

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*



刘娟¹ 杨勃^{1,2}

(1. 天津财经大学经济学院, 天津 300222;

2. 南开大学商学院工商管理博士后流动站, 天津 300071)

内容提要: 本文围绕“制度双元情境下后发企业如何响应母公司与东道国制度逻辑冲突”这一核心问题展开, 借助多案例研究发现: 依据制度双元情境下东道国与母公司制度逻辑相对主导性及响应焦点不同, 本文识别出跨国企业海外子公司(MNES)制度逻辑冲突响应三组策略: 对内同构为主 + 对外创新为辅; 对外同构为主 + 对内创新为辅; 对外创新为主 + 对内同构(创新)为辅。三组策略下对母公司和东道国制度(逻辑)环境产生的响应效果也有所差异, 并集中体现在 MNES 的角色扮演特征: 在先发东道国从最初的制度逻辑学习者成长为制度创新开拓者, 在后发东道国成为母公司制度逻辑代言人, 呈现出制度复杂环境下中国不同所有制 MNES 成长过程及国际化战略目标实现。本文研究结论对制度理论视角下后发 MNES 制度逻辑冲突多元化响应策略给予有益的理论补充; 对后发 MNES 国际化战略意图及价值实现具有一定的借鉴及启示意义。

关键词: 制度同构 制度创新 制度逻辑冲突 响应策略 海外子公司

中图分类号: F272 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2021)09—0048—20

一、引言

制度理论视角下跨国企业海外子公司(Multinational Enterprises' Overseas Subsidiaries, 简称 MNES)一方面会天然性地与母公司制度逻辑保持一致, 并倾向于对母公司利益相关者负责; 另一方面, MNES 往往还需要满足东道国某些制度性安排或诉求, 借此获取东道国利益相关者认可以获取当地市场(彭长桂和吕源, 2016)^[1]。当母国与东道国存在明显的制度距离或制度落差时, MNES 所面临的双边制度逻辑冲突在所难免(Nell 等, 2015)^[2]。2020 年获得奥斯卡最佳纪录片奖项的《美国工厂》, 完整记录了中国企业在美开办工厂过程中因中美文化与制度差异、管理方式不同等而浮现出的各类大小问题, 凸显出中国 MNES 所面对的双元制度逻辑冲突典型性及代表性, 并由此引发学界及业界对于相关问题的广泛关注与思考。在当前国际社会制度环境多元化格局日渐凸显的背景下, 中国企业国际化过程中 MNES 如何在母公司与东道国制度逻辑冲突间取得平衡? 又该采取何种相应的制度性安排以协调母公司与东道国利益相关者间的制度逻辑冲突? 不仅关系到

收稿日期: 2021-04-24

* 基金项目: 国家自然科学基金青年项目“中国跨国企业东道国市场制度同构与制度创新策略选择及其实施效果研究”(71702121); 国家自然科学基金青年项目“中国企业对外直接投资的来源国劣势克服机制研究: 基于‘认知创业’视角”(71902131)。

作者简介: 刘娟, 女, 副教授, 经济学博士, 管理学博士后, 研究领域是国际商务、跨国公司, 电子邮箱: 79liujuan@163.com; 杨勃, 男, 副教授, 经济学博士, 研究领域是国际商务, 电子邮箱: yangbo@tjufe.edu.cn。通讯作者: 刘娟。

MNES 存续发展,更关系到中国企业国际化战略意图及价值实现。

现有文献围绕 MNES 制度逻辑冲突响应的研究已有所累积,多聚焦于 MNES 如何响应东道国制度环境压力及相应的策略选择:如直接对抗或拒绝市场进入的刚性制度规避方式(彭长桂和吕源,2016)^[1];采用“隐藏”“隐姓埋名”等更为柔性的策略以掩盖母国(母公司)制度性背景信息(魏江等,2016)^[3];针对跨国并购的“结婚不同居”“互不干涉”模式等(魏江和杨洋,2018)^[4]。相关研究多局限于制度同构思维,忽略了组织在冲突响应过程中的主动性,尤其是 MNES 在适应和影响制度变迁及创新方面的积极作用(Newenham-Kahindi 和 Stevens, 2018)^[5]。另一方面,基于中国 MNES 情境下的相关文献多集中于逆向跨国并购,探究先发被并企业制度逻辑优势下中国企业“来源国劣势”如何规避或响应(魏江等,2020^[6];程聪,2020^[7]);对中国企业对发展中国家 OFDI 过程中存在的制度逻辑冲突问题关注度有所欠缺。上述研究不足一定程度上阻碍了制度理论视角下对以中国企业为代表的后发 MNES 行为决策、战略规划及实践效果的深入准确刻画与描述,进而降低了现有国际商务理论对于后发企业国际化问题的解释力及指导作用。

本文拟选取制度逻辑冲突为研究切入点,以母公司与东道国制度逻辑主导性系统呈现 MNES 制度逻辑冲突响应焦点,借助案例分析梳理出不同焦点下的策略选择机制及效果。本文认为,同构或创新并非一成不变的响应策略,而具有特定制度情境适用性;两者相互作用对 MNES 双边制度环境均会产生不同程度的积极影响作用。本文研究对制度理论视角下后发 MNES 制度逻辑冲突多元化响应策略给予有益的理论补充;对后发 MNES 国际化战略意图及价值实现具有一定的借鉴及启示意义。

二、理论基础及文献梳理

1. 制度双元与 MNES 制度逻辑冲突

制度逻辑指能够塑造行为主体认知及行为决策的社会(群体)层面所具有的文化、信仰、规范等价值观及相关理念体系(Friedland 和 Alford, 1991)^[8]。MNES 面临的制度逻辑冲突,与其所处“制度双元(institutional duality)”环境密切相关(Kostova 和 Zaheer, 1999)^[9]:即 MNES 作为母公司组织边界延伸及扩展的形式之一,其组织内部制度逻辑与母公司天然一脉相承;同时, MNES 又不可避免地嵌入于东道国地理及制度环境内,错综复杂的东道国股权结构、利益相关者关系以及制度环境束缚等,均会在不同程度上对 MNES 提出与(母国)母公司迥异的制度性诉求及安排。

首先,仅就组织层面而言,通常拥有较高价值及显著性身份认同的组织将有潜力将其自身转化为制度体系内的一部分(Selznick, 1984)^[10],当企业在运营过程中更多关注组织自我系统维护之时,便在一定程度上标志着组织内部制度体系得以形成。实践中,跨国企业集团整体便可视为一种制度体系构成,母公司则自然成为“制度逻辑”的源头。通常情况下,子公司与母公司一脉相承,两者的内部制度环境具有天然的一致性;即便在跨国经营情境下,母公司出于自身制度体系延续的初衷,也仍有充足的动力向其 MNES 进行“制度逻辑移植(transplantation of institutional logics)”或“逻辑移植”(指由于母公司原有业务扩张或业务迁移,将母公司原有制度逻辑全部或部分移植到东道国市场子公司之内)(Tan 和 Wang, 2011)^[11]。鉴于 MNES 往往受限于对母公司所掌握资金、技术、管理经验等重要资源的高度依赖(Kostova, 1999)^[12],其管理层薪酬及晋升前景等不仅大多直接受限于总部决策(Coller, 1996)^[13],其自身也常常处于母国政府制度性监管与约束之下,诸多因素使得 MNES 大多“乐意”接受并传承母公司的相关制度性安排。母公司借此可在一定程度上对子公司管理层的具体行为决策施加直接影响,推行母公司所秉持制度逻辑下的管理实践与规范。

另一方面, MNES 不可避免地会面临与母公司制度环境存在差异性的东道国制度体系,既包括正式性制度体系差异,也涉及非正式性制度架构的不同(North, 1990)^[14],由此产生的监管、规范、

认知层面的“制度距离”,必然使得天然具有母公司制度逻辑色彩的 MNES 在东道国遭遇“本土化”制度逻辑冲击(突):许多在母公司“理所当然”的行为决策在东道国不再视为具有合法性;东道国社会对 MNES 所施加影响的制度性要求也常与母公司原有规范或管理实践大相径庭,由此“制度二元”引发的制度逻辑冲突必然给 MNES 带来诸多困扰,并迫使 MNES 在东道国的经营活动陷入两难窘境:如工会制度在欧美国家历史久矣,得到主流社会广泛认可;但中国玻璃企业福耀集团在美开办工厂坚决抵制工会进入,由此产生的激烈制度逻辑冲突事件成为 2020 年奥斯卡获奖纪录片的故事原型。

尽管 MNES 所面对的制度逻辑冲突内容、强度及响应方式会因母国与东道国间制度环境差异程度而有所不同,也会因冲突发生的特定时空条件、(母)子公司决策者对于冲突所处制度(逻辑)环境的主观认知及判断不同而有所差异(Molina, 2012^[15];杜周和尤树洋, 2013^[16])。但整体而言,制度二元情境下 MNES 总是需要在母公司与东道国制度逻辑冲突间游走与平衡,如何响应(responses)以及具体的响应策略选择很大程度上取决于母公司与东道国制度逻辑间的竞争关系:谁更具主导性(魏江等, 2016)^[3]。

