

跨国合资企业决策权的知识控制系统研究

李翠娟,徐 波

(上海对外贸易学院 国际经贸学院,上海 201620)

摘 要:跨国合资企业的经营决策权控制是跨国公司实施全球战略的关键。从企业价值运营的视角剖析了决策权的知识分配,从价值链和科层管理两个维度分析跨国合资企业决策权的知识控制实质,并构建了知识控制系统。提出了跨国合资企业决策权的管理策略。

关键词:跨国合资企业;决策权;知识控制

中图分类号:F276.7

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)12-0126-03

跨国合资企业建立后,股权结构只是在双方协商后决定合资企业剩余的分配,管理控制则代表母公司对合资企业运营决定的影响,从而保证组织目标的实现。而且,随着产业的国际化,所有权不再是一个严格的自动获得控制权的推理,在跨国合资企业中出现了外方主动放弃控股权,转而寻求经营控制权的趋势^[1]。跨国合资企业的经营决策权控制是跨国公司实施全球战略的关键。但在远离母国总部、跨越不同体制和文化、东道国政府干预等因素影响下,跨国公司只有深入合资企业内部,掌握管理控制权,才能实现对合资企业的有效决策控制^[2]。因此,跨国合资企业的经营决策权控制才是研究跨国公司控制合资企业的关键起点。在价值创造上,获得合作收益是合作双方的最终目的,对价值创造过程中管理决策权的控制也就成为合作双方争夺的焦点。

1 跨国合资企业决策权的知识分配基础

跨国合资企业是具有法人地位的独立企业,其运作和价值创造也符合一般企业的普遍规律。通过全球采购原材料,进入企业的生产过程,改变原料的性质和功能,创造出人类需要的各种形式,并在全球广阔的销售市场内进行销售。这些活动是企业收益的重要来源。在这些活动中,没有人可以拥有足够的信息,所以需要依赖员工参与管理。企业所有者不可避免地要将内部行政权力分散,通过授权管理方式来更有效率地完成组织既定的目标,实现知识与管理控制权的有效结合,从而提高营运效率。因此,掌握知识优势的专家成为企业重要的资源,知识优势就转变成为控

制力的来源。

哈耶克^[3]指出了组织分权依赖于决策权和支持该决策的知识之间的匹配程度。詹森和麦克林^[4]进一步发展了哈耶克的思想。他们认为使知识和决策者结合有两种基本方法:一种是将知识传递给有决策控制权的人;另一种是把决策控制权传递给拥有相关知识的人。但二者研究都没有考虑到所有者在组织分权中的决定性作用。从企业角度看,决策权最终是企业所有者的权利。为了保证自身利益,所有者必须对分权体系进行必要的控制。同时,决策权的重新定义又是依据科层结构整合知识的问题延伸而来。尤其是在跨国合资企业中,各方投入的资源往往体现在各方向合资企业派出的掌握知识优势的专家身上。

因此,对跨国合资企业来说,有关生产活动的价值增值和收益创造主要是在企业内部完成的,而采购和销售活动的价值创造则是在企业生产性行为之外,涉及到供应商和客户。跨国公司对企业价值创造链条的知识控制,构成了其对整个企业运营的控制。

2 跨国公司决策的知识控制实质分析

2.1 跨国合资企业价值链的知识控制

波特^[5]认为,企业是设计、生产、营销、交货,以及对产品起辅助作用的各种活动的集合,它的各种活动就是为实现产品价值的增值过程。在跨国合资企业中,生产运作活动通常分为采购、生产和销售3块,这三块构成了价值链增值的过程。如图1所示。

收稿日期:2008-03-26

基金项目:上海市教委科研创新项目(08YS148);上海市高校优秀青年教师科研专项基金(22027);上海市教委第五期企业管理重点学科(J51202)

作者简介:李翠娟(1974-),女,河北藁城人,博士,上海对外贸易学院副教授,研究方向为战略与跨国经营、企业竞争力与知识管理;徐波(1965-),男,上海人,博士,上海对外贸易学院教授、硕士生导师,研究方向为跨国并购、资本运营。

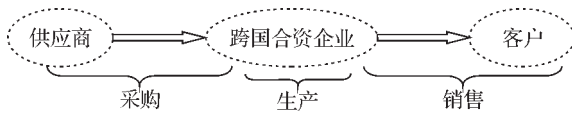


图 1 跨国合资企业的价值链

企业的价值创造需要连续不断的知识和信息支持。从该角度切入,以对跨国合资企业有价值创造和利润贡献的标准进行分类,可以将知识分为套利知识、价值创造知识和管理知识。套利知识,主要是指利用地区差价和时间差价等形式获取收益的知识。对于跨国公司来说,则包括全球采购知识,从而形成廉价购入原料和劳动力的能力;全球销售网络的知识,从而形成尽可能以有利价格出售产品的能力。但该类知识并不能增加整个社会的价值总量,只是改变了价值在不同所有者间的分配份额。价值创造相关知识则是通过生产过程,改变原料的性质和功能,从而创造出人类需要的各种形式。在生产的过程中,一般人类劳动注入是价值增值的唯一源泉,与该生产过程相关的知识则称为有关价值创造的知识。管理知识在企业组织中,是有效组合套利知识和价值创造知识的管理知识。管理知识构成企业管理的科层结构,表现为企业中高层管理体系。

