

# 第一部分 总报告

## 著名跨国公司在中国的投资 ——跨国公司与中国经济增长



# 第一章 跨国公司战略调整新态势

人类已经跨入新的世纪和新的千年。此时人们看到全球范围内的大转变浪潮汹涌澎湃，标志着一个崭新时代的来临。从经济上说，新的世纪是经济全球化的世纪、经济信息化的世纪。这是世界社会生产力的巨大发展提出的客观要求，是世界经济发展的必然规律。

面对经济全球化、信息革命的挑战以及国际市场的新格局，美、欧、韩、日等国的跨国公司先后进行了战略调整、业务重组和管理改革。它们纷纷把经营重点从制造转向服务，从硬件产品转向软件产品，突出主营业务，强化核心竞争力，实现产业结构和产品结构的调整，从而增强了企业在全球、在中国的竞争力。这意味着我国企业将面临更为严峻的竞争环境。为此，我们必须充分认识和了解这些著名跨国公司进行的战略调整和改革，汲取它们的经验和教训，以少走弯路，发挥“后进的优势”迎头赶上。

## 跨国公司战略调整的时代背景

20世纪90年代以来，世界政治经济格局和科技发展出现了一系列根本性的新变化。这些变革极大地改变了跨国公司经营和竞争的环境、条件、规则以及创造价值的方式。

### 1. 冷战结束带来世界政治经济形势新格局

冷战结束给世界政治经济形势带来了深远的影响。市场经济在世界范围内得以发展，和平与发展成为时代的主题和主流。以经济为基础、以科技为核心的综合国力的竞争取代过去的军备竞赛。世界经济全球化潮流的政治障碍大大减低，企业市场已不再是政治疆域内的国内市场，而是一个全球一体化的市场。

冷战结束是与东欧巨变和苏联解体相联系的。第二次世界大战结束不久，昔日反法西斯的盟友就成为冷战的对手。美苏争霸，在世界范围形成了对立的两大阵营和两极格局。这一格局延续了将近半个世纪。期间，尽管以前苏联为首的社会主义和以美国为主导的资本主义都曾积极推进本阵营的经济一体化，但经济全球化却难以逾越两大阵营间的政治障碍。从1989年11月9日柏林墙被冲开，到

1991年12月8日前苏联解体，导致以前苏联为首的原社会主义阵营解体。东欧巨变和苏联解体带来的经济影响是极其深远的。此后，使世界的政治与经济格局发生了新的重大变化。

由于东欧剧变、苏联解体，中、东欧和独联体国家重新回到市场经济的运行机制中来，中国也开始实行市场经济，世界各国的经济运行机制逐步趋向统一，从而使世界范围的经济一体化获得了新的有利的发展条件。与此同时，和平与发展日益深入人心，为争夺资源和市场的局部战争也会相应减少。这给世界各国的社会经济发展提供了最基本的国际和平环境和条件，使各类国家可避免因进行剧烈军备竞赛和大规模战争所带来的危害和破坏，从而能集中人力、物力和财力去发展经济，改善人们的生活环境和条件。努力发展经济必将成为21世纪人类社会的主流和最强音。这对各类国家、企业都既是机遇，也是挑战。如何利用较长的和平时期来发展自己的社会经济，如何在激烈的经济竞赛中经受考验，已经成为各个国家和企业集团必须解决的迫切课题。

## 2. 信息技术革命促进了企业经营管理模式的变革和产业的调整与升级

80年代以来，以信息科技领先，生物科学、材料科学、能源科学、海洋科学、空间科学为主要内容的科学技术革命，正以亘古未有的规模和力度，彼此呼应，推波助澜，呈现出一派加速发展的趋势。与此同时，科学技术成果转化为直接生产力的速度越来越快，周期愈来愈短，规模更为宏大。

这些高科技、高智能成果对生产力诸要素的渗透和改造，导致全新的生产设备、生产过程和崭新产品的出现，并不断开创着新的工艺革命的道路，使企业的技术基础、增长方式、经营管理模式以及人与生产过程的关系发生革命性变化。例如，工业社会市场要求提供大批量、统一规格和大众化商品，而信息社会市场要求提供小批量、多品种和个性化商品，导致生产模式正从规模生产（MASS PRODUCTION）向个性化产品的规模生产（MASS CUSTOMIZATION）转变。工业化时代企业价值的主要来源是资金、设备和厂房等硬件设施，信息化社会价值主要来源是创新、营销、服务、品牌、专利、设计等软件。工业化时代生产以厂家为中心，信息化时代生产以客户为中心。生产工艺越来越智能化。市场变得越来越电子化。参见表1-1。

这些重大科技成就的全面产业化，引起了产品结构、产业结构、就业结构、生产组织和管理手段的重大变革，使世界经济从工业化阶段逐步进入信息化阶段。科技发展正在成为构筑新生产力体制的核心，成为促进经济发展和社会变革的内在因素和特殊资源。

