

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2013.04.003

制度地位与企业横向整合管理模式多案例研究

叶广宇 刘美珍

(华南理工大学工商管理学院)

摘要: 从制度地位视角分析企业横向整合管理模式,通过对3家案例企业进行案例内分析和案例间对比可知:分割的中国市场对企业分支机构管理模式一致性提出了挑战,企业制度地位对这种挑战关系具有调节作用;企业制度地位通过影响分支机构与地方政府的议价权力以及分支机构获取特定优势的能力,进而影响分支机构管理权限的设置。企业分支机构管理模式的一致性程度和分支机构管理自主权大小随企业制度地位的不同而呈现规律性的差异。

关键词: 制度地位; 横向整合; 管理模式; 管理自主权

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)04-0494-08

Institution Status and Enterprises' Horizontal Integration Management Model

YE Guangyu LIU Meizhen

(South China University of Technology, Guangzhou, China)

Abstract: The paper focused on enterprises' horizontal integration from the perspective of institution status by adopting the multiple case studies. By analyzing and comparing the institution status and the horizontal integration management model of three case enterprises, the final result come out. The result revealed that the segmentation of Chinese market challenges consistency of the management model of the enterprises' branches. The institution status has a regulatory role in this challenge relation. Besides, by affecting the bargaining power of the branches and abilities of the branches to build the specific advantage, enterprise institution status affects the braches' management autonomy. The degree of branches' management model consistency and management autonomy has the regular difference with the difference of enterprises' institution status.

Key words: institution status; horizontal integration; management model; autonomy

企业政治经济活动的范围、层次和性质不同,决定了其在现行制度环境中具有不同的地位。企业制度地位反映了政府对企业重要性的认知,也决定了企业与不同层次政府进行议价,获取政治资源和社会资源并进而构建竞争优势的能力。作为独立的经济主体,企业的经营目标是实现利益最大化,然而,制度环境会对其决策和行为产生重大影响^[1]。在中国经济转型背景下,企业面临着如何在一段不连续和不确定的制度转型时期提高运作效率的问题^[2]。另一方面,政府作为制度的主导者和引导者^[3],其政治控制权,掌握的重要经济资源、重点行业的准入和重大项目建设的审批权等对企业经营活动具有显著影响。作为生产公共产品的部门,政

府需要以社会的稳定和发展为目标,这就形成了政府不同于企业的行为准则。政企目标的差异决定了企业与政府博弈的格局,根据议价权力理论,企业相对于政府的议价权力越高,越容易获得有利的经营政策环境。

整合国内市场作为中国企业获得和提升竞争力的最佳途径^[4],吸引了越来越多的企业实施横向整合战略。在整合国内市场中,企业需要与多个地方政府进行议价,议价结果影响着企业的分支机构管理模式。企业制度地位影响着企业的议价权力,从而对分支机构管理模式的选择产生影响。尽管越来越多的学者致力于研究企业的横向整合行为和模式,但目前的研究大都采用企业全球扩张的国际化理论,主要

收稿日期: 2011-12-07

基金项目: 国家自然科学基金资助重点项目(70832003);教育部人文社会科学研究规划基金项目(11YJA630177);广东省自然科学基金项目(10151065101000006)

从整合动机^[5]、国内市场分割^[6]、整合战略、管理模式^[7]等角度展开,从企业制度地位角度研究横向整合管理模式的文献相当缺乏。基于此,本文以多案例研究方法研究企业制度地位的差异对企业横向整合管理模式的影响,试图从制度理论视角揭示企业横向整合的规律。

1 文献综述

1.1 企业的制度地位

企业制度地位是企业所拥有的能够带来制度优势或提升企业社会合法性的特殊地位,这种地位能够帮助企业在金字塔形的政府层级中获得高一等级政府的帮助,从而提升企业在较低层级政府中的合法性。企业制度地位主要受企业的所有权性质、资源能力及所从事业务在国民经济中的地位 3 个方面因素的影响,并最终体现在政府对企业重要性的认知上。

中国经济是典型的转型经济,其重要特点是所有权的多样性^[8]。所有权作为企业管理机制是影响企业发展的主要驱动力之一^[9],在很大程度上影响着企业的制度地位。资源基础理论认为,企业的资源和能力是企业发展的坚实基础,是企业竞争优势的主要来源^[10],并强烈影响着政府对企业的定位,企业拥有的核心资源能力越强,其制度地位越高。此外,关系国民经济命脉的行业其企业所具有的制度地位较高。

