跨国公司组织结构对母公司绩效的影响：基于中国上市公司的经验数据

张耕，张应钦

厦门大学经济学院

摘要：跨国企业在国际化进程中如何建立海外子公司以形成最优的组织结构是学者和管理者关注的重要问题，而中国作为具有代表性的新兴市场国家，其跨国企业海外子公司的发展与管理更具有特殊。本文研究中国跨国企业国际化组织结构对母公司经营绩效的影响，定义了跨国企业国际化组织结构，分析了不同国际化组织结构的特点及其影响。通过选用 2017 年海外收入排名前 200 的中国上市公司的数据进行实证分析，发现中国跨国企业的国际化组织结构集中度越高，母公司的经营绩效越好，并且母公司国际化经验的积累会促进“集中化”组织结构对企业经营绩效的正向影响。并在进一步研究中发现技术寻求导向的国际化和政府控股是中国跨国企业与发达国家跨国企业表现存在差异的重要原因。未来中国企业可以考虑采取“集中化”的方式管理海外子公司，并将不断丰富的国际化经验应用于管理之中。

关键词：组织结构；海外子公司；经营绩效；国际化经验

Influence of multinational companies' organizational structure on parent company performance: based on empirical data of listed companies in China

Abstract: It is a great interest of scholars and corporate managers that how to establish overseas subsidiaries and adopt an optimal organizational structure when a multinational company is in the process of internationalization. As a representative emerging market country, Chinese multinational corporations have their own specific characteristics in the management of overseas subsidiaries. This paper analyzes the impact of the international organization structure of Chinese multinational corporations on business performance. It defines the international organization structure of multinational corporations, analyzes the characteristics of different international organization structures. And it selects the data of the top 200 listed companies in China ranked by overseas income for empirical analysis. It is found that if the organizational structure of Chinese multinational corporations is more centralized, the performance of parent company's business performance will be better. And the accumulation of parent company's international experience will promote the impact of “centralized” organizational structure on performance. In the further research, it is found that technology-oriented internationalization and government holding are main reasons for the differences in the performance between Chinese multinationals and developed countries' multinationals. So, Chinese enterprises could consider adopting a “centralized” organizational structure to managing overseas subsidiaries and continuously enrich their international experience for management.

Keywords: Organizational structure; Overseas subsidiaries; Operating performance; International experience.

一、引言

随着各个国家跨国企业的国际化水平逐步提高，全球竞争愈发激烈，建立海外子公司已经逐渐成为诸多企业进行技术追赶和海外扩张的重要决策。如今越来越多的学者和管理者开始关注跨国企业在进行子公司网络布局时，应该采取“集中化”（Centralization）的组织结构还是“分散化”（decentralization）的组织结构。集中化的组织结构有利于企业通过对资源的跨国配置进行统一管理，降低运营成本和运营风险；分散化的组织结构有利于企业在当地运营中获得更多合法性来帮助公司发现、吸收、利用东道国知识与资源（Chen 和 Wilson，2003；Saunders，1999）。合理的组织结构管理需要企业权衡利弊（Johanson 和 Vahlne，1977），更高程度的集中化组织结构会使子公司失去一定的自主权，无法及时响应东道国的市场需求，相反更高程度的分散化组织结构降低了企业的整体协同性。

现在关于跨国企业的国际化组织结构研究中，研究对象主要是发达国家。中国作为具有代表性的新兴市场国家发展十分迅速，其跨国企业的国际化扩张正受到越来越多的关注。根据《中国对外直接投资统计公报》披露，中国对外直接投资在 2017 年度达到 1582.9 亿美元，处于历史第二高位。不仅如此，中国在对外直接投资流量规模占比、对外直接投资区位分散度方面都有显著提升，排名世界前列。中国已经从一个参与贸易、吸引外资的大国发展为一个对外投资的大国；从以前的一个将优秀外资企业“引进来”的理想东道国成长为一个资本输出国。因此本文试图以中国跨国企业作为新兴市场代表进行研究，讨论其国际化组织结构对经营绩效的影响以及与发达国家跨国企业的表现是否一致。

中国跨国企业海外子公司的发展与管理和发达国家相比存在诸多差异性，所处的状况也更为复杂（Sun 等，2012）。首先，由于经济发展阶段、发展水平的滞后和政治文化的差异，像中国这样的新兴市场国家与发达国家有着截然不同的社会经济特点（Meyer 等，2011）。发达国家跨国企业的核心竞争优势为先进技术、知名品牌以及国际化经验等，而中国这样的新兴市场国家，其跨国企业的核心竞争优势为对新兴市场国家客户需求的了解、母国对企业国际化的政策支持、廉价的劳动力、资本、原材料等（Guillen 和 Garcia-Canal，2009）。其次，中国跨国企业的国际化起步较晚，多数企业尚处于国际化初期阶段，且多数走在国际化前端的跨国企业为国有企业，其战略目标和业务发展往往和国家战略起到某种协同作用，而发达国家跨国企业绝大多数都是民营企业，以追求利润最大化为第一经营目标。因此，以发达国家跨国企业为研究对象所得出的结论对中国跨国企业的适用性有限（张竹等，2016），需要对现有研究进行拓展。

本文首先叙述了“集中化”组织结构和“分散化”组织结构的特点和优劣势，以及不同组织结构对母公司经营绩效的影响，并且基于中国的发展情境和中国企业特点，说明“集中化”的组织结构会给企业带来更多的优势。同时本文进一步提出企业国际化经验的积累，对“集中化”组织机构对经营绩效的正向影响起到了促进作用。其次，本文构建 OLS+稳健标准误模型和贝叶斯神经网络模型检验理论假设，克服了目前有关中国跨国企业海外子公司与企业国际化组织结构的研究局限于案例研究，缺少更多实证支持的困境。并且本文在进一步研究中，讨论了国际化动因和企业所有制是否是中国跨国企业和发达国家跨国企业变现不一致的影响因素。

二、理论背景与研究假设

1.跨国企业国际化组织结构对母公司绩效的影响

随着国际化水平的提高，建立海外子公司已经成为许多跨国企业进行对外投资的主要方式，此举的目的主要是帮助企业进入海外市场，快速扩大市场份额；接触到东道国丰富的资源优势和技术优势；有效地降低企业进入东道国的壁垒，提升自身竞争力。因此，越来越多

的子公司被部属到各个国家各个行业，执行不同的职能，形成一个又一个庞大的子公司网络（张竹等，2016）。为了实现对子公司的有效控制以提高经营绩效，企业需要与各个海外子公司之间建立起某种管理体制以便实现双方在信息上的沟通及公司战略和各种业务层面上的协同。而母公司对于海外子公司的整体控制状态即为该企业的“国际化组织结构”。若跨国企业是中心主导型，母公司严格控制子公司的经营方针，监督约束子公司的自主行为，即为集中化的组织结构；若跨国企业为子公司自主型，子公司拥有自主决策权和经营活力来积累有价值的资源和能力（赵福厚，2004）。通常来说，集中化的组织结构更趋于扁平化的管理，子公司的组织层级较小，多为一二级子公司，母子公司间的地理距离较小，联系较为紧密；分散化的组织结构使得跨国企业内部纵向结构较为复杂，子公司的组织层级较高且经营决策较为独立。

