

江
林

编者按:近年来,在国际化经营活动中,“国际战略联合”这一新方式正在迅速兴起,它将成为九十年代跨国公司拓展国际化经营的主要方式。我国在建设国际化经营实体方面刚刚起步,还在摸索阶段。如何根据世界经济形势的发展和我国的现有条件,组建适合我国国情的跨国公司开展国际化经营活动,是一个值得研讨的问题。在这里我们特向读者推荐江林同志这篇文章,以供研究这方面问题和进行实际工作的同志参考。

世界政治和经济格局正在发生着(并将继续发生)巨大的变化。面对巨变着的世界,国际化经营活动也将表现出新的特点。已经有迹象表明,国际战略联合(Transnational Strategic Alliance)将显示出它的重要性,并将成为拓展国际化经营活动的主要方式。作为国际化经营活动主角的跨国公司将普遍地把重点移向国际战略联合,这也可以说是跨国公司将九十年代表现出来的新特点之一。本文旨在通过对国际战略联合的探讨,以利拓展国际化经营的思路。

一、国际战略联合与合资经营的比较

七十年代以前,跨国公司扩展业务的主要方式是在世界各地扩建海外独资子公司;近20年来,建立合资企业成了流行方式;最近几年来,国际战略联合这一方式正迅速兴起。

国际战略联合是指在两个以上国家里的两个以上的企业,围绕某一战略目标而建立的互为补充、互相衔接的合作关系。例如,现在要开发一项复杂的高技术新产品,并要把该新产品成功地推上世界市场,这在研制上可能涉及许多科技领域,在生产上涉及许多行业,另外还在市场开发和销售服务的许多环节上都有许多艰巨的任务,如果分散在各国的,在这个生产~销售链的各个不同环节上具有各自优势的企业联合起来,实行分工合作,互相补充,互相衔接,为完成总体战略而贡献各自的资源和能力,承担各自的经营风险,这样才能共同实现这项复杂的高技术新产品的开发任务,并从中分享战略利益。这些来自不同国家的、以独立身份集合在一起,为着同一战略目标而努力的企业就结成了国际战略联合。国际战略联合的特点是以灵活协调的生产~销售网络动员一切所能利用的资源和能力来创造市场机会。

国际战略联合和国际性合资经营都表现为国际间的经济合作。但国际合资经营与国际战略联合之间却存在着一些

重大的差别,通过对这两者的比较就能对国际战略联合有更清楚的认识。这些差别主要表现在协议形式、合伙关系、资源及能力贡献、管理、战略实施、风险承担、价值实现、利润分配等方面。

1. 协议形式 国际合资经营协议是一种具有法律效力的约束性协议,协议一旦确立,各参与方都不能随意地脱离约束。参与合资经营的各方在协议的基础上成立经营实体,并确立组织和管理上的控制机制。

国际战略联合协议只是某种意义上的无限制性的“意向备忘录”,协议本身仅说明各方进行合作的目的,及在生产和销售各环节协调的基础上规划如何为共同的战略利益而通力合作。参与国际战略联合的各方不组成经营实体,也不确立任何形式的组织和管理上的控制机制。

2. 合伙关系 在国际合资经营的各合伙人中,一般都有一个占主导地位或有决定性发言权的合伙人。大多数合资企业只有两个合伙人,一般说来,在资源和能力(资本、劳力、技术、市场及融资渠道等)的综合贡献较大的一方就占据主导地位。

在国际战略联合中,合伙人之间的关系是平等的,相互信任的,这种关系不受合伙人之间经济实力差异的影响。因为任何一个合伙人如果感到自己在蒙受不平等的对待,或感到不能再信任其他合伙人,或不再被其他合伙人所信任,该合伙人就会重新置身于有关的国际战略联合之外。各合伙人都独立自主地作出经营决策,国际战略联合通过确立相互补充、相互支持、相互衔接、相互协调的生产~销售网络,并创造出坦率的合作气氛,从而创造了一种无形的决策协调机制,即把各合作方的决策都纳入自身直接利益与共同的战略利益相一致的轨道上的机制。