2. MNES 制度逻辑冲突与同构

制度逻辑理论强调多元性特征,当场域内主导性制度逻辑形成,并成为判断行为主体合法性的判别标准时,往往意味着多元制度逻辑竞争(角力)后形成均衡态势,这种均衡或稳定的制度架构大多呈现出各方妥协的特征(邓晓辉等, 2018)^[17];其他非主导性制度逻辑并未消亡,而是暂时被压制了,并可能为日后的制度性变革或革新提供动力及资源(Tost, 2011^[18];毛益民, 2014^[19])。此时行为主体通常不会对主导性制度逻辑产生对抗行为,持非主导性制度逻辑的行为主体获取集体认同的有效且直接的方式便是“同构”。制度同构强调制度体系在同质性居主导的结构化环境内的塑型效果,其核心观点认为,组织受限于强制性、模仿性及规范性制度压力,可使其以一种可预期模式形成商业惯例或行为规则,从而促使同构效应得以形成(Dimaggio 和 Powell, 1983)^[20]。跨国经营情境下 MNES 需要在母公司与东道国制度逻辑竞争间进行权衡,若前者所持有的制度逻辑具有主导性且难以撼动, MNES 在东道国运营过程中会相应全部或大部分移植原有母公司制度逻辑,即对内同构;反之,会积极寻求与东道国制度逻辑保持一致性,即对外同构。相对而言,对外同构会对 MNES 施加更为严苛的影响力,如东道国市场进入模式选择(Davis 等, 2000)^[21]、国际汇兑交易所组织设置及管理(Zaheer, 1995)^[22]等。

此外,依据决策主体主观态度差异性, MNES 在同构策略实现路径上可分为象征性同构和实质性同构。象征性同构多指迫于监管性制度逻辑压力的强制性或出于迎合目的等, MNES 暂时采用遵循或依从策略,或酌情部分或不同程度地采取东道国相应的制度性管理实践方式(Liou 等, 2012)^[23]。实质性同构则多发生于 MNES 对(先发国家)东道国正式性制度架构存有一定程度认可度并抱有学习心态,此时 MNES 的实质性同构,尤其是模仿同构可能会引发母国或母公司内部的制度性革新(Gaur 等, 2011)^[24],其在东道国市场的“最佳管理实践”获得母国首肯之后,也可能使其成为母国或母公司制度创新的“代理人”,如独立董事制度的引入等(Johnson 等, 1996)^[25]。

3. MNES 制度逻辑冲突与创新

制度逻辑及由此衍生的制度多元性为阐释组织场域中的行为决策提供了多种可能性,其中就包括制度创新和制度创业:组织场域中从无到有的创造新制度或是将一种制度转化为另一种制度的过程(毛益民, 2014)^[19]。制度创新(业)在一定程度上可视为制度逻辑冲突的必然结果。制度创业者出现的重要前因之一便是组织场域内存在多重制度逻辑,且不同制度逻辑间竞争或冲突越强烈,制度逻辑持有者(组织)面临威胁与机遇并存的局面越有利于催生组织场域在特定制度框架下诞生出制度创业者(Battilana 等, 2009)^[26]。接触并认同多重制度逻辑,尤其是接触到主导性制

度逻辑之外的、处于非主导性制度逻辑认同的组织往往会率先发起制度性创新(业)活动;利己性制度创新者也常会利用旧有制度逻辑催生新的制度逻辑,并最终诱发制度性变革或制度创新生成(Fligstein, 1987)^[27],此种情境在转型经济体及后发国家情境下的适用性更为突显(Newenham-Kahindi 和 Stevens, 2018^[5]; Liou 等, 2012^[23])。

简言之,当强烈的制度逻辑冲突使得制度同构难以发挥效用,或单纯的同构行为无法产生积极效果之时,组织必须做出战略性响应才能保证自身生存与发展,此种情形下制度逻辑冲突可为组织变革提供动力及资源(Newenham-Kahindi 和 Stevens, 2018^[5];毛益民, 2014^[19])。相较于被动“一致性”获取的同构过程,制度创新(业)具有更多主动性创新色彩。此外,制度同构因其获取“一致性”时效的便捷性,常被行为主体视为权宜之计或应急方式(Scott, 1995)^[28];而制度创新(业)重在冲破组织场域内的现有制度框架束缚,或改变既有制度性安排,此过程中新的制度逻辑或制度性安排需要得到组织场域内相关群体自上而下或自下而上的认可及接纳,这一过程通常需要投入大量物质资源及时间储备(Bitektine 和 Haack, 2015^[29];Green 等, 2009^[30])。

三、研究设计

1. 研究方法

为系统探究 MNES 制度逻辑冲突响应焦点及策略选择机制,本文采取横向多案例研究方法,选取中国 6 家 MNES 制度逻辑冲突事件作为考察对象。鉴于本文需要阐释不同制度逻辑情境下 MNES 的响应模式、同构/创新策略选择条件及机制,需要借助多案例对比分析完成。考虑到 MNES 制度逻辑冲突的响应行为并非一成不变的静态决策过程,而是随着母公司与东道国制度逻辑压力角力情况及所处制度环境变迁情况而不断进行战略调整,因而也需要借助横向多案例研究方法。

2. 案例选择

本文案例选择标准主要包括:其一,备选 MNES 制度二元特征明显,内外部二元制度逻辑(差异)对比特征明显,制度逻辑冲突事件典型;其二,备选企业所属行业较为广泛,所有权特征分布均衡(央企、民企各 3 家),具有一定的普适性;其三,备选企业均为国内相关行业头部企业或领军企业,是中国企业“走出去”的杰出代表, MNES 制度逻辑冲突响应策略具有较强的典型性和示范性;其四,备选企业东道国包括发达和发展中国家两类,便于系统梳理不同制度二元情境下 MNES 制度逻辑冲突响应策略机制;其五,样本选择遵循多样性原则,所选案例不仅具有制度逻辑冲突共有特征,还需具备一定程度差异性,既有助于识别更为丰富的响应策略,也有助于提升研究结论的普适性;其六,备选 MNES 制度逻辑冲突事件发生时点具有一定特征,利于静态及比较静态研究方法分析;其七,数据可获得性原则,所选案例能够从多种渠道收集丰富数据,保障研究的可行性。本文在上述案例选择标准基础上最终确定六家 MNES 的典型制度逻辑冲突事件作为研究样本(如表 1 所示)。

表 1 案例企业基本情况描述

案例标号	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
母公司	中交集团	中国中铁	万向集团	(中化)蓝星公司	天士力	福耀集团
子公司	中交(路桥)安哥拉海外事业部	中铁二局埃塞俄比亚海外事业部	万向美国子公司	蓝星安迪苏公司	天士力美国制药	福耀玻璃美国公司
东道国	安哥拉	埃塞俄比亚	美国	法国	美国	美国

续表 1

案例标号	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
进入东道国时间	2007	2011	1994	2006	2014	2014
进入方式	工程承包	工程承包	新设	并购	新设	新设
所处行业	基建	基建	汽车配件	化工产品	医药	玻璃制造
行业规模/地位	中国最大的国际工程承包商,港口、路桥设计及建设企业;创造多项国内外水工、桥梁建设史上“第一”“之最”	全球最大建筑工程承包商之一,世界 500 强榜单排名第 55 位;拥有百余年历史源流,在全球市场久负盛名	中国汽车零部件制造头部(第一)企业;万向节产品市场份额位居世界第一;第一家进入国际主机件厂配套线的中国企业	中国第一家化学清洗公司;全国工业清洗市场份额达到 90% 以上;全球最大的蛋氨酸生产商	2006《环球企业家》全球最具竞争力中国企业榜单,中医药行业位列第一;复方中药制剂全球首例完成 FDA 三期试验	全球汽车玻璃行业市场占有率先排名第一;“FY”是中国汽车玻璃行业迄今为止唯一的“中国名牌”“中国驰名商标”
所有权特征	央企	央企	民企	央企	民企	民企
制度逻辑冲突主要表现	雇佣劳工本地化	工业化文明认知程度低	外来者劣势	文化冲突	西方认知 VS 东方中医药	“工会门”
	工程从前期建设到后期维护需要大量专业技术人员;东道国法律要求雇佣一定比例当地劳工;东道国专业技术人员短缺	东道国尚未进入工业化阶段;东道国大部分劳动力尚无法适应专业化基建工程建设要求	对东道国市场、环境、文化、制度、商业惯例不熟悉;中国企业形象负面,美国客户认可度低	法国企业自我文化认同度较高,排外心理强;并购后的重中之重是如何留住人心	西方主流观点中医不具科学性;中医疗效不具可检验性和重复性;传统中医药缺乏与国际接轨的生产及检验标准	西方国家工会制度历史悠久;福耀拒绝在美国工厂设立工会

