中国跨国企业母子公司结构的决策机制研究：基于松散耦合理论视角

周 超[1]， 许冠南[1]， 卢柯颖[2*]
（1. 北京邮电大学 经济管理学院，北京 100876；2. 浙江大学 管理学院，浙江 杭州 310058）

摘要：在资源匮乏和国际化能力不足的情境下，中国跨国企业如何获取和利用全球战略资源以实现能力跃迁，成为学界和业界共同关注的重要议题。在此过程中，海外子公司承担了重要职能，如何协调母子间关系以促进子公司生存与发展是企业跨国管理面临的关键挑战。作为企业内外部资源流动与能力建构的重要实践基础，母子公司结构在现有研究中尚未得到足够探索，且存在不同视角下的冲突结论。本文引入松散耦合理论，尝试为中国跨国企业海外子公司管理战略提供结构视角的解决方案。基于258家中国制造业A股上市企业的587家海外子公司数据，本文采用模糊集定性比较分析方法（fsQCA），从动机、能力、机会角度探讨了母公司国际化程度、子公司投资动机以及东道国技术资源禀赋和制度距离对中国跨国企业母子公司结构选择的共同作用机制，为不同内部组织和外部环境情境下，企业海外子公司管理结构的决策提供了理论参考。

关键词：母子公司结构；松散耦合理论；中国跨国企业；fsQCA
中图分类号：F272 **文献标识码：**A **文章编号：**1004-6062(2024)02-0021-014
DOI：10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

0 引言

海外子公司作为跨国企业搜索、获取和利用全球战略资源的“桥头堡”，如何协调其与母公司间的关系一直是企业全球化战略中的重要议题，尤其是对于中国跨国企业（Chinese multinational enterprises，CMNEs）而言[1-2]。面对特殊母国情境带来的来源国劣势和借助海外关键资源实现快速追赶的组织战略，CMNEs母子间关系普遍面临内外部矛盾制度需求的挑战，其海外子公司囿于国际化经验和能力的缺乏，在处理冲突需求时往往捉襟见肘，难以实现持续的生存与发展[3]。现有研究主要基于制度理论[4]、资源基础观[5]以及代理理论[6]等视角，从母公司股权控制、子公司自主权或二者协同性等角度对跨国企业的母子间关系及其后果机制进行探讨，较少从结构视角探析跨国管理中企业母子间关系的选择机制。事实上，企业内外部资源的转移与利用依赖于组织内和组织间正式或非正式的结构进行[7]，母子公司结构作为桥接母国总部与海外分支的重要机制，在子公司应对内外部环境冲突需求、获取和利用海外资源过程中有着关键作用[8]。然而，现有文献对国际化情境下母子公司结构选择前因的探索还远远不足，基于中国等新兴经济体情境的更是寥寥，部分学者开始呼吁引入不同理论视角对相应情境下母子公司结构的相关机制进行探索[9]。

从理论来看，现有关于跨国企业母子公司结构选择的研究尚未达到一致结论。部分学者从合法性视角出发，认为CMNEs通过采用去耦的母子公司结构，分散二者运营活动，能够缓冲母公司负面合法性溢出，从而推动子公司嵌入当地社会网络以获取资源[10-11]。而从资源依赖视角出发，子公司运营依赖于母公司和其他姐妹子公司为其提供必备的财务、信息与人力等支持。采用耦合的母子公司结构，增加子公司对母公司战略的响应，能够使其获得母公司更多资源承诺，并在这一过程中与姐妹子公司进行频繁的交流互动，提高知识基多样性，从而对东道国资源进行更为有效地利用[12-13]。那么，中国跨国企业应如何选择母子公司耦合结构以促进海外子公司的生存与发展，从而实现其战略目标？这一决策受到哪些因素的影响？

引入松散耦合理论，本文尝试从结构视角为CMNEs提供海外子公司治理的解决方案。松散耦合用于描述系统中子单元既能够相互响应，又保留了自身身份，物理与逻辑上保持分离的现象[14]。应用在跨国组织情境中，松散耦合结构下母子公司间既可以保留一定的黏合度以保证其作为一个整体存在，又可以根据变化的外部环境自主做出多样化

收稿日期：2022-09-22
基金项目：国家自然科学基金项目（72102021、72072160、71872019）
***通讯作者：**卢柯颖（1997—），女；浙江大学博士研究生；主要研究方向为用户创新与企业国际化。
https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

的反应。松散耦合概念中响应性与独特性并存的二元性质为 CMNEs 在能力困境下应对内外部矛盾制度需求提供了新的理论视角，此外，企业在进行组织耦合结构设计时所面临的外部环境不尽相同，所处发展阶段与投资目标等内部情境也存在较大差异。因此，在回顾和梳理相关文献的基础之上，本文接下来将围绕着 CMNEs 母子公司耦合结构的内外部前因条件依次展开论述，从母公司国际化程度（能力：内部特征）、海外子公司投资动机（动机：内部特征）以及东道国技术与制度环境（机会：外部特征）三个维度，尝试构建了母子公司耦合结构前因的整合性研究框架。图 1 为本文概念模型。

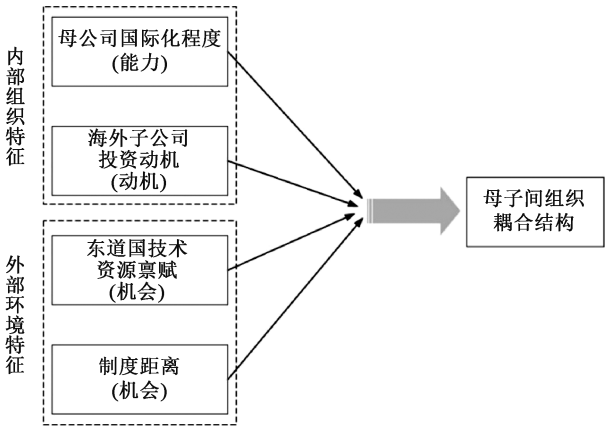

图 1　概念模型

Figure 1　Conceptual framework

本文接下来主要由五个部分组成：一是在对松散耦合理论与母子间关系进行系统综述的基础之上，分别从内部组织和外部环境两个层面分析跨国企业组织能力、投资动机以及外部环境机会对母子间结构的影响机理，构建一个整体视角的研究框架；二是描述数据收集与变量测量过程；三是采用 fsQCA 方法对假设框架进行验证；四是对最终构型进行解释并给出结论讨论；五是理论和实践贡献以及对未来研究的展望。

1　理论基础与假设提出

1.1　松散耦合理论及其在跨国情境中的应用

松散耦合相关研究起源于 20 世纪 70 年代，有学者以教育组织为例，正式将松散耦合概念引入组织领域，并将该词组拆开进行了解释：耦合是指系统中的构成要素之间互相连接并保留了一定程度的确定性，用以描述组织对确定因果关系的追求行为，松散则是指构成要素之间会进行自发的改变，保留了一定程度的独立性与不确定性，用于描述企业面对外部动荡环境所必须保持的不确定状态[15]。松散耦合这一概念辩证性的内涵使得组织研究不需要基于“组织是完全理性的因果确定性整体，或是完全不确定的开放性系统”这两个极端假设来进行，而是能够将组织作为融合了两类不同特征的系统来看待，在解释复杂组织类型的行为时具有重要意义[15-16]。随后学者们在总结前人研究的基础之上对松散耦合概念进行了归纳与延伸，认为松散耦合是包含了响应性（responsiveness）与独特性（distinctiveness）两个维度的二元辩证构念。前者指在变化的环境中组织子单元之间的一致性与协同性，后者则是指组织单元各自所具有的异质性和分工性[14]。组织结构可以相应划分为四类（见图 2）：去耦（低响应性—高独特性），紧密耦合（高响应性—低独特性），松散耦合（高响应性—高独特性）以及非耦合结构（低响应性—低独特性），其中紧密与松散耦合均属于前文所述的耦合结构，非耦合则表明双方不构成一个系统整体，不属于本文研究范围。该二维定义得到了后续研究者们的广泛认可[16]，为松散耦合相关研究的发展树立了里程碑。

