

强者将更强 ——国际营销新动向

陈国琴
夏申

多年以来,跨国公司因生产和资本的高度集中及其先进的管理经验,在当今世界经济贸易中以强大的竞争力占据了优势地位。尤其是本世纪后半期,跨国公司对外直接投资更是迅速增长,到1990年底,跨国公司的投资总额已达16000亿美元,约占全球对外直接投资总额的95%,国际贸易额的25%也由跨国公司经营。随着各国跨国公司的迅速增长,它们之间的激烈竞争又将对各自的发展和经济效益带来极大威胁,为了在这场“强者”之间的激战中取胜,一向互为敌手的跨国公司纷纷联手结盟,以合作方式寻求快速有效的发展,并已成为近十年来国际营销中的新动向——跨国公司战略联盟。

跨国公司之间的战略联盟主要集中于资本、技术密集型行业,特别是知识密集的高技术产业。汽车行业的跨国联盟出现较早,例如,“奔驰”和“三菱”、“菲亚特”和“福特”等的跨国联盟,“福特”和“马自达”的“联姻”更可谓珠联璧合,已达15年之久。90年代起出现在信息技术产业的跨国联盟曾轰动全球,如“东芝”、“IBM”和“西门子”三家跨国公司的合作,富士通和高级微型设备公司共同开发能替代个人计算机的盘状驱动器的“闪光”记忆芯片等。航空工业的国际性战略联盟主要存在于美、日和欧共体之间。例如,法、德、英、西班牙四国联合建立的“空中客车公司”继“波音公司”与“富士”“三菱”及“川崎重工”合作开发超级777喷气式客机后,一改对抗情绪,也与“波音公司”携手研制载客量达700多人的新型客机。据有关资料统计报道,跨国公司战略联盟的数量自1982年以来稳步上升,仅欧共体国家内,1980~1982年每年平均签订67个联盟协议,1983~1985年增至每年133个协议,1986~1987年上升为243个。合作性投资项目1978~1980年为30个,1981年增加一倍,并逐年递增,到1985年已达245个。日本企业的国际合作协议1982年为1009个,1985年上升为1436个,1986年略有下降,其中与北美国家的合作协议约占40%,与欧洲国家的合作协议从33%降为25%,与亚洲的合作协议的数目有了明显上升,从不足20%上升为近33%。目前,美国已有90%的电子公司参与了多种国内联盟,60%以上的公司则结成了与外国公司间的战略联盟。

一、跨国公司战略联盟的形式和特点

跨国公司战略联盟(Strategic Alliance of Multinational Enterprises)是指两个或两个以上国家中两个以上独立企业为达到共同和各自的战略目标而建立的相对持久的合作关系。它是为了跨国界地利用参与企业的可供资源和实力(技术、产品、生产设备、管理经验、营销措施等),以便对未来的技术变革与市场机会作出反应。

据战略联盟成员之间合作关系的性质,跨国公司战略联盟有以下三种形式:

1. 公司契约式联盟 它包括许可证协议、销售代理协议、生产制造协议、技术交换协议等。成员之间通过契约规定各方的权利和义务,而不按出资比例决定各自在联盟中的地位。

2. 国际协作式联盟 这是一种由政府出面组织或多国公司自发参与的联盟形式,在生产

规模庞大、开发费用较高的行业(如民用航空)较为常见。合作者分担技术开发的成本和风险,迅速集中各自资源并传递有效信息和技术。这种形式要求相互之间及时有效地进行联系和协调,对众多公司形式统一的指挥。

3. “合作备忘录”式联盟 一些国际咨询公司通过签订“合作备忘录”相互交流信息,介绍客户,提供技术产品服务或出让开采特许权,产品分成,形成比契约形式更松散的合作关系。

虽然战略联盟在外在形式上与国际合资、合作方式颇为相似,但其仍具有以下几个鲜明的特征:

1. 战略联盟结合形式灵活,合作关系松散 战略联盟与合资企业的合作方式迥然不同:传统的合资企业是据具体的约束性协议成立的经营实体,合资双方在资源收入、管理结构和利润分享诸方面须受协议的制约,合伙者之间的关系大多属于初、高级合伙关系;而战略联盟各方签订的则是一种非约束性的“意向备忘录”,契约本身仅说明各方进行合作的共同战略目标以及在生产和销售各环节上如何协调规划期共同目标进行通力合作,各成员之间更强调协商关系而非法定的权力与义务,互相之间更少许诺,交易成本更低。联盟中的合伙关系主要建立在相互平等和信任的基础之上,而不是层级制的,故不受成员经济实力差异的影响。联盟成员的这种松散的合作关系既增强了公司组织的灵活性,也提高了各成员公司的自律性,因而更能动态地适应技术和市场的急剧变化,以及适时地调整公司的内部和外部关系。

