

# Case Studies on Learning Foreign Ownership Regulations in China through Relationship Networks

Hua Ye

School of Public Health and Management, Research Center for Medicine and Social Development, Chongqing Medical University, Chongqing  
Email: diana2013@aliyun.com

Received: May 5<sup>th</sup>, 2016; accepted: May 18<sup>th</sup>, 2016; published: May 25<sup>th</sup>, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

This paper identified relationship networks that are important to Japanese ventures' learning foreign ownership regulations in China. Case studies showed that relationship networks are indeed important to learning government policies such as foreign ownership regulations but constituents in the network tend to be discrepant for different companies. Among our three cases, two are connected with multiple important relationships for learning foreign ownership regulations, while the other has only a few important relationships. Nevertheless, all of the three have key relationships in their own networks, such as Japanese/Chinese headquarters, government and law consultants.

## Keywords

Relationship Network, Foreign Ownership Regulation, Multinational Corporation

---

# 通过关系网络学习外商投资所有权政策的案例研究

叶 桦

重庆医科大学公共卫生与管理学院、医学与社会发展研究中心，重庆

Email: diana2013@aliyun.com

收稿日期: 2016年5月5日; 录用日期: 2016年5月18日; 发布日期: 2016年5月25日

## 摘要

本文旨在弄清对日资企业学习我国外商投资所有权政策起重要作用的关系网络。案例研究表明, 关系网络的确对于学习外商投资所有权等政策起着重要作用, 然而对于不同企业这种网络的组成不尽相同。在本文的三个案例中, 有两个企业通过多种重要关系学习外商投资所有权政策, 另一个企业在其网络中只有少数几个重要关系。尽管如此, 在这三个企业的网络中都存在各自的关键也就是最重要的关系, 例如日本/中国总部、政府和法律顾问。

## 关键词

关系网络, 外商投资所有权, 跨国公司

## 1. 引言

我国的外商投资所有权法规自改革开放以来就在变化中。1979年的合资企业法首次允许跨国公司与我国国有企业共同建立合资企业。1986年, 我国政府颁布了独资企业法, 首次允许跨国公司在我国建立独资企业。然而当时允许建立独资企业的只有少数几个行业, 许多行业还不准外资进入。逐渐地越来越多的行业也开放了, 一些允许独资企业, 一些允许合资企业, 有的合资企业还被要求由我国国有企业占有多数股份。直到1995年, 最重要的外商投资所有权法规《指导外商投资方向规定》及其附录《外商投资产业指导目录》才得以颁布。《指导外商投资方向规定》把我国产业按照对外商开放的程度分为鼓励类、允许类、限制类和禁止类, 并于2002年修订。《外商投资产业指导目录》分别于1997年、2002年、2004年、2007年和2011年修订, 因而被统称为《目录》, 按照鼓励类、限制类或禁止类具体列出了产业, 没有列出的则属于允许类。列入鼓励类的行业通常允许外商建立独资企业, 列入限制类的通常只限于建立合资企业, 禁止类的行业则完全不允许外商投资。在《目录》的修订中, 越来越多的禁止类或限制类行业已上升为允许类甚至是鼓励类, 尽管一些行业从鼓励类降为限制类甚至是禁止类。此外, 具体行业或具体地区的外商投资所有权规定同时实施并可能优于《目录》。

既然我国的外商投资所有权法规如此复杂, 那么获得、诠释和证实这些变化中的法规对外商来说就显得尤其重要。Eriksson等(2000) [1]提出, 制度知识是关于特定国家的治理结构及其规矩、规定、道德和价值的信息。对跨国公司来说, 只了解一个海外市场的技术和商业法规而对其制度知识毫不了解是不够的, 因为法规的实施常常比其字面意思更加重要。本文把获得、诠释和证实变化中的外商投资所有权法规统称为学习外商投资所有权政策。

一个企业总是置于与相应各方的关系中, 这些关系所形成的一个网就称为关系网络。商业主体不仅依赖于企业间网络而且置于更广泛的网络结构, 包括例如政府、产业联合会、管理者的社会关系(家庭与社区、学校、董事会、商会、贸易联合会、雇主、同事等等)。许多关于本地市场的重要信息都来自于外资企业发展出的关系网络, 特别是网络里的关键关系。Johanson & Vahlne (2009) [2]特别指出, 关系网络可以作为获得制度知识的工具。Elango & Pattnaik (2007) [3]也认为, 跨国公司在新兴市场用于获得制度知识的一个重要来源就是其关系网络。然而, 很少研究曾探讨在企业间网络和更广泛的网络结构中哪