集中化的组织结构会提高跨国企业在全球市场的整合能力，而分散化的组织结构会提高跨国企业在东道国的响应能力（Doz 和 Prahalad，1991）。具体来说，集中化组织结构的优势体现在以下几个方面：（1）集中化管理更有利于实现企业总体目标战略。集中化的组织结构有利于满足企业追求全球效率的需要，统筹实施企业目标战略，及时准确地重组和调整子公司的经营活动，优化国际化进程中企业内部分工协作机制，以实现最佳的国际化战略（帕拉哈拉德等，2001）。（2）集中化管理有利于控制跨国资源，打造全球价值链。跨国企业采取高度的集中化战略有利于集中管理跨国界资源，充分考虑各地区的区位优势，将其研发、生产、销售等环节安排在其全球价值链上，分布于世界各地（Garbe 和 Ricthter，2008）。（3）集中化管理有利于控制全球市场风险。集中化的组织结构有利于母公司运用集团内部积累的内向国际化经验感知海外市场的经营风险，帮助子公司规避风险（许晖和邹慧敏，2010）。分散化组织结构的优势体现在以下几个方面：（1）分散化管理能及时响应海外市场的需求变化，实现海外市场利润最大化。分散化的组织结构使得子公司可以依据每个目标市场需求的特点来进行研发和产品升级，调整经营方式和销售策略，以满足市场的需求，这样可以大大提高市场份额，提高利润，覆盖因偏离母公司标准而形成的额外成本。（2）分散化管理有利于降低“外来者劣势”。分散化的组织结构有利于子公司更有效地学习和适应当地文化、制度和政治环境，加强企业的跨文化、跨制度管理，降低“外来者劣势”带来的消极影响（李京勋和鱼文英，2016）。（3）分散化管理有利于吸收和利用东道国的知识与资源。分散化的组织结构赋予子公司更多的经营自主权来合理利用东道国原材料、劳动力、技术和市场等区位优势，提升产品的多样性和企业竞争力（Garbe 和 Ricthter，2008）。

总体而言，跨国企业采取集中化的组织结构，加强了母公司与海外子公司的联系，母公司可以直接管理海外子公司的经营发展。尤其面临一致的顾客需求，削减成本的压力和规模经济的压力较大，技术和投资竞争激烈时，企业不太需要满足当地的需求，可视为每个国家的偏好相似，采用“集中化”组织结构的管理，生产标准化的产品更为有利（Westney 和 Zaheer，2001；Levitt，1983）。企业利用各国消费者偏好与需求逐步趋同的特点，实现规模经济，并不断加强其全球竞争优势（康荣平，2001）。跨国企业采取分散化的组织结构，赋予了子公司相当大的自主权，能及时响应海外市场的变化以最大化海外市场的经营利润。尤其面临顾客需求、市场环境、物流环境、政治环境、法律限制各异，国家竞争激烈时，企业更趋向于这种国际化组织结构。为了对当地条件变化反应迅速，子公司需要高度独立于本土母公司，分散化的资产、能力和责任，有利于海外子公司觉察和利用当地机会，处理与环境有关的信息（Wolf 和 Egelhoff，2001）。

中国跨国企业的发展与发达国家相比存在其特殊性。第一，中国企业存在“制度缺失”的情况。母国存在制度缺失的跨国企业向制度水平更高的国家发展以减少“制度缺失”产生的经营风险和成本时，往往会面临“外来者劣势”的困扰。若企业母子公司之间保持紧密的沟通和管理，则海外子公司可以更好的依靠母公司所积累的内向国际化经验，间接地获得有

关国际贸易、东道国市场方面的经验知识（吴冰等，2018）。第二，中国企业国际化发展的目标不同。发达国家跨国企业的国际化动机是为了降低成本、开拓市场、提高利润而开展国际化经营，寻求潜在市场以消化其过剩的生产能力。海外子公司作为较为独立的个体，将企业自身优势与东道国区位优势相融合，把具有竞争优势的产品、技术输出到各个市场（檀灿灿和殷华方，2018）。这种国际化动因使得发达国家的跨国企业母子公司之间的联系较为独立，子公司拥有较大的自主经营性来占据东道国市场。而中国的跨国企业建立海外子公司主要是为了获取国外先进的技术经验和稀有资源，为企业整体的利益而服务。跨国企业以资源获取为目标进行海外投资时，若子公司与母公司之间保持紧密的联系，有助于提升知识等资源的转移流量和效率。第三，中国企业的国际化发展与信息技术发展同步。伴随着计算机技术的发展，办公自动化等技术在中国企业内部越来越普及，企业内部的信息网络迅速发展，使得企业组织结构中多种纵向结构被拆除，处于中间层级的子公司被逐渐削减，母公司的横向管理范围变得更大，组织结构趋于扁平化（王立新，2002）。这样的组织结构改善了原来多层自上而下的信息传递方式，大大提高了母子公司间的沟通效率，组织结构变得更具灵活性，母公司可以及时根据子公司的情况做出直接而又快速的战略调整。基于此，本文提出如下假设：

假设 1a：跨国企业海外子公司的平均组织层级越低，母公司的经营绩效越好。

地理距离对跨国企业的对外投资决策和组织管理起着重要的影响作用。第一，地理距离会在集团内产生母子公司间的信息不对称。刘勰和李元旭（2016）发现，中国企业往往依据过去的经营经验进行对外直接投资，企业积累的相关经验越丰富，就越有利于减少信息不对称和外来者劣势带来的压力。贾镜渝等（2015）认为信息不对称是跨国企业考虑如何建立海外子公司的重要因素，而跨国家的地理距离正是信息不对称的主要来源。第二，地理距离会增加企业的沟通成本和监督成本。地理距离不利于并购方和标的方之间信息的有效沟通，产生信息不对称的经营成本，对企业跨国并购产生消极影响，也会降低跨国企业整体的经营绩效。母子公司间保持较低水平的地理距离，可以方便进行频繁的经营监督，正确评估子公司的经营状况和价值，对并购绩效做出合理预期（Malhotra 和 Gaur，2014）。此外，快速有效的信息传递有利于知识的双向传递，企业的经营经验可以更好的与东道国环境相适配（Ragozzino，2009）。而母子公司间地理距离过大，企业传递信息的难度增大、效率下降，跨国企业很难将有限的经验合理应用于东道国市场，从而对自身经营绩效产生负面影响。基于此，本文提出如下假设：

假设 1b：跨国企业母公司与海外子公司之间的平均地理距离越小，母公司的经营绩效越好。

2.跨国企业国际化经验的调节作用

国际化经验一直被学者认为是影响企业对外投资表现的一个重要影响因素（Jiang 等，2013；Casillas 和 Moreno-Menéndez，2013）。企业国际化是一个相当复杂的过程，集合了所有管理环节，企业需要综合考虑东道国文化、信息处理有效性、协调整合的难度等因素，对于决策者来说具有巨大的挑战性。而企业在不同国家积累到的对外直接投资经验可以帮助决策者更快地发现新的市场机会和风险，作出合理的决策。跨国企业在海外市场上对资源的不断投入也会获得相关的市场知识，而这些市场知识会直接影响决策者的判断，改变如何对市场进一步资源投入的决策从而提高企业经营活动的效果。

企业积累的国际化经验会影响其国际化战略和效果（Hultman 等，2011）。李自杰等（2010）以电子信息技术行业的上市公司为研究对象证实了国际化经验对中国跨国企业的对外直接投资产生显著的正向影响。不断丰富的国际化经验帮助企业掌握更多关于市场、技术、文化等信息，凭借这些更丰富的信息，企业可以做出更正确的决策（Mohrman 和 Glinow，1990）。同时，国际化经验的积累有利于企业快速学习并适应新的经济、政治、法律、文化环境，帮

