

控制权结构、海内外子公司间竞合冲突对利益重构的影响*

——基于中国本土合资企业“走出去”的多案例研究

刘素¹, 陈梦媛^{*2}, 崔森³

(1. 山东财经大学工商管理学院, 山东 济南 250014;

2. 山东大学管理学院, 山东 济南 250100;

3. 大连理工大学管理与经济学部, 辽宁 大连 116024)

内容提要:中国本土合资企业在遭遇国内发展的“天花板现象”后, 应该如何调整利益分配以调动股东积极性, 整合股东全球资源, 促进股东利益的深度融合和持久性合作, 是一个理论界和实践界亟待解决的难题。本文从资源和竞合观结合的角度, 在构建了中外合资企业国际化进程中的利益重构理论分析框架后, 以四家案例企业为研究对象, 采用多案例的分析方法, 对利益重构的影响机理和实现路径进行解析。研究发现, 合资企业的控制权结构、与海外子公司间的竞合冲突以及两者的交互效应会对利益重构产生显著正向影响, 并细分为竞争型、调整型、退出型以及共生型四种利益重构的演变路径。此外, 利益协调(利益退让和补偿)以及股东关系控制机制(例如互惠倾向、关系和谐度和资源承诺)在合资企业走向海外市场进行利益重构时发挥显著的调节作用。这对推动合资企业“走出去”, 提升股东战略互信、协调与合作高度, 实现股东利益的协同共赢具有重要意义。

关键词:利益重构; 控制权结构; 竞合冲突; 实现路径

中图分类号:F276.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)05—0051—13

一、引言

国内产能过剩、竞争压力激增、效益下降等因素促使中国本土非出口导向型合资企业纷纷尝试开拓海外市场, 以应对国内发展的“天花板现象”。然而, 原本在中国市场合作良好的中外股东却在产品走向海外市场后, 遭遇来自跨国公司其他子公司“同室操戈”的问题, 以致合作步履维艰。如何调整

利益分配以调动股东积极性, 整合股东全球资源, 在更高层次上推进国际化发展, 成为这类企业应对经济“新常态”的迫切需求。

结合创始股东的互补资源以获得竞争优势是成立合资企业的主要原因, 而在合资企业价值创造和获取的过程中, 股东之间又会为获取更多的控制权和收益权展开竞争。因此, 在合资企业价值创造和获取过程中, 股东之间同时存在竞争和合作关系

收稿日期: 2016-01-06

* 基金项目: 国家社会科学基金项目“我国大型国有企业混合所有制改造中的利益机制重构及其有效治理模式研究”(14BGL051); 山东省社会科学基金项目“竞合视角下母子公司角色错位及改进对策研究”(14DGLJ05); 山东省自然科学基金青年项目“海外子公司主导创新行为的双刃剑效应及作用机制研究——以山东省企业集团为例”(ZR2014GQ003)。

作者简介: 刘素(1982-), 女, 山东济南人, 副教授, 管理学博士, 研究领域是集团战略和公司治理, E-mail: longlivetinna@163.com; 陈梦媛*(1989-), 女, 山东青州人, 博士研究生, 研究领域是战略管理和人力资源管理, E-mail: xwzxs68@126.com; 崔森(1982-), 女, 天津人, 副教授, 管理学博士, 研究领域是中国企业管理案例研究, E-mail: cuimiao@dlut.edu.cn。*为通讯作者。

(Beamish & Lupton, 2016)。尽管学者已总结出合资企业股东间关于竞争与合作方面各自的构成要素,但是,在竞合关系的演变过程中,股东间竞争和合作的强度、互动模式和平衡机理还缺乏深入研究。并且在这个过程中,如何有效地化解母公司以及其他子公司间的冲突、平衡和补偿各方,确保合资企业经营稳定,依赖于从利益重构角度进行剖析,而现有该领域的研究并没有深入展开。

外部制度环境、技术和市场等情境因素会改变股东的资源投入和互补关系。要想确保合作稳定和持久,就需要调整利益分配以增强股东合作意愿。同时,股东具有的集团网络属性既需要其考虑子公司间资源共享带来的协同效应,又要考虑子公司争夺集团资源所引发的竞争冲突,这会直接影响到国际合资企业在股东集团中的战略位置和资源获取。因此,股东资源的相互依赖和与股东其他子公司的竞合关系都是利益重构的关键。本研究拟基于资源观和竞合视角建立中外合资企业利益重构的理论模型,旨在寻求下列问题的答案:为什么中外合资企业股东之间需要利益重构?利益重构具体的实现路径是怎样的?通过探讨上述问题,以期为中外合资企业国际化发展提供新的理论依据。

二、文献回顾与分析框架构建

1. 相关理论回顾

(1) 合资企业控制权结构的相关研究。合资企业的典型特征就是股东双方共享控制权和合作带来的收益。尽管股东双方资源的相互依赖会促使合作意愿的达成,但是,股东又会通过相互竞争来确保自身战略目标和利益的实现(Dahl, 2014)。获得企业实际控制权既是一种有效帮助股东实现自身追求的战略目标,又是有效监督和约束其他股东机会主义的方式,因此,在成立合资企业之初,股东双方都希望能够借助对合资企业的资源投入获得更强的议价能力,进而通过股权、董事会和高管团队的人员派遣等获得企业的实际控制权(李维安、吴先明, 2002)。大量实证研究证实,股东对合资企业所需的关键性资源投入越多,在谈判时议价能力越强,也更容易得到合资企业的控制权(Lupton & Beamish, 2014)。

现有研究主要将控制权结构划分为两大类:一类是对等控制权结构,即双方股东话语权和影响力相当,对合资企业基本享有均等的控制权;另一类是不对等的控制权结构,即存在一个股东享有对合资企业绝对的控制权。虽然合作之初,股东已就合资企业的控制权结构和利益分配达成共识,但是,随着合作的不断推进,股东们可能会在战略目标、价值理念和日常工作等方面产生分歧,导致股东之间的冲突,再加之外部市场情境的改变、股东对合资企业战略定位的调整等原因,都可能会引发和加剧股东对控制权和利益的争夺,造成合资不稳定甚至终止合资(崔淼等, 2013)。现有研究更多将重点聚焦于控制权结构以及控制权结构的变更对合资企业绩效的影响,而对于控制权争夺和变更的演变过程以及由此引发的股东利益分配的再调整等问题涉及较少。

