

跨国公司全球战略探讨

刘正才

摘要 本文回顾了跨国公司从市场战略、资源战略到全球战略的历史演进过程。在比较和分析多种对全球战略含义的论述的基础上,提出了一个较为清晰和具体的全球战略内涵;并进一步总结出全球战略的5个基本特征和要求,即经理层思维的全球性、更大的风险性、旺盛的创新力、全球生产经营的专业化和标准化、组织结构的网络化和柔性化。

关键词 市场战略 资源战略 全球竞争 全球战略

早在80年代,一些跨国公司就已经开始探讨和实践全球战略;而只是在进入90年代以后,才真正开始进行战略的全面调整,转而推行全球战略,迎接日益激烈的全

球竞争。那么,何谓全球战略?众说纷坛,莫衷一是,至今仍没有统一的、标准化的定义,为了全面清晰地把握全球战略,本文试图作进一步探讨。

一、跨国公司的战略演变

战略是企业为适应环境变化而确定的长期经营目标和行动方针。企业必须根据经营环境的特点及其变化来制定和调整战略。从历史发展的角度看,跨国公司的战略大体上经历了从一般的市场战略、资源战略到全球战略的演进过程,也是跨国公司内部分工的国际化 and 生产经营的世界一体化的逐步深化过程。

顾名思义,跨国公司的市场战略是以市场为导向的投资战略,指跨国公司对外直接投资的目的是为了满足不同东道国市场的需求,即实行当地生产当地销售。市场战略是跨国公司产生初期的一种战略,基于初期有限的国外经营活动,是出口战略的替代和延伸。出口企业转变为跨国公司,往往是因为

贸易受阻(如关税壁垒)才在当地建立子公司,以维持和扩大原有的出口市场。19世纪后半期,美、德等后起资本主义国家为保护幼稚产业实行高关税政策,引发了欧美各国的关税竞争,这客观上促进了跨国公司的产生和发展。

产品贸易的非可行性使国际市场分割为多国国内市场,互不相关的多国市场是市场战略所面临的基本经营环境,因此市场战略也被称为独立子公司战略。在市场战略下,海外子公司与母公司生产相同的产品,反映了跨国公司内部初期的、浅层次的国际分工,即跨国公司内部的水平国际分工。不仅各海外子公司之间互不影响、互不进行业务往来和信息交流,而且它们与母公司的联

系也比较少,母公司对子公司的管理往往只是通过所有权方式进行松散控制,因而还谈不上一体化经营。由于市场相对窄小,子公司难以取得专业化和规模经济的好处,虽然具有较强的当地适应性,但其产品往往成本高昂而缺乏世界竞争力,只能在东道国的保护下或靠独一的当地化产品特征取得生存。

从世界历史发展看,资源战略是继市场战略之后被发达国家跨国公司所采用的,是跨国公司海外经营范围扩大后所实行的一种战略,也是关税进一步降低的结果。跨国公司的资源战略是以资源为导向的投资战略,指跨国公司对外直接投资的目的是为了寻求东道国的资源优势来参与国际生产,向母国或第3国提供产品和服务。所以,这种战略有时也被称为供应战略。跨国公司寻求的东道国资源一般是本国所缺乏的或者较为廉价,这些资源不仅可以是自然资源、劳动力资源,还可以是技术资源等。早在20世纪初,一些跨国公司就已经开始采用资源战略,主要是在发展中国家开发自然资源以保证本国的原料供应,往往带有殖民掠夺的色彩。

二战后,随着关税的普遍降低,跨国公司把资源战略的重点转向利用东道国的廉价劳动力,从事零配件或成品的加工制造。出口加工区就是这种战略的重要生产基地。

在资源战略下,海外子公司丧失了相对独立性,没能完成从产品的设计、生产到销售的全过程,无法构建自己的价值链,只是在母公司的控制下完成部分生产经营环节,而母公司集中大部分职能或主要职能。这反映了跨国公司内部国际分工的深化,也即由水平国际分工转向垂直国际分工,使跨国公司的国际生产经营走向简单一体化。