助企业减少对东道国环境的陌生感（Beamish，1987）。此外，经验丰富的企业更擅于识别准确的相关信息，在信息交流的过程中作出筛选和总结（Diamantopoulos 和 Cadogan，1996）。国际化经验的累积带来了更多的经营知识，提升了企业风险识别能力和应对能力，促进了企业经营绩效的提高（Mutinelli 和 Piscitello，1998）。企业在不同东道国进行学习，形成的多元化经验能扩展企业的知识库，提高自身技术水平和创新能力。学习多样的经营模式，可以提升企业的生产效率，促进企业绩效（Luo 和 Peng，1999）。Padmanabhan 等（1996）以企业参与海外投资的时间作为国际化经验，得到的结论是拥有更多国际化经验的企业，越能更有效地管理海外子公司，更倾向采用集中化组织结构的模式来管理海外子公司。

因此，丰富的国际化经验有利于跨国企业应对复杂而又多变的国际市场环境，灵活管理多样化的海外子公司，使得企业的对外直接投资活动能够对企业绩效产生更多的积极影响。考虑国际化经验对经营绩效的调节作用对新兴市场的跨国企业相当重要，因为新兴市场的跨国企业往往缺乏国际化经验（Luo and Tung，2007），面临严峻的后来者劣势，削弱了企业在国际市场上的竞争能力。组织学习理论认为，企业对外投资是为了获得国外的先进技术和学习国外的经营知识，而丰富的国际化经验有利于企业对技术和知识进行学习和利用（Elango and Pattnaik，2007），若母公司可以向子公司更快速有效的传递相关经验，使得子公司迅速适应东道国环境，从而在国际化进程中取得更好的经营绩效。

事实上，越来越多的海外子公司带给企业更丰富的国际化经验，使得企业更依赖自身的感知风险能力、决策能力，从而加强对子公司的集中控制程度。一方面，企业采取集中化的组织结构可以更直接的控制海外子公司的经营策略，向海外子公司传递国际化经验的信息成本更低，经验的传递效率提升。另一方面，集中化组织结构的一大弊端便是跨国企业对不熟悉的东道国环境不能作出适应性决策，对企业绩效产生消极影响，而国际化经验的丰富积累恰巧弥补了这一缺陷。企业可以运用国际化经验及时依据东道国环境作出战略调整，向子公司传递合理的经营战略，提升其在东道国的市场表现。所以可以认为，国际化经验会正向调节集中化组织结构对母公司绩效的影响。基于此，本文提出如下假设：

假设 2a：在其他条件相同的情况下，当跨国企业的国际化经验越丰富，越低水平的子公司平均组织层级对母公司经营绩效的促进作用更强。

假设 2b：在其他条件相同的情况下，当跨国企业的国际化经验越丰富，越低水平的母子公司之间平均地理距离对母公司经营绩效的促进作用更强。

三、数据与方法

1.变量与测量

（1）因变量。企业绩效的测量，一般选用企业的运营绩效，如市场占有率、新品上市数量、产品质量指数等；或企业的财务绩效，如总资产增长率、净资产增长率、销售额增长率等。讨论企业国际化与绩效关系的文献主要采用按照会计准则核算的财务指标。表示绩效的常用财务指标有资产回报率（ROA）、销售回报率（ROS）、权益回报率（ROE）等。Geringer 等（2010）提出，不同国家的会计准则和历史汇率会对跨国企业在会计核算时造成影响。为了减少上述影响对跨国企业研究造成偏差，基于销售额的会计指标最为合适。因此，ROS 与 ROA、ROE 等其他指标相比，能更好地从市场表现的角度反映企业的经营绩效和竞争状况。

本文借鉴 Garbe 和 Ricthter（2008）的测量方法，采用近五年销售回报率（ROS）的均值来表示企业的经营绩效，即：

$$\mathrm{ROS} = \frac{\mathrm{ROS_t} + \mathrm{ROS_{t-1}} + \mathrm{ROS_{t-2}} + \mathrm{ROS_{t-3}} + \mathrm{ROS_{t-4}}}{5}$$

（2）自变量。本文研究的是企业建立海外子公司后形成的国际化组织结构对母公司经

营绩效的影响，选择内部和外部两个视角来定义企业的国际化组织结构。从内部视角出发，借鉴 Fortanier 等（2007）定义的国际化组织集中程度，考虑目标企业所有海外子公司的组织层级，进行加权平均，平均值越小，表示国际化组织结构的集中度越高；平均值越大，表示国际化组织结构的分散度越高。从外部视角出发，考虑目标企业所有海外子公司与母公司的地理距离，进行加权平均，平均值越小，表示母子公司间的沟通更有效，国际化组织结构的集中度越高；平均值越大，表示母子公司间的沟通无效性增强，国际化组织结构的分散度越高。

从内部视角定义：子公司的平均等级水平（AVLEV）

$$\mathrm{AVLEV} = \frac{\sum_i h_i}{n}$$

其中，n表示海外子公司的总数，h_i表示第i个子公司的组织层级。

从外部视角定义：子公司与母公司的平均地理距离（ADIS）

$$\mathrm{ADIS} = \frac{\sum_i dis_i}{n}$$

其中，n表示海外子公司的总数，dis_i表示第i个子公司与母公司的地理距离。为了减小异方差的干扰并增强数据的可比性，本文在实证检验前将变量 ADIS 作对数化处理。

（3）调节变量。国际化经验通常指跨国企业在国际化经营中积累的经营经验。代表国际化经验的变量通常为企业的累计海外投资数量、高管的海外学历背景等，本文选用企业的海外子公司数量来测量国际化经验。企业的海外子公司越多，说明母企业拥有更多的东道国经验，这些经验都可以帮助母公司更好地直接管理海外子公司，发挥子公司的能动作用，提升母公司的绩效。本文对此变量作对数化处理，以减小异方差的干扰并增强数据的可比性。

IE（international experience）=企业建立海外子公司的总数量的对数

（4）控制变量。本文主要从企业的微观角度对模型进行控制。企业所有权属性（Ownership）用最新一年（2017 年）年报中披露的实际控制人来判断，用虚拟变量来表示。若企业为国有企业，则 Ownership 取 1；若企业为非国有企业，则 Ownership 取 0。国有企业与民营企业相比，能获得政府更多的资金支持，拥有更多正式与非正式的政治资本，具备更多渠道获得可靠信息及非公开信息。这些优势使得国有企业在国际化中能有更好的绩效表现。企业规模（Scale）用最新一年（2017 年）年报中企业总资产的自然对数表示，此变量取对数也是为了减小异方差的干扰并增强数据的可比性。Jung（1991）指出较大的企业规模有利于企业以低成本进行融资实现分散投资，为企业带来独特的竞争优势并且降低企业经营风险。企业自身的资产负债率（ALR）也影响着其盈利情况，一定的资产负债率可以使企业保持合理的资本成本，提高股东收益。而过高或不稳定的资产负债率会产生财务风险。因此，许多文献将企业的负债程度作为影响企业绩效的一个重要因素，本文引入最新一年（2017 年）年报中披露的企业资产负债率来表示。企业的研发强度（R&D intensity）会影响大多数以获取海外先进技术为目的进行国际化战略的企业的盈利情况，因此本文通过企业最新一年（2017 年）披露的研发支出和营业收入，计算企业的研发强度，用 R&D intensity 来表示，计算公式为：研发强度（R&D intensity）=研发支出总额/营业收入。此外，本文还引入海外子公司涉及国家个数（Country）来表示企业国际化的广度。海外子公司涉及的国家越多，说明企业国际化的涉及面越广，对企业经营绩效的影响越大。