尽管松散耦合系统的概念在 1976 年首次被提出后即得到了广泛的应用，但直到 1999 年才首次出现在国际化相关研究中，作者提出将跨国企业视为一个松散耦合系统的设想，探讨企业在面对“全球整合—当地响应”的困境时应如何选择恰当的耦合结构以实现组织目标[17]。在此之后，少部分研究者尝试引入该理论解释跨国企业在面临矛盾的母国与东道国环境要求时，如何战略性地选择需要耦合的环境以应对不相容的制度压力[18-19]。然而，该部分研究主要关注企业在面对单一刺激下的耦合结构选择，如外部环境的压力，忽略了企业内部决策制定的动机和自身能力限制问题。事实上，管理者制定决策时需要同时考虑来自内部组织与外部环境中的多种线索，不完整的信息来源将会导致决策者的判断偏差[20]。因此，本文尝试将内部组织与外部环境因素纳入研究框架，探索其对 CMNEs 母子公司耦合结构的作用机制。

图 2　耦合结构分类

Figure 2　The classification for coupling structure

1.2　CMNEs 母子间关系研究

早期对跨国企业母子间关系的研究聚焦于母

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

公司视角,主要关注组织结构与控制系统设计,其中影响最为广泛的是“战略—结构”匹配以及“全球整合—当地响应”框架[21-22]。前者认为母公司的战略可以根据海外子公司产品多样性和销售额划分为四类,而子公司的结构需要与之匹配,包括国际事业部、产品事业部、区域事业部以及矩阵式或混合制结构四类。后者则提出跨国企业一方面需要通过全球整合以降低协调成本、实现规模经济;另一方面,企业也需要对东道国当地市场条件做出特定的响应以实现发展,如何设计合理的组织结构以解决二者之间可能存在的矛盾需求是其面临的巨大挑战。

进入 80 年代后,逐渐有研究开始关注发达国家跨国企业向欠发达地区子公司知识转移过程中东道国因素的作用机制[23]。90 年代开始,相关研究逐渐将目光转向子公司视角,探讨子公司行为或角色,如子公司主导创业、对母公司绩效的贡献、子公司研发行为以及技术演化等对母子间关系的影响[24]。这期间研究者们主要关注发达国家跨国企业,21 世纪以来,随着新兴经济体越来越多地参与全球事务,母子间关系的研究出现了新的领域,即新兴跨国企业子公司逆向知识转移问题[25]。逆向转移被视为海外子单元提高自身战略地位、获得母公司资源分配优先权以及提升组织整体竞争地位的重要机制,对母子间管控关系有着重要影响。此外,作为母子间非正式交流的方式之一,外派员工和国际项目小组在母子间的协调作用也得到了相关研究者们的关注[1]。

因此,现有母子间关系研究经历了研究内容从正式组织结构设计到非正式社会网络交流,研究视角从母公司为中心到子公司为中心,研究情境从发达国家跨国企业到新兴跨国企业的演变过程,识别出了母公司能力、子公司战略角色或投资动机、东道国环境等影响跨国企业母子间关系的前因要素。事实上,跨国企业在进入后,母子间关系不仅受到母公司能力和子公司投资动机的影响,还取决于东道国市场与制度环境是否有利于子公司的生存发展,三者对母子间关系的影响并非独立存在,而是以联合作用的方式共同决定企业相关决策。而在以往研究中,受限于方法论的限制,这三个前因要素的交互作用以及它们如何共同影响企业母子间关系的实证研究十分有限。

探讨在不同东道国环境因素下 CMNEs 母公司能力与子公司投资动机对母子间关系的影响,不仅有利于更深入地把握企业对外直接投资的本质,也能更好地解释当母公司面临资源禀赋与外部环境约束时,对全球海外子公司的管理策略。与行为科学领域个体层面的决策制定研究类似[20],当跨国企业管理者在进行母子公司耦合结构的相关决策时,其注意力将主要集中在三类显著的信号之中:能力(ability),动机(motivation),以及机会(opportunity)。因此,结合现有研究,本文将从能力、动机与机会三个维度筛选相应的前因条件,探索 CMNEs 母子间关系决策的前因机制。

1.3 母公司国际化程度与海外子公司投资动机

如前文所述,本文将通过集合论式范式下的模糊集定性比较分析法,考察母公司国际化程度(能力)、子公司投资动机(动机)、东道国技术资源禀赋和制度距离(机会)以及它们之间的交互对 CMNEs 进入后母子公司耦合结构(母子间关系)的影响,刻画企业在不同内部组织与外部环境组合下制定海外子公司管理决策的全过程。

母公司国际化程度(能力):国际化程度反映了跨国企业在海外市场经营的深度与广度,一定程度上表征了企业对全球市场的了解程度与跨国管理的能力,能够直接影响企业海外投资动机及其对母子间关系的作用效果。

企业国际化程度随着不断积累的全球化运营和经验性学习逐渐加深,其海外子公司管理能力在这一过程中也得以建立。具体而言,企业国际化程度主要包括出口程度与对外直接投资程度[26],前者作为基础性的国际化活动,能够帮助企业积累与海外采购商、终端顾客等伙伴交流的经验;后者则有利于企业积累处理复杂国际市场环境的高阶能力,如感知国际市场的需求、接触新的可盈利市场等[27]。随着管理能力的不断提升,跨国企业将会更擅长寻求与整合海外关键资源,对全球化整合的需求也更高。因此,母公司国际化程度越高,将会越有能力也越有动机从事资产寻求为主要目标的对外投资行为,同时也越倾向于在子公司运营过程中采取更加紧密的耦合结构以降低协调成本,实现全球资源整合。

海外子公司投资动机(动机):企业如何利用现有组织资产并通过对外直接投资探索新的战略资产是国际商务领域中的重要话题[28]。对于现有资产能够获得较高寻租收益的企业而言,他们将会更愿意通过国际化来利用其特定优势,这类企业往往拥有较高的国际化程度。相反,资产寻求战略下,对外投资不仅被用于利用企业特定优势,还能够帮助企业获取关键战略资产,该类企业往往国际化程度较低[29]。现有研究已经识别出资产利用与资产寻求两类投资动机,本文沿用以往研究的定义,将子公司投资动机定义为 CMNEs 在多大程度上倾向于将海外扩张作为资产寻求的跳板以弥补自身资

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

源和能力的不足[30-31]。

对于拥有较高资产寻求动机的企业而言，往往需要合适的跨国管理机制以实现企业战略目标。受限于资源与能力的匮乏，CMNEs 无法完全依赖于现有优势进行国际化活动，而是需要利用全球互补性知识以弥补后发者劣势[31]，海外子公司承担着识别、获取、利用海外资源并扩散到跨国企业内部这一重要任务[32-33]。因此，企业寻找新资产或新市场机会的成功与否很大程度上取决于子公司进行复杂学习活动的能力，CMNEs 需要建立一个合理的组织机制或结构以提高子公司学习能力[32,34]。当企业国际化程度较低时，对合理组织结构的需求将会更高，这是由于企业对东道国以及国际市场环境的不熟悉将会加大子公司在当地的运营难度，更需要合理的组织结构以完成资产寻求任务。以往研究发现保留子公司的较高独特性有利于实现企业战略资产寻求的目标，这是由于独特性意味着子公司在进行决策制定时有较高的灵活性，以便于处理不确定性较高的任务，如嵌入当地社会资源网络[32]。也有学者认为企业同样应该保留子公司对母公司决策的较高响应性，否则子公司将会逐渐失去母公司注意力，最终无法获得关键资源的支持，难以在东道国开展相应的战略活动[12]。

基于以上论述，本研究提出以下假设：

H1　中国跨国企业母公司国际化程度作为内部组织情境，不仅会影响海外子公司的投资动机，还可以与之交互，共同作用于母子公司耦合结构的选择。

1.4　东道国技术资源禀赋与制度距离

东道国技术资源禀赋（机会）：东道国技术资源禀赋不仅反映了国家整体技术水平的高低，还包含了其内部用以支撑高强度研发活动的各项互补性资产，如成熟的管理诀窍、专业化的技术人才以及研发基础设施等[35]。高水平资源禀赋的东道国市场对 CMNEs 而言有着较高吸引力，企业能够在当地以较低成本接触并得到有价值的技术或人才等资源[28-29]，此时企业的投资动机也大多是资产寻求主导。另一方面，跨国企业在当地从事具有高附加值的研发或生产活动也会进一步提高东道国技术水平。