在中国经济体制改革中,不同属性的企业经历了巨大的变革,其制度地位也随之改变。经历了放权让利、“利改税”、承包经营责任制、“抓大放小”、建立现代企业制度、建立国有资产监管体制和通过分类改革深化国有大型企业改革等阶段后,生存下来的国有企业在资源、能力及行业属性上都具有明显优势,制度地位很高。与此同时,民营企业从被封杀、不被认可,到 20 世纪 80 年代初的“拾遗补漏”,20 世纪 90 年代初的“有益补充”,再到中共“十五大”的“社会主义市场经济重要组成部分”,以及中共“十六大”的“大力发展”,已经成为社会主义市场经济的重要主体。如今,民营企业在规模扩张、核心竞争力提高、管理水平提升和盈利能力增强等方面均有突出表现,有些甚至具备了国际竞争力,已成为国民经济中最为活跃的经济增长点,并将继续承担经济发展和社会稳定的重要责任,制度地位不断提高。跨国公司则由改革开放初期的“超国民待遇”逐步演变为国民待遇,但仍然凭借其强大的资源能力和技术与管理优势占据较高的制度地位。

1.2 企业与地方政府的议价权力模型

议价权力模型是国际政治经济领域研究东道国政府与跨国公司关系的经典范式^[11,12]。议价权力理论认为,跨国公司和东道国政府会围绕各自的利益诉求依据各自的议价筹码进行议价,议价结果会影响跨国公司在东道国处理事务的行为和策略^[13]。目标的差异是双方产生议价的原因,双方目标的一致性越高,议价分歧越小,议价越容易达成;反之,议价结果越依赖于双方的议价权力。企业的规模、技术、资源、所有权、市场渠道以及经济外溢性是影响企业议价权力的因素,政策自主权、市场吸引力、信用水平等则能显著影响政府的议价权力^[11,13]。

将议价权力模型应用于中国市场分割的情境中,实施横向整合的企业同样面临着与地方政府议价的问题。政企目标的不一致导致企业进入当地市场运作时,必须与当地政府就各项经营活动的具体内容进行议价^[14],议价的结果会影响企业在当地的经营管理模式。双方进行议价是为了实现各自的目标或者利益,议价结果才是议价双方关注的目标。KIM^[15]认为,可将政府对企业的干预程度作为议价结果,企业议价权力较强,政府对其运营的干预程度就会较低,则其分支机构的组织结构、控制机制的设计就越能体现出企业的经营效率诉求;反之,则会在一定程度上体现当地政府的利益诉求。由此,企业在横向整合国内市场时,越来越面临着如何与地方政府处理关系,如何造势并进而取得地方政府高度重视的问题。

1.3 制度地位对企业横向整合行为的影响

横向整合企业在进入不同地方市场时,面临的障碍是有差异的。在中国市场分割^[16]的背景下,各地市场间存在着由地方保护^[17]、产业结构、技术标准、商业惯例和地域文化等因素构筑的壁垒,体现在企业进入新市场和运作、发展或退出市场的全过程中。由于各区域市场的地方保护程度、产业结构、技术标准、商业惯例及地域文化等存在一定的差异,因而各地的市场壁垒存在明显差异^[18],导致企业横向整合国内市场时需要跨越高低不同的市场壁垒。

不同的企业具有不同的制度地位。中央直属国有企业在所有权性质、资源能力和行业属性上都决定了其在现行制度环境中具有相当高的制度地位;地方国有企业制度地位虽然不如央属国有企业,但依然较高;民营企业制度地位相对微妙:一方面,少数具有国际竞争力的大型民营企业拥有很高的制度地位;另一方面,绝大

部分中小民营企业制度地位仍然较低^[19]。

在横向整合国内市场中,制度地位不同的企业突破各地高低不同的市场壁垒的能力不同。中央直属国有企业和少数大型民企制度地位高,地方市场壁垒显得微不足道;对制度地位稍弱的企业而言,国内市场分割的状况就构成了障碍,跨越不同的地方市场障碍需要付出一定的努力甚至做出一定的牺牲;对制度地位较低的中小企业而言,市场分割带来的地方市场障碍是巨大的。

1.4 制度地位对企业横向整合管理模式影响

企业管理模式是指以一定的管理理论或管理思想为指导,结合管理环境具体情况制定出的管理制度体系^[20],是关于企业成功的多种管理活动和手段的综合系统。横向整合意味着企业经营范围的转移或者扩大,此过程中,企业面临着分支机构的设立和管理模式选择问题。

