

# 论跨国公司国际战略联盟

隋启炎

随着世界经济活动国际化的加强,国际市场竞争的加剧和复杂化,西方跨国公司海外经营战略和方式也在不断变化。

二次大战后,虽然许多殖民地和半殖民地国家获得政治上独立而成为发展中国家,但由于他们缺少资金和技术,便以各种优惠政策和举措吸引西方跨国公司前来投资。西方跨国公司仗其资本、技术和管理上的优势,主要以全部拥有股权方式在发展中国家进行直接投资,并获取巨额垄断利润。60年代,随着石油输出国组织的成立,不少发展中国家对西方跨国所属企业实行了国有化,并对其经营活动采取种种限制措施,但是,西方跨国公司全部拥有股权方式在海外直接投资活动中仍占主导地位。

进入70年代后,西方跨国公司海外直接投资方式从以全部拥有股权为主发展到以部分拥有股权为主,即合资经营成为西方跨国公司扩展业务的主要方式。80年代以来,西方跨国公司海外扩张和渗透较多地采用非股权安排形式,即跨国公司在东道国营业中不参与股份,而是通过与股权没有直接联系的技术、管理、销售渠道为东道国提供各种服务,以牟取高额利润。90年代以来,这种非股权安排活动日益增多,适用范围更为广泛,具体方式日趋复杂,其中重要的一种方式就是跨国公司国际战略联盟。

## 一、国际战略联盟的概念与特征

国际战略联盟,又称战略经营联盟,是指在两个或两个以上国家或地区中的两个或更多的跨国公司或企业,为实现某一战略目标而建立的一种联盟或合伙关系。跨国公司如果要开发一项复杂的高技术产品,并把该产品成功地推向世界市场,这在产品研制上会涉及到许多行业,在市场开展和销售服务许多环节上会面临许多困难和问题。为此,两个以上的跨国公司联合起来,实行分工合作,为实现总体战略而贡献各自的资源和资金,承担各自的风险,共同完成这项复杂的高技术新产品的开发任务,并从中分享战略利益。

跨国战略联盟与合资经营既有联系又有区别。它们的共同点是:两者均属一种国际间的经济合作,并共负盈亏,共担风险,共享利润。它们的差别是:(1)在协议特征方面,合资企业对于资源的承担,出资比例,管理结构和利润分配等规定具有法律约束力,参与合资经营的各方在协定的基础上结成经济实体,具有法人地位。国际战略联盟协议是某种意义上的无限制性的“意向备忘录”,协议本身仅说明各方进行合作的目的,以及在生产、销售等各环节协调的基础上采取合作举措以取得战略利益。(2)在合伙者之间的关系方面,

合资经营企业各方按出资额多少,一般有主从之分(对等关系罕见)。在国际战略联盟中,合伙者之间的关系是平等的,各方均能独立自主地进行经营决策,并把各合作方的决策纳入自身直接利益与共同战略利益相一致的轨道。(3)在利润分配方面,合资经营企业的合伙人按股本投资额确定利润分配的多寡,国际战略联盟的合伙者仅从自己所从事的那个环节上的经营活动上获取利润或利益。(4)在资源承担方面,合资经营企业协定一般规定合资经营各方在资本、人力资源、技术转让、资金融通以及销售渠道等承担比例。国际战略联盟各合伙者均保持独立经营地位,故对资源承担等方面不作任何具体规定。(5)在组织管理方面,国际合资经营企业都有完整的管理组织机构和一套健全的、建制性的管理规章制度。相反,国际战略联盟则无任何形式的统一管理体系。

西方跨国公司国际战略联盟与多国公司是垄断资本发展的产物,其活动场所以及经营动机均是相同的,但是它们之间有显著的质和量的区别。西方多国公司系指两个国家或两个以上的垄断资本在国际领域进行直接投资,在股权上是相等的,因而在利益分享和风险承担上是相同的,例如英荷壳牌石油公司和尤尼莱弗公司。国际战略联盟是跨国公司非股权安排的海外扩张形式或方式。