资料来源:作者整理

3. 数据来源

案例研究应尽可能从多种渠道收集数据,对数据进行“三角测量”(Yin, 1995)^[31],保障研究结论的效度。由于本文旨在探究 MNES 二元制度逻辑冲突响应问题,因此,本文综合从母公司视角和东道国利益相关者视角收集相关数据,包括:其一, MNES 制度逻辑冲突响应策略是其全球化运营战略的重要组成部分,这些响应策略的具体内容和实施细则能够通过跨国企业官网、年度报告、新闻稿等渠道获得。在此基础上对相关文本信息进行分析,归纳总结出 MNES 制度逻辑冲突响应的具体策略内容。其二, MNES 在东道国市场的响应性策略及效果本质上是东道国利益相关者对子公司态度和行为(预期)的产物,这就需要从东道国利益相关者视角归纳和评估 MNES 响应策略的效果。基于此,本文广泛收集案例企业东道国权威媒体的新闻报道。其三,为弥补缺乏一手数据的不足,本文广泛收集案例企业高层管理者的演讲和访谈视频。当面对较为强烈的制度逻辑冲突时,企业高层管理者往往会针对冲突(危机)事件发表公开演讲或接受媒体访谈,陈述企业对制度逻辑冲突的态度和响应策略,因此,对高层管理者的演讲和

访谈视频进行梳理有助于间接获得一手数据。其四,本文还将结合相关学术文献对案例资料进行必要的补充完善。

4. 数据分析

本文遵循归纳性多案例分析原则(Yin, 1995^[31]; Eisenhardt, 1989^[32]),对每个案例单独进行“案例内分析”,归纳案例企业对制度逻辑冲突的响应策略,在完成所有单案例分析之后再行“跨案例分析”,比较不同案例企业响应策略的异同。案例内分析主要借助归纳和主题方法对数据进行分析。在数据收集阶段,通过研读数据,对其进行归纳分析,为后续数据收集提供方向,同时借助检验和比较关键事件进一步清晰界定主题和集合维度。首先,进行开放式编码,识别初始概念并进行分类进而形成一级构念。其次,进行轴心编码,将相似或相近的分类并归到二级主题,并与相关文献进行对比。第三,进行选择式编码,依据研究目的将相似的主题归结到相应的维度。借助反复阅读数据、提炼观点,搜索观点与数据间的关联性,最终形成数据结构(如图1所示)。为提高数据编码的科学性和严谨性,本文两位作者对案例数据进行“背对背”式独立编码。第四,理论饱和和度检验,本文还对其他相关 MNES 制度逻辑冲突响应事件进行了分析,新的构念或主题未再出现,故此认为理论趋于饱和。

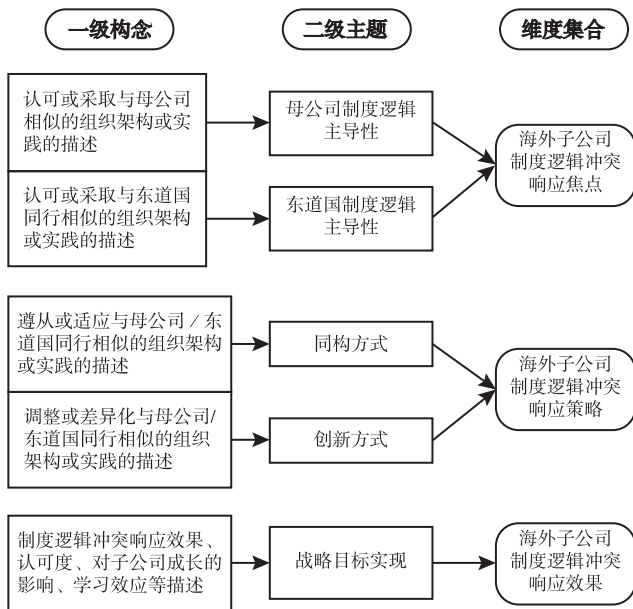


图1 数据结构

资料来源:作者整理

四、案例研究发现

1. 制度逻辑主导性与响应焦点

如表2所示,本文六个案例中的制度逻辑冲突事件缘由既包括正式性的制度架构差异,也涵盖非正式性文化、理性认知层面冲突,同时也有源于双边经济(制度)发展水平落差而导致的企业管理实践差距。依据不同制度情境下 MNES 双边制度逻辑相对主导性大致可以分为三组,并相应呈现出不同的响应焦点。制度逻辑冲突响应焦点,在制度理论中常用于刻画 MNES 在母公司与东道国制度逻辑间的优先选择性或主次关系(Souitaris 等,2012)^[33]。本文依据双边制度逻辑典型例证内容及频次给予相关例证标识以强、较强、中、弱四种类别,并依据双边强弱关系对比进一步识别出 MNES 双边制度逻辑的相对主导性及响应焦点。

第一组中两个案例均为中国企业在发展中国家(非洲)运营管理过程中出现的较为明显的制度逻辑冲突。以中交、中铁为代表的中国基建企业的“全球建设速度”、企业品牌声誉与东道国当地较为滞后的制度环境、人力资本水平形成鲜明对比。相较于非洲国家(东道国)较低的工业化发展水平、当地就业诉求,中国基建企业员工的高水平职业素养、工程建设执行力以及企业承载的国家形象等所传递出的制度逻辑主导性无疑更为凸显。与之相应,子公司响应焦点表现为母公司制度逻辑。

第二组中两个案例均为中国企业在欧美发达国家的海外子公司所面对的制度逻辑冲突。此组案例的特点是中国企业海外子公司不论是并购模式下抑或新设模式下均呈现出较为明显的“外来者劣势”及“来源国劣势”:不论是万向集团还是蓝星公司,作为国内最早一批在欧美国家设立子公司的中国企业,国际化运营经验不足,东道国制度环境、商业环境不熟悉,国际市场“先天”缺位;加之母国(母公司)制度架构及文化环境在欧美国家获得(合法性)认可异常困难,使得东道国制度逻辑具有天然优势,其相对主导性更为明显;同时子公司抱有的学习(适应)心态亦使得子公司响应焦点表现为东道国制度逻辑。

第三组中两个案例虽然同为中国企业在美国子公司所面对的制度逻辑冲突事件,但与第二组案例相比,第三组案例可视为中国企业在发达国家投资经营过程中遭遇制度逻辑冲突的2.0版本。2.0版的最大特点在于母公司与东道国制度逻辑主导性“旗鼓相当”,双边制度逻辑冲突更为明显且激烈:天士力案例中“东方中医药文化 VS 西方认知体系”;福耀集团案例中“西方腐朽的工会制度 VS 先进制造业生产效率”。2.0版本下中国 MNEs 不再对先发东道国制度逻辑采取一味的被动性适应或迎合,而是在坚守母公司制度逻辑基础上采取更为积极主动的响应方式。与之相应,子公司响应焦点表现为母公司与东道国制度逻辑两者兼顾。

表 2 MNES 二元制度逻辑相对主导性及响应焦点相关例证

案例	响应焦点	制度逻辑 (相对)主导性		相关典型例证	
第一组	(1)中交安哥拉 Caxito-N'Zeto 和 N'Zeto-Tomboco-M'Banza Congo 道路改建项目承包工程	母公司	母公司制度逻辑	强 + + + +	弘扬“交融天下,建者无疆”精神 打造“全球知名工程承包商”品牌 海外项目保质、保量、按时交工、验收合格
			东道国制度逻辑	中 + +	当地技术工人水平低 东道国法律要求雇佣一定比例当地劳工 存在“中国企业倾向于雇佣中国工人”质疑之声
	(2)中铁埃塞俄比亚-亚吉铁路承包工程	母公司	母公司制度逻辑	强 + + + +	中国铁路总体技术水平达到世界先进水平 中国高铁“技术+服务”国际化战略深入实施 秉持“授人以鱼+授人以渔”理念
			东道国制度逻辑	弱 +	埃塞俄比亚工业化程度低 当地工人倾向于休闲而非工作 实行周薪制,工人上班时间不受(制度)约束

