

论跨国公司当地化经营的六大要素

徐永其 秦 斌

跨国公司的当地化经营是指以“地地道道的当地企业、为当地社会做贡献的企业”为自己的目标，在其东道国的子公司中任用当地高级管理人员，沿袭当地文化传统，形成适应当地经营环境的跨国公司经营模式。经营当地化就是要跨国公司的想法、物料当地化、技术开发当地化、利润当地化和企业文化当地化。

一、人员当地化

跨国公司经营当地化过程中，企业的理念、生产技术、企业文化等都要通过企业员工才能发挥作用，在当地化内容的诸多方面，最为重要的当数“人员当地化”。人员当地化要求跨国公司公正地评价职员的成绩，实行以能力主义为基础的人才提拔机制，积极推动当地人才的培养和录用，把将来有可能在跨国公司任职的优秀人才网罗起来，派往母国或其它国家培养深造；海外子公司的经营班子也应尽可能地由当地人组成，企业经营决策的责任和权力都应逐渐转移到当地人手中，以推进“职务当地化”、“管理当地化”。这样做的好处是，一方面激励当地员工的工作热情，另一方面也能稳定人心、稳定职工队伍。

1. 母公司逐步把一些重要职务让给当地人才。现实中，很多跨国公司在海外成立子公司之初，为了转移母公司的生产技术和经营诀窍，塑造特定的企业文化，常常要向东道国派遣很多公司职员，就其业务性质而言，确实需要，但随着这一使命的完成和当地职员的不断成熟，母公司人员应逐步将一些重要岗位让给当地人。大量的母公司职员仍旧占据海外企业的关键岗位，客观上“挡了当地职员的道”，阻碍了“人员当地化”的顺利推进，因而当地出色的人才很难有机会显露身手，干劲不足，这很容易将企业引入恶性循环。

2. 人员当地化进程与企业运营时间有关。新设的外商投资企业对外派来的管理和技术人员具有较强的依赖性，但是随着子公司逐渐在当地市场站稳脚跟，以及当地雇员逐渐积累经验并有能力自主经营决策时，这种依赖性便将减弱。70年代末，日本本田公司着手在美国生产汽车，1977年在俄亥俄州设厂，1979年正式投产，这是日本在海外建立的第一条汽车生产线，1982年便出产 Accord 牌小汽车。1984年扩建了第二条生产线，并生产 Accord 和 Civic 小汽车。本田公司为此共投入 5 亿多美元，按当时汇率换算，投资总额超过了 1 000 万日元。建厂初期，本田公司把该汽车厂的骨干人员（车间主任级）请到日本工厂里实习一个半月到三个月。实习的内容，不仅包括学习轿车生产方法等基础知识，而且让他们彻底领会质量第一的思想，以及降低成本、提高生产率的日本式经营要领。当时，本田的日本工厂正开展一种叫做 NH（新本田）的小集体活动，来自美国的实习人员也成了其中的成员，通过亲身体验掌握了要领。俄亥俄工厂正常运转之前，本田从日本本部派出了很多技术人员，在现场手把手地传授技术，后来将很多职位让予了当地人。通过对当地人的重视和培养，使他们鼓足干劲，依靠这种办法，本田公司在美国取得了圆满的成功。

3. 人员当地化在中国也引起跨国公司的广泛关注。美国摩托罗拉公司副总裁查·杨茨曾说：“在中国开展业务，我们非常缺乏经验，人们要依靠大批既熟悉中华民族文化传统，又了解摩托罗拉的产品、科技和企业文化的当地优秀人才”。为此他们提出了人才当地化的方针，该跨国公司的中国公司总裁赖炳荣表示：“中国公司应由中国人来管理，我希望五年之内，你们能把我们请出去，让真正的当地员工来管理”。1995年底，公司内一位中国员工果然被任命为摩托罗拉（中国）电子有限公司首席代表，标志着人员当地化战略开始在摩托罗拉高层管理人员中得到贯彻。目前，驻华跨国公司的人员当地化多处于较低层次，当地人一般只作为技术人员和中下层管理人员，真正进入其核心管理层并直接参与制定决定的中国当地人较少见，在合资企业中，外方派出总经理的比例也很高，不但外方股权大的合资企业总经理职位让与外方，在很多股份相当的合资企业中，总经理也由外方担任。跨国公司在推行人员当地化战略还有很长一段路要走。