3. 资源和能力贡献 国际合资经营对合资各方在资金、劳力、技术、融资来源、市场渠道等方面的贡献都要作出明确的规定,特别对占主导地位的一方更要作出严格的规定。

国际战略联合的各合伙人保持独立经营的地位,因而对资源和能力的贡献不作任何规定。为了共同的战略利益而投入什么样的资源,投入多少,完全由各合伙人自主地决策。在这里,资源和能力的贡献表现为在上述决策机制(见上段“合伙关系”)下保持灵活性、协调性和可协商性。

4. 管理 国际合资经营都建有一套健全的经营管理体系。

国际战略联合不建立任何形式的统一的管理体系。

5. 战略实施 国际合资经营对既定经营战略在实施过程中的每一个环节,都要由健全的管理体系进行严格的内部行政控制。

国际战略联合因不建立统一的管理体系,所以对战略实施过程中每一环节的制约基本上是通过市场力量来进行的。例如,某个合伙人所提供的产品或服务不符合技术要求或成本太高,该合伙人就会被排除出去,而一些符合要求的企业就会被邀请进来作为新的合伙人。

6. 风险承担 国际合资经营的合伙人要全体分担合资企业的一切经营风险,外国合伙人还要单独承担来源于东道国的政治风险。

国际战略联合的合伙人各自承担自身的经营风险,因而在应付风险问题时有完全的主动性,而且基本上不存在政治风险。

7. 价值实现 国际合资经营的战略目标产品是由内部附加值生产链不断增值后,再在市场上统一实现其价值的,全体合伙人的利益都维系在战略目标产品这一层的销售情况(即价值实现情况)。

国际战略联合的战略目标产品是通过合伙人之间外联型的、相互衔接的附加值生产网络而逐步增加其价值的,战略目标产品在最终出现在市场上之前,其各个组成部分已多次出入市场,所以其价值是在增加的过程中分批实现的,即在生产~销售网络中每个环节上所产生的附加值都立即拿到市场上去实现。战略目标产品的销售情况只对终端企业的利益有直接的影响,当然,其他合伙

人也会在不同程度上受到一些间接的影响（战略目标产品的销售利润高，中间品的利润也相应地高，反之亦然）。

8. 利润分配 国际合作经营的合伙人是根据各自的投资比率来确定详尽的利润分配方案。

国际战略联合的各合伙人都从自己所从事的那一环节上的经营活动上获取利润；当然，各合伙人的利润额也间接地取决于整体战略的成功程度，因而也受到合作网的协调。

二、国际战略联合兴起的原因

为什么说国际战略联合成为国际化经营（特别是跨国公司）的主要扩展方式是一种不可逆转的趋势？其主要原因有以下几个方面。

1. 技术革命普遍地把产品推向高技术化和复杂化 有些战略工程，其规模之大使得一些巨大的跨国公司都望而却步。国际战略联合则能够以市场为纽带把各种科研机构和各行各业的企业集合起来，为着共同的战略目标组成灵活、协调的生产～销售网络，其潜力几乎是无限的。因此，国际战略联合适应了当今技术飞速进步的时代。

2. 资源需求的增长已经使投资成本大为提高 由于经营战略的涉及面越来越广，要想通过投资来建立完整的战略经营体系，就很难在每个环节上都获得规模效益，甚至在每个环节上都不能获得规模效益。国际战略合作能够以少量投资（甚至用不着投资）就可以有效地、适当地动员起所需要的各种资源，也会有更多的机会来降低投资成本和提高规模效益。

3. 面对激烈竞争的世界市场，要想在国际化经营上站稳脚跟，就必须更快地推进产品结构多样化和建立相应的多种市场渠道，并且还要有生产能力迅速转轨和市场渠道灵活变动的能力 想通过增设独资分支机构和广建合资企业，从而扩展国际化经营实体内部的产销体系来做到这些是不现实的。国际战略联合就是形成灵活协调的产销网络，从而能较容易地做到产品结构多样化下的灵活转换。

