地方性的回应。类型四:在东道国发展的地方性特定优势,其应用范围受到地域的限制,如多国型跨国公司各个子公司开发的的优势,仅仅适用于其产生的国家。当全球化的力量需要各海外子公司在特定优势方面进行协调与控制时往往会带来跨国公司管理上的困难。类型五:子公司在东道国发展的非地方性特定优势,可转移到跨国公司的其他分支结构。这一方式反映了自主性子公司从事于全球市场的开发,并获得了全球的规模效益与较高的地方附加值。Birkinshaw(1997)发现这种方式中,子公司具有高自治性,高层次的资源 and 低水平的母子联系。类型六:子公司在东道国发展的非地方性特定优势,但与母国的联系与引导密切相关。如特许,获取总部委派的新任务等等。这一优势随后扩散于其他的跨国公司分支机构,体现在国际化的产品当中。类型七:国外子公司在东道国发展的地方性特定优势,随后子公司将其转化成非地方性特定优势。这一过程需要母国的支持。类型八:不同国家的子公司通过内部网络合作开发的非地方性特定优势。类型九:不同国家的子公司通过内部网络合作开发的非地方性特定优势,但是其应用中分别与地方性条件进行结合以便于针对不同的国家获取最大化收益。类型十:不同国家的子公司通过内部网络合作开发的地方性特定优势,并在总部的指导下,转化成非地方性优势以获取全球性潜在收益。

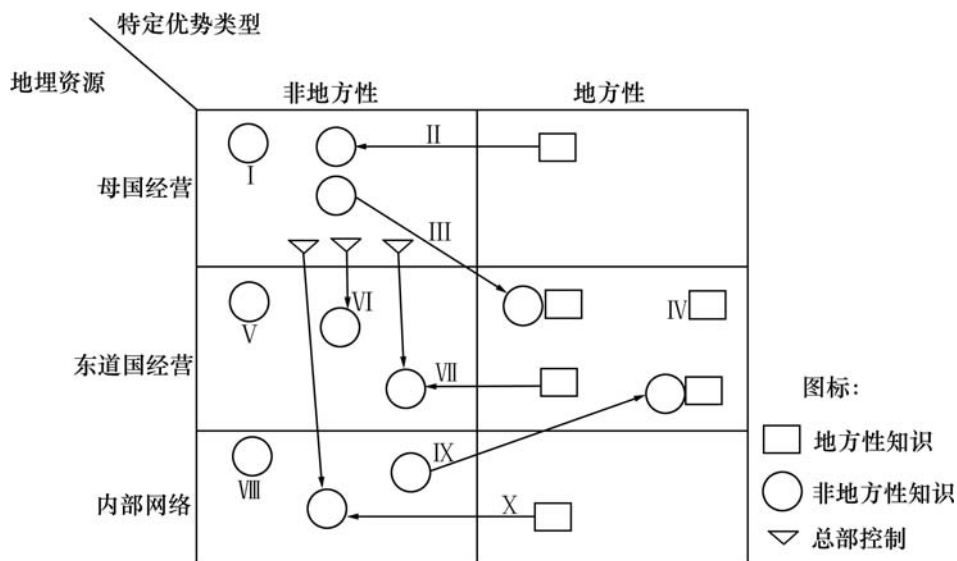


图 1 跨国公司特定优势的获取方式(资料来源: Rugman, 2001)

