

中国跨国企业海外子公司角色演变机制*

——基于知识资源助推视角的分析

冯永春¹ 苏萌萌² 曹鑫锐¹



(1. 天津财经大学商学院,天津 300222;
2. 对外经济贸易大学国际商学院,北京 100029)

内容提要:海外子公司角色的调整和演变是中国跨国企业规避国际化风险、构建持续竞争优势的关键,但现有研究对海外子公司角色如何演变缺乏充分的理论解释。本研究基于知识资源助推视角,选取天津天士力国际营销控股有限公司及其海外子公司作为案例分析对象,深入剖析中国跨国企业海外子公司角色演变的过程和机制。研究发现:第一,中国跨国企业在新兴市场设立的海外子公司可以通过渐进式演变机制,即基于知识获取和知识应用,遵循“执行者—贡献者—战略领导者”的演变路径,实现角色演变;中国跨国企业在发达市场设立的海外子公司可以通过跃升式演变机制,即基于知识创造,遵循“执行者—战略领导者”的演变路径,实现角色演变。第二,海外子公司、母公司和东道国层面的因素共同构成中国跨国企业海外子公司不同角色的形成基础,海外子公司知识资源的获取、创造和应用助推其角色演变。本研究最终形成的理论框架,有助于打开知识资源如何助推海外子公司角色演变的“黑箱”,弥补现有研究对海外子公司角色演变过程和机制探讨不足所造成的研究缺口,为中国跨国企业积极应对国际化风险与挑战提供实践层面的指导。

关键词:海外子公司角色 角色演变机制 中国跨国企业 知识资源

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)11—0112—21

一、引言

海外子公司是中国跨国企业在国际市场上获取关键战略资源、构建全球竞争优势不可或缺的主要载体(郝瑾等,2017)^[1],对跨国企业制定和实施国际化战略具有重要价值。尤其是近年来,国际形势诡谲多变,“逆全球化”思潮迭起,贸易摩擦与科技摩擦频发,导致中国跨国企业的经营和管理面临更大挑战(许晖等,2022)^[2],越来越需要依靠海外子公司在东道国创造的战略价值来避免、抵御或缓冲国际环境动荡带来的不利影响。在此情境下,海外子公司必须不断调整在国际市场上扮演的角色,充分发挥不同角色行为主体的功能和作用,积极应对国际化经营风险和挑战,以确保在国际市场的永续发展(Cavanagh和Freeman,2012)^[3]。因此,在激烈的国际竞争与动荡的市场环境下,中国跨国企业海外子公司如何实现角色演变成为学界和业界亟待解决的重要议题。

收稿日期:2023-01-27

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“新兴经济体跨国公司海外子公司的战略角色研究:设计形成、动态调整与演变规律”(72072123);国家自然科学基金青年项目“创业生态系统下新创企业机会共生关系的形成及作用机理研究”(72202156)。

作者简介:冯永春,男,副教授,博士生导师,研究领域为国际企业管理、服务营销,电子邮箱:yongchunfeng@163.com;苏萌萌,女,博士研究生,研究领域为国际企业管理,电子邮箱:sumengmeng@126.com;曹鑫锐,女,博士研究生,研究领域为国际企业管理,电子邮箱:caoxinrui_1108@163.com。通讯作者:苏萌萌。

在国际商务领域,海外子公司角色研究一直是学术研究的核心和热点。现有文献对于海外子公司角色的研究主要聚焦于两个方面:(1)海外子公司角色类型研究。学者们基于不同研究视角,分别以东道国市场范围(Liu和Li,2022)^[4]、知识转移方向(Castellani等,2022)^[5]、子公司自治程度(Geleilate等,2020)^[6]、子公司能力(Bartlett和Ghoshal,1986)^[7]和母子公司一体化程度(Banerjee等,2019)^[8]等作为海外子公司角色的划分依据和决定因素,但相关研究主要基于静态视角对海外子公司角色进行探讨,整体较为分散,对不同角色的界定相对模糊,难以全面把握海外子公司角色的动态演化性和角色之间的相互关联性特征。(2)海外子公司角色的形成与演变研究。学者们主要从国家(Isaac等,2019)^[9]、行业(Cavanagh和Freeman,2012)^[3]、企业(Gutierrez-Huerter等,2020)^[10]和个体层面(Ocasio等,2018)^[11],对海外子公司角色的形成与演变问题进行了深入探讨。然而,大多以发达市场跨国公司(developed market multinationals enterprises, DMNEs)为研究对象,聚焦于探讨海外子公司角色演变的驱动因素和作用效果,缺乏对以中国为代表的新兴市场跨国企业(emerging market multinationals enterprises, EMNEs)海外子公司角色演变的清晰理解和认识,未能深入剖析此类海外子公司角色演变的过程和内在机制。

知识资源是企业重要的无形资产,是其构建可持续竞争优势的重要保障(Mcevilly和Chakravarthy,2002)^[12]。对于EMNEs而言,海外知识资源的获取、应用和创造是其弥补知识空缺、突破资源束缚和打破发展瓶颈的关键。EMNEs在海外成立子公司,具有明显的知识搜寻倾向(冯永春等,2020)^[13],主要目的就是获取战略性的知识资源。学者们在认识到知识资源对EMNEs提升国际竞争力至关重要后(Luo和Tung,2007)^[14],对其海外子公司在东道国的知识资源获取、积累、吸收和转移等行为展开了一系列的讨论和分析(冯永春等,2020)^[13]。研究者发现海外子公司积累的知识资源在一定程度上决定了其在跨国企业内部发挥的战略价值和作用(Luo和Tung,2007)^[14],能够助推其角色的演变。一方面,海外子公司能够根据自身知识资源储备与外部环境的匹配度来不断调整知识资源管理方式,进而提高知识获取、创造和利用效率,提升其在母公司和东道国市场的地位,推动自身角色的演变(Huang和Li,2019)^[15];另一方面,充足的知识资源既能够为海外子公司的成长和发展提供资源支撑,又有助于提高海外子公司在当地市场开展经营和创新活动的自发性和主动性,进而促进企业能力的大幅提升,推动其快速实现角色演变(郝瑾等,2017)^[1]。因此,知识资源是探明中国跨国企业海外子公司角色如何演变的重要突破口,基于知识资源对海外子公司角色演变的助推作用深入剖析其角色如何演变,能够将海外子公司角色演变过程与中国跨国企业设立海外子公司的动机和目的进行有机结合,进而从本质上揭示海外子公司角色演变的内在机制。

综上,本研究基于知识资源助推视角,选取天津天士力国际营销控股有限公司(以下简称“天士力”)及其海外子公司作为案例分析对象,将研究问题和分析重点聚焦于中国跨国企业海外子公司角色演变的过程和机制。具体而言,主要包括两个方面:第一,知识资源如何助推海外子公司角色演变?需要深入剖析角色演变的机制;第二,海外子公司不同角色如何形成?需要对不同角色的形成基础进行分析。通过回答上述问题,本研究构建了中国跨国企业海外子公司角色演变的过程模型,提炼了渐进式和跃升式两种角色演变机制,并进一步分析了不同角色的形成基础,能够填补现有文献对于EMNEs海外子公司角色演变过程探讨不足所造成的研究缺口,进一步深化对海外子公司不同角色演变路径和机制的理解与认识。

二、文献回顾

1. 海外子公司角色研究

海外子公司角色是指在跨国公司网络体系中,海外子公司所承担的战略使命或行使的行为职能(赵景华,2001)^[16]。现有文献主要基于产品和市场范围、一体化和本地化战略、知识和能力以及母公

司授权四种视角,研究海外子公司角色的划分依据和决定因素。具体而言:产品 and 市场范围视角认为东道国的产品、市场和增值范围决定了海外子公司发挥的作用(Liu 和 Li,2022)^[4];一体化与本地化战略视角认为海外子公司面临来自母公司和东道国的双重压力(Manolopoulos,2008)^[17],对于一体化和本地化战略的选择会影响子公司角色的形成;知识和能力视角认为子公司具备的独特能力和知识以及跨国公司内部的知识流动模式导致了子公司角色的差异(Bartlett 和 Ghoshal,1986)^[7];母公司授权视角认为海外子公司的角色取决于母公司对子公司的授权程度(Geleilate 等,2020)^[6]。

尽管现有研究主要聚焦于对海外子公司角色类别进行探讨(郝瑾等,2017)^[1],但在此过程中,也逐渐意识到随着国际化程度的加深,海外子公司角色会发生规律性演变,故相关研究重心从海外子公司角色类型向角色演变延伸,并从驱动因素和作用效果两个方面开展研究。驱动因素方面,研究者们从国家、行业、企业和个体多个层面展开:在国家层面,母国和东道国的制度、经济、文化等因素,会影响母公司战略决策的制定以及海外子公司知识资源和合法性的获取(刘娟和杨勃,2021)^[18],进而影响子公司角色演变;在行业层面,东道国行业规范和相关法规的变动会影响海外子公司的生产和研发活动,进而引起子公司角色的演变(Cavanagh 和 Freeman,2012)^[3];在企业层面,母子公司的动机、能力和资源会导致子公司不同阶段的角色呈现出差异化特征(Luo 和 Tung,2007)^[14];在个体层面,管理者的认知风格、国际化经验等,会对子公司角色演变产生重要影响(Ocasio 等,2018)^[11]。作用效果方面,研究者们认为海外子公司角色的演变一方面会影响子公司的资源获取、知识转移和网络嵌入等战略行为(Chen,2022)^[19],进而影响母公司的财务绩效和创新能力;另一方面,会激发子公司在东道国经营的积极性和主动性,进而影响子公司的权力和绩效(Lee,2022)^[20]。此外,海外子公司角色演变引发的战略资源获取和知识溢出等行为,也会影响东道国制度和行业规则以及母国的特定优势。

随着海外子公司角色研究的热度不断上升,与海外子公司角色相关的研究数量快速增加,但大部分都聚焦于探讨海外子公司的角色类型以及角色演变的驱动因素和作用效果,对于海外子公司如何实现角色演变缺乏足够的关注(Raziq 等,2019)^[21]。而且,现有研究大多基于静态视角,认为海外子公司角色是由东道国、母公司或子公司单独决定的(Wu 等,2021)^[22]。事实上,东道国、母公司和子公司并非独立影响子公司角色的形成,而是以联合作用方式共同决定子公司扮演的角色。在国际化过程中,海外子公司需要对角色进行动态调整和演化,以充分发挥角色价值(Gillmore,2022)^[23]。尤其对于 EMNEs 海外子公司而言,只有对角色不断进行调整和迭代,才能积极应对国际市场环境带来的冲击和挑战,充分调动国际市场经营的积极性和创造性,提高参与全球竞争的实力。因此,本研究深入剖析中国跨国企业海外子公司角色演变的过程和机制,以打开海外子公司角色如何演变的“黑箱”,为更多 EMNEs 根据子公司角色的演变规律制定适配的国际化战略提供理论指导。