(2) 合资企业与其他海外子公司间竞合关系对利益重构的影响。合资企业会与跨国公司其他海外子公司同时产生竞争和合作的关系(Richarda等, 2015)。合资企业需要在很多领域与其他子公司展开合作。例如,在运营方面,合资企业可以与其他子公司共同开发和共享全球分销渠道、共同的原料供应基地、产品改进经验、定价策略、服务标准、广告和促销技能等运营资源和能力。在合资企业的财务方面,合资企业与其他子公司可以在转移定价、货币兑换、缓解外汇交易风险等方面交流和共享经验(Luo, 2005)。此外,合资企业还可以与其他子公司分享各种管理经验和共同开发各种组织能力,例如,如何克服文化差异引发的外来者劣势问题,如何有效管理信息系统和当地的人力资源,以及如何制定管理规则和程序等展开合作。同时,合资企业也会同时在市场划分、集团资源支持等方面与其他子公司展开竞争。例如,当子公司扩大销售范围时,会产生市场重叠的问题,即与该市场中原有的其他子公司因为顾客偏好、产品功能定位相似产生竞争的现象。Chen & MacMillan(1992)认为,从公司战略角度考虑,每一个市场应该只有一个子公司发挥主导作用,如果两个子公司在同一市场产生直接竞争,必然会加剧这两家子公司间关系的紧张程度;Luo(2005)认为,如果每个子公司有额外充裕的资源和能力,并且这些资源和

能力有竞争优势能够帮助企业抓住市场机会,就应该鼓励同一市场子公司间的竞争。此外,合资企业同样会针对母公司的资源(例如技术、原料供应、设备等)以及它在整个集团中的系统定位(例如价值链的位置、知识流动等)与其他子公司展开争夺,因为母公司有限和稀缺的资源在帮助降低对外部资源依赖的同时,还可以增强子公司在当地市场的竞争力,而其在集团中的战略定位更是直接影响它的话语权和影响力。

当东道国市场容量日益饱和、竞争日趋激烈的时候,出于自身利益最大化的角度考虑,合资企业更希望能够将产品销售范围扩大到海外市场。然而,由于合资企业在成立之初,合同中会明确约定产品的销售范围,如果要想突破原有条款的限制,双方股东可能需要重新谈判,通过股权、收益权变更等多种利益退让和补偿方式,使股东双方就关键问题达成新的一致,实现利益的重构。考虑到跨国公司内部子公司间竞合关系的复杂属性,许多学者倾向于选取质性研究的方法,大多采用单案例或多案例研究来深入剖析其整个过程。目前,很多中外合资企业之所以“走出去”困难重重,关键问题还是在于没有有效地解决合资企业与跨国公司其他子公司争夺市场、利益竞争的问题。如何有效缓解合资企业在海外市场与其他子公司之间的竞争?如何加强合作以发挥子公司在全球资源共享和互补的协同优势?如何重新分配股东利益以调动母公司合作的积极性,并对合资企业扩张市场给予更多的资源支持?从竞合视角剖析合资企业与跨国公司其他子公司间竞争和合作强度的演变过程,并揭示子公司间整个的动态相互依赖关系,对于破解合资企业利益重构之谜至关重要。

(3) 合资企业走向海外市场后母公司资源投入的改变与利益重构。黄仁伟(2013)指出,利益重构是指围绕新出现的共同利益增长点重新调整利益分配的过程。现有关于合资企业国际化和利益分配的理论研究主要建立在静态分析的基础上,探讨合资企业在进入东道国市场时,股东资源依赖关系如何影响股东的议价能力、合资企业的股权结构和控制权配置,进而影响股东利益分配的问题(于伟等,2008)。但是,当合资企业的产品如果由原来只在东道国销售扩大到海外市场销售后,单纯依靠合

资企业自身的资源和能力拓展业务很难迅速打开销售局面。借助两大母公司现有的资源和能力是进军海外市场的有效途径。这同时也带来了新的问题,即在中国市场确立合资之初,是依照股东双方资源的投入来确定两者具体的合作和控制关系,但是,当合资企业产品销售到海外市场,可能需要一方或两方股东再提供一些新的资源例如全球销售渠道等以支持合资企业的海外扩张。如果原有的利益分配不调整的话,拥有全球资源的母公司又怎么会在不增加额外收益的前提下,积极主动地为合资企业海外扩张提供资源支持?如果调整的话,有哪些可供选择的利益重构模式?怎样打开利益重构作用的“黑箱”?

目前对于合资企业国际化发展演变中股东如何进行利益重构,更多是将研究核心聚焦于公司治理问题。虽然现有研究分别探讨过合资企业国际化发展中的利益分配、利益冲突、利益协调和平衡(张延锋等,2003),但是,对于利益重构所涉及到的利益重构的主要路径、利益让渡与妥协等问题还缺乏较为系统性的研究。深入剖析合资企业由国内市场走向海外市场中利益重构的动态演变,可能会进一步丰富和拓展现有理论对合资企业国际化的理论解释。

2. 案例分析框架

(1) 现有合资企业利益重构理论框架的局限性。首先,现有关于中外合资企业的研究更多将外商“引进来”与合资企业“走出去”独立开来,较少将中外合资企业国际化作为资源依赖结构变动和利益博弈的整体进行分析。借助中外合资企业这个资源平台,如何调整利益分配以调动股东积极性,充分发挥中外股东“两个市场、两种资源”的协同优势,推进国际化发展仍是该领域重点关注且亟待研究的前沿课题。其次,现有研究更多关注合资企业组建时股东的利益分配,以及合资不稳时因控制权变动引发的股东资源投入和利益分配再调整的结果,对于这个利益博弈过程中股东具体的利益诉求、冲突、退让以及补偿等利益重构过程还缺乏较为深入的案例追踪和比较分析。合资企业在利益分配、战略定位、管理体制等方面存在显著差异,加入更多的案例进行比较,可以更深入地剖析合资企业利益重构的类型以及动态演变过程。最后,探讨

利益重构的问题更多侧重于契约控制,而忽视股东和其他利益相关者前期关系机制对国际化中利益重构的影响。以往研究更多强调组建合资企业的目的,以及合资企业如何选择不同的治理模式,而对组建合资企业之后,股东如何实现并保持长久的合作关系却常被忽视。特别是在中国特定市场情境下,除契约关系(正式控制)发挥重要作用外,各利益相关者前期关系质量、信任程度、情感承诺、互惠倾向等同样会对合资企业国际化进程中股东利益诉求、冲突处理和利益再调整等利益重构相关问题产生显著影响,而现有研究对此较少涉及。