表 1-1 工业化与信息化经济的区别

	工业化	信息化
市场需求	大批量、单一规格、统一标准 ——厂家为中心	小批量、多样化、个性化 ——客户为中心
价值来源	资金、厂房、设备、生产线 ——硬件	技术、品牌、专利、设计、营销、 服务——软件
边际成本	边际成本递减	信息产品边际成本基本为零
市场价值	对现有经营业绩的评估	对未来赢利的预期
竞争战略	上规模,降成本,降价	差异化,创新,速度
组织结构	金字塔——科层制	网络化——伙伴制
劳资关系	资方拥有基本生产要素 ——资金、设备	劳方拥有决定性生产要素 ——知识、创新能力

目前 发达国家的主导产业正在加速从钢铁、汽车、化工等传统产业转变为包括集成电路、软件、电子计算机、个人电脑、传真机、光缆等在内的信息技术产业。例如 在美国 信息产业已成为经济中新的龙头和支柱 占国民经济总量的比重达 10%左右 对国民经济增长的贡献率在 1/3 以上,比过去美国经济三大支柱(钢铁、汽车和建筑业 加在一起的总和还要大。在日本 信息产业是目前惟一一个年产值超过 100 万亿日元的产业部门。欧洲发达国家的信息产业也在蓬勃地发展。即使在发展中国家 信息产业也在加速发展 如印度 甚至成为世界软件业中的佼佼者。中国的信息产业发展也在加大力度和速度。不仅如此,信息产业还改造了众多的传统产业部门,使它们从生产流程到经营管理都发生了很大的变化,从而重新焕发了活力,并大大提高了劳动生产率。

可以预期 21 世纪人类将全面进入信息时代、知识经济时代。包括集成电路、软件、电子计算机、个人电脑、传真机、光缆等在内的信息技术产业无疑将成为未来全球经济中最宏大、最具活力的产业。其他高技术产业 特别是生物工程、航空航天等 也将成为重要的产业部门。依靠高科技的知识和智能密集型产业将取代那些主要依赖于原料和劳动力的制造业的地位而迅速崛起 成为国民经济的支柱。

### 3. 经济全球化浪潮汹涌澎湃

经济全球化作为一个概念 是由经合组织 OECD 前首席经济学家 S·奥斯特雷在 1990 年首先采用的。它主要指生产要素以空前的速度和规模在全球范围内

流动，以寻找适当的位置进行最佳配置。

1992年联合国前任秘书长布特罗斯·加利先生在联合日致辞中说：“第一个真正全球化的时代已经到来。”以商品、资本、服务、劳动和信息跨国界全球流动为主要内容的经济全球化正在以前所未有的规模和速度得到发展。现在，国际贸易总额包括服务贸易在内每年接近8万亿美元，离超过10万亿美元的日子已为期不远。国际资本市场每年的交易额已超过15 000亿美元，每年的国际直接投资流量已超过8 500亿美元，其存量已达到3.5万亿美元以上。外汇市场每年的交易额已在500万亿美元以上，大约是每年国际商品交易额的100倍。自由贸易区、关税同盟、共同市场、经济同盟等四种发展程度递进的经济区域一体化形式遍及世界各地，其中欧洲统一大市场、北美自由贸易区、亚太地区经济合作组织和拉美次区域合作集团的出现最为引人注目。

经济全球化并非始于今日，经济全球化就其根源应始于资本来到世间所形成的一股力量。正如马克思所说：“资产阶级开拓了世界市场，使一切国家的生产和消费都成为世界性的了。”（《马克思恩格斯选集》第2版第1卷第273—276页）经济全球化乃是一个不断发展的动态过程，它随着世界经济的不断发展而总是在不断扩展和深化。大致说来，经济全球化经历了三个发展阶段。参见表1-2。

表 1-2 经济全球化的三个阶段

	第一阶段	第二阶段	第三阶段
时间	18世纪——19世纪中期	19世纪末——20世纪中期	20世纪70年代以来
全球化的主要内容	商品贸易全球化	直接投资全球化	金融资本全球化
经济	初期工业化	高度工业化	信息化
政治	殖民战争	两次世界大战	冷战结束
运输	火车(1814) 轮船(1807)	汽车(1886) 大型轮船 飞机(1903)	高速火车 大型集装箱船 大型喷气客机
信息	电报(1837)	计算机(1945) 电话(1876) 无线电报(1895)	卫星光纤通信(70年代) 个人计算机(1977) 个人移动电话(90年代) 因特网(1995)