2. 战略联盟是长期性的深层次合作,是以技术、知识共享为内涵的利益共同体 与许可证协议或早期合资企业相比,生产和营销活动 in 战略联盟中不再起主导作用,知识产品及其分享成为战略联盟的灵魂。联盟极大地改变了欧美高技术产业历来从自行研究开发中猎取知识的传统做法,更适应当代高新技术的研制开发产业化和国际化的特殊要求。

3. 战略联盟合作范围广泛,组织结构创新 联盟不再只是初级的、仅限于资本流动的合资企业,而包括各个成员在技术、市场、资金、专业人才等方面的全方位合作,尤其是能把分散在各国的研制、生产、销售及服务等价值增值链诸环节上具有特色优势的不同企业联合起来,实行分工合作,优势互补,资源互用,为完成总体战略目标而动员一切可利用的要素来创造市场机会,共担经营风险,并从中分享战略利益。这种联盟超越了以往跨国公司偏爱的仅在公司内部实行生产要素移动的内部化模式,更适合参与一体化国际生产体系的客观需求。

二、跨国公司战略联盟的产生原因

跨国公司战略联盟能如此迅猛发展,其主要动因是技术、市场和竞争这三大因素。

第一,技术互补要求是组建战略联盟的首要动因 当今发达国家各生产部门的知识密集程度日益增大,科学与技术在生产过程中的“联姻”刺激了更高层次的产业集中和更为激烈的市场竞争,技术的不断创新和进步的巨大张力使经济活动蕴含着极大的不确定性,促使各国在技术变革和传播的基础上寻求新的国际竞争战略。而跨国公司战略联盟正具有高速积累最新知识、有效协调产销网络、灵活转换产品结构的能力。

在大多数动态性极强的知识密集型工业中,技术和产品生命周期正日趋缩短,企业只有缩短产品生命周期,保持技术或新产品的优势,才能保住既有市场或开拓潜在市场。为了跟上不断变化的技术革新的速度、深度和广度,继续保持技术领先地位,企业被迫一再增加研究开发费用,即使大型跨国公司,也往往难以单独承受研究开发技术密集程度极高的新产品的巨额成本。例如,西门子公司 1986~1987 年的研究开发预算比前三年猛增了三倍,故不得不寻求联合伙伴共同开发,

以谋求自身的生存和发展,而这种联合伙伴往往只能是其原来的竞争对手。企业间战略联盟通过资金共筹和风险共担,能将共同研制的产品快速打入市场,既节约了各自的研制成本,又能尽快获取效益,收回投资。

同时,高技术产业部门具有多学科相互渗透、多行业彼此交叉的综合性质,技术的相互融合成为必然,单一机构、单一公司往往因缺乏全面的技术能力而难以独自承担高技术产品研制项目。高技术产业对技术方面的严格要求使跨国公司认识到,只有同行业相互合作,进行技术互补,才能在最短的时间、以最省的费用创造出高技术产品,而要进行恰当的技术互补,寻求跨国公司间国际合作无疑是一条捷径。当然,高技术产业诱人的市场前景和丰厚的利润,才是跨国公司与昔日对手结成联盟的根本原因。

第二, 市场需求变化是促成跨国战略联盟的又一动因 70年代以来,世界经济长期陷入低迷状态,市场需求增长缓慢,凯恩斯主义的需求管理政策再无回天之力,许多耐用消费品市场已趋饱和,贸易保护主义再次抬头,这一切也给跨国公司进入市场增加了困难。同时,国际市场需求结构发生了重大的变化,各类产品需求弹性不同,产品差异性显著扩大,市场日趋细分化,使得跨国公司早期推行的大规模生产标准化产品的战略陷入僵局,产业结构调整势在必行。国际市场需求的变化所形成的全球竞争,使相对稳定的国内寡头独占转化为国际范围内跨国公司之间的激烈角逐。例如,日本、西欧在集成电路、电讯和飞机这三个市场份额的不断扩大,驱使美国及其它各国跨国公司纷纷调整竞争战略。跨国公司唯有加强自己的市场渗透能力和对新市场机遇的反应能力,才能巩固现有市场和扩大潜在市场份额。在这方面,战略联盟的作用是显而易见的:其一,通过技术分享和创新诀窍外部化,跨国公司可以获得动态的生产效率,加快捕捉新市场机遇的反应速度;其二,通过联盟协议,跨国公司可以互销对方产品,更加接近大客户,从而拓宽销售渠道,突破贸易壁垒;其三,通过在新的生产领域寻求发展,为创新产品、开辟新市场,跨国公司可以增强母公司的营运弹性和多样化,提高竞争优势。例如,1990年日本三菱公司与德国奔驰公司互相换股,达成联盟协议,奔驰借助“三菱”的技术和财力发展自己的电子、飞机制造、金融贸易等弱项,而三菱则从此在梦寐以求的欧洲市场获得稳固的立足点,从而在未来的欧共体统一大市场竞争中取得“近水楼台”的优势。