上述十种类型并不意味着已经穷尽了跨国公司获取竞争优势的所有途径,但它所凸现的一个事实是不仅只是母公司,海外子公司已经成为了跨国公司获取竞争优势的重要来源。

二、集群中子公司^①作为跨国公司竞争优势的重要来源

基于上述分析逻辑,不难推导出下述结论:优势产业集群中的跨国子公司完全有可能成为跨国公司竞争优势的来源。Porter(1990)的钻石模型指出位于母国优势产业集群中的子公司是跨国公司特定业务领域的母国基地,母国的产业集群为跨国公司提供了全球化竞争的优势^[6]。显然这一观点所隐含的前提条件是产业集群为其中的跨国公司子单元提供了特定的区位优势,这一优势可应用于全球化经营。不仅母国的产业集群如此,国外的产业集群吸引跨国公司的参与同样也源自于它所独具的区位优势。美国学者邓宁曾提出过著名的“国际生产折衷理论”。该理论认为区位化优势是跨国公司对外直接投资的充分条件之一,此区位优势是指东道国所具有的生产要素禀赋,存在的贸易壁垒,相对资源成本、市场规模及政府政策等。Dunning(1998)对自身原有的区位优势理论进行了改进,并认为集群区域已成为当代跨国公司重要的战略性区位优势之一^[7]。跨国公司从集群中获取的竞争优势主要体现在三个方面:一是柔性化的专业生产系统(Marshall, 1922; Kugman, 1991; Piore and Sabel, 1984; 王缉慈, 2001);二是区域创新的网络(Storper & Harrison, 1992; Saxenian, 1991; Porter, 1990; Grabher, 1993; 盖文启, 2002);三是要素、信息的高度集散(Enright, 1998, 2000; Thompson, 2002)^[8-10]。这三个方面存在一定的差异,但又彼此重叠,相互促进,共同形成了集群的网络优势。集群中的跨国公司子公司是集群优势的参与者和获得者,集群中子公司这一优势可转化为跨国公司整体的竞争优势。

不仅理论分析如此,现实中大量的事实也证明了这一观点。在硅谷,许多国际上知名的跨国公司如IBM等,纷纷在此将工程、资金、智力资本投入到区内或支持本地供应商活动,或将总部迁于此,或将研究与开发中心迁入,因为只有参与到本地的创新网络当中,才能获得集群效应所带来的竞争优势。与硅谷有些类似的印度班加罗尔软件企业集群也吸引了许多家著名的跨国公司,如微软、英特尔、IBM、摩托罗拉、朗讯以及许多著名的信息技术跨国公司,而且跨国公司

在这些区域的投资也日益增加。对于形成弹性生产系统的制造加工企业集群,跨国公司或者将某些业务外包给当地贴牌生产,或者直接将加工制造部门迁入。集群区内分工协作,信息交流,不断创新的区域生产效率成为当代跨国公司从外部获取并加以吸收为己所用的重要竞争优势源泉。

集群的区位优势较一般性区位优势而言具有明显不同的特点:其一,集群网络优势由参与的企业共同作用而成,每个企业尽管无法左右但却是集群优势形成的参与主体,因此集群优势并非独立于企业之外,它由每个企业的特定优势所推动,源自于企业又反馈于企业,彼此相互影响,共同促进。其二,集群网络优势具有无法复制性,它由地理环境、政策环境、市场环境与人文环境共同演化而成。一般性区位优势中,要素禀赋的地理优势可以是外生给定的,政策环境的优惠政策可以是一夜之间制定和颁布的,然而集群优势不能一蹴而就,它是在特定的地理和人文环境下是演化而成,其发展的初始条件、演化路径受多种因素的影响,各因素之间因果模糊,彼此交错,因此集群各有特色,很难模仿。其三,跨国子公司获取集群的网络优势还取决于自身的学习吸收能力,取决于自身的经营管理能力。一般性区位优势对任何公司而言都是相同的,而集群的网络优势则不然,企业之间分工协作,能力互补,因此从集群中所获取的知识外溢并不相同。加之吸收能力,转移能力以及整合能力千差万别,集群的网络优势对于每个企业而言都存在差异。正是由于上述集群网络优势的内生性(与企业能力相关)、不可复制性以及演化的特性使之有别于一般性区位优势,按照资源学派的观点,集群优势具有价值,并且也是稀缺性区位优势,它不能被完全模仿,而且无法由其他资源替代,因此集群中子公司完全可能成为跨国公司核心竞争优势的来源^[11]。