无疑，全球化时代为企业超越国界经营活动的发展提供了良好的物质条件和广阔的空间；全球化是一场革命，它使企业家能够利用世界任何地方的资金、技术、信息、管理和劳动力在他希望的任何地方进行生产，然后把产品销往任何有需求的地方。经济全球化有利于实现“以最有利的条件生产、在最有利的市场销售”这一世界经济发展的最佳状态。但是，这也使企业将面临更大的挑战。经济全球化使得无国界竞争“无限制竞争”逐步形成，经济过程的全球化、自由市场经济的迅速扩展正在把所有实行市场经济的国家纳入全球市场经济体系。在这种趋势的冲击下，传统的“国内市场”与“国外市场”的界限将不复存在，因为外来的竞争随时都会在后院展开。每一个企业或公司所面对的都将是“国际市场”，这些公司和企业在经营时所遵循的准则和惯例都将是“国际准则”和“国际惯例”。这就意味着，企业必须把自己的生存发展空间放在全球经济总体发展中去，制订全球化经营战略（参见表 1-3）

表 1-3 一国经济与全球经济的区别

	一国经济	全球经济
经济类型	封闭型——自力更生	开放型——相互依赖，共同发展
消费需求	消费决定于本国国情	消费偏好全球趋同
生产要素	在一国内流动	超越国界流动
增值链条	各环节均在国内	全球布点、全球网络
竞争范围	一国之内	全球范围
竞争对手	国内竞争对手	面对全球顶尖高手的竞争
竞争条件	具备国内市场竞争能力即可生存	具备全球竞争力，具备专门领域竞争力
政府作用	在一国之内有效地干预经济	受制于国际规则（规则全球化），干预能力有限

由上可见，在 90 年代短短的 10 年时间里，政治、经济和技术三个方面均发生了根本性变化，这在人类历史上是十分罕见的。时间集中，意味着这些变化同步进行。在同一时间里，政治、经济和技术的变化相互作用，相互促进，加速度推动了世界经济的发展。

面对经济全球化、信息化和知识化新形势的要求 有的企业顺应潮流 适应变化 有的企业则感受不到变化 反应迟钝 有的企业虽感受到变化 但是没有适应潮流顺势而动。

根据我们对德、美、日、韩 4 国主要跨国公司的调查表明，适应信息经济和全球化时代的要求进行企业战略调整、业务重组、管理改革是企业增强竞争力 迎接全球化和信息化挑战的根本途径。

正如韩国 LG 集团总裁具本茂先生所指出的：随着知识和信息逐渐成为新的竞争力“如果我们继续死守过去的老本 必将被急剧变化的环境所淘汰。我们必须摆脱过去统一化、规格化的以硬件为中心的观念 树立他人无法轻易追赶的、独具一格的以软件为中心的观念”。福特汽车公司总裁也指出：“在 21 世纪的门槛前，仅有优异的产品是不够的。我们将要离开工业时代而进入信息时代，这是一个客户的时代。我们公司要拓展‘使客户满意’的概念，提供更优异的产品和服务。我们的目标是成为领导世界潮流的、提供汽车产品和服务，以客户为中心的公司。”

## 世纪之交跨国公司的战略调整与管理革新

20 世纪 90 年代以来 美、欧、韩、日等国的跨国公司先后进行了三波战略调整和企业改革。一批美国跨国公司顺应经济全球化和信息化潮流率先进行了经营战略调整、业务重组和结构改革 从而保持了良好的增长势头和较强的国际竞争力。德国跨国公司学习美国企业，90 年代中期以来也进行了相应的调整和改革。韩国一些跨国公司虽然为适应经济全球化进行了战略调整 但是偏离了信息化的趋势 追求工业化时代的数量型扩张 导致企业竞争力下降。日本企业为 70 和 80 年代的成功所累，只有少数企业进行了适应经济全球化和信息化的战略调整和企业经营机制的改革。多数企业还没有完成这样的调整、重组和改革。

### 1. 90 年代初期领先进行战略调整和改革的美国企业

面对新技术革命和国际经济一体化浪潮，一批美国企业最先领悟上述竞争环境和竞争规则的变化。90 年代初期，通用电气（GE）、国际商用机器（IBM）、AT&T 等美国著名公司率先进行了战略调整、业务重组和结构改革。这三个方面同时进行并且互相补充，以适应经济全球化和信息化新趋势。

(1) 通用电气公司（GE）。通用电气公司是美国最先进行调整与改革的企业。

1981年约翰·韦尔奇当上了首席执行官。当时,GE是美国最大的多种经营公司,收入达到历史最高水平。很少有人认为公司需要重组。但韦尔奇认为,科技发展速度加快,全球竞争越来越激烈,只有在市场上领先对手的企业,才能在90年代继续发展。他的危机意识使他在危机尚未来临之前,就主动开始了极具魄力的战略调整,提高企业的竞争力。GE的改革可分两个阶段。