2. EMNEs 海外子公司角色演变过程中知识资源的助推作用

知识资源是跨国企业的核心资源,跨国企业在海外市场开展的知识资源创造、开发和获取等关键行为决定了其国际扩张的效果和效率。与 DMNEs 相比,EMNEs 在海外成立子公司,开展收购、合资或建立研发机构等,具有明显的知识搜寻倾向。东道国独特和宝贵的知识资源是 EMNEs 海外子公司获取持续竞争优势的重要来源(Huang 和 Li,2019)^[15]。现有文献对于知识资源与海外子公司角色之间关系的研究主要聚焦于两个方面:一方面,知识资源的积累是海外子公司角色形成和演变的先决条件,这种观点强调海外子公司必须在东道国获取战略性的知识资源,以摆脱对母公司的资源依赖,积累角色演变所需的资源和能力,实现独立自主地成长与发展;另一方面,知识资源的增加是海外子公司角色演变的必然结果,这种观点认为,角色演变能够增强子公司在东道国中获取知识的动力(Decreton 等,2019)^[24],当由较低层级的角色演变升级为较高层级的角色后,子公司会基于自身的角色职责和母公司的知识寻求动机,积极主动地获取和创造知识资源(Ju 等,2023)^[25]。

尽管现有文献对知识资源和海外子公司角色演变之间的关系做出了有益探讨,但尚未厘清二者

之间的内在联系。本研究认为,对于中国跨国企业等 EMNEs 而言,知识资源在海外子公司角色演变过程中起到了重要的助推作用。首先,EMNEs 海外子公司积累的知识资源除了在子公司内部进行流转外,更需要与母公司和其他子公司的知识资源进行动态互动(Rios-Ballesteros 和 Fuerst,2021)^[26]。海外子公司知识存量的多寡在一定程度上决定了其对 EMNEs 的价值和贡献。海外子公司开展的知识资源获取、创造和应用等活动能够加快其将外部知识转化成自身知识储备的进程,有助于迅速增加知识存量,提高其对于母公司的战略重要性,进而驱动母公司制定和调整国际化战略,推动其角色的快速迭代和演变(Chatterjee 等,2021)^[27]。其次,面临激烈的国际竞争和动荡的市场环境,海外子公司需要不断调整经营策略,变更自身角色,以适应国际环境的快速变化(Zhao 等,2022)^[28]。知识资源是 EMNEs 在东道国市场的重要寻求目标(Luo 和 Tung,2007)^[14]。为了提高在东道国市场中获取和创造知识资源的能力,海外子公司需要将更多资源和精力用于东道国经营。通过不断优化和升级在东道国的经营战略,海外子公司能够快速获取东道国市场认可,提高在当地市场的战略地位,进而推动角色演变(Borini 等,2021)^[29]。最后,知识资源的储备和积累能够为海外子公司的成长和发展提供资源支撑,充分激发其在东道国市场经营和创新的积极性和主动性,促进海外子公司核心能力的提升,进而加速其角色转变(郝瑾等,2017)^[1]。因此,知识资源对海外子公司角色演变的助推作用是探讨 EMNEs 海外子公司角色如何演变的重要突破口,基于知识资源助推视角剖析中国跨国企业海外子公司角色如何演变有助于全面且清晰地解构角色演变的内在复杂过程。

三、研究设计

本研究旨在探讨“中国跨国企业海外子公司角色如何演变?”这一核心问题,强调对过程性以及“如何”等议题的深度挖掘(Yin,2018)^[30],整体上呈现为对海外子公司角色动态演化过程的细致研究,更适合采用单案例研究方法,深入剖析现象背后的因果逻辑(Gioia 等,2013)^[31]。因此,本研究采用嵌入式单案例研究设计,选择同一跨国企业在不同市场设立的两家海外子公司进行分析,重点考察不同海外子公司角色的演变过程,以系统剖析研究问题背后蕴含的内在规律。在此基础上,对两个子案例进行对比分析,以探明角色演变过程的共性和差异。海外子公司角色的形成和演变涉及母公司、子公司和东道国多个主体的影响(Meyer 等,2020)^[32],将研究对象聚焦于同一跨国公司能够在一定程度上控制无关变量的影响,有利于深入剖析海外子公司角色演变的过程和机制。

1. 案例选择

(1)案例选择原则。本研究旨在探讨中国跨国企业海外子公司角色如何演变,考虑到新兴市场和发达市场在发展基础和发达程度等方面的区别可能会导致子公司角色演变过程存在差异。因此,遵循“理论抽样”原则(Eisenhardt 和 Graebner,2007)^[33],本研究选取天士力及其南非子公司和日本子公司作为案例分析对象,主要原因如下:①典型性。天士力致力于在世界范围内推广中医药产品,已在全球 18 个国家建立子公司,营销网络覆盖 40 多个国家和地区,是中国跨国企业国际化的典型代表。天士力通过现代中药、生物制药、化学药、健康食品和保健品等多种产品全方位开辟国际市场,持续加速国际化进程,将天士力打造为国际知名品牌,对天士力海外子公司角色如何演变的探讨具有极强的典型性。②启发性。南非子公司是天士力在新兴市场设立的第一家子公司,其在成长和发展过程中面临知识资源匮乏、制度和市场不完善等多方面挑战,亟需开展一系列知识管理活动来获取母公司和东道国的认可,提高自身的战略地位,推动角色的演变;日本子公司是天士力在发达市场设立的第一家子公司,其在本国市场面临来源国、新来者等多重劣势,且在国内积累的知识和经验很难应用于当地市场,亟需创造并积累大量战略性知识资源来推动自身角色的升级,实现快速成长和发展。天士力南非子公司和日本子公司在东道国属性、知识管理行为、角色演变过程和路径等多方面存在显著差异,对于其角色演变过程和机制的探讨具有较强的理论构建空

间与价值,有助于启发其他中国跨国企业对不同类型的海外子公司角色进行动态调整。

(2)案例企业简介。天士力前身为天津天士力进出口贸易有限公司,成立于1994年,成立初期主要负责产品的进出口业务。1999年,科技部等部委确立了“中药现代化”和“中药更广泛地走向世界”的战略目标,将“中药科技产业”作为切入点,全面推动中药产业的发展。天士力充分利用这一契机,积极进行国际市场扩张。2001年,天士力主打产品复方丹参滴丸先后在越南、俄罗斯和韩国等16个国家和地区获得药品注册批文,天士力正式提出“国内市场横向到边、纵向到底”“国际市场全面启动”的战略目标,全面打开国际市场。

南非子公司是天士力在新兴市场设立的第一家子公司,实现了从“将产品送出海关”到“将产品送到海外消费者手中”的关键国际化营销战略转折。南非子公司自成立以来积极拓展南非市场,开展本地化营销,成为当地政府首家中药供应商。其中,复方丹参滴丸等多种产品获得南非市场增强免疫力计划指标,并作为政府采购中药产品纳入南非医保。随着南非市场的进一步开拓和发展,南非子公司向多个海外市场输出管理和技术人才,帮助天士力在加纳、肯尼亚和尼日利亚等多个非洲市场设立子公司,成为天士力海外人才培养基地和非洲市场“桥头堡”,引领非洲市场的战略发展。

日本子公司是天士力在发达市场设立的第一家子公司。彼时,中国企业在日本市场遭遇“品牌和形象危机”,天士力通过本地化生产和研发等多种方式成功进入日本市场,打通当地市场和渠道,树立了正面的企业形象,赢得了日本市场的高度认可。随着销售业绩的不断提高,日本子公司将TCM诊疗法引入日本市场,并以帝泊洱茶吧开启健康产业模式,搭建大健康产业平台,以平台的模式在日本市场运营并逐渐向其他亚洲和欧洲市场延伸和拓展,成为亚洲和欧洲市场重要的知识来源。南非子公司和日本子公司的代表性特征如表1所示。

表1 样本子公司的代表性特征描述

异同	维度	样本公司	
		南非子公司	日本子公司
共性	产品类型	以复方丹参滴丸、护心丹和复方丹参口服液等中药产品为主	
	运营模式	主要通过本地化营销、生产或研发等活动开展本地化运营	
差异	属性	在新兴市场设立的第一家海外子公司	在发达市场设立的第一家海外子公司
	客户类型	以政府客户为主,是南非政府首家中药供应商,多款产品纳入南非医保	以个体消费者客户为主,通过消费者口碑相传,提升品牌影响力
	发展速度	相对较慢,新兴市场运营难度较大	相对较快,发达市场发展基础较好
	结果	成为国际市场人才培养基地和非洲市场的“桥头堡”,引领非洲市场战略发展	成为亚洲和欧洲市场的重要“知识源”,建立大健康平台,运作健康产业模式

2. 数据收集

遵循“三角验证”原则,本研究采取多种数据收集方法获取多来源数据,以提高理论模型的可靠性和饱和度(Yin,2018)^[30]。其中,一手数据的资料来源主要包括:(1)半结构化访谈。分为三个阶段:第一阶段为2019年4月和9月,当时正值海外子公司管理者回总部述职和轮训,研究团队到天士力进行为期多天的实地调研,对海外子公司市场、财务和研发等部门的管理者进行深度半结构化访谈,深刻了解天士力海外子公司的国际创业历程。同时,通过电话和电子邮件等方式对海外员工进行线上访谈,以便从员工视角增强对海外子公司的了解。第二阶段为2020年3月—2021年3月,通过对第一阶段访谈天士力的大量录音和文字资料进行反复复盘,发现天士力海外子公司的角色演变过程具有极强的典型性、启发性和有趣性,研究团队将研究主题定为海外子公司角色演变。在天士力总经理的帮助下,多次通过线下拜访以及线上访谈方式,对第一阶段的受访者以及南非和日本子公司成立和发展期间的管理者和员工(有些已离职或调岗,但均与天士力高管保持联系)进行访谈,深刻了解并挖掘与海外子公司角色演变过程相关的信息。第三阶段为2021年10月。在形成初步概念框架后,研

究团队再次对关键受访者进行回访,以确认核心构念和主要观点。将历史数据和实时数据相结合能够有效避免回溯性解释、印象管理等问题。(2)非参与式观察。在天士力总经理的帮助下,研究团队多次到天士力总部参观,建立了对企业发展历程、核心业务和组织结构的整体认知。二手数据的资料来源主要包括:(1)内部资料,包括母子公司高管的讲话记录、企业会议记录、档案资料以及《天士力国际十年员工访谈录》等供内部使用的书籍刊物等;(2)外部资料,包括企业公众号、微博、官网等官方媒体和搜狐网、腾讯新闻等权威媒体的相关报告和评论、行业研究报告、集团年报、高管学位论文、知网相关文献以及外部宣传资料等。案例企业数据资料信息与编码如表2所示。