面对分割的中国市场,制度地位不同的企业在管理模式选择上存在差异。基于中国普遍存在的区域竞争和地方保护^[21],各级地方政府都会对其他地区来本地投资的企业施加一定的制度影响。一般地,优惠政策都是给予在当地按照独立法人方式运营的子公司,而不会或者很少给予那些不按照独立法人运营的分公司^[22]。但是,这种影响并不是以同样的方式作用于不同制度地位的企业,因为制度地位影响着企业与政府的议价权力。对于制度地位高的企业,其分支机构管理模式的设计具有较高的灵活性和自由度^[19]。这种情况下,为掌握对分支机构的控制权,企业更倾向于以独资的方式设立分支机构,至于分、子公司的选择则主要取决于企业的经营战略目标。制度地位低的企业,管理模式的设计不得不体现地方政府的要求,以获取外部合法性^[22]。要顺利实现横向整合,通常与地方合作伙伴合资的形式设立分支机构,组织结构会倾向于以子公司的形式设立,

降低整合风险和成本,获得外部合法性。

2 研究方法

2.1 研究问题与方法

企业横向整合涉及总部对各个不同分支机构的管理问题,不同制度地位的企业与不同地方政府议价的结果差异对分支机构管理模式的一致性产生影响,同时也影响着分支机构管理自主权的大小。本文将从分支机构管理模式的一致性和管理自主权 2 个方面研究制度地位对横向整合管理模式的影响。

关于制度地位与企业横向整合管理模式的研究,目前还缺乏成熟的理论模型支撑,不利于展开实证研究。本文采用多案例研究既可以将单个案例企业作为独立的整体分析其横向整合管理模式,同时又能对几个案例企业的制度地位和管理模式进行归纳和对比分析,有利于挖掘出相关的研究命题。

2.2 案例选择

以中国远洋物流有限公司(简称中远物流)、广东省工业设备安装公司(简称省安公司)和天龙油墨股份有限公司(简称天龙油墨)作为研究对象,这是因为:①都在全国范围内实施了横向整合战略并取得了一定的成效,符合本文研究横向整合管理模式的需要。②具有不同的所有权属性、资源能力各异且分别属于不同的行业,因而制度地位存在明显差异,在研究制度地位对管理模式的影响时,有利于进行案例间的对比分析,从而揭示研究命题。

2.3 资料收集

资料的来源越多,研究的效度就越高^[23]。为保证研究的效度,本文通过多种途径对案例资料进行收集。一手资料收集方法包括高层结构性访谈、基层访谈和战略会议。二手资料来源包括网站报道、企业公开资料、媒体报道和相关学术期刊论述(见表 1)。

表 1 资料数据收集过程

资料类型	资料来源	获取形式	相关研究主题
一手资料收集	高层结构性访谈	深度访谈中远物流有限公司的高层管理人员,历时 5 小时	发展历程、制度地位、管理模式
		深度访谈省安公司高层管理人员,历时 7 小时	发展历程、制度地位、管理模式
		深度访谈天龙油墨董事长(其他高管人员),历时分别 8(7)小时	发展历程、制度地位、管理模式、横向整合进展
	基层访谈	深入天龙油墨生产基地,历时 8 小时	管理模式
		深入中远物流公司码头,历时 6 小时 到访省安公司分公司,历时 10 小时	管理模式 管理模式
企业战略会议	旁听省安公司的企业会议,历时 4 个小时 旁听天龙油墨的战略会议,历时 6 个小时。	发展战略、管理模式 发展战略、管理模式	
二手资料收集	网站报道	查阅 3 家案例企业的主页以及有相关报道的网站,提取相关信息	企业发展历程、制度地位、管理模式
	企业公开资料	阅读 3 家案例企业的企业年报、对外宣传册、发表的演说材料等	企业发展历程、制度地位、管理模式
	媒体报道	研读媒体对 3 家案例企业的访谈文案、对企业的介绍和评论	企业发展历程、制度地位、管理模式
	相关学术期刊论述	研读相关的学术期刊,获取不同学者对 3 家案例企业的描述和分析资料	企业性质、制度地位、管理模式

2.4 资料分析

2.4.1 资料编码

本文主要采用了数据编码和归类分析的方法对资料进行分析和整理,其目的在于从大量的定性资料中提炼主题,进而论证理论研究所提出的问题^[24]。

首先,根据数据来源将收集到的资料分为一手资料和二手资料,并进行编码,得到含 102

个条目的资料库。经过讨论、甄别和比对,合并了 17 条内容相同的条目。

然后,根据本文的研究需要,将资料条目库进行重新分类编码,为保证研究的严谨性和一致性,构建了一个 4 级编码系统(见表 2)。其中,第 3 级在企业制度地位基础上分为所有权性质(a)、资源能力(b)和在国民经济中的地位(c);在分支机构管理模式一致性基础上分为产

