

跨国公司的崛起是各国企业国际化经营发展的必然结果。跨国公司的国际化经营,使其产生了与从事国内经营的企业所不同的特点。深入研究这些特点,借鉴其成功经验,已成为进一步推动我国外向型经济发展和出口企业集团形成的重要因素。

西方跨国公司国际化经营的特点

沈 根 荣

西方跨国公司国际化经营的特点主要有以下几点。

一、灵活多样的所有权形式

所有权是跨国公司国际化经营的重要内容。对所有权问题的处理也是跨国经营中争执最多的问题之一。跨国公司海外子公司的所有权形式在七十年代前以独资为多。七十年代以来,西方跨国公司出于缓和东道国的民族情绪,减少政治、经济风险,扩大资金来源以及加强企业集团化的趋势的要求,逐步改变了一味强调独资的做法,采取了灵活多样的形式。

1. 在独资形式方面 除原有的建立新企业的传统做法外,目前西方跨国公司更为重视兼并和收购原有的东道国企业。兼并收购方式的最大优点能使跨国公司节省资本投入,利用东道国企业现有的技术、生产设备、技术人员、企业管理制度、销售渠道、迅速扩大产品的经营范围,从而在很短的时间内实现其投资意图。

2. 合资经营越来越成为西方跨国公司采取的重要的所有权形式,并在八十年代以来已成为跨国公司在海外投资中所普遍采用 许多跨国公司原来的独资子公司现也已以多种形式逐步改组为合资企业。采取的形式主要有:(1)出售部分股票,尤其是在东道国发行股票,使海外企业同东道国经济势力相结合;(2)放弃某些

业务环节的所有权,如放弃生产部门,保留销售部门,或是放弃销售部门,保留生产部门,甚至放弃各个环节,仅保留技术和开发部门的所有权。例如,美国联合果品公司(现名联合商标公司),原在拉丁美洲占有大量土地,到八十年代末,该公司已将其种植园全部售出,使经营活动集中在销售和运输方面;(3)实行多国籍或无国籍。许多跨国公司采取与其他国家的跨国公司联合经营海外子公司的做法,以分散投资风险,并能有效地利用参与投资的跨国公司现有的优势,从而使跨国企业多国籍。同时,有不少跨国公司由于股东分散在许多国家,而且往往公司注册地、总部所在地和主要经营地点各在不同国家,因而出现无国籍化现象。

3. 放弃所有权,控制经营权 这在饮食、旅馆等服务行业中最明显。由于服务行业布点广,如要控制所有权,势必要投入大量资本,而采取由东道国企业投资建立连锁企业,跨国公司仅利用其管理、技术等方面的优势、控制经营权,则可以取得大量收益,而无须投入大量资金。这方面比较突出的有管理合同、特许经营等做法。希尔顿饭店、可口可乐、肯塔基炸鸡都是通过这一方式走向世界的。

二、分散经营与协调管理的决策体制

由于跨国公司的分支机构分布广泛,因而

其决策权力的集中与分散程度成为必须解决的

重要问题。

目前,西方跨国公司按集中与分权程度不同可分为三种不同的体制。第一种是“本国中心”体制,即以母公司为中心,权力高度集中于母公司。第二种是“多元中心”体制,即以分部或国外子公司为中心,决策权相当分散。第三种是介于上述二者之间的体制,即将管理权力的集中与分散结合起来,使母公司与子公司在决策权限的分配上得到妥协和折衷处理,这称作“全球中心”体制。跨国公司实行何种体制,主要受下述因素影响。

1. 母公司控制和协调国外子公司的能力

如果母公司充分掌握技术资源,或者拥有掌握和处理子公司经营活动的充分能力,则可以采用集中体制;反之,则应实行分散体制。

2. 子公司对母公司依赖的程度 在技术方面,如子公司有能力自行开发新产品或容易从国际市场获得专利技术,则可以采用分散体制;反之,则应实行集中体制,在生产方面,如子公司不需要母公司为其提供或为其协调解决其他子公司向它提供重要的零部件,则可以采用分散体制;反之,则应实行集中体制。在销售方面,如子公司以东道国市场为主要目标,则可以采用分散体制;如其产品主要返销或向第三

国市场销售,则应实行集中体制。

3. 外部因素对跨国公司的制约 如果东道国市场竞争激烈,子公司需要母公司在各方面的支持,则其依存母公司的程度较高;如果东道国政府对外商投资限制严格,则母公司通常放松对子公司的控制,以使子公司拥有必要的自主权。