些关系对于学习我国外商投资所有权政策起重要作用。因此，本文将通过案例研究来填补这个空白。

## 2. 文献综述

### 2.1. 关系网络

Hallen (1992) [4]把关系网络划分为三层：企业间网络、以组织为中心的基础设施网络、以个人为中心的基础设施网络。企业间网络不仅包括一个企业与其实际交易伙伴的关系，例如供应商和客户，还包括与第三方的关系，例如法律、财务、技术等方面的顾问。这样，顾问公司就被视为关系网络中的商业参与者。另一方面，基础设施网络由一个企业与非商业参与者的非任务型关系组成。以组织为中心的基础设施网络包括该企业与非商业组织例如政府、工会、产业联合会的关系。以个人为中心的基础设施网络是围绕既作为商人又作为私人的具体的人发展起来的。这个概念类似于“管理者联系”，被 Peng & Luo (2000) [5]以及 Zhang & Li (2008) [6]定义为管理者与企业外部的人际关系。

Ghoshal & Bartlett (1990) [7]认为跨国公司是由内部与外部关系组成的网络。在内部，子公司不但与其他子公司还与总部交换信息，从而形成一个沟通网络。在外部，各子公司都置于不同的本地网络中，这样，跨国公司作为一个整体往往同时置于不同的网络中。然而，Forsgren 等(2005) [8]认为，对单个子公司来说，内部关系与外部关系没有太大区别，因为子公司对当地关系的依赖程度不亚于对总部和其他子公司的依赖。因此，本文对跨国公司的内外部关系持平等对待的态度，并从单个子公司的视角进行研究。依照 Hallen 对关系网络的分层，本文强调子公司关系网络的三层：企业间网络包括与内部(总部以及其他子公司)的关系和与外部企业(例如供应商、客户、合作伙伴、顾问)的关系；以组织为中心的基础设施网络指与外部非商业组织的关系；以个人为中心的基础设施网络包括管理者个人的商业联系和社会联系。

### 2.2. 关系网络与学习外商投资所有权政策

关系网络是学习企业外部机会与挑战的来源。Andersson 等 (2015) [9]认为，子公司的关系网络资源能影响跨国公司的竞争力。外资企业能从本地网络中获得本地知识，特别是从网络的关键参与者，例如重要的供应商、客户以及本地的其他商业伙伴。这种情况下，该企业的商业伙伴可能成为其与本地政府关系的中介。例如，许多跨国公司在 20 世纪 80 年代首次进入中国市场时选择与国有企业合资经营。国有企业对中国的政策及其实施更熟悉，跨国公司能通过这些中方伙伴获得诸如外商投资所有权政策等制度知识。另一方面，信息流动不仅包括从网络中相关的商业参与者而且包括从相关的非商业参与者收集到信息和知识。当商业关系缺失时，基础设施网络对获得信息就显得至关重要。就获得制度知识而言，基础设施网络可能比商业关系更重要。Hadjikhani & Ghauri (2001) [10]就指出，企业能通过与政府机构的互动来获得有关政府价值与行为的经验和信息。这样，跨国公司通过建立与东道国政府的直接关系来获得制度知识。此外，个人联系与上述关系相重叠。Uzzi (1996) [11]认为，社会关系网络使信息不仅可以传递而且可以得到解释和获得价值。Rangan (2000) [12]也指出，广而深的人际间商业与私人关系带来廉价、迅捷、有效的信息。

## 3. 案例分析

由于地理上邻近，日本企业属于在中国投资的先锋。他们从 1980 年就开始在我国建立合资企业，很多建立于 20 世纪 80、90 年代的中日合资企业在进入 21 世纪后变为了日本独资企业。本研究尤为感兴趣的就是有助于这类企业学习我国外商投资所有权政策的关系网络。我们从《日本企业海外进出总览》(东洋经济的微观数据库)选取了 20 个日本全资子公司，都是在 20 世纪 90 年代作为中日合资(或合作)企业建立于上海但在 21 世纪变为日本独资企业。首先通过电话或传真询问这些企业我们能否访问他们的高层管

理者。尽管在联系过程中遇到了种种困难，我们最后还是被 3 家企业接受并对其管理层做了访谈。但是，本文没有提及这 3 家企业的真实名称，因为关系网络对一些企业来说是敏感的话题，为了不影响访谈的效果，我们在联系这些企业的时候就承诺进行匿名访谈。因此，本文用 A、B、C 来代替企业名称。