与此同时，具有较高技术资源禀赋的国家知识保护意识也会更加强烈，出于对国家竞争力的考虑，它们对跨国企业海外子公司利用当地技术的行为将会更加敏感[36]，此时子公司知识扩散或逆向知识转移可能会被认为将会损害东道国竞争力甚至是国家安全。对于将技术禀赋视为国家竞争力重要来源的东道国政府或社会成员而言，海外子公司在当地从事高附加值的研发活动将会被认为是“技术泄露”的重要机制，从而面临较高的制度压力，如额外的审查或项目审批流程等[37]。因此，出于对可能面临的外来者、新进入者以及来源国等劣势的担忧，CMNEs 更倾向于选择松散结构以应对合法性压力。尤其是在投资动机为资产寻求时，为了弱化子公司的母国印象，企业会选择分离母子公司的运营活动以降低子公司所面临的合法性压力。此外，CMNEs 在面临较高的制度压力时，还有可能会改变子公司的投资动机，即将子公司角色转换为资产利用者，以应对东道国对其技术转移的质疑，并根据动机调整母子间耦合结构。

母国与东道国制度距离（机会）：制度距离被定义为母国与东道国在规制、规范以及认知制度三个方面的相似或不相似程度[38]。中国市场通常被认为是具有较高水平制度缺位（如缺乏知识产权保护、要素市场欠发达等）和制度风险（如腐败、法律不完善、政府干预等）的不完善市场[10,39]。企业治理结构与管理者嵌入在母国不完善的市场环境之中，不可避免地受到了影响。一方面，企业多采用基于关系的治理结构，且信息披露不足，导致了外界对其可信度和透明度的怀疑[30]。另一方面，管理者在这样的市场环境中，对企业在全球市场中竞争地位的认知也会出现偏差。

因此，当 CMNEs 进入制度距离较大的东道国时，将会不得不面对利益相关者对其竞争能力、经营透明度等方面的怀疑，且企业很可能在理解东道国市场与文化，以及与当地顾客供应商等互动的过程中面临着更多困难。同时当地企业也会更难以理解焦点企业，进一步增加了跨国企业所面临的劣势[40-41]。此时为了降低母公司的负面影响，对企业市场地位认知较为准确的管理者将会倾向于选择独特性较高的耦合结构，比如任用东道国具有较高声誉的管理者而非母国管理者以提高自身可信度。此外，制度距离对耦合结构的作用受到投资动机与国际化程度的影响，当设立海外子公司是出于资产寻求动机时，子公司战略地位更高，企业将会更加重视其长期发展，因此更愿意采取独特性较高的耦合结构。而当企业自身国际化程度较高时，管理者在处理国际市场所面临的不确定与多样性时更加游刃有余，采取高独特性耦合结构的意愿将会随之降低。

基于以上论述，本研究提出以下假设：

H2　东道国技术资源禀赋与制度距离作为企业外部环境因素，不仅会影响海外子公司的投资动机，还可以与内部组织因素形成交互，共同作用于母子公司耦合结构的选择。

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

2 研究方法

2.1 数据来源

本文选择 2001 至 2019 年的中国制造业 A 股上市企业作为研究样本,选择原因在于:第一,制造业上市企业是开展对外投资的主力军和中国企业国际化战略的重要研究对象,且信息可以通过公开渠道获得。第二,2001 年中国正式加入世贸组织,推动中国对外直接投资进入历史最快增长期,而 2020 年全球新冠疫情对企业海外投资造成系统性影响,为了剔除其作用因素,本文选择 2019 年作为样本观察的时间终点。

本文数据共分为三个模块:母子公司基础信息、专利数据以及国别数据,来源于 WIND、incoPat、国泰安以及《中国统计年鉴》等多个数据库。本文数据收集过程如下:首先通过 WIND 金融数据库筛选确定制造业企业海外子公司名录;随后搜集母子公司专利、财务、投资明细以及行业数据等等;最后对数据进行清洗和匹配,得到 258 家跨国企业下 587 家海外子公司的 2081 条观测数据。

2.2 方法选择:模糊集定性比较分析(fsQCA)

本文采用模糊集定性比较分析(fsQCA)的方法探索 CMNEs 母子公司结构的选择前因,原因在于三方面:第一,fsQCA 方法集定性与定量属性于一体,与案例研究相比普适性更高,而与大样本实证方法相比,则可以更大程度上保留构念的内容效度和研究过程的分析深度[42]。第二,fsQCA 的方法在分析复杂因果关系和识别条件变量之间的复杂构型时具有较大优势,尤其是对于企业国际化过程中面临复杂内外部环境组合的情境而言,fsQCA 的研究方法更具有可操作性[43]。最后,常规的计量统计回归模型最多只能考察三重交互,且结果解释较为繁琐,fsQCA 提供了更高阶的交互研究方法。本文主要关注 CMNEs 同时嵌入的复杂内外部环境将会如何作用于其海外子公司管理决策,选择 fsQCA 的研究方式有利于我们探索企业能力、动机以及东道国环境机会的不同组合与构型将会如何影响母子公司耦合结构的选择。

2.3 变量测量与数据校准

2.3.1 变量测量

结果变量:母子公司耦合结构(*CS*)。遵循以往研究,本文将母子公司耦合结构看作由响应性和独特性两个维度所构成的变量[14]。其中海外子公司对母公司的响应性主要从两个角度进行测量:其一,子公司在技术资源和产品资源上对母公司的依赖程度;其二,母公司通过表决权对子公司的决策控制。前者反映了子公司为了获取来自母公司的必需资源主动进行的响应,后者则表征了子公司由于表决权控制需要被动做出的响应。具体来讲,本文分别通过母子公司间技术相似度、产品相似度以及母公司表决权比例这三个指标对响应性进行测度。其中技术相似度采用母子公司所申请专利在同一个 IPC 小类(subclass)中的数量占该子公司当年申请专利总数的比例进行衡量[44];产品相似度设置虚拟变量进行衡量,即,母子公司间行业代码(SIC 三位代码,例:39-10 的前三位)是否相同,相同则为 1,不同则为 0(子公司若缺少 SIC 代码,则由作者和两位相关领域专家对子公司主营业务和设立目的等文本内容进行讨论得出);最后,母公司表决权数据来源于企业年报,由母公司对子公司的表决权比例进行衡量。最终响应性的数值则是以上三个指标的均值。

独特性是指子公司在运营活动中与其他姐妹子公司相比所表现出的异质性,分别从人力资源管理、产品生产活动以及研发活动三方面测度其独特性,即人资管理独特性、产品独特性与技术独特性。具体而言,本文通过计算焦点子公司与其他姐妹子公司当年母公司表决权比例均值的差异绝对值得到其人力资源管理独特性,母公司的表决权包含了其在子公司人事任免决策中的控制权,表决权高意味着子公司在人事管理中自主性低,母公司外派高管或员工比例较高,相应的子公司人力资源管理活动独特性较低。同样,产品独特性采取了该年焦点子公司产品相似度与其他姐妹子公司产品相似度的均值之差的绝对值进行测量,越高则意味着焦点子公司产品独特性越高。而技术独特性则使用该年焦点子公司在技术相似度这一指标上与其他姐妹子公司均值的差异绝对值进行计算。最终海外子公司独特性的数值通过计算以上三个指标的均值得到。母子公司耦合结构的数值则根据响应性和独特性的值进行比较分析得到,具体见下节内容。

