

陈清泰
主编

新
企
业
发
展
文
丛

跨国公司 经营优势变迁

刘海云 / 著

DEVELOPMENT

中国发展出版社

跨国公司经营 优势变迁

刘海云 / 著

P

M

E

N

T

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司经营优势变迁/刘海云著. —北京: 中国发展出版社, 2001.4

(新企业发展文丛/陈清泰主编)

ISBN 7-80087-460-5

I. 跨… II. 刘… III. 跨国公司-经济管理-研究
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 06139 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京地质印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

开本: 1/32 850 × 1168mm 印张: 9.75

字数: 227 千字 印数: 1—6000 册

定价: 18.80 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

总序

陈清泰

我国在经历了 20 年改革开放和经济持续增长之后，宏观管理正由计划经济体制转向市场经济体制；供需关系正由短缺经济转向供需平衡或供过于求；国内市场正由高关税保护转向对外开放。由于发展阶段的升级，目前我国经济已进入了调整期。这一轮调整孕育着产品更新、企业重组、产业升级、结构优化。这一轮调整是我国经济增长方式转变的重要时期，是我国经济持续再发展的推进器。但是，外部环境的急剧变化，使与旧体制关联最密切的国有企业面临严峻的挑战。归结到一点就是市场约束增强，企业竞争加剧，优胜劣汰机制真正开始发生作用。在一批优势企业脱颖而出、迅速崛起的同时，相当一部分国有企业陷入困境，企业间两极分化的局面迅速展开。不少企业共同的现实感受是市场经济的优胜劣汰绝不像政府那么仁慈。顾客的选择是分散决策，这是一种巨大无比的力量。它不相信眼泪，也不同情弱者，它对每个企业都给予公正而无情的评判。一般地说在用户的眼里，实用价廉者受宠，优质创新者受宠，名牌精品者受宠，服务上乘者受宠……与此相反者则少人问津或无人问津。

3/12/30

市场机制就是催生催死的机制。顾客“货币选票”的投向决定企业的兴衰。现在，在企业失去顾客的宠爱之后，政府已爱莫能助。

面对现实，坐等不会改变现状，犹豫将会失去商机。企业的唯一出路是摆脱对政府的依赖，自主自立，义无反顾地走向市场，潜心“三改一加强”，壮大市场竞争力。

昔日雄风一世的国有企业，在经历了磨难和痛苦之后，总要吃一堑，长一智。痛定思痛，要认真地反思和回答的是：如何使自己顺利走向市场。

首先，企业要重新确定“市场”在企业生产、经营、投资、发展中的中心地位。要理解在市场经济条件下，所谓企业，就是投资者出钱，依法组成经营机构，通过市场运作，赚得更多的钱，获取更多的回报。因此，办企业的出发点是满足市场的某种需要；办企业的落脚点是赢得市场更广泛的认可。近年来，在企业生产经营的各类要素只有通过市场而获得、企业的产品只能通过市场而实现销售时，企业和政府、企业和顾客的关系发生了根本性变化。企业要发展，就必须面向市场、适应市场、依附市场、创造市场。国有企业要生存，就必须彻底改变那种只按政府的好恶行事和一味面对政府“等靠要”的状况，下决心义无反顾地走向市场，迎接来自市场的挑战。事实证明，放弃对政府的依赖对企业是一次伟大的解放。思想解放天地宽。市场是个大熔炉，在激烈的市场挑战中会极大地焕发人的聪明才智和奋斗热情。当企业丢掉幻想，走向市场之后，现行市场经济所允许的一切方法、手段、管理方式都可以为我所用，天地豁然开朗。这就有可能调动起国有企业以往多年税蓄的技术优势、管理优势和人才优势，克服自己的弱点，争取发展的机会。