从80年代起,韦尔奇开始进行重组和改革。重组的主要原则有两个。其一是“数一数二”的原则。韦尔奇将企业划分出核心制造、科技密集和服务等三大领域。他提出,GE旗下企业如果在这三方面不是位居全球第一或第二,都必须整顿,提高生产率,否则将关闭和出售。其二是高赢利原则。即要达到18%至19%的股东权益回报率。如小家电企业虽然是市场的领导者,符合第一条标准,但是由于无法达到韦尔奇制定的回报率标准,故被出售。按照这两个原则,GE公司进行了大规模的业务重组。公司出售了一大批缺乏竞争力的企业,也收购了一批企业。

在公司业务重组同时,也进行了结构改革:“消肿减肥”,裁减层级,精简人员;贴近市场,灵活反应。到80年代末,GE共裁减了10万个职位。

经过这次改革,公司的销售额和利润都有了大幅度的提高。GE公司在1980年有企业350个,41.1万名职工,销售额268亿美元,利润15亿美元。到了1990年,企业数减为13个,职工29.8万名,销售额584亿美元,利润43亿美元。员工减少了超过10万名,但销售额增加了1倍多,利润增加了近2倍。

90年代后,GE进一步深化了本公司的调整与改革,主要进行了四项改变:

一是产业调整,公司重心转向服务业。公司总裁韦尔奇认为,GE仅靠制造优良产品来赚钱的时代已经过去了,他决定把GE公司的经营重点从制造业向服务业转变。GE的主要业务可分为制造、广播、金融服务和其他生产服务四大项。1998年三分之二以上的收入来自金融、信息和产品等方面的服务。

二是改变市场定向,将市场重心转向国际市场。全球化是GE增长的发动机之一。1987年,韦尔奇就宣布:“数一数二的原则必须应用到世界生产上”。90年代,GE采用国际化战略,加紧推进国际化进程。即从整个公司的角度出发,不仅把一个国家看作是市场,也把它看作是发展经济的伙伴。GE从一个美国公司变为一个全球性的公司。

三是管理改革,开展六个西格玛质量管理活动。经过90年代以来第二阶段的调整、重组和改革,GE公司的竞争力进一步提升。该公司的市场价值从1981年的120亿美元猛增到今天的4850亿美元,成为美国最受赞赏的十大公司第一。

名。按照联合国贸发会议 2000 年投资报告的资料，从海外资产来衡量，GE 公司目前是世界最大的跨国公司。

(2) 国际商用机器公司 (IBM)。IBM 公司进行的调整、重组也具有典型意义。

1990 - 1993 年，IBM 公司连年亏损，赤字高达 80 亿美元，股值下降 3/4，在 PC 机国际市场被挤出前 3 名；IBM 具有优势的大型计算主机市场低迷。IBM 在微型计算机市场的失利，在于企业发展战略和管理的失误，而非技术的落后。

1993 年 3 月，在市场营销和战略方面有丰富经验的郭士纳出任 IBM 公司新总裁，对 IBM 公司的经营战略和管理结构实行大幅度调整和改革。在战略上，把经营重点从制造向服务、从硬件产品向附加值更高的软件和系统产品转移。

郭士纳先生认为，IBM 公司就本质而言，应成为一家为客户解决问题的企业。根据网络世界的发展进程，电脑软件系统以及客户服务体系将会扮演日益重要的角色。因此，过去 IBM 公司没有独立的软件部门，软件部门从属于硬件部门的状况必须加以改变。必须使软件系统事业成为 IBM 公司网络系统的基础，IBM 所有产品要围绕网络世界进行。IBM 公司的战略调整重点是使 IBM 公司从电脑硬件系统的生产厂家转化成一家集硬件系统、软件系统、客户服务为一体的为客户提供系统的解决方案的公司。经营重点发生了转移：硬件 软件 解决方案。

为开发软件事业和适应网络革命的需要，1995 年，IBM 公司成立独立的软件系统部门和网络部。为迅速打开市场和建立市场，IBM 斥资 35 亿美元收购莲花发展公司，利用莲花公司群组软件系统和 IBM 公司的产品，共同占领国际互联网络产品市场以及软件服务市场。1996 年，IBM 公司又以 74.3 亿美元买下 Tivoli 公司，使得 IBM 在分布系统管理方面的产品水准突飞猛进，迅速达到行业领先水平。IBM 公司收购上述 2 家软件公司后，从根本上改变了 IBM 公司的软件部门，增强了公司的竞争实力。

IBM 在增强公司软件竞争力的同时，还进行了管理结构改革，“消肿减肥”，精简人员。IBM 公司管理机构改革的结果是采取网络式管理机制，按全球各大战略地区划分管理系统，如美洲区、亚太区、欧洲区等，将公司负责主要生产经营活动的产品业务部门与地区总部结合，协调管理。从 1993 年到 1997 年，按照新总裁要求，IBM 公司精简员工近 20 万人。公司雇员人数从 40 余万减少到 22 万。