表2 案例企业数据资料信息与编码

数据类型	受访者/资料来源	获取方式	获取内容	时间/数量	编码
一手数据	天士力总经理	半结构化访谈	子公司发展状况和东道国环境等	258分钟	F1
	南非子公司总经理		南非的创业过程、子公司战略调整和绩效等	277分钟	F2
	南非子公司财务经理		南非财务状况、财务制度和东道国的要求等	81分钟	F3
	南非子公司市场经理		南非市场的开拓过程、市场状况和战略举措等	136分钟	F4
	南非子公司培训经理		当地员工的融入过程、对员工的培训重点等	53分钟	F5
	南非子公司员工×4		子公司发展过程、个人成长以及公司战略绩效等	282分钟	F6
	日本子公司总经理		日本创业过程、市场环境以及相应的战略举措等	291分钟	F7
	日本子公司财务经理		日本的财务状况、绩效以及财务制度和标准等	74分钟	F8
	日本子公司市场经理		日本市场的开拓过程、市场状况和战略举措等	165分钟	F9
	日本子公司研发经理		产品在日本的本地化研发和生产过程等	75分钟	F10
	日本子公司员工×3		子公司发展过程、个人成长以及公司战略绩效等	154分钟	F11
	其他子公司管理者		对南非和日本的了解和对其角色变化的看法等	349分钟	F12
			非参与式观察	现场参观	企业发展历程、核心业务和组织结构等
二手数据	内部资料	内部书籍、档案等	企业海外扩张过程、市场战略以及阶段目标等	97份	S1
	外部资料	官媒、新闻网站、知网、巨潮资讯网等	国际化的具体战略和举措、国际化过程中的关键事件、中医药行业发展状况等	163份	S2

注:除天士力总经理外,半结构化访谈中受访者的职位为相应子公司成立和发展期间的职位;由于海外子公司管理层均为外派人员,在海外子公司任职时间较长,受访者均参与了相应子公司从创立到引领区域战略发展的全过程

3. 构念测度

首先进行单案例分析,分析每个海外子公司如何实现角色演变,识别出不同海外子公司角色的形成基础和演变机制,并进一步通过对比和复制逻辑构建中国跨国企业海外子公司角色演变机制模型。研究团队通过交叉检验的方式深入理解相关构念,并借助图表形象化展示数据和构念之间的关系,最终通过结构化数据分析,涌现出逻辑关系,并通过多次反复迭代使理论趋于饱和。关键构念的测度和解释如表3所示。

表3 相关构念测度及解释

构念	测度	解释
海外子公司角色	执行者	资源能力水平以及对母公司和东道国重要性均较低的海外子公司
	贡献者	资源能力水平较高,但对母公司和东道国重要性较低的海外子公司
	战略领导者	资源能力水平以及对母公司和东道国重要性均较高的海外子公司
知识管理行为	知识获取	企业通过从外部识别和吸收相关知识来弥补自身资源空缺的过程
	知识应用	企业通过利用知识来为自身创造价值的过程
	知识创造	企业通过对内外部知识进行协同整合和创新来产生新知识的过程

注:相关构念及测度根据 Bartlett 和 Ghoshal(1986)^[7]; Valio 等(2014)^[34]; Zhang 等(2010)^[35]等研究整理而得

4. 数据分析

考虑到南非子公司和日本子公司在角色演变过程中的典型性和差异性,由三名具有丰富编码经验的研究团队成员分别对两个案例单元进行“背对背”编码。在编码之前,先对两个子公司发展历程的关键里程碑事件进行梳理。然后根据 Gioia 等(2013)^[31]的结构化数据分析方法对每个子公司进行三级编码。首先,以忠于受访者语言为原则,根据原始资料构造一阶概念。随后,以一阶概念为基础,将原始数据、涌现出的主题和文献进行反复迭代,创建具有理论基础的二阶主题。最后,分别就两个案例单元的一阶概念和二阶主题进行迭代和核对,进一步归纳为新的聚合构念。在这一过程中,数据收集、数据分析和文献分析同步进行,三名团队成员通过“三角验证”方式,对案例企业数据、关键构念和现有理论之间的关系进行反复迭代,使海外子公司角色演变机制模型得以自然涌现。此外,本研究所选取的海外子公司在东道国属性、角色演变过程及其核心构念等方面均存在较大差异,最终构建的理论框架能够涵盖中国跨国企业海外子公司角色演变的主要路径和机制,再增加新的海外子公司已不能脱离现有的理论框架,证明理论达到了饱和。通过数据分析,最终发现两个案例单元的二阶主题均可以落到“角色形成基础”和“知识获取、应用和创造”对应的构念中。本研究的数据分析结构如图 1 所示。

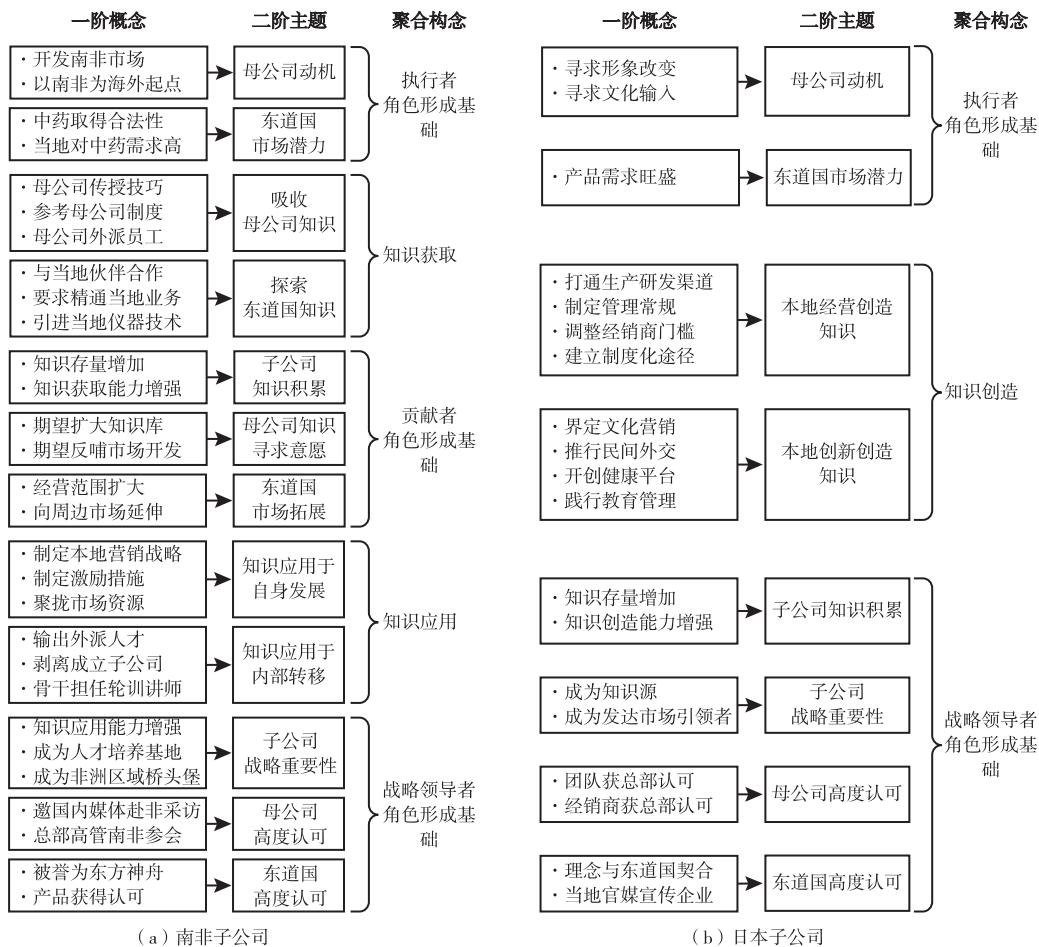


图 1 数据分析结构

资料来源:作者整理

四、案例分析

1. 南非子公司角色演变过程:渐进式演变机制

南非子公司作为天士力在新兴市场设立的第一家子公司,主要基于知识获取和知识应用,通过渐进式演变机制从“执行者”逐渐演变为“战略领导者”(如表4所示)。具体而言,成立初期,基于初始“执行者”角色的设定、自身薄弱的知识和能力基础以及东道国市场相对不完善的市场和制度环境,南非子公司需要从母公司和东道国积极获取知识,以扩大其知识存量,提高知识获取能力。随着知识资源的积累,母公司的知识寻求意愿加强,同时南非子公司的市场范围不断扩大。此时,在母子公司和东道国的共同作用下,南非子公司在当地市场和跨国公司内部充分发挥价值,角色由“执行者”演变为“贡献者”。作为“贡献者”,南非子公司一方面将获取的知识应用于自身的经营和发展,不断提升销售业绩和运营能力;另一方面将知识在跨国公司内部进行转移,提升其在跨国公司中的重要性。基于此,母公司和南非市场对子公司的认可度不断提升。在母子公司和东道国的共同作用下,南非子公司逐渐引领天士力在非洲市场的战略发展,帮助天士力持续向非洲其他区域扩张,为其他子公司制定发展战略和方向,并为其提供知识、人才等核心资源支撑,从“贡献者”演变为“战略领导者”(如图2所示)。

表4 南非子公司角色演变编码与典型证据援引

典型证据援引	一阶概念	二阶主题	聚合构念
我觉得南非的经济和市场环境特别适合中药的生产销售,一定要开发南非市场(F1)	开发南非市场	母公司动机	执行者角色 形成基础
南非介于发展中国家与发达国家,是推行“先于发展中国家探索、积累经验再取发达国家”方略适合的起点和突破口(F1)	以南非为海外起点		
中医药在南非取得合法性地位,南非政府将草药统一列入了补充药品,为天士力开拓南非市场准备了“地利”(F2)	中药取得合法性	东道国 市场潜力	
非洲当地居民,世代有使用草药的历史,对于中医中药没有排斥的因素,对中药产品的需求较高(S2)	当地对中药需求高		
于力负责检测,戴总从医学角度教给我们怎么给顾客讲解,讲清楚这个事情,慢慢地护心丹市场接受度就在提高(F4)	母公司传授技巧	吸收母 公司知识	知识获取
我们把总部制度作为重要参考,译成英文让员工学,慢慢地他们根据制度工作,我们也用这些制度来约束员工(F2;S1)	参考母 公司制度		
最开始我在记账,特别乱。直到总部派杨姐去了,财务才正式规范。她做了好好像收款、借贷、发货流程呀,挺多的(F2)	母公 司外派员工		
刚到南非时住在一个中国医生家里。他对天士力特别感兴趣,非常愿意和我们合作,市场方面的事情,都是他帮着做的(F4)	与当地 伙伴合作	探索东 道国 知识	
我刚来时什么都干,物流、电算、收款……收益很大。所以我要求员工精通当地业务,一旦出现缺岗,就要立马顶上(F5)	要求精 通当地 业务		
我们引进当地的“微循环检测仪”,能看到服用护心丹前后的血流变化,这种直观的视觉效果对黑人特别有说服力(F2)	引进当地 仪器技术		