需要牢记的是,在市场竞争中,一个企业要赢,赢在市场,要输,也输在市场,市场是企业一切活动的中心。

其次,企业必须重新研究自己的发展战略。企业必须及时跟踪研究外部环境变化给自己带来的影响。在传统体制和卖方市场条件下那种重数量轻质量、重速度轻效益、重投入轻产出的粗放经营的道路已经走到尽头。在达到供需平衡之后,用户的选择余地拓宽了,随之而来的是需求层次的升级和需求结构的多样化;对外开放格局的进一步形成,使中国的产业开始加入了世界范围的产业分工,这里充满机遇和挑战。企业跟踪外部环境的变化,就要认真分析现实和潜在的竞争对手,发掘自己的比较优势,充分利用市场提供的机遇,培植自己的强项。要重新研究自己的发展战略,确定自己的市场定位。如自己要进入或退出哪一市场,如何设定市场占有率目标,主攻的市场区域是国内还是国际,是收缩战线壮大主业,还是战略扩张、多角经营,如何选择技术发展方向,如何确定新产品开发方案,是靠投资建设实现扩展,还是走兼并联合与协作之路,如何选择适宜的企业组织结构和财务管理体制,如何设定企业资产负债结构,主要融资方式是举债还是发股……人无远虑必有近忧。如此等等众多问题,在外部环境急剧变化过程中,都是需要认真研究和回答的。以不变应万变,必然坐失商机,甚至还会由盛转衰。

第三,必须确立人才、技术开发和市场营销在企业中的基础地位。在短缺经济下,买方求卖主,市场营销没有作用;在供不应求情况下,产品可以几十年一贯制,技术开发和人才就没有地位。在市场约束增强、企业竞争加剧之后,过去的一切全然变了。一些拥有巨型生产能力的企业竟出现亏损,一些曾填补过我国“空白”的企业也陷入

困境，而一些名不见经传或乳臭未干的“幼稚企业”却如一匹匹黑马，频频争标夺魁。从这里可以清楚地看到，短缺经济、卖方市场条件下标明企业实力的是生产能力，而转向供需平衡之后，决定企业兴衰的则是技术开发和市场营销。技术转化为生产力周期的大幅缩短，使企业间的竞争越来越突出地表现为技术实力的竞争；用户越来越充分的选择性，使得企业营销能力、经营策略、服务水平已直接影响企业经营业绩，而决定这两者水平的是人才。

企业的发展已不能再沿着技术开发—生产—市场营销的“橄榄型”结构无限膨胀了。为了提高整体竞争力，企业必须把发展的基点落实到依靠科技进步和提高人的素质上来，必须对自己可控制的资源（人、财、物）重新作出安排，着力壮大技术开发和市场营销的实力。

第四，大型企业走向国际经济大循环已经不是自己愿意不愿意或想不想的问题，而是已迫到临头的现实。据有关方面统计，世界 500 强大企业进入中国市场的已有 230 家。对于竞争性行业来说，随着进口产品关税总水平的降低，中国企业面对的现实是：要么是在国内市场与国际强者竞争，要么是在国际市场与国际强者竞争。能躲开国际竞争的“避风港”已基本不存在。高关税曾保护了国有企业，也给国有企业造成了错觉，他们普遍缺乏国际竞争意识和参与国际竞争的准备。实际上利用国内国际两个市场、两种资源发展自己，这是个十分广阔的天地，可以大有作为。韩国和台湾地区的一些企业正是在这一天地里驰骋、奋斗而赢得了迅速发展。世界经济一体化的进程不可逆转，坐等外商占领国内市场而不主动出击，将会越来越被动。

第五，捕捉市场机遇，规避市场风险。当前我们正处

于体制转变、经济增长和结构调整时期,用经营者的眼光环顾四周,充满了发展的机遇。优势企业正跃跃欲试,要一展身手;困难企业在苦苦寻求,渴望起死回生。企业的兼并重组、投资扩张以前所未有的规模展开。在这里有许多成功的范例,但也有的由此而陷入泥潭,难以自拔。确实,从某种意义上讲,机遇比金钱更可贵。审时度势,正确决策,确实能实现低成本扩张,但是,我们已经越过了那种只要有投入,靠数量、速度拉动就能有增长的粗放经营时期。必须看到,在十分诱人的机遇后面也有“陷阱”。从陷入困境的企业身上可以看出,市场经营的最大风险,就包括投资风险和企业重组的风险。要除弊趋利,企业就要以集约经营的概念审视眼前的机遇,扩张必须以经济效益为目标,以优化重组为重点,切实提高企业的市场竞争力,绝不图虚名而落实祸。当前对多数企业来说,还要拒绝那些令人眼花缭乱“超高利润”(如房地产、期货、股票等)的诱惑,集中精力壮大主业,绝不贸然进入自己毫不熟悉的领域。