(2)本文构建的案例分析框架。在合资一段时间之后,股东之间通过组织内部学习等会使原有的资源投入发生改变,这会直接影响股东合作意愿和合资企业的稳定性。只有重新调整利益分配格局,进行利益重构,满足各方股东新的利益诉求,才能确保合作的持久性。而合资企业与股东其他子公司间的竞合冲突则会直接影响股东新的利益诉求,进而影响到股东利益重新博弈的过程。虽然关于资源、竞合对利益重构的影响已经得到学者的认同,但是,在两者综合作用下,特别是在外部情境发生改变之后,利益重构的影响机理和实现路径还需要学者深入分析。本文试图构建一个分析框架来解释随着合资时间和外部市场情境的改变,从控制权结构和合资企业与母公司其他海外子公司间的竞争关系剖析两者如何对合资企业产品在从国内市场走向国际市场过程中的利益重构产生影响,打开中外合资企业利益重构作用的“黑箱”,辨析不同类型的利益重构模式其内在的作用机理。基于上述分析,构建出本文的案例分析框架,如图1所示。

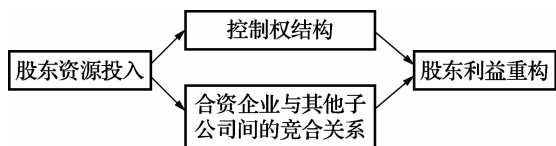


图1 中外合资企业国际化进程中利益重构的案例分析框架
资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 案例企业选择

本文采用逻辑上可以复制的多案例研究方法,主要基于下列考虑:(1)案例研究方法探讨的是特定情境下的问题。本文探讨的中国本土合资企业“走出去”过程中的利益重构,正好符合案例研究方法对特定情境的要求。传统研究普遍认为,建立合资企业主要目的是为了能够更好地进入和占领东道国市场。但是,本文关注的是在东道国市场容量由潜力巨大慢慢变为饱和,同时,在中国制造又享有大规模生产带来成本优势的特定情境下,合资企业如何开辟海外市场的问题。国内外虽然有大量学者关注中国企业“走出去”以及合资企业“引进来”的问题,但是,专门研究中国本土的合资企业“走出去”的并不多见。合资企业走向海外市场要比一般企业更为复杂,因为合资企业同时嵌套于两大母公司的集团网络中,需要协调和处理两个母公司以及与它们下属的其他子公司的竞合关系,特别是合资企业由国内市场扩张到海外市场的过程中,股东之间的利益冲突和利益重新分配更具有典型性和代表性。(2)案例研究是一个理论构建的归纳过程。本研究对拥有相同和不同的控制权结构以及与其他子公司具有不同竞合关系的中外合资企业利益重构模式和内在机理进行比较分析,在归纳总结的基础上构建理论模型,符合案例研究的分析范式。(3)本文旨在回答中外合资企业利益重构“为什么”和“怎么样”的问题,采用案例研究方法能够很好地将利益重构的过程和机理勾勒清楚。因为不同合资企业其国际化发展阶段和利益重构的模式等存在显著差异,运用多案例研究中的复制和扩展法则,可使通过多案例比较得到的结论更加严密和系统。

2. 研究样本

本文选取四家正处于国际化发展阶段的中国本土合资企业作为研究对象,分别是青岛海信日立空调系统有限公司(以下简称“海信日立”)、浪潮乐金数字移动通信有限公司(以下简称“浪潮乐金”)、中国重汽(香港)有限公司(以下简称“中国重汽”)和杭州华三通信技术有限公司(以下简称“华三通信”)。

遵循的基本原则如下:(1)样本选择的外部效度问题。选择的案例企业所在的行业主要考虑了行业竞争程度、政府管制以及外资进入时间等因素。浪潮乐金和华三通信同属于通信行业,政府管制相对严格,而海信日立和中国重汽所在的行业政府管制较松,这四家企业所在的行业又都属于外资进入较早、竞争非常激烈行业,选择它们便于比较,同时,可以减少外部变异性,提高外部效度。(2)选择案例企业典型性的要求。典型性案例更容易将构念之间的逻辑关系清晰地展现出来。在这些合资企业里,中方与外方股东合作策略主要是“市场换技术”,这在中国本土的合资企业里具有非常

强的代表性。近年来,国内市场的竞争环境日趋激烈,合资企业同样需要开拓新的市场,特别是中方股东对于合资企业“走出去”的呼声更是日益高涨,但是,受制于在合资企业的话语权以及与外方股东利益冲突等原因,走向海外市场的进程缓慢。(3)遵从多案例研究复制和扩展逻辑。通过逐项复制和差别复制的法则进行多案例研究,可得出更为严谨和一般化的命题(许晖等,2013),将四家合资企业利益重构不同路径进行对比分析,可以达到多重检验的效果,提高研究结论的可复制性和说服力。四家公司的基本情况具体如表1所示。

表1 所选的四家案例企业的基本情况

案例企业	合资双方	所在行业	成立年份	所在区域	成立合资公司股东战略目标
海信日立	海信、日立	商用空调	2003	青岛	结合海信的市场优势和日立的技术优势,通过“抱团取暖”的方式,打破中国国内商用空调寡头垄断的市场格局,提升品牌影响力和市场占有率
浪潮乐金	浪潮、LG	CDMA 移动电话、移动信息终端	2002	烟台	“以技术换市场”。通过与浪潮合作,LG 可以拿到 CDMA 生产牌照,浪潮为 CDMA 手机的后台软件提供技术支持,学习 LG 的 CDMA 技术。两者携手共创中国 CDMA 手机市场
华三通信	华为、3COM	IP 技术网络设备 & 方案	2003	杭州	“根植中国,面向国际”。与 3COM 结盟,华为解决了进入美国市场遭遇的思科的专利诉讼,并借助 3COM 全球市场影响力和广阔销售渠道,推进华为的国际化进程。3COM 则得到华为技术支持,重回高端企业网络设备市场
中国重汽	重汽、MAN	重型卡车生产和销售	2008	济南	将 MAN 拥有的先进技术工程(特别是发动机)与重汽现有的制造平台、当地工艺和广泛的销售网络整合,促进中国重汽的发展,也帮助 MAN 提升在中国的品牌知名度

资料来源:根据公司网站及企业提供相关信息整理

这四家合资企业在成立之初都想借助股东双方优势资源的有效结合,在国内各自经营的市场领域取得理想的业绩。随着中国制度环境和中外股东能力等方面的提升,各方资源互补性和比较优势发生改变,使得股东之间资源依赖关系和战略契合度等方面随之改变。这些引发了股东之间新的利益冲突,如何有效地化解股东矛盾、实现股东利益的重新分配和平衡,就成为利益重构要解决的问题。

