

集团公司全球战略 ■

集团公司

全球 战略

孙国辉 编著



清华大学出版社

集团公司 全球战略

孙国辉 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

集团公司是一家通过直接投资将一批子公司置于自己垂直控制之下的公司,跨行业、跨地区、跨国经营是集团公司的基本特征。集团公司随其跨国经营的发展,将最终实行全球战略。

本书首先阐述了全球战略的内涵及其演进,并分析了几个著名跨国集团公司实施全球战略之路;然后阐述了全球战略的典型形式-全球一体化经营及其当地化战略,并进一步阐述了实施全球战略的主要途径-投资新建、跨国并购和跨国联盟;最后分析了中国企业跨国经营的现状和未来。

本书适合于对企业发展战略有兴趣的管理人员和研究人員以及工商管理类专业高年级学生和研究阅读、学习。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

集团公司全球战略/孙国辉编著. —北京:清华大学出版社,2005.3

ISBN 7-302-10213-9

I. 集… II. 孙… III. 企业集团—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 139322 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:苗建强

版式设计:肖 米

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:13.75 彩插:1 字数:279 千字

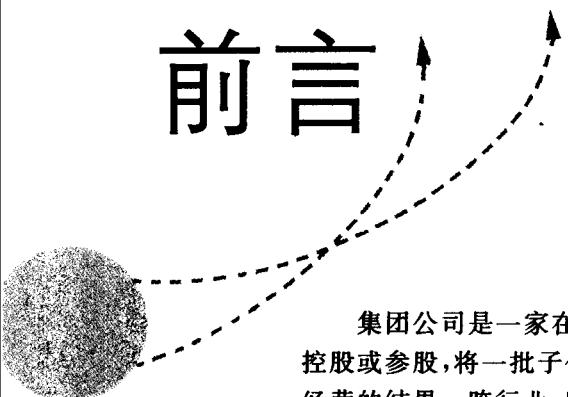
版 次:2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-10213-9/F·1040

印 数:1~4000

定 价:25.00 元

前言



集团公司是一家在整个企业集团中惟一的核心企业,它通过投资、并购,控股或参股,将一批子公司置于自己垂直控制之下。集团公司是企业多元化经营的结果。跨行业、跨地区、跨国经营是集团公司的基本特征。

考察欧美企业发现,集团公司往往是跨国公司,并实行全球战略。跨国集团公司全球战略的核心是实施全球一体化经营。全球一体化经营的主要体现是,跨国集团公司在对全球市场进行统一评估的基础上,寻求最佳途径配置公司有限资源,决定投资地点和投资项目,以此建立相互配合的全球分支机构网络和合作网络,并进行全球统一协调和管理。全球一体化经营的内容包括投资一体化、采购一体化、生产一体化、营销一体化、研发一体化、人力资源管理一体化、财务管理一体化、企业文化一体化。在具体经营一体化上有纵向一体化、横向一体化和混合一体化。全球一体化经营并不排除当地化战略的实施,并且当地化是保证全球一体化经营实现的重要途径。实现全球一体化经营的战略途径包括投资新建、跨国并购和跨国联盟。

任何企业都可以从事跨国经营,但规模较小的单体企业在短时间内,很难成为跨国公司并实施全球战略。我国的集团公司有很多,实施跨国经营的也不少,但真正实行全球战略的,却为数不多。随着经济全球化进程的加快,各国经济相互渗透越来越强,市场竞争也越来越激烈。我国以加入 WTO 为标志,越来越深地加入到经济全球化的进程之中,我国的企业不仅要在国内市场中接受来自国外产品和企业的挑战,也要主动“走出去”,在全球市场上直接与国外企业相抗衡。而我国的集团公司首当其冲要担当这一重任,并且同著名的跨国集团公司一样,要实施全球战略,在全球范围内进行一体化经营。