**A 公司**是一家日本企业在上海的子公司。这家日本企业 1989 年在中国建立的首个子公司也在上海，现在仍是中日合资，从事软件开发。紧接着 1990 年在上海建立了另一个软件公司。1994 年在北京建立了中国总部。在东北地区，90 年代建立了电子零部件的生产企业，2000 年以后与此相应建立了电子零部件的销售物流企业和研发企业。90 年代在上海建立了三个子公司，分别从事电子零部件的生产(A 公司)、软件行业和专业批发。2000 年以后在中国各地建立了电子零部件相关的子公司，在上海就有两个从事生产和销售、一个从事贸易、一个从事研发，此外在上海附近和中国东南地区还分别建立了从事生产和销售电子零部件的子公司。总而言之，该日本企业主要从事电气机械行业电子零部件的生产、销售和研发，产品广泛用于医疗器械和汽车。可以说，该日本企业已在中国建立了复杂的内部网络用于生产、销售和研发，其中国总部在协调各子公司中起着关键作用。

A 公司是 1993 年与一家国有企业共同建立的中日合资企业，日方拥有多数股份，后来于 2005 年变为日本独资企业。从事电气机械行业电子零部件的生产，员工 500 人，总投资 2900 万美元，总资产 3200 万美元。A 公司有三人同时接受我们的访谈，总经理(日本人)、生产部部长(中国人)、一名中国翻译。总经理当时到任还不满两年，而这位资深的部门经理已在 A 公司工作了 10 年以上，对于公司的发展进程很熟悉，所以被请来参加这次访谈。访谈持续了一小时。我们通过访谈得知，A 公司与以下组织及个人的关系对其学习包括外商投资所有权政策在内的政府政策起重要作用：客户企业、总部特别是中国总部的法律顾问、政府、管理者的朋友包括校友、前同事、诸如高尔夫俱乐部和日本经理俱乐部等社交俱乐部的朋友、朋友的朋友。然而，对于 A 公司学习政府政策最重要的源头是由日本总部、中国总部和 A 公司三者构成的局部网络。因此，A 公司的关系网络能够影响其学习外商投资所有权政策等政府政策，该网络可以划分为三层：企业间网络包括与日本总部和中国总部(内部企业)以及客户企业(外部企业)的关系；以组织为中心的基础设施网络包括与政府的关系；以个人为中心的基础设施网络包括管理者与其校友、前同事、社交俱乐部的朋友的关系。在这个学习外商投资所有权政策的网络中，A 公司总共与 7 个影响者直接相联。此外该网络中还存在关键影响者，即中国总部和日本总部(内部企业)，他们传递着有趣而关键的信息，在整个网络中扮演着关键的角色。因此，A 公司在网络中既与多个影响者又与关键影响者相联。

**B 公司**是一家日本企业在上海的子公司。该日本企业于 1988 年在北京建立了第一个子公司，1999 年在上海建立了 B 公司，两个都从事医药行业，2011 年在上海建立了中国总部来协调和控制整个中国的业务。

B 公司最初是该日本企业与一家国有企业共建的中日合作企业，日方拥有 95% 的股份，后来在 2007 年日方增加股份至 100%，从此 B 公司就变成了日本独资企业，从事医药生产和销售，员工 1200 人，总投资 5900 万美元。产品首次上市是 2002 年，年销售收入增长率保持在 20% 左右，而行业指数是 16%，尽管相对于行业平均水平而言 B 公司的规模比较小。2006 年获得了医药批发许可证，这在医药生产企业中成为先锋。

B 公司的总经理是中国人，他的繁忙日程使他无法参加访谈，因此该公司接受我们访谈的是行政总监，也是中国人，他对公司的发展进程非常熟悉并且对经营模式有着建设性的理念。访谈持续了一小时。从访谈中了解到，B 公司与下列组织和个人的关系对其学习外商投资所有权政策有重要影响：战略合作伙伴、政府、工商业联合会、法律顾问、其他公司的管理者、本公司管理者的朋友(校友、前同事、社交俱乐部的朋友、政府官员)，其中最重要的是与政府的关系。此外法律顾问从很大程度上影响着 B 公司对