本文所用变量的定义及计算公式如表 1 所示：

表 1 变量说明

变量	定义	计算公式
ROS	企业经营绩效	$\mathrm{ROS} = \frac{\mathrm{ROS_t} + \mathrm{ROS_{t-1}} + \mathrm{ROS_{t-2}} + \mathrm{ROS_{t-3}} + \mathrm{ROS_{t-4}}}{5}$

AVLEV	企业海外子公司的平均组织层级	$\mathrm{AVLEV}=\frac{\sum_i h_i}{n}$
ADIS	企业海外子公司与母公司的平均地理距离	$\mathrm{ADIS}=\frac{\sum_i dis_i}{n}$
IE	企业国际化经验	$\mathrm{AC}=\mathrm{Ln}$(企业建立的海外子公司的数量)
Country	企业海外子公司涉及的国家数量	Country = 企业建立的海外子公司所涉及的国家数量
R&D intensity	企业的研发强度	$\mathrm{R\&D\ intensity}=\frac{2017\text{ 年企业的研发支出总额}}{2017\text{ 年企业的营业收入}}$
ALR	企业的资产负债率	$\mathrm{ALR}=\frac{2017\text{ 年企业的总负债}}{2017\text{ 年企业的总资产}}$
Scale	企业的总资产规模	$\mathrm{Scale}=\mathrm{Ln}(2017\text{ 年企业的总资产})$
Ownership	企业实际控制人的性质	$\mathrm{Ownership}=\begin{cases}0,\text{ 跨国企业非国企}\\1,\text{ 跨国企业为国企}\end{cases}$

2.样本及模型选择

本文主要从 BvD 数据库和 WIND 数据库收集实证研究所需要的数据。我国上市公司的海外子公司清单来自 BvD 数据库，其中包括海外子公司的全称、组织层级、所在国等信息；而上市公司经营绩效、企业规模、企业资产负债率、营业收入等数据来自 WIND 数据库。本文按海外收入的规模大小对 A 股上市的所有企业（金融行业除外）进行排序，将排名前 200 的企业列为研究的样本数据。这些企业中，共有 173 家企业拥有海外子公司，其中拥有海外分支机构最多的企业拥有海外子公司的数量为 336 家，而最少的为 1 家。为了使研究更严谨，结果更为客观，并排除其他因素对公司经营绩效的影响。本文在进行不同模型的计量回归时，对样本数据进行了不同的筛选和剔除。（1）剔除 2013 年-2017 年间企业财务数据不完全或子公司明细不完整的上市公司。（2）以 AVLEV 为解释变量进行实证分析时，发现有较多公司只拥有一级子公司，他们的 AVLEV 值均为 1，但绩效不尽相同。过多的重复值会影响实证结果的有效性，故本文剔除了所有只拥有一级子公司的企业，最终样本量为 100 个。（3）以 ADIS 为解释变量进行实证分析时，为了剔除极端值带来的干扰，剔除了海外子公司个数小于 5 的公司，并剔除了位于英属维尔京群岛、刚果（金）、安道尔等免税国家的海外子公司，最终样本量为 127 个。

为研究中国跨国企业的国际化组织结构对母公司经营绩效的影响及企业国际化经验的调节作用，本文构建了多元线性回归模型对假设进行检验：

$$\mathrm{ROS}=\beta_0+\beta_1\mathrm{AVLEV}+\beta_2\mathrm{Ownership}+\beta_3\mathrm{Scale}+\beta_4\mathrm{ALR}+\beta_5\mathrm{R\&D}+\beta_6\mathrm{Country}+\beta_7\mathrm{IE}+\beta_8\mathrm{AVLEV}\times\mathrm{IE}+\varepsilon_1$$

$$\mathrm{ROS}=\beta_0+\beta_1\mathrm{ADIS}+\beta_2\mathrm{Ownership}+\beta_3\mathrm{Scale}+\beta_4\mathrm{ALR}+\beta_5\mathrm{R\&D}+\beta_6\mathrm{Country}+\beta_7\mathrm{IE}+\beta_8\mathrm{ADIS}\times\mathrm{IE}+\varepsilon_1$$

四、实证结果与分析

1.描述性统计

表 2 为本文模型中变量的描述性统计。表 3 为变量间的相关系数矩阵，结果表明变量间的相关性较小，不存在自相关的问题。此外，本文计算了自变量的方差膨胀因子，结果表明 VIF 最大值分别为 1.55，远小于 10，不存在多重共线性的问题。

表 2 描述性统计

变量	平均值	标准差	中位数	最小值	最大值

ROS	6.334722	5.289181	4.92	-2.8	25.58
AVLEV	1.815833	0.708408	1.595	1.04	4.18
ADIS	6366.839	1996.03	6719.1	1970.5	10980.4
Ownership	0.472222	0.502731	0	0	1
Scale	10.58764	0.574318	10.425	9.14	12.19
ALR	0.580556	0.149449	0.605	0.19	0.88
R&D intensity	0.029785	0.021275	0.0298	0	0.08
Country	11.70833	10.6737	8	2	62

表 3 相关系数矩阵

	ROS	ALVEL	ADIS	Ownership	Scale	ALR	R&D intensity	Country
ROS	1							
AVLEV	-0.3263	1						
ADIS	-0.2832	0.2428	1					
Ownership	-0.2301	0.1278	0.1429	1				
Scale	0.0819	0.1303	0.0653	0.2581	1			
ALR	-0.4383	0.2445	0.1877	0.1202	0.2745	1		
R&D intensity	0.4109	-0.1673	-0.1498	-0.2647	0.061	-0.3654	1	
Country	-0.0699	0.4224	0.1370	-0.079	0.2405	0.2654	-0.0128	1

2.实证结果

本文在进行多元线性回归前，先通过怀特检验来检验模型中是否存在异方差问题。怀特检验不必对异方差的性质作出任何假定，通过建立辅助回归模型，通过nR^2检验残差与自变量有没有显著的线性关系。检验结果显示，两个回归模型的 p 值分别为 0.0021 和 0.0208，故拒绝同方差的原假设，认定模型中存在异方差。故本文接下来采取“OLS+稳健标准误”的稳健回归方法，此方法既可以修正异方差，也可以使模型显著性结果更显著。具体的回归结果如表 4 所示：

表 4 “OLS+稳健标准误”多元线性回归结果

ROS	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
Constant	8.089	6.229	4.784	0.841	4.093	4.645
	(9.310)	(9.063)	(9.176)	(9.953)	(7.827)	(7.686)
Scale	1.896**	1.750*	1.858*	1.454*	1.468*	1.597**
	(0.925)	(0.938)	(0.974)	(0.745)	(0.789)	(0.770)
ALR	−12.242***	−10.999***	−12.078***	−16.174***	−14.693***	−15.119***
	(3.925)	(3.989)	(4.067)	(3.627)	(2.632)	(2.590)
R&D intensity	0.820***	0.762***	0.738**	0.219	0.123	0.016
	(0.294)	(0.270)	(0.308)	(0.206)	(0.176)	(0.179)
Country	−0.017	0.066	0.027	−0.032	0.041	0.164**
	(0.044)	(0.055)	(0.072)	(0.047)	(0.048)	(0.072)
Ownership	−1.654	−1.067	−1.202	−1.624*	−0.786	−0.876
	(1.183)	(1.177)	(1.206)	(0.827)	(0.993)	(0.981)