条件变量:国际化程度(*DoI*)。根据国际化过程理论所提出的定义[45],本文选择跨国企业海外营业收入占营业总收入的比例这一指标来刻画企业的国际化程度。

条件变量:海外子公司投资动机(*Mtv*)。本文对投资动机的测度主要基于企业投资信息的文本进行,包括子公司投资公告、企业官网内部资讯以及外部公开新闻报道等资料。作者邀请了四位相关领域学者通过讨论确定分类标准;随后两两一组对所有企业投资动机文本数据进行分析与编码,作者自成一组;最后集中比较三组的分类结果,针对不一致的情况通过讨论确定最终结果。

条件变量:东道国技术资源禀赋(*TE*)。本文主要关注东道国在技术资源方面的禀赋,采用该国当

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

年专利申请总数的自然对数进行测度[37]，数据来源于 incoPat 数据库和世界银行网站。

条件变量：制度距离（*ID*）。本文采用世界治理指标（world governance indicators）测量制度距离[46]，该指数的基本数据来源于世界银行组织开发的六项指标：话语权和责任、政治稳定性和不存在暴力、政府效率、监管质量、法治和腐败控制，制度距离的数值由母国与东道国在这六项指标中得分的欧几里得距离计算得出。

2.3.2　数据校准

本研究包含两类变量，一类是具有连续数值属性的变量，包含国际化程度、东道国技术资源禀赋以及制度距离；另一类是子公司投资动机和母子公司耦合结构组成的类别变量。二者的校准方式分别如下：

（1）连续变量：国际化程度，东道国技术资源禀赋与制度距离

本文对各连续变量采取 5%（完全不隶属）、50%（分界点）和 95%（完全隶属）的标准进行数据校准[47-48]，即通过识别样本数据的 5%、50%和 95%分位数来进行赋值阈值的设定，并通过 fsQCA3.0 软件将其转化为范围处于[0,1]之间的模糊集得分。具体赋值标准（各分位数点）见表 1。

表 1　连续变量模糊集数值赋值标准

Table 1　The threshold (of each fractile) for continuous variables

变量	阈值		
	完全不隶属（5%）	分界线（50%）	完全隶属（95%）
国际化程度（*DoI*，%）	1	7	16
东道国技术资源禀赋（*TE*）	4.94	10.18	12.65
制度距离（*ID*）	2.01	4.42	5.40

（2）类别变量：子公司投资动机，母子公司耦合结构

子公司投资动机（*Mtv*）：本文主要基于资产寻求和资产利用两个主导类别对 CMNEs 海外子公司投资动机进行赋值。在资产利用动机下，CMNEs 主要基于现有企业特定优势来开辟新的海外市场[28]，更加关注东道国的市场知识，如顾客偏好、用户反馈等，并基于市场知识对现有能力、产品或技术进行改进和完善，来加深企业自身知识基深度。而在资产寻求动机下，企业通常以获取战略资产为主要目标，在东道国从事高附加值的研发或生产活动，试图搜索新的、前沿的技术、知识以及相应的人才资源来拓展自身知识基的广度[28]。通常来讲，企业在对外直接投资时两种动机并非完全互斥，而是共同存在，以往研究也证实了企业二元性动机的现象[47]。然而由于企业自身的能力与资源有限性，企业往往会有一个主导型的动机，因此，本文采用四值赋值法来刻画和体现企业设立海外子公司的投资动机差异及影响（1，0.67，0.33，0），分值越高，则表示企业主导型动机为资产寻求的程度越高，越低则说明资产利用的程度越高。

母子公司耦合结构（*CS*）：耦合结构是包含母子间响应性与独特性的二维辩证性变量，为了更好地识别不同耦合结构的样本，本文首先以响应性与独特性各自的样本均值作为临界点，将其划分为“高-低”两个水平，随后根据二者不同相对水平对观测值赋值为四类文本变量，包含了松散、紧密、去耦以及非系统四类耦合结构。接下来，对松散耦合结构（高-高）与非系统（低-低）分别赋值为 1 和 0，而对于紧密耦合与去耦结构，则分别计算两个样本中响应性与独特性变量的均值，随后计算各样本均值的加总与乘积，并将之与松散耦合样本的均值加总和乘积进行对比，发现去耦结构的样本数据不论是均值的加总还是乘积均与松散耦合结构的样本数据更为接近。因而，本文将去耦结构的样本赋值为 0.67，紧密耦合结构的样本赋值为 0.33，松散耦合与非耦合结构则分别赋值为 1 和 0。

3　检验与结果

3.1　必要性检验

表 2 汇报了使用 fsQCA3.0 工具计算的条件变量必要性检验结果，其中“~”代表对应条件变量的对立情况，即“非”该条件。结果表明条件变量对结果变量均具有一定解释力，且不能完全解释结果变量，表现在“Coverage”值均大于 0.49 且小于 0.67。此外，所有变量的一致性值均小于 0.9，说明单一条件变量不足以解释结果变量的全部变异，需要进行更深入的条件构型组合分析。因此，样本前因条件的必要性检验获得通过。

表 2　条件变量的必要性检验

Table 2　Analysis on the necessary conditions

结果变量：*CS*		
变量	一致性（Consistency）	覆盖度（Coverage）
DoI	0.469847	0.668427
~*DoI*	0.769154	0.569611
Mtv	0.569611	0.488104
~*Mtv*	0.613239	0.622556
TE	0.638073	0.575980
~*TE*	0.554667	0.586688
ID	0.644842	0.582972
~*ID*	0.596787	0.630119

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

3.2　路径构型分析

本研究通过模糊集真值表算法，设定频次门槛和一致性门槛值分别为 8 和 0.75，得到构型组合的中间路径和简洁路径分析结果，见表 3 和 4。结果显示 CMNEs 母子公司耦合结构影响条件的简洁路径有两条，中间路径有四条，表明存在多条复杂路径对应同一简洁路径的情形。

表 3　母子间耦合结构选择前因的中间路径结果

Table 3　The intermediary path for the antecedents of headquarters-subsidiary coupling structure

中间路径 (intermediary path)	原始覆盖度 (raw coverage)	唯一覆盖度 (unique coverage)	一致性 (consistency)
TE * ~*DoI* * *Mtv*	0.412983	0.003414	1
ID * ~*DoI* * *Mtv*	0.389843	0.009864	1
~*TE* * ~*ID* * ~*DoI* * ~*Mtv*	0.293186	0.005141	1
TE * ~*ID* * *DoI* * ~*Mtv*	0.285414	0.282653	0.772922
解的覆盖度(solution coverage)：0.305898			
解的一致性(solution consistency)：0.771695			

表 4　母子间耦合结构选择前因的简洁路径结果

Table 4　The parsimonious path for the antecedents of headquarters-subsidiary coupling structure

简洁路径 (parsimonious path)	原始覆盖度 (raw coverage)	唯一覆盖度 (unique coverage)	一致性 (consistency)
~*DoI* *	0.469847	0.0216502	1
TE * ~*ID* * ~*Mtv*	0.287806	0.2822562	0.771124
解的覆盖度(solution coverage)：0.309456			
解的一致性(solution consistency)：0.772416			

3.3　组态分析

如表 5 所示，根据母子公司耦合结构影响因素的中间路径和简洁路径结果，可以看出较低母公司国际化程度以及东道国较高资源禀赋、较小制度距离和资产利用主导型动机是影响跨国企业母子公司结构选择的核心条件，根据不同层次变量的匹配，本研究得到了四条能够激励跨国企业选择更加松散耦合结构的路径，总体的一致性值为 0.771695，高于 0.75 的阈值[48]，总体覆盖率为 0.305898，表明样本中有六百余条观测值被软件所识别的四条路径所覆盖。下节内容将对不同路径和构型进行详细的分析和讨论，以明确本研究的结论与理论贡献。

表 5　母子公司耦合结构选择前因条件的构型组合

Table 5　The configurations for the antecedents of headquarters-subsidiary coupling structure

变量	母子公司耦合结构(*CS*)			
	构型 1a	构型 1b	构型 1c	构型 2
国际化程度(*DoI*)	⊗	⊗	⊗	●
投资动机(*Mtv*)	●	●	⊗	⊗
东道国资源禀赋(*TE*)	●		⊗	●
制度距离(*ID*)		●	⊗	⊗
一致性	1	1	1	0.772922
原始覆盖度	0.412983	0.389843	0.293186	0.285414
唯一覆盖度	0.003414	0.009864	0.005141	0.282653
解的总覆盖度	0.305898			
解的总一致性	0.771695			