表 2 资料编码表

一级编码	二级编码	三级编码	编码及资料内容
中远物流 A	企业制度地位 I	a	AIa1: 央属国有企业; AIa2: 行政级别较高; AIa3: 得到国家政策的大力倾斜
		b	AIb1: 实力雄厚; AIb2: 规模和实力居市场领先地位的现代物流企业; AIb3: 在国内有 400 多个业务网点, 形成了功能齐全的物流网络系统; AIb4: 初步形成以北京、上海和广州为中心的跨国联运物流服务核心经营体系
		c	AIc1: 物流业是衔接产出与消费的纽带, 是经济转型的重要标志; AIc2: 现代物流业是国民经济的重要产业与新的经济增长点; AIc3: 物流业振兴计划列入国家战略高度
	分支机构管理模式一致性 S	d	ASd1: 提供较为标准化的产品和服务; ASd2: 提供量体裁衣式的个性化服务
		e	ASe1: 各分支机构间以竞争关系为主; ASe2: 竞争性事业部结构
		f	ASf1: 大部分是独立法人, 分公司比较少
		g	ASg1: 子公司的资源主要由子公司负责人支配, 总部较少干预; ASg2: 对分支机构的管理相当分权
		h	ASh1: 核心高管统一由总部选派; ASh2: 重视高管的工作能力和关系能力
		i	ASi1: 对各分支机构进行独立评价
	分支机构管理权限 Z	j	ASj1: 总部对各分支机构均实施财务控制和宽松的战略控制, 基本不涉及行为控制。
		k	AZk1: 主要以子公司的形式设立分支机构, 分公司较少
		l	AZl1: 权限下放到分支机构; AZl2: 相当分权的管理机制
省安公司 B	企业制度地位 I	m	AZm1: 总部较少干预分支机构的运作, 仅实施一定的财务控制和战略控制
		a	BIa1: 广东省属国有企业; BIa2: 得到广东省政府的支持
		b	BIb1: 在广东省内具有较大的竞争力、影响力和知名度; BIb2 企业的政治资本在减弱; BIb3: 广东地区安装行业的领跑者, 赢得一定的市场地位
	分支机构管理模式一致性 S	c	BIc1: 行业的特殊性和专业性; BIc2: 随着市场的开放, 行业竞争日益激烈
		d	BSd1: 产品和服务在总体一致的基础上进行局部调整设计
		e	BSe1: 各分公司之间独立性较强, 竞争及合作关系都较弱; BSe2: 广州 5 个分公司的竞争关系较强
		f	BSf1: 分支机构的存在形式以分公司为主; BSf2: M 型组织结构形式
		g	BSg1: 对分公司充分授权
		h	BSh1: 财务人员由总部统一派遣; BSh2: 各分公司的人员招聘与管理都由总公司负责
	分支机构管理权限 Z	i	BSi1: 采用独立评价方式
		j	BSj1: 各分公司作为公司利润和成本控制中心, 业务经营和财政收益相对独立
		k	BZk1: 以分公司为主, 兼设办事处
天龙油墨 C	企业制度地位 I	l	BZl1: 对分公司充分授权
		m	BZm1: 总部仅通过控制财务、审计、人事权实现对各分公司的管理控制
		a	CIa1: 民营企业
	分支机构管理模式一致性 S	b	CIb1: 高品质的产品赢得了客户的信赖和一定的声望; CIb2: 天龙集团在油墨国内行业排名第 5; CIb3: 民营企业中排名第 1; CIb4: 水性油墨国内行业排名第 1; CIb5 在全国各地设有 50 多个销售网点; CIb6: 2010 年企业实现销售额 20 亿元
		c	CIc1: 完全处于市场自由竞争状态
		d	CSd1: 总部统一研发配方投放各地; CSd2: 产品配方标准化
		e	CSe1: 各分/子公司间独立运营, 不存在合作与竞争
		f	CSf1: 分公司与子公司并存; CSf2: 分公司的模式是统一的, 子公司灵活一点
		g	CSg1: 由总部负责统一处理相关社会事务; CSg2: 授予子公司更大的权限, 分公司权限较少
	分支机构管理权限 Z	h	CSh1: 7 家子公司的主要负责人由总部选定
		i	CSi1: 股权激励; CSi2: 独立评价
		j	CSj1: 集团不参与子公司管理, 但从战略和财务两方面进行控制
分支机构管理权限 Z	k	CZk1: 分/子公司并存	
	l	CZl1: 相对比较集权	
	m	CZm1: 7 家子公司基本上独立运作, 但须接受集团总部的严密监控; CZm2: 7 家公司在集团总部统一管理下从事经营活动	

