

论当代西方跨国公司的多样化战略

王德祥

西方跨国公司多样化经营的主要原因

在西方战略学中,多样化是指公司企业向市场提供在本质和用途上不同的多种类的产品和劳务。美国学者 George A. Steiner 认为,多样化意味着企业进入新的产品系列、新的生产过程、新的服务或新的市场。^①这就是说,假定企业在生产某一工业产品的同时,又从事其它工业种类产品的生产,该企业的经营就是多样化的。多样化实质上是现代企业,尤其是跨国公司由单一工业扩展到多种工业,由单一生产消费环节到整个社会生产的动态发展过程。

西方跨国公司,并不是在战后才开始多样化经营的。早在本世纪初,随着第二次科技革命的发展,资本主义进入垄断阶段,某些西方跨国公司(像杜邦化学公司)即已开始多样化发展。但是,西方跨国公司普遍地、有意识地运用多样化发展战略却是在二次大战以后。战后,西方经济、技术和政策的变化都对西方跨国公司的多样化发展产生了重大影响。

西方跨国公司多样化经营发展主要是由于:(1)战后西方经济不断减速,市场需求相对饱和,需求的多样化发展。就西方七大国年均经济增长率看,60年代为4.9%,70年代为3.5%,80年代为3.2%,出口贸易(数量)年均增长率分别为8.7%,6.2%,4.3%。西方各国的生产结构、市场需求结构一直处于变动、调整和发展之中。为谋求生存和发展,西方跨国公司,必然要进行生产结构调整。(2)战后科技革命的发展。战后,以信息技术为主导的第三次科技革命一方面提高了社会生产力,使产品周期缩短;另一方面又创造了新的产品领域和市场需求。因此,要在国际经营中立于不败之地,最重要的途径是开发或从市场获取新技术。70年代后,尤其是80年代以来,新技术革命的步伐明显加快。跨国公司对新技术的追求必然推动多样化发展。(3)多样化经营具有广度经济和协同经济的内在优势。广度经济是指因经营多种产品而导致的资源节约和效益提高。多样化经营的企业可以根据不同产品的市场前景对技术、资本、人力等经济资源进行配置,以充分利用资源,克服单一产品在资源配置上的限制。多产品企业本身构成一个内部市场,在资源转移过程中,可以减少通过外部市场转移时必然花费的融资成本、法律和会计费用等资本重组时的成本和费用。资源转移配置的空间扩大,更易使企业的经营资源发挥作用,取得经济效益。协同经济是指不同产品在技术经济上互补,产生 $1+1=3$ 的效益极大增加的现象。例如,当某种产品在生产技术上有新的突破,这种技术的原理可运用于其它产品的生产,形成技术共享状态;更有甚之,这种再运用过程很可能又产生一种新的构想,反馈运用到最初的那种产品生产上,从而交替推进生产的发展。又如企业内两种产品各有突出的技术优势,若把两者的优势结合,则会铸就更大的优势,这是单一产品企业所无法比拟的。(4)政策法规的制约。同战前相比,西方跨国

公司国际经营的政策法律环境也有了很大改变。战后，为建立有效竞争的市场结构，发挥市场机制合理配置资源的功能，西方各国普遍重视了运用经济立法和其他措施防止垄断形成的问题。以美国的反垄断法为基础，日本在1947年、英国在1948年、德国在1957年分别颁布了有关限制私人垄断的法规。此后，西方各国多次修订法规，对一些公司的不正当行为提出起诉，从而对垄断性的纵向和横向兼并起到了一定的威慑和限制作用。例如，美国在1950年通过克莱顿法的修正案，加严了对形成垄断的限制条款；其后，虽然联邦法院驳回了对杜邦公司、通用汽车公司和美国橡胶公司的起诉，但却对兼并活动的方向产生了重大影响。50年代，尤其是60年代，混合型的多样化兼并在美国与日俱增。这种兼并直接助长了混合多样化公司的发展。国内多样化是海外经营多样化的一个必要条件。^②从80年代中期开始，美国的反垄断政策进入“休眠”状态，^③直接诱导了西方跨国公司专业主导型和关联型多样化的发展。