参与本书写作的有和曜纲、李丽、周翊、袁肿、吕超和程峰。在写作过程中,我们参阅了国内外大量的优秀论著,在此,对这些论著的作者表示衷心感谢。

本书意在为我国集团公司的跨国经营提供一个实施全球战略的总框架和战略性指导。如有不妥之处,敬请指正。

孙国辉

2004 年 10 月 1 日于北京

目录

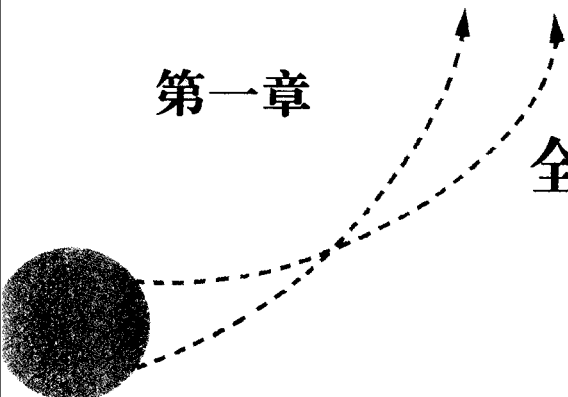
第一章 全球战略及其演变	1
第一节 从跨国经营到全球战略	1
第二节 经济全球化与全球战略	9
第三节 全球战略的演变	13
第二章 典型案例分析与结论	21
第一节 ABB公司的全球战略	21
第二节 GE公司的全球战略	29
第三节 丰田公司的全球战略	35
第四节 结论	41
第三章 一体化战略	43
第一节 经营一体化	43
第二节 经营一体化的实现机制	50
第三节 管理一体化战略	57
第四章 当地化战略	81
第一节 当地化战略概述	81
第二节 当地化战略的影响因素	85
第三节 当地化经营的战略体系	91
第五章 投资新建战略	105
第一节 投资新建的特点与发展	105
第二节 投资新建的市场评估	109
第三节 投资新建的企业形式	114
第四节 跨国投资政策与管理	132



第六章 跨国并购战略.....	139
第一节 跨国并购概述.....	139
第二节 目标公司的选择.....	142
第三节 目标公司调查与评估.....	145
第四节 管理整合.....	150
第七章 跨国联盟战略.....	159
第一节 跨国联盟概述.....	159
第二节 跨国联盟的建立.....	163
第三节 跨国联盟的运作管理.....	170
第八章 中国企业跨国经营的现状与未来.....	177
第一节 中国企业跨国经营历程.....	177
第二节 中国企业跨国经营的差距与问题.....	189
第三节 中国企业跨国经营发展的构想.....	196
参考文献.....	213

第一章

全球战略及其演变



一个企业或公司要发展成集团公司,必须实施多元化经营,首先在国内通过跨行业的投资、并购,控股和参股一批企业,并将其作为子公司置于自己的控制之下。而集团公司的进一步发展,必然是跨地区和跨国家的投资、并购,控股和参股国外企业,并将其作为子公司纳入自己的控制范围。在这一发展过程中,集团公司的终极形式是成为跨国公司,并最终实施其全球战略。

第一节 从跨国经营到全球战略

全球战略与跨国经营紧密相连,但并不是所有跨国经营企业都能够实施全球战略。只有当跨国经营企业发展成跨国公司,才能够实施全球战略;反过来讲,跨国经营企业只有实施全球战略,它才能成为一个真正的跨国公司。

一、集团公司与跨国经营

集团公司是这样一家公司,它在整个企业集团中是惟一一家核心企业,它通过投资、并购,控股或参股,将一批子公司置于自己垂直控制之下。集团公司是多元化经营的结果,而走跨国经营之路是集团公司的必然选择,这是由以下几方面所决定的。

(一) 市场拓展的需要

集团公司的市场需求主要由两个因素决定:一是用户对公司的产品或者服务的购买愿望;二是用户对公司产品或者服务的购买能力。这两个因素结合起来就构成了集团公司的总体市场需求。因此,市场上的用户数量和购买力影响着市场容量的大小。显然,拓展更为广阔的国际市场,集团公司就能够比在一个国家或地区市场获得更多的用户总量。同时,在开拓国际市场方面,重点考虑购买力强的国家市场,就能够为公司赢得更多的市场机会。

总之,集团公司能够通过放眼国际市场,获得远远超过在国内占有的市场份额。

通常来讲,高销售额会给企业带来高利润。如果集团公司在多个国家市场都有分支机构在开拓市场,假设每个分支机构的销售额都上升一个层次,那么每个分支机构的利润就都提升一个层次,汇总起来,公司的总体利润就会有大幅度的增长。

拓展国际市场带来销售收入的迅速增长,这驱使着众多大的集团公司开展跨国经营。许多国际上的大跨国集团公司超过半数的销售收入都是从海外市场获得的。这些公司有瑞典的伊莱克斯、美国的吉列(Gillette)、瑞士的雀巢(Nestle)、荷兰的飞利浦(Philips)等等。同时,随着这些大的跨国集团公司海外业务的拓展,为这些公司提供产品原料或者零部件的小公司也随着这种国际化趋势,将业务拓展到海外,去抢占更广阔的国际市场。