4. 技术革命加速了市场需求的变化和产品生命周期的缩短 缩短产品开发（或改进）周期的最好方法是联合各有关方面的杰出力量进行互为补充的开发。国际战略联合在这方面的优势是很明显的。

5. 战后自由贸易体制解体，世界市场分裂、贸易保护主义加强、世界市场变得更为动荡不安和变化莫测，内部价值链体系由于其新增价值的实现方式而要冒越来越大的经营风险 国际战略联合因其价值实现是分段进行的，从而分散了经营风险，而且能够以更为广泛的网络掌握更多的市场渠道，从而降低了经营风险。

6. 世界金融体系瓦解后，再加上自由贸易体制的解体，影响外汇汇率变动的因素越来越多 剧烈的汇率变动频繁地影响到各国（地区）的比较生产成本和国际投资流向。国际战略联合是无约束性的合作网络，它把生产上的比较成本问题交由各国的合伙人分别去考虑，因此合伙人可能会有变动，但国际战略联合仍然不受损失地继续运行。

7. 近年来，各国对外来投资所实行的各种投资鼓励措施和限制措施已引起国际社会的严重关注 国际投资在今后虽然还会以一定的速度增长，但面临的困难将越来越大。这样，国际战略联合在国际投资发展困难的情况下成为一种迅速扩展的国际化经营方式就十分自然了。

8. 国际化经营的效益正在越来越大的程度上取决于是否能掌握高效的服务手段（金融、贸易、广告、通讯、运输、售后服务等） 服务行业对国家主权和安全的涉及程度远深于一般制造

业。世界各国(不管是发达国家,还是发展中国家)都对服务业中的外国投资实施着不同程度的严格控制。国际战略联合能够避开直接在国外介入服务行业的困难,但仍能获得有效开展国际化经营所必需的高效服务手段。

9. 技术保护障碍已大大消除 第一,科技革命的飞速发展使技术的生命周期大大缩短,大有“有技术不用过期作废”的味道。第二,现代技术的容量越来越大,已经到了必须进行交流才能使某项技术具有实用价值的地步,因此让别人分享自己的技术已成了获得别人技术的一种积极的手段。随着技术保护问题从障碍变为某种意义上的积极因素,国际战略联合自然会以更快的速度扩展。

三、国际战略联合实例

参与国际战略联合的目的多种多样,如降低生产成本,发展新技术,获得经营销售渠道,扩大国际性销售,为将来可能会出现生存危机作预防性准备等。由于目的不同,国际战略联合有的表现为短期合作(如以降低生产成本为目的时),有的表现为长期合作(如以发展新技术为目的时)。以下实例将有助于我们对国际战略联合的思考。

1. 丹麦的诺浮公司(NOVO)是一家规模不大的胰岛素和酶类生产企业,它与美国施贵宝公司(Sqibb)结成了国际战略联合,目的是开发新型胰岛素和拓展新型产品的市场渠道。诺浮公司贡献出新产品试制和批量生产的技术,而施贵宝公司则承担拓展北美的市场渠道,并负责就新型胰岛素注射剂与美国政府的卫生法规相协调的任务。

2. 西德奔驰公司(Daimler-Benz)与日本三菱公司(Mitsubishi)结成国际战略联合,共同研制、生产和在欧洲及日本市场推销新型载货汽车。双方结盟的动机一是分担有关的研制任务和分摊生产投资(并不是把双方的资本合起来投资,而是各自在自己所承担的领域内投资);二是迅速有效地打开市场(奔驰负责拓展欧洲市场,三菱负责拓展日本市场)。

3. 西德 BMW 公司与美国西姆克莱斯公司(American Cimlex)在自动化装置的新型检测系统的开发上结成了国际战略联合。西姆克莱斯公司承担部分零、部件的研制工作,BMW 公司则完成最终的研制任务。通过这一合作,BMW 公司迅速有效地实现了产品的大幅度更新,并大大缩短了新产品从实验室到商业性样品的周期;西姆克莱斯公司作为一个规模不大的企业则获得了难以获得的融资渠道,BMW 公司的技术秘密和世界市场营销渠道。