西方跨国公司多样化战略的类型

根据西方跨国公司管理者的经验，当多样化战略问题出现在公司的议事日程上，管理者首先要考察（1）可供进入的工业种类，这些工业必须能够在一个较长时期内提供较高的投资回报率；（2）进入目标工业的成本，这些成本是否可以负担。是否会公司的利润受到影响；（3）公司是否具有在新业务上产生竞争优势的资源，若不然，新业务必须具有可以增强公司现有产品或业务竞争优势的潜能。若三方面皆能满足要求，多样化战略的实施才是有价值的。这是因为对一个跨国公司来说，它的主要发展目标就是在全世界范围内运用一切可能运用的资源，不断创造新的竞争优势、寻求最大化的租金收益。

事实上，由于环境和条件的差异，上述要求的满足总是和一定的多样化类型相适应的。而战略的类型是依战略展开的方法来划分的。

从西方跨国公司的实践来看，基本战略类型可分为三种：

（一）专业主导型

专业主导型多样化，是指公司在开展多产品经营过程中，坚持以某一工业部门的产品生产为主体的基本原则（该主导产品的营业收入占公司一年内总收入的70~94%），有限地发展其他产品或劳务提供。这是多样化经营程度较低的一种类型。

专业主导型多样化战略实施的典型方法是纵向一体化（Vertical integration）。即：以主导产品的生产为中心，将经营范围向前和向后伸延，将产品的价值链在上游和下游产业依次贯接。许多西方汽车、电子、石油工业的跨国公司都属这种类型。在纵向一体化的公司中，公司内贸易具有最大比重，但处于不同生产环节的每个分公司或子公司也可以独立地向市场提供少量的原材料或部件，这就有了一部分主导产品以外的收入。例如汽车跨国公司通过建立自有钢铁厂而进入钢铁业，钢厂销售部分钢材。对整个公司而言，主导产品是汽车，钢材就是有限发展的产品。当然，有限产品的种类和销售收入要依纵向一体化的程度而定：完全一体化还是部分生产环节上的一体化。

按纵向一体化的方法所实施的专业主导型多样化，对主导产品竞争优势的贡献在于：

（1）专业化分工协作。正如亚当·斯密所指出的那样，专业化分工能够提高劳动生产率。一方面是技术水平和熟练程度的提高，另一方面是规模经济优势的发挥。协作则保证生产的稳定性和连续性，主导产品能够集中各部门因分工而产生的优势：低成本、高质量和其他特殊性能。（2）节约交易成本。由于公司能够控制从原料、半成品到最终产品和市场销售的整个生产过程，可以极大地减少购、销成本，许多金融问题也可以有效地解决。纵向一体化建

立了一个稳固的内部市场，克服了外部市场不完善而引起的高交易成本问题。(3) 接近市场和消费者。除了技术和成本优势外，产品的竞争优势还来源于灵活地适应不同市场的需求偏好以及良好的售后服务。纵向一体化把生产和市场销售连成一体，建立了直接供货和信息交流机制，增强了主导产品的竞争优势。(4) 改变市场的竞争结构直接打击竞争者和胁迫潜在的进入者。纵向一体化的跨国公司通过后向扩展可以控制原材料或半成品销售市场，从而扼制对手在主导产品市场的竞争。例如，一家汽车跨国公司利用纵向一体化控制了一家汽车发动机厂家；假定另一家汽车跨国公司原先也主要是从该厂家购买发动机，那么它现在就处于十分不利的地位。纵向一体化的汽车跨国公司可能通过提高发动机售价、收缩销量等方法打击它。同时，纵向一体化的公司也向希望进入汽车工业的后来者设置了障碍：要么进入后受制于该公司，要么中途溃败，要么不进入。正因为这些，西方跨国公司十分重视以纵向一体化为手段而推进的专业主导型多样化战略。由于这种类型突出的竞争特性，实行这种类型的西方跨国公司往往先夺取市场后获取利润。

(二) 联系型或相关型

联系型多样化战略，是指西方跨国公司在多样化经营的总体战略下，不以某一种工业产品为中心，任一工业产品（或服务）的收入在公司年收入总额中都不超过 70%；而是以某种技术、某种有形的或无形的经营资源的运用为中心，生产多种工业产品。公司的年收入中，同某种经营资源运用相关的产品销售收入要占 70% 以上。日本跨国公司、世界最大的摩托车生产厂家、日本最大的汽车生产公司之一——本田技研工业公司是一个有代表性的例子。本田公司的产品有：汽车、摩托车、割草机、除雪机、拖拉机、发电机、艇外推进机等。每一种产品的销售收入都未超过公司总收入的 70%，但公司收入的 70% 以上都来源于与发动机技术有关的产品销售。本田公司是以发动机技术运用为中心来推进多样化经营的。

