

# 论国际跨国公司发展与 我国企业跨国经营管理战略\*

唐岳驹

90年代至21世纪初,将是跨国经营的全盛时期,一切高水平、高层次、大规模的贸易与投资活动,均将以跨国公司为主体或载体进行的。世界经济获得长足的发展,经济上国际化、集团化、一体化的趋势日益加强,跨国公司在国际兼并、经济合作、股权国际化掀起了新的浪潮。国际分工的深化促成了国际经济合作的加强,世界经济国际化过程中,每完成一次“竞争——矛盾——协调——合作”的国际经济循环,均使世界经济向一体化迈进新的一步。国际分工目前已从垂直分工进展到水平分工,从整机分工到零部件分工、工序分工甚至到工位分工,实现了车间与流水线的国际化。诸如,美国的“朋蒂亚克——莱曼”牌小汽车,在德国设计,由澳大利亚制造发动机,美国、加拿大合作生产变速器,日本生产车身薄板,新加坡提供无线电设备,而韩国供应电气设备与轮胎,成了名符其实的“万国车”。又如世界汽车工业中最大的跨国公司——通用汽车公司(GM),除美国本土25个州的90个城市设有149个工厂外,还在加拿大设有13个工厂,并在北美以外的32个国家有汽车制造、装配等业务。美国波音“747”喷气机,它是在8个国家的1600个大型企业,1.5万个中小型企业协作生产出来的。它为了保持其在全世界飞机制造业中的领先地位,拥有国际航空业中巨大竞争优势,正在加强和调整它在全球长期战略处于核心地位的企业。又如,美国杜邦公司,正在迅速地发展其在欧洲、亚洲和太平洋沿岸地区及在美州的竞争能力,已将重点放在全球化和现代技术科学上,把所占有下属单位作为一个全球范围的系统充分发挥积极作用,所建的公司,均相互依托,对当地目标市场作出抉择,以增加其主要企业所占有的世界市场份额。

目前,发达国家的跨国公司垄断了三分之二的国际市场。发达国家的一些高新技术大公司之间,“结盟”活动盛行,往往结成“战略”联盟或“垄断组织”网络,以利发挥各自的优势。如美国德尔计算机公司,之所以能迅速而便宜地建立国际网络,是由于肯花大本钱,购卖现代的专利和聘请科学家,以致在几年间便赶上和超过同行的大公司,年销售额已达20亿美元。现在跨国公司大部份将资金投向重点放在高新技术领域上。它们各自发挥技术先进优势,将企业自身同全球本行业生产联在一体。其中像日本电气中索尼、日立和东芝公司同太阳微电子系统公司、米普斯计算机系统公司和惠普公司等美国芯片制造公司结成了几十个

\* 本文系国家自然科学基金资助系统课题。

“战略”联盟，为同复杂指令集计算机芯片进行竞争，而生产精简指令集计算机芯片。

跨国公司为了成为全球网络的巨型企业，许多已属于跨国性的集团，而不属于哪个国家，其国籍、国界完全模糊。比如传统的 500 家大制造业已不再真正属于美国。资产、设备、资金在新的国际产业结构调整下，其流动已畅行无阻。例如，美国一商人买下通用公司出产的汽车，付给通用公司的 1 万美元中，除其中 3850 美元付给美国各地保险公司和通用公司的股东、纽约律师和银行家、底特律汽车策略家和华盛顿的说客外，有 250 美元用来支付英国的广告行销服务，400 美元买下日本、台湾和新加坡的车身薄板、无线电设备等各式零件，750 美元付给西德的设计工程师，1750 美元付给日本创造先进零件的厂商，3000 美元付给韩国的装备工人。从上面情况看来，“通用”公司这个以往纯美国招牌的企业，已进入了全球调整产业的复杂关系之中，而它所含有的美国部分越来越少了。

跨国公司在实现全球性经营网络化中，极为注重沟通信息，建立国际信息的来源渠道和网络。其中像美国电话电报公司，曾同新加坡电信公司，日本国际电信电话公司结成“世界伙伴”（加拿大龙尼特尔特通信公司、澳大利亚斯特拉长途电话公司、韩国电信公司亦将参加），它们准确、及时地为跨国公司提供全球电信和高速数据传输的服务项目。