(二) 获取资源的需要

当今,越来越多的跨国集团公司将它们的业务外包出去。大的生产商往往将其产品的零部件甚至整个产品的制造转移到海外生产基地进行,还有一些大的跨国集团公司从海外国家市场寻找能适合自身的资本以及技术资源。简言之,获取更多的国际市场资源是集团公司开展跨国经营的重要推动力。

获取在本国市场所不具有的资源优势,能够使公司更具竞争力。其中,人力资源成本的降低就是通过对劳动力市场资源的充分利用而获得的。例如,美国迪斯尼(Disney)公司就将他们公司的电影副产品——从电影主题服饰到电影人物纪念品等的制作过程转移到中国大陆和中国台湾地区来完成。因为这里的劳动力资源非常丰富,劳动力成本较低,制造业也相当发达,所以公司能够大大降低这部分产品的制造成本。

有的公司通过开展跨国经营来获取其他国家的技术资源。有时特定国家市场所拥有的技术资源是很独特的。谁拥有这些技术,谁就能够提高产品的质量,而且能够使其较其他竞争者获得差异化优势。毋庸置疑,这会最终提高公司的利润和市场份额。例如,星巴克咖啡(Starbuck Coffee)是一家总部坐落于美国西雅图的公司,它通过签订协议从德国市场上获得了独有的鲜咖啡因脱离技术,这一技术使得星巴克咖啡的质量和特色更加突出。

(三) 多元化经营的需要

集团公司开展跨国经营能够实现多元化经营战略。对于一个国家或地区市场,整体经济运行态势、行业经济的发展、市场需求变化趋势、竞争者状况总有其自身的规律。对于一个公司来说,在一个国家市场上单一化经营,受到的约束就会比通过开展跨国经营进行多元化经营大得多。也就是说,集团公司开展跨国经营,就能够从全球市场的角度,调整其在不同国家的市场策略。

许多公司通过充分利用一个国家市场的高速发展优势,扩大销售量来避免在另一个



国家市场因经济萧条而带来的市场损失；一个国家的石油开采和精炼行业可能很发达，而在另一个国家，情况可能完全不同；对于公司的同种产品，在这个国家的市场销量会由于某种原因产生突然变化，而在那个国家市场上的稳定销售量可以避免公司的总体销售额发生较大的波动；一个国家某个特定市场的竞争状况变得较为激烈的时候，公司可以把产品销售重点转移到另一个竞争较为缓和的国家市场。

二、跨国经营与跨国公司

跨国经营，是指公司从事超越国界的所有商务活动，它包括几乎任何形式的经济资源——商品、劳务、技术和资本等的国际转移及其管理活动。其形式可划分为两大类：一是对外贸易，包括产品的对外贸易和服务的对外贸易两种；二是对外投资，包括对外间接投资和对外直接投资两种。其中，对外直接投资，包括投资新建、并购所形成的独资企业、合资企业与合作企业，以及国际战略联盟等，是跨国经营的典型形式。

我们可将公司的跨国经营分为四个发展阶段。

1. 间接出口阶段

一家企业的跨国经营处于第一阶段时，其经营活动立足于国内，而国际活动仅局限于一种间接甚至是被动性质的出口。企业往往利用一些专业公司作为其中介人，例如销售代理商、运输代理商、报关经纪人、国际贸易公司等；其经营的可能是商品也可能是服务，企业可能通过国内代理商向国外出售产品，或偶尔接受了某一外贸公司的订单，在某一时间内专门为其制造向海外销售的产品，也可能通过一家公司为其向海外推销一种服务。例如，一家地区性银行受到一家较大的银行或外国银行的邀请，参加国际信贷辛迪加；同样，一家保险公司可能应邀参加已由另一家公司提供基本保险的国际风险再保险。在这一阶段中，企业内部并没有设立专门的国际业务部门，此类业务可能只由现有的相关部门顺代负责。

2. 直接出口阶段

当一家企业直接地、积极主动地从事某种商品和服务的出口时，虽然其经营活动仍以国内业务为基础，但它已处于了跨国经营的第二阶段。当然，它将仍利用前面所提到的某些专业公司作为中介人，但它已直接到国际市场上寻求客户；企业虽没有常驻国外的职员，但可能会有“旅行职员”，定期到国外了解当地情况，企业内有了熟知国际业务的高级职员；在此阶段，企业已设立了专门负责出口业务的部门，不过，虽然企业的跨国经营业务量与日俱增，但基本上它仍属国内企业。

3. 对外投资阶段

企业进入跨国经营的第三阶段，就出口来说，企业在积极主动地寻求出口的过程中，在国外已有派出机构和常驻的市场调研与销售人員；同时已开始了在国外直接生产商品和提供服务的业务，例如，在国外直接投资，通过新建、并购、联盟等形式，设厂生产产品、