跨国公司国际战略联盟有类似过去的卡特尔、辛迪加形式的垄断联盟,因为它们均是以协定为联系纽带,只限于在某些商品的生产销售方面进行联合。至于协定以外的经营业务参加者均有完全独立自主的权力。从这种意义上说,跨国公司国际战略联盟就是当代条件下的卡特尔或辛迪加。不过国际战略联盟与卡特尔或辛迪加还是有区别的。后者的经营活动仅局限于流通领域,而前者的经营活动除流通领域外,尚包括生产的活动领域。

## 二、跨国公司国际战略联盟的形成及其原因

汽车工业是最早出现跨国公司国际战略联盟的产业。早在1979年,美国福特汽车公司和日本马自达汽车公司,经过许多周折,终于结成了战略联盟。福特公司负责大部分汽车式样设计,马自达公司负责主要工程部件。它们先后共同研制了Escort、Traeer、Festiva和Probe等10种新车型,取得了良好的市场经济效益。此外美国通用汽车公司与日本丰田、铃木公司,美国福特汽车公司与日本日产汽车公司、韩国汽车公司,现代与三菱、克莱斯勒等结成了国际战略联盟。

在汽车工业跨国战略联盟成就影响下,电子业跨国公司战略联盟的趋势不断加强。1992年7月13日,IBM、东芝和西门子结成联盟,共同开发256兆位高级芯片,同日富士通与高级微型设备公司结成联盟,共研制了一种专门替代个人计算机的盘状驱动器的“闪光”记忆芯片。日本第二大电器公司NEC与美国AT&T电讯跨国公司,日立公司与德克萨斯仪器公司均在不同程度上结成国际战略联盟,共同研究和开发电脑的微型数据处理的芯片。

在航空工业领域,跨国公司国际战略联盟的显著例子是美国集团和西欧集团。为了对付由法国、德国、英国和西班牙四国共同建立的欧洲空中巴士公司,美国波音公司与日本实力雄厚的三菱、富士和川崎重工结成国际战略联盟,共同出资40亿美元,开发更高级的777喷气客机。此外,波音公司还同法国、德国、英国、西班牙公司结成联盟,以研制一种载客量为700多人的新型客机。

在环境保护领域,随着世界各国政府对生态环境管理的加强,跨国公司在经营中控制环境污染的成本不断上升,生产流程技术

难度日趋增大。因此跨国公司(如科宁公司、三菱重工业公司、三菱石化公司等)结成国际战略联盟,共同出资解决环境污染问题。

以上情况清楚说明,90年代来,跨国公司国际战略联盟迅速发展已成为当今世界一种不可逆转的普遍趋势。

西方跨国公司之所以采取国际战略联盟形式进行海外经营,其原因是多方面的。

(一)科学技术的影响。科学是认识世界的系统知识,技术是改造世界的工艺手段。科学技术对跨国公司发展起着非常重大的作用。80年代以来,随着科学技术蓬勃开展,跨国公司生产及其产品日益高技术化和复杂化。一项复杂的高技术产品从设计、造型、试制到有关设备筹建、批量生产和市场渠道的开拓,已表现为日益扩大的系统工程,以致单个跨国公司难以在短期内实现。为了迎接潜在对手的挑战,单个跨国公司与不同国籍的跨国公司结成产品的合伙关系,形成国际战略联盟,为着共同的战略目标而努力。这方面最显著的例子是:日本电气、富士通、日立等公司与美国IRM、美国电话电报公司以及德国西门子公司等结成联盟,共同开发第六代电子计算机。第六代计算机与以逻辑处理为主的第五代以前的计算机不同,它可以自己判断物体的形状和状况,并能采取相应的行动;它可同时并行处理实时变化的大量数据,并引出结论。简言之,它拥有与人类同等的灵活性和智慧,做人们想要做的事情。第六代计算机是以人的大脑为基本模式,应用超并列计算机技术、光器件技术以及甚至成为最流行语的神经计算机技术研制的。第六代计算机是超并列计算机,它由成百万台计算机并列连接组成,其中每一台计算机都相当于一个或数个大脑细胞,在此基础上,运用认识科学和学习逻辑等基础理论建立软件系统,这种高技术化、复杂化的计算机对单个跨国公

司来说无疑是难于胜任的。

随着科学技术迅猛发展,一个跨国公司研制和开发一个新产品需要花很多费用。例如开发新一代记忆芯片至少需要10亿美元以上;研制一种新车型需20多亿美元。由高技术所引起的新型关键零部件的高昂开发费用,迫使多个跨国公司结成联盟,不仅可以避免风险,减少不必要的重复性投资,而且还可相互交流信息和传递技术,缩短研究与开发的过程,以迅速夺取市场。因此美国波音公司同日本商用飞机公司、意大利阿里塔尼亚公司结成联盟,共同研制并在生产波音767飞机。