关于“信息”，控制论的奠基者 N·维纳这样定义：“信息这个名称的内容就是我们对外界进行调节并使我们的调节为外界所了解时而与外界交换来的东西，接收信息和使用信息的过程就是我们对外界环境中的种种偶然性进行调节并在该环境中有效地生活的过程。”<sup>①</sup>在经济生活信息化的时代里，机会常常来叩公司的大门，但通常是装扮起来和出人意料的。随着信息在经济生活中的作用空前增强，信息量的增长引起质的变化，使得它们日益成为现代经济中相对独立的构成要素。尤其在瞬息万变的国际市场，信息已成为一种重要的战略性优势。知名的霍尔兹曼公司，对外承包额年均在 25 亿美元以上，其成功的经验就是将信息、技术、人才视为三大法宝。美国兰德公司的一个主管经理说得更为直截了当：“如果谁想要清除提供和传递信息的人，那就先把他清除掉”。一个公司决策者纵然水平再高，能力再强，得不到信息也无法施展其雄才伟略。信息不灵是我国企业跨国经营面临的一个主要问题。我国多数跨国经营企业对外国经援动态、合作伙伴及竞争对手的信息重视不够。信息流通和处理手段也比较落后。迄今为止，我们的信息主要是靠各个公司的驻外机构和发给使馆的项目招标获得，大都比较分散，时效性也差，等得到招标通知时，却往往离招标时间只剩一两个月了。即使贸然竞标，中标率也很低。各跨国经营企业又相互保密，有些项目得到信息的企业不一定有优势，有优势的企业又不一定得到信息。因此，跨国经营企业实施信息战略刻不容缓。应尽快开辟与国际商业、金融界的联系渠道，不断扩大信息来源，以便较早获得项目信息；加强对国际招标、国外经援动态、合作伙伴和竞争对手等多种信息的收集、传递和处理；各跨国经营公司之间应加强信息交流、协调竞争；要建立一套切合公司发展需要的国际国内信息情报网络。由于信息管理是一项较高水平的工作，对我国跨国经营公司而言还是一项新工作，因而提高信息网络工作质量的关键是高素质信息管理人才。

## 二

跨国公司实施出口市场多元化，开拓国际市场的重要途径是：实现高新科技的产业化，商品化、国际化。在美国计算机、软件和半导体制造商控制市场的情况下，日本同美国、西欧合作开发等 6 代计算机、计划 10 年，将开发具有人的图像认识功能的计算机；美国跨国公司

在多媒体、高清晰度电视和手持电子通讯装置等方面,正在赢得技术领先地位的情况下,欧洲第二大半导体制造公司意大利的工业复兴公司设计和法国的汤姆森公司拥有的SGS——汤姆森电子公司和日本三泽电机公司于1993年6月宣布将联合研制和销售能用于交互光盘电子产品,提供逼真的视频图象的数据压缩芯片和供传真机和个人计算机使用的传真调制解调器芯片。韩国三星公司已研制出64兆位芯片,并开始向冲电气工业公司出售这种技术,今后两年将为国际商用机器公司设计和生产约25万台个人计算机,它还推出一种可在45秒内把电视屏幕上的图象印到纸上的彩色电视图象复印机和一种可能取代盒式录像机的数字录象机,并在其实验室内制成一种图象质量极好的高清晰度电视。它还为普拉特——惠特尼飞机制造公司的4000号发动机制造精密部件,为美国大陆石油公司设计了世界上第一批能防止触礁后漏油的双层船体油船。美国米普斯技术公司与日本东芝公司、德国西门子公司、日本电气公司合作开发个人计算机芯片,这种芯片将利用米普斯公司开发的精简指令系统计算机(RISC)结构,并将专门用于使用微软公司的Windows NT软件及Dnix操作系统的高级个人计算机。美国加德士石油公司计划在5年内,在澳大利亚、日本、韩国、菲律宾和新加坡投资50亿美元,投资款项的60%,将用于炼油设备的现代化。而总部设在以色列的印迪戈公司,正研究打印质量比彩色复印机或激光打印机更好的产品等等。

目前,国际跨国公司经营范围很广,从食品、烟草、纺织、服装到电子、化工、金属、电脑、航空航天以至金融、服务等第三产业。其中特别是高新科技领域已成为跨国公司相互竞争投资的重点,跨国公司在高新技术的创新与扩散中,不断提高研究与开发效率的运动,加快调整研究开发战略步伐。据有关专家精密计算,产品开发时间每缩短一天,可增加0.3%商业利润,缩短10天可增加3.5%的商业利润。其中像德国西门子公司,仅缩短产品开发时间一项,每年获取的纯利润高达10亿美元。