AVLEV		−1.838**	−6.371**			
		(0.835)	(2.824)			
ADIS					−5.116***	−2.126**
					(1.977)	(0.953)
IE			1.033			5.324
			(1.766)			(7.302)
AVLEV*IE			−3.062*			−7.218**
			(1.755)			(3.039)
样本数量	100	100	100	127	127	127
R^2	0.3757	0.4469	0.4608	0.3744	0.4452	0.4689

注：括号内的数值为稳健标准误，***、**、*分别表示 1%、5%、10%水平的统计显著性。

其中，模型 1 和模型 4 为基础模型（只包含控制变量和被解释变量），模型 2 和模型 5 分别加入了解释变量 AVLEV 和 ADIS，模型 3 和模型 6 分别加入两个解释变量、调节变量和相应的交乘项。具体看回归结果，在模型 1-6 中，企业规模和资产负债率对企业的经营绩效存在显著的相关关系，其中企业规模的系数为正，表明企业规模越大，企业的经营绩效表现越好，主要原因是企业的规模越大，越有能力去把握投资和建立子公司的机会，对经营绩效产生正向的促进作用；资产负债率的系数为负，表明企业的资产负债率水平越高，企业的经营绩效的表现越差，主要原因是企业的资产负债率水平越高，企业进行海外投资和战略扩张的资金压力越大，对经营绩效产生负向的影响。从模型 2 和模型 5 中可以看出，假设 1a 和假设 2b 是得到支持的。AVLEV 和 ADIS 与企业的经营绩效呈现出显著的负相关关系，系数分别为-7.863 和-11.471，且均在 1%的水平上统计显著。这说明采取越“集中化”的国际化组织结构的企业，其经营绩效越好。从模型 3 和模型 6 中可以看出，假设 2a 和假设 2b 是得到支持的。AVLEV 和 ADIS 与 IE 的交乘项都和企业的经营绩效 ROS 呈显著的负相关关系，系数分别为-6.673 和-5.491，结果与预期一致。

五、进一步研究

1.稳健性分析

本文进行了两次稳健性检验，以保证实证结果的稳定性。(1)本文将企业的经营绩效（被解释变量）用企业的盈利增长性 来表示，样本数量不变，重复进行前面的所有统计分析。其中，企业的盈利增长性由企业近五年营业收入增长率的平均值来表示。(2) 本文将中国跨国企业对海外子公司的控制集中度（解释变量）用母公司对子公司的平均控股比例来表示，平均控股比例越高，即母公司对子公司的控制越集中。结果显示，解释变量和交乘项的系数仍具有显著性，且方向保持不变，说明本文的研究结论具有良好的稳健性。

2.贝叶斯神经网络模型检验

由于本文的样本量较小，多元线性回归的结果可能存在一定的误差，故采用贝叶斯神经网络模型，对数据进行二次分析，作为实证检验的补充。贝叶斯神经网络作为实证工具应用于经济领域有以下优点：一是可以处理部分数据较少或数据丢失的情况；二是可以预测因果关系，通过对知识的学习对结果进行模拟；三是结合优先知识和数据的理想表达（林青等，2016）。因此它可以克服数据局限性带来的困扰，通过一定次数的迭代和训练，用拟合曲线的形式表现出变量间的相关关系。本文的神经网络模型如图 1 所示：

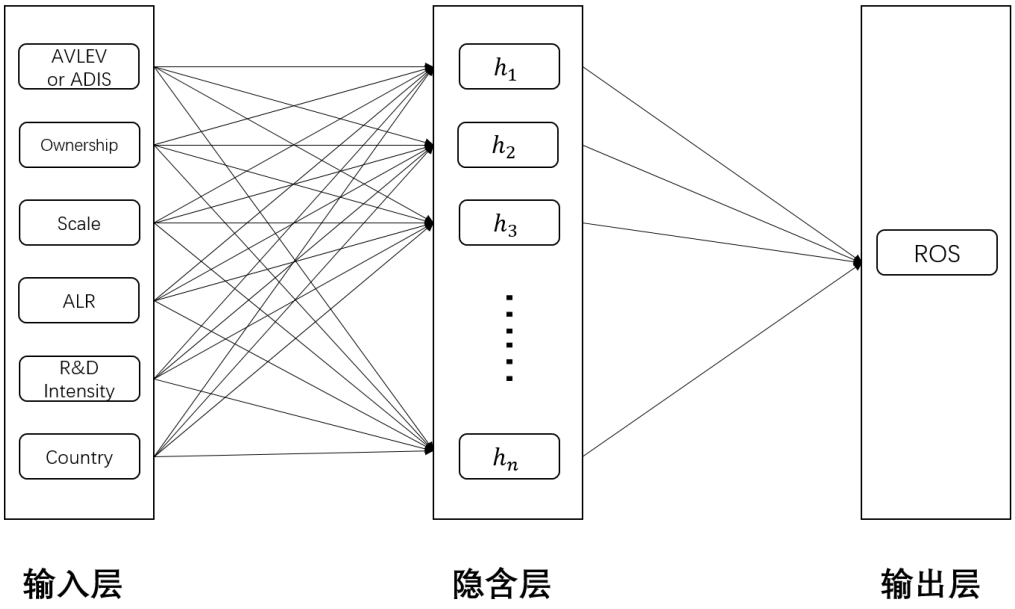
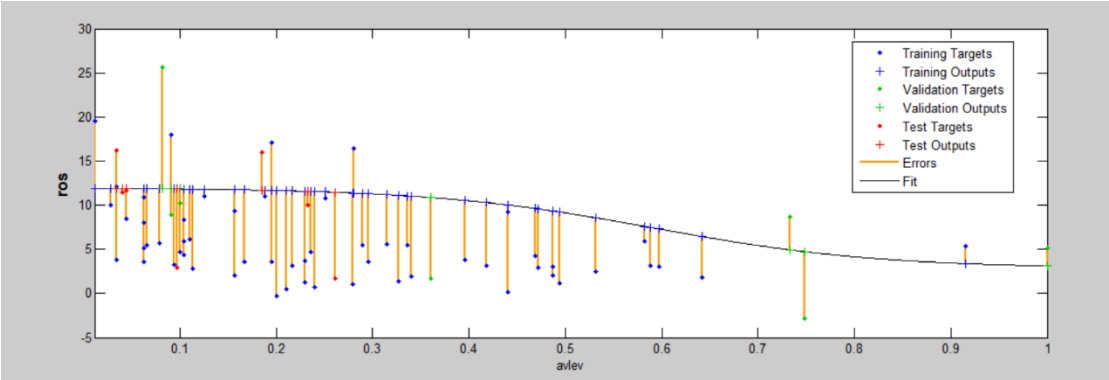


图 1 贝叶斯神经网络模型结构

本文采用经典的三层贝叶斯神经网络设计结构，将解释变量和控制变量作为输入层，将被解释变量作为输出层，通过神经网络的自我学习和训练来处理信息。根据 Kolmogorov 理论，将本文隐含层的节点数设置为 13。在进行贝叶斯神经网络训练时，为了使模型训练过程收敛情况达到最优，本文对样本进行多次划分测试，最后设定 80%的样本用于训练，10%的样本用于有效性分析，10%的样本用于检验。神经网络模型的训练函数为自适应 Levenberg-Marquardt 算法，LM 算法具有二阶收敛速度，所需迭代次数少，可以提高收敛的速度。