此外,跨国公司发展时间长短、规模大小,跨国生产所需专业化程度,各国专业化水平高低,也影响跨国公司的决策和协调能力。

二次大战以来,由于跨国公司国际化经营程度迅速提高,其经营范围日益广泛,如果决策权力过于集中母公司,则势必难以实行有效管理。因此,西方跨国公司通常采用分散经营与协调管理的决策体制,使子公司拥有充分的自主权,又保证母公司充分实施协调、监督的职能和制定企业政策的权力。美国通用汽车公司是这方面的典型例子。通用汽车公司按产品设立若干事业部,事业部实行独立经营、单独核算。公司总部仅掌握经营范围、生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标、重要职员任免等最根本性问题上的决策权,不从事日常业务经营方面的具体执行工作,这样,使企业既具活力,又协调一致。

三、由专业化经营向综合化经营方向发展的趋势

在七十年代以前,西方跨国公司实行国际专业化经营为主,即根据世界先进的科技水平和专业分工来安排国外的投资,在全球范围内配置专业化工厂网,定点生产,分工制造部件,然后集中运到有利的地点装配,实行定向销售。例如,IBM公司的360型计算机部件由其在英国、德国、法国、意大利的子公司分工生产,然后在美国集中装配成一个完整的产品。

国际专业化生产,必须在生产科技稳定,各工厂的产量相近,以及各国外市场的产品规格一致的情况下,才能充分发挥其效率。由于国际专业化生产能广泛采用最新技术,充分利用各子公司的当地资源,大大降低产品的成本,获得

规模经济效益,因而能在市场竞争中占有优势。

七十年代以来,越来越多的西方跨国公司出现了从单一种类的经营向综合化经营的方向发展。这是由于国际资本高度集中和竞争进一步激化,单一的专业化经营容易受到同行的剧烈竞争和市场需求变化的打击,而综合化经营有利于风险分散。因此,目前有许多跨国公司实行了跨行业的经营。即使一些历来实行专业化经营的老牌制造业公司,也把投资的领域扩大到银行、保险、运输、旅馆等服务行业。例如,美国国际电话电报公司自八十年代以来陆续出现国外制造企业,甚至大量抛售海外电讯企业的股票,到1986年,只剩下少数股权,与此同时,

却又大量投资服务业,从而使其传统经营范围

在其全部业务中的比重大幅度下降。

四、全力避免投资风险

由于跨国公司实行国际化经营,其外部环境远比国内复杂得多,因而遇到的政治、经济等方面的投资风险远比国内企业大得多。因此,避免投资风险便成为西方跨国公司经营的一个极其重要的内容。

避免投资风险的一项重要活动,是要正确评估投资环境,正确预测投资风险。西方跨国公司评估投资环境的方法很多,内容也各有差异。例如,美国罐头公司建立了一套监测国外环境的计算机信息系统,该系统将国外环境因素分为风险指标体系和经济理想程度指标体系,两大指标体系各包含几十个指标,各指标根据其决策的重要性进行加权平均,由此得出所评环境的优劣程度。美国通用汽车公司将投资风险的因素分为经济因素和政策变更因素,据此加以评估分析。又如,美国经济学家罗伯特·斯托伯根据投资活动的微观方面的因素将投资环境分为资本抽回自由、外商股权比例、对外商管制程度、货币稳定性、政治稳定性、关税保护程度、当地资金可供能力、近五年的通货膨胀率等

八大因素,并规定了各因素评估的取值范围,根据得分总和判定投资环境的优劣。尽管各种方法有异,但一般都包括政局的稳定、市场的大小、经济发展的状况、政策法令的完善、对外资企业的管制与优惠、货币金融条件的变化、资源的丰歉、社会化的影响等等。跨国公司在投资前正确评估投资环境,在投资过程中随时掌握环境变化情况,就可以作出正确的投资决策,避免发生风险。

由于投资风险主要表现为经济后果,因此,避免投资风险的措施主要也是经济性的。目前,西方跨国公司在所有权的选择、组织机构的设置、决策体系的建立、投资地点的确定、投资争议的处理、撤走资本的手段等方面都已经形成了一整套避免投资风险的办。例如,在经营方面,面对复杂多变的国际金融市场,西方跨国公司自八十年代以来,对避免外汇风险的手段,除传统的远期外汇买卖、套期保值之外,还发展了金融期货、货币调期、期权等许多崭新的金融工具,从而使外汇变动的风险大大降低。