注：●表示核心条件正面，⊗表示核心条件非，●表示外围条件正面，⊗表示外围条件非，空白处表示条件存在与否对结果变量无影响。

4　研究结论

4.1　研究发现

(1) 国际化程度与投资动机的匹配对母子公司耦合结构的作用

结果显示影响 CMNEs 母子公司耦合结构选择的核心环境条件主要有两个：一是“非国际化程度”，即母公司处于较低国际化程度的情境；二则包含了内外部环境特征，即企业进入技术资源较丰富且制度距离较小的东道国，设立子公司的投资动机为资产利用主导型的情境。进一步观察可以发现在较低国际化程度这一核心情境条件下包含了三条异质性路径，形成了路径 1a~1c 三类环境特征，与路径 2 共同构成了母子公司结构前因条件的四条路径。同时我们也注意到，尽管非国际化程度作为核心条件存在于三条路径中，但四条路径中均同时包含了

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

企业内部组织与外部环境特征，无法证明国际化程度与投资动机二者的匹配能够对母子公司结构带来直接的影响，因此本研究中假设 1 未得到验证。

（2）国际化程度、东道国环境机会与投资动机对母子公司耦合结构的作用

如前文所述，CMNEs 母子公司耦合结构的选择受到内外部情境的共同作用，fsQCA 的构型结果也证实了这一结论，具体而言，四类构型组合所表示的含义如下。

构型 1a 表示当企业国际化程度较低，试图进入技术资源较丰富的东道国时，若其设立子公司的主导动机是资产寻求，管理者将会倾向于采取松散程度较高的母子公司结构。

构型 1b 表示当企业国际化程度较低，试图进入制度距离较大的东道国时，若其设立子公司的主导动机是资产寻求，管理者将会倾向于选择松散程度较高的母子公司结构。

构型 1c 表示当企业国际化程度较低，试图进入技术资源较贫瘠且制度距离也较小的东道国时，若其设立子公司的主导动机是资产利用，管理者将会倾向于选择松散程度较高的母子公司结构。

构型 2 表示当企业国际化程度较高，试图进入技术资源较丰富而制度距离较小的东道国时，若其设立子公司的主导动机是资产利用，管理者将会倾向于选择松散程度较高的母子公司结构。

综上，CMNEs 对外直接投资过程中，对进入后母子公司结构的决策同时受到了企业内部与外部环境两个不同来源的因素影响，因此本研究假设 2 得证。

4.2　结果讨论

构型 1a～1c 的核心情境是低国际化程度，然而，不同于传统国际化理论所得出的结论，结果显示此时企业仍然试图进入到制度距离较大或技术差距较明显的东道国从事资产寻求主导的投资活动，三条路径中不同环境特征的加入却使得企业选择了相同的耦合结构，即因果“殊途同归性”（causal equifinality）。

根据传统国际化过程模型，随着母公司国际化程度的提高，跨国企业海外投资的目的将会逐渐由资产利用转向资产寻求，母子公司结构也会相应发生变化[45]。而在以中国为代表的新兴经济体情境下，有学者提出了与传统理论相反的跳板视角，认为 CMNEs 为了提高竞争优势或降低母国制度与市场不完善所导致的脆弱性，会倾向于将对外投资作为一个跳板以获取关键资源[30]。同时 CMNEs 对投资回报和风险的忍耐程度更高，因此在国际化初期更倾向于选择冒险性的资产寻求行为，如国际化研发、并购等。此外，为了应对在东道国的合法性压力，越来越多的 CMNEs 倾向于给予子公司足够自主权以阻隔母公司来源国劣势的影响。

在上述两类国际化理论的作用下，本文识别出了三个能够激励 CMNEs 选择松散母子公司结构的构型组合，其中构型 1a 和 1b 更倾向于体现了跳板理论的作用机制，构型 1c 则更符合国际化过程模型的机制。

构型 1a 的理论解释：当母公司国际化程度较低时，企业参与全球市场的广度以及深度都处于较为基础的水平。面临来自母国外资企业、本土企业以及海外市场中其他跨国企业等多种竞争者的挑战[36]，企业无法仅依赖于母国培养的特定优势（如成本优势）进行国际扩张，而是需要通过定位和利用全球互补性资源快速实现能力跃迁，以弥补其作为后来者的劣势[31]。

因此，CMNEs 在国际化初期出于资产寻求主导的动机进行海外投资活动时，技术资源禀赋较高的国家对其有着较大吸引力，这是由于知识分散的空间有界性和本地溢出效应，企业只能在距离知识起源较近的地区才能获得较多的知识溢出[49]。此外，东道国成熟的技术创新体系，如专业化人才和物理资产等，为企业提供了良好的研发平台，不需要进行额外的人员培训和基础设施搭建，能够帮助企业以较少的成本快速获得母国较为稀缺的关键战略资源[36,50]。然而，企业从事资产寻求活动往往面临较高的失败风险，由于对东道国市场不熟悉而导致的外来者和新进入者劣势，以及当地利益相关者对其竞争能力与信息披露可信度等方面的怀疑，民族中心主义风险较高[3]。因此，为了有效实现子公司的战略目标，企业将会倾向于分离母子公司运营活动以弱化母国印象，如通过聘请大量当地员工、建立完全符合当地标准的运营流程以实现母子间的“分割”，即选择了较为松散的母子公司结构。

构型 1b 的理论解释：同样在企业国际化程度处于较低水平的情境下，构型 1b 中的环境机会是制度距离，表示 CMNEs 在该情境下倾向选择在制度距离较大的东道国从事资产寻求主导的投资活动。该结果的产生可以从制度逃离与资产寻求两个视角进行解释。制度逃离观点主要认为企业向制度距离较大的国家进行投资是为了克服母国不利市场环境所导致的竞争劣势，如政治不稳定性、过度监管的市场环境以及欠发达的制度环境等[51]。CMNEs 嵌入在不完善的母国环境中，感知到知识独占性风险等缺陷，将会选择逃离至更加成熟的东道国市场中进行投资。也有学者从战略资产寻求角度解释了 CMNEs 的该类行为，提出企业通过嵌入发

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

达东道国的网络能够快速获得提升竞争优势所需的研发密集型资源,从而实现技术追赶[10],这也正是构型 1b 所探讨的情境,即企业出于资产寻求目的进入制度距离较大的东道国进行投资。此外,少部分学者从双边外交关系的角度给出解释,提出友好的外交关系有利于降低企业在当地投资所感知到的风险,从而促进企业在制度距离较大的国家进行投资[52]。

在制度距离较大的情境下,企业面临着规制、规范以及认知等多层次的制度压力,同时较低水平的国际化程度使得企业需要投资较多的成本去广泛评价、学习以及适应当地的制度规范和代理。然而受限于跨国管理经验,母公司难以对不熟悉的东道国环境建立全面了解,且 CMNEs 通常会表现出较高水平的风险偏好行为,因此会倾向于给予子公司较高水平的自主权[32,37],同时为了保证资产寻求战略目标的实现,双方仍然保留一定程度的响应性,以促进跨国企业内部的资源流通,即松散耦合的母子公司结构。

构型 1c 的理论解释:构型 1c 给出了当同时考虑东道国资源禀赋与制度距离两类环境机会时,企业选择松散耦合结构的前因条件组合,即“低制度距离-低东道国技术资源-资产利用主导型动机-低国际化程度”的组态。根据传统国际化过程理论,当企业国际化程度处于较低水平时,会倾向于进入与母国更为相似的东道国中从事较低风险的出口、销售等活动[45],主要目标是为了拓展海外市场,对现有特定优势进行本地化应用,以分散其研发成本,实现规模经济,即资产利用主导型动机。因此,构型 1c 所提供的内外部情境特征符合传统理论对企业对外投资行为的假设。