(二)国际市场竞争的影响。竞争是一切以私有制为基础的商品生产的必然规律。在当代垄断资本主义条件下,由于科学技术迅速发展,国际分工的加深,国际市场竞争日趋复杂和加剧。其具体表现是:竞争者日益增多,斗争形式多样,既包括市场内的竞争,如价格竞争,产品质量竞争等,也包括市场外的竞争,如广告竞争、服务竞争等;竞争规模日益扩大,竞争程度更趋激烈。面对着这种复杂而尖锐的竞争形势,美日欧跨国公司为了保存自己的实力,采取联盟的方式,来协调跨国垄断组织在争夺世界市场竞争中所产生的矛盾,从而做到彼此妥协,并在自己协定规定的范围内,发挥自己的优势,共同分享垄断利润。如新加坡航空公司、瑞士航空公司与美国德尔塔之间达成协议,三方协调航班,分派预订机座、维修保养及地勤服务等事物,这样他们协调经营,能取得良好效益。

国际战略联盟还是跨国公司增强竞争实力,排除竞争的一种重要方式。正如马克思所说:“竞争迫使资本家不断扩大自己的资本来维持自己的资本”。<sup>①</sup>如英国国际计算机公司在众多的强劲对手的挑战下处境艰难,但与富士通公司联盟后,迅速摆脱困境,实力和信誉大大增强。

联盟方式之所以能增强公司的竞争实力,主要由于:(1)规模经济的作用。联盟是跨国公司争取规模经济效益以降低生产成本的重要手段。在同类产品生产部门,参加国际联盟的各方在生产规模扩大的条件下,能更好地发挥自己的优势,使生产成本下降,另一方面国际联盟还会使生产专业化和分工加深,合作伙伴在零部件生产和生产要素组合进一步优化,使最终产品成本降低,从而增强市场竞争能力。(2)相互补偿作用。跨国公司进行国际战略联盟,可以进行互补性地技术共享,专利交换,并在联合各种技术优势的基础上开发更高层次的新一代产品,扩大市场占有率。另外,联盟可以解决过剩生产能力的问题。因为,二次大战后尤其是70年代以来,发达资本主义国家传统工业部门(如钢铁、金属加工等)产生一部分过剩生产能力,在将对手挤出行业不可能,自己退出损失巨大,对峙竞争效益较低情况下,联盟便成为竞争各方愿意采取的方式,通过相互合作、相互补偿,过剩的生产力便能输入到新的生产中去,从而增强联盟企业的竞争实力。

(三)贸易壁垒的影响。贸易壁垒主要是各国政府作为贸易政策的一部分所施加的一些干预,其目的在于求得国际收支平衡、国内经济发展、保护某一重要的国内部门和国内产业,以及维护本国战略领域和关键领域中的生产能力。二次大战后,新旧贸易壁垒日趋加强,特别是欧共体宣布建立统一大市场以来,欧共体对汽车和纺织等脆弱的工业部门采取统一的贸易保护主义的政策和举措,使得美国、日本等其他发达国家对欧共体忧虑重重。在这种情况下,美国和日本的跨国公司为了对付欧洲统一大市场的共同关税及其他贸易壁垒,积极与西欧同行业的大公司结成战略联盟。例如美国史密斯、凯因公司与英国比彻姆集团结成国际战略联盟,美国公司便绕过

了西欧共同体所设置的种种贸易保护主义障碍,并以欧共体成员国公司的身份,在税率最低的欧共体国家从事生产、销售等经营活动。欧共体国家跨国公司之所以愿意与美国、日本等跨国公司结成联盟,主要是由于西欧跨国公司与美日跨国公司在技术上存在一定差距。据美国《商业周刊》报道,在新材料、半导体、人工智能、生物工程、数字显像技术、柔性计算机集成制造、高浓缩数据存储、高速计算机技术、光电子、遥感技术以及超导等12领域中,总的情况是:美国第一,日本第二,西欧第三。在新产品开发上,西欧跨国仍落在日本和美国后面。西欧公司在与美国跨国公司联盟过程中,可以获得一定的先进技术,为其今后发展提供条件。