续表 2

案例		响应焦点	制度逻辑 (相对)主导性		相关典型例证
第二组	(3) 万向美国设立子公司	东道国	母公司制度逻辑	中 + +	万向美国为第一家海外子公司,对美式制度环境极其不熟悉 公司成立初期,考虑从国内派人,但要过语言关、法律关、生活关、结交朋友等,花费时间较长 公司熟悉国际化运营经验的管理人员稀缺
			东道国制度逻辑	强 + + +	美国企业重视制度及标准化流程的制定与遵循 万向美国初次试图收购当地企业并调整员工假期却遭到工会强烈反对,工会声称“即使倒闭也不会让你们中国企业兼并”
	(4) 蓝星并购法国安迪苏	东道国	母公司制度逻辑	中 + +	“我们去收购它,不是征服它,不能用占领军心态去收购和管理” “无为而治,提供帮助”是蓝星管理安迪苏的方针
			东道国制度逻辑	较强 + + +	欧洲人从骨子里歧视发展中国家,这是由他们过去 200 年多年的历史形成的… 法国员工对中国公司的指令更多是职业式应付,不会主动投入
第三组	(5) 天士力美国设立子公司	两者兼顾	母公司制度逻辑	较强 + + +	不搞“中药国粹主义”,不盲目反对西方,实现中西方文化交汇下的“理性和合”——闫希军 基于西方理性精神审视传统中药,以最严苛的标准要求中药,将中药蕴含的“和合精神”带到西方,以此倒逼中药标准化、现代化进程
			东道国制度逻辑	强 + + +	西方主流观点:中医疗效不具可检验性和重复性,至今缺乏与国际接轨的中药生产及检验标准 主流欧美人士仅将中医药视为“传说中神奇药物”,自己不会尝试
	(6) 福耀美国设立子公司	两者兼顾	母公司制度逻辑	强 + + +	欧美工会作用是变相保护那些工作不努力的人,形成“大锅饭”,不适合现代制造业发展 如果工会参与管理,我宁肯放弃企业——曹德旺
			东道国制度逻辑	强 + + +	全美汽车工人联合会(UAW)是美国最大工会,人多势壮,有政治和经济势力 UAW 是一个难缠的对手

注:依据典型例证内容给出制度逻辑相对主导性强弱划分:强 + + + +、较强 + + +、中 + +、弱 + 四种类别,下同
资料来源:作者整理

2. 制度逻辑冲突响应策略选择

与以往研究多关注于 MNES 制度同构行为不同(魏江等,2016)^[3],本文案例研究发现:MNES 往往会对制度逻辑(相对)主导性一方采取同构方式加以响应;对于非主导性一方则会积极尝试创新方式,借此缓解双边制度逻辑冲突导致的负面影响。当母公司与东道国制度逻辑主导性“旗鼓相当”,MNES 亦会表现出更多制度创新倾向加以响应。具体而言,第一组模式下 MNES 制度逻辑冲突响应策略为“对内同构为主 + 对外创新为辅”;第二组模式为“对外同构为主 + 对内创新为辅”;第三组模式为“对外创新为主 + 对内创新(同构)为辅”(如表 3 所示)。

表 3 MNES 制度逻辑冲突响应策略及相关例证

案例	响应策略及强度		同构/创新方式	相关典型例证	
第一组 (1) 中交安哥拉 Caxito-N'Zeto 和 N'Zeto-Tomboco-M'Banza Congo 道路改建项目承包工程	对内同构	强 + + + +	母公司制度逻辑移植	践行“固基修道、履方致远”使命 打造“全球知名工程承包商”品牌 海外项目保质、保量、按时交工、验收合格	
	对外创新	中 + +	资源协同	与当地学校和政府部门合作开展技术培训教育,提高当地就业率 发挥当地员工语言优势及社会资源优势,增进共生共赢生态系统	
			声誉构建	与当地媒体和非政府组织沟通合作,发挥公共外交作用,化解不必要矛盾	
			示范效应	与长沙理工大学签署培养安留学生协议 15 万美元建造安全体验馆,用于培训当地员工安全技能及意识	
	(2) 中铁埃塞俄比亚-亚吉铁路承包工程	对内同构	强 + + + +	母公司制度逻辑移植	作为对非投资先行者,响应“一带一路”倡议 秉持“授人以鱼+授人以渔”理念 中国高铁“技术+服务”国际化战略深入实施
		对外创新	较强 + + +	认知提升	为当地员工进行技能培训 进行工业化文明熏陶与宣传 把中国铁路运营理念和模式引入埃塞俄比亚
示范效应				组织埃员工到中国,“师带徒”一对一培训 邀请西南交大专业人员到埃进行现场教学	

续表 3

案例		响应策略及强度		同构/创新方式	相关典型例证
第二组	(3) 万向美国设立子公司	对内创新	中++	组织制度(自治)	万向美国中方员工仅有6名,其余900多名员工均为外籍人士
				制度创新	产权改革:由万向美国公司设立经营者基金实现企业与高级经理人的双赢
		对外同构	强+++	制度适应	借助美国当地银行、律所等多种渠道推荐,聘用不同国籍、多国文化背景的优秀人才 采用严格的管理标准;公司财务、法律事务全部聘请当地律所、事务所完成
				声誉构建	选择美国主流工业园区,避开以中小企业和小商贩为主的唐人街 聘请前总统小布什做万向美国公司顾问
				制度学习	借助前哨战,几百批人员先后出国考察、学习,总部骨干人员几乎全部经历“欧风美雨”洗礼
				文化融合	每年开展海外员工子女来华夏夏令营活动
	(4) 蓝星并购法国安迪苏	对内创新	中++	认知提升	“我们去收购它,不是征服它”
				组织制度(自治)	不急于派“自己人”掌权 充分放权,提供帮助;实行“无为而治”
				文化融合	每年开展海外员工子女来华夏夏令营活动
		对外同构	强+++	声誉构建	聘请麦肯锡、普华永道等世界一流咨询公司重新设计公司治理体系
制度适应	保持苏迪安管理层和员工队伍不变,不解雇任何一名原有员工 与苏迪安工会组织保持良好关系				
			文化适应	学习尊重企业所在国文化是文化融合的关键	
第三组	(5) 天士力美国设立子公司	对内创新	较强++	理念创新	立足标准化,以做药的理念做大健康产品
				创新复制	天士力以做药的理念做大健康产品,相继开发国台酒、帝泊洱等大健康产品
	对外创新	强+++	声誉构建	复方丹参滴丸通过美国FDA三期试验:中成药安全性、有效性,第一次得到全球最严格药政机构的认可	

续表 3

案例		响应策略及强度		同构/创新方式	相关典型例证		
第三组	(5) 天士力美国设立子公司	对外创新	强 + + +	标准开创	中药资源标准化:选择“天然药库”陕西商洛作为丹参种植基地,开我国建设药源基地先河 生产过程标准化:天士力拥有完全自主知识产权的第五代滴丸制剂生产线,获欧盟 GMP 审核,是现代中药进入智能制造时代的一次技术革命		
				认知提升	天士力开创“组分中药”模式,打开中药神秘的“黑匣子”		
	(6) 福耀美国设立子公司	对内同构	较强 + + +	母公司制度逻辑移植	将中式管理模式带到美国工厂 “如果工会参与管理,我宁肯放弃企业”——曹德旺		
				对外创新	强 + + +	示范效应	组织美国工厂的管理人员到中国工厂学习,告诉工人们,采用工会制度并不是最可靠的方法
						认知提升	对美国工会腐败进行大力宣传 联合当地共和党国会议员现身说法
						制度重塑	绕开工会,进行低调的内部直接沟通 工人薪酬提升
声誉构建	打感情牌:建造 8000 平方英尺餐馆,为福耀工人和本地公众提供正宗中国菜及环球美食 与工人开展温情互动活动——员工答谢日 努力融入员工团体,搭建社区网络						

注:依据典型例证内容及频次给出响应策略及强度划分

资料来源:作者整理

(1) 模式一:对内同构为主 + 对外创新为辅。模式一两个案例中母公司制度逻辑具有相对主导性,相对于非洲国家经济及制度环境发展水平,中国基建企业显然拥有世界先进的技术、管理经验及工程建设运营品质要求及保证,因而在工程承包建设过程中,子公司理所当然地会“传承”“移植”母公司原有运营管理经验及制度逻辑体系,以确保项目的高品质完工,进而呈现出较为明显的对内同构为主特征。另一方面,中资企业在非洲的建设运营过程中还需要满足东道国政府对于带动当地就业的制度性(法律)规定,此外,基建项目的后续运营管理及维护同样需要大量高素质、受过专业化训练的人力资源储备。非洲国家劳动力素养水平普遍不高,埃塞俄比亚更是尚未进入工业化发展阶段,东道国劳动力的认知水平和职业化水平欠缺与中国基建企业先进的管理理念形成激烈冲突;不同制度逻辑间冲突越强烈,则越有可能催发特定场域内制度创新行为的发生(Battilana 等,2009)^[26],用以缓解双边制度逻辑冲突强度。案例资料显示,作为主导性制度逻辑优势明显的一方,中交、中铁在非洲工程建设过程中对提升东道国人力资源素养及人才储备进行了积极的尝试与探索创新。包括“授人以鱼 + 授人以渔”经营理念的践行、发挥“传帮带”的示范效应、

先进文化传承的宣讲、留学计划联合培养等人才储备计划实施,以及充分发挥东道国公共外交媒介宣传作用等。

命题1:母公司制度逻辑具有相对主导性时,子公司制度逻辑冲突响应焦点为母公司,采取对内同构为主的策略,传承或移植母公司制度逻辑体系到子公司内部;同时对外创新为辅,采取认知提升、示范效应等多种创新方式响应东道国制度性诉求。