品和服务的一致性(d)、分支机构关系的一致性(e)、分支机构组织形式的一致性(f)、权力配置机制的一致性(g)、高管来源的一致性(h)、评价方式的一致性(i)、控制机制的一致性(j);在分支机构管理权限的基础上分为分公司或子公司(k)、高度集权或高度分权(l)、总部高度控制或总部低度控制(m)。第 4 级是具体内容,用数字标示。由 2 位研究人员分别按照上述编码体系独立编码,另外 2 位研究人员再分别对两者的编码进行甄别、比对,挑选出不一致的条目,对相似的编码条目进行进一步合并,对差异较大的编码条目展开细致的讨论,争取在客观的基础上达成一致意见,对个别最终意见差异较大的编码条目进行剔除,经过处理后 2 份编码的一致率达到了 91%。为保证编码的可靠性与真实性,将合并后的编码体系提交给案例企业的负责人和行业专家进行比对核实,对存在偏差的编码条目进行进一步修正,最终保留了 67 个编码条目。

2.4.2 专家评分

为确定 3 家案例企业的制度地位和横向整合管理模式,邀请了相应的专家结合对企业的了解,严格按照德尔菲法,采用里克特 7 级量表对自变量和因变量的评价指标进行评分。

(1)评分内容和评分标准 自变量为制度地位,其评价指标包括所有权性质、资源能力和从事业务在国民经济中的地位。评分标准为从 1~7 之间取整数,分数越接近 7 代表该指标赋予企业的制度地位越高。

因变量为分支机构管理模式一致性和管理自主权。分支机构管理模式一致性的评价指标包括产品和服务的一致性、分支机构关系的一致性、分支机构组织形式的一致性、权力配置机制的一致性、高管来源的一致性、评价方式的一致性和控制机制的一致性。评分标准为从 1~7 之间取整数,一致性越高,该指标的分数越接近 7。分支机构管理自主权的评价指标包括分支机构组织形式(如分公司或子公司)、权力配置机制(高度集权或高度分权)和控制机制(如总部高度控制或总部低度控制)。分公司、高度集权和总部高度控制代表分支机构管理自主权较小,其分数较接近 1。

(2)评分专家 为保证评分的专业性与实用性,对于每个企业都邀请了 6 位专家参与评分,包括企业战略管理专业大学教授 3 人,来自该企业的高层管理人员 1 人,该行业的行业协会负责人 1 人以及全程参与访谈的研究生 1

人。

(3)评分过程 首先,6 位专家分别对企业的管理模式进行单独评分。其次,研究小组对 6 位专家的评分进行汇总,并将汇总结果反馈给各位专家,6 位专家各自依据资料库以及评分汇总结果调整自己的评分。之后,研究小组再一次进行评分汇总,并将汇总结果反馈给各位专家。如此循环,直至评分结果趋于一致。最后,取趋于一致的评分结果的平均数作为专家评分的最终结果。

(4)评分结果 表 3 显示,中远物流凭借其央企属性、强大的资源能力和行业的特殊性而具有最高的制度地位,省安公司的省属国有企业属性、较强的资源能力和行业性质决定了它具有较高的制度地位,天龙油墨制度地位最低。表 4 显示 3 家案例企业的分支机构管理模式一致性表现如下:中远物流的一致性程度最高,省安公司次之,天龙油墨的一致性相对较低。表 5 显示,中远物流和省安公司都赋予了分支机构较大的管理自主权,天龙油墨的分支机构管理自主权较小。

表 3 企业制度地位评分

制度地位	中远物流	省安公司	天龙油墨
所有权性质	6.83	4.50	1.16
资源能力	6.50	4.67	4.19
从事业务在国民经济中地位	5.67	4.21	4.00

表 4 分支机构管理模式一致性评分

管理模式评价维度	中远物流	省安公司	天龙油墨
产品和服务的一致性	6.17	6.00	6.12
分支机构关系的一致性	6.00	6.15	5.00
分支机构组织形式的一致性	5.83	5.33	2.18
权力配置机制的一致性	5.28	4.39	3.56
高管来源的一致性	6.33	6.13	3.83
评价方式的一致性	6.36	6.15	3.16
控制机制的一致性	5.84	4.16	6.67

表 5 分支机构管理自主权大小评分

管理模式评价维度	中远物流	省安公司	天龙油墨
分支机构组织形式	5.83	3.86	3.33
权力配置机制	6.00	5.68	3.84
控制机制	6.17	6.00	4.00

3 案例分析

3.1 制度地位与分支机构管理模式一致性

企业管理模式具有内部稳定性和一致性的要求。对企业而言,一致的管理模式有助于获取规模经济和范围经济^[25]并能更好地保证管理模式与企业战略的匹配性,同时能显著提高企业的横向整合效率。然而,在中国经济转型的