经过郭士纳大刀阔斧的改革，IBM 公司很快扭转经营亏损的局面。1995 年，公司利润达到 42 亿美元，1996 年度进一步增加到 54 亿美元。公司的业务结构

也发生了重要转变。1996年度软件产品销售额达到130亿美元，成为当时全球最大的软件王国。

(3)AT&T公司。AT&T是一个集通讯设备生产和通讯服务为一体的通讯业巨人。通讯业的激烈竞争，使竞争对手不购买AT&T制造的通讯设备，使后者的设备制造部门失去了不少市场机会。1995年9月，AT&T进行战略改组，分解成3大公司：AT&T从事通讯服务业、朗讯科技公司从事通讯设备的研究开发与制造，NCR公司从事计算机制造。朗讯科技公司集合了原AT&T所有的通讯设备部门（网络系统部、商业通信系统部、微电子部、用户产品部、多媒体企业和技术部）及贝尔实验室，于1996年10月正式成立。朗讯科技公司成为全球最大的通讯设备制造公司。

综合美国公司80年代，特别是90年代以来所进行的战略调整、业务重组以及结构改革，我们可以发现美国跨国公司的战略调整、业务重组和机构改革突出了如下几个原则。

企业经营目标：首先为股东赢利，不断提高营业收入收益率和资产收益率；

企业战略调整：经营重点从一般制造业向服务业转变，从硬件产品向软件产品和系统产品转变；

企业业务重组：突出核心业务，发展相关多元化业务；

企业结构改革：贴近客户，减少层级，精简人员，增加灵活性和适应性。

从我们的调查看，按照这些原则进行改革的美国跨国公司往往增强了企业竞争力。因此，东亚金融危机爆发虽然也对美国跨国公司带来消极影响，但是它们的回旋余地比较大，在国际竞争中处于比较主动的地位。

## 2. 90年代中期主动进行调整、重组和改革的西欧企业

当美国跨国公司进行战略调整并且竞争力增强逐步显示出来时，欧洲企业学习美国企业，也纷纷进行了结构调整。这是一种企业为适应国际竞争，适应信息经济发展而进行的主动改革。我们以德国企业为例对此进行分析。

德国大公司调整的主要做法有三大战略和四大措施。

战略一：旨在增值的企业经营管理目标，为股东提供适当的利润，为顾客提供有吸引力的产品与服务；为员工提供优厚的和有保障的工作职位。

战略二：经营业务重组，突出核心业务，缩减非核心业务，集中力量开展具备优势的業務。例如，过去戴姆勒奔驰集团业务面很宽，既有汽车制造，也有飞机。

轨道交通、电子电器 还有咨询服务等等。奔驰公司在改革中 学习美国企业的财会制度，强调把赢利置于企业重要目标。奔驰公司发现，集团内赢利最多的还是公司老本行——轿车。为此，奔驰公司把电气业务的一部分卖掉，一部分与 ABB 公司合资，组成一家专门从事轨道交通的新企业。公司加强轿车的研究与开发，在汽车领域搞相关多元化。在加强高档轿车地位同时也向大众化轿车发展，开发 A 型车。在海外加强汽车领域投资，例如在中国投资大型客车，在日本收购日产汽车下属企业等等。

大众汽车公司曾经也尝试过多元化经营，制造过大众品牌的电脑。这种多元化的效果并不好。于是，停止对电脑的投资，转向相关多元化。在保有大众化轿车市场同时，大众汽车也在向高档轿车发展。最近，大众公司收购了英国劳斯莱斯汽车公司便是一例。

西门子公司在 90 年代初期开始进行公司改革。西门子公司改革类似美国通用电气公司，公司总裁冯必乐决定，凡是在国际竞争中不能进入前列的业务领域均裁减出售。例如电力和通讯电缆过去是西门子公司重要的产品，但由于在同其它公司 包括韩国、日本公司的竞争中失利 而且难以在今后改变这一态势 因此，西门子公司已经决定今后不再发展这类产品。

战略三 推进全球化 同时加强公司所在地德国的经营水平。如 奔驰公司确定欧洲北美市场为公司主要市场，把亚洲作为颇有潜力的潜在市场进行开发。大众公司在拉丁美洲、东欧和亚洲的中国建立了生产基地。全球化进程进展顺利，并且已经取得效益。公司提出，今后依然积极推进全球化。与此同时，加强德国制造基地的技术开发与设备更新。巴斯夫、拜耳和赫司特三大化工企业均看好亚洲市场。拜耳公司在亚洲的销售额增长最快，在公司销售总额中已经占到 16%。