联系型多样化除依托关键技术外，还可依托于其他的经营资源。所有可依托的经营资源不外乎三类：

(1) 市场资源。利用公司特有的销售能力、声誉、商标、技巧和渠道来扩展产品种类或进入相关业务。这种多样化扩展主要通过共用营销资源来减少营销成本，增加对顾客的吸引力，从而取得多样化的利益。

(2) 生产资源。利用公司特有的某种生产技术、设备能力、研究开发能力或自然资源进入新的工业产品生产领域。这种扩展重在节约生产成本，尤其是产品的售价中成本比重较高时，这种扩展的优点就更为明显，所产生的竞争优势就越大。

(3) 管理资源。利用公司特有的管理技巧进入其他产品生产领域，在新的生产领域创造经济效益。例如，在 1989 年福特汽车公司就把它的汽车金融和信贷技巧应用到储蓄和贷款行业。在许多情形下，把一种管理方法运用于其他产品（服务）的生产过程，可以改变所进入工业生产的根本面貌，产生极大的竞争优势和效益。

同样，当公司是以获取经营资源为目的而实施联系型多样化战略，进入那些与公司当前生产相关的生产领域，也能增强公司的竞争力。

联系型多样化发展的优点，集中表现为前面已提到的“协同经济”效应。这也正是 80 年代以来，西方跨国公司对它格外垂青的重要原因。联系型多样化若不是通过新建、合资来发展，就要利用兼并方式来发展。由于被兼并公司在业务和生产上与兼并公司相近或相似，这种兼并俗称“横向兼并”，因而常有垄断之嫌。还应指出的是，近年来十分流行的战略联盟，也是联系型多

样化的一种重要发展方式。当然,通过缔结战略联盟来实现的多样化不完全是联系型的多样化。

(三) 混合型

混合型多样化是程度最高,最典型的一种类型。它的名称突出了它的特征:没有战略主题。在混合型多样化的西方跨国公司中,没有任何一种产品的销售收入达到公司年销售收入总额的70%,产品之间也没有较明显的联系,有联系的产品销售收入不足总收入的70%。若从现象上观察,当一个公司在5年中至少进行了5种购并,而且5种购并中至少有3种与过去的生产(服务)无明显联系,即可以断定这个公司正推进混合型的多样化发展。所谓混合型合并,即是指不属于同一行业或同一生产系列的公司,甚至业务上毫不相关的公司之间的合并;它是当代跨国公司开展混合多样化经营的基本方式。

美国国际电话电报公司(ITT)是西方跨国公司中实行混合多样化经营的典型例子。该公司成立于1920年,最初生产电话机。1959年哈多德·基宁接替S·贝恩后,大肆从事兼并活动。到1969年该公司已拥有331家子公司,708家孙公司,在27个国家或地区投资设厂,在70余个国家或地区营业。60年代前,它基本上是一家电讯设备制造公司。但60年代中,借助混合型购并,它的经营范围迅速扩大到旅馆、建筑、水泵、灯具、药品、化妆品、出租车、烘烤面包、汽车配件、金融保险、自然资源开发等业务,涉足于多个工业部门。

混合型多样化经营战略虽然没有鲜明的战略主题,但不等于没有战略目的,只是它不依托某一个工业、某一种经营资源来开展多样化经营,而是通过较为频繁的多种经营资源在多个工业领域的配置活动开展多样化经营的。其战略目的是最大限度地发挥公司综合管理、灵活配置资源的能力,摆脱不利的竞争地位,取得最大收益。

混合多样化战略的基本方法是:

(1) 依市场机会在寻求资源配合中实现多样化发展,即资源配合导向。它包括流动资金、债务资本结构、技术、管理技巧、人力资源之间的相互配置。例如,公司当前有较充足的流动资金,但现有产品的市场需求欠佳;而外部企业有较好的市场机会却缺少流动资金,此时购并该外部企业可以抓住市场机会,取得资金配置的利益。