然而,尽管东道国呈现出与母国较为相似的制度与市场环境特征,对国际化经验不足的焦点企业而言,仍然面临着不熟悉劣势或关系劣势[40]。其一,由于文化差异和对东道国法律体系与商业实践的不了解,以及在当地社会网络中缺乏必要的企业或政治连带关系,焦点企业可能无法及时了解政策变化并做出响应。其二,在不完善的东道国市场中,政策变化可能较为频繁,需要企业及时观测并调整生产经营活动以适应多变的市场环境[52]。因此,当企业国际化程度不高,进入制度距离较小,技术资源不丰富的东道国市场从事资产利用活动时,将会更倾向于给予子公司一定程度的自主决策权,以应对东道国较高的政治风险。此外,资产利用主导型投资的主要目的是提高企业已有资源的应用深度,子公司依赖于母公司为其提供必要资源,因而母子间也需要一定程度的响应性以加快组织内部知识资源或管理经验的转移[12]。因此,企业在构型 1c 所示的内外部情境下将会选择较为松散的母子公司结构。

构型 2 的理论解释:与前三条路径不同,构型 2 的核心条件同时包含了三个内部组织与外部环境特征,即“低制度距离-高东道国资源禀赋-资产利用主导型动机”的条件组合,企业较高的国际化水平则作为次要条件存在于该构型中。该构型描述的是当国际化程度较高的 CMNEs 在尝试进入制度距离较小且技术资源较丰富的东道国,从事资产利用主导型的投资活动时,会倾向于采取更为松散的母子公司结构。从理论角度分析,对于国际化程度较高的跨国企业而言,它们通常已经在世界范围内建立了较为完整的运营网络,对风险的忍受程度随着其规模的扩大而逐渐减小[35]。因而,尽管技术资源较为丰富的东道国能够帮助其获得高价值的战略资源,出于对其制度环境不完善的担忧,企业可能会倾向于先在当地从事附加值较低的资产利用主导型活动,随着对当地制度环境的了解不断加深后,再评估是否可以利用当地成熟的技术资源从事研发等高附加值活动。

构型 2 中影响企业耦合结构选择的主要是以下两个机制:其一,国际化程度较高的跨国企业在海外市场中可能享有更高的知名度或声誉,使之更容易成为东道国不同利益群体的目标[41]。通过攻击该类“显眼的”跨国企业,不同利益群体能够获取较高的政治影响力或公众支持率,大型或知名的跨国企业常常容易成为该类政治或社会活动的主要攻击对象。其二,在制度不完善的东道国进行新政策制定或实施的过程中,跨国企业通常会成为保护本土企业发展的牺牲品,有时甚至会面临被没收财产的风险。因此,为了降低上述经营风险,跨国企业倾向于在子公司运营过程中弱化母公司的影响,比如改变子公司的名字或品牌名称等[53]。同时为了保证子公司能够有效从事资产利用主导型的活动,也需要保留母子间一定强度的沟通交流与战略指导等响应机制,即松散耦合的组织结构。

5　研究意义与局限

5.1　理论意义

从集合论的整体视角出发,结合制度理论、跳板理论以及资源基础观等相关理论,本文围绕中国跨国企业如何根据不同内部组织与外部环境特征选择母子公司耦合结构以促进海外子公司生存发展,从而实现战略目标这一问题,提出了企业国际化程度、子公司投资动机以及东道国技术资源禀赋与制度距离对母子间结构的共同作用框架。结果

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

发现在上述条件变量的组合中，共涌现出了四个能够促使跨国企业选择更加松散耦合结构的构型，通过对这些构型的解释和讨论，深入地探索了海外子公司管理机制的权变影响因素。

本文的主要理论贡献点在以下三个方面：

第一，为国际商务领域中 CMNEs 海外子公司管理或者母子间关系的相关研究提供了组态和权变的解释机制。基于松散耦合理论，本文将内外部情境特征同时纳入研究框架，试图为母子公司耦合关系提供一个组合视角的解释机制。企业进行海外子公司管理决策时，参考的线索并非聚焦于某一类影响因素之中，而是从多个角度进行全面综合的考量，然而现有研究较少考察多重前因条件的共同作用[25]，基于 QCA 方法的组态分析视角为其提供了一个良好的分析手段。另一方面，尽管有关 CMNEs 海外子公司管理的问题得到了学术界的广泛关注，但现有研究主要从文化冲突的角度探索其对母子间关系的影响，而对于其组织结构的关注仍然有限[1]。CMNEs 海外子公司嵌入在东道国与母国矛盾的公司治理逻辑之中，如何处理不同逻辑间的内在冲突？针对这一问题，本研究从耦合关系视角为 CMNEs 提供了一种结构层次的解决方案，也响应了以往学者们的呼吁[9]。综上，本研究为母子间关系研究提供了组态与权变的解释机制，同时也为 CMNEs 海外子公司管理相关研究提供了耦合视角的新方案。

第二，从内外部组合的视角，探讨了组织与环境特征不同的匹配组合如何作用于 CMNEs 耦合结构的问题，丰富了国际化情境下松散耦合结构的前因研究。如前文所述，现有松散耦合研究立足于跨国企业情境下的有限，且主要关注企业面对单一刺激下的耦合结构选择，如外部环境的压力，忽略了企业内部决策的动机和组织能力等因素。本文将内部组织与外部环境特征作为母子公司耦合结构的前因条件，探索了二者不同构型组合将会如何影响 CMNEs 母子公司结构的选择，丰富了跨国企业松散耦合结构的前因研究。

第三，弥补了以往研究对松散耦合进行单维度简化的缺陷，明确了概念的二元辩证属性。已有研究大多将松散耦合简化为一维静态的概念，对其测度主要关注响应性维度（如耦合程度等），忽略了独特性维度，且主要采用定性研究方法进行探索[54]。本研究遵循概念的辩证含义，根据构念内涵提出了响应性与独特性的度量，并在此基础上采用定性与定量相结合的 fsQCA 方法，对其前因条件组合进行识别，丰富了松散耦合理论的研究方法应用。

5.2　实践启示

本研究对 CMNEs 对外直接投资行为的实践启示主要有两方面。

首先，CMNEs 自身国际化程度在其海外子公司管理决策过程中发挥了重要作用。当企业处于国际化初期时，若出于资产寻求主导型动机进行对外投资，将会倾向于前往技术资源较丰富的东道国，利用其成熟的技术创新系统从事具有高附加值的研发或高端产品生产等活动，进而快速实现能力跃迁。此外，企业若出于逃离母国不完善的制度和市场环境的目标进行海外投资，也会倾向于前往制度距离较大的东道国，在相对更完善的制度环境中，企业能够提高其创新独占性水平或降低政治风险，同时通过嵌入在相对成熟的市场环境中进一步提高组织管理能力，为母公司培养具有跨国管理经验的海外人才。而在这两种情况下，都需要企业采取较为松散的母子间结构，以最大化实现子公司的战略目标。

当企业出于资产利用主导型动机进行对外投资时，若企业处于国际化初期，则会倾向于前往制度距离较小、技术资源较贫乏的东道国进行投资，以降低企业的不熟悉风险和东道国对其的歧视风险（通常来讲，此类海外投资往往会得到当地政府的鼓励）。若企业国际化程度较高，可能会倾向于前往制度距离较小但技术资源较丰富的东道国进行投资，此时企业能够利用当地较成熟的技术创新系统对已有知识基进行更有效的利用与深化。同样，上述两种情况也需要企业采取较为松散的母子公司结构以应对当地动荡的政治与市场环境，实现设立子公司的战略目标。

其次，已有管理实践表明 CMNEs 设立海外子公司的投资动机受到其组织能力与外部环境的作用，并在其海外子公司管理决策中发挥了重要作用。当企业国际化水平较低时，子公司投资动机分别受到东道国技术资源禀赋与制度距离的影响，若东道国技术资源较为丰富，或与母国制度距离较大，企业倾向于以资产寻求主导型动机设立海外子公司。同时，子公司投资动机也受到二者共同的作用，若东道国技术资源不足且与母国制度距离较小，企业倾向于以资产利用主导型动机设立海外子公司。