为推进上述战略，德国跨国公司采取的主要措施如下：

措施一 战略联盟与兼并 实现重组。例如奔驰公司与 ABB 公司合资建立名为 ADTRANZ 的轨道交通设备公司；大众汽车公司收购劳斯莱斯；克虏伯公司计划与蒂森公司合并，建立德国最大的钢铁机械集团。安联保险公司收购法国一家保险公司。

措施二 加强 R&D 投入 不断推出新技术和新产品。在我们调查的 10 家最大德国公司中有 7 家提供了 R&D 支出统计。这 7 家公司中的 6 家 R&D 支出 1996 年度比 1994 年度增加。7 家公司 1996 年度 R&D 支出比 1994 年度增加 12.74%，略高于这些公司销售额增长幅度（12.69%）。最近 这些公司都加大研究与开发投入，积极研制开发新产品。例如奔驰公司开发 SMART 和 A 型新车；

大众公司开发了 5 气门发动机技术和新高尔夫 GOLF 车。

措施三 改革机构和精简员工 降低生产成本。1996 年度 10 家德国最大公司职工人数比 1994 年度减少 41 201 人 减少职工数量占 1994 年度职工总数 2.26%。据了解 精简员工并不是简单地推给社会。多数情况下采取在企业内提前退休的方式精简。

措施四 财会制度改革 引进美国式财务报表 增加企业经营透明度。90 年代中期以来 进行战略调整、业务重组和机构人员精简的德国企业已经有相当比例。通过这些改革 德国企业经营状况改善 竞争力得到加强。

经过 90 年代中期的战略调整、业务重组和结构改革 德国汽车工业的三大公司经营状况明显好转。奔驰公司 1995 年亏损近 40 亿美元 ,1997 年赢利达到 46 亿美元。大众和宝马公司的赢利也逐年增加。显然 企业经营状况改善 竞争力加强 是德国汽车公司在亚洲金融危机以来积极兼并和收购其它国家汽车企业的实力基础。

### 3. 被迫进行战略调整和“经营革新”的韩国企业

进入 90 年代，韩国企业也在酝酿改革和战略调整。1993 年 6 月 7 日 三星集团在德国的法兰克福召开了三星集团高层决策会议。此后，三星集团积极推进国际化经营的力度。LG 集团董事长具滋憬于 1990 年初提出了新的经营革命的构思。1995 年初 具本茂先生出任集团会长 开始了“第二次经营革新”。进入 90 年代 大宇集团总裁金宇中强调“要把地球作为产业基地 要把世界当作市场，一定要实践‘世界经营’”。

韩国企业虽然看到了 90 年代世界政治、经济和科学技术出现了新变化 并作出了相应战略调整 and 经营改革，但是，韩国企业对信息化及其带来的产品和产业结构、经济发展模式等多方面的变化缺乏足够的重视。韩国企业注重增长的数量 忽略质量 注重制造业 忽略服务业 注重硬件产品 忽略软件和系统产品。从 1990 年到 1997 年东亚金融危机前 韩国 5 大集团除了 LG 集团 其它 4 家都进行了大规模扩张。结果，每个集团都拥有涉及十几个到几十个行业的 30 家到 80 家下属企业。近年来 韩国大企业集团的营业收入收益率 利润 / 营业收入 不断下降。1996 年度 进入全球 500 家最大企业的 13 家韩国大企业营业收入收益率只有 0.77% ,1997 年度进一步降到 0.33%。韩国企业集团没有按照信息化经济的要求进行这一轮至关重要的战略调整，为自己带来了灾难性的后果。

1997 年 11 月韩国金融危机爆发后 韩国金融体制 乃至经济体制 及大企业集团多年积累的问题暴露出来。必须对大企业集团进行企业结构改革成为企业

界和政界的共识。韩国企业集团目前进行的结构改革实际上包含了欧美跨国公司进行的业务重组和结构改革两方面的内容，是对金融危机前不相关多元化扩展的修正，更是以追求增长的质量取代过去的数量型增长。但是，由于结构改革（战略重组）涉及多方面的利益，因此在实际操作中困难重重。经过多次磋商和反复，才取得重要进展。韩国的经验表明，在金融危机冲击下被迫进行战略重组，是一件十分艰难的工作。

三星、现代、大宇、LG 和鲜京 5 大集团整改分为 3 个阶段：

第一阶段，压缩经营领域，突出主营业务（4-5 个交叉项目加以合并、互换）；

第二阶段，分解集团，主营业务公司独立经营；

第三阶段，增强主营业务竞争力（与外企合资合作、清理无竞争力企业）。

经过 2 年的努力，韩国大企业集团的调整与改革进展迅速。到 2000 年底，除大宇集团和现代集团外，多数大企业集团开始实现适应全球化和信息化的战略调整，突出了核心业务，加强了核心竞争力。

