

美国通用汽车股份有限公司通称通用汽车公司,简称“通用”(GM),是美国和世界上最大的汽车公司,在美国工业公司中一直名列前茅。1991年通用汽车公司的销售额为1230亿美元,位居美国最大的500家工业公司之首,其销售额相当于新加坡国民生产总值的四倍;资产额超过1820亿美元,居美国工业公司第一位;雇佣员工70万人,同样居美国第一位;年产汽车700万辆,差不多是德国大众、法国标致和美国克莱斯勒三家汽车公司产量的总和。该公司总部设在美国密执安州底特律市。

通用汽车公司于1908年成立。成立之初,“通用”就积极参与海外经营活动,并于1911年成立了通用汽车出口公司,以协调企业的海外经营活动,建立有效的海外分销网络。到20年代初,由于国际经济形势的变化,以及国外贸易保护主义的发展,通用汽车公司又进一步发展国际投资活动。1923年,通用汽车公司在海外设立了装配工厂。1925年,通用汽车公司购买了英国的伏克斯豪克公司,在英国建立了从事汽车制造的子公司;1926年又成立了通用澳大利亚分公司;1929年取得了德国亚旦·奥佩尔公司的所有权。这3个公司后来都取得了很大发展,成为“通用”在海外的3个最重要的子公司。

第二次世界大战之后,随着跨国公司的崛起,通用汽车公司又在拉美、西欧及日本等许多国家和地区建立了一批制造汽车的子公司,成为世界上汽车工业最大的跨国公司。目前,其海外子公司的销售额已占“通用”销售总额的1/4以上。

通用汽车公司的跨国经营主要有以下特点:

一、灵活多样的跨国经营方式

国际汽车市场竞争极其尖锐激烈,为了应付国际市场竞争,增强企业竞争实力,通用汽车公司采取了灵活多样的跨国经营方式,主要有:

1. 直接销售成品或部件。这是通用汽车公司传统的海外经营方式,至今出口自己生产的汽车及柴油机等各种部件仍是“通用”海外经营的重要内容。

2. 装配许可证交易。即通过装配许可证的买卖,允许外国企业在海外装配“通用”的轿车、卡车、发动机或其他部件,而通用汽车公司通过此种交易,既收取出口零部件之利,又可获取一定的特许费用。

3. 技术援助。这是通用汽车公司技术输出的一种重要方式,其内容主要有:为外国企业选择厂址、制订工艺流程、研究

汽车装配(或制造)厂的平面布置、选购基本设备、培训工厂员工(包括技术人员、维修人员等)。

4. 制造技术许可证交易。通过该种交易,允许外国企业使用“通用”技术制造汽车或零部件,而“通用”则收取技术特许使用费。

5. 对等贸易。这主要同东欧等国进行。为达到贸易平衡,由“通用”向东欧国家工厂提供技术,以提高配件出口能力,而东欧国家的工厂则以产品支付购买的技术。

6. 包建工厂。由“通用”为外国企业承包建造汽车或配件制造工厂。

7. 在海外投资,建立独资或合资企业。70年代以前,为便于管理和协调,通用汽车公司在海外设立的企业均为独资企业。70年代以来,由于国际政治、经济情况的变化,“通用”逐渐改变策略,先后建立了一些合资企业。例如,1971年9月,“通用”买下日本五十铃汽车公司34.2%的股票,进行合资经营。“通用”更重视在发展中国家开展合资或合作经营业务。

二、重视投资风险评估

自70年代以来,通用汽车公司对外投资活动急剧增加。据统计,仅拉美地区,就已在巴西、墨西哥、哥伦比亚、委内瑞拉、智利和乌拉圭6国进行了投资设厂活动。为避免投资风险,通用汽车公司专门设立了评估投资风险的机构,并确定了风险评定因素。

1. 评估投资风险的程序与机构。通用汽车公司评估投资风险的程序大致分4个阶段进行,在不同的阶段由不同层次的机构组织实施评估活动。

(1) 由投资接受企业的最高管理部门制定年度规划,内容包括对下年度和5~10年内经营诸条件的预测及对经济、政治环境的评价等,并定期向公司总部提出书面报告。

(2) 公司各部负责人在接到报告后,需对投资对象国的经济、政治环境作进一步评价。新投资项目规划与开发部和潜在市场调查分析部负责人在评估过程中,有权随时调整方案。

(3) 建立由美国经济学家和政治分析家组成的国际经济管理小组,由经济管理部负责人主管。其职能是在接到公司各部呈送的有关投资对象国经济、政治情况的分析报告后,派员赴投资对象国作实地调查与研究,然后将调研结果写成书面报告送公司最高管理部门审批。此外,国际经济管理小组还要向公司各部负责人提供有关国际经济活动的咨询服务。