(2) 依产品性质,在寻求生产结构协调中实施多样化发展,即结构协调导向。当公司产品具有很强的周期特征,随经济发展状况波动很大时,如一些资本性产品,通过购并周期性较弱的产品(服务)提供企业则可以起到一定的平抑作用;倘若是反周期性产品企业则效果更好。

(3) 依竞争状况,以专业主导型或联系型多样化为基础,通过增加具有优势的次要产品或以新的具有优势的经营资源为依托,增加多组联系产品来实现混合型发展。这是一种将多样化程度逐步提高、依次进递的方法,是一种发展导向的方法。这种方法对于系统地解决公司在多样化发展过程中资源组合、组织结构、管理方式等等方面的问题,具有重要作用。

混合多样化经营的主要优点在于“广度经济”。它不象专业主导型的多样化,重在加强主导产品的竞争优势;也不同联系型的多样化,重在发挥企业的某些资源优势,产生“协同效应”,而是通过运用综合管理优势在广阔的经营领域内相机进行资源配置、分散风险来取得利益。因此,混合型多样化在不稳定的国际经营环境中对企业的生存和发展是有价值的。

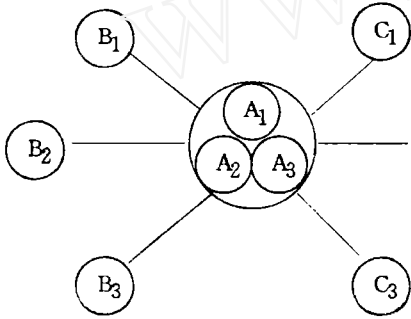
以上三种类型的多样化是西方跨国公司开展多样化经营的三种战略方法,从三个不同的角度揭示了西方跨国公司多样化战略的客观依据和潜在利益。有助于我们把握多样化战略的

主要内容和基本精神。

西方跨国公司多样化战略的问题及前景

80年代以来,西方学术界重点研究了多样化战略对跨国公司经济效益的作用问题。根据一项对189家最大的西方跨国公司(西欧和美国各一半)在1977—1981年销售利润率的研究,^⑥从总体上看,实行联系型多样化的公司成效最好,混合型多样化的公司次之,专业主导型多样化的公司又次之。另一项研究(62家跨国公司在1982—1985年间的利润状况)则把多样化同跨国化的程度结合起来考察。^⑦结果表明:在跨国化程度较低条件下联系型多样化公司的利润增长情况好于混合型的公司;而在跨国化程度较高的情况下,两类多样化的公司并无明显差异。就同一类型的公司在不同跨国化程度下利润增长情况看,跨国化程度高,利润增长快。实践研究表明,联系型多样化战略在增进公司利益方面比混合型多样化更优。战略类型的选择需要综合权衡。

多样化战略第二方面的问题是各类产品的组合问题。西方跨国公司通常把产品划分为三类:逐步衰退的、当前兴旺的和具有发展前景的产品。公司的发展取决于这三类产品的有序转移和承续,在多样化战略的每一类型尤其是向联系型和混合型多样化发展过程中,都应注重三类产品的配置格局。美国3M公司用星形结构图表示了产品分布的含义。图中,B_{1~3}为逐步衰落的多种产品;A_{1~3}为目前兴旺、支持公司当前生存发展的多种产品;C_{1~3}表示有发展前景、将支持公司明天生存发展的多种产品。在一般情况下,B类产品的生产子公司应准备随时清算和出售,以加强A类和C类产品,在公司产品比重中应最小;A类产品应占最大比重;C类产品是公司应努力发展的产品,应占一定比例。A、B、C三类产品中,B、C类在联系型多样化公司中,可以是与核心技术相关或无关的产品,但A类产品之间应是联系相关的,以发挥“协同经济”优势,取得目前最大收益。若B、C类也是与核心技术相关的产品,则可以保证平稳的产品转接和收益增长。混合型公司产品配置的重点在于B、C两类产品的盈亏平衡上,适时地把资源转移到C类产品是公司盈利的关键。



多样化战略的第三个问题是多样化经营的具体手段选择问题。具体手段指进入新产品市场的具体措施或方式:新建、购并、合资和经营战略联盟。

新建又称绿地投资,既可用于生产转移目的,也可用于多样化经营目的。无论何种目的,新建都要考虑达到有效经营的最小资本能力,进入障碍、进入后对当地市场供求的影响、资源取得和利润等。但以多样化为目的的新建还有所不同,最基本的问题是公司对要发展的产品和业务不是完全熟悉。这就使公司难于把握整个投资和经营过程。由于这种困难,西方跨国公司在多样化发展时一般不倾向于新建。