而当企业国际化程度较高时，若东道国技术资源较丰富且与母国制度距离较小，企业倾向于以资产利用型主导动机设立海外子公司，这是由于企业的风险规避倾向随着其国际化程度的加深而逐渐增大，企业更愿意先从事资产利用主导型活动以熟悉当地制度环境，降低未来从事资产寻求型活动的风险。同样，上述情境下企业都会倾向于选择松散

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

程度较高的母子公司结构。

5.3 研究局限与展望

本文存在局限与对未来研究的展望如下:首先,样本选择与研究结论的普适性尚未得到验证。本研究采用中国制造业跨国企业数据,所得出的结论是否能够被推广到其他行业的实践中仍未可知,未来研究可以通过拓展样本行业,将更多样本纳入考察范围,对比不同行业的情境是否存在相似的海外子公司管理结论。第二,变量测量的效度有待进一步考证。受数据可得性的限制,本研究中对母子公司耦合结构的测度只考虑了双方在人力资源管理(表决权)、产品生产和技术研发三类运营活动中的响应性与独特性,然而以往研究表明,子公司可以在多个职能领域内体现其自身的响应度与独特性,如营销、财务以及采购等等[55]。因此,在未来的研究中可以考虑更多维度的整合指标来对其进行测度。

参考文献

[1] KOSTOVA T, MARANO V, TALLMAN S. Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research[J]. Journal of World Business, 2016, 51(1): 176-184.

[2] 周常宝, 林润辉, 李康宏, 等. 跨国公司海外子公司治理研究新进展[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(5): 99-112.
ZHOU C B, LIN R H, LI K H, et al. Recent development of foreign subsidiaries' governance of MNCs[J]. Foreign Economics & Management, 2016, 38(5): 99-112.

[3] MEYER K E, LI C G, SCHOTTER A P. Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda[J]. Journal of International Business Studies, 2020, 51(4): 538-576.

[4] GAUR A S, DELIOS A, SINGH K. Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance[J]. Journal of Management, 2007, 33(4): 611-636.

[5] BIRKINSHAW J, HOOD N, YOUNG S. Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance[J]. International Business Review, 2005, 14(2): 227-248.

[6] FILATOTCHEV I, WRIGHT M. Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises[J]. Journal of Management Studies, 2011, 48(2): 471-486.

[7] LUPTON N, BEAMISH P. Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC[J]. Journal of Knowledge Management, 2014, 18(4): 710-727.

[8] YANG X M, SUN S L, JIANG F M. How do emerging multinational enterprises release subsidiary initiatives located in advanced economies? [J]. Journal of International Management, 2021, 27(1): 100836.

[9] CHRISTOFI M, PEREIRA V, VRONTIS D, et al. Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions[J]. Journal of World Business, 2021, 56(3): 101194.

[10] TORRES DE OLIVEIRA R, ROTTIG D. Chinese acquisitions of developed market firms: Home semi-formal institutions and a supportive partnering approach[J]. Journal of Business Research, 2018, 93: 230-241.

[11] 魏江, 王诗翔. 从"反应"到"前摄": 万向在美国的合法性战略演化(1994—2015)[J]. 管理世界, 2017(8): 136-153, 188.
WEI J, WANG S X. From reaction to proaction: Legitimacy strategy Evolution of Wanxiang in the United States(1994—2015)[J]. Journal of Management World, 2017(8): 136-153, 188.

[12] AMBOS T C, Birkinshaw J. Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance[J]. Management International Review, 2010, 50(4): 449-469.

[13] CRESPO C F, LAGES L F, CRESPO N F. Improving subsidiaries' innovation through knowledge inflows from headquarters and peer subsidiaries[J]. Journal of International Management, 2020, 26(4): 100803.

[14] ORTON J D, WEICK K E. Loosely coupled systems: A reconceptualization[J]. Academy of Management Review, 1990, 15(2): 203-223.

[15] WEICK K E. Educational organizations as loosely coupled systems[J]. Administrative Science Quarterly, 1976, 21(1): 1-19.

[16] 党兴华, 张首魁. 模块化技术创新网络结点间耦合关系研究[J]. 中国工业经济, 2005(12): 85-91.
DANG X H, ZHANG S K. Study on relationships between nodes of modular organization in technology innovation networks: Coupling components and conceptual model[J]. China Industrial Economics, 2005(12): 85-91.

[17] SPENDER J C, GREVESEN W. The multinational enterprise as a loosely coupled system: The global integration-local responsiveness dilemma[J]. Managerial Finance, 1999, 25(2): 63-84.

[18] MISANGYI V F. Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings[J]. Strategic Organization, 2016, 14(4): 407-440.

[19] PACHE A C, SANTOS F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(4): 972-1001.

[20] CAMPBELL J T, SIRMON D G, SCHIJVEN M. Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements[J]. Academy of Management Journal, 2016, 59(1):

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

163-187.

[21] STOPFORD J, WELLS L. Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries[M]. New York: Basic Books, 1972.

[22] PRAHALAD C K. Strategic choices in diversified MNCs [J]. Harvard Business Review, 1976, 54(4): 67-78.

[23] DAS R. Impact of host government regulations on MNC operation: Learning from third world countries [J]. Columbia Journal of World Business, 1981, 16(1): 85-90.

[24] ANDERSSON U, FORSGREN M, HOLM U. The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation [J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(11): 979-996.

[25] GOVINDARAJAN V, RAMAMURTI R. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy[J]. Global Strategy Journal, 2011, 1(3-4): 191-205.

[26] CUI L, MEYER K E, HU H W. What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms[J]. Journal of World Business, 2014, 49(4): 488-501.

[27] CLARKE J E, TAMASCHKE R, LIESCH P W. International experience in international business research: A conceptualization and exploration of key themes [J]. International Journal of Management Reviews, 2013, 15(3): 265-279.

[28] KAFOUROS M I, BUCKLEY P J, SHARP J A, et al. The role of internationalization in explaining innovation performance[J]. Technovation, 2008, 28(1-2): 63-74.

[29] BUCKLEY P J, MUNJAL S, ENDERWICK P, et al. Cross-border acquisitions by Indian multinationals: Asset exploitation or asset augmentation? [J]. International Business Review, 2016, 25: 986-996.

[30] LUO Y D, TUNG R L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective[J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38(4): 481-498.

[31] 吴先明. 我国企业知识寻求型海外并购与创新绩效[J]. 管理工程学报, 2016, 30(3): 54-62.
WU X M. Knowledge-seeking Overseas Acquisition and Innovation Performance: Evidence from Chinese Enterprises[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2016, 30(3): 54-62.

[32] WANG S L, LUO Y D, LU X W, et al. Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals[J]. Journal of International Business Studies, 2014, 45(2): 111-130.

[33] 林花,彭倩, 林肇宏. 中国企业海外子公司绩效研究：基于社会网络和制度视角[J]. 国际贸易问题, 2019(9): 133-146.
LIN H, PENG Q, LIN Z H. Investigating the Performance of Overseas Subsidiaries of Chinese Enterprises: From the Perspective of Social Network and Institution [J]. Journal of International Trade, 2019 (9): 133-146.

[34] GELEILATE J M G, ANDREWS D S, FAINSHMIDT S. Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis[J]. Journal of World Business, 2020, 55(4): 101049.

[35] BERRY H. Knowledge inheritance in global industries: The impact of parent firm knowledge on the performance of foreign subsidiaries [J]. Academy of Management Journal, 2015, 58(5): 1438-1458.

[36] BERRY H. Internationalizing firm innovations: The influence of multimarket overlap in knowledge activities [J]. Journal of International Business Studies, 2020,51(6): 963-985.

[37] MEYER K E, DING Y, LI J, et al. Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad[J]. Journal of International Business Studies, 2018, 45(8): 1005-1028.

[38] XU D, SHENKAR O. Note: Institutional distance and the multinational enterprise[J]. Academy of Management Review, 2002, 27(4): 608-618.

[39] WITT M A, LEWIN A Y. Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints[J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38(4): 579-594.

[40] EDEN L, MILLER S R. Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy [M]. New York: Elsevier, 2004.

[41] KOSTOVA T, ZAHEER S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(1): 64-81.