(2)模式二:对外同构为主+对内创新为辅。模式二中东道国制度逻辑具有相对主导性,两个案例均聚焦于早期中国企业海外经营事件,面对欧美先发国家相对成熟及主流的主导性制度逻辑架构,中国企业不可回避地会面临典型的后发企业“来源国劣势”及“外来者劣势”。万向及蓝星的案例资料均显示,海外子公司为了迎合并获得东道国相关利益群体的认可及合法性感知,需要采取与东道国制度逻辑相一致的行为决策:也即以对外同构为主。不仅需要认同,还需要借助学习、适应东道国正式性及非正式性(文化层面)的制度逻辑架构及相关制度性安排(如聘请东道国管理团队及咨询公司等),用以获取东道国合法性地位及声誉构建,在一定程度上弥补双边制度距离对后发企业海外子公司带来的负面影响或“劣势”效应。对于早期在先发东道国运营的中资企业而言,对外同构不仅关系到 MNES 的合法性问题,更关系到企业后续的存续发展及战略目标实现,对外同构(为主)无疑是中国企业海外子公司优先选择的响应性策略。

另一方面,后发企业 MNES 在发达国家东道国市场的一系列(对外)同构行为必然会对母公司原有制度逻辑产生冲击,为缓解由此产生的双边制度逻辑冲突强度,后发企业 MNES 往往会扮演“制度创新”代言人角色。万向及蓝星的案例资料均表明,海外子公司首先会探索尝试组织制度的“自治性”:对被并企业采取暂时性的“无为而治”或是采取完全“隔离”“独立”于母公司原有治理(制度)架构,以便先期更好地适用、学习、融合东道国制度环境及制度逻辑;与此同时,后发企业 MNES 在发达东道国的制度学习(同构)过程多为实质性同构(Gaur 等,2011)^[24],“欧风美雨”的洗礼不仅会激发子公司的进一步制度创新(如万向尝试产权改革设立经营者基金);而且会对母公司采取先进的管理经验、治理模式、更为开放的文化认同等方面均产生明显的溢出效应及国际化经验累积效应。

命题2:东道国制度逻辑具有相对主导性时,子公司制度逻辑冲突响应焦点为东道国,采取对外同构为主的策略,通过制度(文化)认可、学习等多种同构方式获取东道国利益相关者认可;同时对内创新为辅,采取制度创新、认知提升等多种创新方式响应母公司制度性诉求。

(3)模式三:对外创新为主+对内同构(创新)为辅。模式三中双边制度逻辑“势力相当”,两个案例均为后发企业在发达国家海外经营的2.0版。与模式二下后发企业战略性选择“被动”同构行为不同,面对双边制度逻辑主导性“旗鼓相当”情境,天士力和福耀集团在美子公司均采取更为积极主动的对外创新策略用以响应双边制度逻辑冲突。如福耀通过美国工会腐败事件宣传、共和党议员现身说法、中国工厂示范效应等,重塑美国工厂员工对于工会制度的认知体系,强化与员工的温情互动,提升企业声誉;同时也尊重员工的自主投票意愿,用以迎合美国社会的基本制度性诉求。与福耀采取制度重塑用以对抗美国汽车工会制度不同,天士力则是针对东西方对中医药的“标准”之争展开探索性创新,通过构建中药资源标准化、生产过程标准化,开创中药组分化等一系列标准开创,提升西方社会对于中医药产业的认知体系,同时也开创了传统中医药产业国际化发展的自主创新模式。

另一方面,模式三下,后发企业 MNES 以对外创新为主的制度逻辑冲突响应策略的重要前提是立足于母公司制度逻辑坚守性,因而对内基本上仍会传承或延续母公司原有制度逻辑。如福耀将中式管理模式带到美国工厂,曹德旺并公开宣称“如果工会参与管理,我宁肯放弃企业”。天士力围绕中医药标准之争的一系列标准开创同样也是基于对母公司中医药文化的高度认可及传承,略有所不同的是,天士力响应东道国制度逻辑诉求的创新举措对母公司新产品开发及科学管理理念

提升产生积极的溢出效应及创新复制效应,以科学制药理念开发推广大健康产品,并取得较好的市场反应。

命题3:母公司与东道国制度逻辑主导性“旗鼓相当”,子公司制度逻辑冲突响应焦点为两者兼顾,采取对外创新为主的策略,采取制度重塑、标准开创等多种创新方式获取东道国利益相关者认可;同时对内同构或创新为辅,传承或移植母公司制度逻辑到子公司内部,或将子公司内部创新举措或理念外溢到母公司内部,用以响应母公司制度性诉求。

综上所述,MNES 制度逻辑冲突响应焦点及策略如图 2 所示。

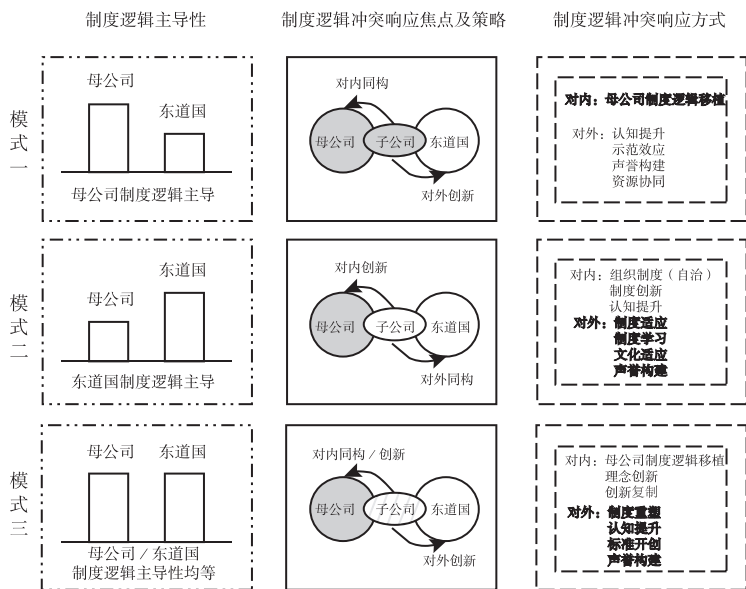


图 2 MNES 制度逻辑冲突响应焦点及策略

资料来源:作者整理

3. 冲突响应效果与 MNES 角色扮演

制度二元情境下,MNES 恰当而合宜的响应性策略不仅关系到子公司自身发展,同时对母公司和东道国双边制度(逻辑)环境也会产生重要影响。本文六个案例中,MNES 制度逻辑冲突响应策略均取得积极的(评价)效果(如表 4 所示)。研究发现,三组模式下制度逻辑冲突响应效果各有所侧重,MNES 在其中的角色扮演亦有所不同(如图 3 所示):在先发东道国从最初的制度逻辑学习者成长为制度创新开拓者,在后发东道国成为母公司制度逻辑代言人,呈现出制度复杂环境下中国企业海外子公司成长过程及战略目标实现特征。

表 4 MNES 制度逻辑冲突响应策略实施(评级)效果

案例	战略目标实现	评级效果例证
(1) 中交安哥拉道路改建项目	母公司 制度形象坚守	商务部授予中非合作新模:“安哥拉模式”
	东道国 制度逻辑提升	探索利用非洲年轻劳动力资源典型案例
(2) 中铁-亚吉铁路承包工程	母公司 制度形象坚守	中非友谊之路——亚吉铁路 “一带一路”倡议在非洲东海岸区域的标志性工程
	东道国 制度逻辑提升	为埃及员工进行技术培训、工业化文明等文化传递

续表 4

案例		战略目标实现	评级效果例证
第二组	(3) 万向美国设立子公司	东道国制度学习/ 示范效应	万向美国公司成为万向集团进入国际市场的桥头堡 万向美国公司成为联结万向集团国内分支机构与(后续)海外子公司(业务单元)的重要中枢
		母公司制度学习/ 创新经验累积	万向后续成功收购英国 AS、美国舍勒等多家欧美公司 万向美国产权改革设立经营者基金,并向集团内部推广
	(4) 蓝星并购法国安迪苏	东道国制度学习/ 示范效应	中国基础化工行业第一例海外并购:“里程碑式跨国并购” 2009“最具全球竞争力中国公司”评选中摘取中国企业最佳海外子公司奖(欧洲)——“欧洲之星”
		母公司制度学习/ 创新经验累积	蓝星后续成功并购法国罗迪亚
第三组	(5) 天士力美国设立子公司	东道国 制度逻辑重塑	复方丹参滴丸成为全球首例完成美国 FDA 三期试验的 复方中药制剂 首次证实复方中药也可按国际标准进行临床评价
		母公司 制度创新复制	天士力以做药的理念做大健康产品,相继开发国台酒、 帝泊洱等大健康产品
	(6) 福耀美国设立子公司	东道国 制度逻辑重塑	868 反对票 VS 444 支持票(福耀成功阻击工会进入)
		母公司 制度逻辑自信/彰显	《美国工厂》获奥斯卡最佳纪录片奖