向国外公司或政府提供技术和管理帮助、在国外基地直接推销银行或保险服务等；企业基本上虽仍倾向于国内业务，但由于其海外经营实体的存在和常驻机构及其人员的永久性利用，它已直接卷入了国外生产和购销的国际业务之中；在企业的业务中，国际部分已占有非常重要的地位，因此，在企业的组织结构中，可能已设立了一个与其他职能部门相平行的国际业务部而不是国际业务科。

4. 跨国公司阶段

当一家企业的经营方位从国内转向国际时，它便进入了第四阶段的跨国化经营。在这一阶段，企业的国内业务不再被视为优先于国际业务，企业的决策部门不带任何偏见地对国内和国际间的购买、销售和生产进行抉择，其业务的国内部分不再居于统治地位；企业不再是一个兼营一些国际业务的国内企业，相反，它可能是一家对国内生产及业务仍抱有浓厚兴趣的跨国企业或跨国公司；公司的国外活动可能包括任何形式的国际业务活动。对于跨国公司的概念，母国政府、东道国政府、工会、消费者与联合国有着不同的理解：对前者来说，大多数情况下，人们往往将任何形式的跨国经营者看作是跨国公司，尤其是将直接投资者等同于跨国公司。然而，从跨国公司的概念及严格意义上来看，企业或公司只有进入了跨国经营的第四阶段，才发展成为真正意义上的跨国公司。

三、跨国公司与集团公司

跨国公司 (Transnational Corporations TNCs)，又叫多国公司 (Multinational Enterprises MNCs)、宇宙公司 (Cosmo-Corporations)、国际企业 (International Firms)。这些不同名称用以表示其多国性，是区别于那些只在一个国家内经营的“单国性企业”。

跨国公司是典型的集团公司。它可从以下两方面来考察。

从法律形式来看，跨国公司大都采取股份有限公司的形式。股份有限公司是以法定程序向公众发行股票筹集资本的一种公司企业。其主要特征是：公司的全部资本划分成若干等额的股份，股份可以在社会上公开发行和自由转让；公司以本身的全部资产对公司的债务负责，股东的责任仅限于他们各自的出资额；绝大多数的公司所有权和经营管理权相分离。

从组织形式来看，跨国公司大都采取母子公司的形式。母公司往往最初是国内的一家公司，通过向海外直接投资，通过新建、并购、联盟等形式，全部或部分拥有海外经营实体的股份，并在一定程度上控制它们的经营活动，使他们成为自己的附属子公司。跨国公司在海外的经营实体，既可以是独资企业，即跨国公司总部或某一成员实体向海外全额投资，自负盈亏，自担风险；也可以是合资企业，即跨国公司总部或某一成员实体与东道国或某一第三国的某一实体共同投资，共负盈亏，共担风险。



四、跨国公司与全球战略

联合国跨国公司委员会在 1980 年 5 月的第六次会议上,对所有成员国就跨国公司定义的要素达成了一致意见:第一,跨国公司是一个以赢利为目的的经营实体——企业,组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家内经营业务,而不论其采取何种法律形式经营,也不论其在哪一种经济部门经营;第二,这种企业有一个中央决策体系,因而具有共同的政策,此种政策可能反映企业的全球战略目标;第三,这种企业的各个实体共同分享资源、信息,并共同分担责任。

因此,跨国公司是一个在投资、生产、销售及其管理等方面具有统一的全球性观念、目标、战略、政策和行动的多国集团公司。它具有以下几个特征。

1. 对外直接投资是其向外扩张的主要手段

从动态来看,跨国经营可分为两个阶段:商品输出和资本输出。从跨国公司的发展历程来看,其经营大体上也经历了这两个阶段。进入 20 世纪以来,跨国公司的经营经历了逐渐由以商品输出为主向资本输出为主的转化过程。尤其是对外直接投资,它直接带动了跨国公司的发展,同时它也成为跨国公司对外扩张经营的主要方式和手段,从而导致一些著名跨国公司的分支机构几乎在世界各地无处不在。对外直接投资的方式有很多,就海外的某一项目,跨国公司既可以全额投资、独立经营,也可以与东道国或第三国的某一合伙者共同投资、合作经营;它既可以新建,也可以兼并购。二战之后尤其进入 20 世纪 80 年代以来,应东道国家的实际要求,同时为减少投资经营风险,合资经营发展迅速,并已成为目前跨国经营的主导形式。与此同时,兼并之风也逐渐盛行,著名跨国公司之间的合并案也屡见不鲜。兼并、购买、合并等对外直接投资方式,使跨国公司的对外扩张速度更快,并成为目前跨国公司发展的最大特征。