第六,建立走向市场的企业管理体制。管理是实现目标的手段。面对走向市场的挑战,很多企业误认为厂长经理迎来送往、“满天飞”就是搞市场经济;工作任务承包了,管理就到了位。没有心思抓基础管理,没有魄力抓三项制度改革,没下功夫抓财务管理、成本管理、库存管理、营销管理……这是不少国有企业陷入困境的重要原因。管理粗放的同义语是潜力巨大。邯钢用改革和加强管理的利斧挖出了潜力,进入了良性循环。认真学习邯钢经验的实质,都会取得效果。

当前的企业管理既有必须加强的方面,也有必须改革的内容,而加强和改革管理都必须服务于企业走向市

场的现实需要。从广义的管理上说,必须改造传统的管理体制,建立适应市场竞争的企业制度,核心是政企分开,使企业所有者(代表)进入企业并使职能到位。企业拥有法人财产权,独立承担法律责任,国家所有者对企业债务只承担有限责任。要改革传统的管理制度,使企业的劳动人事管理、财务管理、成本管理、生产管理、质量管理、库存管理、技术管理、采购管理、销售管理等制度体系全部转向支撑企业走向市场的需要和提高效益的目标,做到有章可循,管理科学。要转变运行机制,建立适应市场竞争的企业所有者、经营者和劳动者的制衡关系,建立民主科学和负责任的决策体系及领导体制,形成既追求最大经济效益、又避免市场风险的激励和约束机制。

《新企业发展文丛》的出版,意在体制转轨、企业转制、结构调整、增长方式转变的重要时期、邀集有关方面专家为企业改革和发展的诸多方面提供一些思路、补充一些知识,以提高经营者驾驭企业走向市场的能力。

希望本丛书对读者能有所帮助。

前 言

跨国公司的迅猛发展，是 20 世纪后期世界经济发展中最显著的现象。20 世纪 90 年代以来，随着经济全球化、一体化程度的纵深发展，世界各国对外开放的程度超过了任何时候，跨国公司的发展进入了一个新的阶段。据联合国贸易与发展会议 1996 年 7 月发表的报告，1995 年度几乎所有国家和地区的国际直接投资都创下了新纪录。1995 年全球跨国公司对外直接投资总额达 3250 亿美元，比 1994 年增长 46%，远远超过 20 世纪 80 年代末期到 90 年代初期 30% 的增长速度。1997 年国际直接投资总流出量再创新高，达 4240 亿美元。同年，全球已有 4.4 万家跨国公司母公司，拥有约 28 万家海外子公司，分布在世界 160 多个国家和地区。其年生产总值已占整个西方发达国家生产总值的 50%，控制着全球 50% 的国际贸易，90% 以上的海外直接投资，80% 以上的新技术、新工艺开发，以及 70% 的国际技术转让。跨国公司正日益成为世界经济发展中的主宰。

20 世纪 80 年代以来，随着现代科技进步的日新月异，国际贸易与国际投资自由化程度的进一步提高，跨国公司的经营环境发生了重大变化，其经营优势也发生

了明显变迁。在这些变迁中，有的对传统跨国公司理论的解释力提出了挑战，有的为跨国公司经营管理实践提出了新的课题。例如，为什么在现代国际经济中，中小跨国公司发展迅速？20世纪90年代以来，跨国公司为什么要进行组织结构战略调整？跨国公司国际市场进入方式变迁趋势以及由此所影响的世界经济中的国际贸易和国际投资间的关系如何？为什么在跨国公司联盟化、外部化迅速发展的同时，其内部化程度依然较高等等。对这些问题的探讨，构成了本书的研究主题。

中国企业的跨国经营从20世纪70年代末开始兴起，在短短20多年时间里获得了迅速发展。中国入世在即，这意味着中国市场将更全面地与国际市场接轨，同时有更多的中国企业将会走向国际市场，进行跨国经营。研究跨国公司经营优势变迁问题，对中国企业成功地进行跨国经营亦具有重要的战略意义。