4. 苏联和芬兰因天气寒冷,普通的铁路油槽车一年中有相当长一段时间不能使用。芬兰的哈卡公司(Haka)和制造铁路油槽车加热系统的美国特拉西斯科公司(Transisco)达成协议,为把铁路油槽车加热系统打入苏联和芬兰市场进行合作。特拉西斯科公司的任务是制造出适合苏联及芬兰气候及其他特殊要求的铁路油槽车加热系统,哈卡公司的任务是打开苏联市场(即与苏联政府的石油和运输部门谈判改造苏联铁路油槽车的协议),并负责安排一个芬兰银行为油槽车的改造提供融资。苏联因这一改造加速了石油和石化产品的运输而取得收益,并用收益的一部分支付改造费用。这一合作在苏联方面表现为补偿贸易,而对特拉西斯科公司和哈卡公司来说则是名副其实的国际战略联合。

5. 印度尼西亚的纳桑塔拉公司(Nusantara)和西班牙的卡萨公司(Casa)为共同设计和生产适用于印尼气候和运输条件的新型商用飞机(CN-235 型)而结成国际战略联合。卡萨公司负责发动机和大部分电器设备的制造,纳桑塔拉公司则负责机身的制造和最后装配。通过这一合作,印尼提高了设计能力,发展了高技术和改进了材料加工;西班牙卡萨公司则得到进入印尼市场的机会。

6. 日本三菱公司(Mitsubishi)与美国通用动力公司(General Dynamics)为共同设计和制造新型战斗机(FS-X)和其他军用飞机而结成的国际战略联合是典型的高技术交流型。通用动力公司承担了约40%的零部件的设计和制造任务;三菱公司负责开发出另一些极重要的技术,包括一些尖端电子系统(如雷达、火力控制、惯性制导等)。通过这一合作,双方都能很快地掌握最新的技术。

7. 美国的科因公司(Corning)运用国际战略联合一方面巩固某些产品的市场,一方面又向一些新产品市场扩展。例如,该公司与德国西门子(Siemens)在光缆上合作,与日本Asahi Glass在大屏幕电视机上合作,与日本的三菱化工在核电厂防泄漏陶装置的研制上合作。科因公司还一直在寻找欧洲合作伙伴来开发核电厂的防泄漏陶装置和自动催化装置。

国际战略联合在实施过程中有时也与其他国际经济合作形式(如合资经营、补偿贸易等)相结合。今后国际直接投资和其他国际合作形式仍会继续展开,但国际战略联合的发展会更引人注目。目前的国际战略联合还刚起步,大多是仅包括两个合伙人的简单联合;象美国科因公司那样多方位联合的实例还不多,但这却是国际战略联合的发展方向。

四、关于我国拓展国际化经营的思考

我国在建设国际化经营实体方面刚刚起步,强调扩大海外投资,建立跨国经营机构应该说是正确的。但我们应对国际战略联合的兴起表现出足够的重视和作出积极的反应。笔者认为,根据世界形势的发展和我国的现有条件,我国在拓展国际化经营上应该把对外直接投资,组建跨国经营实体与国际战略联合结合起来。现在的国际投资成本和投资风险都远远高于六十年代和七十年代,如果单靠对外直接投资,我国因力量有限,在国际化经营的拓展上肯定是十分艰难和缓慢的。通过国际战略联合,能够用较少的对外投资(甚至无需投资)和冒较小的风险获得技术和市场。不过,想搞国际战略联合的企业必须具备一定的实力或某个方面的优势,否则也找不到满意的合伙人。仅从这一点上来说,加速建设一些国际化经营实体也是必需的,但为了获得最大限度的经济效果和加速我国的国际化经营的发展,这种建设应与国际战略联合相结合。下面就我国如何实施国际战略联合,谈谈一管之见。