跨国公司的发 展,人才是最重要的因素,是一种无价的战略资源。为了适应高新技术的需要,高新科技人才已成为跨国公司吸引人才,取人之才,为我所用。美国跨国公司在1949——1969年从发展中国家引进14.5万名高级人才,使这些国家损失教育经费达50亿美元,但给美国创造了620亿美元的价值。日本技术厅宣布,到2005年支撑日本科学技术研究人员将缺48万名。据美国科学基金会预计,到2006年美国将缺少675万名科学家和工程师。跨国公司积极向高等院校中选择网罗人才。飞利浦电子设备公司除自己设实验室进行研究开发外,还把边缘科学的研究工作包给发达经济国家的大学和科研部门,以利用大学、科研院所的高级科技人才和智力为我所用。美国太阳微电子公司在这方面很突出:1991年,它在俄罗斯利用其高级科学家搞了一个俄罗斯实验室。1992年,它又雇用了原苏联超高速计算之父鲍罗斯·巴巴扬在莫斯科成立了一个技术中心,目前该公司在莫斯科,圣彼得堡和新西伯利亚等地,拥有大约100名技术高超的科学家,其中大约有一半人从事未来的项目,另一半人从事简氏太阳公司,编译程序软件的短期项目。总之,全球性科技人才争夺愈来愈激烈。

国际竞争归根到底是人才的竞争;企业的活力归根到底来源于人才。在国际承包市场竞争中,我国跨国经营公司的明显劣势之一是人才劣势,这也是我国公司跨国经营的致命弱点。跨国经营人才的培养,无非两条渠道:一是社会上的人才,一般来讲经验丰富;二是高等院校的人才,大多基础理论扎实,发展后劲强。从长远发展战略考虑,跨国经营公司选择高等院校中基础理论扎实和社会上经验丰富的人才二者兼容是最佳策略。不过适当招聘外国优秀人才亦不失为一条优化人才结构的措施,诸如美国道氏化学公司管理委员会的22个成员中就

有 10 人出生在国外的，该委员会主席（意大利人）说：“能够在总部里听到不同国家的口音，那才算是真正的跨国公司”。日本索尼公司（其海外营业额占 60%）的董事会里就吸收了瑞士和美国的人员。针对我国跨国经营公司的国际环境，力求在强手如林的世界市场拓展业务，务必着重培养配置下列几类人才：一是在国际竞争中精明干练的经济财务人才。二是为公司决策提供信息服务并大力宣传公司扩大影响的信息公关人才。三是善于经营管理熟悉索赔业务程序、方法、理论和技术的的项目管理、索赔人才。这类人才是实际效益的创造者，预期利润要靠他们去创造性地实现。四是精于做标，工于计算的投标报价人才，这类人才除了解公司的经济实力和协作单位的施工管理能力外，还应精通国际投标业务，了解国际承包市场和劳务市场情况。五是应具备商务及工程技术基础知识，熟悉业主国的政治、经济及文化习俗，通晓国际经济法规和国际惯例的谈判人才，此类人才直接关系到公司的经营效益。六是研究战略理论和公司经营与发展战略的高层研究人才。我国多数公司对此类人员还未引起足够的重视。而西方公司早在 60 年代就重视公司的经营与发展战略的研究，如德国首屈一指的霍尔兹曼承包公司，专门配备了 6 位专家负责研究分析处理各方面收集的信息，据此提出公司经营及超前发展战略方案，交理事会决策。

### 三

跨国公司掌握资本权力愈来愈大，越来越集中于少数人手中，资本的集中与输出，使其在海外的资产及所获得收益，产生规模经济效益，形成凝聚经济效果，从而推动跨国企业超过国界的重要动力，是谋求获取最大利润，将其最大利益放在争取全球最大利润上。跨国公司在境外形成经济活动中心，即拥有生产中心，贸易中心，金融中心，信息中心和服务中心。购买力高、市场活力大的地区，有获取最大利润的可能，所以也有利于吸取跨国公司资金在亚洲，尤其是对我国产生强大的潜力。按合同额计算，全世界各国对华投资，从 1991 年 119.8 亿美元到 1992 年增到 581.2 亿美元，比上一年增加 385.1%，1993 年上半年，外商又掀起对华投资热，投入我国的外国资本额达 394 亿美元，比上年同期增长 243%。