本书共分为八章，第一章为导论，主要提出本书的研究背景、主题和研究框架。第二章从理论演进的角度，对主要的跨国公司理论进行述评，并探讨了跨国公司理论的最新进展。第三章讨论了跨国公司规模优势的变迁特征，中小跨国公司的发展及其理论意义。提出了根据市场结构和规模经济两个指标的产业分类，分析了产业类型变迁的特征，规模经济利用方式变迁特征，并对中小企业跨国经营的可能性与现实性进行了分析。最后提出了对中小企业对外直接投资的理论解释。第四章主要对跨国公司组织结构变迁进行了理论探讨。首先介绍了跨国公司组织理论研究的新进展，分析了跨国公司组织理论中关于战略与组织结构变迁的权变关系，建立了环境变动与组织结构变迁关系的理论分析框架。最后，对20世纪90年代以来西方跨国公司组织结构调整的性质、原因及启示进行了分析。第五章对传统的进入方式选择模型及其局限性进行了分析。在对加利宁模型演义的基础上，建立了出口、对外直接投资与技术许可三种方式的动态选择模型。

最后，建立了环境变动与进入方式选择模式变迁之间权变关系的分析框架，同时进行了相应的实证研究。第六章首先分析了跨国公司内部化优势变迁的特征、趋势与矛盾，并运用交易成本理论进行了解释。最后，建立了环境变动与内部化优势变迁的理论分析框架。第七章分析了跨国公司技术优势的理论背景以及跨国公司技术优势变迁的特征与趋势，并分别运用中小企业技术创新理论以及资源论进行了解释。建立了环境变动与技术优势变迁的理论分析框架。第八章是对中国跨国公司经营优势及变迁特征的实证分析。首先在回顾中国跨国公司的兴起与发展历程的基础上，分析了其兴起和发展的原因。其次，对中国跨国公司的规模、组织结构、国际市场进入方式、内部化及技术优势及变迁特征进行了探讨。最后，在比较国际跨国公司相应的经营优势及变迁特征的基础上，提出了增强中国跨国公司经营优势的策略和政策。

在本书的写作过程中，华中理工大学蔡希贤教授给予了精心指导。武汉大学甘碧群教授，湖北省社会科学院夏振坤教授，武汉汽车工业大学李必强教授、万君康教授，中南财经大学彭星间教授，华中理工大学张子刚教授、邹珊刚教授、李焜文教授等都曾提出了宝贵的建议，在此对他们表示深深的感谢。

本书的最终完成还得益于中欧高等教育合作研究项目——“欧盟多国公司与欧洲市场一体化”的研究工作。受该项目资助，作者于1998年12月至1999年6月在德国奥斯纳布吕克大学（University of Osnabrueck）进行访问研究。期间，得到了该校多名教授的热情帮助和支持。他们不仅多次与我研讨有关跨国公司理论与实践中的问题，而且为我到德国和法国参加有关国际会议提供了条件。在此，也向他们表示由衷的感谢。

刘海云

2000年2月于武汉喻家山

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 引例：ABB 公司的经营优势	(1)
第二节 经营优势变迁问题的提出	(6)
第三节 跨国公司经营优势分析的基本框架	(11)
第二章 跨国公司理论的演进及新进展	(20)
第一节 对跨国公司的认识与理论研究的出发点	(20)
第二节 市场不完全性、垄断优势与跨国公司	(24)
第三节 产品生命周期、比较优势与跨国公司	(31)
第四节 市场不完全性、内部化与跨国公司	(35)
第五节 折衷范式	(38)
第六节 发展中国家跨国公司理论的研究	(41)
第七节 跨国公司理论研究的新进展	(44)
第八节 对跨国公司理论演进的简要评论	(53)
第三章 规模优势变迁与中小企业的跨国经营	(59)
第一节 “传统跨国公司”与“传统理论”	(59)
第二节 中小型跨国公司的发展及其理论意义	(64)
第三节 规模经济、市场结构与跨国公司	(72)
第四节 规模经济、市场结构的变迁与中小企业的跨国经营	(82)
第五节 规模经济利用方式与中小企业的跨国经营	(88)