外商投资所有权政策的获得、诠释和证实。这些法律顾问有 70% 是政府顾问，他们提供政策信息，另外 30% 是与政府建立了强大关系网络的私人顾问公司，他们研究获得的政策信息。上述关系网络能够影响 B 公司学习外商投资所有权政策，该网络可以分为三层：企业间网络包括与战略合作伙伴和法律顾问（外部企业）的关系；以组织为中心的基础设施网络包括与政府和工商业联合会的关系；以个人为中心的基础设施网络包括管理者与其校友、前同事、社交俱乐部的朋友、政府官员、其他公司管理者的关系。B 公司在这个学习外商投资所有权政策的网络中与 9 个影响者直接相联，同时，该网络中存在关键影响者，即政府和法律顾问。B 公司与多种源头的法律顾问建立了关系并依靠他们。在以组织为中心的基础设施网络层面，政府顾问提供政策信息；在企业间网络层面，与政府联系紧密的私人顾问公司对这些政策信息做出解释和证实；在以个人为中心的基础设施网络层面，管理者的政府官员朋友扮演着关键角色。因此，B 公司在网络中既与多个影响者又与关键影响者相联。

C 公司是一家日本企业在上海的子公司。该日本企业于 1992 年建立了在中国的第一个子公司，位于青岛，从事机械行业，并从此开始了在中国机械行业的发展，从 1993 至 2005 年建立了从事该行业的 6 个子公司的生产、销售及专业批发。此外，1997 年建立 C 公司从事环境污染处理，2004 年在电力行业建立一个子公司。至今已建 9 个子公司，日方在所有 4 个合资企业中都占有多数股份，其余 5 个是日本独资企业。C 公司最初是作为中日合资企业建立，日方占 65% 的股份，后来于 2007 年日方股份变为 100%，从而使 C 公司变为日本独资企业，员工 50 多人，注册资本 715 万美元，年销售收入 610 万美元。

C 公司有两人同时接受我们的访谈：副总经理和行政总监。两个都是中国人，都在该公司工作多年并熟悉公司的发展进程。访谈持续了一小时。从访谈了解到，C 公司与其日本总部的关系对于政策学习最重要，与法律顾问和其他公司管理者的关系比较重要，与战略合作伙伴的关系显得微乎其微，往往是需要中方资格证时才找个临时的合作伙伴。这样的关系网络能够影响 C 公司学习外商投资所有权等政策。此网络中虽然 C 公司只与 3 个影响者直接相联，但有个关键影响者即日本总部。日本总部可以与诸如政府和管理者的关系等各方相联来影响学习外商投资所有权政策，从而成为 C 公司与这些关系的中介。该网络可以划分为两层：企业间网络包括与日本总部（内部企业）和法律顾问（外部企业）的关系；以个人为中心的基础设施网络包括与其他公司管理者的关系。

以上三个案例表明关系网络对学习外商投资所有权政策等有重要意义。各层次的网络——无论是企业间网络、以组织为中心的基础设施网络、还是以个人为中心的基础设施网络——构成复杂的学习外商投资所有权政策的网。然而对于不同企业该网的构成往往存在差异。A 公司与 B 公司都与多个影响者相联，即有多个重要的关系影响其学习外商投资所有权政策。相比之下，C 公司只与 3 个影响其学习外商投资所有权政策的重要关系相联。但这三个公司各自的网络中都存在关键影响者。对 A 公司关键的是与日本总部和中国总部的关系，对 C 公司最重要的是与日本总部的关系，对 B 公司关键的关系是政府以及与政府紧密联系的法律顾问。

#### 4. 讨论与结论

以上案例分析从子公司的视角识别了影响日本企业学习我国外商投资所有权政策的关系网络。这些网络对不同的日资企业存在差别，却也存在相似之处。例如，总部对 A 公司和 C 公司都很关键，政府对 A 公司和 B 公司都重要，法律顾问对所有三个公司都重要，管理者的社会关系对 A 公司和 B 公司都重要。因此，本文重点讨论总部、政府、法律顾问以及管理者的个人关系。

跨国公司最重要的功能之一就是公司总部和区域总部。Dicken (1998) [13] 指出，公司总部处理和传递送往和来自于公司其他部分的信息，而区域总部协调公司总部和具体区域内分支机构之间的关系。公司总部处理公司与高层组织之间的关系和信息，例如主要的商业服务提供者（财务、法律或广告）和主要的

国内外政府部门。然而，究竟是由总部还是子公司来建立和管理与外部商业及非商业组织的关系有赖于跨国公司的战略。通常，总部设在多元化国家例如美国的跨国公司往往采取本地化战略，这样，子公司在处理本地网络的各种关系中有更多自主权。相比之下，总部在主体化国家例如日本的跨国公司偏好全球整合战略，即把大多数价值链活动都集中在总部并把世界作为通过本地市场和销售机构来服务的统一市场。这种情况下，公司总部对于子公司及其与本地网络的关系有更多控制。在本文的案例中，A 公司与 C 公司属于典型的日本式战略，更多受控于总部，因此总部对其学习外商投资所有权政策来说是最重要的。