70年代末80年代初,世界经济发展的环境出现了重大转折,关税得到大幅度减让,交通运输获得重大改善,电子通讯技术突飞猛进,世界联系越来越紧密,全球市场正在形成。随着经济全球化的强劲发展,全球竞争也日益加剧,许多行业的跨国公司开始扬弃市场战略和资源战略,相继宣布推行全球战略。

二、全球战略的内涵

全球战略本身是一个历史发展和演变的过程,可以有多种战略模式。按企业经营国际化程度划分:有本国中心战略、多中心战略、地区中心战略和全球中心战略4种类型;按国际经营一体化程度区分:为独立子公司战略、简单一体化战略和综合一体化战略3种类型。目前学术界对全球战略还没有一个统一、标准的定义。按照美国哈佛大学教授波特所下的定义,所谓全球战略“并不单纯指企业的经营越出了国界,而且还包括如何将这些越出国界的经营有机地结合起来,使某一企业在某一国家的竞争地位直接影响着该企业在其他国家中的竞争地位”。美国惠而浦公司总裁戴维·怀

特曼则认为,全球战略是在世界范围内综合平衡公司的能力,从而使公司作为整体的总合效用大于分散个体效用的总和;仅仅实现销售全球化,或拥有全球知名的品牌,或在不同的国家经营都是远远不够的。日本学者石井昌司认为,全球化战略(全球战略)是指不把世界作国内国外的区分,视之为一个统一市场,从世界性的视野来考虑研究开发、购买材料和部件、生产、销售、财务、人事等的战略。

无疑,全球战略是跨国公司海外经营范围达到相当高度后所采取的战略,也只有那些国外经营活动已经达到相当高的比重的企业才会把战略角度从局部转向全球。但

实际上,目前大多数跨国公司仍处于过渡阶段,并未成为真正的全球化公司。他们也许已经在世界各地购买或建立了企业,但他们的企业仍按地区或国家区分,仍按独立的实体进行管理。即使像美国通用汽车公司这样的大型跨国公司,其战略也还在向全球战略调整当中。由此看来,跨国公司扩大海外投资、“抢占据点”只表示拥有了一些点,只有将点连成线,由线及面,最终形成多层次的网络并取得全球竞争优势,才能实现全球战略。

虽然目前对全球战略还没有统一的、标准化的定义,然而综合以上的分析,我们不难对全球战略的内涵作一简单概括,即:在当今这样竞争全球化的世界经济环境中,为了获得长期、稳定的全球竞争优势,跨国公司就必须从全球观点出发,利用不同国家和地区的区位优势把价值链上的各个环节和职能加以分散和配置,使它们有机地结合起来,实行综合一体化经营,努力降低生产经营成本,以期实现最大化的全球效率。按照此内涵理解,全球战略是跨国公司全球化战略的最高阶段,表现为跨国公司内部的

混合国际分工和生产经营的综合一体化。全球战略是对全球市场的回应。然而,并不是所有行业都能够形成全球市场,形成全球市场的行业必须具有两个特点:(1)成本压力高,成本在竞争制胜中起决定性作用。这些行业通常是技术和资本密集型的,所要求的产品开发费用和固定资产投资非常大,如汽车、飞机、计算机、宠物饲料等行业。由于固定投资巨大,规模经济效益非常明显,企业就有走出国界和在全球范围内组织销售的强大动力。(2)地区需求差异性小,贸易可行性强。这样,竞争的场所就可以不局限于多国国内,而是着眼于全球。贸易的自由化促使这些行业形成全球市场,同时全球竞争的压力迫使这些行业的跨国公司推行全球战略,在世界范围内组织生产和销售。因此,这一典型的全球战略只是那些全球行业的跨国公司所能实现的。然而,随着经济全球化的发展,国际交往越来越频繁,不同国家的人们文化和价值观也逐渐走向融合和趋同,消费者通过相互学习和模仿从而形成巨大的世界顾客群,这将促使更多行业的产品形成全球市场。