2. 跨国公司向综合多种经营发展

二战以来,跨国公司在经营范围及其战略上大体经历了这样一个发展轨迹:战后初期,跨国公司采取横向一体化经营战略,即公司在向海外发展过程中,其投资新建、兼并购,都立足于已有的经营项目,简单地讲,海外各分支机构所生产和经营的是与母公司相同的产品或服务;20 世纪 70 年代以后,跨国公司采取垂直一体化或纵向一体化经营战略,即公司在对外发展过程中,立足于海外的各分支机构,在供应、生产和销售上的相互配合,形成首尾相接的跨国生产经营线。例如,在 A 国的子公司可能是一个原材料开发基地,在 B 国的子公司可能是一个加工基地,在 C 国的子公司可能是一个产成品组装基地,在 D 国的子公司可能是一个专门的销售公司,这样设计的主要目的是为了发挥世界各地在资源、劳动力、市场等方面的优势;20 世纪 80 年代后,跨国公司逐步向综合多种经营发展,即公司在对外投资、兼并购过程中,在考虑新业务与原有业务在技术、生产、市场、顾客、管理、经验、能力等方面相关性的基础上,实行产品或业务的多元化发展,甚至经营一

些互不相干的产品或业务,在全世界范围内形成了规模庞大的跨国企业集团。例如,美国的杜邦、德国的拜尔即是如此。

3. 跨国公司以领先的新技术赢得全球市场

跨国公司以其雄厚的实力,完善的经营机制,在世界新技术革命中一直处于领先地位。石油、化学、生物工程、计算机、汽车、家用电器等大多重要行业的新技术无不首先产生于跨国公司。每一跨国公司的研发中心(R&D Center)无不成为其要害部门,跨国公司的所有业务、管理部门,甚至其总部都可以转移至海外,但其核心技术研发中心从未转移到子公司所在国,它要受其总部的严格控制,以防新技术被泄密。在向海外投资项目进行技术转让过程中,他们将进行有步骤、有选择、有针对性的转移。而且,在当代跨国公司的经营过程中,技术转让与对外直接投资像一对孪生兄弟,共同支撑着跨国公司的对外扩张业务,而各个东道国之所以要引进外商直接投资,其原因在于:在发展本国经济过程中,缺少资金和先进技术。因而跨国公司在实施对外直接投资过程中,正是以其先进的技术,赢得了世界市场。

4. 跨国公司采取全球战略

跨国经营与跨国公司的经营并非同义,其重要区别之一是,一般企业的跨国经营也许并非体现全球战略,而所有的跨国公司的经营活动均体现全球战略。其具体特点包括以下几方面。

(1) 公司在进行投资与资源分配时,从全球市场出发来评估每一市场机会,而不是优先从母国市场出发。

(2) 公司对投资区位、投资项目进行科学评估、慎重选择,以期发挥投资所在地(或东道国,或母国)和自身的最大优势。

(3) 公司全面考虑全球竞争态势、投资所在地环境情况及自己的主观情况,对全球市场的进入方式,主要包括投资新建、跨国并购和国际战略联盟,并对全球市场进入的步骤采取统一战略,即统一规划、统一部署、协调行动与发展。

(4) 公司对全球各地的子公司在管理制度、企业文化、企业形象、经营战略、高层职员、财务会计、投资融资等方面实行统一集中化管理,而对市场营销策略如产品、价格、分销和促销宣传等方面做适应性调整和改变,实行当地化和分权管理。

(5) 公司通过书面报告、因特网、定期会议、派员巡视指导等方式建立完善的监控机制,统一协调各子公司之间的决策和活动。

(6) 在全球范围内,实现跨国集团公司整体利益的最大化。

五、全球战略与一体化战略

全球战略的核心是跨国公司在全球范围内实施一体化经营与管理,即实施一体化战略。



一体化(integration or integrating),有合而为一、整合、使完整、成为整体之意。跨国公司经营一体化是指跨国公司在其统一目标和统一战略的指导下进行全球范围内的有计划的直接投资,并对分布在海外的各个分支机构进行一定程度的统一管理,从而使其各项经营业务相互联系、相互配合,并形成有机整体。跨国公司经营一体化主要表现在三个层面。