集群中子公司是构成跨国公司整体系统的有机成员之一,既然子公司是跨国公司获取竞争优势的重要来源,那么子公司从集群中所获取的区位优势尽管不完全,但至少其中的一部分可转移到母公司或其他子公司,为跨国公司带来全球化的收益。例如集群中子公司获取的先进技术可应用于全球或其他国家,集群中子公司获取的低成本优势可以通过中间产品或最终产品的形式销往全球。集群中子公司获取的重要信息可成为跨国公司全球战略决策的重要依据。很明显,与传统跨国公司理论中的子公司不同的是,知识流不再仅仅是总部向子公司,子公司向东道国的单向流动^②。集群中子公司从外界的知识吸收与向母公司的知

识转移成为跨国公司整体竞争优势的来源。

三、跨国公司对集群中子公司的控制水平

网络结构为跨国公司全球学习提供了必要的组织支撑，为跨国公司从优势集群中子公司获取核心竞争力的战略提供了有利的平台。然而这些活动必须在一定的控制下才能使跨国公司成为一个有机的整体。由于跨国公司的各个子公司在多种文化、经济、政治和社会环境中经营，其价值链活动、战略地位都不尽相同，因此对于不同的子公司，跨国公司对其的控制水平也差异迥然。

笔者现从集群优势对于跨国公司战略的重要性以及集群中子公司能力水平两个维度，来区分不同情况下集群中子公司在跨国公司内部的战略地位。对于全球网络中成熟的优势产业集群而言，集群所体现的区域创新网络优势和信息的高度集聚优势对于跨国公司而言是不可多得的稀缺性资源，如果位于其中的跨国子公司能力水平高，则集群中子公司成为跨国公司全球竞争的重要优势来源，不断向母公司或其他子公司输出知识流，因此在跨国公司内部具有战略领导者的地位，类似于图 2 中的全球创新者和整合实施者。位于全球高新技术产业集群中的跨国子公司，核心技术的开发往往赋予子公司全球重要的战略地位。如全世界知名的电脑周边装置供应商瑞士罗技公司，将全球生产基地设立在台湾的新竹科学园与苏州的产业园区，其中苏州园区罗技集团投资兴建的罗技电子为全球最大的产品制造中心，产品远销美国和欧洲。然而如果子公司能力不足，譬如进入集群的时期比较晚，子公司还未能融入当地系统，吸收知识的能力和整合知识的能力都不强，则此时跨国公司母公司或其他单元不断向其提供资源，对集群内子公司的知识流入大。跨国公司基于全球竞争的战略考虑，将子公司作为“开拓者”进入集群，其目的是为了获取集群的竞争优势，如后期进入硅谷的国外子公司，以日本收购美国高新技术企业为例，目的就是为了解决国内创新能力不强的问题。

对于战略重要性比较低的集群，如生产型知识集群或演化初期未发展成熟的产业集群，则跨国公司进入集群的目的更多是基于区域市场的考虑或某一价值链环节的考虑。子公司进入初期，其技术、资源主要来自母子公司，子公司能力的演化与集群的演化共同



图 2 集群中子公司在跨国公司内的战略地位

发展，相互促进，然而其发展前途仍具有不确定性。跨国公司委派子公司进入集群的目的更多是作为一般参与者，其战略态度多呈观望状态。如果伴随者集群的演化与成熟，子公司能力水平提高，则跨国子公司在集群中的战略地位也相应提高，成为区域市场的重要创新者或某一价值链环节的全球生产基地。比如随着新加坡技术基础生产设施的升级换代，惠普也把它在新加坡的装配厂改造成带有最新芯片制造设施的研究和发展中心，对当地生产能力的增长做出反应^[12]。此时集群中子公司在跨国公司内的战略地位类似于贡献者，为跨国公司带来灵活性高，低成本的制造优势。例如为获取印度软件行业丰富而低成本的劳动力资源以及印度相关方面的政策优势。世界上许多著名的 IT 业公司，如微软、英特尔、苹果、国际商用机器公司、西门子、惠普、康柏、摩托罗拉、奥瑞克公司、太阳微公司、得克萨斯仪器公司等都在班加罗尔设有软件研发中心和编制加工基地。