在韩国大企业改革中，三星、LG 和 SK 集团进展比较快。

1997 年金融危机到来时，三星公司李健熙会长针对国外金融危机采取的第一个应对措施是调查、分析三星各个子公司的管理体系，提出“选择并且集中力量突破”理论。这个新理论要求选择并且集中精力于那些必要的领域以及三星公司可以做得很好并创造效益的领域。依据这种理论，三星公司选择了一些核心领域，包括电子、金融、贸易和服务，进行重点扶持和发展，并且出售或取消了 28 家子公司。此外，每个子公司也放弃了一些边缘的、亏损的领域或者非核心的领域。

在企业重组过程中，三星公司一方面关闭了一些企业，另一方面也建立了一些新型的数字或风险公司，例如三星风险投资公司、All at Card 公司、Secui.com 公司和 HTAG 公司。总的说来，三星公司子公司的数量从 1997 年的 59 家减少到 1999 年的 45 家。近两年，三星公司对 231 个企业进行了让产易股，多达 1.5 万名员工变更了隶属关系。

通过重组，与电子相关的子公司巩固了它们作为三星公司核心企业的地位。它们在三星公司销售总额中所占的比例从 1997 年的 27% 上升到 1999 年的 33%。2000 年第一季度，电子方面子公司的份额进一步上升到占整个公司的 34%。

LG 集团经过深刻的战略调整和业务重组，企业竞争力显著增强。公司总裁具本茂指出：“在新的 1000 年，企业环境的变化速度将超出我们的想象。信息技术

的飞速发展必将改变企业的经营模式。一个企业如果不改革、不求变化，必将被淘汰。”企业应当更注重“企业价值的增长”。我们必须摆脱过去统一化、规格化的以硬件为中心的观念，树立他人无法轻易追赶的、独具一格的以软件为中心的观念。”

1997年金融危机以来，SK集团进一步集中核心业务。其原则是将非核心业务放弃，加强核心业务。目前公司业务集中到能源化学、信息通讯、服务和金融等4个领域。分支机构已经从1997年底的49个分支机构集中为33个，到2002年将进一步集中为22个。公司治理结构也得到改善，董事会中已经有了17个社外董事（SK相关的5个上市公司共有约70个董事），监事会的7个成员中有2个社外监事；公司已经实行符合国际惯例的合并报表制度，增加企业透明度。

显然，经过亚洲金融危机和管理改革，韩国一些企业已经接受了美国企业领先进行的战略调整的思路。

#### 4. 90年代末日本企业的调整、重组和改革

美欧公司进行改革时，少数日本公司也开始进行战略调整和业务重组。例如索尼公司1993年开始进行改革以适应90年代世界经济全球化和信息化的发展。公司坚持把视听产品领域作为主营业务，积极推进软件产品与硬件产品相结合的系统产品，并且不断调整企业经营管理结构，引进外部董事，因此形成了富有活力的高度全球化经营的体制（3/4的生产和员工均在日本以外的国家）。

然而多数日本企业改革滞后于美欧企业。许多日本跨国公司受70和80年代的成功所累，没有根据90年代世界经济全球化和信息化的新趋势进行必要的调整与改革。众所周知，从70年代起，日本的汽车、钢铁、家用电器、半导体等工业产品以其做工精细、价格低廉的优势逐渐占领欧美市场。面对这些领域日本企业的竞争，欧美公司一度难以对抗。1991年，日本首相访问美国，嘲笑美国工人懒惰，美国企业管理落后，缺乏竞争力。这一事件曾为媒体广为报道。

日本三和综合研究所理事长原田和明就日本企业的这一失误作过中肯的分析。原田和明认为，“国际化、信息技术革命以及亚洲地区的经济腾飞，使90年代的国际经济格局发生了历史性变化，而独特的日本式体制在各个方面暴露出了问题。”，“日本未能顺应这种变革”。众多的日本企业，特别是在传统工商业中拥有稳固地位的大企业，既不需要外国市场，也不需要外国的管理方法。换言之，它们不需要调整与改革。这些企业主要包括商业银行、建筑公司以及生产钢铁、水泥等大宗商品的企業。

另外，从企业经营机制来看，美国企业的主要目标是股东利益，所以最受重视

的是股东。经营管理者最大的责任和义务是尽力扩大股东利益。日本企业则把企业的主要目标定为企业的生存、持续和繁荣。“在企业经营向全球化加速发展的今天，不采用重视股东的体制，已经无法参与国际社会的商务活动”。因此，原田和明呼吁：“日本的经营体制，必须转换为重视股东、重视股东资本利润率的经营体制。还有，把终身雇佣制改为注重实际能力、实际成果、个人创造性和多样性的体制，这是非做不可的事。”