背景下,区域市场的政治体制和制度环境具有一定的差异,这种差异构成了企业有效实施横向整合战略的人为障碍^[26],企业必须根据区域市场的政策性和制度性要求调整对区域经营单位的管理模式。

中国物流市场是一个分割性明显的市场,各地均有地方性的物流企业,这些中小物流企业在横向整合过程中都遇到较大的市场壁垒,整合行为举步维艰。但中远物流却凭借其相当高的制度地位顺利实施了横向整合国内市场的战略,建立了遍布全国的业务网点,整合效益明显。ASd~ASj表明中远物流采取的是高度一致的分支机构管理模式。

作为广东省属国有企业,省安公司整合广东市场取得了较大的成功,然而,在整合省外市场时,省安公司明显感到地方保护和市场分割障碍的存在。虽然在广东省内具有较高的制度地位,但横向整合国内其他区域市场时,面对一些议价权力极强的地方政府,省安公司的话语权稍弱,因而其分支机构的管理模式设计不得不体现地方市场的制度要求,从而降低了分支机构管理模式的一致性。BSd~BSj表明省安公司分支机构间的管理模式虽然有一定的一致性,但存在的差异也是明显的。

天龙油墨早在1997年便开始了整合国内市场的步伐,由于油墨行业的进入壁垒较低,而且市场的统一性较高,各地方市场规章制度差异不大,因而,天龙油墨在横向整合过程中并未感到有巨大的整合障碍。但由于其制度地位较低,与各个地方政府议价权力较弱,各地分支机构管理模式都在一定程度上体现出地方政府的制度要求,一致性较低(见CSd~CSj)。

上述分析表明,3家案例企业的管理模式均在不同程度上对它们所面临的制度环境和市场环境做出了响应。虽然企业管理模式具有内在一致性要求,但其所处的制度环境和市场环境对这种一致性要求提出了严峻的挑战;保持管理模式的内在一致性就有可能丧失企业在当地市场的适应性。同时,这3家案例企业应对制度环境和市场环境对管理模式所做出的调整程度和调整方式也表现出不同的特点。在调整程度方面,制度地位高的中远物流调整程度较低,制度地位最低的天龙油墨调整程度最高。在调整方式方面的差异主要体现在组织机构形式、产品和服务的一致性、分支机构高管来源、资源配置方式、评价机制、控制方式等方面。由此,可以得出命题1:

命题1 分割的中国市场对企业管理模式内部一致性要求提出了挑战。企业制度地位对这种挑战关系具有调节作用,制度地位高的企业可采取较高一致性的分支机构管理模式;制度地位低的企业则只能被迫响应地方制度要求,其分支机构管理模式一致性较低。

3.2 企业制度地位与分支机构管理自主权

关于横向整合的权力机制,企业面临着分支机构管理权限配置的难题。一方面,授予分支机构较高的管理自主权有利于分支机构灵活利用地方政策信息构建子公司特定优势^[27],但这会降低企业的规模效益和范围经济效益^[28];另一方面,授予分支机构较低的管理权限有利于企业总部获得对分支机构绝对的控制地位^[29]及规模效益,但这必须以放弃分支机构的特定优势为代价。

根据资料AZk~AZm,中远物流的分支机构均采用子公司的形式,具有独立的法人地位,因此,中远物流的大多数分支机构拥有独立的资产和清晰的产权,可以独立处理当地事务,并独立承担经营和社会责任,总公司仅实施宽松的战略控制和财务控制。

根据资料BZk~BZm,省安公司的分支机构以分公司的形式存在,没有独立的法人地位,尽管如此,省安公司总部对各分公司的控制程度很低,且充分授权各分公司独立经营。省安公司的分支机构采取分公司的组织形式是由于行业资质要求所致,并不是省安公司总部对分支机构实施集权管理所致,因此,省安公司虽然在形式上采取了分公司的管理组织形式,但在管理机制上采取了分权的管理机制,这样,既有利于获取规模效益和内部化优势,又利于企业利用地方政策和信息获得特定优势。

根据资料CZk~CZm,天龙油墨在企业组织形式上采取了分公司和子公司并存的形式,但在权力机制配置方面,天龙油墨总部对所有子公司均按照分公司的方式进行管理,即天龙油墨采取了“假子公司真分公司”的权力分配机制。天龙油墨之所以在区域市场设立“子公司”,是为了应对区域市场分割而采取的权宜之计。由于制度地位较低,天龙油墨不得不以设立子公司的方式获得当地政府的认可,并取得在当地的合法性,但天龙油墨并不愿意放弃规模经济和范围经济,因此,在企业实际运作中采取分公司方式进行管理,总部采取股权控制、财务控制和严格的战略控制等方式对各分支机构高度控制。