[42] RAGIN C C. Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond[M]. Chicago: University of Chicago Press, 2008.

[43] 杜运周, 贾良定. 组态视角与定性比较分析(QCA)：管理学研究的一条新道路[J]. 管理世界, 2017(6): 155-167.
DU Y Z, JIA L D. Configurational perspective and qualitative comparative analysis (QCA): A new approach to management research [J]. Journal of Management World, 2017(6): 155-167.

[44] MAKRI M, HITT M A, LANE P J. Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions [J]. Strategic Management Journal, 2010, 31(6): 602-628.

[45] JOHANSON J, VAHLNE J E. The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments[J]. Journal of International Business Studies, 1977, 8(1): 23-32.

[46] KOGUT B, SINGH H. The effect of national culture on the choice of entry mode [J]. Journal of International

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

Business Studies, 1988, 19(3): 411-432.

[47] CHOI Y, CUI L, LI Y, et al. Focused and ambidextrous catch-up strategies of emerging economy multinationals [J]. International Business Review, 2020, 29(6): 101567.

[48] MENESES R, BRITO P Q, GOMES P C. From offshore-provider to brand creator: FsQCA of footwear industry [J]. Journal of Business Research, 2016, 69(11): 5540-5546.

[49] JAFFE A B, TRAJTENBERG M. International knowledge flows: Evidence from patent citations[J]. Economics of Innovation and New Technology, 1999, 8(1-2): 105-136.

[50] 陈衍泰, 吴哲, 范彦成, 等. 研发国际化研究: 内涵、框架与中国情境[J]. 科学学研究, 2017, 35(3): 387-395,418.
CHEN Y T, WU Z, FAN Y C, et al. Research on R&D internationalization: Connotation, integrated framework and Chinese context[J]. Studies in Science of Science, 2017, 35(3): 387-395,418.

[51] 李新春, 肖宵. 制度逃离还是创新驱动? ——制度约束与民营企业的对外直接投资[J]. 管理世界, 2017, 289(10): 99-112,129,188.
LI X C, XIAO X. Institutional escapism or innovation-driven? Institutional constraints and Chinese private enterprises' outward foreign direct investment[J]. Journal of Management World, 2017, 289(10): 99-112,129,188.

[52] CHILD J, MARINOVA S. The role of contextual combinations in the globalization of Chinese firms[J]. Management and Organization Review, 2014, 10(3): 347-371.

[53] LIOU R S, RAO-NICHOLSON R. Corporate name change: Investigating South African multinational corporations' postacquisition performance [J]. Thunderbird International Business Review, 2019, 61(6): 929-941.

[54] HAUTALA T, HELANDER J, KORHONEN V. Loose and tight coupling in educational organizations-an integrative literature review [J]. Journal of Educational Administration, 2018, 56(2): 236-258.

[55] BEUGELSDIJK S, JINDRA B. Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies[J]. Journal of World Business, 2018, 53(4): 529-539.

Research on the antecedents of headquarters-subsidiary structure in Chinese multinationals: From the perspective of loose coupling theory

ZHOU Chao[1], XU Guannan[1], LU Keying[2*]

(1. School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing 100876, China;
2. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: It has been a prominent phenomenon that an increasing number of Chinese multinational enterprises (CMNEs) choose to search, obtain and internalize globally dispersed resources to achieve technological catch-up, during which foreign subsidiaries play an important role. However, although some representative CMNEs have achieved capability transition in this process and occupied an important place in the global market, most of them are still unable to cross the threshold of survival due to the dual disadvantage of internal and external liabilities, let alone to achieve the strategic goal of technological catch-up. On the one hand, under the multiple liabilities of foreignness, newcomers and origins, CMNEs' foreign subsidiaries generally face more complex external institutional environment in host countries, which makes it difficult for them to engage in high value-added activities locally. As latecomers in the international market, on the other hand, CMNEs is also confronted with the disadvantage of insufficient international experience and ability, which makes it difficult to deal with the conflicts between external institutional environment and internal coordination requirements. Consequently, their foreign subsidiaries in response to the contradictions of internal and external pressure also lack internal legitimacy, and hence have difficulty to obtain support from headquarters and other subsidiaries. In the face of such dilemma, this paper proposes the research question: How do CMNEs promote the survival and development of foreign subsidiaries?

Based on the abovementioned phenomenon, some scholars tried to explore firms' responses from the perspective of headquarters-subsidiary (HQS) structure. Because the transfer and utilization of internal and external resources depend on formal or informal structures within and between organizations. As an important mechanism to bridge the headquarters and foreign branches, HQS structure plays a key role in the subsidiaries' response to the conflicting demands of internal and external environments, and in the process of acquiring and utilizing resources. However, extant research has not reached an agreement on the choice of HQS structure. Drawing upon Institutional theory, some of them believe that CMNEs can buffer the negative legitimacy spillover from headquarters by adopting the decoupled HQS structure. In this way the subsidiaries could reduce the doubts of local stakeholders and embed in local social network to obtain resources. While scholars from Resource dependence theory propose that subsidiaries depend on the headquarters and other sister subsidiaries to provide necessary support. By adopting the coupled HQS structure and increasing the

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002

response of the subsidiary to headquarters' strategies, the subsidiary can obtain more resource commitment, carry out frequent exchanges and interactions with other sub-units, improve the diversity of knowledge base, and thus make more effective use of resources in the host country. Therefore, considering those theoretical and practical background, this paper introduces Loose coupling theory and tries to provide a structural solution to the dilemma for CMNEs' subsidiaries. Loose coupling is defined as "a situation where elements are responsive but retain evidence of separateness and identity". In this view, HQS structure can be seen as a dialectical construct including responsiveness and distinctiveness, which is suitable to elucidate the organizational complexity of CMNEs.

Based on the data of 587 foreign subsidiaries invested by Chinese A-share listed manufacturing firms in 2001-2019, this study adopts fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) to comprehensively examine the antecedents of HQS coupling structure in CMNEs. Specifically, this paper considers three types of clues for decision making: Ability, motivation and opportunity. And further, based on the characteristics of CMNEs, we adopt a configurational view to explore the interrelationships between the parent's degree of internationalization (Ability: Internal), subsidiary investment motivation (Motivation: Internal), host country technological endowment and institutional distance (Opportunity: External) and their joint impacts on HQS coupling structure choice in CMNEs. The results indicate that CMNEs' HQS coupling structure will be affected by the joint interactions of internal and external factors, which means neither one side can exert an effect on CMNEs' decisions independently. Moreover, this study also demonstrates the direct or indirect influence of internationalization degree, host country technological endowment and institutional distance on subsidiary investment motivation, indicating their complementary relationship in the effect mechanism.

This study contributes to the literature on headquarters-subsidiary relationship and Loose coupling theory. Firstly, this study introduces both internal and external environmental factors into the exploration on the antecedents of headquarters-subsidiary relationship, provides a configurational and contingent explanation for cross-border management decisions in Chinese multinationals, and proposes a new solution to the "Local response-Global integration" dilemma from loose coupling perspective. Secondly, this study focuses on the interaction effect of organizational and environmental factors on CMNEs' HQS coupling structure, addresses the mixed findings in extant research, and enriches the literature on the antecedents of organizational coupling structure. Thirdly, extant research mainly focuses on the single dimension of loose coupling. This study enriches the method research for related literature through clarifying its dialectical definition and providing an ambidextrous measurement.

The limitation of this study lies in the generality of conclusions and the validity of measurement. Future studies can expand samples by introducing more industries, and confirm if the conclusions drew in this study suit in different contexts. Moreover, this study observes subsidiaries' responsiveness and distinctiveness from human resource management, manufacturing and R&D activities. In future studies, more dimensions can be included to develop an integrative measurement for organizational coupling structure, such as marketing, financial or distribution activities.

Key words: Headquarters-subsidiary structure; Loose coupling theory; Chinese multinationals; FsQCA

Received Date: 2022-09-22

Funded Project: The Natural Science Foundation of China (72102021, 72072160, 71872019)

* Corresponding Author

https://www.academax.com/doi/10.13587/j.cnki.jieem.2024.02.002