

跨国公司

主编 ● 滕维藻

● 黄耀明 ● 张岩贵

KGGS ZLGL 战

略管理

上海人民出版社



QUAGUO GONGSI ZHANLUE GUANLI

《沪》新登字101号

责任编辑 王舒娟

封面装帧 诸焕庆

跨国公司战略管理

主编 滕维藻 黄耀明 张岩贵

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 常熟第四印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 13.75 字数 336,000

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

印数 1—2,000

ISBN7-208-01264-4/F·227

定价 7.55 元

前 言

从世界经济发展的角度讲,我们正生活在一个国际分工不断扩大和深入发展与各国对外经济开放的时代。十余年来我国实行对外开放政策,扩大与各国的经贸交流。而跨国公司是当今世界经济中的重要角色,也是我国企业从事扩大国际经贸交流的主要对象。到80年代,西方主要跨国公司的生产总值约占资本主义世界生产总值的1/3,跨国公司国外销售额相当于全世界出口总额的7/10,跨国公司流动资金总额超过了所有资本主义国家官方外汇储备的总和,跨国公司还拥有世界上绝大部分的工业技术。因此,分析和研究跨国公司的经营管理对我国当前的经济建设具有重大意义。

第一,知己知彼,才能百战不殆。为什么至今大跨国公司到中国投资仍为数甚少?中国应如何改善投资环境以更多地吸引外国资本和技术?这些问题应从多种角度来探讨,但研究跨国公司的经营管理方法,无疑有助于“知彼”,从而有利于对这些问题作出正确的结论。

第二,生产的国际化是历史发展大势之所趋。随着我国经济对外开放程度的提高和三资企业的不断增多,我国有日益增多的企业走向国际市场。对这些企业的工作人员来说,了解跨国公司的跨国经营之道能大大提高效率,减少挫折,从而有助于占领较多份额的国际市场。

第三,即使对于基本上不搞出口一般大中小企业的工作人员来说,了解跨国公司的战略和经营方法对他们的工作能力和知识的提高也颇有裨益。

最后,为了培养一大批搞外向型经济的管理人才,也迫切需要一本系统介绍跨国公司经营管理之道的参考书。

为了使国内读者对跨国公司的经营管理特点得到全面的了解,我们南开大学国际经济研究所部分教师和几位早已毕业参加工作的硕士研究生,在多年研究和教学的基础上写成此书。不妥之处,敬祈同行和读者批评指正

作 者

1990年5月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 跨国公司——一股强大的国际经营力量.....	1
第二节 跨国公司内部环境若干特征.....	8
第三节 跨国公司外部环境若干特征.....	13
第四节 跨国公司对国际经营的调控.....	19
第五节 跨国公司的战略.....	24
第二章 跨国公司的计划	31
第一节 跨国公司计划编制程序和环境分析.....	32
第二节 计划的实施及其客观要求.....	40
第三节 跨国公司对计划的管理.....	45
第三章 进入方式的比较和选择	62
第一节 进入方式的比较.....	62
第二节 进入方式的选择.....	70
第三节 进入方式选择的两个方法：赫奇法和净现 值法.....	83
第四章 对外直接投资方式的比较和选择	88
第一节 收购与创建两种方式的优劣比较.....	88
第二节 收购与创建之间的选择.....	96
第五章 跨国公司财务战略管理	112
第一节 资本预算.....	112
第二节 全球融资战略.....	122

第三节	现金管理战略·····	134
第四节	外汇暴露处理方式·····	143
第五节	跨国公司会计问题的处理方法·····	154
第六章	跨国公司国际营销的战略、策略和方法·····	165
第一节	国际营销战略与策略·····	165
第二节	国外销售目标市场的确定·····	174
第三节	国际营销的产品决策·····	180
第四节	分配渠道决策·····	191
第五节	促销决策·····	196
第七章	跨国公司的价格政策与策略·····	204
第一节	跨国公司的定价目标·····	204
第二节	影响跨国公司产品定价的因素·····	208
第三节	跨国公司的定价策略·····	216
第四节	跨国公司的转让价格·····	221
第八章	跨国公司的技术战略与政策·····	233
第一节	研究与开发资源的整体配置和利用·····	233
第二节	世界性技术管理·····	239
第三节	技术保护形式的选择·····	246
第四节	技术转让方式及其选择的决定因素·····	249
第五节	技术寿命周期与国际技术转让策略·····	254
第六节	技术定价策略·····	259
第九章	跨国公司国际生产战略管理·····	266
第一节	国际生产的控制形式的选择：内部筹供 与外部筹供·····	266
第二节	国际生产的物流战略：中心筹供和分散 筹供·····	275
第三节	国际生产中的厂址选择·····	286
第四节	国际生产的整体控制与协调·····	294