续表 4

典型证据援引	一阶概念	二阶主题	聚合构念
南非市场从无到有,积累了很多在市场开发、本地化经营方面的经验,已经慢慢地建立起一套知识体系(F1)	知识存量增加	子公司	贡献者角色 形成基础
随着前期知识和经验积累,我们能够迅速识别获取总部和南非市场上对我们有用的产品、技术和管理等经验和信息(F2)	知识获取 能力增强	知识积累	
南非子公司发展好了,要把它在当地市场的一些成功经验和知识拿到总部来,扩大总部的知识库(F1)	期望扩大 知识库	母公司知识	
以后我们再开发与南非环境和消费习惯类似的市场时,从南非转移过来的经验和知识对于新市场的开发是非常有用的(F1)	期望反哺 市场开发	寻求意愿	
经过这么长时间的努力,南非子公司经营能力终于大幅提升,随着经营能力的提高,能够不断扩大经营范围(F3)	经营范围 扩大	东道国	市场拓展
天士力国际市场开始跟随着经销商的脚步,逐渐向南部非洲乃至整个非洲地区延伸(S1)	向周边 市场延伸		
我们根据前期对市场和经销商的分析设立了小车奖。这种方案一经出台,立刻赢得热烈响应,都开始冲击小车奖(F6)	制定本地 营销战略	知识应用于 自身发展	知识应用
通过对经销商心理的洞察,我们每次培训结束后直接发支票,对经销商的鼓舞特别强,激励他们创造更高的业绩(F3)	制定 激励措施		
南非善于引导经销商,让他们跟着公司节奏去开拓市场。这样能把这些资源聚拢好,掌握了这些资源,也就掌握了市场(F1)	聚拢 市场资源		
南非的人后来都去开拓其他市场了。海外员工都要先到南非学习,积累知识经验,我在南非学习了半个月才到加纳(F11)	输出 外派人才	知识应用于 内部转移	
之前博茨瓦纳还是南非的一个办事处,后来才正式独立出来,派了中方财务和市场人员,才算是有了一个分公司的建制(F11)	剥离成立 子公司		
市场骨干积累一定的经验后,需要定期到总部进行轮训,作为讲师将自己在本土市场的经营经验和知识带回总部(F1;S1)	骨干担任 轮训讲师		
南非慢慢地建立起知识库,对拥有的知识更加明确,利用知识更好地促进自身和其他子公司的发展,提高知识利用效率(F2)	知识应用 能力增强	子公司战略 重要性	战略领导者 角色形成基础
南非员工都去开拓市场了,比如刘伟,博茨瓦纳总经理;王忠海,莫桑比克总经理;张阳,尼日利亚总经理……(F1;S1)	成为人才 培养基地		
南非为拓展非洲市场起到了绝对的领导和桥头堡作用,在战略、营销和管理等方面都起到了模范带头作用,可以说,没有南非,天士力在非洲市场举步维艰(F1)	成为非洲区 域桥头堡		
南非子公司召开首届中医药走进非洲研讨会,国内若干家主流媒体的记者应天士力之邀赴非实地采访(S1;F12)	邀国内媒体 赴非采访	母公司	
南非公司召开了规模最为盛大的一次发车大会,闫主席带了很多“254 医院”的专家和总部领导千里迢迢赶去参会(F6;S2)	总部高管 南非参会	高度认可	
非洲多个国家政要、专家和近千名优秀经销商,身着盛装载歌载舞,把天士力誉为“东方神舟”的欢呼场景历历在目(S2)	被誉为 东方神舟	东道国	高度认可
复方丹参滴丸等 7 种现代中药,已被南非政府认可为防治冠心病等疾病的有效药物,得到非洲人民的广为认知和青睐(S2)	产品获得 认可		

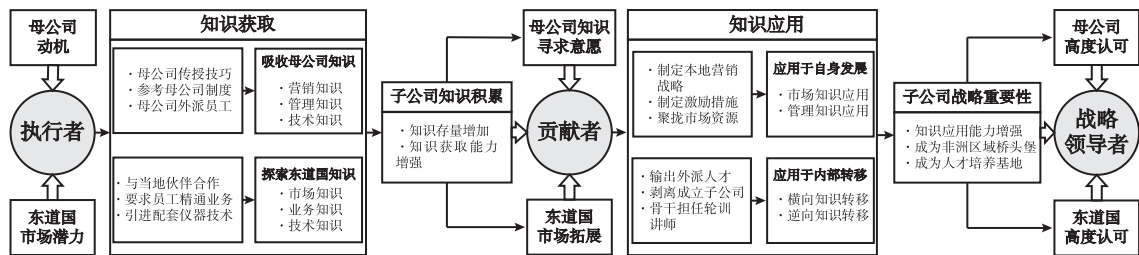


图 2 天士力南非子公司角色演变模型

资料来源:作者整理

(1)初始“执行者”角色设定。南非子公司成立初期,天士力迫切希望以南非这个新兴市场为起点迅速打开海外市场。同时,由于中医药在南非市场的合法性地位以及南非特殊的气候环境和经济发展条件,当地市场对中药产品的需求较高。因此,母公司动机和东道国市场潜力构成了初始“执行者”角色的形成基础。其中,母公司动机促使南非子公司以市场寻求为导向在当地市场运营,东道国市场潜力在一定程度上激发了南非子公司开拓当地市场的积极性和主动性。

1)母公司动机。2001年,天士力主打产品复方丹参滴丸在越南、俄罗斯等多个国家获得产品注册批文,天士力正式提出“全面启动国际市场”的战略目标。通过多次实地考察,总经理戴总发现南非的经济环境和社会环境与国内市场有一定的相似之处,市场条件符合天士力最初提出的“先于发展中国家探索,积累经验再取发达国家”的基本方向,通过在南非建立子公司,能够迅速占领当地市场,开启国际化进程。于是,天士力做出以南非市场为国际化起点,实现快速国际扩张的战略决策。为了顺利打开南非市场,天士力针对性地扩大产品种类,除了复方丹参滴丸外,还开发了七款蜂系列产品,并根据南非市场的消费习惯和偏好,在产品包装和各类文宣品方面做出调整。

2)东道国市场潜力。作为非洲经济的“领头羊”,南非具有较为完善的基础设施以及法律和金融体系。2001年,南非政府通过联合健康法案,对包括中医针灸在内的10种非西医治疗服务立法,将中草药统一列入了补充药品,确立了中医药在南非市场的合法性地位。而且,南非消费者世代具有使用中药的历史,对中医药产品的接受度较高,经常将中医药作为补充医疗方式,进行最初的治疗,对中药产品的需求量较大。正如受访者所言:“南非人民都相信,万物源于自然,这与中药中讲的‘天人合一’是相通的,他们自然容易接受我们的产品。”(F4)

(2)从“执行者”到“贡献者”角色演变过程。成立初期,基于“执行者”的初始角色,南非子公司主要通过吸收母公司知识和探索东道国知识两种方式,从母公司和东道国处获取经营所需的知识资源,增加知识存量,提升知识获取能力。

1)吸收母公司知识。最初开发南非市场时,戴总带领总部市场团队,与南非员工在各大药店门口为消费者做免费检测。戴总是医学专业出身,在做检测时,从医学的专业角度教授当地员工如何向消费者讲解护心丹的开窍活血和复阳通脉等功效。同时,总部市场团队基于国内市场开发经验,向南非员工讲解如何定位目标市场和受众,采用何种营销方式提高产品接受度等。在管理方面,南非子公司将母公司内部通用的业务流程和管理规定,直接译成英文供员工学习,通过吸收母公司在制度和流程规定方面的管理知识来提升管理效率。但由于缺乏财务知识和经验,南非子公司的财务账目一直没有建立起来。直到总部外派财务经理到南非市场负责制定财务制度和流程后,南非子公司的财务才逐渐规范化。此外,随着业绩的提升,南非子公司最初的手工录入奖金计算表难以满足业务发展速度,当地技术人员开发的计算系统常因与业务流程不匹配而报错。于是,母公司外派IT信息部经理到南非提供技术支持,手把手地教授当地员工如何设计系统,最终成功设计出自主管理的奖金录入和计算系统。

2)探索东道国知识。成立初期,由于对市场环境缺乏了解,南非子公司主要通过与当地伙伴合作来获取重要的市场和客户资源。随着对当地市场逐渐了解,南非子公司对市场进行分析后,迅速识别营销突破点,发现同行企业在设立经销商激励制度方面存在弊端,经销商流失现象十分严重,为后期开展本地化营销积累了市场知识。同时,南非子公司组织员工学习各类业务知识,要求所有员工全面精通海关清关、物流发货和电算录入等各项业务流程,在一定程度上减少了由于员工突然离职等不稳定因素带来的不利影响。为了使消费者直观地看到产品效果,南非子公司从当地引进与护心丹产品配套的“微循环检测仪”和相关检测技术,通过“干中学”,不断提高技术和专业知识水平,促进了当地市场对产品认可度的提升。

南非子公司通过从母公司和东道国吸收和获取各类知识,提升了知识存量和知识获取能力,积累了充足的知识资源。在这种情况下,一方面,当母公司感知到南非子公司知识资源的价值时,知识寻求意愿增强,希望从南非子公司获取当地重要的知识资源,扩大母公司的知识库,为开拓其他海外市场提供知识基础;另一方面,南非子公司知识资源和经营能力的提升会促使其不断拓展经营范围,进而需要更多的知识资源支撑其在东道国市场的运营。在子公司知识积累、母公司知识寻求意愿和东道国市场拓展三者共同作用下,南非子公司不再仅仅聚焦于执行母公司的市场寻求战略,逐渐演变成“贡献者”,为母公司和南非市场贡献自身的知识资源。

(3)从“贡献者”到“战略领导者”角色演变过程。南非子公司演变为“贡献者”角色后,需要充分应用先前在运营过程中获取和积累的各类知识资源,提升其在跨国公司内部和东道国市场中的战略重要性。因此,南非子公司的知识管理过程由知识获取向知识应用转变。在这种情况下,针对东道国市场和母公司的需求,南非子公司主要将知识应用于自身发展和内部转移。

