

战后，随着世界经济的迅猛发展，资本输出有了极大的增长，跨国公司成为世界经济的主导力量。七十年代以前，跨国公

# 当前跨国公司投资 策略初探

沈 根 荣

时，如果当地人的股票掌握在少数人手里，股票持有者就会积极协助企业减少国家管制的影响；而当地人股票较为分散，则使

司在对外投资时，往往采取控制别国经济，掠夺别国资源，甚至搞“国中之国”的做法，因而引起东道国人民的极大不满。许多东道国政府常常为此而对跨国公司采取限制、控制、甚至国有化的措施。为了改变这种情况，缓和或消除东道国政府限制或控制跨国公司的行动，以求得生存或发展，七十年代以来，跨国公司在对外投资的策略方面，出现了一些新的变化。本文就跨国公司的所有权策略和经营策略方面的变化，作一些简要分析。

## 一、跨国公司所有权策略的变化

七十年代以来，跨国公司所有权策略的主要特点，在于放弃一部分所有权，以缓和东道国人民的民族情绪，消除东道国政府对外资控制当地经济的恐惧，扩大资金来源，减少风险，以及加强同当地政治经济势力的联盟。新的所有权策略主要有几种做法。

### 1. 向当地居民出售部分股票

过去，跨国公司大多愿意办独资企业，因为这使跨国企业在诸如组织结构、公司间定价和股息政策等方面具有极大的灵活性。但是，许多跨国公司发现，放弃一部分股票却能获得更多的利益。随着当地人在企业中所有权的比例增加，东道国政府对跨国企业实行限制或控制政策的危险就会减少。同

跨国公司对子公司的控制权超过其股份比例。因此，七十年代以来，许多跨国公司纷纷改变其政策，将其一部分股票出售给当地居民。

### 2. 同东道国政府合资

东道国政府成为合伙人后，引起国家控制跨国企业的刺激就会大大减少，而且东道国政府往往会采取有利于合资企业的措施。此外，政府通常拥有充裕的资金，因而有利于企业的发展。政府一般对直接管理企业不感兴趣，因而有利于跨国企业对合资企业的控制。因此，许多跨国公司，尤其是美国公司，过去长期避免同东道国政府办合资企业，七十年代以后，跨国公司同东道国政府合资，成为普遍现象。

### 3. 放弃某些业务环节的所有权

放弃某些业务环节的所有权，保留关键环节的所有权，以加强同当地经济势力的联合，是一些跨国公司的新策略。在这方面，根据不同行业的情况，可以采取不同的做法。例如，有些行业保留商业部门或技术部门的所有权，而让当地人掌握资本密集的物资生产部门。如，美国联合水果公司过去被称为“绿色魔鬼”，在许多拉美国家成为“国中之国”，常常受到东道国人民的抨击。七十年代以来，该公司放弃了对香蕉种植园土地的控制权，而把自己的经营活动集中在销售和运输上，从而缓和了东道国的批评。有些

国家,进口经销商具有很大的势力,通过当地进口经销商进行销售,可以确保跨国公司继续占有当地市场。因此,即使跨国公司自己销售效率更高,这些公司也往往将产品交由当地经销商销售,而自己负责生产。

#### **4. 跨国公司多国籍化**

由于单一国籍的公司控制外资企业,可能会刺激东道国政府采取限制措施,因此,许多跨国公司采取了多国籍化的措施。如尤尼兰佛公司具有荷兰和英国的双重国籍。当东道国同荷兰关系紧张时,该公司便以英国公司身份出现,反之,则以荷兰公司的身份出现。另一种做法是几个国家的企业联合投资。这种做法在采矿业中较为常见。联合投资可以使投资风险由几个国家的跨国企业共同承担。同时,东道国政府在对外资企业加强控制和实行国有化时,也必然要考虑国际上的反响而谨慎从事。

## **二, 跨国公司经营策略的新动向**

七十年代以来,跨国公司的经营策略的主要特点,在于利用其内在的灵活性和庞大的经营能力,调整或重新安排其经营方式、经营布局以及营销方针,以避免经营风险,获取稳定的高额利润。目前跨国公司经营策略有以下一些变化。

#### **1. 及时改变经营方式**

当前,由于许多跨国公司实行了经营多样化,因此,它们就可以把经营活动的发展放在一些企业经营不受妨碍的行业。当它们在某一行业的经营活动受到限制时,往往迅速转向其他行业。例如,国际电话电报公司起初在秘鲁经营电话公司,后来,秘鲁政府停止了该公司的电话业务,国际电话电报公司立即将其在秘鲁的活动转向准许经营的行业,如建造希尔顿旅馆(国际电话电报公司的子公司)和制造电气设备。