在企业中,前两种类型的知识构成企业利润的重要来源,所以在价值增值的企业知识链中,二者都占有重要的地位。而且,套利部分表示为企业的采购能力和销售能力。通常,拥有更多采购区域选择和好的采购专家能够大幅度降低采购成本,而广阔的销售市场和专业化的销售队伍也能提高销售额。但在跨国合资企业价值增值过程的控制上,三类知识都起着实质性的作用。

从价值创造知识、管理知识和套利知识三者的传播途径和转移难度可以看出,跨国公司投入的知识资源都具有难以模仿或剥夺的特点。在投入合资企业后,在采购、生产和销售各个环节还能够长期维持其知识优势地位,从而掌握了整个企业生产价值创造过程中的决策权力。

2.2 跨国合资企业的科层管理知识控制

对于企业来说,套利活动与价值创造活动密不可分。另外,企业还需要将价值创造知识和套利知识进行组合的管理知识,这就是企业管理专家发挥作用的领域。管理专家主要存在于跨国合资企业的科层管理体系和制度中,分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员,它们在跨国合资企业内部履行着决策性的职责。知识控制也相应分为 3 个层次。

(1)高层管理者。对于权力安排,在跨国合资企业中常见的方式是:中方出任董事长,外方出任总经理,由中方控制的董事会只有对总经理的任命权,而总经理人选却由外方事先确定;董事长在公司内不担任任何行政职务,总经理负责公司的全面工作;董事会不具有对经理层人事的任免权,总经理具有任命或认可公司副总经理及部门经理的权力。跨国合资企业的实际控制权是掌握在出任总经理一方的,董事会的决策功能也因某些非股权的安排而大大弱化了。因此,跨国公司派入合资企业的高层管理代表则代表这种知识资源,从而形成对合资企业的知识控制。跨国

公司国际化程度越高,高层管理的国际经验就越丰富,对于全球范围内的其它异质性资源的配置和整合能力也就越强。

(2)中层管理人员。为了保持在合资企业中的控制力,同时不断降低控制的成本,跨国公司将其派出的中层管理人员和东道国的中层管理人员进行培养,这对形成有益于跨国合资企业知识控制的常规化起到了重要的作用。借助培训手段,跨国公司向合资企业中层管理人员灌输经营理念和行为方式,并在生产管理、财务管理等企业关键部门派入外方人员,使之成为跨国公司利益的代言人,从而实施持续的控制。

(3)普通员工。对于普通员工,跨国公司的控制则体现在对技术资源的控制上。跨国公司在华的研发以辅助性研究机构类型居多,绝大多数研发活动都只以我国市场为目标,从事适应型、专用技术型、实验型产品推广活动,而基础性和原创性的研究大都放在外资企业或跨国公司的母国进行,这在很大程度上使在华外企 R&D 机构只是起到联系该公司先进技术和我国特殊市场需求的纽带作用。这样一种“研发分工”上的技术控制,就实现了对核心技术的垄断和控制,将产品的设计方案交给极少的技术专家保管,并对设计的中间资料进行严格保密,以防止技术的外泄。而我们的企业则只能游走在不利的“段位”上^[6]。跨国合资企业的员工成为跨国公司实施知识整合控制的基础。

此时,管理专家知识如果可以传递、易于转移,则企业管理决策所需要的知识可以通过该专家的知识转移实现,而不必配置给专家相应的决策权。如果专家知识是一种难以传递、不能转移的默示知识时,决策所需要的知识既然不能低成本转移,则决策权力向专家转移成为一种必然。因此,跨国公司采取的专家派出方式,使这些专家提供的知识具有很高的转移成本,然后就可以拥有对跨国合资企业非常强的控制决策权力。

因此,在跨国合资企业中,作为主要管理知识的提供者,跨国公司必然会获得合资企业的日常管理控制权。进一步说,跨国公司投入的显性知识因为捆绑了相关的隐性知识,并通过专家派出方式输入跨国合资企业,从而形成了对跨国合资企业管理权的实质性控制。

2.3 跨国合资企业决策权的知识控制系统

因为通过派出大量代理人实施对跨国合资企业的控制需要高昂的成本。早在 20 世纪 80 年代末期,加里和赫伯特^[7](Geringer & Hebert, 1989) 就指出,合资企业的母公司实施有效控制的难度正在增加。因为不能仅仅依靠所有权地位来决定合资企业的行为和管理,而是需要资源和其它影响的方式。而参与合资企业的各方在开始时都必须意识到,必须放弃对合资企业的一些控制。母公司必须放弃大量的甚至是全部的合资企业活动控制权。因为有些控制是没有效率的,这些无效率活动将浪费母公司的资源。