我国跨国经营公司当前所迫切需要的，是更大规模利用外资，引进高新技术产业。其中广东外贸出口占国民生产总值的五分之一，国民收入有三分之一来自境外，建设资金有三分之一在海外筹集。我国被联合国跨国公司中心正式认定跨国公司（TNC）至今近 10 家。

跨国公司在资源配置最优原则下，有强大的凝聚力和生产力，按价值规律市场原则，努力追赶世界先进水平。业务网络化，外贸公司向实业化多种经营的道路上发展。我国跨国经营公司是以资源和生产力的优化配置为目标，以名优产品为龙头，优化生产结构，调整产业结构向专业化、集约化、多角化，规模经济模式方向发展。综合我国国情，实行专业化经营，一业为主，多元化经营原则：首钢战略目标在 2000 年成为世界上第一流的国际性跨国企业集团，1993 年创汇达 5 亿美元，1995 年达 10 亿美元，2000 年达 50 亿美元，国内外销售各占一半。首钢在海外建立 314 家合资企业和商业网点。总投资 800 多万美元。中国外运总公司是我国最大的货运代理公司，是企业跨国经营的一个成功经验典型。这个总公司拥有固定资产近百亿元人民币，员工 5 万名，独立核算单位有 414 家，国内设有 62 个子公司。它是以运为主，储运结合，多种经营的巨大型跨国经营公司，同全世界 150 多个国家和地区 300 多家有货运业务往来，开辟了远近海航线 30 多条，拥有 60 多条船舶，250 载重吨的船队。该公司除在新西兰成立威尼达林业有限公司（共同投资达 9400 万美元）外，还在新西兰购买了两万多

公顷的森林采伐权，可开采 70 年以上。

我们认为，作为我国当前跨国公司经营的**战略模式**，应为贸工农商金研联营、跨国企业集团。具体说来，跨国经营公司应以主导优化创汇部门为基础的金字塔型，可赶超世界先进水平的高新技术开发型集团，可发挥我国绝对优势的三位一体的综合模式。基本经营管理战略如次：

其一，产品战略。实行出口产品多元化、多角化，降低和分散经营风险，加快产品外形和包装设计不断更新，按国际标准和国际统一规模型号进行生产。在此，特别强调产品销售战略方向：一、在亚太地区，利用韩国资本和日本技术合资开办高新技术开发机构，把研究成果变为现实产品。二、在周边国家，利用劳动力资源优势，发展国际建筑承包业。三、在独联体、东欧地区，工贸集团发挥轻工业优势，就地生产和销售。四、在欧、美地区，则利用合资方式在该地区建立轻工、食品类贸易。五、在拉美地区，可直接投资建工业基础，利用当地优质价廉的原料进行生产，就地销售。

其二，市场战略。主要重视目标市场战略：跨国经营公司投向高新技术领域的生产，产品先打入发达国家，再进入发展中国家。资金投向高新技术领域，变潜在优势为现实优势，打入发达国家市场，待技术产品在发达国家趋于淘汰时，再转给发展中国家，以发挥“夕阳技术”的余热。在这里，应强调两个问题：第一，要重视市场调研。“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆”。<sup>③</sup>国际市场上的教训屡屡印证了孙子这位古代战略家的不朽理论。如安徽一公司在阿尔及利亚承包 200 套民用住宅和 8 个混凝土水塔工程期间，由于不了解当地税法，经济上受到了不小的损失。诸多教训昭示：跨国经营公司要想在国际市场上立于不败之地就必须对业主国的市场背景进行详尽周密的调研。第二，要弱化市场风险。市场风险即通常所说的国家风险，它是指“公司在国外经营业务的国家内发生了突然改变其环境的突发事件”。<sup>④</sup>风险分析的目的是使公司在一定的预期报酬下，力求风险极小化。我国公司宜采用结构式定性分析方法来评估市场风险。就我国跨国经营公司的资本、人才、技术、经验诸因素皆不具优势的现状来讲，宜以自身特色优势，采取投资分散化经营起步，再视公司总体优势成长程度实施投资多维化来弱化风险。市场战略中特别强调下列两个战略：