这3家案例企业在权力配置上的表现可以通过以下2个方面予以说明。一方面是企业制度地位所决定的企业分支机构与地方政府对话的资本。制度地位较低的企业(如天龙油墨),其分支机构不足以与当地政府对等对话,因此,必须借助其总部的力量才能得到当地政府的重视并在当地市场获得话语权,这就决定了制度地位较低的企业需要采取集权的管理模式,即分支机构的管理自主权较小。制度地位较高的企业(如中远物流),其分支机构具备与当地政府对等对话的资本,这就决定了制度地位较高的企业可以采取分权的管理模式,即分支机构的管理自主权较大。另一方面,制度地位影响着分支机构特定优势的大小,进而影响企业对分权或集权的利益权衡和选择。因为分支机构特定优势来源于总部所有权优势与地方区位优势的结合^[30],企业制度地位越高则其总部所有权优势越大,那么企业通过授予分支机构较高的管理自主权而构建的分支机构特定优势就越大;反之,通过分权构建的分支机构特定优势越小,这时企业通过集权管理获取的规模效益大于通过分权管理获取的分支机构特定优势,所以企业应该采取集权的管理方式。由此,可得出命题2:

命题2 制度地位影响企业分支机构与地方政府对话的资本以及分支机构获取特定优势的能力,进而影响了企业总部对分支机构管理权限的配置,以及各分支机构的管理自主权。

4 讨论与结论

本文基于企业制度地位的3个来源:所有权性质、资源能力及其从事业务在国民经济中的地位,选取了3家制度地位具有明显差异的企业作为研究对象,通过案例内分析及案例间的对比,揭示出制度地位对横向整合企业分支机构管理模式一致性和分支机构管理自主权大小的影响。

分割的中国市场对企业管理模式内部一致性要求提出了挑战,企业制度地位对这种挑战关系具有调节作用。尽管有学者认为,国内市场分割的现实背景下企业分支机构采取与地方市场匹配的管理模式更具有适应性和灵活性^[31],但本文分析认为,这种市场分割的局面是由地方政府与地方经济主体的行为差异产生,制度地位高的企业可以凭借较大的议价权力通过与地方政府、地方经济主体议价以克服市场分割带来的整合障碍。由此,对于制度地位高

的企业而言,可以忽视或跨越国内市场分割的障碍,在全国各地采用一致的分支机构管理模式并能取得较好的管理绩效;制度地位低的企业则难以克服市场分割带来的整合障碍,只能通过设计与地方市场匹配的管理模式以适应各地的制度和市场环境。

企业制度地位影响着分支机构管理权限的设置。制度地位对分支机构管理自主权的影响研究继承和发展了BIRKINSHAW等^[32]提出的分支机构资源和能力的积累影响着分支机构自主权的大小的观点,并且在学者们越来越关注平衡分支机构管理自主权与总部整合管理关系的重要性^[33]的情况下,从制度地位角度研究分支机构管理自主权,有助于平衡分权管理与集权管理的关系。本文认为,制度地位较低的企业,分支机构由于所有权优势和特定优势不足而难以与地方政府平等对话,需要借助总部力量才能获得充分的合法性基础,因此,分支机构的管理自主权受到限制;而制度地位较高的企业,分支机构凭借所有权优势和特定优势及其在当地的影响力获得更高的管理自主权。

本文采用案例研究的方法进行研究,虽然已经极力避免,但研究的局限性还是明显存在。由于本研究结果依赖于对3家案例企业的研究,相比横向数据的统计分析而言,所涉及的行业及地域是有限的。不过,那些涉及大范围行业和地域的横向统计分析无法获得较深度的研究结论。而且,在对这3个有限的案例进行深入分析时,研究者极其谨慎,尽量避免了资料分析的主观性,从而极大程度上保证了案例研究结果的客观性和真实性。

未来的研究可从2个方面进行:①对本研究结论进行实证分析,采用更多行业、更大范围的横向整合企业数据进行统计归纳,从而检验本研究结论的正确性;②深入挖掘企业制度地位对横向整合管理模式其他方面的影响,如对管理模式各个维度选择的影响,相信可以得到不少有意义的发现。

参 考 文 献

- [1] SCOTT W R. Institutions and Organizations [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995:55~78
- [2] 蓝海林,汪秀琼,吴小节,等. 基于制度基础观的市场进入模式影响因素:理论模型构建与相关研究命题的提出[J]. 南开管理评论,2010,13(6):77~90
- [3] 彭正银,宋蕾. 企业与政府的双轨博弈分析[J]. 中国软科学,2003(12):77~80
- [4] LI C. Integration of China's Domestic Market during

