

在全球经济一体化日益凸现的当今,跨国企业如何在一个全球化的经济条件中展开经营已成为人们关心和研究的焦点,相应地,跨国企业是否采取全球战略以及相关问题的被越来越多的学者所关注。本文针对全球战略的某些问题展开一些思考。

跨国企业全球战略的若干问题思考

朱锦

一、关于战略的本质思考——跨国公司对华投资可能不作为其全球战略行动

论及全球战略,首先得了解战略及其本质。“战略”一词,源于战争或军事,其含义随着战争和军事活动以及政治、社会、经济活动的发展而发展。本世纪50年代以来,随着社会活动日益重大复杂,对全局性的、长远的发展方向和指导思想的研究显得越来越重要,出现了诸如世界战略、国家战略、地区战略、大战略以及政治战略、外交战略、经济战略、社会战略、能源战略、教育战略、科技战略、企业战略等用语和概念。尽管不同学者对战略有不同的认识,但战略的核心或本质被基本认同,即“贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想,以及在这种思想指导下作出的关系到全局发展的主动性的重大规划。”^①它应具有以下几个特征,如:

1. 全局性 战略是系统在一定时期内发展的全局性的指导思想,其目的是指导系统取得预定目标的整体胜利,其着眼点不在于一时一地的得失,而在于最终目标的达成和最大程度的胜利。因此,作为战略的策划,必须站在全局的角度,通盘考虑,以取得最佳效果。

2. 长期性 战略不是为了某种事件的成败或短期发展而制定,而是一个较长时期的相对稳定的行动指南,其侧重于未来,而不是当前,它的实现有时需要一代甚至几代人坚韧不拔的长期奋斗。战略所涉及的时间跨度相当大,比起那些只在短期内起作用的活动和措施而言,具有更远的意义。

3. 层次性 战略具有鲜明的层次性。体现在两个方面:一方面,系统本身具有层次性,有大系统和各层次的子系统,对应不同层次的系统,就应有不同层次的战略。比

良多。其中有些学者尽管没有以煌煌巨著立论于世,然而毕其一生心力为中国国际贸易法的普及和发展作出了不可磨灭的贡献,其中突出的代表是前全国人大常委会法制委副主任、上海对外贸易学院名誉院长裘劭恒教授。我们后学者正在踏着前辈的足迹前进,并以期有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。

(作者单位:上海对外贸易学院)

如有全局战略和局部战略的区分,有企业集团总战略和各子(分)公司战略区分以及全球战略和区域战略之区分等等;另一方面,战略自身具有鲜明的层次性,它具有三个层次,即战略哲学、战略目标及战略手段。战略只有同其不同层次的有机结合,才能具体、生动和活生生的内容。

4. 相对稳定性 社会实践是一个动态的过程,指导社会实践的战略也应是动态的,能随机应变的。但是战略涉及的时期相当长,所面临的不可测的因素相当多,如果朝令夕改,就会使执行者无所适从,从而对现实失去指导意义。

5. 主动性 系统确立战略目标是为了达到这组目标时,使整个系统处于达到别组目标时更为主动的状态。目标和手段都是为这种整体的主动状态而服务。战略的本质特征在于争取、保持和发挥全面的主动性。时间、地点、条件、国别、民族、措施、目标、方针等因素可以不相同,但在这一点上却是始终不变。主动性之所以能成为战略的本质特征,是因为它反映了系统全局的一种品质和性能。