为了使网络训练更加有效，本文首先通过 Min-max 标准化的方法[1]对解释变量 AVLEV、ADIS 进行标准化处理（较大的输入值可落在函数梯度大的地方），再将标准化后的解释变量和被解释变量放入到模型中。本文首先对模型的有效性进行了检验，模型检验的R值分别为 0.81 和 0.88，说明该模型得出的预测值和实际观测值较为吻合，模型具有较好的性能。之后本文剔除了输入层中的控制变量，将输入层的数值和输出层的数值进行拟合分析，得到的结果如图 3 所示：



[1] Min-max 标准化的方法是对数据进行线性变换。具体的公式为：

标准化数据=（原始数据-最小值）/（最大值-最小值）

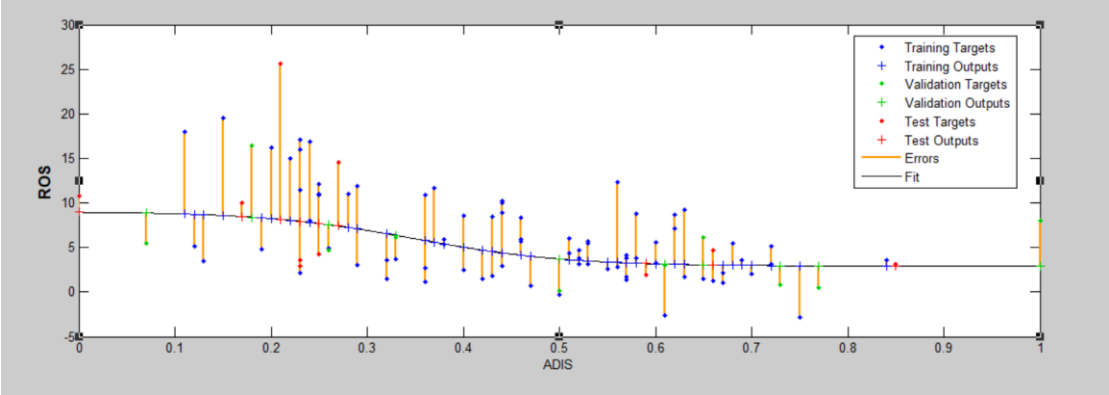


图 2：贝叶斯神经网络模型下的拟合关系

图 3 中的实线为贝叶斯神经网络模型下，输入层与输出层的拟合曲线。我们可以清楚的发现，随着输入层变量 AVLEV 和 ADIS 的增大，输出层变量 ROS 都呈现出下降的趋势，即企业的组织结构由“集中化”向“分散化”移动时，企业的经营绩效会随之下降，体现了变量间负向的相关关系。这就证明了跨国企业的国际化组织结构越偏“集中化”，经营绩效就会有更好的表现，与假设 1 相符。

3.中国跨国企业与发达国家跨国企业的差异化分析

Garbe 和 Ricthter（2008）以发达国家的跨国企业为研究对象，以跨国企业母子公司间的平均组织层级作为衡量跨国企业组织结构集中度的一项指标，发现企业的组织结构集中度与经营绩效呈倒 U 型的关系。而本文以中国为研究对象，发现企业的组织结构集中度与经营绩效呈线性关系，集中度越高，母公司经营绩效越好。本文将从国际化动因和企业所有制类型两个方面讨论中国这样的新兴市场国家跨国企业与发达国家跨国企业的差异性及本文研究结果的特殊性。

3.1 国际化动因的差异性

根据以往学者的研究，企业对外直接投资可以分为技术寻求型投资和非技术寻求型投资。技术寻求型投资是为了获取东道国的技术、研发能力、品牌、声誉、分销渠道、生产网络和管理知识等资源，将这些资源与企业现有的所有权特定优势相结合，产生协同效应。非技术寻求型投资包括市场寻求型投资和自然资源寻求型投资，主要是为了回避关税、减少运输成本，获取东道国的稀缺资源和廉价生产要素（吴先明和胡翠平，2015）。

发达国家往往拥有成熟的知识创新体系，在某些领域享有领先全球的技术优势。它们的跨国企业不仅具备领先的技术，还享有闻名全球的品牌和成熟的分销管理渠道，可充分发挥特定优势进入东道国市场。因此发达国家的跨国企业往往以非技术寻求型为主导，凭借其竞争优势进入市场潜力较大的东道国，复制在母国已经成熟的生产过程；或者利用东道国的比较优势，如廉价劳动力和自然资源，建立更有效率的全球生产链。与发达国家跨国企业不同，中国企业的国际化是一种后发的国际化，海外并购的一个明显特征便是进行技术追赶，因此是以技术寻求型投资为主导的。研究发现，中国企业进行对外直接投资主要目的是获取专有技术、管理技巧、品牌声誉和分销网络等资源，以提高在全球市场中的竞争力。中国企业如今已经积累了一定的技术能力，部分企业甚至可以在国内市场战胜海外竞争者，并在国际市场占有一席之地，如华为、海尔、三一重工等。但是，由于技术和创新能力的限制，中国企业还是很难在国际市场上挑战发达国家领先企业的地位。国际化恰好为中国企业掌握创新资源提供了一个合适的选择，许多企业纷纷采取建立海外子公司、成立海外研发中心、并购发达国家领先企业等方式来进行创新追赶。

本文参考李磊（2016）的研究方法[2]，区别样本企业的国际化动因。鉴于其他学者以组织层级为变量研究发达国家企业的国际化组织结构对绩效的影响，故本文为合理地讨论中国企业与发达国家企业的差异，同样以 AVLEV 为解释变量进行分析，得到非技术寻求型企业 58 家，技术寻求型企业 42 家，再将不同类别的企业分别进行回归。

表 5 跨国企业国际化动因差异的回归结果

ROS	非技术寻求型	技术寻求型
Constant	8.997	−23.438
	(11.209)	(17.155)
Scale	0.359	3.481*
	(1.095)	(1.828)
ALR	−9.934**	−11.913*
	(4.556)	(6.567)
R&D intensity	1.147***	0.821**
	(0.398)	(0.392)
Country	−0.055	0.099
	(0.081)	(0.081)
Ownership	−0.137	−0.705
	(1.329)	(1.752)
AVLEV	−1.499	−2.557*
	(0.967)	(1.409)
观测数（个）	58	42
R^2	0.4910	0.5165

观察表 5 的结果可以发现，非技术寻求型跨国企业的国际化组织结构集中程度与经营绩效间没有显著的负相关关系。而技术寻求型跨国企业的国际化组织结构集中程度与经营绩效间的存在显著的负相关关系。这说明了国际化动因的差异使得非技术寻求型企业与技术寻求型企业在海外投资时相同的组织结构会对经营绩效产生不同的影响。而中国的跨国企业恰恰以技术寻求型投资为主导，与发达国家企业存在显著不同，因此本文得出的结论与其他学者以发达国家企业为研究对象得出的研究结果并不一致，中国企业的国际化具有自身的独特性。

3.2 企业所有制的差异性

中国的跨国企业有一重要特色便是政府对企业国际化战略的重要影响（Ramamurti 和 Hillemann，2017）。在发达国家中，本地政府对企业的影响并不突出，参与国际化的企业绝大多数为民营企业，而在中国或大多新兴市场中，政府对企业的影响较为明显，参与海外投资的企业中，国有企业占较大比重。这种差异主要是因为政府是新兴市场制度环境的重要组成部分，在新兴经济体中扮演了举足轻重的角色（Gerschenkron，1962）。在发展相对落后的国家，政府往往在经济发展中起到主导作用，它不仅是国家发展的一个重要机构，还构建或影响该国的其他机构，逐渐创造了影响本土企业国际竞争力的国家资产和商业环境。