3. 数据收集

为保证所收集资料的效度,本研究采用三角验证的方法,将通过不同渠道搜集到的信息进行相互验证,确保所用数据的完整性和全面性。具体步骤如下:(1)通过对政府相关部门的访谈,请他们推荐在国际化方面有具体典型性的中国本土的非出口导向型合资企业。(2)查阅各种二手资料,包括企业官方网站、媒体报道、公司年报、行业报告及与企业相关的出版物,获取所选案例企业初步的背景资

料,例如合资企业大概的发展历程、股权结构、企业文化等。(3)与合资企业的高管进行半结构化的访谈。访谈的对象主要来自于市场部、技术研发部、财务部、运营部等与合资企业的利益重构存在紧密联系的部门负责人。访谈时间大约控制在每人1~1.5个小时左右,对部分合作积极的高管随后还会通过电话、视频等工具进行补充访谈。(4)实地观察合资企业车间、办公室员工工作情况,并向接待人员索要中外合资企业利益重构主题相关的企业印制的报刊杂志、工作总结等内部资料。

四、案例描述

1. 四家合资企业利益重构前的控制权结构特征

前期学者们对控制权与绩效的关系做过大量研究,并得出不一致的结论。一种观点认为,大股东对企业控制程度越高,越容易得到股东的资源支持,企业绩效越好;而另外一种观点则与之相反,认为股东对企业控制程度越高,越容易诱发“隧道效应”。此外,研究合资企业的学者认为,在双方资源依赖关系、战略契合度以及外部情境发生改变的情况下,容易诱发股东对合资企业控制权和利益的重新分配。

对于海信日立和浪潮乐金,两大股东都对合资企业基本拥有对等的控制权,在品牌使用、原料采购、产品引进、技术开发等谈判关键问题上,股东之间都享用同等的议价能力。虽然同是对等的控制权结构,两个合资企业运营结果却相反,海信日立业绩是节节攀升,而浪潮乐金则是每况愈下。对于华三通信和中国重汽,两家合资企业都是不对等的控制权结构,即存在一个股东拥有绝对控制权。虽然同是不对等的控制权结构,两个合资企业运营绩效也有明显差异。华三通信在利益重构前运营绩效一直是亏损的,而中国重汽则是股价攀升,绩效超过股东的预期目标。

海信日立是较早进入商用空调市场的企业之一。在进入之初,市场份额80%被韩国大金垄断。在海信需要技术资源、日立需要市场资源基础上,两者资源高度互补,一拍即合。双方都是期望通过“抱团取暖”的方式共同对抗强大的竞争对手。虽然谈判之初,合资双方都想控股这家公司,但是,最

后双方都做出让步,各持49%的股份,另外2%的股份由介绍双方合作的一家贸易公司持有,为避免小股东机会主义行为,合同条款针对小股东的股权做了明确约定。经过十多年的发展,合资企业市场份额稳居行业第二的位置。

浪潮乐金是浪潮集团和LG电子强强联合的结果。国外的通信巨头要想进入中国市场,一般以“市场换技术”的方式,通过与国内企业合资,以获得进入中国市场的政府许可。2001年,国家计委、信息产业部批准浪潮为首批生产CDMA手机的定点生产企业。随后,浪潮集团、LG电子、烟台樱桃软件和烟台开发区经销中心成立合资企业,LG占股49%,浪潮占47%,其他两个小股东各占2%的股份。两大股东在合资企业中基本拥有均等的话语权。成立之后,合资企业在国内电子通信行业迅速崛起,并成为中国CDMA手机销量冠军,占据国内市场25%的市场份额。合资企业也成为中国最大的CDMA手机生产基地。

华为和3COM的合资是华为与思科全球博弈的结果。2003年正在寻找企业网高端产品技术合作的3COM与急于反击思科公司对其知识产权诉讼案的华为一拍即合,成立了华三通信。华三通信的市场进入时期较晚。华为占51%的股份,掌握控制权,3COM公司占49%的股份。华为向3COM开发高端网络设备提供关键技术,3COM则为华为走向国际市场提供广阔的产品分销渠道,降低华为开拓市场的成本。

中国重卡市场超过90%的市场份额被中国自主品牌占据,面对巨大的中国市场,MAN迫切希望通过与国内知名重卡厂商的合作提升在中国的市场份额。而中国重汽因为在发动机技术、排放标准等方面很难符合欧美发达国家的标准,迫切需要寻求发动机技术提升产品品质。中国重汽拥有市场,寻求技术,而MAN拥有技术、寻求市场,两者迅速结合到一起。双方在中国重汽提出的25%的基础上,最终确定重汽集团对中国重汽持有51%股份,MAN持25%+1股的股权比例。《中华人民共和国中外合资经营企业法》规定:中外合资经营企业的注册资本中,外国合营者的投入比例一般不低于25%。

2. 四家合资企业利益重构前母子公司竞合关

系特征

受集团中所处战略地位、共享的资源、业务领域差异等因素的影响,子公司可能拥有各自不同的目标。如果子公司间的相互依赖是它们主要考虑的议题,那么资源共享可能促使相互目标的达成。如果子公司间的冲突是它们主要考虑的议题,那么它们可能会采取不合作的行为以阻止其他子公司实现它们预期的目标。因为一个子公司的成功可能是要以牺牲其他子公司的利益为代价的。特别是当集团存在业务范围过宽、内部资源分散、产研脱节等问题时,集团内部不能发挥协同效应,子公司之间的相互竞争会更加激烈。很多子公司无视集团整体的利益,通过信息垄断、价格战等一系列破坏性竞争的手段,在集团内部展开“殊死搏斗”,出现了“同室操戈相煎何急”等不和谐现象。每个合资企业与集团其他子公司的竞合关系同样也不尽相同(Luo,2005)。在走向国际市场时,如果与其他子公司竞争远远超过合作,其国际化进程可能会比较艰难。如果它与其他子公司的合作远远超过竞争,股东在合资企业是否可以走向海外市场时更容易达成一致。

以海信日立为例,海信日立是否选择开拓国际市场主要受限于成立之初海信和日立的合同约定,即合资企业要想出口必须征得日立的同意。在面对国内竞争日趋激烈的商用空调市场环境,海信作为两大股东之一积极提倡合资企业“走出去”,到海