近年来,许多跨国公司将其海外投资集

中于中间产品的生产。这是由于跨国公司向东道国企业购买原料和出售半成品,当地的原料供应者和半成品购买者就能对东道国政府的限制政策起缓和作用。同时,中间生产需要专门技术,这种技术是当地主要从事原料生产和成品装配的厂商所无法提供,而且不需要的。因而中间产品的生产风险较小,成为近年来跨国公司投资的重点。

#### **2. 经营布局的动向**

七十年代以来,跨国公司为了对付东道国政府的限制政策,在经营布局上采取了一些新的做法。一是对某些生产部门(如农矿产品部门),在几个国家保持储备生产能力。当某一个国家采取限制外资企业的政策时,立即将生产转移到其他具有储备生产能力的国家。二是在不同的国家建立生产相同产品的子公司,并使这些企业同一进口市场上相互竞争。这种措施对抵制东道国的限制政策特别有效。因为任何实行管制外资政策的国家,对出口一般总是给予鼓励的,在国际市场存在竞争的条件下,这些国家往往会对生产出口产品的外资企业放松管制。一些发展中国家,为了支持外资企业的出口竞争,还被迫采取免税、股利汇出保证等刺激措施,从而使跨国公司可以获取优厚的利润。

#### **3. 控制无形资产**

所谓无形资产,指企业的研究和开发能力,以及技术、销售和管理诀窍。当前跨国公司对外直接投资,特别注意对无形资产的控制,尤其是对需要不断进行技术更新的生产企业,常常雇用非当地人作为生产、销售和管理专业人员。由于销售诀窍、管理经验等无形资产是无法没收的,因而跨国公司就可以轻而易举地挫败东道国政府限制、控制或没收这些外资企业的企图。

#### **4. 控制销售渠道和市场**

同过去特别重视控制生产的情况不同,七十年代以来,跨国公司加强了对销售渠道和市场的控制,尤其在产品依主要靠外销的

情况下，跨国公司往往通过控制市场而在东道国建立起强有力的地位。当跨国公司处于产品的单一买主的地位时，它们往往促使各供应国在市场上展开竞争，从而使东道国政府处于软弱的地位。

#### 5. 提供援助，促使当地企业发展

战后很长时期以来，对外国政府或企业的援助总是由各国政府或国际组织（如世界银行）所提供的。但七十年代以来，不少跨国公司通过援助计划，促进东道国企业的发展，以获取利益。如美国费厄斯通公司在利比里亚发起了一项援助橡胶种植者的计划，向利比里亚人免费提供橡胶树苗；免费提供技术服务和防治病虫害服务；为当地橡胶种

植园制订种植和管理规划；并以无息贷款条件向种植园提供设备和补给品，以至提供运输工具；最后，由公司收购橡胶园的产品。该公司通过帮助当地企业，增加了橡胶的供应，并从政府促进橡胶生产的活动中获得了既得利益。

总之，七十年代以来，随着世界上许多国家加强对跨国公司的限制措施，跨国公司的所有权策略和经营策略发生了一些新的变化，其目的在于消除或缓和东道国政府的限制，加强母公司对海外企业的控制。我们应当重视和研究这些新的情况，因势利导，采取有效措施，以利于引进外资工作的顺利开展。

---

（上接第 45 页）

商人：我想，总会有一些卖主和买主企图废止他们的合约。

仲裁人：是的，很遗憾。这就是为什么每份贸易协定、销售合同、代理合同、定货单、或经销协议，都应有仲裁条款。

商人：附有这种仲裁条款的订约各方都可以诉诸仲裁庭吗？

仲裁人：可以的。但在另一方面，他们必须接受（仲裁庭的）任何裁决。

商人：仲裁庭能强行作出裁决吗？

仲裁人：能，但是仲裁庭通常将自己的复查范围限于执行某些法律规定，包括把裁决通知有关人员并提请注意作出裁决的期限。

商人：我认为商业道德会使大多数人避免产生分歧。

仲裁人：当然啰。不过我们仍然碰到不少涉及商品不合规格的案件。

商人：我猜想是由于对商业术语有些误解（而引起的）。

仲裁人：是的，偶而会这样。弄虚作假和市场价格问题也会引起纠纷。我们现在正在处理一件因延期装运和到货品质不良的索赔案件。