第十章	跨国公司的组织设计	304
第一节	引言.....	304
第二节	母子结构和国际部结构.....	307
第三节	全球分部门结构.....	316
第四节	矩阵结构.....	329
第十一章	跨国公司人力资源政策	337
第一节	跨国公司人员管理的复杂性及其人事 部门功能的进化.....	337
第二节	国际经理人员的选拔与招聘.....	344
第三节	国际经理人员的培训与战略性发展计划.....	357
第四节	国际经理人员的战略评价与报酬政策.....	361
第十二章	跨国公司对待冲突的策略	370
第一节	跨国公司的冲突管理行为和策略的决定.....	371
第二节	东道国政府的干预及其决定因素.....	381
第三节	跨国公司对东道国政府干预的管理.....	389
第十三章	跨国公司对经营活动的控制	395
第一节	控制的必要性及其目的.....	395
第二节	控制的机制和程序.....	400
第三节	业绩评价.....	409
第四节	有效控制的实现.....	418

第一章 绪 论

本章拟阐述跨国公司及其经营活动的有关概念，并着重探讨跨国公司在环境、调控与战略三者之间的联系。通过这些内容，提挈全书其他章节。

第一节 跨国公司——一股强大的国际经营力量

本书的论述客体跨国公司，主要是指资本主义国家的大型垄断企业，它们是以本国(或称母国)为基地，通过对外直接投资，在其他国家和地区设立分支机构或子公司等组织实体，从事国际化生产和经营活动的国际垄断组织。

跨国公司是垄断资本主义高度发展的产物。二次大战后，尤其是50年代末、60年代初以后，随着西方资本主义国家生产的进一步集中，垄断程度的不断加深，美国、西欧与日本等国家和地区的私人垄断资本先后掀起对外扩张的浪潮。作为扩张的主要组织形式，西方跨国公司得到了空前的大发展，成为世界经济中的一股超级强大的国际经营力量。综观世界经济格局，跨国公司不论是在国际投资、国际贸易，还是在国际技术转让中，都占有压倒其他企业的主体地位。

一、“独立王国”

根据本书的跨国公司定义,可以毫不夸张地说,每一家跨国公司,都是国际经济领域中的一个游离于各国政府之外的王国。这类王国同时将3个经济空间囊括于其中,即把母国市场、东道国市场和公司下属单位之间的国际交换体系这3个经济空间一统于总部的麾下。通过对3个经济空间的控制,并通过经营多样化的发展,这些垄断组织完成了企业史上的一次飞跃:它们不再是过去那种微观经济系统中某一行业的孤立实体,而是一个个横贯宏观、中观和微观经济领域之间,在宏观、中观和微观领域之间发挥相互作用、相互渗透的独立王国。这些独立王国兼具社会、经济、政治、文化诸功能,在强国、弱国林立的民族主义世界盘龙走蛇,尾大而能掉,是一群打一个喷嚏就可以令许多中小国家的经济(宏观)、或其郡省地区(中观)、某一部门或民族企业(微观)感冒的企业巨人。

二、意识力量的岛屿

从经济管理的角度看,各国跨国公司都是“在无意识协作海洋中找到了意识力量的岛屿”^①。

跨国公司在国内外建立众多的分支机构和子公司网络,公司整体形成一个独立的国际经营系统。这一系统像一个覆盖面,覆盖着公司经营活动的所有层面:从原料材料的组织到技术研究开发,从产品生产到售后的某些服务,从物流和资金流的控制到信息流和人力资本流的调节。凡此种种,均在公司总部的运筹之下,有计划地进行着。

跨国公司计划和运筹能力之强,是一般国内企业无与伦比的。对此,英国名记者安东尼·桑普森曾给予如下形象化的描绘:

^① 借用跨国公司理论之一种——内部化理论的先驱学者R·H·科斯的话。

纽约曼哈顿区，与洛克菲勒中心毗邻的一排世界上最先崛起的摩天大厦，中间座落着一家世界首屈一指的石油公司总部所在的大厦。……总部前面的水池和喷泉旁，有凹槽的石柱高耸至第53层楼，高大门厅的“苍穹”上挂着月亮，缀点着星星。在第24层楼，装置着公司引为自豪的电脑，记录大量货运的行踪去迹。一排电视屏联接着两架巨大的计算机，另一端联接着遥远的彼方——伦敦、东京和休斯敦等地的公司分部中心。这一电脑系统即是公司的 **Logics** 系统，它记录着500艘油船从150个装油港开往270个目的地，装着该公司160种石油产品，往来于65个国家之间的情况。你要询问什么吗？只需弹指之劳，在键盘上轻轻一叩，打出该问题，荧屏上就显出绿字：船名、日期和目的港地名等等答案，均历历在目。在宁静的氛围中，**Logics** 系统似乎在扮演上帝——一个完全有理性的、无所不知的上帝——俯瞰着作为一个市场的世界。^①