中国政府直接或间接地影响着中国跨国企业的国际化战略（Peng 等，2012）。中国跨国企业的独特行为在很大程度上是由于其国有性质，而国有性质正是中国政府创造出来的独特

[2]区分方式如下，第一步根据《境外投资企业(机构)名录》披露的企业经营范围对企业进行初步筛选，例如将经营范围中存在研发、研究开发、开发等目的的对外直接投资认定为技术寻求型。第二步对无法确定的企业进行二次筛选，将企业名称、投资国家、投资年份等信息于 WIND 数据库和互联网进行交叉搜索，确认其投资目的。最终无法确定的企业将予以删除。

竞争力。政府一方面通过控股的形式主导企业的国际化进程，提升企业融资能力，通过政府关系降低企业外来者劣势。另一方面，政府在宏观层面增强中国与外国企业和国家的议价能力，在实物、人力和机构资产上进行了大量投资，以增强中国作为商品和服务生产基地的吸引力，并且在微观层面培育全球化关键行业的国家冠军企业（Luo 等，2010）。推广国家冠军企业的战略，已使许多中国企业，包括国有和民营企业，成为各自行业的全球竞争者。政府帮助这些公司从外国跨国公司那里获取技术或其他益处，同时为它们提供进入资本和中国市场的优惠条件。

因此，母国政府在很大程度上是新兴市场跨国企业的合作伙伴，对跨国企业的战略产生重大影响。国有企业的国有股权由政府代为行使，政府承担相应的权利和义务，与民营企业相比具有独特的“政府参与优势”。国有企业的经营目标不仅仅是利润最大化，往往还需要兼顾更多社会利益和国家利益，因此其在进行对外直接投资时，会表现出强烈的追求政府青睐的战略和投资倾向。而较强的政府动机使得母公司对于子公司的控制较为“集权”，扁平化的管理模式一是可以有效发挥国有企业营销能力，建立可控的营销体系，二是有利于信息和技术的传递，形成较好的知识、资源逆向溢出效应。

本文以企业实际控制人是政府机构还是个人为依据，将样本企业分为国有企业与非国有企业，进行分组回归。

表 6 不同所有制跨国企业的描述性统计

	国有企业	非国有企业
平均组织层级	1.80	1.59
平均海外子公司数量	40.00	34.11
平均海外投资国家数量	9.50	10.21
观测数（个）	44	56

表 7 跨国企业所有制差异的回归结果

ROS	国有企业	非国有企业
Constant	−8.930	6.356
	(13.394)	(28.202)
Scale	1.875	0.855
	(1.174)	(2.766)
ALR	−7.052	−13.859**
	(6.037)	(6.407)
R&D intensity	1.004**	0.586
	(0.393)	(0.430)
Country	0.008	0.007
	(0.011)	(0.017)
AVLEV	−2.603**	−2.082
	(1.055)	(1.409)
观测数（个）	44	56
R^2	0.5649	0.3189

由于中国在国际化初期只允许国有企业在海外投资，国有企业的国际化发展程度和规模会领先于民营企业，海外子公司数量会更多，子公司网络会更加庞大。表 6 中，国有企业海外子公司的平均组织层级和数量均大于非国有企业基本应证了这一观点。因此由于起步较完，非国有企业国际化组织结构对母公司的影响存在更多的滞后性。

从表 7 的结果可以发现，国有企业的国际化组织结构集中程度与经营绩效间存在显著的

负相关关系，而非国有企业的国际化组织结构集中程度与经营绩效间不存在相关关系，与预期一致。这说明所有权的差异会使企业国际化组织结构对经营绩效产生不同的影响。进行海外投资的中国企业，国有企业占半数左右，这一现象与发达国家形成鲜明差异。因此，企业所有制的差异也是本文研究结论与其他学者以发达国家跨国企业为研究对象所得出结论不同的一个重要原因。

六、结论与启示

本文基于国际化组织结构的不同类型及中国跨国企业的特点，分析跨国企业建立海外子公司所形成的组织结构对母公司经营绩效的影响机制，通过实证模型验证了“集中化”的组织结构有利于提升母公司的经营绩效并且国际化经验对此影响起到了促进作用。本文的研究结论与以发达国家为研究对象的结论并不相同，通过进一步研究发现，以中国为代表的新兴市场国家，存在较多以技术寻求为导向的企业和政府参与的国有企业，使其国际化发展存在特殊性。

本文借鉴 Garbe 和 Richter（2009）对企业国际化集中度的定义及 Fortanier 等（2007）对企业子公司独立性的测量方法，定义了企业的国际化组织结构，并用 AVLEV 和 ADIS 两个变量从内部与外部两个视角来衡量，表示企业建立海外子公司所形成的组织结构的集中程度。若企业采取扁平化的组织结构，趋向于直接管理各个海外子公司，则 AVLEV 和 ADIS 越低，即企业的组织结构越集中化；若企业给予子公司较大的自主权，子公司可自由化的对东道国作出响应，则 AVLEV 和 ADIS 越高，即企业的组织结构越分散化。本文在前人的理论研究基础上，提出中国跨国企业建立海外子公司后形成的“集中化”组织结构对企业经营绩效产生促进作用的理论假设。接着，本文运用多元线性回归实证模型和贝叶斯神经网络模型进行实证检验。在多元线性回归模型中，本文将 AVLEV 和 ADIS 对企业经营绩效的变化进行回归，可以发现企业采取“集中化”的国际化组织结构会对经营绩效产生正向的促进作用，且“集中化”的程度越高，正向影响越强。将企业的国际化经验作为调节变量引入模型中，可以发现，IE 与 AVLEV 和 ADIS 的交乘项系数显著为负，这表明企业积累的国际化经验越丰富，“集中化”的组织结构对企业经营绩效的影响越明显，为企业带来更多实质性的利益。在贝叶斯神经网络模型中，将解释变量和控制变量导入到输入层，被解释变量导入到输出层，通过 LM 算法的网络训练，在检验神经网络有效性较强的前提下，绘制出了解释变量与被解释变量之间的拟合曲线，反映出两者的负向关系，即 AVLEV 和 ADIS 越小，企业的经营绩效越高。贝叶斯神经网络模型作为一种补充的实证工具，提升了本文结果的可靠性。

综上，本文得出的主要结论便是，企业建立海外子公司，若形成“集中化”的组织结构，会有助于促进企业的经营绩效，且“集中化”程度越高，这种促进作用越强。同时，企业的国际化经验可以加强国际化组织结构的集中性对母公司经营绩效的积极影响。进一步研究发现，以技术寻求为主导的跨国企业和政府参与的国有企业的表现更符合于上述结论。

本文的研究也具有一定的实践意义。(1)国际化是企业发展和实现规模经济的必经之路，无论是技术层面还是知识方面，都有值得中国企业学习的国际经验。考虑到中国企业国际化动因的特殊性，在建立海外子公司实现国际化的同时，企业应加强母公司对海外子公司的控制和领导，提升母子公司间知识传播的效率和战略发展的协调，形成“集中化”的组织结构，并通过国际化经验的积累，融合中西方的技术优势、知识优势，直接有效地向子公司传达母公司的发展战略，形成正向的绩效效应。此外，企业规模、资产负债率、研发能力等因素也会对企业的经营绩效产生一定影响。企业若想进一步提升经营绩效，也应该更多关注自身的盈利能力，扩大企业规模、控制财务风险、加强研发力度，从各方面提升企业的竞争力。(2)国家作为企业国际化背后的政策支持者，对企业国际化的深入与发展起着举足轻重的作用。政府应加强相关的政策支持，优化中国跨国企业对外直接投资的市场条件，为海外子公司的

经营提供保障。并且政府可以搭建中国企业对外直接投资的信息平台，提供多个国家的环境信息，引导企业合理的进行投资，通过有效的方式管控海外子公司，帮助企业不断积累国际化经验，以应对海外市场可能面临的各种风险。

参考文献

1.Adamantios Diamantopoulos, John W. Cadogan. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach[J]. Journal of Strategic Marketing, 1996, 4(1):23-52.