1)将知识应用于自身发展。随着对南非市场的了解程度加深,南非子公司基于先前积累的市场知识制定本地化营销战略。通过市场分析和调研,发现经销商发展业务面临的最大难题是缺乏代步工具。尽管许多销售公司设立了“豪车奖”来激励经销商提升业绩,但由于门槛较高,大多数经销商难以达到。因此,南非子公司另辟蹊径,设立“小车奖”,降低奖品单价,提高覆盖范围。在这种激励制度下,经销商都开始冲击“小车奖”,业绩实现爆发式增长。同时,南非子公司针对当地消费者的偏好和特点,在圣诞节等重要节日推出符合当地消费者习惯的促销活动,促进销售业绩的快速提升。此外,南非子公司注重经销商的培养,合理聚拢和配置经销商资源,引导经销商跟随公司的节奏和方向去拓展市场,并基于对经销商的了解和洞察,制定恰当的经销商激励措施,例如在每次市场活动结束后,马上把奖金支票发到经销商手中,以建立与经销商之间的信任,激励经销商快速提升业绩,提高市场开发的速度和效率。

2)将知识应用于内部转移。一方面,南非子公司在开展市场活动时有意地向周边市场渗透,了解消费特点和需求,并向其传递中医药理念和产品优势。当周边市场子公司成立后,南非子公司将积累的知识 and 经验迅速向新子公司转移,帮助其快速立足于当地市场。同时,南非子公司将培养的市场业务和核心技术骨干派往其他子公司开拓市场,以员工为载体转移各类知识。此外,南非子公司采取组织剥离的方式,将原来归并的办事处独立出来,成立新子公司,开展独立经营。通过这种方式,南非子公司市场和管理等各方面的知识能够顺利流转。另一方面,南非子公司高管和核心业务骨干定期到总部参加轮训,通过开设讲座、提供指导和培训等方式将在南非积累的市场经验和管理知识传递给母公司,扩充母公司的知识库,为开拓其他市场储备知识资源。

南非子公司通过将获取和积累的知识资源应用于自身发展和内部转移,大幅提升了销售业绩和知识应用能力,并逐渐成为海外人才培养基地,负责海外员工的培养和输出。在这种情况下,一方面,南非子公司较强的知识转移能力和人才培养能力获得了母公司的高度认可,驱使母公司逐渐将其作为国际市场的战略重点;另一方面,随着销售业绩和市场份额的提升,东道国对子公司的认

可度大幅提高。在子公司战略重要性、母公司高度认可和东道国高度认可三者共同作用下,南非子公司除了向母公司和当地市场贡献知识资源外,逐渐在跨国公司网络和东道国市场中发挥战略领导作用,引领天士力在非洲市场的发展,南非子公司从“贡献者”演变成“战略领导者”。

2. 日本子公司角色演变过程:跃升式演变机制

日本子公司作为天士力在发达市场设立的第一家子公司,主要基于知识创造,通过跃升式演变机制从“执行者”演变为“战略领导者”(如表5所示)。具体而言,由于执行者的角色设定以及先前在国内市场积累的知识和经验难以与发达市场有效匹配,日本子公司需要在当地市场开展知识创造活动,以克服来源国劣势。通过知识创造,日本子公司逐渐探索出在当地运营的新模式,在业务、营销和管理方式等方面进行拓展和创新,进而提升自身的知识存量和知识创造能力,提高其在跨国公司内部和东道国市场的战略重要性。日本子公司知识资源的积累和战略重要性的凸显,一方面获得了母公司的高度认可,母公司逐渐将其作为战略重点;另一方面,日本市场对企业的认可度大幅提升。在子公司、母公司和东道国的共同作用下,日本子公司从“执行者”演变为“战略领导者”(如图3所示)。

表5 日本子公司角色演变编码与典型证据援引

典型证据援引	一阶概念	二阶主题	聚合构念
当时我们就提出了一个更有高度的想法,要通过天士力来改变中国企业在日本的形象(F1)	寻求形象改变	母公司动机	执行者角色形成基础
企业能够代表中国最好的方式就是把五千年的文化输入进去。我们特别想通过天士力将中国的文化输入到日本(F7)	寻求文化输入		
三九收购东亚制药,将产品嫁接到日本,实现国际化,证明中药产品需求非常旺盛,这对天士力触动非常大(S1)	产品需求旺盛	东道国市场潜力	
瓶装口服液容器和原料在日本渠道是打通的,在日本生产,当时没办法,因为都觉得中国生产是非常可怕的(F7;S2)	打通生产研发渠道	本地经营	知识创造
力保健是小个口服液,随时就能喝。而如果我们死卖胶囊的话,要找水、记住时间,很不方便。所以把产品本地化(F10)			
组织经销商到总部来参观,非常有效,从总部参观后,他们提高了信心,参观总部成为了经销商管理的制度常规(F1)	制定管理常规	创造知识	
我们把100美金门槛提高到2000美金。花同样的时间,付出一样,收益却不一样,而且提高了经销商“含金量”(F9)	调整经销商门槛		
范社意识到要做好经销商管理,于是成立经销商委员会,让经销商通过正常组织和制度化途径参与决议管理(F11;F12)	建立制度化途径		
我们找了个日本人采访主席,基本上把天士力的“前世今生”给整明白了,写成了《改变五千年历史的男人们》这本书,日本人特别认这个,起到了不小的作用,前前后后加印了好多次。我们把这种营销模式界定为文化营销(F9;S1)	界定文化营销	本地创新	创造知识
我想了一个创新的说法:民间外交。我们推行大健康理论,是为提高民众健康水平,做的就是民间交流友好沟通(F7)	推行民间外交		
增长点在于搭平台,其实经销商看重的就是天士力平台。我们做的有帝泊洱茶、TCM诊疗,未来还有更多的事干(F9)	开创健康平台		
中国离日本近,费用低,日本人习惯考察商业环境,我们教育经销商,这是你自己的事业平台,掏钱考察是应该的(F9)	践行教育管理		

续表 5

典型证据援引	一阶概念	二阶主题	聚合构念
日本公司积累了很多管理和营销方面的经验。最重要的管理经验就是在当地进行文化输入,开展价值观的统一教育(F7)	知识存量增加	子公司知识积累	战略领导者角色形成基础
日本市场和之前都不一样,很多经验没法借鉴,只能根据实际制定新的战略,创造新的知识和经验(F1;F7)	知识创造能力增强		
日本子公司管理实践和经营方法都是独特的,我们把它作为知识来源,为其他海外市场提供知识基础(F1)	成为知识源	子公司战略重要性	
日本子公司起来后,再开发其他发达市场就 so easy 了,你想想,当时日本市场条件多恶劣,刻板印象多严重,我们都挺过来了,没怕的,这些无论是本地化呀、还是市场开发呀之类的经验和教训都能很好的引领其他子公司发展(F7)	成为发达市场引领者		
日本公司整个团队在获得了总部颁发的“特殊贡献奖”、“最佳集体奖”等多个最高级别奖项(F12;S1)	团队获总部认可	母公司高度认可	
坂本作为第一个获得“天士力集团总裁特别嘉奖”的经销商站在了表彰大会上,闫主席亲手为她颁发了奖牌(F11)	经销商获总部认可		
日本讲健康理念,天士力的大健康理念和健康还原学说跟大环境和文化很契合,所以消费者很认可(F11;S2)	理念与东道国契合	东道国高度认可	
NHK 电视台之前不允许节目中出现企业信息。但他们这次在录制时,就把天士力的大门和 LOGO 给照上了(F7;F13)	当地官媒宣传企业		

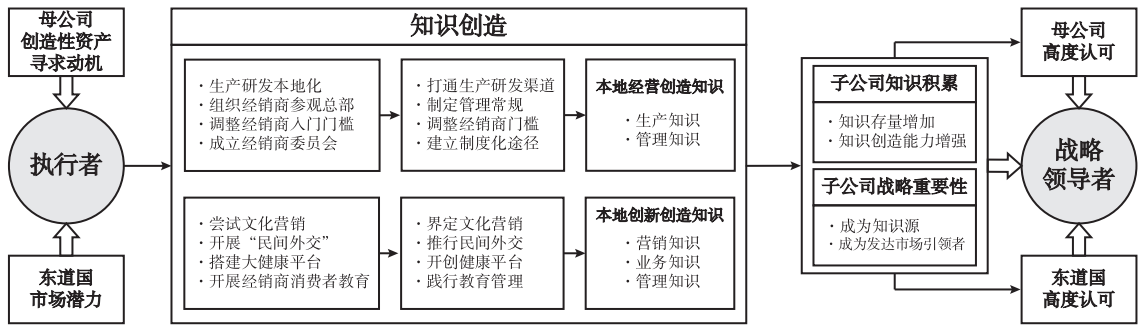


图 3 天士力日本子公司角色演变模型

资料来源:作者整理

(1)初始“执行者”角色设定。在日本子公司成立之前,“毒饺子事件”暴发导致中国企业在日本市场的形象较差,天士力迫切希望通过在日本开展经营来改变中国企业的形象,将中药销往日本市场。同时,国内知名中药企业在日本实现国际化,在一定程度上证明了日本市场对中药产品的现实需求。因此,母公司动机和东道国市场潜力是日本子公司最初“执行者”角色的形成基础。其中,母公司动机促使日本子公司以寻求企业和国家形象为导向开展市场活动,东道国市场潜力在一定程度上激励子公司主动开展本地化运营。

1)母公司动机。随着中药产品在世界范围内的普及,2006年,天士力开始筹划进入发达国家

市场。2007 年底,“毒饺子事件”在日本爆发,对中国企业的品牌形象造成了极其负面的影响。天士力“逆势而上”,将第一个发达国家市场定为日本,希望借助自身力量改变中国企业在日本的形象。在进入日本之前,天士力对日本市场进行深入分析,认为能够改变中国企业形象的最好方式就是把五千年文化输入到日本市场。就这一点而言,中药行业凝练了中国文化的精髓,能够更迅速和有效地进行文化输入。因此,天士力进一步明确了改变中国企业在日本市场形象的战略目标,进入日本市场。

2) 东道国市场潜力。与其他国家相比,日本对药品的审查程序更严格,中药产品进入难度较大。因此,天士力最初未将日本作为重要的海外市场。国内知名中药企业三九集团成功收购日本东亚制药后,30 类共 100 多种 OTC 中药正式以“999”品牌在日本市场销售,标志着中药企业开始涉足日本市场,对天士力造成了强烈的冲击。三九的成功收购意味着日本市场对中药产品存在现实需求,且尚未被充分挖掘。同时,由于文化因素,日本消费者对中药的认知程度比其他产品高,中药行业在日本具有较大的市场潜力。