第六节	投资演进阶段与中小企业的对外直接投资	(92)
第四章	环境、战略与组织结构变迁	(100)
第一节	跨国公司组织结构及其理论意义	(100)
第二节	跨国公司组织理论研究的新进展	(104)
第三节	战略适应与组织结构变迁	(109)
第四节	环境变动与组织结构变迁	(119)
第五节	跨国公司组织结构的调整与启示	(129)
第五章	国际市场进入方式及选择模式的变迁	(142)
第一节	基本进入方式及其变迁问题的提出	(142)
第二节	传统的进入方式选择模型及其局限	(146)
第三节	加利宁模型及其演绎	(155)
第四节	环境变动与进入方式及选择模式的变迁	(162)
第六章	交易成本、环境变动与内部化优势变迁	(174)
第一节	内部化与外部化	(174)
第二节	内部化优势变迁的特征、趋势与矛盾	(181)
第三节	交易成本理论与内部化优势变迁	(190)
第四节	环境变动与内部化优势变迁	(200)
第七章	技术优势变迁	(208)
第一节	熊彼特主义与跨国公司技术优势	(208)
第二节	跨国公司技术优势变迁的特征与趋势	(214)
第三节	中小企业技术创新理论与跨国公司技术创新 优势变迁	(223)
第四节	资源论与技术优势变迁	(231)
第五节	环境变动与技术优势变迁	(239)
第八章	中国跨国公司经营优势变迁的实证分析	(247)
第一节	中国跨国公司的兴起与发展	(247)
第二节	中国跨国公司的经营优势及其变迁特征分析	

.....	(258)
第三节 增强中国跨国公司经营优势的策略和政策	
.....	(276)
参考文献	(289)

第一章

导 论

第一节 引例：ABB 公司的经营优势

1988 年，欧洲发生了一起引人注目的特大跨国公司合并事件，这次合并发生于瑞士布朗·伯沃里和瑞典的艾舍两大电气工程公司与装备巨人之间，合并后的公司称为艾舍·布朗·伯沃里公司（Asea Brown Boveri，简称 ABB 公司）。皮尔西·巴耐维克（Perce Barnevik）被任命为首席执行官。该公司的主要产品包括发电机、变压器、配电装备、工业和建筑电气系统以及铁路运输电气系统。按组织功能，ABB 公司可划分为大约 1000 家公司，这些公司分布于世界上 140 多个国家或地区，并且通过矩阵体系进行管理。在巴耐维克任职期间，ABB 的收入不断增长，从合并之初的 180 亿美元，增加到 1996 年的 360 亿美元，名列当年全球

500强的第68位。与此同时，公司的利润翻了两番，公司在瑞士的股票价值平均以每年25%的速度增长^①。

ABB公司也是一家名副其实的跨国公司，其1000多家子公司中，绝大部分分布于母国瑞士之外。1995年，ABB公司海外资产达272亿美元，占总资产的85%，名列按海外资产额排名的世界最大跨国公司的第12位。其跨国化指数（The Transnationality Index，其计算值为海外资产占总资产比重，海外销售占总销售的比重，海外雇员人数占总雇员人数的比重的平均值）为88.6，是跨国化程度最大的10家跨国公司之一^②。

ABB公司的成就与巴耐维克卓越的管理才能是分不开的，在他的领导下，ABB寻求并且逐步建立起了适应现实复杂的矛盾环境的新的经营优势。巴耐维克认为，ABB身上体现出三大管理矛盾：全球化与本地化、分散化与集中监督控制、大与小，ABB公司正是从解决这些矛盾中建立起具有特色的经营优势的，在这些优势中体现出丰富的方法论和哲学思想。

一、全球化与本地化的有机结合

一般人们认为跨国公司是在追求全球一体化利益中形成自己的优势的。然而，既然跨国公司的子公司分布于不同的国家中，本地化的要求同样是十分重要的。如何处理好全球化与本地化的关系是现代跨国公司经营中面临的重要问题之一。ABB公司一直致力于做好这一点。巴耐维克说：“ABB被视为一个不同国家文化的联合体，我们并非是无家可归者，我们有许多祖国。我们不是瑞士的或瑞典的公司。在意大利，我们是意大利公司；在美国就是美国公司；在波兰就是波兰公司；在印度就是印度公司。我们拥有1000多家法人实体，而且每个实体都密切地与其所在国家的消费者共同生活在一起。像其他所有的本地公司一样，这些实体由开发产品和从事进出口的本地人管理，它们共同属于一个全球性集团，但并没有改变其所在的国家色彩，它们只是比其他