综上所述，对于发展成熟的技术和市场知识型集群中的跨国子公司，如果子公司资源和能力水平高，则它在跨国公司整体中的战略地位类似于战略领导者或贡献者。而对于发展成熟的生产型知识集群中的跨国子公司，能力较高的子公司类似于贡献者。如果子公司后期进入成熟的技术和市场知识型集群，其资源和能力不足，则子公司的战略地位类似于开拓者。而对于发展初期的生产型知识集群，跨国子公司的进入主要作为集群的一般参与者，母公司对子公司的战略部署取决于集群优势的演化^[13]。

葛京(2002)认为跨国公司的控制水平可以从两个层面上认识：一是经营控制，二是战略协调^[4]。经营控制是为了管理相互依赖的经营网络的全球整合，主要涉及对经营运作的控制，如技术转移，财务指标，物流管理等等。而战略协调是通过给子公司赋予不同

的战略使命和资源,而使整个企业集团达成有机的统一。这种协调要求总部和子公司之间在战略、竞争性上达到共识,并能够赋予不同子公司的战略使命。影响跨国公司对子公司控制的因素很多,也很复杂。应该说,这些因素之间可能互为因果,也可能彼此冲突。基于上述分析思路,笔者探讨了影响跨国公司对集群中子公司控制水平的主要因素,并在经营控制与战略协调两个层面上进行了区分。

从集群中子公司的性质来看,主要包括两个因素。其一,子公司的能力水平。集群中子公司对总部在资源如技术、市场、财务和管理上的依赖有助于跨国公司加强对子公司经营决策上的控制。由于集群中的子公司往往集中于某一价值链环节(如技术型产业集群,跨国公司进入的子单元多为研发中心;生产型知识集群,跨国公司进入的子单元多为制造部门),其独立经营的能力仍然有限,如生产型集群中的子公司在产品销售上依赖于跨国公司整体的品牌推广和其他单元的销售网络。因此跨国公司对集群中子公司具有一定的经营决策控制能力。然而子公司对总部的依赖程度是发展变化的,随着集群中子公司能力的提高,规模的扩张,具备大量技术和管理能力的子公司可以发展自身的海外经营活动,特别是子公司在集群所在国广泛开展经营活动。因此,随着子公司能力的提高,自治程度的上升,母子关系不断演化,总部对其的经营控制会逐步降低。其二,子公司对跨国公司整体的贡献。贡献越大,集群中子公司在跨国公司整体中的战略地位越高,跨国公司对其的战略协调也越重视。子公司对跨国公司整体的贡献取决于自身的能力水平和集群的性质。

从集群本身的性质来看,主要包括两个方面的因素。其一,地方根植性的程度。对于成熟性产业集群而言,地方化的社会一致性建立在长期历史演化的基础之上,因此集群对子公司的当地回应能力要求较高,根植性程度增加。由于跨国公司总部缺乏对集群网络知识的了解,总部管理者缺乏相应的信息支持,因此对子公司经营控制水平大大降低。子公司自主性提高,决策权扩大。当然在集群演化的初期,由于地方化根植性程度低,跨国公司总部对子公司了解程度高,则经营控制水平高。其二,集群的战略地位,这取决于集群为子公司所提供的优势来源——知识的属性。一般而言,技术型知识集群和市场型知识集群由于其价值链环节附加值高,因此相对生产型知识集群而言,其战略地位要高,而子公司对跨国公司的贡献也更大,因此跨国公司对其战略控制水平较高。

上述影响跨国公司对集群中子公司控制水平的因素分析归纳如表1所示。Birkinshaw(2000)曾对集群与非集群区域子公司的性质差异进行了实证分析,并认为优势产业集群^⑥中的国外子公司比其他区域的子公司具有更大的决策权^[15]。然而笔者认为这仅仅是总部对其控制水平的一方面,总的来说,跨国公司对优势集群中能力水平高的子公司经营决策控制水平低,但必须指出的是对其战略协调的控制程度高。

表1 跨国公司对集群中子公司控制水平的影响因素

影响因素	跨国公司对集群中子公司的控制水平	
	经营决策控制	战略协调控制
子公司能力水平	负相关	\
子公司对跨国公司整体的贡献	\	正相关
地方根植性的程度	负相关	\
集群的战略地位	\	正相关