从以上分析中不难得出一个结论,战略是一个长期的、主动的、全面的规划。战略行动是关系到企业生存和发展的头等大事,然而并非企业的行动都属于战略行动。同样,跨国公司的战略必定涉及到跨国公司是否对外投资、对谁投资等一系列大事,然而跨国公司每次对外投资并不一定涉及到其本身战略。联想到跨国公司对华投资,是否对华投资是其战略的一种必然行为呢?笔者认为,未必!作为跨国公司的战略特别是全球性的战略理应是把全球作为一个整体看待,把单个国家(地区)作为整体中的某个环节或节点而言。该节点是否重要应视其市场等一些因素而定,原则上应是市场(其他因素)越大,该节点越重要。然而,以中国目前吸引外资看,好象不能证明这个原则。中国已连续4年成为外资流入的第二大国,很多排名前列的跨国公司纷纷来华投资。例如,据新华社1999年5月份报道,至1998年底,全球排名前100家工业型跨国公司中,已有59家到上海投资156个项目。从上述数据看,跨国公司对华相当重视,好象对华投资已成为其全球战略的一个很重要的一个节点。但我认为实情并非如此。首先,在我国所引的“外资”中,有70%以上(可能更高)来自华人资本,而真正意义上的跨国公司对华投资的总量并不多。其次,中国自改革开放以来,其市场容量和规模都在不断壮大,很多跨国公司来华投资就是看上这一点,但是不一定将其视为战略中的一个关键节点。原因如下:一是中国市场虽大,但还称不上世界级,其原因在于中国市场还在相当多的领域中不能对外开放以及中国市场的经营环境尚不能完全国际化;另一则是发达国家的跨国公司对中国市场的重视不够,表现为对华投资的力度比较低。众所周知,当前对外直接投资的主体来源于发达国家的跨国公司,约占总量的95%左右。而发达国家如美日欧等国家的跨国公司对华投资的力度相当低下,其对外投资在其海外直接投资中的地位非常低,如美国是对华投资最多的国家之一,其对外投资与其海外投资总额中的比例如下表所示:

对华投资在美国海外投资总额中的比例(至1995年底)

	美国海外直接投资	中国内地	中国台湾	中国香港	三地总和
投资额(单位:100万美元)	711 621	1 997	4 391	13 780	20 168
比例	100%	0.28%	0.62%	1.94%	2.83%

资料来源:《International Direct Investment Statistics Yearbook 1997》OECD

从上述表格可看出,截至1995年底,美国对华投资总额不超过20亿美元,与其海外投资总额7116亿美元相比实在相差太多,而且与香港、台湾等吸引美资相比,虽然内地市场容量和规模大得多,但吸引美资的结果仍是差得多。这张表格可直接反映出美国跨国公司对待中国,并非将其作为实行全球战略的重要节点的这一难堪事实。而纵观日本和欧洲国家的跨国公司的对华投资也是大体如此。这不得不提醒我们,可能大多数的跨国公司对华投资,并没有将我国放在战略性的位置考虑。因而我们对近年来的引资工作切勿盲目乐观,相反的是,应更加谨慎,特别是要采取一些政策和措施加大力度吸引来自发达国家的跨国公司的资金,以改善我国利用外资的结构。

二、关于跨国公司经营战略的区分标准思考——全球战略未必是跨国公司经营战略的最高层次

相当多的学者,认为跨国公司的经营战略的最高层次是全球战略,而达到最高层次,基本上要经历3个阶段,即民族中心战略(以本国的市场为中心)、多国中心战略(以海外市场为中心)与全球中心战略;或者是依次经历市场销售战略、供应战略以及全球战略等等。这些想法很符合历史发展的观点,但是否每个跨国公司都要经历这三个层次才能达到全球战略的层次?或者是否所有的跨国公司的经营战略都要达到所谓的最高层次?答案是“NO”。要论述这个问题,我认为必须对全球战略的划分标准作个思考。对于全球战略,我们的普遍理解是指跨国企业从全球角度出发,合理安排有限资源,进行全球性选择和部署,它不斤斤计较于国际业务活动中一时一地的得失,而是追求企业本身的最大经济收益。从这个普遍性理解中,可看出全球战略划分的标准主要在于对企业经济收益影响,换句话说,这个标准可以反映为跨国企业对成本缩减的压力(Cost Reduction)。现在,问题在于这个单一的标准能否决定和划分跨国企业的经营战略?我认为企业的经营活动应该是双向交流,不仅要考虑到企业自身发展的需要,即跨国企业要从当地获得什么,同时也应考虑社会或者某个特定国家(如东道国)的良性反馈,即跨国企业要为当地做什么。而上述的全球战略的划分标准只考虑到企业自身发展,只考虑到成本减少而获得最大经济收益,而忽视东道国对其的反馈是否良性。许多跨国企业的国际商业活动告诉我们,东道国对跨国企业的反映往往决定该跨国企业能否在当地顺利经营及获得理想利润。因而,我认为区分全球战略的另一标准应把东道国的反映考虑在内,这里我用当地的适应程度(local Response)这个因素作为区分的另一标准。然后据这两个标准,把跨国企业的经营战略划分为下面4个模式:

1. 国际战略(International Strategy) 此模式是在对成本缩减压力和对当地反映的要求均较低下的跨国公司经营战略的选择。在这种情况下,跨国公司对资源配置的要求不高,其产品变化较少,而且母国的销售方式易于在东道国推广,当地人对此要求也较少。这种战略选择的实质在于将在母国的生产经营方式,稍做修改直接照搬至东道国,从而形成所谓世界口味的产品。这种战略大多被饮料行业、饮食业所采用,典型的例子有CoCa-Cole和麦当劳。它们在美国的产品与在世界各地的几乎没有什么区别。

2. 多国国内战略(Multi-Domestic Strategy) 此模式对成本缩减的压力不大,但对符合当地口味,或满足当地要求的压力相当大。对此种战略选择而言,成本不是重点考虑的因素,而是对能否满足当地的要求作为经营的重点。表现为跨国经营中,对当地市场反映相

当灵敏。由于跨国企业在不少国家均有其分支机构或子公司,因而其经营的重点必然有地区上的分类,从而体现为多国国内战略。其行业选择大多为服装业、食品包装业等。

3. 全球战略(Global Strategy) 此模式对成本缩减的压力相当大,而对当地反映的要求一般化。此战略重点在于将在全球范围中,寻找成本减少的最佳点。把全球作为一个统一的大市场看待,而国家间的市场则作为组成大市场的节点对待,在节点的安排中寻找最佳生产、销售点,从而使整个企业获得最大经济收益。采用全球战略的行业一般有飞机制造业、计算机、家用电器、汽车制造等。

4. 超级跨国战略(Super Transnational Strategy) 此模式对成本缩减以及对当地反映的要求都相当高,它也可被认为是全球战略的高级形式。此战略要求,不仅要取得全球范围的最大经济收益,还要兼顾与全球市场的和谐关系。这两者的要求好象自相矛盾,不能被统一,犹如迈克尔·波特提出的企业不能同时兼顾“成本低”与“产品多样化”的要求的难题。但从跨国公司发展的角度看,做到成本缩减和满足当地要求,还是有可能的。原因在于一方面,全球经济化内在的扩张要求企业必须解决此矛盾,另一方面,跨国企业与东道国的控制与反控制的外在因素也将迫使跨国企业寻找解决此矛盾的方法。从未来角度看,率先实行超级跨国战略的行业可能是航天航空业和通讯技术业。

从以上分析中,不难得出两个结论,一是跨国企业是否实行全球战略未必是跨国公司发展本身决定,而在一定程度上取决于其行业本身特点。二是,跨国企业经营战略的最高层次是超级跨国战略,它是跨国企业本身发展与社会环境(东道国)共同发展的产物,它代表跨国经营未来的趋势是双向交流、协同发展。

三、关于中国企业如何面对全球战略的思考——中国企业应大胆面对挑战,主动实施全球战略

在当今全球经济化越来越明显的态势下,全球战略日益得到人们的重视。对于中国企业而言,也不可避免地要考虑如何面对全球战略(包括其高级形式——超级跨国战略)的问题。实际上这个问题,有两个层次:

(一) 如何面对已运用全球战略的跨国企业的挑战

挑战的场所,不是在国际间,就是在家门口。对于目前国际化程度较低的中国企业而言,在国际间与已运用全球战略的跨国企业的挑战可能性很小。若有此类挑战,也只能在家门口。虽然大多数的跨国企业对华投资,没有将我们放在战略性的角度看待,但这并不排除有些已运用全球战略的跨国企业对华有战略性投资的可能。事实上,已有一些跨国企业开始把对华投资放在全球的角度看待,如IBM公司,已在中国投资10个项目,并把中国作为全球的四大研究开发中心之一。中国企业该如何面对此种挑战?笔者认为应作好下面几个工作:

1. 作好有关跨国企业的研究 我们必须分清哪些跨国企业对华投资有战略性?这种战略是否采用全球战略?若是全球战略,那么其战略目标和战略行为又是什么?等等诸如此类的问题。知己知彼,百战不殆。只有对进入中国的跨国企业了解清楚,我们才能采取相应的措施和办法去面对此种挑战。

2. 练好内功,壮大自己,大胆与跨国企业对抗 虽然从资金、技术等方面,与跨国企

业,特别是与已实行全球战略的跨国企业相比有较大的差距,但毕竟挑战或竞争是发生在中国本土,我方企业拥有一定的本地优势,只要确准时机,我们还是有能力与之对抗,当然对抗需要实力基础,我们只有不断壮大自己,练好内功才有与跨国企业对抗的基础。

3. 积极向跨国企业学习,在与之和谐相处(包括战略合作)的情况下,在另一个层次上对抗 在提倡与跨国企业对抗的同时,也应提倡学习以及与之和睦相处。全球战略下的跨国企业在很多方面,尤其是管理思想上,都值得我们国际化程度较低的中国企业所学习,而且从跨国企业本身看,为更好推行全球战略,它们往往在当地寻找合作伙伴,中国企业大可成为其合作伙伴,在共同发展的同时,更快提升本身的发展。此外,跨国企业发展的趋势告诉我们,全球战略,特别是超级跨国战略。都要往重视当地反映的方向发展,跨国企业与当地企业和谐发展的可能性也在不断增长。当然,这也不排除我们与跨国企业对抗的必要性,在向对方学习的基础上对抗,是类似“卧薪尝胆”的对抗,是一种学习、吸收、创新以及超越的对抗,是一种高级对抗。

(二) 中国企业如何采用全球战略来发展自己

虽然,中国企业目前的国际化程度比较低,好象与全球战略的距离相当遥远。但上述有关全球战略的论述,我们可以推论出,全球战略并非绝对由国际化程度来决定,而是与企业本身的行业特点有密切的关系。因而,也就有了中国企业采用全球战略的可能性。如何运用?具体而言,应做到下列几个方面:

1. 更新观念,作好全球战略的准备 全球战略并不是发达国家的跨国企业的专利,只要某个企业所处的行业适合采用全球战略以及本身的国际化程度达到一定阶段,就可考虑全球战略的选择。中国有一些企业具备这个条件,但由于观念上的问题,不敢提更不敢做,当然就不会有全球战略的产生。

2. 学会全球思维,开展国际化经营 全球战略要求把世界看成一个大市场,并由跨国企业来安排在这个大市场的各个环节的操作。其思维是站在全球的角度出发。中国企业也应具备此全球思维的特性,利用全球的资源发展和壮大本身,如在全球范围筹资,利用国际化的证券市场,以股票、欧洲债券、DR(存托凭证)等方式,为中国企业的国际化经营,筹集资金。

3. 善于运用战略联盟,在全球经营中壮大自己 战略联盟已成为全球战略的一个很重要的手段,其弥补自身不足以及回避经营风险等有关功能已越来越被重视。鉴于中国企业国际化程度较低,国际化经营水平不高等问题,战略联盟方式的运用更有其现实意义。

(作者单位:华东师范大学)

注释:

① 王新,《企业经营战略及模拟》,华中理工大学出版社,1993年,第12页。