购并,又称为吸收合并或获得,是指一家公司取得另一家公司的全部产权并控制该公司的生产经营活动。购并是西方跨国公司多样化发展的一种流行方式:(1)购并本质上是一种经营继承,它克服了购并公司多样化发展中对新业务(生产和服务)不熟悉的困难,使购并公司资源转移的风险降低。(2)购并通过市场机制,使购并公司能够较全面地把握所获得公司的经营情况和资产价值。(3)购并在减少进入障碍的同时加快了多样化发展的速度。通过购并开展多样化经营也有一些问题,但有些问题不在购并方式的本身,例如购并后的管理、与主导产品或核

心技术的配套等问题。从总体看,购并是西方跨国公司开展多样化经营的重要手段之一。

合资是指两个公司共同出资,共同兴建和管理一个企业,按股权分享利润和分担风险。对以开展多样化经营为目的的跨国公司来说,这是一种好方式。(1)它克服了跨国公司对新业务的投资和经营不熟悉的困难;(2)共同投资、共担风险使得成本和风险减少;(3)减少了进入障碍。合资的主要问题是有效控制和红利分配问题。合资最大的特点是优势互补,这对西方跨国公司开展多样化经营是很有吸引力的。

国际经营战略联盟是西方跨国公司间通过结盟而合作的一种形式。经营资源互补或优势互补是其合作基础,但它不受因合资而产生的各种约束。它包括共同研究开发、技术交换与转让、供应合同等方式。它也是西方跨国公司开展多样化可资利用的一种方式。例如,80年代后期,日本川崎制铁公司与美国大型电子仪器厂家哈里斯公司合作借以向半导体领域扩展。根据协定,合作开发出的新型电子产品将由双方共同生产。川崎公司将把电子产品生产作为仅次于钢铁的重要经营支柱,并负责新产品在日本和东南亚地区的销售活动。技术交换和转让等也为西方跨国公司的多样化经营提供了重要条件。当然,同购并与合资相比,这种方式还是间接的。不过,在技术日益成为经营的主要资源的时代,战略联盟对于跨国公司的多样化发展无疑具有重要意义。特别是对那些需要汲取新技术而开展多样化的跨国公司来说,更为重要。

西方跨国公司开展多样化经营的第四个问题是组织结构问题。根据西方学者的研究,多样化经营发展中,由于产品增加和随国际需求变化不时调整的需要,公司的组织结构既要有一定的分散独立性又要有一定的集中统一性。一般来说,多样化经营的公司不论其类型如何,大都采用多(产品)部门结构。从美国62家多样化的公司(24家主导型、22家联系型、16家混合型)的情况看,它们都在50—70年代随多样化战略的转变由金字塔结构转变为多部门的结构。^⑥早在1969年,美国500家大公司有470家多样化经营,混合型的95家、联系型的225家、主导型的150家,采用多部门结构的就有388家(83%),没有采用多部门结构的主要是主导型的公司。英国、法国、意大利和德国的各100家大公司,在1970年,凡是多样化的公司大都采用了多部门结构。

总之,西方跨国公司正是运用了多样化战略并解决了多样化经营中出现的种种问题,才能够在复杂多变的国际环境中不断扩大和发展。多样化战略既满足运用市场机制合理配置资源的要求,又满足现代企业规模化、网络化、一体化和分散化的结构要求,因而成为当代西方跨国公司国际经营的重要战略之一。我国跨国企业应借鉴西方跨国公司国际经营的经验,抓住机会,适时地发展多样化,在明确的战略指导下开拓跨国经营的新局面,尽早走出国际经营的初始阶段。

注释:

- ① Edited by Robert R. Rothberg, *Corporate strategy and product innovation*, Free Press, 1981, P105.
- ② Simcha Ronen, *Comparative and multinational management*, John Wiley & Sons, 1986, P418.
- ③ Richard Caves, *American industry: Structure, conduct, performance*, Prentice-Hall, Inc. 1987, P84.
- ④⑤ *Strategic management Journal*, Vol. 10, 1989. P109—119. P45—57.
- ⑥ *managerial and Decision Economics Journal* Vol. 15, 1994, P269.

(责任编辑 林玲)