(2) 从“执行者”到“战略领导者”演变过程。成立初期,由于日本子公司初始角色为“执行者”、母公司缺乏发达市场运营经验以及日本环境较为复杂等原因,日本子公司主要通过本地经营和本地创新两种方式,创造有利于发展的知识资源,以弥补多重劣势,实现快速成长。

1) 本地经营创造知识。一方面,初涉日本市场时,为了淡化中国制造的概念,日本子公司将产品定位于瓶装口服液,在日本打通瓶装口服液容器和原料厂商的渠道,将复方丹参滴丸在日本工厂进行罐装生产。随着市场范围的不断扩大,日本子公司发现,由于瓶装口服液的便携性和便利性,当地消费者更倾向于购买瓶装产品。基于此,日本子公司在后续研发过程中将这一重要因素考虑在内,在瓶装不影响产品功效的前提下,尽量采用瓶装生产,确保了新产品的销量。另一方面,日本子公司尝试组织经销商到总部参观,以加强经销商对企业的了解,给经销商留下了安全、安心、可靠的印象。此后,日本子公司将“经销商定期参观总部”定为一项管理常规,不断加强经销商对企业的信任。同时,日本子公司根据当地市场和经销商的特点,将经销商入门门槛由 100 美元提高至 2000 美元,在提升收益的同时提高经销商的“含金量”,激发经销商的创造性和积极性。随着经销商队伍的不断壮大,日本子公司成立经销商委员会,赋予经销商管理自主权,允许其参与子公司决议和管理,逐渐建立起制度化的经销商管理团队,提高管理效率。

2) 本地创新创造知识。日本子公司成立初期受到“毒饺子事件”的影响,产品在当地市场遭受排斥。为了树立正面形象,日本子公司根据当地市场特点和消费者习惯,聘请当地学者将天士力的发展史写成一本书并出版,促进了日本消费者对企业历史的了解,为市场开发奠定了基础。日本子公司将这种方式概念化为“文化营销”,并推广到其他子公司。另一方面,借助复方丹参滴丸的中国临床数据对经销商和消费者进行产品教育,向其讲述天士力的发展历程和核心竞争力,最后再推荐其他产品,形成产品推广的良性循环。此外,除了生产和销售中药产品外,日本子公司根据当地市场情况,开创新的业务模式,搭建大健康平台,将更多的产品和医疗方式纳入平台,不断提升企业价值。

日本子公司通过在当地市场创造各种经营所需的知识资源,增强知识存量和知识创造能力,提高销售业绩,同时逐渐成为国际市场重要的知识源,为开拓其他发达国家市场提供充足的知识基础。在这种情况下,日本子公司团队及其经销商获得母公司的高度认可。另一方面,打破了日本市场对中国企业的“偏见”,提升了企业认可度。在子公司知识积累和战略重要性凸显、母公司高度认可和东道国高度认可三者的共同作用下,日本子公司快速从“执行者”演变成“战略领导者”,引领天士力在亚洲和欧洲等发达市场的发展。

五、研究发现与进一步讨论

本研究围绕中国跨国企业海外子公司角色如何演变这一核心问题,针对天士力南非子公司和日本子公司的国际化实践,通过严谨的结构化数据方法,系统探索了海外子公司角色演变的过程和机制,分析了海外子公司角色的形成基础,最终提炼出中国跨国企业海外子公司角色演变机制的理论框架(如图4所示)。

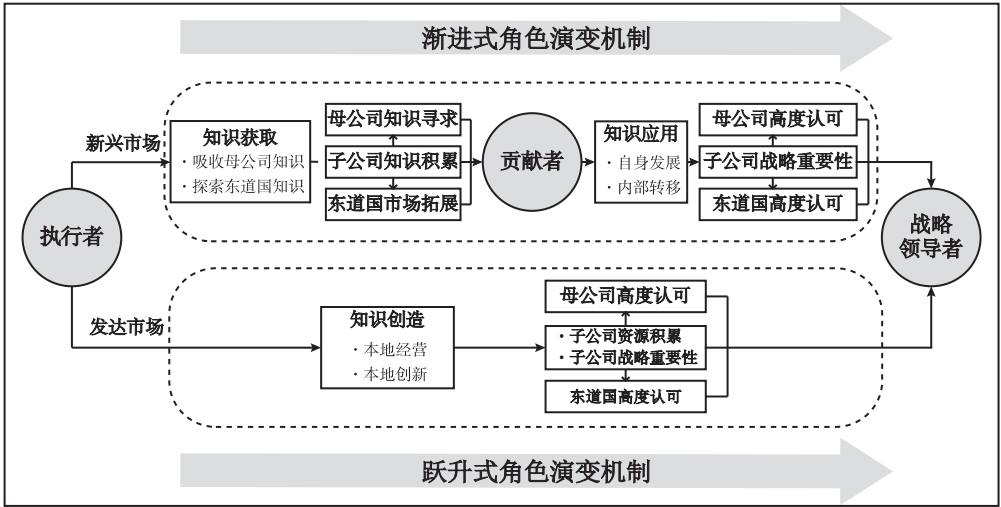


图4 中国跨国企业海外子公司角色演变机制的理论框架

资料来源:作者整理

1. 中国跨国企业海外子公司角色演变机制

通过案例分析,本研究发现,中国跨国企业海外子公司角色演变机制因海外市场的不同而存在显著差异:在新兴市场设立的海外子公司通常通过渐进式演变机制实现从“执行者—贡献者—战略领导者”角色的演变;在发达市场设立的海外子公司通常通过跃升式演变机制实现从“执行者—战略领导者”角色的演变。两种角色演变机制的对比如表6所示。

表6 中国跨国企业海外子公司角色演变机制对比

维度	渐进式演变机制	跃升式演变机制
东道国市场类型	新兴市场	发达市场
演变路径	执行者—贡献者—战略领导者	执行者—战略领导者
知识管理	知识获取、知识应用	知识创造
演变速度	较慢	较快

其中,渐进式角色演变机制是指中国跨国企业在新兴市场设立的海外子公司基于知识获取和知识应用,通过“执行者—贡献者—战略领导者”的演变路径实现角色演变的机制。具体而言,首先,当中国跨国企业海外子公司初涉新兴市场时,由于自身知识基础薄弱,且新兴市场与母国市场具有一定的相似之处,子公司需要先通过吸收母公司知识和探索东道国知识两种方式获取经营所需的知识资源。通过知识获取,子公司的知识资源储备和知识获取能力大幅提升(蒲明和毕克新,2017)^[36],一方面会激发母公司的知识寻求意愿;另一方面能够扩大子公司在东道国的市场范围。在母子公司和东道国三者的共同作用下,子公司除了执行母公司的市场寻求战略外,还需要将其积累的知识资源“贡献”于母公司和东道国市场(Park,2010)^[37],子公司从“执行者”演变为“贡献

者”。其次,演变为“贡献者”后,基于母公司和东道国市场的需求,子公司一方面将积累的知识资源应用于自身在东道国市场的经营发展;另一方面将先进的知识资源转移到母公司或同行子公司,推动整体国际竞争力的提升(Ai和Tan,2020)^[38]。通过知识应用,子公司在跨国公司内部和东道国市场的战略重要性凸显,母公司和东道国对子公司的认可度大幅提升(Ju等,2023)^[25]。在母子公司和东道国三者的共同作用下,子公司演变为“战略领导者”,发挥战略引领作用,引领跨国公司在新兴市场的发展。

跃升式演变机制是指中国跨国企业在发达市场设立的海外子公司基于知识创造,通过“执行者—战略领导者”的演变路径实现角色演变的机制。具体而言,发达市场通常在发展程度、市场环境等方面均优于母国(Mudambi等,2014)^[39]。因此,当中国跨国企业海外子公司初涉发达市场时,由于母公司的知识和经验很难应用于当地市场且从东道国直接获取和吸收知识的难度较大(Huang和Li,2019)^[15],子公司需要在运营过程中通过本地经营和本地创新两种知识创造方式不断创造有助于其在东道国快速发展的知识。知识创造过程能够充分激发子公司的潜力,在增加知识资源积累的同时彰显子公司对母公司和东道国市场的战略重要性。在此情境下,母公司感知到子公司知识的战略价值,对子公司高度认可,逐渐将子公司作为战略重点,期望通过子公司的知识创造活动获取更多稀缺的知识资源;同时,子公司在东道国获得较高的财务和创新绩效,东道国对企业的认可度也在大幅提升。在母子公司和东道国三者的共同作用下,子公司由“执行者”演变为“战略领导者”。

2. 中国跨国企业海外子公司角色形成基础

与以往研究多基于母公司安排观、子公司选择观和东道国当地环境决定观对海外子公司角色的形成基础进行探讨不同(郝瑾等,2017)^[1],本研究基于知识资源对中国跨国企业海外子公司角色形成的重要作用,从母公司、子公司和东道国三个层面剖析了海外子公司角色的形成基础。

具体而言:由于中国跨国企业海外子公司在国际市场中面临后来者、新来者和外来者等多重劣势(Luo和Tung,2007)^[14],成立初期在开展独立跨国经营、获取东道国合法性等方面面临诸多困难。同时,中国跨国企业在海外设立子公司,具有较强的战略资产寻求导向(Sutherland等,2020)^[40]。执行者角色往往是母公司将自身的战略寻求动机与东道国市场实际情况进行匹配后,为海外子公司设定的初始角色(Castellani等,2022^[5];Bartlett和Ghoshal,1986^[7])。此时,海外子公司较低的知识资源水平不足以支撑其在东道国市场的独立运营。接受母公司的资源支持,在东道国市场执行母公司所赋予的任务和职能是执行者角色的核心。因此,母公司动机和东道国市场潜力共同构成执行者角色的形成基础。其中,母公司动机决定了海外子公司在东道国市场的经营目标和战略导向,东道国市场潜力在一定程度上能够激发子公司执行母公司市场战略的积极性和主动性,为母公司开拓东道国市场奠定基础(Luo和Bu,2018)^[41]。

贡献者是执行者通过不断提高知识资源和能力水平逐渐演变形成的角色(Delany,2000)^[42]。通过从母公司和东道国处获取知识资源,海外子公司积累的信息和资源的优势能够激发其自主经营的积极性和主动性(Phene和Almeida,2008)^[43],促进知识存量的提升和知识获取能力的增强。子公司知识资源的积累能够激发母公司的知识寻求意愿,同时扩大东道国市场范围,驱动子公司将积累的知识资源“贡献”给母公司和东道国。因此,子公司知识积累、母公司知识寻求意愿和东道国市场拓展是贡献者角色的形成基础。其中,子公司知识积累能够为贡献者角色的形成提供充足的资源基础,在贡献者角色形成过程中占据主导地位。母公司知识寻求意愿和东道国市场拓展构成了贡献者角色形成的内在动机和现实需求,驱使子公