第三, 增加企业竞争力也是不容忽视的动因之一 为了不断增强企业的国际竞争力,跨国公司不再一味从内部挖掘潜力,自我扩张,而是转向外部寻求优势互补,借助于外力完善自己;跨国公司也不再一味坚持与竞争对手不共戴天,而是捐弃前嫌,与从前的对手携手合作,在合作中继续开展新的角逐。例如,90年代初美国国际商用机器公司与德国西门子公司为对付日本在集成电路领域咄咄逼人的进攻,合作开发新一代60兆位动态存储芯片,以增强国际竞争力。到1992年,这两家公司干脆与日本东芝公司合作开发更高级的256兆位芯片。如果我们将跨国公司以往追求内部化优势视为“裂变”的话,那么,当今风靡全球的跨国公司之间的战略联盟无异于一种力量更大的“聚变”。

国际性战略联盟的组建并不意味着成员公司之间的差异顷刻会消融或同化,公司差异仍将继续存在。联盟成员之间在技术、信息、资源上的互补本身就是联盟产业的基础。它们之间在政治、文化背景和管理实践方面的差异经组织学习和彼此融合也可以得到缓解,并由此成为刺激联盟各方加深技术、信息联系的活跃因素。从这个意义上说,国际性战略联盟比跨国公司传统的全球化战略、内部化发展和金字塔管理模式更能照顾到不同国家、地区、社会团体乃至个人的差异、特性或偏好,更有利于开辟新市场或进入新行业,因而也使合作双方更具有竞争力。

三、跨国联盟的战略目标

跨国联盟的动因是多样化的,也决定了其战略目标的多样化,同时具有兼容性。

跨国联盟的战略目标主要有:

1. 国际共同开发 耗资巨大、规模宏伟的航空技术领域常见此战略目标的应用。英国的罗尔斯—罗伊斯公司、美国联合技术公司的怀特龙分公司、法国的 MTV 公司、意大利的菲亚特公司和三家日本公司,七方合作研制 A-320 型空中客车的中型发动机便是其中一例。美国通用电气公司在策划开发民用飞机新一代发动机伊始就与日本三家公司签订了协作开发协议。

2. 促进技术转移 日本最大的新日铁公司与德国最大的钢铁企业签订协议,日方向德国提供用于汽车的钢板制造技术,可收取技术使用费。但协议的主要目的是在“共同开发”的名义下促进技术的国际转移,向位于英国的日产汽车工厂推销钢板。这样做既可以缓和日本与欧洲之间的钢铁贸易摩擦,又可以在税率最低的欧共体国家合理地避税。

3. 协调国际纠纷 日、美、欧在半导体行业中存在着种种国际纠纷。例如,意法合资的 SGS·汤姆森电子公司起诉东芝公司侵犯了电动式存储器(RAM)的专利权,后者为防止纠纷激化,就以双方签订半导体专利的相互特许合同作为缓冲办法。

4. 避免过度竞争 日、美、欧大企业的市场占有率已达到很高程度,如果在所剩无几的市场缝隙中开展全面竞争,必然会导致成本的提高。因此,许多企业采取合并或联合协议的方式以避免过份竞争的危害。美国 WH 公司和德国 AEG 公司在各据点市场上占有率都很高,而且,双方都正在向国外市场推出自行开发的城市交通设备,如果分别展开国际促销,必然导致全面竞争、成本骤增,反而会降低利润。为此,它们将各自的运输设备部门合并,将所有营业与开发交给合并后的公司,共同分享盈利。

5. 跨行业扩张 为摆脱本国的行业束缚和反托拉斯法的限制,一些拥有剩余经营资源,意欲跨越行业发展的企业选择了与外国企业结盟,尔后向母国市场进行再出口的战略。1991 年,日本川崎制铁公司与美国大型电子仪器厂哈里斯公司合资建立半导体工厂,实现批量生产,使其成为仅次于钢铁的重要经营支柱,川崎制铁公司也由此成为日本大型钢铁企业中第一个向半导体领域发展的公司。

综上所述,我们可以认识到跨国公司国际战略联盟是当今世界一场巨大而深刻的变革,是一种更高级、更复杂的新的国际分工方式。世界经济正逐渐向“协约式经济”过渡,跨国公司摆脱了生产要素在公司内部移动的思维定势,大胆地借助外力完善自己,向外部寻求优势互补,侧重于联盟成员之间信息流动、技术交流,即外部经济内部化,将国际合作研究开发成果转化为更大的生产力。其结果使强者更强,同时促进世界科技更高速发展,带动世界经济的繁荣。