四、跨国公司对集群中子公司控制机制的选择

M型组织结构基于层级的观点来看待总部对子公司的控制问题。母公司与子公司之间的关系被视为委托代理关系,因此监督与激励是两种可以相互替代的主要控制机制。常见的监督形式是行政机制的使用,包括规则、程序和过程等等。通过总部派员或行政机制的使用,总部增加了有关子公司行为的信息量,因而可以在某种程度上控制子公司的行为,使之与总部的决策相一致。从激励方面来看,激励机制常见的形式是基于财务指标等经营业绩的结果控制。结果的衡量性越高,则激励机制越有效。毫无疑问,对于经营控制水平高的集群中子公司,跨国公司完全可充分利用这两种手段进行有效控制。如表1所示,经营决策控制水平高情况主要有两种,一种是子公司能力不足,对跨国公司依赖程度较高,因此跨国公司可运用资源调配、经营业绩等手段对子公司的行为和目标进行控制。第二种是集群的发展演化还不成熟,根植性比较低,因此母公司对子公司的经营环境比较了解,信息比较充分,这也有利于总部对子公司行为和结果的控制。

然而对于优势集群中能力较高的子公司,跨国公司对其通过正式机制的行为与结果控制可能都无法实施。首先优势集群发展成熟,地方根植性高,子公司

迫于地方回应压力的需求,融入到当地的经济系统,集群中子公司拥有更多总部所不具备的知识。因此总部对子公司的经营环境不了解,信息的不对称使监督活动非常困难。子公司被赋予更大的自主决策权,行为控制手段的有效性大大降低。其次,优势集群中子公司能力高,成为跨国公司获取竞争优势的来源,对跨国公司整体的贡献大,因此子公司的业绩衡量需要考虑子公司对跨国公司其他单元的知识流出。否则子公司将缺乏优势转移的激励意向,对跨国公司整体竞争力不利。这一情况使集群中子公司的绩效很难量化,结果控制的有效性也大大降低。可见对于优势集群中能力较高的子公司如果基于 M 型层级结构的两种控制手段会产生控制的缺口,如图 3 的右下角^④。



图 3 行为与结果控制的缺口(资料来源:葛京,2002)

Martinez & Jarillo(1989)系统地回顾了跨国公司控制机制的研究文献,并指出随着经营环境的变化,跨国时代的到来,基于整合网络式结构的跨国公司不仅需要正式的控制机制,同时也必须加强非正式的和非结构化的控制机制^[6]。非正式的控制机制包括三种主要形式:一是横向或跨部门的联系,如不同部门管理者的直接接触、工作小组、委员会和团队等。二是非正式沟通,如不同部门管理者之间的非正式联系、管理者的参观访问和工作调动等。三是组织文化,通过使个人了解组织的行为方式、决策方式、目标和价值观而进行的同化过程。如上所述,非正式控制机制主要建立在人员的社会化交往和组织文化观念的培养上,而与之相对应的是正式机制则建立在行政、技术手段的工具设施上。它们之间的比较如表 2 所示。

综合上述分析,对于优势集群中能力较高的子公司,总部对其经营决策的控制水平低,然而由于优势集群中的子公司是跨国公司获取竞争优势的重要来源,因此具有重要的战略地位,总部必须对其保持较高的战略协调控制。基于此,行为与结果控制的缺口

表 2 控制机制的比较

比较	正式机制	非正式机制
控制手段	行为控制和结果控制	人员控制和同化控制
组织支撑	正式结构:规范、标准	非正式沟通与协调
建立基础	行政程序系统与业绩考核指标	社会化的交往与组织文化共享
适用范围	经营决策控制	战略协调控制

应该通过非正式机制包括人员控制和同化控制来完成。

对人员控制而言,跨国公司总部或其他单元与优势集群中的子公司高层管理者应该建立密切的个人联系,这不仅有助于保持彼此之间的信息沟通,达成战略目标上的一致,同时也有利于集群中子公司优势的转移和共享,从而促进组织内知识的整合与创新。联系的形式多种多样,如工作小组、参观访问、团队合作等等。对于同化控制而言,跨国公司网络组织的各单元需要建立起对组织整体的认同感,共同的战略目标和价值观。文化上的一致性增加了优势集群中子公司知识转移的激励意向和其他单元的知识吸收能力。在跨国企业集团中,人事控制也可被为同化控制的一种类型,一般认为,委派跨国公司总部母国国籍的高层经理出任海外子公司总经理有助于保持与子公司与总部在价值观、战略目标上的一致。因此对于具有重要战略地位的优势集群,跨国公司可通过集群中子公司高层管理人员的委派来实施战略控制。