资料来源:作者整理

(1) 母公司制度逻辑代言人。模式一下中国企业在对发展中国家(非洲)海外投资建设过程中制度逻辑冲突响应策略取得积极效果。一方面,在东道国运营管理过程中,子公司借助对内同构将母公司原有制度逻辑全部或大部分移植到子公司内部,在推广、实行、宣传母公司先进制度逻辑方面发挥更为积极主动的“代言人”角色;另一方面,以中交、中铁为代表的中国基建企业作为国际先进生产力、先进制度逻辑的典型代表,在打造中国基建企业国际品牌、质量、速度、高品质服务过程中,对外创新举措对东道国制度环境产生明显的、积极性的溢出效应:如探索开发非洲年轻劳动力资源、职业培训教育、先进管理模式经验传授等。此外,子公司结合东道国经济发展水平、制度环境及资源等实际需求积极探索尝试的双边合作创新模式(如安哥拉模式)等也得到东道国官方及利益相关者的认可,不仅有助于塑造母公司(母国)良好国际企业形象及声誉,凸显出中国企业的主导性制度逻辑优势以及对后发国家的示范效应,对东道国制度环境改善及溢出效应尤为符合“一带一路”倡议和人类命运共同体发展理念。

命题 4:以发展中国家为东道国时,中国企业海外子公司借助对内同构,彰显母公司先进制度逻辑优势,坚守制度逻辑形象;借助对外创新,对东道国产生先进制度逻辑溢出效应;此过程中子公司扮演母公司制度逻辑代言人角色。

(2) 东道国制度逻辑学习者。模式二下中国企业在早期国际化经营过程中,尤其针对以欧美发达国家为东道国的海外投资经营过程中制度逻辑冲突响应策略同样取得积极效果。在早期国际化经营阶段,子公司面临的“外来者劣势”明显,加之中国企业国际化经验先天不足,面对先发达

国主导性制度逻辑压力,中国企业海外子公司往往需要扮演一个“学习者”的身份,借助对外同构方式,学习、适应、熟悉先发国家企业先进管理经验、治理体系、文化传统等,帮助中资企业将先发东道国市场“游戏规则”快速“熟稔于心”,以迎合东道国利益相关者制度性(逻辑)诉求,弥补“外来者劣势”产生的合法性不足。蓝星公司被评选为中国企业最佳海外子公司“欧洲之星”,万向美国子公司作为万向进入国际市场的“桥头堡”和联系国内业务的中枢,均呈现出早期中资企业海外子公司在先发东道国制度同构的积极学习效果。另一方面,这种对外同构更多表现为实质性同构,即子公司在东道国市场的“最佳管理实践”及学习效果会产生积极的示范效应(如子公司组织制度自治、文化融合等),鼓励更多的中资企业“走出去”,为母公司(母国企业)后续国际化发展提供宝贵的前期学习经验积累;同时这种实质性同构也会促使子公司成为母公司某些领域对内制度创新的“代理人”或“引领人”,如万向美国将“经营者基金”向境外子公司进行推广等,进而对母公司(母国)制度创新产生“逆向”溢出效应。

命题5:以发达国家为东道国时,(早期)中国企业海外子公司借助对外同构,学习适应东道国先进制度逻辑内容,累积企业国际化经验;借助对内创新,对母国产生先进制度逻辑“逆向”溢出效应;此过程中子公司扮演东道国制度逻辑学习者角色。

(3)东道国制度逻辑创新开拓者。模式三下两个案例可视为中国企业海外子公司在欧美发达国家东道国制度逻辑冲突响应的2.0版,并且同样取得积极的响应效果。一方面,天士力和福耀集团可称为中国传统中医药产业和先进制造业的典型代表,产业竞争优势明显且足以拓展国际市场;但另一方面,东方医学文化及中国制造业企业的管理理念在欧美主流社会尚无法获得足够的认可,此种情形下中国企业海外子公司既无法如模式一下扮演母公司制度逻辑代言人角色:直接移植或推广母公司原有制度逻辑;也无法如模式二下扮演东道国制度逻辑学习者角色:若单纯采取对外同构方式,福耀和天士力在美国市场几乎无法生存而只能黯然退出。当母公司与东道国制度逻辑冲突强烈而敏感之时,子公司更倾向于成为制度逻辑创新开拓者,通过示范效应、认知提升、声誉构建、标准开创等一系列对外创新方式重塑东道国利益群体的制度逻辑认知体系,剔除或弥补东道国对母公司原有制度逻辑负面认知的“标签化”痼疾。最终福耀美国工厂采取工人投票方式以绝对占优票数成功阻击工会进入;经过近二十年的不懈努力,天士力复方丹参滴丸成为全球首例完成美国FDA三期试验的复方中药制剂,首次证实复方中药也可按国际标准进行临床评价,成为中国企业海外子公司在坚守母公司原有制度逻辑基础上,借助对外创新获得东道国认可的成功典型案例。同时,天士力还将东道国创新理念成功复制到母国市场,以做药的理念做大健康产品,相继开发国台酒、帝泊洱等大健康产品并取得良好的市场反响。

命题6:以发达国家为东道国时,(新近)中国企业海外子公司借助对外创新,重塑东道国利益相关者制度逻辑认知体系;借助对内同构,彰显后发企业制度逻辑自信或借助对内创新,对母公司产生制度创新复制效应;此过程中子公司扮演东道国制度逻辑创新开拓者角色。

4. 进一步讨论:企业所有权特征的影响

鉴于中国特有的制度环境,中国企业MNES制度逻辑冲突响应策略是否会受到企业所有权特征影响是相关学者尤为关注的议题。如表1所示,本文所选样本六家企业中,央企、民企各占一半。其中,央企成为第一组策略选择下的典型代表,与央企作为中国对发展中国家(非洲)投资建设主力军的特征事实尤为吻合(徐世腾和陈有志,2017)^[34]。此外,现有文献也表明,相对于其他所有权性质的企业,央企海外投资不能局限于盈利或利润导向,而是需要更多承担国家战略层面的投资任务(Piotroski和Wong,2012^[35];刘娟等,2020^[36]),如中铁、中交案例中,不仅需要高质量完成东道国基建项目建设,同时还需要解决东道国就业、提高东道国劳工技能及认知水平等,在此过程中,中资

央企 MNES 作为先进生产力、生产方式的典型代表,必然充分彰显母公司(国)制度逻辑优势及坚守心。与此同时,央企作为国家制度形象的“表达者”,还必须肩负海外(制度)形象建设与塑造的重任,在发展中国家制度逻辑冲突响应过程中,央企 MNES 的“嫡出”身份无疑与母公司(国)制度逻辑“代言人”角色扮演高度呼应;“一带一路”倡议下,央企 MNES 在彰显中国制度自信、文化自信、大国担当方面必将持续发挥积极作用。

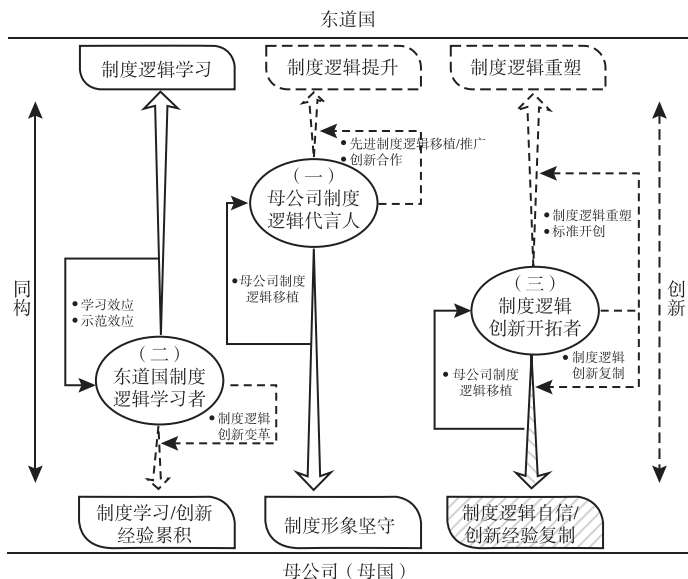


图3 MNES 制度逻辑冲突响应效果与角色扮演

资料来源:作者整理

第二组策略选择下两个案例中,央企、民企样本各一个,所有权特征并不明显。就现实情况而言,在对发达国家海外投资的早期阶段,中国企业国际化经验普遍不足、“来源国劣势”凸显,迎合、获取东道国制度性诉求及外部合法性,是彼时中国 MNES 在发达东道国市场的普遍优先选择(刘娟,2016^[37];杨勃,2019^[38]),以(东道国)制度学习、经验累积为特征的“学习者”身份是早期中国 MNES 的真实写照(Mathews,2006^[39];刘娟,2015^[40];李自杰等,2010^[41]),且这一学习过程并不受企业所有权特征影响(杨亚平和杨姣,2020)^[42]。本文案例样本同样显示,不论是中化为代表的央企,还是以万向为代表的民企,在早期国际化发展阶段均以东道国制度逻辑“学习者”角色扮演作为双边制度逻辑冲突响应的典型方式。