外市场寻求新的发展空间。但是,这一提议在较长时间内一直遭到日立的强烈反对,因为合资企业的国际化扩张势必会让合资企业的产品与日立其他海外子公司销售的产品形成直接的竞争关系。而对于浪潮乐金,如果合资企业产品走向海外市场,不但可以让浪潮在通信应用软件的资源优势与LG在移动通信增值业务软件的资源优势形成互补,还可以借助在中国大规模制造带来的成本优势,提升产品的国际竞争力。浪潮在海外并没有手机业务,而LG海外子公司销售的其他系列的手机则可以与浪潮乐金生产的CDMA手机形成产品互补,因此,它们之间更多是合作关系。

3. 走向海外市场后合资企业新利益的生成

当合资产品走向海外市场时,可能需要更多来自母公司全球网络资源的支持和共享来帮助其开拓国际业务。但是,股东原有的利益分配格局是建立在国内市场股东双方资源投入和议价能力基础上达成的,走向海外市场后,中外股东的利益诉求可能会相应发生变化。在海外市场上,如果还是沿用原有的利益分配方式,会让可以提供更多全球资源的股东丧失其资源投入的积极性,同时,合资企业与其他海外子公司竞合关系同样也是母公司考虑资源投入和分配的重要依据。通过比较四家案例企业,可以看出合资企业走向国际市场可以为股东创造新的利益,例如提升产品影响力、扩大产品销售规模等。具体如表2所示。

表2 合资企业走向国际市场中股东新利益的生成

内容	海信日立	浪潮乐金	华三通信	中国重汽
股东新利益的生成	扩大产品国际销售规模、提升品牌价值和影响力	利用大规模和低成本制造优势,成为LG全球最大的手机生产基地	借助3COM品牌开拓北美和欧洲市场,扩大合资企业产品的影响力和销售规模	共同开发针对新兴市场的新型卡车,扩大销售规模和影响力
中方股东的利益诉求	提升品牌知名度,共享外方国际销售网络,学习日立国际化运作经验	虽然因战略转型放弃战略选择的话语权,但是强调自己的合理收益	在全球企业网市场上与合资企业并行展开业务,学习3COM国际化运营经验,提升品牌	提升产品质量、安全系数、排放标准等,增强产品在国际市场的竞争力
外方股东的利益诉求	日立并不希望合资企业开拓国际市场,干扰其全球战略布局	借助合资企业低成本制造优势,利用低端和低价谋求全球市场	充分挖掘中国市场的巨大潜力,借助华为的技术支持,重回高端企业网设备市场	抢占中国市场,输出MAN的发动机技术,提升在中国市场的品牌影响力

资料来源:根据访谈资料整理而成

面对新生成的利益,中外股东的利益诉求却不尽相同。有的合资企业股东间的利益诉求是冲突的,比如海信日立;有的合资企业股东利益诉求则是互补的,比如华三通信和中国重汽。如何对合资企业新生成的利益进行有效分配,调动股东合作的积极性,需要在考虑原有合资企业控制权和利益分配特征以及合资企业走向海外市场后,其与其他子公司间的竞合关系基础上,选择适合其发展的利益重构之路。

4. 中外合资企业国际化进程中利益重构之路

对于合资企业产品,中外股东在签订合资合同时一般约定“不允许在中国市场以外的国家和地区生产和销售”,但是,随着中国进入经济增长速度换挡和经济结构调整阵痛期的到来,要想确保合资企业的利益最大化,其产品走向全球市场更有利于双方股东在共赢中实现合资企业的长远发展。这需要合资双方在新的谈判中对合资企业产品与外方其他子公司产品的共存、合资企业与股东在技术、渠道以及营销上的资源共享等问题达成共识。

(1)竞争型利益重构。合资企业产品走向海外市场,很容易出现与母公司在当地设立的子公司产生市场直接竞争或利益争夺的问题。如果原有控制权结构是对等的,也就是股东双方拥有对等的议价能力,那么双方股东可能围绕如何缓解子公司间竞争通过新的利益博弈达成共识,这称之为竞争型利益重构。例如案例企业海信日立,对于海信日立,两大股东各持49%的股份,在合资企业的董事会席位、关键岗位人员任命以及在产品采购配套、品牌使用等关键问题上具有均等的控制权,但是,在合资企业海外市场进入的问题上,章程上有一条明确规定,即合资企业产品海外销售需要征得日立的同意。后来两方股东针对是否走向海外市场的谈判都是围绕这一条展开。日立最早开放给合资企业非洲市场,后来日立逐渐同意合资企业在独联体、东南亚、北美、南美开拓国际业务。在海外市场,主要借助海信的全球销售资源帮助合资企业销售产品,合资企业的海外市场的良好业绩让日立分得更多的利润,而合资企业产品的海

外销售也为海信集团的国际化战略积累了更多的实战经验。

(2)调整型利益重构。合资企业原有的对等控制权结构可能随着股东资源互补性下降、文化冲突、市场变动等原因引发一方股东出让一部分股权,进而使原有控制权结构发生改变,这称之为调整型利益重构。合资企业的固有属性决定了股东之间的竞争与合作关系。对于拥有对等控制权的合资企业而言,更需要股东在合资企业关键问题上相互协调和配合,以实现协同共赢和互惠的结果。对于浪潮乐金而言,股东双方各自拥有的关键资源如运营牌照、CDMA核心技术等让浪潮和LG拥有了对合资企业对等的控制权和话语权。在合资开始运营后,股东双方在品牌署名、渠道使用、产品市场定价以及零件采购等存在较大分歧,很难实现平衡,无休止的谈判和争吵让股东双方都意识到虽然相互需要,但是,必须有一方股东要在控制权上做出一定的妥协,否则合资企业经营不稳甚至股东合作关系都难以维系。对于浪潮而言,当初合资的动机是想借助与LG的合作进入通信行业,但是,后来浪潮还是决定将战略重心放在服务器和软件业务,把一部分股权出让给LG,最后浪潮持有30%,LG持有70%,另外的两家小股东都直接退出了合资。通信是LG主要从事的行业,浪潮把控制权让给LG后,合作的形式、内容和实质发生转变。合资企业就变成以LG为主的一个全球CDMA手机加工基地,因为在中国,政府给予了在土地、厂房、税收等方面的比较多的优惠政策。LG借助其全球的营销网络将合资企业产品销往世界各地市场,而浪潮也在合资企业产品全球销量中获得了合理的收益。