显然，读者可引伸说，该公司就似乎在扮演上帝，“上帝”叫埃克森。它是现代跨国公司的一个代表。

跨国公司内部计划性的原因，是由于国际市场日益激烈的竞争。竞争迫使跨国公司必须编制和实施长期计划和全局运筹，使公司将占领它的世界市场作为它的战略目标。在外部市场的汪洋大海中形成公司自身的有意识的岛屿，即内部化市场。在全球范围内尽量利用母国和东道国以及产品购销市场所在国的有利条件，有意地合理安排本公司的投资、生产、销售及研究与开发活动等业务，使一切业务围着跨国公司的全球战略目标转。

所谓跨国公司全球战略，据美国学者西蒙斯·罗伯克等人的看法，就是“在做出重大业务决策时，据以考虑全球性的机遇、抉择以及展望公司未来的整体效果的计划”。由此可见，跨国公司全球

① 这是安东尼·桑普森于1975年出版的《七姊妹》(The seven sisters)一书中的描述文字的大意。

战略和公司的长期、全局性计划两者密不可分,而两者又与跨国公司的战略管理 (Strategic Management) 概念彼此相关。

三、跨国公司的战略管理

说到公司的战略管理,也应从公司计划说起,从公司有意识地改变计划类型说起。

随着国外业务部分的逐步增大,跨国公司比国内公司更早地感受到世界市场对公司将来业务的一波未平、一波又起的冲击。与一国市场相比,多国市场有更多的不确定性;各国供需态势的彼消此长、体制结构的错综复杂、货币汇率的风云突变、政府政策的废承无常,还有那投资环境的扑朔迷离、对手公司竞斗技巧的波谲云诡,这些因素导致的冲击,使公司决策人被动或主动地改变其计划类型,将传统的外推式计划转变为战略计划,以适应生存竞争。所谓外推式计划,是根据目前的销售情况和环境趋势外推3年、5年或10年,然后以这种外推的数据为基础作出的企业计划。而战略计划则是以市场演变和战略适应为基本概念而建立起来的计划。根据战略计划进行公司的业务活动,就是战略管理。

既然战略管理要依照公司的长期、全局的计划进行,那末,跨国公司总部在作重大决策时,首先考虑的自然是公司整体的长远利益,这是跨国公司战略目标体系中的主目标;其次才是考虑公司整体的长远利益与中短期利益的平衡,这是战略目标中的一个从目标。在全局与局部关系的处理上,首先考虑的是公司全局之得失,其次才是全局与局部利益之间的协调,而并非将某一家或若干家子公司的局部得失摆在首要位置上。正是依靠这种计划性和全局安排和决策,才使跨国公司在国际市场“无意识协作的海洋中形成自己的‘意识力量的岛屿’,而不致于轻易地被海潮冲垮或吞没”。

四、跨国公司对外部环境的适应

从每家公司总的发展战略变化的角度看，跨国公司是对环境变化作不断地适应的大企业，是国际经济运行中主体(即公司)与环境相互作用的产物。换言之，大公司并非可以支配一切，即使象埃克森这样首屈一指的世界工业巨人，也只能是“似乎”在扮演上帝。实际上，这样的巨型跨国公司也不得不适应环境，为求在变化了的环境中生存和发展而不断地进行战略的调整，否则就会落伍或者被无情地淘汰，被其他垄断寡头吞并，甚至被较小的垄断资本吞并。著名的世界石油公司，原“七姊妹”之一的美国海湾石油公司 80 年代为远比它小的格蒂公司所兼并就是例证。又如，仅 1983~1988 年间，美国最大 500 家工业公司(基本上都是跨国公司)排名录中，竟有 143 家从 1988 年排名录中消失，这 143 家中过半数公司(88 家)是被其他公司所吞并的！