二、投资管理当地化

跨国公司在外国经营常常要受到东道国国情的限制。为了赢得当地政府的赞赏和支持，跨国公司总是力求与各国的政府目标保持一致性，如合资经营、配合政府发展计划、利用当地优势等，并尽可能以此为标准制定当地化投资战略。跨国公司在华投资过程中，为了便于根据具体情况作出投资协调，纷纷在中国设立控股公司、投资公司或中国地区总部，有的甚至将在亚太地区总部迁入中国境内，这些设在中国的机构实际上充当了跨国公司的“前线指挥部”的职能，能够针对中国当地情况及时作出决策，并能有效地协调各部门在华的投资活动。一方面是提高了投资决策的针对性，另一方面便于增进与中国政府的沟通 and 理解。

许多跨国公司都根据中国的独特环境采取适合当地的投资决策。欧姆龙公司创始人立石真先生有一著名的“7:3原理”，即如果有七分成功的可能，即使有三分风险也值得一试。欧姆龙（中国）有限公司总经理中岛治男先生根据中国的特殊情形把这一原理改成了“6:4原理”。他认为，与其它国家不同，中国正处于两种体制急剧转换的过程。由于变化快，政府在不断地修改和制订法规，难以一时完竣，而投资者不可等到法规完善了再投资，要不然就无法先入为主了，在中国即使有40%的风险也应该干。

三、物料当地化

“与当地打成一片”的思想能否付诸实践，很重要的一个方面是零部件、原材料等的“物料当地化”或“国产化”，即主要原材料和零部件的当地配套率高低。由于当地配套率能够反映当地的劳动含量（人工费用），所以很多国家和地区甚至一些区域组织都认为，当地配套率如果低于一定水平，就应该被看成是“变相出口”。而不能算作真正的当地化生产。如欧共体对原产地规则就把握得很严格，在欧共体国家投资的外国企业，如果产品的当地配套率低于80%，指望当作欧共体产品进入市场是有难度的。

事实上，区域集团本身对当地配套率的规定是随产品种类、跨国公司母国国别而有区别的，很难制定统一的、普遍适用的当地配套率标准，但这并不排斥当地配套率的重要性。这从位于英国的日产汽车厂在拓展法国市场时的遭遇中可见一斑。日产汽车厂打算将在英国生产日产汽车出口到法国，英国政府主张，在英国生产的日产汽车只要当地配套率达到70%就应被看作英国产品，自然也就成了欧共体的产品，这样就能以欧共体内的税率对法国出口。当时英法之间的贸易摩擦十分尖锐，法国坚持认为，如果在英国生产的日产汽车，其当地配套率达不到90%，就应视作日本产品并属于限制对象，不能作为英国产品享受欧共体内部的低关税税率。事实上，欧共体本身并没有明确的“被认定为欧共体产品的当地配套率”的规定，集团内各成员政府可以根据自己的利益随意决定，但为了享有区域内商品自由流动的政策，推进“物料当地化”、提高当地化比率，仍是个先决条件。

与此同时，物料当地化（国产化）还是降低成本、提高竞争力的重要手段，大多数跨国公司将此列入当地化的重要议程。当地化在来华投资的跨国公司中也倍受重视，如上海大众汽车有限公司经过十年的努力，桑塔纳轿车的国产化率已经达到了87%，大众2000型的国产化率起点就达60%，而我国政府规定的汽车整车生产国产化率底线为40%。美国摩托罗拉（中国）电子有限公司将提高产品国产化水平作为公司今后发展的战略重点，1995年，该公司共用占全年采购总额40%的5000万美元，向中国本地的供应商采购原材料，该公司总裁赖炳荣说，全力提高产品国产化水平，是公司今后几年的重要工作。

四、技术开发当地化

跨国公司的技术开发要努力考虑到东道国的文化、东道国的实际消费需求、潜在需求以及销售市场的政治、经济环境。如果一个企业认为一种技术或产品在某一个市场取得成功，就能在全世界畅销，其在海外经营中注定要为此付出巨大代价。跨国公司在发展中国家的技术开发当地化，一般可分为两个阶段：第一阶段是消化、吸收国外新技术，根据国内原材料、零部件工业情况，对国外产品设计适当地加以调整、改造。第二阶段则根据国内市场情况，在当地开发具有特色的新产品，不仅能供应当地市场需要，而且能够向外方提供自己开发的技术。

在我国，绝大部分跨国公司处于投入初期，技术开发尚处在第一阶段，有待进一步提高，但中国特殊的经营环境，又为跨国公司的技术开发当地化提供了新的契机。如中国惠普公司利用当地科技人员，建成了自己的研究与开发中心，一年内完成了数字示波器的整机开发和研制工作，1992年9月投产。该产品已得到美