(1) 投资一体化

它指跨国公司对全球市场进行全面分析与评价,对投资地点、投资行业或业务、投资规模、投资形式进行统一决策,从而使各个子公司的地点分布、业务划分合理,规模和形式科学。

(2) 生产一体化

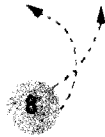
它指在投资一体化业务分割的基础上,在跨国公司内部形成合理的国际分工格局,使各种生产经营业务相互协调、相互配合,形成统一整体。具体有三种形式:一是纵向一体化,即各子公司的业务划分是建立在纵向分工的基础上,他们之间的产出与投入,供应与采购的相互依赖和相互配合,使其业务形成了一个有机的整体。二是横向一体化,即各子公司的业务分工建立在横向分工的基础上,同时从事专业化生产,在行业内分别生产某一种中间产品或最终产品。在横向分工条件下,虽然表面上各子公司之间并不存在像纵向分工条件下的相互依赖和相互配合,有的仅仅是产品在各子公司间的交叉销售,但这种在全球范围内或某一地区范围内的合理而统一分工的做法本身就说明了跨国公司生产的一体化安排和布局。三是混合一体化,是指在跨国公司内部横向一体化和纵向一体化的相互交融形式以及多元化经营的一体化安排,这种情况更符合跨国公司的实际情况。

在生产一体化的全球安排中,还包含了研发的全球一体化安排、采购的全球一体化安排和销售的全球一体化安排。

(3) 管理一体化

管理一体化,是指针对各种职能在全球范围内管理机构设置的设置、管理制度的制定、管理手段的采取等方面的统一化或标准化规定与实施。例如,针对各子公司的财务部门,机构的形式、管理的层次与幅度;各种财务制度;各种财务报表的形式及其财务软件;各子公司间的相互沟通和协调方式,如电话、电子邮件、定期会议等等,都进行标准化和统一化规定。又如,在人力资源管理方面,人力资源部的机构形式及其管理层次和管理幅度,员工的招聘、培训、考核、奖惩、升迁、辞退等方式和制度等,也有标准化和统一化的规定及实施。

以上三种一体化形式之间相互联系、相互制约。其中,生产一体化是核心和主要内容,投资一体化是生产一体化的基础,管理一体化是生产一体化的保证,没有初始的投资一体化,生产一体化就不可能存在;没有管理的一体化,生产一体化的实施就得不到保证。也正是三种一体化形式间的这种相互关系、相互制约,才使整个跨国公司的经营形成一



体化。

六、一体化战略与外包战略

在跨国公司的全球生产一体化战略中,纵向一体化形式是其核心。但由于纵向一体化在跨国集团公司内部的发展,会使跨国集团公司无限地扩大,从而会使内部交易成本大大提高,因而跨国集团公司会根据具体情况,通过外部市场交易获取所需的包括原材料、零部件在内的各种资源。因此纵向一体化形式被打破,一种以体现企业核心竞争力而非核心业务被外包的新型一体化形式就此产生。在这种新型的一体化形式下,跨国集团公司在全球市场上,除了大量存在的、拥有全部产权或部分产权的下属分支机构,还存在大量以契约形式维系的、承接跨国集团公司外包业务的合作伙伴。

可见,外包战略也是集团公司全球一体化战略的组成部分。一般意义上的全球一体化战略仅仅是指在跨国集团公司内部的全球一体化安排,而包含外包战略在内的全球一体化战略冲破了跨国集团公司的组织界限,使其全球一体化网络在公司外得以建立和维系。它既是传统一体化战略的打破,又是传统全球一体化战略的延伸。

七、全球战略与当地化战略

在跨国经营的过程中,越来越多的公司迫于东道国硬性规定和软性约束以及国际社会的要求而实施当地化战略。当地化战略主要包括以下几方面:

- 物料采购当地化;
- 技术研发当地化;
- 管理人员当地化;
- 利润使用当地化;
- 投资决策当地化;
- 营销策略当地化;
- 企业文化当地化;
- 公司形象当地化。

跨国公司以上当地化的做法与其一体化战略是既对立又统一的关系。说对立,是因为当地化使跨国公司在全球范围内丢掉了相关方面的全球统一化和标准化。取而代之的是,在全球范围内,在相关方面实施一定程度的差异化;说统一,是因为当地化是在全球战略和一体化经营的大框架之内对相关方面的适应性调整,是在全球战略指导下的统一规划和部署。因而当地化本身也体现了一种全球一体化的安排。

八、全球战略与投资战略

跨国公司在全球范围内一体化的安排及其全球战略的实现,有赖于全球投资战略的



实施。全球投资战略主要包括投资新建战略、跨国并购战略和国际战略联盟战略。它们是构建集团公司全球经营体系的重要途径,是全球一体化安排的体现和核心,是全球一体化经营和管理的基础与前提。