跨国公司只有制定正确的、适应公司内部环境和外部环境变迁的战略，才有可能将它们孜孜以求的操垄断利润于腕掌间的愿望化为事实。

五、关于跨国公司经营若干概念的说明

(一) 关于战略和策略的概念

由于跨国公司经营战略的研究，最早最多的成果来自美英，而英语中的“Strategy”既可作“战略”解，又可作“策略”解，因此，中文名称中两者屡见混用。在许多情况下，混用并没有什么不可。然而，在大量涉及公司战略管理的本书，“战略”与“策略”两字就有必要区别开来。两词的区别，可参阅第六章对营销战略与营销策略的论述。这里仍需添加一、二句，对于跨国公司来说，为了达到公司整体的经营目标而作出的重大设计，就叫作战略。西方企业界一般认为，公司战略包括达到公司整体目标的重要方向和最佳

路径、方式的选择,以及资源在公司整体中的分配。这种资源分配涉及到生产、技术和资金、营销……等等方面,因而有生产战略、技术战略、财务管理战略、营销战略……等等名词的流行。

(二) 子公司和分公司

本书各章节往往用子公司一词来泛指跨国公司的下属经营组织,这是为了行文的方便。实际上,当我们涉及法律层面时,就需要将子公司和分公司这两个概念区别开来。

例如,当总公司决定在某国进行直接投资时,无论是通过收购原存企业,或是创建新企业,都面临着组织形式上的选择这一法律问题:即通过对外投资而设立的组织机构是分公司还是子公司的问题。国外分公司是总公司设在国外某一地点为在该地完成特定任务的分支机构。而子公司与分公司的差别主要在于:子公司乃是根据东道国的法律、为了完成母公司指派的任务而成立的单独的公司。子公司受母公司控制,但股权并不一定完全归母公司所有。

母公司之所以在子公司层次上与局外公司或组织机构分享所有权,其原因很多。有的出于财务上的需要,有的是为了适应外国政府关于合营的要求或流行作法,有的出于使管理人员拥有一部分产权,有的则为了有助于实现母公司的其他某项目标。

子公司在业务经营和职能,以及经营方法等方面同分公司一样,都是多种多样的。而在经营资源的控制上,有的子公司是享有高度的自治权、财务上独立的企业,本书所提到“战略业务单位”(SBU)往往可归属到这一类。而有的子公司则几乎在一切方面都依赖于母公司。后一类子公司与分公司的区别,与其说在于所有权和经营权方面,不如说在于法律形式上。

子公司有的还有其所属的子公司,在国外一些文献中称之为孙公司,本书为行文方便计,也统统叫做子公司。

(三) 外部市场和内部化市场

在现代这是一组与跨国公司直接投资理论有关的名词。外部市场,即一般文献上所大量涉及的市场,市场上各种商品的价格,在根本上决定于供求因素。而内部化市场则是指每一家公司内部各单位之间进行原材料、产品、资金、技术等交换的系统。其交换的价值衡量标准是人为的转让价格(或称为划拨价格),它决定于公司总部,尽管也可能要参考外部市场价格。

根据西方理论,内部化市场形成的原因是外部市场的不完全性。如果市场内部化(即内部化市场的形成过程)超出国界,国内公司便跃迁为跨国公司。跨国公司的内部化市场主要涉及中间产品和各种要素的交换。内部化理论认为,跨国公司内部化市场有两种形式是最基本的,一是多阶段垂直一体化生产的中间产品市场,二是生产——销售——研究和开发一体化的技术市场。

(四) 公司经营和公司管理

公司经营是依据公司的内外部环境条件而从事的经济活动。公司的内部环境包括公司的人力、物力、财力、技术力量、调研和预测的成果,以及其他各种可能条件;公司的外部环境,包括公司外部的各种客观因素和国家法律所规定的内容。而公司管理则是公司经营活动的一部分。公司经营和公司管理的联系和区别主要表现在:

1. 经营出于公司经济活动的总体和长远考虑,而管理则着重于支配现在的经济活动。
2. 经营要组织内部与外部的协调(包括纵向和横向协调),管理则着重于公司内部协调和产销协调。
3. 经营决定总目标、总方针,管理则着重于实现目标、方针的要求。

第二节 跨国公司内部环境若干特征

跨国公司经营的内部环境特征多种多样，跨国公司的组织设计、经营方式、战略目标和公司自身发展经历等等，都可以给公司内部环境打上深刻的烙印。本书许多章节实质上都或直接、或间接地涉及此一层面。在此仅就跨国界直接投资和经营所引起的公司内部环境的根本特征作一浅探。

一、子公司地域配置的分散性

这一特征是跨国公司在多国范围内建立子公司实体网络所必然导致的，除非子公司配置地区可利用的因素和条件都高度地集中在世界某一区域（显然，这一假设的前提实际上并不存在）。或者，如若一家普通公司仅在其邻邦设立一个子公司，其子公司的地域配置分散性也就几乎不值一提。可是，对于跨国公司这种规模甚大的垄断企业，其子公司往往设置在10个乃至几十个东道国之中，其子公司配置的分散性也就不足为奇了。