(4) 由公司决策委员和经营委员会根据国际经济管理小组的报告,对投资的策略规划、公共关系和处理方法、劳资双方的交涉原则等作最后的决策。

2. 国际经济管理小组评估投资风险的因素。

(1) 经济因素。即以投资对象国的经济结构、经济发展水平、工业化程度、基础设施情况、经济增长率以及物价上涨率等为对象,从经济和政治两个角度进行分析。

(2) 政策变更因素。被视为政策问题的有:投资对象国的经济开发战略、产业政策、社会结构、劳资关系、能源问题、对外国人投资的态度以及汽车工业在该国开发中的作用等。

三、分散经营与协调控制的管理体制

分散经营与协调控制的管理体制是20年代初通用汽车公司为解决企业规模日益庞大而带来管理复杂程度增大的难题而建立的。其基本原则是由公司领导部门担负决策任务,而给予基层负责人充分自由权,但他们的行动必须由总公司的执行委员会或其他相应机构进行协调。这一原则现已为美国及世界各发达国家约3/4的企业所采用。

在跨国经营方面，由于海外分、子公司的经营管理具有特殊性，通用汽车公司对海外企业的控制具有相当大的弹性，允许其海外分、支企业比在美国的分、支企业具有更大的行动自由或自主权，以便使它们能就人事、产品、制造、销售、市场及其他区域规划等方面，就地及时作出决策。

为便于协调和控制海外企业的经营活动，通用汽车公司设立了几个层次的管理机构。

1. 海外政策组。该小组由通用汽车公司董事长、总裁、副董事长、副总裁及海外经营部的高层执行人员所组成，其任务是就重大海外政策问题，如建立新的海外经营企业，扩充海外生产能力，以及其他需要公司批准的重大资本支出等，向公司执行委员会提出建议，由执行委员会从经营角度对这些建议进行审批。

2. 海外顾问委员会。由公司负责海外经营的执行人、有关的职能部门及主要的海外经营企业的负责人组成。该委员会每季度开会一次，主要任务是讨论当前或长期海外经营活动或海外经营企业所存在的问题，指导和帮助制定海外经营政策等。

3. 海外执行委员会。该委员会每月开会一次，其任务是就部门财务、资本支出、价格政策、人事及部门经营政策等，向负责海外经营的副总裁提供建议，并协调各海外企业的经营活动，使之处于公司的统一政策的指导之下。

4. 建立地区分部，以分散公司管理负担。为便于对各海外企业的管理，通用汽车公司在世界各地设立了4个地区总经理，即欧洲、拉美、中东和非洲、新澳和东亚地区总经理。地区总经理之下又设立各个地方经理。各海外企业根据其规模及与其它分、支企业的关系，直接地或通过地方经理间接地向地区总经理请示汇报。

事实证明，通用汽车公司这套海外管理体制是卓有成效的。

四、充分利用和帮助当地人经营和管理海外业务

“通用”作为世界上最大的汽车工业跨国公司，在海外建立了规模庞大、人员众多的分、支公司和业务网络。目前，通用汽车公司在世界各地雇佣的员工约20万人。“通用”采取了充分利用当地技术和管理人员经营管理海外企业的做法。据统计，在20万海外企业雇佣的员工中，绝大部分为当地人，而属于国际服务人员(International service person)的仅约500人。在这500人中约85%是美国人，其余是其他国家的人。这些国际服务人员通常担任主要海外企业的总裁或财务部门主管等较高职位。由于当地人熟悉当地的政治、经济、文化、法律状况，因而可收到有利于企业适应当地环境、降低管理成本、调动员工积极性的成效。

通用汽车公司在世界各地建立了广泛的经销网络，其国外经销商达7000家。为了鼓励当地经销商积极推销通用汽车及配件，“通用”采取了一系列扶植措施，其最重要的是设立通用汽车票据承兑公司，为通用汽车公司各种产品的经销商提供批发和零售信贷。经销商只要付出贷款的10%，其余90%可以向该公司以承兑票据的方式取得，这样，就大大增强了经销商经销通用汽车的能力。这也是通用汽车公司几十年来雄踞世界汽车工业之王宝座的奥秘之一。

通用汽车公司在跨国经营过程中建立的一套成功做法在许多方面有值得借鉴之处。当前，在我国企业、尤其是工业企业向国际化经营的发展过程之中，研究通用汽车公司跨国经营的特点，吸取其成功的经验，是十分必要的。