(1) 投资新建。它指跨国集团公司以资金、技术、设备等形式,直接投资于东道国的某一行业中的某一项目,并以其下属子公司的形式,独资经营,或与东道国一方或第三国的某一方合资经营。对外投资新建是跨国经营中最为典型和最为原始的直接投资形式,跨国集团公司借此建立海外子公司,构建全球生产经营体系。

(2) 跨国并购。它包括跨国兼并和跨国收购两种形式。跨国兼并是指跨国集团公司与一家或两家以上的海外公司合并成一家公司,可以是跨国吸收兼并,即被吸收公司不复存在,而跨国集团公司作为续存公司,也可以是跨国创立兼并,即包括跨国集团公司在内的合并的两家公司同归于尽,以一新的公司名称成立。跨国收购,包括跨国资产收购(部分或全部资产)和跨国股份收购(部分或全部股份)两种形式。被跨国收购的海外公司仍是一个独立的法人企业,只是其所有者变成了从事跨国收购的跨国集团公司。跨国并购多以收购的形式,20世纪90年代以来,它占到对外直接投资的70%以上,是一种效率高、速度快的对外直接投资形式。它使跨国集团公司的全球生产经营体系快速形成,极大地推动了其全球一体化经营的发展。

(3) 国际战略联盟。它是跨国集团在价值链上的、具有战略意义的某一业务环节与海外某一公司的长期联合,如技术交叉许可、R&D合作、生产合作、销售合作、服务合作等。国际战略联盟是跨国集团公司在国际市场上与势均力敌的公司追逐优势互补、实现双赢的重要投资举措,它使全球一体化经营,由跨国集团公司内部安排,变为了在某一方面与他人合作的共同安排。

第二节 经济全球化与全球战略

当代世界经济的典型特征是,全球经济的一体化与跨国公司全球经营的一体化之间相互促进、相互影响。一方面,跨国公司采取全球一体化经营战略的结果,导致了经济全球化进程的加快;另一方面,经济全球化,迫使大量公司采取全球战略,进行全球一体化经营。

一、经济全球化的含义

经济全球化,或全球经济一体化,是指生产要素在全球范围内的流动,世界资源在全球范围内的配置,世界各国经济在全球范围内相互交融在一起,从而形成有机整体。所以经济全球化是资源在全球范围内配置的过程和结果。

经济全球化是一个动态的过程,自国际贸易产生以后,世界就处于经济全球化的进程

之中,只是由于各国的闭关锁国、保护主义盛行,使这一进程发展得非常缓慢。二战之后,由于开放与自由化的倡导及相应机制的建立,才使国际贸易和国际投资得以飞速发展,从而使经济全球化的进程得以加快。自 20 世纪 80 年代以来,由于以下情况的出现,使这一进程发展得更加迅速:一是以计算机技术为代表的科技革命带动了众多发达国家的快速发展,进而使其对外投资和对外贸易也得到了空前的发展;二是由于众多发展中国家为发展国民经济纷纷采取对外开放和对内改革的政策,这为发达国家的对外贸易和对外投资提供了广阔的市场,同时他们本身也积极地参与到对外贸易和对外投资的国际竞争当中;三是经过战后 20 多年的发展,进入 20 世纪 80 年代,大量新兴工业化国家产生并逐渐走向成熟,在许多方面具备了与发达国家一争高低的实力,尤其在对外贸易和对外投资方面已在国际舞台上成为一支重要的力量;四是国际经济组织,如原来的关税贸易总协定(GATT)以及国际货币基金组织(IMF)等的努力和各国的积极响应,使各种游戏规则更加完善,产品及生产要素的自由化流动条件更加充分。