司将积累的知识资源用于自身在东道国市场的发展和在跨国企业内部的转移(Cuervo-Cazurra等,2022)^[44]。

战略领导者是由执行者或贡献者演变而形成的角色(郝瑾等,2017)^[1]。海外子公司获取、应用和创造知识,一方面能够增加知识资源积累(Lee,2022)^[20];另一方面使得其独特的知识资源成为母公司和东道国市场发展的知识基础,为母公司和东道国市场创造更多价值(Almeida和Phene,2004)^[45],进而凸显其战略重要性。子公司知识资源的积累和战略重要性的凸显除了能够扩充子公司的知识存量,提高经营绩效外,还能够使母公司和东道国意识到子公司重要性,提高对子公司的认可度,逐渐将其作为战略发展重点(Manolopoulos,2008)^[17]。因此,子公司知识积累和战略重要性、母公司和东道国高度认可可是战略领导者角色的形成基础。其中,子公司知识积累为战略领导者角色的形成提供了资源和能力支撑,子公司战略重要性为母公司和东道国提供了认知基础,在战略领导者角色形成过程中占据主导地位。母公司高度认可和东道国高度认可为战略领导者角色的形成提供了组织和市场层面的支持,有助于迅速提升子公司战略地位,推动其在国际市场中引领整个跨国公司的战略发展。

六、研究结论与启示

1. 研究结论

本研究从知识资源助推视角出发,通过对天士力及其海外子公司进行嵌入式单案例研究,探明了中国跨国企业海外子公司角色演变的过程和机制。主要研究结论如下:(1)中国跨国企业在新兴市场设立的海外子公司可以通过渐进式演变机制,即基于知识获取和知识应用,遵循“执行者—贡献者—战略领导者”的演变路径,实现角色演变;在发达市场设立的海外子公司可以通过跃升式演变机制,即基于知识创造,遵循“执行者—战略领导者”的演变路径,实现角色演变。(2)子公司、母公司和东道国三个层面的因素共同构成了海外子公司不同角色的形成基础。其中,母公司动机和东道国市场潜力构成执行者角色的形成基础,子公司知识积累、母公司知识寻求意愿和东道国市场拓展构成贡献者角色的形成基础,子公司知识积累和战略重要性、母公司高度认可和东道国高度认可构成战略领导者角色的形成基础。

2. 理论贡献

第一,本研究基于知识资源助推视角,探明了渐进式和跃升式两种海外子公司角色演变机制,厘清了知识资源与海外子公司角色演变之间的内在联系(Zhao等,2022)^[28],能够填补现有文献对于海外子公司角色如何演变考量不足所造成的研究缺口(Raziq等,2019)^[21]。尽管现有研究已经意识到探讨海外子公司角色演变的重要性,但相关研究大多聚焦于对角色演变的驱动因素和作用效果进行分析,而对于海外子公司角色如何演变缺乏足够的关注。尤其对于EMNEs而言,鉴于知识资源在海外子公司成长和发展过程中的重要性,探讨其如何助推海外子公司角色演变,是打开海外子公司角色演变过程和机制的重要突破口。本研究基于知识资源对中国跨国企业海外子公司角色的助推作用出发,从知识获取、知识应用和知识创造三个方面揭示了海外子公司角色演变的内在机理,能够更为聚焦地刻画中国跨国企业海外子公司角色演变的动态过程,并响应郝瑾(2017)^[1]等对于“从动态视角探寻海外子公司不同角色类型的演进轨迹”的呼吁。

第二,本研究识别了中国跨国企业海外子公司的角色类型,并从海外子公司、母公司和东道国三个层面进一步剖析了各角色的形成基础,能够贡献于现有研究仅基于静态和单一视角探讨海外子公司角色形成和类型而造成的研究缺口。现有文献主要基于产品和市场范围、一体化和本地化战略、知识和能力以及母公司授权等视角,研究海外子公司角色的划分依据和决定因素,而忽略了

角色之间的相互关联性和动态演化性特征 (Gutierrez-Huerter 等, 2020)^[10]。本研究基于知识资源助推视角, 通过案例分析识别出中国跨国企业海外子公司扮演的执行者、贡献者和战略领导者角色, 并探明了子公司、母公司和东道国三个层面因素对海外子公司角色形成的重要作用, 能够深化现有研究对海外子公司角色类型的认识, 并为 EMNEs 海外子公司角色形成研究提供了整合且新颖的研究思路。

3. 管理启示

第一, 在当前动荡性和不确定性并存的国际化情境下, 随着海外子公司对中国跨国企业制定和实施国际化战略的重要性日益增强, 中国跨国企业应当意识到海外子公司扮演的不同战略角色在一定程度上决定了其能否以及如何充分发挥角色价值, 以积极抵御国际化风险, 构建全球竞争优势。因此, 中国跨国企业需要更加关注海外子公司“执行者”“贡献者”和“战略领导者”等差异化角色的形成和演变过程, 厘清海外子公司从“执行者”角色到“战略领导者”角色演变的内在逻辑, 提升海外子公司角色演变的效果和效率。在设立海外子公司之前, 中国跨国企业需要根据东道国市场性质, 将自身设立海外子公司的动机与东道国市场潜力进行充分匹配, 明确东道国市场的特征和属性, 合理规划不同海外子公司的角色演变路径及机制, 以指引海外子公司在国际市场的成长和发展。

第二, 在海外子公司成长和发展过程中, 中国跨国企业应当给予其充分的资源和战略支持, 快速推动海外子公司向“战略领导者”角色演变。一方面, 中国跨国企业需要根据海外子公司角色演变的具体路径和机制, 采取适配性的战略举措, 如向子公司传输通用知识、外派总部员工为子公司提供技术和管理支持、赋予子公司经营自主权、制定内部专项激励制度等, 加快海外子公司对母国和东道国优势知识资源的获取、应用和创造, 为其角色演变提供充足的资源动力, 进而推动其向“战略领导者”角色快速演变; 另一方面, 中国跨国企业需要将海外子公司各阶段角色特征与自身在东道国市场的寻求动机和发展目标相匹配, 充分激发子公司不同角色的价值和潜力, 进而基于海外子公司在东道国市场的战略性地位, 加快自身跨国网络在国际市场的快速扩张和发展。

第三, 对于海外子公司而言, 应该将更多的时间、资源和精力用于在东道国获取、应用和创造知识资源。通过提升和优化知识管理的效率和效果, 增加知识资源的储备和积累, 提升自身的资源和能力水平, 进而充分发挥知识资源对角色演变的助推作用, 提高在跨国公司内部和东道国市场的战略地位, 实现向“战略领导者”角色的快速演变。具体而言, 中国跨国企业海外子公司在国际化过程中应根据东道国发展特点和发达程度的不同, 选择差异化的角色演变路径, 并据此适配不同的知识资源管理活动, 充分激发知识资源对角色演变的助推作用: 新兴市场海外子公司在发展过程中需要将知识管理活动聚焦于知识资源的获取和应用, 遵循从“执行者—贡献者—战略领导者”的演变路径, 明确每一个演变阶段的战略重点, 推动自身角色实现渐进式演变; 发达市场海外子公司在发展过程中需要充分激发自身的创造性和潜能, 将知识管理活动聚焦于知识创造, 遵循从“执行者—战略领导者”的演变路径, 明确演变过程的核心和主线任务, 推动自身角色实现跃升式演变。

4. 研究局限与未来展望

尽管本研究对中国跨国企业海外子公司的角色演变过程和机制进行了有益探讨, 但仍有一些不足之处有待未来研究继续完善。首先, 本研究主要基于知识资源助推视角, 结合知识的获取、创造和应用过程, 探讨海外子公司角色的演变机制, 但忽略了可能影响子公司角色演变的其他因素, 未来研究可以继续探讨母国与东道国的制度环境、跨国公司高管团队的认知等国家和个体层面的因素如何推动海外子公司角色的演变。其次, 本研究识别了渐进式和跃升式两种海外子公司角色

演变机制,揭示了海外子公司角色从执行者到战略领导者的两条演变路径。然而,受制于篇幅限制,本研究尚未进一步分析通过这两种演变机制最终形成的“战略领导者”,在绩效和能力等方面是否存在显著差异,未来研究可以对此进行深入探讨。