- the Reformers [D]. Paris: Paris University, 2009
- [5] CHEN X S, ZHANG R. Opening, Cost of Trade, and Conglomeration of Chinese Manufacturing [J]. *Economic Theory and Business Management*, 2007, 5(1): 1~13
- [6] 林毅夫, 刘培林. 地方保护和市场分割: 从发展战略的角度考察 [R]. 北京: 北大中国研究中心, 2004
- [7] MACMILLAN I C, PUTTEN A B V, MCGRATH R G. Global Gamesmanship [J]. *Harvard Business Review*, 2003, 81(5): 62~71
- [8] PENG M W, LUO Y D. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-macro Link [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486~501
- [9] LI Y, PENG M W. Developing Theory from Strategic Management Research in China [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2008, 25(3): 563~572
- [10] HAMEL G, PRAHALAD C K. The Core Competence of the Corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(3): 79~92
- [11] DOZ Y L, PRAHALAD C K. How MNCs Cope with Host Government Intervention [J]. *Harvard Business Review*, 1980, 58(3): 149~157
- [12] LECRAW D. Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries [J]. *Journal of International Business Studies*, 1984, 15(1): 27~43
- [13] CHEN Y R. Effective Public Affairs in China; MNC-government Bargaining Power and Corporate Strategies for Influencing Foreign Business Policy Formulation [J]. *Journal of Communication Management*, 2004, 8(4): 395~413
- [14] 程乐夫. 政企博弈与企业政策 [J]. *经济与管理研究*, 2003(6): 33~36
- [15] KIM W. The Effects of Competition and Corporate Political Responsiveness on Multinational Bargaining Power [J]. *Strategic Management Journal*, 1988, 9(3): 289~295
- [16] 范子英, 张军. 财政分权与中国经济增长的效率——基于非期望产出模型的分析 [J]. *管理世界*, 2009(7): 15~25
- [17] 陆铭, 陈钊. 分割市场的经济增长——为什么经济开放可能加剧地方保护? [J]. *经济研究*, 2009(3): 42~52
- [18] 周国林. 转轨时期我国区域间市场壁垒的特征、效应及管理对策 [J]. *发展研究*, 2009(8): 42~45
- [19] 李铁瑛. 中国企业横向整合管理模式选择研究 [D]. 广州: 华南理工大学工商管理学院, 2011
- [20] 李众. 企业管理模式研究 [D]. 武汉: 武汉大学经济与管理学院, 2003
- [21] 黄贇琳, 王敬云. 地方保护与市场分割: 来自中国的经验数据 [J]. *中国工业经济*, 2006(2): 60~67
- [22] 叶广宇, 蓝海林, 李铁瑛. 中国企业横向整合管理模式研究及其理论模型 [J]. *管理学报*, 2012, 9(4): 499~506
- [23] ROOS I. Methods of Investigating Critical Incidents [J]. *Journal of Service Research*, 2002, 1(4): 193~204
- [24] 吴晓波, 马如飞, 毛茜敏. 基于二次创新动态过程的组织学习模式演进: 杭氧 1996~2008 纵向案例研究 [J]. *管理世界*, 2009(2): 152~164
- [25] BARTLETT C A, GHOSHAL S. Tap Your Subsidiaries for Global Reach [J]. *Harvard Business Review*, 1986, 64(6): 87~94
- [26] 赵奇伟, 鄂丽丽. 行政性分权下的地方市场分割研究 [J]. *财经问题研究*, 2009(11): 123~128
- [27] 潘醒东. 跨国子公司特定优势理论综述 [J]. *企业管理*, 2005(5): 39~40
- [28] GHEMAWAT P, KHANNA T. The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies [J]. *Journal of Industrial Economics*, 1998, 46(1): 35~61
- [29] CLAESSENS S, SIMEON D, LARRY L. The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations [J]. *Journal of Financial Economics*, 2000, 58(1/2): 81~112
- [30] ALAN M R, ALAIN V. Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(3): 237~250
- [31] DOZ Y L, PRAHALAD C K. Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm [J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(1): 145~164
- [32] BIRKINSHAW J, HOOD N. Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 773~796
- [33] 黄嫚丽, 蓝海林. 从同质观到异质观: 跨国公司子公司理论发展综述 [J]. *预测*, 2006(3): 2~11

(编辑 杨妍)

通讯作者: 叶广宇 (1968~), 男, 河南西平人。华南理工大学 (广州市 510640) 工商管理学院管理学系主任、教授、博士研究生导师, 博士。研究方向为企业战略管理、企业非市场战略。E-mail: bmggye@scut.edu.cn