经济全球化突出表现在以下几方面:①投资全球化。国际投资分为直接投资和间接投资。就直接投资而言,其全球化的标志,一是从全球范围内来评估投资环境。进行投资决策的企业逐渐增多,其对外投资的量也在加大,即跨国公司的增多与自身规模的发展;二是全世界对外投资的量在迅速增加。例如,1983—1987 年,全世界对外投资总额平均每年为 770 亿美元,1995 年已达到 1800 亿美元。与此同时,发展中国家的外资流入分别为 180 亿美元和 1000 亿美元。②生产全球化。生产全球化突出表现在国际分工以其特有的方式展开,生产变成了一种全球范围内的统一安排,各国的生产活动相互交融在一起,形成了全球生产的一体化。传统的国际分工是以各国所拥有的自然资源为基础,而现在逐步为以现代工艺和技术为基础的国际分工所代替;传统的国际分工是产业间的分工,而现在又进一步发展为在一个产业内部,以产品的专业化生产为基础的分工;传统的国际分工是在不同国家、地区、厂商之间的分工,而现在进一步发展为在同一跨国公司内部的国际分工。新型的国际分工使各国生产成为世界生产不可分割的有机部分,一件产品也许是很多国家参与生产和经营的结果。③贸易全球化。生产的全球化必然带来贸易的全球化,与国际分工的模式相适应,贸易的广度和深度都在加大。目前,不仅存在由自然禀赋差别所决定的不同行业和产品之间的贸易,更有以现代工艺和技术为基础的分工而产生的不同行业和产品之间的贸易;不仅有行业间的贸易,更有行业内的贸易;不仅有企业间的贸易,也有企业内的贸易。这种发展,不仅使贸易的总量迅速扩大,而且使贸易的品种也日益增多。贸易是经济全球化的黏合剂,它使人们真正看到和理解了各国经济的相互依赖,世界经济的不可分割。④金融全球化。投资、生产和贸易的全球化必然促进了金融的全球化。金融全球化突出表现在:一是金融机构的全球化,它是指各国金融业在海外广设分支机构,实行跨国界的金融兼并,形成信息灵敏、结构合理、规模巨大的金融网络。尤其是 20 世纪 90 年代以来,西方各银行间的兼并,其数量之多,规模之大,斥资之



巨,在历史上实属罕见。二是金融市场的全球化,使各国国内金融市场与国际金融市场逐步接轨与交融,国内市场已成为国际市场不可分割的有机组成部分,一国银行所吸收的资金可在全球范围内实现融通。牙买加体系的形成,浮动汇率制的实施;国际金融中心体系的形成,24 小时的全天候贸易;欧洲货币一体化的形成,全能银行制度的实施;等等,都标志着金融市场在日益全球化。三是金融衍生工具层出不穷,并异常活跃在国际金融舞台上,形成了巨大的交易规模。

二、跨国公司对经济全球化的推动

在经济全球化的进程中,跨国公司及其全球战略的实施是推动经济全球化的中坚力量。跨国公司本身的发展,直接带来了投资的全球化、生产的全球化、贸易的全球化和金融的全球化。20 世纪 90 年代以来,跨国公司数量急剧增加,1993 年,世界共有 3.5 万家跨国公司,它们在全球的分支机构约为 17 万家,其中 90% 属发达国家,10% 为发展中国家。到 1996 年,世界跨国公司的数量约 4.5 万家,其中近 82% 属发达国家,约 18% 属发展中国家。进入 21 世纪,跨国公司已达到 6 万多家,子公司达到 80 多万家。跨国公司以对外直接投资为主体的跨国经营,导致了生产要素在全球范围内大流动,而这种流动又以其内部贸易为媒介,因而它直接促成了投资的全球化;跨国公司以其巨大的规模和广泛的触角,直接左右着国际分工的局势,企业内、行业内以及以现代工艺和技术为基础的国际分工,本身就是跨国公司发展的直接结果,生产的分工必然产生相互间的协作,或者说相互间的协作才使分工有意义并成为现实,而在国际分工基础上所产生的相互间的贸易,就是其相互协作的重要体现;跨国公司在全球范围内的分工与协作,所产生的内部贸易和外部贸易占了世界贸易的很大比重。在 20 世纪 70 年代,跨国公司的出口额已占西方国家出口额的 $1/2 \sim 2/3$,80 年代以来,这一比重上升为 80% 以上。美国的这一比重相对更大,约为 90%。目前,跨国公司控制着世界生产的 40%~50%,控制着世界贸易额的 65%,控制着世界工艺研制开发和技术转让的 80%,控制着世界对外直接投资的 90%。其中在世界贸易总额中,跨国公司的内部贸易占到 $1/3$,如此之大的内部贸易,对整个世界经济的一体化,起到举足轻重的作用。跨国公司的投资、生产、贸易的全球化经营,促进了世界金融市场的繁荣。更重要的是,跨国公司对资金的巨大需求,不仅促进了银行为之服务的范围,还推动了银行业务的国际化 and 整个金融的全球化。

从直接效果来看,世界正因为有了跨国公司,有了跨国公司的发展,有了跨国公司全球战略和一体化经营,才使各国经济变得如此相互交融和密不可分,才使得世界经济越来越趋于一体化。

三、经济全球化对跨国经营的影响

经济全球化已使我们逐渐远离了各民族经济间相对孤立的世界——由于距离、语言、