2.Beamish P W . Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance[J]. Management International Review, 1987, 27(1):23-37.

3.Casillas, Jos éC, Moreno-Men éndez, Ana M. Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning[J]. Journal of International Business Studies, 2014, 45(1):85-101.

4.Chen S , Wilson M . Standardization and Localization of Human Resource Management in Sino-Foreign Joint Ventures[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2003, 20(3):397-408.

5.Doz Y L, Prahalad C K. Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm[J]. Strategic Management Journal, 1991, 12(S1):145-164.

6.Elango B, Pattnaik C. Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms[J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38(4):541-555.

7.Fortanier F , Muller A , Van Tulder R . Internationalization and performance: The moderating role of strategic fit[J]. Research in Global Strategic Management, 2007, 13(07):177-200.

8.Garbe J N , Richter N F . Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks — advocating the transnational structure[J]. Journal of International Management, 2009, 15(4):413-431.

9.Geringer J M, Beamish P W, Dacosta R C. Diversification strategy and internationalization: Implications for mne performance[J]. Strategic Management Journal, 2010, 10(2):109-119.

10.Gerschenkron, A. 1962. Economic backwardness in historical perspective. Cambridge, MA: Harvard University Press.

11.Guillen M F , Garcia-Canal E . The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies[J]. Academy of Management Perspectives, 2009, 23(2):23-35.

12.Hultman M , Katsikeas C S , Robson M J . Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience[J]. Journal of International Marketing, 2013, 19(4):17-39.

13.Jiang G F , Holburn G L F , Beamish P W . The Impact of Vicarious Experience on Foreign Location Strategy[J]. Journal of International Management, 2014, 20(3):345-358.

14.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.

15.Jung Y. Multinationality and profitability[J]. Journal of Business Research, 1991, 23(2):179-187.

16.Levitt, T., 1983. The globalization of markets. Harvard Business Review 61 (3), 92–102.

17.Luo Y, Peng M W. Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance[J]. Journal of International Business Studies, 1999, 30(2):269-295.

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

19.Luo Y , Xue Q , Han B . How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China[J]. Journal of World Business, 2010, 45(1):68-79.

20.Malhotra S , Gaur A S . Spatial geography and control in foreign acquisitions[J]. Journal of International Business Studies, 2014, 45(2):191-210.

21.Meyer K E , Mudambi R , Narula R . Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness[J]. Journal of Management Studies, 2011, 48(2): 235 -252.
22.Mohrman S A, Glinow M A V. High technology organizations: Context, organization and people [J]. Journal of Engineering & Technology Management, 1990, 6(3):261-280.
23.Mutinelli M, Piscitello L. The Influence of Firm's Size and International Experience on the Ownership Structure of Italian FDI in Manufacturing[J]. Small Business Economics, 1998, 11(1):43-56.
24.Padmanabhan P, Kang R C. Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms[J]. Mir Management International Review, 1996, 36(1):45-65.
25.Peng M W . The global strategy of emerging multinationals from China[J]. Global Strategy Journal, 2012, 2(2):97-107.
26.Ragozzino A R. The Effects of Geographic Distance on the Foreign Acquisition Activity of U.S. Firms[J]. Management International Review, 2009, 49(4):509-535.
27.Ramamurti R , Hillemann J . What is “Chinese” about Chinese multinationals?[J]. Journal of International Business Studies, 2017.
28.Saunders M J . International Corporate Visual Identity: Standardization or Localization?[J]. Journal of International Business Studies, 1999, 30(3):583-598.
29.Sun S L , Peng M W , Ren B , et al. A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs[J]. Journal of World Business, 2012, 47(1):4-16.
30.Westney D E, Zaheer S. CHAPTER 13: THE MULTINATIONAL ENTERPRISE AS AN ORGANIZATION.[J]. Oxford Handbook of International Business, 2001:349-379.
31.Wolf J, Egelhoff W G. Strategy and Structure: Extending the Theory and Integrating the Research on National and International Firms[J]. Schmalenbach Business Review, 2001, 2(2):117-139.
32.贾镜渝, 李文, 郭斌. 经验是如何影响中国企业跨国并购成败的——基于地理距离与政府角色的视角[J]. 国际贸易问题, 2015(10):87-97.
33.康荣平. 大型跨国公司战略新趋势[M]. 经济科学出版社, 2001.
34.李京勋, 鱼文英. 海外子公司经营自主权对企业绩效的影响[J]. 首都经济贸易大学学报, 2016, 18(2):98-105.
35.李磊, 白道欢, 冼国明. 对外直接投资如何影响了母国就业?——基于中国微观企业数据的研究[J]. 经济研究, 2016(8):144-158.
36.李自杰, 李毅, 陈达. 国际化经验与走向全球化——基于中国电子信息技术产业上市公司的实证研究[J]. 中国软科学, 2010(8):126-137.
37.林青, 戴慧珺, 任德旺. 基于贝叶斯网络的不确定因果逻辑量化分析方法[J]. 计算机系统应用, 2016(9):27-34.
38.刘勰, 李元旭. 我国企业跨国并购绩效影响因素的研究[J]. 国际商务:对外经济贸易大学学报, 2016(3):65-73.
39.宋凌燕. 论跨国公司一体化与本土化战略的互动[J]. 商业经济与管理, 2004(6).
40.檀灿灿, 殷华方. 国际多元化程度越高越好吗——一项基于海外子公司生存绩效的研究[J]. 国际贸易问题.
41.帕拉哈拉德, Prahalad, 多茨, et al. 跨国公司使命:寻求经营当地化与全球一体化之均衡[M]. 华夏出版社, 2001.
42.王立新. 跨国公司组织结构模式变化及其对我国企业的启示[J]. 中山大学学报(社会科学版), 2002, 42(6):84-90.
43.吴冰, 阎海峰, 杜子琳. 外来者劣势：理论拓展与实证分析[J]. 管理世界, 2018(6)
44.吴先明, 胡翠平. 国际化动因、制度环境与区位选择:后发企业视角[J]. 经济管理, 2015(5):51-62.

45.许晖，邹慧敏. 企业的国际化感知风险对国际化绩效影响研究[J]. 管理科学, 2010, 23(2):2-10.
46.张林刚，汪朗峰, Julien P énin. 新兴市场国家跨国公司国际化动因、模式及理论模型:一个文献综述[J]. 华东经济管理, 2018, v.32；No.257(05):159-166.
47.张竹，谢绚丽，武常岐, et al. 本土化还是一体化：中国跨国企业海外子公司网络嵌入的多阶段模型[J]. 南开管理评论, 2016, 19(1):16-29.
48.赵福厚. 跨国公司母子公司关系中自治权的确定性研究[J]. 南开管理评论, 2004, 7(5):106-111.