第三组策略选择下的两个样本则均为民企。相较于第二组样本,本组样本制度逻辑冲突发生地点虽然同为发达国家(美国),但此时的中国 MNES 经过四十余年“欧风美雨”的洗礼,对在发达国家东道国市场运营的游戏规则“熟稔于心”;与此同时,伴随中国整体国力及经济实力的显著提升,中国跨国企业竞争优势凸显,并在国际化过程中逐渐探索形成中资企业特有的制度逻辑特征(刘建丽,2018^[43];黄岩和王笑娴,2020^[44])。但相对而言,中资国有企业在欧美发达国家仍会被“天然”地贴上负面标签,近年来更是被发达国家不断强化的“竞争中性”原则所累(刘娟和曹杰,2021)^[45];民营企业无此“制度性负担”,其海外子公司反而在发达国家东道国市场拥有更大的灵活性和自主性(Chen 等,2019)^[46],本文所选两案例也再次印证此观点,福耀玻璃和天士力两案例均表明:经过学习成长后的中国民企跨国企业,在坚守母公司制度逻辑基础上,借助对外制度创新开拓,可以重塑东道国利益相关者制度逻辑认知,并成为中国(民企) MNES 对内制度自信、对外制度创新的典型代表。

命题7:中国跨国企业以发展中国家为东道国时,央企 MNES 扮演母公司制度逻辑代言人角色更具代表性;以发达国家为东道国时,(早期)央(民)企 MNES 均扮演东道国制度逻辑学习者角色;(新近)民企 MNES 扮演东道国制度逻辑创新开拓者角色更具代表性。

五、结论与讨论

1. 研究结论

本文选取制度逻辑冲突为研究切入点,以母公司与东道国制度逻辑主导性系统呈现 MNES 制度逻辑冲突响应焦点,借助不同时期中国企业海外子公司制度逻辑冲突响应的六个典型案例,梳理出不同焦点下的响应策略及效果,得出相应的研究结论如下:其一,制度二元情境下依据东道国与母公司制度逻辑主导性及响应焦点不同,本文识别出 MNES 制度逻辑冲突响应三组策略,依次为:以母公司制度逻辑为响应焦点时,对内同构为主+对外创新为辅;以东道国制度逻辑为响应焦点时,对外同构为主+对内创新为辅;母公司与东道国制度逻辑“势力相当”(两焦点兼顾)时,对外创新为主+对内同构(创新)为辅。三组策略为后发企业海外子公司在发展中国家和发达国家(不同时期)东道国行为决策、运营管理的典型代表。其二,本文研究发现,以发展中国家为东道国时,中国企业制度逻辑先进性及优势相对明显,MNES 往往采取对内同构为主的策略;以欧美先发国家为东道国时,相对于早期中国企业“外来者劣势”明显,采取被动性的对外同构策略;新近的中国企业伴随国际化经验累积和产业竞争优势的叠加效应,更倾向于采取积极主动的对外创新探索策略。本文研究结论在一定程度上印证了制度二元情境下 MNES 冲突响应策略具有特定的制度情境适用性(魏江等,2016)^[3]及动态调整性,对后发企业 MNES 积极响应双边制度逻辑冲突具有重要的启示及借鉴价值。其三,三组策略对母公司和东道国制度(逻辑)环境产生的响应效果有所差异,不同所有权特征的 MNES 在其中的角色扮演亦有所不同:第一组策略下以央企为代表的 MNES 扮演母公司制度逻辑代言人角色,坚固母公司制度逻辑形象的同时提升发展中国家东道国制度(逻辑)环境水平;第二组策略下央企、民企 MNES 均扮演东道国制度逻辑学习者角色(所有权特征差异不明显),学习(同构)先发东道国制度逻辑体系的同时累积母公司(母国)制度学习(创新)经验;第三组策略下以民企为代表的 MNES 扮演东道国制度逻辑创新开拓者角色,重塑先发东道国制度逻辑认知体系的同时彰显母公司制度逻辑自信及创新经验复制推广。

2. 管理启示

本文研究结论对中国企业海外子公司战略规划及管理实践具有重要启示:其一,MNES 合宜的制度逻辑冲突响应策略对缓解东道国与母公司制度(逻辑)压力发挥基础性作用,不仅关系到 MNES 自身存续发展,更关系到中国企业后发优势彰显及母公司(母国)制度逻辑优势体现,中资企业开展跨国经营需要做好相应的决策部署及制度性安排。其二,不同双边制度逻辑情境(时期)下中国 MNES 扮演角色不同,对东道国和母公司(母国)制度(逻辑)环境产生的影响作用亦有所差异,中资企业 MNES 应因时(地)制宜准确识别自身定位及角色扮演,借助合宜性的响应策略及积极效果:同构学习效应、示范效应、创新复制效应等,力争对提升母公司(母国)自身制度优势发挥事半功倍的效果。其三,制度理论视角下同构与创新并非“非此即彼”,而是“相辅相成”,MNES 制度逻辑冲突响应焦点及响应行为并非一成不变的静态决策过程,而是随着母公司与东道国制度逻辑压力角力情况及所处制度环境变迁情况而不断进行战略调整,伴随中国企业国际竞争优势累积及对母公司(母国)制度(逻辑)自信的坚守,未来中资 MNES 应在同构与创新策略选择间进行更多的尝试与探索,尤其是借助对外制度创新获取先发东道国利益相关者认可,为中国企业海外经营提供更多合法化路径。

3. 局限与展望

文本研究仍存在一些不足之处。首先,研究方法局限。尽管案例研究在构建新理论方面具有显著优势,但本文案例选择样本仅为六个,样本量过小,使得理论外部有效性检验不足。此外,虽然2~3组案例旨在凸显 MNES 冲突响应过程中的动态调整性,但样本选择仍为独立企业(不同时期)的横向案例对比分析,相较于典型企业的纵向(跨期)案例分析仍存在一定的研究局限。其次,数据获取局限。本文案例数据资料均来源于不同渠道的二手数据整理,欠缺对案例企业相关人员访谈信息一手数据的直接获取,东道国利益相关者及主流群体对 MNES 冲突响应效果的主观评价及认可相关一手数据较为匮乏。一手数据获取无疑会使本文研究结论更加稳健。再次,研究内容局限。本文仅选择东道国与母公司制度逻辑主导性强弱对比为切入点,阐释 MNES 冲突策略选择及效果,关注点主要聚焦于宏观层面的制度逻辑差异;从实践层面而言,海外子公司冲突响应策略选择与企业战略情境同样密切相关,此外,也会受到双边政治、经贸关系及企业管理团队创新精神等多方面影响。未来研究可考虑在综合多方面因素基础上进行组态分析(QCA),系统呈现 MNES 同构或创新前因变量的组合效应。最后,本文仅针对中国企业海外子公司制度逻辑冲突响应策略及效果进行初步梳理及阐释,相关研究仍局限于(比较)静态分析框架,未来研究可系统探究单一典型案例中 MNES 同构-创新的演进过程,揭示后发企业国际化发展从“走出去”到“走上去”的黑箱,为中国跨国企业高质量发展提供理论依据及经验借鉴。

参考文献

- [1] 彭长桂, 吕源. 制度如何选择: 谷歌与苹果案例的话语分析[J]. 北京: 管理世界, 2016, (2): 149-169.
- [2] Nell, P. C., J. Puck, and S. Heidenreich. Strictly Limited Choice or Agency? Institutional Duality, Legitimacy, and Subsidiaries' Political Strategies[J]. *Journal of World Business*, 2015, 50, (2): 302-311.
- [3] 魏江, 王诗翔, 杨洋. 向谁同构? 中国跨国企业海外子公司对制度双元的响应[J]. 北京: 管理世界, 2016, (10): 134-149.
- [4] 魏江, 杨洋. 跨越身份的鸿沟: 组织身份不对称与整合战略选择[J]. 北京: 管理世界, 2018, (6): 140-156.
- [5] Newenham-Kahindi, A., and C. E. Stevens. An Institutional Logics Approach to Liability of Foreignness: The Case of Mining MNES in Sub-Saharan Africa[J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49, (7): 881-901.
- [6] 魏江, 王丁, 刘洋. 来源国劣势与合法化战略——新兴经济企业跨国并购的案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2020, (3): 101-120.
- [7] 程聪. 中国企业跨国并购后组织整合制度逻辑变革研究: 混合逻辑的视角[J]. 北京: 管理世界, 2020, (12): 127-145.
- [8] Friedland, R., and R. R. Alford. *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*[M]. University of Chicago Press, 1991.
- [9] Kostova, T., and S. Zaheer. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24, (1): 64-81.
- [10] Selznick, P. Foundations of Theory of Organization[J]. *American Sociological Review*, 1984, 13, (1): 25-35.
- [11] Tan, J., and L. Wang. MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98, (3): 373-390.
- [12] Kostova, T. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24, (2): 308-324.
- [13] Collier, X. Managing Flexibility in the Food Industry: A Cross-National Comparative Case Study in European Multinational Companies[J]. *European Journal of Industrial Relations*, 1996, 2, (2): 153-172.
- [14] North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- [15] Molina, C. Understanding Institutional Plurality in Multinational Enterprises: The Roles of Institutional Logic and Social Identification[J]. *Advances in International Management*, 2012, 25, (1): 399-423.
- [16] 杜运周, 尤树洋. 制度逻辑与制度多元性研究前沿探析与未来研究展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2013, (12): 2-10.
- [17] 邓晓辉, 李志刚, 殷亚琨, 武琼. 企业组织正当性管理的修辞策略[J]. 北京: 中国工业经济, 2018, (4): 137-155.
- [18] Tost, L. P. An Integrative Model of Legitimacy Judgments[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36, (4): 686-710.