(3)退出型利益重构。退出型利益重构与竞争型利益重构相似之处都是围绕如何缓解子公司间的竞争展开的,但是,不同之处在于两大股东中有一个占据主导地位,如果面临竞争无法缓和、股东战略意图冲突的情况下,一方股东只能以退出合资的方式来避免直接的竞争冲突,这称之为退出型利益重构。以华三通信为例,合资之初,华为通过与3COM的合作顺利解决了与思科的知识产权官司,

但是,后来合资企业的亏损和股权问题让两大股东逐渐产生摩擦。开始是华为持 51% 股份,3COM 持 49% 股份,后来 3COM 成功竞购华为 2% 的股份。对于华为而言,其一方面不断加大与全球战略合作伙伴例如西门子、北电等在营销模式、产品技术以及战略互动方面的合作,使华三通信帮助华为开拓国际市场的重要性下降。同时,华为收购的港湾科技,显著提升了在网络设备领域的研发实力,消减了华为出售华三通信股份的顾虑。并且港湾科技与华三通信在业务范围上存在较多重合,竞争关系难以调和。而对于 3COM 而言,其把大部分主流的产品以及生产线都迁移到中国,并将中国市场作为产品最为重要的销售区域,合资企业对于 3COM 而言其重要性不言而喻,最后华为将所持有的华三通信股份全部转让给 3COM,最后华三通信变为 3COM 的一个全资子公司。

(4) 共生型利益重构。在不对等的控制权结构下,小股东主要通过依附于控股股东的方式在价值链的不同环节形成共生关系。在海外市场扩张,控制权关系并没有发生改变,但是,合资企业可能更多是借助控股股东的资源拓展市场,体现为优势互补,这称之为共生型利益重构。以中国重汽为例,重汽与 MAN 的合资是期望获得发动机技术以提升产品品质,而 MAN 则看好中国巨大的市场潜力。

但是,在中国的市场上,超过 90% 的市场份额由中国的自主品牌如中国重汽、一汽解放等占据,外资重卡要想直接引进产品并不现实,因为中国消费者对产品价格极为敏感,质量好、价格高的产品在中国很难打开局面。并且 MAN 前期与其他公司的合资失败,意识到以参股的方式,通过提供发动机产品和相关技术、依附于国内企业可能更容易在中国市场赚取利润。两者的结合在中国市场反应良好。对于重汽而言,更期望能够在海外市场谋得更大发展空间,但是,受国外环保标准和发动机的限制,很多市场例如欧洲和美国市场进入比较困难。搭载了 MAN 的发动机后,合资企业的产品质量明显提升,目前主要借助重汽的全球销售网络将产品销往海外,MAN 则在销售优势地区提供一定的销售渠道支持,并在更多的销售中享受了资本和技术的丰厚回报。

(5) 合资企业走向国际市场过程中股东间利益的结果。在走向海外市场、新生成的利益如何在股东间重新分配确定下来后,它们依照约定,在确保自身利益得以保全的前提下继续展开合作,并取得符合预期的国际化结果。四家案例企业走向海外市场后股东间利益重构结果如表 3 所示。可以看出,通过利益重构,双方股东基本都实现了最初的利益诉求。

表 3 合资企业走向海外市场中股东间利益重构的结果

内容	海信日立	浪潮乐金	华三通信	中国重汽
推动国际化发展的股东	海信	LG	华为 3COM	重汽 MAN
中方在国际化中的利益所得	扩大产品国际销售规模、提升品牌价值和影响力	保证了浪潮在合资企业的合理收益	顺利进入美国市场,在国际市场提升了品牌影响力	提升了重汽的产品品质和在世界市场的品牌影响力
外方在国际化中的利益所得	获得合资企业更多的业绩回报	享有了大规模低成本制造优势,实现规模效益	顺利进入中国市场,并得到令人满意的投资回报	提升了 MAN 在中国市场的品牌影响力,并取得丰厚的资本回报
合资企业国际化的效果	业务已逐渐拓展到非洲、独联体、东南亚、南北美等国家和地区	成为 LG 手机全球最大的生产基地,出口 70 多个国家和地区	合资企业产品顺利进入中国和欧美市场	借助重汽全球销售网络,合资企业产品出口到 90 多个国家和地区

资料来源:根据访谈资料整理而成

5. 不同利益重构实现路径中利益协调和关系控制机制发挥的作用

(1)利益协调在利益重构实现路径中发挥的调节作用。虽然股东之间在利益上存在依存关系,但是,相互之间的依赖程度不一样,如何在新生成的利益分配上达成共识,需要股东之间在利益上做出退让和补偿(如表4所示)。例如,对于海信日立,经过双方不断的协商,日立逐渐放开对合资企业海外市场进入的约束,但是,对于合资企业开拓国际

业务,日立不提供其全球的网络支持,而是主要依靠海信的全球销售和服务网络帮助其开拓海外市场,并且要避免日立在海外经营中占据优势的区域。而对于浪潮乐金,则通过控制权的变更让LG成为合资企业的绝对控股股东,但是,浪潮也享有在董事会投票的一票否决权。虽然不同企业股东间利益的退让和补偿具体的表现形式可能存在差异,但是,不论哪种方式,都是建立在股东协商并取得一致同意之后才能实现利益的重新划分。

表4 合资企业走向国际市场过程中股东间利益的退让和补偿

企业名称	中方从外方股东得到的利益退让	外方从中方股东得到的利益补偿
海信日立	逐步放开对合资企业产品海外市场进入的限制,给予海外销售的产品技术支持	避开海外经营占据优势区域,用海信全球网络资源,未减少合资企业中收益的分配比例
浪潮乐金	浪潮在确保合理收益基础上,拥有了在董事会投票时的一票否决权	浪潮出让一部分股权, LG 成为绝对控股股东,拥有对合资企业的绝对控制权和话语权
华三通信	华为通过“竞价”方式出让其持有的合资企业的全部股权,缓解了资金压力	3COM 将合资企业变成自己的全资子公司,在控制权变更时,原有来自华为的管理团队、经营自主权没有被过多干涉,确保了华三通信的经营稳定和企业持续的高速发展
中国重汽	学习 MAN 发动机技术,突破欧美市场环保标准,提升重卡制造水平,并借助 MAN 在海外经销商有优势的区域,由 MAN 负责销售合资企业产品	学习重汽低成本制造和低端市场的掌控力,与自身的产品线和市场形成互补。借助重汽在海外经销商有优势的区域,由重汽负责销售合资企业产品