(四)世界经济格局的影响。二次大战后相当长的时期内,世界经济是两极格局,美国和前苏联在世界政治、经济和军事领导中起着重要作用。进入90年代后,随着苏联的解体,世界经济两极格局逐渐被美日欧三极格局所取代。美日欧三极在世界经济中地位和作用在某种意义上是通过跨国公司的实力来体现的。因此美日欧各方跨国公司想方设法自己结盟,扩大经济规模,大力开发高技术产品,增强实力,以便在国际复杂竞争中扩大市场占有率。例如,美国IBM公司和苹果计算机公司过去一直是竞争对手,近年来结成联盟,共同出资10亿美元,研制和生产新一代个人电脑的硬件、软件和网络,以对付日、欧同行业公司的挑战。欧洲各国跨国公司之间的合作近年来也日趋频繁,以民用制造业为例,由法、德、英、西班牙四国航空公司组成空中客车集团,研究和开发新型宽体客车。

(五)降低风险的影响。风险系指产生损失的不确定性。它一般包括政治风险和经营风险。随着苏联解体,世界由“冷战”进入“冷和”时期,全球各地区的民族、政治等诸矛盾

不断涌现。动荡的政治局势不能不对跨国公司跨国经营带来巨大风险。面对这种国际政治风险不利情况,美日欧跨国公司采取国际战略联盟形式进行国际化经营,对单个跨国公司来说,无疑可以减少因政治风险所带来的损失。除政治风险外,跨国公司进行国际化经营还会遇到经营风险,即市场风险。这种风险对公司也产生不利影响。市场风险非常复杂,它既包括宏观市场开放度风险(如市场供求风险,市场竞争风险、市场结构风险、市场开放度风险、市场秩序风险等),又包括微观市场风险(如生产风险、销售风险、价格风险等)。跨国公司国际战略联盟在相当大的程度上可以减少上述风险。例如美国通用汽车公司与日本丰田汽车公司结成联盟,从日本引进小型轿车技术和生产手段,便使通用汽车公司抽出原先必须用于开发小型轿车的25亿美元,转而用于改进和开发中、大型轿车系列产品。这样,通用汽车公司在开发新型同类产品上不仅节省了时间,而且还通过迅速满足消费者在油价上涨情况下乐于购买小型节能汽车的需要,加快了开发投资成本的回收,从而避免了生产成本的风险。

### 三、跨国公司国际战略联盟存在的问题及其发展前景

当代西方跨国公司在国际战略联盟活动中固然取得令人瞩目的成绩,但是也存在不可忽视的问题和矛盾。

联盟各方利益目标上的差异是国际战略联盟发展障碍之一。如前所述,国际战略联盟是两个或两个以上不同国别的企业或公司,围绕着共同的战略目标建立起相互补充、相互发展的合作关系,但是在实践过程中,相互利益目标发生矛盾也屡见不鲜。以福特与马自达的联盟合作为例,马自达曾企图复制福

特一种新车型的车窗设计图,但福特却坚决不让对方分享这一技术,同样,马自达拒绝福特获得一种跑车用的旋转式发动机技术;马自达公司想研制一种“纳瓦霍”汽车(四开门),福特公司由于它对自己“切诺基”造成威胁而加以反对;在销售方面,马自达公司大量推销为某些客户设计的专用汽车,而福特公司却大力推销大众化汽车,等等。这些动机和利益上的矛盾,必然会削弱联盟的生命力。

技术优势的消失是国际战略联盟发展障碍之二。当今世界,跨国公司之所以能在海外进行大量投资,其重要因素之一,就是它拥有技术优势。一个跨国公司与其他跨国公司在国际经济斗争中结成联盟,也就是因为联盟中一方拥有技术优势,联盟的另一方想获取技术。随着时间的推移,高新技术在联盟经营活动中得到应用,进行扩散。当处于技术劣势的企业完全熟悉了生产工艺的全过程,完全掌握生产的诀窍(诀窍),在此情况下,技术劣势企业便脱离联合体而单独经营,以图获取更大利益。