五、富于机变的国际营销策略

市场营销管理对于跨国公司的国际化经营具有重要作用。因地制宜、富于机变是西方跨国公司国际营销策略的重要特点。国际营销策略主要包括产品策略和定价策略。

1. 国际产品策略 它有以下类型:(1)以同一传播手段向世界推销同一产品。这种策略最易实施且可节省成本。雀巢咖啡、可口可乐均使用此种策略。(2)同一产品在不同市场由于功能或使用情况不同而采用不同的传播策略。例如,自行车在发展中国家是运输工具,在一些发达国家是健身工具,因而采用不同的传播手段。(3)根据不同市场的不同需要将产品加以改变,但传播手段不变。例如,汉堡包虽为适应各

国不同口味而配料有所变化,但广告词“美在汉堡包中”则不变。(4)根据情况,产品与传播采取双重调整的策略。(5)当某地顾客无力购买产品时,则开发新产品,使当地顾客有能力而又能满足他们的需求。跨国公司通常依据产品、市场及企业的不同情况而选择最有利的产品策略。

2. 国际定价策略 跨国公司实施的价格策略受到三种基本因素的制约,即成本(决定价格最低限)、国际竞争状况(决定价格最高限)以及需求(由支付能力决定)。此外,还受到一系列国际性的限制,包括三种基本因素在各国市场上的差异、各国政府的税收政策、政府的管制、国际运输成本、销售渠道的长短等。在公开

市场上,西方跨国公司国际定价除受到上述因素综合影响外,还受到跨国公司实施的市场分配协定、价格串谋等操纵市场的限制性商业惯例的影响。除此以外,由于跨国公司实行跨国经营,其母公司与分(子)公司之间、分(子)公司与分(子)公司之间也经常出现商品与劳务的跨国转移。西方跨国公司在这种转移过程中,往往以

转移定价的方法,达到其财务目标和市场营销目标,并对国际市场价格产生影响。例如,在进口时,有意定低进口价格,便可少纳关税;在向东道国合资企业提供原料和包销产品时,有意提高原料价格和压低外销价格,便可使大部分利润转移到跨国公司手中。

六、审慎选拔驻外人员并实施全过程培训

配备好称职的海外企业经理人员是跨国公司人力资源管理的重要职能。分散于各国的驻外人员面对异国的社会环境,必须自行决策,及时处理各种问题,因而其素质的高低往往决定了海外经营的成败。西方跨国公司对驻外人员的管理主要包括选拔与培训两方面的工作。

1. 驻外人员素质 它一般包括以下几个方面:(1)个人条件方面,包括对赴外任职感兴趣,配偶对海外任职持支持态度,情绪稳定,事业心强,善于交际,身心健康、无影响海外任职的经济与法律纠纷。(2)对付环境方面,包括熟悉当地语言,适应异国文化、风俗、制度,善于与同事在海外合作,了解或熟悉当地历史、宗教、政治、经济环境。(3)业务能力方面,包括具有独立决策能力,有自信心,了解企业的国际业务及政策,能灵活自如地处理职责范围内的工作,在没有监督的情况下也能作出令人满意的成绩等。

2. 驻外人员的配备方针 西方跨国公司对驻外人员的配备有选拔母国公民、东道国公民以及第三国公民等三种选择。任用母国公民的好处是,熟悉母公司实务,了解公司技术、产品与管理制度及风格,容易产生对公司的忠诚。但此种方针会影响东道国雇员的晋升,以致影响其工作积极性,同时,任用母公司人员费用昂贵,从而增加海外企业的财务负担,因而八十

年代以来不少跨国公司在选拔驻外人员方面越来越多地聘用当地人才。聘用当地人才的优点,一是其熟知本地语言、文化传统、生活习惯及各种人际关系,给管理工作带来许多方便;二是部分满足了当地劳动力市场的需要,容易取得当地政府支持;三是比雇用母国人员费用低。西方跨国公司选用当地人员时,一般不让其掌财权,以免造成重大经济损失。此外,第三国人才也已成为八十年代以来西方跨国公司选拔驻外人员的重要来源。

3. 驻外人员的培训开发 西方跨国公司十分重视驻外人员的培养开发。驻外人员的培训包括:(1)语言学习;(2)当地历史、文化、社会、宗教、政治、法律、经济环境方面的训练;(3)熟悉不同的会计制度,包括核算和统一海外企业的帐目,适应外国的会计程序和要求;(4)财务知识学习,包括了解从当地筹措资金的渠道,熟悉外汇业务,掌握汇回资本和利润的程序;(5)经营管理实践的训练,包括掌握一般管理、技术、财务和市场营销的能力,了解当地市场和销售情况,掌握与当地雇员协调工作的方法等。西方跨国公司培养开发驻外人员的活动是一项全程训练活动,它包括驻外人员出发前的培训,入境后结合工作实践的培训,以及回国调节或述职时的总结、进修或培训,通过此种全过程培训,培养出符合要求的国际化经营人才。