与中国政府的直接关系对 A 公司和 B 公司是很重要的。A 公司可能与当地政府建立了直接联系从而降低了以前的合资伙伴(中国国有企业)在与政府联系中的价值。但是这种情况下，法律顾问往往代替本地商业合作伙伴成为与政府关系的中介。这可以解释为什么 B 公司学习外商投资所有权政策的关键影响者是政府及其相联的法律顾问，以及为什么法律顾问对所有三个公司都重要。上述中介自身的关系网络会产生意外的联系。外国企业很难提前知道哪些关系应该建立以及这些中介是否拥有适当的关系网络。因此，B 公司采用了各种不同的法律顾问作为学习外商投资所有权等政策的多种来源。

Welch & Welch (1993) [14]认为，在通过个人联系来建立和维护的关系网络中人是关键因素。本文案例中强调了管理者的商业关系和社会关系。例如，管理者从前的同事对于 A 公司和 B 公司都是学习外商投资所有权政策的重要来源。Macdonald (1992) [15]也指出，企业以前的员工即使为竞争对手工作也可能继续成为信息来源。Welch & Welch (1996) [16]还指出，这些以前的员工能否因为事先存在的联系而在信息传递中起重要作用取决于他们与现有员工之间关系的强弱。

既然关系网络对学习外商投资所有权政策如此重要，跨国公司可以设置关系经理这样的职位来有效管理网络中的重要关系，布置网络发展和维护的任务并给予这些任务足够的分量来表明经理的贡献，以及清晰定义相关职责。同时，为了避免“锁定”，跨国公司可以发展替代网络或持续评估现有网络中的重点关系。

## 参考文献 (References)

- [1] Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. and Sharma, D.D. (2000) Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management and Organization*, **30**, 26-44. <http://dx.doi.org/10.1080/00208825.2000.11656781>
- [2] Johanson, J. and Vahlne, J. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, **40**, 1411-1431. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- [3] Elango, B. and Pattnaik, C. (2007) Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms. *Journal of International Business Studies*, **38**, 541-555. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400280>
- [4] Hallen, L. (1992) Infrastructural Networks in International Business. In: Forsgren, M. and Johanson, J., Eds., *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia, PA, 77-92.
- [5] Peng, M.W. and Luo, Y. (2000) Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, **43**, 486-501. <http://dx.doi.org/10.2307/1556406>
- [6] Zhang, S. and Li, X. (2008) Managerial Ties, Firm Resources, and Performance of Cluster Firms. *Asia Pacific Journal of Management*, **25**, 615-633. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-008-9090-7>
- [7] Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1990) The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, **15**, 603-625.
- [8] Forsgren, M., Holm, U. and Johanson, J. (2005) Managing the Embedded Multinational-A Business Network View. Edward Elgar, Cheltenham. <http://dx.doi.org/10.4337/9781845428051>
- [9] Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2015) The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. In: Forsgren, M., Holm, U. and Johanson, J., Eds.,

*Knowledge, Networks and Power*, Palgrave Macmillan UK, 318-343.  
<http://dx.doi.org/10.1057/9781137508829.0020>

- [10] Hadjikhani, A. and Ghauri, P.N. (2001) The Behavior of International Firms in Socio-Political Environments in the European Union. *Journal of Business Research*, **52**, 263-275. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00106-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00106-X)
- [11] Uzzi, B. (1996) The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, **61**, 674-698. <http://dx.doi.org/10.2307/2096399>
- [12] Rangan, S. (2000) Search and Deliberation in International Exchange: Micro Foundations to Some Macro Patterns. *Journal of International Business Studies*, **31**, 205-222. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490902>
- [13] Dicken, P. (1998) *Global Shift: Transforming the World Economy*. 3rd Edition, Guilford Press, New York.
- [14] Welch, D.E. and Welch, L.S. (1993) Using Personnel to Develop Networks: An Approach to Subsidiary Management. *International Business Review*, **2**, 157-168. [http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(93\)90012-L](http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(93)90012-L)
- [15] Macdonald, S. (1992) Information Networks and the Exchange of Information. In: Antonelli, C., Ed., *The Economics of Information Networks*, Elsevier, New York, 51-69.
- [16] Welch, D.E. and Welch, L.S. (1996) The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, **4**, 11-28.