所以,跨国公司应对合资企业实施有效的合理控制,而不是全面控制。结合企业价值增值的过程和科层管理体系的控制分析,控制也主要是针对知识流动密集的岗位和

价值创造过程综合进行的一种系统控制的结果。

从企业价值增值过程来看,跨国公司可选择的知识控制包括全球采购、研发和产品设计、生产和销售计划、生产安排、生产管理、全球销售和全球售后服务等方面^[8]。其中,还包括附属价值链中的人力资源、财务管理等。同时,因为价值增值是一个连续的过程,所以该过程可以利用技术知识要求上的连续的方式加以整合,通过专家权力的衔接实施对后续者的控制。在知识整合的过程中,为了防止不利决策的产生,跨国公司会偏好选择前馈控制的方式,通过对采购活动和产品设计或计划的形式加以控制。从科层管理体制来看,高层管理者随着跨国公司国际化程度的提高,其国际管理经验就越丰富,就拥有更强的全球范围内资源配置的能力。这种知识资源的优势就形成了对跨国合资企业的总体控制能力。对于中层管理人员和员工,跨国公司将对其进行培养,从中开发和利用具有企业家才能的管理人员,并控制企业运营关键部门的管理人员;而对员工则需借助培训手段,跨国公司向合资企业灌输经营理念和行为方式,使在员工中建立与跨国母公司相似的共同知识,但技术知识仍然只掌握在跨国公司手里,实施持续的控制。因此,跨国合资企业决策权的知识控制系统如图 2 所示。

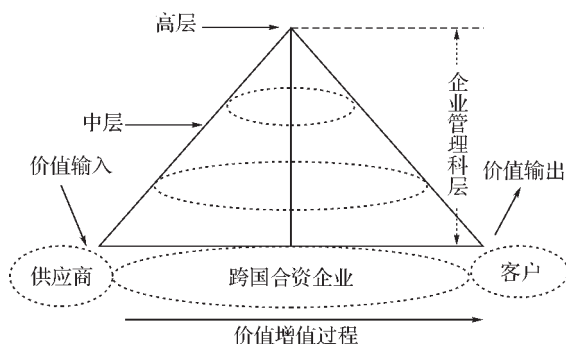


图 2 跨国公司决策权的知识控制系统

跨国合资企业价值链上的价值增值过程和科层管理体制是进行知识控制的实质和基础。跨国公司控制合资企业的过程在此基础上进行着,其最终目标是保护关键知识、持续控制合资企业以及保证长期战略实现。

3 跨国合资企业决策权的管理策略

传统的企业理论认为,资本和管理优势是决策权力的基本来源;而跨国合资企业的经营实践却表明,知识和技术优势也是决策权的重要来源。跨国公司的知识和技术控制影响了我国技术引进战略的效果。鉴于此,跨国合资企业中的中方企业应该更加重视对优秀科技和经营管理人才的培养和聘用,以提高我国消化吸收技术的能力;建立与跨国公司知识与技术交流的平台,积极促进与跨国公司间的人员流动和学术交流,增加技术溢出和扩散的途径;加大研发投入,完善研发投资体系,加强与国内高校、科研机构的合作,以提高我国企业的技术创新能力。这样,才能有效地抑制跨国公司利用知识与技术优势对合资企业的控制,促进企业之间的合作与联盟,以增加与跨国公司进行谈判的资本。

参考文献:

- [1] BEAMISH.Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries [J]. Columbia Journal World Business, 1985,20:13-19.
- [2] SCHAAN.parent control and joint venture success: the case of Mexico[D].University of western Ontario,1983.
- [3] 哈耶克. 知识在社会中的应用[M].北京:社会科学文献出版社,1988:22.
- [4] Jensen M C W H.Meckling. Theory of the Firm:Managerial Behavior,Agency Costs and Ownership Structure [J]. Journal of Financial Economics, 1976(3):305-360.
- [5] 迈克尔·波特.竞争优势[M].北京:华夏出版社,1997.
- [6] 卢昌崇,李仲广,郑文全.从控制权到收益权:合资企业的产权变动路径[J].中国工业经济,2003(11).
- [7] GERINGER,HEBBERT.Control and Performance of International Joint Ventures[J]. Joint of International Business Studies, 1989:235-254.
- [8] 李柏洲,汪健康.跨国企业集团的知识整合机制研究[J].科技进步与对策,2007(4):156-159.

(责任编辑:赵 峰)

Knowledge Control System of Transnational Joint Venture Enterprises's Decision-making Right

Li Cuijuan,Xu Bo

(Economics School,Shanghai Institute of Foreign Trade,Shanghai China,201620)

Abstract:The control of decision-making right is the key factor for transnational joint venture enterprises to implement globalization strategy. From the view of enterprise's value chain, the paper explains trans-cooperation control the process of decision-making right based-on knowledge, analyzes the essence of knowledge control of decision-making by value chain and bureaucratic management, and designs the knowledge control system of trans-cooperation's decision-making right. At last, the paper provides manage strategy of trans-cooperation's decision-making right.

Key Word:Transnational Joint Venture;Decision-Making Right;Knowledge Control