第一是市场渗透战略。这一战略是基于国际市场特点和我国跨国经营公司自身特点决定的。一是我国跨国经营公司大都成立较晚，进入国际市场份额基本被发达国家公司占领；二是我国跨国经营公司资金、技术、资信均不占优势；三是不少国家为了扶持本国企业，减少外汇支出，保护本国利益。根据以上三方面情况，我国跨国经营公司宜采取建立合资企业，以参股的形式与发达国家的承包商及东道国建筑公司合营或控股等市场渗透战略。这样一来，既有利于打入竞争对手市场；也有利于绕过保护主义障碍进入东道国尚未开放的市场。诸如约旦禁止外国公司独立承揽项目，肯尼亚凡 100 万肯镑（22.65 肯镑=1 美元）以下的项目不允许外国公司投标，马来西亚规定外国公司承包的工程至少有 30% 的本地公司的股份额，如此等等，种种保护主义栅栏使得国际市场的开放部分只占整个建设规模的极小份额。因此，我们只有通过东道国建立合营公司或控股公司，才可渗入国际市场尚未开放的部分，从而扩大经营范围。

第二是“当地化”战略。这一战略也就是跨国经营公司的**市场巩固战略**。“当地化”经营就是遵循东道国的经营方式从事国际经营业务。一方面，因为各国经济、文化、历史、价值

观等因素千差万别,各东道国的企业经营方式,顾客的消费取向等方面亦各种各样;另一方面,跨国经营意味着企业组织与国界的交叉,由于企业的跨国界性及其经营目标与东道国国家主权的矛盾,跨国公司利益与东道国的国家、民族利益存在着程度不同的冲突,因而跨国公司或多或少对东道国产生一些消极影响,各东道国根据自身的经济力量、情势及跨国企业诸消极因素对其影响的轻重而采取的管理外资的政策和法规亦不尽相同。跨国经营公司能否在国际市场上站稳脚跟,进而拓展经营领域,相当大的程度上取决于该公司是否很好地实施了“当地化”经营战略。跨国经营公司“当地化”经营,就是尽可能少地产生与东道国不利的消极因素,同时尽可能多地占据东道国的“天时、地利、人和”优势并以此强化自己的整体优势。跨国经营公司在实施“当地化”战略时,一要寻找一个有权威的,并可靠的代理人,赖以疏通各种关系和掌握当地情况,二要积极开展公关活动,广交朋友,同政界、企业、金融界等各方人士建立良好关系;三要熟悉当地的法律、法规、市场商务、文化习俗;四要选好代理律师,以便发生纠纷时,不致陷于被动地位;五要做到经营方式符合当地的法规习俗,经营目标符合东道国的发展战略。

#### 注释:

- ①参阅: [美国] N·维纳:《人有人的用处》,1986年英文版,第18页。
- ②参阅: 孙子:《孙子兵法:谋攻篇》。
- ③参阅: [美国] 克里斯托弗·M·科斯:《国际商务》,1992年英文版,第98页。

(责任编辑 曾德国)

(上接第59页) 投资的因素:

- ①经济生活国际化以及经济一体化、区域化、集团化;
- ②科技革命的发展及其影响;
- ③世界经济危机及经济周期性变化;
- ④国际金融市场利率以及汇率波动;
- ⑤世界性战争、灾害及不可抗力的危害;
- ⑥国际协议及法规;
- ⑦国际性经济组织。

对外直接投资就是建立在直接诱发要素及间接诱发要素的组合之上。

在对外直接投资两组投资诱因要素中,如何具体分析和解释对外直接诱因和类型以及哪组或哪种因素起主要诱因作用。这就要看投资者的本身情况以及它的投资目的。

发达国家 对外直接投资主要是直接诱发要素在起主导作用,这是因为它们往往拥有这种要素的优势,如资本、技术及管理知识。而发展中国家则相

反,由于它们往往缺乏直接诱发要素如垄断技术、先进管理和充裕资金,同时在其它直接诱发要素上也处于不利地位,因此,在很大程度上受间接诱发要素的诱发和影响。值得注意的是,间接诱发要素在诱发和影响当代对外直接投资上已经在起重要作用了。

#### 注释:

- ①A. M. Rugman:《Inside the Multinationals》Croon, 1981, P28.
- ②J. H. Dunning《International Production and Multinational Enterprise》George. 1981, P80.
- ③马克思:《资本论》第3卷,人民出版社1986年版,第285页。
- ④列宁:《帝国主义是资本主义的最高阶段》,《列宁选集》第2卷,人民出版社1972年版,第783页。

(责任编辑 曾德国)