1. 主动策划 在国际战略联合中,各合伙人之间的关系是平等的,没有主次之分,但与任何协作一样,总得有某一方主动发起。主动发起的一方在酝酿出某项经营战略的轮廓后,便可采取主动行动策划组织国际战略联合。主动策划一般都由实力雄厚的大企业采取,因为只有大企业才具备规划全球性战略工程的能力和拥有组织国际战略联合所必需的信息渠道。我国在组建跨国经营实体时应立即让其具备主动策划国际战略联合的能力。进行主动策划的企业,一般不是具备了技术方面的优势,就是具备了市场渠道方面的优势。我国似乎在这两方面都不具备优势,但两者相比,我国在技术方面还是有潜力可挖的。市场渠道优势只有经过在世界市场上长期闯荡之后才能获得;而在技术上,总的讲我国虽然与世界先进水平尚有很大的距离,但氢弹爆炸、卫星上天、航天技术进入商业运用等事实说明我国在技术上是很有潜力的。以技术优势策划国际战略联合一般都以获得世界市场渠道为目的,如果在进入世界市场方面有长足的进展,对我国的经济的发展来说无疑是一大推动。我国的大型企业,甚至一些在某种产品的生产技术达到或接近世界水平的中型企业,都应朝着国际战略联合的方向努力,积极创造自身的优势条件,在世界范围内收集贸易和工业信息,把握策划国际战略联合的机会。

2. 积极参与 当获悉国外有企业在策划组织国际战略联合时,我国一切有条件的企业(甚

至是小企业)都应积极争取参与,因为国际战略联合是引进技术和熟悉世界市场的最经济的途径。当然,有些参与可能要涉及我国的国内市场问题,这需要同国家的全局相协调:但如果与国家的进口替代决策相一致的话,以国内市场为代价的参与应该得到支持;不过这种国际战略联合不应搞成长期的,而应争取尽快国产化。如果策划中的国际战略联合是面向世界市场的,就应毫不犹豫地倾全力去争取参与。

3. 信息 策划和参与国际战略联合,信息是先决条件。如果说搞对外贸易必须随时掌握市场信息的话,策划或参与国际战略联合就不但要随时掌握市场信息,而且还要随时掌握世界各地有关产业的生产信息。因此,准备参与国际战略联合的企业必须建立起高效的信息。因此,准备参与国际战略联合的企业必须建立起高效的信息收集和处理机构以及与其他合伙人协调战略进程的机构。我国是个社会主义国家,应该在全局协调上充分发挥优势。在国际贸易上,世界上许多国家的贸促组织都建立了计算机化的世界贸易信息连网。我国要大力发展对外贸易和国际化经营,可以考虑建立统一的世界贸易和经济信息网,各对外贸易机构和开展国际化经营的企业的信息机构都与全国统一的信息网进行连网。

4. 目标重点 策划和参与以世界市场为活动舞台的国际战略联合,应立足于获得新的经营能力(技术、市场渠道等)之类的长期目标,并把合伙关系建立在新产品的开发、生产、销售各环节上的相互补充、平衡发展的基础之上,而不能以减少投资或降低投资成本等狭隘的短期目标为重点。当然,不以短期目标为重点不是不要搞短期合作,有许多短期目标也是值得追求的。但以国内市场为代价的参与或策划应以短期合作为宜。

5. 合伙人的选择 在选择国际战略联合合伙人时,首先应明确希望得到什么样的补充,是技术还是市场渠道,是售后服务还是其他什么?接下来就要研究候选合伙人是否与自己有一致的战略利益,以及各方的要求与贡献是否合拍。这一切都有了肯定的结论后,便可以发出邀请或接受邀请了。选择外国合伙人,经营能力的互补和经营意图的共存是关键。另外,国际战略联合要求进行技术交换或技术扩散,这就存在某个合伙人在得到有关技术后可能会做出损害其他合伙人利益的行为的危险,所以在选择合伙人时必须考虑其经营形象。