对合作伙伴事先缺乏可行性研究是国际战略联盟发展障碍之三。慎重地选择合作对象是联盟顺利发展的重要条件。如果合作方对战略联盟无所作为,则就失去联盟的意义。据美国研究报告资料,80年代后期,在被调查的800余个参与战略联盟的美国企业,仅40%的企业集团维持到4年以上,大部分企业联盟在短时间内解体。

不平等结盟是战略联盟发展障碍之四。从本来意义来说,跨国公司战略联盟如“联姻”一样,联盟各方应是平等的,否则会导致联盟的破裂。在中小企业与大企业结成的联盟中,中小企业由于资本、技术的实力无法与大企业相比,如果联盟组织不能正确地处理他们力量之间的关系,那末,中小企业无形中受制于大企业。常言道,那里有压迫,那里就有

反抗。这种不和蔼的、对立的状况最终会导致联盟的解体。

上面列举的四个问题,确实是跨国公司战略联盟发展中经常存在的问题。辩证法告诉我们,矛盾和方法是并存的,有矛盾,就有解决矛盾的方法。因此在建立联盟前,应仔细调查合作伙伴的经营状况,联盟后,参加各方应注意求同存异。求同存异是建立和发展跨国公司战略联盟的重要方法。上级管理机构要经常注意联盟发展的动向。当联盟内部发生矛盾和分歧时,要帮助各方注意求同存异,不要以自己的观点框框去套在对方的身上,尽量按对方的观点去分析问题,这样分歧意见会达成一致,矛盾和问题便会得到处理和解决。当今世界,一些联盟在解体,但许多联盟却在产生。因此国际战略联盟发展前景仍是可观的。正如巴兰森教授所说的那样:跨国公司在面临国内外剧烈竞争条件下,有必要丰富他们的产品组合,提高他们的生产技术,实行离岸采购,或拓展海外市场,越来越多的公司正转向跨国战略联盟。

目前在世界上参与国际战略联盟的公司,绝大部分属于西方发达国家特别是美国的拥有雄厚资本,先进技术和一套完整的管理方法和经验的跨国公司。我国跨国公司虽然近10年来在海外经营方面取得了可喜的成就,如到1994年拥有海外投资企业4500家,境外投资累计额51.6亿美元,遍及169个国家和地区。<sup>②</sup>但总体上说,我国企业跨国经营活动仍处于初级阶段。由于我国综合国力同发达国家相比存在相当大的差距,改革开放还有待进一步深化,因此我国跨国公司企业无疑面临许多困难和问题:资金不足,盈利有限;既懂外语又懂业务的人才缺乏,工作难以开展;现行的中资、独资的海外企业的经营机制没有转换,仍是国内企业机制在国外的延伸,市场开拓力差,等等。为了扭转和克

服上述劣势或问题,我国企业应该按自愿的原则,尽可能形成产业、贸易、金融相结合的跨国经营集团,以集团的规模和实力参与国际战略联盟的行列,发挥集团规模的优势。在企业、集团内部,必须转换经营机制,实行投股份制,彻底摆脱政企不分的状态。根据各自在集团中所占股份多少来取得应有的权利和地位,从而使集团实行生产要素社会优化组合,真正自主经营,自负盈亏,并直接参加高层次的国际竞争。

在与他国公司或企业建立国际战略联盟时,应对其进行可行性研究,即对外籍企业的资信、技术水平以及管理经验进行仔细调查,对联盟所经营的某项目的总投资,生产成本、投资效益等进行认真评估,尽可能避免或降低各种因素所带来的风险。

在双边或多边联盟经营活动中,尽可能消除分歧,搞好各方面关系,使内耗减少到最低程度。例如美国AT&T公司与韩国金星联盟长达12年之久,共同生产电话转换器,到80年代末,年销售额达5亿美元以上,并且双方正在同心协力研制一种新型数字转换器。它给我们树立了好的榜样。

总之,国际战略联盟是当前跨国公司争夺国际市场的一种重要形式。我国跨国公司的经济实力和技术水平随着时间的推移,也正在增强和提高,在条件具备的条件下,也应该积极地、慎重地利用国际战略联盟的这种形式,进一步壮大自身的力量,为我国“四化建设”作出更大的贡献。

#### 注释:

①《马克思恩格斯全集》第23卷,人民出版社1972年版,第650页。

②《国际商报》1994年5月3日第2版。

(责任编辑 林 玲)