- [19]毛益民. 制度逻辑冲突:场域约束与管理实践[J]. 广州:广东社会科学,2014,(6):211-220.
- [20]Dimaggio,P. J.,and W. W. Powell. The Iron Cage Revisited:Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields[J]. American Sociological Review,1983,48,(2):147-160.
- [21]Davis,P. S.,A. B. Desai,and J. D. Francis. Mode of International Entry:An Isomorphism Perspective[J]. Journal of International Business Studies,2000,31,(2):239-258.
- [22]Zaheer,S. Overcoming the Liability of Foreignness[J]. Academy of Management Journal,1995,38,(2):341-363.
- [23]Liou,R. S.,A. S. Rose,and A. E. Ellstrand. Emerging-Market Multinational Corporations as Agents of Globalization:Conflicting Institutional Demands and the Isomorphism of Global Markets[J]. Advances in International Management,2012,25,(1):179-206.
- [24]Gaur,A. S.,V. Kumar,and R. Sarathy. Liability of Foreignness and Internationalization of Emerging Market Firms[J]. Advances in International Management,2011,24,(1):211-233.
- [25]Johnson,J. L.,C. M. Daily,and A. E. Ellstrand. Board of Directors:A Review and Research Agenda[J]. Journal of Management,1996,22,(3):409-438.
- [26]Battilana,J.,B. Leca,and E. Boxenbaum. How Actors Change Institutions:Towards A Theory of Institutional Entrepreneurship[J]. Academy of Management Annals,2009,3,(1):65-107.
- [27]Fligstein,N. The Intraorganizational Power Struggle:Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations,1919-1979[J]. American Sociological Review,1987,52,(1):44-58.
- [28]Scott,W. R. Institutions and Organizations[M]. Thousand Oaks:Sage Publications,1995.
- [29]Bitektine,A.,and P. Haack. The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy:Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process[J]. Academy of Management Review,2015,40,(1):49-75.
- [30]Green,S. E. Jr.,Y. Li,and N. Nohria. Suspended in Self-Spun Webs of Significance:A Rhetorical Model of Institutionalization and Institutionally Embedded Agency[J]. Academy of Management Journal,2009,52,(1):11-36.
- [31]Yin,R. K. Case Study Research:Design and Methods[M]. Thousand Oaks:Sage Publications,1995.
- [32]Eisenhardt,K. M. Building Theories from Case Study Research[J]. The Academy of Management Review,1989,14,(4):532-550.
- [33]Souttaris,V.,S. Zerbiniati,and G. Liu. Which Iron Cage? Endo-and Exoisomorphism in Corporate Venture Capital Programs[J]. Academy of Management Journal,2012,55,(2):477-505.
- [34]徐世腾,陈有志. 政治风险、自由贸易环境与我国企业 OFDI 地理布局——基于央企与地方企业的比较研究[J]. 上海:华东师范大学学报(哲学社会科学版),2017,(2):160-167,190.
- [35]Piotroski,J.,and T. J. Wong. Capitalizing China:Institutions and Information Environment of Chinese Listed Firms[J]. Nber Chapters,2012,(47):201-242.
- [36]刘娟,曹杰,郑方. OFDI 有助于企业资本配置效率提升吗[J]. 北京:国际贸易问题,2020,(12):117-134.
- [37]刘娟. 跨国企业在东道国市场的“合法化”:研究述评与展望[J]. 上海:外国经济与管理,2016,(3):99-112.
- [38]杨勃. 新兴经济体跨国企业国际化双重劣势研究[J]. 北京:经济管理,2019,(1):56-70.
- [39]Mathews,J. A. Dragon Multinationals:New Players in 21st Century Globalization[J]. Asia Pacific Journal of Management,2006,23,(1):5-27.
- [40]刘娟. 跨国企业制度学习研究述评与展望[J]. 上海:外国经济与管理,2015,(2):29-37.
- [41]李自杰,李毅,陈达. 国际化经验与走向全球化——基于中国电子信息产业上市公司的实证研究[J]. 北京:中国软科学,2010,(8):126-137.
- [42]杨亚平,杨姣. 合法性获取、组织学习和中国企业对外直接投资成功率[J]. 广州:暨南学报(哲学社会科学版),2020,(10):95-109.
- [43]刘建丽. 国有企业国际化 40 年:发展历程及其制度逻辑[J]. 北京:经济与管理研究,2018,(10):14-31.
- [44]黄岩,王笑娟. 资源、制度和文化的混合动力——以中国民营企业投资越南为例[J]. 广州:暨南学报(哲学社会科学版),2020,(5):61-71.
- [45]刘娟,曹杰. 母国政治关联影响中国企业 OFDI 吗? [J]. 郑州:经济经纬,2021,(4):53-62.
- [46]Chen,C.,W. Tian,and M. Yu. Outward FDI and Domestic Input Distortions:Evidence from Chinese Firms[J]. Economic Journal,2019,(11):3025-3057.

Isomorphism or Innovation? The Response Strategy of Sino-MNES' Institutional Logic Conflict

LIU Juan¹, YANG Bo^{1,2}

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

2. Business Administration Postdoctoral Mobile Station, School of Business, Nankai University, Tianjin, 300071, China)

Abstract: “American Factory” wins the award for Best Documentary Feature at the 92nd Oscars in 2020. This film completely records all kinds of problems, big or small, arising from the differences in culture, institution and management practices between China and American in the process of Chinese enterprise Fuyao Group setting up factory in the United States, highlighting the typicality and representativeness of binary institutional logic conflicts faced by Sino-MNES. Which will has trigger the academics and managers' extensive attention and thinking to the related issues. On this background, this paper focuses on the core issue of “how Sino-MNES respond to the conflict of institutional logic between the parent company and the host country in the context of institutional duality” and chooses the institutional logic conflicts as the research point. This paper adopts the method of multiple case studies by selecting six representative Sino-MNES' institutional logic conflicts events as the research objects, including Fuyao Group “American Factory” event prototype. Finally constructs an integrated analytical framework about the MNES' strategy decision and effects under the institutional duality perspectives.

The research finds that: (1) According to the different dominance and response focus of institutional logic between the parent company and the host country stakeholders, this paper identifies three sets of strategies for institutional logic conflict response of Sino-MNES. i) the internal isomorphism is the main and the external innovation is the supplementary in the developing host country; ii) the external isomorphism is the main and the internal innovation is supplementary in the developed host country; iii) the external innovation is the main and the internal isomorphism (innovation) is the supplementary also in the developed host country. (2) Three sets of strategies have different effects on the institutional logic environment of parent company and host country, which focused on the role-playing characteristics of Sino-MNES. From the initial learners of institutional logic to the pioneers of institutional innovation and the spokespersons of the parent company's institutional logic. (3) The roles of different ownership Sino-MNES are also different. The central state-owned Sino-MNES are more representative for the spokespersons of the parent company's institutional logic in the developing host country. Recently the privately owned Sino-MNES are more representative for the pioneers of institutional innovation in the developed host country and both of the two kinds of Sino-MNES have played the learners of institutional logic in the developed host country in the initial stage.

Under the background of the increasingly prominent diversified pattern of international social institutional environment, how can MNES balance the institutional logic conflicts between the parent company and the host country in the process of the internationalization of Sino-enterprises? What institutional arrangements should adopted to coordinate the institutional logic conflicts between the parent company and the stakeholders of the host country? It is not only related to the survival and development of Sino-MNES, but also related to the internationalization strategic intention and value realization of Sino-enterprises. This paper presents the growth process and the realization of strategic goals of Sino-MNES under the complex institutional environment. At the same time, the important conclusion of this paper is that isomorphism or innovation is not a fixed response strategy, but is applicable to specific institutional scenarios. The interaction between the two will have different degrees of positive effects on the parent company (home country) and host country institutional logic environment of MNES under the institutional dual context. This paper provides a useful theoretical supplement to the pluralistic response strategy of institutional logic conflict of the late MNES from the perspective of institutional theory. It has certain reference and enlightenment significance to the internationalization strategic intention and value realization of the emerging markets MNES.

Key Words: institutional isomorphism; institutional innovation; institutional logic conflict; response strategy; overseas subsidiaries

JEL Classification: F23, M10, M30

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.09.004

(责任编辑:刘建丽)