当代跨国公司的子公司在地域配置上的分散性程度随公司规模逐步扩大而日趋提高。二次大战前，跨国公司，尤其是制造业公司的规模和子公司数目都比较小，多数公司的国外子公司往往局限在一定区域的若干国家，故其分散性程度比较低。五、六十年代以来，随着科技的发展和大公司需要控制技术国际扩散的速率、方向和范围，随着生产资本国际化程度的不断加深，平均每家跨国公司拥有的国外子公司数量及其所在的东道国数量都在增加。目前，一家跨国公司在10个以上东道国设立子公司的现象已相当普

遍。^①

这种地域上的分散性,给跨国公司的国际经营管理和内部人、财、物等交流活动的调控增添了因距离辽远所致的困难,但又因地域的分散所致的多样性,可能有利于风险的分散化,从而使公司整体保持较稳定的利润水平。

此外,由于地域的分散性,许多子公司离母国总部辽远,即使现代交通、运输和通讯手段最发达,也难免出现子公司的独立性过份高,从而给公司整体的战略经营目标的实现增加困难。但是如果公司总部妥善解决集权与分权的关系,则相对独立性较高的子公司可灵活经营,从而可能有利于公司长远目标与短期目标的平衡,全局和局部之间的利益协调。

二、公司经营的跨体制性

一家公司在不同国家的政治、经济、法律的体制之中进行直接控制股权的经营活动,这就是跨国公司内部经营环境的跨体制性。一家公司所跨体制的国别数目越多,公司各单位之间的正常交流就越困难。诚然,公司经营的跨体制这一特征是公司内部环境的一个特殊条件,公司总是在最大限度内利用各国不同的体制及由此而致的不同的鼓励或限制政策,来为公司取得最大利益。其取得最大利益的方法有3种:一为使用转让价格,二为调整东道国和购销市场所在国的构成,三为控制国际技术交易的流向、方式、速率及范围。

所谓跨体制经营所遇到的体制甚多,至少可分为3类:

(一) 政治体制

在国外经营一家子公司,其审批权及部分的监督权操在东道

^① 详见联合国跨国公司中心:《再论世界发展中的跨国公司》,表Ⅱ8。另有,本书中有不少数据源自联合国跨国公司中心出版物,除非必须指明出处,以证明某一有可能引起争议的论点外,因篇幅关系,一般均未注明出处。

国当局之手。当地政府当然拥有允许或者禁止外商在本国境内开展业务的正当权力。

即使一国渴望外资，制订鼓励和保护外商投资和经营的政策措施及立法措施，这些措施不过只是该国政府为解决本国重大问题而设计的一系列措施的有机组成成分，是该国各种权力之间和各利益群体之间取得平衡和妥协的结果。经验告诉我们，随着时间的推移，东道国的政治权力结构和经济利益群体之间的平衡和妥协必定会被打破。这时，在保护外商的措施和该国的整体措施之间原有的矛盾将加深，原有的摩擦会升级。无论跨国公司如何对症巧妙使用上述取得利益的3大办法，无论跨国公司进行何种有先见之明的所谓“冲突管理”，跨政治体制之下的公司下属各单位之间的正常业务交流总难免有些受阻滞。

跨国公司国际经营网络上的许多个“点”，诸如成本中心、利润中心、或战略业务单位(SBU)之间的各种多方向流动(资金、物质、人力资本、信息等方面的流动)在跨体制经营中遇到的困难是在所难免的，只要业务交流受阻导致的损失小于跨体制经营所致的利益，那么，跨国公司就不会撤出一国或若干国的投资。

(二) 经济体制

从跨国公司国际经营的需要来看，越是自由市场经济体制，东道国对企业经营的干预就越少，因此，跨国公司在该国某类产品的购销市场的垄断作用就越能发挥得充分，并根据公司整体利益，得心应手地安排和调拨各种人、财、物、技术、信息的多方向流出流入。然而，各国由于政治、历史、经济发展水平等许多因素的交互作用，即使都是实行市场经济制度的东道国，其经济体制往往一国一种模式，市场机制发挥的充分和完善程度互异。这表现在各国的税收、物价管理、国内市场营销特点、外贸管理体制和政策、外汇和汇率管理制度和政策、国内和对外金融市场的“自由化”程度及其市场发达程度等方面的差异。其中唯有汇率制度的“自由化”程