注释:

- ① 集群中跨国公司的参与主体可能是子公司,也可能是职能部门,也可能是区域性的总部,都可统称为子单元,但一般以子公司为主要形式。为了行文的方便,也便于聚焦于主要问题,文中子公司代表了集群中跨国公司各种形式的参与主体。
- ② 传统跨国公司理论认为对外投资是跨国公司母国所有权优势的转移应用,因此其知识流向以母公司向子公司的输出转移为主。
- ③ 优势产业集群具有如下特点:发展成熟,地方化网络根植性高,对跨国公司全球竞争优势的影响程度大。
- ④ 监督与激励两种工具的使用有其前提条件:监督得以成立的前提使委托人清楚知道代理人一定的行为可以导致某种结果,即行为和结果之间的关系是明确的;激励得以成立的前提是委托人可以容易衡量代理人行为的结果。

参考文献:

- [1] Birkinshaw Julian, Hood Neil. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned

- subsidiary company [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 10: 773-795.
- [2] Chang S J. An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: Entry, Exit and economic performance during 1981-1989 [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 587-602.
- [3] Brkinshaw Julian. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(3): 207-229.
- [4] Rugman A, Verbeke A. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management [J]. *Journal of International Business Studies*, 1992, 23: 119-215.
- [5] Alan M. Rugman, Alain Verbeke. Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22: 237-250.
- [6] Porter M. *The Competitive Advantage of Nations* [M]. London: Macmillan, 1990.
- [7] Enright, Regional Clusters and Multinational Enterprises: Independence, Dependence, or Interdependence? [J]. *International Studies of Management and Organization*, 2000, 30(2): 114-138.
- [8] Enright, The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage, Policies Toward Regional Clustering. In Hood and Young, 1999: 303-331.
- [9] Michael J. Enright, Regional Clusters and Multinational Enterprises: Independence, Dependence, or Interdependence? [J]. *International Studies of Management and Organization*, 2000, 30(2): 89-112.
- [10] Thompson E R. Clustering of foreign direct investment and enhanced technology transfer: Evidence from Hong Kong garment firms in China, *World Development*, May, 2002: 119-214.
- [11] 任胜钢. 集群对跨国公司竞争优势的影响[J]. *国际贸易问题*, 2004(9): 78-81.
- [12] 安纳利·萨克森宁. 地区优势: 硅谷和 128 公路地区的文化与竞争[M]. 上海远东出版社, 1999: 165.
- [13] 任胜钢, 李焱. 产业集群中跨国子公司战略地位与母子关系的演进[J]. *南开管理评论*, 2005(2): 65-71.
- [14] 葛京等. 跨国企业集团管理[M]. 机械工业出版社, 2002.
- [15] Birkinshaw, Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters, *Journal of International Business Studies*, 2000, 3: 204-224.
- [16] Martinez J I, Jarillo J C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations [J]. *Journal of International Business Studies*, 1989, 20: 237-254.

The Control of Multinational Corporations on Subsidiaries in Cluster

REN Shenggang, SUN Liping

(China Center for Enterprise Group Research at Central South University, Changsha 410083)

Abstract: Transnational subsidiaries in the advantageous industrial cluster could become the significant resource of competitive advantage for the contemporary multinational corporations. Therefore the control of subsidiaries in cluster has become the important activities for multinational corporations. Based on the theory, this paper puts forward the main factors at multinational corporations' control level to subsidiaries. Moreover according to these factors, this paper analyzes the choose of multinational corporations' control mechanism on subsidiaries in cluster.

Key words: multinational corporations; industry cluster; subsidiaries; control mechanism; internationalization of the firm

[编辑: 汪晓]