东亚金融危机也充分暴露了日本企业的问题。1998年以来，日本企业开始了全面深入的改革。1999年春和2001年春，笔者在日本访问了20多家大企业总部，发现日本企业正在全面进行战略调整和管理结构改革。日本企业改革内容包括：

(1) 调整企业经营目的。目前不少公司认为，企业必须重视为股东盈利。索尼公司现在把股东、员工和客户三者利益摆在同等重要的地位。

(2) 调整企业发展战略，突出企业经营重点。过去日本公司多进行大规模多元化经营，现在许多企业对原有业务进行选择 and 集中，突出有竞争力的主营业务，特别注重发展服务业，重视软件产品和“解决方案”(solution)。一些综合家电企业加速“IT化”，经营重点向信息化产业转移。

(3) 从以日本为中心的国际化转变为以世界市场为目标的全球化。丰田汽车公司1995年制定了以“推进本地化”、“扩大进口”为代表的“新国际商业活动计划”。1997年修订了经营指导原则，强调公司要成为良好的“国际社会的企业市民”。

(4) 进行企业管理结构的改革。伊藤忠商事是一个综合商社，现在正在按照欧美控股公司模式进行改革。其目标是在总公司下面按照不同业务组建8个分公司，分公司独立经营，独立核算，总公司负责全公司战略管理。改革的目的是使企业经营决策更加贴近市场，对市场变化反应更灵活和更迅速。由于日本目前没有“控股公司法”，这些公司把目前的改革作为走向控股公司的过渡阶段。

管理结构改革还包括对董事会的改革。索尼公司把董事会成员从37人减少到10人，引进3名公司外董事。东芝公司建立“执行董事”制，使董事人数减少，职责清晰。欧姆龙公司也打算进行同样的改革。

(5) 进行财务制度改革。增加企业财务透明度、实行美国式的联结结算（合并报表），注重公司的市场价值。日本政府规定，从2001年4月开始的财务年度开始，所有上市公司都必须实行美国式的合并报表制度。

(6) 进行人事制度改革。过去作为日本企业特点的“终身雇佣”制和“年功序

列体制已经不适应新的国际竞争形势，必须改变。

上述几个方面的改革事实上对日本企业传统的经营目的、经营管理体制以及企业文化进行了全面的冲击。据我们 2001 年 3 月在日本进行的调查，尽管日本整体经济状况仍然低迷不振，但是，一批企业通过适应经济全球化和信息化潮流的改革，已经恢复甚至增强了竞争力。

索尼公司早在亚洲金融危机前就开始了适应经济全球化信息化潮流的改革。近年来，公司一直处在深化改革之中。面对当今方兴未艾的网络浪潮，索尼公司首席执行官出井伸之指出：“网络的革命既是挑战又是机遇”。为迎接即将到来的宽带网络时代，索尼公司自 1999 年 3 月以来着手进行了一系列公司架构改革，其主要内容是进行电子业务的重组和强化。索尼把 2000 财政年度定义为“加速公司改革的第二阶段”，将通过同时推进“提高现有业务的效率”、“通过 IT 技术的广泛应用推动业务发展”与“积极开发新的网络业务”汇集集团整体业务资源，努力提高企业价值。Sony 集团总部还将引入“电子总部”(eHQ)的概念，负责协调 Sony 集团面向互联网时代的全部业务，通过制定集团的全面战略，电子总部将积极推动 Sony 集团网络业务的发展。与此同时，索尼公司也进军金融服务。索尼已经建立了银行等金融机构。

东芝公司的改革也值得注意。进入 90 年代，东芝加强了在数字技术、移动通信技术和网络技术等领域的发展，东芝已成功地从家电行业的巨人转变为 IT 行业的先锋。至 2000 年底，IT 产值在东芝总产值中所占的比重已经达到了 74%。公司于 2001 年初再度提出战略重组，在原有 8 家内部公司的基础上又成立了 2 家从事 IT 业务的内部公司，即 e 方案解决公司和移动通信公司。

东芝现任社长冈村正指出：“信息、通信和视觉成像技术的结合、因特网的普及等一系列数字技术的发展，改变了人们的生活方式和商业形态，是一场广泛渗透整个社会领域的信息技术革命。我们确信在这场彻底创新的信息技术革命中，东芝将成为主角。我们的优势是在关键产品上具有无与伦比的实力，还可以利用笔记本电脑、先进的半导体技术、液晶显示技术以及网络产品等，在技术上和部件上支持信息技术。我们依靠这方面的投资，保持我们在高速成长、高收益产业方面的领先地位。同时我们还将继续加强我们在前端处理系统和服务方面的实力，将硬件与相应的软件配套，为客户提供具有高附加值的整套解决方案。”

松下公司很早就开始了全球经营。但是，过去的全球经营基本上是以日本为