国海军 2 000 台的订购合同。上海西门子数字程控系统有限公司积极开发中国市场,就地组织研究与开发,目前该公司已经成功地开发出酒店留言系统,在上海为好几家酒店订做,得到好评。而在德国,由于许多酒店一般并不豪华,还没有配置这样的系统,结果一些德国酒店纷纷下订单要求订做这一系统。当地化研制与开发不仅开拓了中国市场,同时也增强了其国际竞争力。

五、利润当地化

所谓利润当地化,就是跨国公司把在当地获得利润的大部分用于在当地的再投入,采用“生下来小,长起来大”的办法加速海外子公司的成长,“利润当地化”在扩大当地子公司经营规模的同时,也扩大了东道国的就业规模,因此一般国家都欢迎跨国公司实行利润当地化战略。

在利润当地化方面,日本本田公司的做法比较典型。创建于 1959 年的本田美国公司(美国本田),靠销售日本出口的本田摩托车和轿车在美国市场赚取了一定利润,本国公司把对美国出口取得的这些利润绝大多数留在美国本田,用作日后扩展在美国业务。1979 年本田开办“美国本田制造厂”时,美国本田的出资比例高达 95%,本田总部的出资仅为 5%。1983 年底,本田公司的海外投入总额为 793 亿日元,其中当地本田公司的利润再投入所占的比例高过 87%,而本田总部的投入只占 13%。另一个例子是日本之素(味精)公司,该公司 1962 年起就在泰国生产谷氨酸苏打,投产初期的生产能力正好才达到最低经济规模,后来通过不断将利润再投入,到 25 年后的 1987 年,已经发展成了一个庞大的生产基地,生产规模是投产初期的 40 倍,平均年增长率高达 15.9%。利润当地化是跨国公司扩大海外经营规模的重要途径。

六、企业文化当地化

优秀的企业都有一种多年积累提炼而成的独特的企业文化。美国学者斯坦雷·M·戴维斯指出,“解决组织上的问题,最好的办法是为经营创造机会,而不应把眼光盯住组织文化本身。最好的企业文化不是企业文化,而创造文化”。跨国公司应立足于当地的新环境,创造新的企业文化,使之与当地的社会文化相适应。

跨国公司在东道国实现企业文化当地化是非常艰巨的,它必须面对两种文化的融合。这种融合的结果,往往不是纯粹的母公司企业文化,也不是纯粹的当地文化,而是一种第三类文化。合资企业是由不同文化交织成的组织,这种组织被称作“异文化组织”,其中不同的文化相互碰撞,必然要产生“异文化界面”。这当中包括了很多当地化的内容。企业文化的当地化,就是要加强对“异文化界面”的适应主体“第三文化体”的培养。

许多在华投资的跨国公司对此深有体会,他们认为只有将其原有的公司文化植根于中国土壤之中,才能在中国获得生存与发展的空间,韩国三星集团中国总部的郑先生认为,三星集团在中国实施其经营观念的时候,首先必须考虑到“当地文化”问题。凡在中国投资的三星企业都要了解中国特有的投资环境,必须学习中文,了解中国的风俗习惯及中国的贸易规则,将三星的企业文化与中国的当地文化揉合在一起。郑先生本人就带头,每天早上学习汉语,以增进对中国文化的理解。无独有偶,北京松下彩电音像管有限公司在当地化过程中,融合了中日两个民族不同文化的优点,不仅学习吸收了松下企业对待工作的严肃认真的积极态度,而且还根据中国企业管理的特点将企业文化建设延伸到职工业余文化生活方面。他们不仅加强职工思想、文化教育,而且积极开展文娱、体育活动,以增强企业的凝聚力,这一举措令松下公司大为欣赏。

总之,跨国公司应努力通过人员、投资、物料、技术开发、产品和利润等的当地化,使之成为“对当地有贡献的企业”、“当地不可缺少的企业”,以缓解异域文化中可能发生的冲突,逐步提高跨国公司在当地的知名度和美誉度,为跨国公司在异域文化中更大规模的跨国经营活动铺平道路。

注释:

[日] 上野明:《决胜千里》,中文版,174 页,北京,中国经济出版社,1991。

联合国跨国公司投资司编:《1994 年世界投资报告》,中文 1 版,328 页,北京,中国对外经济贸易大学出版社,1995。
路耀兵、王心见:《跨国公司在中国合资策略与管理的研究》,载《管理世界》,1996(2),139~150 页。

[美] 斯坦雷戴维斯:《企业文化的评估与管理》,中文版,5 页,广州,广东高教出版社,1991。

(作者单位: 淮海工学院经济管理系 中国人民大学工商管理学院)
(责任编辑: 曾德国)