资料来源:根据相关资料整理而成

(2)关系控制机制在利益重构实现路径中发挥的调节作用。由于中国商业联系中社会因素的嵌入以及制度空隙的存在,关系被推崇为帮助组织提升日常效率与效力的普遍的润滑剂。它也是帮助组织创造社会和经济价值正式和必要的管理机制。对于海信日立,由于双方资源高度互补,股东资源的结合让合资企业十几年来保持高速增加,双方都在合资中得到满意的回报,两者互惠倾向比较高。同时,海信和日立文化理念和价值观较为相似,在工作中,来自两家公司的员工能够很好地融合在一切为合资企业工作,因此,两者关系和谐度较高。双方都对高速成长的合资企业抱有很高期望,经过多年的合作,双方股东相互的信任度较高,也愿意为对合资企业发展给予足够的资源支持和承诺。对于浪潮乐金,由于合同在签订时很

多关键问题没做明确约定,导致在合资后股东双方在很多问题产生分歧,合资企业内部股东之间矛盾重重。浪潮出让部分股权后,这些矛盾才逐渐得到缓和。浪潮和 LG 合资虽然开始时互惠程度比较高,但是,后来随着浪潮战略转型和 CD-MA 手机市场出现衰退等原因的陆续出现,互惠度下降。在控制权发生变更后,浪潮对合资企业的资源承诺下降,而 LG 因为掌握控制权,增加了其对合资企业的资源支持和承诺。对于华三通信,两者互惠倾向是比较高的,双方预期的市场进入目标也得到实现。但是,由于合资以来,两大股东一直在争夺合资企业的控制权,关系和谐度不高,再加上通信行业受到政府监管比较严格,最后华为出让持有的全部股权,合资企业变为 3COM 公司的一家全资子公司。

6. 对中外合资企业国际化进程中利益重构模型的修正

通过四家合资企业国际化进程中利益重构的案例分析,对前文构建的案例分析框架进行了修正。在探讨利益重构实现路径的基础上,本案例研究发现,合资企业走向国际化之前面对的控制权结构、合资企业与母公司其他子公司的竞争关系以及两者的交互效应,会对中外合资企业利益重构产生

显著影响。利益重构的具体实现路径分为四类,即竞争型利益重构、调整型利益重构、退出型利益重构以及共生型利益重构。在控制权结构以及与其他子公司间竞合关系影响利益重构的过程中,利益协调包括利益退让和妥协发挥了中介作用。同时,股东关系控制机制包括互惠倾向、关系和谐度和资源承诺则发挥了调节作用。修正的案例框架如图2所示。

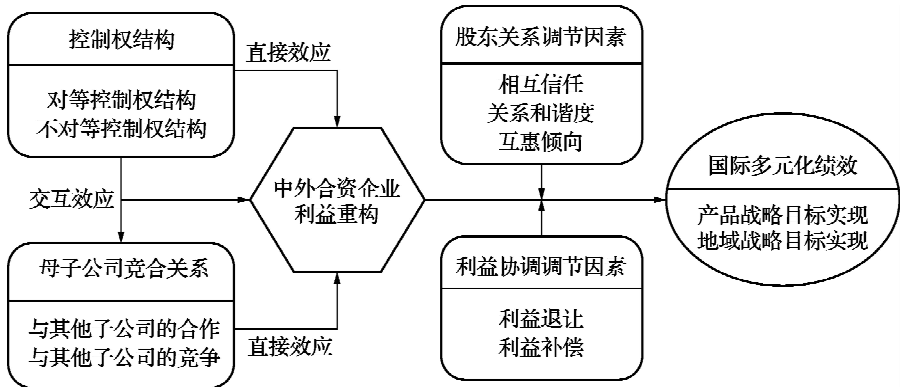


图2 修正后的案例分析框架

资料来源:本文绘制

五、研究结论与讨论

1. 研究结论

通过对四家合资企业的案例分析可以得出以下结论:合资企业的控制权结构特征、合资企业与母公司其他子公司间的竞合关系以及两者的交互效应,会对合资企业国际化中的利益重构产生显著影响。对等的控制权结构和与海外其他子公司间的竞争关系容易引发竞争型利益重构;对等的控制权结构和与海外其他子公司间的合作关系容易引发调整型利益重构;不对等的控制权结构和与海外其他子公司间的竞争关系容易引发退出型利益重构;不对等的控制权结构和与海外其他子公司间的合作关系容易引发共生型利益重构。在合资企业产品走向海外市场后,利益重构有利于合资企业国际化绩效的提升。

合资企业利益重构的实现路径首先由新利益的生成诱发股东新的利益诉求,然后,新生成的利益引发合资企业股东间围绕合资企业控制权结构和与其他海外子公司间的竞合关系展开利益博弈,

通过不同的利益重构实现路径,达到股东间新利益的平衡。利益重构的过程中,股东双方的关系控制机制和利益协调会对利益重构的模式与合资企业国际化之间产生显著的调节作用。股东双方的互惠倾向越高、关系和谐度越高、资源承诺度越大,利益重构后合资企业的国际化绩效越好。股东做出的利益退让越大,得到的补偿越高,越容易实现利益的平衡,利益重构后合资企业的国际化绩效越好。

2. 理论意义

与以往研究从静态视角分析合资企业组建或经营不稳时,股东间资源投入与利益分配不同的是,本研究更关注于从资源观和动态过程结合的角度,解析在股东利益博弈的整个过程中股东具体的利益诉求、冲突、平衡等。在中国特定市场情境下建立中外合资企业利益重构与实现路径的理论分析框架后,选取四家中国本土的合资企业从国内市场走向国际市场的过程中,股东间利益重构的形成机理、影响效应和实现路径对中外合资企业国际化进程中的利益重构进行解析,研究结论丰富了现有

利益重构的内涵和理论基础。

研究对象由传统聚焦于合资企业内部转为合资企业与双方母公司的全球网络,通过多案例的深入追踪和比较分析,提出如何充分利用和发挥中外股东全球资源的协同优势,增进中外股东持久性合作,避免出现合资企业的“孤岛现象”。针对利益重构过程性特点,提出应该如何及时调整利益再分配机制以调动股东持久合作的意愿和积极性,确保稳定经营。这为合资企业股东资源依赖关系和国际化等研究领域注入了新内容,对于完善中国本土企业国际化战略研究具有重要的理论意义。

3. 实践价值

合资企业在近三十年中发展迅速,其战略地位日益受到学者和实践界的认可。虽然业界对成立合资公司的需求很大,但是,为什么很多业绩都无法达到预期的目标,甚至于合资关系最终以破裂告终?很重要的原因之一就在于,合资企业成立后面