三、全球战略的基本特征

通过以上的比较分析,我们对全球战略的内涵有了一个大致的认识。为了进一步全面清晰地把握理解全球战略,我们把它概括为如下5个基本特征:

1. 全球战略要求经理层具有全球性的思维 全球战略的真正含义在于将所有方面有机统一地考虑。跨国公司由市场战略发展到全球战略,公司经理也就由民族经理转化为全球经理。作为全球竞争者,为获取全球效率最大化而立于不败之地,经理们就应超越民族和地域的束缚,不再单纯孤立地考虑某一国的市场和资源,而是作全球性的思考。全球性思考是全球战略的灵魂,只

有这样才能统揽公司整体的、长期的利益。

2. 全球战略具有更大的风险性 面对全球竞争市场,跨越多种文化系统,在全球范围内配置资源,充满着不确定性和变数,给国际市场调查和预测的难度加大,不易控制的因素增多,从而使全球战略的经营决策的风险增大。由于全球战略的实施强调公司应着眼于长远利益和全局利益,牵一发而动全身,因而决策失误可能造成的损失将更大,所以必须根据不断变化的情形适时调整经营战略。

3. 全球战略要求跨国公司具有旺盛的创新力 在当今经济全球化和知识经济

的时代,知识不断翻新,技术革新加速,创新已经成为企业生存和发展的基本动力。全球行业通常表现为数家跨国公司垄断的寡占结构,竞争异常激烈,市场行情更是急速变化。适者生存,不适者淘汰。不少曾名噪一时的跨国公司由于缺乏持久的创新力而陷入困境,相反,那些能保持旺盛的创新力的企业成为行业的领头羊。旺盛的创新力是跨国公司维持和获得全球竞争优势的动力源泉,是全球战略的本质要求。

4. 全球战略要求全球生产经营的专业化和标准化 全球战略要求跨国企业营造全球竞争优势,竞争优势意味着以最低的成本获得最好的技术和产品设计、制造、销售。经济的全球化使跨国公司突破国界,把不同的生产经营环节转移和集中到相应有利的国家或地区,从而进行规模化专业生产,降低成本。差别化生产经营无疑会增加成本,而标准化生产经营可以降低成本,同时也有助于规模化专业生产而产生规模经济。全球标准化往往受到来自地方经理的挑战,要同时兼顾地区差别化实属不易,但标准化是经济全球化压力所要求的总体发展趋势。

5. 全球战略要求组织结构网络化和柔性化 企业组织理论认为,结构跟随战略

并保障战略目标的实现,而网络化和柔性化的组织结构有助于跨国公司获得全球竞争优势。跨国公司由资源战略进展到全球战略后,海外子公司不再是独自存在或只是与母公司进行垂直联系,而是在母公司的通盘协调下,不仅与母公司而且还与其他子公司进行分工合作,实行双向或多边的资源和信息交流与共享,形成一个网络系统。然而,跨国公司的组织体系不能无限扩大,一旦组织费用高于它所带来的共同管理经济,就会产生共同管理不经济,内部化组织的最佳边界是共同管理活动的边际成本等于其边际收益。在“快者生存”的今天,速度竞争已成为全球竞争的一个中心环节,任何一家公司要想在竞争中取胜,就应该以最快的速度回应市场需求,这样,组织结构的柔性化就成为必要。

我们分析跨国公司全球战略,只是为了站在更高的角度来把握全球战略的内涵和特征。笔者认为,只要从全球角度出发,把世界范围内的经营活动有机地结合起来(不管用何种方式),形成协同效应,追求全球效益最大化,即使没有世界一体化的组织,也应该是在推行全球战略。因此,全球战略没有固定模式,而是因部门、行业而异。

(作者单位:华东师范大学)