参考文献

- [1] 郝瑾,王凤彬,王穗. 海外子公司角色分类及其与管控方式的匹配效应——一项双层多案例定性比较分析[J]. 北京:管理世界,2017,(10):150-171.
- [2] 许晖,丁超,刘田田,王亚君. 中国民营企业国际化的适应性成长路径与机制——基于华源集团的探索性案例研究[J]. 北京:经济管理,2022,(7):80-100.
- [3] Cavanagh, A., and S. Freeman. The Development of Subsidiary Roles in the Motor Vehicle Manufacturing Industry[J]. *International Business Review*,2012,21,(4):602-617.
- [4] Liu, T., and X. Li. How do MNCs Conduct Local Technological Innovation in a Host Country? An Examination from Subsidiaries' Perspective[J]. *Journal of International Management*,2022,28,(3),100951.
- [5] Castellani, D., A. Perri, and V. G. Scalera. Knowledge Integration in Multinational Enterprises: The Role of Inventors Crossing National and Organizational Boundaries[J]. *Journal of World Business*,2022,57,(3),101290.
- [6] Geleilate, J. M. G., D. S. Andrews, and S. Fainshmidt. Subsidiary Autonomy and Subsidiary Performance: A Meta-analysis[J]. *Journal of World Business*,2020,55,(4),101049.
- [7] Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. Tap Your Subsidiaries for Global Reach[J]. *Harvard Business Review*,1986,64,(6):87-94.
- [8] Banerjee, S., S. Venaik., and P. Brewer. Analysing Corporate Political Activity in MNC Subsidiaries through the Integration-responsiveness Framework[J]. *International Business Review*,2019,28,(5),101498.
- [9] Isaac, V. R., F. M. Borini., M. M. Raziq., et al. From Local to Global Innovation: The Role of Subsidiaries' External Relational Embeddedness in an Emerging Market[J]. *International Business Review*,2019,28,(4):638-646.
- [10] Gutierrez-Huerter, G., J. Moon., S. Gold., et al. Micro-processes of Translation in the Transfer of Practices from MNE Headquarters to Foreign Subsidiaries: The Role of Subsidiary Translators[J]. *Journal of International Business Studies*,2020,51,(3):389-413.
- [11] Ocasio, W., T. Laamanen., and E. Vaara. Communication and Attention Dynamics: An Attention-based View of Strategic Change[J]. *Strategic Management Journal*,2018,39,(1):155-167.
- [12] Mcevely, S., K., and B. Chakravarthy. The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge[J]. *Strategic Management Journal*,2002,23,(4):285-305.
- [13] 冯永春,苏萌萌,郑丽霞. 海外子公司自主权对逆向知识转移的影响研究[J]. 北京:科学学研究,2020,(8):1451-1463.
- [14] Luo, Y., and R. L. Tung. International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective[J]. *Journal of International Business Studies*,2007,38,(4):481-498.
- [15] Huang, K. G., and J. Li. Adopting Knowledge from Reverse Innovations? Transnational Patents and Signaling from an Emerging Economy[J]. *Journal of International Business Studies*,2019,50,(7):1078-1102.
- [16] 赵景华. 跨国公司海外子公司的三个理论流派比较研究[J]. 天津:南开管理评论,2001,(6):74-77.
- [17] Manolopoulos, D. A Systematic Review of the Literature and Theoretical Analysis of Subsidiary Roles[J]. *Journal of Transnational Management*,2008,13,(1):23-57.
- [18] 刘娟,杨勃. 同构还是创新? 中国企业海外子公司制度逻辑冲突的响应策略[J]. 北京:经济管理,2021,(9):48-67.
- [19] Chen, I. S. Y. Driving Lateral Collaboration Effectiveness across Multinational Enterprises: The Antecedents and Consequences[J]. *Human Resource Management Journal*,2022,32,(2):406-429.
- [20] Lee, J. M. MNCs as Dispersed Structures of Power: Performance and Management Implications of Power Distribution in the Subsidiary Portfolio[J]. *Journal of International Business Studies*,2022,53,(1):126-155.
- [21] Raziq, M. M., G. R. G. Benito., P. Toulson., et al. Roles and Strategies of Foreign MNE Subsidiaries in New Zealand[J]. *European Journal of International Management*,2019,13,(6):757-784.
- [22] Wu, Y., R. Strange., and V. Shirodkar. MNE Divestments of Foreign Affiliates: Does the Strategic Role of the Affiliate Have an Impact? [J]. *Journal of Business Research*,2021,128,(3):266-278.
- [23] Gillmore, E. Mandate Dynamics and the Importance of Mandate Loss for Subsidiary Evolution[J]. *International Business Review*,

2022,31,(6):101994.

[24] Decreton, B. , P. C. Nell. , and D. Stea. Headquarters Involvement, Socialization, and Entrepreneurial Behaviors in MNC Subsidiaries[J]. Long Range Planning,2019,52,(4),101839.

[25] Ju, X. , G. Wang. , and Y. Fu. Linking Networking Capability and Ambidextrous Innovation Strategies: The Mediating Roles of Knowledge Assimilation Application and Knowledge Transformation Application [J]. Journal of Knowledge Management, 2023, 27, (6) : 1534 – 1561.

[26] Rios-Ballesteros, N. , and S. Fuerst. Exploring the Enablers and Microfoundations of International Knowledge Transfer [J]. Journal of Knowledge Management,2021,26,(7):1868 – 1898.

[27] Chatterjee, S. , R. Chaudhuri. , D. Vrontis. , et al. Enterprise Social Network for Knowledge Sharing in MNCs: Examining the Role of Knowledge Contributors and Knowledge Seekers for Cross-country Collaboration [J]. Journal of International Management, 2021, 27, (1) ,100827.

[28] Zhao, S. , X. Liu. , U. Andersson. , et al. Knowledge Management of Emerging Economy Multinationals [J]. Journal of World Business,2022,57,(1),101255.

[29] Borini, F. M. , L. L. Santos. , M. M. Raziq. , et al. The Differentiated Role of Organizational Ambidexterity and Organizational Innovation in the Subsidiary Reverse Knowledge Transfer Process [J]. Journal of Knowledge Management,2021,26,(1):146 – 164.

[30] Yin, R. K. Case Study Research; Design and Methods (6th ed) [M]. London; Sage Publications, Beverly Hills, 2018.

[31] Gioia, D. A. , K. G. Corley. , A. L. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology [J]. Organizational Research Methods,2013,16,(1):15 – 31.

[32] Meyer, K. E. , C. Li. , and A. P. J. Schotter. Managing the MNE Subsidiary: Advancing a Multi-level and Dynamic Research Agenda [J]. Journal of International Business Studies,2020,51,(4):538 – 576.

[33] Eisenhardt, K. M. , and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal,2007,50,(1):25 – 32.

[34] Valio, Dominguez, Gonzalez, R. , and M. Fernando, Martins. Mapping the Organizational Factors that Support Knowledge Management in the Brazilian Automotive Industry [J]. Journal of Knowledge Management,2014,18,(1):152 – 176.

[35] Zhang, H. , C. Shu. , X. Jiang. , et al. Managing Knowledge for Innovation: The Role of Cooperation, Competition, and Alliance Nationality [J]. Journal of International Marketing,2010,18,(4):74 – 94.

[36] 蒲明, 毕克新. 内部嵌入性、学习过程与跨国子公司发展研究 [J]. 北京: 中国软科学, 2017, (4) : 132 – 140.

[37] Park, B. I. What Matters to Managerial Knowledge Acquisition in International Joint Ventures? High Knowledge Acquirers versus Low Knowledge Acquirers [J]. Asia Pacific Journal of Management,2010,27,(1):55 – 79.

[38] Ai, Q. , and H. Tan. Uncovering Neglected Success Factors in Post-acquisition Reverse Capability Transfer: Evidence from Chinese Multinational Corporations in Europe [J]. Journal of World Business,2020,55,(3),101053.

[39] Mudambi, R. , L. Piscitello. , and L. Rabbiosi. Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes [J]. Long Range Planning,2014,47,(1-2):49 – 63.

[40] Sutherland, D. , J. Anderson. and Z. Hu. A Comparative Analysis of Location and Non-location-bounded Strategic Asset Seeking in Emerging and Developed Market MNEs: An Application of New Internalization Theory [J]. International Business Review, 2020, 29, (2) ,101635.

[41] Luo, Y. , and J. Bu. Contextualizing International Strategy by Emerging Market Firms: A Composition-based Approach [J]. Journal of World Business,2018,53,(3):337 – 355.

[42] Delany, E. Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking [J]. Long Range Planning, 2000,33,(2):220 – 244.

[43] Phene, A. , and P. Almeida. Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities [J]. Journal of International Business Studies,2008,39,(5):901 – 919.

[44] Cuervo-Cazurra, A. , P. Duran. , J. L. Arregle. , et al. Host Country Politics and Internationalization: A Meta-analytic Review [J]. Journal of Management Studies,2022,60,(1):204 – 241.

[45] Almeida, P. , and A. Phene. Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation [J]. Strategic Management Journal,2004,25,(8-9):847 – 864.

Research on Role Evolution Mechanism of Overseas Subsidiaries of Chinese Multinational Enterprises: Analysis from the Perspective of Knowledge Resource Boosting

FENG Yong-chun¹, SU Meng-meng², CAO Xin-rui¹

(1. School of Business, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin, 300222, China;

2. School of Business, University of International Business and Economics, Beijing, 100029, China)

Abstract: Overseas subsidiaries are indispensable carriers for Chinese multinational enterprises to obtain key strategic resources in the international market and build global competitive advantages, which is of great value for them to formulate and implement internationalization strategies. Especially in recent years, the unpredictable international situation, frequent anti-globalization trends, trade wars and science and technology wars have led to greater challenges for the operation and management of Chinese multinational enterprises, which increasingly need to rely on the strategic value created by overseas subsidiaries in host countries to avoid the adverse effects brought by the turbulence of international environment. In this context, overseas subsidiaries must constantly adjust their roles in the international market, give full play to the functions and roles of different actors, and actively cope with the risks of international business, so as to ensure sustainable development in the international market. Therefore, how to realize the role evolution of overseas subsidiaries of Chinese multinational enterprises has become an important issue urgently to be solved by academia and industry.

This study takes the boosting effect of knowledge resources on the role evolution of subsidiaries as a breakthrough point, selects Tasly International Corporation and its overseas subsidiaries as the case study object to deeply analyze the process and mechanism of role evolution of overseas subsidiaries of Chinese multinational enterprises. The findings are as follows: First, the overseas subsidiaries established by Chinese multinational enterprises in emerging markets can realize the role evolution through the gradual evolution mechanism, that is, based on the knowledge acquisition and knowledge application, following the evolution path of “implementor-contributor-strategic leader”; the overseas subsidiaries established by Chinese multinational enterprises in developed markets can realize the role evolution through the leapfrog evolution mechanism, that is, based on the knowledge creation, following the evolution path of “implementor-strategic leader”. Second, the factors of overseas subsidiary, parent company and host country constitute the basis for the formation of different roles of overseas subsidiaries. Among them, the motivation of the parent company and the market potential of the host country form the basis of the implementor role, the knowledge accumulation of the subsidiary, the willingness of the parent company to seek knowledge and the market expansion of the host country form the basis of the contributor role, and the knowledge accumulation and strategic importance of the subsidiary, the high recognition of the parent company and host country form the basis of the strategic leader role.

The theoretical contributions of this research mainly include the following two aspects: First, based on the perspective of knowledge resource boosting, this research has identified two mechanisms of role evolution of overseas subsidiaries: progressive and leap-forward, and clarified the internal relationship between knowledge resources and role evolution of overseas subsidiaries, which can fill the research gap caused by insufficient consideration of the role evolution of overseas subsidiaries in the existing literature. Second, this study identifies the role types of overseas subsidiaries of Chinese multinational enterprises, and further analyzes the formation basis of each role from the three levels of overseas subsidiaries, parent companies and host countries, which can contribute to the research gap caused by the static and single perspective of existing studies on the role formation and type of overseas subsidiaries.

In addition, the practical implications of this study are as follows. First, before setting up overseas subsidiaries, the parent company needs to fully match its motivation for setting up subsidiaries with the potential of the host country market, and then take adaptive strategic measures to promote the rapid evolution of the role of subsidiaries. Second, overseas subsidiaries should spend more time and effort on the acquisition, creation and application of knowledge resources in the process of internationalization. By improving and optimizing the efficiency and effectiveness of knowledge management, it promotes the reserve and accumulation of knowledge resources, improves its strategic position within the multinational corporation and in the host country market, and realizes the rapid evolution to the role of “strategic leader”.

Key Words: the role of overseas subsidiaries; role evolution mechanism; Chinese multinational enterprises; knowledge resource

JEL Classification: F23, M10, M16

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2023.11.006

(责任编辑:刘建丽)