临的经营环境环境、战略和资源等会不断地发生改变,但是,面对新出现的利益空间,股东间没有对新出现的利益矛盾和纠纷给予恰当的处理。

本研究针对现阶段合资企业中外股东携手“走出去”面临的合作困境进行分析,为中外合资企业培育参与国际竞争新优势,推动股东协同配合,深化互利共赢的格局提供参考依据。在资源依赖关系发生改变后,中外股东更需要找准资源互补和战略契合点,提升战略互信、协调与合作的高度,推动合资企业“走出去”,实现股东利益的协同共赢。本研究还为中国政府指导中外合资企业解决“走出去”中遇到的利益冲突和矛盾协调提供清晰的思路和具有针对性的策略及建议。在“后合资时代”,深入地研究如何通过有效的利益重构加快中外合资企业发展,可以提升其国际多元化质量和绩效。

参考文献:

- [1] Paul W. Beamish, Nathaniel C. Lupton. Cooperative Strategies in International Business and Management: Reflections on the Past 50 Years and Future Directions[J]. Journal of World Business, 2016, (1): 163 - 175.
- [2] Ming-Jer Chen, Lan C. MacMillan. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility[J]. Academy of Management Journal, 1992, (5): 539 - 570.
- [3] Johanna Dahl. Conceptualizing Coopetition as a Process: An Outline of Change in Cooperative and Competitive Interactions[J]. Industrial Marketing Management, 2014, (2): 272 - 279.
- [4] Nathaniel Lupton, Paul Beamish. Organizational Structure and Knowledge-practice Diffusion in the MNC[J]. Journal of Knowledge Management, 2014, (4): 710 - 727.
- [5] Ricarda B. Bouncken, Johanna Gast, Sascha Kraus, Marcel Bogers. Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions[J]. Review of Managerial Science, 2015, (3): 577 - 601.
- [6] Yadong Luo. Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: a Perspective from Foreign Subsidiaries[J]. Journal of World Business, 2005, (1): 71 - 90.
- [7] 崔淼, 欧阳桃花, 徐志. 基于资源演化的跨国公司在华合资企业控制权的动态配置——科隆公司的案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2013, (6).
- [8] 黄仁伟. 当代国际关系中的利益和价值重构[J]. 上海: 国际观察, 2013, (6).
- [9] 李维安, 吴先明. 中外合资企业母公司主导型公司治理模式探析[J]. 北京: 世界经济与政治, 2002, (5).
- [10] 李自杰, 陆思宇, 蔡铭. 基于知识属性的合资企业动态演进研究——以华晨宝马为例[J]. 北京: 中国工业经济, 2009, (2).
- [11] 王世权, 王丹, 武立东. 母子公司关系网络影响子公司创业的内在机理——基于海信集团的案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2012, (6).
- [12] 许晖, 许守任, 王睿智. 网络嵌入、组织学习与资源承诺的协同演进——基于3家外贸企业转型的案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2013, (10).
- [13] 于伟, 谢洪明, 蓝海林. 跨国公司母公司对 IJVs 的控制: 研究现状与展望[J]. 武汉: 管理学报, 2008, (5).
- [14] 张延锋, 刘益, 李垣. 战略联盟价值创造与分配分析[J]. 杭州: 管理工程学报, 2003, (2).

Control Rights Structure, Competition Tension and Interest Restructuring**—A Multiple Case Study for Sino-Foreign Joint Ventures Exploring The Overseas Market**LIU Su¹, CHEN Meng-yuan², CUI Miao³

(1. Business School of Shan Dong University of Finance and Economics, Jinan, Shandong, 250014, China;

2. School of Management, Shan Dong University, Jinan, Shandong, 250100, China;

3. Business School of Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning, 116024, China)

Abstract: Local Chinese joint ventures are facing more and more aggressive competition and a consolidated Chinese market. Many Chinese joint ventures are trying to explore overseas markets as an escape strategy. In Chinese market Chinese and foreign parent may cooperate well, but when the joint venture's product explores overseas market, serious conflicts will appear mainly because of the interest competition between the joint venture and parent's other overseas subsidiaries in homogenous or similar products. How to adjust interest allocation in order to arouse shareholders' cooperation enthusiasm and integrate shareholders' global resource which can promote the deep fusion of shareholders' interest is a problem urgently to be solved in theory and practice.

When the joint venture's products expand in the overseas market, it may need more support from the parent company's global network to help them develop international business. But the original shareholders interest allocation pattern is built on domestic market shareholders' resource input and bargaining capability on the basis of the domestic market, the interests of Chinese and foreign shareholders may will change accordingly in the overseas market.

From the resource and competition view, this paper constructs an interest restructuring framework for the sino-foreign joint ventures which are expanding the international market and adopts the multiple case research method to analyze the internal mechanism of interest restructuring and its implementation path. We have found that the control rights of the joint venture, the competition and cooperation conflict between the joint venture and parents' other overseas subsidiaries as well as their interaction effect have significant positive influence on interest restructuring. The evolution path can be divided into four types: competitive, adjusted, withdrawing and symbiotic interest restructuring. What's more, interest coordination (interest concession and compromise) and shareholders' guanxi control mechanism (for example reciprocity tendency, degree of guanxi harmony and resource commitment) would play significant moderating effect. This is helpful for promoting joint ventures' international expansion, improving strategic mutual trust, deepening coordination and cooperation as well as realizing shareholders' win-win situation.

This study aims at analyzing the cooperation dilemma when the Chinese and foreign joint venture partner enter into overseas markets hand in hand. In view of the interest reconstruction process, this paper proposes how to adjust the interest redistribution mechanism in order to ensure the stable operation. It contributes to the research field of shareholder's resource dependence and internationalization, which has important theoretical significance to improve the internationalization. How to foster new advantages of participation in international competition and promote shareholders harmonious relationship? How to deepen the mutually beneficial and win-win pattern? This paper provides some new inspiration. After the change of resource dependence logic, the Chinese and foreign shareholders need to find the matching point between complementary resource and strategy in order to strengthen the trust, coordination and cooperation. Therefore, the joint ventures can explore overseas markets more smoothly and realize shareholders' profit maximization. This study also provides suggestions for solving the conflicts of interest coordination and accelerating the development of sino-foreign joint ventures as well as improving the quality and performance of international diversification.

Key Words: interest restructuring; competition tension; control rights; evolution path

(责任编辑:鲁言)